

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

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) K D D I 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) E N E O S 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

1. 三位一体労働市場改革と本ジョブ型人事指針の意義

○令和6年6月21日に閣議決定した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2024年改訂版」では、以下のとおり、ジョブ型人事指針を策定する旨を定めている。

働き方は大きく変化している。「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代となってきた。職務（ジョブ）ごとに要求されるスキルを明らかにすることで、労働者が自分の意思でリ・スキリングを行え、職務を選択できる制度に移行していくことが重要である。そうすることにより、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、社外からの経験者採用にも門戸を開き、労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにしていくことが、日本企業と日本経済の更なる成長のためにも急務であり、個々の企業の実態に応じたジョブ型人事の導入を進める。

日本企業の競争力維持のため、ジョブ型人事の導入を進める。

従来の我が国の雇用制度は、新卒一括採用中心、異動は会社主導、企業から与えられた仕事を頑張るのが従業員であり、将来に向けたリ・スキリングがいきるかどうかは人事異動次第。従業員の意思による自律的なキャリア形成が行われにくいシステムであった。個々の職務に応じて必要となるスキルを設定し、スキルギャップの克服に向けて、従業員が上司と相談をしつつ、自ら職務やリ・スキリングの内容を選択していくジョブ型人事に移行する必要がある。

従来の制度では、i)最先端の知見を有する人材など専門性を有する人材が採用しにくい、ii)若手を適材適所の観点から抜てきしにくい、iii)日本以外の国ではジョブ型人事が一般的となっているため社内に人材をリテインすることが困難、との危機感が日本企業から提示されている。日本企業の競争力維持のため、対応を図る必要がある。

他方で、日本企業といっても、個々の企業の経営戦略や歴史など実態が千差万別であることに鑑み、自社のスタイルに合った導入方法を各社が検討できることが大切である。このため、既に導入している多様な企業に御協力いただき、導入企業の

多くの事例を掲載した「ジョブ型人事指針」を今般、公表する。その策定においては、可能な限り多様な情報提供を心掛けた。

○上記の整理の下で、既にジョブ型人事を導入している 20 社に情報開示の御協力をお願いした。また、これらの事例の整理を行うため、令和 5 年 4 月から令和 6 年 7 月まで全 10 回にわたって三位一体労働市場改革分科会を開催し、これらの事例について、議論を行った上で、本指針を取りまとめた。

○本指針では、20 社について、i) 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け、ii) 導入範囲、等級制度、報酬制度、評価制度等の制度の骨格、iii) 採用、人事異動、キャリア自律支援、等級の変更等の雇用管理制度、iv) 人事部と各部署の権限分掌の内容、v) 労使コミュニケーション等の導入プロセス、などについて、個々の企業の特徴が分かるよう情報提供を行っている。

○それぞれの企業において、本指針を参考に、自社のスタイルに合った導入方法を検討頂きたい。

2. 導入事例

(1) 富士通株式会社

企業概要

日本や欧米等、世界の各地域で事業を展開するテクノロジー企業。「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」をパーパスに掲げる。AI や次世代コンピューティングなどの最先端テクノロジーを強みとしたソリューション (Fujitsu Uvance) を通じて、グローバルにデジタルサービスを提供し、地球環境問題の解決、デジタル社会の発展、人々のウェルビーイングの向上を目指す。

企業情報 (2024 年 3 月末時点)

従業員数	12 万 4055 人 (連結)
売上高	3 兆 7138 億円 (連結)
主要事業所数	国内 10 か所
従業員数の海外比率	41%
売上高の海外比率	36.7%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

(DX 企業への変革に向けた経営改革)

○富士通株式会社 (以下「富士通」という。) は、2019 年に新たな経営方針として「IT 企業から DX 企業への変革」を掲げ、全社的な経営改革を開始。ジョブ型人事の導入も、全社的な経営改革の一環として実施されている。

(最初の危機感)

○2015 年頃から、25~35 歳の社員の外資系企業への転職が増加する一方で、そうした企業からの経験者採用は進まず、育成した人材の流出が大きな経営課題となっていた。報酬水準だけでなく、昇進スピードでも、外資系企業に見劣りしていた。この危機感は、人事部だけでなく、各部署のマネージャーレベルまで浸透していた。

○社員のエンゲージメントを高め、社外人材にとっても魅力的な会社となるには、人事制度の刷新も含めて人材マネジメントの在り方の全体的な見直しが必要と判断。経営トップの強いコミットメントの下、「今の社内の状況を踏まえて少しずつ変えていく」という方法ではなく、最初から「外部労働市場で競争できる人事制度」への変革を断行した。

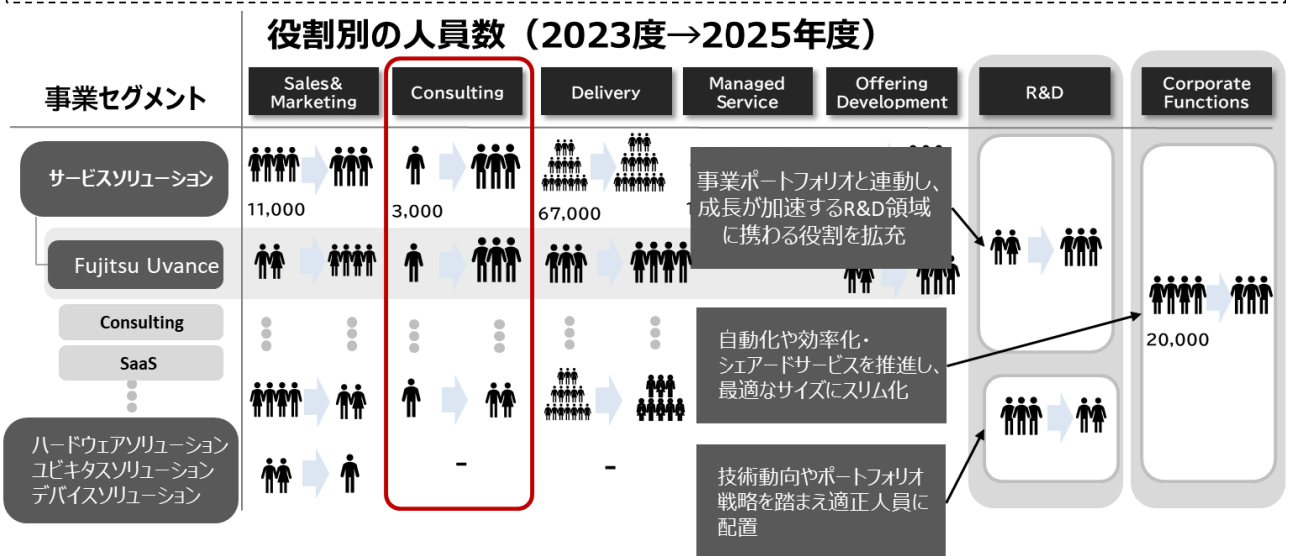
(2) 経営戦略上の位置付け

(事業ポートフォリオ変革と連動した人材ポートフォリオ変革)

- 富士通はデジタル・クラウドサービスを中心とした収益性の高いサービスビジネスへの事業ポートフォリオ変革を目指しており、その実現に向けて不可欠な人材ポートフォリオの変革に取り組んでいる。ジョブ型人事は事業戦略に連動した人材ポートフォリオの実現に向けた基盤となるものと位置付けている。

人材ポートフォリオ (事業×役割) イメージ図

事業ポートフォリオと連動した役割別の人員数を定め、成長領域への戦略的な人材の採用・配置・教育及びリ・スキリング/アップ・スキリングを実行する。並行して、効率化や自動化を推進することで生産性の向上を目指す分野を可視化する。



人材ポートフォリオ実現に向けた施策と投資のイメージ

- ・ 事業ポートフォリオと連動した人材ポートフォリオ実現に求められる施策をラインナップ
- ・ 施策ごとにKPIを設定し、定期的なモニタリング/着実なフォローアップの実行体制を整備
- ・ 施策実行に求められる投資額を明確化し、データドリブン経営に活用
- ・ 量的な変化のみではなく、ビジネスに求められる人材の質的な要件（保有スキル等）を捉えたポートフォリオの構築を将来的に目指す

人材ポートフォリオ実現に向けた施策一覧 (例)

Role	人員数 FY23-FY25	打ち手	KPI	投資
Consulting	↑ +7,000	<ul style="list-style-type: none"> 社内転身対象者アセスメント→リスキリング実行 社外からの採用 	<ul style="list-style-type: none"> アセスメント実施数 FY25Consulting数 	Xxxxx円
Delivery	↑ +8,000	<ul style="list-style-type: none"> 3Sリソースシフトに伴うリスキル教育 Hybrid-IT 人材育成Boot Camp GDC要員のCapability Up-skill Pool設立 	<ul style="list-style-type: none"> 3S: 各FY 人員数 H-IT: 各FY 人員数 GDC: 各FY 人員数 	Yyyy円
Corporate Functions	↘ ▲ 900	<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスの標準化/自動化 	<ul style="list-style-type: none"> リソースシフト数 	Zzzz円

(ジョブの定義は、事業戦略に基づいた組織デザインから)

- 従来の日本型人材マネジメントは、まず現有人材から始まる。現有人材に基づく組織設計が行われるから、現有人材に基づく組織のパフォーマンスしか発揮できず、経営戦略・ビジョンとのギャップを生み出す結果となっていた。
- 富士通は、順序を逆にして、まず、市場、顧客、競合を踏まえた経営戦略やビジョンを先に設定し、これらを実現するための組織設計を行う。組織設計と現有人材とのギャップを明らかにすることで、人材のニーズを導き出す方針へと転換した。
- 社内での人材の流動化や、外部からの採用強化・流動化の高まりに伴って、リスクリングの強化をしっかりと行えば、日本でもこうしたギャップの解消はできるはずだとの信念で人事制度改革を進めてきた。

(人材の流動性が鍵)

- 富士通が自らの改革により得た大きな気付きの一つは、人材の流動性が鍵であるということ。人材の流動性を高めることで、組織が社内外の人材に選ばれ続ける必要があるという危機感が醸成され、魅力ある職場づくりや情報発信、エンゲージメント向上のための取組が進む。組織を超えた多様な人材の活躍の場を広げ、登用することは、その組織の成長にもつながる。

(退職率は変わらない)

- ジョブ型人事の導入に伴い、経験者採用やポスティング（社内公募制度）利用者の大幅な増加、オンライン動画プログラムでのリスクリング受講者が3倍となるなどの変化が生じている。
- 自律的なキャリア形成を促進する施策を実施すると、組織に遠心力が働いて退職者が増えるのではないかという懸念もあったが、実際には退職率は変わっていない。むしろ、転職を考えていた社員が、社内でも色々な挑戦ができることを知り、社内での別の職務への挑戦を選ぶといったことも生じている。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(2段階での導入)

- 富士通では、ジョブ型人事を2段階に分けて導入。2020年4月に約1万5000人の管理職層に先行導入し、2022年4月に約4万5000人の非管理職層に導入した。

(今後は新卒入社者にもジョブ型人事を適用)

- 富士通は、若手にもジョブ型人事を導入したほうが良いという考え方である。
- 従来は、新卒入社時は原則学歴別の初任給を適用し、新卒入社1年後からジョブ型人事の対象としていた。これを改め、2026年4月入社者からは、一律の初任給を廃止し、入社時よりジョブや職責の高さに応じた処遇を適用する。これにより、

入社時より高度な専門性を必要とする職務を担うことができる人材には、それに
応じた処遇を適用し、より優秀な人材の獲得につなげる考えである。

(2) 等級制度

(責任権限・人材要件の明確化)

○ジョブの基盤を整えるため、富士通は、グローバル共通の枠組みとして、ジョブ(ポ
ジション)を「職種」と「等級」の組合せで分類する“Global Role Framework”
を策定した。例えば、あるポジションでは、

[職種] ソリューションスペシャリスト ソリューションアーキテクチャ

[等級] レベル 10

と表現される形になる。従来の等級制度は、「コンピテンシー」(いわゆる「職能」
に近い考え)に基づき区分を設定していたが、新たな等級区分は、担っているジョ
ブ(ポジション)の職責の大きさに即したものとし、年功要素は含まれない。スキ
ルや専門性などの「人」に紐づく要素により等級を決定するのではなく、ジョブ(ポ
ジション)に基づき決定することで、年功的な運用を避ける仕組みとしている。

○職務記述書の作成にあたっては、簡素化を意識した。まずは、市場でテンプレート
化されているものに基づき 650 個のロール・プロファイル(Role Profile:職種と
等級ごとの標準的な役割の定義)を策定した。職務記述書は、このロール・プロフ
ァイルに、個々のジョブ(ポジション)の職務内容を記述することで完成する。

○ジョブ型人事の導入に際しては、2 か月間で約 1 万 5000 人分の職務記述書を完成
させた。職務記述書の記載ぶりについては、最初から完成度の高さは求めず、実際
にポスティング等で使用する中でブラッシュアップをしていく方針とした。

○最初から完成度の高さを求めないがゆえに、作成当初の段階では、外部人材にとっ
て魅力的な職務記述書になっているわけではない。むしろ、具体的に外部人材の採
用に向けて動き出す際に、その時点の職務記述書の内容を吟味し、より魅力的な内
容に拡充することで、外部労働市場向けにも適したものにしていこうという方法を
採っている。

職種と役割の組み合わせ

職種	Role Group (大分類)	デリバリー					
	Role Family (中分類)	ソリューションスペシャリスト		プロジェクト マネジメント	…		
	Role Specialism(小分類)	エンタープライズ アーキテクチャ	ソリューション アーキテクチャ	システム アーキテクチャ	プログラム/ プロジェクトマネジメント	…	
職責の高さ	Fujitsu Level	SVP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Role Profile 管理職 非管理職
		VP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Lv15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Lv14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Lv13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Lv12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Lv11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Lv10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Lv9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Lv8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lv7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

(シニアの活躍に向けた制度変更)

- ジョブ型人事の導入と併せて、年齢により一律で役職から外れる「役職離任制度」は廃止。役職から外れるか否かは、本人のパフォーマンス等により判断される「ポストオフ」制度を導入した。
- また、管理職登用は、従来は所属長の推薦により決められていたが、後述のポスティングでの登用に変更した。
- なお、一度役職から外れた社員でも、再度ポスティングに応募して合格すれば、管理職として活躍ができる。再チャレンジが可能な仕組みとすることで、人材の流動化と多様なキャリアの実現を促進している。

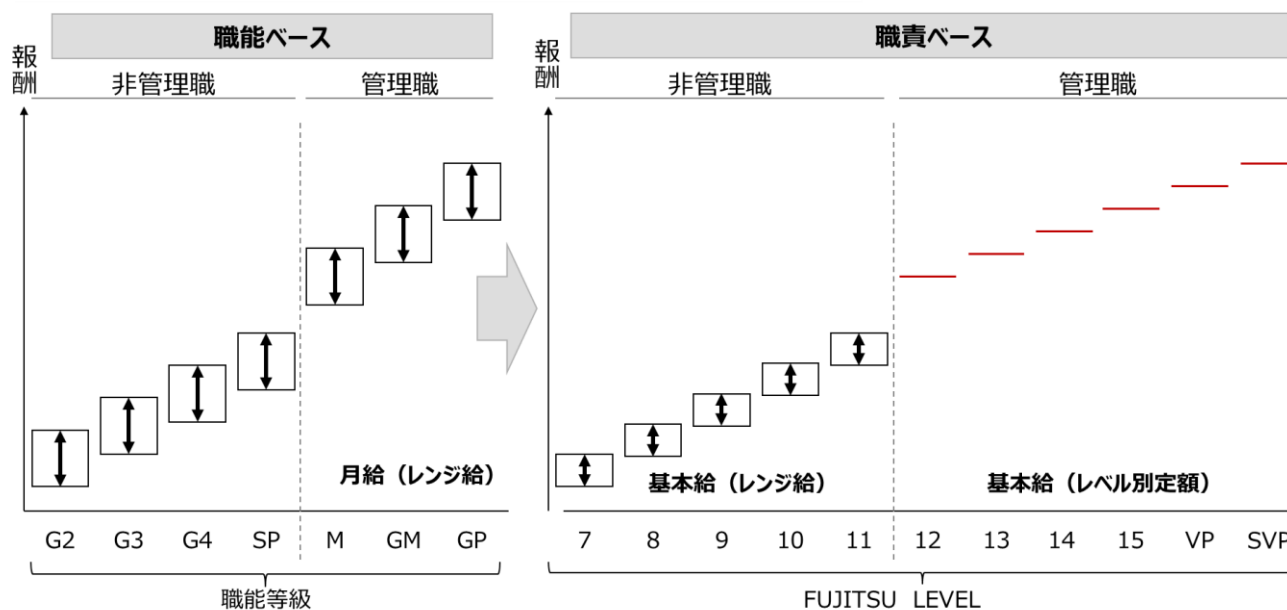
(3) 報酬制度

(チャレンジを後押しするジョブ型報酬制度)

① 管理職は「シングルレート」

従来の報酬体系は、コンピテンシーに基づく等級ごとに基本給のレンジ（同一等級内での基本給の幅）を設定していた。各レンジの中で毎年の評価に応じて昇給する仕組みとしていたところ、コンピテンシーを基準にしていたことにより、経験年数や過去の経験・実績等が考慮された年功的な運用となりがちだった。これを先述の職責に基づく等級へと紐付く形へと転換させた。特に、等級レベル12以上の管理職については、レンジを設けず、等級と基本給が完全に1対1で対応する制度（シングルレート）としたことで、年功的な運用ができない仕組みとした。

職責ベースの報酬体系への移行



管理職の報酬にレンジを設けていないことにより、外部から管理職を採用する際には、個別のジョブ（ポジション）におけるマーケット水準や前職の報酬水準に則した報酬の提示が難しいケースもある。当面の対応として、サイン・オン・ボーナス¹やリテンション・ボーナス²という追加報酬を適用しているが、日本国内の報酬マーケットの成熟度を見極めながら、職種ごとに報酬水準を設定することも検討していく。

② 高度専門職系人材の処遇は別制度を用意

現状では報酬水準やレンジについて職種間での差は設けていない。他方で、中長期的に富士通のビジネス拡大に向けて重要で、かつ市場価値が急騰している領域について、市場価値に照らして魅力的な報酬を設定する「高度専門職系人材処遇制度」を適用している。セキュリティ、データサイエンス、AI等の領域を対象とし、各領域で特に高いスキルを持っている社員を認定した上で、等級に基づく基本給に加えて、当該領域のスキル・専門性の高さに応じて一定額を加算する仕組みとしている。

(4) 評価制度

(新たな評価制度「Connect」による成長支援)

○富士通は、過去約30年にわたり目標管理型の評価制度を運用しており、導入後の状況や効果などを踏まえて見直しを実施してきた。もっとも、評価そのものが目的

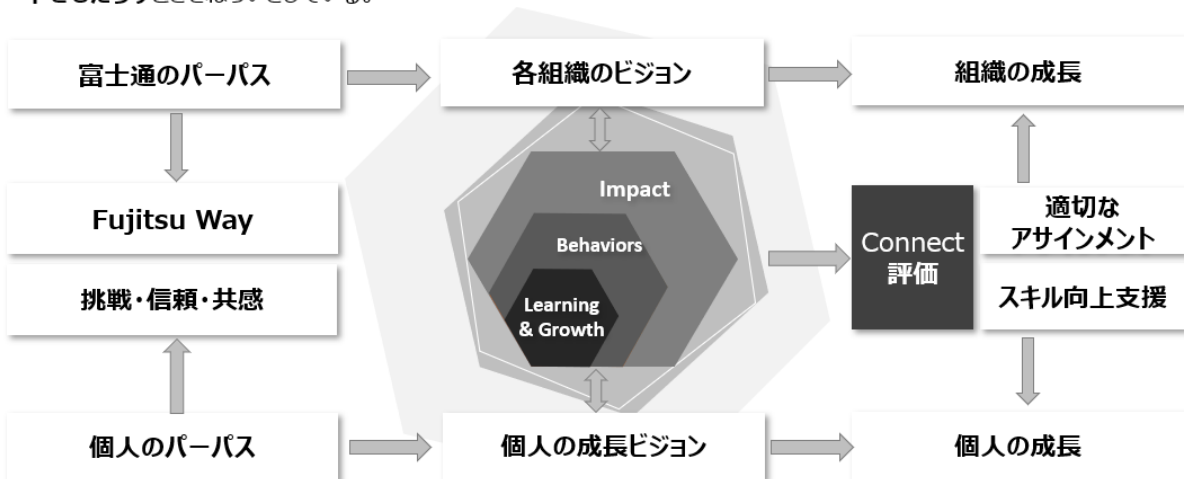
- 1 入社を促すインセンティブとすることなどを目的として、雇用契約締結時などのタイミングで支給される報酬をいう。
- 2 社員の勤続意欲を高めることなどを目的として、一定期間企業に在籍することなどを条件に支給される報酬をいう。

化してしまい、個人の評価を決定することに時間や労力をかけがちであった。その結果、本来評価を通じて促されるべき、本人への到達点や課題のフィードバックと今後の成長に向けた対話や、ビジネス上の必要性に基づく、個人の伸ばすべきスキルや専門性などを踏まえたアサインメントの検討などに十分に結び付けられていないという課題があった。

- そのため、ジョブ型人事と併せて導入した新たな評価制度「Connect」では、「評価のための評価」とならないよう、評価項目や基準はシンプルにしつつ、会社のパーパスや個人のパーパスの実現に向けて一貫性のあるコミュニケーションを各組織内や上司・部下間で実施していくことに重きを置いた設計としている。
- 評価結果を決定する会議も、評価内容を踏まえた今後の職務のアサインメントや成長支援を話し合う場としている。例えば、評価が高い社員に対してはより大きな職責や成長機会へのアサインメントを検討し、逆に評価が低い社員には、必要なスキル獲得に向けた成長支援を検討することとしている。

「Connect」のコンセプトとねらい

Connectとは、人材マネジメントにおける基本的なコンセプトであり、富士通のパーパスと個人のパーパスを起点に、それら結びつけ、社員一人ひとりの主体的な挑戦を通じて、組織や個人の成長と社会や顧客に大きなインパクトをもたらすことをねらいとしている。



(「インパクト」、「行動」、「学びと成長」の3項目を評価)

- 具体的には、期初における上司・部下間の対話では、①富士通のパーパスと各組織のビジョン、②個人のパーパスと成長ビジョンの2つの重なりを見つけ、個人の職務において、当期にどのような取組にチャレンジしていくかを話し合って決める。期中は月一回以上の1on1コミュニケーションを通じて、タイムリーなコーチング・フィードバックや状況の変化に応じた取組の見直しなど行う。
- 期末には、「インパクト」、「行動」、「学びと成長」という3項目で個人を評価する。先述の通り、評価項目や基準はできるだけシンプルなものとするため、全社的なKPIなどは定めず、基本的には各部署が必要に応じて設定している。他方で、評価プロセスは全社で統一しており、直属の上司とその上位役職者の2段階の評価を

経た上で、最終評価は、各部署の評価者が参加する会議で本部長が決定することとしている。段階を経た確認・検証を行うことで、評価結果の妥当性を確保することを企図したものである。

- 評価に対する納得性の向上に向けては、評価結果と本人の認識にギャップが出ないように、期中の1on1コミュニケーションにおいてタイムリーにフィードバックを行うよう上司に対して促している。また、評価結果に疑問のある社員に対しては、必要に応じて直属の上司より上位の役職者からも説明を行うなどにより対応している。
- 評価結果の報酬への反映については、管理職は賞与額、非管理職は基本給の改定と賞与決定に反映する。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(経験者採用の大幅な増加)

- 2023年度において、経験者採用は1083名となった。2021年度比で2.7倍となり、新卒採用の1037名よりも多い。
- 社内での流動性を高めた結果、各部署に「自部署や業務をより魅力的に見せていく」という意識が芽生えた。その結果、外部労働市場における人材獲得能力も高まり、「外から人を採用できる富士通」になってきた。
- 採用時には、経験者採用に加え、新卒採用についても先述の通り入社時からジョブ型人事を適用することとし、応募時点から職種や職務を限定した採用に変更。また、学生が、富士通に入社した場合の自身の活躍のイメージを具体的に持てるよう、有償インターンシップを拡充する。

(2) 人事異動

(ポスティングの大幅拡大)

- 報酬制度の見直しや評価制度の変更等に伴い、社内の人材の流動性を高めて様々な挑戦を慫慂し、自律的なキャリア形成を実現することが重要になる。そこで、ポスティング(社内公募制度)の対象ポジションを大胆に拡大し、特に管理職への昇格には全てポスティングへの応募・合格を必須とすることで、自ら手を挙げてチャレンジする風土を醸成することとした。
- ポスティングを拡大していく中で、一部の社員からは、いきなりポスティングに応募することには抵抗や不安を感じるとの声もあり、社内副業や、一定期間(3か月程度)他の部署へ異動して業務を行うことを認める制度もある。
- 職種や業務内容によっては、ポスティングを通じて人材が他組織に流出し、かつ他組織からの応募もなかなか集まらないケースも生じたが、人材の流動化が企業価値の向上につながるという経営層の強い思いの下で、制度を導入し、運用している。

また、そうした部署に対しては、人材を惹きつけるための取組を人事部門が支援しており、仕事のやりがいや魅力、各部署が描くビジネスの姿を組織内外に発信するなどしている。

- 当初は、人材流出につながるとして、ポスティングの制度自体に否定的な意見も社内にはあったが、制度の浸透と共に、どの職場も人材獲得のため積極的に活用するようになり、理解も進んでいる。

(3) キャリア自律支援

(約2万7000人が手を挙げるようになったポスティング)

- 一連の人事制度改革の結果、2020～2023年までの4年間でポスティングに応募した社員が約2万7000人、合格して実際に異動した社員が約9500人以上となった。
- 富士通は国内における社員数(連結)が約8万人であるが、この規模の異動が起こると、ポスティングをまだ利用していない社員であっても、身近にポスティングで異動してきた人、ポスティングで他部署に異動した人がいる状態となる。ポスティングの利用に対する社員の心理的なハードルも下がってきており、それにより更にポスティングの活用が進んだと考えている。
- 社内エンゲージメント調査の結果からは、人事制度改革実施後に「均等な成功機会」や「キャリアを磨くチャンス」という項目で好意的な回答の上昇が見られた。
- また、ポスティングで実際に異動した社員を対象に、異動の前後で「自分の強みを活かしていると感じるか」、「自分の成長を感じるか」という2つの質問をしたところ、異動後においては8～9割の社員がポジティブな回答を示した。異動前ではポジティブとネガティブの回答比率がおおよそ同じであったことと比較すると、ポスティングによる異動は、キャリア自律やエンゲージメントの向上に確かに寄与していることが確認できる。
- 従前はビジネスグループや事業本部を越えた異動は非常に少なかったが、ポスティングの拡大を通じて組織を超えた人材の流動が活性化している。

(自律的な学びと成長の支援)

① 人材育成方針の見直し

こうした改革の中で、一人一人の社員は具体的なジョブ(ポジション)を目指したいという気持ちが高まってくる。また、人材の多様化が進む中で、入社後の年数や階層別での一律的な教育はそぐわない場面が増えてくる。このため、一律の教育ではなく、個々のニーズに応じた教育体系を導入することとした。具体的には、複数の学習動画コンテンツサービスと契約し、社員はいつでもどこでも、優良な学習動画が見られるようにした。さらに、学びの動機付けを行うため、社内の多様な人材が自身の経験や思いをストーリー化して伝える番組や、学びの蓄積を分析して次に推奨される動画を提案する環境も整えた。

若手社員が多く利用することを想定していたが、実際には 40～50 代の利用者で全体の 6 割を占める結果となった。

② 1on1 ミーティングの推進

ジョブ型人事を導入する上で、マネージャーと社員の対話の質を上げることは極めて重要となる。特に、人材の流動性が高くなってくると、優秀な人材を確保するためには、社員にとって、それぞれの組織やポジションが自身を成長させる場となっているか、社員が自ら挑戦し、成長を実感できているかが極めて重要である。そのベースとなるのは上司と部下の対話であり、月一回以上の 1on1 ミーティングの実施を推進している。

1on1 ミーティングでは、何を話すかが重要であるため、本人のキャリアを踏まえた成長に向けた会話をを行うよう、コーチングやフィードバックをはじめとした上司向けのトレーニングを行っている。

(キャリアオーナーシップをサポートする取組)

- 富士通では人事制度改革以前も、社員が自身のキャリアを考えるための取組を実施してきた。もっとも、実際に自らチャレンジできる機会が少なく、会社主導での異動が多かったため、多くの社員が自身のキャリアに対して受け身になりがちな状況であった。このような状況から社員一人一人にキャリア意識を持たせるのは容易なことではない。
- そこで、富士通は、まず「パーパス・カービング」という活動から始めた。これは会社としてのパーパスとは別に、社員一人一人が自身のパーパスを作る取組である。過去から現在に至るまでの経験を振り返り、自分の中で何を大切にしてきたかといったことを言語化していく。個人のパーパスが、社員が今後どのような仕事に挑戦するか、そのためにどのように成長していくかを考える軸になるものと考えている。
- その上で、全ての社員が、キャリアを組織に任せるのではなく、自らより良い生き方・働き方を考えて主体的にキャリアを形成するという考え方を持てるよう、以下に掲げる取組を実施している。様々な社内アンケートを通じて出てきた社員の声を制度化したものも含まれており、キャリアオーナーシップの理解・浸透から、挑戦・成長機会の提供、組織風土改革まで幅広い取組を実施している。

<キャリアオーナーシップの理解と浸透に向けた取組>

- ① キャリアカフェ
- ② キャリア相談

<学びの機会提供>

- ③ 教育ポータルサイト (“Fujitsu Learning Experience”)
- ④ DX 人材プログラム (“ex Practice”)
- ⑤ リスキリング・アップスキリング

<挑戦の機会提供>

- ⑥ ポスティング制度の拡大
- ⑦ 社内インターンシップ（“Job チャレ！”）
- ⑧ 社内副業（“Assign Me”）

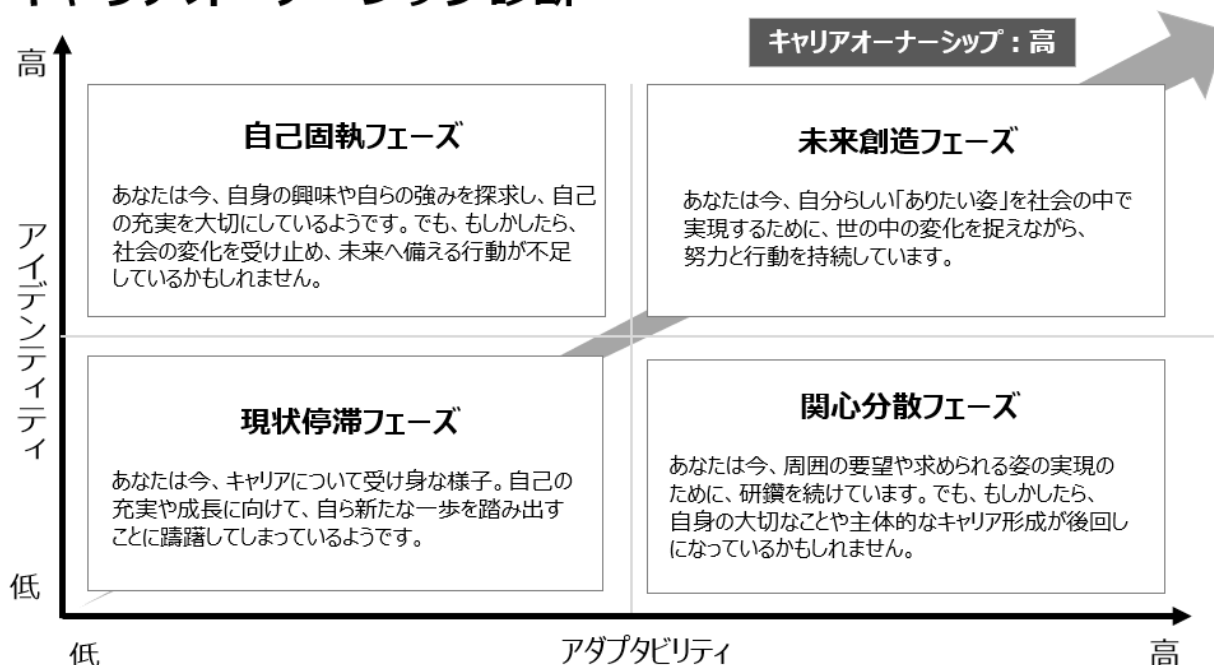
<自律的な働き方・組織風土醸成>

- ⑨ 働き方の選択肢の拡大（“Work Life Shift”）
- ⑩ 1on1 ミーティング
- ⑪ マネジメント変革

○この中でも「キャリアカフェ」は、同世代の社員が集まり、仕事やキャリアをテーマとした会話を通じて自らキャリアを考え、行動するためのヒントときっかけを得る場として設計されている。年間 8500 名の社員が参加している。

○また、キャリアオーナーシップの更なる浸透を図る目的で、「キャリアオーナーシップ診断」を実施している。16 の質問に答えることで、自らのオーナーシップ度合いが「未来創造」、「関心分散」、「自己固執」、「現状停滞」の 4 類型に分類される。「未来創造」の社員と「現状停滞」の社員との間で、エンゲージメントスコアで一定の開きがあることも分かり、エンゲージメント向上は、上司のマネジメント力向上ばかりによって求めるべきではなく、キャリアオーナーシップを高めることによる効果も大きいことが再確認されている。キャリアオーナーシップ診断は、一年半で約 1 万 8000 人が利用している。

キャリアオーナーシップ診断



○直属の上司以外にキャリアを相談したい社員のために、人事部内にキャリアコーディネーターとキャリアカウンセラーを合計で 30 名配置した。初年度で、若手社員からシニア社員まで幅広い世代から約 1000 件の相談を受けている。

(オンライン動画プログラムの受講者は3年間で3倍に)

- 社員向けに外部のオンライン研修プログラムを提供しているところ、受講者は3年間で3倍に伸び、3万6000人を超えている。社内エンゲージメント調査においても、「学習や成長の機会」の項目が上昇した。
- 外部労働市場で通用する資格の取得等についても、社内のリスキングプログラムの実施を推進していく。もちろん、資格取得を推進すれば、個人の社外での市場価値も上がり、他企業からの引き合いが強くなる可能性もあるが、むしろ汎用性のある資格等へのリスキングに積極的な企業に、優秀な人材が集まるようになってくるとの考えに基づき、推進していく方針である。
- リスキングの意義に関しては、受講する側だけでなく、経営層や事業責任者の意識も変わってきた。当初は「パフォーマンスの低下した社員が、再チャレンジのために行うもの」という認識だったが、徐々に「高いパフォーマンスを出している社員も含めて、新しいビジネス領域にとって必要な人材に育ててもらうための投資」という認識が広まってきている。その背景には、特に新しいビジネス領域では外部労働市場でも人材が不足していることが多く、人材獲得が容易ではない事情がある。「事業ポートフォリオを変えて企業が成長するために社員に対してリスキングをしよう」という議論が、経営層の間でも広く行われるようになってきている。

(4) 等級の変更

(職責に応じた等級変更)

- 等級の変更(上位変更・下位変更)はジョブ(ポジション)の見直しと併せて随時行われる。あくまでジョブやポジションが基準となるため、経験年数や評価等の要件は一切設けておらず、当該ジョブを担い得るかどうかで判断される。

(「リファインプログラム」によるパフォーマンス改善)

- 非管理職においては、評価が一定の基準を下回った場合、「リファインプログラム」という改善プログラムを適用している。担当業務において必要なスキルや業務遂行力を身につけるため、半年間の業務や研修受講を通じた改善目標を立てた上で、取組を行う。上司・部下間での1on1ミーティングをはじめとしたコミュニケーションを通じて成長を支援していく。改善が見られない場合は下位等級への変更対象となり得るが、リファインプログラムを通じてパフォーマンスが向上したり、今後のキャリアを踏まえた会話を通じて他の業務にチャレンジしたりする社員も多い。
- パフォーマンスの低下以外の要因でも、求められるスキルとのアンマッチが生じるケースもあり得る。そのような場合では、教育プログラムの受講、キャリアカウンセラーの紹介、ポスティングの応募を促すなどの方法で対応をしている。

(ポストオフや下位等級への変更時の再チャレンジ)

- ポストオフや下位変更による社員のモチベーションの維持が一つの課題になるが、富士通の場合、常に社内で500件以上のポスティングの募集がある。したがって、例えばポストオフにより役職から外れた社員であっても、意欲さえあれば別のポジションにチャレンジすることも可能であり、実際にチャレンジして、再度管理職として活躍する社員も多い。

(激変緩和措置)

- 下位等級への変更の際は、管理職は等級の変更に伴い直ちに報酬が変更されるが、非管理職に対しては、変更後3年間、減額幅を一定範囲に抑える緩和措置を設けている。激変緩和期間中に、ポスティングへの応募も含めて再チャレンジを促すことを企図している。なお、ポスティングや本人の希望による下位等級の職務変更も可能としているが、その場合は激変緩和措置の対象外としている。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(統制や管理から、社員主体の制度への変革)

- これまでの富士通の人事部門は、組織間や個人間での公平性を重視し、人事制度の設計・運用や、人材配置の面で様々な統制や管理を行ってきた。しかし、人材やキャリアの多様化が進む中で、こうした統制や管理が、必ずしも機会の公平性にはつながらない場面も出てくるようになった。
- そこで、今回の人事制度改革では、思い切って社内の流動性が高まることをポジティブなものとして捉え、同時に、社員を信頼し様々な機会を提供することとした。この結果、社員は自律的にキャリアを考え、それに向けて自ら学びを選択したり、ポスティングに手を挙げたりという変化が始まった。

(事業部門起点の人材リソースマネジメント)

- 従来の人員計画は、人事部主導で採用人数を決定し、それを各事業本部に割り振るという方法であったが、これを逆転させ、各部署が事業計画の実現に向けて適切な人員数を定めた上で、採用人数を決められることとした。人事部門の役割も、事業部門の意思決定の支援へとシフトしている。

(HRBPの機能強化)

- 事業部門に権限が移譲されることにより、①部署ごとの戦略に応じた組織設計、②要員計画の策定、③リソースマネジメント(経験者採用による人材獲得、ポストへの登用、ダウングレードなど)など、各部署が主体的に取り組む課題が増加する。そこで、各部署に人事の経験を有するHRBP³を配置し、人事的な視点から各部署の課題解決をサポートする体制を整備した。

3 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

- 従来も各事業部門に人事担当者を配置していたが、配置・評価・労務管理などの日常的なマネジメントの支援が中心となっていた。そこで、こうしたマネジメントの支援は全社的に標準化・集約化して各職場をサポートすることで、各部門の HRBP が、より戦略的な観点での支援に注力できる体制を構築している。
- これまでの人事部門には、HRBP としてのノウハウが不足している部分もあるため、人事部門向けの研修などを通じて、ジョブ型人事をより適切に運用するための機能強化を図っている。

5 導入プロセス

(一気呵成のフルモデルチェンジ)

- 人事制度の骨格は、等級制度、報酬制度及び評価制度の3つの制度により構成されるが、これらは相互につながっており、かつ会社が目指している人材マネジメントの在り方と一貫している必要がある。それぞれの制度を段階的に改定した場合、移行期間中は必ず制度間で一貫しない部分が生じ、制度の意図通り運用されず形骸化していくリスクがある。こうしたリスクを避けるため、全てを同時に導入する方針を採った。
- 一方で、すべての制度を一気に変更する場合、段階的に導入する場合に比べて、制度の対象となる社員や、各組織の組織長、マネージャーの理解・浸透に関する取組も丁寧に実施する必要がある。

ジョブ型人材マネジメントへのフルモデルチェンジ

事業戦略に基づいた 組織デザイン	チャレンジを後押しする ジョブ型報酬制度	事業部門起点の人材 リソースマネジメント	自律的な 学び/成長の支援
1. 事業戦略に基づいた 組織、ポジションのデザイン への見直し 2. 責任権限・人材要件の 明確化 (Role Profile/ Job Description)	1. 職責ベースの報酬体系 2. 高度専門職系 人材処遇制度 3. 評価制度見直し	1. 人員計画の見直し 2. ポストオフやダウングレード の実施 3. ポスティングの大幅拡大	1. 人材育成方針の見直し (On demand型教育 の導入) 2. 1on1ミーティングの推進

- 社員への説明にあたっては、まずは施策の全体像や目的を、研修や社内のイントラサイト、メールなど様々なチャネルを通じて繰り返し伝え、それぞれの施策がどうつながっているかを説明している。また、完璧な制度はないという前提で、導入後の状況を踏まえて、必要な改善を行いながら運用していくという点も強調した。
- 社員に説明を行った際、「ジョブ型」という言葉から、「簡単に解雇ができるようになってしまうのか」、「職務記述書に書かれていない仕事はやらなくて良いという意識が生まれるのではないか」といった誤解や懸念の声が社員から多く寄せられ

た。そうした誤解を解消すべく、会社として目指す「ジョブ型」の趣旨や目的を丁寧にかつわかりやすく伝えることには苦心した。

（制度導入に伴う経過措置は3年間）

○ジョブ型人事導入後の全従業員の給与の総額は、導入前と同等以上となっているが、個人としては、増額となった社員もいる一方で減額となった社員もいる。このため、減額となった社員に対しては、導入後3年間は減額幅を一定程度に抑える経過措置を設けた。また、ポスティングでの挑戦機会が豊富にあることから、上位等級のポジションに挑戦して、従来以上の給与を得ることも可能であることも伝え、再チャレンジを促している。

（労使コミュニケーション）

○富士通では従来、会社の経営状況、事業環境や今後の戦略について、労使で共通の認識を持つことができるよう、労働組合とコミュニケーションを行ってきた。非管理職（組合員）に適用される人事制度についても、労使で議論して制度を作り上げてきた経緯がある。

○ジョブ型人事の導入においては、会社として目指す変革の方向性を共有した上で、それを実現するための手段がジョブ型人事であるとの共通認識の下、具体的な制度の内容について協議を行った上で決定した。また、先行して拡大したポスティングが、多くの社員に活用され始めていたことで、社員のキャリア実現に向き合う会社の姿勢について理解が得られやすい環境を整えることができたと考えている。

○また、労働組合においても、組合員との複数回のミーティングを通じて、会社からの提案内容に対する組合員の生の声を集め、これを踏まえて協議を実施している。実際に、組合員の意見を反映して制度設計を変更した部分もあり、協議を通じて社員の理解や納得度を高めることにつながったと考えている。

○社員の理解や納得を得る観点では、「会社は何を目指しているのか」、「どうありたいのか」を、社員の共感を得られるように伝え、その上で、それを実現するための手段がジョブ型人事であるとの説明を特に大事にしている。「確かにそれなら腹落ちできる」という、社員の納得が重要であるとの考えである。「グローバル企業であるからグローバルスタンダードに合わせる」といった説明だけでは、社員の納得は得られない。また、社員自身にとっても、自身の成長やエンプロイアビリティ（労働市場で評価される能力）向上につながる点を強調した。

以上

(2) 株式会社日立製作所

企業概要

IT、OT (Operational Technology) 及びプロダクトを組み合わせた「社会イノベーション事業」を推進。多様な業種でデータとテクノロジーにより顧客と協創を行い、サステナブルな社会の実現に向け社会課題を解決する事業を拡大。

企業情報 (2024 年 3 月末時点)

従業員数	26 万 8655 人 (連結)
売上収益	9 兆 7287 億円 (連結)
連結子会社	国内 100 社、海外 473 社 計 573 社
従業員数の海外比率	58%
売上高の海外比率	61%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 制度の導入目的

(グローバルリーダーへの変革に向けた人事制度改革)

○株式会社日立製作所 (以下「日立製作所」という。) は、2009 年に日本の製造業として過去最高の 7873 億円の赤字を計上したことを機に経営改革に着手。社会イノベーション事業の「グローバルリーダー」への転換を掲げ、2023 年は 3 期連続の最高益を計上するなど、変革を果たしている。

○ジョブ型人事を導入した理由は大きく 2 つ。

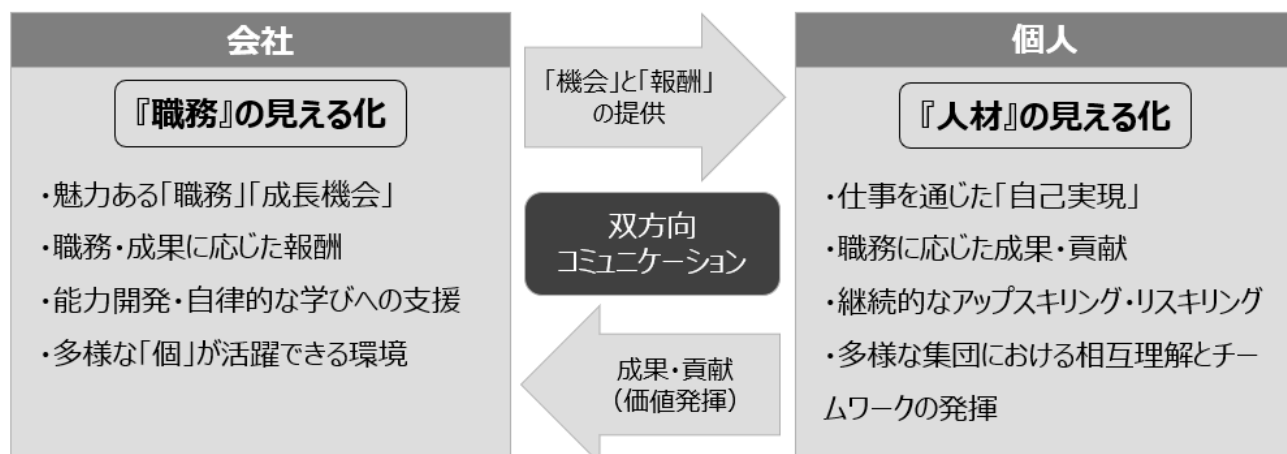
- 1 つ目は、グローバル化への対応。売上及び社員数の 6 割を海外が占めており、顧客や働き手が多様化。流動性の高いオープンな組織を目指すには、日本のグループ会社にて行われていた人を基軸としたメンバーシップ型の人材マネジメントでは十分機能しなくなっていた。
- 2 つ目は、目指すべき企業の姿と組織・仕事を連動させるため。低成長の時代においては、経営戦略から逆算して組織の役割や仕事を定義し、それに合う人材を育成し、外部から獲得するアプローチが必要になるとの考えによるものである。

(「見える化」による成長マインドの醸成)

○新たな人事制度における人材マネジメントのコンセプトは「見える化」。

会社は、等級や報酬などの「職務」に関する情報を「見える化」して社員に示す。社員は、自身のキャリアやパフォーマンスを「見える化」する。これにより、会社と社員の双方向のコミュニケーションを強化し、会社と個人の双方の成長につなげていきたいというのが同社の基本思想である。

日立が目指すジョブ型人材マネジメント



(2) 経営戦略上の位置付け

(組織目標を達成するための最適な組織体制の構築)

○組織設計に関しては、経営戦略から逆算するアプローチを採用する。

具体的には、まず戦略実現のための「あるべき組織体制」を描く。その上で、現状の組織とのギャップを明らかにし、ポジションの統廃合・新設を行い、最適な人材配置を実施していく。

【Step 0】 事業戦略の明確化（組織目標の設定）

【Step 1】 必要なポジションの定義

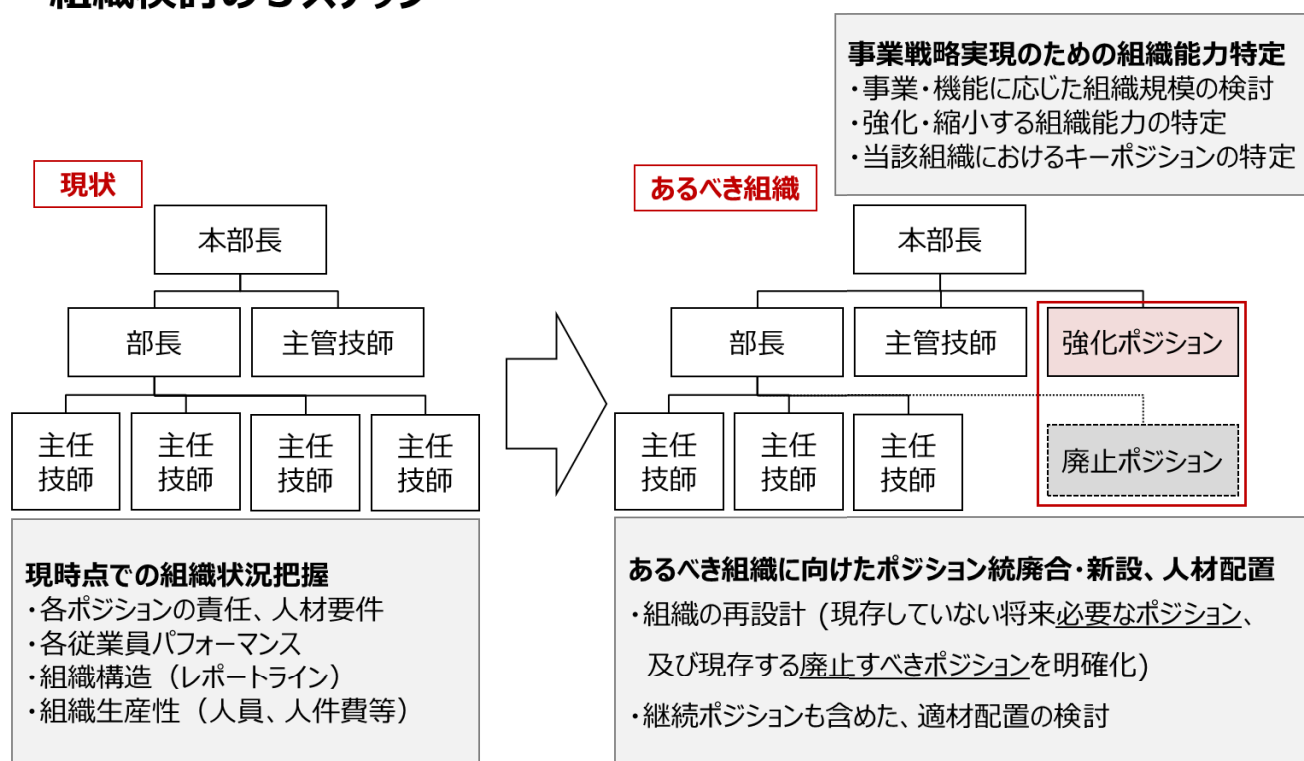
【Step 2】 ポジションの最適な組合せ

【Step 3】 人材の確保・配置

○新たな人事制度の導入に際して、事業部門ごとの組織構成の在り方に関するガイドラインを策定。ガイドラインでは、マネージャーは一定数の部下を持つことを定めており、マネージャーの数を適正に管理するようにしている。

○制度改定により、従来の人材の配置と比して、適所適材を実現しやすくなった。ライフイベントで離職していた女性社員も、復職後、職務記述書（ジョブディスクリプション）の要件を満たしているポジションであれば柔軟に就任するケースも増加するなど、女性の活躍推進にも資する取組となった。

組織検討の3ステップ



2 ジョブ型人事の骨格

（1）グローバル人材マネジメント基盤の整備

（グローバル共通の人材マネジメント基盤の構築）

- 以前は、950ものグループ会社がかんごと・国ごとに異なる人事制度を構築していたが、グローバルで一体感のある組織を目指し、約15年をかけてグローバル共通の人材マネジメントの基盤を整備した。まずは共通の基盤を作り、その上で各国の法制度を反映するというやり方で人事制度を整備している。
- 日立グループは、「ビジネスユニット」という単位で組織が作られることが特徴。会社ごとの区分でなく、プロジェクトごとに国内外の社員を組み合わせる一つのバーチャルな組織が築かれる。国を跨いで組織を作り、人を配置するには、人事に関するグローバル共通の尺度が必要であった。

（段階的な基盤の構築）

- グローバル人材マネジメントの基盤は、2012年より10年以上をかけて段階的に整備を進めている。大まかな流れは以下のとおり。
 - ① グローバル人材データベース（2012年～）
国内外25万人の社員の人材情報のデータベース化を開始。2018年からは統合プラットフォームを構築し、人材情報の全世界での一元管理を開始している。

- ② グローバル・グレード（2013年～）
全世界のポジションの格付を行い、グローバル共通の人材育成・登用・処遇実施に向けた基盤として活用する。
- ③ グローバル・パフォーマンス・マネジメント（2014年～）
全社の組織目標と個人目標を連動させた社員のパフォーマンスマネジメント⁴の共通基盤を定める。
- ④ グローバル報酬フィロソフィー（2015年～）
グローバル全体の報酬に関する方針（フィロソフィー）を示す。

グローバル人材マネジメント基盤の段階的アプローチ

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度～
グローバル人材データベース	グローバルグレード	グローバル・パフォーマンス・マネジメント	グローバル報酬
25万人の人材情報をデータベース化	全世界マネージャ以上50,000ポジションを格付	112,000人導入（順次導入拡大）	約300,000人のグループ全体の報酬の考え方を統一
グローバルリーダー選抜・育成	グローバル社員意識調査	マネージャ以上処遇改定（日立製作所本体）	グローバル人材マネジメント統合プラットフォーム
約500人のグローバルなトップタレントを育成・選抜	全世界約682社が参加 約177,940人が回答（回答率86%） 11か国語で実施	マネージャ以上の年功的部分を排除、ジョブ型人事制度導入	2020年 日本導入 2020年度 153,000人 2021年度 181,000人 2022年度 262,000人

（国内非管理職の人事制度の在り方）

- 2024年6月に日立製作所本体の非管理職約2万人に対する、職務等級制度の導入などによる処遇改定を実施している。適所適材を促進するため、全社的に職務をベースとした制度へ改定し、職務と報酬の関係を明確化していく。
- また、国内のグループ会社においても、各社で議論を行い、それぞれ職務等級制度へ順次移行していくことを予定している。

（2）等級制度

（グローバル共通での等級の整備）

- 2012年に全世界のマネージャ以上の5万ポジション、2015年からは非管理職のポジションも含め、影響・折衝・革新・知識の4要素を用いて職務の大きさを評価

⁴ 日立製作所では、社員のパフォーマンス向上させるための目標設定と評価のプロセスを総称して「パフォーマンスマネジメント」という。

し、それぞれの職務の格付を実施。これにより、グローバル共通での11階層の等級を整備した⁵。

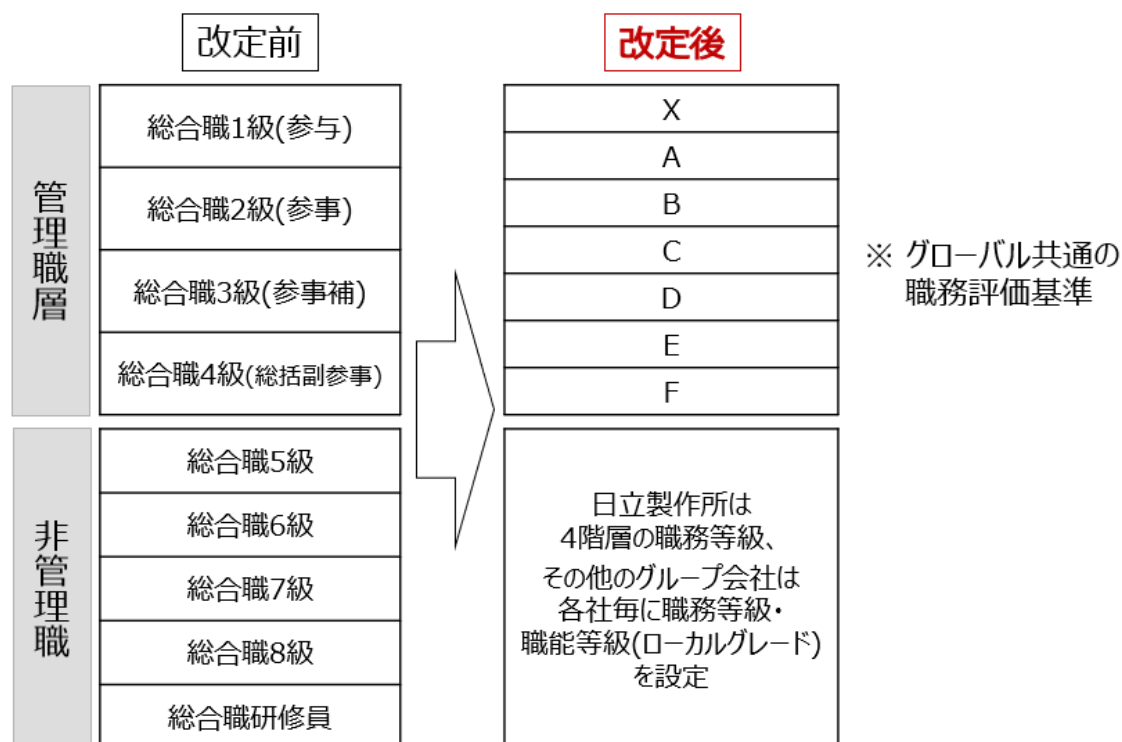
グローバル共通の等級制度

グローバル グレード	日本 本社	米国 A社	中国 B社	ドイツ C社
Top Exe.	社長			
Grade A	副社長	CEO		
	事業部長	COO	総経理	
			部経理	
Grade B	本部長	GM		President
			部経理	
	部長		科長	VP
		Director		
Grade C				Director

4要素(10次元)を基にした職務評価

影響	職務が持つ責任範囲・業務分野に対する影響の特質及びスコープ
折衝	組織内外における折衝に関する職務の責任
革新	サービス・製品の発見・改良・手法・技術等、職務に求められる要求レベル
知識	職務の責任を遂行するために必要最低限の知識レベル

等級制度の変化

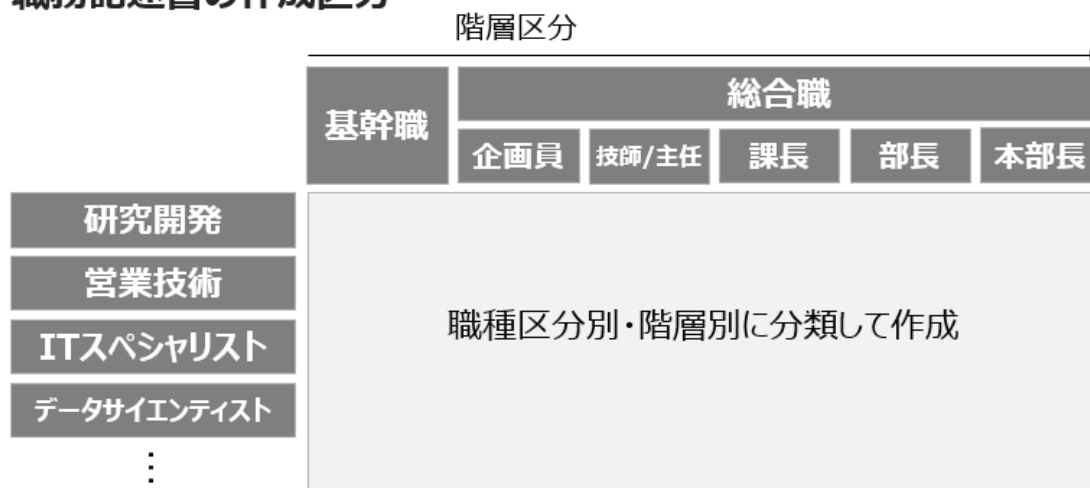


5 グローバル共通での管理職・非管理職への11階層の等級は、2013年の新人事制度の導入に伴い整備している。等級と報酬の紐付けについては、各社ごとの事情に応じた等級(ローカルグレード)を設定している。

(2つの職務記述書を活用)

- 事業が多岐にわたるため、職務記述書（JD）の作成にあたっては、まずは一般的・標準的な書式を用いて、職種区分と階層区分に応じた大々くりの標準的な職務記述書（標準 JD）を作成したところ、540 種類に及んだ。
- そこから更に、国内グループ会社を対象に個々のポジションに対する個別の職務記述書（個別 JD）を作成。個別 JD の作成にあたっては、詳細な内容を現場の上司と部下が話し合っ決定している。部下が職務記述書を「自分ごと」として捉え、「成長目標」としてやりたい仕事の具体化やスキルの強化・開発に活用することを期待し、上司や人事部が作成したものを一方的に説明する方法はとらなかった。
- 個別 JD には、職務に求められる具体的な成果・KPI は記載しておらず、大まかなミッションを定めるに留めることとした。これらの情報まで JD に記載すると、都度の状況に応じた JD の変更・メンテナンスの負担が重いためである。具体的な目標設定は、評価制度の枠組みの中で定めるようにしている。
- 標準 JD は人材マネジメントの基盤やフォーマットとして利用しつつ、個別 JD は人材の育成・配置・獲得や、社員による具体的な成長目標の設定に活用している。

職務記述書の作成区分



標準JDと個別JDの違い

種類	概要	役割
標準JD	・職種ごとに必要な機能を定義し、職種(機能)×階層ごとに求められる責任・経験等を定義した標準形	① 事業部門・グループ会社横断の人材マネジメント基盤(職種・レベルの共通言語、報酬ベンチマーク) ② 個別JD・求人票を効率よく作成できるフォーマット ③ 明示された日立グループでのキャリア機会
個別JD	・当該ポジションが特にカバーすべき領域を踏まえて、標準JDに追記・修正したもの ・各マネージャがポジション毎に作成	① マネージャが求める責任・人材要件を具体化し、適材を育成・獲得する ② 自律的なキャリア形成のための具体的な成長目標

○JD の記載項目は以下のとおりであり、ポジションごとの職務の概要、求められる責任・能力が記載される。

職務記述書の記載項目

記載項目	内容
職務名称	その職務の名称
職務概要	その職務に求められる仕事内容をまとめた概要
責任	その職務に求められる、遂行すべき仕事や責任の範囲
能力	職務を遂行し成功するために求められる要件
期待行動	職務を遂行する上で重要となる“外部から観察可能な”発揮行動
職務知識・スキル	職務を遂行する上で重要となる知識やノウハウ
資格等	職務を遂行する上で求められる一般的な教育水準
経験	職務を遂行する上で求められる経験

(役割の見直しとメンテナンス)

○110 職種を大きくくり化した 28 職種分類ごとに「メンテナンス委員会」を組成し、ポジションの改廃や内容の見直しを定期的に議論することで、その都度の経営戦略に沿ったポジションを整備する。

(シニア処遇制度)

○定年後再雇用の社員に対する処遇制度を 2019 年に改定。定年後も引き続き管理職として同じ職務に就く社員は定年前と同じ等級で処遇し、非管理職に対しても、従事する職務の大きさに応じて処遇が決定される報酬制度を整備した。

○また、従来では 60 歳定年後の継続雇用制度は 65 歳が上限年齢であったが、2024 年 4 月から段階的に 70 歳までに延長している。

○これらの制度の変革と並行し、中高年齢層が自律的キャリアを早期に形成し、キャリア獲得の具体的な行動ができるようキャリア支援を強化。具体的には、40 歳時点でのキャリア研修を新設し、早期に自らのキャリアを検討する機会を提供した。また、50 歳研修を再編し、定年後を見据えたキャリアを自律的に考える機会を拡充している。

(3) 報酬制度

(グローバル報酬フィロソフィー)

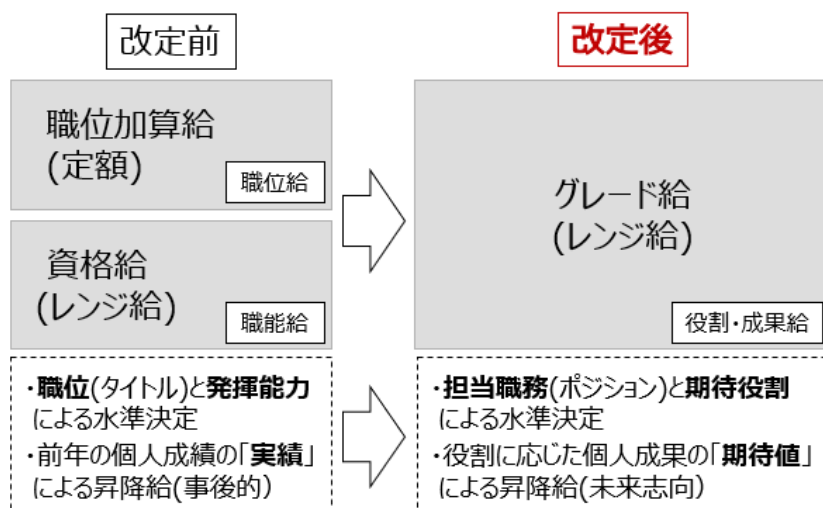
○報酬制度は、各国の法制度や報酬水準を踏まえて運用している部分もあるが、日立グループとしてグローバル全体の方針を整備した。中核となるのは以下の 3 つのポイントである。

- ① 市場競争力の確保
市場に照らして適切な報酬構成・水準とする。
- ② ペイ・フォー・パフォーマンス (Pay For Performance)
職務の役割・責任をベースに、パフォーマンスを反映させて報酬を決定する。
- ③ 透明性の維持
評価基準・プロセスを開示すると共に、評価結果だけでなく理由を本人にフィードバックする。

(職務による報酬への一本化)

- ジョブ型人事の導入に伴い、職位給と職能給から成る管理職の報酬を職務給に一本化。2014年に日立製作所本体の管理職に導入し、その後国内グループ会社の管理職に制度を順次展開している。職務給の導入以前から、年功的要素を加味した報酬制度は廃止していたが、制度改定を機に、より職務の大きさに応じた処遇が実現できるようになってきている。また、等級ごとの報酬水準は外部ベンチマークを用いて定期的に見直しを行い、報酬水準の適正化を図っている。
- 非管理職においても、2024年6月より、まずは日立製作所本体で職能給から職務給に移行している。制度改定においては、JDに記載された職務とこれに紐づく報酬水準を明確にし、社内にも情報を公開している。これにより、社員に対して、自らが希望する職務に就けるよう主体的に職務に取り組み、成長を促すことを企図している。

新人事制度における基本給



- 人事制度改革以前より、配偶者扶養手当などの属人的な報酬は相当程度廃止している。ジョブ型人事への移行を踏まえ、福利厚生制度においても、新卒一括採用や年齢等の一定のライフモデルを前提とした制度からの抜本見直しを進めている。多様な人材の多様な働き方を前提とする制度への変革を目指しており、まずは住宅支援制度を中心に、労使間での議論を開始している。

（「年収管理」による報酬額の算定）

- 管理職の報酬の算定にあたっては、「年収管理」という考え方を採用している。年度初めに、各ポジションに期待される貢献度合いに応じて「期待年収」が提示される。期待年収は、基本給と賞与から成り、基本給は前年度からの期待値の伸びが反映され、「前年度の成果・貢献の達成状況」、「当年度の取組目標のレベル」、「組織全体の業績見通し」を総合的に評価して決定される。
- 賞与については、当年度の予算に応じた標準賞与額が予め示される。その上で、「全社業績」、「部門業績」、「個人業績」の実績評価（成長度及び目標の達成度）に応じて、等級ごとに定められた増減額が反映され、最終的な支給額が決定する仕組みである。上位等級になるほど、それぞれの業績が賞与に大きく反映される点が特徴である。

（４）評価制度

（グローバルパフォーマンスマネジメントの整備）

- 社員の評価制度においても、成果及び行動の目標管理と、面談でのフィードバックを基礎とした、グローバル共通の基盤を整備した。
- 中期経営計画に定めた全社目標は、社員一人一人の目標と連動させている。全社目標を下位組織の目標、個人目標へと落とし込むことで、個人のパフォーマンスを組織全体の目標達成につなげる狙いである。
- また、コンピテンシー（社員の行動特性）の発揮を通じて、組織目標の達成に向けた行動の加速を目指す。創業の精神「和・誠・開拓者精神」に基づいた以下の3つの核となるコンピテンシーを評価の軸として規定している。これらのコンピテンシーは、役割に応じた具体的な行動をイメージできるよう、役割別（経営層、マネージャー、それ以外）に詳細な定義を設定している。

和 (People Champion)	一人ひとりを活かす
誠 (Customer & Society Focus)	顧客・社会起点で考える
開拓者精神 (Innovation)	イノベーションを起こす

- 社員のパフォーマンスマネジメントにおいては、日々の1on1を通じたコーチングとフィードバックを重視している。上司からの一方通行の指示だけでなく、部下からの改善提案や主体的発言を促し、双方向でのコミュニケーションを企図している。
- グローバルパフォーマンスマネジメントでの評価結果は、全社共通の人材マネジメントプラットフォームに登録され、報酬へ反映されるほか、社員の今後の能力開発にも活かされていく。

組織目標と個人目標の連動のイメージ



3 雇用管理制度

(1) 採用、人事異動

(新卒採用におけるパーソナライズ採用の推進)

- 新卒採用は、技術系職種にて2001年から「ジョブマッチング」という名称でジョブごとに採用活動を行っている。「パーソナライズ採用」の方針のもと、事務系職種でも、応募者個々のキャリア志向と合致した職種・職務での採用を重視した取組を開始。職務を特定せずに募集を行う従来からのオープンコースに加えて、2021年度から職種別コース、2024年度からは更にジョブを特定したポジション別コースを設けている。
- また、学生のジョブへの理解促進を図る取組として、「ジョブ型インターンシップ」を2020年より開始。職場ごとにジョブリクルーター（ジョブの内容と魅力を学生に伝える役割の社員）を配置し、学生との継続的なコミュニケーションを行い学生のキャリア形成を支援している。ジョブ型インターンシップは、2023年卒は300人が参加していたところ、2024年卒は600人、2025年卒は930人に増加。個々の学生のキャリア志向に根差した採用を促進する考えである。

(経験者採用の強化)

- 経験者採用にも力を入れており、経験者採用の専任チームを大幅に拡充した。

リファラル採用⁶・グループ内公募・アルムナイ採用⁷など、採用手法を多様化している。

○2023年度の採用実績では、新卒採用は695人、経験者採用は560人となっているが、経験者採用は2018年と比較して、3.7倍に増加している。

（社命異動と公募のバランスを踏まえた人材配置）

○人事異動に関しては、社命異動と公募のバランスを踏まえた人材配置を実施していく。自律的なキャリア形成に対する意欲が高い人に対して、手挙げ方式の社内公募制度を拡充することで、社員が自らの意思で就きたいポジションへ異動することを支援する。

（2）キャリア自律支援

（公募・ポスティング）

○日立製作所本体と一部の国内グループ会社を対象に、グループ内の公募制度を拡充した。

○キャリア採用を行う「オープンポジション」が生じた場合には、同時に社内募集がなされ、社内ウェブサイトにて情報が開示される。社外採用を念頭に置いている場合でも、同時に社内公募をかけるルールとすることで、当該キャリアを希望する社員とコミュニケーションを行う機会を持つこととした。

○当該ポジションを希望する社員は自由に応募が可能。従前は勤続3年を要するなどの制約があったが、ジョブ型人材マネジメントへの転換の一環として応募資格を緩和した。

○社内公募は活発になっており、具体的には2018年度には応募647件、成立112件であったのが、2023年度には応募981件、成立200件⁸に増加している。

グループ公募制度の変更

	科目	旧制度	新制度
1	制度活用状況	・一部の従業員が活用	・より多くの従業員にキャリア実現の機会を付与（昇格人事もあり）
2	受入職場の動機・ニーズ	・適任者が自部門にいない場合（人手不足）に公募	・社内外から当該ポジションに最適な人材を配置
3	会社から従業員への奨励度合い	・公募案件を社内サイトで周知（幹部のコミットメントなし）	・幹部メッセージで積極活用を奨励
4	異動前の職場の上長・同僚	・社内公募で他部署に異動することにつき、前向きに捉えないケースもあり	・社内公募を活用して他部署に異動することを職場として理解・尊重 ・必要に応じ上長は部下を応援
5	従業員へのサポート	・案件の情報提供のみ	・「社内キャリアエージェント」によるキャリア相談やマッチング支援

6 社員の人的ネットワークを通じた採用手法をいう。

7 一度退職した社員を改めて採用することをいう。

8 本指針を策定した2024年7月時点では、一部異動が成立する見込みの数値を含んでいる。

(社内・社外の副業制度)

○新たなキャリアへの挑戦を志向する社員に機会を提供する目的で、2023 年度からのトライアルという形で社内・社外の副業制度を導入した。

① 社内副業制度

- 現在の業務に従事しつつ、業務時間の 20%以内で別の部門の業務を経験することができる制度。募集案件は社内ウェブサイトで公開されており、期間は 1 か月～半年間程度（トライアル時の内容）。社員は上司の承認を得て、案件に応募することができる。
- 例えば、支社の営業従事者が本社の営業部門での企画業務に従事するケースなどがある。制度利用者の感想として、「視野や人脈が広がって良い経験になっている」という声や、「副業によって得た知識・スキルが、本業にも役に立っている」といった前向きな意見が寄せられている。本人のキャリアの選択肢が広がることも期待され、今後も正式導入に向け検討をすすめていきたいと考えている。

② 社外副業制度

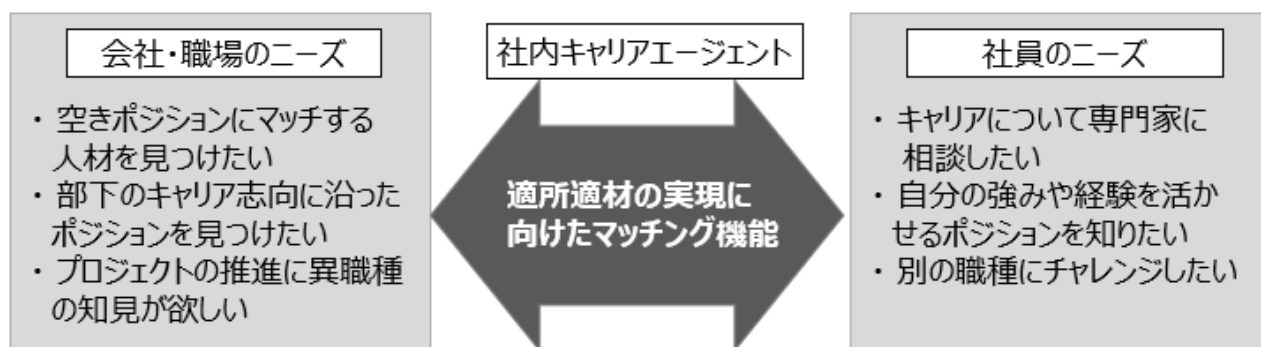
- 日立製作所との雇用契約を維持しつつ、業務委託契約等の形態として、社外での業務に従事することができる制度。報酬は、本人が業務委託先との間で決定する。職場の上司による認可制とし、機密情報管理、競業避止の観点等を踏まえ判断される。加えて、従業員の健康確保のため、週 1 日（7～8 時間）を目途に所定労働時間外で副業を認めることとしている。
- 主な副業先は民間企業であり、副業先で得た経験やスキルを日立製作所で活かすことや、目指すキャリアに向けた経験・スキルを得ることが制度利用者の主な動機である。また、自身が持つ資格や経験を活用し、更なるスキルアップを図るケースのほか、定年退職後のキャリアを見据えて活動している社員もいる。その他に、非営利団体に所属し、障がいをもつ方々への支援活動をするなど、社会や地域への貢献を目的として制度を利用する社員もいる。
- 社外副業制度の導入により人材の流動化が高まる一方、日立製作所以外での経験による成長促進や、自律的な働き方の実践を通じた発揮価値向上の機会を提供することが会社の成長にもつながると考えている。

(キャリアエージェントの設置)

○従業員のキャリア自律を支援するため、2023 年より、社員のキャリア相談や各職場と社員のニーズを合致させるマッチング支援を実施する部門を設けた。社内公募制度の拡充を受けて、社員からは、「自分のこれまでのキャリアや、強みを活かせるポジションで働きたい」、「職種転換のサポートを受けたい」といった要望が出てきており、マッチング支援においては、それらの要望に応えることを目的としている。

- 社内キャリアエージェント利用者の感想を調査したところ、90%以上はサービスに満足しているとの回答であり、キャリアの方向性や今後のアクション、自身の強みの明確化につながっているとといった好意的な意見が寄せられている。

社内キャリアエージェントによる支援を通じた社内労働市場の活性化



(アップスキリング・リスキリング)

- 国内グループ会社を含む約 12 万の個別 JD の整備を進めており、各ポジションに求められるスキルや経験を明確化している。これを元に、上司・部下のコミュニケーションを通じて、一人一人の今後のキャリア計画を策定し、社員の新たなスキル獲得に向けたアクションにも活用している。
- スキル獲得に向けた会社からの支援として、2022 年度に LXP (Learning Experience Platform) という仕組みを導入。各自のキャリア志向に応じて自分のやりたい仕事を登録すると、AI が学習コンテンツを提案し、好きな時間に勉強できる。社員からは「学習コンテンツを推奨してくれるので、関連テーマや次に学ぶべき項目などが分かる」、「世の中の動きをタイムリーに学べる」等の声が寄せられているほか、情報共有やコミュニケーションを目的としたテーマごとの学習グループが約 80 件立ち上がるなど、活用が広がっている。

(3) 等級の変更

(制度の理解促進と社員のパフォーマンス向上)

- 上述のとおり、職務の大きさに応じた等級制度・報酬制度を整備しているため、職務が変更した場合は、それに応じて等級の上下の変更が発生する。
- 従事する職務に応じた適正な格付を実施するためには、制度の理解促進と、各職場におけるマネージャーの評価能力の向上が社員のモチベーション維持の観点からも重要である。
- 日立製作所では、職務の変更に伴い等級変更が生じる場合は、そのタイミングでの丁寧な説明を心掛けている。継続的なパフォーマンス向上に向けて、マネージャーと部下で認識を合わせることが重要であり、パフォーマンスの評価面談や 1on1 などを通じて、継続的な対話の機会を設けている。

(マネージャーの評価能力の向上)

- ジョブ型人事の導入により、マネージャーは、個々の社員に対する職務の割当や職務の大きさに応じた等級の格付など、以前よりもきめ細かな部下のマネジメントが求められるようになる。
- 2022年より、新たなマネージャー向けの研修制度を開始。ジョブ型人事の考え方を踏まえながら、ワーク型⁹の手法も取り入れつつ、部下のマネジメントに関する理解の促進を図っている。また、部下のキャリアの志向等を踏まえたキャリアの導き方に関するノウハウ集の提供や、マネージャー専用の情報サイトの整備などを行っており、いずれも好評である。
- また、パフォーマンスマネジメントにおいても、部下を持つマネージャーは、自身の目標のうち30%は部下の育成・人材開発に関するものを設定することにした。意識的に部下のマネジメントに取り組ませようとの考えによるものである。

4 人事部門と各部署の権限分掌の内容

(人事部と各部署の権限分掌)

- 採用・人員配置・昇格・処遇の権限は各事業部門に付与されており、人事部門がサポートしながら運営している。
- 人事部門は、事業戦略の実現に向けた組織・人材戦略の提言・実行を担う HRBP¹⁰、人事の専門各領域におけるエキスパートである CoE¹¹、人材オペレーション遂行と効率化・高度化を推進する HRSS¹²と、それぞれの機能を分け、経営戦略の実現に向けた人事施策の立案・実行に注力している。

(HRBP のサポート)

- 組織の戦略から逆算し、在るべき姿から各部署におけるポジションを設定する手法については、経営側の部署に対する「このミッションを果たしてほしい」との視点と、それを実行するための人事部門のサポートが重要となる。
- このため、HRBP を職場ごとに設置し、経営者と現場のマネージャーが連携して人事施策を推進できるようサポートを行っている。

9 知識のみではなく、実践的なロールプレイなどを交えてスキルの向上を目指す研修の実施方法をいう。

10 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

11 「Center of Expertise」の略で、組織横断的な取組を実施するにあたり、知見やノウハウを備える人材を集約して組織化すること。

12 「Human Resource Shared Service」の略で、人事施策の運用にあたり専門性を発揮する役割である。

5 導入プロセス

(トップ主導の改革の推進と社員からの意見集約)

- 先述のとおり人材マネジメントの基盤は、グローバルで段階的に導入していった。海外のグループ会社では、「新たな人事制度の内容は一般的な実務である」とスムーズに受け入れられた一方、日立製作所本体や国内のグループ会社への導入に際しては、より丁寧な説明が求められた。当時のCEOが、「社会イノベーション事業をグローバルに進めていく前提で考えたときに、日本が変わっていかねばならない」との強いメッセージを発し、トップダウンで改革を進めてきた。
- 具体的には、重要な人事施策ごとにワーキンググループを作り、コミュニケーションの場を設けた。制度の内容や導入方法について、多方面から意見を集約する方法を採用している。

(労使コミュニケーション)

- 2017年から、非管理職（組合員）のジョブ型人事の導入に向け、国内10万人の労働組合・組合員と継続的に議論を行ってきた。
- コミュニケーションを開始した当初は、ジョブ型人事に対する誤解もあり、労使間で認識の相違も見受けられたが、何度もコミュニケーションを繰り返す中で、共通認識を築き、あるべき制度について議論を進めることができた。
- 2024年6月より日立製作所本体における非管理職（組合員層）の職務給制度導入に際しては、労使それぞれの代表者による専門的な会議体にて、議論の機会を多く設けた。また、社員向けのコミュニケーションの機会も設け、会社側の情報発信を十分に行うことで、スムーズな制度移行を図ってきた。

(制度導入時のソフトランディング期間)

- 新たな等級を導入するに際して、報酬が下がる社員に対しては、一定の調整給を支給している。調整給は一定期間をかけて徐々に減額していく仕組みとしている。

以上

(3) アフラック生命保険株式会社

企業概要

「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という想いのもと、1974年に日本で初めてがん保険を提供する保険会社として創業。2024年11月に創業50周年を迎える。「生きる」を創るリーディングカンパニーとして、創業の想いやブランドプロミス『『生きる』を創る。』などに表されるコアバリュー（基本的価値観）を脈々と受け継ぎ、社会と共有できる価値を創造するCSV（Creating Shared Value、共有価値の創造）経営を実践している。

企業情報（2024年3月末時点）

従業員数	4874人
保険料等収入	1兆2950億円
営業拠点数	132営業部・支社

1 導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（外資系企業ではあるがいわゆる日本型雇用システム）

○アフラック生命保険株式会社（以下「アフラック」という。）は、外資系企業ではあるが、日本での創業以来50年間にわたり米国とは独立した人事制度を設計し、運用してきた。このため同社の人事制度は、伝統的な日本型雇用システムと大きく差はないものであった。

（ジョブ型人事導入は主体的なキャリア形成のため）

○職務等級制度を基軸とした新たな人材マネジメント制度（ジョブ型人事）導入の理由は、変化の激しい時代では社員一人一人が最大限力を発揮できる環境を作らない限り、会社として競争に勝つことができないという思いから。このため、アフラックの新人事制度は社員の主体的なキャリア形成への支援が強く意識されている。

(2) 経営戦略上の位置付け

（中期経営戦略の第一の柱が「人財マネジメント戦略」）

○1955年の米国での創業以来、「人財を大切にできるコアバリュー¹³（人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる）」を脈々と受け継いでおり、人材を中心に据えた企業文化を醸成してきた。

13 「コアバリュー」とは、企業が経営を行う上で中核となる価値観をいう。

2022年から2024年の中期経営戦略においても、5つの戦略のうちの第一の柱が「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」である。

5つの戦略

1. 多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略
2. 「生きる」を創るエコシステム戦略
3. 持続的成長に向けたファイナンス戦略
4. ステークホルダーへ新たな価値を提供するデジタルトランスフォーメーションとアジャイル戦略
5. 積極的で機動的な業務執行を促進する強固なガバナンスとERM戦略

（「戦略マップ」を用いた人事施策の促進）

- アフラックにおける人事制度や施策を整理した戦略マップを作成。人事制度や施策は、互いに影響しあう経路依存性があるため、一貫性をもって展開することが重要である。そこでまずは、人材マネジメント戦略は経営戦略に基づくものであることを明確にしたうえで、各制度や施策が制度理念に則って統合的・包括的に機能する仕組みを構築している。
- 大まかには、人材マネジメント戦略の方針を掲げて、戦略の核を「人財エンゲージメント¹⁴の強化」と定義。戦略を実現するため、「人財マネジメントの強化」、「社員を活かす環境の実現」の2本の柱で各制度や施策を整理し、人材マネジメント戦略全体の「実行性・実効性を確保するため仕組み」として、ガバナンス体制の確保や、ポジションアセスメント（360度評価）・エンゲージメントサーベイの導入などに取り組んでいる。

14 所属する組織と自身の仕事に熱意をもって、自律的に貢献しようとする人材の意欲をいう。

戦略マップ

人財を大切にすることがコアバリュー

人財マネジメント戦略

人財マネジメント制度で目指した理念（多様な人財が自律的に働き、最大限に力を発揮する）を結実させることで、アフラックの組織力・人財力を高め、長期経営ビジョンの達成を確実なものとする

人財エンゲージメントの強化

所属する組織と自身の仕事に熱意をもって、自律的に貢献しようとする人財の意欲を最大限引き出す

人財マネジメントの強化

人財マネジメント制度		タレントマネジメント	
トータルリワード	Pay for Job, Pay for Performance	部門型人財マネジメント	パフォーマンス志向の人財登用
職務等級制度	職務記述書	リーダーシップ・パイプライン強化	次世代リーダー育成プログラム
頑張り報いる評価制度	主体的なキャリア形成支援	キャリア開発計画書 (CDP)	ジョブ・ポスティング
ダイバーシティ&インクルージョン推進			

社員を活かす環境の実現

アフラック Work SMART	戦略的ハイブリッドワーク
健康経営	がん・傷病 就労支援プログラム
安心・安全な職場環境	E.A.Week (全従業員へ感謝を伝えるイベント)
アジャイル型の働き方	充実した様々な福利厚生制度

実行性・実効性を確保する仕組み

代表取締役社長をトップとする「人財マネジメント政策委員会」「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」によるモニタリング

人的資本データの整備・活用・開示	エンゲージメントサーベイ	りあるぐ ([リアルな場]で[リアルに語る]ダイアログ)
	ポジションアセスメント (360度評価)	HCMダイアログ (統括担当役員との人財マネジメント戦略に関する対話)

(主体的なキャリア形成に向けた社内の変化)

- 人事制度改革により、ジョブ・ポスティング（社内公募制度）でも、同一等級内での異動だけでなく上位のポストに任命されるケースが増加するなど、真に相応しい人材を機動的に配置できるようになってきている。
- 社員も中長期的な自分のキャリアについて考え始めるようになってきた。主体的にキャリアを追求する風潮は確実に高まってきている。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(二段階での導入)

- 長年運用してきた職能資格制度から、2021年に管理職（約700人）、2022年に非管理職（約3500人）にジョブ型人事を導入した。

(2) 等級制度

① 基本方針

制度の理念は、「社歴・年齢・性別に関係なく、意欲と能力のある人材が、自律的に働き、最大限に力を発揮しながら、主体的にキャリアを構築できる環境を実現する」こと。つまり、「誰もが活躍できる」環境を整えることが狙い。年功的要素を無くし、「職務の大きさ」に基づき等級を定め、社歴等に関係なく、意欲と能力に応じて人材を配置・登用することを目指している。

そのため、制度の導入に併せて役職定年制を廃止すると共に、20代でも管理職になることができる制度設計にしている。実際に、飛び級で管理職に登用される例も発生している。

② 約1600の職務記述書の公開

非管理職も含めた全てのポスト¹⁵の職務記述書を作成し、社内で公開している。また、仕事が変われば職務記述書をタイムリーに見直し、公開する運用としている。

職務記述書には、当該ポストの「職務内容」、「求められる知識・経験」、「要求される思考能力の水準」、「責任の大きさ」などが記載される。社内にどのようなポストがあるのか、自分が目指すポストに必要な資格やスキルが何かを知ることがキャリア自律の第一歩と考え、社員の主体的なキャリア形成の基盤として活かしている。それゆえ、職務記述書は制度の根幹であり最も重要なものと考えている。

職務記述書の記載イメージ

ポスト名	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	グレード	XXXXX
職務内容	<ul style="list-style-type: none"> • ○○を実現する • ○○をリードする • 		
知識・経験	(職務を遂行するために必要な知識、経験等) <ul style="list-style-type: none"> • ○○○ • ○○○ 		
問題解決	(要求される思考能力の水準/求められる独自性) <ul style="list-style-type: none"> • ○○○ • ○○○ 		
達成責任	(行動及びその行動の結果に対する責任の大きさ) <ul style="list-style-type: none"> • ○○○ • ○○○ 		

15 2024年4月時点で約1600ポスト

職務記述書は、実際の職務をよく理解している現場の管理職が相当の労力をかけて作成した。作成者に向けたトレーニングを行っており、職務記述書は一義的には等級の決定のために利用するものであるが、「社員に期待を伝えてモチベーションを維持・向上する」、「適切な評価を実施する」、「未来の候補者に対して仕事を訴求する」といった重要な目的があることを徹底的に伝えた。

③ 職務の大きさに基づく等級区分

等級は、管理職層が8階層、非管理職層が5階層の計13階層。職務ごとのジョブの大きさは、職務記述書を元に8つの軸により評価され、各等級に区分される。

以前は職位を前提に等級が設定されていたため、課長と部長の等級が逆転するといった事態は生じ得なかった。しかし、制度改定後は、職務の大きさを元に等級が決まるので、ある部の課長が他の部の部長よりも高い等級に区分されることもあり、また、部下を持たずとも高い等級に区分されるポストも存在するようになった。

職務記述書の評価軸

3つの視点	8つの評価軸	評価の視点
知識・経験 Know-How	1.実務的・専門的・科学的ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> そのポストを遂行するために必要な知識・経験・スキルのレベル - どんな知識・経験が、どれくらいの幅と深さで求められる？ そのポストがマネジメントする職務の幅や難易度 - 交渉/調整する組織の機能・職務の幅や難易度はどれくらい？ そのポストに必要なコミュニケーションスキルのレベル - 相手を育成・能力開発するレベル？相手に説明するレベル？
	2.マネジリアル・ノウハウ	
	3.対人関係のスキル	
問題解決 Problem Solving	4.思考環境	<ul style="list-style-type: none"> そのポストが思考するレベル - 戦略レベル？戦術レベル？ハウツーレベル？ そのポストが直面する課題の難易度 - 課題に対する解決策を見出すことはどれくらい難しい？
	5.思考の挑戦度	
達成責任 Accountability	6.行動の自由度	<ul style="list-style-type: none"> そのポストが持っている意思決定の範囲 - そのポストが任せられている範囲はどこまで？ そのポストが出すべきアウトプットの定量的な大きさ - そのアウトプットを金額換算するといくらになる？ アウトプット（利益や売り上げ等）に対する関わり方 - 直接的に関わる？支援的に関わる？
	7.職務規模	
	8.職務規模に対するインパクト	

旧制度と新制度における等級（グレード）の比較

旧制度				新制度					
		グレード	A部	B部	C部				
管理職層	部長格	D1	部長			管理職層	23	部長	
		D2			部長		22		
		D3		部長			21		
	課長格	M1	課長				20	課長	
		M2		課長	課長		19		部長
		M3					18		
一般社員層	N/A1				17		課長		
	N/A2				16		課長		
	N/A3				15	組織の中核業務を自律的に遂行			
	N/A4				14	定型業務を自律的に遂行			
	N/A5				13	周囲のサポートを受けながら業務を遂行			
					12				
					11				

(3) 報酬制度

① 「トータルリワード」の考えに基づく報酬制度のデザイン

報酬制度の設計にあたっては、「トータルリワード」¹⁶という考え方を重視している。金銭的な報酬（リワード）が重要であることは当然だが、コアバリューに基づく CSV 経営¹⁷への共感や、社員が働く上でやりがいのある仕事の提供、キャリア形成に対する支援、安心して働くことのできる環境の整備といった、非金銭的な報酬（リワード）も同様に重要。短期・中期・長期のそれぞれの視点から、人材の成長と貢献を評価し報いるために、報酬制度をデザインしている。

16 「トータルリワード」(Total Reward) とは、金銭的報酬に加えて、仕事のやりがいなどの非金銭的報酬を含めた総合的な報酬により、社員の仕事への動機付けを行う考え方や報酬体系をいう。

17 独自の資源や専門性を活かして、向き合うべき社会的課題を解決するとともに経済的価値を創出する、という共有価値創造 (Creating Shared Value) を経営戦略のフレームワークとする経営をいう。

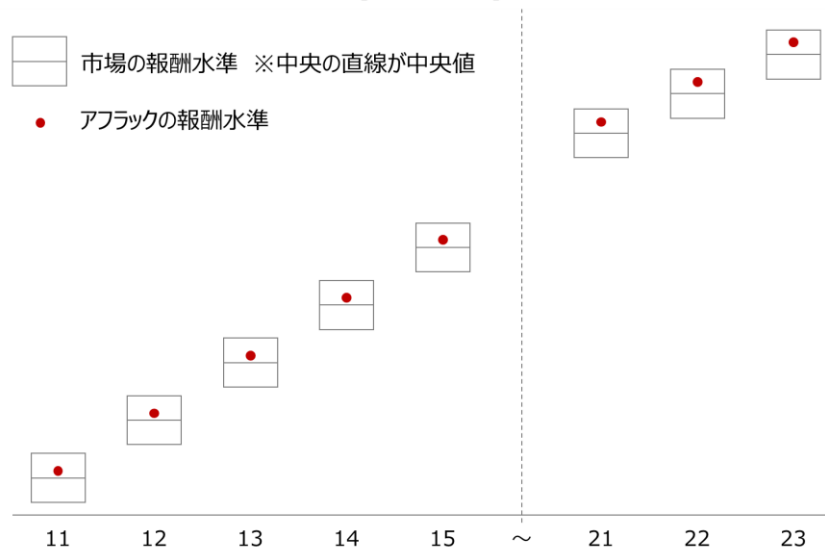
トータルリワードの考え方

金銭的リワード	職務に報いる	<ul style="list-style-type: none"> • 職責の大きさに対して報いる基本給・上期下期賞与
	成果・業績に報いる	<ul style="list-style-type: none"> • 目標達成へのコミットを引き出し、達成への貢献（業績）に報いる短期業績賞与
	負担や意欲に報いる	<ul style="list-style-type: none"> • 転勤の負担に報いる手当（転勤手当）など • 自己啓発への金銭的補助（Aflac Cafe、公的資格取得援助制度など）
	中長期的な貢献・功労に報いる	<ul style="list-style-type: none"> • 中長期インセンティブ（一定のグレード以上） • 中期的な企業価値向上に報いる従業員持株会への奨励金 • グレードと勤続期間に対して報いる退職金
非金銭的リワード	企業の存在意義への共感	<ul style="list-style-type: none"> • コアバリューに基づくCSV経営への共感 • ブランドプロミス「『生きる』を創る。」への共感 など
	やりがいのある仕事の提供	<ul style="list-style-type: none"> • 5大ステークホルダー（お客様、社員、ビジネスパートナー、株主、社会）の負託に応え、チームで働くことのやりがい • チャレンジングで成長の機会となる仕事へのアサイン、アフラック Work SMARTの実践 など
	キャリア形成の支援	<ul style="list-style-type: none"> • 主体的なキャリア形成を支援する仕組み（キャリア開発計画書(CDP)、ジョブ・ポスティング など） • 多様なニーズに応える人材育成プログラムや能力向上機会の提供 など
	安心・安全な環境の提供	<ul style="list-style-type: none"> • 健康経営や、がん・傷病 就労支援プログラムなど安心して働ける仕組み • リフレッシュやプライベートを充実させるためのさまざまな休暇・休職制度など

② 市場水準は意識しつつ、金額だけには頼らない

金銭的な報酬は、「Pay for Job, Pay for Performance」という考え方に基づき設計している。「Pay for Job」を実現し、採用競争力を確保するため、報酬は市場の水準と比較して高めに設定している。一方で、金銭のみで人材の獲得競争を戦うわけではなく、非金銭的報酬も含めたトータルリワードで人材を惹きつけたいという考えから、報酬を市場水準の最高値に設定することはしていない。

市場水準と報酬レンジ（イメージ）



（４）評価制度

（絶対評価により社員の納得感を醸成）

- 評価制度は「業績貢献評価」と「行動評価」の２つで構成され、いずれも、社員の納得感を醸成するために絶対評価とした。従前の職能資格制度では、昇格を検討する材料として、社員を相対化して評価する必要があったが、「Pay for Performance」を実現し、より直接的に社員の貢献に報いるためには、絶対評価の方が適しているという考えによる。
- 「業績貢献評価」では、経営目標から落とし込んだ個人目標に対する成果や貢献が評価され、個人の短期業績賞与に反映される。
「行動評価」では、組織貢献やコアバリューの実践状況が評価され、給与改定のほか、一定の等級以上の社員に支給される中長期インセンティブの付与に活用される。

（評価は人材育成につなげる）

- 評価制度は、適切な評価を実施するだけでなく、評価プロセスを通じた人材育成につなげることも企図している。
- そこで、行動評価で評価の対象となる具体的な行動例などを示した「行動評価ハンドブック」を作成し、社内に公開した。また、評価者トレーニングを実施し、評価における一連のプロセス（期中や最終結果のフィードバック時など）を通じて社員の成長を支援し、「人財エンゲージメント」を高めていくことの重要性を伝えている。また、評価結果は後述の「人財マネジメント政策委員会」でも全社的な観点からモニタリングを行っており、適切性を担保する仕組みを整えている。
- 人事制度改革後のエンゲージメントサーベイでも、多くの社員が「適切な評価とフィードバックを受けている」と回答している。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(新卒採用の初期配属先確約制度)

- 新卒採用の在り方について、入社時点からキャリア志向が高く、意欲や能力がある人財の初期配属先を確約する「WING 制度」を開始。希望する部署と配属先のギャップが解消されることから、キャリア志向の高い学生に人気があり、2024 年の新入社員の約 15%が活用している。

(2) 人事異動

(会社主導のジョブローテーションも重要)

- ジョブ・ポスティング（社内公募制度）の拡充など、社員が自らキャリアをつかむ仕組みを構築する一方、会社主導の人事異動も実施している。これは、全国各地の顧客にサービスを提供することや、地震等の災害やシステム障害が発生した場合でも安定的に業務を継続し、社会的責任を果たす必要があるという危機管理の観点から、全国にある各拠点への人員の配置が不可欠であることを踏まえたもの。
- また、生命保険ビジネスでは、社員が営業・保険金支払・アンダーライティング¹⁸などの業務を複数経験することで、コアビジネスを理解すると共に、自身の適性を見極めることが重要である。そのため、特に社員のキャリア初期（入社後 10 年程度）は、会社主導の異動も組み合わせたジョブローテーションを実施している。
- 会社主導の人事異動は、社員の自己申告の内容や、1on1 や日々の業務の中で上司が把握している本人の適性や志向を踏まえて決定されており、多くの場合は本人の意思が一定程度反映されている。

(3) キャリア自律支援

(「パーソナライズ化」された支援)

- 主体的なキャリア形成の支援は、「パーソナライズ化」している。社員一人一人に向き合った支援ができるよう、以下の取組を進めている。

① キャリア開発計画書（CDP）

主体的なキャリア形成支援の一番の核は、それぞれの社員が作成するキャリア開発計画書（CDP¹⁹）。社内のポータルサイトで公開された職務記述書等から自身の「目指すキャリア」を考え、その実現に向けて「現状」、「啓発課題」、「アクションプラン」などの情報をキャリア開発計画書として整理。これをもとに、上司との対話などを通じて、能力開発を進めていく仕組み。

18 保険契約の申込みの際して、申込者の危険度を勘案し、引き受けの可否や、保険金額・保険料率などの条件を検討する一連の業務をいう。

19 「Career Development Plan」の略

CDP を活用した能力開発を有効に機能させるために、CDP 作成のガイドやノウハウを整理した「CDP プレイブック」の公開や、CDP 作成に向けた具体的なアクションを学ぶ「キャリアデザイン研修」を実施している。

キャリア開発計画書（CDP）の記載イメージ

目指すキャリア	
X年後に〇〇を目指す	
現状	啓発課題
<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇が自身の強みである ・〇〇が不足している 	〇〇力を伸ばすこと
アクションプラン	
<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇にチャレンジする ・〇〇の資格を取る 	

② Aflac Cafe

CDPに基づく、一人一人にあわせた能力開発ニーズを支援する施策。社員が自己啓発活動のために自由に使える費用として、最大で年間10万円の自己啓発支援金を支給している。

③ ジョブ・ポスティング（社内公募制度）

社員が希望するキャリアを実現する機会を増やすため、ジョブ・ポスティングの活発化を目指す。新制度導入に併せて、従前は対象外であった支社長や課長などの管理職ポストや上位グレードへの挑戦を可能とした。その結果、応募者は、制度改定前の2020年で254名だったが、改定後の2021年は721名、2022年は518名、2023年は380名と、制度改定前を上回る水準で安定している。

④ キャリア EXPO

ジョブ・ポスティングを行う上で、職務記述書だけでは実際の働き方や職場の雰囲気等が分からない、という社員の声に対応するため、2022年から「キャリア EXPO」という社内の部署説明会を実施している。各部署が自部署の魅力を伝えるために開催方法や内容を工夫しており、多くの社員が参加している。2023年は全国から延べ1000人以上が参加した。

（キャリア形成支援の効果と今後の課題）

- キャリア形成支援に関する施策により、「キャリアは自分で作る」という意識が浸透してきている。CDPの作成は任意であるものの、管理職も含めて9割以上の社員が作成し、又は作成予定である。
- 自己啓発活動の費用を支援する「Aflac Cafe」は、職能資格制度時代から存在する施策だが、ジョブ型人事導入後に利用者数が一時的に減少した。これは、従前の制度で昇格要件としていた TOEIC 受験の利用など、受動的な理由での活用が減った

ことが大きく影響している。現在は、主体的なキャリア形成の意識醸成や、研修メニューの増加に伴い、利用者も増加傾向にある。

- このように意識は変わり始めた一方で、「主体的に学習してください」と会社に言われた途端、何をして良いか分からない“キャリア迷子”のような社員も生まれてきている。主体的なキャリア形成という当初の目的を鑑みると、正に“芽が出てきた”ばかりといえる段階である。「何を学ぶか」ではなく「なぜ学ぶか」という本質的な問題に向き合う必要があり、上司との1on1などの機会を通じて、各自が目指すべき方向性を見出せるよう、会社としても支援を行う考えである。

(4) 等級の変更

(アップグレード・ダウングレード双方の実施)

- 等級の変更に関して、「昇格」や「降格」という表現は使用せず、「アップグレード」や「ダウングレード」と呼称している。これは、等級が変更となるのは担当する職務が変更になるからであって、その人自体の「格」が変わるわけではないということを確認を示すためである。
- ポスト数をコントロールし、意欲と能力に基づき真にパフォーマンス志向で人材の配置・登用を行うため、アップグレードだけではなく、管理職から非管理職へのダウングレードや、非管理職層内でのダウングレードも一定数行っている。

(丁寧に社員と向き合わなければ運用できない)

- ジョブ型人事は、上司が個々の社員と丁寧に向き合わなければ適切に運用することはできず、上司のマネジメント力が問われる。一般的に、ジョブ型人事は非常に厳しく、人材を大切にしていない制度であるように受け止められがちであるが、社歴や年齢をベースに人事部が一律で等級を決めていく制度と比較すると、社員と丁寧に向き合うことが求められるため、より社員を大切にする制度であると考えている。

特にダウングレードの実施にあたっては、以下の6つのポイントを重視している。

- ① (再)登用の機会は平等
一度ダウングレードしたら終わりではなく、他の社員と同様に(再)登用の機会を与えており、実際に再登用される社員もいる。
- ② 予見可能性を与えていく
社員に対しては、直前になって初めて通知するのではなく、前もって1on1などの機会を通じてコミュニケーションを図り、予見可能性を持たせるようにしている。
- ③ 自身の選択を促す
ジョブ・ポスティングや自己申告の利用など、社員が他のポストで活躍できる可能性を示し、自ら選択することを促している。

④ リスキリング支援

他のポストでの活躍を目指すべく社員がリスキングを望んだ場合は、適宜 CDP を活用しながら、能力開発を支援する。

⑤ 人財戦略部も交えたサポート・PIP

パフォーマンスが芳しくない社員に対しては、より個別化した対応を行う。上司による指導後も改善が見られない場合は必要に応じて PIP²⁰を適用し、人財戦略部²¹も関与してサポートを行う。人財戦略部・上司・本人の三者で、何が課題であり、どのような状態になれば改善できるのか、そのために何をするのか、次のチェックポイントはいつか、といった点を整理した上で合意形成しながら改善を図っていく。

それぞれの社員が置かれた状況に応じた丁寧な対応が求められることから、大量の PIP 対象者に機械的に対応するといったことは行っていない。

以前は、実施方法や期間などのルールを一律に定め、画一的な対応となっていたが、現在は人財戦略部が専門的な立場からサポートを行い、個別の状況に応じて対応するというスタンスに変えた。

⑥ 報酬面でのセーフティネット

ダウングレードを行う場合、報酬面でセーフティネットを設けている。生活への影響を考慮しつつ、「Pay for Job」の実現を目指すために、複数年をかけてグレードに応じた報酬水準へ移行している。また、管理職層より相対的に報酬水準の低い非管理職層内でのダウングレードにおいては、一定の水準で報酬を下げ止めるなど、更に手厚いセーフティネットを講じている。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

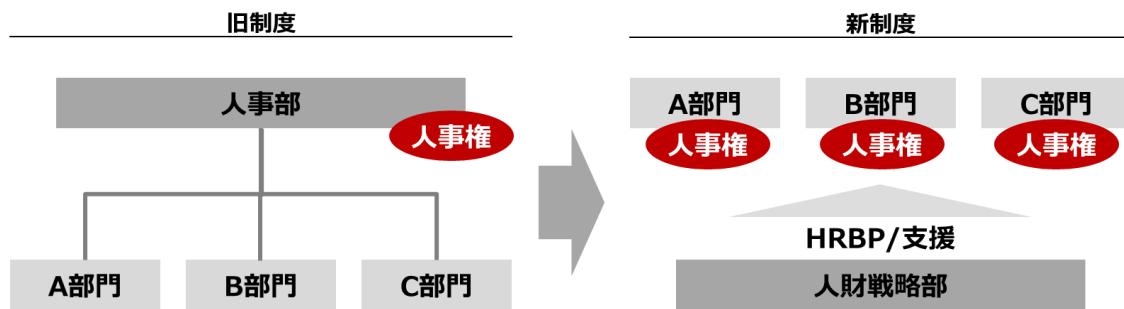
(機動性を重視した、部門主導の人材マネジメント)

- 従前は人事部が中央集権的に人事権を行使していたが、各部門に人材マネジメントに関する権限を委譲し、人事部は各部門を支援し、コンサルティングをする役割へと変革させた。そのために、名称も「人事部」から「人財戦略部」に変更している。環境の変化が激しい中でビジネスの機動性を高め、同時に一人一人の社員にしっかり向き合っていくための制度変更である。
- もっとも、現場には人材マネジメントに関するノウハウがあるわけではなく、また人財戦略部も、いきなりコンサルティングを求められたところで、すぐに適応することは難しい。人財戦略部と部門で連携しながら、トライ＆エラーで対応している。

20 「Performance Improvement Program」の略で、ローパーフォーマーや問題行動を抱える社員の行動改善のための取組をいう。

21 人財戦略第一部・人財戦略第二部を指す。なお、アフラックでは、人事制度の変更に伴い、「人事部」から「人財戦略部」と名称を変更している。

人事のあり方の変化



(各部門における人材マネジメントの機能強化)

- 各部門における人材マネジメントの高度化を主導するための専任ポストとして「HRBP アカウトマネージャー」を創設。各部門の人材マネジメントに関する課題解決のため、各部門の役員とのコミュニケーションを主導し、本質的な課題解決に向けた提案・実行など、コンサルティング機能を発揮している。
- また、各部門の人材マネジメント上の重要課題については、各部門と人財戦略部で「部門課題解決タスクフォース」を課題ごとに組成し、協働して機動的に課題解決を行っている。

(「人財テクノロジー課」の新設)

- 人事関連の IT システム・インフラ整備、データ利活用のために、人財戦略部に「人財テクノロジー課」を新設した。各部署の定員の充足率、各部門の予算に対する人件費率、入社率、残業の状況などの人事データが一元的に明らかになる情報基盤を整備。役員から現場の管理職レベルまで、自らデータを深掘りして確認・活用できる環境を整えている。
- 既存の部署が本来業務の傍らで作業をするのではなく、専門チームを設置することにより、取組が加速的に進んだ。

(経営陣がリードする運用のモニタリング)

- 新たな人事制度が目指す理念を実現するためには、運用が非常に重要だと考えている。これは、20 年ほど前に同様の職務等級制度を導入した際、運用が上手くいかず制度理念を実現できなかったという反省を踏まえたもの。そのため、制度の運用状況のモニタリングに力を入れており、データ活用や社員との対話により、情報を収集している。
- 社長と各部門の統括担当役員が参加する「人財マネジメント政策委員会」を、隔週で開催。人材マネジメントに関する政策課題を議論すると共に、人員数・人件費、ポスト数管理、異動配置などの人的資本データを四半期ごとにチェックすることで、各部門に権限を委譲しつつも、全社最適の観点から課題があれば、機動的・継続的に改善を続けている。

モニタリング・データの一例

モジュール	No	項目	1Q	2Q	3Q	4Q
人員数・人件費	1	全社/各部の人員数の予実	●	●	●	●
	2	全社/各部のGポイント（人件費）の予実	●	●	●	●
ポスト数管理	3	全社/各部門のポスト数推移		●		●
	4	職務記述書の管理状況		●		●
異動・配置 ダイバーシティ& インクルージョン	5	部門別、職位（部長、課長等）別の平均年齢、男女比、勤続年数の推移		●		●
	6	ジョブ・ポスティングの実行数			●	
	7	部門を跨ぐ異動者数				●
	8	女性ライン長比率、指導的立場の女性比率		●		●
採用	9	アップ/ダウングレード数の推移		●		●
	10	部門別のオープンポジションの充足度		●		●
退職	11	中途採用時における職務記述書の活用状況		●		●
	12	退職数、退職理由	●	●	●	●
評価	13	退職率、マーケット比較	●	●	●	●
	14	業績貢献評価・行動評価の分析（部門別比較、分布・バラツキ等）	●			●
人財育成プログラム	15	クォーターリー・1on1実施率	●	●	●	
	16	全社プログラムの実行状況	●	●	●	●
人財エンゲージメント	17	キャリア開発計画書（CDP）の作成状況		●	●	●
	18	エンゲージメントサーベイ結果	●			
働き方 （Work SMART）	19	人財エンゲージメントプランの実行状況		●	●	●
	20	労働時間（所定外労働/長時間労働/深夜残業）の推移	●	●	●	●
	21	年次有給休暇取得率	●	●	●	●
	22	出社率/リモートワーク率	●	●	●	●

○人材マネジメント戦略の実行性・実効性を確保するにあたっては、社員の生の声を把握することも重要であると考えている。そこで人事部門の役員・部長が全国の拠点を回り、現場の社員と直接対話する「りあるぐ」²²という施策を実施している。これは、人事制度改革直後の時限的な取組ではなく、恒常的な取組として実施している。

2023年には、約40回・約250人と対話し、主体的なキャリア形成という会社からのメッセージをどう受け止めているのか、上司はどのように部下と向き合っているのか、といった生の声を拾い上げ、人材マネジメント戦略のPDCA²³に活かしている。

5 導入プロセス

（経営陣が2年間で86回議論）

○制度改定にあたっては、人事部だけで検討するのではなく、社長と各部門の役員が参加する検討チームを発足させ、2年間で86回、合計126時間もの議論を行った。

22 アフラックにおける独自の取組であり、『『リアルな場』で『リアルに語る』ダイアログ』の略称。

23 Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）の頭文字を集めた言葉で、計画して実行したものについて効果を確認し、より高いレベルで次の行動につなげていく一連の取組を指す。

○20年ほど前の制度改定時の反省を踏まえ、制度導入後に適切な運用が行われるためには、現場を預かる役員の当事者意識が重要と考えている。人事が主体となって制度を設計し、経営に諮るといった形は採らなかった。

(労使コミュニケーション)

- 労働組合がないため、社員とのコミュニケーションをより丁寧に行った。説明会だけでなく、制度内容を一元的にまとめた専用のポータルサイトを立ち上げたり、社内報等を活用して社長・役員からのメッセージ発信を行ったりと、様々な媒体で情報発信を行った。社員から多く寄せられる質問は、FAQ²⁴として全社的に共有している。
- 制度に込めた理念を実現するためには、それを運用し、実際に社員と向き合う各現場の在り方が重要と考えている。そこで、社員に対する制度内容の説明を、現場の役員・管理職が主体となって複数回実施することで“自分ごと化”を促した。労力はかかったが、人事部門が一方的に通達するよりも格段に理解が深まったと感じている。
- 非管理職の制度設計や、制度内容の社員への伝え方などを検討する際は、制度対象者の意見を参考にするために、各部門の非管理職で構成される「フォーカスグループ」というグループを組成し、意見聴取を行っている。この他に、上記の「りあるぐ」を通じた社員との対話により、制度導入後も現場の声を継続的に汲み取ることが意識している。

(激変緩和措置)

- 大きな制度変更であったことから、制度導入から3年間を「移行期間」と考え、ダウングレード時のセーフティネットよりも、更に手厚い激変緩和措置を講じた。
- また、新制度導入にあたって、職務によらない手当（住宅手当に相当する「生計手当」など）の見直しも併せて行っており、この手当の改廃により報酬が減少する場合についても、複数年かけて本来あるべき報酬水準へ移行させている。
- 特に非管理職においては、制度移行後初年度は全員が報酬を維持するように、激変緩和措置を講じている。
- なお、新制度導入の目的は、社員一人一人が最大限力を発揮できる環境を構築することであり、人件費削減を目的としたものではない。ジョブ型人事の導入にあたり、総賃金原資も増加している。

以上

24 「Frequently Asked Questions」の略で、よくある質問を意味する。

(4) パナソニック コネクト株式会社

企業概要

パナソニック コネクト株式会社は、パナソニックグループにおいて、B2B ソリューション事業成長の中核を担い、顧客起点で顧客の「現場」に貢献する新しいソリューションを提供している。顧客の多様な「現場」に寄り添い、課題解決に向けたお役立ちを果たしていく。

企業情報（2024年3月末時点）

従業員数	2万8240人（連結）
売上	1兆2028億円（連結）
主要事業所数	国内事業所12か所、国内関連会社9社、 海外事業所23か所
従業員数の海外比率	54%
売上高の海外比率	70%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（“ものづくり企業”から“ソリューション提供企業”へ）

- パナソニック コネクト株式会社（以下「パナソニック コネクト」という。）は、パナソニックグループの社内カンパニーであったコネクティッドソリューションズ株式会社が、パナソニック株式会社の持株会社制への移行に伴い、2022年4月に新会社として設立された。
- 国際競争力を強化するために、ハードウェアを中心としたコア事業（ものづくり事業）の徹底した専鋭化を図ると共に、持続的な成長につながるソフトウェアベース事業（ソリューション事業）を成長事業と定め、経営資源を集中投下している。

（「自律的でダイナミックな人材ポートフォリオ」の実現に向けた改革）

- 2022年4月の会社設立と同時にジョブ型人事を導入した。
- ソフトウェアベース事業でソリューションを提供する人材は、従来のものづくりを担う人材とは異なる素養が求められる。事業の変革に応じて、経営戦略と人事戦略を連動させた「自律的でダイナミックな人材ポートフォリオ」を実現することが、人事制度改革の目的の一つである。
- これまでの組織は硬直的であり、注力すべき事業に人を配置できず、縮小すべき事業が余剰人員を抱える状況にあった。社員の成長機会の逸失や、企業の成長の足かせになっていると判断し、人事制度を抜本的に改めることとした。

(2) 経営戦略上の位置付け

(創業理念に根付いたバリューの設定)

○会社のパーパスは「現場から 社会を動かし 未来へつなぐ」。複数の事業部門を備える同社では、現場起点での価値の提供を志向している。また、松下幸之助の経営理念を現代の言葉で言い換えた以下の「Core Values」を規定。②～④はBlue Yonder社²⁵のバリューでもあり、同社の価値観を取り入れて新たな会社を築く意思の表れである。

- ① Connect つなぐ つながる
- ② Empathy 共感 共創
- ③ Result 結果にこだわる
- ④ Relentless たゆまぬ変革
- ⑤ Teamwork 衆知を集める

○「Core Values」は、規範的・理念的な標語に留めるのではなく、実際に目標設定や評価に用いられており、人事制度の基礎を成している。

(競争力強化に向けた3つの改革)

○2017年より経営改革に着手し、競争力強化のため以下の3つの改革に取り組む。その中でも、「正しいカルチャーがなくては、事業は成功せず、事業戦略も実現しない」との考えから、①のカルチャー改革を最も重視する。ジョブ型人事への改革は、カルチャー改革の一環として推し進められている。

- ① カルチャー改革
- ② 製品・サービスの専鋭化、オペレーション改革
- ③ 事業立地改革

(ゴールは企業価値の持続的向上)

○人材戦略のゴールは「企業価値の持続的向上」と設定した。“社員の成功”と“企業価値の向上”を連関させるために人材戦略を講じるのが、同社の基本姿勢である。
○人材戦略の成功の鍵は“thriving”な人材。「意義のある仕事に取り組み、成長実感を持つことができれば、生き生き働いている実感を得られる」との仮説をもとに、いかに“thriving”な人材を生み出せるかという観点から、人事施策を立案・実行している。

²⁵ 世界最大のサプライチェーン・ソフトウェア企業。2021年にパナソニックグループが買収し、2022年4月のパナソニック コネクト設立時より、同社の子会社となっている。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(全社員にジョブ型人事を導入)

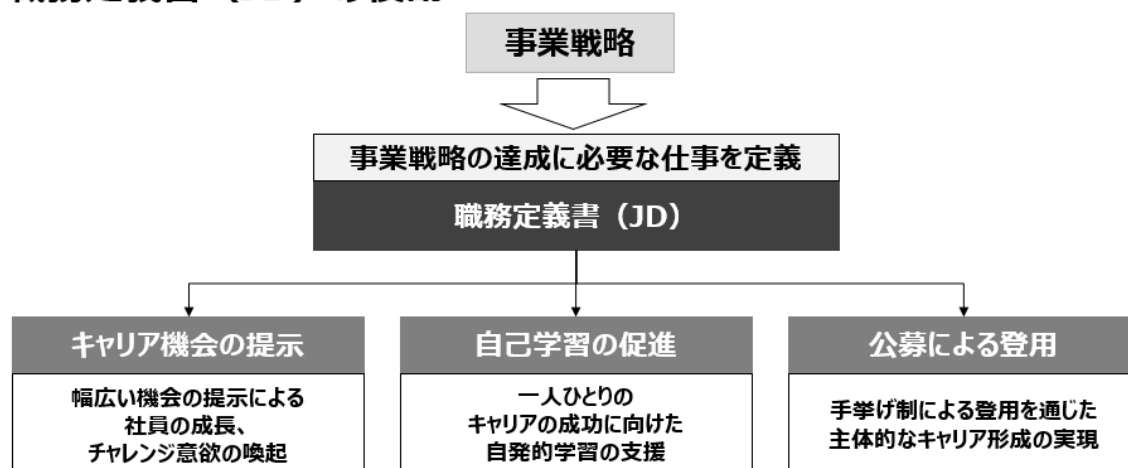
- ジョブ型人事はパナソニック コネクト本体で全社的に導入しており、管理職・非管理職で制度を分けることはしていない。パナソニック コネクトは、グループ会社 3 社の統合により設立された会社であり、人事制度が異なる 3 社の統合に際しては、全社的に新たな人事制度を構築する必要があった。したがって、既存の人事制度を段階的に変更することは考えず、全社一律でジョブ型人事を導入した。

(2) 等級制度

(約 1400 の職務定義書を公開)

- 事業戦略に基づきポストを設計し、約 1400 個の職務定義書を公開している。国内の組合員を含む全社員約 1 万人に一斉導入し、各人に求められる役割・責任を明示している。
- ポジションの設計は、事業部門ごとに年次で見直しを行っている。戦略を起点とした組織の設計については、各事業部の担当者にノウハウが蓄積しているわけではない。属人的なポストを設けて兼務をさせるといった状況が一定程度見受けられたが、HRBP²⁶とも協議をしながら、現在のポストが本当に必要かを考え、少しずつ組織の在り方を見直している側面もある。

職務定義書 (JD) の役割



- 職務定義書には、①職務の役割・責任、②求められる経験・スキル（テクニカルスキル・コンピテンシー）等を記載している。
- 新人事制度では、報酬を市場水準と連動させていることから、その基準となる職務定義書の作成においても、外部との比較が可能な内容にすることを意識した。職務

26 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

定義書の構成も、独自のものではなく、一般的なフォーマットを用いて仕事の内容や役割をシンプルに記載している。また、職務定義書の作成においては現場部署にメンテナンスの負担をあまりかけないことも重視した。

- 職務定義書の重要な役割は、キャリア機会を提示することにある。社員が挑戦したいポストの職務定義書を見ながら自身の成長につなげ、社内公募制度も活用しつつ、自らが希望するキャリアを実現するカルチャーの実現を企図している。

(2つのキャリアパスを整備)

- 等級は10階層で設計しており、非管理職のL5等級以上は、「マネジメント」と「プロフェッショナル」に等級を分けている。従来は、管理職に昇格するにはマネージャーに就任することが必須であったが、社員の役割・専門性に応じた処遇ができるように、2つのコースを用意した。

等級設計の考え方

	マネジメント キャリア	プロフェッショナル キャリア
管理職	L10	L10
	L9	L9
	L8	L8
	L7	L7
	L6	L6
非管理職	L5	L5
		L4
		L3
		L2
		L1

(3) 報酬制度

(3つのコンセプト)

- 新報酬制度のコンセプトは以下の3つ。

- ① Pay for Job “仕事”に応じた報酬
年齢や勤続年数にかかわらず、担う仕事に報いることとし、市場・競合他社と比較して競争力のある報酬水準とする。
- ② Pay for Performance “成果”に応じた報酬
業績・成果に応じて個人に還元し、事業成長に沿って柔軟に報酬水準の見直しを行う。

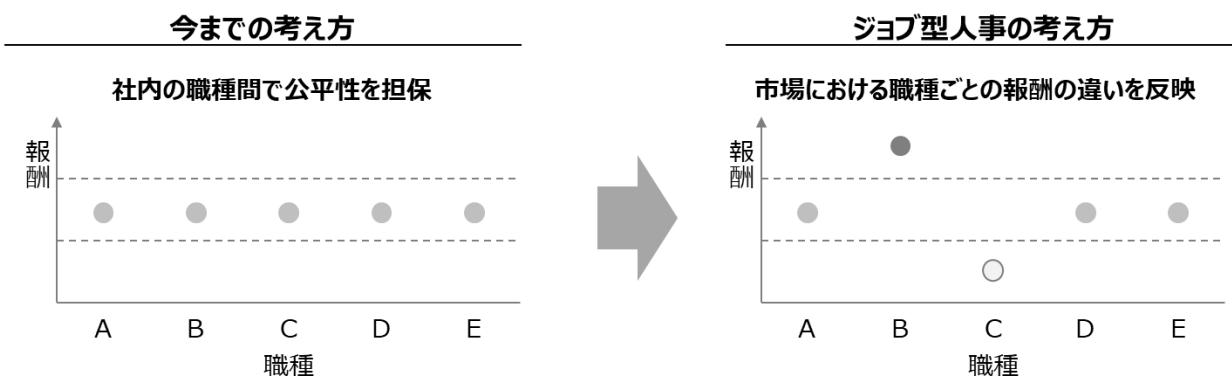
③ Pay for Differentiation “個”に応じた報酬

個人と報酬の関係性を強化する。各人の頑張りを評価し、仕事で成果を上げるほど報酬を上げ、仕事・成果を軸として個人単位で処遇する。

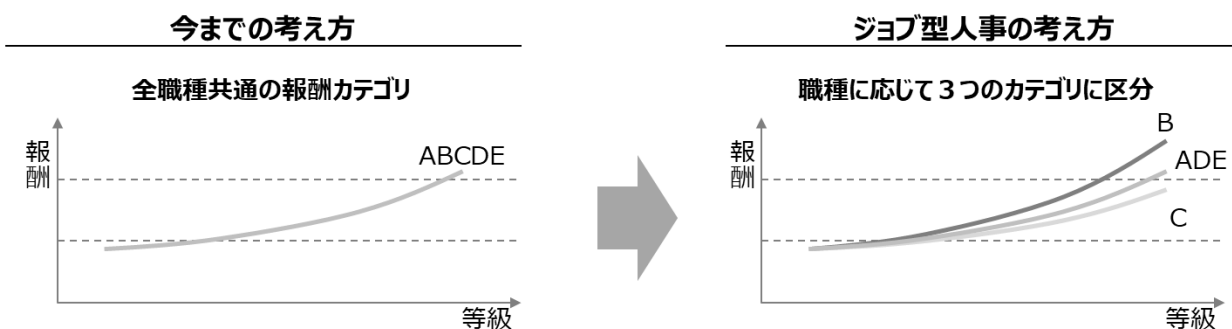
(3種の職種別報酬水準)

- 等級ごとに幅のあるレンジ給とし、報酬水準は職種ごとの市場水準を踏まえた上で、3種類を整備した。
- 従前は、職種にかかわらず同じ等級の社員は同じ報酬水準で処遇していた。横並びの報酬体系は、社内で人を動かす上では適しているが、外部人材を積極的に活用し、事業変革を目指すパナソニック コネクトの方針には合致していなかった。
- 制度改定前は、職種にかかわらず等級が上がれば同額が処遇に反映されていたが、新制度においては職種別の市場水準を意識しつつ、職責に応じて報酬水準が上がる仕組みへと切り替えた。

職種別報酬水準の設計



報酬カーブの設計



(専門性が高い社員は個別で対応)

- AI・クラウド・データサイエンスなどの領域で高い専門性を備える人材には、既存の報酬体系と市場の報酬水準が合致しない場合もある。限定的なケースではあるが、高度な専門人材の処遇を個別で決定する仕組みは別途整備している。

(4) 評価制度

(評価制度の枠組み)

- 評価制度は、業績評価と行動評価を導入している。
職務定義書を活用し、ポジションごとに具体的に期待されるパフォーマンスを明示した上で、目標を設定し、達成度を評価する仕組みである。
- 「A Better Dialogue(より良い対話)」というコンセプトを掲げ、3つの観点から目標を設定するのが特色。業績評価(Target Design)、行動評価(Core Value Review)に加え、単年度でなく将来のキャリアプラン実現に向けた取組の明確化(Future Design)の目標を設定することで、長期的な観点での成長を促す狙いである。
- 3つの目標を設定するタイミングで上司と部下が対話をし、各人ごとに具体的な目標を設定する。期中は1on1を月に1~2回の頻度で実施し、対話の機会を多く設ける。異動の判断においても、評価プロセスでの対話の内容を踏まえることを意識している。

(評価記号を用いない対話重視の評価制度)

- 評価記号を用いない、対話重視の「ノーレイティング」の評価制度²⁷を新たに導入した。従来の制度では、期末の「A, B, C…」といった評価記号のみが伝えられ、上司から部下に対する定性的なフィードバックが十分に行われていなかったという反省がある。評価記号が報酬に直結するため、「みんな頑張っている」との理由で評価が上振れする傾向にあり、部下が抱える課題や成長に向けた支援の内容について、正面から向き合うことができていなかった。
- そこで、評価記号の廃止を決断。上司には報酬原資を分配し、部下のパフォーマンスやコアバリューの発揮度合いに応じて、各人の具体的な昇給率を決定する仕組みとした。マネージャーが、報酬原資が不足していると判断し、具体的な根拠を示した場合には、追加の予算の獲得が認められる場合もある。
- 制度変更後は、従前と比べると、評価に応じてメリハリのある処遇を実現できるようになった。他方で、依然としてマネージャーによる部下への評価が高止まりする傾向にあるほか、評価結果だけが伝えられ、その理由が十分に説明されていないケースも見受けられる。ネガティブな評価も含め適切なフィードバックを行うことが部下の成長のためにも必要であり、対話を重視した新たな評価制度を現場のマネージャーに更に浸透させる事が改善すべき点であると感じている。

(マネージャーの評価能力向上に向けた取組)

- 上司は、部下に対する評価結果について、定性的な理由も含めて部下にフィードバックすることが求められる。マネージャーに対する研修は、年初・期中・期末の節目などに年3~4回ほど実施している。

²⁷ A, B, Cといった評価記号を用いた評価や社員のランク付けを廃止する取組であり、画一的な評価記号ではなく、個々の社員毎の目標設定やパフォーマンスに応じたフィードバックが重視される。

- また、会社からの一方的なマネージャーに対する説明会のみでは、横のつながりを構築して情報交換を促進することが難しい。そこで、別途マネージャーのコミュニティを立ち上げ、良かった点や失敗した点を共有できるようにした。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(新卒採用の方針)

- 今後の方針として、新卒採用においても、一部の社員に対しては、職種や業務レベルによって等級を柔軟に設定した上での採用を検討している。

(外部からの人材獲得の効果)

- 新人事制度の導入後、外部からの人材獲得は活発になっている。新卒採用と経験者採用の比率は概ね 1:1 であり、経験者採用は増加傾向にある。
- ジョブ型人事を導入したことで、クラウドのスキルを備えた人材など、重要なポジションで外部人材が獲得できるようになってきたことが大きな効果である。
また、2017 年以降、マーケティング、CTO²⁸などの事業転換において重要な分野を中心に役員の 3 分の 1 は外部人材を登用しており、人材の流動性が高まってきている。

(2) 人事異動

(公募制度)

- 公募制度については、ポジションに空きが生じれば、各部署の判断で社内公募を実施することとしている。社員は自由に応募することが可能であり、異動が正式に決まるまでは、直属の上司には応募の事実が伝わらない仕組みである。
- 2023 年度は 240 件の募集に対して 332 件の応募がなされ、前年比 3.5 倍の 151 名の異動が実現した。

(会社主導の人員配置)

- 基本的には、会社主導による異動は控える方針であり、各人のキャリア意識を高めながら、公募による人員配置を目指している。公募で自発的なキャリア形成を促すことにより、上位等級に異動する社員も増加傾向にある。
- 他方で、社内公募を推進するにあたり、管理職ポジションでの募集が少ない傾向にある点と、異動が実現しなかった社員のモチベーション低下に対してどのように向き合うかという点は今後の課題である。

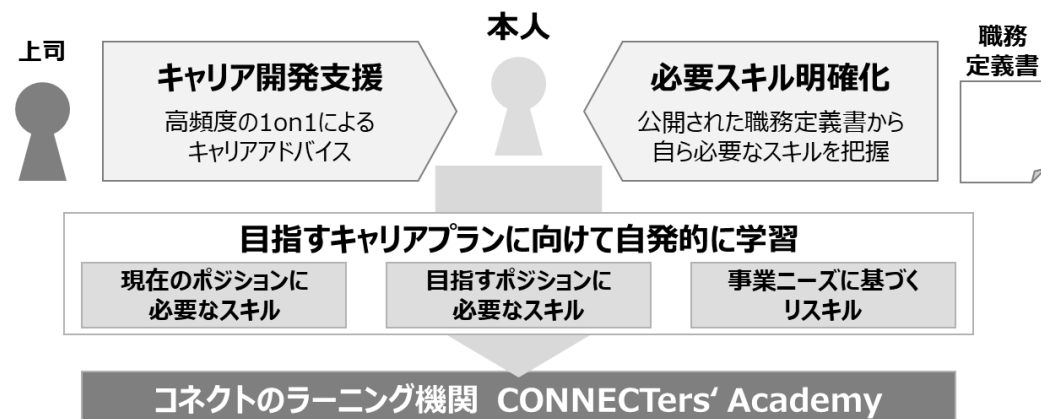
28 「Chief Technology Officer」の略で、最高技術責任者を意味する。

(3) キャリア自律支援

(ラーニングカルチャーの醸成)

- 社員が自らキャリアを描き、学習し、目指すキャリアに挑戦する企業文化の醸成のためには、学ぶ場を提供することが重要である。
- 「CONNECTers' Academy」という学習機関を創設。必要となるスキルの獲得や、事業ニーズに応じたリスキリングの実施を支援している。

ラーニングカルチャーの醸成に向けた考え方



- 「CONNECTers' Academy」では、「コアバリュー」、「リテラシー」、「職種別スキル」の3つの軸を定め、これらを伸ばすための人材育成プログラムを整備している。

CONNECTers' Academyにおける人材育成体系

コアバリュー	<p>多様な思考の軸を増やすことで、パーパスの実現に必要な行動特性「コアバリュー」を習得・強化する目的で実施する研修</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">越境プログラム</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">リベラルアーツ研修</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">経営理念・コアバリュー研修</div> </div>
リテラシー	<p>業務遂行における基礎的な知識・実行力・マネジメント力である「リテラシー」を習得・強化する目的で実施する研修</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">定額Eラーニングサービス</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">公開リテラシー研修</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">語学研修</div> </div>
職種別スキル	<p>各職種ごとに定める専門スキルを習得・強化する目的で実施する研修（21職種、20育成体系）</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">職種独自研修</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">グループ全体研修</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">外部研修</div> </div>
その他	<p>入社年次や役割に応じて提供される指名型の研修や、事業戦略上の必要性から特別に提供される研修</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">オンボーディング研修</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">マネジメント研修</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">戦略事業研修</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">MBA派遣、その他</div> </div>

(社員のキャリア自律支援)

- 個々の社員がキャリアオーナーシップ²⁹を持つことが何より重要であり、それが無ければ CONNECTers' Academy の利用にもつながらない。
- キャリアオーナーシップの理解を高めるために、まずは、経営トップによるメッセージの発信のほか、キャリアオーナーシップに関する e-Learning のプログラムの整備、キャリアに関する社内イベントの開催、キャリア相談室の設置などの取組を行っている。特に社内イベントは、2023 年は5月と11月に2回開催し、それぞれ約 3500 名の社員が参加するなど、社内での注目度も高い。
- 社員のキャリアオーナーシップの浸透は、少しずつ進展してきてはいるものの、未だ発展途上であると受け止めている。キャリアオーナーシップの獲得に向けた上記の取組は今後も継続し、社員の行動変容につなげる考えである。

(4) 等級の変更

(昇降格の運用)

- ジョブ型人事のコンセプトに則り、ポジションと等級を連動させ、適任者を登用することが原理原則であり、従事する職務に応じて等級は昇降し得る。2023 年度では社内公募も含めると、上位等級への異動が 25%、下位等級への異動が 1.3%であった。

(管理職からの降格もあり得る仕組みに)

- 新人事制度の導入にあたり、下方硬直性を排除し、各人が担う職務に応じて管理職・非管理職への昇降格が可能な制度としている。
- 従前は、管理職登用試験に合格すると、パフォーマンスの内容を問わず管理職に登用される仕組みであったが、管理職登用試験は廃止した。挑戦する人が報われる環境、パフォーマンスが高い人が報われる環境の整備を心がけている。
- なお、役職定年制度は従前より設けておらず、年齢によりポストオフする仕組みは存在しない。

(パフォーマンス改善プログラムの実施)

- 一年間の業績評価を踏まえ、職務定義書に定められた期待値を満たす成果を発揮できず、また、1on1 を含めた通常の成長支援では不十分と判断される社員に対しては、本人の同意の下でパフォーマンス改善プログラムが実施される。
 - ・ パフォーマンス改善プログラムでは、担うポジションの職責・成果の期待値と個人の成果を比較してギャップを把握し、支援内容は各人ごとに検討される。
 - ・ 期間は3か月であり、一定の指標を定めて具体的な計画が策定される。高頻度の 1on1 での対話を行い、成果を確認する。

29 一般的には、個人が自らのキャリアに対して主体性を持って取り組む意識と行動をいう。

- パフォーマンス改善プログラムを通じても成果の発揮が見られない場合は、予め定められた基準に従い、同一等級の報酬レンジ内での降給やダウングレードが実施される。

○パフォーマンス改善プログラムを実施する上では、適切に制度が運用されるよう、マネージャーに対して特別の研修や制度理解のためのセッションを設けている。

(激変緩和措置)

○等級変更やパフォーマンス改善プログラムを受けた報酬の減額にあたっては、一定の上限額が設けられており、場合によっては数年間をかけて減額が実施される仕組みである。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(現場への人事権の移譲)

○ジョブ型人事を適切に運用するにあたっては、各事業部署におけるマネジメント力が鍵となる。現場の事業のスピード感・事業のニーズに応じて現場が判断し、人や組織をマネジメントすることが重要であると考える。

○これまでの中央集権的な人事を改め、基本的に人事領域の権限は現場に移譲した。現場のマネージャーのスキルを上げるだけでなく、人事部自体のマインドセットや行動を変えていく必要がある。

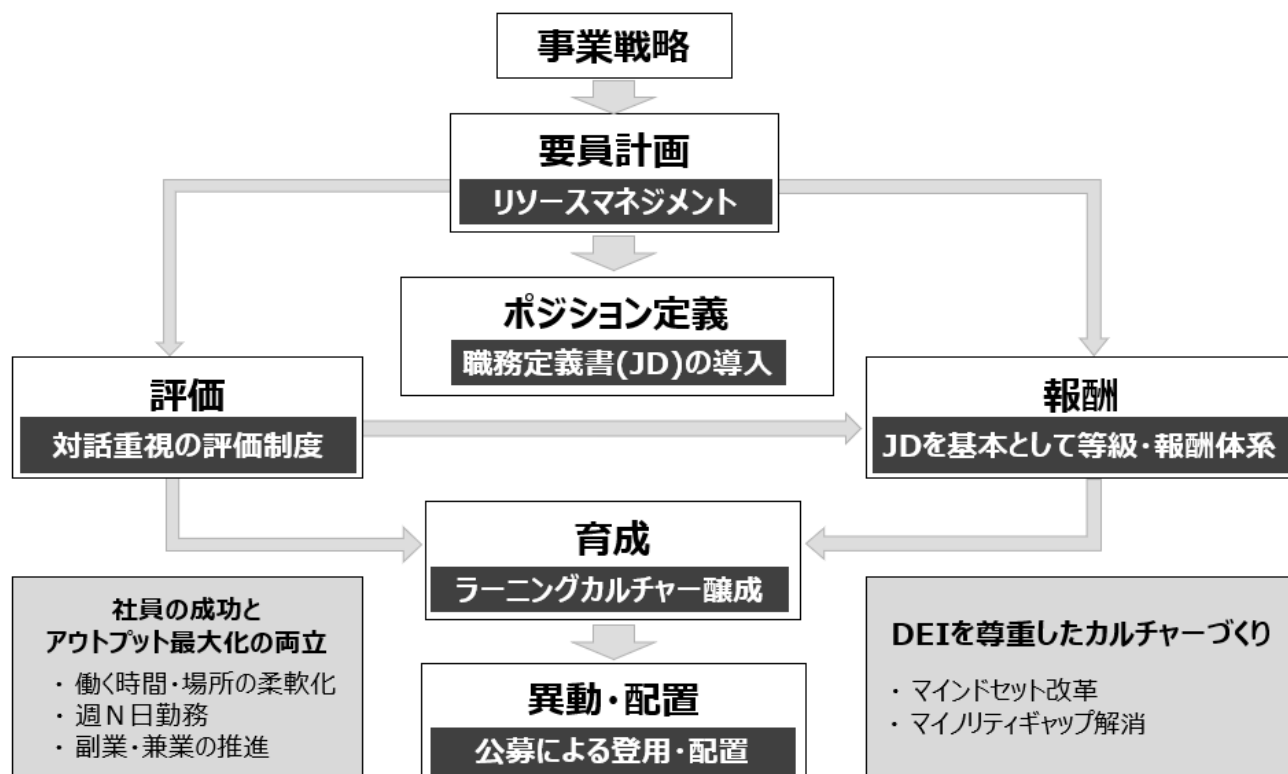
(HRBP の役割の変化)

○HRBP は、従来は異動配置の運用や事業部内での評価結果のバランスの調整、採用面談などに労力を割くことが多かった。ジョブ型人事の導入後は、事業戦略の実現のための要員計画の策定など、より戦略的な業務に時間を割くことができるようになりつつある。

○4 半期ごとに CHRO と HRBP による議論の場を設け、事業部ごとの人材リソースや行動計画を踏まえ、人事施策の運用状況をモニタリングしている。HRBP の負荷も踏まえ、人事部によるサポート体制の在り方などについても議論を行い、経営戦略との連動性を高めた人事戦略の立案・実行を企図している。

ジョブ型人材マネジメントの全体像

組織責任者に権限を大きく移譲し、人材戦略を現場レベルで実行



(マネージャーの役割の変化)

- 制度導入にあたり、マネージャーの役割に関して、制度理解を深めるために一人あたり 30 時間超の研修を実施している。
- 従前は、その職責・負担の重さから「管理職になりたくない」という声も社内であがっていた。会議の効率化や決裁権限の見直しによる負担軽減策を講じており、部下のマネジメントに集中できる環境の整備を目指している。

5 導入プロセス

(労使委員会を通じた労使コミュニケーション)

- ジョブ型人事の導入を検討するにあたっては、会社と労働組合がそれぞれ複数名を選出し、「労使委員会」を設置した。労使委員会を通じて、制度構想段階から高頻度での協議を行い、フラットに意見交換をしながら制度構築を行っている。
- 会社側が制度を決定して一方的にそれを伝達するのではなく、労働組合も主体的に制度設計に関与し、自らの言葉で組合員に対する説明を担ってくれたことが、細かな点も含め社員の制度理解に寄与したと感じている。
- また、制度導入後も引き続き協議の場を設けており、社員の意見を踏まえ、今後の制度の在り方について検討を行っている。

(ジョブ型人事導入時の柔軟な移行措置)

- ジョブ型人事の導入に際して、等級が下がる社員も一定数発生しているが、年間の減額幅に上限を設ける激変緩和措置を講じて、一定の配慮を行った。
- 全体の賃金原資は制度導入後も維持している。それに加え、経営陣とも協議の上、社員の昇給のための原資を確保した。

以上

(5) 株式会社レゾナック・ホールディングス

企業概要

半導体・電子材料、モビリティ、イノベーション材料、ケミカル等を展開し、川中から川下まで幅広い素材・先端材料テクノロジーを持つ化学会社。2023年1月に昭和電工株式会社と昭和電工マテリアルズ株式会社（旧日立化成株式会社）が統合し、新たなスタートを切っている。「共創型化学会社」として、共創を通じて持続的な成長と企業価値の向上を目指す。

企業情報（2023年12月末時点）

従業員数	2万3840人（連結）
売上	1兆2889億円（連結）
主要事業所数	国内拠点35か所、連結関係会社（国内外）100社
従業員数の海外比率	50%
売上高の海外比率	53%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（ジョブ型による機動的な組織への転換）

- 株式会社レゾナック・ホールディングス（以下、同社の子会社である株式会社レゾナックと総称して「レゾナック」という。）は、大手総合化学メーカーの昭和電工株式会社が、半導体事業などに強みをもつ日立化成株式会社を2020年に子会社化し、2023年に両社の事業が統合されたことにより誕生した。
- 事業統合に際しては「総合化学からスペシャリティケミカルへ」を掲げており、短期間で事業構造を大きく変革している。従来型の硬直的な人事制度では、機動的な組織の変革は困難との考えから、ジョブ型人事を導入することとした。

(2) 経営戦略上の位置付け

（経営改革の3本の柱）

- 人事制度改革は、経営改革と連動して実施した。「企業価値＝戦略×個の能力×企業文化」という考え方の中で、以下の3つの経営改革の方向性を示している。

① 戦略

経営戦略に応じて、組織の構造は機動的に変革することを意識している。日立化成株式会社の子会社化後、4年間で9つの事業を売却し、新たに石油化学事業の

パーシャル・スピノフ³⁰を発表するなど、短期間で大きく組織の構造を変革させている。

② 個の能力

社会課題の解決のためには、一社のみでは到底対応できないケースも多い。機動的な事業の切り出し・統合を行いつつ、外部の人材とも連携しながら、各人がバリューを発揮することが求められている。

③ 企業文化

個の能力が高くとも、企業文化がそれを許さなければ人材はバリューを発揮できない。社会とのつながりや、横のつながりを活かし、各人がバリューを発揮できる「共創文化」の理念を掲げる。

(「やりきる人材」が差別化要因)

- どの企業も、合理的な考えを突き詰めると戦略は共通化する。差別化要因は、戦略を実行できる「やりきる人材」の有無であると考え、人材育成には特に力を入れる方針である。
- 人事制度改革により、社員が成長するための仕組みを築くことはできたと考えている。エンゲージメントサーベイを毎年行っているところ、「会社のパーパスへの共感と実践」、「社員自身の成長実感」などの項目で好意的な回答が大幅に増加しており、定量的な指標においても、社員の意識変革が進んでいることは明らかとなっている。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(管理職・非管理職ともにジョブ型人事を導入)

- 新人事制度は、2023年1月の事業統合に伴う「レゾナック」への商号変更と同時に導入した。管理職と非管理職で導入時期をずらすことはしていない。
- 事業統合前の両社では、それぞれ管理職に「役割等級」が導入されており、総合職の等級も昭和電工株式会社の側では職務をベースに設計されていた。職務に基づく人事制度を導入する素地が整っていたことを踏まえ、ジョブ型人事を全社的に一気に導入することにした。

(2) 等級制度

(等級はグローバル共通の人材基盤)

- 管理職の等級はグローバル共通とし、グループ全体の人事施策の基盤とした。

30 スピノフ(特定の事業や子会社を企業グループから切り離す企業の組織再編手法)により切り出された子会社の持分を、親会社に一部残すことをいう。

○各ポジションを「影響」「折衝」「革新」「知識」の4つの観点から役割・職責に応じて格付を実施。経営陣や各事業部門の長による全体でのレビューを行っており、格付の妥当性の検証にはかなりの時間をかけた。

（「職務記述書」と「職務定義書」の作成）

○管理職の「職務記述書」は、ポジションごとに各事業部門が作成し、以下の情報を記載している。

- ① 基本情報：組織・ポジション、勤務地、レポートライン³¹
- ② 職務情報：ジョブファミリー³²、目的とゴール、成果責任・職務
- ③ 要件：必要な経験・知識・スキル、語学/学歴/資格等、
バリュー&コンピテンシー（行動特性）

○非管理職の「職務定義書」は、ポジションごとではなく、「研究・開発・技術・エンジン」、「製造・品質保証（検査）」、「専門実務・サポート」、「営業」の4職種における7職務ごとに作成し、以下の情報を記載している。まずは人事部が作成を主導し、スピード感をもって全社的に導入した。運用の過程で各事業部門が実態に合わせて修正を行うことを企図している。

- ① 各職務の特徴、主な業務内容
- ② 各等級に求められる業務レベル・範囲、課題の難易度、職務を果たすために必要な知識・技術・スキル、職務が能動的であるか受動的であるかなど

○職務記述書・職務定義書は、社員の評価のほか、採用・配置・賃金・育成など、各種人事施策を実施するにあたっての基礎となる。

（管理職の等級と「管理スパン」の設定）

○管理職は、「リーダー」と「プロフェッショナル」の2本の等級で、それぞれ職務の大きさに応じて6階層としている。

○等級に紐づくポジションを設計する上で重要なポイントは管理スパン（マネージャーが直接管理する部下の人数や業務領域）。部下の人数が10名から20名となると、全員を均等に監督することは難しい。ポジションごとに適切な管理スパンを定めることで、適切な組織運営を目指す。

○「プロフェッショナル」の等級も部下を持ち得る仕組みとし、業務内容や部下の育成目標に応じた柔軟な組織設計を可能としているのが特徴である。

31 業務上の指揮系統関係をいう。

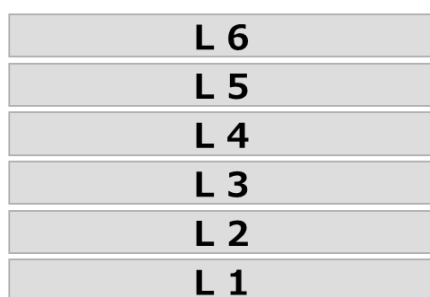
32 必要な能力、知識、スキルが類似する職務をグルーピングしたもの。

管理職における等級設計

リーダーポジション

エンゲージメントが高く、パフォーマンスが高いチームを作り、リードする。

- 配下組織の職務・業績目標と部下の成長に責任を持つ。
- 原則 3 名以上の直属部下を持つ（全てのリーダーは組織長となる）
※ただし、効率的な組織設計を前提とし、組織の数は最小限とする。



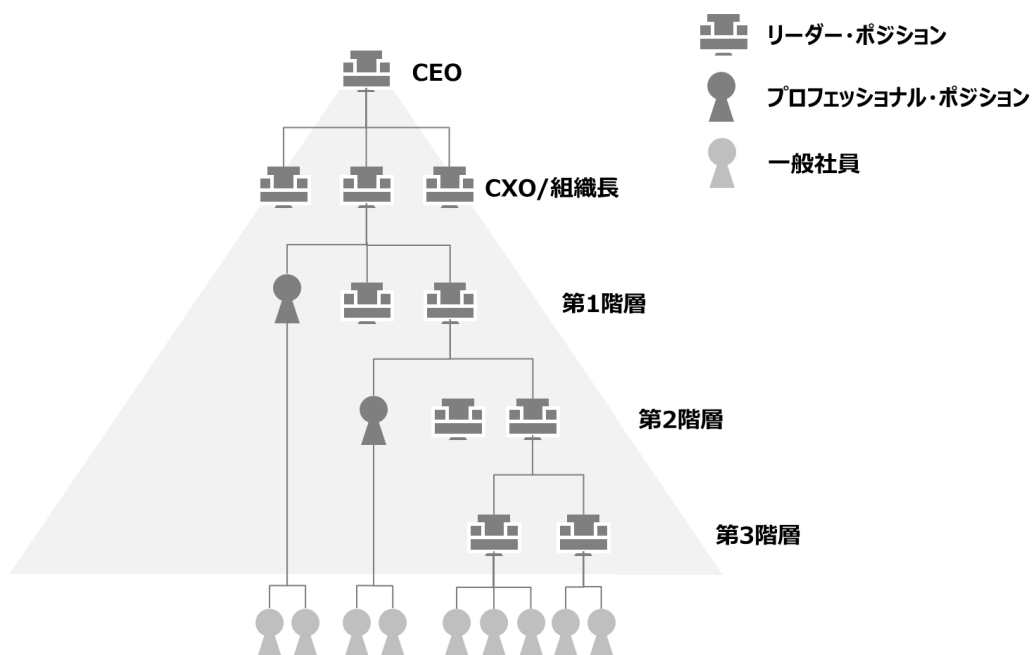
プロフェッショナルポジション

主に高度な専門性でチームに貢献する

- 専門性の発揮、協働、専門性の伝承等で貢献する。個としての貢献や組織横断型の貢献を担う。
- 業務内容・育成目的で原則 2 名以下の直属部下配置することができる。



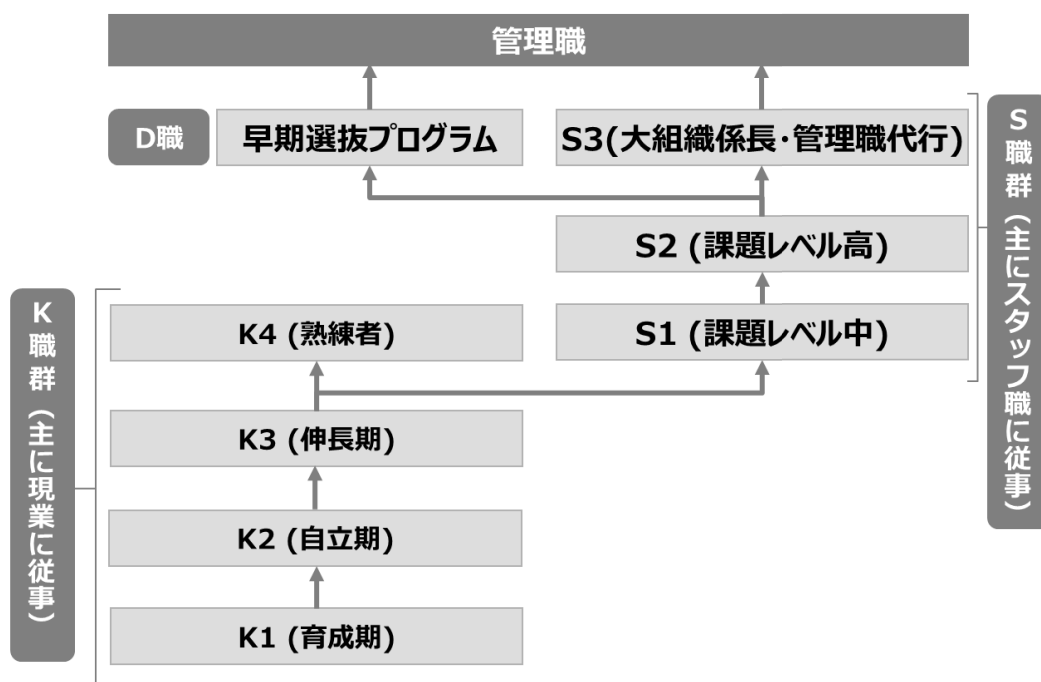
レゾナックにおける組織構成



(非管理職には従来型の等級)

- 非管理職は、主に現業に従事する K 職群で 4 階層、いわゆる総合職である S 職群で 3 階層の等級を整備した。
- それとは別途、経営コア人材候補の早期育成を目的に D 職群を設けた。早期選抜プログラムに合格した社員からなり、管理職同等の業務を担う。もともと、旧制度下における、職種・職群ごとに等級を分ける考え方が残っており、全職種を同一の等級体系で格付けることまではできていない。等級制度と報酬をどのように紐付けていくかは、今後の課題である。

非管理職における等級設計



(3) 報酬制度

(役割や職責の大きさ、市場価値に基づく報酬制度)

- 報酬は、基本給、賞与、手当、株式報酬から成る。
- 基本給は等級ごとのレンジ給とし、化学業界の市場水準の上位 25%~50%の競争力の高い水準に設定している。
- 新人事制度の導入に伴い、業務関連手当を除き、多くの手当を廃止して基本給に一本化した。他方で、子育てを頑張る社員を応援する趣旨で、満 22 歳未満までの扶養家族を対象とする家族手当はあえて残している。
- 株式報酬は、企業価値向上への意識を高めると共に、採用競争力の向上や社員のリテンション効果を企図して、一部の上位等級の社員に支給している。

(部門業績・個人評価に応じたメリハリのある賞与)

- 管理職の賞与は、従前は固定分(基本給4か月分)と業績連動分(基本給2か月分が基準額)から成り立っていたが、ジョブ型人事の導入に伴い固定分は基本給に一本化し、シンプルな設計とした。
- 業績連動賞与は、全社業績と部門業績が1:1で反映されるのが特徴。後者は、事業部門の業績に応じて各部署に原資が割り振られる。各社員の賞与は、各人の評価に応じて支給係数を算定した後、最終的な支給額は部門長が調整する。
- 賞与の支給係数は基準の0%~200%であり、社員の成果に応じて相当程度メリハリを付けることができる仕組みとしている。

賞与支給額決定の流れ

会社・部門業績

- ・組織別支給係数および組織別賞与原資の算定
- ・上記に基づく個人別賞与額算定

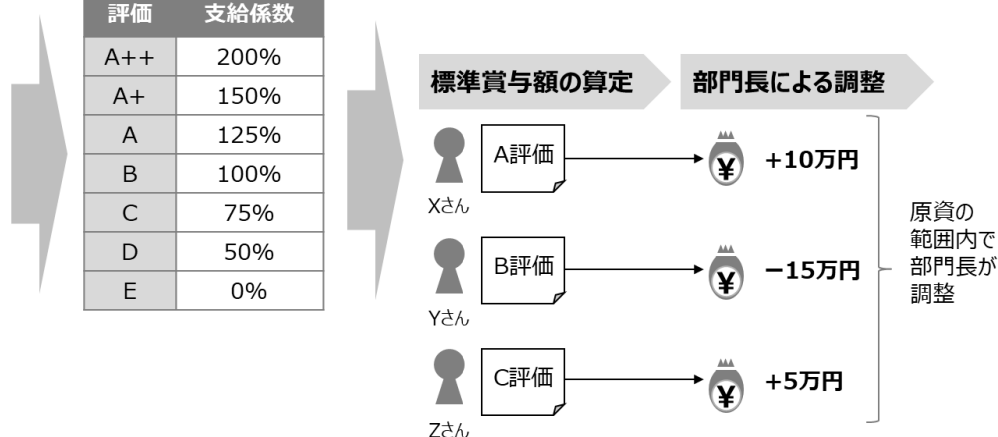
個人評価

- ・個人評価に基づく賞与支給額の算定

評価	支給係数
A++	200%
A+	150%
A	125%
B	100%
C	75%
D	50%
E	0%

組織長による調整プロセス

- ・個人別の賞与支給額を算出した後、組織ごとの賞与原資の範囲内で、部門長が各社員に支給する額を調整する。



(昇降給のガイドラインを規定)

- 管理職の昇給・降給額は、報酬原資に基づいて部門長が決定する。社員の評価と現在の報酬レンジの位置に応じた昇給率のガイドラインを定めて、全社的な運用の平仄を合わせている。ガイドラインは、物価や報酬の市場水準を考慮して毎年改定される。
- 最終的な金額の決定に際しては部門長による調整がなされ、現場の実態に応じた配分が可能な仕組みとなっている。

昇給額決定の流れ

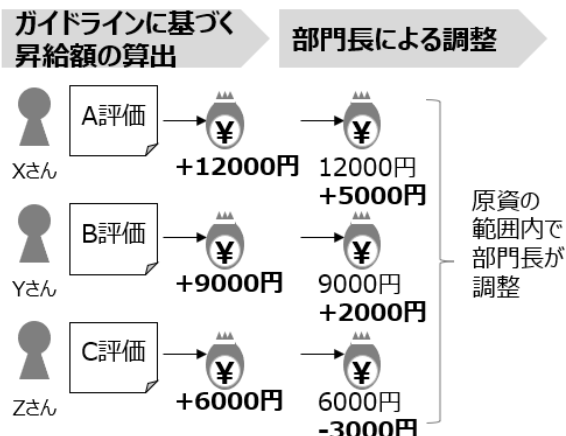
昇給額テーブルガイドライン（例）

- ・同一グレード内の給与レンジ中央から上と、中央から下で2分割してテーブルを設定する。
- ・実際の昇給テーブルガイドラインは、各年の物価や市場ベンチマークを参考に設定される。

		A++	A+	A	B	C	D	E
レンジ 上位	上限	X%	X%	X%	X%	X%	X%	X%
	標準	X%	X%	X%	X%	X%	X%	X%
	下限	X%	X%	X%	X%	X%	X%	X%
レンジ 下位	上限	X%	X%	X%	X%	X%	X%	X%
	標準	X%	X%	X%	X%	X%	X%	X%
	下限	X%	X%	X%	X%	X%	X%	X%

昇給の調整プロセス（例）

- ・昇給テーブルガイドラインに基づいて、個人別の昇給額を算出した後、部門長が個人に配分する額を調整する。



（４）評価制度

（業績評価と行動・成長評価による処遇の決定）

- 社員の評価は、業績目標の達成度に応じた「業績評価」とバリューの発揮度に応じた「行動・成長評価」の2軸と、これらを総合した「総合評価」により実施される。制度改定に伴い、行動評価における目標設定を従来よりも具体化した。レゾナックが定めるバリューのうち、それぞれの社員が伸ばすべき項目に具体的な目標を設定した上で、達成状況を評価することとした。
- 管理職では、「業績評価」が賞与に、「総合評価」が昇給額に反映され、非管理職では「総合評価」が賞与・昇給額に反映される。管理職は、非管理職と比較して業績目標の達成度合いが処遇に反映されやすい設計としている。

評価制度の概要

	管理職	非管理職
評価項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価段階（7段階） ・ 行動成長評価（評語なし） ・ 総合評価（7段階） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価段階（3段階） ・ 行動成長評価（3段階） ・ 総合評価（5段階）
評価期間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価期間：1～12月 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価期間：1～12月
コミュニケーションの頻度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期初面談、期中面談（複数回）、期末評価 ・ 1on1 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期初面談、期中面談（複数回）、期末評価 ・ 1on1
処遇への反映	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績評価→賞与 ・ 総合評価→昇給額 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総合評価→昇給額

（「行動・成長評価」はサクセッションマネジメント³³に活用）

- 「行動・成長評価」は、将来の経営中核人材の早期に発見・育成にも役立てている。
- 期末の評価や1on1を通じて、各社員の強みや能力開発分野をもとに、各社員のポテンシャルとパフォーマンスを評価。将来の経営中核人材の候補を現場起点で選抜し、個別に育成プランを策定する。
- 後継者育成のプロセスは、現場起点で候補となる人材をボトムアップで選抜・育成し、本人の動機付けを行っていくことが、同社における強いこだわりである。

経営候補人材の選抜

期末評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司が業績評価プロセスを通じて、部下の強みと能力開発分野を把握
キャリア面談	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本人のキャリア志向（上昇志向や横異動の意思、個人事情）を再確認 ※「責任範囲の増加を望んでいるか」などを確認
ポテンシャル評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本人のパフォーマンスとポテンシャルを評価し、システムに入力。 ・ 上司は、組織内の人材のパフォーマンスとポテンシャルをもとに、後継者の候補となる人材を抽出
後継者 チャート作成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各ポジションにおける後継者の準備度合いをマッピング ※ポジションごとに、緊急対応人材、外部採用の状況やポストオフについても明示
調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部門・事業本部レベルで横串比較し、後継者候補の妥当性や補完候補者を調整・確認 ・ 経営層がレビューを実施し、後継者候補を確定
個別育成プラン 策定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 選定された人材は、その育成状況に応じて人事部が策定する「共通育成プラン」および、上司が策定する「個別育成プラン」を準備し、育成の状況をモニタリングする

3 雇用管理制度

（1）採用

（新卒社員の8割は職種別採用）

- 新卒採用では、全体の8割を占める技術系職種は、配属部門を事前に特定した上で採用を行っている。採用の判断は事業部門と人事部門にて行われる。

（組織長も外部から採用）

- 外部人材も積極的に組織長に任用しているのが同社の特徴。組織長全体のうち5割は外部から登用した人材が占めている。

³³ 企業において、将来の経営人材などの重要なポジションを担う候補となる人材を把握し、育成・選抜を行うプロセスをいう。

○適任者がいる場合は社内人材の登用を優先するが、特に CxO³⁴系の専門人材などは外部人材を重用している。日本企業では、外部人材がいきなり組織長に就任することへの抵抗から、一定の「慣らし期間」を設けることもある。しかし、レゾナックでは、外部人材が経営陣の多数を占めていることもあり、比較的抵抗感なく外部人材の組織長が受け入れられている。

(外部人材の登用によるイノベーションの促進)

- ジョブ型人事導入後は、明らかに経験者採用は増加しており、新たに採用した社員からは「会社の変革が楽しい」と好意的な反応を受けている。社内の雰囲気も大きく変わってきており、イノベーションが生まれやすい環境が整ってきていると感じている。
- 「待ちコスト」という発想。ポジションが空いた場合は、基本的には内部登用を優先しつつも、社内で適任者が見つかるのを待つのではなく、積極的に外部から獲得している。

(2) 人事異動

(常時 100 ポジションが社内公募にて募集)

- 人材戦略の一つに「選び、選ばれる関係」を掲げており、中核となる仕組みとして社内公募を整備した。
- 社内公募で募集をするかは事業部門の判断に委ねられている。社員は自由に応募が可能であり、異動先の部署が承認すれば、異動が実現する仕組みである。
- 常時 100 ポジション程度の募集がなされ、2023 年度は公募件数が 163 件、応募人数 209 名であり、80 名の異動が実現している³⁵。
- 社内公募による異動を叶えた社員からは、今後の「成長」や「挑戦」に対する高い意欲が見受けられる一方で、社内公募の仕組みに慣れていない社員も多く、社内文化として定着するには一定程度の期間を要する見込みである。また、どうしても人気・不人気の部署は生じてしまうが、自ら「選ぶ」ことが社員のエンゲージメント向上につながると考え、社内公募は重要施策として推進する方針である。

(職種変更は社内公募により実現する方針)

- 全社員を対象とする定期的なジョブローテーションは行っていない。職種を跨ぐ異動は、将来の経営幹部としての活躍が期待される社員の育成の一環と位置付けている。
- 社員のキャリア希望に基づく職種変更については、社内公募制度によって実現できる環境の整備を目指す。

34 「Chief x Officer」の略で、企業活動における業務や機能の責任者の総称をいう。

35 2022 年度は公募件数が 181 件、応募人数 154 名であり、74 名の異動が実現している。

(3) キャリア自律支援

(会社と社員は「選び、選ばれる関係」)

- 会社と本人は「選び、選ばれる関係」であるべきとのメッセージを出し、社員のキャリア自律を促している。企業文化の醸成に向けて、2022年から各種施策を展開。CEOとCHROが事業所に赴き社員と直接対話するなど、経営層からの発信を重ねている。
- 制度面では、各種e-Learningやキャリア研修の環境を整備した。その上で、先述のとおり行動評価においてバリューの発揮度を測ると共に、次世代の重要ポジションの後継者を選抜するタレントレビューを年功ではなくポテンシャルを含めた評価に基づき実施。キャリア自律が進む社員を評価し抜擢することで、社内の意識変革を企図している。
- そのほかに、キャリア自律支援のための社内ウェブサイトを立ち上げ、社内公募情報、社内の各ポジションの紹介、キャリアに対するレゾナックの考え方、社内でキーマンとなる社員のキャリア観などの情報を掲載。参考となる情報を一元化している。

(流動化には、管理職のマインドの変化が必要)

- 管理職の意識改革に向けた取組として、「共創型リーダー」の育成を目指す研修を開始。部下との対話を促し、360度フィードバックにより内省を促すのが基本姿勢である。多様性の観点も加味して、無意識の思い込みや先入観に気付かせ、マネージャーとしてのスキルの向上を目指す。
- 基本的には、管理職は自分が育てた部下が他の部署・会社に移ることを快く思わない傾向があるが、今後の組織の在り方を考える上で、社員の流動性が高まることは避けられない。管理職に対しては、一旦今までの経験値をアンラーニング³⁶するよう伝えている。

(4) 等級の変更

(ポジションの変更に伴う昇降格)

- 管理職は、ポジションの変更により等級の昇降が発生する仕組みであり、実際に等級の昇降を伴うポジションの変更は日常的に行われている。また、非管理職でも、等級の昇降が生じ得る制度となっている。
- 等級の昇降に伴い報酬の減額が生じる場合は、個別に条件を設定の上、一定の激変緩和措置が講じられることがある。
- なお、そもそも役職定年制度は設けておらず、年齢によって自動的にポジションから外されることはない。

36 「学習棄却」や「学びほぐし」とも呼ばれ、持ち合わせている価値観や知識を意図的に取捨選択し、新たなものを取り込むことをいう。

(新陳代謝は避けられない)

- 適所適材の人材配置を実現するには、新陳代謝が不可避である。ただし、評価のみで形式的に降格を実施するのではなく、降格の対象となり得る社員には、どのような機会を提供できるかも踏まえつつ個別に人材配置を検討している。
- 一定の基準以下の評価の社員に対しては、PIP³⁷を実施している。3か月など一定の期間を定め、目標を設定し、達成状況をモニタリングしており、大まかな対応方針は以下のとおりである。
 - ・ 目標を達成した場合は、現在の職務を継続し、又は同等の別の職務をアサインする。
 - ・ 目標を達成できなくとも改善の見込みがある場合は、PIPを再度実施する。
 - ・ 目標を達成できず、改善が見込めない場合には、キャリアコンサルティングを行いつつ、社内・社外のほかの職種への転進の道を検討する。
- 「PIP=降格」と捉えられがちであることには苦慮している。自らの課題に向き合ってパフォーマンス向上に真摯に取り組む社員に対しては、会社としても支援を行い、現在とは異なる職務での活躍を検討している社員には選択肢を示すという考えの下で、制度を運用している。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(現場の権限拡充と人事部によるサポート)

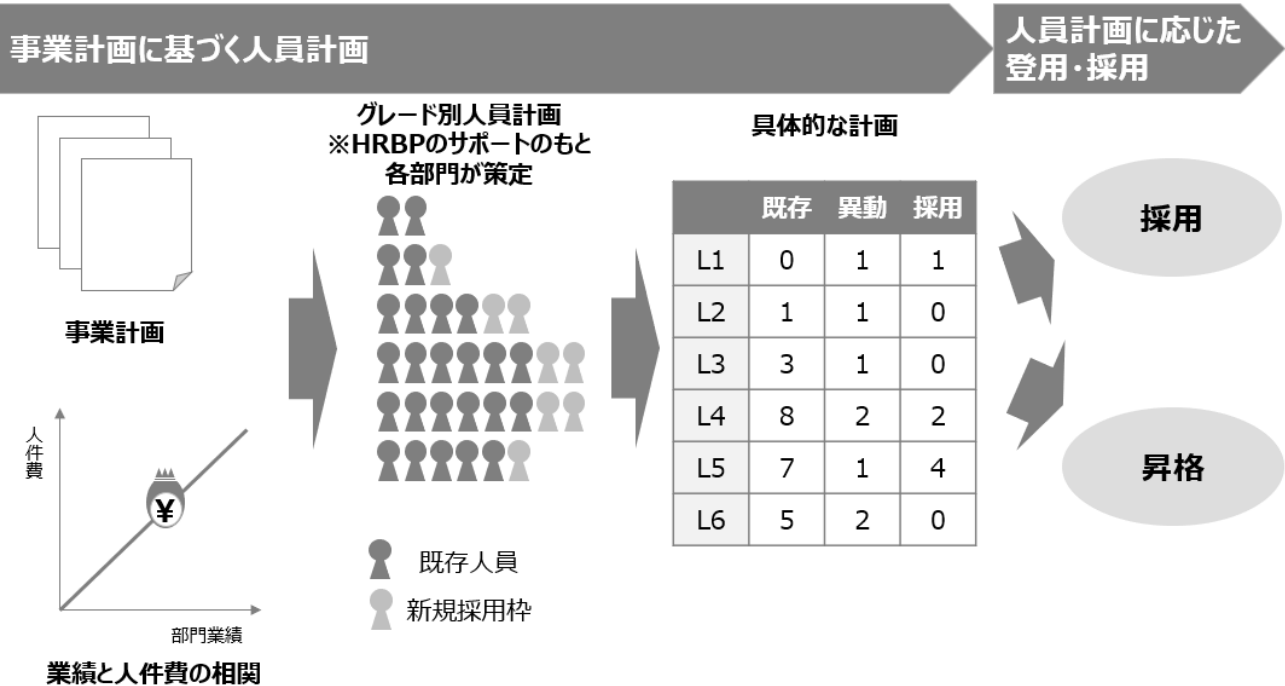
- 部下の昇給・昇格、賞与の支給額や、人材の採用については、等級別人員計画をもとにマネージャーが判断する。人員計画に無いポストの創設は認めておらず、属人的な運用を防止している。
- 報酬は、毎年の事業計画を元に人員計画を作成し、要員と人件費の総枠を設けて管理する。各部門において作成した人員計画に応じて、HRBP³⁸が事業部門への要員人件費の配分、機動的な組織設計、配置転換の対応等に対してサポートを行っている。
- 今後の制度設計について、現場のマネージャーの権限は拡充する方針であり、報酬配分の自由度を高めることも検討している。

37 「Performance Improvement Plan」の略で、パフォーマンスが芳しくない社員に対する業務改善指導をいう。

38 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

総ファンドに基づく人員計画の運用

前年度の予算計画時に事業部別に、人件費及び要員について計画を策定。
グレード別の人員数や、採用、異動、昇格の予定を検討し、予算に織り込む。



(人事部の変革が肝)

- ジョブ型人事を適切に運用するには、人事部の変革が最も重要なポイントとなる。
- 多くの社員がメンバーシップ型人事の下でこれまでのキャリアを積んできており、人事部の社員ですら、頭では分かっているジョブに基づく配置を実践することは非常に難しい。そこから更に人事部が事業部門に権限を移譲すると、元通りのメンバーシップ型の運用になってしまう。まずは人事部の改革を徹底的に進めなければいけない。
- 従来のメンバーシップ型人事では、マネージャーが部下の評価をすれば自動的に報酬が算定される仕組みであった。人事での調整によりマネージャーの評価を変更すると「人事が勝手に変えた」という受け止めとなりがちであり、制度趣旨に則った運用が浸透しなかった。
- 現場のマネージャーが、自ら部下を評価し、どのような理由で報酬を決めたのかについて説明責任を果たす制度への切り替えを模索している。人事部としては、現場のマネージャーに部下の配置や昇給などの権限を移譲することを基本とし、マネージャーが自身の考えを部下に伝える機会を増やすことを意識している。また、部下の側でも、希望する職務や、これまで培った知識・経験を入力し、アピールできるシステムを導入した。会社や上司と対等にキャリアについて話し合える環境の整備を進める。

人事部門の役割の変化

		これまで	これから
人事部門の役割		<ul style="list-style-type: none"> 人事権の行使 統制管理 	<ul style="list-style-type: none"> コラボ・戦略実現パートナー 各部門への権限移譲 選択肢/全社基盤の整備
制度運用		<ul style="list-style-type: none"> ルールありきの制度運用 人事に閉じたクローズな運用 人事主導の内示と発令 	<ul style="list-style-type: none"> 例外あり オープン キャリア志向と育成方針のすりあわせ
施策方針	登用	<ul style="list-style-type: none"> 昇格試験に伴う昇格 	<ul style="list-style-type: none"> 職務要件に基づく昇格判断
	評価	<ul style="list-style-type: none"> 報酬決定の要素が強い 	<ul style="list-style-type: none"> プロセスの評価とフィードバックの重視
	処遇	<ul style="list-style-type: none"> 年功序列型の運用 	<ul style="list-style-type: none"> 成長支援とインセンティブ 実力と市場競争力に基づく設定
	育成	<ul style="list-style-type: none"> 階層別集合研修 	<ul style="list-style-type: none"> 個別の成長ニーズに応じた学習機会提供

5 導入プロセス

(CEO 自ら改革を率先)

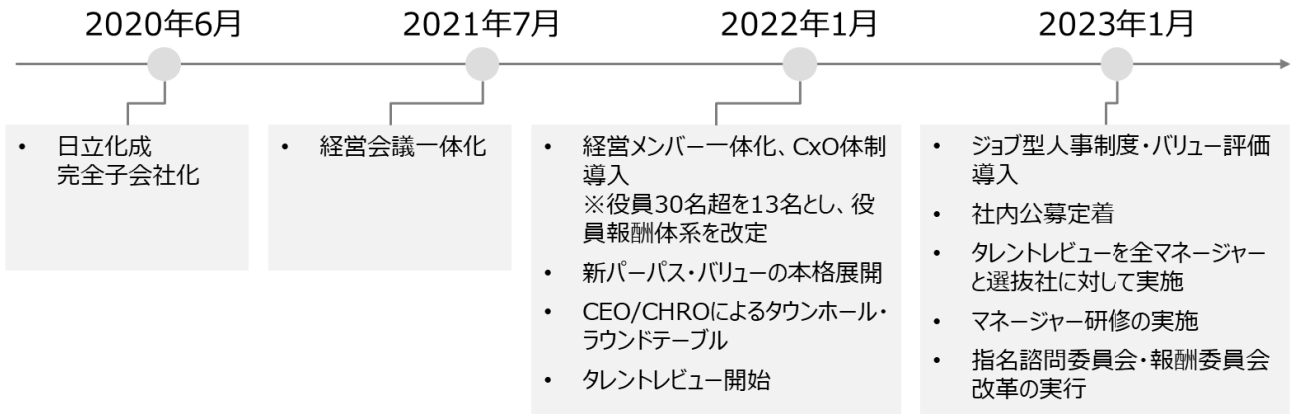
- 経営改革・人事改革を推進できたのは、CEO 自らが率先して規範を示したことが大きい。まずは、30 人以上いた役員を 13 人に削減し、Cx0 体制を導入しており、経営陣の大幅な改革を先行して実施している。
- 同時に、CEO・CHRO が自ら各地の拠点に赴き、2022 年と 2023 年の 2 年間で社員とのコミュニケーションを 350 回実施している。丁寧に対話を繰り返すことが、社員に腹落ちしてもらうために大事なポイントであるという考えによる。コミュニケーションの手段は、希望者全員を対象としたタウンホールミーティング³⁹、選抜された社員とのラウンドテーブル、日々の「言いづらいこと」を CEO に相談できる「モヤモヤ会議」の 3 通りで実施。様々な方法で、社員との対話を試みている。

(労使コミュニケーション)

- 労働組合とのコミュニケーションについては、企業統合の際に両社の労働組合の在り方と併せて、統合後の人事制度に関し半年以上にわたり個社別の労使協議と共同開催の意見交換を繰り返し行った。その中で「新制度において何が大事で、今後どのように業務に従事できるのか」などについて、労使双方がそれぞれの思い・考えを十分に述べ、議論を重ねることで最終合意に至ることができた。
- もっとも、企業統合のスケジュールが決まっていたこともあり、労使コミュニケーションにかけられる時間はある程度限定されていた。カルチャーが異なる 2 つの企業が統合するにあたっては、一年程度の期間があれば、より細かな協議を行うことができたであろうと感じている。

39 経営陣と社員が直接対話できる方式で実施されるミーティングや集会をいう。

制度改革の流れ



(激変緩和措置)

○制度改定時は、社員の処遇に大きな不利益が生じないように、最大で10年間をかけて、暫定的に報酬を変更する移行措置を講じている。

以上

(6) ソニーグループ株式会社

企業概要

「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」という Purpose（パーパス）のもと、ゲーム、音楽、映画、エンタテインメント・テクノロジー&サービス、イメージング&センシング・ソリューション、金融などの多様な事業をグローバルに展開。「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」として進化を目指しつつ、クリエイターとともに多様な感動を創り、広げるべく、長期視点の価値創造に取り組む。

企業情報（2024年3月末時点）

従業員数	11万3000人（連結）
売上高	13兆208億円（連結）
主要事業所数	国内6か所
従業員数の海外比率	49.4%
売上高の海外比率	77%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（業績の低迷と歪な人員構成）

- 2008年度から4期連続で純利益が赤字になるなど、2000年代中盤から2010年代前半にかけて業績が低迷。「このままでは会社が立ち行かない」との強い危機感があった。
- また、2000年代初頭に役割等級的な人事制度を導入していたものの、その後10年間の運用で管理職比率が4割にまで膨れ上がり、多数の“部下なし管理職”による極端な等級の偏りが生じていた。

（窮境を乗り越えるための人事制度改定）

- 会社の窮境や人員構成の課題を乗り越えるために、ソニーは2015年に「ジョブグレード制度」を導入した。新人事制度の導入目的は以下の7点で、特に重視したのは①、②及び③。「人」ではなく「役割」で社員を処遇し、次世代を担う人材を育てたいとの思いがあった。
- ① 現在の役割と市場水準に基づいた適正処遇の実現と人件費コスト競争力の強化
- ② 意欲と能力の高い次世代人材登用の促進
- ③ 高度な専門性を用いた貢献が求められる等級の明確化
- ④ 目標管理の在り方の見直しと行動評価の導入による社員のパフォーマンス向上と組織の活性化

- ⑤ 専門性と人間力の開発に主眼を置いた育成体系の整備による社員の能力向上
- ⑥ 社内募集などのキャリア支援施策の拡充による主体的なキャリア形成の促進
- ⑦ 就業規則等の見直しによる新制度への適合や経営の効率化の実現

(2) 経営戦略上の位置付け

(「個」を重視した人材戦略)

- 現在はエンタテインメント事業が売上高の半分以上を占める。2021年4月にはソニーグループ株式会社を発足させて、グループ体制を刷新。6つの主要事業が等距離でつながる体制とした。
- このようにグループ全体で多様な事業を営み、それを担う多様なバックグラウンドを持つ社員から構成されることを踏まえ、個を軸とした2つの人材理念を定めた。

“Special You”

自らの意思で、独自のキャリアを築き、自由闊達な未来を切り拓く。

“Diverse Sony”

多様な個を受け入れる器であり、人と人との影響し合い、新たな価値を創出するための場がある。

- 人材理念を踏まえた人材戦略として、「個を求む（人材獲得）」、「個を伸ばす（成長支援）」、「個を活かす（やりがい）」の3つの枠組みを定義。それぞれの人事施策の目的を位置付けており、ジョブグレード制度は、「個を伸ばす」施策に位置付けられる。

3つの人事戦略と施策

	個を求む	個を伸ばす	個を活かす
1950年～	社内公募制度	公費留学制度 基幹技術研修 ソニーにとって重要なテーマにつき、社員が自ら選択し、学ぶことができる研修制度	裁量労働制度
2000年～		ソニーユニバーシティ グループ経営をリードする人材の育成制度	グローバルエンゲージメントサーベイ
2015年～	職種別新卒採用	ジョブグレード制度/ 評価制度	
	社内FA制度	キャリア・キャンパス・プログラム	
	キャリアプラス/キャリアリンク制度 社内副業・兼業/キャリア情報登録制度	ベテラン・シニア社員向けのキャリア支援 社員同士の学びの場「PORT」	
2020年～			シンフォニープラン 妊娠・出産・育児・介護・病気等と仕事の両立支援

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(グループ3社に限った制度導入)

- ジョブグレード制度は、ソニーグループ株式会社、ソニー株式会社、ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社の3社とそのグループ会社に所属する約5万人が対象である。管理職と非管理職とで人事制度を分けることはせず、全社的に導入している。
- ゲーム&ネットワークサービス、音楽、映画を担う事業会社は、アメリカに本社を置き、既にジョブ型人事制度が導入されていたことを踏まえ、別の人事制度としている。

(2) 等級制度

(等級は2種類)

- 等級制度は、専門性に基づく成果発揮が期待される Individual Contributor 等級 (I 等級) と、組織を統轄しビジネスを推進する Management 等級 (M 等級) に区分される。社員が付加価値の高い成果を生み出すためには、どのような社員であっても専門性を十分に高めておく必要があるという理念の下、基本的には全ての社員を I 等級に位置付ける。M 等級は、一定の専門性はあることを前提としつつ、更に組織の長としてチームを指揮する役割が求められることから、M6 等級からスタートする設計にした。

等級の枠組み

	Management 等級	Contributor 等級		
		M12		
		M11		
		M10		
事業部長	M9	I9	専門家を軸とした キャリアパスを 新たに設置 業界レベルの専門家/ 社内技術リーダー	
統括部長	M8	I8		
担当部長	M7	I7		高度専門家/ プロジェクト マネージャー
統括課長	M6	I6		
		I5	リーダー/専門家	
		I4	上級担当者	
		I3	担当者	
		I2	定型業務従事者	
		I1		

○社員の等級は「現在の役割」に基づいて都度改定がなされる。すなわち、高い専門性を持っている社員が高いグレードに位置付けられるのではなく、あくまでも専門的な役割にアサインされたことで、その等級に認定されるという仕組み。社員の等級は、その時々々の役割に応じて、上下・左右・斜めにシームレスに異動する。等級の変更は、役割変更により行われる随時改定と、社員の役割の変化を年に一度確認して行われる定時改定の2種類がある。役割と等級との間に乖離が生じないように、都度のチェックを行っている。

(専門性の認定における工夫)

○I6以上の等級に社員を任命する場合、社員の専門性の認定については、技術領域ごとに専門性が違う中でも統一的な判断ができるよう、電気設計・工学・ソフトウェアなどの専門分野ごとに技術を認定する委員会を設けている。

(全てのジョブに職務記述書を作っていない)

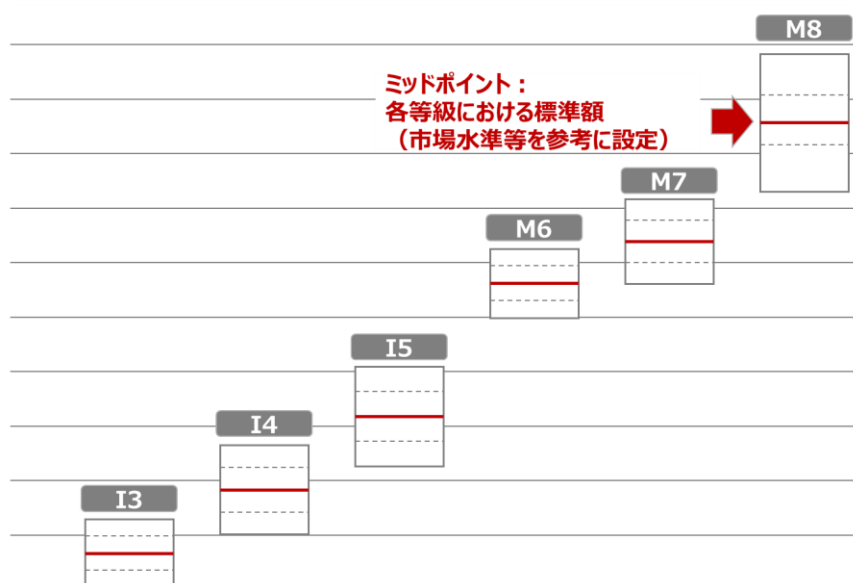
○ポジションごとの等級を決定するために、全てのポジションの職務記述書を作成するといった方法はとっていない。まず、あるべき組織設計から、各ポジションをどの等級に位置付けるか、粗い推定を行う。ここでは、社内で整備した「等級定義書」を参照しながら、あるべき組織で対象者にアサインする予定の役割、あるいは現在対象者にアサインしている役割のいずれかを見て、推定を行う。次に、社内で整備した「7ファクターリスト」を踏まえ、その役割が、推定されたグレードに求められる専門知識、事業の知見、リーダーシップなどの7つのファクターを全て満たすかどうかをチェックし、それをもって各ポジションの等級を確定していく。

(3) 報酬制度

(レンジ内で昇給・降給が決定される仕組み)

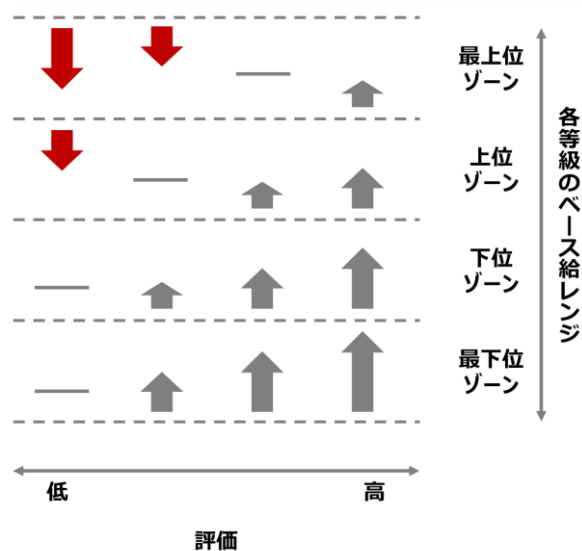
○報酬構成は、管理職と一般社員とで統一化し、月例給を「ベース給」、賞与を「業績給」という名称とした。「ベース給」の水準は、競合である大手企業の報酬水準をベンチマークして決定。また、等級ごとに一定のレンジを持たせることで、柔軟に社員を採用し、処遇できるようにしている。ただし、AIのような、特に高い専門性を持つ人材は、現在の社員との実力の比較が難しいこともあり、別会社で採用し、必要に応じて高い報酬水準を決定している。

報酬水準のイメージ



- レンジがあることにより、同じ等級の社員でもベース給に差が生まれる。同じ等級内の社員は、各等級の報酬レンジに対するベース給の金額に応じて「最上位」、「上位」、「下位」、「最下位」のいずれかに分類され、これを元に昇給・降給の額が決定される。

ベース給改定テーブル概略図



(企業型確定拠出年金への移行により労働移動を阻害しない仕組みへ)

- 2019年10月に、国内グループ会社社員約3万人を対象に年金制度を企業型確定拠出年金に完全移行。年金債務リスクを軽減するという目的もあったが、この移行により、社員のキャリアプランに合わせたグループ内外への労働移動を阻害しない仕組みにもなった。

(4) 評価制度

(評価に「行動評価」を導入)

- 評価制度については、新たに行動評価を導入した。短期的な業績だけでなく、持続的な成長を願う社員へのメッセージとしている。Purpose⁴⁰から「チームワーク」、「リーダーシップ」、「イノベーション」、「多様性」などの観点を落とし込み、社員の行動を測っている。その上で、行動評価はベース給に、実績評価は業績給に反映している。
- また、行動評価の本当の狙いは、行動に対する評価によって社員間に差を付けるということよりも、あるべき行動についての上司と部下との会話の質を高める点にある。

(評価の透明性・公平性の確保)

- 「評価相談窓口」を設けており、評価に関して疑問点が生じた場合には、社員はその旨を窓口申し出ることが可能である。人事部門が社員と上司の双方にヒアリングを実施した上で、個々の事例ごとに内容を判断しており、評価が変更されたケースもある。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(100を超えるコースでの職種別採用)

- 新卒社員に対しては、130のコース（技術系115コース、事務系15コース）に分けた職種別採用を実施している。

(外部人材採用での工夫)

- 外部人材の採用については、例えばAIなど細かい職種別の賃金体系を別途作ることとはしていない。高い報酬で採用した後に、仕事の内容と報酬が一致しなくなる状況が生じ得ることを踏まえ、既存の報酬体系に合わない人材は別会社で採用するといった対応をしている。

(2) 人事異動

(異動は社員主導が基本)

- 社員本人の希望に応じて異動ができるカルチャーであり、会社主導での異なる職種への異動はあまり行われない。
- 上司から異動を提案することは一定程度あるが、強制はしないように運用しており、基本的に異動にあたっては社員の個別同意を取得している。

40 先述のとおり企業としての存在意義(Purpose)として「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」を掲げる。

(3) キャリア自律支援

(ジョブグレード制度をサポートするキャリア支援制度)

○社員のチャレンジマインドを促進し、ひいては社内労働移動を促進するためのものとして、様々なキャリア支援制度を実施している。

① 50年以上続く社内公募制度

社内公募制度は1966年から50年以上実施している。これまでに8000人以上が異動を実現しており、公募による異動は社内カルチャーとして定着している。各部署が求人を見せ、社内サイトに公開しており、応募にあたって上司の承認は不要。年に一度の募集、又は緊急のプロジェクトの発足時などに応募の機会があり、希望先の部署と合意できれば、社員はその都度異動ができる。

なお、社内公募制度は、現在の職場に2年間在籍しないと権利が付与されないよう制限を設けている。また、社内公募により特定の部署から大量の人員が流出することになった場合は、異動の人数を限定することで、業務への影響を抑えるといった調整を行っている。

社内公募により多くの社員が流出する部署から苦言を呈されることもあったが、「社外に流出するよりは、社内で活躍してもらった方が良い」との説明を行っている。

② ハイパーフォーマーを対象としたFA制度

継続的に評価が高い社員が次の異動先を選択できる権利を付与される「FA（フリーエージェント）制度」を2015年に導入。

社内公募制度では、必ずしも希望するジョブの募集がなされるとは限らないところ、ハイパーフォーマーを中心とした「行きたい部署に行けないのであれば社外に出たい」という声に応えるものであり、2022年までに319名が異動を実現している。

③ キャリアに挑戦する機会の整備

現在の業務を続けながら、一定期間別の部署の業務を経験する社内兼業制度である「キャリアプラス」、社員が自らのキャリア情報をデータベースに登録し、関心のある部署とのマッチングを図る「キャリアリンク」を導入。社員のニーズに応じて、希望するキャリアに挑戦する機会を提供している。

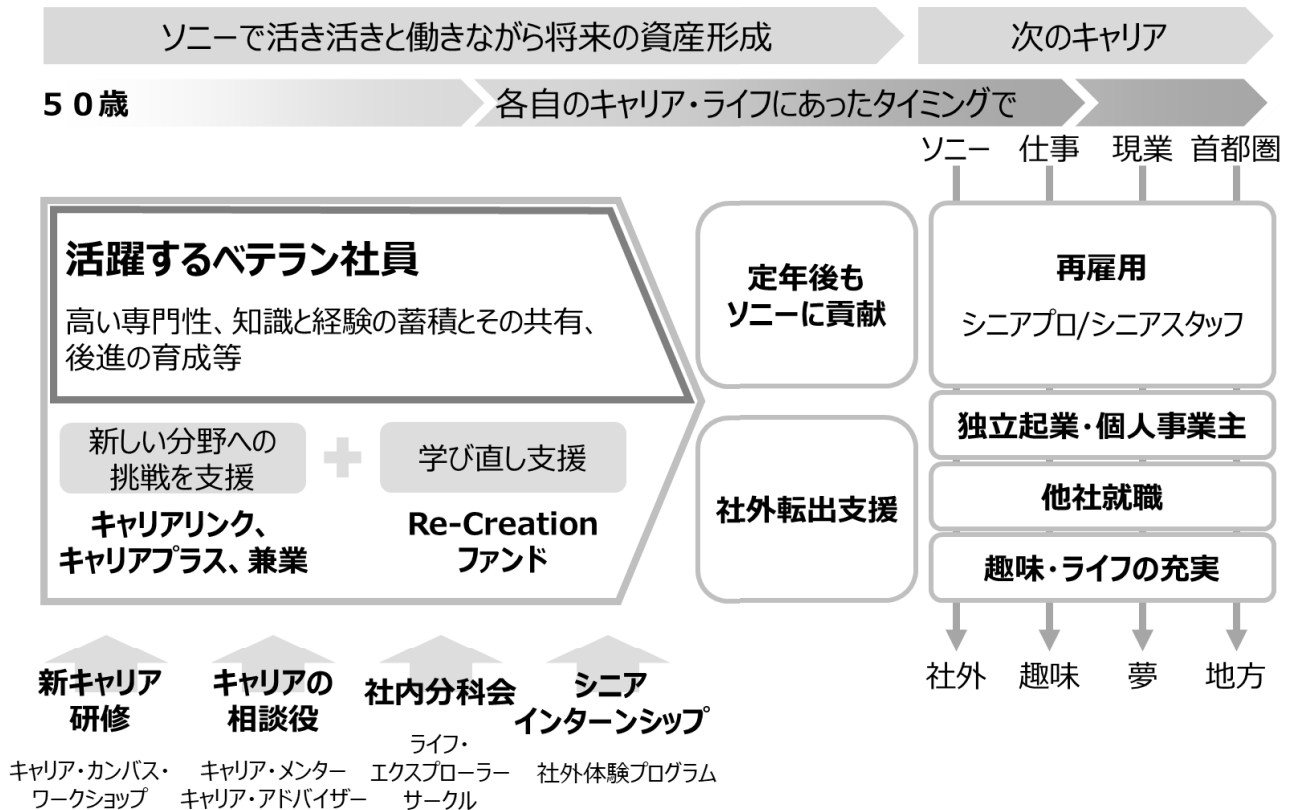
社内での労働移動を促進する取組

	社内募集	社内 F A	キャリアプラス	キャリアリンク
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 各部署からの求人を社内サイトに公開し、関心を持った社員が自ら応募し異動できる制度 上長の事前承認が不要 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的に高い業績をあげた社員に会社から「FA権」を付与し、挑戦してみたい部署や受入を希望する部署とのマッチングを図る制度 	<ul style="list-style-type: none"> 現業を継続しながら、一定期間別の部署の業務や新しいプロジェクトに参画する兼業型制度 上長の事前承認が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな職務へのチャレンジを検討している社員が自身のキャリア情報をデータベースに登録し、関心を持った部署とのマッチングを図る制度
目的	<ul style="list-style-type: none"> チャレンジマインドの尊重による意欲向上 適材適所の人材配置による組織強化と人材育成 重要ビジネスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ハイパフォーマンス層へのキャリア形成サポート 	<ul style="list-style-type: none"> 人的ネットワークの拡大と幅広いキャリア経験の支援 部署間の知見の有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い社員層へのチャレンジ機会の提供 求人部署の充員対応のスピード向上、選択肢拡大
2015～2022年異動者数	1538名 (過去累計8000名以上)	319名	181名	120名

(人生 100 年ベースでのベテラン社員のキャリア自律支援)

- 2017 年より、50 歳以上の社員を対象に、人生 100 年時代をベースに今後の社内・社外でのキャリアを考えてもらう「キャリア・キャンバス・プログラム」を開始。その一環として、外部企業や地方創生支援活動などを体験できる「シニアインターンシップ」、ベテラン社員の学び直し支援のために最大 10 万円を支給する「Re-Creation ファンド」などの取組を行っている。
- これらの取組は、ベテラン社員に、自らの活躍の可能性を考える機会を提供し、今後のキャリアを考えてもらうことを目的としているが、「ソニーで長く勤めていると気付かなかった可能性や仕事を知ることができた」といった声も多く寄せられている。
- なお、役職定年の有無や年齢は、事業会社により異なるのが現在地である。ソニーグループ株式会社とソニー株式会社では統括課長は 53 歳、統括部長は 55 歳、部門長は 57 歳としている一方、ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社は役職定年を廃止した。

キャリア・キャンパス・プログラム



(4) 等級の変更

(賃金の下方硬直性はない)

- 等級が下がる場合には、給与も下げることとしており、いわゆる「賃金の下方硬直性」はない。ただし、急激な賃金の減額を避けるため、賃金の減額幅を一年間で5%までとする制限を設けた。このほかにも、一時的に等級が下がったとしても、すぐにまた上がることが見込まれる場合には、暫定的に等級を維持するといった配慮を行っている。

(パフォーマンス不良者への対応)

- PIP⁴¹の仕組みまでは整備しておらず、職務評価が低い社員に対しては、役割に応じたパフォーマンスを発揮してほしい旨を伝え、改善しない場合には降格を実施することもある。事業部と人事部門が連携をし、基本的には個別の事案ごとに対応している。

41 「Performance Improvement Plan」の略で、パフォーマンスが芳しくない社員に対する業務改善指導をいう。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(人事権限はマネージャーに)

- 基本的に人事権限は現場のマネジメントに付与されている。人員配置の流れとして、各部署の長に人件費の予算が割り振られ、人員計画に応じて必要な人員がその都度補充される。この点は人事制度改革以前から変わっていない。

5 導入プロセス

(経営者が自ら窮状を訴え、社員の理解を求める)

- 制度導入時は、統括部長説明会を複数回実施したほか、仮の等級を策定するワークショップを実施するなど、長い期間をかけて協議を行った。労働組合とも、2014年8月上旬に人事制度改革を提案した後、協議の機会を10度ほど設けた上で同年12月の合意に至った。
- 新たな人事制度を導入する際に、当時のCF0(現CEO)が自ら社員や労働組合に対し、会社の窮状を率直に話し、「より良いソニーを次世代に残す」と繰り返し伝え、理解と協力を求めていた。制度を定着させることができたのは、経営者が自らの言葉で、危機意識を全社に共有してきたことが大きい。労働組合も会社の状況を理解してくれたおかげで、建設的な議論をすることができた。
- 労働組合と合意が成立した後は、社員全体への説明会を相応の回数実施している。外部業者の協力も得て説明のための動画を作成するなど、説明の方法には工夫を講じた。
- なお、制度導入時に報酬が下がる社員に対しては、平時の運用と同様に、賃金の減額幅を一年間で5%までとする激変緩和措置を講じている。

以上

(7) オムロン株式会社

企業概要

オートメーションのリーディングカンパニーとして、制御機器、社会システム、ヘルスケアなど多岐にわたる事業を展開し、世界 130 ヶ国以上で商品・サービスを提供している。

企業情報（2024 年 3 月末時点）

従業員数	2 万 8034 人（連結）
売上	8188 億円（連結）
主要事業所数	国内 30 か所
従業員数の海外比率	64%
売上高の海外比率	57%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

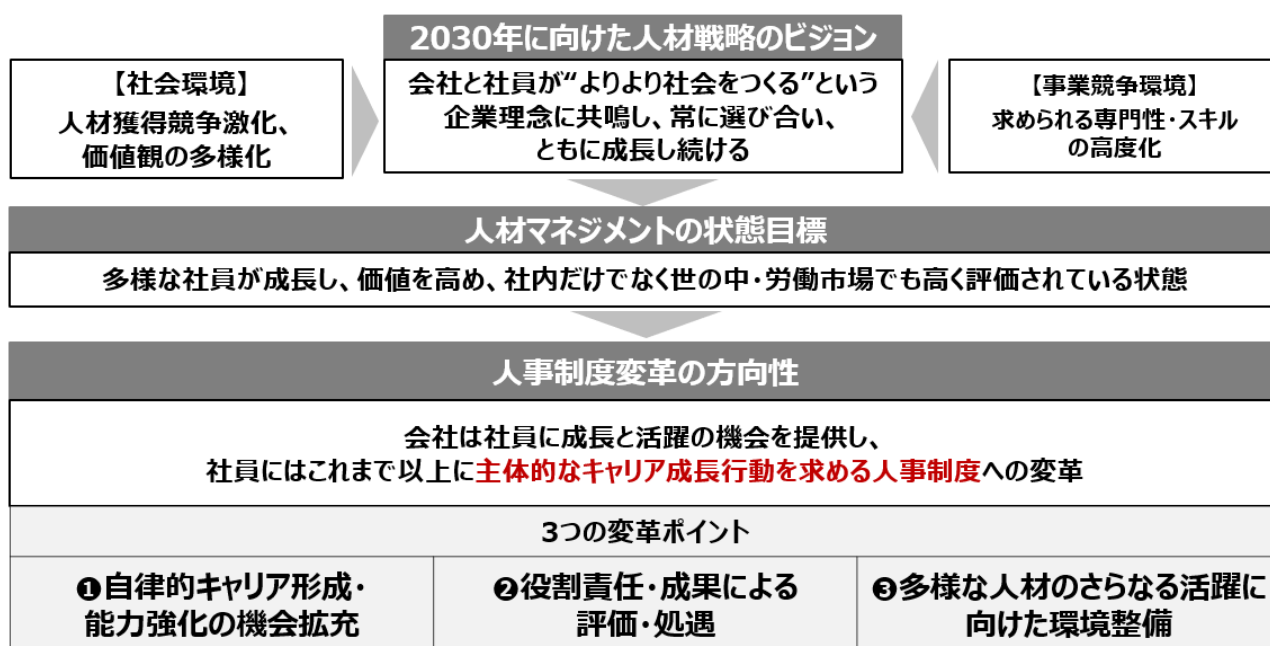
（長期人材戦略ビジョンにおける 3 つの方向性）

○オムロン株式会社（以下「オムロン」という。）は、2021 年から 2030 年までの長期人材戦略のビジョンとして、会社と社員が選び合い、共に成長し続ける在り方を示す。多様な社員が成長し、社内外で評価される状態を目標として掲げ、それを実現するために以下の人事制度改革の方向性を示している。

- ① 自律的キャリア形成・能力強化の機会拡充
- ② 役割責任・成果による評価・処遇
- ③ 多様な人材のさらなる活躍に向けた環境整備

○ジョブ型人事のスタート地点は、2010 年策定の前長期ビジョン。当時のオムロンは、新興国市場の爆発的拡大・地球視点での環境ニーズの高まりなどの外部環境の変化に直面していた。こうした状況下では、会社と社員の双方がこれまでの意識を改め、主体的に行動変容することが強く求められる。そこで、企業の成長力を高めるために掲げた人材戦略が「グローバル人材育成と配置」、「企業風土『チームオムロン』の定着（グローバルの社員全員での理念・ビジョン共有）」の 2 点。これを実現するための人材基盤として、ジョブ型人事の導入を決断した。

人材戦略のビジョンと方向性



(20年をかけたの改革の実行)

- 人事制度改革は、2011年策定の長期ビジョンから一貫性をもって進めている。
- 2011年から2021年は、前長期ビジョンに基づき、ジョブ型人事への変革に着手し、評価・処遇制度やキャリア自律に向けた基盤を整備した。
- 2022年以降も、引き続き人事制度改革を推進することとした。現長期ビジョンに基づき、キャリアパス複線化、公募・応募制拡充、賃金・評価・昇降格制度の見直しなど、さらなる取組を行っている。社員組織の行動志向の変革につなげるために、継続的な改善を図る方針である。

人事制度変革の全体像

人事制度変革 3つのポイント	前長期ビジョン VG2020	現長期ビジョン SF2030	
	2011～2021年度	2022年度	2023年度～
① 自律的キャリア 形成・能力強化 の機会拡充	<ul style="list-style-type: none"> ■ キャリアチャレンジ・スキルアップ支援 ・ 応募制度導入、公募制度拡充 ・ 高額外部学習講座の受講費用支援等 ■ 社外転身支援制度の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材育成投資拡充 ■ キャリアパス複線化 ・ スペシャリスト制度導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材育成投資拡充 ■ 公募・応募制拡充 ■ キャリアパス複線化 ・ スペシャリスト制度の一職層への展開
② 役割責任・ 成果による 評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営基幹職・主査向け等級制度 ■ 評価制度・昇降格制度 ・ 最速28歳で管理職昇格可とする仕組み ・ 経営基幹職リチャージ・リチャレンジ制度 ・ 賞与査定を相対評価から絶対評価へ ■ 定年再雇用社員向け処遇制度 ■ 退職金・年金のDCへの一本化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価制度・昇降格制度 ・ 主査職務ランク設定基準 明確化 ・ 主査リチャージ制度、 リチャレンジ制度 ■ 短中期インセンティブ報酬 ・ 短期業績連動賞与制度 ・ 株式報酬制度 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 賃金制度(基本賃金・手当) ・ 年齢・勤続・個人属性によらない制度へ (職務給へ1本化、手当等の手当見直し) ■ 評価制度・昇降格制度 ・ 評価制度見直し(行動評価導入等) ・ 昇降格の適時適切な実行促進 ■ 福利厚生制度 ・ 個人属性偏重、社会・経済情勢と齟齬 のある財形・融資・厚生社宅制度の廃止
③ 多様な人材の さらなる活躍に 向けた環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 在宅勤務制度/サテライトオフィス ・ 短日勤務制度 ・ スーパーフレックス・タイム制 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 副業制度 ・ ホームオフィス制度 ・ 男性育児休業取得促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護と仕事の両立支援 など

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(非管理職も半数超はジョブ型)

○2012年に経営基幹職(管理職(マネージャー)及びスペシャリスト)、2015年に主査(非管理職の係長級)に対して、職務の役割・責任に応じた評価・報酬制度を導入した。なお、非管理職のうち約60%は主査である。

○新卒入社後3～5年の主査未満の社員には、ジョブ型人事は導入していない。これは、最初の数年間は、色々な仕事を経験し、自分の強み・やりたいことを見つけていく段階にあるとの考えによるもの。

(2) 等級制度

(職務の定義付けは実効性を重視)

○職務の定義と職務評価の実施にあたっては、実効性を重視した。

ポジションごとに一つずつ職務定義書を策定するのではなく、部門単位に必要な要素を策定し、幅を持たせた形で定義を行っている。他方で、それぞれのポジションに対する職務評価は、個別に実施している。

(4つのキャリアパス)

- 複線化したキャリアパスの整備がオムロンのこだわり。等級は「チームマネジメント」、「プレイヤーA（企画判断中心）」、「プレイヤーB（高度オペレーション中心）」、「スペシャリスト系」の4つのキャリアパスに分けた。社員は、自身のキャリア志向に応じ、各キャリアパスを行き来することができる仕組みである。
- 等級の階層は、経営基幹職8階層、主査6階層。それ以下には等級は付与していない。それぞれのジョブの役割責任に応じて等級が設定されており、役割責任が変われば当然に等級も上下する仕組みである。

等級制度

		チームマネジメント	プレイヤーA (企画判断中心)	プレイヤーB (高度オペレーション中心)	スペシャリスト系
執行役員以上	OG18~				客観的に言語化可能な専門性の定義により市場価値を決定
経営基幹職 (毎月見直し)	OG17				
	OG16				
	OG15	部長標準			
	OG14				
	OG13	課長標準			
	OG12				
	OG11				
	OG10		部下なし管理職標準		
主査 (年2回見直し)	R6				
	R5	市場(労働市場・転職市場)より価値が高い係長業務	市場(労働市場・転職市場)より価値が高い担当業務	市場(労働市場・転職市場)より価値が高い担当業務	
	R4				
	R3	標準(係長)			
	R2		標準		
	R1			標準	
社員1級~5級					

(「スペシャリスト制度」による専門性の強化)

- 2022年から「スペシャリスト制度」を刷新し、これまでのゼネラリスト中心のキャリアパスを変更。高い専門性を備えた人材は、ピープルマネジメント・チームマネジメントが得意でなくとも、適正に処遇する。
- 対象者は、経営基幹職であるスペシャリストだけでなく、主査級のアソシエイトも含む。2層で幅広くキャリアパスを用意することで、高い専門性を備える社員の育成・登用を目指している。
- 対象領域は、社内で専門分野の責任者である「オーナー」が決定する。オーナーは、長期ビジョンの実現のために求められる専門性を判断し、それに応じて社員を任命する。対象領域は、中期経営計画策定のタイミングで都度の見直しを行う。
- 専門性の中身もこだわった。外部市場での専門性は当然加味するが、オムロンにおける有用性も同様に重視した。例えば、世間では多少古くなった技術であっても、

オムロン社内で重要な位置付けの技術であれば高く評価するという考え方によるものである。

- スペシャリストであっても、組織長・部門長を担う「二刀流」も認めており、活躍の場を拡げている。

スペシャリスト制度の概要

スペシャリストの定義	<ul style="list-style-type: none"> ■ スペシャリスト <ul style="list-style-type: none"> ・オムロンが重要とする領域において、業界トップレベルの人材 ・先進技術とスキルを活用し、イノベーションの創造や高難度の経営課題を解決する人材 ・深い知識と熟練したスキルに基づき、既存事業や業務プロセスのイノベーションを実現する人材 ■ アソシエイト <ul style="list-style-type: none"> ・オムロンが重要とする領域において、プレーヤーとしてスペシャリティを発揮する人材 (将来のスペシャリスト候補人材)
領域	<p>社内で専門分野ごとに選任された「オーナー」が領域を決定。 オムロンの技術・事業に必要な専門領域ごとに、中期経営計画策定のタイミングで、都度領域の見直しを実施。</p> <p>【領域】 全社技術・開発、BC技術・開発、健康・医療、SE・営業、生産、品質・購買・物流、理財、法務、IT、ブランド・IR、監査、人事・総務</p>
認定要件、グレード決定基準	<p>以下の3つの要素により判断</p> <ul style="list-style-type: none"> ①市場におけるスペシャリティの価値 [35%] ②オムロンにおけるスペシャリティの発揮価値(有用性) [35%] ③オムロンにおける責任の大きさ [30%]
処遇	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年グレード評価・設定を行い、各グレードに対する市場競争力のある報酬水準を設定 ・スペシャリストが組織長も担うことは可

(現役時代と同待遇のシニア社員向け等級制度)

- 60歳の定年後再雇用社員向けに、新たな等級制度を整備。定年前と同じ職務に従事している場合には、定年後再雇用であることを踏まえた一定の賃金水準差はあるが、定年前と同じ報酬体系としている。年齢に関係なく、分け隔てなく社員を処遇する方針である。

(3) 報酬制度

(年功・属人要素を排した報酬体系)

- 管理職・スペシャリストは、役割給100%、シングルレートで処遇する。例外として、スペシャリストの最上位には報酬の上限を定めておらず、専門性の程度に応じて処遇を決定することとしている。

主査は、職務給100%、等級ごとのレンジ給で処遇する。これまでは、職務給と職能給のハイブリッドにしていたが、職務給に一本化した。また、主査に対しては、その時々の評価に応じて、報酬レンジ内での報酬の昇降給が決定される仕組みを採用している。なお、オムロンでは、「役割給」「職務給」という用語が使い分けら

れているが、職務の役割・責任に応じて報酬が決定されており、基本的な内容は同じである。

いずれも、ハイテク優良企業の報酬水準をベンチマークした上で、毎年報酬水準の見直しを実施している。

- 主査未満の社員は、能力形成段階にあるとの判断の下、職能給 100%で処遇する。ただし、年功的要素は排除し、年齢に応じて支給していた部分（報酬の 30%）を撤廃して職能給に一元化した。
- 手当について、勤続年数や家族形態などの個人の属性に応じたものは廃止。退職金制度も確定拠出年金に一本化し、勤続要素を取り除く仕組みに変革した。

報酬制度の概要

経営 基幹 職	管理職・ スペシャリスト	職務給* 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 担う役割責任に基づく報酬 ■ 役割等級別のシングルレート方式、月次で洗い替え ■ ハイテク優良企業の報酬水準をベンチマークし、報酬水準を毎年見直し
	主査		<ul style="list-style-type: none"> ■ 担う役割責任に基づく報酬 ■ 職務等級/職務充足度に基づく範囲給方式、年2回洗い替え ■ 加えて、持続的な職務充足に対するインセンティブを加減算 ■ ハイテク優良企業の報酬水準をベンチマークし、報酬水準を毎年見直し
一 般 職	社員1級	職能給 (資格給) 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 能力形成段階のため、職務遂行能力（職能）に基づく報酬 ■ 職能資格および号棒により毎年見直し
	社員2級		
	社員3級		
	社員4級		
	社員5級		
	手当	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実費弁償（通勤・別居・ホームオフィス） ■ 仕事関連（時間外・休日・深夜割増、営業外勤・社外出向・宿日直等）※個人属性による手当はなし 	

*オムロンでは、経営基幹職は「役割給」、主査は「職務給」という名称であるが、担う役割責任に基づき設定しており、基本的な性質は同じ。

（４）評価制度

（新たに行動評価を導入）

- 2023年より、新たに行動評価（以下の5つの軸の「持続的な価値創造に求められる行動」による評価）を導入。これまで実施していた目標管理による評価と行動評価による「総合評価」を処遇に反映する仕組みである。いずれにおいても、相対評価ではなく絶対評価としているのが特徴である。

- ① ソーシャルニーズ視点
- ② 誠実と信頼
- ③ イノベーションの推進
- ④ 成果達成への執着と変化対応

⑤ 自身の成長(知識・スキル)

○総合評価の結果は、賞与及び確定拠出年金の拠出額に反映される。また、一般職は評価結果により報酬レンジ内の昇降給が決定される。

(評価の透明性・衡平性の確保)

○評価の透明性を確保するにあたっては、まずは上司・部下の間で高頻度の1on1を通じた対話を行うことが重要である。部下の立場からの、評価の予測可能性を事前に高めることは意識している。

○事業部単位での目標設定と期末の評価結果は人事部が確認し、社内全体のバランスを踏まえ、評価者によって評価結果に偏りが生じていないかを確認している。他方で、評価結果の機械的な分布は定めず、あくまでも絶対評価の中でバランスをとるように心がけている。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(職掌の特定によるミスマッチ防止)

○新卒採用・経験者採用を問わず、新たに採用する社員全員に対して、配置する事業部や職掌を特定した上で採用している。採用の段階で、開発・生産技術・営業・人事といった大枠の職掌を特定することで、求職者の希望とのミスマッチを防止する狙いである。更に、経験者採用の場合は事前に具体的な等級も示している。

(経験者採用の高まり)

○経験者採用の割合が高まっており、2019年度では約40%だったところ、2022年度は約68%の比率となっている。他方で、優秀な人材・ポテンシャルのある人材を確保するにあたり、新卒採用は有用。経験者採用一本に絞ることは現時点では考えていない。

(2) 人事異動

(社員主導の異動拡充は今後の課題)

○人事異動に関して、一定年数勤務した後に異動するといった形式的なルールはない。もっとも、人事異動は会社主導が大半であり、社員主導のものはまだまだ少ない。現状では、上司が部下のキャリアプランや希望する部署を定期的に聞き、人事部がそれをチェックしながら、会社の事情と本人の意向を考慮して異動の判断をしているのが実態である。

○将来的に社員主導の異動を増やしていきたいとの考え。もっとも、社員のキャリア意識をどのように高めるか、従前はポストに合わない社員には異動を命じていた

が、今後はどのように向き合うべきかなど、社員主体での人員配置を実現するにあたり、検討すべき課題は多い。

(経営人材の育成に向けたサクセッションプランニング)

- 事業成長をグローバルで牽引するリーダーを育成するサクセッションプランニングを10年以上継続している。
- 核となる「コアポジション」を定め、「現職者(次期執行役員候補)」、「サクセッサ(後継者)」、「若手ポテンシャル人材」の各段階で選抜育成プログラムを実施し、各人がリーダーとしてのスタイルを確立することを目指す。早くから難易度の高い業務をアサインし、360度フィードバックなどを通じて内省と自己成長を促している。
- 女性管理職の育成にも力を入れ始めた。重要なポジションの後継者候補となる女性社員をピックアップし、専用の育成プログラムを導入している。

(3) キャリア自律支援

(2つの制度によるチャレンジ機会の拡充)

- 「公募制度」と「応募制度」という2つの制度を整備。志があり、新たな挑戦の準備ができている社員のために、自らの意志・意欲に基づく活躍の機会を拡大することが目的である。

① 公募制度

各部門のポストに空きが生じた場合は、社内募集を行うこととし、社員の手挙げによる異動が可能。年に4回実施され、上司の事前承諾は不要である。

元々の業務に加え、新たな業務にチャレンジする「兼務型」の公募も通年で実施。公募については、年間約400件の募集に対して200件超の応募があり、合格率は50%程度。これからは公募を活発にしていきたいとの考えである。

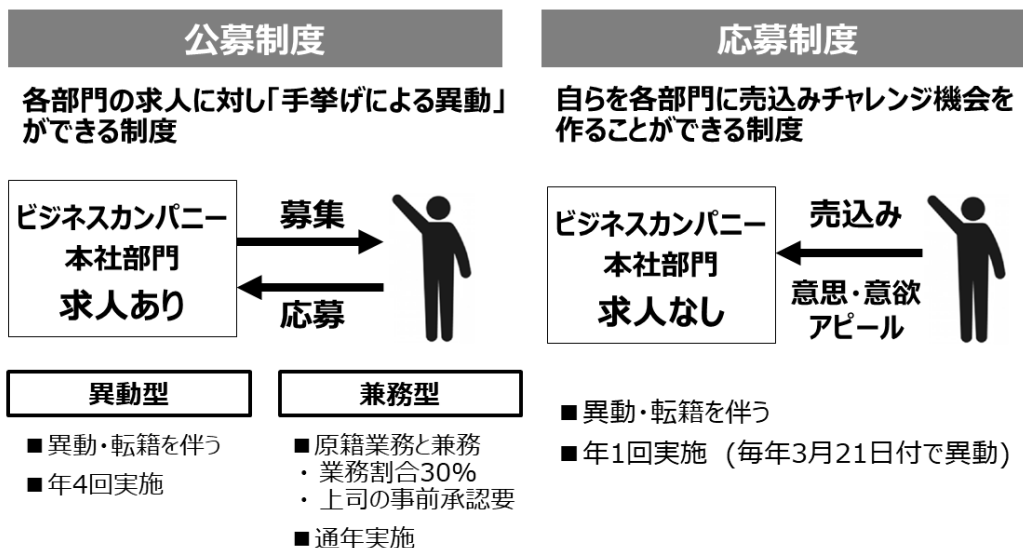
② 応募制度

2018年より、各部門のポストに空きがなくとも、年に一度、社員が希望する部署に対して、自らを売り込むことができる制度を開始した。社員は年に一度、異動希望を申請することが可能である。申請があった場合は、所属元の上司には開示されず、応募先の上司が承諾することで異動が実現する。若干の異動時期の調整が生じることはあるが、事業側の事情を理由に異動が覆ることはない。特に意欲の高い社員が制度を利用するため、異動先と本人の満足度は約95%と非常に高い。

- 公募制度・応募制度は好評であり、若手・中堅社員を中心に年々応募件数は増加傾向にある。キャリア自律に向けた社員の意識も変わってきていると感じる。また、部署ごとに人気・不人気は生じてしまうこともあるが、無理に特定の部署から社員の流出をとどめても、パフォーマンスを発揮してもらえるかは疑問がある。

それよりも、不人気である要因を考え、それを払拭する運営を各部に促す姿勢である。

公募制度・応募制度



（キャリア相談の仕組みの整備）

- 社員が、上司以外に自身のキャリア形成に関して相談できる仕組みは大きく2つ。
- 1つ目が「斜めメンター制度」。一定の若手優秀層や、女性マネージャー又はその候補者に対しては、社員の所属部署とは異なる部署のメンターを任命し、キャリア形成に関するアドバイスを行っている。
- 2つ目が「キャリアセンター」という相談窓口。社員は自由に相談が可能で、今後の社内でのキャリア形成に関する助言や、必要に応じて社外の求人情報を紹介することもある。

（多様な働き方の促進）

- 社員のパフォーマンスを高めるため、「働く時間」、「働く場所」、「働き方」を選べる環境整備を進めてきた。取組自体は珍しいものではないが、コアタイムのないスーパーフレックス制度、1時間単位での有給休暇の取得、在宅勤務制度など、多様な働き方を認める制度を拡充している。
- 働き方に関しては、社外で新たな仕事にチャレンジをする社員に経済的な支援を行う「ネクストチャレンジ制度」を導入。副業も事業上の支障がない場合は柔軟に認めており、社員のキャリア志向に応じて社外での活躍を後押しする取組も促進している。また、副業人材の受入れも積極的に行っている。

多様な働き方の促進

働く時間	働く場所	働き方
<ul style="list-style-type: none"> ・スーパーフレックスタイム制 ・短時間勤務制度 ・個人別 5 連続休暇 ・時間有休制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅勤務制度 ・サテライトオフィス ・ホームオフィス制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・ネクストチャレンジ制度 ・男性育児休業取得促進 ・副業制度 ・介護と仕事の両立支援

(キャリア意識の浸透が課題)

- 自律的なキャリア意識が十分に浸透しているかといえば、受け身な姿勢の社員が多数を占めていることは否めない。社内の意識調査で「自身の成長」と「部下の成長」への関心の程度を質問しているところ、これまではかなり関心が低かった。
- もっとも、変化の兆しは出てきており、マネージャー層の「部下の成長」への関心は高まってきている。ただし、未だに「自身の成長」に意識が向いていない社員も多く、自身のキャリア・成長への関心をどのように高めるかは課題であると感じている。

(4) 等級の変更

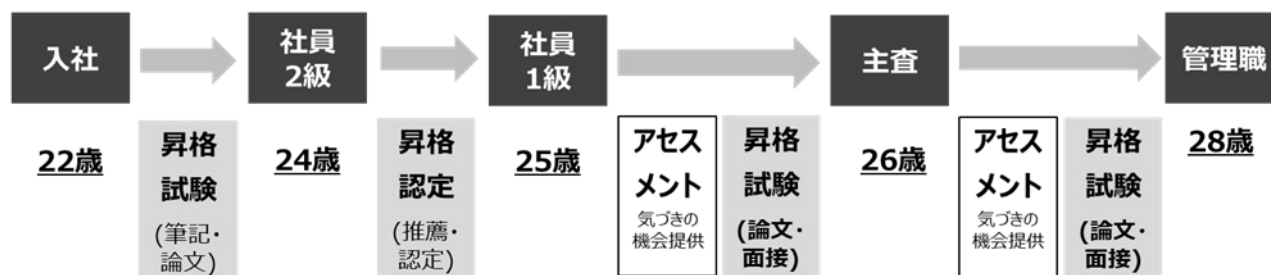
(明確なルールに基づく都度の等級の見直し)

- 管理職に対しては、事業上の必要性に応じて都度等級の見直しが行われており、等級の洗い替えが毎月実施される。主査の洗い替えは年に 2 回であり、社員の役割に応じて都度等級の見直しが実施される。
- なお、昇格にあたっては、部署のマネージャーと人事、必要に応じて更に上位の役職者が判断権者に加えられる。複数人の目を通すことで、適正さを担保する考えである。

(最速 28 歳で管理職登用が可能)

- 昇格プロセスを見直し、昇格にあたっての滞留年数の要件を緩和。22 歳で大卒入社した場合には、最速 28 歳で管理職登用が可能な仕組みに変更した。現時点では 31 歳の管理職が複数名誕生している。
- 主査・管理職への登用にあたっては、社員の行動特性・マネジメント特性を見極める「アセスメント」という手続が実施される。オムロンでは、特に面接を重視しており、個々の社員との間で「自分がどういう役割に就いて、何をしたいのか」について対話し、適性を見極めている。

管理職登用までの最短キャリアパス



(再登用ルールの整備)

- ジョブ型人事の導入により、等級の昇降のみならず、経営基幹職から主査へ、又は主査から社員1級へ、といった職層の変更も可能となり、実際に変更が行われたケースもある。もっとも、一旦は降格しても、一定の活躍を示すことで再登用する仕組みを導入した。
- リチャージ（職層の変更を伴う降格）は、①社員が自ら希望した場合、②経営基幹職・主査としてのパフォーマンス発揮が難しいと会社が判断する場合に行われる。降格基準は社内で予め明示されており、実際に降格がなされるか否かは、PIP⁴²の実施状況も踏まえ判断される。リチャージによる降格は、どちらかといえば会社主導より、体調やライフイベントなどを契機に、社員の申し出により実施されるケースの方が多い。
- リチャレンジ（再登用）の是非は、再登用プログラムの受講、一定の評価基準の達成に加え、面接を通じたフォローの状況も踏まえて判断される。
- 元々は、執行役員が降格した場合に同様の再登用の仕組みを導入していた。まずは経営基幹職へ、次いで主査へと、段階的に制度を拡充していった。

(個々の社員の課題に応じた PIP)

- PIP は、個々の社員が抱える課題を踏まえ、カスタマイズをして対応している。降格のために、大量の社員に PIP を実施するといったことはない。先述のリチャージによる降職・降格を実施する場合は、必ず PIP を実施することとしている。大切にしているポイントは以下の3つ。
- ① まず社員・上司・人事の3者面談を実施し、課題を特定する。
- ② 目標は具体的に設定する。目標を達成できたか否かは定期的にモニタリングし、社員との対話を継続する。
- ③ 時間をかける。社員が抱える課題の内容によってはしっかりと1年・2年と時間をかけて社員と向き合う。

42 「Performance Improvement Plan」の略で、パフォーマンスが芳しくない社員に対する業務改善指導をいう。

○PIP は非常に労力がかかるが、そもそも PIP を実施するにあたっては、普段の評価
手続において厳正な評価を実施し、ネガティブなフィードバックも躊躇せずに伝
える必要がある。そうしたコミュニケーションを経ずして突然 PIP の実施を言い
渡されても、社員としても納得できず、課題認識やパフォーマンスの改善にはつな
がらない。絶対評価の理由をきちんと自分の言葉で伝え、必要に応じて PIP を適切
に遂行できるマネージャーは多くなく、会社としても苦しみながら対応している。

(激変緩和措置)

○等級の変更に応じて報酬が減額される場合には、一定の緩和措置を講じている。管
理職であれば、月額報酬が 5 万円以上減額する場合には、減額幅は毎年 5 万円を
上限としている(例えば、月額 15 万円の減額であれば、1 年目は 5 万円減、2 年目
は 10 万円減で、3 年目に等級と報酬額が一致する。)。主査であれば、月額報酬の
減少幅の上限は、毎年 1 万 5000 円である。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(人事部と各部署の権限分掌)

○人事部と各部署の役割分担については、カンパニー制⁴³による部門ごとの独立採算
制であり、人事に限らず各事業部の裁量は大きい。

○人事に関しては、本社機能を含む CoE⁴⁴が部門横断的な人事機能や、全社的な人材
戦略の立案を担う。

事業部は経営戦略・事業戦略と連動した人材戦略を立案・運営し、独立して人材マ
ネジメントを行う権限が付与されている。各事業部に設置された HRBP⁴⁵がこれをサ
ポートする体制である。

○各部署における人材マネジメントに関して一番難しいポイントは、HRBP は各事業
部門の戦略や顧客市場に精通するだけでなく、人事の視点の双方を持ち合わせる
必要があること。HRBP には会社のビジネスへの理解を重視しているところ、これ
に加えて人事の専門性を有する人材を確保することは容易でない。社内の人材を
どのように育成していくかは今後の課題である。

5 導入プロセス

(労使コミュニケーション)

○制度導入のポイントは、上から少しずつ導入したこと。

先述のとおり、2012 年にまずは経営基幹職にジョブ型人事を導入し、社内及び世

43 社内の部署を、独立した組織のように位置付けて大幅な権限移譲を行い、独自の意思決定を認める組
織運営の在り方をいう。

44 「Center of Expertise」の略で、組織横断的な取組を実施するにあたり、知見やノウハウを備える
人材を集約して組織化すること。

45 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

間でのジョブ型の浸透の様子も踏まえ、2015年に主査にジョブ型の等級制度を導入することとした。その後、2023年に主査の報酬における職務給の割合を100%に拡充しており、数年をかけ、少しずつジョブ型人事を浸透させてきた。

- 社員への説明のために、何度も説明会を繰り返してきた。社員が納得するためには、制度導入の意義を伝え続けるしかないと考え、対話を繰り返して制度導入を乗り越えた。労働組合とも時間をかけてコミュニケーションをとってきた。現場の社員の声を報告してもらったり、合理的な提案は制度設計に反映したりと、協力して制度変革を進めてきた。
- 逆に、旧制度では「なぜあの人があの職位についているのか」といった不満も社内にはあり、新制度の意義を理解してくれる社員も相応に存在した。

(制度導入にあたっての社員への配慮)

- ジョブ型人事の導入にあたって、等級が下がる社員に対しては、激変緩和措置を講じた。主査未満の等級では、2年間は減額分を補填。主査以上の等級では1~2年をかけて段階的に補填の度合いを少なくしている。
- 制度変更にあたっては、賃金原資は基本的に維持している。

以上

(8) 中外製薬株式会社

企業概要

中外製薬株式会社は、ミッションステートメントを「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献します」とし、患者中心・フロンティア精神・誠実を価値観におき、ロシュ・グループとの協働のもと、独自のサイエンス力と技術力を核として、患者中心の高度で持続可能な医療を実現する、ヘルスケア産業のトップイノベーターを目指す。

企業情報（2023年12月末時点）

従業員数	7604人（連結）
売上	1兆1113億円（連結）
主要事業所数	12か所
従業員数の海外比率	5.2%
売上高の海外比率	37.5%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（イノベーションの実現を支える基盤としての人事制度改革）

- 2019年策定の中期経営計画が、中外製薬株式会社（以下「中外製薬」という。）でのジョブ型人事導入の端緒である。革新的新薬を核としたイノベーションの促進を掲げ、それを支える人材・基盤の強化に向けて人事制度改革に着手した。
- 新人事制度導入の目的は、以下の3点の実現にある。

- ① 年功序列の撤廃：年齢や属性にとらわれず誰もが活躍できる組織の実現
- ② メリハリある処遇：一度処遇が上がっても下がることのある仕組みの実現
- ③ キャリア自律の推進：社員が自らキャリアを磨き、チャレンジする風土の実現

なお、2002年の戦略的提携により、株式の過半数はスイスに拠点を置くロシュ・グループが保有しているが、経営は独立して行われている。従来から欧米型の人事制度が導入されていたわけではない。

(2) 経営戦略上の位置付け

（イノベーションの実現に向けた人材戦略）

- 2030年に向けた成長戦略にて「ヘルスケア産業のトップイノベーター」を目指す。イノベーションに重きを置いており、世界最高水準の創薬の実現・先進的事業モデルの構築を掲げている。

○人材マネジメントの方針としては「個」を重視した。以下の3つの方針に基づき、6つの人材戦略を規定した。各施策を立案・遂行する上での拠り所としている。

「個を描く」

社員一人一人がキャリアを描き、未来の自己実現と成長戦略をシンクロさせる。

「個を磨く」

社員の自主性を尊重し、社員が挑戦し、自律的な学びや専門性を強化する。

「個が輝く」

社員が自身の力を最大限発揮させ、挑戦によって成長が実現できる環境を整える。

経営戦略上の位置づけ



2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(管理職以上にジョブ型人事を導入)

○2020年より管理職以上にジョブ型の「職務等級制度」を導入。非管理職は「役割等級制度」を維持している。

○中外製薬のジョブ型人事は、職務に従事する社員の要件を厳格に定義した上で、高い専門性が求められる難易度の高い職務を担う人材を育成することを重視している。非管理職は、様々な職務経験が必要であり、特定の専門領域への特化を目指す段階ではないとの考え。育成の観点から柔軟な職務のアサインを重視しており、現状では職務等級制度の対象とはせず、役割に応じた等級制度を導入している。

(2) 等級制度

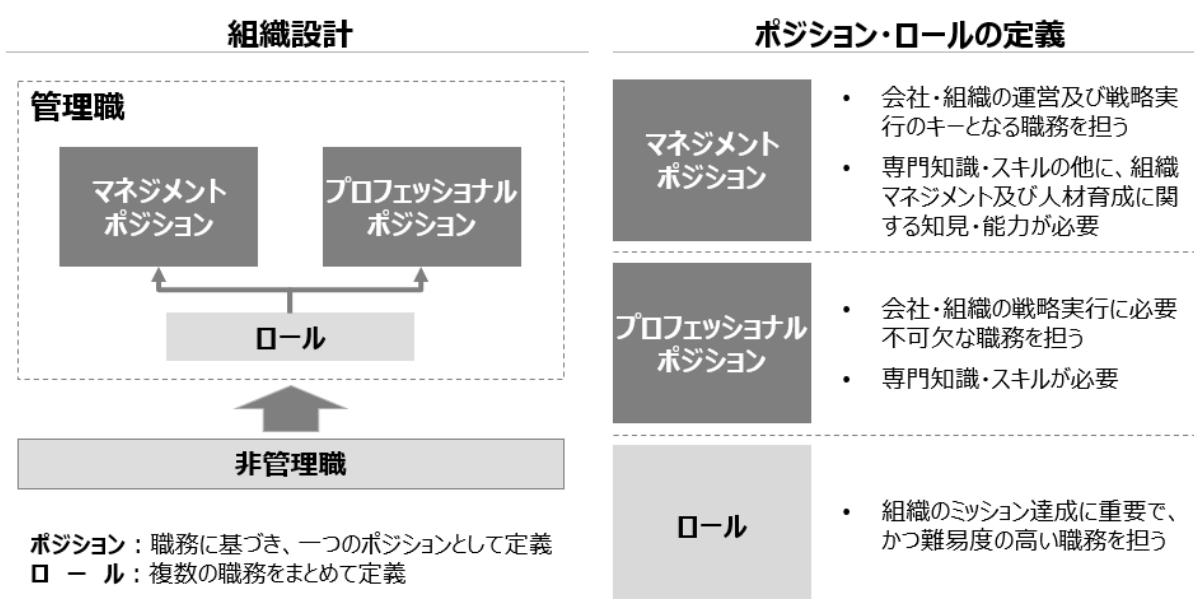
(ポジションマネジメントとタレントマネジメントとの連動)

- 新人事制度は、適所適材の「ポジションマネジメント」という考え方を基本としている。具体的には、イノベーションの創出のために、成長戦略に応じて職務要件・人材要件を再定義し、グループ全体での適所適材の人材登用を進める方針である。挑戦的な登用を促進しつつも、厳格な解任ルール運用を徹底する考えである。
- 一方で、ポジションマネジメントだけでは必要な人材は確保できないのが実態である。リーダー人材や高度専門人材の早期発掘と育成を促す「タレントマネジメント」の取組も並行して進めるのが中外製薬の基本方針である。

(11階層の等級区分)

- 新たな等級の導入にあたっては、それぞれのジョブを職務内容、期待役割・成果に応じて格付を行った上で、それぞれの等級に位置付けた。
- 等級は全11階層（管理職7階層、非管理職4階層）で、管理職の下位2階層は「ロール」、それ以上の階層は「マネジメントポジション」、「プロフェッショナルポジション」の2つの等級に分かれる。また、管理職の上位3階層は部長職以上でマネジメントを担う。
- マネジメントは会社・組織の運営及び戦略実行のキーとなる職務を担うポジション、プロフェッショナルは会社・組織の戦略に必要な不可欠な職務を担うポジションである（両者を総称して、以下「ポジション」という。）。
ロールは組織のミッション達成に重要で、かつ難易度の高い職務を担う複数の職務をまとめて定義したものである。

組織設計の考え方



(ポジション数の管理)

- マネジメントとプロフェッショナルの職位は、いずれもポジション数が管理されているのが特徴であり、任命されるのは各ポジションに一名のみとしている。
- また、ポジション・ロールに対しては、任用・解任条件が明確に設定されている。例えば、それぞれのポジションで求められている実務経験や資格を充足しているか否か、業績評価で高い評価を取得しているか否か等の基準に基づき、任用・解任を決定している。

(ポジションプロファイルの全社公開)

- ポジションについて、職務要件・人材要件を記述したポジションプロファイルを作成している。記載項目は以下のとおりである。

ポジションプロファイルの記載内容

項目		記載内容	
職務要件	職務プロファイルサマリ	当該ポジション・ロールに求められる役割	
	責務	当該ポジション/ロールに課せられる責任範囲を明確化するための成果責任	
	職務内容	主要業務	当該ポジション・ロールが担うべき主要業務を明確化
		職務に求めるレベル	主要業務に対して求められる要素について、専門性や事業理解等の5つに分けて、レベル感を明確に記載
人材要件	コンピテンシーレベル	当該ポジション・ロールに求められる行動特性	
	実務経験	当該ポジション・ロールに求められる実務経験	
	認定資格	当該ポジション・ロールに求められる資格	

- 「Career Explorer」というシステムを一から構築し、ポジションプロファイルを全社員に公開している。各社員は、自らのスキル・経験等を入力することで、希望するポジションのプロファイルの人材要件（実務経験、資格要件、コンピテンシー（行動特性）要件）について、自身がどの程度充足しているかを「●%」といった形で定量的に確認することができる。充足率が100%になったからといって必ず当該業務にアサインされるわけではないが、社員が目指すポジションに対して具体的に何がどのくらい足りないのか、どのポジションであれば充足しているかといった情報を可視化。社員が目標とするポジションの選択の幅を広げ、キャリア開発の一助となっている。

(管理職試験の廃止と役職定年の廃止)

- ジョブ型人事の導入に伴い、管理職試験及び役職定年制を廃止した。これにより、どの等級の社員であっても、要件を満たしていればポジションに登用でき、また定

年後再雇用の社員も、ポジションの地位にある限りは現役時と同じ待遇で処遇されるように制度を変更している。

(3) 報酬制度

(職務に基づく競争力ある処遇の実現)

- 管理職の基本給は等級ごとに報酬レンジを設定しており、製薬企業の報酬をベンチマークした上で、競争力のある水準に設定している。非管理職はベンチマークを踏まえて労働組合との協議により報酬水準を設定している。
- 賞与は成果配分方式⁴⁶とし、扶養手当や家族手当など、人に紐づく手当は以前より廃止している。

(柔軟な人材の獲得)

- 外部からの人材獲得にあたって報酬水準が支障となるケースは少ないが、どうしても獲得が必要な人材の報酬水準が既存の報酬レンジに合致しない場合には、各々に応じた年俸を設定し、対応を行うこともある。

(4) 評価制度

(評価の考え方)

- 評価制度は、目標管理と行動評価から成る。期初に各社員に対して3~4個の目標を設定し、その成果を期末に上司が絶対評価する。絶対評価の結果を元に、マネージャー同士での十分な討議を行い、成果の大きさに応じた相対評価がなされる。
- 評価の結果は賞与に反映される。メリハリのある評価にするため、時間をかけて一人一人の評価結果をきちんと話す運用に変えたことにより、社員の納得度も高まった。

(ポジションプロフィールを起点としたキャリア開発)

- 社員のキャリア開発にあたっては、先述のポジションプロフィールを元に上司と部下で対話を行い、社員が主体性をもって研鑽を積む社内文化の醸成を目指す。
- まずは上司と部下の対話を通じて「目指す姿」を描いた上で、現状とのギャップを把握し、何を学び、経験すべきかを決定する。社員は自ら主体的な学びを通じてスキルを向上させ、それを仕事に活かし成果を出す。上司と部下のフィードバックを通じてスキルの発揮度合いや成果を振り返り、新たに「目指す姿」を描く、という循環により各社員が専門性を高めるのが、中外製薬が目指す姿である。
- マネージャーが部下の主体性を引き出す対話を重視する姿勢を身に付けるために、経営陣が各部門単位で職場に赴き、部下のマネジメントの在り方について討議を

46 営業利益等の一定の経営指標を用いて、報酬額(原資)を算出する計算式を事前に定め、企業業績と従業員の報酬を連動させて決定する方式。

行う機会を制度として設けている。また、マネジメント研修においても、対話重視のマネジメントスキルを高めるためのトレーニングを行っている。これらの施策を恒常的に行った上で、日々の1on1を通じた部下の育成に活かす狙いである。

3 雇用管理制度

(1) 採用、人事異動

(採用にあたっての取組)

- 新卒採用者の多くは、職種別採用を実施しており、「研究職」、「開発職」、「MR 職」といった区分で職種を特定した上での採用としている。
- 経験者採用の割合は増加しており、2023年には経験者採用の人数が新卒採用の人数を上回った。社内全体でも、経験者入社の社員が全体の3割程度を占めている。

(社員の希望に配慮した配置とタフアサインメント)

- 異動については、現状では8~9割が会社主導で行われているが、マネージャーや人事部により、社員が希望するポジションを聴取し、今後の育成方針を検討した上で異動の判断を行っており、社員のキャリアに対する一定の配慮は行われている。
- 他方で、次世代の重要なポジションを担い得る優秀な人材の育成は、会社主導で行わざるを得ない側面もある。積極的なローテーションによる部署を跨ぐ異動や、成長のためにあえて“修羅場”を経験してもらうケースもある。

(自発的な異動を実現する手挙げ制度)

- 社員の挑戦を後押しし、自発的な意思に基づく異動を実現するため、以下の2つの制度を導入している。

① チャレンジアサイン制度

各部署において「ポジション」に空きが生じた場合は、人材要件をすべて満たさない社員に対しても、本人の希望と部署の判断によりアサインが可能。一定の期間を通じて適性を確認した上で、正式任用の是非が決定される。

ポジション任用者のうち、チャレンジアサインによる任用者の比率は15%~20%であり、若手社員の早期抜擢に貢献している。

② 社内公募

空きポジションが生じた場合は、部門の判断により社内公募を実施することが可能。社員は上司の許可なく応募可能であり、受入部門の合意により異動が認められる。募集件数・応募者数は年々増加している。

(2) キャリア自律支援

(スキルの修得に向けた3種類の方向性)

○中外製薬では、「リスキリング」の概念が一般に普及する以前より、社員の自律的な学びに向けた方向性を「Future Skilling」として示してきた。これにより、自分に必要な学びの方向性を意識し、専門スキルの獲得への意識付けを図る狙いである。

① Up-Skilling

現在の職種の専門性を高めることを目指す。その分野の第一人者を目指す社員が対象。

② Re-Skilling

従前の経験を活かしつつ、新たな分野の専門スキル獲得を目指す。よりイノベティブに活躍することを目指す社員が対象であり、若手社員やシニア社員においても重要なテーマである。

③ Cross-skilling

人・組織・プロジェクトのマネジメント力などのコアスキルの獲得を目指す。医薬品企業においては、医薬品の開発プロジェクトのリーダーの育成が特に重要である。複数の専門スキルに精通し、各分野をつなぎ合わせる能力・プロジェクトマネジメントのスキル獲得を目指す社員が対象となる。

求められる学びの整理

	Up-Skilling (専門性を極める)	Re-Skilling (別分野での新たなスキル獲得)	Cross-Skilling (マネジメントと専門性を活かした組織運営)
スキル獲得(学び)の方向性	<ul style="list-style-type: none"> より高いレベルの専門性を発揮するため、専門性をさらに高める(極める) 	<ul style="list-style-type: none"> これまでの経験を活かしつつ活躍の幅を広げるため、現在の専門性を維持しながら、新たな領域の学びに挑戦する 	<ul style="list-style-type: none"> 複数の軸をベースとしたリーダーを目指し、人・組織・プロジェクトのマネジメント力等のコアスキルを極める
目指す人材像	<ul style="list-style-type: none"> 高い専門性を発揮することを目指し、将来特定分野における専門性を持ち、その分野の第一人者を目指す社員 	<ul style="list-style-type: none"> 新領域へ挑戦する意欲を持ち、複数分野の専門性を獲得、よりイノベティブに活躍することを目指す社員 	<ul style="list-style-type: none"> 複数分野で高い能力と幅広い見識を獲得し、将来マネージャーやプロジェクトリーダーとして活躍したい意欲を持つ社員

○なお、プロジェクトリーダーの標準的なキャリア形成の在り方としては、概ね①～③の順に自律的な学びを実施することを念頭に置いている。

(スキルの可視化が最重要テーマ)

○「Future Skilling」の促進には、求められるスキルの可視化が必要となる。中外製薬では、スキルの可視化がジョブ型人事を導入するにあたっての最重要テーマに位置付けられており、以下の3つの観点でスキルを定義し、全社員に示している。その上で、各社員が自由に目指すべきスキルについて学ぶことができる、e-Learningプラットフォームを「I Learning」という名称で整備した。

① コンピテンシー

中外グループの全社・全部門に共通する7つのコンピテンシーから、「情報収集力」「戦略思考力」「組織構築力」などの14個のコアスキルを定義・抽出した。社員一人一人が中外製薬グループ共通コンピテンシーを強化していくにあたり、より具体的な目標設定や、コンテンツ学習ができるようにすることが狙いである。I Learningに搭載する学習コンテンツを中心に、各コアスキルに対応した学習プログラムを整備している。

② スキルセット

機能・部門の業務を遂行するために必要な専門スキルを定義し、社員の専門性がどの程度の水準に到達しているかを可視化している。例えば、「臨床開発機能における臨床開発計画立案」といったスキルを定義し、その能力開発のために必要となる学習プロセスや研修を体系的に整理している。

③ IT・デジタルスキル

デジタル人材の活用に力を入れている。デジタル人材に必要なスキルを定義し、これを学ぶため体系やスキームを「Chugai Digital Academy」と名付け、専門性の高い研修プログラムを整備している。

(社外チャレンジの支援)

○自律的な行動に基づく自己研鑽を支援するため、「越境プログラム社外実践研修」を導入した。これは、社員自ら新興国のNPOや社会的企業に飛び込み、これまでの経験やスキルを活かして、社会課題の解決に挑むプログラムの制度である。

○この他にも、社員がキャリアを断絶することなく、留学や資格取得、配偶者の赴任帯同のために休暇を取得することができる「フレキシブルキャリア休職制度」や、一旦会社を退社した後も「アルムナイ」に登録し、キャリア採用を申し込むことができる制度など、社外での研鑽を希望する社員を支援するプログラムも拡充した。

(キャリア自律の促進に向けた取組)

○人事部に「キャリア相談室」を設置。キャリアコンサルタントの資格を有する社員が、中立的な姿勢で社員のキャリア相談を受けられる体制を整えている。

○キャリア自律意識を高めるため、シニア・ミドル世代を対象とした世代別研修を導入。30歳・40歳・50歳・55歳の節目に応じて、今後のキャリアについて考える機会を設けており、10年以上の運用実績がある。

(3) マネージャー改革に向けた取組

(直接指示型から自律支援型のマネジメントへ)

- 会社のビジョンや目標の実現・達成に向けて能動的・自発的に行動する人材を育成するにあたっては、マネージャーのサポートが鍵となる。「直接指示型から自律支援型のマネジメント」を掲げ、意識改革に取り組んでいる。
- 自律支援型マネジメントへの切り替えにあたって特に重視しているのは以下のポイントであり、部下の成長支援に重点を置いた1on1を実施することで、部下の能力発揮を促すマネジメントを目指している。

マネジメントスタイルの変化

	直接指示型マネジメント	自律支援型マネジメント
コミュニケーション	指示・命令する	聴く・質問・助言する
マネジメント	部下にきめ細かな指示を出す	部下が自律的に働けるよう任せる
課題設定	部下に目標・課題を与える	部下に目標・道筋について考えさせる
育成の考え方	短期的視野で育成	長期的視野で育成
育成の方針	短期的な結果が重要	育成されるプロセスやキャリアも重要

(成長と自律を促進する「5C」)

- 「自律支援型マネジメント」を促進する上で、特に重要な対話のテーマとして以下の「5C」を定義した。項目ごとに、以下テーマについて話し合うことを促している。
 - ① Career : 部下のキャリアへの支援
 - ・ 部下の仕事上の動機・楽しみ、仕事の価値観
 - ・ 部下の示している興味や将来のキャリアが本人にとって何を意味するのか
 - ・ 部下の将来のキャリアを支援する計画
 - ② Capability : 部下の育成すべきスキル・能力
 - ・ 部下の強み、育成の機会
 - ・ 部下の業務・役割における成功の定義や成功に必要な能力
 - ・ 部下のスキルと能力をどう育成していくか
 - ③ Connection : 部下を成功に導く連携・協働
 - ・ 部下の成功の鍵となる連携や協働
 - ・ 連携や協働を進める上で、部下の行動の質
 - ・ 部下の連携・協働する力を高める方法

- ④ Contribution : 組織課題との関連、貢献
 - 部下の業務・役割における会社・組織に対する期待や貢献
 - 部下の成功に向けて何をすべきか
 - 部下の業務・役割における会社・組織に対する貢献の腹落ち
- ⑤ Condition : 部下のこころとからだの状況
 - 部下の今の心・身体の状態について共有する
 - 部下が心身共に良い状態で働くためにどうしていくか

(4) 等級の変更

(異動による降格もあり得る制度)

- 職務の内容により処遇が決まるため、職務内容の変更により、等級も下がり得る仕組みとした。上述のとおり「ロール」、「ポジション」には厳格な任用・解任ルールを定めており、一定の基準を満たさない場合には、協議の上で当該職務から解任して別の職務をアサインすることもあり得る。
- 実際の運用においても新陳代謝は生じており、一定数のマネージャーは毎年入れ替わりが生じている。
- なお、等級の変更により基本給が大きく変わる場合は、激変緩和措置として、一定期間は調整給を支給している。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(人事部と現場の権限分掌)

- 人事の権限は基本的に各部署に移譲する運用にシフトしつつある。各部署に HRBP⁴⁷を設置し、事業部内で採用・人員配置などの人事権の行使が完結する体制の整備を目指す。
- 部門ごとに予算を設定した上で、どのように人材ポートフォリオを策定し、人員を配置するかの権限を認めている。他方で、一定数以上人員を増加させる場合には、会社と協議の上で、予算を新たに獲得することが必要となる。

5 導入プロセス

(会社と社員の意識変革)

- 社員への説明においては、会社と社員が共に風土改革を行うことがテーマであると伝えている。会社が職務をベースに人材をアサインする在り方へと大きく制度を転換する一方で、社員においても、社会の変革の中でキャリア自律が求められており、意識変革が必要であるとのメッセージを強調した。
- また、CEOをはじめとする経営陣が改革にコミットする姿勢を示し、CEO 自ら全社員へメッセージを配信した。説明会は全ての事業所において対面で実施。動画も用

47 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

いながら実施しつつ、一方的な説明にならないように従業員の疑問点を直接回答することで、納得感の醸成につなげている。

(労働組合とのコミュニケーション)

○労働組合とは可能な限り早い段階で毎週コミュニケーションを実施した。一方的にならないよう、それぞれの立場で議論を交わしながら労使協議を行い、お互いが納得感を得たうえで社員への説明を実施した。

(制度導入時の激変緩和措置)

○制度導入により減額となる場合に、激変緩和措置として一定期間は調整給を支給した。

以上

(9) KDDI 株式会社

企業概要

携帯電話、ブロードバンド、固定電話サービスを提供する 2000 年設立の通信事業者。「au」「UQ mobile」「povo」のマルチブランドで提供する 5G 通信サービスを中心に、金融、エネルギー、LX などの各種サービスを連携し拡充することで、新たな付加価値・体験価値を提供する「パーソナル事業」や、法人の顧客向けに、スマートフォン等のデバイス、ネットワーク、クラウド等の多様なソリューションに加え、「Telehouse」ブランドでのデータセンターサービス等を提供する「ビジネス事業」を主な事業としている。

企業情報（2024 年 3 月末時点）

従業員数	6 万 1288 人（連結）
売上	5 兆 7540 億円（連結）
主要事業所数	3 か所
従業員数の海外比率	28%
売上高の海外比率	1%～5%未満

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（事業領域の拡大に伴い、人材獲得・育成が必要に）

- KDDI 株式会社（以下「KDDI」という。）は通信事業を中核としているが、近年は「サテライトグロース戦略」と銘打ち、5G 通信事業を中核とした上で、金融・エネルギー・DX などの非通信分野での事業領域の拡大を進めている。
- これまでは社会インフラとしての通信事業を支えるため、安定・公平性を重視する社風であったが、ビジネスを大きく変革させる中で、これまで以上に高度な専門性を持った多種多様な人材が必要となる。そのために、M&A で事業領域を拡大することにより社内で不足する能力を補うのみでなく、社内で培ってきた能力を掛け合わせることで、高いレベルへと統合・昇華させることを目指す。
- そこで、社内外から専門的な人材を惹きつけ、育成するための土台として、職務により人材を処遇し、専門性と人間力を重視する「KDDI 版ジョブ型」への抜本的転換を決断した。

（“挑戦心”と“成長心”の向上に向けた制度の見直し）

- このほかに、他社と比較して社員の年齢構成が高く、会社の活力低下への懸念もあった。元々はベンチャー精神により誕生した会社だが、組織が巨大になるにつれ挑

戦心が低下し、横並びの昇進が社員の成長心を削いでおり、退職者が増加傾向にある点も課題であった。

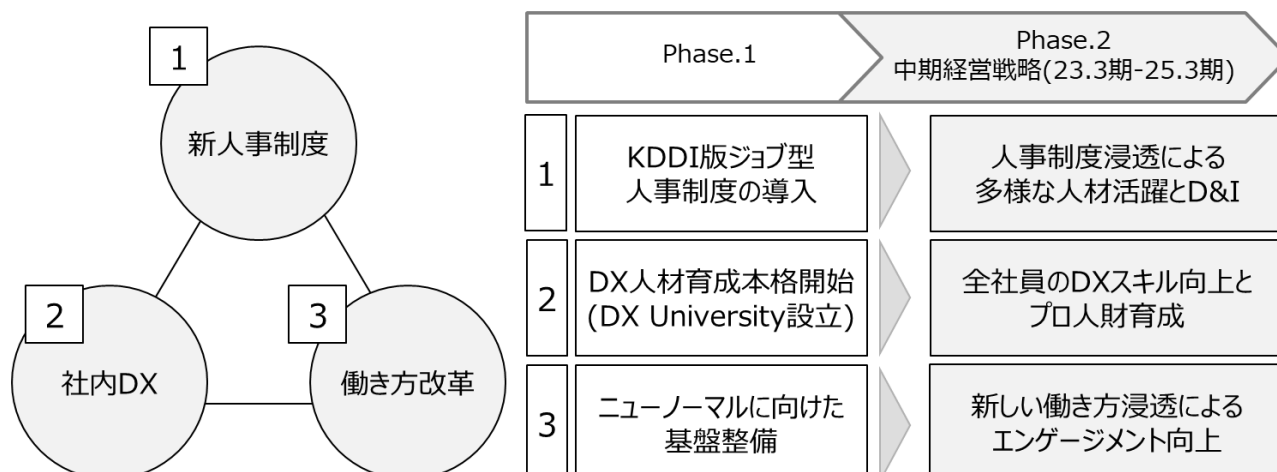
- 会社の活力を高め、組織と社員個人の双方が変わるためには、やはり基盤となる人材マネジメントの在り方も変えなければいけないとの思いも、人事制度改革の背景にある。

(2) 経営戦略上の位置付け

(「人財ファースト企業」への変革の加速)

- 中期経営計画における重要課題の1つとして「人財ファースト企業への変革」を目指し、「新人事制度」、「社内DX」、「働き方改革」の3つの取組による三位一体の改革を推進している。
- まずはジョブ型人事の導入、DX人材育成の本格着手、ニューノーマルに向けた基盤として、柔軟な働き方を認める制度やシステム基盤を整備した。2023年3月期からは、制度の浸透による効果の発揮を企図し、3つの取組の促進を目指している。

制度改革の概要



(“KDDI 版” ジョブ型人事の5つの特徴)

- 新人事制度は、専門能力と人間力を備えた人材育成を重視しており、職務を明確に定義したいわゆる欧米型のジョブ型人事制度とは異なるものである。
あえて「KDDI 版ジョブ型」と称した上で、以下の5つの特徴を示している。

KDDIらしい 人材育成	① KDDI の広範な事業領域を活用した多様な成長機会の提供
	② 専門能力に加え、組織を成功に導く「人間力」の高さを評価
ジョブ型の 長所を活かす	③ 目指す社員像に基づく、実力主義の新グレード制
	④ 成果・挑戦、能力に応じ、ダイレクトに報いる報酬体系
	⑤ 職務・スキルを明確化し、全社員が専門性を深耕

- “ジョブ型” というと、個人主義的な印象を持たれることもあるが、チームで成果を出すことも重視している。“人間力” を人材育成にあたっての重要な要素として示すと共に、実際に評価制度においても盛り込むこととしている。

(改革後の挑戦意欲の高まり)

- ジョブ型人事の導入により、後述のとおり経験者採用は大幅に拡充している。
- また、新人事制度導入後は、エンゲージメントサーベイの全社総合スコアが毎年上昇しており、特に自己成長やキャリア機会に関する項目の伸長度合いが大きい。ジョブ型人事は、社員の挑戦意欲を高めるにあたって一定の効果があり、会社によるキャリア自律支援に関する取組を社員も前向きに捉えてくれたものと受け止めている。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(3段階での導入)

- 2019年12月にジョブ型人事制度の導入を決定した後、導入は3段階で実施した。2020年8月に経験者採用社員、2021年4月に新卒入社社員・マネージャー職にジョブ型人事を導入。2022年4月に制度を全社に拡充した。
- 先述の課題に対応するため、制度設計・導入にあたってはスピード感を重視しており、約一年間の経営層との討議を経て、経営トップの強いリーダーシップの下で導入を進めてきた。
- ジョブ型人事は、まずはKDDI本体に導入しており、グループ会社への導入是非は今後の検討課題である。

(2) 等級制度

(「職務役割」と「人材要件」に基づく5階層の等級区分)

- 等級は5段階に区分される。管理職は、マネジメントを行う「リーダー系統」と、特に高い専門業務を担う「プロ系統」の2つの等級系統を整備した。

- 等級の階層は細かくしていないが、これは、同一等級内の報酬レンジを広めにとることで、外部からの人材獲得にあたり、柔軟に処遇を決定することを企図したものの。階層を少なくして管理職への昇格を柔軟に実施する狙いもある。
- また、旧制度では等級の階層を細かくしていたが、階層を少しずつ上げなければいけない制度設計が年功的な運用を助長し、報酬の下方硬直性を引き起こしていた。そこで、等級を大きくりにし、各等級に求められる役割・能力に明確な差をつけた上で、同一等級内の報酬レンジの幅を広めにとることとした。これにより、管理職任用の適正化を図りつつ、評価結果に応じてメリハリが生じる仕組みとした。
- 等級ごとに求められる職務役割と人材要件（求められる成果や能力）を明示した「グレード定義書」を整備し、人材の登用や評価の軸として活用している。非管理職の多くが属する「Z2」の等級は、目安として3段階で業務上の役割を示している。

等級制度の枠組み



(30の専門領域ごとに職務を具体化)

- 30の専門領域を定めた上で、領域ごとの職務やスキルを具体化した「専門領域定義書」を整備したのが同社の特徴である。事業戦略を遂行するために必要な領域を新たに追加・分類し、求められるスキルも具体的に定義することで、戦略的な組織の成長や人材育成を目指す。
- 30の専門領域は、一つの領域内で複数業務を経験することで、管理職までステップアップが可能となる範囲で区分している。専門領域の例として、マーケティング、事業戦略・事業管理、DX5領域⁴⁸などが挙げられる。

48 ビジネスディベロップメント、コンサルタント&プロダクトマネージャー、テクノロジスト、エクスペリエンスアーキテクト、データサイエンティストの5つの領域。

○専門領域定義書においては、以下のような体裁で、等級ごとの役割の定義、人材要件、専門性が具体的に定義されている。

専門領域定義書のイメージ

グレード				Z1	Z2 下位	Z2 中位	Z2 上位	ZLD1… ZEX1…
役割定義				グレードの定義と同じ(専門領域毎の記載なし)		専門領域毎に求められる職務と役割		
人材要件	ポータブルスキル	課題解決	課題形成	項目毎に成果・挑戦を継続的に生み出すための行動特性を明記				
			課題遂行					
		コミュニケーション	チームビルディング					
			フォローアップ					
ビジネス共通スキル			領域に関わらず必要となるビジネス全般の基礎スキル					
専門性	テクニカルスキル評価基準サマリ			グレード毎に求められる専門性(知識・スキル・経験)の活用レベル				
	専門スキル			—	専門領域共通スキル/ 領域内の専門的な分野に求められるスキル			
	経験年数			—	市場水準を目安に、各グレードに相当する経験年数を定義			

(職務定義書はあえて大きくりにする)

- 職務定義書は、等級ごとの「グレード定義書」と専門領域ごとの「専門領域定義書」を掛け合わせることで策定し、ポジションごとには策定していない。職務を細分化し過ぎると、業務内容の変更に応じた職務定義書のメンテナンスの負担が重くなりかねない。作業工数を削減しつつ、ポジションへの任用や採用の場面で実際に活用できるものとするのを念頭に、職務の定義はあえて大きくりにしている。
- なお、携帯電話や通信運用をはじめとする通信事業は、会社にとっての屋台骨であり、当該領域での職務経験は社内においても重要である。他方で、社内における希望者のみで、これらの業務を担う人材を十分に確保できない点が課題として挙げられる。現在、管理職の職務記述書の再整備を検討しているところ、職務に就くために必要な経験を職務記述書に織り込むことで、社員が通信事業部門等で経験を積む動機付けを行うことを検討している。

(3) 報酬制度

(全社員を共通の報酬体系とし、等級ごとのレンジを設定)

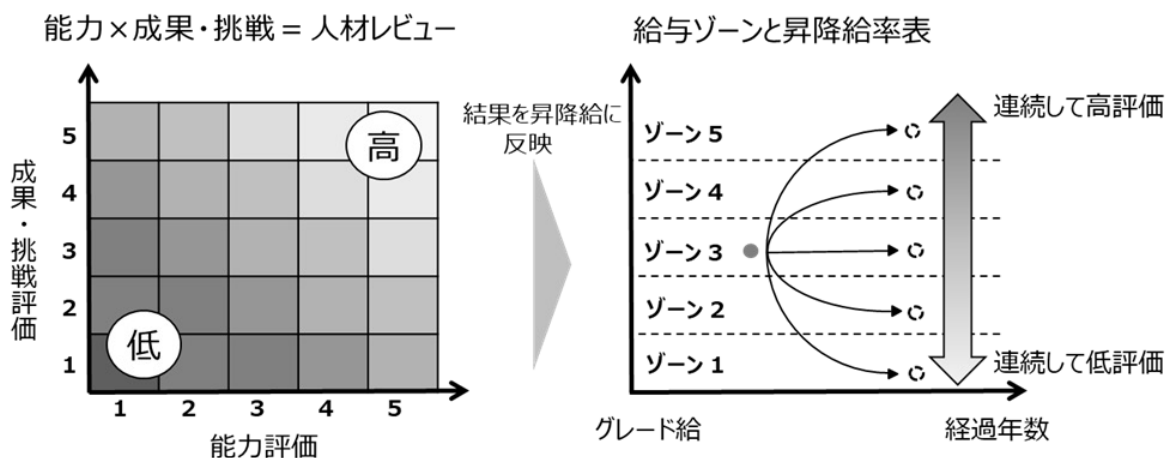
- 報酬体系を管理職と非管理職で統一し、月例給と賞与により構成される形とした。月例給はグレード給とし、全ての等級ごとに報酬レンジを設定している。また、報酬制度の改定に伴い、報酬水準そのものを引き上げた。

○報酬レンジの幅を広めに設定することで、外部人材の獲得に際して、柔軟に報酬を設定できるようにする狙いがある。

(メリハリのある昇降給を導入)

- 月例給は、その都度の評価結果と、各社員の報酬がレンジ内のどの「ゾーン」に位置するかにより昇降給率が決定される仕組みとした。平均的な評価が続く場合は、昇給率・昇給額が収斂され、報酬が各等級の報酬レンジの中央値に集約される。
- 等級の階層数を少なくし、報酬レンジの幅を広めに設定しているため、同一の等級内でも評価結果によって報酬額については大きく差が付くようになった。

昇降給の仕組み



(属人性の高い手当は廃止し、退職金制度も変更)

- 住宅手当といった属人性の高い手当は廃止し、グレード給に一本化した。
- 退職金・年金制度は確定給付型から確定拠出型へと変更した。ジョブ型人事の導入は外部人材の獲得も企図したものであり、人材の流動化を前提とした仕組みとした。

(4) 評価制度

(3つの評価プロセス)

- 評価制度は、「成果・挑戦評価」、「能力評価」、「人材レビュー」の3つの評価プロセスで成り立っている。

① 成果・挑戦評価

「仕事に対する成果」と、「どのような挑戦行動をしたか」の観点による評価。半期ごとに目標を設定し、上司との1on1での対話を通じたコミュニケーションに基づき定性的・定量的なフィードバックが行われる。評価結果は賞与に反映される。

② 能力評価

課題解決力やコミュニケーション力といった「コアスキル」と、領域ごとの専門性に応じた「テクニカルスキル」による評価。

- 年に一度で実施され、コアスキルは上司・部下・同僚等による 360 度評価、テクニカルスキルは上司により評価される。評価結果は人材育成に活用される。
- 360 度評価を個々の社員の評価結果に直結させる仕組みへと変更しているが、行動評価を上司一人だけで判断すると、評価の偏りが生まれることへの問題意識に基づくものである。コンピテンシー（行動特性）の発揮度を、上司・部下を含め多くの評価者により判断することで、適正化を図ることを企図している。
- 各社員が作成する「キャリアプラン」「能力開発計画」を踏まえて実施されることも特徴。社員の能力発揮度を年に複数回振り返ることにより、社員の成長の状況を可視化すると共に、社員が描くキャリアプランを踏まえ、在るべき努力の方向性を、1on1 を通じて示すことを意識している。

③ 人材レビュー

「成果・挑戦評価」と「能力評価」の総合評価。通年で実施され、評価結果は、人材配置や昇降給、管理職への登用・免職の判断に用いられる。

○以前の制度では、仕事の成果への評価を行っていたが、新制度では、新たに能力評価を導入した。社員が有するスキルの程度を評価としてフィードバックすることにより、個人と組織の成長を促進することが狙いである。

（適切な評価制度の運用に向けた取組）

- 適切に評価制度を運用するため、マネージャー向けのガイドブックや動画コンテンツを作成。具体的な評価基準の解釈や、評価を部下の育成につなげるためのコミュニケーションの在り方を示している。これにより、社員の成果の発揮度合いと評価結果を、適切に連関させることを目指す。
- また、成果・挑戦評価に関しては、評価プロセスが適切に運用されているかに疑問を持つ社員との間で、人事部も関与し、コミュニケーションを行う制度を設けている。

3 雇用管理制度

（1）採用

（新卒採用におけるコース別採用の割合は増加）

- 新卒採用は、「OPEN コース」という配属領域を限定しないコースと、「WILL コース」という配属領域を限定した採用を実施している。WILL コースでは、データサイエンスやネットワークインフラエンジニアなどの技術系で 7 領域、リーガル&ライ

センスやアカウントコンサル（法人営業）などの業務系で 5 領域が設定されている。

- 2020 年度は、WILL コースでの採用が全体の 20%であったが、2023 年度は 3 倍の約 60%となっており、求職者からのニーズも年々高まっている。他方で、自らの適性を理解できていない学生も多いことを背景として、「OPEN コース」による採用も一定程度必要であると考えている。
- なお、WILL コースで採用された場合も、入社後に社命異動で職種変更が生じることはあり得る。KDDI は総合通信事業者であり、複数の領域での経験を糧に成長できる環境がある。そのため、社員が自発的に職種変更を希望するケースも多い。

（経験者採用は 10 年で約 20 倍にまで拡大）

- 経験者採用については、10 年前に比べ約 20 倍の規模までに増加した。2022 年時点で新卒採用よりも経験者採用の割合が大きくなっており、多様な人材の獲得につながっている。
- 管理職は、これまでは外部人材の登用はほとんど行ってこなかった。もっとも、今後は適任者であれば外部人材も活用する方針であり、職務定義書も外部との接続を意識して整備している。

（2）人事異動

（キャリアプランを踏まえた上での異動配置）

- 従前は強制的な社命異動によりゼネラリストを育成する運用であったが、今後は、社員がそれぞれの専門性を高め、自律的な異動により人員配置する在り方を目指している。
- 現時点では、社命異動の方が多く、手挙げによる異動は全体の数%程度である。他方で、会社主導の異動であっても本人が作成したキャリアプランに沿って異動先が決められるケースも多い。
- 会社としては DX 領域の強化を目指しているところ、経験者採用のみで十分な人数を確保することが難しい側面もある。DX スキルの研修を受けた社員など、新規領域にポテンシャルを有している社員を対象に自発的に DX プログラムへの参画を促すほか、一部会社主導の異動も実施しつつ必要な人員を確保している。

（社内副業制度の拡充）

- 社員の新たなキャリアへの挑戦の機会として、2020 年から社内副業制度を開始。業務全体の 20%以内の時間を所属部署以外の業務に充てられることとした。社員としては、本業以外の興味・関心分野での経験を自身の成長につなげ、副業先の部署にとっても新たな視点の導入によるイノベーションが期待される。また、副業から社内公募へつなげ、社内労働市場を活性化させる効果も企図している。

○利用実績は導入以降増加しており、2023 年度の利用件数は 419 名⁴⁹。制度利用者及び社内副業の受入部門の拡大を目指している。

(多様な社内公募制度)

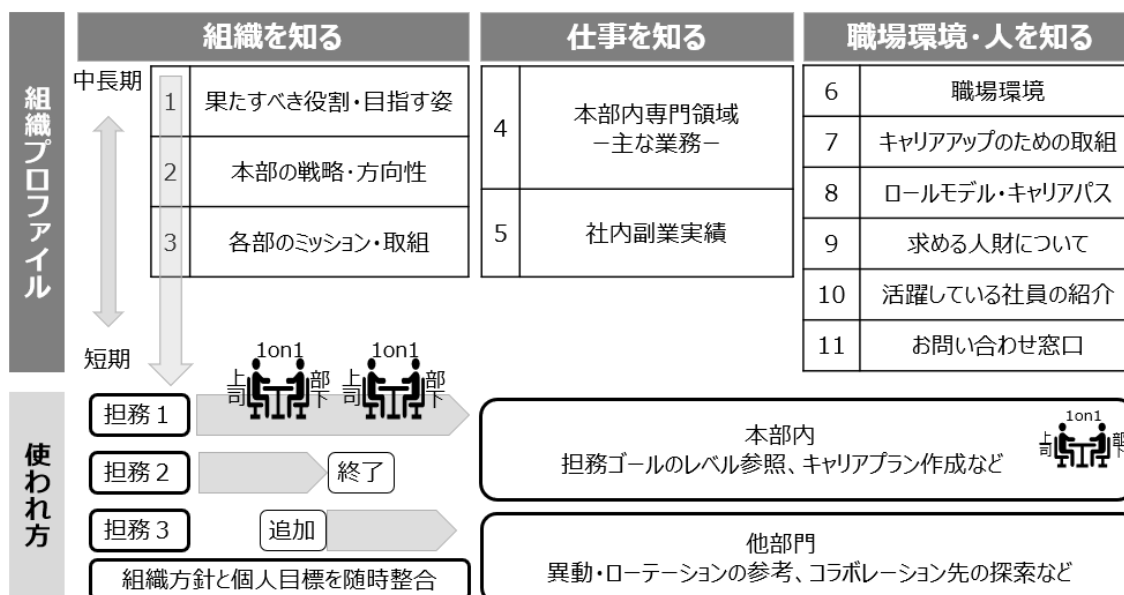
- 社員のキャリア形成機会を拡げるため、社内公募制度も整備。各部署の判断で募集がなされ、社員は自由に応募し、受入先の部署が承諾すれば異動が成立する仕組みである。2023 年度は、管理職を含め 152 名の社内公募による異動が実現している。
- 社内のエンゲージメント調査の結果、公募による異動者は会社主導による異動者と比較してエンゲージメントスコアが向上する傾向があり、特に「やりがい」「成長機会」の項目の向上が顕著であった。
- 社内公募制度は今後拡充する方針。社員は自律的に専門性を磨きスキルの向上・獲得に取り組み、組織は仕事のやりがいや魅力を発信する。それにより、互いに選ぶ合う関係性を築き、公募を中心とした人員配置を実現することを目指している。

(3) キャリア自律支援

(「組織プロフィール」の全社公開)

- 社員のキャリア形成に向けた一歩として、社内にどのような組織や仕事があるのかを整理した「組織プロフィール」を全社に公開。これを確認することにより、今後の自身のキャリアの可能性を知ることができ、異動希望先の検討も含めたキャリアプランの作成にも活用されている。

組織プロフィールの構成と活用シーン



49 制度の利用実績は、2020 年度が 129 名、2021 年度が 234 名、2022 年度が 336 名である。

(キャリアプランを起点とした人材育成)

- 社員は、年に一度「キャリアプラン」を策定し、実務経験・スキル・能力開発計画などのキャリア情報を X-Career という社内システムに入力することとしている。異動の判断に際しては、当該システム上の情報を確認することで、本人の意向も加味した人事異動を行っている。
- 定期的に自身のキャリアプランについて考える機会を設けることで、毎月実施する上司との 1on1 を通じて方向性を定め、具体的なキャリア開発に向けた取組につなげる狙いである。社員自身は、OFF-JT による研修の受講や自己研鑽を積み、上司は OJT での指導や異動・社内副業の機会提供により、部下のスキル開発を支援することを期待している。
- また、社員は「人財レビュー」による評価結果を元に、毎年「能力開発計画」を策定し、能力向上に向けた具体的な行動計画を策定することとしている。短期的なパフォーマンスのみでなく、将来の能力開発計画を踏まえ、多角的なフィードバックを行うことで社員のキャリア自律・成長につなげる狙いである。

(「KDDI DX University」を通じた研修プログラムの拡充)

- 社員のキャリア形成に向けて、KDDI が最も力を入れているのが、2020 年 7 月に開設した社内向け教育機関である「KDDI DX University」。当初は DX 教育を目的としていたが、現在では、全社員共通で必要となる「ポータブルスキル」や、各領域の専門スキルに関する研修プログラムも充実させている。
- 深く DX について学ぶことができる「DX コア人材の育成プログラム」を例にとると、2023 年 12 月までに約 700 名が受講し、受講者は社内の DX プロジェクトをリードする役割を担う。この他に、全社員を対象にした DX 基礎スキルの研修も、KDDI 本社の 1 万 1000 人のほぼ全員が 2023 年度中に受講を完了しており、順調にプログラムの利用が進んでいる。
- 事業環境の変化や技術革新の動向を踏まえ、研修プログラムの見直しは随時行っており、直近では Web 3.0 や AI の応用プログラムが追加されるなど、コンテンツの拡充が実施されている。

(社員の声を聞き入れる仕組み)

- 人事本部に社内カウンセラーを設置している。全社員と年に 2 回面談を実施しており、寄せられた声を各部署にフィードバックすることで、組織課題の改善や組織開発につなげることが狙いである。
- また、キャリアコンサルティングを希望する社員には、キャリアコンサルティングも実施し、外部の専門家を紹介するケースもある。

（「キャリア迷子」はまだ多い）

- キャリア自律意識の社内の浸透に関しては、これまでの人事制度に慣れ親しんだ世代を中心に、まだまだ“キャリア迷子”が多いのが実態。他方で、自分のキャリアプランを明確に描き、ある意味で KDDI における経験を通過点として捉えている社員も見受けられるようになったが、そのような社員にとっても KDDI を選び続けてもらえる環境づくりを目指している。
- 自らキャリアを描けと言われても戸惑うことも多く、一朝一夕に変わるものでもないが、時間をかけて社内の意識改革に取り組んでいきたいと考えている。

（４）等級の変更

（若手の管理職任用率は増加）

- 従前は等級ポイントの積み上げと、管理職試験により昇格が決まる運用であったが、これらを廃止。組織設計に合わせて管理職のミッションを定め、評価結果を参考に適任者を決定する仕組みとしている。
- 新人事制度の導入以降、2021 年 4 月から 2024 年 4 月にかけて、40 歳未満の管理職数は 2.6 倍に増加した。

（評価に応じたメリハリのある処遇）

- 従前は報酬の下方硬直性が強く、ごく限られた場合を除き降給が生じることは無かったが、評価に応じて報酬が昇降する仕組みに切り替えた。
- 報酬変動をアップグレード・ダウングレードにより実現させることよりも、報酬レンジの幅を広めにとることで、同一等級内で評価に応じて報酬にメリハリをつける仕組としている。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

（現場担当者へ徐々に権限を移譲）

- 従前の制度では、中央集権的に人事部が決めたルールに各部署が従う形としていた。新人事制度においては、制度の骨格は人事部が決めつつ、現場が意思決定を行う運用に切り替えている。社員の育成を例にとると、社内向け教育機関である「KDDI DX University」のプログラム体系や中長期的な発展の方向性は人事部で決定するが、30 の専門領域ごとの研修プログラムのテーマや内容は、個々の社員のスキル状態をよく知る現場社員を中心に検討し、構築を進めるといった運用である。
- しかしながら、いきなり現場に任せても対応できない・決められないといった側面もあるのは事実。人事部で一定の「サブルール」を用意した上で、現場での判断の一助とする運用にしている。部下に対する 1on1 を担当するマネージャー向けに、実践方法を解説するワークショップ形式の研修を充実させるなど、マネジメント力の向上に向けた取組も進めている。

5 導入プロセス

(3つの浸透施策)

- 新人事制度の導入にあたっては、①社長を中心とした経営陣によるタウンホールミーティング⁵⁰、②人事部による詳細な制度説明、③部門と人事部が協力した上での部門ごとの浸透施策を段階的に実施することにより、社員の理解を求めた。

(制度の理解と浸透に向けた改善)

- 新たな評価制度につき、社員の納得度を高めるためのコミュニケーションには力を入れており、年一回の評価制度への納得度アンケートを実施し、その都度、翌年度の改善点を検討している。
- 全社員向けには、評価期間の開始に合わせ、制度の理解を促すための社内報の作成・公開をしている。また、評価者の育成のためには、制度担当者と直接のコミュニケーションを経て不明点を解消できる相談会を定期的実施している。

(労使で膝を突き合わせた議論による制度構築)

- ジョブ型人事の導入にあたり、当初は労働組合から「導入時期が早過ぎるのではないか」との意見が寄せられるなど、意見が相違する点も多かった。全社的な制度導入まで2年の協議期間を設け、特に制度導入前の一年間は週次で労働組合との打合せを行い、何度も膝をつき合わせて議論を繰り返した。こうしたコミュニケーションを通じて、労働組合の意見も踏まえて制度を作り上げ、大卒の労使合意に至ることができた。
- こうした議論の土壌ができたことから、制度の詳細な設計や具体的な移行方法についてもスムーズに議論を進めることができた。
- 反省点としては、制度設計を行った人事部が、そのまま社員への制度説明を担っていたことが挙げられる。人事部ではなく、社員に近い立場の事業部主体で制度説明を実施した方が、より細やかなコミュニケーションが可能となり、制度の円滑な定着につながったのではないかと考えている。

(激変緩和措置)

- 2022年4月にジョブ型人事を全社に拡充した後、一年間は新たな評価制度に慣れるための期間と位置付けた。新評価制度である「能力評価」、「人財レビュー」は行うものの、その結果に応じた報酬の昇降は生じないこととしている。
- また、管理職から非管理職へと変更となった社員に対しては、少なくとも一年間は、基本給相当分の減少が生じないよう、一定の補填を行っている。

50 経営陣と社員が直接対話できる方式で実施されるミーティングや集会をいう。

(今後の展望)

- 今後の方向性としては、事業戦略から逆算して、組織体制・要員計画を策定し、それを実現するための人事戦略を策定する組織の在り方を目指す。
- 現状では要員計画は人数だけで決められているが、社員の専門性も含めた計画の立案が本来的には重要である。事業戦略との連動性を高めた人材戦略の立案・実行により、組織の強化と社員のキャリア自律の双方を高めることが、目指すべき姿と考えている。

以上

(10) 三菱マテリアル株式会社

企業概要

九十九商会の鉱業への進出をルーツとして 1871 年創業、1950 年設立。「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」ことを「私たちの目指す姿」とし、銅を中心とした非鉄金属素材、付加価値の高い機能材料や製品を製造する非鉄金属メーカー。高度なリサイクル技術による廃棄物の再資源化を通じ、「循環型社会構築」への貢献を目指している。

企業情報（2024 年 3 月末時点）

従業員数	1 万 8323 人（連結）
売上高	1 兆 5406 億円（連結）
主要事業所数	国内 17 か所
従業員数の海外比率	37.9%
売上高の海外比率	52.7%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（品質問題を契機とするガバナンス改革）

○三菱マテリアル株式会社（以下「三菱マテリアル」という。）は、2017 年に発覚した品質問題を受け、2018 年を「ガバナンス元年」と銘打ち全社的なガバナンス改革を推進してきた。

○ガバナンス強化の過程で、目指すべき組織・風土の在り方として 6 つの要素を定義。これらを実現するためには、仕事や組織の在り方を変える必要があり、2021 年から本格的に以下の「4 つの経営改革」に着手。ジョブ型人事⁵¹の導入をはじめとする人事制度改革は、このうちの「HRX」の取組として位置付けられる。

- ① CX：コーポレート・トランスフォーメーション
- ② DX：デジタル・トランスフォーメーション
- ③ HRX：ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション
- ④ 業務効率化

（ジョブ型人事による職務の明確化とタイムリーな人材配置）

○最適なグループ経営形態（組織・経営管理）を目指す「CX」改革の一環として、「完全カンパニー制」を志向。各事業部門が自己完結で自律的運営をする在り方を目指す中で、各組織の役割を明確にしていくことが必要となった。それに伴い、各自の

51 三菱マテリアルでは「職務型人事制度」と呼んでいる。

職務も明確にする必要が生じたことがジョブ型人事の導入を決断した理由の一つである。

- もう一つの理由は、事業競争力を追求するために、タイムリーな人材配置を実現すること。事業計画に基づいた組織設計のもと、外部労働市場の報酬水準も考慮した報酬水準を設定し、社内外から適所適材で人材を配置する必要が高まっていた。

(2) 経営戦略上の位置付け

(経営改革の一環としてのジョブ型人事導入)

- 人事制度改革は、先述のとおり全社的な経営改革の一環として行われている。2018年よりガバナンス強化に向けた課題の改善、2019年に指名委員会等設置会社への移行や“目指す組織・風土”の定義、2021年の「4つの経営改革」への着手など、組織改革に向けた取組を立て続けに打ち出してきた。

制度改定の流れ

2018	<p>■ガバナンス元年→3つの課題の改善</p> <p>①コミュニケーションの量・質両面の不足、②脆弱なコンプライアンス体制・意識、③不十分な資源配分</p> <p>■SCQDE（業務遂行における優先順位）の徹底</p> <p>SCQDE：Safety & Health 安全・健康、Compliance & Environment 法令遵守・環境保全、Quality 製品・サービス等の品質、Delivery 納期厳守、Earnings 適正利益)</p>		
2019	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"> <p>【コーポレートガバナンス】</p> <p>■指名委員会等設置会社へ移行</p> <p>1. 目的</p> <p>①意思決定の迅速化 ②取締役会の監督機能強化 ③経営の透明性、公正性向上</p> <p>2. CEOの指名プロセス明確化 3. 経営陣の報酬制度設計</p> </td> <td style="width: 50%;"> <p>【グループガバナンス】</p> <p>■目指す組織・風土</p> <p>1. 自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織 2. 自律的な課題解決能力を持つ組織 3. 事業についての十分な理解を共有している組織 4. 迅速、果敢な意思決定をする組織 5. プロダクト型とプロセス型ビジネスの相違を意識した事業運営をする組織 6. 徹底したデジタル化を志向する組織</p> </td> </tr> </table>	<p>【コーポレートガバナンス】</p> <p>■指名委員会等設置会社へ移行</p> <p>1. 目的</p> <p>①意思決定の迅速化 ②取締役会の監督機能強化 ③経営の透明性、公正性向上</p> <p>2. CEOの指名プロセス明確化 3. 経営陣の報酬制度設計</p>	<p>【グループガバナンス】</p> <p>■目指す組織・風土</p> <p>1. 自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織 2. 自律的な課題解決能力を持つ組織 3. 事業についての十分な理解を共有している組織 4. 迅速、果敢な意思決定をする組織 5. プロダクト型とプロセス型ビジネスの相違を意識した事業運営をする組織 6. 徹底したデジタル化を志向する組織</p>
<p>【コーポレートガバナンス】</p> <p>■指名委員会等設置会社へ移行</p> <p>1. 目的</p> <p>①意思決定の迅速化 ②取締役会の監督機能強化 ③経営の透明性、公正性向上</p> <p>2. CEOの指名プロセス明確化 3. 経営陣の報酬制度設計</p>	<p>【グループガバナンス】</p> <p>■目指す組織・風土</p> <p>1. 自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織 2. 自律的な課題解決能力を持つ組織 3. 事業についての十分な理解を共有している組織 4. 迅速、果敢な意思決定をする組織 5. プロダクト型とプロセス型ビジネスの相違を意識した事業運営をする組織 6. 徹底したデジタル化を志向する組織</p>		
2020	<p>■中期経営戦略（22中経）スタート</p>		
2021	<p>■創業150周年</p>		
2022	<p>■4つの経営改革</p> <p>1. CX=コーポレート・トランスフォーメーション 2. DX=デジタル・トランスフォーメーション 3. HRX=ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション 4. 業務効率化</p>		
2023			
2023	<p>■中期経営戦略2030 スタート →経営基盤としての人事戦略</p>		

(HRXの全体像)

- HRXは、3つの柱から成る。具体的には、①事業競争力の徹底追及と役割の明確化、②自律的キャリア形成、③ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実現である。これらを推進する基礎として、「人材委員会」の設置や、タレントマネジ

メントシステムの導入による人材情報の見える化を進めてきた。ジョブ型人事の導入は、①の中核的な取組である。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(管理職層約 1700 人に導入)

- ジョブ型人事は、2022 年 4 月より、三菱マテリアル本体の管理職層約 1700 人に導入した。これは単体雇用従業員数の 3 割程度となる。
- 非管理職にはジョブ型人事を導入しておらず、職能資格制度を継続している。製造現場で働く社員が多くを占めているが、これらの社員に適した、各自の役割に応じた人事制度の導入は、今後の検討課題である。

(2) 等級制度

(職務の大きさに基づく 7 段階の格付)

- 管理職層は各社員が担う職務の役割・責任を基に 7 つの等級に分類した。職務記述書を作成の上、影響・折衝・革新・知識の 4 要素により職務評価を実施し、格付を行っている。

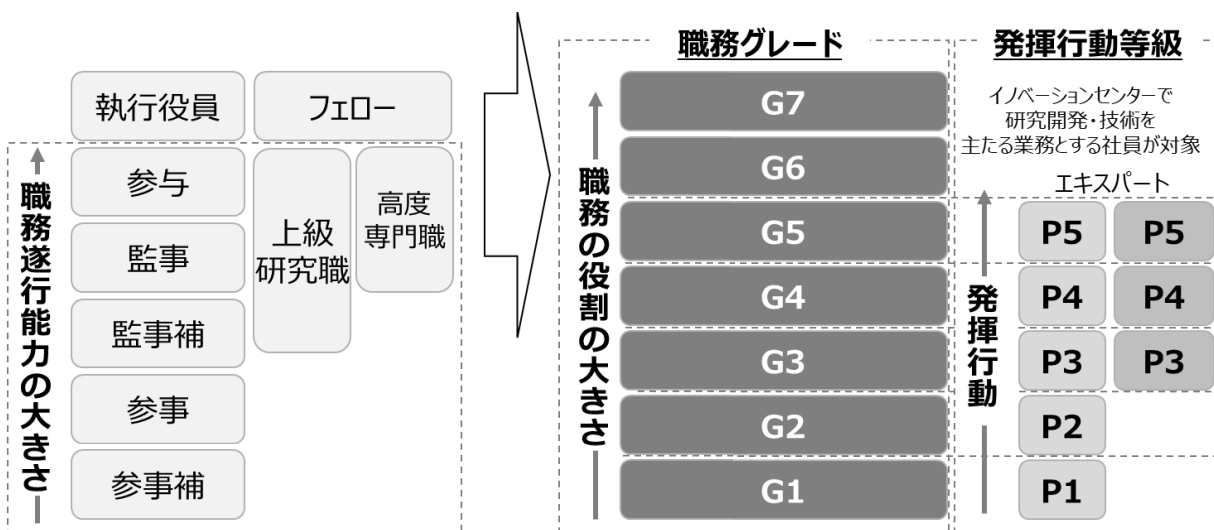
等級制度の変化

旧制度 (職能資格制度)

- ・職務遂行能力を基軸とする**職能資格**
- ・**上級研究職**および**高度専門職**
- ・執行役員およびフェロー

新制度 (職務型人事制度)

- ・職務の役割の大きさを基軸とする**職務グレード**
- ・発揮行動を基軸とする**発揮行動等級**
- ・執行役員およびフェロー制度は廃止



(職務評価の実施)

- 職務評価は、上位ポジションから下位ポジションの順に実施。特に事業部長などの主要な職務の評価にあたっては、全社的なバランスが保たれるよう本社人事が相当程度関与した。
- 従前の制度では、上位の役職として「執行役員」、「フェロー」といった職位が設けられていた。組織の在り方を見直すにあたって、役割や要件を定義することはできないと判断し、これらの職位は廃止した。
- なお、技術・研究開発を主たる業務とするイノベーションセンター所属の約150名の社員については、例外的に職務の大きさではなく、発揮行動により格付けする仕組みとしている。

(組織長と専門職は同一等級で処遇する)

- 管理職層には、部下を持たない社員もいるが、これらの社員も役割・責任の大きさに応じて組織長同様の等級に格付けられる。
- マネージャー(Manager)と専門職(Individual Contributor)による2種類の等級制度にはしていない。これは、組織設計上の必要性に応じて適所適材の人材配置を実施した結果、社員が、マネージャーと専門職の役割を行き来することもあり、その実態を踏まえたものである。

(65歳までの定年延長)

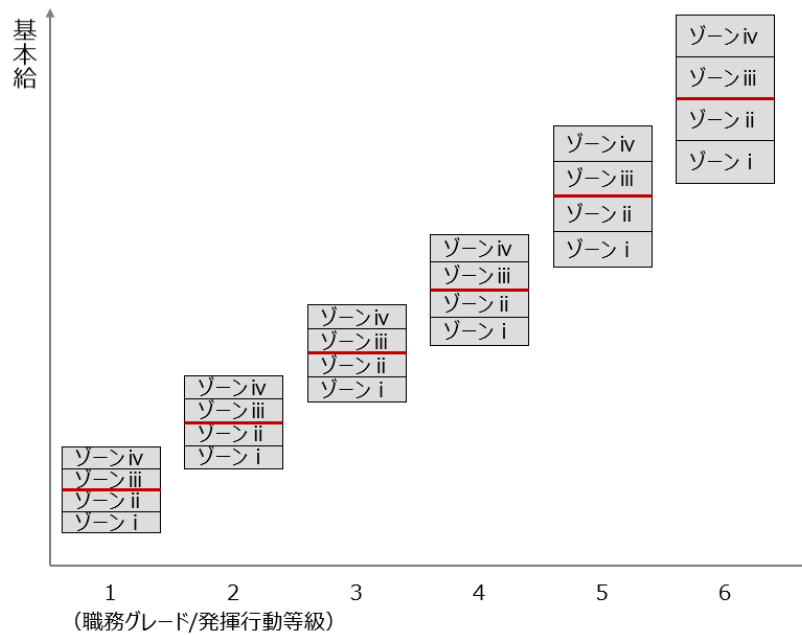
- 2021年度より定年を65歳までに延長した。個人の選択により、60~64歳で退職した場合にも、定年退職扱いとする選択定年制としている。
- 他方で、60歳の到達年度末をもって、一旦は組織長の役職を退任する仕組みとしている。

(3) 報酬制度

(40社程度のデータをもとに報酬水準を設定)

- 報酬は等級ごとにレンジを定め、考課結果(個々の社員の評価結果)に応じて昇降する仕組み。外部の報酬データを用いて40社程度をベンチマークし、各社の中位値が三菱マテリアルの報酬の中位値になるよう報酬水準を設定した。
- 各等級の報酬レンジはある程度重複させており、等級変更を伴う異動(特に、等級が下がるケース)に際して、急激な報酬の変動が生じないよう配慮をしている。

報酬制度のイメージ



(レンジ内の位置と考課により昇給率が決定)

- 昇降給額は、総合考課の結果と社員がレンジ内のどの位置にいるかにより決定される。
- 報酬が等級内で下位のゾーンであれば、高い評価を得れば高い昇給率となる。報酬レンジが上位であれば、高い評価を得ても昇給率は低くなり、より高い報酬を得るには上位等級の職務に就く必要がある。

昇給・降給のイメージ

		総合考課				
		S	A	B ※標準	C	D
職務給レンジ内位置	ゾーン iv					
	ゾーン iii					
	ゾーン ii					
	ゾーン i					

昇給率が高いレンジ内下位ほど

総合考課が高いほど昇給率が高い

(パフォーマンス重視の報酬体系への転換)

- 従前、月額給与は行動考課のみで評価されていたが、職務給の昇給には業績考課も加味される制度へ変更した。
- 賞与は、個人の業績考課によって変動する基本賞与と、会社業績により変動する業績連動賞与からなる。業績連動賞与も、業績考課が高い評価を得た人に多く配分される仕組み。上位の等級ほど業績に対する責任が大きくなるとの考えから、等級が上がるほど業績連動賞与を含む賞与の比率が高まる設計としている。

報酬の構成

賞与	業績変動賞与
	基本賞与
手当	出向/寒地燃料/単身赴任手当
	住宅手当
基本給	ライフプラン手当
	職務給

(4) 評価制度

(社員の業績と行動を評価)

- 評価制度は、「業績考課」と「行動考課」を採用している。

業績考課 以下の3項目を評価

- ① 組織目標達成に向けた目標
- ② 業務効率化、変革に向けた目標
- ③ 更なる成長に向けた目標の達成度

行動評価 7項目の軸を定め、それらに合致した行動の発揮度により評価

- 業績考課と行動考課の結果をもとに、「総合考課」が決定される。総合考課は年に一度の職務給の改定に反映され、業績考課は賞与額に反映される。

(マネジメント力の向上が運用の鍵)

- 評価の実施にあたっては、上司と社員との間で 1-on-1⁵²や業務上のコミュニケーションを日常的に行い、四半期ごとに簡易考課とフィードバックを実施している。こうした評価の仕組みを効果的に運用するには、評価者のマネジメント力向上が鍵となる。
- マネジメント力向上に向けた取組として、マネジメントリテラシー講座の開設やパフォーマンスマネジメント研修を実施している。特に、パフォーマンスマネジメント研修では、単なる考課のテクニックではなく、考課が成果の創出と社員の成長のために重要であることを伝えることに注力している。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(外部労働市場での人材獲得ニーズの高まり)

- 単年度採用者数に占める経験者採用の割合は、制度導入以前より 3 割前後で推移している。また、経営改革を推進するために外部人材を獲得するニーズが高まっており、2020 年度以降、DX 人材や管理職層・組織長のポジションの人材の採用が増加傾向にある。
- 他方で、外部からの人材採用に傾倒するだけでは、やる気のある社員の機会を奪うことにつながりかねない。そこで、社外で募集をする際は、社内公募を必ず行う運用を徹底している。

(新卒では職種別採用を実施)

- 新卒採用においては、従前より職種別採用を行っている。コーポレート業務を例にすると、総務人事・法務・経理・資材・生産技術といったくくりで職種ごとに採用しており、従事したい職種が決まっている学生からは好感を持たれている。
- 職種別採用を行っているため、入社前の希望職種と入社後に従事する職種とのミスマッチは少ない。他方で、配属地を確約する制度は現状導入していない。

(2) 人事異動

(社内公募制度を刷新)

- 従前は会社が異動・ローテーションを決めており、社内公募制度は存在したが、利用者の少ない“開店休業”の状態。社員が自律的にキャリアを考え、行動するマインドセットへの転換を目指し、2022 年 2 月より社内公募制度を刷新した。人材を募集している部署とそのポジションを常時公開することとし、社内で新しい仕事にチャレンジする機会を提供している。

52 三菱マテリアルでは、人と人とのつながりを表すため「1on1」ではなく「1-on-1」と表記している。

○社内公募は、2022年度と2023年度の2年間で250件超のポジションの募集がなされ、60件程度の異動が成立している。運用における悩みは、地方拠点から首都圏への希望が比較的多いことである。地方拠点の人材確保との兼ね合いも考慮した公募制度の展開が今後の課題となっている。

(リテンションにおける課題は「転勤」)

○非管理職は、全国転勤があり得る「総合職」と、転勤がない「基幹職」に分かれている。

○昨今では、転勤を命じられていなくとも、転勤があり得ることを理由に退職する若手社員が増加傾向にある。人材確保の観点から、会社として異動をどのように考えるかが課題となっている。

(3) キャリア自律支援

(キャリア自律に向けたイベントには延べ1000人以上が参加)

○社員のキャリア意識を向上させるため、11月を「マテキャリア」(三菱マテリアルの仕事・人を知る、キャリアを描く月間)と位置付け、キャリアを考えるイベントを集中的に開催。延べ1000人以上の社員が参加した。

○イベント開催のきっかけの一つは、社内のエンゲージメントサーベイで「キャリアを自律的に形成できていると感じていない」との回答が多かったことへの反省によるもの。

キャリア自律支援に向けた取組

主なイベント
有識者講演①人生100年時代の働き方と“キャリア”とは
有識者講演②キャリア形成についての部下への動機付け
キャリアカフェ(社内公募、海外駐在、副業・兼業、育児休業取得経験者によるパネルディスカッション)
「1-on-1でキャリアをテーマに話そう」月間
社内コミュニケーションサイトへのキャリア形成関連記事の集中掲載

(4) 等級の変更

(昇格・降格の考え方と運用)

○以前は管理職層の中の職能資格等級ごとに昇格試験を設けていたが、試験自体を廃止した。

○従前は同じ職務でも、職能資格等級が異なることが通常であり、ポジションへの登用のみで等級が昇降するのは、実務的にはかなり大きな変化であった。これまでは降格が発生することはほぼなかったが、新制度導入後は実際に降格（ダウングレード）が実施されることもある。

（等級に連動した報酬）

○等級が変更する場合は、それに連動して報酬も増減する仕組みで、具体的な運用は以下のとおりである。

○なお、等級変更に伴い、大きく職務給が下がる場合には、一年あたりの減額幅が一定割合となるよう激変緩和措置を実施している。

現職務給が新等級の報酬レンジ内に収まる	→	現職務給に最低昇給額を加算又は減額する
現職務給が新等級の報酬レンジより低い	→	職務給が新しい報酬レンジの下限に移行する
現職務給が新等級の報酬レンジより高い	→	職務給新しい報酬レンジの上限に移行する

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

（制度改革を推進する体制の整備）

○人事制度改革を推進するにあたっては、「人材委員会」「事業部門」「コーポレート人事機能」が連携する体制を採用した。各々の主な役割は以下のとおり。

「人材委員会」

全執行役と各事業部門の HRBP⁵³により構成され、人事施策の実効性を検証するほか、次世代経営人材の選抜・育成や、人員配置や人事施策に関する認識を共有する場として活用されている。

「事業部門」

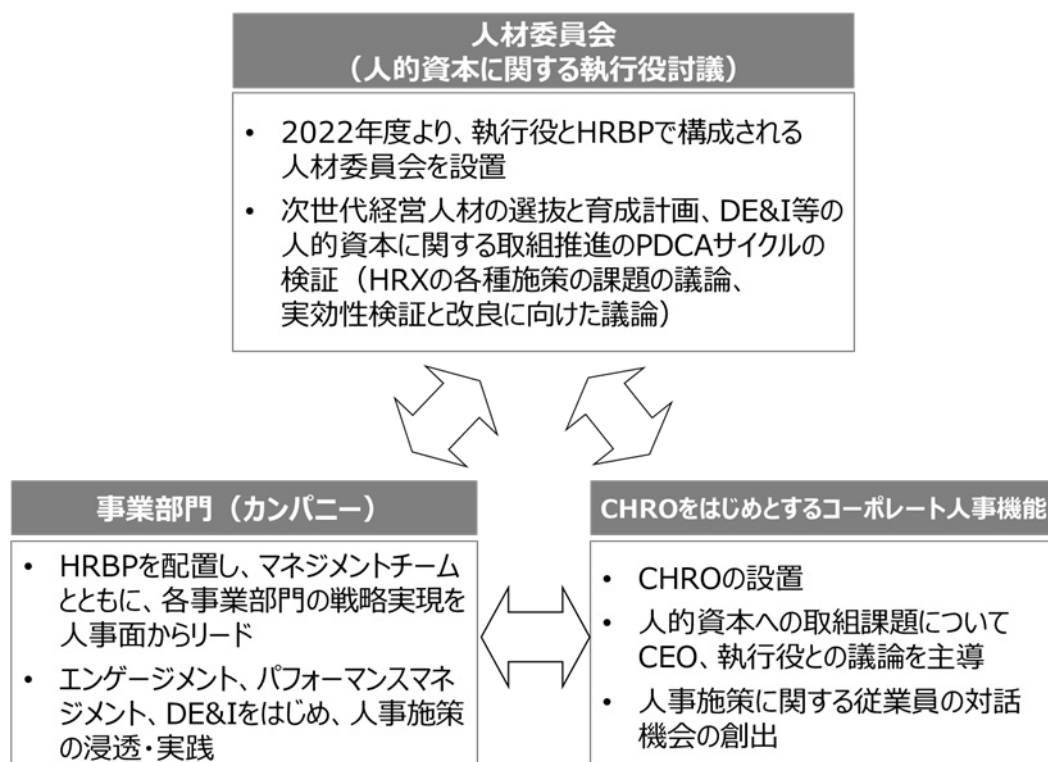
HRBP を配置し、各事業部門の戦略実現と人事施策の浸透・実践を担う。

「コーポレート人事機能」

CHRO を中心に、経営陣との議論を主導し、社員との対話機会を創出する。

53 「Human Resources Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

人事に関する役割分担



（具体的な権限分掌の内容）

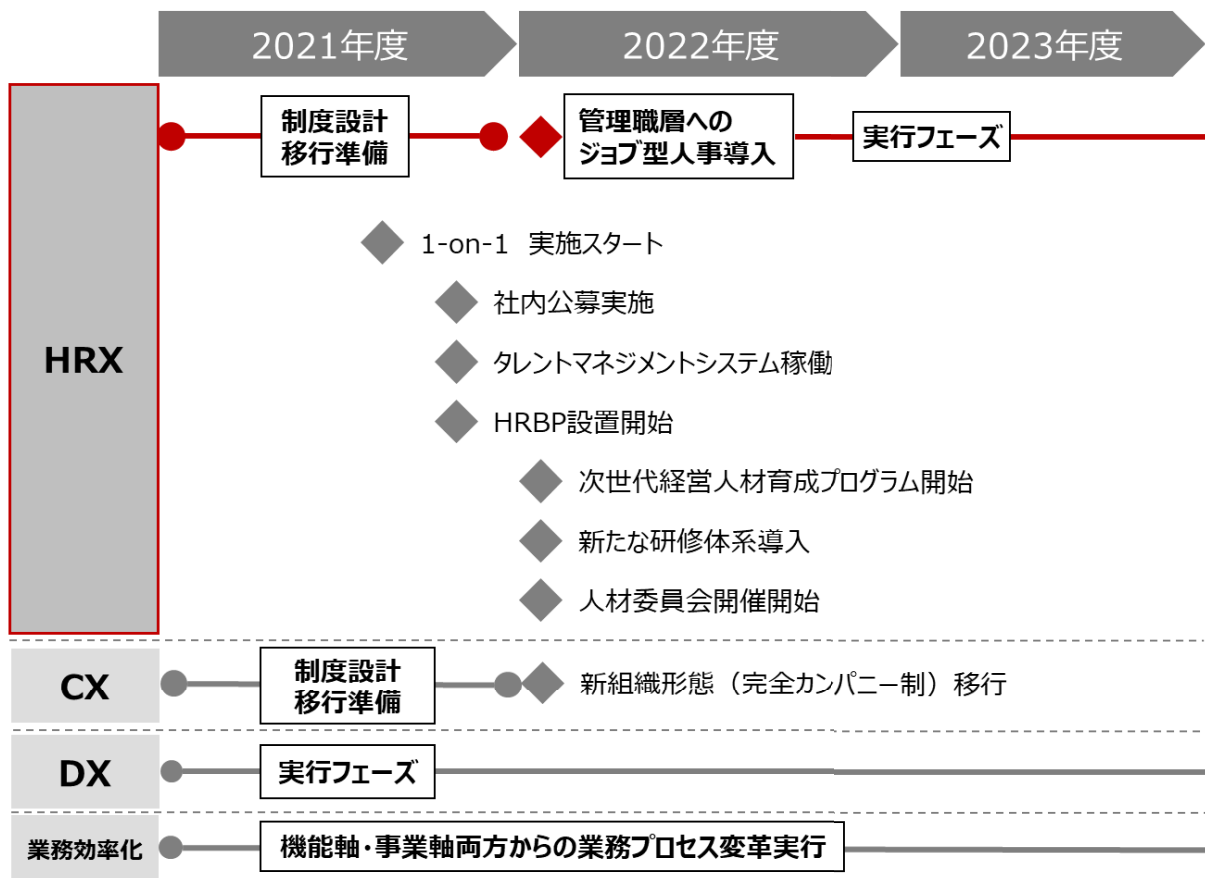
- 「完全カンパニー制」への移行に伴い、採用・人材配置・報酬の決定などの人事機能は、各事業部門が担う方向へとシフトしている。コーポレート人事機能では、主に人事・人材戦略との策定・立案を担当し、事業部門人事では、人事施策の実行オーナーとして各事業部門における人材マネジメントを担当している。
- HRXの推進に伴い「画一的人事管理」から、一人一人の“個”の力を活用する「マネジメントのダイバーシティ」への転換を図る必要があるが、未だ道半ばであり、これらの取組を現場の最前線で推進する人事人材の強化が課題である。

5 導入プロセス

（一年間での制度導入）

- 2021年度の一年間で、ジョブ型人事制度の構想立案から制度構築を行い、2022年4月より導入。スピードと密度を重視した。
- ジョブ型人事に限らず、1-on-1のコミュニケーション、社内公募、タレントマネジメントシステムの導入、HRBPの設置などの人事施策を先行して導入し、同時期に抜本的に人事の仕組みを変革した。

制度導入スケジュール



（社員との対話）

- HRXに限らず、CX・DXを含む全社的な経営改革の推進にあたっては、2021年の準備期間から、全社員向けのタウンホールミーティング⁵⁴を毎年開催している。CEOや担当の執行役が自ら参加し、社員からの質問に直接受け答えをしている。ジョブ型人事は管理職以上を対象としており、労働組合との協議は生じていないが、制度設計段階から社員との対話を行っている。
- こうした対話の場は、制度導入後の2022年度・2023年度にも継続しており、全社的な説明から少しずつ事業部門ごとの説明へとシフトしていった。社員に近い場所での対話を重視することで、社員の経営改革や人事制度に対する理解・納得感を高めることを目指している。
- 制度改革を行い、社内で定着させるには、社内でいかに多くの人を巻き込めるかが重要である。新制度に賛同してくれる仲間を増やすことが重要と考え、制度構築段階から意識して対話を積み重ねてきた。

54 経営陣と社員が直接対話できる方式で実施されるミーティングや集会をいう。

(報酬の減額に対する配慮)

- ジョブ型人事の導入に際して、移行措置期間として、旧制度時から報酬が下がる等級に位置付けられた場合も、制度導入後一年間は旧報酬を維持する形で配慮を行う仕組みとした。

(人材獲得と若手抜擢の効果)

- ジョブ型人事導入の実感として、経験者採用は格段にやりやすくなった。従前は能力と年次で処遇を都度検討する運用であったが、採用するポジションに応じて処遇を決定するため、待遇の根拠が明確となった。
- また、ジョブ型人事の導入後、若手が抜擢されるケースも出てきている。他方で、人員配置や評価の場面において、対象者の年次を考慮する意識が完全には払拭できていないのが実態であり、ジョブ型人事の定着に向けては、しばらく時間を要するのではないかと考えている。

以上

(11) 株式会社資生堂

企業概要

1872年日本初の民間洋風調剤薬局として東京・銀座で創業し、現在では約120の国と地域で事業を展開している。150年を超える歴史と伝統は、常にその時代ごとの革新の積み重ねともいえ、そして今も、革新へ挑み続けている。日本発のグローバルビューティーカンパニーを目指し、化粧品事業だけでなく、まだ見たことのない商品と新しい価値を創造し、美を通じて世界中の顧客を幸せにする「ビューティーイノベーション」の実現を目指す。

企業情報（2023年12月末時点）

従業員数	3万0540人5859人（連結）
売上	9730億円（連結）
主要事業所数	32か所
従業員数の海外比率	43%
売上高の海外比率	73%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（世界で勝つための人事制度改革）

- 株式会社資生堂（以下「資生堂」という。）は、2015年に中長期戦略「VISION2020」を策定。「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」の実現を掲げ、グローバルで勝てる組織づくりを進めてきた。
- 海外6地域約120か国に事業を展開し、アジア地域の売上シェアは1位。もっとも、2021年時点での世界売上は5位にとどまっていた。更なる成長を目指す上でグローバルな人事の仕組みが必要と判断し、等級・報酬・評価制度から退職金年金制度にまで及ぶ包括的な社員の処遇改定を行う中で、ジョブ型人事を導入した。
- 従前の制度では、社員の自律的なキャリア形成に限界があり、プロフェッショナル人材の育成が十分ではなかった。また、年功的な昇給・昇格による社員のモチベーション低下が懸念され、社内の意識改革を図りたいとの思いもあった。

(2) 経営戦略上の位置付け

（創業理念に則った人材投資の拡大）

- 1872年の創業以来の理念の一つとして「PEOPLE FIRST」を掲げ、積極的な人材投資に注力する方針を示す。
- 2015年から管理職へのジョブ型人事の導入、グローバルでのタレントマネジメント・パフォーマンスマネジメントなどの人事制度の基盤を整備したほか、人材獲得

は経験者採用へとシフトした。2021年以降は、ジョブ型人事を非管理職にも拡大し、グローバル共通の等級制度を整備するなど、全社的な改革を推し進めている。

2015年以降の主な取組

2015～2019年	2020年	2021年	2022年
<ul style="list-style-type: none"> 管理職へジョブ型導入 キャリア採用の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬制度の全面改訂 新卒採用の少数精鋭化 	<ul style="list-style-type: none"> 非管理職へジョブ型導入 TRUST8 コンピテンシー評価制度導入 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル統一での社内公募制度を整備 グローバルグレードの導入

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(一部職種を除き全社員にジョブ型人事を導入)

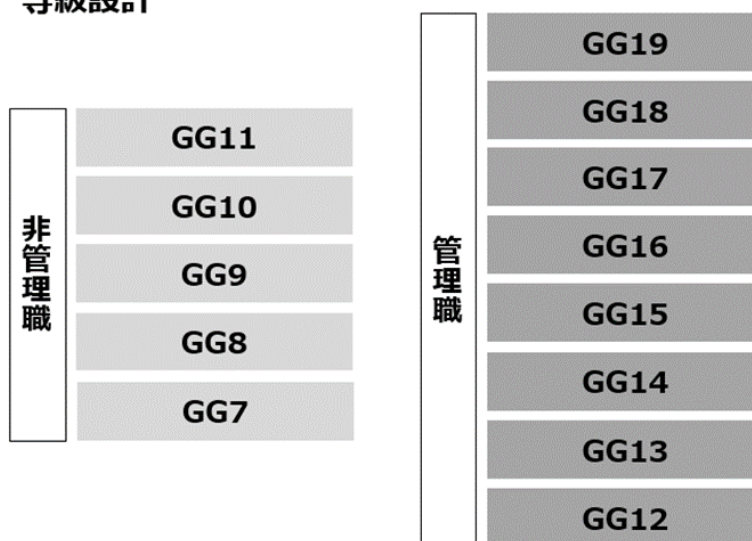
- ジョブ型人事は、管理職・非管理職の双方を対象としているが、現時点では美容職・生産技術職・工場勤務の社員には職能型の人事制度を維持している。
 - ・ 生産技術職・工場勤務の社員は、経験の蓄積で能力が上がる側面も重視し、職務と能力の双方を加味した等級制度を採用している。
 - ・ 美容職に対しては、総合職などのビジネス職との職務の性質の違いを加味して、制度設計に時間をかけているが、2025年1月からジョブ型人事を導入予定である。
- 制度設計にあたり、特に非管理職には「和洋折衷型」を意識した。新卒採用を続けながらも職務領域ごとの採用を強化する、会社主導での人事異動は残しつつ本人のキャリア希望を重視する運用に切り替えるなど、従前の日本型の人事慣行を踏まえつつ欧米型のジョブ型の要素を取り入れることを出発点としている。

(2) 等級制度

(13階層の等級区分)

- 等級は13階層(管理職8階層・非管理職5階層)で整備し、グローバル共通の尺度として用いている。
- 管理職は、当初は部下を持つマネージャーに限定していたが、2020年から「スペシャリスト管理職」の職制を追加。一部の高い専門性が求められるポジションは、部下がいなくとも管理職等級(GG12以上)に位置付けることとした。マネージャーと専門職の比率は9:1程度である。

等級設計



(約 20 種のジョブファミリー)

- 資生堂における人材マネジメントは、職種ごとに区分された約 20 種の「ジョブファミリー (JF)」というキャリア・専門性の軸に基づき行われるのが特徴である。ジョブファミリーを用いた採用・育成により各自の専門性を高め、領域ごとのキャリアパスを示すことを目的としている。

約20種類のジョブファミリー

美容	ファシリティマネジメント	IT	薬務
セールス	監査	経営戦略	研究開発
ブランド・マーケティング	財務経理	社会価値創造	クリエイティブ
デジタル	HR	サプライチェーン	
コミュニケーション・渉外	リーガル・コンプライアンス	品質保証	

(「ファンクショナルコンピテンシー」による管理職の役割の定義)

- ジョブファミリーごとに、等級に応じて求められる専門性を「ファンクショナルコンピテンシー (FC)」として定め、専門性を高めるためのトレーニングソースと併せて社員に開示している。等級ごとに求められるファンクショナルコンピテンシーの水準は、以下のように定められる。

等級ごとに求められるファンクショナルコンピテンシーの水準

Level	Rating EN	Rating JP	各レベルの定義
GG12～	Leading	指導レベル	当該FCに対する習熟度・見識の高さにより、部下を指導・育成できるレベル
GG11	Professional	専門レベル	当該FCにおける第一人者として、他者の模範となり得る専門性を発揮しているレベル
GG10	Practical	実務レベル	当該FCを実務レベルで十分に発揮しながら、担当業務の課題解決に取り組んでいるレベル
GG9	Basic	基礎レベル	当該FCの基礎的な考え方を理解し、担当業務遂行時にそれを活用し始めているレベル
GG8	Learning	学習レベル	与えられた業務を遂行しながら、当該FCについて身に付けようとしているレベル

○ファンクショナルコンピテンシーの定義は、職務領域ごとに決めさせることで、「専門性の源泉」が何かを考え、主体的に社員の育成を考えてもらうことを企図している。また、ファンクショナルコンピテンシーの成熟度は上記のとおり等級に紐づく昇格要件となっている。これにより、社員が専門性を高めるインセンティブを与える狙いもある。

例として、「セールス」のファンクショナルコンピテンシーは以下のとおりである。

営業担当 Sales 共通 ファンクショナルコンピテンシー（FC）

カテゴリ	コンピテンシー	コアスキル	行動・項目
Ⅰ. 市場を育てる	市場環境を理解する	1.生活者を理解する 2.競合を理解する	1.美のトレンド、生活者の美意識の変化、美に関わる技術・サイエンス、商品知識、ブランド選別理由、化粧品の買い場の作り方など専門知識を獲得するとともに、ターゲットとしている生活者の消費習慣、購買行動の変化を捉える 2.現在未来の競合の特定、競合の活動情報を把握し、自社との違いを語る 3.自社ビジョン・ブランド・組織・事業構造を理解し、営業戦略・ブランド戦略を把握する
	ブランド戦略を理解する	3.会社を理解する	
Ⅱ. 得意先と育む	得意先を理解する	4.得意先を理解する 5.得意先の声に応える	4.得意先のビジョン・目的・戦略・ニーズを理解し、得意先からも情報を引き出す 5.現場の声(生活者・得意先・PBP)に応えるための実行案を策定し立案する 6.市場トレンド（政治・経済・社会などビジネスに影響を与える世の中の変化）を解説し、得意先へ継続的な価値提供機会を見出す 7.複雑な事象を構造化し、説得力のある説明をすることができている 8.得意先ニーズを踏まえ、競争力がありかつ売上拡大を実現する実行計画を策定する 9.得意先キーマン・関係者を巻き込み、様々なチャレンジや工夫の実践を通じ協働関係を築く 10.様々な戦略的アプローチとプレッシャーの中で成果を出すセルフコントロール力により高い交渉力を発揮する 11.競合に優位性を持つ店頭実現の立案、進捗管理、状況に応じた検証によりリカバリーアクションに繋げる 12.P/L計画の予算達成シミュレーションと、状況に応じた打ち手・活動により成果に貢献する
	成長戦略を立案し合意する	6.市場環境の変化をよむ 7.論理的に考える 8.実行計画を組み立てる	
	得意先の力を引き出し実行する	9.協働関係をつくる 10.交渉力を発揮する 11.市場で実行する 12.成果を生む	
Ⅲ. 人とチームを育てる	チーム目標をたて合意する	13.安心・安全な風土をつくる 14.目標をたてる	13.他者の意見や指摘を傾聴し相互理解を深め、自由な発言を許容できる健全な組織風土を醸成する 14.チームが共感し成長に繋がる目標（自分なりのビジョン）を設定する 15.他者への高いモチベーションを引き出す動機づけを模索し、相互成長に繋がるコーチング、有効なコミュニケーションにより動機づけを常態化する 16.多様な人材・意見・価値観を受容・尊重し、建設的なコミュニケーションをとる 17.固定観念にとらわれることなく新しい策や視点を持ち、臨機応変に素早く行動する 18.誠実で信念を持った言動により、社内外からの信頼を獲得する 19.困難な課題・状況下においても明確かつ緻密なアクションを打ち出し、胆力を持ち最後まで主体的に取り組む
	コミュニケーションを通じて全員の力を引き出す	15.モチベーションを高める 16.多様性を理解する	
	困難を克服し成果を出す	17.前例にとらわれず、素早く行動・適応する 18.信頼を得る 19.最後までやりきる	

(非管理職はグループごとに職務を定義)

○職務定義書を整備し、全社に公開。毎年必要に応じてアップデートがなされている。管理職・非管理職のそれぞれの運用は以下のとおりである。

① 管理職

グループの全ポジションごとに職務定義書を整備。以下の内容が記載される。

- ポジション名
- 職務の目的
- 当該ポジションの役割責任（達成責任、問題解決、組織人材開発）
- 要件（ファンクショナルコンピテンシー、知識、スキル、経験など）

② 非管理職

非管理職の職務は、ポジションごとではなく、組織の最小単位であるグループ（一般的な企業における課室）ごとに定める。まずは、全社共通のガイドラインとして等級ごとの役割が以下のとおり定義される。

ジョブグレード（非管理職向け）の概要・運用イメージ

ジョブグレード	ジョブグレード別の役割定義
GG11	<p>・チームリーダー/中核メンバーとして、チーム指導/活動牽引を通じて、上長と共にグループ/タスク/チームの目標/KPIを達成する</p> <p>・小規模プロジェクトや、大規模プロジェクトの一部をリードしたり、特定の活動・タスクフォースを通じて、チーム目標を達成する責任を負う</p> <p>or</p> <p>・担当分野については経験に根差す熟達した知識やスキル発揮をするとともに、最新情報・専門知識・技術に基づく問題解決を行う</p>
GG10	難易度の高い分野や、複数分野にまたがる業務を担当して、効率的、効果的に遂行するとともに、担当現場において自律的に判断・問題解決しながら、担当業務及び密接に関連する領域の目標/KPIを達成する
GG9	通常の業務遂行に加え、イレギュラーな事象や、事前に想定していない反応にも、前例や経験を応用して解決を行い、担当業務の目標を達成する
GG8	基本的な担当業務・作業を上司や先輩の監督・指導にしたがって遂行する また、初歩的・定型業務を自らの判断で遂行することで担当業務の目標/KPIの目標を達成する
GG7	上司の指導・指示やマニュアル等を正確・適切に理解し、それらに基づく定型業務・作業や、先輩社員の支援を行ったりすることで担当業務の目標/KPIを達成する

次いで、各グループにおいて、等級ごとに以下の事項を定義する。

- 成果責任・職務の目的
- 主要な業務内容
- ファンクショナルコンピテンシー

(定年後再雇用社員向けの「ELP Advanced」制度の導入)

- 高い意欲を持つシニア社員の活躍を企図して、新たに定年後再雇用社員向けの処遇制度「ELP Advanced」を導入した。
- 定年後も管理職としての職責を担う“余人をもって代えがたい社員”は、定年前と同じ等級と処遇を維持する。
- 非管理職についても、従前は各人の役割の程度にかかわらず一律の処遇であったが、総合職、生産職、美容職のそれぞれの職種ごとに、3~5階層の等級を新たに整備。各人の役割に応じた処遇を可能とした。
- 賞与についても、各人の成果に応じて、標準額の70~150%の間でメリハリを付けられるよう制度を改定している。

(3) 報酬制度

(貢献や成果に基づく昇降給)

- 基本給は等級ごとのレンジ給である。従前は等級間の報酬レンジの重複が大きく、担う役割と報酬の逆転が多々発生していたが、新たな報酬体系では重複の幅を縮小させた。
- 従前は低評価でも昇給し続けていたが、これを改め、評価結果と報酬レンジ内の位置に応じて昇降給率が決定される仕組み(メリットインクリース方式)にした。
- グローバル企業を含めて報酬ベンチマークを取っており、日系・外資系の有力企業の上位40%の水準としている。従前は日系企業のみをベンチマークしていたが、新たに外資系企業を含めることで競争力のある報酬水準とした。

(賞与比率の削減)

- 基本給と賞与の割合につき、従前の賞与は月額基本給の8か月分であったが、新制度では6か月分に縮小し、その分を基本給に組み換えている。外部からの人材獲得に際して、求職者が基本給額を重視する場面があることを踏まえての対応である。
- 退職金は、従前は会社への貢献度とは関係なく勤続期間が長いほど優遇されていたが、勤続期間が短くとも在籍時の貢献度に応じて金額が積み上がる設計に改めた。また、自己都合減額を廃止し、労働移動を阻害する要因を取り除いた。

(4) 評価制度

(グローバル共通の8つの指標による評価)

- 評価制度は、目標管理と行動評価の2つで行う。管理職は業績評価と行動評価を1:1の割合で評価し、非管理職は業績評価のみで評価する。
- 2021年よりグローバル共通の8つの行動価値基準“TRUST8”を定義。まずは管理職の行動評価の指標として活用している。非管理職には、現時点では行動評価は導入しておらず、今後の評価制度の在り方については検討課題である。

グローバル共通の行動評価基準 “TRUST 8”

THINK BIG	TAKE RISKS	HANDS ON	COLLABORATE
広い視野から、大局を捉えて、物事を考えよう クリエイティビティを発揮して、新しい価値を作り出そう	リスクを恐れず挑戦しよう TET*を実践しよう	現場にある真実を理解し、意思決定しよう 自らが動き、汗をかき、手を動かそう	組織の壁を取り払おう 1人ひとりの異なる強みを活かし、協力し合おう
BE OPEN	ACT WITH INTEGRITY	BE ACCOUNTABLE	APPLAUD SUCCESS
本音を語ろう “バッドニュース”も安心して共有できる チームになろう	いかなる時も、誠実で謙虚な心構えで行動しよう	目標達成にコミットしよう 最後まで責任を持ち、やりきろう	仲間の成功を喜び、皆でたたえ合う カルチャーを作ろう

*Try & Error & Try を略した造語

(上位グレードレベルの目標の設定による成長の促進)

- 社員は期初に目標を設定するが、上位グレードへの昇格にチャレンジする場合は、自身の職務定義書に応じた「標準期待値目標」だけでなく、全目標のうち半分は一つ上の等級の「上位グレードレベルの目標」とするのが同社の特色である。
- 上位グレードレベルの目標を達成した場合は、上位グレードへの昇格要件を満たすこととなる。社員の挑戦を促すことを企図しており、実際に上位グレード目標を達成し、昇格する社員は年々増えてきている。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(ジョブファミリー別の採用を推進)

- 採用全体のうち、経験者採用が8割を占める。新卒採用はジョブファミリー別(職種別)で実施し、学生のキャリア志向などを加味した上で少数精鋭化を図っている。
- ジョブファミリー別採用を実施すると、どうしても人気の差は出る。もっとも、不人気部署がどのように自分たちの魅力を訴求するかを考え、新たにイベントや説明会を実施する契機となる側面もあり、応募が少なかった年の翌年以降に、人気を高めた部署もある。

(特別に専門性の高い人材への個別対応)

- 外資系企業などから高い専門性を持つ人材を獲得する際には、現行の報酬水準が合わないケースも一定数存在する。そのような社員を対象に「特別プロフェッショナル制度」を整備した。既存の等級に格付けつつも、賞与比率を減らして基本給に組み換える、待遇を個別に設定する等の対応を認めている。こうした人材は、マー

ケティングや人事、経営戦略などの領域に多く、管理職待遇で有期雇用にて採用するケースもある。

(2) 人事異動

(専門性を伸ばすための人材配置)

- 異動は会社主導が大半であるが、できるだけ社員の意向を確認した上で判断しており、基本的には本人の意に反する異動は行われたい。特に、職種を変える異動を行う場合には、明示的に本人の同意を取得している。
- 社員は転勤がある全国コースと転勤のない事業所コースに分かれる。
- 異動配置の基本的なスタンスは、同一のジョブファミリー内で複数のポジションを経験し、専門性を高めてもらいたいとの考え。また、将来的な経営者候補などに対しては、多様な職種をローテーションで経験させている。

(新規ポジションの30%は公募により決定)

- 社内公募は、新卒社員は入社3年後、経験者採用であれば入社2年後に応募が可能となる。
- 空きポジションが生じた場合は、各事業部門の判断により、社内公募・社外募集がなされる。社内公募情報は社内のウェブサイトに掲示され、公募による異動にあたり、異動元の上司の承諾は不要である。
- 2023年では、新規採用ポジションのうち30%(約40件)は社内公募により配置されている。

(3) キャリア自律支援

(制度改定時にキャリアワークショップを実施)

- ジョブ型人事を新たに導入するにあたり、社員一人一人が今後のキャリア開発について考える機会として、新たな人事制度の対象者向けに年代別のキャリアワークショップを実施した。まずはキャリア形成を自分ごととして捉える意識変革を促し、社内外の様々な場での活躍の可能性を検討し、各自の課題や今後の方針について検討を行うものである。
- キャリアワークショップでは、ジョブ型人事の導入は「一人一人に自分のキャリアを考える機会を持ってもらいたい」との考えによるものであると伝えることに注力した。その結果、参加者の96.7%が、「キャリアオーナーシップ(自分のキャリアは自分で切り拓くという意識)」の重要性を認識することができた」と回答するに至った。

(キャリア意識の向上に向けた取組)

- 社員のキャリア自律意識を向上させるため、社員は上司と相談の上でキャリアデベロップメントプラン(社員の中長期的なキャリア目標を描く計画)を毎年作成し、

更新している。今後のキャリアに関するコミュニケーションの基礎とするほか、ジョブファミリーごとの人材育成の計画を検討する上でも参照される。

(4) 等級の変更

(昇降格の運用)

- 以前は「累計昇格ポイント」の蓄積により昇格が決定されるため、年功的な登用がなされていたが、ジョブ型人事の導入によりこれを廃止した。
- 管理職は職務により等級が決まるため、その時々担当するポジションに応じて昇降格が生じる仕組みである。
- 非管理職は、上記等級の職務を担うことができるか否かに加え、ジョブファミリーごとのファンクショナルコンピテンシーの水準を満たしていることが確認された場合に、昇格が実施される仕組みである。非管理職においても、上位2等級は降格もあり得るが、あくまでも現状の等級とパフォーマンスとの間に過度のギャップが認められる場合や、社員本人に改善の意思がない場合に限定している。また、ジョブファミリーを跨ぐ異動により等級が下がる場合には、一定期間は等級を維持することとしている。
- 降格を実施し、報酬が下がる場合には一定の激変緩和措置を講じている。降格後の等級の報酬レンジの上限が現状の報酬を下回る場合には、直ちに報酬を下げるのではなく、差額分を調整給として支給する。降格後も、一定の成果を出し続けた場合には調整給は減額しない仕組みとし、社員のモチベーションの維持を図る。

(パフォーマンス改善に向けた取組)

- 上記のとおり非管理職で降格が実施される場合は限定的であるものの、その場合でも「向き合いプロセス」として、約一年間をかけてパフォーマンスの改善を図る制度を取り入れた。
- パフォーマンスの改善に向けて、まずは、上司と部下のコミュニケーションを通じて原因を分析する。次いで、そのギャップを埋めるために月に1回以上の1on1を実施し、個々の社員が抱えている課題を踏まえ、具体的なパフォーマンス改善に向けた実行計画を策定し、進捗状況を確認するのが基本的な流れである。その結果を踏まえ、どうしても現状の等級に合わない判断される場合には、降格もあり得ることとしている。

(マネージャー向けのワークショップの実施)

- ジョブファミリーごとにマネージャーのワークショップを実施しており、評価制度を運用する上での各自の悩みを相互に共有しながら、会社や人事側でアドバイスをする機会を設けている。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(社員の採用は現場が主導)

○社員の採用は、ジョブファミリーごとに現場が決定しているが、人員配置や賃金に関しては、基本的に現場の意見も踏まえつつ、人事部にて判断を行っている。

(人材育成における、人事・現場・ジョブファミリー間の役割分担)

○社員の育成については「ジョブファミリーごとの育成担当者」、「所属組織の部門長・上司」、「HRBP⁵⁵」が連携を意識している。

- ① ジョブファミリーごとの育成チームは、中長期的に組織としての専門性を高める観点から、社内における人材の情報収集・外部人材の獲得方針や、社員の専門性開発のプログラムの策定などを計画する。
- ② 部門長や直属の上司は、個々の社員の目標設定・評価のプロセスにおいて、短期的な部下の育成を目指すと共に、個々の社員の中長期的なキャリアプランの策定を支援する。
- ③ 部署ごとに設置された HRBP は、各社員の希望や適性をヒアリングし把握。間接的に①②の取組に対する支援を行う。

5 導入プロセス

(7年をかけたの等級の整備)

○資生堂では、以下のとおり段階的に制度を取り入れた。

2015年 管理職にジョブ型人事を導入し、管理職ポジションの役割・責任の大きさに基づく職務評価・格付を実施。

2021年 約3年間の労使コミュニケーションを経て非管理職にもジョブ型人事を拡充。

2022年 グローバル共通の等級制度（グローバルグレード）を導入。

(労使コミュニケーションを通じた理解の醸成)

○長年続いた職能資格制度を抜本的に変更するにあたっては、社員から異論が多く寄せられ、労使協議は非常に難航した。理解を得るためにコミュニケーションの機会を多数設けており、特に問題となったのは①不利益を受ける社員への配慮と、②職務評価の透明性・公平性の確保の2点である。

○そこで、2021年のグローバル等級の導入後2年間は降格の実施を「保留」し、等級を「横スライド」することにした。その間は上司のマネジメント能力を向上することに注力。いかに上司が部下をマネジメントし、成長を促すかについて組合とも協議を行い、共通認識を築くことを意識した。

55 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

○2021年のグローバル等級導入後は、目標設定や評価への納得度のモニタリングを継続した。社員からは「透明性が高い」との意見が寄せられたことを受け、当初の想定通り引き続きジョブ型人事の運用を継続することができた。

(100のマネージャーポジションの削減)

○新たな等級の導入に伴うポジションの再格付により、マネージャーの数は減少した。制度改定前は、組織長級の部下を持たないマネージャーが約600名いたが、組織長と同等の役割・責任であるかを評価した結果、そのうち約100名は非管理職に格付けられることとなった。

(制度導入に伴う移行措置)

○2023年からは、降格の「保留」が解消され、職務評価及び目標管理に伴う降格の実施も制度上は可能となった。降格を実施する場合は、先述のとおり調整給が支給されることとなる。

○非管理職の場合は、ジョブ型人事導入に伴う等級の変更につき、昇格は翌年より実施する一方で、降格の実施は一年に一等級までとしている。

○ジョブ型人事の導入に関連する一連の取組は、企業の成長に向けた人材への投資として考えており、人事制度改革に伴い、総人件費は一定程度増加した。

以上

(12) 株式会社リコー

企業概要

1936年創業。複合機やオフィス用プリンター事業に加え、商用印刷、産業印刷、サーマル事業を展開。また、顧客のDX化を支援し、そのビジネスを成功に導くデジタルサービス、印刷及び画像ソリューションなどを世界約200の国と地域で提供している。

企業情報（2024年3月末時点）

従業員数	7万9544名（連結）
売上	2兆3489億円（連結）
事業エリア（国と地域）	約200か国
従業員数の海外比率	61%
売上高の海外比率	62%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

（デジタルサービスへの転換に向けた3つの課題）

- 株式会社リコー（以下「リコー」という。）は、事務機器・OA（オフィスオートメーション）を主力事業としてきたが、2020年に「デジタルサービスの会社への変革」を宣言。本社機能の変革や、事業の取捨選択等の経営改革を推し進めている。
- 組織の変革を目指すにあたっては、従来型の職能基準の資格制度がボトルネックになっていた。同社が抱えていた課題は以下の3つ。

① 高い管理職比率

管理職比率が適正な水準を上回り、在籍年数の長い社員に配慮した任用により組織が硬直化していた。役割を明確に定義するのが難しいポジションが散見される状況であった。

② 年功的な配置と登用

職能資格制度において、過去に評価された能力の積上げ（＝経験）を重視した人材の任用をしていたが、その結果、必要な能力を備えた人材の活躍を阻害してしまっていた。事業の転換を目指す上で「経験＝実力」という考え方がもはや成り立たなくなっていた。

③ 若手のやる気減退

昇格機会の減少により、特に今後事業の中核を担う30代で、優秀層の意欲減退や離職リスクが増大していた。

(自律的な組織を目指し、ジョブ型を導入)

- こうした課題を乗り越えるため、柔軟な人材の抜擢を可能にし、現場起点での自律的な意思決定が可能となるジョブ型人事の導入を決断した。
- 新たな人事制度の在り方として、特に重視したのは以下の3点。
 - ① 過去の実績ではなく、現在の実力と意欲によって抜擢され、活躍できるようにする
 - ② 難しい仕事へのチャレンジや、会社への貢献度が高い人が報われるようにする
 - ③ 適所適材を実現し、柔軟なポジションオン/オフができるようにする

(コロナ禍を受けた改革の加速)

- ジョブ型人事の導入の検討を進めている中、2020年に新型コロナウイルスの感染が拡大。人々がオフィスでコピー機・複合機を利用しなくなり、会社の業績が急激に悪化してしまった。
- 事業環境が急激に変化する中、デジタルサービスへの転換が急務となった。それに伴い、ジョブ型人事の導入を加速することとし、一年間で改革を推し進めることとなった。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(全社一斉でのジョブ型への転換)

- 2022年4月、国内グループ企業の管理職・非管理職に対して、一斉にジョブ型人事を導入した。ジョブ型とメンバーシップ型とでは、制度の基礎となる考え方がそもそも異なる。人材マネジメントの在り方を変革するにあたって、制度は一貫性を持たせる必要があると考え、導入範囲を管理職のみに限定するといったことはしていない。

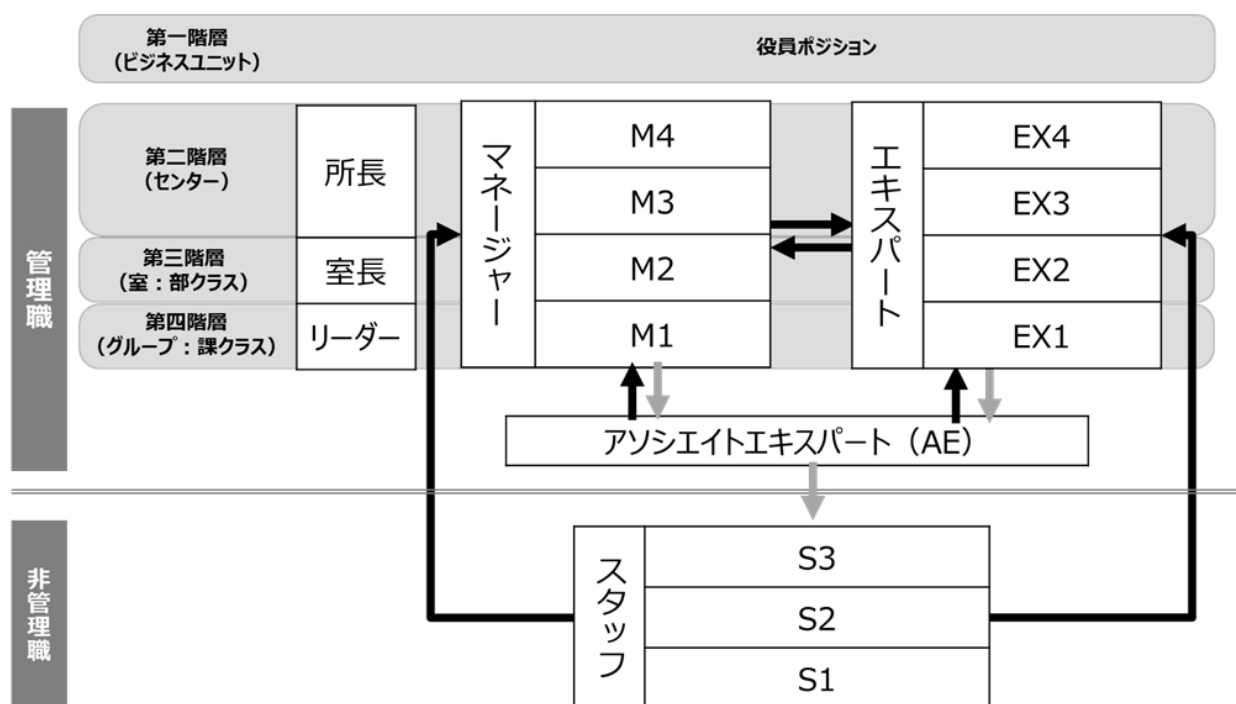
(2) 等級制度

(緩衝地帯を設けた新たな等級制度)

- 管理職は「マネージャー(M)」「エキスパート(EX)」の2つの等級群を、各4階層整備した。エキスパートの等級群を設置することにより、高い専門性を備えた人材が、部下を持たなくとも組織への貢献に見合った処遇が実現できるようにした。また、異動が多い実態を加味して、ジョブを変更する度に等級・報酬が変わることを避けるため、等級はあえて大まかにくくって階層を少なくしている。
- 非管理職は、旧制度の5階層から3階層に等級数を減らした。これは、何年もかけて細かく等級を昇るのではなく、上位の役割を担える社員は、速やかに昇格してほしいという考えによるもの。制度的には、非管理職のどの等級からも管理職登用が可能である。

- 「マネージャー」「エキスパート」と非管理職との間に「アソシエイト・エキスパート(AE)」という等級群を設け、担当領域の重要施策のリーダーを担う。マネージャー又はエキスパートのポジションに該当しなくなった管理職⁵⁶は、アソシエイト・エキスパートに位置付けられ、3年以内にマネージャー又はエキスパートに登用されない場合は、アソシエイト・エキスパートから非管理職へ移行する。

等級制度の概要



(管理職の大幅な入替えと再チャレンジ)

- ジョブ型人事における等級の整備にあたり、新たに役割・責任に応じたポジションの格付を行うことによりかなりの労力を割いた。
- マネージャーの格付は、基本的には会社の組織階層（所長、室長、リーダーといった職位）に合わせ、M1、M2といった等級を付与することで足りた。
- 大きく変わったのがエキスパート。専門性を発揮し、マネージャーと同程度に組織に貢献しているか、との観点で見直しを行った結果、相応に等級の変更が生じた。
- ジョブ型人事の導入にあたって、マネージャー又はエキスパートポジションへ任用されない場合は、アソシエイト・エキスパートに位置付けられた。もっとも、そのままとどまるのではなく、これまで100人を超える社員が、新たなポジションに再チャレンジし、マネージャーやエキスパートへの復帰を果たしている。

56 従前はマネージャー・エキスパートであったものの、新人事制度の導入に際してこれらのポジションに格付けられなかった社員や、制度導入後にマネージャー・エキスパートから非管理職にポストオフした社員は、アソシエイト・エキスパートの職位に位置付けられることとなる。

(ポジション数の増加を抑える工夫)

- ポジション数の増加を抑えるため、管理職の最上位等級（M4・EX4）のポジションを設けるにあたっては、執行役員にて構成される人事委員会の協議を要することになっている。最上位のポストを適切な水準で維持することができれば、それ以下のポジションもむやみに増えることはないとの考えである。
- ジョブ型人事の導入にあたっては、降格を回避するため、むやみにポジションが増加することを懸念していたものの、そのような事態は現状生じていない。

(職務記述書は複雑化しない)

- ポジションごとに職務記述書を作成し、全社に公開している。
- 導入時において意識したのは、過度に複雑化しないこと。管理・維持に大きな負担が生じることを避けるため、職務の格付・登用を行うために必要となる最低限の情報に留めた。
- 他方で、職務記述書の導入後は、社員のキャリア自律を促進するために参照してもらうことを企図して、各ポジションの概要やポジションに求められる要件などの、一般的な職務記述書における記載項目を全て公開している。

職務記述書の概要

作成対象	ポジションごと (M/EX)
作成者	ポジションを設定した上司およびポジション就任者
公開範囲	全社公開
記載項目	①基本情報 ②ミッション ③職務概要・責任範囲 ④ポジション要件

(シニア人材もポジションを継続できる新制度)

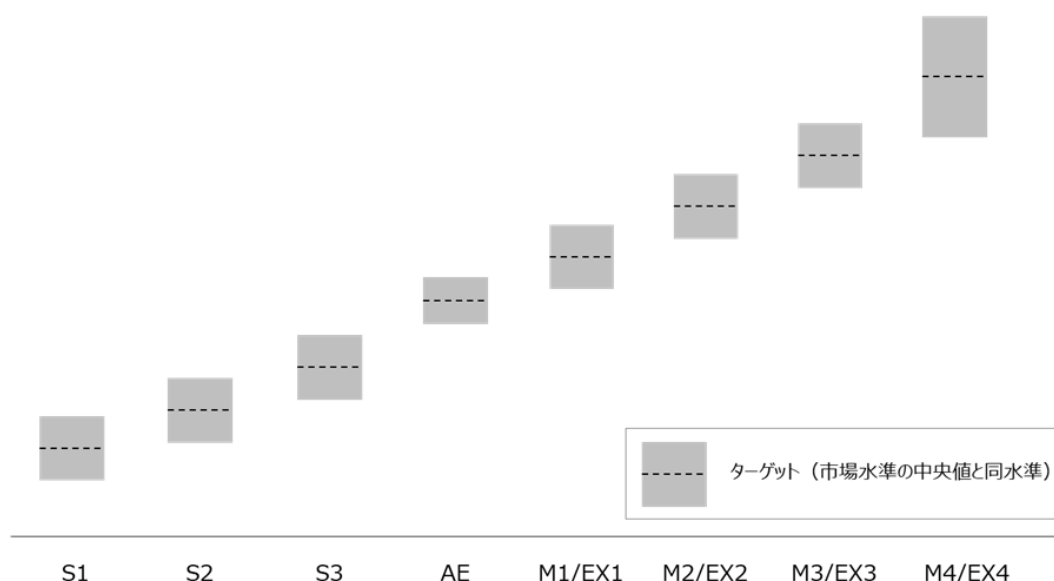
- シニア人材の活躍を企図して、ジョブ型人事制度の導入に併せて、役職定年は廃止した。
- また、定年後再雇用社員のうち 10%程度ではあるが、引き続き従前通りの処遇で現役時代のポジションを継続できる制度を新たに導入した。
- 他方で、組織の新陳代謝も重要である。将来も踏まえて、シニア社員を含むベテラン社員や長期間同じポジションに滞留している社員全員に対しては、適所適材が実現できているかの確認を各組織において毎年実施することになっている。

(3) 報酬制度

(外部水準を意識した柔軟な報酬設計)

- 外部企業の報酬水準を調査した上で、それぞれの等級に適した報酬水準を設定している。かかる運用は、ジョブ型人事制度導入前後において特段変更はない。ポジション変更による賃金の変更が頻発することを避けるため、等級ごとの報酬レンジは広めに確保しつつ、職種別に異なる報酬水準を整備することはしていない。
- なお、該当する社員は少ないものの、最上位の M4・EX4 の等級は、レンジの上限を市場水準より高めに設定し、報酬水準が高い外部人材の獲得が可能な仕組みとした。

等級ごとの報酬レンジのイメージ



- ジョブ・役割に対して報いるという思想の下、能力に対して付与している「高度熟練技能専門職手当」や、資格・役職に紐づく手当は廃止した。これらを基本給に統合することで、基本給が底上げされた。なお、家族手当・配偶者手当・住宅手当といった属人的な手当は20年以上前に廃止している。
- 賞与についても、成果に応じたメリハリを付け、マネージャーの裁量を拡充した。従前は5段階評価の結果に応じて賞与額が決まる制度であったところ、評価結果が均質化する傾向にあった。そこで、評価を0~150(100が標準)の数値の中でマネージャーが決定できる制度に変更したところ、評価結果に相応の差が生じ、社員の成果に応じた賞与を支給できるようになった。

(4) 評価制度

(業績貢献度と期待行動の発揮度による評価制度)

- 社員の評価は、「業績貢献度」と「期待行動の発揮度」により行われる。

- 「業績貢献度」では、各ポジションのミッションや達成すべき結果に対する成果を、「行動評価」では、全社共通の指針である「リコーウェイ」の発揮度を目標設定し、同一等級内での相対評価を行う。
- 業績評価に関して全社共通の目標テーマや個数などは定められておらず、組織ごと、ポジションごとに達成すべき成果やミッションが上司とのコミュニケーションの過程で設定される。
- 評価結果は昇給や賞与の算定に用いるほか、登用・配置にあたっての参考とする。

(マネジメント力の向上に向けた取組)

- ジョブ型人事の導入に伴い、マネージャーの責任と権限を高めているところ、各部門による主体的な人材登用を促進させることは、ジョブ型人事の定着のために必要不可欠である。
- マネジメント力を向上させることは特に意識している。これまでは、ネガティブな評価をする際に、部下に対して曖昧な理由しか伝えないケースも見受けられたが、社員の自立を促すためにも、改めるべき点は明確に伝えられるようマネージャーの意識改革を進めている。
- 以前は「新任課長・新任部長」のみを対象に研修を実施し、その後は各自に任せる形となっていたが、2021年よりマネージャー全員に対し「マネジメントカレッジ」という研修の場を設け、マネジメント力の向上に取り組んでいる。また、新たに「評価のフィードバック」に重点をおいたプログラムを実施することとした。適切なフィードバックを促進し、社員の成長につなげる考えである。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(新卒も職種別採用)

- 新卒採用では個人の専門性を重視しており、ほとんどの職種で職種別採用を行っている。主な職種の区分は以下のとおりである。
 - ① 管理・事務：マーケティング、人事、経理、その他管理系
 - ② 技術：研究、設計開発、生産技術、グローバル調達、品質技術、知的財産、海外サービス、グローバルSE、社内IT、デザイン等
- 経験者採用と新卒採用の比率は2:8であり、経験者採用は年々増加傾向にある。

(2) 人事異動

(会社が主導しつつ、各人の事情に配慮)

- 長期的な社員の育成を目指すにあたり、会社主導の異動配置は重要との考えである。若手社員は専門性強化に重きを置き、同一職種内での異動が多い。

他方で、上位のポジションほど、経営的な観点を備えるために多様な経験が必要になることから、部署を跨ぐ異動が発生することもある。

- また、異動前のプロセスとして、上司と部下の間で仕事の状況や、成長のために何が必要かを議論する機会を設けている。会社主導の異動であっても、社員の事情や成長目標の内容をできる限り反映することを心がけている。

(空きポジションは社内公募)

- ポジションに空きが生じた場合は、部署の判断に応じて社内公募が実施される。
- 社員全体に該当ポジションの職務記述書を公開し、異動を希望する社員が異動先の上司と面談し、異動可否が判断される。異動のプロセスに異動元の上司は関与しない。
- 管理職ポジションの公募件数が少ないことが課題。管理職は要件が相応に限定されるため、社内公募により管理職をアサインする風潮が浸透しているとは言い難い。もっとも、社員のキャリア自律志向の高まりに応じて、「まずはチャレンジさせてみよう」との発想で、社内公募は活性化させる方針である。

(3) キャリア自律支援

(リコーデジタルアカデミーによる教育の提供)

- デジタル教育を担う「リコーデジタルアカデミー」を設立。広く全員にリテラシーを身に付けさせる部分と、特定の社員の能力を育成するという双方の観点から、学習プログラムを提供している。
- 一方で、各社員による自律的な成長を重視しており、すべての研修を会社が準備することはしていない。職務記述書を全社員に公開しそれぞれのポジションでどのようなスキルが求められるかは明示しており、興味がある仕事がある社員は、自律的に成長してもらうことを目指している。

(4) 等級の変更

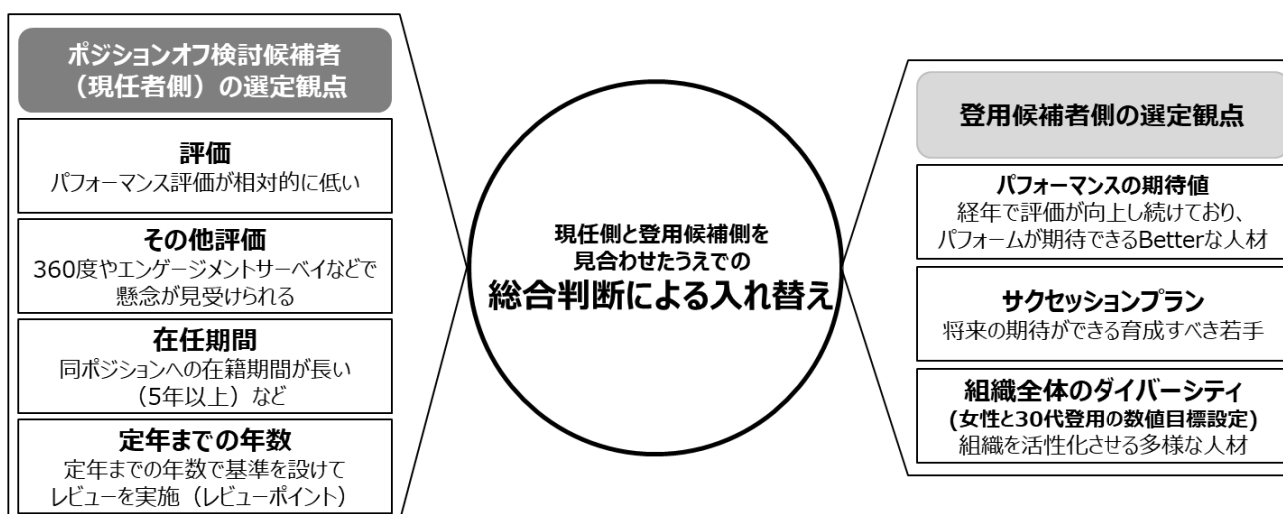
(ポジションの任免は総合判断)

- 旧制度では、上位資格に昇格すれば降格することはなかったが、社員が担う役職に応じて柔軟に上下等級への変更もあり得る仕組みに切り替えた。
- 役職に就くか否かは総合判断になるため、57歳での役職定年制度や、管理職登用試験は廃止した。
- ポジションへの登用・ポジションオフにあたっては、「Better な人材」への入れ替えを意識している。
 - ・ 現任者は、①人事評価の結果、②360度評価や担当部署のエンゲージメントサーベイ、③在任期間、④定年までの年数を考慮。特に360度評価の結果は、厳しくチェックする運用に切り替えた。

- 候補者は、①パフォーマンスの期待、②将来に向けた期待値、③組織全体のダイバーシティ（女性活用や30代以下の若手の登用）の観点によりそれぞれ見極め、ポジションの任免を判断している。

○ジョブ型人事の導入後、経営戦略に則った適任者の任命はやりやすくなった。30代の初級管理職ポジションの比率は、従前は2%程度だったが、ジョブ型人事導入後は10%に増加している。会社の成長のためには、実力のある人材の抜擢や、時にはポストオフも必要であるとの認識は広がってきており、社内の風潮は変わりつつある。

ポジションへの登用・ポストオフに関する考え方



（激変緩和措置）

- 下位の等級に変更し、賃金の減額が発生する場合には、変更の次年度より毎年5%の減額となるよう、激変緩和措置を講じている。なお、管理職から非管理職のポジションにポストオフする場合は、3年間はアソシエイト・エキスパートの職位に位置付けられ、再チャレンジの機会が与えられる。
- これらの措置は、ジョブ型人事制度の導入時も、平時の制度運用においても同様である。

（パフォーマンス改善プログラム）

- 一定の水準以下の評価を取得した社員に対しては、パフォーマンスの改善プログラムを実施している。
- 具体的には、当該社員と上司との間でパフォーマンス改善に向けた面談を実施し、一定の期間で改善に向けた計画を策定する。実施方法については各部署の裁量を重視しており、評価結果によっては、各部署の判断により降格が実施されることもある。

○以前のパフォーマンス改善プログラムは、降格の対象者に対して、最後のチャンスを与えるという側面が強かったが、通常の人材マネジメントの一環として、社員のパフォーマンス向上を図る運用へとシフトしている。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(適任者を抜擢するための支援)

- 管理職への昇格は、旧制度では全社的に昇格者数を決めた上で昇格審査を実施し、昇格候補者の確認も実施していた。新制度では、管理職の昇格審査は廃止し、昇格者の決定の判断は各部門に委ねる制度に変更した。
- ポジションの設計や任用に関して、各部門においてどのような観点でポジション、人員を配置するか、新規ポジションで人材をアサインするかといった点は各部門の判断に委ねている。
- なお、制度改革以前より、社員の育成や異動・配置は各部門の主導により行われている。

(部門人事の役割の変化)

- ジョブ型人事導入以前も、各部門に人事担当者を設置していたが、本部が策定した制度の各現場における運用が主な役割であった。新人事制度下での HRBP⁵⁷においては、各部門の人事的な課題を明確にし、部門ごとの人事施策の立案をサポートする役割が増加してきている。
- ジョブ型人事は、単に制度を導入するだけではなく、各部門が事業成長に向けて制度を使いこなせるかがポイントとなる。人材の登用や評価に関しても、未だに「人事部に決めてほしい」といった意見も聞こえてきており、各部門が制度の運用を自らの責任・自分事として捉えてもらうことには難しさを感じている。

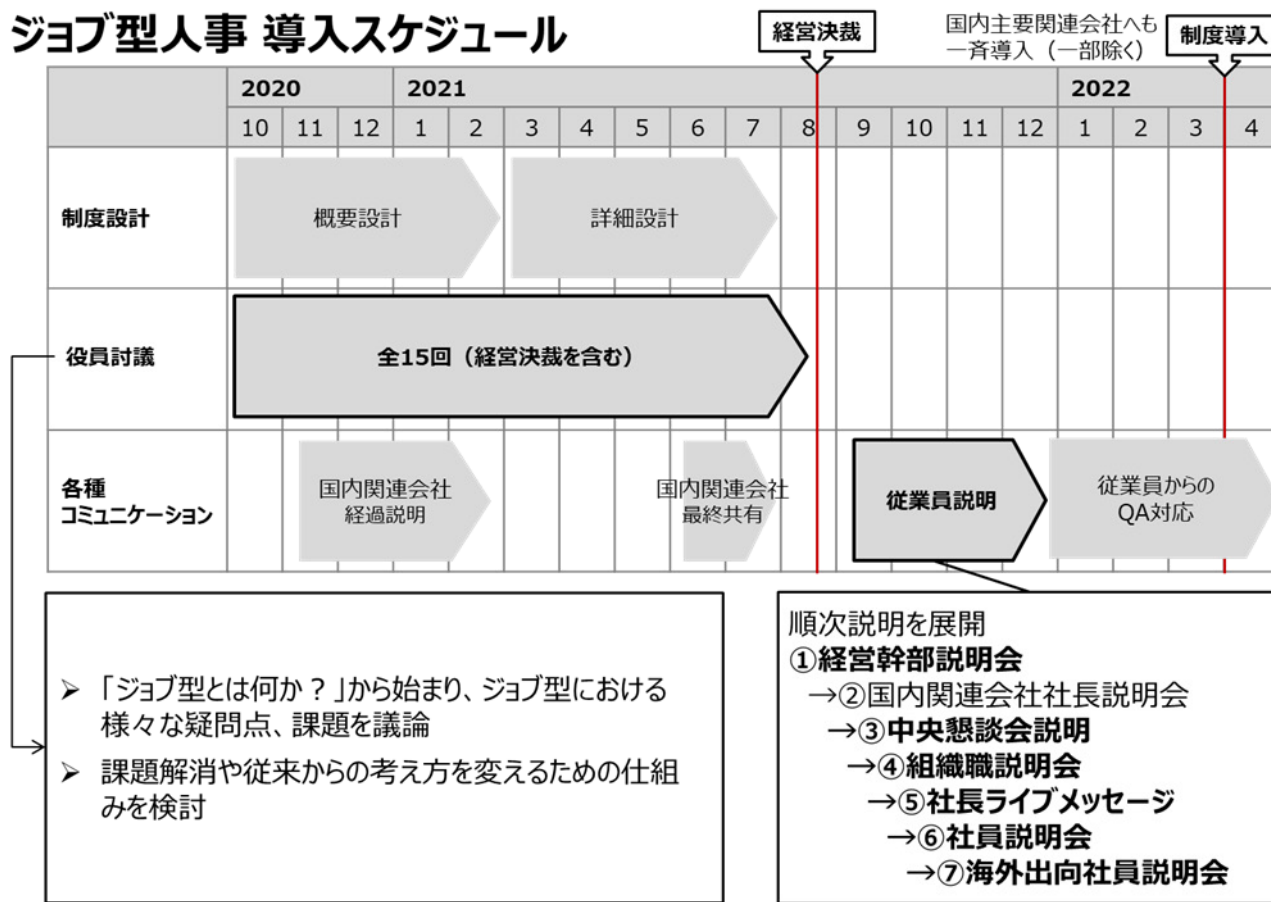
5 導入プロセス

(役員全員での集中討議を通じた議論)

- 先述のとおり、新型コロナウイルスの蔓延による事業環境の変化を受け、スピード感をもって制度導入をしており、制度設計は2020年10月から2021年7月までの10か月で行った。
- 役員討議は全15回開催。休日に集中討議も行い、各自が納得できるまで徹底的な議論を行った。企業のカルチャーを変えるには、事業を所管するそれぞれの役員が納得することが重要。集中討議の開催は「大正解」であった。

57 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

ジョブ型人事 導入スケジュール



（労使コミュニケーション）

- リコーには労働組合が存在しないため、社員とのコミュニケーションをいかに行うかが課題であった。月次の「中央懇談会」⁵⁸という、各部門から選抜された事業所代表社員との懇談会の場で、自社の制度説明に留まらず、広く一般的な人事制度の在り方に関する勉強会も実施することで、より制度を理解してもらい、意見を聴取することを心がけた。会社の成長のために何が必要かという観点から、フラットな立場で議論をすることができた。

58 リコーでは、各部門単位での「職場懇談会」、事業所単位での「事業所懇談会」を設けている。事業所懇談会の議長・副議長約20名が中央懇談会のメンバーに選任されるところ、管理職・非管理職が同数であるのが特徴である。会社の状況や業績、重要施策等につき、経営陣より説明を行った上で、労使コミュニケーションを実施することを目的としている。

○また、新人事制度の説明は、以下のように上位から順次実施した。

- ① 経営幹部説明会
- ② 国内関連会社社長説明会
- ③ 中央懇談会説明会
- ④ 組織職説明会
- ⑤ 社長からのライブメッセージの配信
- ⑥ 社員説明会
- ⑦ 海外出向社員説明会

以上

(13) テルモ株式会社

企業概要

「医療を通じて社会に貢献する」という理念を掲げる、100年の歴史を持つ医療機器メーカー。日本に本社を構え、世界160以上の国と地域で事業を展開、3万人以上のアソシエイトが革新的なソリューションを届けるために日々働いている。体温計の国産化から始まり、設立以来、医療の基盤を支え続けてきた。現在は、カテーテル治療、心臓外科手術、薬剤投与、糖尿病管理、腹膜透析、輸血や細胞治療などに関する幅広い製品・サービスを提供している。患者や医療従事者をはじめ、広く社会にとって価値ある企業を目指す。

企業情報（2024年3月末時点）

従業員数	3万591人（連結）
売上	9129億円（連結）
主要事業所数	生産拠点：国内8か所、海外22か所 研究開発拠点：国内6か所、海外16か所
従業員数の海外比率	80%
売上高の海外比率	77%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（人材力強化のための人事制度改革）

- 人事制度改革の背景にあるのは、テルモ株式会社（以下「テルモ」という。）を取り巻く医療の「パラダイムシフト」。高齢化による疾病構造の変化、長期的に患者のQOL向上を目指す時間軸の変化、ゲノム医療やAIの進化による個別化医療の本格化など、急速な事業環境の変化に直面している。
- 新たな医療課題の解決に向け、中長期を見据えたビジョンとして「デバイスからソリューションへ」を掲げる。医療機器メーカーから先端テクノロジーの活用による患者起点のサービスへと、事業の変革を目指す。
- 成長戦略の実現には、「人材力」の強化が不可欠となる。事業戦略の転換をリードする人材を惹きつけ、貢献に報いるためにも、職務に応じて人材を処遇するジョブ型人事への転換を決断した。

(2) 経営戦略上の位置付け

(会社と社員の成長を目指す7つの人材戦略)

- 創立100周年の2021年に5か年成長戦略「GS26」を策定。経営戦略であるGS26に対応する人材戦略として以下の7つを定めており、ジョブ型人事の導入は「アソシエイトが生み出す価値の認知」に位置付けられる。

7つの人材戦略



- これまでは社員のキャリアは会社が決め、社員は与えられたポジションで仕事を頑張るといった構図であった。これからは、社員自身が自分のキャリアを考え、それを基に設定した目標に向けて努力し、活躍の場であるポジションを勝ち取っていく制度とした。社員と会社が共に成長する在り方を目指しており、人材戦略においても、会社・社員の双方の視点を大切にしている。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(3年間での段階的な全階層への導入)

- 新人事制度の導入は段階的に行っている。2022年4月に管理職、2023年4月に定年後再雇用社員、2024年4月に非管理職と、3年をかけて全階層への導入を完了している。
- 人事制度は全社で一貫性を持たせつつ、制度設計にあたっては、管理職と非管理職の役割の違いを意識した。大きな方向性として、非管理職は幅広い仕事の経験を積みながら専門性を見極め・高める「自律的成長」を、管理職は専門性を基にした「成果創出」をより重視している。
- なお、新人事制度の導入範囲はテルモ本体であり、他のグループ会社への導入は今後の検討課題である。

(2) 等級制度

(「椅子」と「長椅子」による等級区分)

- 等級制度の設計とポジションの格付にあたり、管理職は「椅子型」、非管理職は「長椅子型」とした。上位の等級に上がるにつれ、より「自律的成長」から「成果の創出」へと、求められる役割が変化していく仕組みである。

(管理職は属人性を排した2つの等級区分)

- 管理職はいわゆる典型的なジョブ型。ポジションごとに職務記述書を作成し、客観的に職務の大きさを点数化した上で、基幹職(マネージャー)6階層、専門職3階層の2つの等級を整備した。1ポジションに1名が任用され、空きポジションが生じなければ新たな管理職は任用しない仕組みにして厳格なポジション管理を行う。従前の制度では、管理職はマネジメント力を中心に評価される傾向があったが、専門職の区分を設けることで、専門性に応じたキャリアアップを可能とした。

- 職務記述書の記載内容は、大きく以下の3項目である。

職務記述書の作成にあたって、属人的な要素をいかにジョブの要件から排除するかが大きな課題となったが、職務の格付にあたって数値化を丁寧に行うことにより対応した。また、業務内容の詳細を羅列するのではなく、ミッションや期待成果を中心に記載することにより、ポジション間に仕事が落ちないようにした。

- ① 基礎情報
- ② ポジション要件：ミッション、期待成果、役割内容
- ③ 人材要件：職務経験、知識・スキル・資格、特に重要なコンピテンシー(行動特性)

(非管理職は職種ごとの役割で処遇)

- 非管理職も考え方は管理職と同じであるが、幅をもってジョブを整理した。同一等級の役割の範囲内で、ある程度柔軟に職務の変更を可能とし、実力の向上に応じて上位の等級の役割を担える仕組みである。

- 非管理職は7つの職種区分⁵⁹に応じて職種ごとに4~5階層で等級を設定。
- 非管理職の上位等級は、「中堅職」として管理職と同様に基幹職と専門職の2つの等級を設定。

- 非管理職の役割等級定義書は職種区分と等級ごとに作成しており、「期待役割、連携折衝、企画立案、知識、人材育成」の5つ項目で要件・定義が定められている。

- 非管理職の等級の階層は、従前の制度から減らしている。階層が多いと、昇格に時間がかかって年功的な運用に陥りやすいことに加え、等級間の役割の違いを明確にするのが難しいとの考えによるものである。

59 営業、マーケティング、企画・管理、R&D、技術、SE、生産・技能

○非管理職の「長椅子」は、ジョブ型人事によりグローバル企業としての成長を目指しつつ、これまでの日本型人事との調和を意識したものである。役員をはじめとして新制度が社内で受け入れられやすくなる要因にもなった。

等級制度の設計

非管理職				管理職	
基幹職	専門職	基幹職	専門職	基幹職	専門職
E4G	E4S	P4G	P4S	G6	S3
E3		P3G	P3S	G5	S2
		P3		G4	
E2		P2		G3	
E1		P1		G2	S1
営業/マーケティング/企画・管理 /R&D/技術/SE		生産・技能		G1	

(生産現場におけるリーダーの処遇改善)

○これまでの制度では、生産現場で多くの部下を持つ非管理職の「生産リーダー」に対して、十分な処遇ができていなかった。新制度では、役割に応じて明確に等級を設定することにより、従前の制度と比較してよりフェアな処遇で報いることができるようになった。

(シニア層も含め年齢にかかわらず任用)

○新人事制度では、シニア社員の活躍の可能性が広がった。

これまでは、非管理職層の中堅職に留まっているシニア社員が、上位の役職に任用されることが難しい仕組みであったが、年齢・勤続年数に関係なく、ポジションの要件を満たせば任用がなされる仕組みとなったため、これまでよりもシニア社員が上位の役職に挑戦しやすい環境となった。

○例えば、これまで上位の役職になるためにはマネジメントの力量が求められがちであったが、新制度では高い専門性を発揮して貢献することができるようになった。スペシャリストとして管理職に任用されるシニア社員も出てきている。

(3) 報酬制度

(等級ごとに外部労働市場水準をベンチマーク)

- 報酬は職務給と賞与によって構成される。職務給は、等級ごとに外部労働市場をベンチマークし、幅を持たせた報酬レンジを設けている。レンジ内の位置と評価により昇給率が決定される仕組みで、平均的な評価が続くと昇給率は収斂する。
- 以前は基本給・評価給・役割給・諸手当で構成されていた複雑な報酬体系を、一部手当を除き職務給に一本化することでシンプルにした。家族手当等の属人的な手当も、ジョブ型人事の導入に伴い廃止している。

(賞与・退職金制度の変更)

- 賞与支給の算定根拠となる支給係数は、各人の評価に基づき算出されるどころ、相対評価から絶対評価へと変更し、成果に応じて、これまでよりもメリハリの付く形とした。
- 退職金の支給額を決定するポイント係数も、従前は勤続年数と職能に基づき決定されていたが、職務の大きさに応じたポイントに一本化。外部採用の社員も、成果に応じて十分な退職金を受給し得る仕組みとしている。

(4) 評価制度

(2種類の評価を実施)

- 目標管理評価とコンピテンシー評価(行動評価)の2種類の評価を実施している。コンピテンシー評価では、テルモの5つのコアバリューズである「Respect(尊重)、Integrity(誠実)、Care(ケア)、Quality(品質)、Creativity(創造力)」に紐づくコンピテンシーに加え、管理職層の基幹職、専門職でそれぞれ下記のコンピテンシーに基づき評価する。

基幹職：「戦略的思考」「ビジョンと目的の推進」「人材育成」

専門職：「行動指向」「自己認識」

- コンピテンシー評価と目標管理評価を合わせた総合評価は職務給の昇給率に、目標管理評価は賞与に反映される。
- 管理職と非管理職で評価の内訳を変えており、上位の等級ほど目標管理評価の割合を高め、下位の等級はコンピテンシー評価の割合を高めることで成長に向けた行動を促す仕組みとしている。
- マネージャーの評価能力向上のため、評価者研修を実施している。また、目標管理評価において設定された目標は、上司と部下だけではなく、複数名の管理職で構成される目標設定委員会にも共有される。第三者視点も取り入れながら、目標がジョブの等級水準に照らして妥当かが検証される仕組みとしている。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(経験者採用の拡充)

- 新卒採用は、「企画営業職」、「開発技術職」などといった職種別採用を実施している。
- ジョブ型人事の導入以降、経験者採用の割合は上昇傾向にあり、2023 年度の新卒採用と経験者採用の割合は概ね 3:2 であった。
- 年齢や勤続年数にかかわらず、役割の大きさに応じた処遇を行うことができる制度は、市場において競争力のある人材にもアピールする材料になる。戦略的な要員計画に基づき、必要となる人材を質的に洗い出すことで、積極的に採用のアプローチをかけたことが経験者採用を拡充できた要因として大きい。

(2) 人事異動

(会社ニーズも踏まえつつ、本人のキャリア希望にも配慮した異動配置)

- 管理職のうち、特に初級管理職ポジションは原則的に社内公募で任用を行っている。非管理職については、公募と会社主導による任用のいずれの場合も存在する。
- 部長級以上は会社主導の異動にて任用することとし、サクセッションプラン⁶⁰を策定した上で、ポテンシャルの高い社員には重要なポジションを担う上で必要な経験を積ませることができるようになっている。

(管理職の任期は 4 年)

- 管理職の任期は 4 年に設定している。パフォーマンスが高い社員はより上のポジションに昇ってもらい、逆に低い社員は交代することで、適所適材を企図したものである。

(課長職は全て公募で任用)

- 社内公募制度を導入しているところ、特に初級管理職ポジションである課長職は原則公募により任用するのがテルモにおける意欲的な取組である。
 - 社内公募は各部署の判断にて都度実施され、全ての社員が上司の承諾なく自由に手を挙げるができる。
 - 現任者の退職や人事異動、ポストオフによる空きポジションの発生や、ポジション新設の際に社内のウェブサイトにて情報が公開される。
 - 選考は職務記述書の人材要件を基に行い、ポジションに相応しい社員を任用する。
- 2023 年度は約 330 件公募を行い、およそ 400 件の応募があった。

⁶⁰ 企業において、将来の経営人材などの重要なポジションを担う候補となる人材を把握し、育成・選抜を行うための計画をいう。

- 公募による異動は活発になってきているが、ポジションや拠点により人気に差異があり、バランスをとる必要があることが課題。これに対しては、職場やポジションの魅力を上げる取組を行っている。

(3) キャリア自律支援

(職務記述書の公開)

- 管理職の職務記述書は社内で公開し、ポジションに就くために必要なスキルや経験などの人材要件を分かるようにすることで、それぞれの社員が描くキャリアのガイドとしても活用できるようにしている。
- その上で、先述のとおり初級管理職ポジションへの任用を原則として社内公募により実施しており、加えて、非管理職ポジションの公募も拡充している。社員のキャリア自律を築く上で中核となるのが社内公募制度である。

(キャリア自律支援のための取組)

- 社員のキャリア自律支援のため、毎月一回、上司と部下との間で1on1面談を実施し、定期的にキャリアについてアドバイスを得る機会を設けている。また、マネージャーに対しては、階層別研修の際に部下のキャリア自律支援に関するパートを設けるなどして、部下のキャリア形成を支援するスキルを身に付けさせることを企図している。
- そのほか、社内のキャリアコンサルタント有資格者によるキャリア相談窓口を設置。キャリア形成に関するセミナーの開催や、全社向けのキャリアに関するウェブサイトを立ち上げた上での情報提供等を行っており、社員が自らのキャリアを考え、相談ができる体制を整備した。

(4) 等級の変更

(メリハリのある昇降格の運用)

- ジョブ型人事の導入により、管理職・非管理職を問わず、評価に応じて報酬が昇降し得る。昇格のみでなく、場合によっては降格も実施される仕組みとしている。

(管理職ポジションの定期的な見直し)

- 管理職は、パフォーマンス評価を半期ごとに実施し、必要に応じてポストオフを行う。また、先述のとおり4年間の任期を設けることで、入れ替わりが生じ得る仕組みである。重要な職責を担う管理職は、職務に最も相応しい人材が継続的にアサインされる状況を作り出すため、制度的に都度の見直しを実施することとしている。
- 職務記述書に基づき客観的な評価を行い、パフォーマンスが継続して低い場合は、「パフォーマンス改善要請書」によるアラートを示すと同時に「パフォーマンス改善計画書」を本人と上司で作成する。その後、9か月間ほどパフォーマンスの改善に取り組んでもらい、改善が見られない場合は、別のポジションへとポストオフを

行う。あくまでも適任者を管理職に就けることを目的とした取組であり、退職勧奨の実施や社外転身を促すことは想定していない。

(ジョブ型人事の導入により、若手の抜擢への効果を期待)

- 非管理職へのジョブ型人事の導入は、2024年の4月に始まったばかりである。特に若手社員に関しては、制度の導入により、実力のある若手社員が早期により高いポジションへ任用され、給与も上がるという効果が期待される。
- 人事制度の改定により、管理職に占める30代の割合が3%から6%以上へと倍増するなど、若手抜擢の効果は出てきている。

(学歴や産休・育休取得による昇格への影響を改善)

- 従来制度では、学歴や産休・育休の取得が昇格に影響しており、例えば産休・育休を取得した社員が、その後昇格しにくくなっていた。制度の導入により、役割の大きさに応じて任用を行うことで、この点は改善されつつある。

(等級変更時の経過措置)

- 等級変更により給料が減る場合は、減額幅に応じて、場合によっては複数年で段階的に報酬を減額していく経過措置を設けている。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(現場への権限移譲を徐々に進めている)

- 従前の制度では、中央集権的に人事が全ての権限を握っていたが、制度導入後、現場に権限を移しはじめている。基本的には現場で考えてもらい、人事がそれをサポートする形を目指す。どの程度の権限を現場に移譲するかについては、明確に権限規定で分けるのではなく、部署ごとに自律の程度や状況が様々であるため、運用の中で柔軟に対応している。
- ジョブ型人事の運用にあたって、各部署のHRBP⁶¹の負荷が非常に大きくなっていることが課題。ジョブ型のノウハウが蓄積していない中での制度運用に伴うものであるが、HRBPと本社人事の間で、戦略やオペレーションといった役割分担をどうしていくかについて議論を行っている。

5 導入プロセス

(労使コミュニケーション)

- 労働組合や社員に対しては、丁寧なコミュニケーションを意識した。労働組合には制度構想段階から約一年間にわたり月に1~2回程度説明の機会を設け、労働

61 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

組合からの意見も踏まえつつ、会社と社員の両方で制度を作り上げるという姿勢を意識してきた。

○また、ジョブ型人事導入後も一定のフォロー期間を設け、社員との対話は継続してきた。

(新制度導入時は従前の等級を概ね維持)

○制度移行時は、従前の等級も考慮に入れつつ、新制度では同等と思われるポジションに配置するケースが相応にあった。そのため、結果的には制度導入前後で概ね同じ等級が維持されており、一気に社内の格付を大幅に変更する事態は生じていない。

○ただし、中には下位等級に格付けられたケースはあり、その場合は報酬面で一定の経過措置を設けている。

○制度改定により、賃金原資は増加。人材獲得にあたっての競争力を上げるために報酬水準を上げることは意識しつつ、ポジションの大きさに応じてメリハリを付けた。

以上

(14) オリンパス株式会社

企業概要

1919年創業。内視鏡、治療機器及びその他医療機器の製造販売を主な事業とし、さらに各事業に関連する持株会社及び金融投資等の事業活動を展開。グローバルメドテックカンパニーとして、病変の早期発見、診断、低侵襲治療に役立つ最適なソリューション・サービスを提供することで、対象疾患における医療水準の向上、患者のアウトカム改善への貢献を目指す。

企業情報（2024年3月末時点）

従業員数	2万8838人（連結）
売上	9362億円（連結）
拠点のある国や地域	37地点
従業員数の海外比率	42%
売上高の海外比率	87%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（医療事業への特化を目指すグローバルでの組織改革）

○オリンパス株式会社（以下「オリンパス」という。）は、設立100周年の2019年に「Transform Olympus」のスローガンを掲げ、医療事業に特化したグローバル一体経営への変革を宣言。2021年にイメージング事業⁶²、2023年に科学事業を譲渡し、医療事業への特化を進める。

○経営改革に向けた5つの重要施策の一つが「グローバル人事制度への転換」。売上の海外比率は87%にのぼり、現在では経営幹部（役員を含む事業・機能のトップポジション）の約7割が日本以外の国籍という多様性に富んだ経営体制となっている。グローバル一体の経営を目指す上でジョブ型人事の導入は不可決であった。

（内部公平性を重視した処遇の弊害）

○また、オリンパスが抱えていた課題は、適所適材の人材の登用や処遇の設定がやり難い制度であったこと。特に非管理職は歴史的に新卒一括採用を通じた年次の処遇管理を重視した人材登用を行ってきたことで、経験者採用で入社した一部の社員などからは「内部公平性を重視し過ぎる」といった不満の声もあがっていた。

○元々離職率は低い会社であったが、2020年頃からは20代の若手が外資系企業等に転職する傾向が顕著になってきた。社歴や年齢にかかわらず、専門性を発揮して成

62 デジタルカメラ・フィルムカメラ・録音機等の製造販売事業

果を上げる人材を「フェア」に処遇できるようにすることも、ジョブ型人事への制度改革を行う主たる目的の一つである。

(2) 経営戦略上の位置付け

(グローバル共通の経営理念・経営戦略を策定)

○2018年にグローバル共通のOur Purpose「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」と、5つのコアバリュー「誠実・共感・長期的視点・俊敏・結束」⁶³を制定した。その上で、新たな経営戦略として、治療機器事業や次世代の低侵襲手術に関する事業への注力などを定める。

○以前のオリンパスは、地域分散経営に重きを置いており、アメリカやヨーロッパなどの各地域の経営方針などは無理に統一させていなかった。もっとも、上記のOur Purposeやコアバリューのもと、上記の「Transform Olympus」の一環として、グループ体での経営戦略の策定、グローバル経営基盤の構築、新たな人事制度の導入など、各種の企業変革に取り組んできた。

(導入のキーワードは3つ)

○ジョブ型人事の導入にあたっての象徴的な目的を表したキーワードとして「グローバル化」、「メドテック」⁶⁴、「自律人材」の3つを掲げる。

- 「グローバル化」、「メドテック」は、グローバル・グループ一体経営の実現や、医療機器事業における競争力強化といった、オリンパスが軸足を置く市場環境や事業展開の在り方を示すもの。
- 「自律人材」は、新人事制度の下で求められる人材の意識・行動を表す。内外の環境変化に適応し、成果をあげる人材に報いるのがオリンパスの基本姿勢であり、会社は忠誠を誓う先ではなく、Our Purposeに共感した人材が、自律的に自身の専門性を発揮するための舞台装置となることを目指す。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(関係会社含めた全社員に新人事制度を導入)

○2023年4月より、国内の関係会社6社の約1万人の社員を対象に、職務を基準とした新たな人事制度を導入。また、管理職のマネジメントポジションが格付けられる等級と評価制度の枠組みは、海外のグループ会社を含むグローバル全体で統一した。

63 オリンパスへの期待や内外の環境変化に対応する趣旨で、2024年1月にコアバリューは「患者さん第一・誠実・イノベーション・実行実現・共感」の5つに改定している。

64 Medical (医療) と Technology (技術) を組み合わせた造語。

○かつては、例えば本社からグループ会社へ出向する際、任命される職務が本社在籍時より責任が軽くなる場合でも等級を落とさない運用であったが、国内外のグループの垣根なく職務に応じて処遇が決定される仕組みに変更した。

(2) 等級制度

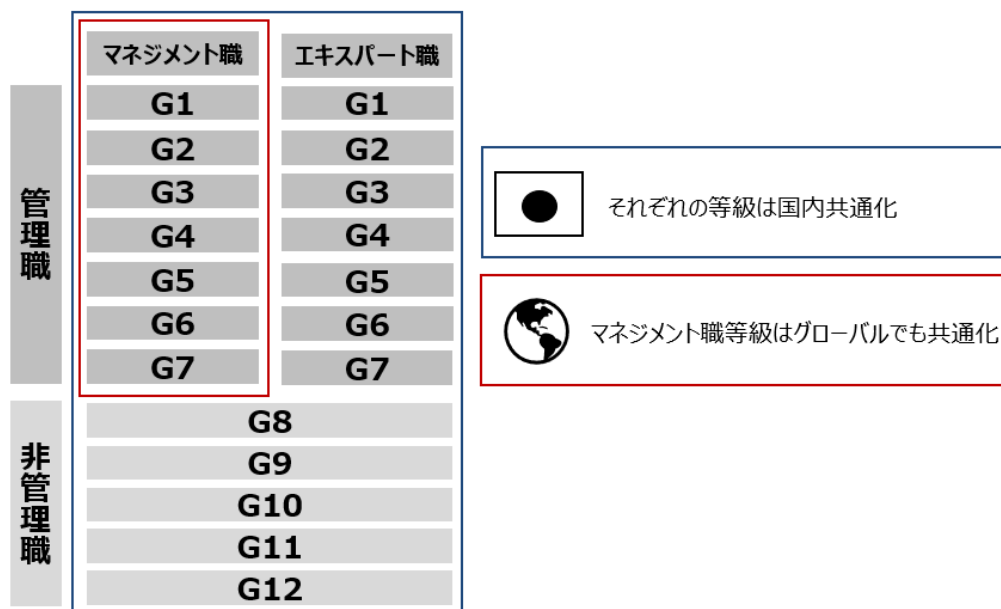
(新制度はシンプルさを追求)

- 新たな等級・報酬・評価制度で意識したことは、シンプルにすること。
 これまでは、管理職と非管理職では、制度のコンセプトや評価の仕組み、賞与や昇給のタイミングも違うといった状態で、社員にとって制度の理解が困難であった。
- 人事部による運用にも負担がかかり、職場の上司が部下に対して制度の趣旨や内容を説明できず、頻繁に問い合わせが人事部に来るといった状態が20年近く続いていた。

(グループの人材マネジメントの基礎となる等級制度)

- 新制度では、職務の責任の大きさに応じて、12階層(管理職7階層、非管理職5階層)に等級を区分。管理職はマネジメント職とエキスパート職の2種類のコースを設けた。部下を持たずとも、高い技能・専門性にに基づき大きな責任を背負う社員には、管理職相当の処遇で報いることを企図したものである。担当する職務の責任によって等級が上下し、管理職から非管理職への変更もあり得る仕組みである。

等級設計



- 管理職の等級はグローバル共通とし、世界約2000強のマネジメント職を同一の等級で格付けた。非管理職の等級は、国内グループ会社6社共通で、ポジションの格付に用いている。

○ジョブ型人事を導入した 2023 年 4 月には、グループ 6 社合計で 100 名を超える管理職が、担当する職務責任の大きさの見直しの結果、非管理職へと格付けされることになった。一方で、従前であれば年齢などを基準に管理職への登用はあり得なかった年代の数十名の非管理職が管理職へとアサインされ、中には一気に 2 段階以上昇格した社員も存在する。会社として歴史的な事象であり、年齢にとらわれない適所適材が行われるのだという実感が社内に広がった。

(全社共通の職責ガイドライン)

○等級の整備にあたっては、全社共通の「職責ガイドライン」を策定。各等級の職務責任の大きさを、職務等級の設計に用いた職務評価の評価要素に基づき、各等級に求める責任の範囲を定めている。

職責ガイドラインのイメージ (対象会社・全職種共通)

	グレード	職責ガイドライン (各職務等級に求める責任の守備範囲)
管理職層	G1/G2	■ XXXXXXXX
	G3	■ XXXXXXXX
	G4	■ XXXXXXXX
	G5	■ 組織 (課レベル) の責任者として、XXXXXXXを達成する ■ 一定分野の専門家として、XXXXXXX
	G6	
	G7	
非管理職層	G8	■ 所属組織および上位者の方針・目標を受け、XXXXXXXを達成をする ■ 担当職務については業務のリーダーとして、XXXXXXXをリードする
	G9	■ 上位者の監督の下に、XXXXXXXを自ら判断し、完遂する ■ XXXXXXXX
	G10	■ 上位者から大枠の指示、または助言を受けながら、担当職務の業務を遂行する ■ 定められた手続き、ルールに基づく業務については、手順書に基づき確実に遂行するとともに、関わるメンバー (有期雇用社員等) への指示および職務遂行度合いの確認をおこなう
	G11/ G12	■ 上位者からの具体的な指示・指導を受けながら、その指揮・監督の下に担当職務の業務を確実に遂行する (※新卒新入社員の原則初任等級)

(職務記述書の整備は効率を重視)

○管理職はポジションごとに求められる成果責任、スキル・経験・コンピテンシー (行動特性) などを規定した職務記述書を作成しているが、非管理職は上記の職責ガイドラインで責任の範囲を定め、個別の職務記述書はあえて作成していない。

○職務記述書の作成に際しては、外部専門家の知見も活用し、対外的に自らのスキルや専門性のレベルを示すことを重視している。

- 記載の粒度は、運用及び管理の負担を考慮して「精緻すぎない」ものにした。むしろ必要なのはスピードであり、事業環境の変化に応じて都度作成し、修正をすることを心がけている。

(3) 報酬制度

(国内関係会社共通の報酬体系を導入)

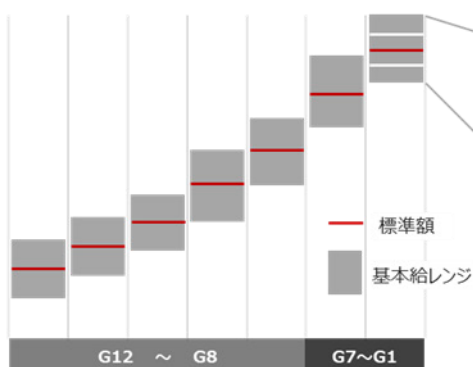
- 国内グループ会社に、管理職・非管理職共通の報酬体系を新たに導入した。
基本給は、等級ごとに報酬レンジを設けている。レンジ内に4つの区分を設け、レンジ内の位置と評価により昇給率が決定される一般的な職務給の仕組み。同一職務等級の基準となる額（レンジ中央の標準額）を超えて平均的な評価が続くと、報酬は標準額に収斂される（メリットインクリース方式）。
- レンジ下限未達及び上限超過でも、評価による昇給率が設定される区分を設けており、これは昇格・降格により等級が2段階以上変わるような場合の激変緩和措置を意図したものである。とりわけ、降格により再格付された等級の報酬レンジの上限が現在の報酬を下回っていた場合に、自動的に降格先の等級の報酬レンジ上限まで給与が下がるのではなく、パフォーマンス次第では報酬を維持できる仕組みとした。

報酬制度 – 基本給体系と改定の仕組み

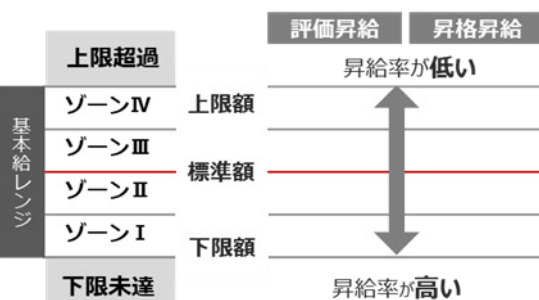
「標準額」を基準に上下に幅（レンジ）を設定

「ゾーンの位置」と「評価」による昇給率

基本給体系（イメージ）



基本給改定の仕組み（イメージ）



- 「ゾーン」は、標準額を真ん中に基本給レンジを4分割にしたもの
- 降格による降給時は、ゾーン位置に関わらず一定の率を乗じる

(事業構成の変化を踏まえ、ベンチマーク先を変更)

- 外部の報酬水準データは以前より参照していたが、重要なのはベンチマーク先である。
- 事業構成の変化を受けて対象を「電機・精密機器産業群」から「製薬・医療機器等のライフサイエンス産業群」へと変更して検証したところ、とりわけ管理職の基本

給標準額が、従来のみまだと劣後していることが明白となった。新制度では、医療機器業界の平均と比べて見劣りしない水準に給与テーブルを改定した。

(メリハリのついた賞与制度への変更)

- 報酬制度改定に伴い、とりわけ評価による差が付き難かった非管理職層は賞与支給率の上限と下限を約 10%ずつ拡大し、より成果に応じてメリハリを付けられるようにした。
- とはいえ、単に制度を変えるのみでは運用は変わらない。以前は、非管理職であれば大半の社員が賞与支給率 100%を下回ることがなく、メリハリがほぼない状態であった。新報酬制度導入後の 2024 年夏季(7 月)賞与では、非管理職でも賞与支給率が上下に約 20%の幅で出現することとなり、メリハリが付き始めたといえる。

(4) 評価制度

(グローバル共通の評価制度を導入)

- 評価制度は、成果評価、行動評価、両者の総合評価の 3 つからなり、それぞれ 5 段階で行う。
 - ・ 成果評価は、各個人が設定したい目標を掲げるのではなく、全社目標と関連性をもたせるために、個々人の全ての目標を「経営の戦略的優先事項」のいずれかに結び付けることとした。
 - ・ 行動評価では、5 つのコアバリューに基づき、各自の職務等級に応じて求められる行動基準に沿った行動の発揮度・質の高さを測る。
- 成果評価は賞与へ反映され、総合評価を昇降給及び昇降格に反映される。当年度中に生み出される成果は、当年度の賞与として支給する⁶⁵。他方で、基本給の昇給や職責を変える昇格は、未来への投資という性質もあるため、当年度の成果に加えて組織やチームの目的に沿った正しい行動を含む総合的なパフォーマンス(総合評価)が伴うことを必要とした。

(枠組みは各国共通で海外の裁量は維持)

- 評価制度は、従前は国内外のグループ会社で統一されておらず、行動評価を導入するか否かも各社によって異なっていた。人事制度改革に伴い、評価制度はグローバル共通の枠組みを導入。日本のオリンパス本社が主導し、上記の成果評価・行動評価・総合評価の 3 つを軸とする制度の提案が受け入れられた形である。
- 日本と海外での運用の主な違いは、ノーレイティング⁶⁶の有無。海外のグループ会社の中には、評価記号を付けずに部下のパフォーマンスを踏まえて上司が予算の

65 具体的には、当年度分(4 月から翌 3 月)として引き当てた賞与原資が、当年度の 12 月と翌年度の 7 月に支給される。

66 年度単位での A, B, C といった評価記号を用いた評価や社員のランク付けを廃止する取組であり、画一的な記号ではなく、個々の社員ごとの目標設定やパフォーマンスに応じたフィードバックが重視

範囲内で賞与の支給率や基本給の増加額を決めるノーレイティングが採用されているケースもあった。グローバル共通の評価制度導入後も、報酬の決定に関する上司の裁量を尊重する趣旨で、このような運用は引き続き認めている。

(評価能力の向上が重要)

- 評価に差が生じることを恐れず、合理性のある評価を行えるようになることが、ジョブ型人事の運用にとって重要という考えである。部下に耳の痛いことであっても、成果が出ていない事実をフィードバックし、自己認識をさせるといった適切な評価を管理職が行えるようになる必要がある。新たな人事制度を導入した初年度(2023年度)は、目標設定・中間レビュー・期末評価の度に説明会やワークショップを開催し、制度の本質を理解してもらえよう繰り返し周知活動を行っている。
- 従前は、評価結果の「中心化」が生じており、管理職・非管理職どちらも大半が標準か、標準を上回る評価結果となっていた。これは、評価者へのトレーニングを数年間にわたり実施できていなかったことが要因ではあったが、ジョブ型人事導入後は、マネージャーの評価能力向上に向けた研修などにも力を入れるようになった。
- 評価者研修では、「評価制度は、昇給や賞与の判断にあたって記号を付けるためにあるわけではない。本来は、成果が出た人、出ていない人をしっかり評価記号で区別し、それぞれの理由を具体的にフィードバックし、各自の成長につなげるためのもの。その制度を使いこなすことがマネージャーの仕事である。」と強く訴求した。その結果、評価による上下のメリハリが、中央を境にそれぞれ約15%~20%程度出現するようになり、成果・パフォーマンスに基づき正しい序列を作る文化ができ始めたと考えている。

3 雇用管理制度

(1) 採用・人事異動

(新卒社員のコース別採用とローテーションの実施)

- 新卒社員は、研究開発職、生産技術開発職、グローバル機能職といった区分でコース(職種)別に採用しており、本人の意思に関係なく、会社主導で配属先が一方的に決められるわけではない。
- 一方で、ジョブ型人事を導入したからといって、各自が選んだ職種に沿ってキャリアを開始した後、特定の職種のみ固定することが適切であるとは考えていない。とりわけ、新卒入社後10年程度は、本人の可能性を拡げる意味でも、ローテーションにより多様な部署を経験させることに一定の意味があると考えている。社命による異動の全面的な廃止には、未だ踏み切らないこととしている。

される。

(年功的要素の撤廃と外部人材獲得への効果)

- ジョブ型人事の導入により、経験者採用時に満何歳か、大学卒業後何年経っているかといったことを等級格付の一要素としていた運用を撤廃した。年齢にかかわらず、他社で経験を積み、すぐに大きな責任を背負って成果を上げられる可能性ある人材には、従来制度では設定できなかった上位等級への格付で迎え入れることができるようになった。
- そのため、オリンパスの戦略実行に必要な技術や専門性を持つハイレベルな外部人材を獲得できるようになってきた。

(社内公募制度は通年実施へ変更予定)

- 社内公募は既に仕組みとして運用しているが、現状では日本国内でのオリンパス本社などの限られた範囲での実施に留まっており、グループ全体で見れば活発に活用されている状況とはいえない。今後、対象範囲をグローバル全体に拡大し、通年で実施する形へと変更し、活性化を図る予定である。

(2) キャリア自律支援

(世代別のキャリア研修の拡大)

- 会社としては「自律的なキャリア開発」を掲げ、社員を支援する形で世代別のキャリア研修を実施している。従来は若年世代に限っていたが、40代・50代といった階層へも教育の範囲を拡大し、社員それぞれが自身の置かれている状況に自ら気付く契機としている。
- 当該研修を通じて、特に50代のミドル層を中心に、「変化し続ける外部環境に適應するために、従来通りの役割を果たし続けるには、リスクリングなどの新たな自己啓発に取り組まなければいけないと気付いた。」といった反応を受けている。

(3) 等級の変更

(制度理解に向けた取組)

- ジョブ型人事の導入により、職務・役割の変更に応じて、昇格のみでなく降格もあり得る仕組みとした。他方で、30歳前後で管理職に昇格するケースも出てきており、社内では「本当に会社が変わるのだ」という受け止めも広がっている。
- ただし、職務・役割の変更に関して、とりわけ処遇に不利益が生じる「降格」については、労働法の解釈も踏まえ、適切な運用が必要である。そのため、管理職へは、等級の格付や部下に対するアサインに関する注意点をまとめた評価ガイドを作成し、配布している。また、職務等級の運用に関する研修を、期末の評価前、期末評価を終えた部下へのフィードバック前のタイミングで実施。人事権の濫用と評価されるような運用が生じないよう注意を払っている。

(役職定年の廃止)

- 人事制度改革に伴い、役職定年は廃止した。
- また、定年後再雇用者は、従前は課長級以上のポジションには就任できなかった。これを改め、適任者であれば役職に登用し、それに応じた処遇ができる仕組みとした。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(各部署への権限分掌について)

- 元々、人事部門が強い人事権を有するわけではなく、採用や異動配置に関する判断は部門ごとの判断を尊重していた。ジョブ型人事導入後は、職責の高いメンバーで構成される HRBP⁶⁷を中心に意思決定を行い、必要に応じて CoE⁶⁸所属の人事部が検証を実施する体制に変更した。組織設計・職務への任命に関する判断と決定を、これまでよりも各部門で適切かつスピーディーに実施する狙いである。

5 導入プロセス

(制度立案段階から多数の労使協議や説明会を実施)

- 制度改定に関する労使協議は 2021 年 4 月から加速させ、労働組合との合意を妥結するに至った 2022 年 9 月までの間に多数回行った。
- 人事制度を同時に全面改定することは歴史的に前例が無いことから、労使協議を通じて「従業員コミュニケーションを丁寧かつ頻度を上げて行う」ことを労使間で確認し、制度施行前から積極的に協議を行っている。
- 制度施行は 2023 年 4 月だが、立案段階の 2021 年 9 月からは、労使協議とは別途、社内への説明を何度も繰り返した。制度施行前までに、経営幹部層から組合員層まで階層別に行った説明・質疑応答会の開催数は合計 77 回となった。
- 当初は「ジョブ型」という言葉に対して、「降格するための制度を入れるのか」といったネガティブな反応もあったが、ジョブ型人事の導入で目指すことは「成果だけで処遇する制度にすることではなく、適時に、適所適材を実行することを通じたフェアネスの徹底である」旨を説明し、何度も対話の場を設けることにより、円滑な労使合意の妥結へとつなげた。

(仕事に等級をつけることの徹底が今後の課題)

- 「人」ではなく「仕事」に等級を格付ける運用について、現時点ではまだ「人の顔」を見て職務のアサインをしていると見受けられる事例もあり、本来のジョブ型人事で目指したい状態が徹底できていない部分もある。

67 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

68 「Center of Expertise」の略で、組織横断的な取組を実施するにあたり、知見やノウハウを備える人材を集約して組織化すること。

○オリンパスの日本本社においては、長年続けていた年齢や能力に基づく人材マネジメントからの転換を果たせるかが、今後の課題であると考えている。現場では、未だに「この人は等級を下げられない」といった理由で、属人的に昇降格を実施しているケースもあり、「本当のフェアネスとは何か」という観点から、制度趣旨に則った運用に向けて改善をしていきたいと考えている。

以上

(15) ENEOS株式会社

企業概要

1888年設立。石油製品（ガソリン・灯油・潤滑油等）の精製及び販売、ガスの輸入及び販売、石油化学製品等の製造及び販売、水素の供給事業を行う。

企業情報（2024年3月末時点）

従業員数	2万4925人（連結）
売上	11兆6827億円（連結）
主要事業所数	37か所
従業員数の海外比率	2%
売上高の海外比率	15.3%（2023年3月末時点）

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（カーボンニュートラル社会実現のための事業転換と年功序列からの脱却）

- 世界全体がカーボンニュートラルへと向かう一方で、次世代で主役となるエネルギーや技術動向は未だに不透明なままである。石油精製販売事業を中心とするENEOS株式会社（以下「ENEOS」という。）は、厳しい環境転換期にあり、不確実な未来に向けて大幅な事業転換を迫られている。
- 激変する事業環境下で企業として持続的な成長を遂げるために、一人一人の社員には、これまで以上のスピードで事業の変革を推し進める役割が求められる。
- 一方で、旧来の能力を軸とした人事制度のままでは、横並びの意識がはびこり、社員の挑戦や変革への意欲が低減し得る。このままでは、会社の発展が阻害されるだけでなく、存続をも脅かされかねないとの強い危機感を有していた。
- こうした現状を脱却するため、人事制度を抜本的に転換することを決意。成果に対する強いコミットメントや社員の自律性を高め、重要なポジションへの優秀な人材の配置を促進するため、ジョブ型人事を導入することとした。

(3つの制度方針)

- 新たな人事制度における方針は大きく以下の3点である。

① 「あるべきビジネス・業務の価値」の重視

経営の意思に基づき、事業や職務の価値を序列化する。年齢や経験にかかわらず、職務の価値に応じて処遇を見直す。

② 成長分野での活躍に向けた人材育成とチャレンジ機会の充実

長期雇用と人材育成は引き続き大切にし、社員には自律的なキャリア形成を求めつつ、会社は支援体制を整備する。その上で、将来や全体最適を見据えた会

社主導の人材配置と、社員のチャレンジ意欲による人材配置をバランスよく実施する。

- ③ 社員の意識・行動の変革を促し、生産性の向上を図る
職務の価値と報酬をバランスさせ、成果に報いる。これにより、社員が目指すポジションに向かって仕事の価値を高め、成果にコミットする意識・行動の変革を進める。

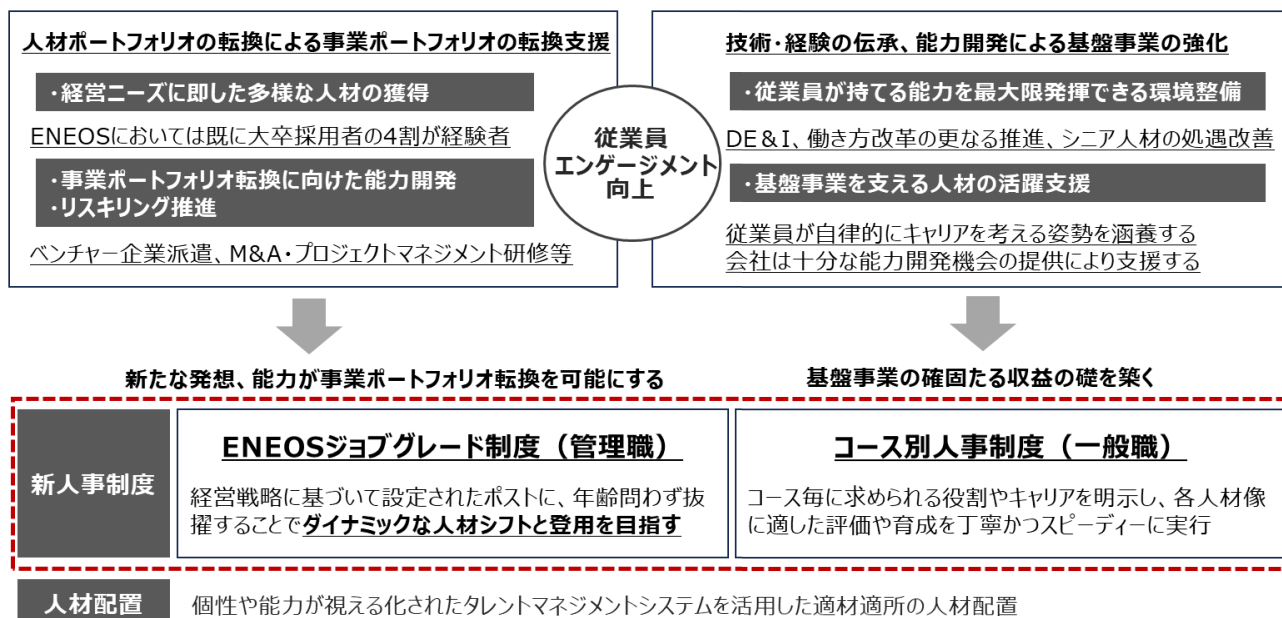
(2) 経営戦略上の位置付け

(「今日のあたり前」「明日のあたり前」の実現に向けた人事戦略)

- 長期ビジョンにて、『今日のあたり前』を支え、『明日のあたり前』をリードする」との決意を表明。エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、カーボンニュートラル社会で日本のエネルギートランジションをリードすることを目指す。
- 人材戦略は、中期経営計画における重点施策の一つと位置付けており、以下の2つの方針を示す。
 - エネルギーの安定供給を支えるために「基盤事業の強化」に取り組む。そのために、従業員が持てる能力を最大限発揮できる環境を整備し、自律的キャリア形成を促進する。
 - エネルギートランジションのために「人材ポートフォリオの転換」に取り組む。そのために、経営ニーズに即した多様な人材を獲得し、新分野での能力開発とリスクリングを推進する。
- 新人事制度は、以上の方針に基づき人材開発を進めるための土台として位置付けられる。これにより、従業員エンゲージメントを向上させ、社員が一体となって、上記決意の実現に向けた取組を進める。

ENEOSグループの人材戦略

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする
 (エネルギーの安定供給) (エネルギートランジション)



※ 第三次中期経営計画より抜粋

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(管理職 3000 名に対するジョブ型人事の導入)

- 2022 年 4 月に管理職へ「ENEOS ジョブグレード制度」を導入。導入範囲は、ENEOS と持株会社である ENEOS ホールディングス株式会社の管理職約 3000 名である。
- 2023 年 4 月には、60 歳以上のシニア社員に対しても職務の役割に応じた等級制度を新たに導入した。

(非管理職も専門性を重視する方向へとシフト)

- 2023 年 4 月に非管理職には、ジョブ型の等級制度ではなく「コース別人事制度」を導入。コース別に役割やキャリアをより細やかに明示することで、早期に社員の専門性を強化すると共に、自律的なキャリア形成を促す狙いである。
- 非管理職は育成過程にあることを踏まえ、引き続き能力の蓄積に応じて処遇される制度をベースとしている。他方で、一定の役割を担う社員には、職務の役割の大きさに応じた処遇を一部取り入れている。
- さらに、即戦力人材を確保するために、高度専門人材に対しては、市場価値に応じて処遇を設定できるコースを別途新設した。

(2) 等級制度

(管理職は職務・職責に基づく2つの等級区分)

- 管理職には、職務・職責に基づいて、ビジネスリーダー（マネージャー）9階層、エキスパート（専門職）5階層の2つの等級を設けた。人数比はエキスパートの社員の方が多い。

等級設計

ビジネスリーダー	エキスパート
BL1	EX
BL2	
BL3	E1
BL4	
BL5	E2
BL6	
BL7	E3
BL8	
BL9	E4

- 職務記述書は、原則として各事業部門の部門長が作成する。経営戦略に基づき、それぞれのポジションの役割を具体的な職務内容として明文化した上で、必要となる人材像に基づき、ミッション（全般・職種別に期待されるものそれぞれ）が規定される。
- 職務記述書に基づき、それぞれの職務の職責を評価することにより等級の格付を実施。職務評価は「収益実現」や「競争優位の創造」などの指標を用いつつ、意図的に経営側の視点を反映させた。具体的には、事業構造の転換を実現する観点から、これまで ENEOS が取り組んだことのない新規・成長事業に関連する職務の価値が高くなるよう調整を行っている。また、経営陣に対してはもちろんのこと、人事部による事業部門の管掌役員や部門長などへのヒアリングを通じて、職務評価の結果が公平なものであるかの検討も別途行った。

(非管理職は4つのコース別等級を新設)

- 非管理職は、早期育成と自律的キャリア形成、更には即戦力確保を志向した人事制度へとシフトし、以下の4つのコースに分けてそれぞれ等級体系を整備している。
 - ① 総合（事務・技術）：
 - 本社・研究所・支店・製油所等で勤務する多くの事務・技術系社員が対象
 - ② 技能（生産）：製造又はその周辺領域における装置の運転員や試験員などが対象
 - ③ 技能（特定）：看護師・保健師などが対象
 - ④ 高度専門：高度な専門性を備える外部人材が対象

- これまでの非管理職の職能制度では「能力グレード」に応じて能力給を支給していたが、これに加え「役割グレード」を導入。社員がその都度担っている役割の変化に応じて「役割給」を併せて支給する制度とし、職務と報酬との関連性をより高めている⁶⁹。
- 役割グレードは、一定範囲の業務を受け持ち、実務的な取りまとめを担うリーダーや、重要かつ難易度の高い案件を中心的に担っている社員に限り、各部門の上司の判断で設定される。役割グレードが付与された社員は、処遇に役割給も加味されることとなる。全社的には、コース別の役割グレードの定義を別途策定し、それぞれのグレードに求められる役割を明確にしている。
- 例として、非管理職の多くが属する「総合（事務・技術）」、「技能（生産）」コースの概要は以下のとおりである。

総合（事務・技術）、技能（生産）コースの概要

コース区分	総合（事務・技術）	技能（生産）
目指すキャリア	経営活動の基盤的な業務とその変革に貢献しながら、事業機会の感知・発見・実現と、社内外の経営資源の再構築・再編成による価値創出を目指す	製造およびその周辺領域において、安全・安定かつ高品質な事業運営の継続および改善と、製造を起点とした成果の実現を目指す
対象	本社・研究所・支店の事務・技術系スタッフ、製油所の製油技術、需給管理、工務、環境安全等でキャリアを積むスタッフ	運転員や試験員など、装置運転にかかる職場でキャリアを積むスタッフ
グレード	能力グレード（4段階） + 役割グレード	能力グレード（5段階） + 役割グレード
評価	能力評価（昇降格・能力給の習熟昇給に反映） 実績評価（賞与に反映）	
報酬	能力給（+ 役割給） ※能力給はレンジレート（コースごとに習熟昇給テーブルが異なる）、役割給はシングルレート	
勤務地	転勤猶予カードを拡充し、転居手当を支給	勤務地限定。やむを得ず転勤を命じる場合は転居手当を支給

（非管理職に高度専門コースを設け、即戦力となる人材を確保）

- 即戦力となる高い専門性を有する人材を確保するため、「高度専門コース」を設けた。通常の等級における報酬区分にあてはまらない、市場価値の高い人材を柔軟に処遇することを企図している。

69 なお、役割グレードは、4つのコースのうち「技能（特定）」は対象外となる。

○具体的には高度な IT スキルを有している者や法務・プロジェクトマネジメントの専門家を対象として想定している。

(シニア社員は担う役割に応じて処遇)

○2023 年 4 月に定年後再雇用社員向けに新たな等級制度を導入。担う役割に基づいて 7 階層に区分し、上位 3 階層は管理職に位置付けられる。

○また、対象となるポジションは、全て個別に職務・役割を定義している⁷⁰。

定年後再雇用社員向け等級制度

役割の位置づけ	役割グレード	
EX相当	SP	管理職扱い
E1相当	SS1	
E2相当	SS2	
役職者補佐	SS3+	組合員扱い
上級担当者	SS3	
担当者	SS4	
業務サポート	SS5	

担う役割に応じて、グレードが決定

(3) 報酬制度

(管理職にはシングルレートを採用)

○基本給は、等級に応じて具体的な報酬額が決められる「シングルレート」とすることが ENEOS のこだわり。職務に応じたメリハリのある処遇を実現するため、あえて等級ごとの報酬レンジは設けなかった。

○ただし、エキスパートの最上位等級は例外とし、一定の幅を持たせた報酬レンジを設けた。これにより、柔軟に優秀な人材を登用することを企図している。

(非管理職は能力給・役割給の組合せにより処遇)

○非管理職は、「能力給」を主としつつ、コースに応じて「役割給」も支給される。ジョブ型人事の考え方を、非管理職にも一部取り入れる趣旨である。

- ・ 「能力給」は、コースごとに等級に応じた報酬レンジを設け、習熟度により報酬が算定される。

⁷⁰ 管理職相当のポジションは「職務記述書」、それ以外の等級では「役割記述」との名称でポジションの職務・役割の定義が行われる。

- 「役割給」は、現在の役割に応じてシングルレートとし、社員が担う役割に応じて変更される仕組みとした。先述のとおり、一定の重要な業務を担う社員が支給対象となる。

(シニア社員の処遇改善)

- 定年後再雇用社員の報酬は、管理職と同様に役割ごとのシングルレートとしている。
- シニア社員は、従前は社員時代の資格に応じて一律に処遇される制度だったが、役割に応じて処遇できるようになった。

(部門業績賞与を新たに追加)

- 管理職の賞与は、個人の役割達成度に加え、新たに部門業績も反映される形にした。これまでは部門の業績の善し悪しにかかわらず、個人業績により賞与が算定される仕組みであった。個人と部門の両面の成果を賞与に反映することで、組織の成果へのコミットメントをより高めることが目的である。

(4) 評価制度

(管理職は役割達成度評価を実施)

- 管理職は、①目標達成度、②要素別遂行度を総合的に判断し、役割達成度評価として5段階の絶対評価を実施している。
 - ①目標達成度の評価では、当年度の事業計画を踏まえ、期初に職務記述書の重点事項を個人目標として設定し、期末にその達成度を測る。
 - ②要素別遂行度の評価では、各役職に求められる期待役割の「要素別の遂行度」を評価。一年単位での目標設定が困難な業務や、目標設定に含まれない要素⁷¹が評価対象であり、中長期的な視点を社員に意識付ける狙いである。
- 評価結果は賞与に反映される。
- 再雇用契約社員に対しても、役割達成度評価を実施しており、評価方法は基本的に管理職と同内容である。

(非管理職は能力評価と実績評価を実施)

- 非管理職は能力グレード定義の充足度を測る「能力評価」と、成果・活動実績を測る「実績評価」を行う。
- 能力評価は、「能力」に基づく評価を行うため、コースごと・能力グレードごとに求められる能力の程度を定義し、その充足度を絶対評価する。

⁷¹ 個人目標には含まれない業務が評価対象となる。具体的には、定常業務（重点管理ではない業務、部下のマネジメント指導等）、組織貢献（チームへの日々の貢献等）、突発的な成果や貢献（社員が主たる責任を持たないが、組織として重要な業務を担うことになった場合等）がこれに該当する。

- 実績評価は、能力グレード・役割グレードに期待される役割をもとに設定した目標から得られる実績と、目標以外から得られる実績を合算し、実績の大きさを絶対評価する。
- 能力評価は昇降格や能力給の昇給に反映され、実績評価は賞与に反映される。

(評価者の評価能力向上に向けた取組)

- 評価制度の運用における目標は3つ。各評価者が適切な評価をすることで、①経営の方向性と社員の業務目標・努力のベクトルを合わせて会社の事業運営をより良いものとする、②評価手続を通じて自身の成長を促進すること、③適切な処遇を行うことで社員のモチベーション向上につなげることを目指す。
- 評価者の認識を合わせることを目的に、評価の目的や評価者の役割といった基礎的な内容についての評価者研修を毎年行っている。当該研修等を通じて、評価制度の運用上の課題を都度集約・把握しており、適切な研修項目を設定することで評価レベルの向上につなげる考えである。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(2023年度よりコース別採用を開始)

- 非管理職の等級制度の変更に伴い、採用においても2023年度より4つのコース別の採用を実施している。
- コース別に勤務地の取り扱いを明確にし、コースによっては勤務地を限定する制度に変更した。また、「総合(事務・技術)コース」では、一部の社員に対しては、初期配属を確約した上で採用を行っている。
- 新卒採用と経験者採用の割合は3:7であり、経験者採用の割合が多い。各部署のニーズとして即戦力人材が足りていない傾向にあり、引き続き経験者採用を増やす方針である。

(外部人材獲得が課題)

- 管理職の報酬レンジをシングルレートとすることにより、職務に応じたメリハリのある報酬を支給することはできるようになった。他方で、シングルレートの報酬水準では、外部人材の獲得にあたって柔軟に処遇を決定することが難しい点は、今後の制度運用にあたっての課題と認識している。

(2) 人事異動

(定期的なジョブローテーションは廃止)

- 従前は、非管理職のうち事務系社員に対して新卒入社後2年ごとのジョブローテーションを実施していたが、非管理職の人事制度改定を機に廃止した。

○ジョブローテーションは、社員にとっても早期に様々な分野の知見を身につけ、視野が広がるというメリットもあるが、ローテーション期間の短さから、知識や業務のノウハウを深掘りして獲得するのが難しい点が課題であった。より早期かつ着実な人材育成を進めるためにも、まずは一つの職場で腰を据えて社内外で活躍できるスキルを早期に習得・習熟したうえで、その後の育成ステージに進んでいく方向へとシフトした。

(非管理職の3コースにおいて勤務地を限定する方針に転換)

- 非管理職のうち、「技能（生産）」、「技能（特定）」、「高度専門」の3つコースでは、原則として勤務地を限定する制度へと変更した。従前は、制度上は全社員に転勤があり得ることとしつつ、実態としては、各製油所・製造所の安全安定操業に貢献する社員などは転勤が発生しないケースがほとんどであり、運用実態に合わせて制度を変更した。
- 新人事制度では、「総合（事務・技術）」コースでは転勤があり得ること、その他のコースでは勤務地が限定されることを明確にし、社員が安心して業務に励むことができる仕組みとした。
- 「総合（事務・技術）」コースにおいても、転勤が困難な個別事情を抱えた社員が勤務し続けられる仕組みとして、会社が認める範囲で一定期間転居を伴う異動を猶予する「転勤猶予カード」という制度を導入している。転勤猶予カードを利用した場合は、理由の如何を問わず転勤が猶予され、一定年数以上の転勤猶予をする場合は一定の賃金控除が発生する⁷²。
- また、新たに転居費用とは別途転居手当を支給することとし、転居を伴う異動への配慮を手厚くした。

(ポストチャレンジ制度を活用し、社員のキャリア意識を喚起)

○ジョブ型人事を適切に運用するためには、会社主導の異動だけでなく、本人の意思に基づく異動を促進することも重要である。自律的なキャリア形成に向けて、以下の制度を導入している。

① ポストチャレンジ制度

ジョブ型人事の導入に伴い、自身のキャリアや成長の方向性に関する意識付けを行うため、希望するポストの申告をルール化した。

- 管理職及び非管理職の最上位等級に属する社員は、次年度にポスト⁷³への就任を希望する場合は、必ず希望するポストを申し入れなければならない。希望のポストの申し入れを行わない社員は、次年度はポストに就任することができない（現職の継続もできない）。

72 なお、短時間勤務者に対しては、そもそも転居を伴う異動は実施されない。

73 ENEOS 本体における「部長級」、「副部長級」、「GM 級」をいう。

- 希望を受けた部門が、当該社員のポスト就任の是非を決定する。当該ポストへの希望者だけではなく、他のポストを希望していた社員も含めて、適任と判断された者が登用される。
- 2024年4月の定期異動では、324件のポスト変更のうち、4分の1強の93件でポストチャレンジによる異動が実現した。今後も積極的なチャレンジが行われるよう会社としてフォローしていく考えである。

② 社内公募制度

求人部門の判断により社内での公募がなされ、社員は希望する仕事に応募することができる制度。求人を行った部門により採否が判断される。新規事業分野、プロジェクト業務等の人材需要を充たしつつ、社員の自律的なキャリア形成を支援することを目的としている。

③ エントリー制度

特定の業務に対する強い希望がある社員を対象に、他部門に自分を売り込むことができる制度。一年に一度、社員は他部門へのエントリーを希望することができ、希望を受けた部門の判断で異動の是非が決定される。社員が自らのキャリア形成に能動的に関与することで、業務に対する参画意識及び成果の向上を期待すると共に、横断的人事異動の実現を企図している。

○ジョブグレード制度においては、職務に基づいて処遇をする以上は会社主導での異動だけでなく、社員が希望する職務を意思表示できる仕組みを設けないことは不公平であり、社員の納得感も得られない。

○また、社員側のキャリア意識がより自律的になることで、会社側は任用者の選択肢を広げることができる。手挙げ式の異動制度は、社員側・会社側双方にとってのメリットがあると考えている。以前は、社員が異なる部門に自発的に異動することをネガティブに捉える風潮もあったが、自律的キャリア形成のために重要な取組であるとの意識が浸透しつつある。

(タレントマネジメントシステムを活用した最適な人材配置)

○社員の評価、経歴、保有資格などの情報は、社内のタレントマネジメントシステムに蓄積される。人材の配置にあたっては、これらの情報と各ポジションの要件をマッチングさせることで、成長分野や重要ポジションに最適な人材が投入されることを目指している。

(3) キャリア自律支援

(リスクリングを定義した上で、各種施策を実施)

○ENEOSでは、新規事業と基盤事業の強化に対応するために、必要なスキルを獲得することを「リスクリング」と定義した上で、各種施策に取り組んでいる。

- 自律的学習支援を進めるため、e-learning を実施する会社と連携し、社員による自律的な学習にあたっての基盤としている。将来の事業は不確定要素も多いが、共通する能力はデジタルである。デジタル人材のベースとなるリテラシー教育のプログラムや、高度デジタル人材の育成プログラムと認定制度を設け、育成に向けた取組を本格化した。
- また、特に新規事業の強化に向けた施策として、M&A 研修やベンチャー企業への他社派遣といった取組も強化した。
- 加えて、新規事業の創出を支援するため、社内にて新規事業のアイデアを募集し、コンペティションを実施。最優秀のアイデアについては本業としての事業化が検討される。その他にも、新規事業開発のスキル・マインドを体得するための研修プログラムを実施している。

(4) 等級の変更

(管理職における等級の変更)

- 新人事制度では、職務・職責の変更に応じて等級が変更となり、等級の変更に合わせて報酬も昇降する。年齢や経験年数に関係なく、担う職務・職責に応じて自動的に等級が決まるため、若手の抜擢も可能な仕組みとなっている。
- 例えばジョブ型人事導入後の約2年間で、従前ではあまり見受けられなかった、30代で課長に昇進する社員も増加している。

(非管理職における昇降格・役割グレードの変更)

- 非管理職は職能制度をベースとしているため、能力評価の結果に応じて昇降格する。また、役割に応じて役割グレードを付与する仕組みであることから、役割の変更によりグレードが変更となった場合には、役割給が昇降する。
- 「技能（生産）」コースでは、係長や班長などの役割を担う場合に役割グレードを付与し役割給を支給しているが、当該役割から外れた場合でも、「スキル・ノウハウを後の世代に教育する役割」などの別の役割が付与された場合には、別途の役割グレードが付与され得る。これは組織の新陳代謝を促すといったことを企図している。
- また、役割グレードから外れ、役割給の支給対象外となった場合には、後述の激変緩和措置が講じられる。

(激変緩和措置)

- 管理職のグレード変更及び非管理職の役割グレード変更に際しては激変緩和措置を設けており、グレード給が減額となる場合は、1年目は100%、2年目は50%の調整給を支給している。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(人事部と各部署の双方での判断)

- 従前は、人事異動にあたっては、部署の考えを尊重しつつ、判断権限は等級に応じて人事部・人事担当役員・社長が担っていた。新制度導入後は、より制度を機動的に運用するために、一部の人事権は判断権限を各部署に移譲している。
- 採用に関しても、決裁権限は人事部が責任を持ちつつ、原則として面接は各部門が担っており、採用可否の判断も実質的には人事と現場の双方が担当している。

5 導入プロセス

(ネガティブな副作用を認識した上で導入を実行)

- ジョブ型人事制度の導入に伴い、ポジションの序列が明確化することによる社内不和や、担う役割により処遇が下がる社員のモチベーション低下などの副作用が想定された。
- こうした副作用は、人事部だけでなく経営層とも認識を合わせた上で、覚悟をもって制度改革に取り組んだ。社員説明にあたっては、一部の社員にとっては厳しい制度となり、抵抗感を抱く社員が少なからず発生し得ることも承知の上での制度改定であることを明確に伝えている。
- ジョブ型人事の導入に際しても、平時でのグレード変更の場合と同様に 2 年間の激変緩和措置を設けている。報酬が下がる社員に対して、1 年目は減額分の 100%、2 年目は 50%の調整給を支給している。

(管理職の制度改定のポリシーに則った労使コミュニケーション)

- 2023 年度に非管理職に新人事制度を導入するにあたり、その一年前となる 2022 年度初頭から労使交渉を始めた。管理職の制度改定の際と同様に、基盤事業の競争力強化や事業構造の転換を早期に進めることを目的としていることに加え、非管理職は生粋のジョブ型人事ではないことから、大きなハレーションは生じなかった。
- しかしながら、制度の思想や設計がこれまでと大きく変わるため、何度も団体交渉を経て、双方が納得するまで議論した上で制度導入を行っている。労働組合は、全国の拠点を訪問して現地の社員の意見を汲み取り、それを基に労働組合と会社で議論を重ねており、時には意見をぶつけ合いながら、より良い制度の在り方を協議してきた。
- なお、円滑な労使交渉を進めるための準備として、2020 年の社長挨拶で「これからは若手が活躍できる人事制度にしたい」とのメッセージを出している。その後も継続的に労使の意見交換で問題意識を伝え、管理職の制度改定を踏まえた一般職への制度導入であるというストーリーを示すこともできたため、円滑に制度導入を実現することができた。

以上

(16) ライオン株式会社

企業概要

1891年創業の化学品メーカー。主な事業内容は、ハミガキ、ハブラシ、石鹼、洗剤、ヘアケア、スキンケア製品、クッキング用品、薬品等の製造販売、海外現地会社への輸出。

企業情報（2023年12月末時点）

従業員数	7550人（連結）
売上	4027億円（連結）
主要事業所数	国内12拠点、海外11拠点
従業員数の海外比率	55%
売上高の海外比率	33%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

（プロフェッショナル人材の育成に向けた循環型組織へのシフト）

- ライオン株式会社（以下「ライオン」という。）は、国内事業の比率が約70%と高く、海外事業は発展途上。中長期経営戦略「Vision2030」にて、2030年に海外売上比率を50%以上に拡大し、売上を1.5倍に伸ばす目標を掲げる。目標達成に向けて、国内事業の生産性を高めつつ海外での事業拡大をリードするプロフェッショナル人材が必要となる。
- これまでは、終身雇用を前提に時間をかけて同質性のある「ライオン流人材」を育てる方針であり、組織の硬直性も高かった。事業環境の変化が激しいこれからの時代では、多様な人材・自律的な人材が必要となる。社員の自己成長を促し、会社がそれを支援する循環型の組織への変革を志向し、人事制度改革に取り組む。

（「働きがい改革」の一環としての人事制度改革）

- 2019年より「ライオン流働きがい改革」を開始。
 - ①ワークマネジメント（多彩な能力発揮）、②ワークスタイル改革（働き方改革）、③社員間の関係性向上、④社員の健康サポート（健康経営）“GENKIアクション”の各施策を一体的に推進している。「働きがいをもって、生き生きと働く集団」を形成し、組織としての事業成長・生産性向上につなげることを目指す。
- 新たな人事制度導入にあたってのポイントが、社員の成長支援施策とセットであること。両者は車の両輪であり、社員の成長を目的とした制度であることは社内説明にあたっても強調している。

(人事制度改革の3本の柱)

○人事制度改革のポイントは以下の3つ。

① 自律的成長と生産性の向上

人の能力で等級が決まる制度から、担う仕事で等級が決まる制度へと転換する。これと併せ、全社的に仕事の内容を公開することで社員の自律的な成長を促す。

② プロ人材の育成と多彩な能力発揮

従前は、マネジメント力のみが評価される制度となっていたが、専門性により大きな仕事を担う人も評価される仕組みへと転換。プロ人材を育成し、多様な分野で能力が発揮されることを目指す。

③ 自律的活動と挑戦の支援

閉鎖的で差がつきにくい評価制度から、仕事の成果をオープンかつ公正に評価する制度への転換。社員の自律的なアクションや、挑戦を促進する。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(全社員にジョブ型・役割等級型のハイブリッド型人事制度を導入)

○2023年1月に管理職に、2024年1月からは非管理職にも新人事制度を導入。

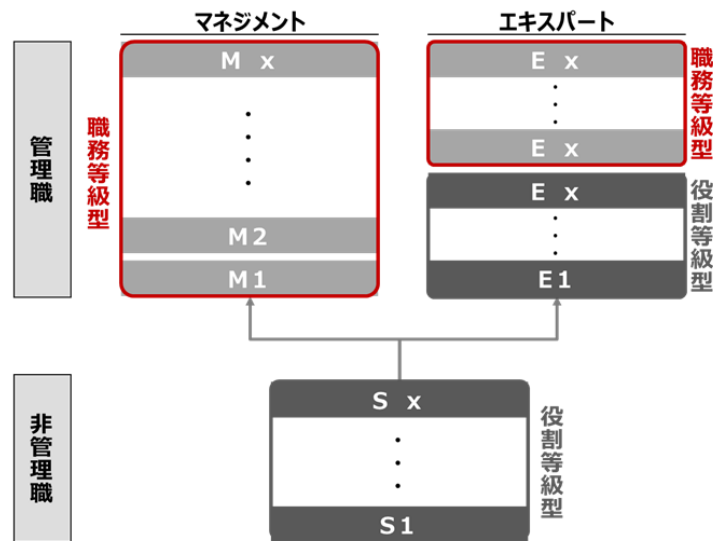
○制度の枠組みは全社統一であるが、管理職の一部は厳密に職務により処遇される「職務等級型」の制度に、非管理職と管理職の一部は各人に紐づく「期待役割」の大きさに応じて処遇される「役割等級型」の制度とした。ライオンにおいては、一人の社員がその都度の状況に応じて複数の領域をカバーすることも相応にある。制度設計においては、ある程度柔軟性を持たせることを意識し、幅をもって役割により処遇する社員層を設けることとした。

(2) 等級制度

(2軸のキャリアパス)

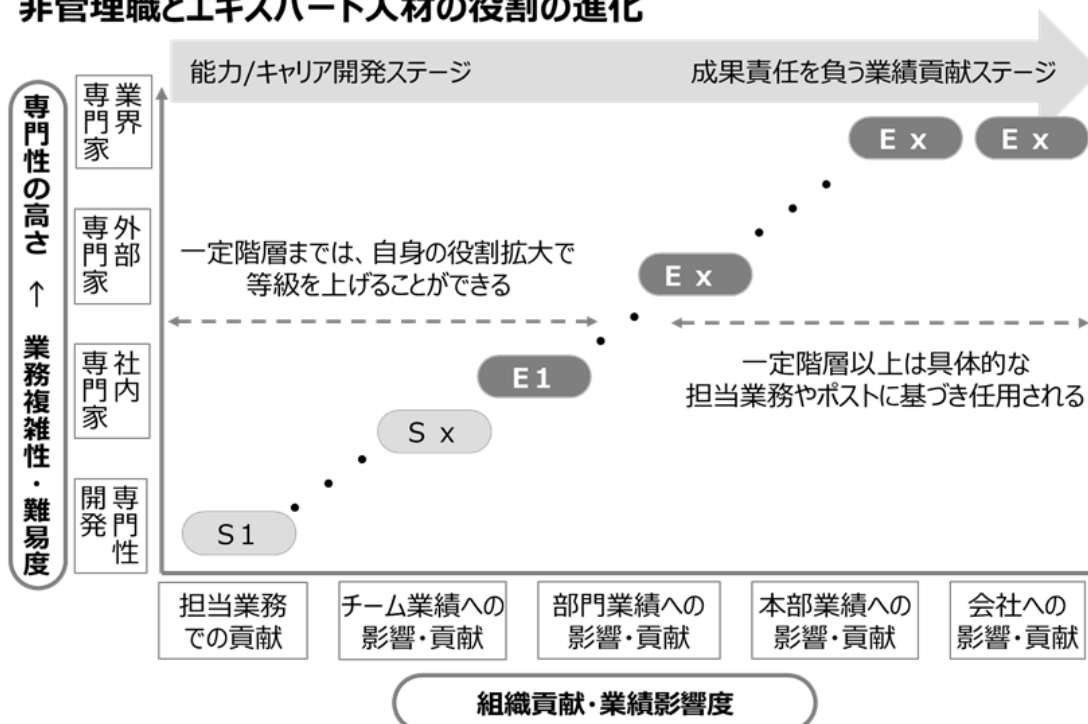
○管理職は、「マネジメント」と「エキスパート」の2つの等級で複数階層を整備した。従前とは異なり、専門性を発揮する社員もマネジメントと同様に管理職として処遇できるようになったことが大きな変化。

等級の概要



- マネジメントとエキスパートの一定等級以上は「職務等級型」。個々のポジションごとに職務定義書を作成し、職務の大きさを一定の基準に基づき数値化し、格付を実施している。一つのポジションに対して一人の社員が任命され、同じ「部長職」であっても、職務により等級が異なり得る仕組みである。
- 一定の等級以下のエキスパートと非管理職は「役割等級型」。社員に期待される役割を、専門性・業務の難易度といった「タテ軸」と、業績への貢献度・組織への影響度といった「ヨコ軸」により区分し、これによって社員を各等級に区分している。会社が定義した役割に合致しているかが、個々の社員ごとに判断される仕組みである。

非管理職とエキスパート人材の役割の進化



(9つの職群)

- 新人事制度での新たな試みが「職群」の設定。「営業」「人事・総務」「マーケティング」といった9つの専門領域を設け、職群ごとに求められる人材像を示している。
- 職群は、現状では明確な等級との紐付けは行っていないが、後述のとおり、役割の定義や社員のキャリア自律支援など、人材マネジメントの基礎として活用されている。

(600ポストに職務定義書を作成)

- 「職務型」の管理職は、国内全ポストのポジションごとに職務定義書を作成した。主な記載内容は以下の通りである。

ポスト名	〇〇本部長
等級	〇〇
レポートライン	〇〇本部長
主なミッション・責任領域	指揮する事業・組織範囲、策定すべき戦略・計画レベル、業績結果責任を負う範囲
決定権限	ポストの職務遂行のために権限移譲され、意思決定すべき事項
中期経営計画達成に向けた職務	中期経営計画において注力すべき課題
求められる成果と指標	ポストに求められる重要業績指標
基本職務	「戦略・企画・計画策定」、「実行・推進」、「人材育成・組織風土醸成」、「連携」、「サステナビリティ・その他」の項目ごとに職務内容を記載
管理スパン	ポストの配下組織の全要員数と売上規模
関係先	関係構築・連携すべき相手を社内・社外のそれぞれに規定
要件	「必要な業務知識・資格」、「必要な職務経験」、「必要なコンピテンシー（行動特性）」につき、必要項目と推奨項目に分けて規定

- 「役割等級型」のエキスパート管理職と非管理職は大きくりの役割定義書を作成。まずは全社共通で等級ごとに担う役割を明示した上で、職群と等級別に能力開発の段階や職務特性に応じて詳細な内容を定めている。主な記載内容は以下の通りである。

- 職責水準
- 専門性
- 求められる能力水準（「戦略・計画策定」、「実行・推進」、「人材育成・組織風土醸成」などの項目別に記載）

- 「職務定義書」「役割定義書」に関して、一番のポイントは全社公開すること。これにより、適切な水準の目標設定・評価を実施し、社員の能力開発に役立てる狙いである。

(シニア社員の処遇)

- 2024年より、定年後再雇用社員においても、マネジメントとして引き続き任用される社員は、その期間は従前と同じ等級での処遇を認める制度に変更した。

(3) 報酬制度

(管理職はシングルレート・非管理職はレンジ給)

- 管理職は、同一等級であれば基本給を同額とする「シングルレート」を採用。等級が変わらない限り昇給はなく、個人評価は賞与のみに反映される。管理職は経営目標達成のために重要な職務であることに鑑み、職責の重要度と報酬額を具体的に連動させ、メリハリのある処遇としている。
- 非管理職は等級ごとに報酬の幅を定めた「レンジ給」を採用。自身の成長を通じて組織に貢献する役割であることを重視し、同一等級でも評価に応じて昇降給が生じる仕組みとした。
- なお、人事制度改革に伴い、退職金制度も確定拠出年金へと変更している。

(同規模の企業の水準を参照)

- 報酬水準の設定については外部報酬水準をベンチマークしつつ、自社における従来の報酬水準も加味して設定している。従来は同業他社を参考としていたが、昨今では他業種からの経験者採用が増えていることを踏まえ、必ずしも業界を絞らず同規模の企業を参照先としている。

(4) 評価制度

(経営戦略と連動した目標設定)

- 目標設定にあたっては、経営戦略から部門ごとの目標、個人目標へと落とし込みが行われる。部門長・マネージャー・部下がそれぞれ目標の設定を行う過程で、目線を合わせることを意識した。
- 目標は大きく「業績」及び「組織開発」の2つの観点から設定し、特に管理職では、部下の育成などによる「組織開発」の項目が重視される。目標は「ストレッチ」、「スタンダード」、「ミニマム」の3段階を設けることで、社員の積極的な挑戦を促すことを企図している。
- 結果とそれに至るプロセスを評価対象とし、行動評価は実施しない。コンピテンシー(行動特性)は職務・役割定義書に記載するに留めている。従前は「発揮能力」、「姿勢・意欲」、「価値観・特性」といった項目も評価対象であったが、部下が「頑張っている」との理由で評価が上振れする傾向にあった。評価はあくまでも「仕事

の成果」に応じて実施することで、適切な評価制度の運用を目指す考えによるものである。

（絶対評価によるチャレンジの促進）

- 評価の流れとしては、期初に年間の目標を設定し、年間を通じた上司・部下間での1on1によるフィードバックを行い、期末に評価を実施する。
- 期末の評価は、まずは上司による「絶対評価」を実施する。他の社員との比較ではなく、純粹にまずは目標の達成度を評価し、適切なフィードバックが行われることを企図したものである。絶対評価の結果は、後述する昇任チャレンジ制度における昇任の是非の判断材料となる。
- 「絶対評価」を実施した後、それを基に「相対評価」も実施される。「相対評価」の結果は非管理職の昇給と賞与の査定に活用される。他の社員や他の部門との調整を踏まえて評価結果の調整がなされた上で、各社員への賞与額が決定される仕組みである。

（昇任チャレンジ制度による上位目標への挑戦）

- 絶対評価の結果は、社員が以下の「昇任チャレンジ」制度を利用する際に用いられる。
 - ・ 一定の等級の社員が一定以上の評価を得た場合は、自らの等級よりも1~2つ上の等級の職務・役割に「チャレンジ」することが認められている。
 - ・ 社員は、設定する目標のうち一定割合を「チャレンジ」する上位等級に関するものにする。
 - ・ 絶対評価で一定水準を獲得した社員は、上位等級に昇格する。
- 昇任チャレンジ制度は、担当職務を変更せずに上位等級の目標を設定することに難しさがあったが、運用上の工夫によりこれを乗り越えつつある。

（目標の社内公開による透明性の確保）

- 公正な評価を実現するため、各社員の個人目標は部門内で公開される。これにより、部下に適切でない目標を設定させている上司は、そのことが部門内で明らかになってしまう。上司と部下以外にも目標を「見える化」することで、適切な目標設定を図り、評価者のさじ加減による評価結果のばらつきが生じない運用を目指す。
- 社員が設定した目標を部門内で公表することにより、同世代の社員が、どのような目標を立てているかが具体的に分かるようにすることで、各自のモチベーションを高める効果を期待している。

3 雇用管理制度

(1) 採用、人事異動

(コース別採用の実施と経験者採用へのシフト)

- 職群の導入により、新卒採用も「研究職4分野」、「生産職4分野」、「経理」、「経営管理」等の形でコース別に採用している。コース別採用自体は2019年頃から実施しているが、職種幅は年々細分化する傾向にあり、学生のニーズに沿う選択肢を提供することを企図している。
- 採用者における経験者採用の割合は約30~35%、過去数年間にわたり徐々に上昇している。経験者採用され、そのまま管理職に登用されるケースも多い。
- 経験者採用が増加したことにより、これまでの仕事の在り方にも変化が生じている。外部からの人材の流動を前提に、各事業部で職務内容の明確化や業務分担の効率化が進んでおり、業務上も良い影響が生じている。

(プロフェッショナル育成を目指した人員配置)

- 人事異動についても、ローテーションによるゼネラリストを育成する方針から、プロフェッショナルを育成する方針へとシフトした。
- 従前は業務都合により欠員を補充する異動も多くみられたが、新制度導入後は、会社主導の異動であっても、本人の志向を重視し、部門を跨ぐ異動の場合でも専門性の類似性などを考慮することとしている。
- また、2023年度末より一部の試みとして社内公募制度を導入し、まずは新規ポストを設ける場合には社内で募集をかけるスキームを構築した。

(2) キャリア自律支援

(職群ごとの人材像の設定)

- 職群ごとにライオンが求める人材像を設定しており、等級ごとの役割、コンピテンシー(行動特性)・知識・スキル・資格などの水準、必要な経験やキャリアパスを示す。
- 従前は、採用・人員配置・育成などの人材施策は全社的に行われており、ゼネラリストを重視する傾向にあった。新人事制度では、職群を軸とした人材マネジメントに変更することにより、社員のキャリアプランに応じた事業領域の業務をアサインし、専門性の高い人材を育成する狙いがある。

求める人材像の設定

職群	SCM（サプライチェーンマネジメント）職群			
人材タイプ	ものづくり技術人材			
人材像 (到達点)	ものづくり技術の高度化に向けて、プロセス、ユーティリティ、設備、デジタル等、幅広い技術での知見・経験を有し、一連の導入を自分事化し、プロジェクトを円滑に推進するため、リーダーシップを発揮して生産技術各部署を調整・牽引しながら、プロジェクトや導入に係る技術全体を統括する人材			
ステップ	Step 1 (X等級相当)	Step 2 (X等級相当)	Step 3 (X等級相当)	Step 4 (X等級相当)
	各ステップの到達イメージ/何が出来る・どんな役割を担える人材になっているか、を記載			
コンピテンシー レベル	コンピテンシー	点数	コンピテンシー	点数
	XXXXXX	XX	XXXXXX	XX
	XXXXXX	XX	XXXXXX	XX
知識・スキル	XXXXX・XXXXX	XXXXX・XXXXX	XXXXX・XXXXX	XXXXX・XXXXX
資格	MUST	XXXXX	XXXXX	XXXXX
	WANT	XXXXX	XXXXX	XXXXX
経験・ キャリアパス例	部署/ポスト名	部署/ポスト名	部署/ポスト名	部署/ポスト名
	部署/ポスト名	部署/ポスト名	部署/ポスト名	部署/ポスト名
	部署/ポスト名	部署/ポスト名	部署/ポスト名	部署/ポスト名

（情報のオープン化への推進）

- 従前の人材マネジメントにおける大きな反省点が「情報の不足」。社内でどのような仕事があるかがオープンにされておらず、社員が目指すべき方向性が不明確であった。
- 新人事制度では、社内のキャリア情報の社員への開示を大幅に広げており、先述した職群ごとの「求める人材像」や、職務・役割定義の社内公開を実施した。キャリアの段階ごとに求められる人材像・スキル・能力・経験を示すことで、社員が進むべきキャリアパスを考える一助とすることを期待する。
- その上で、それぞれの社員が「自分を理解する」、「社内の仕事を理解する」、「目標を設定する」、「自ら学習する」というサイクルを機能させ、キャリア自律を実現することを目指す。

（「お仕事図鑑」の整備）

- 更に踏み込み、社内の仕事を理解してもらうために開始した取組が「お仕事図鑑」の作成。
- それぞれの職群・職務の内容や求められるコンピテンシーを示した上で、受講が推奨される研修内容を整理することにより、それぞれのキャリアをつかむために必要な努力の方向性を具体的にイメージできるよう意識した。

“お仕事図鑑”のイメージ

職群名称	人事・総務	特記事項	新卒採用、キャリア採用を担当している。 各職種別の採用を各●名が担当する体制で推進。 広報活動の運営は主にSx～Sx等級が担当。			
部署名	人材開発センター					
職務名	採用担当					
職務内容	■戦略策定 ・要員計画に基づいて、採用コースや選考フロー/スケジュールを設定する ・求める人材の流入経路を把握し、採用予算を管理しながら外部の求人媒体や採用イベントの選定を行う ■広報 ・外部の採用イベントで会社説明を行う ・学生の志望度醸成に向けた自社採用イベントを企画/開催する					
高めておいてほしい コンピテンシー	領域	コンピテンシー	コンピテンシーの詳細説明			
	認知	論理的思考	…			
	認知	解決思考	…			
	…	…	…			
身に付けておいてほしい 知識/資格および習得 方法	業界知識/資格	習得方法				
		社内			社外	
		LCV (推奨 コンテンツ)	人材開発 プログラム	全社公開 規程	講座/ セミナー等	書籍
	MUST	多職種・業界採用動向	…	…	…	…
		Webダイレクトマーケティング	…	…	…	…
		社内各部門業務内容の把握	…	…	…	…
WANT	労働基準法	…	…	…	…	
	社内規定	…	…	…	…	
	…	…	…	…	…	

(6000 コンテンツものラーニングプラットフォーム)

- 2019 年より、社員が多方面の知識・知見を自ら学ぶためのプラットフォームである「ライオンキャリアビレッジ」を開始した。
- 約 6000 の e-Learning 学習コンテンツを揃えており、同社のこだわりは、そのうち約 600 の学習コンテンツを自前で作成し、部門ごとの特性に合わせていることにある。また、各分野に「教授」を任命し、ケース講義を行うことでより深い理解の獲得を目指す。規定回数 of 学習コンテンツの閲覧・ケース講義の受講を行った社員には「セルフ・デベロップメント・ファンド」として最大 10 万円が支給され、自らの学びのために自由に使用することが認められている。

(「本音が言える環境」に向けたマネージャー育成)

- 社員の自己認識やキャリア目標を設定する上で重要となるのが上司との 1on1 によるコミュニケーション。新たな取組として、上司・部下の関係性の向上を目指すマネージャー向けのプログラムを開始した。傾聴・内省・自己開示・ストーリーテリングなどに関するプログラムを半年にわたり実施することで、心理的安全性が高い、本音が言える環境作りを進める狙いである。
- 上位の本部長、部長クラスから、1 回 120 名程度を対象に実施し、最終的に部下を持つ管理職 600 名全員に実施した。

(キャリア自律専門部隊の創設)

- 「キャリアデザイン・サポート」というキャリア自律専門部隊を人事部に創設した。キャリアコンサルタント面談などを通じて、キャリアに関する相談や情報提供を実施するほか、年代別キャリアデザインセミナーを開催するなど、社員のキャリア自律意識の醸成に取り組んでいる。

(3) 等級の変更

(職務に基づく昇降格の実現)

- 管理職のうち、「職務型」の等級制度が適用されるマネジメントと一定等級以上のエキスパートは、職務の変更に応じて等級の上下が生じ得る仕組みである。
- それ以外の社員は、評価プロセスにおいて、上位等級の目標の達成が確認され、かつ上位等級に空きポストが存在する場合は、昇格が実施される。実例としても、非管理職の社員がマネージャーに抜擢され、一気に等級が4つ上がったケースもある。また、従前の制度では、育休や産休等を理由に一時的に職場を離れた社員は、年次を理由に管理職に任用することが難しいケースもあった。制度改定後はこうした運用が改められ、一時的に職場を離れた社員でも管理職に任用されるケースも出てきている。
- なお、役職定年制度は、従前より設けておらず、ポジションの任免にあたり年功的要素は考慮していない。

(降格の実施にあたっての猶予措置)

- 「役割等級型」の社員は、役割を果たしていないとの評価がなされた場合、翌年より業務改善期間に位置付けられる。改善プログラムを受講した上で、改善目標が達成できない場合に降格が実施される。
- 「職務等級型」の社員は、職務の変更により直ちに等級の変更が生じる仕組みであり、猶予措置は設けられていない。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(3つの「人事」の役割分担)

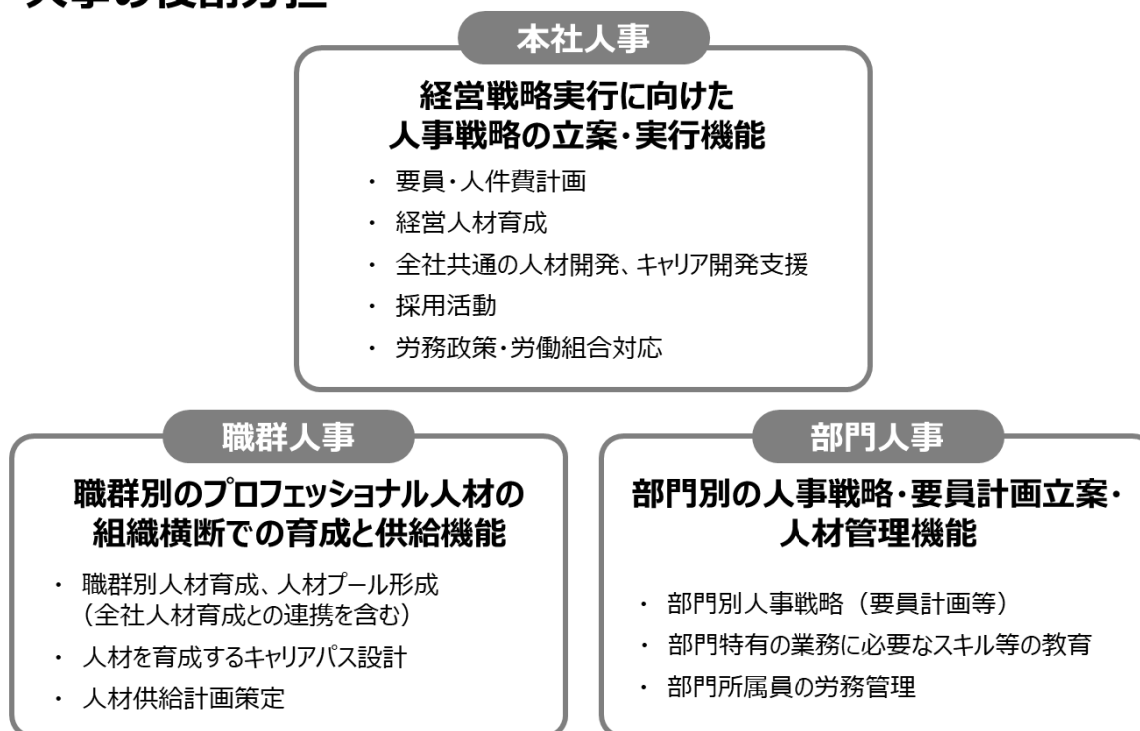
- 人事機能は、本社・部門・職群の3つに分ける、それぞれ以下の役割を担わせる方針である。人事機能に割ける人員が限られていることもあり、現時点ではこれらの役割を兼任する社員もいる。今後の制度の在り方については模索している段階にある。

本社人事： 経営陣とコミュニケーションを取りつつ、全社的な経営戦略の実現に向けた人事戦略の立案・実行を担う。

職群人事： 各職群における専門人材の育成を担い、部門を横断した教育・異動・キャリアパスの計画を策定する。

部門人事： 部門別の人事戦略を策定し、要員管理や人材育成を担う。

人事の役割分担



（部門判断を重視する評価へのシフト）

○社員の評価に関して、以前は各部門の評価結果を人事部が集約し、全社で相対評価を行った上で人事考課・査定資料としていた。新人事制度では、上司による絶対評価の結果に応じて昇格が実施される運用に変更し、より各部門の判断を尊重する制度となっている。

5 導入プロセス

（労使コミュニケーション）

○新人事制度の導入にあたっては、まずは役員と人事部にて約2年間にわたり月に1~2回の会議を行っており、かなりの時間を割き、それぞれの役員の理解が得られるまで議論を繰り返した。

○労働組合は、管理職の制度設計段階から議論に関与している。専門委員会という会議体を設置した上で、労働組合の幹部から複数名のメンバーを募り、人事部との討議を重ね、意見を聞きながら制度設計を行った。専門委員会は、約2年間にわたり3か月に一回程度の頻度で開催され、経営陣との協議状況についても共有していた。

- 組合内部でも、報酬がなかなか上がらない現状に不満を持っており、人事制度改革を好意的に受け止める社員もいれば、新制度導入により待遇が下がる社員には当然不満も生じる。会社側の懸念点と労働組合側の懸念点は基本的には一致しており、特に不利益が生じ得る社員へのフォローの方法については双方で議論を進めながら詳細な制度を詰めていった。
- ジョブ型人事導入後の悩みとして、努力して重要な職務に従事してくれている社員の処遇を十分に上げ切れていないケースがあり、労働組合とも今後の対応方針を協議している。

(3年間の移行措置)

- 新たな等級制度の導入により、報酬が増減する社員に対しては、制度導入後一定期間の激変緩和措置を設けた。増額の場合は2年間、減額の場合は3年間で、段階的に報酬額を変更している。
- なお、ジョブ型人事導入にあたり、賃金原資は維持している。

以上

(17) 三井化学株式会社

企業概要

1955年設立の日本の化学メーカー。1997年に三井石油化学工業株式会社と三井東圧化学株式会社が合併し、現在の社名となった。主な事業内容は、ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業、モビリティソリューション事業、ICTソリューション事業、ベーシック&グリーンマテリアルズ事業。

企業情報（2024年3月末時点）

従業員数	1万9861人（連結）
売上	1兆7497億円（連結）
主要事業所数	製造拠点7か所、販売拠点4か所
従業員数の海外比率	40%
売上高の海外比率	49%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1) 導入目的

（きっかけは住友化学との企業統合計画）

- 三井化学株式会社（以下「三井化学」という。）のジョブ型人事導入のきっかけは、2000年の住友化学との企業統合計画の発表。両社の統合にあたり、あるべき姿を求めて新たなものにしようとして協議を重ねていた。
- 当時、三井化学が直面していた課題は3つ。年功的な社風が色濃く、役割を明確に定義できない役職が多数存在している状況にあった。
 - ① 年功的運用で役職者が増大し、成果と報酬にミスマッチが生じていた
 - ② 年功的昇格への期待の裏返しでモチベーションが停滞していた
 - ③ 成果を志向する若手の抜擢が困難であった
- 以上の課題を乗り越えるために、職務ベースで社員を処遇するジョブ型人事への転換を決断。住友化学株式会社との統合が見送られたことにかかわらず、持続的な会社の成長に必要と考え、2003年にジョブ型人事を導入。20年以上制度を運用してきた。

(2) 経営戦略上の位置付け

（グローバル戦略への転換）

- 2016年に長期経営計画「VISION 2025」を策定。海外市場への展開・新規事業の創出を掲げ、国内外を問わず多数のM&Aを実施することで事業領域を拡大する経営戦略に転換した。

- 経営戦略の転換に連動し、人材戦略もグローバル視点へと転換。「グループ・グローバルでの最適組織の追求・経営人材の育成」及び「多様な外部人材の獲得強化」を掲げる。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(一般社員は職能資格制度で育成)

- 三井化学において、管理社員（一般的な企業における係長級以上⁷⁴）が職務等級制度の対象であり、それ以外の一般社員は職能資格制度である。
- 一般社員は時間をかけて覚えるスキルが多いのが実態。ある程度の等級に上がるまでは、職能資格制度で処遇するのが妥当との考えである。
- 他方で、職能資格制度であっても年功的に運用されているわけではない。評価の結果が昇格に直結しており、実力主義となっている。

(2) 等級制度

(専門チームによる職務評価)

- 職務評価を実施するにあたっては、社内のポジションごとに職務記述書を作成した。必ず人事部がチェックすることとし、人事部に各部署の担当者を置き、各部署の担当者と協力して「職務」を設計している。
- その上で、人事部に置かれたポジションマネジメントの専門チームが、職務評価を実施し、ジョブの格付を行う。職務評価は、思考の自由度、課題の挑戦度、意思決定・実行の権限、全社成果への影響度、成果達成責任の主体性、知識・経験、組織マネジメント力、対人関係能力といった8つの評価軸に基づき行われる。
- グループ会社内の全3400ポジションにつき、職務記述書を作成し、日々のメンテナンスや職域の変化による職務評価の見直しを実施するには相応の負荷が発生する。厳密な職務評価の実施と運用の負担のバランスを考慮しながら、職務評価に必要な項目を見直すなど、日々適切な在り方を模索しながら運用を行っているのが実態である。

(戦略に応じた組織設計)

- 「管理社員」は、経営戦略に応じた組織設計に応じて各職務を決定。職務の大きさに基づき全ポジションを8階層に区分した。ジョブ型人事のコンセプトに則り、職務が変更する際は、それに応じて等級が昇降する仕組みである。
- 「一般社員」のうち、製造現場は職務レベルに応じて「A・S・J」の3段階に分け、その中で社員の職務遂行能力に応じて段階ごとに2~3等級に区分。総合職は3等

74 なお、三井化学では、G3以上の等級が管理職（管理監督者）となる（次頁における等級図を参照）。

級に区分した。能力の発揮具合によって昇格のスピードが変わる仕組みとしている。

等級制度の概要

管理社員 (職務等級)	G8		部長・工場長・研究所長	
	G7			
	G6		グループリーダー・工場部長・ 研究グループリーダー	
	G5			
	G4		チームリーダー・工場課長・ 研究チームリーダー	
	G3			
	G2		スタッフ・工場係長	
	G1			
一般社員 (職能資格)	製造現場		総合職	
	A	A3	C	C3
		A2		C2
		A1		C1
	S	S3		
		S2		
		S1		
	J	J3		
		J2		

↑ 管理職任用試験 ↑

(研究スペシャリスト職の設置)

- 2013年に「研究スペシャリスト職」を設置。専門性を発揮する社員には、マネージャーでなくとも管理社員と同等に処遇されるキャリアパスを示した（上記の等級図におけるG3～G5の3階層）。この他にも、高度な専門知識・経験が求められるポジションは、「スペシャリスト職」として認定できる制度としている。
- 現状では、研究開発部門のうち専門性の高い一部社員に限り適用しているが、社内では、スペシャリスト職の対象範囲を拡大してほしいという声強い。まずはDX分野からの拡充を検討中である。

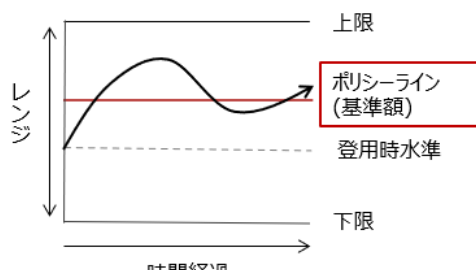
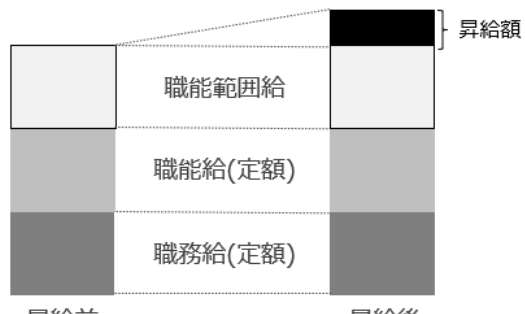
(3) 報酬制度

(一般社員にも一部職務給を導入)

- 管理社員は、等級ごとに報酬レンジを定めた。評価と昇給前額（報酬レンジのどの位置にいるか）により昇降給率が決定され、平均的な評価が続く場合はポリシーライン（基準額）に報酬が収斂される（メリットインクリース方式）。
- 一般社員は、基本的には職能給により処遇される。評価に応じて昇給率が決定され、通常は報酬が下がることはない。なお、報酬費目として「職務給」を設けていると

ころ、三井化学における一般社員の職務給は一定の職務に従事する能力を備えているかにより決定され、職務が変更しても金額が変わるものではない。

管理社員と一般社員における基本給

	管理社員	一般社員
基本給の構成	職務給	職能給
同グレード内の昇降給	<p>評価と昇給前額によって昇降給率が決定 (平均的な動きでは基準額に収斂していくよう設計)</p> 	<p>「職能給」は、評価と昇給前額に応じて昇給額が決定 「職務給」は、一定の職務に従事する能力を備えているかにより決定。職務により金額が変動するものではなく、管理社員における職務給とは性質が異なる。</p> 

○2006年に会社業績連動賞与を導入。2022年からは、各人の評価と賞与の連動性を高め、よりメリハリをつけた。4つの事業部門ごとに利益目標の達成状況に応じて賞与の原資を分配している。

(4) 評価制度

(行動評価は日常の行動把握とフィードバックが鍵)

- 社員の評価は、目標の達成度と行動評価により行う。評価結果は、昇給率・退職金額に反映され、一般社員においては昇格の判断要素となる。また、賞与額には目標の達成度のみが反映される。
- 行動評価は、「チャレンジ」、「ダイバーシティ」、「ワンチーム」、「安全および法令・ルール遵守」の4つのカテゴリーに応じた10の行動特性を定めた。社員の行動評価は必ずしも容易ではない部分もあり、適切に運用するには日常的な行動把握が鍵となる。頻度の高い1on1を実施することにより、適時のフィードバックを心掛けている。

(具体的な評価理由を開示する運用への変更)

- 従前の評価制度では、評価結果に加えて、どの程度具体的に評価の理由を説明するかは、それぞれのマネージャーの裁量に委ねていた。
- 2024年度から、評価結果だけでなく、評価理由も具体的に開示する運用に変更。マネージャーから前年度評価をフィードバックする面談にて、目標の達成度・行動

評価のそれぞれについて、各評価項目の評価点と、その具体的な理由を部下に伝えている。また、フィードバック面談後、上司による評価が記入された業績評価シートを本人へ開示している。評価の透明性を高めることで、評価の納得度を高めると共に、自身の評価結果に真剣に向き合ってもらうことを企図している。

(5) グローバルでの人材マネジメント

(グローバル人材基盤の確立に向けた3つの施策)

- 先述した M&A の拡大により、社員の海外比率は 2011 年から 10 年間で 24% から 40% へと倍増。特に欧米地域の増員が顕著で、欧州で勤務する社員が 80 人から 3000 人に増加した。
- グローバル社員の急増により、グローバル・ポジション管理体制の構築が急務となった。そのために講じた主要施策は、①グローバル・グレードの導入、②グループ統合型人材プラットフォームの導入、③タレントマネジメントへの活用の 3 つである。

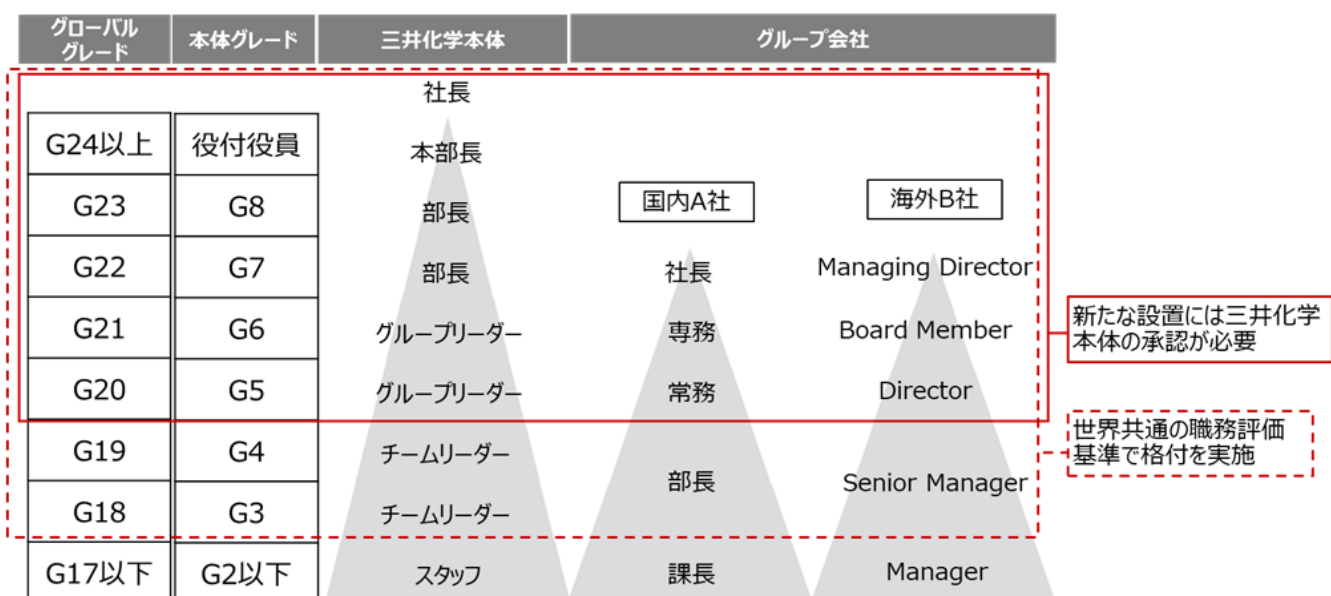
① グローバル・グレードの導入

2020 年より、グローバル共通の等級の整備に着手。これにより、会社・国を超えたポジションの比較が可能となり、グループスケールで人材をアサインすることができるようになった。

具体的には、グローバル・グレード 18 以上のポジション（本体におけるチームリーダー以上）は、世界共通の職務評価基準で格付を実施する。

また、グローバル・グレード 20 以上のポジション（本体におけるグループリーダー以上）は、新たに設置する場合、三井化学本体の承認を要することとした。

グローバル・ポジション管理体制



② グループ統合型人材プラットフォームの導入

2023年にグループ約120社に共通の人事システムを導入。1万9000人の社員情報を一括管理し、グローバルでの人材マネジメントに活用している。

従前は、国内外のグループ会社のシステムはバラバラで、グループ会社の社員情報を適切に把握することができていなかった。

③ タレントマネジメントへの活用

先述のグローバル人材基盤は、重要なポジションの次世代の後継者候補のタレントマネジメントにも活用する。

グループ全体で重要な100ポジションを認定し、ポジションごとに後継者候補となる社員を配置。その状況は「後継者候補準備率」として対外的に公表している。これは、CEOをはじめとする戦略ポジションの後継者計画が経営にとって最大の要諦であり、後継者の育成状況をきちんと投資家に示したいという考えによるもの。

こうしたタレントマネジメントは、CEOや役員がメンバーに含まれる「全社人材育成委員会」にて計画し、重要ポジションの決定と配置は毎年洗い替えが行われる。海外も含めたグループ会社間での人材交流はより拡充する方針であり、現在インフラの整備に取り組んでいる。

3 雇用管理制度

(1) 採用、人事異動

(経験者採用が新卒採用を上回る状況が続く)

○2023年度は約130名が経験者採用で115名が新卒採用。2021年度以降は、経験者採用が新卒採用を上回る状況が続いている。

○外部人材のニーズの高まりに応じて人材戦略を切り替えたところ、リファラル⁷⁵などの採用ルート多様化や、テレワーク拡大・服装自由化(本社・支店)などの柔軟な働き方の推進が、経験者採用の増加につながったと実感している。

(2) キャリア自律支援

(副業を制度化)

○社外での副業を認めており、2021年より管理社員を対象にトライアルを開始し、2024年から全社員向けに制度化した。トライアル期間中の取組について、「副業を通じた本人の能力開発や視野の拡大が三井化学での業務にも活かされている」といった声があり、実施者・上司のいずれからも好評であったため、正式採用に至ったもの。

75 社員からの紹介や推薦による採用手法。

○副業制度は、自らの専門性・ジョブとは異なる経験を積み、自らの可能性を拡げるチャンスでもある。自律的なキャリア形成に大きく寄与するものであり、会社としても今後推進していく方針である。

(公募制度の復活)

- 公募制度は、異動者の後任を補充することの困難さから一時期中断していたが、2019年に復活させた。社員のキャリア自律意識を高めるために、会社としても説明会を開催して利用を促しており、これまで164件のポジションが募集され、47人の異動が実現した。公募制度に関しては、今後強化していく方針である。
- また、従前は60歳以上のシニア社員は公募の対象者ではなかったが、ポジションによっては60歳以上の社員も公募の対象とする取組を開始した。シニア社員のキャリア自律を促すことを企図している。

(キャリア相談室の設置)

- キャリア相談室を設置しており、キャリアコンサルタントの資格を持つ社員やOB・OGを配置している。社員は自由に自らのキャリアについて相談が可能であり、それぞれが抱える悩みの性質に応じて、中立的なアドバイスを受けることができる。

(3) 等級の変更

(「グレードプール制」による報酬変動の緩和措置)

- ジョブ型人事の導入により、管理社員には、ジョブの変更に伴い当然に報酬も変動する仕組みとした。なお、一般社員には原則として、降給・降格は実施しない。
- 他方で、厳密に等級と報酬を連動させると、会社主導の異動が実施しづらいことが課題として挙げた。
- そこで、2013年に「グレードプール制」を導入。等級が“2段階”変動する場合は、報酬の変動は一年に一段階ずつとした。その後、2022年に昇格の場合は一気に2段階報酬が上がる仕組みとしており、等級が下がる場合でも「G8・G7」「G6・G5」「G4・G3」「G2・G1」の4つのそれぞれのグループ内での降格であれば、報酬は据え置きとしている。
- 更に、等級変更に伴う報酬の減額についても緩和措置を設けており、評価に応じて減額幅を概ね年間1~3%に抑えている。

(パフォーマンス不良者への対応)

- 降給・降格に関しては、厳しい運用はできておらず、降格については明確な基準を整備できていないのが実態。2022年から、個々の社員の成果に応じて、プラスだけでなくマイナスの評価もきちんと行うよう周知を始めた。
- 透明性のある基準を整備し、メリハリを付けた運用ができるかは今後の課題である。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(人事部と各部署の権限分掌)

- 管理社員の評価は、従前は人事部が高査定者の分布を管理していたが、2022年より各部署の判断に委ねることとした。なお、一般社員は、元々各部署による絶対評価の判断に委ねている。
- 管理社員の評価を通じた人件費の配分に関しては、事業部門ごとの業績に応じて賞与原資が割り振られ、個々の社員への配分は事業部門の判断に委ねられる。人事としては、評価の仕組みを提供しているが、過度に事業部門の判断に介入することは控え、事業部門の判断を尊重している。

(HRBPの機能強化)

- 2014年より各部署にHRBP⁷⁶を設置しているが、2022年にその機能を更に強化した。「シニアビジネスパートナー」という人事部門の熟練者を各部署に設置することにより、担当者レベルでは検討が難しい、事業部門の戦略に応じた中長期的な人事の相談を受けることができる体制を整備した。

5 導入プロセス

(ジョブ型人事は浸透したが運用に課題)

- 先述のとおり、従前は役割を明確に定義できない役職が多数存在したところ、ジョブ型人事の導入後、時間をかけてポジションの数を調整してきた。他方で、一部では年功的なポジションが残ってしまっているのが実態。ポジション数の管理を徹底すると共に、若手社員の抜擢を促進することが今後の課題である。
- 他方で、ジョブ型人事の導入から20年以上が経過していることもあり、管理社員のポジション変更に伴い、等級・報酬が変更されること自体は社内に浸透している。

(M&A後の人事制度の移植は柔軟に実施)

- M&Aにより、買収した会社との人事制度の統合にあたっては、画一的なルールを持ち込むのではなく、相手方の規模や事業の状況に応じて柔軟に対応している。
- 相手企業の人事制度の良いところを、全社へ導入したケースもあり、M&Aの促進は、人材マネジメントの改善に貢献する側面もある。

(労使コミュニケーション)

- 一般社員(労働組合員)の人事制度を変更する際は、人事部門と労働組合の代表者による協議を通じて、率直な対話による相互理解に努めている。労働組合において

76 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

も、人事制度改革を周知するニュースの発行や、職場オルグ⁷⁷を通じた制度の説明など、人事制度の変更内容を社員が理解できるよう協力があった。

○この他に、年2回、社長・専務・常務などの経営陣と労働組合の幹部とで、全社の経営について懇談する機会を設けており、人事施策にとどまらない相互理解を図っている。

以上

77 労働組合の執行部による、勧誘活動や下部組織や組合員に対する教育・指導等をいう。

(18) 三菱UFJ信託銀行株式会社

企業概要

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの下、リテール業務、資産運用・管理・年金業務、不動産・証券代行業務、コンサルティング業務など信託銀行業を中心とした金融サービスに係る事業を行う。「安心・豊かな社会」を創り出す信託銀行を目指す姿とし、社員一人ひとりが事業活動と基盤充実を通じて社会課題の解決に主体的に取り組むことで、「社会・お客さま」・「当社」・「社員自身」の持続的成長を実現する。

企業情報（2024年3月末時点）

従業員数	1万4478人（連結）
業務粗利益	5912億円（連結）
主要事業所数	国内51か所、海外5か所
従業員数の海外比率	30%
業務粗利益の海外比率	35%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

（ジョブ型とメンバーシップ型の“一国二制度”）

- 三菱UFJ信託銀行株式会社（以下「三菱UFJ信託銀行」という。）が営む資産運用業務やデジタル・コンサルティング関連業務は、年々サービスの内容が多様化・複雑化しており、これに対応するには、高度な専門性を備える多様な人材が必要となる。特に一部領域では採用や社員のリテンションが難しくなっていたところ、人材獲得競争で優位性を確保するには、社員の専門性をより一層評価し、それを処遇に反映させる必要があるとの考えにより、ジョブ型人事の導入を決断した。
- 他方で、金融という社会インフラの基盤を支える人材も等しく必要であり、こうした人材は複数の業務を経験し、時間をかけて育成することが適している。そこで、従前のメンバーシップ型人事を維持しつつ、ジョブ型人事を併用する“一国二制度”を採用することとした。

（就業観の変化も一因）

- また、日本社会における就業観の変化も人事制度変革の要因である。キャリアを自ら選び、専門的な業務に従事したいという風潮が徐々に広がっており、これに対応するため、従事する業務が特定されるジョブ型人事の導入を進めることとした。

(直近の5年間で、ジョブ型人事の適用範囲を段階的に拡充)

- 最初の改革は2020年4月。全社的な人事制度改定に併せ、職能給から職務給重視の評価体系にシフトした。従前より報酬の一部に職務給は導入していたが、その割合を大幅に増やした。ただし、この時点ではまだ“一国二制度”ではない。
- 2021年4月から、ファンドマネージャーだけを対象として職務給のみの報酬体系を導入した。2023年4月からは定年後の再雇用者にも導入。そして、2024年4月からは、事業部門から希望が強い領域を対象に「プロフェッショナルジョブ人事制度」を開始。制度の対象となる社員は、まずは会社が指名し、本人が同意することで決定される。第一弾として、「外部提携運用⁷⁸」、「サイバーセキュリティー」、「データサイエンティスト」、「ビジネスアーキテクト」の領域に適用している。

ジョブ型人事導入の流れ

	2020/4	2021/4	2023/4	2024/4
人事制度変遷	全社人事制度改定	ファンドマネージャー人事制度追加	シニアジョブコース追加	プロフェッショナルジョブ人事制度追加
具体的内容	職能給から職務給重視の評価体系へシフト	ファンドマネージャーへジョブ型人事制度導入	定年後再雇用者へジョブ型人事制度導入	個別業務領域ごとにジョブ型人事制度を設定できる制度
狙い	専門性評価割合増と多様な人材の活躍	運用パフォーマンス運動評価の導入	シニア活躍層の処遇改善	ファンドマネージャー以外にも多様化・高度化する専門領域でジョブ型人事制度を可能に
分類	メンバーシップ型 (職務給+職能給)	ジョブ型人事制度 (職務給のみ)		

(尖った人材の採用・リテンションに効果あり)

- ビジネス環境の変化、ビジネス領域の拡大により、三菱UFJ信託銀行が求める人材像も多様化してきている。
- 部分的にはあるが、ジョブ型人事を導入した結果、当初の目的であった高度な専門性を備える「尖った人材」の採用・リテンションには一定の効果があった。その結果、社内における人材の多様性も向上している。

78 資産運用に際して、外部ファンドのデューデリジェンスなどを実施した上で、外部ファンドを選択する業務。

(ジョブ型人事の対象となった社員からの声)

- ジョブ型人事の導入後、適用対象となった社員からは概要以下の意見が寄せられており、好意的に受け止められている。
 - ・ 対象領域の人材に特化した評価・処遇体系で、自身の働きや成果に対する評価・処遇の納得感が高まった。
 - ・ 銀行は他業務への人事異動が多い印象があったが、その不安を抱えることなく業務に注力できるようになった。
 - ・ 固有の肩書きが付与され⁷⁹、社内外の関係者から特定領域のプロフェッショナルであると認知されるようになった。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 等級制度

(等級制度の内容)

- 「プロフェッショナルジョブ人事制度」の等級につき、全社共通の「形」として7階層の等級と、それに紐づく報酬レンジを定めている。
- 各事業領域は、7階層を自由に選択して等級を設計し、等級に紐づく職位の期待要件及び呼称を定めることができる。例として、外部提携運用領域では、以下のとおり4つの階層で職位を設定している。
- ジョブ型人事が適用されるか否かは、対象となる社員本人の希望と、当該社員が備える専門性の程度により決定される。対象領域の役員と業務所管部の部長級で構成される「専門性認定会議」において、ジョブ型人事の適用是非と、適用される場合の社員の等級及び報酬額が決定される仕組みである。人事部は、当該会議の運営状況を確認し、必要に応じて助言を行っている。

領域ごとの等級の設定例

全社共通の枠組み	(例) 外部提携運用領域
PJ7	PJ7 : エグゼクティブ・プロダクト・スペシャリスト
PJ6	PJ6 : チーフ・プロダクト・スペシャリスト
PJ5	
PJ4	
PJ3	PJ3 : シニア・プロダクト・スペシャリスト
PJ2	
PJ1	PJ1 : プロダクト・スペシャリスト

79 三菱UFJ信託銀行では、ジョブ型人事の対象となる社員は、等級に応じて領域ごとに定められた肩書きが付与される(上記の図表も参照)。

期待役割の設定方法

(例) 外部提携運用領域におけるPJ1・PJ7の等級

項目	PJ1：プロダクト・スペシャリスト	PJ7：エグゼクティブ・プロダクト・スペシャリスト
①顧客対応力	幅広い顧客層および社内関係者から安定的な評価と信頼を勝ち取り、当社ビジネスの獲得・維持に貢献している。	本邦を代表する最先端顧客のキーパーソンおよび社内関係者から極めて高い評価と信頼を勝ち取り、当社ビジネスの獲得・維持に大きく貢献している。
②対外発信力	当社の擁する専門人材として、当社媒体を通じて情報を発信、レピュテーション強化に貢献している。	関連業界および当局から高い専門性を認知されており、オピニオンリーダーとして各種媒体で情報を発信、当社の広告塔として、レピュテーション強化に大きく貢献している。
③マネージャー・リレーション	マネージャー・リレーションを通じ、網羅性・一貫性に優れた高品質なリサーチを実施、優良マネージャー（ファンド）の発掘に貢献している。	極めて幅広く良好なマネージャー・リレーションを構築しており、希少な投資機会や優れた投資案件の獲得等を通じ、新商品・新ビジネスの具現化に大きく貢献している。
④ファンド評価力	個々の評価項目の意図を十分に理解した上で、緻密かつ確かなファンド評価を実施、選定したファンドを通じて、高い運用成果を顧客に還元している。	高い専門性と豊富な経験に裏打ちされた多彩な着眼点からファンド評価を推進、当社DD/モニタリング水準の底上げに貢献するとともに、高い運用成果を顧客に還元している。
⑤組織影響力	専門人材として、自らが組織に貢献できることを主体的に発見・行動するとともに、同僚・後輩に対する的確な支援・助言を行っている。	専門人材の「ロールモデル」として自身の専門性を幅広く社内還元するとともに、専門能力の育成・発揮に向けた仕組みを構築し、周囲へのエンゲージメントと後継者育成を実現している。

(専門性を発揮するシニア向けの「シニアジョブコース」)

- 定年後の再雇用社員向けに「シニアジョブコース」を導入。その中で2つの区分を設けており、「高度な専門性等を兼ね備えた社員」、「組織運営や実務推進において欠かせない社員」をそれぞれ選定する。選定された社員の処遇は通常の定年後再雇用の社員に比べて2～3割高くなる。現在、約500名の再雇用者のうち半数が選定され、職務定義書で定義される職務に従事している。

(ジュニアフェロー制度)

- 学術的な研究・基礎調査を行う人材の重要性に鑑み、2020年4月の全社人事制度改定時に「フェロー」の職位を創設。部店長相当の処遇としている。
- また、2023年10月、フェローに至るキャリアパスとしてジュニアフェロー(若手のフェロー予備群)の任命も開始した。学術的な専門人材を計画的に育成するため、フェローになるために必要な調査・研究費として、年間100万円を支給。各自の活動実績を役員にも報告するなど、育成に力を注いでいる。

(2) 報酬制度

(若手と部長が同じ賃金となることもあり得る)

- 「プロフェッショナルジョブ人事制度」では、賃金が外部の市場水準を踏まえて決定され、勤続年数は考慮されないことから、若手と部長が同じ賃金となることも制度としてはあり得る。ただし、そのジョブの市場価値に応じて報酬が下がる可能性もある。
- 上記のとおり、ジョブ型人事の対象となる社員の報酬は、専門性認定会議にて決定される。

(メンバーシップ型人事制度における工夫)

- メンバーシップ型人事制度では、大幅な賃金カーブの変更は行っていない。一方で、若年層の採用における競争環境が厳しくなっていることから、初任給や入社5年目までの賃金の引上げや、若手の積極的な早期登用を行っている。
- 加えて、新たに転任手当を創設した。一回の転勤にあたって50万円を支給し、再度戻ってくる場合に改めて50万円を支給することとした。

(3) 評価制度

(個別領域ごとの評価体系の構築)

- ジョブ型人事の対象の社員は、年次で専門性認定会議による専門性評価が実施され、専門性の程度に応じて昇降給が決定される。専門性認定会議には、社員が所属する対象領域・業務所管部・人事部が関与しており、複数の部署の目を通すことにより、適切な評価制度の運用を企図している。
- ジョブ型人事とメンバーシップ型人事とでは評価基準が異なる。メンバーシップ型人事では、「リーダーシップ」などの一般的な項目の達成度に応じて評価されるが、ジョブ型人事では個別領域ごとに評価基準が設定されている。
- 例えば、「外部提携運用」領域では、対外能力として①顧客対応力、②対外発信力、③マネージャーリレーション、対内能力として④ファンド評価力、⑤組織影響力の項目が評価される。
各職位に期待される専門能力の発揮度を規定しており、各評価項目は、職位ランクごとに配点に差異を設けている。また、専門人材の期待像を過度に固定観念化させないことを企図し、著しい専門能力の発揮が見られた場合に各評価項目に転用できる加点枠を設けることも可能とした。

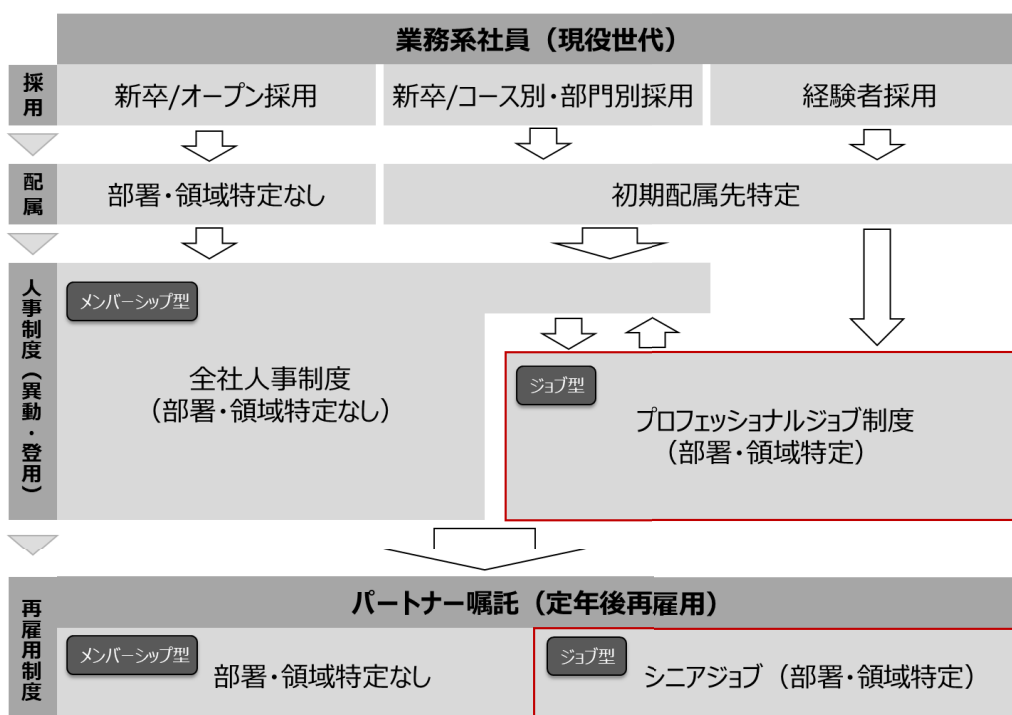
3 雇用管理制度

(1) 採用・人事異動

(ジョブ型・メンバーシップ型の選択は、原則入社後に決定)

- 採用人数は新卒採用と経験者採用とで、概ね1対1の比率。新卒採用は、予め配属先を特定しない「オープン採用」と初期配属先を決める「部門選択採用」がある。
- 多くの場合、ジョブ型人事かメンバーシップ型人事かの選択は、入社時点で決まるのではなく、その後の業務領域と従業員の希望によって決定していくことになる。

採用、配置と人事制度の関係



(ジョブ型制度の下での配置転換)

- このように、三菱UFJ信託銀行では、ジョブ型人事とメンバーシップ型人事を併存させているが、評価体系やグレード体系は全く別物としている。ジョブ型人事の下では、原則として異動はなく、成果を出せなかった社員の賃金は大きく下がることもある。
- ただし、その社員が、別の業務で活躍できる可能性がある場合には、本人と協議を行った上で配置転換を行うこともある。

(2) キャリア自律支援

(「JOB 図鑑」と「キャリアパス図鑑」による情報の開示)

- 自律的キャリア形成を進める最初のステップは、まず“知る”ことであり、そのためツールとして全社的に「JOB 図鑑」及び「キャリアパス図鑑」を整備。ジョブ

型人事の対象領域に関する情報もこの中に含まれており、社員自らが目指すキャリアの実現に向けて、自己研鑽を促すことを企図している。

① JOB 図鑑

三菱UFJ信託銀行において、どの部署で、どのような業務が行われているのかを社員が把握するためのツール。部署ごとの業務内容等に加え、推奨されるスキルや資格、業務に関連する具体的なエピソード等の情報が整理されている。

グループ別業務内容の記載例

グループ・課・室名	業務内容の紹介	推奨スキル	推奨資格
〇〇運用課	<ul style="list-style-type: none"> 外部提携商品のうち、プライベートアセット商品への投資、モニタリング、顧客説明(ディスクロース)、セールスサポートを担当。 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> プレゼンテーションスキル 英語 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> 証券アナリスト(2次) 〜〜。

② キャリアパス図鑑

社員が目指すキャリアに挑戦した後の自分をイメージしてもらうため、部門内・部門外での将来のキャリアパスのイメージを示す。必要な知識・スキルに加え、活躍できる人物像や、ステップアップに向けた研修や推奨図書などの情報が整理されている。

キャリアパスイメージ

経験年数	1~5年目	6~10年目	11~20年目		20年目以降
求められる能力・要件	業務スキル習得	業務スキル/専門性向上	専門性の強化/拡大	専門性深化/発揮	高度AM人材として活躍
	AM事業関連フロント/バック実務習得	<ul style="list-style-type: none"> AM事業に関する専門性習得 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> AM関連専門性強化 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> 業界での知名度向上 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> 業界で高いプレゼンスを有する専門性発揮 〜〜。
部門・事業外		<ul style="list-style-type: none"> 他部門運用/事務/営業 〜〜。 			
事業内キャリア	FM	<共通> ローテーション	<ul style="list-style-type: none"> FM担当 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> FM関連チームリーダー 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> FMチーム統括 〜〜。
	PM		<ul style="list-style-type: none"> 中堅先・海外担当 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> PMチームリーダー 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> PMチーム統括 〜〜。
	ミドル		<ul style="list-style-type: none"> オペレーション担当 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> オペレーションチームリーダー 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> オペレーションチーム統括 〜〜。
	企画		<ul style="list-style-type: none"> 企画立案 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> 拡販戦略等を担うマネージャー 〜〜。 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な事業戦略 〜〜。
本部企画		本部領域の企画			
外部		外部出向			

(その他のキャリア自律支援に向けた取組)

- 「キャリア相談室」を設け、社内外のキャリアカウンセラーに自身のキャリアについて相談できる体制を整備した。
- また、管理職向けの「コーチング研修」では、外部専門家から部下のコーチングを学ぶことができる。これにより、対話能力を強化し、部下の成長支援やモチベーションアップにつなげることを企図している。

(3) 等級の変更

(3階層での昇格の判断)

- 昇格・降格の是非は、事業部の評価を重視しており、専門性認定会議により判断される。専門性認定会議は、現場の導入部署及び上位の事業企画部署で構成される。人事部は会議の運営を支援しつつ、手続が適切に行われているかのチェック機能も担う。3階層のチェックが介在することで、不均衡・不公正な評価がなされにくい仕組みとしている。
- なお、「プロフェッショナルジョブ人事制度」は専門性の程度に応じて処遇が決まる仕組みのため、メンバーシップ型人事とは異なり、年齢による一律のポストオフは行っていない。

(ガイドラインに則った制度の入退室の管理)

- 三菱UFJ信託銀行では、ジョブ型人事の適用対象となる領域ごとに、後述のガイドラインにおいて制度の「入退出基準」を定め、社員に求められるパフォーマンスの程度を明記している。これを満たす社員がジョブ型人事の対象となり、パフォーマンスの程度によって、人事制度の切り替えも生じ得る。
- 制度からの退出は、入室の場合と同様に専門性認定会議により判断される。ジョブ型人事の適用対象外となった社員は、再びメンバーシップ型人事が適用されることとなる。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(HRBPの組成)

- より高度かつ専門性の高い人材を多く育成するために、従来の中央集権型の人事から、事業部門と共に人事運営を行う状態を目指すことにした。具体的には、HRBP⁸⁰という役割の社員を事業部門に配置して、採用・評価・異動・登用までを人事部とHRBPが密に連携して行う姿を目指す。
- さらに、これらを実現するため、事業部門と人事部の間で共通のデータプラットフォームの構築を進めている。

80 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

5 導入プロセス

(労使コミュニケーション)

- 全面的にジョブ型人事を導入しているわけではないことから、労働組合との協議において侃々諤々（かんかんがくがく）の議論になったわけではなかった。
- むしろ、事業部門から市場価値で評価してほしいとの要望が高い領域から順次導入するという方法。ただし、この場合でもプロフェッショナルジョブ人事制度を開始すること自体は重要な労働条件の変更に該当することから、労働組合の応諾事項ではあった。
- 制度導入後に当初の設計どおりに運用されているかどうかのチェックは、人事部で行っている。

(制度内容の社員説明)

- ジョブ型人事の対象となる社員や、導入部署の所属社員に対する制度説明にあたっては、領域ごとに制度の内容をまとめた「ガイドライン」を策定している。
- ガイドラインは、ジョブ型人事の対象領域のみでなく、当該領域が含まれる事業部門の社員全体に広く開示。等級ごとの期待要件やキャリアパス等も記載しており、自らが目指すキャリアの実現に向けて、社員の自己研鑽を促すことを企図している。

(ガイドラインの記載項目の概要)

- ① 制度導入の背景等
- ② 制度の概要
 - ・ 制度の全体像
 - ・ 等級制度、評価制度（等級ごとの期待要件を含む）、報酬制度
 - ・ 当該領域におけるキャリアパス
 - ・ 社員がジョブ型人事とメンバーシップ型人事を切り替える際のルール（入退室基準）
- ③ 専門性の認定及び評価に関する運営
 - ・ 専門人材の認定や、専門性の評価に関する運営ルール
 - ・ 報酬制度を職能給から職務給制度へ移行する際のルール
 - ・ 昇降格の運営
- ④ その他

(社員の声を踏まえたジョブ型人事の拡充)

- 会社としてはメンバーシップ型人事のままで良いと考えていた領域であっても、社員からはジョブ型人事の適用領域にしてほしいとの声もある。特に要望の多い領域を分析した上で、機動的に導入範囲を増やしていく方針としている。

- 他方で、外部労働市場が十分に成熟していない領域において、報酬水準のターゲットをどのように設定するかについては苦慮している。過去の社内事例の積み重ねも踏まえ、ボトムアップにより検討を行っている状況にある。
- ただし、色々な部署を渡り歩いて育成する領域や、明確に業務を定義しにくい領域も社内に多くあることは事実。こうした会社としての特徴があることから、ジョブ型人事とメンバーシップ型人事を併用する一国二制度が適すると考えている。

以上

(19) 東洋合成工業株式会社

企業概要

PC、スマートフォン、AI、データセンターなどに必須の半導体製造向け感光材の世界シェア No.1 を占める。1970 年代の半導体黎明期から製造を開始し、創業以来 70 年間、高純度精製技術を磨く。現在は最先端からレガシーまで全ての半導体世代向け感光材を供給し、電子産業向け高純度溶剤、合成香料、蒸留リサイクル及び化学品タンクターミナル事業を併設。2000 年に上場し、直近 10 年間で売上は倍増している。

企業情報（2024 年 3 月末時点）

従業員数	932 人
売上高	319 億 5600 万円
主要事業所数	国内 8 か所、海外 2 か所
売上高の海外比率	34.4%

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

（中小企業には「人事」が不在）

- 東洋合成工業株式会社（以下「東洋合成」という。）は、元々は創業オーナーが社長を務め、技術力を強みとする中小企業であった。技術への投資には積極的な一方で、中長期的な人材育成まで手が回っていないことが課題であった。
- 社内における人事機能は限定的であり、目標管理制度はあるものの運用が成り行きに任せ、人と組織の成長に向けた人事施策が不足していた。採用等の人事業務も、総務部が株主総会と同時並行で取り組むような状態であった。
- 転機は 2014 年の創業社長から現社長への交代。従前は、創業社長が 300 人の社員に対して、マーケティング・研究開発・製造に至るまで陣頭指揮を執っていたが、業容拡大に伴い、組織の機能強化と仕組み化、何よりそれらの機能を担う人材育成が大きな課題となった。
- 事業成長に伴い採用も増やす必要があったが、採用プロセスが確立されておらず、報酬水準が不足し、オファーを辞退されることも多かった。
- 事業成長に向けて、人材育成や採用競争力の課題を解決するため、人事制度を刷新することとした。

（新人事制度の全体像）

- 東洋合成の新人事制度の方向性は 5 つ。
 - ① 分かりやすい等級体系の構築と、透明性の高い昇格運用の実現
 - ② 役割に見合った報酬水準の設定と、貢献度を反映した公正な処遇

- ③ 社員をあるべき行動へと誘引する評価制度の構築と、評価運用の徹底
- ④ 異動への不安を取り除き、異動・配置の柔軟性を高める仕組み
- ⑤ 多様な役割を果たせる、又は専門性を活かせる人材を育成するための仕組み

(人材育成に必要なものは「業務」と「役割」)

- 一人一人が勉強して知識を獲得し、仕入れても、実践する場がなければ社員や組織の血肉にならないというのが東洋合成の考え。
- 「上司と部下の関わり」、「個人のキャリア形成」、「組織文化」の要素について、方法論を学ぶだけで終わらないよう、常に「組織の成長のために、今、会社組織に必要なものは何か」を社内で議論している。その中で特に重要なものは「業務」と「役割」であると定めており、これはジョブ型人事の考え方に通じている。

(ジョブ型人事導入後、営業利益は2.7倍に)

- 結果論ではあるが、東洋合成は、管理職へのジョブ型人事を導入した2017年から2022年までに、売上は1.5倍(205億円から319億円へ)、営業利益は2.7倍(13億円から35億円へ)に増えた。

(経験者採用にあたっての効果と人材育成の重視)

- 新卒採用では苦戦するケースもあるが、経験者採用では社外から優秀な人材を採用できるようになった。生え抜きの社員でなくとも、役割を定義し、その役割を果たしてもらうことで人材が輝くという考えは社内でも定着している。
- 優秀で成果を挙げている社員は経験者採用であっても昇格スピードを上げていく運用に変更している。
- 人材育成こそが東洋合成の最重要テーマであるというメッセージも社内に浸透した。以前の「評価面談」は「育成面談」、「評価会議」は「育成会議」へと名称を変えており、制度の変更にあたっては人材育成の重要性を強調してきた。
- また、人事制度をシンプルな内容にし、透明性を高めることにより、制度運用が効率化した。その結果、部下の育成のための面談など、本来注力すべき業務に時間を割けるようになってきた。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(非管理職はジョブ型にしない)

- ジョブ型人事を導入したのは管理職のみで、非管理職は対象外としている。
- 非管理職は、時間をかけて育てる時期であるという考え方に立ち、管理職と同じ「役割等級」は導入せずに「発揮能力等級」という考え方を横断的に導入した。年齢を重ねるごとに昇格する職能給とも異なり、行動や挑戦を高く評価する考え方を反映した等級区分とした。

○製造業の若手社員には、本人の成長のために、幅広い経験を積む過程が必要である。非管理職までジョブ型人事を導入してしまうと、人材育成につながりにくいと感じている。

(2) 等級制度

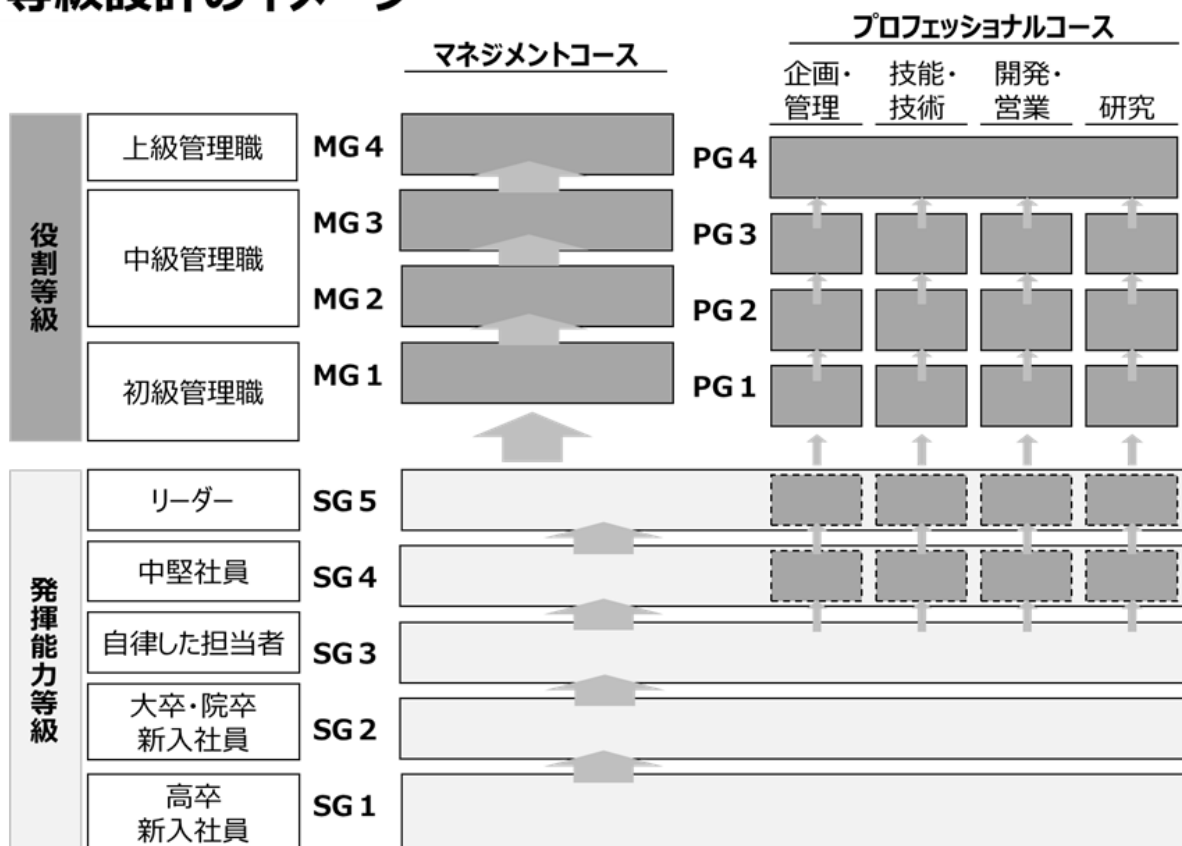
(管理職は「部下育成」を役割の50%に位置付ける)

○管理職の等級体系は、「マネジメントコース」と「プロフェッショナルコース」に分けた上で、それぞれ4階層の「役割等級」とした。割合は前者85%、後者15%程度である。

○制度改定時に全管理職の役割を明記した職務記述書を作成しており、自分達の職務の内容や責任を言語化するトレーニングとなった。

○制度改定にあたっては、社長から「今後の管理職の役割は、組織目標の達成が50%、部下の育成が50%である」とのメッセージを出している。具体的な役割を5つ定義しており、「自組織の戦略立案」の他は、「部下の適性や能力に適した仕事を任せる」、「“本人のやる気”を喚起する」、「日々フォローしてやりきらせる」、「達成感(成長実感)を与える」という、育成面に着目したものを中心とした。

等級設計のイメージ



(3) 報酬制度

(部下の育成を重視した報酬体系)

- 組織のマネジメント・部下の育成を重視していることを踏まえ、プロフェッショナルコースよりもマネジメントコースの報酬水準を高め設定しており、マネージャーが担う人材育成の役割の重要性に鑑みて報酬水準も引き上げている。
- 報酬レンジは、大手企業のベンチマークも踏まえ、採用競争力で負けない水準を設定している。

(メリハリのあるシンプルな報酬設計)

- 管理職に対しては、住宅手当・家族手当を廃止してシンプルな設計にした。また、賞与は基準月数を経常利益率連動とし、上限月数に達する業績基準を引き下げた上で、社員の業績に応じた評価傾斜と配分のメリハリを付けることとした。なお、月額給与の設計そのものは、中期的に人を育てるためになだらかな評価分布としており、等級ごとの報酬レンジの差がそこまで大きいわけではない。
- 手当について、家族手当・住宅手当はジョブ型人事の導入に伴い廃止した上で、5年間の漸減措置を講じている。一方で、係長・主任には新たに育成手当を支給。部下の育成を担う役割を強く認識してもらうことを企図している。
- 以上の報酬の設計は、社員にも開示している。

報酬体系

	非管理職	管理職
基本給	発揮能力給	役割給
諸手当	家族手当	家族手当(漸減措置)
	住宅手当	住宅手当(漸減措置)
	別居赴任手当	
	住宅費補助	
	業務関連手当 (マネージャーには育成手当を新たに付与)	

(4) 評価制度

(経営課題を軸とした行動評価)

- 評価制度は、管理職と非管理職を問わず、半期ごとに業績評価と行動評価で行う。業績評価は賞与に反映され、業績評価と行動評価による総合評価により、昇降給と

等級変更が実施される。なお、マネジメントや上位の等級ほど、総合評価の結果に占める業績評価の割合を高めている。

- 行動評価については、経営課題から「組織の方向付け」、「顧客価値の創造」、「コミュニケーション」、「組織強化」といった軸を抽出し、等級ごとに求められるコンピテンシー（行動特性）を明確に定義した。

評価制度と等級の関係

コース	等級	位置付け	評価対象	
マネジメント	MG 1~4	組織長として組織業務の管理・監督、人材育成、組織業績へのコミットとリーダーシップの発揮	業績評価(8)	行動評価(2)
プロフェッショナル	PG4 PG3	バリューチェーンを横断する業務上の課題解決、人材指導において専門性の発揮	業績評価(7)	行動評価(3)
	PG2 PG1		業績評価(6)	行動評価(4)
非管理職	SG5 SG4	主体的かつ自律的な業務遂行・専門性の習得を目指した能力開発	業績評価(4)	行動評価(6)
	SG 1~3		業績評価(3)	行動評価(7)

（透明性の高い評価制度への変革）

- 評価制度の透明性確保を重視しており、評価制度のルールや手続は社内でも公開している。
- 従前は評価の透明性が低い制度であったが、こうした状態を改めるために、これまでの「評価会議」を「人材育成会議」と名称を改め、運用を変更。年に3回程度、全事業部長が参加する場を設け、管理職や優秀な若手人材の評価結果を共有し、目標の達成状況や育成課題について議論をしている。非常に時間がかかるプロセスではあるが、人材育成の観点で目標を立て、どのようなアプローチを採るべきかについて社内で目線を合わせ、育成施策を議論することを重視している。

4 雇用管理制度

（1）採用

（採用後の伴走支援）

- 経験者採用が新卒採用の2倍以上を占めているが、必ずしも多くの社員が即戦力として活躍できるわけではない。業務の性質上、新卒採用・経験者採用のいずれに

においても、ものづくりの現場では社員を育てるのに少なくとも一年程度は必要となる。

- 新入社員と経験者採用の社員のサポートには注力しており、入社後一年間はマンツーマンで仕事を教える OJT リーダーを選任するほか、入社後半年は月一回の人事面談を実施し、必要に応じてケアを行っている。

(2) 人事異動

(ゼネラリスト育成のためのローテーションの実施)

- 専門性が非常に高い業務であるため、従来は、社員には同一部署での縦のキャリアパスしかなく、ゼネラリストの育成に課題を有していた。こうした運用を改め、幹部に就任するためには複数の部門の経験を求める運用に変更した。

(3) キャリア自律支援

(人材育成に必要なスキルを可視化)

- 等級ごとに、①顧客価値創造・課題解決、②社内外コミュニケーション、③知識スキルの発揮、④組織力強化の4つの視点で期待される役割を定義しており、各等級において必要となるスキルとトレーニングをまとめた「スキルマップ」を作成。2014年に一旦作成したが、内容の見直しと運用の改善を進めている。
- 評価は「成果」と「発揮行動」の両面で行うこととしている。育成面談の際に、中期的なキャリアや目標を達成するためにはどのようなスキルが必要で、社員がどのようなスキルを保有しており、どのようなスキルが足りていないかについて「スキルマップ」を用いて認識を共有し、育成計画（知識習得、トレーニング、業務経験）の検討と実行につなげる狙いである。
- なお、社内にはキャリアコンサルタントの資格を有している社員も複数名おり、これらの社員の知見も活かしつつ、今後はより積極的なキャリア自律支援に向けたサポート体制を充実させていく方針である。

(「ジョブ型」だけでは無意味)

- 東洋合成の改革の力点は、「人材育成」と並んで「組織開発」にもある。「ジョブ型」の仕組みによって一人一人の能力が引き上げられたとしても、それがバラバラになっていたら組織能力の向上にはつながらない。また、経験者採用の増加に伴って多様な価値観やバックグラウンドを持つ社員が社外から加わった時に、その社員が能力を発揮できるか否かは、組織の在り方次第であるという点は社内でも強調して伝えている。
- こうしたことから、社員の仕事のやりがい、成長実感、効力感などを図る「組織感情診断」を2016年から導入。毎年改善を重ねてきたが、8年目の2023年に「仕事のやりがい、成長実感、効力感」と「組織感情レベル」が大きく改善した。指標として用いている「ギスギス」「冷え冷え」のポイントが低下し、「イキイキ」「あた

たか」のポイントが向上したことが良い結果につながっている。こうした状態に至るまで、管理職を対象にフィードバックセッションを行い、内省と対話を重ね、課題のある職場には人事が介入をしてきた。8年間は長い印象があるが、社員の感情、人間関係、人材育成、成果、業務といったものは簡単に変わるものでもないことを実感している。

(自分たちの意志で「チャレンジしたいこと」が出てきた)

- 2021年から経営課題の一つである「更なる安全文化」の醸成に向けて、「チームビルディング+真の課題解決ワークショップ」を工場単位で実施している。最終回の報告対話会では社長を含めた経営幹部も参加し、工場メンバーが一年間をかけて検討してきた「工場のありたい姿」と「チャレンジしたい目標と課題」を報告している。淡路工場の報告対話会では、「世界 No. 1 淡路品質」という目標が発表され、この実現に向けて社長、事業部長との対話が生まれた。
- 淡路工場のケースは、会社からの指示ではなく、社員の自発的な検討により発案されたものであり、こうして生まれた目標は、今後工場が目指すべき姿としてぶれないただろうと受け止めている。このような経営と現場の想いをつなぐ組織開発の場づくりに取り組んでいる。

(4) 等級の変更

(昇格・降格の実施)

- ジョブ型人事の導入後、優秀な人材の昇格ペースは以前に比べて非常に早くなった。ある程度の年功のバランスは取りつつも、優秀層は次々と上位の役職に引き上げるカルチャーに変わりつつある。特に、主任係長・課長・部長といったポジションに若手が増えてきている。
- 管理職はポジションごとに等級を管理しており、職務の変更に伴いダウングレードが生じることはあり得る。非管理職も制度としてはダウングレードを実施し得るが、対象者はごく例外的なローパフォーマーに限定される。
- また、従前は57歳での役職定年制度を設けていたが、ジョブ型人事の導入に伴い廃止した。年齢にかかわらず、能力があって活躍できる社員は引き続き登用する考えである。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

(3年かけて人材総務部を創設)

- 東洋合成は人事機能が整備されていないことが、組織成長の課題であった。徐々に時間をかけて仕組みを整えながら一旦は中央集権的に人事機能を強化し、人材総務部をつくった。
- 更に、主力となる拠点には人事担当者を配置し、現場で人事の課題をタイムリーに解決できる体制を整えた。運用において非常に難しいと感じる点は、配置する人事

メンバーの知識・経験が豊富でないと、現場での課題の抽出やタスクの整理、事業部長・工場長との関係性の構築や課題解決の期待に応えることが難しいということ。現場での人事を担える人材をどのように育成していくかは、長期的な視点が必要であると感じている。

- 未だ課題も多く、管理職の役割が増加する中で、管理職が組織目標の達成と部下の育成を両立していくには、管理職へのサポート・仕組みの構築とトレーニング機会の提供が必要である。今後は、本社だけでなく工場の現場における人事機能もサポートを強化することで、現場の社員が日々どのような表情で仕事をしているか、何に困っているかといったことをより細かく肌で感じるができる組織になりたいと考えている。

5 導入プロセス

(ジョブ型導入を決断してから導入までに2年)

- 人事制度改革を実施するにあたって、改革費用として一定の投資が必要になった。費用対効果と導入プロセスの検討を慎重に行い、ジョブ型人事の導入を決断した後、2年後に社内承認を得ることができた。「次の事業成長に向けて、大きく制度を変えるための最小限の原資であり、工夫しながらコストを抑えて制度を変えていく」と、社内に前向きなメッセージを送ることが非常に重要だった。
- 当時「ジョブ型人事」という言葉は世間でもあまり用いられておらず、むしろ「組織として能力をいかに最大化するか」という観点を前面に出して制度改革を進めた。
- 今回の人事制度改革では、労働組合との協働関係も見直し、組織としての課題認識からしっかりと協議し、制度変更を丁寧に行っていた。

(激変緩和措置)

- 新たな等級制度導入にあたっては、管理職は、一旦は従前の報酬額に合致する等級レンジへとそのまま移行させた。その後の評価結果に応じて、報酬額が適切な水準に昇降することを企図している。

(賃金原資は維持)

- 報酬水準について、全体の賃金原資は変えていない。同一等級内での上位と下位のレンジを広げた上で、評価される人と評価されない人とで賃金原資の増減インパクトを相殺するようにした。

(今後の課題)

- 2017年の人事制度改定から約7年が経過し、採用競争力や人材育成にあたり、一定の効果が表れてきている。一方で、制度を導入しただけでは社員は育たない。事業規模の拡大と社員数の大幅な増加を経た上での次の成長に向けた課題として、

人材育成のために必要なトレーニングや、能力開発の機会を拡充させる必要があると考えている。

○これまでの事業成長を遂げた社員に報いるための賃上げも実施しており、更なる成長に向けて、人材採用の強化と更なる人材育成に取り組む方針である。

以上

(20) 株式会社メルカリ

企業概要

メルカリグループは「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」をミッションに掲げ、日本とUSを拠点に事業を展開する日本発の企業。スマートフォンから誰でも簡単に売り買いが楽しめる日本最大のフリマアプリ「メルカリ」のほか、アプリ内で簡単に決済ができる「メルペイ」、暗号資産やブロックチェーン事業を手掛ける「メルコイン」、Eコマースプラットフォームを開発する「メルカリShops」などを運営している。

企業情報（2023年6月末時点）

従業員数	2101人（連結）
売上	1720億円（連結）
主要事業所数	国内2か所、海外2か所
従業員数の海外比率	25.7%
売上高の海外比率	23%（2024年3月末時点）

1 制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

（グローバルに準拠した制度への変革）

- 株式会社メルカリ（以下「メルカリ」という。）は、「日本初のグローバルテックカンパニー」として高い専門性を備えた人材により支えられている。社員の国籍は約50か国、エンジニアの過半数は外国籍の人材が占める。
- 人事制度も当初は“よくある日本のベンチャー企業”であったが、外国籍の社員にとっては非常に分かりにくい。グローバルに準拠した在り方へと変革を進めてきた。

（ミッションを達成するための人事制度ポリシー）

- 「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」が全社的なミッション。社会貢献の要素をより強く打ち出した上で、世界中のタレントが可能性を解き放つ組織の実現を目指す。
- 人事制度ポリシーとして、個人と組織の非連続な成長を目指し、以下の4点を掲げる。
 - ① Bold Challenge
全社員が大胆なチャレンジをする集団として、それぞれの領域で新しいこと・困難なことにチャレンジすることを求める
 - ② Pay for Values / Performance, Pay Competitively
バリュー発揮やパフォーマンスに対して適切に報いる

③ Embrace Diversity

多様な人材にとって納得感・透明性の高い制度である

④ Grow as a pro

全員が自律したプロであり、自主性をもってキャリアを構築し成長する

○特に海外の人は、会社のミッション・パーパスを強く意識し、行動する傾向が強い。会社としての存在意義や考え方を明確に示すことを心がけており、それに共感し、各人のバリューを発揮する人材を求めるのが同社の基本スタンスである。

(「Culture Doc」により共通の価値観を示す)

○ミッションやポリシーを実現する上で、組織としての共通の価値観である「Culture Doc」を取りまとめている。日本国籍以外の社員が増え、リモートワークなどの働き方を多様化させる中で、土台となる組織のカルチャーを示すことで、多様な人材が活躍できる環境の実現を目指す。

Culture Doc (概要)

Sustainability

事業を通じて、地球環境に対して
ポジティブなインパクトを
生みだし続けていく存在を目指す。

Inclusion & Diversity

多様なバックグラウンドをもつ個人が、
誰もが簡単に取引に参加でき、
自由に価値を生み出す機会を
手にできる社会の実現を目指す。

Trust & Openness

相互の信頼関係を大切にし、
情報の透明性を保つとともに、
組織もフラットに構築する。
社内ルールは最小限にとどめる。

Well-being for Performance

ひとりひとりが自身の限界を引き上げ、
バリュー発揮と成果を最大化させるため、
心身のコンディションを維持することに
オーナーシップを持つ。

2 ジョブ型人事の骨格

(1) 導入範囲

(全社で一貫した人事制度を導入)

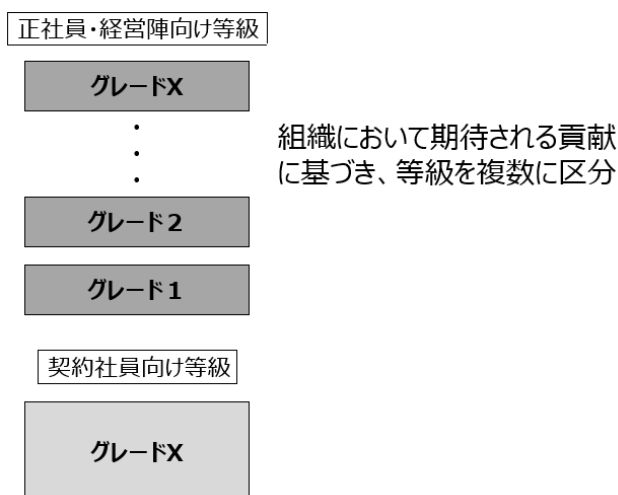
○メルカリにおいては、新卒社員から CEO までが一貫した人事制度により処遇されるのが特徴である。上司・部下といった関係性をはっきり示さないフラットな企業風土を重視しており、役職によって制度を変えるといったことはしていない。

(2) 等級制度

(期待される貢献に基づいた等級体系)

- 等級は「正社員・経営陣」と「契約社員」に分け、それぞれ複数の階層を整備している。優秀な人材を早期に抜擢・登用するため、等級の階層数は少なくすることを意識している。

等級のイメージ



- 等級の区分は、「組織において期待される貢献」に基づき職種共通で行っている。各社員が担う役割が事業にどの程度インパクトを与えられるかの観点から、等級ごとに期待成果とバリュー発揮行動が定義されている。また、エンジニアをはじめとした一部の職種については、職種別の定義を用意している。

各等級の定義

等級ごとに、期待される貢献を以下の要素により定義

期待成果	Management	Managementへの期待成果
	Specialist	Specialistへの期待成果
バリュー 発揮行動	Go Bold	大胆なチャレンジ
		ありたい姿の明示・推進
	All for One	優先度・方向性理解と推進
		チームワーク
	Be a Pro	オーナーシップ
		専門性の発揮・向上
D&I	D&Iの理解、多様な人材からの意見を取り入れエンパワーする力	

(比較可能性を意識した等級定義)

- 各等級の定義は、グローバルテック企業における等級と比較可能なものにするこ
とを意識し、各社の定義を参考に策定している。グローバルテック企業からの人材
獲得を企図したものである。

(3) 報酬制度

(バリュー発揮度に応じた報酬制度)

- 報酬は、基本給与とインセンティブの2つで構成され、インセンティブには現金だ
けでなく株式報酬も含まれる。バリュー発揮度が上がるにつれ、報酬も大きく引き
上がる仕組みとした。

(グローバルテック企業をベンチマークした報酬水準)

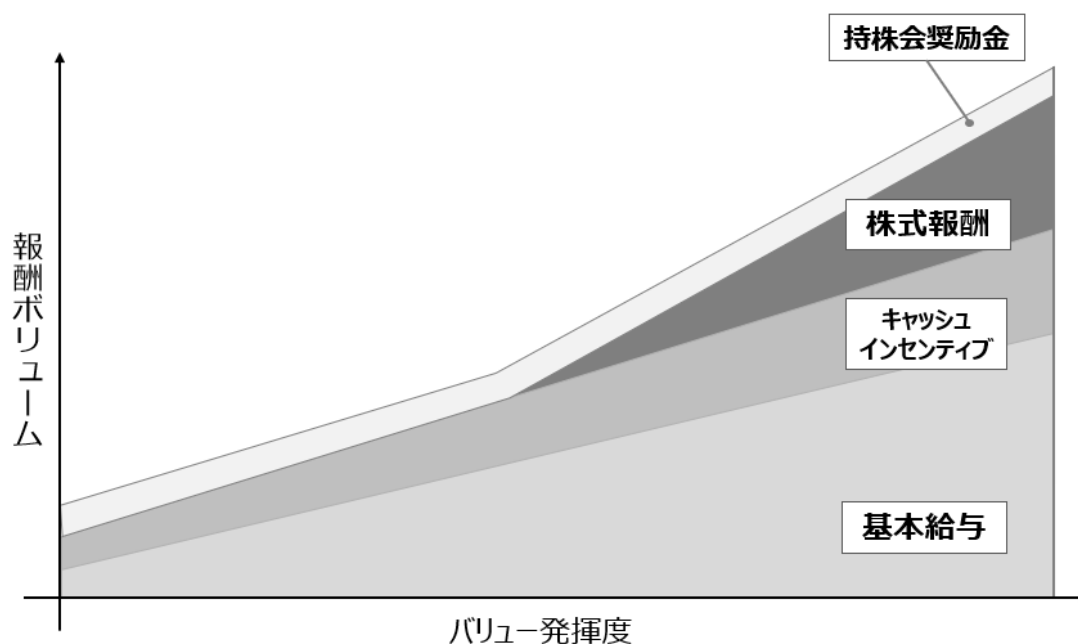
- 基本給与(月例給・賞与)は、10種類以上ある職種ごとに企業をベンチマークし、
等級ごとの報酬レンジを設計した。外部の賃金水準をベンチマークし、具体的な等
級と職種に落とし込む形で設計している。
- ベンチマーク先は国内のネット企業だけでなく海外のテック企業を含んでおり、
日本国内においてはかなり競争力の高い水準である。職種間でのレンジの差は大
きく、特にここ数年でエンジニアの報酬は高騰している。
- 報酬水準は半年に一回見直しており、人材獲得にあたっての競争力を維持するこ
とを意識している。
- 昇給率はバリュー発揮度に基づいて設定される。成果を出せば報酬が大きく引き
上がる仕組みとした。

(現金と株式によるインセンティブ)

- 現金によるインセンティブは、基本給与の昇給率に「インセンティブ係数」を掛け
合わせた数値が報酬額に反映される。インセンティブ係数は等級とバリュー発揮
度に基づき設定され、バリュー発揮度に応じた報酬を獲得することが可能となる。
- 株式報酬は、一定の等級以上の社員を対象に、等級に応じて多くの株式を受け取る
ことができる仕組みである。会社の成長と連動した報酬体系とすることで、等級が
高い社員が中長期的な視点を持ち、会社の成長へコミットすることを促す仕組み
である。
- また、株式報酬の対象とならない社員に対しても最大 25%の「持株会奨励金」を
支給しており、株式を保有することで、企業価値の向上に取り組んでもらうこと
を期待している。

報酬制度の概要

市場データや公開情報等を参考に、職種・等級別の報酬水準を設定



(「説明できない格差」の是正アクション)

- 男女間の賃金格差を社内で重回帰分析した結果、グレード分布の男女差などの理由では「説明できない格差」が7%存在することが明らかになった。
- 原因を分析した結果、入社時に男女間の年収差が存在したことが分かった。外部から人材を獲得する際に、他社での「説明できない格差」を承継してしまっていたことに起因するものである。市場価値に応じてフェアに報酬を支払うポリシーの下、個別で報酬の調整を行った結果、格差は2.5%まで是正された。今後も半年おきにモニタリングを実施する方針である。

(4) 評価制度

(期待成果とバリュー発揮行動に基づく5段階の評価)

- 等級における期待成果とバリューをどれだけ発揮できたかの行動評価 2つの評価軸それぞれについて5段階の評価を半年ごとに実施。段階ごとの評価分布を定めることで、メリハリのある処遇につなげている。
- 評価結果は昇給率と賞与に反映される。賞与は「成果評価」、昇給や昇格は「成果評価」と「行動評価」両方を鑑みている。これにより、短期の成果やパフォーマンスだけでなく、中長期を見据えたチャレンジや将来のためにリスクをとることを促している。

- 評価手続では、上司以外に、同僚からも評価を受けられる「ピアレビュー制度」を導入した。上司だけでなく、同僚からの評価も受けることにより、評価の精度のみでなく社員の納得度も向上している。

3 雇用管理制度

(1) 採用

(専門人材の外部採用が中心)

- 採用に関しては、職種別に各分野のプロフェッショナルを獲得するのが基本姿勢。新卒採用が5%、経験者採用が95%であり、経験者採用が新卒採用を大きく上回る。新卒採用の場合も、経験者採用の社員と同様に即戦力としての活躍が期待される。市場価値の高い専門人材を中心に採用を行っているため、採用にあたっては十分な報酬を提示すると共に、リテンションには注意を払っている。
- 海外の人材を採用するにあたっては、昨今の円安が逆風となることも多いが、日本において他のグローバルテック企業と遜色のない水準の報酬であることや、日本の物価・生活水準を丁寧に説明し、理解を得るよう心がけている。
- 多様な国籍の人材を採用するため、前職の報酬額は全く社員のパフォーマンスの参考にならないことも多い。採用プロセスで専門性や技術スキルを確認し、面接を通じてどの程度のバリュー行動を発揮できる人材なのかを精査することは意識している。

(2) 人事異動・キャリア自律支援

(自らの意思と責任によるキャリア形成)

- メルカリでは、「社員は自らの成長とキャリア開発にオーナーシップを持つ」ことを前提としている。キャリア形成は、会社が積極的に指示や関与をするのではなく、社員が自らの意思と責任により達成すべきという考えである。
- 定期的なローテーションによる異動は実施していないが、事業に必要なポジションについて、本人と協議の上、人事異動を実施することはある。

(YOUR CHOICE による柔軟な働き方の促進)

- 2021年より、個々の社員がパフォーマンス・バリューを発揮しやすい働き方を選択できる「YOUR CHOICE」制度を導入。特徴は以下の3つである。

① 働く場所を自由に選択できる

オフィス出勤・フルリモートワークを自由な判断で選択できる。エンジニアを中心に、約90%の社員がリモートワークを選択している。他方で、対面のコミュニケーションも重要であると考えており、各チームの事情に応じて、定期的に対面で会う機会は設けている。

② 住む場所を自由に選択できる

日本国内であれば居住地は問わず、通勤手段も自由である。月額 15 万円までの通勤手当が支給され、約 10%の社員が首都圏以外に居住している。

③ 働く時間を自由に選択できる

フルフレックス制度（コアタイムなし・フレキシブルタイムなし）により、24 時間 365 日好きな時間に勤務が可能。日中の中抜けや一日あたりの労働時間を増やして週休 3 日等にすることも自由。

○働き方の自由度を高めたことで、遠隔地の人材を採用できるようになったのは強みである。社内でも、YOUR CHOICE はチーム・個人のパフォーマンス促進につながるものであると受け止められている。

（4）等級の変更

（実力主義による人材の登用）

○等級制度の運用においては、実力主義を重視している。

○低評価が付いた場合は、昇給はなく賞与も下がる。低評価が連続すると降格となる。市場価値が高い社員が多いため、降格の場合は自ら退職を選択することが圧倒的に多いが、降格を受け入れる社員もいる。もっとも、低評価を受けた社員のうち、約半分は半年後の評価で標準評価を取得しており、厳しい評価は社員の奮起・能力向上につながる側面もある。

○最高評価が付いた場合は、一回の評価のみで昇格を実施することが多い。

○昇格・昇給のサイクルは半年ごとに実施しており、能力があれば短期間のうちに昇格が可能。新卒入社後 29 歳でグループ会社の「株式会社メルコイン」CEO に就任するなど、ごく短期間で等級を上げたケースもある。

4 人事部と各部署の権限分掌の内容

（HRBP を介した人事部と各部署との連携）

○採用・登用、人事評価といった個々の従業員にかかる人事制度の運用は、当該部署が部署を担当する HRBP⁸¹ のサポートを受けて実施している。部署によっては、独自に各等級の期待値を個別の職種に当てはめた「職種ラダー」を定めるなど、積極的に人事制度を運用しており、事業部門の裁量が相当程度認められている。

○人事部は、制度の企画、全社的な運用方針、部署間での制度の一体性の確保等の調整を担当。各部署と人事部は、HRBP を通じて連携する体制である。

81 「Human Resource Business Partner」の略で、事業部門における人事や人材開発の責任者をいう。

5 導入プロセス

(労働者・使用者の垣根のないフラットなコミュニケーション)

- メルカリには労働組合はなく、制度の導入・改定にあたっては、全社集会や制度説明会を実施し、CHRO や担当者が自らの言葉で社員に説明し、対話を行っている。これらの場を通じて、制度に込めたメッセージの伝達、疑問点の解消、フィードバックを受けた改善を企図している。
- 全社集会時には、オンラインでの配信と同時に、社内コミュニケーションツールを用いて社員が自由に感想や意見を発信できる場を設けている。「労働者」「使用者」間の垣根は高くなく、フラットにコミュニケーションをとることが可能。格式ばった「労使コミュニケーション」が行われているわけではない。
- 相互の信頼関係を大切にするカルチャー「Trust&Openness」を掲げる。これに基づき、情報の透明性を保ち、可能な限り社員が意思決定にコミットできるよう意識している。

以上