

第9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4月26日（金）10：00～11：30
2. 場 所：中央合同庁舎4号館4階 共用第4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	経済産業省経済産業政策局産業人材課長
大形 航	経済産業省経済産業政策局産業人材課 課長補佐
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 取締役 上席執行役員 最高財務責任者（CFO）
平松 浩樹	富士通株式会社 執行役員 SEVP CHRO
水町 勇一郎	早稲田大学 法学学術院教授
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
高谷 知佐子	森・濱田松本法律事務所 弁護士

(議事次第)

1. 開 会
2. 議 事
企業の実態に応じたジョブ型人事の導入について
3. 閉 会

(資料)

- 資料1 三位一体労働市場改革分科会の開催について
- 資料2 関係者提出資料

資料3 事務局提出資料

○新原事務局長代理

それでは、三位一体労働市場改革分科会を始める。

今日は、森・濱田松本法律事務所の高谷弁護士からジョブ型人事制度の導入・運用に関する法的論点について御報告いただき、その後、事務局の案を基に、取りまとめの議論を行いたい。

事務局の案について。「はじめに」には、新しい資本主義実現会議における目的意識が書かれることになると思う。続いて、事例を並べていて、新しい資本主義実現会議でもかなり議論があったが、企業によって業種も、成り立ちや歴史も違う中で、ジョブ型人事を導入しようとする人たちが、勉強をして自分の環境に合ったものを選び取ることができるようにしてくださいという要望があったということで、ヒアリングを行った20社の事例を並べていくような形になると思っている。また、ヒアリングした際の質疑の内容も事例の中に入れ込んでいる。

最終的にはもちろん事例としてお出しいただいている会社に我々から後進の企業のために情報を出していただきたいとお願いをして了解を頂く必要があるが、一回議論した上ではないと、会社に何度も確認をお願いすることになってしまうので、今回は、ここで議論したことを事務局でまとめたものを会社の了解を取らずに出しているので、資料を会議後回収という形にして、議論を行えればと考えている。

企業が導入するときの指針なので、普通の提言のように、こうあるべきだとか、ここを検討すべきだということではなくて、企業側がこれから考えるときに参考になるようなものにしたい。

それで、本日御議論いただいたものも踏まえて各社と調整し、次回、最終的に全文を接合したものを見ていただきたいと思っている。本日、いくつか事例をお示しするが、こういう論点を書き足りないのではないか、ここは明示しておいたほうがいいのではないか、この会社について、こういう論点はできるだけ聞いていただきたいというのがあれば、本日意見として出していただければと思う。

それから、もう一つ、先ほどお話ししたように、高谷弁護士のほうから、ジョブ型人事制度の導入・運用に関する法的論点について報告いただく。

○高谷弁護士

本日は、ジョブ型人事制度の導入・運用に関して、報告させていただく。本日は、これからジョブ型人事制度を導入しようという企業様に対して、導入時に検討すべき法的問題についてまず解説させていただき、続いて、ジョブ型人事制度を導入した後に生じ得る法的問題について解説をさせていただく。

まずは、新たにジョブ型人事制度を導入しようという場合のプロセスであるが、就業規則に一旦落とし込む必要が生じてくる。

就業規則は、企業に属する社員の方に等しく適用される労働条件について定めているので、人事制度によって実現したい労働条件についても、一定程度就業規則に落とし込まなくてはならない。その際に、各企業が直面するのが、就業規則の不利益変更という論点で、ここは各企業様でもいろいろと苦慮されていると思う。

ジョブ型人事制度を入れたときに、何で不利益変更みたいな話になるのかというと、どうしても職位の洗い替えが生じ、よくなる人もいれば悪くなる人もいて、この問題をクリアしなくてはならない。

労働契約法では、労働条件の不利益変更のために、原則論としては労働者の同意を取ること、同意に基づくことと書いている。ただ、ジョブ型人事制度の対象者が1,000人、2,000人となったときに全員から同意をもらえるかということ、現実問題としては難しいことも多い。結局、就業規則を変更しておきましょうということになり、「就業規則変更の合理性」の問題になる。

就業規則を変更することにより、労働条件を変更しようとする場合には、その就業規則の変更自体が合理的でなくてはならないと労働契約法では定められている。この合理的かどうかの判断に際しては、①労働者の受ける不利益の程度、②労働条件の変更の必要性、③変更後の就業規則の内容の相当性④労働組合等との交渉の状況、⑤その他の就業規則の変更に係る事情、を総合的に考慮して判断するということになっている。

実務的に言うと、恐らく企業で検討する際にも、「変更の必要性」から検討を行うのではないかなと思うので、この必要性から御説明をさせていただく。

ジョブ型人事制度を導入するということ自体に、もともと一定の必要性は必ず認められていると思うが、それに加えて、各企業の背景とか事情とかを踏まえた形で、どのような必要性があるかを精緻に御検討いただいておりますが、その後のスムーズな導入にもつながるものと考えます。

人事制度の変更は、どうしても賃金の変更とひもづけられている。裁判所では、労働条件の不利益変更については、賃金が絡むと、高度の必要性が必要と言われており、変更の必要性を比較的にきちんと検討していただくことが必要と思う。

また、その変更によってどの程度の不利益が生じ、それが許される範囲なのかどうかというのが、次の検討課題になる。

労働者の受ける不利益の程度は、ジョブ型人事制度を導入しようとすると、どうしても、一部の方は労働条件がよくなり、一部の方は悪くなるという不利益が生じる。御相談にいらっしゃるクライアントの皆様からは、頑張っている方にはきちんと報い、そうではない方についてはそれなりの処遇をしたいという御相談があり、そのときに「どれぐらい下げられるのですか」みたいな御質問がある。

ただ、この「どれぐらい下げられるのですか」という御質問に対しての答えは、実はな

なかなかなくて、結局、不利益の程度の検討の際には、どの程度の賃金が下がるのかという可能性だけではなく、それが、その後、回復することができるのかという敗者復活戦みたいなものがあるのかどうか、あと、裁判所がよく聞くのは、賃金原資が維持されているかどうかということ。

加えて、経過措置があるかどうかなどを検討して、不利益性の合理性について判断をされることになる。

こういった就業規則の不利益変更というものをカバーしながらジョブ型人事制度というものが導入されなくてはならないというのが、導入時の一番大きなチャレンジであると思っている。

そのほかに、就業規則の変更については、相当性とか、あるいは交渉の状況についても考慮される。相当性は基本的には不利益の程度というものと一体になって検討されるところで、交渉の状況とあるが、多くの企業の御発表を聞くと、非常に皆様丁寧に説明会を開かれるといったような形で、この辺りの理解と納得を得るという手続は踏まれているのかなと思っている。

次に、運用を始めたときにどのような問題に直面するのかについて。

運用のところは、最初に、どのような役職につくのかという観点での労働条件の決定ということになる。ジョブ型人事制度の肝は、その該当のポジションに適した人を採用できるかどうか、そのポジションに人を配置できるかになると思う。ただ、この点は、導入時に検討されているジョブディスクリプションがあるかと思うので、それに適した人が採用できているかどうかポイントになる。

一番難しいところは、ポジション、ジョブを変更する場面になるのかと思う。日本の場合には、会社が人事権というものを広く持っていて、それとジョブ型人事制度の整合性が問題になる。

特に問題になるのは、ジョブの変更をした際に、人事権の濫用として判断される可能性があるかどうか。この点は、既に関連する裁判例がある。総じて、人事配置なので、変更そのものが何か問題に直ちになるわけではないものの、それが労働条件の不利益な変更を伴う場合に、やはり有効性について厳しい判断がされる可能性が高くなるというのが、裁判例の分析の中から見て取れるところと思う。

○新原事務局長代理

ありがとうございました。これは役所側に提出する報告書なので、我々の審議の参考にさせていただく。実際、我々が、各企業、あるいは産業界と話して思っていることは、今、高谷弁護士が説明された論点というのは、各社ともきちんと認識をされていて、聞かれることの多くは実際にどうやって運用しているかが分からないということで、ここが一番の問題点。

ということなので、結局どこに帰着するかというと、これから御説明する事例でどう各

社が取り組んでいるかというところが一番知りたいということになってくる。

では、指針のイメージについて、経産省の島津産業人材課長から説明いただく。

○経産省島津産業人材課長

※資料に沿って、説明。

○新原事務局長代理

それでは、質疑に入る。

○水町委員

前半の高谷弁護士の話とも関わる点で、報告書をまとめるに当たり、可能な範囲で書き足してほしい。

賃金原資について。恐らく、賃金原資を削ってまで導入しているところはほとんどないと思うが、賃金原資は下げない、もしくは、賃金原資を上げてでも導入しているということがあれば、確認できる範囲内で入れていただきたい。

そして、これはかなりの会社で出てきているが、不利益になったときに、それを緩和するような経過措置を取っていると。例えば調整期間を2年、3年取っているとか、下げ幅を5%にしているとか、いろいろな形で工夫されているということもすごく大切なので、分かる範囲で補充していただきたいということ。

決定的に重要なのは労使コミュニケーション。導入した後の運用で、話し合いをしながら運用するということは書かれているところが多いが、導入の際にも、組合との交渉を粘り強くやったと書かれているが、組合があるところでは、組合の合意を得て導入したかどうか。実は、日本の企業の大多数は組合がないので、組合がないところ、もしくは、組合があったとしても非組合員である管理職に導入したところで、どのように話し合いをして、ちゃんと説得するための説明会をしたり、こういう二重三重の取組をした上で、組合がないところ、組合員、非組合員に対して導入したということが確認できる事象があれば、それを確認して補充していただければ。

○三瓶委員

1つは、ジョブ型に移行することによって、大体課長レベルぐらいの評価者だと思うが、この方の評価能力を一段と上げないといけない。ここは非常に重要な点で、これまでも御説明いただいた企業の方に、PIPを運用するときにはできているかという、本音で言うと、できていないとか、そういう人材が足りていないとおっしゃっていた。

もう一つは、全体を見たときに、比較的等級のスケールみたいなものは画一的な感じがする。これを、外資系、海外の企業と比べると、日本的な画一性が見える。この辺については、これを読んだときに、ジョブ型はこういうものだと思い込まないように、もう少し

違うのがあるということも書く必要があるのではないかなと思う。具体的に言うと、若手の、例えば新卒入社、5年未満の人たちにもちゃんとプロセスがあるとか。ただ、今回の事例の中にはそういう企業は少ないということ。

3点目は、導入に当たって、最初から市場目線というのをすごく強調されている事例もあるが、中には、社内の現状との連続性を重視したもので、市場との結びつきというのはこれからの課題みたいになっている会社もあった。ここは、そもそも三位一体の一つの労働市場の流動性に関わる部分。企業によって、導入の経緯でどちら寄りかが違う。

また、事例を最終的につくる時に、少しどこかハイライトするとか太字にするとか、そんなことが工夫としてあれば、読み手に、この会社の特徴はここだということがより伝わるのではないかなと思う。

○新原事務局長代理

今、例えば三瓶委員が言われたところは、会社に聞いて、何かあれば、その会社の事例に書いていく、なければ書かないということだと思う。そのようにして事実を皆さんに詰めていただいて、できるだけそこに盛り込んでいくこととしたい。

水町先生の意見についても、同じことだと思う。やはり会社によって濃度が違うと思うので、聞いてみて、いや、うちはやっていないんですというところであれば書かず、やっていることがありますかとかいう観点で聞いてみて、できるだけそこを論点として議論してみたいと思う。

これは私自身、皆さんも感じられていることかもしれないが、この半年、1年ぐらいで急激に変わっている。多分、大手の会社などと話をしていると、半分ぐらいが経験者採用、中途採用になっている。これはちょっと前だったら考えられないこと。ビジネスモデルが変わっているときに、有識者であれ、あるいは政府であれ、こうあるべきだということあまりしたくないし、労働法のこれまでの議論と大分変わっているところがある。

そうだとすると、会社が悩みながら対応していることをできるだけ示して、悩んでいる人が全体を読むと、何かそこからヒントが得られるみたいな感じにしたいと思う。

○神保委員

取りまとめに向けて何点か意見を申し上げさせていただく。

まず1点目。労使のコミュニケーションについて。新人事制度導入に当たっては、従業員の納得性や透明性、その後の適切な制度運営を考えると、労働組合や従業員との丁寧な対話が重要である。ヒアリングの中でも、労使で検討を進めてきた過程を話されたところも多くあった。事例の取りまとめに当たって、どのように労使のコミュニケーションを進めてきたのかを、ぜひ、その重要性を含めて伝えるようにまとめていただきたい。

もう少し申し上げると、労使のコミュニケーションも場面がそれぞれあったと思う。制度構築から労使で取り組んでいるところ、ある程度制度が固まってから話し合いになったと

ころ、制度運営を始めてから運用についてお話をされているところなどがあったかと思うが、必ずしも労使は対立するわけではないので、しっかりと制度をつくり上げていくということを考えれば、そういったプロセスにも、焦点を当てていただきたい。

また、役割、職務の変更によって処遇が下がることも十分考えられる。制度構築に当たっての労使のコミュニケーションの中でも相当程度話し合いを重ねてこられたというような事例もあった。プロセスの透明性、公平性の確保や、1on1で丁寧に御説明されているなど、双方向のコミュニケーションの事例についても、書き込んでいただきたい。

さらに、単なる人件費の引下げや、解雇を目的とするような趣旨の制度は、これまでのヒアリングではなかったと認識している。また、業務改善プログラムについても同様であり、いわゆる欧米のような解雇を目的とした事例はなかったと認識している。これについて誤った受け取り方をされることがあってはならず、労働者の納得感を醸成するためのコミュニケーションが重視されていることを、まとめの中に入れていただけないか。

今回は事例を中心にまとめられるということだが、法的留意点を押さえておかななくてはいけないのではないか。中堅・中小企業を支援する観点からも、ぜひ記載いただきたい。

最後に、キャリア形成について。企業の成長戦略や求める技術、求める人材像を、企業がしっかりと示した上で環境を整備することが大事である。ヒアリングさせていただいた企業はしっかりと取り組まれていた。もちろん個人の意識の醸成も大事だが、キャリア形成に関する環境整備は、企業の責任においてしっかりと対応していくことが重要である。

○新原事務局長代理

労使プロセスが論点であるというのはおっしゃるとおりだと思うので、それも、できるだけ事例の中に共通で聞いて取り入れていくようにしていく。

○谷口委員

労働市場を日本全体で見た場合、やはり中堅企業への取り込みというのは、中堅企業のアクションは大事で、そういう中で、事例として東洋合成工業さんが入っているのは非常にいいことだと思う。

中堅企業において多分一番悩ましいのは、これがきっかけで訴訟リスクとか労働争議につながるということ。先ほどもお話にあがった賃金総原資のところは特に悩ましく、合理化努力の中で、業績連動の賞与の部分などが入ってくると、事前には総原資の削減を意図しなくても、結果的に総原資が削減されている状況が起きますが、その流れから様々なリスクを嫌がり導入に二の足を踏むような会社もいらっしゃると思う。法的な部分に関して、重要な点を分かりやすく解説をしていただけると、多分中堅企業にとっても非常に参考になると理解する。中堅企業への取り込みを意識した記載にして頂けると良いのではないかな。

○柴田委員

基礎的な理解の確認だが、これは20社分の事例が最終的には出来上がってくるということか。

○新原事務局長代理

ご認識の通り。冒頭に話したことを再度申し上げますと、企業ごとに状況も違うし、それから、業界、今言った労使関係も違うし、成り立ちも違うし、何を目的にやっているかも違うので、できるだけ数をそろえたいということで、我々がきちんとケースとしてピックアップできたのが20社ということ。

○柴田委員

承知した。リッチな情報量になり、相当意味のある中身になると思う。一方、読み手になった場合に趣旨を考えると、どこの企業が自分たちの参考になるのかという目線で多分御覧になられるのではないかと思います。そのときの参照の軸は何なのかと思うと、恐らくは、これから多分論点とか構成を考えられるのだと思うが、何の目的でやったのかとか、どういう課題意識でやったのかとか、では、自社との共通項がどこなのかみたいな目線で多分ピックアップされるような気がするので、そういう参照の軸みたいなものをあらかじめ入れられておいたほうがいいかなと素直に思ったというのが1点。

あと、これは極力、客観的情報を並べることによって、近いもの選んでくださいねという趣旨だと思うので、どれだけ意思を持った編集をかけていくのか相当悩ましいと正直思う。でも、先ほど高谷弁護士がおっしゃっていたように、導入と運用に当たって論点は幾つか共通的にあると思うので、見方として、「なるほど」という問題意識を持っている企業だと、こういう論点のうち、ここは注意しなくてはいけないねなのか、あるいは、ここだったら気にしないでいいみたいなことが構造的に分かったほうが、整理学になってしまって恐縮なのだけれども、かなり良い情報が集まっているので、どういうアンテナの引っ掛け方と学びを得るかというのは、整理学としていろいろ考えられる余地があるかなと、単なる意見にはなるが思った。

○新原事務局長代理

無論、高谷弁護士が説明された論点について、ここまでやれば大丈夫ですよと書いて、そのとおりやれば大丈夫だよとなれば、それにこしたことはないと思うが、実態は相当動いているので、ここまでやったら大丈夫ということはなかなか言いにくいと思う。実態に水をさすことになる可能性もある。だから、ここでピン止めをして、これをやれば大丈夫ということを役所で言ってくれということになりがちなのだけれども、だんだんプラクティスが変わっていく中で、それはあまりイノベティブではない。その上で、今言われた論点も、我々の問題として考えてみる。

○柴田委員

正確に言うと、多分こうすべきというスタンスは、私も取らないほうがいいと思っていて、例えば論点で、ジョブディスクリプションの作成ぐらいについて、ファクトとして、各企業ではこういう努力をしていたというのは間違いないと思うので、そのぐらいまで項目別に並べたほうが理解しやすいかなぐらいの趣旨。

○新原事務局長代理

意味は、個々の企業の中での整理の順番みたいなものをある程度共通にして、比較ができるように読みやすくするということか。

○柴田委員

おっしゃるとおり。

○新原事務局長代理

承知した。

○伊藤委員

今日は5社の事例で、ジョブ型を軸として、その構成要素が並んでいる。最近の流れとして、人事を、本社のCoE（Center of Excellence）である人事部門がやるというよりも、現場のほうに、事業部門起点でやりましょうという流れ。

今日の高谷弁護士の話の中で、人事権の濫用はいけないという重要なポイントがあった。今まで本社が労働契約法も勉強してやっていたのが、事業部門側に人事権が移動していくと、労働契約法の人事権限の濫用だとか、事例で出したそれぞれの要素に隠れたリスクもあると思う。20社並べると、ここは、この会社のこれはいいいじゃないかといってつまみ食いでもやったときに、実はリスクも一緒につまみ食いしてしまうこともあり得る。

だから、隠れたリスクというか隠れた論点というか、各社ジョブ型を進めるときに、いろいろ対応の仕方があるので、その隠れたリスクも含めた論点を少し明示するというのがあるかなと。

やはり20社見ると、それぞれで共通する部分と、個別に独自で各企業の工夫でやっているところがあって、それも、読み手のほうで考えてくださいねというように委ねるのがいいのか、あまりくどくならないようにしつつ、少しだけ手を差し伸べるように、論点のようなものを入れるのがいいか、そこは私もどちらがいいかという確たる考えは持っていないが、そこは重要かなと思う。

それから、谷口さんが先ほど言われた中堅企業について、今回20社のうち1社だったが、大半は中堅・中小企業で、中堅・中小企業は大企業ほどは変わっていないが、何が今起こ

っているかということ、中堅・中小企業がサステナビリティの開示を始めつつある。中堅・中小なので非上場なのだけでも、言ってみればESGの取組の一環として、「S」に関して、人材だとか人的資本をどのように扱っているかというようなことも、中堅・中小も開示する方向になりつつある。

それは金融機関が融資する際のデータとして、そういうものが入手できると、融資の意思決定もしやすくなるというようなこと。あるいは、中堅・中小企業のサステナビリティデータの標準化も実は始まったりしていて、そういう流れで見ると、やはり中堅・中小もこのテーマと向き合っていくというのが、目に見えている姿なので、新原代理が言われたように、ピン止めする必要はないのだけれども、今動いている中で、多少ちょっと先回りして、何か指針的なものになるといいなと思っている。

○新原事務局長代理

今から申し上げることは私の個人的に感じていることだが、後者は、中小企業でうまく事例を探したが急速に変わっているせいか、正直、まだきちんと説明できるどころはなく、1社になっている。ヒアリングの際も、中小企業はちょっと違うんだという議論があった。

前者は、私が個人的に感じているのは、やはり、ジョブ型は、そうはいっても中堅から大企業のところが多くなる。その問題点というのは、まさに伊藤先生のレポートで言っていることもあるが、どちらかということ開示していったって、自分の説明責任をきちんと果たしていくというほうがいいのではないかと。もともとこうあるべきだというものはないといところから伊藤レポートは出てくると思っている、というのが1つ。

それはなぜなのかということ、やはり日本の組織、これは役所が典型で、先生が言われたように、いいところだけ食っていくというよりは、むしろ安全性ということをチェックすると。上司には危ないですよと言っておいたほうが自分の身は守られるということが多い。そうすると、もちろん固まっていけない制度なので、これ心配、これ心配と言おうと思えばある。だけれども、そうやって書くと、役所も、指針の中でも10個も心配点が挙げられていましたよということになってしまうのではないかなと思う。

他方で、今、これから金利が上がっていくとか、だんだん物価上昇率もモデレートに上がっていくという世界の中で、会社が変貌することはすごく強く求められている。そのスピード感に水をさすことは結構な問題を惹起すると思っている。なので、伊藤先生の御発言は受け止めさせていただいて、そういう我々の問題意識もある中で、どのようにやったらいいいのかということを考えさせていただきたい。

○伊藤委員

僕もどちらかということ進めてほしいので、ジョブ型を進めるためには、心配してあまり積極的にやると駄目だということではなくて、ここをちゃんと押さえておけば、ジョブ型のいろいろな要素をこうやって進められるというように読めるものにしていただくといい

かなと。

○新原事務局長代理

異論はない。水町先生のお感じも聞きたい。今、相当、在来のものとは違うものが出来上がってきているので、何をどこまでやったら大丈夫かということが分かりにくい。そこは、今ここでまとめるときは考えておかななくてはいいかと思うが、いかがか。

○水町委員

これまでも、例えば定年延長とかの大きな変化があったときに、裁判所は新しい状況の中で合理性をどうするかというときに、実は先端的な企業が今このように取り組んでいるということを間接的に見ている。社会的相当性というのも合理性の中に入っていて、社会相場がそう変わってきている中で、変更の必要性がこれだけ大きいし、他社もこのように変えているから、あえて合理性を否定することはないのではないかと裁判官が判断することも多い。

およそこうしなくてはいい、あしなくてはいいというのではなく、こういう先端的な20社が、こういう形で変えていくということが間接的に分かるようなものになれば、裁判所の判断も間接的に影響を与えるということはあると思うので、まとめ方はいろいろ工夫があると思うが、先ほど私が申し上げたような点が、いろいろな企業で形を変えて配慮されているということを外に分かるように示すことによって、変化に対応する経営とか、法的なコンプライアンスというのも変わってくるかなと思う。

○新原事務局長代理

我々もそういう考え方。今、伊藤先生が言われたようなことも、水町先生が言われたような感じで取り込めるかどうかを少し議論させていただきたい。

○山内委員

今し方議論されていることの点と、取りまとめの観点の2点から発言する。

こちら、事例の取りまとめの観点では、既に、実際、要素としては結構入っているが、仕組みだけではなくて、どう定着化して有効性を高めていくか、そういう大きなところの観点について、できる限り追加のインタビュー等して、可能であれば拾っていただけるといいかなと思う。

例えば具体的に言うと、既に要素として入っている会社もあるが、社内の意識改革とか、まさに先ほどおっしゃっていたような人事の在り方の見直しとか、ラインマネジャーの強化とかそういったところ。そういったところが、実際に社内で、この仕組みのアクセプタンスを上げて、定着化する上では非常に重要なので、ぜひお願いできればと思う。

それぞれの事例のディスカッションのとき、どうしても時間の関係で、私どもも全ての

ケースではそこを拾えなかったなと思っているので、可能な範囲でもし追加で情報が取れば、そういったところも含めてやっていただけると、より充実するのかなと思う。

取りまとめの観点でいくと、私も、これだけのリッチな情報を使いこなせる企業や個人は正直限られるかなと思っていて、特に、伊藤先生や谷口委員や何人かおっしゃっているように、中堅・中小企業にも広く見ていただきたいということからすると、シンプルに、どのように、まさにアウトプットを使い勝手をよくしてシンプルに見てもらって普及させるかという観点で、アウトプットのフォーマットを考えるというのは大事なかなと思う。

単純に読みやすくするため、例えば、Word何百ページを読むのは非常にハードルが高いので、シンプルに、一旦、5枚、10枚のパワーポイントを読めば何となくサマリー的に分かるとか、別に分科会として押しつけるテンプレートではないが、幾つかのパターン類型としてはこういったものがあるという事例を、ちょっと読みやすくするための工夫等、ポイント解説等は、これはひょっとしたら民間の仕事なのかもしれないが、せっかくなので可能な範囲で御検討いただけるといいのかなと思った。

○大浦委員

山内委員と同じ意見をしようと思っていた。先進事例がこれだけ出そろったものなので、広く実行性があるものにすることが必要であり、分かりやすさという観点は重要かなと思って意見する。

まず、今日、高谷先生がおっしゃられたように、何のために導入するのかということに関しては、共通してしっかりと各事例の中で記載をしたほうがいいと思うので、私の中では、なぜやるのかということなのだと思うが、その、やる目的に対して、WhatだとかHowだとかというのにいろいろパターンがあるということなのだと思う。

このWhatと言っているのは、例えばコミュニケーションをどうしたのかとか、例えばポスティングのシステムをほかにもやったのか、学びはどうだったのかと、Whatは幾つか出せると思う。これは新原代理がおっしゃるように、あまりこれをカテゴリーとして出してしまうと、それ自体が何かを誘導しているかのようになったり、抜け落ちるポイント等もあると思うので気をつけたほうが良いとは思いますが、やはりWhatだとかHowというのは、整理するときに頭の中に入れることは大切なかなと思う。

例えばWhatでポスティングということをして1つ取ったとしても、学びということをして1つ取ったとしても、そのHowに当たる部分は各社ごとに違いがあるわけなので、例えば、一律にWhatでジョブディスクリプションの整理をしましたということだったとしても、それをどのくらいの粒度でやったのかとか、全部やったのかというHowには、まだばらつきが出ると思う。

例えばということで、WhyとかWhatとかHowという1つのフレームについてお話ししたが、この形でレポートを出すということよりも、この整理を裏方でやると、このWhatをなぜこの会社はやらなかったのだろうかとか、このHowになぜしたのだろうかというように整理

する中で疑問が出てくるのであれば、場合によっては追加でヒアリングをしたりする中で、このレポートがより立体的になるのではないかなと思う。今申し上げたのは、理解しやすいような整理の仕方を、より今後工夫できるという話。

整理という観点以外に、要素として盛り込んで、読み手に対して魅力があるとすれば、例えば苦勞ポイントというか失敗例というか、各社の中でも幾つか苦勞をされたポイントだとか断念したポイントなどもあったと思うので、この辺りを事例に入れると、より立体感が出てくるということや、このぐらい異動したというような実績、これもどこまで書けるか分からないけれども、変化の具合というようなものを書いてみるというのもポイントかと思う。そうゆうようなことを、フレームを置いて整理してみるというものも1つかと思う。これが何か誘導することになるのであれば、苦勞ポイントとか実績というような具体論が出てくると、読み手にとってはより取り込みやすい話になるのではないかなと思う。

○井口委員

柴田委員、あるいは大浦委員がおっしゃったように、項目を変えることによって分かりやすくするという手はあると思う。特に、今、投資家、あるいは企業の中で、人材版伊藤レポート、これがバイブルというか皆さん読まれて、それで共通言語のようになっていて、特に5つの共通要素があるが、そういったものをうまく使って、もう少し項目立てとかをやれば、皆さんの理解が進むかなと思った。

○平松委員

富士通の事例については、必要なものはどんどん出していききたいと思う。そのときに、中堅・中小企業の人が入るときに、どういうことが不安なのだろうとかというのは、いまいち僕もびんとかなかったりするんで、そういう観点でいろいろ御質問いただければ、どんどん追加でお答えしたいということと、確かに読みやすいように項目を合わせて整理をしてくというのも大事だが、もう一つは、やはり読み物として面白いことが重要。その企業の思いとか戦略とかが現れているような、ストーリー性も壊さない程度の整理をしていただけるといいなと思う。

記載が足りないなと思うのは、現場に権限委譲すると、HRBPの役割がすごく重要になってきたという話と、それから、仕組みががらっと変わるので、社員の人たちはいろいろと不安になる。そうすると、いかに情報をオープンにしていくかというところで、これはデジタルを活用していろいろな情報をオープンにすることで、制度が変わったけれども、みんな変わろうとしているんだということの安心感が、いろいろなリスクを抑えているみたいなこともあるので、その辺のところもぜひいろいろ補充していただければと思う。

○新原事務局長代理

委員のご指摘を踏まえ、ストーリーを壊さない範囲で、ある程度この項目を共通化する

ということをやった方が良いかもしれない。大形補佐、どうか。

○経産省大形課長補佐

できると思う。今、並びとしても、まず皆様の導入の目的。次いで、労使コミュニケーションとかプロセスのところ。その後、等級、評価、報酬といったところ。あとは従業員の方のリスク、労働移動といったところ。その他の取組といった、おおむねの順番で今並べて記載させていただいたが、それをある程度共通の項目立てでお示しするといったことはあり得るかなと感じながらお話を伺っていた。

○新原事務局長代理

ハイライトをするといったことも含めて、もう少し読みやすくするということ。

多分、これはだいたい200ページ弱ぐらいになると思う。我々の思いとして言うと、これだけの時間をこれだけのメンバーをかけたので、精緻度を上げておきたいと思っている。これだけの企業の協力をいただいて、こうした作業をやるというのは民間ではなかなか難しい。なので、ここに、コンサルタントの方とか、いろいろな方が、これを読めば、ある程度、会社が何をやっているか分かるというぐらいの精度にはしたいと思っている。けれども、その結果として、これを全ての人に読めといったって無理だねという議論があると思う。

これは、メディアにも協力をお願いして広報する際に読めるものと、本当に導入を考えたいときに人事部がきちんと勉強する際に読めるものとを程度仕分けていくと。

そのときに、我々が念頭に置くのは、どちらかというと、人事部が読んで読めるもの。本当に悩んでいる人が読んで読めるものにすること。その結果、多くの人に読んでもらうことを考えたときにそれでは確かに分からないよねというところは、皆さん言われたとおりなので、そこは何か広報のやり方を、皆さんに御協力いただいて考えていくのかなと。ぜひ、その辺もお知恵を拝借して、いろいろなところに売り込んでいただけるとありがたいが、そのように多層的に考えてみるというのはどうか。

○三瓶委員

私の経験からすると、人事部の方は200ページ読むと思う。部署によって全然そういう感覚は違うが、人事部が一番丁寧に読む。だから、問題は人事部がない中堅の会社というのがあって、そのときに誰が読むのかというのが決まらなくて読んでもらえなくて、先ほどの中堅・中小という話があったときに、そこへどうやって届けるか、誰に読んでもらうかというのが一番鍵かもしれないなと思った。

○新原事務局長代理

もう最後になってきているので、我々がアプローチしていった感じもちよっとお伝えし

ておくと、なぜ中小企業の事例を1社しか見つけられなかったのかということがある。これは、ジョブ型というのは、きちんと評価をしてやっていこうという感じなので、中小企業の場合は、実態は大企業よりもずっと流動的だと思う。出入りも激しいし、人数が少ないので、それぞれの人が何をやっているか見えている。そうすると、簡単に入れ替えたりする。そうすると、我々が議論をしてみて思ったのは、これだけのコストをかけてドキュメンテーションをつくってみたところで、それはほとんど今と変わらないですよという議論が多い。

そうすると、まず我々の一番のターゲットは、中堅から大企業。今、すごく変わっているので、恐らく、大企業でジョブ型の導入を考えていないところはないと思う。でも、そういう人たちは、何をどうしていいか分からないので、そこにはきちんとアドレスしたいなと思っている。

ただ、今後は、このシステムというのが中小まで含めてどんどん広がっていくということを考えると、今、人事部がないところというのもあったが、そういう人にも、あるいは社長さんにも読めるものはつくっていかなくてはいけない。我々がつくるのがいいのかどうかは別にして、これをどう展開するかは多面的に考えていかなくてはいけないのだと思っている。

○水町委員

中小企業で今何が起きているかというのを、私が知る限りでちょっとだけお話しすると、中小企業はそんなに年功カーブがきつなくて、そもそも、年齢にかかわらず大体フラットな賃金をもらってきているので、職能給を職務給にして、賃金を能力に応じたものにしようというインセンティブがあまり働いていない。

その中で、今、中小企業が何をやっているかという、評価制度をきちんと見える化しようと、職務と評価の見える化、賃金制度まで変えるかどうかは別にして、どういう仕事に対してどういう評価をするかというので、評価の透明性を高めようとしている。その評価の前提として、職務。かつ、今、労働時間を短くしなくてはいけないので、実は多能工化が起きている。

この人がこの仕事をするのではなくて、併せてこっちもサポートするとか、こっちの人もち。その前提として、今、誰が何の仕事をして、それに対してどういう評価をするかというので、今、大企業で起きていることと必ずしも同じではないが、実は評価の見える化と透明性、公正さを高めようというのは、中小企業でも同じような動きがある。なので、実は、職能給を職務給に変えるというところ、ジョブディスクリプションを全部明確にするというところは、今の中小ではそんなに参考にならないかもしれないが、運用しながら、どう評価をして、何に対してどう評価をしながら透明性を高めていくかというところは、恐らく中小でも参考になるところがいっぱいあると思う。大企業で、同じ背景ではないところであっても、こういうところを見てもらうと参考になるよと、見せ方によっ

ては外にアピールできるものになると思った。

○柴田委員

これからまとめられるに当たって、もしできればお願いしたいと思うのが、ある目的に応じて、多分、組み方のモジュールの組合せがあるような気がしていて、例えばジョブグレードは当たり前だが、ジョブポスティングなどのサブモジュールも必ずある。これは、キャリア自律をさせようと思ったらこれをやる、どういう目的意識を持っていると、どんなモジュールの組合せが多いのかというのが透かし見えると、先ほどおっしゃったつまみ食いはなくなると思う。我々はいろいろな事例を聞いているので、キャリア自律させようと思うと、それはジョブポスティング大事だよねと。あるいは、自律的なキャリア意識の開発は重要だと分かるのだが、多分そんなに知識がない方は、結構What's Newがあるような気がしていて、目的に応じて、どういうモジュールの、論点と言っていいいかもしれないが、組合せがみんなやっていることなのかというのが透かし見えるような構成にしていただけだと、ありがたいなと思った次第。

○新原事務局長代理

非常に今日は充実した議論ができた。

今日皆さんから頂いたご意見を踏まえ、さらにしっかりしたものにして、それをどう広報していくかも含めて御相談をさせていただければと思っている。次回については、作業状況によって御相談させていただきたい。どうも今日はありがとうございました。