

神奈川特集

「ジョブ型人事制度」はあくまで人材育成の手段

溝上氏 コロナ禍のテレワークの普及、新たな人材の活用という観点からジョブ型雇用・ジョブ型人事制度が一種のブームになっていきます。松島氏は今の人事制度改革の動きをどう見ていますか。

松島氏 ジョブ型、あるいはジョブ型とメンバーシップ型とのハイブリッド型などいろいろ言われていますが、人事制度そのものはある意味で手段に過ぎません。人事制度の究極の目的は、パーパス(企業の存在意義)を実現するために人が評価、育成され、適切な報酬につながっていく仕組みだと思えます。また、ジョブ型かメンバーシップ型かという二者択一ではなく、ジョブ型が必要な場面もあるし、組織やチームとして力を発揮する場合はメンバーシップ型の要素も必要ですし、単純に分けないで柔軟に考えるべきだというのが私の実感です。

エンビジョンAESCジャパン (本社・座間市)

2019年4月に設立された「持続可能な未来に向け挑戦し続ける」をミッションに掲げる、車載搭載用をはじめとするバッテリーの開発・製造会社。車載電池ビジネスは、脱炭素社会の実現が社会的要請となる中、世界的な電気自動車の普及拡大の動きを受け今後飛躍的な市場の成長が期待される業界で、当社は、日本・英国・フランス・中国での工場建設がスタートし、グローバルな事業拡大が具現化してきている。

ジョブ型人事制度で自律的人材を育成

田中氏 実は今、ジョブ型の導入に向けて準備しているところ。管理職は22年10月から先行して導入し、23年4月から一般層を含めて人事制度を統一します。ジョブ型という言葉が一人歩きするところで危惧しているのは、ジョブディスクリプション(職務記述書)によって、あなたの



田中氏

仕事はこれですよと、職務がクリアになり、それだけやっていたらよいのがジョブ型だと考える人が多いのではないかと感じています。私たちはエンビジョンスピリッツとして一番のキーワードに「チャレンジ」を掲げています。私たちが求めるジョブ型とは、まず仕事の役割と成果責任を定義し、その仕事の目的は何か、さらに将来どういう方向に進むべきかというあるべき姿、そのためのポトルネットワーク

プロフェッショナルネットワーク (本社・横浜市)

1996年4月に横浜で創業し、プロフェッショナル(その分野の第一人者)のネットワークを通じて、「企業・組織に係る課題へのソリューションサポートをより進化させ、顧客企業の発展に寄与する」ことを基本理念とし、経営/人事/コンサルティンク、研修、人材紹介サービスを提供している。今まさに人材格差が企業格差となる時代、人材総合戦略をワンストップ支援できることが当社の特徴。

とは何かを明確にするのがジョブディスクリプションだと考えています。明確になれば自分が何をやるべきかという思考が働き、より自発的にチャレンジすることにつながりますし、自律的に行動する人材の育成に寄与するツールが私たちのジョブ型だと考えています。そのためにはメンバーシップ型の長所も取り入れつつ、ジョブ型のメリットを前面に押し出していく形の人事制度を作ろうと思っています。

松島氏 メンバーシップ型の人事制度でもマネジメント層以外に専門職層を設けた複線型の制度もあり、専門職のレベルに応じていくらかの差という仕組みは今までもありましたが、それをジョブディスクリプションに基づいてやるということですが、そうはいつでも日本では新卒の社員に対して時間をかけてしっかりと育成し、退職まで活用する仕組みですから、それに合う形で制度が機能することが重要になります。一方、中途採用比率が今後高くなると思います。いわば専門職のジョブ型採用ですが、当然今後のキャリアの方向性も人によって違いますしそれぞれのステータシにフィットした仕組みを用意していく必要もあります。

変革の時代こそ「企業は人なり」の原点を重視

松島氏 採用の観点から言えばミレニアル世代、今はZ世代と呼ばれる若い人たちは完全にデジタルネイティブ世代です。中堅・中小企業がどこまでIT投資をするかにもよりますが、IT環境を整備していかないと優秀なZ世代は「何だこの仕事のやり方は」と思ってしまう。大事なものは残しながら環境変化にどう対応して投資していかないと優秀な人材の確保や生産性にも影響してきます。

田中氏 オフィス環境や生産システムのデジタル化の波は避けられないでしょう。ただスピード化に関しては小さいが故に圧倒的に意思決定が速いというメリットもあります。今後はタイムリーかつスピーディにどんどん手を打っていかないといけない時代になります。ITシステムを整備するだけではなく、意思決定の速さによる効率的な仕事の進め方を考えていく必要があると思います。

溝上氏 最後にウィズコロナ、ポストコロナを見据えた人材活用のあり方など、経営・人事が留意すべき点とは何でしょうか。

田中氏 今ちょうどグローバル従業員育成ポリシーを策定しているところです。例えば人事評価制度は給与を決めるためにあると思われていますが、実は人事制度を含めて人事の仕事はほとんどが人材育成のためにやっているのです。目標設定はポルナスを決めるためではなく、今までやってきたことの強みや弱みをベースに今年は何にチャレンジするのか、人材育成の側面から目標を設定する。そして何ができて、できなかったかを振り返り、次はどういうチャレンジをさせるのかを考えるのが評価です。こうしたPDCAを人事のいろんな場面で回していくことが人材育成につながるということを管理職や一般従業員も含めて改めて意識してもらうのがポリシー策定の目的です。人材育成と言えは、教育・研修制度と捉えがちですが、多くの人事制度が育成に直結しています。ジョブ型もその一つです。

松島氏 昔から「企業は人なり」と言われましたが、今はまさにその重要性がより求められてくる時代になると

思います。今、各社の人事部門は未来志向の攻めの人事、戦略人事が必要だという認識を持ってはいますが、一方で組織を維持するための守りの姿勢も重要です。未来志向だけでなく現状とのギャップが生まれる可能性もあります。例えばジョブ型やDX、データドリブン経営という言葉が飛び交っていますが、何か目立つことだけをやればよいというのではなく、究極の目的は社員が主人公になるための手段であるということです。



松島氏

わたしたちの大事なミッションは、

次世代経営を担う人財づくり支援

です

毎年大好評

第7回 次世代事業経営ゼミナール

2022年 8月から開催予定 受講者募集!

株式会社 **プロフェッショナルネットワーク**

横浜駅きた西口より徒歩2分 ☎(045)313-4833

有料職業紹介事業(全職種)厚生労働大臣認可14-01-ユ-0049



日本の「ものづくり技術」をEVに載せ
世界へ届け続けて「生産」

最も安全で高品質なリチウムイオン電池

持続可能な未来のために挑戦し続ける

株式会社エンビジョンAESCジャパン