

三位一体労働市場改革分科会

# KDDI版ジョブ型人事制度 導入事例

---

KDDI 株式会社

執行役員 コーポレート統括本部 人事本部長

菱田 直人

2023年12月18日

## 1.KDDI版ジョブ型人事制度について

- KDDI版ジョブ型人事制度の導入背景
- 導入ステップ
- 特徴
- 全体像
- ジョブディスクリプション
- 評価制度
- キャリア支援（KDDIの人財育成・KDU）
- 報酬制度

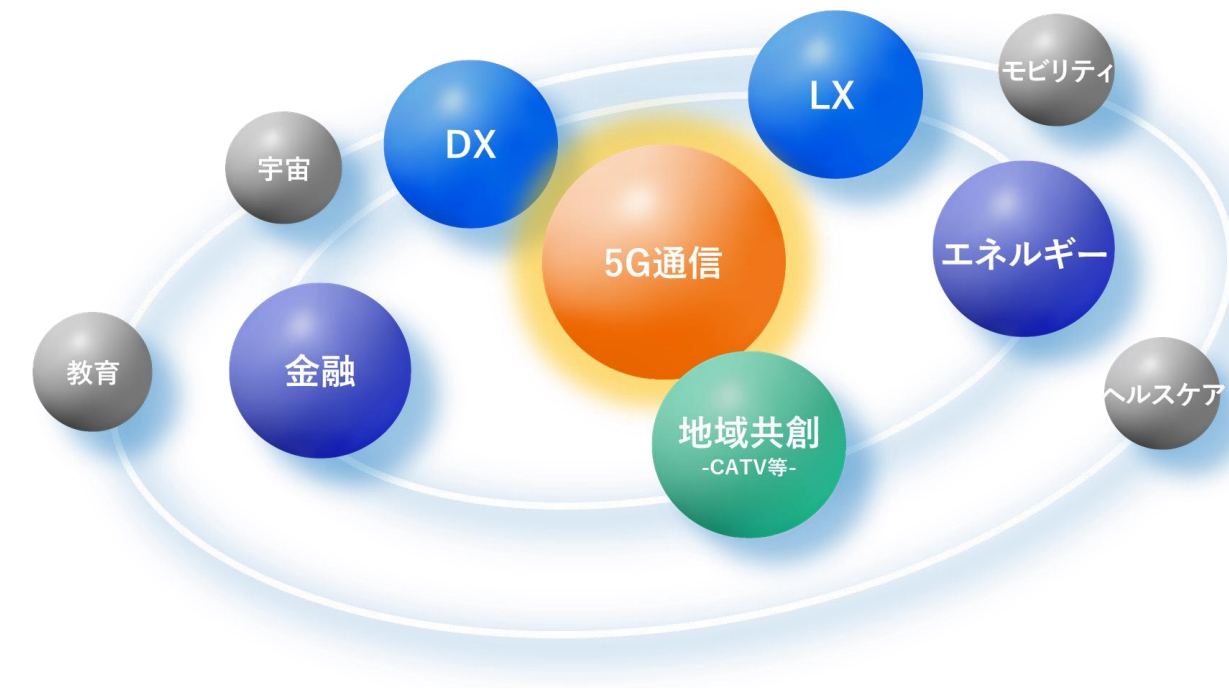
## 2.制度導入後の効果・変化

## 3.今後の展望

---

# KDDI版ジョブ型人事制度について

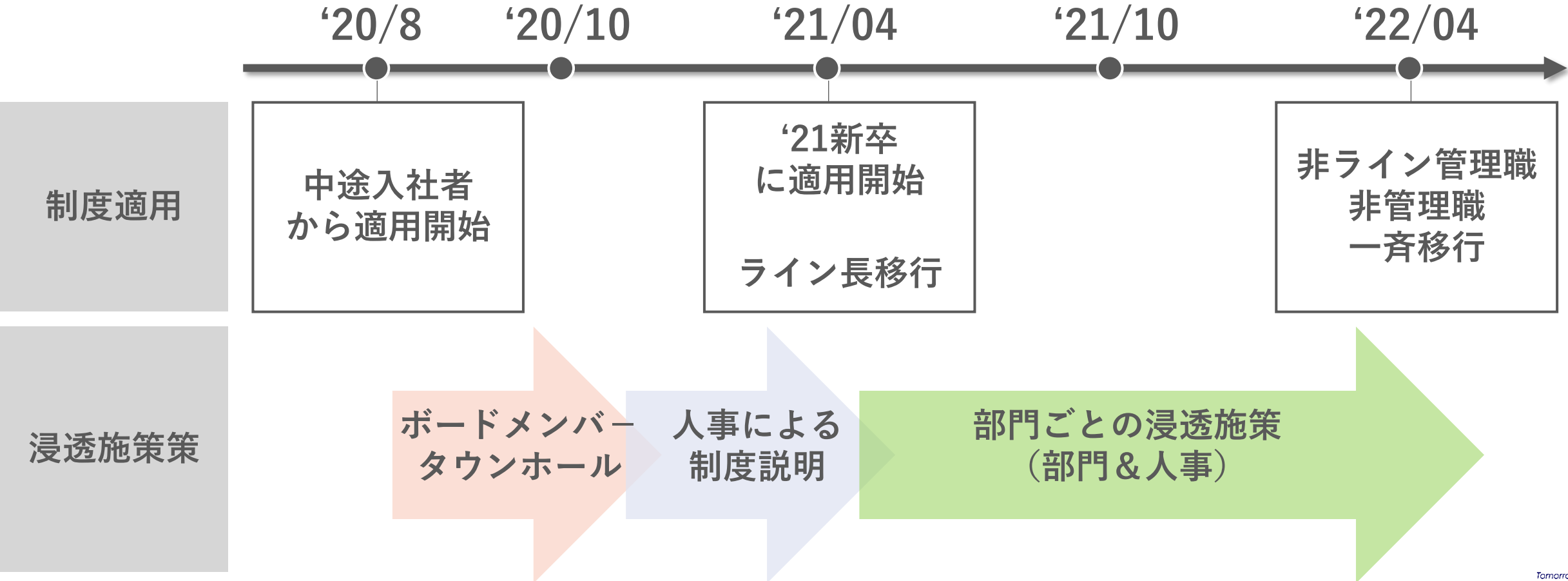
事業領域の拡大に伴い、高い専門性をもった多種多様な人財が必要  
人事制度も通信事業仕様からアップデートが必要に



最高の人財を社内外問わず  
惹きつけるとともに  
そのような人財を育成していく

# 新人事制度 - 導入ステップ

中途入社社員を対象に2020年8月より導入  
既存社員には順次適用（2022年4月全社員移行完了）



「専門能力」 + 「人間力」の両方を兼ね備えた人財を育成し、「KDDIらしさ」を大切にしながら「ジョブ型の長所」も取り入れる

KDDIらしい  
人財育成方針

①KDDIの広範な事業領域を活用した多様な成長機会の提供

②専門能力に加え、組織を成功に導く「人間力」の高さを評価

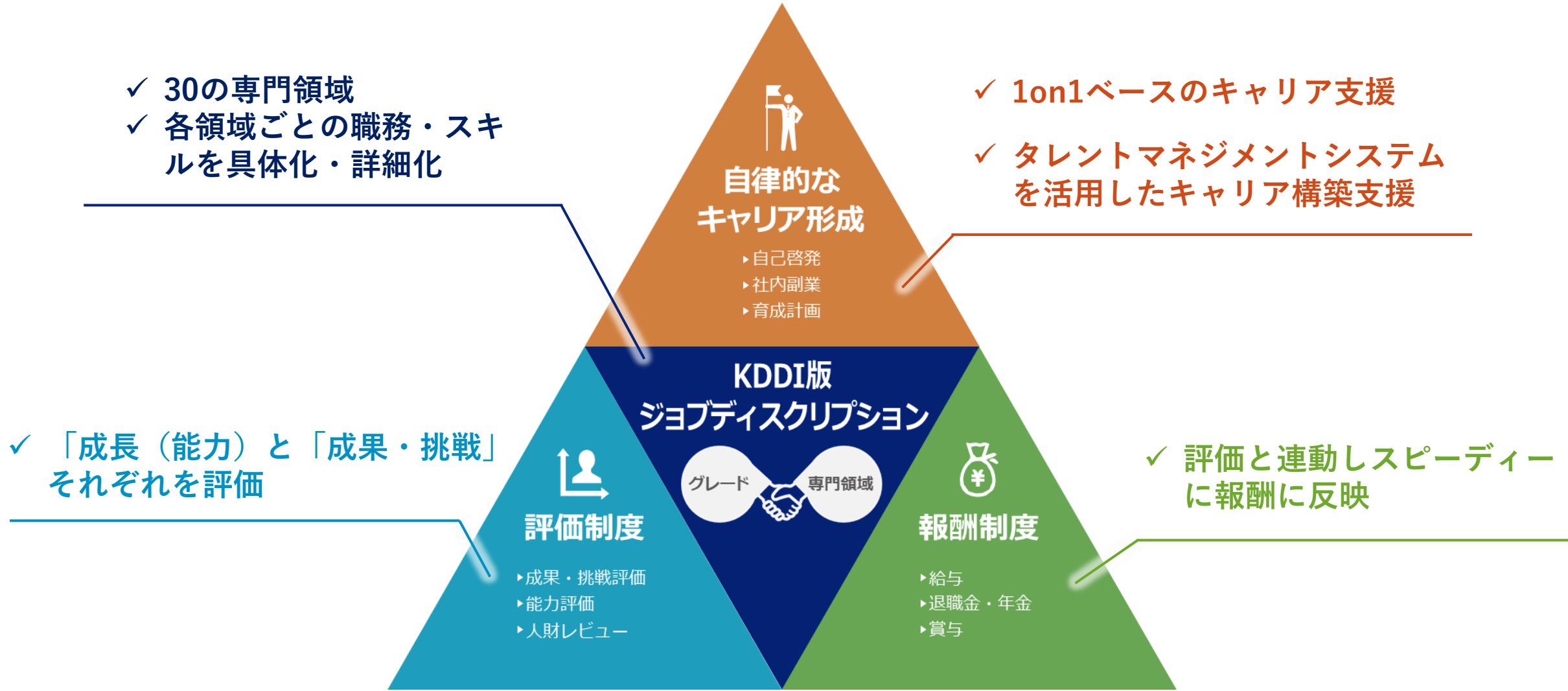
ジョブ型の長所  
を活かす

③目指す社員像に基づく、実力主義の新グレード制

④成果・挑戦、能力に応じ、ダイレクトに報いる報酬体系

⑤職務・スキルを明確化し、全社員が専門性を深耕

# KDDI版ジョブ型人事制度～制度概要～





---

# KDDI版ジョブディスクリプション



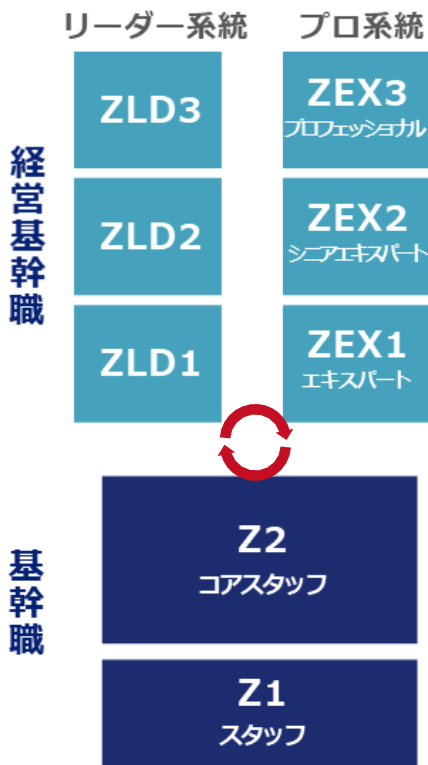
# グレード制度とKDDI版ジョブディスクリプション

## 30の専門領域を定め、 各領域ごとに求められる職務・スキルを具体化・詳細化

### グレード

職務役割の大きさと

期待される人財要件の違いで区分される等級のこと



### KDDI 版ジョブディスクリプション

#### グレード定義書

各グレードで求められる「職務役割」と「人財要件」を定義。キャリア形成や評価制度、グレード任用など全ての基準となるもの

グレード	定義	職務役割	人財要件		
			課題解決	コミュニケーション	専門性
ZLD3	ZEX3				
ZLD2	ZEX2				
ZLD1	ZEX1				
Z2	(期待値大)	全社共通のグレードごとの職務における「責任範囲」「レポート先」 「求められるスキル」 ※リーダー役割を含む			
	(標準期待)				
	(エントリー)				
Z1					



#### 専門領域定義書

グレード定義書を、専門領域ごとにより具体化したもの。実際の仕事内容を合わせて求められる役割や能力、専門性の度合いを把握できる

専門領域ごとに求められる具体的な実務・スキルに落とし込む

グレード	定義	職務役割	人財要件		
			課題解決	コミュニケーション	専門性
ZLD3	ZEX3				
ZLD2	ZEX2				
ZLD1	ZEX1				
Z2	(期待値大)	計30領域 コン営業   法人営業   リーガル   人事   ...			
	(標準期待)				
	(エントリー)				
Z1					

# 全社共通のグレード定義

## 各グレードに求められる役割と人財要件を定める 評価基準の一つの軸に

**Point** 各グレードの  
役割・人財要件を明確化

**Point** ・もともと母体数の多い  
Z2 は育成／担務設定の  
目安として、3 段階で  
業務上の役割を定義。

・一つ上の役割定義を  
目指すことで成長の  
マイルストーンを明示。

グレード		業務上の役割	人財要件（求められる成果や能力）
ZLD3 ZLD2 ZLD1	ZEX3 ZEX2 ZEX1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 大規模な組織やPJのリード</li> <li>▶ 後継者の輩出</li> <li>▶ 経営成果の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ビジョン形成・浸透</li> <li>▶ 意思決定</li> <li>▶ 組織/PJ全体を動機づける</li> <li>▶ 後継者の育成</li> <li>▶ 社内外との関係構築</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 中規模な組織やPJのリード</li> <li>▶ 中長期にわたる人財育成</li> <li>▶ 組織力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 戦略立案、組織全体のリード</li> <li>▶ 組織をまとめて組織の枠を超える</li> <li>▶ 次世代リーダーの育成</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 小規模な組織やPJのリード</li> <li>▶ メンバーの成長支援</li> <li>▶ 組織の活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 戦術立案</li> <li>▶ メンバーのリード</li> <li>▶ 組織活性化</li> <li>▶ モチベーション最大化</li> <li>▶ メンバー育成</li> <li>▶ フィードバックによる動機づけ</li> </ul>
Z2		上位：重点施策の実行	①戦術の実行に向けた課題設定、 上位者の補佐、メンバーリード・サポート
		中位：プロセス改革推進	②業務の課題設定、自律的な情報提供、 後進育成、モデルとしての活躍
		下位：定常業務の完遂	③業務課題の把握・完遂、 タイムリーな報連相、後輩指導
Z1		▶ 上位者の指導の下、定常業務を遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ KDDI社員としての責任感</li> <li>▶ 高い誠実さ・受容力</li> <li>▶ 早期立ち上がり</li> </ul>

## 将来的に求められる要素を社員が把握できるように グレード・専門領域ごとに役割とスキルを明確化

グレード		Z1	Z2下位	Z2中位	Z2上位	ZLD1/ZEX1	...
専門領域における業務例		遂行する業務（※「業務一覧」にすべて記載）					
役割定義		グレード定義と同じ内容（専門領域別の記載なし）		専門領域ごとに求められる職務と役割			
人財要件	人財要件サマリ		下記のサマリ				
	ポータブルスキル	課題解決	課題形成	成果・挑戦を継続的に生み出すための行動特性 (▶P24「コアスキル」を CHECK!)			
			課題遂行				
		コミュニケーション	チームビルディング				
			フォロワーシップ				
ビジネス共通スキル		領域に関わらず必要となるビジネス全般の基礎スキル（Z1のみ評価で利用）					
専門性	テクニカルスキル評価基準サマリ		グレードごとに求められる専門性（知識・スキル・経験）の活用レベル (▶P25「テクニカルスキル」を CHECK!)				
	専門スキル		-	専門領域共通スキル/領域内の専門的な分野に求められるスキル（別紙で一覧化）			
	経験年数		-	市場水準を目安に、各グレードに相当する経験年数を定義			

専門領域ごとに  
詳細化した定義

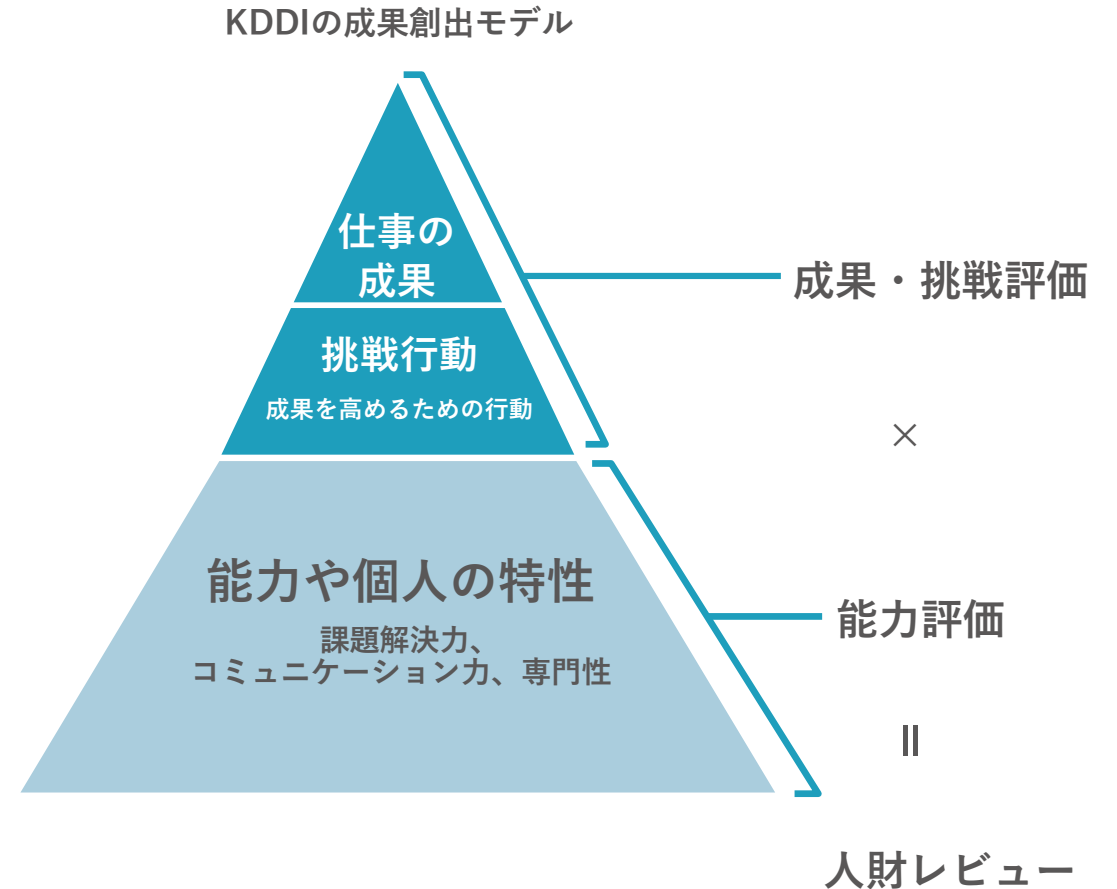
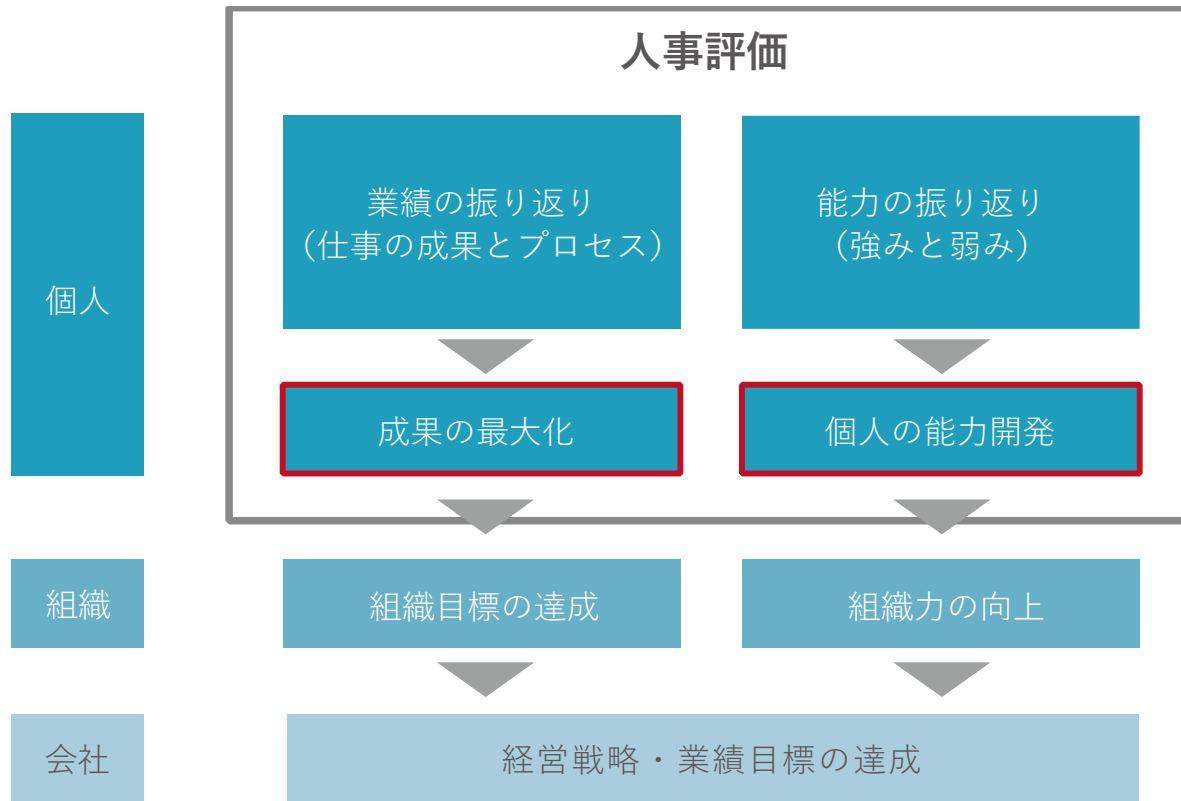


---

# 評価制度

# 新評価制度の目的・特徴

## 「成果の最大化」と「個人の能力開発」を目的とした評価制度へ



# 新評価制度の全体像

## 「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

3つの評価	ねらい	評価項目	期間	評価方法	反映先
成果・挑戦評価	過去の結果を称賛する	仕事の成果 期待に対する成果 挑戦行動 イノベーション・改善活動	半期	上司との対話 	賞与
能力評価 コアスキル テクニカルスキル	現在の資質を分析する	能力や個人の特徴 (課題解決力、コミュニケーション力、専門性)	通期	コアスキル： 360度評価 テクニカルスキル： 上司評価 	人財育成
人財レビュー	未来への期待を予測する	成果・挑戦評価 × 能力評価	通期	成果・挑戦評価と能力評価を掛け合わせて自動プロット 	配置昇降給 ライン任用・免職



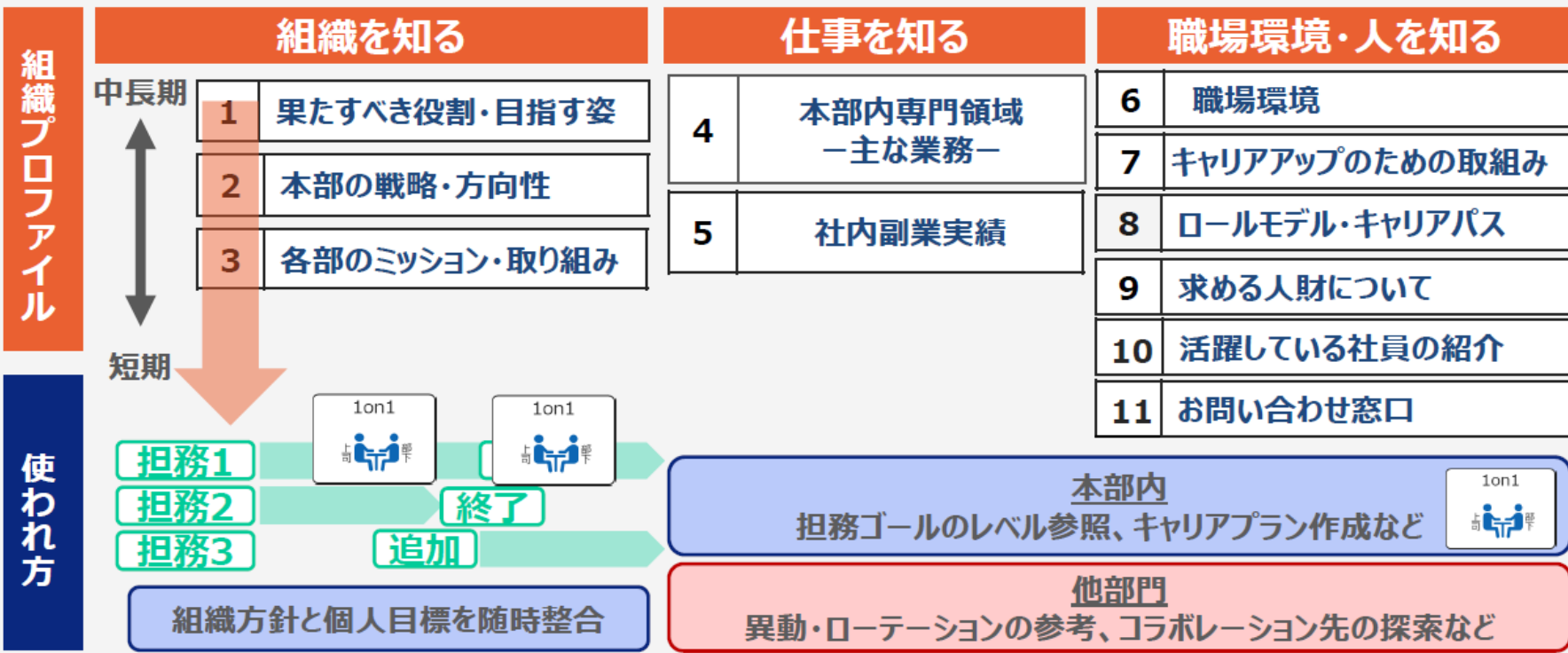
---

# キャリア形成

# 組織プロフィール

当該組織で働く社員を理解するための情報を蓄積  
担務ゴール設定や、キャリアプラン検討などに活用

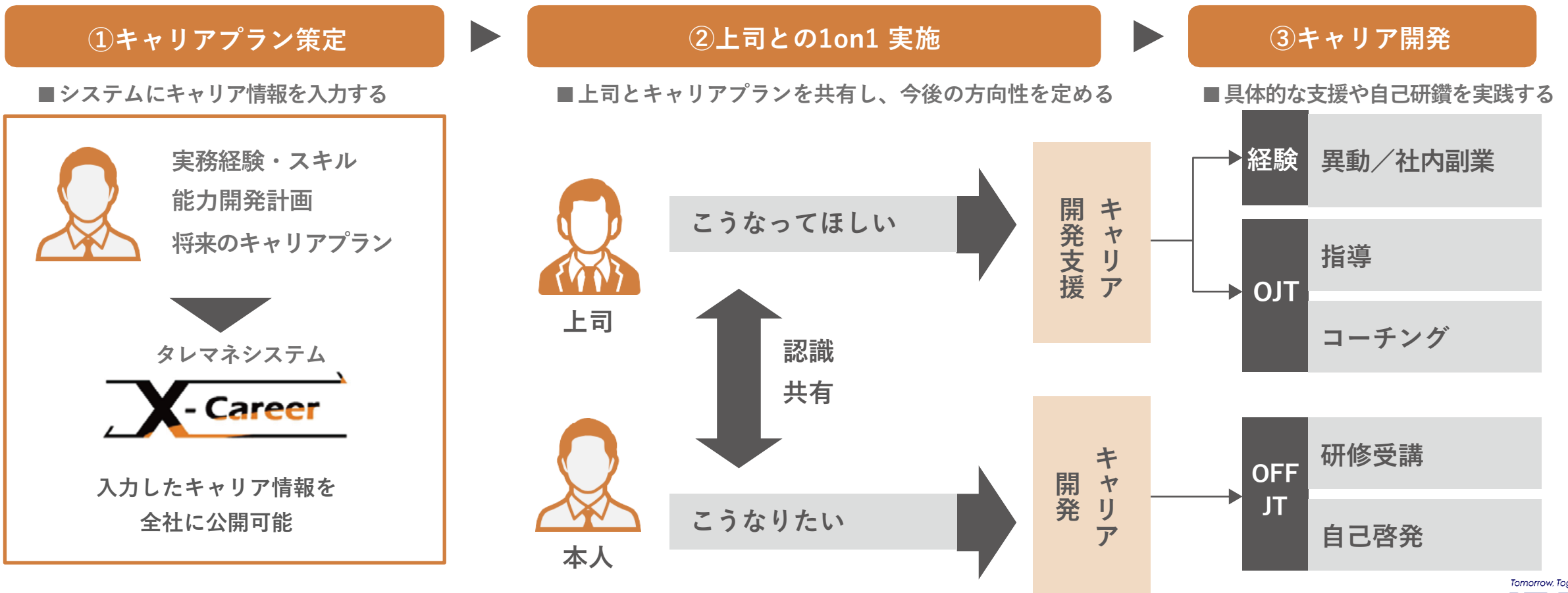
## ■ 組織プロフィールの構成と活用シーン





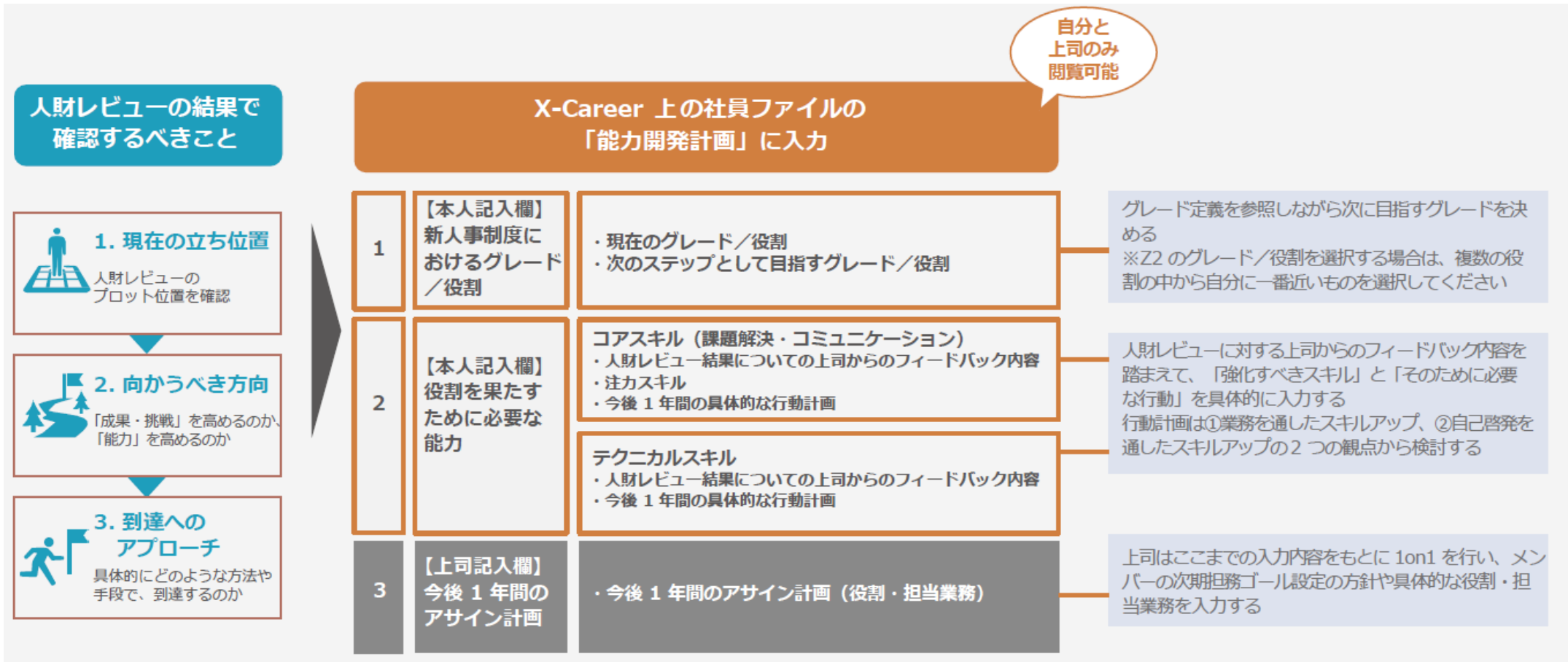
# キャリアプラン申告

年1回、自身のキャリアについて考える機会を設置  
上司との1on1でキャリア開発の方向性を擦り合わせ



# 能力開発計画

## 人財レビュー結果をもとに、1年間の能力開発計画を策定 社員の取り組みの可視化と、上司による業務アサイン計画に活用



# KDDIの人財育成フレーム

## ジョブ型人事制度に基づくプロ人財育成のため、 KDDI DX Universityを拡大

職位	階層別研修		KDDI DX University				キャリア開発	フィロソフィ		
	必修	選抜型	全社員共通 (ポータブルスキル)		専門領域別 (専門スキル)					
部長	リーダー研修	経営塾	コアスキル研修 ／ ビジネスナレッジ講座	DX基礎スキル研修 ／ NEW! AI基礎スキル研修	NEW! リベラルアーツプログラム	専門スキル研修 ↓ DX5領域 ↓ 全30領域へ拡大	NEW! WEB3 / AI応用...	NEW! キャリアマネジメント研修	リーダー勉強会	
グループリーダー		経営塾ジュニア								新任ライン長研修
コアスタッフ	新入社員研修									
スタッフ										

# KDDI DX Universityの開講（2020年7月）

## データをベースにビジネスデザインができる変革リーダー 「DXコア人財」の育成プログラム



データをベースにビジネスデザインができる  
変革リーダー（DXコア人財）の育成機関

2023年度9月までに  
延べ700名が受講

社内外の変革をリードする存在として  
DXプロジェクトを牽引

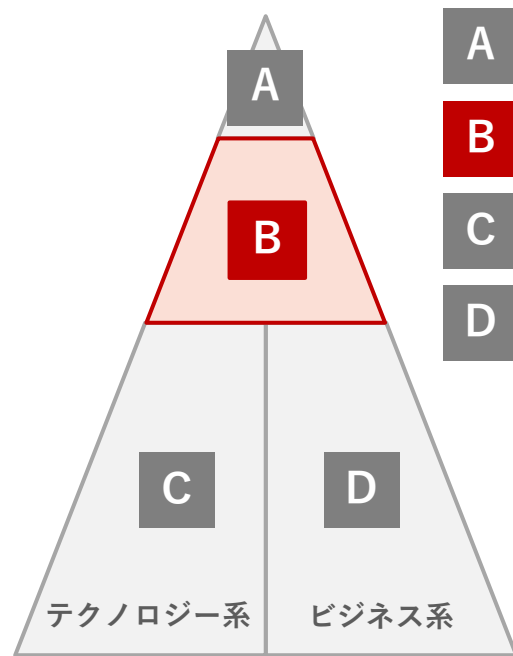
**社内DX**

- auショップ改革  
オンライン接点  
構築
- 働き方データの  
可視化・分析

**社外DX**

- アライアンス  
創造
- MaaS/  
ドローン事業

### KDDI DX Universityで育成するDX人財



A	経営人財
<b>B</b>	<b>DXコア人財</b>
C	IT人財
D	ファンクション人財

# KDDI DX Universityの拡大

「専門領域」「能力評価」に連動した各種スキル習得プログラムを実施

## KDDI DX University

全30の  
専門  
スキル

各領域で必要となる  
専門スキル

DX 5 領域



その他専門領域（25領域）

専門スキル研修

テクニカルスキル評価に連動した  
全30領域の専門スキル研修を順次開講

全社員  
共通  
スキル

事業変化に対応できる  
全社共通の  
ポータブルスキル

DX基礎スキル研修

全事業／全部門でデータやテクノロジー  
を活用した組織・ビジネスの変革の土台  
となる知識・スキルを学ぶ

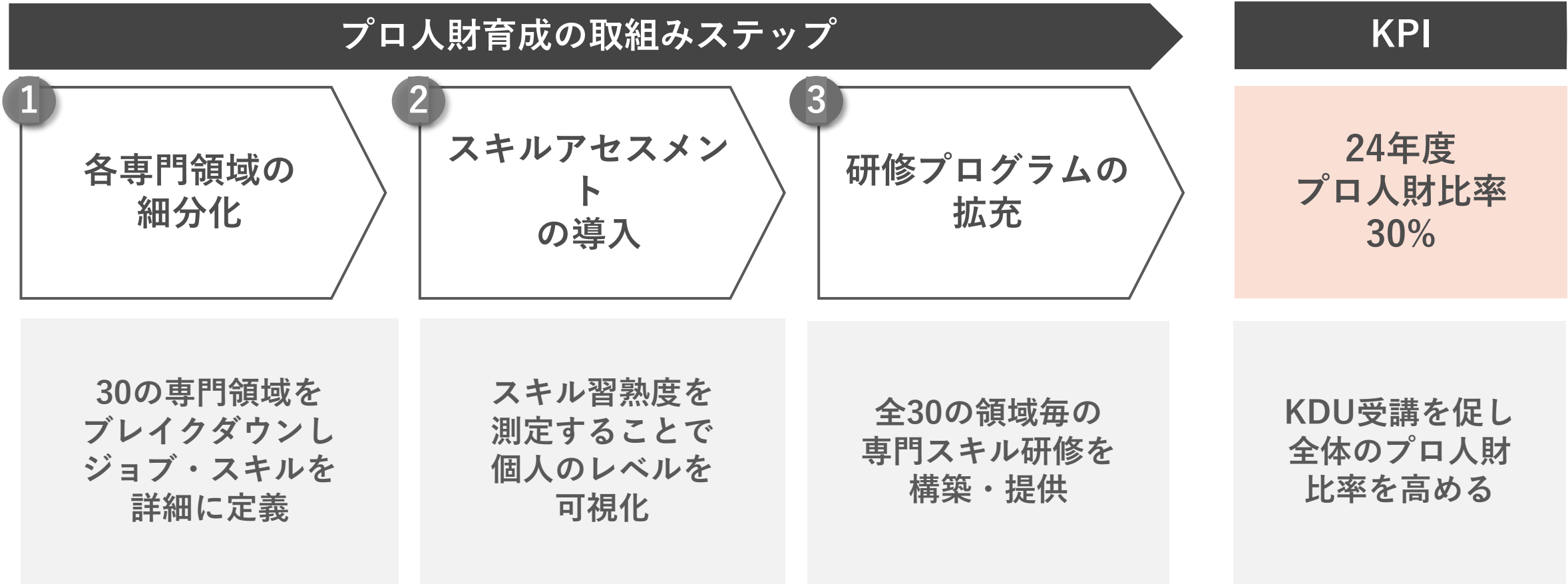
コアスキル研修

コアスキル評価における  
市場水準以上の発揮度に到達するために  
必要なインプットを行い、実践に繋げる



# 専門スキル- プロ人財育成の取組みステップ

各専門領域をジョブに細分化し求められるスキルを明確化  
アセスメントで各スキル習熟度を可視化することで研修受講につなげる



# 共通スキル - 全社員向け DX基礎スキル研修

## 全社各組織においてDXの実行を目指し、全社員のDX基礎スキル習得を推進



中期経営戦略 (FY19-21)

中期経営戦略 (FY22-24)

目指すDX

特定領域における  
新規事業創出・業務変革推進



全社の各組織において、  
データやテクノロジーを活用して、  
組織・ビジネスを変革する

育成対象

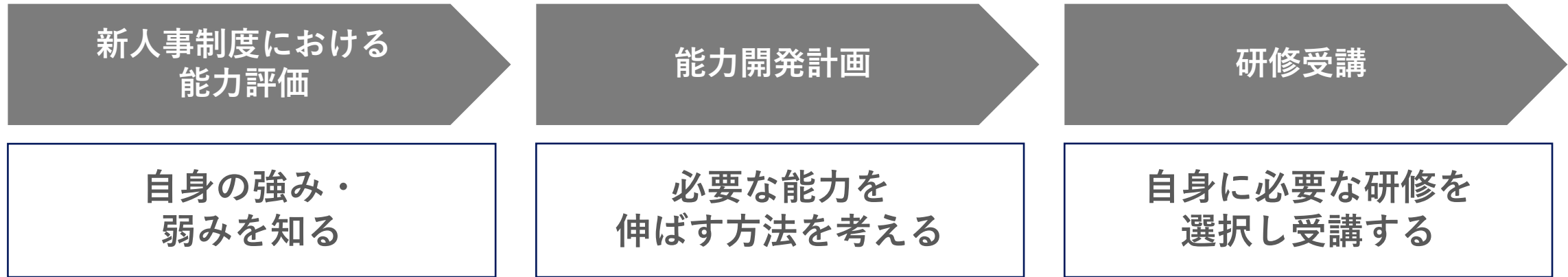
データを基にビジネスを  
創出する変革リーダー  
= DXコア人材の育成



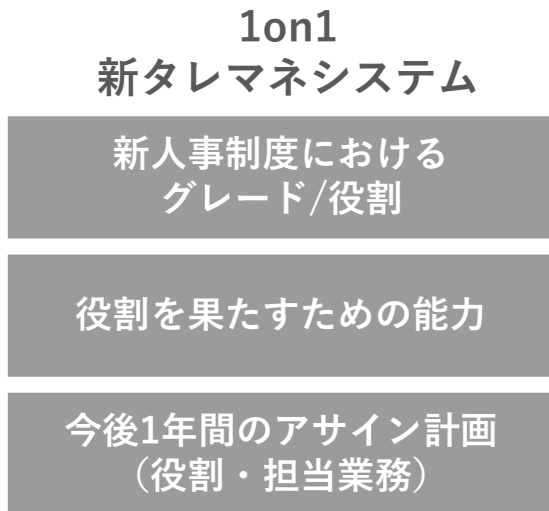
DXコア人材の育成  
+  
全社員のDX基礎スキル習得

# 自律的なリスキングを後押しする仕組み

「KDDI版ジョブ型人事制度」と「KDDI DX University」を1つの流れで接続することで、やらされ感ではない自律的な学習を促進



成果・挑戦評価	5					
	4					
	3			人財 レビュー 結果		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		能力評価				
		テクニカルスキル		コアスキル		



## KDDI DX University





# KDDI DX University - 今後の取組み

事業環境の変化や技術革新に応じてプログラムのアップデートを継続

## KDDI DX University

### 現在の取組み

### 今後の取組み (FY23下期~)

#### 専門 スキル

- DX5領域 第7期開講
- 他25領域の専門スキル研修 順次開講
- スキルアセスメント開始

- DX5領域研修プログラムのアップデート
  - ↳ Web3.0人財育成
  - ↳ AI応用プログラム拡充
- ビジネス英語力集中プログラム (イーオン)

#### 全社員 共通 スキル

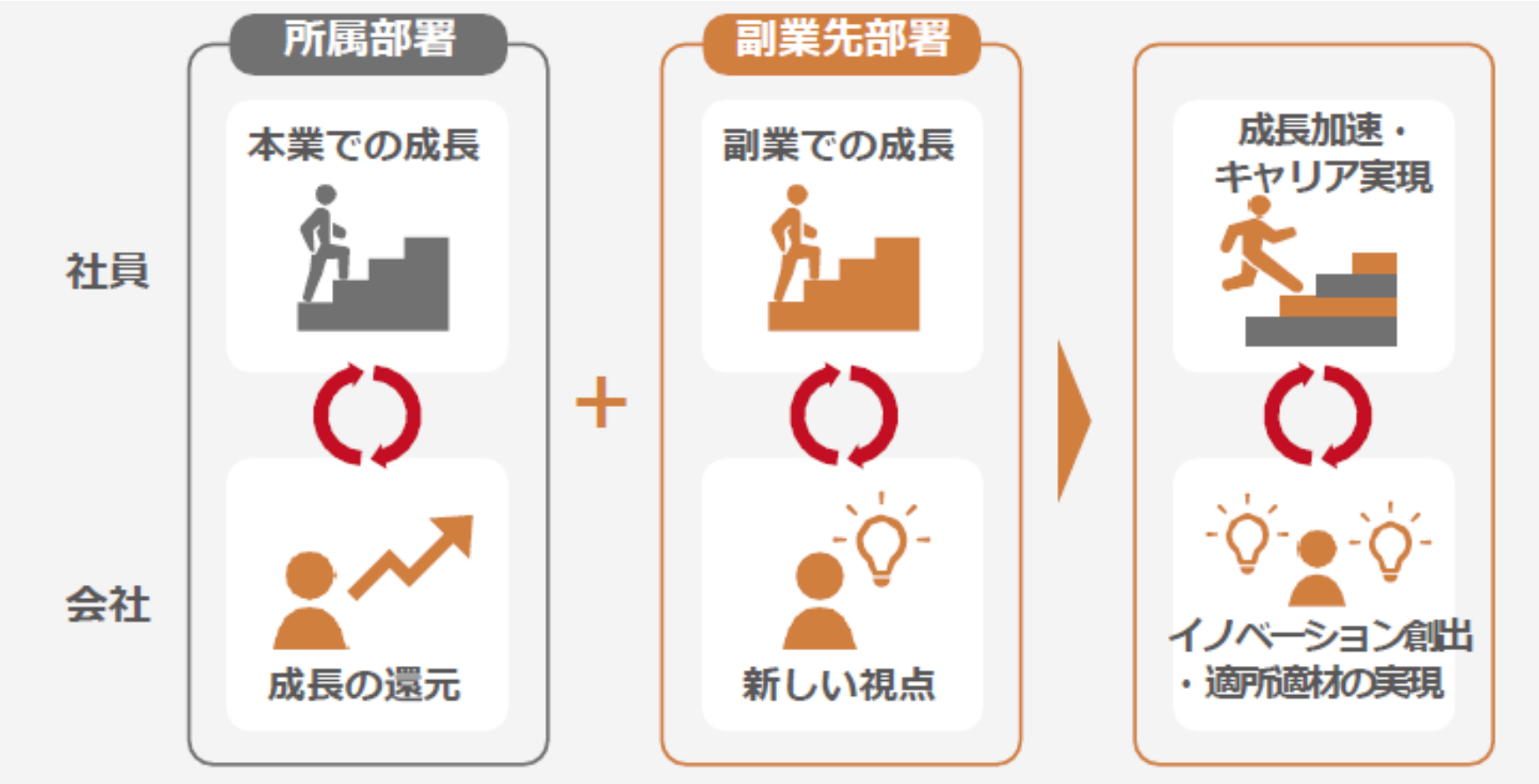
- 全社員向けDX基礎研修の実施
  - ↳ FY23末 10,000人修了
  - ↳ リーダー向けフォローアップ研修

- 全社員向けAI基礎研修
- コアスキル 短期集中コース
- 業務プロセス設計・開発スキル研修
- リベラルアーツプログラム

# 社内副業制度

キャリア形成の実践の機会としてグループ内副業を促進

本人・組織双方にポジティブな効果がみられている（成長実感向上、スキル還元等）



■ 副業実績（延べ人数）

2020年度	129名
2021年度	234名
2022年度	336名

# 社内人財公募

## 自律的なキャリア形成機会の拡大のため 社内人財公募を積極的に活用

### 成長領域の人財公募

- ✓ 会社の持続的成長を支える事業領域で自身の強みや経験を活かす公募

2022年度  
募集人数109人／異動人数109人 ※充足率100%



### ライン長人財公募

- ✓ ライン長の登用機会拡大
- ✓ 組織活性化

2022年度  
募集人数8人／異動人数6人 ※充足率75%



### エルダー人財公募

- ✓ これまで培った経験や能力を活用
- ✓ 後身の育成で活躍

2022年度  
募集人数104人／異動人数69人 ※充足率66%



---

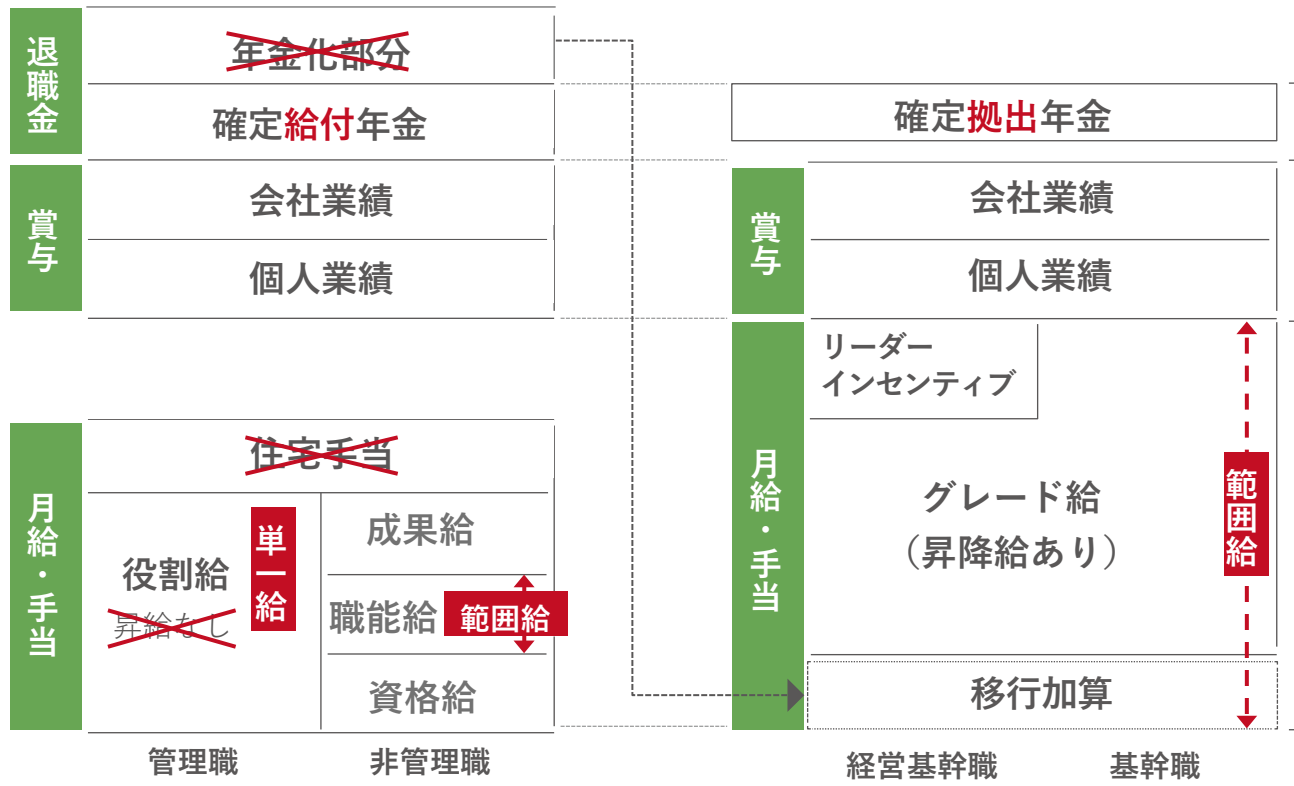
# 報酬制度

# 旧制度との比較

報酬水準を引き上げるとともに、全グレードにメリハリのある昇降給を導入  
属人要素の高い手当は廃止し、退職金制度も改定

旧制度

新制度



Point

▶ 退職金の抜本的見直し

Point

▶ 全グレード範囲給化（昇降給の実施）  
▶ リーダーインセンティブの導入

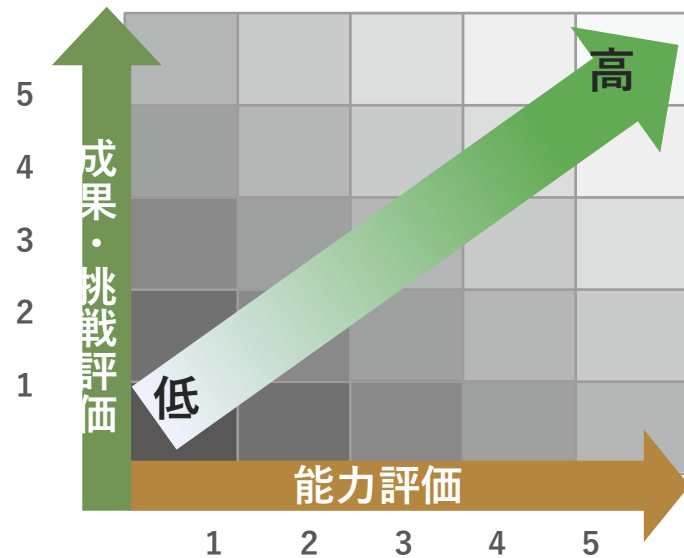
Point

▶ 賃金水準の見直し

# 新報酬制度

## 年功的要素を廃止し、人財レビューに連動する昇降給方式を導入

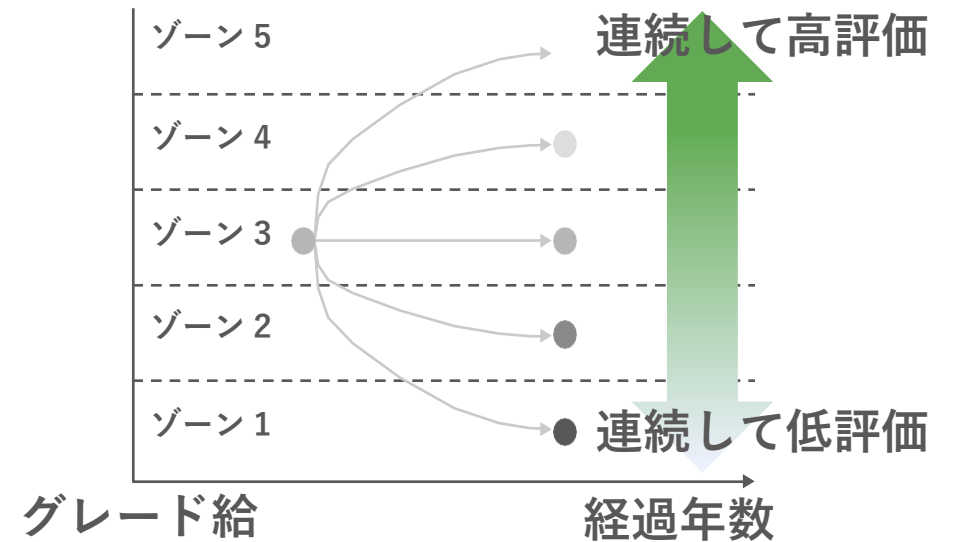
能力 × 成果・挑戦 = 人財レビュー



結果を昇降給  
に反映



給与ゾーンと昇降給率表

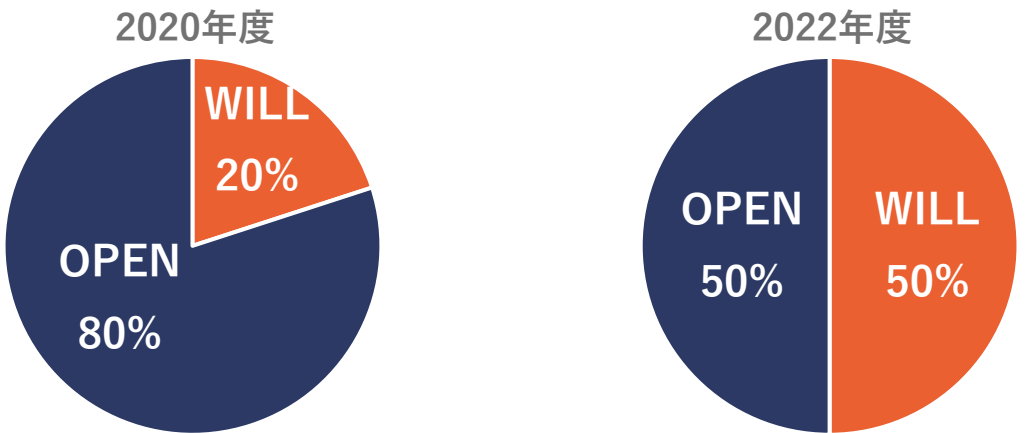


---

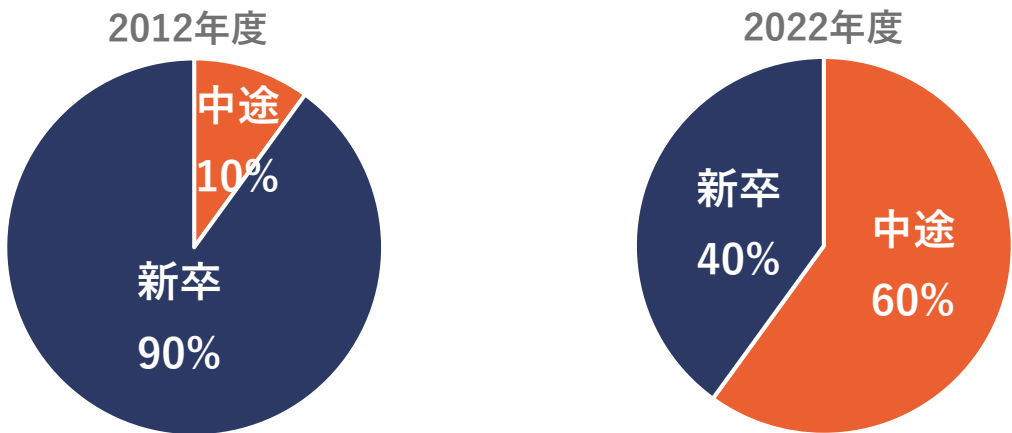
# 制度導入後の効果・変化

## KDDI版ジョブ型人事制度導入にあわせた採用の変化

### 新卒コース別採用



### 中途社員の採用拡大

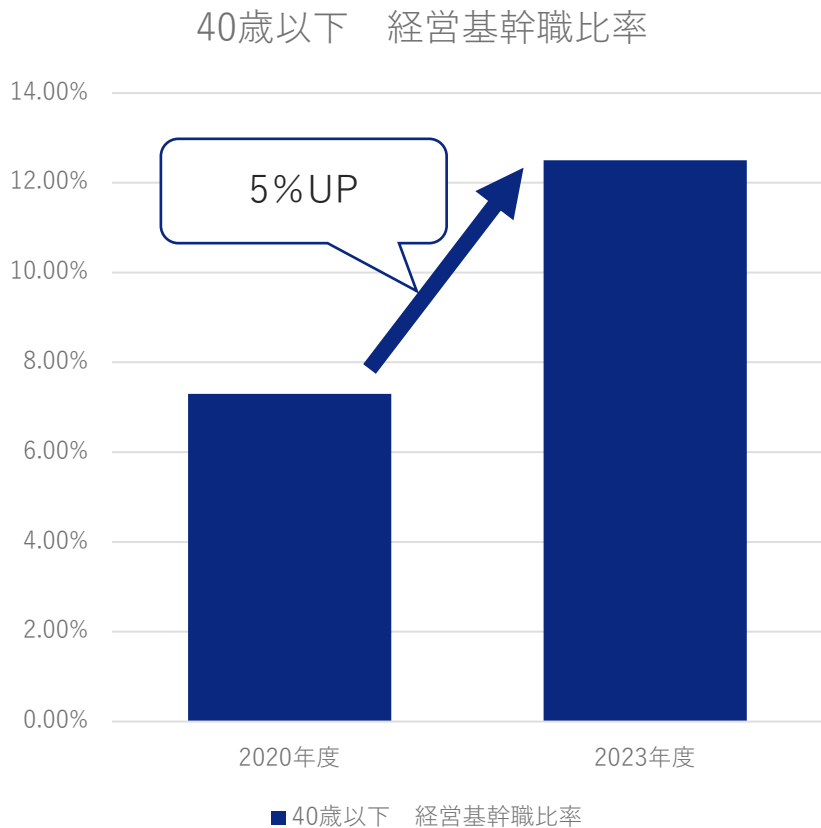


OPENコース	【技術系・業務系共通】 初期配属領域を限定しない
技術系 WILLコース	「データサイエンス」ほか 合計7領域
業務系WILL コース	「リーガル&ライセンス」ほか 合計5領域

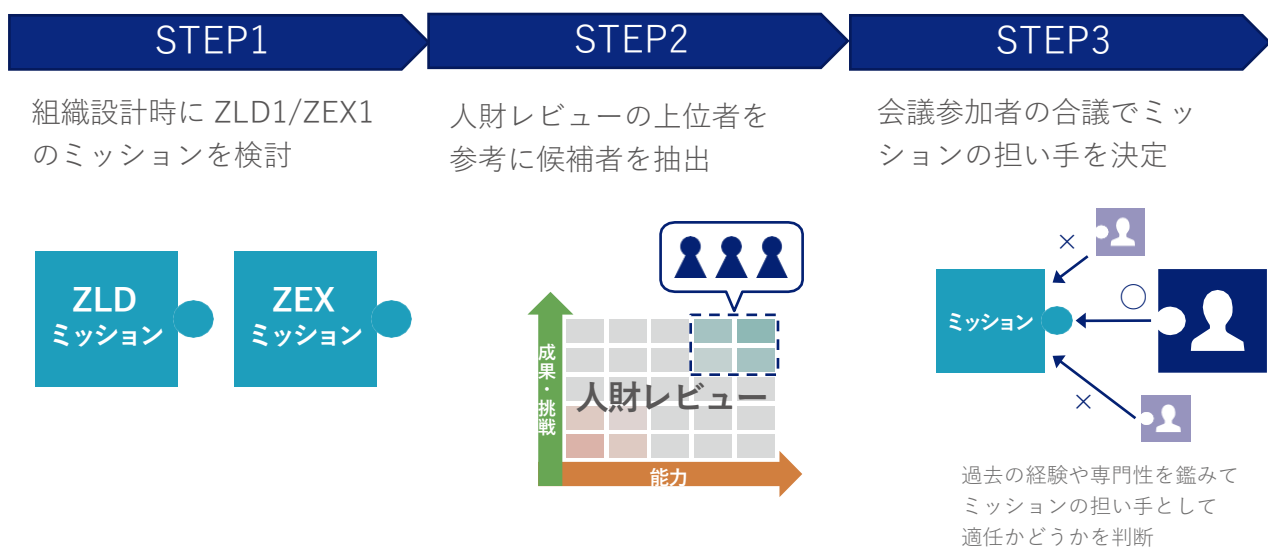




## 新制度導入後、若手の経営基幹職（管理職）任用率が増加



- ✓ 等級ポイントの積み上げと、管理職試験の廃止
- ✓ 組織設計に合わせて経営基幹職のミッションを検討し、人財レビューの結果を参考に「過去の経験」や「専門性」を鑑みて適任者を決定

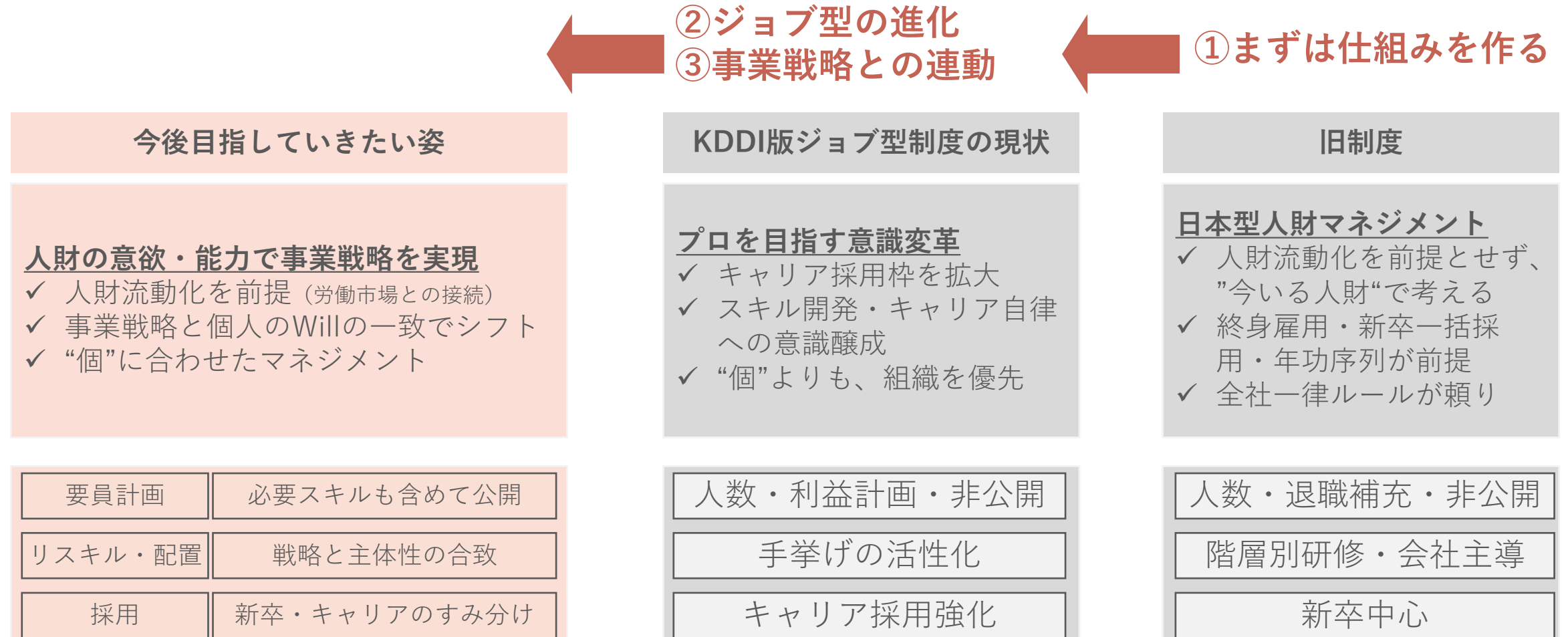


---

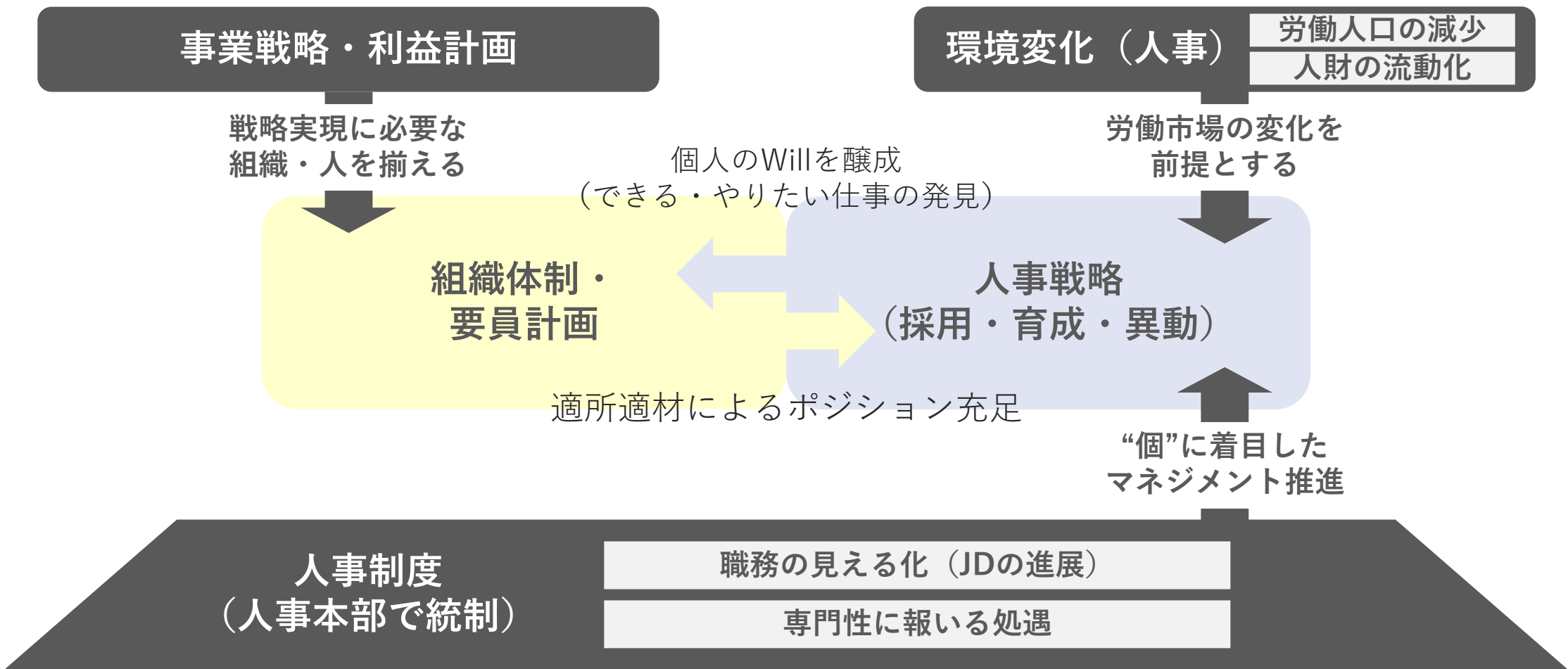
# 今後の展望

# 現状と今後目指す姿

人財マネジメントの意識変革のため、まず仕組みを変えてきた  
今後のジョブ型進化の方向性を再度定め、さらに事業戦略との連動性を増していく

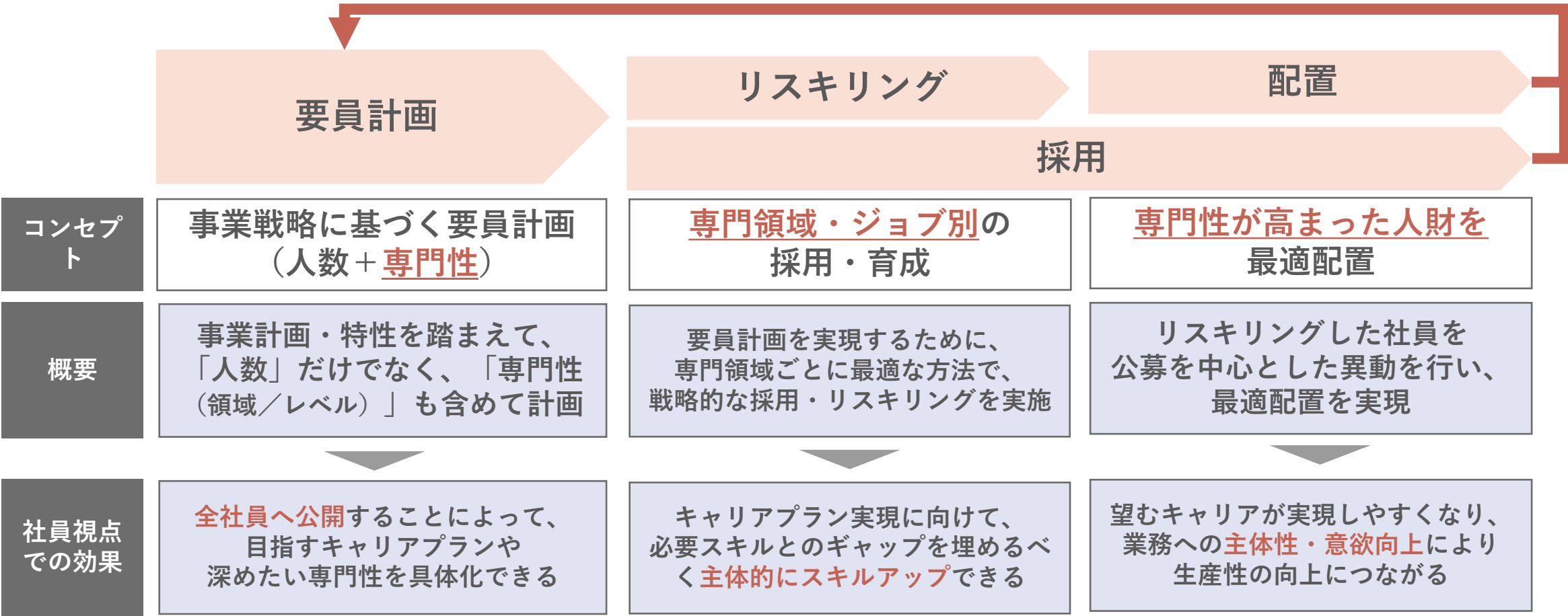


事業戦略から逆算して、組織体制・要員計画を組む  
そして要員計画を実行するための人事戦略を策定することで連動性が高まる



# 事業戦略と連動した採用・育成・配置のプロセスのあるべき姿

将来の事業ニーズを満たす人材像を先読みし、採用・育成・配置を連動して実施  
 事業を支える組織づくりと社員のキャリア実現を両立する



# 事業戦略に基づく要員計画

現状は各事業の利益計画に沿った要員計画（数）を事後に決定

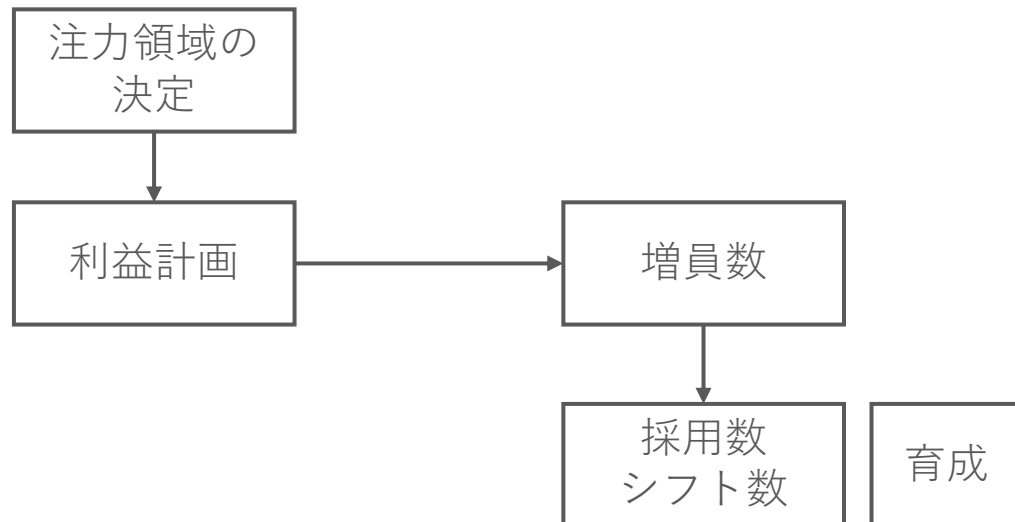
事業戦略と同時に人財戦略・要員計画（数・専門性）を検討し、連動をはかっていく

As-Is

事業戦略・利益計画が主であり、要員計画は事後に人数のみ決定  
育成計画は要員計画に依らず汎用的になりがち

経営戦略・事業戦略

要員計画

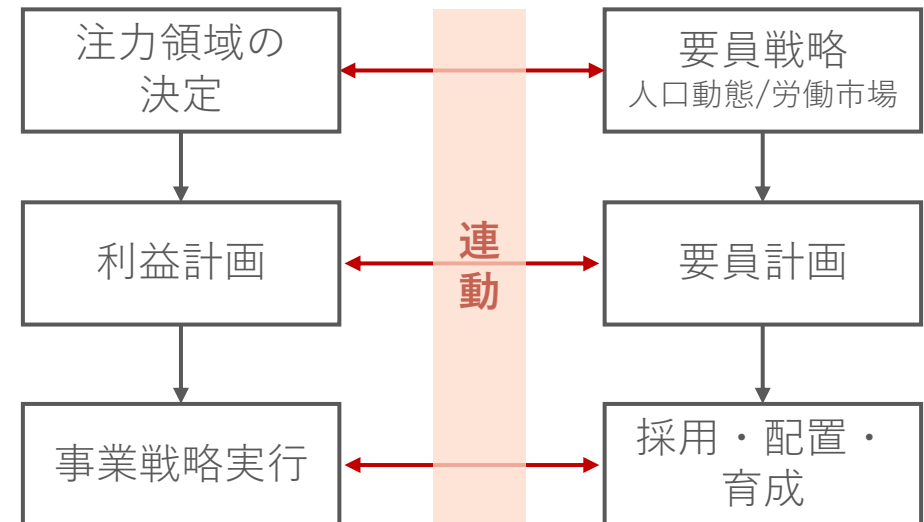


To-Be（次期中計策定に併せて実装）

事業戦略策定時に必要な人財（数・専門性）を同時に検討  
戦略実現にダイレクトに貢献する採用・育成・配置を実施

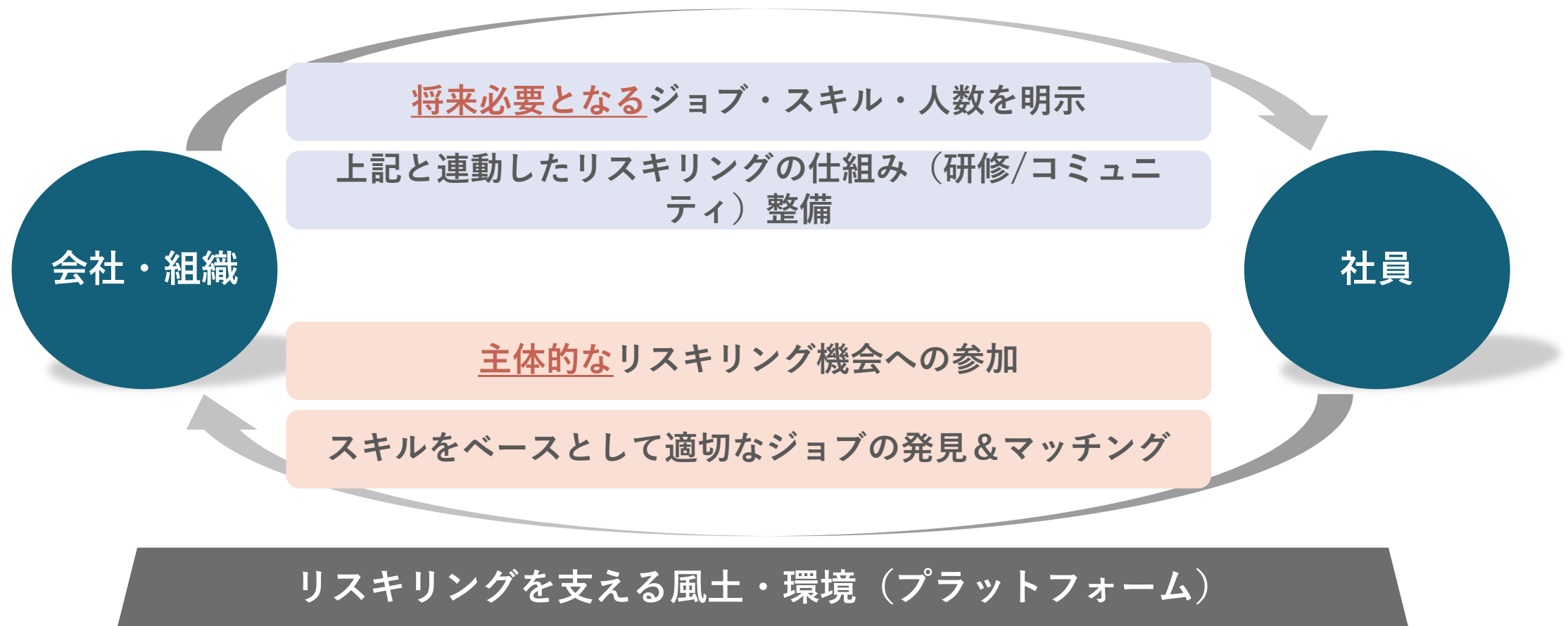
経営戦略・事業戦略

要員計画・人財戦略



# 事業戦略と連動したリスキリングの目指す姿

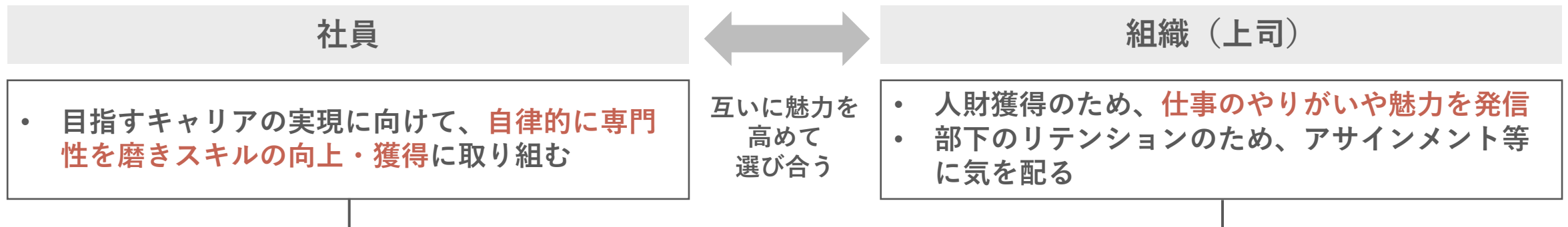
事業戦略遂行に必要な人財を充足するために”先読みした“リスキリングを実施  
事業戦略と連動した要員計画を全社員へ明示することにより、主体的なスキルアップを促進



# 人財配置の目指す姿

社員のキャリア自律をベースに事業戦略（要員計画）に沿った配置を行うことで  
社員と組織両方の成長を目指したい

- 人財ポートフォリオに基づき、必要なポジションに公募を中心とした異動を実施
- 会社提案による異動は事業戦略と本人のキャリアプランを踏まえたものとする



社員のWILLと組織ニーズをマッチさせ、意欲高く働く社員が増えることで、**社員と組織両方が成長していく**ことを目指す



「つなぐチカラ」を進化させ、  
誰もが思いを実現できる社会をつくる。

# KDDI VISION 2030

