

職務給に関するヒアリング調査

調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



ジョブ型や職務給への関心が高い。同時に、さまざまな思い込みが広がっている。たとえば、「ジョブ型を導入すると解雇しやすくなる」といったジョブ型雇用に関するものは、少なくとも、いわゆる正社員として採用している従業員には当てはまらない。

一方、人材マネジメント観点での「人件費が適正化される」、「採用やリテンションに効果がある」、「キャリア自律が促進され人材が育つ」などの期待や、「職務記述書の整備に膨大な手間がかかる」、「社命での人事異動ができなくなる」という懸念についてはどうだろうか？

当調査は、それらを考察するために、そもそも職務給の支給基準となる「職務」をどのような枠組みで決めているのか、「職務給」の形態や運用はどうなっているのか、職務給導入企業の実態に焦点を当てて調査する。

はじめに、調査対象を整理しておく。

1. いわゆる「総合職採用の正社員」を調査対象にする

有期雇用社員はすでにジョブ型雇用が一般的である。無期雇用社員でもコース別人事制度を導入している場合、総合職以外の一般職・技能職などは職務内容がある範囲に限定されており、給与体系・水準は総合職と切り分けられている。総合職社員にどのように職務給を適用するのか。その実態と課題、論点を考察し、職務給に関心がある企業の参考に供したい。

2. 基本給の主要項目としての「職務給」を調査対象にする

当調査でいう「職務給」とは、「仕事基準の等級制度に基づいて定めている給与、かつ、基本給のうち主要な項目になっているもの」を指し、「役割給」も含めて考える。給与項目の名称は問わない。

役職手当、営業手当などの「手当」は仕事基準ではあるが補助的な位置づけであり、基本的に仕事基準で給与を決めようという取り組みとは考え方が異なるため対象にしない。

また、基本的な処遇を決めるという意味では、人材マネジメントの骨格をなす何らかの等級制度に紐づいた給与であることを前提として考える。

調査名称	パーソル総合研究所「職務給に関するヒアリング調査」
調査内容	仕事基準の給与の考え方と運用実態、今後の課題を明らかにする
調査手法	人事責任者／人事企画責任者へのヒアリング調査
調査時期	2023年 5月23日 - 6月23日
調査対象者	<ul style="list-style-type: none">・ 職務給／役割給を導入している各業界の大手企業・ 電機1社、化学1社、通信2社、小売流通1社、食品2社、計7社
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「仕事基準の給与に関するヒアリング調査」

ジョブ型や職務給という言葉から想起される「ポジションごとの職務記述書をもとに職務評価を行う」、「職種や担当職務が変わると給与が変わる」などのかたちが職務給導入企業の典型像であるとは言い難い。

実態として職務給導入企業は3つのタイプに分けられ、それぞれ考え方や運用が異なり、併存・並列的である。

また、マネジメント職（管理職層の組織長）は相応に整理されているものの、プロフェッショナル職（管理職層の非組織長、専門職）には課題が多い。まして一般社員層は職務給といえど職能的な色合いが濃い。

〔 職務給導入企業の実態 〕

1. 職務給導入企業は、併存・並列的な3つのタイプに分類できる
2. 全般的にマネジメント職の処遇差別化の優先度が高い
3. 必ずしも職務記述書を作らず、マネジメント職は役職序列を基準にしたグレーディングが主流
4. プロフェッショナル職の位置づけは企業によって分かれる
5. プロフェッショナル職がマネジメント職並みに処遇されることは少ない
6. ポストがないマネジメント職、「部下なし管理職」の位置づけは不透明
7. 一般社員層の職務給は職能的な色合いが濃い
8. 人事異動は「社内公募」中心の企業と「社命異動」重視の企業に分かれる
9. 給与はレンジレートで業績評価や習熟を反映させる考え方も根強い

上記 1～9 の詳細について、次ページから解説する。

1.

職務給・役割給導入各社の取り組みスタンスは一様ではなく、次の3タイプに分類できる。
必ずしもタイプⅢからタイプⅠに向けて職務給体系が進化していくというわけではなく、それぞれのタイプが想定する「あるべき姿」が異なっており、併存・並列的であると考えられる。

【タイプⅠ グローバル志向型】グローバル環境への適合を強く意識する企業

全社的に本格的職務給の導入を企図。

個別ポジションの職務記述書（JD）単位で職務評価を行う伝統的アプローチを採用。異動は社内公募中心。

【タイプⅡ 組織長厚遇型】管理職層を主対象として職能資格的処遇観からの脱却を目指す企業

矛盾が拡大している管理職層の処遇の修正と需給がタイトな特定職種を採用・リテンション対策が主眼。

必ずしもJDは作成せず、グレーディング（格付け）は役職位序列を重視。

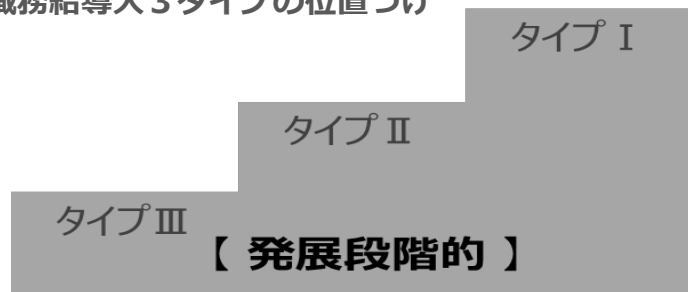
【タイプⅢ フレキシブル型】役割等級やハイブリッド型を採用し、柔軟に職務給的要素を取り入れようとする企業

必ずしも欧米的な職務給体系にこだわっているわけではない。

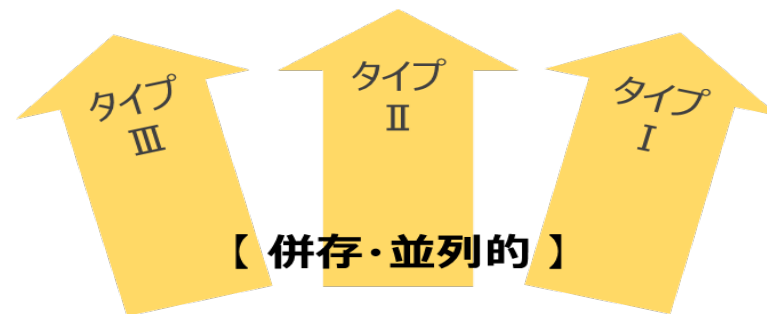
職能的な人材マネジメントの利点を温存しつつ、処遇における職務要素を高めようとしている。

※ 当報告書における「タイプⅠ～Ⅲ」は、すべて上記の「タイプⅠ～Ⅲ」を指す。

職務給導入3タイプの位置づけ



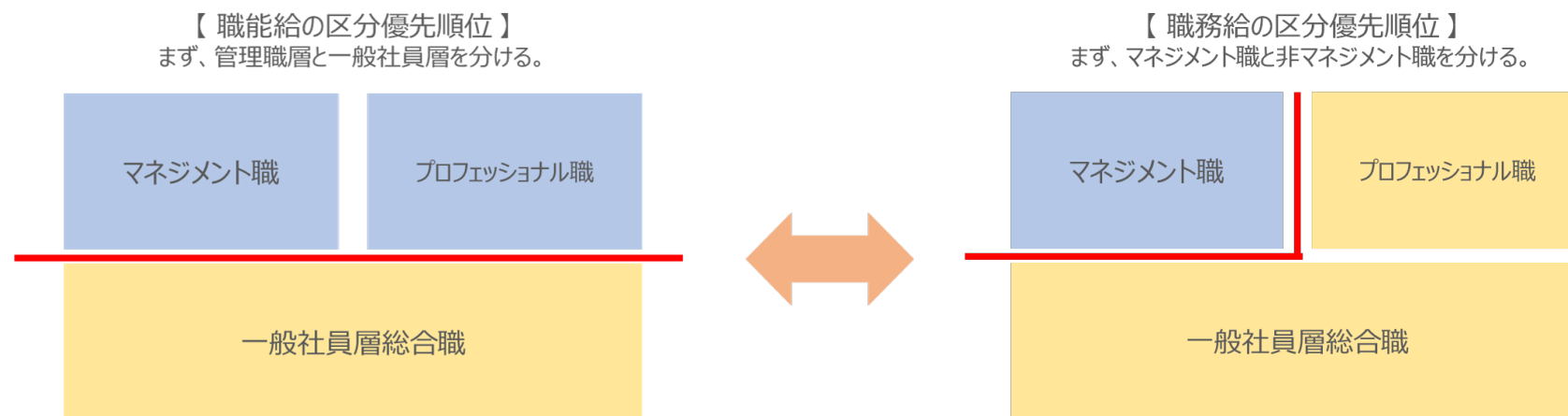
ではなく



2.

総合職系の社員を「マネジメント職」、「プロフェッショナル職」、「一般社員層」の3つに区分して全体を俯瞰すると、職務給導入は長らく続いた職能資格的処遇観の矛盾を修正すべく、管理職層各社員の職責を明確化し、マネジメント職の処遇を差別化することに優先順位がある。（タイプⅠ～Ⅲに共通）

職能給と職務給の処遇差別化対象のちがい



1. マネジメント職（管理職層の組織長）

職務給導入企業では例外なく職務給対象。比較的細かいグレード区分と明確な定義。

2. プロフェッショナル職（管理職層の非組織長、専門職）

管理職層にマネジメント職とプロフェッショナル層を並立させる形が多いが、管理職層はマネジメント職のみとし、非組織長は「部下なし管理職」としてマネジメント職の最下位グレードに位置付ける企業もある。制度上、組織長相当のプロフェッショナル職を設置していても運用は厳格。

3. 一般社員層（非管理職層の総合職）

職能給を採用し、職務給対象外とする企業も目立つ。職務給・役割給導入企業も、運用は職能的な色彩が濃い。

タイプⅠ～Ⅲとも、矛盾が大きくなりすぎた職能資格的処遇観の修正、マネジメント職重視を意識。（とくにタイプⅡは顕著）

3.

マネジメント職の各ポジションの職務記述書（JD）を作成する企業もあれば、そうでない企業もある。実際には必ずしもJDが必須とは位置付けられていない。むしろ、タイプⅡ・Ⅲの企業ではJDを作らず、役職位をベースにしたグレーディングが主流になっている。

1. 個別ポジションのJDを職務評価するパターン（タイプⅠ グローバル志向型）

個別ポジションのJD単位で職務評価を行い、その結果をバンディングして職務グレードを編成する。課長ポジションが部長ポジションよりも上位にグレーディングされることがある。

2. 役職位をベースにするパターン（タイプⅡ 組織長厚遇型、タイプⅢ フレキシブル型）

「部長＞課長＞係長＞役職位なし」といった役職位序列をグレーディングのベースにしている。基本的に、課長ポジションが部長ポジションよりも上位にグレーディングされることはない。

職務記述書の有無と役職位序列

個別ポジションのJDを職務評価するパターン（タイプⅠ）

5			本部長	・ 個別ポジションのJD
4				・ 個別ポジションの職務評価
3	課長	部長		・ 職務評価に基づく格付け
2				※ 部長ポジションよりも上位の課長ポジションがありうる
1				



役職位をベースにするパターン（タイプⅡ・Ⅲ）

5			本部長	・ 役職位序列ありき
4			部長	・ 個別ポジションのJDなし
3				・ 各役職位の中で大中小などに区分
2	課長			※ 部長ポジションは必ず課長ポジションより上位になる
1				

4.

管理職層の非マネジメント職をどう位置付けるかは企業によって考え方が分かれている。

大別すると、マネジメント職と同等のプロフェッショナル職（非組織長、専門職）を設置する企業と、「管理職層＝マネジメント職」とする企業に分かれる。後者は、マネジメント職の処遇優位が明確であり、制度体系としても役職職階制に近い。

1. 管理職層にプロフェッショナル職を設置するパターン

管理職層はマネジメント職とプロフェッショナル職のダブルラダー方式で、同等のグレード範囲をカバーする。
中には、総合職系は別建てで、プロフェッショナル職用のジョブ型雇用体系を導入している企業もある。

2. プロフェッショナル職を設置せず「管理職層＝マネジメント職」とするパターン

管理職層にプロフェッショナル職用の処遇枠を持たず、基本的に非組織長・専門職は一般社員層に位置づける。
マネジメント職の最下位グレードに、マネジメント系の非組織長とプロフェッショナル系の専門職を混在させる企業もある。

プロフェッショナル職の有無

【 プロフェッショナル職設置 】



【 管理職層＝マネジメント職 】



5.

制度上、マネジメント職と同等のプロフェッショナル職を設置する企業も運用は厳格。とくに部長同等のプロフェッショナル職はハードルが高く、全社でもほんの一握りの人数にとどまる。

- 1. 職責軸でマネジメント職と同等のグレーディングはハードルが高い**
「課長相当グレードのプロフェッショナル職は、単独で課長同等の職責・貢献があること」という考え方が強い。
プロフェッショナル職の管理職層への登用難易度は、マネジメント職の非組織長（課長代理相当）グレードの有無によって異なる。
- 2. プロフェッショナル職のグレーディングは希少性軸を加味している**
職責軸だけではプロフェッショナル職をマネジメント職同等にグレーディングすることは難しく、希少性軸が加味されている。
とくにIT人材など、自社の通常の給与水準では採用・リテンションが難しい場合にプロフェッショナル職としてグレーディングするパターンが目立つ。プロフェッショナル職は採用・リテンション対策の意味合いが大きい。
- 3. プロフェッショナル職は技術系やコーポレート系高度専門職が中心**
プロフェッショナル職はほぼ技術系のみという企業もある。事務系は財務・法務などの特定職種や社外でも専門家として認知度が高い人材に限られるとの相場観。
営業職はほとんどプロフェッショナル職として想定されていない。職責軸ではマネジメント職未満であり、人数も多いためと思われる。

プロフェッショナル職の相場観

5	マネジメント職	本部長	プロフェッショナル職	業界の第一人者 課組織相当の貢献	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナル職の定義には相場観がある
4		部長			<ul style="list-style-type: none"> 「職責」軸では実在者は極めて稀
3					<ul style="list-style-type: none"> 採用・リテンションを考慮した「希少性」軸をどの程度加味するか
2		課長			
1					

職責×希少性マトリックス

大 ↑ 職責 ↓ 小	基本的に マネジメント職	プロフェッショナル職の場合 は業界第一人者級	
	プロフェッショナル職では 想定困難	極めて稀	
	マネジメント職・ プロフェッショナル職とも 対象外	採用・定着施策 プロフェッショナル職として 処遇	
	低 ←	希少性	→ 高

6.

マネジメント職の最下位グレードを組織長のみ限定せず、組織長ポストを持たない「部下なし管理職」のグレードとする企業が散見される。一般に、管理職層の最下位グレードは定義と運用が不透明になりやすいが、定義にかなわない場合は一般社員層（労働組合員）に戻す運用も始まっている。「部下なし管理職」は3通りに分類できる。

1. 実質的マネジメント職

公式組織傘下のチームなどのリーダー。組織フラット化、大括り化の影響で組織図にはチームの記載がない。

2. ポスト待機

管理職層に昇格し、ポスト待ちの人。たいてい組織長の補佐と位置付けられている。役割が不明確な場合は、一般社員層の最上位グレードと判別がつかず、職能的処遇になる。

3. 実質的プロフェッショナル職

管理職層にプロフェッショナル職の設定がない場合、プロフェッショナル系の人材が混在する。管理職層から一般社員層に戻さない運用の場合は、制度が歪むリスクが大きい。

プロフェッショナル職設定の有無とともに、管理職層と一般社員層の境界線をどう考えるかによっても「部下なし管理職」の運用が分かれる。

全社横串の昇格審査を行い、昇格先行の職能資格的運用を行う企業は、マネジメント職に「ポスト待機」や「実質的プロフェッショナル職」が混在する。ポジションありきの管理職登用を基本にする企業でも、ポストを離れた場合は「部下なし管理職」としてマネジメント職にとどめ、管理職層に昇格した人が一般社員層へ戻らないことはほとんどないなど、「部下なし管理職」膨張のリスクがある。

一方、管理職層への登用を各部門の権限に委ねる企業は、管理職層と一般社員層の壁をなくし、ポストを離れた場合は一般社員層に戻すことを基本にする企業も出てきた。

7.

一般社員層の人事制度体系は職務等級、役割等級、職能等級、ハイブリッド型とバリエーションに富んでいるが、いずれも、制度内容や運用には職能的な側面を残している。

1. 職種別の切り口は乏しい

一般社員層は、職務給といっても各職種に共通の職責や難易度などを軸にしたグレード体系で、典型的には「初任、定型業務、企画・指導業務」などの難易度軸に応じて各レベル定義を行う。

職種によって対応グレード（下限～上限）に変化を持たせている企業もある。

2. グレードごとのポジション枠を設定している企業はほとんどない

上位グレードをリーダー職ポストとして人数枠を設定している企業もあるが、基本的に、各部門の「企画・指導」ポジションなどの人数枠はない。

職能等級の「…ができる」に対して、職務等級・役割等級は「実際に…を行っている」、「…で実績を挙げている」という入学方式で運用する建付けになっているが、職能との違いは微妙。

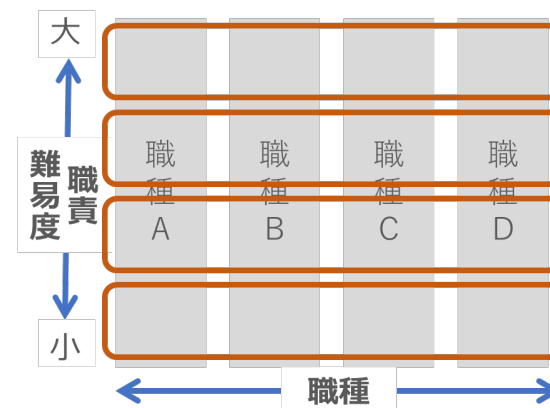
未経験職種への異動の場合、運用上は現グレード維持とする傾向が強い。

3. 特定職種の採用・リテンションを講じるパターンが散見される

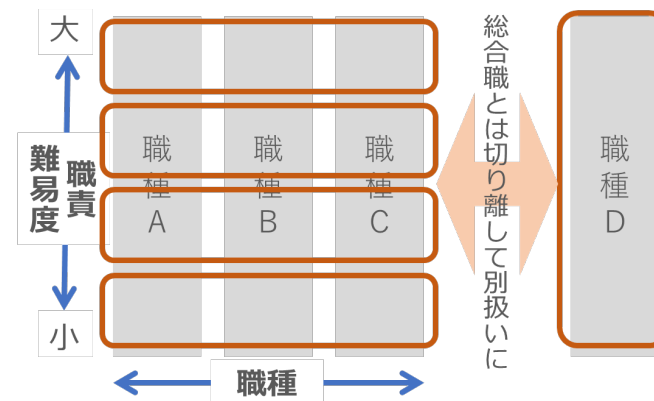
需給がタイトな特定職種のジョブ型採用や、特定の職務についてプロフェッショナル職用のジョブ型雇用制度への転換制度を設ける企業がある。

いずれも総合職全体を職種で切り分けるのではなく、特定職種だけを切り出すかたちを採っている。

一般社員層の職務給



特定職種の切り出し



8.

異動配置は社内公募を中心にする企業もあるが、社命異動の行いやすさを重視する考え方も根強い。「マネジメント職の処遇差別化をどの程度徹底させたいか」とともに、「マネジメント職の社命異動の行いやすさをどの程度重視するか」が各社のグレード体系や職務給の構造に大きな影響を与えている。両者は相反するところがあり、そのバランスをどう考えるかによって基本的なスタイルが決まる。

1. 社内公募を中心にする企業（タイプⅠ グローバル志向型）

ポジション起点の登用・配置、処遇の徹底に向けて、ジョブ型として割り切った対応を基本とする。キャリア自律やエンゲージメントなどのキーワードも目立つ。

2. 社命異動の行いやすさを重視する企業（タイプⅡ 組織長厚遇型、タイプⅢ フレキシブル型）

自社向けにアレンジした日本的ジョブ型を志向する傾向がある。社命異動の行いやすさを重視するほどグレーディングが役職位ありきになる。

人事異動ポリシー

【タイプⅠ グローバル志向型】 グローバル環境への適合を強く意識する企業	【タイプⅡ 組織長厚遇型】 管理職層を主対象として職務給を導入する企業	【タイプⅢ フレキシブル型】 柔軟に職務給的要素を取り入れようとする企業
<ul style="list-style-type: none"> まず公募を行うことがルール。応募がない場合も基本的に社命異動は行わない。（A社） 公募中心。技術からビジネスなど職種が変わる異動も多い。地方への配置が課題（B社） 	<ul style="list-style-type: none"> 社命異動中心。グループ会社間の異動も多い。基本的に同一役職位での異動。（D社） 社命異動を行う。管理職では部長の中、課長の中で等級が下がる異動も普通にある。（E社） 	<ul style="list-style-type: none"> 社命異動中心。役割等級が下がる異動も頻繁にある。（F社） 組織長の公募はない。マネジメント職・プロフェッショナル職の行き来が頻繁にある。（G社）

9.

職務給はシングルレートの企業もあるが、レンジレートで個人の業績評価や習熟を反映させる考え方も根強い。管理職層の給与体系はタイプごとにそれぞれの考え方が顕著に表れる。給与水準は需給逼迫の特定職種以外は社内バランス重視の傾向。

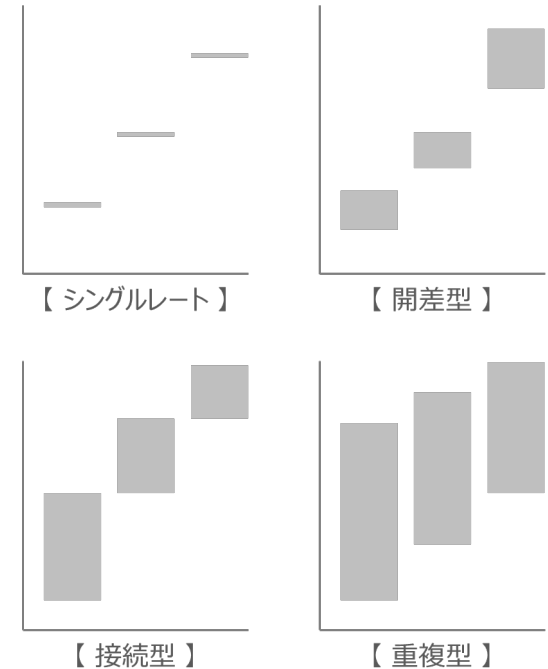
1. シングルレートの企業

タイプIIの企業はシングルレートや比較的狭いレンジの開差型。管理職層は職責と成果（賞与）でリアルタイム処遇し、累積的な職能的処遇を修正したいとの意思が明確。

2. レンジレートの企業

タイプIの企業は重複型・接続型レンジレートで標準評価で昇給と、給与面は比較的緩やか。給与面より人材マネジメント全般を改革しようとの意向が強い。タイプIIIの企業は評価に応じて給与をup-downさせたいとの意向が強い。成果主義的。

給与レンジのパターン



管理職層の給与体系例

【タイプI グローバル志向型】 グローバル環境への適合を強く意識する企業	【タイプII 組織長厚遇型】 管理職層を主対象として職務給を導入する企業	【タイプIII フレキシブル型】 柔軟に職務給的要素を取り入れようとする企業
<ul style="list-style-type: none"> 職務等級別・報酬カテゴリー別、重複型レンジレート。昇給またはステイ（A社） 職務等級別、接続型レンジレート。標準評価で昇給（B社） 	<ul style="list-style-type: none"> 職務等級別・開差型レンジレート。標準評価はステイ。（C社） 職務等級別シングルレート（D社） 職務等級別シングルレート（E社） 	<ul style="list-style-type: none"> 役割等級別、接続型レンジレート。評価により昇給（F社） 役割等級別シングルレート。職能給との併存体系（G社）

仕事基準の給与を導入したい、給与における仕事要素を高めたいという流れの中で、そのアプローチはこれまで見てきた「タイプⅠ～Ⅲ」の3つに大別されるが、いずれのタイプにも共通する課題がある。

プロフェッショナル職の設定・運用への積極的取り組み

マネジメント職に比べて、プロフェッショナル職の位置づけが曖昧で、やや消極的であることは否めない。プロフェッショナル職の充実には人材層の厚さに直結するにもかかわらず、マネジメント職相当処遇のプロフェッショナル職の設定・運用には課題が大きい。まずは職種やポジションなどをしっかりと定義していくことが望まれる。

一般社員層は総合職の再編成と現実的アプローチが必要

そもそも総合職という考え方と職務給の考え方とは矛盾が大きい。また、大半の職種においては企業横断的な給与相場はないに等しく、現状では総合職全体を職務に切り分けて値札を付けることには無理がある。現実的には、ジョブ型採用のように、総合職の中から職務給の適用が相応しい職務と人材を順次切り出していく必要がある。

HRBPの体制整備によるマネージャーの負荷軽減

仕事要素が高まるにつれ、運用は本社による統制型ではなく現場主導型になっていく。現場のマネージャーの負荷が大きくなっていくが、それをサポートするHRBPの体制が整っていない。従業員支援の面でもHRBPの役割は大きい。制度が機能するか否かは運用体制次第でもあり、HRBPの体制整備・充実が不可欠。

人事異動手法のバランスと適材適所、人事ローテーションの再評価

人事異動は手挙げ重視のトレンドだが、社命による戦略配置の必要性がなくなるわけではない。手挙げの異動と社命異動のバランスが重要。また、ポジションニーズを中心とした人事異動に対して、適材適所の異動（育成などを企図した、ポジション想定前の異動候補者リストによる異動）や人事ローテーションの意義をあらためて考える必要がある。

調査結果からみた 職務給導入・運用のポイント

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

1. 自社のニーズ・環境に適したタイプのアプローチを選択する

- 【タイプⅠ】 グローバル環境への適合を強く意識する企業
- 【タイプⅡ】 管理職層を主対象として職務給を導入する企業
- 【タイプⅢ】 柔軟に職務給的要素を取り入れようとする企業

2. マネジメント職のグレーディング方法を決める

- 職務記述書を作成するか
- 役職位ベースのグレーディングとするか
- グレーディングに属人的要素を反映させるか

3. プロフェッショナル職の位置づけとグレーディング方法を決める

- プロフェッショナル職のレベル感には相場観がある
- プロフェッショナル職の職務を特定するか
- プロフェッショナル職のポジション数を定めるか
- 管理職層から一般社員層への異動をどう考えるか

4. 一般社員層に職務給をどう適用するか

- 一般社員層の特定職種・職務への対応

5. 給与体系・昇給運用、人事異動スタイルを決める

- 【タイプⅠ】 JDを起点にした説明可能な人材マネジメントシステム整備を優先
- 【タイプⅡ】 管理職層の組織長と非組織長の処遇バランスの適正化を優先
- 【タイプⅢ】 ポジションよりも評価に応じた処遇を重視

1.

職務給へのアプローチには併存・並列的な3つのタイプがある。
自社の目的や状況に適合する基本的なタイプを選択し、さらに、自社向けにカスタマイズする。

【 職務給導入3タイプの典型パターン 】

	【タイプⅠ】 グローバル志向型 グローバル環境への適合を 強く意識する企業	【タイプⅡ】 組織長厚遇型 管理職層を主対象として 職務給を導入する企業	【タイプⅢ】 フレキシブル型 柔軟に職務給的要素を 取り入れようとする企業
基本ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> グローバル環境への適合 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層の役割・職責明確化 マネジメント職の処遇差別化 	<ul style="list-style-type: none"> 職務給的要素の導入・強化
制度体系	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層・一般社員層ともに職務等級 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層は職務等級 一般社員層は職能等級の場合も 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層・一般社員層ともに役割等級 職能等級とのハイブリッド型
マネジメント職の グレーディング	<ul style="list-style-type: none"> 個別ポジションのJDの職務評価 	<ul style="list-style-type: none"> 役職位序列ベース 役職位を細分化することも 	<ul style="list-style-type: none"> 役職位序列ベース 必ずしも個別ポジションには拘らない
プロフェッショナル職 のグレーディング	<ul style="list-style-type: none"> 個別ポジションのJDの職務評価 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的にマネジメント職より劣位 ごく少数の高度専門職のみ高位に格付け 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント職同等範囲をカバー マネジメント職との双方向運用も強く意識
人事異動	<ul style="list-style-type: none"> 社内公募中心 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層は社命異動重視 社内公募も導入 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層は社命異動重視 社内公募も導入

タイプⅠ グローバル志向型

【A社】

管理職層	10	【マネジメント職】	【プロフェッショナル職】
	9		
	8		
	7		
一般社員層 (組合員層)	6	【総合職】	職務等級
	5		
	4		
	3		
	2		
	1		

【B社】

管理職層	9	【マネジメント職】	【プロフェッショナル職】
	8		
	7		
	6		
一般社員層 (組合員層)	5	【総合職】	職務等級
	4		
	3		
	2		
	1		

- ※ マネジメント職・プロフェッショナル職・一般社員層に職務等級を導入。
- ※ 個別ポジションの職務記述書の職務評価に基づくグレーディング。
- ※ A社・B社ともマネジメント職・プロフェッショナル職が並列

タイプⅡ 組織長厚遇型

【C社】

管理職層	7	【マネジメント職】	職務等級
	6		
	5		
	4		
一般社員層 (組合員層)	3	【総合職】	職務等級
	2		
	1		

【E社】

管理職層	10	【マネジメント職】	【プロフェッショナル職】
	9		
	8		
	7		
一般社員層 (組合員層)	6	【総合職】	役割等級
	5		
	4		
	3		
	2		
	1		

【D社】

管理職層	13	【マネジメント職】	職務等級
	12		
	11		
	10		
	9		
	8		
	7		
一般社員層 (組合員層)	6	【プロフェッショナル職】	ジョブ型
	5		
	4		
	3		
	2		
	1		

※左記とは別体系

- ※ C社は管理職層＝マネジメント職、D社のプロフェッショナル職は総合職系とは別建ての雇用区分へ転換する制度、E社はプロフェッショナル職の設定はあるものの実在者は少数。いずれもマネジメント職に焦点を当てた体系。
- ※ ポジション別のJDを整備するかたちではなく、役職位序列をベースにしたグレーディング。
- ※ 一般社員層は職務等級・役割等級・職能等級とさまざま。

タイプⅢ フレキシブル型

【F社】

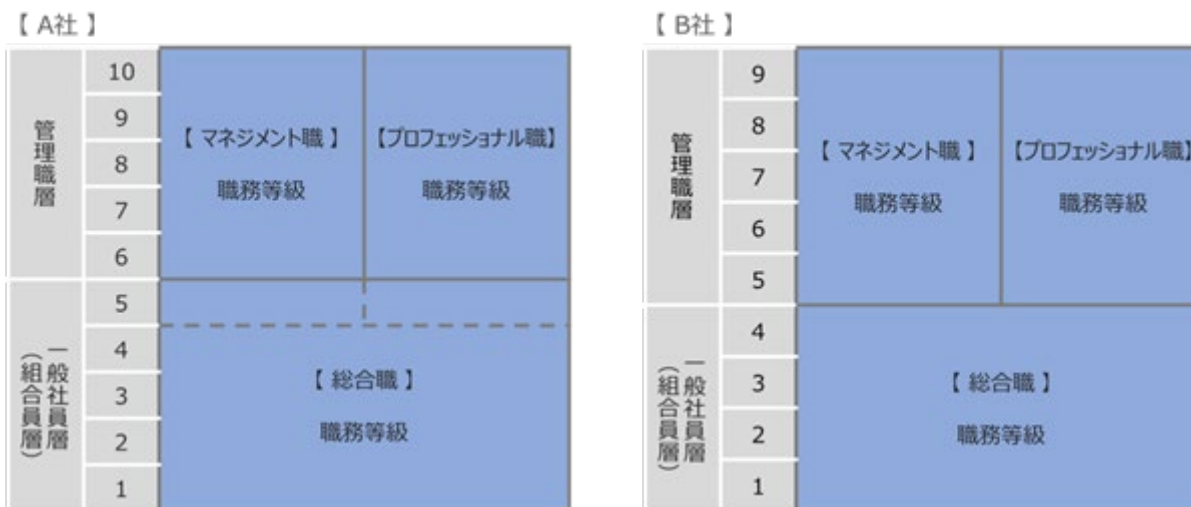
管理職層	6	【マネジメント職】	【プロフェッショナル職】
	5		
	4		
一般社員層 (組合員層)	3	【総合職】	役割等級
	2		
	1		

【G社】

管理職層	7	【マネジメント職】	【プロフェッショナル職】
	6		
	5		
一般社員層 (組合員層)	4	【総合職】	職能等級×役割等級
	3		
	2		
	1		

※役割等級は基本的に一律

- ※ 管理職層に役割等級や職能等級とのハイブリッド型を導入し、職能型よりも職務要素を高めている。
- ※ F社は役割等級の細部運用に属人要素を残し、G社は役割等級はポジション運用だが職能等級とのハイブリッド型であり属人要素を残す。
- ※ タイプⅢはこのほかにもバリエーションがありうる。



特徴

- ・ マネジメント職・プロフェッショナル職・一般社員層に職務等級を導入。
- ・ 個別ポジションの職務記述書の職務評価に基づくグレーディング。

企業のコメント

- ・ 「事業戦略との連動を重視。ポジションベースなので年功撤廃し、若手をどんどん抜擢する。海外はもうジョブ型なので今回一つだけ乗り遅れていた日本をグローバルスタンダードに近づけたという感じ。」
- ・ 「事業と紐づくポジションマネジメントという考え方で、透明性ある評価・報酬、職責ベースでの報酬体系に変える。管理職、非管理職の境界がない仕組みなので、組合員も含めた全社一斉にジョブ型を導入。」

企業プロフィール

- ・ A社 = 電機メーカー、B社 = 化学メーカー。いずれも大規模にグローバル展開を行う企業。



特徴

- C社は管理職層＝マネジメント職、D社のプロフェッショナル職は総合職系とは別建ての雇用区分へ転換する制度、E社はプロフェッショナル職の設定はあるものの実在者は少数。いずれもマネジメント職に焦点を当てた体系。
- ポジション別のJDを整備するかたちではなく、役職位序列をベースにしたグレーディング。
- 一般社員層は職務等級・役割等級・職能等級とさまざま。

企業のコメント

- 「一応形式上はJDがあるがはっきりしていない。財務部長が人事部長になっても処遇は変わらない。ポジションごとに給与が違うわけではない。」
- 「マネジメント職は個別ポジションのグレード評価によって決めているが、JDがないので中途半端なジョブ型だと思っている。」

企業プロフィール

- C社＝小売流通、D社＝通信、E社＝食品。いずれもタイプⅠよりは国内展開色が濃い。

【F社】

管理職層	6	【マネジメント職】 役割等級	【プロフェッショナル職】 役割等級
	5		
	4		
一般社員層 (組合員層)	3	【総合職】 役割等級	
	2		
	1		

【G社】

管理職層	7	【マネジメント職】 職能等級 × 役割等級	【プロフェッショナル職】 職能等級 × 役割等級
	6		
	5		
一般社員層 (組合員層)	4	【総合職】 職能等級×役割等級 ※役割等級は基本的に一律	
	3		
	2		
	1		

特徴

- 管理職層に役割等級や職能等級とのハイブリッド型を導入し、職能型よりも職務要素を高めている。
- F社は役割等級の細部運用に属人要素を残し、G社は役割等級はポジション運用だが職能等級とのハイブリッド型であり属人要素を残す。
- タイプⅢはこのほかにもバリエーションがありうる。

企業のコメント

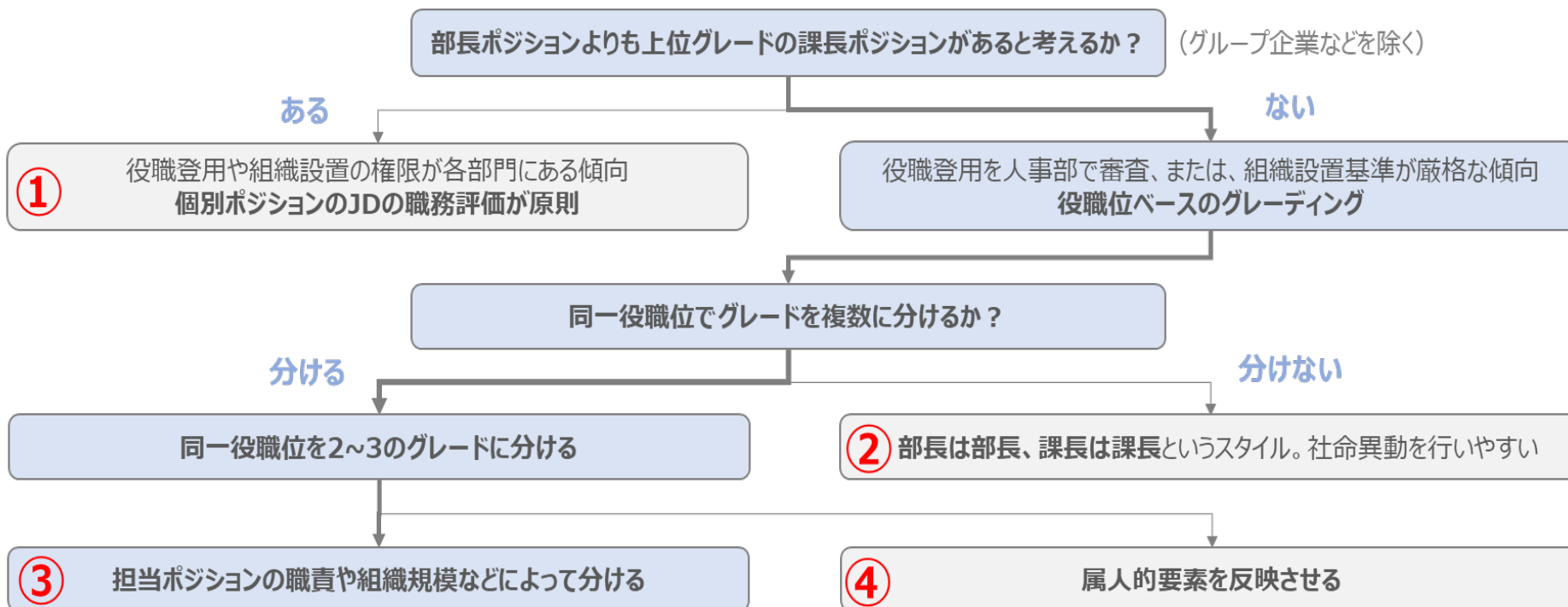
- 「役割等級なので仕事に基づいて給与を支給するが、人に役割を充てるという考え方で、ジョブ型のように職務に人を充てるのではない。その人材に対して求められる期待役割という部分も入っている。」
- 「今後も職能等級的な部分を併用する形で残したい。役割等級だけの制度には従業員だけでなく役員を含めて抵抗感が大きく、運用が難しい。」

企業プロフィール

- F社 = 通信、G社 = 食品。いずれもタイプⅠよりは国内展開色が濃い。

2.

マネジメント職のグレーディングは「部長ポジションより上位の課長ポジションがある」と考えるかどうか大きなポイントになる。処遇区分としての妥当性とともに、異動配置をどう考えるかによって4つ（下図中の①～④）に大別される。ヒアリングでは、③「同一役職位でも担当ポジションの職責や組織規模などによって2～3グレードに分ける」考え方が主流との印象だが、役職位による使い分けも見られ、自社ニーズ・状況に応じたカスタマイズの必要性が大きい。



ヒアリング協力企業のマネジメント職のグレーディング方法を前頁のフローによって①～④の4タイプに分けた。

①は個別ポジションのJDの職務評価が原則、②～④はJDによらず役職位ベースのグレーディングを行う。

②は同一役職位 = 同一グレード、③は同一役職位を複数グレードに分ける、④はグレーディングに属人的要素も反映。

【A社】 ① (結果として、部長 > 課長)

5	事業所長	・ 事業上単位の責任者
4	部長	・ 部長、室長 (ポジション別のJDによる)
3	部長	・ 部長、室長 (ポジション別のJDによる)
2	課長	・ ファーストラインの課長 (ポジション別のJDによる)
1	課長	・ ファーストラインの課長 (ポジション別のJDによる)

【B社】 ①

5	事業所長	・ 事業所長など (ポジション別職務評価による)
4	部長	・ 事業所長など ・ 部長、課長など (ポジション別職務評価による)
3	部長	・ 部長、課長など (ポジション別職務評価による)
2	課長	・ 部長、課長など (ポジション別職務評価による)
1	課長代理	・ 課長代理

【C社】 ②

3	本部長	・ 第一階層の組織長
2	部長	・ 部長
1	担当部長	・ 担当部長

【D社】 ③

6	本部長	・ 第一階層の組織長
5	部長	・ 部長、副部長 (マネジメント規模が大きい)
4	部長	・ 部長、副部長 (マネジメント規模が小さい)
3	部長	・ 担当部長 (3課程度を統括)
2	課長	・ 課長
1	課長	・ 担当課長 (部下を持たない)

【E社】 ③ (個別ポジションのJDなし)

6	部長	・ 執行役員 ・ 部長 (超大規模)
5	部長	・ 部長 (ポジション別グレード評価による)
4	部長	・ 部長 (ポジション別グレード評価による)
3	課長	・ 課長 (ポジション別グレード評価による)
2	課長	・ 課長 (ポジション別グレード評価による)
1		・ 部下を持たないマネージャー

【F社】 ④

3-③	本部長	・ 第一階層の組織長
3-②	本部長	・ 第一階層の組織長 (①②③は各人の役割の大きさによる)
3-①	本部長	・ 第一階層の組織長 (①②③は各人の役割の大きさによる)
2-③	部長	・ 統括部長
2-②	部長	・ 部長 (①②③は各人の役割の大きさによる)
2-①	部長	・ 部長 (①②③は各人の役割の大きさによる)
1-③	課長	・ 課長
1-②	課長	・ 課長 (①②③は各人の役割の大きさによる)
1-①	課長	・ 課長 (①②③は各人の役割の大きさによる)

【G社】 ③ (ただし職能等級併用)

8	部長	・ 第一階層の組織長 ・ 部長 (本社)
7	部長	・ 部長 (大規模) ・ 複数拠点統括 (大規模)
6	部長	・ 部長 (中規模) ・ 複数拠点統括
5	部長	・ 部長 (小規模)
4	課長	・ 拠点長 ・ 課長
2・3	リーダー	(部下を持つ一般社員層リーダー)
1		・ 部下を持たない管理職層

職務給導入企業タイプⅠ（グローバル志向型）は、事業戦略に基づく職務記述書の策定を制度の根幹と位置付けており、基本的にポジションごとにJDを整備する。JD整備の負荷が大きいこと、また、JDは事業戦略に基づくものであることから、JDの策定・メンテナンスは事業部門主導に持って行く方向性。

タイプⅡ・Ⅲ（組織長厚遇型、フレキシブル型）はJDを整備せず、JDなしでポジション評価を行う、あるいは、ミッションを定義するなど、先に向けてもJDを作成しない企業が多いと思われる。

1. 職務記述書を作成している企業のコメント（タイプⅠ グローバル志向型）

- 「JDをすべてのポジションに導入し、必要なスキルを可視化している。現時点ではJDは1400職種で全社を網羅しており、各職種がさらにグレード別に分かれている。例えば、人事であれば採用、事業所人事などのJDがあって、各グレードの仕事が定義されている。必ずしも各職種にすべてのグレードの仕事があるわけではない。採用であれば6割くらいのグレードに対応するかたち。メンテナンスは人事部が管轄しているが、JDの追加要望は現場から上げてもらって追加していく。3年使われていないJDは消していく。職種ごとにオーナーを置いており、その判断で追加削除する。」
- 「管理職層は非組織長を含めて、個別ポジション別にJDがある。1ポジション1JDの仕組みを100%完璧に回していくのは、かなりのコストがかかる。今、運用できているかという、本当にギリギリの状況。グローバル化がさらに進むと、組織改正等がかなり頻繁に行われているので、会社が目指す方向性に対して運用がついていけない状況になりつつある。大方針としては、事業サイドが柔軟に、事業の環境などに合わせて組織設計や、それともなうグレーディングを自律的に行う方向性に持って行きたい。」

2. 職務記述書を作成しない企業のコメント（タイプⅡ 組織長厚遇型、タイプⅢ フレキシブル型）

- 「4つの指標でポジション評価を行っているが、JDは作っていない。各ポジションの評価は制度導入時から大幅な見直しをかけておらず、新たなポジションができたり組織改編がある時、基本的に組織が変わったら見直すという考え方。今もJDを作る議論をしているが、やはり運用を回しきれないと感じており、戻すばみになりそう。」
- 「グレード別、大括りな職種別にミッション定義書がある。裁量の大きさ、責任の大きさ、職務内容の複雑さ、他部署との連携、関わり度合などの7つの観点で定めている。」

タイプⅡ・Ⅲでは、JDに基づく職務評価ではなく、役職位序列に基づくグレーディングが主流。組織設計がしっかりしていれば妥当性が高いこと、実務上の負荷が小さいこと、従業員に分かりやすいことなどがメリット。

1. 同一組織階層、同一役職位、同一グレードが基本型

- 「本部＞部＞課」などの組織階層順にグレーディング。組織階層が同じであれば同じ役職位（たとえば、第2階層＝部、第3階層＝課）で同一グレードが基本型。

2. 同一役職位を組織規模などで分ける

- 「大規模な部＞標準的な部＞小規模な部」など、部下人数等のマネジメントサイズで区分。
- 「本社の部長＞事業部門の部長」のパターンも散見される。

役職位ベースでグレーディングする企業のコメント

- 「評価に応じて給与がアップダウンするのはよいが、同じ役職なのに異動でポジションが変わって給料が下がるという考え方が馴染まず、異動させづらいので同一役職＝同一グレードにしている。」
- 「JDを書いてみて、影響度や部下の多さなど、いろいろな軸を試してみたが、課長ポストはそれほど大きな差がないという感じがあった。課長はマネジメントの実務があるので職責の大きさが極端に大きくなったり、小さくなったりということがない。スパンオブコントロールの考え方から、むしろ課組織の大きさをきちんとしようという考え方で、組織を分割するほうが多い。部長ポストは、組織の大きさや経営への関与の仕方で差がついてくる。」

タイプⅠ・Ⅱは、マネジメント職はポジションでグレーディングする考え方であり、属人的要素は反映させない。ただし、給与面ではレンジレートで評価査定累積型の場合があり、給与では属人的要素を反映しているといえる。

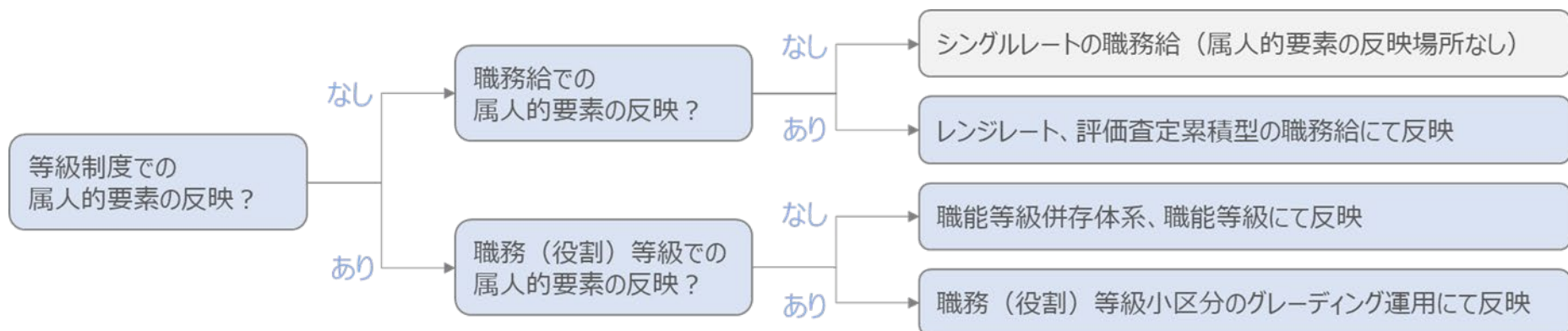
タイプⅢでは、職能等級併存型の企業や、グレーディング運用に属人的要素を反映させる企業が見られ、職務だけでグレーディングを決めるというスタンスではない。

属人的要素を反映させない企業のコメント（タイプⅠ グローバル志向型、タイプⅡ 組織長厚遇型）

- 「ポジションごとにJDがあり、ミッションを評価。ポジションが変わらずミッションが変わらなければ等級は変わらない。また、単年度の目標の大小によって等級が変わることもない。」

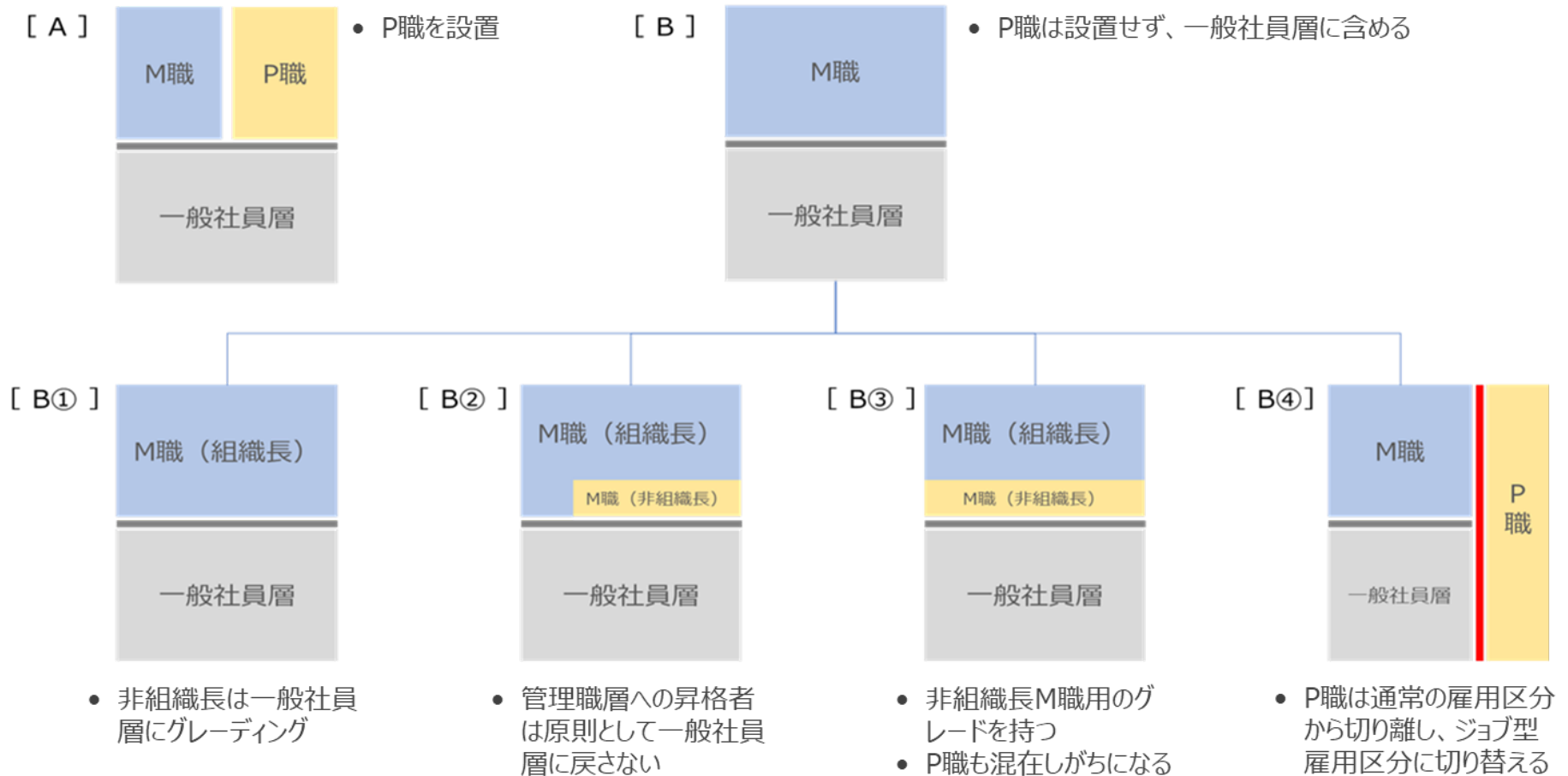
属人的要素を反映させる企業のコメント（タイプⅢ フレキシブル型）

- 「役職位別のグレードの中にそれぞれ3つの小区分がある。例えば部長の場合、人事部長が上のグレードで総務部長は真ん中のグレードというようなポジション別の決まりはない。同じ人事部長ポジションでも、上位グレードになったり下位グレードになったりする。組織分掌は同じでも、上位グレードの部長にはより大きな役割貢献度が求められる。『職務に人を充てる』のではなく、『人に役割を充てる』という考え方で、仕事の幅や重さを変えるようにしている。」



3.

そもそも管理職層にプロフェッショナル職を設置する企業 [A] と設置しない企業 [B] がある。
さらに、プロフェッショナル職を設置しない企業を精査すると4パターン [B①~④] に分かれる。
高グレードプロフェッショナル職を想定するかと、管理職層と一般社員層の間の壁をどう考えるかがポイントになる。



ヒアリング協力企業のプロフェッショナル職のグレーディング方法をタイプ分けした。

※ A社・B社・E社・F社はマネジメント職と同等の範囲をプロフェッショナル職もカバーする。

※ D社はプロフェッショナル職はジョブ型として再雇用するようなかたちであり、上記4社とは基本的に異なる。

※ C社・G社は管理職層にプロフェッショナル職の枠組みを持たない。

【A社】[A]

5	事業所長	プロフェッショナル	・ 業界の第一人者
4	部長		・ 業界の第一人者
3			・ 単独で部長同等の貢献があるプロフェッショナル
2	課長		・ 単独で課長同等の貢献があるプロフェッショナル
1			・ 単独で課長同等の貢献があるプロフェッショナル

【B社】[A]

5	事業所長	エグゼクティブフェロー	・ ポジション別職務評価による
4			・ ポジション別職務評価による
3	課長	部長	・ ポジション別職務評価による
2			・ ポジション別職務評価による
1	課長代理	プロフェッショナル	・ ポジション別職務評価による

【C社】[B③]

3	本部長	プロフェッショナル系の設定なし	・ 設定なし
2	部長		・ 設定なし
1	担当部長		・ 組織長以外は担当部長 (マネジメント系とプロフェッショナル系の区分なし)

【D社】[B④]

6	本部長	(雇用区分が異なるプロフェッショナル)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職層は担当課長含め、すべてマネジメント系 ・ マネジメント系とは別建てのプロフェッショナル制度あり ・ 正社員だが雇用区分も異なる
5			
4	部長		
3			
2	課長		
1	担当		

【E社】[A]

6		プロフェッショナル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高度専門職 ・ 外部採用も想定
5	部長		
4			
3	課長		
2			
1			

【F社】[A]

3-③	本部長	プロフェッショナル	・ 業界の第一人者 (①②③は各人の役割の大きさによる)
3-②			
3-①			
2-③	部長		・ 担当部長 (①②③は各人の役割の大きさによる)
2-②			
2-①			
1-③	課長	・ 担当課長 (①②③は各人の役割の大きさによる)	
1-②			
1-①			

【G社】[B①]

8	プロフェッショナル系の設定なし	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職能等級×役割等級のハイブリッド型 ・ 職能等級はマネジメント系とプロフェッショナル系に分かれるが、役割等級はマネジメント型のため、非ライン職は原則として「部下なし」の位置づけになる 		
7			部長	
6				
5				
4			課長	
2・3			ライター	
1			部下なし	・ 役割等級は最下位

部長相当・課長相当のグレーディングを厳格に行おうとするスタンスが明確。

「部長相当＝業界の第一人者、課長相当＝単独で課組織並みの職責・貢献度を持つ人」というのが、ほぼ各社に共通する相場観になっている。文字通りに解釈し運用すると、部長相当はもちろん、課長相当もかなりハードルが高い。

採用・リテンション効果を踏まえ、専門性・希少性をどこまで考慮するかがポイントになる。

1. 部長相当以上のグレードに関する企業のコメント

- ・ 「業界の第一人者のレベル感。ほとんどいない。」
- ・ 「制度上、グレードは設定されているが実在者はほとんどいない。その業界の専門家であり超有名人で、自分一人で業界を動かすレベルの人はそのグレードでもよい。」
- ・ 「ここ数年の実績を列挙してもらい全役員が出席する人事委員会で決定する。全役員に名前が認知されていないレベルでは高度専門職ではないというのが、一つの判断ベースになっている。」

2. 課長相当のグレードに関する企業のコメント

- ・ 「標準的な規模の課組織並みの貢献を一人で出せるのであれば課長相当で処遇するという考え方。」
- ・ 「かなり専門性が高くても、たいていは課長相当のグレードが上限。」
- ・ 「専門職を外部採用するケースを想定。その人がいなければ外部採用が必要なくらいの高度な専門性が必要とのメッセージを出している」

部長相当は、ほぼ技術系の研究職のみという企業が多い。

課長相当も大半は採用やリテンションの観点から技術系であり、営業職は該当なしとする企業が目立つ。営業職は高業績といえども単独で課組織相当の業績を挙げることは難しく、また、希少性軸でも評価されにくいと思われる。

職種として在籍者が多く、社員の中で相応の構成比を占めるであろう営業職の専門性やグレーディングをどう考えるかが一つのポイントになる。

課長相当のグレードに関する企業のコメント

- ・「多くは技術系研究職で高度専門職として評価されていく人たち。中には事務系のプロフェッショナルもいる。」
- ・「基本的に技術系ばかりで事務系の方は極めて少なく、財務、法務、人事などに数名いる程度。ジョブの価値やリテンションの必要性を考えるとそうなる。エンジニア系が引き抜かれるので、それに対するリテンションのパターンが多い。」
- ・「AI やDX のポジションのような分かり易いものもあれば、逆にレガシーな技術分野で誰かがやらなくては困るといったものもある。」
- ・「研究開発、技術系の人が多い。他にはマーケティング寄りだが社内改革の推進者やEC分野の専門家、ガバナンス、法務、広報。営業職はいないが、数年先に向けては社員比率の多い職種ではそれなりにプロフェッショナル職を認定したい。」
- ・「営業職はほとんどいない。営業部門在籍でもセールスという感じではなく、技術バックグラウンドがあるアカウントマネージャーのような人。」
- ・「営業特化で著しい高業績を挙げる人もいるが、基本的にはパフォーマンスに応じて賞与で処遇する。」
- ・「IT系に限定して、高度専門職の制度を検討している。ビジネスモデルの変革を進めている最中なので、既存事業系の職種はあまり対象にならない。」

全体としてプロフェッショナル職は技術系主体のため、ハイテク系企業は比較的プロフェッショナル職が多めになる傾向。他業種においても、プロフェッショナル層のポジション数をどう考えるか。

プロフェッショナル職の人材の質を担保できれば、「プロフェッショナル職の人数が多い＝人材の層が厚い」という見方もできる。

- 人数枠：設定する企業としない企業がある。人数枠を設定する企業は人件費や管理職層比率で縛りを入れている。
- 部門権限：部門権限に委ねる場合は、しっかりとしたHRBPの体制が望ましい。上位グレードは全社認定か。
- 非組織長M職相当：課長代理相当のプロフェッショナル職を設定するか否かでポジション数の規模感が大きく変わる。
- 管理職層と一般社員層の境界線：管理職層の入り口グレードが職能資格制度的な昇格先行、原則として降格なしの運用になっていないか。

	A社 (タイプI・A)	B社 (タイプI・A)	D社 (タイプII・B④)	E社 (タイプII・A)
M職：P職の比率	<ul style="list-style-type: none"> • M職：P職 = 100 : 57 	<ul style="list-style-type: none"> • M職：P職 = 100 : 33 	<ul style="list-style-type: none"> • M職：P職 = 100 : 33 (P職は一般社員層を含む) 	<ul style="list-style-type: none"> • M職：P職 = 100 : 5
P職のポジション数	<ul style="list-style-type: none"> • 来年度の事業戦略に基づいてヘッドカウントや人件費予算を立案し、職種別、レベル別のポジション数の計画を来年度と中期（3年間）両方の観点で作る。 • ポジション数は部長、事業部長という事業部上の単位で決めていく。 	<ul style="list-style-type: none"> • ポジション数に上限は設けていない。課長相当以下は、比較的各部門に自由裁量があり、事業部門が決裁できる。各部門のHRBPが分布などをきちんと見ているという前提。 • 部長相当以上は全社的な重要ポジションのため、人事側ですべてマネジメントしていく体制。 • 課長代理相当がかなりの人数を占める。 	<ul style="list-style-type: none"> • P職は人件費からざっくりとした計画を立てて運用している。 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理職比率 25%のガイドラインを設けており、遵守しようとしている。 • P職の3分の2は課長代理相当。

※ 上表記載企業以外には、そもそも管理職層にプロフェッショナル職を置かない「M職：P職 = 100 : 0」の企業がある点に注意

労働組合の有無によらず、一旦、管理職層になった社員は原則として一般社員層に戻ることがないという企業と、ポジションに応じて一般社員層に戻るとい企業に分かれる。

人事主導の管理職相当用審査を行う企業においても、ポストから外れた場合などは「一般社員層に戻す」運用が始まりつつある。

- 管理職層としての意味付けをどう考えるか。ポジションベースの原則を重視か、経営側としての質の担保と意識付けを重視か。
- 管理職層への全社的登用審査の有無：審査がある場合、職能資格的な昇格先行型の運用になり、管理職層にポスト待ちの「部下なし管理職」が発生する。また、一般社員層への降格のハードルも高くなり、管理職層の肥大化リスクがある。審査がない場合は事業部門ニーズに合わせたポジションベースの運用が基本になる。
- マネジメント職・課長代理相当の有無：「なし」の場合、「部下なし管理職」がプロフェッショナル職に混入し、高度専門職としてのプロフェッショナル職の位置付けが曖昧になるリスクがある。「あり」の場合は、一般社員層の最上位グレードとの定義の違いと運用を明確にする必要がある。

	A社 (タイプⅠ・A)	C社 (タイプⅡ・B③)	D社 (タイプⅡ・B④)	E社 (タイプⅡ・A)
管理職層と一般社員層の双方向性	<ul style="list-style-type: none"> • 管理職層との境界線がない仕組み。登用試験も廃止しており、ポジションベースで管理職層になる。この人が管理職かどうかということではなく、就いている仕事で決まる。今の仕事によっては管理職であった人も非管理職になるし、非管理職だった人も登用選考などを受けずに管理職のポジションに就く。 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理職ポジションを外れる一般社員層になり、非組合員から組合員に戻る。実際にそのように運用しており、多い時は年間10人ほど。 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理職層と一般社員層（組合員）の間には境界線がある。管理職層は経営側なので昇格チャレンジが必要。 • 総合職系とは別体系のプロフェッショナル職も、管理職層と組合員との境界線がある。 	<ul style="list-style-type: none"> • レアケースだが、管理職層から組合員に戻ることがある。管理職層比率25%のガイドラインを守るべく、入れ替え戦を行っている。フィードバックは苦勞している。 • 管理職層への登用は推薦、アセスメント、役員面談等の審査がある。

4.

一般社員層の人事制度体系は職務等級、役割等級、ハイブリッド型、職能等級とバリエーションに富んでいるが、何らか職務給的なものを導入する企業と、職能等級の企業に大別される。

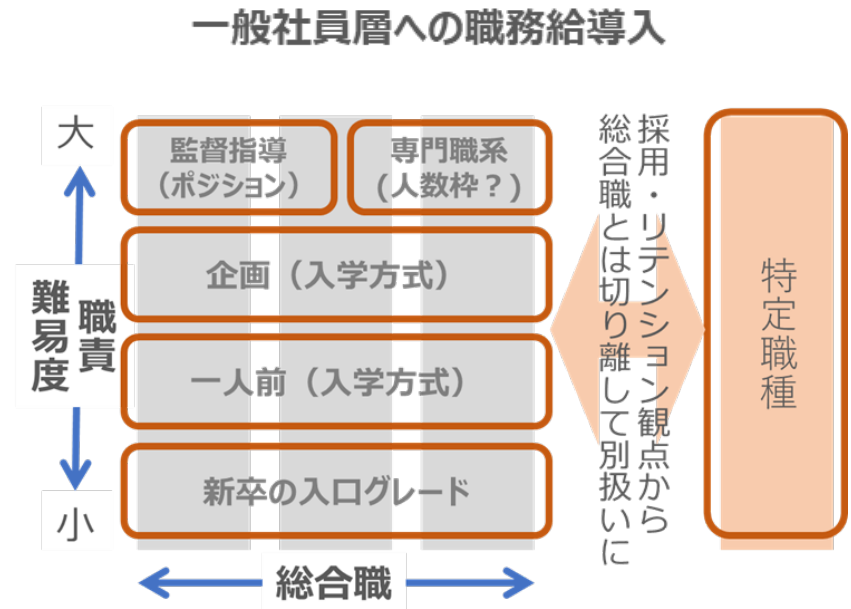
職務等級的要素の導入企業も制度内容、運用には職能的な側面を残しており、実質的には似通っている。新卒新入社員採用を前提としたうえで、職務給的要素を導入するには「特定職種だけを切り離す」ことが現実的対応と思われる。

1. 職種別（ヨコ軸）の切り口

- 総合職をすべて担当職種別に切り分けて職務給に変化を持たせることは現実的ではない。また、その意義も熟慮が必要。
- 自社の総合職体系で採用・リテンションが困難な特定職種だけを切り出すアプローチが有効。

2. 難易度別（タテ軸）の切り口

- 新卒入社が前提のため、職能等級的な「入口→一人前→企画→監督指導」のステップを基本にする企業が多い。
- 「入口→一人前」の部分は職能的にならざるを得ない。企画と指導監督をどうみるか。
- 「企画」は人材層の厚みに直結するためポジション数を限定しにくい。入学方式が現実解か。
- 「監督指導」はポジション特定も選択肢。
- 監督指導と同レベルのプロフェッショナル系のグレード設定が必要。ポジション枠を入れることも選択肢か。



自社の総合職体系では採用やリテンションが困難な特定職種だけを切り出すアプローチが注目される。

市場での引き合いが強い専門的職種に就いている人材は、その職種に対するこだわりも強いと思われ、切り出すアプローチがなじみやすい。

1. 総合職社員とは処遇体系が異なる「プロフェッショナル社員制度」の事例（D社）

- ・ ポジション情報をオープンにして募集し、採用されると総合職からプロフェッショナル社員に転換する。正社員のままだが、そのポジションに就いている間の処遇は、退職金がないなど総合職とは異なる。福利厚生も異なる。
- ・ スーパーエンジニアのGAFAなどからの引き抜きに対抗すべく、給料はかなりのワイドレンジで上限は社長並み。仕事の内容で個別に給料が決まる。
- ・ D社のコメント「20代、30代の若手プロフェッショナル社員については、もっと思い切った高処遇が必要との課題感がある。」

2. 特定職種を「高市場価値人材」として認定する事例（F社）

- ・ IT新事業開発系、財務・投資戦略系の人材を高市場価値人材群と認定している。DX人材やグローバル系人材など、対象をどこまで広げていくのかは課題。
- ・ 高市場価値人材は、グレード認定の7つの評価項目のうち「専門性」について、その専門領域における社内有識者の人達が見ても貢献度や能力が高いレベルであることが確認できた場合には、専門性の評価だけで高いグレードを認定している。年齢は関係なく、例えば新卒入社2年目であっても専門性が高い人は一般社員層の最上位グレードに飛び級で昇格する。
- ・ F社のコメント「グレードが同じであれば市場価値が高いエンジニアも他の職種と同じ賃金レンジなので、それは市場価値から見て適正な報酬なのかという課題感がある。」

5.

職務給導入各タイプの給与体系や昇給運用の考え方はそれぞれ異なる。給与体系・昇給運用から、さらに各タイプの特徴が明確になる。

タイプⅠ : 給与改革以前の問題として「JDを起点にした説明可能な人材マネジメントシステム」の整備を優先

タイプⅡ : 管理職層の組織長と非組織長の処遇バランスの適正化、役職位に応じた給与の実現を優先

タイプⅢ : ポジションよりも評価に応じた処遇を重視。評価に応じた昇給・降給を運用

【各タイプの典型パターン】

	【タイプⅠ】 グローバル志向型 グローバル環境への適合を強く意識する企業	【タイプⅡ】 組織長厚遇型 管理職層を主対象として職務給を導入する企業	【タイプⅢ】 フレキシブル型 柔軟に職務給的要素を取り入れようとする企業
給与体系	<ul style="list-style-type: none"> 職務給 レンジレート（重複型） 	<ul style="list-style-type: none"> 職務給 シングルレート 	<ul style="list-style-type: none"> 役割給、ハイブリッド型 レンジレート（開差型）
昇給	<ul style="list-style-type: none"> 標準評価で昇給 ポリシーラインやノーレイティング 	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<ul style="list-style-type: none"> 評価による昇降給
給与の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 重複型で標準評価昇給と比較的穏やかで柔軟 導入目的の中心は給与というより、「JDを起点にした説明可能な人材マネジメントシステム」の整備優先 	<ul style="list-style-type: none"> シングルレートで割り切る 組織長と非組織長の処遇バランスの適正化、役職位に応じた給与の実現。職能資格的処遇観の修正意図が明確 	<ul style="list-style-type: none"> ポジションよりも評価に応じた処遇を重視。 年功的な昇給累積を嫌い、標準評価でステイ、標準未満で降給。評価重視、成果主義的。
人事異動	<ul style="list-style-type: none"> 社内公募中心 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層は社命異動重視 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層は社命異動重視

タイプⅠ グローバル志向型	タイプⅡ 組織長厚遇型	タイプⅢ フレキシブル型																																																																																																																												
<p>【A社】</p> <table border="1"> <tr><td rowspan="5">管理職層</td><td>10</td><td rowspan="5">【マネジメント職】 【プロフェッショナル系】</td></tr> <tr><td>9</td></tr> <tr><td>8</td><td>・職務等級別</td></tr> <tr><td>7</td><td>・報酬カテゴリー別</td></tr> <tr><td>6</td><td>・レンジレート（重複型） ・昇給またはステイ（降給も想定）</td></tr> <tr><td rowspan="5">（一般社員層）</td><td>5</td><td rowspan="5">【総合職】</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>3</td><td>・職務等級別</td></tr> <tr><td>2</td><td>・報酬カテゴリー別</td></tr> <tr><td>1</td><td>・レンジレート（重複型） ・昇給またはステイ（降給も想定）</td></tr> </table> <p>【B社】</p> <table border="1"> <tr><td rowspan="5">管理職層</td><td>9</td><td rowspan="5">【マネジメント職】 【プロフェッショナル職】</td></tr> <tr><td>8</td></tr> <tr><td>7</td><td>・職務等級別</td></tr> <tr><td>6</td><td>・レンジレート（接続型に近い）</td></tr> <tr><td>5</td><td>・標準評価で昇給</td></tr> <tr><td rowspan="5">（一般社員層）</td><td>4</td><td rowspan="5">【総合職】</td></tr> <tr><td>3</td></tr> <tr><td>2</td><td>・職務等級別</td></tr> <tr><td>1</td><td>・レンジレート（接続型に近い）</td></tr> <tr><td>1</td><td>・標準評価で昇給</td></tr> </table>	管理職層	10	【マネジメント職】 【プロフェッショナル系】	9	8	・職務等級別	7	・報酬カテゴリー別	6	・レンジレート（重複型） ・昇給またはステイ（降給も想定）	（一般社員層）	5	【総合職】	4	3	・職務等級別	2	・報酬カテゴリー別	1	・レンジレート（重複型） ・昇給またはステイ（降給も想定）	管理職層	9	【マネジメント職】 【プロフェッショナル職】	8	7	・職務等級別	6	・レンジレート（接続型に近い）	5	・標準評価で昇給	（一般社員層）	4	【総合職】	3	2	・職務等級別	1	・レンジレート（接続型に近い）	1	・標準評価で昇給	<p>【C社】</p> <table border="1"> <tr><td rowspan="4">管理職層</td><td>7</td><td rowspan="4">【マネジメント職】</td></tr> <tr><td>6</td><td>・職務等級別</td></tr> <tr><td>5</td><td>・レンジレート（開差型）</td></tr> <tr><td>5</td><td>・昇給または降給、標準評価はステイ</td></tr> <tr><td rowspan="7">（一般社員層）</td><td>4</td><td rowspan="7">【総合職】</td></tr> <tr><td>3</td></tr> <tr><td>2</td><td>・職務等級別</td></tr> <tr><td>1</td><td>・レンジレート（開差型）</td></tr> <tr><td>1</td><td>・昇給または降給</td></tr> <tr><td>1</td><td>・一般社員層共通</td></tr> <tr><td>1</td><td>・レンジレート、標準評価はステイ</td></tr> <tr><td>1</td><td>・標準評価で昇給</td></tr> </table> <p>【D社】</p> <table border="1"> <tr><td rowspan="7">管理職層</td><td>13</td><td rowspan="7">【プロフェッショナル職】</td></tr> <tr><td>12</td><td rowspan="7">【マネジメント職】</td></tr> <tr><td>11</td><td>・職務等級別</td></tr> <tr><td>10</td><td>・レンジレート</td></tr> <tr><td>9</td><td>・レンジレート</td></tr> <tr><td>8</td><td>・レンジレート</td></tr> <tr><td>7</td><td>・レンジレート</td></tr> <tr><td rowspan="7">（一般社員層）</td><td>6</td><td rowspan="7">【総合職】</td></tr> <tr><td>5</td><td>・機能等級</td></tr> <tr><td>4</td></tr> <tr><td>3</td></tr> <tr><td>2</td></tr> <tr><td>1</td></tr> <tr><td>1</td></tr> </table>	管理職層	7	【マネジメント職】	6	・職務等級別	5	・レンジレート（開差型）	5	・昇給または降給、標準評価はステイ	（一般社員層）	4	【総合職】	3	2	・職務等級別	1	・レンジレート（開差型）	1	・昇給または降給	1	・一般社員層共通	1	・レンジレート、標準評価はステイ	1	・標準評価で昇給	管理職層	13	【プロフェッショナル職】	12	【マネジメント職】	11	・職務等級別	10	・レンジレート	9	・レンジレート	8	・レンジレート	7	・レンジレート	（一般社員層）	6	【総合職】	5	・機能等級	4	3	2	1	1	<p>【F社】</p> <table border="1"> <tr><td rowspan="3">管理職層</td><td>6</td><td rowspan="3">【マネジメント系職】 【プロフェッショナル職】</td></tr> <tr><td>5</td><td>・役割等級別</td></tr> <tr><td>4</td><td>・レンジレート（接続型に近い）</td></tr> <tr><td rowspan="4">（一般社員層）</td><td>3</td><td rowspan="4">【総合職】</td></tr> <tr><td>2</td><td>・役割等級別</td></tr> <tr><td>1</td><td>・レンジレート（接続型に近い）</td></tr> <tr><td>1</td><td>・ポリシーライン、評価により昇給</td></tr> </table> <p>【F社】</p> <table border="1"> <tr><td rowspan="4">管理職層</td><td>6</td><td rowspan="4">【マネジメント系職】 【プロフェッショナル職】</td></tr> <tr><td>5</td><td>・役割等級別</td></tr> <tr><td>4</td><td>・レンジレート（接続型に近い）</td></tr> <tr><td>4</td><td>・ポリシーライン、評価により昇給</td></tr> <tr><td rowspan="4">（一般社員層）</td><td>3</td><td rowspan="4">【総合職】</td></tr> <tr><td>2</td><td>・役割等級別</td></tr> <tr><td>1</td><td>・レンジレート（接続型に近い）</td></tr> <tr><td>1</td><td>・ポリシーライン、評価により昇給</td></tr> </table>	管理職層	6	【マネジメント系職】 【プロフェッショナル職】	5	・役割等級別	4	・レンジレート（接続型に近い）	（一般社員層）	3	【総合職】	2	・役割等級別	1	・レンジレート（接続型に近い）	1	・ポリシーライン、評価により昇給	管理職層	6	【マネジメント系職】 【プロフェッショナル職】	5	・役割等級別	4	・レンジレート（接続型に近い）	4	・ポリシーライン、評価により昇給	（一般社員層）	3	【総合職】	2	・役割等級別	1	・レンジレート（接続型に近い）	1	・ポリシーライン、評価により昇給
管理職層		10		【マネジメント職】 【プロフェッショナル系】																																																																																																																										
		9																																																																																																																												
		8			・職務等級別																																																																																																																									
		7			・報酬カテゴリー別																																																																																																																									
	6	・レンジレート（重複型） ・昇給またはステイ（降給も想定）																																																																																																																												
（一般社員層）	5	【総合職】																																																																																																																												
	4																																																																																																																													
	3		・職務等級別																																																																																																																											
	2		・報酬カテゴリー別																																																																																																																											
	1		・レンジレート（重複型） ・昇給またはステイ（降給も想定）																																																																																																																											
管理職層	9	【マネジメント職】 【プロフェッショナル職】																																																																																																																												
	8																																																																																																																													
	7		・職務等級別																																																																																																																											
	6		・レンジレート（接続型に近い）																																																																																																																											
	5		・標準評価で昇給																																																																																																																											
（一般社員層）	4	【総合職】																																																																																																																												
	3																																																																																																																													
	2		・職務等級別																																																																																																																											
	1		・レンジレート（接続型に近い）																																																																																																																											
	1		・標準評価で昇給																																																																																																																											
管理職層	7	【マネジメント職】																																																																																																																												
	6		・職務等級別																																																																																																																											
	5		・レンジレート（開差型）																																																																																																																											
	5		・昇給または降給、標準評価はステイ																																																																																																																											
（一般社員層）	4	【総合職】																																																																																																																												
	3																																																																																																																													
	2		・職務等級別																																																																																																																											
	1		・レンジレート（開差型）																																																																																																																											
	1		・昇給または降給																																																																																																																											
	1		・一般社員層共通																																																																																																																											
	1		・レンジレート、標準評価はステイ																																																																																																																											
1	・標準評価で昇給																																																																																																																													
管理職層	13	【プロフェッショナル職】																																																																																																																												
	12		【マネジメント職】																																																																																																																											
	11			・職務等級別																																																																																																																										
	10			・レンジレート																																																																																																																										
	9			・レンジレート																																																																																																																										
	8			・レンジレート																																																																																																																										
	7			・レンジレート																																																																																																																										
（一般社員層）	6	【総合職】																																																																																																																												
	5		・機能等級																																																																																																																											
	4																																																																																																																													
	3																																																																																																																													
	2																																																																																																																													
	1																																																																																																																													
	1																																																																																																																													
管理職層	6	【マネジメント系職】 【プロフェッショナル職】																																																																																																																												
	5		・役割等級別																																																																																																																											
	4		・レンジレート（接続型に近い）																																																																																																																											
（一般社員層）	3	【総合職】																																																																																																																												
	2		・役割等級別																																																																																																																											
	1		・レンジレート（接続型に近い）																																																																																																																											
	1		・ポリシーライン、評価により昇給																																																																																																																											
管理職層	6	【マネジメント系職】 【プロフェッショナル職】																																																																																																																												
	5		・役割等級別																																																																																																																											
	4		・レンジレート（接続型に近い）																																																																																																																											
	4		・ポリシーライン、評価により昇給																																																																																																																											
（一般社員層）	3	【総合職】																																																																																																																												
	2		・役割等級別																																																																																																																											
	1		・レンジレート（接続型に近い）																																																																																																																											
	1		・ポリシーライン、評価により昇給																																																																																																																											
<p>※ 給与は全社に職務給を導入</p> <p>※ 職務給はレンジレートで重複型</p>	<p>※ 管理職層に職務給を導入</p> <p>※ 職務給は開差型がシングルレート。給与序列へのこだわりが明確。</p>	<p>※ 給与は役割給や機能給との併用型。</p> <p>※ 開差型または接続型のレンジレートで評価による昇降給を重視。</p>																																																																																																																												

タイプIの企業は、「JDを起点にした説明可能な人材マネジメントシステム」の整備に優先順位を置いている。

「事業戦略→JD→ポジション起点の配置」を実現すべく、多大なコストをかけてJDを整備する点が特徴的。

1. 給与は重複型のレンジレート、標準評価で昇給と比較的穏やか

- 重複型レンジレートは過渡的形態で、制度運用が成熟してくると管理職層は開差型へ移行していくものと思われる。
- 一般社員層含め、全社員職種別の給与レンジを導入する例が見られる。
- 企業のコメント「報酬レベルの近い職種を括って3つの報酬カテゴリーに区分。グレードが同じであっても報酬カテゴリーによって給与レンジが異なる。競争力報酬ということで競合市場をベンチマークをして水準を設定した。一般社員層は市場での報酬差はほとんどなく、課長以上になると職種ごとに多少差が出てくる。」

2. 評価・昇給運用は各部門に権限

- 評価はノーレーティングを採用し、各組織長に大幅な権限を持たせる例が見られる。運用は現場主導の考え方が強い。
- 企業のコメント「ヘッドカウントや内容については基本的に事業部門の単位で決めて、評価や個人処遇の運用権限はファーストラインの評価者にある。ノーレーティングでバジェットだけ守ればよく、一人ひとり報酬を柔軟に決めて行ける。決定されたヘッドカウント数、人件費のなかでの評価・報酬は課長レベルまで権限委譲されている。」

3. 人事異動は社内公募中心

- 職種が変わる異動も社内公募で実施。基本的には、本人希望の異動なのでグレードダウンもありうるとの考え方だが、異動前グレードを引きずったり、重複型レンジレートの中で給与水準を維持するかたちが散見される。
- 重複型レンジレートは社内公募の活性化、円滑運用のための受け皿との見方もできる。

タイプⅡの企業は、管理職層の組織長と非組織長の処遇バランスの適正化に優先順位を置いている。
組織長優位のグレード体系やグレーディング、組織長ポジションに基づく処遇を重視する点が特徴的。

1. 給与はシングルレートや開差型で「グレード序列＝給与序列」を厳守。全体として給与施策の色合いが濃い

- ・ マネジメント職は役職位序列をベースにしたグレーディングであり、「役職位序列＝グレード序列＝給与序列」の体系。
- ・ プロフェッショナル職は管理職層での設定がなかったり、設定があっても課長相当以上の実在者が少ないなど、処遇上は劣位。
- ・ 一旦、ごった煮状態の管理職層を整理した後は、本格的プロフェッショナル職の受け皿づくりが課題になると思われる。

2. 評価による処遇のメリハリは賞与次第

- ・ シングルレートの場合、評価反映先は賞与だけになるが、十分な評価反映幅を設けているかどうか。
- ・ 企業のコメント「職務給は本当にシングルレートでいいのかという課題感がある。コンピテンシーの評価は処遇の反映先がないせいで雑になりがち。パフォーマンスの評価は厳密に行っているが、実態としては中心化傾向がある。本当は賞与で変動させたいが、ノーレーティングを採用してメリハリは小さくなっており、年間でもそれほど変動がない。管理職にメリハリがつかず、毎年の年収の変動幅はどれぐらいが妥当なのかを経営からも問われている。」

3. 管理職層の人事異動は社命異動重視

- ・ 役職位をベースにしたグレーディングは社命異動の容易さという面ではメリットが大きい。
- ・ 企業のコメント「会社主導で管理職ローテーションを3～5年サイクルで行っている。グループ社間人事もある。まず制度をシンプル化したい。シンプルに運用するために役職でグレードを揃えることと、異動を意識することが重要。ポジションによって細かい処遇差があると、処遇を下げられず異動が成立しなくなる。人事的な観点では、地方に行って、また本社に戻ってというようなことを自然に人がやりたくなるポジションへのアサインや運用の工夫が必要になってくるかもしれない。なるべく人がグルグル還流する会社をしたい。」

タイプⅢの企業は、評価に応じた処遇のメリハリに優先順位を置いている。

役割等級でポジションは柔軟に運用する、また、職能等級とのハイブリッド型を採用するなど、職務給的要素を導入するとともに属人的要素も織り込んだうえで評価に応じた処遇を重視する点が特徴的。

1. 給与はポジションによって固定化されないスタイル

- ポジションだけで給与が決まるかたちを採らず、そのポジションにおいて個人に期待されるミッションの大きさや、能力を加味する考え方。

2. 評価による昇給・降給

- 管理職層は「標準評価＝ステイ、標準未満＝降給」が基本スタンス。ポリシーラインが引かれている場合がある。
- 処遇は基本的に評価で決めるべきとの考え方が強い。

3. 管理職層の人事異動は社命異動重視、適材適所的な異動も

- 事業ニーズに応じて柔軟に異動配置を行いたいとの考え方。ポジションによってあまり処遇を変動させずにマネジメント職・プロフェッショナル職間の異動も柔軟に行う。
- 企業のコメント「マネジメント職とプロフェッショナル職の行き来が結構ある。例えば課長がプロフェッショナル職になると役割の変動に応じてグレードが変動する建付けだが、実態としては、プロフェッショナル職に変わった直後の認定タイミング（年1回）ではグレードは変えていない。翌年度は担うミッションと前年度の貢献の度合いによって、グレードが上がる人もいれば下がる人もいるという運用。」
- 企業のコメント「実際の運用としては、極めて高い専門性を持った人はたいていマネジメント職になっていく。とくに技術系職種のマネジメント職は、その部門の中で一、二を争う専門性がないと務まらない。研究者はスキルを重視するので、専門スキルがないマネージャーでは組織をグリップができない。そうは言っても、マネジメントできない人は外れていってプロフェッショナル職になる。」