

第2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5年11月16日(木) 10:00～12:00
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
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 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
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
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
宮崎 仁志	ENEOSホールディングス株式会社/ENEOS 株式会社 人事部長
木下 達夫	株式会社メルカリ CHRO
瀬戸 まゆ子	株式会社リコー CHRO

(議事次第)

1. 開 会
2. 議 事
職務給・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 ENEOS株式会社 提出資料
- 資料3 株式会社メルカリ 提出資料
- 資料4 株式会社リコー 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。

本日から、この分科会の委員を、新しい目的に従って、分科会長には、村井内閣官房副長官に就任いただく。ただ、本日は公務により欠席となっているため、私のほうで司会を代行させていただく。

資料1を御覧いただきたい。新しい資本主義実現会議で三位一体の労働市場改革の指針と新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版が取りまとめられたということで、今後、この三位一体労働市場改革分科会のミッションを、職務給・ジョブ型人事の導入の参考のための事例を整理して指針を策定するということに絞り込んでいきたい。そのため、今回から、資本市場の関係者の方にも御参加いただく。

ジョブ型を導入しようとする企業は数多くあるが、ジョブ型の導入を人事部が検討をすると、どうしたらいいのかよく分からないというところがある。自分の企業と似た企業がどうしているのかということをしてできるだけ把握したいという要望も強くある。

そういうことで、できれば年末と思っているが、年度末までに、ここで事例を整理して指針を策定したいと思っている。来年の年初ぐらいにかけて、徹底して実際に入れている企業のお話をお伺いするセッションを設けたい。

今日は、ENEOS、メルカリ、リコーの3社にお越しいただいた。各社からの御説明を聞いていただいた上で、質疑をさせていただく。

○ENEOSホールディングス株式会社/ENEOS 株式会社 宮崎氏

ENEOS株式会社は、石油精製販売を中心としたエネルギー会社。重厚長大産業で、これから事業転換をしていくことを考えるとき、ジョブ型が必要と捉えている。一方、企業の背景もあるので、長期雇用、人材育成も大事にしていこうと考えていて、欧米型のジョブ型とは少し違うかもしれない。ゆえに、社内では、「ジョブ型」とは言わず、「ENEOSジョブグレード制度」という言い方をしている。一番大事なことは、経営者を含めて、何がしたいかということ。我々は、今回、能力主義をポスト主義に変えるときは、企業として背骨を入れ替えるような感覚で取り組んだ。経営を含めた思いが必要であり、原動力であるということを、冒頭、申し上げたい。

現状、当社が置かれている状況について。5月に当社が発表した中期経営計画で、人材戦略や人事制度の前提となるエネルギー業界の見通しについて、触れている。日本の一次エネルギー構成は、脱炭素・循環型社会に向かう中で、数年で石油・石炭・ガスといった化石燃料からクリーンなエネルギーと言われている再エネや水素への転換が進んでいく。当社は厳しい転換期を迎えており、これを乗り越え、間近に迫るカーボンニュートラル社会においてもエネルギーのメインプレーヤーであり続けたいと考えている。この中期経営計画では、化石エネルギーの安定供給を果たしながら、エネルギー

トランジションを成し遂げる、そうした経営戦略をうたっている。

人材戦略。右側の「今日のあたり前」を支えるため、技術・経験の伝承、能力開発による基盤事業の強化に取り組んでいる。従業員が持てる能力を最大限発揮できる環境整備、人材の活躍支援、能力開発機会、学びの場をしっかりと提供して、自律的キャリア形成を促進していく。続いて、左側が「明日のあたり前」をリードするために取り組むこと。人材ポートフォリオの転換による事業ポートフォリオの転換で、経営ニーズに即した多様な人材の獲得、事業ポートフォリオ転換に向けた能力開発とリ・スキリングを推進していく。「今日のあたり前」と「明日のあたり前」に向けた人材開発を通して、従業員エンゲージメントを高めていく。リ・スキリングと人材開発は、これから3年間ぐらいかけて頑張っていくもので、ソフト的な意味合いが強い。ただ、そのベースとなるハード面として、人材をシフトしていくため、登用を可能としていく人事制度の存在が重要であり、当社では、昨年4月に管理職の制度をいわゆるジョブ型に改定した。また、本年4月には一般職をコース別の人事制度へと立て続けに変えたところ。こうした制度の内容、概要について、御説明する。

まず、管理職へのジョブグレード制度ということで、昨年、2022年に導入した。背景は、事業構造転換が迫られる中、成果に対する強いコミットメント、知識・技術・経験の獲得に自律的に取り組む姿勢、キーポジションへの優秀かつ適した人材の配置が求められていた。ここでは、能力主義の弊害を3点挙げているが、能力は測定・説明が非常に難しいもの。結果的に横並びや年功序列からなかなか脱却できず、また、仕事と報酬がバランスしなくても、是正できない。これを打開するため、能力主義という枠の中でのメンテナンスでは限界があるゆえに、抜本的な転換、ジョブ型への転換が必要と考えたというのが経緯。制度をつくるに当たっての基本思想が、3点。1点目、当社内の「あるべきビジネス・業務の価値」を重視した人事制度。これは、まさにジョブ型、職務の価値を序列化して処遇を決定する、年齢は関係ないというもの。2点目、将来の「成長分野で活躍するための知識・技術・経験の獲得」に向けて、人材育成施策とチャレンジ機会の充実を図る。これは、いわゆる欧米のジョブ型雇用そのものではなく、これまで大事にしてきた長期雇用や人材育成を引き続き大切にしつつ、自律的なキャリア形成を支援していく。3点目、社員の意識・行動の変革を促し、生産性の向上を図る。これは、単に人事制度を変えるだけではなく、目指すところは社員の意識改革。一番下に、副作用を記載している。能力はあるけれども担う仕事が見合っていないといった社員は、処遇が下がることになる。ここで、ハレーションが怖いとか、こちら辺を緩やかにしたいというと、結局、骨抜きになるという覚悟を経営も持っていた。

制度の中身は全体像を用いての説明とさせていただきたい。左から、グレード、報酬、評価といった流れで、いわゆる基幹人事制度に加えて、配置・育成の仕組みも含めて、これらを一体で「ENEOSジョブグレード制度」と言っている。まず、左の上から見ていただきたいが、組織図・権限・業務分掌などの規程と中期経営計画で果たすべき役

割を職務記述書に落とし込む。職務記述書に落とし込んだものによって、グレードを決定する。ポイント①は、職務・職責に基づくグレード制度ということ。役職者をビジネスリーダーとして9段階、担当管理職をエキスパートとして5段階に区分して、ダイレクトなグレード給になる。ポイント②は、シングルレートと記載しているとおり、能力の要素は排除したので、椅子に座った時点で、グレード給、月給が決まるという仕組み。一方、働きぶり・パフォーマンスについては賞与で反映する。ポイント③は、部門業績評価を導入し、これまでは頑張っている部門も頑張っていない部門も一律的な賞与基準だったところ、個人と部門の両面を評価することで、より成果へのコミットメントを高めることを志向している。

配置においては、社員の評価・経歴・保有資格など、様々な情報をタレントマネジメントシステムに蓄積し、各ポジションの要件などとマッチングさせる形を目指す。

これを回すためには、会社主導の人事異動だけではなく、本人の意思を反映するエントリー制度や社内公募など、本人が手を挙げて働ける場を選べる仕組みも大事になってくる。

その特徴的なものが、「ポストチャレンジ制度」。ポストチャレンジは、課長級以上のポストへ就任したい場合は、会社に希望のポストを申し入れるというもの。全管理職が対象で、逆に、どこにも手を挙げない者はポストに就かせない。従来、当社社員は、キャリアは自分で切り開くという意識が弱く、異動希望を書かせると「会社に一任」といった社員も結構なボリュームを占めていた。必ず手を挙げろというのは相当効果があったと思う。

さらに、職務ベースで処遇が決まる世界なので、職務・イコール・報酬をつかみにいく制度があるんだということで、与えられた仕事で報酬が決まるのではなく自分でつかんだという納得感や公平感も担保されるように思う。

この4月に初めて定期異動があり、ポスト交代のうち、大体4人に1人がポストチャレンジを実現させた形となっている。94件、26%の成約数を多いと捉えるか少ないと捉えるかは我々も経験値がないが、できれば、今後、これを増やしていきたい。そのために、人材情報が見える化して、社員が自律的にスキルアップをしていくような環境、空気にしていきたい。今回、このポストチャレンジをクローズアップしたのは、ジョブ型というときに、やりたい仕事に手を挙げられるということもセットで必要と思ったから。ポストで処遇する以上、自分で意思表示するということは、やらないと会社としても不公平で、本人の納得感にもならない。また、やってみて気づいたのは、社員から見ると、キャリアを表明することで、意識が自律的になる。これまでは「会社に一任」と思っていた人が自分はどうしていきたいんだと考える、それが分かるので上司も育成を支援できるという社員側のメリットと、会社側にとっては、これまでは知っている人を引き上げるしかなかったところ、手を挙げて知っている人以外からも候補者がいるとわかることで、選択肢が広がる、何なら多様性も増えていくということで、

副次的な効果が社員側・会社側にもあったと考えている。

一般職のコース別人事制度。一般職は、4月に制度を改定したばかりで、目指すところは管理職と同じだが、がちがちなジョブ型というわけではない。早期育成・即戦力確保を実現させるための制度を目指しており、具体的には、3つ、ポイントを書いている。まず、1点目、コース別人事制度を導入することで、それぞれのキャリアを明示しながら、より細やかに育成していく。また、一般職は、まだ成長過程という位置づけなので、能力をベースとしたグレードは維持するものの、役割グレード、いわゆる能力給とは別に役割給というものを新設することで、重い役割を持っている人はしっかりとそれを評価するという仕組みを加えた。さらに、「高度専門コース」として、即戦力を確保する上では、一般職の制度の中では処遇できない人に、市場価値に応じて処遇できるコースを新設した。

そのコース別管理の全体像。大きくは、4つのコース。総合（事務・技術）がいわゆるスタッフのコース。技能（生産）は製造現場のオペレーター。技能（特定）は、看護師や保健師といった少し独特な方なので、少数だと思っていただきたい。最後は、ハイレベルな専門人材の高度専門コース。それぞれのコース、目指すキャリアがあることに加えて、制度設計の特徴は、グレードの体系の違いと勤務地の整理。グレードは段階数の違いや役割グレードのある・ない、あるいは、高度専門コースについては、能力ではなく役割一本のグレード体系としており、管理職に近い制度。一番意を用いたのは、勤務地。これまでの一律人事制度では、全員転勤ありという扱いでしたが、実際には地元採用の人に配慮するという、グレーな運用をしていた。今回の制度においては、技能（生産）、技能（特定）、高度専門は、転勤する必要がないコース。このコースは転勤がないと明言して、安心して業務に励んでもらう。一方で、総合コースについては、転勤が必要ということを明確にした。ただ、転勤にしにくい・できないという人もいることにも配慮して、もともと転勤猶予カードというものがあった。これは、転勤を猶予してくれという意思表示をすると、3年間、会社は転居を伴う異動はさせられない。これを、4年目以降も、賃金を一部減額した上で転居を猶予し続けるという仕組みに拡充した。また、今まで、普通の移転費、引っ越しに当たったの転居費用はあったが、それとは別に、転居手当、転勤に関するプレミアムという位置づけでの支給を、この4月より始めている。

60歳以降の再雇用制度については、今までは定年時の資格に応じて一律的な処遇をしていたが、職務に応じて処遇ができるような仕組みとし、職務によっては管理職扱いとして厚遇できるようにした。

最後に、リ・スキリングにも少し触れたい。当社では、事業環境、経営戦略から導かれる人材戦略の中で、リ・スキリングを、事業構造転換や基盤事業の強化を達成するためのリ・スキリングというか、新しい能力の獲得あるいは既存能力の充実と捉えている。

リ・スキリングの定義は、先ほど申し上げた新規事業の強化、基盤事業の強化及び双方に対応するためのスキルの獲得とした。三角形の一番下のベースの人材育成方針の3点を掲げた上で、三角形の左側はどちらかというと新規事業、右側が既存事業に向けた代表的な施策。特に③自律的学習機会の提供で、e-Learning講座のサブスクを提供している会社様と提携して、社員が半額負担で自由に学べるENEOS Learning Platformを展開しているほか、①新規事業開発ということで、M & A研修やベンチャー企業への他社派遣など、武者修行をさせるような取組を強化している。正直に言うと、ENEOSが将来にどういう事業体になっていくかはまだ見えないところだが、共通する能力はやはりデジタルなので、デジタル人材については、ベースとなるリテラシー教育、また、そこから高度デジタル人材を育成していくというプログラムと認定制度を今年から本格化させている。

以上、ENEOSの人材戦略及びベースとなる各人事制度、展開中のリ・スキリング施策について、御紹介させていただいた。この後、ぜひとも意見交換をさせていただき、我々としてもさらなる制度のブラッシュアップに努めたい。

○株式会社メルカリ 木下氏

メルカリは、今年でちょうど創業10周年。創業時から、「新たな価値を生みだす世界的なマーケットプレイスを創る」というミッションを掲げていたが、今回、ミッションを改定して、より社会貢献というところを打ち出した。「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」ということで、循環型社会を後押しするということろや、我々はC to Cのフリーマーケットアプリが主軸なので、テクノロジーを使ったエンパワーメントを挙げている。

メルカリの現状については、もともとが、C to Cのフリーマーケットの事業が主軸で、メルペイは金融の事業で、フィンテックを2019年からローンチしている。最近だと、メルコインというビットコインの事業とか、つい先日発表したのがスポットワークのマッチングで、いわゆるギグワークみたいなところとスポットワークのマッチングみたいなところもやっている。

こちらのC to Cのフリーマーケットアプリは、もともと「捨てる」をなくすをコンセプトにしているので、環境の負荷を減らしていく、CO₂削減を掲げており、ここに共感して入ってくる方はかなり多い。特に我々は世界中からソフトウェアのエンジニアを獲得しているが、日本の方以上に、海外の方でよりミッションドリブンやパーパスドリブンな方が多い。そういった方は、ある意味、日本以外のいろいろな国でもどこでも働けるようなグローバルなエンジニアで、こういったテクノロジーを使って社会に貢献する、環境にもっと優しい社会をつくる、自分の技術がそこに貢献できるということで、共感してわざわざ日本に来ていただいてメルカリにジョインしている。

「中期的なマイルストーン」。メルカリの中だけではなくて、いろいろなパートナー

企業と組んで、特に最近では越境事業にも力を入れている。日本で出品されたものがほかのアジアの国でも購入できるようにするということで、現地のいろいろな IT 企業との連携、パートナーシップを組んで、国境を越えたいわゆる循環型社会を構築していくということをしている。

また、インドの拠点を、去年、立ち上げました。人事戦略上、こういったテック企業の事業を推進しようと思うと、高度なソフトウェアエンジニア人材の獲得が必須というところがあり、今も海外からどんどん国内外のエンジニアを雇っているが、事情によって、当然、日本に来られない方もいるので、世界最大の IT タレントがいるということで、インドのベンガルールに開発拠点を立ち上げ、ちょうど 1 年がたったところ。我々は、5 年ほど前から、インドの大学を出た新卒のインド人の方を採用し始めていて、その方々がちょうど 2018 年頃に 50~60 人入ってくれたが、非常にうれしいのは、その後、定着している。新卒、特に海外新卒の方はなかなか日系企業だと定着しにくいと聞かすが、メルカリの場合、5 年たって、多くの方が残っている。残っている方が非常に早く成長して、今、シニアエンジニアのポジションやエンジニアマネージャーのポジションに上がっていて、その方が、今回の立ち上げに当たってインドの拠点に転籍して、立ち上げる中核メンバーとして活躍をしている。日本のメルカリを経験した方が、日本のメルカリのカルチャーやバリューや組織のいろいろなノウハウをインドの立ち上げの組織に注入していて、今、40 人ぐらいの体制で、非常にいいパフォーマンスを出していて、一人も辞めていないという、インドらしからぬ状況があって、すごくうれしいなと思っている。

メルカリの組織の状況は、大体 2,000 人ぐらいの規模感。

先ほどのソフトウェアエンジニアの獲得やリテンションは、事業戦略上、優先順位が高い項目。これは日本 CTO 協会を取っているサーベイだが、エンジニアの開発者体験がよいということで、2 年連続、メルカリが GAFA を抑えてトップをいただいているというのは非常にうれしく思っている。グローバルのテックカンパニーに行くのか、メルカリなのか、どちらにしようかなみたいなのということで、常に採用で競合していて、選んでいただけるような会社になるということで、一定、そこが伝わっているのは非常にありがたく思っている。

次に、人事に関する話。まず、「メルカリの人的資本経営方針」と書いているが、人事戦略の大きなミッションの柱として、メルカリで働く世界中の多様なタレントが可能性を解き放つ組織を実現しようということを掲げている。

今、メルカリは、2,000 人がグループ全体。日本国内では、約 50 か国から集まった方が働いている。今、採用を引き続き継続しているが、国内にいる外国籍の社員よりは、海外から移住してくる、リロケーションをしてくるエンジニアの方のほうが圧倒的に多い。ビザが出やすいとか、日本のそういったところはすごくプラスに働いていて、ありがたく思っている。我々は海外からのエンジニア採用を 5~6 年前から始め

ているが、今、日本におけるエンジニア組織の半分以上を外国籍の社員になっていて、エンジニア部門においては英語がデフォルトになっている。これは、エンジニアのメンバーだけではなくて、エンジニアのマネジメント、管理職においても、半数が外国籍になっているので、メルカリのエンジニアのジョブでインタビューを受けると、出てくるのは日本人だけに限らない。半分ぐらいの確率で、スペイン、インド、アメリカと、国籍も本当にばらばらで、インドは少し多いが、あまり偏ってはいない。ヨーロッパの方もいるし、アメリカの方もいる、オーストラリア、シンガポール、ベトナム、韓国の方もいる。

これだけダイバーシティのある中で、当初、大変だったのが、多様な国籍の人が入ってくると、もともとメルカリが持っていた人事制度は日本のベンチャー企業によくあるような仕組みだったが、どうしても外国籍の人からは非常に分かりにくいという指摘があった。この数年間をかけて、人事制度を刷新して、グローバルテックのカンパニーに準拠したものにして、変えてきた。その中でも、要素として4つ、大胆なチャレンジを後押しするというベンチャーらしいところ、バリューの発揮とパフォーマンスで報いるんだといったメリトクラシーの部分、ダイバーシティというところは、大事にしている。

グレードと評価と報酬の仕組み。基本的には、グレードが主軸にあって、ここのグレードの制度が柱になっている。

このグレードが基本的に2021年から我々が入れている等級制度で、このグレードを入れるに当たっては、グローバルテックカンパニーの等級制度も参考にして、グローバルテックカンパニーでこのぐらいのグレードにいる人はメルカリだとこのグレード当たるみたいなことで、変換できることをかなり重要視してこういった設計をした。新卒の社員からCEOまでいくつかのグレードに位置づけているので、それぞれのグレードはかなりブロードバンドになっている。グレードの設計は、基本的には組織において期待される貢献度を等級にしているので、基本的には、ジョブの大きさ、その方が役割を持ったときに事業に対してどのぐらいのインパクトを与えていただけるかということベースにしている、その期待される成果とバリュー行動という2つに基づいて設計をしている。

一番大事なものは、期待成果とバリュー発揮行動という2つがそれぞれのグレードごとについていること。例えば、エンジニア職種であれば、職種別の定義も用意していて、我々はエンジニアが組織の中で一番のマジョリティーなので、エンジニアのキャリアラダーと我々は言っているが、エンジニアでグレード3であれば、こういったエンジニアとしての働き、成果物やこういったバリュー行動に期待するということもやっている。ここでこだわったのが、我々がなぜグレード数を少なくしているかというと、グローバル準拠というのがあるが、できるだけ早い段階で昇格するというのを大事にしている。特にトップパーフォーマーはどんどん抜擢・登用したい。多段階の昇

格も可能にしているが、1段階ごとに上がるのも、半年や1年で上がる方もまあまあいらっしゃるって、一番分かりやすい例だと、メルコインというビットコインをやっている事業の社長は2018年の新卒入社。彼が社長に就任したときは29歳だったが、5年で、今はメルコインCEOのグレードになっている。我々は一応半年ごとに昇格・昇給のサイクルをやっているんで、能力のある方であれば、どんどん上がる。彼であれば、結果的に5年で到達している方もいるというのは非常にこだわっている。

グレードを設定するのと同時に、職種、10種類以上のジョブタイプを設定していて、エンジニアはもう少し細かく分かれているが、それぞれの職種ごとに、ベンチマーク企業、我々でいうと国内外のテック企業、先ほどのグローバルテックカンパニー、日本のネット企業をある程度ベンチマークをして、この等級でこの職種だったら幾らぐらいというところをベースにして、それを基に社内レンジを設計している。そこは本当に職種に応じたレンジで、かなり差がある。エンジニアはすごく高い。この数年で、エンジニアのインフレーション、エンジニアの賃金がどんどん上がるという現象があって、ニーズの高い領域が非常に高騰しているので、そこはベンチマークを得たらすぐに反映する、半年に1回見直すということをやっている。バリュー発揮度が上がる、つまり、グレードが上がると、株式報酬が物すごく増える。これもグローバルテックカンパニーに沿った形の設計になっていて、ハイリスク・ハイリターンではないが、高いグレードの方はより高い期待値があるので、株式報酬も厚くして、会社の成長と連動した報酬の体系になっているところ。

ジョブ型に応じた賃金で、もともと職種ごとに等級に応じた市場価値をお支払いするというポリシーを持っている。我々が男女間賃金格差を社内で分析したときに、我々のデータサイエンティストに助けていただいたが、重回帰分析をして、職種の違いや等級の違いは省いたときに、単純に男女差であるかないかということを見てみたら、残念ながら、あったということが発覚した。「説明できない格差」と呼んでいるが、役割や等級や職種では説明ができないというものが、7%、ばらつきの差があった。これを経営で議論して、もともと我々はその方に応じたフェアな市場価値で報酬をお支払いするというポリシーを持っているので、女性に対してもしっかりとアクションを取ろうということになった。個別報酬調整を行った結果、2.5%まで小さくなって、今後も半年おきにモニタリングを実施していく。

トータルリワードという考え方として、お金だけではなくて、その会社で働くメリットはその会社で働く体験そのものだというところで、特にエンジニアの方はどこからでも声がかかる人たちなので、メルカリをあえて選んでいただくために何をしていたらいいか、議論した結果、我々は2年前からYOUR CHOICEというポリシーを導入している。今、いろいろなテック系の会社で出社に戻すということをされているが、メルカリは、USでも、日本でも、フルリモートOKということは、意思を持って、続けている。どういう話を経営で議論しているかというと、基本的には、我々は事業を成長さ

せたい、その事業を成長させるためにどんな働き方なら一番パフォーマンスが上がるか、バリューが一番発揮されるかということにこだわっていて、一番パフォーマンスやバリューが発揮されるのは、エンジニアの方だと、家でプログラミングをしたほうが2～3倍速いですという声が本当に聞かれる。そこは、我々のメリットとして、一番得たい。また、拠点を外したことによって、いわゆる遠隔地、それこそ北海道や九州の方も今は採用できていて、うれしいのは、海外からも我々はがんがん採用しているが、別に東京に住まなくてもいいので、京都に住むとか、あえて長野に住むとか、外国籍の方が、せっかく日本に来て生活をするのだから、東京以外の生活も楽しみたいということで、そういったところの外国籍をアトラクトすることにも役立っている。

一方で、我々はフレキシブルな働き方をよしとしてはいるけれども、東京オフィス以外のところにも移住している方が結構多くて、「明日、出社して」と言っても、なかなか難しい。実際にオフィス出社率は22年時点で10%ぐらいということが、今も続いている。私たちは、そういったフルリモートをOKにしているとはいっても、別に対面が要らないとは思っていない。もともと、コロナ前は対面が原則で、全員がオフィスに来て和気あいあいとしていた。そこは今でも大事にしている、月に1回とか、2週間に1回とか、そこはチーム単位で決めて、月15万円まで交通費を出すから、遠くにいる、北海道や沖縄にいる方でも、それで来て、チームが対面で会うということを定期的に持ちましょうと。2週間に1回がいいのか、月に1回がいいのか、これはチーム単位で決めてほしいと。たまたまだが、今週、フィンテックという事業単位で、半年に1回のオフィスウィークというイベントをやっている。3日間なのだが、3日間は、プログラミングもしなくていい、対人コミュニケーションに集中して、いわゆる経営陣との距離感を縮めるとか、ほかのチームは何をやっているかを知るとかということに集中して、ある意味でフェスティバルみたいな形で体験をつくっている。ふだんのコミュニケーションでは、1 on 1がすごく徹底していて、大体バイ・ウィークリー（2週間に1度）で1 on 1をやっているので、コミュニケーションとしては障害がないことと、オールハンズ（全社員参加型）という全社的なミーティングを、1時間、我々は毎週やっている。ここも、社内のいろいろな事業の状況やほかのチームのプロジェクトのアップデートといった要素が拾えるので、リモートワークをワークさせるにはそういった情報共有も大事だということが分かっている。

福利厚生の部分のポリシー。メルカリは大胆なチャレンジを後押ししたいというところが方針としてあるので、基本的にはダウンサイドリスクをサポートすることになっていて、例えば、男性でも育児休暇は90%の方が平均2か月を取って、最近だと卵子凍結という支援制度を独身の女性の方にもすごく使っていただいている、いろいろなライフスタイルのニーズをサポートするということで、非常に好評を得ている。

○株式会社リコー 瀬戸氏

ジョブ型に絞ってお話しさせていただく。全社員で8万人がいて、売上げも社員数も大体6割が海外。日本の社員、3万人強については、2022年と一部2023年に、全てジョブ型を入れた。これは、管理職と非管理職、両方、全て導入している。

リコーウェイ、会社が目指すところで、「勤めを愛す」。英語で「Three Loves」と言っているが、私たちが掲げているこの三愛精神のすごく大事なところ。働き方や働くことにこだわりがある。もともとの商売も、事務機器、OAメーカーから、1936年に発足した。そこから、やがて、ワークフローを改革する、クラウドに載せる、アプリを使う、AI等を使って吸い上げたデータを分析するみたいなところに大分広がってきているが、もともと“はたらく”に寄り添うというのを、社是というか、なりわいにしていることから、“はたらく”ことにこだわっている。

今、私たちが新しい事業の柱として捉えている、オフィスサービスと言われているデジタル関連のサービスが、売上げは大体4割。残りの6割、ほぼ半分以上が、いわゆるコピー機、複合機の売上げ。ここを、2025年、3年で今のオフィスサービスの売上げを4割から6割にすると頑張っている。大きな契機が2020年。コロナがはやって、オフィスに行かないと人々はコピーを刷らないということで、会社の業績が一気に悪くなり、実際、2020年に赤字を出している。私は、2020年入社で、入ったときには、数年をかけて会社の軸をオフィスサービスに振っていくのでジョブ型を入れて欲しいみたいな話をしていたが、コロナで、3年の変化を1年でやるということで、ジョブ型の導入も前倒しでやることになった。

ジョブ型の導入を加速することにはなったが、なぜ2020年の段階でジョブ型を入れることを目標に掲げていたかということ、課題としては、3つ。1つは、そもそも管理職比率が高かった。職能制を敷いて、試験で資格を取っていれば、管理職の資格に合格していると、実態として、基本的に永年エンタイトルメントということで、会社を辞めない限り、その人はずっと管理職のままだった。結果、管理職比率が他社に比べて高かった。組織図を見ても、いわゆる部下がない管理職、かつ、インディペンデントコントリビューターとしても、このジョブは本当に管理職なのかというのが結構目につく状況だった。事業をものづくりからオフィスサービスに大きく転換する上で、もはや経験・イコール・業績や能力という構図が成り立たなくなってきたのに、今までどおりの職能を入れて、それによって人を処遇して、組織編成・デザインをしていくことが、合わなくなったということもあった。その変化はコロナによって3倍速か4倍速ぐらいになったが、その変化の兆しがあったので、古い器に新しいものを入れることはできないということで、ジョブ型に変えましょうと。つまり、経験年数・イコール・実力ではないと。ジョブの種類も変わるし、経験則が成り立たない世界に入ったときに人をどう処遇していくかという議論をしたいということで、ジョブ型を入れる。そんなわけで、議論はされていたものの遅々として進まず、若手は辞めていくという状況があっ

た。ここで言う「若手」とは大体30代から40代半ばだが、彼らの離職率がほかの年齢層に比べて結構高くなった。これは明らかにウエークアップコールということで、ジョブ型を入れましょうということになった。

結局、いろいろと議論を尽くしてこんな体系にしているというのが、7ページ目。管理職を見ていただくと、それまでにあった階層は職位とジョブの大きさが少し混在していたが、ここで言う「階層」をほぼ踏襲した形になっている。特に、管理職、M、左側の世界はマネージャー、組織職。ここはほぼ以前の階層をそのまま横滑りさせている。ただ、箱としては横滑りさせているけれども、それぞれのジョブは全部基本的にジョブエバリュエーションに準じた形でアセスした。大体この形で組織職は組織図どおりに動いていったが、大きく変わったのが隣のエキスパート、EXのところ。部下を持たない管理職待遇となるが、ここは結構入替えをした。名ばかり管理職ではないが、偉くて箱が上のほうの人でも、実際にエキスパートの仕事をしてもらっているか、箱に伴っていない場合もあったので、ここは管理職と同じ貢献をするジョブとして定義づけて、もう一回見ていったところ、大分箱の中身が入れ替わった。真ん中にアソシエイト・エキスパートという「AE」と呼ばれるものがあって、ここがリコーで今回導入に当たって苦労したところないしは工夫したところになる。

まず、エキスパート。レベル感はそのままなのだけれども箱の中身は大分変えましたという話をした。これまでは、このエキスパートの役割がかなりサブ的だった。本来は組織職として箱を持って管理するべきなのだけれども、本人の問題あるいは箱がそもそも多過ぎて下に部下がつかないということで、サブ的な役割、インディペンデントコントリビューター的な役割にしているところが多かった。一方、技術が非常に重要な会社なので、非常に高い技術を持った人も並存していた。そういった技術を持っている方からすると、エキスパートのラダー、キャリアが確立されていないあるいは位置づけが弱いという不満があり、会社からいっても、これからデジタルに大きくかじを切っていくところで、組織を率いる人ではなく、一人なのだけれども高い専門性で貢献をしていくという役割が同じく必要になるということで、これは完全なデュアルラダーにした。報酬体系も同じにしている。EXは1から4まで難易度が上がっていくが、ジョブの大きさも大きく変わるのだが、数で言うと、若干EXのほうが多いクラスもあれば、少なくなるというところもあり、これは、M、マネージャーと全く同じにするという意図はない。これはニーズに応じてということになる。ちょうどこの管理職と非管理職の間にある、管理職なのだがMやEXの新しいジョブ型に当てはまらない、緩衝地帯を設けていて、これがアソシエイト・エキスパート、「AE」と呼ばれているところ。これは、工夫といえば工夫だし、苦慮の結果でもあるが、期間限定の管理職ポジションだと思っていただきたい。会社が、ジョブ型に事業構造も変えて、ジョブの定義も変えて、大きくかじを取っていく中で、激変緩和の意味も込めて設けたところ。ただ、社員の目線から申し上げると、Mでも、EXの世界でも、もともと管理職だった人

が、結局、ジョブを精査していくとそれに当てはまらないということになってくる。3年の期間限定をもって、ここに置き、ここからMやEXに再度チャレンジしてくださいというメッセージを出した。そうしたところ、100人を超える人が実際にチャレンジをし直して、新しく管理職のポジションに就いているという非常に喜ばしい結果になっている。ただ、移行期間の意味も含めてなので、将来的になくすことも検討した。なくすというのは、つまり、ここにいる人たちは、基本的に全員スタッフ職に落ちる。この議論は、相当尽くした。このジョブ型自体、10か月の突貫工事でデザインをしてということになるが、この中で経営陣とのディスカッションを、14回か15回、やっている。その中の多くが、3時間以上の議論を尽くして、AEをどうする、これは妥協の産物ではないか、社員に正しいメッセージを伝えるのか、管理職にだけ甘いのではないか、はたまた、ジョブ型になって大きく制度が変わった中で管理職のポジションからオフする人たちをフェアに扱っているのか、本当に正しい競争原理を社内に持ち込むために管理職と非管理職の世界だけで本当にいいのか、いろいろと議論をし尽くした。その結果、設けた緩衝地帯。

弊社はジョブグレードをもともと等級に従ってつくってはいるが、等級の中でも職種は山ほどあった。今、これを一気にブロードバンド化して、管理職に関していえば、横の移動を促進したいということで、ジョブが変わるたびに処遇が変わるということのを避けるために、グレードを大きくくくっている。非管理職、スタッフ職に関しては、さらに大きくジョブをくくった。これまでは5つの階層があったが、これを3つにした。一番下は、新卒が行くところなので、ほぼここは2〜3年すると抜ける。そういうことを考えると、今までの4つの等級を2つに一気にくくったということになる。その心はというと、メルカリさんと一緒だが、早く上に行ってもらいたいということ。今までの職能制度だと、下から一個一個積み上げていくということをや。大体2年、ミニマムで8年をかけて上まで行くと、あっという間に30歳になってしまう。それではいかにも遅いよねということで、大きくりにすることで、スキップすることも可能にした。S2からいきなり管理職になることも可能で、あるいは、一個一個上がったとしても今より半分の時間で上がれるということになる。もっと言えば、時間を設けていない。ジョブに応じてということなので、その人が本当にそのジョブにふさわしいと思えば、一気に上がっていただいて構わないということにしている。これによって、年齢にかかわらないという正しいメッセージを非管理職に伝えることができたと思っている。実際に下からチャレンジをするケースが出てきている。以前だと、例えば、30歳で管理職になることは制度的に難しかったのが、ジョブ型を入れて、ここが一気に拡大していっているということになっている。

そもそも以前の制度だと一回管理職の資格を取ればそれが永年バッジだったという話をしたが、ジョブ型を入れたので、資格制度ではなくなった。いわゆる管理職登用のテストも一切なくした。これについても、非常に大きなカルチャー変更で、お墨つきが

ないまま部門で勝手にジョブに従って登用していいのか、そんなに部門に裁量を任せていいのか、そんなに機動的に人を登用していいのかという議論が随分あった。もちろん、こちらフェアにしたいし、クオリティーチェックもしたいが、考え方を大きく変えたのが、資格・お墨つきは一切やりませんと。ただ、多面評価をして、今より厳しく見ていくことにした。例えば、360度評価の結果を従来より厳しく見るし、エンゲージメントサーベイもかなり組織ごとにとれるのでここも見ていく。マネージャー教育をかなり強化しているので、ここでのそれぞれの言動、パフォーマンスを、HRのビジネスパートナーが入って詳しく見ている。これらを全部総合して、本当にその人がそこで問題はないのか。プラス、いまだに、導入、定着に苦戦しているが、ジョブ型は、結局、健全な競争原理を持ち込むことだと思っているので、今、管理職のポジションにいる人が必ずしも最適とは限らない。ジョブも進化する。会社も軸がどんどん変わっていく中で、今一旦そのポジションに就いている人よりベターな人がいれば入れ替えるということが管理職にとって非常に重要なミッションになる。常にベターな人を探しましょうということで、今いる人よりいい人がいるか、今いる人で本当に過不足はないかという評価の基準を入れましょうということをやっている。

基本的なインフラではジョブグレード、ジョブディスクリプション、職務記述書は社内で公開している。ただ、この管理・維持に汲々とするのは本末転倒なので、最低限のものしか記述していない。基本情報としては、ミッション、ジョブグレード、責任範囲、権限の範囲、どういうスキル・貢献が必要なのか、場合によって経験が物を言うときには経験年数を入れているという非常に漠としたジョブディスクリプション。ただ、特にエキスパートポジションについては、要件、スキルレベル、熟練度がかなり明確になってきたので、自律的にキャリアをやっていく上では非常にいいかと思っている。また、エキスパートをかなり明確に入れたので、M、管理職に行く前に、エキスパートとして一本立ちをして、そこからマネージャーになるというパスも少しずつできていると思っている。

報酬の話。報酬は、このジョブ型を入れる前にもかなり業界調査をして、それぞれのジョブに適した金額水準にはしているが、今回、大きく変えたのが、役割等級手当をなくし、基本給へ統合した。ジョブの中に含まれているという考え方なので、能力に対して支給している手当を一切なくし、結果、基本給が上がった。このことについてもかなり議論をしたが、そのジョブに対してふさわしい、手当も含めてそのジョブに適正なプライスとして支払っているのだから、これは当然基本給に入れようとなった。ただし、ポジションをオフした場合には、大きく報酬が下がることになる。もちろん、生活給でもあるので、適正な範囲の中でということでガイドラインを設けているが、下げることにタブーはないということになる。先ほど申し上げた緩衝地帯であるところのAEも、3年がたってスタッフに落ちれば、下げていくということをやっている。賞与についても、今までは、こちらからガイドラインを設けて、グレード、評価を出せば、自動的

に決まるようなことにしていたが、かなりメリハリを入れ、かつ、マネージャーの裁量を大きくした。ジョブに対する貢献で見ていって、そこも含めてマネージャーの仕事なので、甘辛は自分でつけてくださいということで、かなり裁量を持たせるようにしている。

基本給のレンジについて。これが等級のイメージになる。見ていただきたいのが一番上、M4やEX4、ここから上が役員になるが、ここ的一步手前はかなり上に大きく設けている。社外から人を採用する場合にもアコモデートができるように、上下均等に開いたレンジではなく、上はかなり柔らかい扱いにして、多少水準が高い方がいてもアコモデートができるようにしているという制度。

ジョブ型の導入の議論のポイント。制度設計は、10か月でやった。かなりの突貫工事だった。コロナがあって、このモメンタムを使うんだということで、一気にやり始めたが、その間、議論は尽くした。ジョブ型を入れることは大きなパラダイムシフトだったので、計14回、役員全員で合宿をしながらやった。これがよかったと思っている。仕上がりとして、みんなが納得のいく、かつ、社員から質問が来ても全員がきちんと答えられる、つまり、カルチャーをどう変えるのかというところが大分腹落ちできたというところがある。期せずして14回、合宿を含めてやったが、本当に大正解、チェンジマネジメントとして必要なことだった。追加で申し上げると、弊社は組合がないので、それもあってスタッフ職にも一気に入れたのだが、社員説明はかなり丁寧に行った。組合がないということは、なかなかその意思疎通が難しい。社員代表はいるけれども、物すごく丁寧に社員説明をしたので、ここも順調にいった要因ではないかと思う。

○新原事務局長代理

今日の御説明を聞いていただいても分かると思うが、どちらかというと、この問題は、成熟企業、中堅から大企業のところが多い。ただ、この中で、スタートアップあるいは在来型の中小企業についてこの制度との関係をどう考えるかということはこの場でも議論しておきたい。今日、メルカリにはスタートアップということで来ていただいて、次回にいわゆる在来型の中小企業で入れているところを中に含めて、皆さんに御議論いただきたいと思います。

ここから質疑に入りたい。特に最初は、趣旨とか、中身がよく分からないというところとか、基本的なところから聞いていただいたほうが皆さんで知見が共有できるので、そういう質問から始めたいと思う。

○ENEOSホールディングス株式会社/ENEOS 株式会社 宮崎氏

リコー様の制度に我々と同じような問題意識がかなりあったんだなと思ったが、その中で違うのは、一般職にもジョブ型を導入したことと御社がグローバルであるということだと思う。質問は、この制度は、リコー様単体なのか、グループも含めてなの

か、あるいは、単体なのであればグループ会社に広げていくようなイメージがあるのか、その辺りを教えていただきたい。

○株式会社リコー 瀬戸氏

日本のグループ会社に関しては、基本的に全部同じものを入れている。海外は、既に、言わずもがな、ジョブ型。そこで出てくる問題が、グローバルグレーディングに統一するのか。国内も海外もということだが、結論から申し上げますと、統一していない。それは、段階論的に今はしていないということもあるし、弊社はそれほど異動が多いわけではない。これは、ビジネスの性質もある。先ほどの一番上のM4やEX4のところは、報酬等も関わってくるので、グローバルで渡り廊下を渡して統一している。これからサクセッションとも関わってくるので、必要最低限で渡り廊下を渡しているけれども、それ以外のところはしていない。グローバルグレーディングにすると、物すごく時間がかかるのと、特に日本のグループ会社については、ジョブグレードを入れると、会社間のジョブが比較できるようになってしまって、例えば、社長のポジションはどっちのほうが高い・低いということになる。それは私たちがやりたいことではないので、そういう横比較はしていない。全部に入れているというのは、A社、B社、C社が、同じSから始まるジョブグレード、7つのものを入れているのだけれども、その相対感はそのそれぞれの会社の中で決めているというやり方をしている。

○山内委員

ENEOSの宮崎さんにお伺いしたい。管理職はシングルレートだったかと思うが、ビジネスリーダーだけでなく、エキスパートのほうもシングルレートという理解で、よろしかったか。そうだとすると、いわゆる内部公平性的なところを担保する上ではすごくかっちりとできると思うが、外部から人材を採用するときに、シングルレートだと、ジョブのサイズとマーケットバリューとがなかなかフィットしない部分もあるのかなと思う。お伺いしていると、一般社員は高度専門職といったところがあるようだが、管理職で似たような制度があるのか、あるいは、外部でそういうマーケットバリューが高めの方を採用するときにはどのように工夫されているのか、その辺りをお伺いしたい。

○ENEOSホールディングス株式会社/ENEOS 株式会社 宮崎氏

エキスパートもシングルレートでグレード決定している。ご指摘のところは、確かに、苦労しているところではある。シングルレートなので、現状は無理やりどれかに合わせて、特に高度な方は、一番上のエキスパートは、シングルではなく幅を持たせて自由にしている。ただ、実際に一番多いのは、少し分かりにくいE2とE3の間という方は実際にいて、それには現状は対応していないので、他社に負けてしまうというケースも

ある。この辺りのエキスパートの目の細かさはこれでいいのかというのは今後の課題と思っている。一方、ビジネスリーダーは、今、中途採用をいきなりするというケースはまだこの1年間ではないので、今後、課題として見えてくるかもしれないというところ。

○大浦委員

3社共通で、基本なお話を伺いたい。そもそものグレード自体を定義するアセスメントというか、定義をつくることにも大変御苦労があったのではないかと思う。特に、ジョブ型ということになると、例えば、文系職・総合職の中でも、この仕事とこの仕事は同じレベルなのだろうか、これが、職能の等級、要は、人である程度評価がつくのであれば、年次が一緒とか、ある程度横並びということがあったのだろうけれども、とあるジョブととあるジョブで本当にレベルが一緒なのか、それをどのように評価をするのかということに関しては、もともと3社さんともに制度が内部にあったのか、今回の移行をするに当たって改めてアセスメント・評価もしくはジョブグレードを合わせるという作業でかなり御苦労をされたのか、3社ともこれを伺いたい。

○ENEOSホールディングス株式会社/ENEOS 株式会社 宮崎氏

アセスメントに当たっては、実際に各部門にヒアリングを行って、公平かどうか、まず、部内で議論した。最終的にはトップが決めるという感じで、難易度が同じかというよりは、経営がここに優秀な人材を持っていきたいか。例えば、新規事業よりも既存事業のほうが、当時は、役職が高いような人がいたかもしれないけれども、今後、新規事業に人材をシフトしたいんだと思ったら、そちらを高くする。ある程度、最初は部門へヒアリングをしながら、アセスメントをし、最後はあえて経営の意図で差をつけるような場面もあったという感じで、定めていった。

○株式会社メルカリ 木下氏

メルカリの場合は、今の等級制度は2021年に入れたが、ちょうど会社がまだ5年か6年目ぐらいのときにデザインを決めた。もともとあった制度では等級がより少ない段階だった。これはまだ何百人かぐらいの組織サイズのと看につくたもので、その段階で当時は十分だったが、そこから今、2,000人規模になり、組織規模が大きくなると、例えば、CHR0というポジションも、何百人の規模のCHR0と1,000~2,000人の規模のCHR0ではジョブサイズが違ふので、そうすると、CHR0のポジションも、2,000人規模になったら今の増えた段階のここと位置づけ直している。組織の規模が急成長する中でジョブを見直していったということが背景にある。ただ、定義自体は、先ほどお話ししたように、グローバルテック系企業との比較が簡単にできるということを結構優先的に考えたので、かなりそういった会社さんの定義を参考にして、それによって、あ

る意味、我々がグローバルテックカンパニーから人を引っ張りたいときに、あなたのグレードはメルカリだとこれになるよと、これはフェアなオファーだよというところを説明しやすくしたというところにこだわった。

○株式会社リコー 瀬戸氏

3つあるかと思う。

1つは、ジョブのすり合わせは人事の中でかなりやった。その際に、いわゆるジョブグレーディングの考え方をに入れて横串を刺した。一番上のM4やEX4のところは、いわゆる昔は「社員理事」と呼ばれていたところだったが、ここは、ポジションを新しくつくる場合は、役員でディスカッションをして決めている。納得性もそうだが、つまり、組織をどうつくっていくかという話にもなっていくので、ここはまだ合意形成をしている。ここでのすり合わせが結構できているので、相対的に、ピン留め、下に落としていくということはだんだんスムーズになってきているかと思っている。

○水町委員

まず、瀬戸さんにお伺いしたい。リコーさんのこれまでの構造として、部下のいない専門職・管理職の方が多かったものをこれから年功的なひずみを直していこうということだとすると、今、大きな流れとしては、エキスパート職に就いている方がアソシエイト・エキスパートに就き、スタッフに落ちていくという人たちの流れが大きくあるというのは理解できたのだが、将来的に年功的なひずみがなくなってニュートラルになったときにも、例えば、エキスパートにどんどん上げて、能力がなくなったりバリューを生み出せなくなったらアソシエイトやスタッフにと、どんどん上がったたり下がったりするということを想定されているのか、それとも、安定的になった場合にはしかるべき流れになっていくとお考えになっているのかが聞きたい。

木下さんにお伺いしたい。グレードを少なくすることによって短期間で昇格できるようにしているということにすごく興味があったが、逆に言うと、短期間でどんどん上がるような人もいれば上がらないような人もいると思うので、デフォルトで言うと基本は上がらないことがデフォルトになるのか、本当に下がるという人たちもいるという想定なのか、下がるぐらいだったらもう転職してくださいということなのか、その動きをどのように展望されているか。

ENEOSの宮崎さんにお伺いしたい。グレード評価からグレード決定に至る、今どういう仕事をしている人が新しい制度になってどのように位置づけられたかという制度の移行のところで、例えば、あまり評価されていなかったけれども新しいグレードに就くときにすごく上がった人がいるのか。逆に言うと、今グレードの決定をし直したら下がってしまうというグレード決定があったのか。それとも、大体最初は横に動かし ていったのか。その中で、今回、改定したことによって、総額人件費は何%や何十%と

上がったねということなのか。総額人件費は一定にしながら、微妙な調整をしたということなのか。お伺いしたい。

○株式会社リコー 瀬戸氏

エキスパートのあるべき論で言うと、実際にジョブ型を入れたとき、今もそうだが、エキスパートポジションの多くが空いたまま。つまり、このジョブグレードで、あるべき論でジョブをデザインしていったときに、今いる人あるいは周りにはいる人でこの要件に満たないという場合が非常に多かった。つまり、あるべきエキスパートのロールは、対応する管理職、マネージャーと同じ組織貢献・業績貢献をするというのは、共通認識としてあって、マネージャーにおいてはポジションによっては経験が物を言うところもある一方で、エキスパートにおいては、多くのデジタルポジションは経験ではないので、その見極めは結構シビアにできているかと思う。なので、既に、年功的な要素は、一部の技術の積み上げ以外のところでは大分薄れてきたかと思っている。これからも、EXに就くべき人は下からないしは横から就くことになる、別にEXに行かないとマネージャーに行けないということでもない、ここは本当に自由にいろいろな矢印で人々が動いていくことになると思う。実際に、今回もAEの中の一部の人たちはマネージャーポジションから落ちてきてはいる。つまり、組織職であっても、この人は組織の管理職として不適切だねと、資格ではなく、新しいレンズ、新しいあるべき論でベターな人材をと見たときに、不適合者がいたということだと思う。

○株式会社メルカリ 木下氏

メルカリの等級制度の運用について、我々は実力主義というところを重視しているので、グレードにおけるそれぞれの期待成果とバリュー発揮行動が明文化されていて、それに基づいて、期待にミートしているのか、期待以上なのか、もしくは、期待に未達なのかというところを、非常に明確にして、メリハリのある評価をつけている。我々は半年置きに5段階評価をつけていて、その5段階の総合分布、いわゆるディストリビューションカーブは非常にこだわっている。我々がフルリモートをやっているからというものもあるが、しっかりとメリハリのある評価をつけて、もしフルリモートでパフォーマンスが出ていない方がいたらきちんとアラートを出そうと。逆に、フルリモートでも非常に高いパフォーマンスを出している人であれば、そこはしっかりと処遇をしている。期末未達の評価を受けると、もちろん昇給はしないし、賞与も下がるし、それが続くと、いわゆる降格、等級が下がるということもあって、そんな多くはなく、市場価値が高い社員が多いので、下がるということであれば外に出ると判断する方が圧倒的に多いが、降格を受け入れて下のグレードで再挑戦したいという方も中にはいる。ただ、うれしいのは、全員に辞めてもらったのももちろん困るので、我々がアラートを出す、奮起を促すと、何が起きるかということ、半年後の評価を見てみると、大体半分ぐら

いの方が3に戻る。まずいと、少し緩くなっていたなみたいな、すごくしっかりと向き合って、今まで以上にきちんと成果を出すことにこだわって、復活してくれる。ただ、一定数の方はお辞めになる。これはこれで、健全な新陳代謝と思っている。昇格は4と5で、大体5がつくと1回で昇格する方も結構いる。5は、現在の等級において、圧倒的に期待を上回る成果、バリュー行動を発揮されているので、もう一個上の等級要件を満たしている方が結構いる。5がつくと大体昇格するかなというイメージでいる。非常に成長する方にとっては報酬条件でもしっかりと報われやすいという状況が実現できているかと思う。

○ENEOSホールディングス株式会社/ENEOS 株式会社 宮崎氏

ENEOSは、制度移行期の賃金の増減という話だったかと思う。制度を導入するときに、当時の人事部長が、社員説明のときに、これは若手のための制度、若手のモチベーションが上がるような制度にした、ベテランは泣くこともあると、はっきりと社員に対して説明した。結果として、当時、職能給がまだ低い若いマネージャーなどには「こんなに上がるんだ」というインパクトは結構与えたと思う。総額人件費については、短期的には上がっているはず。移行期の経過措置で、減額者の月給を補填しているという時期が、1年、2年ある。それが終わったとき、賃金があるべき姿になったとき、どうなるかというのは、また検証されるかとは思う。

○伊藤委員

3社のプレゼンテーションを聞いて、ビジネストランスフォーメーションを遂行するには人事制度を場合によっては大きく変えなくてはならないということを、再確認した。とりわけ、ENEOSとリコーは、日本の代表的な歴史ある大企業がジョブ型に変わろうというときを、痛みも含めて、今日は語っていただいたと思う。

瀬戸さんにお伺いしたい。アソシエイト・エキスパートというカテゴリーはすごく面白い。先ほど3年ぐらいするとなくなるということだったが、日本の伝統的な大企業がジョブ型に変わっていくときに、ゼロイチで変わるのはすごく難しい。アソシエイト・エキスパートを暫定的なくくりにするのか、そうではなくて、ここにもう少し積極的な意義を持たせて、例えば、自分はこの時期にリ・スキリングを積極的にしたいのだというときには、エキスパートからアソシエイト・エキスパートに一度移行して、1年でも2年でもリ・スキリングのための期間にする、そうして、またエキスパートに上がっていったっていただいてもいいと思う。つまり、人事制度に多様性というか、ある種の余裕度を設けるという意味で、積極的な意義を持たせてもいいのではないかなという議論があったのか、なかったのか、あるいは、そのような曖昧な制度がよくなかったのだということで3年ぐらいで設けようということになったのか、ぜひお聞きしたい。

もう一つは、ジョブ型への移行によって、先ほどの、コロナ禍もあってビジネスが非

常に厳しくなって赤字も出したという、つまり、ビジネスのトランスフォーメーション、言ってみれば経営戦略と人事制度のマッチングがどの程度しやすくなったのか、あるいは、これからでいえば、経営者も含めて、どの程度のマッチングのしやすさを期待しているのかをお伺いできればと思う。

○株式会社リコー 瀬戸氏

1点目、AEの使い方について、特にリスクのためのボックスというディスカッションはなかった。ただ、期間限定かずっと持つべきかの議論は実は今も続いている。これは、やはりプロコンがある。なあなあになってしまうのではないかとということもあるし、とはいえ、組織のつくり方のあやで、時には10の管理職のポジションができ、時にはそれが7に減り、時にはそれが11に増えるということがあるわけで、そのときにその端境期にいる人たちが行ったり来たりすることもあるのかという話もあるし、結局、健全な競争をさせる、常にバーが上がっていくということだと、ベンチを厚くする、ベンチを強くすることが、社内競争の健全化ないしは競争を強くすることにもつながるという議論もしていて、まだ回答は出ていない。ただ、一つ、リスクということに関していえば、以前はメカニカルエンジニアで、ある程度の基礎、サイエンスの基礎を持っている、その人たちを再教育するイメージなので、ここのAEの箱にいるポピュレーションと私たちがリスクでフォーカスをする人たちとでずれがあるという運用上のこともある。これをもっと有効活用したほうがいいのではという趣旨はおっしゃるとおり。

2点目、ジョブ型を入れて、本当に経営戦略が実行しやすくなったかということ、なったと思う。組織をつくりやすくなった。そこに適任者を入れやすくなった。そこにおける忖度とか、この人をここに置くとこの人が合わないからというのは基本的になくなったわけで、適任者を中から外から探すということは、デフォルトとして、常にベターな人を探すということは、前より大分定着してきたかと思う。ただ、この先、どんどんプロジェクト的に仕事をやっていくようになると、管理職が減っていくので、それと今のこのジョブ型のデザインが本当に適しているのか、つまり、箱で言うと、Mが縮小しEXが大きくなっていくというのが本当にいいのかという議論は次のフェーズであって、そこは制度のデザインの的にどうしたものかなというところはある。まだ悩んでいる。

○伊藤委員

今の回答に関連して言うと、先ほどのジョブディスクリプションの粒度はそんな細かいくない。あまりに細かくするのがいいとは全然思わないが、経営戦略とのマッチングを進める際に、あの粒度で足りるのか。

○株式会社リコー 瀬戸氏

実はジョブディスクリプションをその観点でマッチングさせることまではしていない。むしろ、ミニマム要件として、選任委員会のと看につくっている、ないしは、自分でそれこそスキルアップをしていくときの道しるべとしては出している、そういう位置づけ。ただ、おっしゃるように、戦略上、ビジネス戦略を実行する上で、基本的に目標設定の中で作っているの、そこでのすり合わせ、そこでの濃淡のつけ方をやっている。むしろそちらの粒度ないしは変化が物すごく激しくて、ジョブディスクリプションは少し違う使い方をしているというのが実際のところ。

○山内委員

伊藤先生からの御質問にもあったAE的な制度は、私どもはいろいろな大企業様の人事制度設計を多数お手伝いしている中で、感覚的には、3割とは言わないものの、1～2割ぐらいの企業様では類似のケースを設けることはある。まさにリコーさんのように移行措置的に設けることもあるが、設けてみると結構使い勝手がいいということで恒常的にやられるケースもあり、最初はこれを設けずに、スパッと、リコーさんでいうSとMを設けるが、運用していくうちに、これがないと、MからSに落とすのはなかなかつらい、そうすると、結局、まさにポストオフが起きないということで、後から入れるケースもあるので、それは一つの選択肢としては十分にあるのかなと感じている。

○三瓶委員

3つお聞きしたい。

最初に、宮崎さんからプレゼンをいただいた中で、能力主義の弊害とあった。これとメリトクラシーはかぶるのか、違う話なのか、その確認をしたいと思う。投資家からすると、やる気のある人が活躍して結果を出してもらうことが非常に大事なので、いわゆるメリトクラシーという方向で考えがちだが、もしかすると、メリトクラシーの弊害についてご指摘されているのか、違うことなのか、その辺を確認したいと思う。

2つ目は、瀬戸さんと宮崎さんのお話の中から出てきたエキスパートについて、欧米だとエキスパートはもっと若いところから始まってくると思うので、なぜ若いジュニア層にはエキスパートを設けないのか。その考え方について、お話しいただきたい。

3つ目は、今、社内ジョブグレードを皆さんはつくっているが、市場とマッチしないと、内部労働市場と外部労働市場をつなぐことができず、労働移動の円滑化につながらない。その中で、宮崎さんの御説明の中では、6ページ、市場価値に応じてと、高度専門コースだけはこの言及があったので、どの辺をターゲットとするのか。瀬戸さんのお話では、基本は市場の平均と同じレベルに目線を合わせるということで、ターゲットはいわゆる50%というところだと思うが、50%のターゲットでいいとした理由に

ついて教えていただきたい。メルカリさんは、グローバルでベンチマーク企業も定めているとのことだったが、そのときに地域格差が出てくると思う。人もグローバルで動いているので、その調整をどのようにされているのか。その辺を確認させていただきたい。

○ENEOSホールディングス株式会社/ENEOS 株式会社 宮崎氏

1点目の能力主義の弊害は、単純に言うと、年功序列の弊害。バブル世代の管理職が滞留して高給を取っている、ポストオフまでして、難しい仕事は若手がしている、でも、椅子がなかなか空かなくて困っている若手もいるという、それを能力主義の弊害と捉えて、御説明した。2点目のエキスパートについては、今のところ、新卒採用が中心で、エキスパートにいきなり若手になるというものはまだ職種としてないということが現在の実態。今、高度専門職も実例はゼロ。今後、経験者採用とかで、ITあるいはプロジェクトマネジメントをするような人で採っていくことはあるかなと、箱は用意したけれども、まだ活用例はないという状態。

3点目、市場価値については、賃金水準は、賃金調査などを経て上位何%の会社というのの一つの参考になっているが、最近、各社あるいは職種で結構ばらばらで、それを参考にしている大丈夫かなと、採用市場によっては、職種で結構負けていたり、あるいは、ここでは勝っていたりというのがあるので、今の賃金調査をベースにやっている精査がこのままいけるかどうかというのは、今、非常に不安なところ。

○株式会社リコー 瀬戸氏

先ほどのエキスパートの話、おっしゃるように、特に管理職直前のスタッフ職は、実質的にはほぼエキスパート。ただ、今回、エキスパートの箱を設けたのは報酬水準のところで、実質的なジョブでいうと、私たちのスタッフ職の中でも多くがエキスパート的な仕事をしている。特に技術に関しては、スタッフ職だろうが、管理職だろうが、持っていなければならない社内外の技術認定が全部ひもづいているので、そういう意味では、この人はスタッフだけれども、特定の技術要件を持ったエキスパートということで仕事も割り振られている。そこから主に処遇あるいは裁量が一気に増えて、このエキスパート、管理職としてのエキスパートに上がっていくことが多いように思う。

50パーセンタイルの報酬水準が妥当かどうか、なぜ50パーセンタイルかなのだが、どこのベンチマークを取るかで50%の意味が大分違うかなと思う。むしろ、50%というよりも、どこのベンチマークを取るか、どこと比較するかということなのだが、弊社はちょうどものづくりからデジタルサービスに移っていて、このベンチマーク先も結構変えてきている。今、ちょうどハイブリッドというか、変えている中で、新しいベンチマークの企業に照らし合わせて、消去法も含めて50パーセンタイルが妥当であろうということで、この水準を選んだ中、ものづくり系とデジタル・ITサービスと両方を入

れている。こちらで見て、移行期もあるので、真ん中ぐらいかなということで見ているというのが現実のところ。

○三瓶委員

ベンチマーキングをしているということで、私の経験だと、金融などではジョブマーケットがかなりできているので、データベースがあって、この職種のこのレベルだったら相場のレンジがいくらで、そうすると、各社が自社のターゲットは何パーセントと戦略的に決める。早急に優秀人材を確保したい会社はかなり上にターゲットを設定するなど、各社のカラーが非常によく出ていたので、そういうベンチマーキングということか。

○株式会社リコー 瀬戸氏

お見込みの通り。ベンチマークも、今、ものづくりとデジタルで、事業構造が変わっている中で、何をもって競合と見るかも変わってきているので、競合と見るところでベンチマークを取ってくるが、これにプラス、もともとの電機産業のところでも見るし、売上規模が一定のところも、複数のグルーピングでベンチマークを取っているということになる。

○株式会社メルカリ 木下氏

メルカリの場合は、まず、社員の95%が中途採用で、平均勤続年数は3年ぐらいという中で、皆さんが最近転職活動をされてジョインしていただいたということがあるので、そこはしっかりとその方の市場価値をお支払いしないと、その方は常に自分自身の価値も意識しているし、他社からのオファーも常にある方々なので、我々はすぐに取り立てしまうという危機感がある。ある程度競争力のあるオファーをしないと来ていただけないというところがある。チャレンジは、外国籍の方で海外にいらっしゃる方を結構積極的に採用しているが、円安が完全にアゲインストに働いていて、今、USドルベースとかで換算すると、メルカリの給料はかなり安いのではないと言われることは多い。ただ、それに対して、我々は、まず、メルカリの採用競合をベンチマークにして、人材会社からデータを集めている。もちろんもっと出す会社はあるけれども、日本で、ほかの、例えば、グローバルテックカンパニーに入ったとしても、得られる給与と遜色ない程度を我々は出すような仕組みになっているというお話をして、なるほどと、ドルベースで見ると随分下がるけれども、そういう仕組みだったら信頼できるかなということで、決断して来ていただいて、来ていただいたら物価の安さにびっくりというところで、意外とそれ以降はある程度長く働いていただけることが多いかと思っている。

地域格差の話について、USのタレントマーケットにおいて、メルカリという会社の

知名度やいわゆる採用力のところで、シリコンバレーのテック系の会社と比べると、まだ難しい現状がある。そうした中で、我々の採用力とリテンションを高めるために、カリフォルニアプライスで、全米、どこで働いても払うという、あえて地域格差を設けないという決断によって、今、大体社員の3～4割はフルリモートが可能になってカリフォルニアから自分の出身州に戻っているが、リテンションは非常によく、自己都合で辞められた方は年間に2～3%と、日本からすると非常に羨ましい状況が起きている。日本でも基本的には同じポリシーを取っていて、今、我々は東京にオフィスがあるが、基本的には東京オフィスのプライスで、北海道にしようが、九州にしようが、同じプライスを払うということで、地域格差プライスはあえてやっていない。ただ、もちろん国内のサラリーベンチマークを持っているので、我々のメルカリUSの賃金スタンダードと日本の賃金スタンダードはかなり違うけれども、それはそれぞれの地域のサラリーのベンチマークをベースにしているので、もし転籍するとしたら、向こうに行く場合には上がるし、逆に、メルカリUSから転籍する場合には下がるけれども、そういったロジックでフェアに処遇しているということで納得いただいている。外資系企業に近いと思う。

○井口委員

宮崎様にお伺いしたい。今後のビジネスモデルとして、再エネ部門を長期的に伸ばしていくということで、今後、そこには人材を厚く手当てをされるのかなと思っている。その中で、職務記述書について、今までの御社にないビジネスのところ人に人を充てていくとき、職務記述書をどのようにつくられるのか教えていただきたい。伊藤先生の人材版伊藤レポートでもあったが、人材要件の明確化というところに絡むところとなる。

木下様へお伺いしたい。特に海外とのベンチマークを押さえるというところは興味深く、海外とベンチマークをして御社に取り入れるときに、工夫されていることがあれば、簡単に御説明いただきたい。

○ENEOSホールディングス株式会社/ENEOS 株式会社 宮崎氏

ENEOSの新規事業の職務記述書の作り方について、格好のいい回答はない。実際にそこで仕事をしている再生可能エネルギーの者に作成してもらい、その中で、今事業部門として必要な人材像を各部門で定めて、書いたところ。新規事業だからこういうものを入れたとか、コンピテンシーとしてこういうものを書いたということは、特になく、事業部門として今欲しい人材像を描いて、それを書かせた。そういう意味では、まだブラッシュアップの途上かなというところ。

○株式会社メルカリ 木下氏

先ほど、サラリーレンジは、それぞれの国内市場、それぞれの国におけるベンチマークデータを参照しているという話があったが、我々は、今、50か国を超える国籍の社員が日本で働いていて、どうしても一回も来たこともない方もいるので、日本の物価の想像がつかないということがある。そうであれば、インタビューでオファーをする前にこちらが旅費を出して来ていただくというサポートもある。できるだけ、生活水準、例えば、東京周辺で住んだ場合の一般的な生活水準、物価は今どのぐらいか、いろいろなデータが載っているサイトとかもあるので、そういうところでの情報提供はかなり頑張っている。日本に来たときの生活のイメージが湧くようにしている。すごくよかったのが、これは工夫しているポイントだが、今、いろいろな国から応募がある中で、その方が今持っている給料が全く参考にならない。インド・ルピーだったり、シンガポール・ドルだったり、USドルで幾らもらっていると言われても、全く日本と相場が違うので参考にならない。その中で、採用のプロセスにおいて、この方は技術スキルで見るとどのぐらい持っているかというところは、プログラミングの試験とかをすると比較的分かりやすい。また、我々の等級において、どのぐらいのバリュー行動を発揮していただける方なのか、かなりいろいろと面接において精査して、この方は大体うちでいう等級の真ん中ぐらいのグレードで、このぐらいの専門性をお持ちの方であれば、こういう専門性とこういったバリュー行動を発揮できる期待値があるので、このぐらいの金額を出そうといった、その方の実力に基づいた処遇決定をしている。全く前職の給与を見ていない。これをやってすごくよかったのが、先ほどの男女間賃金格差の分析をしたが、エンジニアでは全く男女差がなかった。逆に言うと、エンジニア以外の職種にはあったが、エンジニア以外の職種だとまだ国内の採用が結構多いので、国内の採用だとどうしても前職の給与を我々も一定は参考にしながら報酬決定をしている。結局、オファー時の男女差が、今、振り返ってみると、9%ぐらいのギャップがある。同じ職種、同じ等級で、男女でそのぐらいの違いがあることが分かっていて、メルカリの中に入って多少是正はされていたが、9%が7%にまでしか是正されていなかったのが、今回、ワンショットのアクションを取ったということが背景。そういった発見があったので、今、日本国内における採用プロセスも見直して、前職の給与も、リクルーターだけは見ているが、実際の処遇決定に関わる部門長や現場のマネージャーさんは見ないというプロセスに変えて、面接で、その方がメルカリに入ったときには、どの等級で、どの職種で、どんな期待成果が出せる方かということできっとその処遇を決定するということで、男女差が出ないような工夫をしていこうとなっている。

○谷口委員

ジョブ型・職務給の動きと株式報酬の関係性について、お伺いしたい。一見すると、ジョブ型はその専門分野に応じて貢献をして企業価値との連動性もより明確になる部分もあると思ったりするが、逆に、あまりそうではないという御意見もあるかもしれ

ないし、そもそも株式報酬制度が、マネジメントではなくて従業員全体にしみわたってくる流れはあるのか、よろしければその辺を全般的にお聞かせいただきたい。

○株式会社リコー 瀬戸氏

今日は社員文脈で話したが、役員も全員にジョブ型を入れた。役員は、非常に厳しくジョブエバリュエーションをやり、等級を決めみたいなことやって、株式報酬も導入している。

○株式会社メルカリ 木下氏

株式報酬については、悩みながらやっていて、最大のネックは株価のボラティリティ。メルカリの株価は、私が入った頃がちょうど2,300円ぐらいで、その後、コロナの追い風を受けて物すごく上がって、USが黒字になったのを受けて7,000円までいった。時価総額1兆円を超えるまでにいったが、その後、IT不況が来て、何と2,000円を切るまでに下がった。そうすると、株式報酬で我々は毎年グラントをしているけれども、5,000円や6,000円のときにグラントをしている社員はみんな打撃。職位の高い方に比率を多く出しているので、会社の中で非常に重要なポジションをやっているにもかかわらず、打撃を受けることになる。業績は非常に堅調なので、その方のパフォーマンスや会社の業績と全く関係のない外的な要因でそこまで大きな幅でインパクトが出てしまうのはいかなものかというところは、結構苦しんでいる。もう一つが、円安要因で、日本で出しているRSU（譲渡制限付株式ユニット）を、USの社員、リーダーシップチームたちにも出しているが、これも円安でどんどん目減りするので、USの経営陣からかなり不満の声が出ていて、非常に苦しんでいるところ。ただ、社員にオーナーシップを持ってもらおうという考え方もあるので、社員持株会制度、25%のマッチングを会社が拠出しているという結構思い切ったこともやっている、加入している方の比率は高い。

○神保委員

検討のプロセスや導入に至るまでの労使関係についてお話をお伺いしたい。瀬戸さんから、制度を設計し導入に至るまで、従業員への説明を丁寧に行った旨の説明があったが、ジョブ型の導入を検討する前段で、こういう検討を始めるとか、あるいは、制度設計をしていく上で、プロセスを説明しながら従業員から意見をもらう場面があったのかどうかお聞かせいただきたい。

また、宮崎さんにも、同じような内容となるが、労使関係の中で、導入・設計の際にどのようなプロセスを経たかということと、特にENEOSさんは労働組合があると思うので、労働組合の関与についても教えていただきたい。

○株式会社リコー 瀬戸氏

弊社は、中央懇談会というのがあって、社員代表の人が来て、毎月、懇談をしているが、制度を非常に短期間で設計したというのもあって、決まってからはもちろん中央懇談会のメンバーに理解してもらった。これは社員とほぼ同時だが、中央懇談会のメンバーのほうが先にと。もう一つ、私が心がけたのが、そもそもジョブ型はなかなか理解しづらい。今の制度が何だったのかも一般社員は、ずっとこの制度でやってきているのでよく分かっていない。中央懇談会でその前からやったのは、メンバーに対して、人事制度について、理解を深めていただくということで、職能制度とは何かとか、世にいうジョブ型とは何ぞやとか、勉強会をやった。その上で、ジョブ型の導入を検討して、それでも、たくさん質問は来たので、丁寧に回答していった。

○ENEOSホールディングス株式会社/ENEOS 株式会社 宮崎氏

ENEOSの労使関係でいうと、結論を言うと、2023年度導入に向けて2022年度の頭から交渉して、半年ぐらいの議論を経ていった。ただ、今回、弊社の一般職の人事制度は生粋のジョブ型ではないので、その前年にある管理職の制度改定のポリシーを持ち込んでコース型にするというところで、ジョブ型を入れたというケースと比べると、多分大きなハレーションはなかったと思う。とはいえ、思想の大きな変更はあるので、かなり種まきはしていて、それこそ2020年の社長挨拶のときから、これからは若手が活躍できる人事制度にしたいというメッセージを出して、その後の労使の意見交換の中でも問題意識を伝えていき、管理職がこう変わったところで、一般職はこれですというストーリーの中でやっていったので、お互いにいい議論がその間でできたのかなと感じている。