

「人的資本経営」を目指し毎年進化する カゴメの人事制度

～Withコロナ時代の経営戦略と人材戦略の連動を目指して～

カゴメ株式会社
常務執行役員

Chief Human Resource Officer
(最高人事責任者)

有沢 正人

まずは、自己紹介から

● 経歴

- 1984年 協和銀行入社（現りそな銀行） 営業、総合企画、人事を経験
- 1992年 ワシントン大学MBA取得
- 2004年 HOYAに入社 人事・戦略最高責任者
- 2008年 AIU保険に入社 人事担当執行役員
- 2012年 カゴメに入社 同年10月～ 執行役員 人事総務部長
- 2014年 人事部長に名称変更
- 2019年 Chief Human Resource Officer（最高人事責任者）
- 2019年 常務執行役員就任

● 現在のミッション

カゴメの人事のグローバル化を実現し、中期計画達成のための基盤を作ること。

● 好きな野球チーム

阪神タイガース

去年の阪神はまああんなもの・・・
今年もあまり期待は・・・

● 趣味

音楽鑑賞、映画鑑賞、ドラマ鑑賞、アニメ鑑賞

※今期期待のドラマは「大奥」、「100万回言えばよかった」、「6秒間の奇跡」、「来世ではちゃんとします 3」

アニメは「スパイ教室」、「久保さんは僕を許さない」、「文豪ストレイドッグス4」、「東京リベンジャーズ聖夜決戦編」

映画はもちろん「トップガン・マーベリック」です（8回見ました）



1. 旧来の人事制度を捨てて、グローバルに職務等級を中心とした“ジョブ型人事制度”を導入した過程
2. 役員を含めた新職務等級・評価・報酬制度の概要
3. エンゲージメントを高めるカゴメが考える“生き方改革”
(「コロナ」時代への対応)
4. あるべき未来の“理想の働き方”から考える経営戦略と連動した人事制度改革
5. 「リーダー人材投資の見える化」としてのサクセッションマネジメントと次世代経営者育成
6. カゴメにおけるHR Business Partner機能
7. 今後について

1. 旧来の人事制度を捨ててグローバルに職務等級を中心とした“ジョブ型人事制度”を導入した過程

経営戦略と連動した「グローバル職務等級人事制度導入」



課題	基本方針	施策
①人事評価	Pay for performance (頑張れば報われる)	<ul style="list-style-type: none"> ■役員評価・報酬制度の導入 ■新人事評価制度の導入 共通コンピテンシー、BSC視点の導入 ■グローバル・ジョブ・グレードの導入 (職務・責任の重さに応じた基準値で処遇を決定) 上から順に課長職まで導入予定
②人材調達・育成	キャリアパスの多様化 自主キャリアプランの実働化	<ul style="list-style-type: none"> ■採用の多様化(国籍・キャリア) ■コース別人事制度 ⇒ テーラーメイド型人事制度へ ■交流型人事、早期海外経験 ■グローバルリーダーの育成
③ダイバーシティ	多様な人材・価値観の活用	<ul style="list-style-type: none"> ■多様な人材の登用 ■女性役員・管理職のモデルケース作り ■グローバル間での異動(海外から日本へ)

導入目的は (1) グローバル化のためのインフラ整備
 (2) 職務(仕事)を評価基準とし“ジョブ型”へ移行し、年功序列を是正
 (3) メリハリの効いた評価で人材投資を適正配分(人件費や削減ではない)

1. スポンサー(TOP)の強い意志

2013年度「Next50」の推進にあたり、グローバル化を目指す強い意志とリーダーシップが当時の社長にあり、強力なスポンサーであった。

2. 人材確保(外から来た人事部長)

しかし、そもそもグローバル人事制度構築した経験者がいない。スピード感のある大胆な改革をするためには外部からの人材が必要。自分がカゴメの歴史の中でも初めての外部出身の人事部長となった。

3. 体制作り(専門組織の旗揚げ)

グローバル人事制度を構築するための実務部隊が必要。グローバル人事グループを2013年4月に旗揚げ。

「Human Resources」から「Human Capital」への転換



第1ステージ

<「Human Capital」を標榜するための基盤づくり>

- ジョブグレードや評価基準の統一
- コア人材のサクセッションプランの策定
- グローバル教育体制の確立

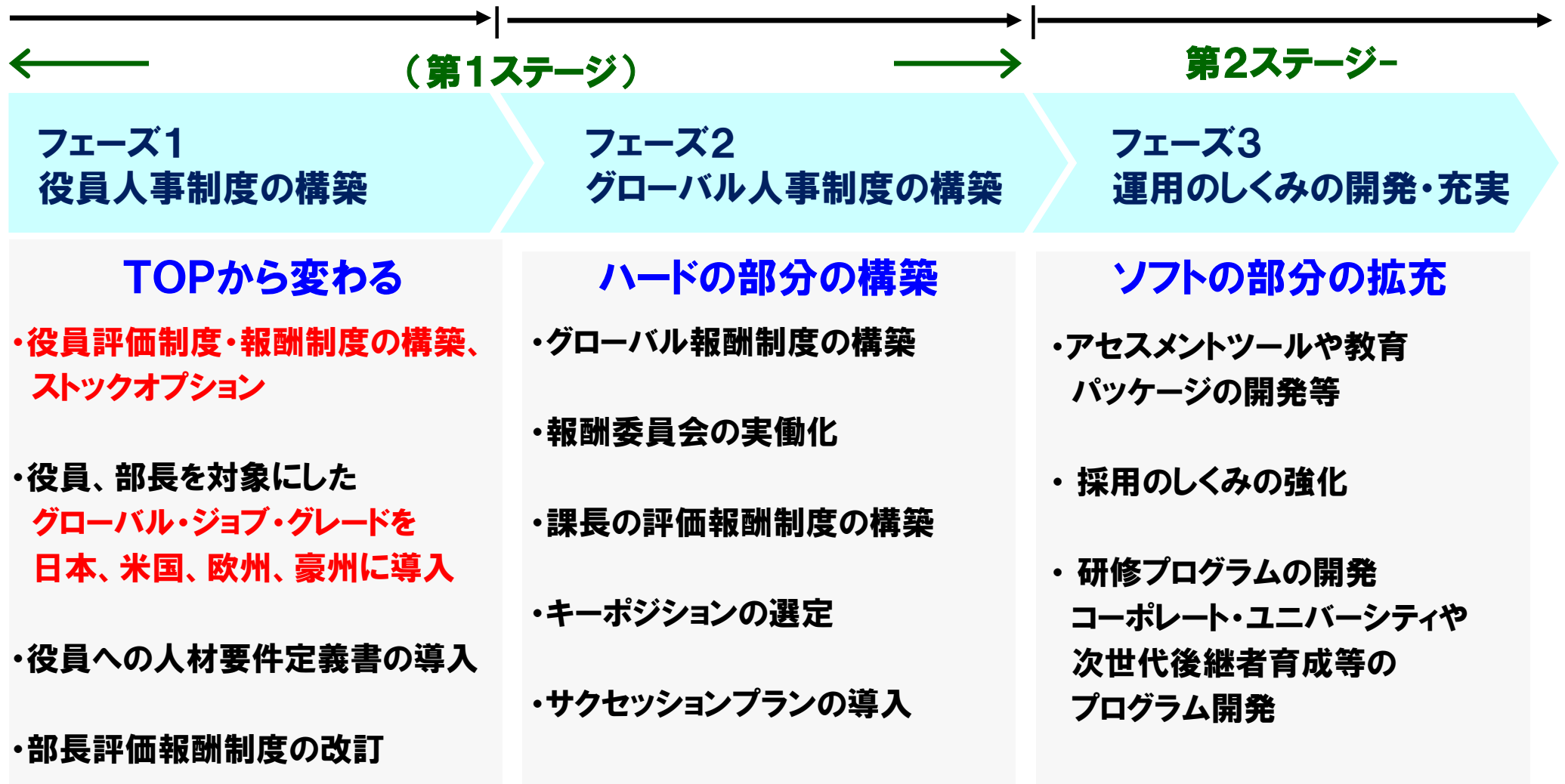
第2ステージ

<人材を経営に生かすための新たな「人材戦略」の展開>

- 経営ビジョンの実現のために、「どのような質の人材が、いつまでに、どの地域にどれだけ必要なのか」についての見極め
- 分野ごとの戦略分析をより詳細に行うため、グローバル人材の「見える化」を実現
- 「スキルマップ」をグローバルベースに作成し、必要なときに必要な人材を供給できる仕組みの確立

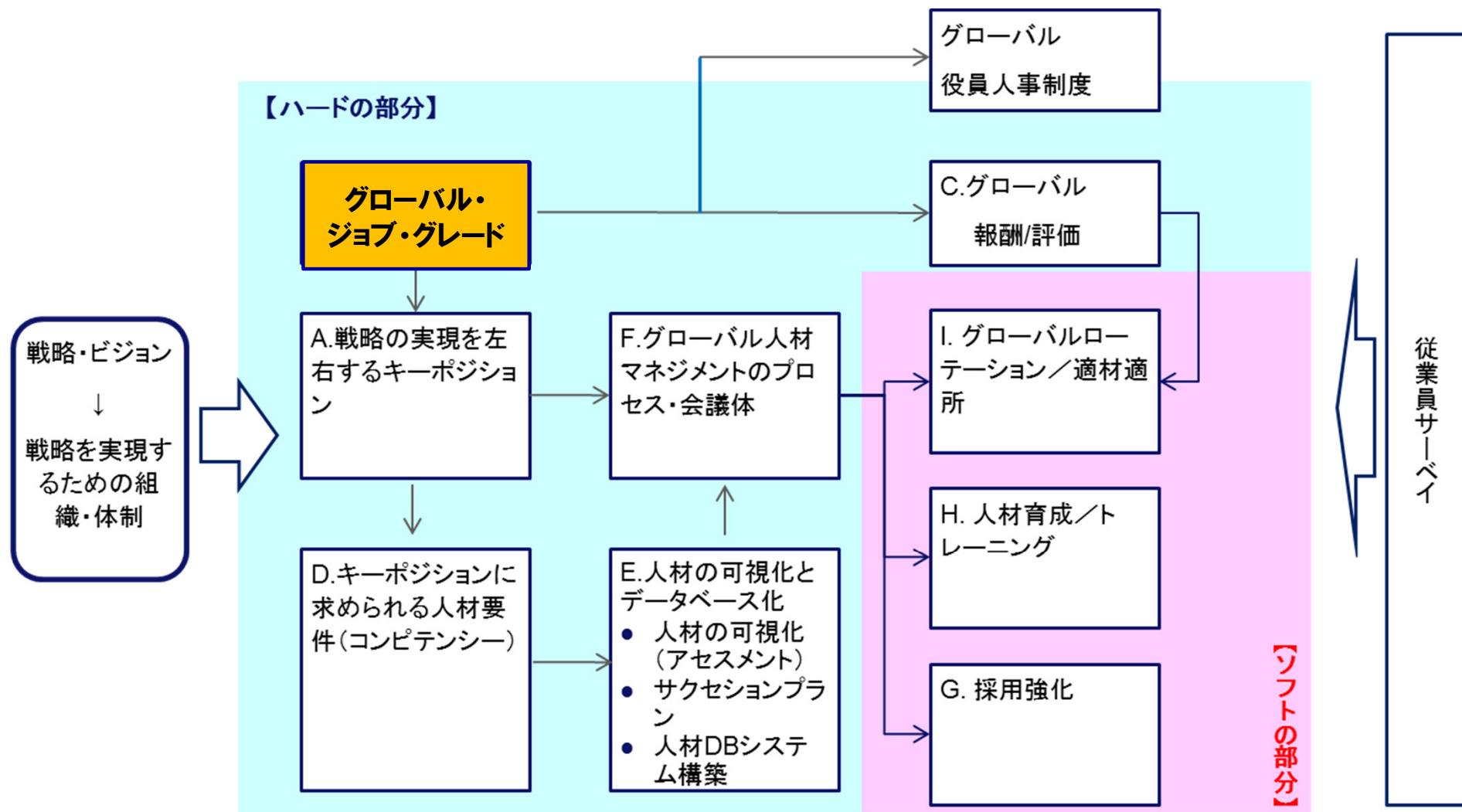
「人的資産」から「人的資本」への転換には、10年先を見据えて取り組む必要があり、「人事戦略」と「経営戦略」の連動を2つのステージに分けて考える。初期の中期計画(2013-15年)はその第1ステージにあたった。

“ジョブ型”人事制度プロジェクト・アプローチ



第1ステージの「グローバル化ジョブ型人事制度を推進するための基盤づくり」は、
「上から変わるとともに、外(海外)へも同時に導入」がポイント

「経営戦略」と「人事戦略」連動の全体像



グローバル・ジョブ・グレードは、すべての施策の基盤になる。

2. 役員を含めた新職務等級・評価・報酬制度の概要

「ジョブ型」人事制度への変革のポイントと狙い

改訂のポイント

「年功型」から「職務型」等級制度への移行
— Pay for Job —

より業績/評価と連動した
報酬制度への改革
— Pay for Performance —

メリハリを付けた明確な処遇の実現
— Pay for Differentiation —

実現すること

- 各ポジションごとのミッション・アカウントビリティと処遇の関係性の可視化
- 社員の納得感の醸成とモチベーションの向上
- ダイバーシティ対応力強化
- グローバル・カゴメ・グループでの「適所適材」の実現

仕事の成果・価値が明確になり、健全な競争意識のもとで抜擢人事が進むことで、組織と個人の成果最大化と、グローバルに勝てる事業推進体制の構築を目指している

グローバル・ジョブ・グレードの対象範囲

← 従来のコース別役割等級制度 →

業務職コース

技能職コース

総合職コース

地域限定職

管理職層

担当職（一般社員）層

取締役以上

執行役員

CS(部長)

課長

係長

E7(主任)

N4(主任)

G6

E6

N3

G5

E5

N2

G4

E4

N1

G3

E3

G2

E2

G1

E1

ジョブ・グレードの対象範囲は、
総合職コースの管理職層
および海外(欧米豪)子会社

※係長層は職務評価のみ実施
したが、運用は保留

担当職(一般社員)層に
ついては、コース別等級制度の
見直しも含めて今後検討

3要素8項目の評価指標で職務評価

（ジョブサイズ）
職務の大きさ

① 知識・経験
(Know-How)

- 1. テクニカルノウハウ
(実務的・専門的ノウハウの幅と深さ)
- 2. マネジリアル・ノウハウ
(経営管理体制内での責任領域の広さ)
- 3. 対人関係スキル
(他者の行動に対する影響力)

② 問題解決
(Problem Solving)

- 4. 思考の自由度
(思考の枠組み・性質)
- 5. 思考の挑戦度
(直面する問題の難易度)

③ 達成責任
(Accountability)

- 6. 行動の自由度
(どの位の監督を受けるか)
- 7. 職務規模
(期待成果の大きさ)
- 8. 職務成果に対するインパクト
(成果達成への関与度合)

グローバル・ ジョブ・グレード
12
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1

8項目の評価結果から「職務の大きさ」を算出し、各ポジションを格付けした。

日本本社でのグレード全体像

グレード	取締役	常務(執行)	執行役員	CS(部長)	課長
12	社長・会長				
11	(副社長)				
10	(専務)				
9					
8					
7					
6					
5					
4					
3					
2					
1					

実務上の運用は
この範囲

役位別 固定報酬：変動報酬の構成比

役位	構成比			
	固定報酬	変動報酬		
		賞与	ストックオプション	変動報酬合計
会長・社長	50%	33%	17%	50%
副社長	55%	29%	16%	45%
専務(取)	60%	28%	12%	40%
常務(取)	65%	25%	10%	35%
常務(執)	70%	22%	8%	30%
執行役員	70%	22%	8%	30%
CS	80%	20%	導入しない	20%
課長	80%	20%	導入しない	20%

ジョブ・グレードとは別に、役位別に固定報酬：変動報酬の構成比を変更。
 スtockオプション制度は取締役と執行役員のみに導入。
 報酬総額は、グレードによって異なる。

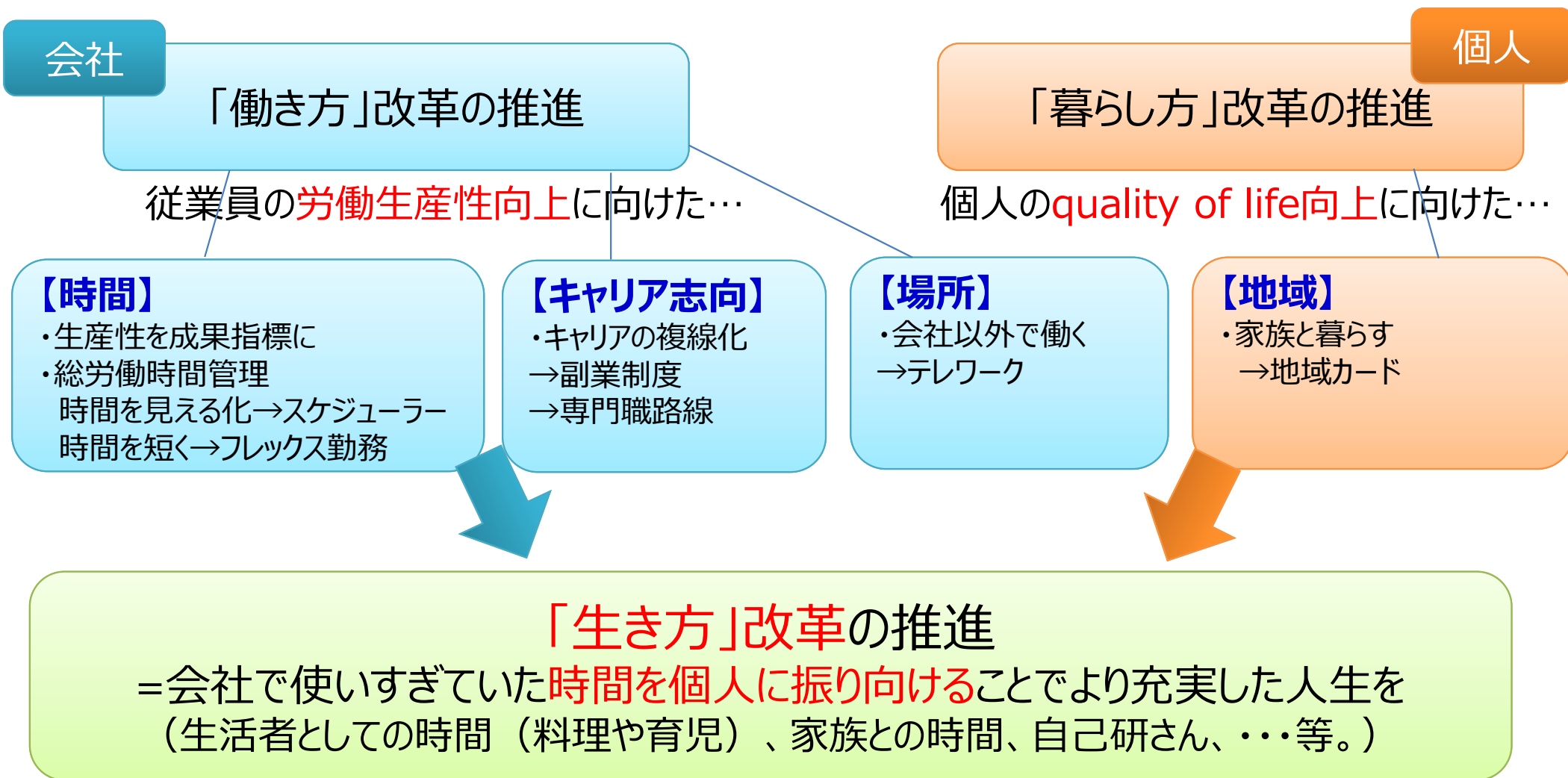
	能力等級	職務等級	役割等級
基軸	能力(人)	職務(仕事)	役割(使命)
制度の名称	職能資格制度 (能力グレード)	職務等級制度 (ジョブグレード)	役割等級制度 (ミッショングレード)
特徴	仕事を通して能力が蓄積され成熟していくことを前提とする	属人的要素は除外し、仕事(職務)の価値のみを査定	職務(仕事)だけでなく役割を持つ本人の能力も考慮する
人材像	主にジェネラリストを育成	主にスペシャリストを育成	人材のタイプに関わらず個々の役割で規定
メリット	ローテーション等で柔軟な異動をさせやすい。職務が固定的でないためチームワークを育みやすい	人材要件がわかりやすく、専門能力を伸長しやすい。また、職務と報酬が1:1で対応しているため設定が容易	同一職位でも等級を分けやすい。役割遂行への動機づけが容易。人件費の適正化がしやすく、環境や事業の変化に柔軟に対応可能
デメリット	年功序列的運用になりやすく、組織が歪になったり等級と職務とのズレが生じやすい。基軸となる能力の陳腐化を伴う環境変化に対応できない	職務記述書のメンテナンス負荷が高い。個人プレーとなり協力がしにくい。環境変化に伴う柔軟な異動などの組織運営が行いにくい	役割が変更となった場合の役割を定義しなおす際の運用の負荷が高い

3. エンゲージメントを高めるカゴメが考える“生き方”改革 （「コロナ時代」への対応）

カゴメが考える“生き方”改革



会社における“働き方改革”、個人における“暮らし方改革”、それらを支える人事施策として、多様な働き方の推進があります。全ての人がイキイキと働くことは、最終的に“生き方改革”へ繋がっていきます。



「食を通じて社会課題の解決に取り組み、 持続的に成長できる強い企業になる」



当社がこれまで培ってきたトマト・野菜、健康への知見を活かして、日本はもちろん世界が抱えるさまざまな社会課題の解決に貢献し、企業としての持続的成長を目指す。

「トマトの会社」から「野菜の会社」に



- ・生鮮野菜からジュース・調味料、冷凍素材、サプリメントに至るまで幅広く、さまざまな素材・カテゴリー・温度帯・容器・容量で「野菜」を取り扱っている会社としてユニークな存在になる。
- ・モノからコト領域へと提供価値を拡げ、「野菜の会社」を目指す。

女性比率を50%に ～社員から役員まで



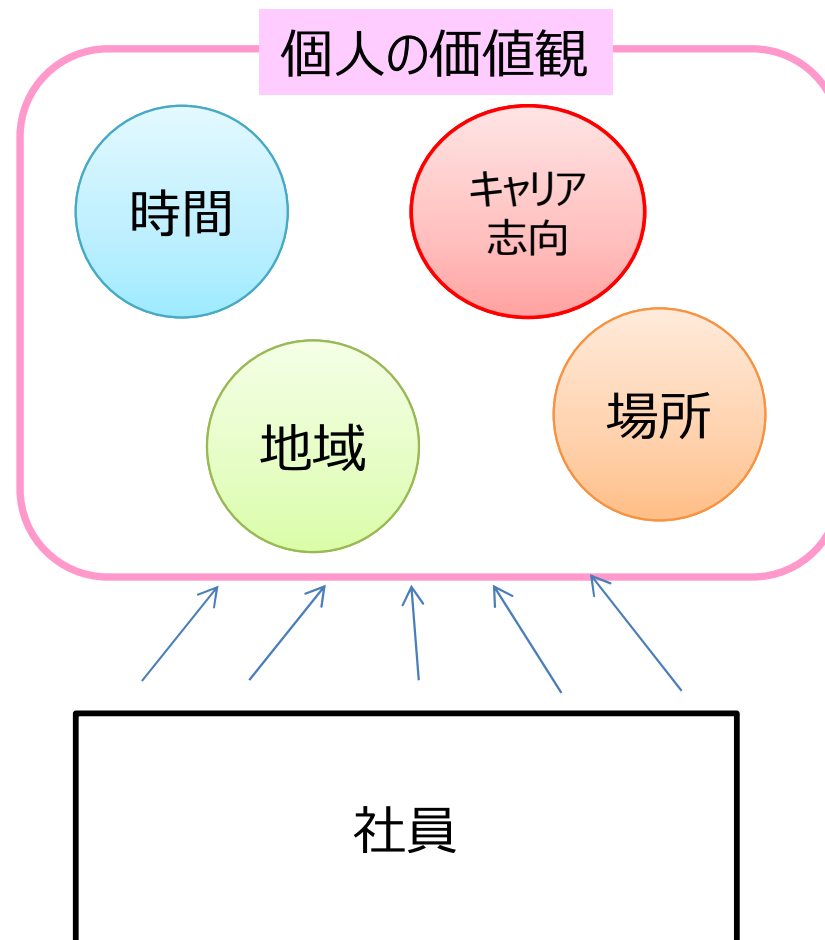
各職位において女性の比率を半数にすることは必然

- ・そもそも世の中の男女比に照らせば普遍的
- ・カゴメは女性に支持されている会社（お客様・株主・入社希望者）
- ・20～25年（試算）のロングレンジで実現していくには、目標を明確にして今から取組む必要がある。

4. あるべき未来の姿から考える 経営戦略と連動した人事制度改革

「コロナ時代」にあるべき未来の“理想の働き方”

- カゴメの中で**キャリア**を作っていく上で、多様化する「個人の価値観」に応じて柔軟に選択できるような**“働き方のオプション”**を多く持つことで、**一人一人が自分のキャリアを自分で決めることができようになること。**



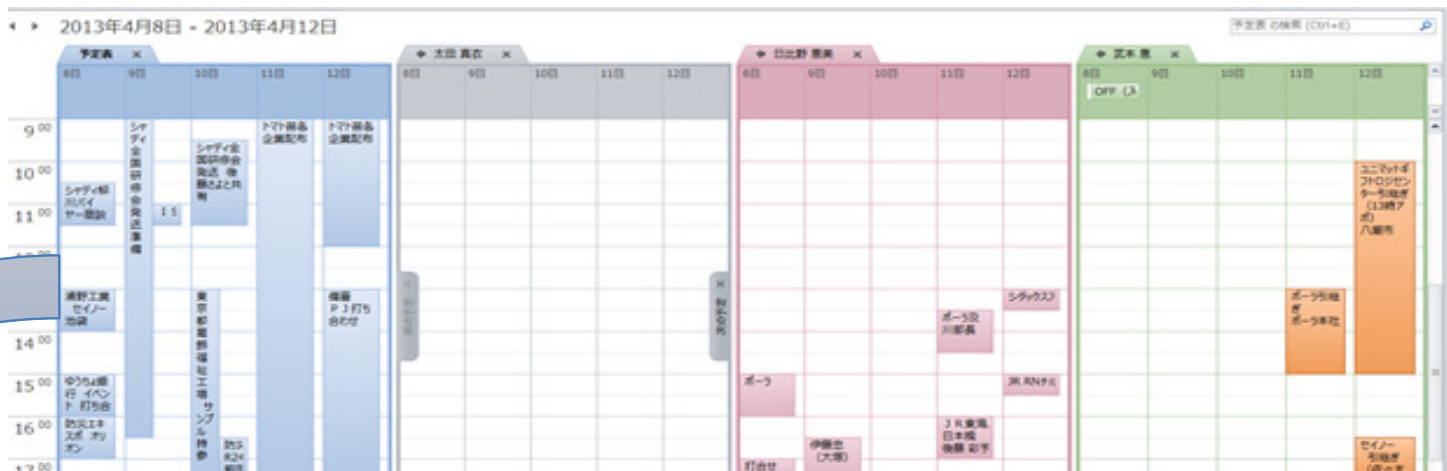
人事制度改革の取り組み 1/6

時間

スケジューラーの活用と勤怠システムとの連動による、
“総労働時間の見える化”の実施

スケジューラーの活用

17年より



2014年4月7日 - 2014年4月11日



【記入ルール】

- 企業名
- 具体的な内勤業務
- 費やした時間

人事制度改革の取り組み 2/6

時間

働く個人と、仕事内容に応じた柔軟な勤務スタイルが
選べるようにし、**結果的に総労働時間の短縮へ**
(2020年度目標 1人あたり総労働時間1800時間)

時差勤務制度

17年より

スーパーフレックス勤務制度

19年より

1日の労働時間帯を、コアタイムも撤廃しいつ始業しても
また終業してもよいとし、1ヶ月単位で清算する制度

5:00

9:00

17:30

22:00

フレキシブルタイム
5:00~22:00

対象者
工場所属を除く全従業員

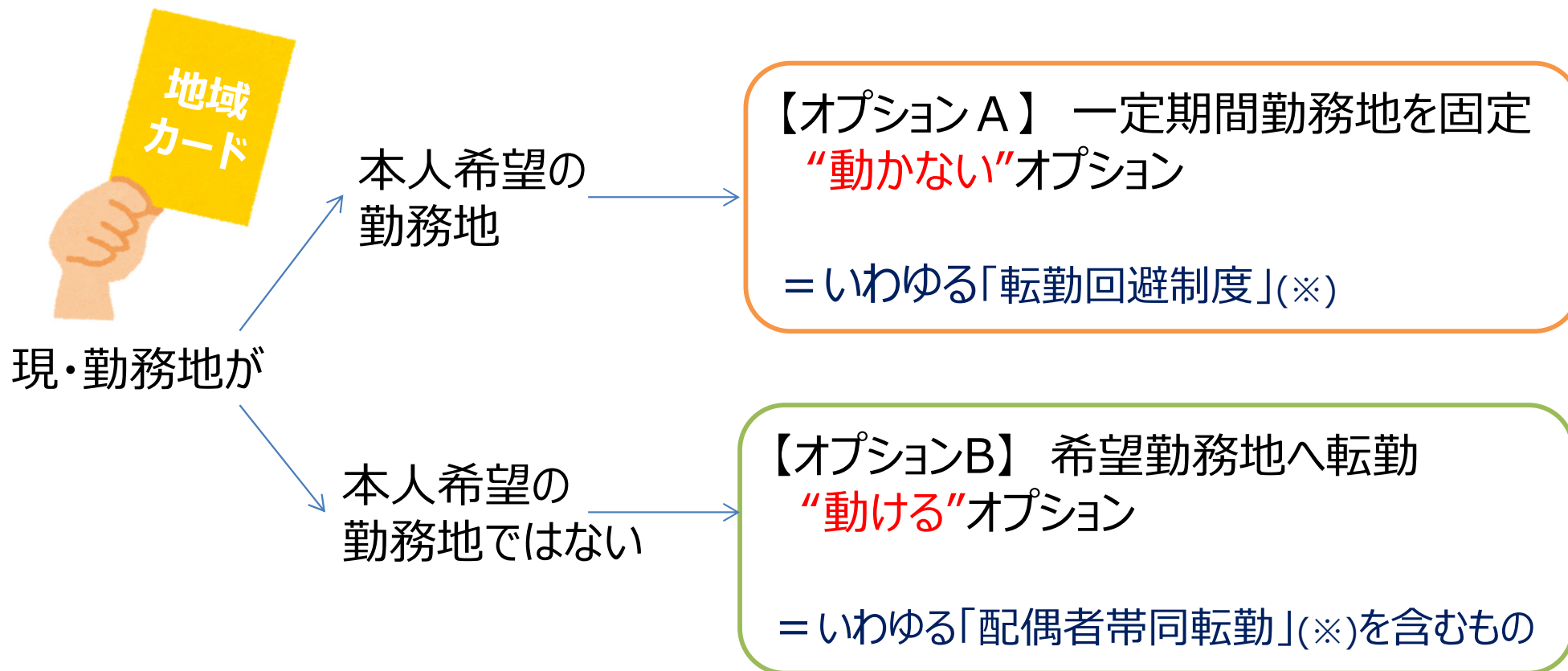


地域

退職理由として多い「配偶者との同居」と、今後増えてくる「育児と仕事との両立」を叶えるオプションとして新設

地域カード

18年より



* 3年 × 2回 利用可能

対象者
全従業員

場所

勤務場所を、会社のオフィスに限定することなく、
自宅や、自宅以外も可とするオプション

在宅勤務制度

18年より

テレワーク勤務制度

19年より

在宅勤務やモバイルワークなど、情報通信技術を活用した「場所」や「時間」にとらわれない柔軟な働き方の全般を意味し、在宅勤務よりも広い概念の働き方

- ✓ **情報セキュリティポリシーを遵守できる場所ならOK**
- ✓ **勤務時間を分割・スキマ時間での業務OK**
- ✓ **回数制限を緩和（旧在宅勤務と比較した場合）**
- ✓ **フレックスタイム制度を組み合わせることで、働き方の柔軟性が極限まで高まる**

対象者
工場所属を除く全従業員



キャリア志向

一か所に限定されないキャリア構築の機会を提供する

副業制度

19年より

制度の目的

- 自己研鑽による自立したキャリア構築の一助とする
- 社外での学びや経験をカゴメキャリアへ活かす
- 総労働時間の削減により増える個人の可処分時間を有効活用する
⇒ **総労働時間を削減出来た人 = 副業できる**

制約事項

- **入社2年目以上**（新卒は4年目以上）
- **年間総労働時間1,900時間未満**
- 仕事内容に特に大きな制限は設けない
（他社と雇用契約を締結するものも可）

上限時間

- 副業可能な時間数は、
カゴメでの残業時間と合算して上限45時間/月
※長時間残業の健康管理基準と同水準

対象者
全従業員

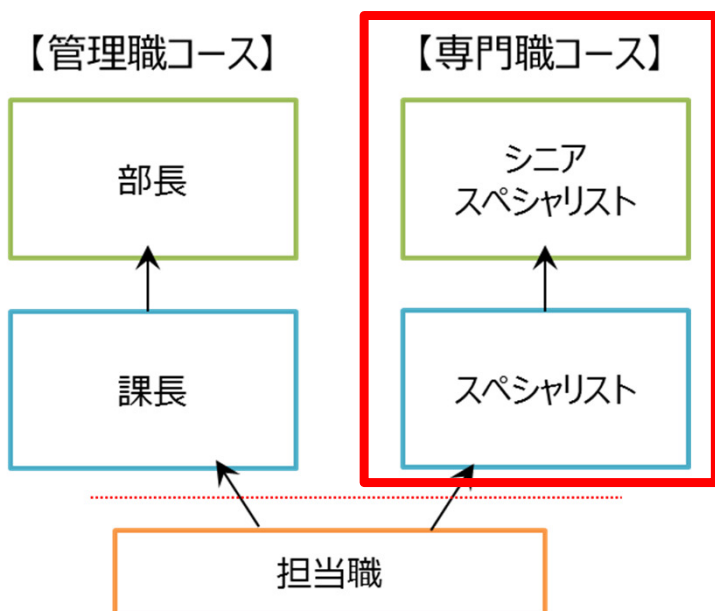


キャリア
志向

新たなキャリアとして「スペシャリスト」コースを新設
「管理職になること」とは違うキャリアアップの道を開く

専門職コース

20年より



- ① 市場から調達・マーケットと比較できること
例) 資格保持者 (弁理士、公認会計士)
例) ある分野の第一人者となる研究者
- ② 企業価値を高め・ノウハウを伝承する人
例) ブリーダー

* スペシャリスト ≠ 得意分野

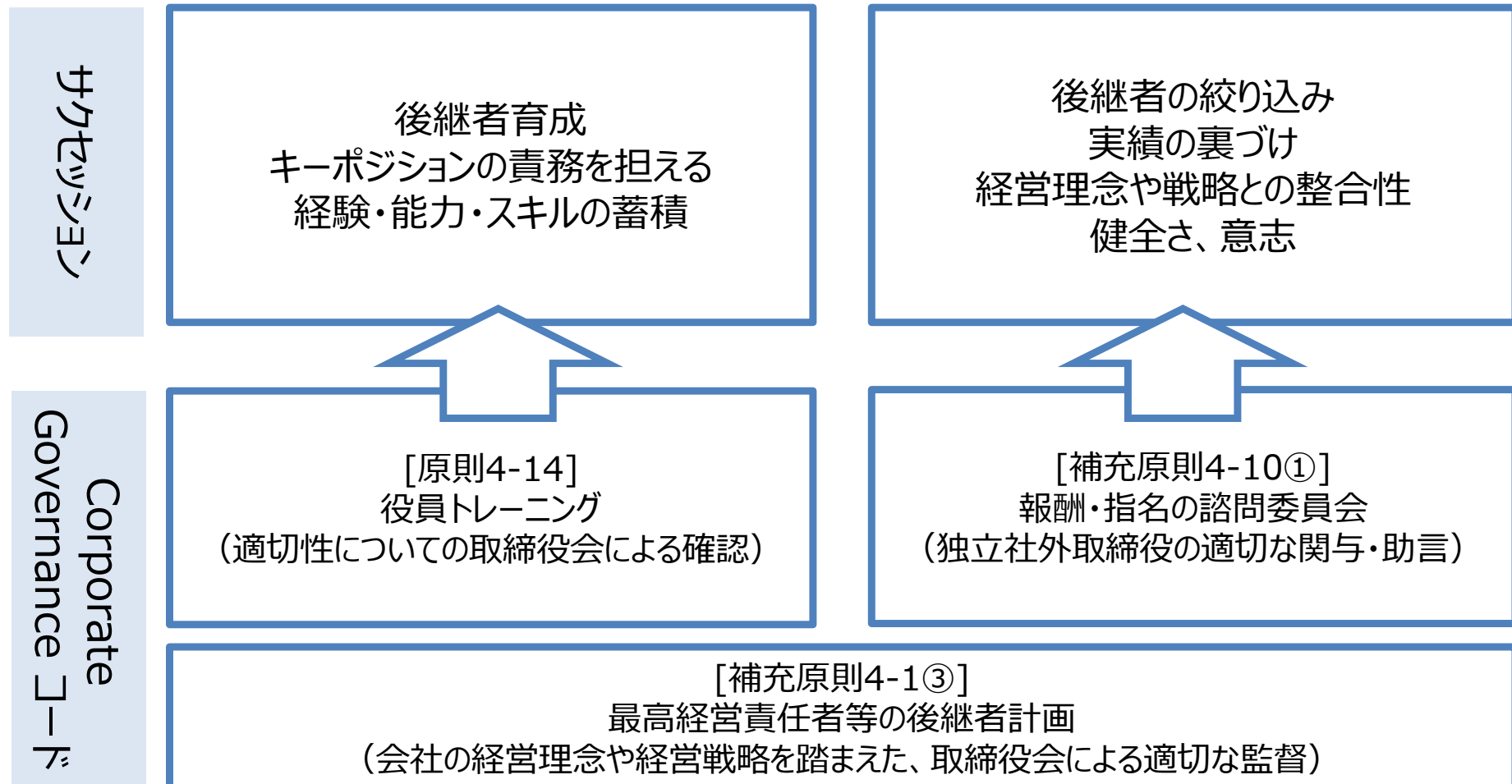
人事制度改革の先に・・・

- 人事制度改革が進んだ先には、
個人が自分の価値観に応じた多様な働き方ができるようになり、
自分のキャリアを自分で決めることで、**会社と個人がフェアで対等な関係へ**



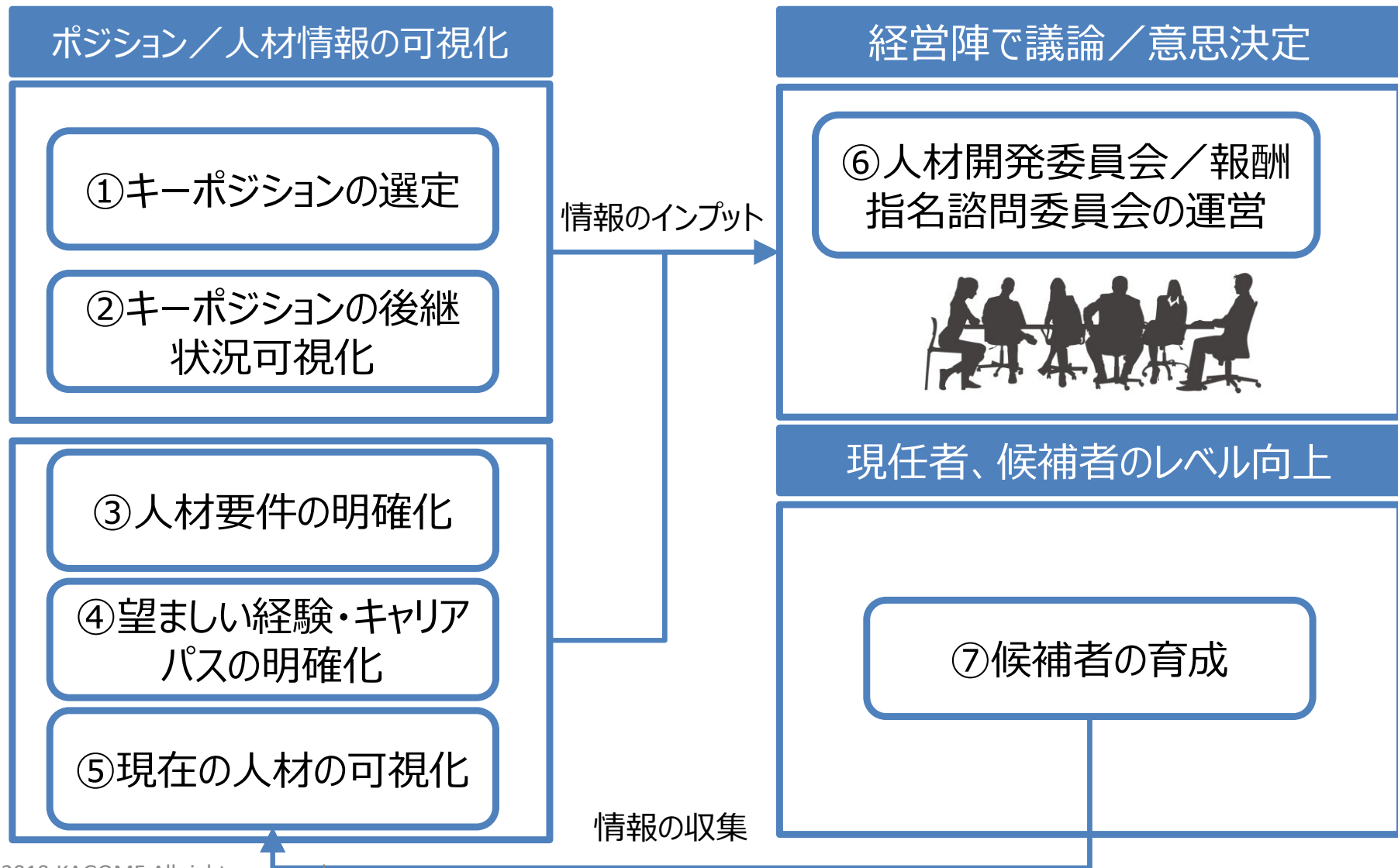
5. 「リーダー人材投資の見える化」としての サクセッションマネジメントと次世代経営者育成

- 経営を担う者に対する育成および透明性の高い選任の実現は、Corporate Governanceコードによる必達事項

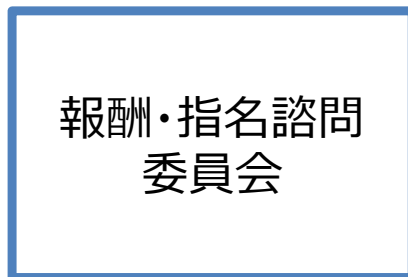


サクセッションプランのプロセス

- ポジション／人材情報を可視化した上で、経営陣で議論、意思決定する。人材開発に結び付け、現任者および候補者の底上げを行う

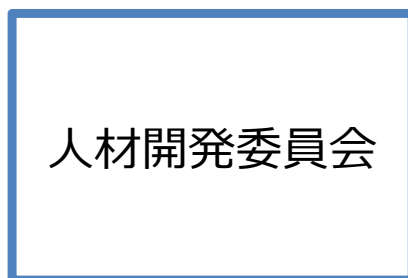


- キーポジションのパイプラインや育成計画について、人材開発委員会が検討、起案、推進し、報酬・指名諮問委員会において確認、助言を行う



確認、助言：

- キーポジション、パイプライン
 - 候補者案・順位
 - 候補者に対する育成プラン
- 候補者面談（人物審査）

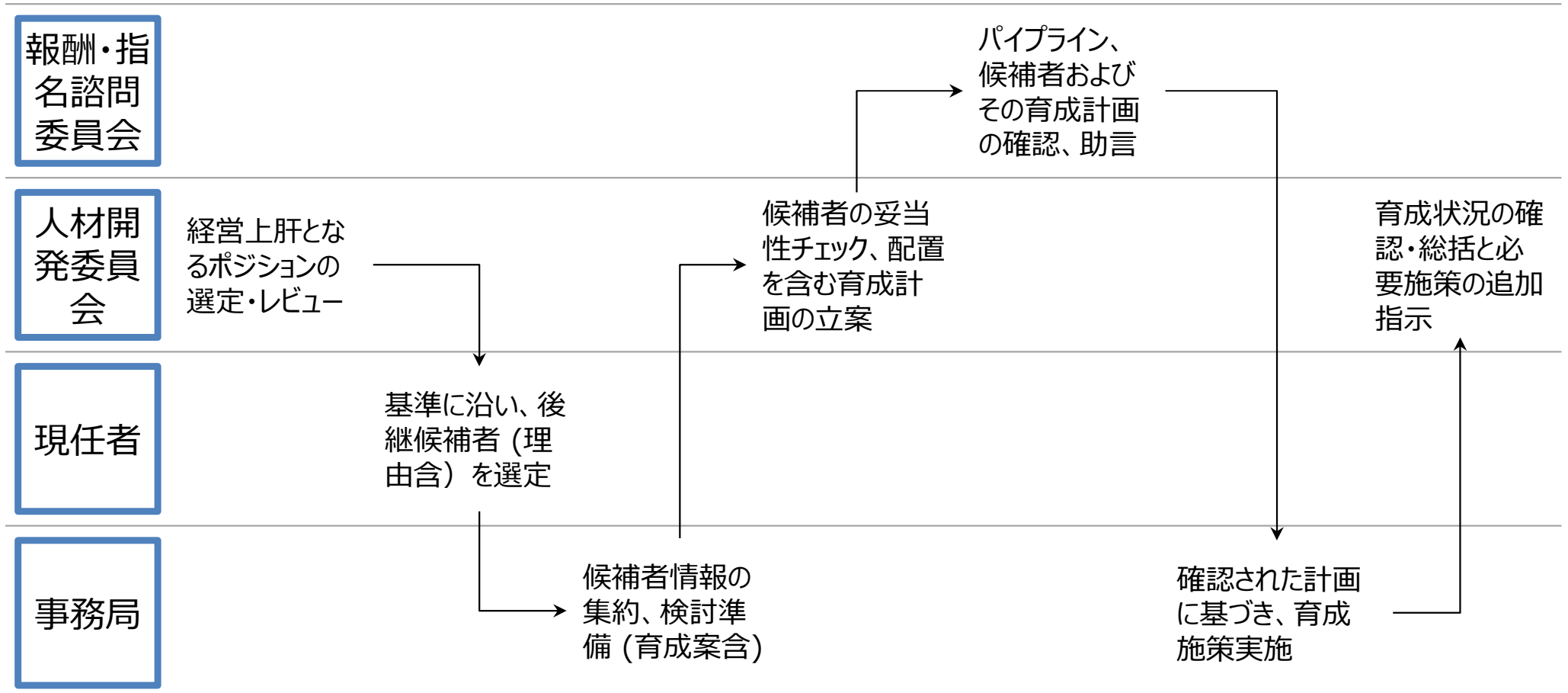


検討、起案、推進：

- キーポジションの設定
- パイプラインの確認
- サクセッションプラン（現任者からの候補者案）の確認
- 最終候補者の絞り込み（候補者案の精査）
- 候補者に対する育成プラン（配置・OffJT）の作成

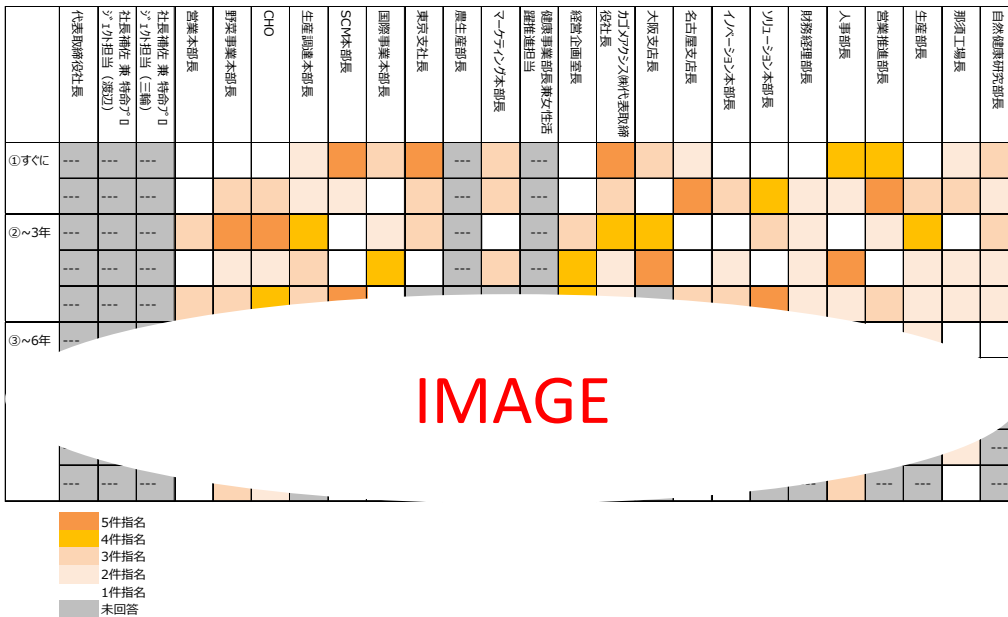
社長
専務
CHO

サクセッションプロセス



サクセッション検討のためのツール活用

ポジション別候補者マップ (パイプライン確認)



ポジション別仕事・人材要件

ポジション別 大任者
人事部長

中期におけるミッション

- 「働きやすい会社」、かつ「公平・公正、やった人が報われる、働き甲斐のある会社」に向けた改革を推進する。
- 「強い会社」を支える人材の確保及び「人材選所」を実現する
- 「経営人材」「グローバル人材」の育成、及び「キャリアデザイン」をベースとした社員一人一人の育成支援
- 労働生産性向上及び適正な人件費配分とコントロール
- ダイバーシティ推進基と連携し、カゴメのダイバーシティを実現する

中期計画におけるアカウンタビリティ

- 従業員の声を十分に反映した、人事施策の策定ができる組織となるために、良好な労使関係を中心となって構築する
- 仕事の質・量とも拡大する中でも仕事効率をあげて、生産性高く機能発揮できる組織となるため、部員のマルチタスク化を推進する
- 人事部全体の専門知識水準を上げるために、これまで経験してきた自身の人事業務知識を部内メンバーに伝承する
- 部内の長期育留を起さないために、中長期的な人材開発を検討し、定期的なローテーションを実施する

求められる能力・スキル

- 「情」と「理」をバランスよく押さえる
- 人事としての判断力
- 人を尊重する
- 倫理観の厳
- 制度改革を促
- 制度運営能力、社、
- 労務・人事関連の法規、人、
- 労務・人事関係の人脉（情報交換可能な人脉）

求められる経験・キャリア

- 営業・生産・研究等の現場（ライン）の実務経験
- スタッフ系の実務経験
- 人事制度構築・労務の実務経験
- 労使交渉の経験（組合側でも可）
- 複数の部門でのマネジメント経験（内、一つは人事部門でのマネジメント経験がベター）

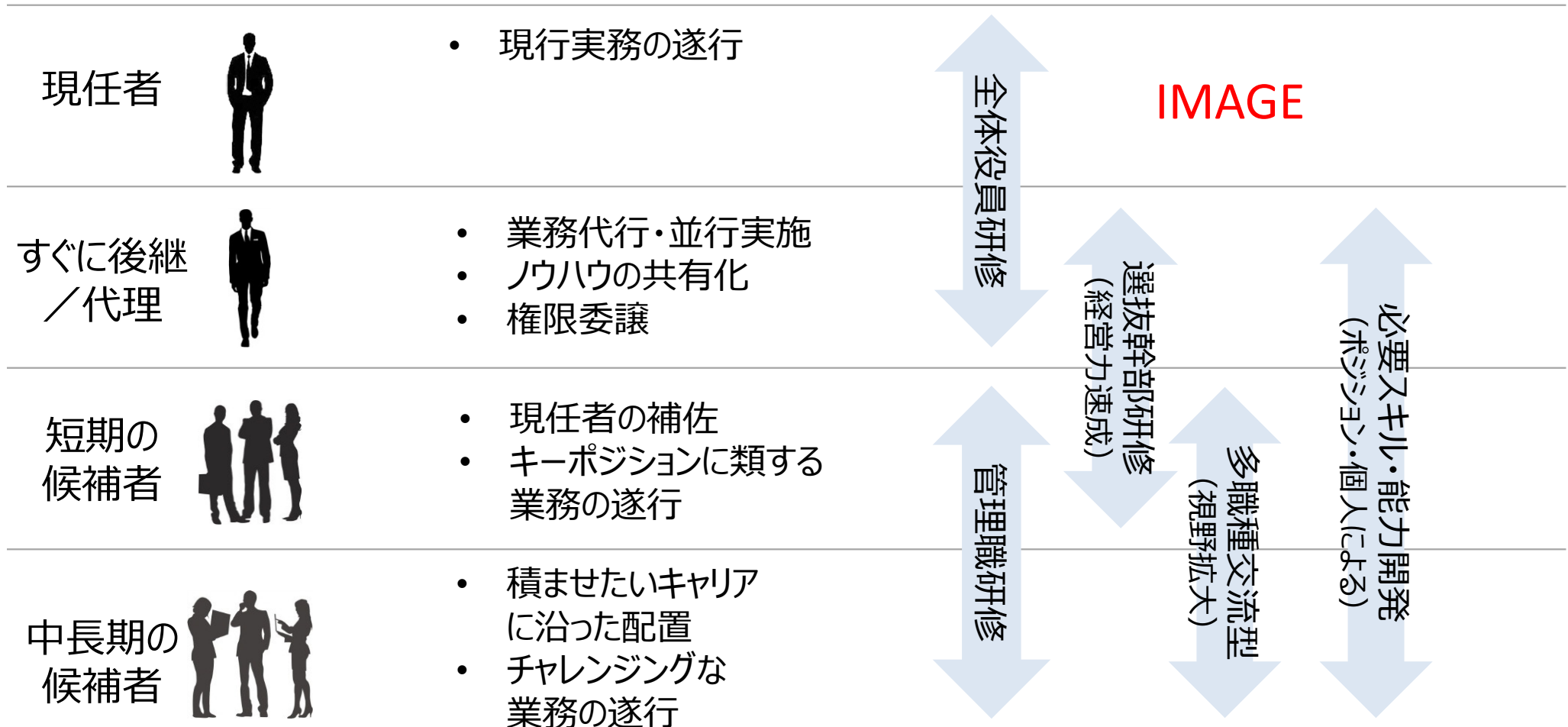
IMAGE

後継者の育成

- キーポジション候補者および現任者の経験蓄積、および、ポテンシャル拡大を目的とした人材開発を行う

経験の蓄積 (OJT)

ポテンシャルの拡大 (OffJT)



- コーポレートガバナンスコードの開示内容に則り「役員として必須な内容の習得」を目的とし役員層の教育を定期実施

対象者

全（社内）取締役・執行役員

テーマ

(1)法務・企業統治

～改正会社法と経営者・経営幹部のガバナンス～

(2)財務・会計戦略

～企業価値経営と説明責任の遂行～

(3)意思決定とリーダーシップ

～不確実性が増す中での質の高い意思決定～

(4)経営戦略

(5)マーケティング

～変革する時代における戦略的思考とマーケティングアプローチ～

(6)リーダーシップ

～最適な組織・人材マネジメントにむけて～

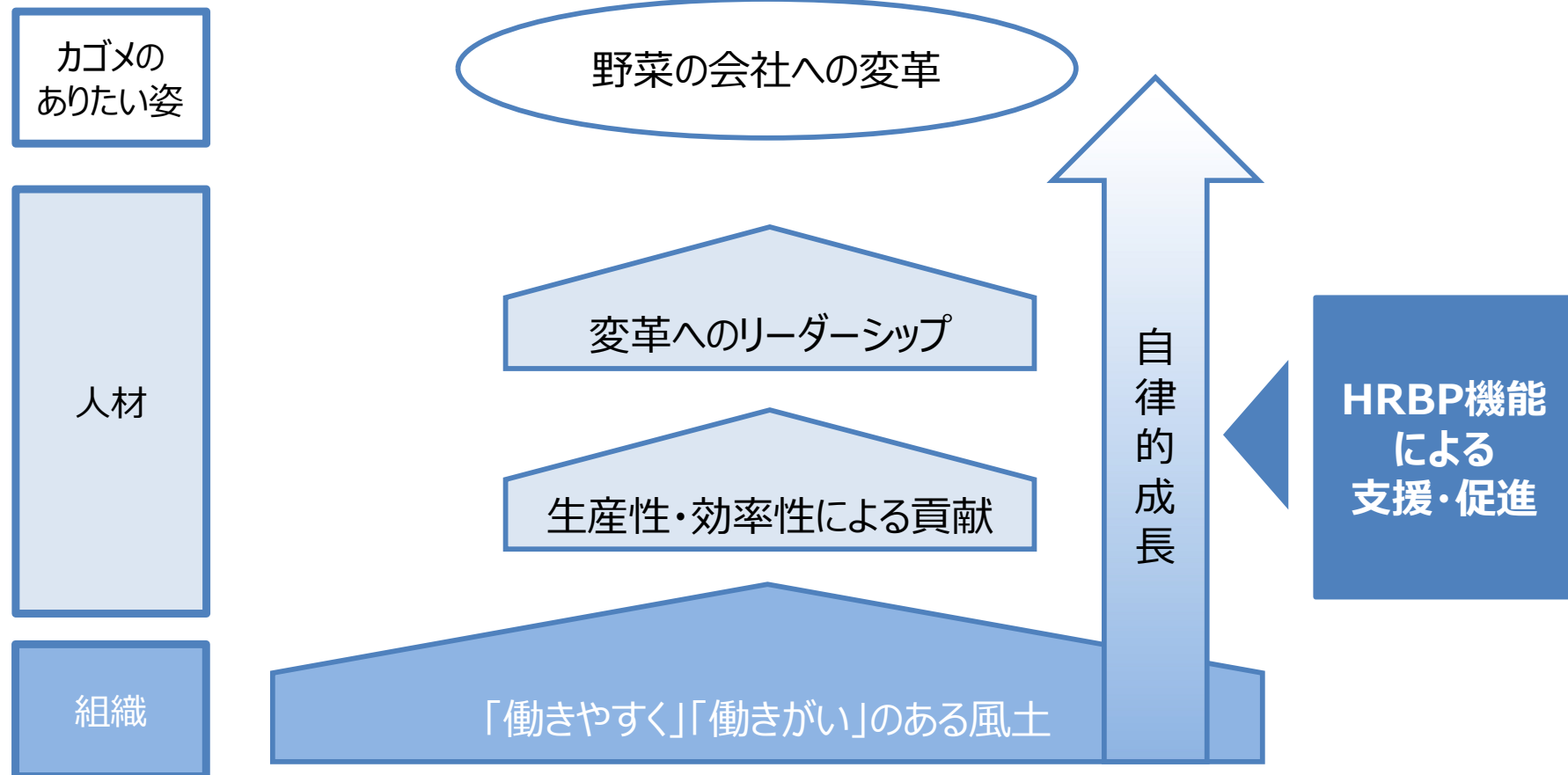




6. カゴメにおけるHR Business Partner機能

カゴメ2025年への要件とHRBP機能

- 2025年の野菜の会社としての変革・成長に向け、人材の自律的成長は要となる
- 人材・組織両面の成長を支え促進するため、2017年度よりHRBP機能を導入した



- カゴメの成長に資する個人の自律的成長を促進するとともに、現場人事課題を明確化し、経営や本部へ連携しながら着実に課題を解決していく

個人の自律的 キャリア開発支援

- 会社の成長は個人の自律的な成長により加速される。**個人が自らのキャリアを方向付け前進し続けられるよう、寄り添い、個人のキャリア開発を支援していく**

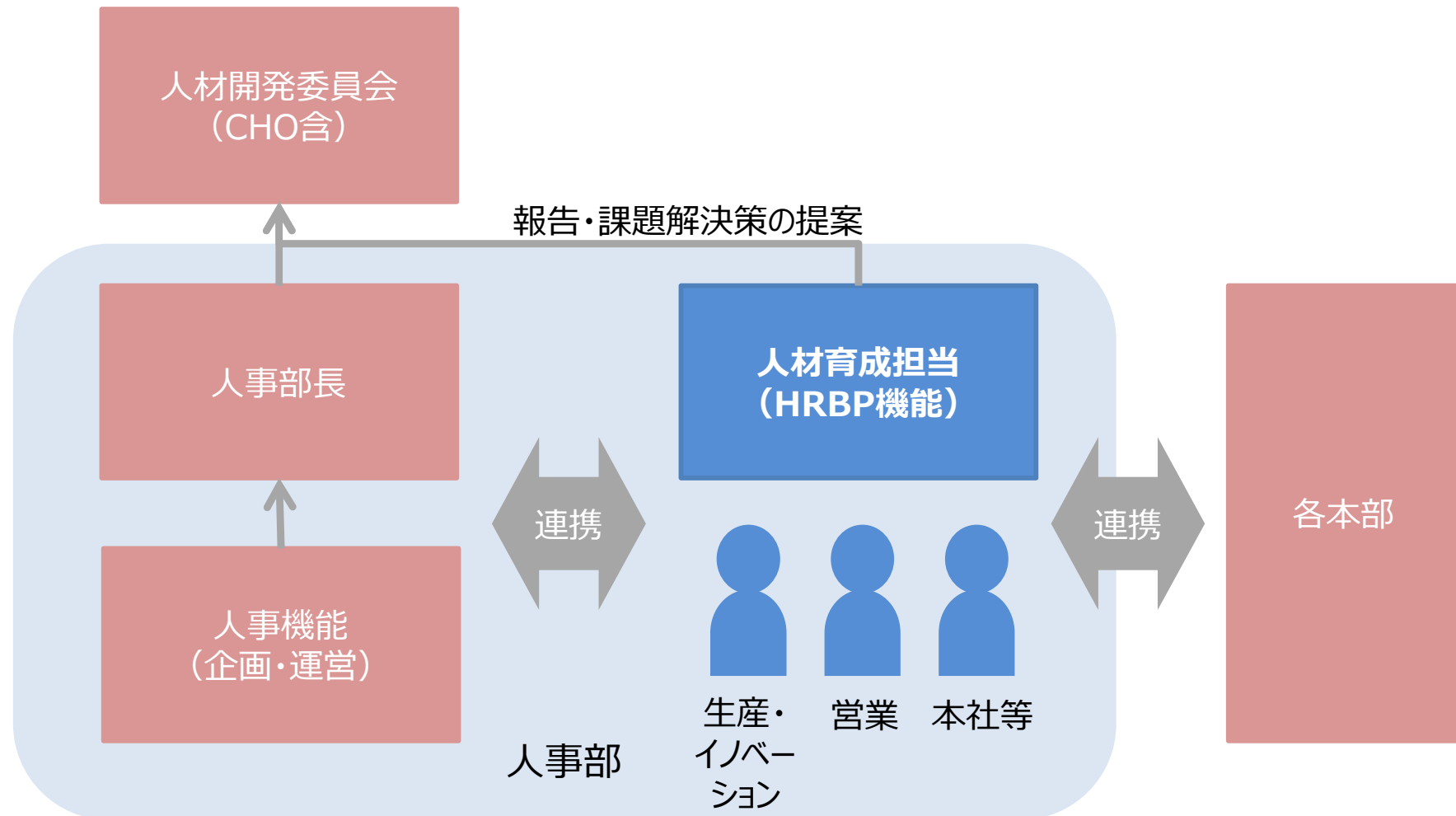
現場人事課題の 明確化

- 個人が直面する問題のヒアリングを通じて、**組織として対処すべき人事課題を、時宜をのがさずに明らかにしていく**

経営・本部との 強固なブリッジ

- 人事課題に着実に対処していけるよう、**人事部・事業・経営と連携し、その解決策を提案、実行につなげていく**

- 人事部内に設置し、人事部長・各機能担当、および各担当本部と密接に連携をとりながら、現場における人事課題やその解決策について、意思決定機関である人材開発委員会に報告・提案を行う



- 現場経験豊富であり、人事課題の解決に資する問題解決能力と、本部・経営を繋ぐ人脈、個人の成長を心から支援できる人間性を備えた人材を登用している

人材育成担当（HRBP機能）

■ 共通：キャリアコンサルタント資格保有、問題解決能力、豊富な人脈、人間性



生産・
イノベーション

- 研究開発、商品開発の経験豊富
- みちのく未来基金にて若者を支援
- 産業カウンセラー



営業

- 営業現場経験豊富
- 元支店長



本社等

- 本社機能、営業で活躍
- ダイバシティ浸透に尽力

- HRBP機能を拡大、充実させ、より人事部・経営主体の人事へと転換していく

現在

- 個人とのキャリア面談
- 個人の成長の方向性助言
- 個人にひもづく問題の把握
- 組織課題としての仮説設定と解決策の提案

今後 人事部／経営主体の人事へ

- Career Development Programの促進
- 育成に限定されない人事課題の把握
- 各本部に適した、または組織横断的な解決策に基づく、時宜を得た助言、解決実行支援
- 対象本部の拡大

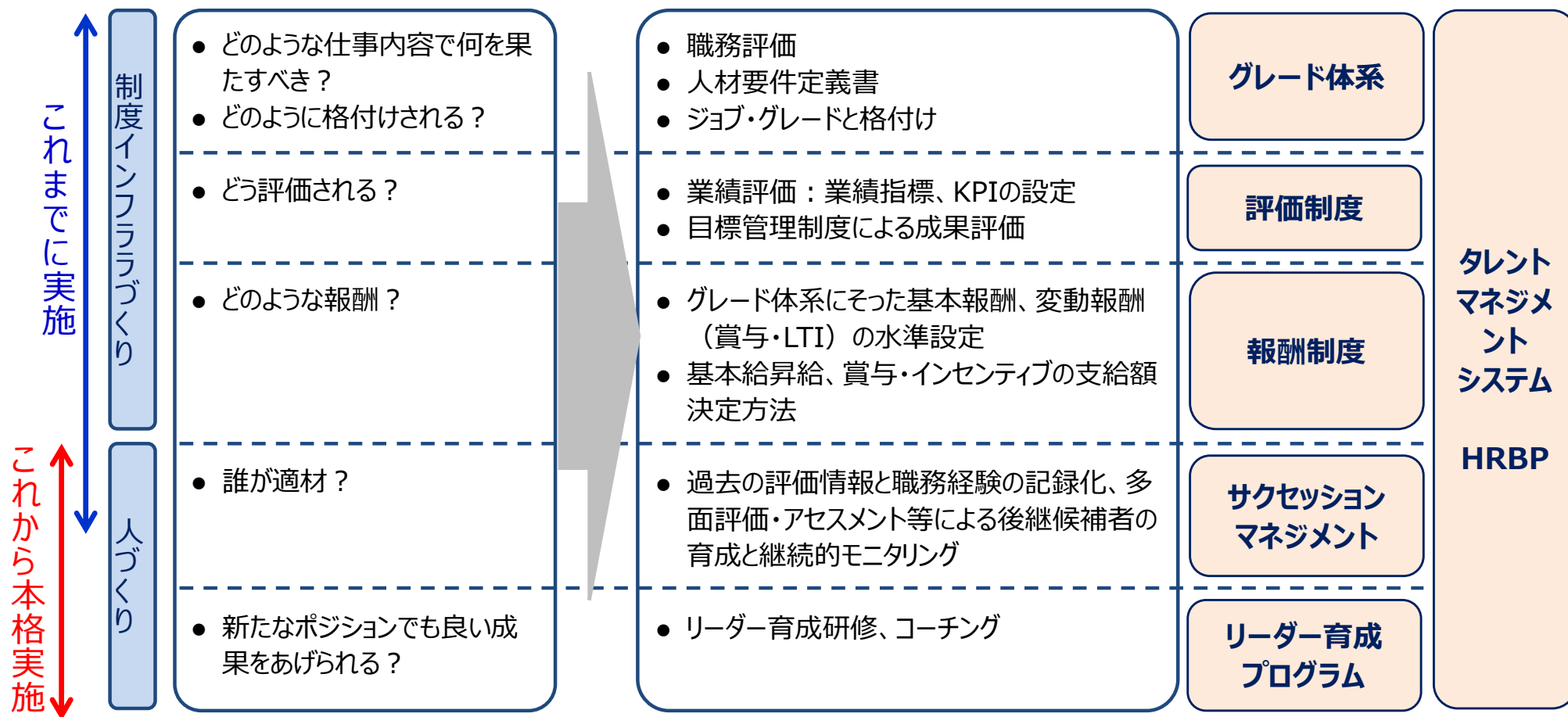
7. 今後について

【経営改革への絶え間なき挑戦】

人的資本経営を目指した時代を先取りした「人事戦略」



- カゴメでは2013年からグローバル人事制度構築に取り組み、ジョブ・グレード、評価・報酬制度等の「インフラづくり」を経て、本来の目的である「人づくり」のフェーズに進みつつある



ご清聴ありがとうございました