第７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22日（木）9：55～11:30

２．場　　所：中央合同庁舎８号館　講堂

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
山田　雅彦	厚生労働省　職業安定局長
島津　裕紀	経済産業省　産業人材課長
井口　譲二	ニッセイアセットマネジメント株式会社 執行役員運用本部副本部長チーフ・コーポレートガバナンス・オフィサー
伊藤　邦雄	一橋大学 CFO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
谷口　岩昭	中外製薬株式会社 上席執行役員
平松　浩樹	富士通株式会社 執行役員 EVP CHRO
水町 勇一郎	東京大学 社会科学研究所教授
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
宇野木 志郎	ソニーグループ株式会社 グループ人事部 シニアゼネラルマネジャー
安藤　嘉規	三井化学株式会社　取締役 専務執行役員 CHRO
高谷 知佐子	森・濱田松本法律事務所　弁護士

（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　　ソニーグループ株式会社　提出資料

資料２　　三井化学株式会社　提出資料

○新原事務局長代理

ただいまから、三位一体労働市場改革分科会を開催する。本日は森・濱田松本法律事務所のパートナー弁護士で労働分野を御専門とされている高谷弁護士にご参加いただいている。

それでは、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。

本日は、ソニーグループと三井化学に御出席をいただいた。各社から御説明いただいた後、一括して質疑を行うので、まずお二方のプレゼンをお伺いしたい。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

会社概要について。現在、売上高が約11兆円。６つの主要事業が約１兆円以上の売上げを構成して、今の11兆円をなすという体制になっている。

過去20年間の事業構成と人員構成の推移について。祖業のエレクトロニクスの比率が徐々に低下し、直近ではゲーム、音楽、映画のエンターテインメントの売上げが全体の５割以上を占めるというポートフォリオの変遷をたどっている。

こうした事業構成の変化を受け、今から約３年前の2021年４月にソニーグループ株式会社を発足させて、６事業８社のグループ体制を新しく構築している。

ソニーの特徴だが、多様な事業、それを担う多様なバックグラウンドを持つ個性豊かな社員から構成されている。こうしたコングロマリットはとかく遠心力が働き、各事業、個人がばらばらになりがちなところ、グループとしての求心力となっているものがPurposeになる。

Purposeについて。現在の会長、CEOの吉田が、2019年に制定。Purposeに共感する様々な社員が集い、それぞれが成長することでグループ全体が成長することがソニーの成長をドライブする原動力だと考えている。

個を大切にすること、多様性を重視するのは、創業以来のDNA。創業者の盛田の言葉を現代風に言い換えると、会社と社員は対等な関係として、お互いが都度選び合い、応え合うという関係ということ。

そのPurposeに基づき、新たに人材理念として「Special You, Diverse Sony」を制定をした。人事戦略もこの人材理念に基づき、個を軸とする人事施策として、個を求む、個を伸ばす、個を活かすといったフレームワークで定義している。

今まで御説明したとおり、ソニーは６つの多様な事業を展開し、それぞれコンペティターも業界も相手も異なるため、グループ・グローバルで一つの制度に統一しようという考えはない。しかし、創業以来のDNAやPurpose、理念など、グループとして大切にすべきものは共有をして、制度や施策はそれぞれの事業ごとに任せるというような体制を取っている。

今回ご説明する「ジョブグレード制度」の導入範囲は、以前のソニー株式会社、現在で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社になっている。この３社及びその傘下のグループ会社で約５万人以上の従業員がグローバルでカバーをされており、グローバルでもほぼ同じグレード制度が導入されている。

ジョブグレード制度について詳しく御説明する。

まず導入の背景について。2000年代中盤から2010年代前半、我々のエレクトロニクス事業は苦境に陥り、売上げがほぼ半減し、このままでは会社が立ち行かないという危機感があった。

また、人員に関する構造的な課題があった。2000年代初頭に既に、役割級的な制度を導入していたが、そこから10年ほど経過したこともあり、特にいわゆる部下なし管理職が増加して、当時、管理職の比率が４割を超えるような等級の極端な偏りが生じていた。これを発端に、様々な組織的な課題があるというような状況があった。

以上のような状況を踏まえ、それらを打開するために新しい人事制度として「ジョブグレード制度」を導入した。

ソニーの等級制度の変遷について。以前のValue Band制度と呼ばれるものでも、管理職は既に等級が上下する制度になっていたが、さらに踏み込んで「ジョブグレード制度」では一旦管理職になった人でも一般職になることを実現した。

ジョブグレード制度とは、一言で言うと、その人ではなくて現在の役割に格付けをし、時価処遇するという考え方。その人ではなくて椅子を見て決めてくださいということを当時の部課長に何度もお願いをした。

ジョブグレード制度の概略図について。専門性を軸とした役割に基づく「Individual Contributor等級」であるＩ等級群と、組織を統括しビジネスを推進する役割の「Management等級」であるＭ等級群の２つに分かれている。

複線型に設けられたこの２つの等級群を、その時々にアサインされる役割に応じて上下左右、また斜めにもシームレスに異動する仕組みとなっている。グレードの改定は、役割が変動すれば毎月でも実施をする随時改定と、年に一度、年間の漸進的な役割の変化を確認して変える定時改定という仕組みを持っている。

Ｉ等級とＭ等級の詳細になるが、まずＩ等級に位置づけられることが我々の社員の基本形。社員はそれぞれの仕事のプロとして、保有する専門性を発揮して成果を出すことが求められる。また、より高いレベルの役割を果たすには、より高いレベルの専門性を習得していることが前提となる。ただし、高い専門性を持っている社員が自動的に高いグレードに位置づけられるということではなくて、あくまでもその専門性を発揮することが求められる役割にアサインされた場合に、そのグレードを認定するという仕組みにしている。

他方、Ｍ等級については、それぞれの組織のユニットの長として、会社や上位組織の目標を達成するため、チームのビジョンを打ち出し、具体的なビジネスプランの立案に責任を持っている。こうしたプランを下位組織やメンバー一人一人の目標にブレークダウンして、結果をレビューして、組織の活力の向上やチームメンバーの指導を担う重要な役割と

なっている。

なお、こうした役割を果たすためには、一定の高い専門性を持っていることが前提となるので、６等級以上のみM等級をつくっている。

グレード（等級）の決定のプロセスについて。実際の役割に応じたジョブグレードを設定するので、まず組織ごとに設定されている組織目標や方針に基づいてどのような組織とするかを決め、個々の役割は何かを定義している。その一つ一つの役割について、等級定義書（グレード定義）と、我々は７ファクターリストと呼んでいるが、いわゆる指標を用いてジョブグレードを設定している。

等級定義書はソニーの社内の実務を調査して、その性質を分類することで作った。７ファクターリストは、その等級定義をさらに代表的な７つの要素に分解をして、ある役割がどの等級の定義を満たしているかをより具体的に測るための指標となっている。７ファクターの各項目全てを満たしている高さによって、その役割のジョブグレードが決まるということになっている。

なお、ソニーでは全てのポジションのジョブディスクリプションを作成することは行っていない。グレードの変更をする場合に、組織における位置づけや新しい業務内容や７ファクターに照らしてどうかといったところを改定申請書という書類に記述をしてもらい、確認をするという運用となっている。

処遇報酬構成について。制度導入前は管理職と一般社員で少し名称が異なったりとか、異なっている構成があったが、そこも統一をして、月例給与についてはベース給、賞与については業績給と呼んでいる。

ベース給は、それぞれの役割に対して市場に対して競争力ある水準を設定した結果、グレードごとにレンジを設定。具体的には、電機大手を含む社員の皆さんが転職したり、就職するときに考えるような大企業の企業群にベンチマークをして、人材確保において競争力ある水準を設定した。

給与改定は、個人評価とベース給レンジ内のベース給の相対的な位置づけによって改定幅が異なるという仕組みになっている。また、グレード改定時のベース給改定は、グレードがダウンする場合も下位グレードのレンジ上限までとし、改定前ベース給の最大５％までという減額幅を設けて、賃金の下方硬直性をなくすような運用としている。

業績給の構成は、個人の評価と所属する事業会社の業績に応じて決まる仕組み。

評価制度について。ジョブグレード制度導入時に、新たに行動評価というものを導入した。当時、持続的な高収益企業の実現に向けて、短期の業績だけを管理すればいいということではなくて、行動評価を行うことによって持続的な成長を実現したいという考えがあった。チームワークへの貢献、リーダーシップの発揮、イノベーションの実現、多様性の寛容等、短期の成果評価では測り切れない項目があり、そのこともきちんと見ていくという社員へのメッセージでもあった。ただし、行動評価はいわゆるボーナス、業績給の反映には使わずに、ベース給の改定に行動評価を加味した役割遂行の評価として反映をすると

している。

行動評価の仕組みについて。Purposeからブレークダウンしたソニー社員に求める行動に基づき、ジョブグレードごとの行動評価基準を作成した。行動評価の本旨は、評価で差をつけるということではなくて、あるべき行動についての上司と部下の会話の質を高めること。そのために上司が基準と自らの見識に基づいて裁量を持って運用することを期待している。

また、ジョブグレード制度と直接は関係しないが、確定給付企業年金（DB）を、過去分を含めて確定拠出年金（DC）に変更した。これは、年金債務のリスクを軽減する目的もあったが、これにより社員のキャリアプランに合わせて、グループ内はもちろんグループ外への流出を阻害する要因を取り除くことになり、三位一体の改革でもうたわれている労働移動の円滑化にもつながる状態になっていると捉えている。

ジョブグレード制度をサポートする社員のチャレンジマインドを促進するキャリア支援制度について、幾つか御紹介をさせていただきたい。

創業者の井深が1966年に社内報に書いたように、社内募集制度は1966年から実施している。社員のチャレンジに会社がチャンスを与えるという趣旨。ソニーでは、多くの企業であるような４月１日付と10月１日付に一斉に異動が行われるということではなくて、レビュー面談やキャリア面談を通じて、普段から社員の希望を聴きながら、現在の所属長と新しい所属先の上長が合意をすれば、都度毎月でも異動するという形式を取っている。正直調整に時間がかかることもあるが、本人のやる気、やりたい気持ちを大事にしているカルチャーの表れだと考えている。

社内募集制度については､2015年のジョブグレード制度導入以降､従来の制度に加えて、社内での兼業を推進する「キャリアプラス」、評価が高い社員に次の異動先を選択させる権利を与え、マッチングを図る「FA制度」、社内LinkedIn的な「キャリアリンク」といった制度を拡充させてきた。

最後に、シニア層向けのプログラムについて。50歳以上の方向けに、定年後を見据えて自身のキャリアを考えていただくことを目的に、キャリア・カンバス・プログラムを2017年に導入した。もちろんソニーで働き続けるという選択肢もあり、そういったための制度も用意しつつ､学び直しを支援するために最大10万円を支給するRe-Creationファンド､それから中小企業や地方創生支援をする体験をして、ソニー以外の活躍の可能性を考えていただくというシニアインターンシップといった様々な選択肢があることを考えていただくきっかけになるプログラムを用意しており、ソニーで長く勤めていると気づかなかった可能性や仕事を知ることができたという声も多く寄せられている

資料の最後は、本日御説明をしたまとめ。上の３点は、創業から脈々と受け継いできた我々のカルチャーであったり制度といったところになるのだが、そういった素地があったところに、４点目の経営者と社員の間における率直な対話があったことがジョブグレード制度をうまく導入､定着させる上で大変大切であったと思っている。当時CFOであった吉田

が、様々な場面で会社の窮状を率直に話して、「より良いソニーを次世代に残す」という言葉をよく使っていたが、そのために理解、協力をしてほしいということを社員や労働組合に語って、経営陣と社員の間で危機意識を共有できたことは大変大きかったと捉えている。

○三井化学株式会社　安藤氏

当社は、管理社員（管理職）に対し、2003年から「職務ベースシステム」を導入いたしまして、それを試行錯誤しながら20年間運用してきて、今、これをグループ・グローバルベースで展開しようとしているところ。その辺りの経緯を中心に御紹介したい。

弊社の簡単な概要について。連結の従業員数はグローバルベースで１万9000人ぐらい、海外を中心にグループ会社が増えている。弊社の事業領域は、左側のライフ＆ヘルスケア、モビリティ、ICTがいわゆる注力３領域ということで、この分野を中心に人材も含めて拡大している一方、右端のベーシック＆グリーンマテリアルズは、いわゆる石油化学分野のことだが、こちらは今、再構築の真っただ中である。

弊社の歴史を簡単に申し上げると、110年前に石炭から発生するガス（アンモニア）から肥料原料を製造することから始まり、戦後、石油化学ということで大きく発展した。それが今、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー中心に大きな変革期に産業自体が立っている。カーボンニュートラルに関連して、いわゆるコンビナートの再編、あるいはそれに続く恐らく業界再編が待ったなしに向かってくるということで、実感としても110年の歴史で３番目の大きな変革期にある。

職務ベースシステムの導入の際の当時（2003年）の経緯について。住友化学社との事業統合計画を2000年10月に発表し、２年半後には合併するということで、様々な制度統合の協議に入った。その中で管理社員については、「職務ベースシステム」を導入するということをいち早く決めて、統合前に両社が準備に入った。職務記述書を作る、職務評価をするということで、かなり大変な労力をかけて準備した。

結果的に統合は実現しなかったが、その後、三井化学として職務ベースシステムを導入していったという経緯になる。

当時の目的を３つ書いているが、一言で申し上げると、資料のBeforeにあるように、かなりフラットな「職能制度」の会社だったので、それを「職務」に変えるのは相当な文化変革だった。当時の制度の弊害としては、年功的運用により高資格者がかなり増えてしまい、成果と労務コストのミスマッチがあった。

また、年功的昇格への期待感がかなりあり、逆に言えば、若手の抜てきが難しい状況だったので、これを促進するために入れていった。資料のAfterにあるのは、職務制度を入れる際の基本的な考え方。実はこの資格制度については、20年前からほとんど変わっていない。管理社員に関しては、８グレード、G7、G8の最上位がいわゆる部長層、その下のG5、G6がグループリーダー、G3、G4がチームリーダー、G1、G2はスタッフというようなイメー

ジになっている。当然、配置転換、組織変更によって昇降級というか昇降グレードがどちらも起こり得るし、実際起こっている。

一般社員については、「職能給制度」という枠組みは変えていないが、「職務」の性質レベルを加えている。こちらも統合前に両会社とも両労組と全部合意できていた内容をそのまま導入した。Ｊ、Ｓ、Ａというのがいわゆる一般社員のうち、主に工場のオペレーターの方々。年功的に、あるいは能力を見ながら、個人差でかなり昇格のスピードが変わってくるが、順に上がっていく。Ｃというのが一般社員のうち、総合職入社の者。それぞれＡ、Ｓ、Ｊ、Ｃはどういった職務を遂行することが求められているのかというのを規定して、その能力の発揮度合いによって昇格のスピードが変わってくるというのが一般社員制度になっている。

報酬制度について。管理社員については、職務給一本で、ポリシーラインにのっとり、毎年の評価で報酬が同じグレード内であっても変わってくる。昇給は職務にのっとった目標達成度と行動評価で、賞与は目標達成度だけで決めている。一般社員については、職務給、職能給に分けて、職能給の範囲で毎年の昇給を決めているが、一般社員は降級や降格はない。

2003年以降の制度改定については、2003年に職務ベースシステムを導入し、2006年に会社業績連動賞与を導入。組合員から社長まで完全に同じ営業利益一本のフォーミュラに入れたことで、職務の賞与への反映がかなり広がった。2010年にリーマンショックの影響もあり、基準額・昇降給率の見直しを行った。

2013年には、３つやっていて、グレードプール制については、要するに職務制度の一番の弊害である異動がしにくいということに対し、例えば同じG5、G6内であれば異動でグレードが下がっても処遇を変えないというものを導入した。昇降グレードのマイルド化は、２段階下がり上がりするケースがあったときに、1年に１個ずつ上げ下げするということ。研究スペシャリスト職については、後ほど説明する。

2022年には、昇グレードの即時実施化があり、せめて上がるときぐらいせっかく２段階上げたのだから（一気に）上げようということで、今は即時に２段階あるいは３段階上げるケースでも昇格させている。

スペシャリスト職に関しては、ソニーさんのIndividual Contributorの制度が非常に進んでおられるのでぜひ参考にさせていただきたいが、今のところ私どもは研究職員だけ、ラインマネジャーではない違った形での職務評価を導入している。主にコーポレート職等から専門職制について、スペシャリスト制を広げてほしいという声が非常に強く、2024年度はDX分野に拡充しようと考えている。

この20年間、どういった課題に直面したかということで、運用面ではオペレーションの負荷と年功的風土からの転換が課題だった。オペレーションの負荷としては、職務記述書の作成やそのメンテナンス、職域の変化による職務評価の見直し、グループ内管理社員全3,400ポジションの策定、メンテということで、なかなかやり切れなかったという課題に直

面した。

一方、年功的風土については、冒頭に申し上げたとおり、かなりフラットな職能要素の強いカルチャーだったので、上司が部下を降格させるという異動にかなり抵抗を示したとか、あるいはいかにもグレードを上げたいためのポジション設計があるとか、年功序列的な人材配置も完全には脱却できなかった。身も蓋もないことを言えば、内部人材だけを前提としている組織であったならば、職務給によってオペレーションの費用対効果があまり合わないというのが当社の実感。もちろんそれ以外のメリットも大きい。

続いて、グループ・グローバルでの適所適材と外部人材の採用強化について御紹介したい。

当社も厳しい時代を経て、今の会長が社長のときに長期経営計画をつくり、海外でM&Aをやったり、新規事業に出ていこうと戦略を切り替えたため、それに連動した人材戦略を策定して、グループ・グローバルでの強化、あるいは外部人材を採っていこうと切り替えた。これによって、一つはグローバルでのポジション管理体制をつくり、もう一つはそれを運用するため、職務評価自体のオペレーションの改善にも着手している。

もともと、当社の大半の事業は、いわゆるペレットという素材樹脂の販売。海外でのM&Aを2010年代前半からかなりしてきたことにより、特に欧米で社員がかなり増えた。ヨーロッパに至っては80人から3,000人ということで、管理する範囲が増えた。

これを踏まえ、2020年から職務給ベースのグローバル・グレードへの展開に着手して、まだ仕掛かりなところではあるが、グループ内で会社を超えてポジションを比較できるようになり、グループ内でのポジション管理ができるようになった。三井化学本体の職務ベースシステムをGG、グローバル・グレードと置き換えて、それを全グループ会社に展開して、それぞれのポジションのグレードを並行管理するようにした。

ごく簡単な管理のルールは、グループ共通グレードを導入して、GG18以上、本社のチームリーダークラスの職務評価基準は同じものでやりましょうということでポジションマネジメントをしており、GG20以上、本社のグループリーダークラスの設置に関しては、過剰に作らないように、本体承認を要することとしてポジションコントロールもしている。

今度はポジションの管理の側の話。2023年から、グループ統合型人材プラットフォームということで、1万9000人を一括管理するworkdayを導入。今までは、各社ごとに人事システムはばらばらだったので、workdayを導入して、グレード管理もworkday下でできるような形にした。連結社員の情報はほぼ把握していなかったが、それをこういった形でマネージできるようになってきた。

その発展系として、こういった仕組みをタレントマネジメントにも使おうということで、毎年、グループ・グローバルベースで重要ポジションを特定し、「戦略100ポジション」として認定して、その後継者計画を準備率として毎年出している。

将来的には、現在はキータレントマネジメントということで、2016年以降、こういった仕組みを入れて、将来の経営者候補の育成を図り、それを取締役会で報告し、指名委員会

につなげるというガバナンスを図っている。これを、さらに包括的タレントマネジメントとして、インクルーシブに海外の社員も含めた人材交流をよりダイナミックに図っていこうということで、workdayの導入や、ポジションマネジメントについてもインフラをつくっているところ。まだ実際に動いている例は少ないが、仕組みとしてはこういったものを導入している最中である。

また違った側面として、2003年には全く想定していなかったであろう、職務ベースシステム導入の効果になるが、戦略を切り替えて、事業のポートフォリオも変えていく中で、外部人材のニーズが高まり、今年度は、174名がキャリア採用、128名が４月に入った定期採用ということで、既にキャリア採用のほうが上回っている状況。採用していく上で職務ベースというのは利点があって、採用増につながった実感がある。スペシャリスト制の拡充も含め、より多様な人材を獲得するにはもう少し改善が必要と考えているところ。

職務評価の運用改善について。課題として、オペレーションの負担軽減、職務評価基準の拡張・発展、年功的ポジションの防止を挙げつつ、今取り組んでいる策を記載している。職務評価のオペレーションについては、もう少しシンプルなジョブディスクリプションの作成方法を共通化して、管理方法も今、エクセルでやっているが、もう少し違ったデータベースが使えないかとかいうことをやっている。まだでき切っていないなと思っているのが年功的ポジションの防止で、それほどガチガチのヒエラルキーでやっていないこともあって、どうしても中位グレードのポジションが増えていく、階層が増えている。ここをもう少し厳密にやるべきなのかというフィロソフィーの部分がまだ定まっていない感じもあり、今のところ厳密にはまだポジション数の管理やスパンオブコントロールをできていないという状況。ここはどういうふうに考え方を持っていくかを戦略に連動して決めていくのが我々の来年度の大きな課題だと考えている。

自律的キャリア開発支援について。副業も制度化している。今、70件ぐらいの事例があって、一般社員も含む形でトライアルを終えて、この１月から完全制度化をした。副業に関しても社員の自律的キャリアを促進する施策として推進している。また、いわゆる公募制度は、2003年からずっとやっていたが、一時期運用が難しく、抜いた抜かれたみたいな話になるのでやめていたが、最近は説明会をかなり丁寧に実施してやっている。さらに、再雇用者向けの公募もトライアルでやっているところ。

最後、経産省の人的資本経営コンソーシアムでは、弊社は地域企業への副業派遣を幹事会社としてやっている。当社の社員の自律的キャリアにもつながることと思って推進しており、皆さんの募集を待っているところ。

○新原事務局長代理

それでは、議論に入りたい。

○伊藤委員

ソニーの宇野木さんにお伺いしたい。この人事制度は、エレクトロニクスとセミコンダクタの２つのみに入れているとのこと。ソニーフィナンシャルは金融なので少し業種が違うというのはあると思うが、それ以外の３つには今のところ入れていないわけだが、ソニーのグローバルカンパニーで、こういう人事制度を全グループに入れようとしているのか、それとも、あまりにも各国あるいは各事業の性格があるので、むしろそこは抑制的に今後もしていこうとされるのかということをお聞きしたい。

それから、行動評価がベース給のほうに反映されるという説明だったが、行動評価をなぜ業績給ではなくてベース級のほうに反映させるのか。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

１点目、結論から申し上げると、映画、音楽、ゲームは、アメリカに本社があることもあって、既にジョブグレード的な等級制度になっているので、今、殊さらそこを完全に同じものしようというモチベーションはないというのが正直なところ。

ソニーは祖業がエレクトロニクスだったので、我々が今日お示しした３社間の異動というのはかなり活発だが、音楽をやってきた人、映画をやってきた人がエレクトロニクスに行きたいかというと、そういうニーズはあまりない。ただ、我々も売上げの５割がエンターテインメントになっているので、本社としてはもっとエンターテインメントの経験を踏まえた人を増やしたいという意思はある。そういうときに、確かにグレードが合っているといいが、そこはもう読み替えでやっていこうと今は思っている。

２点目、行動評価はなぜ業績給ではなくてベース給だけかと。まさに当時の副社長の鈴木は、この辺に一家言ある経営者だった。よく野球選手の例えを出していて、幾ら素振りをやって試合時間の前に野球場入りしても、ヒットを打たないと駄目だと。実績を上げないと駄目なのだと。けれども、実績を安定的に出すためには、ふだんの練習であったり、心構えが大事だろうと。なので、そこを加味して、短期的なボーナスには反映させないけれども、将来の投資であるベース給のほうには加味をさせると。そういった議論をやって、今の形になった。

○新原事務局長代理

宇野木さんがさっき言われた映画、音楽、ゲームというのは、今はほとんどアメリカで若干別会社的なオペレーションを行っているということなのか。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

もともと特に映画、音楽は、コロンビア・ピクチャーズとか、30年以上前に買収した会社なので、そこはそこでやっている。ある種、連邦制的な形になっている。ただ、もちろん事業運営会議とか中期計画とかは当然経営陣とヘッドクオーターの者とやり取りをして、計画を立てて、レビューしていくという経営をやっている。

○井口委員

三井化学さんに御質問させていただきたい。JDのメンテというところがあって、この辺の事業戦略との関係の中で、プロセスあるいは頻度、最近やりやすくしているとおっしゃっていたが、実際にそれをどういうふうにやっているかというのが一つと、後継者準備率を御説明されたり、投資家に開示されたりしていると思うが、この辺のタレントを見つけて後継者を埋めていくプロセスはどのようにやっているのか。

○三井化学株式会社　安藤氏

最初のJDの話については、基本的には新設するポジションは当然ながら必ずやっている。人事部に各部署の担当、いわゆるビジネスパートナーを置いていて、そちらと各部署の中での設計をして、ポジションマネジメント専門のチームをつくっていて、そこで全ポジションをフェアに審査する形で展開している。ただ、今は、実際の管理方法がエクセルベースなので、それをworkdayに展開できるような形で、もう少し透明性を持って運用できるようにしていきたい。

後継者準備率に関しては、先ほど申し上げたキータレントマネジメントという、いわゆる経営にとってCEOの後継者計画が最大の要諦なので、パイプラインがその次の階層まできちんと出来上がっているということを投資家の皆さんを含めてお示ししたいという考え方があって、毎年、戦略企画ポジションを必ず洗い替えする。それは全社の人材委員会という社長以下の委員会でやっている。それを基に各担当役員が次世代、次々世代のサクセスさを提示する。それがどれだけ充足されているか、充足されていなければどうやって補完するかという議論をしていくという形で運用している。

○井口委員

JDのポジションマネジメント専門のチームはどんな方がやられているのか。

○三井化学株式会社　安藤氏

グローバル人材部にいるプロパーで入った入社十数年の、女性がたまたま多いのだが、人事部の中のキャリアの一環でそういった分野に興味、適性のある人材を登用してやっている。

○水町委員

ソニーの宇野木さんには、ベース級を上位グレード、下位グレードに改定する制度について、この制度はいつまで続くのか。55歳までなのか、60歳までなのか、65歳までなのか、途中で変わるとすれば、それはどういう理由でこの制度が終わりになるのか。

三井化学の安藤さんには、オペレーション負荷と年功的風土からの転換が課題というと

ころで、現在、グローバルポジション管理の中で、オペレーション負荷についてはJDのシンプル化などで対応されているというお話だったが、年功的風土のところがグローバルポジション管理の中で大分変わってきて、実際に下がる人が出てきているのか、下がること、年功的風土の変更に対して、労働組合はどういう態度を取っており、どういう交渉をされているのかをお伺いしたい。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

いつまでこの制度の適用が続くかについては、一義的には60歳の定年まではこの制度となっている。ただ、会社によっても違うが、先ほどお示しした３社のうち、ソニーグループ株式会社とソニー株式会社は役職定年もあるので、統括課長は53歳、統括部長は55歳、部門長は57歳という運用をやっている。そのときにM等級に就いている場合は一旦外れていただくということをやっている。他方、ソニーセミコンダクタソリューションズは役職定年を廃止しているので、これも各事業、各会社によって競争環境等を考えて、自律的にやっていくこととしている。

○水町委員

役職定年を今後なくしていく方向に行っているのか、あと、アメリカとの関係で、例えば定年制を60歳で切り替えるということは向こうでは難しくなっているとか、そこの辺についても教えていただきたい。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

なかなか悩ましいところ。アメリカに行くとエイジ・ディスクリミネーションという概念もあるので、それをいつまでやるのだという声もありながら、そうは言ってもエレクトロニクスは今も事業的に厳しい状況なので、役職定年があることで次世代への交代のきっかけになっているというところもある。ここは社内でまだ継続的に議論をしている。

○三井化学株式会社　安藤氏

年功的な運用については、さすがに20年たったので、下がるものだというのはかなり浸透していて、ポジションが替わったら下がるケースもあるのは理解されている。組合員（一般社員）には入れていないので、組合員との交渉は特になく下げている。

どちらかというと上げたいというほうが強まって、先ほど申し上げたような上位ポジションの階層をつくるというように、我々人事部門としてはその管理が徹底できていないというのが今の状況。

一方、若手抜てきに関しては、どうしても年齢構成上、難しくなっているところもあるが、昨日発表したが、最上位のG8グレードの部長に40代社員を何人かつけているので、こういうことは恐らく職務給がなければできなかったこと。若手抜てきの事例を増やして、

成功例を増やしていくことで、年功的風土も打破していきたい。

○大浦委員

ソニーの宇野木さんに質問したい。１つ目は制度の理解を改めてさせていただきたい。

以前から社内募集制度を､2015年からは社内フリーエージェント制度をやられているが、この２階建て構造を改めて理解したい。フリーエージェントは文字どおりハイパフォーマーだけが持てる権利で、異動ができるということだと思うが、もともと社内募集もあると思うので､フリーエージェントがなくても異動の権利を持っているのかなとも聞こえたが、社内募集とフリーエージェントの２階建てがどのような形で運用されているのか。

２つ目は運用の話で、これだけ毎月レベルで積極的に社員が異動でき、要は出す側と受け取る側が双方合意できるのであれば毎月でも異動できる、かつ、それがジョブ型でもあるということになると、採りたい側からするとグレード要件を少し上げてでも採ってしまいたくなったりだとか、そういうひずみもあるのではないかと。

当然、職能制度だとグレードは替えずに異動だけをさせるだとか、異動がそこまでないのであれば､ある程度ジョブ型的にしても適切な評価ができるのではないかと思うのだが、これだけ異動が毎月あって、それがある程度部門間で合意されると、運用上のジョブ型との絡みの中での不満だとか、もしくはそういうことを抑制するためにある程度枠の上限みたいなものを設けていたり、何％は異動できないというような運用上の工夫があるのかを伺いたい。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

１点目、社内募集制度とFA制度の立てつけのところ。FA制度を新しくつくった背景、理由は、当時、結構事業が停滞をしていて、評価がいい方は声がかかる確率も高く、自分が行きたいところに行けないのであれば外に行こうかなという声が高まってきた時代だった。

社内募集は年に１回か、あるいは緊急プロジェクトみたいなときに応募するかだが、必ずしも受けるわけではないので、そういうハイパフォーマーの人たちに、本当にプロ野球のフリーエージェントみたいな形をやったら面白いなと思った。FA制度は自分で逆指名できるものとして、社内募集制度とのすみ分けをやった。

やってよかったのは、面接をするが、自分があの部署に行きたいと言っていろいろやってみると、やはり今の部署で活躍したほうがこの先よさそうだという形でとどまるケースも結構ある。なので、そういうふうにキャリアを考える一つのプロセスになっているのかなと思う。

２点目、運用のひずみのところ、毎月異動は実際起きるのだが、ただ、本当にみんながみんな異動しているかというと、それも誤った印象かもしれない。例えばエンジニアとかであれば、テレビならばテレビだとか、ビデオならばビデオという感じで入って、割とそれを突き詰めたいという人もいるので、そういう人たちにとってみると、異動が全てでは

ないという方々もいる。

社内募集制度は、現職場に２年はいないと権利を発生させませんということがあり、社内募集は直属の上司は一切通させないのだが、制度をやった後に、その部署から１回の人数比で３割出ていくみたいな形、それはさすがにストップをして、プライオリティーをつけて、今回は２人にしてくださいとか、そういう調整はかけている。

ただ、これも本当に苦しいときにあったのだが、抜かれる、流出が多い部署のトップから当時の人事担当役員等に困るという話があったりしたが、ただ、それをとめておくと結局社外に流出するだけなので、そうであったらグループ内のほかの活躍できるところに行ってもらったほうがいいのではないか、みたいな会話をしたところ、100％ではないかもしれないが、そういうことを納得して、そこの職場の魅力を高めようと意識が変わっていった。もちろん、きれいごとだけではないところもあるが、本当に昔と違って新卒もそうだが、どこにでも転職する時代なので、そこを肝に銘じてやっている。

○谷口委員

三井化学の安藤さんへ御質問したい。海外へのM&Aを結構多くやられている中で、PMI（Post Merger Integration）、インテグレーションのプロセスで、対象となる会社に対してジョブグレード制なりほかの人事制度なりを移植する難しさはかなりあるのではないかと思うが、時間軸は１年とか２年とか決められて全部貫徹されるのか、ある程度買収した会社の状況に応じて、全部受け入れなくてもいいみたいな柔軟性を与えているのかをお伺いしたい。

○三井化学株式会社　安藤氏

まさに悩ましいところだが、結論から申し上げると一律的なタイムラインではできないので、会社の規模あるいは事業の状況によってある程度フレキシブルにやらなければいけない。当然ながら買収した側のHRのマンパワーの度合いによって相当なレベル感が違ってくる。大きな会社の場合、我々のほうが逆に向こうの仕組みを輸入するケースもあるので、それによって少しグローバルマネジメントは改善してきたという経緯がある。

○山内委員

ソニーの宇野木さんに、専門人材の獲得とか活用という観点で御質問させていただいたい。

御社はIndividual Contributor向けの等級があるが、考え方として、グレードごとにポジション数をしっかり決めていけばポジション管理もできるし、大まかな基準という意味では既に御説明いただいたものでやれるのだろうと思う。しかし、実際には技術領域の部分はそれぞれ専門性がかなり違う中で、抽象的には基準はあるにしても、実務上はそこの認定は結構難しい部分があるのではないかと。もちろん数で縛ればコントロールできると

思うが、一律でやってしまうと柔軟性に欠けて、動機づけだとか、本当に必要な人材のリテンションに利かなかったりするので、その辺りはどこでうまく全体のガバナンスと動機づけなりフレキシビリティーのバランスを取られているのか。

あと、関連するが、外から採ってくるときに、現状恐らくグレードごとの報酬レンジは、幅はありながらも基本的には共通だと思うが、将来的に一部の職種で違った報酬レンジを定めるような発想があるのか、あるいは現状、既に一部にはあるのかをお伺いしたい。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

専門職の認定とかの基準については、Ｉ等級、Individual ContributorのI6以上を我々は上級Ｉグレードと呼んで、これ以上に認定するときは、制度導入時は副社長の鈴木とかも入って、結構厳しく認定をするかどうかのチェックをした。委員がおっしゃったとおり、ここには全社的な技術の委員会があり、電気設計であったり、ソフトウエアであったり、メカであったり、光学といったそれぞれの横串で専門の委員会があり、そこのメンバーに諮って、この人をI6にする、I7にふさわしいのか、I8にふさわしいのかといったチェックを通して認定をするという運用をやっていた。

ただ、業績が少し回復したところもあって、まさに人材獲得競争の面で報酬が一つネックになるところもあるので、最初、当時I6以上は500人ぐらいという話であったが、そこはその後の変化も踏まえて、少しだけ柔軟な運用にかじを切っているというのが現状である。

外から外部人材を採ってくるときのレンジの話については、職種別の賃金制度の検討は続けているが、例えばソフトウエアとかAIの人材だけを高くするかも考えるのだが、その人が入ってきた後に、その他の職種に替わったときの運用だとか、そこまで突出したレベルの人、採ってくるときは確かに高いが、今いる人との実力値で言うと本当に大きく変わるのかみたいなところが、技術者の中でもいろいろな議論がある。今はどちらかというと別会社、我々で言うとソニーリサーチという会社があるが、そこでは本体では難しいようなレベルの人材にはお給料を用意して採るというような形でやっている。

○山内委員

付随して、専門性の高さではなくアサインされる役割に応じてグレードがIC系（Individual Contributor）であっても付与されるということだが、考え方からすると、例えば、ある技術領域の研究開発を撤退して、高度なI7、I8の方が全く違う仕事をあてがわれたら、場合によってはI5、I6もあり得るし、実際そういった運用もあるという理解でよいか。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

御理解のとおり。ただし、激変緩和ではないけれども、次のチャンスが訪れる可能性が高い場合、あまり長期ではないということであれば、グレードを維持するというような運

用はやっている。

○柴田委員

ソニーの宇野木さんと三井化学の安藤さんのお二方にお伺いしたい。

ソニーさんであればIndividual Contributorグレード、三井化学さんであれば限定はされているかもしれないが、研究職スペシャリスト等級を持たれていて、私も、ジョブグレード下における専門性の取扱いは難しいという経験があって、論点は２点だと思う。

１点目は専門性とは何かということ。ジョブグレードの思想に照らして考えると、会社が求める専門性でなければ高くしないということだと思う。けれども、その判定は結構難しいと常々感じていて、会社が求める専門性はこれだ、これは違うよみたいな線引きはどうされているのか。

２点目は、専門性は属人性が非常に高いのか、ジョブなので基本的にはこういう仕事においてこういう専門性が求められるという記述になるべきなのだが、とかく専門性は何々ができるとか人によりがちで、ポジションとその人に何々ができるというのは逆の発想なので、ここの考え方の相克、ここら辺をどうコントロールされているのか。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

まさにおっしゃるとおりで、人ではなくて椅子だというふうに振ったのだが、専門職のところは実は御指摘のとおりで、椅子というコンセプトと若干合わないところがある。さはさりながら、技術系であれば、ソフトウエア、電気、メカ、光学、それぞれの分野があるので、エンジニア同士、この人はレベルが高いというのは分かる。そこの部分である程度横でステップを踏むことによって、納得性を高めているというところがある。ただ、保有している専門性が高いからといって、発揮できるポジションがたくさんあるかは別問題なので、そこのコントロールは気にしながらやってきているというのが正直なところ。

難しいのは、むしろ我々のような技術者ではない間接系とかは、いないわけではないのだが、かなり絞った運用にしている。例えば会計士資格を持っている経理の人とか、弁護士資格を持っている法務の方とかがいるが、資格を持っていても能力を発揮できているのかどうかみたいなところはあると思う。ただ、昨今、割とコンサル業界でも逆にスキルベースの話が海外とかで来ているのを認識しているが、課題の一つは、椅子だと振ったが、椅子のレベルに能力とか専門性が達していない人でもつけざるを得ないときがある。そのときにレディーになっている能力の高い人をいかに集めておけるかは重要という話は社内でやっている。

○三井化学株式会社　安藤氏

スペシャリスト制度を研究職員にしか導入できていないのは、今おっしゃったことに結局結びついていると思う。研究の場合、事業戦略との連動性は明記しやすいし、外部評価、

学会、あるいは最上級のところはノーベル賞と書いているけれども、そういったものは客観性が持ちやすいのでできるということで、完全にスペシャリストなので人にひもづいた部分になっている。それがさっき申し上げたようにいろいろな部署からのリクエストがありながら、我々が必要としているのは、おっしゃったように職務ベースの根幹的な考え方と相入れない部分があるし、その他の部分において専門職と一般の区分は非常に難しいと思っている。ただ、さすがに報酬の兼ね合いも含めて人材確保の点である程度拡充しなければいけないというところに来ていると思う。

○三瓶委員

ソニーの宇野木さんと三井化学の安藤さんに行動評価というのはどういうふうにやっているかを伺いたい。行動評価に非常に関心を持っている。というのは、多様な個を重要視して、その意欲とか志とかやりがいとかを上手く引き出せる会社にはポジティブな変化を期待できるから。個の変化は会社全体の変化の先行指標になりうるので大変興味深い。ただし、個を重視すればするほど定量的なものを画一的に当てはめるとうまくいかないのではないかと思うし、定性的なものでは、それを評価する評価者はすごく難しいのではないか。

これまでの職能制度では、年功で一律こうなるとか、同じ基準で資格がこうだとか、評価者側はすごく楽だったと思う。けれども、これはいいなという様々な行動をどう評価して、どうフィードバックするのかを伺いたい。それは何か行動評価の片りんを指標化して、開示できるか。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

行動評価について、評価自体は正直難しいと思っている。非常に定性的な話なので、これをデジタルにがちがちにやるところはあまり重視していない。今おっしゃったようないろいろな観点、分かりやすい話で言うと、例えば営業で営業成績は抜群なのだけれども、周囲の人に対しての態度が非常に悪い人がいると。そういった人に対して、上司が諭すような話のきっかけにしてもらいたいというのが一つある。上司と部下が業績さえ上げていればいいのでしょうというような人が増えていくと、チームとしても組織としても会社としても成り立たないので、そういうところをちゃんと話合いができるようにして、あなたの成績はすばらしいけれども、こういうところを直していかないと、もっとチームにもちゃんと貢献してくださいみたいなところを促すために導入した。

もともと当時は社長が平井のときにミッションと言っているが、今、吉田が社長になってPurpose、Purposeからブレークダウンしたものにつなげているというところもあって、そこに多様性の受容だとかをここでリマインドできるというところで、一定の意義はあると思っている。

繰り返しになるが、デジタルにボーナスの上げ下げに使うと、そこに行き過ぎるのもち

ょっと違うかなという議論で今の形になっているという状況。

○三井化学株式会社　安藤氏

当社も説明を省略したが、行動評価を本給側の評価につなげており、今、４つのカテゴリーで10のリーダーシップコンピテンシーをグローバルに展開している。職務グレードレベルにかなり細密な求められるレベルという10掛ける８ぐらいのことをつくって運用しているが、実態面は簡単なことではなく、人事部門としては、三瓶さんがおっしゃるように日常の行動をいかに把握して、いかにフィードバックしていくのかがキーになるので、頻度の高いワン・オン・ワンみたいなことを奨励しながら、より質の高い行動評価につなげるようにというのを今、進めている。

○平松委員

三井化学の安藤さんに質問させていただきたい。20年ぐらいいわゆるジョブ型の御経験をされていて、年功的なところから脱却していこうという目的の下にやられているのに、一般社員まで広げないのが、逆になぜそこを躊躇されているのかが疑問。一般社員は経験の積上げによる能力の伸長を基本とすると書かれているのだが、富士通の場合、一般社員も含めてとにかく一斉にやるぞと思ったのは、20代後半から30代ぐらいの人たちがプロモーションの遅さが原因で外資にどんどん取られてしまった。どうも順番待ちだと。これを変えないと全体的に人の流動であるとか、年功的なところからの脱却は難しいなと思って一般社員も対象にしたが､御社では一般社員のところは今どういうふうに考えているのか、お伺いしたい。

○三井化学株式会社　安藤氏

非常に重要なポイントで、資格制度において一般社員にＡ、Ｓ、Ｊと置いているのは、先ほど申し上げたように、主に工場の製造の方をイメージしているので、どうしてもかなり覚えるスキルが多いということで、職能ごとに運用せざるを得ないということがある。ただ、最近矛盾が生じているのは年齢構成の問題で、本来、作業責任者は当然Ａにあるべきなのだが、Ｓにしかまだ至っていない人たちを登用し始めてしまっているということがあって、そこは組合もかなり問題視しているので、何らかの解決策が必要と考えている。

一方で、資格制度における一般社員のＣというのは、いわゆる総合職なので、ここにいまだに職能段階で10年かかるというのは、まさに平松委員がおっしゃったようにアウトブレークになってきているので、内部でもこっちのほうは違う形で、職務にするのか、あるいは飛び級にするのか、職務に就ける十分なコンピテンシーが判断されるのであれば管理職に早めに就けるというようなことも含めて、今後の課題と思っている。

○高谷弁護士

ソニーの宇野木様と三井化学の安藤様に、共通の質問としてお伺いしたい。ジョブ型と言ったときに、ある程度のスキルを持っている、経験を持っている方が席に座るときに、どういう評価をするかは割とやりやすいと思っているが、まさに日本独特の新卒採用とジョブ型をどう両者のところでつなげているのかなと思っている。要するに新卒採用なので、何も経験がない、スキルはある程度あるかもしれない、エクスペクテーションはあるかもしれないけれども、まだまだという方が入ったときに、どういうふうにジョブ型の制度にうまくのせていくのかをお伺いしたい。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏

当社では、新卒で学卒、院卒採用した後、１年間は未グレードという状況を標準にしていて、その間に１年後にI3グレードに当たるようにキャッチアップをしてもらって、基本的にはよほどのことがなければI3グレードに入っていただき、そこから担当者として活躍をしていただくというようなパスをやっている。

ただ、高谷先生の御指摘のとおり、私もアメリカに赴任をしたことがあるが、新卒採用のないアメリカとかにいくと、逆にインターンとかからそういうフックがないと、なかなか企業に入れない、そういう仕事に就けないというのも目の当たりにしているので、この先々日本がそうなってきたときに、どうしても新しい職を得る人と、もうある程度３年、４年、５年経験している人との差をどういうふうに埋めていくかというのは、アメリカを見ていると、いつかそういう課題も来るのかなと思っているが、今は、そこはある程度添え木というか、20代のところは育成を少し加味しながらやらないと立ち行かないかなという形でやっている。

○三井化学株式会社　安藤氏

当社の場合、まだ一般社員は職務制度を導入できていないので、今、御指摘があったような、いわゆる総合職に関しては、職能を10年かけているので、これを打破していかないと、このままでは現状の課題が積み上がっていくと考えている。

○伊藤委員

三井化学の安藤さんにお聞きしたい。最後のところで述べられたコンソーシアムのほうで地方との副業で大変御苦労していただいている。今日一緒に来られている小野グローバル人材部長も副業をやっておられるということを言われていて、職務給、ジョブ型の話をずっと進めていったときに、これはパッケージで捉えるのがいいのか、そうではなくて、ある中核的な要素だけ入れれば職務給としてうまく進むのかという問題意識があって、その中で、職務給を進めていくと自分でキャリア形成したくなるので、自律的なキャリア形成をしたいと。そういうときにいろいろな経験、多様な経験をする必要があるので、そうすると副業がいいですよということで、副業を制度化されたということで、ジョブ型を入

れるときに、副業をやってみての効果が職務給の制度をより円滑化あるいはアクセラレートする効果があるのか、職務給を入れなくても副業はできるのか。つまり、副業は不可欠なパーツなのか、それとも不可欠ではないということなのか。

○新原事務局長代理
　これは後でソニーの宇野木さんにもお答えいただきたい。

○三井化学株式会社　小野氏
　副業自体は、私の感覚で言うと、自分の今まで培ってきた経験を生かした副業をマーケットでやるという場合においては、マーケットにおける自分のスキル、経験がある程度、相対化されるという意味において、ある一定の効果、職務給との親和性が高いと思う一方で、自身の経験を広げるという観点でいくと、今まで培った経験、スキルではないところに飛ぶので、そこは必ずしも会社の中の職務制度に合致しなくてもいいという考えもあると思っている。
　労働市場の中で、各社で必要なスキル、経験、ジョブがもっと流動性高く共通化されてくると、その辺を副業というパターンを通じて測ることができるので、個社個社がばらばらにつくっているよりは、共通化されてきたときにもしかするとより意味合いをもたらすのではないかと思っている。

○ソニーグループ株式会社　宇野木氏
　副業については､感覚的にはあまりジョブ型とセットではないという感じはする｡ただ、当社でももともと従来から申請ベースで副業・兼業をずっと認めてきた。いろいろな方がいて、試行的に好奇心旺盛であれもやりたいこれもやりたいというような方が、その人のモチベーションにつながるというタイプと、シニアの方で今まで気づいていなかった地方だとかソニーとは違う仕事の場に行ってもらうことによってつながるケースというのは、体験プログラムにはもう延べ100人ぐらい参加してくれているみたいだが、これは可能性があるのではないかなと思っている。特に地方と東京みたいなところのかけ橋になる一つのいいプラットフォームというか、きっかけになりそうな感じはしている。

○伊藤委員
　先進的な企業のCHROにお聞きすると、副業、場合によっては兼業も含めて、パッケージで見ると結構共通化してきているなと。ジョブ型だけポンと入れるのではなくて、副業・兼業もそうなのだが、ジョブ型を入れるというのはある意味では、その周辺のところも視野に入れて進めたほうが円滑に進むのだとすれば、ジョブ型のところばかりフォーカスを当てていてもあまり進まなくて、周辺にも目配りする必要があるという気がしている。

○新原事務局長代理

最後に指針をまとめて、20社のケースをまとめていただくときにどう整理するかという課題があると思う。聞いていただいている中で幾つかのバリエーション、我々はバリエーションをあえて取ろうとしているので、自分の会社に合ったものを入れられるようにということで、できるだけ広い範囲で、完璧に制度を新しくしたところから、一部だけ入れてみたところというのをあえて聞いていただいているところなので、そこを評価するときにどういうふうにメリット、デメリットを書き込んでいくか。そこはぜひ頭の片隅に置いていただければと思う。

本日はありがとうございました。