



青山学院大学大学院
国際マネジメント研究科
(青山ビジネススクール)
教授

す だ と し こ
須田 敏子

(株)日本能率協会マネジメントセンターで月刊誌『人材教育』編集長などを歴任後、リーズ大学で修士号 (MA in HRM)、パース大学で博士号 (Ph.D.) を取得し、2005年より現職。専門は、人材マネジメント、組織行動、国際比較経営など。主な著書に『ジョブ型・マーケット型人事と賃金決定：人的資本経営・賃上げ・リスクリングを実現するマネジメント』（中央経済社、2024年）、『40年間に及ぶSHRM研究から読み解く：人事主導の人的資本経営実現方法』（労務行政、2025年）などがある。

- ポイント**
- ジョブ型人事とは、職務内容や人的要件などを定めた職務記述書の作成を通して、仕事基準と人基準が具体的に示される人材マネジメント施策である。
 - ジョブ型人事を導入し、各職務に求められるスキル等を見える化すると、従業員一人ひとりの自律的な人材開発が促進される。
 - 中小企業はジョブ型人事と相性が良い。導入に当たっては、中途採用時につくる職務概要から職務記述書を作成したり、転職サービス提供会社がもつ賃金情報を活用したりすることもできる。

◀ 職務に連動した人基準の「具体化」「見える化」「共有化」がジョブ型人事の本質

近年、「ジョブ型人事」が急速に普及しているが、職能資格制度に慣れ親しんだ日本においては重大な誤解があるようだ。それは、「職能資格制度＝人基準」「ジョブ型人事≠人基準」という考えだ。これは完全な誤りである。人基準とは職務遂行能力を基準に処遇を決めるものである。他方、職務内容を基準とするものを仕事基準という。ジョ

ブ型人事とは、職務内容を特定し、その職務の遂行に必要な能力を「具体化」「見える化」「共有化」した人材マネジメント施策を指す。ジョブ型人事は、仕事基準と人基準の双方を具体的に示した人材マネジメントなのである。

ジョブ型人事を導入したテルモ(株)の事業企画部長の職務記述書から、ジョブ型人事における仕事基準と人基準の具体化の例をみていきたい。

職務記述書は、「基本情報」「ポジション要件」「人的要

表－1 テルモ(株)における事業企画部長の職務記述書（人的要件）

ポジションに求められる具体的な職務経験	
職種、事業領域、地域、業務内容（実績）	所属カンパニーにおける10年以上の中長期戦略の立案実務の経験 所属カンパニーにおける5年以上の事業計画立案、もしくは事業管理業務の経験 所属カンパニーにおける5年以上のマネジメント業務の経験
経験しておくべきポジション	管理職を配下にもつポジション 経営企画部門の責任者ポジション 事業開発および事業管理部門の責任者ポジション
ポジションに求められる知識、スキル、資格とそのレベル	
知識、専門スキル	全社やカンパニーの経営方針を理解し、カンパニーの中長期戦略を立案するスキル カンパニーを取り巻く市場やビジネス環境に関する知識（効果的な中長期戦略立案に活用できる水準） カンパニーのビジネスモデルに関する知識（効果的な中長期戦略の立案・推進に活用できる水準） デジタルトランスフォーメーションに関する知見、リテラシー 事業ポートフォリオおよびリソース配分（ヒト、モノ、カネ）の策定スキル

資料：須田敏子（2024）を一部改変（表－2、図－2も同じ）

件」の三つのパートから成る。このうち、基本情報とポジション要件が仕事基準に当たる。基本情報には、「ポジション名」「所属」「職務等級」が示されている。ポジション要件は、「ミッション」「期待成果」「役割内容」から成る。事業企画部長のミッションは、「所属カンパニーのビジョン実現のため、中長期戦略の立案、推進を通じてカンパニーの中長期的な成長、収益向上を実現する」である。期待成果は、「財務・数値」「顧客・外部」「業務・内部」「ヒト・組織」という四つの中長期的な視点で定められている。役割内容は、「折衝」「革新」「チーム」「地域」の四つの要素から特定されている。例えば、折衝では、「事業部門長と事業計画、リソース配分に関する交渉を行う」などが挙げられている。

次いで、人基準に当たる人的要件をみていく。人的要件では、「ポジションに求められる具体的な職務経験」と「ポジションに求められる知識、スキル、資格とそのレベル」が具体的に示されている（表－1）。事業企画部長の場合、職務経験で経験すべき具体的な「職種、事業領域、地域、業務内容（実績）」では「所属カンパニーにおける10年以上の中長期戦略の立案実務の経験」などが、経験しておく

べきポジションでは「経営企画部門の責任者ポジション」などが、「知識、専門スキル」では「事業ポートフォリオおよびリソース配分（ヒト、モノ、カネ）の策定スキル」などが明記されている。

ここで重要なのが、具体化された仕事基準と人基準が組織内で公開、共有されていることだ。つまり、「見える化」「共有化」されているのだ。

テルモ(株)では、管理職の職務記述書が一般社員を含む組織の全員に公開されている。職務記述書を公開することで、将来、事業企画部長の職に就くためにはどういった知識、スキル、資格などが必要かがわかるため、望むキャリアを実現させる方法を具体的に知ることができる。当然、上司も人的要件を共有しているため、キャリア開発に向けた上司と部下の話し合いの有効性が高まり、社員一人ひとりの人材開発の意欲が飛躍的に向上するであろう。これが日本以外の国で普及する世界標準の人材マネジメントである。これまで他国に比べて自律的な人材開発の意欲が低いといわれてきた日本でも、世界標準のジョブ型人事が普及すれば、リスキリングを含めた自律的な人材開発が進むことは容易に想像がつく。

◀ ジョブ型・マーケット型人事で「自律的な人材開発」「持続的な賃上げ」「人的資本経営」を実現

以上のように、ジョブ型人事は仕事基準と人基準が具体的に示される人材マネジメント施策である。これが普及すると、個人の有する人的要件が見える化し、労働市場（マーケット）で取引されるようになる。つまり、ジョブ型人事が普及すると、職務に連動した人的要件のマーケットの価値によって昇進や賃金が決定する「マーケット型人事」となるのである。

ジョブ型人事だけでも自律的な人材開発は促進されるが、「ジョブ型・マーケット型人事」になると、キャリアの実現範囲は社内だけにとどまらないため、選択肢の幅がぐっと広がることとなる。当然、自律的な人材開発に対するモチベーションはさらに高まってくる。組織からみれば、需要の高い人的要件を有する人材の採用や定着がより重要となり、日本の人材マネジメントは根本的に変わる。

例えば、必要な人材の採用や定着のためには、魅力的な待遇や人材開発の提供が必須となる。まず、待遇については、マーケットにおける賃金（マーケットペイ）を意識した賃金決定が必要となる。長期にわたって日本で賃金が停滞していた大きな原因は、大企業を中心とした長期雇用にあった。新卒採用市場で優位な立場にある大企業は多くの優秀な人材を採用でき、その人材は長期にわたって真面目に働いてくれた。人事の基本目的である採用や定着、モチベーションの維持や向上が賃金を上げなくても実現できていたのである。筆者は、日本を代表する大企業の人事担当から「賃金を上げなくても、退職せずに一生懸命に働くので賃金を上げる必要がなくなってしまう」との話をたびたび耳にしてきた。裏を返せば、転職が増えれば賃上げの必要が生じるというわけだ。実際に、転職が急増しているここ数年は大企業を中心に賃上げが実現している。多くの産業・職種における人手不足が転職急増の

原因として挙げられるが、筆者は、ジョブ型人事の急速な普及によって人材マネジメント面でも転職促進の要件が整ってきたことも原因の一つとしてとらえている。

次いで、人材開発面についてである。長期雇用下では社内出世競争によって昇進や昇給を決定してきた。しかし、転職が増えると、組織内外のマーケットにおける個人の有する人的資本の価値が重要となる。人的資本の価値が上がれば、組織内あるいは転職による昇進や昇給が実現するのである。

これらの変化は、先んじてジョブ型人事が普及し、ジョブ型・マーケット型人事へ移行している他国では、ごく一般的な人材マネジメントの実態となっている。ようやく日本も世界標準に近づいてきたようだ。

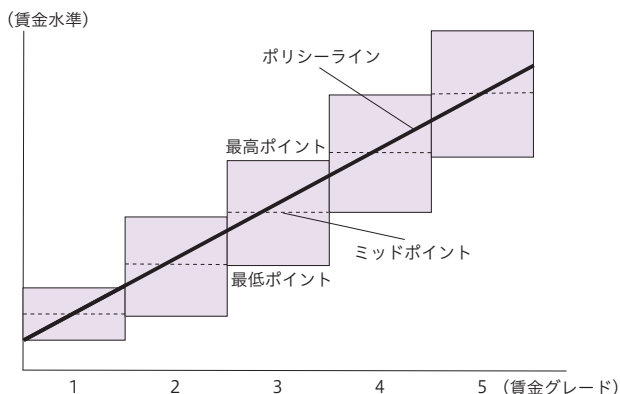
◀ 日本企業で急速に普及する「職務評価付き伝統的マーケットペイ活用」

先ほど、ジョブ型・マーケット型人事ではマーケットペイを意識した賃金決定が重要となると述べた。

具体的には、報酬サーベイに参加して職務に連動したマーケットペイを収集し、その水準を参照して個人の賃金を決定する方法がある。報酬サーベイとは、参加企業の報酬水準の収集、分析を行うサービスのことで、マサージャパン(株)が実施する日本における報酬サーベイ「Total Remuneration Survey」の日系参加企業数は、2018年の63社から2025年には883社と、7年間で約14倍に急増している。筆者が聞く限り、日経平均株価の算出に採用されている225社では、報酬サーベイへの参加は常識となっているようだ。

現在、日本企業に普及しているマーケットペイの活用方法は、マーケットペイにおける各賃金グレードの中間値（ミッドポイント）の水準を参照して決定するというものだ（図-1）。職務評価によって割り振られる賃金グレードが決まるため、「職務評価付き伝統的マーケットペイ活

図－１ 職務評価付き伝統的マーケットペイ活用の方法



資料：Barry, G. (2022) をもとに著者作成

用」(以下、職務評価付き活用)と呼ばれる。職務評価とは、組織内における重要度、影響度、難易度などに基づいて、職務を相対的に評価し、順位づけしたものである。

ここで、職務評価の方法を簡単に説明する。職務評価の方法は二つの軸で分類される。一つの軸は比較要素に関するもので、職務全体を対象に相対的価値を評価するか、職務を構成する要素ごとに相対的な価値を評価するかである(表-2)。前者を非分析型職務評価、後者を分析型職務評価という。もう一つの軸は比較のベースに関するもので、職務同士を直接比較する(職務対職務)か、事前に設定した評価のスケールに職務を当てはめて比較する(職務対スケール)かである。この二つの軸により、職務評価の方法は四つに分類される。以下では、非分析型職務評価のうち職務同士を直接比較する「ジョブ・ランキング」と、分析型職務評価のうちスケールを設定して比較する「ポイントファクター」を紹介する。

ジョブ・ランキングは、各職務の価値をほかの職務と比較し、階層化していくことで当該職務の相対的価値を評価する方法である。50以上の職務を対象とすると、作業が複雑になる。大企業より中小企業に適した職務評価方法といえる。

表－２ 職務評価の方法

		比較要素	
		職務全体 (非分析型職務評価)	要素ごと (分析型職務評価)
比較のベース	職務対職務	ジョブ・ランキング	ファクター・コンパリゾン
	職務対スケール	ジョブ・クラシフィケーション	ポイントファクター

ポイントファクターは、まず職務を主要な要素に分け、その要素ごとに価値をポイント化する。次に各要素のポイントを合計して職務のポイントを計算する。最後に、その合計ポイントで職務を順位づけしていく方法である。

キャリア開発と賃金決定を一体化する 「マーケットプライシング型マーケットペイ活用」

日本企業で急速に普及している前述のマーケットペイ活用法が先進西洋諸国で「伝統的」と呼ばれる理由は、先進西洋諸国ではすでに新たなマーケットペイ活用法である「マーケットプライシング型マーケットペイ活用」(以下、マーケット型活用)が普及しているためである。例えば、Cafaro with WorldatWork (2021) によれば、米国ではマーケット型活用の導入率が70パーセント前後となっており、職務評価付き活用の導入率は20パーセント以下である。

そこで、マーケット型活用を紹介する。この方法は、マーケットペイを直接参照して個別の職務の賃金を決定するというものだ。

まず、マーケットペイの収集方法についてみる。職務評価付き活用では、人事部門が把握している職務と賃金に関する情報を報酬サーベイ実施機関に提供するのに対して、マーケット型活用では、職務の担当者が職務と賃金に関する情報を人事部門に提供し、その情報を報酬サーベイ実施機関に提供する。担当者は人事部門よりも

職務の内容を把握しているため、マーケット型活用の方が職務評価付き活用よりも職務の内容と賃金の連動性が高くなる。

次いで、報酬サーベイ参加企業にデータを提供する方法についてみると、マーケット型活用ではキャリア開発と賃金レベルが連動したかたちで提供される。具体的には、「ジョブファミリー」「サブジョブファミリー」別のキャリアパスと連動したかたちで、個別の職務に対するマーケットペイを提供する。ジョブファミリーとは類似する職務をグループ化したもの、サブジョブファミリーとはその下位の階層に当たるものである。

本稿では、英国で実施された「ハイテク産業サラリーサーベイ」を例にみていく。同サーベイでは、「セールス」「マーケティング」「ファイナンス」「ヒューマンリソース」など20のジョブファミリーが設定されている。ジョブファミリーごとにキャリアマップが作成され、個別の職務は各キャリアマップのなかに位置づけられる。なお、すべてのジョブファミリーはジェネラルマネージャーにひもづけられており、どのジョブファミリーからもジェネラルマネージャーに昇進できることを目に見えるかたちで示している。

セールス・ジョブファミリーのキャリアマップを例にみていこう（図-2）。セールス・ジョブファミリーのなかに「アカウントセールス」「ダイレクトセールス」「ディストリビューターセールス」「セールスオペレーション」「プレセールス」の五つのサブジョブファミリーがある。例えば、希望するポジションが「ヘッドオブセールス」だったとすると、それはダイレクトセールス、ディストリビューターセールス、セールスオペレーション、プレセールスの四つのサブジョブファミリーを統括するので、それらを経験する必要がある。このように具体的なキャリアパスが示されているため、上司とのキャリア開発に関する話し合いの効果性は飛躍的に向上する。

こうなると、目標管理もまったく変わったものとなる。仮に、現在の職務がシニアセールスレプレゼンタティブで、ヘッドオブセールスを目指すとする。そのパスとして今後5年間で同一サブジョブファミリーでワンランク昇進すること、別のサブジョブファミリーへの異動を1回することを考えれば、まずはダイレクトセールス内で昇進してセクターセールスマネージャーを目指し、次いでディストリビューターセールスのディストリビューター・パートナーセールスマネージャーを目指すという目標が設定できる。このように、目指すキャリアから逆算して今年度の目標を決定することになり、達成に向けたモチベーションが大きく向上すると思われる。

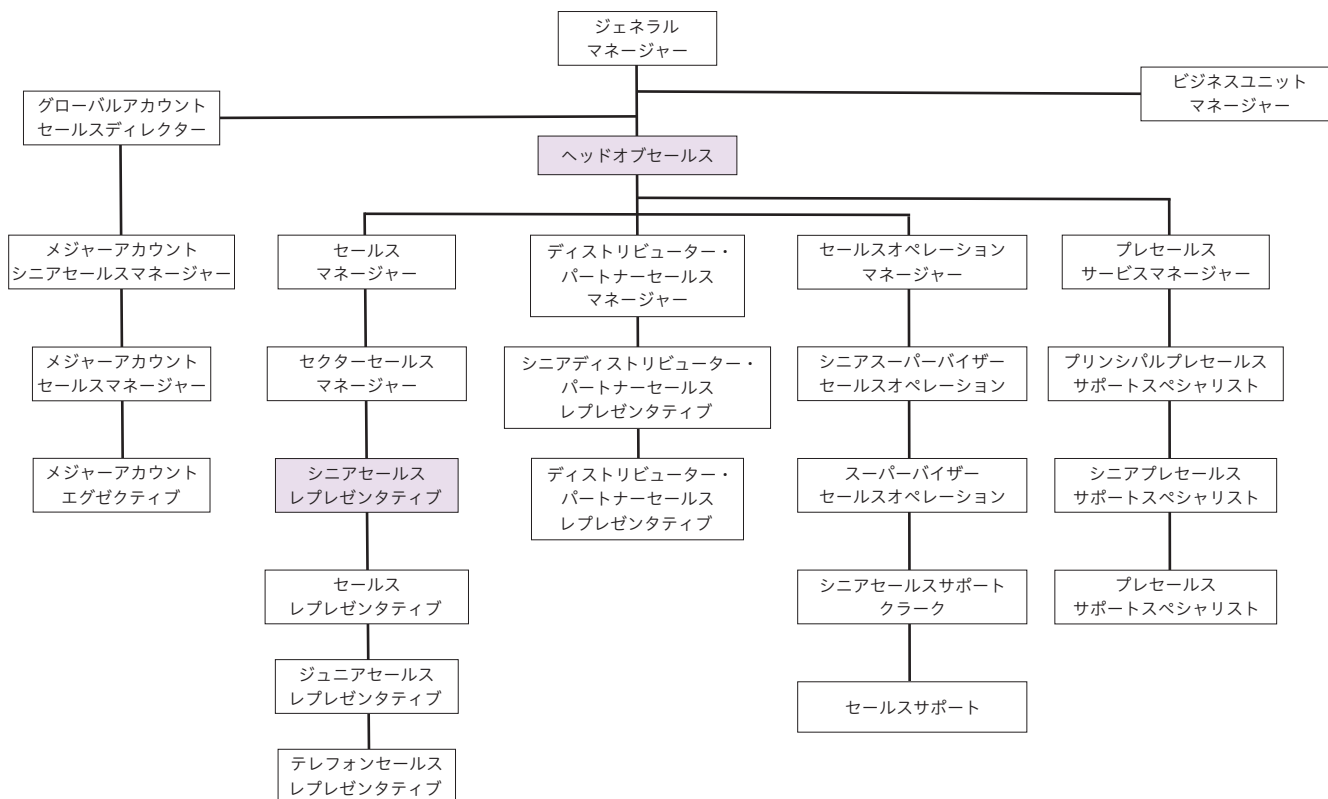
そして、報酬サーベイ実施企業から各職務の簡単な職務記述書とマーケットペイデータが提供される。これにより、キャリア開発と賃金決定が一体化するため、モチベーションと人材開発の効果が飛躍的に向上する。これが、西洋の先進国では一般的なのだ。

中小企業における ジョブ型人事の採り入れ方

最後に、中小企業におけるジョブ型人事の採り入れ方についてみていく。読者の皆様はすでにおわかりのように、大企業に比べて中途採用比率が高く、勤続年数が短く、年功制の度合いが低い傾向がある中小企業は、ジョブ型人事と相性が良い。職務内容や人的要件を明確に定めた職務記述書が作成されていない点や、賃金情報の収集について報酬サーベイに参加していない点については対応が必要であるものの、中途採用を行う場合、多くは職務ベースで採用し、賃金レベルは外部労働市場におけるマーケットペイを参照することになり、そこで得られる情報を活用することで、導入にかかるコストや時間を抑えることもできる。

例えば、中小企業において職務記述書を作成する場合

図-2 セールス・ジョブファミリーのキャリアマップ



には、各社員が担当する職務の内容や自身の知識、スキル、経験を書き出す、あるいは、類似した職務に従事する社員へのインタビューによって職務の内容や必要とされる知識、スキル、経験を話し合うことから作業をスタートすることができる。次いで、彼らの上司が個人あるいはグループで部下と同様の作業を行い、上司と部下の認識の擦り合わせを行う。このような作業を繰り返すことで、徐々に職務記述書は作成されていく。また、リクルーティングエージェンシーを介して中途採用を行う場合には、職務概要の特定が必要となるため、これまでに中途採用を実施したことがあれば、簡易的な職務記述書がすでに社内にある場合が多いだろう。それを活用して全社的な職務記述書を作成することも考えられる。職務評価については、

前述したジョブ・ランキングが適した方法である。マーケットペイの収集は必ずしも報酬サーベイに参加する必要はない。転職サービスの提供企業が各職務に対する賃金情報を集めているため、彼らから賃金情報を収集することは可能である。

以上のように、中小企業の皆様にとってジョブ型人事に挑戦する方法は数多くあるので、ぜひチャレンジしていただければ幸いである。

<参考文献>

- 須田敏子 (2024) 『ジョブ型・マーケット型人事と賃金決定：人的資本経営・賃上げ・リスキングを実現するマネジメント』 中央経済社
- Barry, G. (2022) *Compensation* (14th ed.), McGraw-Hill
- Cafaro, D. with WorldatWork (2021) *The WorldatWork Handbook of Total Rewards: A Comprehensive Guide to Compensation, Benefits, HR & Employee Engagement 2nd Edition*, Wiley