

メンバーシップ型で大事な人員管理

職種別・等級別人員管理表を使った 昇格者数管理術

無料テンプレートあり



昇格降格の決定権を人事部門に集中させていますか？

職能資格制度（メンバーシップ型）を採用する場合は、昇格者数管理のために、格付け決定権は「人事部門に集中」しなければなりませんが、昇格・降格の決定権は、人事部門に集中させていますか。

「昇格者数管理」「格付け決定権の人事部門への集中」のために、一番やってはいけないことは、部門長が昇格推薦書を提出して、それを役員が承認するという流れです。この流れでは昇格推薦書が否認されることが少なく、人事部門が関与・管理できず、部門長のなすがままになってしまいます。

昇格者数管理に必要なツールとして、職種別・等級別の人数、構成比、人件費を管理する「職種別・等級別人員管理表」の作成をおすすめします。

この資料では、管理表を活用した昇格者数管理について説明し、職種別・等級別人員管理表のテンプレートを提供します。また、各等級制度ごとの制度上・運用上の比較表も掲載していますので、ご参考ください。

Contents

[職能資格制度で重要な「昇格者数管理」](#)

[職種別・等級別の人員数や人員構成の決め方](#)

[職種別・等級別人員管理表（テンプレート）](#)

[参考）各等級制度の制度上の特性](#)

[参考）各等級制度の運用上の傾向](#)

職能資格制度で重要な「昇格者数管理」

職務等級制度（ジョブ型）の導入が流行っていますが、そもそも人事部門や人事管理の機能も変えないといけないことはあまり認知されていません。

職務等級制度（ジョブ型）に移行すると、人的資源管理について、人事部門かライン管理職や事業人事部門に大きな権限移譲が必要です。採用や育成も事業部・部門に権限移譲することにもなります。また、ジョブ型はポスト管理で人件費を管理しますので、極端な話、仕事が変わらないと昇給がない、上司が退職しないと昇進がないという制度になります。

一方で、職能資格制度（メンバーシップ型）では、人事部門による昇格者数の集中管理が必要ですが、逆に昇格者数管理をラインに任せていて、様々な問題が発生しているケースが散見されます。例えば、人事サイドとしては意図しないマネジャーの昇格や、昇格者の増加による人件費の増大などが発生します。

実は、職能資格制度（メンバーシップ型）で一番大切な管理は、昇格者数管理なのです。昇給や賞与の評価に目が行きがちですが、昇格者数管理をすることによって、人材の最適配置や人件費管理が可能になります。

職種別・等級別の人員数や人員構成の決め方

① マネジメントコースの人員

マネジメントコースの人員は、組織図に基づいて作成します。部・課の数＝部長・課長の人数は、組織の構成によって決まります。部門が5つあれば、必要な部長の数は5名になります。

② スペシャリストコースの人員

スペシャリストコースの人員は、マネジメント不適格人材が増えないように、職種を限定したほうがよいと考えています。一人で年収の5倍以上の直接貢献（売上や利益の貢献）ができるような営業職・開発職・マーケティング職・店舗開発職・コンサルタント職などに限定するとよいでしょう。スペシャリストの定義をしっかりと、相応の人数を想定してください。

③ 管理職の比率

管理職の比率は、生産部門を抱えるメーカー・店舗を構える飲食・サービス業では10%以下、それ以外の業態では15%以下が1つの基準になるでしょう。

④ 営業職・生産職の人員

営業職・生産職の人員は、部門長に等級別の必要人数を質問すると、おおよその目安を把握できます。

⑤ 開発職の人員の算定

開発職の人員の算定が一番難しいです。開発部門は戦略的な投資部門なので、経営層＋開発部門の部門長を交えて、中長期的に想定するしか方法はありません。

⑥ スタッフ職の人員

スタッフ職の人員は、直間比率など統計データが参考になります。ただ、会社によって直接部門・間接部門の定義が異なるので参考値として考えてください。間接部門の比率は、一般的には20%程度です。間接部門の簡素化を進めている企業は10～15%、戦略的にアウトソーシングやBPO（Business Process Outsourcing）を進めている企業は10%未満にすることも可能です。P2の表の右下にあるように「職種別人員構成」のような指標を管理することも有効です。

職種別・等級別人員管理表（テンプレート）

昇格者数管理をするためには、職種別・等級別人員構成の最適値を把握する必要があり、こちらの表を作成することがスタートです。人事部門が、職種別・等級別人員構成表を軸に、昇格者数の予算を策定することにより、昇格者数管理が実現できます。

この管理表を作成しておくことで、職種別・等級別の昇格者数を管理し、最終的に一番下の【管理指標】の欄の一人当たり人件費の変動を最小化することを目指します。一人当たり人件費を固定化できれば、理論上、人件費管理は採用・退出管理のみでよいことになります。また、各職種で等級ごとの構成比を変えることにより、職種別賃金を導入しなくても、職種別に平均年収の差をつけることができます。図では、営業職・開発職は平均年収が5.5百万円になっていますが、生産職は4.8百万円に抑えるなどの工夫ができます。

[こちらをクリックしてダウンロードください。](#)

職種別・等級別人員管理表

【管理職】	【単位：人・％・百万円】											
	マネジメントコース				スペシャリストコース				管理職合計			
	人数	構成比	年収	人件費	人数	構成比	年収	人件費	人数	構成比	年収	人件費
6等級	5	25.0%	11.0	55.0	0	0.0%	11.0	0.0	5	20.0%	14.0	70.0
5等級	15	75.0%	9.0	135.0	5	100.0%	9.0	45.0	20	80.0%	12.5	250.0
合計・平均	20	100.0%	9.5	190.0	5	100.0%	9.0	45.0	25	100.0%	12.8	320.0

【一般職（営業、研究開発、生産職）】										【単位：人・％・百万円】			
	営業職				開発職				生産職				
	人数	構成比	年収	人件費	人数	構成比	年収	人件費	人数	構成比	年収	人件費	
4等級	6	33.3%	7.0	42.0	2	33.3%	7.0	14.0	10	10.0%	7.0	70.0	
3等級	6	33.3%	5.6	33.6	2	33.3%	5.6	11.2	20	20.0%	5.6	112.0	
2等級	3	16.7%	4.4	13.2	1	16.7%	4.4	4.4	60	60.0%	4.4	264.0	
1等級	3	16.7%	3.2	9.6	1	16.7%	3.2	3.2	10	10.0%	3.2	32.0	
合計・平均	18	100.0%	5.5	98.4	6	100.0%	5.5	32.8	100	100.0%	4.8	478.0	

【一般職（スタッフ職）】					【単位：人・％・百万円】				
	スタッフ職				一般社員合計				
	人数	構成比	年収	人件費	人数	構成比	年収	人件費	
4等級	2	12.5%	7.0	14.0	20	14.3%	7.0	140.0	
3等級	2	12.5%	5.6	11.2	30	21.4%	5.6	168.0	
2等級	8	50.0%	4.4	35.2	72	51.4%	4.4	316.8	
1等級	4	25.0%	3.2	12.8	18	12.9%	3.2	57.6	
合計・平均	16	100.0%	4.6	73.2	140	100.0%	4.9	682.4	

【単位：人・％・百万円】											
【総合計】				【職種別人員構成】				【職種別人員構成】			
				全社員				職種別人員構成			
				人数	構成比	年収	人件費	職種	営業職	開発職	生産職
合計・平均				165	100.0%	6.1	1,002.4	人員構成（一般）	12.9%	4.3%	71.4%

【管理指標】	
総額人件費	1,002.4 百万円
一人当たり人件費	6.1 百万円
管理職比率	15.2%
間接部門比率	11.4%

参考) 各等級制度の制度上の特性

職能資格制度（メンバーシップ型）、職務等級制度（ジョブ型）、役割等級制度はそれぞれ機能が全く異なります。
下記の表でその違いをご確認ください。

	職能資格制度 (メンバーシップ型)	職務等級制度 (ジョブ型)	役割等級制度
等級の決定基準	人（能力ベース）	仕事（職務・仕事）ベース	仕事（役割ベース）
賃金の対価	過去から蓄積されてきた職務遂行能力	現在の職務価値 (ジョブ・サイズ)	過去から蓄積されてきた職務遂行能力&現在従事している役割の大きさ
評価する能力	顕在能力+潜在能力	顕在能力	顕在能力（一部、潜在能力）
処遇と配置	分離	連動	連動
昇進・昇格パターン	異なるランクのはしごで昇進・昇格する ①役職が上がったとき（昇進） ②職能資格が上がったとき（昇格）	従事している職務の属する等級が上昇すること ①職務価値の再評価で上位等級にランクされたとき ②上位等級の職務についたとき	自身の役割の拡大と連動する ①上位等級で定義されている役割に従事したとき ②上位等級の役職についたとき
昇進・昇格のステップ	1ランクずつ (一定期間の滞留（経験）期間を設定)	飛び級あり (滞留経験年数は問わず)	飛び級あり (等級経験年数は問わないが、運用実態としては一定期間の滞留有)
降級（降格）	原則なし	あり	あり
人件費管理の方法	昇格者数管理	ポスト数管理	昇進・昇格者数管理
運用のポイント	能力要件の見直し	職務価値（ジョブ・サイズ）の見直し	等級毎、役職ごとの役割の見直し

出典：『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性（平野光俊著）』から引用
役割等級制度は、弊社が追加し、『ダイアログ型人事制度』で紹介しています。

参考) 各等級制度の運用上の傾向

職能資格制度（メンバーシップ型）、職務等級制度（ジョブ型）、役割等級制度はそれぞれ機能が全く異なります。
下記の表でその違いをご確認ください。

	職能資格制度 (メンバーシップ型)	職務等級制度 (ジョブ型)	役割等級制度
人事異動	人事異動の柔軟性を確保できるのでジョブローテーションが活発になる	人事異動によって処遇が変わるため配置が固定化しやすい	人事異動の柔軟性を確保できるのでジョブローテーションが活発になる
インセンティブの対象	社員は能力開発に意欲	社員はキャリア開発に意欲	社員は能力開発に意欲
職務範囲	あいまいで協働促進	厳格で協働を抑制	あいまいで協働促進
昇格者の選抜	年功（経験）重視	実力重視	実力重視（ただし、ある程度年功も加味される）
賃金水準の調整	生活主義で年齢に応じた水準調整も考慮	貢献度を反映・職務の市場価値も考慮した水準調整	生活主義で年齢に応じた水準調整も考慮
等級数の増減	多様化（等級数の増加によるインセンティブ確保）	少数化（ブロードバンディング化）	能力等級よりは少数化
格付けの決定権	人事部門で集中管理	ライン管理職の裁量が拡大	人事部門で集中管理

出典：『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性（平野光俊著）』から引用
役割等級制度は、弊社が追加し、『ダイアログ型人事制度』で紹介しています。

株式会社グローセンプートナー

個と組織の最大幸福化、人と組織の課題解決をサポートします

人事制度構築コンサルティング

企業の業態・戦略に基づく等級制度・評価制度・報酬制度の構築を支援します。人事制度のプロフェッショナルが豊富な経験をベースに、業種・事業規模に応じたコンサルティングサービスを提供します。

階層別研修（講師派遣型）

人事制度を構築してきたノウハウから、新入社員～経営層に求められる能力・スキルに基づいた研修を提供します。「能力の成長（新しい知識・スキルの習得）」と「心の成長（気づき・認識の変容）」の視点で人材育成を支援します。

社内研修支援サービス

社内で効果的な研修が実施できるように、研修に必要なすべてが揃った研修コンテンツを提供するサービスです。豊富な研修メニューで、新入社員から管理職まで、階層や育成テーマに応じた研修内製化を低コスト・短期間で可能にします。

お問い合わせ・ご相談はこちらから

✉ info@growthen.co.jp 💻 <http://www.growthen.co.jp/>