

日本における社員等級制度に関する考察

安 熙 卓

〔要 旨〕

本研究は、従業員の社内序列を決める仕組みで人事処遇の柱となる社員等級制度に焦点を当てて、社員等級制度の概念的考察と実態を明らかにし、今後の方向性について論じたものである。近年、成果主義の進展とともに、社員等級制度を見直す動きが活発である。社員等級制度は人事処遇、とりわけ賃金との結びつきが強く、賃金を決める重要な基準となる。日本企業は、これまでの能力基準の職能資格制度から仕事(職務・役割)基準の職務等級制度あるいは役割等級制度への転換を模索している。今後、職務・役割を基軸とした社員等級制度が日本企業の新たな人事制度として定着するかが注目される。

1. はじめに

成果主義人事制度改革の一環として社員等級制度を再編する動きが活発である。社員等級制度は、従業員の社内序列を決める仕組みで人事処遇の柱となるものである。これまでの社内序列は、職能資格制度による職務遂行能力での格付けが主流であった。しかし、2000年代に入って職務・役割を基準とした社員等級制度を導入する企業が増えている。労務行政研究所の調査(2018)によると、職能資格制度は2001年の68.5%から2018年には50.0%へと減少している。これに対し、職務等級制度の導入率は2001年の9.1%から2018年には24.1%、役割等級制度は2007年の15.3%から2018年には30.9%と増加傾向にある¹。また、日本生産性本部の調査(2017)では、役割等級制度や職務等級制度をベースとした役割・職務給の導入率は管理職層では1999年に21.1%から2016年には74.4%、非管理職層では1999年の17.7%から2016年には54.9%へと大幅に増加している²。

社員等級制度の改革は、能力主義から成果主義への移行である。日本経団連・21世紀政策研究所の調査(2008年)によると、1990年以降、何らかの人事制度改革を行った企業は97.5%に達している。そのほとんどが1995年以降に改革を実施し、また改革の内容については、ほとんどの企業が「成果主義人事制度の導入」を行ったと回答している³。成果主義人事の具体的な内容は、企業によってさまざまである。たとえば、職能資格制度の昇格要件を厳格にただけのものから、職能資格制度そのものを廃止し、職務等級制度や役割

等級制度に置き換えたものまで、かなり幅広い。また、評価制度の業績評価のウェイトを高めたり、賃金制度の自動昇給部分を廃止したりしたものも成果主義導入としている。すなわち、成果主義人事制度の導入という同じ言葉でも、その内容はきわめて多様である。いずれも従業員の人事処遇にかかわるもので、共通しているのは、いわゆる年功制の否定である。

このように、社員等級制度は成果主義とともに、人基準の能力から仕事基準の職務・役割へと改革が進んでいる。この背景には、成果主義を推進する社員等級制度の改革として人基準の年功処遇の弊害を是正し、仕事基準に基づく人事・賃金管理の実現にあると考えられる。これまで日本企業では能力主義による職能資格制度が広く導入・定着していたが、欧米でみられる職務等級制度が検討されていた。その過程において職務主義ではなく役割主義に基づく役割等級制度に関心が広がっていた。

本稿では、社員等級制度に焦点を当てて、社員等級制度の概念的考察と実態を明らかにし、今後の方向性を探りたい。

2. 社員等級制度の定義と人事制度上の位置づけ

2.1 社員等級制度関連用語

まず、人事制度の中核となる社員等級制度と関連する主要用語について整理しておく。各用語は、国や企業によって使い方が多様で統一されていないのが実情である。

- ・等級

能力、職務、役割など何かを上下（序列）関係でいくつかに区分したもの。たとえば、1等級、2等級、3等級・・・など。

- ・資格

何かの称号（タイトル）や処遇に相応しいものを有していること。たとえば、職能資格制度では、課長に相応しい能力を持っているはずということで、副参事という資格名称で呼ばれることになる。資格が上がることを昇格という。

- ・職位（ポジション）

組織上の地位を表すいわゆる肩書き。たとえば、係長、課長、部長などがそれにあたる。役職と混用されることもある。職位が上がることを昇進という。

- ・役職

役職とは、組織上のポジションを意味するもの。役職は、その会社でその人がどんな

立場にあるかを示しており、役職でその部署や組織全体の上下関係もわかるような仕組み。職位と同じ意味で使われることもある。人事部長、営業課長などは役職。

- ・ 職責

職務の「職」と責任の「責」で、「職務上の責任」という意味。担当職務と地位を含めて役職の意味で使われることもある。

- ・ 職階

職位をいくつかの階層に分類したもの。職位と職階は一致することが一般的である。たとえば、部長 1 級、課長 2 級、係長 3 級・・・など。

- ・ 職級

職務をその種類や責任によって段階的に分類し格付けしたもの。たとえば、1 級、2 級、3 級・・・など。職級を資格と呼ぶこともある。

2.2 社員等級制度の定義と人事制度上の位置づけ

人事制度とは、人員管理の効率化を図ったり、従業員のモチベーションやスキルの向上を図るため、従業員の処遇や働き方など、人事に関わる様々なルールを定めるものである。また、社員等級制度（以下、等級制度）は、能力や仕事、期待役割の発展段階に応じて適切な等級を設計し、そこに従業員を位置づける仕組みである。すなわち、等級制度は従業員の社内序列を決める仕組みで、その基準は大きく人と仕事に分かれる。等級を基準とする評価、その結果を用いた効果的な人材育成・人材活用、そしてその反映として能力や貢献に応じた処遇（昇給、昇格、賞与）を行うことを狙いとしている。これらの運用により、組織を活性化して生産性を向上させるとともに、納得性ある公正な処遇を行い、最終的には働きがいのある職場づくりの実現を目指すものである。

人事制度は、「狭義」「広義」に区別される。狭義の人事制度は、主に従業員の給与決定など、会社が重視する処遇決定に関わる諸制度のことである。一方、広義の人事制度は、人事関連のルールの総称であり、狭義の人事制度を中核として、その他にも人的資源管理全般や人材育成、福利厚生等に関わる諸制度が幅広く含まれる。

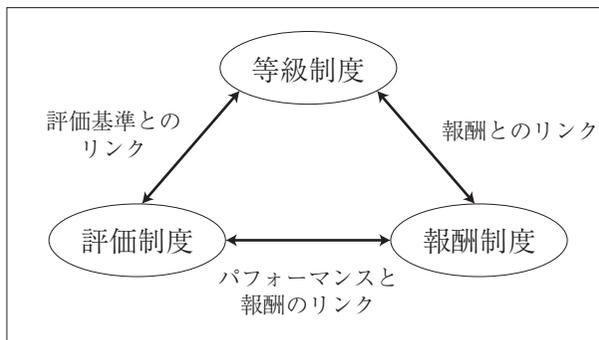
人事制度を広義に捉えれば、その範囲は実に幅広く、ここでは、狭義の人事制度として、等級制度、評価制度、報酬制度を人事制度ととらえることにする。この3つの制度のうち、人事制度の根幹をなすのは、等級制度である。等級制度は、社員等級制度や社員格付け制度、人事等級制度などと呼ばれる。等級制度の定義もさまざまである。

平野（2010）は、「社員格付制度とは、組織の中の社員序列を構造化するとともに、賃

金の上がり方（賃金カーブ）や決め方（賃金の算定要素），および仕事の配分を規定する人事管理の基本システムである⁴」とし、今野・佐藤（2009）は、「社員格付制度は、企業にとっての重要度を表す何らかの尺度によって社員をランキングする、つまり企業内での社員の『偉さ』を決める仕組みである⁵」という。また、堀田（2013）は「等級制度とは、社員に期待する能力・職務・役割等により社員を区分する制度である⁶」とし、矢田部（2016）は、「人事等級制度とは、従業員を一定の基準で等級に格付けるとともに、等級を中軸にして昇進・昇格（昇級）・配置、人事評価、能力開発、賃金などの人事処遇をトータルにシステム化する基盤となる制度である⁷」と定義づけている。

これらの定義から見ると、等級制度は、従業員を何らかの基準で格付けし、序列化を図り、人事処遇などに反映するための仕組みであるといえる。具体的には、等級制度の下で賃金や昇進・昇格、人事評価などとリンクし、人事処遇の根拠となる等級制度は、報酬制度や評価制度とともに人事制度の中で重要な位置づけとなっているといえる（図表1）。

図表1 人事制度上の社員等級制度の位置づけ



出所：寺崎文勝（2009）『人事マネジメント基礎講座』労務行政、p.136より修正作成。

3. 社員等級制度の理論的検討

社員等級制度の代表的なものとして、職能資格制度、職務等級制度、役割等級制度の3種類がある⁸。職務等級制度と役割等級制度は「仕事基準」の等級制度に分類され、職能資格制度は「人基準」に分類される。なお、職能資格制度は職能等級制度、職能資格等級制度とも呼ばれるが、一般的には職能資格制度という用語が広く用いられているので本論文ではこの用語を用いることにする。ここでは社員等級制度を制度面と運用面に分けて検討する。

3.1 制度面から見た社員等級制度の特徴

3.1.1 職能資格制度

職能資格制度は、職務を遂行するために必要な能力のレベルに応じて従業員を格付けし、その格（等級）に基づいて処遇を決めるものである⁹。職務遂行能力の代わりにコンピテンシーモデルを基準に用いるケースも多いが、能力を基準とした等級制度であることには変わりはない¹⁰。職能資格制度の「職能」とは、「職務遂行能力」であり、職務遂行能力とは、「職務の遂行を通じ、能力が発揮されることを期待し要求するもの」である¹¹。職能資格制度は人の能力に主眼をおいているため、「人基準」の人事制度ともいう。この職能資格制度は、「職務」を軸とする「職務等級制度」とは異なり、特定の分野に依らない「人の能力」を軸とした制度であることに特徴がある。

また、職能資格制度が職務遂行能力という労働供給側の要因によって従業員を階層化するのに対して、職務等級制度は職務という労働需要側の要因によって従業員を階層化している。したがって、下位の等級から上位の等級に異動することは、下位の等級に属する職務から上位の等級に属する職務に異動することにはかにならない。その意味で職務等級制度は、職務と切り離して運用できる職能資格制度とは異なるものである¹²。

日本では年功的処遇の反省から能力主義が導入されたが、その中心が職能資格制度による能力を軸とした人事制度改革であった。その背景には、①組織の効率化と管理職の処遇 ②高齢化および団塊の世代への対応 ③企業内人員構成の高齢化と処遇問題 ④人事制度の年功化が指摘されている¹³。1969年、日経連は『能力主義管理—その理論と実際』を刊行して能力主義管理を提唱した。これが年功主義から能力主義への転換に大きな影響を及ぼしたと考えられる。同書は能力主義管理における能力を次のように定義している。「能力とは、企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕在化されなければならない。能力は職務に対して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素からなりたつ。それらはいずれも両・質ともに努力、環境により変化する性質を持つ。開発の可能性を持つとともに退歩の恐れも有し、流動的、相対的なものである¹⁴」としている。ここで能力は、職務と直接関係のない能力ではなく、職務遂行能力であるとされている。

このように、職能資格制度は日本型能力主義管理を推進するために導入された制度であったが、実際の運用においては、年功的に運用されることが多く、多くの問題を含んでいた¹⁵。等級制度の中に昇格のための滞留年数が設けられているのも年功主義の典型であるといえる¹⁶。また、職能資格制度の大きな問題として指摘されるのが、職務遂行能力に

見合った職務に就いていないことが多いということである。特に、上位の職能等級に格付けられた人が職務価値の低い仕事をする場合、仕事の割に高い賃金を払わなければならないことになる。また、逆の場合もありうることである。すなわち、能力レベル(資格等級)と職務のズレが生じることである¹⁷。

職能資格制度を導入するためには、まず、職務調査を実施する必要がある。その手続きは一般的に、①仕事の洗い出し、②仕事の難易度の評価、③等級別の習熟度の決定、④等級別の職務遂行能力の抽出といった視点で全社的な職務調査を行う。その結果に基づいて企業として期待する全社共通の等級別の職能要件を決定し、職能要件書をまとめあげていく。そして最後に、各職能資格等級の名称、資格と役職の対応関係、昇格の要件や滞留年数などを考慮し、職能資格制度のフレームを作り上げていくという手順である¹⁸。

3.1.2 職務等級制度

職務等級制度は、職務に必要なスキル、責任、難易度等をもとに評価して、職務価値を決め、いくつかの等級を設定し、昇進や賃金設定などの基準にするシステムである¹⁹。すなわち、職務等級制度は、職務(仕事)の価値に応じて等級づけを行い、それに基づいて人事処遇が行われる仕組みのことでジョブグレード制度ともいう。職務等級制度では、職務の相対的価値が同程度の仕事を括って等級区分(職務等級)を設け、自分が担当する仕事かどの職務等級に該当するかで賃金が決定される。賃金決定が職務であっても同一職務における能力の伸長を評価するためにサラリー・バンドが設定されている²⁰。ここで重要な点は、職務等級制度の場合、等級ごとの賃金レンジの決定においては、必ず市場賃金のベンチマーキングが行われることである。すなわち、自社の事情に基づく内的公平性と同種他社の賃金相場を確認し、外的公平性の論理から等級ごとの賃金水準を決定する²¹。

アメリカでは職務等級制度が定着しており、この職務等級制度をベースとした職務給が普及している。日本においても1950-60年代に大手企業を中心に職務給が導入されたものの、日本の実態に合わず根付くことはなかった²²。その背景にはジョブ型雇用を基本とするアメリカの制度は、メンバシップ型を特徴とする日本の人事雇用慣行に適していなかったことが一要因であると考えられる。

職務の細分化と標準化を進め、その職務内容を厳密に規定していく職務等級制度は、職務権限の明確化が促されるという利点がある一方、職務記述書に規定されていない仕事はしない、あるいはしてはならないといった硬直性が他方にある。このような職務等級制度の硬直性を払拭するために、似通ったいくつかの職務等級を統合・簡素化するブロード・

バンディング (broadbanding) を行うことにより柔軟性を担保した職務等級制度が導入されている²³。ブロード・バンディングした職務等級であっても仕事が変わることで職務等級が下がる (降格) ことがある仕組みであることには変わりはないし、それに伴う職務給の減給も起こり得る²⁴。

職務等級制度を導入するための基本的な手順は、次のとおりである。まず、社内には存在する職務の洗い出しを行い、職制へのインタビューを通じてその職務の中身や責任範囲、必要となる知識・技能の内容を整理する (職務分析)。職務分析の結果は「職務記述書」という形で整理される。その後、職務記述書の記載内容を基に、それぞれの職務の責任の大きさなど相対的価値を比較検討して評価する (職務評価)。職務評価の方法には、序列法、分類法、ポイント法などがあるが²⁵、いずれの方法を採用にせよ、職務評価を実施したうえでおおむね同程度の職責と評価された仕事を括って職務等級を設定する。オーソドックスな職務等級制度の場合、だいたい20-30程度の職務等級が設定される²⁶。

3.1.3 役割等級制度

役割等級制度は、役割の重要度等により等級を区分し、役割を具体的に展開した目標達成度 (成果) も含めて処遇に反映する制度である²⁷。ミッション等級制度ともいう。役割も明確に定義された概念はなく、実態も多様である。役割は職務や職責を含む広い概念として捉えることができる²⁸。役割等級制度では、職務等級制度と同じ考え方にに基づき、役割の大きさに応じて等級数を設定するが、職務評価のような定量的な手法は用いないところに特徴がある。また、職務を序列化しないことが職務等級制度とは決定的に異なる点である。そのため、「仕事基準」の処遇体系であるはずなのに「人基準」である職能資格制度により近い性質になっている²⁹。その意味において役割等級制度は、職能資格制度と職務等級制度では十分に対応できず、組織運営において発生する問題を解消するために、両制度が持つ能力と職務のメリットを活かしたハイブリッド型等級制度といえる³⁰。

役割等級制度における各等級には「期待役割」が定義づけられる。個々の等級に等級定義がつくという点では、職能資格制度と類似している。ただし、大きな違いは、職能資格制度における等級定義は「～ができる」という能力要件を示した人基準での定義であるのに対し、役割等級制度では「どのような仕事の責任を担うか」という仕事基準での期待役割の定義になる。したがって、人事評価においても「能力があるかどうか」ではなく、「実際にその責任を果たしたか」という観点から職務遂行の実態や成果実績を評価することになる。いわゆる潜在能力ではなく顕在化された発揮能力に焦点が当てられる³¹。また、個

人的にどのような業務目標を掲げて追求するかによって、役割価値が高くなる場合もあれば、また逆に役割価値が低くなる場合も生じる。役割等級制度も基本的には職務等級制度と同様に、担っている仕事に応じた処遇が貫徹されるものである。

もう一つの重要な特徴は、役割等級制度の場合、市場賃金のベンチマークはほとんど行わない点である。市場相場を参考にして等級区分の調整を行ったりすることはあまりない。この意味で、職務等級制度も役割等級制度も仕事基準の人事制度であるが、職務等級制度は内的公平性と外的公平性の双方に配慮して処遇を決める仕組みであるのに対し、役割等級制度は等級ごとの賃金レートは市場相場を意識せずにもっぱら内的公平性を重視して処遇を決める仕組みであるといえる³²。

社員等級制度のメリットとデメリットを比較すると、図表2のとおりである³³。

図表2 社員等級制度の比較

	職能資格制度	職務等級制度	役割等級制度
基軸	能力（能力基準）	職務（職務基準・仕事基準）	役割（役割基準）
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・人事異動・職務変化に適し組織の柔軟性が保てる ・資格重視でポスト不足に対応しやすい ・ゼネラリスト育成に適する ・職務評価なしでも運用可能 ・社員にとって安心感あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務と賃金がマッチし合理的 ・専門家育成には効果的 ・職務内容が明確になる ・不要職務は抑制される ・総人件費が低めになる 	<ul style="list-style-type: none"> ・役割と賃金がマッチし合理的 ・自らの役割設定・拡大で、変化に対応しやすい ・役割が明確になる ・役割評価が比較的容易 ・役割重視でポスト不足に対応可能 ・総人件費は若干低めになる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・資格等級と職務内容にずれが生じやすい ・年功的運用に陥りやすい ・中高齢者が多いと適さない ・賃金と成果を比較し、若年層の過払い、中堅層の過少払い等の賃金の貸借が発生する ・総人件費は高めになる 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織・職務が硬直化しやすい ・ポスト不足の対応が困難 ・職務評価にノウハウが必要 ・高い運用力が要求される ・職務が変わらないと賃金が上がらない 	<ul style="list-style-type: none"> ・制度導入当初から役割等級の信頼性を確保するには、ノウハウが必要 ・役割評価表のメンテナンス等、運用力はある程度要求される ・役割の設定・拡大を好まない社員には不利になる

出所：堀田達也『等級制度の教科書』労務行政、2013年、p. 33。

3.2 運用面から見た社員等級制度の特徴

社員等級制度は特に賃金との結びつきが強い。各等級は賃金等級ととらえても差し支えない。なぜならば、各等級に対応した形で賃金が設定されているからである。職能資格等級では職能給、職務等級では職務給、役割等級では役割給がそれぞれ設計される。

3.2.1 職能資格制度と人事処遇

職能資格制度をベースとした賃金が職能給である。職能給は職務遂行能力に対して支払われる賃金で、能力の高さが問題となる。能力が高まれば賃金も上昇する。能力は人事評価により毎年評価され、昇給額に差が発生する。賃金テーブルの種類も多様で企業の事情によって運用のやり方もさまざまである³⁴。昇格は基本的に能力が向上したことを前提に上がることはあっても等級が下がることはない。このため高資格者が増え、人件費の高騰を招くおそれがある。人事評価は潜在能力を中心に顕在能力を加味した能力評価に重点が置かれている。

職能資格制度の運用上の大きな特徴の1つは、昇格（処遇）と昇進（配置）の分離にある。職能資格制度においては、資格と役職位が一定の範囲をもって設定されている。その資格と役職位の運用は、昇格が先であり、昇進が後で行われる仕組みとなっている。すなわち、課長という職位は4級に対応されているが、これは課長の職につくには、少なくとも4級以上の能力が必要であることを意味している。したがって、3級以下からは課長の部分的業務は分担するとしても課長職位に就くことはできない。そして課長は4級、5級、6級の資格者から選ばれる³⁵。このように、職能資格制度では役職昇進のためには、まず一定の資格に昇格することが前提とされている。また、4級に昇格してもポストが空いていないと役職昇進することはできない。いわゆる「先昇格後昇進」ということになる³⁶。

3.2.2 職務等級制度と人事処遇

職務等級制度をベースとした賃金が職務給である。職務給は職務の大きさ、職務の相対的価値によって支払われる賃金で、職務評価によって決定される。各職務はその大きさに応じて職務等級に格付けされる。外部労働市場の賃金水準を参考にし、かつ社内の公正が保てるように各等級ごとに賃金水準が定められる。職務給はシングル・レートとレンジレートの2種類があるが、多くの場合、レンジレートが採用されている。各職務等級の賃金は、通常、下限、中位、上限というサラリーレンジが定められている。入職すると、下限の賃金からスタートし、能力が向上し、業績が上昇するのに伴って中位、上限へと賃金が上昇する。上位等級の職位に空き（欠員）がないと、上位等級に移れず、賃金も現在滞留している等級の賃金の上限で頭打ちとなる。当然職務価値の高い仕事に就くと賃金は上昇する³⁷。

人事評価は業績評価が基本で顕在能力が重視される。職務等級と役職は1対1で対応しており、処遇と配置もまた連動している。昇進・昇格のパターンは、昇進が中心であり、

昇進ペースが速く、飛び級もある³⁸。

職務等級制度と職務給が定着しているアメリカでは、1990年代以後、環境変化を受けて人事制度改革が行われた。それは脱職務主義化を目指し、働き方の柔軟性や能力開発を重視したブロードバンディングとコンピテンシーの台頭である。これは既存の職務と等級を大括り化し、従来よりも幅広い働き方を促したり、職務価値よりも従業員の能力的側面に注目した処遇を行うものである。すなわち、日本で普及が進んだ人の能力を重視した賃金の職能給化の動きである³⁹。

3.2.3 役割等級制度と人事処遇

役割等級制度をベースとした賃金が役割給である。役割給は役割の大きさや役割の価値によって支払われる賃金で、役割評価によって決定される⁴⁰。職務の価値を評価しない点に運用上の特徴がある。各役割はその大きさに応じて役割等級に格付けされる。職務給に見られるような外部労働市場の賃金水準を参考にすることはなく、社内的公正が保たれるように各等級ごとに賃金水準が定められる。

各役割等級の賃金は、賃金額に一定の幅のある「範囲役割給」が設定される。したがって、同一等級内で賃金が上下する。役割等級と役職は1対1で対応しており、処遇と配置もまた連動している。昇進・昇格のパターンは、職務等級制度と同様、昇進が中心である。人事評価によって役割価値の高い等級に昇格することもあれば、逆に降格することもある。

図表3 社員等級制度の運用上の相違点

	職能資格制度	職務等級制度	役割等級制度
等級の決定基準	人（能力）	職務	役割
賃金の対価	過去から蓄積されてきた職務遂行能力	現在就いている職務の価値（ジョブサイズ）	現在就いている役割の大きさ
評価する能力	潜在能力+顕在能力	顕在能力	顕在能力
処遇と配置	分離	連動	連動
昇進・昇格パターン	役職昇進と職能資格上の2つのはしご	昇進が中心。他に職務自体の再評価。飛び級あり	昇進が中心。役割の再評価。
降格・降級	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	ポスト数管理
運用のポイント	能力要件の見直し	職務価値の見直し	役割要件の見直し
格付けの決定権	人事部	ライン管理職	人事部
賃金水準の調整	組織内のバランス	市場相場	組織内のバランス

出所：平野光俊（2006）、p. 42及び平野光俊（2010）、p. 75をもとに筆者が役割等級制度を追加して作成。

人事評価において重視されるのは、顕在能力である。

社員等級制度の運用上の相違点を整理すると、図表3のとおりである。

3.3 社員等級制度の適合性をめぐる議論

社員等級制度はいずれも従業員を分類するための等級制度であり、人事処遇を行うためのものであるといえる。従業員を分類する点においては、共通しているが、それが職能であるか、職務であるか、役割であるかによって相違点がある。

役割等級制度は、職能資格制度に似た等級定義がなされる点では類似し、運用面では職務等級制度に似ている。また、職能資格制度は「人基準」の等級制度であるのに対し、職務等級制度と役割等級制度は共に「仕事基準」の等級制度である。ただし、職務等級制度と役割等級制度の違いについては、職務等級制度を「純粋な」仕事基準の人事制度とすれば、役割等級制度は日本企業の雇用慣行に即してアレンジした「日本版」仕事基準の人事制度と呼ぶことができる⁴¹。この意味で、役割等級制度は職能資格制度と職務等級制度の中間に位置する日本型の仕事基準の人事処遇制度といえる⁴²。

どのような社員等級制度が最適かは一概には言えない。それぞれの企業が置かれている環境や抱えている課題、文化特性などに応じて規定される。それぞれの制度は、運用面において大きな違いがある。職務主義の職務等級制度は合理的とはいえ、全社員に適用するには限界がある。各制度のもつメリット・デメリットを考慮し、能力主義・職務主義・役割主義を取り入れた人事制度を構築する必要がある⁴³。石田光男・樋口純平（2009）は、役割等級制度は、人の属性を基準とした供給側重視ではなく、需要側を重視した人事制度であるのに特徴があるという⁴⁴。さらに、同氏らは、職務等級・役割等級・職能等級の3つの人事制度を分析し、「役割等級」が人事制度の基軸になる可能性が高いと指摘している⁴⁵。その根拠としては、4点に集約される⁴⁶（図表4）。

第1に、把握すべき対象が、「人」基準ゆえに「役割」は「職務」よりも社員全体を首尾一貫して位置付けるのに適切であること。つまり、「人」基準の日本の雇用慣行に適合的であること。

第2に、「人」とやっている「仕事」のミスマッチという年功的処遇の問題を「職務等級」同様に是正することが可能であること。この点は「職能等級」には欠けている機能である。つまり、役割等級は「人」と「仕事」のミスマッチの是正機能を持つこと。

第3に、「人」基準であるために、「等級」定義に、各等級に必要とされる「能力」の規定を置きやすく人材育成との連携を図りやすいこと。つまり、人材育成機能である。この

機能は「職能等級」の最も得意とする機能で、「職務等級」には不向きな機能であること。

第4に、供給サイド重視の処遇から市場（需要）サイド重視の処遇決定というパラダイムチェンジの要請に「役割」という概念は適合的であること。この変革を人事機能で受け止めようとするれば、市場（需要）重視→付加価値重視→「付加価値への貢献」＝「役割」×「成果」という概念構成をせざるをえない。この場合、問題は「成果」評価の基準となる「目標」水準を社員秩序からいかに律するかに絞られるが、供給サイドからの規定である「職能資格等級」にこの機能は弱い。これに対して「役割」は、元来、組織の「目標」達成に向けての「役割」であり、その等級は「目標」達成水準の恒常的差等を意味しているから、その機能に強い。つまり、成果評価機能が役割等級にはあること。

図表4 社員等級制度の強みと弱み

	対象	人と仕事のミスマッチ是正機能	人材育成機能	成果評価
職務等級	職務 or ポスト	強	弱	普通
役割等級	人	強	普通	強
職能等級	人	弱	強	弱

出所：石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較－成果主義とアメリカの現実－』ミネルヴィア書房、p. 27。

今野浩一郎（1998）は、今後の人事制度の方向を考えるうえで、人事制度を市場開発力と市場調整力の二つのコンセプトより類型化している。市場環境の特性とリスク対応力を考慮した場合、多様な人事制度が考えられるが、仕事や成果の要素を重視する方向へと進まざるを得ないとしている。その場合、アメリカ型の職務分類制度の持つ問題を考えると、職能資格制度と職務分類制度の中間に位置する「変動型職務分類制度」がこれからの人事制度の選択肢として有力であるとしている⁴⁷。

平野光俊（2010）は、能力主義と職務主義の強弱を違えて処遇する社員を、一つの統一的な格付けシステムの中で管理しようとするれば、能力主義と職務主義の組み合わせに柔軟な役割等級制度がこれからの日本企業の主流となるだろうと論じている⁴⁸。

都留 康・阿部正浩・久保克行（2005）は、1990年代末に職能資格制度が後退し、新たな等級制度が登場したことは明らかであるとしながらも、依然として多くの企業で職能資格制度が採用されていることから、3つの等級制度の近年の推移を「『職能資格制度から役割等級・職務等級制度への移行』」ととらえることは正確でない。むしろ、いかなる環境条件があるときに、どのような制度が採用されるのか（されるべきか）という発想に立つほうが合理的である⁴⁹と指摘している。さらに、職能資格制度、役割等級制度、職務等

級制度の選択は、環境条件、個人業績指標の入手の容易さ、従業員のリスクの回避度によって決まるとみるべきであるとし、条件次第では同一企業内の管理職層・非管理職層や雇用形態別に別個に当てはまる場合もあるという。したがって、等級制度の選択に際しては、各制度のメリットとデメリットの比較や適合条件の考慮がきわめて重要であると結論付けている⁵⁰。

以上のように論者によって多少異なった見解を示しているが、実際、日本企業の社員等級制度の改革の動きをみると、能力主義から職務主義へ、能力主義から能力主義と職務主義・役割主義の混合へと2つの流れがある。このうち、能力主義と職務主義の考え方を取り入れた役割主義の導入が多くみられる。また、管理職は職務主義の職務等級制度あるいは役割主義の役割等級制度、非管理職は能力主義の職能資格制度の2本立ての等級制度を導入している企業もみられる。

4. 社員等級制度の現状

4.1 等級制度の導入状況

労務行政研究所が行った「人事労務諸制度の実施状況」調査（2018）により人事処遇制度の基軸となる等級制度の類型についてみると、求められる能力の発揮に視点を置く「人基準」から付与された職務・役割に応じた「仕事基準」への政策シフトを反映した変化が見られる。「職能資格制度」の導入企業は2001年の68.5%から2018年には50.0%へと減少している。一方、「職務等級制度」は2001年の9.1%から2018年には24.1%、「役割等級制度」は2007年の15.3%から2018年には30.9%へといずれも増加傾向にある（図表5）。このように、社員等級制度は人基準から仕事基準へと改革が進んでいることがわかる。

図表5 社員等級制度の実施率の推移

（単位：％）

区分	2001年	2004年	2007年	2010年	2013年	2016年	2018年
職能資格制度	68.5	50.4	46.3	46.6	54.7	54.3	50.0
職務等級制度	9.1	21.2	19.7	19.0	12.6	5.2	24.1
役割等級制度	—	—	15.3	25.8	27.6	29.3	30.9

注：1. 役割等級制度は2007年から調査。

1. 非管理職層には職能資格制度、管理職層には職務等級制度あるいは役割等級制度を適用するケースは重複掲載されている。

2. 2016年度のデータは、「人事制度の実施・改定状況調査」『労政時報』3928号、2017年、p.16。

出所：労務行政研究所「人事労務諸制度の実施状況」（前編）『労政時報』第3956号、2018年、p.35。

社員等級制度の導入率を規模別で見ると、どの規模においても職能資格制度の導入が最も多いものの、特に、1,000人以上では「役割等級制度」は34.0%と他の規模と比較して高い導入率をみせている。職務等級制度はいずれの規模においても1割に満たない。また、産業別では製造業・非製造業ともに「職能資格制度」の導入率が高いが、役割等級制度も製造業で23.3%、非製造業で32.9%と非製造業のほうが製造業に比べて高い。職務等級制度の導入は製造業ではゼロであり、非製造業では1割に満たない（図表6）。なお、「その他」と回答割合は1割強となっており、その内容は、「管理職は職務等級制度、非管理職は職能資格制度」「職能資格制度と役割等級制度のハイブリッド」などがあげられている（図表7）。

このように、社員等級制度は企業によっては、一つの等級制度を全社員に共通適用する企業もあれば、人材の定着・育成を図る上での「人基準」処遇のメリットを活かす狙いから、同じ社内で、職能あるいは役割基準の等級制度と職務基準の等級制度を社員層に応じて併用する手法も少なからず採られていることがわかる。

図表6 規模別社員等級制度の導入状況

(単位：%)

区 分	全産業				製造業	非製造業
	規模計	1,000人以上	300-999人	300人未満		
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
職能資格制度	54.3	48.9	63.6	48.0	65.1	47.9
役割等級制度	29.3	34.0	25.0	28.0	23.3	32.9
職務等級制度	5.2	4.3	4.5	8.0	—	8.2
その他	11.2	12.8	6.8	16.0	11.6	11.0

出所：労務行政研究所「人事制度の実施・改定状況調査」『労政時報』3928号、2017年、p.16。

図表7 社員等級制度の併用形態

A社	管理職は職務等級制度、非管理職は職能資格制度
B社	一般社員クラスは職能資格制度、管理職クラスは役割等級制度+職能資格制度を適用
C社	職能・役割等級併用
D社	職能資格制度と役割等級制度の組み合わせ
E社	職能資格制度と役割等級制度のハイブリッド
F社	一般社員層は職能資格、管理監督層は役割と職務等級

出所：労務行政研究所「人事制度の実施・改定状況調査」『労政時報』3928号、2017年、p.17より抜粋。

さらに、企業によっては、階層別に社員等級制度の導入に違いもみられる。三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査（2010）によると、2000年から3年ごとに実施された調査結果の推移をみると、部長級・課長級ともに一貫して「役割等級制度」の導入が大幅

に伸びており、今後も増加するだろうと予測している。非役職者は「職能資格制度」の導入がやや減少するものの、高い割合となっており、今後も高い水準で推移するだろうと予測している⁵¹（図表8）。

この調査結果から管理職と非管理職との間で比率の大きなアンバランスがみられる。これは非管理職の職能資格制度と管理職の役割等級制度とが1企業の中で接合されて人事制度が作られていることを意味する。すなわち、全社員一律ではなく、階層によって等級制度が用いられ、人事処遇の軸に差別化が図られていることがうかがえる。

図表8 階層別の社員等級制度の推移

(単位：%)

区 分		2000年	2003年	2006年	2009年	2012年予測
部長級	職能資格制度	75	62	50	61	48
	職務等級制度	11	15	17	17	19
	役割等級制度	7	16	21	23	42
	等級制度がない	—	13	15	11	6
	その他	7	0	1	1	2
課長級	職能資格制度	78	65	51	62	49
	職務等級制度	9	15	17	17	19
	役割等級制度	6	16	22	23	42
	等級制度がない	—	12	13	10	6
	その他	6	0	1	1	2
非役職者	職能資格制度	84	73	59	68	67
	職務等級制度	7	11	15	13	15
	役割等級制度	3	9	14	12	20
	等級制度がない	—	12	14	11	7
	その他	5	0	1	1	1

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング『労働力人口減少時代の人事戦略・人事制度に関する調査結果報告書』2010年。

出所：堀田達也『等級制度の教科書』労務行政、2010年、p.15より修正作成。

4.2 社員等級制度の改定状況

近年、社員の人事処遇を見直すために社員等級制度を改革する動きが加速している。労務行政研究所（2017）が行った過去5年以内に社員等級制度の改定状況をみると、「改定を行った」企業が48.3%となっている。社員等級制度そのものの改定内容をみると、まず、職能資格制度については、C社の場合、「6階層の職能等級を5階層に再編成し、資格等級基準書を作成。役職（ポスト）や基本給との関連付けを明確にした」、F社は、「各職

能資格等級の定義明確化」した。役割等級制度については、E社の場合、「役割等級制度と職能資格制度のハイブリッドだったが、役割等級制度へ一本化し、管理職層においては業績連動部分（賞与）の比率を高め、固定部分（月給）の比率を下げた」、F社は、「職能資格制度から役割等級制度へ転換。併せて人事評価制度、報酬制度を改定」した。職務等級制度については、A社の場合、「管理職以上は役割等級制度から職務等級制度へ変更」など多岐にわたる。主な改定内容は図表9のとおりである。

図表9 社員等級制度の改定内容

事例	改定時期	改定内容
職能資格制度の改定		
A社	2014年	合併に伴い制度を統一。職能資格制度という基本的な枠組はそのまま、資格等級数、号俸数を統一
B社	2015年	職能グループ・等級制度から育成コース別・職能資格制度に再編成・再格付けを実施
C社	2015年	6階層の職能等級を5階層に再編成し、資格等級基準書を作成。役職（ポスト）や基本給との関連付けを明確にした。
D社	2012年	職能資格等級の見直し（等級増、号俸ピッチの見直し）
E社	2015年	職能資格の追加
F社	2015年	各職能資格等級の定義明確化
役割等級制度の改定		
A社	2012年	従来の役割等級制度と報酬のつながりをさらに明確化
B社	2012年	役割等級制度から職責職能等級制度へ。
C社	2013年	役割等級制度の見直し（技術系社員の専門職格付けルールの見直し、昇進厳格化等）
D社	2015年	専門職人材の役割等級の見直し
E社	2015年	役割等級制度と職能資格制度のハイブリッドだったが、役割等級制度へ一本化し、管理職層においては業績連動部分（賞与）の比率を高め、固定部分（月給）の比率を下げた
F社	2016年	職能資格制度から役割等級制度へ転換。併せて人事評価制度、報酬制度を改定
G社	2012年	職務別階層から役割階層に
職務等級制度の改定		
A社	2015年	管理職以上は役割等級制度から職務等級制度へ変更

出所：労務行政研究所「人事制度の実施・改定状況調査」『労政時報』3928号、2017年、p.18より抜粋。

社員等級制度その改定とともに等級設計の見直しも行われている。たとえば、「等級号俸間の金額改定」「バンド制の導入」「グレードの見直し、昇降格ルールの見直し、行動評価基準の明確化」などがそれである。等級制度の改定内容は各社さまざまであるが、人事賃金の処遇に関する事項が多くみられる（図表10）。このように、日本企業は仕事と人事処遇の結び付きを強化する方向へと社員等級制度の改定を行っていることがうかがえる。

図表10 社員等級設計の改定内容

事例	改定時期	改定内容
A社	2016年	等級号俸間の金額改定
B社	2016年	一般職の号俸の上限の延長
C社	2015年	1等級（大卒初任等級）の標準滞留年数を3年から5年に延長
D社	2015年	バンド制の導入
E社	2014年	年功序列色の強い等級体系から半期ごとの見立てによる、職務と責任に応じた等級体系へ
F社	2015年	等級水準にコンピテンシーの要素を盛り込んだ。目標管理制度とコンピテンシー評価を別の運用にした
G社	2015年	職能等級の改定、見直し
H社	2015年	等級の増設、手当体系の変更
I社	2013年	一部等級の統合および標準経験年数の見直し
J社	2015年	グレードの見直し、昇降格ルールの見直し、行動評価基準の明確化

出所：労務行政研究所「人事制度の実施・改定状況調査」『労政時報』3928号、2017年、p. 18。

5. 社員等級制度の改革事例

ここで取り上げる3社の事例は、いずれも人の能力を基準とした職能資格制度から仕事（職務／役割）を基準とした職務・役割等級制度に等級制度を改定したものである。職務・役割等級制度の仕組みとその運用の実態を概観する。

5.1 ソニーのジョブグレード制度⁵²

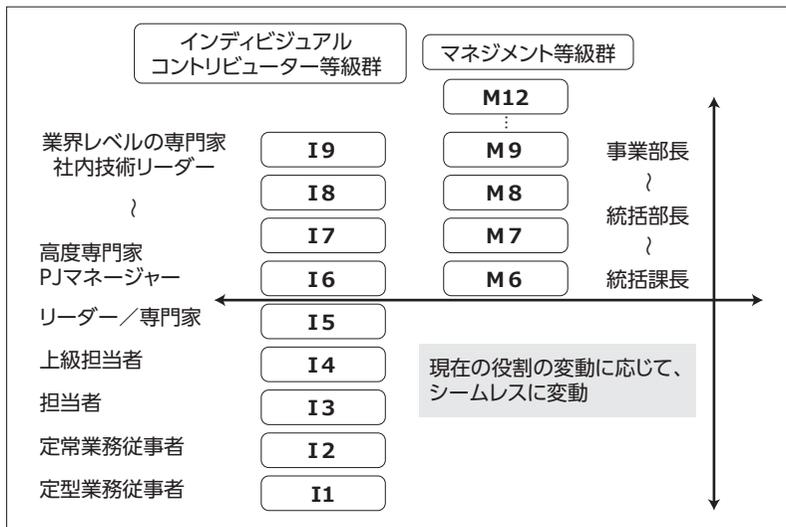
同社は、2000年に職能資格制度を廃止し、部長級以上を対象として役割の価値を基準とする「バリュー・バンド制度」を導入した。2001年にはこれを課長級にも拡大し、全管理職に適用した。管理職の資格体系を7つのバンドに区分し、成果・貢献に見合った処遇を行ってきた。一方、一般社員層には、2004年に「コントリビューショングレード制度」を導入した。従来の7区分の職能資格等級を職務を通じた「期待貢献」に基づく3つの大きくぐりなグレードに再編し、貢献度に応じた処遇を行った。これにより、制度上は属人的な要素などの年功的な部分は全社員において取り除かれることとなった。

2015年の新制度では、これまで管理職と一般社員とで別の2つの等級制度を併用して仕組みを「ジョブグレード制度」として1つの等級制度に改定した（図表11）。これは現在担っている役割に基づくジョブグレードを新たに設定し、役割の変動に応じて処遇に反映

させるためである。

ジョブグレード制度は、専門性を軸とした役割に基づく「インディビジュアル・コントリビューター等級群（Individual Contributor）」（以下 I 等級）と組織を統括しビジネスを推進する「マネジメント等級群」（以下、M 等級）の複線型で構成されている。I 等級では、I1～9 までの 9 段階を設定しており、I5 以下が一般社員層で、I6 以上が管理職層に該当する。I6～9 の上級グレードは、「高度な専門性を用いて会社や組織へ大金貢献を果たす役割」と位置づけ、その価値の大きさに違いはなく、報酬もまったく同一水準である。M 等級では、M6～12 までの 7 段階を設定し、「主に所属員を指揮し、組織運営をすることにより成果創出が求められる役割」と位置づけ、統括部長や統括課長などの組織統括者が該当する。

図表11 ジョブグレード制度の体系



出所：労務行政研究所「役割・貢献に応じた処遇を徹底 新人事制度事例」『労政時報』第3892号、2015年、p. 21。

ジョブグレードの認定は、各グレードの定義を記した「等級定義書」に基づいて実施される。等級定義書の策定に際しては、①専門知識、②事業の知見、③リーダーシップ、④問題解決、⑤影響の性質、⑥影響の範囲、⑦対人スキルの7つの視点から、各グレードにおける役割要件を詳細に定義している。グレードの改定は、担う役割に大きな変動があった場合に随時実施される。

賃金は、月例給与に当たるベース給と賞与に当たる業績給から構成されている。ベース給は、ジョブグレード別の範囲給で、各グレードごとに市場水準を踏まえて設定される。

同一のジョブグレードでも役割の遂行度に違いが出ることから、一定の幅を持たせ、ベース給水準に上下の幅（レンジ）を設けている。レンジ内には4つのゾーンに分けて、上位ゾーンに行くほど昇給額が小さくなる仕組みとなっている。また、グレード間の賃金レンジは、重複型でグレードの上限額が上位グレードの下限額を上回るように設定している。同一グレード内のベース給の改定は、役割遂行度を評価して、毎年7月の給与より反映する。

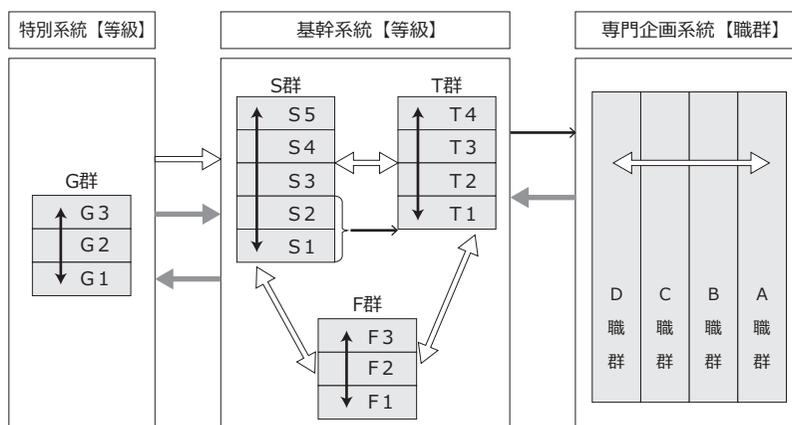
一方、業績給は、グレードごとに「等級別基準額」を設定し、それに「評価別支給額」を乗じることで支給額を決定する仕組みとなっている。業績給の評価は「実績」と「行動」の2つの軸で実施され、役割遂行度に応じて査定配分が行われる。

5.2 三菱電機の役割・職務等級制度⁵³

同社は、1998年に専門職能群（管理職層）の人事制度を改定し、処遇の基軸を従来の能力を前提とした資格制度から、新たに役割価値に基づく職群に変更した。2004年には一般社員層である基幹職能群にも同様の考え方による制度改定を行った。

旧制度では、資格・職階制度により、職務遂行能力を序列化（＝資格）するとともに、仕事（職務価値）の序列化（＝職階）を図っていた。資格制度の下では、いったん昇格すると降格することがなかったため、職務内容と処遇のアンバランスが生じるケースも少なくなかった。このような問題点を改善するために、新制度では、格付けのあり方を見直し、個々人の役割に着目、経営にいかに関与しているかという「役割の価値」によって序列化し、職群別に3－5段階の等級を設定した（図表12）。

図表12 役割・職務等級制度の体系



出所：労務行政研究所「話題の人事制度改革を追う」『労政時報』3637号、2004年、p. 25。

組織における役割（職務の実態）が変われば等級も移動（昇級・降級）し、それに伴って処遇も変動する仕組みとなっている。これまでの資格体系では、経験や年次を重視していたために、優秀な社員を早期に昇格させたり、逆に、期待される成果を出せなかった場合に降格させたりすることが、事実上困難であった。新制度では、旧資格区分を廃止し、職群別に分かれていた処遇を1つの処遇枠にとらえ、さらに役割に着目した等級という概念を用いることにより、経験・年功に基づく序列をなくし、各人の成果に応じて柔軟に処遇を変えることを可能にした。

職群ごとの等級の定義を基に全社的に一般化した等級格付け基準は、図表13のとおりである。

図表13 等級格付け基準

群	等級	役割期待イメージ
S群	S 5	社内外を通じて当該分野の第一人者であり、業務全般を統率する（組織運営の統率者）
	S 4	職場のキーマンとして、業務全般を管理、運営する（組織運営の中核者）
	S 3	非定型業務に対応するとともに問題を見だし、解決に当たる（仕事の実力者）
	S 2	一定の実務経験を積み、リーダーの支援を受けながら、担当業務範囲内での業務効率化（改善）を遂行する（中核の実力者）
	S 1	マニュアルに従った業務を自己の知識、経験で判断、対処する段階。ただし、社員外従業員による業務遂行も可能であるが、当社社員として上位業務を遂行するための基礎固めの位置付け（基礎的実行者）
T群	T 4	専門企画系統とはし得ないものの、組織運営における影響力・貢献度が極めて高い
	T 3	実務の中核として大部分自己の判断で対応している
	T 2	実務の主担当者として大部分自己の判断により対応している
	T 1	実務の担当者として対応している
F群	F 3	管理者の補助および業務代行をしている
	F 2	現場改善の推進および同職制内の監督者の指導をしている
	F 1	自立的監督者としての的確に対応している

出所：労務行政研究所「話題の人事制度改革を追う」『労政時報』3637号、2004年、p. 26。

等級決定に際しては、いかに経営に貢献しているかを評価するが、「職務の価値×組織への貢献度」のマトリクスにより、総合的に相対評価で判断する。職務価値の評価項目は、「職務の付加価値度」と「職務の難易度」の2項目からなっている。職務の難易度は職群別に評価内容が異なる。また、組織への貢献度は、本人が組織（職場）運営上、どのような貢献をしているかという視点で評価される。評価項目は「影響度」「チャレンジ度」「適

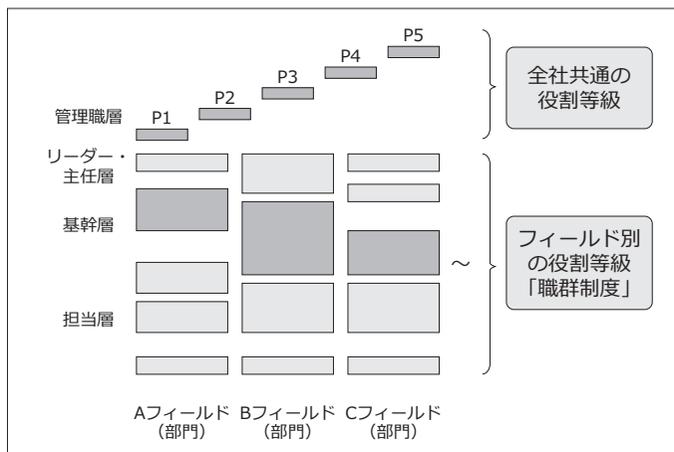
時・適切性」「組織へのノウハウの蓄積・展開」の4項目から構成されている。

等級の格付けは、職務内容、役割期待の変化に伴い、毎年定期的に見直される。具体的には、より価値の高い役割を果たして上位の等級に相当する場合や役割の価値が低下し、下位の等級に相当すると判断された場合には、格付けが変更される。

5.3 花王の役割等級制度⁵⁴

同社は、「職務（役割）」（=position）と「人（能力・適性）」（=person）および「成果（報酬）」（=performance）の3つのバランスのとれた人事制度とすることをねらいとして人事制度改革を行った。すなわち、従来の「人基準」から「仕事（役割）基準」へと人事制度を再構築した。管理職層については、1999年、一般職層については2000年にそれぞれ導入した（図表14）。

図表14 役割等級制度の体系



出所：労務行政研究所「人事制度改革－その後を追う」『労政時報』3789号、2011年、p. 59。

管理職層は、P1～P5の5段階の役割等級制度となっている。従来は、能力により格付けされる職能等級制度であったが、各人の就く「職務における責任・権限の大きさおよび難易度」を7つの基本ファクター（組織への影響度、人の指揮・管理、責任の範囲、他組織との折衝度、資格条件、問題解決、仕事環境）と16のサブファクターを基に点数化し、等級制度を構築した。定期異動や組織変更に伴い、職務が変われば、職群への格付けも見直される。

管理職層の報酬は、各人の役割の評価と実績評価および会社業績で決まる。管理職層は年俸制であり、「役割年俸」と「実績年俸」で構成されている。役割年俸は役割等級に対

応した範囲給で、12分の1を毎月支給される。実績年俸は、役割等級別定額部分と個人実績部分そして会社業績部分で構成され、2分の1ずつ賞与時に支給する。

役割の評価は半年ごとに行っており、新たなポジションへの異動があった場合はもちろん、ポジションが変わらない場合であっても、その期間の役割の大きさ（責任の大きさや当期の課題の難易度等）を評価して、等級のアップ・ダウンまたは据え置きが決められる。

一方、一般職層の等級制度も管理職層と同様、能力ではなく各人が担当している「現在の役割」の大きさを評価した格付けである。管理職層と異なるのは、管理職層が全社共通の制度であるのに対して、一般職層は「フィールド（部門）別」に構成されていることである。管理職層の等級に相当する区分は「職群」と呼ばれる。つまり、フィールド別職群制度である。

フィールドは8つの部門別に区分され、職群は、「リーダー／主任層」「基幹層」「担当層」の3階層を基本としながらフィールドの特性に応じて3ないし5の階層に区分されている。たとえば、販売部門では「リーダー／主任層」を2階層（部長とマネジャー）に分けて合計4階層、生産技術部門では「担当層」を3階層（上級・中級・初級）に分けて合計5階層というように職群の数がフィールド別に異なる。定期異動や組織変更に伴い、職務が変われば、職群への格付けも管理職層と同様、見直される。

一般職層の基本賃金（月例賃金）は「役割給」である。役割給は職群別の範囲給となっている。バンド内に3つのゾーンに区分されており、2ndゾーンの水準が基準となっている。人事評価の成績によって昇給がある場合とない場合、そして給与が下がる場合もある。これはどのゾーンに位置付けられているかによって左右される。

一方、賞与は、①基本賞与、②個人実績賞与、③会社業績賞与から構成されている。給与改定や賞与に反映される評価は、年2回の実績評価で行われる。実績評価は、①部門業績への貢献度評価と、②成果行動の実践度（コンピテンシー）評価の2つがある。部門業績への貢献度評価は、部門目標をベースとした個人目標の達成度評価（MBOの仕組みを活用）であり、成果行動の実践度は、「担当する職務で高い成果を上げるために求められる行動をどの程度実践しているか」という観点で評価するものである。

6. おわりに

以上、社員等級制度を取り上げ、その概念的考察と実態をみてきた。高度経済成長に確立された日本型の年功的処遇は、その後、能力主義の推進により職務遂行能力を基準とし

た職能資格制度を処遇の基軸に据えていた。しかしながら、運用においては能力要件、すなわち、評価基準が抽象的かつ曖昧であるため、厳密な評価ができなくなり、結果として年功的賃金になってしまうことが多かった。このように、職務の価値や職責とは関係なく能力に応じて賃金が支給されることになるため、賃金に見合った職務に就いていない場合には人件費が割高となってしまう点が、賃金の公平性や人件費管理の観点から問題となる。このような問題を解消するために、職務価値や職責に見合った処遇を実現するとともに、人件費管理を容易にすることを目的に、職務ベースの処遇制度である職務等級制度や役割等級制度が注目されている。

人事処遇も年齢や職務遂行能力のように「属人的な要素」に着目して処遇を決める人基準から、どのような職責・役割を担っているかという「仕事」に着目して処遇を決める仕事基準の考え方が浸透している。これは能力主義から成果主義への転換ともいえる。現時点では、役割等級制度の導入率がかなり増えているものの圧倒的な主流とは言えず、職能資格制度と併用する企業も少なくない。今は仕事基準への仕組みへの過渡期にあると考えられ、様々な制度が混在した状況になっている。どのような等級制度であれ完全なものはない。等級制度の基軸を職務・役割にする場合には、職務・役割という概念を社内できかに明確にし、定着させるか、職務・役割基準の客観性・納得性をいかに確保するかが最大の課題といえる。

今後、成果主義の普及に伴い、年功的処遇からの脱却を目指し、社員等級制度の基軸を能力から職務・役割へと切り替える企業は、一層広がることが予想される。

注

¹ 労務行政研究所「人事労務諸制度の実施状況」（前編）『労政時報』第3956号、2018年、p. 35。

² 日本生産性本部『日本的雇用・人事システムの現状と課題』（2016年度調査版）日本生産性本部、2017年、pp. 91-92。

³ 日本経団連・21世紀政策研究所『労働市場改革～リアリティーのある改革に向けて～』2008年、pp. 22-23。

⁴ 平野光俊「社員格付制度の変容」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No. 597、2010年、p. 74。

⁵ 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』日本経済新聞出版社、2009年、p. 48。

⁶ 堀田達也『等級制度の教科書』労務行政、2013年、p. 14。

⁷ 矢田部光一『働きがいの人材マネジメント』晃洋書房、2016年、p. 70。

⁸ それぞれの制度の設計や運用については、寺崎文勝『人事マネジメント基礎講座』労務行政、2009年、堀田達也『等級制度の教科書』労務行政、2013年を参照。

⁹ 職能資格制度の強みとしては、①異動が行いやすく組織の柔軟性を保てる点、②組織の一体感を高められる点、③能力開発へのインセンティブとして機能する点があげられる。一方、弱みとしては、①高資格者の増大、②滞

- 留者の増加、資格基準の曖昧さと結果としての年功的運用があげられる。上林憲雄・厨子直之・森田雅也『経験から学ぶ人的資源管理』（新版）有斐閣、2018年、pp. 168-170。
- ¹⁰ 寺崎文勝『人事マネジメント基礎講座』労務行政、2009年、p. 137。
- ¹¹ 日経連職務分析センター編『職能資格制度と職務調査』日本経営者団体連盟広報部、1989年、p. 12。
- ¹² 佐藤博樹・藤村博之・八代充史『新しい人事労務管理』（第3版）有斐閣、2007年、p. 73。
- ¹³ 日経連職務分析センター編『新職能資格制度－設計と運用－』1980年および日経連職務分析センター編『職能資格基準のつくり方』1982年参照。
- ¹⁴ 日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理－その理論と実際』日経連出版部、1969年、p. 55。
- ¹⁵ 職能資格制度の問題点としては、①職能要件が抽象的であいまい（57.2%）、②個人の能力や業績を反映したメリハリある賃金になっていない（52.2%）、③年功的運用に陥っている（51.4%）、④能力や業績を判定するための評価制度の客観性・合理性が不十分（45.7%）、⑤資格と担当職務にギャップがある（45.7%）、⑥中高年の高資格化で人件費負担が重い37.0%）、⑦昇格基準がはっきりしない（29.0%）が挙げられている（労務行政研究所（1998）『職能資格制度に関する調査』）。
- ¹⁶ この点については、小玉敏彦（2008）「成果主義の進展と日本的経営の相克－職能資格制度導入期との比較を通じて－」東アジア経済経営学会『東アジア経済経営学会誌』第1号、pp. 16-17参照。
- ¹⁷ 寺崎文勝、前掲書、p. 137。
- ¹⁸ 職能資格制度の設計については、楠田 丘『職能資格制度－その設計と運用』産業労働調査所、1989年および日経連職務分析センター編『職能資格制度と職務調査』日経連広報部、1989年参照。
- ¹⁹ 平野光俊、前掲論文、p. 74。
- ²⁰ 詳しくは、笹島芳雄『最新アメリカの賃金・評価制度』日本経団連出版、2008年参照。
- ²¹ 林 浩二『進化する人事制度 仕事基準人事改革の進め方』2016年、p. 39。
- ²² 当時、鉄鋼、電力などで職務給を導入したが、人事異動により社員を育成する日本企業では職務で賃金を変更する職務給は適さないことなどの理由で広範囲に普及するには至らなかった。
- ²³ ブロードバンド制については、笹島芳雄、前掲書、pp. 35-39参照。
- ²⁴ 寺崎文勝、前掲書、p. 142。
- ²⁵ 職務評価の方法については、寺崎文勝、前掲書、pp. 143-145参照。
- ²⁶ 林 浩二、前掲書、pp. 37-39。
- ²⁷ 堀田達也「人事制度における“役割”の位置づけとその活用」『労政時報』3495号、p. 44。
- ²⁸ この点については、本寺大志「職務をベースとした人事・賃金制度改革」『労政時報』3902号、2016年、pp. 121-122参照。
- ²⁹ 寺崎文勝、前掲書、p. 146。
- ³⁰ 役割等級制度は能力主義と職務主義の双方の性質を備えたもので、役割等級制度は役割主義に立脚したハイブリッド型の社員格付け原理である。しかし、役割等級制度と名乗りつつも実質的には能力主義や職務主義のいずれかに依拠している企業もある（平野光俊、前掲論文 p. 77）。
- ³¹ 林 浩二、前掲書、pp. 40-41。
- ³² 同上、pp. 41-43。
- ³³ 等級制度の人事管理上のメリットとデメリット、そしてその他の経済的条件を比較整理したものととして、都留康・阿部正浩・久保克行『日本企業の人事改革』東洋経済新報社、2005年、p. 53を参照。
- ³⁴ 賃金テーブルには、①号俸表、②昇給表、③段階号俸表、④複数賃率表がある。詳しくは、楠田丘『新時代の賃金体系』産業労働調査所、1978年、pp. 49-52参照。
- ³⁵ この点については、楠田丘『新しい職能資格制度』産業労働調査所、1989年、pp. 79-83。
- ³⁶ 佐藤博樹・藤村博之・八代充史、前掲書、p. 116。
- ³⁷ アメリカの賃金制度については、笹島芳雄、前掲書および竹内一夫『人事労務管理』新世社、2001年、pp. 227-

260参照。

³⁸ 竹内一夫、前掲書、pp. 154-155。

³⁹ 詳しくは、石田光男・樋口純平『人事制度の日米比較－成果主義とアメリカの現実－』ミネルヴィア書房2009年、pp. 62-68参照。

⁴⁰ 詳しくは、久保淳志『役割給と役割評価の実務』中央経済社、2003年参照。

⁴¹ 林 浩二、前掲書、p. 37。

⁴² 同上、pp. 41-43。

⁴³ 職務主義・役割主義については、長谷川直紀『職務・役割主義の人事』日本経済新聞出版社、2006年参照。

⁴⁴ 石田光男・樋口純平、前掲書、pp. 22-24。

⁴⁵ 同上、pp. 26-27。

⁴⁶ 石田光男「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No. 554、2006年、p. 53および石田光男・樋口純平(2009)『人事制度の日米比較－成果主義とアメリカの現実－』ミネルヴィア書房、p. 26参照。

⁴⁷ 詳しくは、今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社、1998年、pp. 89-92。

⁴⁸ 平野光俊、前掲論文、p. 77。

⁴⁹ 都留 康・阿部正浩・久保克行、前掲書、p. 55。

⁵⁰ 同上、pp. 53-57参照。

⁵¹ 東海総合研究所「人事制度の現状と今後の改革の方向性」2001年の調査においても同様の結果が示されている。管理職層では職能資格制度は半減し、役割等級制度が今後大幅に増加すると見込まれている。一方、非管理職層は職能資格制度が依然として導入率が高く、今後も職務・役割等級制度の導入はあまり見られない。

⁵² ソニーの事例については、労務行政研究所「役割・貢献に応じた処遇を徹底 新人事制度事例」『労政時報』3892号、2015年参照。

⁵³ 三菱電機の事例については、労務行政研究所「話題の人事制度改革を追う」『労政時報』3637号、2004年参照。

⁵⁴ 花王の事例については、労務行政研究所「人事制度改革－その後を追う」『労政時報』3789号、2011年参照。

参考文献

石田光男・樋口純平(2009)『人事制度の日米比較－成果主義とアメリカの現実－』ミネルヴィア書房。

石田光男「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No. 554、2006年、pp. 47-60。

今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』日本経済新聞出版社、2009年。

今野浩一郎『勝ち抜く賃金改革』日本経済新聞社、1998年。

上林憲雄・厨子直之・森田雅也『経験から学ぶ人的資源管理』(新版)有斐閣、2018年。

楠田 丘『職能資格制度－その設計と運用』産業労働調査所、1989年。

久保淳志『役割給と役割評価の実務』中央経済社、2003年。

小玉敏彦(2008)「成果主義の進展と日本的経営の相克－職能資格制度導入期との比較を通じて－」東アジア経済経営学会『東アジア経済経営学会誌』第1号、pp. 13-23。

笹島芳雄『最新アメリカの賃金・評価制度』日本経団連出版、2008年。

佐藤博樹・藤村博之・八代充史『新しい人事労務管理』(第3版)有斐閣、2007年。

竹内一夫『人事労務管理』新世社、2001年。

都留 康・阿部正浩・久保克行『日本企業の人事改革』東洋経済新報社、2005年。

寺崎文勝『人事マネジメント基礎講座』労務行政、2009年。

東海総合研究所「人事制度の現状と今後の改革の方向性」2001年。

日本生産性本部『日本の雇用・人事システムの現状と課題』(2016年度調査版)日本生産性本部、2017年。

- 日本経団連・21世紀政策研究所『労働市場改革～リアリティーのある改革に向けて～』2008年。
- 日経連職務分析センター編『職能資格制度と職務調査』日本経営者団体連盟広報部、1989年。
- 日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理－その理論と実際』日経連出版部、1969年。
- 日経連職務分析センター編『新職能資格制度－設計と運用－』日経連広報部、1980年。
- 長谷川直紀『職務・役割主義の人事』日本経済新聞出版社、2006年。
- 林 浩二『進化する人事制度 仕事基準人事改革の進め方』労務行政、2016年。
- 平野光俊「社員格付制度の変容」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No. 597、2010年、pp. 74-77。
- 堀田達也『等級制度の教科書』労務行政、2013年。
- 堀田達也「人事制度における“役割”の位置づけとその活用」『労政時報』3495号、2001年、pp. 43-49。
- 本寺大志「職務をベースとした人事・賃金制度改革」『労政時報』3902号、2016年、pp. 116-138。
- 矢田部光一『働きがいの人材マネジメント』晃洋書房、2016年。
- 労務行政研究所「人事労務諸制度の実施状況」（前編）『労政時報』第3956号、2018年。
- 労務行政研究所「人事制度の実施・改定状況調査」『労政時報』3928号、2017年。
- 労務行政研究所（1998）『職能資格制度に関する調査』1998年。
- 労務行政研究所「役割・貢献に応じた処遇を徹底 新人事制度事例」『労政時報』3892号、2015年。
- 労務行政研究所「話題の人事制度改革を追う」『労政時報』3637号、2004年。
- 労務行政研究所「人事制度改革－その後を追う」『労政時報』3789号、2011年。