

コラム

「ジョブ型人事」導入企業の憂鬱！

- ◆ジョブ型人事を導入した企業が、従業員の「降格」にセンシティブになっている。賃金の低下を伴う降格を、日本の企業はあまり経験してこなかった。これを「不利益変更」と受け止められると従業員との間に紛争が生じる恐れもある。
- ◆「目標と実績が大きく乖離した時は、降級することがある」とは、パナソニックホールディングス傘下のシステム事業会社パナソニックコネクが、22年に発足しジョブ型人事を導入した際に、就業規則に盛り込んだ文言の一部です。
- ◆従来、多くの日本企業の雇用管理は、一般的な職務遂行能力で従業員を評価して賃金体系の基になる等級を定める「職能資格制度」(メンバーシップ型)だった。社内での職歴が職務遂行能力として蓄積され、基本給は事実上の既得権として減額されることはなかった。だが、ジョブ型人事ではこの前提が崩れ、ポスト異動により基本給の変動が日常茶飯事となった。
- ◆ジョブ型人事を導入する企業は降格を配置転換の一部をみなす。だが、日本の企業の伝統的な働き方に慣れた従業員が同様に考えるとは限らない。仮に従業員が降格を「賃金の不利益変更」

だと訴えた場合、裁判所がどう判断するかは予測しがたい。

- ◆日本の労使になじみ深い職能資格制度の下では、企業に広範な人事権(配置命令権)が認められてきましたが、賃金を減額することに対してはハードルが高かった。これは、職能資格制度の考え方が、賃金と雇用を定年まで保証する代わり、企業に広範な人事権を認め、且つ従業員が身に着けた能力は変わらないとみなされ、降格による賃金の低下も想定されていなかったからだ。
- ◆一方、ジョブ型人事は雇用管理上「職務・役割等級制度」と言われ、労働契約段階で労使が合意していれば、企業は配転命令で賃金引き下げを伴う降格も可能とされる。
- ◆ただ日本が導入するジョブ型人事は、従来の職能資格制度をベースに、職務・役割等級制度を要素を部分的に取り入れる「混合型」が多いと言われる。そうすると、降格には慎重に対処せざるを得ず、降格後の一定期間は賃金の激変緩和措置も必要とされるのだろうか？

情報源：日本経済新聞 2024/11/05

today's

フリー向け店舗拡大 美容室の田谷
人材確保への働き方多様化

- ◆美容室チェーンの田谷はフリーランスの美容師が業務委託で働く店舗を増やす。数年後をめどに現在の4店舗から約60店舗にする。直営店の64店舗とはほぼ同じ数にする。美容業界の人手不足が深刻化する中、短時間勤務など多様な働き方ができる環境を整え人手を確保する。
- ◆同社は主に正社員の美容師が働く直営店「TAYA」に加えて、2023年からフリーランスに業務委託する美容室「ano」の展開を始めた。美容師は個人事業主として店舗と契約を結ぶ。自身の売り上げから店舗の光熱費などを除いた金額を受け取る。1店舗あたり3~5人と契約している。60店舗の場合、合計で240人ほどが必要になる。
- ◆社員の場合は1日8時間、週5日働く。フリーランスの場合、個人の都合に合わせて短時間で働くなど勤務時間を調整できる。
- ◆社員からフリーランスに移行できる制度も23年に新設した。24年11月時点で30人ほどの社員が移行した。従来は長時間労働や給与の低さなどの理由で退職する例もあったが、多様な働き方を認めて人材をつなぎとめる。《中略》
- ◆日本経済新聞が10月にまとめたサービス業調査によると、理美容では7割の企業が24年7月時点で23年同月より人手が不足していると答えた。サービス業全体の4割を上回る。《中略》
- ◆田谷は業績改善につなげる狙いもある。業務委託店舗は面積が直営店との半分ほどで出店コストは3分の1程度と少ない。直営店よりも利益率が約5~10%高い。日本経済新聞 朝刊 24/11/14【17面】

九電工、「奨学金」で3割増
九州・沖縄の来春採用調査

- ◆日本経済新聞社がまとめた2025年度の採用状況調査によると、九州・沖縄では24年度の採用実績を上回る内定者を確保した企業が相次いだ。このうち九電工は奨学金返還支援制度が学生の支持をつかみ、実績比3割増に。一方で小売業や外食産業では採用計画人数を確保できていない企業も多く、人材獲得競争の激化を反映している。《中略》
- ◆激しい人材獲得競争の中で各社は学生を振り向かせようと対策を打っている。その一つが奨学金返還支援制度だ。24年度の導入した九電工は内定者を156人と実績比で3割増やした。同制度では、月額1万5000円を上限に最長で10年間、奨学金を同社が本人に代わって返済する。新入社員アンケートでは、奨学金を借りている人の75%が「会社選びの決め手になった」と答えた。《中略》
- ◆九州電力も25年度から「技術系」の新入社員向けに奨学金の返還支援制度を導入する予定。内定者は179人と実績比2割程度減っているが、「(学生から)好意的な反応が増えている」といい、制度導入効果に期待する。《中略》
- ◆地域金融機関では、西日本フィナンシャルホールディング傘下の西日本シティ銀行の内定者が252人となり、同行は大卒総合職の初任給を24年度から2万5000円引き上げ24万円とし、25年度はさらに2万円引き上げる方針だ。「エントリーした学生数は前年度に比べ2割程度増えたという。《後略》

日本経済新聞 朝刊 24/10/24【35面】

第23巻第6号
Vol. 267

発行日
2024/11/15

目次:

「ジョブ型人事」 導入企業の憂鬱！	1
フリー向け店舗拡大 美容室の田谷 人材確保への 働き方多様化	1
九電工、 「奨学金」で3割増 九州・沖縄の 来春採用調査	1
《連載 12回》 待ったなし！ 中小企業のDX化の スキームと進め方	2

HRM(ヒューマンリソースマネジメント)に役立つ

ISマネジメントレター Vol.267号 2024/11/15

発行人：片岡 俊彦

発行所：イノベーションサポート
福岡市南区大橋 3-16-5-304
〒815-0033

携帯：090-1517-7758 FAX：092(512)6452



e-mail
kataoka@inno-
support.com



URL
http://www.inno-
support.com

雑感:さて、今年も年末恒例の「現代用語の基礎知識選 2024年ユーキャン新語・流行語大賞」の候補30語が発表。今年は、コメの品薄に伴い広まった「令和のコメ騒動」、米大リーグの大谷翔平選手の活躍を象徴する「50-50」などが入りました。記憶にある言葉もありますが、全く知らない言葉、例えば「8番出口」、「猫ミーム」など3分の1近くとなり、「時代の変化」を感じずにはいられません、「変化はチャンス」を肝に銘じてビジネスにつなげたいものです。

★★★★イノベーションサポート

のコンセプト★★★★

イノベーションサポートは、戦略実現型人事マネジメントへの変革、組織・人材の開発・活性化の事業を推進・サポートをいたします。

★★★★コンサルティング実績

●経営戦略・ビジョンづくり

物流サービス企業/
中期経営計画づくり〜
業績管理の仕組み構築
広告代理店/
年度経営計画の策定
〜業績管理の定着支援

●人事マネジメントシステム構築

マンションメーカー/
年俸制と目標管理制度
の導入・定着化支援
医療機器商社/
人事処遇制度改定と
人事諸制度見直し支援

●研修、セミナー

情報システム企業/
次世代ビジネスリーダー養成研修
官公庁/「会計 決算書の読み方」研修
ほか

<連載12回>

待たなし!

中小企業のDX (デジタル トランスフォーメーション) 化のスキームと進め方

Chapter 2 企業体質を

デジタルファーストにしよう!

7. データ活用の可能性の検討

2) データを活用したら何ができる?

データを活用するシーンと言ってもすぐに思い描ける人は少ないでしょう。その前段階としてシステムマップを眺めながら、現在取得可能なデータにどのようなものがあるかを整理してみましょう。

例えば食品の購入データであれば、顧客のプロフィール、食材の嗜好、季節ごとの購買傾向などのデータが取得できると思います。現在のECサイトで食材の販売だけを行っているとしたら、これらのデータを使って、今のビジネスを拡張できないかを考えます。食材の嗜好データから、「おすすめレシピ&食材セット」のような新商品を開発できるかもしれません。これに季節ごとの購買傾向データを組み合わせ、定期購入につなげることも可能となります。気に入ってくれた顧客には家族情報を提供してもらって、家族一人ひとりをターゲットに「お誕生日ごちそうセット」などイベントごとの商材も可能となるかもしれません。

このようにデータを活用して新しいサービスを開発し、そこから別のデータを取得する、と言うサイクルが回って、成長していく、というようなビジョンがイメージできるといいですね。

8. 現状のシステムマップとのギャップ

1) システムマップに課題を書き込む

システムマップを手元に準備し、どのようにシステムを組み替えると、データ活用のビジョンに近づくかを考えていきましょう。

データ活用に当たっては、でデジタイゼーションが完了していることが前提となり

ます。必要なデータが取得できていない状態ではデータを最大限生かしきれず、ビジネスアイデアの実現は遠のいてしまいます。そのため、デジタイゼーションを優先して行いましょう。

また、十分な量のデータが取得できているかも重要なポイント。デジタイゼーションしたからと言っても、そのデータが活用できる形で管理されていないと意味がありません。

描いたビジョンを実現するために必要なデータはシステムマップ上のどこを流れて、どこで管理されているかを検討し、現在のシステムで出来ていない部分を書き込んでいきます。つまり、将来目指すビジョンを実現するためのシステムマップと現在のシステムマップとを比較できるようにするのです。

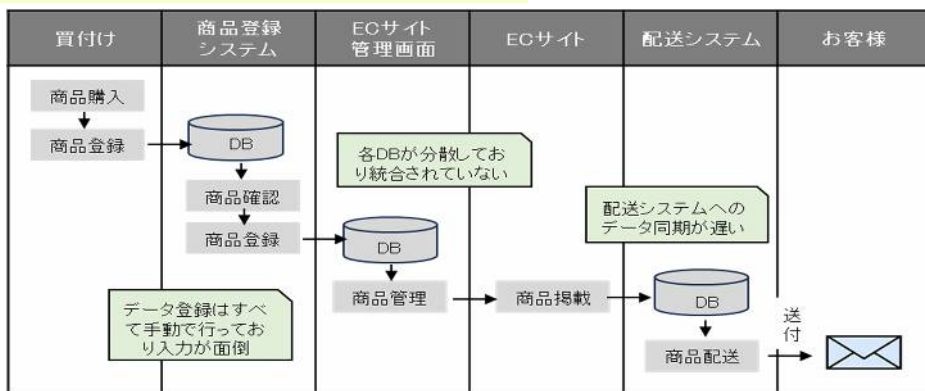
2) アイデアを1枚のスライドにまとめる

将来と現在のシステムマップとのギャップが明らかになれば、具体的にどのような解決策を講じればいいのかのアイデアをまとめていきます。

下の「スライドの内容」を参考に1枚のスライドに課題と解決策をまとめてみましょう。

まず、スライドの見出しに「課題」を、中央に「現状のシステム」、そして「理想のシステム」を記載します。アナログなデータを使用している業務であれば、まずそれをデジタイ化することが課題です。そして、そのデータをクラウドに挙げるのが活用への第1歩となります。ペーパーレス化し、更にクラウド化することが理想の状態であることを記載しましょう。なお、すでにデジタイゼーションが進んでいる場合は、そのデータが活用されているかが課題となります。活用されていない原因は何か、どうすれば活用されるかのアイデアを記載しましょう。

課題を可視化したシステムマップ



スライドの内容

課題	現状のシステム	理想のシステム
データ登録が面倒	登録フォームが使いづらい	入力作業の軽減と効率化
商品検索が遅い	検索速度は7秒	検索速度2秒以内
データ同期	各DBが分散している	統合DBでデータ管理