

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

