

ウェビナー講演要旨

クミタテル Webinar  
イグジットマネジメントから見た  
ジョブ型導入の手順と効果

講演

クミタテル株式会社  
代表取締役社長 向井 洋平

## イグジットマネジメントとは何か

雇用とキャリアの出口（イグジット）から逆算して、人事制度をマネジメントしていくこと。従来であれば、終身雇用制が主で、60歳という年齢を定年とし、そこで退職してもらうのが一般的だったが、最近では60歳以降も働くのが当たり前になりつつある。これまでとは違う出口を、企業、また個人に合った形で迎えられるように、出口を起点として仕組みや施策を考えていくことを「イグジットマネジメント」と呼ぶ。

### 雇用とキャリアの出口にフォーカス



### 退職から人事制度をクミタテル

## 最近話題のジョブ型とは？

ジョブ型を巡っては、最近以下のような報道があった。

定年延長により、60歳以上の行員に対し、能力や成果を重視して給与水準などを決める「ジョブ型」雇用の考え方を取り入れる。

（読売新聞 銀行の定年延長に関する記事より）

上司が社員1人ずつにジョブディスクリプション（職務定義書）を定め、成果を報酬に反映する。

（中略）成果反映部分は評価が6段階あっても中央の3段階しか使っていなかった。ジョブを定義し評価を明確にし、6段階すべてを活用する。

（日経新聞 企業のジョブ型導入に関する記事より）

しかし、これら報道を目にしても、「ジョブ型は、能力や成果を重視することを意味しているのか。成果主義と何が違うのか」「ジョブディスク

リプションを作って評価するのがジョブ型なのか」と誤解をもって受け取られてしまう。

そこで、ジョブ型とは一体何か、ということについて考える必要がある。

## ジョブ型は仕事ありきの雇用形態

ジョブ型は、従来の日本企業で一般的であるメンバーシップ型雇用と対比すべく示された言葉であり、正式には「ジョブ型雇用」と呼ぶ。

メンバーシップ型では、人の能力に着目するのに対し、ジョブ型では仕事にフォーカスを当てている。そのため、人の意欲や成長に応じて仕事を割り振る、さまざまな仕事を経験させるといった方法ではなく、事業運営の中の職務やポストありきで、そこに合った人材を当てはめるという方法を取る。

わかりやすくいえば、医師、教師などは医者という職業、先生という仕事があり、そこにふさわしい人が就く。病院内ではさまざまな診療科があり、学校にも小学校中学校などがあり、中学校からはさまざまな教科がある。そして、そこに適した人材を当てはめるというわけだ。

そのような特殊な場合以外でも、会計士の資格を持つ人が、企業内の経理という仕事に就くこともある。これもジョブ型雇用の一形態であるといえよう。

とはいえ、日本のほとんどの企業ではメンバーシップ型雇用をするため、勤め人は会社組織の一員（メンバー）となり、いわゆるサラリーマンとなる。そして、企業の中で与えられたさまざまな役割をこなしていく。

## ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用



ジョブ型かメンバーシップ型かでは、教育や雇用システムに影響を与えるほど違いが生まれる。

### 教育・雇用システムの違い

		ジョブ型システム	メンバーシップ型システム
教育・育成		<ul style="list-style-type: none"> <li>職業教育を重視</li> <li>即戦力が前提</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>普通教育を重視</li> <li>企業内でOJTにより育成</li> </ul>
	入口	<ul style="list-style-type: none"> <li>職種別採用</li> <li>各部門が主導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一括採用</li> <li>人事部門が主導</li> </ul>
雇用	配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>本人・各部門の同意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社（人事部門）の裁量</li> </ul>
	処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務・職責の大きさで決定</li> <li>短期決済型</li> <li>外部公平性を重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織貢献の大きさで決定</li> <li>長期決済型</li> <li>内部公平性を重視</li> </ul>
	出口	<ul style="list-style-type: none"> <li>整理解雇（注）が可能</li> <li>外部（職種別）労働市場で対応</li> <li>定年なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>整理解雇に制限</li> <li>内部労働市場で対応</li> <li>定年あり</li> </ul>
キャリア		<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の枠を超えて形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1つの組織の中で形成</li> </ul>

（注）仕事がなくなったことを理由とする解雇

ジョブ型かメンバーシップ型かは、本来、教育・雇用システム全体に関わる問題

ジョブ型では、医師や教師が一人前になってから仕事に就くように、教育段階で必要な能力を身に付けておくことが求められるが、メンバーシップ型では専門的な能力をあらかじめ身につけておらず仕事をしながらOJTという形で少しずつ能力を高めていき、一人前になっていく。

入り口や処遇も異なる。ジョブ型では仕事主体なので、既に仕事と報酬が決まっており、そこに見合う人を採用する。一方、メンバーシップ型では新卒社員を一括採用し、人事部門の最良で仕事へと振り分けていく。報酬はもっている能力に応じて決まる。そのため別の部署に異動して役職が変わったとしても、急激な給与ダウンにはならないような仕組みになっている。

出口（退職）にはどのような違いがあるだろうか。

ジョブ型では、仕事主体のため、担当している仕事が無くなれば解雇もやむなしとなってしまいが、メンバーシップ型では社員は組織の一員とみなされるため、携わっている業務が無くなれば別の部署・業務に異動して、引き続き企業内にとどまれる。ただし、「定年」があり、一律の年齢で区切って退職を余儀なくされてしまう。仕事に左右されるか、人に属する年齢に左右されるかといった違いがあるというわけだ。

キャリアに関しても、ジョブ型とメンバーシップ型は異なる。前者では自分の選んだ職種でスキルを高めていくため、企業・組織の枠にとらわれないが、後者ではその組織の中で様々な職務を経験してキャリアを積んでいくことになるのだ。

### 一社だけの問題ではない

以上のことから、ジョブ型とメンバーシップ型のいずれを採用するかということが、仕事の仕方だけではなく教育や雇用システム全体に関わる問題であるということがわかる。これは一企業の中で完結するものではない。本質的には教育や労働市場といった社会全体のシステムに関わってくる問題なのだ。

### なぜジョブ型なのか

では、社会全体に関わる問題であるのにジョブ型を導入しようという企業が出てきているのはなぜだろうか。

それを理解するには、メンバーシップ型の人材の配置と育成システムについて確認しておく必要がある。

メンバーシップ型では、新卒一括採用で人材をまとめて確保する。定年退職させるまでの間、人材を育てつつ、さまざまな職種、ポストを経験させ、あるいは昇格させていく。途中退職によって空いたポストには、「玉突き人事」で別の人をそこに異動させる。

このような柔軟な配置が可能なのがメンバーシップ型のひとつの特徴だ。

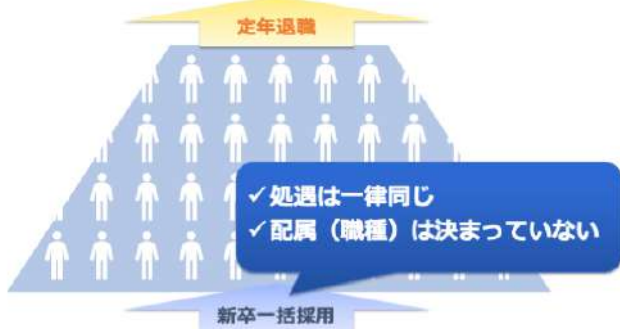
【メンバーシップ型による人材の配置と育成システム】



しかし、この人材配置と育成システムでは、どこに配属されてどのような仕事をするかが、入社時点ではわからない。「初任給」は一律。入社時点では、全員同じ報酬となる。

そのため、キャリアに対しての意識が高くなってきている学生のニーズに応えられず、採用面で不利になってしまうというわけだ。優秀な学生ほど自分の考えを持って就職活動をしており、自分のスキルに見合った処遇を求めるからだ。

【メンバーシップ型による人材の配置と育成システム】



そこで、ジョブ型という考えを取り入れよう、というわけだ。

採用とは逆に、出口面での理由もある。

メンバーシップ型では、会社主導のキャリアパスで、辞令に従って異動し、定年を迎えた段階で退職を余儀なくされるのがこれまでだったが、最近では60歳以降も勤めることが当たり前になってきた。とはいえ、上り詰めた社員のポストを空けないと、下の人が入るための場所を確保できない。また、会社主導でキャリアを積んできた人は、これからどのようなキャリアを歩んでいきたいのか、何をしたいのかという「キャリア自律」の面で課題を抱えてしまう。

それらを解決するために、ジョブ型が注目され始めているというわけだ。

【メンバーシップ型による人材の配置と育成システム】



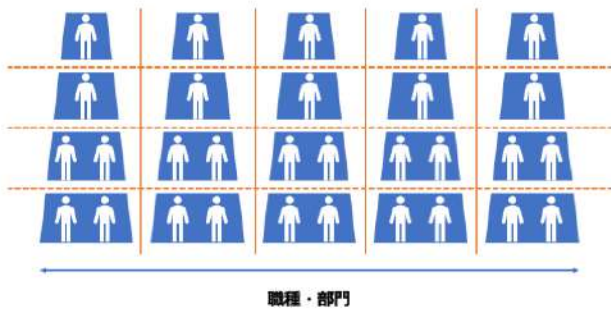
## ジョブ型に切り替えて問題は解決する？

では、ジョブ型雇用方式にすることにより、これらの問題はたちどころに解消するのだろうか。まず、ジョブ型による人材の配置と補充システムについて見ていきたい。

ジョブ型では、職種・部門、その中での職務のレベル・内容ではっきりとした壁がある。その壁を超えて人を異動させるということは基本的にない。採用する段階でも、仕事が決まらずあり、その仕事の内容で、決められた報酬でお互いに合意して雇用契約を結ぶ。その内容で雇用された人が、会社都合で別の仕事に割り当てられるということはないというわけだ。

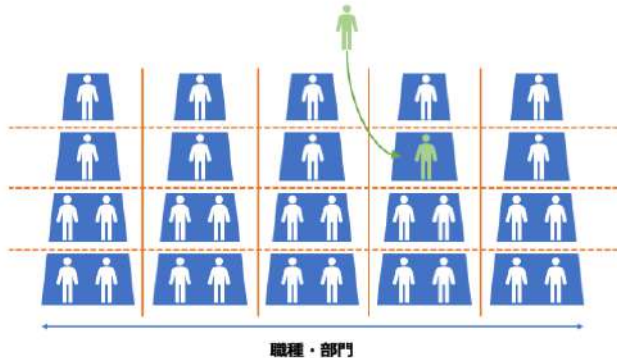


【ジョブ型による人材の配置と補充システム】



そのため、人が抜けても社内で人材を融通させることはできない。外部からそのポジションに合う人材を連れてきて埋める、というのが基本だ。

【ジョブ型による人材の配置と補充システム】



ジョブ型では、仕事によって報酬が異なる。内部で人を融通させると、ポジションによっては給与が下がってしまうことになる。メンバーシップ型のような異動の柔軟さがなくなっているのだ。

まとめてみると、ジョブ型に切り替えることで次のような課題が生まれてしまう。

## ・さまざまな経験を積めるような育成ができない

メンバーシップ型では、入社後にさまざまな仕事を体験してもらうことで、レベルアップが期待できる。入社時には未経験でも、さまざまな部署や職種を経験することで総合的なスキルを身に付け、実務をこなせるようになる。しかし、ジョブ型では仕事に対して採用しているため、それが難しい。

## ・中途退職に柔軟に対応できない

メンバーシップ型では、新卒一括採用で人材を確保しているため、中途退職により欠員が出た部署に、社内で人材を融通できる。どうしても足りなくなった場合のみ、人員を補充すれば良い。しかし、ジョブ型では、欠員が出たらその都度人材を確保する必要が生じる。

## ・処遇アップによるモチベーション維持が期待できない

メンバーシップ型では、さまざまな職種を経験させることが前提だ。そのため、経験したことのない部署で職務レベルが下がることがあるが、それも織り込み済みの処遇となっている。そもそも人の能力にフォーカスしているため、部署が変わってもその人の能力が落ちるわけではないため、処遇も変わらない。また、若年層に対しては、毎年一定の昇給を約束でき、社員モチベーション維持や定着につながっていく。しかし、ジョブ型では上のポストに上がらない限り給与も上がらないため、モチベーション維持が難しくなってしまう。

## ジョブ型で困ること

【メンバーシップ型からジョブ型への切り替えによりできなくなること】

育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 職務範囲を少しずつ広げたりレベルアップさせることで、未経験の新卒採用社員を十分に育てられる。</li> <li>✓ 様々な部署・職種を経験することで、“総合”的な仕事のスキルを身につけられる。</li> </ul>
配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 退職等によりどこに欠員が出たとしても“玉突き人事”により部署を超えて社内での対応ができる。</li> <li>✓ 一定の新卒採用を確保できれば、基本的に必要人員を充足することができる。</li> </ul>
処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 未経験の部署に異動し、職務レベルが下がったとしても処遇を下げする必要はない。</li> <li>✓ (若年層に対し)一定の昇給を約束することでモチベーションの向上と定着を図ることができる。</li> </ul>

以上のことから、メンバーシップ型が抱える弊害をジョブ型は解決するが、ジョブ型に切り替えれば、また別の問題が出てきてしまうということがわかる。そのため、ジョブ型を導入したという企業でも、実は完全に移行しているわけではなく、

自社に合った部分を取り入れた「その会社なりのジョブ型」を導入しているというのが現状となっている。

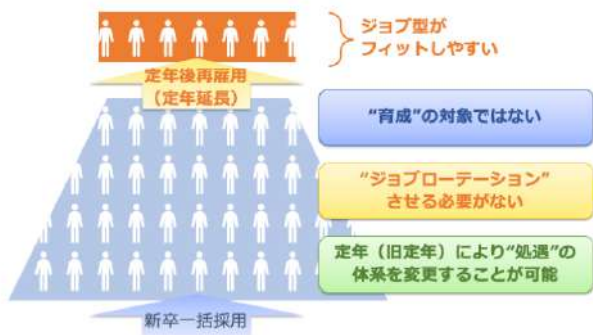
## ジョブ型の取り入れ方

では、どのようにジョブ型を人事制度や事業の仕組みの中に取り入れていったら良いのだろうか。今回は、イグジットマネジメントの観点で考えてみる。

これまで見てきたように、メンバーシップ型からジョブ型に、社内制度全体を切り替えるのは難しいし現実的ではない。しかし、定年後再雇用（または定年延長）されたシニア社員に対しては、ジョブ型が比較的フィットする。

というのも、これまで培った経験やスキルを発揮してもらうことに主眼が置かれるために育成やジョブローテーションの必要がなく、もともと定年や役職定年を境に処遇が下げられているからだ。

### どのようにジョブ型を取り入れていくか



それでは、具体的にどのように定年後再雇用あるいは定年延長した部分に対してジョブ型を取り入れていけばよいのだろうか。

## ジョブ型を取り入れる手順

まず、シニア社員が担う仕事の洗い出しとランク付けを行う。それによって報酬水準も決定される。そこへ、シニア社員を当てはめていくという手順をとる。

報酬水準についての注意点がある。本来のジョブ型では、仕事に対して外部市場との比較で決定されるが、この場合はどちらかという現実社員との比較となる。同一労働同一賃金の観点も踏まえて、報酬面での考慮をしていかなければならない。

## ジョブ型を取り入れて得られる効果

シニア社員をジョブ型雇用することで、一定の効果が期待できる。

職務を洗い出し、ランク付けすることで、どのような役割を果たすことが期待されているかが明確になる。また、報酬水準を設定すれば、なぜその処遇になるのかの根拠を理解できる。また、現役社員にも定年を迎えたあとの仕事や報酬水準があらかじめ提示されるため、自分の目指すべきところが見え、定年後のキャリアに選択に対する納得感が高まるという効果が期待できるのだ。

### (旧)定年後にジョブ型を取り入れる手順と効果



シニア層は全社的にジョブ型を取り入れられるかどうかの試金石となりうる

このように、ジョブ型を取り入れたいという場合、いきなり全社で導入するのではなく、シニア層で試すことができる。シニア層にジョブ型を当てはめ、うまく機能・運用できるかを見極め、その上で全社的にジョブ型を取り入れるというわけだ。

「ジョブ型が流行っているから」というだけで取り入れようとせず、正しく内容を理解した上で自社に合った形で導入する必要がある。また、ひとまずシニア層の処遇でジョブ型の考えを取り入れることで、マッチするかどうかを確認することもできるのだ。

## まとめ

今回は、出口の部分に着目したジョブ型雇用の取り入れ方について取り上げたが、最近では入口の部分でも本人の希望に沿った形で配属されるコース別・職種別採用へと採用方式を変える動きもある。切り口は異なるが、キャリアに着目してジョブ型を取り入れるという例である。

### ジョブ型は“入口”と“出口”から浸透させる



## 講演者



クミタテル株式会社  
代表取締役社長  
**向井 洋平**

1978年生まれ。京都大学理学部卒業後、大手生命保険会社を経て2004年にIICパートナーズ入社。2020年7月、クミタテル株式会社設立とともに代表取締役に就任。大企業から中小企業まで、業種を問わず退職金制度や企業年金制度を中心とした数多くのコンサルティングを手掛ける。日本アクチュアリー会正会員・年金数理人、日本証券アナリスト協会検定会員、1級DCプランナー、AFP。

著書として『確定拠出年金の基本と金融機関の対応』（経済法令研究会）ほか。2016年から退職金・企業年金についてのブログ『社員に信頼される退職金・企業年金のつくり方』を運営。

## ウェビナー 概要

### クミタテル Webinar イグジットマネジメントから見たジョブ型導入の手順と効果

「ジョブ型雇用」についての概要から可能性まで幅広く解説するとともに、イグジットマネジメントの観点から「ジョブ型雇用」を導入する手順と効果について解説します。

■会場  
Microsoft Teams（ウェビナー）

■主催  
クミタテル株式会社

# クミタテル株式会社 について



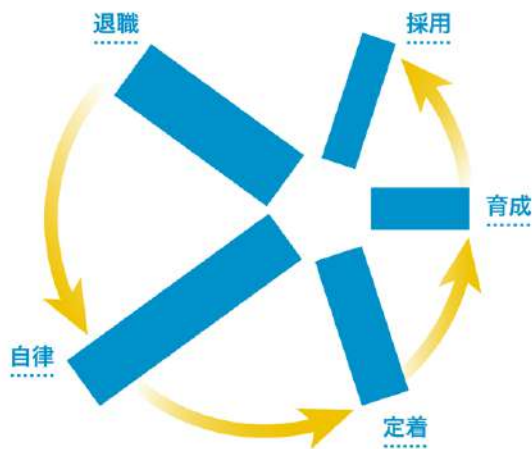


退職金・年金・人事の複合的かつ高度な専門性を持ち、中立的な立場で支援する

# イグジットマネジメント専業 コンサルティング会社

人口構成が若く、高い経済成長が期待できた時代には、人材マネジメントにおいてもとにかく「上を目指す」ことが重視されてきました。しかし人口の高齢化と長寿化が進み社会の変化もスピードを増していく中で、出世の一本道を上り続けることは現実的ではなく、どこかで別の道を見つけて自分で歩いていくことが求められるようになっていきます。

定年が引退を意味した時代は過ぎ去り、終身雇用が過去のものとなりつつある今、人材マネジメントにおいては雇用とキャリアの出口戦略である「イグジットマネジメント」の重要性が増しています。すなわち、「最後にどのようにして社員を送り出したいのか」を出発点として、そこに至るまでの自律、定着、育成、採用の各フェーズを逆算して考えていく発想が必要とされています。



クミタテル株式会社

代表取締役社長

### 向井 洋平



1978年生まれ。京都大学理学部卒業後、大手生命保険会社を経て2004年にIICパートナーズ入社。2020年7月、クミタテル株式会社設立とともに代表取締役就任。大企業から中小企業まで、業種を問わず退職金制度や企業年金制度を中心とした数多くのコンサルティングを手掛ける。日本アクチュアリー会正会員・年金数理人、日本証券アナリスト協会検定会員、1級DCプランナー、AFP。

著書として『確定拠出年金の基本と金融機関の対応』（経済法令研究会）ほか。2016年から退職金・企業年金についてのブログ『社員に信頼される退職金・企業年金の作り方』を運営。

## 現状分析から制度設計、導入支援、そして研修まで 退職金や企業年金から人事制度まで高度な専門性を持つ私たちに あらゆることをご相談いただけます

### 現状診断

#### 退職金・企業制度の調査・分析

退職金制度の見直しに向けて、まずは、現状分析を行い、関係者で見直しの方向性を共有することをご提案します。

#### 定年延長・雇用延長に向けた調査・分析

経営計画や人員構成の観点から現状分析を行うことで、対応すべき具体的な課題を明らかにし、シニア雇用制度の方針策定や職務・制度設計に活かします。

### 制度設計

#### 退職金・企業年金の制度設計

退職金制度の設計をはじめ、金融機関との折衝の他、導入にあたっての規程作成や社員説明などについても支援を行います。社員にとっての魅力と持続可能性を両立した制度の構築を支援します。

#### 定年延長・再雇用制度の設計

70歳までの就業確保が求められる中で、雇用とキャリアの出口を見据え、それぞれの企業にマッチした人事サイクルの確立と、社員のキャリア自律につながる制度の構築を支援します。

#### 企業向け確定拠出年金の導入支援

一度、確定拠出年金を導入すると見直しや変更には煩雑な手続きが待っています。導入検討時に、今だけでなく将来にわたって継続して制度を維持できるか、多角的に検討し、支援します。

### 社内研修

#### 教育研修体系の再構築

最大限効果を上げるために、将来の従業員の年齢構成をシミュレーションし、教育研修体系の再構築します。

#### キャリア教育・ライフプラン教育

ミドル層・シニア層向けの教育体系を見直し、生産性向上はもちろん、安心して長く働ける企業としてのブランディングにつなげていきます。結果的に採用にも効果的です。

## Case 1 確定給付企業年金への移行と選択制の導入



### ゾーホージャパン株式会社 様

#### 課題

- 従業員数の増加に伴い、中退共脱退後の受け皿となる新しい制度が必要に
- 従来の退職金制度は透明性に欠け、若いメンバーにとって魅力的に映らない

- 新たに確定給付企業年金制度を導入して中退共からの移行を可能とした
- 一部前払いの選択肢を設けて透明性を高め、昇給・昇格のタイミングで年に1度見直せるようにした

## Case 2 確定拠出年金の導入により退職金の外部積立を実現



### クリーンテックス・ジャパン株式会社 様

#### 課題

- 社員の年齢構成から、将来的に定年退職者の急増が予想される状況
- 従業員が退職金制度を認識していないことも

- 確定拠出年金の導入により社員の退職給付金を確保
- 同時に実施したマッチング拠出のメリットも理解され、積極的に活用されている

# イグジット・マネジメントの クミタテル

会社名	クミタテル株式会社
所在地	〒105-0004 東京都港区新橋2丁目12番17号 新橋I-Nビル 2階
URL	<a href="https://kumitateru.jp">https://kumitateru.jp</a>
設立	2020年7月 (株式会社IICパートナーズより分社化)
代表者	代表取締役社長 向井 洋平
株主	株式会社IICパートナーズ



専門性を有するパートナーとの協業によりお客様へ幅広いサービスを提供しています



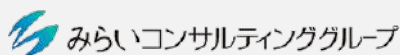
#### 株式会社家計の総合相談センター

ファイナンシャルプランナー、税理士、社労士などの専門家による、セミナー、執筆、個別相談業務を通じて「相談してよかった!」と、ご相談者に喜んで頂けるサービスを提供。



#### セレクションアンドバリエーション株式会社

「人と組織の成長をあたりまえにする」組織・人事コンサルティングを展開。環境変化を踏まえた人事戦略策定、業績を向上させる人事制度設計、マネジメント教育などを推進。170社以上の多様な業種・規模で実績。



#### みらいコンサルティンググループ

大切にしているのは「お客さまとの共創」という価値観。社労士や会計士といった士業資格を持つ専門家やコンサルタントが多数在籍。ワンストップで課題解決まで伴走する「チームコンサルティング」が特長。



#### 株式会社ライフワークス

キャリア開発に関する企業の人事課題の解決をご支援。40・50代を中心に課題に沿ったキャリア研修をはじめ、社員のキャリア形成・キャリア自律を体系的に推進する体制や仕組みづくりまで、多彩なソリューションを提供。

(50音順・敬称略)

私たちは、人生100年時代といわれる長寿社会において、雇用とキャリアの出口戦略であるイグジット・マネジメントを推進し、企業と個人が活躍し続けられる社会の実現を目指しています。

人材マネジメントについてもイグジット・マネジメントの観点から存在意義を問い直し、新たな時代にふさわしい制度を構築・運用していくことが求められます。退職金制度や人事制度で困ったことがあれば、お気軽にお問合せください。

クミタテル

🔍 検索

