

職種別中途採用者の賃金決定

－ジョブ型雇用は職種別賃金に変化をもたらすか－

東狐 貴一

(公益財団法人 日本生産性本部 コンサルティング部 主任経営コンサルタント)

はじめに

1995年、当時の日本経営者団体連盟（日経連）は報告書「新時代の『日本的経営』―挑戦すべき方向とその具体策」（以下、日経連報告書）を発表した。その中で、従来の終身雇用や年功序列、企業内労働組合等の日本的な人的資源管理システムが従業員の定着や労使の信頼関係醸成を促進するという一定の効果があることを認めつつも、今後グローバル化等により経営環境が大きく変化する中で、正社員だけではなく多様で新しい雇用形態や雇用システムが求められるとして、従来の正社員のイメージに近い「長期蓄積能力活用型」、特別な専門知識・スキルに基づく「高度専門能力活用型」、パートタイマーや契約社員・派遣社員等の「雇用柔軟型」の3つの雇用ポートフォリオを提案した。その後、平成の約30年の間に、日本の労働市場はリーマンショックやコロナ禍等不測の事態に対応できる柔軟な働き手として非正規労働者を増やしてきた。総務省「労働力調査」によると、平成元年の非正規労働者の割合は約20%だったが、平成31年には約40%となっており、「雇用柔軟型」にあたる非正規労働者は日本の労働者の約4割を占めるに至っている。逆に、従来の正社員のイメージに近い「長期蓄積能力活用型」の割合は低下してきている。

では、3つの雇用ポートフォリオのうち「高度専門能力活用型」はどうなったのであろうか。日経連報告書は、「高度専門能力活用型」のような従来の企業内専門職と異なる高付加価値人材は企業内キャリア形成だけでは生み出せず、外部市場より調達され、職務主義に

基づいた人事管理がもとめられるとしており、当時の報告書としては極めて新規性の高い提案であった。しかしその後、役割給・職務給やジョブ型雇用といった人事制度改定トレンドを経つつも、残念ながら「高度専門能力活用型」の形成・拡大はいまだ確認できていないのが現状である¹。勿論、IT技術の急速な進展やそれに伴うDX（デジタルトランスフォーメーション）などビジネスモデルの変革のスピードは、企業内での人材育成や活用では追いつけない状況にある。新卒中心ではなく、通年採用や中途採用、経験者採用で即戦力採用する企業は増加している。採用・求職活動もインターネットでさまざまな情報が入手でき、ダイレクトリクルーティングや人材スカウト会社などを通して迅速なマッチングが可能なインフラが整備されてきている。

本稿では、こうした動向を踏まえて、特にホワイトカラー専門職種の「転職市場」がどのような状況にあるのか、また、それによって今後「高度専門能力活用型」人材市場が形成されていくのか、形成されないとしたら何が課題なのかということを考えていきたい。

1. 中途採用市場の動向―情報通信産業/医療・福祉従事者

(1) 転職者・転職率の状況

まず、日本における転職者数や転職率はどうのように推移しているか、転職市場の状況を概括する。総務省「労働力調査」では、転職者数および転職率を経年で調査している。推

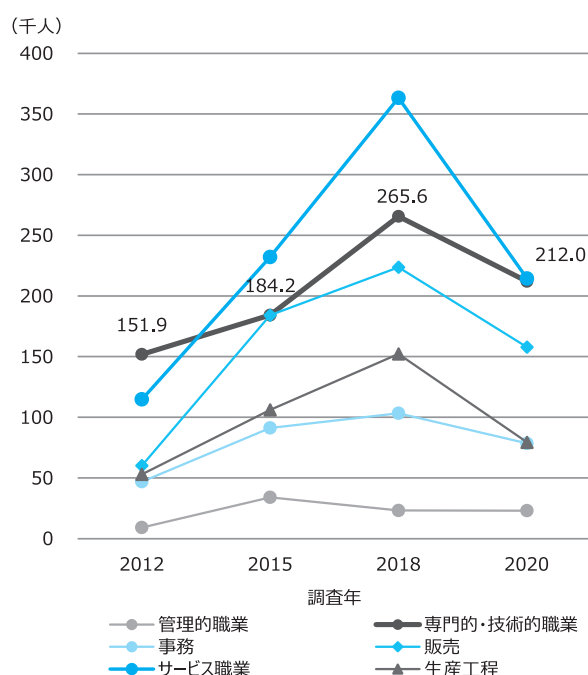
計人口を新基準に切り替えた2012年からのデータを見ると、2012年では転職者数は286万人であったが、2019年には353万人と約70万人増加した。これを転職率で見ると、2012年には4.6%だったが、2019年には5.2%と上昇しており、景気拡大による労働需要の高まりによるものと考えられる。また、性別で転職率の推移を見ると2012年に男性が3.9%、女性が5.4%であったが、コロナ禍直前の2019年には男性が4.4%、女性が6.2%といずれも上昇している。年齢階級別では、男女とも若い世代（15～24歳、25～34歳）での転職率が高いことは共通しているが、35～44歳および45～54歳というミドル層では男性に比べて女性の転職率は上回っている。さらに、女性の55～64歳のシニア層は、他の年齢階級にくらべて上昇率が高い。

一方で、企業側から見た求人の充足状況はどうだろうか。厚生労働省「雇用動向調査」では未充足求人数をもとに欠員率²を算出し

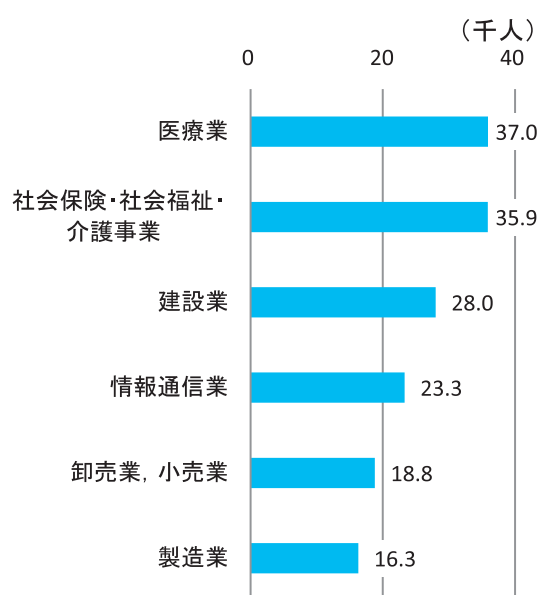
ている。それによると、2011年では0.9%だったが、2019年には2.7%と増加傾向にあり、新型コロナウイルスの影響があるものの2021年でも1.8%となっている。また、経年で職業別未充足求人数の推移を見ると、サービス職業従事者が高い水準で推移しているが、次いで専門的・技術的職業従事者も同様に高く、2020年には約21万人となっている（図表1）。専門的・技術的職業従事者について産業別に未充足求人数を見ると（図表2）、医療・福祉が約7万3千人と圧倒的に多くなっている（内訳は医療業が3万7千人、社会保険・社会福祉・介護事業が3万6千人）。次いで、建設業が2万8千人、情報通信業が2万3千人、卸・小売業が1万8千人と続いている。

こうしてみると、日本の転職市場は転職者数・転職率が共に増加傾向で推移している一方で、職業別に見ると充足度にはバラツキがあり、医療・福祉や情報通信業といった分野では欠員が生じていることが分かる。

図表1 職業別未充足求人数推移（各年6月末現在）



図表2 専門的・技術的職業従事者未充足者数（2020）



注：厚生労働省「労働力調査」より作成

(2) 転職者採用の課題

以下では、未充足数が比較的多い情報通信業従事者について、同じく未充足数が多い医療・福祉従事者と比較しながら転職における課題を見てみたい。厚生労働省「転職者実態調査（令和2年）」によると、転職者の採用

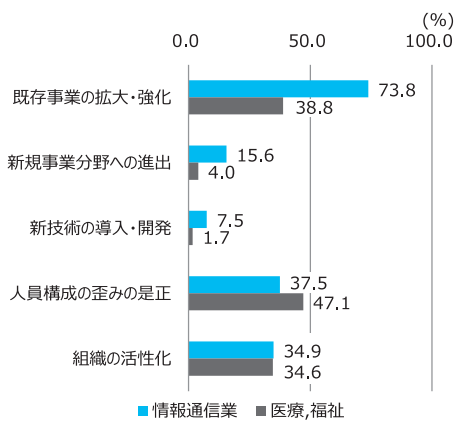
にあたり重視した項目（図表3 複数回答）は、情報通信業では、「既存事業の拡大・強化」が73.8%と最も多くなっている。これに対して、医療・福祉では「人員構成の歪みの是正」が47.1%と最も多い。この違いは、それぞれの産業の経営環境の変化の大きさ・速さの違

いを反映した結果と見ることが出来る。情報通信業では事業拡大・開拓が求められ、医療・福祉では従業員の高齢化に伴う人員不足などの解消が転職者採用の目的となっているのであろう。

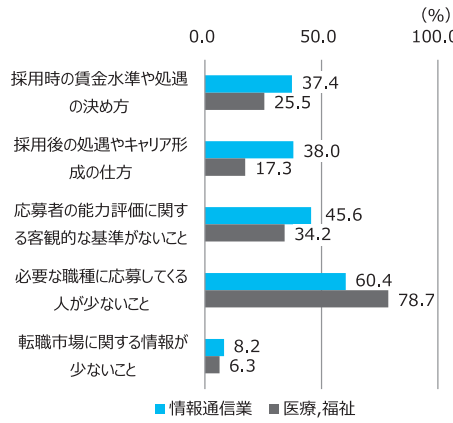
次に、転職者採用時の問題（図表4 複数回答）を見ると、「必要な職種に応募してくる人が少ないこと」が情報通信業（60.4%）、医療・福祉（78.7%）といずれも最も多い。次いで、「応募者の能力評価に関する客観的な基準がないこと」が情報通信業（45.6%）、医療・福祉（34.2%）といずれも高くなっている。調査結果を見る限り未充足数が多い理由として、そもそも応募者が少ないことが大きな要因と考えられるが、それに加えて能力

評価の難しさが課題になっていることが分かる。興味深いことに、転職者の処遇（賃金・役職等）を決定する時に何を考慮したか（図表5 複数回答）について見ると、医療・福祉では「免許・資格」が62.9%と高いのは当然のことながら、「これまでの経験・能力・知識」が情報通信業（81.0%）、医療・福祉（76.3%）といずれも最も多くなっていることである。次いで、「年齢」、「前職の賃金」と続くが、この結果から伺われるのは、採用後にどんな役割が担えるか、あるいは担ってほしい役割を遂行できるかという判断ではなく、年齢や経験から類推される潜在的な保有能力を判断材料としているものと考えられる。

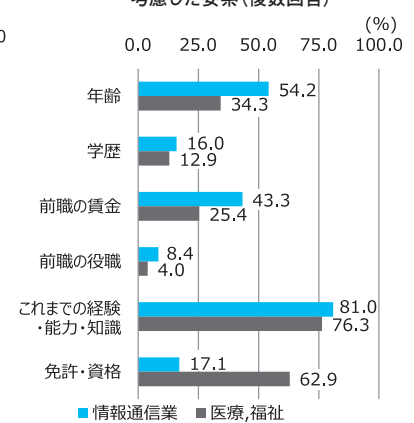
図表3 転職者の採用に当たり重視した事項（複数回答）



図表4 転職者採用時の課題（複数回答）



図表5 転職者の処遇（賃金、役職等）決定時考慮した要素（複数回答）



注：厚生労働省「転職者実態調査（令和2年）」より作成

情報通信業ならびに医療・福祉に従事している職種の年齢階級別賃金（推定年収³）を厚生労働省「賃金構造基本統計調査」データで見ると、図表6-7のようになる。職種によって水準に差が見られるものの、いずれの職種も年齢とともに右肩上がりのカーブを形成していることが分かる。もし、職種別に賃金相場が形成されているのであれば、年齢に対して賃金カーブはフラットになるはずである。特に、採用充足率が低い職種であれば、労働力需給関係では売り手市場になり、賃金と年齢には明確な相関が見られなくなるはずである。では、なぜこのような結果となるのだろうか。考えられるのは、先ほどの転職採用時の課題にあるように、採用時には採用後どのくらい能力を発揮し貢献するかは不明であること、そのために前職での賃金や市場相

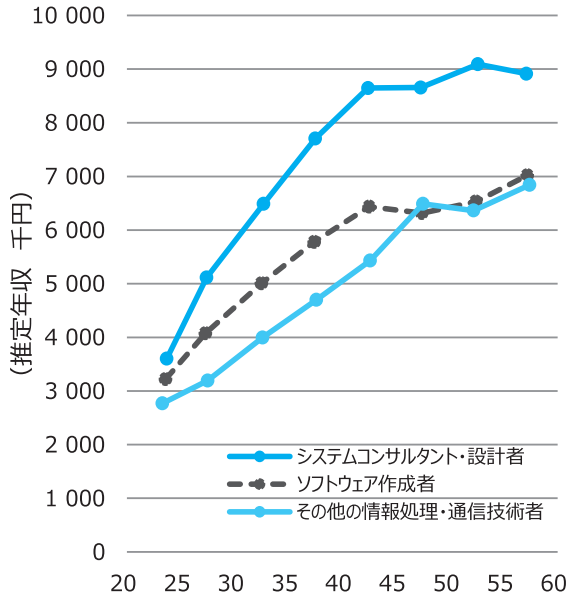
場といった指標は考慮するものの、企業内部労働市場に適用される等級制度やそれに紐づく賃金体系に組み込むことがリスク回避と判断されているのではないかということである。これにより、専門職として採用したが、採用後期待するほどの能力発揮や成果貢献がなくとも、他の正社員と同じ賃金体系や賃金水準であれば、退職勧奨や解雇ではなく企業内での職種転換や配置転換での対応が容易になるからである。

2. 企業側の人事制度動向

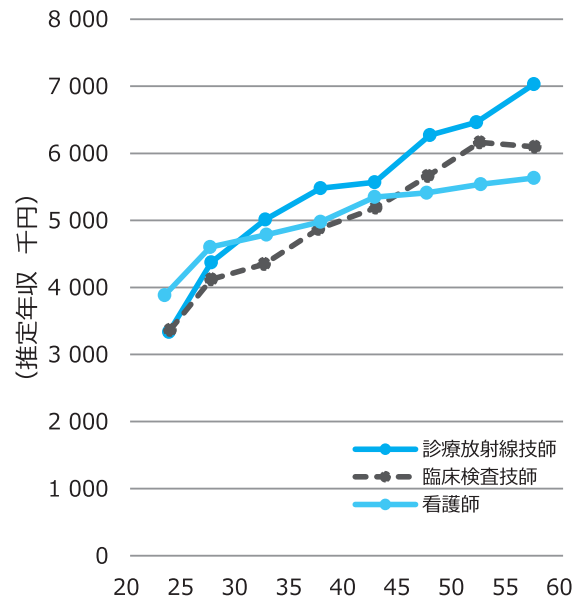
(1) 職種別採用・職種別賃金の導入状況

ここまで情報通信業および医療・福祉における、求人充足状況や転職者採用における課題などを見てきた。以下では対象を広げて、企業における職種別採用や職種別賃金の動

図表6 情報通信産業従事者 推定年収



図表7 医療・福祉従事者 推定年収



注：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（令和3年）より作成

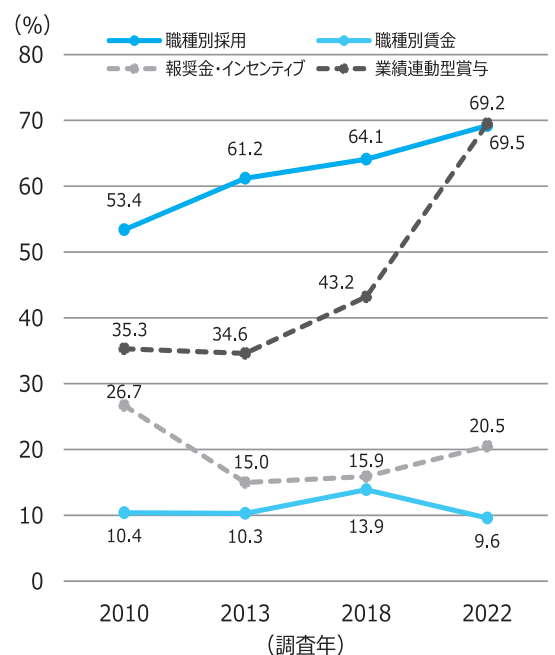
向を見ていくことにする。

職種別採用とは、その名の通り事前に採用後の配属職種を決めて募集する採用方式を指す。職種別採用には、部門・部署を細かく設定して募集する方法と、「営業」「事務」「エンジニア」などざっくりと職種を設定して募集する方法がある。中途採用では以前から、営業職募集や研究職募集等、職種を限定して採用することが一般的であった。一方で新卒の場合は「総合職」「一般職」という形で、職種というよりも主たる業務領域や勤務地の限定性などの差異をもとに採用する企業が多く見られた。しかしこの数十年で新卒採用でも職種別採用を導入する企業は非常に増えてきている。たとえ総合職採用であっても、技術系と事務系を分けて募集することは一般的であり、文系職種においても、「マーケティング」や「営業」などで区分を設けて新卒採用を行うケースも増えてきている。労務行政研究所が2022年に実施した「人事労務諸制度の実施状況調査」（以下、労務行政調査）⁴によると、「職種別採用」を行っている企業は69.2%で、導入率は増加傾向にある。また、職種別採用の対象者（図表8 複数回答）が「中途採用者」という企業は97.5%とほぼ全てとなっている。また、「新卒採用者」を対象とする企業も60.8%となっており、新卒、中途を問わず職種別採用の対象となっていること

が分かる。

一方で職種別賃金はほとんど導入されていない。労務行政調査によると、「職種別の賃金設定⁵」を行っている企業はわずか9.6%にとどまる。従業員規模が1000人以上では11.5%、また非製造業では12.8%（製造業は4.4%）とやや高いものの、職種別採用導入

図表8 採用・処遇関連制度導入率推移



注：労務行政研究所調査（2022）より作成

率に比べるとかなり落差があることが分かる。もっとも、「業績連動型賞与」は69.5%、「営業社員の報奨金・インセンティブ」を行っている企業は20.5%となっていることから、職種別の違いを基本給に反映するというよりは、成果や業績に応じて変動幅をつけるような仕組みをとっていることも考えられる。例えば、金融機関でよく見られる総合職・一般職のコース制度も一種の職種別採用であるが、コース間で基本給の差はあまり大きくつけないケースが多い。むしろ、営業を担当する総合職には営業手当支給や賞与査定反映での差をつけるなど年収ベースで格差をつけるような制度設計が主流である。なぜかという、採用後に一般職から総合職、あるいはその逆など、キャリアチェンジによりコース転換するような場合、基本給の大きな変動があると転換させにくいためである。従来の新卒一括採用は、ジョブローテーションによって自社理解を深めながら、幹部候補となるジェネラリストを育てていくことを前提としていた。そのため、中長期にわたりメリハリの小さい査定昇給で右肩上がりの賃金カーブを形成していく仕組みが、人材の長期育成・定着に結びついた。また、職種別に採用したとしても、外部環境の変化や事業ドメインの転換などで仕事なくなる場合にも柔軟に対応できるように、基本給等賃金体系は職種間で共通インフラとして設定し、賞与など成果配分で差をつけるという処遇の在り方が理にかなっている。先に見た、情報通信業従事者の賃金カーブが年功的なのもこうしたことが背景にあるものと思われる。

(2) ジョブ型採用（雇用）の展望と課題

今後、年齢や勤続といった属人的な要素を排した職種別賃金の設定は進むであろうか。労務行政調査で注目されるのは、採用における「人材スカウト会社の利用」企業の増加である。2010年の同調査では20.4%の利用率が、22年調査では40.8%と倍増している。また、人材スカウト会社に依頼するスカウト対象者（複数回答）は、「高度専門職」が72.0%で最も多く、「経営幹部候補」45.8%、「新規事業要員」42.1%を大きく引き離している。ここでいう高度専門職がどのような職種かは明らかではないが、例えばデータサイエンスやエンジニアリングといった高度なスキルを有するDX人材を想定すると、人材スカウト会社

を通して企業側が期待する役割や保有能力・スキルと求職側の希望する仕事内容、賃金・労働環境などの処遇の希望をすり合わせる中で市場相場が形成されていくことになる。

こうした採用を「ジョブ型採用（雇用）」といい、近年広がりつつある。一見、職種別採用と同じような概念だと思われがちだが、実は雇用契約の形態において両者は大きく異なる。日本における職種別採用は、配属職種を明示して採用する採用方式となっているが、配属職種を「明示」するだけで、雇用契約自体は職種を限定する形では結ばないことが大半である。一方、ジョブ型採用（雇用）は、経団連報告書⁶によると「特定のポストに対して、職務（ジョブ）と役割を遂行できる能力や資格のある人材を社外から獲得、あるいは社内で公募する雇用形態」と定義されているように、仕事の専門性を評価して「仕事に人を付ける」採用方式である。部門やポスト、仕事内容を特定して採用活動を行うことは職種別採用と同様だが、ジョブ型採用（雇用）は雇用契約に関しても仕事内容、ポスト、勤務地、労働時間、待遇などを特定して雇用契約を結ぶことを前提としている。ジョブ型採用では、募集段階の明示にとどまらず雇用契約でも部門や職種を限定しており、採用後に部門や職種を一方的に変更することはできない。つまり、冒頭紹介した日経連報告書で定義されたように、「高度専門能力活用型」は業務委託契約に近い働き方であり、正社員として雇用されるとしても、総合職とは区分された別体系の年俸制といった業績連動型処遇形態が最も想定されやすい。そして、高度専門人材の職種別転職市場においては、年収の大まかな目安水準をもとに個別労働契約の中で賃金相場が設定されていく形となっていくのではないだろうか。

まとめ

ここまで、日本における転職市場、特にホワイトカラー専門職の職種別の採用・処遇について概括的に見てきた。以上を踏まえて、職種あるいはジョブに基づく賃金類型を4つにまとめたのが図表9である。類型1のジョブ型は、経団連報告書にあるような、個別労働契約型の働き方を想定している。冒頭の日経連報告書にある「高度専門能力活用型」がこれに近い。想定する職種はデータサイエンティスト、情報処理技術者などである。類型2

と3は従来の職種型賃金だが、類型2は同じ職種であっても成果・業績に応じた賞与などで差がつき年収格差が大きい設定で、営業・販売職をイメージしている。類型3は、むしろ職種別に賃金表が設定されており、職種間での賃金水準に差はあるものの、どの職種も年功的な賃金カーブを形成して、同じ職種であればほとんど年収格差はない設定である。想定される職種は、医療従事者である。類型4は、担当する職務に対してほぼ定額で設定されている賃金で、パートタイマーの時給に近いイメージである。そのため、年功的要素はほぼなく、賃金カーブはフラットとなる設定である。想定される職種は、定型的反復的業務従

事者となる。

近年急速に導入が進みつつあるジョブ型だが、経団連が提唱するような、雇用契約まで含めたジョブ型採用（雇用）を行っている企業はまだ少数であろう。むしろ、導入が進んでいるのはジョブ型的人事制度とでもいうべきものである。すなわち、ジョブあるいはロール（役割）をこれまで以上に明確にして、目標設定や成果評価・処遇を決定するという、2000年代に導入が進んだ役割・仕事主義人事制度のブラッシュアップに過ぎず、仕事や成果に直接的に連動した時価主義的処遇は根付いていない。賃金センサスのデータを見ても、いまだ正社員の賃金カーブは右肩上が

図表9 ホワイトカラー専門職賃金処遇類型区分

類型	賃金処遇	想定職種
類型1：ジョブ型	正社員の賃金体系とは切りはなされた成果報酬型	情報処理技術者
類型2：職種別-1	基本給体系などは正社員と共通、但し、賞与等成果報酬で格差あり	営業・販売職
類型3：職種別-2	職種別に基本給水準や賃金カーブピッチ差はあるが、同職種内ではほぼ年功	医療従事者
類型4：職務給型	職務毎にほぼ定額で変動せず、職務が変わらないと賃金が変わらない	定型的反復的業務従事者

りのカーブを形成している。類型1のようなモデルは、ごく一部の職種に適用されるにとどまり、類型2のモデルが、今後しばらくは主流となるのではないだろうか。

むしろ最近では、副業・兼業意向が強まっており、本業での収入の安定性を確保しながら、副業や兼業を通して自らの専門性を切り売りしながら副収入を得るといった形での外部市場形成が進むものと思われる。類型1の垂流のようなタイプだが、今後はそうした労働形態をサポートするような、労働法制整備や正確な求人・求職情報の提供、過剰労働防止などの公的取り組みが求められるであろう。

- 1 梅崎修・八代充史「『新時代の日本の経営』の何が新しくなったか？ - 人事方針 (HR Policy) 変化の分析 -」(RIETI Discussion Paper Series 19-J-009,2019) 参照。
- 2 欠員率 = (未充足求人数 / 6月末日現在の常用労働者数) × 100 (%)。
- 3 「推定年収」は、きまって支給する現金給与額（基本給、職務手当、精皆勤手当、通勤手当、家族手当などおよび、超過労働給与額）の12か月分に年間賞与その他特別給与額を加算した額として筆者が算出。
- 4 労務行政研究所「人事労務諸制度の実施状況調査」。調査期間：2022年2月～5月。調査対象：上場企業（3647社）および非上場企業（1850社）の計5497社（回答292社）。
- 5 調査では、「職種により異なる基本給を定める制度」と付記されている。
- 6 採用と大学教育の未来に関する産学協議会報告書「Society 5.0 に向けた大学教育と採用に関する考え方」（日本経団連2020年3月）