

内閣官房・経済産業省・厚生労働省
新しい資本主義実現会議 三位一体労働市場改革分科会

「ジョブ型人事指針」

サマリー（第1版）

2024年10月
MERCER JAPAN

はじめに

- 本サマリーは、『新しい資本主義実現会議 三位一体労働市場改革分科会』により発刊されたジョブ型人事指針の理解の助けとなることを目的として、マーサー・ジャパン（株）が作成しています
- 本サマリー記載の情報は原則として当該指針のみに準拠しており、各社ウェブサイト・その他の公知情報などは考慮されていません。あくまでも本サマリーは指針のディクショナリとして活用頂き、より詳しい情報を得る上では、指針本編やその他の公知情報を参照されることを推奨します
- 一部の項目については記載意図を踏まえた上で、分かりやすい表記とすることを目的として、項目配置先や表現が改変されておりますが予めご了承下さい。その他の注記・留意点については巻末をご参照下さい

目次

全体サマリー

企業概要	P. 4	人事制度（ジョブ型人事の骨格）上の施策一覧	P. 6
ジョブ型雇用の導入目的	P. 5	タレントマネジメント（雇用管理制度）上の施策一覧	P. 7

個社サマリー

1 富士通株式会社	P. 8	11 株式会社資生堂	P. 28
2 株式会社日立製作所	P. 10	12 株式会社リコー	P. 30
3 アフラック生命保険株式会社	P. 12	13 テルモ株式会社	P. 32
4 パナソニック コネクト株式会社	P. 14	14 オリンパス株式会社	P. 34
5 株式会社レゾナック・ホールディングス	P. 16	15 ENEOS株式会社	P. 36
6 ソニーグループ株式会社	P. 18	16 ライオン株式会社	P. 38
7 オムロン株式会社	P. 20	17 三井化学株式会社	P. 40
8 中外製薬株式会社	P. 22	18 三菱UFJ信託銀行株式会社	P. 42
9 KDDI株式会社	P. 24	19 東洋合成工業株式会社	P. 44
10 三菱マテリアル株式会社	P. 26	20 株式会社メルカリ	P. 46

全体サマリー：企業概要

No.	企業名	業種*1	売上高*2	海外比率	従業員数*2	海外比率
1	富士通	電気機器	3兆7138億円	37%	12万4055人	41%
2	日立製作所	電気機器	9兆7287億円	61%	26万8655人	58%
3	アフラック生命保険	保険業	1兆2950億円	-	4874人	-
4	パナソニック コネク	電気機器	1兆2028億円	70%	2万8240人	54%
5	レゾナック・ホールディングス	化学	1兆2889億円	53%	2万3840人	50%
6	ソニーグループ	電気機器	13兆208億円	77%	11万3000人	49%
7	オムロン	電気機器	8188億円	57%	2万8034人	64%
8	中外製薬	医薬品	1兆1113億円	38%	7604人	5%
9	KDDI	情報・通信業	5兆7540億円	1~5%未満	6万1288人	28%
10	三菱マテリアル	非鉄金属	1兆5406億円	53%	1万8323人	38%
11	資生堂	化学	9730億円	73%	3万540人	43%
12	リコー	電気機器	2兆3489億円	62%	7万9544人	61%
13	テルモ	精密機器	9129億円	77%	3万591人	80%
14	オリンパス	精密機器	9362億円	87%	2万8838人	42%
15	ENEOS	石油・石炭製品	11兆6827億円	15%	2万4925人	2%
16	ライオン	化学	4027億円	33%	7550人	55%
17	三井化学	化学	1兆7497億円	49%	1万9861人	40%
18	三菱UFJ信託銀行	銀行業	5912億円	35%	1万4478人	30%
19	東洋合成工業	化学	320億円	34%	932人	-
20	メルカリ	情報・通信業	1720億円	23%	2101人	26%

全体サマリー：ジョブ型雇用の導入目的

✓：該当あり
-：未記載/該当なし

※ 内閣官房公表「ジョブ型人事指針」を基にマーサー作成³

No.	企業名	グローバル化への対応	ビジネスモデルの変革 ^{*4}	企業・組織風土の改革	経営戦略と人材戦略の連動	適所適材の人材配置	職務と成果に基づく処遇 ^{*5}	人材育成強化・キャリア自律支援	人材獲得力強化・リテンション
1	富士通	-	✓	-	✓	-	-	-	✓
2	日立製作所	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	-
3	アフラック生命保険	-	-	✓	-	-	-	✓	-
4	パナソニック コネクト	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-
5	レゾナック・ホールディングス	-	✓	-	✓	-	-	✓	-
6	ソニーグループ	-	-	-	-	-	✓	✓	-
7	オムロン	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-
8	中外製薬	-	✓	-	-	-	✓	✓	-
9	KDDI	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓
10	三菱マテリアル	-	-	✓	✓	✓	-	-	-
11	資生堂	✓	-	✓	-	-	✓	✓	-
12	リコー	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓
13	テルモ	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓
14	オリンパス	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
15	ENEOS	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
16	ライオン	✓	-	✓	-	-	✓	✓	-
17	三井化学 ^{*6}	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓
18	三菱UFJ信託銀行	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓
19	東洋合成工業	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
20	メルカリ	✓	-	✓	-	-	✓	✓	-

全体サマリー：人事制度（ジョブ型人事の骨格）上の施策一覧

✓：該当あり
 -：未記載/該当なし

※ 内閣官房公表「ジョブ型人事指針」を基にマーサー作成⁷

No.	企業名	導入範囲		等級制度				報酬制度					評価制度		
		管理職のみ	管理職+非管理職	グローバル 共通化	専門職 向け等級 の設置	職務定義書		シニア 向け制度 の整備	市場水準 ベンチ マーク	役割・ 職責に 基づく報酬	諸手当の 簡素化	メリハリの 強化	高度専門 人材確保	グローバル 共通化	透明性・ 納得感の 向上
						作成	公開								
1	富士通	-	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
2	日立製作所	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
3	アフラック生命保険	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
4	パナソニック コネクト	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
5	レゾナック・ホールディングス	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	ソニーグループ ^{*8}	-	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
7	オムロン	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
8	中外製薬	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
9	KDDI	-	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓
10	三菱マテリアル	✓	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓
11	資生堂	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
12	リコー	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
13	テルモ	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
14	オリンパス	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
15	ENEOS	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
16	ライオン	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓
17	三井化学	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	-	✓
18	三菱UFJ信託銀行 ^{*8}	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
19	東洋合成工業	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
20	メルカリ	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓

全体サマリー：タレントマネジメント（雇用管理制度）上の施策一覧

✓：該当あり
-：未記載/該当なし

※ 内閣官房公表「ジョブ型人事指針」を基にマースー作成⁷

No.	企業名	採用		配置（人事異動）				育成（キャリア自律支援）				等級変更	
		新卒の ジョブ・職種 別採用 ^{*9}	経験者採用 の拡充	社内公募	社内FA	会社主導の配置		社内外の 副業・兼業	アップスキル ・リスキル 支援 ^{*11}	キャリア サポート ^{*12}	管理職の 評価・育成 能力向上	ポストオフ時 の下位等級 への変更	PIP ^{*13}
						一般 ^{*10}	サクセッション						
1	富士通	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	日立製作所	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-
3	アフラック生命保険	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
4	パナソニック コネクト	✓	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
5	レゾナック・ホールディングス	✓	✓	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
6	ソニーグループ	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-
7	オムロン	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
8	中外製薬	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-
9	KDDI	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-
10	三菱マテリアル	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-
11	資生堂	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
12	リコー	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓
13	テルモ	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
14	オリンパス	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-
15	ENEOS	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	✓	✓	-
16	ライオン	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
17	三井化学	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
18	三菱UFJ信託銀行	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-
19	東洋合成工業	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-
20	メルカリ	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

1. 富士通株式会社 (1/2)



業種 : 電気機器
売上高 : 3兆7138億円 (海外比率 : 37%) (連結 / 2024年3月末時点)
従業員数 : 12万4055人 (海外比率 : 41%) (連結 / 2024年3月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **DX企業への変革に向けた経営改革の一環** : 2019年に新たな経営方針として「IT企業からDX企業への変革」を掲げ、全社的な経営改革を開始。ジョブ型人事の導入も、全社的な経営改革の一環として実施
- **育成した人材の流出という経営課題への対応** : 25~35歳の社員の外資系企業への転職が増加する一方、そうした企業からの経験者採用は進まなかった。社員のエンゲージメントを高めつつ、社外人材にとっても魅力的な会社となるために、「外部労働市場で競争できる人事制度」への変革を断行
- **事業ポートフォリオ変革と連動した人材ポートフォリオ変革** : デジタル・クラウドサービスを中心とした収益性の高いサービスビジネスへの事業ポートフォリオ変革を目指しており、ジョブ型人事は事業戦略に連動した人材ポートフォリオ実現に向けた基盤になるものと位置づけている
- **事業戦略に基づく組織デザインを踏まえたジョブの定義** : 経営戦略を先に設定し組織設計を行い、現有人材とのギャップから人材ニーズを導出

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲	<ul style="list-style-type: none">■ 2段階での導入 : 2020年に約1万5000人の管理職層に先行導入し、2022年に約4万5000人の非管理職層に導入■ 新卒入社者への今後の適用 : 従来は新卒入社時には学歴別の初任給を適用し、入社1年後からジョブ型人事の対象としていたが、2026年からは入社時よりジョブや職責の高さに応じた処遇を適用
等級制度	<ul style="list-style-type: none">■ 責任権限・人材要件の明確化 : グローバル共通の枠組みとして、ジョブ (ポジション) を「職種」と「等級」の組合せで分類する「Global Role Framework」を策定。最初から完成度の高さを求めない方針で2か月で約1万5000人分の職務記述書を作成■ シニアの活躍に向けた制度変更 : 年齢により一律で役職から外れる「役職離任制度」は廃止。役職から外れるか否かは、本人のパフォーマンス等により判断される「ポストオフ」制度を導入
報酬制度	<ul style="list-style-type: none">■ 管理職における「シングルレート」の設定 : 「レンジ」を設けず、等級と基本給が完全に1対1で対応する制度とし、年功的な運用ができない仕組みとした。外部からの管理職採用時の報酬提示については、サイン・オン・ボーナスやリテンション・ボーナスの追加報酬を適用■ 高度専門職系人材に対する別制度での処遇 : セキュリティー、データサイエンス、AI等、ビジネス拡大に向けて重要かつ市場価値が急騰している領域について、市場価値に照らして魅力的な報酬を設定する「高度専門職系人材処遇制度」を適用
評価制度	<ul style="list-style-type: none">■ 新たな評価制度「Connect」による成長支援 : 「評価のための評価」とならないよう、評価項目や基準はシンプルにしつつ、会社・個人のパーパス実現に向けて一貫性のあるコミュニケーション実施を重視。評価決定の会議でもアサインメントや成長支援を検討■ 「インパクト」、「行動」、「学びと成長」の3項目による評価 : 上司・部下間で期初に会社パーパス・組織ビジョンと個人パーパス・成長ビジョンの重なりから当期のチャレンジを定め、期末に上記3項目で個人を評価 (全社的なKPIは設定せず、各部署が設定)

1. 富士通株式会社 (2/2)



業種 : 電気機器
売上高 : 3兆7138億円 (海外比率 : 37%) (連結 / 2024年3月末時点)
従業員数 : 12万4055人 (海外比率 : 41%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none">■ 新卒採用におけるジョブ型人事の適用 : 応募時点から職種や職務を限定した採用に変更し、有償インターンシップも拡大■ 経験者採用の増加 (前年比2倍) : 2023年度において経験者採用は1083名で、2021年度比で2.7倍。社内での流動性を高めた結果、各部署に「自部署や業務をより魅力的に見せていく」という意識が芽生えたことで、人材獲得能力が高まった
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none">■ ポストイングの大幅拡大 : ポスティング (社内公募制度) 対象ポジションを大胆に拡大。特に、管理職への昇格には全てポストイングへの応募・合格を必須とした。抵抗を覚える社員の声を受け、社内副業や3か月程度の他部署への異動を認める制度も用意
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none">■ 個々のニーズに応じた教育体系の導入 : 複数の学習動画コンテンツサービスと契約。また、学びの動機付けを行うため、社内の多様な人材が自身の経験や思いをストーリー化して伝える番組や、学びの蓄積を分析して次に推奨される動画を提案する環境も整理■ 1on1ミーティングの推進 : 上長・部下間の対話を月1回以上実施。コーチング・フィードバックに関する上司向けトレーニングも実施■ キャリアオーナーシップをサポートする取り組み : 会社のパーパスとは別に、社員が自身のパーパスを作る「パーパス・カービング」という活動を開始。その上で、同世代の社員がキャリアについて語り合う「キャリアカフェ」、自身のオーナーシップ度合いを4類型に分類する「キャリアオーナーシップ診断」、キャリアコーディネーター・カウンセラーによる「キャリア相談」をはじめ、複数制度・コンテンツをラインナップ■ 各種プログラムの推進 : オンライン動画プログラム受講者は3年で3倍に増加。資格取得についても、リスキングプログラム実施を推進
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none">■ 職責に応じた等級変更 : 等級変更は、経験年数や評価等に関わらず、ジョブ (ポジション) の見直しと合わせて随時行われる■ 「リファインプログラム」によるパフォーマンス改善 : 非管理職においては、評価が一定基準を下回った場合、改善プログラムを適用■ ポストオフや下位等級への変更時の再チャレンジ : 社内で常に500件以上のポストイング募集があり、別ポジションへのチャレンジが可能■ 激変緩和措置の実施 : 非管理職においては、下位等級への変更後3年間、減額幅を一定範囲に抑える緩和措置を設定
人事部と各部署の 権限分掌		<ul style="list-style-type: none">■ 事業部門起点の人材リソースマネジメント : 各部署において、事業計画の実現に向けて適切な人員数を定めた上で、採用人数を決められるよう変更■ HRBPの機能強化 : 各部署に人事の経験を有するHRBPを配置し、①部署毎の戦略に応じた組織設計、②要員計画の策定、③リソースマネジメント (経験者採用による人材獲得、ポストへの登用、ダウングレードなど) など、各部署が新たに主体的に取り組むべき課題解決をサポートする体制を整備
導入プロセス		<ul style="list-style-type: none">■ 一気呵成のフルモデルチェンジ : 段階的改定に伴う制度形骸化のリスクを避けるため、全てを同時に導入。様々なチャンネルで繰り返し社員に説明を実施■ 制度導入に伴う経過措置 : 減額となった社員に対しては、導入後3年間減額幅を一定程度に抑える経過措置を設定■ 労使コミュニケーションによる理解・納得度の向上 : 労働組合と協議を実施し、組合員の生の声を一部制度設計変更にも反映

2. 株式会社日立製作所 (1/2)



業種 : 電気機器
 売上高 : 9兆7287億円 (海外比率 : 61%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 26万8655人 (海外比率 : 58%) (連結 / 2024年3月末時点)

<p>制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「グローバルリーダー」への変革に向けた人事制度改革 : 社会イノベーション事業の「グローバルリーダー」への転換にあたり、①グローバル化への対応、②目指すべき企業の姿と仕事・組織の連動、の2点を実現するため、ジョブ型人事を導入 ■ 「見える化」による成長マインドの醸成 : 人事マネジメントのコンセプトを「見える化」とし、会社・社員の双方向コミュニケーション強化・双方の成長を図る ■ 組織目標を達成するための最適な組織体制の構築 : 組織設計に関して、経営戦略から逆算するアプローチを採用。まず戦略実現のための「あるべき組織体制」を描いた上で、現状の組織とのギャップを明らかにし、ポジションの統廃合・新設を進め、最適な人材配置を実施 	
<p>人事制度 (ジョブ型人事の骨格)</p>	<p>グローバル 人材マネジメント 基盤の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル共通の基盤の構築 : 共通の基盤を作り、その上で各国の法制度を反映する手法を採用 ■ 段階的アプローチの実施 : ①グローバル人材情報のデータベース化の開始 (2012年) →②グローバル・グレードの格付 (2013年) →③グローバル・パフォーマンス・マネジメントの導入 (2014年) →④グローバル報酬フィロソフィーの提示 (2015年) ■ 非管理職に対する処遇改訂の実施 : 2024年に非管理職2万人に対して、職務等級制度導入等による処遇改訂を実施
	<p>等級制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル共通の11階層の等級の整備 : 影響、折衝、革新、知識の4要素から職務の大きさを評価し、それぞれの格付を実施 ■ 2つの職務記述書 (JD) の活用 : 標準的な書式を用いて、職種区分と階層区分に応じた540種の標準JDを作成した上で、現場の上司・部下の話し合いにより個々のポジションに対する個別JDを作成。前者はフォーマットとして、後者は成長目標設定等に活用 ■ 定期的な役割見直し・メンテナンスの実施 : 28職種分類ごとに「メンテナンス委員会」を組成し、ポジションの改廃等を議論 ■ シニア処遇制度の改定 : 定年後も引き続き管理職として同じ職務に就く社員を同じ等級で処遇されるよう整備
	<p>報酬制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル報酬フィロソフィーの整備 : ①市場競争力の確保、②Pay For Performance、③透明性の維持、の3点を中核とした ■ 職務による報酬への一本化 : 職位給と職能給からなる管理職の報酬を職務給に一本化。本体管理職→グループ会社管理職→本体非管理職と制度を順次展開。等級ごとの報酬水準は外部ベンチマークを用いて定期的に見直しを実施して適正化を図る ■ 「年収管理」による報酬額の算定 : 年度初めに、各ポジションに期待される貢献度合いに応じて「期待年収」(基本給+賞与)を提示。基本給は前年度からの期待値の伸びが反映され、賞与は標準賞与額に実績評価に応じた増減額が反映されて決定
	<p>評価制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル・パフォーマンス・マネジメントの整備 : 成果・行動の目標管理と面談でのフィードバックを基礎とした、グローバル共通基盤を整備。全社・個人目標の連動させた上で、役割別に詳細な定義を定めたコンピテンシーを導入し、目標達成行動の加速を目指す。本評価結果は全社共通の人材マネジメントプラットフォームに登録され、報酬に反映されるほか、今後の能力開発にも活用される

2. 株式会社日立製作所 (2/2)



業種 : 電気機器
 売上高 : 9兆7287億円 (海外比率 : 61%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 26万8655人 (海外比率 : 58%) (連結 / 2024年3月末時点)

採用 配置 (人事異動) 育成 (キャリア自律支援) 等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新卒採用におけるパーソナライズ採用の推進 : 従来のオープンコースに加え、2021年度から職種別コース、2024年度からポジション別コースを設定。「ジョブ型インターンシップ」を2020年から開始し、ジョブリクルーターを通じて学生のキャリア形成を支援 ■ 経験者採用の強化 : 専任チームを大幅に拡充し、採用手法も多様化。2023年度採用実績は560名で、2018年度比で3.7倍
	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ内の公募制度の拡充 : 「オープンポジション」が生じた場合には、同時に社内募集がなされ、社内ウェブサイトにて情報が開示。勤続3年を求める従前の応募資格は撤廃され、希望者は自由に応募可能 (社命異動と公募のバランスを踏まえた人材配置を実施)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内副業制度の導入 : 現在の業務に従事しつつ、業務時間の20%以内で別の部門の業務を1か月～半年程度経験可能 ■ 社外副業制度の導入 : 雇用契約を維持しつつ、業務委託契約等の形態として、週1回を目途に社外での業務に従事可能 ■ キャリアエージェントの設置 : 2023年より社員のキャリア相談や、職場・社員のニーズ合致のマッチング支援を実施する部門を設置 ■ アップスキリング・リスキリングの強化 : JDに基づいて策定したキャリア計画をスキル獲得に向けたアクションにも活用。2022年度にはLXPという仕組みを導入。自分のやりたい仕事を登録すると、AIが学習コンテンツを提案し、好きな時間に勉強できるようにしている
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 制度の理解促進と社員のパフォーマンス向上 : 職務変更に伴う等級の上下の変更が発生した場合、そのタイミングでの丁寧な説明を心掛けている。パフォーマンスの評価面談や、1on1など、継続的な対話の機会を設定 ■ マネージャーの評価能力の向上 : 2022年より新たなマネージャー向けの研修制度を開始。また、部下のキャリアの志向等を踏まえたキャリアの導き方に関するノウハウ集の提供や、マネージャー専用の情報サイトの整備などを実施。さらに部下を持つマネージャーに対し、自身の目標のうち30%は、部下の育成・人材開発に関するものを設定させ、マネジメントへの意識向上を促進
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人事部・各部署における人事領域ごとの権限分掌 : 採用・人員配置・昇格・処遇の権限は各事業部門に付与。人事部門はHRBP、CoE、HRSSとそれぞれの機能を分け、経営戦略の実現に向けた人事施策の立案・実行に注力 ■ HRBPによるサポート : HRBPを職場ごとに設置し、経営者と現場のマネージャーが連携して人事施策を推進できるようサポートを実施
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ トップ主導の改革推進と社員からの意見集約 : 本体やグループ会社への導入に際し、より丁寧な説明が求められる中、当時のCEOが強いメッセージを発信。また、重要な人事施策ごとにワーキンググループを作り、コミュニケーションの場を設け、制度内容や導入方法について多方面から意見を集約する方法を採用 ■ 労使コミュニケーションの実施 : 当初は労使間での認識の相違も見受けられたが、議論を繰り返す中で共通の認識を築くことができた ■ 制度導入時のソフトランディング期間の設定 : 新たな等級を導入するに際して、報酬が下がる社員に対しては一定の調整給を支給

3. アフラック生命保険株式会社（1/2）



業種 : 保険業
 売上高 : 1兆2950億円（2024年3月末時点）
 従業員数 : 4874人（2024年3月末時点）

<p>制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ジョブ型人事導入を通じた主体的なキャリア形成：社員1人1人が最大限力を発揮できる環境を作らない限り、会社として競争に勝てないと認識 ■ 中期経営戦略の第一の柱としての「人財マネジメント戦略」：「人財を大切にすることをコアバリュー」を受け継いでおり、人材中心の企業文化を醸成してきた ■ 「戦略マップ」を用いた人事施策の促進：人事制度や施策を整理した戦略マップを作成。一貫性をもって制度・施策を展開するため、人材マネジメント戦略は経営戦略に基づくものであることを明確にした上で、各制度や施策が制度理念に則って統合的・包括的に機能する仕組みを構築 	
<p>人事制度 (ジョブ型人事の骨格)</p>	<p>導入範囲</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 二段階での導入：2021年に管理職（約700人）、2022年に非管理職（約3500人）にジョブ型人事を導入
	<p>等級制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「誰もが活躍できる」環境の整備：役職定年制を廃止するとともに、飛び級により20代でも管理職になることができるよう制度設計 ■ 約1600の職務記述書の公開：非管理職も含めた全てのポストの職務記述書（「職務内容」、「求められる知識・経験」、「要求される思考能力の水準」、「責任の大きさ」などが記載）を作成し、社内で公開。仕事が変わればタイムリーに見直すよう運用 ■ 職務の大きさに基づく等級区分：等級は、管理職層が8階層、非管理職層が5階層の計13階層。職務ごとのジョブの大きさは、職務記述書を基に8つの軸により評価され、各等級に区分される（部下を持たずとも高い等級に区分されるポストも出現）
	<p>報酬制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「トータルリワード」の考えに基づく報酬制度のデザイン：金銭的な報酬（リワード）が重要であることは当然だが、コアバリューに基づくCSV経営への共感や、社員が働く上でやりがいのある仕事の提供、キャリア形成に対する支援、安心して働くことのできる環境の整備といった、非金銭的な報酬（リワード）も同様に重要という考えのもと、短期・中期・長期のそれぞれの視点から報酬制度をデザイン ■ 市場水準は意識しつつも金額だけには頼らない報酬設計：「Pay for Job, Pay for Performance」という考え方にに基づき金銭的報酬を設計。採用競争力を確保するため、報酬は市場の水準と比較して高めに設定する一方、非金銭的報酬も含めたトータルリワードで人材を惹きつけたいという考えから、報酬を市場水準の最高値には設定しない
	<p>評価制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 絶対評価による社員の納得感の醸成：「業績貢献評価」と「行動評価」の2つで構成され、いずれも絶対評価を採用 ■ 人材育成につなげる評価の実施：「行動評価ハンドブック」の作成・社内公開や評価者トレーニングの実施によって、評価プロセスを通じた人材育成の強化を企図。また、「人財マネジメント政策委員会」で全社的な観点から評価結果のモニタリングを実施

3. アフラック生命保険株式会社 (2/2)



業種 : 保険業
 売上高 : 1兆2950億円 (2024年3月末時点)
 従業員数 : 4874人 (2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新卒採用の初期配属先確約制度 : キャリア志向が高く、意欲や能力がある人財の初期配属先を確約する「WING制度」を開始
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ジョブ・ポスティング (社内) の拡充 : 従前は対象外であった支社長や課長などの管理職ポストや上位グレードへの挑戦を可能にした ■ 会社主導のジョブローテーションの重視 : 全国でのサービス提供や危機管理の観点から会社主導の人事異動を実施。また、コアビジネスの理解・自身の適性の見極めのため、社員のキャリア初期 (入社後10年程度) はジョブローテーションを実施
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各社員による「キャリア開発計画書 (CDP) 」の作成 : 職務記述書等から自身の「目指すキャリア」を考え、その実現に向けて「現状」、「啓発課題」、「アクションプラン」などの情報をCDPとして整理。CDPを活用した能力開発を有効に機能させるため、CDP作成のガイドやノウハウを整理した「CDPプレイバック」を公開し、CDP作成に向けた具体的なアクションを学ぶ「キャリアデザイン研修」も実施 ■ 「Aflac Cafe」 : 社員が自己啓発活動のために自由に使える費用として、最大10万円の自己啓発支援金を支給 ■ 「キャリアEXPO」の実施 : ジョブ・ポスティングにあたり、実際の働き方や職場の雰囲気発信するための社内の部署説明会を実施
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ アップグレード・ダウングレード双方の実施 : 「昇格」や「降格」という表現は使用せず、「アップグレード」や「ダウングレード」と呼称。また、ポスト数のコントロールのため、管理職から非管理職へのダウングレードや、非管理職層内でのダウングレードも一定数実施 ■ ダウングレードの実施にあたり重視する6つのポイント : ① (再) 登用の機会は平等、② 予見可能性を与えていく、③ 自身の選択を促す、④ リスキング支援、⑤ 人財戦略部も交えたサポート・PIP、⑥ 報酬面でのセーフティネット
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 機動性を重視した部門主導の人材マネジメント : 各部門に人材マネジメントに関する権限を委譲し、人事部はコンサルティングをする役割へと変革 ■ 各部門における人材マネジメントの機能強化 : 各部門における人材マネジメントの高度化を主導するための専任ポストとして「HRBPアカウントマネージャー」を創設。また、各部門と人財戦略部で「部門課題解決タスクフォース」を重要課題ごとに組成し、協働して機動的に課題解決を行っている ■ 「人財テクノロジー課」の新設 : 各部署の定員充足率、予算に対する人件費率、出社率、残業状況などの人事データを一元的に管理する基盤を整備 ■ 経営陣がリードする運用のモニタリング : 社長と各部門の統括担当役員が参加する「人財マネジメント政策委員会」を隔週で開催 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2年間で86回に及ぶ経営陣による議論 : 制度改定にあたり、社長と各役員が参加する検討チームを発足。2年間で86回、合計126時間もの議論を実施 ■ 社員との丁寧なコミュニケーションの実施 : 説明会だけでなく、制度内容を一元的にまとめた専用のポータルサイトを立ち上げたり、社内報等を活用して社長・役員からのメッセージ発信を行ったりと、様々な媒体で情報発信を実施。社員から多く寄せられる質問は、FAQとして全社的に共有。制度設計や内容の発信方法を検討する際、制度対象者の意見を参考にするため、各部門の非管理職で構成される「フォーカスグループ」での意見聴取も実施 ■ 激変緩和措置の実施 : 制度導入から3年間で「移行期間」と考え、ダウングレード時のセーフティネットよりもさらに手厚い激変緩和措置を講じた 	

4. パナソニック コネクト株式会社 (1/2)



業種 : 電気機器
売上高 : 1兆2028億円 (海外比率 : 70%) (連結 / 2024年3月末時点)
従業員数 : 2万8240人 (海外比率 : 54%) (連結 / 2024年3月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **ものづくり企業からソリューション提供企業への変革** : 国際競争力を強化するために、ハードウェアを中心としたコア事業 (ものづくり事業) の徹底した専鋭化を図ると共に、持続的な成長につながるソフトウェアベース事業 (ソリューション事業) を成長事業と定め、経営資源を集中投下
- **「自律的でダイナミックな人材ポートフォリオ」の実現に向けた改革** : ソフトウェアベース事業でソリューションを提供する人材は、従来のものづくりを担う人材とは異なる素養が求められる。事業の変革に応じて、経営戦略と人事戦略を連動させたポートフォリオを実現させることが、人事制度改革の目的の1つ
- **創業理念に根付いたバリューの設定** : 5つの「Core Values」を規定し、単なる標語にとどめず目標設定や評価に用いるなど、人事制度の基礎に位置づけ
- **経営の最重要改革の一環** : 競争力強化のための3つの改革の中で最重視される「カルチャー改革」の一環として、ジョブ型人事への改革を位置づけ
- **ゴールとしての企業価値の持続的向上** : 「社員の成功」と「企業価値の向上」を連関させるために人事戦略を講じるのが基本姿勢

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲	■ 全社員への導入 : 人事制度が異なる3社の統合に際し、全社的に新たな人事制度の構築が必要であり、全社一律での導入となった
等級制度	■ 約1400の職務記述書の公開 : 国内の組合員を含む全社員約1万人に一斉導入し、①職務の役割・責任、②求められる経験・スキル等を記載。外部との比較が可能な内容とすることや現場部署にメンテナンスの負担をあまりかけないことを作成時に意識 ■ 事業部門によるポジション設計の年次での見直し : HRBPとの協議も踏まえて、現在のポストの必要性や組織の在り方を見直し ■ 2つのキャリアパスの整備 : 等級は10階層で設計しており、非管理職のL5等級以上は、「マネジメント」と「プロフェッショナル」に区分。従来管理職への昇格にはマネージャー就任が必須であったが、社員の役割・専門性に応じた処遇ができるよう2つのコースを用意
報酬制度	■ 3つのコンセプトの設定 : ①Pay for Job (担う仕事に報いるため、競争力のある報酬水準に設定)、②Pay for Performance (業績・成果に応じて個人に還元するため、柔軟に報酬水準を見直し)、③Pay for Differentiation (個人単位で処遇) ■ 3種の職種別報酬水準の設定 : 等級ごとに幅のあるレンジ給とし、報酬水準は職種ごとの市場水準を踏まえた上で、3種類を整備 ■ 高度専門人材の処遇の個別対応 : AI・クラウド・データサイエンス等の領域で専門性が高い人材は個別に処遇を決める制度を整備
評価制度	■ 3つの観点から目標を設定した上での達成度の評価 : 業績評価 (Target Design)、行動評価 (Core Value Review) に加え、単年度でなく将来のキャリアプラン実現に向けた取組の明確化 (Future Design) の目標を上司・部下間の対話で設定 ■ 評価記号を用いない対話重視の評価制度の導入 : 上司に報酬原資を分配し、部下のパフォーマンスやコアバリューの発揮度合いに応じて、各人の具体的な昇給率を決定する仕組みとして、「ノーレーティング」を新たに導入。メリハリある処遇が実現可能となった ■ マネージャーの評価能力向上 : マネージャーに対する研修は、年初・期中・期末の節目などに年3~4回ほど実施。別途、マネージャーのコミュニティを立ち上げ、良かった点や失敗した点を共有できるようにした

4. パナソニック コネクト株式会社 (2/2)

業種 : 電気機器
 売上高 : 1兆2028億円 (海外比率 : 70%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 2万8240人 (海外比率 : 54%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新卒採用時の等級の設定 (今後の方針) : 一部社員に対し、職務・業務レベルによって等級を柔軟に設定した上での採用を検討 ■ 外部からの人材獲得の活発化 : 新制度導入後、クラウドスキルを備えた人材などの重要ポジション含め、経験者採用は増加傾向
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公募制度の実施 : ポジションに空きが生じれば、各部署の判断で社内公募を実施。社員は自由に応募可能 ■ 会社主導の異動を控える方針 : 各人のキャリア意識を高め、公募による人員配置を目指す (上位等級への異動も増加傾向)
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ラーニングカルチャーの醸成 : 「CONNECTers' Academy」という学習機関において、「コアバリュー」、「リテラシー」、「職種別スキル」の3つの軸を伸ばすための人材育成プログラムを提供し、必要となるスキル獲得や事業ニーズに応じたリスキングの実施を支援 ■ キャリアオーナーシップの浸透 : 経営トップによるメッセージの発信のほか、キャリアオーナーシップに関するe-Learningのプログラムの整備、キャリアに関する社内イベントの開催、キャリア相談室の設置などの取組を実施
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職務に応じて等級が昇降し得る運用 : 2023年度は、社内公募含め上位等級への異動が25%、下位等級への異動が1.3% ■ 管理職からの降格もあり得る仕組み : 下方硬直性を排除し、各人が担う職務に応じて、管理職・非管理職への昇降格が発生しうる ■ パフォーマンス改善プログラムの実施 : 年間の業績評価を踏まえ、職務定義書に定められた期待値を満たす成果を発揮できず、また、1on1を含めた通常の成長支援では不十分と判断される社員に対しては、本人の同意の下で本プログラムが実施される。支援内容は個別に検討され、3か月の実施を経て成果の発揮が見られない場合、同一等級の報酬レンジ内での降給やダウングレードを実施 ■ 激変緩和措置の実施 : 等級変更やパフォーマンス改善プログラムを受けた報酬の減額にあたっては、一定の上限額を設定
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現場への人事権の委譲 : 現場の事業のスピード感・事業のニーズに応じて現場が判断し、人や組織をマネジメントすることが重要 ■ HRBPの役割の変化 : 事業戦略の実現のための要員計画の策定など、より戦略的な業務に時間を割くことができるようになりつつある。また、4半期ごとにCHROとHRBPによる議論の場を設け、事業部毎の人材リソースや行動計画を踏まえて、人事施策の運用状況のモニタリングを実施 ■ マネージャーの役割の変化 : マネージャーの役割に関して、制度理解を深めるために1人あたり30時間超の研修を実施 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「労使委員会」を通じた労使コミュニケーション : 会社と労働組合がそれぞれ複数名を選出し、「労使委員会」を設置。本委員会を通じて、制度構想段階から高頻度での協議を行い、フラットに意見交換をしながら制度構築を推進 ■ ジョブ型人事導入時の柔軟な移行措置 : 年間の減額幅に上限を設ける激変緩和措置を講じて、等級が下がる社員に対し、一定の配慮を行った 	

5. 株式会社レゾナック・ホールディングス (1/2)



業種 : 化学
 売上高 : 1兆2889億円 (海外比率 : 53%) (連結 / 2023年12月末時点)
 従業員数 : 2万3840人 (海外比率 : 50%) (連結 / 2023年12月末時点)

<p>制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ジョブ型による機動的な組織への転換 : 昭和電工株式会社・日立化成株式会社の事業統合に際しては「総合化学からスペシャリティケミカルへ」を掲げており、短期間で事業構造を大きく変革。従来型の硬直的な人事制度では、機動的な組織の変革は困難との考えから、ジョブ型人事を導入 ■ 経営改革と連動した人事制度改革 : ①組織構造の機動的な変革、②各人のバリュー発揮、③「共創文化」の理念掲示、が経営改革の柱として存在 ■ 差別化要因としての「やりきる人材」 : 差別化要因は戦略を実行できる「やりきる人材」の有無であると考え、人材育成には特に力を入れる方針
<p>人事制度 (ジョブ型人事の骨格)</p>	<p>導入範囲</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 全社的な一斉導入 : 事業統合前の両社で職務に基づく人事制度導入の素地が整っており、管理職・非管理職ともに一斉に導入
	<p>等級制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル共通の人材基盤 : 管理職の等級はグローバル共通とし、グループ全体の人事施策の基盤とした。各ポジションを「影響」「折衝」「革新」「知識」の4つの観点から役割・職責に応じて格付け。経営陣や各事業部門の長による全体でのレビューも実施 ■ 「職務記述書」と「職務定義書」の作成 : 管理職の「職務記述書」は、ポジション毎に各事業部門が作成し、基本情報、職務情報、要件を記載。非管理職の「職務定義書」は、特定職種の仕事ごとに作成し、各職務の特徴、業務内容、必要スキル等を記載 ■ 管理職における2つのキャリアパスの整備 : 「リーダー」と「プロフェッショナル」の2本の等級で、職務の大きさに応じて6階層と設定。ポジション毎に適切な管理スパンを定め、適切な組織運営を目指す。「プロフェッショナル」の等級も部下を持ち得る仕組みである点が特徴 ■ 非管理職に対する従来型の等級の整備 : 主に現業に従事するK職群で4階層、いわゆる総合職であるS職群で3階層の等級を整備 ■ 経営コア人材候補の早期育成を目的としたD職群の設定 : 期選抜プログラムに合格した社員からなり、管理職同等の業務を担当
	<p>報酬制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 役割や職責の大きさ、市場価値に基づく報酬制度 : 報酬は、基本給、賞与、手当、株式報酬で構成。基本給は等級毎のレンジ給とし、業界市場水準の上位25～50%の競争力の高い水準に設定。手当の多くを廃止。上位等級社員には株式報酬を支給 ■ 部門業績・個人評価に応じたメリハリのある賞与 : 賞与の固定分を基本給に一本化。業績連動賞与は全社業績・部門業績が1:1で反映。各人の評価に応じて支給係数 (0～200%) を算出した後、最終的な支給額を部門長が調整 ■ 昇降給のガイドラインを規定 : 社員の評価と現在の報酬レンジの位置に応じた昇給率のガイドラインを定め、運用の平仄を合わせる
<p>評価制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 業績評価と行動・成長評価による処遇の決定 : 社員の評価は、業績目標の達成度に応じた「業績評価」とバリューの発揮度に応じた「行動・成長評価」の2軸と、これらを総合した「総合評価」により実施。管理職では、「業績評価」が賞与に、「総合評価」が昇給額に反映され、非管理職では「総合評価」が昇給・賞与に反映 ■ 「行動・成長評価」のサクセッションマネジメントへの活用 : 期末の評価や1on1を通じて、各社員の強みや能力開発分野をもとに、各社員のポテンシャルとパフォーマンスを評価。将来の経営中核人材の候補を現場起点で選抜し、個別に育成プランを策定 	

5. 株式会社レゾナック・ホールディングス (2/2)



業種 : 化学
 売上高 : 1兆2889億円 (海外比率 : 53%) (連結 / 2023年12月末時点)
 従業員数 : 2万3840人 (海外比率 : 50%) (連結 / 2023年12月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新卒社員の8割を占める職種別採用 : 新卒採用では、全体の8割を占める技術系職種は、配属部門を事前に特定した上で採用 ■ 組織長の外部採用の強化 : 組織長全体のうち5割は外部登用人材。また、CxO系の専門人材などは外部人材を重用
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内公募における常時100ポジションの募集 : 社員は自由に応募可能であり、異動先の部署が承認すれば、異動が実現する ■ 社内公募により職種変更を実現する方針 : 全社員を対象とする定期的なジョブローテーションは行っていない
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「選び、選ばれる関係」としての会社と社員 : CEOとCHROが事業所に赴き社員と直接対話するなど、経営層からの発信を強化。また、各種e-Learningやキャリア研修の環境を整備した上で、次世代の重要ポジションの後継者を選抜する「タレントレビュー」を年功ではなくポテンシャルを含めた評価に基づき実施。他にも、キャリア自律支援のための社内ウェブサイトを立ち上げ、参考情報を一元化 ■ 管理職のマインドの変化による流動化の実現 : 管理職の意識改革に向けて、「共創型リーダー」の育成を目指す研修を開始
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ ポジションの変更に伴う昇降格 : 管理職はポジション変更で等級昇降が発生する仕組みで、非管理職でも等級昇降が生じ得る ■ 新陳代謝の推進 : 一定の基準以下の評価の社員に対しては、PIP (3か月など一定の期間を定め、目標を設定し、達成状況をモニタリング) を実施。目標の達成状況に応じて、職務継続/PIP再実施/社内外他職種への転身検討等の措置を実施
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現場の権限拡充と人事部によるサポート : 部下の昇給・昇格、賞与の支給額や人材の採用については、等級別人員計画をもとにマネージャーが判断。要員人件費の配分、機動的な組織設計、配置転換の対応等については、各部門作成の人員計画に応じて、HRBPが事業部門へのサポートを実施 ■ 肝としての人事部の変革 : 人事部としては、現場のマネージャーに部下の配置や昇給などの権限を委譲することを基本とし、マネージャーが自身の考えを部下に伝える機会を増やすことを意識。また、部下の側でも、希望する職務やこれまで培った知識・経験を入力し、アピールできるシステムを導入 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ CEOによる改革の率先 : 30人以上いた役員を13人に削減し、CxO体制を導入するなど、経営陣の大幅な改革をCEO自ら先行して実施。同時に、CEO・CHROが各拠点に赴き、2022・2023年で社員とのコミュニケーション (①タウンホール、②ラウンドテーブル、③モヤモヤ会議) を350回実施 ■ 労使コミュニケーションの実施 : 企業統合の際に両社の労働組合の在り方と併せて、統合後の人事制度に関し半年以上にわたり個社別の労使協議と共同開催の意見交換を繰り返し実施 ■ 激変緩和措置の実施 : 社員の処遇に大きな不利益が生じないよう、最大で10年間をかけて、暫定的に報酬を変更する移行措置を講じている 	

6. ソニーグループ株式会社（1/2）

SONY

業種 : 電気機器
 売上高 : 13兆208億円（海外比率：77%）（2024年3月末時点）
 従業員数 : 11万3000人（海外比率：49%）（2024年3月末時点）

制度の導入目的・
 戦略上の位置づけ

- **窮地を乗り越えるための人事制度改定**：会社の窮地や人員構成の課題を乗り越えるために、2015年に「ジョブグレード制度」を導入。①適正処遇の実現と人件費コスト競争力の強化、②次世代人材登用の促進、③高度な専門性を用いた貢献が求められる等級の明確化、を主たる目的として重視
- **「個」を重視した人材戦略**：個を軸とした人材理念を踏まえた人材戦略として、①「個を求む」（人材獲得）、②「個を伸ばす」（成長支援）、③「個を活かす」（やりがい）の3つの枠組みを定義。それぞれの人事施策の目的を位置付けており、「ジョブグレード制度」は②に位置付け

導入範囲

- **グループ3社に限った制度導入**：ソニーグループ株式会社、ソニー株式会社、ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社の3社とそのグループ会社に所属する約5万人が対象。管理職と非管理職とで人事制度を分けることはせず、全社的に導入

等級制度

- **2種類の等級**：専門性に基づく成果発揮が期待されるIndividual Contributor等級（I等級）と、組織を統轄しビジネスを推進するManagement等級（M等級）に区分。どのような社員であっても専門性を十分に高めておく必要があるという理念の下、基本的には全ての社員をI等級に位置付け。M等級は、一定の専門性はあることを前提としつつ、さらに組織の長としてチームを指揮する役割が求められることから、M6等級からスタートする設計。等級は「現在の役割」に基づいて都度改定される
- **専門性の認定における工夫**：統一的判断の実現のため、電気設計・ソフトウェアなどの専門分野毎に技術認定する委員会を設置
- **全てのジョブに職務記述書を作らない方針**：ポジションごとの等級決定にあたり、全ポジションの職務記述書作成は行わず、あるべき組織設計から各ポジションの等級位置づけの粗い推定を行い、グレード水準の7つのファクターを全て満たすかを検証する方式を採用

報酬制度

- **管理職・一般社員の報酬構成の統一化**：「ベース給」=月例給の水準は、競合大手企業の報酬水準をベンチマークして決定
- **レンジ内で昇給・降給が決定される仕組み**：等級ごとに一定のレンジを持たせることで、柔軟な採用・処遇が可能に。ただし、AI等における高度専門人材は、現在の社員との実力の比較が難しいこともあり、別会社で採用して必要に応じて高い報酬水準を決定
- **確定拠出企業年金への移行**：年金債務リスク軽減目的だったが、社員のグループ内外への労働移動を阻害しない仕組みに移行

評価制度

- **「行動評価」の導入**：Purposeから「チームワーク」、「リーダーシップ」、「イノベーション」、「多様性」等の観点を落とし込み、社員の行動を測定。行動評価はベース給に、実績評価は業績給に反映。行動評価の本当の狙いは上司・部下の会話の質の向上
- **評価の透明性・公平性の確保**：「評価相談窓口」を設定。評価に関して疑問が生じた場合、その旨を窓口申し出ることが可能

人事制度
 (ジョブ型人事の骨格)

6. ソニーグループ株式会社 (2/2)



業種 : 電気機器
 売上高 : 13兆208億円 (海外比率 : 77%) (2024年3月末時点)
 従業員数 : 11万3000人 (海外比率 : 49%) (2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 100を超えるコースでの職種別採用 : 新卒社員に対しては、技術系115コース、事務系15コースに分けた職種別採用を実施 ■ 外部人材採用での工夫 : AIなど細かい職種別の賃金体系を別途作らず、既存の報酬体系に合わない人材は別会社で採用
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基本方針としての社員主導の異動 : 社員の希望で異動できるカルチャーであり、会社主導での異職種への異動はあまり行われぬ ■ 50年以上続く社内公募制度 : 各部署が求人社内サイトに公開しており、応募に上長の承認は不要。年に1度の募集、又は緊急のプロジェクトの発足時などに応募機会あり。なお、現在の職場に2年間在籍しないと権利を発生させないよう制限を設定 ■ ハイパーフォーマーを対象とした「FA制度」 : 継続的に評価が高い社員が次の異動先を選択できる権利を付与される制度を導入
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ キャリアに挑戦する機会の整備 : 現在の業務を続けながら、一定期間別の部署の業務を経験する社内兼業制度である「キャリアプラス」、社員が自らのキャリア情報をデータベースに登録し、関心のある部署とのマッチングを図る「キャリアリンク」を導入 ■ 人生100年ベースでのベテラン社員のキャリア自律支援 : 50歳以上の社員を対象に今後の社内・社外でのキャリアを考えてもらう「キャリア・キャンパス・プログラム」を開始。その一環として、外部企業や地方創生支援活動などを体験できる「シニアインターンシップ」、ベテラン社員の学び直し支援のために最大10万円を支給する「Re-creationファンド」などの取組を実施
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下方硬直性のない給与設計 : 等級が下がる場合には、給与も下げる。ただし、賃金の減額幅を1年間で5%までとする制限を設定 ■ パフォーマンス不良者への個別対応 : PIPの仕組みまでは整備しておらず、職務評価が低い社員に対しては、役割に応じたパフォーマンスを発揮して欲しい旨を伝え、改善しない場合に降格実施の可能性あり。事業部と人事部門が連携をし、個別の事案毎に対応
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人事権限のマネージャーへの移譲 : 人事権限は現場のマネジメントに付与 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営者自身の訴えによる社員の理解深耕 : 統括部長説明会を複数回実施したほか、仮の等級を策定するワークショップを実施。また、労働組合とも10度ほど協議を設け、合意に至る。特に、当時のCFOが自らの言葉で危機意識を全社に共有してきたことが、制度の定着にあたり大きかった ■ 激変緩和措置の実施 : 制度導入時に報酬が下がる社員に対しては、平時の運用と同様に、賃金の減額幅を1年間で5%までとした 	

7. オムロン株式会社 (1/2)



業種 : 電気機器
 売上高 : 8188億円 (海外比率 : 57%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 2万8034人 (海外比率 : 64%) (連結 / 2024年3月末時点)

<p>制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ジョブ型人事のスタート地点としての前長期ビジョン : 2010年当時のオムロンは外部環境の変化に直面。①グローバル人材育成と配置、②企業風土「チームオムロン」の定着 (グローバルの社員全員での理念・ビジョン共有) の2つの人材戦略実現のための人材基盤として、ジョブ型人事の導入を決断 ■ 長期人材戦略ビジョンにおける3つの方向性 : 2021年から2030年までの長期人材戦略のビジョンとして、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多様な人材のさらなる活躍に向けた環境整備、の3つの方向性を示している ■ 20年をかけての改革の実行 : 2011年から2021年は、ジョブ型人事への変革に着手し、評価・処遇制度やキャリア自律に向けた基盤を整備。2022年以降も、キャリアパス複線化、公募・応募制拡充、賃金・評価・昇降格制度の見直しなど、引き続き人事制度改革を推進 	
<p>人事制度 (ジョブ型人事の骨格)</p>	<p>導入範囲</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 非管理職の半数超に対する導入 : 2012年に経営基幹職 (管理職及びスペシャリスト)、2015年に主査 (非管理職の係長級) に対して、職務の役割・責任に応じた評価・報酬制度を導入。なお、新卒入社後3~5年の主査未満の社員には導入せず
	<p>等級制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職務の定義付けにおける実効性の重視 : ポジション毎に1つずつ職務定義書を策定するのではなく、部門単位に必要な要素を策定し、幅を持たせた形で定義 (各ポジションへの職務評価は個別実施) ■ 4つのキャリアパスの整備 : ①チームマネジメント、②プレーヤーA (企画判断中心)、③プレーヤーB (高度オペレーション中心)、④スペシャリスト系、の4つに分けた。等級階層は経営基幹職8階層、主査6階層 (ジョブの役割責任に応じて等級を設定) ■ 「スペシャリスト制度」による専門性の強化 : 2022年から本制度を刷新し、これまでのゼネラリスト中心のキャリアパスを変更。専門性の中身にもこだわり、外部市場での専門性に加え、オムロンにおける有用性も重視。組織長・部門長と両立する「二刀流」も可能 ■ 現役時代と同待遇のシニア社員向け等級制度 : 60歳の定年後再雇用社員向けに、新たな等級制度を整備
	<p>報酬制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 年功・属人要素を排した報酬体系 <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職・スペシャリスト : 役割給100%、シングルレートで処遇。スペシャリスト最上位には報酬上限を定めず、個別に処遇を決定 ・ 主査 : 職務給100%、等級毎のレンジ給で処遇。評価に応じて、報酬レンジ内での報酬の昇降給が決定される仕組みを採用 ・ 主査未満 : 能力形成段階にあるとの判断の下、職能給100%で処遇 (年齢に応じて支給していた報酬の30%分を撤廃) ・ ハイテク優良企業の報酬水準のベンチマーク : 毎年報酬水準の見直しを実施 ・ 一部手当の廃止・確定拠出年金への一本化 : 勤続年数・家族形態等に応じた手当を廃止。退職金制度からも勤続要素を排除
	<p>評価制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行動評価の導入 : 2023年より、新たに行動評価 (5つの軸の「持続的な価値創造に求められる行動」による評価) を導入。従来の目標管理による評価と行動評価による「総合評価」を処遇に反映。いずれも絶対評価としているのが特徴 ■ 評価の透明性・公平性の確保 : 上司・部下間で高頻度の1on1を実施し、評価の予測可能性向上を意識。また、人事部が事業部単位での目標設定と期末の評価結果に目を通し、社内全体のバランスを踏まえ、評価者によって評価結果に偏りがないかを確認

7. オムロン株式会社 (2/2)



業種 : 電気機器
 売上高 : 8188億円 (海外比率 : 57%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 2万8034人 (海外比率 : 64%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職掌の特定によるミスマッチ防止 : 新卒・キャリアを問わず、配置する事業部や職掌を特定した上で採用 ■ 経験者採用の高まり : 2019年度では約40%だったところ、2022年度は約68%まで上昇
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今後の課題としての社員主導の異動拡充 : 人事異動は会社主導が大半であり、社員主導のものはまだまだ少ない ■ 経営人材の育成に向けたサクセッションプランニング : 事業成長をグローバルで牽引するリーダーを育成するサクセッションプランニングを10年以上継続。核となる「コアポジション」を定め、現職者・後継者・若手ポテンシャル人材の各段階で選抜育成プログラムを実施 ■ 女性管理職の育成への注力 : 重要なポジションの後継者候補となる女性社員をピックアップし、専用の育成プログラムを導入 ■ 公募制度の整備 : ポストに空きが生じた場合は、社内募集を行うこととし、社員は手挙げにより異動可能。「兼務型」の公募も実施 ■ 応募制度の整備 : 2018年より、ポストに空きがなくとも、年に1度、社員が希望部署に対して自らを売り込める制度を開始
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ キャリア相談の仕組みの整備 : 社員の所属部署とは異なる部署のメンターを任命し、キャリア形成に関するアドバイスを行う「斜めメンター制度」、社内キャリア形成に関する助言や社外の求人情報の紹介を行う「キャリアセンター」といった仕組みを整備 ■ 多様な働き方の促進 : コアタイムのないスーパーフレックス制度、1時間単位での有給休暇の取得、在宅勤務制度など、多様な働き方を認める制度を拡充。また、社外で新たな仕事にチャレンジをする社員に経済的な支援を行う「ネクストチャレンジ制度」を導入
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 明確なルールに基づく都度の等級の見直し : 等級の洗い替えが管理職に対して毎月、主査に対して年2回実施 ■ 最速28歳で管理職登用が可能となる設計 : 昇格プロセスを見直し、昇格にあたっての滞留年数の要件を緩和。また、主査・管理職への登用にあたり、社員の行動特性・マネジメント特性を見極める「アセスメント」を実施 ■ リチャージ (職層の変更を伴う降格) : 社員自身の希望/会社判断で発生 (PIPの実施状況も踏まえ最終判断) ■ 再登用ルールの整備 : 再登用プログラムの受講、一定の評価基準の達成に加え、面接を通じたフォローの状況も踏まえて判断 ■ 個々の社員の課題に応じたPIP : 個々の社員が抱える課題を踏まえ、カスタマイズをして対応。リチャージ判断時は必ず実施 ■ 激変緩和措置の実施 : 等級変更に応じた月額報酬の毎年の減少幅上限を設定 (管理職 = 5万円、主査 = 1万5000円)
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ カンパニー制による部門毎の独立採算制 : 本社機能を含むCoEが部門横断的な人事機能や、全社的な人材戦略の立案を担当。事業部は経営戦略・事業戦略と連動した人材戦略を立案・運営し、独立して人材マネジメントを行う権限が付与され、各事業部に設置されたHRBPがこれをサポート 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労使コミュニケーションの実施 : 現場の社員の声を報告してもらったり、合理的な提案は制度設計に反映したりと、労働組合と協力して制度変革を推進 ■ 制度導入にあたっての社員への配慮 : 等級が下がる社員に対しては、激変緩和措置を実施。主査未満の等級では、2年間は減額分を補填 	

8. 中外製薬株式会社 (1/2)



業種 : 医療品
 売上高 : 1兆1113億円 (海外比率 : 38%) (連結 / 2023年12月末時点)
 従業員数 : 7604人 (海外比率 : 5%) (連結 / 2023年12月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **イノベーションの実現を支える基盤としての人事制度改革** : ①年功序列撤廃、②メリハリのある処遇、③キャリア自律推進、の3点の実現が導入目的
- **「個」を重視した人材マネジメント方針** : ①個を描く (1人1人がキャリアを描き、未来の自己実現と成長戦略をシクロ)、②個を磨く (自主性を尊重し、自律的な学びや専門性を強化)、③個を輝く (挑戦によって成長が実現できる環境を整備) の3つの方針に基づき、6つの人材戦略を規定

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理職以上への導入 : 2020年より管理職以上にジョブ型の「職務等級制度」を導入。非管理職は「職能等級制度」を維持
等級制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ ポジションマネジメントとタレントマネジメントとの連動 : 成長戦略に応じて職務要件・人材要件を再定義し、グループ全体での適所適材の人材登用を進める方針のもと、挑戦的な登用を促進しつつも、厳格な解任ルールを徹底。一方、それだけでは必要な人材を確保できず、リーダー人材や高度専門人材の早期発掘と育成を促す「タレントマネジメント」の取組も並行して推進 ■ 11階層の等級区分 : 等級は全11階層 (管理職7階層、非管理職4階層) で、管理職の下位2階層は「ロール」、それ以上の階層は「マネジメントポジション」、「プロフェッショナルポジション」の2つの等級に分かれる ■ ポジション数の管理 : マネジメントとプロフェッショナルの職位に任命されるのは各ポジションに1名のみ ■ ポジションプロフィールの全社公開 : 職務要件・人材要件を記述したポジションプロフィールを作成し、「Career Explorer」というシステム経由で全社公開。各社員は、自らのスキル・経験等を入力することで、希望ポジションの人材要件充足率を定量的に確認可能 ■ 管理職試験の廃止 : どの等級の社員であっても、要件を満たしていればポジションに登用可能に。 ■ 役職定年の廃止 : 定年後再雇用の社員も、ポジションの地位にある限りは現役時と同じ待遇で処遇されるように制度を変更
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職務に基づく競争力ある処遇の実現 : 管理職の基本給は等級ごとに報酬レンジを設定しており、製薬企業の報酬をベンチマークした上で、競争力のある水準に設定。賞与は成果配分方式とし、扶養手当や家族手当など、人に紐づく手当は以前より廃止 ■ 柔軟な人材の獲得 : どうしても獲得が必要な人材の報酬水準が既存の報酬レンジに合致しない場合、各々に応じた年俸を設定
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 目標管理と行動評価からなる評価制度 : 期初に各社員に対して3~4個の目標を設定し、その成果を期末に上司が絶対評価。絶対評価の結果を基に、マネージャー同士での十分な討議を行い、成果の大きさに応じた相対評価がなされる。評価結果は賞与に反映 ■ ポジションプロフィールを起点としたキャリア開発 : 上司・部下間で「目指す姿」の設定・実現・更新のための対話を重ねることで、専門性向上を図る。マネージャーの対話重視姿勢の習得にあたり、経営陣が職場に赴き、部下のマネジメントの在り方について討議を行う機会を制度として設定。また、マネジメント研修においても、対話重視のマネジメントスキルを高めるためのトレーニングを実施

8. 中外製薬株式会社 (2/2)



Roche ロシュ グループ

業種 : 医療品
 売上高 : 1兆1113億円 (海外比率 : 38%) (連結 / 2023年12月末時点)
 従業員数 : 7604人 (海外比率 : 5%) (連結 / 2023年12月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新卒採用者の大半での職種別採用の実施 : 「研究職」、「開発職」、「MR職」といった区分で職種を特定した上での採用 ■ 増加傾向にある経験者採用 : 経験者入社が全体の3割程度を占めている
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社員の希望に配慮した配置 : 現状異動の8~9割が会社主導だが、希望ポジションを聴取するなど、社員のキャリアをある程度配慮 ■ 優秀人材育成のためのタフアサインメント : 積極的なローテーションによる部署を跨ぐ異動や、あえて修羅場を経験させるケースあり ■ 自発的な異動を実現する手挙げ制度 : ①チャレンジアサイン制度、②社内公募、の2つの制度を導入
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ スキルの修得に向けた3種類の方向性の提示 : ①Up-Skilling (現在の職種の専門性を向上を目指す) ②Re-Skilling (新たな分野の専門スキル獲得を目指す) ③Cross-skilling (人・組織・プロジェクトのマネジメント力などのコアスキルの獲得を目指す) ■ 最重要テーマとしてのスキルの可視化 : ①コンピテンシー、②スキルセット、③IT・デジタルスキル、の3つの観点でスキルを定義 ■ 社外チャレンジの支援 : 新興国のNPOや社会的企業に飛び込み、社会課題の解決に挑む「越境プログラム社外実践研修」、留学や資格取得、配偶者の赴任帯同のために休暇を取得できる「フレキシブルキャリア休職制度」や、一旦会社を退社した後も「アルムナイ」に登録し、キャリア採用を申し込むことができる制度など、社外での研鑽を希望する社員を支援するプログラムも拡充 ■ キャリア自律の促進に向けた取組 : 人事部に「キャリア相談室」を設置。また、シニア・ミドル世代を対象とした世代別研修を導入 ■ 直接指示型から自律支援型のマネジメントへの移行 : 部下の成長支援に重点を置いた1on1を通じ、能力発揮を促すマネジメントを目指す。重要対話テーマとして、①Career、②Capability、③Connection、④Contribution、⑤Conditionの「5C」を定義
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 異動による降格もあり得る制度 : 職務内容の変更により等級も下がり得る仕組みとし、「ロール」、「ポジション」には厳格な任用・解任ルールを設定。また、等級変更で基本給が大きく変わる場合は、激変緩和措置として一定期間は調整給を支給
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人事部と現場の権限分掌 : 人事の権限は基本的に各部署に移譲する運用にシフト。各部署にHRBPを設置し、事業部内で採用・人員配置などの人事権の行使が完結する体制の整備を目指す 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社と社員の意識変革 : 会社が職務をベースに人材をアサインする在り方へと大きく制度を転換する一方で、社員においても、社会の変革の中でキャリア自律が求められており、意識変革が必要であると強調して説明。また、経営陣が改革にコミットする姿勢を示し、CEO自ら全社員へメッセージを配信 ■ 労働組合とのコミュニケーション : 可能な限り早い段階で毎週コミュニケーションを実施。一方的にならないよう労使協議を重ね、納得感を醸成 ■ 制度導入時の激変緩和措置 : 制度導入により減額となる場合に、激変緩和措置として一定期間は、調整給を支給 	

9. KDDI株式会社 (1/2)



業種 : 情報・通信業
 売上高 : 5兆7540億円 (海外比率 : 1~5%未満) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 6万1288人 (海外比率 : 28%) (連結 / 2024年3月末時点)

制度の導入目的・
 戦略上の位置づけ

- **事業領域の拡大に伴う人材獲得・育成の必要性** : 非通信分野での事業領域の拡大を進める中で、これまで以上に高度な専門性を持った多種多様な人材が必要となる。そこで、社内外から専門的な人材を惹きつけ、育成する土台として、職務により人材を処遇するジョブ型人事への抜本的転換を決断
- **「挑戦心」と「成長心」の向上に向けた制度の見直し** : ベンチャー精神により誕生した会社だが、組織の巨大化につれ挑戦心が低下し、横並びの昇進が社員の成長心を削いだ結果、退職者が増加傾向にある点も課題であった。会社の活力を高め、組織と社員個人の双方が変わるための改革という側面も存在
- **「人財ファースト企業」への変革の加速** : 「新人事制度」、「社内DX」、「働き方改革」の3つの取組による三位一体の改革を推進
- **KDDI版ジョブ型人事の特徴** : 専門能力と人間力を備えた人材育成を重視しており、職務を明確に定義したいわゆる欧米型のジョブ型とは異なる

人事制度
 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3段階での導入 : 2020年に経験者採用社員、2021年に新卒入社社員・マネージャー職にジョブ型人事を導入し、2022年に制度を全社に拡充。まずはKDDI本体に導入しており、グループ会社への導入是非は今後の検討課題
等級制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「職務役割」と「人材要件」に基づく5階層の等級区分 : 管理職は、マネジメントを行う「リーダー系統」と、特に高い専門業務を担う「プロ系統」の2つの等級を整備。等級は5階層と少なくして、同一等級内の報酬レンジを広めにとることで、評価結果に応じたメリハリを発生させつつ、外部からの人材獲得における柔軟な処遇決定が可能となる。また、従来のような年功的な運用となることを避け、管理職昇格を柔軟に実施する狙いもある。職務役割と人材要件を明示した「グレード定義書」を整備し、人材登用や評価の軸として活用 ■ 30の専門領域別での職務の具体化 : 30の専門領域（マーケティング、事業戦略・事業管理、DX5領域など）を定め、領域ごとの職務やスキルを具体化した専門領域定義書を整備。1領域で複数業務を経験することで、管理職までのステップアップが可能となる ■ 職務定義書はあえて大括りにする方針 : 職務定義書は、等級ごとの「グレード定義書」と専門領域ごとの「専門領域定義書」をかけ合わせることで策定し、ポジションごとには策定していない（業務内容の変更に応じた職務定義書のメンテナンス負担の重さを考慮）
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員共通の報酬体系（等級ごとのレンジの設定） : 報酬体系を管理職と非管理職で統一し、月例給と賞与により構成。月例給はグレード給とし、等級ごとに報酬レンジを設定。レンジ幅を広めに設定することで、外部人材獲得時に柔軟な報酬設定が可能となる ■ メリハリのある昇降給の導入 : その都度の評価結果と、報酬がレンジ内のどの「ゾーン」に位置するかにより昇降給率を決定。等級の階層数を少なくし、報酬レンジの幅を広めに設定しているため、同一の等級内でも、評価結果によって報酬額に大きく差が付くようになった ■ 属人性の高い手当の廃止・退職金制度の変更 : 住宅手当といった属人性の高い手当は廃止し、グレード給に一本化。退職金制度も確定給付型から確定拠出型へと変更
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3つの評価プロセス : ①成果・挑戦評価（半期ごとに目標を設定し、フィードバックを実施）、②能力評価（「コアスキル」を360度評価、「テクニカルスキル」を上司が評価）、③人財レビュー（成果・挑戦評価と能力評価の総合評価を通年で実施） ■ 適切な評価制度の運用に向けた取組 : 評価基準の解釈や部下育成のためのコミュニケーションの在り方を示す、マネージャー向けガイドブックや動画コンテンツを作成。また、評価結果に疑問を持つ社員との間で、人事部も関与し、コミュニケーションを行う制度を設計

9. KDDI株式会社 (2/2)



業種 : 情報・通信業
 売上高 : 5兆7540億円 (海外比率 : 1~5%未満) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 6万1288人 (海外比率 : 28%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新卒採用におけるコース別採用の拡充 : 「OPENコース」という配属領域を限定しないコースと、「WILLコース」という配属領域を限定した採用を実施。WILLコースでは、データサイエンスやネットワークインフラエンジニアなどの技術系で7領域、リーガル&ライセンスやアカウントコンサル (法人営業) などの業務系で5領域が設定され、採用全体の約60%を占めるなど、ニーズも高まっている ■ 経験者採用の拡大 (10年で約20倍) : 今後は管理職にも外部人材を活用する方針であり、職務定義書も外部との接続を意識
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ キャリアプランを踏まえた上での異動配置 : 現時点では社命異動が主流だが、本人作成のキャリアプランが反映されるケースも多い ■ 社内副業制度の拡充 : 2020年から本制度を開始。業務全体の20%以内の時間を所属部署以外の業務に充当可能となった ■ 多様な社内公募制度 : 部署判断で募集がなされ、社員は自由に応募し、受入先の部署が承諾すれば異動が成立する仕組み
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「組織プロフィール」の全社公開 : 社内にとどのような組織や仕事があるのかを整理した「組織プロフィール」を全社に公開 ■ キャリアプランを起点とした人材育成 : 社員は、年に1度「キャリアプラン」を策定し、実務経験、スキル、能力開発計画 (「人財レビュー」を受けて策定する具体的な行動計画) などのキャリア情報をX-Careerという社内システムに入力。異動判断にも加味される ■ 「KDDI DX University」を通じた研修プログラムの拡充 : 2020年に本社内向け教育機関を開設。当初はDX教育を目的としていたが、全社員共通で必要となる「ポータブルスキル」や、各領域の専門スキルに関する研修プログラムも充実させている ■ 社員の声を聞き入れる仕組み : 人事部にキャリアコンサルティングが可能なカウンセラーを設置。また、全社員との面談において、人事に関する要望や、本人のキャリア成長に関する悩みなどを聴取する機会を設けており、外部の専門家を紹介するケースもある
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 若手の管理職任用率の増加 : 従前は等級ポイントの積み上げと、管理職試験により昇格が決まる運用であったが、これらを廃止。組織設計に合わせて管理職のミッションを定め、評価結果を参考に適任者を決定する仕組みに移行 ■ 評価に応じたメリハリのある処遇 : 同一等級内でも評価に応じて報酬にメリハリがつくため、ダウングレードが必要なケースはあまりない

人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現場担当者へ徐々に権限を移譲する方針 : 制度の骨格は人事部が決めたつ、現場が意思決定を行う運用に切り替え
------------------	--

導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3つの浸透施策の段階的な実施 : ①経営陣によるタウンホールミーティング、②人事部による詳細な制度説明、③部門ごとの浸透施策 ■ 制度の理解と浸透に向けた改善 : 年1回の評価制度への納得度アンケートを実施し、改善点を検討したり、社内報の作成・公開をしたりと、新たな評価制度につき、社員の納得度を高めるためのコミュニケーションに注力。また、評価者の育成にあたり、不明点解消のための相談会を定期的開催 ■ 労使で膝を突き合わせた議論による制度構築 : 2年の協議期間の中で、制度導入前1年間は週次で労働組合との打合せを行い、大枠の合意に至る ■ 激変緩和措置の実施 : 1年間は新たな評価制度に慣れるための期間と位置付け、新評価制度である「能力評価」「人財レビュー」は行うものの、その結果に応じた報酬の昇降は生じないこととした。また、管理職から非管理職へ変更となった社員に対し、基本給相当分の減少が生じないよう、一定の補填を実施
--------	--

10. 三菱マテリアル株式会社 (1/2)



業種 : 非鉄金属
 売上高 : 1兆5406億円 (海外比率 : 53%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 1万8323人 (海外比率 : 38%) (連結 / 2024年3月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **品質問題を契機とするガバナンス改革** : 2017年に発覚した品質問題を受け、ガバナンス改革を推進する中で、「HRX」の一環でジョブ型人事を導入
- **職務の明確化とタイムリーな人材配置** : ジョブ型人事導入を決断した理由として、①「完全カンパニー制」実現に向けた各組織の役割・各自の職務の明確化、②事業競争力追求のための社内外からの適所適材での人材配置、の2点の必要性が高まったことが挙げられる

導入範囲

- **管理職層約1700人への導入** : 2022年より、本体の管理職層約1700人に導入。非管理職には、職能資格制度を継続

等級制度

- **職務の大きさに基づく7段階の格付け** : 管理職層は各社員が担う職務の役割・責任を基に7つの等級に分類。職務記述書を作成の上、「影響」「折衝」「革新」「知識」の4要素による職務評価を通して格付けを実施
- **組織長と専門職の同一等級での処遇** : 部下を持たない管理職も、役割・責任の大きさに応じて組織長同様の等級に格付け (適材適所の人材配置において役割の行き来が発生する実態を反映し、マネージャー・専門職の2種の等級制度とはしていない)
- **65歳までの定年延長** : 60~64歳で退職した場合にも、定年退職扱いにできる選択定年制も採用 (組織長は60歳で退任)

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

報酬制度

- **40社程度のデータに基づく報酬水準の設定** : 報酬は等級ごとにレンジを定め、考課結果に応じて昇降する仕組み。外部の報酬データを用いて40社程度をベンチマークし、各社の中位値が三菱マテリアルの報酬の中位値になるよう報酬水準を設定
- **レンジ内の位置と考課による昇給率の決定** : 報酬が等級内で下位のゾーンであれば、高い評価を得れば高い昇給率となる一方、報酬レンジが上位であれば、高い評価を得ても昇給率は低くなり、より高い報酬を得るには上位等級の職務に就く必要がある
- **パフォーマンス重視の報酬体系への転換** : 月額給与は行動考課のみで評価されていたが、職務給の昇給に業績考課も加味される制度に移行。また、賞与は基本賞与・業績連動賞与から構成され、等級が上がるほど業績連動賞与を含む賞与の比率が高まるよう設計

評価制度

- **社員の業績と行動に対する評価** : 「業績考課」(①組織目標達成に向けた目標、②業務効率化・変革に向けた目標③更なる成長に向けた目標の達成度)と「行動考課」(7項目の軸に合致した行動の発揮度)をもとに「総合考課」を決定 (職務給改定に反映)
- **運用の鍵としてのマネジメント力の向上** : マネジメントリテラシー講座の開設やパフォーマンスマネジメント研修を実施

10. 三菱マテリアル株式会社 (2/2)



業種 : 非鉄金属
 売上高 : 1兆5406億円 (海外比率 : 53%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 1万8323人 (海外比率 : 38%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新卒における職種別採用の継続実施 : コーポレートであれば、総務人事・法務・経理・資材・生産技術といった括りで職種毎に採用 ■ 外部労働市場での人材獲得ニーズの高まり : 2020年度以降、DX人材や管理職層・組織長ポジションの人材の採用が増加傾向
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内公募制度の刷新 : 従前より社内公募制度は存在したが、利用者の少ない「開店休業」の状態であったため、制度を刷新 ■ リテンションにおける課題としての「転勤」 : 非管理職は、全国転勤があり得る「総合職」と、転勤がない「基幹職」に分かれており、転勤可能性を理由に退職する若手社員が増加傾向
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 約1000人以上が参加したキャリア自律に向けたイベント : 11月を「マテキャリ」と位置付け、キャリアを考えるイベントを集中的に開催
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 昇格・降格の考え方と運用の変更 : 管理職層の中での職能資格等級毎の昇格試験を廃止。また、ポジションへの登用のみで等級が昇降するのは、実務的に大きな変化であり、それまでほとんど発生しなかった降格（ダウングレード）も実施されるようになった ■ 等級に連動した報酬 : 現職務給が新等級の報酬レンジ内に収まる場合、最低昇給額が加算・減額され、現職務給が新等級の報酬レンジより低い/高い場合、職務給が新しい報酬レンジの下限/上限に移行。1年あたりの減額幅を抑える激変緩和措置も実施
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 制度改革を推進する体制の整備 : 人事制度改革を推進するにあたり、「人材委員会」「事業部門」「コーポレート人事機能」が連携する体制を採用 <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材委員会 : 全執行役と各事業部門のHRBPで構成され、人事施策の実効性検証や次世代経営人材の選抜・育成等の認識共有の場として機能 ・ 事業部門 : HRBPが配置され、各事業部門の戦略実現と人事施策の浸透・実践を担当 ・ コーポレート人事機能 : CHROを中心に、経営陣との議論を主導し、社員との対話機会を創出 ■ 「完全カンパニー制への移行」 : 採用・人材配置・報酬の決定などの人事機能は、各事業部門が担う方向へとシフト。コーポレート人事機能では、主に人事・人材戦略との策定・立案を担当し、事業部門人事では、人事施策の実行オーナーとして各事業部門における人材マネジメントを担当 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1年間での制度導入 : 2021年度の1年間で、ジョブ型人事制度の構想立案から制度構築を行い、2022年より導入。スピードと密度を重視 ■ 社員との対話 : 2021年の準備期間から、全社員向けのタウンホールミーティングを毎年開催し、CEOや担当の執行役が自ら参加し、社員からの質問に直接受け答えをしている。また、制度導入後は説明の場を事業部門に移し、社員に近い場所での対話を重視することで、理解・納得感の醸成を図る ■ 報酬の減額に対する配慮 : 1年間は移行措置期間として、報酬が下がる等級に位置付けられた場合も、旧報酬を維持する形で配慮を行う仕組みとなった 	

11. 株式会社資生堂 (1/2)



業種 : 化学
 売上高 : 9730億円 (海外比率 : 73%) (連結 / 2023年12月末時点)
 従業員数 : 3万540人 (海外比率 : 43%) (連結 / 2023年12月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **世界で勝つための人事制度改革** : 2021年時点での世界売上シェアは5位に留まる中、更なる成長を目指す上でグローバルな人事の仕組みが必要と判断し、ジョブ型人事の導入を決断。また、年功的な昇給・昇格による社員のモチベーション低下が懸念され、社内の意識改革を図りたいとの思いもあった
- **創業理念に則った人材投資の拡大** : 「PEOPLE FIRST」の理念のもと、2015年から管理職へのジョブ型人事の導入、グローバルでのタレントマネジメント・パフォーマンスマネジメントなどの人事制度の基盤を整備したほか、人材獲得はキャリア採用へとシフト。2021年以降は、ジョブ型人事を非管理職にも拡大し、グローバル共通の等級制度を整備するなど、全社的な改革を推進

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一部職種を除いた全社員への導入 : 管理職・非管理職の双方を対象としているが、現時点では美容職・生産技術職・工場勤務の社員には職能型の人事制度を維持 (特に非管理職に対する制度設計では「和洋折衷」を意識)
等級制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 13階層の等級区分 : 等級は13階層 (管理職8階層・非管理職5階層) で整備し、グローバル共通の尺度として活用。管理職は当初は部下をもつマネージャーに限定していたが、2020年から「スペシャリスト管理職」の職制を追加 ■ 21種のジョブファミリー : 職種ごとに区分された21種の「ジョブファミリー」というキャリア・専門性の軸に基づく人材マネジメントが特徴 ■ 「ファンクショナルコンピテンシー」による管理職の役割の定義 : ジョブファミリーごとに、求められる専門能力やスキル・知識とその修得方法を「ファンクショナルコンピテンシー」として定義。等級と領域毎に「専門性の源泉」となる要素を抽出し、専門性を高めるためのトレーニングソースと併せて社員に開示 ■ 職務定義書の整備・全社への公開 : 毎年必要に応じてアップデート。管理職については、グループの全ポジションの職務定義書を整備した一方、非管理職の職務は、組織の最小単位である570のグループ (一般的な企業における課室) ごとに定義 ■ 「ELP Advanced」制度の導入 : 高い意欲を持つシニア社員の活躍を企図して、定年後再雇用社員向けの処遇制度を導入
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 貢献や成果に基づく昇降給 : 基本給は等級毎のレンジ給で、新たに等級間の報酬レンジの重複幅を狭めた。また、従前は低評価でも昇給し続けていたが、これを改め、評価結果と報酬レンジ内の位置に応じて昇降給率が決定される仕組み (メリットインクリース方式) を採用。グローバル企業を含めて報酬ベンチマークを取っており、日系・外資系の有力企業の上位40%の水準に設定 ■ 賞与比率の削減 : 賞与を月額基本給の6か月分に縮小し、その分を基本給に組み換え (外部採用を意識) ■ 退職金制度の変更 : 勤続期間が短くとも在籍時の貢献度に応じて金額が積み上がる設計に変更 (自己都合減額も廃止)
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル共通の8つの指標による評価 : 管理職は業績評価と行動評価を1:1の割合で評価し、非管理職は業績評価のみで評価。2021年よりグローバル共通の8つの行動価値基準「TRUST8」を定義し、まずは管理職の行動評価の指標として活用 ■ 上位グレードレベルの目標の設定による成長の促進 : 期初に目標を設定するが、自身の職務定義書に応じた「標準期待値目標」に加え、全目標のうち半分は1つ上の等級の「上位グレードレベルの目標」とするのが特色。この目標達成が昇格要件も兼ねている

11. 株式会社資生堂 (2/2)



業種 : 化学
 売上高 : 9730億円 (海外比率 : 73%) (連結 / 2023年12月末時点)
 従業員数 : 3万540人 (海外比率 : 43%) (連結 / 2023年12月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ ジョブファミリー別の採用の推進 : 新卒採用はジョブファミリー別 (職種別) で実施。学生のキャリア志向などを加味して少数精鋭化 ■ 専門性の高い人材への個別対応 : マーケティング、人事、経営戦略などの領域の高度専門人材に対して、既存の等級に格付けつつも、賞与比率を減らして基本給に組み換える、待遇を個別に設定する等の対応を認める「特別プロフェッショナル制度」を整備
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 専門性を伸ばすための人材配置 : 同一ジョブファミリー内での複数ポジション経験による専門性向上を図るため、大半の異動を会社主導で行うが、できるだけ社員の意向を確認。また、将来的な経営者候補などに対しては、多様な職種をローテーションで経験させる ■ 新規ポジションの30%の公募による決定 : 空きポジションが生じた場合は、各事業部門の判断により、社内公募・社外募集がなされる。新卒社員は入社3年後、経験者採用であれば入社2年後に応募が可能。公募異動にあたり、上司の承諾は不要
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ キャリアワークショップの実施 (制度改定時) : 社員1人1人が今後のキャリア開発について考える機会として、新たな人事制度の対象者向けに、年代別にキャリアワークショップを実施し、「キャリアオーナーシップ」の重要性の認識を高めた ■ キャリア意識の向上に向けた取組 : 社員は上司と相談の上でキャリア開発プラン (社員の中長期的なキャリア目標を描く計画) を毎年作成し、更新。今後のキャリアに関するコミュニケーションの基礎とするほか、人事育成計画検討においても参照
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 昇降格の運用の変更 : 管理職はその時々に応じたポジションに応じて昇降格が生じ、非管理職はジョブファミリー毎のファンクショナルコンピテンシーの水準により等級が昇降する仕組みに設定。降格実施の場合、差額分を調整給として支給する激変緩和措置を講じた ■ パフォーマンス改善に向けた取組 : 非管理職で降格が実施される場合、「向き合いプロセス」として、約1年間をかけてパフォーマンス改善を図る制度を導入。月に1回以上の1on1を実施し、個別課題を踏まえ、具体的な改善実行計画を策定し、進捗状況を確認 ■ マネージャー向けのワークショップの実施 : 評価制度運用上の悩みを共有・相談する場として、ジョブファミリー毎にワークショップを実施
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現場主導の社員の採用 : 社員の採用は、ジョブファミリーごとに現場が決定。人員配置や賃金に関しては、人事部にて判断 ■ 人材育成における人事・現場・ジョブファミリーの役割分担 : ①ジョブファミリー毎の育成チームは、社内人材の情報収集・外部人材の獲得方針や、社員の専門性開発のプログラム策定などを計画。②部門長や直属の上司は、目標設定・評価のプロセスを通して短期的な部下の育成を目指しつつ、個別の中長期的なキャリアプランの策定を支援。③部署ごとに設置されたHRBPは、各社員の希望や適性をヒアリングして把握。間接的に①②の取組を支援 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 6年をかけての等級の整備 : 2015年に管理職にジョブ型人事を導入し、管理職ポジションの役割・責任の大きさに基づく職務評価・格付けを実施。2018年に非管理職にも制度を拡充。2020年に改めて職務評価を実施。2021年にグローバル共通の等級を整備し、報酬制度を改定 ■ 労使コミュニケーションを通じた理解の醸成 : 職能資格制度の抜本的に変更するにあたり、異論が多く寄せられ、労使協議は難航。特に、①不利益を受ける社員への配慮、②職務評価の透明性・公平性の確保、の2点が問題に。そこで、上司のマネジメント手法について協議を重ねつつ、グローバル等級導入後2年間は降格の実施を「保留」して等級を「横スライド」し、目標設定や評価への納得度のモニタリングを継続することで、共通認識・納得感を醸成 ■ 100のマネージャーポジションの削減 : 組織長級の部下を持たないマネージャーが約600名いたが、約100名は非管理職に格付けされることとなった 	

12. 株式会社リコー (1/2)



業種 : 電気機器
 売上高 : 2兆3489億円 (海外比率 : 62%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 7万9544人 (海外比率 : 61%) (連結 / 2024年3月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **デジタルサービスへの転換に向けた3つの課題** : 「デジタルサービスの会社への変革」に伴う組織変革を目指す上で、①高い管理職比率、②年功的な配置・登用、③昇格機会減少による若手のやる気減退、という従来型の職能基準の資格制度に付随する3つの課題がボトルネックになっていた
- **自律的な組織を目指すためのジョブ型導入** : 新たな人事制度の在り方として、①過去の実績ではなく現在の実力と意欲によって抜擢して活躍を後押しする、②難しい仕事へのチャレンジや会社への貢献度が高さに報いる、③適所適材を実現して柔軟なポジションオン/オフを可能にする、の3点を重視

導入範囲

- **全社一斉での転換** : 2022年より国内グループ企業の管理職・非管理職に対して、一斉にジョブ型人事を導入

等級制度

- **管理職に対する2つの等級群の設定** : 「マネージャー (M)」「エキスパート (EX)」の2つの等級群を、各4階層整備。また、異動が多い実態を加味して、ジョブを変更する度に等級・報酬が変わることを避けるため、等級はあえて大まかに括って階層を少なくした
- **非管理職の階層削減 (5→3)** : 何年もかけて細かく等級を昇るのではなく、上位役割を担える社員は、速やかに昇格することを企図
- **緩衝地帯の設定** : 「マネージャー」「エキスパート」と非管理職との間に「アソシエイト・エキスパート (AE)」という等級群を設定。担当領域の重要施策のリーダーを担当し、3年以内にマネージャー・エキスパートに登用されない場合、非管理職へ移行
- **管理職の大幅な入替えと再チャレンジ** : 役割・責任に応じたポジションの新たな格付けに注力。アソシエイト・エキスパートに位置付けられた社員のうち、100人以上が新たなポジションにチャレンジし、マネージャー・エキスパートに復帰
- **ポジション数の増加を抑える工夫** : 管理職の最上位等級 (M4・EX4) のポジション設置には、人事委員会の協議が必要と設定
- **職務記述書は複雑化しない方針** : ポジションごとに職務記述書を作成し、全社に公開。管理・維持に大きな負担が生じることを避けるため、職務の格付け・登用を行うために必要となる最低限の情報に留めた
- **シニア人材もポジションを継続できる新制度** : 役職定年を廃止。定年後再雇用社員のうち10%程度ではあるが、引き続き従前通りの処遇で現役時代のポジションを継続できる制度を新たに導入

報酬制度

- **外部水準を意識した柔軟な報酬設計** : 外部企業の報酬水準を調査し、それぞれの等級に適した水準を設定。最上位のM4・EX4の等級は、レンジ上限を市場水準より高めに設定し、報酬水準が高い外部人材の獲得が可能な仕組みとした
- **各手当の廃止** : 能力に対して付与する「高度熟練技能専門職手当」や、資格・役職に紐付く手当は廃止し、基本給に統合
- **賞与にメリハリをつけるための評価手法変更** : 従前の5段階評価では評価の均質化が課題だったが、0~150 (100が標準) の数値の中でマネージャーが決定できる制度に変更したところ、評価結果に相応の差が生じ、成果に応じた賞与を支給できるようになった

評価制度

- **業績貢献度と期待行動の発揮度による評価制度** : 「業績貢献度」では、各ポジションのミッションや達成すべき結果に対する成果を、「行動評価」では、全社共通の指針である「リコーウェイ」の発揮度を目標設定し、同一等級内での相対評価を実施
- **マネジメント力の向上に向けた取組** : 2021年よりマネージャー全員に対し「マネジメントカレッジ」という研修の場を設定

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

12. 株式会社リコー (2/2)



業種 : 電気機器
 売上高 : 2兆3489億円 (海外比率 : 62%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 7万9544人 (海外比率 : 61%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新卒への職種別採用の実施 : 個人の専門性を重視しており、管理・事務系/技術系のほとんどの職種で職種別採用を実施 ■ 増加傾向にある経験者採用 : 経験者採用と新卒採用の比率は2:8であり、経験者採用は年々増加傾向
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社が主導しつつ、各人の事情に配慮する方針 : 若手は専門性強化のために同一職種内での異動が多い一方、上位のポジションほど経営視点習得に多様な経験が必要となるため、部署を跨ぐ異動が発生。社員の事情や成長目標の内容をできる限り異動に反映 ■ 空きポジションに対する社内公募 : 全社に該当ポジションの職務記述書を公開され、異動先の上長と面談で異動可否が判断される
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ リコーデジタルアカデミーによる教育の提供 : デジタル教育を担う「リコーデジタルアカデミー」を設立。広く全員にリテラシーを身に付けさせる部分と、特定の社員の能力を育成するという双方の観点から、学習プログラムを提供 ■ 各社員による自律的な成長の重視 : すべての研修を会社が準備することはしていない
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 総合判断の末のポジションの任免 : 社員が担う役職に応じて柔軟に上下等級への変更もあり得る仕組みに変更。ポジションへの登用・ポジションオフにあたり、「Betterな人材」への入れ替えを意識 (人事評価、360度評価、在任期間、定年までの年数等を考慮) ■ 激変緩和措置の実施 : 下位の等級に変更し、賃金の減額が発生する場合には、変更の次年度より毎年5%の減額となるよう設定。なお、管理職→非管理職のポストオフの場合、3年間はアソシエイト・エキスパートの職位に位置付け、再チャレンジの機会を付与 ■ パフォーマンス改善プログラムの実施 : 一定水準以下の評価を獲得した社員は、上司と面談を実施して改善計画を策定。評価結果によっては各部署が降格を判断。以前は最後のチャンスの付与の側面が強かったが、現在はパフォーマンス向上を図る運用へとシフト
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 適任者を抜擢するための支援 : 管理職の昇格審査は廃止し、昇格者の決定の判断は各部門に委ねる制度に変更 ■ 部門人事の役割の変化 : 以前の部門ごとの人事担当者は、本部が策定した制度の、各現場における運用が主な役割であったが、新制度下でのHRBPについては、各部門の人事的な課題を明確にし、部門ごとの人事施策の立案をサポートする役割が増加 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 役員全員での集中討議を通じた議論 : 制度設計は10か月で実施。役員討議は全15回開催し、休日に集中討議も行うなど、徹底的に議論を重ねた ■ 労使コミュニケーションの実施 : 労働組合がない中で、月次の「中央懇談会」という、各部門から選抜された事業所代表社員との懇談会の場で、自社の制度説明に留まらず、広く一般的な人事制度の在り方に関する勉強会も実施することで、制度理解の深耕や意見の聴取を進めた 	

13. テルモ株式会社 (1/2)



業種 : 精密機器
 売上高 : 9129億円 (海外比率 : 77%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 3万591人 (海外比率 : 80%) (連結 / 2024年3月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **人材力強化のための人事制度変革** : 医療の「パラダイムシフト」を受けた事業変革・成長戦略の実現には、「人材力」の強化が不可欠となる。事業戦略の転換をリードする人材を惹きつけ、貢献に報いるためにも、職務に応じて人材を処遇するジョブ型への転換を決断
- **会社と社員の成長を目指す人材戦略** : 会社・社員双方の視点を重視する人材戦略のうち、制度導入を「アソシエイトが生み出す価値の認知」に位置付け

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲

- **3年間で段階的な全階層への導入** : 管理職、定年後再雇用社員、非管理職の順に、2022年より3年間で全階層への導入完了

等級制度

- **「椅子」と「長椅子」による等級区分** : 等級制度の設計とポジションの格付けにあたり、管理職は「椅子型」、非管理職は「長椅子型」とした。上位の等級に上がるにつれ、より「自律的成長」から「成果の創出」へと、求められる役割が変化していく仕組みである
- **管理職は属人性を排した2つの等級区分** : ポジション毎に職務記述書を作成し、客観的に職務の大きさを点数化した上で、基幹職(マネージャー) 6階層、専門職3階層の2つの等級を整備。職務記述書には基礎情報、ポジション要件、人材要件を記載
- **非管理職に対する役割での処遇** : 非管理職は7つの職種区分に応じ、職種毎に4~5階層と階層数を減らして等級を設定。また、上位等級は「中堅職」として管理職と同様に基幹職と専門職の2つの等級を設定。役割等級定義書は職種区分と等級毎に作成しており、「期待役割、連携折衝、企画立案、知識、人材育成」の5項目で要件・定義を設定
- **生産現場におけるリーダーの処遇改善** : 生産現場で多くの部下を持つ非管理職の「生産リーダー」に対し、役割に応じた明確な等級を設定することで、フェアな処遇で報いることが可能になった
- **シニア層も含め年齢に関わらない任用** : 年齢・勤続年数に関係なく、ポジションの要件を満たせば任用がなされる仕組みに移行

報酬制度

- **等級ごとの外部労働市場水準のベンチマーク** : 職務給は等級ごとに外部労働市場をベンチマークし、幅を持たせた報酬レンジを設定
- **各手当の廃止** : 家族手当等の属人的な手当も、ジョブ型人事の導入に伴い廃止し、職務給に一本化
- **賞与・退職金制度の変更** : 賞与算定根拠となる評価方法を絶対評価へと変更し、成果に応じてよりメリハリの付く形とした。退職金算定根拠の係数も職務の大きさに応じたポイントに一本化し、外部採用社員も成果に応じて十分な退職金を受給し得る仕組みに移行

評価制度

- **2種類の評価の実施** : 目標管理評価とコンピテンシー評価(行動評価)の2種類の評価を実施。コンピテンシー評価では、テルモの5つのコアバリューズに紐づくコンピテンシーに加え、管理職層の基幹職、専門職では固有のコンピテンシーに基づき評価。また、上位の等級ほど目標管理評価の割合を高め、下位の等級はコンピテンシー評価の割合を高めることで成長行動を促進
- **評価精度向上のための取組** : マネージャーの評価能力向上のため、評価者研修を実施。また、目標管理評価において設定された目標は、複数名の管理職で構成される目標設定委員会にも共有され、目標がジョブの等級水準に照らして妥当か検証されるよう設計

13. テルモ株式会社 (2/2)



業種 : 精密機器
 売上高 : 9129億円 (海外比率 : 77%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 3万591人 (海外比率 : 80%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新卒における職種別採用の実施 : 新卒採用は、「企画営業職」、「開発技術職」などといった職種別採用を実施 ■ 経験者採用の拡充 : ジョブ型人事導入以降、経験者採用の割合は上昇傾向。新卒採用:経験者採用 = 3:2 (2023年)
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社ニーズも踏まえつつ、本人のキャリア希望にも配慮した異動配置 : 社内公募制度を導入しているところ、初級管理職ポジションは原則社内公募で任用。非管理職は、公募と会社主導による任用のいずれの場合もある ■ 部長級以上に対する会社主導の異動 : ハイポテンシャル社員にサクセッションプランを策定し、重役を担う上で必要な経験を積ませる ■ 4年という管理職任期 : パフォーマンスが高い社員はより上のポジションに昇格させ、逆に低い社員は交代することで、適所適材を企図
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職務記述書の公開 : 管理職の職務記述書は社内で公開し、ポジションに就くために必要なスキルや経験などの人材要件を分かるようにすることで、それぞれの社員が描くキャリアのガイドとしても活用できるようにしている ■ キャリア自律支援のための取組 : 上司・部下間での月1回の1on1面談においてキャリア相談が可能。マネージャーに対しては、階層別研修にて部下のキャリア自律支援パートを設けるなどして、部下のキャリア形成支援のスキル習得を企図。他にも、キャリアコンサルタント有資格者によるキャリア相談窓口の設置、セミナーの開催や、キャリアに関する全社向けウェブサイトを通じた情報提供等の取組を実施
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ メリハリのある昇降格の運用 : 管理職・非管理職を問わず、評価に応じて報酬が昇降し得る。また、昇格・降格のいずれも実施される ■ 管理職ポジションの定期的な見直し : 管理職はパフォーマンス評価を半期ごとに実施し、必要に応じてポストオフを判断。4年間の任期を設けることで、入れ替わりが生じ得る仕組みとなっている。パフォーマンスが継続して低い場合は、「パフォーマンス改善要請書」によるアラートを示すと同時に、パフォーマンス改善計画書を本人と上司で作成。9か月の取組の末、改善が見られない場合は別のポジションへのポストオフを実施 (退職勧奨の実施や社外転身の促進は想定していない) ■ ポジティブな効果の存在 : 実力ある若手の抜擢が可能となった。また、学歴や産休・育休取得による昇格への影響が改善された ■ 等級変更時の経過措置 : 等級変更に伴って生じる減額幅に応じ、場合によっては複数年で段階的に報酬を減らす経過措置を設計
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現場への権限移譲を徐々に進める方針 : 基本現場で考えてもらい、人事がサポートする形を目指す (権限移譲の程度は明確に定めず、柔軟に対応) 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労使コミュニケーションの実施 : 労働組合には制度構想段階から約1年間にわたり月に1~2回程度説明の機会を設け、労働組合からの意見も踏まえつつ、会社と社員の両方で制度を作り上げるという姿勢を意識 ■ 新制度導入時は従前の等級を概ね維持 : 従前の等級も考慮に入れつつ、新制度では同等と思われるポジションに配置するケースが相応に存在したため、格付けの大幅変更は生じていない。一方、下位等級に格付けられたケースは存在し、その場合は報酬面での一定の経過措置を設定 	

14. オリンパス株式会社 (1/2)



業種 : 精密機器
売上高 : 9362億円 (海外比率 : 87%) (連結 / 2024年3月末時点)
従業員数 : 2万8838人 (海外比率 : 42%) (連結 / 2024年3月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **医療事業への特化を目指すためのグローバルでの組織改革** : 売上の海外比率は87%にのぼり、経営幹部 (役員を含む事業・機能のトップポジション) の約7割が日本以外の国籍という多様性に富んだ経営体制となっている。グローバル一体の経営改革を目指す上でジョブ型人事の導入は不可決
- **内部公平性重視の処遇の弊害** : 適所適材の人材登用・処遇設定がやり難いという課題を抱え、内部公平性重視への不満の声も存在。若手の外資系企業への転職が目立ち始める中、社歴・年齢に関わらず、専門性を発揮して成果を上げる人材に「フェア」に処遇できるようにすることも改革の主目的の1つ
- **グローバル共通の経営理念・経営戦略の策定** : 以前は地域分散経営を重視していたが、2018年に策定されたグローバル共通のOur Purposeやコアバリューのもと、グループ一体での経営戦略の策定、グローバル経営基盤の構築、新たな人事制度の導入など、各種企業変革に注力
- **導入の3つのキーワード** : ①グローバル化、②メドテック (①・②は市場環境や事業展開のあり方を示す)、③自律人材 (求められる意識・行動を表す)

導入範囲

- **関係会社含めた全社員への導入** : 2023年より国内の関係会社6社の約1万人の社員を対象に職務を基準とした新制度を導入

等級制度

- **人材マネジメントの基礎となる等級設計** : 職務の責任の大きさに応じて、12階層 (管理職7階層、非管理職5階層) に等級を区分。管理職はマネジメント職とエキスパート職の2種類のコースを設定。管理職の等級はグローバル共通とし、世界約2000強のマネジメント職を同一の等級で格付け。非管理職の等級は、国内グループ会社6社共通で、ポジションの格付けに活用
- **非管理職への格付けの実施** : 100名を超える管理職が、担当する職務責任の大きさの見直しにより、非管理職へと格付けされた
- **全社共通の「職責ガイドライン」の策定** : 等級設計に用いた職務評価の評価要素に基づき、各等級に求める責任範囲を設定
- **効率重視での職務記述書の整備** : 管理職はポジションごとに求められる成果責任、スキル・経験・コンピテンシー (行動特性) などを規定した職務記述書を作成。非管理職は上記の職責ガイドラインで責任範囲を定め、個別の職務記述書はあえて作成していない。記載粒度は、運用・管理の負担を考慮して「精緻すぎない」とし、事業環境変化に応じて都度作成・修正することを見据えている

報酬制度

- **国内関係会社共通の報酬体系の導入** : 基本給では、等級ごとに報酬レンジを設定。レンジ内に4つの区分を設け、レンジ内の位置と評価により昇給率が決定される一般的な職務給の仕組みを採用
- **事業構成の変化を踏まえたベンチマーク先の変更** : 対象を「電機・精密機器産業群」から「製薬・医療機器等のライフサイエンス」へと変更して検証。管理職の基本給標準額の劣後が判明したため、医療機器業界平均に見劣りしない水準へと給与テーブルを改定
- **メリハリのついた賞与制度への変更** : 評価による差が付きづらかった非管理職層の賞与支給率の上限と下限を約10%ずつ拡大

評価制度

- **グローバル共通の評価制度** : 成果評価 (「経営の戦略的優先事項」に結びつけて設定した目標の達成度を測定)、行動評価 (求められる行動基準に沿った行動の発揮度・質の高さを測定)、両者の総合評価の3つからなり、それぞれ5段階での評価を実施
- **各国共通の枠組み下での海外の裁量維持** : ノーレーティングが採用する海外グループ会社も存在し、引き続きの運用を容認
- **評価能力向上のための施策** : 目標設定・中間レビュー・期末評価の度に説明会やワークショップを開催するなど、制度の本質の理解を促すため繰り返し周知活動を実施。評価者研修では、評価の目的が昇給・賞与の判断ではなく、各自の成長の促進である点を強調

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

14. オリンパス株式会社 (2/2)



業種 : 精密機器
売上高 : 9362億円 (海外比率 : 87%) (連結 / 2024年3月末時点)
従業員数 : 2万8838人 (海外比率 : 42%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none">■ 新卒社員のコース別採用 : 研究開発職、生産技術開発職、グローバル機能職といった区分でコース(職種)別に採用■ 年功的要素の撤廃と外部人材獲得への効果 : 経験者採用時に満何歳か、大学卒業後何年経っているかといったことを等級格付の一要素としていた運用を撤廃。年齢に関わらず、すぐに大きな責任を背負って成果を上げうる外部人材を上位等級への格付けで迎え入れられるようになり、戦略実行に必要な技術や専門性を持つハイレベルな外部人材が獲得可能となった
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none">■ 新卒社員のローテーション実施 : 新卒入社後10年程度は、可能性を広げるため、ローテーションにより多様な部署を経験させる■ 社内公募制度の変更(予定) : 今後、社内公募の対象範囲をグローバル全体に拡大し、通年実施へ変更することを予定
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none">■ 世代別のキャリア研修の拡大 : 会社としては「自律的なキャリア開発」を掲げ、社員を支援する形で世代別のキャリア研修を実施。従来は若年世代に限っていたが、40代・50代の階層へと教育の範囲を拡大し、自身が置かれた状況に自ら気づく契機としている
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none">■ 制度理解に向けた取組 : 職務・役割の変更による降格も発生しうる中、労働法の解釈も踏まえた適切な運用が必要となった。そこで、管理職に対し、等級の格付けや部下のアサインに関する注意点をまとめた評価ガイドを作成して配布。また、職務等級の運用に関する研修を、期末の評価前、期末評価を終えた部下へのフィードバック前のタイミングで実施■ シニア向け制度の整備 : 役職定年を廃止。また、課長級以上の役職に定年後再雇用者を登用・処遇可能な仕組みに移行
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none">■ 人事判断体制の変更 : 職責の高いメンバーで構成されるHRBPを中心に意思決定を行い、必要に応じてCoE所属の人事部が検証する体制に変更	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none">■ 多数の労使協議や説明会の実施 : 「従業員コミュニケーションを丁寧かつ頻度を上げて行う」ことを労使間で確認し、制度施行の2年前から積極的に協議を実施。労働協議と別に社内への説明も繰り返し、経営幹部層から組合員層まで階層別に行った説明・質疑応答会の開催数は合計77回となった。当初は「ジョブ型」という言葉に対してネガティブな反応もあったが、「適材適所実行を通じたフェアネスの徹底が主目的である」旨を強調し、円滑な妥結に至った	

15. ENEOS株式会社 (1/2)



業種 : 石油・石炭製品
 売上高 : 11兆6827億円 (海外比率*14 : 15%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 2万4925人 (海外比率 : 2%) (連結 / 2024年3月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **カーボンニュートラル社会実現のための事業転換と年功序列からの脱却** : 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、社員1人1人にこれまで以上のスピードで事業の変革を推進する役割が求められる。一方、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とに強い危機感を有しており、現状からの脱却のため、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の促進を目指す
- **人事制度の3つの方針** : ①「あるべきビジネス・業務の価値」の重視、②人材育成とチャレンジ機会の充実、③意識・行動の変革による生産性の向上
- **「今日のあたり前」「明日のあたり前」の実現に向けた人事戦略** : 新制度は、中期経営計画の重点施策の1つである人材戦略の土台として位置づけられる

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理職3000名に対する導入 : ENEOSと持株会社であるENEOSホールディングス株式会社の管理職約3000名に対して導入 ■ 非管理職に対する専門性重視の制度の導入 : 非管理職には、ジョブ型の等級制度ではなく、「コース別人事制度」を導入。コース別に役割やキャリアをより細やかに明示することで、早期に社員の専門性を強化するとともに、自律的なキャリア形成を促す狙いである
等級制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理職の2つの等級区分の設定 : 職務・職責に基づいて、ビジネスリーダー (マネージャー) 9階層、エキスパート (専門職) 5階層の2つの等級を設定。職務記述書は、具体的な職務内容を明文化した上でミッションを規定する形で、各事業部門の部門長が作成。これに基づき、職務評価 (収益実現や競争優位の創造等の指標に加え、経営側の視点を反映した評価) による等級格付けを実施 ■ 非管理職の4つのコース別等級の新設 : ①総合 (事務・技術)、②技能 (生産)、③技能 (特定)、④高度専門、の4つのコースごとに等級体系を整備。また、社員が担う役割の変化に応じて「役割給」を併せて支給する制度として、「役割グレード」を導入 ■ 即戦力人材確保のための高度専門コースの設置 : 高度なITスキルを有している者や法務・プロジェクトマネジメントの専門家など、通常の等級における報酬区分にあてはまらない、市場価値の高い人材を柔軟に処遇することを企図 ■ 定年後再雇用社員向け等級制度の導入 : シニア社員は担う役割に基づいて7階層に区分し、上位3階層を管理職に位置づけ
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理職へのシングルレートの採用 : 基本給は等級に応じて具体的な報酬額が決められる「シングルレート」を採用。(定年後再雇用社員も同様) 職務に応じたメリハリある処遇実現のため、あえて等級毎の報酬レンジは設けない (エキスパートの最上位等級は例外) ■ 非管理職への能力給・役割給を組み合わせた処遇 : 非管理職は、「能力給」(コースごとの等級に応じた報酬レンジが存在) を主としつつ、コースに応じて「役割給」(現在の役割に応じたシングルレート) も支給される ■ 部門業績賞与を新たに追加 : 管理職の賞与は、個人の役割達成度に加え、新たに部門業績も反映される形に変更
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理職に対する役割達成度評価 : ①目標達成度、②要素別遂行度を総合的に判断。役割達成度評価として5段階で絶対評価 ■ 非管理職に対する能力評価・実績評価 : 能力グレード定義の充足度を測る「能力評価」と成果・活動実績を測る「実績評価」を実施 ■ 評価者の評価能力向上に向けた取組 : 評価の目的や評価者の役割といった基礎的な内容についての評価者研修を毎年実施

15. ENEOS株式会社 (2/2)



業種 : 石油・石炭製品
 売上高 : 11兆6827億円 (海外比率*14 : 15%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 2万4925人 (海外比率 : 2%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ コース別採用の開始 : 非管理職の等級制度の変更に伴い、2023年度より4つのコース別の採用を実施。「総合（事務・技術）コース」では、一部社員に初期配属を確約して採用。新卒採用と経験者採用の割合は3:7で、今後も経験者採用を増やす方針
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 定期的なジョブローテーションの廃止 : 非管理職のうち、事務系社員に対して新卒入社後2年毎のジョブローテーションを実施していたが、まずは1つの職場で腰を据えて社内外で活躍できるスキルを早期に習得・習熟させるという方針のもと、これを廃止 ■ 非管理職3コースにおける勤務地限定の方針への転換 : 「技能（生産）」、「技能（特定）」、「高度専門」の3つコースでは、転勤がほとんど発生しない実態に合わせ、原則として勤務地を限定する制度へと変更 ■ 転勤猶予カードの導入 : 「総合（事務・技術）」コースでは、会社が認める範囲で一定期間転居を伴う異動を猶予する制度を導入 ■ ポストチャレンジ制度の導入 : 自身のキャリアや成長の方向性に関する意識付けを行うため、希望するポストの申告をルール化 ■ 社内公募制度の導入 : 求人部門の判断により社内での公募がなされ、社員は希望する仕事に応募することができる ■ エントリー制度の導入 : 特定の業務に対する強い希望がある社員は、1年に1度、他部門に自分を売り込むことができる ■ タレントマネジメントシステム活用による最適な人材配置 : 社員の評価、経歴、保有資格などの情報は、社内のタレントマネジメントシステムに蓄積される。これらの情報と各ポジションの要件をマッチングさせることで、成長分野や重要ポジションへの最適人材投入を目指す
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクリングを定義した上での各種施策の実施 : 新規事業と基盤事業の強化への対応に必要なスキルの獲得を「リスクリング」と定義。e-learningを実施する会社と連携し、自律的な学習にあたっての基盤としている。デジタル人材のベースとなるリテラシー教育のプログラムや、高度デジタル人材の育成プログラムといった認定制度を設定。新規事業の強化に向けては、M&A研修やベンチャー企業への他社派遣も強化。他にも、新規事業アイデアのコンペティションや新規事業開発のスキル・マインドを体得するための研修プログラムを実施
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理職における等級の変更 : 年齢・経験年数に関係なく、担う職務・職責に応じて自動的に等級が決まるため、若手の抜擢も可能 ■ 非管理職における昇降格・役割グレードの変更 : 職能制度をベースとしているため、能力評価の結果に応じて昇降格が発生。また、役割に応じて役割グレードを付与する仕組みであることから、役割の変更によりグレードが変更となった場合には、役割給の昇降が発生 ■ 激変緩和措置の実施 : グレード給が減額となる場合は、1年目は100%、2年目は50%の調整給を支給
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人事部と各部署の双方での判断 : 一部の人事権は判断権限を各部署に移譲（採用に関しても決裁権は人事部にあるが、面接は原則各部門が担当） 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ ネガティブな副作用を認識した上での導入実行 : ポジションの序列が明確化することによる社内不和や、担う役割により処遇が下がる社員のモチベーション低下などの副作用の存在について、経営層とも認識を合わせた上で改革を推進。社員説明にあたっては、副作用を承知の上での制度改定だと明確に発信 ■ 管理職の制度改定のポリシーに則った労使コミュニケーション : 非管理職への新制度導入にあたり、1年前から労使交渉を開始。制度の思想や設計が大きく変わるため、労働組合が全国の拠点を訪ねて現地社員の意見を集め、それをもとに労働組合・会社間で議論を重ねることで、双方の納得に至った 	

16. ライオン株式会社 (1/2)



業種 : 化学
 売上高 : 4027億円 (海外比率 : 33%) (連結 / 2023年12月末時点)
 従業員数 : 7550人 (海外比率 : 55%) (連結 / 2023年12月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **プロフェッショナル人材の育成に向けた循環型組織へのシフト** : 中長期経営戦略「Vision2030」の目標達成 (海外売上比率を50%以上拡大し、売上を1.5倍) に向けて、国内事業の生産性を高めつつ海外事業拡大をリードするプロフェッショナル人材が必要。また、事業環境の変化が激しい時代では、多様な人材・自律的な人材が必要。そこで、社員の自己成長を促し、会社が支援する循環型の組織への変革を志向
- **「働きがい改革」の一環としての人事制度改革** : 「ライオン流働きがい改革」の推進にあたり、新人事制度導入は社員の成長支援施策とセットで導入
- **人事制度改革の3本の柱** : ①自律的成長と生産性の向上、②プロ人材の育成と多彩な能力発揮、③自律的活動と挑戦の支援

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社員へのジョブ型/役割等級型の人事制度導入 : 2023年に管理職、2024年に非管理職に導入。制度枠組みは全社統一だが、管理職の一部は「職務等級型」(職務により処遇)、非管理職と管理職の一部は「役割等級型」(期待役割の大きさにより処遇)
等級制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2軸のキャリアパス : 管理職は「マネジメント」と「エキスパート」の2つの等級で複数階層を整備 ■ 9つの職群 : 「営業」「人事・総務」「マーケティング」等の9つの専門領域を設け、職群ごとに求められる人材像を示している ■ 600ポストの職務定義書の作成 : 「職務型」の管理職は国内全ポストのポジションごとに職務定義書を作成。「役割等級型」のエキスパート管理職と非管理職は大きりの役割定義書を作成。いずれも全社に公開され、適切な水準の目標設定・評価実施を後押しする ■ シニア社員の処遇 : マネジメントとして任用される定年後再雇用社員につき、従前と同じ等級での処遇を認める制度に変更
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 管理職・非管理職別の基本給体系 : 管理職は「シングルレート」(同一等級の基本給を同額)とし、個人評価は賞与のみに反映(メリハリある処遇)。非管理職は「レンジ給」(等級ごとに報酬幅設定)とし、同一等級で評価に応じて昇降給が生じる ■ 同規模企業の水準のベンチマーク : 外部報酬水準をベンチマークしつつ、自社の従来の報酬水準も加味して水準を設定。従来は同業他社を参考にしていたが、他業種からの経験者採用の増加を踏まえ、必ずしも業界を絞らず、同規模の企業を参照先に設定
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略と連動した目標設定 : 目標設定にあたり、経営戦略から部門ごとの目標、個人目標へと落とし込まれる。目標は「業績」および「組織開発」の観点から設定(管理職は「組織開発」を重視)し、「ストレッチ」、「スタンダード」、「ミニマム」の3段階を設ける ■ 絶対評価によるチャレンジの促進 : 上司による「絶対評価」を期末に実施後、それを基に「相対評価」も実施。「絶対評価」の結果は昇任チャレンジ制度における昇任是非の判断材料となり、「相対評価」の結果は非管理職の昇給と賞与の査定に活用される ■ 昇任チャレンジ制度による上位目標への挑戦 : 一定の評価を得た社員は現等級より1~2つ上の等級の職務・役割にチャレンジ可能 ■ 目標の社内公開による透明性の確保 : 公正な評価を実現するため、各社員の個人目標は部門内で公開。上司と部下以外にも目標を「見える化」することで、適切な目標設定を図り、評価者のさじ加減による評価結果のばらつきが生じない運用を目指す

16. ライオン株式会社 (2/2)



業種 : 化学
 売上高 : 4027億円 (海外比率 : 33%) (連結 / 2023年12月末時点)
 従業員数 : 7550人 (海外比率 : 55%) (連結 / 2023年12月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ コース別採用の実施と経験者採用へのシフト : 職群の導入により、新卒採用も「研究職4分野」、「生産職4分野」、「経理」、「経営管理」等でコース別に採用を実施。採用者における経験者採用の割合は約30~35%で、過去数年間にわたり徐々に上昇
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロフェッショナル育成を目指した人員配置 : : ゼネラリスト育成からプロフェッショナル育成の方針にシフトし、会社主導の異動でも、本人の志向や専門性の類似性を考慮。社内公募制度を試験的に導入し、新規ポスト創設時に社内募集をかけるスキームを構築
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職群ごとの人材像の設定 : 等級ごとの役割・コンピテンシー・知識・スキル・資格などの水準、必要な経験やキャリアパスを示す ■ 情報オープン化への推進 : 社内キャリア情報の開示を大幅に拡大 (職群ごとの「求める人材像」や職務・役割定義を社内公開) ■ 「お仕事図鑑」の整備 : それぞれの職群・職務の内容や求められるコンピテンシーを示した上で、受講が推奨される研修内容を整理 ■ 6000コンテンツものラーニングプラットフォーム : 社員が多方面の知識・知見を自ら学ぶためのプラットフォーム「ライオンキャリアビレッジ」を開始し、約6000のe-Learning学習コンテンツを提供 (約600の学習コンテンツは部門ごとの特性に合わせて自前で作成) ■ 「本音と言える環境」に向けたマネージャー育成 : 上司・部下の関係性の向上を目指すマネージャー向けのプログラムを開始。傾聴・内省・自己開示・ストーリーテリングなどのプログラムを半年間実施し、心理的安全性が高い、本音と言える環境作りを促進 ■ キャリア自律専門部隊の創設 : キャリア自律専門部隊 (キャリアデザイン・サポート) を人事部に創設し、キャリアコンサルタント面談などを通じてキャリア相談や情報提供を行うほか、年代別キャリアデザインセミナーを開催するなど、社員のキャリア自律意識の醸成に取り組む
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職務に基づく昇降格の実現 : 管理職のうち、「職務型」の等級制度適用のマネジメントと一定等級以上のエキスパートは、職務変更に応じて等級が上下。それ以外の社員は、評価プロセスで上位等級の目標を達成し、かつ上位等級に空きポストがある場合は昇格 ■ 降格実施における猶予措置 : 「役割等級型」の社員は、役割を果たしていないと評価された場合、翌年より業務改善期間に位置付けられ、改善プログラムの結果、改善目標未達の場合に降格。「職務等級型」の社員は、職務変更により直ちに等級変更が発生
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3つの「人事」の役割分担 : ①本社人事 (経営陣とのコミュニケーション、全社的な経営戦略実現に向けた人事戦略の立案・実行)、②職群人事 (各職群の専門材育成、部門横断的教育・異動・キャリアパス計画策定)、③部門人事 (部門別人事戦略の策定、要員管理や人材育成) に人事機能を分担 ■ 部門判断を重視する評価へのシフト : 新制度では、上司による絶対評価の結果に応じて昇格が実施される運用に変更し、各部門の判断を尊重 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労使コミュニケーション : 新人事制度導入にあたり、まずは役員と人事部にて約2年間にわたり月に1~2回の会議を実施。専門委員会 (約2年間にわたり3か月に1回程度の頻度) という会議体を設定し、労働組合の幹部から募ったメンバーと討議を重ねながら制度を設計 ■ 3年間の移行措置 : 一定期間の激変緩和措置 (新等級制度導入により報酬増額の社員は2年間、減額の社員は3年間で段階的に報酬額を変更) 	

17. 三井化学株式会社 (1/2)



業種 : 化学
 売上高 : 1兆7497 億円 (海外比率 : 49%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 1万9861人 (海外比率 : 40%) (連結 / 2024年3月末時点)

制度の導入目的・
 戦略上の位置づけ

- **契機としての住友化学との企業統合計画** : ジョブ型人事導入のきっかけは、2000年の住友化学との企業統合計画の発表。統合は見送られたが、当時、三井化学が直面していた3つの課題 (①年功的運用で役職者が増大し、成果と報酬にミスマッチが発生、②年功的昇格への期待の裏返しでモチベーションが停滞、③成果を志向する若手の抜擢が困難) を乗り越えるために、職務ベースで社員を処遇するジョブ型人事を2003年に導入
- **グローバル戦略への転換** : 海外市場展開・新規事業創出を掲げ、国内外での多数のM&A実施により事業領域を拡大する経営戦略に2016年より転換。それに連動して人材戦略もグローバル視点へ転換し、「グループ・グローバルでの最適組織の追求・経営人材の育成」「多様な外部人材の獲得強化」を掲げる

導入範囲

- **管理社員のみを対象とした職務等級制度** : 管理社員 (一般的な企業の係長級以上) は職務等級制度、一般社員は職能資格制度の対象。職能資格制度であっても年功的な運用ではなく、評価結果が昇格に直結

等級制度

- **専門チームによる職務評価** : 社内ポジションごとに職務記述書を作成し、ポジションマネジメントの専門チームが職務評価を実施
- **戦略に応じた組織設計** : 管理社員は、経営戦略に応じた組織設計に応じて各職務を決定し、職務の大きさで全ポジションを8階層に区分。職務変更に応じて等級が昇降する仕組み。一般社員のうち、製造現場は職務レベルに応じて3段階に分けた上で、社員の職務遂行能力に応じて段階ごとに2~3等級に区分。総合職は3等級に区分。能力の発揮具合によって昇格のスピードが変わる
- **研究スペシャリスト職の設置** : 専門性を発揮する社員には、マネージャーでなくとも管理社員と同等に処遇されるキャリアパスを示した。その他、高度な専門知識・経験が求められるポジションは「スペシャリスト職」として認定できる制度となっている

報酬制度

- **一般社員への一部職務給の導入** : 管理社員は等級ごとに報酬レンジを設定。一般社員は基本的には職能給により処遇。ただし、報酬項目として「職務給」を設定。これは一定の職務に従事する能力を備えているかで決定され、職務変更の場合も金額は変わらない
- **評価・賞与の連動性の向上** : 2006年に会社業績連動賞与を導入。2022年からは評価・賞与の連動性を高め、よりメリハリをつけた

評価制度

- **日常の行動把握とフィードバックが鍵となる行動評価** : 評価は「目標の達成度と行動評価」で実施。行動評価は「チャレンジ」、「ダイバーシティ」、「ワンチーム」、「安全および法令・ルール遵守」の4カテゴリーに応じた10の行動特性を定め、高頻度の1on1実施により、適時のフィードバックを心掛ける
- **具体的な評価理由を開示する運用への変更** : 評価結果に加え、評価理由も開示する運用に変更。前年度評価のフィードバック面談で、目標の達成度・行動評価の評価点と具体的な理由を上司が部下に伝える。面談後、業績評価シートを本人に開示し、評価の透明性・納得性を高めつつ、自身の評価結果に真剣に向き合ってもらうことを企図

グローバルでの
 人材マネジメント

- **グローバル人材基盤の確立に向けた3つの施策** : グローバル社員急増によりグローバル・ポジション管理体制の構築が急務となり、①グローバル・グレードの導入、②グループ統合型人材プラットフォームの導入、③タレントマネジメントへの活用、の3つの施策を講じた

17. 三井化学株式会社 (2/2)



業種 : 化学
売上高 : 1兆7497 億円 (海外比率 : 49%) (連結 / 2024年3月末時点)
従業員数 : 1万9861人 (海外比率 : 40%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	■ 経験者採用の拡大傾向 : 外部人材のニーズの高まりに応じて人材戦略を切り替えたところ、リファラルなどの採用ルート多様化や、テレワーク拡大・服装自由化などの柔軟な働き方の推進が、経験者採用の増加につながった (2021年以降経験者採用 > 新卒採用)
	配置 (人事異動)	■ 公募制度の復活 : 公募制度は、異動者の後任を補充することの困難さから一時期中断していたが、2019年に復活。社員のキャリア自律意識を高めるために、会社としても説明会を開催して利用を促している (一部ポジションは60歳以上のシニア社員も対象)
	育成 (キャリア自律支援)	■ 副業の制度化 : 社外での副業を認めており、2021年より管理社員を対象にトライアルを開始。2024年から全社員向けに制度化 ■ キャリア相談室の設置 : キャリアコンサルタント資格を持つ社員やOB・OGに対して、自由に自らのキャリア相談が可能
	等級の変更	■ 「グレードプール制」による報酬変動の緩和措置 : ジョブ型人事導入により、管理社員はジョブ変更に伴い報酬も変動。一般社員は原則として降給・降格は実施しない。2013年に「グレードプール制」を導入し、等級が2段階変動する場合は、報酬の変動は1年に1段階ずつとした。その後、2022年に、昇格の場合は一気に2段階報酬が上がる仕組みとし、等級が下がる場合も「G8・G7」「G6・G5」「G4・G3」「G2・G1」の4つのグループ内での降格であれば、報酬は据え置き。等級変更に伴う報酬の減額も緩和措置を設定 ■ パフォーマンス不良者への対応 : 降給・降格の厳しい運用はできておらず、降格は明確な基準を整備できていないのが実態。2022年から、個々の社員の成果に応じて、プラスだけでなくマイナスの評価もきちんと行うよう周知を始めた
人事部と各部署の 権限分掌	■ 人事部と各部署の権限分掌 : 人事部が管理社員の高査定者分布を管理していたが、2022年より各部署に判断を一任 (一般社員は元々部署判断) ■ HRBPの機能強化 : 2014年より各部署にHRBPを設置しているが、2022年に機能強化。「シニアビジネスパートナー」という人事部門の熟練者を各部署に設置することにより、担当者レベルでは検討が難しい、事業部門の戦略に応じた中長期的な人事の相談を受けることができる体制を整備	
導入プロセス	■ 運用面の課題 : ジョブ型人事導入後も一部年功的なポジションが残っているのが実態。ポジション数管理の徹底と若手社員抜擢の促進が今後の課題 ■ M&A後の人事制度の柔軟な移植 : 買収企業との人事制度統合は、画一的なルールではなく、先方の規模や事業の状況に応じて柔軟に対応 ■ 労使コミュニケーションの実施 : 一般社員 (労働組合員) の人事制度を変更する際は、人事部門と労働組合の代表者による協議を通じて、率直な対話による相互理解に努めている。年2回、社長・専務・常務などの経営陣と労働組合の幹部とで、全社の経営について懇談する機会を設定	

18. 三菱UFJ信託銀行株式会社 (1/2)



三菱UFJ信託銀行

業種 : 銀行業
 業務粗利益 : 5912億円 (海外比率 : 35%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 1万4478人 (海外比率 : 30%) (連結 / 2024年3月末時点)

制度の導入目的・
 戦略上の位置づけ

- **ジョブ型とメンバーシップ型の一国二制度** : 資産運用業務やデジタル・コンサルティング関連業務のサービス内容の多様化・複雑化への対応に高度な専門性を備える多様な人材が必要。特に一部領域では採用や社員のリテンションが難しくなっていたところ、人材獲得競争で優位性を確保するには、社員の専門性をより一層評価し、処遇に反映させる必要があったため、ジョブ型人事を導入。他方で、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り、こうした人材は複数の業務を経験し、時間をかけて育成することが適しているため、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
- **導入背景としての就業観の変化** : キャリアを自ら選び、専門的な業務に従事したいという風潮が、日本社会で広がっていることもジョブ型人事導入の一因

人事制度
 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲	<ul style="list-style-type: none"> ■ 直近5年間で適用範囲の段階的な拡充 <ul style="list-style-type: none"> ・ 2020年～ : 全社的な人事制度改定に併せ、職能給から職務給重視の評価体系にシフト (職務給の割合を大幅に増加) ・ 2021年～ : ファンドマネージャーだけを対象として職務給のみの報酬体系を導入 (2023年～定年後の再雇用者にも導入) ・ 2024年～ : 事業部門希望が強い領域を対象に「プロフェッショナルジョブ人事制度」を開始。制度の対象社員は、会社指名と本人同意で決定。第1弾では「外部提携運用」、「サイバーセキュリティー」、「データサイエンティスト」、「ビジネスアーキテクト」領域に適用
等級制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 等級制度の内容 : 「プロフェッショナルジョブ人事制度」の等級につき、全社共通の「形」として7階層の等級と、それに紐付く報酬レンジを設定。各事業領域は、7階層を自由に選択して等級を設計し、等級に紐付く職位の期待要件および呼称を設定可能 ■ 専門性を発揮するシニア向け「シニアジョブコース」 : 定年後の再雇用社員向けに「シニアジョブコース」を導入。①高度な専門性等を兼ね備えた社員、②組織運営や実務推進において欠かせない社員、の2区分を設けて社員をそれぞれ選定 ■ ジュニアフェロー制度 : 学術的な研究・基礎調査を行う人材の重要性に鑑みて、2020年に「フェロー」の職位を創設し、部門長相当で処遇。2023年にジュニアフェロー (若手のフェロー予備群) の任命も開始し、調査・研究費として年間100万円を支給
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロフェッショナルジョブ型人事制度の運用 : 対象社員の報酬は、外部市場水準を踏まえて専門性認定会議にて決定され、勤続年数は考慮されないことから、若手と部長が同じ賃金になり得る。ただし、そのジョブの市場価値に応じて報酬が下がる可能性もある ■ メンバーシップ型人事制度における工夫 : 大幅な賃金カーブの変更は行わない一方、若年層の採用競争環境激化を受け、初任給や入社5年目までの賃金の引上げや、若手の積極的な早期登用を実施。また、転任手当を創設し、転勤・帰任時に50万円を支給
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ ジョブ型人事対象社員への専門性評価 : 年次で専門性認定会議による専門性評価が実施される。専門性認定会議には、社員が所属する対象領域・業務所管部・人事部が関与し、複数部署の目を通すことで、適切な評価制度の運用を企図 ■ 人事制度ごとの評価体系の構築 : ジョブ型人事とメンバーシップ型人事とでは評価基準が異なる。メンバーシップ型人事では、「リーダーシップ」などの一般的な項目の達成度に応じて評価されるが、ジョブ型人事では個別領域ごとに評価基準が設定される

18. 三菱UFJ信託銀行株式会社 (2/2)



三菱UFJ信託銀行

業種 : 銀行業
 業務粗利益 : 5912億円 (海外比率 : 35%) (連結 / 2024年3月末時点)
 従業員数 : 1万4478人 (海外比率 : 30%) (連結 / 2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 入社後にジョブ型・メンバーシップ型の選択を決定する方針 : 新卒採用は、予め配属先を特定しない「オープン採用」と初期配属先を決める「部門選択採用」が存在。ジョブ型人事・メンバーシップ型人事の選択は、原則入社後の業務領域と従業員の希望によって決定
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ジョブ型制度の下での配置転換 : ジョブ型人事・メンバーシップ型人事を併存させているが、評価体系やグレード体系は全く別物。ジョブ型人事下では、原則異動はないものの、当該社員が別の業務で活躍しうる場合、本人と協議を行った上で配置転換を行うこともある
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「JOB図鑑」の整備 : 部署ごとの業務内容等に加え、推奨されるスキルや資格、業務に関連する具体的なエピソード等の情報を整理 ■ 「キャリアパス図鑑」の整備 : 部門内外での将来のキャリアパスのイメージを示しており、必要な知識・スキルに加え、活躍できる人物像や、ステップアップに向けた研修、推奨図書などの情報を整理 ■ 「キャリア相談室」の設置 : 社内外キャリアカウンセラーに自身のキャリアについて相談できる体制を整備 ■ 管理職向けの「コーチング研修」の実施 : 外部専門家から部下のコーチングを学ぶことができる。これにより、対話能力を強化し、部下の成長支援やモチベーションアップにつなげることを企図
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3階層での昇格の判断 : 昇格・降格の是非は、事業部の評価を重視し、専門性認定会議で判断。専門性認定会議は、現場の導入部署及び上位の事業企画部署で構成。人事部は会議の運営を支援し、手続が適切に行われているかのチェック機能も担う ■ ガイドラインに則った制度の入退室の管理 : ジョブ型人事適用対象の領域ごとに、ガイドラインで制度の「入退出基準」を定め、社員に求められるパフォーマンスの程度を明記。これを満たす社員がジョブ型人事の対象となり、パフォーマンスの程度により、人事制度の切り替えも生じ得る。専門性認定会議の判断の結果、ジョブ型人事の適用対象外となった社員には再びメンバーシップ型人事を適用
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中央集権型の人事からの脱却 : HRBPを各事業部門に配置し、採用・評価・異動・登用までを人事部とHRBPが密に連携して行う姿を目指す 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労使コミュニケーション : 事業部門から市場価値で評価してほしいとの要望が高い領域から順次導入するという方法（全面的にジョブ型人事を導入しているわけではないため、労働組合との議論で大きく対立することはなかったが、プロフェッショナルジョブ人事制度開始自体は労働組合の応諾事項であった） ■ 制度内容の社員説明 : 領域ごとに制度の内容をまとめた「ガイドライン」を策定し、ジョブ型人事の対象領域のみでなく、当該領域が含まれる事業部門の社員全体に広く開示。等級ごとの期待要件やキャリアパス等も記載し、自らが目指すキャリアの実現に向けて、社員の自己研鑽を促すことを企図 ■ 社員の声を踏まえたジョブ型人事の拡充 : 特にジョブ型人事導入の要望の多い領域を分析した上で、機動的に導入範囲を増やしていく方針 	

19. 東洋合成工業株式会社 (1/2)



業種 : 化学
売上高 : 320億円 (海外比率 : 34%) (2024年3月末時点)
従業員数 : 932人 (海外比率 : -) (2024年3月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **「人事」不在の中小企業的体制からの脱却** : 業容拡大に伴い、組織の機能強化と仕組み化、何よりそれらの機能を担う人材育成が大きな課題となった。採用プロセス未確立・報酬水準不足によるオファー辞退も多かった中、事業成長に向けて、人材育成や採用競争力の課題を解決するため、人事制度を刷新
- **新人事制度の全体像** : ①分かりやすい等級体系の構築と、透明性の高い昇格運用の実現、②役割に見合った報酬水準の設定と、貢献度を反映した公正な処遇、③社員をあるべき行動へと誘引する評価制度の構築と、評価運用の徹底、④異動への不安を取り除き、異動・配置の柔軟性を高める仕組み、⑤多様な役割を果たせる、又は専門性を活かせる人材を育成するための仕組み、を新人事制度の5つの方向性に設定
- **人材育成の重視** : 制度変更に伴う面談・会議の名称変更により、人材育成が最重要だというメッセージを社内に浸透させた。また、人事制度をシンプルな内容にし、透明性を高めることで、制度運用の効率化が進んだ結果、部下の育成のための面談など、本来注力すべき業務に時間を割くことが可能となった

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲	■ 管理職のみへの導入 : ジョブ型人事導入の対象は管理職のみで、非管理職は対象外 (非管理職は、時間をかけて育てる時期であるという考え方に立ち、管理職と同じ「役割等級」は導入せずに「発揮能力等級」という考え方を横断的に導入)
等級制度	■ 等級体系の整備と職務記述書の作成 : 等級体系を「マネジメントコース」と「プロフェッショナルコース」に分けて (前者85%、後者15%)、それぞれ4階層の「役割等級」とした。制度改定時に全管理職の役割を明記した職務記述書を作成 ■ 管理職の役割の50%を占める「部下育成」 : 制度改定にあたり、社長より「今後の管理職の役割は、組織目標の達成が50%、部下の育成が50%である」とのメッセージを発信。①自組織の戦略立案、②部下の適性や能力に適した仕事を任せ、③本人のやる気を喚起する、④日々フォローしてやりきらせる、④達成感 (成長実感) を与える、という5つの具体的役割を定義
報酬制度	■ 部下の育成を重視した報酬設計 : プロフェッショナルコースよりもマネジメントコースの報酬水準を高め設定し、マネージャーが担う人材育成の役割の重要性に鑑みて水準自体も引き上げ。報酬レンジは、大手企業のベンチマークも踏まえ、採用競争力のある水準を設定 ■ メリハリのあるシンプルな報酬設計 : 管理職は、住宅手当・家族手当を廃止してシンプルな設計とする一方、係長・主任には新たに育成手当を支給し、育成への意識向上を企図。賞与は、社員の業績に応じた評価傾斜と配分のメリハリを付けることとした
評価制度	■ 管理職・非管理職共通の評価制度 : 半期ごとに業績評価と行動評価を実施。業績評価を賞与に反映し、業績評価・行動評価の総合評価を昇降給・等級変更に反映。マネジメントや上位の等級ほど、総合評価の結果に占める業績評価の割合が高い ■ 経営課題を軸とした行動評価 : 経営課題から「組織の方向付け」、「顧客価値の創造」、「コミュニケーション」、「組織強化」といった軸を抽出し、等級ごとに求められるコンピテンシーを明確に定義 ■ 透明性の高い評価制度への変革 : 評価制度の透明性確保を重視し、評価制度のルールや手続を社内公開。全事業部長が参加する「人材育成会議」を年3回程度設け、管理職や優秀な若手人材の評価結果を共有し、目標達成状況や育成課題を議論

19. 東洋合成工業株式会社 (2/2)



業種 : 化学
 売上高 : 320億円 (海外比率 : 34%) (2024年3月末時点)
 従業員数 : 932人 (海外比率 : -) (2024年3月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 採用後の伴走支援 : 経験者採用が新卒採用の2倍以上を占めるが、必ずしも即戦力ではないため、新入社員と経験者採用社員のサポートに注力。入社後1年間マンツーマンで仕事を教えるOJTリーダーを選任するほか、入社後半年間月1回の人事面談を実施
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ゼネラリスト育成のためのローテーションの実施 : 幹部に就任するためには複数の部門の経験を求める運用に変更
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材育成に必要なスキルの可視化 : 等級ごとに、①顧客価値創造・課題解決、②社内外コミュニケーション、③知識スキルの発揮、④組織力強化、の4つの視点で期待される役割を定義し、各等級で必要となるスキルとトレーニングをまとめた「スキルマップ」を作成 ■ 「組織開発」へのフォーカス : 経験者採用増加に伴い、多様な価値観やバックグラウンドを持つ社員が能力を発揮できるかは、組織の在り方次第であるという点を強調して発信。社員の仕事のやりがい、成長実感、効力感などを図る「組織感情診断」を2016年より導入 ■ 経営と現場の想いをつなぐ組織開発の場づくり : 経営課題の1つである「更なる安全文化」の醸成に向けて、「チームビルディング+真の課題解決ワークショップ」を工場単位で実施。最終回の報告対話会では社長を含めた経営幹部も参加し、工場メンバーが1年間をかけて検討してきた「工場のありたい姿」と「チャレンジしたい目標と課題」を報告
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 積極的な昇格の実施 : ジョブ型人事の導入後、優秀人材の昇格ペースは非常に早くなった。年功のバランスは取りつつも、優秀層は次々と上位の役職に引き上げるカルチャーに変わりつつある。特に、主任課長・課長・部長に若手が増加 ■ 降格の実施 : 管理職はポジションごとに等級を管理し、職務変更に伴いダウングレードが生じ得る。非管理職も制度上はダウングレードを実施し得るが、対象者はごく例外的なローパーフォーマーに限定 ■ 役職定年制度の廃止 : 年齢に関わらず、能力があって活躍できる社員は引き続き登用する方針
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 3年をかけた人材総務部の創設 : 人事機能が整備されていないことが組織成長の課題であったため、徐々に時間をかけて仕組みを整えながら一旦は中央集権的に人事機能を強化し、人材総務部を設置。更に、主力拠点には人事担当者を配置し、現場で人事課題をタイムリーに解決できる体制を整備 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 導入決断から導入までの2年間 : 人事制度改革の実施にあたり、一定の投資が必要になった。費用対効果と導入プロセスの検討して、ジョブ型人事導入を決断したが、社内承認を得たのは2年後。労働組合との協働関係も見直し、組織としての課題認識からしっかり協議するなど、制度変更を丁寧に進めた ■ 激変緩和措置の実施 : 管理職は、一旦従前の報酬額に合致する等級レンジに移行。その後の評価結果に応じて、報酬額が適切な水準への昇降を企図 ■ 賃金原資は維持 : 同一等級内での上位と下位のレンジを広げた上で、評価される人と評価されない人とで賃金原資の増減インパクトを相殺 	

20. 株式会社メルカリ (1/2)



業種 : 情報・通信業
 売上高 : 1720億円 (海外比率*14 : 23%) (連結 / 2023年6月末時点)
 従業員数 : 2101人 (海外比率 : 26%) (連結 / 2023年6月末時点)

制度の導入目的・ 戦略上の位置づけ

- **グローバルに準拠した制度への変革** : 「日本初のグローバルテックカンパニー」であり、社員の国籍は約50か国、エンジニアの過半数は外国籍の人材が占める。人事制度も当初は「よくある日本のベンチャー企業」であったが、外国籍の社員にとっては非常に分かりにくいいため、グローバルに準拠した在り方へと変革を推進
- **ミッションを達成するための人事制度ポリシー** : 「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」という全社ミッションを踏まえ、人事制度ポリシーとして、①Bold Challenge、②Pay for Values/Performance, Pay Competitively、③Embrace Diversity、④Grow as a pro、の4点を掲げる
- **「Culture Doc」による共通の価値観の提示** : ミッションやポリシーを実現する上で、組織の共通の価値観である「Culture Doc」を取りまとめている。日本国籍以外の社員が増え、リモートワークなどの働き方を多様化させる中で、土台となる組織のカルチャーを示し、多様な人材が活躍できる環境の実現を目指す

人事制度 (ジョブ型人事の骨格)

導入範囲	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全社で一貫した人事制度の導入 : 新卒社員からCEOまでが一貫した人事制度により処遇されるのが特徴。上司・部下といった関係性をはっきり示さないフラットな企業風土を重視しており、役職によって制度を変えるといったことはしていない
等級制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 期待される貢献に基づいた等級体系 : 等級は「正社員・経営陣」と「契約社員」に分け、それぞれ複数階層を整備。優秀人材の早期抜擢・登用のために、等級階層数は少なく設計。等級区分は「組織において期待される貢献」に基づき職種共通。各社員の役割が事業にどの程度インパクトを与えられるかの観点から、等級ごとに期待成果とバリュー発揮行動を定義（一部職種は職種別の定義あり） ■ 比較可能性を意識した等級定義 : グローバルテック企業における等級と比較可能なものにするを意識し、各社の定義を参考に策定
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ バリュー発揮度に応じた報酬制度 : 報酬は基本給与とインセンティブの2つで構成され、インセンティブには現金だけでなく株式報酬も含む。バリュー発揮度が上がるにつれ、報酬も大きく引き上がる仕組みとした ■ グローバルテック企業をベンチマークした報酬水準 : 基本給与は10種類以上ある職種ごとに企業をベンチマークし、等級ごとの報酬レンジを設計。ベンチマーク先は国内ネット企業に加え海外のテック企業を含み、日本国内では競争力の高い水準（半年に1回見直し） ■ 現金によるインセンティブ : 基本給与の昇給率に「インセンティブ係数」を掛け合わせた数値が報酬額に反映される ■ 株式によるインセンティブ : 一定等級以上の社員に等級に応じた株式を、対象外の社員にも最大25%の「持株会奨励金」を支給 ■ 「説明できない格差」の是正アクション : 男女間の賃金格差を分析した結果、グレード分布の男女差などの理由では「説明できない格差」が7%存在することが判明。市場価値に応じてフェアに報酬を支払うポリシーの下、個別で報酬調整を行い、格差を2.5%まで是正
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 期待成果とバリュー発揮行動に基づく5段階の評価 : 成果評価と行動評価の2つの軸について、5段階評価を半年ごとに実施。段階ごとの評価分布を定めてメリハリのある処遇とする。賞与は成果評価、昇給・昇格は成果評価と行動評価の両方を鑑みて決定 ■ 「ピアレビュー制度」の導入 : 上司だけでなく、同僚からの評価も受けることで、評価の精度のみでなく社員の納得度も向上

20. 株式会社メルカリ (2/2)



業種 : 情報・通信業
 売上高 : 1720億円 (海外比率*14 : 23%) (連結 / 2023年6月末時点)
 従業員数 : 2101人 (海外比率 : 26%) (連結 / 2023年6月末時点)

タレントマネジメント (雇用管理制度)	採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 専門人材の外部採用が中心 : 職種別に各分野のプロフェッショナル獲得するのが基本姿勢。新卒採用が5%、経験者採用が95%であり、新卒にも即戦力での活躍を求める。市場価値の高い専門人材を中心に採用を行っているため、十分な報酬を提示し、リテンションにも注力。海外人材採用時には、他のグローバルテック企業と遜色のない報酬水準であることや、日本の物価・生活水準を丁寧に説明。採用プロセスで専門性や技術スキルを確認し、面接を通じてどの程度のバリュー行動を発揮できる人材なのかを精査することを意識
	配置 (人事異動)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自らの意思と責任によるキャリア形成 : 「社員は自らの成長とキャリア開発にオーナーシップを持つ」ことが前提。定期的なローテーションによる異動は実施していないが、事業上必要なポジションについて、本人と協議の上、人事異動を実施することはある
	育成 (キャリア自律支援)	<ul style="list-style-type: none"> ■ YOUR CHOICEによる柔軟な働き方の促進 : 2021年より、個々の社員がパフォーマンス・バリューを発揮しやすい働き方を選択できる「YOUR CHOICE」制度 (以下3点が特徴) を導入。働き方の自由度を高めたことで、遠隔地の人材を採用できるようになった <ul style="list-style-type: none"> ・ 働く場所を自由に選択できる : オフィス出社・フルリモートワークを自由な判断で選択できる (約90%の社員がリモートワーク) ・ 住む場所を自由に選択できる : 日本国内であれば居住地は問わず、通勤手段も自由 (約10%の社員が首都圏以外に居住) ・ 働く時間を自由に選択できる : フルフレックス制度により、24時間365日好きな時間に勤務が可能 (中抜け、週休3日も可能)
	等級の変更	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実力主義による人材の登用 : 等級制度の運用では実力主義を重視。低評価の場合は昇給はなく賞与も下がり、低評価が連続した場合は降格。低評価を受けた社員の約半数は半年後に標準評価を取得するなど、厳しい評価が社員の奮起・能力向上に繋がる側面もある。昇格・昇給のサイクルは半年ごとに実施し、能力があれば短期間のうちに昇格が可能 (最高評価が付いた場合は、1回の評価のみで昇格を実施することが多い)
人事部と各部署の 権限分掌	<ul style="list-style-type: none"> ■ HRBPを介した人事部と各部署との連携 : 採用、登用、人事評価などの個々の社員にかかる制度運用は、当該部署担当のHRBPのサポートを受けて実施。事業部門の裁量が相当程度認められ、部署によっては独自に各等級の期待値を個別の職種に当てはめた「職種ラダー」を定めるなど、積極的に人事制度を運用。人事部は、制度の企画、全社的な運用方針、部署間での制度の一体性の確保等の調整を担当。各部署と人事部は、HRBPを通じて連携 	
導入プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働者・使用者の垣根のないフラットなコミュニケーション : 労働組合はない。制度の導入・改定にあたっては、全社集会や制度説明会においてCHROや担当者が自らの言葉で社員に説明し、対話を実施。全社集会時には、オンラインでの配信と同時に、社内コミュニケーションツールを用いて社員が自由に感想や意見を発信できる場を設置 (労働者・使用者間の垣根は高くなく、フラットなコミュニケーションが可能) 	

出所・注記一覧

本資料は、内閣官房公表の「ジョブ型人事指針（2024）」の記載内容を基に、マーサーにて作成
個社サマリーの「企業ロゴ」の出所は、各社ウェブサイト

注記

- * 1 「企業概要」の業種は、日本取引所グループの「東証上場会社情報サービス」における各社の業種を基に作成（未上場の場合は、親会社・同業他社の業種を参考に作成）
- * 2 「企業概要」の売上高・従業員数（海外比率含む）は、「ジョブ型人事指針（2024）」を基に作成。売上高・従業員数はアフラック生命保険、東洋合成工業は単体、その他は連結データ。企業によりデータの時点が異なり、2024年3月末、2023年12月末、2023年6月末時点のデータが含まれる（一部企業は売上高と売上高の海外比率のデータの時点が異なる）。売上高は億円以上に切り上げ、%は小数点を四捨五入している。アフラック生命保険の売上高は保険料等収入、三菱UFJ信託銀行の売上高は業務粗利益の金額となっている
- * 3 「ジョブ型雇用の導入目的」は、「ジョブ型人事指針（2024）」の「導入目的」および「経営戦略上の位置づけ」の項目に記載内容を基に、マーサーにて導入の主目的を解釈の上、作成（マーサーで作成した「ジョブ型雇用の導入目的」の項目に含まれていない導入目的を挙げている企業も一部あり）
- * 4 「ビジネスモデルの変革」には、DX、ソフトウェア、ソリューション等の事業拡大・特化や業容変容等が含まれる
- * 5 「職務と成果に基づく処遇」には、年功序列脱却、若手登用等の目的も含まれる
- * 6 三井化学は、「導入目的」（2003年当時）と「経営戦略上の位置づけ」（2016年の長期経営計画に基づく）で、時期に乖離があるものの、他社との平仄を揃えるため、両方の内容を加味し✓を付けている
- * 7 「人事制度（ジョブ型人事の骨格）上の施策一覧」および「タレントマネジメント（雇用管理制度）上の施策一覧」は、「ジョブ型人事指針（2024）」の記載内容を基に、マーサーにて作成。「ジョブ型人事指針（2024）」において、各社が導入施策を記載している項目が異なる場合は、記載項目をまとめている（例：「社内公募」を「キャリア自律支援」の一環として記載している企業もあるが、資料上は「配置（人事異動）」の項目にまとめている）。ただし、個社サマリーでは、各社の意図や背景等も踏まえ、基本的には記載項目の調整は行っていない。また、原則として、「ジョブ型人事指針（2024）」の記載内容を基に作成しているため、✓が付いていない場合においても、各社で施策を実施しているケースあり
- * 8 「導入範囲」は、ソニーグループはグループ3社（ソニーグループ、ソニー、ソニーセミコンダクタソリューションズ）のみ、三菱UFJ信託銀行は個別業務領域等（サイバーセキュリティ等）の個別業務領域、ファンドマネージャー、定年後再雇用者）のみに導入
- * 9 「新卒のジョブ・職種別採用」には、コース別採用等も含まれる
- * 10 「会社主導の配置（一般）」は、会社主導の異動を定期的実施するなど、ある程度重視していると解釈される場合のみ✓をつけている（三菱UFJ信託銀行は「ジョブ型人事」の場合を想定）
- * 11 「アップスキル・リスキル支援」には、学習・研修プログラム提供やスキルアップのための支援金支給、スキルマップ作成等のスキルに関する支援が含まれる
- * 12 「キャリアサポート」には、キャリア相談室やキャリアエージェントの設置、ワークショップやイベント開催、キャリア研修、社内サイトでの情報発信等、キャリアに関するサポートが含まれる
- * 13 「PIP（Performance Improvement Plan）」は、パフォーマンスが芳しくない社員に対する業務改善計画を意味する
- * 14 ENEOSの「売上高の海外比率」は2023年3月末時点、メルカリの「売上高の海外比率」は2024年3月末時点のデータ

© 2024 マーサー ジャパン株式会社

本文書には、マーサー ジャパン株式会社（“マーサー社”）に帰属する機密情報が含まれており、その利用は貴社に限定されるものである。本文書に対する意見等は、如何なる場合においてもマーサー社の事前の書面による同意なしに、全てあるいは部分的に修正または第三者に対して売買、提供されることは許可されるものではない。本文書に含まれる情報は直接に、あるいは他の情報源から取得したものである。マーサー社ではこの情報は信頼のおけるものであると理解しているが、情報の正確性については保証するものではない。また、本文書並びに関連書類における誤り、遺漏、不正確性及び、この結果生じる損害に対してマーサー社は責務を負わないものとする。