

第3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12月14日（木）10:00～12:00
2. 場 所：中央合同庁舎8号館 講堂
3. 出席者：

村井 英樹	内閣官房副長官（衆）
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 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
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
本庄 正治	テルモ株式会社 人事部長
水戸 智	東洋合成工業株式会社 執行役員 人材総務部長
杉本 稚代	パナソニック コネクト株式会社 人事・総務本部人事戦略室 ディレクター

(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 テルモ株式会社 提出資料
- 資料2 東洋合成工業株式会社 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、冒頭に村井副長官より御指示を頂く。

○村井内閣官房副長官

本日はお忙しい中お集まりいただきまして御礼を申し上げます。

この新しい資本主義では、戦後高度経済成長期以来の硬直的な労働市場の見直しを進め、持続的に賃金が上昇する構造的な賃上げを進めるため、ジョブ型人事の導入、リ・スキリングによる能力向上を支援、そして労働移動の円滑化という三位一体の労働市場改革を推進している。新しい資本主義実現会議では昨年11月以来、この議論を行っているところ。そして、今年5月に三位一体の労働市場改革の指針を策定した上で、6月には新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画の改訂版を閣議決定し、そのエッセンスを骨太の方針2023にも反映をした。

この3本の柱のうち、ジョブ型人事の導入については、日本企業をめぐるグローバルな環境や労働市場環境が激変する中で、年功制を中心としたこれまでのシステムでは経験者採用に支障を来すことや、有能な若手の適材適所の登用に支障を来すこと、デジタル等の知見を有する専門人材の採用に支障を来すといった課題が提起されており、これらの結果、有能な人材の社外、海外への流出が起これり始めているといった切実な声が寄せられている。

日本以外の先進国ではジョブ型雇用が一般的となっている中、その導入をどのように図っていくかは日本企業の将来の競争力を決定する重要な事項でもある。他方で、先生方よく御存じのとおり、日本企業といっても個々の企業における人事制度は千差万別。導入を図る場合に問題となる論点も千差万別であるということを認識する必要があるのだろうということ。

このため、この分科会においては、これからジョブ型人事の導入を検討する企業に参考となるような指針を策定することとしているが、大切なことは、導入しようとする企業が様々である以上、多くの企業の多様な導入事例を指針の中に取り込んでいく。この分科会では、ジョブ型人事を既に導入している企業に可能な限り多くお越しいただき、かなりの企業さんからのヒアリングが予定されていると伺っているが、皆さんにその事例をしっかりと聞いていただき、理解していただいた上で、それらの事例を取り込んだ指針を取りまとめていただきたいと考えている。

私も公務の都合上、全ての回に出席することは難しいが、分科会長として、事務局から報告をしっかり受けて、この指針の取りまとめに当たってまいりたい。御協力、何と

ぞよろしくお願い申し上げます。

○新原事務局長代理

本日、副長官は公務のため、この後御退席をされるが、お許しいただきたい。

前回に引き続き、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わせていただく。本日は、テルモ、東洋合成工業、パナソニック コネクトにお越しいただいた。

それでは、まず、本庄様から御説明をお願いしたい。

○テルモ株式会社 本庄氏

テルモの人事制度につきまして概要を御紹介させていただく。

テルモは今から大体100年ぐらい前の1921年に設立された医療機器の会社。当時、日本は第一次世界大戦の終戦から間もない時期で、ドイツなどから体温計の輸入が途絶えてしまっている状況の中、公衆衛生の観点から良質な体温計を日本国内で作ることを目指して北里柴三郎博士をはじめとした医師が発起人となって設立された。テルモという社名だが、これはドイツ語のテルモメーターが由来となっていて、体温計は私たちの原点になる商品となっている。

テルモが展開する事業について。現在、テルモは3つのカンパニーとそれに属する8つの事業を展開している。売上の6割弱を占めるのが心臓血管カンパニー。心臓や血管の病気を扱うカテーテルや人工血管、オキシジェネーターなどの商品を扱っている。そして、3割弱を占めるのが病院で広く使われている医療機材を扱うメディカルケアソリューションズカンパニー。シリンジであったり、点滴用の機材などを扱っている。最後に2割が献血の分野で使われる献血用のバッグであったり、そういった機材、また、血液に含まれる細胞を分離して様々な治療に活用するプロセスに関わる機材を販売している、血液・細胞テクノロジーカンパニー。テルモはもともと体温計から始まったが、今や体温計の売上げは全体の1%未満であり、多くの医療の分野でグローバルに展開をしている。

テルモの事業概要について。まず連結の売上収益、昨年度末で8202億円、このうち海外の売上高が75%とグローバル化が進んでいる。現在160か国以上で製品を販売するとともに、連結子会社の数も100社となっているという状況。取り扱っている商品は、世界では5万点、国内でも1万2000点。人材の面でもグローバル化が進んでおり、社員の約8割が既に日本人以外の社員。

テルモの人事の概要について。まず人事部門で21年度から取り組んでいる、中期計画の中のピープルストラテジーの全体像。アソシエイトは弊社における社員を指している。

変革・変化の実現においては、グローバルリーダーの育成、組織効率と効果の強化、重要スキル開発をテーマとしている。一方で、社員のほうは、エクスペリエンスの向上

においてGrowth Mindsetの醸成、DE&I文化の醸成、社員が生み出す価値の認知、そしてウェルビーイングにフォーカスをしている。この7つの領域の中の社員の生み出す価値の認知という部分、ここでジョブ型人事制度の導入を行ってきた。

ジョブ型人事制度導入の背景について。現在、医療のパラダイムシフト、大きな変革といった環境の変化がある中で、それに対応するため、テルモは中期計画の中でデバイスからソリューションというビジョンを掲げている。その戦略を実現するためにグローバル経営人財の強化、変化する環境への対応力の向上、そして優秀で意欲の高い人財の惹き付けを通じて、人財力を一層高める必要があるということで、ジョブ型人事制度導入の背景となった。

新しい人事制度で目指す姿について。これまでテルモでは、キャリアは会社が決めていくような形の人事制度が運用されていた。22年度から上級職に順次導入している新しい人事制度では、まず社員自身が自分らしいキャリアを考えて、それをスタートとしてそれぞれが目標にそれぞれ努力して、活躍の場を勝ち取っていく。それによって年齢、勤続年数にかかわらず貢献が報われる、そんな制度をつくろうということで始めている。

弊社のジョブ型人事制度では、管理職と非管理職では求められることが異なるということで制度を少し変えて運用を行っている。具体的には、管理職においてはほぼ純粋に成果創出が求められるのに対して、新卒採用も多く行っている非管理職層では成長していただくことも大きな要素と考えている。

そのため、管理職には22年度から典型的なジョブ型制度を導入したのに対して、非管理職では長椅子型と表現したが、等級ごとにあらかじめジョブディスクリプションを設定して、比較的フレキシブルな制度運用を行っている。具体的には、管理職層では全てのポストにジョブディスクリプションをつくり、その役割の大きさを等級格付を行っているのに対して、非管理職では7つの職種、4から5等級についてジョブディスクリプションを定めて、人数や役割内での異動をある程度柔軟に運用しながら各社員がスムーズに成長できる制度の運用をしている。

テルモのジョブ型制度のコンセプトについて。これまでの会社任せのキャリアからキャリア自律へということで、一人一人が主体的にキャリアを考えて、自分の意志でキャリアアップに取り組むことができる会社にすることで、社員の活躍を引き出そうとしている。

また、適所適材ということで、まず仕事を設定し、そこに最もふさわしい人をアサインすることで、年齢、勤続年数、性別などに関わらない処遇実現を目指している。

最後に成長支援ということで、キャリアづくりを社員だけに任せるのではなくて、職場でのコミュニケーションを活発化して、会社はそれを積極的に支援するという体制を取っている。

人事制度の全体像について。等級の基軸という部分は役割の大きさということにな

るので、管理職、非管理職共通で運用している。

等級の区分ということに関しては、管理職層では基幹職と専門職の2つの区分に分けて、基幹職では6つの等級、専門職においては3つの等級で運用している。一方、非管理職については、7つの職種区分で4または5、生産職だけ5という形になっているが、等級を設定して、中堅職においては基幹職と専門職の2つの区分をジョブ職、管理職同様に運用している。

ジョブディスクリプションについては、管理職では全ポジション個別に作成をしているが、非管理職では職種・等級別のジョブディスクリプションで、ポジション別には作成をしない。

職務給は、等級ごとに外部労働市場水準をベンチマークして幅を持たせたレンジ給与を設定している。職務給の昇降給については、各等級の給与レンジ内で昇級前の給与額と評価により決定するメリットインクリース方式を取っている。

手当も今回の制度の設計の際に原則廃止をし、職務給へ包含した。

評価の給与・賞与への反映について。給与に関しては、コンピテンシー評価と目標管理評価の両方を反映させるということで昇級につなげている。一方で、ボーナスは目標管理評価を反映するという形での運用となっている。

なお、目標管理とコンピテンシー評価の昇級への評価の構成比率は管理職と非管理職で変えて運用している。

先ほどテルモの人事制度のコンセプトということで、キャリア自律と書いたが、一つの鍵になるのが公募の運用で、この制度を入れたところから公募を積極的に採用している。特に課長職については、原則公募という形での運用をしており、公募が非常に短期間で会社の制度の中にしみ通ったと感じている。

また、現任者の定年、異動、ポストオフ、ポスト新設時には、社内のウェブサイトにも募集が公開されており、それを見て興味がある方は誰でも応募が可能となっている。もちろん条件はあるが、それさえ満たしていれば応募ができる。その際には上司の了解は不要なので、自身のキャリアの目指す方向性で応募できる。最終的にはジョブディスクリプションの人材要件を基に選考を行い、最もふさわしい方を選んでいくという形の公募制度。

ポストオフについては、管理職で実際に運用が始まっている。任用者に関しては、毎半期ごとに、パフォーマンスのレビューを行い、パフォーマンスが継続して低い場合には、ジョブディスクリプションに照らして客観的なレビューを行い、黄色信号を当人に伝えて、あわせてパフォーマンス改善計画書を作成してもらい、改善に取り組んでいただく。

また、上級職、管理職については、ポストの任期を一応4年という形で定めており、4年経つと公募を行って、当人が選ばれることも当然あるが、公募で任用されないという場合には入替えになる。

人事制度の変革によってどのような変化を実際に与えていくかについて。現在、24年度の4月運用開始ということで、中堅と一般社員へのジョブ型人事制度導入を行っており、特にそこに関連したインパクトについて、資料にまとめた。

まず、若手は、実力のある若手の社員は早期に任用されて給与も早く上がっていくという効果が期待されている。

シニアでまだ一般職であったり中堅職であったりという方、これまでの制度ではなかなかそこから復活戦のような形で上に上がっていくことは難しかったが、今後はあくまでジョブディスクリプションに照らして役割の拡大ができるかになるので、年齢に関係なく、上位等級へのチャレンジもむしろ容易になった。

また、専門職も、テルモにおいては、これまで、ピープルマネジメントが昇格のキーになっていたというところで、スペシャリストということであまり評価がされてこなかった面があった。ただ、新しい人事制度ではスペシャリストの道を明確に打ち出しているの、ここでのキャリアアップが可能になる。

それから、生産現場においては管理職ではないが、かなりの人数の部下を持った一般の社員がおり、こちらを生産リーダーと呼んでいるが、これは本当に少額の手当で報いてきたが、そこに関しても明確に等級を設定することで、高い処遇で報いることができるようになってきている。

学歴によって昇格スピードが異なったり、産休や育休で一度仕事を離れた社員が、戻った後になかなか昇格ができないという面があったが、こちらも役割で見ていくということで、大幅にキャリアについては改善がされてきている状況。

また、家族手当については属人的な要素が非常に強いということで、手当をなくす方向となっているので、独身者などの処遇改善が見込まれている。

駆け足で概要を御紹介させていただいたが、以上がテルモの新しい人事制度の概要である。

○新原事務局長代理

次に、東洋合成工業の水戸様からお願いしたい。

○東洋合成工業株式会社 水戸氏

大手の優良企業のケースの中で、当社は異質と思っている。中小企業、中堅企業が現場でどんな課題を抱えながら会社を成長させようとしているか、実情を含めてお伝えできればと思う。

まず会社紹介。東洋合成工業は、下町ロケットのような会社。非常に高い技術はあるものの、技術偏重で人に対しての投資、人を生かしていくという経営がなかなかできずに苦しんでいた。そこがうまく動き出したときに、元々持っていたポテンシャルを、今、発揮できている。来年、創業70周年を迎えるが、平均年齢36歳という非常に若い会

社。従業員数がようやく1,000名を超えるところまで大きくなってきている。化学メーカーの中でもニッチな領域で長年技術を磨いてきていて、2020年に経済産業省からグローバルニッチトップ企業100選に選ばれた。

事業の構成について。大きくは感光性材料という半導体であるとかディスプレイ、こういったところに使われる高機能の材料をつくっている。スマホなど最先端の機器の中で使われている半導体をつくるときに当社の感光性材料がほとんど使われている。半導体の出荷が増え、当社のビジネスも伸びている状況。また、化成品という、いわゆるレガシーな化学品の製造、そして、化学品を取り扱ったロジスティックをなりわいにしていく。ようやく売上高が340億ほどというところまで来ている。

中期経営計画Beyond500は、300億から500億を目指そうという内容になる。装置産業なので、大きな設備投資をしながら先行者利益を確保していくというビジネスモデルの中で、約10年前からすると3倍ぐらいの事業規模に成長している。また、半導体への期待感もあって、さらに成長していこうという状況。

人と組織の課題について。Beyond500を目指すためにどんなところを強化していくべきか。ここ数年、安全と人材育成と生産性向上という3つを重点的に全社で取り組んでいる。（社員数が）300人から1,000人になって、いろいろな経験のある人が入ってきて、安全を一からやり直そうというところ。そして、毎年100名近くの採用を行っている。入ってきた方が能力を一日でも早く発揮していただくというところの人材育成。そして、人数がどんどん増えていくので、会社としての生産性を上げていくということが重要な課題になっている。やはりチームとして成果を最大化していく、組織の能力を最大化していくことが大きなポイントになっている。

約10年間の主な取組について。2011年、技術、ものづくりに投資は偏重していて、そもそも人への投資にお金が回せない、人事の専門家がいなかったような状況だった。事業展開において、これからも投資していくが、2015年、人材会社にお力添えいただきまして、大きく人事制度を変えている。大きく制度を変えるときは最小限の原資、かなり工夫しながらコストを抑えて制度を変えた。社員に対しては前向きなメッセージを送ることが非常に重要なポイント。実施していいという決裁をもらうのに2年ほど時間がかかっている。

その後、仕組みからまず整えていって、その仕組みの中で人を育てる、人の能力を生かしていくということで、いろいろな施策を展開していたが、今は組織として能力を最大化するということに力点を置いている。ただ、この組織の在り方自体がジョブ型雇用、一人一人の価値観であるとか能力を最大限に引き上げる、ダイバーシティインクルージョンもそうだが、そういった組織の在り方がジョブ型雇用を加速させるポイントではないかなと思っている。

組織文化、能力開発、組織、採用配置、報酬、インフラ整備という、どこの会社も相当先端のことをやられていると思う。当社も一通りのことはやってきていたが、一つ

一つの施策がばらばらとしている感じ。何のための施策かとか、組織開発の観点が抜けていたなということで、ここをつなげていく作業を今やっている。目的は、中長期的な人と組織の成長に人事部門がどう貢献していくのかというところに置いている。

ここから人事制度の導入について。

当時、ジョブ型雇用という言葉はあまりなかったと思うが、一人一人の能力をどうやって高めて事業に貢献していただくか。いわゆる人材育成の観点で導入をしている。目的は、次の成長に向けて、会社としての人材マネジメントをどう考えていくのかという点と、育成。これまでは、スーパーマンの創業者がいて、300人ぐらいまでは1人で全ての指示をしていた。その方が第一線を退き、人材育成というところに非常に大きな課題があった。

採用・リテンションについて。利益が出ないと報酬体系も競争力のあるものはないという課題を抱えていた。いい方に出会えるが、そこまで報酬を出せないということで何人にも辞退されるということが起きていた。人材育成を真ん中に置いて、等級制度、評価制度、報酬制度をしっかりと組み合わせていくのが人事制度の骨子になる。

人事制度の概要。方向性は5つポイントがあり、まずは、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。管理職については、ジョブディスクリプションを一旦つくり、ポジション管理ということで、ジョブ型の制度を導入した。

また、一般職については、メーカーで非常に時間をかけて人を育て、物をつくっていくというところにおいて、役割等級というのはそぐわないのではないかと、一般職については育成フェーズであるということで、発揮能力等級という位置づけにしている。

報酬についてはレンジを引き上げ、ただし、原資は変えずに、評価される方とされない方との評価でバランスを取る。そして、評価制度については育成というところを軸に、異動、流動性については社内公募とキャリア開発というところを同時に進めている。

専門教育はもともとかなり現場で充実していたので、ここは継承するような形で、むしろビジネススキルのほうを引き上げていこうという取組をしている。

今回の制度改定については人材育成を目的にしていたので、等級制度、目標管理をやるということは、あくまで人材育成が目的であるというところを軸に行ってきた。スキルマップという、ではどういうスキルが必要で、どういうトレーニングが必要なのかということも7年前から試行錯誤。あくまで育成のプロセスに必要な制度なのだというところは十分こだわってきた。

この制度を運用していく中で当然、管理職の役割、非常に重要な役割を担っている。管理職については報酬を若干引き上げ、レンジも大幅に引き上げています。これは社長からのメッセージで、組織目標の達成50%、部下の育成50%、厳密に業務の中でこれをロジカルに配賦はできないが、こういう観点で業務を進めてほしいというメッセー

ジを送っている。

一人一人が管理職であり、専門職でもあるということが非常に強いカルチャー。1人の社長と300人の社員という、ある意味フラットだが、そういうところから組織としての業務遂行をしていこうというところを7年前から加速している状況。

等級体系について。下の一般職は発揮能力等級。これまではコース別人事が導入されていた。営業、開発、生産、本社スタッフとか5つのコース別の人事、そして、賃金体系も職種によって少し差をつけているという状況だったが、7年前に、コース別人事を廃止して一本化している。

管理職に上がると、マネジメントコースとプロフェッショナルコースということで、ジョブ型で、まさに組織の成果を上げて、人を育てる、部下を育てるというマネジメントコースと、プロフェッショナルコース、専門性を発揮しながら組織に貢献していただくというところで、ポジション管理で今も進めている。割合としては85%と15%ぐらい、圧倒的にマネジメントコースの方が多い状況。

人材育成の取組について。ジョブ型もやはり人を育成する能力を発揮していただくことが目的なので、一人一人が勉強して知識を入れても実践する場がないと、その人の血肉にならない。仕事の中でどう育てていくのかというところが重要。これは昨年から進めているが、管理職が人材育成をするときにいろいろなピースがあって、どううまく部下と関わっていくのか、そして、組織として、文化としてどうやって人材を育成していくのかという方法論ではなく、一緒に考えましょうということを今進めている。特に役割と業務は重要で、ジョブ型に通ずるものと思っている。

スキルマップについて。具体的なり・スキリングというところにもあるが、改めてどんなスキルが必要で、どこが足りなくて、誰にどのスキルを伸ばしていく必要があるのかというところを、カツ・モデル（カツ理論）をベースにしながら、工場ごとに洗い出しをもう一度やり直しているところ。ただ、時間がかかって、きれいなものができて現場で活用されなければ意味がないので、現場を巻き込みながら一緒に考えて整理をしていくというようなプロセスを今、丁寧に踏んでいる。

そして、最後に組織開発の取組ということで、ジョブ型とは少しかけ離れるかもしれないが、お話しさせていただく。

ジョブ型人材開発として、一人一人の能力が引き上がっていても、それがばらばらしていれば、組織能力の向上にはつながらない。また、いろいろな価値観、バックグラウンドがある方が外から入ってきていただいたときに、その方を受け入れるカルチャーがないと、結局その方の能力が発揮できない。ダイバーシティ&インクルージョン、チームワークも含めて、組織として人を育て、やりがいをつくっていく取組が重要。

その一例だが、当社でやっているものとして、エンゲージメントがある。組織感情という切り口で、そこで働いている方々の仕事のやりがい、成長実感、効力感というもの

を測っている。7年前から導入しているが、8年目の今年、快適な職場ということで全社組織の状態がいい状態ようになった。大分時間がかかっているが、それだけ社員の気持ちであるとか職場での人間関係、あるいは成果、育成、業務というところが簡単に変わるものではないなと感じている。

組織開発を進めていくためのスキームについて。中村和彦さんがおっしゃられているフレームを参考にさせていただきながら、まず、目標に向けてチームの関係性をしっかり整え、その上で、その組織あるいは自分がどうありたいのか、そして、その課題、何に真剣に取り組んでいくべきなのかというところをしっかりとコーチングと、あとは、人材開発・組織開発のサービスを提供する企業さんの活動システムマップ®というものを使いながら、現場でつくっていくサポートをしている。基本的には対話と内省と共感に尽きるが、そこに場をつくって、皆さんにそこに向き合っていただき、自分たちの考え、思いでプランをつくることが非常に重要と思っている。

それを具体的な業務に最終的に落とし込んでいく。ここにジョブ型が関わってくる。未来に対してやりたいことを組織の中でしっかりと自分とのつながりをつくっていくというところがないと、やりたいことと会社としてやらなければならないことがなかなかリンクしない。ここをHRBP（Human Resource Business Partner）の機能を強化しながらフォローしている状況。

先月、社長も含めて事業部長が全員淡路に行っていただき、報告対話会を実施した。自分たちの言葉で、ここをチャレンジしたいというようなことを一人一人が宣言する。それに対して社長、事業部長が、良いじゃないかと、ここはどうだといった対話が経営者と行われていく。そういう場をつくっていくことで、さらにエンパワーされていくと思っている。

今後の課題について。うまくいっていることばかりではなく、むしろ課題のほうが多くて、やはり育成とジョブに関わるところで管理職から主任、日々の業務をコントロールしている人たちのマインドセットとその方たちのメンバーへの関わり、ここで人材育成、人材開発、組織開発が決まってしまうと思っているので、ここに取り組んでいきたい。加えて、キャリアについて。組織能力という観点でどうやって引き上げていくのか。あとHRBPの強化。この辺りを課題として持っている。

最後はお願いになる。大変僭越ではあるが、中小企業は、経理課はあっても人事課はない。これはざら。経理の人材は確保するけれども、片手間で人事をやらせるみたいな世界がほとんど。まず、人材マネジメントに関する知識が中小企業はほぼないと思っている。そもそもHRの人材を雇用する資金も人事制度導入を委託する余力もない。人材開発への投資余力もないというのが現状。

これから少子高齢化が進む中で、人の能力をどうやって最大化していくのか、そして、経済を動かしていくのかというところにおいては、中小企業が人的資本経営にどう向き合っていくのかが重要なポイントと思っている。なので、この手のサポートを

しっかりと国としてやっていくという土壌が整うと、さらに中小企業で元気のある、技術もある会社が社会に貢献し、経済にも貢献していただくのかなと、改めて思った。

○新原事務局長代理

最後に、パナソニック コネクトの杉本さんから御説明いただきたい。

○パナソニック コネクト株式会社 杉本氏

まず、弊社の簡単な事業概要の御紹介させていただく。2022年度からパナソニックはホールディングス制、持株会社制になり、その傘下の一つの事業会社ということで、22年度4月より事業展開している。

大きく6つの事業体があるが、主に我々のハードウェア、ソリューション、こういったものを展開している先は、1つはサプライチェーン、物をつくって運んで売するという領域。そして、2つ目がパブリックエリア。3つ目がインフラストラクチャー、いわゆる航空産業もそこに入る。最後にエンターテインメントということで、プロジェクター等々、大イベントのところで我々のプロダクトを使っている。

2017年に現CEOの樋口泰行が出戻りという形でパナソニックに戻っており、その頃から大きく変革を遂げている。それ以降、あらゆる事業でポートフォリオ改革を行っており、グローバルで勝てる事業、強いハード、そこに絞り込み、そして、Blue Yonderという大型買収を行い、いわゆるものづくりから、ソリューション、ソフトウェアに軸足を移しつつあるというフェーズ。

我々のパーパスについて。どの事業も現場に根差しており、22年4月にパナソニック コネクトを発足させた際に、「現場から社会を動かし未来へつなぐ」というパーパスの下に、どこに我々の価値を提供していくのか、なぜそれをやっていくのか、そういったものを定義した。

同時に、5 Core Valuesということで、我々が大事にしたい価値基準、行動基準といったものを定めている。創業者、松下幸之助の経営理念はぶらさずに、より現代的な言葉で、コアバリューという形で言い換えたということが一つと、もう一つは、Blue Yonderを買収した際に、このコアバリューのうちの下4つ、Empathy、Results、Relentless、Teamworkは彼らのバリューでもあった。したがって、我々が買収をして、我々のやり方を展開していくということだけでなく、彼らのよいところをパナソニック側に取り入れて事業展開していくという意思の表れ。後ほど評価のところでも少し触れるが、これはつくただけで壁に掲げるものではなく、目標設定、評価、そういったところにも組み込んでいる。

事業戦略について。競争力を強化していく上で3つの改革、ここは今後もぶらさずやっていく領域。1つ目がカルチャー改革。そして、事業立地改革。最後が、より事業を効率よく生産性高くやっていくという意味での専鋭化、オペレーション改革。

樋口が2017年にパナソニック コネクトの前身であるコネクティッドソリューションズ社のCEOに就任して以来、この3つの改革をやってきたが、一番力点を置いてきたのは、1つ目のカルチャー改革。弊社の取締役、そしてCMOでもある山口有希子もCMOとともにDEIの担当、そしてカルチャー&マインド改革の担当ということで、この領域を強く牽引してきたけれども、やはり正しいカルチャーがなくては事業の成功はない、事業戦略の実現はないという強い思い、これは樋口も持っている。したがって、このカルチャーを変えていくといったところは大事にしている。この後から人材戦略、人事の制度についてお話しするが、当然このカルチャー改革の中の一つの柱ということで位置づけて、今、様々な展開をしている。

人材戦略のコンセプトについて。

人事をやっていく上でどこをゴールにしていくかを樋口と共に議論し、行き着いた答えが企業価値向上。それを牽引するのはコネクターズサクセス。我々は社員のことをコネクターズと呼んでいるので、いわゆる社員の皆さんの成功、これが相互に関連して、持続的にコネクトの企業価値が向上していくということで、我々の様々な人事の戦略は、全てがこの企業価値向上につながっていくと定義している。

これを牽引するコネクターズサクセスがどのような形で実現していくのかということだが、1つキーワードとして、thrivingな人というところを掲げているが、これを因数分解すると、パーパスに向かって意義ある仕事に取り組んでいるという実感値を持てるかどうか。そして、自身が成長しているかどうかという実感。それらが合わさって、生き生きと働いているという実感値が持てるという仮説を立てて、今それぞれの領域にどう手を打つかに取り組んでいる。

その中で我々は幾つかいろいろな施策を展開している中で、本日のテーマであるジョブ型人事制度についても、制度としては今年度の4月から新しく改定をして導入している。

ジョブ型を入れた背景は、よく言われている経営戦略と人事戦略の連動ということで、我々が一番実現したいことが、これまでとこれからのジョブ型マネジメントのところに掲げてある1行になってくる。これまでは人材流動性が非常に低く、事業ポートフォリオを変えていきたくても、人材を張っていくところに人をシフトしていくことができない、ないしは縮小していくにもかかわらず、余剰として人材を抱え込まなければならないという状態があった。ひいては社員自体も成長していく、挑戦していく機会を逸失していたし、当然ながら企業としての成長も制限がかかっていたと思う。それをより自律的でダイナミックな人材ポートフォリオをつくるということで、やはり縮小していくものも、拡大していくところも、事業環境が変われば変化は起こっていくので、変化に応じて、よりフレキシブルに人材の流動化を健全な形でできるようにということで、このジョブ型人材マネジメントというものを取り入れている。

ただ、これを成功させていくには、thrivingな人、より自分からプロアクティブに自

分の事業に関わっていく、成長に関わっていくというような挑戦する意欲の促進と、それを支援する適切な現場でのマネジメントの力が成功要因になる。

ジョブ型人材マネジメントによるエコシステム構築ということで、シンプルな、標準的なジョブ型人材マネジメントを入れている。これをやるときに、先ほど現場でのマネジメント力が鍵とお伝えしたが、これまで、組織、人材マネジメントというものは、人事が中央集権的にコントロールをしていた領域だった。その権限を現場に移すということで、現場の事業のスピード感、事業のニーズに応じて彼ら自身が現場ごとに判断をし、人・組織のマネジメントをできるように権限、そして後ほど報酬のところでも触れるが、金銭的な部分、財源みたいなところも彼らに権限移譲して、現場レベルで実行していただくということが一番の肝。

これを実践していくには、現場のマネジメント力を上げるだけではなく、我々のいる人事のチーム自体のマインドセットも変えていく。中央集権的に動かしていくのではないという考え方。

では、この中から少し特徴的なところを個別に御紹介申し上げる。

まずは事業戦略に応じてポストをつくって役割と責任を明確にしていくという意味で、ジョブディスクリプションの導入を昨年度の下期から公開し、今年度の4月から一人一人に皆さんのジョブディスクリプションを明示して、導入をしている。これは弊社、規模感でいうとグループ会社を含むグローバルでは約3万人、国内連結では1万3000人程だが、まずはパナソニック コネクト国内本体の約1万人に適用をさせている。

このジョブディスクリプションの意味合いは、社員にキャリア機会を提示していくこと。そして、ジョブディスクリプションの中には、ポジションの役割、責任だけではなく、どういう経験、どういうスキルが求められているのか。このスキルに関しても、いわゆるテクニカルなスキルだけではなく、コンピテンシーのようなソフトスキルみたいな部分も含めて記載されている。それを全て公開しているので、社員が自分のジョブディスクリプションだけではなく、将来挑戦してみたいポジションのジョブディスクリプションも見ながら、自分自身の成長につなげてほしい。そして、最後は自らが手を挙げてそのポジションを勝ち取っていくところを実現したい。

このジョブディスクリプションをつくるときに2つのキャリアパスを整備している。今、役員以下の組織は10等級あり、いわゆる管理職が5等級、非管理職が5等級。非管理職の一番上のL5以降について、2つのラダーを設けている。従来はやはりマネジメントキャリアにならなければ昇格ができなかったが、しっかりとプロフェッショナルキャリアをつくって、その道のすばらしい専門家をつくっていくということで、どこまででもプロフェッショナルとしてのキャリアを上げていくことができるということで、この形を入れている。

そして、もう一つ重要なポイントは、弊社はこれまで管理職に登用試験があり、ここ

で合格をすると、上には上がるけれども、下へ下がることのないというような運用をしていた。これを今年度から全て改め、管理職と非管理職を行き来する。上に上がる挑戦機会もあれば、その期待どおりのパフォーマンスを発揮していなければ一旦下に下がることもある。当然それで終わりではなく、また次への挑戦機会はあるが、そういった、挑戦する人がしっかり報われる環境、パフォーマンスを上げている人が報われる環境というものを入れている。

報酬について。新しい報酬制度を入れるときのコンセプトとして3つの軸を定めた。1つ目は仕事に応じた報酬。Pay for Jobとも言うが、年齢ですとか勤続年数によっての報酬ということではなく、かつ人材は中だけで獲得、育てていくものでもなく、中と外で健全な流動性がある中で人材ポートフォリオをつくっていくという観点からも、外としっかり向き合って、市場と連動した報酬設計をする。

2つ目が成果に応じた報酬。Pay for Performanceということで、しっかり成果に報いていくということ。3つ目は個に応じた報酬ということで、個々の頑張りを評価で報いるということ。この3つのコンセプトを大事にしながら制度設計をした。

続いて、具体化のところ。特にPay for Jobのところ。昨年度までの報酬制度では、従来はどの職種であっても等級が同じであれば、報酬も同じであった。社内の流動性を意識している限りにおいては、これで十分だったが、どの会社も今はキャリア採用を加速している。外と中とで人材の健全な流動化が行われている中では、やはり市場を見るとこれでは勝っていけない。それと併せて、等級が上がっても報酬のカーブの立ち方が高くないということ。責任は上がるけれども、報酬はそれほど上がらないというような状況。

この4月から導入している新報酬制度では、市場における職種ごとの報酬の違いを反映させ、とはいえ、これを多数の職種がある中で全てメンテナンスしていくのは非常に労力かかるので、ある程度外部をベンチマークにして、共通項があるようなところを見つけて、今、弊社では3つの報酬区分、様々な職種を3つに分類して、それぞれに等級ごとの報酬を設計したということと、あと、職責が上がれば上がるほどカーブを立てるということで、この4月の報酬改定の中では比較的管理職のほうに昇級原資を多く配分して、マーケットと極力合うような形に今、調整をしつつあるところ。

報酬の三大原則の中で、Pay for Performance、あと個ごとに報酬を変えるというPay for Differentiationの話をしたが、それを反映しているのがこちら。対話重視の評価制度で、評価記号をつけずに報酬を決めていくやり方を取り入れた。その裏側の思いを少し御紹介させていただく。

1年間のサイクルの中で期初にジョブディスクリプションに合わせて、その人の担うポジションに応じて目標設定をし、期中では高頻度で1on1の対話を上司・部下間でやっていただく。そして、期末に成果をフィードバックしていく。これを強化して、育成を加速させていきたい。従来は、期末のフィードバックは、上司は5段階の記号だけ

決める。記号については、評価の調整会議があって、直属上司が出したものがそのまま通るわけではない。そうすると、本人にフィードバックをするときに、自分はそうしなくなかったが、人事がこういうふうに決めたみたいな形で終わることがあった。どこが非常によくパフォーマンスを発揮していて、どこがもっと伸ばせる領域なのか。記号の定量的なコメントだけではなく、その裏側にある重要な定性的なフィードバックがなかなか行われていないという現状があった。

したがって、記号をやめて、上司には報酬額を決めていただく。そして、原資も皆さんにお渡しする。その中で自分の部下にいかようにでもそのパフォーマンスの発揮度合い合いはコアバリューの発揮度合いに応じて昇給率を決めてくださいと。そして、なぜそれになったのかしっかりと定性的なものも含めてフィードバックをしてくださいという形になった。

人事ではなく現場のマネジャーの皆さんに権限をお渡しして、運用していくのが今回のポイントになっている。

次に、パフォーマンス改善プログラムについて。ジョブディスクリプションの期待に対して成果が発揮できない場合には、プログラムを導入し、場合によっては、帰結として等級が下がるないしは報酬が下がる等を今年度の評価以降で運用していく。

今申し上げたのは、仕組みのところをいろいろ変えてきたと申し上げたが、やはり社員一人一人のキャリア自律を促していくという意味では、ラーニングの部分、学ぶ場をしっかりと提供していくことが大事だと思っていて、今年度からコネクターズアカデミーというものをつくり、現在のポジションに必要なスキル、将来の目指したいポジションに向けて必要なスキル、また、リスクについても様々なプログラムを社員の皆さんがいつでも受けられるようにするということで、いろいろなプログラムを拡充している。

育成の体系としては、強化をしたいところ、コアバリューを伸ばしていくもの、リテラシーを伸ばしていくもの、よりテクニカルなスキルを伸ばしていくもの、それ以外のもの、そういったもので4つの体系の中で様々なプログラムを拡充しまして、社員の皆さんに受講いただく機会を提供している。

○新原事務局長代理

それでは、御説明いただいた内容を踏まえて質疑に入る。

○水町委員

テルモの本庄様とパナソニック コネクトの杉本様に質問。年功賃金制度から職務価値に応じた報酬制度への具体的な移行の仕方。要は、等級を下げる場合があるとか、ポストオフする場合があるかということだが、移行期は従前の年功を横滑りさせて、これから運用上下げることがあるというふうにされているのか、それとも移行期の値札

のつけ方で、既に年功的価値ではなくて職務価値で下げるというパターンが出てきているのかと、かつ、職務価値の中に転勤可能性、転勤というものを基本給の中に入れていいのか、それとも別枠化しているのか。

それと、東洋合成工業の水戸様に質問。一般職の発揮能力等級について。これは一般的に言われる職能給みたいな、幅広い能力を評価してどれぐらい昇級するかを決める一般的な制度と、この発揮能力等級制度の違いがどこにあるのかを教えていただきたい。

○テルモ株式会社 本庄氏

移行時は基本的に同じ等級で移行させている。際の部分に当たる方に関しては、注意深く確認はするものの基本的には横滑りを採用した。

また、転勤については、こちらは今のところ含み込んでおらず、今後の課題と思っている。

○パナソニック コネクト株式会社 杉本氏

等級については、移行時、改めてそのポジションの役割とその人が担うところを照らし合わせて、一部は等級を下げることもやっており、逆に等級を上げることもやった。報酬については、少し激変緩和措置を入れながら運用している。

○東洋合成工業株式会社 水戸氏

従来は職能給で、いわゆる能力や年齢を重ねることで年功的に昇級していくという考え方がベースにあったが、発揮能力等級については、あくまで発揮能力であると。行動してチャレンジをすることを評価をしていくことで、評価の軸と基本的な考え方がここで大きく変わったと思っている。

○平松委員

テルモさんに御質問。弊社もポストオフはやっているが、4年経ったら必ず公募して、同じ人が同じ職に就くこともあるという仕組みは大胆で画期的だなと思う。新陳代謝を促す仕組みだと思ったが、現職の人がもう一回選ばれたら、その人は4年プラス4年で8年ぐらい同じ職に就くことを想定しているのか。それとも、同じポジションには4年、5年ぐらいが限界で、基本的にはもう次の仕事を考えるためのメッセージとして、サイクルを早める狙いでやっているのか。

それから、ポストオフされた方は、ダウングレードしたり違う仕事をアサインされたり、転職したりすると思う。その対応の仕方はどうされているのか。

○テルモ株式会社 本庄氏

実際には22年から導入したこともあり、具体的にそのところを迎えてはいないが、基本的にはパフォーマンスが低い方に対して交代いただくということで、恐らく、10%とか20%ぐらいの方に対して何か変わってくるようなイメージをしている。

逆に高いパフォーマンスの方については、早めにほかの高い立場に上がって行って、4年程度で切り替わっていくと思うため、残った方については今のポストで継続して構わないと、そんな考え方をしている。

あと、ポストオフすると基本的には下のクラスに落ちることを想定している。外にいうところは、今のところは考えていない。

○三瓶委員

私は機関投資家を三十数年やってきた中で、海外勤務7年、外資系勤務14年なので、ジョブ型を見てきている。3社への共通質問、1つ目は、この新しい制度を入れたことによって、会社の財務パフォーマンスにどう影響するのか。例えば売上げが伸びるとか、その際、1人当たり売上高が向上するとか、または粗利益率の高い製品・サービスの売上構成比が高まるとか、そういうことが想定されているのか。

2つ目は、3社ともマネジメントというのとプロと、あと若年層という3つの職務・職責ブロックになっている。しかし、なぜ若い人たちは入社1年目からプロ育成にならないのか。ここが外資系と随分違うなと思ったところ。

3つ目は、管理職とかマネジメントは上位、偉いという感じが、説明、報酬体系、仕組みから見えるが、それは社内労働市場が前提だからじゃないかと。コーポレートリーダーの意識が残っているのではないかと、その辺のコメントをいただきたい。

○テルモ株式会社 本庄氏

まず、財務パフォーマンスに関しては、ちょっと弱いところになっており、今回、人材の確保ということで手当てはしているものの、具体的に財務にどういった形で反映されてくるかについては、あまりひもづけができていない。ただ、明らかに戦略上必要で、中期計画で目指しているトップライン、それから利益を出していくためには必要なアクションだと考えている。

それから、入社1年目からのプロというところは確かにそのとおりだと思うが、やはり採用の半分以上が新卒採用になるため、育成して、そしてカルチャーを学んでいただくということが私どもの場合はベースになっている。

管理職に関しては、おっしゃられるとおりかもしれないが、まだまだ社内の組織を見た中での意識が強くて、外も含めた行き来というところについてはあまり意識ができていない部分があるかと感じた。

○東洋合成工業株式会社 水戸氏

まず、業績インパクトについて、これは結果論だが、ジョブ型を入れてから昨年度までに1.5倍売上げが増えている。利益については4倍ぐらい。今後4年間で売上げ2.5倍、利益5倍ぐらいの中期計画を見込んでいる。むしろ、そのために人事戦略として何をやらないといけないのかというようなブレイクダウンで考えている。

あと、1年目のプロについて、ここは古いカルチャーなのかもしれないが、やはり非常に特殊な技術を保有していて、特に技術系については替えが利かないノウハウであるとか、その人とか組織に蓄積されていくノウハウに非常に価値があると思っている。1年目で何か専門性がある方が来ても、ほぼパフォーマンスは出ないようなところ。なぜならチームでいろいろな工程を経て高品質なものをつくっているところがビジネスモデル上の強みであり、課題なのかもしれない。

あと、コーポレートラダーの考え方はもしかしたら非常に強い。やはりなるべく長く働いて、当社でノウハウを蓄積し、成長してほしいというのがメーカーとしてのベースにはあると感じている。

○パナソニック コネクト株式会社 杉本氏

弊社は2027年度にEBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) 2000億円を目標としており、そこに向けて先ほどの競争力の3つの柱のカルチャー改革も入っている。人材戦略の中でも生産性を向上させるといったところは意識していて、この制度を入れたのが今年度なので、結果が出ているかといえば、まだ出ていない。ただ、生産性の指標というのは、いろいろな御議論があるかと思うが、一旦1人当たりのEBITDAを見ながら、そして、人材の流動性、うまく人を動かしながら生産性を高めて、稼いでいける会社にすることを目指して進めている。

2点目について。入社1年目からプロにならないということで、今実現していないが、必ずしも新入社員が一番下の等級から始まるものではないと思っている。素晴らしいスキル、先端的なものを学んでこられた方がいらっしゃれば、一番下の等級からではなく、その上、さらにその上から始まるというのは許容している。残念ながらまだ実現はしていない

3つ目は、ミドルの方であっても、若手の方であっても、AIとか、クラウドとか、データサイエンスとか、素晴らしい能力を持った方がいる。そうすると、ジョブ型の報酬体系にしてもなおマーケットと合わないというようなことは、非常に限定的ではあるが、ある。そこを、正社員でもしっかりと処遇していけるような、要は本当に素晴らしいプロフェッショナルを処遇するようなところは、若手層というか、要は真ん中ぐらいの層と、あと一番上のL10と言われている層から役員までの間もギャップがまだあるので、業界を動かしていけるような方を処遇する制度は別で持っている。

○井口委員

私も三瓶委員と同様に機関投資家なので、ジョブ型はすごく大変だと思うが、それ以上に、これを使って何をされるのかという活用方法、それを企業価値にどう結びつけていくのかに一番関心がある。そのことは、ジョブ型導入の意義につながってくる。

テルモの本庄様にお聞きしたい。デバイスからソリューションということを御説明の際に挙げていたが、ジョブ型を運営するときに、どういうふうに入材要件とか、どういう人が必要かとか、ジョブディスクリプションをつくられるときに工夫をされるのか。要するにデバイスからソリューションに持っていく際のジョブ型の運用のお話を聞かせていただきたい。2つ目が、御社の中期計画から長期計画、2026年まで、2027年と分かれていらっしゃると思うが、このような長期計画をつくられるときに、ジョブ型を導入してから何か影響される、あるいは工夫されていることがあるのか。

○テルモ株式会社 本庄氏

デバイスからソリューションにというところに関しては、これは戦略的要員計画の中で、特に戦略部門の中でこういった人材が必要になるかということを質的に洗い出して、そこに対してのアプローチとして、ジョブ型制度を入れた。これにより、かなり社員でコンペティティブな方を採用ができるようになったので、ここは明確に効果があったと思っている。

なお、長期計画と中期計画ということでしたが、私どもは長計はなくて中期計画までになるが、そこではアスピレーションみたいな形でかなり強気の中計を立てており、それをそれぞれの部署が確実にしていくような細かな施策をロングレンジプランということで毎年洗い替えしながらフォローしていくことで、もう少し現実的な、費用も含めた形のSWP（Strategic Workforce Planning：戦略的人員計画策定）を年度単位で確認しながら運用している。

○伊藤委員

まず、テルモの本庄さんにお伺いしたい。会社がますますグローバル化が進んでいる中で、佐藤社長は、その中でも日本のよさを失いたくないという、ケミストリーを持っていたと思う。その観点から、ジョブ型で日本になじむように、制度をつくっているのではないかなと思うが、それが非管理職にジョブ型を導入する際に、等級ごとに大きな括りの役割に区分する長椅子型にしたことに表れているのか、お伺いしたい。

パナソニック コネクトの杉本さんにお伺いしたい。パナソニック コネクトの中にBlue Yonderが入っていて、パナソニックグループの中でも、コネクトの中でもかなりプレゼンスが大きい中で、Blue Yonderと今日御説明されたジョブ型というのは、どの辺が違うなと感じておられるか、それをお伺いしたい。

東洋合成工業の水戸さんにお伺いしたい。中小企業には経理課はあるんだけど人事課はないんだよねと言われていたが、そんな中でHRBP人材をどのように捻出されているのか。また、最後のところで、我々は中小企業なのでいろいろサポートをしてほしい、国としてもサポートをしてほしいというお言葉があったと思うが、人的資本経営コンソーシアムという官民の共同組織があって、そこでは実践と開示の分科会もつくったり、それから上に企画委員会というのがあって、かつ投資家との対話の場面もある。こういうコンソーシアムをもっと中小企業が活用できるような形にしてほしいというのと、もっと具体的に国としてこういうサポートをしてほしいというのがあれば聞かせてください。

○テルモ株式会社 本庄氏

弊社の佐藤は日本発のグローバル企業を目指しており、ここは本当におっしゃられるとおり、人事制度においては、中堅一般の非管理職の社員に成長を重視した制度を取り入れるという長椅子型の制度を導入していることが一つの工夫ということで、役員のメンバーに受け入れてもらえた部分である。

○パナソニック コネクト株式会社 杉本氏

ジョブ型の違いで言うと、彼らの持っている悩みと我々の悩みの共通項もたくさんある。ただ、1つ違いがあるとすると、いわゆるソフトウェア領域の人材獲得競争は、とても熾烈。ロケーション戦略。彼らからすると別にアメリカだけで採る必要はなくて、アメリカの人件費はかなり上がっているんで、もっと違うロケーションから、インドであったり、別のところからより優秀な、かつそれなりの報酬の方たちを採ってくるという、グローバル目線で獲得が始まっているところ。

かつ、今、彼らは、いわゆる日本の新卒とか第二新卒ぐらいのハイヤリングをととても強化している。要は早いときから青田買いというか、しっかり獲得していくということ。そのときのチャレンジで、実はマネジメントの能力の課題は表層部分では日本の課題と同じだが、スピード感が違う。例えばインドとかで大学を出た方を採る。彼らは成長、昇格していくスピード、2年とか3年とか待たない。なので、6か月のプログラムで育成して、それでパフォーマンスを発揮できたら昇級させる。また次の6か月のアサインメントで成果が出たら昇級させていくということをやっていき、その動機づけを相当やっていかないとすぐに辞めていってしまうといったところで、若手の社員たちのエンゲージメントであるとかモチベーションをマネジメントするところ、かつそれを個別化しているというので、そこをその人に応じてやっていくといったところの難易度は上がっている。

あと、スピード感の似たところと言うと、変化をリードしていく人事もやはり変化が求められているというのは日本と同じで、彼らが今目指しているのは、1人のHRBP

に対して400人の社員をマネージするといったところ。かなりこれはタフだと言っていたが、そのぐらいHRBPというのは本当にVPレベルについて、その戦略の実現にサポートしていく。それ以外のところはもう標準化したり、やめたりしていくというようなことをかなりのスピード感を持ってやっている。特にこの標準化、やめるところは新しいシステムを入れるのにもう3か月で要件定義してインプリするという、これは日本で弊社も同じようなものを行っているが、年単位かかっている、これは大きな差だと思う。

○東洋合成工業株式会社 水戸氏

まず、HRBPのところ、私が12年前に今の会社に入ったときは総務部だった。株主総会をやりながら片手間で新卒採用をやるような世界。徐々に仕組みをつくりながら人事機能を強化して、その3年後、今の人材総務部という形になった。

全社的な効率を生むための制度を整えた後は、工場に人事、HRBPを増やしている状況。本社のやつは現場のことを分からないみたいな声は多分どこでもあって、私も前職そういう立場だったので、近いところで日々どういう人たちが、どんな表情で、どんなことに困っていて、何にモチベーションを感じるのかというところを肌感で感じる人事マンがいないと制度も生きてこないと思う。そういう意味では、会社が好きで、社員が好きで、事業成長に人と組織から貢献したいという人がHRBPにはすごく適しているのかなと思っている。そのメンバーを今強化している。

コンソーシアムについて。大手企業さんが集まるようなコンソーシアムは敷居が高いという印象。中小あるいは中堅向けのコンソーシアム。多分議論できるレベルが全く違う。ジョブ型制度、ジョブディスクリプションとか、何だそれはという状況だと思うので、少しレベルを落とした形のコンソーシアムを分科会でもいいと思うが、分けていただくほうが敷居が低くなるという印象。あとは具体的なサポートとして、やはり人材マネジメント全体のコンサルティング、ここからスタートしないと個別具体的な施策のコンサルはあまり意味がないと思っている、その会社をどう成長させていくか、どういう会社にしていくために、どういう人事戦略をインストールするのかというところから入っていただくコンサル。これがないと生きてこない気がする。

○柴田委員

テルモの本庄さんとパナソニック コネクトの杉本さんにお聞きしたい。

両社ともに、管理職層については、スタンダードなジョブ型の人事制度を取り入れられようとしていると理解した。一方、日本企業でそういうティピカルなジョブ型の人事制度を導入して、きちんと意味のある形で運用していこうと思うと、ジョブの設計をちゃんとできるのかということと、社員のキャリア意識というか、チャレンジをして、自分でキャリアを獲得していくんだというマインドセットの転換がすごく大事

ではないかと思っている。特に管理職層におけるジョブの設計で、属人性を排除して、要は戦略とか計画を基点にして、それをジョブに落とし込んでいくというようなことに、まだ導入されて間もないのでこれから成否が出てくるのだと思うが、そこに対して何らかの問題意識を持っていらっしゃるかどうかわからないしは何らかの打ち手を考えていらっしゃるか。

また、社員の方々のキャリア意識をどう変えようとされているのか。

○テルモ株式会社 本庄氏

導入直後は、属人性が結構見られたが、人材会社にお手伝いしていただいて、ジョブの数値化を丁寧にやって、最近は相当属人性を廃した運用ができてきていると思う。

一方、キャリア意識はまだまだ課題感がある。例えば、生産工場が地方にあると、極めてエッセンシャルで重要な機能を担っている方が、ただ東京に来たいがために重要度の低い仕事に手を挙げてこられたりする。現在は人材開発メンバーとキャリアセミナーみたいなものを行ったり、それから上司向けに1on1セミナーを行うことによってコミュニケーションの質の改善を図っているが、まだ道半ばの状況。

○パナソニック コネクト株式会社 杉本氏

ご質問いただいた2点について、いずれもまだ発展途上というところ。

まず1つ目のジョブの設計については、今1年目、そしてちょうど次年度に向けた組織設計とポジション設計をやっているところで、現場に近いHRBPの皆さんと会話していると、ようやく2年目の今年度から少しずつ職場の皆さん、要は組織をつくる側の皆さんも、ポジションへの理解が浸透し始めているところ。したがって、初年度は、うまくできているところもあれば、やはり昔ながらの領域のビジネスにおいてはなかなか変わってこない。典型的な例で言うと、日本の場合、兼務というのが非常に多い。人に業務がついているので。これを少しずつ減らして、きちんとその椅子の役割、責任が何なのかというのは、まだやり続けているところ。

2つ目の本人のキャリア意識についても、キャリアのセミナーとか、キャリアを考える場とか、キャリア相談を受けられるような機会も含めて、今やり始めているところ。とはいっても仕組みと機会をつくっても人はなかなか動かなくて、そういうことをやって変わった人たちの事例が大事だなと思っている。なので、そういうことで挑戦してみて、今頑張っているよという人たちを我々も社内から集めて、どんどん表に出して、こういうモデルがいるからやってみたらというような形で今促している。

○大浦委員

東洋合成工業さんの水戸さんにお話を伺いたい。改めてなぜジョブ型にしたのか、その効果は何かというのをもう一度伺いたい。私自身もジョブ型を日本において進め

たいと思っている中で、本当に全ての会社、全ての職種域においてジョブ型を進めることが正しいのだろうかということに対しては、健全な問題意識を持ちたいと思っている。要は日本型雇用や職能型には、よさもあったはずで、例えば中堅・中小企業さんの場合には、ジョブの定義が不明確であり、少ない人数だからこそみんなが助け合って、誰の仕事でもないことをみんながラッピングしながらやるとか、営業の人たちも生産のことが分るとか、生産も技術と一緒にやって仕事をしていると、こういうよさが、少ない人数でありながら日本の強い中小企業をつくってきたという感覚もある。

その観点で見たときに、みんながこぞってジョブ型にするということの弊害もあるのではないかなと思う。先ほど、財務インパクトもあってものすごく会社も伸びているので、ポジティブな影響があったのだろうと思うが、そうはいっても御社も上場していて、1,000人の会社にもなっているし、世界的に見て素晴らしい技術があったからこそと言えるのではないかなとも思うので、あえて質問に戻るが、改めて、人事制度を変えて10年近く経つが、その当時になぜ今のジョブ型につながる人事制度を変えようという問題意識に至れたのか。そして、それが今への成功体験につながっているのだとしたら、ジョブ型の中で特に、例えばそれによって若手が抜擢されたとか、〇〇がよくなったからこそ成功と言えるのではないかと、今につながっているのではないかなというポイントがあれば教えていただきたい。

○東洋合成工業株式会社 水戸氏

導入のときにやはり相当議論をしたのが、ジョブ型の範囲と目的。もともと今後の事業成長を踏まえた人事制度はどうあるべきかというところで人材会社に入っていたいて、ビジネス上の課題と、その中で人と組織はどうあるべきかという議論からスタートしている。やはり受託メーカーというところで、製造現場が非常に強く、社員の人数もウエートとして非常に大きい中で、目標管理もできていない。言われたことをしっかりとやる、生産の方々に会社の品質が支えられているという状況があったので、そのよさは維持しながら、ただ、成長していくために一番課題だったのがマネジメント。管理職以上が次の成長に向けてしっかりと役割を定義して、その役割を果たしていただくというところが、やはりここから変えていく必要があるのではないかなというところに至った。

そのために処遇もしっかりと上げて、市場の給与水準でしっかり処遇するというのと併せて、係長と課長の賃金が逆転していてモチベーションが上がらず、課長になりたくない症候群があるとか、そういったことも一掃しながら、成長には管理職の役割が非常に重要なのだと。そのためにはこういうことが求められていて、大きな役割の一つは組織の成果、もう一つは人材育成なのだというところをしっかりとメッセージと制度に落とし込むということが自社に合っているのではないかなというところで、管理職に入れて、一般職には入れなかったというところの線引き。

今振り返ると、やはり一般職には入れなくてよかったなと思っている。今後はちょっと分からないが、ローテーションをしながら本人の成長、あるいは会社の成長のために、本人が望んでいない経験をさせなければならないというケースも意外とメーカーではあって、そういったところをジョブで強く縛ってしまうと、なかなか育成につながりにくいのではないかという課題感を持っている。

あと、効果もやはりあって、まず、給与水準を引き上げ、レンジを広げたことで、社外から優秀な方を採用できることになった。今までの制度では処遇できなかったところが処遇できるレンジ、ポジションでやっているの、そこは非常に大きかったということと、育成ということが全社にかなり重要なのだということがメッセージとして結構強烈に伝わっていて、評価面談も、昔は評価面接と言っていたが、育成面談ということに変えた。評価会議も育成会議という形に名前を変えて、誰の評価が何でということではなくて、どういう目標にチャレンジして、どういう成果があったのか。そして、今後、A部長をどう育成していくのかというように、会議体の目的を変えたというところも、この制度改定のきっかけになっている。あと、社内公募の流動性とかそういったところもかなり高まりつつあるなというふうに思っている。

○新原事務局長代理

大浦委員の御指摘は、とても大切な指摘だと思う。

3つぐらい論点があると思うが、1つ目は、若い人たちが相当に不満感を持っている。つまり、ある会社に就社して、最後までそこで面倒を見てもらうということを信じている新卒の学生はほとんどいない。そういう中で、今までのシステムを維持したときに、本当に採用ができるかどうか。今の大学生は、優秀な人はほとんど外資を希望する。なぜそういうことになるのかは、やはり問わなければならないということ。

それから、2つ目は、これが逆の方向として、ヒアリングをかけると結構中堅から高齢者のほうにも不満がある。それはやはり年齢で輪切りにされることに対する不満。一生懸命やっても年齢で一律ということについての不満感は相当出てきているような感じがする。

それから、3つ目は、これからどういう時代が来るのか。今度どこかのタイミングで金利が上がり始めると、企業の新陳代謝みたいなものは労働市場の問題とともに、戦後日本の経済の中でも問題になってきた。企業が新陳代謝をかけていく中でどうやって労働者の雇用を守るのかが国としても問題になってくるので、企業間の流動性の確保が大切になってくる。そうすると、何よりもやはり個々の企業の中で流動性があるかどうかということ、それがしっかりと何が必要かというのを定義されていることが企業間の労働市場をつくっていく上でも重要ななと思っている。

○山内委員

ジョブ型の人事制度導入によって、各社、人材確保のしやすさにどう影響を与えたのかという点についてお伺いしたい。

それから、企業価値の向上、財務パフォーマンスに当然ポジティブな影響を中長期的には与えなければそもそもやる意味がないといったところで、今これだけいろいろな企業が、業界を問わず人材確保をちゃんとできるかどうか企業が成長にかなりクリティカルな影響があるというのは言えるかと思う。そういった中で人材確保、つまり人材の育成だとか、あとは内部の人材のリテンション、あるいはまさに今まで出てきたような外部の採用、今まで既に幾つかお答えいただいているが、改めてこのアングルから各社ちょっと簡単にコメントいただきたい。

○テルモ株式会社 本庄氏

テルモに関しては、制度を導入したことによって、年齢とか勤続年数と全く関係なく、しっかり処遇できるということで、キャリア採用におけるインパクトは非常にあったと思う。弊社の場合、キャリア採用の比率が近年非常に高まっていて、今年の上期で言うと50%近くになっているような状況の中で、やはり即戦力で、これまで持っていない人材が必要になっている中で、この新しい制度というのは本当によく効いてきていると感じている。

○東洋合成工業株式会社 水戸氏

当社も昨年120名の採用を行っているが、うち90名が中途採用。新卒30名ということで、むしろ新卒で苦戦している。新卒で採れないという状況の中で、中堅、そしてあとは高齢者。ちょうどいい年齢層は当然採れない。それも役割をしっかりと定義して、役割を果たしていただくことで、その方が輝くというところの考え方が少し変わってきている。

あと、先ほどお話しさせていただいた水準を引き上げることで採りやすくなったということと、制度を変えたときに昇格のスピードも上げている。優秀な方には、スタートは新卒一律だが、昇格のスピードはこれまでよりも大分早く引き上げていくというような、そういう設計もして、そういうメンバーもどんどん出てきているので、文化としては少し広がっているかなと思う。

○パナソニック コネクト株式会社 杉本氏

まず、報酬の色分けをしたことによって、社内外からの人材獲得はやはりしやすくなっている。今までだと、この等級の中での報酬だと外から採ってくるには合わないというようなことがあったので、そこは報酬レンジを調整することによって解消できた部分。

あわせて副次的にというか、やはりこれまでどうしても、この年齢だと大体この等級みたいなマインドが非常に強かったが、ポジション、役割をもっと大きくして、より上の等級にその椅子を大きく広げて役割を担っていってもらおうというような機会を与えることで、より若手の登用であるとか、それは社内の登用もちろん、社外からも獲得しやすくなっているのかなと思っている。ただ、そこはしやすくなっている一方で、まだまだマインドを変えていかなければいけないところでもあるので、チャレンジとも認識している。

○山内委員

あえて言うと、副作用というか、逆にネガティブなインパクト、前のほうがよかったなど、人材確保の観点においてもしあれば、どなたかコメントをお願いしたい。

○パナソニック コネクト株式会社 杉本氏

我々は職種によって報酬を変えたので、特に製造部門は、市場と合わせていったという形になるので、自分たちの仕事の価値というものが他の仕事よりも低いというところ、どうしても職場に強く認識されている部分がある。一方、今まで等級が上がれなかった方が上がるというよさもあるが、そこをいかに払拭していくか、機会を提供していくかといったことが大事かなと思っている。

○テルモ株式会社 本庄氏

あえて言えば、またこれも経験値が高まってくれば解決するのかもしれないが、制度を運用するに当たってのいろいろな諸手続きが、人事部があまりそういったことにちゃんと構えができていない中でやっているの、多くなってしまうている。人事、それからHRBPの負荷が非常に高まっているというのはあるかもしれない。人材確保のことに関しては、ネガティブな影響は全くないと思っている。

○新原事務局長代理

本日も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く。