

## 第6回三位一体労働市場改革分科会議事要旨

---

### (開催要領)

1. 開催日時：令和6年2月6日(火) 16:00~18:00
2. 場所：中央合同庁舎4号館 4階共用第4特別会議室
3. 出席者：

新原 浩朗	新しい資本主義実現本部事務局長代理
鈴木 英二郎	厚生労働省 労働基準局長
岸本 武史	厚生労働省 人材開発統括官
島津 裕紀	経済産業省 産業人材課長
伊藤 邦雄	一橋大学 CF0教育研究センター長
大浦 征也	パーソルイノベーション株式会社 代表取締役社長
三瓶 裕喜	アストナリング・アドバイザー合同会社代表
柴田 彰	コーン・フェリー・ジャパン株式会社 コンサルティング部門責任者
神保 政史	日本労働組合総連合会 副会長 全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会 中央執行委員長
谷口 岩昭	中外製薬株式会社 上席執行役員
中畑 英信	株式会社日立製作所 代表執行役 執行役専務 CHRO
山内 博雄	マーサージャパン株式会社 組織・人事変革コンサルティング 部門代表
伊藤 道博	アフラック生命保険株式会社 執行役員(人財マネジメント戦略担当)
富田 雅彦	オムロン株式会社 取締役 執行役員専務 CHRO 兼 グローバル人財総務本部長
矢野 嘉行	中外製薬株式会社 上席執行役員 人事・ESG推進統括

### (議事次第)

1. 開 会
2. 議 事  
ジョブ型人事の導入事例について(企業ヒアリング)
3. 閉 会

### (資料)

- 資料1 三位一体労働市場改革分科会の開催について  
資料2 アフラック生命保険株式会社 提出資料

資料3 オムロン株式会社 提出資料

資料4 中外製薬株式会社 提出資料

---

#### ○新原事務局長代理

それでは、会議を始める。

分科会の委員について、資生堂の田中様が人事異動により退任され、資生堂の和田様が新しく就任された。本日は欠席されているが、今後、よろしく願います。

引き続き、ジョブ型人事を導入した企業の皆様からヒアリングを行う。

#### ○アフラック生命保険株式会社 伊藤氏

会社の概要について。弊社は1974年に日本初のがん保険とともにビジネスを開始し、今年で創業50周年。医療保険とか介護保険といった生きるための保険を中心にビジネスをしている。

支払い実績は、がん保険だけで累計で8兆円、日々12億円の支払いをしており、多くのお客様のお役にたっている。人事について、いわゆる「外資系」だからと言われるが、実は違うというところを最初に伝えたい。創業以来、日米のいいところを生かす経営をしており、例えば日米でグローバルグレードを統合するなどの動きはない。つまり、一般的な日本企業と同じと考えていただきたい。また、全国に支店があるので、転勤も必要な会社。そういったことを前提にお話を聞いていただければと思う。

人財データ、会社の人事の状況については、社員数が5,000人ぐらい。男女半々、平均年齢が40歳ぐらい。新卒6割のミッドキャリア4割。ダイバーシティにも力を入れておりKPIを掲げながら事業運営を行っている。

本題の人財マネジメント制度について。

最近、人的資本経営などと言われるが、弊社は1955年のアメリカでの創業以来、「人財を大切にするコアバリュー」、つまり、人財を大切にすることでビジネスが発展するという考えを脈々と受け継いできた。例えば足下、日本の中期経営戦略は、5つ柱があって、その第1の柱に「多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略」を位置づけている。これは戦略を考えるのも実行するのも人である、という考え方を経営戦略に示しているということ。

人財マネジメント戦略全体は戦略マップをつくって統合的、包括的に進めている。ポイントだけお伝えすると、①コアバリューに基づく人財マネジメント戦略の方針を掲げ、②戦略の核として人財エンゲージメントを強化していくことを定めている。そして、戦略を実現するための戦術、取組として③にそれぞれのイニシアチブを整理し、④これらの取組がうまくいくように実行性・実効性を確保するためのガバナンスや仕組みを構築している。人事は経路依存性があるので、このような統合的な形で進めていくことを大事にしている。

その核となる人事制度は、弊社では人財マネジメント制度と称している。職能等級制度から職務等級制度に切り替えるべく、2021年に管理職、2022年に一般社員に新たな人財マネジメント制度を導入した。これは何のためかという、自律的なキャリア形成を支援し、人財育成を図るため。変化の激しい時代に、一人一人が活躍できる環境をつくっていかねば会社は勝てない。そのために制度に手を入れた。

具体的な内容について。プレーンな職務等級制度だが、各ポストに求められるミッション等をJD（Job Description）に定めて、そこにグレードを当て任命していく。年功的な要素は一切ないので、社歴、年齢、性別に関係なく人財を配置していく、適所適材。よって、制度上は20代でも管理職になることができるし、逆に、一定の年齢が来たらポストオフするような役職定年制も廃止した。誰もが活躍できる制度を目指した。

JDについて。約1,400ポスト分のJDをつくっているが、全部公開している。これは何のためかという、自分が目指すキャリア、そこに求められる資格、経験、スキル、こういったものを知ることがキャリア自律の第一歩につながると考えているから。

職務評価はJDをもとにグローバル・スタンダードの仕組みを使い8軸で評価してグレードを決めている。ジョブベースでグレードが決まっていくことになる。

いわゆる旧制度だと職位がまずあって、そこにグレードが紐づいているので、基本的に部長と課長のグレードが逆転するみたいなことはなかったが、今は、例えばA部の課長のほうがB部の部長よりもグレードが高いといったことが生じる。

管理職層は16グレードから23グレードまでであるが、実際に、ライン部長とライン課長とでグレードの分布が重なっていて、中には逆転しているケースが存在している。

では、こうした制度導入後に、ちゃんとグレードチェンジをしているか、ということだが、2024年1月の定期異動のデータを見ても、管理職層から一般社員層にダウングレードした人がおり、一般社員層から管理職にアップグレードした人もいた。

こういう話をすると、職務等級制度は大変厳しい制度ではないかと思われるかもしれないが、私は逆だと思っていて、こういうことをやっていくには、丁寧に社員と向き合っていくということとセットでなければ運用できない。そういう意味では、官僚的に、あるいは年功的に人事が決めていくような人事制度に比べると、よほど社員、人財を大切にす制度ではないか、と運用しながら感じるどころ。

ダウングレードの場合にどう対応しているかの一例だが、そもそもダウングレードは降格ではなく、再登用されるということを明確にしておき、実際にいる。また、急にダウングレードを通告するのではなくて、予見可能性を与えていく。丁寧に1on1を行う。その際、自身の選択を促していく。リ・スキリングをしたいということであれば、それを応援していく。もちろん人事もサポートして、現場任せにしない。生活の安定性というのは当然必要なので、報酬面ではちゃんとセーフティーネットをかけていく。こういったことを丁寧に愚直に誠実に行うことで、制度をしっかりと運用している。

次に、報酬設計をどうしているかに視点を転じたいが、「トータルリワード」という考え方を弊社は大事にしている。もちろん仕事の報酬はお金、金銭的報酬だが、「仕事の報酬は仕事」という言葉もあるように、やりがいのある仕事とか、キャリア形成を支援してもらえとか、安心して働けるみたいなことも大事になってくる。こういう非金銭的なものも含めて「トータルリワード」を設計する考え方をもっている。

これを踏まえ、職務給の設定について。20ページはイメージ図だが、各グレードの真ん中の横棒の線がいわゆるマーケットの中央値。そして赤い点、これが当社の職務給の水準。競争力を確保するために高いところに設定するが、金銭的リワードだけで戦っていくわけではないので、ベリートップを狙うことは考えず、コンペンセーションデザインを行っている。

肝心の主体的なキャリア形成に向けて何をしているのかというと、ブランドプロミスの「『生きる』を創る。」にかけて、「自分を創る。未来を創る。」というタグラインをつくって、社内でいろいろな取組を打ち出している。

具体的な取組の一例として、核になるのが①のキャリア開発計画書（GDP）というもの。先ほどのJDを見て、目指したいポストに必要なスキル、自分に足りないところを洗い出し、能力開発の計画を立てていく。GDPの作成は強制していないが、社員の9割が作成したか作成予定となっており、多くの社員が動き始めたことは、大きな一歩だと思う。ただ、急にキャリアを自分たちで考えなさいといわれても、まごまごしている方々も結構いて、キャリア迷子も生じている。この辺については、これからいろいろとサポートや支援が必要になってくると考えている。

②がAflac Cafe。自己啓発のために最大年間10万円まで自由に使える。GDPに基づく育成となると、よりパーソナライズされた支援が必要になっていくので、こういったものを設けている。

キャリアチェンジを実現するための仕組みとして③のジョブ・ポスティング、これも結構活発にやっている。

ジョブ・ポスティングを行うと、どこの部署でどんな仕事をしているか分からないという声が結構社員から出てくる。そこで、④としてキャリアEXPOという社内版の合同説明会を開催している。いろいろな部署が出て、うちの部署はこんなことをやっていますよとか、こういうスキルアップができますよといったことを紹介するもので、これは結構若手に人気があって、非常に活況。

そして、新卒の在り方も合わせて変えていかなければということで⑤キャリア志向の高い学生には初期の配属先を確約するWING制度を導入した。今年の新入社員の2割が利用している。

では、異動は、全部本人のキャリア志向に基づいてポスティングベースでやっているのかというと、決してそうではない。会社主導の異動も組み合わせて、ハイブリッドでジョブローテーションを行っている。これはなぜかということ、先ほど言ったように

全国に拠点があり人財を配置していく必要性もあるから。また、生命保険というのは、やはり営業や支払い、アンダーライティング（保険の引き受け）などのコアビジネスをちゃんと理解しておくことがとても大切。したがって、新卒で入って大体10年ぐらいまでの間はそういうコアビジネス領域をあえて経験させて、会社の理解と適性をしっかり見定めていってもらおう。この期間が大事だと思っている。一方、ITとかデジタルとかアクチュアリーみたいな専門性が高い人たちは、基本的に縦に伸ばしていきましようという形でバランスを取りながら人事を行っている。

制度導入と併せて、部門型人財マネジメントを導入した。これまでは人事部が人事権を持ち、中央集権的にやっていた。これを、各部門に人事権を渡し、人事はいわゆるBP機能というか、コンサルティング的なサポートをしていくというふうに変えた。これは何のためかというと、ビジネスの機動性を高めていくということと、もう一つは、この制度は本当に社員と向き合っていかなければならないので、そのために人事権を現場のほうに渡していくことが必要だからである。

ただ、急に人財マネジメントを今日からしっかりやりなさいと言っても、現場にそんなに熟度があるわけではないし、人事も今日からコンサルティング部隊だと言っても、そんなに急に変わらない。四苦八苦しなからやっているが、目指すところは正しいと信じて、頑張っているところ。

制度導入時の話として、これだけ大規模な制度導入をどうやったのかについて。通常は人事が社長などと決めて、人事が説明会をしておろしていくことが多いと思うが、当社の場合は、社長と各部門の役員によるプロジェクトをつくって2年間で86回、126時間、これはコンサルティング会社の力も借りながら、ほぼ毎週のように議論して決めていった。何がよかったかというと、現場を預かる役員たちが、自分がつくった制度というふうに圧倒的な当事者意識を持ったこと。なぜ転勤が必要なのか、なぜこの手当を廃止したのか、こういうことをちゃんと役員が説明できる。したがって、制度導入時の現場への説明会も、人事は当然オブザーブしていたが、プロジェクトメンバーの役員が説明の主体となってやった。これが、これだけの大きな変化の中で、非常に現場の納得感を醸成するうえで大きな要因になったと考えている。

最後に、運用フェーズに移ってきた中で、当社が工夫してやっていることを2つほど紹介する。制度は、運用がうまくいかないと壊れてしまうので、ここをちゃんと担保していくことが大事。

1つはモニタリング。人事権を現場に渡している。人事はちゃんとサポートしているのか。部門がばらばらになっていないか。新しい制度を入れて本当にうまくいっているか。こういったことをしっかり経営レベルで丁寧に見ていこうとしている。

具体的には、人財マネジメント政策委員会というガバナンス体制を設けている。社長と全統括役員の10人ぐらいのメンバーで構成され、隔週開催している。そこで、例えば資料で記載したようなモニタリングの項目を決めて、できるだけデータドリブンで

議論している。どこかの部署だけポストが増えてないかなど、こういったことをしっかり見ている。部門に人事権を渡し、裁量権を渡しつつも、会社全体がばらばらにならないように、そこは求心力を保っていくといったことに取り組んでいる。

もう一つ大事なのがコミュニケーション。例えば、私をはじめとして人事の役員、部長が現場を回って社員とダイアログをやっている。リアルな場でリアルなダイアログということで「りあるぐ」と称してやっている。こうすると、主体的なキャリア形成に対して社員がどんなふうを受け止めているんだろうとか、所属長はちゃんと部下と向き合っているかとか、こういうことがつぶさに伝わってくる。必要なPDCAを回していくために、丁寧に声を聞く活動もやっている。

そういった意味では、人事というのは、マーケティング機能がすごく大事になっていくと思っている。なぜこの制度を入れているのか、なぜ主体的なキャリア形成が必要なのか、なぜこういう取組を今やっているのかということ、しっかり伝えていくことで、正しく運用できる環境をつくっていく。これが結果的には現場にいる上司をサポートすることにもつながっていくと思いながら、取組を強化している。

#### ○オムロン株式会社 富田氏

弊社が取り組んでいるジョブ型人事制度改革、少し広義のジョブ型人事制度の目的、そして、取り組むテーマの全容をまずお示しした上で、3つの大きな変革ポイントの中で主要な、より象徴的と我々がこだわってきた施策について、ややオムニバスの御紹介をさせていただきたい。

弊社のジョブ型人事制度変革の目的。資料の上段部分の左端、そして右端に社会環境の変化と事業競争環境の変化等を書いている。それらの変化に対して我々が向こう10年間、どういう人財戦略を取っていきたいのかを人財戦略のビジョンで書いている。「会社と社員が“よりよい社会をつくる”という企業理念に共鳴し、常に選び合い、ともに成長し続ける」という関係づくりをしていきたいと思っている。

ここでのポイントは、企業理念という会社のある意味パーパスであり、憲法というものにお互い共鳴し合って、選び合う、そして共に成長し続けるという対等な関係を目指しているというのがこの言葉に込めた思い。

このビジョンを実現する上で、どんな状態目標を掲げたのかが、SF人財マネジメントの状態目標。なお、SFというのは我々の長期ビジョンの愛称で、向こう10年の状態目標という形で御理解いただきたい。

多様な社員が成長し、価値を高め、社内だけでなく世の中・労働市場でも高く評価されている状態。王道な状態目標を設定している。

それに対して、変革の方向性というのを示した。会社が社員に対して成長と活躍の機会を提供すること。社員にはこれまで以上に主体的なキャリア成長の行動を求めるとい、何を提供し、何を求めるのかを明示している。

3つの変革ポイント、こちらが今日お話しする非常に重要なポイントになる。

3つの変革ポイントの1つ目が、自律的キャリア形成・能力強化の機会を拡充していくこと。一人一人が自身のキャリアオーナーシップを持って、自らの能力・スキルを磨き続けることを求めていく。

具体的には、キャリアパスを複線化していくためのスペシャリスト制度であったり、意欲のある社員のスキルアップ、リ・スキルを支援する人財育成投資であったり、もしくは自らキャリアを主体的に選択できるという応募制・公募制という制度を入れている。

2つ目が、役割責任・成果による評価・処遇。能力・スキル・行動を言語化して、加えて処遇・評価基準を明示することからスタートしている。具体的には、職務ランクの設定基準を明確にし、厳正な昇降格マネジメントを行う。そのための昇降格のシステムであったり、モチベーションの向上を目的とするようなインセンティブの話であったり、そして何よりも一番大切にしているのが、多様な人財の活躍を促進するために、年齢や勤続や個人の属性によらない処遇への見直しを図ってきた。

3つ目が、多様な人財のさらなる活躍に向けた環境整備。一人一人の生産性の向上や創造性の発揮をしてもらうため、社員それぞれが個々に持つ事情、それから制約がある中で最大限能力を発揮するための選択肢のある働き方をつくってきた。

全体像、全容をお示しする。現在、2023年度は、SF2030という長期ビジョンの2年目。実はその前の10年間でいろいろな施策をかなり入れてきた。そういう意味では、20年ぐらいかけてしっかり作り込んでいこうというもの。

まず、3つの変革ポイントの中の「役割責任・成果による評価・処遇」から説明していく。

1つ目がキャリアパスとグレーディングシステム。資料では、縦軸に執行役員、経営基幹職、主査、社員1級から5級という形で資格を書いている。経営基幹職は管理職、主査は係長職と理解いただきたい。社員1級から5級というのは、入社してから係長になるまでの一般職。横軸はチームマネジメント、プレーヤーA、B、スペシャリストという4つに分けているが、これは役割の種類、いわゆるパス。

ここでお伝えしたいことは、大きく3つ。1つ目がキャリアパス。横軸のキャリアパスの複線化というのを我々はこだわって作り込んできた。左側のチームマネジメント、プレーヤーA、Bというのはジェネラルな部分になる。右側のスペシャリスト、これは文字どおりスペシャリスト。要は複線化をして、ここを行き来していけるような仕組みをつくっている。

2つ目がグレーディング。グレード付与は係長以上、弊社の場合、主査以上が対象。社員1級から5級はグレードを付与していない。

3つ目は、役割にグレードがついている。したがって、役割が変わればグレードはアップ・アンド・ダウンする。個人にはグレードがついていない。

2つ目は、賃金体系について。経営基幹職と言われる管理職及びスペシャリストについては、役割給100%、文字どおり、担う役割責任に基づく報酬にしている。毎月のように人事異動があるので、グレードが変わるのは毎月可能性としてあるので、月次で洗い替えをしている。

主査、係長職については、こちらも担う役割責任に基づく報酬という形で、経営基幹職は役割給、主査は職務給と書いているが、基本的な考え方は一緒。考え方が違う部分があったので名前を変えているが、基本は担う役割責任に基づく報酬と御理解いただきたい。こちらの係長職については、春と秋に年に2回洗い替えをしている。

その下、社員1級から5級については、役割に基づく報酬ではなく、従来の職能給、資格給を入れている。能力形成段階にあるという認識なので、こういうやり方をしている。年に1度、毎年年度初めに見直しをかける仕組みで賃金体系をつくっている。

3つ目は、評価の仕組みについて。

2023年度から内容を変更した。変更したポイントは、目標に対する成果、いわゆるMBO (Management By Objectives) によるパフォーマンスの評価に加えて、持続的な価値創造のために求められる行動、弊社の中でいうコンピテンシー、リーダーシップ。そういったものを評価する成果とコンピテンシーの2軸による評価制度に変更した。この包括制度は、一般職であろうが、経営基幹職であろうが同じ2軸でやっている。求められる能力が少し違うので、軸の中身は若干変えているが、2つの軸でやるということについては同じ考え方でやっている。

昇格プロセスについて。入社して、管理職もしくはスペシャリストのどちらかになっていくが、経営基幹職になるまでの道のりを簡単に示している。大卒22歳で入社したとすると、最速28歳で管理職の登用が可能となっている。また、主査と言われる係長職、そして管理職の登用には、2回、アセスメントにより、行動特性、マネジメント特性を見ている。これは気づきを与えるという部分もあるので、これだけでは決めていない。むしろ重要なのは面接。自分がどういう役割、何をしたいかを面接を通じて評価するのを、係長になるとき、そして管理職になるときに求めて、登用を決めている。

28歳が最速と申し上げたが、まだ28歳マネジャーは生み出せていない。現在一番早くて31歳ぐらい。31歳ぐらいのマネジャーはぽろぽろ出てきている。

リチャージ・リチャレンジ。一般の言葉で申し上げると降格と再登用、復活の制度と読み替えていただけたらと思う。経営基幹職から係長である主査、また、主査からその下の社員1級という形の資格を超えた降格を制度として持っている。そして、一旦降格しても、そこで一定の活躍を示せば再登用するという仕組みを入れている。

導入にあたっては、この前に執行役員から経営基幹職への降格、もしくは経営基幹職から再復活という仕組みを先行して入れていて、上から順番に1つずつ広げてきたという歴史。こちらも制度としては導入をしているが、やはり実運用の難しさに正直直面しており、落とすのが目的ではないが、あまり多くの人数がこの仕組みによって

アップ・アンド・ダウンをダイナミックにしているわけではないというのが今の実態。

自律的なキャリア形成に関連し、公募・応募制度を弊社は持っている、志ができて、準備ができている社員の意志・意欲に基づく活躍・チャレンジの機会を拡大していこうというのが目的。公募制度については、部門の中でポジションに空きが出たという場合に、その空きを社内で募集するという、オープンにしてそれをジョブポスティングしていくという仕組み。各部門の求人に対して手挙げによる異動ができる仕組みと御理解ください。応募制度については、自ら売り込むもの。求人、各部門の空きがなかったとしても、自分自身である部門でこれをやらせてくれ、もしくはあの人の下で働かせてくれというような、求人のない中でも手を挙げて自ら門を叩いて自分を売り込んでいく、そういう制度も入れている。公募制度は年に4回、応募制度は年に1回で今運用をしている。

スペシャリスト制度は、同じく自律的なキャリア形成・能力強化の機会拡充のプログラム。今までジェネラルマネジメント中心であったのは我々も同じ。キャリアパスの複線化、とりわけ高いスペシャリティーを持った人財。言い換えると、あまりピープルマネジメント、チームマネジメントは得意ではないのだけれども、非常に高いスペシャリティーを持った人財を適正に処遇していこうという仕組み。

ここでお伝えしたいポイントが幾つかある。1つ目がスペシャリストの定義の部分で、スペシャリストとアソシエイトという2つがある。スペシャリストというのは経営基幹職、マネジャータイプ、アソシエイトというのは係長職タイプ。2層でつないで、パイプラインをしっかりと充実させていこうという形で幅広に取り、スペシャリストもしくはアソシエイトスペシャリストを育成・登用しているというのがまず1つ目のポイント。

領域の部分でもこだわりがあり、専門領域ごとにオーナーを決めている。例えば私は人事のスペシャリストのオーナーなので、長期ビジョンの中でこういった専門、人事だったら人事の、技術だったら技術の領域にスペシャリストが必要かというのを決めて、そこに対して人をアサインしていつている。

もう一つのこだわりは、下の基準のところ。市場におけるスペシャリティーというのは当然見るが、同じ比率でオムロンにおける有用性というものを見ている。これを同じ比率で我々は見ている、例えば古い技術であって、世の中の的には決して高い評価を受けていないものであっても、弊社にとって重要なものに関しては高く評価する。そういうスペシャリスト制度。スペシャリストに関しては、当然、基本は自分自身が高いスペシャリティーで活躍してもらうことになるが、組織長、部門長も担う二刀流も可能にしているというのも一つの特徴とと思っている。

ポイントの最後の3つ目。働き方改革の主な制度について。社員一人一人が異なる事情を持っているのは当たり前だが、その事情を持つ中で自分自身のパフォーマンスを最大化するために、働く時間、場所、働き方を選べる環境整備を進めてきた。働く時

間でいうと、コアタイムのないスーパーフレックスであったり、1時間単位で有給休暇が取れる有休制度であったり、働く場所について在宅勤務制度であったり、働き方についてはネクストチャレンジと書いているが、これは社外で新しいチャレンジをする人たちに経済的支援をしていく仕組み。そして、副業もオープンにしているので、副業申請があれば、審査はしているが、社外での副業も可能にしている。こういう制度を使い、一人一人のパフォーマンスを最大化しようという試みをしている。

#### ○中外製薬株式会社 矢野氏

会社の概要について。1925年創業で、主要株主が6割ロシュということで、外資という会社にはなるが、中は内資の会社という形になっている。

1925年に創業して、2002年にロシュと戦略的アライアンスを結んだ。

このビジネスモデルは、非常にユニークで、中外製薬は独立経営ということで、多様性、創造性を確保している。一方、当社から出てきたプロジェクト、医薬品の開発についてはロシュ、ジェネンテックというロシュグループでグローバルに販売し、逆にロシュ、ジェネンテックで作った医薬品に関しては日本市場に中外製薬が販売しているという共存共栄という形のビジネスモデル。

アライアンス締結後の2002年以降、20年で売上げ7倍、営業利益17倍、2022年に売上げ1兆円を超え、営業利益は4517億円となった。

成長戦略については、弊社は2030年に向けた成長戦略（「TOP I 2030」）を掲げている。ヘルスケア産業のトップイノベーターを目指すということで、R&Dアウトプットの倍増、自社グローバル品毎年上市という非常にハードルの高いチャレンジングな目標を掲げている。その中で世界最高水準の創薬と先進的事業モデルを、デジタルトランスフォーメーション、RED（ResearchとEarly Developmentの総称）シフト、これは研究と早期開発、医薬品にとって非常に重要な機能だがそこへシフトすると、そしてオープンイノベーション。この3つをキーワードに実現していこうという戦略を掲げている。

「TOP I 2030」の実現に向けた人財マネジメント方針について。これは社員にももちろん説明しているが、多様な個々の発掘・成長・発揮が、個を変え、会社を変え、中外グループ全体の成長につながるということで、3つの個を掲げている。1つ目が「個を描く」ということで、社員一人ひとりがキャリアを描いて、未来の自己実現とTOP I 成長戦略をシンクロさせていく。2つ目の「個を磨く」が、社員の自主性によって社員が挑戦して自律的に学んで成長する、それを目指していこうと。3つ目が「個が輝く」ということで、社員自身が力を最大限発揮できる、そういう環境を整えるというのを大きな方針に掲げている。

3つの個の人材マネジメント方針に基づき、6つの人事戦略を掲げている。

「個を描く」では、成長戦略に基づいてポジションをデザインしていく、適所適材。

それから、年齢・属性にとらわれず挑戦し、役割・成果に応じたメリハリのある評価・処遇を実現する。ここがジョブ型を入れてきた最大の効果になっている。

「個を磨く」では、ラーニング・アンド・グロウス。Check-Inによるフィードバックの分化と自主自律的な学びの支援というシステムを入れている。

「個が輝く」では、働きがい改革、ダイバーシティ・アンド・インクルージョン、健康経営の推進による活躍社員の増加と、全社最適の部門の枠を超えたカルチャーを掲げて進めている。

「個を磨く」について、2018年以降、自らを磨いて輝いていく発想の下、適所適材を導入してきた。そして、弊社は2020年にジョブ型を導入している。Pay for Positionという考え方で、適材適所ではなく適所適材に変えていこうと。

当社のタレントマネジメント、ポジションマネジメントの考え方。ポジションマネジメントは今申し上げたように適所適材という考え方で、成長戦略に基づいて職務要件・人材要件を再定義して、そこに適所適材、それができる人財を据えていこうと。そのためにも、挑戦的な登用促進と厳格な解任ルール、この部分をまさにジョブ型の考え方で入れてきた。

一方で、ポジションマネジメントだけではなかなか運用が成り立たない。タレントマネジメントにより、そういう人材をいかに育てていくかも同時並行で進めてきた。

ポジションマネジメントの詳細については、弊社も幹部社員以上に職務等級、いわゆるジョブ型を入れている。キャリアとしてはロールという部分からマネジメントポジション、あるいはプロフェッショナルポジションという2つのキャリアを用意している。マネジメントポジションは、組織のマネジメント、キーポジション、約1,000のポジション。プロフェッショナルポジションは、高度な専門知識・スキル、技術を持った者。一般社員は、ジョブ型は入れずに職能等級制度を進めている。ここでもポジションの数の管理と、やはり任用・解任のルールというのが非常に重要になっている。

全てのポジションは職務内容、期待役割・成果によってグレードを定めている。そして、それぞれ異なる報酬水準が設計されている。また、任用後は成果に基づいて厳格な評価を実施して、必要に応じて解任・継続というものを人事と現場で議論しながら検討し、運用している。

社員の挑戦を後押しする諸施策については、2つ大きなものを掲げている。

1つ目がチャレンジアサイン制度。こちらは空きポジションがある場合、ポジションの人財要件を十分に満たしていなくてもアサインを可能とするような仕組みでやっている。これは最初、ジョブ型を入れるときに部門、現場と話したときに、なかなかアサインできないんだと、能力が分からないと、だから今いるマネジャーを長く使ってしまうと。そういう考え方も確かにあると思ったが、そこで、仮免制度みたいな形でチャレンジアサイン制度を入れてみようということをやっている。

導入後の変化について。ポジションの任用者におけるチャレンジアサインの比率は

徐々に高まっていて、今は2割ぐらい。若い人を抜擢するということで進めている。大体1年ぐらいすると実績が見えてくるので、実際のジョブ型の中に入っていくというふうになっている。

2つ目が社内公募。部門から募集があったところに中外のグループ全ての人材が応募できる。ジョブ型を入れて、応募は大分増えてきている。

ポジションプロファイルの設定と活用について。各ジョブのポジションに合わせてどのような職務要件、人財要件かの内容を記述したプロファイルを作成し、これを全社員に公開している。特に今、職務要件は当然だが、人財要件を明確に示している。求められるコンピテンシーのレベル、実務経験あるいは資格というところ。

そして、社員が見られるようになっているが、自分の能力、経験が入っているデータベースと、このポジションプロファイルを突き合わせて、自分が目指したいポジションで今どのレベルに行っているのかというのを定量的に示すような形にしている。もちろんこれがあるから、実際になれるわけではないが、1つの目安として自分のキャリアを考えるためにこういう仕組みを入れて、社員とマネジャーが話し合えるようなことを考えている。

そして、「個を磨く」ということで、「自ら学ぶことを支援する」人財育成というポイントで弊社の取組をお示しする。これはキャリア開発ということで、ジョブ型人事制度導入とちょうど同時並行でこの仕組みを入れてきた。コンセプトは、ジョブ型で目指す姿を描いて、それに向けて自分はどのくらいギャップがあるかを上司と話し合いながら見つけて、そこを埋めるために自分はどのような学びをするかを自ら考えていただくこと。それを仕事で活かして、フィードバックがやはり重要になってくるので、上司と部下でどこまで来たのかのフィードバックをしていただくこと。

その際に、学びのキーワードとして、主体的な学び、フューチャースキリング（学びの方向性）、相互研鑽の3つを社員に提示している。

特にこのフューチャースキリングについては、アップスキリング、リ・スキリング、クロススキリングという3つのスキルが方向性としてあるんだよということを社員に示している。アップスキルは、自分の職種の中で専門性を高めていく。リ・スキリングは、2つ目の職種、スキルを身につけていこうと。これは若手も関係するし、シニアに関しても非常に重要なテーマになっている。一方で、医薬品企業の場合はクロススキリングとあって、医薬品の開発プロジェクトをリードするプロジェクトリーダーというのが重要なポジションになっていて、そのスキルを高めていくのはダブルスキル、リ・スキルもした上で、それ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というものを示しながら、今自分がどういう状況で、どこにいて、どういう方向性のスキルを学んでいくかを話し合うような形にしている。

その求められるスキルの可視化。私どもは、ジョブ型を入れる段階でスキルの可視化が一番重要なテーマだと考えている。そういう観点で3つのスキルを用意している。

1つ目がコンピテンシープログラムということで、いわゆる中外グループのリーダー人財でしたら必要なコンピテンシー、これを学ぶためのプログラムというのを用意している。中外の共通コンピテンシーから14個のスキル、いわゆる戦略思考力とかそういうものをつくって、そのプログラムを開示している。

2つ目が専門スキル。中外製薬は製薬企業なので、例えばこれは臨床開発の機能を取り上げているが、臨床開発の機能で求められる職種のスキルを定義して、これが実際にどこまで来ているのかを見えるようにしている。

3つ目がIT/デジタルスキル。弊社は「Chugai Digital Academy」というのを用意して、デジタル人財の活用も同時並行で力を入れている。ここの体系、スキームというのでも開示して行っている。

その土台が「I Learning」と言っているが、ラーニングマネジメントシステムを入れて、全社員が閲覧可能な形で、そしてオンラインコンテンツの中から自分で選択して、仲間を見つけながら相互研鑽を進めてもらっている。

自律的な成長を支えるための施策について。社内/社外公募制度、あるいは留職・越境プログラム、兼業・副業、フレキシブルキャリア休職制度、こちらはいわゆる留学とか自分で選んだときに休暇が取れると。そして、辞めた後もアルムナイ制度ということで登録して、当社のキャリア採用に申し込むことができるような仕組みも入れて、キャリア自律を促すような仕組みを導入してきた。

「個が輝く」ということで、輝く、活躍できる環境をどうやって整えるか。これも非常に重要なテーマで、活躍社員というのは当社の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財をつくっていかうと。その重要なテーマが社員のエンゲージメントと社員を活かす環境、働く環境、あるいは活躍できる環境を整えていく。これを働きがい改革ということで社員とマネジャーにこの改革を進めている。

ただ、全ての人材を活躍させるにはマネジャーが重要になっています。ある意味、ジョブ型を入れたのはマネジャー改革にもつながっていて、自律支援型のマネジメント。やはり今、マネジャーはどうしても直接指示、自分で指示していくのが重要だが、そこに自律支援型のマネジメントとフィードバックカルチャーを入れる、そういうプログラムを入れながらマネジャー改革も進めている。

その自律支援型マネジメントのイメージ。特に育成という観点がやはり重要になってくる。自律支援型の中では考えさせるマネジメント、長期視野で育成していく。こういう視点を植え付けていかうと。まだまだ道半ばだが、こういうマネジメント改革を進めている。

そして、そういう中で、1on1をCheck inと弊社では呼んでいるが、部下とマネジャーのコミュニケーションとして、成長と自律を促すために5Cを提唱して、実践している。1つ目が「キャリア」。部下のキャリアをどう考えていくのかについて1on1で話し

てほしいと。2つ目が「ケイパビリティ」。部下の育成すべきスキル・能力について、先ほどの能力・スキルの可視化の中で出てきたものを話し合っ、どうやって高めていくか一緒に話してほしいと。3つ目が「コネクション」。部下の業務を成功に導くために、やはり連携・協働というのが重要なテーマになっている。どちらかというコンピテンシーに近いのですが、それを高めるためにどうすればいいかを話し合っただこうと。4つ目が「コントリビューション」、貢献。自分の部下の仕事あるいは業務課題がどのように組織あるいは会社につながっているのかも、1on1を使って話し合っしてほしいと伝えている。今までこの4Cだったが、コロナに入り、在宅勤務が増えたので、5つ目のC、「コンディション」も話してほしいということで進めている。

最後は、ジョブ型人事制度に対する課題認識について。ジョブ型人事制度は得られる効用も大きい。ただ、運用はすごく難しい。そのために解消すべき課題も多くあるため、単に欧米型のジョブ型をそのまま入れるのはうまくいかないだろうと。だからこそ、会社の思いとか置かれている状況、これからの戦略、そういうものを踏まえて、自社に合った制度、施策を検討すべきだと考えている。

特に1つ目が、一般社員へのジョブ型人事制度の導入の是非について。弊社は幹部社員、管理職以上は入れているが、まだ一般社員には入っていない。これはジョブ型を入れる上では、やはり手挙げ、自律的なキャリア開発、メリハリのある処遇が重要だが、一方で、要件を満たす人財を各ジョブに登用するという考え方でいった場合、様々な経験や職務をまさに職能で考えていかなければいけない一般社員にどこまでこれを入れていくかは大きなテーマと考えている。もちろん入れないと決めているわけではなく、弊社の中でもこれをどういうタイミングで、どういうふうに考えていくか。あるいは管理職以上のジョブ型がどこまで浸透したのか。いわゆるジョブが変わるときにダウングレードもあり得る。これをどういうふうに社員が受け入れるのか。こういうことも含めて考えていかなければいけない。

2つ目は、ジョブ型人事制度の導入・定着にはやはり社員の育成・成長が鍵であり、どうやって社員とコミュニケーションしていくかが重要である。ジョブ型を入れれば入れるほど会社からの育成あるいはキャリアのサポートというものを、成長を実感する仕掛けを考えていくことが必要ということで幾つか施策を御紹介させていただいた。

#### ○新原事務局長代理

それでは、3社から御説明いただいた内容について質疑に入る。

#### ○伊藤委員

中外製薬の矢野さんに2点お伺いしたい。

1点目は、ポジションマネジメントの運用で、任用は厳格な評価を実施し、必要に応じて解任を行って人財の流動性を促すと。この必要に応じて解任を行うということと、

後段でお話しいただいた5Cのキャリア支援をどのようにうまく結びつけているのか。支援というニュアンスで、厳格に評価し、場合によっては解任をするのは、なかなか1on1で上司にとっては結構難しいのではないかと思うが、どのように工夫をされているか。

2点目は、フューチャースキリングはすごく面白いと思う。アップスキリング、リ・スキリング、クロススキリングと3つのタイプのスキリングがあって、例えばクロススキリングって日本企業はそんなにできていないと思うが、これはプライオリティーというか、アップスキリングをやって、それからリ・スキリングをやって、クロススキリングに向かってほしいというような暗黙の会社側の人財像についての意図があるのか。

○中外製薬株式会社 矢野氏

任用、解任の部分の運用については、おっしゃるとおりこれが一番苦労している。今までジョブ型を入れてきていない風土の中で、ポジションが変わることで、あるいはもうちょっと厳しい評価を受けたときに、当然マネジャーを降りていただくというのも生じる。そのときにどういうふうにマネジャーと本人とにコミュニケーションしていただくかというのはすごく重要になってくるので、厳しい評価もしっかりフィードバックする、その論点とかコミュニケーションスキル、これらのプログラムトレーニングはこの制度を導入する前から進めてきた。

一方、5Cは、どちらかというとな若手の社員のほうが中心になってくるかなと。すなわち自分のキャリア自律をしっかりと促す上でも、若手に対してこの5Cというものをしっかりと対話できるようにしてほしいということで、5Cについても別個の研修で、そういうのをどうやって促すか。ある意味コーチングに近いスキルをトレーニングで入れたりはしている。

2点目の質問に関して。こちらは製薬企業独特かもしれないが、医薬品の開発をしてマーケティング、販売していく上で、複数の機能のプロジェクトチーム、クロスファンクショナルチームをつくっている。いわゆる開発機能、それから薬事の機能、あるいは生産、物をつくる機能、そしてマーケティング機能、様々な機能が集まるファンクショナルチームをつくっているの、それを束ねるリーダーというのが求められている。

これは医薬品のプロジェクトに大体1名必ずいる。その方の出身というのは、開発の人もいれば、マーケティングから来られた方もいれば、生産をやられた方もいて、それこそプロジェクトマネジメント、このクロススキルをできる人財というのを同時並行で育てていく。それができるような人がアサインされていくので、当社にとってもこのクロススキリングの考え方は非常に重要になる。

資料では、アップスキルからリ・スキル、クロススキルと並べているので、順番というイメージはあるが、もちろんアップスキルからクロススキルに行ってプロジェクト

リーダーになられる方もいる。そんな運用の中でやっているのだから、社員には、あるいはマネジャーには、それぞれ置かれているその人の状況と将来目指すポジションとか目指すキャリアを考えながら、アップスキルなのか、リススキルなのか、クロススキルなのかを選んでほしいという言い方をしている。

○伊藤委員

ちなみに、このクロススキリングを経てプロジェクトマネジメントができる人財というのはどのぐらいいるものか。僕は決定的に日本企業に欠けているのはこのタイプだと思うのだけれども。

○中外製薬株式会社 矢野氏

弊社の場合、大体50名近くこういう方がいるが、全員がハイレベルでそれができるリーダーかというところ、そうではないと思っている。若手から抜擢する場合もあるので、上位2～3割というイメージかもしれない。

○中畑委員

3社に質問したい。3社とも、給与だけではなく、人財マネジメント全体をジョブ型に対応させている。採用・配置から最終的には退職まで影響するので、エイジフリーをどうするかという問題まで関わってくると思う。私が一番知りたいのは、日立の場合は国内に13万人いるが、ジョブ型を入れるため、2013年ぐらいから取組み始めて、ようやく2023年に一般社員に入れることができたということ。給与も職務給に変えることで組合と合意をしたが、やはり一番苦労したのは社員がジョブ型の必要性について腹落ちするかどうかということだった。今日御説明いただいたが、非常にいろいろやられていて素晴らしいと思うが、社員がどのような形で納得していったのか、どのような説明をしていったのかをぜひお教えいただきたい。

○アフラック生命保険株式会社 伊藤氏

非常に難しい問いだが、方法論に行く前に、なぜこの主体的なキャリア形成が今必要なのか、そこをちゃんと伝えていくことに時間を割いて、コミュニケーションに留意してきた。今までの職能等級制度の場合、何年たないと主任に上がれないとか、課長に上がれないとか、資格取得がないと上に行けないというネガティブな側面もあった。例えばITの人まで、昇格のために、生命保険に関する資格やFPが本当に必要か、そういうところに対しての不満も結構あった。そういった意味では、むしろポジティブな側面もあることをちゃんと伝えていった。職務等級制度は社員を大人扱いする制度だと思うので、そこをちゃんと伝えていくといったところがキーポイントだったと思う。

#### ○オムロン株式会社 富田氏

我々は上から入れていった。マネジャーに先に入れて、その後係長に展開して、数年かけてやってきたので、一気に入れずにステップを踏んで層別に入れていった。また、なぜ入れるんだ、何をしようとしているんだということは説明会等も繰り返しながら、これは伝え続けるしかないと思ってやった。それと、最終的にグレードが変わるということは、当然、給与・報酬が変わることに直結するので、激変緩和措置をちゃんと入れて、年収、経済的にも大きく下がる、上がるというのは、上がるはいいのだが、下がるほうは激変緩和措置で一定のクッションをつけている。

それと、先ほどおっしゃっていただいたとおり、我々も逆の不満というのも実はあった。なぜあの人があの人役割なの、なぜあの人があの人職位についているのとか、そういったこともあったので、決して全員が全員何か恐怖心を持って構えたというよりは、理解してくれる層もいたので、その辺はしっかり対話することによってやってこられたのかなと思っている。

#### ○中外製薬株式会社 矢野氏

社員とのコミュニケーションが一番大事。大きな軸は、社員と会社の風土改革がテーマということになる。会社にとっては、経営戦略と人事戦略をつなぐところでポジションマネジメントとタレントマネジメントをやっていくのだと。今までは人をベースにポジションをつくってきたかもしれないけれども、これからはポジションをベースにできる人をアサインするというのが大きな会社側の改革だと。一方で社員に対する改革は、これから日本が変わっていく中でキャリア自律、あるいは自律性のある人材を目指していかないと成り立たないと。このため、自分たち、社員自体も意識改革をしていく必要があるという、この2つのメッセージを同時に議論していった。

もう一つは、やはりCEOを含めた経営のトップがこの改革にコミットして、メッセージ発信と一緒に進めてきた。この2点かと思います

#### ○中畑委員

ありがとうございます。日立では、50歳以上の中高齢層への説明において、インセンティブは何なのかを伝えるのが結構大変でした。私は基本的にこれをポジティブに捉えてほしいと思います。今から皆さん70歳まで働くんですよ、そのときに自分からスキルを身につけて、このポジションをやりたいというふうに手を挙げていかないと、言われたことだけやって70歳までいるよりはそっちのほうがいいでしょうという、そういう生々しい話を伝えないと社員は動かない。若い人は基本的には結構ポジティブ。実際の日本企業、日立のような古い会社ではそのようなことが結構あるということをおし上げておきたい。

○中外製薬株式会社 矢野氏

おっしゃるとおりで、若手にはジョブ型は好評。ただ、シニアの方には結構厳しい制度にならざるを得ないと。一方で、ほかの会社と一緒にかもしれませんが、それまであった役職定年制は廃止した。そして、もう一つは、マネジメントポジションについている限りは現役と同じ報酬を出すと、ここもセットでやるということでシニアには理解していただいていると、こんな施策を考えていた。

○中畑委員

ご回答ありがとうございました。ジョブ型はエイジフリーにつながると思う。

○神保委員

自律的なキャリア形成がポイントだと思う。先ほど1on1ミーティングの話があったが、基本はそうした場を通じて気づきを得たり、プランニングを進めていくのだと思うが、上司以外にキャリア形成に関して相談できるセクションや環境があるのかどうかお三方に伺いたい。

○アフラック生命保険株式会社 伊藤氏

メンター制度を入れている。違うところでキャリアを積みたい社員やキャリアの相談をしたい社員など、メンティーを募集している。また、メンターもよい機会になるので、管理職手前の社員をメンターとして募集し、マッチングするような仕組みがある。

また、今社内でも動き始めているものとしては、キャリアコンサルタントの資格を持っている社員が、いろいろな相談を受けますよというピアサポート的な活動を、人事の取り組みとは別に始めている。いろいろなコミュニケーションが減っている中では、そういうのもうまく動いていってくれればなと思っている。

○オムロン株式会社 富田氏

弊社も大きく2つやっている。1つ目は斜めメンター制度。ただ、これは全員が全員できるわけではないので、ある一定の若手優秀層であったり、女性のマネジャーもしくはマネジャーの手前の辺りにターゲットを定めて、斜めメンター制度を募っている。

2つ目は、キャリアセンターを会社の中に持っていて、こちらはどちらかというところシニアというか、ベテラン社員が少し悩んでいる社員の相談を受けるといった窓口を組織として持っている。そこに行けば相談にも乗ってくれるし、必要であれば社外の求人情報とかもそこで紹介して、社外も考えてみたらどうだというような相談もしているという仕組みを持っている。

○中外製薬株式会社 矢野氏

弊社も同じ。現場側にも人事担当がいて聞くことはできるが、人事のほうにもキャリア相談室を置いて、キャリアコンサルタントを取った方が第三者というか、現場とは異なる姿勢で臨むというような仕組みを取っている。

○三瓶委員

3社にお伺いしたい。アフラック生命保険とオムロンは具体的にPIP（Performance Improvement Plan）という言葉が資料の中にあったが、中外製薬はPIPという言葉は入っていないが、降格等の制度があるので何らかそういった運用をされていると思う。その中で、今も多くの方からあったが、社員一人ひとりの自律ということが大事で、また個人と丁寧に向き合うということの重要性を踏まえると、PIP等で評価する評価者というのは今までよりもとても難しいことに直面していると思う。簡単なのは定量的なもので、しっかりとしたエビデンスで有無を言わさずということになるかもしれないが、時間をかけて、悪いエビデンスを集めるみたいなことになってしまって、全然会社のパフォーマンスがよくなる。このため、本当に本人と向き合うのであれば、もっと対話をする、話し合う必要がある。しかも、PIPの本来の目的は、そこでリカバーさせるということだと思う。だけれども、それでもうまくいかなかったらアウトということを行わなければいけないのは、すごく難しい。それをどう運営しているのか。実際にそれをハンドルできるマネジャーは育てているのか、どうやって育てるのか。この辺について伺いたい。

○アフラック生命保険株式会社 伊藤氏

基本的には個別のカスタマイズが重要と考え臨んでいる。課題によっては短期間で改善されたか見ていくことがふさわしい場合もあれば、能力開発的に時間がかかる場合もあるので、その辺を人事、BP（Business Partner：HRBP）がちゃんと入って、職場の上司と本人と3者で、何が啓発課題で、どういう状態になったら改善されるのか。そのために何をしていくのか。次のチェックポイントはいつなのかということのを個々に整理し、書面に起こして、しっかり合意形成した上で進めていくことをやっている。ただ、大量にさばっていくことは確かに難しいと思う。

○オムロン株式会社 富田氏

ポイントとしてこだわっているのは、まず3者面談にしようということ。該当者と上司、そしてそこに人事が入って3者でやっていることが1つ目。2つ目が、目標を具体的に設定し、その目標に対してできたか、できていないかというのを定期的にずっとモニタリングして、本人と整合していくというプロセスを取っている。3つ目が時間をかけていると。1年ないしは2年のケースもあるのですが、1年以上かけてやっ

ているので、そういう意味では非常に労力がかかって、多くの人材をPIPの中で扱うのは非常に難しいというのと、先ほどおっしゃっていただいたとおり、それができるマネジャーというのも実はそんなにいなくて、かなりばらつきがあるのが実態。我々も苦しんでいるのはその部分かなと思っている。

#### ○中外製薬株式会社 矢野氏

PIPのようなプログラムは弊社でもやっている。ポイントは、本人とマネジャー、プラス、第三者ということで人事が入って、客観的に両方の意見を聞きながら進める。そういうマネジャーがどのくらいいるかというと、難しい、ほとんどいない。今まで経験していないし、今までそんなことはやっていなかったわけなので、PIPをやり始めるとマネジャーの改革につながる。厳しいフィードバックと同時に、そういう修羅場の中でしっかりと、このほうがお互いのためなのだと、そういうマインドセットが変わってくるというのが大きなトリガーになるのかなと思って、このPIP、あるいは厳しいフィードバックというのを捉えている。これからだと思っている。

#### ○柴田委員

3社に共通で質問したい。

それぞれいろいろな目的を持ってジョブ型を入れられていると思うが、共通しているのは社員の自律的なキャリアデザインなり自律的なキャリアの展開みたいなものを求めているんじゃないと思う。これだけ自律的なキャリア開発みたいなことを打ち出すのは日本特有の事情だと思っている、欧米では、自分のキャリア開発は当然自己責任なので、そんなことを言わなくてもみんなやる。ところが、日本はそうではないというところが多分、ジョブ型を入れる上で一番のチャレンジなのだろうと思っている。

私自身がまだキャリア迷子なのかもしれないが、学校教育とかの中でキャリア教育がまともになされていない環境でいきなり社会に入ってしまう。そんな中で自分が一体何をやりたいのか、何に向いているのかと、自己を内省して考えるのは物すごく難しい。その辺りを踏まえて、社員の自律的なキャリア開発意識はどこまで出来上がっていると現状思っているかという素朴な問いと、絶対に100ではないと思うので、何か問題意識を持たれているのだとすると、これから対策としてどういうことを講じていこうとされているのか。

#### ○アフラック生命保険株式会社 伊藤氏

CDPの作成は任意だが、管理職も含め9割の人たちがつくったか、つくろうとしているということで、キャリアは自分でつくっていくのだという意欲は芽生えていると考える。ただし、キャリア迷子という話をしたが、では、何をしたらいいかわからず、もやもやしている社員が多いのも現状。「りあるぐ」で社員と対話しても、特に若い社員

はタイムパフォーマンス、コストパフォーマンスを重視する傾向があるのか、具体的に何の資格を取ったらいかなど直線的な質問をしてきたりもする。

面白いデータがあって、先ほどAflac Cafeという自己啓発のために最大年間10万円使える制度があると説明したが、これは職能等級制度のときからあった。これが職務等級制度に変わったときに、実は利用実績が減った。要は、会社がFPを取ってくださいとか、TOEICを受けてくださいというように昇格要件として示しているときには、それを学ぶためにこの制度を使っていたが、さあ自由ですよ、いろいろ自分のCDPに基づいて学んでいいですよといったときに、その迷子な社員たちはどうしていいか分からなくて足踏みしている状態にある。したがって、この「芽」をちゃんと育てていかないと、枯れてしまったときに次にまた芽が出るか分からないので、ここが今の弊社のステージとして一番大事なポイントではないかと認識して、対策を打っていかうと思っている。

#### ○オムロン株式会社 富田氏

正直に申し上げると、まだまだ受け身がマジョリティーを占めているのは否めない。ただ、少し変化が出てきているのは、弊社は360度フィードバックというのをやっているが、その中の1つの項目に、自身の成長、そして部下の成長にどれだけ関心を持っているかというようなカテゴリーの質問をしていて、もともとはどちらも低かった。今もカテゴリーとしては一番低いものの、ここ数年で、部下の成長に対するマネジャーの関与は少しずつ得点が上がってきている。要は、部下から見るとマネジャーが支援をしてくれているというところが少しずつ上がってきた。これは1on1とかいろいろな制度を入れてきた結果かなと思っている。

ただ、逆の課題は、マネジャー自身が自ら成長をしているように見えないという、部下から、もしくは周りからそういう評価になっている。だから、自身の成長に対する点数が低くて、部下の成長支援に対してはそこそこ上がってきたと。何が言いたいかというと、年齢層が高くなってくると、もう自分自身の成長にはあまりギラギラせずに、部下に対しては一生懸命支援する。若い方は比較的自分自身のキャリアに興味を持っているので、ある程度の支援があればどんどん自分で進んでいくという、ジェネレーション的には二極化してくる傾向に今あるかなと思っている。

もう一つ、弊社の中で応募制・公募制という社内転職をするような制度を入れているが、これは年々件数が増えてきている。年齢層を見るとやはり若手のほう、中堅層のほうを中心に動いているので、一定の時間はかかると思うが、徐々にマジョリティーが変わっていくのだろうと。ただ、ちょっと時間はかかるかなと思っている。

#### ○中外製薬株式会社 矢野氏

一番難しい話。多分できていないと思う。これはもう日本の慣習。一括採用で入って

終身雇用、そしてずっと同じ職場にいて、職種になっていて、異動するときは会社が指示すると、これに慣れた人にいきなりキャリア自律しろと言ってもそれは無理だと思う。若い人たちのほうがそこはできていると。逆にジョブ型も入って、手挙げ制になって、自分でやっていくとなったらますますそうなるのだろうなと思っている。

一方で対策については、やはり年代別に合わせながら丁寧なプログラムあるいは対話というのが重要なこと。弊社の場合は30代、40代、50代、60代キャリアプログラムというのを打って、そこは手挙げで入ってもらったりしているけれども、いろいろな議論、その年齢のキャリアの考え方、その対話をしている。

#### ○大浦委員

オムロンの富田さんと中外製薬の矢野さんにお伺いしたい。

質問の趣旨は、一般社員、メンバークラスにはまだジョブ型を導入しておらず、管理職を中心にジョブ型を入れていって、このハイブリッドの状態が今後変わって行って、一般社員にも広がっていくのか、もしくは基本的には今のままいこうとされているのかに関して方針を伺いたい。

現状のままを基本線としていくということであれば、なぜ一般社員には導入を見送ろうと思われるのか、もしくは今後全体に対して導入していこうということであれば、何がトリガーで、どういうタイミングになったらそれがGoできそうなのか。時間軸の問題なのか等、この辺りを伺えたらと思う。

というのは、新卒採用が前提としてあって、今まで終身雇用が前提としてあった中で言うと、こういうスタイルが現実的なのかなと思いつつも、中長期的なことを考えたら、やはり新卒の在り方自体を考え直して、全社員に一齐にジョブ型を導入していき、一定期間の痛みは伴いながらも、それを押し進めるということも一つの方法かなという考え方もあろうかと思った中で質問させていただいた。

#### ○オムロン株式会社 富田氏

まず、弊社の場合、一般社員というのは係長職も一般社員で、一般社員の半分以上の係長職にはジョブ型を入れている。ジョブ型という意味では、社員1級から5級という入社してから3年、4年、5年ぐらいのところまではジョブ型を入れているというやり方。

正直申し上げまして、議論はいろいろしたが、やはり入社して4年前後の社員は、基本的にはいろいろな経験を積んで、自分自身の強みであったり、やりたいことを見つけていくステージに日本の場合はまだあると思っている。学校の教育システムにも依存している部分があるかもしれないが、この部分が大きく変わらない中で、いきなり入社してジョブ型というのは、やはりいろいろな経験を積ませるという意味では弊害になる可能性があると思ったので、あえて入社してある一定期間、いろいろな経験を

した社員に対してジョブ型を入れようという考え方でもあった。

あと、新卒の件だが、これも日本のシステムであるのは事実で、新卒、既卒、キャリアも全く関係なしに年がら年中通年で採用という仕組みもいろいろ考えたが、やはり優秀な人材、ポテンシャルのある人材を採ってくるには、新卒採用というのは決して今、それほど悪いとは思っていない。新卒採用とキャリア採用の比率はいろいろ考えて、逆転させたり、要は新卒よりキャリア採用のほうを増やすということはしているが、新卒採用を全くやめてという形で進めるのは、ちょっと時期尚早かなと思っている。私個人の意見なので、御容赦いただきたい。

#### ○中外製薬株式会社 矢野氏

一般社員を含めてジョブ型を入れることについて、本当にやるべきかどうか、経営を含めて今議論している。これは現場が相当腹決めしないとできないので、現場の長も巻き込んで議論する必要がある。

一方で、やはりトリガーになるのは、一つはキャリア自律なのでオープンポジション制度をどういうふうに入れていくか。全て手挙げ制にするのかしないのか、会社主導の異動を残すのか残さないのか等。もう一つは、これは私の個人的な意見ですが、定年廃止を見据えたときは入れざるを得ないかなと。そういう2点を考えながら一般社員への導入を考えていくというのがポイントかなと思っている。

#### ○山内委員

3社に質問したい。本日は比較的キャリア自律関連の質問がたくさん出ているが、キャリア自律、社員主導による異動と、いわゆる会社主導の異動だとか配置、この最適なバランスをどのように考えられるのか。現状がどうで、理想がどうなのかといったところをお伺いできればと思う。

各社ともキャリア自律を大事にして、社員主導の主体的な選択を重視されており、また、公募制度も拡充されてといったところかと思う。一方で、全国型の企業であれば、当然その会社として必要な異動、配置も必要で、そういったことはジョブ型対象のポジションであってもあるだろうと。また、キャリア自律の芽、意識が会社が期待するよりまだまだ足りていない面もあると推察される中で、実際に現状はどうか、今後どういう姿を目指していくべきなのか、そういったところをお伺いできればと思う。

#### ○アフラック生命保険株式会社 伊藤氏

非常に悩んでいるところ。感覚として、現状は全体の異動の6割、7割ぐらいは会社主導だと思う。ただ、会社主導も完全に本人の希望を無視してやっているかというところではなくて、自己申告とかCDPに基づいて異動しているので、会社主導といっても、2024年1月の定期異動の中では90%ぐらいが何かしら本人の希望に沿った異動にはな

っている。

ただ、全国に拠点を持つ生命保険会社として、事業運営上必ず全国に人財を配置しなければいけないし、キャリア自律を尊重するがあまり会社のビジネスが毀損するようなことはあってはいけないというのは当然のことになる。将来的には、そういった中でもできるだけポスティングベースで人事異動を行えるような会社にしていきたいし、先ほど申し上げたキャリア自律心の高い、自分の身を研いでいく、そういう社員が増えていくといいなと思っている。

#### ○オムロン株式会社 富田氏

今の実態は会社主導が90%以上だと思う。社員主導の異動というのは1割以下だと思っている。意識もあるが、会社の事情もある中で、今は、本人のキャリアプランを定期的に上司が聞き、人事がそれをチェックしながら、それも参考にしながら会社主導で進めるといって、ハイブリッドとはまだ言い切れないが、そういうやり方をしているのが実態。

将来的には、当然理想論としては社員主導がもっと増えてきて、それこそ半分以上とかいうのも目指したいと思っているが、やはりここにはまだまだ幾つかの壁があると思う。一つは意識という部分もある、先ほど言った会社の事情もあるけれども、もう一つは、やはり合わなかったときに、逆にその人たち、動ける人はいいが、動けなくてポストオフしていかないといけない、もしくはポジションクローズとなっていく人たちをどうしていくかというのも実は現実的な課題としてまだ残っている。その辺りを1個ずつ潰していかないと、いきなりは進められないという気がしている。

#### ○中外製薬株式会社 矢野氏

弊社も会社主導が8割から9割という状況。その中で、1つは、自己申告で本人のキャリア希望を聞きながら、マネジャーあるいは人事も入りながら、どこのポジションに行くのが一番いいのか、その先の育成も見据えながら議論して決めていっているというのはあると思うので、ハイブリッドというか両方を見ながらということになる。

一方で、ポイントはタレントマネジメント。特に後継管理。基本長以上、いわゆる重要ポジションに関しては、半分以上は会社主導でやらざるを得ない部分もあり、育成にはこのポジションで修羅場をくぐってもらわなければいけない。そういう中で手挙げの人とどういうふうに競わすのかというのは、ちょっとまだこれからの課題テーマかなと思っている。

#### ○谷口委員

アフラック生命保険の伊藤様に、人事のITシステム、インフラに関する質問をしたい。今までの日本の会社の人事制度に、また、今後ジョブ型がちゃんとエフェクティブ

に運用されるために一番必要なのは、客観的なデータに基づいたエビデンスベースの人事アプローチだと思う。そういう中で御社は非常にシステムに投資をされて、かなりダッシュボードも含めて立派なシステム体系をお持ちになっておられるが、このシステム開発というのはパッケージをある程度使われているのか、自分でやられているのか、アドオンが相当あるのかと、アップデートの頻度はどれぐらいなのかとか、あと、バジレット的にどの程度なのか。これは非常に大事で、やはりシステムなしには新しい制度の運営ができないのではないかなと思っている。

○アフラック生命保険株式会社 伊藤氏

システムは3階層。ベースのコア人事システムのうえに、タレントマネジメントシステムがあり、その上にダッシュボードがある。コア人事とタレマネはパッケージを活用し適宜カスタマイズしている。ダッシュボードはMicrosoft Power BIを使って、役員から現場の管理職レベルまで、人員数や勤務状況がすぐ見られるようにしている。これは自分で操作しながら、バイネームまでドリルダウンしていくことができる仕組みになっている。

そこに幾ら投資しているかというと、Microsoft Power BIなので、Office 365を入れていけば基本的に追加で費用はかからず、これを自分たちで開発している。これらの取組みは、人財テクノロジー課という課を新設して、専担チームを立ち上げることで、一気に進んでいった。

○新原事務局長代理

本日はどうもありがとうございました。これで会議を終了させていただきます。