

# ジョブ型人事制度に関する企業実態調査 調査結果

パーソル総合研究所

2021.06



調査名称	パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」																										
調査内容	ジョブ型人事制度に対する日本企業の検討状況・実態について明らかにするとともに、経営に資する人的資源管理を実現する雇用制度の在り方について探索する																										
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査																										
調査時期	2020年 12月25日 - 2021年1月5日																										
調査対象者	<p>全国の就業者 20～60歳男女 740名          企業規模300人以上の日本企業に勤める「経営・経営企画」「総務・人事」担当者          (係長～経営者・役員の職位)で、自社の「人事戦略・企画」あるいは「人事管理」の動向を把握している者          *一次産業、行政関連サービス業、専門・技術サービス業、土業、学術研究関連業界は除く</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th>60代以上</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>男性</td> <td>2</td> <td>45</td> <td>155</td> <td>339</td> <td>140</td> <td>681</td> </tr> <tr> <td>女性</td> <td>1</td> <td>18</td> <td>24</td> <td>14</td> <td>2</td> <td>59</td> </tr> </tbody> </table>							20代	30代	40代	50代	60代以上	合計	男性	2	45	155	339	140	681	女性	1	18	24	14	2	59
	20代	30代	40代	50代	60代以上	合計																					
男性	2	45	155	339	140	681																					
女性	1	18	24	14	2	59																					
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所																										

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「ジョブ型人事制度に関する企業実態調査」

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100%とならない場合がある

## 1.

## ジョブ型雇用・人事制度に関する企業実態

- ジョブ型雇用・人事制度の導入の見通しを尋ねたところ、57.6%が導入予定・導入済みと回答。  
ジョブ型を「導入しない」と回答した企業は28.5%。
- ジョブ型雇用・人事制度を「導入済」と回答した企業の特徴は、  
「職務給/役割給の導入」「脱・年功主義的な制度運用」「職務記述書の整備」などが進んでいるところ。
- ジョブ型雇用・人事制度を「導入検討」「導入済み」企業に対して、その目的を尋ねたところ、「成果に合わせて処遇に差をつけたい」「戦略的な人材採用の強化」「既存従業員のスキル・専門性強化」が半数以上の企業で挙げられた。
- ジョブ型雇用・人事制度「導入検討」企業と「非志向」企業では、「グローバル志向」、「中途離職への課題感」、「デジタル化・IT化への重視度」などに違いが見られた。

## 2.

## 人事制度と経営状況・業績との関連

- **職務等級・職能等級・役割等級制度と経営状態の関係について分析した。**  
職能/役割/職務等級のいずれも、経営状態・3年間の利益率変化ともに直接的な関連は見られない。  
管理職向け等級制度も同様の結果であり、等級制度そのものの独立した影響は今回の一時点の調査では確認されなかった。
- **制度の運用実態まで含めた分析を行うと、事業・経営状況への影響度合いは、目標、処遇の透明性が高いこと、市場主義的な運用がなされていることなどが良好な経営状態と関連していた。**

## 3.

## 人事制度改定の障壁・ハードルの実態

- 人事制度を変更しようとしたときの障壁は、1位が「経営層からの承認」で43.6%、2位が「労働組合との交渉」で40.4%。企業規模の大きい企業ほど、人事部の知見や予算等のリソース上の課題は低く、労働組合・経営層・管理職などとの社内調整の困難がある。
- 人事部の特徴ごとに、制度改定の障壁は異なる傾向が見られた。
  - ・企画力・構想力の低さに課題感を持つ人事部は、経営層の承認が得られていない傾向にある。
  - ・人事部業務をアウトソーシング（外注）に依存している度合いが高い場合、従業員からの抵抗が強い。
  - ・人的リソース不足・予算不足の人事部は、労働組合との交渉を進捗させられていない傾向が強い。

# ジョブ型雇用・人事制度に対する経営・人事の意識

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

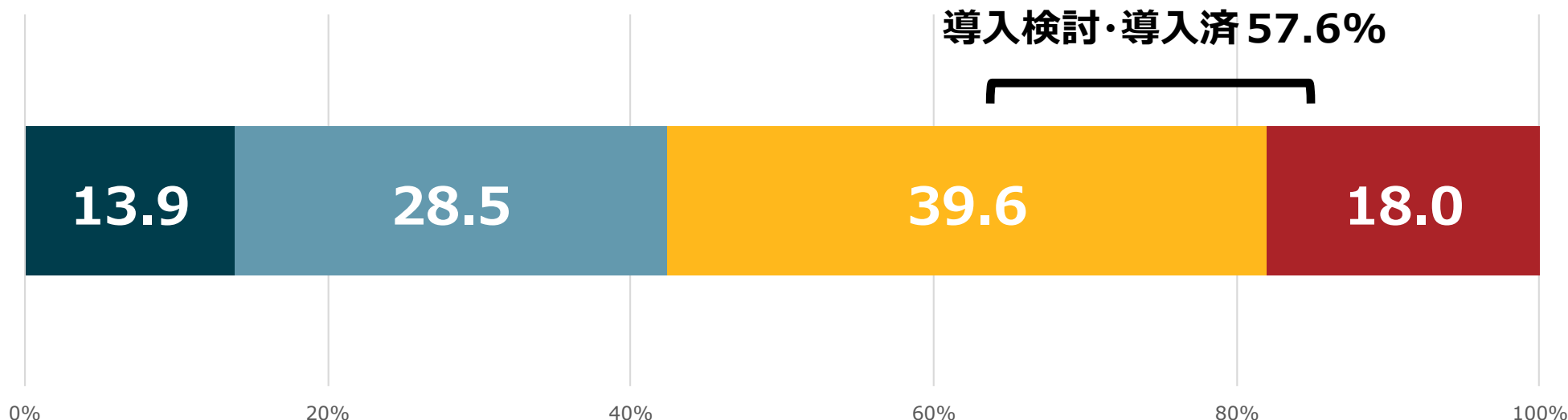
ジョブ型雇用・人事制度の導入の見通しを尋ねたところ、57.6%が導入予定・導入済みと回答。

ジョブ型を非導入の意向と回答した企業は28.5%。

## ジョブ型雇用・人事制度に対する経営・人事の意識

n=740

- ジョブ型雇用・人事制度について知らない
- 自社には、ジョブ型人事制度を「導入しない」方針だ
- 自社に、ジョブ型人事制度の「導入を検討している（導入予定含む）」
- 自社に、ジョブ型人事制度が「すでに導入されている」



従業員・売上規模が大きい企業、グループ企業・海外拠点がある企業で、ジョブ型雇用の導入意向が高い。

## ジョブ型雇用・人事制度に対する経営・人事の意識

(単位：%)

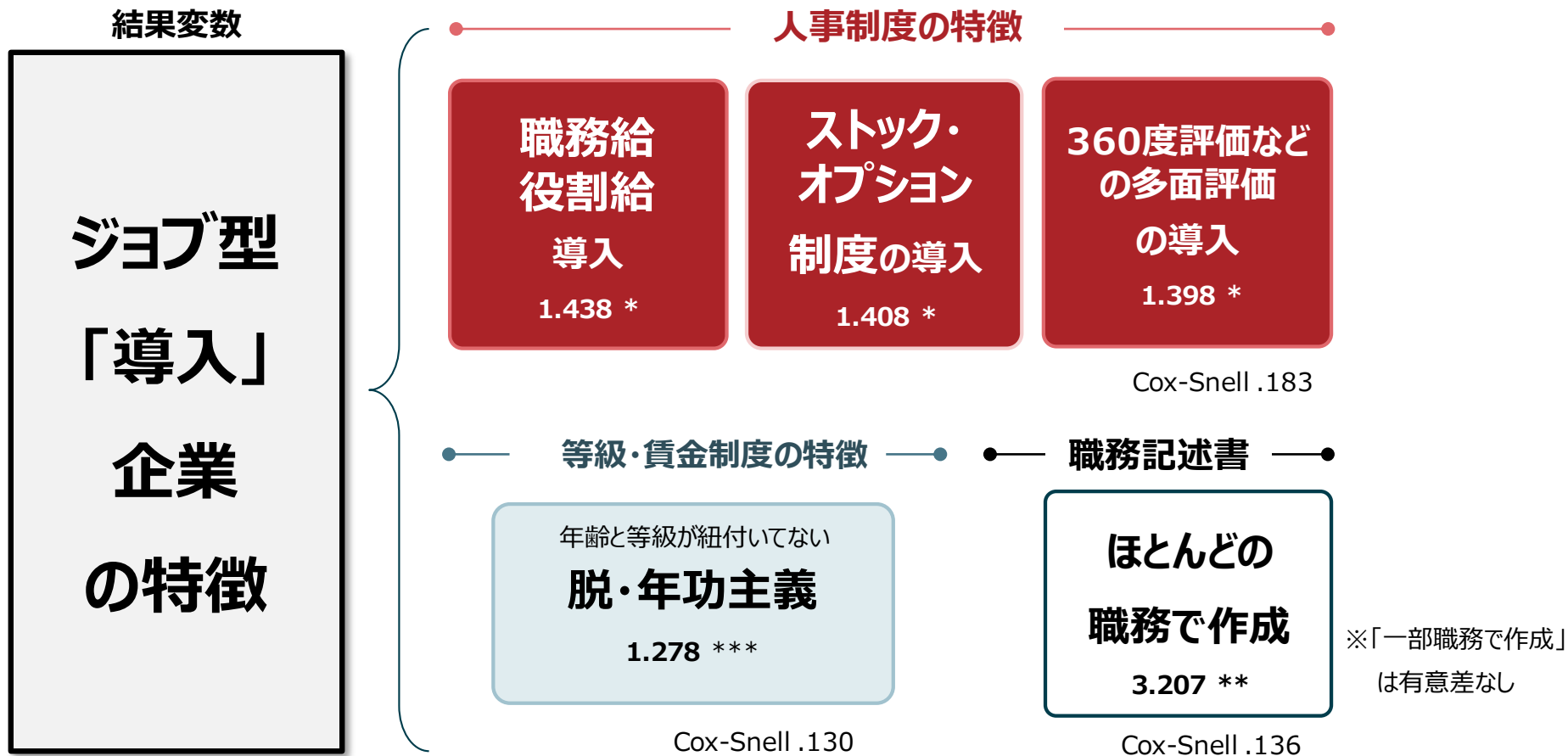
		n	知らない	導入しない方針だ	導入を検討している (導入予定含む)	すでに導入されている	導入予定・導入済み (計)
全体		740	13.9	28.5	39.6	18.0	57.6
企業規模	300~1,000人未満	273	15.0	33.0	38.1	13.9	52.0
	1,000~5,000人未満	259	11.2	31.7	40.5	16.6	57.1
	5,000人以上	208	15.9	18.8	40.4	25.0	65.4
設立年数	20年未満	57	12.3	40.4	29.8	17.5	47.3
	20~50年未満	224	10.3	27.2	45.1	17.4	62.5
	50年以上	459	15.9	27.7	38.1	18.3	56.4
売上規模	300億円未満	254	14.6	35.4	35.8	14.2	50.0
	300~1,000億円未満	171	13.5	24.0	42.7	19.9	62.6
	1,000億円以上	315	13.7	25.4	41.0	20.0	61.0
グループ企業	あり	652	12.6	27.0	42.3	18.1	60.4
	なし	88	23.9	39.8	19.3	17.0	36.3
海外拠点	あり	450	11.1	23.3	44.4	21.1	65.5
	なし	290	18.3	36.6	32.1	13.1	45.2

		n	知らない	導入しない方針だ	導入を検討している (導入予定含む)	すでに導入されている	導入予定・導入済み (計)
全体		740	13.9	28.5	39.6	18.0	57.6
業種	建設業	45	17.8	35.6	35.6	11.1	46.7
	製造業	235	9.8	23.8	46.4	20.0	66.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	17.6	29.4	23.5	29.4	52.9
	情報通信業	49	16.3	20.4	42.9	20.4	63.3
	運輸業、郵便業	55	14.5	43.6	32.7	9.1	41.8
	卸売業、小売業	62	22.6	21.0	45.2	11.3	56.5
	金融業、保険業	74	18.9	29.7	27.0	24.3	51.3
	不動産業、物品賃貸業	20	10.0	25.0	55.0	10.0	65.0
	宿泊業、飲食サービス業	23	8.7	34.8	47.8	8.7	56.5
	生活関連サービス業、娯楽業	14	14.3	35.7	28.6	21.4	50.0
	教育、学習支援業	18	5.6	44.4	44.4	5.6	50.0
	医療、福祉	35	25.7	25.7	28.6	20.0	48.6
	その他サービス業	69	5.8	40.6	34.8	18.8	53.6
	その他業種	24	20.8	8.3	37.5	33.3	70.8



ジョブ型雇用・人事制度を「導入済」と回答した企業の特徴は、  
「職務給/役割給の導入」「脱・年功主義的な制度運用」「職務記述書の整備」などを進めている点。

※企業規模・業界を統制した2項ロジスティック回帰分析の結果抜粋。数値はオッズ比。

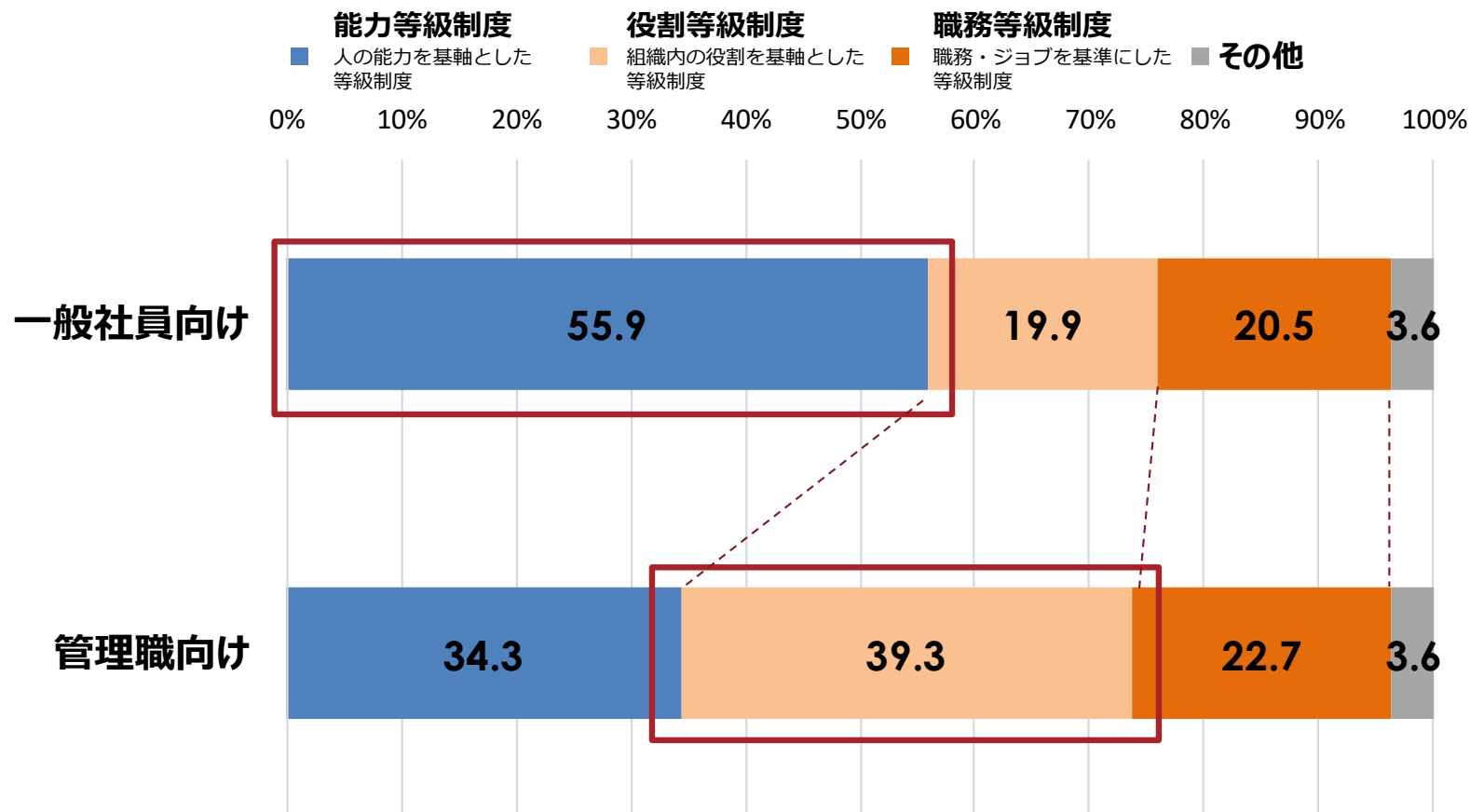


\*10%水準 \*\* 5%水準 \*\*\* 1%水準で有意

一般社員向け／管理職向けの等級制度の実態をみた。

一般社員には「職能等級制度」、管理職向けには「役割等級制度」を適用する企業が多い。

### 一般職／管理職向けの等級制度



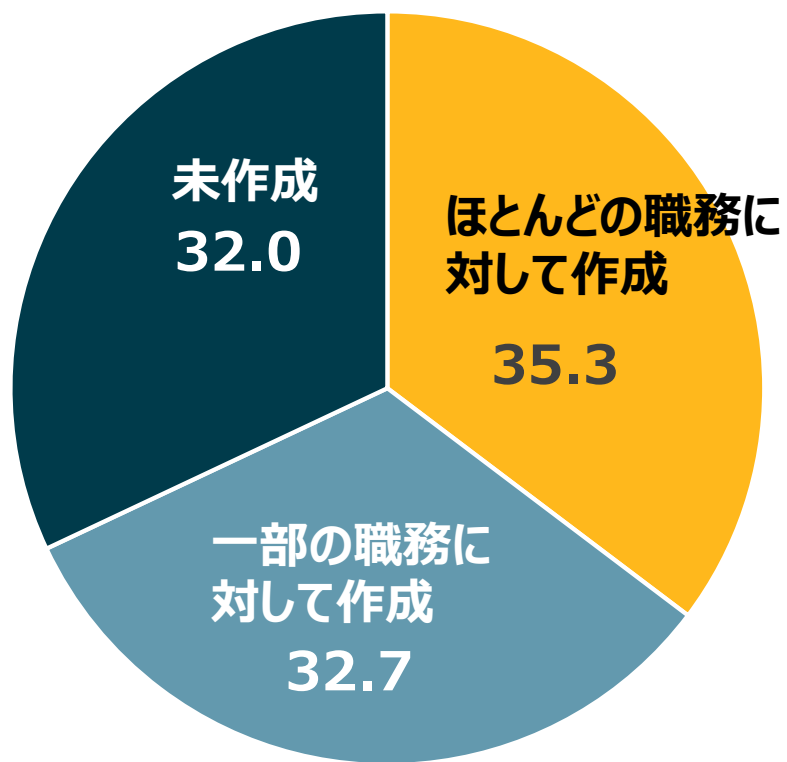
※四捨五入処理の関係上、数値はグラフ上の合算と異なる場合があります。

全体で68%の企業が一部ないし、ほとんどの職務で職務記述書を作成していると回答。  
更新頻度は、「1年以内おきか、それ以上の頻度」で41.7%、「定期的な更新なし」は28.8%。

(ジョブ型導入企業のみ結果はp.17に掲載)

## 職務記述書の作成状況

n=740

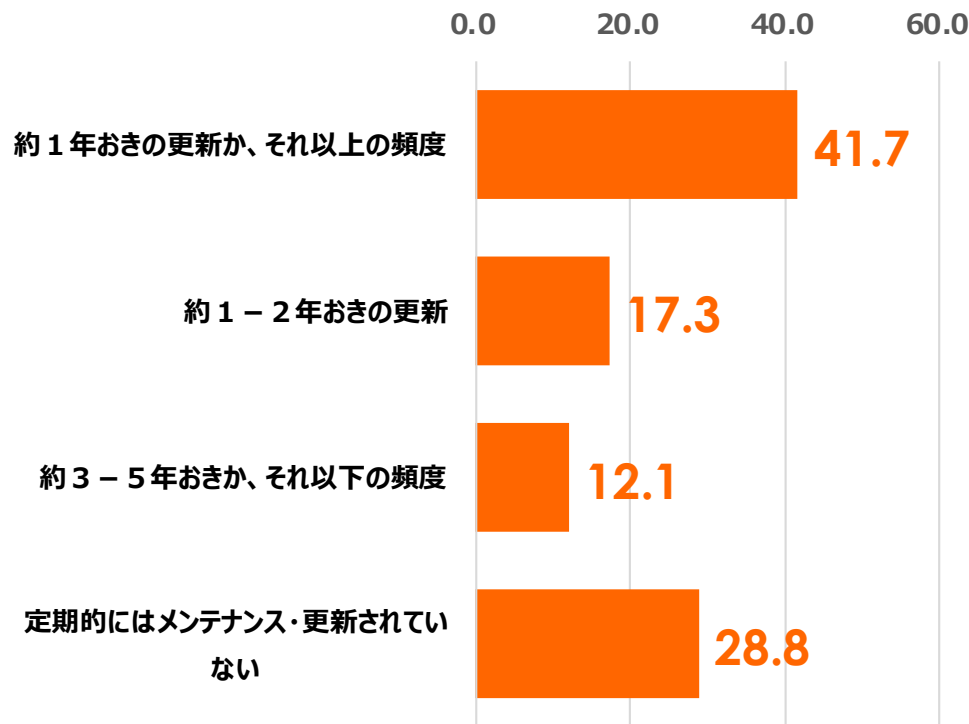


(単位：%)

## 職務記述書の更新頻度

n= 503

(職務記述書を作成している企業)



(単位：%)

企業属性別の属性別の等級制度の実態は以下。

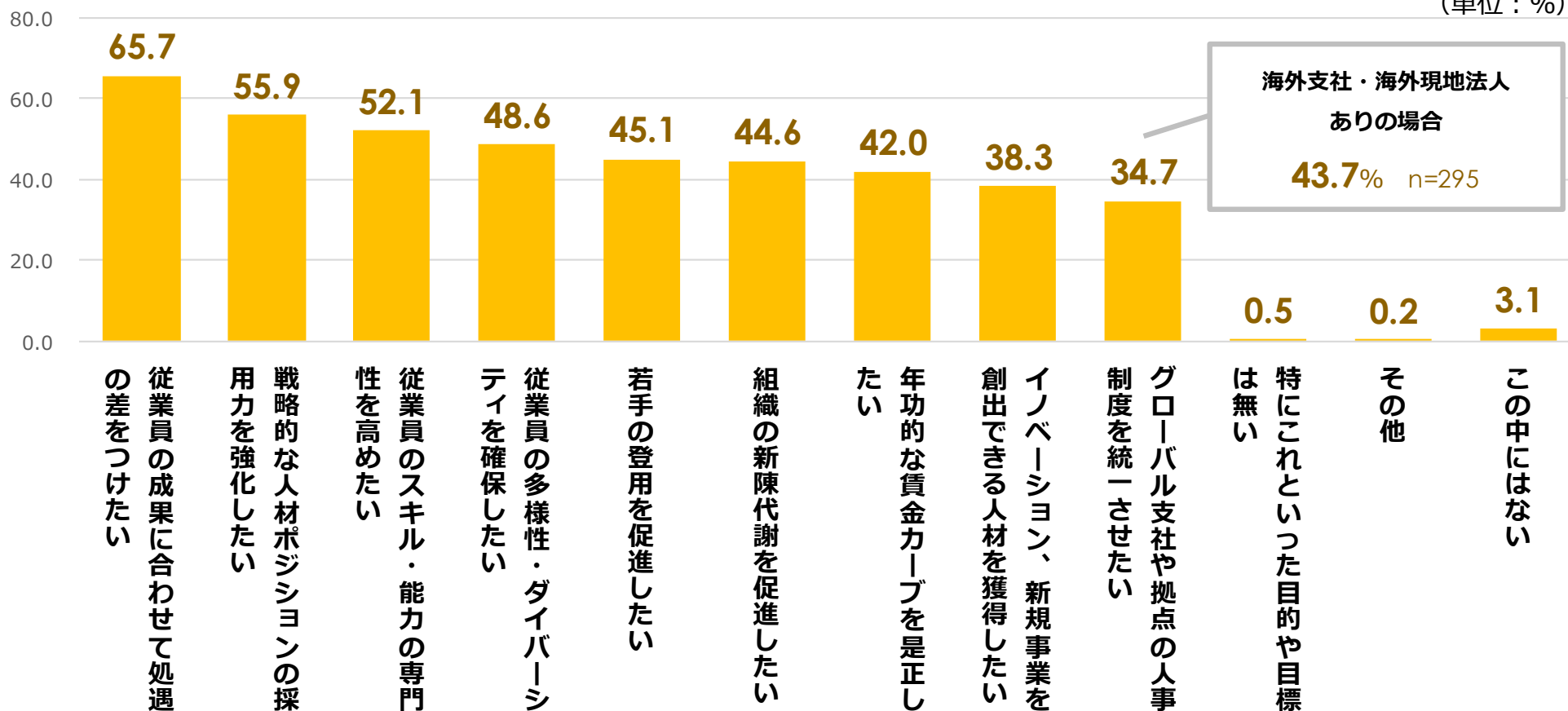
（単位：％）

	n	職能等級制度 人の能力を基軸とした 等級制度		役割等級制度 組織内の役割を基軸と した等級制度		職務等級制度 職務・ジョブを基準にし た等級制度		その他		
		一般社員	管理職	一般社員	管理職	一般社員	管理職	一般社員	管理職	
全体	740	55.9	34.3	19.9	39.3	20.5	22.7	3.6	3.6	
企業規模	300～1,000人未満	273	55.3	33.7	21.2	40.7	19.0	22.0	4.4	3.7
	1,000～5,000人未満	259	57.9	38.6	17.0	36.7	21.2	20.8	3.9	3.9
	5,000人以上	208	54.3	29.8	21.6	40.9	21.6	26.0	2.4	3.4
設立年数	20年未満	57	54.4	38.6	21.1	40.4	22.8	19.3	1.8	1.8
	20～50年未満	224	56.7	32.1	21.0	40.6	20.5	25.0	1.8	2.2
	50年以上	459	55.8	34.9	19.2	38.6	20.3	22.0	4.8	4.6
売上規模	300億円未満	254	53.9	34.3	20.1	38.2	21.7	23.6	4.3	3.9
	300～1,000億円未満	171	52.0	31.0	22.8	43.3	21.1	21.6	4.1	4.1
	1,000億円以上	315	59.7	36.2	18.1	38.1	19.4	22.5	2.9	3.2
グループ企業	あり	652	56.7	34.8	19.9	39.3	19.8	22.4	3.5	3.5
	なし	88	50.0	30.7	19.3	39.8	26.1	25.0	4.5	4.5
海外拠点	あり	450	56.0	34.4	20.4	38.7	20.2	23.6	3.3	3.3
	なし	290	55.9	34.1	19.0	40.3	21.0	21.4	4.1	4.1

ジョブ型雇用・人事制度を導入検討・導入済み企業に対して、その目的を尋ねたところ、「成果に合わせて処遇に差をつけたい」「戦略的な人材採用の強化」「既存従業員のスキル・専門性強化」が半数以上の企業で挙げられた。

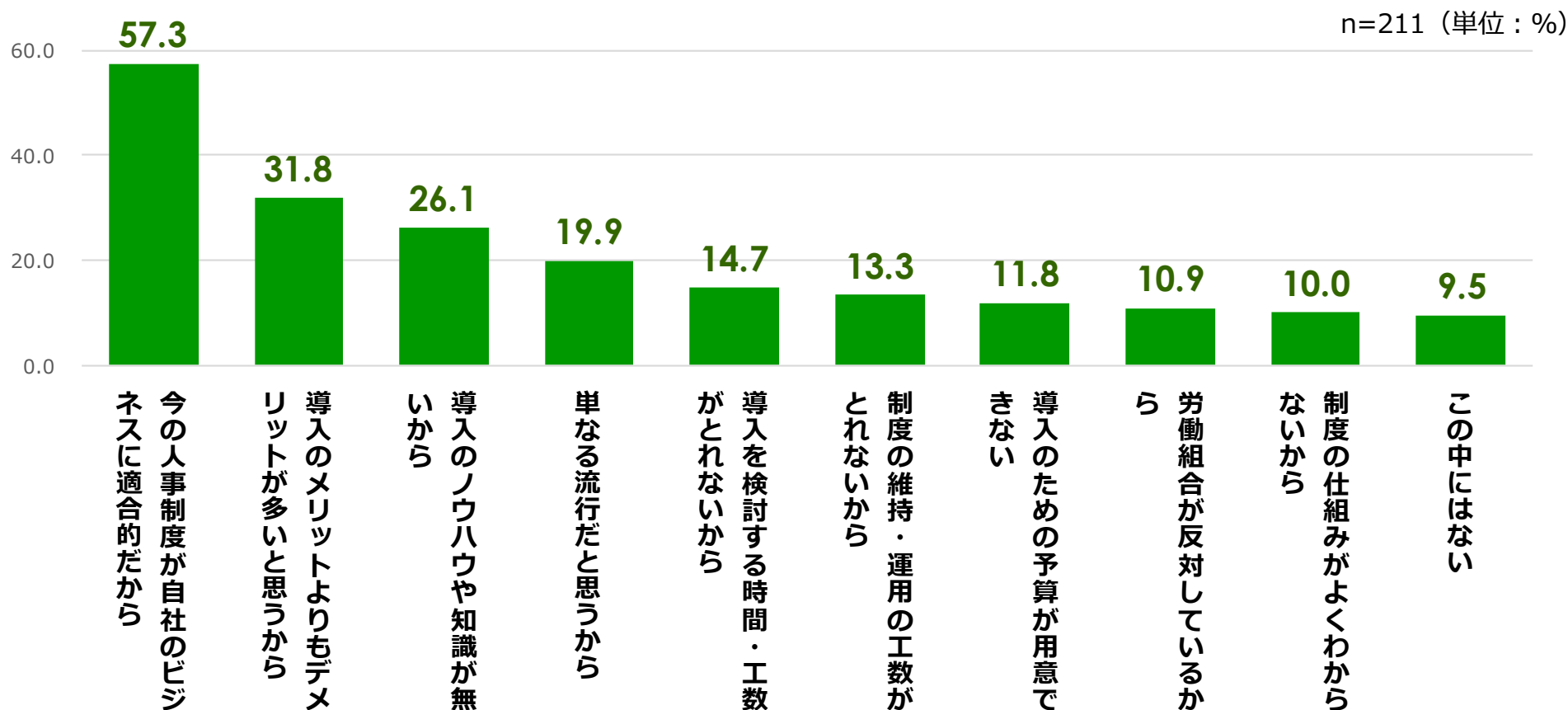
## ジョブ型雇用・人事制度導入の目的・狙い (いくつでも)

ジョブ型雇用・人事制度を導入検討・導入済み企業 n=426  
(単位：%)



ジョブ型雇用非志向企業に対して理由を尋ねたところ、「今の人事制度が自社のビジネスに適合的」が57.3%と最も多く、続いて「デメリットが多い」「導入ノウハウ・知識が無い」が挙げられた。

## ジョブ型雇用・人事制度を導入しない理由 (いくつでも)



ジョブ型雇用・人事制度「検討」企業と「非志向」企業では、「グローバル志向」、「中途離職への課題感」、「デジタル化・IT化への重視度」などに違いが見られた。

人事・総務・経営層 n= 740

※企業規模・業界を統制した  
2項ロジスティック回帰分析の結果抜粋

## ジョブ型「検討」企業の特徴

10%水準で有意な属性を抜粋

## ジョブ型「非志向」企業の特徴

10%水準で有意な属性を抜粋

### [企業特徴]

海外支社あり  
グループ企業あり



海外支社なし  
グループ企業なし

### [従業員特徴]

外国籍従業員が多い



シニア従業員が多い  
研究・開発系職種が多い

### [中途離職率]

中途離職率-高  
(離職への課題感あり)



中途離職率-低  
(離職への課題なし)

### [経営戦略]

デジタル化・IT化を重視



デジタル化・IT化を非重視

### [その他]



成果と処遇の連動が  
実現されている

従業員のキャリア関連情  
報が一元管理されている

# ジョブ型雇用・人事制度「導入」企業の実態

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

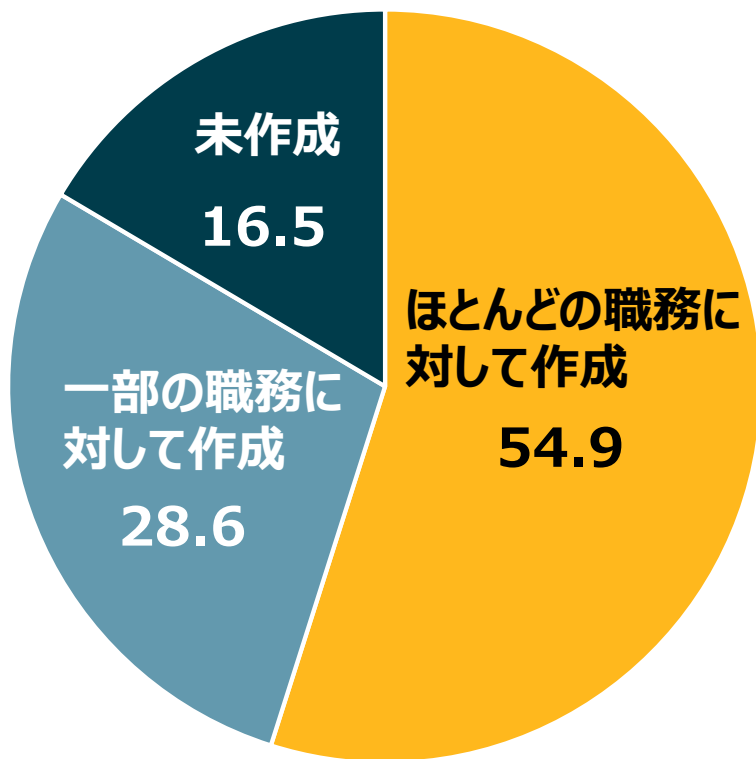
パーソル 総合研究所



ジョブ型雇用・人事制度「導入済み」企業では、83.5%の企業が職務記述書を作成。  
54.9%が「ほとんどの職務」に対して作成。

## 職務記述書の作成状況

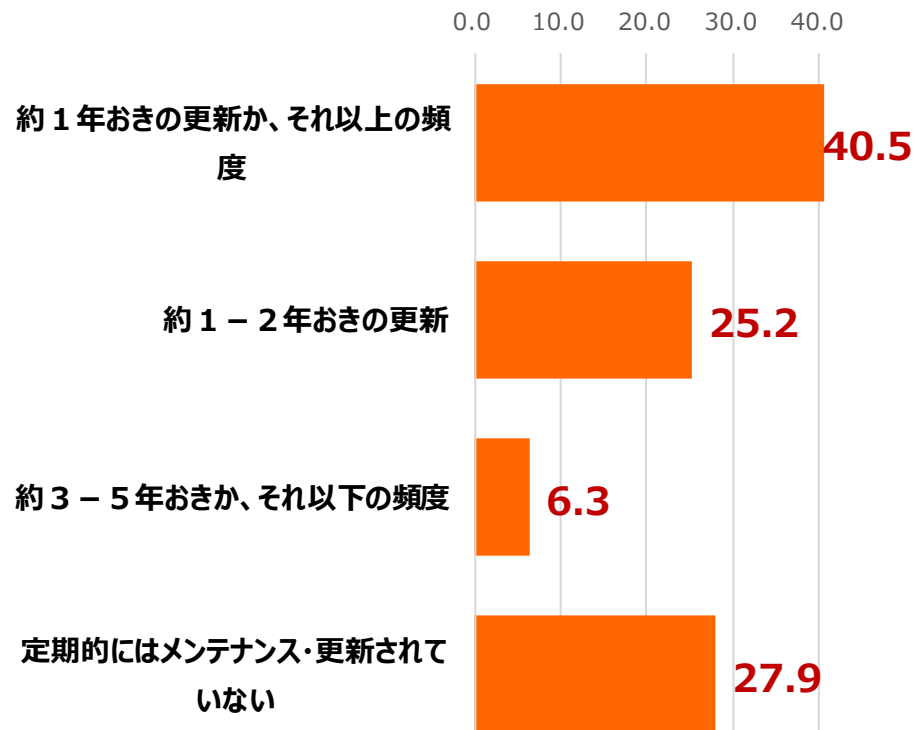
n=133  
(ジョブ型導入済み企業)



(単位：%)

## 職務記述書の更新頻度

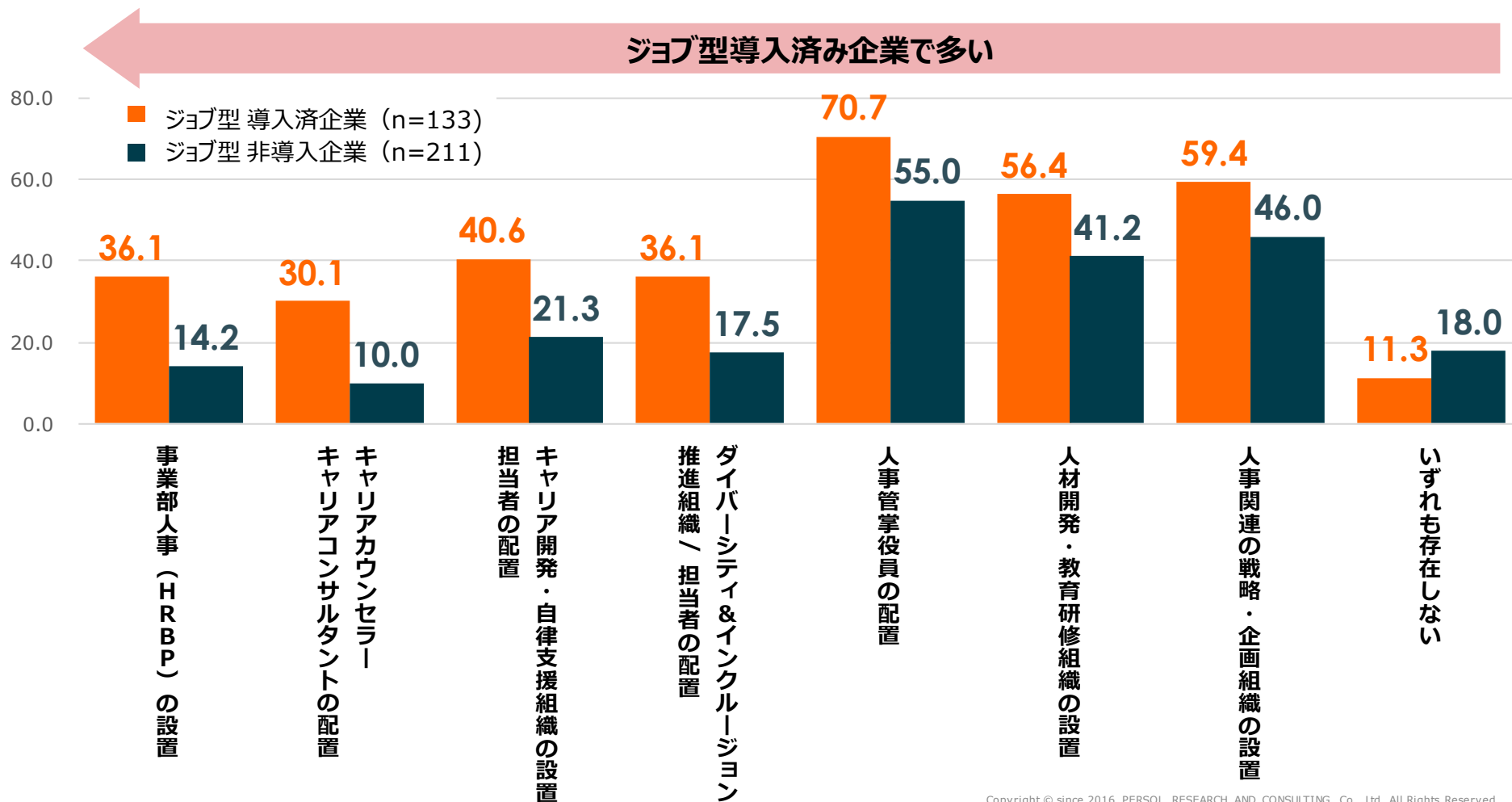
n=111  
(ジョブ型導入済み企業かつ  
職務記述書を作成している企業)



(単位：%)

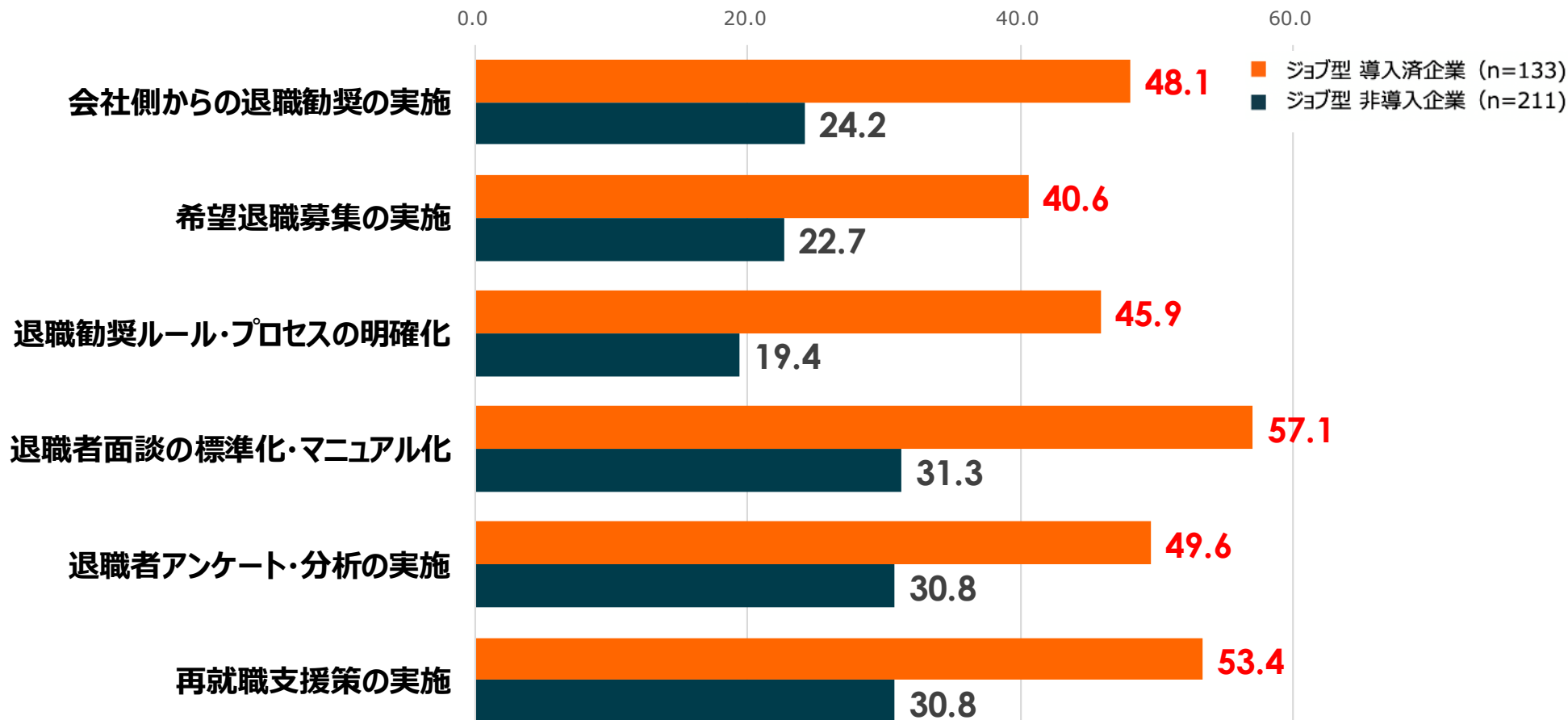
ジョブ型雇用・人事制度「導入済」企業では、非導入企業と比べて、  
HRBPの設置・キャリア開発体制の構築が多く行われていた。

ジョブ型雇用・人事制度の「導入」「非導入」による人事体制の違い（％）



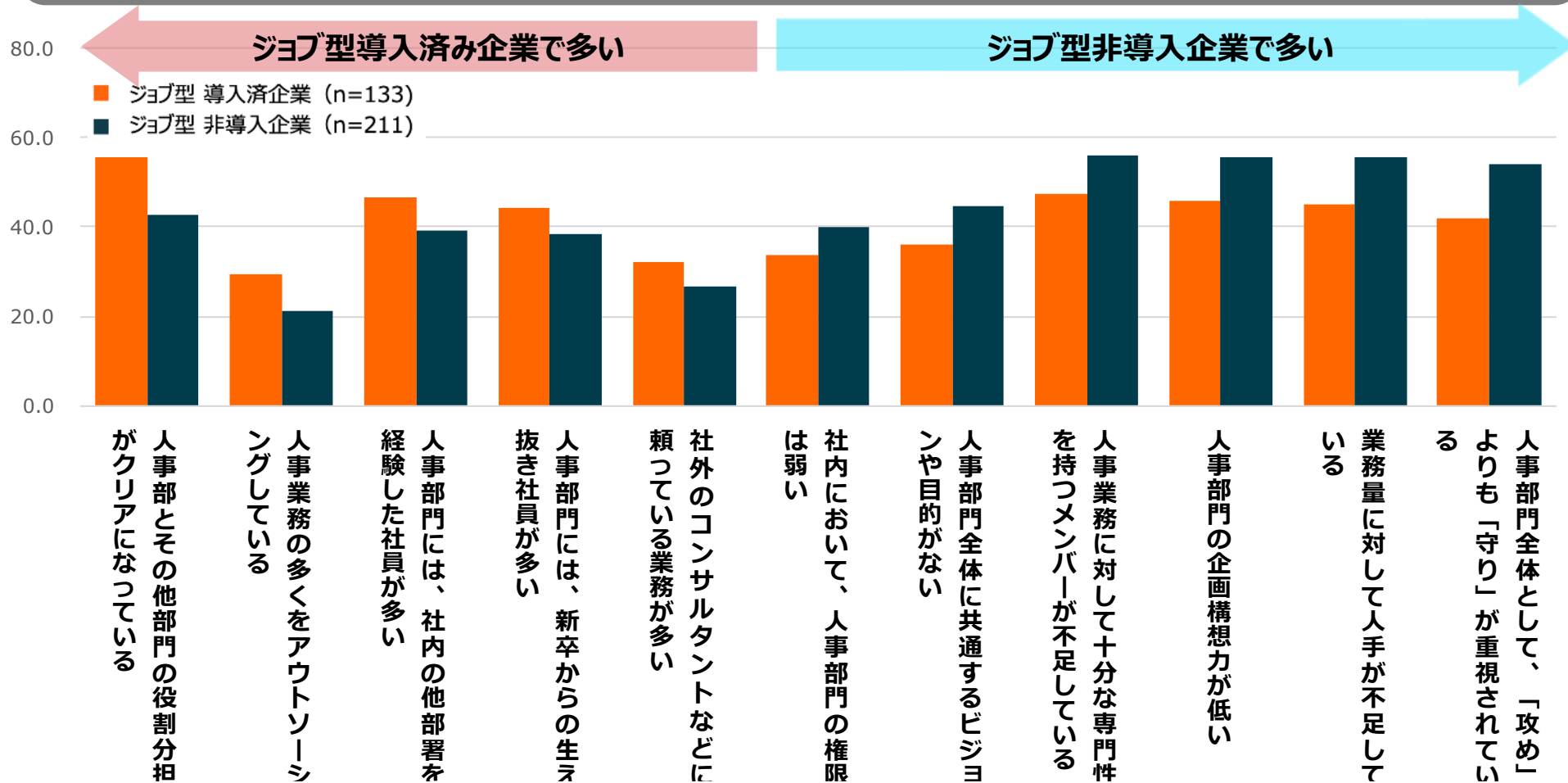
ジョブ型雇用・人事制度「導入済」企業では、「非導入」企業と比べて、  
退職に関する人事施策・整備が多く実施されていた。

## 退職に関する人事施策の実施率（%）



ジョブ型導入済企業では、「人事部と他部門との役割分担がクリア」「多くの業務のアウトソーシング」「他部門経験のある人事メンバーが多い」が特徴的。非導入企業では、「人事部の守り重視」「人事部の人手不足」が特徴的だった。

## ジョブ型雇用・人事制度の「導入」「非導入」による人事部の特徴の違い (%)



\*GAPが5pt以上の項目を抜粋

# 企業の雇用制度と経営への影響

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

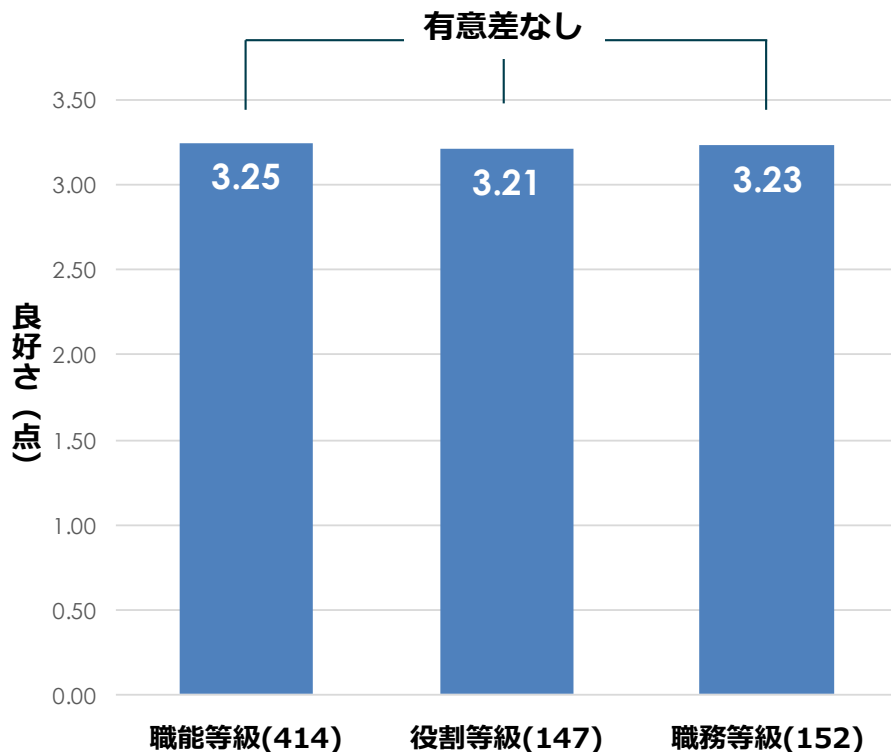


PERSOL

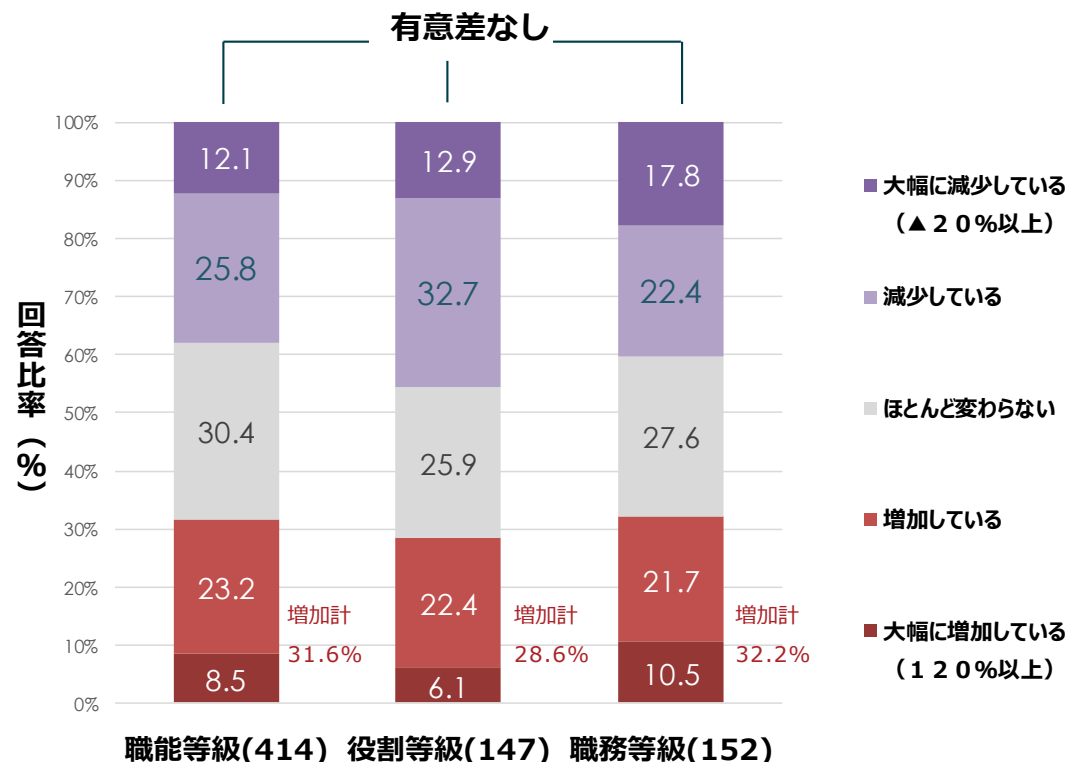
パーソル 総合研究所

一般社員への等級制度と経営状態の関係について見た。職能/役割/職務等級のいずれも、経営状態・3年間の利益率変化とも統計的な有意差は見られない。管理職向け等級制度も同様の結果。

## 事業・経営状態の良好さ



## 3年前からの「利益率」の変化



※良好さは「今後も良好な業績を維持できそうである」など5項目の平均値5件法（1.不十分である - 5.十分にできている）で測定

※四捨五入処理の関係上、数値はグラフ上の合算と異なる場合があります。

等級/賃金制度の特徴、制度運用上の特徴を以下に整理し、経営状態との関係性を見る。

各項目平均値を下位尺度得点として分析。

## 等級/賃金制度の特徴

各項目について、一般職・管理職それぞれについて聴取

### 市場主義

賃金は市場相場に応じて、  
職務ごとに適宜見直しされている

### 能力主義

同じ職務であっても、担当する人物の能力や  
経験により等級が異なる場合がある

その人の能力・スキル（職務遂行能力）に  
ついて、等級が定められている

### 職務主義

担当する仕事（職務）の価値に基づいて、  
等級が定められている

### 年功主義

従業員の年齢と等級が紐付いている

### 役割主義

仕事（職務）を遂行していく上で、  
本人に期待されている役割の価値に基づいて  
等級が定められている

## 制度運用の特徴

## 目標の透明性

- ・個人目標の設定時には、従業員と上司とがよく話し合う機会を設定している
- ・評価の結果は従業員に十分にフィードバックされている
- ・個人の目標達成が全体に公開されている
- ・個人の目標が組織の目標と関連付けられている
- ・組織のビジョンや理念を明示している
- ・個人の目標はできるだけ定量的な目標が定められている

## 処遇の透明性

- ・成績不振に伴う降級・降格は特別なことではない
- ・組織間で公平な処遇になるような社内プロセス・仕組みがある
- ・昇格・降格の基準を明確に共有している
- ・評価は貢献に応じて十分に差がつけられている

## 人材情報の透明性

- ・従業員の人事考課・評価の情報が一元管理されている
- ・従業員の異動・経験部署のデータが一元管理されている
- ・従業員のキャリア志向やキャリア目標が一元管理されている など

## キャリアの透明性

- ・社内にどんな職務があるかの情報が従業員に明らかになっている
- ・ポジションが空いた場合には社内公募中心に異動が行われている
- ・社内のキャリア・パスが明確に示されている
- ・社内にどんな職務があるかの情報が従業員に明らかになっている

## 職務異動の限定性

- ・定期的な人事異動が行われている(R)
- ・職務変更を伴う人事異動が頻繁に行われている(R)
- ・単身赴任、転居を伴う人事異動が頻繁に行われている(R)
- ・従業員の希望に沿わない人事異動は原則的に行っていない

## 職務範囲の限定性

- ・職務記述書が多くの職務について整備されている
- ・職務記述書は細かく細部まで記載されている
- ・職務限定正社員として働く従業員が多い
- ・従業員は役割外のことを求められることがよくある (R) など

## 労働時間の限定性

- ・労働時間管理は厳密に行われている
- ・長時間労働を是正する雰囲気がある
- ・入社時間前の勤務が行われている(R)
- ・残業する部下を高く評価する上司層が多い(R)

## 勤務場所の柔軟性

- ・テレワークが可能な職務に関しては、テレワークが推奨されている。
- ・在宅勤務やサテライトオフィスなど働き場所が選べる従業員が多い
- ・直行・直帰がしやすい勤務環境が整っている
- ・VPNなどの遠隔勤務の通信環境が十分に整備されている。

※(R)は逆転項目



事業・経営状況への影響度合いは、目標、処遇の透明性が高いこと、市場主義的な運用がなされていることなどが良好な経営状態と関連していた。

※企業規模・業界を統制した重回帰分析の結果抜粋。 数値は標準化回帰係数。

\*\* 5%水準 \*\*\* 1%水準で有意

結果変数

調整済R2:0.372

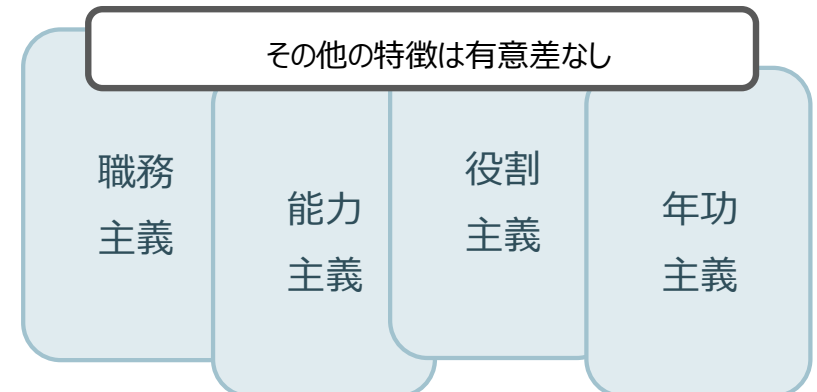
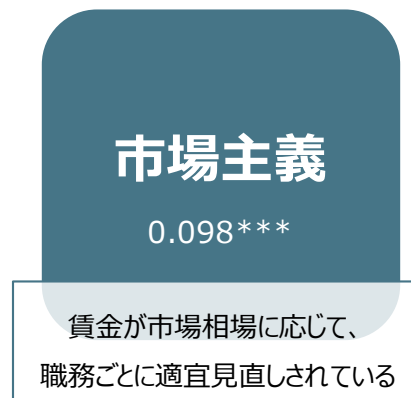
良好な  
事業・経営  
状況

同業他社と比べて、高い経営効率で経営ができている  
同業他社と比べて、事業の優位性を確保できている  
今後も良好な業績を維持できそうである  
既存事業が成長できている  
新しい事業の芽が育ってきている

## 制度運用の特徴

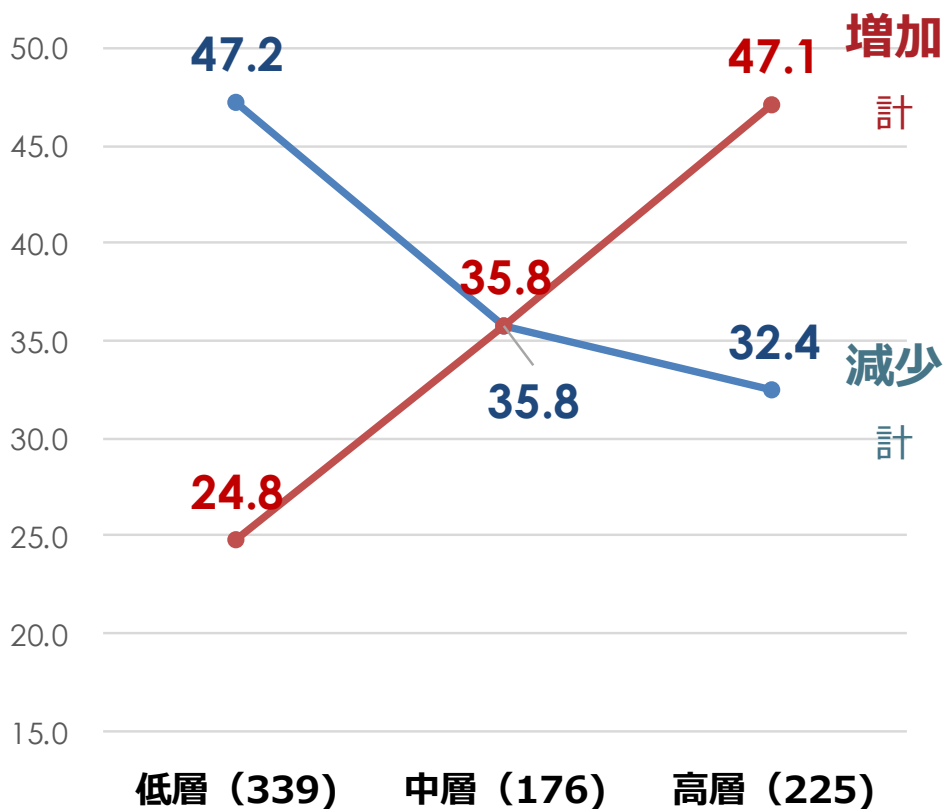


## 等級・賃金制度の特徴



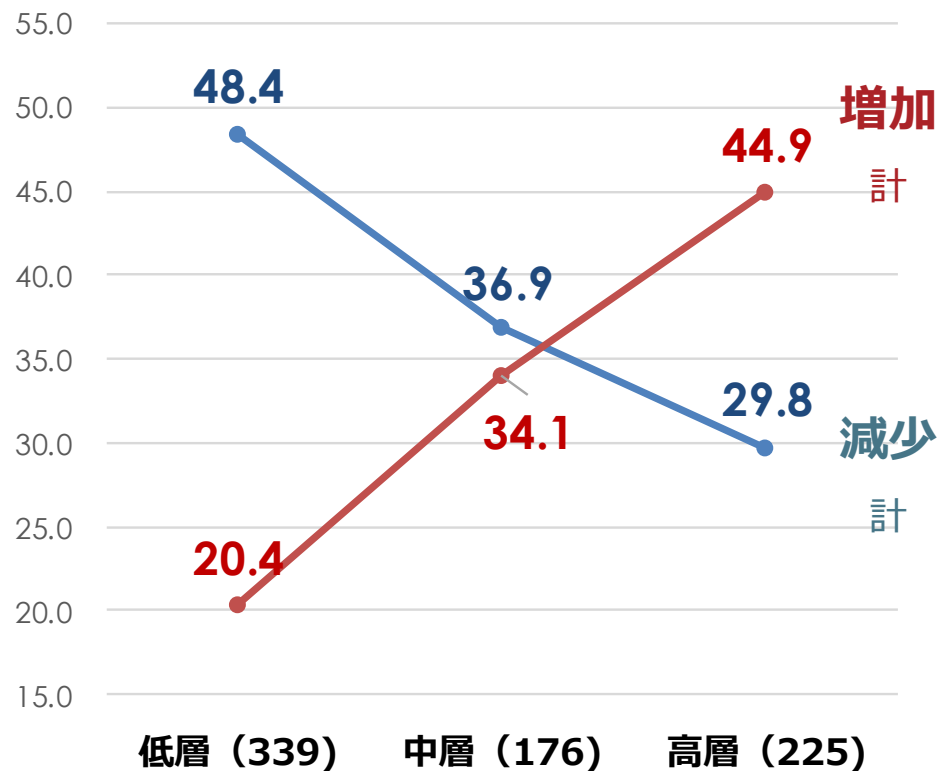
事業・経営状態が良い企業は、売上高・利益率ともに3年前と比較して増加している。

「売上高」の変化 (%)



事業・経営状況

「利益率」の変化 (%)



事業・経営状況

## 人事課題別の影響度合いは以下。

※企業規模・業界を統制した重回帰分析。数値は標準化偏回帰係数。

### 人事戦略の目的 (結果変数)

影響度 大

### 制度運用の特徴

### 等級・賃金制度の特徴

**脱・年功処遇**  
調整済R2乗値:0.395

**処遇の  
透明性**  
0.258\*\*\*

**目標の  
透明性**  
0.185\*\*\*

**市場主義**  
0.103\*\*\*

**年功主義**  
-0.104\*\*\*

**イノベーション人材  
確保**  
調整済R2乗値:0.415

**キャリアの  
透明性**  
0.190\*\*\*

**処遇の  
透明性**  
0.161\*\*\*

**人材情報の  
透明性**  
0.112\*\*\*

**市場主義**  
0.103\*\*\*

**ダイバーシティ**  
調整済R2乗値:0.329

**処遇の  
透明性**  
0.141\*\*\*

**職務範囲の  
限定性**  
0.139\*\*\*

有意な項目なし

**長時間労働 是正**  
調整済R2乗値:0.298

**目標の  
透明性**  
0.256\*\*\*

**勤務場所の  
柔軟性**  
0.118\*\*\*

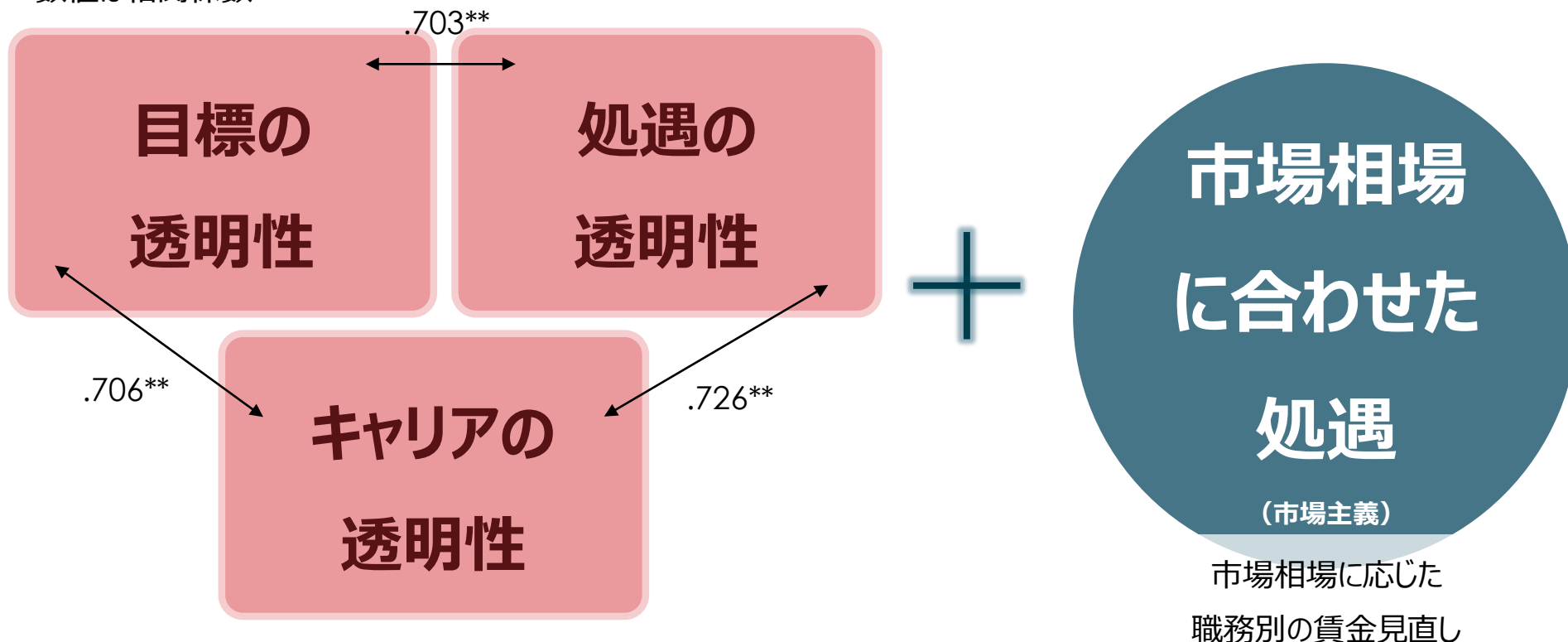
有意な項目なし

\*\*\* 1%水準で有意

## 経営に資する人事制度・運用

目標・処遇・キャリアの3つの透明性はそれぞれ高い相関関係にあり、それらの透明性が高い状態と、市場主義的な処遇が、良好な事業・経営状態・各人事課題の実現と関連していた。

数値は相関係数



\*\* 5%水準で有意

目標・処遇・キャリアの3つの透明性の実態を見た。

業種別には、「情報通信業」・「金融、保険業」で高い傾向が見られる。

透明性の総合指標・pt

業種	サンプル数	平均値
建設業	(45)	9.59
製造業	(235)	9.91
情報通信業	(49)	10.27
運輸業、郵便業	(55)	9.14
卸売業、小売業	(62)	10.04
金融業、保険業	(74)	10.53
不動産業、物品賃貸業	(20)	9.65
宿泊業、飲食サービス業	(23)	9.70
医療、福祉	(35)	9.63
その他サービス業	(69)	9.61
その他業種	(24)	10.50

企業規模	サンプル数	平均値
300人－1000人未満	(273)	9.44
1000人－5000人未満	(259)	9.84
5000人以上	(208)	10.51

3つの透明性に影響していた具体的な人事施策は以下。

## 透明性の総合指標

(平均値合算・ $\alpha$ 係数:0.879)

目標の  
透明性

処遇の  
透明性

キャリアの  
透明性

調整済R2乗値:0.332

配置

キャリア自己申告制度の活用

0.147

\*\*\*

フリーエージェント制度の活用

0.129

\*\*\*

タレントマネジメントシステムによる適所配置

0.109

\*\*\*

評価

個人目標の企業内公開

0.162

\*\*\*

評価結果の組織内公表

0.091

\*\*\*

評価者研修

0.080

\*\*\*

処遇

能力給の拡大

0.148

\*\*\*

職種別の賞与比率変更

0.082

\*\*\*

※企業規模・業種を統制した重回帰分析の結果抜粋。

\*\*\* 1%水準で有意

**職務記述書の整備とメンテナンス頻度は市場主義的な処遇に  
正の影響を与えている。**

※企業規模・業種を統制した重回帰分析の結果抜粋。決定係数は低いために参考。

標準化偏回帰係数

一部職種： 0.242\*\*\*

ほとんどの職種： 0.262\*\*\*

調整済R2乗値:0.075

**職務記述書の整備**

調整済R2乗値:0.027

**職務記述書のメンテナンスが低頻度**

(5年に1度以下の頻度)

\*\*\*  
-0.121

**等級制度** 有意差なし

**市場相場に  
合わせた  
処遇**

(市場主義)

市場相場に応じた  
職務別の賃金見直し

# 人事制度変更の障壁

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



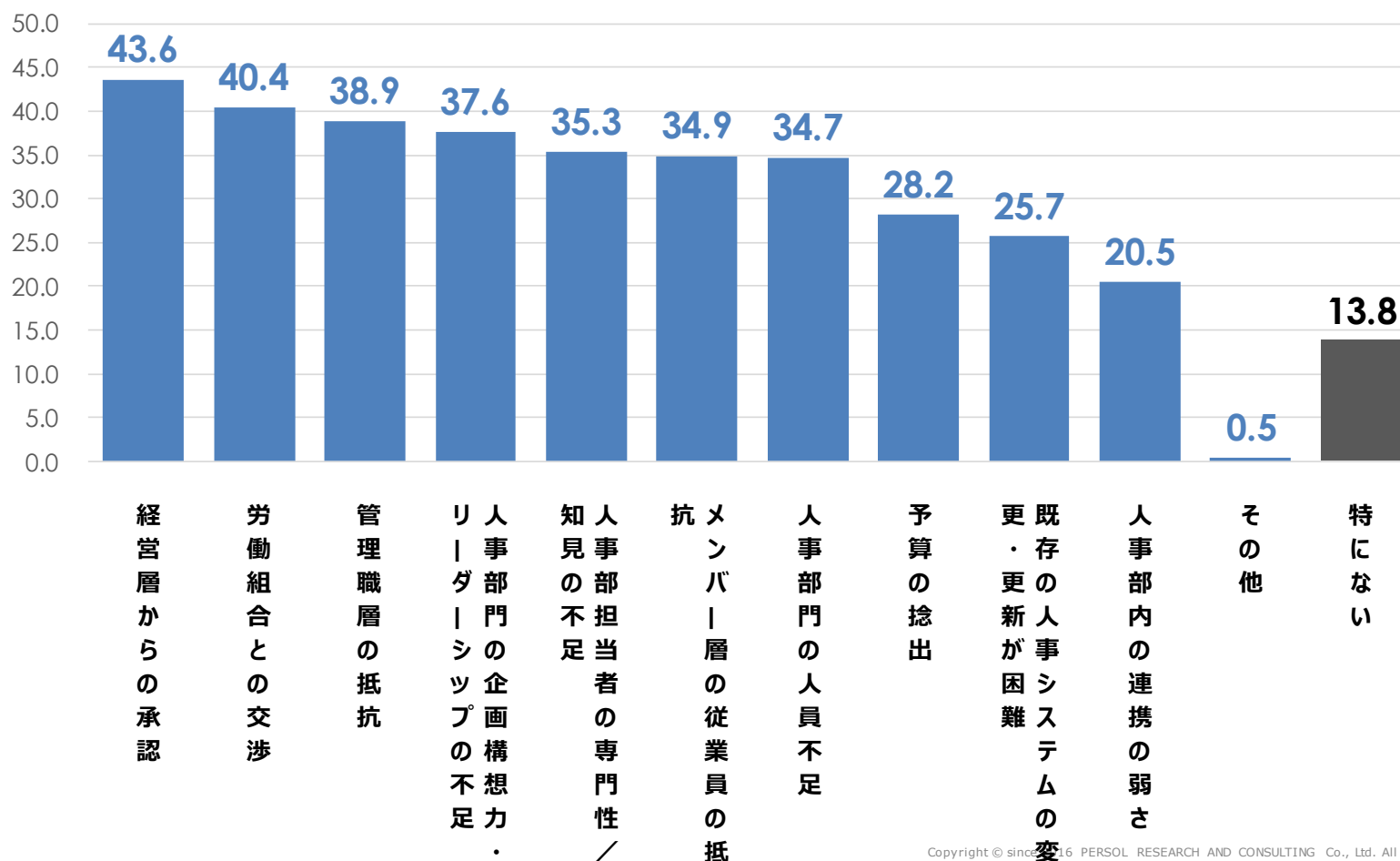
PERSOL

パーソル 総合研究所

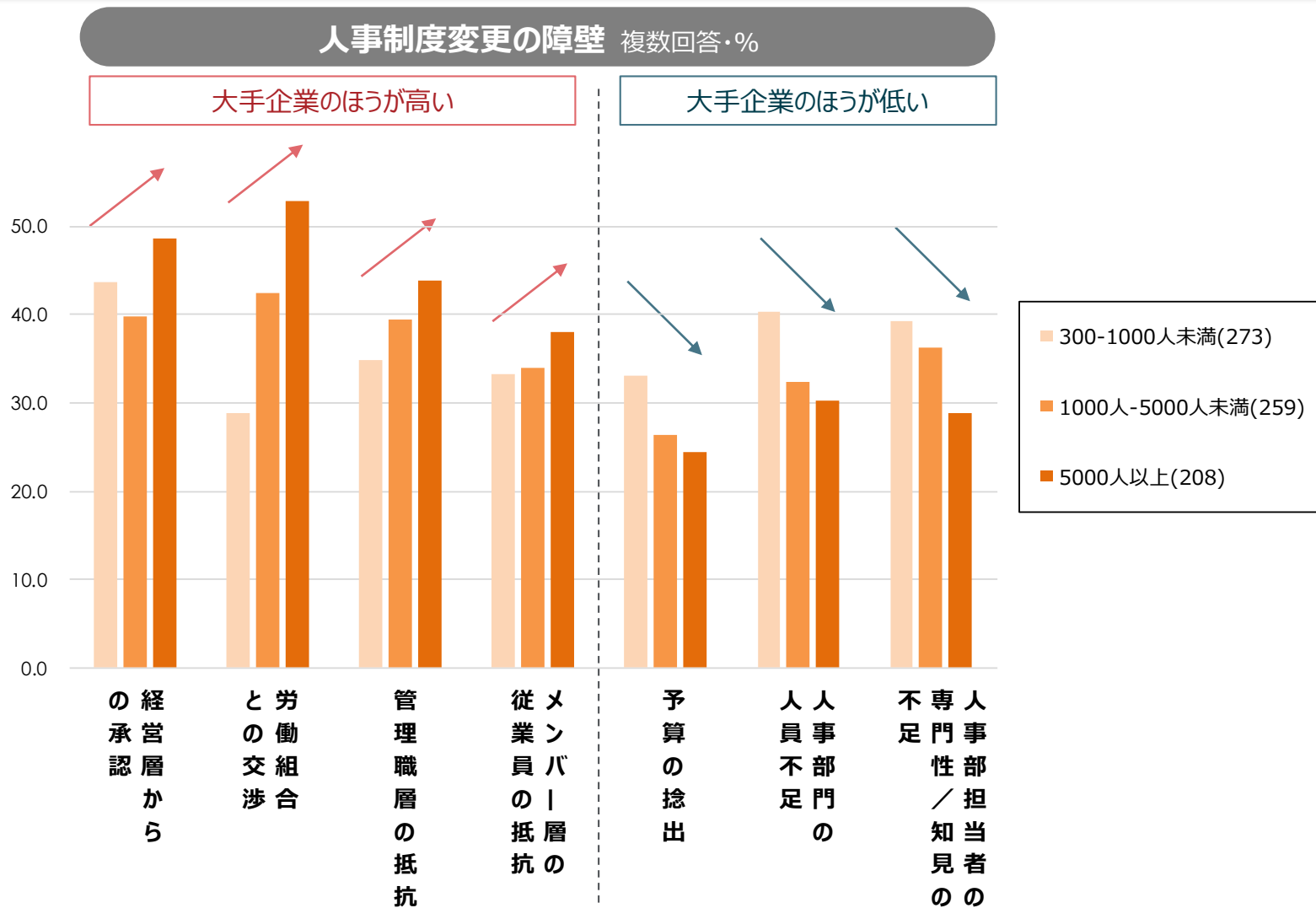


人事制度を変更しようとしたときの障壁は、1位が「経営層からの承認」で43.6%、  
2位が「労働組合との交渉」で40.4%。

人事制度変更の障壁 複数回答・%



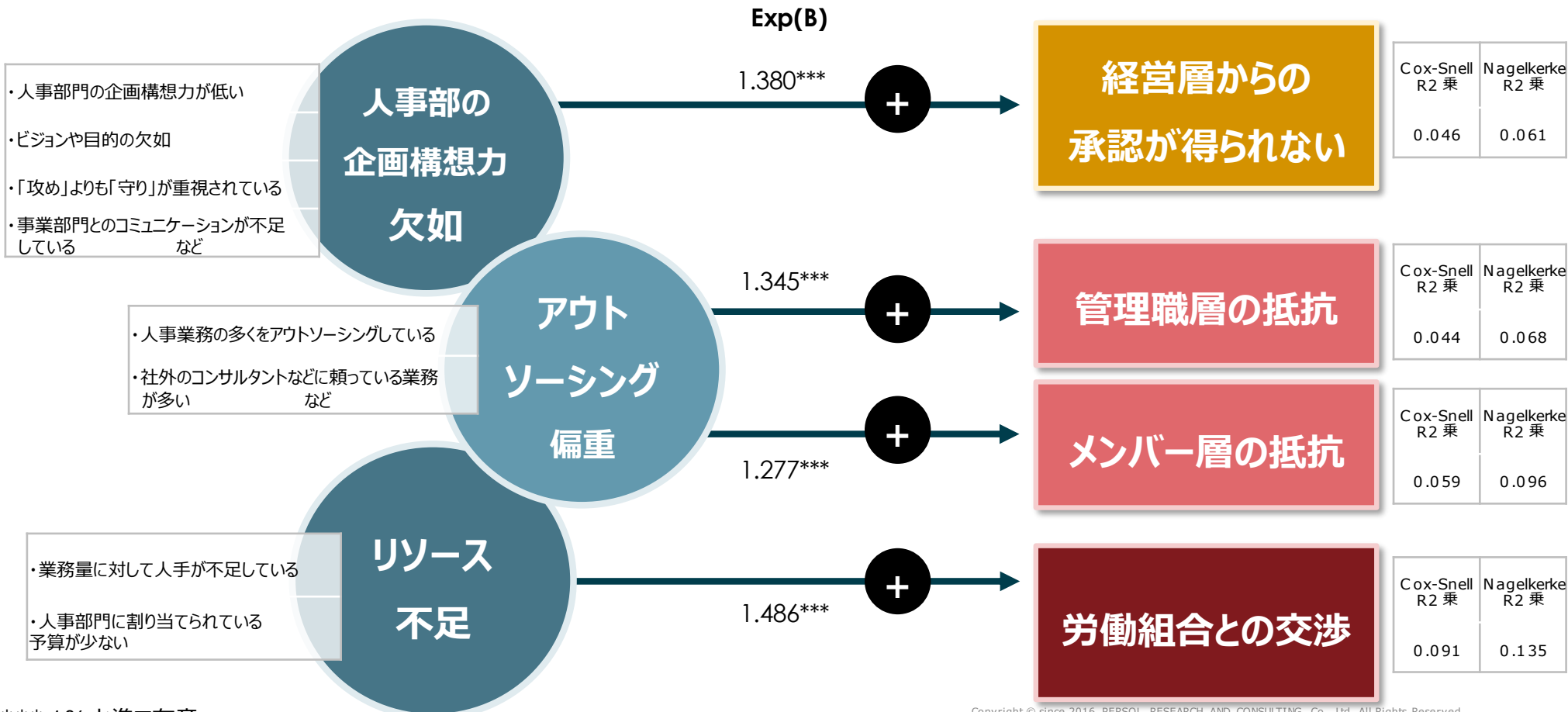
人事制度変更の障壁について、「経営層からの承認」、「労働組合との交渉」、「管理職層の抵抗」は大手企業ほど高い。



人事部の特徴別に、人事制度改定の障壁となるものを分析した。人事部の企画構想力の欠如は「経営層からの承認」のハードルに、アウトソーシングを多く行っている人事部は、「従業員からの抵抗」を高く感じているなどの傾向が見られた。

## 人事部の特徴

## 人事制度改定の障壁



\*\*\* 1%水準で有意