

HRガイド

日本式 職務型人事 の設計導入法

～ポスト職能資格の仕組みと組織に馴染ませるポイント～

コーン・フェリー・ジャパン(株) 組織・人事コンサルティング部門 シニア プリンシパル 加藤 守和

■「日本は違うから」が通用しない時代に

今までも「職務型人事への転換」が課題に挙げられる機会は何度もあった。しかし、日本社会の組織構造に合致し、使い勝手のよかった、完成度の高い「職能型人事制度」を覆すまでには至らないという歴史を繰り返してきたのはご承知の通りだ。「能力に応じた処遇」という公平感と「経験の蓄積で能力は高まり、獲得した能力は劣化しない」という前提から、職能型人事が“結果的に年功的な処遇を許容する”日本の運用にフィットしてきたからに他ならない。ただ、皆様うすうす感じていらっしゃる通り、今はその大前提が怪しくなっている。少年が「王様は裸だ」と指摘するがごとく、若手からは「働かないおじさん」への疑問が顕在化している。感情（納得性）を抜きにしても、ビジネスモデルの変化スピード、グローバル対応、人材獲得競争（人材流動性）、戦略的人件費配分、格差解消（同一労働同一賃金）、など優先して合理的処遇を求める環境はすでに整いつつあるといえるだろう。もちろん、突然、欧米型へ切り替えるというのは無理がある。「ポスト職能資格」の人事制度モデルを知見豊富なコンサルタントに提案していただいた。（編集部）

CONTENTS

- 今、職務型人事制度への転換を進める企業が増加
 - 職務型人事制度への注目理由①～③
- なぜ、日本企業で職務型人事制度の導入が難しいのか
- 日本企業に適した職務型制度とは
 - 日本型へのカスタマイズポイント①～③
- 個々の職務内容と職務価値を明確にする
- 自社に合った形で等級化する
- 社内外のバランスを考え適正な報酬水準を設定する
 - 社内の報酬格差のバランス
 - 社外の報酬水準とのバランス
- 報酬幅を定めて、移行の影響を予測する
- 職責に応じた評価を行う
- 人事運用のプロセス・体制を整える
- 導入にあたってのポイント
- 人事部門が担う機能が変化する
- 最後に

■加藤守和（かとう もりかず）：

一橋大学経済学部卒。シチズン時計、デロイトトーマツコンサルティング、日立コンサルティングを経て現職。人事領域における豊富な経験をもとに、組織設計、人事制度構築、退職金制度構築、M&A支援、リーダーシップ開発、各種研修構築・運営支援等、ハードとソフトの両面からの組織・人事改革を幅広く経験。社団法人企業研究会記念論文「21世紀の経営とビジネスリーダーの要件と育成」に参画。著書に『VUCA 変化の時代を生き抜く7つの条件』（日本経済新聞社）。

■コーン・フェリー・ジャパン(株)：

- 住所：東京都千代田区丸の内1-8-1 丸の内トラストタワー N館14階
- TEL：03-6267-3530（代表） ●URL：www.kornferry.com

