

ジョブ型人事推進会議議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：令和6年9月5日(木) 13:50~14:40
2. 場所：総理大臣官邸 2階大ホール
3. 出席者：

岸田 文雄	内閣総理大臣
林 芳正	内閣官房長官
新藤 義孝	新しい資本主義担当大臣
武見 敬三	厚生労働大臣
齋藤 健	経済産業大臣
村井 英樹	内閣官房副長官
小野 直樹	三菱マテリアル株式会社 執行役社長
掬川 正純	ライオン株式会社 代表取締役会長
木村 有仁	東洋合成工業株式会社 代表取締役社長
小泉 文明	株式会社メルカリ 取締役会長
古出 眞敏	アフラック生命保険株式会社 代表取締役社長
高橋 秀仁	株式会社レゾナック・ホールディングス 代表取締役社長
高橋 誠	KDDI株式会社 代表取締役社長CEO
竹内 康雄	オリンパス株式会社 取締役代表執行役会長
時田 隆仁	富士通株式会社 代表取締役社長CEO
長島 巖	三菱UFJ信託銀行株式会社 取締役社長
橋本 修	三井化学株式会社 代表取締役社長執行役員
東原 敏昭	株式会社 日立製作所 取締役会長代表執行役
樋口 泰行	パナソニック コネクト株式会社 代表取締役執行役員プレジデント・CEO
山口 敦治	ENEOS株式会社 代表取締役社長 社長執行役員
山下 良則	株式会社リコー 代表取締役会長
吉田 憲一郎	ソニーグループ株式会社 代表執行役会長CEO

(議事次第)

1. 開 会
2. 議 事
ジョブ型人事を導入した企業との意見交換
3. 閉 会

(資料)

資料 各社のジョブ型人事の取組について

○新藤新しい資本主義担当大臣

「ジョブ型人事推進会議」を開催する。

日本経済は大きなチャンスを迎えている。目標であったGDPも600兆を超えて、そして、設備投資も106兆円というペースで進んでいる。この大きなチャンスを、本当に新しい経済のステージに移れるか、そして、それを定着させられるか正念場だと思っている。その鍵を握る大きな一つが、この持続的・構造的な賃上げ、これを起点とした所得と生産性の向上である。そこに、このジョブ型の移行、ジョブ型人事というのは極めて重要だ。労働流動性を高めるため、これが我々の根っこのところで大きなテーマとして進めてきた。

本日は、このジョブ型人事を導入されている最新の企業のトップの皆様にお集まりいただき、それぞれの取組方針において御意見を御披露いただきながら、今後の政策の方向性について検討していきたい。

大勢の方にお出ましいただいた。時間が限られており、せっかくの機会だが、お一人2分40秒という枠組みがある。御理解と御協力いただければありがたい。

まず、三菱マテリアルの小野社長、発言お願い申し上げる。

○小野社長

当社三菱マテリアルは、国内の炭鉱、金属鉱山の経営をルーツとする150年以上の歴史を持つ会社である。現在は「循環をデザインする」ということをビジョンとして掲げ、銅を中心とした非鉄金属資源の循環、高機能素材・製品の供給を国内外で展開している。日本発の長い歴史と伝統を持つ、いわゆる重厚長大産業の一員になる。

こうした背景を持つ当社では「4つの経営改革」として、CX・DX・業務効率化、そして、人事の変革、HRトランスフォーメーション、略してHRXに取り組んでおり、そのHRXの中の一つの施策として、管理職社員に対して2022年に「職務型人事制度」を導入した。

導入した理由は2つ。

1つ目は、事業競争力の強化のために、多様な人材をタイムリーに配置する必要があったということ。

2つ目は、自律的な課題解決能力を持つ組織と人づくりを目指す中で、役割の明確化が必要であったということ。

この職務型人事制度の設計においては、まず、等級・報酬・考課体系を整備した。一人ひとりが担う職務の役割と責任に応じた職務評価を行うことで、等級グレードを設計し、その上で外部のベンチマークデータを用いて報酬水準を決定した。また、各人の業績結果と発揮された行動面、2つの軸で構成する考課体系としている。

導入に当たり、職能資格から職務を軸にした制度への大きな転換となったため、制度運用に大きな責任を持つ組織長に対する人材マネジメント講座を実施している。

また、毎年開催している経営陣と従業員の対話機会であるタウンホールミーティングにおいても、職務型人事制度をテーマとして取り上げ、理解の促進と浸透度合いを高めることを推進している。

この制度を導入した効果として、従前の職能資格をベースにした制度に比べて、待遇の根拠が明確となり、経験者採用が進むようになったこと、年次によらない積極的で柔軟な人材登用の推進、年次管理や予定調和的な人材配置からの転換、推進などが挙げられる。

○掬川会長

当社も一昨年からジョブ型の人事制度を導入した。導入目的は、当社にとって戦略を立案するのは重要であるが、それを実現するのはあくまで人ということである。当社の社風は、どちらかというとおとなしい社風であったけれども、よりたくさんのお出でを促すという目的を持って、この新しい人事制度を導入したということが背景にある。

お出でと申し上げたとおり、自分たちが自律的にキャリアの設計を自ら描き、それを実現していくためには、どのような経験と能力を積んでいけばいいのかをポジションごとに明確に規定をして公表するということが大変重要な今回の人事制度改革の第一歩とした。

それから、どちらかというところ画一的で受け身な人事制度であったという反省があり、部長なら報酬は一緒、本部長なら報酬はどこでも一緒ということに差をつけて、より会社にとって大きな貢献をする部長、そして、より会社にとって戦略的に重要なポジションの方ということに報酬の格差をつけていく。このようなことを実際に実行している。

このようなことから、様々な制度変更をするとともに、そのキャリアプランを実現するための様々な支援、ライオン・キャリアビレッジと名をつけているが、こういったものも用意して、自分たちの成長を実現するための会社としてのサポートということも同時に実行している。

最後にもう一つ。当社は10か国、日本以外でも事業をしているが、実は既に海外のほかの関係会社においては、このジョブ型人事制度はとうの昔から入っており、日本だけがそうになっていなかったという状況。これからグローバルに人の回流を進めるという中にあって、この人事制度の統一というのは一丁目一番地という思いから、遅ればせながら日本も実現したところである。

○木村社長

我々はこのそうそうたる大企業の中では唯一の中堅企業であり、半導体向けのハイテク材料、グローバルニッチトップとして経産省にも認定をいただいている企業である。

ジョブ型人事制度の導入の目的は、急増する需要に対してどのように応えていくかということで、中長期の事業成長に向けて、最重要である人材育成と採用競争力の強化を図るために管理職を対象に導入した。

まず、役割と業務の内容を分かりやすくした。さらに、報酬水準を引き上げ公正な処遇ないしは評価制度を整えた。それと同時に、管理職に対して仕事の半分は人材育成という

ことで、人材育成をロールの半分として定めた。

また、そのように定義をしても、追いつかない部分があるので、キャリア開発と能力開発プログラムを拡充して、リ・スキリングに努めている。

さらに、オペレーションでそれを実現しようとする、社員同士がぎすぎすしてしまうということもあるため、チームビルディングやワークショップによって人の心に根差した関係性、お互いに信頼できる関係性をつくって、実効性を上げた。

10年で当社は売上150億から300億、営業利益は5億から35億で7倍、株価も400円から10,000円で25倍という成長をしている。社員も500名→1,000名に倍増しており、このような成長を支えているのが、現在の人事制度と人材開発・組織開発である。

結果、優秀な人材採用、さらに個人パフォーマンスの最大化、優秀な人材の登用、そのスピードのアップ、毎年のエンゲージメントサーベイでの仕事のやりがい、成長実感、効力感というところが定量的に上昇している。

今後、さらに賃上げをして若手登用も増やし、表彰も強化して、経済の好循環、さらに賃上げということを体現していきたい。政府にはこのような制度や取り組みを後押ししていただき、また、表彰もいただき、これを礎にしてさらに頑張っていきたい。

○小泉会長

メルカリは、創業して11年、年間の流通が約1兆円、社員数約2,000人のいわゆるベンチャー企業であるが、私たちはソフトウェアカンパニーなので、会社を支えているのは人材だと思っている。

イノベーションの源泉はメンバーの多様性であり、現在、約50か国のメンバーが集まっている。エンジニア組織では、既に社員の半数が外国籍であり、社内では基本的に英語を中心にコミュニケーションを取っている。

評価制度をはじめとした人事制度については、テックジャイアントと呼ばれるようなアメリカを代表するインターネット企業と同様の制度を築いている。日本だと少し馴染みのないところがあるが、例えば株式のインセンティブ報酬をはじめとした処遇などを導入して、きちんと評価をしていくということを徹底してきている。バリューを発揮すれば昇給していく仕組みで、当然、昇給幅についてもかなり大胆に実施しており、子会社の社長では、30代前半の社長も出てきている状況である。

日本全体を見ると人材不足が課題であるが、特に高度なIT系の人材は非常に不足している。先日、額賀衆議院議長に同行し、インドのモディ首相を訪問したが、私たちはインドにも開発拠点があるといえども、改めて日本・インド間の人的交流が重要だと認識した。

外国人材の獲得については、ミスマッチを防ぐために長期のインターンシップをしているものの、ビザの種類によっては銀行口座がつかれない等の壁がある。創業外国人材と同様に、一定の条件を満たす外国人材について、口座開設要件を明確化していただければと思っている。

また、新しい事業として、今年3月からメルカリハロという短時間でアルバイトができるスポットワーク事業を開始し、既に500万人を超える方々に登録していただいている。非常にニーズがあると実感しているが、その中でも、事業所をまたいだ労働時間の通算の管理の見直しや所得税の問題などを解決することによって、働き方の多様性を確保していくことが重要だと考えている。

○古出社長

当社は、変化の激しい中で持続的に成長するためには、多様な人材が自律的に働くことが重要と考え、2021年に「主体性」をキーワードに、人財マネジメント制度改革を実行し、職務等級制度、いわゆるジョブ型人事制度を導入した。

改革に当たっては、経営が一枚岩となって明確にコミットすることが重要と考え、社長と各部門の役員でプロジェクトチームを組成して、2年間で86回、合計126時間もの時間を使って議論を行った。

また、制度導入に際しては、社員のエンゲージメント向上にも力を入れた。人事主導ではなく、担当役員から管理職、管理職から社員へと丁寧な対話プロセスを複数回実施した。また、社員との座談会や動画、専用サイトなどを活用し、マルチチャネルで経年的に理念浸透を図っている。

さらに当社の特徴として、制度改革に合わせて人財マネジメントの戦略マップを策定している。人財マネジメント戦略が経営戦略に基づくことを明確にした上で、職務等級制度だけでなく、人材育成や働き方も含めた人財マネジメントに関する様々な仕組みが、ばらばらではなく統合的に機能するように努めている。

制度の根幹は職務記述書である。非管理職も含めた1,600もの全ポストについて職務記述書を整備し、全て社内公表し、透明性を確保している。職務記述書は、キャリア形成の道標となるだけでなく、採用や育成、人事評価など、人財マネジメントのあらゆる場面で活用されている。

そして、最も大事なことは、制度を理念どおり徹底して運用することだ。そのため、社長をトップとし、各部門の役員で構成される「人財マネジメント政策委員会」を設置し、データドリブンで実証的にモニタリングを行いながら、PDCAを実践する体制を整えている。

○高橋秀仁社長

レゾナックは、2023年1月に旧昭和電工と旧日立化成が統合して誕生した半導体の後工程材料で世界一の会社である。私は、統合新会社の設立を新たな創業と位置づけ、典型的なJTCであった旧昭和電工、旧日立化成とは全く異なった新しい会社をつくらうと思っている。ジョブ型人事制度は導入するだけでは不十分。それを運用する経営陣の本気度こそ重要であると考えており、また、レゾナックの人事制度改革の本質はここにある。

レゾナックが実質統合され、私が旧両社のCEOに就任した2022年1月、新しいパーパスとバリューを導入した。最初の1年は、徹底的に従業員に向けてパーパス・バリューの重要

さと自分の考えを発信した。年間で国内外の70拠点を訪問し、タウンホールミーティング、ラウンドテーブルを100回以上行った。現在、この活動は3年目になる。

レゾナックにとってジョブ型人事制度導入の目的は、実力主義の徹底、年功序列の排除、適材適所の追求である。実力があれば年齢に関係なく登用する。きちんとバリューとパフォーマンスを発揮できなければ、業務改善計画に取り組んでもらい、改善が見込まれない場合にはほかのキャリアも考えてもらっている。健全な従業員の新陳代謝は、企業の活力に不可欠。

統合3年目を迎え改革による効果が見えてきた。当社では、新しい文化をつくる目標に対し、私とCHROの今井が拠点を回り、肌感覚をベースに次のテーマは何にすべきかを道中で議論し続けている。

私はGEに勤務していたことがあるが、GEと日本企業の最大の違いは、企業戦略でもポートフォリオ運営でもなく人事への向き合い方だった。グローバル企業では、CHROはCEOのパートナーとして従業員と経営をつなぐ役割を担っており、CEOと一緒に拠点を回りながら人や組織文化を見ることに注力している。日本の多くの企業では、CHROという役割が定着、機能していない。CEOが単独で改革に取り組んでも人事だけで取り組んでも変革はうまくいかない。CEO、CHROが両輪で取り組むことが必要だ。

○高橋誠社長

KDDIは、2020年の夏から「KDDI版ジョブ型人事制度」と銘打ち、ジョブ型の人事導入、浸透を行っている。

まず初めに、その導入目的についてだが、KDDIは、事業が持続的に成長していくために、近年、非通信領域への事業拡大を進めており、新たな事業領域で成功するため、専門的な知識あるいはスキル、これを持つ人材がより不可欠になってきた。社内外から優秀な専門人材を惹きつけて、育成するためにジョブ型を取り入れた。

また、課題として、シニア層が増加する一方で、若手の社員の「挑戦心」や「成長心」が低下してくるというおそれがあったため、この状況を改善、会社全体の活力を高めるために、人材マネジメントの転換をやっていかなくてはいけないということで不転の覚悟で取り入れた。

KDDI版ジョブ型人事制度の特徴の一つは30の専門領域である。各領域の専門職務、あるいはそのスキルを具体的に示して社員が専門性を深耕するということを後押ししている。

2つ目は「KDDI版」の象徴と言えるもので、共創・協業を通じて組織を成功に導く「人間力」というものをしっかり重視していこうというものである。それは、ジョブ型人事制度によって外部の人材がたくさん入ってくるので、今まで我々が大事にしてきた企業の本質的なフィロソフィーというものをしっかりとキープしていかなくてはいけない。この両輪を果たしていかないと、今までの企業文化というものを保つことができない。この辺りに非常に配慮しながらやっている。

また「KDDI DX University」という社内向け教育機関を設立して、専門性の向上を進めているところ。

ジョブ型人事導入による効果としては、経験者採用が過去10年で大体10倍になっており、具体的には、2013年度の約30名から昨年度は385名に達した。また、戦略領域における「プロ人財」の比率、これがやっと35%程度まで持ってきている。また、40歳未満の若手の管理職が3年間で2.6倍に増加しており、このジョブ型人事制度は若手には非常に受け入れられていると考えている。

今後もしっかりと浸透していきたい。

○竹内会長

当社は設立100周年を迎えた2019年に総合的な企業変革プラン“Transform Olympus”を打ち出し、グローバルメドテックカンパニー、つまり医療機器の世界企業を目指し、グローバル・グループ一体経営の体制に舵を切っている。

オリンパスは、本国以外の売上高の比率が長年80%を超えている、グローバルでの競争が宿命づけられている製品ライフサイクルの全体をカバーする企業で、全ての経営資源をグローバルに活用する必要がある。

近年、あらゆる環境が急速に変化をする中で、競争に打ち勝ってサステナブルに成長していくために、旧来の日本的なシステム中心の経営から脱却し、経営資源で最も重要な人的リソースを最大限に活用する経営の転換を図っている。そのためには、人事制度をグローバルに統一し、世界中の人材を有効活用できることが必須であるため、日本特有の年功序列的あるいは画一的な人事制度はジョブ型人事制度に転換し、人材を活用できる基盤を整備してきた。

グローバル標準のジョブ型人事制度の導入によって、世界規模で適所適材の促進、ハイポテンシャル人材の獲得・登用、プロフェッショナルな人材の育成強化を進めている。

マネジメント職の職務等級は世界共通としており、評価制度も目標管理と併せて共通化した。さらには、報酬体系も医療の事業において競争力を確保できる水準に変革している。

また、日本の人事制度を改定すると同時に、DEIの面でも進化している。昨年4月には、CEOには、当社の社歴の長いドイツ人が就任し、より多様性に富んだ執行体制となっているなど、トップマネジメントをはじめ、主要なポジションで大きくダイバーシティー化が進んでいる。

このように、世界競争に勝っていくためにも、最も重要な人材の確保は今後ますます重要な課題になってくると考えており、人種やジェンダーに関係なく環境に合わせた対応を継続的に取っていく。

○時田社長

私は2019年の社長就任以降、富士通を持続的に成長する企業にすることを目指し、社会における存在意義となるパーパスを定め、それに基づく全社変革を進めてきた。特に、人

事制度は、企業活動を支える基盤として注力しており、その柱としてジョブ型人事制度を導入した。

グローバルで競争に勝ち抜くためには、経営戦略に沿った組織設計及び人材ポートフォリオが重要との強い考えを持ち、最高人事責任者（CHRO）の平松とともに経営のフルコミットメントをもって変革を推進してきた。

当社の変革のポイントは、単なる制度の変更ではなく、人材マネジメントの在り方そのものを見直したことである。

具体的には、現有人材をどう生かすかではなく、事業戦略を起点に組織を形成し、必要な人材を配置していく適所適材型の人材マネジメントに変革した。それに伴い、採用や配置に関する権限は、人事部門から各部門へ移譲した。

評価・報酬については、年功的な運用を廃し、個人の職責に基づく制度に移行し、社員のチャレンジを促している。また、社員が自身のありたい姿に向けて自律的に学び、キャリアを形成していけるよう、オンデマンド型の学習の提供や社内ポスティング、いわゆる公募制、手挙げ制の大幅な拡大によって行動変容を促している。

その結果、多様な人材が、国や組織を超えて流動化し、内部労働市場の活性化につながっている。これからも信念を持って変革を続けていく。

今後、ますます労働人口が不足する中、一人当たりの生産性向上は必須であり、従来の年功序列型では実現が難しい。今回の指針が日本全体でのジョブ型人事制度の普及に寄与するものと考えている。そして、外部労働市場の流動性が高まり、労働者全体の賃上げにつながることを期待している。

○長島社長

信託銀行は、銀行業務以外に資産運用や資産管理、年金、不動産といったプロ領域のビジネスが多いというのが特色である。ジョブ型人事の導入目的・背景としては、そういった専門的な領域の人材の獲得、あるいはリテンションがだんだん難しくなっていることがある。

人事制度の改革について、専門領域ごとに外部労働市場、マーケットを踏まえて評価項目や報酬水準の設計をするという制度を導入している。また、異動の制限によって専門性の追及が可能になる。そのような制度を入れた。

銀行であるので、社会インフラの基盤を支える人材、例えば事務をやっている方や支店で営業しているような方もたくさんいるため、従来型のメンバーシップ型の人事も維持しつつこのジョブ型の人事を併用する“一国二制度”という複線的な制度としており、「メンバーシップ型」と「ジョブ型」が両方存在している。

人事制度改革の効果であるが、プロフェッショナルの採用やリテンションに効果がある。また、社内の人も、プロフェッショナル領域で働いてみたいという意識が増えている。

そして、処遇や評価項目を外部と同じようにしているので、旧来型の社員よりも処遇が

上がったとか評価が納得できるといった効果もある。

さらに、異動を基本的にはしないで、ずっとその専門領域でやっていただくため、不安なく業務に集中できるという声も聞こえている。

今後、どんどん世の中は多様化していくので、このようなニーズは増えていくと思っている。したがって、この領域を増やしていきたいと考えている。

○橋本社長

当社グループは2003年に職務等級制度の導入をしている。以来、20年あまりジョブ型人事の実施をしており、今日に至るまでいろいろな試行錯誤を繰り返しながら人事改革を行っている。

導入時の目的は、成果と報酬のミスマッチによる結果的な高コストの解消、年功的昇格によるモチベーションの停滞の打破、成果志向の若手抜擢の推進、この3点になる。

また、試行錯誤を繰り返す中での人事制度の改革のポイントとしては、管理社員に職務等級制度を導入する一方で、一般社員に対しては育成を重視する観点から、職能等級制度を導入しており、いわゆるハイブリッド型で進めてきている。

また、全社員共通で会社業績と連動した賞与も導入している。

また、異動のしにくさ、これを緩和するために、昇降格あるいは降格時の報酬の減額というところを緩和する等の措置も行っている。

いわゆるジョブ型とメンバーシップ型の適正なバランスを模索しつつ、運用見直しを継続しているところ。

人事制度改革の効果としては、導入時の目的であった3点はいずれも進展した。

2015年頃より、特に外部人材の獲得を強化する中で、重要な制度的基盤として貢献をすることとなった。

今後の展望としては、2010年代後半以降グローバル化が進む中、人材マネジメントを推進すべくグローバル共通グレードの導入、あるいはグループ統合型人材プラットフォームの導入などの基盤整備を進めている。

また、国内市場の流動化が進む中、外部市場と連動した等級・報酬、こういった設定などを徹底するとともに、社員の自律的キャリア開発を支援することでモチベーションのさらなる向上を図ってまいりたい。

最後に、導入時の目的を完遂するため、いまだスタッフ系、コーポレート系の一部に残る年功的昇格の運用、こういったことの解消や、業績評価、報酬配分のめり張り、強化、こういったことを積極的に進めていきたい。

○東原会長

今後、環境エネルギーあるいはDXと生成AI、それから、健康とか医療、地域創生などの取組をいよいよ社会実装していくフェーズに入ってくる。そのときに求められる人材は、様々な課題を自分事として捉えて、そして、多様な人材を巻き込みながら展開できる人材

だ。そういった主体性のある人材を育成することがイノベーションあるいは改革の鍵になると考えている。

今回まとめられたジョブ型人材指針の焦点となっているのは、キャリアの自律的選択で、自らがどのような社会課題に取り組み、そして、解決していくかを考えて、そして、その仕事を自らのキャリアとして主体的に従事していく、そういうことが重要だと考えており、日本全体の改革の基盤になると確信をしている。

三位一体労働市場の改革分科会で、日立は、経営戦略に連動した人材戦略としてグローバル共通での人材マネジメント基盤、あるいはジョブ型のマネジメントへの転換を紹介した。今、日立は27万人の従業員がおり、6割がノンジャパニーズである。したがって、この基盤を共通にするということが、日本も含めて非常に重要になってくる。

私自身、今後、日本経済が発展していくためには、個々の企業の枠を超えた人材への取組が必要と考えている。日立も今、他社との相互副業の取組や、リカレントのところで教育の基盤を他社と共同で基盤をつくるなど、あるいは、日立を辞めていく方も結構若年層でいて、挑戦的に辞めていく人は大いに結構であるが、そういった人が、また力をつけて戻ってくるときのアルムナイネットワークというのを整備して、人材の流動化ということにも力を入れている。

今後、こういった個社の枠を超えてオールジャパンで取り組んでいくこと、そういう活動に貢献をしてみたい。

○樋口プレジデント

私は新卒でパナソニックに入り、12年働いた後に一旦パナソニックを退職してアップル、それから、マイクロソフトなどの外資系に勤めて、25年ぶりにパナソニックに復帰して今の仕事をして7年になる。したがって、ジョブ型が大変進行している外資系と、当時全く導入されていなかった日本企業、両方を経験している。そこで、もともと危機感を持つきっかけになった話を少しする。

7年前にパナソニックに復帰して驚いたことがある。あるとき本社のフロアを歩いていて、スタッフが何人かいて、そのときに「ところあの件、どうなっているかな」、「ちょっと聞きたいことがあるのだけれども、誰が担当しているのかな」と聞くと、「みんなです」という答えが返ってきた。これは1回や2回ではなくて何回もあった。

それから、「これ、誰に聞いたら一番分かるかな」と言うと、「いや、誰に聞いてもらっても結構です」と。「対応しますので」という答えだった。そのときに、一人一人の職務の定義がはっきりしていないということを感じたと同時に、スタッフの数かなり多いなと感じた。外資系だったら1人でやっているところ、何か3人ぐらいよってたかっているようなイメージを持ったことを覚えている。

同時に、特に20代、30代の社員の成長の仕方が外資系に比べて極めて遅いということで、アカウントビリティというか仕事ははっきりしていないため、責任感も希薄になり、結

果に対するコミットもなく、それに対する評価も曖昧になり、ひどい場合は本人に対する評価のフィードバックもなされていないケースもあった。

自分の身につけるべきスキルも定義されていないので、自分はこの職務でプロフェッショナルになるのだという自覚なしに時間を過ごしてしまうと。その結果、成長が遅いだけでなく、自分のつけている付加価値の定義、それから、市場価値というものの認識もやはり薄くなっていく。したがって成長プランも組めない。

会社からすると、組織としても生産性が測定しにくくなる。そして、何人必要なのかというヘッドカウントの設計もできなくなる。そして、もっと言うと、指示されたことだけをこなしていくということで、自分の頭で考えなくなってしまう、個性もなくなり、自ら事を起こすようなプロアクティブな人間とはほど遠い人間になってしまう。これが結構日本企業で起こっているような気がする。

また、人材あっせん業の方からこんな話も聞いた。

転職を希望してパナソニックを含む日本企業の方が面談に来るが、「何の仕事をしていますか」と聞くと、真顔で「〇〇課の課長をしております」という答えが、1人や2人ではなく出てくる。何のミッションで、具体的な業務は何で、あなたの強みは何かと聞くと、答えに窮する。

したがって、成長分野の労働移動、リ・スキリング、ジョブ型導入という仕組みは大変重要なのであるが、社員が企業にもたれかかるのではなく、自分の市場価値を自分で上げて、自分のキャリアを切り開いていこうという意識・意欲を醸成することが一番競争力につながるのではないかという意識で取組を進めている。

○山口社長

急激な脱炭素化に向けた動きをはじめ、事業環境が大きく変わろうとしている中、企業として持続的な成長を遂げるためには、一人ひとりの社員がこれまで以上のスピードで事業の変革を推し進める必要がある。

一方で、このような状況下、旧来の年功的な評価・昇進といった能力を軸とした人事制度のままでは、社内に横並びの意識をはびこらせ、社員の挑戦や変革への意欲が低減しかねないと危機感を抱いていた。

こうした現状を脱却し、成果に対する強いコミットメントや社員の自律性を高め、重要なポジションへの優秀な人材の配置を促進するため、22年4月から管理職に対してジョブ型人事制度を導入した。この新しい人事制度においては、経営の意思に基づき、事業や職務の価値を序列化し、職務の価値と報酬をバランスさせている。それにより、年齢や経験にかかわらず職務の価値に応じて処遇することが可能になった。

加えて、長期雇用と人材育成は引き続き大切にし、社員には自律的なキャリア形成を求めつつ、会社は支援体制を整備している。

非管理職についても、23年4月からコース別人事制度を導入した。非管理職は、育成段

階であることも踏まえ、引き続き能力を軸とした職能制度を維持しつつも、役割に応じて支給する役割給も導入したことで、職務と報酬との関連性をより高めた。

今回の人事制度改革の効果として、ポスト就任者の平均年齢が若返り、若くても優秀な人材が重要なポジションに配置され、活躍しており、年功序列の意識を変えていく第一歩になった。

また、自律的なキャリアを意識づける狙いもあったが、24年4月の定期異動においては、324件のポスト変更のうち4分の1強の93件で自ら就きたいポストを申請するポストチャレンジという制度による異動が実現した。こういったことから、自律的にキャリアを考える意識も浸透しつつあると捉えている。

○山下会長

弊社は1936年から、八十数年前に理化学研究所のベンチャー企業として設立した。大田区のものづくり企業であるが、ベンチャー精神を持ちつつグローバルに発展してきたつもりである。

1977年にオフィスオートメーションを提唱して以来、機械にできることは早く機械に任せて、人間はもっともっと創造的な仕事をしようというコンセプトの下、事業を展開してきた。私自身考えると、どのように人間が働くことが本当に幸せなのかを突き詰める道のりだったと思っている。

2020年に、コピーの会社からデジタルサービスの会社が変わろうと変革を宣言した。すると、業務のプロセスや人事の制度など、相当刷新をしないといけず、その一つに、リコ一式のジョブ型人事制度を22年の4月に、管理職も一般職も全部、全社一斉で導入した。苦勞したけれども、過去の仕事や経験よりは、現在の実力とか意欲で抜擢しようということ、適所適材の徹底をすること、もっと難しい仕事もチャレンジすることについて報いようということなど、自律的に学び続けることや、会社と社員が対等な関係になるという意思を相当社員と共有してきたつもり。

管理職はマネージャー職とエキスパート職の2系統になっているが、特に、専門性に貢献するポジションはマネージャー職と同一に位置づけた。全社一律の昇格試験もなくし、役職定年も廃止した。大卒で入社してから20代でマネージャーになることも可能な制度にしてあるため、これからどんどん若返っていくのではないかとと思っている。

私自身は、入社32年ぶりに本社に帰ったときに、先ほどの樋口委員と同じ思いであり、こんなに分かりにくい社会では駄目だと思って、日頃歩きながら、本当にあなたと、全社員に、世界中の8万人に、仕事を通して世の中に何の役に立っているのか説明してくれというのを語り続けて7年経った。このジョブ型人事制度の運用はとても重要で、これから進化させていく。これが、社員のモチベーションが企業の宝だという私の考え方の浸透だと思っている。

○吉田会長

当社は、役割を軸としたジョブ型制度を導入して10年となる。この制度は、人という資本を生かす取組と認識している。私からは、人的資本の最適配分に関して、3つの視点で述べたい。

まず、人的資本そのものである個人について。

社員にとって属する会社の社会的存在意義、パーパスを実感できることが大切。この実感が、人的資本の最適配分の中で、その会社でキャリアアップして、より大きな役割を担うという個人の動機の基盤となる。そして、キャリアアップは個人の資産形成にも直結する。

また、政府が拡充するNISAは、人的資本を生かした価値創出への長期投資である。これも資産形成につながるものである。

次に企業。

企業の役割は、社員の自立を支えて、ジョブ型制度などを通じて人的資本の最適配分を実現することである。

なお、企業内労働市場整備という点では、当社は長年、社内募集制度を実施、拡充している。

企業成長のための人的資本の重要性は論を待たない。私は、投資の失敗よりも人事の失敗のほうが影響が大きい場合があると考えている。多様な事業を抱える多くの企業は、今、事業ポートフォリオの最適化が求められている。ここでも、Capital Allocationだけでなく、Human Capital Allocationが重要。

最後は、国。

労働市場での人材流動性を上げ、人的資本の最適配分を実現することは国レベルでも求められている。この分科会で議論されたジョブ型制度やり・スキリングの浸透は、企業を超えた人材流動性の基盤になる。

政府が後押しするスタートアップでも、Human Capitalがあれば、Capitalはついてくるはず。国として目指す資本主義が、human centricのものであることを期待している。

○齋藤経済産業大臣

ジョブ型人事視点指針の取りまとめに当たり、皆様の御協力をいただいた。心より感謝申し上げます。

いかにこの人事制度が重要で、優秀な人材を引きつけグローバルでの競争に勝っていく、そのための変革、この先頭にトップの方が立っておられる、その覚悟を感じることができた。

パナソニックコネクトさんのお話は何か目に浮かぶような光景がたくさんあったし、KDDIさんの人事制度改革の効果として、経験者採用が10年で10倍になったことや、プロ人材比率が35%になったことなど、大きな成果も上げられているのも感じられた。

今後、労働供給制約が厳しくなり、人材の価値はこれまで以上に高まっていくだろう。

したがって、人材への投資はますます重要になってくる。トップランナーである皆様には、日本企業の人的資本経営を引き続き牽引していただくことを大いに期待したい。

経済産業省としても、一人一人が自らのキャリアを選択する意欲ある人材が、個々の企業の競争力を高めていくだろうと思っており、ひいては日本経済全体の成長につながっていくだろうと考えている。約600社を超える企業が参加する人的資本経営コンソーシアムを通じて、実践と開示を両輪で進めるとともに、リ・スキリングの後押し等を通じて、我々としてもしっかりバックアップしていきたいと思っている。

○武見厚生労働大臣

今日は、貴重なそれぞれの会社におけるジョブ型推進の事例を御紹介いただき、感謝申し上げます。

労働行政を所轄する立場で、企業と個人との関係というものが確実に大きく変わってきているということに改めて実感した。その中で、個人の主体性をいかに強化して、そこに確実に専門性を持たせながら企業全体の戦略の中で重要な役割を果たさせる仕組みをつくらせられていることが理解できた。その中で、実際に労使のコミュニケーションについても随分と配慮されておられることも大変印象的だった。また、それぞれの企業、職種によって、その仕方も随分と異なるものだということが改めて認識した。

そして、その中で、特に外国人の皆様が、それぞれの企業の中で一緒に働く仲間として重要な役割を担うようになり、それがより確実に広がっている。したがって、日本人の感覚のみならず、外国の方も含めて幅広く、多国籍な企業としても確実に発展しようとしているという印象も持った。その中で、こうしたジョブ型人事というものが確実に重要になってきている。

厚生労働省としては、今回御協力いただきまとめ上げている、ジョブ型の人事指針の周知、これらを含めて、現在、三位一体の労働市場改革をそれぞれの実情をきちんとお聞きした上で確実に実行して、ジョブ型人事というものが、我が国の各企業の皆様方の中で着実に定着していくように御協力させていただきたい。

○新藤新しい資本主義担当大臣

総理から本日の取りまとめの御発言をお願いする。プレスが入室する。

○岸田内閣総理大臣

本日は、16社の経営トップの皆様方にお集まりいただき、ジョブ型人事の推進について意見交換を行った。新しい資本主義の考え方の中で、人への投資は重要な位置付けを占めている。若い方もシニアの方も、年齢に関わらず、能力を発揮して働ける労働市場改革が必要。

従来我が国の雇用制度の下では、新卒一括採用中心、異動は会社主導、企業から与えられた仕事を頑張るのが従業員であり、将来に向けたリ・スキリングがいきるかどうかは人事異動次第。従業員の意思による自律的なキャリア形成が行われにくいシステムだった。

この結果、最先端の知見を有する専門性を有する人材が採用しにくい、若手を適材適所の観点から抜擢しにくい、日本以外の国ではジョブ型人事が一般的になっているため、社内に人材をリテインしにくい、といった日本企業の競争力維持への危機感が生まれている。

このため、個々の職務に応じて必要となるスキルを設定し、スキルギャップの克服に向けて、従業員が上司と相談をしつつ、自ら、職務やり・スキリングの内容を選択していくジョブ型人事を導入していく必要がある。

他方で、日本企業といっても、個々の企業の経営戦略や歴史など実態が千差万別であり、自社のスタイルに合った導入方法を各社が検討できることが大切である。

本日お越しいただいた16社の経営トップの皆様は、ジョブ型人事を導入されている、我が国の労働市場改革のリーディング企業である。

皆様の御協力によって、多様な導入企業の多くの事例を具体的に掲載した『ジョブ型人事指針』を、8月28日に公表した。政府としては、出来上がった『ジョブ型人事指針』の周知徹底活動を多面的に行っていく。詳細にわたって情報提供を頂いた皆様に、心から御礼申し上げます。

ジョブ型人事の推進を始め、労働市場改革は緒に就いたばかりであり、引き続き皆様の御協力を頂きつつ、秋以降も、この流れをしっかりと前に進めていく必要がある。

日本経済が、能力ある若手や労働意欲のあるシニア層が生き生きと働くことができる新たなステージへと移行していけるよう、引き続き御協力をお願い申し上げます。

○新藤新しい資本主義担当大臣

それぞれの会社が非常に工夫をしながら、先進的な努力をされていることに敬意を表したい。

武見厚労大臣から、役所の話よりよほど楽しかったと、面白かったというお話があった。さすが世界先端で活躍されている皆様である。

皆様の話を聞くと、企業としてジョブ型をどう入れるかということもあるが、一人一人が自分のジョブを自覚して、それがどう会社を通じ、世界に、経済にどう貢献するかというのを自覚してもらうことが、結果として、それは企業が成長していくし、日本経済、また、世界の経済も大きくなっていくのだと、全てつながっているということがよく分かった。それをいかに根づかせるかというのは並大抵ではない。

この指針ができたけれども、これをいかに様々な場所で、地方に至るまで、ジョブ型が入れられるかどうかは、岸田内閣が掲げたこの経済成長が実現するかどうかの鍵を握っているため、引き続き御協力をお願いしたい。また、様々な意見交換をさせていただきたい。