



労働基準 & 人事労務実務 Q&A

2026

7

July

今これを知りたい

— Q&A —

弁護士
加島幸法

新たな「高齢者等職業安定対策基本方針」を読む

70歳までの就業確保措置の更なる拡大

高齢期の処遇改善を図るための企業への支援措置の強化

高齢期の多様なニーズに応じたきめ細かなマッチングの推進

特集
1

近時の最高裁判決を踏まえ退職手当、家族手当、住宅手当を
新規記載し賞与について注釈を追記

同一労働同一賃金 ガイドラインの見直し^上

「退職手当」の判断基準はどのようにになりましたか

「家族手当」の支給基準はどのようにすればよいですか

特集
2

事業主の責務となる就活セクハラ対策の望ましい取組内容を示す

就活セクハラ指針

就活セクハラで求められる対策はどのようなものですか

就活セクハラが発生した場合はどう対応すればよいですか

連載

ヒューマンエラーの心理学

事例で考えるメンタルヘルス対応

女性が活躍する会社づくりの実務

ハラスメント裁判斜め読み

わがまち・わが協会

監督寸景

宮城学院女子大学 教授・大橋智樹

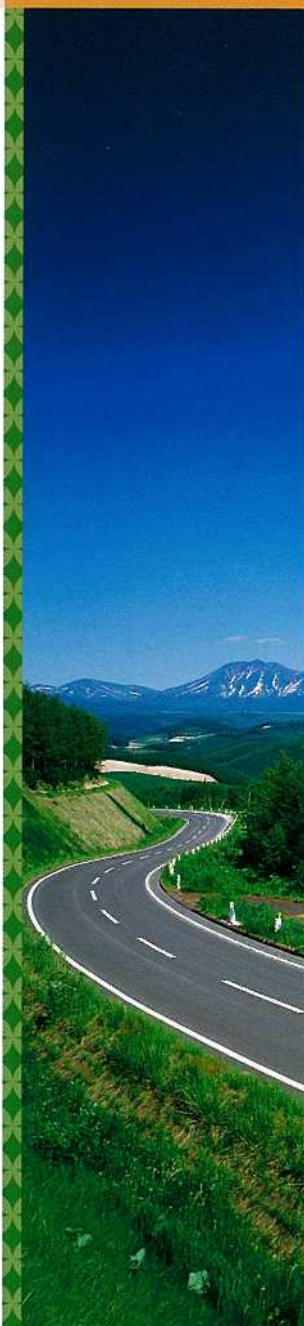
弁護士・亀家貴志

特定社会保険労務士・島 麻衣子

労働ジャーナリスト・金子雅臣

公益社団法人 鹿児島県労働基準協会 加世田支部

柏労働基準監督署 第四方面主任監督官・中峰悠児



●企業事例

わが社の
人事政策

中央開発

File.
185

ジョブ型へ移行、公平・公正で納得重視の制度へ

中央開発は終戦後の1946年に創業した日本初の建設コンサルタントカンパニーだ。同社は、今年7月に役割等級制からジョブ型人事制度に移行した。事業の性格上、工学や理学に深い知識を有する高度技術者の育成・処遇は必須だ。技術力を可視化し要件を満たせばポスト異動が可能で、評価に直結しやすいジョブ型人事制度によって、役割と実際の職務の間のギャップを解消するのが目的だ。

中央開発は終戦翌年の1946年、日本大学教授だった瀬古新助氏（地盤工学）が、教授職を辞して設立した会社だ。復員してきた教え子たちに仕事を与え、その家族を守ることが目的だった。当時、建設コンサルタントを業とする企業はなく、同社は日本初の建設コンサルタント企業とされる。「技術をもって社会に貢献する」を企業理念とし、同社は本年、創業80年を迎えた。

同社の事業をみると、草創期の千葉県印旛沼干拓計画地測量に始まり、高度成長期には道路や鉄道などのインフラ事業に伴う地質調査、近年では災害の激甚化に伴い防災・減災にその技術が活かされている。同社は建設コンサルタント企業として、社会の需要の変遷に対応し、常に業界をリードし成長してきた。

現在の同社の従業員数は363人（本年4月1日現在）で平均年齢は46.5歳。男女の比率は男性75.8%、女性24.2%である。博士号を持つ従業員が12人、技術系

資格の最難関資格といわれる技術士に至っては146人など、難関資格を持つ従業員が数多い。採用にあたっては理系分野に特化した人材を多く採用してきた。直近10年間は特に女性社員や若手層の増加と活躍が顕著だ。

役割等級制度からジョブ型へ

同社は2025年6月25日に人事制度の改定を行い、本年7月1日から段階的に新制度の実施を始めた。新制度の名称は「HERB」。「Holistic Talent Engagement Job Role Based Human Resource System」（職務・役割主導の包括的人事制度）の略である。改定に至る工程は2023年に遡る。23年の中期経営ビジョンが掲げる「時代に則した新人事制度の導入」に基づくものだ。

同社が2012年4月に導入した旧人事制度は「役割別等級制度」だ。マネジメント職群、専門職群および一般職群の3つの職群で構成され、役割等級基準書で

中央開発の役割等級からジョブ型人事制度への移行

役割型人事制度の課題	旧制度では高度人材の採用が困難となるほか、役割と実際の職務とのギャップ、降級からの復帰の困難さ、目標管理制度の目標設定のバラツキに不公平感
ジョブ型への移行	2012年に役割別等級制度を導入して以来、14年ぶりに人事制度を改定し、ジョブ型人事制度を導入。高度な専門職やマネジメント人材には職務を重視した制度が必要
ジョブ型のメリット	職務記述書によりジョブサイズを可視化、貢献度と評価を直結、再チャレンジしやすく、職務記述書の要件を満たせば飛び級などが可能

それぞれの等級の定義、役割・意識、業績責任および求める行動を定めていた。

旧制度では、等級グレードに応じて給与テーブルが設定されていた。役割に応じて給与の上限額が決められていたことから、専門職の給与はマネジメント職と比べて低く抑えられていた。

人事制度の改定にあたっての課題について、瀬古亮介氏（取締役、経営企画センター長）は具体的に次のように述べている。「近い将来予想される高度人材の採用難に向けて対応するために受け皿としての制度設計が必要でした。またこの機会に、従来制度で浮き彫りになった課題の改善にも取り組みました。例を挙げると、管理職のプレイングマネージャー化が進み、会社が求める役割と実際の職務の間にギャップが生じるケースが見られていました。また評価に応じて付与されるポイントで昇格・降格を行っていましたが、ひとたびグレードが下がると処遇を戻すのに複数年かかるという問題がありました」。そして、4つ目に目標管理制度の課題を挙げた。「社員自ら設定する目標設定のテーマと難易度にバラツキが生じ、評価が不公平という意見が出ていた」のである。

個人の貢献度を評価に直結

以上のような反省点に立って、役割別等級制度からジョブ型人事制度に移行した理由について、瀬古氏は5点を指摘する。①職務記述書によるジョブサイズの



地盤調査はインフラ整備や災害予防など国土保全にも不可欠な作業だ。

可視化ができる、②個人の貢献度がより評価に直結しやすい、③再チャレンジしやすい、④事業部内における評価が昇給に直結する、⑤職務記述書の要件を満たせば飛び級が可能。これらの条件を満たすことができるのはジョブ型人事制度というのが、同社の結論だった。

次ページの図表は新しい等級制度である。職群の名称は、「ME（マネジメントエンジニア）職群」、「BP（ビジネスプロフェッショナル）職群」と「A（アソシエイト）職群」である。

ME職とBP職は共通の給与テーブルを採用している。図表にあるように、等級グレード数はともに13で、たとえば、BP1とME1は同一テーブルを用いた洗替給となる。支社・支店の部署・役職別に作成した職務記述書には、「ミッション」「期待する成果」「プロセス」が詳細に設定されている。

建設コンサルタントという事業の性質上、同社は全国に支社と支店を配置しており、規模も様々だ。このため職務や責務の度合は事業所間で異なる。そこで「各ポジションにおける等級について俯

徹的に管理するために、職務体系図を作成しています」と瀬古氏は述べる。こうしたことから、最終的には100種類近い職務記述書を作成することになった。

職務体系図は縦軸に各事業所を、横軸に各職群の各等級をそれぞれ取って、この事業所のこの部署であればどの等級になるかというマトリクスをつくり、一貫した管理を行っている。

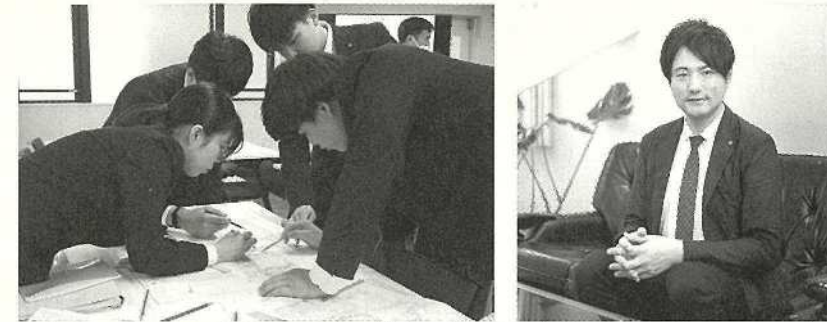
アソシエイト職に役割等級制度

一方、3等級60号俸から成るアソシエイト職は役割等級制度を維持した。その理由は、「特に若年層で給与が下がることに対する抵抗感が非常に強いことがあげられます。そこでA職では降格の概念を無くしました。それにエンゲージサーベイによりますと、私生活の充実を重視する社員も増えていますので、A職の昇格スピードについても柔軟なキャリアパスを用意しました」という。

新卒採用者はA職からのスタートとなる。修士・博士課程修了者の場合、研究に従事した年数を実務経験とみなして、A職の相応の号俸に格付ける。同時にキャリア採用者の等級が実績・能力に応じて生え抜き社員と同等基準で据え付けられるよう改定も行った。

もうひとつ大きな改定点は、飛び級制度を導入したことだ。必要な資格を有し、事業部長級で構成する「評価調整会議」で、業務・研究等において極めて優秀な実績が認められた若手社員は早期に等級グレードの昇格を可能にした。

A3等級の上限号俸まで昇格した場合の選択肢は2つある。ひとつは毎年2回実施している上司との人事面談で昇格の意欲を伝え、所属長の推薦を経てME職・BP職への登用面接で合格すること。A3等級のまま業務に従事し続け、A3等級に留まることを望めば制度上の昇格は無く、給与テーブルの改定というベース



10年程の間にこの分野への女性の進出は著しく、女性の採用は増えている（研修風景）。右＝インタビューに応じられた瀬古亮介取締役

アップだけということになる。

ジョブ型で異動の自由度が増す

A職の最上級のA3からの昇格は、ME職群とBP職群が用意されているわけだが、「事業計画と本人の希望を踏まえて決定することになります。A職からの登用については、まずはBP1への昇格を想定しています」と瀬古氏。

A職からBP職群への昇格の年齢もさまざま。「入社4年目の20代半ばでBP1に登用される方もいれば、40代でA3等級の方もいます」。

今回のHERBと名付けた新しい人事制度について、瀬古氏は「公平性、公正性それに社員の納得感を重視しました。最大の特徴は透明性です。給与テーブル、昇格基準、評価項目はすべて社内に公開しています。これだけ透明性を担保している制度を持つ企業はそれほど多くはないのではないかと自負しております」と、瀬古氏は述べる。

A3から等級が上がる際には多くがBP1への昇格となることは前述した通りだが、ME職とBP職間の転換も可能だ。ただ、ME職は部門の管理という業務特性からポストが定まっているが、BP職についてはその制限はない。「席つまり『ポスト』がないから昇進できないという状況が発生し得ないのも新人事制度HERBの特徴になっています」と瀬古氏

は説明する。

制度の不断のブラッシュアップ

評価は職務記述書に基づく「成果」と「プロセス」の側面から行われる。その際、「業績・評価マトリクス」と呼ばれる部門間調整が入り、事業部の目標達成度合に応じて評価分布が変動する。これにより、全社の業績だけでなく、事業部門の成績が評価に反映されやすい制度をとっている。報酬制度では、各等級に役割給を定めている。賞与は年間3.5ヵ月が基本。利益目標を超えた場合は期末賞与を別支給している。経常利益における社員還元割合が極めて高いことは、同社のアピールポイントになっている。

今後の人事制度上の課題をうかがった。「制度は導入した瞬間から陳腐化が始まります。評価される人とされない人が出てくるわけで、万人が満足する評価はないでしょう。当社としては、評価の腹落ち感や納得感を重視し、人事制度はコーポレートガバナンスを実効化する中核的なインフラと捉えています。良いルールも正しい運用がされてこそ、制度は効力を発揮します。新制度の運用を重ねるなかで社内からアクションが出てくるでしょう。社内のニーズを受けながら事例を収集し、社会情勢に応じてきめ細かく制度のブラッシュアップを重ねていきます」と瀬古氏は述べている。

【企業データ】
中央開発株式会社
本社：東京都新宿区西早稲田
創業：1946年3月
資本金：1億円
代表取締役社長：田中誠氏
売上高：144億3500万円（2025年度）
従業員数：363人（2026年4月1日）
主な事業：建設コンサルタント事業

ジョブ型の新しい人事等級制度

職群	アソシエイト職群 ※A職					マネジメントエンジニア職群 ※ME職					ビジネスプロフェッショナル職群 ※BP職				
	I	II	III	IV	V	II	III	IV	V		II	III	IV	V	
職務等級 & 役割等級	[A職] 技術部門 営業部門 総務部門	[ME職] 技術部門 営業部門 総務部門	[ME職] 技術部門 営業部門 総務部門	[ME職] 技術部門 営業部門 総務部門	[ME職] 技術部門 営業部門 総務部門	[BP職] 技術部門 営業部門 総務部門	[BP職] 技術部門 営業部門 総務部門	[BP職] 技術部門 営業部門 総務部門	[BP職] 技術部門 営業部門 総務部門		[BP職] 技術部門 営業部門 総務部門	[BP職] 技術部門 営業部門 総務部門	[BP職] 技術部門 営業部門 総務部門	[BP職] 技術部門 営業部門 総務部門	
役職例	アソシエイト/ チーフアソシエイト/ コンサルティング マネージャー	課長	部長 副部長/室長	支店長/ 副支店長/ 副支店長/ 次長	支社長/センター長	セクションリーダー/ プロジェクトリーダー/ アカウントリーダー	セクション マネージャー/ プロジェクト マネージャー/ アカウント マネージャー/ 研究室長	フェロー	エグゼクティブフェロー						
職務グレード					ME13									BP13	
					ME12									BP12	
					ME11								BP11		
					ME10								BP10		
					ME9								BP9		
				ME8	ME8					BP8		BP8			
				ME7	ME7					BP7		BP7			
				ME6	ME6					BP6					
				ME5						BP5					
				ME4						BP4					
		ME3								BP3					
		ME2								BP2					
		ME1								BP1					
	A3														
	A2														
	A1														

*資料 中央開発