

特集 5

インタビュー

KDD I における新人事制度

はせがわ つよし
長谷川 強

●KDD I 労働組合中央本部 副中央執行委員長

ながふち たつや
永渕 達也

●KDD I 労働組合中央本部 政策局長

(インタビュー・文責：労働調査協議会 小熊 信)

1. 制度の目的や導入の経緯

—ジョブ型人事制度とはどういったものでしょうか？

2020年7月に会社がKDD I 版ジョブ型人事制度の導入を公表したことで、米国等のジョブ型のように職務で賃金が決まっているようにみられますが、決してそのような制度ではありません。労働組合は“いわゆるジョブ型という表現では、制度内容とは合致しない”、“あくまでもメンバーシップ型のなかで専門性を追究する制度である”と捉えて労使協議を重ねてきました。

人事異動も本人のキャリア志向などは考慮されるものの希望とは違う部署への配転通知もあるのでメンバーシップ型です。ただ、これまでと比較して本人の持つスキルやキャリア志向と、会社が定める専門領域（いわゆるジョブ）とのマッチング要素を強めた制度であり、上司との面談を通じて、本人が進みたい専門領域を決めていくようにしています。自分が進みたい専門領域をみたうえでキャリア目標をたてていく。こういったところは会社がいうところのジョブ型の要素になっています。

—制度の対象は？

KDD I 株式会社のなかのすべての事業で、職種は総合職が対象です。転居のない勤務地限定の地域限定総合職については対象外にしていたのですが、適用に向けた話をはじめているところです。地域と職務を限定した営業職や事務職は現時点では対象外となっています。

—制度導入が検討された背景について教えてください。

導入検討のはじめの労使間論点では、会社を取り巻く事業環境や社内風土、社員・組合員の仕事に対する意識等々に関する課題を共有し、一つ一つ解明してきました。通信事業を中核に据えつつも、金融や電力、エンターテインメントなどの専門性の高い事業領域の拡大も進み、加えて事業活動を通じたSDGsの達成など、社会課題の解決に向けた取り組みも急速に進んでいます。そのため新たな分野に対応するために社員は専門性を高め、スキルアップを図りながら従事しています。そしてその一方で、会社は専門分野に長けた人

財確保の必要性も考え、外部人財の確保に対応する人事制度としても導入を検討しました。その結果、今回の新たな制度導入後の2年間で中途採用、つまり、会社が新たに展開する事業に長けている人財、即戦力となる人の採用はかなり増えてきました。それまでの人財人事制度では、採用競争力に課題があったのだと思います。

また、中途採用では退職金制度にも課題があったものと思います。これまで確定給付年金を導入していました。しかし、確定拠出年金のほうも一般的になり、採用している会社も多くなっていくなかで、中途採用において人財長期雇用を前提とした退職金制度の見直しも必要になってきました。

くわえて、若手社員の離職数が増加傾向にありました。退職理由ははっきりしないのですが、賃金だけではなく、自分の能力や成果をダイレクトに評価してくれる会社に転職していると思われるケースが見えはじめています。あとは、社内でのエンゲージメントサーベイの結果で、他社に比べて挑戦する文化が劣後していることも見えてきました。特に、入社7、8年目の30歳くらいから挑戦する気持ちが薄れている傾向がありました。もし、仕事の失敗に対して許されない企業風土になっていたり、挑戦することで導き出した成果を賞賛しない企業風土になっているのだとしたら、この先、企業文化としては危ないこととなります。人事制度、評価制度を変えていながら、みんなが挑戦したものに対して処遇として反映される、誰もが頑張ろうと思うきっかけづくりになるような人事制度、社員教育の仕組みが必要という会社側の考えは組合としても同意できるものでした。

また、これから新しい技術の導入によって業務領域が代替され、労働力の移行が起こってくるのだとしたら、社員がいまの立ち位置やめざしていくところを考えていく必要があります。遅かれ、早かれ、こういった制度は必要だったと思います。

——導入はどのように進められましたか？

段階を踏んで進めてきています。新しい制度がはじめて導入されたのは2020年8月以降に入社する中途社員からでした。そしてその次は、2021年4月の新卒採用の社員を対象に進めてきています。

——新卒採用については一律の初任給廃止ということですが。

新規採用の一律での初任給はなくなりました。これまでのように学士卒は〇〇円、修士卒は〇〇円という決めはなくなりました。個々人の能力、学生生活のなかでの経験、研究や就学などでの差があるのだと思います。新制度ではボリュームゾーンでみると、これまでの初任給と比べて相当上がることとなりました。

——中途採用、新卒採用以外の社員への導入は？

段階的に導入し、2022年4月からは従前より入社している総合職にも適用を開始しました。この制度の検討当初は、すべての総合職に適用することは考えていませんでした。実際、労働組合では2020年7月の議決機関（定期大会）で新人事制度の導入を決議し、そのときは希望者のみを適用対象とする制度としてスタートすることとしました。しかしながら、この制度の社内展開が進むにつれて、新しい制度は先進的な制度、これまでの制度は時代遅れの制度という見方が広がることへの懸念が強まってきたことも実際あり、また一方では、制度を全面的に移行することは、退職金制度も含めた大幅な変更も伴うことから、職場に混乱が生

じることも危惧しました。そのため、まずは、賃金等の処遇以外の評価制度やそれに伴う上司との面談等について、先行的に従来制度から新制度へ移行し、最終的には月例賃金や退職金制度を含めたすべての人事制度を適用することとなりました。

——新人事制度の導入に対する組合員の受けとめはどのようなものでしたか？

個人的な感触になりますが、20代、30代の組合員は新しい制度への積極的な意見が多かったと思います。頑張ったことに適切な評価が下され、それなりに賃金が上がっていく、逆に能力や成果が期待に達していないことがあれば下げられる、というあり方がストレートに受け容れられていると捉えています。ただ、40代、50代の組合員は、これまでの制度の方が肯定的な感覚であったと感じています。特に、退職金の確定拠出年金への移行に対する不安の声が多かったです。

——退職金以外には組合員から否定的な意見はありましたか？

評価に連動した処遇体系は、従来制度においても一定組み込まれていますので、声としては退職金のところが多かったと思います。

2. 新人事制度の特徴点

——新人事制度というのは具体的にどのようなものでしょうか？

まず、転居を伴う配置転換や異動については、あくまでも社命に依るということは、これまでと変わりません。ただ、自分のキャリアを選ぶという要素は、相当強化しており、例えば“上司との面談において、進みたいキャリアを明確に伝え、そのためにはどのようなスキルを身につけるべきか”、“進みたいところを掲げて、目標をたてる”といったことが求められ、自身の能力を高めてそれを発揮する職務や分野を自ら選択するようになりました。この部分については、ジョブ型という要素なのかもしれません。

また、いわゆるジョブ型という職務で賃金が決まっているように言われますが、そうではありません。非管理職層については職能給のような制度で、客観的事実をもって能力を評価して賃金が決まります。決め方は評価をもとに、前年の賃金に対してプラス何%、マイナス何%という付け方をしています。新人事制度ではこの評価制度に変更が入りました。これまでは相対評価だったものに、絶対評価の要素が加わりました。

——評価制度はどのように変わったのでしょうか？

まず、これまで非管理職層のグレードは3段階に分かれていました。新しい制度は大きく2段階になり、社会人経験のない新卒入社社員を対象とするグレードとそれ以外の上位グレードのみとすることにしました。上位グレードは、例えば入社2～3年目から、20年超のベテラン社員が同じ枠組みの中に位置づけられることになりました。この上位グレードは幅が広いのですが、このグレードのなかで人財レビューのもと、管理職を任用する仕組みになっています。これまで管理職を擁立する際は、実績や評価はもとより登用試験を用いて、あくまでも「登用」する形態でしたが、新人事制度では、ミッションを担えるかどうかを総合的に判断して任用する制度に変わりました。そのため管理職はミッションに応じて任用され、また、ミッションが

なくなったり、ミッションを担うことができなくなったら再び非管理職になります。

一方、これまでの制度では、役職のない「社員」、次に「主任」、「課長補佐」といった職制があり、年次評価の積み重ねの中で昇格が行われ、管理職へは「課長補佐」から登用されていました。そのため、新たな制度では、上位グレードのすべての社員は、管理職への任用機会があり、若手社員においても自身の能力発揮を通じて、処遇反映や管理職への任用が在籍年数にかかわらず行われることとなります。

——人財レビューとはどのようなものでしょうか？

評価制度について、成果・挑戦への評価を縦軸に、能力への評価を横軸にとり、これをかけ合わせたものが人財レビューです。このうち、成果・挑戦評価は、賞与評価の位置づけであり、業務に対する成果をどれだけ出したかを評価するもので、相対評価によるものです。能力評価は、360度評価にもとづくコアスキルと上司評価にもとづくテクニカルスキルの2面で評価するもので、絶対評価によるものです。

成果・挑戦、能力とも5段階で評価され、全25マスのなかでプロットされます。マスのどこにプロットされるかで、管理職への任用や、賃金の改定（上げ下げ）が決まっていきます。管理職への任用や賃金に反映されるものなので、労使論議の大半が、これらの評価制度にかなり時間を要しました。

なお、評価結果に伴う賃金の改定（上げ下げ）率については、一律ではなく、賃金レンジの違いによって、改定率を変えています。賃金レンジが低い層では、昇給をしやすく、下給し難い改定率としており、挑戦意欲を持って自らの能力発揮し通じて、成果を導き出せるようにしています。しかしながら、賃金レンジが高くなると、より高い成果を求められることから、下給する際の改定率が大きい仕組みになっています。あえて例えて言うならば、全学年の小学生に共通テストをしたとすると、高学年は高得点が取れて当たり前だから、低い点数の場合は下げ率が高い。逆に低学年の高得点は難易度が高いから、高得点者は上げ率を高くするといったイメージです。全体的にみると、資格等級制度ではないため、年齢にかかわらず能力発揮によって昇給への反映が全体的には早くなる仕組みになっています。

——専門領域というのも設定されました。

専門領域としては30の領域が設定されました。これは2年くらいかけて作りました。現在の領域で完璧なものかは、会社の事業領域が拡大している中では、正直わかりません。ただ、当初案では領域はもっと少なかったです。領域が十分でない、あてはまる領域がはっきりしないために、めざすべきキャリアをつくれない社員が出てくるという課題意識がありました。労働組合からも不足部分や設定すべき領域を提案し、すべての業務にあてはまるように、細かくリサーチして作っていきました。

——新型コロナウイルスの感染拡大は議論に影響したのでしょうか？

オンラインでのコミュニケーションは、新型コロナウイルスの感染拡大の前から実施していたため、議論の内容によって、オンラインと対面を使い分けていました。よって、制度導入自体に関する労使議論については、影響がなかったように思います。

また、社員に対する制度説明も対面の説明会ではなく、オンライン開催を中心に行ったため、広く参加者を募ったこと、説明会の事前事後で質問を受け付けるなど、制度説明の質と量を増やすことが出来ました。

3. キャリア形成の仕組み

——個々人のキャリア形成の仕組みはどのようになりましたか？

社員のキャリア形成プロセスを上司と部下とで一緒に考えていくことになっています。上司、部下での1 on 1を実施しながら、年に1回、キャリアプランを申告することになっています。人財レビューでの成果・挑戦評価、能力評価も参照しながら、日頃の1 on 1のなかで進んでいきたいキャリアについて上司と擦り合わせをしていきます。会社内ではさまざまな研修、自己啓発の材料も用意されています。

また、アクティブな社員は社内で他部署の仕事に従事する社内“副業”をしたり、今後、チャレンジしたい部署への異動を申請できるようになりました。社内での人財データベースも整備されました。データベースには、個々人のキャリアプラン、希望部署、これまでの業務経験、技能、スキルといったものが履歴書のようにまとめられています。各事業部の人事部門ではこの人財データベースをみて、“〇〇さんにうちの部署で活躍してもらおうかな”と検討できるようになりました。会社内にはいろいろな事業があるので、自分の能力、スキルを他の部門にも売り込む、逆に、自分の部門にはこういう能力の人がいないけれど、会社内に実は長けている人がいるなら助けてもらいたい、このようなマッチングをやっているようになります。こういったところはジョブ型といえなくもありません。

ですから、積極的な方は新しい制度をポジティブに捉えていると思います。しかし、キャリアを描けていない人、会社の指示や命令のみに従って仕事をしてきた人、それは悪いということではないのですが、そのような人たちにとっては、“急に会社が方向転換した”、“世間が変わってしまった”とネガティブな捉え方をされてしまう可能性もあります。

また、自分のやりたいことは大事ですが、同時に、会社内には基礎となる目立たないけれども重要な仕事もあります。会社内ではどうしても新しいことばかりが脚光を浴びます。このような目立たない仕事も評価されるべきだと考えています。組合としては、“新人事制度のなかで目立たなかったとしても、それは評価されるべき人たちであることを忘れるな”ということを行っていますし、会社も十分に認識しています。

4. これからの課題

——今後、組合として、新人事制度について対応していくべきことはありますか？

評価制度が変わったので、制度設計どおりに運用されているか、というのがポイントだと思います。また、特に性別など、属性による評価の偏りが無いことについて、確認していく必要があります。

一方、管理職が完全にポスト数となったことから、これまでの非ラインの管理職は不在となり、管理職の全体数は少なくなっています。そして、管理職として求められている責任、ミッションも大きくなっています。人事制度の面でいえば、従来、管理職は、期首、期中、期末の3回の面談を部下それぞれと行えばよかったのですが、新しい制度では1 on 1が求められています。日常的にコミュニケーションをとらなければならず、2週間に1回、30分くらいの1 on 1の実施が推奨されています。しかも、上司主体ではなく、部下主体の面談が求められています。労働組合だけでなく、人事もしっかり現状把握をしていかないと、部下にとっては上司ガチャになる危険性があります。会社側は管理職層をサポートしていますが、その量と質がマ

ッチしているのか、確認していく必要があります。

また、どうしても乗り遅れる、ついて行けない人は、どの年齢、性別でもいるはずです。会社はこの制度の全体像を語るさいに、一番はじめに“自律的なキャリア形成”という話をしています。この“自律的な”はすごく重い言葉です。今まで会社に言われたことを着々とやってきた人たちにとって、いきなり自律的と言われても、方向転換できない人が出てきます。型にはめられた仕事を得意としてきた人たち、会社が育ててきたそういう社員に、“会社をとりまく環境がかわったのだから自律的に頑張れ”と言っても、それは厳しいことです。その人たちをサポートする研修制度、育成計画、そういったものは、会社として準備しなくてはいけない。その人たちが乗り遅れないように、組合がやるべきこと、会社がやるべきこと、そういったことをしっかり重視していこうということは、労使でかなり話をしてきました。

とにかく、現状では実態がよくわかっていません。良い評価をとれていない人についても、本人に課題があるのか、上司との面談に課題があるのか、制度の仕組みに課題があるのか、実態を把握しなくてはいけないと考えています。