

ジョブ型人材マネジメント

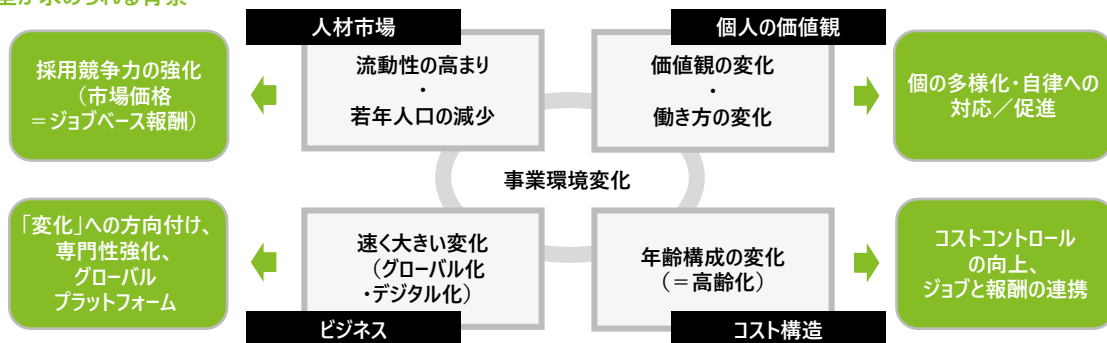
日本企業が目指すべき「ジョブ型人材マネジメント」の構築・導入

高まる「ジョブ型」への期待

現在、多くの企業で「ジョブ（職務）」に軸足を置いた人材マネジメントのあり方が模索されています。背景としては、デジタル化・グローバル化などに代表されるビジネスの大きな変化、人材市場の流動化の進展（特に高度専門人材など）、個の自律や多様化への対応、人員構成の高齢化などが挙げられます。

こういった事業環境変化は不可逆的な様相が強く、今後ますます資本市場や社会全体として「ジョブ型（職務型）」あるいは「職務給」といった考え方への関心・期待は高まっていくものと考えられます。

■ ジョブ型が求められる背景

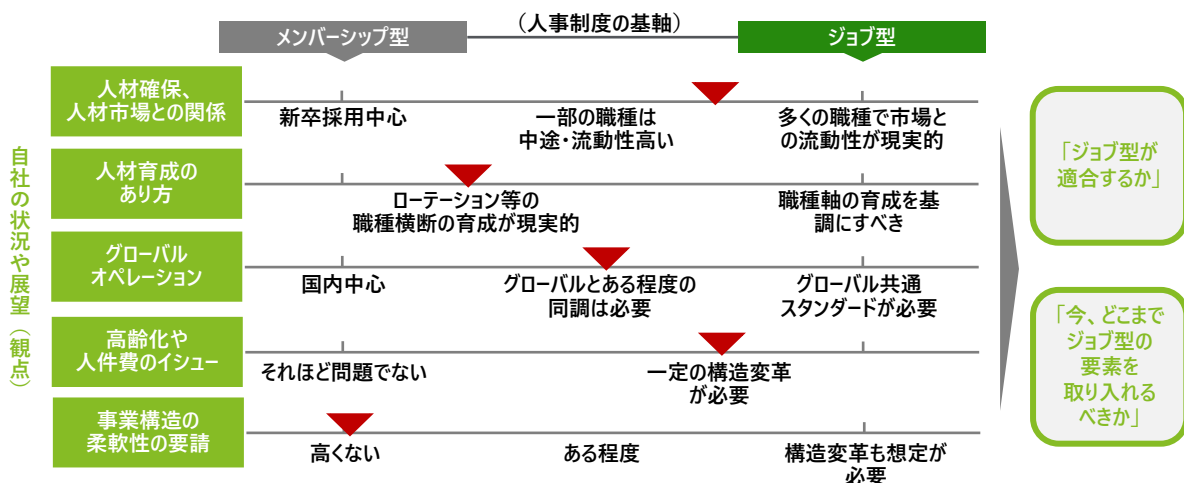


自社の最適解を見極める

一方で、これら事業環境が動的な変化過程にある中で、各企業は難しい判断を迫られています。新卒一括採用や定期ローテーションを急には止められない、しかしながらこれらを前提とした人事政策ではもはや機能不全を起こしつつある、このような難しさが、多くの日系企業を悩ませています。

この論点は、単に型式として「ジョブ型」が良いかどうかという話ではなく、環境変化に対応してどのように組織・人材を変革していくか、というトランスフォーメーションのテーマだと捉えられます。各企業の置かれた状況や解決すべき課題によって、トランスフォーメーションの最適解は異なり、これを正しく見極めることが重要となります。

■ 自社の状況・課題に応じたジョブ型の検討（イメージ）

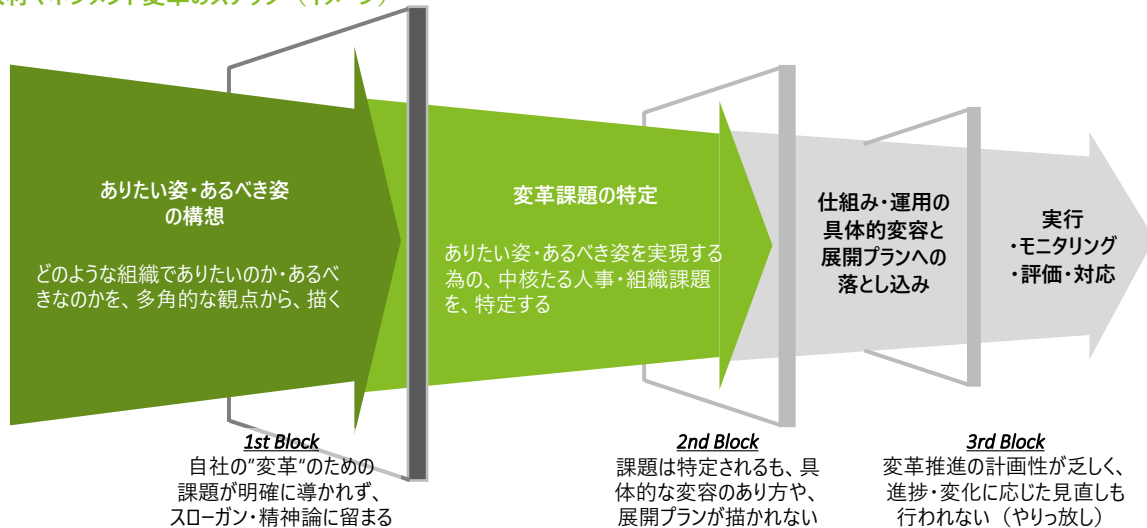


「ありたい姿」と「変革課題」を明確化する

新たな人材マネジメントのあり方を模索するためには、自社がどのような組織でありたいか（あるべきか）という議論を出発点として、変革課題を明確に特定・認識することが必要となります。この点が不十分であると、一般論としての「メンバーシップ型」か「ジョブ型」か、といった技術的側面のみに視点が偏ったり、目的意識が定まらず大きな変革を逡巡するような“圧力”が生じ得ます。

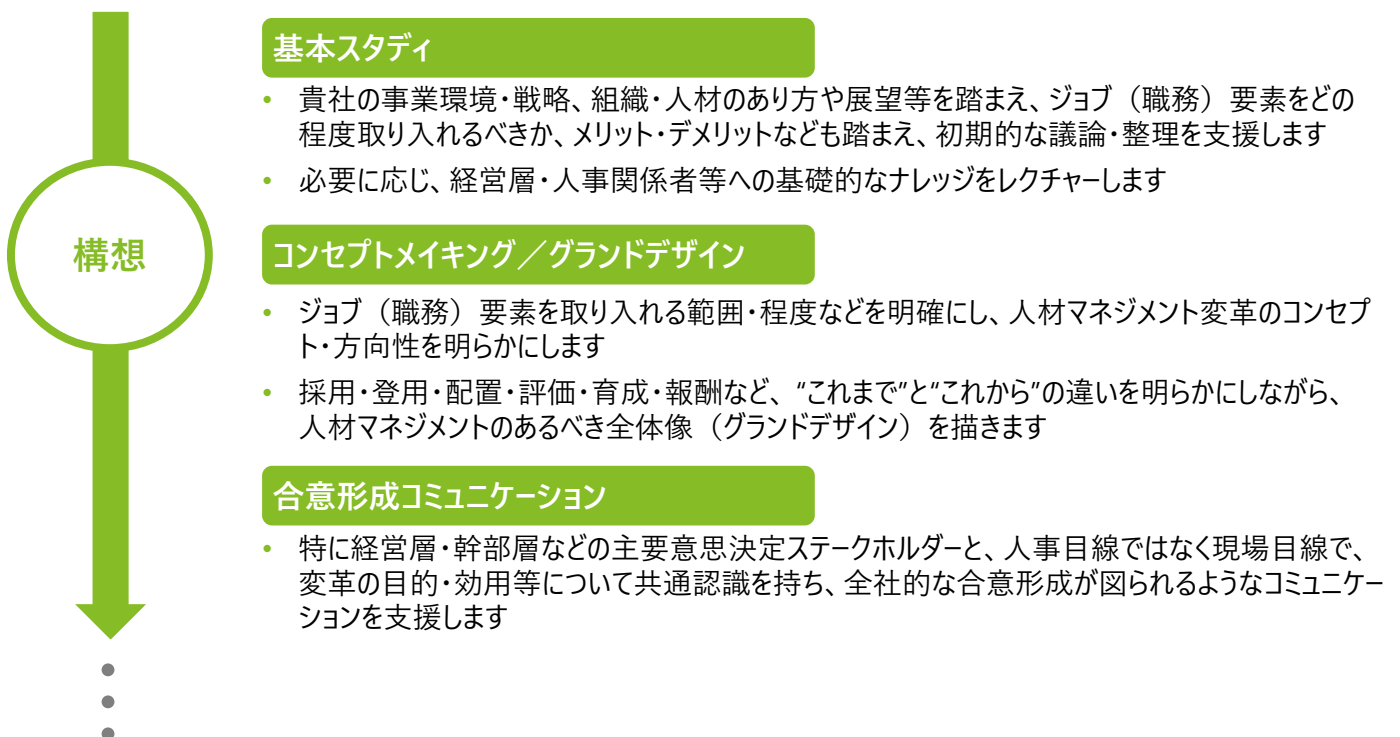
多角的な観点から自社としてありたい姿・あるべき姿を描くこと、変革の中核となる課題を特定すること、これらを丁寧に議論し結論を得ていくことが、人材マネジメント変革を成功させる大切なポイントとなります。

■ 人材マネジメント変革のステップ（イメージ）



デロイトトーマツ コンサルティングの ジョブ型人材マネジメント設計・導入支援（主要サービス）

デロイトトーマツコンサルティングは、上述のような認識や考えに基づきながら、様々な領域、観点、角度、方法から、貴社のトランスフォーメーションを全方位的に支援し、もって貴社の企業価値の向上、存在価値の実現に貢献します。



デロイトトーマツ コンサルティングの ジョブ型人材マネジメント設計・導入支援（主要サービス）【続き】

設計

職務評価

- デロイト職務評価システムを用いて、客観的な視点から職務評価（ジョブサイズ評価）を行い、制度設計の基礎として活用いただくことができます

ジョブディスクリプション（JD）作成

- ジョブ（職務）型で多くの場合必要とされるジョブディスクリプションについて、一般的プラクティスも踏まえながら、効果的な設計・作成の支援を行います

等級制度の設計

- ジョブグレード制度、ハイブリッド型（職能＋職務）、ダブルラダー型など、想定されるオプションを比較検討し、貴社にとって最適な等級制度の設計を行います
- ポジション管理のあり方（統制上のルールやプロセス策定）も支援します

報酬制度の設計

- 市場競争力、および社内公平性の双方の視点から、ジョブ（職務）の視点を備えた戦略的な報酬制度（水準・カーブ）を設計します
- コストコントロール性の向上、原資配分の是正など、機能的なメカニズム設計を行います

評価制度の設計

- パフォーマンスマネジメント、タレントマネジメント、コストマネジメントの各側面を包含する評価制度として、今後の運用上の課題も整理しながら、合目的性を重視した評価制度を設計します

タレントマネジメントへの展開

- 任免（登用・ポストオフ）において、タレントマッチング（ジョブとタレントプロフィールの適合）に重きを置いた運用への変革を見据え、その考え方やルール、ガイドライン等の策定を支援します
- 自律的キャリア形成の観点で、有効な各種施策設計、コミュニケーション、ジョブ（職務）情報の開示等の支援を行います

導入にかかる社員コミュニケーション

- 制度導入にかかる社員へのコミュニケーションは、大きな変革を伴うものであるほど、キーマッセージ、タイミング、方法などを戦略的・計画的に立案し実行する必要があります
- 当該企画から、コンテンツ作成、実施伴走までトータルでご支援します

現場運用マネジメント変革

- 制度運用を企図したものに委容させていくには、特に、現場マネジメント（組織管理職）の意識・理解、合意・共鳴、および運用スキルが求められます
- ワークショップ、トレーニングなど、様々な方法で当該マネジメントの意識・スキルの変容のご支援が可能です

意識・運用変革モニタリング／施策実施

- 人材マネジメント変革は制度を導入して終わりではなく、目的とする変革や成果創出につながるよう、段階を追って進めていく必要があります
- 社員の意識の変化や運用状況のモニタリングを計画的に行いながら、適切な課題抽出と、これに対応した施策立案・実施を行います

導入 ・運用

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

ヒューマンキャピタル（人事・組織）ディビジョン

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail JP_DTC_HCinfo@tohatsu.co.jp

www.deloitte.com/jp/dtc

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性及完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001