

「昇給もあるジョブ型」の提案

～幅のある現実的な制度設計と運用ポイント～

セレクションアンドバリエーション(株) マネージングディレクター 代表取締役 平康 慶浩

■「ジョブ型は硬直的で冷たい」は誤解だった

「ジョブ型」は時に「定められた職務以外の仕事を一切しない」「職務が変わらない以上処遇も変わらない」「欠員が出た場合だけ補充される歯車のような扱い」といった冷ややかな見方で警戒される。しかし、その多くは誤解かもしれない。決められた職務の幅は案外広く、その範囲で積極的に取り組んでいるか、成果を出せているか、学習意欲をもってさらにスキル向上に挑んでいるか、それともルーティンに甘んじているだけか等の違いによって処遇差はあって当然だし、従業員も成長の手応えのある仕組みがあるからこそ制度を信用し納得するはずだ。メンバーシップ型で組織を回してきた企業が一気にジョブ型に変えるのは無理だとしても、その限界は指摘されて久しく、「キャリア採用」という表現に象徴されるように実質的なジョブ型はすでに導入されている。ジョブ型が冷たいかどうかは人事制度の設計と運用次第ともいえる。ジョブ型であっても貢献や熟練に応じて段階的に給料が上がっていく仕組みは矛盾なく設計できるというのが本稿の提案だ。“温かいジョブ型”を探るヒントを得ておきたい。

(編集部)

CONTENTS

- 1 「ジョブ型はドライ」という誤解
- 2 「昇給のあるジョブ型」の詳細
 1. 事業が求める組織構造に合わせた等級制度
 2. 労働市場水準を意識した給与レンジ
【STEP1】 市場水準に基づいて基準額を定める
【STEP2】 昇給のために給与に幅を持たせる
【STEP3】 等級の違いを明確にする上限の設定
 3. モチベーションに刺さる昇給ルール
 4. 納得性の高い昇格・任用基準
 5. 長期的な貢献を促すインセンティブ
【POINT1】 夏冬賞与を前提としない設計で始める
【POINT2】 従来の賞与は、月給にリバランスする
【POINT3】 利益配分賞与として再定義する
【POINT4】 配分ロジックは等級基準に応じて
 6. 組織を活性化する採用&退職ルール
 7. 安心して働ける勤怠制度と福利厚生
- 3 「昇給のあるジョブ型」導入事例
【事例1】 製造業A社
【事例2】 IT系スタートアップB社
【事例3】 建設業C社
- 4 柔軟性を確保し可能性を広げる制度設計と運用が大事

■平康 慶浩 (ひらやす よしひろ) :

アクセンチュア、アーサーアンダーセン、日本総合研究所を経て現職。大企業から中小企業まで、300社以上の人事評価制度改革を進める。早稲田大学大学院ファイナンス研究科MBA取得。グロービス経営大学院客員准教授、特定非営利法人人事コンサルタント協会理事などを兼ねる。主著に『逆転出世する人の意外な法則』プレジデント社、『課長1年目の教科書』かんき出版、『出世する人は人事評価を気にしない』日本経済新聞出版、『決定版 7日で作る人事考課』明日香出版社など。



■セレクションアンドバリエーション(株) :

- 東京オフィス：東京都千代田区丸の内2丁目2-1 岸本ビル7階
- 大阪オフィス：大阪府大阪市西区西本町1丁目2-17 本町グランドビル7階
- 名古屋オフィス：愛知県名古屋市中区名駅2丁目34-17 セントラル名古屋1101号
- URL：<https://www.sele-vari.co.jp/>

TEL：03-6869-1563
TEL：06-6695-7351
TEL：052-766-5552