

企業行動研究部会（#353）議事録

日時：2026年2月18日（水）18：00～20：00

場所：リモート会議

参加者：（15名）

●事務局連絡

- 2026年の研究発表大会は、7月17日（金）と18日（土）の2日間一橋大学で開催。
17日（金）は「経営倫理学と経営実践の融合」をテーマとした統一論題シンポジウム、
18日（土）は研究発表。

●研究発表

発表者：栗栖 徳雄 部会員

テーマ：「『ジョブ型人事指針』の5社（富士通、日立、ソニー、KDDI、三菱UFJ）とキヤノンを中心に」

○要旨

日本企業におけるジョブ型人事制度導入の背景と実態について、マクロ環境（メガトレンド）と企業別分析の両面から考察が行われた。まず、環境認識として、従来のVUCAに加え、BANI、TUNA、RUPTといった複雑・不確実・非線形・不可解な時代への移行が指摘された。加えてSNSの急速な普及により、社会・市場の変化はより複雑かつ相互連関的になっている。このような環境下では、従来型の中長期数値計画中心の経営には限界があり、組織の意思決定構造そのものの変革が求められる。

政府も「人材版伊藤レポート2.0」（2022年）、「新しい資本主義2024年改訂版」、そして「ジョブ型人事指針」（2024年）を通じ、リスクリング・ジョブ型導入・成長分野への労働移動を三位一体で推進している。特に指針では、企業文化に応じた導入の重要性が強調されている。

本報告では、富士通、日立、ソニー、KDDI、三菱UFJフィナンシャル・グループ、キヤノンの6社を比較対象とし、導入の動機と組織特性の違いを分析した。日立は経営危機からの再建過程で全社的構造改革の一環として導入、富士通はエンジニア流出への危機感を背景に処遇と職務の明確化を推進した。ソニーは専門職中心の企業文化の中で自然進化的に浸透、KDDIは社内大学を軸にリスクリングを制度中核に据えた。三菱UFJフィナンシャル・グループは規制業種として漸進的改革を採用し、キヤノンは2000年代初頭に職務6,800分類を行い全社員へ展開した先行事例である。

これらの比較から、同じ大企業でも導入経路は大きく異なり、各社の「組織OS」の差異が明確となった。報告者は、組織OSを①権限委譲の深さ②評価制度の透明性③人材流動性④DX人材比率の4指標で診断すべきと提案した。最終的に、ジョブ型導入の成否は制度設計そのものよりも「企業文化の変容」にかかっており、透明性・自律性・専門性を重んじる文化への転換が不可欠であると結論づけられた。

○意見・質疑応答

文化的課題と北米との比較

北米企業では、明確なJob Descriptionに基づく職務遂行が基本であり、年齢による上下関係は比較的希薄である。昇給は原則として成果評価に基づきベースアップは限定的。社内公募制度が活発で、転職はキャリア形成の一環として肯定的に捉えられている。一方、日本企業では、同調性や年功的秩序、稟議制度を通じた合意形成文化が強い。制度そのものの導入よりも、評価の透明性、意思決定の迅速化、専門性の尊重といった「文化の分解的変革」が不可欠である。

ジョブ型は日本企業に本当に適合するのか？

制度の移植ではなく、日本文化に適応した形での導入が必要。日本の文化・組織特性に適応させた形での導入が現実的である。ジョブ型の本質は、専門性と成果に基づく評価の明確化であり、終身雇用との二者択一ではない。一括採用は、大学教育が変わらない限り即時廃止は困難。専門性重視型教育が進めば自然に変化する。年功序列は、職務基準の明確化に伴い徐々に相対化されるとの見通し。

50代以上の社員への影響

ジョブ型導入により年齢よりも職務・専門性が基準となるため、若年層の下で働く状況も生じ得ると指摘。そのため、50代以上の社員にはリスクリングを通じた専門性の再構築が不可欠であり、心理的転換も求められる。

DXとの関係

DXは事業モデル変革を促すが、それを実行するためには専門性に基づく役割定義と迅速な意思決定が必要である。従来型の曖昧な職務定義ではDXは進みにくい。DX人材比率を組織OSの重要指標と位置付け、権限委譲・評価透明性・人材流動性とあわせて統合的に評価すべきである。

ジョブ型導入の本質

ジョブ型導入の本質は制度ではなく、競争力強化の手段である。最終的には組織OSの再設計が問われる。

(以上)