

## 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

本稿の前半（Ⅰ）では、ジョブ（職務）型人事制度に関する一般的な説明の問題点と解決の方向性を提示します。そのうえで、後半（Ⅱ）は、日本の経営者の方々にとって、限られた時間や費用の中でどうしたら望ましい評価制度となるのか、既存の評価制度改定のための具体的なノウハウを解説します。

## Ⅰ. ジョブ型人事制度の検討

始めに、「ジョブ型雇用」と「ジョブ型人事制度」の関係を説明します。

2020年以来、「ジョブ型雇用」という言葉が日常的に聞かれるようになりました。また、2021年になり、「ジョブ型人事制度」という言葉が聞かれるようになりました。そこで、まず両者の意味内容を明確にしておきます。

そもそも「ジョブ」とは、一連の業務（タスク）の集まりであり、各人が遂行することが期待される業務の束という分かりやすいと思います。そして、ジョブ型雇用とは、一般に、「従業員は特定のジョブの履行を、企業はジョブの内容に見合った適正な対価を支払うことを約束する雇用の仕組み」と定義できます。また、ジョブ型雇用は、日本企業の多くで主流となっている「メンバーシップ型雇用」と対比されて使われます。メンバーシップ型雇用の特徴は、「会社は個人に雇用保障をする代わりに、個人はどのような業務にも従事する」というものです。

本稿は雇用システムの説明が主目的ではないため、ジョブ型雇用の説明はここまでとし、ジョブ型人事制度について説明します。人事制度とは、通常、等級制度・評価制度・報酬制度の3つのセットです。人事制度は、人基準である「職能型人事制度」と仕事基準である「ジョブ型人事制度」に分けられます。

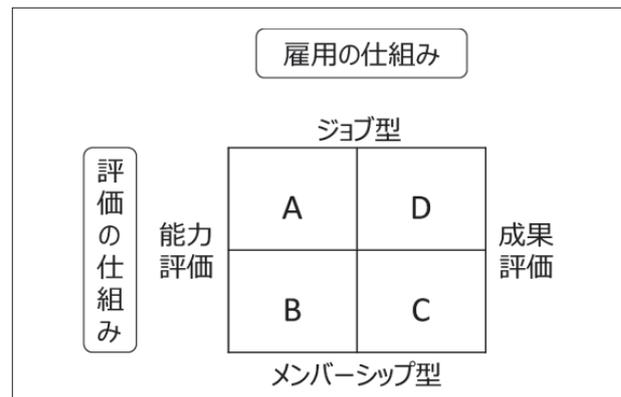
職能型が人基準だとされるのは、職務を遂行する能力を評価して、報酬に結びつけることに起因します。ポイントは能力評価です。今日広まりつつある「成果主義人事制度」の土台はジョブ型人事制度であり、成果の評価がそのポイントです。このように、ジョブ型雇用とジョブ型人事制度は仕事基準という意味では共通点がありますが、前者はメンバーシップ型雇用と対比した場合の雇用の仕組みであり、後者は職能型制度と対比した場合の評価方法にポイントがあり、両者は次元の異なるものです。これを図解すると図表1のように示せます。

通常、職能型人事制度は、メンバーシップ型雇用のもと能力評価を行うので、Bに該当します。また、ジョブ型人事制度では、ジョブ型雇用のもと成果評価を行うため、Dとなります。しかし、ジョブ型雇用で能力評価をすることも可能であり、Aもあります。そして、メンバーシップ型雇用のもとで成果評価を行うなら、それはCに該当します。本稿ではこの領域を解説します。

### ■ ジョブ型人事制度を導入する理由

次に、ジョブ型人事制度に関する一般的な説明を検討していきましょう。

図表1 雇用と評価のマトリクス



現在、ジョブ型人事制度への関心が高まりつつあり、その背景には以下のように3つの理由があるといわれています。

①人材獲得・定着競争の激化

日本では少子高齢化が進み働き手の不足が深刻な問題となっており、優秀な社員ほど成長産業や新興企業への転職を踏み切る傾向にある。そのため、優秀な人材を獲得、惹きつけ定着させる仕組みが企業の持続的成長には欠かせない。その点、ジョブ型人事制度は抜擢人事や職責に応じた処遇がしやすい仕組みであり、人材獲得・定着競争に勝ち抜く選択肢の1つとして捉える企業が増えている。

②雇用の長期化

多くの企業は、シニア社員には再雇用制度を適用し、60歳時点で処遇を大幅に引き下げてきた。最近の改正高年齢者雇用安定法により、企業は原則65歳までの雇用が義務づけられ、シニア社員がさらに増加することとなった。再雇用制度はシニア社員のモチベーションを低下させるため、彼らを多く抱えることは職場の活力がより一層低下することになる。しかし、そもそも人事制度が年功的でなければ、このような再雇用制度を行使する必要はないため、企業は、年功的賃金体系を廃し、仕事基準での処遇へ舵を切ろうとしている。

③同一労働同一賃金の問題

2020年4月から「パートタイム・有期雇用労働法」が適用され、同一企業内において雇用区分によって不合理な処遇差をつけることが禁止された。合理的な処遇差とは何かと問われると、同一の労働ではなく、異なる職務内容であるということを示す必要があるが、多くの日本企業では職務内容が曖昧なままである。そのため、同一労働同一賃金の問題への対

応を機会として、職務内容を明確にし、ジョブ型人事制度への移行を検討する企業が出てきた。

以上が一般的な説明ですが、これらは果たして本質的な理由でしょうか。

■ 一般的な説明の問題点と解決の方向性

上記3つの事情は、確かに経営者の関心と呼ぶことになったきっかけでしょう。しかし、経営者がジョブ型人事制度自体に関心があるかどうかには疑問があります。2021年に発表された経営者に対する調査（出所：「あしたのチーム 調査リリース」）によれば、ジョブ型雇用について自社で導入したいと思うのはわずか3.3%であり、興味関心はある（52.7%）ものの、導入したくないと思う企業は22.7%にも上っています。興味関心はあると答えた企業に対して人事課題について尋ねたところ、優秀人材の採用が難しいという回答が42.9%もありました。人材採用が難しい中、ジョブ型雇用により優秀な人材を採用できる可能性を広げたいと考えているのでしよう。

経営者がジョブ型雇用に期待することとして、1位は「成果の可視化による正当な評価」（60%）、2位は「業績への貢献度に応じ適正な報酬を支払うこと」（47%）となっています。社員の成果と報酬の関係について、報酬に見合う成果を出していないと思う社員がいると答えた経営者は63%、報酬以上の成果を出していると思う社員がいると答えた経営者は77%となっており、このことは、成果を出している社員に適正な報酬を支払いたいが、既存の人事制度によっては、それは実現できず、成果と報酬がアンバランスな状態を危惧している経営者が多いと思われます。

この調査結果からは以下の通り推察できます。

経営者としては人事制度のタイプにかかわらず、優秀な人材を採用できればよく、社員に対し成果を正當に評価し、貢献度に応じて適正な報酬を支払いたい。しかし、かといって現在の人事制度全体を抜本的に変革し、ジョブ型人事制度をわざわざ導入するほど手間や費用はかけたくない……これが本当のところではないでしょうか。

興味関心があるというだけではジョブ型人事制度を導入するには至りません。

## ■ ジョブ型人事制度を導入するメリット

次に、ジョブ型人事制度を本当に導入すべきなのか、そのメリットを検討します。ジョブ型人事制度の導入の難しさにもかかわらず導入すべき理由について一般的には以下のように説明されています。

ジョブ型人事制度は米国で生まれた人事管理手法であり、日本企業において上手く導入・運用することは難しい。その理由は欧米と異なる日本独自の労働慣行にあり、それは、新卒一括採用、終身雇用、とゼネラリスト型育成である。

### • 日本独自の労働慣行

多くの日本企業は新卒一括採用を行っており、新卒社員は、入社後、複数の職場や職種を経験し、幅広い視野を持ったゼネラリストとして育成される。この方法のメリットは、終身雇用という雇用保障を提供することにより、社員へ安心して新たなチャレンジを促すことができることである。

この日本独自の労働慣行と職能型制度は相性がよい反面、ジョブ型人事制度とは相性がよくない。職能型制度は個々人の職務内容や職責との関連性が低い。例えば、課長相当の能力があると認められ、そ

れなりの資格に格付けられていれば、どのような仕事をしていても課長相当の処遇が担保される。そのため、職場や職種が変わっても、処遇は変わらないため、柔軟な人事異動がしやすい。新卒社員を受け入れる際には、本人の能力や成長度を勘案しながら、徐々に仕事を渡していくことができる。このように、人の能力に合わせて職務を柔軟に組み替えていく日本型組織の運営方法として、職能型人事制度は普及してきた。

### • 欧米の労働慣行

欧米企業では、即戦力採用・雇用保障なし・スペシャリスト型キャリア育成が中心であり、日本とは根本的に異なる労働慣行となっている。欧米企業では職務内容や責任を明確にし、その職務に最も適した人材を採用する。欠員や増員要請があったとしても、他部門から未経験者を異動させることはない。また、欧米企業では雇用保障は行わないため、期待される成果貢献がなければ雇用の継続はない。会社は専門領域外に人材を異動させることで得られるメリットはないと考え、社員も、異動は受け入れないのが通常である。欧米企業においてはスペシャリスト型キャリアが主流である。

### • 日本と欧米の労働慣行の違いにもかかわらずジョブ型人事制度に切り替える理由

ジョブ型人事制度を導入する日本企業が増えている理由として、職能型人事制度は根本的に解決が難しい問題を抱えているからである。

1つ目の理由は、職能型人事制度では社員の能力を正しく判定することが極めて難しいということである。社員の能力の判断は現場の評価者である管理職が行うが、彼らの評価能力には相当のバラツキがあり、全社で整合性のとれた能力判定を運用することは極めて困難である。公正な処遇を目指すうえで

評価者の目利きに全幅の信頼を置くことができないため、年次管理的な運用に陥っている。

2つ目は、経営環境や戦略が変われば社員に求められる能力は変わり、かつて身につけた能力で業績を上げ続けることは難しい。企業が業績を上げるためには、戦略実現に必要な能力を備えた人材に相応しい処遇を付与し、動機づけていくことが必要になる。過去に身につけた能力で処遇し続ける職能型人事制度では、企業の勝ち残り自体が難しい。ジョブ型人事制度を導入すれば、企業の戦略とダイレクトに連携した仕組みになるため、日本企業は、ジョブ型人事制度を戦略実現の重要な手段と位置づけて、導入に踏み切っている。

-----

以上が一般的な説明ですが、果たしてジョブ型人事制度を導入するのに十分な理由といえるでしょうか。

### ■ 一般的な説明の問題点と解決の方向性

まず、日本独自の労働慣行は「メンバーシップ型雇用」に対応し、欧米の労働慣行は「ジョブ型雇用」に対応しています。一般的な説明のポイントは、第1に、職能資格制度では社員の能力評価が難しいこと、第2に、戦略とダイレクトに連携し戦略実現に役立てるのがジョブ型人事制度を導入する理由だということです。しかし、能力評価が難しいことはさておき、労使慣行という文化的・制度的な大きな障害を乗り越え、大きなリスクをかけてまで人事制度をすべてジョブ型人事制度へ改革することにメリットがあるでしょうか。

最初のポイントについては、能力の評価ではなく、成果を評価することとし、人事制度すべてではなく、評価制度だけを見直すという方法もあります。2番

目のポイントについて、ジョブ型人事制度が戦略実現の手段になる可能性はあるでしょう。ジョブ型人事制度における評価制度の英語の原文はパフォーマンスマネジメントであり、経営計画の実行を管理する仕組みとして位置づけられているからです。ただし、経営幹部が人事制度を戦略実現の手段であると認識しているケースはほとんどありません。実際、優れた人事制度のおかげで戦略が実行できたという話は聞いたことがありません。従って、ジョブ型人事制度を戦略実現の手段にするには、戦略立案から実行に至るプロセスまで、経営計画、組織計画、人員計画までリンクさせるなど、制度設計を経営企画部と協働して行う必要があるでしょう。そのためには、経営トップの強力なコミットメントが必要となります。

### ■ ジョブ型人事制度のカスタマイズのポイント

職務型人事制度を導入するには、日本企業に適した制度と運用の形にカスタマイズする必要があるとされ、そのために押さえておくべきポイントは一般に以下の3つだと説明されています。

-----

①非管理職層までは職能型、管理職層以上はジョブ型とする

新卒一括採用は一定規模の人員を効率的に採用するには適した手法であり、自社の人員の人材獲得をすべて中途人材で確保するということは現実的ではない。入社時点から特定の専門キャリアを歩ませることは難しく、ゼネラリスト型育成を継続的に運用することになるため、若手のうちは複数の職場・職種を経験させざるをえない。従って、未経験者を採用し、異動を通じて育成するには職能型制度が適切である。そのため、非管理職層は職能型制度、管理

職層はジョブ型制度とするのが良い。

## ②異動の柔軟性を考慮した等級制度

一般職の場合、人事異動のたびに各人の処遇が上がり下がりする仕組みは甚だ不都合である。異動が生じる範囲を見極め、一定の柔軟性を持たせるため、等級を広めに括り共通化してブロードバンド化を行う。

## ③戦略を実現するための最適な組織構造と人材配置を可能とするプロセス・体制

ジョブ型人事制度は職務を主軸に置いた制度であり、個々の異動・配置に対する説明責任が生じるため、十分な計画性が求められる。特に、経営幹部育成という点からも計画性が必要になる。ジョブ型人事制度においては、役職に空きがなければ、待機を余儀なくされる。しかし、経営幹部候補生が軒並み待機状況になれば、次世代の経営を舵取りする人材が手薄になってしまう。そのため、役職の空きを待つのではなく、戦略的に入れ替えをしていく必要がある。つまり、将来の企業を背負う人材を計画的に育成するという長期的な視点に立って、合理的な判断が求められる。そのためには、各部門の責任者にその判断を個別に委ねるのではなく、全社の経営システムとして異動・配置を運用していく必要がある。

このように、ジョブ型人事制度では、戦略を実現するための最適な組織構造と人材配置が期待される。しかし、実際には部下の処遇を維持するため、組織を細分化したり、マネジメントに不向きな人材をも続投させようとしたりする力が働く。従って、不合理な組織設計を廃し、健全な移動・配置を維持するためにも、全社単位で組織構造や人事異動のガバナンスを利かせられるプロセス・体制が必要になる。

以上がカスタマイズのポイントに関する一般的な説明です。これらをより深く検討してみましょう。

## ■一般的な説明の問題点と解決の方向性

最初のポイントは、非管理職には職能型制度を採用すべきだということでした。しかし、経営者にとって最も重要な人事課題は優秀人材の採用ということであり、採用したい優秀人材とは非管理職の場合がほとんどでしょうから、非管理職を職能型の対象にしたのでは問題の解決にはなりません。従って、非管理職であっても少なくともジョブ型の評価ができる必要があります。

2番目のポイントは、異動の柔軟性を考慮するためブロードバンド化を行うということでした。そもそも職能型制度で多くの階層を設定したのは、人件費が増加しないよう、給与を増加させずにモチベーションを維持しようとしたからでした。しかし、昇格にあたって士気は上がるものの、それは一時的にすぎず、動機には影響しないと判明しています。また、階層の数が多くなることによる上下のコミュニケーションの悪化・遅延、そして意思決定の遅延による弊害が実感され、最近では、一般職（非管理職）層で3階層、管理職層で3階層というように階層が少なくなっています。また、等級と処遇との直接的なリンクは切り離されるようになっており、ブロードバンド化は一般的な傾向といえます。

3番目のポイントは、戦略実現のための最適な組織構造と人材配置を可能とするプロセス・体制の確立です。確かに、人事制度を戦略実現の手段であると位置づければこのポイントは重要でしょう。しかし、企業における人事部の位置づけは、通常、あまり高くありません。このポイントを実現するには、トップが人事部出身であるとか、何らかの背景があ

って人事に相当肩入れしない限り、人事または管理担当役員の力では難しいのが現実です。経営者にとっては、ジョブ型人事制度を戦略実現の手段として位置づけるのではなく、従業員の成果を評価して、適切な報酬を提供することができれば、それで十分ではないでしょうか。言い換えると、人事制度の構成要素である等級制度・評価制度・給与制度すべてを変革せずとも、既存の評価制度をジョブ型評価制度に改定し、すでにブロードバンド化している等級制度とのリンケージ、報酬制度とのリンケージをつければ、成果に見合う報酬の提供は可能となります。

## ■ ジョブ型人事制度の本質および職務価値・職務記述書

ジョブ型人事制度の本質は等級制度の格付けが職務価値をもとに決められることにあるため、個々の職務内容が明確になっている必要があるとされます。

ジョブ型人事制度では、一定階層までは職能型の制度とし、管理職あるいは監督職等職務内容が明確になる階層を区切りとして導入されることが多く、その際、管理職の役職ごとに職務内容を明文化したものが職務記述書である。ただし、ジョブ型人事制度において、職務記述書の整備は必須ではないとされる。ジョブ型人事制度とは、「職務価値に応じて等級格付けされた制度」であり、必ずしも職務記述書が必要なわけではないからだという。職務内容が明文化されていなくとも、職務価値を判定するプロセスと公正性が担保されていれば、ジョブ型人事制度の機能を果たすことは可能だとされる。

職務記述書の整備・維持は日本企業には大きな運用の負荷となる。それは、欧米と日本での労働慣行

や職務に関するリテラシーの違いに起因している。欧米企業においては、職務記述書が整備・維持されているが、それは、組織設計時に各役職の責任範囲や権限などを明確に定め、入社や登用の際年俸などの処遇と併せて、職務記述書を用いて意思疎通を行う労働慣行があるからである。そのため、マネジャーは、職務記述書の作成を当然の責務と捉えているとともに、職務記述書を記載する十分なりテラシーを持ち合わせている。

しかし、日本企業においては、職務内容を明確化し、意思疎通ツールとして活用する労働慣習はなく、職務記述書の作成は現場の責任者にとって大きな負担である。そのため、職務記述書を整備する場合には、その目的と運用負荷、メリットを見極めて導入する必要がある。

そして、職務記述書の運用負荷を軽減するため、職務記述書に必要な情報の絞り込みが行われる。通常、職務記述書の主な内容は「成果責任」に絞られる。ここで、「成果責任」とは、その職務における固有の「期待成果」であり、業務を通じて実現しなければならない成果を指すということである。

以上がジョブ型人事制度の本質および職務価値・職務記述書についての一般的な説明ですが、問題点を検討します。

## ■ 一般的な説明の問題点と解決の方向性

ジョブ型人事制度のコアは等級制度の格付けが職務価値をもとに決められることにあり、職務の価値を数量化するための素材として、役職毎に職務内容を明文化した職務記述書が整備されます。そして、職務記述書の整備は必須ではないとのことでした。ポイントは等級制度の格付けを行うことであり、等

級毎に等級要件が記述されることはないのです。だとすれば、何らかの形で管理職の格付けができるのなら、職務価値を算出する必要さえありません。管理職を格付けする最終的な目的は給与水準の設定であり、他にも管理職の格付けの方法はあるからです。

また、職務記述書の整備・維持が大きな運用の負荷となるのであれば、雇用時に必要とするのでない限り、職務記述書の整備すら不要でしょう。非管理職の場合は職能制度を適用するというのでなければなおさらです。特別の専門性があるなど、スペシャリストとして採用する場合を除き、非管理職に職務記述書を作成する必要はないと考えます。

以上、ジョブ型人事制度について一般的に説明されているジョブ型人事制度を導入すべき理由や導入の際のカスタマイズのポイント、そしてジョブ型人事制度の本質（職務価値を土台として管理職の格付けを行うため、職務記述書を作成するということ）について突っ込んだ検討を行ってきました。

結論として、

- ジョブ型人事制度は管理職を対象とする制度であり、管理職の格付けのために職務記述書を作成するのであって、そもそも非管理職には適さない制度である。
  - 経営者が求めているのは戦略実現の手段ではなく、優秀な人材（非管理職）を採用し、彼らの成果を評価してそれを土台として適切な報酬を提供することにある。
- 従って、
- 非管理職の能力の評価ではなく、成果を評価できればよいのであって、既存の評価制度を成果評価する仕組み（ジョブ型）に改定できることが求められている。

といえます。冒頭で示した図表1でいうと、メンバーシップ型で成果評価をすること（C象限に当てはまるジョブ型評価制度）です。後半では、ジョブ型評価の必要性を改めて確認し、制度改定の方法を説明します。

---

## 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

冒頭の調査によると、成果を明確に判断できる職種については期間内の成果に対して給与額を増減させることのできる人事制度にしたいと思う経営者は78%にも上ることが判明しています。人事評価における給与の決め方については、業務の成果を重視すると答えた経営者は78%、業務の成果のみと答えた経営者は71%にも上ります。このことから、今後は勤続年数や役職などにとらわれず、業務の成果に応じた給与の決定が求められているといえます。これは従来から成果主義と呼ばれており、いわゆるジョブ型雇用のベースとなっている考え方です。

ところが、現在ジョブ型雇用を導入していない理由については、「業務を細かく分けられないから」（40%）が最多で、第2位は「業務が属人化しており、ジョブ型への移行が困難だから」（26%）となっています。これは、日本型雇用の特徴であるメンバーシップ型の職場においては、ジョブ型人事制度に求められる職務記述書作成に必要な業務の切り分けや、成果の定義づけが難しいと想像されるからだと思われます。

ただし、第3位に「現在の雇用（人事）制度に満足しているから」が23%もあることは注目すべき

です。これは、日本型雇用の特徴とされるメンバーシップ型自体に問題があるとは考えておらず、それをあえてすべてジョブ型に変革したいとまで考えているわけでもないからです。

以上をまとめると、経営者は、社員の成果を持って業務を評価し、給与を決めたいと思っているものの、既存の制度すべてをジョブ型人事制度に変更したいわけではなく、もし既存の評価制度をジョブ型評価に改定できるならそれが望ましいということではないでしょうか。面倒な職務記述書を作成したうえに、その他の等級制度や給与制度までもジョブ型に変更したいわけではないと思われます。そして、日本企業の良さであるメンバーシップ型の職場を維持できればそのほうがベターだと考えているのではないのでしょうか。

以下、ジョブ型人事制度に必要とされる職務記述書を作らずに、既存の評価制度を改定し、ジョブ型、すなわち、成果をきちんと評価できる制度に改定する方法を説明します。

## ■ 既存の制度のジョブ型評価制度への改定

管理職層については、求められる成果または役割を定義することはそれほど難しいことではありませんし、目標管理を通じて業績を評価することは、ほとんどの場合、問題なく行われています。また、人事課題にあった採用の問題も、管理職層についてのことではありませんから、以下は、難しいとされる非管理職層、つまり、一般社員のジョブ型評価ということで話を進めていきます。

### ●問題と解決策

最初に結論を述べておきます。ジョブ型評価制度への改定にあたっては、先の調査にもあったように、

**【1】 職務はどのように分けたらよいのか、【2】 明**

**確な期待成果をどうしたら設定できるのか、**ということに加えて、**【3】 従業員に公平な仕組みをどうしたら作れるのか、**そして、日本的な職場（メンバーシップ型）において、**【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のか、**という問題があります。

さらに、コンサルティング先からよく望まれる、評価にかかる時間や手間はどうしたらもっと省力化できるかという問題を加えると、評価制度にかかるほとんどすべての問題をクリアできます。これらの問題に対する解決策は、「成果行動基準体系書」を作成することです。以降、問題毎に順を追って説明します。

### ●人事制度の原則

ジョブ型評価制度に改定するといっても、その目的と目標、すなわち指標と達成すべき基準が必要です。成果によって評価する制度といっても、制度の完成度は、どんな指標と達成水準で測定したらよいのか、ということです。人事制度のあるべき姿という意味で「人事制度の原則」と呼ぶことにします。一言でいえば、それは、社員（非管理職層）にとつての「制度の納得性」、そして管理職層にとっては「運用の容易性」ということでしょう。紙面が限られているため、本稿では、制度の納得性について説明します。制度の納得性とは、その透明性、明確性、そして公平性という切り口（指標）に分けて考えることができます。詳細は、**図表 2**をご参照ください。

以下、個々の問題と解決策について説明します。

## 【1】 職務はどのように分けたらよいのか

### (1) 一般社員の業務の性質と評価の考え方

個々の社員が担当している職務を評価するために

図表 2 制度の納得性

指標	意義	達成水準（あるべき姿）
透明性	従業員にオープンになっている、説明されている	・説明会の開催や管理職との対話を通じ、従業員が第三者に説明できる程に内容を正確に理解している。
明確性	等級要件、評価基準や昇給・昇格等に向けて取るべき行動が分かりやすい	・等級要件の上下の違いが明確。 ・評語毎に期待成果が設定されており、上司部下で合意されている。 ・評価結果と昇給・昇格との繋がりが明確。
公平性	部門や職種の違い等による不公平感がない	・全部門・全職種共通の絶対基準が設定されている。 ・社員の各々のレベルが職種別の人材マーケットの給与水準とリンクしている。

は、職務ではくくりが大きすぎますから、社員の納得性を得るためにもある程度分ける必要があります。その際、社内の全社員に共通の基準を設けることが望ましいのはいうまでもありません。そこで、一般社員の業務の性質を考えてみますと、その実態は、ある部門（部または課）の業務の90%以上は定常業務（同じような業務の繰り返し）であり、非定常業務は10%に満たないことが分かります。実際、最も付加価値を期待されるようなメーカーの開発部門でさえ、定常業務が95%以上に及んでいます。

部門の業務は適切な基準を設定することにより標準化できます。業務を標準化する際、それぞれの業務に評価基準を設定しておくこと、評価自体の抜本的な効率化につながります。もちろん、1人ひとりの職務記述書を作成する必要もありませんし、いったん評価基準を設定しておけば、その都度設定する必要もありませんから、評価自体の時間や手間が大幅に削減されます。

## (2) 解決策：職務の分け方と具体例

### ●職務分類のプロセス

第1に、部門の仕事を大きく分類します。最大10

個程度に分類します。これを単位業務と呼びます。単位業務への分類は、管理職が行います。第2に、単位業務を「活動」に細分化します。ここで「活動」とは、意味を持つ仕事の最小単位です。担当者が普段自分の行っている仕事の数を紙に落としてみると、ほとんどの場合、この「活動」という単位となります。これは管理職から割り当てられる際の最小単位でもあるからです。そして、例えば、人事部なら、「採用方法立案」のように言い切りにします。「活動」の数は、営業のように物理的な活動の範囲が大きい場合は20程度、技術や経理のように活動の範囲が小さい場合は30程度です。ただし、1つの「活動」を2人の社員が前工程、後工程に分けて行っている場合は、原則として2つに分けます。担当者を作成してもらいますが、質と量は管理職が確認します。

### ●「活動設定」のポイント

管理職が質と量を確認する際、切り口として以下の3つが重要です。①どのように分類したら、効率的に仕事ができるか、②どのように分類したら、意味のある評価ができるか、③どのように分類したら、指導・育成するポイントになるか、を検討します。実は、これは管理職が日々実際に行っていることであり、それを紙に落とすというだけなのです。ですから、それほど時間はかかりません。具体例は、図表3をご覧ください。

## 【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

前述のように単位業務を「活動」に分類した後は、それぞれに期待成果を設定していけばよいわけですが、通常、期待成果自体は明示されていないことが

図表3 業務の分け方・活動の切り出し方

単位業務一覧表（人事部）			単位業務毎の活動（採用）のリスト				
No.	頁	単位業務	No.	活動			
1	1-2	採用	1	採用方法立案			
2	3	給与	2	委託会社の選定			
3	4	総務	3	パンフの作成			
4	5	要員	4	採用媒体のWEB化			
5	6-7	保険	5	学生への説明資料作成			
6	8	労務	・	..			
7	9	予算	18	内定後の社内手続			
8	10	福利厚生他					

ほとんどです。仮に、何らかの期待成果が設定されていても、その記述が大雑把すぎて、どのような成果を生み出せばよいのかイメージできないことが多いのです。ある程度、期待成果が具体的に設定されていても、上司部下で合意されていることはほとんどないように思います。

ではどうすればよいでしょうか。

(2) 解決の方向性

先ほど説明したように、被評価者からみて期待成果が明確になるよう、担当業務を20～30の活動に整理し、期待成果のイメージ（以下「成果行動」のイメージ）を設定し、部下との間で合意するようにします。

担当者が作成した「活動」のリストはいったん「活動」設定のポイントの観点から確認しますが、その際、担当者から期待成果も提案させておくのとよいのです。担当者が設定した「活動」毎の期待成果を上司として確認し、必要に応じて調整します。

(3) 解決策と具体例

以上をまとめ、成果行動の基準（以下「成果行動基準」）を設定します。それには、①必要条件として、被評価者からみて明確なレベルに細分化した担当業務（「活動」のリスト）と成果行動のイメージを部

図表4 成果行動チェックポイントの例

例：自動車部品メーカー技術開発部装備設計〇課

面 目	活 動	評価基準（成果行動基準）		
		成果行動のチェックポイント	評語	成果行動のイメージ
1	仕 様 書 権 認	①取付条件（位置、姿勢・環境）の記載有無 ②組付条件（周辺部品・配面）の記載有無 .. ④..	A	左記項目以外についても確認しており、設計入力情報を充実させている
			B	合格水準：左記項目全てを確認しており、設計を進めるに 当たり問題がない
			C	学習途上
2	他 社 製 品 調 査	①競合3社の製品を購入している ②製品の初期特性（重量、捜査力）を把握している .. ④..	A	調査結果から独自の方向性、トレンドを見出している
			B	合格水準：左記項目全てを調査し、まとめられている
			C	学習途上
3	開 発 日 程 立 案	①得意先のイベント日程と評価内容 内容を把握している ②制作工法、台数を把握している .. ④..	A	想定される工数（3日）より早く業務を完了している （注）
			B	合格水準：左記項目全てを把握した上で、日程を 立案している
			C	学習途上
・	..	..		..

下との間で合意すること、そして、②十分条件として、成果行動のイメージに加え、上司が満足できるレベルになるよう、少なくとも5点以上のチェックポイント（「成果行動のチェックポイント」）を明示します。具体例は、図表4を参照してください。

(4) 「明確な期待成果の設定」のメリット・デメリット

「明確な期待成果の設定」には、メリットもありますが、デメリットもあります。

●メリット

以下は、実際に導入した企業へのアンケートや導入後のフォロー結果からです。

①企業の社員からは、「基準が明確になり、評価に納得できる」「仕事の質やスピードを高めるコツを学べる」「成果やキャリアアップにつながるので、モチベーションが高まった」という声をいただいています。

②マネジャーの声としては、「評価の手間が省けて、楽になった」「部下育成が容易になった」というような感想をいただいています。

③経営トップからは、「社内の活力がアップした」「業績が向上した」というお話をいただいています。

●デメリット

デメリットとしては、以下の3つが挙げられます。

- ①「明確な成果行動基準」自体を理解してもらうのに多少時間がかかる。
- ②成果行動基準の設定自体に少々手間がかかる。
- ③部門毎の業務がある程度整理されていること（例えば、職務分掌規程が存在するなど）が望ましい。

時間や手間を最小限にするには、成果行動基準作成マニュアルを会社の状況に合わせて作成し、ワークショップ形式で説明し、成果行動基準の作成をフォローすることが有効です。これによって作業をかなり効率化できます。

### 【3】従業員に公平な仕組みをどうしたら作れるのか

職務はどのように分けたらよいのか、明確な期待成果はどうしたら設定できるのか、という問題はあらゆる企業に共通する問題です。それに加え、人事部の悩みや社員からの不満の声としてどうしたら公平な仕組みにできるかという問題が頻繁にあります。

#### (1) よくある状況

一番多いケースAは、X部門のA評価基準とY部門のA評価基準が同等ではないとされる場合です。これは、特に、組合を持つ製造業で組合の代表者から指摘されることが結構あります。

次に多いケースBは、X課の残業がY課の残業より多いことが原因で、X課の社員の業務量が多く、成果行動に十分な時間をかけられず、結果として業務の評価が厳しい結果になってしまうという場合です。

最後のケースCは、X部門のキャリアレベル（例

として営業主任）への期待成果が、Y部門の同レベルのキャリア（例として技術主任）への期待成果より重い、あるいは大きすぎるといったような場合です。それぞれについて解決の方向性を述べます。

#### (2) 解決の方向性

ケースAは、部門間での評価基準の公平性が問われているということです。この場合は、部門に共通する基準、それも絶対基準を設定し、それに基づいて各部門の評価基準を設定します。解決策と具体例は後述します。

ケースBには2通りの場合があります。1つは部門における業務分担の片寄りということです。課長同士の力関係により、業務が一方に押し付けられていることが結構あります。課長を取りまとめる立場にある部門の長が公平な業務量になるように見直すことによって解決できます。もう1つは、人員不足ということです。この場合は、少なくとも部門毎の最適要員（タイプと数）を設定することです。

ケースCは、評価制度だけでは解決できない問題です。事業の競争力は、営業力×技術力（製品開発力）と分解できます。他社との競争上、社内の事情から営業力を弱めるようなことはできません。なぜなら、技術力（製品開発力）を短期的に向上させることは難しいため、営業力（この場合は営業主任に対する期待成果）を変更することはできないのです。特に、営業主任は現場のリーダーであり、メンバーを取りまとめる立場にあるのでなおさらです。

ではどうしたらよいか。これは、給与制度を職群別とし、給与水準を人材マーケットの水準とリンクするよう改定することによって解決します。人材マーケットでは、大抵の場合、業界毎、職種毎、そしてキャリアレベル（この場合は主任）毎に給与レベ

図表5 コンピテンシーを土台とした包括的評価基準(例)

評価	コンピテンシー (思考・行動特性)	包括的評価基準
A	自ら成果を生み出そうとする明確な意思によって行動を起こしている	Bに加え、誰もが認めるような付加価値を生み出している
B	通常、そのような状況になったら、確実に行うべきことをその通り自主的に行っている	合格といえる水準である
C	誰かから言われたり、相談に乗ってもらいながら、言われたことをその通りやっている。	学習途上である

ルの把握が可能です。そこで、営業主任の給与水準を人材マーケットの同じキャリアレベル(主任相当)の水準と比べて競争力のあるレベルに設定します。技術主任についても同様ですが、技術人材の需給の状況も考慮する必要はあるものの、技術力の向上には時間がかかるため、通常、営業主任ほど給与水準に競争力を持たせる必要はないと思われます。結果として、営業主任と技術主任それぞれの給与水準は異なることとなりますが、この仕組みによって会社の競争力を失うことなく、人事として公平な仕組みを提供できるようになります。

(3) 解決策と具体例：ケースAの場合

評価基準の公平性を確保するには、部門に共通する基準、それも絶対基準を設定し、それに基づいて各部門の評価基準を設定することだと述べました。まずは、部門に共通する基準で、しかも絶対基準として、「コンピテンシー」を採用します。

①コンピテンシー

コンピテンシーとは、ハーバード大学のマクレランド教授が開発した仕事上の能力を科学的に分析・体系化したものです。コンピテンシーは、仕事において物事を達成しようとする達成動機に基づく思考・行動の特徴であり、日本語では「思考・行動特性」と翻訳されています。マクレランド教授が開発

図表6 成果行動基準の設定

例：自動車部品メーカー技術開発部装備設計○課

評価	包括的評価基準	活動	評価	成果行動基準	
				成果行動のチェックポイント	成果行動のイメージ
A	Bに加え、誰もが認めるような付加価値を生み出している	仕 務 書 ・ 図 の 確 認	A	-	所定のチェックポイント以外についても確認されており、入力情報を充実させている
B	合格といえる水準である		B	① 図付条件 (位置、姿勢・回転) の記載有無 ② 組付条件 (周辺部品・配置) の記載有無 ***	所定のチェックポイントすべてについて完全に確認されており、設計を進めるに当たり問題がない
C	学習途上である		C	-	学習途上である

したコンピテンシーは、仕事において常に高い成果を上げている人の行動の観察を通じて見出した絶対的な基準であり、およそ20種類で7つほどのレベルに設定されています。コンピテンシーの根源には3つの動機があり、それは「達成動機」「パワー動機」「親和動機」です。このうち、一般社員の場合、最も重要な動機は当然のことながら、達成動機となります。この達成動機を土台とするコンピテンシーは達成志向性と呼ばれます。この達成志向性のうち、日本企業の社員において最もよく見られる3つのレベルを用いて、部門共通の絶対基準を設定します。

②部門共通の絶対基準の策定プロセス

●ステップ1：達成志向性というコンピテンシーを土台として、それに合致する包括的評価基準を、例えば、図表5のように設定します。

●ステップ2：包括的評価基準をベースとして、個々の活動における評価基準、つまり、成果行動基準を、図表6のように設定します。

[4] 変動する業務に対応する仕組みにするには どうしたらよいのか

この問題は日本的な職場(メンバーシップ型)を前提として、いかにジョブ型評価を行うかという問題でもあります。なぜなら、ジョブ型であれば、1人ひとりが担当する業務はあらかじめ職務記述書で

図表7 成果行動基準リストの例

例：自動車部品メーカー技術開発部(装備設計○課)「成果行動基準体系書」

番号	活動	成果行動基準		等級毎の期待レベル			
		成果行動のチェックポイント	評語	3	2	1	
1	仕様書・図の確認	①取付条件(位置・姿勢・環境)の記載有無 ②組付条件(周辺部品・配置)の記載有無 ③・・・ ④・・・	A	左記項目以外についても確認されており、入力情報を充実させている	A	B	C
			B	合格といえる水準：左記項目すべてについて完全に確認がなされており、設計を進めるに当たり問題がない			
			C	学習途上			
2	・・・	A	・・・	・・・	・・・	・・・	

定義されるため、職場のメンバーが上下や同僚の間で助け合うことは想定されていないからです。しかし、日本企業の場合、職場での仕事の進め方をいきなりジョブ型にすることは、労使慣行という文化的制度的な大きな障害を乗り越えなければならず、あまりにも大きな変革であって、多大なリスクを伴うことは前述の通りです。

(1) よくある状況

1つは、環境の変化により業務量が変動したりして、中堅や若手がベテランをサポートしたり、育成のためにベテランや中堅が若手を支援することがあります。もう1つは、当初必要だとして進めていた業務が途中で不要となったり、逆に、途中で突然発生したり、あるいは不要とされた業務が再度必要とされたりする場合です。

(2) 解決の方向性

前述の通り、業務を標準化し、部門毎の成果行動基準体系を作成することを前提とします。そして、業務の難易度のレベル(難・中・易)に応じて、キャリアのレベル(ベテラン・中堅・若手)に合致した仕事を担当させることを原則とします。さらに、

図表8 評価シートの例

例：自動車部品メーカー人事部  
一般職 評価フォーム例

所属： 氏名： 等級： 1		本人記入欄					評価者記入欄	
番号	「活動」	期待レベル	自己評価	ウェイト×評価(点) = 評価点	変動業務	備考		
1	採用計画立案	C						
2	採用活動	B						
3	入社試験企画	C					期初追加	
4	入社試験準備・実施	B						
..								
18	内定後の社内手続き	B					期中削除	

1人ひとりの担当業務が変動するたびに、担当者が自らの評価シート上に反映させると同時に、上司(管理職)が1人ひとりの担当状況を確認する仕組みとします。

(3) 解決策と具体例

●ステップ1：業務の難易度のレベルを3段階、一般社員のキャリアのレベルも3段階とし、それぞれに対する期待レベル(評語)を設定することで、定常業務についての成果行動基準のリスト(以下「成果行動基準体系書」)を作成します。具体例としては図表7の表を参照してください。表の右の部分「等級毎の期待レベル」欄の数字は等級を示します。若手は1等級、中堅が2等級、ベテランが3等級とすれば、若手に期待されるのはC(学習途上)でよいが、中堅にはB(合格といえる水準)、そして、ベテランにはA(それ以上)のレベルが期待されるということです。

●ステップ2：業務が変動した際、本人(担当者)は、「成果行動基準体系書」を参照し、自分の評価シートを修正して、上司に通知し、上司(評価者)はそれを確認するという仕組みです。参考までに、評価シートの例を図表8に示します。

### Ⅲ. 終わりに

本稿では前半でジョブ型人事制度とは何かを整理しました。ジョブ型雇用とジョブ型人事制度は、仕事基準という意味では共通点があるものの、前者は雇用の仕組みであり、後者は評価制度で成果評価を行うことにポイントがあり、両者は適用される場面が異なるものであることが明確となりました。ジョブ型人事制度を導入すべき理由、導入時のカスタマイズのポイント、そしてジョブ型人事制度の本質も検討しました。制度導入理由では、1つには、能力評価が難しいので成果評価にすべきこと、2つ目として、ジョブ型人事制度を戦略実現の手段と位置づけることが挙げられています。しかしながら、ジョブ型人事制度を導入せずとも既存の制度をジョブ型評価制度に改定することは可能ですし、戦略実現の手段と位置づける必要はないことも指摘しました。

カスタマイズのポイントでは一般に、第1に管理職にのみ適用すべきであること、第2にブロードバンド化、第3に戦略実現体制の確立が挙げられていることを確認しました。しかし、非管理職に適用できないのでは意味がない、ブロードバンド化はトレンドとなっている、戦略実現体制の確立も不可能ではないが経営者はそこまで期待していない実態を述べました。

ジョブ型人事制度の本質としては、管理職の格付けのために職務価値を定量化する必要があり、その評価対象として職務記述書が作成される、そして、等級毎に等級要件が記述されることはないことを明らかにしました。従って、給与水準を決定するために管理職の格付けをする方法があるなら、職務価値を算出する必要さえなく、詳細な職務記述書も必要ないと導きました。職務記述書の整備は大きな運用

の負荷となるため、雇用の際に職務記述書を必要とするのでない限り、基本的には職務記述書は必要ないといえます。非管理職の場合も、スペシャリストとして採用する場合を除き、職務記述書を作成する必要はないでしょう。

経営者は、成果評価の結果に基づいた報酬を従業員に提供することを望んでいます。日本の労働慣行（メンバーシップ型）でも成果評価は可能です。ジョブ型人事制度を導入することに比べると、既存の評価制度をジョブ型に改定するほうが費用もあまりかからず、リスクも少ないため、筆者としてはこの方法をお勧めしたいと思います。なお、本稿校正時に、(株)ブリヂストンでもジョブ型とメンバーシップ型双方の長所を生かす制度を設計していることを知りました。おそらく、筆者と同様な考え方が望ましいと検討されたのだと思います。

本稿後半ではジョブ型評価への改定方法を詳細にご説明しましたので、ぜひともご活用いただければと思います。