



第326回 人事・経営研究会

<Webセミナー>

賃金実務 -IV

職能給から職務給への移行実務

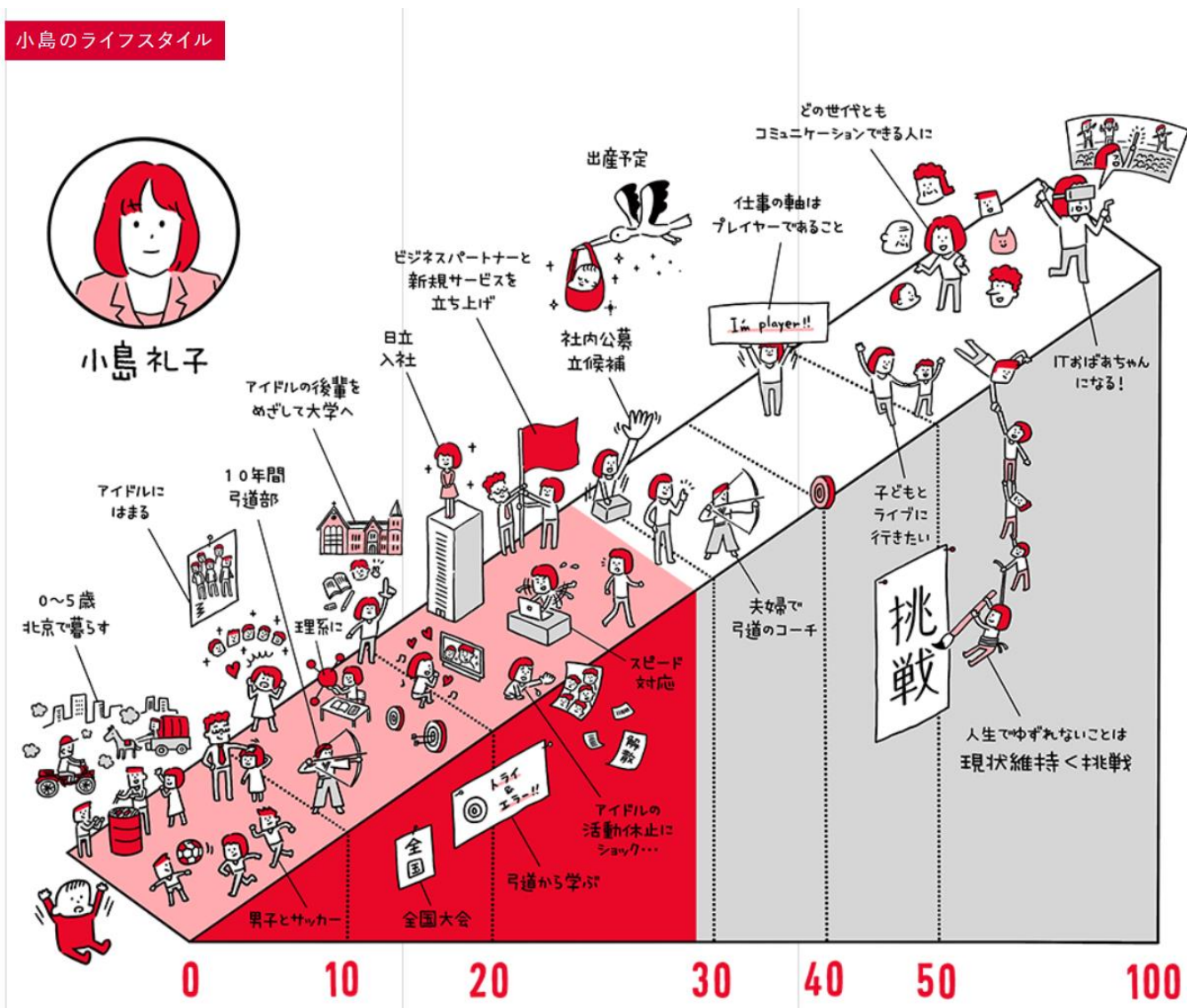
 株式会社日本人事総研
森 崇

《資料の取扱いについて》
本資料はJIPCLUB会員に提供しています。同業及び競合者への開示、提供は厳禁です。

ジョブ型指針を読み解く（2024.8.29内閣官房資料より）

- ☑ 職務（ジョブ）を評価し、職務で賃金を決める制度ではない
- ☑ 長年日本では人間の潜在的な能力にフォーカスし評価 → その能力が仕事と密着しておらず、ビジネスが急激に変わり複雑多岐な能力が求められる（今回政府は、**能力という言葉スキルに置き換えている**）
- ☑ 改めて職務を洗い出し（ジョブディスクリプション）、職務に見合ったスキル（能力）を各社で再設定（リノベーションのイメージ）
- ☑ スキルアップは会社主導ではなく従業員が主体的になり、上司と一緒にスキルギャップ（能力の課題）を埋める。それを**リ・スキリング**という。
- ☑ 政府が目指す日本版ジョブ型は、ジョブ型ではなく**ジョブスキル型**（能力 = **職務遂行能力**を踏襲し、より**職務に密着した制度へ**）

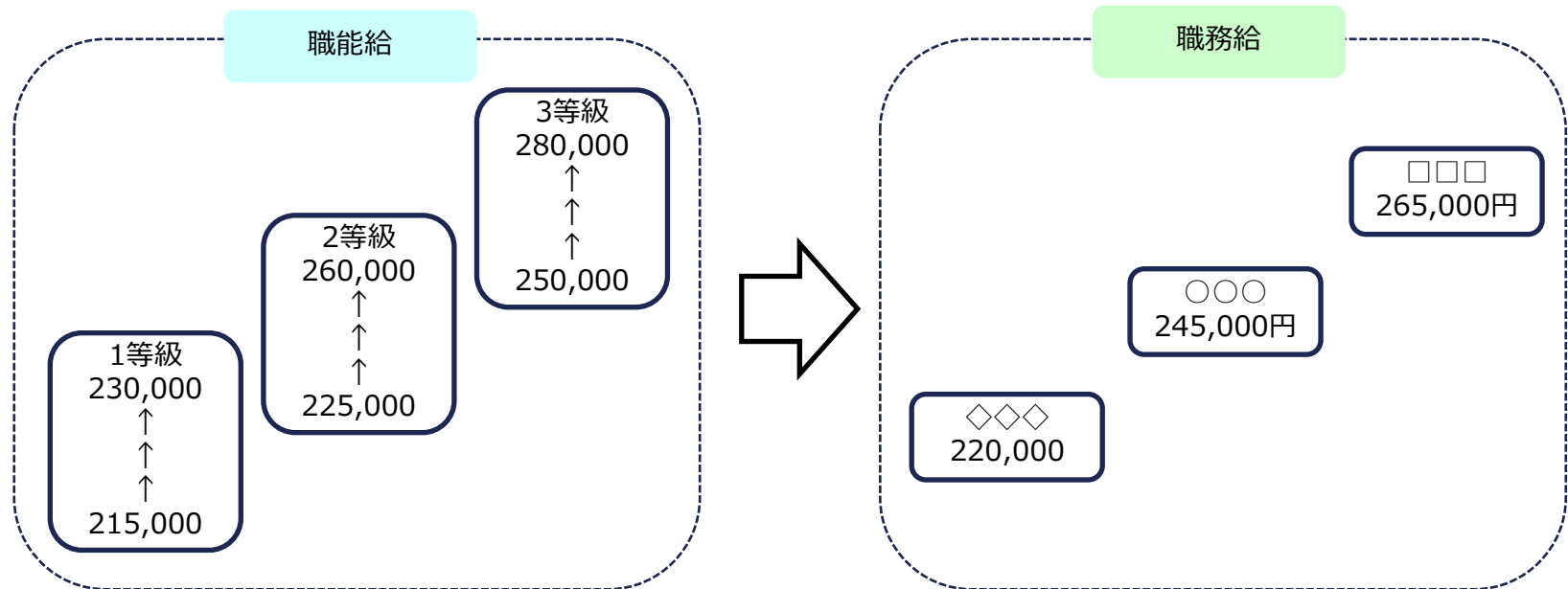
キャリアオーナーシップの考え方 (日立製作所HP)



賃金の種類	職能給	職務給	
		職務型	役割型
軸	人基準 終身雇用（育成）	仕事基準	
性格	先払いor後払い	先払いor後払い	先払いor後払い
対価	能力・成果・（年齢・勤続）	与えられた職務 職務遂行度	与えられた役割 役割遂行度
昇給（降給）	能力伸長・成果貢献等	職務変更時（改定）	役割変更時（改定）
昇格（降格）	あり	-（職務変更時）	-（役割変更時）
人事制度との相関	評価の妥当性	職務記述書（ジョブディスクリプション）の運用 ジョブローテーションに懸念	役割基準の運用 事業計画との相関
評価基準	行動（能力）・成果（目標）	-（職務遂行）	-（役割遂行）
労務との相関	降給／降格ルールへの運用	賃下げや配置転換との相関	

パターン① 職能給から職務給（職務型）への移行：単一額

<体系イメージ>

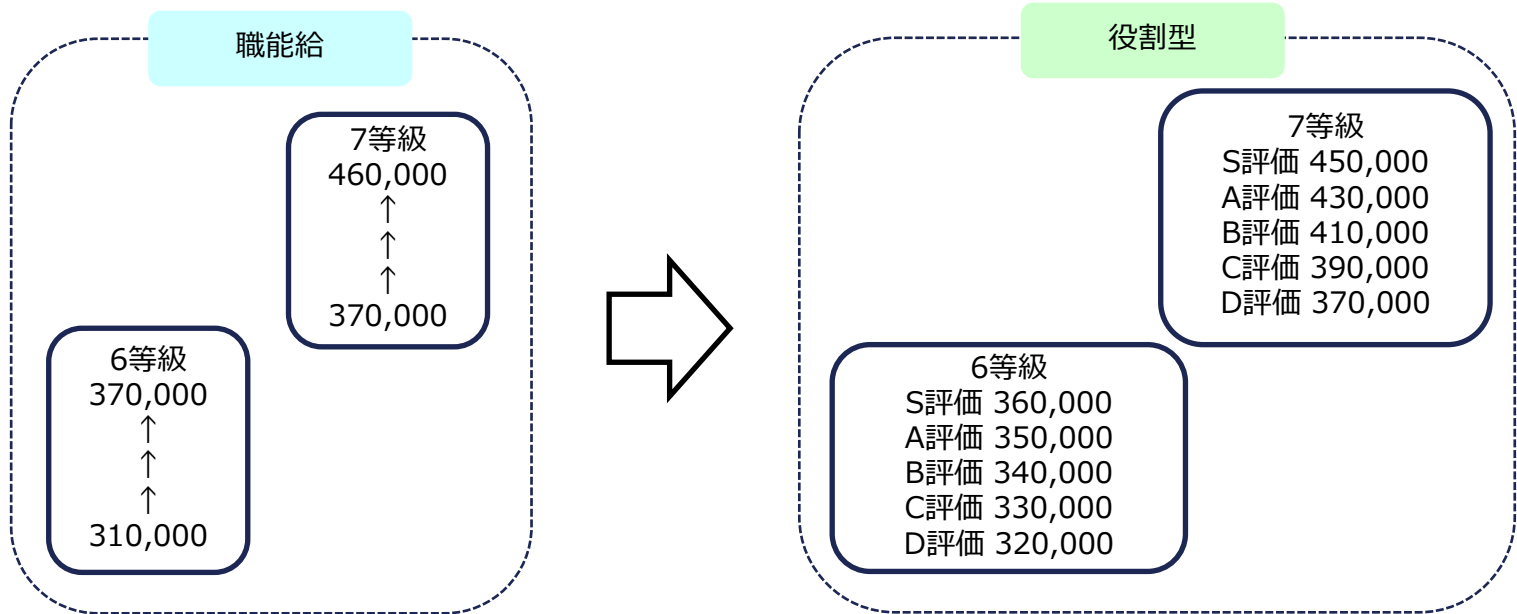


<留意点>

- ・ シングルレートは移行が困難 → 法的リスク（不利益変更）
- ・ 仕事そのものの価値 ≠ 仕事の習熟度（仕事を覚えてレベルアップしていく）

パターン② 職能給から職務給（役割型）への移行

<体系イメージ>

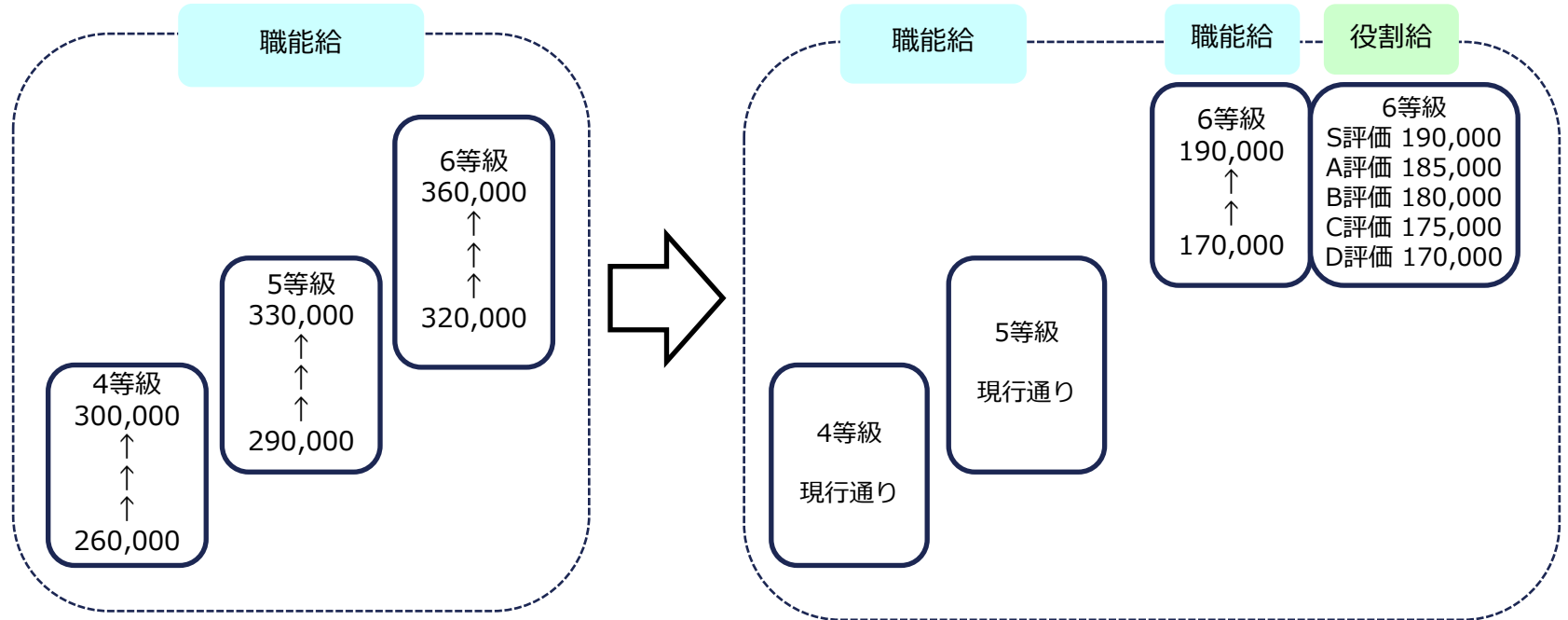


<留意点>

- ・ 移行が困難（これまで習熟度で積み上げた額 ≠ 評価による絶対額）
- ・ 評価連動（毎年リセット型）であるため積み上げる（昇給）という概念ではない
- ・ 法的リスク（不利益変更の可能性）

パターン③ 職能給からMIX型への移行：職能給 + 役割給

<体系イメージ>



<留意点>

- ・ パターン①②に比べて職能給（ゾーン）がある分ため移行難易度が緩和
- ・ 職能給 + 職務給とすることで評価体系との相関に課題
- ・ 法的リスク（不利益変更の可能性あり）