

Vol.63
No.1744
2025
1・10



 労働調査会発行

定期刊行物（毎月2回10・25日 発行） ©労働調査会2025

先見 労務管理 賃金統計と雇用実務

新春特集

2025年5つのキーワード

必須となるキーワードを識者が解説

連載 人手不足時代の採用・定着に繋げる！ハローワーク活用術 [18]
職種別求人票の実例⑮～建設、土木、電気工事～
社会保険労務士 五十川将史

本誌ご購入の皆様へ

バックナンバーが閲覧できます！！

<https://senken.chosakai.ne.jp/>

本誌読者様アンケート(55ページ)にご協力をお願いします。
ビジネスセミナー「労働塾」のご案内

新春特集：2025 年 5 つのキーワード

2

必須となるキーワードを識者が解説

毎年恒例となっている新春特集では、必須となる年間のキーワードを押さえます。本年は①家事使用人、②カスタマーハラスメント、③ジョブ型人事指針、④年金制度改革、⑤スポットワーク——のキーワードについて、識者の方々に解説いただきました。

トピックス	◆ 2025 年 1 月 1 日から労働者死傷病報告の電子申請が義務化 ……	26
データファイル	◆ 次期年金制度改正に向けて経済団体が提言 ……	27
	65 歳以上が働きやすい環境をつくり支給開始年齢引き上げを 経団連、経済同友会の公表資料より	
好評連載	◆ 人手不足時代の採用・定着に繋げる！「ハローワーク活用術」[18] …	45
	職種別求人票の実例⑮～建設、土木、電気工事～ 社会保険労務士 五十川将史	
	◆ 日々去来～全国ハローワーク探訪～ [839] ……	52
	一人ひとりの声を大切に 岡山・倉敷中央公共職業安定所 井上学	
	◆ 我が国の人事・労務管理のルーツを探る・第 3 部 [70] ……	56
	江戸時代のサラリーマンの生活 榎本敬	
	◆ 税務相談百例 [276] ……	60
	確定申告における定額減税 税理士 北林郁子	

ニュース	加重平均額は 74 万 1142 円で過去最高に（連合・2024 年年末一時金の最終集計）／年収の壁への対応を厚労相に指示（政府・第 15 回経済財政諮問会議）／“賞与あり額も増加”の企業は 23.0％（帝国データ・2024 年冬季賞与調査） ……	24
労務相談室	子の看護休暇／年度の切り替え時の端数期間の取り扱いどうする ……	62
読者アンケート	…	55
編集後記	…	64

新春特集

2025年 5つのキーワード

2025年がはじまりました。新年最初の特集は毎年恒例となりました、年間の5つのキーワードを押さえます。本年は①家事使用人、②カスタマーハラスメント、③ジョブ型人事指針、④年金制度改革、⑤スポットワーク——のキーワードについて、識者の方々に解説いただきました。

🗝 キーワード①

🗝 キーワード②

🗝 キーワード③

🗝 キーワード④

🗝 キーワード⑤



家事使用人

濱口 桂一郎

カスタマーハラスメント

原 昌登

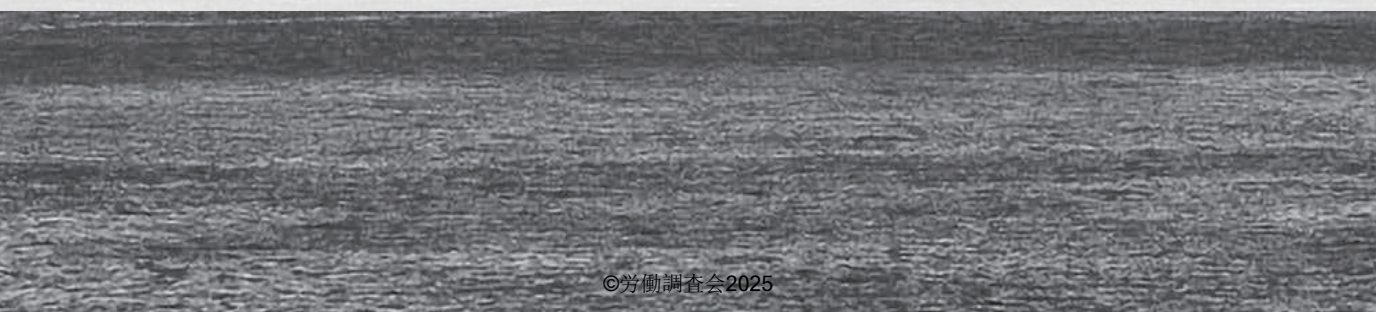


ジョブ型人事指針

永田 幸江

年金制度改革

平田 未緒



スポットワーク

岸 健二

Keyword ③ ジョブ型人事指針

2024年8月、民間企業20社の導入事例をまとめた「ジョブ型人事指針」が公表された。永田氏は、大企業にジョブ型人事が行き渡ったあかつきには、中小企業もジョブ型人事の導入は避けては通れないとして、「指針のサマリーや横断的な整理」など中小企業への配慮の必要性を指摘するとともに、今後の“新鮮かつ豊富”な事例の公表に期待を寄せた。



永田 幸江
Nagata Yukie

特定社会保険労務士、キャリアコンサルタント。NIC 社会保険労務士法人代表社員。東京都社会保険労務士会理事。職務給導入の鍵となる職務分析や職務記述書作成に取り組む。

①「ジョブ型人事指針」誕生の経緯 日本企業の競争力維持のための施策

2022年10月、当時の首相であった岸田文雄氏の肝いり経済政策「新しい資本主義」の実現に向けて開催された「新しい資本主義実現会議」で取り纏められた「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」（以下、「実行計画」と称します。）の2023改訂版に「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」が盛り込まれました。実行計画では職務給はジョブ型人事を指し、構造的な賃上げを通じ、同じ職務であっても日本企業と外国企業との間に存在する賃金格差縮小の手段として職務給（ジョブ型人事）の導入を推進していくことが示されています。そして先行導入している企業の事例を整理し、中小企業も含めた個々の日本企業が職務給を導入できるよう、多様なモデルを示した事例集を取りまとめることを報告しています。実行計画を受けて、2023年4月より三位一体労働市場改革分科会（以下、「分科会」と称します。）が開催され、職務給（ジョブ型人事）を導入している民間企業を招聘してヒアリングを行い、事例集の作成を進めていました。その間、2024年6月には実行計画の2024年改訂版が公表され、事例集を「ジョブ型人事指針」という名称で夏に公表することを示し、2024年8月28日に正式に公表されました。

興味深いことに2024年改訂版の実行計画では「職務給」の文言が消え、「個々の企業の実態に応じたジョブ型人事の導入」とリニューアルされています。「ジョブ型人事指針」は、等級制度、報酬制度、評価制度、採用、配置及び自律的なキャリア形成を促すトータルシステムとしての人事制度と、その関連する情報を盛り込んだ事例集として構成されています。

実行計画2024改訂版では、指針の策定目的を「日本企業の競争力維持のため、ジョブ型人事の導入を進める。」と説明しています。従来の制度では高度専門人材の獲得や優秀な若手の抜擢が困難であること、日本以外の国ではジョブ型人事が一般的となっているため優秀な人材をリテインすることの障壁となっていることなどを挙げた上で、日本企業の競争力を維持するための施策と

特集：2025年5つのキーワード

して、これらに加えて処遇の適正化やグローバル化への対応を挙げています。

②事例提供企業の内訳

分科会ではジョブ型人事を導入している民間企業 20 社を複数回に分けて招聘し、ヒアリングを実施しています。企業のラインナップは、筆者が独自に分類した表で確認してください。

③「ジョブ型人事指針」完成までの道のり

分科会では企業へのヒアリングに加えて、法的論点について専門家を交えて検討しています。法的側面から人事制度変更後のプロセスとして、就業規則への反映と、労働条件変更に伴う不利益性を検討しています。現状の賃金原資を維持したまま人事制度を変更することは、賃金の配分を変えることを意味しています。例えば賃金原資を増額した場合であっても、制度変更に伴い賃金が下がる者については、不利益性の問題は残ります。ジョブ型人事制度に限らず、現状の人事制度の課題を認識しつつ着手できない企業の中には、不利益を伴う変更について、どこまで対応すべきか決断しかねているケースがあると推測します。事例でも、降格や降給のケースが紹介されており、指針

を読む上で、多くの企業が関心を持つ項目だと思われます。指針では共通の項目として「等級の変更」を設けていますので、不利益の程度を懸念している経営者や人事担当者は「等級制度」と合わせて「等級の変更」を読むことをお勧めします。ただし、あくまでも各企業の実態に応じた事例であり、経過措置は何年が適切である、減額幅は何%までが許容されるという具体的な指標として用いられることは指針の目的に適いません。

現在進行形の生の情報をそのまま示す

そうした誤解を生まないためにも、事実に基づいた一次資料という要素を兼ね備えており、事例部分で 230 ページとかなりボリュームがあります。人事部職員が潤沢に配置されている企業や、人事専門のコンサルタントならともかく、中小企業の経営者やその人事部門で働く人までを想定しているとしたら、不親切で中途半端という印象を抱くかもしれません。こうした疑問に対して、担当事務局からはあえてサマリーなどに意義があるという説明がなされています。またビジネスモデルが著しく変化しているにも関わらず、従来の労働法の議論を杓子

表 ヒアリング実施企業 20 社の分類

No	企業名	業種	分類	創業または設立
1	富士通株式会社	電気機器	JTC *	1935 年設立
2	株式会社日立製作所	電気機器	JTC	1910 年創業、1920 年設立
3	アフラック生命保険株式会社	保険	外資	1974 年創業
4	パナソニックコネクト株式会社	電気機器	JTC	2022 年設立
5	株式会社レゾナック・ホールディングス	化学	JTC	1939 年設立
6	ソニーグループ株式会社	電気機器	JTC	1946 年設立
7	オムロン株式会社	電気機器	JTC	1933 年創業、1948 年設立
8	中外製薬株式会社	医薬品	JTC	1925 年創業、1943 年設立
9	KDDI 株式会社	情報・通信業	JTC	2000 年
10	三菱マテリアル株式会社	非鉄金属	JTC	1871 年創業、1950 年設立
11	株式会社資生堂	化学	JTC	1872 年創業
12	株式会社リコー	電気機器	JTC	1936 年創業
13	テルモ株式会社	精密機器	JTC	1921 年設立
14	オリンパス株式会社	精密機器	JTC	1919 年創業
15	ENEOS 株式会社	石油・石炭製品	JTC	1888 年設立
16	ライオン株式会社	化学	JTC	1891 年創業
17	三井化学株式会社	化学	JTC	1955 年設立
18	三菱 UFJ 信託銀行株式会社	銀行	JTC	1927 年設立
19	東洋合成工業株式会社	化学	中小	1954 年設立
20	株式会社メルカリ	情報・通信業	スタートアップ	2013 年設立

※ JTC は Japanese Traditional Company (=伝統的な日本企業) の略

定規に当てはめて、新しいビジネスに相适应しい人事制度構築の機運に国が水を差すことも本位ではないというジレンマも滲み出ています。現在進行形で企業が悩みながら制度を作り、運用し、メンテナンスしている様子をそのまま示し、同じように悩んでいる人にヒントが得られるものでありたいという事務局の発言が印象的でした。

④ジョブ型人事指針の構成と読み方ガイド

最初に企業概要と2024年3月末時点での企業情報が紹介され、その他の項目は次のとおりです。

①制度の導入目的、経営戦略上の位置付け

(1)導入目的 (2)経営戦略上の位置付け

②ジョブ型人事の骨格

(1)導入範囲 (2)等級制度
(3)報酬制度 (4)評価制度

③雇用管理制度

(1)採用 (2)人事異動
(3)キャリア自律支援 (4)等級の変更

④人事部と各部署の権限分掌の内容

⑤導入プロセス

①制度の導入目的、経営戦略上の位置付け 社員に伝わる「言語化」は不可欠に

制度の導入目的では、グローバル化への対応をあげた企業が約40%ありました。その他に、従来型の組織の硬直化や年功序列の弊害による人材活用の停滞などの課題に対して、事業環境の変化に対応できる高度な専門性を備える多様な人材や自律的な人材の必要性をあげ、透明性が高く、役割や貢献度に見合う公正な処遇を実現する制度としてジョブ型人事を選択したという記述が目立ちました。また業績低迷や過去最大の赤字による経営上の危機感から経営改革に着手し、その一環として人事制度改革にいたったという企業も複数ありました。

経営戦略上の位置付けは二十社二十様で、成り立ち、事業領域及び社風など、それぞれの企業文化に基づいて定義されているものの、社外の人間が一読しただけで理解するのは困難です。初見の場合は流し読み程度か、あるいは次の「ジョブ型人事の骨格」を先に読むことをお勧めします。なお他の

項目では、読み手の理解を促すために企業固有の用語を揃えるなどの工夫が見られたものの、こちらの項目は共通用語への「翻訳」は行わず、事例提供企業の考えをダイレクトに伝えたものと推察します。ジョブ型人事制度を検討している企業が指針を活用する場合は、経営戦略上の位置付けは必読項目です。社員が腹落ちする内容でなければ、その後の制度設計や労使協議で滞るなど懸念されます。せめて自社の社員に伝わる程度の言語化は不可欠と思われます。

②ジョブ型人事の骨格

属人的手当を廃止し基本給へ統合

指針の中心部分となる項目で、制度設計と運用で構成されています。

導入範囲は、全社員を対象としたもの(A)、管理職までを対象としたもの(B)、最初は管理職へ導入し、後から非管理職へ拡大したもの(C)と大きく3種類に分類することができます(例外有)。Aは全体の35%(一部例外有)、Bも全体の35%(内2社については管理職が職務等級制度、非管理職は役割等級制度を導入)、Cは全体の25%(新卒入社後数年間は適用しないパターンも有)という内訳でした。AからCのどれにも当てはまらない独自の方法で導入していた企業も全体の5%ですが存在します。

等級制度設計にあたっては、職務記述書(JD)の作成が軸となりますが、どの程度の粒度とするか、作成やメンテナンスにどこまでリソースを投じるか、各企業の考えによりアプローチが異なっています。等級数に関する記述があった企業では管理職が3～9等級、非管理職についてもジョブ型人事制度を適用している企業では2～6等級、管理職と非管理職共にジョブ型人事制度を導入している企業では最大13等級に格付けされていました。

報酬制度について、各等級にレンジを設けている企業が多数を占めていますが、中には管理職やスペシャリストなどについてシングルレートを適用しているケースもあり、報酬レンジに関する記述があった企業のうち約44%を占めていました。報酬に関する情報は各企業に差があり、報酬制度はより優秀な人材を採用し、定着させる

ための企業秘密ともいえる情報のため、公開できる範囲にも限界があることが伺えます。多くの企業では外部市場のベンチマークを行っており、ベンチマークを上回る水準で報酬を設定する、中央値に合わせる、また同業界を中心にベンチマークしたパターン、企業規模を意識したパターン、グローバル企業を含めるなど、経営戦略上の位置付けにより異なっています。等級レンジ内の位置と評価により昇給率が決定するタイプのメリットインクリース方式を導入している企業が全体の20%を占め、昇給に限らず降給を含むパターンもあります。家族手当などの属人的な手当を廃止し、基本給へ統合していく傾向は共通しています。

評価制度は、「業績」と「行動」が評価軸の多数を占めています。「業績」の代わりに目標管理などを用いた目標達成としている企業もあります。職能資格制度ではよく用いられる「情意」は確認できませんでした。一方で、ジョブ型人事制度を導入している管理職に対して、専門能力の発揮度を評価軸として定めている企業もあり、この辺りも「日本型」かつ「個々の企業の実態に合った」評価制度の特徴かもしれません。

③雇用管理制度

採用に関して、新卒者をいつからジョブ型人事制度に適用させるかという視点で読むと、今後の傾向が掴めるかもしれません。

人事異動は自ら手をあげるポスティング制度が主流で、キャリア自律支援と連動して制度設計している事例も散見されます。なお、ポスティングのみだと特定の職種へ応募者が偏るといった課題も指摘され、企業主導による人事異動の必要性が生じる事例についても紹介しています。

各社とも様々なキャリア自律に関する制度を導入していますが、ここまで手厚い施策を講じなければならないほどキャリア自律は各社の重要課題であり、ジョブ型人事定着の要所となるファクターです。

等級の変更は、多くの経営者や人事担当者に関心が高い項目であり、労働条件の変更を適切に進めるヒントが詰まっています。パフォーマンスが低い社員への改善プログラムを含んだ再チャレンジ制度や降格後の激変緩和措置など、公平公正な処遇の実現の参考になります。

④人事部と各部署の権限分掌の内容

ジョブ型人事は各部署が主体となって関与する度合いが大きい制度です。現場の裁量権を検討する際の参考になる項目です。また現場任せにせず、人事部がどのようなサポートを実施しているかの事例も興味深いです。

⑤導入プロセス

導入時の手続きや制度が企業に根付くかは、労使の相互理解が涵養であり、制度導入前、導入時、開始後に分けて各企業が実施した労使コミュニケーションの手法を知ることができます。労働組合がある例も組合がない例も掲載されています。

⑤最後に

中小企業もジョブ型人事を避けて通れず

フルバージョンのジョブ型人事制度を設計し運用できる企業は現時点では大企業に限られるという印象を受けました。中小企業の事例が結果として1社しか掲載できなかったことから、ハードルの高さが伺えます。大企業や中規模企業から段階を踏んで導入というロードマップは理解できますが、大企業を中心にジョブ型人事が行き渡ったあかつきには、中小企業も人材獲得や競争力を高めるためにジョブ型人事の導入は避けては通れません。中小企業へ展開するには、指針のサマリーや横断的な整理などの配慮が望まれます。指針を公表した内閣官房・経済産業省・厚生労働省は、新鮮な素材を提供するので、どう料理するかは各企業にお任せしますという建前かもしれませんが、実行計画2024年改訂版で「この夏、公表する」と謳った手前、期限の関係で素材のまま提供せざるを得なかった裏事情も透けて見える気がします。そして新鮮かつ豊富さが売りであるのなら、定期的に第二弾、第三弾の事例や第一弾の事例の最新版についての公表を期待します。指針公表後の9月5日に開催されたジョブ型人事推進会議では、当時の岸田首相が出席し、完成した指針について「周知徹底活動を多面的に行ってまいります。」と発言しています。それを受けて、石破内閣がどのように継承していくかが注目されます。