

不定期連載 賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流

第36回

AI分野などのハイタレント人材を「プロフェッショナル従業員」として雇用

— 現行の人事制度の枠を超えた報酬での処遇も可能に

株式会社 東芝

東芝では、AIやIoTなどの先進的な技術領域で、高度な技術を保有する人材の採用・活用を強化するため、2019年4月に「プロフェッショナル従業員制度」を導入した。同制度の導入により、高度な技術を保有するハイタレントな人材を、一般従業員に適用している人事処遇制度の枠を超える水準で雇うことが可能になるとともに、もともと社内で活躍してきた高度技術者についても、高い仕事レベルに見合った処遇が得られる道を拓いた。制度を担当する人事・総務部の伊延次郎・シニアマネジャーと今西剛久・エキスパートに、同制度の主な内容と、導入の効果などについて聞いた。

なぜ導入することになったのか

デジタル技術中心への事業転換

これまでの事業領域ではハードウェアが中心だった同社だが、現在は、「サイバー技術」と「フィジカル技術」を融合させることによる「CPS(Cyber Physical Systems) テクノロジー企業」への変革を進めている。

「サイバー技術」とは、データ分析、認識、予測、最適化などにかかわるデジタル技術などを用いて、実世界(フィジカル)のデータを収集、分析する技術を指す。AI(ディープラーニング)技術はその代表格だ。一方、「フィジカル技術」とは、従来から同社が強みとしてきたロボティクスなどの技術。

サイバー技術側で分析したり、活用しやすいような情報・知識にしたものをフィジカル技術側にフィードバックするCPSテクノロジーによって、より高い付加価値、また、従来にはなかった新しい付加価値のある製品やサービスを提供していくことを目指している。

既に進めているCPSテクノロジーの例を挙げると、わかりやすいものでは、「Factory IoT」がある。工場の

生産活動のなかで収集したデータ(業務データ、センサデータ)を統合、分析し、それを生産性や品質の向上、ダウンタイム(障害発生期間)の削減につなげることができる。また、小売業向けの活用では、POSデータと在庫データなどを統合して分析ツールやAIエンジンを使って分析し、商品購買・需要予測や在庫の所在確認などを行って、メーカーや小売・流通側の最適行動を支援している。

人材獲得競争が激しいAI、IoT分野

同社が「プロフェッショナル従業員制度」(以下、プロ制度)を導入した背景には、こうした経営戦略上の事業シフトが関係している。伊延次郎・シニアマネジャーは言う。

「当社は古くからAI、IoTの研究を行ってきた企業ではあるが、これらの分野では人材獲得競争が激しくなっている。一方現行の人事処遇制度では、一定の枠のなかで従業員の処遇を揃えるという形で運用しているため、能力・スキルのレベルでこの枠を飛び抜けてしまっている人材をどのように

採用・活用できるかが課題となっていた。プロ制度という、一般従業員の制度とは別の形での制度を設けることで、こうした課題を解消しようとした」

どのような人材が適用を受けるのか

職種や学歴は限定していない

では、具体的にどのような制度なのか。まず、プロフェッショナル従業員(以下、プロ従業員)の対象となる社員だが、基本的には研究・開発に従事する技術者を念頭に置いている。「AI技術などの分野を専門とする人材が、結果的に制度適用の中心となる可能性は高いが、それ以外の仕事をしている人に門戸を閉ざしているわけではない」(伊延氏)。

◆企業プロフィール

商号 株式会社 東芝 (Toshiba Corporation)
所在地 東京都港区 (本社)
創業 1875年 (明治8年) 7月
取締役会長 綱川 智
代表執行役社長 CEO 車谷 暢昭
資本金 2,001億7,500万円
年間売上高 (連結) 3兆3,899億円 (2019年度)
従業員数 (連結) 12万5,648人

また、新卒で入社してくる社員も、中途採用で入社してくる社員も、区別なく適用対象としており、中途採用で外部から人材を獲得するための制度との意味合いが強いわけではない。新卒の場合も、学歴だけで判断せず、「どんなことができるか、また、保有するスキルが市場のなかでどれだけの希少性があり、市場価値に合わせて見たときに、一般従業員の制度の枠を突き抜けての処遇に見合うべきものなのかどうかを見ていく」(同)。

本人の希望と会社の承認によって適用を決定

適用までの手順では、採用時に「プロ制度というコースもありますが」と説明し、本人が希望し会社もプロ従業員として認められると判断できれば制度適用者となる(プロ従業員として契約を結ぶ)。

プロ従業員には、退職金と一部の福利厚生がなくなることから(その分の原資は給料に上乘せされる)、従業員にとってはそうした処遇体系でよいかどうか判断の材料となる。雇用契約期間は、期間の定めのない契約でもいいし、有期の契約とすることも可能だ。定年は一般従業員と同様に60歳としている。

制度ができる前から同社に在籍している社員については、制度導入以降、本人からの希望があれば、会社が認めた者についてプロ従業員へ移行してもらう。

現在の適用者のほとんどが、研究・技術部門で研究や開発の業務を担っている。最新(8月時点)のプロ従業員の人数は非公開だが、2ケタ以上の人数にはなっているという。なお、新卒採用で最初からプロ従業員となった者はまだでない。

職場ではどのような役割を担っているのか

一般従業員よりも期待値は当然高くなる

一般従業員よりも高いレベルの研究・開発等スキルを保有するプロ従業員は、具体的に職場でどのような役割を果たしているのか。今西剛久・エキスパートは、「いろいろな立場の人がいるのだが、一般従業員とは異なる処遇で雇用しているだけに、会社としての期待値は当然高く、その処遇を払ってでもやって欲しい分野を担当したり、与えている役割のなかのリーダーとして、社内を引っ張っていく役回りを期待している」と説明する。

裏を返して言えば、それだけのスペシャリティーを持った人材だからこそ、同僚を含めてチームを牽引できるレベルにあり、リーダーシップを発揮する立場に自ずとなる。

ただ、必ず管理者の立場になるというわけではなく、「プロ従業員はどちらかというとエキスパート職(専門職)の位置づけの人が多い。チームには通常、マネジメントを行う管理職のチームリーダーが別に置かれているので、そのリーダーの下での、もう1人のリーダーシップ発揮役とイメージしてもらえればよい」(同)。

能力開発は一般従業員と同じように実施

すでに高い技術レベルにあるのであれば、能力開発の責任は個人が持たされているのかと尋ねると、会社が実施する人材育成・能力開発の体系において、一般従業員と区別していることは特にないという。

同社では、2020年4月から、会社

が今後注力していく技術領域を社内に明示し、各領域で特に技術レベルが高い一般従業員を「上級エキスパート」に任命している。そのうえで、「上級エキスパート」をマッピングして、「見える化」している。

こうすることで、どんな領域に、どのような人がエキスパートとして在籍していて、また、どれだけの人数がいるか(人材層の厚さ)が見えるようになる。さらに、今後、ある領域が注力すべき領域だと決定された時や、縮小すべき領域と判定されたときに、領域間の技術者のシフト(異動)や、特定領域への技術者の集中が、スムーズに行えるようになる。

プロ従業員もこの人材マッピングのなかで同様に「見える化」されており、プロ従業員といえども、所属する領域においてさらに技術レベルが向上することが期待されている。

「なので、プロ従業員だからといってあえて特別の教育メニューは用意していない。また、プロ従業員と同じぐらいのスキルをもった一般従業員がいても、本人がプロ従業員を選択しない場合もあるので、両者を分けた育成プログラムなどは設けていない」(伊延氏)。

報酬体系は

契約で定めた仕事の達成度で報酬が変動

プロ従業員になると退職金はなく、一般従業員の枠を上回る処遇となるとすでに述べたが、実際にはどのような報酬体系になっているのだろうか。

プロ従業員の報酬は、固定部分である「給料」と、変動がある「ショート・ターム・インセンティブ」(以下、

STI)の2本立てになっている。契約で、求められる職務の内容と達成すべき仕事のレベルが決まる。この契約にもとづき、役割グレード上の位置づけが決まり、「給料」が決まる。なお「給料」は毎月、一定額が支払われる。

STIは、契約で定めた仕事レベルが達成できたかどうかにより変動する。STIは一般従業員の賞与に近いもののようにも見えるが、最も大きく異なる点は、制度上、ゼロになることもあり得るといえる。なお、報酬の上限は社内で定めている。ただ、払うべき価値かどうかを判定する指標は会社として持っているという。

同社は、2020年4月に人事処遇制度を改定しており、全社的に「役割等級制度」を導入した。同制度では、従業員が社内で担うべき「役割」を明確化し、役割の大きさにもとづく役割等級を取り入れた。プロ従業員も、この一般従業員向けに設定された役割等級制度と同じ段階数で、格付け管理されている。役割等級に応じて「給料」の金額が設定されているが、その金額は、当然のことながら同じ役割等級に格付けされている一般従業員よりも高い水準に設定されている。

プロ従業員は職務達成度を絶対評価

プロ従業員も、一般従業員と同じように、担う役割が大きくなれば役割等級が上がる。等級が上がれば、「給料」も上がるし、STIのベースとなる金額も上がることになる。

評価では、目標管理制度を取り入れている。ただ、評価の仕方は、一般従業員とは異なる。STIに反映する評価は、契約で定めた職務(レベル)をどれだけ達成できているかを評価する。やるべき職務はジョブ・ディスクリプ

ション(職務記述書)で明確にしておき、目標管理制度のなかで、そこに定められた職務を達成できているかどうか一つひとつチェックされる。それらの達成度を絶対評価に落とし込み、その最終評価でSTIの金額が決まる。

一般従業員の評価では、目標達成に向けた「行動評価」と「成果評価」の2本立てになっており、「成果評価」で会社への貢献度や成果を測り、処遇に反映している。一般従業員では、評価は最終的に相対評価に落とし込まれる。

プロ従業員の評価者でも特別なことはない。一次評価するのは所属部門の上長で、より上の階層の管理職が評定を確定する。プロ従業員も一人ひとり、仕事の中身は異なるので、プロ従業員だからこれが評価の重点項目となっているというようなものも特になくはないという。

働き方は

現在は管理監督職クラス以上の人が対象

労働時間管理の仕方については、「基本的にプロになる人は、経営情報に触れるようなコアな仕事をする人がほとんどなので、いまのところは労働基準法第41条の労働時間等に関する規定の適用除外にあたる人しかいない」(伊延氏)。

今後、「エグゼンプションの対象となるような層の人を対象としていく方針」(今西氏)だが、労働時間管理の対象となる役割等級に格付けされるようなプロ従業員が出てきた場合は、「当然、時間管理をするが、裁量労働制の対象となる仕事をする方が多くなるだろう」と見ている。

制度導入の効果

以前は報酬も社内バランスを考慮

プロ制度は現在、東芝本体と、東芝エネルギーシステムズ、東芝インフラシステムズ、東芝デバイス&ストレージ、東芝デジタルソリューションズのグループ4社に導入されている。2019年4月の運用開始から1年以上が経過したが、導入したことによるプラス面として、伊延氏はまず、「既存の処遇制度では報酬面で折り合えずに採用できなかったクラスの人でも、この制度枠組みを使うことで採用できるようになったこと」を挙げる。

プロ制度を導入するまでは、高スキルを保有する人材の採用を検討する際、現に同社に勤務する従業員との報酬水準のバランスを考慮し、「これ以上の金額は支払うことできない」と割り切らざるを得ない時もあった。また、「これ以上の額で契約することは無理なのですが、それでも来てくれますかと聞いて、その金額なら無理ですと断られる」こともあったが、プロ制度の導入でこうしたことを心配する必要はなくなった。

貴重なベテラン技術の処遇ルートとしても機能

社内的な部分でもプラス効果があったという。すでに廃止されたが、かつて「役職定年」があり、56歳になると、役職者は無役に戻らなければならない。ただ、無役に戻ることがふさわしくない貴重な人材もいたが、そうした人材であっても、社内に残ってもらう以上は、制度に従ってもらわざるを得ず、「融通が利かない部分があった」(伊延氏)。

無役となることによって処遇の見直

しを行っていたため、多くの従業員には「自らが率先して仕事をするよりも、むしろ後輩の育成に専念してもらおうというようなケースもあった」（同）。

プロ制度を導入したことで、プロ従業員に転換し、役職を維持し、いままでの職務を続けてもらうことができるようになった。特別に高いスキルがあった人材の引き留めにも大きな効果があった。

旧来型の正規従業員を望む人がまだ多い

一方、課題として、大きく顕在化したものはない。強いて言えば、中途採用時に「プロ制度でどうですか」とオファーしても、希望しない人が結構いることだという。

「日本ではまだまだ、働く人一般が、いわゆるメンバーシップの従来の雇用

慣行に慣れていて、旧来どおりの正規従業員を望む人が多い。最近をよくジョブ型雇用と話題になっているが、まさに当社のプロ制度はジョブ型の制度だと言える。日本の雇用市場全体にジョブ型が浸透していけば、当社のいまの仕組みがより生きていくのではないかと。また、社内でプロ従業員として契約する人の数が増えていけば、社内でもより幹の太い仕組みとして存在感が増すだろう」（同）。

今後に向けて

外国人に有効な可能性

今後に向け、制度の改変などは特に予定していないという。同社では現在、グローバル化への対応の一環として、外国の大学を卒業した外国人新規学卒者をリクルーティングして、そのまま

日本本社で採用することを始めている。プロ制度は外国人にとっては「違和感のない仕組み」とも言え、目下のところ外国人採用では制度を活用していないものの、伊延氏は「プロ制度の適用が有効な可能性はある」と話す。

（荒川 創太）



東芝本社が入るビル(東京・芝浦)(同社提供)

労働政策研究・研修機構 研究双書

企業組織再編の実像

労使関係の最前線

呉 学殊 JILPT 副統括研究員 [著]

企業組織再編を生かす企業経営と労使関係のあり方を模索

企業の労使からの生の声に基づき再編の実像を明らかにした事例調査・研究の決定版！

本論の7事例と補論の5事例から企業組織再編の望ましいあり方を示す



2019年9月30日刊行 A5判 324頁
ISBN978-4-538-61011-5

定価: 3,500円+税

◆お求めは書店（インターネット書店）、または当機構までお申込みください。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>

