

# 東京の雇用就業を考える有識者会議（第3回）

令和6年10月15日

## 第2回会議（令和6年7月9日）での主な意見

## テレワークについて

### 施策展開 I

- コロナ禍に入社した若手や育児・介護等の制約のある方が入社回帰や在宅勤務終了等で退職する事例も
- 組合の調査では、在宅勤務では職場の一体感の希薄化や相談・雑談がしにくいといった職場コミュニケーションの課題が指摘されるが、ハイブリッドな働き方によりその課題解消を図ることも報告
- 在宅勤務により、通勤に使っていた時間で自己啓発し、キャリアアップを行うなどのメリットも。一方、通勤しなくなり、健康面に及ぼす影響があるという結果も。適度な運動や休憩、睡眠が必要
- 入社・在宅の日数を決めるのではなく、働く人側の生産性、会社・職場としての効率、個人のライフワークバランスを踏まえ、ハイブリッドな働き方を実施していく必要がある
- 「自律的」が重要。全社員からのチャットなどテレワークだから可能になる、という事例も重要
- 職場や職種間の差による不公平感、労務管理の難しさが課題。育児・介護など事情を抱える方が仕事を継続できる、能力発揮や生産性向上など、企業と従業員がWin-Winになる状態を作ることが大事
- テレワークの正確な理解、意識改革、運用の仕方、マネジメントの在り方等を浸透させることが重要
- ABW実現のためにも、ハイブリッドな業務に必要なオンライン会議システムの導入支援を
- サテライトオフィスの利用を支援する目的をしっかりと整理する必要があるのではないか
- 働く姿が見えない中でどのように仕事を評価するか、育児しながら仕事をする時間の捉え方などが課題。時間で管理することに課題も。他方、働きすぎや健康状態の管理も課題
- 東京は本社が集中しホワイトカラーが多いが、テレワークできない職種、特に公的セクターに多いテレワーク促進とあわせ、不公平感の解消や、エッセンシャルワーカーの職場環境の改善も必要
- テレワークにおける適切な労務管理については、テレワークガイドラインを活用いただきたい

## テレワークについて（続き）

### 施策展開 I

- 女性の離職率の改善、エンゲージメント向上、育児による短時間勤務の減少などの好事例も参照を
- 中小では、現場と自宅が近い人が多い。テレワークでは切り替えが難しいという人もいる。テレワークができない人はダメというレッテルは怖い。現場と管理部門、職種間のバランスにも助言を
- テレワークを進めるためにデジタル化も重要。実施できていない企業も多い
- 生産ラインとテレワーク可能なホワイトカラーを同じ賃金にすることで、異動をしやすくしている
- テレワークでは、プロセスや時間による評価は難しい。これまでの相対的な成果主義を止める例も。よい意味での成果主義を工夫する必要がある。評価制度への社員の腹落ちが重要
- 従業員の自律性を高めるため、どうやってテレワークや他の働き方のバランスをとっていくかが大事。日本的雇用は、働く人の自律性について国際的に最も遠い。自律性を持ってエンゲージメントを高めることは非常に重要。大企業やスタートアップは、ジョブ型雇用の導入など働き方を変えることを重視

## 育業について

### 施策展開 I

- 働くパパママ育業応援事業の加算項目の1つである「育業を支える同僚への応援手当支給」について、少なくとも中堅企業も対象にするなど支援のあり方を再検討してほしい

## シニアについて

### 施策展開 V

- 「プラチナ・キャリアセンター」という物理的な場所を作る意義や役割は丁寧に説明した方が良い

## 女性活躍、年収の壁について

施策展開Ⅳ

- 「はたらく女性スクエア」という物理的な場所を作る意義や役割は丁寧に説明した方が良い
- 10月から、厚生年金の適用事業所が拡大。現場からは社会保険料に負担増や「年収の壁」に対する抜本的な対応が必要との声も。都には、事業者と働き手の双方に効果のあるサポートをお願いしたい
- 9月に開設する「はたらく女性スクエア」に期待。労働相談情報センターとしての知見を活かし、経営者や人事担当者へ知識やノウハウを提供し、気軽に相談できるサービスを展開してほしい
- L字カーブの課題に対して、育児や介護をしながら働きたい女性の両立支援を突き詰める必要がある

## 賃上げについて

施策展開Ⅰ

- 中小の悩みは人材確保。コスト積み上げが難しく賃上げできるか悩ましい。今後も話をしていきたい

## フリーランスについて

施策展開Ⅴ

- マンパワーの1つとしてフリーランスの活用促進について考えるべき。「フリーランス新法」は本年11月から施行、取引の適正化と就業環境の整備が義務付けられる。複数の省庁にまたがることや「下請け法」との関係の難しさもあり、都からも、法制度のきめ細やかな周知を御願いたい

## 労働の流動化、非正規、就職氷河期世代について

施策展開Ⅲ

- ブルーカラー・ホワイトカラーの区分を押し付けていないか考えるべき。これまで置き去りにされてきた、派遣社員（自社ではパートナーシップと呼んでいる。）など非正規で職場を転々としている就職氷河期世代等を正社員雇用し、マネジメントにも登用

## 働き方の底上げについて

### 施策展開 I

- 朝の通勤ラッシュはオフピークになっているが、**帰宅時間帯の電車がとても混んでいる**。都は、帰宅時間に時差を設ける**時差帰宅の推進**をお願いしたい
- 東京都が**所定労働時間を7時間にしたり、週休3日制をトライアルで実施し、東京から日本全体の働き方を変えていく方向につなげていければ**と思う
- 単に休みが増えるだけでなく、**10人でやるところを8人でできるようにする、そのためにリスクリングをする、余裕をつくるなど、生産性を上げていくことも重要**

## その他

- **費用対効果や施策のプライオリティをつけることは重要**
- **施策全体を俯瞰しながら、有効なアプローチは何なのかを検討することが大事**
- 都内40万社、800万人の労働者がいる中で、**どこのターゲットや層に対して、どのように働きかけるかを明確にすることが重要。どれだけの予算をかけ効果を生み出しているかをフォローすることが重要**
- テレワークやデジタル化を進めるという単純なものではなく、**何を目的として、東京のほとんどの企業である中小企業に対し、政策の全体のバランスをどうしていくかを検討していきたい**
- 都の雇用就業に関する様々な支援策について、**高い発信力を生かした周知を御願いたい**

# 今後の施策展開の検討について

# 東京の雇用就業に関する今後の施策展開の方向性

## 東京の雇用就業を取り巻く状況

- ◎ 東京の生産年齢人口は今後、減少局面を迎えるとともに、高齢化率も過去最高を更新
- ◎ 「2025年問題」などに伴い、都内中小企業等の人手不足は一層深刻化

## 施策展開の基本方針

- 成長産業分野や人手不足業界への人材シフトにより、社会全体での生産性向上
- 人材の確保・定着の観点からも、求職者から選ばれる労働環境の構築
- 女性や高齢者など多様な主体による活躍の更なる促進

## 施策展開の方向性

### 重点施策

## 介護に関する「2025年問題」への対応

### 1 成長産業分野等への人材シフトの促進とリスクの強化

- 中小企業の人材確保・定着の支援
- 人材育成・リスクの強化
- 中小企業の確実な賃上げの推進

### 2 安心して働ける労働環境の整備や多様で柔軟な働き方の実現

- テレワークの普及促進
- 育児への支援
- カスタマーハラスメント防止対策

### 3 多様な主体の労働参加の促進

- 働く女性の活躍推進
- 高齢者の活躍推進
- 外国人の活躍推進
- 障害者の活躍推進
- ソーシャルファーム

## 課題

◎ 2025年、75歳以上の後期高齢者が増え、介護の問題が懸念(2025年問題)

- ビジネスケアラーや介護離職者の増加
- 介護需要の増加に伴い、介護人材が不足

## 令和6年度の主な取組

## 介護と仕事の両立

- 家庭と仕事の両立支援推進事業 **拡充**
  - 介護と仕事の両立に関するシンポジウムの開催など、家庭と仕事の両立に関する普及啓発
- 育児・介護との両立のためのテレワーク導入促進事業 **新規**
  - 育児・介護休業法の改正(令和7年4月～)を契機としたテレワークの導入を促進するため、テレワーク環境の構築等に係る経費を助成
- 介護休業取得応援事業 **拡充**
  - 従業員に15日以上介護休業を取得させ、介護中の雇用を継続する環境整備を行った企業を支援

## 介護人材の確保・定着

- 介護職員・介護支援専門員居住支援特別手当事業 **新規**
  - 国が必要な見直しを講じるまでの間、介護職員等を対象に月額1万円から2万円の居住支援特別手当を支給する介護事業者を支援
- 介護DX推進人材育成支援事業 **新規**
  - 介護現場におけるDXを推進する職員に対し、手当の支給などの支援を実施する事業者を後押し
- 職業能力開発センターにおける職業訓練
  - 介護サービス科、福祉用具科など

## 介護サービス

- 介護現場のニーズに対応した製品開発支援事業 **新規**
  - 都内中小企業が介護現場のニーズに対応した次世代介護機器等の開発・改良及び普及を行うための経費を助成
- 高齢者向け製品・サービスの販路開拓支援事業 **新規**
  - 高齢者を主な顧客のターゲットとして健康や趣味、社会活動などに関連する製品やサービスの販路拡大に取り組む都内中小企業を支援

- ✓ コロナ禍に入社した若手や育児・介護等の制約のある方が入社回帰や在宅勤務終了等で退職する事例もあると聞いている
- ✓ 介護や看護の業種では人手不足が深刻。構造的な人手不足の中、しっかりと危機感を持ち、スピード感のある対応をしていかなければならない

### ビジネスケアラー への支援を充実

- 介護と仕事の両立支援に関するきめ細かな普及啓発を実施
- 経営者や管理職に対し、ビジネスケアラーの立場の理解を促進



### 介護休業等を取得しやすい 環境整備を後押し

- 介護休業を取得するビジネスケアラーを職場全体で支える取組を支援
- 重要なライフステージである介護に寄り添った働き方の仕組み構築を応援



### 介護業界への 人材シフトを強化

- 介護の業界団体が行う人材確保の取組を支援
- 介護分野への就職を促進し、労働移動を後押し



課題

- 宿泊・飲食業、建設業など、ほぼすべての業種で深刻な人手不足が継続
- 企業の従業員へのリスクリングや個人のリスクリングの取組は低調
- 中小企業における安定した賃上げに向けては道半ばの状況

委員発言

- ✓ 中小企業における人材難は、広範な業種・業態にわたり、日々厳しさが増している
- ✓ 非正規で職場を転々としている就職氷河期世代を正社員雇用し、マネジメントに登用している
- ✓ キャリアアップには、ベーシックな学びも重要。リスクリングを職業に直結するスキルだけでなく、働きながら長期にベースを備えるリカレントも含め、幅広く捉えるべき
- ✓ 価格が上がれば賃金が自動的に上がるわけではない。労働組合からの要求等も非常に重要

取組の方向性

中小企業の人材確保・  
定着の支援を強化

- 業種により課題が異なることから、業界団体の自主的な取組をサポート
- 就職氷河期世代が抱える課題への多面的な支援



人材育成・リスクリング

- 従業員個人の自律的なキャリア形成を促進
- 企業のD Xに向けた取組への支援を強化



中小企業の確実な  
賃上げを促進

- 労働組合や中小企業が賃上げに関して相談しやすい機会の提供
- 賃金の引上げによる従業員の働きがいの向上を支援



# 施策の方向性2 安心して働ける労働環境の整備や多様で柔軟な働き方の実現

## 課題

- 出社回帰の動きがある中で、テレワークとオフィス勤務のベストバランスの検討が必要
- 育児と仕事の両立支援制度を利用しにくい、との声も
- 中小企業では、自社でカスタマーハラスメント防止対策の環境整備が困難

## 委員発言

- ✓ テレワークの導入により、育児・介護など事情を抱える方が仕事を継続できるなど、企業と従業員がWin-Winになる状態を作ることが大事。職種間のバランスも重要
- ✓ 仕事は絶対に休めないときなどに、子連れ出勤等が選択できると良い
- ✓ 「育業」推進はよい。一方、カバーに回る側にしわ寄せも。周囲の社員へのリワードが重要
- ✓ カスタマーハラスメントは深刻な問題。対策について、個社で対応するのは限界がある

### テレワークの普及促進

- 出社とテレワーク双方の利点を活かしたハイブリッドな働き方を支援
- 従業員間のバランスも踏まえたテレワークルールづくりを後押し



### 育児への支援

- サステナブルな働き方の1つである子連れ出勤ができる環境整備への支援
- 育業を支える同僚が納得しながら業務を担うことのできる職場づくり



### カスタマーハラスメント防止対策

- カスタマーハラスメントに関し、様々な当事者が相談できる体制づくり
- ターゲットを踏まえた訴求力のある情報発信



## 取組の方向性

課題

- 女性の非正規従業員の一定割合が就業調整。女性の健康課題による社会全体の経済損失も大きい
- 66歳以降も就労したいと考える高齢者は4割を超える一方で、就業率は約2割に留まる
- 特定技能制度の対象分野の増加等により、外国人材の受入れを検討する企業が増加する見込み
- 都内の障害者の実雇用率は、法定を下回っている状況

委員発言

- ✓ 「年収の壁」を意識せずに働ける環境整備に向け、キャリアアップ助成金の活用を図っていく
- ✓ 10月から厚生年金の適用事業所が拡大。事業者と働き手の双方に効果のあるサポートを
- ✓ シニアが55歳、60歳という年齢で切られずに活躍できるようにすればよい

取組の方向性

働く女性の活躍推進

- 「年収の壁」に関する正確な理解と壁を取り除くための取組を後押し
- 健康課題を踏まえたキャリア形成を支援



高齢者の活躍推進

- 人材不足の中小企業やミドルシニア人材に対するマインドセット等を充実
- シルバー人材センターの活性化



外国人の活躍推進

- 特定技能2号における就労・受入を後押し
- 中小企業社員と外国人社員のコミュニケーション向上を支援



障害者の活躍推進／ソーシャルファーム

- 障害者雇用がゼロの中小企業への障害者の受入・定着に向けた支援
- ソーシャルファームの自律的経営等を加速



# 賃金制度（「ジョブ型」の動向等）について

# ジョブ型人事指針

---

## ◎背景

○新しい資本主義実現会議「三位一体労働市場改革の指針」(2023年5月)

➡□リスキリング

□職務給の導入 = 職務給(ジョブ型人事)導入企業の事例集

□労働移動の円滑化

## ジョブ型人事指針

---

### ◎そのさらに背景にあるもの

○経済産業省『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書（「人材版伊藤レポート」）』（2020年9月）

○経済産業省『人的資本経営の実現に向けた検討会報告書（「人材版伊藤レポート2.0」）』（2022年5月）

➡□金融庁・東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」改定＝人的資本情報の開示義務（2021年6月）

□有価証券報告書に人的資本情報の記載が義務づけ（2023年3月期～）

# ジョブ型人事指針

---

## ◎「ジョブ型人事指針」の公表（2024年8月28日）

### ○「職務給」を導入した20社の事例集

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/jobgatajinji.pdf)

### ○要約版資料「各社のジョブ型人事の取組について」（16社）

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/jobgatajinji/dai1/shiryou.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/jobgatajinji/dai1/shiryou.pdf)

## ジョブ型人事指針

---

### ◎職務給(ジョブ型人事)の特徴とは。。。

- 日本型「職務給」
- 基本給と諸手当
- 人事異動
- キャリア形成
- 働き方

➡職務給(ジョブ型人事)のエッセンスは？

➡「働く人」の立場からみた「職務給」移行の意味は？

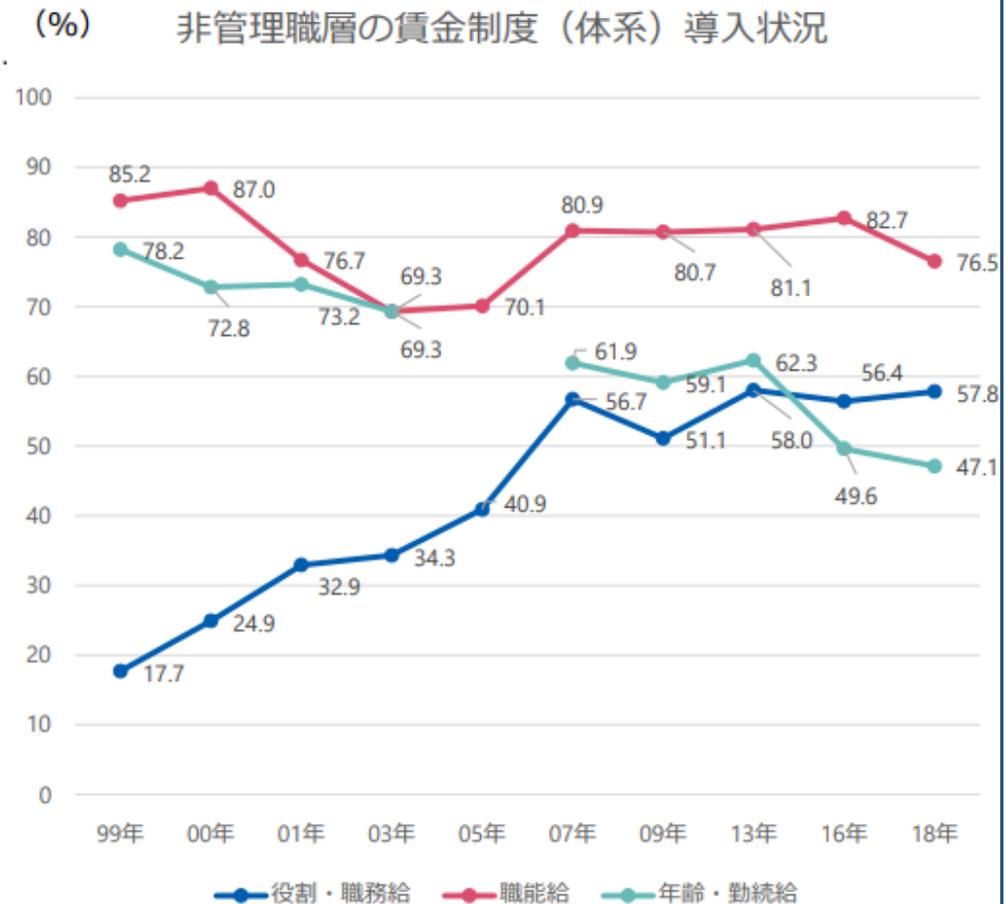
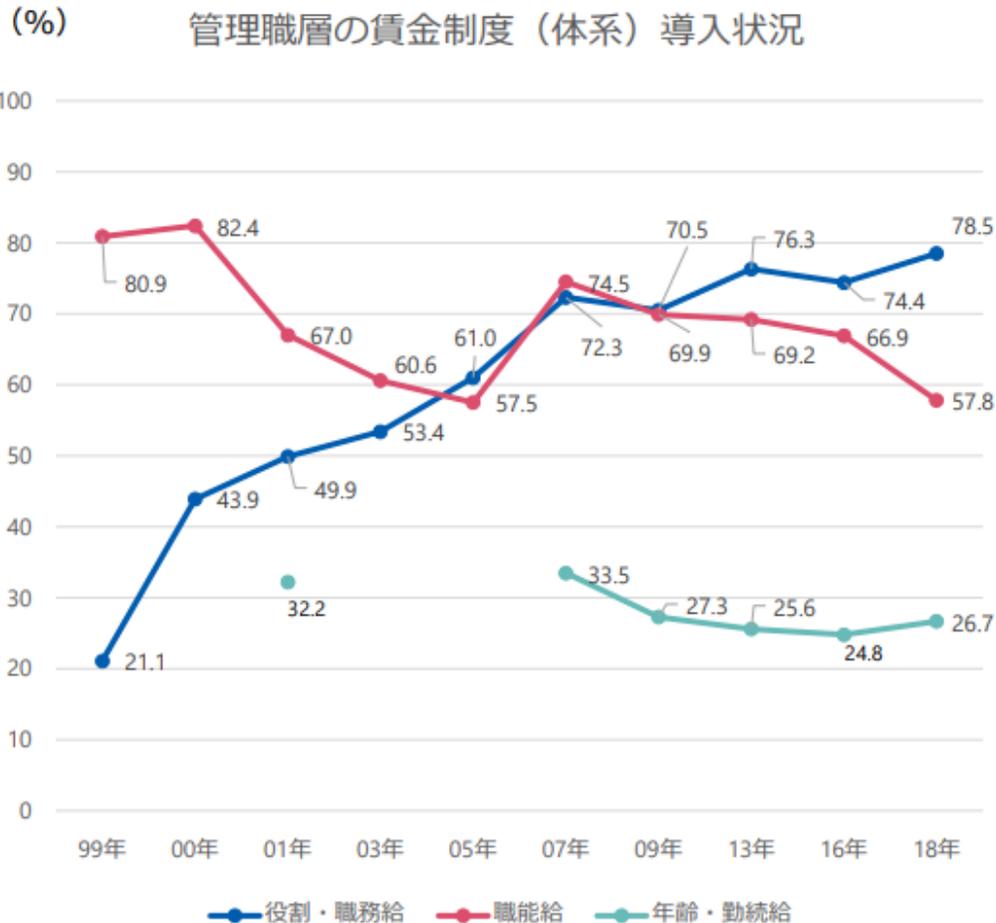
## 年代ごとの人事労務管理の特徴と経済環境

年代	1946～ 1960	1961～ 1970	1971～ 1990	1991～ 2000	2001～ 2020	2021～
成長段階	戦後立上り期	高度成長期	中成長期	後退期	低成長期	再生期
国内経済	・輸出による成長	・大量生産	・オイルショック ・円高	・バブル崩壊 ・デフレ	・海外シフト	・事業構造変化 ・コロナ禍不況
人事労務管理	・職工身分制度が労使協調で緩和	・資格制度	・職能資格制度	・目標管理制度 ・コンピテンシー評価 ・複線型人事制度 ・役割等級制度	・グローバルグレード ・定年延長	・同一労働同一賃金 ・働き方改革 ・テレワーク
主な特徴	「三種の神器」が確立 ・終身雇用 ・年功序列 ・企業内労働組合	主に年齢による処遇	年齢や能力による処遇	成果主義人事の導入 ・グローバル基準	デジタル化の進展	いわゆるジョブ型雇用への関心

（資料出所）HRプロ「日本型雇用の先にある人事の姿とは？【第2回】古典理論から見えてくる今の姿」（[https://www.hrpro.co.jp/series\\_detail.php?t\\_no=2322](https://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=2322)）を基に、厚生労働省労働基準局労働条件政策課において作成

## 賃金制度（体系）の状況

- ・賃金制度（体系）については、管理職層、非管理職層ともに役割・職務給の導入率が増加。
- ・非管理職層においては、年齢・勤続給の導入率が減少。



(資料出所) (公財) 日本生産性本部「第16回 日本的雇用・人事の変容に関する調査結果」(2019年5月)を基に、厚生労働省労働基準局労働条件政策課において作成

第1 本研究会の契機となった経済社会の変化（抜粋）

2 個人と組織の関係性

（個人について）

- ・ **長期雇用**の下で上司の指示に従い**組織的に業務を遂行**する等、これまでの同様の働き方が**馴染む労働者が多く存在**する。一方、仕事に対する価値観や生活スタイルの個別・多様化や、変化する環境に対応する必要性を背景にして、**自発的なキャリア形成**と、**ライフステージ・キャリアステージにあわせた多様な働き方**を求める労働者が増えている。
- ・ そのため、企業に対してライフステージ・キャリアステージの変化に応じて多様な働き方をとることができることや、能力を高め、発揮し、豊かなキャリアを形成できる機会の提供を求める者が増加している。

（組織について）

- ・ 今後の人生100年時代においては、企業はこれまでと比べ「柔軟な発想で新しい考えを生み出すことのできる能力」を重視する方向に向かうと考えられている。そのため企業では、**長期雇用（雇用の安定が確保された中で働くこと）**や**企業内キャリア形成**を重視しつつ、**労働者の能力や成果を評価し、処遇や人材配置などに反映**していく仕組みが広がっている。

第4 未来を担う全ての方へ（抜粋）

○ 不確実な時代の中で働く人が幸せな職業人生を実現するには、自分の力で働き方を選択し、キャリアプランを描けるようになることが大切であり、

- ① **一つの企業の中で自らの働く価値を見つけ、自分らしい働き方を実現し成長**していくこと
- ② **転職やキャリアチェンジを通してキャリアアップ**を目指すこと、
- ③ 育児や介護、あるいは病気の治療といった事情を抱えていても、これらと**仕事とを両立できる環境の下で働き続ける**こと

のいずれの選択であっても働く人の未来の可能性を広げるものである。

○ 主体的に能力開発とキャリア形成に取り組むことが必要である。企業には、それに対する支援が求められるが、特に人材を**雇用形態や属性にかかわらず、「人的資本」として捉え、それに積極的に投資（人的資本投資）**することが期待される。

# 各社のジョブ型人事の取組について

(資料出所)令和6年9月5日ジョブ型人事推進会議(内閣官房)資料

# 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

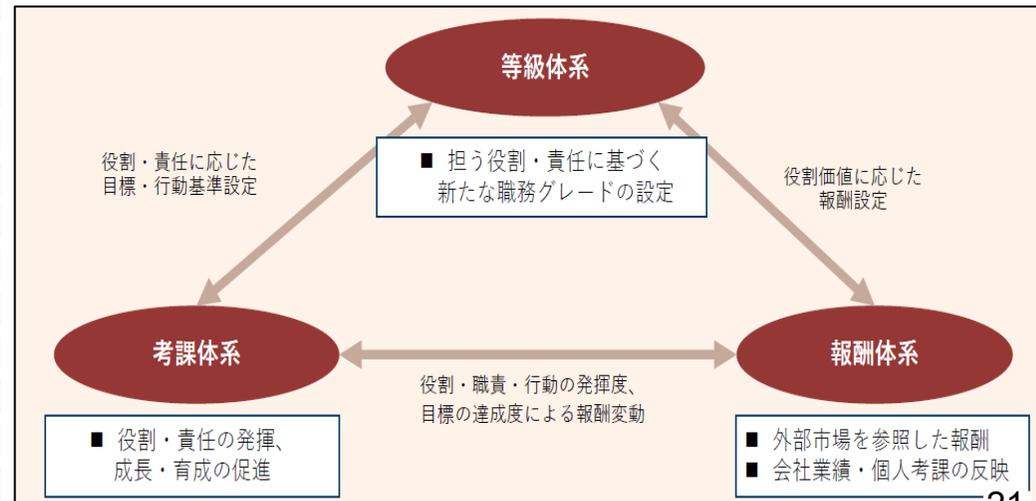
## 制度改革のポイント

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

4つの経営改革	2021年度	2022年度	2023年度～	
HRX	制度設計・移行準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>★管理職層への職務型人事制度導入</li> <li>★次世代経営人材育成プログラム開始</li> <li>★新たな研修体系導入</li> <li>★社内公募実施</li> <li>★1-on-1実施スタート</li> <li>★タレントマネジメントシステム稼働</li> <li>★人材委員会開催開始</li> <li>★HRBP設置開始</li> </ul>		「4つの経営改革」について、2021年度から毎年タウンホールミーティングを実施。CEOと担当執行役自らが、ライブで社員と直接対話する場としている。
CX	組織設計・移行準備	★新組織形態（完全カンパニー制）移行		
DX	実行フェーズ			
業務効率化	機能軸・事業軸両方からの業務プロセス変革実行			



# ライオン株式会社

## ジョブ型人事の導入目的

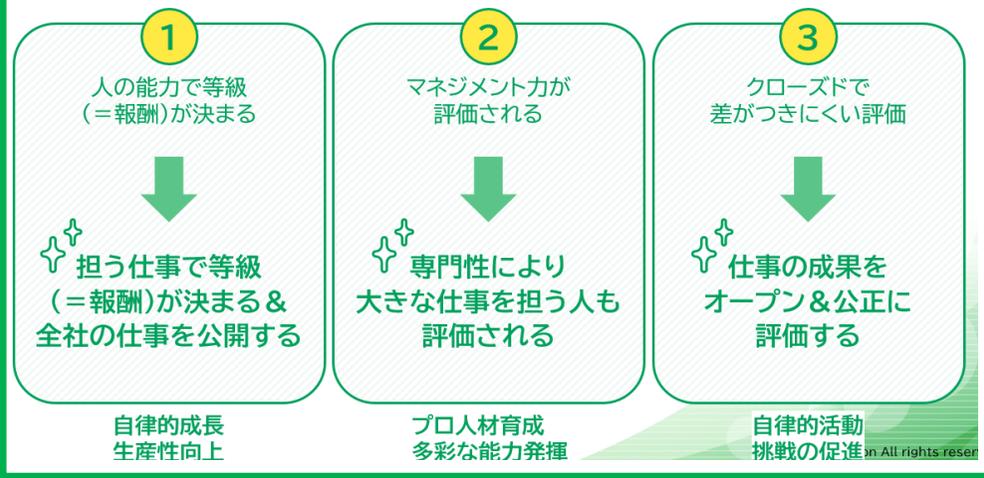
戦略を実現するのは人。  
企業の最重要資産である人の  
自律的成長を促進することが狙い。

### 実現するためのWHAT

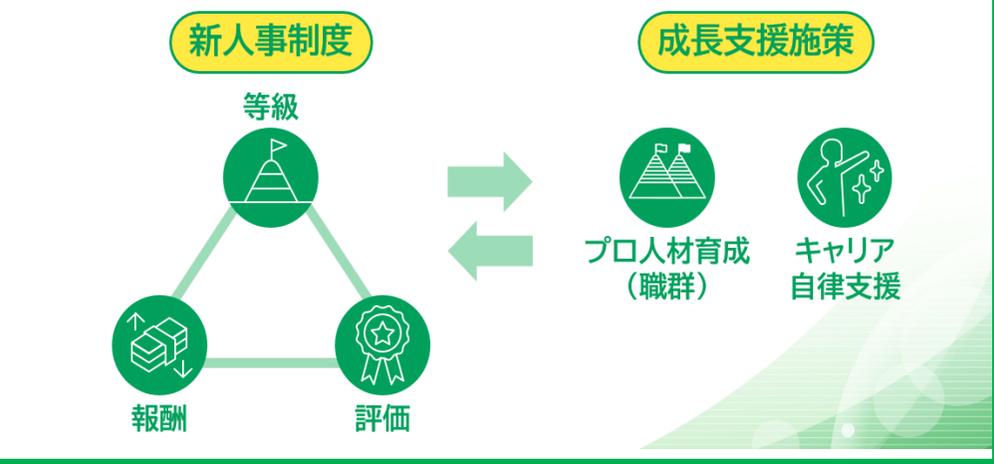
ありたい自分を描き、自ら成長できる会社にする



### 人事制度の変更ポイント(HOW)



### コアとなる2つの仕組み



# 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

- 中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

世界品質No.1!

**等級制度**  
期待される役割を明示

**人育成**

**報酬制度**  
役割や評価結果に応じて報いる

◎ 東洋合成

**管理職の役割**

- 組織目標の達成50% ... 部下の育成・成長を通じて目標の達成
- 部下育成50% ... 目標達成に向けた業務を通じて部下を育成

◎ 東洋合成

人材育成の加速に向けた組織開発

本音の対話 + 真の課題の見える化 + 未来への行動と継続

チームビルディング (関係性)

- 自己理解
- 相互理解
- ありたい姿共有

システムコーチング®

+

ワークショップ (組織能力)

- 真に取り組むべき課題
- 必要な組織能力
- 価値を生む行動

活動システムマップ®

➡

実行 (人材育成)

- 業務へのつなぎ
- 小さな成果
- 継続とフォロー

・目標管理  
・キャリア開発

対話内省共感  
コミュニケーション活性化

HRBPの継続的なフォロー

# 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

## 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

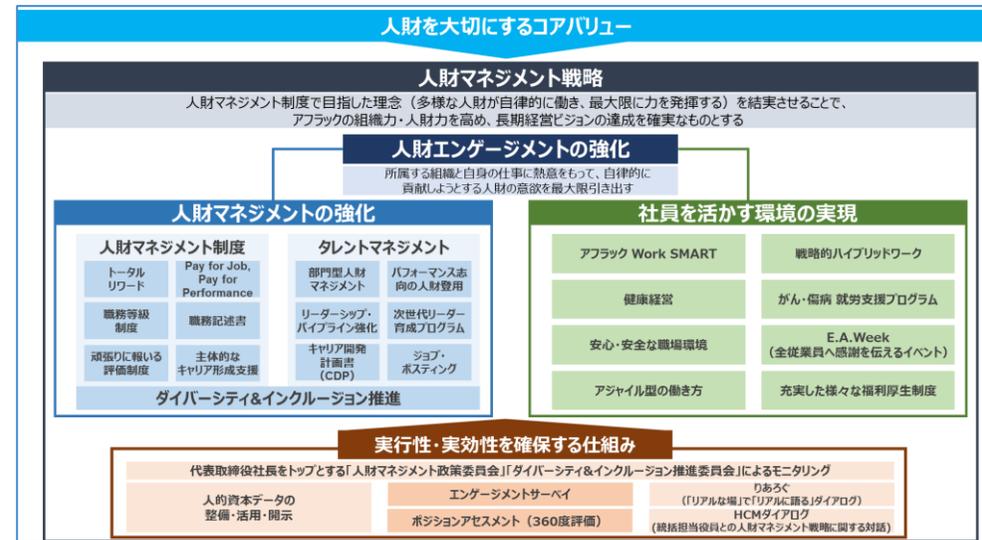
## 人財マネジメント制度の根幹

- 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（職務等級、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

大切にしている価値観



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

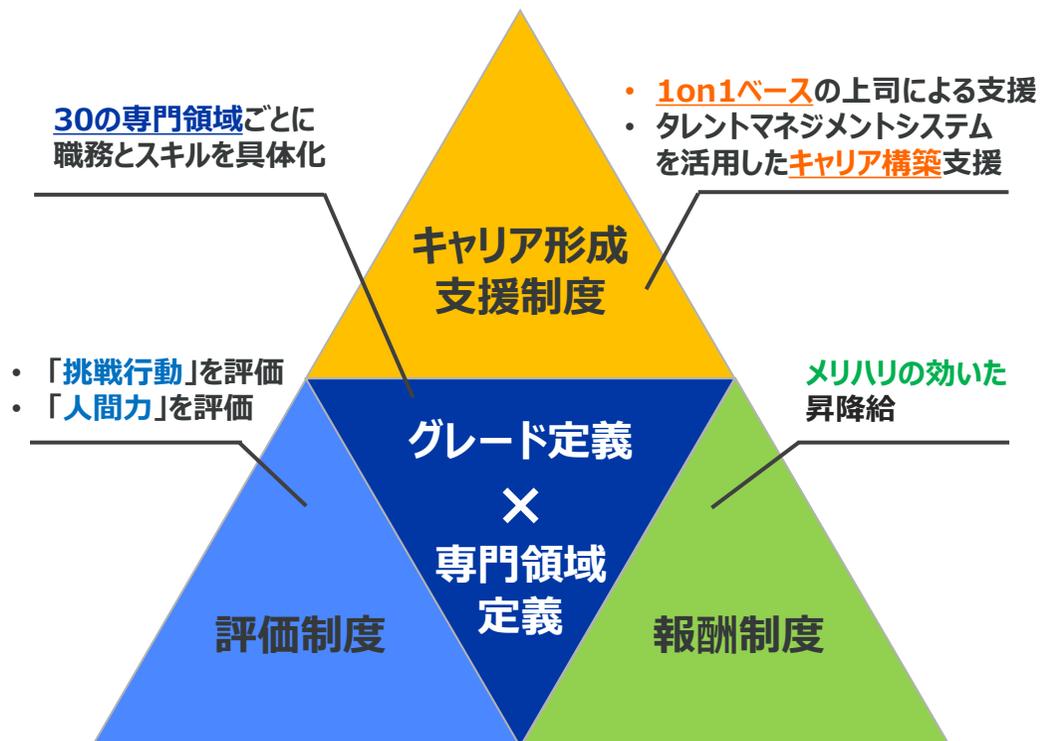
## 「KDDI版ジョブ型人事制度」の特徴

- 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



## 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

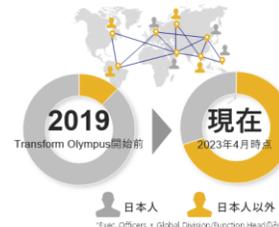
内部・外部環境に即した人材マネジメントを支える仕組みを目指す

### 経営体制の“グローバル化”

医療分野の地域別売上高



経営体制のハイブリッド化



### 私たちの事業環境“メドテック”

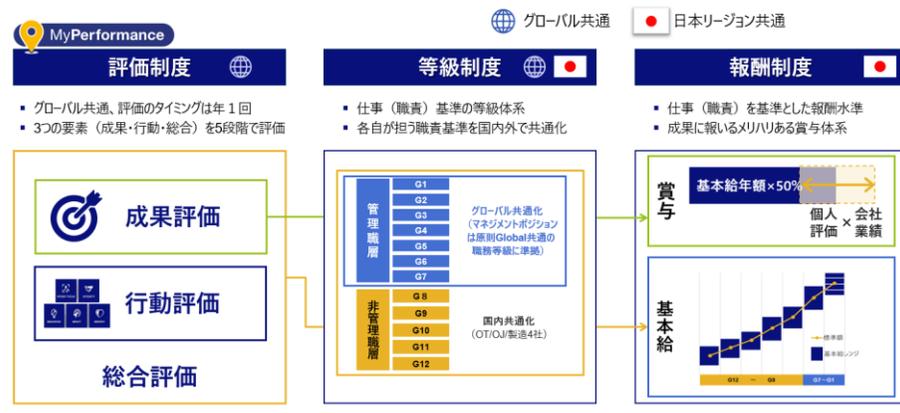
複雑・不確実・非連続



変化・スピード・適応

「グローバル全体最適」の視点でビジネスをリードし、「変化に適応して成果を上げた人」に報いる

## 人事制度の全体像



# 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、それに基づく**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

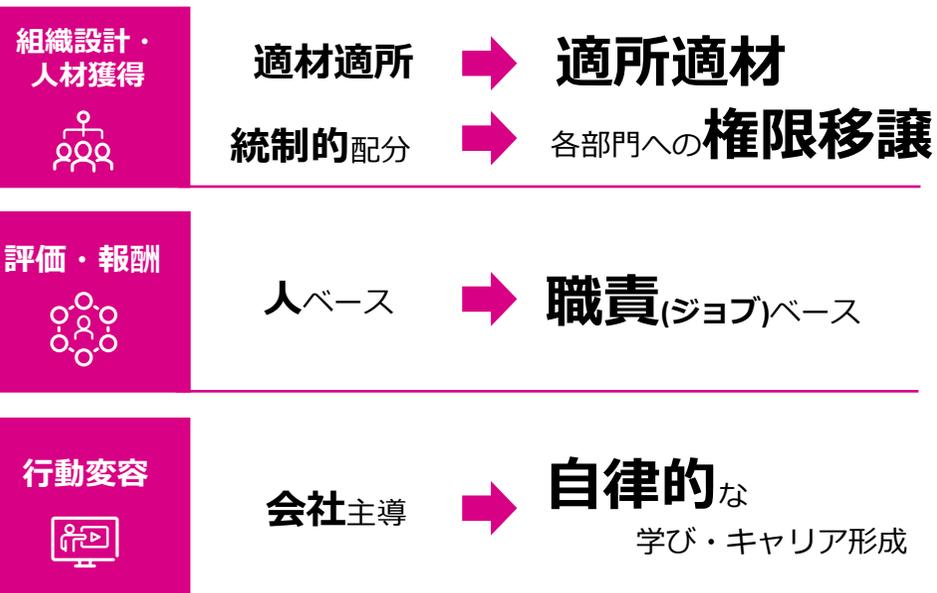
- 人材マネジメントの在り方全体を見直し
- 事業戦略に沿った、「**適所適材**」の人材リソースマネジメントへの変革、人事部門から各部門への採用や配置に関する**権限の委譲**
- 個人の職責に応じた**評価・報酬制度**の導入
- オンデマンド型学習、ポスティングなど社員が**自律的に学び、キャリアを形成できる成長機会を大幅拡大**

## 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



# 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

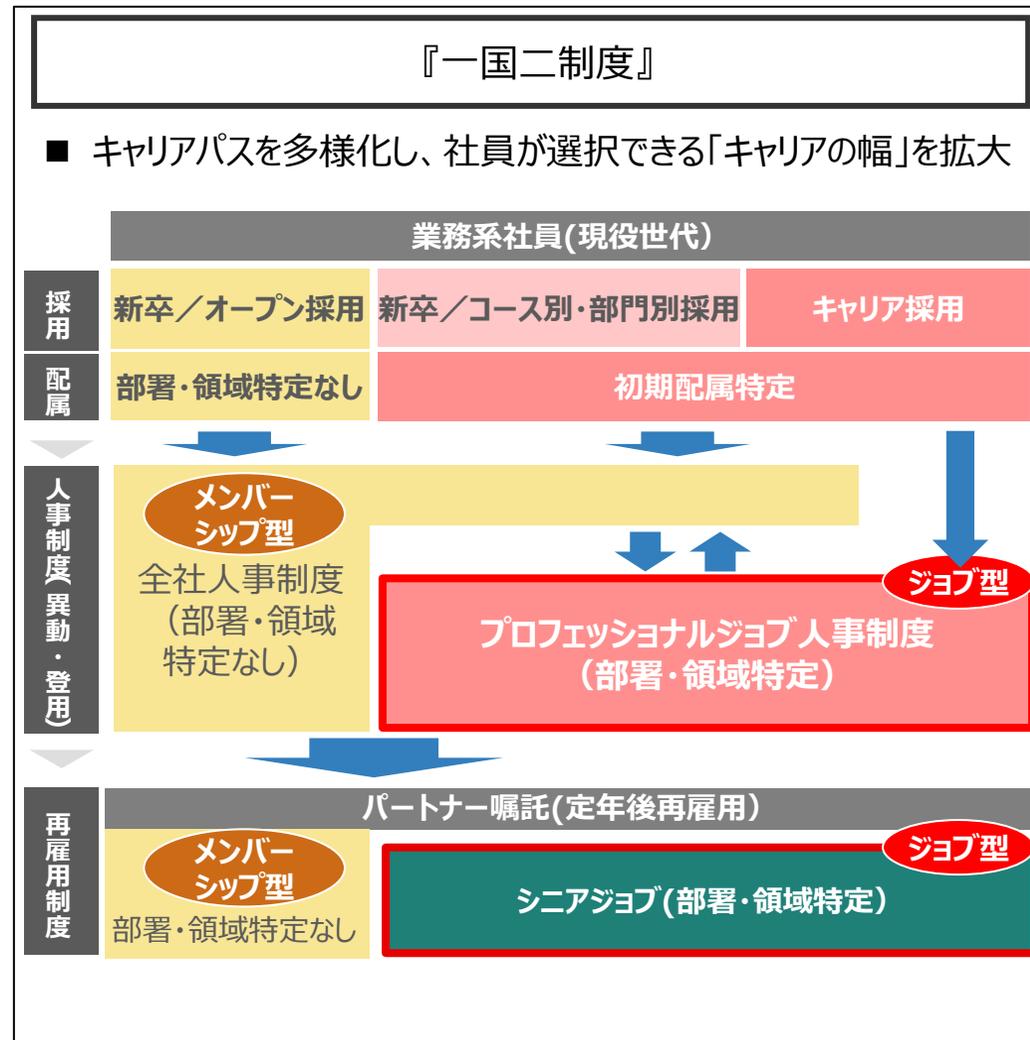
- 高度な専門性を備える多様な人材の獲得・リテンション。

## 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チ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

- 
- A vertical timeline with a grey line and blue circular markers on the left side, listing key HR reform events from 2003 to 2023.
- 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。

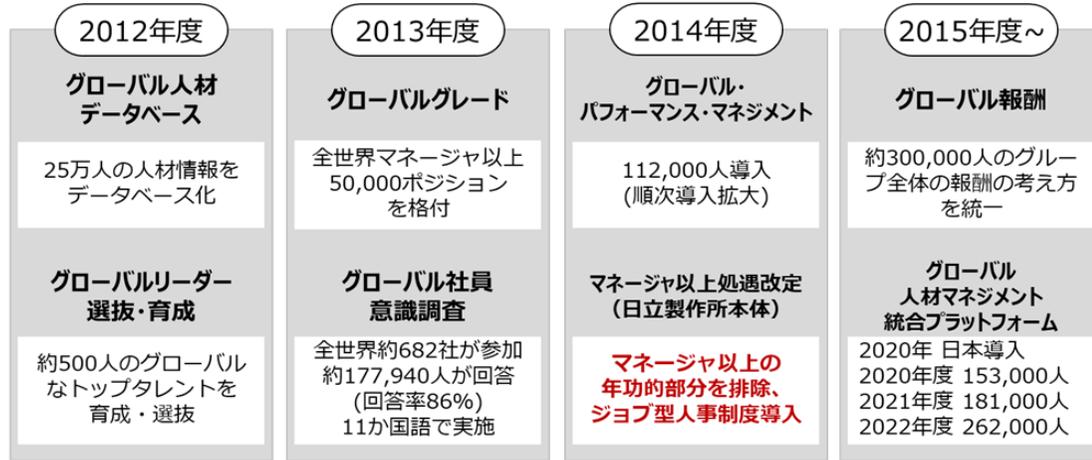
## 人事制度改革のポイント

- 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材の配置・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

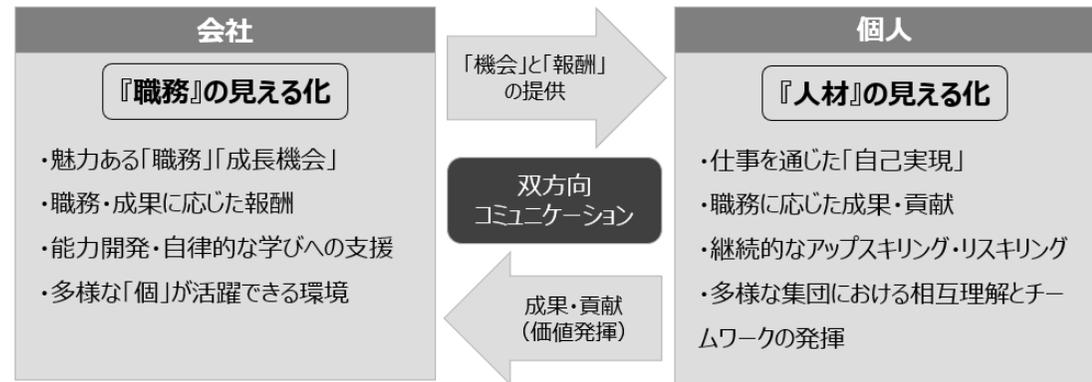
## 人事制度改革の効果

- 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



## 日立が目指すジョブ型人材マネジメント



# 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「みんなで作る」
- 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）

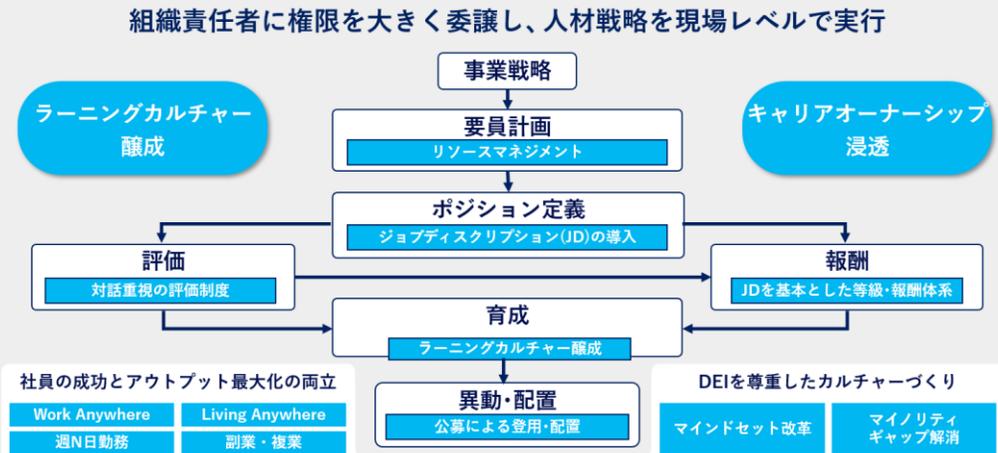
## 制度と企業文化構築の両輪で改革を推進

- 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

## 風土改革を企業改革のベースに



## ジョブ型人材マネジメントのメカニズム



# 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押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。**

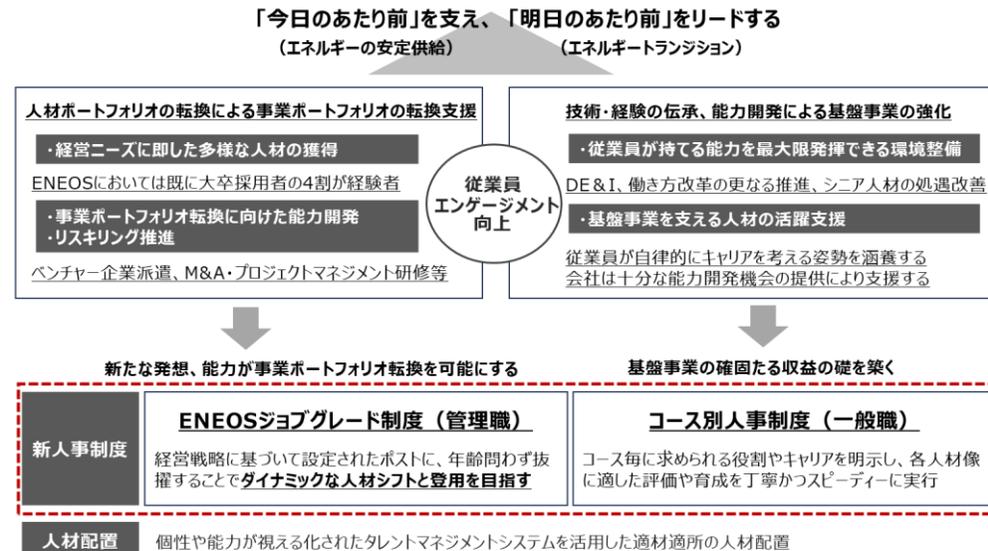
## 人事制度改革のポイント

- 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、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。
- 非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



※ 第三次中期経営計画より抜粋



# 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クリング
- Human-centricな資本主義

