

# ジョブ型雇用は日本の雇用・労使関係と親和的か？

松尾 剛志

(富士通労働組合中央副執行委員長)

1990年代初頭、富士通内外をとりまく環境が大きく変化する中、人事・処遇制度に対して職場から成果に応じた処遇制度への要望が寄せられ、労働組合として、「魅力ある労働条件の追求」「仕事のやりがい感の追求」「公平・公正さの高い評価制度」「職場内コミュニケーションの充実」「労働条件面での個人の選択肢の拡大」という観点で労使協議に臨み、1994年に目標管理評価制度（現・成果評価制度）、SPIRIT勤務制度（裁量労働）を導入した。1998年には、「事務技術職系統／技能職系統の区分を廃止し、各人の能力、意欲が十分発揮されるしくみ」「事務技術職／技能職両系統の資格職能区分を、職責に基づく等級制度に改編し、学歴・年次による管理は行わない」「際立った成果を達成した者の昇進（昇級）を早める」ことを目的にFunction区分／等級による人事制度を導入、賃金制度についても「本給＋職責給」に見直した。その後2010年に、「ビジネス環境の変化」「中核層のモチベーションの維持・向上」「現制度の課題」に対応すべく、Function区分／コンピテンシーグレードによる人事制度を導入、賃金は「本給＋コンピテンシーグレード給」に変え、各人の「コンピテンシー評価」によって昇給するしくみとした。2017年には、「デジタルテクノロジーの進展」「働き方の改革の推進」「現制度の課題」という観点から賃金体系、評価制度の見直しを実施した。人事・処遇制度を活かせるかどうかは日常の運用次第である。富士通の成果重視型人事・処遇制度は、とりまく環境の変化、組合員の納得性向上、制度の課題を労働組合としてそれぞれ分析し、随時、労使協議を通じて見直してきた。今後、現在の制度から新しい制度に見直す際にも、職場の実態を第一に、組合員が遺憾なく力を発揮できる環境づくりに向けて労使協議に臨む。次にジョブ型人事制度について富士通では、2021年4月から幹部社員以上を対象に、「人」ではなく、「職責（ジョブ）」の大きさ・重要性を格付けし、報酬を決定する」新人事制度「Connect」を導入している。本制度と労働組合の関係として、会社から労働組合に新人事制度導入に向けての労使協議の申し入れがあれば、内容を十分吟味した上で、「なぜ、その制度を導入するのか？」「組合員のやりがい、働きがいにつながる制度か？」等を確認し、労使協議に臨む。「メンバーシップ型との異なる点」について、日本ではジョブ型雇用の定義が不明確と考えており、「ジョブ型雇用 vs メンバーシップ型雇用」という二項対立の構図になりがちな風潮にも違和感を覚える。「ジョブ型」「メンバーシップ型」それぞれの雇用のメリット、デメリットを使用者、労働者の観点からあらためて整理し、正しく理解する必要がある。「日本的雇用・労使関係との親和性」については、雇用した上で職務・処遇を「人」ではなく、「職責（ジョブ）」の大きさ・重要性を格付けし報酬を決定する」という「日本版のジョブ型・メンバーシップ型のハイブリッド型雇用・人事制度」を創ることができる。ただし、この場合でも「職責（ジョブ）」だけが独り歩きし、「人」を置き去りにしてはならない。企業の成長・発展はそこに働く従業員・組合員にかかっており、モチベーションを向上させるよう、労使が知恵を出し合って制度の構築・運用の充実を図っていくことが最も重要であり、運用の充実が図れたとき、はじめて親和性が生まれると考える。

目 次

- I 富士通の成果重視型人事・処遇制度
- II ジョブ型人事制度
- III ジョブ型雇用は日本の雇用・労使関係と親和的か？

I 富士通の成果重視型人事・処遇制度

はじめに、富士通における成果重視型人事・処遇制度の導入から今日に至るまでの変遷について触れたい。

1 成果重視型人事・処遇制度導入の背景

1990年代初頭、日本全体の傾向として、いわゆる「右肩上がりの経済成長の終焉」が指摘され、また成長スピードの減速が明らかになってきていたほか、グローバル化の進行、労務構成の高齢化、情報社会の進展による付加価値構造の変化（ハードウェアからソフトウェアへのシフト、情報インフラの発達）などが顕在化し、富士通内外をとりまく環境が大きく変化していた。

こうした環境下で、富士通においては従来から組合員の声として、

- 学歴や性別などの属性による評価面が強い
- 評価の内容がよく分からない
- 評価方法が仕事の質より量（労働時間の長さ）を重視しているのではないか

などが挙げられていた。特に、高学歴化が進んでいる職場や個人の力量（専門性や創造性）によって仕事の成果が大きく違う職場で強い声が寄せられ、改善が求められていた。

こうした要望に対し、労働組合として、

- 魅力ある労働条件の追求
- 仕事のやりがい感の追求
- 公平・公正さの高い評価制度
- 職場内コミュニケーションの充実
- 労働条件面での個人の選択肢の拡大

という観点で労使協議に臨んだ。その後、会社から「チャレンジングな風土、プロフェッショナルな意識の醸成などをめざして、人事制度全般の見直しに着手しているが、その一環として、専門職層（当時の幹部社員の手前の層）を対象に貢献度に応じた評価・報酬の促進と、併せて労働時間につ

いての意識改革を目的に、1993年度下期を目途に目標管理評価制度および裁量労働制を実施したい」旨の申し入れがあり、以降、具体的な内容について協議を重ね、1994年に目標管理評価制度（現・成果評価制度）、SPIRIT勤務制度（裁量労働）を導入した。その後、1996年には目標管理評価制度を一般職層まで拡大した。

2 Function区分

(1) 等級による人事制度の導入

1998年に、それまでの職能系統／資格職能区分から、Function区分／等級による人事制度に見直した。この制度の導入にあたっては、

- 事務技術職系統／技能職系統の区分を廃止し、各人の能力、意欲が十分発揮されるしくみとする
- 事務技術職／技能職両系統の資格職能区分を、職責に基づく等級制度に改編し、学歴・年次による管理は行わない
- 際立った成果を達成した者の昇進（昇級）を早める

という3点の狙いがあった。Function区分は「ビジネス遂行上、各人が担う職責の分野」と定義しており、社内の人材に必要な職種・部門に対して効果的に配置しマネジメントできるように、また、等級は「ビジネス遂行上、各人が担う職責の重さに対応した区分」と定義し、より成果と報酬のつながりを強化することとした。さらに、各等級に職責の達成度に応じた達成度区分を設置した。

このFunction区分／等級による人事制度の導入に併せて、賃金制度についてもそれまでの「本給+職種・職能給」から「本給+職責給」に見直した。労働組合の賃金制度に対する基本的な考え方は、「組合員から見て公平・構成で納得性の高い賃金制度」であり、

- 学歴・年齢・勤続年数、性別等「属人的要素」を廃した制度
- いかに賃金を合理的に決定するか
- 個人間の差異を何によって賃金に反映することが公平・公正か

という観点で労使協議に臨んだ。その結果、本給

は「等級ごとの職責の重さにふさわしい本給の範囲（本給レンジ）の中で、当該等級における成果の累積により決定される賃金」、職責給は「ビジネス遂行上、各人が担う職責とその達成度により決定される賃金」として、成果評価制度の中で半期ごとの評価を昇給、昇格、一時金に反映することとした。成果に応じて昇給・昇格が早くなるという性格を持つ一方で、本給は毎年の成果の累積によるものだったため、年功的要素は少なからず残ったが、組合員の生活保障の観点からは重要な要素であったと考える。

## (2) コンピテンシーグレードによる人事制度

2010年に、Function区分／等級による人事制度からFunction区分／コンピテンシーグレードによる人事制度に見直した（ただし、工場のライン等に従事する職場・組合員は従来の制度を継続）。この見直しの背景は3点である。

1点目はビジネス環境の変化である。2010年当時はクラウド時代が到来し、ICT業界は大転換期を迎え、富士通においても1990年代から続いたSI（System Integration）を中心とするビジネスモデルも大きな変革を迫られていた。変化のスピードが速いビジネス環境の中で、職場の組合員一人ひとりがお客様のビジネスの変化にきちんと対応するため、専門性に磨きをかけ、お客様に提供できる価値を高めていくことが従来以上に重要となっていた。

2点目は6級層（幹部社員手前の層）のモチベーションの維持・向上である。この6級層の人員は、1973年に全組合員の1割、目標管理評価制度・SPIRIT勤務制度を導入した1994年に全組合員の約3分の1であったが、Function区分／等級による人事制度が12年経過する中で多くの組合員が昇格し、2010年には全組合員の約3分の2を占めていた。成果をあげてきた組合員の昇格を早めてきた一方、全員が幹部社員に昇格できないこともあったため、多くの組合員が6級に滞留してしまっていた。こうした6級層は、これまでに蓄積した経験やノウハウ、高い知識や専門性を有する組織の中核層でありながら、今後の成長に向けた前向きなマインドを維持しづらい状況にあ

り、一人ひとりがコンピテンシー（基礎的能力を土台に、具体的な業務において成果に結びつけることができる能力）を高め、新しい付加価値を創出し、お客様に提供するとともに、個々人が成長を続け、目標を明確にするための動機づけとなる制度の見直しが必要であった。

3点目はFunction区分／等級による人事制度における課題である。制度導入から12年が経過する中で、一人ひとりの成果に対する意識は高まってきた一方、「中長期的な視野に立った育成や成長に向けた本人の努力を制度として支援し切れていない」「個人の成果を優先するあまり、チームワークによる業務遂行やシナジー効果が発揮されない」という課題が顕在化してきた。

こうした課題に対応すべく、Function区分／コンピテンシーグレードによる人事制度では、「組合員一人ひとりが専門性を高め続け、成長実感を得られる人事制度」というコンセプトの下、それまでの等級（6級～3級）をグレード（G4～G1）に、各等級の達成度区分（SⅡ・SⅠ・Ⅱ・Ⅰ）をサブグレード（Ⅳ・Ⅲ・Ⅱ・Ⅰ）に読み替え、G4の上位に幹部社員への登竜門の位置付けでSP（組合員の約20%）を設置した。また、G4の中でSPに昇格できなくても、継続的に努力を続け、地道に組織貢献を続けている組合員に対しては「長期貢献表彰」として半期の一時金で報いるしくみを導入した。評価については、従来の半期の成果の大きさを評価する「成果評価」に加えて、中長期的な成長に向け、専門性・業務遂行力、マインドを行動ベースで評価する「コンピテンシー評価」を導入、評価基準を中長期と半期の2つの目標に分けて明確化するとともに、「コンピテンシー評価」は昇給・昇格に、「成果評価」は一時金に反映することとした。

賃金は、「本給+職責給」から「本給+コンピテンシーグレード給」に変え、前述の通り各人の「コンピテンシー評価」によって昇給するしくみとしたが、本制度よりコンピテンシーを発揮できずコンピテンシー評価が低かった場合にサブグレードを下位に変更する基準も導入した。これは、変化の激しいビジネス環境の中では一度獲得したコンピテンシーは不変のものではなく、変化に合

わせてコンピテンシーも変化するという認識の下、期待されるコンピテンシーが定着しないケースも出てくる可能性があるという背景で導入したものである。ただし、下位サブグレードへの変更基準（当時2年4期のコンピテンシー評価で決定）に該当した場合でも機械的に適用するのではなく、所属長が期待する行動レベルや目標を示した「リファインプラン」を所属長・本人との間で作成し、計画的なフォローマネジメントを1年間実施することとした。この「リファインプラン」は、下位変更導入を提案する会社に対して、組合員のモチベーションの維持・向上の観点から労働組合が強く主張したものである。

2014年には、制度導入から4年が経過する中で、労働組合は日常活動において職場から寄せられる意見や個別相談の対応、2年に1度実施している人事制度に関するアンケート結果を通じて、

- 被評価者が十分納得して次の成長につなげられるような評価の説明がないケースがある
- 評価者と被評価者との間で十分なコミュニケーションが図られていないケースがある
- サブグレード下位変更基準に該当した者に対する計画的なフォローや成長の支援が十分に実施されないまま、下位変更となるケースがある

などの課題を把握、会社と協議を行った。その結果、評価シートの見直し、評価回数の見直し、リファインプログラムの運用見直しを行った。

2017年には、「デジタルテクノロジーの進展」「働き方の改革の推進」「Function区分/コンピテンシーグレードによる人事制度の賃金面・評価面での課題」という観点から制度の見直しを行った。

具体的には、AIやIoT等のデジタルテクノロジーの進展が社会やビジネスに変化や影響を与える中、富士通グループは「つながるサービス」の実現によりお客様に高い付加価値を提供し、企業価値を持続的に成長させていくため、組合員一人ひとりが既存の考え方や方法にとらわれず、高い成長意欲を持って意識や行動を変革し続けるとともに、マネジメント改革や多様な人材が能力を存分に発揮できるよう「働き方の改革」を推進して

いく必要があった。一方で、制度導入から7年が経過する中で「制度導入時に成果評価結果の累積による本給増額基準をそのまま適用したため、コンピテンシーの発揮度を十分反映したものになっていない」「下位サブグレードに変更の場合でも、本給が増額するケースがあり、コンピテンシーの発揮と整合性が必ずしも取れていない」という課題も顕在化した。

こうした環境変化や制度の課題に対応すべく、賃金体系、評価制度の見直しを実施した。賃金体系の見直し協議にあたっては、労働組合として

- 一人ひとりの成長につながる制度をめざす
- コンピテンシーを発揮している人に報いる
- コンピテンシーを十分に発揮できない人に対し、再びコンピテンシーを向上させるよう対策を講じる

というスタンスで臨み、本給とコンピテンシーグレード給を一本化して「コンピテンシー給」とすることで合意、評価制度の見直し協議にあたっては、

- 面談を通して上司・部下のコミュニケーションの充実を図る
- 評価制度の納得性を高める
- 組合員一人ひとりの成長を後押しする

というスタンスで臨み、キャリア面談の実施時期の見直し、評価シート・コンピテンシーグレード要件書の見直し、研修等を通じた職場マネジメントの充実を図ることで合意した。

### 3 まとめとして

人事・処遇制度は策定したら終わりではなく、策定時がスタートであり、その制度を活かせるかどうかは日常の運用次第である。また、時間が経過すれば当然のことながら富士通をとりまく環境が変化してくるであろうし（特に、2000年以降はその変化のスピードが非常に速い）、制度自体も時代にマッチしたものにならなくなってくる。富士通の成果重視型人事・処遇制度の変遷に触れてきたが、いずれの制度も富士通をとりまく環境の変化、組合員のモチベーション向上・納得性向上、制度の運営上の課題を労働組合としてそれぞれ分析し、その時々にてでき得る最善の見直しを、労使

協議を通じて実施してきたものである。今後、現在の制度から新しい制度に見直す時期が来たとしても、労働組合のスタンスは変わることなく、職場の実態を第一に、富士通の成長・発展の原動力となる組合員一人ひとりが遺憾なく力を発揮できる環境づくりに向けて労使協議に臨む。

## II ジョブ型人事制度

### 1 幹部社員以上を対象とした新人事制度「Connect」

富士通では、2021年4月から幹部社員以上を対象に、新人事制度「Connect」を導入している。非組合員である幹部社員以上が対象のため、この人事制度の構築・導入に際して労働組合は直接関与していないが、会社から受けた説明をもとに制度の概要を簡単に紹介したい。

「Connect」は、富士通のパーパス「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」の実現に向けて、幹部社員が自律的に考え、行動を起こしていくために導入された新人事制度である。具体的には、業績への貢献に報いることだけではなく、パーパス、組織のビジョンの実現に向けて、各人の主体的な挑戦を促し、高い評価を得た社員はより難易度の高い仕事に挑戦して大きなインパクトを生むといったプラスのサイクルを回すことで、「会社や個人の挑戦・成長を最大化すること」を目的とした制度としている。コンセプトは、「“人”ではなく、“職責（ジョブ）”の大きさ・重要性を格付けし、報酬を決定する」であり、グローバル共通の基準で職責をベースに格付けしたLevelに応じて各人の報酬が決定される。また、人材リソースマネジメントの観点では、全体計画に基づいた統制的な配分・管理を行ってきた従来のしくみから、本部単位で事業計画と連動した人員計画を策定するというしくみを見直すことで、現場に大幅に権限移譲することとしている。

この制度では、評価項目を「Impact」「Behaviours」「Learning & Growth」とし、

- Impact：各組織のビジョンを実現するため

に生み出したインパクトの大きさ（影響×貢献度）を評価

- Behaviours：Fujitsu Wayの大切にしている価値観「挑戦」「信頼」「共感」の体現度合いを評価
- Learning & Growth：自身のパーパス・ビジョンを基にした自分自身と部下やチームの成長を評価

をそれぞれ評価することとしている。従来の制度においても、目標の達成度だけでなく、行動や成長を評価していた部分もあったが、「Connect」では評価者と被評価者の間で「どのようなインパクト・行動・成長を期待（評価）するのか」の共通認識を持つことや、環境変化に対応した新たなチャレンジ、重点テーマの取り組み状況に対するタイムリーなフィードバックなどについて、1on1ミーティングを随時行うことでより一人ひとりのチームメンバーがビジョンに共感し、主体的に考えて挑戦できるようしくみとしている。

以上のことから、この「Connect」はパーパス・ビジョンに従った組織・ポジションを設計し、そのポジションに対して人をアサインする制度であることから、世間一般で言うところのジョブ型人事制度に近いのではないかと考える。

### 2 ジョブ型人事制度と労働組合の対応

前述の通り、富士通においては幹部社員以上にジョブ型人事制度を導入したところであるが、組合員に対してはまだ導入していない。今後、会社から労働組合に新人事制度導入に向けての労使協議の申し入れがあれば、最初から拒絶するのではなく、内容を十分吟味した上で、労働組合としての考えをまとめて対応していくことが重要と考えている。労働組合としてのスタンスは、I「富士通の成果重視型人事・処遇制度の変遷」で述べたように、

- なぜ、その制度を導入するのか？
- 現在の制度の課題は何か？
- 「Connect」導入後の評価と課題は何か？
- 組合員のやりがい、働きがいにつながる制度か？
- 制度導入後、組合員の納得性を高めるための

運用施策は何か？

などを確認し、職場の実態を踏まえて労使協議に臨む考えである。

### Ⅲ ジョブ型雇用は日本の雇用・労使関係と親和的か？

最後に、本日のテーマである「ジョブ型雇用は日本の雇用・労使関係と親和的か？」について触れたい。

大きく3つの論点が提起されているが、はじめの第2の論点「メンバーシップ型との異なる点」について、日本ではジョブ型雇用をどのように定義づけているかが現時点では不明確ではないかと考えており、「ジョブ型雇用 vs メンバーシップ型雇用」という二項対立の構図になりがちな風潮にも違和感を覚える。富士通でも、役員クラスから「ジョブ型」という言葉が発せられると、職場でその「ジョブ型」という言葉が独り歩きするきらいがある。どちらが良い・悪いではなく、それぞれの雇用のメリット、デメリットを使用者、労働者の観点からあらためて整理し、正しく理解する必要があるのではないかと考える。

第1の論点「ジョブ型雇用の日本的雇用制度への受容可能性」について、採用の観点で見ると、日本の採用市場は依然として新卒採用が中心となっているが、一方で、富士通もそうであるように、多様な人材獲得の観点からキャリア採用（通年採用）を拡充してきている会社も多くある。キャリア採用は即戦力としての活躍を期待する一方、新卒採用はハイポテンシャルな学生、専門性のある学生を採用したとしても入社後一定期間の教育（OJT、OFF-JT）が必要なのが実態ではないか（富士通の場合は、入社後1年間はトレーニー、その後グレード格付けされる）。ただし、採用時に「入社後はこういう職務に就いてもらう」ということが明確に提示できれば、この教育期間ももう少し短縮でき、即戦力になる時期も早くなるのではないかと考える。「ジョブ型は従業員の専門性を向上させる」という点については、その仕事に

あった人材をアサインするため、専門性は高いと考えられる。ただし、現在の日本の雇用形態でも仕事を通じて専門性の向上を図ることは可能であり、一概にどちらが良いかということまではまだ分からないのではないかと考える。また「ジョブ型は評価基準を明確にする」という点では、仕事の定義が明確になっているため、評価基準も明確になりやすいと考えられるが、はたして評価者がきちんとその基準に沿って被評価者を評価できるかという課題は残る。どのような制度にしたとしても、正しく運用が行われなければその制度を活かすことができないため、評価者が事前に制度をよく理解し、評価者訓練等を行った上で運用することが肝要である。

第3の論点「日本的雇用・労使関係との親和性」については、第1、第2の論点で述べた課題を整理すれば、ジョブ型、メンバーシップ型のどちらかということではなく、「日本版のジョブ型・メンバーシップ型のハイブリッド型雇用・人事制度」を創ることができるのではないかと考える。雇用に関して言えば、これまでの日本の雇用・労使関係を鑑みれば当然維持しなければならないと考えるが、雇用した後の職務・処遇は「Connect」のコンセプトにあるように、「人」ではなく、「職責（ジョブ）」の大きさ・重要性を格付けし、報酬を決定する」ような、いわゆるジョブ型人事制度を導入することは可能ではないだろうか。ただし、この場合でも「職責（ジョブ）」だけが独り歩きし、“人”を置き去りにしてはならない。富士通もそうであるが、日本の多くの企業において、「人材が最大の財産」と言われるように、企業の成長・発展はそこに働く従業員・組合員にかかっている。彼らのモチベーションを向上させるよう、労使が知恵を出し合って制度の構築・運用の充実を図っていくことが最も重要なことではないかと考える。そうした運用の充実が図れたとき、はじめて親和性が生まれるのかもしれない。

まつお・たけし 富士通労働組合中央副執行委員長。