

メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の違いと移行方法

図表1.メンバーシップ型雇用が目指した姿

職層	等級	能力	年齢	社員格付
管理職層	高	高	高	
監督職層				
一般職層	低	低	低	

図表2.メンバーシップ型雇用の現実の姿

等級と能力	賃金	年齢	社員格付	人にジョブを付ける	現状の問題
等級は能力レベルを示さず、年齢や勤続年数に比例	高	高		← ⊙	高いポジションに応じた能力と責任を持ち、高い賃金の者もいる
				← ⊙	年齢が高く等級も高いが、能力はさほど高くなく仕事も平易だが、賃金は年功で高い例
				← □	優秀な者もいるが年齢が高く、仕事のレベルは担当レベルの例。同一等級長期滞任者が多い。
				← ⊙	優秀で難易度の高い仕事をしているが、年齢が若いので等級も賃金も低い
				← □	中堅クラスでも年齢が高いが、下位クラスの仕事を担当している者がいる
				← ▲	順調に能力を伸ばしている者の例
				← □	年齢の経過とともに能力の伸びが確認できる
	低	低		← ▲	新入社員は、全員横並び一律の初任給

図表3.ジョブの調査

ジョブの現状
⊙
○
□
□
□
▲
⊙
○
□
□
▲
▲
▲
▲
▲

職務調査で、個々の仕事を洗い出す

図表4.全体のジョブの整理(職務編成)

あるべき姿にジョブを整理する

- ①仕事の範囲がほぼ同じである
- ②仕事の遂行に必要な知識や技能の種類がほぼ類似している
- ③仕事の遂行で要求される知識や技能の難易度・責任の程度がほぼ類似している

上記三つの条件で仕事をくくる(グループ化)。これを職務編成という。

(注) 本来は職務編成を職位の段階で行うが、日本企業の場合は困難なので個々の仕事での例を示した

図表5.ジョブ型雇用の姿

担当ジョブ(職位)	ジョブに人を付ける	職務記述書	職務分析	ジョブグレード
●	←	それぞれのジョブの内容を職務記述書にまとめる	分類法や点数法でジョブサイズを測定	高
●	←			
●	←			
●	←			
●	←			
●	←			
●	←			
●	←			
●	←			
●	←			
●	←			
●	←			
●	←			低

- ①人事制度の基準を、従業員の能力においた
- ②能力は年齢や勤続年数とともに向上する前提
- ③賃金は能力の向上によって昇給するシステム
- ④従業員を教育しながら従業員に仕事を付けた

- ①人事運用は年功的になり、賃金は勤続年数と年齢に比例するようになった
- ②等級は必ずしも能力のレベルを示すものではなくなった
- ③中高年齢者でも、平易な仕事をしているが、賃金は高い例が続出した
- ④IT技術・AI技術等の高付加価値ジョブ担当でも、若いと等級は低く、賃金も低い

- ①社員に付けたジョブを洗い出す
- ②課単位やグループ単位でまとめる(ジョブ一覧表)
- ③個々の仕事の難易度や責任の程度を見積もる
- ④主たるジョブを中心に洗い出す

- ①日本は人にジョブが付いているので、職位の段階での職務編成が困難なケース多い
- ②3つの判断は、大きく行くと良い
- ③総合的に重要度の高いものから低いものへ整理
- ④職種別・部門別のジョブ一覧表を作ると良い

- ①個々の仕事、一人が担当する仕事(職位)、同一同類の職位をくくったものをジョブという
- ②ジョブを職務編成でグレード順に整理する
- ③ジョブから会社の組織機能の分担単位としての仕事の集まりを担当ジョブ(職位)とし、そこに人を付ける
- ④整理されたジョブに対して職務記述書を作成
- ④代表的なジョブの職務記述書を選んで分類法か点数法でジョブグレードを測定

図柄説明

能力レベル	図柄	説明
高		能力は非常に高く、高度なマネジメント力も兼ね備える
中		能力は高く、高い専門性を有している
中		一定の専門性は習得しているが、さらに向上段階にある
低		専門能力の向上段階にある

ジョブの内容とサイズ	図柄	説明
非常に高度で高付加価値のジョブ	⊙	
高度で付加価値のあるジョブ	○	
ある程度の高度性のあるジョブ	□	
平易なジョブ	▲	

担当ジョブ	図柄	説明
非常に高度で高付加価値なジョブ	●	
高度で付加価値のあるジョブ	●	
ある程度の高度性のあるジョブ	●	
平易なジョブ	●	