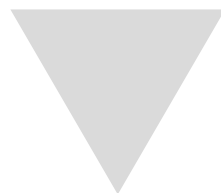


平成29年度 産業経済研究委託事業  
職務の明確化とそれを前提とした公正な評価手法の  
導入状況に関する調査  
(職務・役割ベースから見る日本型人材マネジメントの  
課題と展望及びベストプラクティス)

報告書(概要)

平成30年2月28日

受託事業者:マーサージャパン



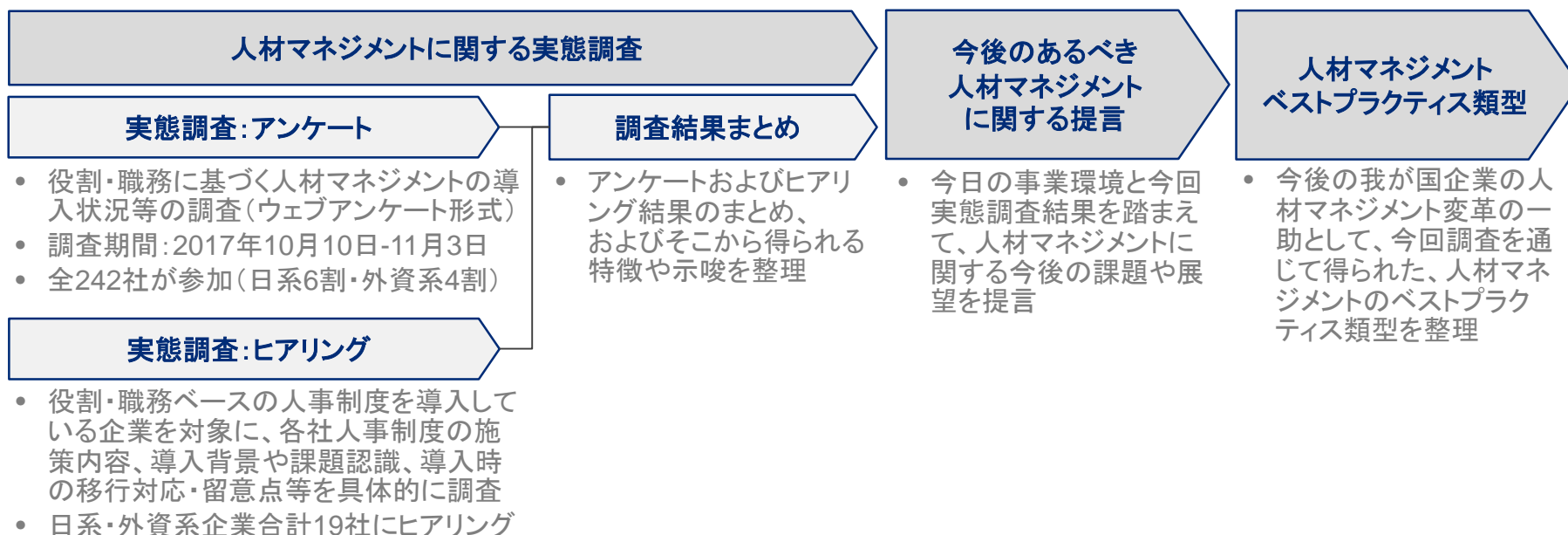
# 1. 本調査の狙いおよび全体像

## ■ 本調査の狙い

- 「長期雇用、年功序列、新卒一括採用」が特徴の、いわゆる**日本型人材マネジメント**は、長年にわたり日系企業の組織運営・人材マネジメントの基本となっており、現在でも大手企業を中心に一般的に普及している。しかしながら近年、様々なITテクノロジーの進展を起点にあらゆる産業で短期間に破壊的な技術的進展・イノベーションが生じており、安定的な事業環境を前提とする日本型人材マネジメントは**成立しにくくなりつつある**と想定される
- 本調査は、現在の日系企業・外資系企業の人材マネジメント実態、今後目指す方向性に関するアンケートおよびヒアリング調査を通じて、**我が国における今後の人材マネジメントのあり方**を検討することを目的としたものである

## ■ 本調査の全体像

- 本調査は、大きく、アンケートおよびヒアリングによる実態調査とその結果のまとめ、それを踏まえた今後のあるべき人材マネジメントに関する提言、および人材マネジメントの今後の方向性としてのいくつかのベストプラクティスの提示、の3部構成となっている



## 2. 日本における人材マネジメントの実態 ～ 調査結果より 主として日系企業・外資系企業の比較を通じて

日系企業の人材確保は新卒採用・長期雇用を前提としており、ゆえに内部公平性を重視した人材マネジメントを行っている。一方外資系企業は、人材の流入を前提としており、外部競争力を重視した人材マネジメントを行っている

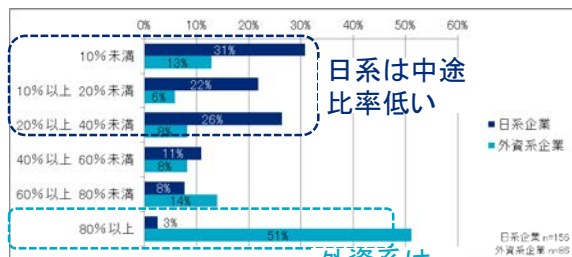
### ■ 中途入社者の割合

- 人材獲得手段の中心は、日系企業は**新卒採用**、外資系企業は**中途採用** である  
⇒人材マネジメントの前提が異なる

### ■ 役割・職務をベースとした人事制度の導入割合および導入理由

- 日系企業においても、管理職クラスでは50%が役割・職務ベースとしているが、その狙いの中心は、**内部公平性の実現**／是正である
- 一方外資系企業は、**外部競争力**を重視しており、これと相性の良い役割・職務ベースの制度導入割合は8割を超えている

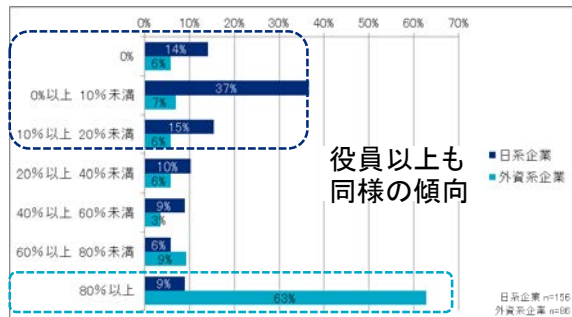
(社員)



日系は中途比率低い

外資系は中途が中心

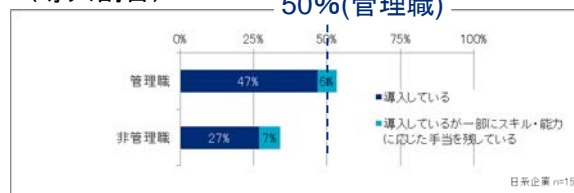
(役員以上)



役員以上も同様の傾向

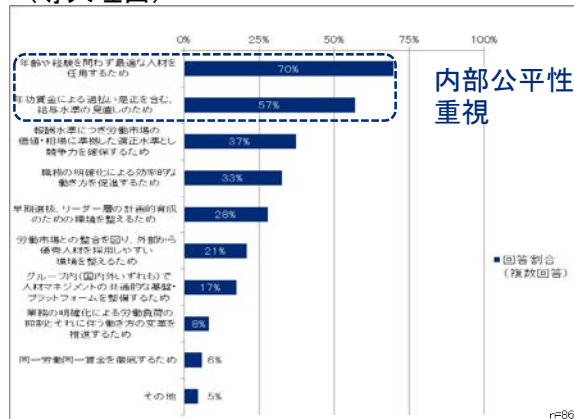
日系企業

(導入割合)



50%(管理職)

(導入理由)



内部公平性重視

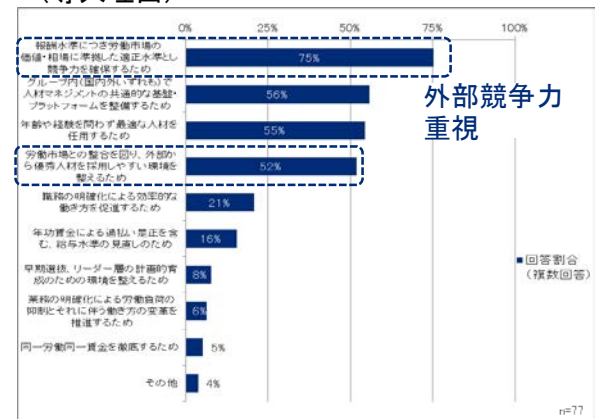
外資系企業

(導入割合)



85~90%

(導入理由)



外部競争力重視

出所: 上記図表全てマースージャパン「役割・職務に基づく人材マネジメント調査」(2017)

## 2. 日本における人材マネジメントの実態 ～ 調査結果より 主として日系・外資系企業の比較を通じて

日系企業・外資系企業の人事制度の設計・運用には違いが見られる。これは、立脚する人材マネジメントの理念（内部公平性重視か、外部競争力重視か）の違いによるものと考えられる

### ■ 標準的な人材マネジメントの全体概要

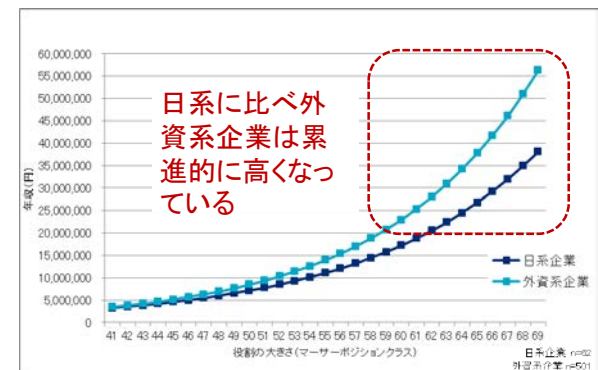
- 日系企業の人材マネジメントの仕組みや運用は、**内部公平性**重視という理念が背景になっている。外資系企業についても、**外部競争力**重視という考え方に整合した仕組みや運用となっており、これが両者の仕組み・運用の違いとして表れている

	日系企業	外資系企業
特徴・理念	新卒採用中心、長期勤続が前提 ⇒長期的コミュニティにおける「 <b>内部公平性</b> 」が重要	ビジネスニーズに合った人材維持・確保 新卒採用、中途採用の併用 ⇒人材流入が前提、「 <b>外部競争力</b> 」が重要
等級	管理職：役割等級（または役割＋職能） 非管理職：職能資格	役割等級 （または役割と結びついたキャリアレベル）
報酬	等級・資格別レンジ <ul style="list-style-type: none"> <li>昇給は、評価に基づき決定</li> <li>賞与は、基本給の月数で標準額を規定、個人業績で上下</li> </ul>	等級・職種別レンジ／ベンチマーク基準設定 <ul style="list-style-type: none"> <li>昇給は、レンジやベンチマーク位置を参照、上司が昇給ファンドの中で決定</li> <li>賞与は、基本給に対するターゲット支給率を参照し上司が賞与ファンドの中で決定</li> </ul>
評価	目標管理＋コンピテンシー（行動評価） <ul style="list-style-type: none"> <li>絶対評価をベースに相対化し昇給や賞与決定に使用</li> </ul>	目標管理＋コンピテンシー（行動評価） <ul style="list-style-type: none"> <li>「ノーレーティング」や昇給・賞与に直接使用しないトレンドも</li> </ul>
採用配置	新卒一括採用が中心 幅広い異動配置	職種別採用（新卒・中途共に） 職群の中でのキャリア形成
運用	昇格・昇給・賞与は人事部門が制度に従い決定 （異動配置や評価は現場意見を尊重）	個々の部門に人事権が相当程度移譲 （HRBPのサポートのもとライン長が決定）

出所：マーサージャパン「役割・職務に基づく人材マネジメント調査」まとめ(2017)

### ■ 平均的な報酬水準

- 外資系の報酬は市場水準を反映しており、需給バランスの悪い、高いレベルの役割ほど累進的に水準が高くなっている



出所：マーサー 2016 Japan Total Remuneration Survey

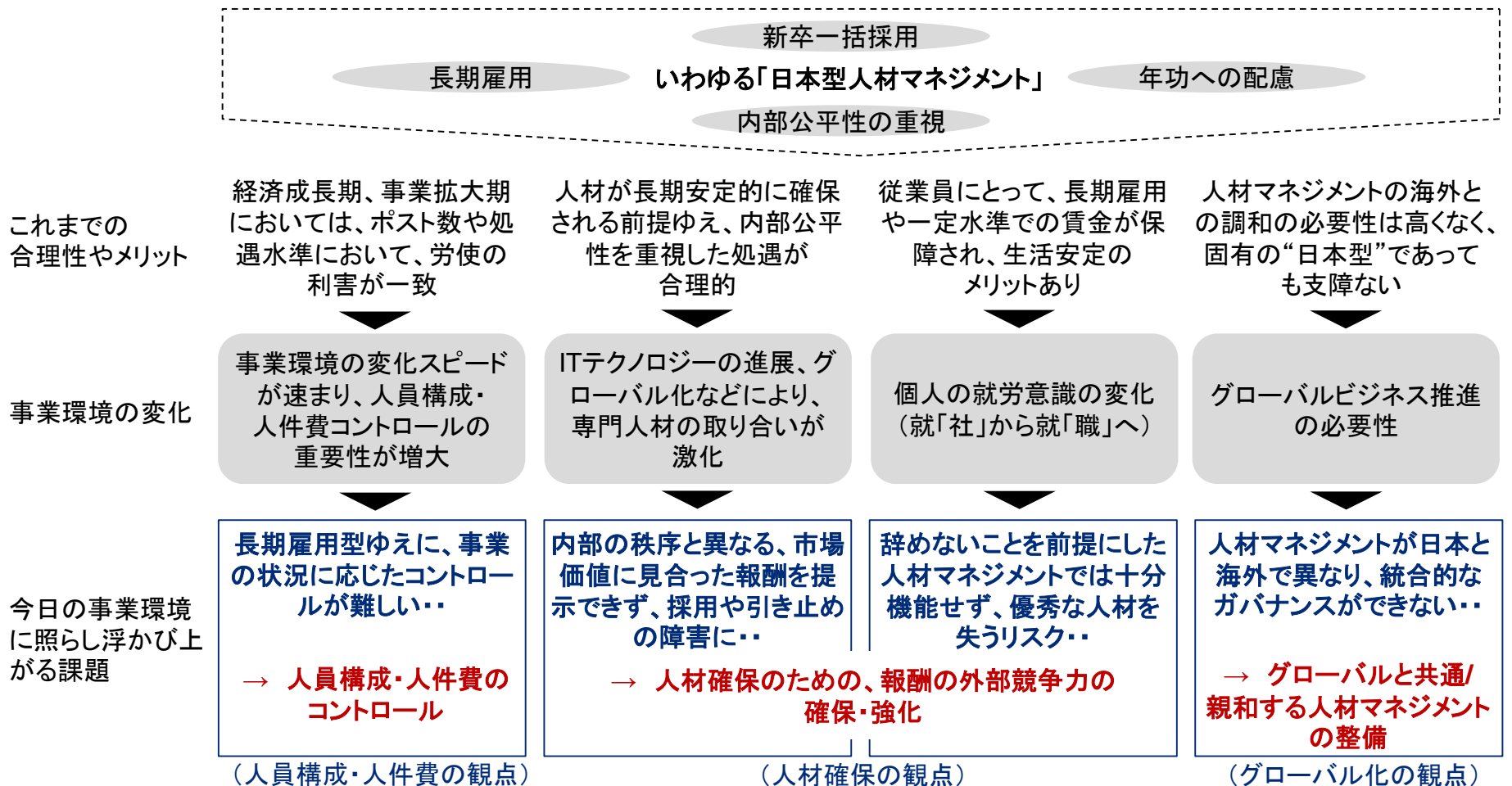
### （市場ベンチマークの頻度）



出所：マーサージャパン「役割・職務に基づく人材マネジメント調査」(2017)

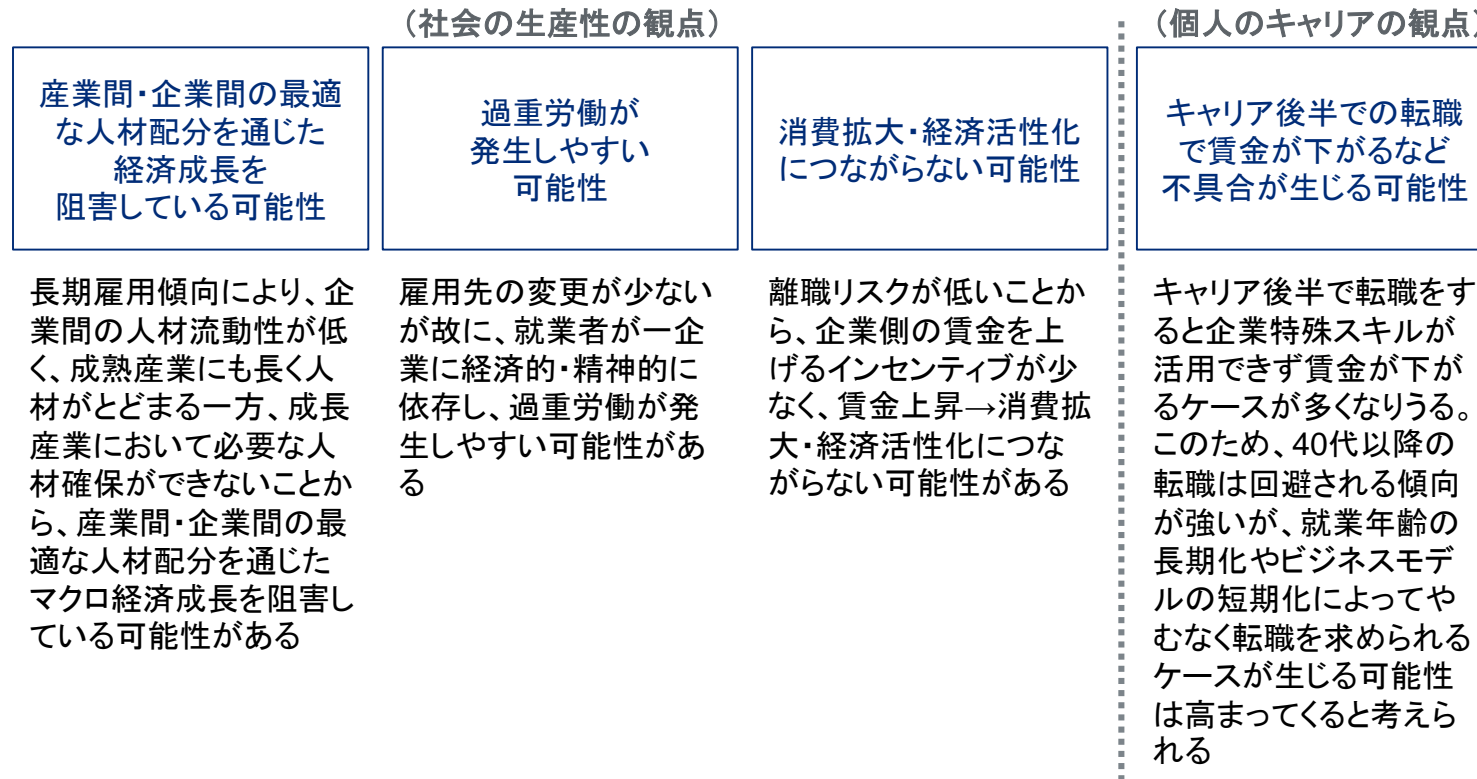
### 3. 日系企業における人材マネジメントの今後の課題と展望 企業の競争力確保の観点から

内部公平性を重視する「日本型人材マネジメント」は、日系企業の強みに繋がっていると考えられる一方で、今日の事業環境と照らし合わせると、企業の競争力確保の観点で大きな課題を有すると考えられる



### 3. 日系企業における人材マネジメントの今後の課題と展望 その他の観点から

日本型人材マネジメントは、(前述の)個々の企業の競争力という観点からの課題以外にも、社会全体として、また個人のキャリアの観点からの課題の要因にもなり得る



# 3. 日系企業における人材マネジメントの今後の課題と展望

## 課題解決のための方向性

これらの課題を解決するためには、企業としては「人材の流出入を前提とした人材マネジメント」、また、社会の仕組みやインフラ面として「健全な流動性の実現」の方向に進んでいく必要があると考えられる

### 企業の人材マネジメントの方向性

#### 【前提・理念】

- 「人材の多くは辞めない、長期的なコミュニティの一員」との前提に立った、内部公平性重視の人材マネジメント から
- 「人材は事業や個人の都合に応じて流動する」前提に立った、外部競争力を重視した人材マネジメント へ

#### 【制度基軸】

- 市場価値をベースとした役割・成果主義
- または貢献度を基準とした内部公正性を重視した役割・成果主義

#### 【報酬制度】

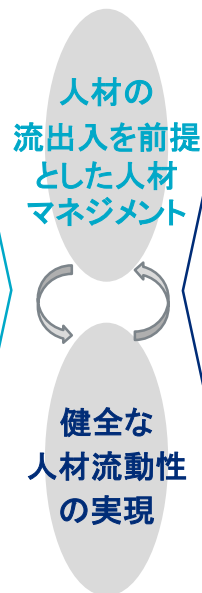
- 市場競争力を意識した報酬水準
- 職種別水準差の反映

#### 【採用・配置・異動】

- 職種別採用、中途採用の併用
- 原則として近い職種間での異動

#### 【教育・キャリア形成】

- 職種別研修の重視
- 主体的なキャリア形成の促進 など



### 政策面での対応可能性

#### 【報酬水準データベースの構築】

- 役割・職務に基づく報酬水準の業界・企業規模・地域横断的なデータベースの構築促進

#### 【人材マネジメントガイドラインの整備】

- 人材マネジメント、人材育成のあり方に関して、ある種の指針やガイドラインを提示

#### 【再教育支援の充実】

- 中高年層の自発的・ないし非自発的な転職にあたっての再教育支援プログラムの提供

#### 【その他】

- その他に、現行の退職金・年金に関する制度の一部等、勤続年数の長期化を事実上促進するような様々な現行法制度等については、今日的意義・妥当性を検証した上で、勤続年数に対して中立的な制度への変更を行うこと

# 4. 人材マネジメントのベストプラクティス類型

## 人材マネジメントの変革の方向性

求められる人材マネジメントの変革の方向性・あり方は、個々の産業、企業によって大きく異なる。事業環境や組織運営上の理念により採り得る、人事制度や周辺人事施策は、大きく四つの類型に整理される

### ■ ベストプラクティスの類型

日本国内における人材マネジメントのベストプラクティスの類型を2軸のマトリクスで4つの類型に整理:

横軸: 実現する理念(内部公平性/外部競争力)

縦軸: グローバル観点での仕組みの統合度

↑ 仕組みの統合度 ↓	グローバル共通			②-A グローバルでの外部競争力重視の役割・職務主義
	グローバル連携			①-B バランス型の役割・職務主義
	ドメスティック	職能主義	①-A 内部公平性重視の役割・職務主義	②-B 国内での外部競争力重視の役割・職務主義
		内部公平性重視(勤続観点)	内部公平性重視(貢献観点)	外部競争力重視
		— 実現する理念 —		

出所: マーサー・ジャパン  
「役割・職務に基づく人材マネジメント調査」まとめ(2017)

### ■ 各類型の特徴と適合しやすい企業

(類型)

(目指すもの)

(適する企業)

①-A  
内部公平性重視の役割・職務主義

組織の一体感を維持しながらも、貢献と処遇のアンバランスの是正(貢献に対する内部公平性の実現)

- 人材調達の必要性が低い
- 国内比率が高い、または、海外の独立性が強くマネジメントプラットフォームの統一を図るニーズが強くない

①-B  
バランス型の役割・職務主義

人材マネジメント基盤共通化、外部採用を強く意識、一方で、国内では組織の一体感も維持

- 海外比率が高く欧米多国籍企業と激しい競争
- 国内収益・組織規模が大きく、日本の人材マネジメントの急激な転換にはリスクがある

②-A  
グローバルでの外部競争力重視の役割・職務主義

世界中から優秀な人材を採用・維持するための市場価値に応じた処遇、グローバル共通基盤での統合的な人材マネジメント

- グローバル共通の商品・サービス展開で、欧米多国籍企業と競合
- 外部市場からの人材獲得が中心

②-B  
日本国内での外部競争力重視の役割・職務主義

事業拡大や新しい技術への対応が可能な人材の採用・維持のための外部競争力保持

- 人材採用力の強化が優先課題となっている
- 事業の立ち上げや成長に向け、優秀な即戦力人材を多数確保する必要がある



## 4. 人材マネジメントのベストプラクティス類型

### 各ベストプラクティスの概要

項目		①-A 内部公平性重視の 役割・職務主義	①-B バランス型の 役割・職務主義	②-A グローバルでの外部競争 力重視の役割・職務主義	②-B 日本国内での外部競争力 重視の役割・職務主義
等級 制度	管理職	役割・職務主義による等級 (または役割と職能との ハイブリッド)	グローバルで共通の役割・ 職務主義による等級	グローバルで共通の役割・ 職務主義による等級	役割・職務主義による等級
	非管理	職能資格			
報酬制度		職種共通のレンジ給	原則、職種共通だが、一部 で別区分を設定する場合も ある	職種別レンジ、または職種 別に市場ベンチマークして 決定	原則、職種共通だが、格付、 レンジ幅、雇用区分等の工 夫で外部競争力を確保
評価制度		昇給や賞与決定のために 実施 目標管理と行動評価 相対化でファンド管理	国内は処遇と結びつける 海外はパフォーマンスマネ ジメントの一環	パフォーマンスマネジメント の一環	昇給や賞与決定のために 実施 目標管理と行動評価 相対化でファンド管理
採用		新卒中心	新卒中心だが中途採用も 積極	新卒・中途併用 職種別採用中心	即戦力の中途採用中心
教育		OJT中心、全体研修・階層 別研修を重視	OJT中心、全体研修・階層 別研修を重視	職種別研修と選抜研修を 重視	OJTや外部研修を積極的 に活用
配置		会社主導 職種横断的な異動	会社主導 基本は職種横断的異動	ジョブポスティングが基本 サクセサーは計画的配置	異動はあまりしない
導入時の 課題と対応策		調整給等による激変緩和 措置	調整給等による激変緩和 措置	レンジ超過者の対応	調整給等による激変緩和 措置

出所：マーサージャパン「役割・職務に基づく人材マネジメント調査」まとめ(2017)