

事例
7ICT人材向けの新手当
の支給などで待遇強化

大日本印刷

人事諸制度再構築の経緯

大日本印刷（DNP）は、急激に変化する社会全体を視野に入れ、中長期的な価値の創出に向けて、人事諸制度の設計・再構築を進めている。2019年4月には、その第1弾として、主に社内外の多彩なキャリアを持つ人材、若手社員を対象にした処遇の見直しをはじめ、職種別・地域別処遇、新たな有期雇用形態の新設、副業・兼業の一部容認、テレワークの拡充などの制度改定を実施。2020年4月以降は、第2弾としてシニア層の働き方の支援、組織風土改革につなげる取り組み、同一労働・同一賃金に対応した仕組み、そして第1弾で実施したICT（情報通信技術）人材の処遇と育成に関わる制度の拡充など、幅広い制度改定を行っている。

こうした取り組みについて、人事本部労務部の佐々木部長は、「当社では、経営体制が変わった2年前に、従業員の諸活動を支える人事制度全般について、広く社会全体を意識した仕組みや制度を志向し、見直していこうとなった。これまで人事制度の再構築として第一弾、第二弾と進めてきている」と説明。さらに今後の展開として、「キャリアデザイン等に関しても、人事諸制度を再構築するなかでのパッケージの一つとして見直していけたらと思っている」と話す。

ICT人材を確保し適切に処遇する
「ICTプロフェッショナル制度」を新設

ICT人材に焦点を当てた制度改定では、デジタルメディアへの事業ポートフォリオの転換等の実現に向けて、2019年4月にプロジェクトマネージャーに新たに手当を支給するなど、ICT人材を確保し適切に処遇していく「ICTプロフェッショナル制度」を新設した。さらに2020年4月からは、「ICTアーキテクト手当」と「ICTアジャイル開発手当」の支給をスタートさせるなど、ICTに関わる新しい価値の創出に取り組んで

いる。人事本部労務部の井上氏は、処遇の見直しを図った背景と処遇の中身を、以下のように解説する。

「今回、様々な人事諸制度の見直しを図っているが、その目的の一つに“広く市場全体を意識する”ということがある。特に昨今は、高度なAI人材、ICT人材と呼ばれる人たちを高い処遇で獲得する競争が激化していて、当社もICT分野の事業を展開していく必要があるなかで、獲得競争で不利にならないよう何らかの手を打たねばならないとの課題認識があった。どのように処遇を改善するかの検討を重ねる過程で、ICT人材に特化した処遇として、高い専門性を発揮している人に対し、『手当』を支給する形を取った」

「処遇の内容については、プロジェクトマネージャー手当は1級と2級の2段階に分けている。対象者は月によってバラつきはあるが、30～40歳代の中堅クラスが多い」

新たにICT開発職の職群を設ける

DNPが2019年度の改定時に行ったICT人材向けの処遇の中心は、直接的にはプロジェクトマネージャーへの手当支給となるが、人事制度としては従業員各人に持たせている「職群」区分にICT開発職群を新設。そのうえで、職群ごとに賃金・賞与のテーブルに多少の差を持たせていく変更を行っている。同社の賃金制度は、職種別に職群を設けて、その職群をベースに等級バンドを用意する形。「従来の職群にはICTの区分けがなく、そういった人材は企画や技術開発、研究開発といった職群に区分していた。旧職群は七つあったが、2019年度に研究開発と技術開発、営業と企画をそれぞれ統合したうえでICT開発の職群を新設して六つに整理した」（井上氏）。

この改定について佐々木部長は、「今回の改革では、

企業プロフィール

大日本印刷株式会社
 設立：1894（明治27）年1月19日（登記）
 社長：北島 義斉
 従業員数：1万499人（組合員数非公表）
 *従業員は有期契約社員も含めた人数ではありません。
 応 対 者：金沢 貴人 執行役員、大竹 宏之 技術・研究開発
 本部ICT統括室 室長、佐々木 新志 人事本部
 労務部 部長、井上 智裕 人事本部労務部
 実 査 日：2020年6月23日

社会の視点を取り入れた体系を構築していきたいとの発想から、職種ごとに市場価値を意識しながら等級バンドや職群区分を組み立てた」としたうえで、「例えば、どちらかといえば中期的な成果を求めている部分がある技術・研究開発部門は、それに応じた賃金の設計をしたり、営業・企画部門等は短期的な成果の見え方を賞与に反映させられるようにするなど、賃金テーブルを異なせたり、賞与の配分を変えるようなことを試行している。そして、ICTのプロジェクトマネージャーに対しては、社内育成も含めて、職群別の処遇を試行するなかで賃金体系や手当を設計している」と説明する。

また、従業員が職群をまたいで異動する時の対応については、「職群間の異動はあるが、職種別賃金の試行で異動時に処遇が大きく変わるようなところまでの差は設けていないので、現状は異動に伴って処遇に弊害を来すようなことにはなっていない」とする一方、「製造部門と非製造部門の異動もあるし、今後、市場も含めて職種別賃金による差がさらに大きくなってくれば、何らかの処遇上の措置を考えなければならないと思っている」

突出した能力を持つICT人材は有期契約で対応

なお、2019年度にはもう一つ、突出した能力を有するICT人材向けに有期雇用契約の仕組みも導入した。

「ICT人材は最も市場価値が確立されているため、当社が保有していないような極めて高レベルの専門能力を持った人は有期契約で個別の処遇ができるよう、『プロフェッショナルスタッフ』と称する有期雇用の仕組みを設けた。現在、当社がこれまで手掛けていなかったヘルスケア部門等で数人、契約を締結している」

ICTアーキテクト手当とICTアジャイル開発手当の支給を決定

2020年度の改定では、一定規模以上の開発プロジェクトやサービス開発のなかで、アーキテクチャ設計を担うICTアーキテクト向けの手当と、新しいサービスを創出する際などに活用するアジャイル型開発に携わるチームの各人を対象とする手当の支給を決めた。いずれも工数など複合的な条件を勘案し、支給の有無を判断する。

「ICTアーキテクト手当は、常時一定規模以上のアー

キテクチャの設計に携わる者に対して、ICTアジャイル開発手当は、柔軟かつ迅速なアジャイル型の開発を行っていると思われるチームのメンバーに対して、それぞれ支給する。いずれも今年4月からの実施だが、現段階（6月23日時点）で対象者はまだいない。これは、現在、開発に関わっている人を手当しようとの意図に加え、今後、アジャイル型の開発ももっと増やしてってもらいたいという意味も込めた手当として捉えている」（井上氏）。

ICT人材の育成への対応も

DNPでは、社員一人ひとりの成長を支援する研修プログラムを用意しており、ICT人材に関しても、将来の事業展開に必要となる人材の育成を目的に、事業ニーズと最新技術トレンドに適合した研修を実施しているほか、スキルやタスクの可視化によるキャリアディベロップメントプログラムを構築している。こうした状況について、技術・研究開発本部ICT統括室の大竹室長は、「以前から、ある程度のICT人材を抱えて教育・育成してきており、初期の全従業員を対象とする導入教育に始まり、ICT人材専用の育成プログラム等も経て各部門に配置されていく」としたうえで、「その先のキャリアについては、これまで全社で統一した基準がなかった」ことに言及。「さらに今後、全社統一基準の育成体系を設けようと検討を進めている」と語った。

全体的な育成コーディネートの整備を

「例えば、先にプロジェクトマネージャーに中堅クラスが多いとの話が出たが、その層の人材が処遇されていくなかで、いかに早く上級志向に育成していくかが全社的に大きな課題になっている。そこで育成体系を構築し、会社全体としてのパフォーマンスを最大化することで、そのあたりの道筋も示していきたい。具体的には、ものさしの尺度はもちろん、それに応じた教育体系や社内研修、その後のOJTや社外出向も含めた実務トレーニング等、全てを最適化させたようなイメージでプログラムを組んでいきたい」

二つのプロジェクトでICT人材の処遇・育成を検討

見てきたような人事諸制度を改定する際、DNPで

は「拡大する事業部門で求められる人材像や、『世間で今、どういったものが求められているか』といった経営上の課題認識、他社の状況などを踏まえたうえで、労働組合とも何度も協議を重ねることで職場の声を把握して反映させてきている」（佐々木部長）。

また、この間のICT人材の処遇・育成の取り組みに限っては、「プロジェクトをつくってシステム部門のメンバーにも加わってもらい、検討を重ねながら何が求められているかを具現化してきた」という。プロジェクトは「処遇ワーキングプロジェクト」と「育成ワーキングプロジェクト」を並行して走らせ、処遇は約1年、育成はおおむね2年かけて結論を導いた。

労組とは良好な関係のなかで意見交換を実施

DNPグループでは、グループ全体の人事労務方針を労使で共有する場として、グループ経営協議会を設けており、その方針を受ける形で各社単位の経営協議会があり、そこで具体的な労働条件が決定されていく。基本的には、春と秋を中心に、社長や経営幹部が出席する経営協議会で説明等がなされ、その後、詳細な内容を労使の専門委員会の場で協議するスタイル。「その場で労働組合との率直な意見交換を行って、そこからニーズを汲み取ることもあれば、各事業部門にある総務部門へのヒアリングを重ねて現場の生の声に近いものを集めたりもする」（井上氏）という。

労働組合への加入に関しては、DNPではユニオンショップ制を採用しており、大日本印刷労組には約1万人いる従業員の7割程が加入している。大日本印刷労組はナショナルセンターや産業別労組には加盟しておらず、中立の立場でDNPグループ内の各社単組が集う上部団体「DNPグループ労働組合連合会」に加盟している。なお、グループ会社もM&Aで加わった会社等を除き、多くが基本的には会社ごとにユニオンショップ制を取っている。

労働組合とのやりとりについて、佐々木部長は「これまでの長い歴史のなかで培ってきた相互信頼という関係のなかで協議・意見交換をしている」と強調する。

制度の枠組みは原則、グループ共通で

なお、人事諸制度のグループ会社への展開については、「人事諸制度の枠組みは、グループ共通のものを志向しつつ、各社の特性も可能な限り反映できるよう

工夫する」（佐々木部長）方針だ。

「人事諸制度については、全部が全部ではないが、企業グループとして制度の枠組みは共通化していこうとの人事労務のポリシーを持っている。水準の違いや細部の差異は当然あるが、基本的な人事諸制度の基盤や枠組みは共通化している。ただし、グループ内には、M&Aにより仲間入りした会社をはじめ、製造専門の会社やシステム関連の戦略的な会社等、機能別に特化した会社もある。例えば、システム系の戦略専門会社は同じICTプロフェッショナル制度で運用するが、印刷事業の製造子会社などでは制度の枠組みは共通化していてもICTプロフェッショナル制度が適用になるかといえ、必ずしもそういうことにはならない」

導入後の評価と課題

DNPでは、ICT職群とプロジェクトマネージャー手当は2019年度に実施したものの、ICTアーキテクト手当とICTアジャイル開発手当の支給は今年4月から、ICT人材のトータルの育成計画もまだ検討の途上にあるなど、ICTに関わる新しい価値の創出に向けた人事施策はまだ緒に就いたところと言える。時期尚早とは思いつつも、現段階でのICT関連施策の評価と課題について尋ねたところ、佐々木部長と大竹室長から、それぞれ以下の答えが返ってきた。

モノづくり系の技術者・研究者への処遇も

「当社はP&I(Printing & Information) というDNP独自の強みを生かし、多くのパートナーとともに今までに無い新しい価値を創造する『P&Iイノベーション』という事業ビジョンを掲げており、その『I』の部分を推進していくためのメッセージも込めて、ICT開発職の新設やICT人材を社内外で確保・処遇・育成していくための仕組みを制度化してきた。ただし、当社には『P』に関わる技術研究開発メンバーもたくさんいて、ICTだけに光を当てる方向にややベクトルが向いていることを危惧する声もある。実際、ICT人材の処遇・確保が命題になっている一方で、いわゆるモノづくり系のコーティングやラミネート加工等の技術者や研究者も処遇していきたいとの思いもある。今後、そのあたりを上手く推進していくことが一つの課題だと思っていて、実際に施策の検討もしている」（佐々木部長）。

現場の活性化や個人のモチベーション向上に

「採用やキャリアも含め、まだ直接的な影響が見られるほどではないものの、現場の活性化には大いに貢献していると感じている。プロジェクトマネージャーといった役割が与えられた時に、高い専門性を要する職務にもかかわらず、従来はそこに対する処遇がなかった。だが、今は一定の処遇がなされることで個人のモチベーションも高まるし、彼らがロールモデルになり得ることもつながり、現場では仕事全体が引き締まった印象がある。個人はもちろん、組織全体も良い方向に動いている。他方、当社も規模が大きく関係会社も少なくないなかで、『プロジェクトマネージャー1級はこれぐらい、2級はこのぐらいのレベルにある者』といった水準を維持し続けることが持続的な課題といえる。これについては、判定・評価する人も含め、常に律していかなければならない」(大竹室長)。

専門性あるキャリアパスの明確化を

従業員のキャリアパスについては、佐々木部長も「人事諸制度の一連のパッケージのなかで考えているのは、

従業員がもう少し自律的にキャリアを描き、そのキャリアパスに向けて取り組んでいく仕組みが、特に中堅層あたりに必要だと思っている」と指摘する。

「いま検討して具体化させたいと思っているのは、現状はどうしても管理職、マネジメント層の処遇がゼネラリスト的な形でやや優遇されているような感がある。今はマネジメントではなく専門性を持ってキャリアを描いていきたいと考える従業員も多くいるので、そのあたりをもう少し引き上げる形でのキャリアパスを明確化していく必要があるし、それが若手従業員に『こういう未来がある』と思えることにもつながっていく」

最後に、コロナ禍のなかで展開されたテレワーク等の働き方のニューノーマル(新常态)にも触れ、「新しい働き方を当然、模索していく」とした。「いま直ちに試行していくとまでは言えないが」と前置きしつつ、いわゆるジョブ型雇用・処遇に関しても、「そういった方向も見据えながら人事労務としての課題を明確化し、手を打っていく必要がある」との考え方を示した。

JILPT BOOKS

好評発売中!

濱口桂一郎 著

日本の労働法政策

働き方改革関連法案成立までの日本の労働政策の成立過程を余すところなく考察した体系書の決定版!!

労働政策関係者の座右の書

日本の労働政策の歴史、基本思想、決定プロセス、体系、個々の制度内容、実施機構、等を余すところなく考察した労働政策の体系書。働き方改革関連法の深い理解のためにも必読。

———東京大学名誉教授 菅野和夫
(本書帯より)

2018年10月30日刊行/A5判/1,074頁/ISBN978-4-538-41164-4



日本の労働法政策

濱口桂一郎

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

3,889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>

