

未来共創プロジェクト

プラチナキャリア・アワード スモールミーティング – 双日プロフェッショナルシェア株式会社様ご登壇 – 開催報告

人生 100 年時代、働く期間が長くなる中で、年齢によらず自律的な学び・経験を通じてスキルを磨き、そこで得られたスキルを存分に活かして所属する企業や社会に貢献していく生涯のイメージを「プラチナキャリア」と呼んでいます。

昨今、人的資本経営の重要性に対する認識の高まりとともに、企業では人材の価値を最大限に引き出すさまざまな施策の導入が進んでいます。人材戦略のあり方が改めて問われる中、今回の「スモールミーティング」では、人事・企画ご担当者・関係者の方々が日頃考えることや課題認識を忌憚なく発信していただき、社員一人ひとりが実力を発揮し、プラチナキャリアを具現化していくために必要な、会社からの支援や示すべきキャリアの道標に関する意見交換を行いました。

意見交換に先立ち、2022 年 6 月に表彰式を終えた第 4 回プラチナキャリア・アワードにて最優秀賞を受賞した双日株式会社様の取り組みを「自律的キャリア構築支援のプラットフォームとしての双日プロフェッショナルシェアの挑戦」と題して紹介いただき、話題提供として、ジョブ型雇用形態の子会社 双日プロフェッショナルシェア株式会社（以下 SPS）の設立に関する詳細情報を共有しました。

その後、SPS 丸山取締役、村山様にご登壇され、SPS における人事評価方法やジョブ型雇用のメリットなどの活発な質疑応答が行われました。内容はジョブ型雇用プラットフォームの事業スキーム、人材マネジメント、キャリア形成支援全般に渡り、幅広い話題での意見交換となりました。

当日は会場・オンライン合わせて参加者は約 20 名にのぼり、人事、人材開発、ESG ご担当に加え大学の教員の方と多様な方々にお集まりいただきました。改めて御礼申し上げます。今回のようなミーティングを起点として、プラチナキャリア実現に向けた取り組みを引き続き皆さまと議論する予定です。

なお、SPS 設立につきましては、プラチナキャリア・アワード公式サイト「プラチナキャリア実践事例」ページでもご紹介しています。ぜひご参照ください。（以下 URL）

<https://platinumcareer.mri.co.jp/case/sojitz.html>

1. 開催概要

▼日時

2022年10月17日（月）15時30分～17時（会場・オンライン）

▼プログラム

1. 開会に先立って（プラチナキャリア・アワード、未来共創イニシアティブ（ICF）活動についてご説明）

三菱総合研究所 未来共創本部 主席研究員 高橋 寿夫

2. 自己紹介（参加者全員）

3. 事例紹介 – 意見交換に先立って –

「自律的キャリア構築支援のプラットフォームとしての双日プロフェッショナルシェアの挑戦」双日プロフェッショナルシェア株式会社

取締役 丸山 優敏 様

PS 事業部 村山 宏 様

4. 意見交換・ディスカッション
-

2. 事例紹介

「自律的キャリア構築支援のプラットフォームとしての双日プロフェッショナルシェアの挑戦」（SPS／丸山取締役、村山様）

【ご登壇者プロフィール】

丸山 優敏 様：双日(株)人事部からSPSに出向。同社取締役。

村山 宏 様：双日(株)では営業部、人事部を経験。SPS 移籍後、週のうち3日は引き続き双日本社（1日は人事部、2日は自動車部）で勤務し、もう2日はキャリアを生かして外部の金型メーカーで経営コンサルティング支援を行う。

● 双日の中期経営計画 2023 と人材戦略

- 多様性を「生かす」、2. 挑戦を「促す」、3. 成長を「実感できる」の3つの柱で各種人事施策を実施
- 挑戦を「促す」：SPS の設立、独立・起業支援制度、双日 OB/OG によるアルムナイなど本社の枠組みを超えた取り組みを実施。「緩やかな双日グループ」の形成と多様な視点から新たなイノベーションを創造していくことを目指す
- 人材戦略における目指す姿は、多様性と自律を備える「個」の集団、変化を機会に変える人材を創造し続けていく

● SPS 会社概要、設立目的

- 2021年3月設立、ジョブ型雇用を採用した双日子会社。社員の多様性を尊重し、やりたいことを支援するプラットフォーム。フルリモート勤務も含む自由な働き方を通じて社員の自律的なキャリア構築を支援する
- SPS への入社は本人希望・同意による移籍の形態を取る
- 対象は 35 歳～55 歳の双日社員。定年は 70 歳（双日本社は 60 歳、再雇用で 65 歳）
- 双日から SPS に移籍した社員は、例えば、双日で週 3 日相当の業務を行いながら（スタート時は元所属部署からの提供ジョブが主要業務）、残り 2 日は社内外受託業務（個人受託可）や個人がやりたいことに取り組み、起業、副業、介護、家業、リカレントなど個人の自由に使用可。双日グループ会社での兼業も可能

● SPS 人材要件

- ① 自律的なキャリア構築の意欲があること
- ② メリット・リスクを含むジョブ型雇用の内容を十分理解していること
- ③ ジョブ型雇用を通じて所属部署に機能を提供できる能力・経験・スキルがあること
- ④ 心身健康面において業務遂行に問題がないこと

● SPS が実現したいこと

- 双日にとってのメリット、社員にとってのメリットについては下図ご参照
- 双日で培ったスキル・経験を所属部署のみならず、社内外で生かして価値を提供し「緩やかな双日グループ」の形成に貢献
- 将来的には、双日グループ外の多くの企業や地方自治体などとも広く連携し、人材シェアや様々な知見を共有することで更なる価値を共創し、地方創生も含めた多様な社会課題解決にも貢献していく

SPSが実現したいこと



(出所：SPS 様による当日ご説明資料より)

3. 質疑応答

Q1. 移籍後の上司、評価について。SPS 移籍後の上司は各職場の方になるのか。目標設定に対する評価はどのように実施するのか。

A1. 移籍後も移籍前に所属していた部署での週 3 日程度の勤務が主要業務になるため、移籍前の部署の上司が引き続き直属の上司ということになる。

評価はジョブディスクリプション（職務記述書：担当する職務の内容や責任の範囲、必要なスキル・知識などを明記した書類）に基づいて行う。但し、業務が多岐に渡るなどの理由でジョブディスクリプション記載内容以外の組織貢献もあれば、それらも加味してハイブリッドで評価を行う。

Q2. ジョブ型雇用の新会社設立に至った経緯、事業スキーム構築プロセスについて。

A2. 設立背景としては、社員の多様な価値観に基づく働き方に対する考え方の違い、どのような条件で副業を認めるかなどについて、以前から課題認識があった。また、「独立してみたい」という希望や介護と仕事の両立の話が人事部に寄せられる機会も増えた。それらの受け皿について、いろいろな角度から議論した結果、柔軟な働き方の実現を可能にするひとつの解決策が「ジョブ型雇用を導入した新会社の設立」であった。

事業の枠組み・運営面の細かい点は、走り出した現在でも試行錯誤を続けている。カチッとしたジョブ型で運営しているというより、メンバーシップ型とジョブ型のよいところ取りの「日本型ジョブ型雇用」を構築するイメージで進めているのが現状である。

Q3. ジョブ型雇用導入による企業側のメリットについて。（双日本社の）人材採用面でのメリット以外に何かお考えか。人材採用面で成果が出ているか。

A3. 先ほどご説明した「緩やかな双日グループ」のなかで、転職後や起業後でも双日本社となんらかの関係を持ちながら柔軟に働く選択を可能にしたことで、これからの時代の働き方に沿ったプラットフォームになればとジョブ型雇用の SPS を設立した。コロナ禍での働き方の価値観の変化（家族との時間を大切にしたい、自分のキャリアを自分で考えたいなど）もあり、自律的キャリア形成について考えるようになった社員が「双日には、柔軟な働き方を選択できるよい制度がある」と感じてくれている。このように社員がメリットだと感じてくれていることが、会社にとってメリットになっていると思っている。

「最初に入社した会社に一生いる気はない」のが最近の若者。その意識を踏まえ、会社の中でのキャリア形成の選択肢を多く作っておきたい思いがある。新卒の採用面接では、ジョブ型雇用も用意されている点について学生から質問を受けることも多く、興味を持ってもらえていると思う。

Q4. SPS に移籍した双日社員の人数、SPS の福利厚生について、SPS 社員を受け入れる側のマネジメント体制などについて。

A4. 移籍した社員の人数は 2022 年 10 月現在 7 名。SPS に興味を持っている双日社員は多いようだが、現状では、実際に移籍に踏み出す社員はそう多くない。福利厚生は双日本社とほぼ同じ内容にしている。

受け入れる側の体制を整える取り組みとして、上司が率先して部下のキャリア形成を考慮することの必要性をマネジメント層にインプットしている。例えば、双日本社の部長・課長研修で多様な働き方や部下のキャリア自律の必要性を講義したり、1on1 ミーティングの方法をシミュレーションも交えて説明したりしている。

Q5. 双日社員に対する自律的キャリア形成支援の取り組みについて、自律的キャリア形成の選択肢として SPS への移籍を検討している社員のコンサルティングについて。

A5. 以前は 50 代の双日社員を対象に、自律的キャリア形成・デザインに関する研修を実施していたが一旦中断し、研修対象者を年代別に広げ、研修内容も年代別に構築したキャリア形成研修を実施する方向で、本社人事部と SPS が連動しながら現在進めている。キャリア形成に悩む社員や、自分なりに考えてはいるが、外部専門家の意見も聞きたいという社員から希望があれば、社内コンサルタントに相談できる窓口も設置していく予定。また、上司との 1on1 ミーティングや定期的なキャリア面談でも、1 年後、3 年後のキャリアプランを話し合う体制は整っている。上司との面談がさらに成果を発揮するための仕組みを今後も継続して、本社人事部と連携して検討していく。

Q6. SPS 社員を受け入れる相手先・部署との調整について。事前調整に時間がかかるのではと思うが、何か工夫されていることはあるか。「このポジションに、こういう人がほしい」という相手側の希望に対応して、SPS から人材を派遣するパターンもあるのか。

A6. 受入先部署との調整は、SPS が積極的に間に入って本人・受入先と一緒に考える体制をとっている。工夫というよりも「一緒に考える」ことを重視している。

受入側の希望に対応して SPS から人材を選出するパターンは、村山の事例が当てはまる。マーケティングや M&A の知識がある人材が必要だと自動車部より要望を受けて、村山は週のうち 2 日は自動車部で勤務している。受入側からの人材要望が先行する事例はまだ少ないのが現状だが、今後、SPS 社員数が増えてくればマッチングの要望・機会が増え、人材プラットフォームとしての機能をますます発揮できると考えている。

Q7. ジョブの提供、70 歳定年について。移籍後一定期間は給与を保証し、ジョブを提供するとのご説明があったが、本人の環境変化でパフォーマンスに影響が出てくる場合や、特に 70 歳定年時までジョブが担えるのかという点は、どのような運営を想定されているか。

A7. SPS 移籍後 3 年間は移籍前の所属部署が業務提供（週 3 日相当）を原則保証する。その後も同じ職場で勤務を継続していくか否かは、元所属部署の人員体制や、また、本人のそれまでのパフォーマンス次第で要否が決まる側面もある。平行して副業・起業している者はそちらが軌道に乗れば、専念するパターンもあると思うが、元所属部署からの業務提供終了となった時に、新たな職場を探してほしいという希望が出てくれば、本人のスキルにあった本社内の職場あるいは出向先などを SPS が探して配置する。この体制で 70 歳定年時まで人材マネジメントしていく方針である。

Q8. 報酬について。双日本社の社員の時よりも SPS 移籍後の方が報酬（単価）が上がることはあるのか。移籍後も元所属部署の上司が人事評価者になるとのご説明を聞き、本社の社員との比較などの点で（SPS 移籍者の評価を）上げにくいのではと思うが、いかがか。

A8. 元所属部署での勤務が週 5 日のうち 3 日であれば、元所属部署から支払われる給与は移籍前の 5 分の 3 になる（業務内容ごとの貢献度評価などは元所属部署が行う）。外部で勤務、副業・起業をしている者は、そちらがうまくいけばトータルで収入が増えることは十分あり得る。報酬面の上下は、本人が何を望むか、どのような働き方をするかがポイントになると思う。

Q9. 移籍後の本社復帰について、副業の制限について。SPS 移籍後、双日本社の社員に戻りたいとの意向が出てきた場合（例えば、介護に時間を使うために移籍したものの、介護が不要になった場合）復帰可能か。また、双日本社の競合先にあたる業界で副業・起業に取り組むことは可能か。

A9. SPS 移籍後に本社の社員に戻るには、改めて本社のキャリア採用面接を経る制度になっている。副業の制限として、外部の「副業リスク診断サービス」を利用して事前にリスク判定をしている。総合商社という業種はさまざまな業界と関わりがあり、副業・起業しようとしている業界が、本社と全く関係がないケースは少ないのではと考えている。「リスク高」と判定された場合は、本人と所属部署間で十分話し合いを行ってもらおう。

Q10. SPS への移籍に興味を持っている方が、実際には一歩踏み出せない理由にはどのようなものがあるのか。一歩踏み出すための考え方について、SPS 設立後、何か気づきがあったか。

A10. 今までメンバーシップ型で会社からの指示を一生懸命全うすることで成果を出してきた社員が、いきなり副業・起業で成果を出せるのか不安は強いと思う。また、本社の社員でいる時より収入が落ちるのではという不安や、そういった点からの家族の反対もあるようだ。自律的な一歩を踏み出すには、一般的にいわれていることではあるが、人生 100 年時

代に自分がどういう人生を歩みたいか、充実した人生とは？といった問いに今まで以上に考えていく必要がある。一人ひとりが自分の価値観と向き合って考えていかねばならない。新たな道に進むには、なるべく早い段階から考え、決断することも大事な点と思う。

Q11. 人材のバランスについて。海外のジョブ型雇用に多くみられるような「ある業務（ジョブ）の専門家を育成するシステム」下で育つ人材、日本に多いメンバーシップ型雇いで多くみられる「その会社の専門家を育成するシステム（社内でいろいろな業務を経験してマネジメント層へ昇進する）」下で育つ人材の2パターンに大別されるが、今後の日本では、両者の比率転換が求められていくと思っている。ジョブ型雇用のSPSを設立された際、（双日全体として、長期雇用の枠組みで）人材バランスの調整、望ましいバランスをどのように考えたか。あるいは、人の入れ替わりが多いなかで会社を強くしていくとお考えか。

A11. 社内のスペシャリストとゼネラリストの望ましい比率をどう考えるかは、双日本社の人事施策、経営マターであるため、この場で明確な回答をすることは難しいが、どちらも一定数必要だと考えている。社内でいろいろな経験をしていく中で、スペシャリストになるかゼネラリストになるかの道が決まっていく前提で、今後も会社の人事施策が構築されていくであろうと予測する。人材の流動化は、今まで以上に進むのは間違いなく、今後、SPSでも他社との人材交流、マッチングを活発化して事業発展を目指す方針でいる。

Q12. ジョブ型雇いを社内制度として導入せず、新会社を設立した理由について。起業を目指す人などが、緩やかな双日グループのなかで引き続き活躍するには別会社への移籍でもよいのかもしれないが、介護事由などで一時的に働き方を変えたい人にとっては、移籍が必須である点はハードルが高いのでは。

A12. 過去に事例のない働き方を認め、既存の枠組みにとらわれない柔軟性を持つ制度にしたかった。社内制度のなかで、このコンセプトで運営していくには就業規則を変える必要がある。法規制などもあり、それには時間がかかるため、スピード感ある実現に向けて新会社設立を判断した。新会社でなければ実現しなかったであろうことも多い。移籍した立場から見ると、週に1~2日外部で働くといった柔軟な働き方を通じて経験を積み重ねていく充実感は、新会社でなければ得られなかったと思う。

「社員の柔軟な働き方を支援する」目的は、新会社の設立でクリアできたと思っている。一方、前例がない中で課題が多く存在するのは否めない。ジョブ内容の言語化、評価制度、成果と報酬の関係性、インセンティブなど、整えていくべき課題に向き合い運営しながら対処していく所存である。

4. 事務局まとめ

SPS 設立に関しては、プラチナキャリア・アワードを始めとする各所で報道に触れる機会が過去に幾度もありましたが、今回、多くの質疑応答を通じて SPS は新しい時代に必要な先駆的な取り組みをされていると改めて確信しました。ご登壇者のご説明にもあったとおり、これからも社員とともに走り続けながら1年後、2年後、さらにその先、柔軟な姿勢で会社の体制をどのように変化させていくのか期待が高まります。働く人の価値観の多様化やグローバル化にともない、働き方の選択肢としてジョブ型雇用への関心が増す中、「ジョブ型雇用は日本に浸透するのか」「これからの働き方はどう変わるのか」「会社側は社員のキャリア形成をいかに支援すべきか」プラチナキャリアの実現に資する事例に今後も注視し、議論を重ねていきます。

以上