

「ジョブ型人事制度にしたい」の最適解は 本当にジョブ型人事制度なのか

小田原 豪司 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

近年、「ジョブ型の人事制度にしたい」という声を聞くことが増えてきました。しかしながら、ジョブ型人事制度を導入するには超えるべきハードルも高く、足踏みしている企業も多いと感じます。

「ジョブ型の人事制度にしたい」というニーズはなぜ出てくるのでしょうか。主なケースとしては、以下のようなものを感じています。

- ①年功的になっている賃金を実力主義の賃金にしたい
- ②賃金水準を職種ごとの世間相場を加味したものにしたい
- ③グローバル化に対応したい(世界全体で見た際に、仕事の価値を共通で図りたい)

筆者としては、上記目的達成のためにジョブ型の人事制度導入が必須なのは、③のみではないかと考えています(※ジョブ型人事制度の解釈は世間一般では様々ありますが、ここでは「ジョブサイズを測り、それに応じた賃金を支給する制度」と定義します)。ジョブ型人事制度にしなくても、①については「実力主義の等級昇格運用をすること」、②については「職種別の人事制度(賃金制度)をつくること」で対応可能でしょう。筆者は中小企業でのご支援が多いため、中小企業におけるそれぞれのポイントについて、以下に概要をまとめました。

■①実力主義の等級昇格運用を行う際のポイント

実力主義の等級昇格運用を行うには、等級要件の明確化が重要です。要件が不明瞭であると、「昇格できない理由を部下に説明しきれないため、経験年数も踏まえてそろそろ昇格させよう」といった具合に、年功的な昇格運用になりがちです。中小企業で年功的な昇格運用になっているケースの多くがこれに該当します。

等級要件の明確化にあたっては、職種別に作成するのがよいでしょう。職種が違えば求められる要件も異なるため、職種別に定義したほうがより明確な

基準が作成できます。例えば、製造職では「工程改善への貢献」「機械取り扱いの技能」「機械トラブルへの対応」、営業職では「顧客折衝」「見積もり作成力」「社内調整力」といったように、各職種に求められることを具体化します。弊社WEBサイトでは、業種・職種別の等級基準書等のサンプルを一部無料で公開しておりますので(<https://jinji.jp/knowhow-industry/>)、これらも参考にイメージいただければ幸いです。

■②職種別の人事制度(賃金制度)をつくる際のポイント

職種別の賃金制度をつくる際のポイントとしては、「その職種の平均年収の相場だけを見るのではなく、昇給カーブの違いをチェックすること」です。

具体例を挙げてみます。令和4年賃金構造基本統計調査では、「営業用大型貨物自動車運転者(≒大型トラックのドライバー)」の平均年収は467万円、「会計事務従事者(≒経理職)」の平均年収は450万円と、そこまで大きな差はありません。しかし、年齢別の平均年収を見ると、次のようになっています。

ドライバー	⇒ 20～25歳：400万円
	40～45歳：480万円
経理職	⇒ 20～25歳：300万円
	40～45歳：490万円

このように、ドライバー職については、最初から賃金が高いが上がり幅が小さいという特徴があります。こうした職種特性が見られる場合もありますので、改めて確認しておく必要があります。

「ジョブ型」という流行りに流されることなく、改めて実現したいことは何かを明確にしたうえで手法を選択することが重要です。本稿がジョブ型人事制度を検討している方にとって、再検討のきっかけになれば幸いです。