

## 第4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18日(月) 9:52~12:03
2. 場所：中央合同庁舎4号館4階 共用第2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
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
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
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
菱田 直人	KDDI株式会社 執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長
井川 憲一	オリンパス株式会社 人事本部 副本部長
平松 浩樹	富士通株式会社 執行役員 EVP 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 KDDI株式会社 提出資料  
資料2 オリンパス株式会社 提出資料  
資料3 富士通株式会社 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。

村井内閣官房長官は、本日、公務のため欠席させていただく。

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、KDDI、オリンパス、富士通の3社にお越しいただいた。

まず、KDDIの菱田様から御説明をお願いいたしたい。

○KDDI株式会社 菱田氏

KDDIのジョブ型の人事制度導入事例について説明させていただく。

弊社は通信事業を核とした会社であり、連結従業員数は約5万名となっている。売上は、2023年3月期で5兆6718億円、営業利益は1兆757億円。

通信事業が核ということで置いているが、近年はサテライトグロース戦略と呼んでいる金融やエネルギー事業と非通信の分野の事業拡大を積極的に進めている。事業領域はどんどん拡大しており、業種や業界の垣根を越えた競業の競争、オープンイノベーションがどんどん活発化してきている。

このようにビジネス環境が非常に大きく変化し、一人一人が活躍していくフィールドが拡大する中で、必要とされる人材も大きく変わってきている。これまで以上に高度な専門性を持った、または多種多様な人材が必要になってくるということで、そういう人材を社内外から引きつけていくことの土台として、人事制度をフルモデルチェンジする必要があったということで、ジョブ型の人事制度というのを導入したという背景がある。

2019年12月に新人制度導入というのを経営側で合意。その後、2020年初頭に社長と労組の委員長で労使一体となって新しい人事制度の導入を検討していくということを合意し、2020年8月の中途入社の方から適用を開始し、2021年4月入社の新入社員と管理職に適用した。2022年4月に非管理職にも一斉移行というスケジュールで段階的に実施していった。

社員への説明と浸透については、社長、副社長を中心としたボードメンバーによるタウンホールミーティングや、人事による詳細な制度説明、部門ごとに人事も入って浸透施策を行っていった。

労使との関係では、新人事制度の導入時期に対する考え方について、労組側から早すぎるのではないかというような、当初、意見の相違とギャップがかなりあったが、最終的には労組と膝を突き合わせて議論する中で制度をつくり上げていき、結果として大枠の労使合意につながった。

制度の詳細や移行方法も、労使で膝を突き合わせて議論する土壌ができていたので、従来の労組のスタンスは異なる制度導入ということであったが、合意することができ、現在も制度運用とか改定を行っているが、スムーズに議論ができ、導入前から一歩進んだ労使関係にもすることができた。

我々はあえてKDDI版ジョブ型と言っているが、これはいわゆる欧米型のジョブディスクリプションを明確に定義するものとは異なり、自立した専門性の高いプロ人材の育成ということに主眼を置き、専門能力と人間力を重視したジョブ型の長所を生かしたものである。あえてKDDI版のジョブ型という言い方をしている。

KDDI版のジョブ型の人事制度の全体像は、30の専門領域を定め、それぞれの領域ごとの職務やスキルを詳細化した。KDDI版のジョブディスクリプションと自律的なキャリア形成を促していく、1on1やタレントマネジメントシステムの活用、成長と能力と成果・挑戦それぞれを評価していくような評価制度評価と連動してスピーディーに報酬に反映していく報酬制度で構成している。

以前の制度では、各領域で必要とされる具体的なスキルセットというのは明確化されていなかったが、新人事制度で人材、組織を戦略的に成長させていくため、各領域で求められる職務、スキルの具体化、30の領域に大分類し、KDDI版のジョブディスクリプションを策定した。

新人事制度導入当初は30の専門領域と大枠で分類したが、現在、さらにこの30の専門領域の中でより専門的な部分については、再度社員のスキルアセスメントを行いながら再分類をしている。

評価制度ということで御説明をさせていただく。次ページ、以前の制度では、直接的に評価していたのは、どういったプロセスで成果を出しているのかといった成果の部分が主だったが、新制度では、それに加えて、能力開発というのも評価に直接組み入れ、個人と組織の成長を促進するという狙いをしている。

次ページ、評価制度については、成果・挑戦評価、能力評価、人財レビューの3つの評価プロセスで成り立っている。

成果・挑戦評価については、仕事に対してどういう成果を上げて挑戦していったかを1on1での上司との対話を基に評価をし、賞与と総合的な処遇に用いる人財レビューに反映されるという形になっている。

能力評価については、いわゆるコンピテンシーみたいなものである「コアスキル」と専門スキルである「テクニカルスキル」の2つで成り立っている。コアスキルについては360度評価で評価をし、テクニカルスキルについては上司評価によって評価をしており、それぞれ人材育成と人財レビューに用いるということをしている。

人財レビューについては、成果・挑戦評価と能力評価を掛け合わせて評価を確定し、それぞれの社員をどこに配置するかということや、給与の昇降、管理職へ任命していく上での判断に使用している。

キャリア形成については、社員が自律的に手挙げでやりたい仕事をしていくために、社内公募や社内副業の制度がある。社員が社内でどのような組織や仕事があるかを知ることができる組織プロフィールを全社に公開している。別の組織で仕事をしている社員も、これを見て組織の方針や目標、個人の目標を整合させ、担当業務のゴール設定やキャリアプ

ランの作成などに活用している。

キャリアプランの申告については、自身の実務経験や、スキル、将来のキャリアプランを、タレントマネジメントシステムであるX-Careerに入力し、全社に公開することができるようになっており、全社員がそれぞれの社員のキャリアプランなどを見られるような形にもなっている。

毎月実施する上司との1on1でもキャリアプランを共有し、キャリア開発の方向性をすり合わせ、実際の社内の異動や、社内の副業、研修受講、自己啓発に結びつけている。

人財レビューの結果を基に社員は1年の能力開発計画を策定し、1on1ツールに能力開発計画も入力するというような仕組みとなっている。

弊社のKDDI版のジョブ型人事制度の導入目的の一つが、自律したプロ人材の育成。そのため、従来の階層別の研修に加え、新たにKDDI DX Universityを2020年7月に開設した。これは、もともとDX研修を始めるというところからスタートしたが、現在は、専門領域を問わず必要とされるポータブルスキルや専門領域ごとに必要とされる専門スキルのスキル系の研修プログラムも全て含んでいる。

KDDI版のジョブ型人事制度は全30の専門領域があるが、その専門領域のプロ人材の育成機関という形で拡大をし、DXの5領域とその他の25の専門領域の専門スキル研修から成り立っている。全社員の共通スキルについては、事業変化に対応できる全社共通のポータブルで持っていけるスキルということになり、DX基礎スキル研修とコアスキル研修から成り立っているという仕組みになっている。

さらに、プロ人材の育成という観点から、30の専門領域をより細かくブレイクダウンし、ジョブスキルを詳細に定義し、求められるスキルというのをさらに明確にするとともに、スキルアセスメントで各スキルの習熟度合いといったものを可視化することで、研修受講につなげていくといったことを実施している。

自律的なリスキングを後押しする仕組みということで、研修については、今までは階層別という形で、ほぼ強制的にというところが多かったが、今後はそういった強制的にやらされるということではなく、自律的に学んでいくということが重要だと考えている。

KDDI版のジョブ型の人事制度とKDDI DX Universityを一つの流れでつなげて、やらされ感ではなく、自律的に学習ができるようにしている。具体的には、新人事制度によって、能力評価でまずは社員自身のそれぞれの強み、弱みといったものをしっかりと認識してもらい、1on1やタレントマネジメントのシステムで必要な能力をどのように伸ばしていくのかということ、上司のサポートも得ながら自分で考えてもらう。そして、自らどの研修が必要かというのを考え、選択し、受講してもらうといった仕組みにしている。

このKDDI DX Universityは、事業環境や技術革新は起きているため、それに対応して、例えばWeb3.0の人財育成や、AIの応用プログラム、リベラルアーツのプログラム、そういったプログラムのアップデートを随時行っている。

社内副業については、2022年から業務時間の20%以内をグループ会社も含めて社内での

副業に充てられる社内副業制度も実施している。これは、社員にとって本業以外で興味、関心のある副業を経験することで、多種多様な事業分野でいろいろな職種の副業が経験できるということで成長にもつながり、また、職場は新しい視点が導入されることでイノベーションが生まれるといった効果がある。

社内人財公募については、管理職とエルダーと言ういわゆる50歳以上のシニアの社員に特化したような公募も行っている。

報酬制度については、新人事制度では、報酬水準自体の引き上げを行い、全グレードにメリ張りのある昇降給を導入した。これは評価によってアップダウンする形になっている。あと、住宅手当や属人性の高い手当は廃止し、退職金制度もDBからDCへの変更を行った。

報酬については、能力評価と成果・挑戦評価に基づく人財レビューの結果を昇降給に反映させ、グレードごとに設定した給与レンジのゾーンによって昇降給率というのを上下させ、メリ張りを利かせて昇給が決定していくといった仕組みとなっている。

制度導入後の効果・変化については、多様な人材を引きつけることが人事制度の目的であるところ、新卒の採用について、OPENコースという配属を限定しないコース、WILLコースという配属先・職種を限定した採用があり、新卒でも2022年度にはOPENとWILLが半々となり、直近の2023年度では6割ぐらいがWILLコースで入っており、応募者からも好評をいただいている。

中途採用・キャリア採用についても、10年前と比較すると20倍ぐらいの規模に増え、今では新卒よりも中途入社者の比率が多く、多様な人材を採用している。

新しい人事制度の目的の一つは、年功によらない実力主義の登用ということであるが、若手の管理職登用、これは40歳以下の管理職比率の内容であるが、こちらも確実に増えつつある。

エンゲージメントサーベイも取組前から3年間で総合スコアが上昇しており、社員エンゲージメントも高まっていると認識。特に、自己成長やキャリア機会の提供が伸びており、新人事制度の目的、キャリア自律をしたプロ人材をつくるということに対しての効果が出てきている。また、社内公募制度もエンゲージメントの向上に役立っている。

今後の展望については、いわゆる日本型の人材マネジメントから、まずはKDDI版ジョブ型人事制度という仕組みをつくり、プロ人材を目指す意識改革ということを行っていく。今後は、人材流動化を前提とし、事業戦略と個人のWILLを一致させた上で人員をシフトし、個に合わせたマネジメントを行い、事業戦略との連動性を増していくということが目指す姿と考えている。

最後、人財配置の目指す姿は、社員は自律的に専門性やスキルを磨いて、目指すキャリアの実現を目指す、組織は人材を引きつけて獲得するために、自部門の仕事のやりがいや魅力を発信し、お互いを選び合うことで、社員と組織の両方が成長していくことを目指したい。これが我々KDDI版のジョブ型人事制度で目指していきたい姿である。

○新原事務局長代理

次にオリンパスの井川様からお願いしたい。

○オリンパス株式会社 井川氏

ジョブ型人事制度は入れたばかりの初年度。

会社の概要だが、オリンパスは、一般的にカメラで皆様に知られていた会社だが、このカメラ事業は2021年になくなり、2023年頭には顕微鏡事業もなくなった。オリンパスは生まれて104年目の会社、これまで性能のいいレンズを作り、そのレンズをカメラあるいは顕微鏡、あるいは胃カメラに使うことで、世界中の人々に信頼されてきた会社。そのような会社がこの4年で医療機器一本の会社として変わった。2019年に「Transform Olympus」という、前CEOの竹内が掲げたスローガンにより、医療事業に特化して会社をグローバル一体経営にすると宣言。ここから劇的に社内が変わった。

このTransform Olympusについて、当時取り組むべき重要施策を5つ掲げているが、「グローバル人事制度への転換」は会社の経営改革の重要施策の一つということで、ここからジョブ型人事制度の導入が始まった。

当時、グローバル人事制度と聞いても、それが何を意味するか分からない社員が多かった。

Transform Olympusを掲げた後、会社は地域・法人に関わらずグローバル共通の経営戦略、企業文化の枠組み、会社の存在意義や、会社の価値観、を定めてきた。

こうして、グローバル・グループで、戦略・価値観・組織文化と定めたが、グローバル・グループで活躍した人をフェアに共通の仕組みで報いるというものがなかった。グローバル一体、医療機器一本としての事業経営へと変化はどんどん進んでいったため、会社として共通の評価制度、仕事の責任に対して処遇する人事制度をつくることが避けられない状況になっていたというのがTransform Olympusを掲げた2019年頃。

弊社のジョブ型人事制度導入に当たってのキーワードは主に3つ。グローバル化とメドテック、自律人材。これは、人事制度を入れることが目的ではなくて、やはり内部・外部の環境変化に適応して、目指す企業文化を醸成する。この仕掛けとして人事制度があるということで進めてきた。

グローバル化、メドテックというところでは、オリンパスは日本で生まれて日本が本社の会社、日本人でほとんど構成してきた会社だけれども、今では日本での売上げが2割もない。売上の多くが日本以外になると、日本だけの法律や規制、文化等を理解して事業展開するわけにはいかなくなる。そのため、経営のトップマネジメント層も、2019年は9割近くが日本人だったが、今では日本人比率は3割程度になっている。

次ページ、会社を変えていきたいというのがジョブ型人事制度を入れた目的。

当社は、これまでは多くの人が、「オリンパスという会社で勤めたい」と思う人たちが集まる会社だった。言い換えると、「オリンパスという会社が好き」という人たちで構成

された、就社型で人が集まる会社でそこで勤める社員は自分が高められそうな能力を高めながら会社にアサインされる仕事に就く、という職能型キャリアだった。これは善し悪しではないが、今の当社は、社員への求め方が変わっている。Transform以降、Our Purpose（当社の存在意義）を実践しながら社会価値への貢献をすると宣言している当社は、この会社が掲げる当社の存在意義を、自分の職務における専門性を発揮しながら実現したいと志向する自律的なプロ人材が活躍できる場所にしていきたい、と考えている。ただ、この世界観を実現するにも、足かせとなっていたのは過去の人事制度だった。それは年齢や勤続年数、過去認められた能力で等級や給与が上がるという仕組みで、これを形は変えど当社100年近い歴史で長らく運用されてきた。一度上がった処遇は落ちない、という仕組みは、全ての人が自分を磨き続け、成果の発揮・組織貢献を維持し続けているなら成立する仕組みと思う。一方で、今成果を発揮し、責任を背負える人材がいても、大学を出て何年経っている等によって格付けられる等級制度や給与制度では、本当に活躍できる人をフェアに処遇できないことを懸念していた。会社としても、この状況は待たないで変えなくてはならないという状況になっていて、これが制度改定の背景である。

ジョブ型人事制度によって目指したいことの一つに、担う職務責任の大きさに応じ、合パフォーマンスの発揮度合いを適正に評価する状態を作る、ことを挙げている。弊社の評価制度のこれまでの特徴については、いろいろな会社でもあると思うが、評価の中心化が傾向が顕著であった。中心化というよりも「中心しかない」といっても過言ではない状況だった。ただこれは、評価者の評価力有無の問題というより、評価者トレーニングを何年もやれていなかったり等、評価者に対する会社の支援が不十分であった。

この4月から運用している人事制度では、管理職、非管理職共に仕事基準で処遇が決まる制度にした。年齢とか社歴に関係なく、担当する責任の大きさに等級が上がることもあれば、下がることもある。弊社にとって劇的な変化は、管理職から組合員に戻ることもあり得る仕組みになったことである。

また、仕事基準の報酬制度としたことで、これまで弊社が用いていた外部サーベイの報酬水準のベンチマーク先は、カメラ事業や顕微鏡事業も含めた「電機・精密機器産業群」というグループから、「ライフサイエンス産業群」へと変更することとなった。これは、事業の軸足を医療機器一本にした中で当然ではあるが、過去と比較すると、非管理職層は遜色ない状態ではあったが、管理職以上については、実在者の報酬水準がベンチマークデータから劣後しているのが明白だった。

今年度から改定した給与制度では、給与テーブル設計の前提をライフサイエンス基準としたため、これまでの制度比較し、評価や昇格時の昇給は上位改定されることとなった。

あわせて、日本だけの人事制度改定を超えた施策として、世界共通の評価制度をこの4月から導入した。弊社はグローバル、国を超えたアサインメントがかなり活発化してきており、国や法人の違いによって評価制度が違うことにより、評価運用のフェアネスを保ちにくいことも課題だった。したがって、評価制度は完全に世界共通にした。

一方、会社としては労働組合も含めて、全面的な人事制度改定は誰も経験したことがないという状況だった。このため、新人事制度の立案段階から、経営幹部層から組合員層まで階層を分けて説明と質疑応答をする場を繰り返し行った。労使協議妥結直前までに行った社員向け説明会は、述べ77回に及んだ。

最終的に、労働組合にも理解いただき妥結できたことは、オープンな制度改定の進め方の成果の一つと考えている。

どういう制度を入れたかのうち、等級制度の体系について。日本国内には幾つか関係会社があるが、そのうち95%はオリンパス（株）を含む6社が占める。そこは全て共通の人事制度にし、どこの会社のどのポジションに就こうが、これによってG1からG12のどこかに格付くようになった。過去は、本社から子会社に行ったときは、等級は絶対に落ちないということで出向としていたけれども、それもこの4月からは就く仕事によっては上がることもあれば落ちることもあるようにした。

こんな変化も生じたというところでは、これまでは、国内6社・約1万人の従業員のうち8,500人は、年齢、社歴、保有能力によって一度上がった等級と給与は落ちないという制度で運用されていた。それが今、適所適材、等級の再格付けというのはまだまだかもしれないが、この4月から6社合計で148名の管理職が非管理職に格付いた。これは歴史的になかったことだが、マネジメントはフェアにやっというので取り組み始めている。

報酬制度についても、まずは賞与制度、非管理職はほとんど差がつかないという仕組みだった。実質真ん中以上しかつかない仕組みなので、ほとんどが標準賞与支給率をもらっていたが、しっかりめり張りがつく形に変えていった。

また、報酬水準のベンチマークをライフサイエンスに変えたというところが大きな変化。報酬体系の体系図は、職務給を運用する会社においてはごく一般的なもの。

評価制度については、今年度から世界共通で、成果と行動と総合で評価する。5段階の評価レーティングは世界共通にした。

一方、日本と日本以外では、評価結果がダイレクトに処遇に結びつくかが異なっている。例えばアメリカは何年もノーレーティングをやっていた。評価記号をつけずに部下のパフォーマンスを見て、賞与の支給率とかベースサラリーを決めていたので、今回も評価記号からダイレクトに賞与とか昇給には結びつけていない。

こうした違いがある中、評価のフレームだけはそろえようということで、今、世界統一にしたというところであるが、この辺もグローバル経営をする上で完全一致にするのはなかなか難しいというところが、今、弊社の課題・悩ましいところ。

最後、結びということで、これからジョブ型人事制度の定着に向けてやっていくかを書いているが、弊社の至らない部分を多く書かせていただいた。

等級、報酬評価制度で目指したいことを書いているが、運用定着に向けた留意点をそれぞれ申し上げる。

まず等級制度は人ではなく仕事に等級を格付ける。これは当たり前なのですけれども、

人の顔を見て、誰々だから落とせないよねとか、誰々だからそろそろ上げてあげないと、という会話がまだ当たり前に出てくる。これを変えないといけない。

次に、弊社の風土が非常に真面目で、ルールなり方針を決めると、そのとおりにやるという真面目な社員が非常に多い。JD (Job Description) をつくってポジションの役割を明確にしましょうというのと、ものすごく隙のないJDをつくりたがり、何か月もかかることがある。早く格付けて早く進めないと、ビジネスは待たないである。

等級制度について、私たち人事が困っているのは、人事権の濫用に該当しない職務等級の変更を徹底させること。これは職務等級、職務が変われば等級を変えられるということ初めて味わう方達は、急に振り切ってしまう人がいる。今、私たちHRはここをしっかりと理解させるのにすごく苦勞している。

報酬制度は、人を見て等級を格付けることを払拭したいが、もともと給与が高かった先輩を後輩が抜くというのにはあり得ないと考えている管理職がまだまだ多いとか、今の給与が変わったらかわいそうというようにして等級格付けに踏み込めないという状況もまだまだあるところが課題。

最後、評価制度について、ここも人事権の濫用に該当しない職務変更にしなくてはならない。ちゃんと評価の差は恐れずにつけようということ。そして、部下に耳の痛いことでも、結果としてアウトプットが出ていなければ、その事実をちゃんとフィードバックして自己認識をさせられるようにする。こういったことを通してやっていかないと、なかなかジョブ型の運用というのは難しいだろうということで、我々はまさに最後のページに書いた箇条書きの部分を実現しようとやっているところ。

人の顔見て等級格付けをしないとか、あるいは、やはりポジションをつくる時は人件費が無駄に上がらないか、など気にするチェックポイントをちりばめたガイドを作り、繰り返し説明している。

#### ○新原事務局長代理

最後に富士通の平松様からお願いしたい。

#### ○平松委員

Our Purposeは、イノベーションによって社会に信頼をもたらす、世界をより持続可能にしていくこと。ジョブ型の人材マネジメントは目的ではなくて、会社が目指すものに近づくための手段として使うというところを大事にしている。何を目指しているかどうありたいのかの説明は社内外にしっかりやっている。

パーパスを実現するため、社会課題を起点としてクロスインダストリーでお客様の成長に貢献するデジタルサービスを提供するというようにビジネスモデルを変えるということで、Fujitsu Uvanceという新たな事業ブランドを立ち上げた。

従来の業種縦割りのソリューションではなく、クロスインダストリーで社会課題を解決

する、それが起点なのだということで、ビジネスモデルや組織のつくり方、人材が変わっていかなくてはいけない。

それを実現するため、人材や組織のビジョンとしてHRビジョンというものを立て、「社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会の至るところでイノベーションを創出する企業へ」を掲げた。

従来、縦割りの組織で、配属されてからずっと私は製造SE一筋みたいな人や組織のつくり方からがらごとく変わらなくてはいけないということを掲げ、そのビジョンを本気で実現するため、人事としてこれにコミットすると宣言した。全ての社員が魅力的な仕事に挑戦できるようにする、多様・多才な人材がグローバルに協働できるようにする、全ての社員が常に学び成長し続ける環境を提供する、それを支えるグローバル・グループワイドな人事基盤をつくるというのが人事としてのコミットメントだということを人事制度改革の前提としてかなり強調した。

ジョブ型人事制度の導入については、2020年4月に幹部社員1万5000人にまず導入し、2022年4月に一般社員4万5000人に導入した。正式にジョブ型の人材マネジメントを進めるというゴーサインが出たのが、2019年6月に社長が時田に替わったときであり、事業のビジョン転換に伴い人事制度を改革せよということからスタートしたので、かなり短期間に導入した。

ジョブ型人材マネジメントを中心にした人材マネジメントのフルモデルチェンジということで、人事の仕組みはつながっているのも、一貫性がすごく大事。時間をかけて段階的に、例えば1年目にジョブの格付けをやって、2年目に報酬をひもづけて、3年目に評価制度とかとやっていると、報酬もつながっていないのにジョブの格付けをして何の意味があるのだとか、入れたところから順番に形骸化していく。とにかく何をやりたいか、大きな目的は何なのだというコンセプトだけしっかりみんなに説明して、若干粗いところはあるけれども、まず一斉に全部入れ、手直ししながらやっていくということで、事業戦略に基づいた組織デザイン、チャレンジを後押しするジョブ型の報酬制度、事業部門に人材リソースマネジメントの権限を人事から委譲する、社員一人一人は自律的に学び成長するというのを会社がサポートする、この全体像で制度設計をしてきた。

一番、やらなくてはいけないと思っていたこと。従来は新卒一括採用で長期的な雇用だったので、どうしても中途採用とか人を増やすことに慎重になっていた。各組織の長は、自分の配下のメンバーは人事からあてがわれたリソースだが、人事権は自分にある。OJTで長い時間をかけて育てるので、ビジネス戦略や事業計画をつくる時に、前年比102%、102%、105%みたいなものばかりで、事業もなかなか変わらず、成長もできない。ところが、ビジネス環境はグローバルで競争・変化も激しく、まずはマーケットやお客様、コンペティターを見ながら、戦略やビジョンを描き、どういう組織だったらそれが実現できるのか、どういう人材だったらそれが実現できるのかを描いて、現有人材とのギャップを見る。そのギャップを大胆な手で解消していくということを人事もコミットしてやるという

ようにジョブ型の導入と併せて行った。

日本はアメリカみたいに簡単に解雇ができないから、ジョブ型なんて無理なのではないのかとよく言われるけれども、社内でも人材を流動化させて、外からも積極的に人を採用できるようになり、かつ人材のシフトやリスクもしっかりやれば、日本でもできると信じてやった。

ジョブディスクリプション（JD）は、まずジョブの格付けについては、コンサルティング企業の手法を簡略化して大胆につけた。それから、ロール区分ごとのロールプロファイルを別の人材会社さんのデータベースから買ってきて、それを各社員に提供して、最小限のカスタマイズをするということで、一旦JDができる。これは2か月ぐらいで1万5000人に全部作ってもらったのだけれども、とにかく使ってみて必要性を感じないと、どのぐらい丁寧に書けばいいのか、何を勘所としてやればいいのかびんとこないの、入り口は簡単にやろうと。実際にポスティングの募集要項として提供したり、キャリア採用した人に見せたりするときに、このJDでは魅力ないねみたいなきにブラッシュアップするというやり方にした。

報酬体系も、いわゆる資格区分的なものからFUJITSU Levelという職責ベースの格付けにし、特に幹部社員のところはレベル別定額制にした。いわゆる資格区分からポジションの格付けにして定額制にしたことで、年功的に積み上がっているものを一回リセットできたということと、レンジがないシングルレートにしたので、半分の方は報酬が上がり、半分の方は報酬が下がるという現象が大胆に起こったけれども、3年間の経過措置の期間を設け、かつポスティングを大幅に拡大するので、自分の格付け等に不満があれば、その3年間で自分の実力に見合ったところにどんどんチャレンジしてくださいとしてうまく移行できた。

評価制度は、長らく目標管理評価制度をやってきたが、変化が激しい、新しいビジネスを立ち上げたりしていくことをちゃんと評価をしていくということで、富士通のパーパスは個人のパーパスから組織のビジョンや個人の成長ビジョンにちゃんと展開して、それをコミュニケーションとしてアラインする中で、どういうインパクトを生み出すと会社の成長や個人の成長につながるのかというそのコミュニケーションをしっかりとやり、それで大きなインパクトを生み出したと評価されるような人に、ボーナスをたくさん払いますというよりも、より大きな職責や成長機会、つまり、早くプロモーションさせて上のグレードにしていくみたいなことを提供する。逆の方は逆にダウングレードの候補にもなるということの評価制度として導入した。

このような環境の中で、ポスティングを大幅に拡大することは、社内の人材の流動性を高め、いろいろな仕組みを機能させる上で非常に重要なので、ここはかなり社長のコミットももらって大胆にやっている。

こういった環境の中で、社員は一人一人が目指すポジション、ポスティングなどいろいろな機会が出てきますから、自分のキャリアはこうありたいとか、こういうポジション

とかこういうジョブを目指したいという気持ちが高まってくるので、一律的な教育ではなくてオンデマンド型の教育を導入するという一方で、オンライン学習サービスの優良な学習のコンテンツの中の幾つかと契約をして、社員はいつでもどこでも、スマホからでも隙間時間でもそういう優良な動画が見られる。さらに、自律的な学びを支援するように、学びのレコメンドとか、どういうポジションを目指したいと登録してくれたら、こういうコンテンツがお勧めですよというようなレコメンドの機能や、学んだことを蓄積して、それを分析してあげるような機能を入れて、実践知の共有のようなオンデマンドの教育環境を整えた。

人事制度改革の効果については、富士通グループは国内8万人なのだが、2020年の4月からポスティングを大幅拡大すると宣言し、2022年までの3年間で手を挙げて応募した人が1万9000人、合格して7,500人が異動した。日常的に自分のチームや組織の中にポスティングで来た人、それから、ポスティングでいなくなった人というのが当たり前になるような状態になった。2019年以前は社内公募制度という名前で、年間400~500人ぐらいしかやっていなかった。ある程度のボリュームで人材が流動し始めると、これが是となり、どんどんこういうことをやっていこうという雰囲気が高まっていく。

中途採用は、前年比2倍で818人。キャリア採用も活性化。社内で流動していると、採りたい人を口説くというのは、外資では当たり前のように、キャリア採用も採れるようになった。

オンライン学習サービスの受講者数も3年間で3倍ぐらいに着実に学ぶようになってきた。エンゲージメントの関係で、ポスティングのほうの均等な成功機会が55から65で10ポイント上がっている、学習や成長の機会も60から68で8ポイントぐらい上がっている。流動することでいろいろなことが全体的にポジティブに反応している。

ポスティングで異動した人について、データでサーベイを取り、「異動前に自分の強みを生かしているか」、「業務を行う中で自らの成長を実感しているか」についてビフォーアフターを見た。ポスティングで手を挙げる人には、非常にエンゲージメントの高い人も低い人もいろいろ両方手を挙げているのだと分かったのだけれども、異動後は全体的にはポジティブに変わっているということで、やはりポスティングの活性化、流動がエンゲージメントにいい影響を与えているというのは確信を持てた。

キャリアオーナーシップについては、ジョブ型もしくは社内の人材の流動性を高める上で、社員が自立的にキャリアを考えるということに会社が本気で取り組んでいるということをしつかり示したかった。キャリアオーナーシップとは、会社が決めるのではなくて、自分でキャリアをデザインするのだということがキャリアオーナーシップと定義している。

キャリアオーナーシップをサポートする取組については、社員がまずキャリアを自分で考えるのだという理解をしていく。それを浸透させる取組と学びの機会の提供ということでオンデマンド型の教育、学ぶ目的や出口という意味で挑戦の機会を提供するという一方でJobチャレ!!という社内インターンシップや、Assign Meという社内副業に取り組んでい

る。このJobチャレ!!もAssign Meも、いろいろなサーベイの中で出てきた社員の声を制度化したもの。いろいろなキャリアオーナーシップをサポートする取組を行っている。

その中のキャリアCafeという取組。ある程度年代の幅を決めて、組織やファンクションが異なる手挙げ式でオンラインで集まってもらって、そこでキャリアに対しての悩みとか何を実現したいみたいなことをお互いに言って、お互いにフィードバックし合う。ファシリテーターが入っているという簡単なものを、手挙げ式で年8,500人ぐらいが受けてくれて、終わった後のアンケートからも非常に気づきが多かったという声があり、なかなか効果的だと思う。

キャリアオーナーシップ診断については、法政大学の田中研之輔先生に監修してもらって作ったのだが、16個の質問に答えると、自分のキャリアオーナーシップの状況、今後に向けたヒントがシステムの上で簡単にぱっと出てくるというもの。質問に答えると、縦軸の自己理解度、過去から現在に向けて自分を客観的に知っているかということと、横軸が変化対応力、今と未来の自分に向けて行動しているかということとで、4象限で診断してくれる。2022年から1.5年ぐらいの間に1万7000人ぐらいが自主的に受けてくれた。

キャリアオーナーシップの状態が一番いいのが未来創造フェーズの人で、一番よくないのが現状停滞というフェーズの人なのだけれども、この診断のデータとエンゲージメントサーベイのデータをみたら非常に興味深くて、現状、全社平均のエンゲージメントスコアが64なのだけれども、未来創造に入っている人はエンゲージメントが73で、現状停滞の人は62。エンゲージメントを高めようとするときに、これまではミドルマネージャーのマネジメントが駄目だから社員のエンゲージメントは低いのだとミドルばかりに言っていたのだけれども、社員一人一人のキャリアオーナーシップを高めるということがこんなにエンゲージメントに効くというのは想像以上であった。

いろいろな選択肢が増えたことで、もしくはポスティングでいろいろ異動するような人が見えてきたことで、キャリアに対して直属の上司以外に相談したいというような声が非常に高まってきた。これはいいことだなと思い、人事の中にキャリアコーディネーターとキャリアカウンセラーを合わせて30名ぐらい専任でチームをつくり、いつでも相談してくださいというようにした。初年度で1,000件ぐらい相談が来たということで、それも年齢に関係なく、若い人から年齢の高い人まで幅広く相談に来ているということなので、やはりこういうニーズがあったな、もしくはキャリアをいろいろ考え始めたなと思っている。

自律と信頼ということでは、キャリアオーナーシップや自律的なキャリア形成と言っていましたけれども、やはり人材の流動性、社内の流動性をもっとポジティブに高めるのだという意識の下に、社員を信頼して思い切っているいろいろな機会等をどんと提供すると、社員は自律的にキャリアを考え、それに向けて学んだり、ポスティングで手を挙げたりということが始まる。今まではずっと富士通にいてくれるようにとか、勝手に組織から逃げないようにとか、昇進の順番もある程度秩序を保ってとか、いろいろな統制、コントロールをしようとしていたのだが、社員からすると、会社にコントロールされて、あまり自分た

ちのことは信頼していないというような感覚だったのだなど。そのため、社員を信頼しているというメッセージと制度設計を思い切ってやり、どんどん流動化したのが、意外と退職率はそんなに変わっていない。ポスティング等を増やすと、遠心力が働いて人材が逃げるのではないかと考えていたけれども、逆で、転職を考えていた人が社内でもいろいろ挑戦できるとなって、いろいろ社内でも挑戦し始めてくれているという側面があるのではないかと考えている。

職務給の導入に向けては、職務給なりジョブ型を目的化せず、もしくはグローバルになるためには必須だとかそういうことではなく、企業理念や経営ビジョンと連動したストーリーがすごく大事だということ。仕事が変わらないと処遇が変わらない、何年その仕事をやっても、年齢が上がったからどうこうではないということ、自律的なキャリア形成の促進もしくは機会の提供というのも大胆にやってみようという意気込み。魅力ある職場づくりにするという危機感を高めていく。人材の流動性を高めると、魅力のない職場から魅力のある職場に当然人は移っていくということで、今までは組織のビジョンを語るとかそういったことに対してあまり意義を見いだしていなかった組織の長たちがどんどんこういうことをやり始めたということ、やはり人材の流動性がすごくキーかなと思っています。法制度の面からも、副業等の雇用形態の多様化、個人の裁量拡大といったところ、社会システムそのものが大きく変わるということだと思っているので、いろいろな不具合も恐らくあるかと思う。その辺りの展開も重要ではないかと思う。

### ○三瓶委員

ジョブ型の話は各社似たところがたくさんあると思う。ただ、富士通さんは、着眼点がこれまで話を伺ったところと全然違う。一番違うと思ったのは、一斉に全てのことを導入すると先ほど強調していたけれど、多くの日本企業はステップ・バイ・ステップで少しずつやる。また、ジョブ型をつくっていくときに、その定義づけを外部のマーケットの目線からつくっていったというところ。日本企業の多くは、今既にある体系等からのトランジションがうまくいくようにとつくってしまう。人材流動性を高めることは非常に重要で、社外に逃げていってしまうのではないかとかということではなく、一気にティッピングポイントまで行ったのだと感じた。

そこが成功の秘訣だったのかということの確認をしたい。また、人材ギャップはどのぐらい解消したのか伺いたい。

### ○平松委員

まさにマーケット意識をしている。4、5年ほど前から外資系のIT企業やコンサル会社に25～35歳ぐらいの層をかなり取られ、逆に取り返すことがほぼできない状況があった。そのような外資系の企業はジョブ型で、ベンチマークしながら報酬等を決めている。そのため、人材の獲得競争に勝つ上で、マーケットと競争力のあるような仕組みにしないと、

その中で勝てないという危機感が人事だけではなく職場のマネージャークラスまで浸透していた。そこで、ジョブ型でアップもあればダウンもある仕組みにより、マーケットと合わせて報酬も競争力も高められるというストーリーで、部分的ではなく全体を変えるということを、危機感の下にうまくやれた。また、人材ギャップについては、解消ではなく、どんどん開いているというのが実態で、それはいいことだと思う。どんどんこういうビジネスをやろう、外から人材を取ろう、大胆にやろう、リスクをしようということで、人材ギャップが開いては埋め、開いては埋めということにより、よい方向になっていると思っている。

#### ○神保委員

3社にお伺いしたい。新しい制度の導入により、降格や給料が下がる方々のモチベーションやリスクなどに関して、特段工夫していることはあるか。特にミドル層のモチベーション維持や、そのことを次に生かしていけるかが重要なポイントだと考えるが、工夫されている点、あるいは課題についてお聞かせいただきたい。

#### ○KDDI株式会社 菱田氏

評価に関して、めり張りのある評価をつけると、最低の評価をつけた社員からは苦情が来ることがあるが、苦情を労働組合にも申し立てられ、また、人事にも苦情を聞く組織を設けて、きちんと社員の声を聞いている。

管理職について、今回の新人事制度導入に伴って、旧来部下がいなかった管理職はラインの管理職から外し、そういった方にモチベーションダウンが見られるのは事実。ただ、そういった方は年齢層が高い方が多いので、シニア層の社内公募で、例えば人事の中でキャリアコンサルティングをする社内カウンセラーになり、過去の管理職経験、人望、豊かな人生経験や仕事の経験を生かして社員の声を聞いてもらい、それを人事が取りまとめて、各本部にフィードバックをし、職場のマネジメントの向上につなげていくという取組を行っている。

#### ○オリンパス株式会社 井川氏

まず自分が今どういう状況に置かれているかを気づいてもらう施策として、世代別のキャリア研修に取り組み始めている。40歳、50歳到達時、といった節目のときにキャリアを振り返る研修を受けてもらい、特に50歳で受けた人からは、このままいられると思わずいろいろ考えなければ駄目だと気づいたという声が結構ある。

あわせて、これから徹底していく必要があるところは、パフォーマンスマネジメントの運用。これは、社員個々が、今、自分がどういう状況にあり、会社組織とギャップがどうあるのかを気づくために、上司部下でしっかり認識合わせの対話を行い、その結果を評価制度を通じて正しく伝える、この状態を作り上げられるように、これから本格的に取り組も

うとしている。

#### ○平松委員

ダウングレードする人もいるが、常に1,000件ぐらいポスティングの募集がかかっている、いろいろな職種、グレードのものがあるので、自分はダウングレードしたけれどももっとやれるのだという意欲があれば、どんどんチャレンジできる。他方で、それに挑戦するよりも、下がったグレードの仕事をしっかりやるのだということであれば、その仕事をより楽しくやれるようにマネージャーがサポートし、また、オンデマンドでどんどん選んで勉強することができるようにすることで、本人がどうしたいかという意思をしっかり受け止めている。

また、早期退職の仕組みも常にあるのだけれども、キャリアカウンセラーがキャリア相談を受け、社内でこういう仕事がある、または社外にもこういう仕事があるから、あなたの選択としてどちらもちょうんと考えて、あなたにとってよいものを一緒に考えましょうというスタンスでやっている。富士通にいるよりもハッピーになるのであれば、外へちゃんと紹介するというのもやっている。

#### ○井口委員

KDDIさんに質問させていただきたい。

2つあり、1点目は、KDDI版ジョブ型はいわゆる欧米型とは違うというのは、どういうところを工夫されたかということをもう一度教えていただきたい。

2点目は、事業戦略と人事戦略を結びつけていくうえで、組織の対応や課題について伺いたい。

#### ○KDDI株式会社 菱田氏

まず、KDDI版ジョブ型人事制度で工夫した点について、社内にはいろいろな仕事がある中で、ジョブをあまり細分化してしまうと、社内の中でいろいろな仕事にチャレンジしていくという流動性が狭まってしまうのではないかとということもあり、あまりジョブを細分化せず大きくりにした。また、ジョブ型というのは、どうしても個人主義的な、個人のスキルで仕事をやっていくというイメージになりがちなのだが、そうではなく、チームで成果を出していくということが大事だと思うので、チームで成果を出していくためのマネジメント力や人間力も評価するような、コンピテンシーも重視した設計にしたということが弊社の特徴となっている。

事業戦略と人事戦略の結びつきについて、数だけの要員計画になっており、それぞれの個々の社員の専門性や質のところにはまだ着目できていないので、今後は量と質をきちんと図りながら、人材ポートフォリオを組んでいくということが大事だと考えている。

そういった質の部分を見せていくと、社員は自分がどういうスキルが足りないのかとい

うギャップが見えてきて、社員は主体的にリスキリングをしていくということで、リスキリングをしてスキルを高めた人が手挙げにより社内で流動化していくことを通じて、ウィル（Will）を持った状態で自分が成長したい領域に行く。それにより、業務への主体性や意欲が高まった状態で仕事ができるので、組織としての生産性の向上につながっていくという好循環が生まれるような仕組みにしていきたい。

#### ○柴田委員

3社さんに共通して伺いたい。

各社で力点の置きどころは違いがあると思うが、基本的には事業ポートフォリオを変革する、あるいはビジネスモデルを変えていくに当たって、人材のリスキリングや流動性をより高めていくことが制度改定の大きな眼目ではないかと受け止めた。

人材のリスキリングと流動性を高めるということについて、どの程度の効果があったのかという現状の受け止めと、さらに、それらを進めるに当たっての課題について、お伺いしたい。

#### ○KDDI株式会社 菱田氏

事業ポートフォリオに関しては、今でもコンシューマー向けの携帯電話の事業等が最も売上げも利益も大きいですが、今後、日本の人口減に伴ってだんだん右肩下がりになっていくのは将来的に見えているので、DXに関する企業向けのソリューションの事業を今後は伸ばしていかないといけない。そのためには、DX人材が必要になるので、DXスキル研修に一番力を入れている。

DXスキル研修を受けた人材が、携帯電話などのコンシューマー向け事業等から、DXのソリューションの事業へと人を移していくということを、ここ2年ぐらい実施しており、規模感としてまだまだだけれども、今期も80人がDXのソリューションの事業に異動することができた。これは、公募を中心に、タレントマネジメントシステムを用いて、スキルやウィル（Will）がある人を人事がピックアップし、異動を促していった。

#### ○オリンパス株式会社 井川氏

世代別のキャリア研修を含め、今、自分はどうかを振り返る仕掛けと、そのときに必要なスキルの教育を受けられる仕掛けをやり始めている。

課題は、マネジャー以上、一部経営幹部を含め、どこまで会社が変わる必要あるかの自己認識があるか、という点。例えば、Transform Olympusという企業変革のスローガンを掲げた前CEOの竹内は、「オリンパスは医療機器の会社としてはまだまだ。このまま、今まで通りをやり続けていると沈下する」とはっきり言っていた。レンズ等の光学精密機械の会社ではなく、医療機器のメーカーとしてもっとこうなろうということをマネジャー層が自覚し、メンバーに語りかけないと、「今のままでいいのだ」という風土になってしまう。

こうした課題がまだ在る故に、グローバルでどう戦おうか、医療機器の会社としてどうしていこうかと考える必要あるときに、「何で今のままでは駄目なのか」と言う声がまだまだ多い。もっとこうなろうとか、今こう変えていこうと、リードする立場の人が「今のオリンパスはどのようなステージにいるか」をはっきり会社のメンバーに伝えないと、何の仕掛けをやっても絵に描いた餅になるので、CEOはじめとした執行役たちや、そのマイナス1・マイナス2レイヤーの立場をはじめ、特に医療機器だけの会社になる以前から当社にいる日本人マネジメントの意識を整えていくということをHRとしては働きかけ続けたい。

#### ○平松委員

スキルについて、社員の意識、経営の意識の両方が変わってきたという実感が出てきた。社員の意識も、オンデマンドの教育の受講データなどによると、年代に関係なく主体的に学ぶカルチャーが定着してきた。リスクという言葉が出始めた頃には、パフォーマンスの低い人や縮小する事業の人たちに、リスクにより社内でもっと頑張ってもらおうという印象があった。他方で、ビジネスモデルを変えるときや新しいマーケットに進出するとき、M&Aや、外から人を採ってくることは、そう簡単ではないので、優秀な人も含めてその領域に人を動かしていくときに、投資してリスクしてその事業を伸ばすという、つまりはポートフォリオを変えるために投資してリスクするというところについてかなり頻繁に議論を行ってきたので、かなり意識は変わってきたと思う。

#### ○山内委員

海外の売上比率がとりわけ高いオリンパスさんと富士通さんに質問させていただきたい。グローバルな経営競争力、人材競争力を高めていく上で、今回、人事の取組、改革をされるに当たり、特に設計上こだわったところや、まだ導入されて比較的に浅いとは思いますが、既に効果を実感されているところがあれば、コメントいただきたい。

また、ジョブ型は欧米から輸入されたように受け取られがちだけれども、日本発のグローバル企業ならではのジョブ型の在り方や人材マネジメントの在り方、こうやってより競争力を高めていけるのではないかということについて、コメントがあれば併せてお願いしたい。

#### ○オリンパス株式会社 井川氏

グローバルの競争力を高める手前のところで、グローバル一体経営と言っているが、これまでの当社はそれぞれの地域や法人の自治を尊重する分散経営だった。日本は日本、アメリカはアメリカとかヨーロッパはヨーロッパといった単位で経営をしそれぞれでルールをつくり続けていたというところがあり、一体経営とは遠い状況にいた。そこで、少なくとも評価制度などの主要な制度はそろえないと、グローバル経営をする中で人へのフェア

ネスを担保できない課題があった。日本発のグローバル化、という点で工夫したことになるかであるが、グローバル共通の評価制度のコンセプト、フレームは日本が立案していたもの、これが最終形に反映されていった。この日本の提案は、成果だけを汲み取って評価につなげるようにはしない、というものだった。成果と共に、会社の価値観を体現した行動、この両方をくみ上げ、その人そのものの総合的なパフォーマンスを見る、というフレームにすることを日本から提案していった。つまり、成果さえ上げれば、個々人がその仕事だけやっていたらいい、というのを許容せず、組織、チームの目的を無視して自分の仕事だけやっている人は、ベースサラリーアップや等級を上げることに反映しない意思を仕組みに入れることをグローバルのHRに日本から提案し、それが結果的に共通のフレームになったところは、日本の大事にしたいことをグローバルのチームに通した工夫の一つかと思う。

#### ○平松委員

グローバルカンパニーだからグローバル共通な仕組みが当たり前で、だから日本もグローバルスタンダードに合わせるという流れでは、拒否反応が出る人が多いので、それは前面に出さなかった。ただ、そうなった方がよりよいので、組織のビジョンを実現するツールとしてのジョブ型だと理解してもらい、結果としてグローバルスタンダードのジョブ型にそろえられたので、いろいろなもののグローバル標準化、共通化を進められるようになってきたと感じている。

#### ○新原事務局長代理

今日で9社聞いているが、かなり多様で、いろいろな違いがある。違いがあるところ日本的なジョブ型と考えて、日本はこうしましょうというまとめ方をすることはあまりよくないと思っている。いろいろなパターンの会社があるので、それを紹介し、これが日本型でいいものだとか、これはアメリカ型だからよくないものだとか、そういうようにはあまりしたくないと思っている。

#### ○伊藤委員

菱田さんにお聞きしたいのは、KDDI版ジョブ型人事制度のKDDIらしさというのがどの辺に出ているかについて。専門能力と人間力の両方を兼ね備えた人材を育成することのうち、今日のお話は専門能力をいかに鍛え上げるかに終始していたと思う。専門能力を磨くことと人間力がどうつながってくるのか。先ほど人間力はチーム力だということを言われていたが、欧米もチーム力は高いわけで、ジョブ型を進めていくときに、未来の日本の企業人、組織人というのがどう変わっていくといいか、どういう人材像を目指していったらいいかという点を伺いたい。

#### ○KDDI株式会社 菱田氏

KDDIは、今までは会社主導の強制的なローテーションでジェネラリストをずっと育ててきた。例えば人事などの領域でも、職員を強制的にローテーションしているので、人事一筋で来たという人はあまりいない。これだけ時代が変わって、専門性がないとなかなか活躍できないときに、ジョブ型人事制度によって、専門的なスキルを身につけないといけないという意識が、管理職も一般のメンバーも高まってきた。

その中で、KDDI DX Universityというバーチャルな教育機関の研修を社員が利用して自分の専門性を高めていくことと、会社主導での異動は今後あまり積極的には行っていかず、自分のキャリアは自分で手挙げにより拓いていってほしいというメッセージを出し始めているので、それにより、社員一人一人が専門性を高め、自分のキャリアを真剣に考えるようになり、自律的に専門性を高めていくために学び続ける風土が生まれたことが大きな効果であったと思う。

また、KDDI版ジョブ型人事制度の特徴として人間力を掲げたが、それはチームで成果を出していくことに加え、KDDIフィロソフィという企業哲学を通じて人間力を高めていく。

その両方で、KDDI版ジョブ型人事制度を今後も進めていきたいと考えている。

#### ○伊藤委員

平松さんに質問させていただく。

エンゲージメントを高めるには、対話の質の向上が重要だと思う。対話がうまくいかなければ、ジョブ型の効果にも影響を与えると思うのだが、ジョブ型と対話というものを富士通の平松さんはどのように捉えているか。ジョブ型をうまく導入するには、対話の質の向上は必要不可欠だと捉えているのか、それとも、対話とはちょっと違うと捉えているのか。

また、ジョブ型のインパクトパスについて、平松さんが捉えているジョブ型によって何をどう変えて、パーパスの実現というのが最終目的なのかもしれないが、どういうパスを期待して、Uvanceをはじめとした新しい事業が成功していくと思われているのか。そのインパクトパスはどう捉えられているか。

#### ○平松委員

1点目の対話の質について、ジョブ型をやる上では必須とっており、対話ができない人をマネージャーにしてはいけないというぐらい重要だと思う。レベル差はあるので、コーチングやトレーニングを提供する、もしくはHRBP (Human Resource Business Partner) がサポートして質を上げる努力をしている。

Uvance等のインパクトパスについて、ジョブ型は、いろいろな事業のポートフォリオを変えたり、人材の必要な要件を変えたりするときに、柔軟に組織設計を変えて人を集めることができるのが、ツールとしてのよさだと思う。そのため、Uvanceをやるときに、こう

いうフォーメーションでこういうポジションでこういうスキルを持った人が必要だというのができて、ポストイングやリスク、採用がスピーディーになる。そうすると、ビジネスが伸びていくことにつながり始め、ツールとしてのジョブ型を有効活用でき始めたなどなると思う。ただ、まだそこまで行けていないので、まさに人材ポートフォリオをいかにつくるかというところにかかっていると思う。

#### ○大浦委員

質問の内容自体は3社に共通するポイントかとも思うが、特にKDDIさんにお話を伺いたい。

今後議論を深めたいと思っているのは、若手にもジョブ型が必要なのかということについて。新卒の半分ぐらいは既にコース選択のエントリーをしているという話があったが、KDDIさんのようなビジネスモデルの場合、例えば通信分野でしっかりと稼いで新しい非通信の分野で新規事業をやっていくときに、若手が通信分野ではない分野を希望することや、ビジネスデベロップメントのDXをやりたいという若手などもすごく出てくるのではないかなと思う。例えば、通信の分野できちんとKDDIさんのビジネスモデルを分かっているからこそ、ある程度の年齢になったときにそれをベースとした新規事業を生み出せるという考え方もあるのではないかな。若手にジョブ型を導入すると、不人気の職種や部署に全然人が集まらなくなったり、新卒にとってもポジティブな側面もたくさんある一方、そのコースに受からないならいいやという学生も出てくるようなリスクもあるかなと思うが、若手にジョブ型を全面導入していく中で、成果の部分はたくさん伺えたと思うので、葛藤や難しさについて伺いたい。

#### ○新原事務局長代理

大切な点だと思うので、井川さん、平松さんにもお答えをお願いしたい。

#### ○KDDI株式会社 菱田氏

まさに今、その内容について社内で議論しているところ。そこは課題だと思っており、現在、WILLコースでの入社が6割で、職種を決めて入ってくる人が増えたが、それをどこまで高めていったらいいのかということに関しては、100%だったらいいのかというと、そうではないと思っている。学生で自分自身の専門性が分かっていないこと、また、携帯電話の営業の部門と通信を支える運用の部門は、社内的にも学生さんに対してもやりがいや魅力を伝えきれず、営業や運用の部門にもウィル（WILL）を持って入ってきてくれる学生だけではなかなか充足できないこともあるので、一定数は職種を決めずに入ってくる人も必要と思っている。

そうは言っても、通信事業はまだまだ屋台骨の事業であり、そこでの経験が将来的に若い人にとってマーケティングや新規事業を行っていくのにも非常に役に立つことは間違い

ないので、ジョブディスクリプションの中で、例えばマーケティングの課長になるのであれば、営業の経験を3年経験していることを条件にしていくなど、現在、管理職のジョブディスクリプションを整備していこうとしており、その中でキャリアパスの中に通信事業などでの経験が必要だということを織り込むことにより、そのような経験を促していくことに取り組もうと考えている。

#### ○新原事務局長代理

今の論点について、有力な反対論として、大学生でも、ある程度目的意識を持って勉強してほしいと言われる会社の方が結構多い。

その点も含めて、井川さん、平松さん、ご回答をお願いします。

#### ○オリンパス株式会社 井川氏

若手などの非管理職にジョブ型が必要かについて、私は無くてもよいと思っている。私たちが導入した新人事制度の運用では、非管理職は職務責任の大きさを明確にした役割等級としむしろ、各職種ごとに精緻なジョブディスクリプションをつくり、そこに人を当てはめるのはやめましようと言った。なぜならば、新卒採用をし続けている限りは、つまり、オリンパスでこの会社を支えていきたいという経営幹部候補生を採り続ける限りは、会社がその人の可能性を遮らず、一定期間の間はローテーションを通じて可能性を観察することも必要と考えたからである。従って、非管理職は職種別賃金を目指す以前に、職務ごとにJDを整備した職務等級の運用としないこととした。一方で、組織図で箱で示される管理監督職は、その職務責任の大きさは背負う職責を明確にできるため、職責で等級が決まるよう、JD整備を前提とした職務型人事制度としている。いずれにしても、社員をフェアに扱うという仕組みが必要だったことで、JDを整備するしない以前に、職責の大きさで等級格付けが決まる職務等級の導入を行った。つまり、ジョブ型人事制度といっても、ジョブごとの役割をJD通じて明らかにするところより、等級格付けの定義から年齢という基準は取り除く必要があると考えて行っている。

#### ○平松委員

私は、若手にジョブ型を入れた方がよいと思っている。転職がすごく多くなったけれども、日本と外資の違いとしては、グレードごとの報酬の差はそんなにないが、プロモーションのスピードが全然違う。そこで、年齢関係なく資格や職能を格付けすると言いつつ結局年功的になっていたものを、ジョブ型・手挙げにすることで、プロモーションで飛び級などもどんどん起こるようになったので、ジョブ型の方がよいと思う。

新卒一括採用で入った人はスタートラインが同じというのが日本の特徴だけれども、もっとインターンシップなどをやって、この人は採用後いきなりこのグレードということをやれるようになるといいと思う。

#### ○谷口委員

私は、日本企業の競争力の問題として、職務領域、職務専門性がなかなか蓄積されず、高度人材が育っていかないことがあり、この解決のため、人材の流動性や外部労働市場との接点を前提としたジョブ型はある程度必要ではないかと思う。

ロールプロファイルやジョブディスクリプションについて、外部人材からのアクセスを前提として作られているかは気になる。平松さんに、ロールプロファイル、ジョブディスクリプションは、どれだけ外部人材との接点を意識して作られているかを教えていただきたい。

#### ○平松委員

最初から全てのロールプロファイルをそこまで完成度高く作るのではなく、実際に採用するとき、もしくはヘッドハンターに提示するとき、このままでは採れないということであれば、魅力的な形に作りかえて、外部の人を採りにいくためのプロファイルやJDを作っている。かなりエグゼクティブなところも含めて外から積極的に採りにいっているので、強く外のマーケットや人材を意識している。

#### ○三瓶委員

菱田さんにお伺いしたいのだが、例えば組織プロファイルや、KDDIのDX University、自律学習、副業などは、社内労働市場の中での話であり、対外競争力を考えると、社内だけで人材が回っていていいのだろうかと思った。資料に、労働市場との接続が、今後目指したい姿として書いてあるということは、社員の意識をより自律的にすることや、ジョブ型に慣れてもらうことを第1段階として現在やっていて、将来的には外部市場との接続まで持っていきたいということかなと捉えている。そうだとすると、今の状況に慣れてしまうと、社内労働市場の中での一つの出来上がりに慣れてしまい、外部との接続を実現するときには、また変えるのかとか、それに慣れなくてはいけないのかとか、外に追い出すためとか、そういうことにならないのかなと懸念している。私の理解が正しいのかということと、次の段階に進む場合の懸念や難しさをどう考えるかを伺いたい。

#### ○KDDI株式会社 菱田氏

現状は、育成の仕組みやジョブディスクリプションについて、内部に向けてのものが中心ということは事実。ただ、外部人材の獲得に関して、今までの報酬の仕組みの中では外部人材を取り切れないことがあったが、今では、かなりレンジの幅を持たせて取れるようにしているので、報酬面では外部人材を採用できるような仕組みにしている。

#### ○三瓶委員

井川さんにお伺いしたい。PIPは外に追い出すためではないとおっしゃっていたが、PIPがどうしてもうまくいかなかったときに、それでも会社に残すと、PIPは何だったのだということになってしまうので、うまくいかなかったときには社外に出ることも考えていただくということなのかどうか確認させていただきたい。

○オリンパス株式会社 井川氏

PIPも含め、パフォーマンスマネジメントを会社でどうするかという観点でコメントさせていただくと、本人の価値観と上司の価値観を丁寧に確認し合うための対話ができないと成立しないと思っている。ここが一方的にできていないことのティーチングになってしまうケースが過去に見受けられた。そうすると、PIPがうまくいかなかった場合にどうなるかの以前に、「うまくいかない」という認識に上司側がならないので、PIPや通常の評価のフィードバックにおいて、組織や上司の認識と本人の認識、その背景にある、なぜそう思うかを伝え、ちゃんと認識合わせをできるようになることが、まずは必要と思っている。逆に、それが上司側の方できちんとできていれば、社内で、ジョブポスティングの制度があれば、フィードバックを受けた本院は、自分のところ以外のところに手を挙げる、あるいはそこで道がなければ、会社の仕組みを使って早期退職するなど外に目を向けようとなっていくかと思うが、それは現状と会社組織、上司の認識のギャップがあるかどうか気づいてからだと思う。従って、その手前の対話がどう成立するかというところの支援に取り組んでいる。

○新原事務局長代理

三瓶さんの最初の質問と同じ問題意識があり、アメリカの企業本社で幾つかヒアリングをした。社内大学とかを作っている企業はアメリカでも多いが、外部市場との接続という観点では、転職するときにそれが証明できるようにしてあげる、例えば大学や研修機関などにアウトソースし、標準化されているので、他の企業にアプライするときに、やっていることを従業員が証明できる。OJTが必要な分野はあるが、できるだけそのような見える化をするということを心がけるという説明をされていた会社があり、菱田さんのところのKDDIの大学の研修受講は、仮に転職しようとした場合に何か役に立つことがあるのか。

○KDDI株式会社 菱田氏

研修受講の証明は、研修自体をアウトソースしているものと内製でやっているものが混在しており、研修受講履歴自体はきちんと履歴として残る。ただ、それが社外での証明につながるかどうかというところまでは、現状、意識していなかった。

○三瓶委員

今の点について、私も今、機関投資家に研修プログラムを提供することがあるが、欧米

では、研修プログラムがどう構成されているかということ、最終的に履修の成果を検証して、公認資格を付与してもらえるようなシステムがある。そのため、こういう研修でこういうスキルを身につけたということが、企業外部の一般的な講座でなくても、テーラーメイドの研修でもできる。

○新原事務局長代理

井川さん、平松さんはコメントありますか。

○オリンパス株式会社 井川氏

我々はまだそこまで至っていないが、そこに向かって現在やろうとしていることは、標準的な、あまり精緻過ぎないJDの作成。その前提には、外部のコンサルティング会社の学術的なバックボーンを入れた、ジョブに求めるスキルや専門性は何かということが裏づけされたものが用意されることによって、それを受けて、熟練レベルか見習いレベルかということを測定できれば、たとえ社内の基準であっても、これはどういうのがもともと前提にある基準で、今ここまでできるのだとか、まだ至っていないのだということが他社に言えるようになる。このようなことをやっていきたいと思っていて、まさに検討を始めたところ。

○平松委員

今まではずっと会社においてほしかったから、外で通用する、市場価値を上げることはやってこなかったのだが、これからは、そのような取組やリカレント教育に積極的な企業に人材が集まると思うので、産学で一緒にやりたい。

○山内委員

富士通の平松さんにお伺いしたいのだが、新しい制度で、幹部はレベル別定額であるということは内部公平性を担保する上では非常に有効だと思うが、外からあまり人を採ってこない業界であれば、そのようなやり方もいいと思うのが、御社のように外部の人材も必要だということでは、外部採用という観点で少しやりにくい面もあるのかと思い、どういった工夫をされているのか、あるいは移行期でこういった措置を取ったけれども、今後は少しレンジ的な仕組みを入れる御予定があるのか、お伺いしたい。

○平松委員

シングルレートにした理由は、日本において職種別のベンチマークがあまり充実してなかったことと、ジョブと報酬がひもづいていることの実感がものすごく分かりやすくシンプルであり、毎年昇給は幾らということをしなくていいというよさがあること。

外部から採るときに、報酬が合わない人もおり、そのような人にはサインオンやリテン

ジョンボーナスなどで前職と遜色ない形にすることで、今はしのいでいるが、いずれはレンジをつくる、ないしは職種別に分けるなど、もう少しきめ細かな方向もあると思っている。

#### ○柴田委員

日本の大企業と欧米とを比較すると、日本の大企業は、ジョブ型を導入する目的にキャリア形成に対する意識を持ってほしいということ、自己開発にもっとチャレンジをしてほしいということが入っている。一方、欧米企業は、そこは強調されていない。逆に、これまで社員のキャリア意識を促すとか、自己成長に向けた意欲を喚起するということをやったこなかった反面だと思う。自律的なキャリア形成について強調されていた菱田さんと平松さんにお伺いしたい。最終的にこの会社でどうなりたいのか、あるいは職業人生としてのゴールに何を置くのかということ社員に聞いていかないといけないと思うが、これは結構難しいことで、今までキャリア教育をしっかり受けてきたことがない、そういう訓練はまだ日本では整備が整っていない中で、社員の方々はキャリアのゴールを持てるものなのか教えていただきたい。また、世代間による価値観の違いがあるかどうか教えていただきたい。

#### ○KDDI株式会社 菱田氏

まず、世代間の違いはあると思う。よりシニアな人ほど、今まで会社の命令一つで転勤もいとわず行っていた人たちが、急にキャリア自律と言われて困っている人が世代として多いと思う。

一方で、若手については、新卒でもWILLコースで入ってきている人などは、自分のキャリアパス、キャリアプランを明確に持っていて、KDDIにずっといるとは考えておらず、大企業である程度の経験をしたらスタートアップやコンサルなどに転職することも考えていると思っている。

キャリア自律に関して、社員の全般的な反応として、まだまだキャリア面談は制度として行っているものであり、キャリアCafeなどの支援もやっているが、まだまだ戸惑いが多いのが実情であり、社員が、自分は5年後、10年後にこうなっていきたい、キャリアを最終的にはこうしていきたいということが描けるような状態になるのにはまだまだ時間がかかると肌感覚としては思っている。

#### ○平松委員

これまでは、恐らくあえてキャリアのことを考えさせなかった。例えば、キャリア教育は新入社員の導入教育で少しやって、50歳以上になるとセカンドキャリアを考えましょうという2回しかやっておらず、その途中でやったほうがいいのかという、寝た子を起こすなどと言われる。キャリア意識を高めると、転職したらどうするのかというメンタリティー

があった。その結果、今の若い人も含め、もしくは人材が変わっていかないと企業ももたないようになり、キャリアとして考えようということにみんな戸惑った。そのため、富士通は、過去から現在に至るまで自分の中で何を大事にしてきたかを丁寧に一人一人言語化し、その上でキャリアオーナーシップというプログラムで未来を考えることとし、少しずつ、キャリアについて、ゴールではなくその道のりがどう充実するように自分はしたいのかというのを考えるところから始め、第一歩、二歩を踏み出した。

○新原事務局長代理

ありがとうございました。本日はこれで終了させていただく。