

ジョブ型人事の設計・運用

～脱メンバーシップ型雇用への移行ポイント～

青山人事コンサルティング株式会社 代表取締役 佐藤 純

■ 人事制度を一気に整理する機会になるか

ジョブ型雇用への関心がかつてないほど盛り上がってきている。ただ、我が国のあらゆる組織がメンバーシップ型雇用で組み立てられ、しかも長きにわたって組織運営の常識として浸透してきたので、一部の人の意識がちょっと高くなったくらいでは変えようがないというのが今日までの歩みだった。では「うちではどうせ無理だ」と決め込んで自分が人事担当者の間はこの問題に触れずにやり過ごせばいいとお考えだろうか？ 案外、改革の波はすぐそこまで来ていて、コロナ・ショックのような世界同時発生的な不可抗力を契機に、あるとき社会構造がガラリと変わる局面はありうる。大手企業がオフィス半減を宣言し、出勤率を3割以下にとどめるリモートワークを推進し、あるいは人材採用の手法も社員研修の展開法もこの1年の間に想像できないほどの様変わりを目の当たりにしてきた。メンバーシップ型からジョブ型への人事制度の転換が現実課題に浮上して何も不思議はない。具体的には、職務と処遇の関係を合理的に整理するアクションに他ならず、堆積した矛盾を一掃する改革の好機と捉え直す経営判断もありうるだろう。ジョブ型人事制度の特徴を理解したうえで、メンバーシップ型からの移行工程の全体像を俯瞰し、取り組みの要点を把握するいいタイミングだと思われる。

(編集部)

CONTENTS

- 1 「メンバーシップ型雇用」「ジョブ型雇用」の理解
(1) メンバーシップ型雇用の特徴
(2) ジョブ型雇用の特徴
- 2 メンバーシップ型からジョブ型へ移行の全体像
(1) メンバーシップ型雇用が目指していた姿
(2) メンバーシップ型雇用の現実の姿
(3) ジョブの調査とジョブ型雇用への移行
(4) 全体のジョブを整理してみる（職務編成）
(5) ジョブ型雇用の姿
- 3 「職務記述書」の構成要素とまとめ方
(1) 職務記述書がテレワークの課題を解決
(2) 職務記述書の事例
- 4 ジョブ型雇用の賃金制度と賞与の導入方法
(1) 昇給連動方式
(2) 絶対額基準方式
(3) 賃金テーブルの種類
(4) ジョブ型雇用で採用する賃金テーブル
(5) 賃金テーブルとポリシーラインの確定
(6) ゾーンの設定
(7) 昇給率表の設計例
(8) 標準評価に対する昇給率の考え方
(メンバーシップ型雇用と比較して)
(9) 緩やかな昇給率テーブル
(10) 賞与の考え方（ターゲット賞与方式）
- 5 ジョブ型の人事評価はコンピテンシー重視へ
(1) メンバーシップ型の能力評価
(2) ジョブ型のコンピテンシー評価

■ 佐藤 純（さとうじゅん）：

慶應義塾大学経済学部卒。総合電機メーカーを経て独立。オーダーメイドの人事制度の提案と、丁寧なコンサルティングをモットーに人事・賃金・評価制度の導入支援を推進。人事コンサルティングの他、セミナー、講演、執筆等で多方面に活躍中。著書に『半年俸制度の導入』『コンピテンシー評価モデル集』『同一労働同一賃金の基本給の設計例と諸手当への対応』ほか。日本生産性本部講師、東京経営者協会会員。

■ 青山人事コンサルティング(株)：

〒107-0062 東京都港区南青山2-2-15 ウィン青山902

●TEL：03-3470-7791 ●FAX：03-3470-7792 ●ホームページ：http://aoyamajinji.com



1 「メンバーシップ型雇用」 「ジョブ型雇用」の理解

最近、「ジョブ型雇用」が注目されています。大企業が次々と採用するようになったためです。今まで日本企業は「メンバーシップ型雇用」を採用してきましたが、この2つの違いを説明しながら、「ジョブ型雇用」の人事制度の概要、設計・運用のポイントを解説しましょう。

(1) メンバーシップ型雇用の特徴

メンバーシップ型雇用は、日本が長年にわたって採用してきたものです。「人間尊重の経営」という理念のもとに、日本独自の人事労務管理が行われてきました。その特徴は次の通りです。

- ①人を採用してから会社主導で教育を行い、様々な業務経験をさせながら人に仕事を付けていく。
- ②採用は新卒者を中心に行い、中途採用は補完的である。
- ③正社員は長期雇用が前提で、定年まで働ける終身雇用制である。
- ④賃金制度は年齢や能力等の属人的要素を基準として設計している。

このような特徴を持つメンバーシップ型雇用は、会社にとって計画的に人材の採用ができ、優秀な社員を長期間確保できるというメリットがありました。また社員は、異動を通じて多様な職務遂行能力を習得でき、雇用と経済面での安

定感を享受できました。

(2) ジョブ型雇用の特徴

ジョブ型雇用は欧米系を中心に採用されており、世界的に見れば標準的な人事システムです。会社組織における職務を定めて、そこに人を割り当てていき、メンバーシップ型雇用とは真逆の方法をとります。その特徴は次の通りです。

- ①欧米系の雇用システムといわれているが、ベトナムやフィリピン等のアジア諸国でも採用されている。2006年には中国でもジョブ型賃金を公務員に採用することが決まり、世界的に見るとメンバーシップ型雇用を採用しているのは日本くらいであろう。
- ②職務に人を割り当てるが、その内容は職務記述書（ジョブディスクリプション）と呼ばれる文書で示される。仕事の内容、期待する能力、期待する成果等が示される。
- ③賃金はジョブ（仕事）の難易度や責任等の程度をもとに決められる。従って現状の労働価値に見合う賃金を支払うことができ、メンバーシップ型雇用のように過去の昇給の累積の影響を受けず、年功的性質を持たない。
- ④賃金水準は世間相場を強く意識して決定するために、ライバル会社と比較しても遜色のない水準を設定する。そのため外部から人材を受け入れられやすく、

中途採用を活性化できる。

- ⑤特定のポストが空いたときは、その職務を遂行できる能力を持つ社外の人材、または社内公募によって対応する。

2 メンバーシップ型から ジョブ型へ移行の全体像

それぞれの雇用システムの特徴と両者の違い、およびメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用に移行するときの全体像を、図表1～5で説明します。

(1) メンバーシップ型雇用が目指していた姿

本来このシステムが目指していたイメージを図表1に示します。基本的な考え方は次の通りです。

①人事制度の基準は「人」に

賃金や昇進昇格等の人事処遇の基準を、能力や年齢という「人」の要素におきました。賃金制度の代表的な例として職能給があげられますが、能力のレベル向上に合わせて職能給も高くなる賃金制度としました。また、年齢も賃金を決定する要素となり、年齢給が多くの企業で採用されました。従業員は結婚して子が生まれ、その成長とともに生計費が増加していく変化を標準年齢でとらえたものが年齢給です。なお、年齢給は賃金の年功化につながるという理由で採用を取りやめた企業が相次ぎました。

このように能力や年齢等の人に帰属する要素をベースにした人事制度が、メンバーシップ型雇用の運用基盤となったわけです。

②能力は勤続年数とともに向上するという前提

能力は経験や学習によって習得されるものですが、年齢や勤続年数とともにアップするという前提があったと考えられます。その根拠として、新卒者の初任給は平等に一律同じであり、賃金カーブのスタート値となっていることがあげられます。つまり勤続年数がゼロの者の職能給は最も低く設定され、それ以降の勤続の経過とともに賃金が上昇する構造は、勤続年数に比例して能力は上がる前提を意味しています。

③能力は下がらないという前提

職能給制度において、能力は一度上がったら下がることはないという考え方をしました。その結果、昇給額の累積を継続する運用となりました。

④人材教育とジョブとの関係

日本の人事制度の特徴に、企業が人材育成を行うという点があげられます。様々な社員教育システムが生まれ、職種別教育や職層別研修が行われています。上司が部下に対して日々の業務を通して育成するOJTも行われています。このように人を育てながら、その従業員に仕事（ジョブ）を付けていく点にメンバーシップ型雇用の特

徴があります。

このような「人」基準の人事制度は、等級をベースに見たとき、低い等級の従業員は能力が低く、勤続年数の経過とともに能力は高まって等級は上昇する。その結果、職能給も等級の順位に従って、高い能力の者ほど高い賃金を支払うというシステムを目指していました。

(2)メンバーシップ型雇用の現実の姿

このような姿を目指していたメンバーシップ型雇用は運用の結果、図表2のようになったと指摘されています。

①年功的な運用になった

職能給は能力レベルに応じて決定されるはずでしたが、運用は年功的になりました。前述のように能力は年齢や勤続年数とともに向上するという前提がありますが、基本的な運用は能力レベルが職能要件書と比較され、人事考課によって判断されるはずですが、能力の向上のチェックは厳格には行われず、毎年のように定期昇給を継続して、結果的に賃金は勤続年数に比例するという年功的な運用になりました。

②等級と能力レベルの不一致

その結果、職能給は必ずしも現時点での本人の能力レベルを示すものではなくなったといえます。また定期昇給の累積を長期間継続したことにより、現時点での賃金は過去の昇給の累積の結果とな

り、過去の昇給の影響を強く受けるようになりました。そのために高いベースアップを経験した中高年者と、ベースアップをさほど経験していない若年層との間では、世代間の賃金格差が生じています。

③中高年齢者の賃金は能力やジョブの内容に比べて高い

人事制度の年功的運用でよく指摘される問題は、中高年齢層の賃金が現実の能力と比べて高い例があるということです。また、担当しているジョブの難易度等と比べると、賃金のほうが相対的に高いという指摘もあります。

④若年者が高付加価値業務を担当する場合の賃金問題

賃金の年功化を別の視点で見ると、担当する仕事の価値に関わらず、若い人ほど賃金は低いということがいえます。その背景には、メンバーシップ型雇用の新卒者の初任給の決め方に問題があるといわれています。日本企業は一貫して正社員の採用を新卒者中心に行い、初任給は全国的に平等でほぼ一律です。その結果、IT・AI技術等の付加価値の高いジョブに携わる従業員でも、新卒者なら初任給からスタートしますので、担当する仕事の価値に比べて賃金は低いケースがあります。

海外に目を向けると、ジョブ型雇用を採用している国では、図表6に示すように新卒者でも担当

メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の違いと移行方法

図表1 メンバーシップ型雇用が目指した姿

職層	等級	能力	年齢	社員格付
管理職層	高	高	高	
監督職層				
一般職層				
	低	低	低	

図表2 メンバーシップ型雇用の現実の姿

等級と能力	賃金	年齢	社員格付	人にジョブを付ける	現状の問題
等級は能力レベルを示さず、年齢や勤続年数に比例	高	高		← ⊙	高いポジションに応じた能力と責任を持ち、高い賃金の者もいる
				← ○	
				← □	年齢は高く等級も高いが、能力はさほど高くなく仕事も平易だが、賃金は年功で高い例
				← □	
				← □	優秀な者もいるが年齢は高く、仕事のレベルは担当レベルの例。同一等級長期滞在者が多い
				← ⊙	
				← ○	優秀で難易度の高い仕事をしているが、年齢が若いので等級も賃金も低い
				← □	
				← □	中堅クラスでも年齢が高いが、下位クラスの仕事を担当している者がいる
				← ▲	
			← ○	順調に能力を伸ばしている者の例	
			← □	年齢の経過とともに能力の伸びが確認できる	
			← ▲		
			← ▲	新入社員は、全員横並び一律の初任給	
			← ▲		

- ①人事制度の基準を、従業員の能力においた
- ②能力は年齢や勤続年数とともに向上する前提
- ③賃金は能力の向上によって昇給するシステム
- ④従業員を教育しながら従業員に仕事を付けた

- ①人事運用は年功的になり、賃金は勤続年数と年齢に比例するようになった
- ②等級は必ずしも能力のレベルを示すものではなくなった
- ③中高年齢者でも、平易な仕事をしているが、賃金は高い例が続出した
- ④IT技術・AI技術等の高付加価値ジョブ担当でも、若いと等級は低く、賃金も低い

図柄説明

能力レベル		能力は非常に高く、高度なマネジメント力も兼ね備える
		能力は高く、高い専門性を有している
		一定の専門性は習得しているが、さらに向上段階にある
		専門能力の向上段階にある

ジョブの内容とサイズ	⊙	非常に高度で高付加価値のジョブ
	○	高度で付加価値のあるジョブ
	□	ある程度の高度性のあるジョブ
	▲	平易なジョブ

図表3 ジョブの調査

職務調査で、個々の仕事を洗い出す	ジョブの現状
	◎
	○
	◎
	○
	□
	□
	□
	▲
	◎
	○
	□

図表4 全体のジョブの整理(職務編成)

あるべき姿にジョブを整理する	ジョブ
①仕事の範囲がほぼ同じである	◎
②仕事の遂行に必要な知識や技能の種類がほぼ類似している	◎
③仕事の遂行で要求される知識や技能の難易度・責任の程度がほぼ類似している	○
上記3つの条件で仕事をくくる(グループ化)。これを職務編成という。	○
(注)	□
本来は職務編成を職位の段階で行うが、日本企業の場合は困難なので個々の仕事での例を示した	□
	▲
	▲
	▲
	▲

図表5 ジョブ型雇用の姿

担当ジョブ(職位)	ジョブに人を付ける	職務記述書	職務分析	ジョブグレード
●	←	●	それぞれのジョブの内容を職務記述書にまとめる	高
●	←	●		
●	←	●		
●	←	●		
●	←	●		
●	←	●		
●	←	●		
●	←	●		
●	←	●		
●	←	●		低

- ①社員に付けてたジョブを洗い出す
- ②課単位やグループ単位でまとめる(ジョブ一覧表)
- ③個々の仕事の難易度や責任の程度を見積もる
- ④主たるジョブを中心に洗い出す

- ①日本は人にジョブが付いるので、職位の段階での職務編成が困難なケース多い
- ②3つの判断は、大きくくりで行うと良い
- ③総合的に重要度の高いものから低いものへ整理
- ④職種別・部門別のジョブ一覧表を作ると良い

- ①個々の仕事、一人が担当する仕事(職位)、同一同類の職位をくくったものをジョブという
- ②ジョブを職務編成でグレード順に整理する
- ③ジョブから会社の組織機能の分担単位としての仕事の集まりを担当ジョブ(職位)とし、そこに人を付ける
- ④整理されたジョブに対して職務記述書を作成
- ⑤代表的なジョブの職務記述書を選んで分類法か点数法でジョブグレードを測定

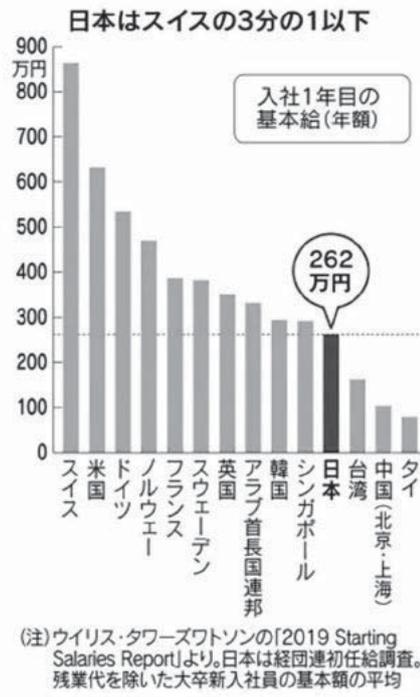
担当ジョブ	●	非常に高度で高付加価値なジョブ
	●	高度で付加価値のあるジョブ
	●	ある程度の高度性のあるジョブ
	●	平易なジョブ

図表 6 新卒者の初任給の国際比較

優秀な大卒社員の初任給の日米比較

米国	コンピューターサイエンス分野	平均65万円	ジョブ型
米国	経営分野	平均47万円	ジョブ型
米国	社会科学分野	平均42万円	ジョブ型
S社(日本)	特に優秀な者	約30万円	ジョブ型
日本平均	ほとんど横一線	約21万円	メンバーシップ型

出典 日本経済新聞 2020.4.20 より



させるジョブの価値に応じて初任給を決めているところが多数あります。米国ではITに従事する初任給は月例給与で平均65万円、年収で約600万円台です。このデータを見る限り、新卒者の初任給を一律平等に決めている日本のやり方が奇異に見えてきます。欧米系の優秀な留学生が日本企業に就職するケースは少ないといえま

す。その理由の1つが日本企業の初任給の低さです。また、日本の若く優秀な人材が、労働条件の良い海外企業に流出する危惧もあります。

⑤ジョブの順位が不ぞろい

ジョブの難易度や責任の程度を等級順に見てみると、順位とは関係なくバラつきがあります。つまり高い職位ほど難易度や責任の程

度が高いジョブを担当し、低い職位ほど難易度も責任の程度も軽いジョブを担当するという一般の傾向を示していません。管理職相当の者でも一般職レベルのジョブをしている例が見られる等、当初メンバーシップ型雇用が目指した姿とは異なる状態が指摘できます。

(3) ジョブの調査とジョブ型雇用への移行

①社員に付けていたジョブを職務調査で洗い出す

ジョブ型雇用を導入するには、まず自分の会社にどのような仕事があるのかを把握することからスタートします。ジョブの実態を調査せずに、サンプルや他社事例の一部を修正して済ませたのでは意味がありません。求めるものは他社ではなく、自社の中にあることを認識し、職務調査を実施する必要があります(図表3)。

②職務記述書の作成タイミング

自社内のジョブを職務調査で洗い出して職務記述書を作成し、職務評価によりジョブサイズを判断するというステップを踏みますが、その職務記述書を作成するタイミングに注意する必要があります。

図表2に示したように、メンバーシップ型雇用は人事制度の運用が年功的になり、人に付いているジョブのグレードは等級の順位との関連性がない状態をよく見かけます。この状態のまま職務記述

書を作成しても、ジョブ型雇用が目指している「会社の組織機能をベースにジョブを整理して、そのジョブに従業員を付けていく」という体制作りは困難です。ジョブをあるべき姿に整理する必要があり、これを「職務編成」といいます。個々の仕事の種類や難易度等に注目しながらグルーピング化し、グレード順（等級順）にジョブを整理するわけです。この「職務編成」を行わずに現状の状態で職務記述書を作成すると、今までのメンバーシップ型雇用の慣習を引きずり、再び年功的な人事運用に戻ってしまうリスクが高くなるでしょう。

③課単位やグループ単位でまとめる（ジョブ一覧表）

まず従業員の個々の仕事を洗い出し、課単位でどのようなジョブがあるのかを整理します。その際、詳細な個々の仕事の内容にこだわらず、まずは大きく概略的な仕事の項目をとらえて、課全体の仕事の構成を把握するとよいでしょう。そのように個々の仕事をリストアップしたものをジョブ一覧表といいます。その際、個々の仕事に難易度や責任の程度のランクを付けると、次に述べる職務編成の作業が効率的に進みます。

④個々の仕事の難易度や責任の程度を見積もる

個々の仕事のランクの判断基準は次の通りです。

- a. 難易度と影響度は非常に高く、社内に影響を及ぼす仕事
- b. 難易度と影響度ともに非常に高く、部署内に影響を及ぼす仕事
- c. 難易度は高く、グループ内に影響を及ぼす仕事
- d. 中核的な仕事
- e. 平易な仕事
- f. 初歩的な仕事

(4) 全体のジョブを整理してみる（職務編成）

前述したようにメンバーシップ型雇用を続けてきた企業では、ジョブの順位が本来のグレード順になっていないので、その状況を整理する必要があるわけです。「職務編成」の作業の流れを「個々の仕事」「職位」「ジョブ」という用語で説明しましょう。

「個々の仕事」とは最小単位の仕事を指します。そして1人分の労働力が必要とされる「個々の仕事」の集まりが「職位」です。その「職位」に関して仕事の範囲、求められるスキル、難易度等が同じまたは類似したものでくっつたのが「ジョブ」とされています。

「職務編成」は図表4に示すように、「個々の仕事」や「職位」に関して、仕事の範囲、求められるスキル、仕事の難易度や責任の程度等に注目して、仕事の種類別やグレード別に整理する作業のことをいいます。日本企業がジョブ型に移行する際、最も重要なステップであると考えています。

「職務編成」の条件は、次の3つです。

- ①仕事の範囲がほぼ同じである
- ②仕事の遂行に必要な知識や技能の種類がほぼ類似している
- ③仕事の遂行で要求される知識や技能の難易度・責任の程度がほぼ類似している

(5) ジョブ型雇用の姿

このように、整理されたジョブはグレードが高くなれば難易度も高度になり責任の程度も重くなり、グレードが低くなれば難易度も低くなり、責任の程度も軽くなります。そのジョブが会社の組織図に張り付き、組織の機能別に整理されている姿、それがジョブ型雇用の人事制度の基盤です。そのジョブから「1人分の労働力が必要とされる個々の仕事の集まり」または「会社の組織機能における分担単位としての仕事の集まり」としてとらえられる職位（担当ジョブ）に分割し、そこに人を付けていきます。これがジョブ型雇用の真髄です。図表5にそのイメージを示します。

そしてジョブの職務内容と、必要とされる経験と能力を書き表した職務記述書を作成し、その職務記述書に対して分類法や点数法によってジョブサイズが測定されます。そのグレードに応じて、賃金制度が設計されることとなります。

改めて図表5の整理されたジョブの姿を眺めてみると、ジョブ型

雇用による人事制度は、極めて当たり前のごく普通の仕組みといえます。それと比べると図表2のメンバーシップ型のジョブの姿が異様に見えるはずです。

3 「職務記述書」の構成要素とまとめ方

(1) 職務記述書がテレワークの課題を解決

新型コロナウイルスの感染拡大によってテレワークを余儀なくされるようになりました。テレワーク時の課題としては、「できる業務が限られている」「コミュニケ

ーションが取りづらい」等が指摘されています（図表7）。

これらの問題に対応するために職務記述書が注目されています。職務の内容と範囲を文章化し、期待する成果等を明記した職務記述書が、コミュニケーション不足を解消する有効な手段になるといわれています。

従来の対面方式で成立していた業務の範囲や期待する成果の暗黙の認識が、テレワークのリモート管理では不明確になりがちでした。職務記述書はそれを補い、上司と部下が職務に関する情報を共有化できるので有効といわれてい

ます。ただし、職務記述書はあくまでジョブ型雇用の導入における職務分析の一環で作成されるものであることに注意が必要です。

(2) 職務記述書の事例

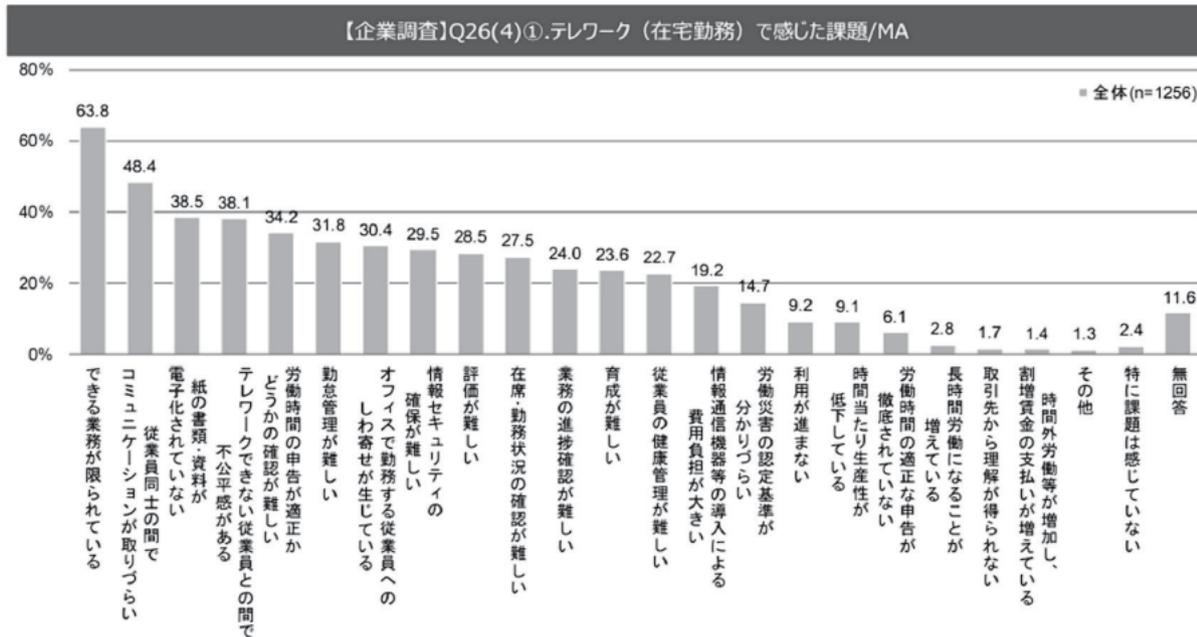
営業の課長の職務記述書の例を示しましたので、作成するときの参考にしてください（図表8）。

①全体の構成

所属、役職、氏名、ジョブグレード、職務の概要、職務の内容、期待する内容、職務遂行に必要な能力と行動を整理します。なお、職務記述書に決まったフォーマットがあるわけではなく、実情に応じて簡略なものから複雑なものま

図表7 テレワーク（在宅勤務）で感じた課題

- テレワーク（在宅勤務）で感じた課題としては、「できる業務が限られている」「従業員同士の間でコミュニケーションが取りづらい」が多い。
- その他、「紙の書類・資料が電子化されていない」「テレワークできない従業員との間で不公平感がある」「労働時間の申告が適正かどうかの確認が難しい」「勤怠管理が難しい」などの回答も一定存在。



出典 三菱UFJリサーチ&コンサルティング テレワークの労務管理等に関する実態調査（速報版）2020年11月16日

図表 8 営業課長の職務記述書の例

		所属部：営業部	所属課：営業1課	役職：営業課長	氏名：営業一郎	グレード：18
職務の概要	管理業務	①課長として営業1課の売上計画案や予算案を作成し、決定した営業計画に対し、責任を持って営業戦略を実行する ②課員に対する日常業務管理、営業指導を行う ③部下育成のOJTをとおして、部下育成を行う				
	担当業務	④取引量の多い重要顧客を担当し、ルートセールスをとおして、継続的な売り上げ、新規商品取引の成果を達成する ⑤顧客から寄せられたクレームの中で、担当者が対応できない問題に対し、会社責任者として対応する ⑥課の責任者として課内会議を開催してとりまとめ、部門会議に出席し、部門間の調整を行う				
No.		職務の内容			期待する内容	
①	管理業務	昨年の売上実績、市場の動向、顧客の動向に関する情報をもとに、課としての売上目標案を策定し、営業部に上程する。経営会議で決定した営業計画に対し、営業課員に数値目標を設定させ、その達成に向けた営業戦略を実行させる。課の売上目標に対して、責任を持つ。			課員に対しては、数値目標設定と達成の構造だけではなく、顧客のニーズをとらえ、そのニーズに対応する具体的な提案営業が実現できるように指導してほしい。そのために今年度は、プレゼンテーション資料の「見える化」を期待し、その出来栄を数値目標以外の評価の対象とする。数値目標は昨対比5%アップの達成を期待する。	
②	管理業務	課員の営業計画、プレゼンテーション、見積提案、価格交渉、納期交渉に関する指示と指導を行う。これらをおとして、月次ベースの売上高をチェックし、課員へのアドバイスをおとして営業計画の達成に向けたマネジメントをする。課員に対するマネジメントに対して責任を持つ。			顧客のニーズ把握、プレゼンテーション資料への反映の仕方、「見える化」のポイントに関し、課長としての経験をもとに課員に指導をしてほしい。	
③	
④	担当業務	営業1課において最も取引量の多いA社とB社を担当し、客先の仕入課長や部長と交渉をする。毎週1回のルートセールスをし、顧客動向やニーズ、ライバル会社の動向に関する情報を把握する。			A社とB社ともに高い成長をしており、既存の取引商品だけではなく、未取引商品の販売増大も期待できる。客先の製品開発情報を聞き出し、それに対応できる我々の提案営業を展開してほしい。新規商品の取引も含めて、10%の売り上げ増加を期待する。	
⑤	担当業務	顧客からのクレームに対して、会社責任者として対応する。必要に応じて、品質保証部、製造部の責任者も同行させて、不具合の事実確認、原因、対応策、代替策、納期に関して顧客と交渉し、円満解決を図る。			クレームは取引減にもなれば、信用回復にもつながる。特に品質保証部との連携を強化して、不具合の原因分析を徹底して行い、顧客に説明すること。会社の顔として信用回復に努め、売り上げ減を起こさないようにしてほしい。	
⑥	

職務遂行に必要な能力と行動

専門的能力	少なくとも10年以上の営業経験を持つこと。我々の製品の特長とスペックに精通し、プレゼンテーション能力、価格交渉、クロージング能力に関しては、部下教育や日々の業務指導ができるレベルを有すること。
コミュニケーションと人間関係構築	部下、上司、顧客との情報交換がもれなくでき、かつ情報の共有化ができる。さらに顧客とは信頼関係が構築できるレベルの対応能力を有する。
問題解決能力	難易度の高い問題に対して、応用的な問題解決方法を駆使することができ、個別の問題だけではなく、組織的かつ複合的にからむ問題に対して、根本原因を把握して多面的に解決できる能力を有する。

でありえます。

②職務の概要

管理職の仕事は、一般的に管理業務と担当業務からなります。管

理業務は、部下に対する指示命令、教育、情報管理等、マネジメントに関するものです。担当業務とは、自ら担当者として携わる仕事で

す。これらの職務の概要を箇条書きでまとめます。

③職務の内容

職務の内容は、上記の職務の概

要の各項目について具体的にまとめます。記載するときの注意点は、職務評価が可能な内容でまとめることです。職務評価とは、その職務のジョブサイズを判断する分析手法であり、「専門性の難易度」「必要とされる専門性の範囲」「対人折衝の程度」等の視点でランクを判断します。その判断ができる程度の内容にまとまっている必要があります。しかし詳細に書き過ぎると作業負担を重くして、ジョブ型雇用の制度設計に支障を来すことがあります。可能な限り簡潔でかつ職務評価ができる内容にまとめることがポイントです。

④期待する内容

それぞれの職務に対して、期待する内容を記載します。どの程度の到達レベルを期待するか、個々の職務の成果、売上高、獲得件数、処理の正確性、完成度、顧客のニーズ満足度達成、期限の遵守度、作業量等、様々あります。これらを職務の内容に応じて設定します。

⑤業務遂行に必要な能力と行動

担当する職務を遂行するにあたって必要とされる業務経験や能力を記載します。職種やグレードによって異なり、それぞれの自社に合った能力要件をまとめます。

4 ジョブ型雇用の賃金制度と賞与の導入方法

賃金と等級の関連付けの方法には、昇給連動方式と絶対額基準方式の2つがあります(図表9)。

(1) 昇給連動方式

等級と昇給額をリンクさせて、等級が上位になるに従って昇給額を増額させる方法です。賃金カーブは凹型の右上がりの形状となります。この方式の代表的な例が職能給です。賃金テーブルは高い等級ほど高い昇給額が設定され、等級号俸方式がよく採用されています。職能給制度は昇給額の累積を基本とした仕組みといえ、結果的に昇給の積み上げを継続することになります。

(2) 絶対額基準方式

これに対して、絶対額基準方式は、等級(グレード)に対して賃金

の絶対額を連動させる方式です。一般的に各等級(グレード)に対応する標準額が設定され、その標準額を基準に一定の範囲内に賃金が納まるように設計します。例えば、課長の賃金の標準額を40万円と設定し、実際の個々の課長の賃金額が異なるときは、標準額の一定の範囲内で決まるようにします。

(3) 賃金テーブルの種類

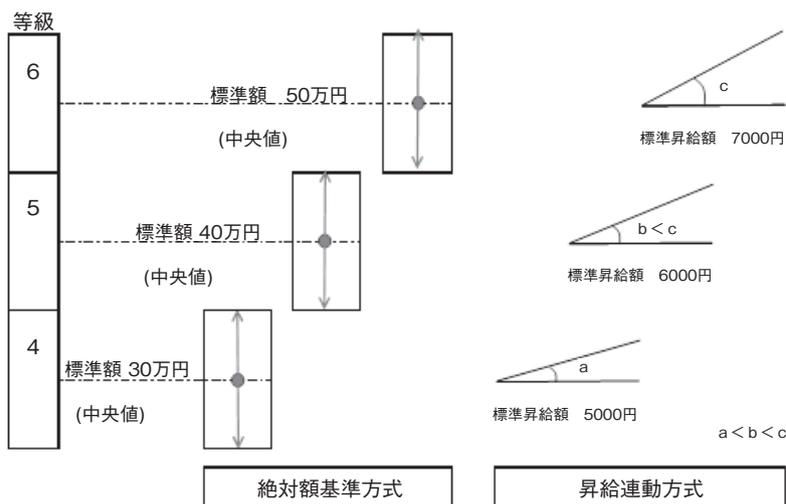
①レンジレートとシングルレート

賃金テーブルの種類には、レンジレートとシングルレートがあります(図表10)。レンジレートは範囲給とも呼ばれ、1つの等級に対して複数の金額が対応し、下限と上限の範囲を持つものです。一方、ある等級に対して1つの金額のみを対応させるのがシングルレートです。

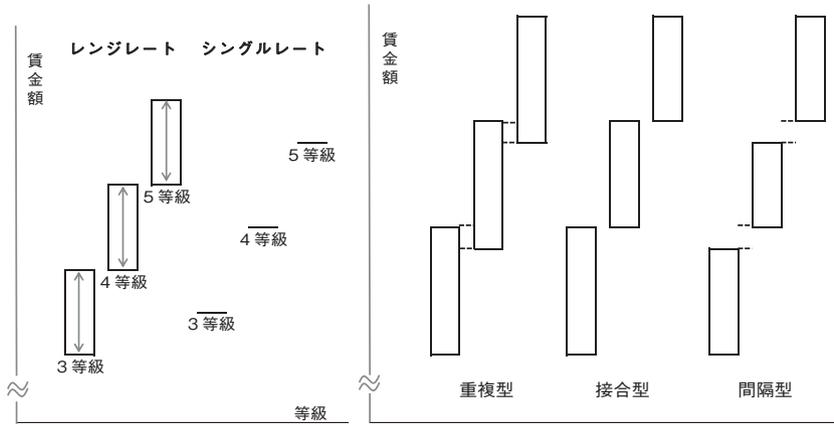
②レンジの位置関係

レンジレートを採用する場合、

図表9 絶対額基準方式と昇給連動方式



図表 10 賃金テーブルの種類



レンジの配置方法には3つの種類があります。重複型、接合型、間隔型です。

a. 重複型

ある等級のレンジの上位部分と1つ上位の等級の下位部分が重複するタイプです。今まで賃金を年功的に運用した結果、金額にバラツキがあり、新たな賃金制度のテーブルに移行させる場合、範囲を大きくする必要から重複型を採用することがあります。

b. 接合型

ある等級の上限額と1つ上位等級の下限額が一致するタイプで、レンジ同士の重複する部分がありません。

c. 間隔型

ある等級の上限額と上位等級の下限額との間に隔たりがあるタイプです。

(4) ジョブ型雇用で採用する賃金テーブル

ジョブ型雇用では、絶対額基準

方式を採用します。それぞれのジョブグレードに対する標準額が設定され、そこからいくら昇給するかという議論の程度は昇給連動方式よりも軽度になります。

標準額は市場を意識してライバル会社よりも魅力のある賃金制度とするという考え方で設定されます。

なお絶対額基準方式の採用によって、昇給機能を全くなくすわけではありません。レンジレート方式の賃金テーブルを採用して昇給機能は持たせませんが、人事評価の反映と組み合わせることで絶対額基準の考えを維持する仕組みとします(後述)。

また、メンバーシップ型雇用の運用による賃金のバラつきを吸収させるには、重複タイプの賃金テーブルが有効です。その結果、ジョブ型雇用の賃金制度では、重複型のレンジレート方式賃金テーブルがよく採用されています。なお、

かつて職務給を採用した企業では絶対額基準方式の考えに基づき、職務の内容が変わらなければ賃金も変化しないという理由で、シングルレート(単一給)を採用した例がありました。この考えも一理ありますが、市場に対して優位な賃金制度の整備を目指す観点からすると、レンジレート(範囲給)のほうが優れていると考えられます。

(5) 賃金テーブルとポリシーラインの確定

前述のようにジョブ型雇用では絶対額基準方式を採用し、標準額を設定します。ジョブグレード(等級)に最もふさわしい絶対額を標準賃金とし、それを中央値にして±10～25%の幅を範囲給として設定します。その中央値をつないだラインをポリシーラインといいます(図表11)。ポリシーラインは、他社との競争力を考慮しても適正な賃金水準であるという考えに基づくカーブです。つまりジョブサイズにふさわしい賃金を支払うことで、職務責任に見合う賃金であると同時に、ライバル会社あるいはライバル業界の賃金に対して、遜色のない水準を中央値(ポリシーライン)として決めるという考え方です。そのため、標準額は市場を調査し、業種、人数規模、地域別に見た賃金水準と比較して遜色のない水準とし、中途採用の場合でも魅力的な賃金を目指すことになります。

レンジのとり方は、グレードの低いクラスでは中央値に対する幅を±10%で設定し、上位グレードになるに従い±15, ±20, ±25と広げて、全体で帯状にしていきます。

(6) ゾーンの設定

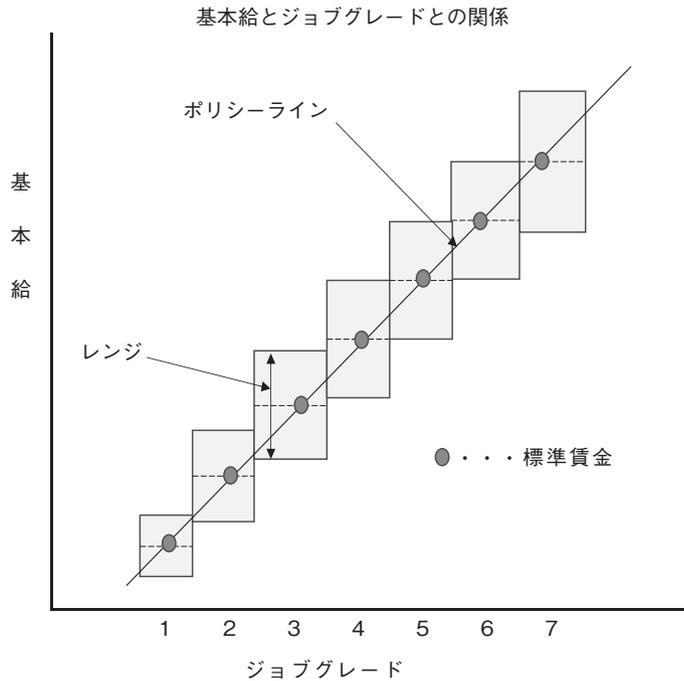
このように設定したレンジ（範囲）を図表12のようにいくつかのゾーンに区分します。一般的には4つから5つが設定されます。例えば4区分の場合、第Ⅲゾーンの初期値が中央値であると同時に、標準賃金の基準点になります。

それぞれのゾーンに異なる昇給機能をもたせますが、最も低い第Ⅰゾーンの昇給率は、早く標準額に近づくように高めの昇給率を設定します。さらにその上の第Ⅱゾーンでは、標準額に近づいたことにより、昇給率は第Ⅰゾーンに比べて逡減させます。そして第Ⅲゾーンになると、標準額に到達するので、昇給率テーブルのルールにより、人事評価の結果に応じた昇給率を設定します。さらに第Ⅳゾーンでは、標準額を上回っているため昇給率は第Ⅲゾーンよりも厳しい人事評価が反映されることになります。

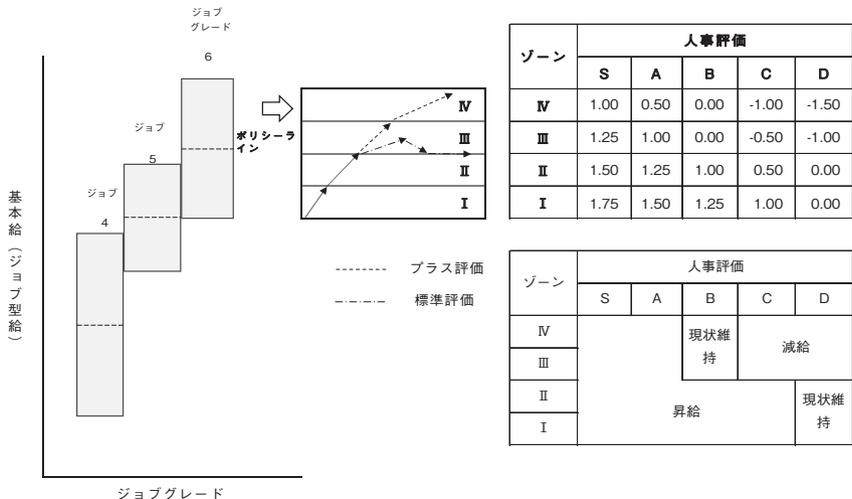
(7) 昇給率表の設計例

各ゾーンの昇給率は、人事評価との組み合わせで行います。海外では「メリット・インクリース・マトリックス」と呼ばれています。図中の事例は、人事評価をS評価、A評価、B評価、C評価、D評価の

図表 11 賃金テーブルとポリシーライン



図表 12 ゾーンの設定と昇給率テーブル A



5段階、ゾーンをⅠ～Ⅳに4区分したものです。絶対額基準方式の考えを徹底し、ポリシーラインの標準額を超えたゾーンの昇給を厳格に運用する例となっています。

第Ⅰゾーンでは現実の賃金が標準額よりも低いので、早く標準額に近づくように昇給を高めに設定し、人事評価の結果を反映した昇給率になっています。さらに第Ⅱ

ゾーンになると標準額に近づいたことから昇給率は抑えられます。なお、D評価の場合は昇給がなく、賃金は据え置きとなります。

第Ⅲゾーンになるとポリシーラインの中央値に到達し、ジョブグレードに対応する標準額となります。ここで標準のB評価をとった場合、昇給はなく、賃金は据え置きとなります。その理由は、能力の発揮が標準であるということはジョブに対するインプットとアウトプットが標準レベルであり、絶対額基準方式のジョブグレードに相応しい賃金に既に到達していると考えるためです。もともとジョブ型賃金の根本思想に、ジョブサイズと業績貢献に応じて、賃金総原資を再配分するという考えがあります。既にジョブサイズに相応しい標準金額に到達しており、業績貢献が標準であるならば、絶対額基準に基づいて標準となる賃金を配分するという理由付けができます。もし、さらに昇給して高い賃金を支払うことにすると、絶対額基準方式の考えに反することになります。

第Ⅲ・ⅣゾーンにおいてマイナスのC評価とD評価をとった場合は、マイナス昇給となります。これはジョブのインプットに対してアウトプットが足りず、そもそもサイズの小さいジョブ相当の業績貢献と見なすことができるからです。従って賃金は減給となります。

第ⅢとⅣゾーンの賃金は標準額よりも高い水準となります。従って、標準額に相当するサイズのジョブよりも、大きなジョブのアウトプットが求められます。従って、S評価とA評価のみ昇給を認めることとなります。

(8) 標準評価に対する昇給率の考え方（メンバーシップ型雇用と比較して）

このような昇給率表を運用することにより、標準的な評価のケースでは、最終的にポリシーラインの標準額に収束するという昇給の変化が生じます。

例えば、第Ⅰと第Ⅱゾーンでは、現時点での賃金が標準金額よりも低いので、漸増の変化をしながらポリシーラインに近づきます。ポリシーラインに到達後、標準評価では据え置きとなり標準額となります。マイナス評価の場合は減額となりますが、翌年、C評価以上であれば、再び昇給となって標準額に到達します。第Ⅲと第Ⅳゾーンではマイナス評価であると減額となり、それが連続してポリシーラインを下回って第Ⅱゾーンに至

ってもC評価以上であれば昇給となり、結果的に標準金額に収束します。このように人事評価と昇給率の組み合わせで、標準評価を中心に引き続きの場合は、標準額に収束する結果となるわけです。

一方、メンバーシップ型雇用では人事評価がB評価の場合でも、昇給を継続してきました。その原因の1つに絶対額基準の考え方がなかったことが考えられます。その結果、標準評価でも昇給が継続するのです（図表13）。絶対額基準方式の下で、さらに昇給を希望するのであれば、プラス評価を獲得すべきであるという考え方をします。つまりプラス評価ならば第Ⅲゾーンと第Ⅳゾーンでも昇給が可能となり、賃金水準の面でも上位等級への昇格の準備ができあがることとなります。

このようにレンジ内における昇給カーブには、上位等級への昇格準備を進める者と、標準金額に収束していく者の2つのカーブが描かれることとなります。

(9) 緩やかな昇給率テーブル

上述した事例は、マイナス昇給

図表13 標準評価に対する昇給率の考え方

雇用システム	等級との関係	標準評価の場合のゾーンにおける昇給の考え方
メンバーシップ型雇用	昇給連動方式	人事評価が標準評価でも昇給を継続する
ジョブ型雇用	絶対額基準方式	賃金が標準額に達していれば、標準評価の場合は昇給せずに賃金を据え置く。人事評価がプラスのときは昇給させる。

(注意) 標準評価とは、SABCD評価の場合のB評価を意味します

があるために厳しい内容となっています。一方、緩やかに昇給をさせる方法もあります（図表14）。昇給率テーブルA（図表12）と昇給率テーブルB（図表14）のどちらのタイプを採用するかは、その会社の人事政策と労使交渉の結果となります。メンバーシップ型雇用の慣習を強く引きずっている企業において昇給率テーブルAを採用すると、混乱を招くことも予想されます。一方、昇給率テーブルBは従来と変わらず、再び年功的な運用になるのではないかという懸念もあります。

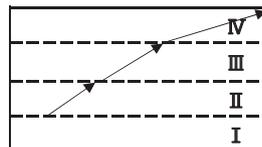
ジョブグレードが低い層では昇給率テーブルBを、ジョブグレードが高い層では昇給率テーブルAを採用するという組み合わせも考えられます。

(10) 賞与の考え方（ターゲット賞与方式）

現状の日本企業の賞与は、業績の後払い方式を採用しています。賞与支給日の直近1年または半期の業績をもとに賞与原資を計算し、さらに同期間の個人業績を個人配分に反映させます。これらは大企業の労使間の一時金交渉等を経て決まりますが、その経緯から成果の後払いという性質を持っていることに変わりはありません。

これに対してジョブ型雇用では、図表15に示すターゲット賞与方式を採用する企業が多いといえます。ターゲットとは標的を意

図表14 緩やかな昇給率テーブルB



ゾーン	人事評価				
	S	A	B	C	D
IV	1.5	1.0	0.5	0.0	-0.5
III	2.0	1.5	1.0	0.5	0.0
II	2.5	2.0	1.5	1.0	0.0
I	3.0	2.5	2.0	1.5	0.0

味しますが、自分がもらいたい賞与の目標額を設定し、会社業績と個人業績の達成度を反映して賞与額が決まる仕組みです。賞与支給時にならないと金額が分からない後払い方式に比べて、ターゲット方式は自ら設定した賞与の目標額に挑むということから、モチベーションを高めるシステムといえます。

業績指標として、会社業績には経常利益等、部門業績には管理可能部門利益、個人業績には目標業績等が採用されます。管理職など職位が高いほど会社業績や部門業績の比率は高くなり、一般職等は個人業績のウェイトを高めます。例えば、管理職は70：30、研究職は50：50、一般職は30：70のようにします。大企業の場合はグループ会社を含めた連結指標の達成度を採用する場合があります。

賞与は業績に連動する性質がありますが、その賞与水準に関してライバル会社や世間相場を考慮し、他社に比べて遜色のない水準を目指すことも重要です。今後、ジョブ型雇用の採用が進み、中途採用が多くなって人材の流動化が

進んだ場合、優秀な人材の確保のためには賞与も重要な人事戦略になると考えられます。このようなことから日本企業の賞与の支払い方も、後払い方式ではなくターゲット賞与方式が注目を浴び、採用する企業も増えるでしょう。

5 ジョブ型の人事評価はコンピテンシー重視へ

(1) メンバーシップ型の能力評価

メンバーシップ型雇用では職務遂行能力をベースにした人事評価が採用されてきました。「何ができるか」という着眼点で評価する仕組みです。一般的な人事評価シートは、業績評価、能力評価、情意評価から構成されています。従来から曖昧な評価になるという指摘がありました。

(2) ジョブ型のコンピテンシー評価

ジョブ型雇用で多く採用される人事評価制度がコンピテンシー評価制度です。この考え方は、ハーバード大学のマクレランド教授が提唱したものであり、米国の外交官採用試験において採用され、その考えの適正さが実証されまし

た。その後、様々な応用が検討されて、現在では人事評価制度の1つとして活用されています。

コンピテンシー評価の特徴は、能力評価のように「何ができるか」という曖昧さのある評価方法ではなく、行動の部分をとらえて評価する点にあります。つまり能力を発揮する過程で確認できる行動をとらえて、それを体系化した人事評価制度がコンピテンシー評価です。

コンピテンシー評価の評価要素を整理すると次のようになります。

- a. コア・コンピテンシー
- b. 職種別コンピテンシー
- c. 職層別コンピテンシー

コア・コンピテンシーとは、すべての従業員に共通する評価要素です。業務遂行のスキル発揮において確認できる行動が基礎となります。

職種別コンピテンシーは、ジョブの特性に起因している評価要素です。例えば営業職と技術職とではジョブの内容が異なり、成果を導く行動の内容も異なります。その行動の発揮度に着目してまとめられるのが職種別コンピテンシーです。

職層別コンピテンシーは、マネジメントが必要な管理職層向けの評価要素です。部下の管理・育成のウェイトが高まりますが、管理職ではなくてもリーダー職に用いられるケースもあります。

図表15 ターゲット賞与の仕組み

ターゲット賞与	×	業績指標		×	個人業績	
		経常利益率	事業係数		人事評価	査定係数
		110%	2.2		S	1.4
		105%	2.1		A	1.2
		100%	2		+B	1.1
		95%	1.9		B	1
		90%	1.8	-B	0.9	
				C	0.8	
				D	0.6	

図表16 職能評価とコンピテンシー評価の比較

職能評価	コンピテンシー評価	
仕事の質	経営計画達成志向	部下育成
仕事の量	成果達成志向	タイムリーな意思決定
職務知識	専門性の向上と発揮	プラス思考
判断力	専門技術の伝承・授受	重要なことへの達成志向
折衝力	問題解決志向	品質志向
創意工夫力	生産性志向	安全志向
理解力	収益コスト志向	プレゼンテーション志向
育成指導力	業務改善志向	創造・企画の具体化
統率力	顧客志向	基本ITスキル
規律性	行動時間管理	チャレンジ志向
積極性	コミュニケーション	ルール遵守志向
協調性	チームワーク	リスク管理志向
責任性	マネジメント	情報分析志向

代表的なコンピテンシー評価要素と職能評価を対比したのが図表16です。この事例から自社に合った評価要素を選び、人事評価基

準や人事評価シートを作成すると、ジョブ型雇用に適した人事評価制度ができあがります。