

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 人 事

ジョブ型人事の有効性を活かす

## 中小企業向け ジョブ型人事制度の 設計方法

- 1 ジョブ型人事を取り入れるメリット・デメリット
- 2 職務記述書を作らないジョブ型等級の枠組み
- 3 人事評価表をJDの代替とする評価制度の構築
- 4 マーケットペイを実現する賃金制度
- 5 まとめと新たな課題への対応のポイント

税理士法人 YGP鯨井会計

2025  
3  
MAR

# 1 | ジョブ型人事を取り入れるメリット・デメリット

近年注目されている「ジョブ型人事」とは、企業が人材を採用する際に、従業員に対して職務内容を明確に定義して雇用契約を結び、労働時間ではなく職務や役割で評価する制度です。欧米諸国では広く普及していますが、日本政府もこれを推奨しており、大企業を中心にすでに導入が進んでいます。

そこで本レポートでは、中小企業におけるジョブ型人事のメリット・デメリットを踏まえて、この制度の設計から導入方法までを紹介します。

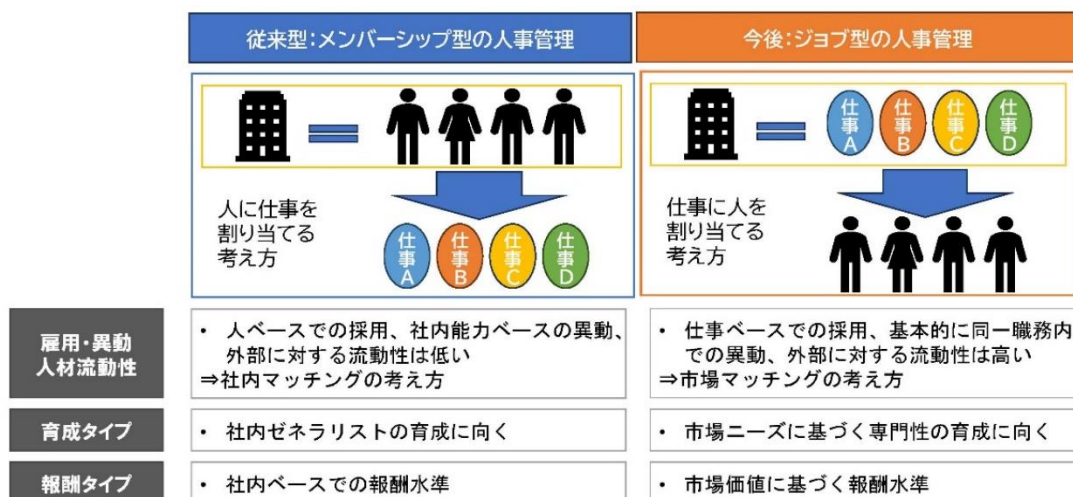
## 1 | 政府がジョブ型を推す背景とその考え方への転換

内閣官房が発表した「ジョブ型人事指針」では、推進の目的として、主に労働市場における人材の流動性の向上や国際競争力の強化が示されています。

対して、採用後に配置転換をしながら適応する職務を見つけていく従来の「メンバーシップ型人事」は、新卒一括採用や年功序列が主流で、労働市場の流動性は低い状態でした。

今後、ジョブ型人事が日本全体に広まっていくことにより、職務ごとの市場価値に基づいた報酬が明示され、徐々により良い条件を求める労働者の転職意欲が高まり、結果として労働市場全体の流動性が向上すると考えられています。

### ■メンバーシップ型とジョブ型の人事の違い



また、グローバルな競争力を増すという視点でも、職務別の専門人材の育成が急務です。ジョブ型人事は職務内容と必要なスキル・経験等を明確化する仕組みであり、当然のことながら専門性もしっかりと定義するため専門人材の育成に向いています。

少子高齢化、労働力不足といった我が国の環境下で経済成長を維持するため、限られた労働力の専門性・生産性を向上させるための有効策でもあります。同様に、ジョブ型人事の導入は企業の持続的な成長に有効な策の1つになると考えます。

企業がジョブ型人事を導入する際の最大のポイントは、「人に仕事を与える」から「仕事に人を割り当てる」という考え方への転換です。

特に重要なのは、その職務ごとに「市場価格に対して自社内での“価値づけ”」を十分検討したうえで、より競争力のある自社の賃金水準を明確に示すことです。

ジョブ型人事制度は、まさにこの「価値づけ」を可能にする仕組みであり、人材流動性の高い状況で、優秀な人材の確保に役立つ現代に適した人事制度といえます。

## 2 | 中小企業におけるジョブ型人事導入のメリット

中小企業のジョブ型人事への転換は、前述の他にも以下のようなメリットがあります。

### ■中小企業におけるジョブ型人事導入の主なメリット

#### ●人材流動性に対応でき、市場から人材を獲得しやすくする

企業は、職務内容や従業員に求めるスキルなどの人材要件を明確に賃金市場に提示でき、水準次第では採用活動での優位性を確立できる。求職者も「自身のスキル・経験」を照らして判断しやすくなるため、ミスマッチが起こりにくいなど、採用効率が向上する。

#### ●処遇の透明性向上によって、従業員の納得感が向上する

ジョブ型人事は、「職務内容と報酬」、「貢献度と報酬」の関係性を明確にでき、処遇の透明性を高められるため、従業員へ「何を達成すれば昇給・昇格できるのか」も理解させることも可能になる。さらに従業員の処遇への納得感を醸成し、モチベーション向上に繋がることも期待できる。

#### ●専門性を活かした人材配置によって組織能力が最大化する

ジョブ型人事には、従業員の各職務に必要な専門性を認識させる機能がある。そのため専門性を自ら意識的に伸ばし育てることを促す可能性を持つ。また、人材のスキルと職務内容のマッチング精度を高め、社内外からの適切な配置を行うことが容易になる。中小企業では、人材育成の時間や資源が限られる場合も多いため、効率化は組織能力の全体向上が期待できる。

ここまでジョブ型人事が中小企業にもたらす主なメリットについてみてきましたが、人事の仕組みを導入するにあたっては、メリットばかりに目を向けるのではなく、デメリットについても十分に理解しておくことが重要です。

なぜならば、ジョブ型人事は全ての中小企業がメリットを確実に得られるものではないことや、従来の日本型の人事とは異なる考え方をベースとするため、導入にあたっては慎重な検討が求められる側面も持ち合わせているからです。

### 3 | 中小企業におけるジョブ型人事導入のデメリット

前述で触れたメリットのみに着目して判断しないように、ここからは中小企業におけるジョブ型人事導入の主なデメリットについても解説します。

#### ■ 中小企業におけるジョブ型人事導入の主なデメリット

##### ● 従来のメンバーシップ型の仕事の進め方に悪影響を与える可能性

従来の日本企業は、メンバーシップ型の仕事の進め方が一般的であり、特に中小企業では「会社の経営方針や組織人員の状況に応じて、柔軟に各人が様々な業務を担う」「一人の従業員が複数の役割を担う」といった柔軟な業務対応を求められる傾向が強い。

ジョブ型人事では、職務範囲を明確に規定するため、規定の粒度や線引きの方法次第では、柔軟な業務遂行が難しくなり、業務が一時的に滞るリスクもある。

##### ● ジョブ型人事制度特有の職務記述書の作成・運用にかかる負荷

ジョブ型人事では、各職務の役割や責任を明確にするために、一般的に職務記述書の作成が求められる。その際に職務分析や従業員へのヒアリングなどのプロセスを経るため、制度設計の中でも特に多大な工数がかかる。中小企業では専門の人事担当者が不足しているケースも多く、適切な職務記述書の策定や運用が難しくなるリスクもある。

##### ● その他、評価制度・賃金制度等の運用負荷が高くなる懸念

ジョブ型人事では、職務ごとの成果や貢献度を適切に評価するため、従来との比較で評価・賃金制度を細かい粒度で設計することが求められる。しかし、職務内容や成果指標の設定が複雑になると、評価基準の策定や運用に多くの工数がかかる可能性もある。

賃金については、しっかりと市場水準に合わせて見直す必要性が生じるが、特に中小企業では、評価制度の構築・運用に十分なリソースを割けない場合も多く、形骸化した評価・賃金制度となるリスクも懸念する。

上記の通り、ジョブ型人事は「従来のメンバーシップ型の仕事の進め方に悪影響」「職務記述書の作成・運用負荷」「評価・賃金制度の運用負荷」といったデメリットをもたらす、特に中小企業にあつては、柔軟な業務遂行、専門の人事担当者の不足、評価制度構築・運用リソースの不足などが懸念されます。

しかし、これらのデメリットは人事制度設計の粒度や運用方法に大きく依存します。確かに、職務定義を細かくしすぎると組織の硬直化を招く恐れがありますが、自社の組織文化や事業戦略を踏まえ、記載する職務の粒度を適切に調整することで、ジョブ型人事のメリットと従来の強みの双方を維持することも可能です。

そこで次章以降では、一般的な中小企業を想定したジョブ型人事を実現できる粒度の人事制度の設計方法について解説していきます。

なお本レポートの設計方法での特徴は、職務記述書を作らないジョブ型人事の等級制度、評価制度であり、その部分について特に詳しく述べることにします。

## 2 | 職務記述書を作らないジョブ型等級の枠組み

前章ではジョブ型人事のメリットとデメリットについてみてきましたが、主に中小企業ではメンバーシップ型の仕事の進め方での衝突や、制度設計・運用負荷増大の懸念があります。これらのデメリットを解消し、中小企業がジョブ型人事を実現する方法はあるのでしょうか。ここでのキーとなる重要なポイントは、一般に作成が必須とされる職務記述書の取り扱いにあります。

そこで本章では、一般的な職務記述書の項目を紹介した上で、職務記述書を作成せずに目的とするジョブ型人事のメリットを活かすための等級制度の構築方法について解説します。

### 1 | ジョブ型人事制度における職務記述書(ジョブディスクリプション)の役割

一般的に、職務記述書（Job Discription 以降 J D）に明示される項目は、以下の通りです。

#### ■一般的な職務記述書（J D）における明示項目

| 職務記述書に明示する項目 |                               |
|--------------|-------------------------------|
| ①職務の名称       | : 営業マネージャー、製造技術者 など           |
| ②職務の目的・ミッション | : この職務が存在する理由、組織において有するミッション  |
| ③職務の持つ責任     | : その職務の成果責任やそれを行うために有する権限の範囲  |
| ④主な職務内容      | : 具体的な職務内容のうち主要なもの            |
| ⑤レポートライン     | : 指揮命令系統としての報告先               |
| ⑥必要な人材要件・資格  | : 任用にあたって求める専門知識・スキル …他項目多数あり |

J Dの主目的は「組織が求める人材を明確化し、採用・評価・育成といった人事管理に一貫性をもたらすこと」「担ってもらふ職務自体を社員と相互理解すること」の2つです。

目的から考えると、実は J Dに記載する項目は企業別に自由に変更することが可能です。ただし、J Dの目的と注意点を踏まえると、どのような企業でも特に重要な項目は、②～④です。これらの項目は J Dの中核であり、単なる業務内容の羅列にしないという注意が必要となります。なお、一般的なジョブ型人事制度の導入では、J Dの作成対象は、「ジョブ型の人事管理をする職務全体」であり、職務調査を元に作成します。その量は企業規模によって異なりますが、少なくとも数十枚、多いと千枚単位になることもあります。

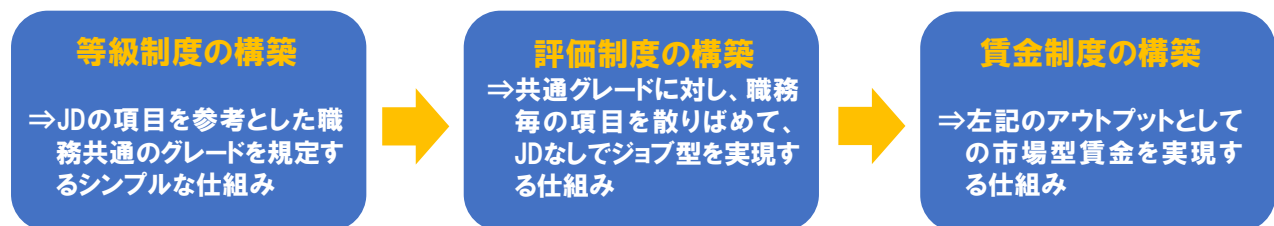
たとえ数十枚であっても中小企業が①～⑥までの項目を全て記載することは大きな負担となります。そこで、J Dの目的を捉え、制度全体で代替機能を持たせることで、中小企業でもジョブ型人事を導入することが可能になります。

## 2 | JDを用いずにジョブ型の人事管理を行う考え方の全体像

前節で述べた、中小企業がジョブ型人事を導入する際にJDを作成することは現実的でないことから、その代替機能を持たせた現実的な案の全体像を以下に示します。

次節から、下記のうち「等級制度の構築方法」についての詳細を解説します。

### ■ JDを用いないジョブ型人事制度の構築フロー



## 3 | JDを用いずにジョブ型に対応する等級の基盤を作る方法

JDを作成するジョブ型人事制度でも最初に行うのは、JDに基づくジョブ型等級制度の作成です。ここで「ジョブ型の人事管理を実現する」「ジョブの内容を社員と相互理解する」という目的から捉えると「職務の共通要素を捉え、レベルが同じ職務の共通基準を定める等級定義を作成してから、個別職務を当てはめても中小企業では十分にジョブ型人事が実現できる」という考えのもと、この制度設計を行います。

### ■ 本レポートで紹介する等級定義の枠組み

- **ミッション**：その等級に共通で求められる役割・目的
- **成果責任**：共通で期待される業務成果（事業部、部、課など単位別に求める重要KPIのイメージ）
- **遂行義務**：主要な業務内容（求める職務遂行のレベル）

上記は、4ページでJDの中核であると述べた②～④に該当し、従来のメンバーシップ型の「人に仕事を与える考え方」から、ジョブ型の「仕事に人をつける考え方」に転換するための最も重要な部分となります。

なおJDの一般的な項目では、共通でない個別の職務、レポートライン（指揮系統に沿った報告経路）、スキル要件等を定めますが、中小企業では職務が変動しやすいため、基盤となる等級制度ではJDほど詳細定義しないことをお勧めします。

また、中小企業では、職務が異なっても等級が同一であれば、「補助業務」「定型業務」「非定型・習熟業務」等のレベル感・職務価値は共通化が可能なパターンが多くあります。

個別の職務の詳細は、後述の人事評価表上で表現しても十分にジョブ型の導入の目的を果たした人事制度ができることも、等級定義の作成を推す理由です。

## 4 | 中小企業のジョブ型人事を実現する等級定義のイメージ

今回の枠組みを活かした等級定義のサンプルを以下に示します。

### ■等級定義の簡易的なイメージ

| 等級                      | ミッション               | 成果責任                 | 遂行義務             | 職務別：具体的イメージ            |
|-------------------------|---------------------|----------------------|------------------|------------------------|
| 1 等級<br>(補助業務)          | 詳細指示に基づき<br>業務を遂行する | 基本業務の習得              | 補助・定型業務<br>の遂行報告 | 営業：顧客訪問同行、受注処理が中心      |
|                         |                     |                      |                  | 製造：ライン作業、機械操作補助が中心     |
| 2 等級<br>(独力遂行)          | 業務の独力遂行<br>と自主的な改善  | 生産性向上・品<br>質責任       | 業務の標準品質<br>の担保   | 営業：顧客管理、提案営業           |
|                         |                     |                      |                  | 製造：品質管理、作業標準化          |
| 3 等級<br>(チームリーダー<br>役割) | 作業単位チーム<br>の実行管理    | チームのプロセ<br>ス KPI の達成 | チーム業務の<br>進捗管理   | 営業：チーム営業戦略の立案、育成指導など   |
|                         |                     |                      |                  | 製造：生産計画の策定、工程管理        |
| 4 等級<br>(マネージャー<br>役割)  | 会社の最小単位<br>組織の目標達成  | 部門 KPI の達<br>成・利益管理  | 業務プロセスの<br>最適化   | 営業：売上戦略の策定・実行、重点顧客折衝など |
|                         |                     |                      |                  | 製造：全体生産管理、コスト削減施策など    |

重要なポイントは、等級定義の作成の際にも、具体的な職務をイメージしながら構築することです。その理由は、「上記の枠組みに当てはまらない職務の抜け漏れを防ぐため」と「人事評価表で職務の詳細表現をする必要がある職種を特定するため」です。

### ■職務の抜け漏れを防ぎ、職務の詳細を人事評価表で表現するための設計プロセス

#### ①職種×等級の一覧表を作成する

営業、技術、事務職等の大枠の社内職務（職種）を列、等級を行にした表を作成する。

#### ②職務は等級定義を基に序列法で整理し、該当する中心職務を表内に書き込んで洗い出す

等級定義した「ミッション」「成果責任」「遂行義務」を基に、職種内の序列を整理する。

例：＜製造職＞「生産工程の管理、品質向上施策の推進」が中心の職務（リーダー相当：3等級）

例：＜営業職＞独力での顧客管理や提案営業を中心に行う職務（独力遂行相当：2等級）

#### ③全体で見たときに「大きく漏れている職務（orそれを担う社員）がないか」を確認する

部門責任者に上記の整理表を渡して、抜け漏れ、序列チェックを行うことで完成に向かう

なお、今回の等級制度設計では、ジョブ型人事を達成することを目的とした職務価値測定のための職務評価については、各職務の等級を当てはめた時に序列法を用い、簡易化しています。中小企業の詳細な職務評価を用いた価値判断は、大企業と比較して必要性が少なく、厳密な職務評価は作業者の負荷が大きいためです。

J Dの主要な枠組みを用いた比較的簡易な共通等級をもとに職務をあてはめ、簡易的な職務評価を行うことが、このジョブ型等級制度構築のポイントです。

## 3 | 人事評価表をJDの代替とする評価制度の構築

本章では、前章で構築した等級制度を土台とし、評価制度を通じて個々の職務を具体的に表現する方法について解説します。ここでの重要なポイントは、「人事評価表を職務別のJDの代替として機能させる」ことです。

具体的には、等級制度で定義した「ミッション」「成果責任」「遂行義務」を、職務ごとに詳細な評価項目として人事評価表に落とし込んで評価制度を構築することにより、JDに頼ることなく、各職務の遂行度を適切に評価することが可能となります。

### 1 | 評価制度の基本構造

以下は、前章で述べた等級制度の基本構造と整合性を持たせながら、各職務に特化した、より詳細な評価を可能とする評価制度の基本的な構造です。

#### ■職務を詳細に表現する評価制度の基本構造

##### ①成果責任の評価（職務の最終アウトプットを測る最終KPI達成度評価）

各職務に求められる最終的な成果をKPI（重要業績評価指標）として設定し、その達成度を評価する。KPIは職務ごとに具体的に設定され、数値目標として定量的に評価する。これにより、各職務において何を達成すべきかが明確になり、社員の成果達成に向けた意識と行動を促進する。

##### ②ミッションの評価（成果責任達成に向けた役割遂行度・再現性を測るプロセスKPIの評価）

成果責任達成のために設定されたミッションの具体的な取り組み内容の結果、すなわちプロセスとなるKPIを評価する。ミッションは、成果責任であるKPI達成のための中間目標、あるいはミッションとして重要なプロセスの結果指標を設定。この評価では最終結果のKPIだけでなく、その結果に至るまでの職務毎のプロセス・貢献度を評価の対象とすることで成果の再現性を高める。従業員のモチベーション向上やプロセス改善への意識を高める効果もある。

##### ③遂行義務の評価（定量のみで測れない基本的な職務の遂行度の定性評価）

職務毎の日々の基本的な行動を評価する。①成果責任、②ミッションという2つの評価要素を支える土台であり、日々の職務における基本的な遂行、遵守状況などの行動を測定する。定量のみで測れない定性的な評価とし、詳細な評価項目は、職務毎の主要な遂行業務を基に設定する。これにより、従業員の日常的な行動や業務遂行スキルの発揮度を把握し、改善・育成を促すことが可能。

これらの3つの評価要素を人事評価表に組み込むことで、中小企業においても、従来のJDを活用したジョブ型人事制度と同等の効果を得られるような制度設計となっています。

## 2 | 成果責任を最終KPIとし、評価する方法

成果責任は前述の通り、職務別の最終アウトプットとなるKPIを基準に評価するように構築します。以下は、サンプルとしての営業職-製造職の成果責任評価です。

### ■成果責任評価の例（営業職-製造職2等級の例）

| 営業職：評価項目 | 最終 KPI（成果責任） | 定量目標    | 評価基準（例）                    |
|----------|--------------|---------|----------------------------|
| 売上貢献     | 売上高          | ●円/対象期間 | A:100%以上、B:80~100%、C:80%未満 |
| 受注件数     | 新規顧客の受注件数    | ●件/対象期間 | A:8件以上、B:5~7件、C:目標5件未満     |
| 既存顧客の維持率 | リピート率        | ●円/対象期間 | A:100%以上、B:80~100%、C:80%未満 |

| 製造職：評価項目 | 最終 KPI（成果責任） | 定量目標      | 評価基準                       |
|----------|--------------|-----------|----------------------------|
| 生産性向上    | 1人あたりの生産数    | ●個/対象期間   | A:100%以上、B:80~100%、C:80%未満 |
| コスト削減    | 個人でのコスト削減額   | ●円削減/対象期間 | A:100%以上、B:80~100%、C:80%未満 |

最終的に達成すべき成果責任（最終KPI）の達成度を評価することで、「職務ごとに従業員が何を達成すべきか」が明確となり、JDと同等の機能を担保しています。このように職務別のJDの記載項目を人事評価表に散りばめるのがこの構築方法の特徴です。

## 3 | ミッションの遂行度を評価する方法

成果責任に引き続き、それを達成するためのミッションの遂行度を測る評価方法のサンプルを以下に提示します。

### ■ミッション評価の例（営業職-製造職2等級の例）

| 2等級共通ミッション     | 営業職のミッション設定例     | 目標数値     | 評価基準                 |
|----------------|------------------|----------|----------------------|
| 業務の独力遂行と自主的な改善 | 1名での独力対応で完結する顧客数 | 5顧客/対象期間 | A:6件以上、B:5件以上、C:4件以下 |
|                | 受注・契約業務のミス件数率    | 1件/対象期間  | A:0件 B:1件 C:2件以上     |
|                | 新規商談提案数          | 10社/対象期間 | A:11件以上、B:10件、C:9件未満 |

| 2等級共通ミッション     | 製造職のミッション設定例    | 目標数値     | 評価基準                  |
|----------------|-----------------|----------|-----------------------|
| 業務の独力遂行と自主的な改善 | 指示なしで完結できた製造工程数 | 5工程/対象期間 | A:6工程以上、B:5工程、C:4工程以下 |
|                | 製造ミス・不良発生件数     | 1件/対象期間  | A:0件、B:1件、C:2件以上      |
|                | 作業手順・工程の改善提案数   | 3件/対象期間  | A:4件以上、B:3件、C:2件以下    |

このミッションの評価方式としては、上記のようなプロセスKPIを会社側で設定する方式か、目標管理（MBO）形式の2択が考えられます。

プロセスKPIを評価する方法は、職務ごとのミッション遂行過程が厳密に定義でき、その管理を会社側でしっかりと行いたい場合に適しています。一方、目標管理（MBO）形式は、社員の自主性を尊重し、自律的な目標設定と育成を促す場合に有効です。

どちらを選ぶ場合でも、目指す職務ごとのミッションの分担を実現するという本質は変わりません。ただし、目標管理の運用は担う職務や等級によって難しい場合があり、用いるのであれば管理職層や上級専門職層などの上位等級に用いることをお勧めします。

## 4 | 職務別の遂行義務を適切に評価する方法

職務別の遂行義務を評価する方法は、以下のような定性による行動評価が向いています。  
以下の行動評価項目がJD上の主要遂行業務と同様のイメージとなります。

### ■ 遂行義務評価の例（営業職-製造職2等級の例）

| 営業職：行動評価項目 | 評価定義                          | 着眼点                                                                                                                   |
|------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 顧客への定期訪問   | 定期訪問を実施し、関係を維持できているか          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 訪問頻度・計画の遵守</li> <li>- 訪問後の報告・情報共有</li> <li>- 顧客の反応・関係性の変化</li> </ul>         |
| 提案営業の実施    | 顧客の課題に対して適切な提案ができているか         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 顧客の課題把握の深さ</li> <li>- 提案内容の具体性・実現可能性</li> <li>- 提案が成約や次の商談につながったか</li> </ul> |
| 顧客対応の迅速性   | 顧客からの問い合わせや要望に対して迅速に対応できているか  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 返信や対応のスピード</li> <li>- 顧客満足度・フィードバック</li> <li>- 緊急時の対応力</li> </ul>            |
| 社内連携・報告    | 必要な情報を社内で適切に共有し、スムーズに連携できているか | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 上司・同僚・関連部署への報告頻度</li> <li>- 必要な情報の適切な共有</li> <li>- チームワーク・協力姿勢</li> </ul>    |
| 製造職：行動項目   | 評価定義                          | 着眼点                                                                                                                   |
| 安全管理       | 作業手順を遵守し、安全対策を実施しているか         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ヒヤリハット報告の提出状況</li> <li>- 安全装備の着用・確認の実施</li> <li>- 危険作業時のルール遵守</li> </ul>     |
| 設備点検       | 設備のメンテナンスを定期的の実施しているか         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 点検計画の遵守率</li> <li>- 異常発生時の報告と初期対応</li> <li>- メンテナンス内容の記録・共有</li> </ul>       |
| 作業品質       | 製造手順を守り、不良を出さずに作業できているか       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 製造ミスや不良品の発生件数</li> <li>- 作業標準書の遵守状況</li> <li>- 品質改善の提案や実施</li> </ul>         |
| 業務の効率化     | 無駄の削減や作業の改善を自主的に行っているか        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 作業時間の短縮努力</li> <li>- 材料やエネルギーのムダ削減</li> <li>- 業務改善の提案・実施</li> </ul>          |

職務によっては定量のみで測れない事項もあるため、遂行義務については上記のような定性的な行動評価によって行います。これにより「従業員が職務を適切に遂行しているか」という基本的な側面を評価することが可能となります。

## 5 | 評価制度でJDを表現するメリット

本章では、人事評価表をJDの代替として活用する方法をサンプルとともに紹介しましたが、これらをジョブ型人事の対象とする全職務に実践することで、JDの一般的な項目の中で特に重要な「ミッション」「職務の責任」「主な職務内容」について、JDそのものを用いることなく補完し制度化することが可能です。このように、人事評価表で表現する最大のメリットは、その都度で見直しされるため、JDと比べて陳腐化しないことです。

なお、JDの代替機能としての評価要素のみを紹介しましたが、情意評価などの従来の評価項目も重要と考えます。会社が求める人材像はJDや今回の評価要素のみでは表現できない場合があり、基本的な勤務態度や保有能力、積極性などの評価で保管することが可能です。

## 4 | マーケットペイを実現する賃金制度

ここまででJDを代替したジョブ型人事の基盤構築について解説してきましたが、職務ごとの市場価値を加味した最終的な賃金水準の設計は非常に重要です。

そこで本章ではマーケットペイ（市場に基づく賃金）の基本概念と実際の設計プロセスについて述べることにします。

### 1 | マーケットペイ型賃金の基本概念とメリット

マーケットペイとは、従来の社内重視の日本型賃金とは異なる市場の賃金水準を基準とした賃金設計手法です。以下は、マーケットペイ型賃金を導入するメリットです。

#### ■マーケットペイ型賃金導入のメリット

- **優秀な人材の獲得**：市場競争力のある賃金水準を提示し、専門性が高い優秀な人材を惹きつけやすくする。
- **社内の賃金格差の適正化**：職務の市場価値での賃金決定を行うため、年功・属人性がある賃金よりも公正性が高くなる。
- **ジョブ型人事とのスムーズな連携**：職務毎の明確な区分管理を行うジョブ型人事では、職務別のマーケットペイが可能になる。

### 2 | マーケットペイを取り入れる際の設計ポイント

#### (1)適用する市場データの選定

市場相場を判断するデータの選定は、マーケットペイ設計の最初の重要なステップです。以下を考慮しながら、自社に最適なデータを選ぶことが肝要です。

#### ■市場データの検討プロセス

- ① **自社の競争環境を考慮したデータ元選定（基本は賃金構造基本統計調査）**
  - **同業、同規模の業界別水準**：原則は左記の相場をベースとする。
  - **規模違いの同業水準**：事業拡大を目指す場合や高度な専門人材を必要とする場合については、大企業の水準や1つ上の企業規模水準も参考に用いる。
  - **役職別、職種別の特化データの取得**：上記の中でさらに役職別、職種別賃金データを活用・加工することで、より精度の高い市場相場の算定が可能。

## ■市場データの検討プロセス（続き）

### ②データ中の参考数値の選択

- **中央値**：平均的な水準であり原則として用いる値。職種別の中間値となる給与水準に使用し、そこに対し〇%上回る等の論拠を以って賃金を設計。
- **第1四分位数**：主にコスト調整の視点に使用する値。職種別の下位等級でも左記を下回らないよう（全データの25%値）に設計することで、最低限の市場競争力を確保。
- **第3四分位数**：他社より高い価値づけや、職種別の上位等級の設計に使用する値。（全データの75%値）人件費は高くなるが、優秀な人材の確保に繋がりやすい。

※調査データ中の分布特性値に四分位数があるが、詳細職種別では公開がない場合もある。職種別中央値に設定済みの他等級ごとの比率を乗じて、合理的な社内設計をする。

## (2)職務価値の判断基準

マーケットペイの導入では、自社の各職務が市場においてどの程度の価値を持つのかを客観的に判断することが重要です。その判断パターンは、主に以下の3項目です。

### ■職務価値判断パターン

- **高度な専門性を要する職務**：市場相場と比較して、自社の職務がより高度な専門性や特殊なスキルを必要とする場合は、対象データよりも高めの賃金を設定。
- **標準的な業務内容の職務**：市場と同等または比較的簡易な業務内容であれば、対象データに基づく標準的な賃金水準に調整し、人件費を適正に抑える。
- **独自性のある職務**：市場に類似職務が少ない自社独自の職務は、職務内容を詳細に分析し、社内で同程度の価値とみなす職務と同一の水準とする。

## (3)賃金水準の設定例

下記のように職務価値判断を職務別賃金の論拠付けまで行くと、マーケットペイ型の賃金設計は完了です。ただしあくまでもイメージであり、実際の賃金は、自社の業界-規模-地域-職務によって変動するためデータを入手した上で自社に合った水準を設定します。

### ■賃金水準の検討イメージ

| 自社等級   | 役職  | 使用相場（年収）       | 自社設定水準論拠                     | 設計相場（設計位置）      |
|--------|-----|----------------|------------------------------|-----------------|
| 1～2 等級 | 非役職 | 400 万円（中央値）    | 市場中央値より低くする（世間の業務よりやや簡単）     | 350 万円（レンジ中央）   |
| 3 等級   | 係長級 | 500 万円（中央値）    | 市場中央値 +10%を用いる（世間よりやや業務が重い）  | 550 万円（レンジ中央）   |
| 4 等級   | 課長級 | 800 万円（第3四分位数） | 市場第3四分位数を用いる（他社より責任がかなり重い課長） | 800 万円（レンジ中央）   |
| 5 等級   | 部長級 | 1,000 万円（中央値）  | 市場中央値を用いる（部長職の職務は他社と同程度の責任）  | 1,000 万円（レンジ中央） |

## 5 | まとめと新たな課題への対応のポイント

本章では、これまで紹介した設計方法のまとめと、導入後にチューニングすべき内容について解説します。

本レポートで紹介したジョブ型人事制度設計のポイントをまとめると、以下の通りです。

### ■「ジョブ型人事制度」導入のポイント（まとめ）

- **等級制度**：職務記述書は作成せずに、シンプルな職務共通グレードの枠組みを定義する。  
⇒「ミッション」「成果責任」「遂行義務」の職務記述書に倣った上で等級定義する。
- **評価制度**：職務記述書の代替として人事評価表に職務別の表現を実施する。  
⇒①成果責任は、職務の担う最終KPIで測定。②ミッションは、MBOやプロセスKPIで測定。  
③遂行義務は、主要遂行業務の定性評価で測定。
- **賃金制度**：マーケットペイの考え方を活用し、市場競争力を確保する。  
⇒市場の中央値、第1四分位、第3四分位を適切に活用する。  
⇒自社の職務価値を市場と比較し、適正な水準を設定する。

中小企業においてジョブ型人事制度を導入した企業は少なく、先進的に導入した企業においても、新たに浮き彫りになった課題への対応を随時行ない、調整を図っています。

### ■先進的に導入した企業における「ジョブ型人事制度」のチューニング例

#### ①日本企業の「メンバーシップ型文化」に合わせた職務範囲の調整

ジョブ型人事では「職務範囲の明確化」が求められるが、現場に応じた柔軟性が必要になるケースが多い。現場要請に応じたチューニングを行うことで最も自社に合う形のジョブが完成。

#### ②人材流動性の高まりに応じた賃金水準の調整

世間的なジョブ型人事の普及により市場価値が可視化されるため、優秀な人材の流出リスクも一部で高まる。そのため自社も随時賃金水準を見直し、市場競争力を確保し続けることが重要。

#### ③評価制度の継続的な見直し

ジョブごとの成果測定が適切に機能しているかを定期的に検証することが必要。KPIを含む全体の評価基準が形骸化しないよう、PDCAサイクルを回しながら運用することが重要。

これらの課題に対処しながら、運用の中で改善を重ねることが周囲に差をつけ、優秀な人材を惹きつけ続けるのが本当の意味での成功のカギとなります。

本レポートが中小企業向けジョブ型人事制度設計の参考になれば幸いです。

■参考資料

- 『ジョブ型人事制度の教科書』（柴田 彰、加藤 守和 著、日本能率協会マネジメントセンター）
- 『職務記述書 作成と運用』（労務行政研究所 著、労務行政研究所）
- 『合理的人事マネジメント』（林 明文 著、中央経済社）