

「人事労務管理の現場～人事部マネジャーが語る職場のリアル」【解説】

「日本の」な働き方/働きかせ方

労働講座企画委員会寄付講座
「職場のリアルから働き方を考える講座」

2025年10月9日(木)

沖縄大学 石川 公彦

目次：「日本の」な働き方/働きかせ方

1. 日本における標準的なキャリア
2. 就職（／採用）
3. 繙続雇用
4. 昇進
5. 職場の仕事編成のあり方
6. 教育訓練のあり方
7. 賃金の決め方
8. 退職

1. 日本における標準的なキャリア

□日本における「標準労働者」

「標準労働者とは、学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務している労働者をいう」～厚生労働省『賃金構造基本統計調査』の定義

「学校を卒業後、直ちに（大学卒は22歳、短大・高専卒は20歳、高校卒は18歳）入社して同一企業に継続勤務し、標準的に昇進した者（モデル）」～中央労働委員会「賃金事情等総合調査」における「モデル所定内賃金」の定義



実際はさておき、正社員は、①新卒採用、②継続雇用、③内部昇進が、「標準」視されている。

□ 「標準労働者」のキャリア

(1) 会社の入口

- ▶ 就職（／採用）

(2) 会社に入ってから

- ▶ 繙続雇用
- ▶ 昇進
- ▶ 賃金の決め方
- ▶ 職場の仕事編成のあり方
- ▶ 教育訓練のあり方

(3) 会社からの出口

- ▶ 退職

2. 就 職 (／採 用)

□日本の大学生——新卒採用

就職活動の開始時期(大学生)

	日本	欧洲計	イタリア	スペイン	フランス	オーストリア	ドイツ	オランダ	イギリス	フィンランド	スウェーデン	ノルウェー	チェコ
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
実 数	2,728	24,512	2,220	2,175	2,463	1,549	2,338	2,258	3,019	1,826	2,250	2,673	1,741
卒業前	88.0	39.1	15.6	22.6	9.9	29.9	46.7	42.5	49.2	41.8	56.0	60.6	49.6
卒業の頃	1.8	28.6	40.5	34.0	8.2	34.6	33.0	37.0	20.2	38.4	29.3	22.7	26.5
卒業後	1.0	24.7	41.2	41.1	31.2	28.0	18.1	20.1	26.1	15.1	12.4	14.9	24.0
無回答	9.2	7.6	2.8	2.3	50.7	7.6	2.2	0.4	4.6	4.7	2.3	1.8	0.0

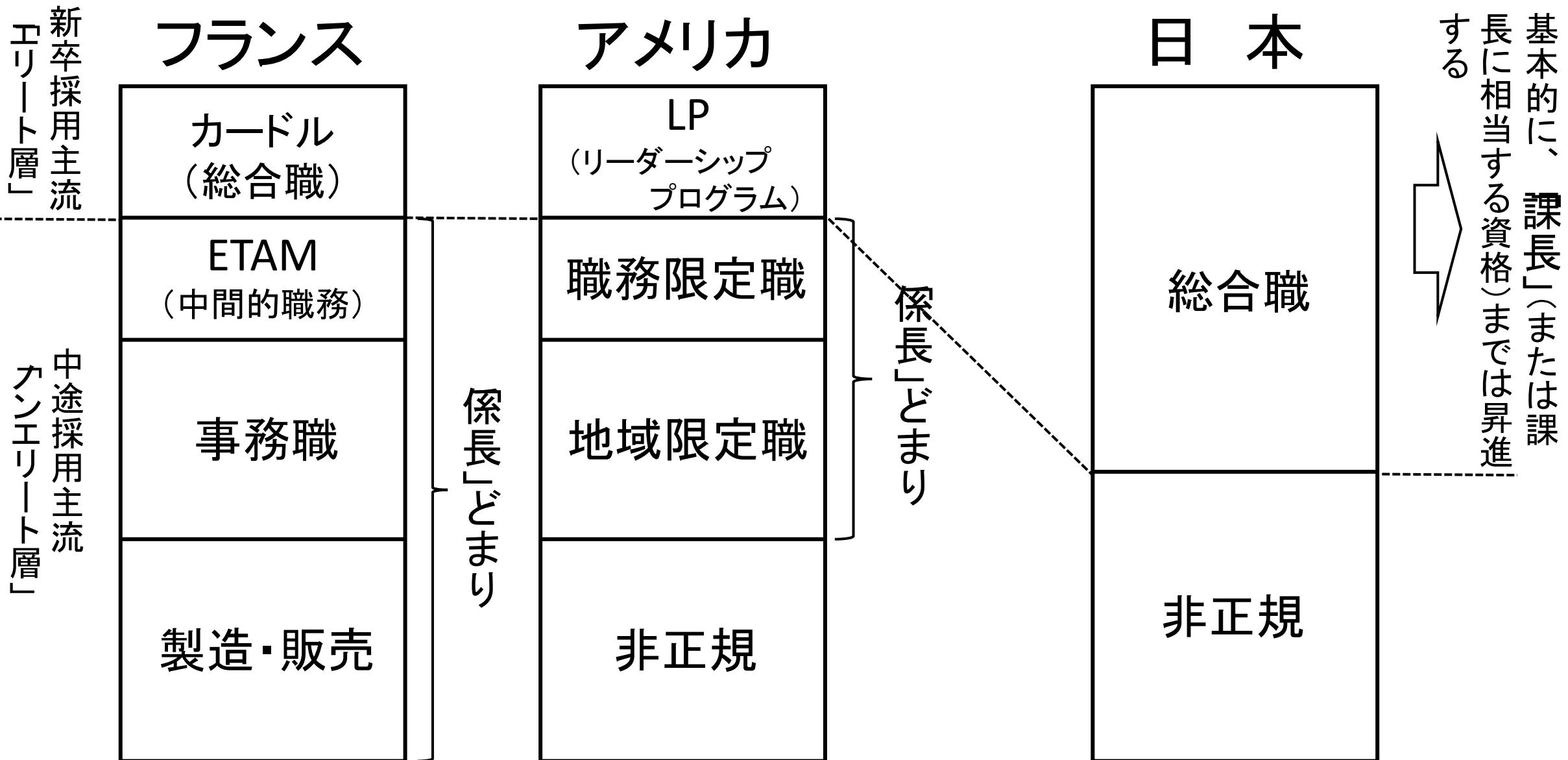
出所:日本労働研究機構(2001)『日欧の大学と職業—高等教育と職業に関する12カ国比較調査結果—』調査報告書No.143

□日本の2024年度卒業者の就職状況（2025年4月1日現在）

区分	就職希望率	就職率	〈参考〉 前年度卒業学生の就職率 (2024.4.1現在)
大学	75.6% (0.8)	98.0% (▲0.1)	98.1%
うち 国公立大学	53.4% (▲2.4)	97.6% (▲0.9)	98.5%
うち 私立大学	86.7% (2.5)	98.1% (0.2)	97.9%
短期大学	82.5% (2.3)	97.0% (▲0.4)	97.4%
高等専門学校	57.8% (0.0)	99.6% (▲0.4)	100.0%
計	75.0% (0.9)	98.0% (▲0.1)	98.1%
専修学校(専門課程)	85.9% (▲5.2)	99.2% (1.7)	97.5%
専修学校(専門課程)を含めた 総計	76.0% (0.4)	98.1% (0.1)	98.0%

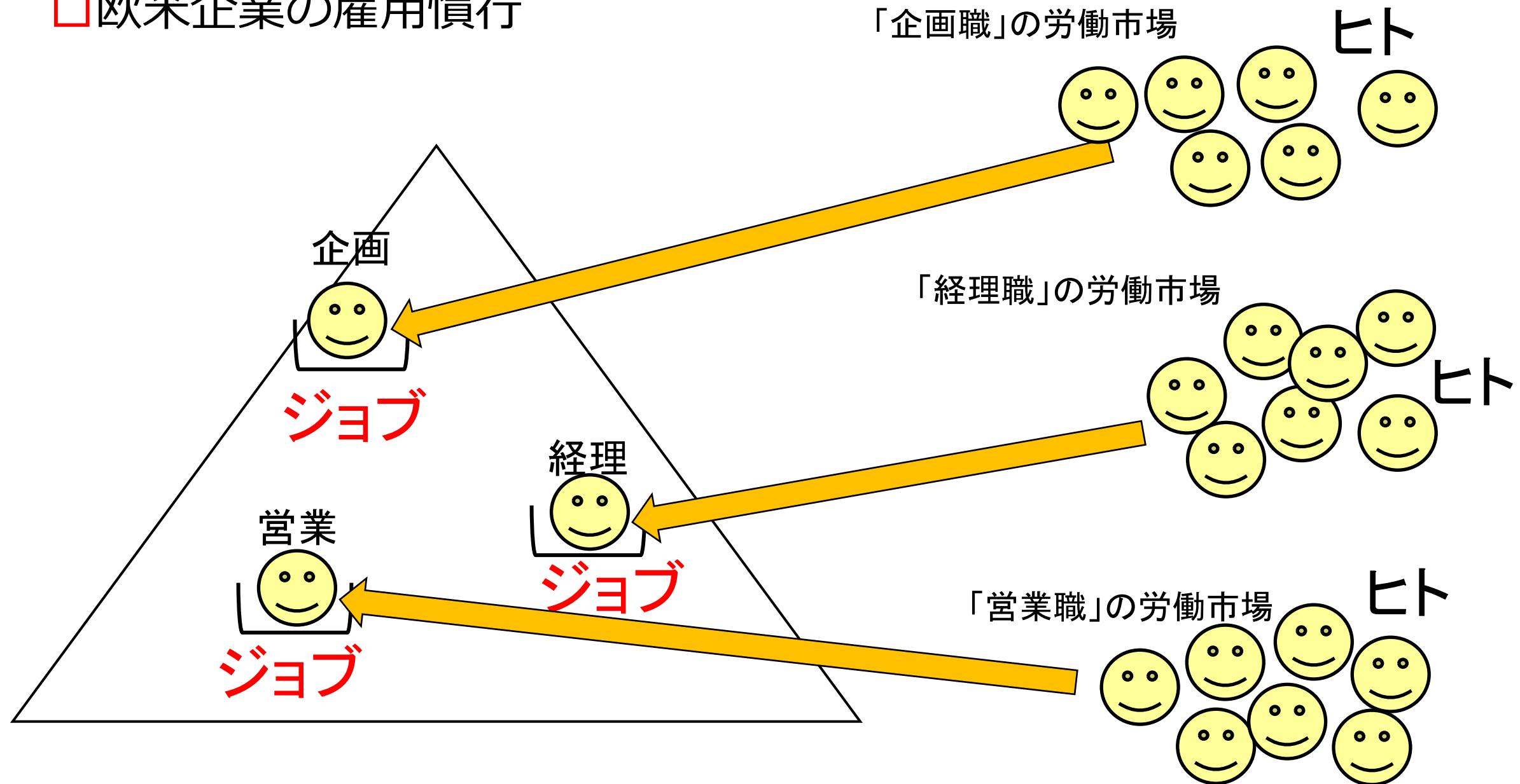
出所：文部科学省・厚生労働省調査

□欧米にも新卒採用枠はあるが…

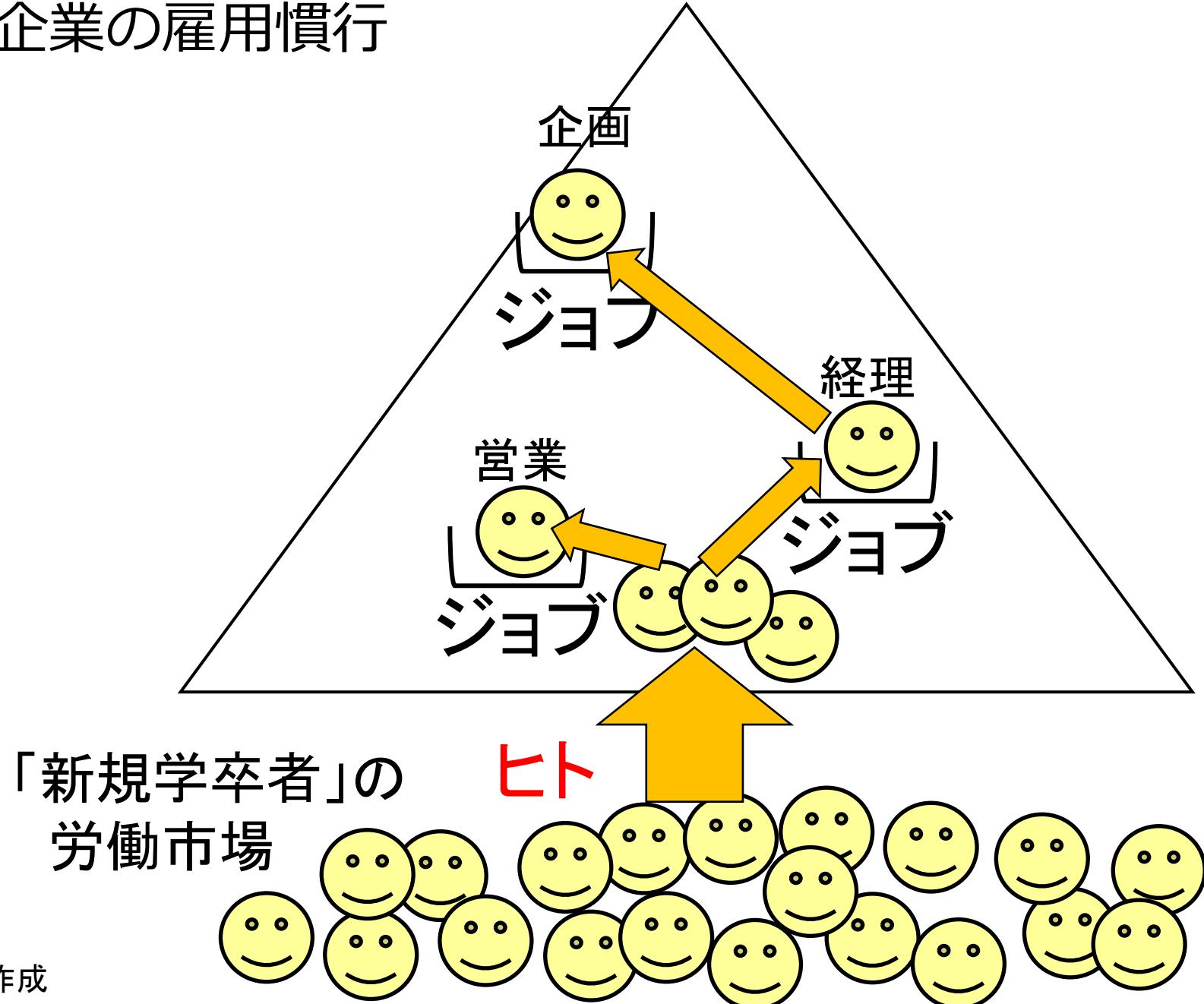


出所：海老原嗣生（株式会社ニッチモ代表取締役）資料を参考に作成

□欧米企業の雇用慣行



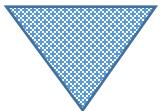
□日本企業の雇用慣行



□ジョブ型とメンバーシップ型

- ▶ 諸外国（特に欧米諸国）

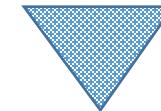
- [
 - ① ジョブ
 - ② ヒト



ジョブ型

- ▶ 日本

- [
 - ① ヒト
 - ② ジョブ



メンバーシップ型

□政府による雇用慣行への介入——「ジョブ型人事」への主導①

新しい資本主義の グランドデザイン及び実行計画 2025年改訂版

令和7年6月13日

内閣官房 新しい資本主義実現本部/新しい資本主義実現会議「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2025年改訂版」2025年6月13日

(6) 対外経済連携・海外ビジネス展開の推進	37
(7) 対日直接投資の呼び込みの加速化	38
3. G X・D Xの着実な推進	38
(1) G X	38
(2) D X	42
4. 経済安全保障等の投資の強化	47
5. P E ファンド等への成長投資の強化	47
6. 国内投資のボトルネックである産業用地の確保	48
7. 指名委員会等設置会社の機関設計等の企業統治改革・資本市場改革	48
IV. 「スタートアップ育成5か年計画」の強化	49
1. 地方におけるスタートアップの創出など人材・ネットワークの構築	49
2. 資金供給の強化と出口戦略の多様化	51
3. オープンイノベーション・調達の推進	53
V. 科学技術・イノベーション力の強化	55
1. 産業競争力を高めることを軸とした戦略的に重要な技術領域への一気通貫での支援	55
2. 基礎研究の成果を国内で産業化するエコシステムの確立	55
3. 大学等の高度な研究・教育と戦略的投資の好循環の実現	56
4. デジタル関連サービスの海外展開	57
5. 先端科学技術分野の取組強化とフロンティアの開拓	57
(1) 量子技術	57
(2) フュージョンエネルギー	58
(3) マテリアル分野	58
(4) 宇宙	58
(5) 海洋	59
(6) 健康・医療	59
(7) 大阪・関西万博	62
VI. 人への投資・多様な人材の活躍推進	62
1. 三位一体の労働市場改革の加速	62
(1) リ・スキリングを始めとする能力向上支援	62
(2) 個々の企業の実態に応じたジョブ型人事の導入と人的資本に関する情報開示の充実	63
(3) 労働移動の円滑化	63
2. 多様な人材の活躍推進	64
(1) 副業・兼業の推進	64
(2) 同一労働・同一賃金制の施行の徹底など非正規雇用労働者の待遇改善	64
(3) 働き方改革関連法施行後5年を踏まえた働き方改革の総点検	65
(4) 女性の活躍推進	66
(5) 外国人材の受け入れに関する制度整備	66
(6) 留学モビリティの拡大、教育の国際化	66
3. 産業人材育成プラン	66

□政府による雇用慣行への介入——「ジョブ型人事」への主導②

ジョブ型人事指針

令和6年8月28日

内閣官房

経済産業省

厚生労働省

内閣官房、経済産業省、厚生労働省「ジョブ型人事指針」2024年8月28日

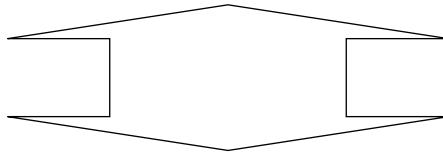
目 次

1. 三位一体労働市場改革と本ジョブ型人事指針の意義	1
2. 導入事例	
(1) 富士通株式会社	3
(2) 株式会社日立製作所	18
(3) アフラック生命保険株式会社	33
(4) パナソニック コネクト株式会社	48
(5) 株式会社レゾナック・ホールディングス	60
(6) ソニーグループ株式会社	74
(7) オムロン株式会社	84
(8) 中外製薬株式会社	97
(9) KDDI 株式会社	108
(10) 三菱マテリアル株式会社	121
(11) 株式会社資生堂	133
(12) 株式会社リコー	144
(13) テルモ株式会社	155
(14) オリンパス株式会社	164
(15) ENEOS株式会社	174
(16) ライオン株式会社	186
(17) 三井化学株式会社	198
(18) 三菱UFJ信託銀行株式会社	207
(19) 東洋合成工業株式会社	217
(20) 株式会社メルカリ	226

3. 繼 続 雇 用

□ 「社会契約」としての継続雇用（雇用保障）

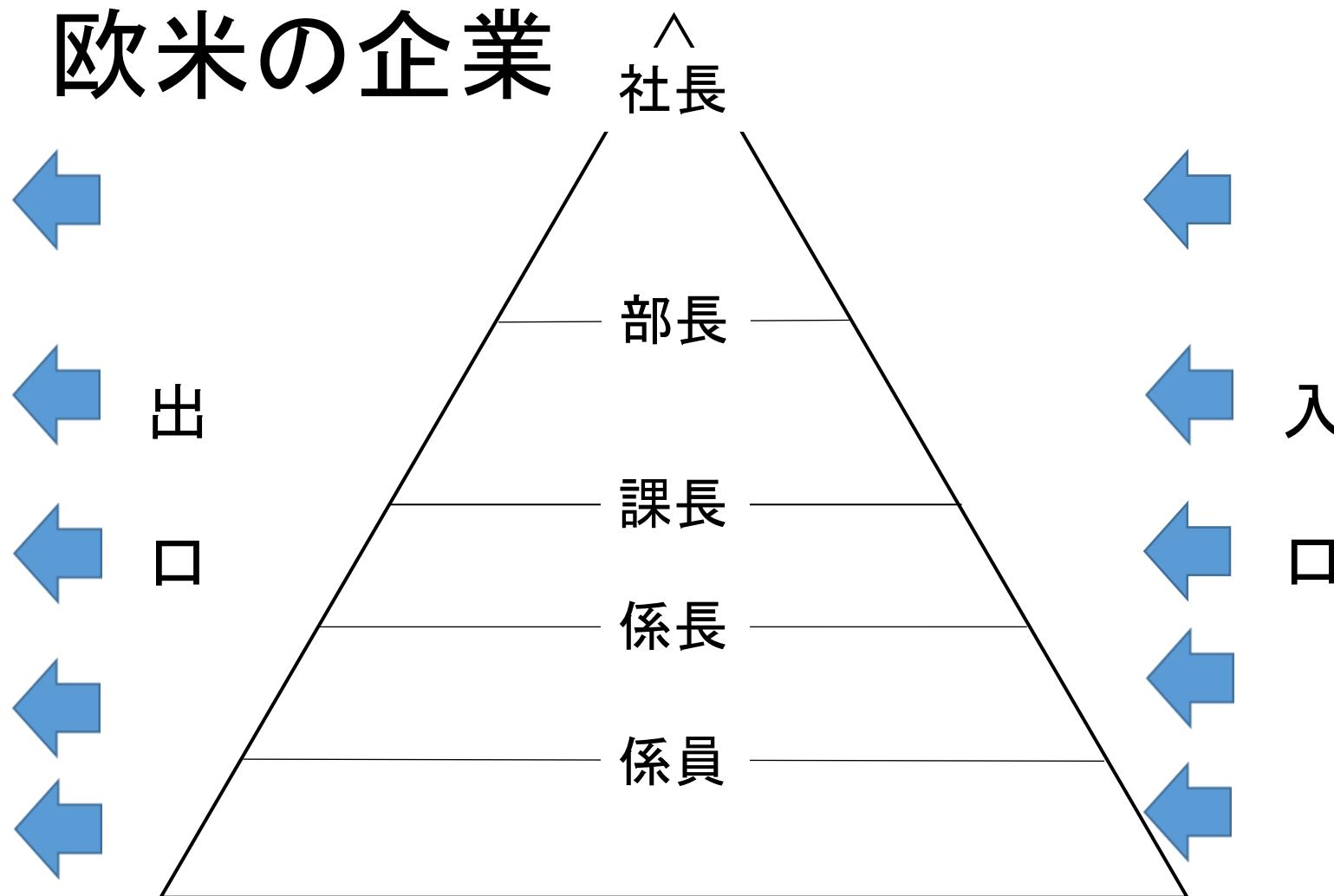
- 労働者は「継続雇用」（雇用保障）と引き換えに「①職務内容、②就労時間、③就労場所」を自ら選べない。



- 経営者はできるだけ整理解雇をしないかわりに、「①職務内容、②就労時間、③就労場所」を決定できる。

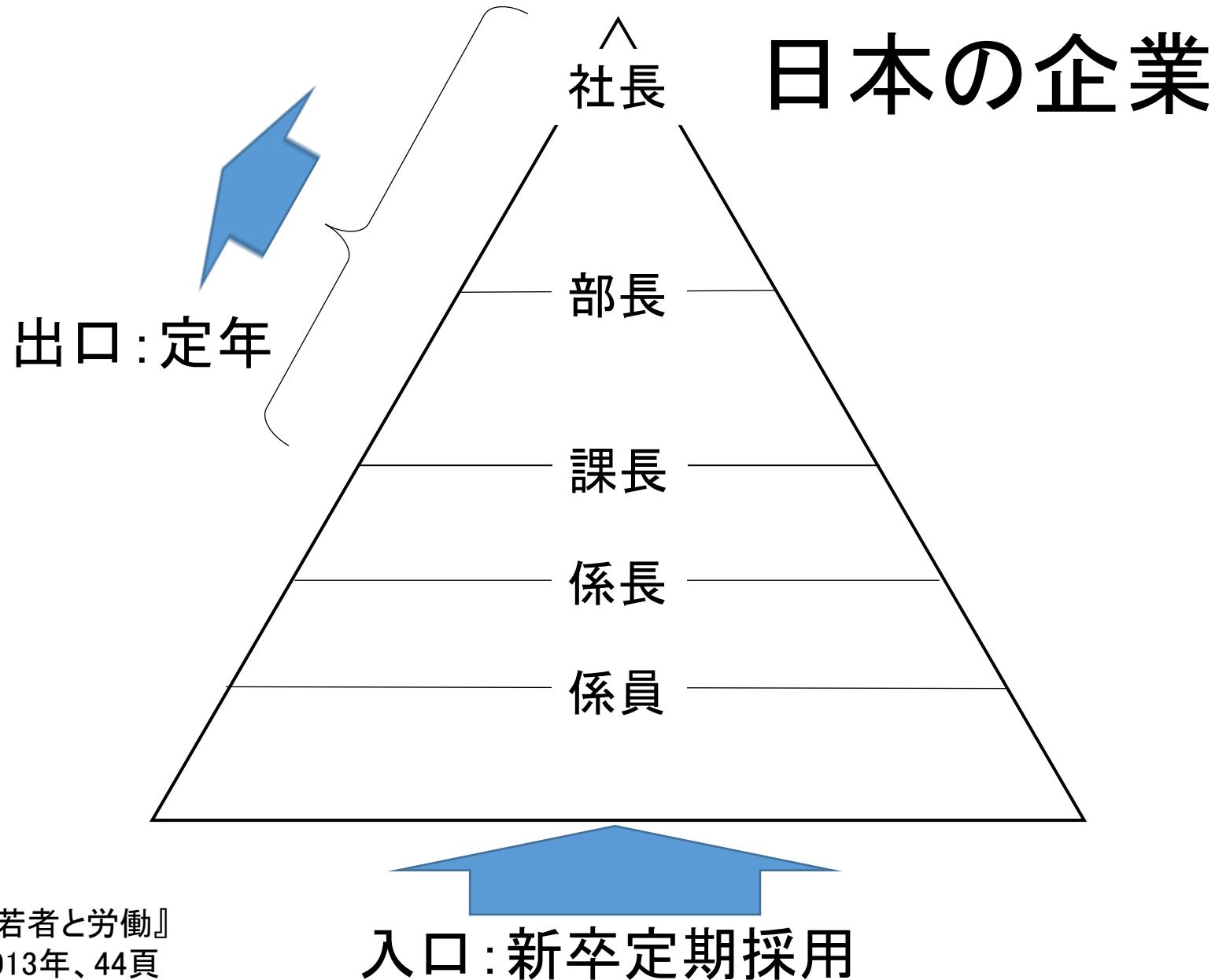
4. 昇 進

□諸外国（特に欧米諸国）企業の入口と出口



出所：濱口桂一郎『若者と労働』中公新書、2013年、44頁

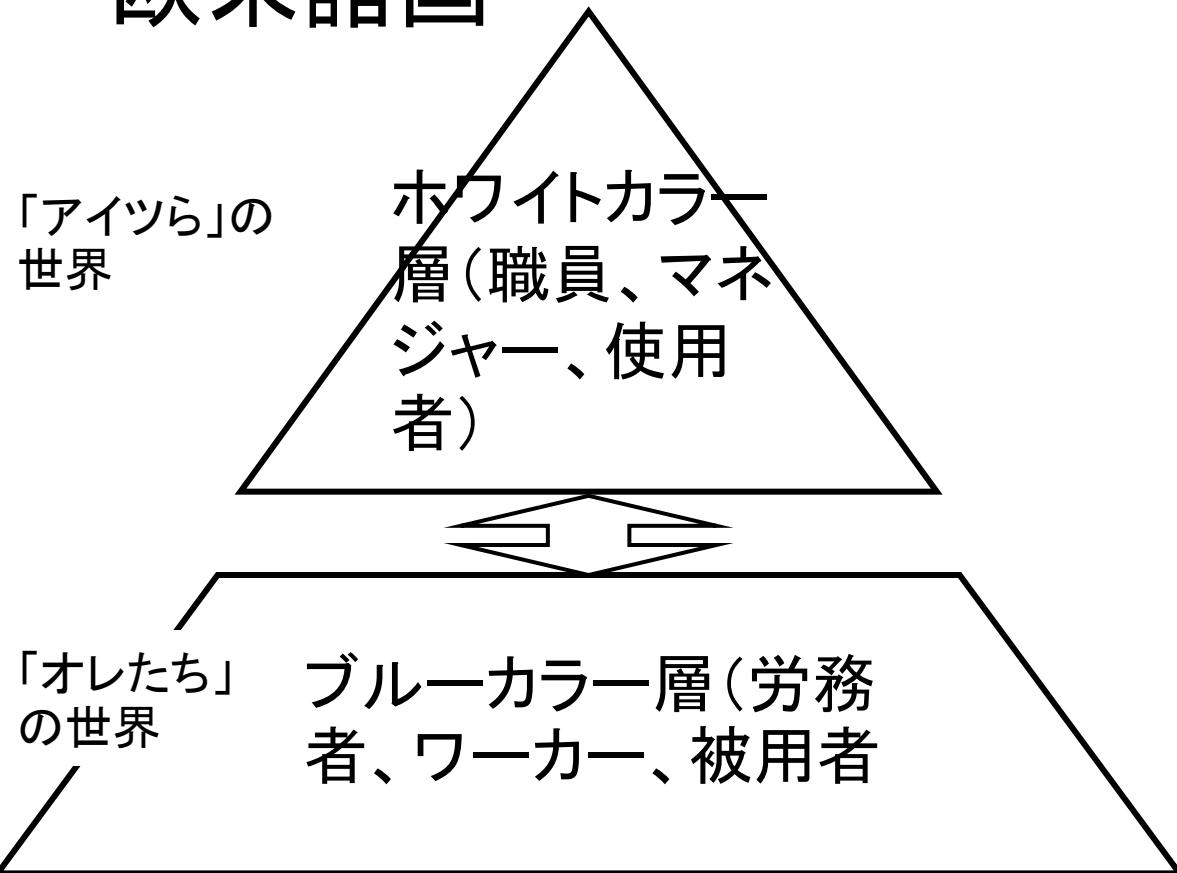
□日本企業の入口と出口



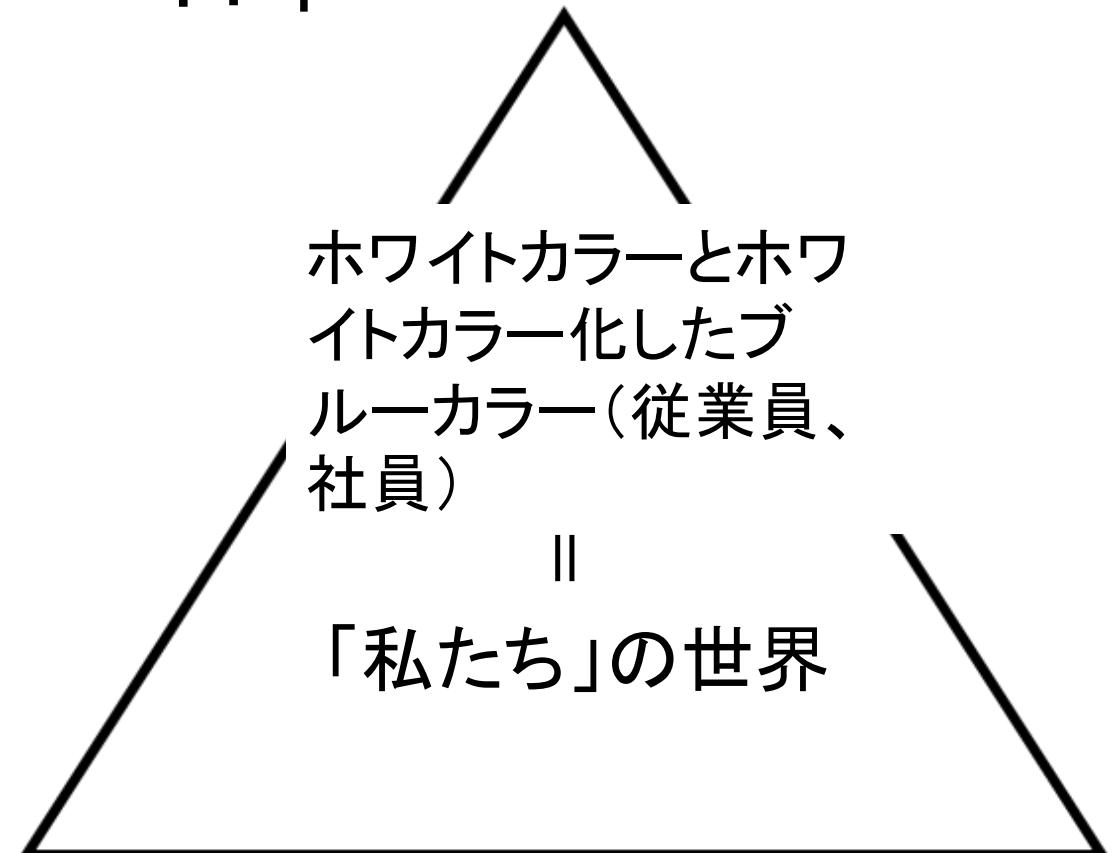
出所: 濱口桂一郎『若者と労働』
中公新書、2013年、44頁

□現在の欧米諸国と日本企業の労使関係

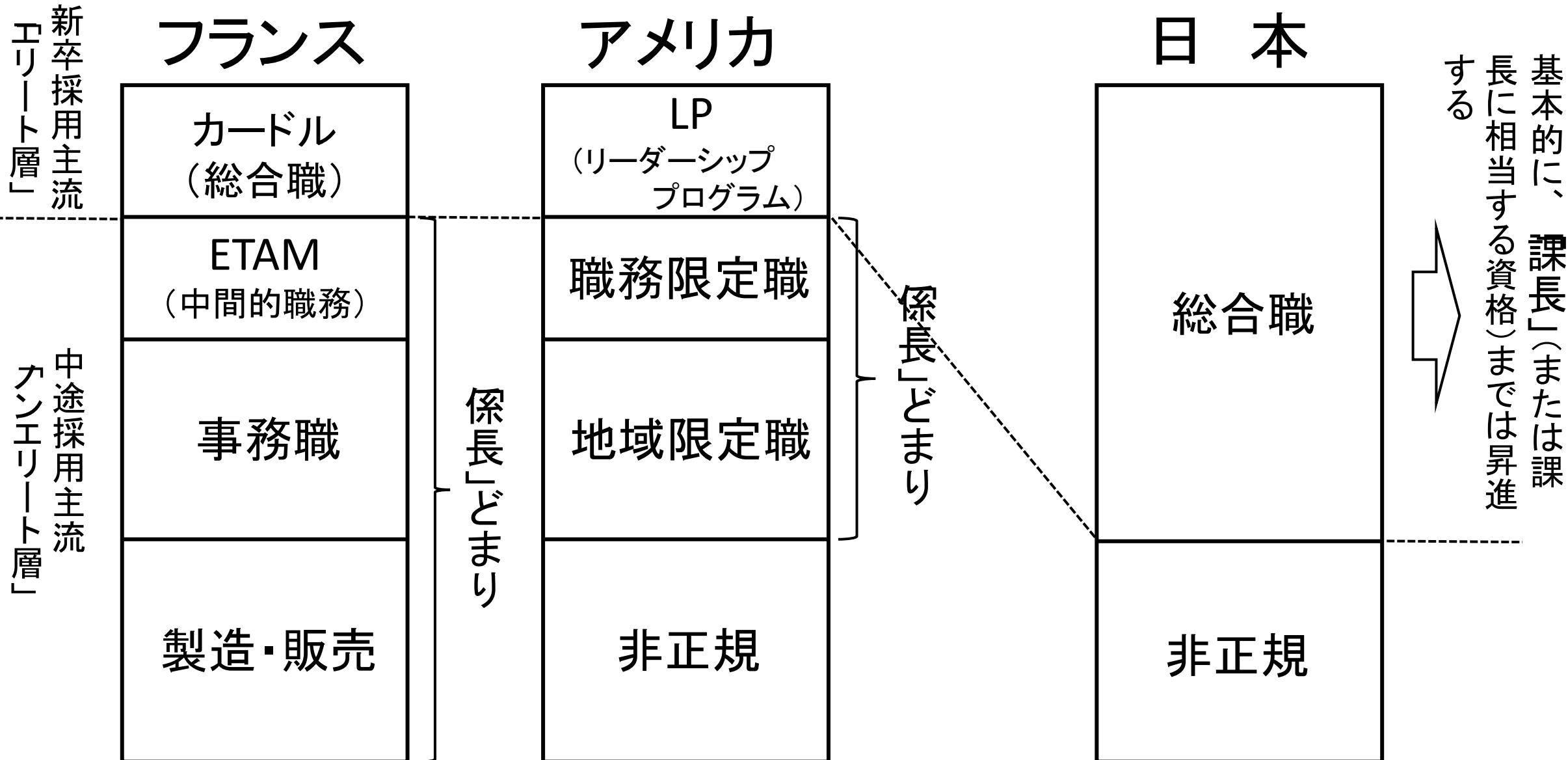
欧米諸国



日本



□新卒採用枠と内部昇進の各国比較

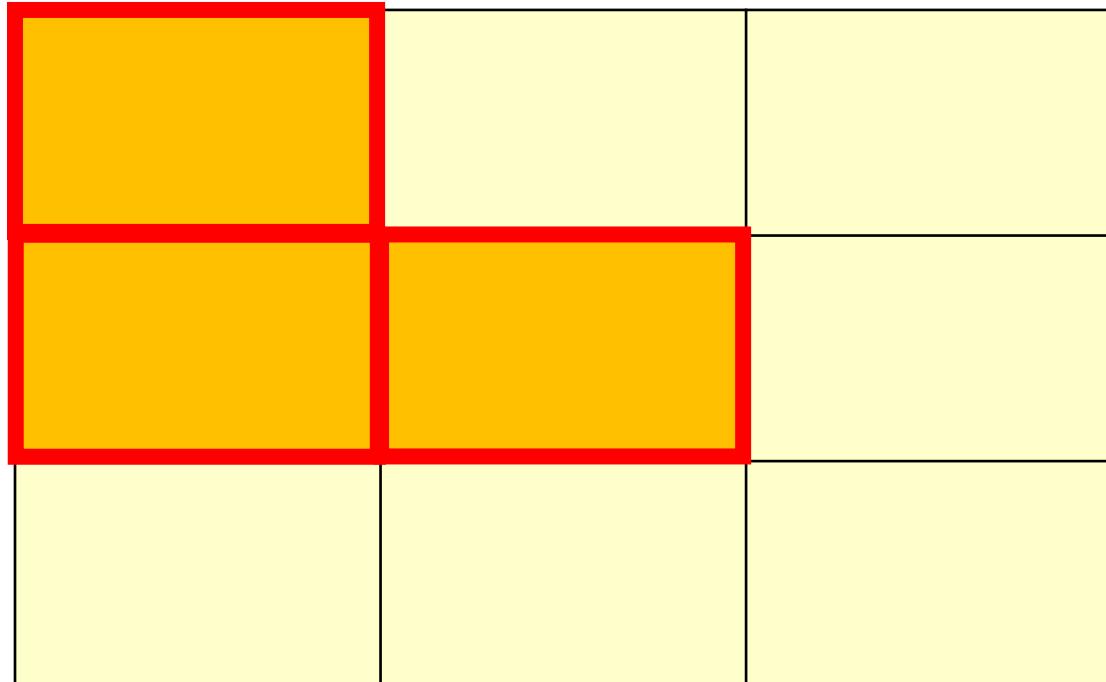


出所：海老原嗣生（株式会社ニッチモ代表取締役）資料を参考に作成

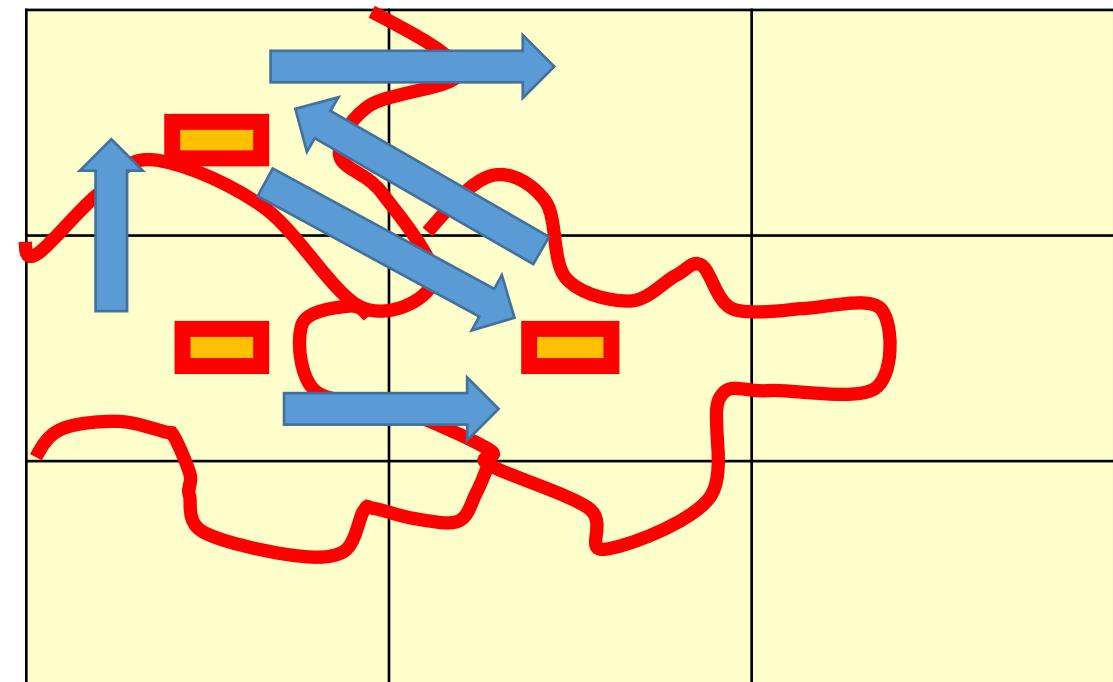
5. 職場の仕事編成のあり方

□職場組織と仕事のこなし方——2タイプ

【ジョブ型の仕事編成】
(諸外国)



【メンバーシップ型の仕事編成】
(日 本)



6. 教育訓練のあり方

□日本企業は「企業内教育」

1. 企業外教育

(職業訓練校、専門学校、普通教育、高等教育学校)

2. 企業内教育 (← 繙続雇用とワンセット)

① OJT

② Of f -JT

③自己啓発支援

7. 賃金の決め方

□諸外国企業と日本企業の賃金

1. 職務給（「ジョブ型」の雇用と相性がよい！）
(同一労働同一賃金)

2. 属人給（「メンバーシップ型」の雇用と相性がよい！）
(同一人物同一賃金)

8. 退職

□日本企業と諸外国企業の退職

定年退職制度（定年制）…年齢を基準とする退職（／解雇）制度

- 日本では、定年制が合法！
定年制があるおかげで、翌年度以降の新卒採用人数を計算可能。
つまり、定年制が新卒定期採用方式の前提となっている！
- 諸外国では、定年制が違法とされる国もある。
定年制がなくても、比較的容易に解雇ができるため、定年制がなくても（雇用の上限年齢を定めなくても）人数調整が可能。

□日本における「標準労働者」のキャリア

(1) 会社の入口

- 就職（／採用）

(2) 会社に入つてから

- 繼続雇用
- 昇進
- 賃金の決め方
- 職場の仕事編成のあり方
- 教育訓練のあり方

(3) 会社からの出口

- 退職

