

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.765 2022.3.15

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年3月4日号

## ウクライナ緊迫化・米利上げ前夜 でもドル円が安定している理由

経済・金融フラッシュ 2022年3月7日号

## 米雇用統計(22年2月)

～雇用者数、失業率ともに市場予想を  
上回る改善を示す好調な結果

経営TOPICS

統計調査資料

## 景気ウォッチャー調査

(令和4年2月調査結果)

経営情報レポート

## 企業の生き残りをかけた 役員制度改革

経営データベース

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:人事制度

## ジョブ・リクエスト制度

「能力」を「目に見える形」にする方法

発行:税理士法人KJグループ

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット  
ジャーナル

# ウクライナ緊迫化・米利上げ前夜 でもドル円が安定している理由

ニッセイ基礎研究所

- 1** 年初以降、米金融引き締めを巡る観測やウクライナ情勢を巡って大きな動きがあり、株価や資源価格が大きく変動するなかで、ドル円レートの安定感が際立っている。

その背景を整理すると、米金融引き締めに関しては、市場で利上げの織り込みが進んだことで日米（長期）金利差が拡大した。本来であれば、日米金利差の拡大が円安ドル高を促すはずだが、そうならなかったのは、利上げが織り込まれるにつれて、過度の金利上昇による米国経済の減速懸念が高まり、ドル高の勢いが削がれたためと考えられる。



- 2** また、2月中旬以降はロシアのウクライナ侵攻を受けて市場の警戒感が高まっている。市場の警戒感が高まる際には、リスク回避通貨とされる円が買われて円高ドル安が進むことが多いのだが、今回は進んでいない。

市場の流動性低下に対する懸念が高まったことで最高の流動性を誇るドルも買われやすくなってしまって円高圧力が相殺されたうえ、ウクライナ情勢の緊迫化が原油高を通じて実需の円売りもたらす面があるためとみられる。

- 3** 今後、円安ドル高基調が再開するためには、FRBの金融引き締めペースの予見性が高まり、「金融引き締めが続く中でも（オーバーキルが回避されて）米国の景気回復は続く」という市場の期待が台頭する必要がある。現状では、FRBの金融引き締めを左右する米国の景気や物価の不透明感が強いうえ、ウクライナ情勢がその不透明感をさらに強めている。不透明感の緩和にはしばらく時間がかかるとみられるため、ドル円はしばらく横ばい圏に留まるだろう。

その後、ウクライナ情勢が鎮静化すれば、米景気・物価の不透明感が次第に緩和、金融引き締めの予見性が高まり、米景気回復期待が持ち直すことで夏場頃から円安ドル高基調が再開すると見ている。

ただし、その後も米景気減速懸念がたびたび台頭することなどから、円安ドル高は緩やかなペースに留まると見ている。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

ネット  
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

# 米雇用統計(22年2月) ～雇用者数、失業率ともに市場予想を 上回る改善を示す好調な結果

## 1 結果の概要：雇用者数、失業率ともに 前月、市場予想を上回る改善幅

3月4日、米国労働省（BLS）は2月の雇用統計を発表した。非農業部門雇用者数は、前月対比で+67.8万人の増加<sup>(注)</sup>（前月改定値：+48.1万人）と、+46.7万人から上方修正された前月を上回ったほか、市場予想の+42.3万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）を大幅に上回った。

**(注)**季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

## 2 結果の評価：雇用者数、失業率ともに 米労働市場の堅調な回復持続を示唆

2月の非農業部門雇用者数（前月比）は前月から大幅に伸びが加速し、21年7月(+68.9万人)以来の水準となった。

この結果、22年の月間平均雇用増加ペースは+58.0万人と1950年の統計開始以来最高となった21年の+56.2万人をさらに上回っており、足元で堅調な雇用回復を確認した。

## 3 事業所調査の詳細：民間部門は 広範な分野で雇用の伸びが加速

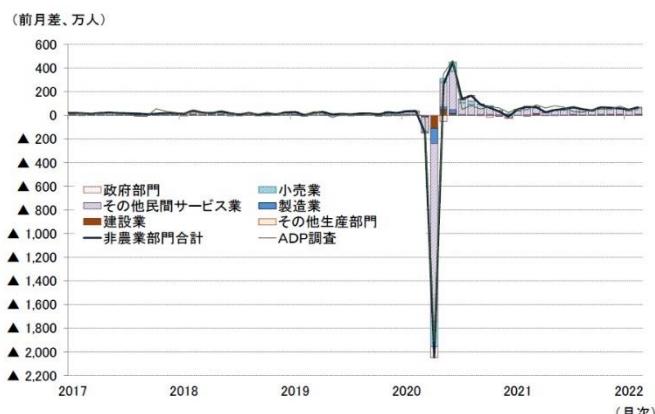
事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+54.9万人（前月：+42.4万人）と前月から雇用の伸びが加速した。

民間サービス部門の中では、小売業が前月比+3.7万人（前月：+6.9万人）、運

輸・倉庫が+4.8万人（前月：+5.1万人）と前月から雇用の伸びが鈍化した。

一方、娯楽・宿泊業が+17.9万人（前月：+16.7万人）と堅調な伸びを維持したほか、医療・社会扶助サービスが+9.4万人（前月：+1.3万人）、専門・ビジネスサービスが+9.5万人（前月：+7.3万人）と伸びが加速した。

### 非農業部門雇用者数の増減(業種別)



(資料) BLS よりニッセイ基礎研究所作成

## 4 家計調査の詳細：労働参加率の 上昇基調が持続

家計調査のうち、2月の労働力人口は前月対比で+30.4万人（前月：▲13.7万人）となった。内訳を見ると、失業者数が▲24.3万人（前月：+13.5万人）と減少したものとの、就業者数が+54.8万人（前月：▲27.2万人）と失業者数の減少幅を大幅に上回る増加となり労働力人口を押し上げた。

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 景気ウォッチャー調査

## (令和4年2月調査結果)

内閣府 2022年3月8日公表

### 今月の動き(2022年2月)

2月の現状判断DI（季節調整値）は、前月差0.2ポイント低下の37.7となった。家計動向関連DIは、サービス関連が上昇したものの、飲食関連等が低下したことから低下した。企業動向関連DIは、非製造業等が低下したことから低下した。雇用関連DIについては、上昇した。

2月の先行き判断DI（季節調整値）は、前月差1.9ポイント上昇の44.4となった。企業動向関連DIが低下したものの、家計動向関連DI、雇用関連DIが上昇した。なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差0.7ポイント上昇の36.6となり、先行き判断DIは前月差2.9ポイント上昇の46.5となった。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「景気は、新型コロナウイルス感染症の影響により、持ち直しに弱さがみられる。先行きについては、感染症の動向を懸念しつつも、ワクチン接種の進展等による持ち直しへの期待がある一方、ウクライナ情勢による影響も含め、コスト上昇等に対する懸念がみられる。」とまとめられる。

### I. 全国の動向

#### 1 景気の現状判断DI（季節調整値）

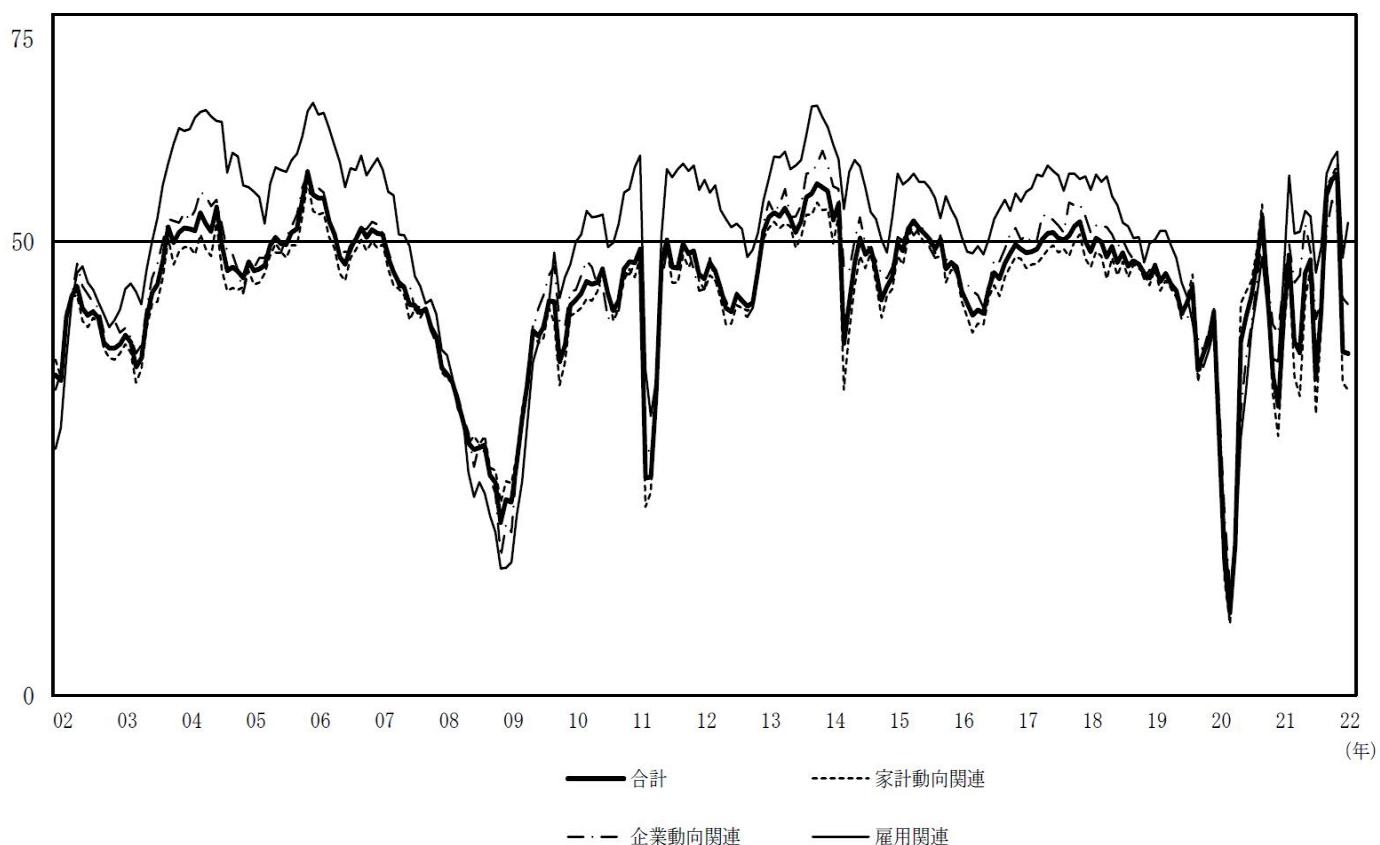
3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、37.7となった。雇用関連のDIは上昇したものの、家計動向関連、企業動向関連のDIが低下したことから、前月を0.2ポイント下回り、2か月連続の低下となった。

景気の現状判断DI(季節調整値)

(D I )	年 月	2021				2022		(前月差)
		9	10	11	12	1	2	
合計		42.3	55.1	56.8	57.5	37.9	37.7	(-0.2)
家計動向関連		40.8	56.0	57.2	58.5	34.5	33.7	(-0.8)
小売関連		41.5	53.9	54.9	58.5	37.0	35.6	(-1.4)
飲食関連		35.7	65.8	67.2	63.4	23.6	19.9	(-3.7)
サービス関連		39.7	59.4	61.1	59.2	30.6	32.1	(1.5)
住宅関連		46.5	47.7	48.4	48.6	41.7	39.6	(-2.1)
企業動向関連		43.4	51.2	54.5	53.3	43.8	43.1	(-0.7)
製造業		45.0	50.0	54.7	52.1	44.5	44.4	(-0.1)
非製造業		42.1	52.4	54.3	54.2	43.7	42.1	(-1.6)
雇用関連		49.4	57.5	59.0	59.9	48.2	52.1	(3.9)

(D I)

### 景気の現状判断DI(季節調整値)



## 2 景気の先行き判断DI (季節調整値)

2~3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、44.4となった。

企業動向関連のDIは低下したものの、家計動向関連、雇用関連のDIが上昇したことから、前月を1.9ポイント上回った。

### 景気の先行き判断DI(季節調整値)

(D I)	年	2021		2022			(前月差)
		月	9	10	11	12	
合計		56.6	56.6	53.2	50.3	42.5	44.4
家計動向関連		57.3	57.2	53.5	49.8	41.0	44.3
小売関連		55.7	56.3	52.7	50.3	41.2	44.3
飲食関連		61.4	60.8	55.5	50.6	43.2	41.3
サービス関連		61.7	59.1	55.4	49.2	40.5	45.6
住宅関連		46.3	51.5	48.9	46.9	39.3	41.9
企業動向関連		53.6	52.8	50.4	49.0	45.1	42.9
製造業		51.1	50.8	50.1	50.0	48.3	43.8
非製造業		55.5	54.1	50.5	48.4	42.5	42.0
雇用関連		58.7	61.3	58.0	56.3	47.1	48.1

## II. 各地域の動向

### 1 景気の現状判断DI（季節調整値）

前月と比較しての現状判断DI（各分野計）は、全国12地域中、5地域で上昇、6地域で低下、1地域で横ばいであった。最も上昇幅が大きかったのは沖縄（16.0ポイント上昇）で、最も低下幅が大きかったのは四国（4.3ポイント低下）であった。

**景気の現状判断DI(各分野計)(季節調整値)**

(D I)	年 月	2021 9	10	11	12	2022 1	2	(前月差)
<b>全国</b>		42.3	55.1	56.8	57.5	37.9	37.7	(-0.2)
北海道		42.6	57.2	57.0	59.2	35.8	33.8	(-2.0)
東北		36.0	52.1	55.1	55.6	40.3	37.4	(-2.9)
関東		40.1	53.3	55.6	57.0	39.3	39.9	(0.6)
北関東		37.0	49.5	54.2	53.0	38.4	38.6	(0.2)
南関東		41.2	54.7	56.1	58.4	39.7	40.4	(0.7)
東京都		45.9	59.7	62.2	62.6	42.5	42.8	(0.3)
甲信越		39.9	54.3	58.2	61.0	35.3	38.2	(2.9)
東海		40.1	52.6	55.7	57.5	38.3	40.4	(2.1)
北陸		40.4	57.4	57.4	57.6	38.7	35.3	(-3.4)
近畿		42.7	54.1	57.3	58.7	40.3	39.3	(-1.0)
中国		43.9	53.3	57.5	57.0	36.6	36.3	(-0.3)
四国		42.3	57.9	59.4	62.1	41.1	36.8	(-4.3)
九州		43.9	57.4	61.2	62.3	38.4	38.4	(0.0)
沖縄		43.6	59.8	60.3	62.5	33.2	49.2	(16.0)

### 2 景気の先行き判断DI（季節調整値）

前月と比較しての先行き判断DI（各分野計）は、全国12地域中、10地域で上昇、2地域で低下であった。最も上昇幅が大きかったのは九州（8.3ポイント上昇）で、最も低下幅が大きかったのは甲信越（3.3ポイント低下）であった。

**景気の先行き判断DI(各分野計)(季節調整値)**

(D I)	年 月	2021 9	10	11	12	2022 1	2	(前月差)
<b>全国</b>		56.6	56.6	53.2	50.3	42.5	44.4	(1.9)
北海道		60.2	58.8	52.8	48.2	40.9	45.0	(4.1)
東北		56.4	56.3	52.7	48.6	40.1	43.3	(3.2)
関東		56.6	56.4	52.9	50.0	40.9	43.4	(2.5)
北関東		54.8	55.7	52.0	48.1	38.1	41.3	(3.2)
南関東		57.3	56.6	53.3	50.7	41.9	44.1	(2.2)
東京都		62.5	61.0	57.5	55.2	44.0	46.7	(2.7)
甲信越		55.7	59.9	55.0	51.5	41.2	37.9	(-3.3)
東海		57.3	55.2	51.3	48.1	44.9	44.3	(-0.6)
北陸		59.8	55.9	52.8	48.5	38.5	39.4	(0.9)
近畿		55.4	55.1	51.3	49.4	41.9	44.2	(2.3)
中国		53.7	56.5	55.0	50.4	45.6	47.0	(1.4)
四国		56.2	59.1	53.9	52.8	42.5	44.9	(2.4)
九州		57.6	58.4	56.1	54.1	42.4	50.7	(8.3)
沖縄		69.3	62.8	58.9	50.3	55.8	57.8	(2.0)

景気ウォッチャー調査（令和4年2月調査結果）の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報  
レポート  
要約版

人 事

# 企業の生き残りをかけた 役員制度改革

1. 変化が迫られている役員制度
2. 取締役改革のカギとなるスキル・マトリクス
3. 役員報酬の相場と報酬制度設計
4. 役員制度運用のポイント



## ■参考文献

『経営戦略としての取締役・執行役員改革』（柴田彰・酒井博史・諏訪亮一 共著） 『役員報酬・指名戦略』（中村靖・浅井優 共著） 『実務家のための役員報酬の手引き』（高田剛 著） 『役員報酬・賞与・退職慰労金』（荻原勝 著） 『これが役員待遇の正しい決め方だ』（大崎銳侍 著） 『BizHint』ビショナル・インキュベーション株式会社 『会社の役員って何？種類や各役職との違いを解説』SmartDocument 『コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応』株式会社東京証券取引所 『スキルマトリックスとは』株式会社アシロ 『ESG時代に機関投資家とどう向き合うべきか？Vol.3』株式会社QUICK 『スキルマトリックスはなぜ必要なのか』フロンティア・マネジメント株式会社 『株式時価総額トップ100のスキル・マトリクスの開示状況』Korn Ferry Foundation 『労政時報 第4027号』株式会社労務行政 『ガバナンス高度化のための実務対応』弁護士ドットコム株式会社 『役員報酬ポリシーの改定に関するお知らせ』J.フロントリテイリング株式会社

## 1

## 企業経営情報レポート

## 変化が迫られている役員制度

ガバナンスが十分に機能しておらず、法律違反や不正行為隠蔽などの企業不祥事が続発しています。不祥事は企業にとって大きなマイナスイメージとなり、業績の悪化や倒産に至る可能性もあります。このような状況下で 2021 年 6 月 11 日にコーポレートガバナンス・コード（以下、CG コード）が改訂され、内部統制システムの構築などによって不祥事を防ぐ体制を整備するというような守りのガバナンスだけではなく、企業価値を高めるための行動や意思決定を行う攻めのガバナンスが企業に求められるようになりました。

CG コードでは上場企業に対する取締役の選任・指名や報酬について言及されており、企業存続のためには、環境の変化に合わせて役員に関する仕組みを改定することが必須となります。中堅・中小企業においても役員は経営の要であり、名ばかり役員を抱えているようではこれからの時代を生き残れません。役員のあり方を見直す機会になるよう、本レポートでは役員制度改革をテーマに解説します。

## ■ 役員と会社法

ここで役員とは何かを確認します。役員と言えば社長や専務、常務などの役職を思い浮かべる人がいるかもしれません、会社法では「役員」を、取締役、会計参与、監査役と定められています。また「役員等」には執行役と会計監査人が含まれます。

## ■ 会社法で定める役員

区分	名称	内 容
役員	取締役	経営などに対する決定権を持つ役員。会社法では 1 名以上の役員を選任することが定められており、取締役会を設置する際は 3 名以上の取締役が必要
	会計 参与	会計に関する書類を作成するために任意で設置させる役員。この役員になるためには公認会計士・監査法人・税理士・税理士法人であることが必要
	監査役	取締役と会計参与の職務執行を監査する役員。設置は任意（公開会社は必置）で、取締役の職務違法性や会計書類をチェックし、株主総会向け報告書を作成
役員 等	執行役	取締役に代わって業務執行を行う。執行役設置目的は業務執行と監視役の分離で、設定されている場合、取締役は方針決定や監視役に専念する
	会計 監査人	監査役と共に会計書類をチェックする。資本金が 5 億円以上または負債額が 200 億円以上である大企業等での設定義務がある。公認会計士か監査法人が就任

社長や専務、常務は役職名であり会社法で定められている役員とは異なります。一方で代表取締役社長や専務取締役というように、役員の中から社長や専務などの役職者が選任されることが一般的であるため、役職名がそのまま役員として捉えられるケースが多いと考えられます。

# 2

## 企業経営情報レポート

# 取締役改革の力ギとなるスキル・マトリクス

### ■ CGコードで求められるスキル・マトリクス

CG コード改訂の1つに「取締役会の実効性確保」が掲げられており、事業戦略に応じた取締役に求めるスキルをまとめ、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリクスを作成して公開することが求められています。また各取締役が保有しているスキル等の組み合わせを、取締役選任の方針とすることも定められています。

### ■取締役会の実効性確保に関するCGコード改訂内容

原則	改訂内容（改訂箇所赤字）	新たな開示項目
補充原則4-11 ① 取締役会の 実効性確保	取締役会は、事業戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリクスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。	経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせ

スキル・マトリクスは、事業戦略にもとづいて必要なスキルを挙げ、現取締役が保有しているスキルに印をつけて一覧化します。

取締役		管掌分野	企業経営・専門的知見	製造・技術・研究開発	営業・マーケティング	財務・ファイナンス・M&A	IT・デジタル	人事・労務・人材開発	法務・リスクマネジメント	グローバル経験
取締役	人事・マリン	●	●					●		●
	品質保証・二輪車	●	●			●		●		●
	ソリューション			●	●					●
	生産・調達		●							●
	デザイン・車両開発 先進技術			●						●
	企画・財務・IT			●	●	●	●			●
	社外	●		●			●	●		●
	社外	●	●	●	●			●		●
監査役	社外	●		●	●			●		●
	社外(新任)	●	●				●	●		●
	社外	●						●	●	●
監査役	社外	●				●		●	●	●

出典：ヤマハ発動機株式会社「第85期定時株主総会招集ご通知」より

## 3

## 企業経営情報レポート

## 役員報酬の相場と報酬制度設計

## ■ 役員報酬の相場

役員が求められる役割の重要性が高まり、CG コード改訂でスキルの公開が進んでいますが、それに見合う報酬とはどのように設定すれば良いのでしょうか。参考データとして役員報酬の世間相場を掲載します。

## ■役位別に見た報酬と賞与

区分	社数 (社)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)	社数 (社)	平均年齢 (歳)	報酬月額 (万円)	年間賞与 (万円)	年間報酬 (万円)	
								規模計			
常勤	会長	36	68.4	348	427	4,603	14	71.4	408	302	5,198
	社長	118	60.3	323	800	4,676	34	62.3	404	1023	5,871
	副社長	23	63.5	264	459	3,627	14	65.4	285	755	4,175
	専務取締役	45	61.4	231	381	3,153	21	61.4	267	649	3,853
	常務取締役	62	60.1	183	308	2,504	22	60.2	210	639	3,159
	取締役（除 常勤）	59	56.7	138	268	1,924	11	58.2	183	453	2,649
	従業員兼務取締役	25	55.8	118	267	1,683	5	60.4	145	457	2,197
	監査等委員の取締役	29	63.4	113	30	1,386	7	61.2	157	57	1,941
	常勤監査役	78	63.4	113	24	1,380	24	63.1	166	42	2,034
社外取締役	317	63.7	55	5	665	108	65.4	71	5	857	
	社外監査役	185	63.2	57	8	692	64	65.7	83	11	1,007
区分		300～999人				300人未満					
常勤	会長	10	72.0	409	334	5,242	12	61.9	227	651	3,375
	社長	40	62.9	333	414	4,410	44	56.3	251	283	3,295
	副社長	4	63.1	296	0	3,552	5	58.8	179	0	2,148
	専務取締役	16	62.0	207	206	2,690	8	59.9	182	28	2,212
	常務取締役	24	61.7	177	159	2,283	16	57.6	154	76	1,924
	取締役（除 常勤）	19	59.0	148	257	2,033	29	54.6	115	206	1,586
	従業員兼務取締役	9	56.5	118	223	1,639	11	53.1	105	215	1,475
	監査等委員の取締役	9	64.5	134	0	1,608	13	63.8	75	36	936
	常勤監査役	27	62.9	112	31	1,375	27	64.2	67	1	805
社外取締役	111	64.0	57	3	687	98	61.5	36	9	441	
	社外監査役	56	62.6	55	15	675	65	61.4	34	0	408

※年間報酬は報酬月額を12倍したものに年間賞与を加えて算出。賞与が不支給の場合も0として集計に含めている。

※「会長」「社長」を兼務する場合は「社長」のほうで集計した。

※従業員兼務取締役の水準は「役員分」と「従業員分」に分けて回答いただいた企業も両者の合計で集計した。

出典：「2021年役員報酬・賞与等の最新実態」労政時報 第4027号 2021.12.24

## ■ 報酬制度設計の手順

報酬制度設計の一般的な手順は次の通りです。

①報酬制度の基本方針策定

②報酬水準の設定

③報酬内容の設定

# 4

## 企業経営情報レポート

# 役員制度運用のポイント

### ■ サクセッションプランの導入

役員のスキルや報酬について解説してきましたが、それだけでは役員制度は機能しません。役員制度を永続的に運用するためには後継者を育成するための仕組みが必須であり、そのためにはサクセッションプラン（後継者育成計画）の導入が重要となります。

また、CG コードの補充原則4－1(3)に、「取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な事業戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画（プランニング）について適切に監督を行うべきである。」と定められています。

サクセッションプランとは、将来組織を牽引する経営候補者に対する長期的な視点で策定する育成計画のことです。通常の人材育成と異なり、特定分野での専門性を高めるのではなく、各部門を経験させるジョブローテーションに加え、経営方針や事業戦略などを踏まえた育成を行います。また後継者の候補選定は、人事評価などの日々の成果をもとに選定するのではなく、経営に関するスキルや今後の成長に対する期待度などで選定します。

サクセッションプランを導入する手順は次のとおりです。

### ■ サクセッションプラン導入手順

- |                |               |         |
|----------------|---------------|---------|
| ①経営方針・事業戦略の明確化 | ②ポストやスキルの設定   | ③人材要件定義 |
| ④人材選出          | ⑤サクセッションプラン実施 |         |

参考：株式会社ulogoホームページ

#### ①経営方針・事業戦略の明確化

後継者は経営理念やビジョンなどを引き継ぐことになります。実際に経営を行うための経営方針や事業戦略などが曖昧であると伝承することができないため、明確化しておく必要があります。また、改めるべき組織文化や習慣があれば見極めて断ち切れます。

#### ②ポストやスキルの設定

経営理念、ビジョン、事業戦略、スキル・マトリクスなどをもとに自社の成長に必要なポストやスキルを検討します。ポストやスキルによって人選基準やサクセッションプランが変化するため、慎重に検討することが必要です。

#### ③人材要件定義

ポストやスキルを設定したら、後継者の候補者に求める要件を定義します。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:人事制度 &gt; サブジャンル:人事制度

## ジョブ・リクエスト制度

限られた人材を有効に活用し社員一人ひとりの能力を生かすために配置転換を考えていますが、社員にとって有効な制度はありますか。

勤続年数の一定の節目に応じて、社員に対して希望の職種や配属をリクエストさせる制度があります。

### (1) ジョブ・リクエスト制度とは

人材の有効活用の条件の一つとして、本人の希望する仕事を担当させることができます。希望しない仕事を担当し続けることは、モチベーションの低下につながり、会社にとっても非効率的です。

ジョブ・リクエスト制度は、例えば、勤続3年目、5年目、10年目といった節目をむかえた社員に対して、自分の担当したい仕事をリクエストさせ、配置転換の一つの手段として活用する制度です。この制度は、一定の勤続年数を経て、自分の能力を認識し、会社の仕事内容に精通した社員に対して、実施することに大きな意義があります。

また、社員に職務選択の機会を提供することで、「選択と自己責任に基づく社員の主体性強化」や「キャリア構築支援」という意義もあります。

この制度には、以下などのタイプがあります。

- ①会社の指定する職務に応募する社内公募型
- ②チャレンジしたい職務を自由に申告する自由応募型
- ③勤務地を選べるエリア選択型（Uターン異動、Iターン異動など）

ジョブ・リクエスト制度を上手に活用することで、希望職務や勤務エリアを選択できることにより、社員のモチベーションアップや職務能力向上につながり組織全体の強化にもつながります。

### (2) 制度運用の留意点

社員全員のリクエストに応えることは不可能です。だからといって、リクエストを一方的に拒否することは、社員のやる気を損ない、制度運用の意義がなくなってしまいます。

ジョブ・リクエストを通じて、組織体系や組織風土、本人の将来展望、現状の仕事レベルや能力を見直した上で配置転換への活用が望まれます。

ジャンル：人事制度 &gt; サブジャンル：人事制度

# 「能力」を「目に見える形」 にする方法

**能力主義人事制度の評価対象である能力をどのように  
目に見える形で、具体化すればよいでしょうか。**

等級ごとの基準を構成する能力を測り、具体化するためには、業務調査で各部署の仕事を洗い出し、各々の仕事を評価し、整理する手続が必要になります。

その中で職種別の課業一覧表と職種別等級別の職能要件書を作成することで能力を明確化します。

## (1) 業務調査の内容

### ①課業の洗い出し

自院の各部署には、どのような課業（仕事）があるのかを調べます。

### ②課業の評価

洗い出した課業の一つひとつは、どのくらいのレベルなのか、

また、それを完全に遂行することができるは、何等級なのかを評価します。

### ③等級別習熟要件の抽出

どの程度の能力（知識や技能）があれば、その課業を遂行できるのかを抽出します。

### ④修得要件の抽出

その課業を遂行ためには、どのような知識、技能が必要なのかを推薦図書、研修、資格免許等、具体的な内容で示します。

## (2) 業務調査の手順

### ①課業の洗い出しと評価

- 課業の洗い出し
- 課業の大きさ、課業名の修正、部門内評価

### ②部門別課業一覧表の作成と配布

- 課業の難易度評価
- 等級格付け
- 習熟度指定

### ③職種別・等級別職能要件書の作成と配布

- 習熟要件の等級別整理
- 修得要件の書き出し
- 各人への配布

参考文献：「職能資格制度」楠田 丘 著