

オムロンにおけるジョブ型人事制度のご紹介

オムロン株式会社
CHRO 兼 グローバル人財総務本部長
富田 雅彦

2024.2.6

1. **ジョブ型人事制度変革の目的**
2. **ジョブ型人事制度変革の主な取り組みテーマ**
3. **「役割責任・成果による評価・処遇」を実現する主な制度**
 - ① キャリアパスとグレーディングシステム
 - ② 賃金体系
 - ③ 評価のしくみ
 - ④ 昇格プロセス
 - ⑤ リチャージ・リチャレンジ制度
4. **「自律的キャリア形成・能力強化の機会拡充」を実現する主な制度**
 - ⑥ 公募・応募制度
 - ⑦ スペシャリスト制度
5. **「多様な人財のさらなる活躍に向けた環境整備」の主な制度**

ジョブ型人事制度変革の目的

【社会環境】

人財獲得競争激化、価値観の多様化

- 少子高齢化、労働人口減少
- Z世代が社会・経済の中心に
- 労働市場の流動性の高まり

SF2030人財戦略のビジョン

会社と社員が“よりよい社会をつくる”という
企業理念に共鳴し、
常に選び合い、ともに成長し続ける

【事業競争環境】

求められる専門性・スキルの高度化

- DXの加速度的進展
- 急激な技術革新
- グローバル競争のさらなる激化

SF人財マネジメントの状態目標 = 要件

多様な社員が成長し、価値を高め、社内だけでなく世の中・労働市場でも高く評価されている状態

人事制度変革の方向性

会社は社員に成長と活躍の機会を提供し、
社員にはこれまで以上に主体的なキャリア成長行動を求める人事制度への変革

3つの変革ポイント

①
自律的キャリア形成・
能力強化の機会拡充

②
役割責任・成果による
評価・処遇

③
多様な人財のさらなる活躍に
向けた環境整備

ジョブ型人事制度変革の3つのポイント

① 自律的キャリア形成・能力強化の機会拡充

これまでにない価値創造を可能とする組織能力強化のためには、一人ひとりが自身のキャリアオーナーシップを持ち、社内で貢献できる、社外で通用する能力・スキルを磨き続けることが求められる。

専門性を武器にして活躍するキャリアパスの整備としてのスペシャリスト制度導入、意欲ある社員のスキルアップ・リスキルの支援を強化するための人財育成投資の拡充、自らのキャリアを主体的に選択できる応募制・公募制の更なる拡充を図る。

② 役割責任・成果による評価・処遇

社員一人ひとりの「主体的なキャリア成長」の意識・行動を促進するためには、会社はポジションや仕事に求められる能力・スキル・行動、そして処遇・評価基準を明示することが必要条件となる。

主査の仕事(役割責任)に対する職務ランクの設定基準の明確化および厳正な昇降格マネジメントを行うためのリチャージ・リチャレンジ制度の導入、個人・チームのモチベーション向上を目的とするインセンティブ報酬制度の導入、多様な人財の活躍を促進するための年齢・勤続や個人の属性によらない処遇への見直しを図る。

③ 多様な人財のさらなる活躍に向けた環境整備

多様な人財が思う存分能力を発揮できる環境整備の更なる拡充を図る。これまで注力して取り組んできた生産性を向上させる働き方改革につながる制度・運用に加えて、今後一層重要となる創造性発揮に有効となる制度、例えば副業制度やホームオフィス制度の導入や様々な事情を抱える社員が制約ある中でも最大限力を発揮できる拡充策の取り組みを進める。

ジョブ型人事制度変革の主な取り組みテーマ

人事制度変革の 3つのポイント

① 自律的キャリア 形成・能力強化 の機会拡充

- 前長期ビジョン VG2020**
- 2011～2021年度**
- 自律的スキルアップ支援(17)
 - ・高額外部学習講座受講費用支援等
 - 自律的キャリアチャレンジ支援(18)
 - ・応募制導入、公募制対象会社拡充
 - 社外転身支援制度(20)
 - ・対象年齢の拡大(45歳以上)

② 役割責任・成果 による評価・処遇

- 経営基幹職グレード制度(12)
- 主査グレード制度(15)
- 退職金/年金制度(19)
 - ・確定拠出年金(DC)に一本化
- 評価制度・昇降格制度(19～20)
 - ・最速28歳で管理職昇格可とする仕組み
 - ・経営基幹職リチャージ・リチャレンジ制度
 - ・賞与査定 相対評価から絶対評価への移行
- シニア社員処遇制度(20)
 - ・役割・成果による定年後再雇用処遇

③ 多様な人財の さらなる活躍に 向けた環境整備

- ・在宅勤務制度/サテライトオフィス(17)
- ・短日勤務制度(19)
- ・スーパーフレックス・タイム制(21)

現長期ビジョン SF2030

2022年度

- 人財育成投資拡充
- キャリアパス複線化
 - ・スペシャリスト制度導入

- 短期/中期インセンティブ報酬
 - ・SF賞与制度
 - ・株式報酬制度

- 評価制度・昇降格制度
 - ・主査職務ランク設定基準明確化
 - ・主査リチャージ・リチャレンジ制度

- ・副業制度
- ・ホームオフィス制度
- ・男性育児休業取得促進

2023年度～

- 人財育成投資拡充
- 公募・応募制拡充

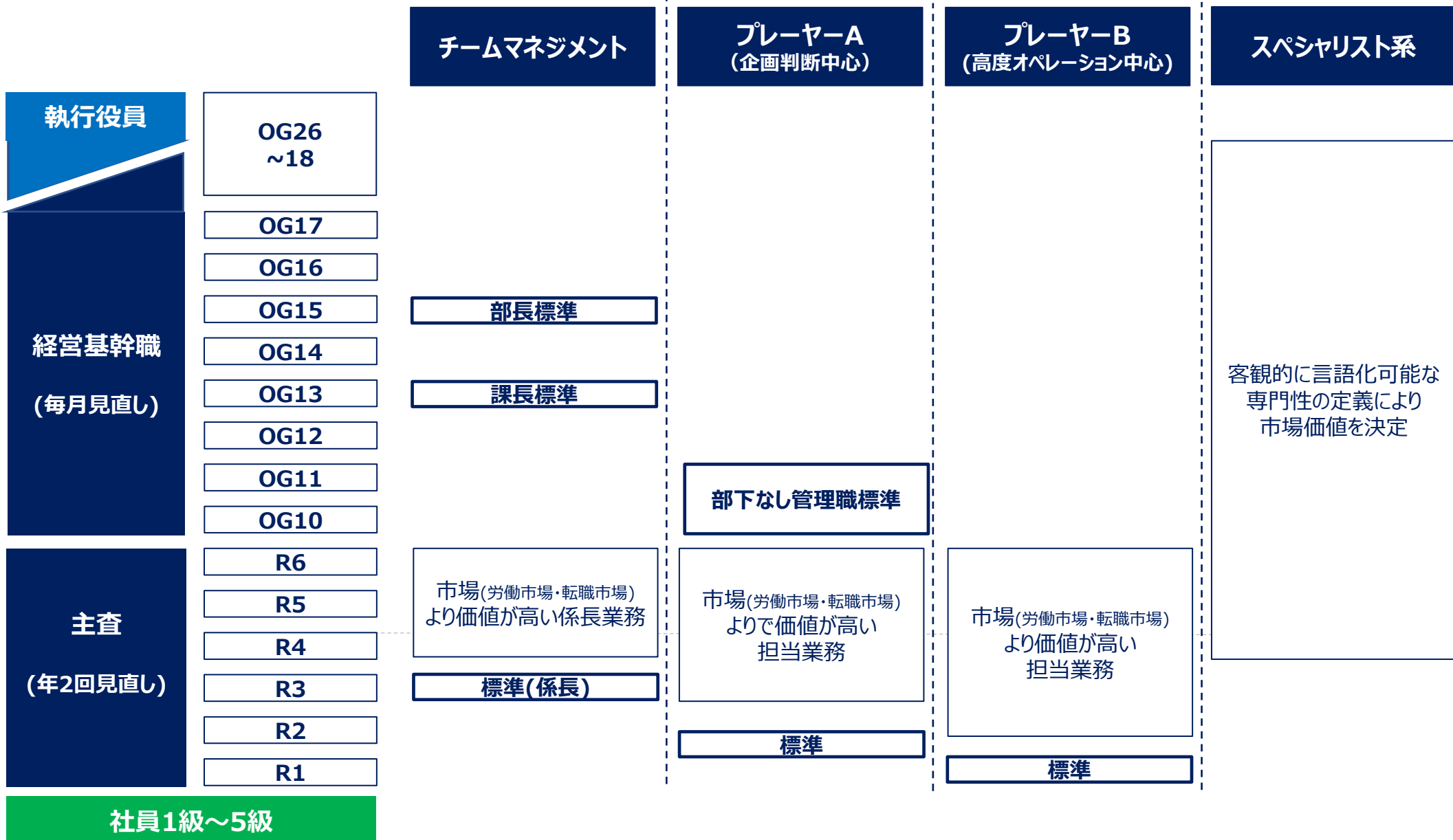
- キャリアパス複線化
 - ・スペシャリスト制度の一職層への展開

- 賃金制度(基本賃金・手当)
 - ・年齢・勤続・個人属性によらない制度に見直し(主査職務給/社1以下資格給への1本化、住宅手当・営業外勤手当等の手当見直し)
- 評価制度・昇降格制度
 - ・評価基準見直し(コンピテンシー評価導入含)
 - ・管理職/主査昇降格の適時適切な実行促進

- 福利厚生制度
 - ・特定の個人属性偏重、社会・経済情勢と齟齬のある財形・融資・厚生社宅制度の廃止

- ・介護と仕事の両立支援 など

① キャリアパスとグレーディングシステム



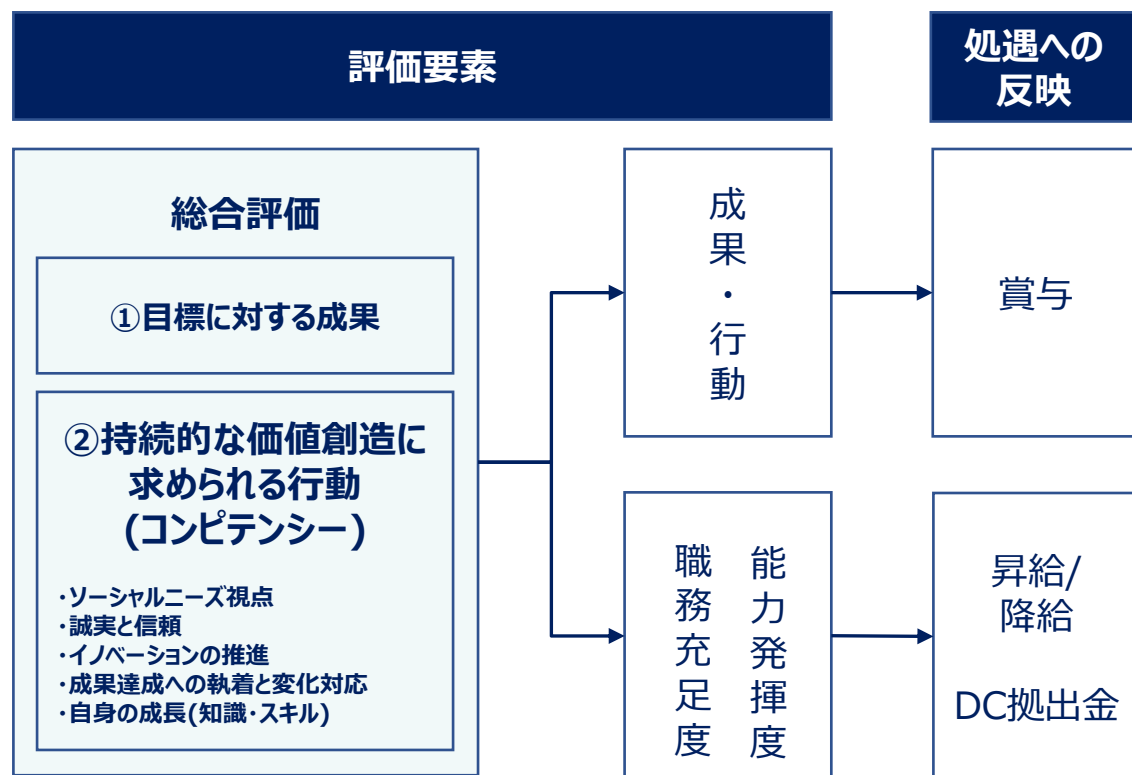
② 賃金体系

経営 基幹 職	管理職・ スペシャリスト	役割給 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 担う役割責任に基づく報酬 ■ 役割等級別のシングルレート方式、月次で洗い替え ■ ハイテクエクセレント他社との報酬ベンチマークにより毎年水準検証
	主査	職務給 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 担う役割責任に基づく報酬 ■ 職務等級/職務充足度に基づく範囲給方式、年2回洗い替え ■ 加えて、持続的な職務充足に対するインセンティブを加減算 ■ ハイテクエクセレント他社との報酬ベンチマークにより毎年水準検証
一 般 職	社員1級 社員2級 社員3級 社員4級 社員5級	職能給 (資格給) 100%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 能力形成段階のため、職務遂行能力(職能)に基づく報酬 ■ 職能資格および号棒により毎年見直し (昇格、1or2号昇号・上限有)
		手当	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実費弁償手当 (通勤・別居・ホームオフィス) ■ 仕事関連手当 (時間外・休日・深夜割増、営業外勤・社外出向・宿日直等) <p>※個人属性による手当はなし</p>

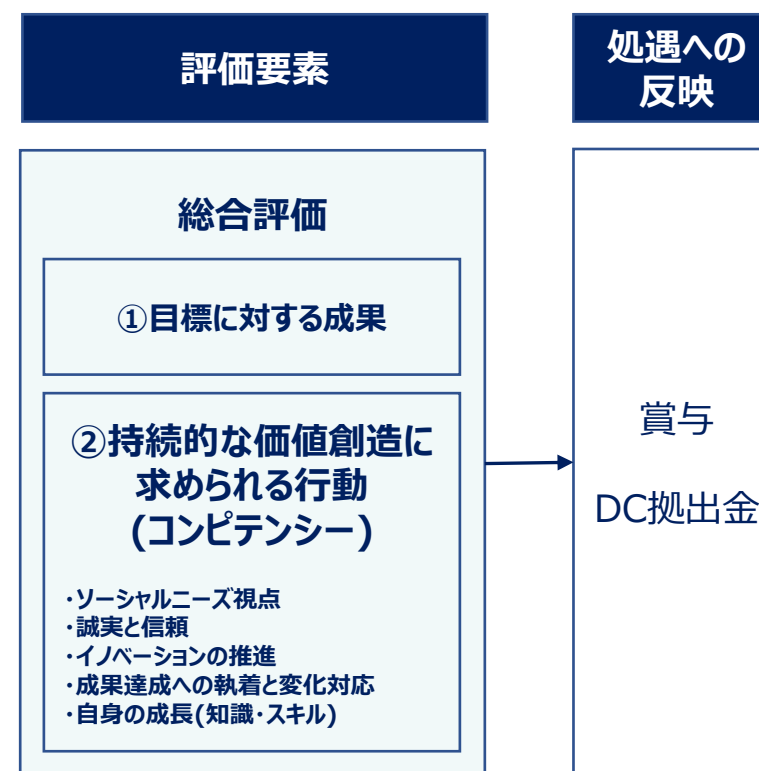
③ 評価のしくみ

- 『目標に対する成果』および『持続的な価値創造のために求められる行動(コンピテンシー)』による『総合評価』を処遇に反映
- 求められる行動の評価基準を明確化し、評価・フィードバックすることで、次なるチャレンジと行動につなげるために、コンピテンシー評価を実施

【一般職】

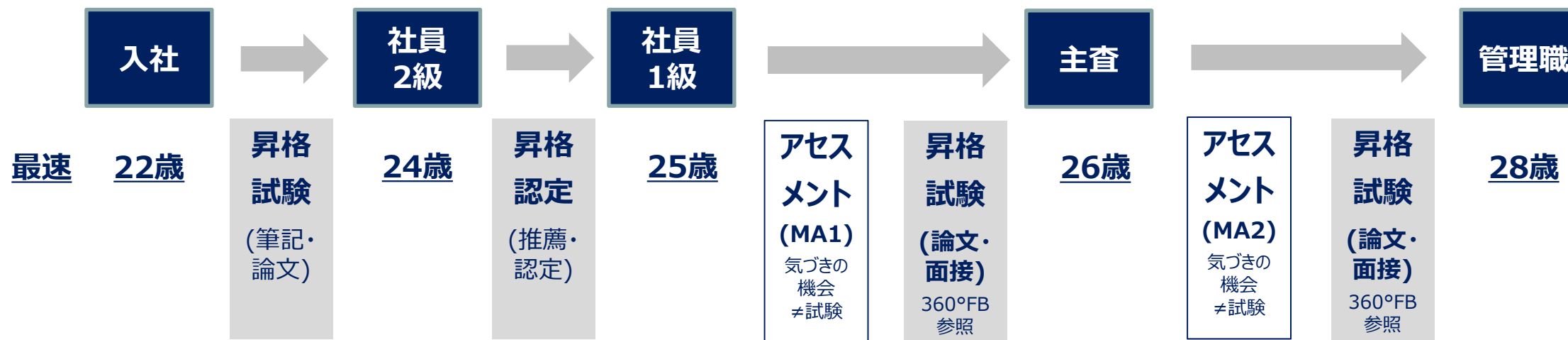


【経営基幹職】

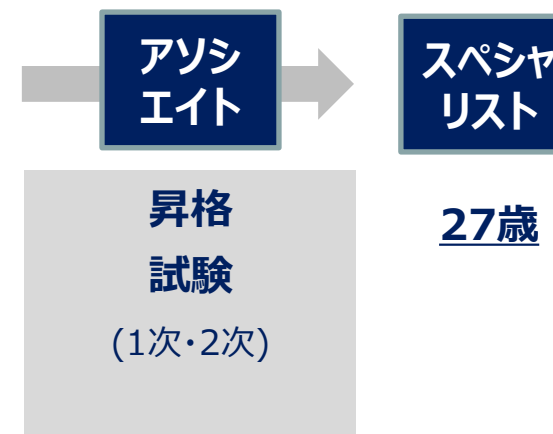


④ 昇格プロセス

■ 新卒入社者(大卒)の場合、最速28歳で管理職登用可能

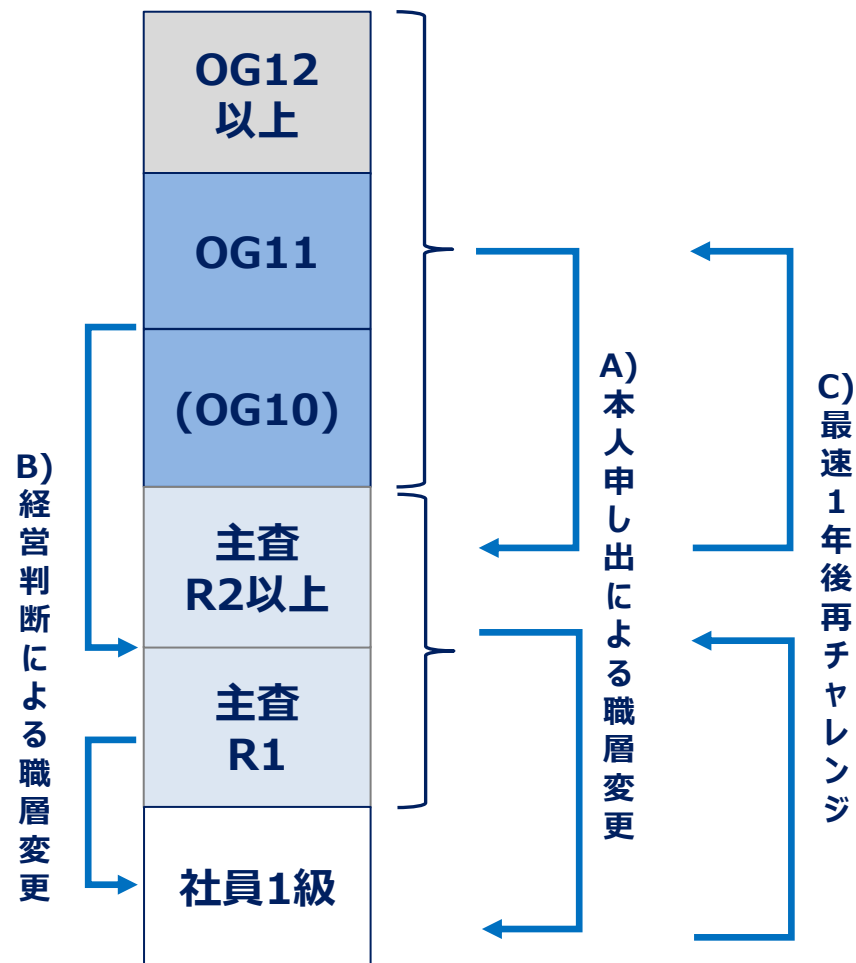


主査 → 経営基幹職	経験年数1年以上、昇格試験有
社員1級 → 主査	経験年数1年以上、昇格試験有
社員2級 → 社員1級	経験年数1年以上、昇格認定(試験なし)
社員3級 → 社員2級	社員3級4号以上かつ経験年数2年以上、昇格試験有
社員4級 → 社員3級	社員4級4号以上かつ経験年数2年以上、昇格認定(試験なし)
社員5級 → 社員4級	社員4級4号以上かつ経験年数2年以上、昇格認定(試験なし)



⑤ リチャージ・リチャレンジ制度

- 経営基幹職から主査、主査から社員1級への職層変更(降格)と再登用の仕組みを、「リチャージ・リチャレンジ制度」として運用



リチャージ(降格)の条件

- A) 個人の意欲・能力状況やライフイベントなど個人事情による制約(介護・育児、本人の傷病等の事情)により、経営基幹職/主査本人から申し出があった場合
- B) 経営基幹職/主査として求められる能力発揮が難しいと会社が判断する場合
 - 【具体的条件】
 - OG11以下/主査R3で2年連続賞与査定下位(2以下)およびPIP実施状況により判断

リチャレンジ(再登用)の条件

- C) 降格後、個別に再登用に向けたプログラムを実施のうえ、
 - ・ 主査R3以上/社1で賞与査定上位(4以上)
 - ・ 面接フォロー状況
 により、経営基幹職/主査への再登用適否を決定

⑥ 公募・応募制度

- 「志があり、準備ができている」 社員の意志・意欲に基づく活躍・チャレンジの機会を拡大し、社員が持てる力を最大限発揮するために、応募制・公募制を促進

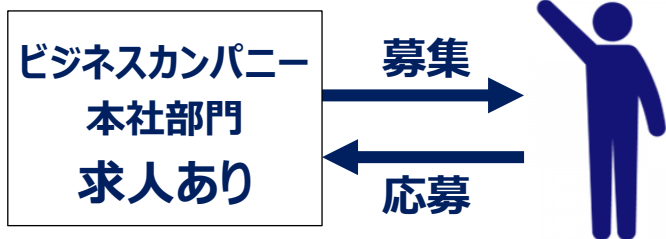
目的

- 社員の意志・意欲に基づくチャレンジ機会(活躍機会)を拡充し、社員が持てる力を最大限に発揮することにより、高い成果創出および社員と会社の成長につなげる
- 事業成長にとって必要な人財を内部から発掘・確保する機会を多様化し、適所適材につなげる

制度概要

公募制度

各部門の求人に対し「手挙げによる異動」ができる制度



異動型

- 異動・転籍を伴う
- 年4回実施

兼務型

- 原籍業務と兼務・業務割合30%・上司の事前承認要
- 通年実施

応募制度

自らを各部門に売込みチャレンジ機会を作ることができる制度



- 異動・転籍を伴う
- 年1回実施（毎年3月21日付で異動）

⑦ スペシャリスト制度

- 事業戦略の達成に必要な競争優位の専門性＝スペシャリティの質・量を充足し続けていくため、「キャリアパスの複線化(高い専門性を磨きつづけ発揮するキャリアパス)」をスペシャリスト制度として設定

スペシャリストの定義

■ スペシャリスト

オムロンが重要とする領域において、業界トップレベルの人財
先進技術とスキルを活用し、イノベーションの創造や高難度の経営課題を解決する人財 もしくは
深い知識と熟練したスキルに基づき、既存事業や業務プロセスのイノベーションを実現する人財

■ アソシエイト

オムロンが重要とする領域において、プレーヤーとしてスペシャリティを発揮する人財。将来のスペシャリスト候補人財

領域

オムロンの技術・事業に必要な専門領域毎に、オーナーが長期ビジョン実現のために、中計毎に領域の更新を実施

【領域】

全社技術・開発、BC技術・開発、健康・医療、SE・営業、生産、品質・購買・物流、理財、法務、IT、ブランド・IR、監査、人事・総務

認定要件、 グレード 決定基準

以下の3つの要素により判断

- ①市場におけるスペシャリティの価値 [35%]
- ②オムロンにおけるスペシャリティの発揮価値(有用性) [35%]
- ③オムロンにおける責任の大きさ [30%]

処遇

- ・毎年グレード評価・設定を行い、各グレードに対する市場競争力ある報酬水準を設定
- ・スペシャリストが組織長も担うことは可

その他、働き方改革の主な制度

- 社員一人ひとりが異なる事情を持つ中で、自身のパフォーマンスを最大化するために、働く時間、働く場所、働き方を選べる環境整備を進めてきた

働く時間

- ・フレックスタイム制(90)
→・スーパーフレックスタイム制(21)
- ・短時間勤務制度(92)
- ・個人別5連続休暇(10)
- ・時間有休制度(17)

働く場所

- ・在宅勤務制度(17)
- ・サテライトオフィス(17)
- ・ホームオフィス制度(22)

働き方

- ・ニューライフチャレンジ制度(99)
→ネクストチャレンジ制度(20)
- ・男性育児休業取得促進(22)
- ・副業制度(22)
- ・介護と仕事の両立支援(23)

EOF