

# クレディセゾンの人事制度改革

労働政策フォーラム事例紹介

2018年3月15日  
株式会社クレディセゾン  
戦略人事部長 松本 憲太郎

# クレディセゾンはどんな会社？

## 「感性の経営」 セゾングループのDNAを持つファイナンスカンパニー

★1995年頃の主なセゾングループ企業



PARCO



株式会社 セゾン情報システムズ



東京テアトル株式会社

# クレディセゾンはどんな会社？

## ★クレディセゾンの主な事業展開

### カードビジネス (カード会員2,650万人)

- クレジット・プリペイドカード、非接触IC決済サービス
- 小売を中心とする企業の顧客組織化、販売促進支援サービス
- カード事業会社の業務代行サービス

### ファイナンスビジネス

- 各種機器メーカーと連携した中小企業向けベンダーリース
- 地銀・信金・信組の証書ローンの信用保証サービス
- 住宅ローン（フラット35）・資産形成ローン・家賃保証サービス

### ソリューションビジネス

- 社費決済カード（コーポレート・法人・パーチェシングカード）
- 加盟店ファンディング・スマート振込・給与前払いサービス
- 経費精算・名刺管理など外部パートナー連携ソリューションサービス

### コンテンツビジネス (ネット会員1,380万人)

- 永久不滅ポイント連携サービス（セゾンポイントモール）
- セゾンDMP（ビッグデータビジネス基盤）・オウンドメディア展開
- ベンチャー連携・オープンイノベーション研究組織（DG Lab）

### 資産運用ビジネス

- 永久不滅ポイントを活用した世界初のポイント運用サービス
- 長期投資前提、身近に利用できる直販投信サービス（セゾン投信）
- 個人向けロボアドバイザーサービス（MSV投資顧問）

### アジア・ビジネス

- 合併ビジネス（ベトナム・個品割賦／インドネシア・プリカ&リース）
- 資本業務提携（シンガポール・バーチャルプリカ）
- 出光合併子会社を通じた展開（カンボジア・マイクロファイナンス）

## 「企業の寿命は30年」 ビジネスモデルチェンジへの挑戦

- 法による利益制限、多額のシステム投資負担で苦境に
- 技術革新、環境変化、既存商品の相対的価値が低下
- 特定の商品に依存しないソリューション型への転換
- 自社・外部リソースを組み合わせた価値提供へ挑戦
- 企業の間接部門合理化、本業の営業支援の両軸展開
- 中計（CY16/18）は各事業の基礎体力向上もコミット

## 「企業の寿命は30年」 ビジネスモデルチェンジへの挑戦

	2016年度実績	2017年度目標	2018年度目標
連結経常利益	530億円	570億円	600億円

Payment

カードビジネス

Finance

ファイナンスビジネス

Solution

ソリューションビジネス

Internet

コンテンツビジネス

Investment

資産運用ビジネス

Global

アジア・ビジネス

## ① 事業のポートフォリオが変わる

- 非カード事業の拡大、社員にとっては役割変更機会が増加

## ② 外部リソースの取扱、協業が増える

- 自社リソースの知見に安住しない、目利きやコーディネート機会が増加

## ③ テクノロジーの積極活用による「高収益化」が必須

- 業務プロセスの効率化、最適化への対応力が競争優位のポイントに

## ① 人と組織で最大のパフォーマンスを出すゴール設定

- ビジネスモデルチェンジ、中計を完遂させ、競争に勝てる道筋づくり

## ② 挑戦する風土、活躍できる人を抜擢しやすい仕組み

- 戦略変更、対峙する局面に応じて柔軟に役割、ポジション変更させていく

## ③ タレントを可視化、共有し成長を支援する

- 業務改革を見据え、皆で新たな能力開発を支援し、人的資産価値を高める

## ④ 制約を抱えた社員が活躍できる環境づくり

- 柔軟な働き方を追求し、改良し続ける

## ⑤ ダイバーシティな陣容を整える

- 多様な人材で、会社全体を社会から評価される「価値創造」に向かわせる



経営理念である「サービス先端企業」であり続けるため、ベンチャースピリットを持って、新たな価値提供へ積極果敢に挑戦する企業文化を創ることが目的

これまでの「人材管理」から、  
社員のポテンシャルを最大限に引き出す「組織開発」に転換

社員自らの成長と企業の成長の実現に向けた仕組みづくりへ

## サービス先端企業実現のための 「全社員共通新人事制度」の導入

### 労働市場環境

- 国内労働人口減少の加速  
(毎月1万人の減少ペース)
- 非正規雇用の市場縮小  
(労働契約法改正)
- 過重労働・労務環境に対する意識の変化  
(企業ブランド毀損のリスク拡大)

### 当社の経営与件

- 環境変化への迅速な対応  
(テクノロジーの進化、異業種の参入)
- 非クレジットカード事業の拡大  
(社員の新たな役割への変革)
- 海外事業の拡大  
(異文化の理解・受容力の早期開発)

### 内部環境

- 雇用区分や職務範囲の規定による、潜在的能力の発揮阻害
- 雇用期間の存在による、長期的視点にたった職場貢献や自己成長機会の喪失
- 仕事の成果に重きをおいた評価による短期的実績や成功体験への意識偏重

## 雇用形態の統一

- 壁をなくし、全員同一のプラットフォームで運用
- 福利厚生、確定拠出年金などの格差を同時に解消
- 転換試験制度も同時に廃止、キャリアの壁を撤廃

## 役割等級制度の導入

- 役割に応じた賃金テーブル（役割毎の範囲級）
- 全社員に目標管理制度を適用、業績に応じ賞与を支給
- スペシャリスト、エキスパートの役割テーブルを新設

## 行動評価の導入

- 経営理念を体現する全社共通の行動5原則を制定
- 行動原則をベースとした役割別コンピテンシーで評価
- 部門特有の必要な役割別スキルを組み合わせ設定

# 雇用形態の現新比較

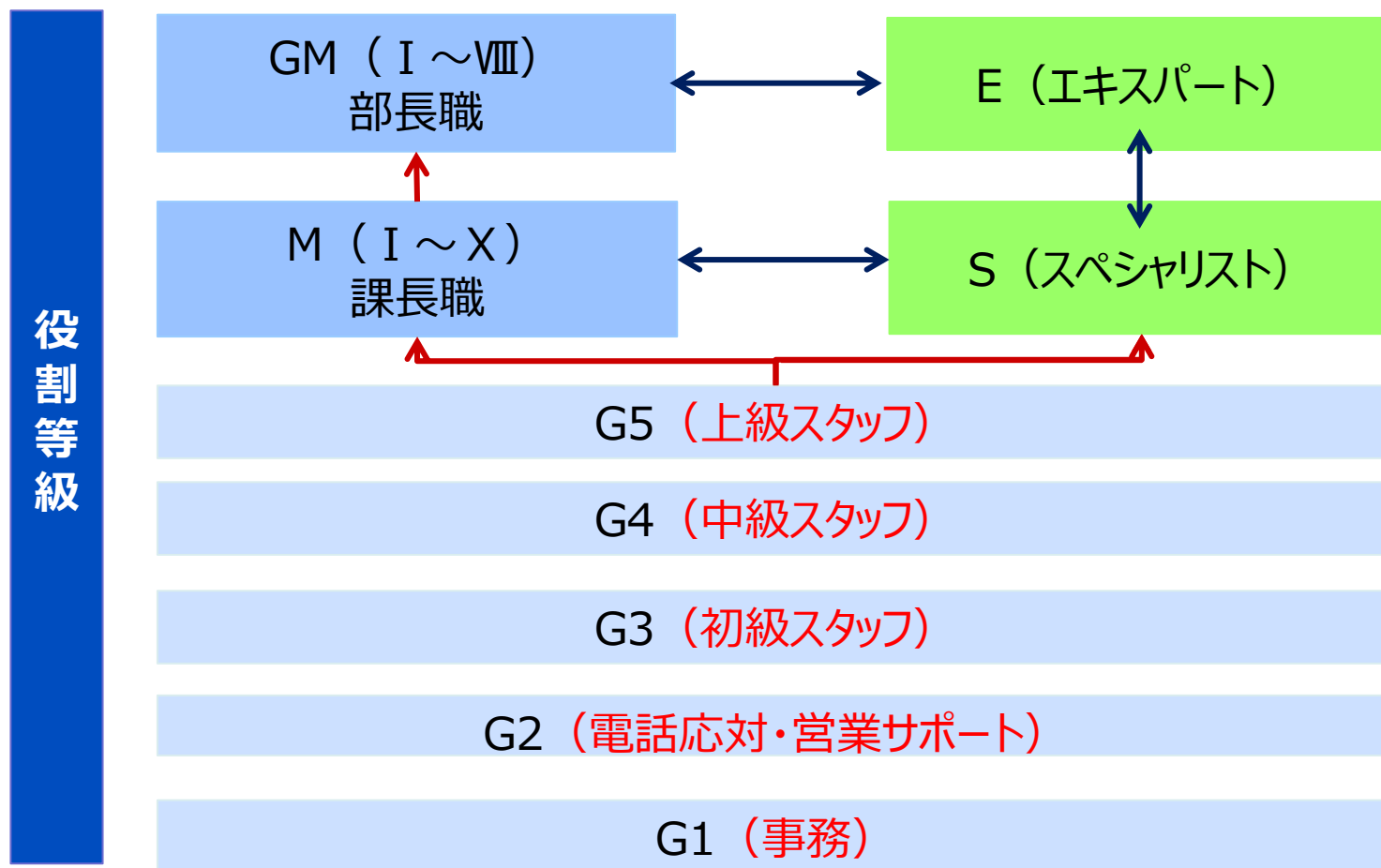
現 制 度	雇用区分	雇用期間	給与体系	職務内容	昇格上限	確定拠出
	総合職社員 (1,573)	無期	月例+賞与	無限定	なし	あり
	専門職社員 (1,117)	無期	月例+賞与	限定	あり	なし
	メイト社員 (928)	有期	時給	限定	あり	なし



新 制 度	雇用区分	雇用期間	給与体系	職務内容	役割制限	確定拠出
	社員 (3,618)	無期	月例+賞与	原則 無限定	なし	あり

★ ( ) 内の対象数は2017.3.31現在の出向者を含む単体数値、休職者を除く

期待される役割に応じて処遇を決定する「役割等級」制度を導入し、社員の挑戦心を引き出します。また、専門性のある高度な人材が活躍しやすい制度体系とすることで、多様な人材が活躍できる場を用意します。



# 人事制度のトランスフォーメーション

労働時間や勤務スタイルの選択肢を増やすことで、社員一人ひとりが置かれている状況に制約を受けることなく、存分に働き続けることのできる環境を整備します。

制度の拡充	現制度	新制度
1時間単位有給	<ul style="list-style-type: none"> <li>有休取得は1日単位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>1時間単位</b>で取得可能</li> </ul>
短時間勤務	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児、介護理由のみ利用可能</li> <li>2時間、1.5時間、0.5時の時間短縮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児、介護を理由とする場合のほか、会社に申請し認められた場合に利用可能</li> <li><b>2時間、1.5時間、1時間、0.5時間</b>の時間短縮</li> </ul>
短日勤務	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児、介護を理由とする場合のほか、会社に申請し認められた場合に利用可能</li> <li><b>所定年間休日120日を越えて休日取得が可能</b></li> </ul>
フレックスタイム	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門ごとの特性に応じて、柔軟に推進</li> </ul>
テレワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セキュアな環境化で、集中業務にあたる、または、通勤時間や移動時間を有効活用</li> </ul>

■ 社員区分撤廃にともなう勤務時間統一とともに、年間所定労働時間を短縮します。

	現制度	新制度
勤務時間	《総合職・専門職・契約・嘱託》と《メイト職》で差異	全社員統一 <b>現行より、年間30時間所定労働時間を短縮</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>勤務時間：7時間30分/日</li> <li>休日：120日/年</li> </ul>

## 「人材の可視化」 「成長支援」 「ポジション変更」

- すべての社員が同じ土俵に乗るので、人材タイプ・強み・キャリアサマリ・実績などをなるべく可視化し共有する（システム化予定）
- 直属ラインの相性だけに左右されないよう、事業・階層単位で人材のパフォーマンス・ポテンシャルを議論する
- 会社共通のグレード別コンピテンシーと、部門が定める役割定義に基づきポジションを決定する（権限委譲）
- ポジション決定要素は、育成視点・業績視点をバランスよく考える（どちらか一方に偏重させない）
- 事業ポートフォリオの戦略的変更や、育成期人材の対応は、人事が介入して調整し、人的資源の最適化を図る

ご清聴ありがとうございました