

ジョブ型人事について考える

令和3年2月



Team8コンサルティング

ジョブ型人事制度へのインセンティブ

大手企業側のインセンティブ

- グローバルな労働市場から人材採用するために、ジョブ型人事制度を整備する必要がある
- 働き方について法制度、テクノロジー、社会経済環境からの変革圧力を受け、時間や場所ではなく「能力と成果」による評価と処遇に移行したい。
- 若手登用、能力・スキルに基づく登用など適材適所の人材配置がさらに求められる
- 事業戦略的視点からの人事制度や人件費の配分見直しを求められる
- より専門性と多様性を高めたい
- メンバーシップ型人事制度との併用模索の動き

求職者側のインセンティブ

- 能力と成果で評価されるため、より高い報酬を期待することができる
- 自分のキャリア形成やキャリアステップを考えることができる
- 求職者の能力開発やキャリアに対する主体性が高まり、転職機会が増える

ジョブ型とメンバーシップ型の比較

比較項目	ジョブ型	メンバーシップ型
起点	まず、職務ありき 職務を定義する（ジョブディスクリプション）	まず、人ありき 良い人を見つけ長く働いてもらう
採用	職務要件を満たした人（通年採用）	ポテンシャル重視（新卒採用）
新卒採用	職種別に採用	総合職を採用
中途採用の頻度	積極的	補充程度
職務・役割	明確（職務定義書）	曖昧
キャリア形成	自分主体	会社主体
配置転換・異動	本人が異なる職務を希望し、採用基準をクリアすれば可能	会社によるジョブローテーション
賃金水準	労働市場で当該職務の価格が決まる	年功を考慮
昇進・昇格	広い責任範囲を負える職務要件満たせば	年功を考慮
終身雇用	無し（職務が終了すると雇用も終了）	有り
マネジメント	職務の要件設計と成果に基づく評価 人件費コントロール	労務管理とメンバーの育成

中小企業は、ジョブ型人事にどう対応すべきか？

日本の就業環境（2021年2月の認識）

- メンバーシップ型人事の本質は家族主義的経営で人材を育成し定着を図ること。中小企業経営そのものである
- 超少子高齢化や経済成長の停滞、自然災害やコロナ禍により社会経済の不透明及び閉塞感が蔓延、若年者から高齢者の就業意識も大きく変化し、多様な働き方を模索し始めている
- ジョブ型人事制度とは「職務」を明示し、その要件を満たした人を採用し、その「職務」に定められた賃金を支給すること。
- ジョブ型人事制度では人材育成は基本的に本人の責任で行うものであり、会社の責任ではない。しかし、この考え方は日本の大企業でもすべてを受け入れることは困難と思われる。
- 日本の大企業は、管理職や専門職からジョブ型人事制度を導入する動きがある。既存の一般社員に対しては社内転職を勧める制度、キャリア開発研修や副業の推進などが、ますます取り入れられると思われる。
- 新型コロナウイルス感染症対策の影響で、飲食等の人リアルに集まるビジネスへの悪影響が出、職を失う人たちも多く出る。失業者の中には業種・職種転換を図る動きが活発化すると予測できる。
- 副業兼業を認められた大企業の優秀な人材は、専門性を生かし自らのキャリア開発（形成）をさらに強化していくことが予想できる。
- 大企業に就業する50歳以上の人材も大企業内の人事制度改革についていけず、セカンドキャリアを模索する動きは多い
- 改正高年齢者雇用安定法（令和3年年4月より施行）により企業は70歳までの就業機会確保が努力義務となる。高年齢者雇用についても、役割を定義することはモチベーション向上にもつながる

中小企業は、ジョブ型人事にどう対応すべきか？

中小企業がすぐ取り組めること(現状把握)

- 以上から中小企業の人材不足に対する対応は、多様な求職者のニーズを想定した求人戦略が求められる
- まず中小企業が行うことは、会社内の業務プロセス全体を俯瞰し、そこにある「職務」を棚卸すること（現状を体系的に把握すること）
- 職務の棚卸をおこない、「職務」を「職種×等級（グレード）」で格付、整理し、できれば賃金制度（テーブル）も整理する。（人事評価制度の再点検の前準備ができる）
- 昨今ブームになっているジョブ型人事は、まず、必要としている「職務（会社にとっての役割）」を定義し、求める成果を明確にすることである。2021年4月1日から施行される同一労働同一賃金に対応するためにも「職務（会社にとっての役割）」を整理し定義し直すことは無駄にはならない。（※大変時間のかかる作業です）
- 現状の各従業員「職務」を、整理し定義し直した「職種×等級（グレード）」の枠に賃金も含めて当てはめみると、経営に重要な影響を及ぼす職務であっても、年功的要素で相対的に低い賃金であるなどバランスが悪いこともある
- これらの取組みで明らかになった問題点は、次の人事制度見直しの課題として置いておく

中小企業は、ジョブ型人事にどう対応すべきか？

じっくり取り組みたい場合(ビジネスモデルの再点検)

- ビジネスモデルを見直すフレームワーク等を活用し、顧客体験価値まで遡り業務プロセスを見直すことができる。何度も何度も見直す。
- 見直した業務プロセスから、今まで存在しなかった業務だが、顧客体験価値を提案するためには、大変重要な職務が見つかる可能性がある。その職務を定義し、ふさわしい人材の採用をめざせばよい。
- いずれにしても「職種×等級（グレード）」の中で「職務」を定義・マッピングし、賃金テーブルとセットで見直す必要がある。

人事評価制度として、従業員に説明し、定着を図る

- ジョブ型人事制度導入の企業側のインセンティブは、より専門的スキルを持った多様な人材を確保するか、そして会社の業績に結び付けるかにあった。
- 中小企業においては、ジョブ型人事制度のエッセンスのみを取り入れるだけでも大きな効果があると思われる。それは、職務や役割を定義し直すことで、従業員の今の仕事に対する基準ができるからである。
- 職務（職種×等級）定義の作業を、従業員と共に行えば、会社としての認識がさらに高まる。
- これらの成果物を人事制度まで高め、従業員とともに定着を図ることが望まれる。

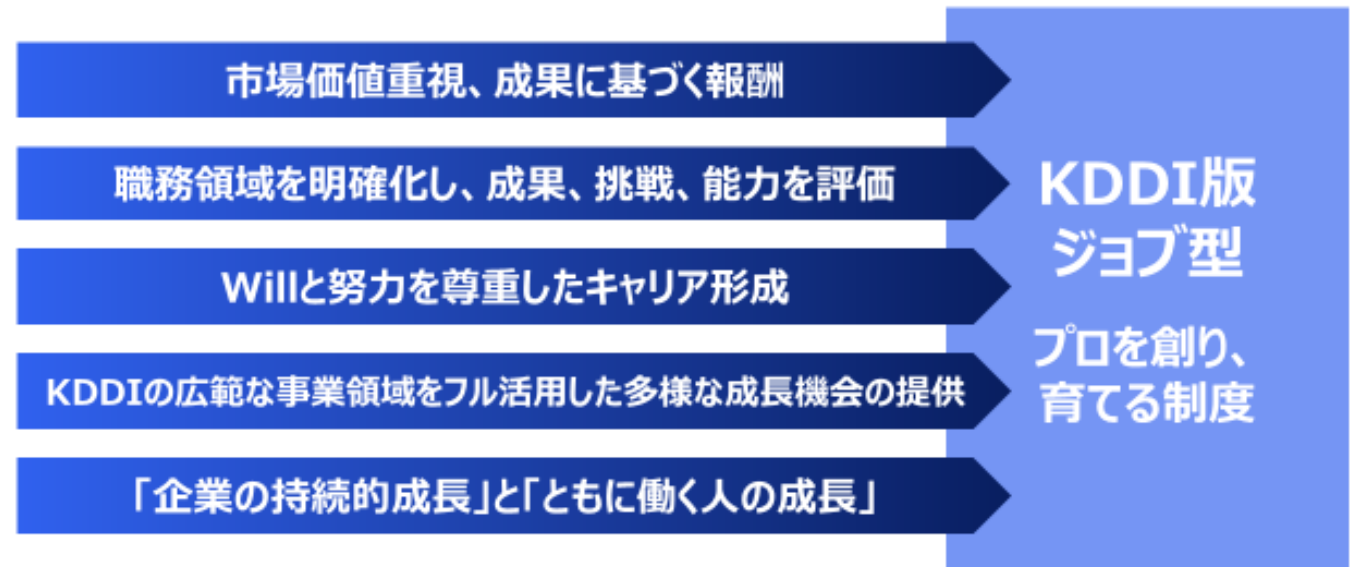
ジョブ型人事制度導入の事例

KDDIと三井住友海上火災保険のホームページからジョブ型人事制度導入に関する情報を引用した

事例(KDDI)

KDDIは、働いた時間ではなく成果や挑戦および能力を評価・称賛し、処遇へ反映することを目的とした、新人事制度（以下 本制度）を2020年8月から導入します。本制度では、職務領域を明確化した「ジョブ型」人材マネジメントを導入することで、市場価値に基づく報酬制度や専門性の深耕が可能になります。本制度導入により、ジョブ型の長所を活かしつつ、KDDIグループ内の広範な事業領域でのさまざまな成長機会を活用する、KDDI版ジョブ型を推進していきます。

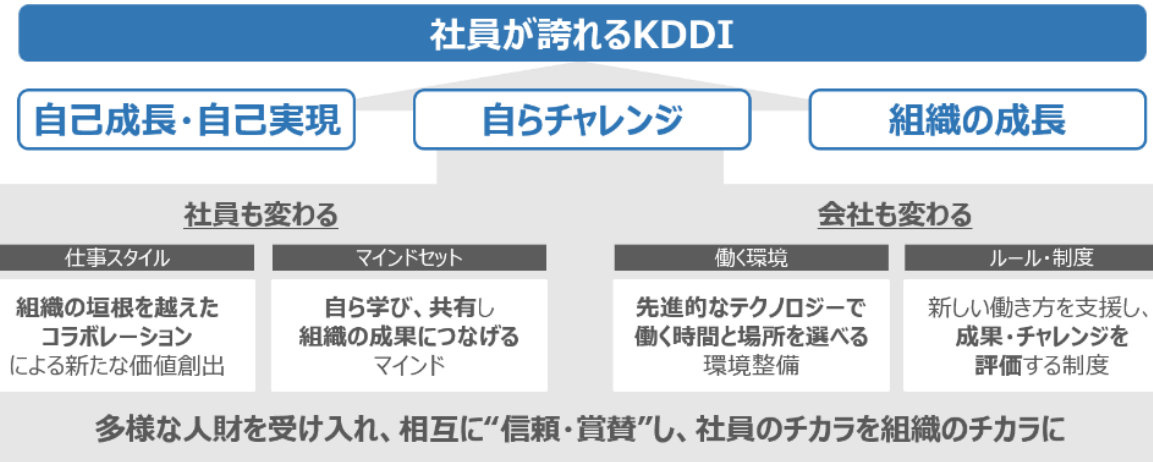
2020年7月31日



KDDI 新働き方宣言

～それぞれの“働く”をデザインしよう～

私たちは、ライフステージや価値観に応じて“働く”をデザインし、自らのチャレンジを自己成長・自己実現と組織の成長に繋げ、社員が誇れる魅力的なKDDIを目指します



事例(三井住友海上火災保険株式会社)

2020年11月4日

【生産性の向上と専門性の強化を図る新人事制度】

三井住友海上火災保険では、2016年10月から「多様な社員全員が成長し活躍する会社」を実現すべく、働き方改革に向けた取り組みを実施。昨今の急速なデジタル化の進展や自然災害の発生等にくわえ、新型コロナウイルスの影響などにより事業環境が大きく変化するなか、業務プロセスの見直しやリモートワークの活用等、仕事の変革を推進している。このような先行き不透明な環境下で持続的な成長を遂げるためには、「DX推進」と「イノベーションを創出する強固な人財基盤構築」が必要不可欠となる。そこで同社は、ジョブ型とメンバーシップ型の長所を活かした「ハイブリッド型の人事制度」を構築すると決定。多様性を高め、チームワークを強化しながら、生産性向上と専門性強化を図る意向を示した。新たな人事制度の概要は次の通りだ。

(1) 目標管理制度・人事考課運営の見直し (2021年4月)

能力発揮と成果をより重視するとともに、リモートワーク下でも適切な評価が行えるよう、目標管理制度と人事考課運営の見直しを実施。目標と取組プロセスをより明確にし、評価の透明性と納得感、公平感を高める。

(2) 専門社員の新設 (2022年4月)

高度な専門領域を担う社員を対象に、求める職務・能力や達成すべき目標を明確に定義。その成果に応じて処遇を決定する、ジョブ型社員区分の「専門社員」を新設する。

(3) 適材適所の人財配置 (2021年4月以降)

若手社員の早期登用、年齢を問わない能力・スキルにもとづく専門社員の登用、シニア社員に対する経験を活かせるポストへの配置などを実施。能力本位の役割付与により、組織の活性化を図る。