

# With&Post コロナ時代の 組織・人事ソリューション

## ② ジョブ型雇用を実現する 職務型人事制度の導入・運用

2020年8月5日

コンサルティング事業本部

# 目次

---

I. 職務型人事制度の概要	3
II. 職務型人事制度の導入に必要な職務評価の方法	9
III. ジョブ型雇用のベースとなる「職務型人事制度」の導入・活用を 支援する三菱UFJリサーチ&コンサルティングのソリューション	11
Appendix. 当社概要	21

# はじめに～With&Post コロナ施策をサポートする当社ソリューション

■ With & Post コロナの人材マネジメント課題に対し、当社は様々なソリューションを提供しています

新型コロナウイルス起点の人材マネジメント課題		With&Post コロナの施策(一例)
社員の安全	1 職場の安全衛生対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 物理的な就業環境のリデザイン</li> <li>■ 業務オペレーションの改革</li> </ul>
	2 社員の心身のケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ メンタルヘルス対策の拡充</li> <li>■ 健康経営の促進</li> </ul>
生産性の維持・向上	3 場所・時間に捉われない柔軟な働き方の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ テレワーク高度化(職種拡充・ツール)</li> <li>■ 従来の時間管理にとらわれない柔軟な勤務制度</li> </ul>
	4 パフォーマンス重視の評価・処遇の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ジョブ型の人事制度(職責に応じた貢献価値で処遇)</li> <li>■ プロセス重視⇒成果重視の評価基準</li> <li>■ 目標管理の高度化(OKR*1・1on1*2活用など)</li> </ul>
	5 新しい働き方に即した組織マネジメントと人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 役員・経営人材マネジメントの改革</li> <li>■ 求める人材像・マネジメントスタイルのパラダイム転換</li> <li>■ 対面・オンライン双方を駆使した教育</li> <li>■ (士気低下対策としての)組織開発・社内ブランディング</li> </ul>
事業基盤の維持・最適化	6 経営資源の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業・グループの再編・資源再配分</li> <li>■ ダウンサイジング</li> </ul>
	7 人員調達方法の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新卒定期採用見直し⇒通年採用化</li> <li>■ 社外人材・フリーランスの積極活用</li> </ul>

## 当社ソリューション(抜粋)

With&Post コロナにおける事業構造変革や新たな働き方を構築・定着するべく下記ソリューションを提供(抜粋、詳細は別途順次公開)

本資料

### 人事制度改革支援

- ✓ 職務評価に基づくジョブ型の制度設計
- ✓ 同一労働同一賃金対応 等

### 組織・要員設計/組織カルチャー変革支援

- ✓ 最適要員構造策定(グループ含)
- ✓ 会社別・組織別の組織風土の定量的可視化 等

### ガバナンス・役員マネジメント変革支援

- ✓ グループ役員制度設計
- ✓ サクセッションマネジメント体系構築 等

### デジタルHR推進支援

- ✓ タイプ別の最適ワークスタイル分析
- ✓ オンラインベースの従業員体験設計 等

### 人材開発支援

- ✓ 教育・キャリア体系構築
- ✓ オンライン×オフライントレーニング設計 等

### グローバル人材マネジメント構築支援

- ✓ 事業・機能再編に伴う海外拠点人事機能の強化
- ✓ 海外M&Aに伴う人事DD 等

(注) 1. OKRはObjectives and Key Results(目標と主要な結果)の略称で、目標を共有するシステムの1つ。若干気後れするくらいの高いレベル(理想的な達成率が60~70%)の目標を掲げ、企業・組織と個人のベクトルの一致を重視することが特徴  
2. 1on1は上司と部下で行う1対1の面談で、通常の評価面談よりも高頻度で部下の発言量が多いことが特徴

---

# I. 職務型人事制度の概要

# 前提 | ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴比較

- 職務型人事制度はジョブ型雇用と親和性の高い人事制度です
- 多くの日本企業ではこれまでメンバーシップ型雇用を前提とした人材マネジメントを行ってきており、ジョブ型雇用を実現するためには、考え方の大きな転換が必要になります

項目		ジョブ型雇用	メンバーシップ型雇用
概要		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧米諸国で一般的な雇用形態で、<u>特定の職責や職務に対して人材の採用・配置・育成・処遇等を実施</u></li> <li>■ 「<u>仕事に人をつける</u>」という考え方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本特有の雇用形態で、<u>企業内で特定の職責・職務を想定せず人材を採用・配置・育成・処遇等を実施</u></li> <li>■ 「<u>人に仕事をつける</u>」という考え方</li> </ul>
人材フロー	採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>ポストが空くと、新卒・中途関係なく、当該ポストを遂行するスキルや能力を持つ人材を適宜採用</u></li> <li>■ 「就職する」イメージ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 採用はポテンシャル重視で、中途採用も行われるが、<u>実務スキルを持たない新卒を一括採用することが主流</u></li> <li>■ 「就社する」イメージ</li> </ul>
	異動配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 原則異動配置は本人の希望によって行われ、<u>職種や勤務地が変わる異動配置はメンバーシップ型雇用に比べて少数</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 職種を変更しキャリアアップするのも、職務を変更しないのも本人の希望次第</li> </ul> </li> <li>■ 職種や勤務地が変わるようなジョブローテーションは、選抜された経営人材を中心に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 原則として、異動配置は社命によって行われ、職種や勤務地が変わる異動配置も適宜実施</li> <li>■ 上記は全社員に対して幅広く行われるケースが多数</li> </ul>
	育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>スペシャリスト育成中心</u></li> <li>■ キャリアアップは基本的には個人に依存</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>ジェネラリスト育成中心</u></li> <li>■ スキルを持たない新卒社員に対して、一律で研修等を実施</li> </ul>
	代謝	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>キャリアアップのために社外へ転身することが一般的</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>長期間同一の企業で働き続けることが前提</u></li> </ul>
親和性の高い人事制度		<b>職務型人事制度</b>	職能型人事制度

# 職務型人事制度が求められる背景

- 新型コロナウイルス(以下コロナ)によるテレワークの拡大や、コロナ以前からの環境変化(企業間の競争激化等)によって、企業の人材マネジメントでは「貢献度に応じた処遇」や「生産性の高い働き方」が一層求められます
- 「職務型人事制度」は、そのような課題を解決する1つの手段として有効です

## 事業環境の変化

コロナによる変化	テレワークの拡大	テレワークが進み、仕事の評価対象がプロセス重視からアウトプット重視へ転換を迫られ、明示的な職務付与が必要
	企業間の競争激化	激しい競争に勝ち残るためには、国内外の人的資源の有効活用、人件費の適正化を含めた更なる生産性向上が必要
コロナ以前からの変化	同一労働・同一賃金など法律の要請	同一労働・同一賃金を実現し、フェアな処遇を実現するため、担当職務の価値を測り、相応しい報酬を支給する必要
	人材の獲得競争	労働人口の減少による人手不足やAI人材獲得など、若手・中堅にも裁量と貢献に見合った報酬を実現する仕組みが必要
	人生100年時代(65~70歳雇用)	65~70歳まで活躍することを見据え、自ら進んでキャリアを形成したいと考える社員・求職者が増加

## これから企業に求められること(企業の課題)

貢献度に応じた処遇	年齢に関わらず市場価値に即した報酬を支払い、人材の獲得やリテンション、人件費の適正化を実現する
生産性の高い働き方	明示的な職務付与の下、各種ツールを存分に活かし生産性高くアウトプットを創出することを促す
自律的なキャリア形成・学びの促進	職務のニーズと希少性のある専門知識・スキルを見極め、継続的に学ぶことを求める

「職務型人事制度」によって実現

# 職務型人事制度の全体像(職能型人事制度との特徴比較)

- 職務型人事制度は文字通り「職務」基準の制度であり、職務の価値によって人材を格付け、職務の達成状況を評価し、職務の価値や達成状況に応じて報酬を支払う仕組みです
- 一方、従来より日本企業で一般的な職能型人事制度は「人(=能力)」基準の制度であり、能力そのものに加え年齢や勤続年数(≒能力の代替指標)も処遇に考慮されます

項目		職務型人事制度	職能型人事制度
概要		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>社員の職務内容・責任範囲に応じて処遇を決定</u></li> <li>■ <u>業務の範囲は明確かつ限定的で、プロフェッショナルとして確立した職務を通じて会社に貢献し、キャリアアップのために必要に応じて社外へ転身</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>社員の能力水準に応じて処遇を決定</u>(ただし、年齢や勤続年数に依存しやすい)</li> <li>■ <u>業務の範囲は曖昧かつ無限定で、ゼネラリストとして多様な業務を行いながら、長い期間をかけて企業に貢献し、社内でキャリアアップしていく</u></li> </ul>
人事制度	等級制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 職務の価値の大きさによって格付ける</li> <li>■ 昇格や降格は職務の価値が変わること、つまり職務の変更によって行われる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経験等に応じて蓄積される能力によって格付ける</li> <li>■ 昇格は能力の伸長によって行われ、降格はほぼ想定されない</li> </ul>
	評価制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 主に職務を遂行した成果を評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 主に能力やプロセスを評価</li> </ul>
	報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>外部労働市場と比較された職務の価値の大きさによる</u></li> <li>■ 定期昇給は原則なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>能力の伸長による</u>(ただし、能力の代替指標である年齢や勤続年数に依存しやすい)</li> <li>■ 定期昇給あり</li> </ul>
人材活用	異動配置のしやすさ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>しにくい</u>(基本的にしない前提、本人との事前の交渉が必要)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ しやすい(原則社命で会社内のすべての部署に配属・異動できるケースが多い)</li> </ul>
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>一部の経営者候補を除き、スキルアップやキャリアアップは個人に依存、スペシャリスト育成がしやすい</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会社主導で実施、ゼネラリスト育成がしやすい</li> </ul>
その他	人件費	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コントロールが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コントロールしづらく、高ブレしやすい</li> </ul>
	設計・メンテナンスコスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>制度設計のコストが大きく、かつ定期的なメンテナンスが必要</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 制度設計やメンテナンスコストは相対的に低い</li> </ul>

# 職務型人事制度のメリット・デメリット

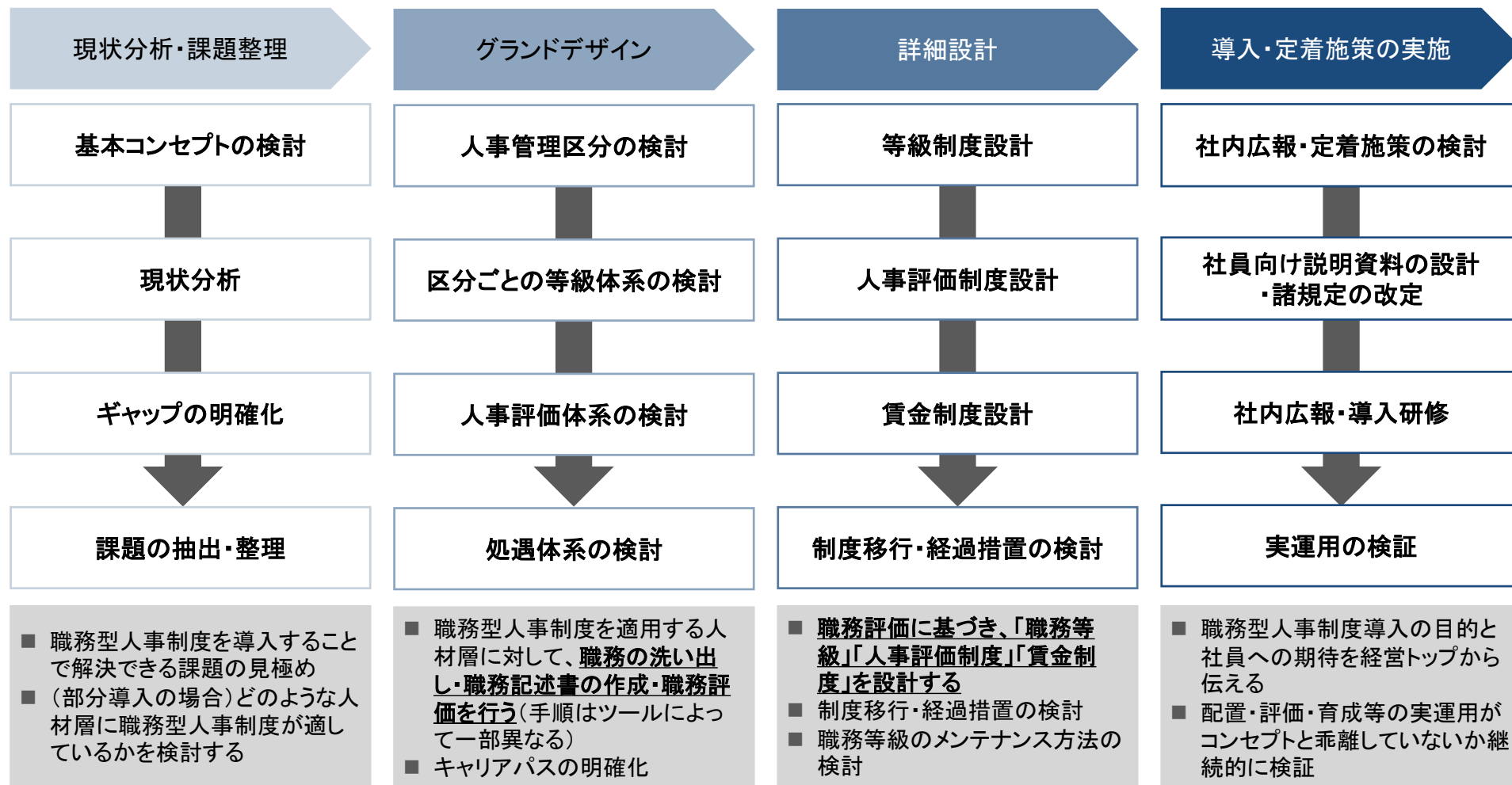
- 職務型人事制度は、外部から即戦力人材を確保できる等のメリットがある一方で、多数一括型の人材育成と処遇管理に馴染まない等のデメリットがあります
- したがって、職務型人事制度の導入にあたってはメリット・デメリットを把握したうえで、自社にとって効果が得られるかの吟味が必要となります

メリット	1. 外部から即戦力の人材を確保しやすい	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>年齢や社歴に関係なく、現在遂行している職務の価値ベースで処遇できる</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 職務の価値は社内の序列に加え、<u>外部の労働市場における価値によっても決定される</u>ことから外部労働市場との連動性が高まる</li> </ul> </li> </ul>
	2. 多様な働き方を促進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 雇用形態(正規・非正規)、勤務時間(フルタイム・時短)、勤務場所(オフィス・自宅)等を原則問わず職務基準で処遇できるため、多様な働き方を促進する</li> </ul>
	3. 人件費コントロールがしやすい	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 報酬は設定された職務の種類と数に紐づくため、<u>人件費コントロールがしやすい</u></li> </ul>
デメリット	1. 多数一括型の人材育成と処遇管理に馴染まない	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本企業で一般的な、<u>新卒の一括採用・育成や(いわゆる)同期管理に馴染まない</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新卒・中途社員関係なく、従事する職務を遂行するためのスキルを持つ人材を即戦力として採用し、その後のスキルアップは個人の裁量に任されている</li> </ul> </li> </ul>
	2. 職務記述書(ジョブディスクリプション)の記載外の業務遂行や新しい取り組みへの動機づけがされにくい	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>職務記述書に記載のない職務や仕事、あるいは職務記述書を作成した際には想定されていない新しい取り組み等は評価対象とならない</u>ことから、そのような取組への動機づけがされにくい</li> </ul>
	3. 職務記述書の作成とメンテナンスのコストがかかる	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 導入時に職務評価を行ったうえで職務記述書を作成する必要があるが、それには<u>一定の時間や専門知識が必要</u>となる</li> <li>■ また、職務は組織形態や外部環境の変化によって見直しを行う必要があることから、<u>導入後のメンテナンスも必須</u>となる</li> </ul>



# 職務型人事制度の検討ステップ

- 現状分析・課題整理から、導入・定着施策の実施までの各手順に沿って検討を進めます(改定内容や職務評価に用いるツールによって実施事項は一部異なります)
  - 職務型人事制度導入時は、職務評価を行うことが一般的です



---

## II. 職務型人事制度の導入に必要な職務評価の方法

# 職務評価の種類 | 概要

- 職務型人事制度を導入する際は職務評価を行い、各職務の価値を定義する必要があります
- 職務評価の手法は主に4つありますが、実施コストや説明力が異なることから、目的に即した手法を用いることが重要です

## 職務評価の主要な4手法

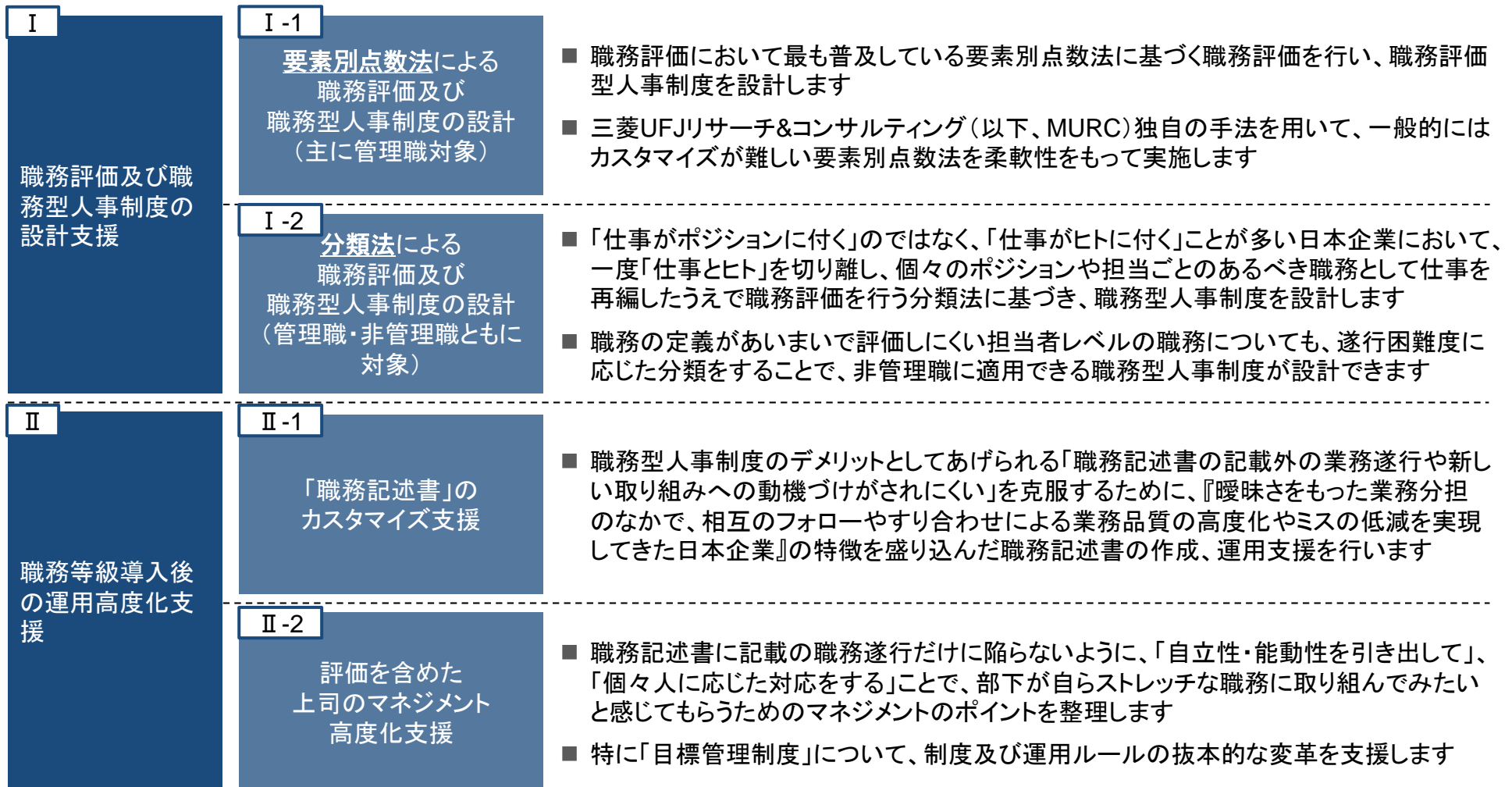
	種類	概要	例
<p>説明力・実施コスト</p> <p>低</p> <p>高</p>	1.単純比較法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ それぞれの職務を総合的に比較</li> <li>■ 職務の大きさが異なるか否かを評価(どのくらい異なるかの判定はできない)</li> </ul>	「企画課長」と「人事課長」の職務の大きさを総合的に評価
	2.分類法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 詳細な職務分析を行ったうえで、職務レベル定義書を作成</li> <li>■ それに基づき各職務の大きさを評価</li> </ul>	「5級のレベルはXXX」、「4級のレベルはXXX」といった職務レベル定義書に基づき、「企画課長」と「人事課長」の職務がどこに該当するか評価
	3.要素比較法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 職務を要素(求められる知識や難易度等)に分解したうえで、要素別のレベルを判断</li> <li>■ 要素×レベルによって職務の大きさを評価</li> </ul>	「知識レベルは高・中・低のうち中」、「難易度レベルは高・中・低のうち高」のように、「企画課長」と「人事課長」の職務をそれぞれ要素分解・レベル分けして、評価
	4.要素別点数法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 要素比較法と同様に要素×レベルによって職務の大きさを判断</li> <li>■ レベルに応じて点数を設定し、最後に全要素を合計した総合点により、職務の大きさを緻密に評価</li> </ul>	「知識レベルは5・4・3・2・1のうち3点」、「難易度レベルは5・4・3・2・1のうち4点」のように、「企画課長」と「人事課長」の職務をそれぞれ要素分解し、積上げた点数の結果で評価

---

### III. ジョブ型雇用のベースとなる「職務型人事制度」の導入・活用を 支援する三菱UFJリサーチ&コンサルティングのソリューション

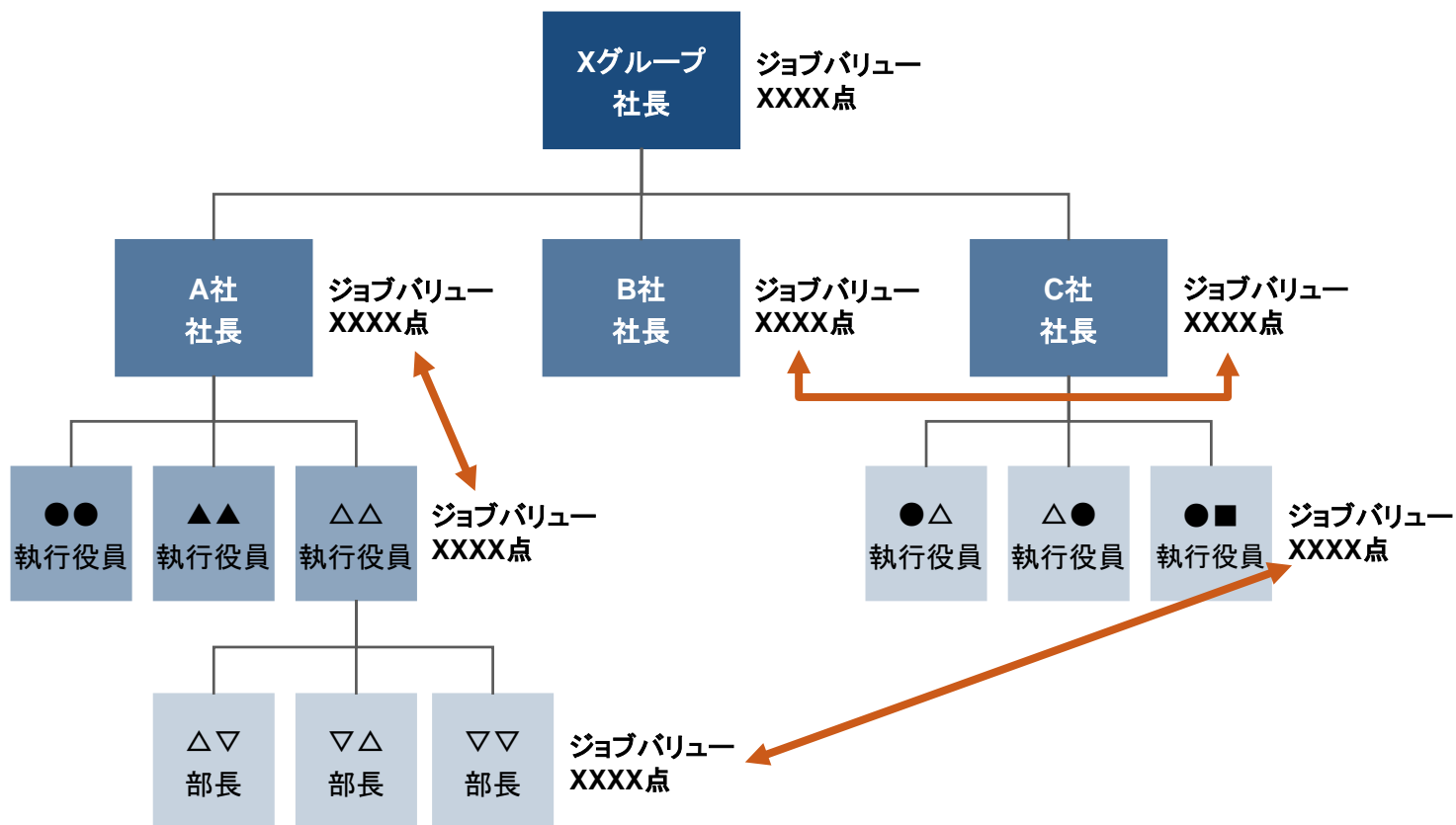
# ソリューションの全体像

- 当社がご提供する「職務型人事制度」の導入・活用に関するソリューションは、I.職務評価及び職務型人事制度の設計支援、及びII.職務等級導入後の運用高度化支援の2つに大別されます



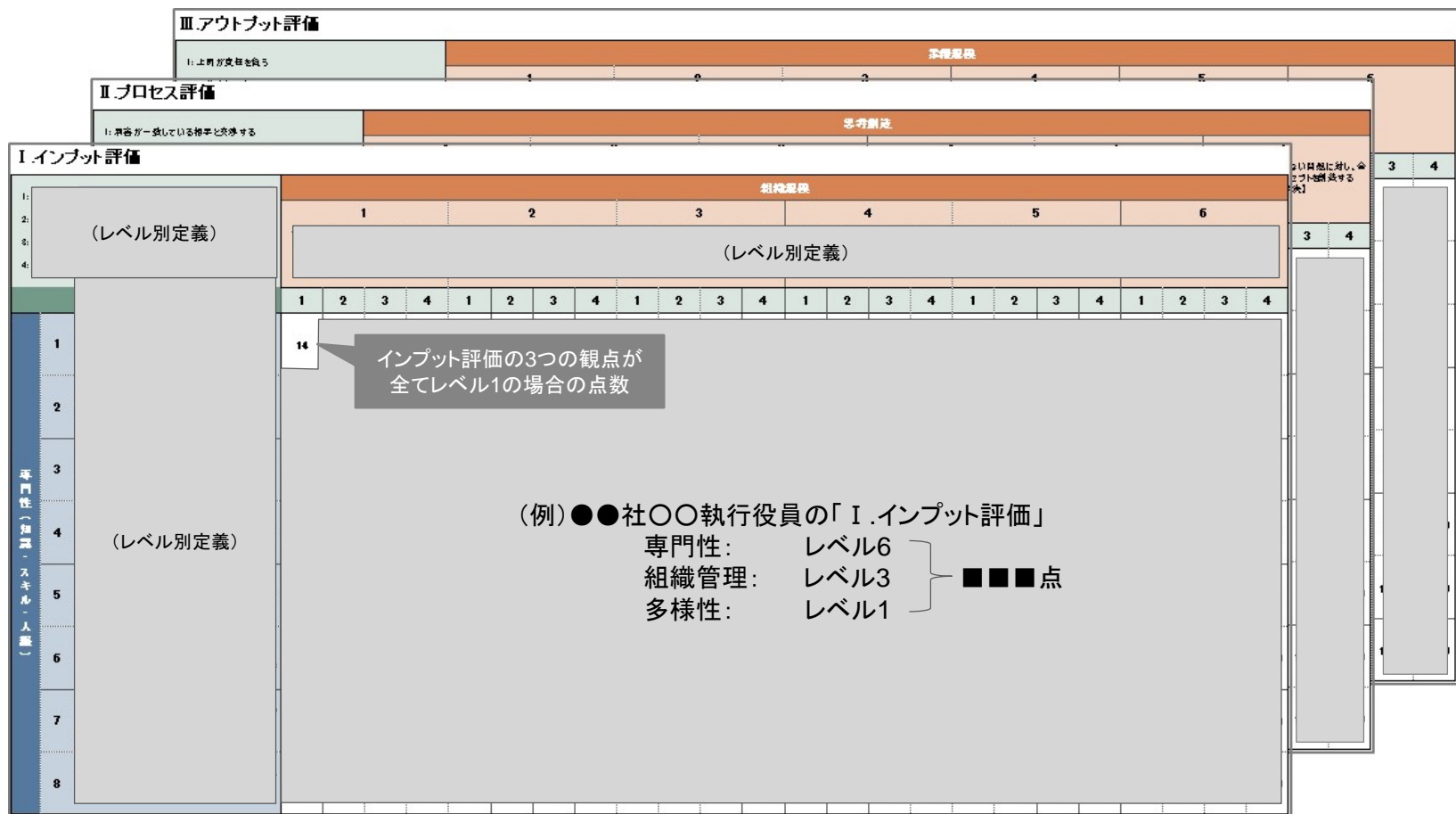
# I -1.要素別点数法による職務評価及び職務型人事制度の設計 | 考え方

- MURCが提供する職務評価では、職務価値を客観性をもって測定できるツール(例:ジョブバリュー)を用いて点数化するため、各ポジションの重要性・位置付けを比較できます



# I -1.要素別点数法による職務評価及び職務型人事制度の設計 | 点数化ロジック

- 要素別点数法は、個々のポジションの職務内容について、9つの視点からレベル評価し、以下のようなマトリクスを用いてジョブバリューを算出します
- 一般的な要素別点数法に基づく職務評価は、点数と報酬サーベイ結果を紐づけるためにカスタマイズが難しくなっておりますが、内部公平性の観点を主として報酬を決める場合を想定し、柔軟なカスタマイズ(ロジックの調整や点数算出のウェイト設定など)を行うことで、個社の実情に合わせた(実感にあった)職務等級制度作りが可能になります



## I -2.分類法による職務評価及び職務型人事制度の設計 | 全体像

- 分類法は、職務を明確に特定しにくい「非管理職」に対して有効です。ベースとなる職務等級を設計したうえで、各職場で非管理職が行っているタスクを洗い出したうえで職務等級に沿って再編を行います
- この方法は管理職にも活用でき、非管理職と同時に行うこともできます。社内での納得感を重視した職務記述書及び職務型人事制度のスムーズかつ迅速な導入を実現することに寄与します

### ステップ1

#### 職務等級の設定

- MURCが持つ豊富な実績に基づき作成された、テンプレートとなる職務等級ドラフトをもとに、仮説的に社内の職務を区分する等級を設定します

### ステップ2

#### 職場のタスク洗い出し

- MURCが設定する手法に基づき、各職場（課単位）で実施されてるタスク（職務を構成する個々の業務）の洗い出しを行います
- 実施に際しては、現状行っている業務だけでなく、将来的に行うべき業務も含めて洗い出します

### ステップ3

#### 洗い出したタスクの分類

- 洗い出したタスクを、MURCが設定したルール・手法に基づき、分類・序列付けします
- 分類や序列付けの際は、そのタスクを「現在行っている人」ではなく、「タスクの遂行難易度」で分類することにより、「仕事とヒト」を切り離します

### ステップ4

#### 分類したタスクに基づく 職場ごとの職務の設定

- 遂行困難度で分類したタスクを、ステップ1で設定した職務等級に当てはめることで、各職場（課単位）でどの職務等級の人材がどのタスクを本来行うべきかが明確になり、職場ごとの職務（職務記述書）が作成されます



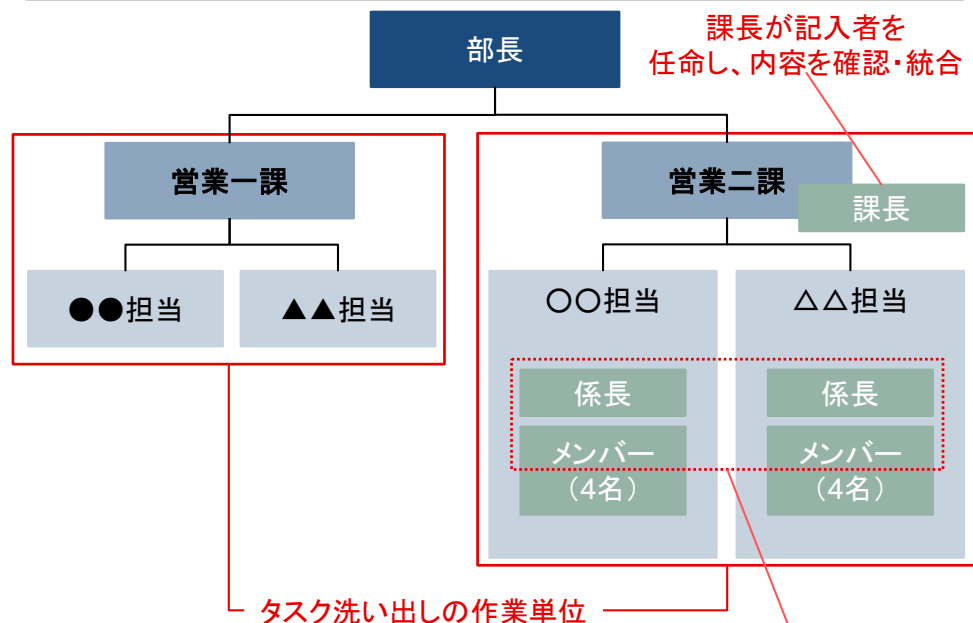
## I -2.分類法による職務評価及び職務型人事制度の設計 | 実施イメージ

- 分類法の特徴は、同じ組織(課)で働く担当者クラスでの職務の明確化が難しい場合に、個々のタスクを遂行難易度ごとに区分することによって、課内での等級上の分担が明確になり、キャリアアップの目標としても活用できる点になります

### ステップ2: 職場のタスク洗い出しの実施例(非管理職対象の場合)

- 以下を参考に、課長が作成者を任命する
  - 課ごとに異なる業務をもれなく洗い出す趣旨のため、類似業務で担当が異なる場合も実施する

(課題対応単位) 営業本部 第一営業部



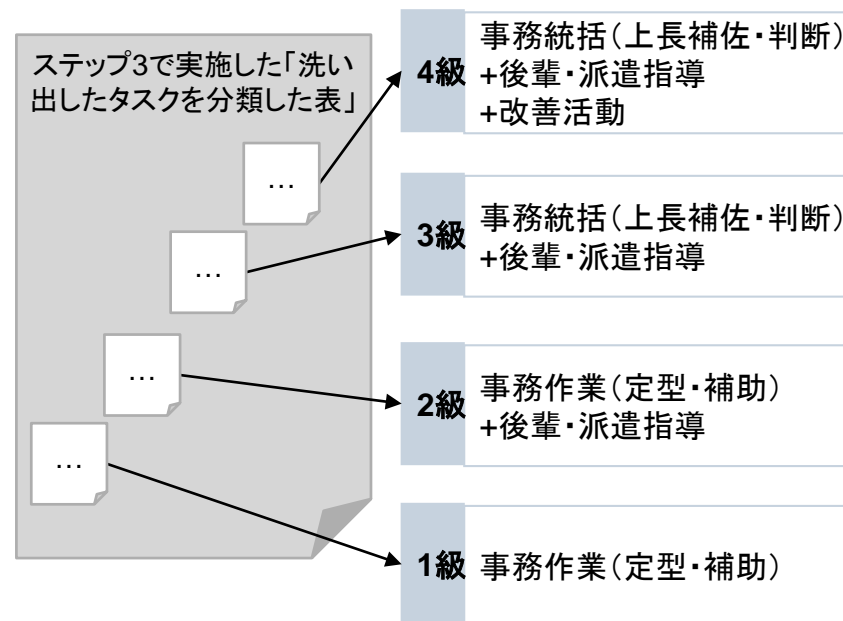
第一営業部のアウトプットは課ごとに計2ファイル提出いただく想定

記入者: ワークショップ参加者を中心としたメンバー

### ステップ4: 分類したタスクに基づく職場ごとの職務の設定

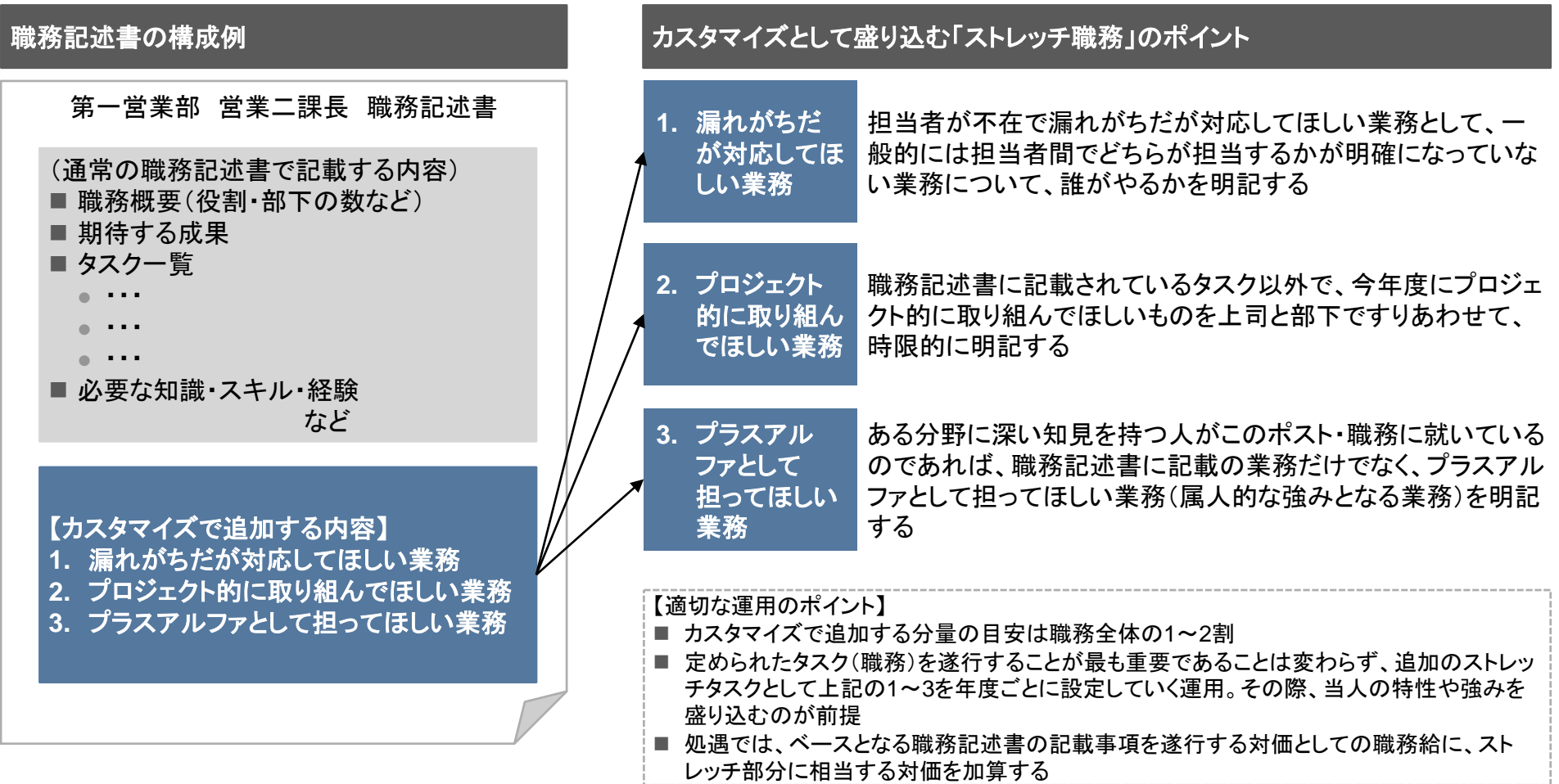
- 予め設定した(部や課が異なっても同格と判断できる)職務等級に、洗い出したタスク群をマッチングさせる

営業事務統括課の職務等級  
(仮説)



## Ⅱ-1.「職務記述書」のカスタマイズ支援

- 職務型人事制度のデメリットとしてあげられる「職務記述書の記載外の業務遂行や新しい取り組みへの動機づけがされにくい」を克服するために、「漏れがちだが対応してほしい業務」「プロジェクト的に取り組んでほしい業務」「プラスアルファとして担ってほしい業務」の3つの“ストレッチ職務”をカスタマイズして追加します



## II-2. 評価を含めた上司のマネジメント高度化支援

- 職務型人事制度を効果的に運用するための施策は複数ありますが、その中でも目標管理を日々のマネジメントツール・コミュニケーションツールとして高度化することが重要です
- また、テレワークの環境下では目標管理のプロセスにおいて、今まで以上に上司と部下の丁寧なコミュニケーションが必要となります

### 今後の目標管理の在り方

項目		従来目標管理	今後の目標管理の在り方
目標管理の目的		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 半年や1年に1度、成果評価(業績評価)の結果を処遇に反映</li> <li>■ 期初に定められた目標を、期末までに遂行しているかの確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 定められた成果を効率的に生み出すための、<u>日々のマネジメントツール</u></li> <li>■ <u>部下の自主性・能動性を引き出すためのコミュニケーションツール</u></li> </ul>
運用 ルール	目標設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 半年や1年間で達成する目標を個人別に設定</li> <li>■ ただし、人事評価や処遇反映のために設定する形式的かつ抽象的な内容になりがち</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 個人別に成果の指標を明確化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>ポジションの目標および個人の特性を考慮した完全カスタマイズの目標設定</u></li> </ul> </li> <li>■ 目標のスパンは短期間(毎月等)</li> </ul>
	目標に基づく職務の遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 設定した目標に基づき業務を遂行する</li> <li>■ ただし、期初に目標設定していない業務を遂行するケースも多く、日常の業務で設定した目標を意識することは少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 常に設定した目標に従って職務を遂行(日々の業務で成果を創出するための具体的な目標のため、意識しやすい)</li> </ul>
	進捗確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 期末の人事評価面談や、期中の中間フィードバック面談等が中心</li> <li>■ 評価は成果に加え、プロセスや努力の度合も考慮される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <u>人事評価期間問わず定期的な進捗確認のための面談を実施(1on1等)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>上司が能動的に部下に関与し、都度適切なフィードバック</u></li> </ul> </li> <li>■ <u>達成度(成果ベース)での評価が中心</u></li> </ul>
	目標の再設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目標の再設定は面談の際に実施するケースが多い(期中での目標再設定は例外扱い)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 達成度合に応じて、評価期間に縛られずに都度目標はローリング(ただし修正前に評価は適切に実施)</li> </ul>

# 本ソリューションの成功要因とMURCの強み

- 日本企業において職務型人事制度を有効に機能させるためには「日本企業の人材マネジメントの慣行・特徴への深い造詣」「職務評価ノウハウ・実績」が必要となります
- MURCは日系コンサルティングファームとしてトップクラスの人事制度改革の事例を持つとともに、複数の手法の職務評価方法を持ち、お客様の職務型人事制度のスムーズな導入を実現します

## 本ソリューション実施における成功要因

日本企業特有の人材マネジメントや人事制度における設計及び運用上の慣行・特徴に関する深い造詣

職務評価のノウハウ・実績

## MURCの強み

日本企業への多数の人事制度改革及び導入支援の実績から得られるナレッジ  
(特に一般的な職務型人事制度が導入しにくい背景の理解)

要素別点数法だけでなく、分類法も含めた複数の手法による職務評価のナレッジ

## 職務型人事制度に関する当社の主な実績

- 当社の組織人事コンサルティングは、東名阪総勢90名を超えるコンサルタントを擁し、年間約600件のコンサルティングプロジェクト実績を創出する質・量ともに日本のトップレベルのコンサルファームとして評価されております。豊富な情報・知識と、コンサルティングの経験から得たノウハウを融合し、お客様の期待を超える価値を提供し続けています
- 本領域に関しても多くの業種・業態での実績がございます

業種	企業規模	テーマ	概要
金融A社	400名	特定職種の職務評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定職種において「貢献度と処遇の一致」を図るために、職務評価を実施</li> </ul>
金融B社	200名	特定職階の職務評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職層の育成・評価の基礎となる期待役割を設定するために職務評価を実施</li> </ul>
製造C社	1,000名	職務評価と職務型人事制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>構造改革を機に、職能型人事制度から職務型人事制度へと転換するための職務評価と制度設計を実施</li> </ul>
IT D社	2,000名	管理職の職務評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職人事制度の刷新、及びプロフェッショナル向けの人事制度の新設のための職務評価と制度設計を実施</li> </ul>
リースE社	300名	職務評価と職務型人事制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境変化への対応として、職能型人事制度から職務型人事制度へと転換するための職務評価と制度設計を実施</li> </ul>
金融F社	600名	職務評価と職務型人事制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務価値を明確にし、一人ひとりが成果を指向することにより、組織の業務計画等を達成する人事制度への転換を支援するために実施</li> </ul>
小売G社	3,000名	職務評価と職務型人事制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の職種が混在する中で、それぞれの職種でプロフェッショナルを目指していくために、それぞれの職務価値を明確に設定し処遇する人事制度の設計</li> </ul>
小売H社	700名	職務評価と職務型人事制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境変化への対応として、管理職及び役職定年者を対象に職能型人事制度から職務型人事制度へと転換するため職務評価と制度設計を実施</li> </ul>

---

## Appendix. 当社概要

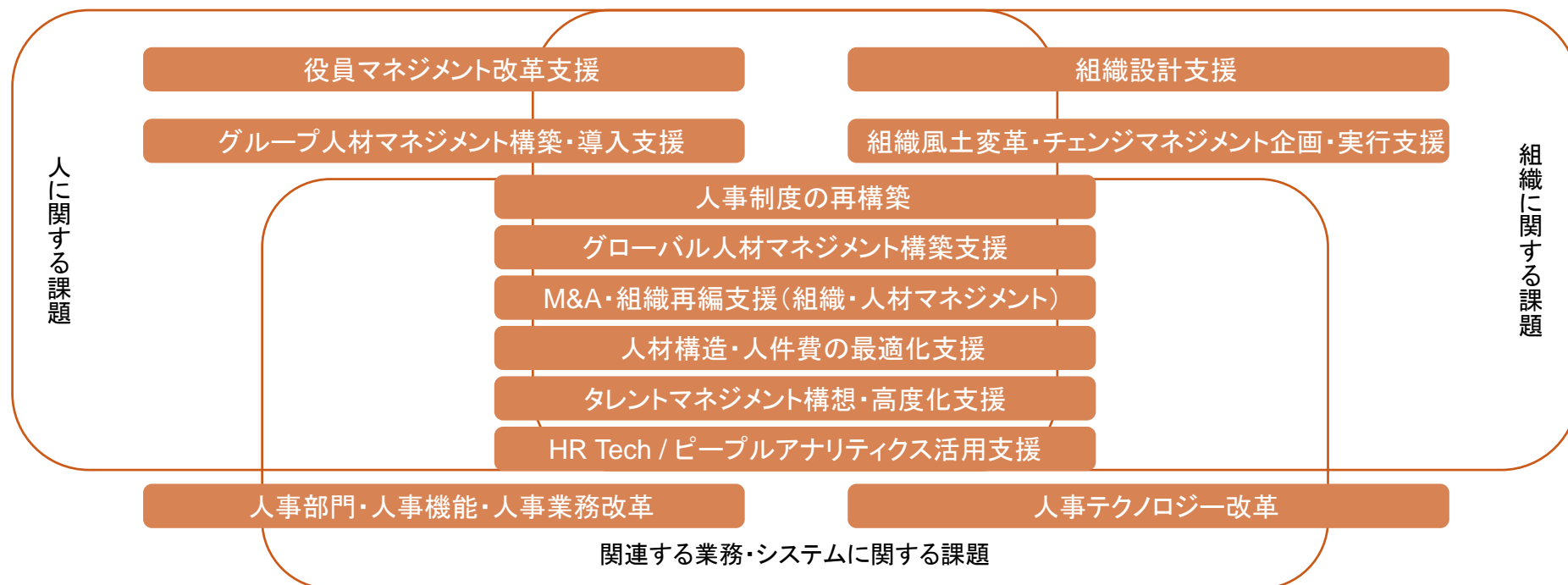
# MURC組織人事コンサルティングのご紹介

テクノロジーの進化、グローバル化の進展、人口動態の変化、規制の改定などがもたらす環境変化の常態化と競争激化に直面する中、多くの企業が勝ち残りをかけて、絶え間ない自己革新を迫られており、その実現のためには、経営・事業の担い手となる人と組織の変革を避けて通ることはできません。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングの組織人事コンサルティングは現代の企業における、従来にない、多岐にわたり複雑性・曖昧性が高い問題の解決を、コンサルタントの持つ豊富な経験に加えて、MURCおよびMUFGグループの総合力を持って、ご支援します。

## MURCの組織人事BUコンサルティングサービス例

### 組織・人材マネジメント戦略



# 会社概要

## ■ 国内有数の歴史を持つ、MUFGのシンクタンク・コンサルティングファーム

- コンサルティング事業本部は、経営コンサルタント約350名により、総合的なコンサルティングビースを提供

設立年月 1985年10月  
役職員数 約950名  
(2020年4月現在)

### 国内事業所

東京(本社)  
名古屋  
大阪

### 海外事業所

インドネシア(ジャカルタ)現地法人  
タイ(バンコク)現地法人  
ベトナム(ホーチミン)駐在員事務所

### コンサルティング事業

大企業・中堅・中小企業、政府関係機関、金融機関に至る幅広いお客さまに対し、総合的なコンサルティングサービスを提供  
【サービス:経営戦略・各種機能戦略(組織人事・デジタル・ESG・経営管理)等】

### 政策研究事業

世界・日本・地域が直面する多様な課題の解決に向け、調査研究、政策決定、戦略構築、施策立案を支援【テーマ:医療・福祉、環境、経済・産業、国土・地域、教育・文化等の政策や行財政改革等】

### ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業

「デジタルガバメント」、「スマートシティ」、「グローバルヘルス」の3つの領域を中心に、人財開発、調査・研究、コンサルティング等の価値提供や「社会課題をテーマとしたオープンイノベーション」促進事業に取り組む

### 経済調査

内外マクロ経済の調査分析を主とし、ローカルからグローバルまで幅広い対象を多様な視点から、調査・分析を実施

### 人材開発事業

経営者の皆さまへの情報提供と相談機能、セミナー事業や教育研修事業による次世代の経営者・幹部ならびに社員の方々への育成機能を提供

### 会員事業

Webサービスと実践的な各種サービスを融合した「三菱UFJビジネススクエア(SQUET)」と若手経営者向けの「三菱UFJ青年経営者セミナー」の二つの会員制サービスを提供



## ご利用に際して

---

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、講演者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断ください  
ますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい

本資料に関する問い合わせ先:

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

[www.murc.jp/](http://www.murc.jp/)