

ジョブ型人事制度への転換支援コンサルティング

- 職務分析、職務のグレーディング（ジョブグレード）、ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）、職務給、運用アプリケーション-

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

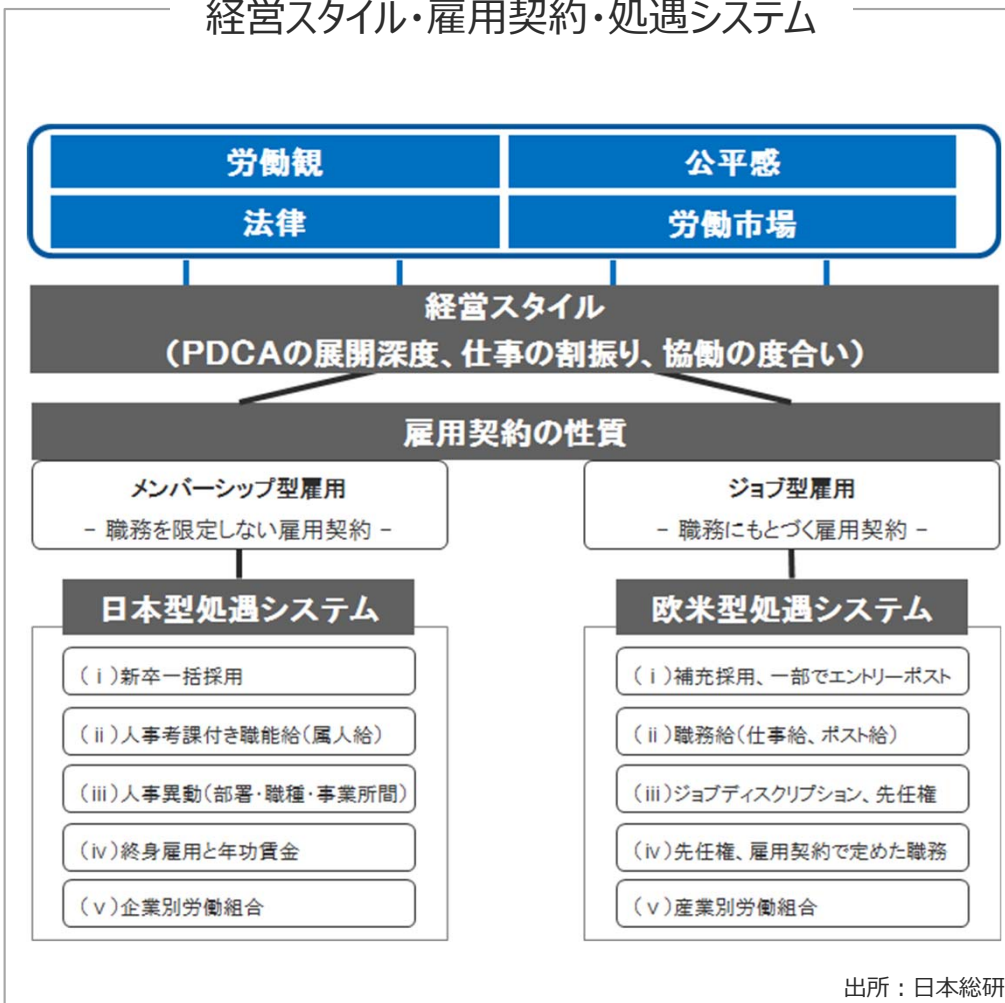
目次

1. ジョブ型雇用と、日本総研のソリューション一覧	2
2. ジョブグレード体系 & ジョブ・ディスクリプションの作成	3
(1) 職務の抽出・特定・構造化 (ジョブ・アーキテクチャー)	4
(2) - 1 職務分析 & 職務評価	5
(2) - 2 職務評価の方法	6
(3) 職務等級	7
3. 職務給の設計・移行	8
4. ジョブ型人事制度を機能させる各種施策の設計	9

1. ジョブ型雇用と、日本総研のソリューション一覧

ジョブ型雇用は、雇用契約の性質を指します。雇用契約が処遇システムの在り方を規定し、経営スタイルとして具現化されます。日本でジョブ型雇用への転換を志向する場合、前提となる労働観・公平感の捉え方、法律、労働市場が欧米と異なることから、雇用契約そのものをジョブ型に移行できる企業は限定されます。日本総研ではそれぞれの企業ニーズに即したジョブ型雇用のあるべき姿を実現します。

経営スタイル・雇用契約・処遇システム



日本総研が提供するジョブ型人事制度のソリューション

1. ジョブグレード体系 & ジョブ・ディスクリプションの作成

ジョブ型雇用の発想は、最初にジョブありき、つまり事業戦略からジョブの全体構造を定めたうえで、職務分析を通じて、ジョブのグレーディング（ジョブグレード体系）とジョブ・ディスクリプションを作成します。

- (1) 事業戦略から職務の抽出・特定と、構造化
- (2) 職務分析を通じたジョブのグレーディング（ジョブグレード体系）
- (3) ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）の作成

2. 職務給の設計

各ジョブグレードの価値を、職務給として具体化します。既存の職能給や役割給から職務給へ完全移行するだけでなく、それらを残しながら最適な報酬構成比率の設計や、職務給の範囲給化も可能です。

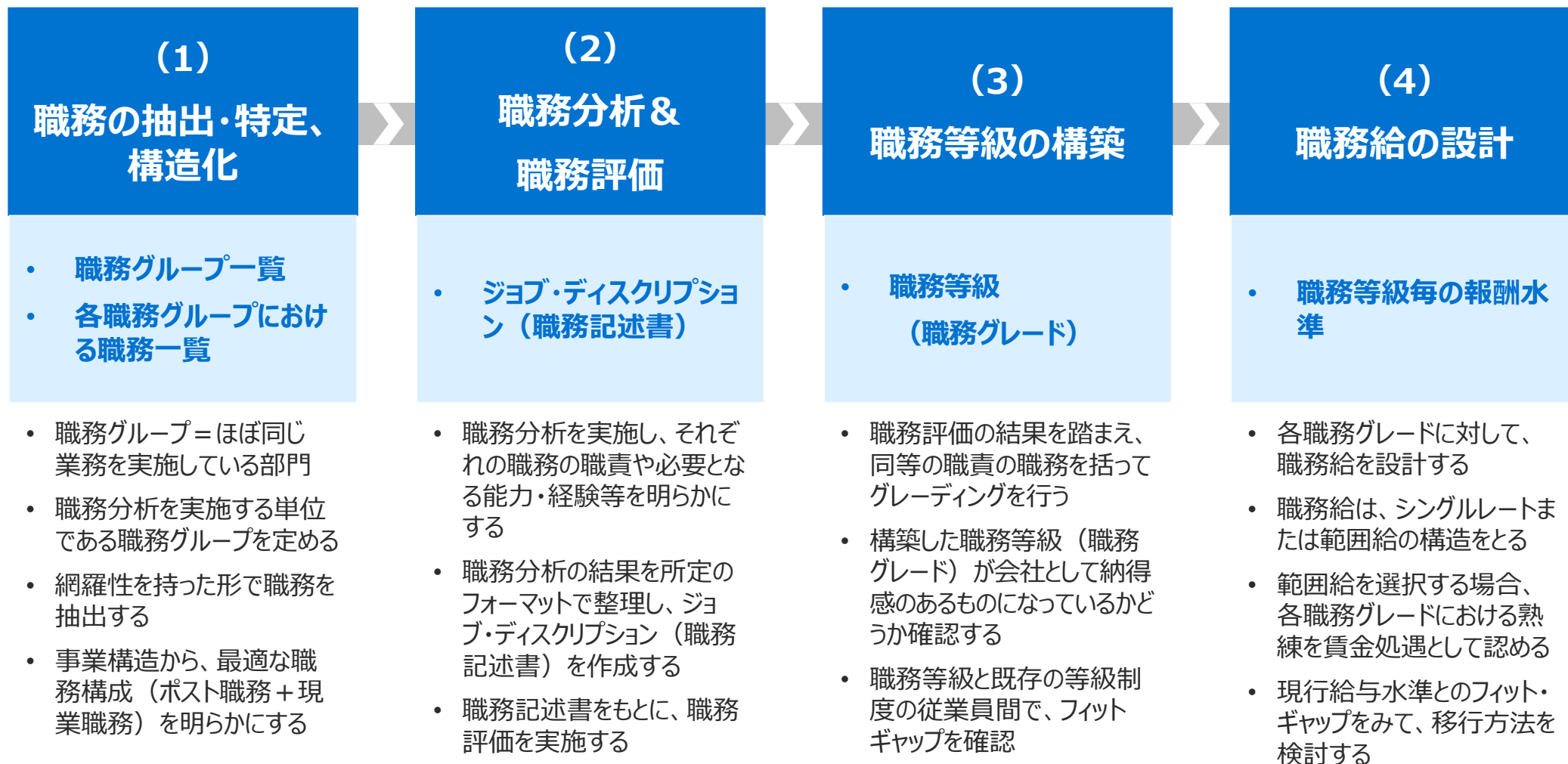
3. ジョブ型人事制度を機能させる各種施策の設計

1 on1ミーティング、社内公募制・社内FA制、異能人材の採用など、アプリケーションとしての各種施策の設計を行います。

2. ジョブグレード体系の構築プロセス

職務分析→職務評価→職務括り→グレーディング

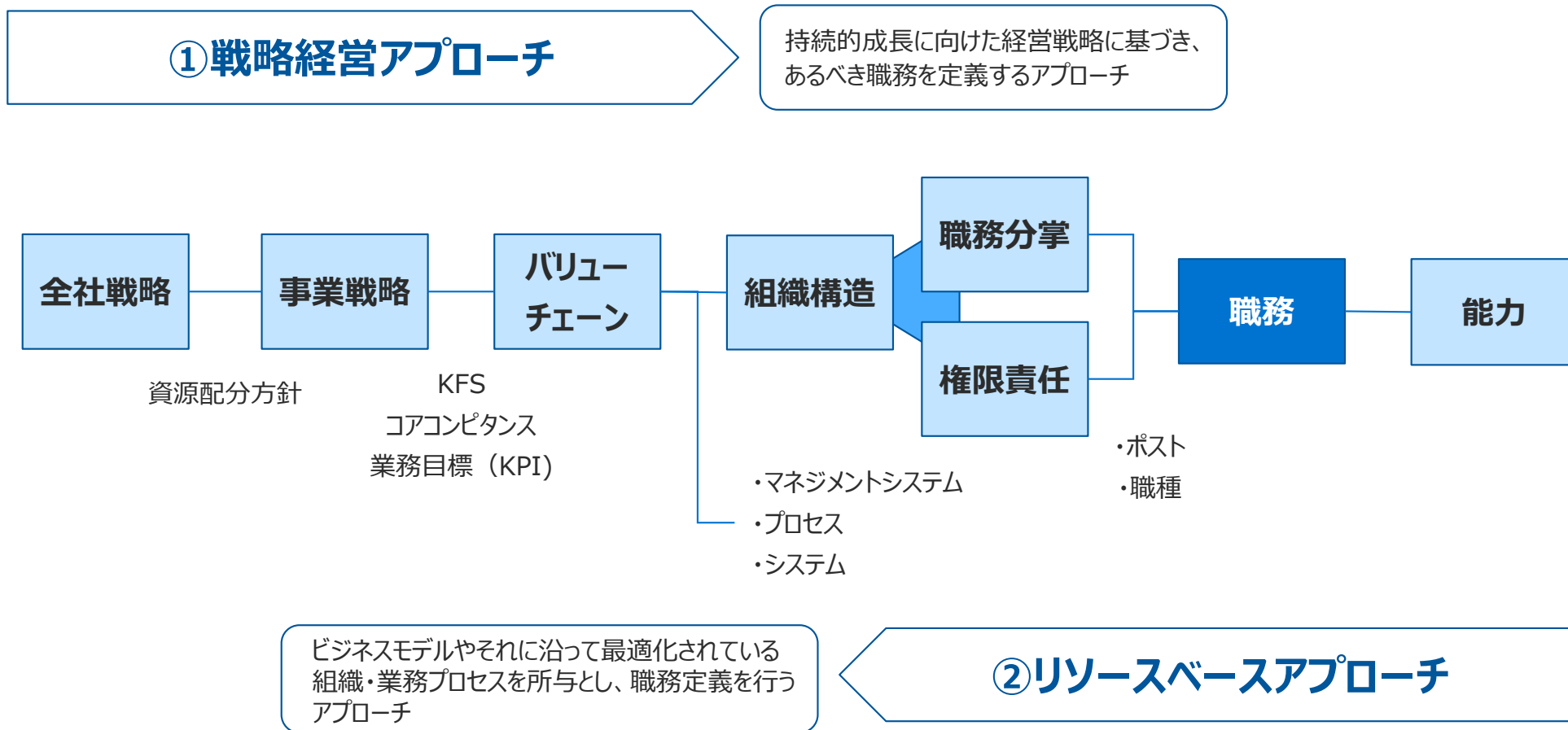
4 プロセス（ジョブグレード構築）



出所：日本総研作成

(1) 職務の抽出・特定・構造化 (ジョブ・アーキテクチャー)

- ジョブ型人事制度を機能させるためには、①戦略経営アプローチと②リソースベースアプローチの2点から適切な職務定義することが必要です。
- 日本総研では市場環境等を踏まえ、①、②の両面から、また軽重をつけながら職務定義を実施します。



(2) - 1 職務分析と職務記述書の作成

- 一般に「ジョブ型」の人事制度では、職務分析を通じて社員個々人のジョブ（職務内容）を明確化したジョブ・ディスクリプション（職務記述書）を作成します。職務記述書を題材に、職務評価（次頁）を実施し、職務等級の構築に繋がります。

-例：ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）-

基本事項	
コード番号：**** 職務等級：グレード15 報酬区分：年俸制	役職名：教育研修マネジャー 組織：人事部 上位役職者：人事部長
職務概要	
<ul style="list-style-type: none"> 従業員の成長を支援し、動機付けを行い、定着促進を図るための教育研修に関する計画策定および実施統括を行う。 アジア太平洋地域における教育研修効果の測定と評価を行う。 	
職責	
<ul style="list-style-type: none"> アジア太平洋地域において、20～30名程度の教育担当スタッフを統括し、その採用、育成および人事評価を行う。 全部署のマネジャーと協議し、人材育成ニーズを把握し、課題解決に向けた教育訓練計画を作成する。 能力開発計画の策定と実行を統括、社外の教育ベンダーが提供する教育研修プログラムの分析・評価並びに教育研修効果の測定を行う。 管理職育成プランの策定と実行を統括し、上級幹部候補者の定着を促進するとともに、リーダーシップの発揮を支援する。 	
必要な知識と経験	
<u>教育</u> <ul style="list-style-type: none"> 学士号（必須）、修士号（望ましい） <u>経験</u> <ul style="list-style-type: none"> 人事実務（8年以上） <ul style="list-style-type: none"> 教育訓練ニーズの評価と計画の策定・実行 教育訓練の効果測定 組織開発に関する実務経験があることが望ましい <u>ITスキル</u> <ul style="list-style-type: none"> エクセル、パワーポイント、ワード（中級レベル以上） 	<u>コンピテンシー</u> <ul style="list-style-type: none"> 周囲への共感能力、簡潔で的を射たコミュニケーションスキル タイムマネジメントとリスクマネジメントの能力 人的ネットワークの構築能力 <u>その他</u> <ul style="list-style-type: none"> 海外出張あり 勤務時間がシフトする場合あり

(2) - 2 職務評価の方法

- 職務記述書に基づき、個々の職務の職責の軽重を比較・検証します（職務評価）。
- 職務評価の手法には、以下のオプションが存在します。企業規模や職種構成等を踏まえ、目的に即して最適な手法を選択することが重要です。
- 職務評価の結果を踏まえ、同等レベルの職責の職務を括って職務等級を構築します。

方法	概要	特徴
序列法 (ranking)	職責が重い順に仕事を並べて序列化し、職責の大きさを評価する	最も手軽な方法であるが、評価の判断基準がブラックボックスになりがち
分類法 (classification)	職責の大きさを特徴付けるキーワードを用いて分類区分（等級定義）を作成し、これに照らして職責の大きさを評価する	定性的な評価方法で職責を判定する方法
得点法 (point)	職責の大きさを判定するための要素を定めて採点し、合計得点で職責の大きさを評価する	定量的な評価方法で職責を判定する方法
市場価格法 (market pricing)	同種の仕事の市場賃金に基づき職責の大きさを評価する	アメリカで最も有力な方法であるが、職種別賃金が不明確な日本では現実的ではない

(3) 職務等級

- 職務グループ間のジョブグレーディングレベル（各職務の難易度階層）を調整します。
- 会社全体としてジョブグレードが納得感のあるものになっているかどうか確認します。

- 職務等級の構築（例：金融機関／管理職層） -

1つ1つがポスト（=ジョブ）であり、それぞれにジョブ・ディスクリプションが設定されている。

ジョブグレード	管理監督職層	営業店	本部(営業)	本部(市場)	本部(管理)	グループ会社
グレード.8	ブロック長					□□□□□□
グレード.7	幹事店長					□□□□□□
グレード.6	第1類支店長	□□	□	□□□□□□	□□□□□□	
グレード.5	第2類支店長	□	□		□□	
グレード.4	第3類支店長	□	□		□□	
グレード.3	個人特化店長				□□	
グレード.2	次長（幹/1）	□□			□□□□□□	
グレード.1	次長 2	□□□□□□	□□□□□□	□□□□□□	□□□□□□	

3. 職務給の設計・移行

多くの日本企業では基本給（能力や役割の保有及び発揮対価）＋役職手当（ポスト対価）で基礎的給与を構成しています。日本総研では、基礎的給与を職務対価として、ジョブグレードに応じて設計します。職務給はシングルレートまたは、範囲給として設計することができます。

- 職務等級の構築（例：シングルレート または 範囲給） -

ジョブグレード	職務給	
	シングルレート	範囲給
グレード.8	1,500,000円/月	1,350,000円 ~ 1,500,000円/月
グレード.7	1,300,000円/月	1,100,000円 ~ 1,300,000円/月
グレード.6	1,000,000円/月	950,000円 ~ 1,000,000円/月
グレード.5	900,000円/月	870,000円 ~ 900,000円/月
グレード.4	850,000円/月	820,000円 ~ 850,000円/月
グレード.3	800,000円/月	770,000円 ~ 800,000円/月
グレード.2	750,000円/月	720,000円 ~ 750,000円/月
グレード.1	700,000円/月	670,000円 ~ 700,000円/月

4. ジョブ型人事制度を機能させる各種施策の設計

ジョブ型人材マネジメントの定着、および導入効果の最大化を図る上では、採用・配置・生産性向上などの観点から、例えば以下のような施策についても検討・整備を行うことが重要です。

- ジョブ型人事制度を機能させる各種施策の例 -

ねらい	施策	概要
キャリア自律の促進 適材適所の高度化	✓ キャリアデザイン支援	✓ キャリアカウンセラーなどを活用し、従来会社に委ねがちであったキャリアデザインについて、社員自身を主役として、会社が社員の成長を支援する機能を強化
	✓ 社内公募制	✓ 職務記述書・職務給の活用により、幅広い職務について社内求人を実施可能にし、適切な社内労働市場を構築
	✓ 社内FA制	✓ 職務記述書の活用により、自身の専門性・スキルをアピールしやすくし、モチベーションを高めながらの最適配置を実現
戦略起点での人材採用の活性化	✓ 異能人材の中途採用	✓ 社内給与相場の見直しを低下させるジョブ型人事制度の特徴を活かし、「市場価格」との整合性を担保した外部異能人材の採用を活性化 (社内価格と合わないという観点からの脱却)
パフォーマンス向上	✓ 1on1ミーティング	✓ ジョブ型人事制度の導入によって懸念される、希薄になりがちな、上司部下のコミュニケーションを双方向かつ高頻度で維持し、各人のパフォーマンスを最大化

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

【東京】

〒141-0022

東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

Tel: 03-6833-9077 Fax: 03-6833-9480

【大阪】

〒550-0001

大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

Tel: 06-6479-5504 Fax: 06-6479-5531