

## 企業行動研究部会（#352）議事録

日 時：2026年 1月 14日（水）18：00～20：00

場 所：リモート会議

参加者：（12名）

### ●事務局連絡

- JABES理事会で、研究補助金の支給要件とし、以下の2つの条件を満たすことで年50,000円の補助金を支給する。
  - ① 1年度に5人以上の学会員が参加する研究部会を4回以上開催する。
  - ②開催した研究部会の議事録全てを学会のHPに掲載する。上記①②に該当しない研究部会では、理事会での承認を前提に個別対応とする。
- 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）は研究発表を予定し、会場は一橋記念講堂に決定した。
- その他、今後の事業計画、中間決算報告、CSRインターゼミの報告等が行われた。

### ●研究発表

発表者：齊藤 剛 部会員

テーマ：「ジョブ型人材マネジメントとその進化の潮流—事例研究—」

### ○要 旨

多くの日本企業は人材不足に直面している。現在、特に優秀な学生が日本企業への就職を希望せず外資企業に注目する傾向も見える。当部会員による「日本企業の体質と人的資源の多様性」での説明（2025年8月実施）を踏まえ、最近の国際企業の事例を参考に、ジョブ型雇用とその進化の潮流について議論した。国際企業の「ロール型」、「ジョブ型」人事モデルの事例が紹介され、日本企業の人事制度について比較しながら考察した。

最近の国際企業の事例として、PwC Japan グループの人事制度とその進化について説明する。同社の組織は、各国にパートナーシップを設けてグローバルなルールを統一化して展開している。五つの能力（リーダーシップ、リレーションシップ構築力、ビジネス洞察力、グローバル対応力、テクニカルケーパビリティ）を定義したPwCプロフェッショナルという概念を設けている。昨今の激しい経営環境により従来の経営戦略や人事制度にズレが生じはじめたことを背景に、従来のジョブ型から、行動特性とポテンシャルを重視するハイブリッド型モデルへの移行を進めている。四半期ごとの人事評価会議やコーチング研修を重視している。日本企業の人事制度について、グローバル競争環境下での適応の必要性、それぞれの会社の戦略的方向性に合ったモデルが必要であると考える。

## ○意見・質疑応答

### 国際企業事例の組織構造と人材開発

一般的な日本企業の組織構造と異なる。PwCでのマネージドサービスの例を挙げると、異なる専門分野の思考パターンを統合することで新しいソリューションを開発している。中途採用者を効果的に活用するためには、能力評価とパーパス理解、ネットワーク活用、価値観の共有が重要。個人のポテンシャルを理解するためのコーチングの具体的な実践方法については議論が継続中である。

### 日本の職業スキル課題

一般の若い人や将来の労働者が直面する問題についても考慮すべきだ。AIの普及で職が代替される可能性がある。日本の大学制度が特定の技能を育成しない課題、人材のスキルアップ課題がある。転職・中途採用が一般化する昨今、日本の労働市場の仕組みづくりを議論する必要がある。労働市場の共通化と職業訓練の改善を通じて職型採用環境を構築しているイギリスやベルギーのモデルが参考になる。

### 日本転職市場の課題

ジョブディスクリプションと給与体系の構築が必要。日本企業が海外展開した際、特に中国市場での激しい転職市場における人事管理の難しさがある。例えば、製造業企業とソリューション提供型企业では人事モデルが異なる。

### 優秀人材の育成・活用の議論

優秀な人材をどう活用し、会社の将来の幹部を育成するかが重要。若い人材が転職する傾向が高いが、中途採用者をどう育成するかという点で日本企業の人事制度に課題がある。PwCでは四半期ごとに人事評価会議を行い、コーチングフィードバックを提供している。グローバル共通のマトリックスに基づき、会社全体と部署単位での利益計画に基づいている。評価は昇進やボーナスにも大きな影響を与えるため公正性を非常に重視している。一方、部署を跨いだ仕事の成果が十分に評価されていない、管理職の主観が評価プロセスに影響しているといった課題はまだ存在する。人事異動について、強制ではなく従業員の意志を尊重するオープンエントリー制度を採用している。

### 日本企業の人事部機能議論

日本企業は、年功序列制と人事部の裁量権が強く結びついている懸念がある。一方、PwCの場合、人事部は事業本部の幹部パートナーから指示を受けてバックオフィスとして機能している。グローバル人事制度も各国本部が自国のニーズに応じて運用している。人事部が必ずしも戦略的な決定の中心にかかわっていない点は、一般的な日本企業と異なる。

### 日本企業でのメンバーシップ型とジョブ型の検討

企業規模や事業範囲に応じて最適な制度を選択する必要がある。グローバル企業における人事制度の統一性と、若手従業員のモチベーション向上のための能力開発アプローチが必要。次回2026年2月18日の当部会報告者は、日本企業のジョブ型人事制度導入について政府の指針と20社の事例を中心に発表予定。

(以上)