# 各社のジョブ型人事の取組について

# 目次

三菱マテリアル株式会社	:
ライオン株式会社	2
東洋合成工業株式会社	3
株式会社メルカリ	4
アフラック生命保険株式	会社5
株式会社 レゾナックホ	:ールディングス6
KDDI株式会社	
オリンパス株式会社	8
富士通株式会社	9
三菱UFJ信託銀行株式会社	性1(
三井化学株式会社	11
株式会社 日立製作所	12
パナソニック コネクト	朱式会社13
ENEOS株式会社	
株式会社リコー	15
ソニーグループ株式会社	:16
	ライオン株式会社 東洋合成メリア式会社というでは、 株式の大学をは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のでは、 大学のできる。 たる たる たる たる たる たる たる たる たる たる たる たる たる

### 三菱マテリアル株式会社

「4つの経営改革」の大きな柱の一つとして「人事変革」 に取り組んでおり、その中の1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。

### 職務型人事制度の導入目的

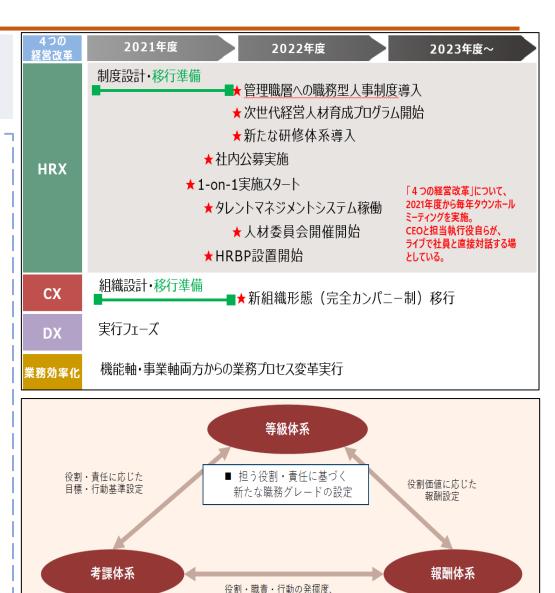
- 1. 事業競争力の強化のために、多様な人材をタイムリー に配置する必要があったこと
- 2. 自律的な課題解決能力を持つ組織と人づくりを目指す中で、役割の明確化が必要だったこと

### 制度改革のポイント

- 1. 各人が担う職務を評価して等級を設計し、外部のベンチマークデータを用いて報酬水準を決定
- 2. 個人の業績結果とその過程で発揮された行動の両軸 を用いた考課制度を構築。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の実施

#### 改革の効果

- 1. 従来の職能資格をベースにした制度に比べて、待遇根拠が明確となり、経験者採用が進むようになったこと
- 2. 年次に依らない積極的で柔軟な人材登用に役立ち、 年次管理や予定調和的な人材配置から転換する促 進策となったこと



目標の達成度による報酬変動

■ 外部市場を参照した報酬

■ 会計業績・個人考課の反映

■ 役割・責任の発揮、

成長・育成の促進

# ライオン株式会社



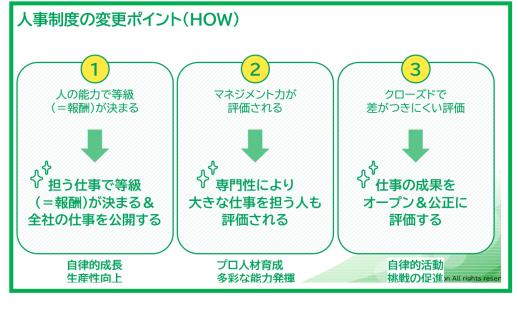
# ジョブ型人事の導入目的

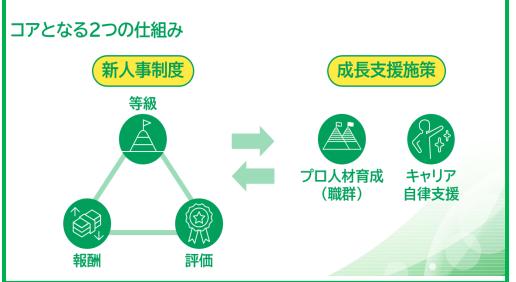
戦略を実現するのは人。

企業の最重要資産である人の

自律的成長を促進することが狙い。







# 東洋合成工業株式会社(半導体向けハイテク材料、世界シェアNo.1)

※経産省グローバルニッチトップ2020認定

#### ジョブ型人事の導入目的

申長期的な事業成長に向けて、最重要課題である人材育成と 採用競争力の強化を図るため、管理職を対象に導入。

#### 人事制度改革のポイント

- 「役割」と「業務で実践する」ことを重視し、仕事を分かりやすく
- 役割に見合った報酬水準設定(引き上げ)と公正な処遇
- 成長分野への労働力のシフト
- スキルマップ作成とキャリア開発・能力開発プログラムの拡充によるリスキリング
- 組織開発による関係性構築でチャレンジが生まれる文化醸成

#### 人事制度改革の効果

- 10年で、売上2倍(150億→300億)、営業利益7倍(5億→35億)、 株価25倍(400→10,000円)、社員倍増(500→1000名)に成長
- 事業成長に必要な優秀な人員採用と個人パフォーマンス最適化
- 優秀な人材は早期に上位のポジションに引き上げる文化醸成
- エンゲージメント「仕事のやりがい、成長実感、効力感」が改善
- 利益を賃上げと各種リワード強化に配分する好循環



# 株式会社メルカリ

### 多様な人材が活躍できる社会の実現に向けて

- メンバーの多様性は、イノベーションの源泉
  - 2018年には、優秀な技術系人材が数多く集まるインド工科大学の卒業生を29名を含む、44名の外国人材 を一挙に採用。現在、約50ヶ国のメンバーが在籍、エンジニア組織の半数以上が外国籍。
  - リモートワークにより働き方が多様化する中、組織文化を明文化した「Culture Doc」の策定
- グローバルに準拠した制度への変革
  - 新卒社員からCEOまで、一貫した人事制度により処遇
  - バリューの発揮度に応じた大胆な抜擢・登用を積極的に実施
    - 市場データなどを元に、職種×グレード別報酬水準を設定
    - バリュー発揮度に基づく昇給率を設定し、 成果を出せば報酬が引き上がる設計
- 人材不足の深刻化とさらなる多様な人材活用の必要性

2030年までに558万事業所で人手不足となる中、外国人材だけでなく女性、若年層、高齢者など多様な人材が働ける社会を作ることが重要。

- 高度外国人材の受け入れ拡大
  - 長期有給インターンシップを本採用前に実施することで採用のミスマッチを減らすことができる。 一方、外為法の要請により、ビザの種類によっては居住者用銀行口座の開設不可
  - 創業外国人材と同様、一定の条件を見満たす外国人材に対し、口座開設要件の明確化が望まれる。
- 働きたいが「壁」があって働けないことの解消

個人のニーズに合わせた柔軟な働き方を選択できる「スポットワーク事業」を開始

- 副業促進のため、事業者をまたいだ労働時間通算管理の見直し
- 所得税徴収基準等の見直しによる事業者負担の軽減と働く時間の壁の突破



# アフラック生命保険株式会社



#### 人財マネジメント制度改革の目的・概要

- 変化の激しい中で持続的な成長を実現するために、社員が自 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(職務等級制度を導入)
- 経営が一枚岩となってコミットするために、社長と各部門の役員でプロジェクトチームを組成し、2年間で86回(合計126時間)をかけて人財マネジメント制度改革の議論を実施
- 導入に際しては、社員のエンゲージメント向上のために、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。社員との座談会、動画、専用サイトなど、マルチチャンネルで、理念浸透策を経年的に実施
- 制度改革に合わせて、「戦略マップ」を作成。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うえで、人財マネジメントに関する制度や仕組みが統合的に機能する仕組みを構築

#### 人財マネジメント制度の根幹

● 非管理職も含め全ポスト(1,600)の職務記述書(JD)を作成。全社に公開し透明性を確保。JDは、採用・異動・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

#### 制度の実行性・実効性を確保する取り組み

● 制度理念実現に向けて、制度の運用を徹底するため、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」で、データドリブンで実証的にモニタリングを実施

#### <人財マネジメントの戦略マップ>



#### <経営レベルでのモニタリング (例)>

✓ 組織変更や業務分掌の変更に応じて、全社・各部門のポスト数が適切に 推移しているかを確認



✓ 社員の主体的なキャリア形成の実践 状況を把握するため、キャリア開発 計画書(CDP)の作成状況を確認



# 株式会社 レゾナックホールディングス

#### 人事改革、ジョブ型人事の導入目的

- 統合新会社:グローバル基準の人材マネジメントの導入
- 企業価値=戦略×個の能力×企業文化
  - 個の能力: やり切る自律型育成、共創型人材の創出
  - 企業文化: 共創文化の醸成

#### 人事改革のポイント

- 統合新会社のパーパス・バリューの浸透と実践に向け、CEOと CHROの両輪で年間100回以上のタウンホールミーティングの実施
- バリュー、ジョブに基づく、グローバル人材マネジメント バリュー評価、後継者管理、グローバルアワード)
- 戦略分野の人材獲得を実現する報酬設計(外部市場水準を考 慮した職務給)

#### 人事改革の効果

- 従業員エンゲージメント、バリューの共感度・実践度、心理的安全 性の向上
- 社外人材の獲得と配置(幹部社員の外部登用)

パーパス

存在意義

# 化学の力で社会を変える

先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、グローバル社会の 持続可能な発展に貢献する

バリュー

大切にする価値観



🏋 プロフェッショナルとしての 成果へのこだわり



機敏さと柔軟性



枠を超える オープンマインド



未来への先見性と 高い倫理観

共創型人材:「レゾナックのパーパスとバリューを体現する 人材」であり、「社会課題の解決を目指し、会社や部門を超 えて共感・共鳴で自律的につながり、共創を通じて創造的に 変革と課題解決をリードできる人材 |

# KDDI株式会社

#### ジョブ型人事の導入目的

- 非通信分野への事業領域拡大を進めるにあたり、社内外から専門的な人財を惹きつけ、育成する必要性が増した
- シニア層の増加と、若手の「挑戦心」と「成長心」の低下により、社員個人の成長で会社の活力を高める人材マネジメントシステムへの転換が必要だった

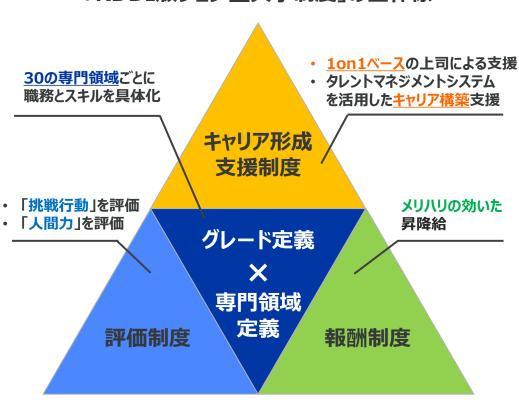
#### 「KDDI版ジョブ型人事制度」の特徴

- 30の「専門領域」を定義、それぞれの職務やスキルを具体 化し、社員が専門性を深耕することを後押し
- 共創・協業で組織を成功に導く「人間力」の高さを重視 (ジョブ型人事制度により多様な人財が集まる中で、 KDDIフィロソフィをベースに一体感を維持・向上していく ため「人間力」を重視)
- 社内向け教育機関「KDDI DX University」による 人材育成

#### 人事制度改革の効果

- 経験者採用が10年で10倍に(13年度約30名→23年度385名)
- DXおよび戦略領域の「プロ人財」比率35% (23.3実績)
- 40歳未満の若手管理職が3年で2.6倍に (21年度110名→24年度283名)

#### 「KDDI版ジョブ型人事制度」の全体像



# オリンパス株式会社

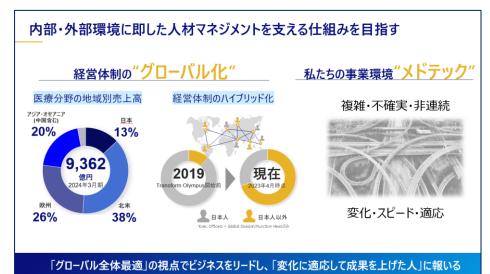


#### ジョブ型人事の導入背景および目的

- グローバルに競争力を高め、真のグローバル・メドテックカンパニーへ 飛躍するために、企業変革プラン"Transform Olympus"を策 定し、グローバル・グループ一体経営体制への転換を実施した
- グローバル一体経営への転換を進める中で、人的リソースを最大限に有効活用するため、日本の人事制度をグローバル標準であるジョブ型に変更し人事制度をグローバルに統一した
- 人事制度のグローバル化により、優秀人材のグローバル適所適材での活用、ジョブ型人事制度への転換によるハイポテンシャル人材の獲得・登用およびプロフェッショナル人材の育成強化を図る

### 人事制度改革のポイント

- 旧来の能力基準の職能資格制度から職務の責任の大きさに応じた職務等級制度への移行(マネジメント職の職務等級はグローバル共通)
- 職務責任に応じた報酬体系への改定を行うとともに、ベンチマーク 先を変更し、医療事業において競争力を確保できる水準を実現
- グローバル共通の評価制度を導入し、3つの要素(成果・行動・総合)を統一基準によりメリハリ・公正ある評価実施





# 富士通株式会社

### ジョブ型人事の導入目的

- 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 〈全社変革を実行。特に人事制度は、企業活動を支え る基盤として注力、柱としてジョブ型人事制度を導入
- 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、人材ポートフォリオが必要

### 人事制度改革のポイント

- 人材マネジメントの在り方全体を見直し
- 事業戦略に沿った、「適所適材 Iの人材リソースマネジメ ントへの変革、人事部門から各部門への採用や配置に 関する権限の委譲
- 個人の職責に応じた評価・報酬制度の導入
- オンデマンド型学習、ポスティングなど社員が自律的に学 び、キャリアを形成できる成長機会を大幅拡大

### 人事制度改革の効果

多様な人材が国や組織を超えて**流動化**。採用権限を持 つ各部門がより**魅力的な職場づくり**に取り組み、**内部労** 働市場が活性化



#### 人材マネジメントのフルモデルチェンジ

組織設計· 人材獲得

500

滴材滴所

適所適材

統制的配分

各部門への権限移譲

評価・報酬

**人**ベース **職責**(ジョブ)ベース

行動変容

会社主導

自律的な

学び・キャリア形成

# 三菱UFJ信託銀行株式会社

「安心・豊かな社会」を創り出す信託銀行

### Create a Better Tomorrow

#### ジョブ型人事の導入目的

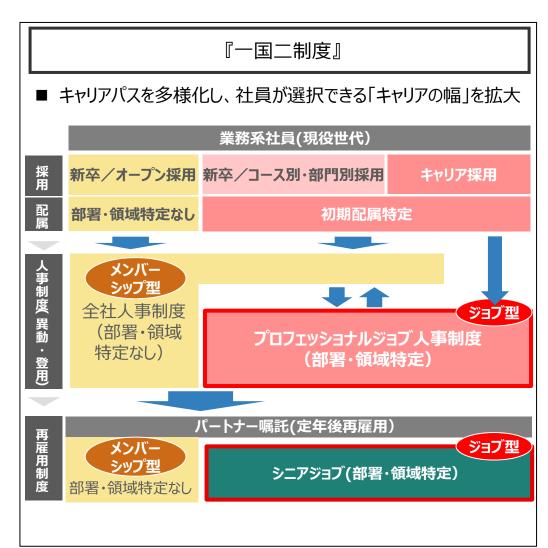
● 高度な専門性を備える多様な人材の獲得・リテンション。

#### 人事制度改革のポイント

- 金融という社会インフラの基盤を支える人材も等しく必要であることから、従前のメンバーシップ型人事を維持しつつ、ジョブ型人事を併用する"一国二制度"。
- 専門領域ごとに、外部労働市場を踏まえて評価項目や報酬水準等の制度を設計。 異動制限により専門性の追求が可能。

#### 人事制度改革の効果

- 高度な専門性を備える「尖った人材」の採用・リテンションに 効果。社内における人材の多様性も向上。
- 対象領域の人材に特化した評価・処遇体系で、自身の働きや成果に対する評価・処遇の納得感が向上。
- 他業務への異動となる不安を抱えることなく業務に注力できるように変化。



# 三井化学株式会社

#### ジョブ型人事の導入目的

- (1) 成果と報酬のミスマッチによる高コスト解消
  - (2) 年功的昇格によるモティベーション停滞打破
  - (3) 成果志向の若手抜擢促進

#### **人事制度改革のポイント**

- 管理社員 職務等級。一般社員 職能等級(育成重 視)
- 会社業績連動賞与導入 / 異動のしにくさ緩和

#### 人事制度改革の効果

- 目的 (1)~(3) は、いずれも進展
- 外部人材の獲得強化に貢献

#### 今後の展望

- グローバル人事の更なる推進
- 国内市場流動化への対応
- 企業文化の変革による導入目的の完遂

•	2003	職務等級制度 導入(=ジョブ型人事 導入)
•	2006	会社業績連動賞与 導入
•	2010	基準賃金額 見直し
•	2013	異動のしにくさ 緩和(=昇降格 緩和)
•	2015	外部人材の獲得 強化
•	2016	グローバル人材マネジメント 着手
•	2020	グローバル共通グレード 導入
•	2022	自律的キャリア開発支援 始動
•	2023	グループ統合型人材プラットフォーム 導入

# 株式会社 日立製作所

#### ジョブ型人事の導入目的

● 社会イノベーション事業をグローバルに推進し、 環境・エネルギー、DX・生成AI、健康・医療、 地域創生などの取組みへ貢献していくにあたっ ては、「様々な社会課題を自分事として捉え、 多様な人材とともに解決していく」主体性をもっ た人材の育成が不可欠であるため。

### 人事制度改革のポイント

- ①グローバル共通での人材マネジメント基盤整備
- ②ジョブ型人材マネジメントを通じた、社内外からの最適人財の配置・採用、主体的なキャリア意識の醸成
- ③導入にあたってのトップコミットメント、および 労使での継続的コミュニケーション

### 人事制度改革の効果

- グローバル共通での人材マネジメント整備による 多様な人材の登用促進
- ジョブ型人材マネジメントの継続的な活動による、 社員の主体的なキャリア意識の醸成

#### グローバル人材マネジメント基盤の段階的アプローチ

2012年度

#### グローバル人材 データベース

25万人の人材情報を データベース化

#### グローバルリーダー 選抜・育成

約500人のグローバル なトップタレントを 育成・選抜 2013年度

#### グローバルグレード

全世界マネージャ以上 50,000ポジション を格付

### グローバル社員 意識調査

全世界約682社が参加 約177,940人が回答 (回答率86%) 11か国語で実施 2014年度

#### グローバル・ パフォーマンス・マネジメント

112,000人導入 (順次導入拡大)

### マネージャ以上処遇改定 (日立製作所本体)

マネージャ以上の 年功的部分を排除、 ジョブ型人事制度導入 2015年度~

#### グローバル報酬

約300,000人のグルー プ全体の報酬の考え方 を統一

#### グローバル 人材マネジメント 統合プラットフォーム

2020年 日本導入 2020年度 153,000人 2021年度 181,000人 2022年度 262,000人

#### 日立が目指すジョブ型人材マネジメント

#### 会社

#### 『職務』の見える化

- ・魅力ある「職務」「成長機会」
- ・職務・成果に応じた報酬
- ・能力開発・自律的な学びへの支援
- ・多様な「個」が活躍できる環境

「機会」と「報酬」 の提供

#### 双方向 コミュニケーション

成果·貢献 (価値発揮)

#### 個人

#### 『人材』の見える化

- ・仕事を通じた「自己実現」
- ・職務に応じた成果・貢献
- ・継続的なアップスキリング・リスキリング
- ・多様な集団における相互理解とチームワークの発揮

# パナソニック コネクト株式会社

### 7年前のパナソニック

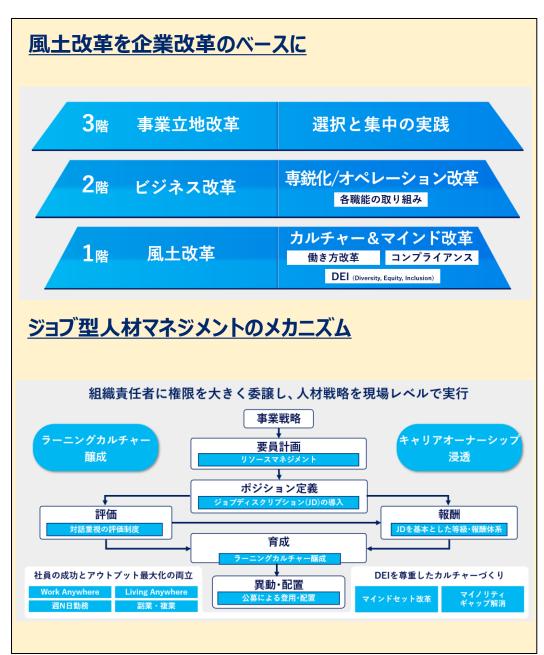
- 外資系では1人でやっている仕事がパナソニックでは「みんなでやる」
- 外資系と比較をすると20代、30代の社員の成長の遅さ

### 改革で取り組んでいること

- 役割、責任、身に着けるべきスキルが明確化され、「**この職務 のプロである**」という意識の醸成
- 結果に対する評価をあいまいにせず、本人にフィードバック
- 社員は自分の仕事の付加価値を定義、会社は組織の生産性 を測定し、事業戦略に連動した組織設計(ヘッドカウント設 計)

### 制度と企業文化構築の両輪で改革を推進

- 成長分野への労働移動、そのためのリスキリング、ジョブ型導入
- 自らの市場価値を自らで上げ、自分のキャリアを切り開いてい こうとする意識・意欲を醸成する企業文化の構築



## ENEOS株式会社

#### ジョブ型人事の導入目的

- 激変する事業環境下で企業として持続的な成長を遂げるために、一人一人の社員には、これまで以上のスピードで事業の変革を推し進める役割が求められる。
- 一方で、旧来の能力を軸とした人事制度のままでは、横並びの 意識がはびこり、社員の挑戦や変革への意欲が低減し得る。
- こうした現状を脱却するため、人事制度を抜本的に転換することを決意。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、管理職に対しジョブ型人事を導入することとした。

#### 人事制度改革のポイント

- 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。
- 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する。
- 事管理職についてもコース別人事制度を導入。育成段階であることを踏まえ引き続き職能制度を維持しつつも、役割給も導入し、職務と報酬との関連性をより高めた。

#### 人事制度改革の効果

- 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はなった。
- 自律的なキャリアを意識付ける狙いであったが、2024年4月の 定期異動において、324件のポスト変更のうち、4分の1強の93 件でポストチャレンジによる異動が実現。自律的にキャリアを考える意識が浸透しつつある。

#### ENEOSグループの人材戦略

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする (エネルギーの安定供給) (エネルギートランジション)

従業員

人材ボートフォリオの転換による事業ボートフォリオの転換支援 ・経営ニーズに即した多様な人材の獲得

ENEOSにおいては既に大卒採用者の4割が経験者

・事業ポートフォリオ転換に向けた能力開発 ・リスキリング推進

ベンチャー企業派遣、M&A・プロジェクトマネジメント研修等

技術・経験の伝承、能力開発による基盤事業の強化

・従業員が持てる能力を最大限発揮できる環境整備

DE&I、働き方改革の更なる推進、シニア人材の処遇改善

・基盤事業を支える人材の活躍支援

従業員が自律的にキャリアを考える姿勢を涵養する 会社は十分な能力開発機会の提供により支援する

新たな発想、能力が事業ポートフォリオ転換を可能にする

基盤事業の確固たる収益の礎を築く

ENEOSジョブグレード制度(管理職)

経営戦略に基づいて設定されたポストに、年齢問わず抜

コース別人事制度(一般職)

コース毎に求められる役割やキャリアを明示し、各人材像 に適した評価や育成を丁寧かつスピーディーに実行

人材配置

新人事制度

個性や能力が視える化されたタレントマネジメントシステムを活用した適材適所の人材配置

14

# 株式会社リコー

### ジョブ型人事の導入目的

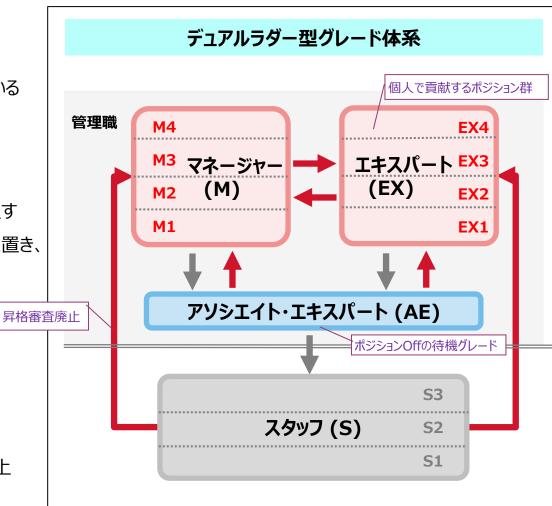
- ~自律的に実力を磨き続ける人が活躍できる環境を目指す
- 事業戦略の変化に応じた柔軟なポジションOn/Off
- 過去の実績でなく、現在の実力と意欲による抜擢
- 難しい仕事へのチャレンジ、会社への貢献により適切に報いる

#### 人事制度改革のポイント

- 全社一律の昇格試験を廃止、現場の判断で登用
- ポジションOff人材の待機グレードを設け、再チャレンジを促す
- 個人の専門性で貢献するポジションをマネージャーと同列に置き、 中長期のキャリア形成、専門能力向上を促す

#### <u>人事制度改革の効果</u>

- チャレンジ意欲の高い若手の積極的な抜擢 → 管理職(マネージャー・エキスパート)の30歳代比率が着実に拡大
- 実力に応じた柔軟な任用が実現 (適所適材)
  - → 管理職への新規登用、マネージャーからのポジションオフと再チャレンジが、 適宜、積極的に行われている
- 自律的なキャリア形成、高い目標へのチャレンジ意識の向上
  - → ジョブディスクリプションにて必要能力が明示され、自身のキャリア目標の ポジションが明確になっている



# ソニーグループ株式会社:人的資本の最適配分

### 個人の視点

- 会社の社会的存在意義の実感が重要
- それが最適配分を通じたキャリアアップの動機の基盤に
- キャリアアップ: 資産形成にも直結

### 企業の視点

- 役割:人的資本の最適配分の実現
  - 企業内労働市場整備
- 最適配分は事業ポートフォリオ最適化の点でも重要

### 国の視点

- 最適配分につながる労働市場での人材流動性向上
- 企業を超えた流動性の基盤:ジョブ型制度とリスキリング
- Human-centricな資本主義



