

HRガイド

職務型人事への移行法

～制度設計の提案と現実的転換の進め方～

株式会社トランストラクチャ コンサルティング部門
シニアマネージャー 佐藤 文

■ 現実味を増す「職務型」へのシフト

直近の話題では「同一労働（価値）同一賃金」、中長期で俯瞰した場合も、「生産年齢人口の減少」「グローバル人事の推進」「ダイバーシティ対応」など、外部環境はすでに人事制度の転換を迫っている。右肩上がりの成長を前提に、男性・正社員・総合職を中心とした、年功要素の強い職能資格制度が成立しなくなってきた現状は、人事の皆様ご承知の通りだ。遅かれ早かれ何らかの形で人事制度が職務型の要素を取り込んでいくトレンドは明らかといえる。

では、いわゆる「職務給」に象徴されるような欧米型の制度へ一気に改革できるのか（すべきなのか）という点、リスクも躊躇もあって当然だろう。ポストが空かない限り処遇の向上もありえないといった仕組みは、“従業員は長く共に働く仲間だ”“小さな頑張りにもしっかり報いたい”といった日本型人事のメンタリティと乖離がある。

そこで本稿では、職務型への制度移行を前提に、現実的な設計・運用の方策を、コンサルティングの現場をよく知る著者に探ってもらった。例えば、職務型を原則としつつも、一定のレンジ幅を設けておけば、長く同じ職務に就いていても成長実感は確保できるといったノウハウは、悩める皆様の参考になるはずだ。（編集部）

CONTENTS

1. 職務型人事が求められる背景
■職務型の人事制度とは/■人材の多様化、合理的経営に適した制度/■職務型人事制度への現実的な移行を考える
2. 等級・グレード制度の考え方
■仕事を区分し、人材をあてはめる/■現在価値を等級・グレードに反映させる/■柔軟な人材配置に対応する仕組みにする/■将来への投資で考える/■職務型人事での現実的な等級・グレード体系
3. 給与制度の考え方
■職務（＝現在の経営貢献）を給与に反映させる/■将来の経営貢献を給与に反映させる/■職種転換や転勤オプションを反映させるには
4. 評価、その他の制度の考え方
■評価制度の考え方/■教育制度の考え方/■その他の施策の可能性
5. 職務型人事制度への移行方法
■短期的・中長期的な移行の範囲を決定する/■新制度を導入する順序を決める/■スタンダードな移行方法
6. 職務型人事への移行事例
■専門サービス業A社の例/■情報サービス業B社の例
7. 職務型の人事制度導入に向けたその他の留意点
■十分な説明と教育で考え方の理解を促す/■モチベーションを維持するために/■導入後の留意点/■長期的なブラッシュアップは不可欠
8. 経営とともに人事も変化する時代に
「職務型」は有効な選択肢になる

■ 佐藤 文（さとう あや）：

ソフトウェア開発会社で人事部門を中心とした業務改善、要件定義などに従事後、専門店マネージャーを経て現職。人事制度設計を中心とした、雇用施策、人材開発関連などの組織・人事コンサルティング業務に従事。

■ 株式会社トランストラクチャ：

●住所：〒102-0083 東京都千代田区麹町 5-4 KY 麹町ビル
●TEL：03-5213-3931 ●URL： <http://www.transtructure.com>

