

挑戦促し会社の持続的成長へ

ユニリタのミッションングレード制度

ユニリタ（東京都港区）は18年ぶりに人事制度を刷新し、2024年4月にミッションングレード制度へ移行した。改定に携わった取締役・上席執行役員金子紀子氏は人事経験はなかったが、技術や営業など現場で直面した課題の解決に向けて、人事担当となった直後に改定を決意。背景には「挑戦を促す制度になっておらず、このままでは持続的に成長していくことが難しい」という危機感があったと振り返る。他社の人事部との情報交換会など、ユニークな取組みで突破口を開いてきた金子氏に話を聞いた。

現在の能力発揮を評価

従前の人事制度の課題は、評価が基準に満たないと昇格までの道のりが長期化し、結果として挑戦を阻んでいた点だった。金子氏は「将来に向けた目標設定ではなく、できそうなことを設定しがちになっていた」と当時を回顧する。

律型イノベーション人財と定義した。金子氏は自律型イノベーション人財が活躍できる環境にするには、当時採用していた職能資格制度（年功序列制）よりもミッションングレード制度がふさわしいと考えた。

若年層含め全社統一

図表1に制度概要をまとめた。まずミッションは大きく分けて、専門性を駆使し、既存事業を拡大して業績向上に貢献する事業推進家（I）と、

図表1に制度概要をまとめた。まずミッションは大きく分けて、専門性を駆使し、既存事業を拡大して業績向上に貢献する事業推進家（I）と、

求める人材を言語化

22年度には同社が求める人材像として、経営陣の考えを言語化。指示を受けて行動するのではなく、期待される役割を理解した上で常に高い目標を立案して何を行うべきかを考えて行動し、新しい価値を付加できる「自

「挑戦する社員に報いるため、過去の実績評価ではなく現在の能力発揮を評価する制度が必要だった」と話す。

制度の構築に当たっては、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

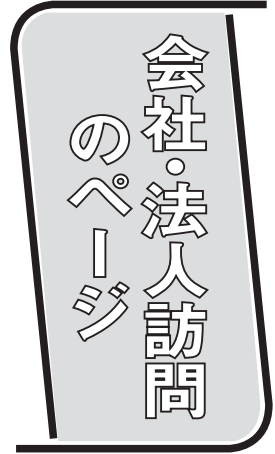
は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

は、他社で人事制度設計の経験があるプロ人材を活用した。さらに、同社の顧客企業に人事部を紹介してもらい「情報交換会を開催。人事制度に

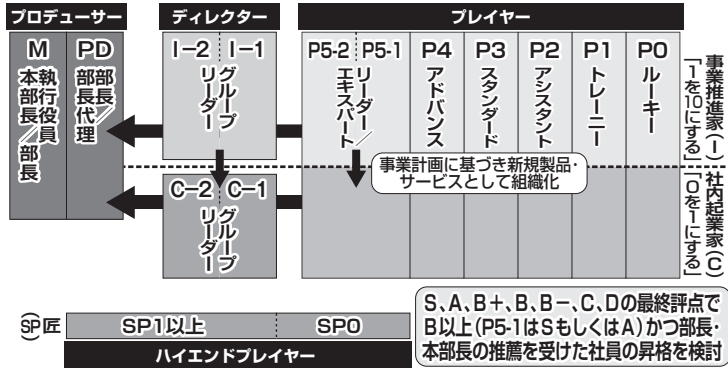


●事業所の人事・労務の取り組みなどを紹介します



金子紀子 取締役 上席執行役員 未来価値デザイン本部長

図表1 ミッションングレード制度の概要



図表2 各グレードの職務責任範囲とミッション（抜粋）

	職務責任範囲	ミッション
M	特定の組織全体／本部／部門を管掌	本部の事業の創造と発展に関する事業推進を責任をもって進める。
PD	特定部門を管掌、または特定部門を補佐	部門の事業の創造と発展に関する事業遂行に関して全体を俯瞰し、責任をもって進める。
SP	特定の業務のスペシャリストとして自組織の業務遂行における一定の役割	事業の創造と発展に関して、専門的、技術的知見から実現の可能性を見極め、新たな価値を作り続ける。
I/C	グループまたは複数チームを総括的に主導	グループの改革、変革業務をコミュニケーション力とリーダーシップを発揮して主導する。
P5	グループのチームを総括的に主導	上司の指示・会社の方針に基づき、複雑・イレギュラーな業務をチームとして主導的に行う。下位等級に対して適切な指示を出し、育成ができる。
P4	自分が担当する業務、他メンバーをサポート	客観的にチームの状況を捉え、ミスを防ぐ仕組みを築き、企画・提案を多く行う。下位等級に対して適切な指示を出し、教育・指導を行う。
P3		担当業務に関して期待される役割を十分理解し、自律的かつ協調的な姿勢で生産性を意識した業務を遂行・改善する。周囲との連携や働きかけで目標達成に向かう。
P2		担当業務に関して期待される役割を考えながら、自律的かつ協調的な姿勢で生産性を意識した業務を遂行する。
P1	自分が担当する業務	与えられた業務に関して、報告・連絡・相談を行いながら粘り強く業務に取り組み、スキルアップを図る。知識の向上のための自己研鑽、情報収集に取り組む。
P0		与えられた業務に関して、報告・連絡・相談を行いながら粘り強く業務に取り組み、スキルアップを図る。

ンドプレイヤーの匠はSP3が上限となる。

特徴的なのは、全社的に統一したミッションングレードを導入した点だ。

22年に先行導入した部長以上とシームレスに接続した。金子氏は、30代前半の部長が誕生した点に触れて「挑戦すれば上位グレードを目指す夢があり、若年層に抵抗がなかった」と振り返る。

上位層ほど業績連動報酬は年俸制を採用し、グレードにより決定する「基本報酬」と、評価に連動する「STI報酬」で構成。後者は前年度の評価に基づき、上下30%の幅で変動する。上位層ほどSTI報酬の割合が大きくなる。

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

評価は「業績評価」「役割評価」「共通評価」に基づき実施。なかでも役割

株式会社ユニリタ

- ▼本社：東京都港区港南2-15-1 品川インターシティA棟
- ▼事業：企業向けデータ活用とシステム運用に関する製品・サービス開発と販売、周辺システム開発、コンサルティング事業
- ▼代表：北野裕行 代表取締役 社長執行役員
- ▼設立：1982（昭和57）年5月24日
- ▼従業員数：単体343人、連結698人
- ▼グループバース：利他で紡ぐ経済をつくる

