

人事・労務問題に取り組む専門団体です!!

愛知経協

AICHI EMPLOYERS' ASSOCIATION

Top

With/Afterコロナに求められるマネジメント
「ジョブ型雇用」とプロセス(行動)評価

株式会社あしたのチーム代表取締役社長
一般社団法人スマートワーク推進機構代表理事

高橋 恭介氏

●カリモク家具(株)



CONTENTS

8

〈実務講座・全6回〉

第3回 職務分析・職務評価によって支給される賃金とは
(株)メディン 代表経営コンサルタント 西村 聡 氏

10

経協プラザ：「コロナ感染防止と経済活動の両立対策を要望」
「理事会」「政策委員会」「愛知労働局との意見交換会」 ほか

12

INFORMATION

働き方 改革宣言



愛知県経営者協会は、
企業における『働き方改革』
への取り組みを
積極的に支援します。

 **愛知県経営者協会**
ホームページ <https://www.aikeikyo.com>

相談ダイヤル 052-221-1931

本会では人事・労務に関する相談を随時受付けております。

2020

8

Vol.845

With／Afterコロナに求められるマネジメント ～「ジョブ型雇用」とプロセス（行動）評価～

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う在宅勤務をきっかけに、リモート環境における成果や生産性、そして評価のあり方が問われています。また同時に、「ジョブ型雇用」が注目されています。ではその背景には何があり、今後はどうなるのか、課題は何か。そのうえで、ウィズ／アフターコロナの働き方はどうなっていくのかなどをレポートしたいと思います。

■コロナ禍は日本のビジネスシーンをどう変えたか

ご存知の通り、感染症の拡大を防ぐために全国で緊急事態宣言が発令され、「ステイホーム」となったことが、ある意味強制的に在宅勤務・テレワークを推進した要因です。それとともに、ビジネスシーンにおけるデジタル化の遅れが明らかになりました。たとえば、大企業やITリテラシーの高いベンチャー以外では、社員にノートPCなどのモバイル端末が配布できず、テレワークをやりたくてもできないという実態が露呈し、WEB会議も行うことができなかったという現実があります。コロナの第2波に備えるためにもデジタル環境を整えることが、準備不足の企業では喫緊の課題だと言えます。

また、企業がテレワークを実施するうえで課題として明らかになったのは、業務や職務の区分けが明確にはできていないことです。業務に対するマニュアルや評価制度がない、さらには各業務に対する目標設定がない。裏を返せば、場当たりの業務を行っていたと考えられます。

テレワークは生産性を上げるといふ論調が

多くありますが、場当たりの仕事の進め方であれば当然生産性は下がります。そして、生産性が下がる一因として「仕事は第三者が見ていないとサボる」という性悪説から上司の監視体制が必要であるという声が出ていたのも事実です。このため従業員の企業に対するエンゲージメントが低下するというテレワークに対するネガティブな印象が生まれてしまいました。仮にこのままでテレワークを続けるなら、従業員のエンゲージメント低下はますます進むでしょう。

そのような背景もあり、テレワークのマイナスイメージをみせられた企業では、コロナ禍以前の通常出勤に戻れることを期待するでしょう。しかしそれでは、テレワークを活用してこうという発想が生まれないだけでなく、BCPへの対策にも影響が及んでしまいます。

それに対し、これを機にテレワークを有効に機能させていく方向に進める企業では、出勤とテレワークを組み合わせた「ハイブリッド型」になっていくでしょう。

こうした状況の中で現在注目されているのが、「ジョブ型雇用」です。これは、日本の長時間労働がもたらす生産性の低さを解消し、いかにして変化に対応したイノベーションを起すかという課題に向け、終身雇用と年功型賃金制度の功罪を問い、新卒一括採用を見直す

エンゲージメントとは？

社員の一人ひとりが企業の掲げる『戦略・目標』を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する貢献意欲

べきという「日本型雇用」に対する問題提起の中で、議論されているものです。これは、経団連からもコロナ禍前の2019年末に、提唱されています（※注）。

（※注）経団連でいう「ジョブ型」は、当該業務等の遂行に必要な知識や能力を有する社員を配置・異動して活躍してもらう専門業務型・プロフェッショナル型に近い雇用区分をイメージしている。「欧米型」のように、特定の仕事・業務やポストが不要となった場合に雇用自体がなくなるものではない。

（2020年版 経労委報告より）

また、「働き方改革」に関連する法律の施行が続く中で、時間外労働の上限規制や同一労働同一賃金の視点に立った賃金格差に関する課題についても、各社で検討が進められていました。

このような大きな変革の時間軸の中にコロナショックがやってきました。「ジョブ型雇用」のムーブメントがコロナ禍によって突然起きたと見るのではなく、コロナ禍前から企業に問題提起されてきたことが、顕在化したのです。長期化するといわれているコロナの動向とともに、事業のあり方や働き方を変化させていく必要があるのです。

その中で、緊急事態宣言による約2カ月間の強制的な在宅勤務によって、テレワークの実証実験が行われたのです。これまで、在宅勤務・テレワークに懐疑的で未経験であった企業もありましたが、やらざるを得ない中でやってみたら、条件さえ整っていれば、意外にできるということにも気付いたと思います。



株式会社あしたのチーム
代表取締役社長
一般社団法人スマートワーク推進機構
代表理事

たかはし きょうすけ
高橋 恭介

1974年、千葉県松戸市生まれ

千葉県立船橋高校出身、東洋大学経営学部卒業後、興銀リース株式会社に入社。リース営業と財務を経験する。2002年、創業間もないベンチャー企業であったプリモ・ジャパン株式会社に入社。副社長として人事業務に携わり、当時数十名だった同社を500人規模にまで成長させ、プライダグジュアリー業界シェア1位に飛躍させた。同社での経験を生かし、2008年リーマンショックの直後に株式会社あしたのチームを設立、代表取締役役に就任する。国内外3,000社を超える中小・ベンチャー企業に対して人事評価制度の構築・クラウド型運用支援サービスを提供している。現在も全国で年間100回以上の講演に登壇し、数多くの著書も出版している。

コロナ禍による在宅勤務で、仕事の切り出しが必要となり、従来型の働き方を直すキッカケを全国の企業に与えました。「働き方」を変えざるを得なかったという経験によって、日本の企業でも、仕事に人を割り当てる「ジョブ型雇用」の必要性は確実に広がっていくと考えています。

この経験は、日本の企業にとって大きなインパクトとなったはずですが、オフィスワーカーの多くが「在宅」を体験し、メリットを知ったことでしょうか。それとともに、多くの課題も知ったことでしょうか。それを全国の企業が共通して体験したことで、働く者の意識を変えたはずですが、加えてマネジメントする側も意識を変えていかざるを得なくなりました。

働き方改革が進まなかった根本理由

これまでテレワークやジョブ型雇用が広まらなかった根本理由は、古い成功体験が正しいとして疑われない昭和型上司の誤った精神論にあります。彼らは、企業への滅私奉公をよしとし、休まず長く働くことで出世した企業戦士であり、部下に「これが正しい働き方だ」と強要してきました。

また、昭和型上司は出社すること、対面で仕事することを重んじ、空気を読める、言わなくても理解できる部下を評価する「テレパシーマネジメント」が信条にあると言えます。テレワークではテレパシーが通じないことから、結果として監視型マネジメントが生まれ、テレワーク下での「WEB会議の常時接続、顔出し」や「数分ごとの報告義務」などを強要する

リモートワーク（リモハラ）が生まれたと考えます。

この「監視型マネジメント」は、ひとりて業務を完結する仕組み化が日本では進んでいないことと密接に関係しており、「ジョブ型雇用」が広まらなかった原因ともつながっています。昭和型上司は「Tリテラシーが乏しく、テレワーク自体をやりたいと思わないし、やってきませんでした。そのために変化を避け、他社がテレワークをやっていないければ、うちもやる必要はない」というマインドでいたのです。

しかしアフターコロナで、新しい価値を求められる時代には「ジョブ型雇用」が必要になるのです。新興系の経営者や外資系のDNAをもつ企業が増える中で、彼らが「ジョブ型雇用」を採用している理由は、生産性の向上や価値の創造に適しているからです。強制的でも在宅勤務・テレワークを試行したことで、これまでの仕事のやり方・やらせ方での「行き詰まり」に気付くとともに、ウィズコロナによって、テレワークという新しい横並びが進んでいくことになると思います。

テレワーク時代に必要となるプロセスマネジメント

テレワークが「ニューノーマル」になっていくと、雇用体系や評価制度はどう変わっていくのでしょうか。まずは、賃金は成果を重視した制度へとシフトしていくでしょう。これはもともと働き方改革の文脈の中で語られていたものですが、そのスピードが早まるのではないかと思います。

これまでの年功序列型賃金制度には、問題が多々存在しています。勤続年数という過去の蓄積ではなく、現在形での能力の発揮や貢献が評価と処遇に反映されないのではあれば、時代の変化に対応していく人材のモチベーションを下げることとなります。今、必要とされる役割に応じたアウトプットと賃金に妥当性が得られないのであれば、企業への信頼感が損なわれ、従業員エンゲージメントが下がらない大きな理由となります。

そこで成果型賃金制度にスポットが当たります。ただし、成果だけにフォーカスすると、プロセスへの評価が見落とされがちになります。

プロセスの評価は難しいこと、また最終的には成果に集約されることから、「結果」を評価軸にせざるをえないとする議論がありますが、これは社員を人材として「育成」することを放棄していると考えます。人事評価を結果の「査定」としか考えていないとすると「社員の成長」「企業の発展」をマネジメントすることはできません。

一方で、人事評価というものは「育成」のためとした場合、より具体的な行動レベルの目標を設定し、それに沿って働くことで、本人の成長や結果につ

評価軸としての「成果」と「結果」の違い



- 結果主義・・・最終的な「結果」のみ評価する（過程は無視）
- 成果主義・・・「結果」と「過程（プロセス）」ともに評価する

※いきすぎた成果主義 ≡ 結果主義

繰り返して高い結果を上げ続ける人材に育成するためには、プロセスも評価していくことが重要

ながるものにするべきだと考えます。

人材育成という観点なのか、査定という考え方なのかで人事評価の用途は変わります。

査定が前提となると行動目標はありません。結果が出ていれば給料を上げ、出ていなければ下げる人事評価制度には、プロセスは組み込まれていません。過去に日本の一部の企業は、この行き過ぎた成果主義で、大失敗したという経験をしています。

日本における人事評価制度の役割



- 1 戦後 年功制、定期昇給
- 2 1960年代後期～ 職能給制度（学歴による人件費膨張への対処）
- 3 1990年代半ば～ 成果主義（バブル崩壊長期低迷への対処）
- 4 2000年代初め～ 修正成果主義（行き過ぎた成果主義への対処）
- 5 近年 モチベーション戦略としての人事評価制度

Point

- 過去の人事制度は、人件費の抑制として用いられた
- 「集団」管理 ⇒ 「個別」管理（多様化・専門化）
- 働く人の自発的な貢献意欲（エンゲージメント）をいかに高めるかという視点が必要

結果ありきで給料を払う、払わないというシステムは、もはやフルコミッションの業務委託と変わリません。つまり、育成しよう、成長させていこう、一緒に改善していこうという姿勢がありません。テレワーク時

なぜプロセス（行動）を評価するのか？



成果とは
⇒ ある「行動」をして得られた良い結果

Point

- 成果を出すための出発点は「行動」にあり
- 成果を出すためのプロセスとして“どんな行動をするべきか”を目標と定め、その行動を実行したかどうかで評価をする必要がある

行動目標を定量化するために



プロセス目標 成果を出すための過程（プロセス）を目標に定める

- ✓成果につながるプロセス（行動）
- ✓具体的で短期的なもの
- ✓結果目標の場合、**外因性（自身でコントロールできない）**が高く不向きである

た管理者たちの声として捉えるべきでしょう。今後、より必要であり有効なのは「プロセスマネジメント」なのです。

「プロセスマネジメント」のポイントは、社員の自己

代になったからこそ、もっと細かくプロセス上の目標を示すべきです。そのプロセス（行動）をしっかりと評価するので、行動の先に、数値目標の実現があるのです。そのためには、職務定義を、細かく落とし込んで、成果を上げるためのプロセス（行動）の目標設定をすることが求められます。

テレワークでは、プロセス（行動）が見えないから評価できないという声がありますが、そんなことはありません。プロセス（行動）はさまざま共有ツールを使いながら、「今日の業務はどこまで進んだか」など、生産性を明らかにして進められます。「プロセスは見えない」論は、そもそも「プロセスマネジメント」をやってこなかった

評価を尊重するワンランク上の仕組み作りです。強制力ではなく主体的に、進捗があつた場合は履歴を残すことでプロセス（行動）を管理します。つまり、時や質問したい時は、プロセス（行動）としてやりとりし、ログを残します。ログを評価の出発点とすることで、残していないこと自体がプロセス上の瑕疵になります。アドバイスを求めたり、自分の中でできなかったこと、できたことを履歴に残している人はセルフチェックができていないため、その履歴さえ見れば、管理者はプロセス上でできたか、できなかったのかがわかるわけです。

もちろん成果も欠かせません。成果とプロセスを掛け合わせることが重要で、その仕組みを構築する創意工夫と、しっかりと運用に乗せていくことが従業員のエンゲージメントを向上させるカギを握っています。

また、「ジョブ型雇用」時代に必須となる「プロセスマネジメント」が有効に機能するためには、管理者がその職務に精通してプロのマネージャーとして部下から信頼されるだけのスキルを身につけていることが重要な要素になります。

「ジョブ型雇用」への変換

これまで「ジョブ型雇用」が採用されてこなかった理由は、日本では社員は企業の一員であることを重視する「メンバーシップ型雇用」の社会だからです。日本の働き方のさらなる特徴は、時間や場所を越えて職務の内容に制約を設けない「無制限・無制約雇用」です。日本ではこれが長年まかり通り、従業員もそれを当然のこととして受け入れ従ってきました。それが日本の企業の競争力を支えてきました。

これまでの日本は、正社員であればどの部署の仕事もやれるべきであり、全員で協力して仕事をしたほうが効率化を図れるという「ゼネラリスト」の考え方が主流でした。そのため、新卒を一括採用し、スキルゼロか

エンゲージメントを高めるポイント



「自発的な貢献意欲（エンゲージメント）」が高い状態
＝ 自立して成長していくことができる状態

構成3要素

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1. 企業の方向性に対する理解 | ● ビジョン共有と目標設定 |
| 2. 帰属意識 | ● 面談とフィードバック |
| 3. 行動意欲 | ● 報酬への連動 |

Point
人事評価制度を適切に運用することで、
上記3要素が高まり、エンゲージメントレベルが向上します

ら教育してきたのです。企業でジョブローテーションを繰り返して、その企業に最適化された人材を育成するのが「メンバーシップ型雇用」なのです。その背景には職務をベースとした専門性を磨くという「スベシャリスト」の考え方の欠如が挙げられます。しかし、企業が勝ち残っていくために求められる価値は、時代とともに変化してきます。これから社会が多様化していく流れの中で注目を浴びているのが、業務にフォーカスした「ジョブ型雇用」です。各ポジションの職務の内容を明確にして最適な人材を充てる「ジョブ型雇用」では、高い専門性のもと他にはない価値の発揮が、これからの競争力になるのです。

■ 日立「ジョブ型」雇用へ転換 業務内容定め成果で評価

日立がジョブ型雇用の本格採用に踏み切る。成果主義と親和性が高いジョブ型は欧米などに広く浸透する世界標準だ。グローバルの人材獲得競争に有利に働き、生産性の改善への期待も高まる。

(中略)

無論、日本型経営そのものであるメンバーシップ型を変えるのは容易ではない。ジョブ型を徹底すれば、新卒一括採用や年功型賃金の見直しも避けられない。だが今のままではグローバル競争を戦えない。コロナを奇貨として新常态にふさわしい新たな経営の形をつくれるか。トップの決断と実行力が問われている。

4月	新型コロナウイルスの感染リスクに応じ1日当たり500～1000円支給
5～6月	在宅長期化に伴う相談窓口などの健康支援
6月	光熱費やマスク代などで月3000円支給
6月	職務定義書を順次、全職種で作成（～21年3月）
21年4月	在宅勤務の標準化や、新規制などの適用

2020/5/27付
日本経済新聞より抜粋

終身雇用を前提としたメンバーシップ型の雇用形態からジョブ型への移行にあたっては、成果を評価して報酬連動させる仕組み（＝脱年功）も欠かせない

その「ジョブ型雇用」を導入した企業例を挙げてみましょう。先駆的だったのがカゴメです。2013年に役員、翌年には部長と上位ポストから段階的にジョブ型雇用を導入し、年功序列を3年で取っ払いました。日本企業全体の方向性に影響を与えそうなのは、在宅勤務を働き方の中心に据えると表明し、話題になっている日立製作所です。同社は2021年3月までにほぼ全社員の職務経歴書を作成し、2024年度中には完全なジョブ型への移行を目指しています。コロナ禍によって、テレワークで一人が仕事ができる

■ 資生堂、「ジョブ型」で評価 シフト、在宅専門の採用

新型コロナウイルス感染拡大を機に普及した在宅勤務の定着に向けて、企業が制度の見直しに動き始めた。資生堂や富士通が業務の成果で評価する人事制度に本格的に移行する。在宅勤務に限定した社員の採用を始める企業も出てきた。在宅勤務の広がり、入社して働いた時間を前提とする日本型の雇用制度が変わり始めた。

(中略)

こうした問題を解決するため、企業は職務定義書（ジョブディスクリプション）で社員の職務を明示し、その達成度合いなどをみる「ジョブ型」雇用の導入を進めている。

	欧米	日本
報酬	成果主義	時間管理・年功序列
雇用	ジョブ型	メンバーシップ型
採用	職務ごとに採用（各部署に裁量）	新卒一括採用（人事部の専任）

2020/6/8付 日本経済新聞より抜粋

メンバーシップ型⇒ジョブ型への移行には、これまでの評価の仕組みを抜本的に変える必要があり、人事評価制度の見直しが急務となっている

環境と認知が広がっていききました。今後は「一人完結型PCワーク」が浸透していくでしょう。情報過多の中で専門性が求められる時代です。仕事を人に紐付けるのが「ジョブ型雇用」の特徴ですが、日本のメンバーシップ型雇用は人に仕事を紐付けます。メンバーシップ型雇用の場合、一人ひとりがゼネラリストとなり、なんでもやらないといけません。そうになると、優秀な人に負荷がかかります。職務を明確にして専門的なものに細分化していくということは、経済合理性が高く効率も良いことがわ

かっています。そのための分業です。

ドイツをはじめとする生産性の高いジョブ型雇用の国々では、雇用契約書ベースの目標管理と報酬制度の中で「私はこれをやる人」という目標設定を明確に定めています。決して権利主張ではなく、ストロングポイントをもっと伸ばしていこうという考え方で、業務を細分化して職務定義書に落とし込むことで、その職務の遂行ができる人は、どういふスペックをもった人なのか、自ずとわかるようになっていきます。それをサーチして合意を取り、仕事に取り組みほうがより生産性を上げられるという考え方、これがジョブ型雇用なのです。

■プロセス評価(行動)による最終目標の達成

事業目標を実現・達成するには、具体的なプロセスや進捗状況を把握し改善することが必要です。そこで、KGIやKPIという指標がよく使われます。

KGIは(Key Goal Indicator)の略称で、「重要目標達成指標」と言われています。KGIは企業や事業の目標である売上や課題の達成など、最終的に目指すべき目標となる数値を設定します。

一方、業務の各プロセスに設定されるのがKPIです。KPIは(Key Performance Indicator)の略称で、「重要業績評価指標」と言われます。KPIは最終的な目標に対して、その達成につながる状況を見る指標として扱うのがいいです。そのため、目標の少し手前のステップで目標達成に必要なアクションの増減を左右する指標で、目標設定よりも比較的動きの多いものを選ぶのがよいです。

前提知識：KGI・KPIとは？

- KGIは(Key Goal Indicator)の略称で、「最終目標の指標」を指します。
- KPIは(Key Performance Indicator)の略称で、日本語では「重要業績評価指標」と言われます。KPIは最終的な目標に対して、その達成につながる状況を見る指標として扱うのがいいです。そのため、目標の少し手前のステップで目標達成に必要なアクションの増減を左右する指標で、目標設定よりも比較的動きの多いものを選ぶのがよいです。

参考 KPI・KGIによる目標の要素分解イメージ

最終的なゴール目標を構成する要素を要素分解していきます。

【直接部門の場合】

KGI: 売上 = KPI: 訪問数 × 成約率 × 単価

400,000円 = 20回/月 × 20% × 100,000円

【間接部門の場合】

KGI: 業務ミッション = KPI: 質 Quality × コスト Cost × 速さ Delivery

目標を定量化しにくい間接部門においても、業務効率化に欠かせない「Q・C・D」といった観点を定量化の切り口に設定することで要素分解しやすくなります

Indicator)の略称で、「重要業績評価指標」と言われます。KPIは、最終目標の達成に向かってプロセスが適切に実行されているかどうかを計測する役割があります。目標を達成するために「そのためにそのために」と要素分解し、積み重ねた先にKGIがあります。

たとえば最終目標のKGIを「売上」とすると、その下層となるKPIは「訪問件数×成約率×単価」となります。

KPIは職種に関係なく、日々の業務に対して目標を設定します。たとえば総務でも利益に対する要素分解をし、コピー機のカウンター料金を見える化し、月1回の会議の場で料金を発表するといったことを行います。この料金を下げることが目標となり、「達成するためにはどうするか」という発想で社員のコピー使用に対する意識改革を、啓蒙活動などに

ジョブ型における 業種別KPI事例【製造】

区分	分類	KPI	KPI定義式	収集データ (計=計画・標準、実=実績 集:集計して算出)	
品目・製造指図単位での把握	原価差異	原材料歩留差異	仕込原材料÷標準歩留-実績歩留	計: 指図単位の出来高実績量×単位当たりの標準仕込量 実: 指図単位の実績仕込量	
		収率差異	製造品ごと標準収率-実績収率	計: 製造品ごとの標準収率 実: 製造品ごとの実績収率	
		工数差異	標準加工工数-実績加工工数 標準切替工数-実績切替工数	計: 指図単位の出来高実績量×標準加工工数 実: 指図単位の実績工数、実績切替工数	
		設備稼働差異	標準稼働時間-実績稼働時間	計: 指図単位の出来高実績量×標準設備稼働時間、停止時間 実: 標準停止時間	
		リードタイム	製造リードタイム	目標リードタイム-実績リードタイム	計: 製造指図単位の標準製造リードタイム 実: 製造指図単位の着手日時、完了日時
	達成率	製造指図回数比	月初指図量 VS 製造実績量	計: 月初の製造指図別日割計画の指図量 実: 製造指図単位の製造実績量	
		製造指図工数比	月初指図標準工数 VS 実績出来高標準工数	計: 指図単位の計画量×標準加工工数 実: 指図単位の出来高実績量×標準加工工数	
		生産計画日程比	月初製造計画日 VS 製造実績日	計: 月初の日程計画着手日時、完了日時 実: 製造指図単位の実績着手日時、完了日時	
		達成率	生産量差	月初計画量合計-実績生産量合計	集: 「製造指図回数比」での収集データを集計 (日、週、月)
		達成率	生産指図数差	月初指図指図数-実績指図数	集: 「製造指図回数比」での計画、実績ごとに集計 (日、週、月)
工程・系列・ユニット単位の把握	労働生産性	標準工数差	月初計画標準工数-実績生産標準工数	集: 「製造指図工数比」の計画、実績ごとに集計 (日、週、月)	
		就業工数生産性	標準時間での直接時間(加工・切替)と、就業実績工数との比率	集: 「製造指図工数比」の実績工数を集計 (日、週、月) 実: 日別の作業員の就業実績	
		投入工数生産性	標準時間での直接時間(加工・切替)と、直接作業投入工数との比率	集: 上記工数を週計(週、月) 実: 製造指図工数比の実績工数を集計 (日、週、月)	
	設備効率	目標比率達成率	直接実績工数と就業実績工数比率の目標値との比較	計: 目標比率(就業工数比率、投入工数比率) 集: 上記までのデータ利用、集計	
		設備稼働率	設備稼働時間-稼働可能時間	実: 設備稼働時間-実際に稼働した設備の1日の時間 集: 稼働可能時間-実際の生産体制で稼働予定の1日の時間	
		時間稼働率	設備稼働時間-負荷時間	実: 設備稼働時間-実際に稼働した設備の1日の時間(同上) 集: 負荷時間-1日の稼働可能時間-1日の計画休止ロス時間	
		設備稼働率	稼働可能時間-稼働可能時間-稼働可能時間	実: 稼働可能時間-実際に稼働した設備の1日の時間(同上) 集: 稼働可能時間-実際に稼働した設備の1日の時間(同上)	
		稼働稼働率	稼働可能時間-稼働可能時間-稼働可能時間	実: 稼働可能時間-実際に稼働した設備の1日の時間(同上) 集: 稼働可能時間-実際に稼働した設備の1日の時間(同上)	
		稼働稼働率	稼働可能時間-稼働可能時間-稼働可能時間	実: 稼働可能時間-実際に稼働した設備の1日の時間(同上) 集: 稼働可能時間-実際に稼働した設備の1日の時間(同上)	
		稼働稼働率	稼働可能時間-稼働可能時間-稼働可能時間	実: 稼働可能時間-実際に稼働した設備の1日の時間(同上) 集: 稼働可能時間-実際に稼働した設備の1日の時間(同上)	

よって行っていくわけです。

最初は、利益を上げるために行動を変えろという話にしても、従業員一人ひとりにはなかなか自分ごととして紐付けできないかもしれません。

企業の最終的な目標が部の目標に練り込まれ、部の目標が自分たちのチームの目標に練り込まれ、チームの目標を達成するために一人ひとりの個人の目標がつかっていきいます。この階層が「そのために、そのために」という階層でのアクションプランです。

ジョブ型における 業種別KPI事例【運輸／倉庫】

総務部				項目	備考	ウェイト
職種	職位	コピ ア ン ン	MBO No			
総務部	部長	40	60	① 全社経常利益率	*集計単位：全社	20
				② 事故軽減率（前年比）	*集計単位：全社	30
				③ 残業時間の軽減率（前年比）	*集計単位：総務部	30
				④ 修繕工事費料金折衝値引き率	*集計単位：全社	20
庶務	一般	60	40	① 部門別残高試算表の当期純損失（前年比）	*集計単位：各部毎	20
				② 残業時間の軽減率（前年比）	*集計単位：各部毎	30
				③ 書類空き率	*集計単位：各部毎	30
				④ 消耗品費の削減率（前年比）	*集計単位：各部毎	20
	主任	60	40	① 部門別残高試算表の当期純損失（前年比）	*集計単位：各部毎	20
				② 残業時間の軽減率（前年比）	*集計単位：各部毎	30
				③ 書類空き率	*集計単位：各部毎	30
				④ 消耗品費の削減率（前年比）	*集計単位：各部毎	20
	課長	50	50	① 部門別残高試算表の当期純損失（前年比）	*集計単位：各部毎	20
				② 残業時間の軽減率（前年比）	*集計単位：各部毎	30
				③ 書類空き率	*集計単位：各部毎	30
				④ 消耗品費の削減率（前年比）	*集計単位：各部毎	20

■これから求められる人材像、 日本企業の歩む道

ウィズ／アフターコロナ時代には、テレワークやジョブ型雇用が浸透していくと想定されますが、これからどうなるか考えてみましょう。まず、日本型雇用の見直しの中でプロパー社員至上主義でやってきた新卒神話は、ゆるやかに崩れるだろうと思います。逆に言えば、その分中途採用が重要視されるようになるでしょう。その仕事に長けたスペシャリストたる人材にスポットが当たり、労働市場が活性化されます。なかでもヘッドハンティング、リサーチ型がより細分化され、キャリアやスキルの専門性が問われてくると思います。

評価制度では、やはりKPIが重視されていきます。ここでは人事や経営者がどれだけやりきれるかというところですが、自分たちの会社の強みはどこか、どこを伸ばしていけば利益が出るかという議論を堅苦しくな

く、面白がってゲーム感覚で捉えればいいのではないのでしょうか。人事制度は硬くなりがちですが、パワーバランスをどう傾けるか、バズルゲームを解いていくように取り組んでいけばよいのです。

その一方で、ジョブ型雇用の評価をどうすればよいかという先の議論がされていないように感じます。プロセスはKPIのブレイクダウンにより、自分たちで設定した目標や評価項目を人事評価にしっかりと反映させればよいのです。

KG I、KPIともに現実的で実現可能性のあるものに設定するのがポイントです。過去の売上や成長率などと既存の数値を比較し、改善点を分析した上で客観的で論理的な数字を設定しましょう。具体的には、全体の目標をまずKG Iとして設定し、そこから逆算して各種のKPIを算出します。実現できないような目標を掲げても、チームや組織全体のモチベーション低下につながるおそれがありますので、無理のないストレッチゴール程度に設定するのが良いでしょう。

大事なのは「そのために」というブレイクダウンが進み、日々の仕事の数値目標が設定されることです。そうすれば自ずと、そのためには、自分がどう行動すればいいのかというプロセスの目標を作り上げることが出来ます。全社規模でいえば、利益目標は億単位になるかもしれませんが、たとえばバックヤードの啓蒙活動によって、光熱費を月2万円削減するなど各セクションで細分化していけば、これも利益貢献となるのです。たとえば総務部長に「会社の光熱費を毎月2万円下げてください」という具体的な目標設定をすれば、対前年比の金額を週1回全社員に発信したり、個人としては率先して電気を消す運動を自ら行った

ジョブ型における 業種別事例【製造】

- 時間当たり生産高
- 売上目標達成率
- 利益目標達成率
- 生産計画日程比
- 設備稼働率
- 製造原価比率
- 限界利益率
- ヒヤリハット件数
- 製造納期遵守率
- 不良品率
- 事故発生件数
- 製造リードタイム
- ロス・トラブル削減数
- 業務改善提案件数
- 残業時間削減
- 整理整頓清掃の遵守 (5S)
- 教育訓練実施率
- 人員稼働率
- 外注費率
- 内部ミス発生件数
- 水道光熱費削減率

と、アクションを起こすことができます。

大企業のように分業制が敷けない中小企業では、少ない人員で互いの仕事を補っているのだから「ジョブ型雇用」は難しいと思われるがちですが、実現する鍵は「個別目標設定」にあります。一人で何役も担うマルチタスク就業が当たり前の中小企業では、個々の働き手ごとの「パーソナルKPI」が必須です。1から10まである業務の中で、1のウェイトを〇%にして、2と3は△%にするなど、職務に濃淡を付けながら優先順位や配分を工夫して目標達成に必要な要素を絞り込みます。

「セルフジョブ」の流れは必ずやってきましたし、ウィズ／アフターコロナ時代には「働き方改革」こそが、日本経済を盛り上げる近道なのです。

〈用語解説〉

▼ コンピテンシー

コンピテンシーとは「高い業績・成果につながる行動特性」のこと。高い業績や成果を出している人には、何か業績や成果を出す理由があります。例えば職務に向かう姿勢や積極性など、その成果に至る行動特性がコンピテンシーです。行動特性を評価基準に活かすことで、社内全体の業績や成果を高めていきます。

▼ MBO (management by objectives)

目標管理。従業員が自主性を尊重しつつ各自の個人目標を達成することで、組織全体の目標達成や従業員の勤労意欲の向上を図る管理方式。

生産性を向上させる「仕事基準」の賃金の考え方と業務改善

職務分析・職務評価によって
支給される賃金とは

前回は、「職務」を基準として支給される賃金について、歴史的背景と、その意義について述べました。この中で、職務を基準とする賃金とは、歴史的にみると「能率」を基礎におき、職務分析によって、「職責」を明確にすることが前提になること、そして、この職責とは、4つの執務基準(量的、質的、時間的、方法)から成り立つことを説明しました。今後、ますます進むホワイトカラーのテレワークにおける業績管理において、この考え方が更に重要になってくることについても述べました。

今回は、職務分析によって明確になった職務を、公正な賃金に結びつけるための手法である職務評価について説明します。なお、「職務給」というのは日本の造語で、海外では「職務分析、職務評価によって支給される賃金」とされています。

職務評価とは

国際労働事務局(ILO)の報告書『職務評価(1961)』には、職務評価について、「ある職務の通常の遂行が、その労働者の個人的能力や仕事ぶりを考慮することなしに、通常の労働者に対して求める諸要件を確定し比較せんとする試み」ということができよう。もちろん、個々人の能力または努力は、その労働者の稼得賃金に算出され、また反映されることもある。たとえば、能率給や人事考課の制度がそうである。しかし、このことは、職務の評定とは全く別の事柄である。職務評価は、職務を評定するものであって、人を評定するものではない。」と明確に定義されています。

職務評価の成り立ち

職務評価は、職務内容の異なる各種労働と労働の間における、相互関係を明らかにしようとするものです。つまり、個々の労働の職務内容において必要とされる熟練度が、相互にどのように開いているかを明らかにすることです。

テイラーは、職務分析によって各作業の標準作業量と標準時間を追究しましたが、作業間の相違については問題にしませんでした。一方、職務評価は、各作業のそれぞれの標準時間は問題にせず、各作業に必要な熟練度の相違がどれだけあるのかを問題にします。なお、このテイラーによる科学的管理法は、一流労働者について時間研究を実施し、その標準時間をもって課業を設定したことから、一般の労働者には受け入れられませんでした。そのため、この課業の標準化は、後に平均的な水準を採ることになりましたが、標準化のための課業の分析要素(熟練、努力、一貫性、作業条件の4つの要素)は、労働の相違をもたらし要素となり、等級に段階づけられるようになりました。

ただ、この4つの要素で課業の相違を比較分析する研究は、課業の設定を目的にしたものであつて、基礎賃率を決定するためのものではありませんでしたが、後の職務評価に少なからず影響を与えたものとされています。このように、職務を構成している要素で分解し、研究する様々な分析的な研究方法は、科学的管理法がベースになっていたようです。先に述べたように職務評価をするためには、職務間の明確な相違を十分に根拠づけることが必要です。科学的管理法による課業の設定と、職務評価とは、その問題としている領域は異

なっていますが科学的管理法が職務評価を生成する地盤を準備していたといえます。

職務評価は、1930年代の恐慌合理化のもとで生まれました。この頃の経営者達は、合理化策として労働者をえこひいきしたり、仕事の配分を利用して労働者を分断し、労働組合の破壊を工作しようとしていました。このため組合は、これを押し止めるために積極的に団体交渉を通じて職務内容を再定義するとともに、各職務について賃金を決定し、各労働者間への配分ルールを確立していったのです。

職務の評価と価値

職務評価には、序列法、分類法、点数法、要素比較法の4つの方法があります。海外において、主に利用されているのは点数法であり、日本ではこれまで点数法よりも分類法が多く活用されてきました。しかし、非正規社員の均等・均衡待遇への対応において厚生労働省が点数法を推していることから、今後は日本においても点数法が主流となつてきます。

ここで点数法について簡単な事例で解説します。あなたの前に、りんごが3つあるとします。1つは赤くて、丸くて、しかも甘いりんご、1つは赤みと甘みも少し足りないりんご、1つは青くて酸味が強いりんご、この3つです。そして値段は、順に300円、200円、100円となっています。もし中国であれば、これが3000円、2000円、1000円になるかもしれません。このように物の価値、つまり値段は市場が決めています。消費者が、色、つや、甘さなどを判断要素とし、測定尺(基準)で価値を評価したうえで、値段が決ま



執筆者プロフィール

株式会社メディン
代表経営コンサルタント
にしむら さとし
西村 聡

近畿大学、大阪商業大学非常勤講師。経済学修士。元（公財）関西生産性本部主任経営コンサルタント。経営革新を目的とした戦略策定から業務プロセス改革を中心に生産現場革新、営業革新、人事賃金制度、構築など総合経営コンサルティング業務に取り組んでいる。

著書：「同一労働同一賃金を実現する職務分析・職務評価と賃金の決め方」「多様な働き方を実現する役割等級人事制度」「役割等級人事制度のための賃金設計実務講義」

ります。同じりんごでも、大阪では300円だけでなく、青森に行ったら100円かもしれません。産地であるために、量（供給）があふれているからです。仕事も同様に、労働市場における仕事の価値や値段は、誰もが判断できる評価要素、測定尺と、需給関係で本来は決まるものです。

例えば、ある仕事の価値は、「知識や習熟度がどれだけ必要か」、「判断力は必要か」、「精神的および肉体的負荷はどの程度なのか」、「ごままでの業績責任が背負わされるのか」等、仕事を遂行する上で、誰もが気になる要素で測られることになりました。要するに、「りんごの色、つや、甘さなどの評価要素と測定尺度が、仕事における評価要素と測定尺度に変わるだけの話です。これが職務評価であり、その評価軸（要素）は、誰もが持っているものです。また、先程のりんごの値段が日本と中国で違つとか、色や甘さで違つると同様に、日本国内でも、地域によって賃金が異なるのは当たり前で、それが価値そして値段（賃金）というものです。

点数法の理解

点数法のやり方を、先ほどのりんごの例で説明します。例えば、りんごの評価要素を、色、つや、形、甘さ（糖度）、産出量（希少性）とし、これらを10段階で測定するとします。

色、つや、形は、10点満点中かなりの高水準で8点、甘さは、糖度計で測定すると平均15%あったので6点とします。糖度が17%以上であれば7点、20%以上であれば8点というふうに予め基準を設定しておきます。そして、希少性は、需要量に対する供給量の少なさが、このりんごについては

非常に高いことから9点としました。これらの要素を全部足すと点数が出ます。このりんごであれば39点となります。しかし例えば、市場が甘さ（糖度）に価値をおいているのであれば、この甘さを10点満点ではなく、ウェイトを2倍に上げて20点満点にします。そうすると6点のところを12点になるので、合計点は45点になります。市場における評価要素を考慮し、各要素にウェイトをつけていくわけです。最終的に算出されたりんごの評価点と市場価格に相関関係が認められれば、1点あたりの値段によって、りんごの市場価格が決まることになります。このりんごを職務に置き換えても、同じようなことが言えます。評価点によって値段が決まる、つまり賃金が決まるということになります。

職務評価の問題点

職務の労働市場における価格は、職務価値の重要な尺度であり、評価され明確となった全職務の義務（執務基準）、職務内容とその要件である知識や能力、および相対的価値を企業にもたらしめ、次の問題点が指摘されています。

①職務評価の評価要素やウェイトが変わったり（例えば、職務責任ではなくスキルの比重を大きくする）、職務価値が変わるなど、新たな考え方が出てくれば、制度の一貫性ある管理が脅かされることとなります。

②賃金決定過程に影響を与える、職務内容の変化、経済的変化や労働市場の変動（例えば、特定の技能工の需給関係の変化など）の影響など、動態的諸要素があり、職務評価による価値がこれにうまく適応していかないことが起こります。

以上のように職務評価制度には問題点があるとしても、これをもつて職務評価が無用ということにはなりません。これらの問題点については、職務評価制度の再検討や職務の再格付けなどで対応することになりますし、多くの場合はほとんどの職務にこの制度が適用可能であり、十分正当化することができます。

最後に。これまで多くの企業で導入されてきた職能資格制度は、職務調査すら実施せず、職能基準書も作らないまま運用されてきました。職務を明確にせず、職務と連動していない能力を評価し、成果に結びつくはずがありません。まして、これからリモートワークが常態化していく中で、労働生産性を向上させなければならぬのです。仕事の洗い出しもせず、能力主義人事管理の世界に居続けた場合、失われた20年どころで終わるようには思えません。

この点、仕事基準の人事管理は、職務分析と職務評価が原則です。職務評価をするためには、予め職務分析を実施し、しっかりと仕事（課業とその内容）を洗い出し、かつ、その仕事の遂行要件を洗い出しておくことが求められます。遂行要件を洗い出せないような職務分析、つまり課業だけの洗い出しでは、職務評価はできません。手順（作業）まで具体的に洗い出してはじめて、この職務にはどの能力が、どれだけ必要かを判断できるのです。同時に、このような手間暇をかけるからこそ、従業員の納得性は高まり、会社業績も向上することになるのです。

コロナ感染防止と経済活動の両立対策を愛知県知事に要望

愛知県経営者協会、中部経済連合会、中部経済同友会、名古屋商工会議所の経済4団体で7月10日に、新型コロナウイルスの感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた対策要望書を愛知県に提出しました。

同日は、4団体の幹部で県公館を訪れ、大村秀章知事に、新型コロナウイルスが再流行する前兆を早期に把握できる体制を整備するため、PCRなどの検査能力の拡充や患者を受け入れる医療体制の強化などを要望いたしました。

また、個人消費の喚起につながる施策や、行政や学校など公的機関も含めたデジタル化の推進なども求めました。

なお、4団体としても感染防止対策や医療機関などへの支援などを会員企業に呼び掛ける考えを示しました。

大村知事は「提案をしっかりと受け止め、取り組みを前に進めていく」と応じられました。



政策委員会

〔7月9日〕

今年度初回となる政策委員会を開催。冒頭、事務局から「コロナ情勢を踏まえた2020年度活動計画」などについて報告を行ったのち、コロナ禍による社会経済の変革と愛経協の今後の対応について、各社の実態を踏まえてご議論いただきました。

委員からは、「テレワークの制度化やテレワークを実施する上での課題と対応策について、随時適切な情報発信をして欲しい」等のご意見・ご助言を頂戴いたしました。

○新政策委員(敬称略)

名古屋鉄道(株)

執行役員 人事部長

坂本 敦

愛知労働局との意見交換会

↳ 新型コロナウイルス対応について情報交換

〔7月9日〕

本会から2020年度事業計画、新型コロナウイルスの感染拡大を受けた対応(ガイドブック)の発行、休業や雇用調整助成金等に関する会員企業からの相談対応等)について報告の後、愛知労働局から本年度の行政運営方針、新型コロナウイルスに対応した各種助成金の最新情報について説明がありました。その後の意見交換では、「緊急事態宣言を受け、営業活動が十分できなかった影響で、今年の秋、冬の受注が非常に少なくなっている。9月末までとなっている雇用調整助成金の緊急対応期間の延長を検討いただきたい」という会員企業の声の他、現在実施している「新型コロナウイルス感染拡大による影響実態調査」から行政への要望として回答された意見をお伝えしました。



開催した講座の内容からポイントをご紹介します

在宅勤務の健康管理セミナー

講師 (株)なごや産業医事務所 代表取締役 所長

新井 孝典 氏

〔6/26開催〕

- 在宅勤務する際には、できるだけ時間や空間、五感を区切って、仕事への切り替えをすることが重要
- 上司は仕事のフィードバックや、声をかけるなどのサポートが必要
- 通常の勤務に戻したとき、一時的に情緒不安定になるのは当然の事としてラインケアをしっかり行う。

コロナ禍における採用のオンライン化

講師 (株)ZENKINGEN コミュニティプロデューサー 清水 邑(ゆ)氏

〔7/7開催〕

- WEBであれば短時間の面接で回数を増やすことも可能、多くの人と会ってもらうことで、ミスマッチを減らせる。
- 1対複数の面接は難しい。1対1での質問を基本として、同時にしゃべらないような間を取る事がコツ
- 内定辞退への対策として、内定後も面接ツールを使って、定期的に面談しフォローをする。

新入会員紹介

会社名/代表者名(本会代表登録者・敬称略)

会社案内

弁護士法人 森戸法律事務所



代表
森戸 尉之

[創業] 平成31年
[資本金] 800万円
[事業内容] 企業法務
[従業員数] 3名
[所在地] 〒460-0002
名古屋市中区丸の内1-4-12 アレックスビル5F

第513回理事会：ソーシャルディスタンスを確保し開催／特別講演をWEBでもライブ配信

(7月21日)

加藤会長の冒頭の挨拶に続き、審議事項である「新入会員承認」「役員交代承認」「公職委員推薦」について、審議のうえ承認をいただきました。審議事項終了後、石黒武副会長(大同特殊鋼(株)社長)が委員長を務められた「外国人材の活躍と共生」をテーマとした研究委員(会報告書)の概要について報告致しました。



理事会終了後、丸の内総合法律事務所(東京) 新型コロナウイルス対策チーム代表弁護士中野明安氏より「第二波に備えるコロナ対策と企業防衛の要諦」をテーマにご講演いただきました。

なお、今回、初めて講演をWEBでも配信してコロナ禍での会員サービスを試みました。

○新役員紹介(敬称略・順不同)

常任理事

(株)ジェイテクト	取締役社長	佐藤 和弘
豊田通商(株)	代表取締役副社長	近藤 隆弘
名古屋鉄道(株)	執行役員 人事部長	坂本 敦
西日本電信電話(株)	取締役 東海事業本部長 名古屋支店長兼務	安部 真弘

理事

サーラエンジニア(株)	取締役社長	鳥居 裕
瀬戸信用金庫	理事長	成田 順一
中部鋼板(株)	取締役総務部長	松田 将
東洋電機(株)	代表取締役社長 執行役員	松尾 昇光

東レ(株)名古屋事業場	事業場長	栗木 伸男
三重交通グループホールディングス(株)	代表取締役社長	原 恭
顧問		水野 明久

○公職委員紹介(敬称略・順不同)

愛知地方労働審議会委員

(株)デンソー	人事部長	谷澤 有華(新任)
---------	------	-----------

※任期:2021年11月4日まで

愛知労働者災害補償保険審査参与	執行役員 人事部長	拜郷 丈夫(再任)
-----------------	-----------	-----------

※任期:2020年9月1日~2年間

愛知県障害者雇用審議会委員	執行役員 業務担当	仲野 哲央(再任)
---------------	-----------	-----------

※任期:2020年8月1日~2年間

※任期:2020年8月1日~2年間

Schedule 8月

*は参加者募集中

- 4 (火) 愛知労使懇談会
- *5 (水) 経営側弁護士による無料相談会
 - 〃 愛知県労働局との定例連絡会
 - 〃 青壮年経営者部会 幹事会
- 7 (金) 岡崎支部会
- *26 (水) WEBセミナー
在宅勤務における人事評価のポイント
- 27 (木) 運輸部会 夏季研修会

※スケジュールは、急遽変更させていただく場合がございます。

COOLBIZ “服装の軽装化”
を実施しています
◀実施期間:5月1日～9月30日▶

愛知県経営者協会は、
愛知県における《経済4団体》の一つです。

本会は、経団連を構成する地方組織です。
人事労務に関する調査研究、情報提供や
相談などで経営のお役に立ちたいと考えて
おります。
新規にご入会いただける企業・事業所等
のご紹介がございましたら、事務局までご一報
ください。

あいちシェイクアウト訓練
参加表明のお願い

やってみよう1分間の防災訓練!



The Great Aichi Shake Out
あいちシェイクアウト訓練
2020年9月1日 正午から1分間※
※ご都合があわない場合は、任意の日時に実施していただいても結構です。

シェイクアウト訓練は、地震が発生した瞬間に、あなたの身を守るために、その場で気軽に参加することができる新しい形の防災訓練です。個人はもちろん会社で、学校で、グループで、みんなでやってみませんか。一緒に参加していただける方は、WEBで参加表明をお願いします。

大地震にそなえてやってみよう、気軽にできる防災訓練。

あいちシェイクアウト訓練は、9月1日正午の時報を合図に1分間、地震から身を守る安全行動1-2-3を県内一斉に実施する防災訓練です。

しせいをひくく、あたまをまもり、じっとする。あなたをまもる行動です。



シェイクアウトで提唱している身を守る為の安全行動1-2-3。

参加表明はWEBで!

主唱: 愛知県防災会議 主催: 愛知県

ホームページの
会員専用ページで、
本会から発行する
すべての資料が
ダウンロードできます。
社内で、情報を配信して
ご利用ください。

人事労務に関する
最新情報を
ホームページと
メルマガで
お届けしています。

「会員ID」、「パスワード」の
お問い合わせは
info@aikeikyo.com
に、メールでご連絡ください。

表紙解説

カリモク家具(株)

「100歳の木を使うなら、その年輪にふさわしい家具をつくりたい。」との想いから、カリモク家具は木にこだわり、木の魅力を活かし、「品質至上」をモットーに国内生産にこだわった家具づくりを行っています。愛知県と岐阜県の国内自社工場が生産しており、資材管理からアフターサービス・修理まで、製造卸ならではの一貫した品質管理が特徴です。自社ショールームを全国に展開、(ショールーム: 26 か所、アウトレット: 3 か所) ショールームでは座り心地や使い心地、コーディネート実例をご体験いただけます。また、商品開発へ活かすマーケティングの実践の場としてもショールームを活用しています。

カリモク家具

設立 1947年
本社 愛知県知多郡東浦町大字藤江字皆栄町108番地
代表者 代表取締役社長 加藤 正俊