



日頃よりご愛顧いただき、誠にありがとうございます。  
ごさいます。

人事戦略ニュースは、本年よりメールによる配信とさせていただきます。誌面を刷新し、より皆様のお役に立つ情報を発信していけるように努めてまいります。

今後とも何卒よろしくお願いいたします。

株式会社新経営サービス  
人事戦略研究所 所長 森谷 克也

## \* 目 次 \*

- ・人事ニュースの視点 ..... P 1
- ・会場開催型セミナー案内 & 無料招待券 ..... P 3
- ・WEB セミナー案内 ..... P 4
- ・おススメ小冊子案内 ..... P 4
- ・コラム紹介 ..... P 5
- ・ジョブ型人事制度コンサルティングサービス紹介 ..... P 6

## 人事ニュースの視点

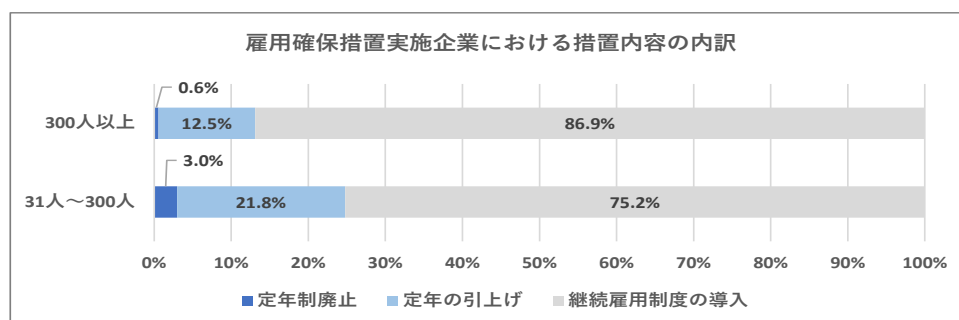
### 再雇用か、定年延長か、これからのシニア活用をどう考える？

執筆：人事戦略研究所 シニアコンサルタント 川北智奈美

再雇用制度や定年制度の見直しを検討される企業が、今年に入って急増しています。

今年 4 月から施行予定の「高年齢者雇用安定法の 70 歳までの就業確保措置の努力義務化」、「同一労働同一賃金関連法の中小企業への適用」などの法改正を背景に、これまでは定年再雇用者を消極的に活用しているに留まっていた企業においても、シニアの活用をどのように進めていくのか、検討され始めています。厚生労働省の将来人口推計によれば、15 歳から 64 歳までの人口は 2020 年現在 7454 万人、2035 年には 6494 万人と予想されています。今後 15 年間で上記年齢層の人口が約 1000 万人程度減少すると見込まれる中、企業にとっては人材不足がより顕著になってくるものと考えられます。既に定年廃止や再雇用年齢上限撤廃など、70 歳雇用時代に向けた先進的な取り組みが発表されている中、未着手の企業においても取り組みを加速化させていく必要性に迫られている、といえるでしょう。

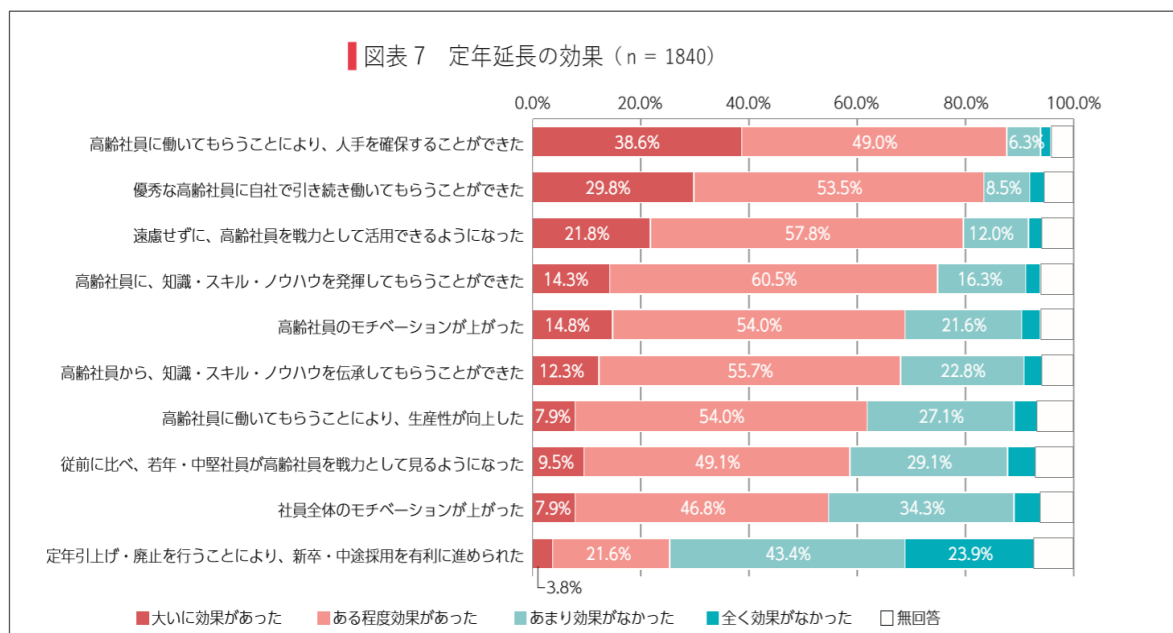
今年 1 月に厚生労働省から発表された令和 2 年「高年齢者の雇用状況」の調査によりますと、雇用確保措置内容の内訳として、従業員 300 人以上企業では、定年制廃止又は定年引上げを実施している企業が 13.1%（前年比 1.5 ポイント増）、従業員 30 人～300 人の企業においては 24.8%（前年比 1.5 ポイント増）となっています。まだまだ継続雇用を採用している企業が多いものの、今後定年引上げを実施する企業が徐々に増加していくことになるでしょう。



出典：厚生労働省 令和 2 年高年齢者の雇用状況

では、65 歳以上に定年延長を実施した企業では、実際にどのような効果があったのでしょうか。

2020 年に独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が発行したレポートによれば、定年延長を実施した企業において、何らかの効果があつたとした企業が全体の 8 割程度を占めています。具体的には下表のように「人手の確保」、「優秀な社員に自社で引き続き働いてもらえた」、「遠慮せずに高齢社員に戦力として働いてもらえることができるようになった」などの順で「効果があつた」との回答結果になっています。先んじて定年延長を取り入れた企業においては、一定の効果性を実感できているといえるでしょう。



出典：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 2021 年 1 月改定版「先進事例に学ぶ定年延長・継続雇用延長の効果と課題」

但し定年延長をする場合には、企業として「組織の若返りが遅れる」「一定の人件費の上昇が見込まれる」などのデメリットが考えられます。場合によっては賃金カーブ全体を見直す必要があるため、制度改定に非常に手間がかかることが予想されます。

逆に当面の間は再雇用制度を維持したとしても、これまで消極的な活用にとどまっていた企業にとっては、70 歳雇用時代を見据えて、シニア社員をより「戦力化」していくための施策が必要となってきます。「シニア社員の多様な働き方志向への対応策検討」「組織として求める役割の明確化」「評価方法や処遇の見直し」「モチベーション管理」「健康管理支援」など検討すべき点は多岐に亘ります。

今後のシニア活用の方向性について、議論を始めていただければと思います。

弊社コンサルタントが執筆した書籍も、ぜひご参考になさってください！



### 人手不足を円満解決 「現状分析から始める シニア再雇用・定年延長」

著者：株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 森中 謙介

出版社：第一法規（2020 年 9 月発売） 定価：3,000 円（税別）

#### 2 時間でわかる、シニア活用・シニア人事制度改革の入門書

企業の人事課題に沿ったコンサルティングを得意とし、実績を上げている著者が、単にシニア活用のバリエーションを紹介するのではなく、必要かつ実現可能な範囲で、自社の状況に合ったシニア活用を行う方法について、具体的な成功事例を用いながら解説します。

おすすめ  
書籍



### 会場開催型セミナー

※新型コロナウイルス感染症の情勢により開催を中止・制限をさせていただく場合があります。  
詳しくは弊社サイト (<https://www.skg.co.jp>) セミナーページをご覧ください。

#### 中堅・中小企業の人件費の不安解消！

#### 事例で学ぶ、賃金制度改定セミナー

コロナ禍において先行きが不透明な環境のなか、このままの人件費水準を維持できるのか、また同一労働同一賃金などの人件費高騰リスクに対処できるのか、といった不安の声を、多くの企業から耳にします。その解決方法として、人件費の将来試算による定期的な見える化と、賃金制度改定等を通じた中期的な視点での適正化が有効です。本セミナーではいくつかの事例を紹介しながら、その具体的な方法について説明します。

##### ■ 日程

[東京会場]2021年4月 9日(金) 13:30~16:00 (受付開始 13:00)

[大阪会場]2021年4月 13日(火) 13:30~16:00 (受付開始 13:00)

[愛知会場]2021年4月 15日(木) 13:30~16:00 (受付開始 13:00)

■ 講師 田中 宏明 (弊社 人事戦略研究所 コンサルタント)

■ 参加費用 おひとり様 3,000 円

※WEB からの申し込みはこちらへ >> <https://jinji.jp/seminar/2021/0415-413261.php>



セミナー  
無料ご招待  
のご案内

『人事戦略ニュース』送付先企業様については、弊社主催セミナー（有料分）に無料ご招待いたします。（1回につき2名様まで）

下記の申込書にご記入の上、FAXでお送りいただくか、新経営サービスホームページ (<https://skg.co.jp>) の申込みシートの貴社名の後に「無料招待」とご入力の上、送信いただいております。上記に記載していないセミナーについても原則対象となります。（弊社主催分に限りません。）

#### セミナー申込書

無料ご招待

参加ご希望のセミナーの日程と開催地を明記していただき、必要事項をご記入の上、FAXにてお送りください。後日、こちらから開催要項のご案内をお送りいたします。

複数のセミナーにご参加の場合は、このページをコピーしてご利用ください。

◆セミナー日程 \_\_\_\_\_

◆開催地 \_\_\_\_\_

◆貴社名 \_\_\_\_\_

◆参加者名1 \_\_\_\_\_ 役職 \_\_\_\_\_

◆参加者名2 \_\_\_\_\_ 役職 \_\_\_\_\_

◆TEL \_\_\_\_\_

◆FAX \_\_\_\_\_

\* 送信先FAX番号 075-343-4714 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 宛

### ジョブ型人事制度の導入に向けた「職務分析と職務評価」の実施方法

近年、人事分野で最も大きな関心を集めている「ジョブ型人事」。

本セミナーでは、ジョブ型人事の導入を検討される企業様向けに、そのファーストステップとして必要となる「職務分析と職務評価」について、実施方法やそのポイントを分かりやすく解説いたします。

講師：人事戦略研究所 上席コンサルタント 岩下 広文

#### ＜セミナー内容＞

##### 【はじめに】

- “ジョブ型”の人事制度とは？
- “ジョブ型”と“能力主義”の違い

##### 【ステップ①：職務分析】

- 職務とは何か？
- 職務分析の実施方法・実施ステップ
- 職務記述書の作成方法（職務記述書の構成・イメージ）

##### 【ステップ②：職務評価】

- 職務評価の種類と特徴 ～全体像～
- 職務評価の種類と特徴 ～代表的な4つの手法～
- 中堅・中小企業における職務評価のあり方

##### 【職務分析・職務評価の実施ポイントと留意点】

▶ 配信期間 2021年04月01日(木)～2021年04月30日(金)

▶ 視聴時間 約60分 ▶ 参加費用 無料



お申込みはこちらへ >> <https://jinji.jp/seminar/2021/0430-023265.php>



### 「ジョブ型」に惑わされるな！ - 今後の人材マネジメントの方向性 -

執筆：弊社人事戦略研究所 マネージャー 飯塚 健二

いま「ジョブ型」という言葉が独り歩きし始めている。「テレワーク下においては従来の評価ではアウトプットが分からず評価できないからジョブ型に変えなければならない」、「同一労働同一賃金のためにはジョブ型でないといけない」、「（先進的な）欧米では主流であるから、（遅れている）日本でも同じようにジョブ型を入れないといけない」等々。その本質を考えるとなく、マスコミが表層的な議論を駆り立て、多くの誤解が蔓延り、企業の人事担当者は右往左往しているのではないだろうか。このままでは「成果主義」を導入しようとして失敗した過去と同じ過ちを繰り返すのではないかと、危惧されるばかりである。……

続きは人事戦略研究所 WEB サイトで[ダウンロード（無料）](https://jinji.jp/hrm/job/index.php)ください。

<https://jinji.jp/hrm/job/index.php>





## コラム紹介

人事戦略研究所では、複数のサイトを運営し、人事制度関連情報や人事トレンド情報を発信しています。

今回は、そのひとつである「**人事制度のつくり方**」サイト (<https://jinji-seido.jp/>)

で発表した、コンサルタントのコラム記事の中から3つについて、その冒頭部分を紹介します。

※全文をお読みになりたい方は、上記サイトの「人事制度コラム」コーナーで閲覧できます。>>>



### 中小企業における「ジョブ型人事制度」①

執筆者：森谷 克也

「ジョブ型」という言葉がにわかに流行しています。

新型コロナウイルス感染症の流行によりニューノーマルな働き方が求められる中、かねてからあった働き方改革の流れも相まって、テレワーク（在宅勤務 等）の必要性が高まっています。

テレワークで最も問題となりやすいのは情報セキュリティですが、その次に問題となるのは社員間コミュニケーションや人事評価です（実は、中長期的にはこちらの問題の方が大きいと言えます）。

テレワークの推進により、社員の仕事ぶりを見られる機会が減っている中、いかに人事評価（人事考課）を行うかという問題に直面し、やや短絡的に「ジョブ型人事制度を入れよう」という流れが出ているような気がしますが、企業人事や人事コンサルタントの間では賛否の声があります。

続きは、<https://jinji-seido.jp/>で



### 自社の風土を踏まえて人事制度を設計する

執筆者：岡本 充裕

人事制度を設計する際、

『基本給の構成をどうするか』

『賞与に対する評価の反映はどの程度とするか』

『新制度へ移行する際に、既存社員の給与をどのように移行するか』

など多くの意思決定が求められます。

今回は、このような意思決定において、『自社の風土』を判断材料とする考え方を解説します。巷の制度構築解説本などを読んで知識や手法を理解するだけでは他社から借りてきた制度となってしまう。しっかりと自社の風土を生かした制度設計となるように3つのステップに分けて述べていきたいと思っています。

続きは、<https://jinji-seido.jp/>で



### その地域手当はなぜ存在しているか？②

執筆者：本阪 恵美

今回は、地域手当の運用面で注意すべき点について整理します。

地域手当の運用面での注意点の一つに、人事異動が多い場合は扱いに困ることが挙げられます。

例えば、A 地域と B 地域には地域手当差が 2 万円あり、A から B に異動させるだけで賃下げ感が発生してしまう。これを避けたいために、異動後も 2 万円調整給で穴埋めする…という本来の目的からずれた事態に発展してしまうこともあるようです。

制度上、その差額を調整給で支給する必要はないとしても、気持ちよく異動してほしいためにルール外の運用を適用してしまう。そうすると、逆に B 地域内に勤務する社員との不公平が新たに発生していると言えるわけです。

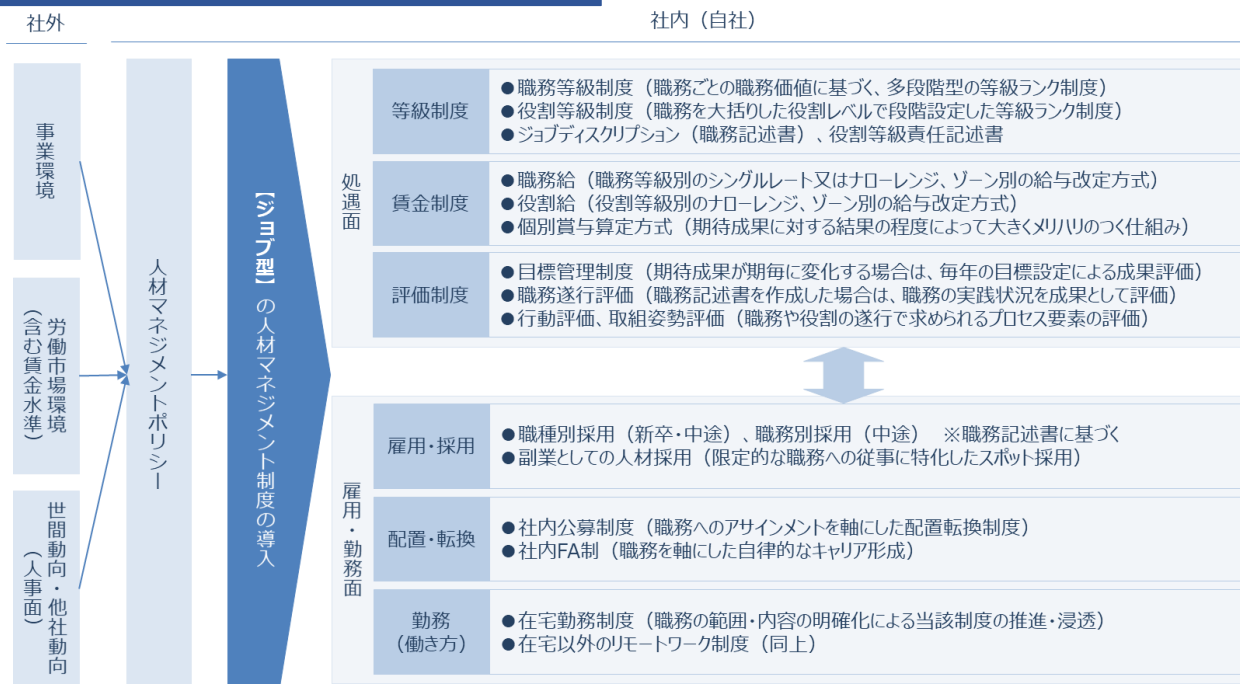
続きは、<https://jinji-seido.jp/>で



# ジョブ型人事制度構築コンサルティング

「ジョブ型人事制度」の導入を考えるにあたっては、単に「従来の能力主義（年功型）人事制度から仕組みだけを変更・改定することだ」と捉えるのでは不十分です。なぜなら、「ジョブ型」と「能力主義（年功型）」とは、人事機能的な各種ルールが異なるだけでなく、処遇に対する根本的な考え方が異なるからです。したがって、制度の背後にある本質的な考え方の差異、つまり企業の人事管理全般（採用・育成・配置・代謝 等）や労働者を取りまく社会構造（雇用市場・労働法制等）の違いまで踏まえた議論が、本来的には必要になります。

## ジョブ型人事制度の概要



## ジョブ型人事制度のコンサルティングのステップ

「ジョブ型人事制度」の構築・導入にあたっては、これまでとは異なる点に留意しながら検討・設計を進めることが必要になります。

Phase1 現状分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 定量的な観点から各種分析を行います。（総額人件費/要員構造/個別賃金水準分析・将来総額人件費試算）</li> <li>■ 定性的な観点から各種分析を行います。（経営者ヒアリング、社員ヒアリング、社員アンケート調査、組織診断等）</li> </ul>
Phase2 方針策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人事制度に関する現行の問題や将来の課題を踏まえて、新しい人事制度の方針・方向性を決定します。</li> <li>■ 導入に向け、「職務型か？、役割型か？」「管理職のみ対象か？、全社員対象か？」</li> <li>■ 「専門職のみ対象か？全職種対象か？」「社内相対価値重視か？社外水準重視か？」等の方向性を検討します。</li> </ul>
Phase3 職務分析・職務評価 (含む、職務記述書作成)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 職種別・階層別に社内の職務を洗い出し、各職務の内容・レベルについて明らかにします。アウトプットとして、個別職務ごとの「職務記述書」を作成します。（⇒職務分析）</li> <li>■ 作成した職務記述書に基づき、各職務の職務価値を、対社内・対社外での相対的な比較によって導出します。</li> </ul>
Phase4 詳細設計 (含む、外部報酬水準調査)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 方針や分析・評価結果に基づき、個別制度（等級・賃金・評価）について具体的な制度設計を行います。</li> <li>■ なお、職務給を採用し、かつ職務ごとのマーケット水準を重視する場合には、外部報酬水準調査を実施した上で職務等級ごとのターゲット水準（ポリシーライン）や賃金レンジを決定します。</li> </ul>
Phase5 導入支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 制度の導入に向けて、「移行シミュレーション実施」「移行措置の設定」「社員説明会実施支援」「諸規程整備支援」「評価者研修の企画・講師派遣」など、総合的な支援を行います。</li> </ul>

## ジョブ型人事制度構築コンサルティング

より詳しい情報は、人事戦略研究所 WEB サイトをご覧ください。

<https://jinji.jp/hrconsulting/jobtype.php> >>>



人事戦略ニュースに関するお問い合わせは、株式会社新経営サービス人事戦略研究所（電話）075-343-0770（人事戦略ニュース担当）まで、お気軽にご連絡ください。