

# 令和4年度 大企業等人材新規事業 創造促進事業

(雇用・人材管理形態に関する調査事業)調査報告書

令和5 (2023) 年3月

# Agenda

1. 国内動向の整理
2. 海外動向の整理
3. 国内外の動向を踏まえた類型化  
及び実務上の留意点の整理
4. 法務上の留意点の整理



## "ジョブ型"の調査・検討における枠組み

- 大前提として、"ジョブ型"は多種多様であり、構成要素にも定見はない状況
- 本報告書では、“ジョブ型”について、わかりやすく整理する観点から、①～⑥及びa～kの各要素に分解し、企業ヒアリング等を通じて国内外の実務を把握し、検討することとした

### "ジョブ型"の構成要素

### "ジョブ型"に典型的な特徴

①職務等の定義	a	職務の定義の有無と方法	職務記述書明確化	↔	職務記述書なし
	b	職務・勤務地・時間の限定の有無	職務限定	↔	職務非限定
②採用	c	採用形態	職種別採用 (新卒 + 中途)	↔	総合職採用 (新卒一括中心)
	d	入社後の職種転換有無	リスク支援の上職種転換	↔	- (通常のローテーション実施)
③異動・配置	e	空きポストの埋め方	社内外からの公募	↔	社内公募・配置転換
	f	配置の主導権	社員主導でのキャリア選択	↔	会社主導での配置
④人材育成	g	育成・成長の主体	社員主導・会社支援	↔	会社主導
	h	後継者育成	重要ポストに関する計画的な育成	↔	優秀人材の都度育成
⑤等級・報酬・評価	i	等級	職務等級制度 <sup>1</sup>	↔	役割等級制度 <sup>2</sup> ・職能等級制度 <sup>3</sup>
	j	報酬・評価	職務給 <sup>4</sup>	↔	役割給 <sup>5</sup> /職能給
⑥人事運用	k	人事運用の主体	HRBP <sup>6</sup> /事業部主導	↔	人事部主導

1. 職務価値の大きさによって序列をつくる等級制度 2. 設定された役割の大きさに応じて等級や序列を決める等級制度

4. 業務の種類やその責任度合い、また業務に対する成果に基づいて報酬を決定する制度 5. 設定された役割に対する貢献や成果に基づいて報酬を決定する制度

6. Human Resource Business Partnerの略称。経営者や事業責任者、事業部門のパートナーとして、事業側において事業成長と戦略の実行を人材・組織の面から支える役割を担う



# 国内動向の整理は、政府の審議会等の検討と、企業における実態の2つの観点から実施

## 国内動向の整理

### a-1 政府、経済団体等における“ジョブ型”に関連する検討の整理

---

政府や経団連など、これまでの国内における“ジョブ型”に関連する検討の全体像を整理する

### a-2 企業の“ジョブ型”導入の実態

---

国内企業における“ジョブ型”の導入状況の調査結果を整理するとともに、国内における先進企業の“ジョブ型”導入の背景・目的、導入内容、その中での悩み・工夫をインタビューにて深掘りする



## a-1 政府、経済団体等における“ジョブ型”に関連する検討の詳細 (1/2)

実施年	検討主体	検討会・審議会、等	報告書、 ガイドライン、等	課題背景	概要
2003	経団連	経営労働政策委員会	『2004年版経営労働政策委員会報告』	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用の維持・確保のために、適正な人件費水準の管理が必要               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 付加価値生産性に準拠した総額人件費管理の徹底</li> <li>- 賃金水準の適正化と年功型賃金からの脱却</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績を反映した人件費管理</li> <li>能力・成果・貢献度を反映した賃金システム               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 複線的な賃金管理へ</li> </ul> </li> </ul>
2007			『2008年版 経営労働政策委員会報告概要』	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の上昇・国際競争力の強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>- イノベーションの加速</li> <li>- サービス業の生産性の向上</li> </ul> </li> <li>全員参加型社会の実現               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 若年者等、女性、高齢者の就労促進と職業能力向上</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用中心から、多様な人材の採用・活用へ</li> <li>長期雇用を基本としつつ、外部労働市場を活用</li> <li>年功型賃金から仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度へ</li> <li>企業内労使関係の堅持とコミュニケーションの充実</li> </ul>
2013	内閣府	規制改革会議 雇用ワーキング・グループ	『規制改革会議雇用ワーキング・グループ報告書』	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働市場の二極化</li> <li>女性・高齢者の労働参加率と就労者すべての生産性</li> <li>デフレ及び賃金の抑制・低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"ジョブ型"正社員として、職務等限定正社員の増加とルールの必要性の整備の提言</li> </ul>
2014	厚労省	「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会	『「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会報告書』	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員と非正規雇用の働き方の二極化</li> <li>育児や介護の事情で長時間労働が難しい方への就業機会の付与と継続</li> <li>労働者一人ひとりのワーク・ライフ・バランス</li> <li>優秀人材の確保・定着</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な正社員の効果的な活用が期待できるケースを提示               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 勤務地限定正社員</li> <li>- 職務限定正社員</li> <li>- 勤務時間限定正社員</li> </ul> </li> </ul>
2014				<ul style="list-style-type: none"> <li>職務限定正社員に対し、就業規則や労働契約で仕事の範囲を限定していない雇用区分が48%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>限定正社員導入時の留意すべき点を提示</li> </ul>



## a-1 政府、経済団体等における“ジョブ型”に関連する検討の詳細 (2/2)

実施年	検討主体	検討会・審議会、等	報告書、 ガイドライン、等	課題背景	概要
2020/ 2022	経産省	持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会	『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書』	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材戦略と経営戦略を同期させるプロセスを通して、中長期的な企業価値の向上に努める必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な企業価値の向上にむけた変革の方向性の中で、企業と個人が“選び・選ばれる関係”、“個の自律・活性化”に言及</li> </ul>
2021	経団連	経営労働政策特別委員会	『2021年版 経営労働政策特別委員会報告』	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の経営環境や社会の激変</li> <li>エンゲージメントを向上させるための人事労務改革の重要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「自社型雇用システム」確立に向けた検討の方向性を提示</li> </ul>
2022	厚労省	多様化する労働契約のルールに関する検討会	『多様化する労働契約のルールに関する検討会報告書の概要』	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な正社員の労働契約関係の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働基準法第 15条明示の対象に就業場所・業務の変更の範囲を追加すること、労働条件の変更時も15条明示の対象とすることを提言</li> </ul>





## a-2 "ジョブ型"の各構成要素に関連する国内企業の動向 (1/2)

カテゴリー		"ジョブ型"実現の要素・仕組み	"ジョブ型"の特徴を踏まえた検証論点	リサーチ結果
"ジョブ型"の構成要素	①職務等の定義	a 職務の定義の有無と方法	職務記述書の導入状況は?  職務記述書の導入方法、作成方法(記載粒度等)は?	"ジョブ型"導入時に、多くの企業が職務記述書を作成  7割程度の企業で管理職全員、あるいは、その一部を対象に職務記述書を導入している 職務記述書を定期的に整備していない企業も一定数存在
		b 職務・勤務地・時間の限定の有無	"ジョブ型"の導入状況は?  職務限定の対象社員は?導入の順番は?	大手企業の25%が"ジョブ型"導入を検討し、1割弱が導入済み(2020年時点) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 属性別) 従業員数が多い企業、グループ企業/海外拠点が多い企業で、"ジョブ型"の導入意向が高い <ul style="list-style-type: none"> <li>- 処遇の適正性確保や人事制度のグローバル統一への要請があるものと推察</li> </ul> </li> <li>・ 業種別) 「情報通信業」、「学術研究、専門・技術サービス業」で"ジョブ型"導入割合が高い</li> <li>・ 職種別) システム・デジタル・IT、研究・開発等で"ジョブ型"導入の割合が高い</li> </ul> 近年、"ジョブ型"の導入が増えつつある <ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワーク利用度が高い企業ほど、"ジョブ型"の導入又は計画・検討中の割合が高い傾向</li> </ul>
	②採用	c 採用形態	職種別採用	職種別採用は普及してきている(新卒約4割、既卒約5割) 中途採用では新卒採用に先行して"ジョブ型"が進んでいる <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中途採用では"ジョブ型"が一般化しているが、職務記述書を提示する企業は半数程度</li> <li>・ 新卒採用ではメンバーシップ型が重視されるが、"ジョブ型"も取り入れられ始めている</li> </ul>
		d 入社後の職種転換有無	リスク支援の上 職種転換	職務限定社員であっても、他の職務を担当するケースは存在する(その旨を契約に織り込むことが前提)



## a-2 "ジョブ型"の各構成要素に関連する国内企業の動向 (2/2)

カテゴリー		"ジョブ型"実現の 要素・仕組み	"ジョブ型"の特徴を踏まえた検証論点	リサーチ結果
"ジョブ型"の 構成要素	③配置・ 移動	e 空きポストの埋め 方	社内外からの 公募	社内公募制度は、職務等級導入企業では導入が進んでいるが、まだ少数に留まる
		f 配置の主導権	社員主導による キャリア選択	
④人材 育成	g 育成・成長の主 体	社員の 自律性・ 自己研鑽	育成・成長の責任所在は誰にあるものとされているか? 社員の人材育成を企業が支援しているか?	"ジョブ型"導入企業においては、社員に対して自律的な成長を求める傾向が強い "ジョブ型"導入企業の方が、自律的なキャリア開発の支援体制が充実している
			部門内の後継者育成は誰が責任をもって実施しているか?	- (N/A)
	h 後継者育成	経営者向けの 後継者計画	経営幹部 (部門長以上) の育成・配置は計画的に実施しているか? 育成目的で部門横断のローテーションを行っているか?	- (N/A)
⑤等級・ 報酬	i 等級	職務等級制度	職務等級制度の採用企業数/採用人数は?	職務等級制度の導入企業は、まだ少数派 ・ 一般社員向けには「職能等級制度」、管理職向けには「役割等級制度」を適用する企業が多い 職務等級制度導入の際は運用上の工夫/配慮の検討も必要 ・ 一部能力評価を維持する等
	j 報酬・評価	職務給	職務給の採用企業数/採用人数は?	職務内容のみを反映して報酬額を決定している企業は少数派 ・ 職務に紐づかない属人要素に基づく給与・手当 (年齢給・家族手当) が残存 等 "ジョブ型"における評価の際、目標達成度/業務成果が最重視されるが (特に管理職)、その他の要素 (スキル/職能、協調性等) も加味される (特に非管理職)
⑥人事 運用	k 人事運用の 主体	HRBP/事業部 主導	誰が人事運用の責任を負っているか? HRBPが導入されているか?	"ジョブ型"導入企業はHRBP設置が進んでいるが、過半には至っていない
			HRBPを導入している企業において、本社人事部とHRBPの役割分担はどうなっているか?	- (N/A)





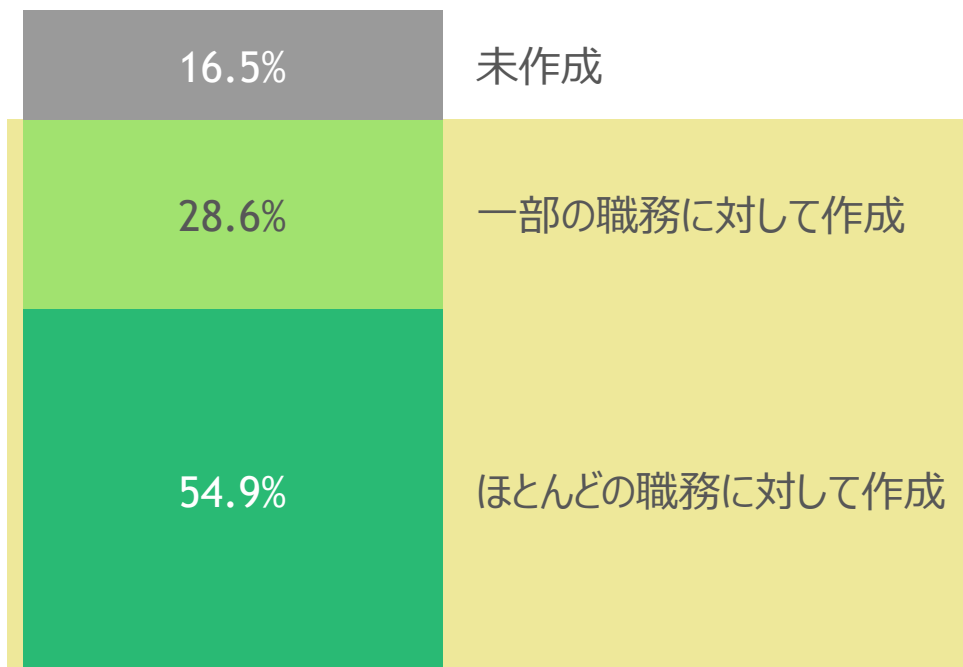
## "ジョブ型"導入企業の多くが職務記述書作成を進めている

### a 職務の定義の有無と方法：職務記述書明確化

#### 職務記述書作成状況

##### "ジョブ型"「導入済み」企業

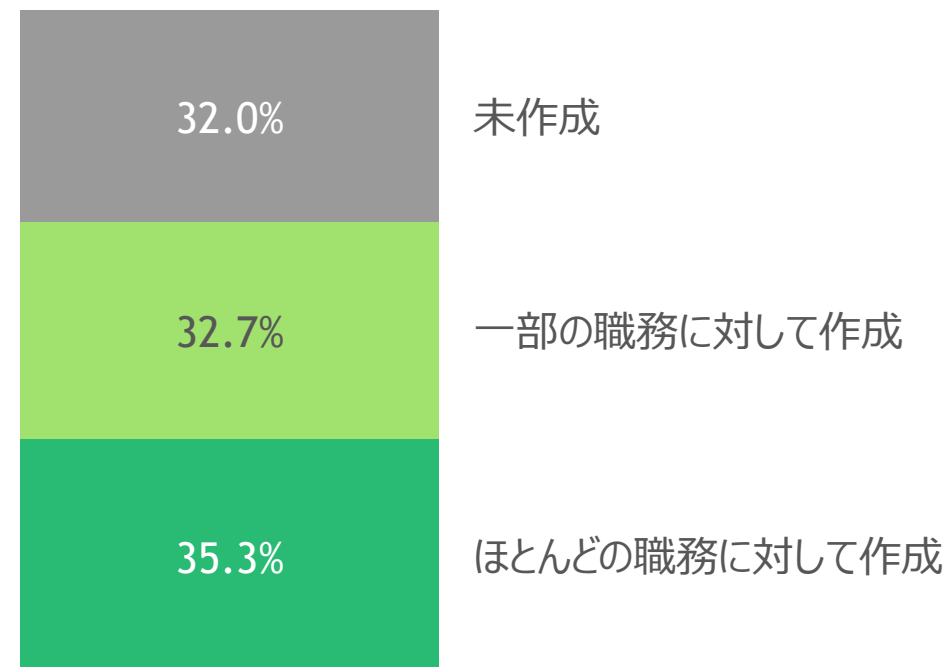
(n=133)



83.5%が職務記述書を作成。54.9%が「ほとんどの職務」に対して作成

##### 参考) 回答企業全体

(n=740)





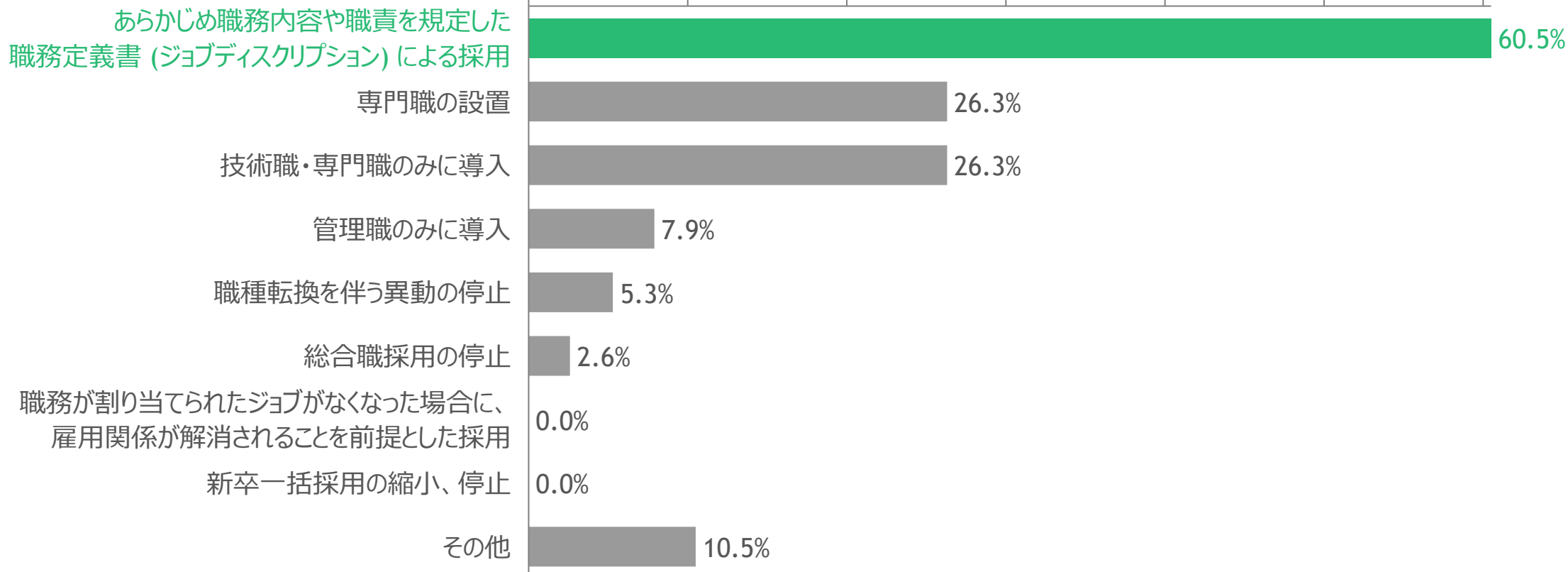
## “ジョブ型”導入時に、多くの企業が職務記述書を用いて採用を実施している

### a 職務の定義の有無と方法：職務記述書明確化

#### ジョブ型雇用の導入方法

(複数回答/あてはまるものすべて)

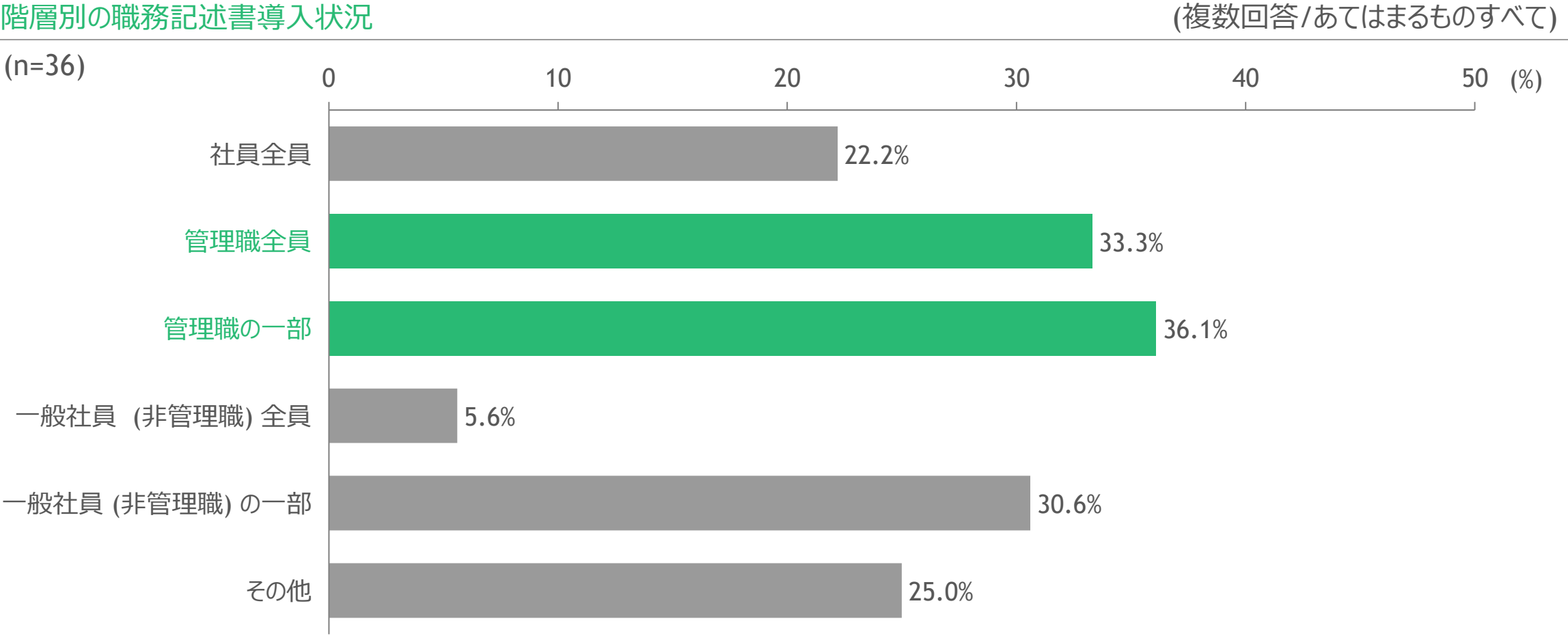
(n=38)





# 7 割程度の企業で管理職全員、あるいは、その一部を対象に職務記述書を導入している

## a 職務の定義の有無と方法：職務記述書明確化



Note: 「管理職全員」の回答には「社員全員」と回答した企業は含まれない  
Source: 経団連「2020年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」(2020年8月-2020年9月)<https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/004.pdf>

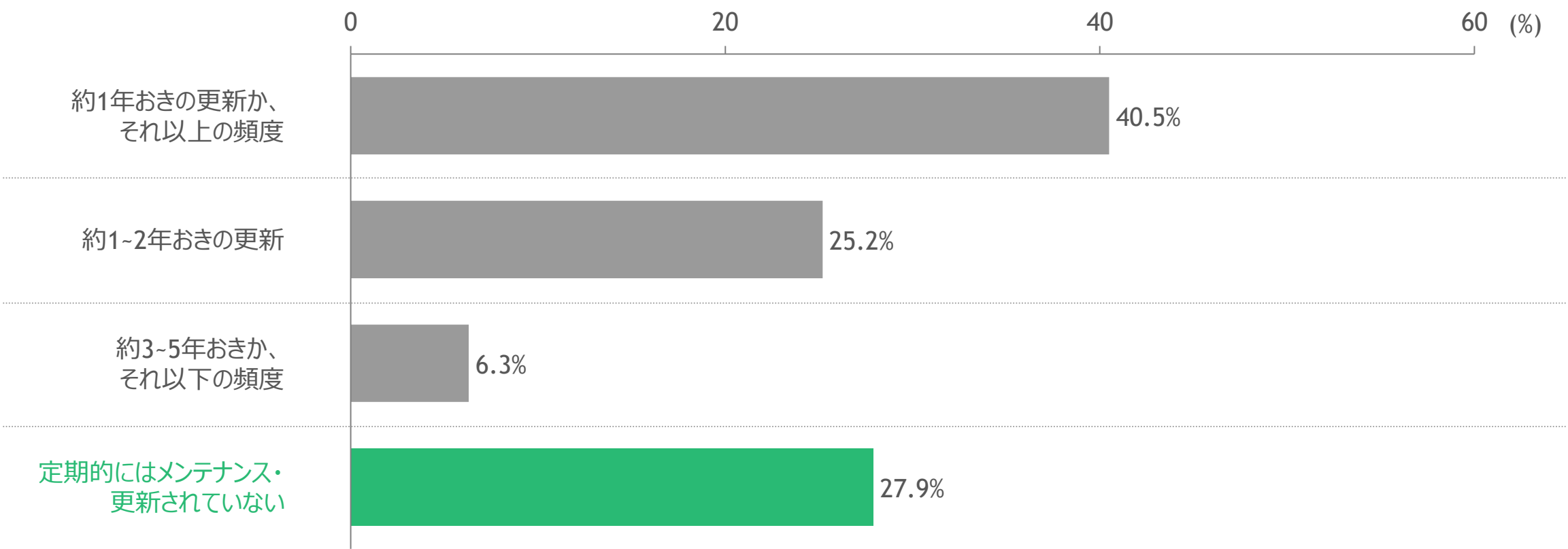


# 職務記述書を定期的に整備していない企業も一定数存在

## a 職務の定義の有無と方法：職務記述書明確化

### "ジョブ型"導入済み企業の職務記述書更新頻度

(n=111)





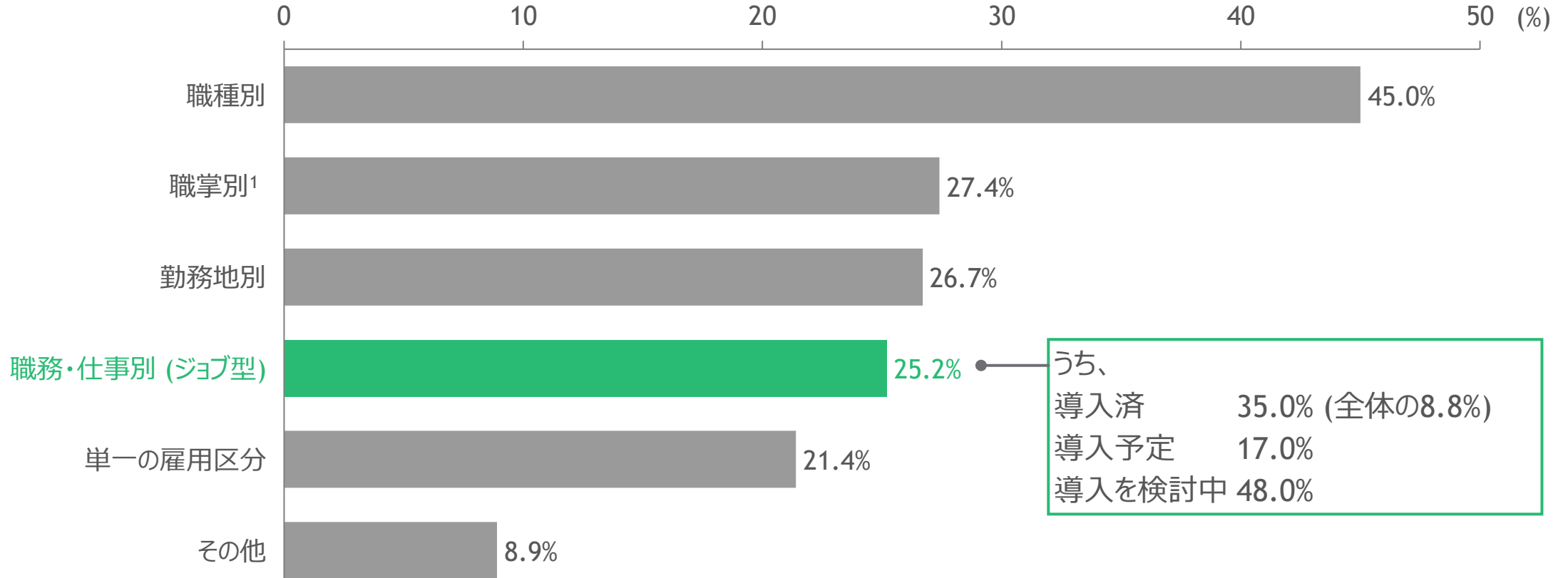
# 大手企業の25%が"ジョブ型"導入を検討し、1割弱が導入済み(2020年時点)

## ⑥ 職務・勤務地・時間の限定の有無：職務限定

正社員における雇用区分 (導入予定・検討中含む)

(複数回答/あてはまるものすべて)

調査対象：経団連会員企業



1. 職掌は、職務分類の最も大きな区分であり、労働内容が類似している職務または職種をグループ分けして分類したもの

Note: 「ジョブ型」は、当該職務・仕事の遂行に必要な知識や能力を有する社員を 配置・異動して活躍してもらう専門業務型・プロフェッショナル型に近い雇用区分を想定

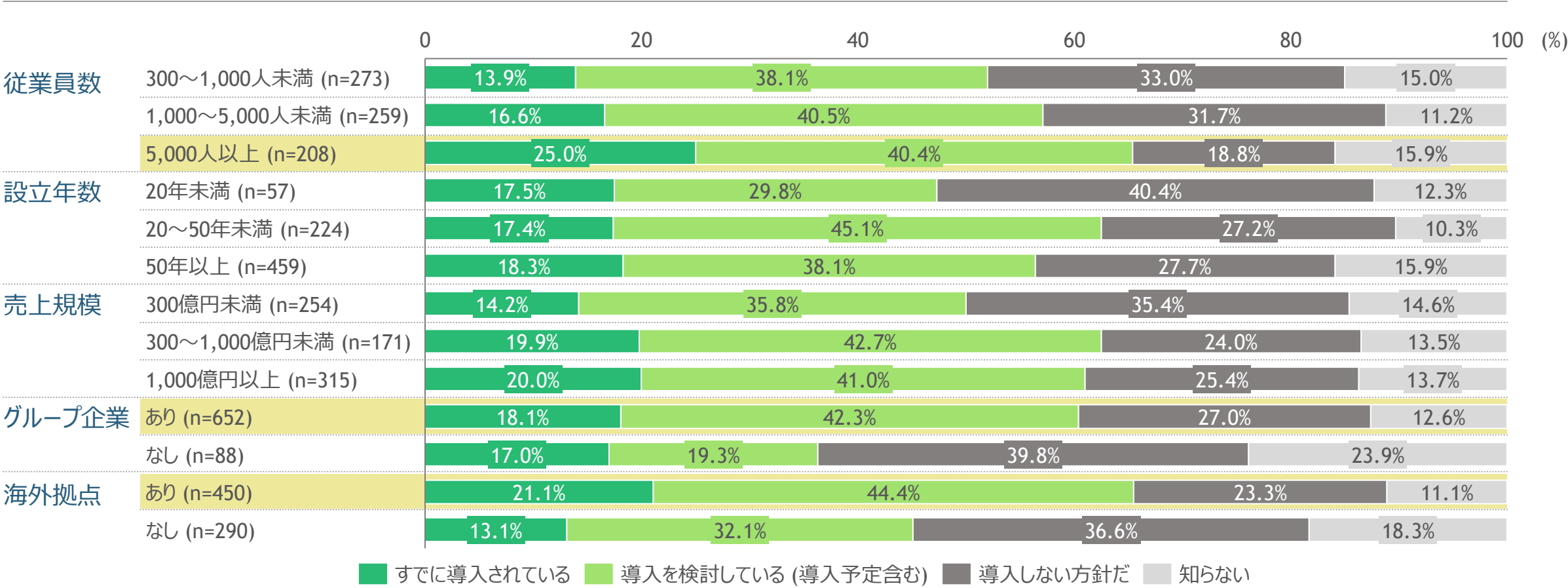
Source: 経団連「2020年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」(2020年8月~2020年9月)<https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/004.pdf>



# 従業員数が多い企業、グループ企業/海外拠点が多い企業で"ジョブ型"の導入意向が高い

⑥ 職務・勤務地・時間の限定の有無：職務限定

## ジョブ型雇用・人事制度に対する経営・人事の意識（「ジョブ型」雇用の導入意向）





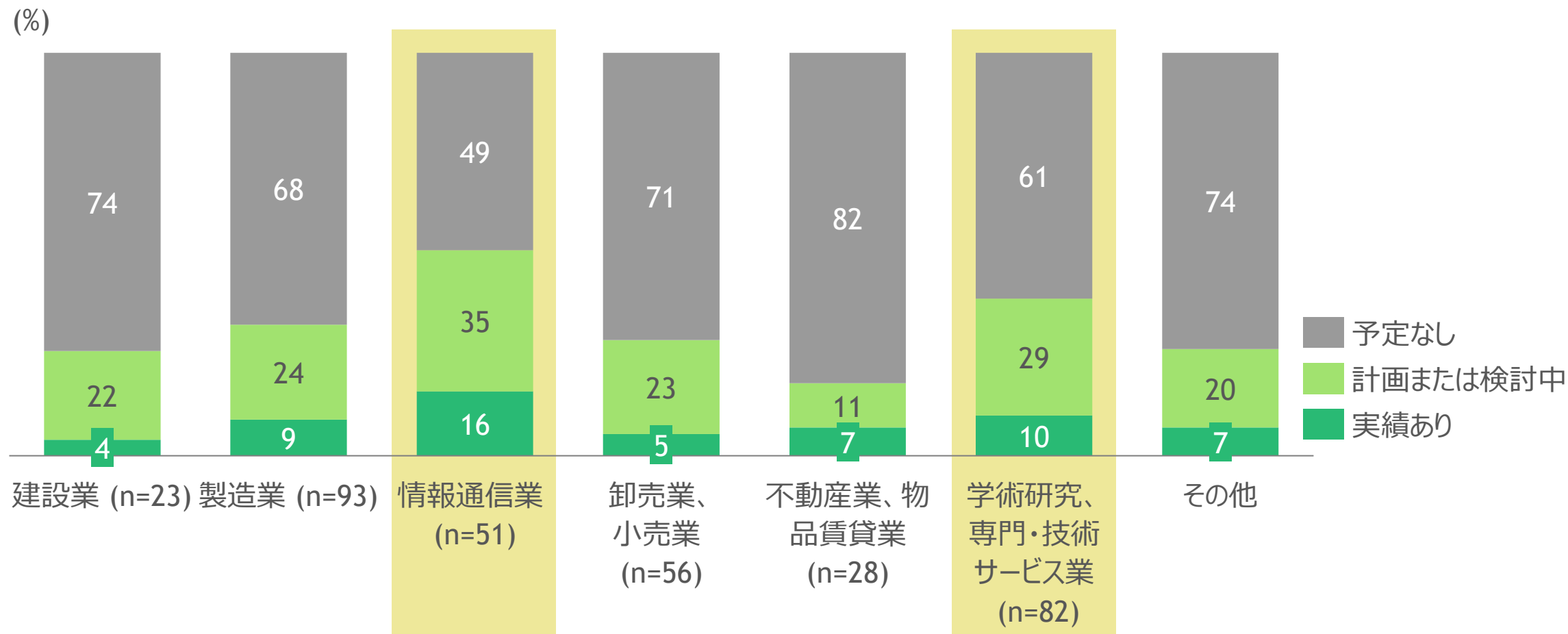


## 業種別)「情報通信業」、「学術研究、専門・技術サービス業」は"ジョブ型"導入割合が高い

⑥ 職務・勤務地・時間の限定の有無：職務限定

"ジョブ型"の人事マネジメントを導入/検討した企業数

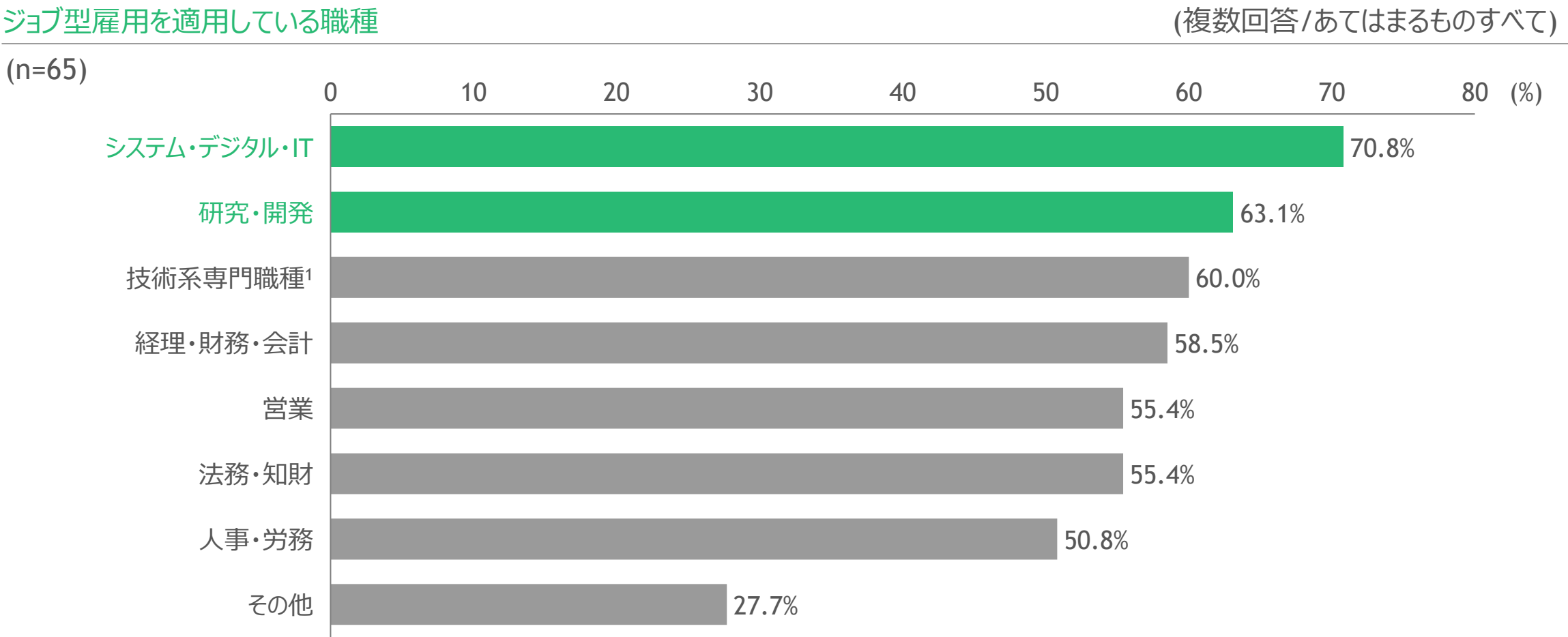
調査対象：東京都内に本社をおく上場企業 (2,024社)





# 職種別)システム・デジタル・IT、研究・開発等で"ジョブ型"導入割合が高い

b 職務・勤務地・時間の限定の有無：職務限定



1.「技術系専門職種」は「システム・デジタル・IT」と「研究・開発」を除く  
Source: 経団連「2020年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」(2020年8月~2020年9月)<https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/004.pdf>



# 近年、“ジョブ型”の導入が増えつつある

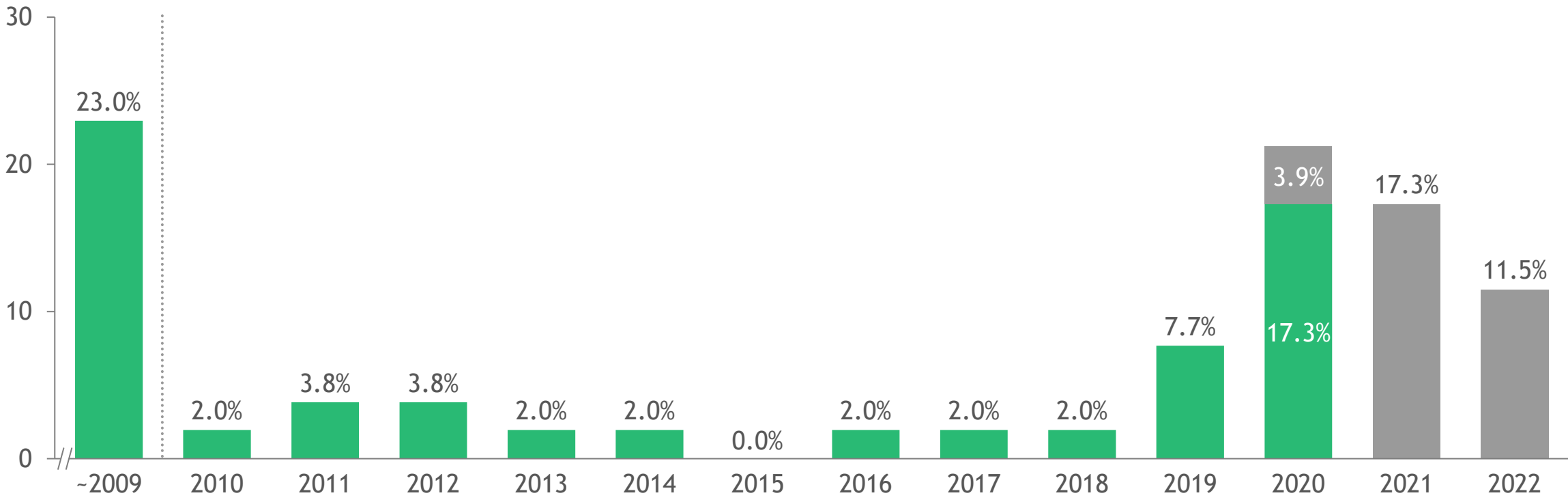
② 職務・勤務地・時間の限定の有無：職務限定

調査時期：2020年8月～9月

(n=52)

(%) ジョブ型雇用の導入時期

■：導入済み ■：導入予定





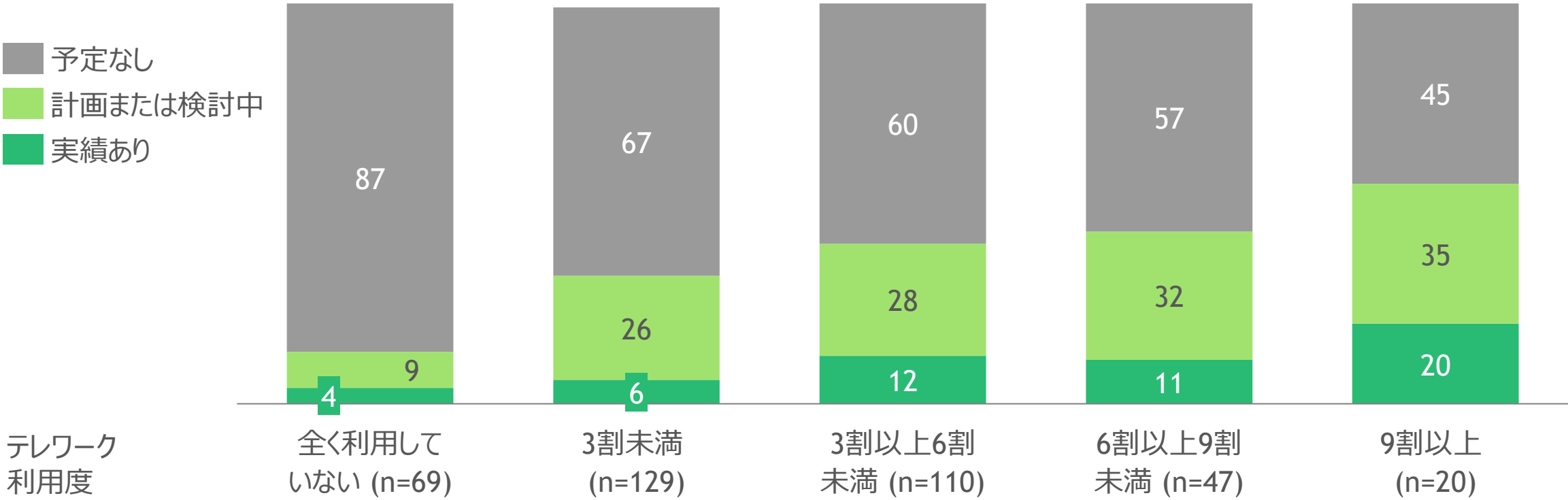
# テレワークの利用度が高い企業ほど、"ジョブ型"の導入又は計画・検討中の割合が高い傾向

② 職務・勤務地・時間の限定の有無：職務限定

ジョブ型人事マネジメントを導入/計画・検討した企業の割合 (テレワーク利用度別)

調査時期：2020年8月～9月

(%)



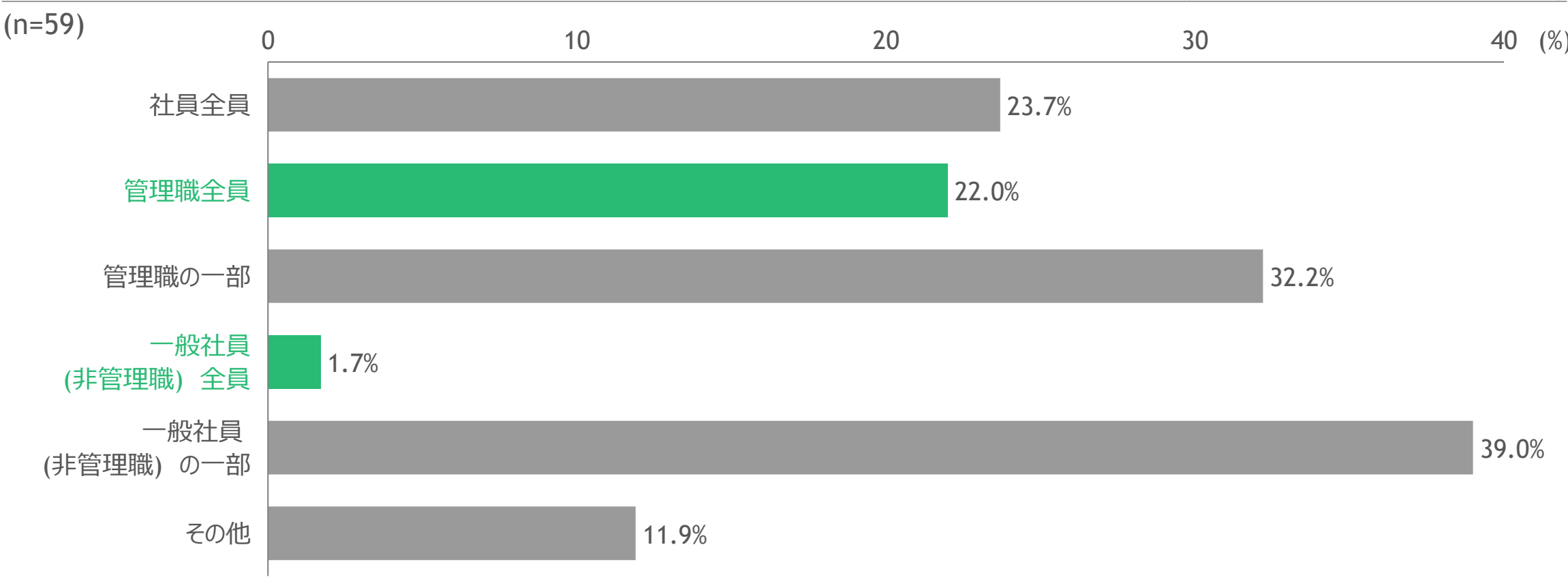
Note: 利用度は東京本社所属の従業員全体の勤務日のうち、テレワーク利用日数の割合  
Source: 国土交通省「企業向けアンケート調査結果」(2020年8月27日～2020年9月10日)<https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/content/001409458.pdf>



# 非管理職も含めて全員に“ジョブ型”を導入している企業は、管理職全員を対象とする企業と比較して、いまだ少ない

② 職務・勤務地・時間の限定の有無：職務限定

ジョブ型雇用の階層別導入状況 (複数回答/あてはまるものすべて)



Note: 「管理職全員」の回答には「社員全員」と回答した企業は含まれない  
Source: 経団連「2020年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」(2020年8月~2020年9月)<https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/004.pdf>



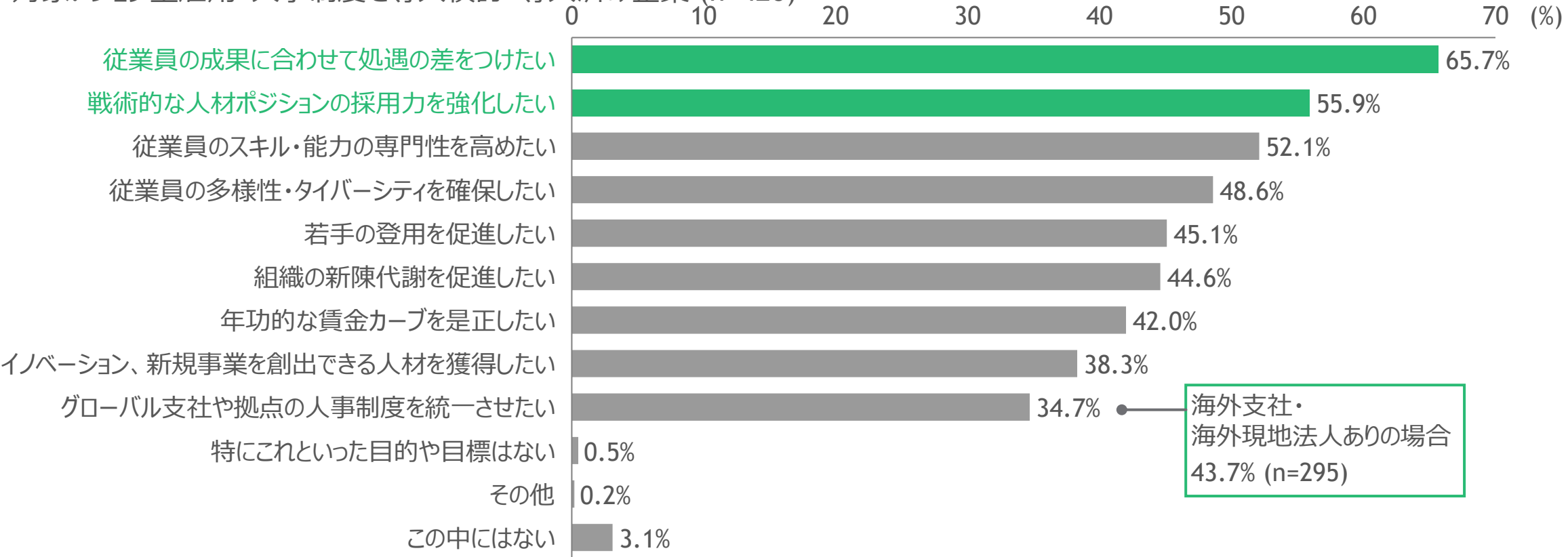
# 参考) "ジョブ型"導入の目的 (1/3)

"ジョブ型"導入の主な理由は「処遇の適正性確保」と「専門人材の確保/採用力強化」

## ジョブ型雇用・人事制度導入の目的・狙い

(複数回答/あてはまるものすべて)

対象: ジョブ型雇用・人事制度を導入検討・導入済み企業 (n=426)





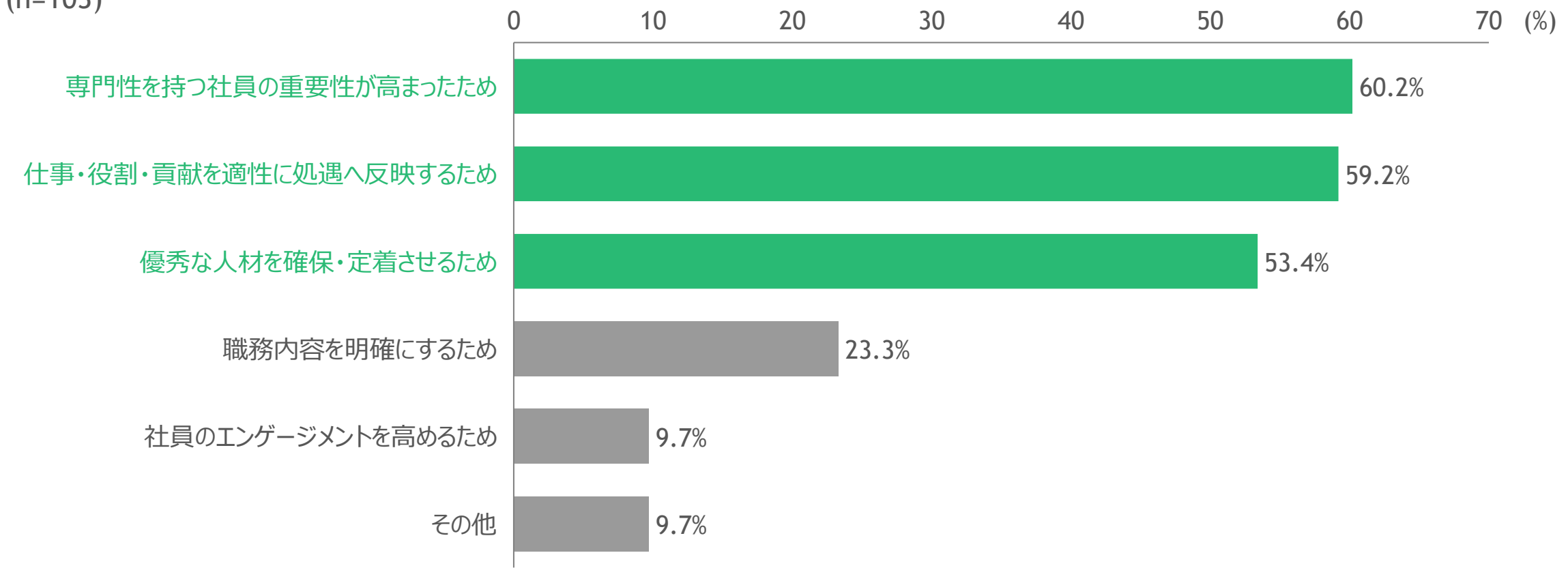


# 参考) "ジョブ型"導入の目的 (2/3)

他調査でも同様の結果

ジョブ型雇用の導入事由(導入予定・検討中含む) (複数回答/あてはまるもの2つまで)

(n=103)



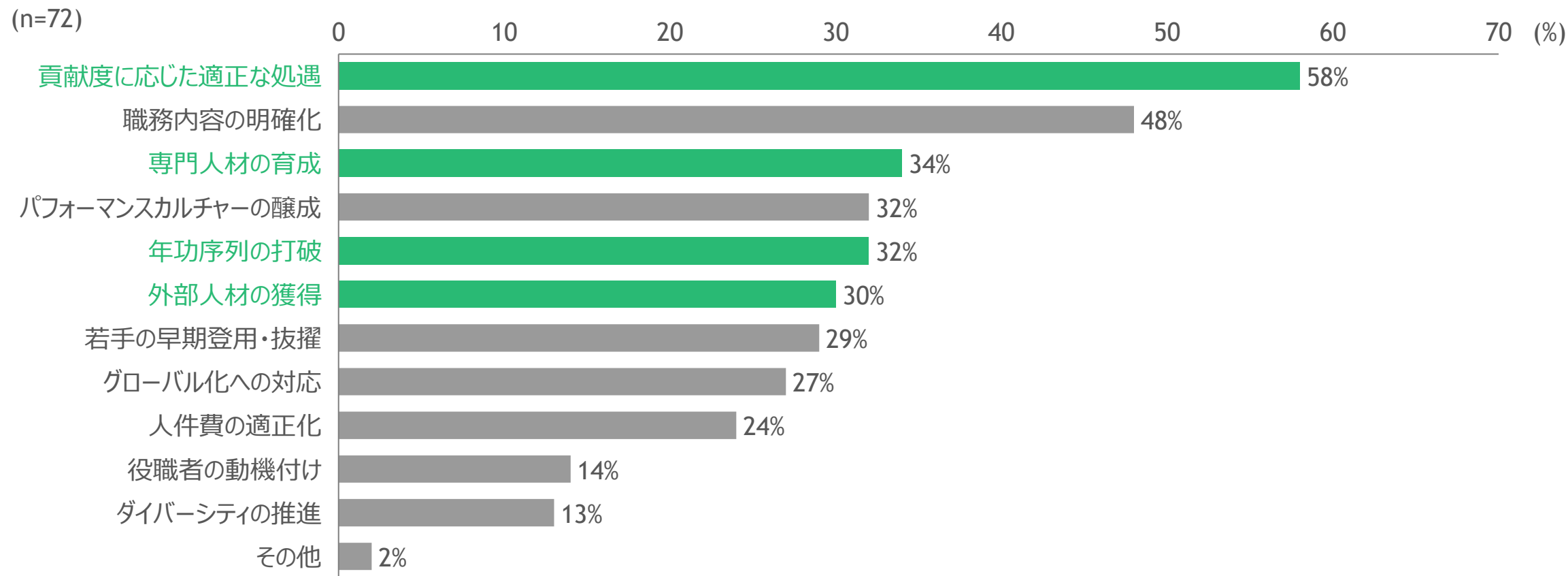


## 参考) "ジョブ型"導入の目的 (3/3)

他調査でも同様の結果

### 導入目的・検討理由

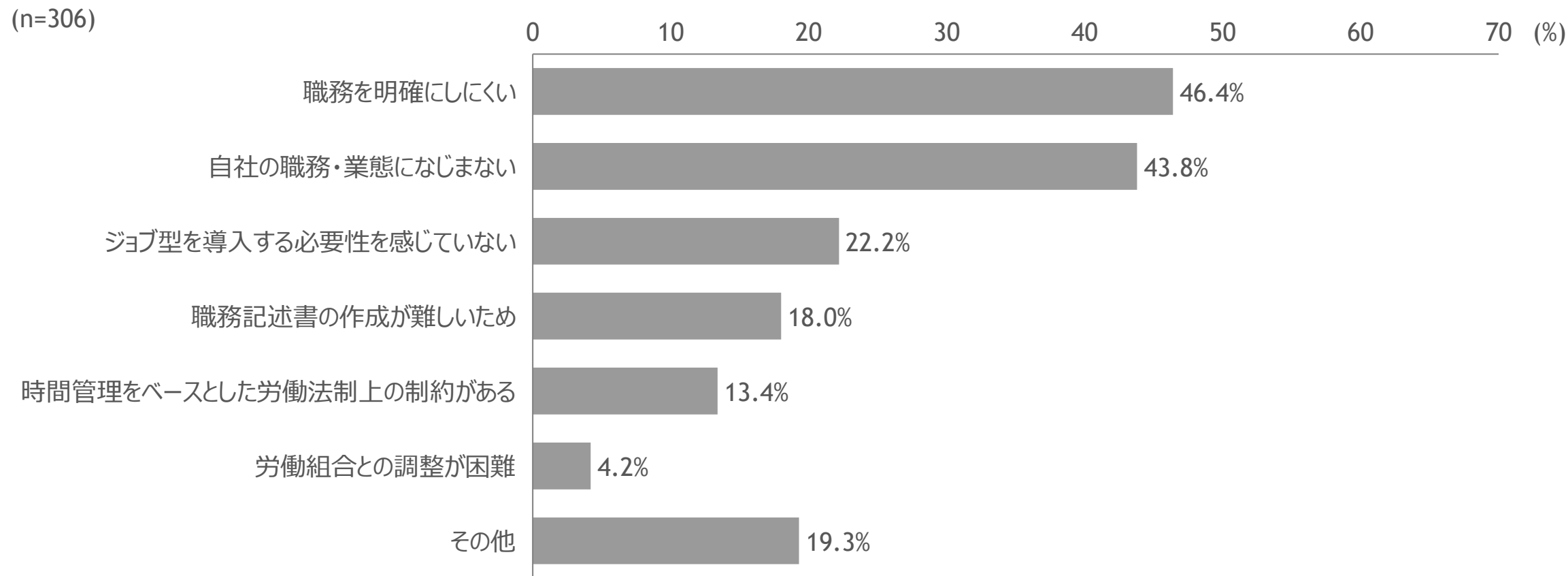
Q:導入目的、検討理由は? (複数回答)





## 参考) "ジョブ型"を導入していない理由 (1/2)

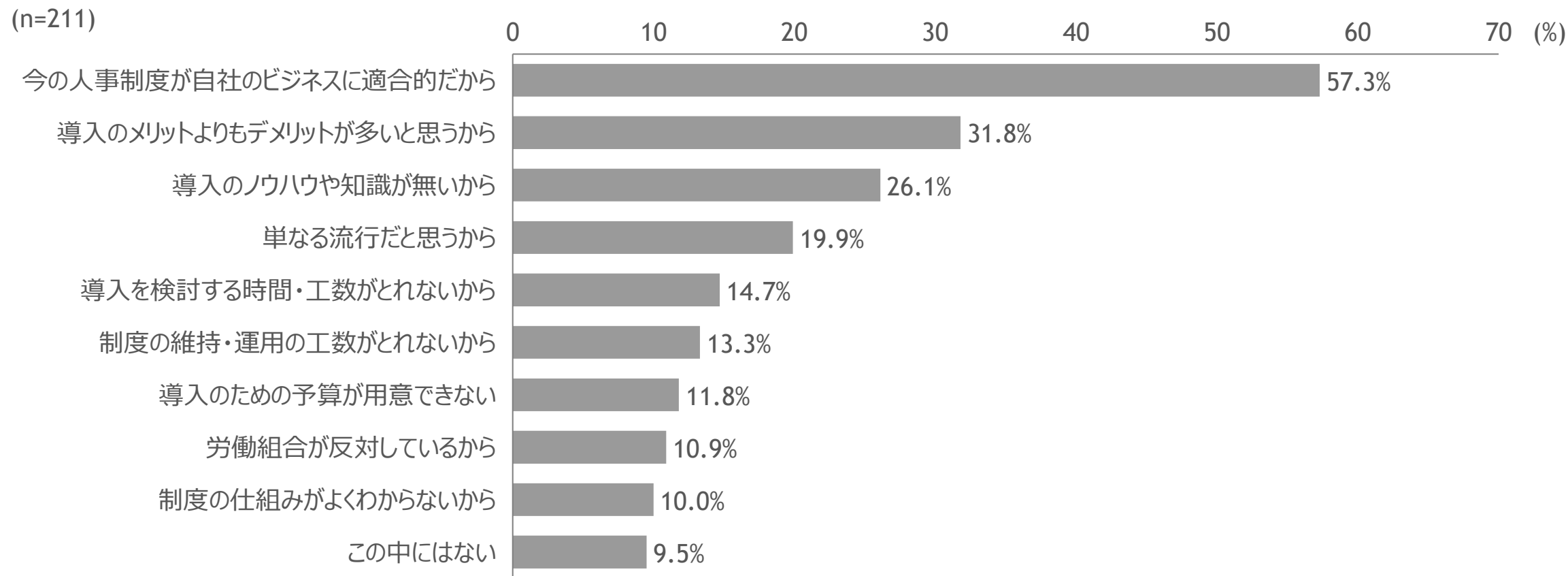
"ジョブ型"を導入していない理由 (複数回答/あてはまるもの2つまで)





## 参考) "ジョブ型"を導入していない理由 (2/2)

### "ジョブ型"を雇用・人事制度を導入しない理由 (いくつか)

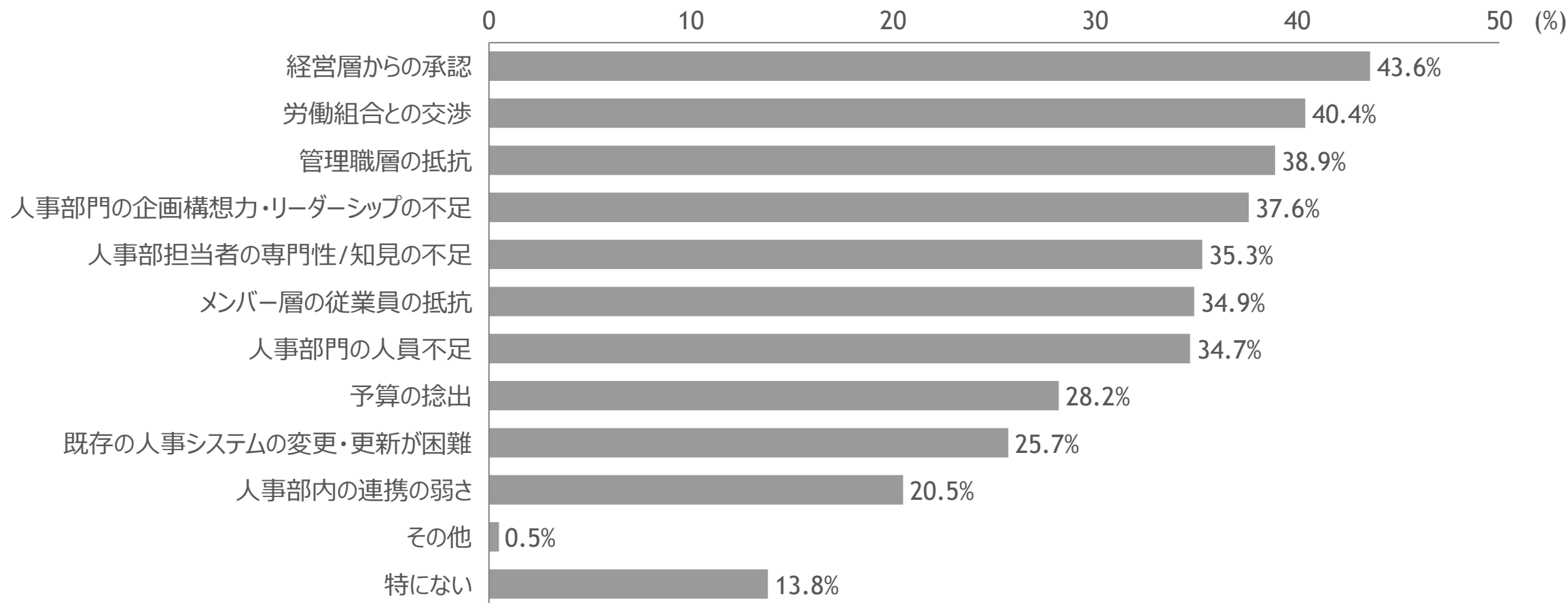




## 参考) 人事制度変更にあたってのハードル (1/2)

人事制度変更の際、組織内の意見調整に苦労する傾向が強い

### 人事制度変更の障壁 (複数回答)

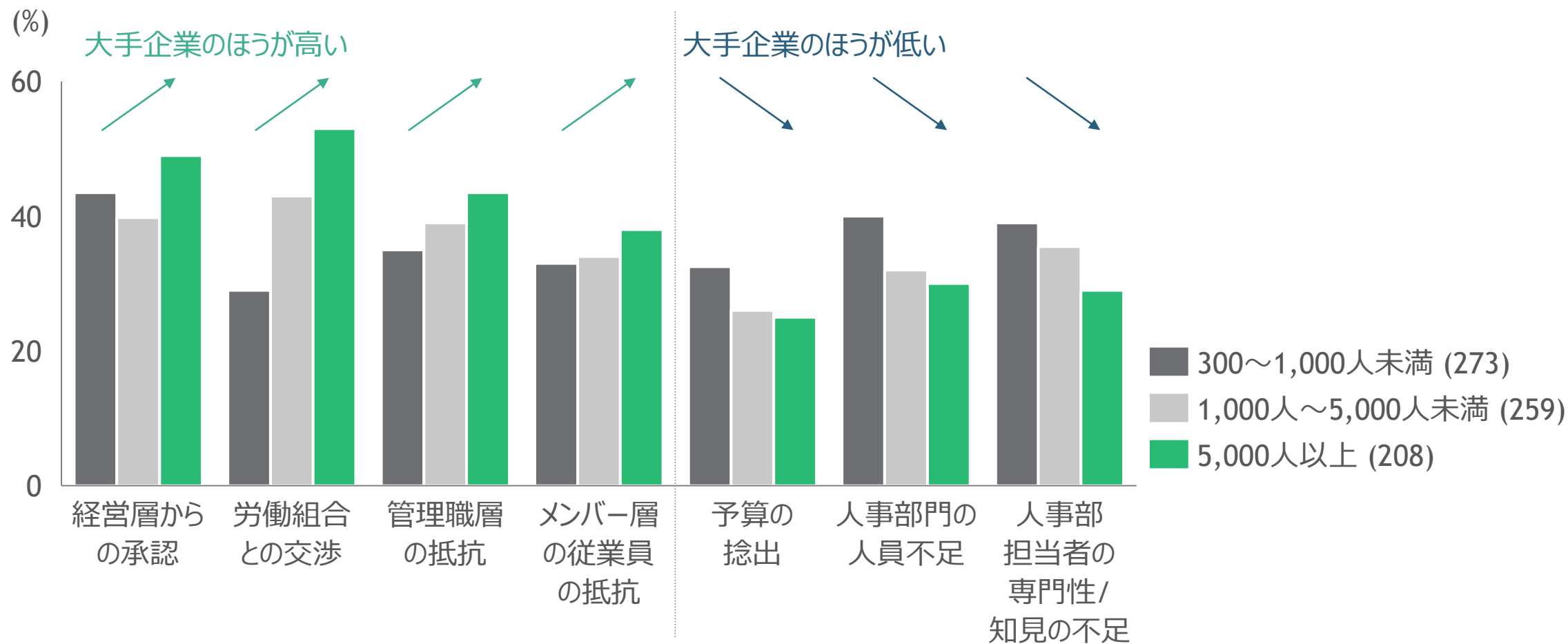




## 参考) 人事制度変更にあたってのハードル (2/2)

大企業ほど、組織内の意見調整に苦労する傾向が強い

### 人事制度変更の障壁 複数回答(%)





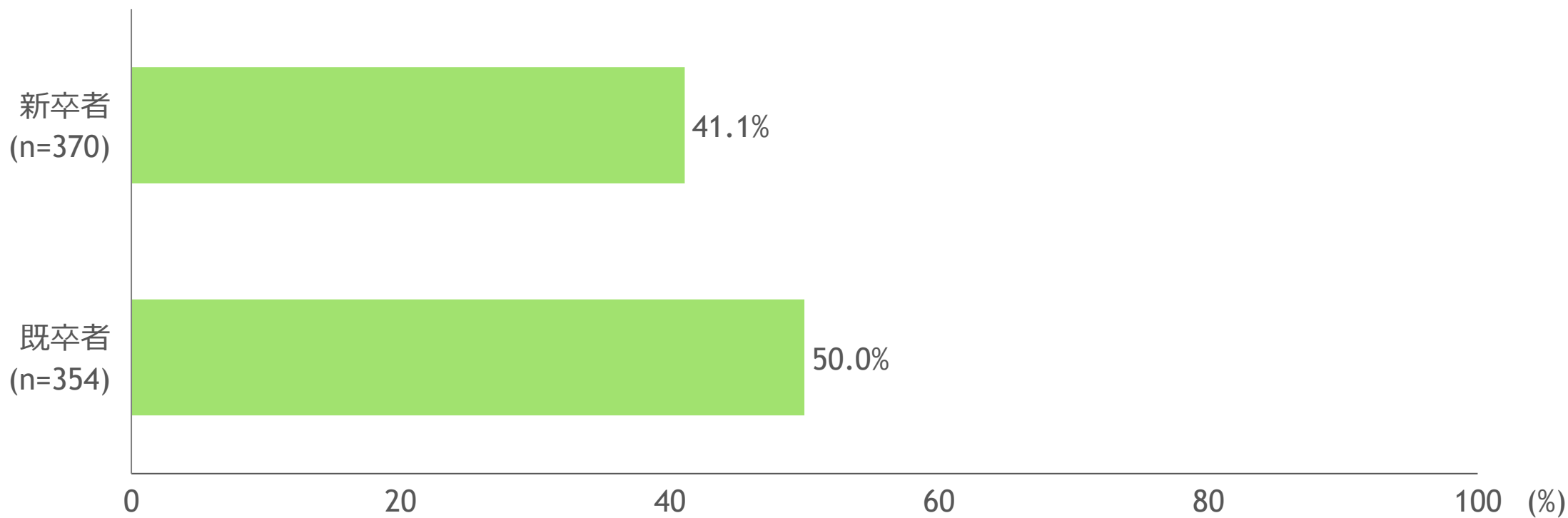


## 職種別採用は導入が進んできた

● 採用形態：職種別採用

「職種別・コース別採用」の導入企業の割合(2021年)

(経団連調査)

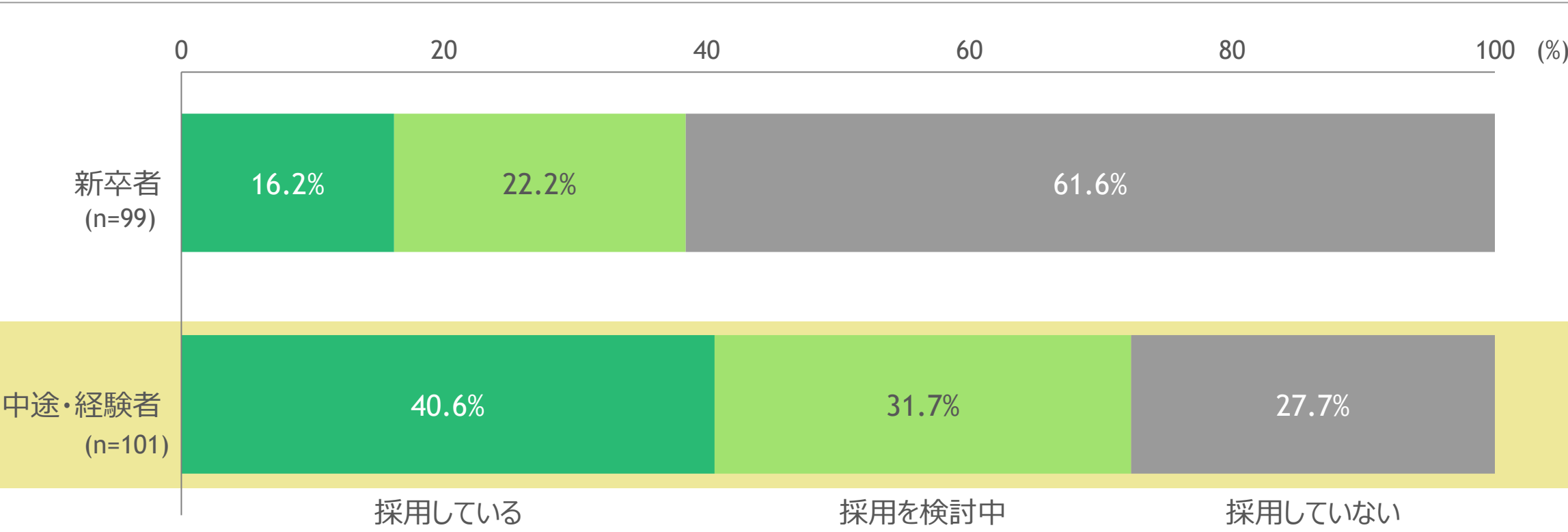




# 中途採用では新卒採用に先行して“ジョブ型”が進んでいる

採用形態：職種別採用

"ジョブ型"導入/検討企業におけるジョブ型雇用社員の採用状況



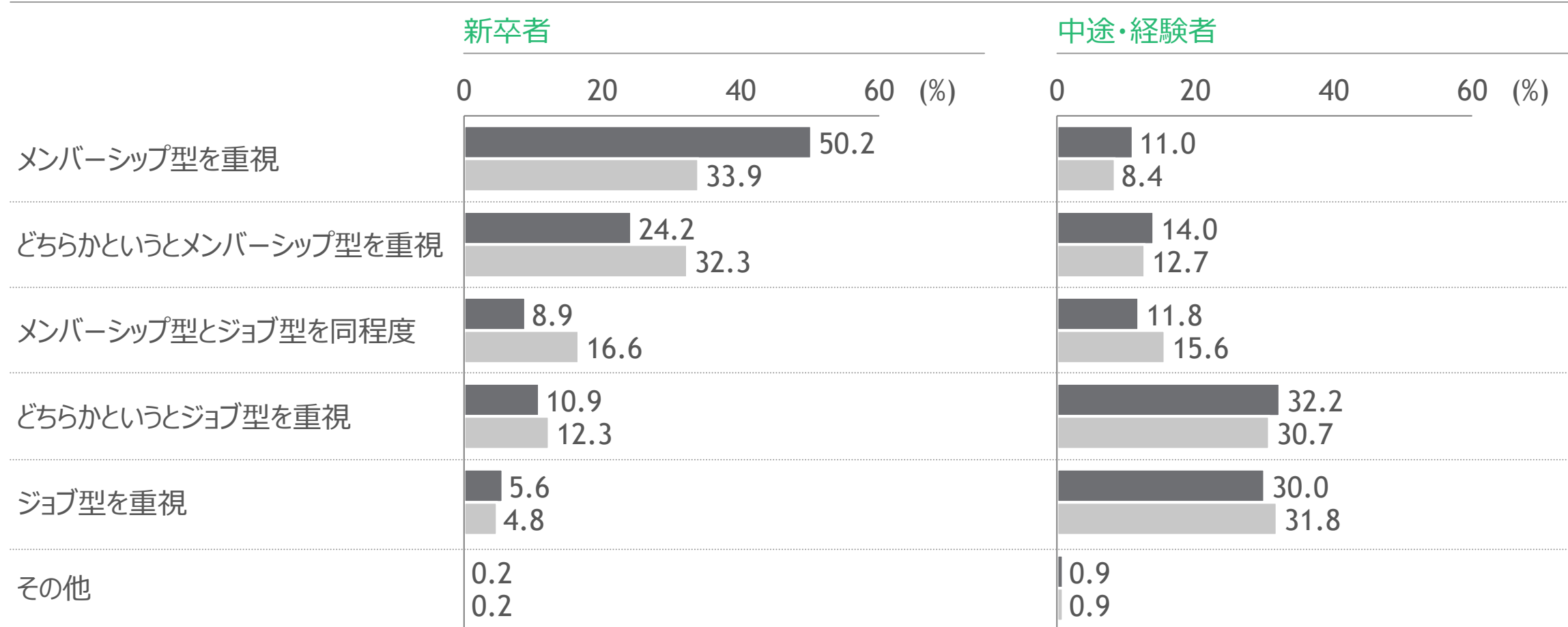


# 新卒採用はメンバーシップ型が重視されるが、"ジョブ型"の要素も取り入れられ始めている

## 採用形態：職種別採用

### 採用の基本的な方針

■ 近年=450 ■ 今後=440





# 中途採用では“ジョブ型”が一般化しているが、職務記述書を提示する企業は半数程度

● 採用形態：職種別採用

## 中途の採用形態

雇用形態	社数	割合
ジョブ型雇用	51	44%
メンバーシップ型雇用	44	38%
その他	12	10%
不明	10	9%
総計	117	100%

## 職務記述書の提示状況

提示状況	社数	割合
提示している	25	49%
提示していない	24	47%
その他	2	4%
総計	51	100%

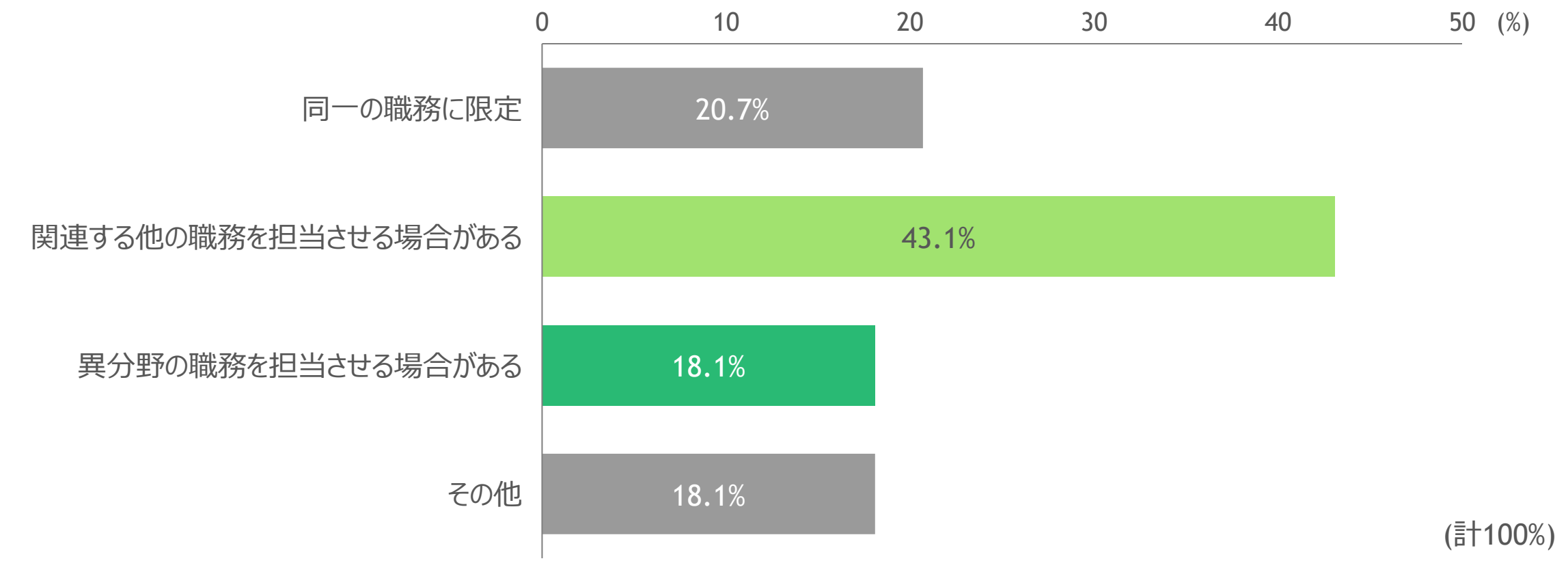


“ジョブ型”雇用社員を同一の職務に限定せず、他の職務を担当させる企業も多く存在する

d 入社後の職種転換有無：リスキル支援の上職種転換

ジョブ型雇用社員の職務変更

(n=72)



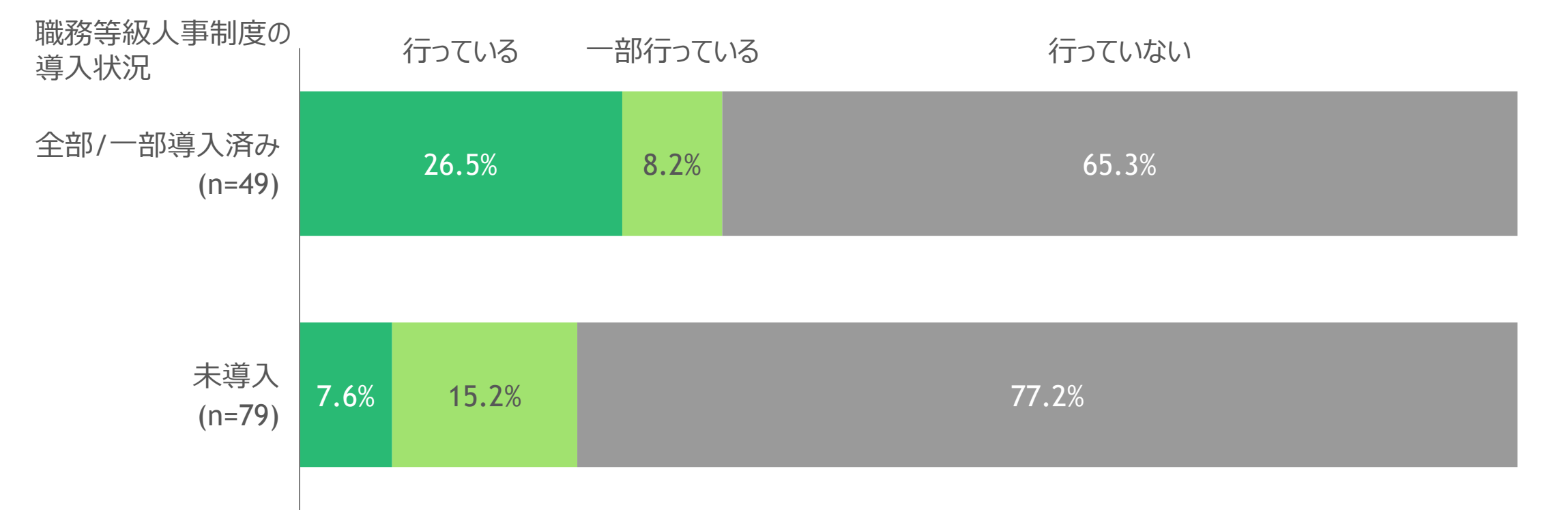
Source: 経団連「2020年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」(2020年8月-2020年9月)<https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/004.pdf>



# 社内公募制度は、職務等級導入企業では導入が進んでいるが、まだ少数に留まる

e 空きポストの埋め方：社内外からの公募 / f 置の主導権：社員主導でのキャリア選択

## 社内公募制度の実施状況 (職務等級人事制度の導入状況別)





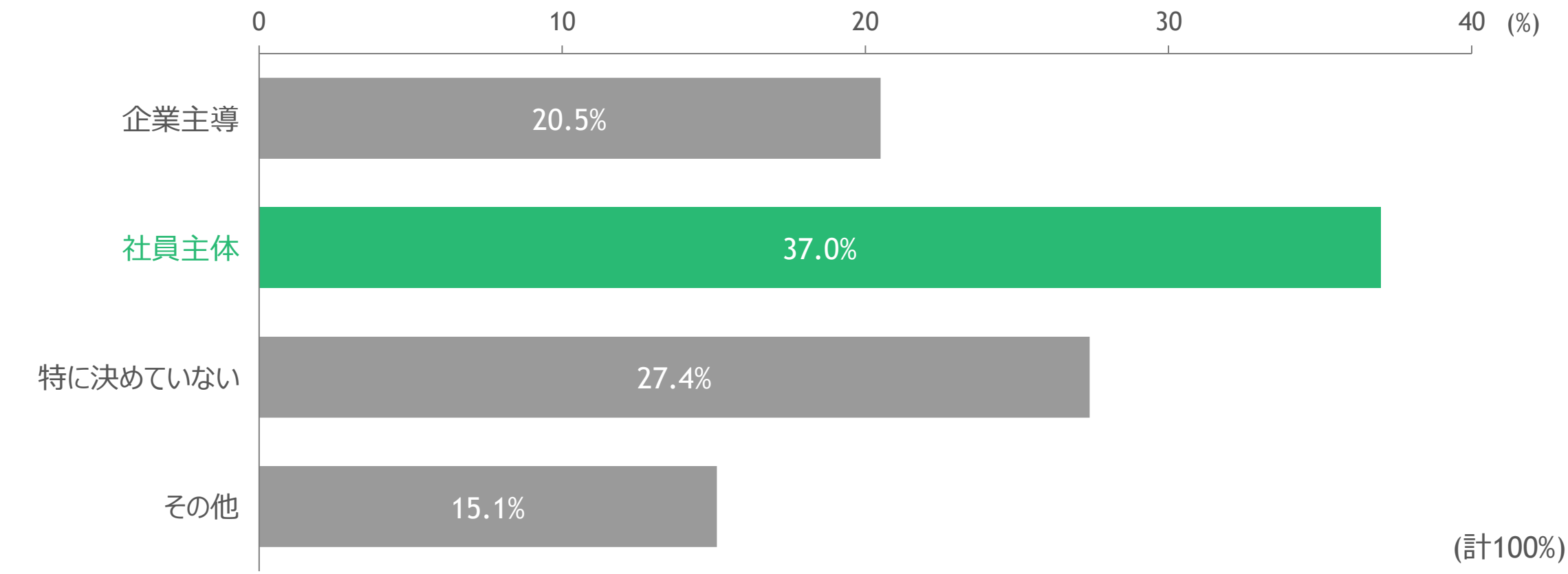


# “ジョブ型”導入企業においては、社員に対して自律的な成長を求める傾向が強い

g 育成・成長の主体：社員の自律性・自己研鑽

## ジョブ型雇用社員の人材育成

(n=73)



Source: 経団連「2020年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」(2020年8月-2020年9月)<https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/004.pdf>

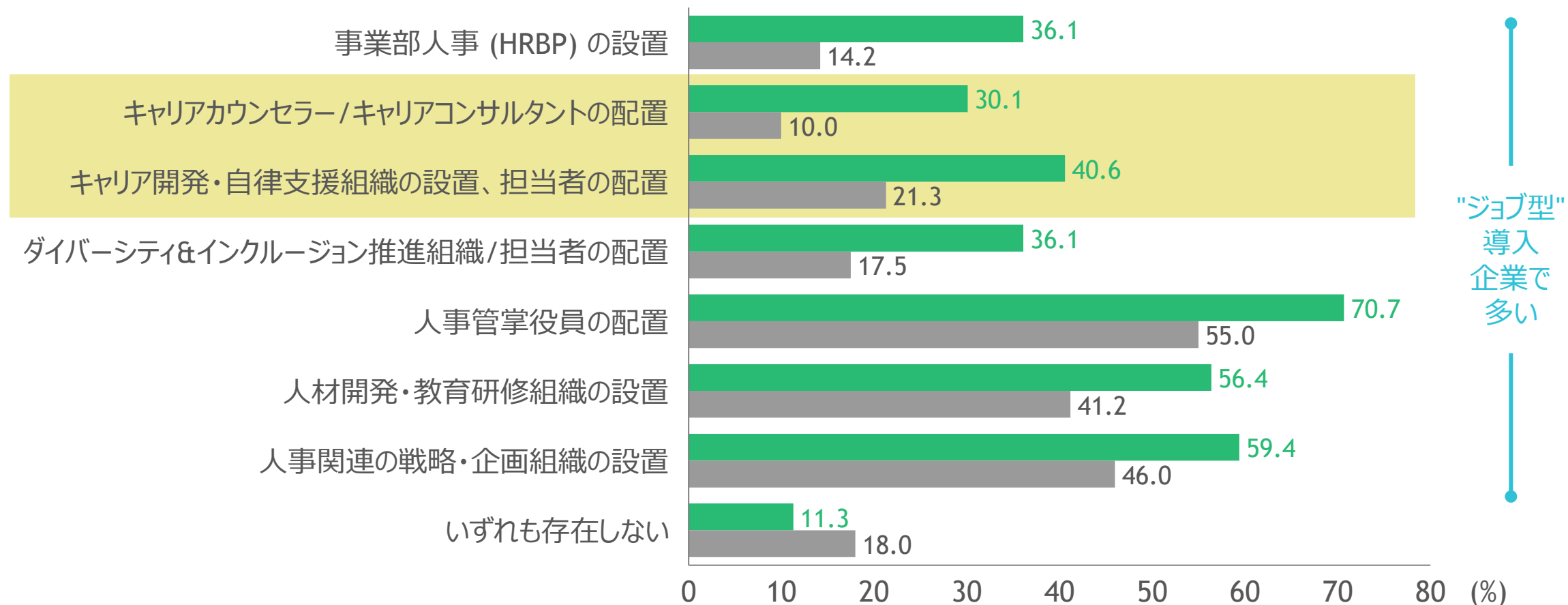


## “ジョブ型”導入企業の方が、自律的キャリア開発の支援体制が充実している

g 育成・成長の主体：社員の自律性・自己研鑽

### “ジョブ型”の「導入」「非導入」による人事体制の違い (%)

■ “ジョブ型” 導入済企業 (n=133) ■ “ジョブ型” 非導入企業 (n=211)



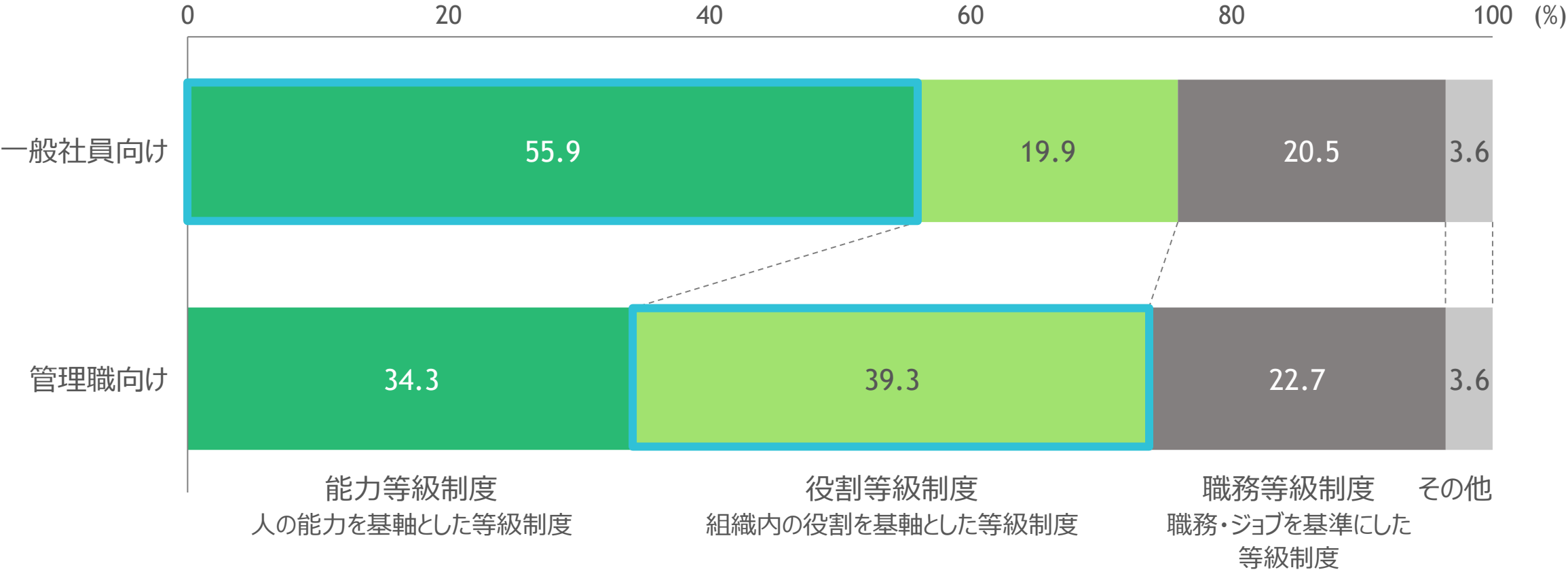


# 職務等級制度の導入企業は、まだ少数派

i 等級：職務等級制度

一般職/管理職向けの等級制度

(注: "ジョブ型"導入企業に絞った回答結果ではない)



Note: 四捨五入処理の関係上、数値はグラフ上の合算と異なる場合がある  
Source: パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」(2020年12月25日~2021年1月5日)<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/employment.pdf>



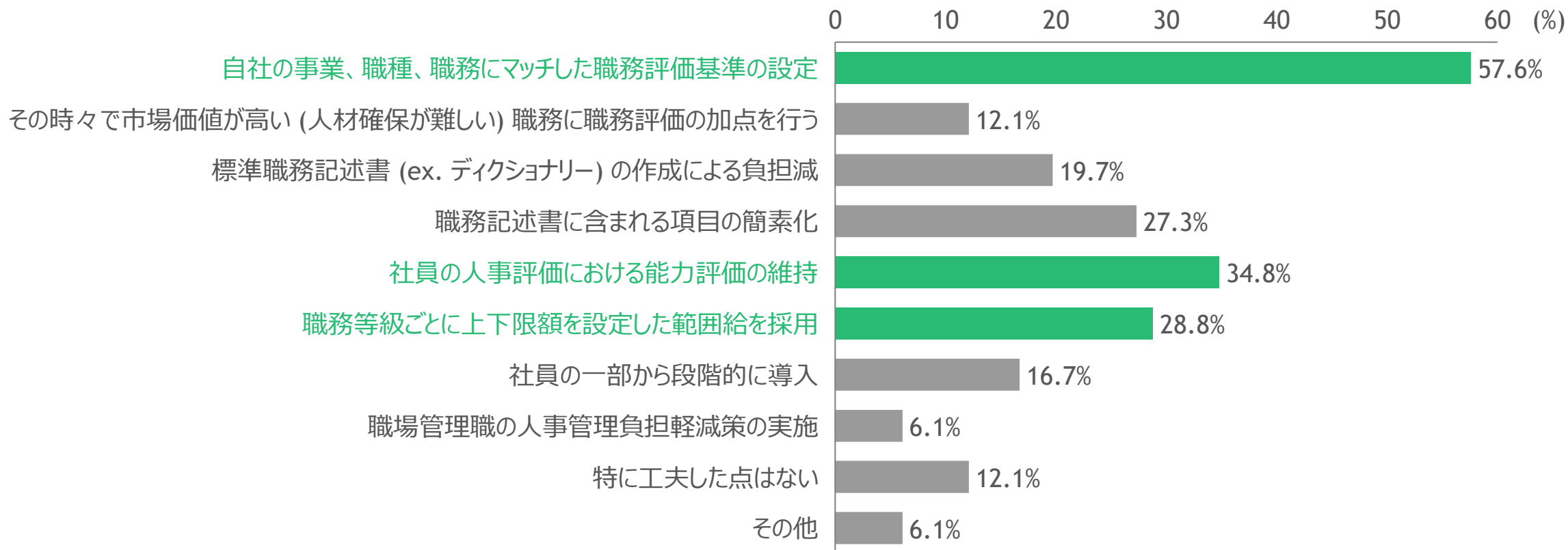
# 職務等級制度導入の際は運用上の工夫/配慮の検討も必要

## i 等級：職務等級制度

### 職務等級制度導入の工夫

(複数回答)

(n=66)

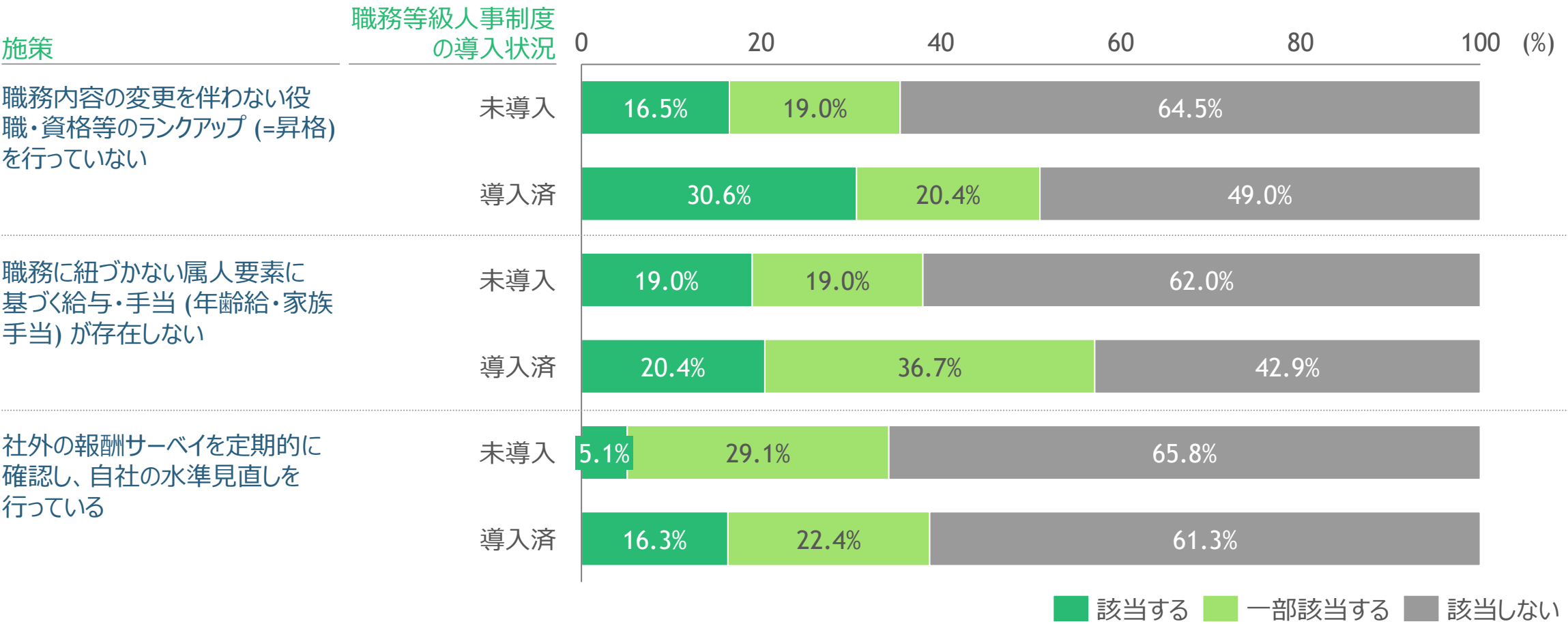




# 職務内容のみを反映して報酬額を決定している企業は少数派

i 報酬・評価：職務給

職務給に関連する施策の実施状況 (職務等級人事制度の導入状況別) (n=未導入79、導入済49)



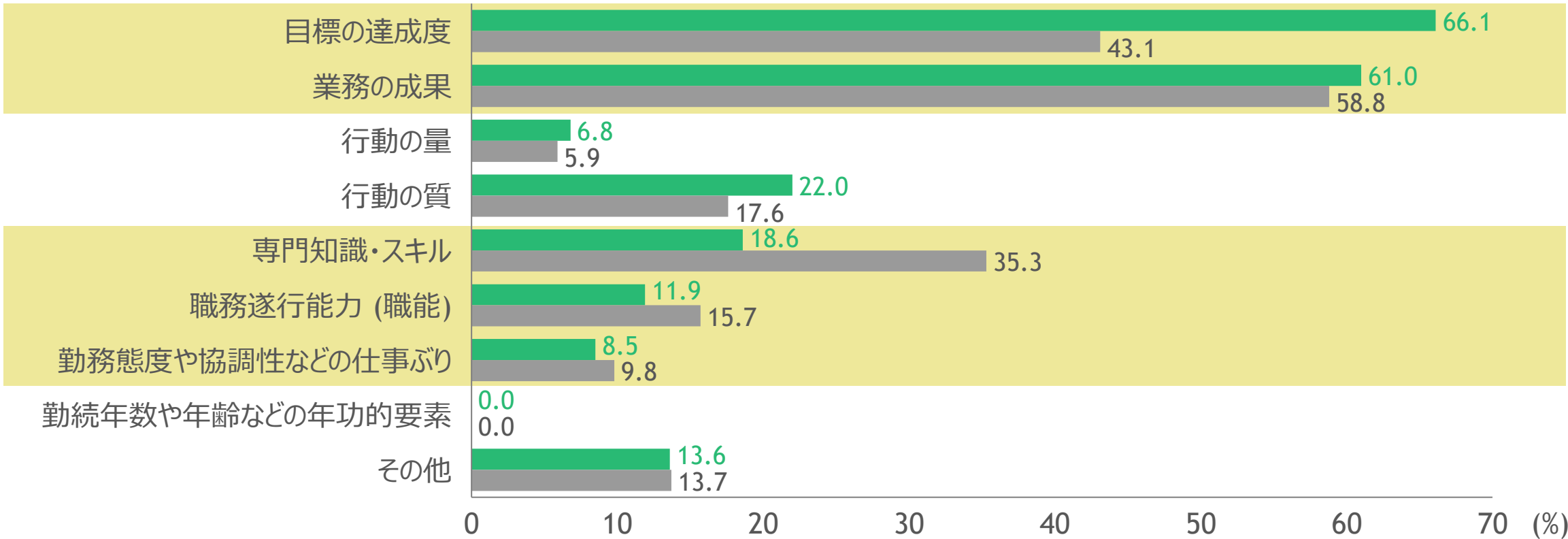
Source: 三菱UFリサーチ&コンサルティング株式会社「ジョブ型雇用の実態調査」(2021年8月4日-2021年8月31日)



# "ジョブ型"における評価の際、成果を最重視しつつ、他要素も加味している(特に非管理職)

i 報酬・評価：職務給

ジョブ型雇用において人事評価で特に重視する項目 (複数回答/あてはまるもの2つまで) ■ 管理職 (n=59) ■ 非管理職 (n=51)



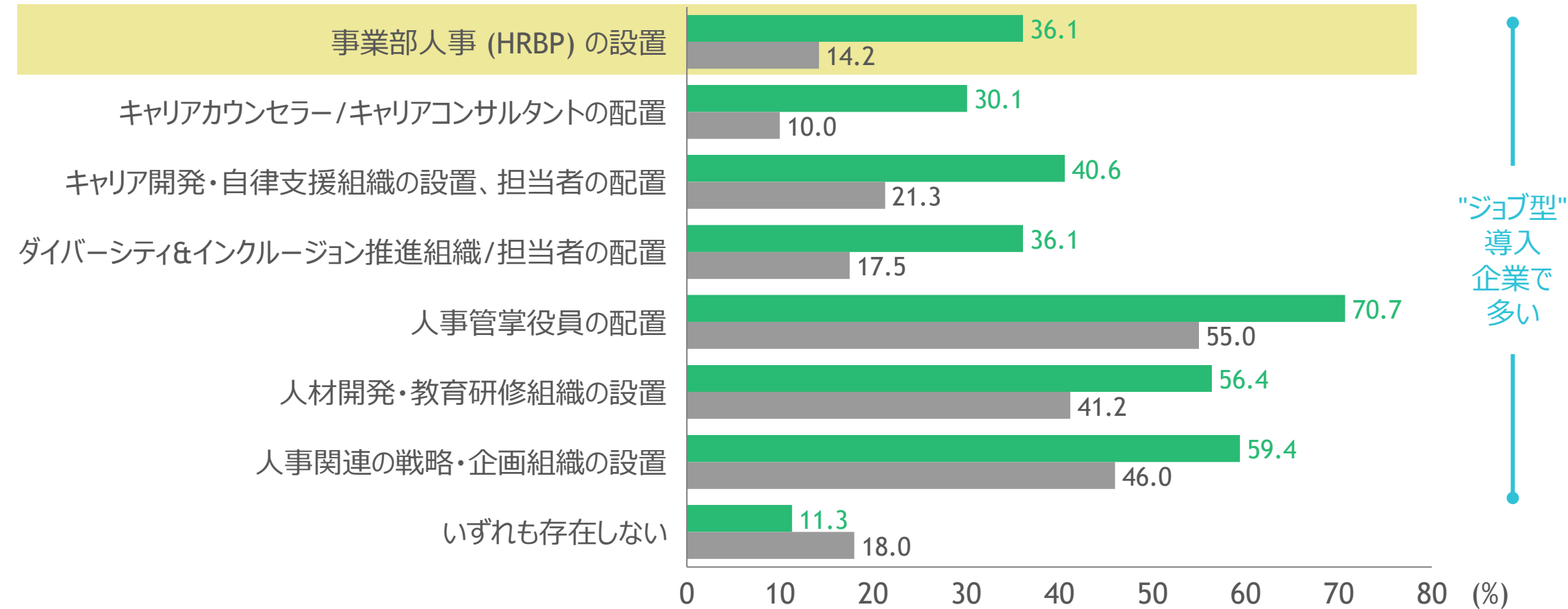


# "ジョブ型"導入企業はHRBP設置が進んでいるが、過半には至っていない

k 人事運用の主体: HRBP/事業部主導

"ジョブ型"の「導入」「非導入」による人事体制の違い (%)

■ "ジョブ型" 導入済企業 (n=133) ■ "ジョブ型" 非導入企業 (n=211)



# 先進企業に対して、"ジョブ型"導入の背景・目的、内容及び工夫・悩みをインタビュー

## 企業インタビューの概要

### 対象企業

- 日本国内で先進的に"ジョブ型"の導入に取り組んでおり、それらを外部に積極発信している企業を対象
- インタビューを打診し応諾頂いた先に個別にインタビューを実施

### インタビュー項目

- 国内企業の"ジョブ型"拡大への示唆に繋げるため、先進企業としての"ジョブ型"導入の背景・目的と取組内容、その中での工夫・悩みを聴取
  - 特に、"ジョブ型"において重要と想定される「職務定義書」「異動ルール」「人事制度」「運用体制」は重視
- 取組みの対象範囲や、今後の展開方法についても合わせて考えを伺う



WHY	<ul style="list-style-type: none"><li>導入目的</li><li>導入判断時のハードル</li></ul>
WHAT	<ul style="list-style-type: none"><li>職務記述書の整備</li><li>異動ルールの整備</li><li>職務をベースとした人事制度</li><li>運用体制の整備</li><li>その他</li></ul>
HOW	<ul style="list-style-type: none"><li>対象者</li><li>今後の展開方法</li></ul>





## 主要企業の”ジョブ型”の導入状況

国内企業A	<ul style="list-style-type: none"><li>・グローバルで一体的な人事制度や人事プラットフォームを構築するために”ジョブ型”雇用を導入</li><li>・全従業員を対象に2種類の職務記述書を、管理職を対象に職務等級制度を導入</li><li>・会社主導での異動を残しながら公募制を拡大していく方針</li></ul>
国内企業B	<ul style="list-style-type: none"><li>・グローバルで一体的な人事制度を構築するために”ジョブ型”雇用を導入</li><li>・職務限定合意は締結していないが、各事業部主体で職務記述書を作成し全社員を対象に導入</li><li>・公募制の大規模運用や社員の自律的なキャリア形成サポートを実施済で今後も拡大予定</li></ul>
国内企業C	<ul style="list-style-type: none"><li>・能力と成果に応じた適切な評価を実施するために”ジョブ型”雇用を導入</li><li>・職務記述書の詳細化は運用が難しくなるため、職務サイズが類似する塊を群にし、等級定義書を策定</li><li>・人材の配置については経営の裁量権の中なので、会社主導で実施</li></ul>
国内企業D	<ul style="list-style-type: none"><li>・専門人材の獲得に向けて、”ジョブ型”雇用を導入</li><li>・職務限定合意は締結していないが、職務記述書に職務内容や必須スキル・経験等を記載</li><li>・配転命令権の撤廃も既に一部で実施済で今後拡大予定</li></ul>
国内企業E	<ul style="list-style-type: none"><li>・専門人材の獲得に向けて、”ジョブ型”雇用を導入</li><li>・役割等級制度の役割定義書に近い粒度感で職務記述書を作成</li><li>・配転命令権は戦略的に残しているが、本人の意思も重視</li></ul>
国内企業F	<ul style="list-style-type: none"><li>・管理職の役割・ポストを明確化して適材適所の配置とするために”ジョブ型”雇用を導入</li><li>・職務限定合意は締結していないが、役割等級に応じた人材要件を明確化し人材配置</li><li>・各ポストごとの必要要件の明確化と定量的な評価の見える化により、社員の自主的な異動を促進</li></ul>
国内企業G	<ul style="list-style-type: none"><li>・社員の主体的なキャリア形成を支援するために”ジョブ型”雇用を導入</li><li>・業務習熟度が求められるため若手をローテーションで育成する必要があり、配転命令権を保持</li><li>・職務等級に合わせた報酬体系で、上司とのキャリア面談を挟みながら評価が行われる体制</li></ul>

# Agenda

1. 国内動向の整理
2. 海外動向の整理
3. 国内外の動向を踏まえた類型化  
及び実務上の留意点の整理
4. 法務上の留意点の整理



# 海外動向の整理は企業の事例と雇用慣行の把握の2つの観点から実施

## 海外動向の整理

### b-1 海外企業における"ジョブ型"の事例の把握

---

海外企業におけるジョブ型雇用の運用実態を把握する

### b-2 海外における雇用慣行の把握

---

海外における人事マネジメントの流れとそれが成立している背景概要を把握する



# 海外企業事例まとめ1/5

## 全社共通の職務定義に基づいて、事業部が職務記述書を詳細化

		欧州		米国		
		概要	欧州企業A	欧州企業B	米国企業A	米国企業B
① 職務等の定義	a 職務の定義の有無と方法	職務記述書の導入範囲: 全ての職務に導入  職務記述書の記載方法: 各事業部がベースとなる定義やテンプレートの基で、詳細内容を記載	全ての職務に職務記述書を導入  本社が作成したロールチャートの基で、各地域の事業部が職務の詳細内容を記載	全ての職務に職務記述書を導入  本社が作成した各レベルにおける職務の定義をベースとして、各地域の事業部がそれぞれで詳細を記載	全ての職務に職務記述書を導入  既存の職務には、過去に作成した職務記述書を適用。新規の職務向けには、既存の定義を基にしつつ、カスタマイズして作成	全ての職務に職務記述書を導入  本社側が各職務の職務記述書を管理。各事業部が共有されたベースとなる職務記述書を活用、もしくはそれをテンプレートに詳細を追加
	b 職務・勤務地・時間の限定の有無	職務限定: 職務限定あり  勤務地・勤務時間有無: 法規制や職務内容によって勤務地や時間の限定有無を決定	職務限定あり  エントリーレベルの職務には、勤務地・時間の限定が存在。一方、職位が高くなると、時間・勤務地の限定がなくなる	職務限定あり  各職務に対して、勤務地および勤務時間の限定の有無を本社や各事業部が個別に決定	職務限定あり  システム上に掲載する際に、必ず勤務地・勤務時間を記載。異動が想定される場合は、主要な勤務地を記載し、面接時に可能性のある異動先を通知	職務限定あり  給与透明化のため、職務毎に内容を限定 <ul style="list-style-type: none"><li>作業員は、勤務地・勤務時間を限定</li><li>作業員以外の職務では、勤務地のみ記載</li></ul> 異動が想定される場合は、1年目の勤務地のみを記載し、面接時に可能性のある異動先を通知
② 採用	c 採用形態	新卒採用有無: 中途採用が中心だが、企業文化によっては、新卒も採用	中途採用より新卒採用が多い。同社の文化として、各社員ごとに長期プランを作成	新卒・中途採用の割合は不明。ドイツにおけるデュアルシステムの下、職業訓練を通じて、学生の専門性と経験値を向上させた上で、新卒として採用	コーポレート部門のエントリーレベルの職務では、新卒採用が75%を占める  中位/高位の職務では、中途採用が中心	アメリカ全体で、1割が新卒採用  エントリーレベルのエンジニア、UI/UXデザイナー等のエントリーレベルの職務での新卒採用は3-5割%、  ミドルレベル以上の職務では、新卒採用は3割以下
	d 入社後の職種転換有無	職務限定採用有無: 主に職務限定採用。ローテーションプログラム等で職務限定無しの採用も存在	新卒向け制度以外では、主に職務限定採用 新卒向け制度の参加者は指定された複数の職務をローテーション	職務限定採用	職務限定採用	職務限定採用

43



## 海外企業事例まとめ2/5

### 異動・配置と育成においては社員主導が軸となるが、会社主導で運用するケースも存在

#### ③ 異動・配置

##### e 空きポストの埋め方

欧州		米国			
概要	欧州企業A	欧州企業B	米国企業A	米国企業B	
埋め方:	要件を満たす人材を社内外から募集	原則は、職務記述書に沿って社内公募 または外部採用を実施	社内外から人を募集	社内外から人を募集	
社内外募集の優先順位:	文化や成長等の会社の事情で、社内外募集の優先順位が異なる	競争力に関わるジョブに関しては、会社主導で後継者育成計画に沿って配置	社内リソースを優先しつつ、社内外から募集	拠点の管理職については、75%が内部昇進	内部リソースを優先的に活用するが、同社の高成長による社内リソースの不足のため、主力は社外募集
配置の主導権:	主に社員主導で職種を転換・配置。会社主導の場合、社員が拒否可能	主に社員主導だが、会社主導も存在 <ul style="list-style-type: none"><li>ただし、会社主導の場合も、大きな職務転換なら社員の合意が必要である</li></ul>	本人の合意があれば、社内規則で職種転換が可能	主に社員主導で職種転換・配置	公平性・平等性の担保と訴訟リスクの観点で、特定領域でのローテーションプログラム以外にも、社員主導の異動・配置転換も可能
会社主導の配置:	会社文化や事情で拒否が難しい場合もあり	一方、マイナーチェンジは、社員合意がなくても異動可能	-	会社主導の異動は、1回拒否すると二度と機会が来ないとの暗黙ルールがあり、社員が拒否しにくい	特定領域におけるローテーションプログラム参加者は、指定された職務に転換



# 海外企業事例まとめ3/5

## 会社が一部のトレーニングを必須とした上で、社員が自律的に学習を進める いずれの企業でも、職務等級制度が導入されている

		欧州		米国			
		概要	欧州企業A	欧州企業B	米国企業A	米国企業B	
④ 人材育成	g 育成・成長の主体	育成・成長の主体: 主に社員が育成・成長の主体	成長は社員の自律性に委ねられ、会社は全力でサポート	成長は社員の自律性に委ねられ、必須トレーニング以外、その他のコンテンツは任意	職務に関する人材育成・成長の責任は同社にあり、職務以外の部分は社員の自律性に委ねられている	会社は豊富なトレーニングプログラムを用意し、社員のモチベーション次第で任意参加	
		会社主導の有無:	各社では会社主導の必須トレーニングもあり	入社研修、安全衛生等重要なトピック、技術・設備更新のトレーニングは必須	マネジメント、リーダーシップ研修等のプロモーションにかかわるトレーニングは必須	職務関連のトレーニングは必須	安全衛生等のトレーニングは必須
	h 後継者育成	後継者育成計画の有無:	後継者育成を計画	重要なポストのみ、後継者育成を計画	グローバルとローカルの重要なポストについて、後継者育成を計画	重要なポストのみ、後継者育成を計画	チームの重要なポストについて、後継者育成を計画
		計画作成方法:	人事部/HRBPと事業部管理層が協同で作成	人事部と事業部と一緒に後継者育成計画を作成	グローバルの重要なポストは年1回でHRBPと事業部が管理し、後継者育成計画を作成。ローカルの重要なポストは各地域で人事部と後継者育成を計画	ホームオフィスの専門チームが年単位で後継者育成を計画	離職率が高いため後継者計画の緊急度が高く、毎月HRBPとチームリーダー層が4-5時間議論しながら策定
⑤ 等級・報酬・評価	i 等級	職務等級導入の有無:	職務等級制度を導入	職務等級制度を導入	職務等級制度を導入	職務等級制度を導入	
		等級の決定要素:	職務の複雑性、責任等の要素で、等級を設定	職務の複雑度、必要な知識、サイズ、インパクト、ローカルジョブ/グローバルジョブ等の要素で職務を13等級に分割	各等級ごとに権利と責任を明記、8/9等級に分割	各等級ごとに責任を明記職務の特性に応じて必要な等級に分割	主に職務の複雑度とチームのサイズで職務を12等級に分割
		等級制度適用範囲:	会社の事情で等級の適用範囲が異なる	市場の影響が強いアメリカ以外、グローバルで等級制度を利用	すべての職務が同じ等級制度を利用	ITエンジニア等一部昇進の少ないロールに対してのみ、社員にキャリアパスを示せるように等級を設定	グローバルで等級制度を利用



# 海外企業事例まとめ4/5

## 海外の各社は、職務の価値を定義し、職務毎の市場水準に応じた報酬を設定している

⑤ 等級・報酬・評価

j 報酬・評価

欧州		米国			
概要	欧州企業A	欧州企業B	米国企業A	米国企業B	
報酬の決定要素:	職務に応じて、報酬を決定、個人のスキル等を加味	ジョブのレベルごとに報酬を中央値から20%の幅で設定 <ul style="list-style-type: none"><li>地域やマーケットの事情、採用者の経験値やスキルによって報酬を調整</li></ul>	職務レベルに紐づいた報酬設定はしていない <ul style="list-style-type: none"><li>一般的に、高レベル職務の報酬はエントリーレベルより高めに設定</li></ul>	主に職務の責任範囲に応じて報酬範囲を決定	グローバルサラリー制度を採用しており各レベルの同一Tierの職務は報酬が同じ <ul style="list-style-type: none"><li>各レベル内の報酬を、地域のコストを考慮して4Tierに分解</li></ul>
報酬調整範囲:	各社で、地域/事業部が報酬調整可能な幅が異なる	各地域/事業部が中央値から20%の幅内で、報酬を調整	本社や各地域でローカルの事情を考慮し報酬を設定	社外募集は候補者の経験等によって報酬範囲内で高めの設定が可能、一方社内募集はガイドラインに従って報酬を設定	基本給与の調整は実施せず、新規採用時の候補者の条件は、株・ボーナス・貨幣変更による優遇等に対応
人事評価要素:	パフォーマンスとビヘイビアで評価	- (N/A)	成果中心の評価	- (N/A)	パフォーマンスとビヘイビアで評価 <ul style="list-style-type: none"><li>ビヘイビアには、十数個の項目を設定し、客観性を担保</li></ul>



# 海外企業事例まとめ5/5

## 人事運用は各事業部が主導し、HRBPが人事部門と連携して事業部をサポート

⑦ 人事運用

① 人事運用の主体

		欧州		米国	
概要		欧州企業A	欧州企業B	米国企業A	米国企業B
人事運用の主体:	人事運用の主体は各事業部	現場管理層が人事運用の主体になる	各事業部が人事運用の主体になる	現場管理層が人事運用の主体になる	各事業部が人事運用の主体になる
本社人事部の役割:	本社人事部が主に重要な戦略・方針等を策定	本社人事部の主な役割は①重要な人事関連戦略とプロセスの策定、②地域人事制度カスタマイズの支援、③本社管理層へのサポート	本社人事部は職務等級、後継者育成プロセス、職務記述書記載ルール等を策定	本社人事部は主に人事制度を設計、職務記述書の作成・管理等を実施	地域ヘッドオフィス人事部が重要なポリシー・戦略、ゴールを策定。各地域のHRBPのパフォーマンスを確認し、HRBPを管理
HRBPの役割:	HRBPが各事業部をサポート	地域人事/HRBPは管理層をサポート・トレーニング	人事部門/HRBPは管理層と社員間のトラブル対処や、事業部の管理層サポートを実施 各事業部の人事は、各地域のCEOと本社人事部にレポーティング	HRBPが現場管理層をサポート。本社人事部・HRBPの関与度については、現場部門がコーポレート部門より高い。各組織の最適なHRBPのレポーティングモデルを試行錯誤中	HRBPがコンサルタントとして事業部をサポート、地域ヘッドオフィス人事部・本社人事部が実行者。レポートラインとしてはHRBPが地域ヘッドオフィス人事部に報告





# b-2 海外における雇用慣行の把握 (1/4) : ドイツ・米国では、全ての職務に対して職務記述書を導入

		ドイツ 	米国 	参考)日本 
前提の 社会 構造	キャリアに対する 考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>初等・中等教育の段階から職業選択を意識                             <ul style="list-style-type: none"> <li>10歳頃に基礎学校を修了した後、職業資格の取得と、高等教育機関への進学を選択し、中等教育の学校を選択</li> <li>職業資格を取得する学生は、中等教育学校を修了する2年前から、職業・進路を選択する準備を開始</li> <li>高等教育機関への進学を目指す学生は、中等教育学校の修了前後に、大学の専攻と職業見習いのプログラムを選択し、キャリアを考え始める</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学での実践的な授業を通じて早期に自分のキャリアを考え始める</li> <li>国全体・個人として、スキル重視の傾向が強まる                             <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアパスの代わりにキャリアフレームワークで考えており、昇進だけではなく、スキルの獲得等のためにエントリーレベルの職務に異動する場合もあり</li> <li>ジョブマーケットも学歴重視からスキル重視へ変化しており、大手金融企業では、50%のジョブのパフォーマンスは学歴と関係無しとのアナウンス</li> </ul> </li> <li>契約終了が自由な雇用契約をしており、社員と会社の両方から雇用契約を中止することが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高等・大学教育で職業向けのスキルを獲得するという意識は薄い</li> <li>比較的長いキャリアを前提とするため、転職を前提とした労働市場になっていない。年功序列のような考え方が残存</li> <li>組織の中でローテーションをすることで、ジェネラリストを育成するという方針を会社・社員ともに持つ</li> <li>長期雇用を前提</li> </ul>
	社外の 教育訓練	<div>企業</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>就業に際しては、希望するジョブで求められる技能(主に実務能力)を身に着けていることが必須</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就業に際しては、希望するジョブで求められる技能が身に着けていることが必須</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高等教育機関のカリキュラムが、就業する職務と必ずしも関係していないとの指摘もある</li> </ul>
		<div>政府</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>政府や企業・団体も失業者に様々なトレーニングを提供・支援</li> <li>政府は、企業が長期失業者や障害者を雇用する際に、トレーニング費用を含めた補助金を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府が工場作業員等のエントリーレベル職務従事者、STEMにおける女性・有色人種に向け、労働市場での競争力を向上させるトレーニングを重点的に支援</li> <li>政府が税控除とトレーニングの提供を通じて、企業の人材育成を支援</li> </ul>	
		<div>教育機関</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>大学に行かない学生は「デュアルシステム」を通じ、学校に通いながら、企業で職業訓練に参加</li> <li>大学は学生に3ヶ月・6ヶ月以上のインターンシップを卒業単位とみなし、強制的に実施させる、もしくは強く推奨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学等が企業と協力して、就業後に必要なスキルが磨けるカリキュラムを設計。学生にインターン等も提供</li> </ul>	
会社における 運用	①職務等の定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率的に人材を募集するために、職務の定義を行い、職務に限定した採用を行う                             <ul style="list-style-type: none"> <li>大手企業はクラウドベースの人事システムを導入。ワークフローを入力して、職務記述書を作成する方法が存在</li> </ul> </li> <li>職務に加えて、勤務地や時間帯等も適宜限定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率的なジョブマッチングと給与設定のため、全ての職務を定義し、職務を限定して採用</li> <li>職務に加えて、勤務地や時間帯等も適宜限定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合職採用が主流であり、職務を定義しないことが一般的</li> <li>職務に加え、勤務地等も制限されないことが一般的</li> </ul>



## b-2 海外における雇用慣行の把握 (2/4) : ドイツ・米国の企業は、社員主導の異動ルールを設定しており、採用にも柔軟に対応

会社における運用	ドイツ 		米国 	参考)日本 
	②採用	<p>採用形態</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パイプラインを増加する場合は新卒採用、特定の領域やロールを募集する場合は中途採用と使い分け</li> <li>特定のスキルの持つ人材を募集しにくい場合、ポテンシャルが高い人材を採用して、育成する傾向</li> <li>企業が職業訓練やインターンシップを提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内のリソースの不足かつ内部育成に時間がかかる職務は中途採用が主流。社内リソースのある職務は新卒も採用               <ul style="list-style-type: none"> <li>例: データアナリストは中途採用だが、財務は新卒採用</li> </ul> </li> <li>早期に優秀な人材を選別・確保するため、企業が夏休みインターンを通じて、職務遂行能力の高い学生を選別し、オファーを出すことが可能               <ul style="list-style-type: none"> <li>人事部が各事業部に必要な職種と人数を把握した上、インターンを募集</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒一括採用が中心、必要に応じて経験者を中途採用する</li> </ul>
		<p>採用権限</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用権限は各事業部が保有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用権限は各事業部が保有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用権限は人事部が保有する人が多い</li> </ul>
	③異動・配置	<p>空ポストの募集</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内外の募集</li> </ul> <p>異動ルール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員と会社が合意できれば、異動・転勤は可能</li> <li>社員が自分の意志で①リーダーシップキャリア、②エキスパートキャリア、③プロジェクトキャリアを選択可能               <ul style="list-style-type: none"> <li>例えば、人をリードしたくないエキスパートは、管理層にならなくても、昇進・給料の増加が可能</li> </ul> </li> <li>新しいアイデアが生産性向上に繋がるため、ドイツ/欧州の企業ではローテーション制度が存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>昔は空きポストの募集が内部リソースを優先したが、現在は新しい考えの人を組織に入れるために、社内外の募集をバランスよく実施</li> <li>転勤の場合、事前に社員の合意が必要</li> <li>勤務地の異動は、事前に上司が社員を説得               <ul style="list-style-type: none"> <li>部署内の異動例: 人事部で給与設定を担当した社員が、社員がHRBPへ異動</li> <li>他部署の異動例: 財務部の社員が予算策定を行う人事部へ異動</li> </ul> </li> <li>育成目的のローテーションが存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の都合による異動・転勤に特段の制限は無し</li> </ul>
	④人材育成	<p>育成・成長の主体</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員は、自身のパフォーマンスとキャリアを開発するため、自らの育成・成長が必要。企業は社員が成長できるような制度・環境を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員は、自身のパフォーマンスとキャリアを開発するため、自らの育成・成長が必要。企業は社員が成長できるような制度・環境を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業が育成責任を持つ</li> </ul>



# b-2 海外における雇用慣行の把握 (3/4) : ドイツ・米国は、職務に応じた等級・報酬制度を導入。人材育成にも注力

会社における運用	ドイツ 			米国 			参考)日本 		
	④人材育成	人材育成への投資	<ul style="list-style-type: none"><li>大手企業は人材育成に注力<ul style="list-style-type: none"><li>例: ある企業は、2021年に生涯学習に総額1億6,500万ユーロを投資</li><li>研修生プログラム等のエントリープログラムが存在</li><li>オンライントレーニング等を用意しており、マイスター等の資格取得も支援</li></ul></li></ul>	人材育成に注力	<ul style="list-style-type: none"><li>大手企業は、社員が将来の職務を遂行できるように、人材育成に注力<ul style="list-style-type: none"><li>工場作業員等の場合、OJTを実施。その他部署は、OJTではなく、オンライントレーニング等を実施</li><li>昔は社員の年間勉強時間を設定。現在はゲーミフィケーションを取り入れた研修の導入、</li><li>社外資格/学歴獲得の支援 (大学通学等) 等</li></ul></li><li>職務経験を通じた成長を重視しており、社員の複数職務へのローテーション・多様なプロジェクトへの参加を会社側が推奨<ul style="list-style-type: none"><li>組合員の場合、会社主導の人材育成に制限が存在</li></ul></li></ul>	人材育成に注力	<ul style="list-style-type: none"><li>未経験者を採用し、社内OJTでスキルを獲得させることが一般的</li><li>終身雇用を前提としており、社員が就職後に自ら社内外で学び直す機会が多くない</li></ul>		
		後継者育成	<ul style="list-style-type: none"><li>後継者育成に向けては、後継者計画を会社主導で実施</li></ul>	後継者育成	<ul style="list-style-type: none"><li>後継者育成に向けては後継者計画を会社主導で実施<ul style="list-style-type: none"><li>ポストの要件と後継者候補者の能力の間のギャップを分析。その上、後継者計画を作成し、候補者の能力・経験を向上に向けて、多様な職務にローテーション</li></ul></li></ul>	後継者育成	<ul style="list-style-type: none"><li>後継者については、候補者の特性と全体バランスからの適任者を配置するのが一般的</li></ul>		
⑤等級・報酬・評価	等級・報酬	<ul style="list-style-type: none"><li>職務に応じて賃金を決定するが、勤務年数・能力も一定加味</li><li>リーダー層のゴール達成と会社の生産性向上のため、リーダー層の報酬は、変動給与が標準的</li><li>政府系の従事者は、パフォーマンスによる変動給与がない</li></ul>	等級・報酬	<ul style="list-style-type: none"><li>組合がある場合、組合のルールで給与を設定<ul style="list-style-type: none"><li>組合のルールの例: 労働時間で給与を設定</li></ul></li><li>組合外の社員は、職務に応じて賃金を設定した上、社員のパフォーマンスによって給与の幅を調整<ul style="list-style-type: none"><li>インフレーションと職務価値で、給与の中央値を設定</li><li>給与の中央値をベースに、①社員のスキルと経験値、②パフォーマンス給与の幅を設定</li><li>ボーナスは、パフォーマンスに大きく影響され、シニア経営層なら、ボーナスは給与の60%に占める</li></ul></li></ul>	等級・報酬	<ul style="list-style-type: none"><li>勤続年数、年齢、役割、職務遂行能力を総合的に判断した上、賃金・等級を決定</li></ul>			



**b-2 海外における雇用慣行の把握 (4/4) :**  
**本社人事部は、人事戦略の策定を担当し、各事業部がその戦略に基づいて運用**

		ドイツ	米国	参考)日本
会社における運用	⑤ 等級・報酬・評価	評価	評価	評価
		<ul style="list-style-type: none"><li>スキル等のハード面とリーダーシップ等のソフト面を両方評価</li><li>全ての社員が人事評価の対象</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>社員の職務遂行のパフォーマンスを中心に人事評価</li><li>組合以外の社員は、全員人事評価の対象</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>非管理職を含めた全員が人事評価の対象</li><li>勤務態度、職務遂行能力等の主観的評価基準も存在</li><li>勤続年数/年齢等が昇進において考慮される場合がある</li></ul>
	⑥ 人事運用	運用主体	運用主体	運用主体
	本社人事の役割	<ul style="list-style-type: none"><li>原則事業部/HRBPが採用・評価等を担当し、本社人事部はサポート</li><li>本社人事部は、人事組織の構築し、人事関連の方針やポリシーを策定。また、人事制度のベストプラクティスを提示<ul style="list-style-type: none"><li>例: ローターションプログラムの設計、エントリー職務の定義</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>原則事業部/HRBPが採用・評価等を担当。本社人事部は、サポート</li><li>本社人事部の制度は、一元化や標準化ではなく、各事業部との協業により策定。事業部が、自ら生産性向上に集中できるようなプロセス、システム、ワークフローを設計</li><li>本社人事部は、企業全体に係わる戦略に集中しており、主な役割は、①シニアポストの人事管理と②グローバルHRIS (human resource information system) の運用<ul style="list-style-type: none"><li>①シニアポストの人事管理 : 会社の上位ジョブにおける後継者育成計画の作成、人事評価、および異動等を管理</li><li>②グローバルHRISの運用 : 事業部人事/HRBPが担当する人事運用のフレームワーク、プロセス等の設計に加え、各事業部人事/HRBPからの本社人事部への意見・要求事項の収集・対処を含む</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>原則、本社人事が採用・評価等を一括で担当し、各部門は個人評価を提出する程度にとどまる場合も多い</li></ul>

# Agenda

1. 国内動向の整理
2. 海外動向の整理
3. 国内外の動向を踏まえた類型化  
及び実務上の留意点の整理
4. 法務上の留意点の整理



## 国内及び海外の動向調査からの示唆 (1/2)

### 海外 動向

#### 海外企業における"ジョブ型"の運用実態:

- ジョブ型雇用が原則とされている欧米においても、その運用形態には幅がある
- 欧米企業は、「職務定義書の整備」「社員主導/社員との対話を基にした異動ルール」「職務と密接に紐付く等級・報酬・評価制度」「本社人事・各事業部が連携した人事運用体制」を要素として組み入れつつ、人材の活用に向けて各社で柔軟に人事運用を行っている

#### 海外において"ジョブ型"を成立させている背景となる雇用慣行:

- 欧米では、インターンや職業訓練等実践的な教育を取り入れることで、学生時代に個々人がなりたい仕事像を明確化し、**自律的なキャリア意識の醸成に繋げている**
- また、所属する企業の外における職業訓練や政府による特定層の専門性獲得や企業の人材育成の支援など、個人が自分の意志で**スキル/専門性を向上できる場所・機会**が用意されている
- 加えて、透明性ある募集情報の社内外への公開と労働法制を背景に、人材マーケットでは**高い人材流動性が担保されており**、企業側においては**合理的な適所適材での配置に対する考え方が浸透**している





## 国内及び海外の動向調査からの示唆 (2/2)

### 国内 動向

#### 国内における“ジョブ型”:

- 日本国内では“ジョブ型”を導入する企業が出てきつつあり、その多くでは「職務定義書の整備」が職種別採用と共に浸透していると言われている。  
他方で、「社員主導/社員との対話を基にした異動ルール」「職務と密接に紐付く等級・報酬・評価制度」「本社人事・各事業部が連携した人事運用体制」は必ずしも広く導入されてはいない可能性がある。
- また、過去の政府等の議論では、“ジョブ型”の多様な在り方、導入の進め方や留意事項等について必ずしも整理されてきたわけではなく、企業によって理解や導入状況にばらつきがある可能性がある。
- “ジョブ型”の在り方は、各社の導入目的に応じて多様に認められるべきところ、様々な“ジョブ型”がそれぞれ理想形として語られ、導入を検討する各企業において念頭に置くものが、必ずしも一致していない可能性がある。

#### “ジョブ型”の先進企業における実態:

- 現在“ジョブ型”の導入が進んでいる企業における人材戦略上の主な目的には、「事業変化に対応する外部人材獲得」や「内部人材の最適配置・活性化」「タレントマネジメントのグローバル化」の3つが挙げられる
- 上記の中で、欧米で見られる“ジョブ型”の工夫を参照しながら、各社の目的・状況に合わせて柔軟に“ジョブ型”の導入・発展を進めていると考えられる。
  - 職務記述書を細かく記載している企業他、等級定義書等で各等級や役割の責任や必要要件を明確化している企業もあり
  - 明確な評価・報酬体系を整理することで、年功序列を廃し適所適材の人材配置を実現している
  - 「職務と密接に紐付く等級・報酬・評価制度」を遂行するために、「本社人事・各事業部が連携した人事運用体制」を構築している
  - 一方で、「社員主導/社員との対話を基にした異動ルール」については、各社経営方針と照らし合わせながらの運用となり、社員の希望を吸い上げつつ会社に主導権を残している企業も多い



# 欧米企業と日本企業における“ジョブ型”に関する主な差異

## “ジョブ型”の構成要素

## 欧米と日本との差異

①職務等の定義	職務定義書の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>— (職務定義書の整備は日本でも行われており、大きな差異は無い)</li> </ul>
③異動・配置	社員主導/社員との対話を基にした異動ルール	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧米では、空きポストには社内人材を優先しつつも、必要な人材がいない場合は外部採用で対応</li> <li>加えて、会社主導の配置はマイナーチェンジや特定領域限定であり、社員主導の配置が基本</li> </ul>
⑤等級・報酬・評価	職務と密接に紐付く等級・報酬・評価制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧米では、職務価値を測ったうえで、職種・職務ごとの市場水準をより意識して報酬が設定される傾向</li> <li>なお、成果と行動での評価は、日本企業と同様であるが、賃金との連動に一部差異あり <ul style="list-style-type: none"> <li>欧米企業の一部では、評価制度を、従業員の成長支援のための仕組みと位置づけ、評価結果と賃金との連動を緩和する動きも見られる</li> </ul> </li> </ul>
⑥人事運用	本社人事・各事業部が連携した人事運用体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧米では、各事業部が人事運用を主導し、HRBPが人事部門と連携して事業部をサポート</li> </ul>





# 海外企業での"ジョブ型"の運用 (1/4) : 海外企業は、職務記述書の専門チームやシステムにて、事業部側での職務記述書の作成・管理の負担を軽減している

	観点	海外企業における運用	海外における政府レベルでの取組	外資系企業における日本国内での運用
① 職務等の定義	a 職務の定義の有無と方法	職務記述書の作成/更新の体制、負担軽減方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>本社人事部で専門チームが職務記述書を作成/管理               <ul style="list-style-type: none"> <li>専門チームが職務記述書をレビュー・管理</li> </ul> </li> <li>クラウドベースの人事システムを導入し、設定したワークフロー上で職務記述書を作成               <ul style="list-style-type: none"> <li>大手ドイツ企業がSAPやWorkdayを導入</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>本社や日本ヘッドオフィス人事部がテンプレートを作成したうえで、地域・事業特性に応じて修正               <ul style="list-style-type: none"> <li>日本ヘッドオフィスの人事部が職務記述書作成のノウハウを持ち、事業部の職務記述書ドラフトをレビュー・修正・管理</li> <li>必須項目等のルールは本社人事部が策定し、日本法人の人事部経由で各事業部に通知</li> </ul> </li> </ul>
	b 職務・勤務地・時間の限定の有無	職務限定になじむ/なじまない業務の判断方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>各事業部がポストの詳細を記載               <ul style="list-style-type: none"> <li>エントリーレベルの職務についてはタスクと責任を定義、高レベルの職務では目的と主に期待されることを定義</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>本社と同様に職務限定採用</li> <li>勤務地と時間は日本の労働法や募集チャンネルによって多少調整</li> </ul>
② 採用	c 採用形態	新卒採用での全面導入の可能性 <ul style="list-style-type: none"> <li>社内リソースが不足かつ内部育成期間が長い職務は中途採用、社内リソースのある職務は新卒も採用</li> <li>学生に職業訓練やインターンシップを提供することで専門性と経験を積ませ、早期に優秀な人材を選別・確保               <ul style="list-style-type: none"> <li>アメリカでは企業が夏季インターンを通じて、職務遂行能力の高い学生を確認し、オファーを確実に出すことが可能</li> <li>ドイツでは企業が学生に職業訓練とインターンシップを提供</li> </ul> </li> <li>企業が教育機関と連携で、学校のカリキュラムを設計               <ul style="list-style-type: none"> <li>大手テック系の企業は、大学等の教育機関と協力して、就業後必要なスキルに基づき、学校のカリキュラムを設計</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育機関と連携し、トレーニング等実務的な項目を追加               <ul style="list-style-type: none"> <li>ドイツでの「デュアルシステム」を通じて学生に専門性と経験の蓄積を促す</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ほぼ中途採用、新卒採用は少ない               <ul style="list-style-type: none"> <li>薬学部卒、等専門性の高い学生のみ新卒採用</li> <li>日本の他に、アジアの他国・他地域の大学から新卒採用</li> </ul> </li> <li>面接官のトレーニング・テスト等の本社制度を導入</li> </ul>



# 海外企業での“ジョブ型”の運用 (2/4)：海外企業では、配置の主導権は社員にあり、他方で、特定のケースにおいては、本人合意を前提に会社主導での異動を実施している

		観点	海外企業における運用	海外における政府レベルでの取組	外資系企業における日本国内での運用
② 採用	d 入社後の職種転換有無	会社主導で配転する場合のリスク支援状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社主導の配転に向けてトレーニングを提供                             <ul style="list-style-type: none"> <li>工場の設備が2年後に置き換え予定となった際、会社主導で新設備に関するトレーニングを実施</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>本社制度を導入</li> </ul>
③ 異動・配置	e 空きポストの埋め方	公募制の下で人員配置を柔軟に行う方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社事情で社内外募集の優先順位や割合を決定                             <ul style="list-style-type: none"> <li>アメリカでは新しい考えの人を組織に入れるために、社内外の募集をバランスよく実施</li> <li>急成長を背景に社内リソースが不足している際は、社外募集を中心に行うことも</li> </ul> </li> <li>社内外募集の仕組み/システムを整備                             <ul style="list-style-type: none"> <li>社内システムに空きポストを掲載したり、社員自ら、志望を記載したりする形で運用</li> <li>応募が集まらないジョブは事業部の担当者と相談し、募集要件や職務レベルを変更</li> </ul> </li> <li>異動にはルールを設定                             <ul style="list-style-type: none"> <li>社員主導の異動が一般的</li> <li>社員主導を原則とする中、以下のケースでは会社主導（本人の合意が前提）で異動を実施                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒エリート及び幹部候補向けのローテーションプログラム等、社員育成を目的とした配置</li> <li>パフォーマンスや評価に基づく昇進・降格</li> <li>ビジネスユニット消失等、職務消失時には例外対応として新職務を提供</li> </ul> </li> <li>会社主導での異動の場合、事前に異動先や理由等を社員に説明</li> <li>人材育成や生産性向上目的のローテーションプログラムを設計し、対象者に事前説明</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>社内外の募集制度を導入</li> <li>応募が集まらない場合、                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①本社が定めた要件の変更、</li> <li>②社内社員への説明、</li> <li>③下位レベル層からのポテンシャル採用で対応                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>適切な人材がいいため、応募が集まらない場合あり</li> <li>採用できるまで、上司等周囲の人が空きポストのタスクをカバー</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
	f 配置の主導権				<ul style="list-style-type: none"> <li>本社の異動ルールを導入</li> <li>社員が社員主導の制度を理解できるまで長時間をかけて説明</li> <li>同じ職務に長期間勤務している社員のモチベーション向上に向けたプロモーション、研修、同職種での海外異動等を実施</li> </ul>



# 海外企業での"ジョブ型"の運用 (3/4) : 海外企業では、多様なキャリアを求める社員に対して、幅広い成長機会を提供することで、社員主導の能力開発を促している

	観点	海外企業における運用	海外における政府レベルでの取組	外資系企業における日本国内での運用
④ 人材育成	g 育成・成長の主体	<p>従業員の研究のサポート体制の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業の事情に応じて義務/任意のトレーニングを設定 <ul style="list-style-type: none"> <li>安全衛生・オンボーディング等、企業にとって重要なトレーニングは、強制的に実施</li> </ul> </li> <li>育成の目的に合わせて、多様な形でトレーニングを提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>工場作業員向けのOJT</li> <li>オンラインビデオやゲーミフィケーションを取り入れた研修</li> <li>経験値向上のためのローテーションプログラム</li> <li>社外の資格及び学歴の獲得の支援 等</li> </ul> </li> <li>社員のトレーニングへの参加意欲を向上させるために、体制・ルールを整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>社員のトレーニング参加状況や進捗のトラッキング</li> <li>メンター制度・1on1等の導入で、メンターや現場管理層が社員のキャリアや成長関連のニーズを聞き出し、トレーニングに関してアドバイス</li> <li>本社人事部は、現場社員のニーズを満たすためのトレーニングを設計・修正</li> <li>トレーニングへの参加状況を人事評価に反映</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府が企業の育成を支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>アメリカでは企業に税額控除とトレーニングを提供</li> <li>例：製薬企業向けに、政府組織から関連する法規制、FDA申請等に関するトレーニングを提供</li> </ul> </li> <li>政府が特定層の労働者を増やすためにトレーニングを支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>エントリーレベル職務への従事者にトレーニングを提供</li> <li>STEMの女性やマイノリティにトレーニングを提供した企業の税額を控除</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員主導の成長のため、本社の人材育成制度の導入 <ul style="list-style-type: none"> <li>オンボーディングトレーニング、メンター制度、人事評価等、本社制度を活用</li> </ul> </li> <li>社員主導の成長とトレーニング制度の説明に工夫を凝らす <ul style="list-style-type: none"> <li>昼休みにトレーニング制度の説明を実施、等</li> </ul> </li> </ul>
	h 後継者育成	<p>後継者育成計画の導入/運用状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本社人事は、後継者育成の方針・プロセスを策定</li> <li>各事業部は、HRBPとの協働で、後継者育成計画を作成</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>本社と同じ制度を導入し、海外と同様なプロセスで運用</li> </ul>



# 海外企業での“ジョブ型”の運用 (4/4)：海外企業では、職務価値を測った上で、各国・各職務の市場水準も踏まえながら、競争力のある報酬を設定している

		観点	海外企業における運用	海外における 政府レベルでの取組	外資系企業における日本国 内での運用
⑤ 等級・報酬・評価	i 等級	適切な等級の設定方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務価値と社員キャリアの観点で等級を設定               <ul style="list-style-type: none"> <li>職務価値に基づいて報酬を設定</li> <li>社員に等級に基づくキャリアパスを示し、モチベーションを向上</li> </ul> </li> <li>等級設定の主要要素には、職務の複雑性、サイズ、責任があり、必要な知識、ローカル/グローバルジョブ、権利等の項目を考慮</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>本社の等級制度を導入</li> <li>日本の法規制、マーケット事情によって、等級・報酬を調整               <ul style="list-style-type: none"> <li>時給制と月給制の対応等級を調整</li> <li>時給制は、市区町村の最低賃金によって日本法人が設定</li> </ul> </li> <li>本社に日本のマーケット事情を報告し、本社が報酬制度を調整               <ul style="list-style-type: none"> <li>日本の特定の職務の給与がグローバル基準より高いことを本社に報告し、本社が調整範囲を修正</li> </ul> </li> </ul>
	j 報酬・評価	報酬の不利益変更を伴う場合の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務価値に基づいて、社員のスキル・経験とパフォーマンス・報酬の幅を決定</li> <li>株、パフォーマンスボーナス等で報酬を調整               <ul style="list-style-type: none"> <li>ドイツでは、リーダー層のゴール達成と会社の生産性向上のため、リーダー層の報酬においては、一定の給与変動が標準的</li> <li>アメリカでは、経営層のパフォーマンスボーナスが給与の60%を占める</li> </ul> </li> <li>本社人事部は、等級と報酬の幅を決定。各地域・事業部は、事情によって、一定の範囲の中で、報酬を調整</li> <li>本社人事部も、労働市場の変化に合わせて、報酬の幅と現場の調整範囲を修正</li> </ul>		
⑥ 人事運用	k 人事運用の主体	事業部サイドの人事運用ケイパビリティ向上策	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社人事部は、人事運用制度を一元化・標準化せずに、各事業部の事情を考慮し、事業部が自ら生産性向上に集中できるようなプロセス、システム、ワークフロー等を設計               <ul style="list-style-type: none"> <li>事業部の事情の例：工場・倉庫の効率化プロジェクトが立ち上がった場合、その達成度合いと連動した評価項目が必要になる</li> </ul> </li> <li>本社は重要な人事戦略・方針とプロセスを策定。HRBPのサポートの下、各事業部は、部内の人事制度を作成・運用</li> <li>HRBPの導入で、事業部の人事運用をサポート</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>本社制度を導入</li> </ul>



## “ジョブ型”の類型

- “ジョブ型”を導入する事業上の目的に応じて、導入範囲を検討する必要がある
  - 導入範囲に応じて、全社一律導入型、専門職限定導入型、上位階層限定導入型の3類型が考え得る
  - 導入目的は主に、「事業変化に対応する外部人材獲得」、「内部人材の最適配置・活性化」、「タレントマネジメントのグローバル化」の3点
- 各企業の実態によってどの対象者から“ジョブ型”を導入することが適切かは異なる
- そのため、事業上の目的に加え、業界変化の速度やグローバル対応の有無などの事業特性も加味した上で、企業の状況に合わせたジョブ型の導入方法や範囲を選択することが望ましいのではないかと

	全社一律導入型	専門職限定導入型	上位階層限定導入型
	<div>“ジョブ型”</div>	<div>“ジョブ型” 専門職</div> <div>メンバーシップ型 総合職</div>	<div>上位階層 “ジョブ型”</div> <div>下位階層 メンバーシップ型</div>
概要	全社員一律で職務明確化	専門性の高い職種/部署のみ職務明確化	特定の階層以上(管理職以上等)のみ職務/役割を明確化
メリット	職務を起点とした全社的な人材マネジメントを実現	高度な専門性を持った人材を効果的に確保	年功・職能を重視してきた従来の人事制度の弊害を解消
事業上の 主な目的	タレントマネジメントの グローバル化	✓	—
	事業変化に対応する 外部人材獲得	✓	—
	内部人材の 最適配置・活性化	✓	✓



# (参考) 各企業の事業特性も加味しながら、"ジョブ型"の類型選択を行う必要

"ジョブ型"の類型選択に向けた事業特性の考え方

## 各企業の事業特性

## "ジョブ型"の類型選択にあたる影響

業界変化 静的or動的	<p>人材補充のスピード感に影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>動的な場合はポストの空きに応じて新規人材の早期採用が必要</li> <li>静的な場合は従来通りの採用スピードでよい</li> </ul>
グローバル対応 要or不要	<p>グローバル水準の"ジョブ型"導入の要否に影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル対応が必要な場合は、特に職務記述書の策定を通じた役割や責任、求められるスキル等の明確化が必要</li> </ul>
事業間連携の必要性 高or低	<p>職務遂行時に必要な事業の知見に影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業間連携の必要性が高い事業では複数の事業に関する知見を所有する必要があり、ジョブローテーションが必須</li> </ul>
専門性の高さ 高or低	<p>専門人材を確保できるような人事マネジメントの要否に影響</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>専門人材確保に向けては、職務限定 (場合によっては場所、時間も) や職務記述書明確化・職種別採用・職務価値に応じた報酬制度の整備が必要</li> </ul>

## 事業特性と類型の適合性

	全社 一律導入型	専門職 限定導入型	上位階層 限定導入型
業界変化	動的		静的
グローバル対応	要	不要	
事業間連携の必要性	低		高
専門性	高		低





## 現在日本で "ジョブ型" を導入している企業では、目的に応じて類型を選択している

		全社 一律導入型	専門職 限定導入型	上位階層 限定導入型
国内企業A	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルで一体的な人事制度や人事プラットフォームを構築するために“ジョブ型”雇用を導入</li> <li>全従業員を対象に2種類の職務記述書を、管理職を対象に職務等級制度を導入</li> <li>会社主導での異動を残しながら公募制を拡大していく方針</li> </ul>	 職務記述書の詳細化や異動ルールについて今後検討		
国内企業B	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルで一体的な人事制度を構築するために“ジョブ型”雇用を導入</li> <li>職務限定合意は締結していないが、各事業部主体で職務記述書を作成し全社員を対象に導入</li> <li>公募制の大規模運用や社員の自律的なキャリア形成サポートを実施済で今後も拡大予定</li> </ul>	 職務記述書の詳細化や異動ルールについて今後検討		
国内企業C	<ul style="list-style-type: none"> <li>能力と成果に応じた適切な評価を実施するために“ジョブ型”雇用を導入</li> <li>職務記述書の詳細化は運用が難しくなるため、職務サイズが類似する塊を群にし、等級定義書を策定</li> <li>人材の配置については経営の裁量権の中なので、会社主導で実施</li> </ul>	 職務記述書の詳細化や異動ルールについて今後検討		
国内企業D	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門人材の獲得に向けて、“ジョブ型”雇用を導入</li> <li>職務限定合意は締結していないが、職務記述書に職務内容や必須スキル・経験等を記載</li> <li>配転命令権の撤廃も既に一部で実施済で今後拡大予定</li> </ul>			
国内企業E	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門人材の獲得に向けて、“ジョブ型”雇用を導入</li> <li>役割等級制度の役割定義書に近い粒度感で職務記述書を作成</li> <li>配転命令権は戦略的に残しているが、本人の意思も重視</li> </ul>			
国内企業F	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の役割・ポストを明確化して適材適所の配置とするために“ジョブ型”雇用を導入</li> <li>職務限定合意は締結していないが、役割等級に応じた人材要件を明確化し人材配置</li> <li>各ポストごとの必要要件の明確化と定量的な評価の見える化により、社員の自主的な異動を促進</li> </ul>			
国内企業G	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の主体的なキャリア形成を支援するために“ジョブ型”雇用を導入</li> <li>業務習熟度が求められるため若手をローテーションで育成する必要があり、配転命令権を保持</li> <li>職務等級に合わせた報酬体系で、上司とのキャリア面談を挟みながら評価が行われる体制</li> </ul>			



# 活用方法を踏まえた職務記述書の作成プロセスの設計が重要

実務上の留意点: ⓘ 制度設計時に検討・留意すべき点 (1/3)

赤字: 特に重要な論点

導入内容	実施する内容	制度設計時 (目的と制度の適合)	
		論点	留意点・アドバイス
① 職務等の定義	業務・責任・役割等を職務記述書または役割定義書に記載	① 職務記述書の有効活用方法の検討	① 職務記述書の記載単位・項目・粒度の設定 <ul style="list-style-type: none"> <li>タスクではなくミッション・ゴールベースで記載 (特に上位役職)</li> <li>職務評価・採用・異動・人事評価等、職務記述書活用時に必要な情報を記載、時間/勤務地限定がある場合は併せて記載</li> <li>職務内容や責任等の類似度を鑑み職務記述書の作成単位を設定(ポスト単位で作成、職位や職務類似度により職務記述書を統一、等)</li> <li>職務記述書の作成方法(テンプレートを活用、上司が作成、当事者が作成等)を設定</li> </ul>
		② 職務記述書の作成・運用体制の整備	② 本社人事とHRBP (または事業部) の役割分担明確化 <ul style="list-style-type: none"> <li>人事部 (職務記述書テンプレート・作成マニュアル作成等) およびHRBP(または事業部) の (職務記述書作成指導等) の役割分担を明確化</li> </ul>
② 採用	ジョブ型対象者には職種別採用を検討 <ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブの必要に応じて通年採用</li> <li>新卒についても原則要件を満たす対象者のみを採用</li> </ul>	① 採用方法 (対象者・時期・プロセス) の変更	① 職務限定採用への移行対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>組織戦略に基づき職務記述書を作成し、通年採用に活用/新卒採用の必要性を判断</li> <li>職務限定採用時に提示すべき要件 (職務、異動時の要件(本人同意等)、報酬、勤務地限定有無等)を整備</li> </ul>
		② 採用プロセスの設計	② 役割分担・責任・権限の明確化 <ul style="list-style-type: none"> <li>職務記述書作成から採用確定、報酬決定に至るまで、人事部 (報酬ガイドラインの提示等) およびHRBP (または事業部) の (職務記述書作成・募集・面接・採用決定等)の役割分担・責任・決定権限等を整理の上明確化</li> </ul>





# 社員主導の異動・配置・育成への移行に伴う課題を想定し、ルールを設計

実務上の留意点: ⓘ 制度設計時に検討・留意すべき点 (2/3)

赤字: 特に重要な論点

導入内容	実施する内容	制度設計時 (目的と制度の適合)	
		論点	留意点・アドバイス
③ 異動・配置	<p>原則社員主導としつつ、一部会社主導を併用。 社内外からの公募により補充</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内外同一の職務記述書を公表する</li> </ul>	① 会社主導による異動・配置転換が必要となるケースの整理	<p>① 会社主導による異動・配置転換に関するルールの明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会社主導による異動・配置転換が必要となるケースやポストを明確化(サクセッションプランの遂行、職務消失時対応等)</li> <li>上記異動・配置転換に関する運用プロセスやルールを明確化(人事部または上司より異動理由と必要性を説明し本人同意を獲得、同意なしの異動は行わない、等)</li> </ul>
		② 社員希望による異動ルールの策定	<p>② 社内外公募プロセスの透明化と実効性担保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内公募に関する考え方(社内優先、等)を明確化した上で、人事部やHRBP(または事業部)が積極的にマッチングを促進</li> <li>応募がない場合や適合者がいない場合の対処方法を予め明確化(募集要件の緩和、より良い条件の提示、等)</li> <li>合格者のポストが空く玉突きの事態への対応方法の明確化</li> </ul>
④ 人材育成	<p>原則社員の自律性に委ね、会社は成長機会を提供・支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスキル・アップスキルを行えるコンテンツを提供</li> <li>ただし重要な研修等は会社主導で実施(新人研修、基礎研修、マネージャー研修は参加必須として会社にて実施)</li> </ul>	① 会社による育成支援の考え方の整理	<p>① 会社による機会提供の考え方と範囲の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会社が準備・提供する多様な教育機会から社員が主体的に選択するよう促すことが重要</li> <li>社員の成長を完全に社員の自律性に任せるのはリスクが高いため、会社が育成環境の整備に注力 <ul style="list-style-type: none"> <li>社内ユニバーシティ等、社員間で学び合う仕組みを支援</li> </ul> </li> </ul>
		② 人材育成環境の整備	<p>② 必要となる人材育成体系・システム等の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の自己成長に必要な不可欠な仕掛け(社内公募制度、スキルギャップを可視化するシステム等)を明確化し、環境を整備</li> </ul>
		③ 後継者計画の導入	<p>③ 役割分担および人事権の所在の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>後継者計画に関する人事部・HRBP(導入する場合)・各部門の役割分担および人事権の所在を明確化</li> <li>部門横断的な経験が求められるポストの後継者計画については、人事部が人事権を掌握することにより、各部門による優秀候補者の囲い込みを回避</li> </ul>



# ポスト管理等、職務を軸とする人事への移行を踏まえたルールを事前に設計

実務上の留意点: ⓘ 制度設計時に検討・留意すべき点 (3/3)

赤字: 特に重要な論点

導入内容	実施する内容	制度設計時 (目的と制度の適合)	
		論点	留意点・アドバイス
⑤ 等級・報酬・評価	職務等級制度を採用 <ul style="list-style-type: none"> <li>全社員に採用</li> </ul>	① 職務等級制度の導入	① 等級ごとの職務価値の明確な定義づけ <ul style="list-style-type: none"> <li>各ポストの職務内容に基づいて、職務価値を算出し、等級区分を設計する</li> </ul>
		② 職務給/役割給の導入	② 競争力のある報酬水準の設定 <ul style="list-style-type: none"> <li>職務毎の市場水準を踏まえた競争力のある報酬設定が肝要</li> <li>メンバーシップ型を併存させる場合に、メンバーシップ型の社員から待遇差への不満が出る場合は、将来的な全社一律型への移行も視野に入れて設計</li> </ul>
		③ ポストマネジメント方針の整理	③ ポストマネジメントルールの策定 <ul style="list-style-type: none"> <li>各部門による恣意的な運用によるポスト急増を回避するため、ポストの新設・廃止、およびポストへの任用のルールや基準を明確化</li> </ul>
⑥ 人事運用	本社人事が方針確定、HRBPが現場の人事運用を担当	① 新制度導入に向けた組織体制整備	① 人事部とHRBPの適切な役割・責任・権限の策定 <ul style="list-style-type: none"> <li>HRBPを創設し、人事部 (部門横断、全体の業務を担当等) とHRBP (または事業部) (採用・育成・評価等の事業運営との関連性の強い業務を担当等) の役割分担を明確化</li> </ul>



# 新制度の導入に向けた、社員との合意形成が重要

実務上の留意点: ② 制度導入時に検討・留意すべき点 (1/2)

赤字: 特に重要な論点

導入内容	実施する内容	制度設計時 (目的と制度の適合)	
		論点	留意点・アドバイス
① 職務等の定義	業務・責任・役割等を職務記述書または役割定義書に記載	① 職務記述書の品質の担保	① 目線合わせによる精度向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>人事部およびHRBP (または事業部) が役割分担の上チェックを行い、職務記述書精度向上 (部門内の職務記述書をHRBP (または事業部) がチェックの上人事部が最終確認等)</li> </ul>
② 採用	ジョブ型対象者は職種別採用 その他は職種別採用	① 採用力の担保	① 求職者の母集団増と競争力ある条件提示 <ul style="list-style-type: none"> <li>既存社員からの推薦、オウンドメディアの構築、人材会社活用等</li> <li>求職者の過去の経験や前職等に応じた、多様な雇用形態 (有期雇用を含む) や賃金 (サインオンボーナス含む) を提示</li> </ul>
③ 異動・配置	原則社員主導としつつ、一部会社主導を併用。社内外からの公募により補充 <ul style="list-style-type: none"> <li>社内外同一の職務記述書を公表</li> </ul>	① 人事権の乱用防止に向けた社員教育	① 異動・配置の主導権の所在および行使方法の明確化 <ul style="list-style-type: none"> <li>職務限定社員の異動時の本人合意の必要性やリスク、社内のサポートシステム等について、人事部より社員に説明</li> <li>社内公募の実施タイミングや応募方法、応募のメリット・デメリット等について、人事部より社員に説明</li> </ul>
④ 人材育成	原則社員の自律性に委ね、会社は成長機会を提供・支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>リススキル・アップスキルを行えるコンテンツを提供</li> <li>ただし重要な研修等は会社主導で実施</li> </ul>	① 自己成長マインドの浸透  ② 後継者計画策定に向けた関係者巻き込み	① 自己成長のメリット提示 <ul style="list-style-type: none"> <li>自ら専門性を高めることで、活躍できる機会が増え、自律的なキャリア形成が可能になることを人事部より社員に説明</li> <li>職務記述書における各ポストに求められる経験・スキルの透明化やキャリア志向に関する社員との定期的な対話機会の設定等により、自己成長意欲の醸成を促進</li> </ul> ② 後継者計画の重要性の訴求 <ul style="list-style-type: none"> <li>人事部より各部門に対し、計画的な後継者育成の必要性や重要性を説明し、運用における協力体制を整備</li> </ul>



# 新制度の導入に向けた、社員との合意形成が重要

実務上の留意点: ② 制度導入時に検討・留意すべき点 (2/2)

赤字: 特に重要な論点

導入内容	実施する内容	制度設計時 (目的と制度の適合)	
		論点	留意点・アドバイス
⑤ 等級・報酬	職務等級制度を採用 ・ 全社員に採用	① 等級・報酬に関する社員理解の醸成	① 社員への丁寧な説明 ・ ジョブ型導入により目指すものや職務等級制度や職務給の考え方、決定方法、制度移行時の措置等を人事部より社員に丁寧に説明し理解を得る
		② 評価を含む運用ルール理解促進	② 関係者への運用ルールの丁寧な説明 ・ ジョブ型の運用に関するルールやポストマネジメントに関するルールを丁寧に説明し、公正な運用を促進 ・ 特に評価については、職務記述書に基づいて成果と行動の両面から評価を行い、評価基準を明確化・透明化し公平性を担保
⑥ 人事運用	本社人事が方針確定、HRBPが現場の人事運用を担当	① 人事運用の社員理解の醸成	① 運用体制・方法の説明 ・ 採用・異動・配置・評価・報酬決定等に関する運用主体や人事権の所在につき、人事部およびHRBPより社員に説明
		② 人事運用に向けた部門間連携の強化	② 役割分担・連携体制構築 ・ 人事運用に向け、人事部・HRBP (または事業部)・各管理職が組織体制や役割分担を認識の上連携



# 設計した“ジョブ型”の形骸化を避ける工夫が必要

実務上の留意点: ③ 制度運用時に検討・留意すべき点 (1/2)

赤字: 特に重要な論点

導入内容	実施する内容	制度設計時 (目的と制度の適合)	
		論点	留意点・アドバイス
① 職務等の定義	業務・責任・役割等を職務記述書または役割定義書に記載	① 職務記述書の経年劣化・形骸化の回避	① 職務記述書のメンテナンスルールの明確化 <ul style="list-style-type: none"> <li>組織変更が生じた場合や各年度初め等、職務内容等が変更となる時期に職務記述書を見直し・変更するルールを設けることで職務記述書の陳腐化を回避</li> <li>新規作成や変更が必要となる職務記述書を人事部がリストアップし、各HRBP (または事業部) へメンテナンスを促す</li> </ul>
② 採用	ジョブ型対象者は職種別採用 その他は職種別採用	① 採用プロセスの妥当性の検証	① HRBP (または事業部) 主導の採用状況のチェックおよび見直し <ul style="list-style-type: none"> <li>職務記述書に基づいた採用が適切に実施できているかどうかを人事部およびHRBPで検証の上適宜見直し</li> </ul>
③ 異動・配置	原則社員主導としつつ、一部会社主導を併用。社内外からの公募により補充 <ul style="list-style-type: none"> <li>社内外同一の職務記述書を公表する</li> </ul>	① ルールの形骸化の回避	① ルール遵守状況の確認 <ul style="list-style-type: none"> <li>本人同意の獲得等のルールが遵守されているかどうかを確認し、違反時の対応策を検討・指導</li> </ul>
④ 人材育成	原則社員の自律性に委ね、会社は成長機会を提供・支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>リススキル・アップスキルを行えるコンテンツを提供</li> <li>ただし重要な研修等は会社主導で実施</li> </ul>	① 自己成長の進捗の把握 ② 後継者計画の進捗状況確認	① 人事部による社員の自己成長意識のチェック・メンテナンス <ul style="list-style-type: none"> <li>社内コンテンツの利用状況や満足度、社員の成長成果を人事にて確認し、自己成長に向けた対応策を検討・実施</li> </ul> ② 後継者計画の進捗状況の確認 <ul style="list-style-type: none"> <li>後継者計画の進捗状況を確認し、遅れが生じている場合の対応策を検討・実施</li> </ul>



# 設計した“ジョブ型”の形骸化を避ける工夫が必要

実務上の留意点: ③ 制度運用時に検討・留意すべき点 (2/2)

赤字: 特に重要な論点

導入内容	実施する内容	制度設計時 (目的と制度の適合)	
		論点	留意点・アドバイス
⑤ 等級・報酬・評価	職務等級制度を採用 ・ 全社員に採用	① 制度運用状況の確認および修正	① 人事部およびHRBP (または事業部) により制度運用実態を確認し、問題点を明確化の上修正 ・ 特に職務等級の妥当性やポストマネジメントの運用徹底度、人事評価について確認の上、問題が生じている場合の対応策を検討・実施 ・ 「タレントマネジメントのグローバル化」をねらいとする場合には、制度に関する、海外人材のエンゲージメント状況を確認する、「事業変化に対応する外部人材獲得」を企図する場合には、各事業部での要員計画に対する採用の進捗を踏まえた対応策を検討 等
		① HRBP人材の確保	① HRBP人材の内部育成と外部採用 ・ 人事部の社員へビジネス理解の深化のプログラムを提供し、HRBP人材として育成 ・ ビジネスを理解している必要があるため、事業部の社員を一定期間人事部へ異動させることで、HRBP人材を育成 ・ 不足している人事ケイパビリティは外部採用にて充足
⑥ 人事運用	本社人事が方針確定、HRBPが現場の人事運用を担当		

# Agenda

1. 国内動向の整理
2. 海外動向の整理
3. 国内外の動向を踏まえた類型化  
及び実務上の留意点の整理
4. 法務上の留意点の整理





# 対等な立場でWin-Winの関係を構築するために、制度の主導権を明確に定め、一方的・合理性のない不利益が発生することを仕組みによって回避する

## 法務上の留意点

### "ジョブ型"成立の前提となる考え方

"ジョブ型"を通じて、会社と社員が対等な立場となりWin-Win関係を構築することが重要

- 会社: 適所適材の人材配置
- 社員: 自律的なキャリア形成

そのため、制度を動かしていく上での社員と企業の主導権を明確に定め、コンフリクトに対して事前に備えることが必要

- 社員/企業のどちらかが一方的な不利益を被る事態を避け、制度としての健全性を適法性をもって担保する



### 法務上の留意点の考え方

**設計** 配置の社員主導の度合い/考え方に合わせた配転命令権の放棄/留保の意思決定

**導入** 就業規則の合理性/従業員の任意性を担保した適正な手続きの整備

**運用** 人事権/解雇権の濫用に留意し、社員にとっての不当な不利益を回避するとともに、実質的に制度を運用する企業も保護





## 関連する裁判例

コナミデジタルエンタテインメント事件 東京高判平23.12.27（労判1042号15頁）

L産業（職務等級降級）事件 東京地判平27.10.30（労判1132号20頁）

C h u b b 損害保険事件 東京地判平29.5.31（労判1166号42頁）

ファイザー事件 東京高判平28.11.16（労経速2298号22頁）

ビジネクスト事件 東京地判令2.2.26（労経速2421号31頁）

日立製作所（降格）事件 東京地判令3.12.21（労経速2477号3頁）

プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク（本訴）事件 神戸地判平16.8.31（労判880号52頁）

ノイズ研究所事件（第一審）横浜地裁川崎支部判平16.2.26（労判875号65頁）

ノイズ研究所事件（控訴審）東京高判平18.6.22（労判920号5頁）

東京商工会議所（給与規程変更）事件 東京地判平29.5.8（労判1187号70頁）

野村不動産アーバンネット事件 東京地判令2.2.27（労判1238号74頁）

東神金商事件 大阪地判令2.10.29（労判1245号41頁）

ビジネクスト事件 東京地判令2.2.26（労経速2421号31頁）

木の花ホームほか1社事件 宇都宮地判令2.2.19（労判1225号57頁）

O・S・I事件 東京地判令2.2.4（労判1233号92頁）

フーズシステムほか事件 東京地判平30.7.5（労判1200号48頁）



## 関連する裁判例

C h u b b 損害保険事件 東京地判平29.5.31（労判1166号42頁）

ユニデンホールディングス事件 東京地判平28.7.20（労判1156号82頁）

事案A 東京地判令4. 2.22（判例秘書L07730556）

日本オラクル事件 東京地判・令3. 11.12（労経速2478号18頁）

日本コーキ事件 東京地判令3.10.20（労働判例ジャーナル120号34頁）

ヤマダコーポレーション事件 東京地判令元.9.18（労働基準広報2034号22頁）

ナカムラ・マネージメントオフィス事件 大阪地判令元6.18（労働判例ジャーナル92号30頁）

ゴールドマン・サックス・ジャパン・ホールディングス事件 東京地判平31.2.25（労判1212号69頁）

社会福祉法人どろんこ会事件 東京地判平31.1.11（労判1204号62頁）

ラフマ・ミレー事件 東京地判平30. 6.20（労働判例ジャーナル81号1頁）

キングスオート事件 東京地判平27.10.9（労経速270号17頁）

にいよんろく設計事件 東京地判平27.1.28（労経速2241号19頁）

ファミデック事件 東京地判平25. 7.23（労判1493号5頁）

ライトスタッフ事件 東京地判平24. 8.23（労判1061号28頁）

ニュース証券事件 東京地判平21.1.30（労判980号15頁）

事案A 東京地判平15.10.27（判例秘書L05834392）



## 関連する裁判例

オープンタイドジャパン事件 東京地判平14.8.9（労判836号94頁）

欧州共同体委員会事件 東京高判昭58.12.14（判タ515号137頁）原審東京地判昭57.5.31

西日本鉄道（B自動車営業所）事件

学校法人国際医療福祉大学（仮処分）事件 宇都宮地決令2.12.10（労判1240号23頁）

学校法人日通学園（大学准教授）事件 千葉地判令2.3.25（労判1243号101頁）

金井学園福井工大事件 福井地判昭和62年3月27日（労判1166号42頁）

日本テレビ放送網事件 東京地決昭51.7.23（労判257号23頁）

ザ・チェース・マンハッタン銀行事件 東京地判平4.3.27（労判609号63頁）

全日本海員組合事件 東京地判平11.3.26（労経速1723号3頁）

角川文化振興財団事件 東京地決平11.11.29（労判780号67頁）

東光パッケージ事件 大阪地決平17.5.12（労経速1948号25頁）

大隈事件 東京地判平23.2.7（労経速2106号19頁）

フェイス事件 東京地判平23.8.17（労経速2123号27頁）

学校法人村上学園事件 大阪地判平24.11.9（労働判例ジャーナル12号8頁）

東洋酸素事件 東京高判昭54.10.29（労判330号71頁）

佐伯学園事件 福岡高判昭56.11.26（労民集326号825頁）



## 関連する裁判例

ナショナル・ウェストミンスター銀行（第三次仮処分）事件 東京地決平12.1.21（労判782号23頁）

クレディ・スイス証券事件 東京地判令4.4.12（労経速2492号3頁）

バークレイズ証券事件 東京地判令3.12.13（労経速2478号3頁）

帝国興信所事件 神戸地判昭55.3.27（労判349号37頁）

フォード自動車事件 東京高判昭59.3.30（労判437号41頁）

持田製薬事件 東京高決昭63.2.22（労判517号63頁）

横浜米海軍基地事件 横浜地判平3.8.1（労判597号68頁）

禁野産業事件 大阪地判平11.3.26（労経速1708号14頁）

北海道龍谷学園事件（旧：小樽双葉女子学園事件）札幌高判平11.7.9（労判764号17頁）

全日本空輸（退職強要）事件 大阪高判平13.3.14（労判809号61頁）

中川工業事件 大阪地決平14.4.10（労経速1809号18頁）

横浜市学校保健会事件（歯科衛生士解雇）事件 東京高判平17.1.19（労判890号58頁）

ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド・ピーエルシー事件 東京地判平24.2.28（労働判例ジャーナル3号8頁）

ブルームバーグ・エル・ピー 事件 東京高判平25.4.24（労判1074号75頁）

欧州連合事件 東京地判令4.2.2（労経速2485号23頁）



## 関連する裁判例

ドイツ証券事件 東京地判平28.6.1

パタゴニア・インターナショナル・インク事件 東京地判令2.6.10（労経速2440号17頁）

東京エムケイ事件 東京地判平20.9.30（労判975号12頁）

アレクシオンファーマ事件 東京地判令4.2.24（判例秘書L07730329）

安藤運輸事件 名古屋高判令3.1.20（労判1240号5頁）原審：名古屋地判令元11.12（労判1240号12頁）

ELCジャパン事件 東京地判令2.12.18（労判1249号71頁）

事案C 東京地判平28.11.29（判例秘書L07132605）

ホンダ開発事件 さいたま地判平28.10. 27（労判1170号63頁）

鈴鹿医療科学大学事件 津地判平25.6.28(労働法律旬報1821号77頁)

エルメスジャポン事件 東京地判平22.2. 28（労経速2027号21頁）

プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク（本訴）事件 神戸地判平16.8.31（労判880号52頁）

# ボストン コンサルティング グループ (BCG) の基本方針

以下の事項は、世界中のクライアントとの契約の際にBCGが適用させて頂いている基本方針であり、貴社との契約においてもこの方針を適用させて頂きたいと存じます。

## 機密情報の保護

BCGが貴社に対してコンサルティング業務を提供する過程において、貴社とBCG両社は、必然的にそれぞれの非公開の機密情報をシェアすることになります。両社は、常にその情報の機密を厳守し、その情報の開示先を、両社のそれぞれの従業員及び作業受託者のうち、貴社に対するBCGのコンサルティング業務のためにその情報を知る必要があり、かつ契約書によって機密保持を義務づけられる者に限定するものとします。この機密保持義務の対象には、BCGが貴社とシェアするBCGのサービス価格設定や各コンサルタントの単価に関する全ての情報も含まれます。

上記の機密保持義務は、(1) 受領当事者が従前から保持していた情報、(2) 正当な権限を有する第三者から入手した情報、(3) 独立して開発した情報、(4) 開示後に公知となった情報、(5) 法律、規則、文書提出命令又はこれに類する命令により開示が要請された情報には、適用されません。ただし、(5) の場合には、受領当事者は、法的に許容される範囲で、開示当事者に対し当該要請がなされたことを通知し、そのような開示を回避し、又は、その開示の範囲を最小限とすることに協力するものとします。

貴社は、BCGの事前の書面による承諾なしに、BCGと協働していることを公にしないものとします。

## 同業他社に対する安全態勢

BCGは、同一業界の多くの企業にコンサルティング業務を提供することにより、その業界の知識を深め、クライアントに関わる戦略的問題を解決する能力を高めることが可能となります。そこで、BCGは、クライアントの専有情報の機密を保護するというクライアントへの確約を損なうことなく、同一業界の複数のクライアントに対しコンサルティング業務を提供することを可能にする、内部の安全態勢をとっております。そのため、BCGは一般的に1つの業界で1社と独占契約を結ぶという方針はとっておりません。

同一業界の複数のクライアントに対してコンサルティング業務を提供する場合、BCGは細心の注意を払います。特に、貴社へのコンサルティング業務に携わったコンサルタントは、当該業務終了後少なくとも1年間は、貴社と競合する同業他社から依頼された類似のプロジェクトに関与させません。ただし、ある業界や特定の事業分野又はBCGの専有ツールの使用に特化しているシニア・プロフェッショナルにつきましては、上記の例外とさせて頂きます。しかし、言うまでもなく、そのようなコンサルタントも、BCGの他の全従業員と同様、常に、貴社の専有情報とBCGから貴社への助言内容の機密を厳守致します。

## 成果物に対する権利

BCGが貴社に提出する成果物（以下「成果物」といいます。）の最終版の所有権は、貴社からBCGに対する報酬等の支払が完了した時に、貴社に移転します。

ただし、BCGは、成果物に関する知的財産に対する全ての権利を留保します。当該知的財産には、事業原則に関する知識、並びに、貴社若しくは他のクライアントへのコンサルティング業務の遂行若しくは調査の過程、又はBCG独自の調査の過程で、BCGの従業員が開発した分析上の概念、手法、方法、モデル、工程、発明、アイデア及びフォーマットが含まれます。知的財産に対する全ての権利を留保することにより、BCGは、全てのクライアントのために専門知識を活用することが可能となります。

知的財産に対する権利を貴社に譲渡することはできませんが、貴社は、BCGが貴社に提供するアイデアや助言を実現して頂くために必要な範囲で、BCGの知的財産を貴社内において使用することができます。

なお、貴社に対するコンサルティング業務の過程において、BCGが方法論、問題解決アプローチ、フレームワーク等を開発することがあり得ますが、BCGがこれらを開発することや、貴社の専有情報が含まれない状態でBCGがこれらを第三者に開示することは妨げられないものとします。

## 成果物等の開示

貴社は、BCGの事前の書面による承諾なく、成果物並びにその他のBCGの資料等及び作業結果（以下これらを併せて「成果物等」といいます。）を第三者に開示しないものとします。また、貴社は、成果物等に基づき貴社が作成した如何なる資料等（以下「二次的資料等」といいます。）も、BCGの事前の書面による承諾なしに、BCGの名称を付して又はBCGの名称に言及して、第三者に開示しないものとします。

貴社が成果物等又は二次的資料等を第三者に開示することにBCGが合意した場合であっても、そのような成果物等又は二次的資料等の第三者への開示又は第三者によるこれらの利用若しくは依拠の結果として又はこれらに関連して貴社又は第三者が被ったいかなる損害についても、BCGは一切責任を負わないものとします。貴社は、BCGがいかなる請求や訴訟の当事者又は証人となることも含め、上記の開示、利用、依拠によってBCGに生じた又はこれらに関連してBCGに生じたいかなる現実の又は切迫したクレーム、損失、費用についてもBCGを補償することに合意するものとします。また、BCGは、成果物等又は二次的資料等の開示を受ける第三者に対し、事前にBCGの標準書式のノン・リライアンス・レター（免責書面）に署名することを求めるものとします。BCGは、貴社から要求があった場合には、上記標準書式を貴社に提供致します。

貴社は、法律で要求される場合を除き、目論見書、委任勧誘状、募集要項若しくは同様の文書又は一般配布用に作成した資料において、BCGに言及することは控えるものとします。

## 補償及び責任の上限

BCGは、時として、クライアントと第三者（政府機関等を含みます。）との間の法的紛争において、書類の提出、証人としての証言又はその他の行為を求められることがあります。そのような場合、貴社は、それによってBCGに生じた費用（弁護士費用を含みます。）や損失等を合理的範囲で補償するものとします。

本契約の履行又は不履行に基づく損害に関して、一方当事者が他方当事者に負う責任は、その責任の発生する根拠にかかわらず、直接損害の範囲に限定されます。また、損害賠償額は、当該責任の原因となったBCGのサービスに対して貴社が支払う報酬の総額を超えないものとします。

## 貴社のためのBCGチーム

BCGは貴社に対するコンサルティング業務の遂行に適切と判断されるコンサルタントに貴社のプロジェクトを担当させます。一方、貴社の担当スタッフもBCGのチームと緊密に連携して、BCGの効率的な業務遂行の促進に取り組んで頂けることを期待します。また、貴社は、BCGが必要とするデータ、指示及び前提条件をBCGに提供するものとします。BCGは、コンサルティング業務の遂行に当たり、それらのデータ、指示及び前提条件に依拠します。それらのデータ、指示又は前提条件の信頼性及び正確性を確保することは貴社の責任となります。

BCGは多様性が卓越した結果に繋がると確信します。BCGは世界各国のスタッフの中からその性別、人種、宗教にかかわらず、最適なコンサルタントを選任することをポリシーとします。このポリシーに抵触するようなコンサルタント選任に関する制限は承認致しかねます。

BCGは、市場取引に関するフェアネス・オピニオン若しくはヴァリュエーション、又は法律、会計、税務に関する助言は提供致しません。これらの分野においては、貴社において独自に専門家と契約して頂くものとします。

貴社のご指示により、BCGが他の専門家と共同作業する場合、全当事者が業務に関するそれぞれの責任の所在を明確に認識できるよう、前もって詳細に話し合いをさせて頂きます。また、BCGは、他の共同作業者が行った業務について責任を負わないものとします。

BCGは貴社へのコンサルティング業務の品質のさらなる向上のため、貴社との継続的かつオープンな対話が重要と考えております。BCGのコンサルティングの品質、改善要望、満足度等について、いつでもご意見をお寄せ下さい。また、BCGとしても業務終了後にご意見をお伺いする場合があります。さらに、業務終了後、6ヶ月ないし9ヶ月後において、BCGの助言の実施状況のレビューをお願いすることもあります。

BCGでは過去1年以内にBCGと仕事をしたクライアントから、そのクライアントに相談なしにスタッフをリクルートすることはしておりません。貴社も同様の行為を控えるものとします。なお、新聞、業界紙、その他の一般のメディアによる求人広告に応じた場合は、この制限の対象には含まれません。

以上の弊社の基本方針に関してご質問がある場合、BCGの貴社担当パートナーが対応させて頂きます。貴社とお仕事ができることを楽しみにしております。





[bcg.com](https://bcg.com)

## 二次利用未承諾リスト

報告書の題名 令和4年度大企業等人材新規事業創造促進事業  
(雇用・人材管理形態に関する調査事業)調査報告書

委託事業名 令和 4 年度 大企業等人材新規事業創造促進 事業 雇用・人材管理形態に関する調査事業

受注事業者名 ポストン・コンサルティング・グループ

[illegible]