

## ジョブ型 評価への移行 ～メンバーシップ型を維持し成果評価へ改定する方法～

(株)エスト 代表取締役 高橋 宏誠

### ■ 経営ニーズから問い直してみると……

「ジョブ型人事制度」は話題になる割には導入の敷居が高く、移行に踏み切れない会社が多数派だ。「そもそも欧米型の人事制度は当社には合わない」「うちの仕事はジョブディスクリプションなんかは落とし込めない」と背を向けてしまえばそれまでだが、経営・人事の皆さんがごぞって関心を持たれるのには当然理由もある。1つは年齢要素からの切り替え先として成果基準の評価が望まれていること、さらには、より機動的に適材を異動配置できる戦略性への期待もありそうだ。ただ、これらニーズを実現するために本当にジョブ型人事制度に移行しなければいけないのか？ ニーズの本質はどこにあるのか？ 主たる課題は評価制度をカスタマイズすれば解決するのであって、メンバーシップ型雇用を全廃する必要まではないのでは？ 本稿ではこのような問いを立て、“一般的にいわれている解説”を検証したうえで、評価制度の現実的な移行プロセスをガイドしている。外資系コンサルティングでジョブ型人事の事情を知り尽くし、日本企業への人事制度支援の経験が豊富な著者による“ハイブリッド型”ともいえる評価制度改定の具体的な方法に注目したい。(編集部)

### CONTENTS

#### I. ジョブ型人事制度の検討

- ジョブ型人事制度を導入する理由
- ジョブ型人事制度を導入するメリット
- ジョブ型人事制度のカスタマイズのポイント
- ジョブ型人事制度の本質および職務価値・職務記述書

#### II. ジョブ型評価の必要性と制度改定の方法

- ジョブ型評価の必要性
- 既存の制度のジョブ型評価制度への改定
- [1] 職務はどのように分けたらよいか  
(1) 一般社員の業務の性質と評価の考え方 / (2) 解決策：職務の分け方と具体例
- [2] 明確な期待成果をどうしたら設定できるのか  
(1) よくある状況 / (2) 解決の方向性 / (3) 解決策と具体例 / (4) 「明確な期待成果の設定」のメリット・デメリット
- [3] 従業員に公平な仕組みをどうしたら作れるのか  
(1) よくある状況 / (2) 解決の方向性 / (3) 解決策と具体例
- [4] 変動する業務に対応する仕組みにするにはどうしたらよいか  
(1) よくある状況 / (2) 解決の方向性 / (3) 解決策と具体例

#### III. 終わりに

### ■ 高橋 宏誠 (たかはし こうせい) :

組織人事コンサルタント。東京大学法学部卒、ニューヨーク大学でMBA、富士通、マッキンゼー、ハイグループ(現コーン・フェリー)等を経て独立、日本のベンチャー企業から大企業まで、コンサルティング経験は30年以上。英国国立ウェールズ大学MBAプログラム教授として組織・人事関連科目について社会人を指導した経験もある。2017年、東京工業大学にて、組織開発の研究で博士号取得。文科省からの助成が認められ「組織開発の理論化と実証研究—自己組織化能の解放」を2021年10月に刊行予定。組織能力を原動力として企業の成長性・収益性を最大限に高める方法に基づき、(1)従業員の創造性を引き出し、1人ひとりが生き生きと働ける職場作り(組織開発)、(2)組織のダイナミズムを高める仕組み作り(キャリア開発支援を制度に取り込んだ人事制度改革)を行っている。著書に『企業価値を高める事業戦略がわかる 戦略経営バイブル』PHP研究所。



### ■ (株)エスト :

●住所：東京都杉並区和田3-26-12 ●TEL：090-3674-9879 ●E-mail：kousei8@est7.net