

第5回三位一体労働市場改革分科会議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：令和6年1月15日(月) 14:00～16:00
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
山田 雅彦	厚生労働省 職業安定局長
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
大浦 征也	パーソルイン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
田中 順太郎	株式会社資生堂 人財本部 タレントアクイジショングループ グループマネージャー
平松 浩樹	富士通株式会社 執行役員 EVP CHRO
中畑 英信	株式会社日立製作所 代表執行役 執行役専務 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
岩船 昭博	株式会社日立製作所 人財統括本部 HRストラテジー・コミュニケーション部 部長
森 将行	三菱UFJ信託銀行株式会社 執行役員 人事部長

(議事次第)

1. 開 会
2. 議 事
ジョブ型人事の導入事例について(企業ヒアリング)
3. 閉 会

(資料)

資料 1 株式会社資生堂 提出資料

資料 2 株式会社日立製作所 提出資料

資料 3 三菱UFJ信託銀行株式会社 提出資料

○新原事務局長代理

ただいまから第5回三位一体労働市場改革分科会を開催いたします。

ジョブ型人事を導入した企業の皆様からヒアリングとして、本日は、株式会社資生堂、株式会社日立製作所、三菱UFJ信託銀行株式会社にお越しいただいた。各社からそれぞれ御説明いただいた後、一括して質疑を行う。

○株式会社資生堂 田中氏

資生堂は、創業1872年ということで2年前にちょうど150周年を迎え、今年は152年目。代表者、会長兼CEOで魚谷が2015年に就任して以来、様々な改革をしている。そして、昨年以降、藤原という者がCOOとして、ツートップ体制で事業を推進している。

事業概要について。いわゆるビューティー、コスメティクス事業を中心に、今後、パーソナルビューティーウェルネスカンパニーというのを目指しているため、外側の美しさを追求するコスメティクス事業に加えて、心や体の中から美しくなっていくようなウェルネス事業を推進していくということで、美容、健康食品等も推進している。歴史のあるところでいくと、レストラン等の事業も展開している。

プレステージというブランドから展開していて、資生堂ブランドであったり、あと、アメリカのニューヨーク発のNARSブランド等、ヨーロッパ発のドラंकエレファントといった各領域、グローバルの展開も推進している。

Key Figuresということで、昨年実績でいくと売上1兆674億円、営業利益513億円で、海外売上が今6割を超えている。中国を中心にではあるものの今年の状況では、欧米事業が非常に調子を上げているところで、それらに対応したグローバルな人事の仕組みについては、後ほど御説明していく。それから、Eコマースの売上が32%超で、日本、アジアでのポジションとしてはナンバーワンとなっているが、グローバルで見るとまだまだ第5位。展開地域は6地域120か国で、従業員の国籍も大体100か国ほど。1つ特徴としては、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の推進を進めているので、女性の管理職比率はグローバルでは58.3%。ただ、実は日本だけで見るとまだ35%弱というところで、まだまだ推進が必要な状況。

私どもは、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」というグローバルのミッションを掲げており、世界中の人々に美を通じて勇気、喜び、幸せをもたらすイノベーションを挑戦していこうということで事業を進めている。

150年の歴史がある中で、これからも引き継いでいくべきDNAを6つ定めている。その中の1つに、人事制度にもつながるピープル・ファーストという考え方、哲学がある。このピープル・ファーストというのは、会社にとって最も大切な資産が常に社員であるということはもちろんのこと、それだけではなくて、様々な改革や成長、改善というものが、経営陣であったりトップではなくて、社員の一人一人のアクションから始まる。そういう意味でのピープル・ファーストというところを、この言葉に込めている。

資生堂社員として大切にしている心構え、我々がこういうことをビヘービアとして推進していくべきだというものをグローバルで統一して、TRUST 8と名付け、8つの行動価値基準を定めている。今、管理職以上のプロセス評価、行動評価のほうに組み込んでいるところ。「THINK BIG」であったり、「COLLABORATE」、特徴的なところでいくと「APPLAUD SUCCESS」ということで、仲間の成功を喜ぶようなカルチャーをつくるというところも、ビヘービアの行動基準に入っている。

中期経営計画ということで、今年から、「SHIFT 2025 and Beyond」と銘打ち、守りから攻めへのシフトということで、営業利益15%にチャレンジしていく。付加価値型の経営モデルを確立していこうということで、経営計画の柱にしている。

ここから、ジョブ型の制度について御説明をさせていただく。

まず、ジョブ型の人事制度については、それを単体として取り組んだものではなくて、2015年の魚谷の就任以来、会社をグローバルで勝てる組織にしていくというところで、人事的にもホリスティックに取り進めていったもののの中の一環にある。

採用、人材獲得の戦略、タレントマネジメントであったり、処遇報酬の制度の仕組み、あるいはD&Iの推進といった様々なことを行う中の1つとして、社員のパフォーマンス向上、これは業績目標制度から評価といったところとグレードの仕組みとつながっていくが、ここにジョブ型導入がプロットされているというところで、全体像をお伝えさせていただく。

導入の前提となる考え方について。目指すべきゴールは、グローバルに勝てる組織を作ること、専門性を強化し、ミッションを実現していくというところに尽きる。一時期、コロナ禍等のタイミングで起こった成果主義を浸透させるとか、リモートワークでも対応できる成果をどう見ていくかといった働き方の改革ではなくて、あくまでもグローバルに勝てるための組織づくりというところがゴールになっている。

導入ステップについて。この辺りは少し実務的なお話として、いわゆるジョブ型といっても、それぞれの全てのポジションに対してジョブディスクリプション（JD）を設定してやっていくやり方もあるが、いわゆる欧米流のジョブ型ではなくて、日本の人事慣行への影響も考慮して、例えば新卒採用の仕組みをジョブ型と併せて折衷させていくかというところでいけば、新卒採用も継続していくことであったり、横の異動もできるような仕組みを考えるというところで、言ってみれば和洋折衷型の運用とい

うところからスタートした。

実際には、2015年に管理職にはジョブグレードを導入して、2018年から一般社員への拡大で、それと併せて報酬制度の改定に着手をして、2021年1月に正式導入というタイムラインで進めてきた。

もう一つ、非常に重要なこととしては、変革のアプローチとして、いわゆるハード面、資格制度だったり評価の仕組み、報酬の設計といったところのトータルパッケージの人事制度の改革ももちろんジョブ型導入に基づいていたが、それとあわせて、ソフト面の変革として、ジョブ、仕事というものに基づくマネジメントの意識づけであったり、一人一人の社員がそのジョブというものを、職責の高い仕事をしていくことでキャリアを上がっていくというような自己操縦感を醸成していくことをセットにして進めていった。

全体のまとめ。日本企業のメンバーシップ型、欧米型のジョブ型がある中で、資生堂におけるジョブ型はどのような位置づけで導入したかを各人事方針に沿って資料にまとめた。例えば、採用については、ジョブ型に合わせて、既に8割ぐらいキャリア採用中心になっていたが、新卒に関しても領域別に採用していくことで、ジョブ型に近いような採用の仕方を進めている。

あと、人材育成の方針に関しても、いわゆるゼネラリスト育成のローテーションというよりは、本人の意向をベースにして、専門性の高い人材を育てていく。あくまでも組織なので、本人の意向を全てかなえるわけにはいかないが、できるだけ意向、キャリアアスピレーションを確認しながら異動を進めていくという形を取っている。

それから、報酬水準、グレードの物差しというのが一番重要なポイント。こちらは人の潜在能力という職能から、仕事の内容、職務ということにシフトをしたというところが一番重要なポイント。なので、いわゆるグレード、資格というものは、その人の格というよりも、その人がやっている仕事の格であるというところが大きなシフトになっている。

昇格要件も、そのジョブの難しさであったり、専門能力として発揮しているものをJD、ジョブディスクリプションと、FC、ファンクショナル要件というふうにまとめて、それを昇格要件とした。ジョブディスクリプションも基本的には全社公開をして、どこでどのようなことをやっているかというのが分かるようにした。

このジョブ型人事制度の形をなす4つの用語について解説する。ジョブファミリーは、専門性を高めていくための軸を20種類設定したもの。ファンクショナルコンピテンシーは、そのジョブファミリーの中の専門性を発揮していく能力を定義しているスキルや知識を明文化したもの。ジョブグレードは、いわゆるジョブ、職務ベースで格付したグレードそのものを指している。JDは、職務記述書として、それぞれのポジション、レベルの担っている職務の職責等を文書化したもの。

ジョブファミリーの運用イメージを記載している。運用上の狙いとしては、採用面

としては、優秀な外部人材に対して、それぞれの専門性を高めることができる環境があるということ、そういう専門性の軸を整えているということをアピールするような目的がある。

社内育成という観点では、いわゆるゼネラリストの育成から、それぞれのジョブ、専門性に沿った高いプロフェッショナル人材を育成していくというところで、その軸としてこういう領域がありますよというところで、そのシフトに対する意識づけを図っていくという目的がある。

最後、リテンションという意味では、キャリアプラン上の選択肢、こういう領域があるというものを可視化することで、自分にとって、自分はこの領域ですっと行く、あるいは数年たったらこのジョブファミリーを目指すといったような自己操縦感というものにつながってくると考えている。

新卒採用もジョブファミリーをある程度明示した採用をやっているが、例えば社内公募とかで御自身でキャリアチェンジできるのは、若いジュニア層に関しては柔軟にしている。その後、一定のシニア層に対しては、基本的な考え方は、そのジョブファミリーの中でも様々な仕事をやっていただくことで専門性を高めていただくということになっているが、一定のハイレベルになると、会社主導の戦略ローテーションもある。

そういったジョブファミリーごとに、もう一つ、ジョブディスクリプションを定義したグループごとに、どのような専門性、スキルが求められるかというところをリストアップして、それがどの程度発揮できたら次のグレードに行くというものを明文化する仕組みを整えて、昇格要件のほうに使っている。

このファンクショナルコンピテンシーを整備する際に、いわゆるコンサルティング会社のカタログ等をかなり使って整備している。

そういったジョブファミリーの枠組みの中で、いわゆる所属の長と人事部門と人材育成に関しての役割分担のようなものを簡単に示している。常にベースとなるのは本人の意思とかキャリアプランというものがあって、その上で、ジョブファミリーの中で育成を担当する育成リード、それぞれの領域のヘッドになることが多いが、中長期的にそのジョブファミリー自体の専門性をどう上げていくかということを考えていく役割の皆さんと、実際に所属組織の部門長、直属上長という者が、いわゆる目標設定、パフォーマンス、ゴールマネジメントプロセスを通じて、毎年毎年、部下のパフォーマンスを向上させていく中で、その専門性という観点でも、どのように次のキャリアを築いていくかのコミュニケーションをしていく。それをHRBP（Human Resource Business Partner）という領域部門人事が客観的にサポートするというような三すくみの役割で人材育成を行っている。

このジョブ型制度を導入するときに、当社の場合、組合と非常に活発に議論を行った。今までずっとやってきた職能の資格から、仕事というのをベースにしてキャリア

を考えていくことがそんなに簡単にシフトできないということもあったので、導入の当初の20年に、管理職も含めて全社員に、いわゆるキャリアというものを考えていただくキャリアワークショップ、キャリア研修を導入した。

ジョブ型人事制度のジョブグレード、グレードの運用イメージについて。弊社の場合、いわゆる非管理職層、一般職層は5グレードになっている。新卒で入ると、この「GG8」という基本的な担当業務・作業を上司や先輩の監督の指導に従って遂行していく。また、初歩的・定型業務を自らの判断で遂行していくことで担当業務の目標、KPIの目標を達成するということから入っていく。

「GG11」になると、もう管理職レベルで、仕事の専門性でリードするか、ある程度小規模プロジェクトをリードするようところが役割として求められる。

役割定義というのが全社横断的な1つのガイドラインになっていて、それを基に、当社の場合は組織の最小単位であるグループ、ほかの会社だと課とか言われている組織かと思うが、グループという単位でジョブディスクリプションを作成して、そのグループの中で行われている業務を大きくくりで4つぐらいに分けながら、グレードごとにどのようなことを求めるかというものを、ガイドラインをベースに各グループでつくっていくということを行った。これを570グループぐらい作成したのが運用の中では非常に負荷のかかったところだが、こちらを毎年、必要に応じてアップデートしていきながら、これも全社公開をしている。なので、日々のマネジメントで目標設定をする際には、こちらを参考にしていくことになる。

同じことだが、ジョブディスクリプションを物差しにして、その方のグレードの標準期待値と合うかというところで目標設定し、結果について5段階で評価をしていくというような考え方になっている。

こちらも参考だが、管理職のジョブディスクリプションは2015年から、一つ一つのポジションごとに定めて運用している。

最後に、報酬制度の概要全体について。報酬制度については、今まで社内の過去からの連続性で水準を設定していたようなところがあるが、競合や世間の比較というもので、グローバルの企業も含めたベンチマークをした競争力のある水準に設定をしていった。報酬比率も、もともと賞与の比率が高かったところを少しリバランスして、海外の企業からの採用等にも対応できるように、少し賞与の比率を下げて、月給にシフトしていくというようなことを行ってきた。退職金に関しても、同様に、長期に継続できるような、サステナブルになるような制度ということで、在籍しているときの職制、グレードの在籍期間に合わせてフラットに積み上がっていくような設計に変えている。

最後、今後の継続課題について。3つあって、ジョブによるマネジメントをもっともっと全社的に習熟させていく必要がある。管理職層に関しましては、御自身のジョブディスクリプションをちゃんとつくって、個々の部下に最適なジョブをアサインす

るということが必要になり、一般職層も、自分のステップアップを、この仕事、このプロジェクトをやりたいということで提案していくようなレベルになっていく必要がある。

インフラの観点では、グローバル化していくという意味では、よりグローバル統一のデータマネジメントも求められてくるので、そこも非常に重要になってくる。最後、ジョブ型を活用したリスクリングという意味では、第一段階として、それぞれのポジションに求められるスキルというのはある程度イメージができたので、その求められるスキルを明示したポジションと既存社員のスキルギャップみたいなものを明示化してマッチングしていくということが、次の段階かなと思っている。

また、シニア層の活用というところでは、なかなかITの研修をするというところだけでは難しいので、様々なクリエイティブな制度構築が必要かなというところで、例えば当社では育児機関を持っているので、人生経験か何かを生かしていくようなシニアのリスクリングのやり方とか、そういったものも併せて考えていくことが求められるかなと考えている。

○株式会社日立製作所 岩船氏

私から「日立製作所におけるジョブ型人財マネジメント具体的施策」の御説明をさせていただきます。

まず転換の背景を御説明させていただいた上で、具体的なお話をしたいと思うが、日立の場合は700社ほど関連会社があり、グローバルに一体で運用している部分と、日本を中心に製作所中心にやっている部分があるので、その区分をきちんと整理して御説明をさせていただきます。

ジョブ型人財マネジメント転換の背景。やはりグローバル化の拡大というところが大きく、売上、社員のこの20年の変化を見ていただくと、海外の売上と社員というところが国内を逆転していて、今は約6割になっているという状況。

そういった中で事業としてどうなっているかということ、国内の場合は男性中心とか、従来型の経済成長に乗ったものづくり中心でやってきた中においては、メンバーシップ型が機能していた部分があると思うが、グローバルに先が見えない中で決めていく、しかも、多様な人材と一緒に働いていくという中では、ジョブ型がやはり基軸になってくることが背景としてある。

ジョブ型の目指すイメージ。会社は仕事が見える化して、役割が見える化して、それを提示する。個人は自分自身のキャリアとか人財そのものの見える化というところをお互いに見せて、対等にコミュニケーションしながら、お互いに自律的なキャリア構築、個人のキャリア構築を支援するために会社もサポートして、成長につなげていくというコンセプト。

今の話を人財施策としてどうやってサポートしていくかということ、職務の見える化、

人財の見える化、コミュニケーション。コミュニケーションがすごく大事で、これを組み合わせることによって、それから、適所適材の配置につなげていくための支援もしていくということで個別に説明をしたい。

グローバル人財マネジメント基盤ということで、先ほど日立グループ全体でやっていく話と日本中心にやる話というふうに申し上げたが、まずは全体の基盤の話をご説明する。この15年ぐらいで、この全体基盤構築は大分時間を使ってきた。グループ・グローバル共通のものと、地域とか個社で別々に管理していく人財マネジメント基盤というのがある。

具体的な基盤の話は、まず最初にデータベースを整備したり、あとグレーディングといったところをやって、その後にパフォーマンスマネジメント。パフォーマンスマネジメントは簡単に言うと目標管理とキャリア面談という仕組み。それから、報酬の部分がその後に来ていて、製作所の報酬のジョブ型の改定や、グローバルな報酬のフィロソフィーを整理したり、あとはそれを全体でマネージする基盤のシステム、Workdayという統合プラットフォームの整備を、順番にこの15年ぐらいかけて整理してきた。

まず最初にグレーディングについて。こちらは皆さんの会社でもやっているように、オーソドックスに共通の職務評価方法を使って、日立では幹部ポジションから非管理職ポジションまで全部で11段階の等級に分けて職務評価をして、格付を行っている。

パフォーマンスマネジメントについて。これは先ほど申し上げたように、目標管理をしていくということ。全体の目標を個人の目標までカスケードして落とし込んでいく仕組みを資料に記載している。あと、フィードバック・コーチングを実行していくためのマネージャーと個人の面談とか評価というところも、一緒にこのパフォーマンスマネジメントでやっていて、それを両輪で回しているという仕組み。

評価のところ、これは結果だけではなくて行動も見るということで、そのパフォーマンスを定義している。特に行動の部分。これは日立の創業の精神、コアコンピテンシーをベースにし、どういう行動を取れたかというところを見て、成果だけではなく、パフォーマンスを見ている。

コアコンピテンシーについて。実はこれは去年見直しを行い、「和」「誠」「開拓者精神」というのが創業の精神で真ん中に書いてあるところだが、具体的にどういう行動を期待しますかというのを幹部とも相談して、一人ひとりを活かす「和」、顧客・社会起点で考える「誠」、イノベーションを起こす「開拓者精神」ということで、この行動を取れているか、取れていないかというところで半分評価をしていくということをやっているところ。

基盤の3つ目、グローバル報酬フィロソフィーについて。報酬制度に関しては基本的には各社まだそれぞれ運用しているところがあるが、方針としてグローバル全体の方針を整備した。市場競争力の確保とペイ・フォー・パフォーマンス、ここが職務の

役割、責任をベースにということジョブ型の根っこの部分になっているかなと思う。それで透明性の維持と、この3つをグループ・グローバルに展開している。

以上が基盤の部分で、ここからは大きく変わってきた日本のところの細かいお話をしたい。まずは日立製作所と国内グループ会社の施策ということでジョブディスクリプションを整備している。事業が多岐にわたるため、今、日立製作所の中でも450種類、階層としては6階層で75の職種を定義して、整備をしている。

このジョブディスクリプションというのは2つのコンセプトでやっていて、「標準JD」と「個別JD」という言い方をしている。標準JDというのは、会社のほうでまずは標準系ということで450種類整備をしている。これを個々のポジションに落とし込んでいくときには、国内で16万ぐらいあるが、当然違いが出てくるので、マネージャーと部下で話し合っていて、カスタマイズしていくということで個別JDに落とし込んでいる。

これをやると、やはり自分でマネージャーと従業員が会話して決めていく部分が大きいので、自分ごととして、会社のいわゆるトップダウンだけではなくて、それをベースに自分のところで実際に手を動かしてやっていく形になるので、これが1つの特徴。

活用例について、職務に見える化するということで、経験者採用する場合とか、報酬のベンチマークに使ったり、中の話としてはキャリアの目標としてどんなスキルが求められるかとか、あとは社内公募とかでも、こういう仕事为空いているとかいう形で見える化して使えるようになってくるとのこと。

続いて、人財配置について。ジョブ型をベースに人財配置をどうやっていくかは、あるべき姿をまず整備した上で、それを実行するための組織とかポジションは何なのか、というアプローチを取っている。そのステップとしては、まず、ステップ0で事業戦略の明確化があり、ステップ1、2でポジションの定義とか、組織のレポートラインを明確化していく。ステップ3として人財の確保・配置につなげていくということで、実際の組織図のイメージは、あるべき組織や、強化する戦略の部分を定義した上で、新たなポジションをつくる、ポジションを廃止するという動きにつなげていく

報酬制度について。日立製作所では、2014年に、月俸者、管理職の報酬制度の改定を行ったが、グレーディングとパフォーマンスマネジメントを基盤としているので、報酬に関してもそれにマッチさせていこうというコンセプトで、国内の管理職に展開した。

そのコンセプトは、先ほど申し上げたグレーディング、ここが職務等級で、個人のミッション・責任権限を明確化して、グローバルパフォーマンスマネジメントというところで組織目標とかを明確化していくことが前提にあって、処遇制度がつくられているという形になっている。

グレーディングについて。XからFまで7つの段階で管理職を整備しているが、も

もとは職能等級による資格等級制度を設けていたが、これをグレーディングに変えた。そのグレーディングに対して、グレード給というのを一本化して、役割給、職務給ということで整備をした。

その報酬を使った運用のイメージについて。年収管理という考え方をとっていて、まず、賃金を決める際には、ポジションによって賃金が決まってくる。それでグレードごとに賃金体系がある。昇給とかを考えるとというのは、個々人に期待するレベル、期待値を金額の昇給、降給に結びつけて、翌年の月俸、年俸を決める際に、まず上長と部下で話し合う。

賞与について。こちらも年俸管理をしているので、標準賞与額というのがグレードごとに決まっていて、それを個人と部門の全社業績を年度末に反映して、標準からの増減が業績によって行われる形になっている。

続いて、公募・ポスティングについて。こちらも製作所と一部の国内グループ会社で導入しているが、この2、3年、力を入れている。やはり、ジョブ型の重要なところは、本人がまず手挙げ式でプロアクティブに動いていただくというところなので、それを後押しするための仕組みにここ2、3年で力を入れてきた。

そのコンセプトについて。やはり個人のキャリアを自分でつくっていただくというところを重要視しており、それに対して会社が仕組みとか場を提供する。最初に申し上げたコンセプトのとおり。

日立グループで国内は公募制度を設けており、会社でオープンポジションというのをウェブサイトの開示して、それに対して応募者の方が、社内の場合はそこに応募することが可能。いろいろ細かい制約とかがこれまであったが、それを取っ払って、大分簡略化した形で、かなり多くの方が公募に応募できるように工夫をした。また、あと経験者採用で外から採りたいというポジションを前提としている場合でも、同時にグループ公募にも載せていただいて、社内からもそういう応募があれば、まず一旦話ができるような環境をつくるというところを進めてきている。

あと1つ、社内のキャリアエージェントを去年から立ち上げており、本社に相談部門を置いている。ここでマネージャーや従業員の方から、自身のキャリアとかを相談ができるような仕組みもつくっている。

公募の話の流れでいくと、社内の副業制度と社外の副業制度というのも去年から試行を開始している。社内のところ、自分の今の仕事をしながら、別の部門の仕事を部分的にできるということで、社内の中で別の仕事をできるという仕組み。例えば、人事部門の場合は、人事のキャリアをずっとやっている方が多いが、そこで職場の人が副業で入ってきたりすることによって、職場の視点が人財施策に反映されたりという会社としてのメリットであるとか、あと、御本人にとってもキャリアの広がりが出てきたりというところで、非常にいい仕組みだなと思っている。

これを社外でやるという話で、こちらもまだ10月から試行的に進めているが、こち

らは日立製作所と雇用関係を持った状態で、業務委託等の形で社外のお仕事に対して、日立以外の組織とそういう契約を個々に結んでいただいて、報酬についても個別に設定していただいて、進めるという仕組みを始めたところ。

先ほど申し上げた社内のキャリアエージェントということで、こちらも去年からスタートしたが、こういう形で手挙げ式の仕組みを大々的に入れているものなので、特に従業員の方から、自分のキャリアとか、強みを生かせるポジションとか、職種転換とかいろいろなサポートが必要ということで、本社の人事部門にこういったエージェントを設置して進めている。

最後がアップスキリング、リ・スキリングということで、日立製作所の仕組みをご紹介します。ジョブディスクリプションで必要なスキルとか経験を明確化しているので、これに近づいていく、これを獲得していくために、上長・部下で話し合いをしていたら、それに対してのいろいろな支援を会社としてもやっていくということで、日立アカデミーというコーポレートユニバーシティで、研修やeラーニングでのメニューを広げて受けていただくような仕組みを整備している。

具体的なeラーニングの仕組みについて。自分のやりたい仕事とかを登録すると、AIでお勧めの教育とか必要な教育が出てくるので、それをモバイルアプリとかも使って、自分の好きな時間に勉強できるという仕組みも去年から入れている。

自律的に本人がキャリアを築いていくための仕組みというところで、去年、今年、加速度的に入れていった仕組みを、実際に運用をきちんと回して、従業員の方にもご理解いただくのが今の課題。

あとは、学びをいろいろと共有できるということも進めていきたいと思っていて、そういったところも従業員の意見も聞きながら活性化につなげていきたいと考えている。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

冒頭、弊社の概要を説明させていただき、現在の人事制度、それから運営体系を選択した背景に触れた後、弊社で採用しているジョブ型人事制度と、それに類する制度を御紹介したい。

弊社の会社概要について。そもそも信託銀行って、メガバンクだとか地方銀行と何が違うのと言われることが結構多いので、そこについてまず御説明したい。信託銀行は、一般的な普通銀行が取り扱う預金、貸出、為替といった銀行業務のほか、資産運用、資産管理といった信託業務、それから不動産、証券代行といった併営を取り扱っている。年金資金を運用したり、制度管理をしたりというような企業年金制度だとか、何百兆円にも上る厚生年金を預かって資産管理もしている。また、上場企業の株主様の管理だとか、株主を増やすための施策、あと機関投資家とどう対話していくか、こういったことの提案やコンサルをしていくのも我々でして、併營業務の証券代行業務

というところでやっている。

従業員数は連結 1 万 4000 人、単体 6000 人強という形でして、連結の多くを占めるのが海外の資産運用や資産管理の会社。昨年 12 月には単体規模に匹敵する従業員を有する豪州の資産管理会社の買収を公表しておりまして、従業員の連単倍率はさらに拡大することになると思う。

そのほか特徴的な数字としては、コンサルティングフィーや手数料比率が 80% に上るということ。5 年前に法人貸出機能をグループの三菱 UFJ 銀行に移管したことから、金利収入は大きく減少、一方で、収入の大宗が管理手数料だとかコンサルフィーである信託業務と併營業務に経営資源を集中させたことから、現在では収入の 8 割が手数料となっている。この収益構成も人事制度を構築する上でのキーポイントといえる。

ここではお客様と弊社事業部門の関係を図示している。弊社のお客様は、個人、法人、そしてマーケットの 3 つに大別されるが、これらのお客様に対して、7 つの事業分野を通じてニーズにお応えしている。そして、これら事業部門を支えるのが膨大なシステム基盤となる。このように我々は多様性かつ高い専門領域を有する一方で、金融という社会インフラとして堅確な運営を求められており、これを担う社員も各専門領域でフロー収益、いわゆる手数料とかコンサルフィーを稼ぐとがった人財と、ストック収益となる基盤を支える人財、双方が必要となってくる。弊社では、こういった人材を採用・育成するため、ジョブ型とメンバーシップ型人事制度を併用することにより、事業戦略の実現を図っている。

人事制度を説明する。まず、人事制度の変遷について。従来は一本の人事制度で運営していたが、2020 年 4 月に制度を大きく見直し、職務給重視の制度へ移行した。職務給と職能給の割合はおおよそ 7 対 3 となっている。これは専門性評価割合のアップと、これを通じた多様な人材の活躍を狙ってのもの。

ただし、ここまではあくまでメンバーシップ型制度内での制度見直しだったが、社員により専門性を発揮してもらうため、その専門性によってのみ評価する制度、いわゆるジョブ型制度の導入を、2021 年 4 月のアクティブファンドマネジャー制度からスタートした。また、2023 年 4 月には 60 歳以降の定年後再雇用者へジョブ型制度を導入。今年 4 月からは個別領域ごとにジョブ型制度を設定できるフレームワーク、プロフェッショナルジョブ制度をスタートさせることになっている。

資料では先ほど御説明した各種人事制度の位置づけも含めた、採用から配属、異動・登用、それから定年後再雇用に至る弊社人事運営の全体像を示している。

まず一番上、採用については、現在、新卒採用とキャリア採用の 2 つに大別されるが、現在の採用人数はおおよそ新卒対キャリアで 1 対 1 といった割合になっている。足下ではキャリア採用のほうはやや多くなってきている状況。新卒採用は、この中でもいわゆる配属特定のないオープン採用とキャリア採用同様初期配属先があらかじめ定められたコース別・部門別採用に区分されるが、この割合もおおよそ 1 対 1。なので、

採用は、新卒のオープンが0.5、新卒のコース別が0.5、キャリア採用が1といった割合になっている。

その後、人事制度（異動・登用）という帯のところ、その従事する業務領域と本人の希望により、メンバーシップ型、ジョブ型を選択してくことになる。極めて専門性の高い決まった領域のプロとしていく場合はジョブ型を、様々な領域を経験していく方やそういったキャリアを志向する人、ゼネラリスト的な人はメンバーシップ型を選択している。

弊社では、複数の事業・領域をまたいで成長していく人材、例えば資産運用と資産管理といった密接な関係にある領域をまたぐ人だとか、資産運用と市場といった共通項の多い領域をまたいでキャリア形成を行う人材も多い。こういった人はメンバーシップ型の制度の下でキャリア構築していく方法を取っている。

あと、もう一つ重要なのが、弊社は社会インフラを支える事務、システムをなりわいとして、売りにしている会社でもあり、こういった領域に従事する社員は、事務やシステム企画・開発といった仕事を複数領域経験して成長することや、毎年一定の成長が評価されたりすることが適している。こういった社員はメンバーシップ型で評価・処遇されることを希望するし、実際にこれが適しているともいえるので、メンバーシップ型制度の下でキャリア形成をしていく。

このように弊社では、事業の特性からメンバーシップ型、ジョブ型双方を併存させ、キャリアに応じてこれらを選択するハイブリッドなやり方、人事制度の複線化という形を図って人事運営を行っている。

定年後再雇用についてもメンバーシップとジョブ型を両方併存している。シニアの方は、これから多くの仕事をして成長していくというよりも、これまで培った専門スキルを生かしていきたいという方が多い。また、会社側の希望としても、一定の職務におけるプロ度発揮を期待していて、定年後再雇用者においては、ジョブ型制度であるシニアジョブの適用者が約半数を占めている。

弊社のジョブ型人事制度の一類型である、プロフェッショナルジョブ制度とシニアジョブコースを紹介したい。

まず、プロフェッショナルジョブ制度について。弊社の業務領域の中でも、より専門性が高く、領域固有の評価・処遇を望む社員が多くて、かつ外部労働市場との競合も激しい領域に対して評価・処遇するフレームワーク。2024年4月よりスタートさせるが、その第1弾は外部運用商品の企画・設計・販売を行う領域とか、サイバーセキュリティの領域、それからデータサイエンティスト、ビジネスアーキテクチャー、こういった領域をスタートさせたいと考えている。対象者は、基本的にはそもそも希望する人で、最終的には会社も指名し、本人同意の上で決定していきたい。これらの報酬の構成は、基本給与と賞与の二本立てで、基本給与は職務給のみ。

対象候補者の本制度の適用可否だとか職位任命、それから基本給の評価は、対象領

域の役員、それから業務所管部で構成される専門性認定会議という場で審議、評価される。この専門性認定会議には、人事部は構成メンバーに入らず、あくまで現場がその領域のプロの目線で評価・処遇している。本制度適用者は、各領域の外部労働市場水準をベンチマークとして処遇が決定され、その特定領域のプロとしてキャリアを積んでもらうため、原則異動はない。一方、年金だとか退職金、あと福利厚生制度といったものは全社人事制度と同様としており、若いうちから安心して特定領域にチャレンジしてもらうことができる。

続いて、60歳定年後のシニア向けのジョブ型制度である、シニアジョブコースについて。

弊社では60歳定年後、65歳までの方の継続再雇用制度を有しており、この再雇用制度内の一コースとして、その専門性により高い職務貢献が期待できる方向けに、そのミッションに応じて従来のシニア層よりも高い処遇を設定するシニアジョブコースを2023年4月に導入した。

本コースは、シニアジョブ1とシニアジョブ2に区分しており、1のほうは外部との対比においても競争力を有する高度な専門性を軸に貢献していただける方、2は1ほどの専門性はなくても、実務推進において不可欠な人を選定している。このシニアジョブに認定された人の処遇は、通常の継続再雇用社員に比べて2割から3割高く設定をしている。現在、約500名在籍している継続再雇用社員の約半数がこのシニアジョブに認定され、いずれも各人の職務定義書で定義される個別ミッションに従事して活躍いただいている。

ジョブ型制度や専門性といったキーワードと関連するその他の人事施策を紹介したい。

フェロー制度について。企業として学術的な研究・基礎調査を行う人財をフェローに任命。さらに、フェローの卵として、こういった研究、働き方を志向し、その資質もある若手をジュニアフェローという形で任命し、育成している。これらの人財の評価・処遇は通常の人事制度とは違う体系で行っている。

フェローは、一言で言うと研究者で、論文執筆や業界のロビー活動、法律、規制改正の議論等を主導することにより、弊社ビジネスに貢献する人を認定している。企業によっては、実務貢献が高くて、専門性が高い実務者をフェローと定義している会社もあるが、弊社ではあくまでフェローは研究者としており、その任命人数も、ジュニアフェローも含めてせいぜい30名強である。

○新原事務局長代理

それでは、3社さんから御説明いただいた内容について質疑に入りたい。

○水町委員

資生堂さんと日立製作所さんには共通の質問で、新しい職務給になったときのジョブディスクリプションとか職務の評価の基盤に、基本的に純粋な年功的要素はもう入っていないくて、あと、配転可能性というのも入っていないのかという点。そして、もしそうだった場合には、従前の職能給の中には、場合によっては定昇で年功部分が入っていた部分とか、配転可能性というので、それが総合職の基本給に考慮されていた部分があったとした場合に、そのまま職務給に移行時に水平移動したのか、それがなくなった分、賃金が大きく移行時にもう既に上下に変動することがあったのか。これまでの例で言うと、移行時はほぼ水平移動をし、だけれども、実態とジョブの記述等のずれをその後の運用で少しずつ直していくというような例もあったので、その移行時と考え方とのずれをどういうふうにされたのかというのが質問。

三菱UFJ信託銀行さんについては、残されたメンバーシップ型とジョブ型とのバランスというか、特に残されたメンバーシップ型についてお伺いしたい。新しく導入されたジョブ型の新しい賃金は、例えばマーケットプライスでいうと、メンバーシップ型の幅では支払い切れないような非常に高額の人も出たのか、それとも、ジョブ型の人は、メンバーシップ型が負っているいろいろな責任とか負担がない分、低い層に分布していることが多いのか。また、残されたメンバーシップ型では、例えば新卒採用に対応するために、若い人たちの給与はメンバーシップ型といってもこれまでどおり安いままで我慢しておくわけにはいかないのか、ちょっと上げる。逆に言うと、その分高年齢層が下がって、カーブ自体は緩やかなものになっているとか、そういう変化がメンバーシップ型にあるのかについてお伺いしたい。

○株式会社資生堂 田中氏

職務給への移行の際は、年功要素あるいは配転可能性は排除している。実際の移行のステップとしては、説明いただいたように、最初はグレードがそもそも職能資格でもおよそ3段階だったものを、ほぼ3段階に移したので、それは1回横スライドさせて、その後、その横スライドした方のジョブディスクリプションと実際のやっている内容、ファンクショナルコンピテンシーの発揮度によって、場合によってはダウングレードしていくという運用を行っている。

ダウングレードに関しても、導入初年度と2年間、組合との関係で様子を見て、まさに今年から、当社のグレードでいうと、一番上が11で、11から10、10から9のところまでは、アンマッチがあった場合の是正があるという形で、上方に修正する場合には、その1年間の役割発揮度を見て、すぐに次の年度で上方修正するような形を取った。

○株式会社日立製作所 岩船氏

日立の場合も、年功要素と配転可能性は一切入れていない。職能等級からグレードに移すときに、当然、移るところのトランジションがあるが、給与が結果的に下がる方に関しては一定期間のソフトランディング措置を設けて、その下がる分を補填するという措置は暫定的にやった。

あとは、グレーディングの中の給与自体の見直しも定期的にやっていて、特に他社さんとか外部市場の水準を見ながら、グレーディングのレンジ給の見直しを定期的に行いながら、是正を図っていくというやり方を取っている。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

弊社でもジョブ型のほうの分布について、こちらは従事する業務によってその分布を分けており、やはり市場価値の高い領域はかなり高水準のところに、メンバーシップ型の部長クラスとかと同等で、若い人も処遇されるといった形になる。ただし、やはりその市場価値がなくなった場合には、下がる制度なので、この辺りは結構厳しい制度ではないかと思う。

メンバーシップ型に残った人の処遇体系については、基本的に処遇体系自体は大きく変えていない。ただ、近年やはり若年層の採用が年々厳しくなっているので、初任給だとか、あと入社5年目までのカーブは上に引き上げてという形を取っている。

もう一つは、よりめり張りのついた処遇をするということで、早期登用ということで給与を若いうちでも上げるとか、制度の変更は行っていないが、そういった運用の工夫というのは凝らしているところ。

○三瓶委員

資生堂さんと日立さんに共通質問をさせていただきたい。いわゆる職能から職務型へ移行して、マネジメント職の数が減っていくのではないのかなと思う。基本的に会社の目標とか部門の目標、組織の目標というのを理解して、一人一人が自律的に動いていく。そういう中で組織の形も変わるし、マネジメントする長の数というか、1人の長の下に何人いるかというような形も変わっていくと思うので、そうすると、私がいた外資系などの経験からすると、マネジメント職の数は減るのではないかなと思っていて、今のところ減ったのか、またはイメージとして将来それは減ってくると思っているのか、その辺の話をいただきたい。

これに関連して、三菱UFJさんの場合には、資産運用のライン長というのはメンバーシップ型とジョブ型のどちら側に入るのかというのを質問させていただきたい。

○株式会社資生堂 田中氏

確かにマネジメントポジションは減っている。職能的な評価の中で管理職と扱われ

ていて、かつピープルマネージャーではない、組織の長ではないマネージャーというのが600人ぐらいいた。その方々の職務をジョブディスクリプションをつくって分析した結果、ピープルマネージャーと同等の価値をもたらしている方は維持するけれども、そうでない方は、1年間の移行期間を経て、いわゆる一般職のグレードにリグレードしていくということをしたので、実際に100ポジションぐらいがその形で進んでいて、今後もその辺は進んでいくのではないかなと思う。

○株式会社日立製作所 岩船氏

日立製作所の場合も、マネジメントポジションの数は減っている認識で、今回、人財配置のポジションをつくる際に、組織の構成のガイドラインも同じようにつくっており、部下の数を一定以上持つ前提で方針を見直したりしているので、例えばそれよりも下回る部下の数をこれまで持っていた方々とかは、ピープルマネージャーではなくて、我々はインディビジュアルコントリビューターという言い方をしているけれども、そういったポジションに移っていただいているケースがかなりあると思う。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

資産運用のライン長である運用担当役員、それから資産運用部長といったポジションの人は、やはりマネージングだとか、あとは戦略企画とかを担うことが主となり、この人たちはメンバーシップ型に属している。一方で、資産運用部という部の中でアクティブファンドマネジャーと呼ばれる人が20から30人程度いるが、この人たちはジョブ型の制度で、運用成績一本で勝負するといった評価体系になっている。

○三瓶委員

アクティブファンドマネジャーの長の方は、資産運用部長なので、メンバーシップ型ということで、報酬体系も自分たちの組織の稼ぎ頭とは全然違う体系になるということかを伺いたい。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

ご認識の通り、メンバーシップ型で、報酬体系は資産運用部長とアクティブファンドマネジャーとで異なる。

○神保委員

労使コミュニケーションについてお三方に伺いたい。新しい制度を導入するに当たって、やはり労使のコミュニケーションというのは重要なポイントになると思うが、それぞれどのような参画の仕方をされたのか、あるいはどのような論点で話を進めてきたか、教えていただきたい。もう1点は、制度導入後も、設計どおりに周知徹底さ

れているかチェックする必要があるかと思うが、そのチェックする場面や、あるいはそのときに何か改善点があったときに、労使のコミュニケーションの場があるかないか、教えていただきたい。

○株式会社資生堂 田中氏

労使協議は非常に労力をかけて行った。21年に導入したが、この制度の企画自体は17年の末から始まっていて、3年越しで労使協議をした。

ポイントとしては、まず報酬水準のところで、ジョブベースで新しいマーケットに沿った報酬水準にしたときに、今までの上限よりも低くなるような層があったりしたので、そこの処理をどうしていくかというようなところと、要は、いわゆる不利益変更が起こることへの対処という部分と、あとはいわゆる職能的なもの、潜在的な人の能力から、仕事の中身でグレードを分けるということ自体が、もともとの職能の評価に対してもマネージャーに対する評価がそこまで納得していない中で、仕事という新しい価値基準で評価ができるのかは非常に大きな議論になった。

結局のところ、21年に導入してから2年間は、その導入具合の様子を見て、例えばジョブ型を入れた上での目標設定、評価の満足度がどのくらい上がったかとか、そういったところは年に2、3回の組合との協議の中で数字を見せながら経緯を説明してきた。結果的に、比較的フェアであったり、透明性が高まったというところの評価が高かったので、そのまま導入していくという流れになったという経緯がある。

○株式会社日立製作所 岩船氏

職務給自体、まだ組合員に導入しているわけではないので、その部分は今、継続議論中という形ではあるが、全体のジョブ型の話をさせていただくと、会社の目指す方向性は比較的理解していただけたと思う。

やはり理解をしていただくというところと、自分でキャリアをつくっていただくという一歩を踏み出すところがあって、理解をしていただくところは会社もかなり、管理職と経営者を含めて教育というか、説明をかなり丁寧にやった上で、eラーニングとかも含めて全従業員にそれを理解いただくというところでやった。なので、理解度に関するサーベイも取っているが、8割ぐらいの方がかなり理解をしているという返事はいただいている。

一方で、実際に自分のキャリアを自律的に考える動きを取っているかというところ、4割ぐらいの方が動いているというところなので、まずそこできちんとギャップを埋めていくというところが課題と思う。

あとは、その運用に関しては組合とも定期的にコミュニケーションを取っているので、会社の施策の理解というところは、おおむね理解をいただきながら、できてきていると思っている。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

弊社は全面的にジョブ型を導入しているわけではなくて、一定の領域について導入したという形になる。加えてその導入した領域というのは、従業員からもマーケット価値で評価してほしいという要望が高かったところから順次導入しているので、もちろん組合との協議、応諾事項ではあるが、個々の労使協議においてけんけんがくがくになったかということ、そうではなかったと言える。

制度導入後のチェックについては、毎年、運営をしている部署と人事部とで定点チェックをして、それを人材育成委員会という場があるので、そこでの人材の育成状況とか、その辺を役員人事の説明をしながら、評価してもらいながら、必要に応じてチェンジをしていくといったようなことを考えている。

○山内委員

日立製作所の岩船部長にお伺いしたい。先ほど、グローバル共通人財マネジメント基盤を2011年から構築されてきたということだが、グローバルな御社の経営競争力という観点で、この人財マネジメント基盤がどのように寄与していたのかといったところをぜひお伺いしたい。

また、御社は比較的日本企業の中ではグローバル人財マネジメント導入の歴史が長いと思うが、やはり人事部門というのは、例えばファイナンスとかITとかと違って、もともと各国ごとにルール・慣習が違うといったこともあって、グローバル化、コーポレートの中でも苦勞されることがほかの企業さんでも多いと思うので、ぜひ、実際にどういう困難があって、どういったところがそれを解決するポイントだったか、その辺りのお話も伺いできればと思う。

○株式会社日立製作所 岩船氏

最初の質問について。日立グループの場合はビジネスユニットという単位で組織がつけられているが、親会社・子会社という考え方ではなくて、海外のA社さん、国内の日立製作所とかというところが組み合わさって1つのバーチャルなグローバルな組織をつくっている。その中で組織をつくったり、人の異動をするとすると、必然的に国をまたぐので、共通の物差しがないと人事施策が打てないという部分がある。組織上のニーズに基づいてグローバルなマネジメント基盤をつくって動かすというところでは、もちろん細かい課題はあるが、かなりスムーズな進め方ができていると思う。

2つ目の質問について。人事部門は、おっしゃるように財務とかと違って、法的な部分で国ごとのルールの違いが多かったりするが、先ほど申し上げたように、共通の基盤をつくるということはグローバルにやっていくと。その上に各国の制度とかを乗せていくという考え方でやっている。人事部門を日本のメンバーだけではできない

ので、グローバルにプロジェクトを立ち上げて、今、本社のメンバーも海外の人財が半分ぐらいいるが、バーチャルなプロジェクトでグローバル施策を導入するというのをコンサルさんの力も借りながら今まで進めてきたというやり方を取っている。

○井口委員

ジョブディスクリプションについて資生堂さんと日立さんにお伺いしたい。

資生堂様の説明の中で、最小グループでやられるというお話があって、非常に人の意識を高めて良いところもあると思うが、ただ、事業経営との連携という意味では、一定程度ボトムアップではなくてトップダウンも必要になってくると思う。その辺りのジョブディスクリプションへの反映の仕方というのは、どのように運営されているのか。

日立様への質問は、今、標準化というお話があったが、これはどの程度でアップデートしているのか。ビジネスも次々変わってくると思うが、その辺を簡単でいいので教えていただければと思う。

○株式会社資生堂 田中氏

ジョブディスクリプションに関しては、まず、より上位層のレベルのJD自体は既に存在していたので、そのジョブディスクリプションからもう一つ下のレイヤーのグループのJDに関しては、より上位層のJDをベースに分割していくというところで縦のアライメントは取っているところ。

グループごとにつくっていただく過程で、グループマネージャー、課長レベルの方がジョブ、自分たちの仕事を設計するということをやっていなかったので、それをこれからやっていくという育成的な視点も込めて、各グループマネージャーにつくっていただき、そこをHRBPのほうをサポートしながら作成していったという形。上位層とのアライメントは既にあるジョブディスクリプションをカスケードしていく形として、縦のアライメントを取っていった。

○株式会社日立製作所 岩船氏

メンテナンスは、この45職種に対して、年1回、メンテナンス委員会というところが職種ごとにあり、そこで改廃、内容の見直しを定期的に議論する仕組みでやっている。

○柴田委員

職種別の採用に絡んで、お伺いしたい。

まず、資生堂さんに対して。ジョブファミリーは大括りした職種みたいなイメージかと思っているが、職種別の新卒採用した場合に、簡単に言うと人気のあるジョブフ

ファミリーと不人気のジョブファミリーはあるのか。もしあった場合、人材需給のバランスはどのように新卒採用面で手を打たれているのかをお伺いしたい。

次いで、三菱UFJ信託銀行さんに対して。特定領域って基本的にはすごくプロフェッショナル色が強くて、マーケットの価値がほかのメンバーシップ型の方よりも高いお金を払わないとなかなか採用できない方々が対象なのだろうなと理解しているが、そうであればキャリア採用だけで十分なのではないかと思う一方で、新卒採用でもそれをやられている意味合いは何か。

また、我々コンサルティング会社もそうだが、世間でかなりもてはやされている方を持ってきて、本当にみんながみんな成果を自社で上げられるかということ、そうではないケースもやはりあるので、ある種、特定領域で高いお金を払って、ただ、あまりなじまなかった方、あるいはパフォーマンスを上げられなかった方については今後どういう手を打っていくのか。

○株式会社資生堂 田中氏

おっしゃるとおり、いわゆる応募数という観点でいうと、実際に職種ごとに差がある。マーケティングとか営業は非常に応募数が多い一方で、他に新卒採用をやっている領域でいうと、サプライチェーンネットワークは応募が集まりづらいとか、そういうことも実際にある。そうした中で、領域側がいかにその領域の魅力をアピールできるかということで、領域側がそれぞれかなり本気になっていろいろなイベントであったり、説明会だったりに取り組んでいく中で、少しずつその理解が深まっていて、今年はもう3桁以上の応募になっていったというところがある。その辺の差はもうのみ込んでいるのと、あとは実際にマーケティング、営業で応募した方でも併願を可にしているので、ある程度そちらのほうからのシフトというのも実際にはできるようにしている。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

先ほどの新卒をやる意味はどこにこの体系であるのかという御質問について、弊社の場合、いろいろな事業部門があり、この事業部門によっては、とがった人材ばかりが必要な領域ではないところがある。そういったところは地道にメンバーシップ型でしっかり育成してあって、他部門も一緒に領域を経験しながら一人前になっていくという領域も結構あるのが実態。そういう人たちは、やはり新卒採用のオープン採用で採って、いろいろな可能性を見極めながら育てていくというのが向いているので、やはり新卒採用は、一定程度はまだこの時代では必要なのかなと考えている。

もう一つが、いろいろな人がいることは重要だが、これまで培ってきたカルチャーを引き継いでいくことも重要と思う。やはり新卒採用の人はそういったこととなじみやすいところがあるので、当面は新卒採用とキャリア採用を併用する方向性である。

特定領域で雇った人が、成果が出なかった場合にどうするかは、実際に上手くいかなかった人は、御自身でもう辞めたいと言われる方が多いのと、基本的にはその領域でプロ度を発揮してもらうために雇った人なので、処遇を下げることはやむを得ずすることがある。

一方で、その領域で採った人でも別の可能性を持っている人もかなりいる。そこが見えるようであれば、本人とも話しながら配置転換も進めていくといったようなことをやっている。

○大浦委員

目的と効能を伺う。ジョブ型を導入した目的や背景に、資生堂さんと日立さんは、グローバルでのビジネス展開があったので、ジョブグレードを合わせていくことが大切だということがあった。また、三菱UFJ信託さんは、ファンドマネージャーのような特殊な職種域があったので、そこに対応する必要があった。

逆説的に考えると、グローバル展開をしていなくて、特徴的な職種がなければ、無理にジョブ型にしなくてもいいのではないかという意見も出ようかと思う。

そこで、3社様に共通する質問として、導入した目的は何だったのか。そして、当初想定以上に効能というか効果が出ているようなポイント等もあれば伺いたい。

○株式会社資生堂 田中氏

目的については、やはりグローバル化に対しての対応ということで、グローバルで優秀な人材をタレントレビューしていくときに、同じ枠組み、同じグレード、物差しでなければ、まずその比較ができないというところがあるので、ジョブグレードの導入をしたというのが大きな目的。

そういったグローバル化の観点は当然のことながら、副次的な効果としては、やはりジョブに対する意識というか、それぞれの仕事の本当に必要なこととか、より本質的なこととか、より難しいレベルはどういうことかというところのコミュニケーションが上司・部下の間でできるようになったということが評価に対する透明性につながってきているなというのは、皆さんのアンケートを通じて感じるところ。

○株式会社日立製作所 岩船氏

弊社の場合は2つあると思っていて、1つは、国内外のグローバル化が進んでいて、国内外の人財が同じ基準で働いていくことが求められていた。

もう1つは、事業を考えていったときに、やはり目指していく姿とか戦略というところからバックキャストで、組織や仕事というところを考えていくことが求められてきていて、低成長と言われる時代の中で、ミッションや役割、仕事の定義というところから入って、それに合う人財を育てたり、外から獲得してくるというアプローチが

かなり必要になってきていると思う。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

我々が部分的にジョブ型を入れているのは、専門性を強化したい、そこに従事する人を増やしていきたいということだが、大もとの背景には、就業観の変化がある。キャリアを自ら選んで、そこに専門的に従事したいという風潮が徐々にできてきた。これに対応するため、従来から、弊社の中でもキャリアチャレンジ制度、手挙げ制でこの職種に就くということをやっているが、より明確にこの業務というところを選んでもらうために、ジョブ型の制度を部分的に入れていっている。

これによる効能については、多様性に富む人が来てくれるようになったというところは大きいと思う。従来は、近しい雰囲気を持った人だとか、均一的な能力の人が多かったが、大分異色の能力を持った人が集まってくれるようになったと、ここは大きな効果を発揮しているかなと感じている。

○新原事務局長代理

今のお話ですが、我々がヒアリングをしていると、確かにデジタルとか、要するに市場性の高いところからニーズがあって、そこを起点として徐々にジョブ型を拡大させていったという会社が多くて、あまり実はその境界のところを守り切れている会社というのは、私が聞いている限りは多くはないと思う。

それはなぜなのかというと、メンバーシップ型の人たちも将来的に道が開けるのかどうか。それから、会社があまり上手くいかなかったり、処遇が上手くいかなかったときに転職するということを考えておかないと今の時代は厳しいのではないかな。さっき就業観の変化とあったが、若い人はそういうふうに使われている方が多いと思うが、そこはメンバーシップ型で入っている方の中で、人事部に対する意見とか、そういうのはあまり出てきていないかな。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

かなり出てきている。意見の多いところをちゃんと分析した上で、ジョブ型人事制度を入れていくところに入れていこうということで、先ほどの資産運用の分野だとか、サイバーセキュリティとかに入れていく一方で、今後は、いわゆる金融のストラクチャーとかを考える部署にも来年度には入れていこうと。そこはやはり各事業領域、メンバーシップで働いている人たちの事業領域の中でも、ここへこういった形で入れてほしいとか、周りと比べると市場価値はこういったレベルなのではないかという意見を踏まえながら、導入するところは導入していくといった形で、ここは機動的にどんどん増やしていくという方針。

○平松委員

三菱UFJ信託銀行さんに対して。いわゆるハイブリッド型で、特定の領域や組織に対してジョブ型で、それ以外はメンバーシップ型だと。富士通ではいわゆる資格、職能の世界からジョブ型に全部まとめて切り替えたので、それはそれで大変だったが、1つの会社の中に2つあることの方が、逆に混乱する人もいるのではないのかと思う。それで、報酬のレベルを、この領域の人たちはマーケットに合わせて変えるんだよというだけにとどまっているのか、例えば、メンバーシップ型は職能区分の格付で、ジョブ型のほうは職務格付で、格付のグレードなんかも違ったり、ずれていたりとかというところまで全然別物にしているのか、その辺りを少し補足いただければと思う。

日立さんに対して。社外副業は、本人のキャリアの意識を高めたり、自社の仕事を外から見た目でやれるということで非常に良いと思うが、非雇用型にされている。雇用型まで踏み込んで拡大していこうという議論はあるか。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

我々もジョブ型に一気に全部持っていくのかという議論はしていた。ただ、どうしても業務の特性上、いろいろな部署を渡り歩いていながら育てていくような領域だとか、あとは、どうも明確に業務を定義しにくいところもかなり多いという業界の特徴もあったので、外部マーケット対比で明確に処遇が設定できるところについては設定していき、また、希望が多い領域についてもジョブ型を導入していった。

なので、今のところ、まだ限定された領域だけだが、今後、もっとそういったところを増やしていくべきという現場からの意見とか、マーケットの感触も変わってくれば、そこは増やしていこうと思っている。

分ける以上は、評価体系とかグレード体系も全く別物になっていて、メンバーシップ型の方は、職能何級とか、そういった能力評定に基づいて上がっていくのと職務との合算という形だが、ジョブ型の方は完全に職務給だけで、与えられた職務に対してどうだったかということ。価値を創造したかということだけで評価する形で、職位等も全くメンバーシップとは別物で運営をしているというところで明確に区分けをしている。

○平松委員

例えば、ジョブ型ではアップもあるが、場合によってはダウンもある。一方で、メンバーシップ型は基本的にはどれだけとか、そんな違いもあるのか。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

メンバーシップの方も、そんなにアップダウンは多くないが、ダウンすることもある。能力を発揮しなかった場合は、毎年有能力評定によってダウンする人もいるので、

そこは同じかなと思う。ただ、幅は大分違うのと、評価のされ方が大分違う。

○株式会社日立製作所 岩船氏

社外副業の話は、去年10月から始めて、ポジティブに受け止めていただいている。従業員に対しても成長の機会を提供して、仮に異動してほかの会社とかに移ってしまっても、ジョブ型の宿命というか、やはり人の流動化を促進する部分もあるので、ある程度やむを得ない部分もあると思う。

今、非雇用型でトライアルをやっているが、雇用型に行く議論にはまだたどり着いていなくて、ハードルも高いのかなと思っている。まずは非雇用型で、運用とか課題を見極めてやっていくのが先決かと思っている。

○三瓶委員

資生堂さんにお伺いしたい。いわゆる欧米型のジョブ型との違いが、一番、明確に出ているのが昇格要件かなと思う。今の人事制度では、JD要件、FC要件を満たせば昇格となっている。ただ、その要件を満たせばということは、実際に上位職につかなくても昇格なのかなと。そうすると職能と似たような感じがあると思う。ただ、年功的運用の排除と書いてあるので、将来的には、要件を満たして昇格すると同時に、現任の方と入替え等があって、上位職につくというイメージなのか。

もう一つは、目標設定と報酬水準が資料に書いてあるが、報酬水準のところには、競合や世間との比較に基づき高い競争力のある水準という表現がある。ということは、目標設定のときにも、競合や世間との比較も要素として入ってくるのか。

○株式会社資生堂 田中氏

昇格については、ジョブ要件、FC要件は、これは組合ともいろいろ議論したが、全体の業務量の50%ぐらいを、より上の役職の仕事をやってもらうという運用をしている。実際にそこで50%をやってみて、それができた。そして、求められているファンクショナルコンピテンシーも発揮できたという判断がされた場合に昇格するという仕組みを取っているので、やれるであろうではなく、実際やれたというところを半分で見ているという運用をしている。

ここにある累計昇格ポイント廃止というのは、職能のときは評価が5段階のうち4段階目だと何ポイント、一番上だと何ポイントというポイントを何十ポイントためないと昇格できないという要件があったが、それを一切排除した。先ほど言ったように、1個上の仕事を50%やらせてみて、できたら即日昇格されるという運用になっていて、実際そういう事例も出ている。

それから、報酬面のところ、外部と比較するのは最初に処遇方針を変えたときのそれぞれのグレードの報酬水準のベンチマークの話。通常の日々の社員の目標設定のと

ころには、特に外部との比較を行っているわけではなくて、それぞれのジョブディスクリプションの目標に対して求められている水準かどうかで判断している。

○三瓶委員

日立さんにお伺いしたい。2012年から段階を経て改革されている中で、やはり国内、国外、グループ会社、あれだけたくさんの会社の中で基盤をそろえるのは非常に大変だと思う。そうすると、勝手な想像だが、最初の段階では今やっているやり方をみんな聞いて、合わせていくと、最小公倍数的に一旦複雑化して広がって、ただ、それをどんどん整理していったことで本当の共通基盤というのが出来上がって、最終的には最大公約数的に、シンプルで分かりやすくなったのではないか。一旦みんな共通化しようといったときに、風呂敷を広げ過ぎたりとか、そういう大変な段階があったのではないのかなと。そこを乗り越えないと次に行かないと思うが、その辺の御苦労、どんな点があったかということをお伺いしたい。

○株式会社日立製作所 岩船氏

グローバルプラットフォームを入れてくときは、段階的に入れていったが、海外では一般的なアプローチで、あまり大きな議論はなかったと思っている。やはり国内の会社とか製作所本体に入れていくのが一番大変だったが、そこで一番トリガーになったのは、当時のCEO、社長の中西のメッセージが大きく、社会イノベーション事業をグローバルに進めていく前提で考えたとき、日本側が変わらなければいけないと、そのタイミングではかなりトップダウンの視点でやった。

人事的な部分でも、当時の人事部門の幹部もトップダウンでやり、とは言いつつも、みんなついてこないと困るので、ワーキンググループをいろいろなプラットフォームごとにつくって、インプリメントはみんなで議論しながらやるという形で進めていったという、その組み合わせでやった。

○水町委員

人事異動、転勤、特に引っ越しを伴う転勤についての処遇の仕方について、お伺いしたい。

資生堂さんと日立製作所さんに対して。先ほど基本給に転勤可能性、配転可能性が入っていないとおっしゃっていたが、特に遠隔地に行くということを、同意を得つつやるにしても、その場合には別に手当化して、報酬の中に組み込んでいるということがあるのかどうか。

三菱UFJ信託銀行さんに対して。全社人事制度の中で、転勤について従来どおり、人事権としてこれまでどおり遠隔地への転勤も含めてどんどん3年ごとに配置転換をしているのか、それとも、やはりそれに対する抵抗がメンバーシップ型の人たちにも

強くなってきているので、特に引っ越しを伴う転勤は今こういう制度の改革とか工夫をしているというのがあれば教えていただきたい。

○株式会社資生堂 田中氏

我々はジョブ型を入れているが、いわゆる総合職には、ポジションによって全国コースと事業所コースが分かれていて、後者は、全く動かないことが最初から約束されている。全国コースの中では、基本給とは別に、地域手当として今も残っているというのが実情である。

○株式会社日立製作所 岩船氏

給与の中には転勤可能性、配転可能性の要素は全く入っていないが、やはり転勤に伴う一定の費用が発生するので、それは旅費の制度の中で個別に家賃補助をしたり、転勤の補助手当みたいなものを払う形になっている。

○三菱UFJ信託銀行株式会社 森氏

まず、ジョブ型の方の制度の人は、職種柄、転居を伴う転勤は想定されていないので、特に何もない。メンバーシップ型の人は、全国型と地域特定型に分かれていて、全国型の方はいつ転居があってもいいようにということで、もともと給料を少し盛っているのに加え、そうはいつでもやはり転居を伴う異動というのは負担がかかる。そして、やはり社員の感情的にもいろいろ出てくるので、昨年10月から転任手当を付与するようにした。異動するたびに1回当たり50万円を一括で払って、また戻ってくる時に50万払うといった制度を導入した。

○山内委員

一般社員へのジョブ型人事制度導入について、日立さんと資生堂さんにお話をお伺いしたい。これまでのヒアリングでも、全社にジョブ型を入れてしまうというような会社さんもあれば、育成フェーズなので一般社員層は資格制度を維持するといった会社もあったが、この辺りについて、ぜひ少し解像度を上げた形で御説明いただけないかと思う。

資生堂さんに関しては、一旦全社で入れられているということではあるが、例えば、一般社員層でジョブファミリーが変わったときに、厳密なジョブ型でいうと、例えばGG10、プラクティカルの方が異動すると、すぐにそのレベルに行けないので、ベーシックに下げるみたいなのが原理主義的なジョブ型だとあり得る運用だが、そこは例えば少し、半年、1年、2年様子を見るということ、ちょっと職能資格的な運用の要素も入ってくると思う。その辺りでちょっと具体的なところをニュアンス、解像度を上げてお伺いできればと思う。

○株式会社日立製作所 岩船氏

おっしゃっていただいたとおり、JDの導入は、個別JDのほうは非月俸者も含めてやっております。今後、今組合とも議論をしているのが処遇の部分で、そこは職能等級の部分から役割の部分にグレーディングに近い形の、もう一回等級を見直して、それに対するレンジの給与を設定するということで、考え方としては管理職の方々と同じような形で、来年の導入に向けて組合とも今議論をしているところ。

○山内委員

そうすると、実態の運用がどうかはともかく、考え方としては、仕事が変わって、役割が小さくなったら、ダウングレードとか降給もあり得るような仕組みということか。

○株式会社日立製作所 岩船氏

考え方としてはそのように理解している。

○株式会社資生堂 田中氏

まず、一般職層への導入の範囲は、正確に言うと除かれている職種がある。美容職と生産技術職、工場の方々は対象外になっている。

もう一つの質問の、それ以外のジョブ型を導入した一般職層の中で横異動があった場合、例えば、まさにインターナルジョブポスティングでマーケティングから人事に行くとかそういうケースがあるが、そこは最初にお話しした和洋折衷的な考え方で、異動したときには、本来であれば、そのJDに見合う仕事もファンクショナルコンピテンシーを持っていないので下がるべきだが、そこは一定の期間、最初に異動したときはそのグレードを維持して、その間、何回かパフォーマンスマネジメントをやった結果でキャッチアップをしてくださいという運用を行っている。

○柴田委員

資生堂さんに対して。管理職のジョブ型については、和洋折衷ではなくて、比較的厳格というか、1個1個のポストについて評価して、グレードをつけてお金が決まるという制度という理解でよろしいか。そうだとすると、マネジメントポストの議論にあったが、基本的には組織の長のポストにつかない限り、管理職としては処遇されないというのが原理原則論だと思う。一方で、今までの職能資格であれば、ある種、ある一定のお年頃になったら管理職扱いには当然なれるというものから、ちゃんとポストにつかないと管理職扱いにそもそもなりませんという世界に変わってくると思うので、もう7年ぐらい運用されていらっしゃって、そこら辺のモチベーションとか処遇

面の手当てをどうされてきたのかをお伺いしたい。

日立さんに対して。標準JDがあって、そこから個別JDというものを各現場でカスタマイズというか、色付けしてつくっていくことをやられているのだとお聞きして、幾ら標準JDがあるといっても、日本企業の場合、管理職が組織を設計したり、ジョブを設計するというトレーニングを基本的には受けていない。本来であれば将来からバックキャストをして、うちの組織はどうあるべきなのかと。そうすると個々のジョブはこうあるべきで、なので、こういう人が欲しいというロジックを考えられないといけないということだと思うが、それはなかなか標準JDがあっても簡単にはできないのではないかなと思っている。

その点について、日立製作所さんのグループ全体の管理職がちゃんとそれをできているのかの実態や、仮に、できていないのだとすると、これからどういうサポートをしようとしているのか、お伺いしたい。

○株式会社資生堂 田中氏

管理職のジョブ型については、ご認識のとおり。当社の管理職についても、実はインディビジュアルコントリビューター型の管理職処遇のポジションがある。それはコンサルティング会社のスキームに沿って、部下なしでも部下を持っているのと同等かそれ以上のエバリュエーションがなされた場合は、部下なしでも管理職ポジションというグレード。ただし、おっしゃるとおり、職能型のときに部下を持っていたが、インディビジュアルコントリビューター型になった方々が600人ぐらいいて、そこで一人一人のジョブエバリュエーションをして、新たに職務評価のスキームの中でピープルマネージャーと同等のレベルだと認められているポジションは残し、そうではないものはダウングレードしていくということで、少しずつ数が減っているという形。これについては、やはり議論というか、もともといた方々のモチベーションのダウン等は結構あったが、その下の一般職についても今年からダウングレードしていくというのが決まっていたので、より上の層に対しては厳しくしていくということで理解していただくのと、1個ダウングレードした方が成果がより評価されるというケースも出てきているので、皆さん満足はしていないと思うが、納得して動いているのかなと思う。

○株式会社日立製作所 岩船氏

バックキャストで新しい世界、あるべき姿を考えてポジション化していくというのは、理屈としてはそうなのだが、一気にそれを職場のマネージャーの方が全部できるかという、なかなか難しいと思っている。ポイントとしては経営者としての関与。こういうところを目指すから、あなたのその組織にはこういうミッションを果たしていただきたいという経営としての視点と、あとはそれを実行するために人事部門のサ

ポートがやはり大事で、日立の場合はHRBPということでビジネスパートナーの部隊が職場ごとについて、そこがエンド・ツー・エンドで戦略から組織というところを、経営者とマネージャーと連携してサポートしていくというところをやっている。そこをうまく推進していくのが大事かなと思っている。

○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。