

社員格付制度の変容

平野 光俊
(神戸大学教授)

1 社員格付制度とは何か

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。経営組織を外部環境に開かれたオープンシステムとして捉えれば、組織は労働市場から特定の能力を持った人材を獲得し（インプット）、職務に従事させ（スループット）、成果を生み出す（アウトプット）。インプット（人）、スループット（職務）、アウトプット（成果）のどのパラメータを用いて設計するかによって社員格付制度のタイプは異なることとなる。ただし、成果は変動性の高さゆえに社員序列という安定的な秩序とするには論理的に矛盾する（石田 2003）。したがって社員格付制度の設計はインプットもしくはスループットどちらのパラメータを用いるかの「主義」に関わる。人の職務遂行能力を基準とすれば職能資格制度となり、これは能力主義である。職務それ自体を基準とすれば職務主義の職務等級制度となる。近時、日本企業では職務遂行能力と職務それ自体の両方を基準にする制度設計も見られる。すなわち役割主義の役割等級制度である。以下、3つのタイプに着目して日本企業の社員格付制度の変容を解説しよう。

2 能力主義（職能資格制度）と職務主義（職務等級制度）の違い

職能資格制度の特徴

能力主義の職能資格制度とは、会社が認めた職務遂行能力のレベルに応じて資格等級を設定し、資格に社員を格付けて昇進や賃金決定をしていくシステムで、職務遂行能力を等級の決定基準とする。日本企業に職能資格制度が本格的に導入されるようになったのは、1965年の日経連総会が端緒になっている。続く69年

に発刊された『能力主義管理——その理論と実践』において、日経連は職能資格制度を人事制度の基軸に位置づけ、あわせて役職と資格の分離を提言し、また昇進管理においては結果業績のみならず、そこに至る過程の全プロセスを評価すべきとし、評価する能力は顕在能力と潜在能力の両方を対象にするとした。職能資格制度を採用すれば「職位のはしご」と「資格（ランク）のはしご」という二重のヒエラルキーを昇進構造に持つことになる。報酬の基本部分は社員がどの資格に位置づけられているかで決定され、上位の資格に上がれば報酬は上がる。しかし職位が上がっても資格が変わらなければ報酬に変化はない。日本企業が職位の昇進を「昇進」、資格の昇進を「昇格」と使い分けるのは、この処遇と配置の分離に基づく。人件費の総額管理は、賃金の多くの部分が資格に対応するので昇格者の定数管理によって行われる。昇格は、時間の経過とともに能力が向上したことを何らかの方法（人事考課や面接試験）で評価し、個人間に速度と到達限度の差は生じるとはいえ、しだいに上位の資格に上がっていく仕組みになっていて通常昇格は一段階ずつである。また昇格のための必要経年数や標準年数が設けられている。職能資格制度は「人が仕事を創り」、「仕事により人の能力は伸びる」という人間中心の思想のもとに、いったん身についた能力は減らないという人の能力観を基本とする。それゆえ降格は馴染まない。

職務等級制度の特徴

職務主義の職務等級制度とは、職務に必要なスキル、責任、難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、職務それ自体を等級の決定基準とする。職務等級制度では職務給のウエイトが高まるが、範囲職務給型で階層をブロードバンディング化しながら等級数を絞り、成果の反映やキャリアの幅に柔軟に

対応していこうとする企業が多い。これは職能資格制度においてインセンティブを高めようと等級数を増やした動きとは逆である。職務等級制度の昇級パターンは2通りある。1つは従事している職務が再評価されて上位の等級に位置づけられるときで、欠員によって異なる職務が追加されたり、職務再編によって新たな職務が付加されたときに昇級する。2つめが異動によって上位等級の職務に就いたときである。その際ランクアップは飛び級の場合もある。逆に職務の再評価で等級が下がったり、下位等級の職務に異動するときは降級となる。つまり処遇と配置は連動し報酬は等級に応じて変動する。したがって人件費の総額管理は職務(ポスト)数の定数管理による。

両制度の長所と短所

職能資格制度は人件費を変動費化しにくく賃金インフレ(高資格化が進み人件費が高騰)を起こしやすい。そもそも職能資格制度の導入目的は賃金決定における能力主義選別により年功制を改めることにあった。しかしインセンティブ強化のために等級数を増加させ、同時にその能力要件を曖昧にしてきたことが職能資格制度を年功的に傾けていった。人件費を変動費化しにくいという問題は職能資格制度がもつ2つの基本思想に起因する。1つは「資格は過去から積み上げてきた成果を反映したもの」であり、2つめは「一度身についた能力は減らない」である。しかし、現実には過去の成果は現在の成果ではないし、能力は陳腐化する。職能資格制度ではこの当たり前のことが処遇に反映されない。賃金インフレも、高資格者に資格に見合う職務が与えられ、報酬を上回る付加価値をあげられれば問題にはならない。しかし低成長下では職務が変わらないのに資格が上昇し、同じ職務に異なる資格の社員が混在することが多くなる。一方、職能資格制度の長所は、第1に配転の柔軟性を確保する。職能資格制度では職務変更に伴う処遇の変化はないので育成型の配転も柔軟にできる。第2に処遇のベースを職務遂行能力におくことによって能力開発へのインセンティブを与える。第3に職務の境界を厳密にしない職務編成を可能にするので曖昧な職務領域をカバーしあい協働を促す。第4に能力評価の人事情報は人事部が集約し、それをもとに人事部が格付け決定に関与するので、社内の序列付けのバランスを保つことができる。

職務等級制度の長所は、年功的処遇が避けられ、担

当する仕事に見合った報酬を提供できることにある。会社への貢献度を職務価値として測定し、それを市場相場に合わせながら報酬に反映させることは、現在就いている職務価値と報酬と市場相場をリンクさせることになる。その際、個々の社員が担っている職務の価値を把握できるのはライン管理職である。したがって職務等級制度ではライン管理職に等級決定の裁量権が移行する。また社員のキャリア開発に対する意識が高まる。職務をベースにした処遇制度であることから、目標とする職務(キャリア目標)と報酬が連動し、そのことがインセンティブとして働くからである。短所としては、等級が下がる配転や管轄を超える配転が困難ということがある。また職務価値の測定に係わる作業は多く、職務編成が頻繁に変わる企業ではそれだけ負担が大きい。さらに難度が高いのは「今はない職務」価値の測定である。たとえば新規事業や新技術開発の担当者、あるいは部門横断的に組成されたプロジェクトチームのリーダーなど新たな職務の価値をどう測定するのかという問題である。以上、表1に両者の違いをまとめておく。

3 社員格付制度の機能性の説明原理

それでは、職能資格制度および職務等級制度は経営パフォーマンスに対してどのように作動するのであろうか。その説明原理を明晰に提供したのが青木昌彦(1989)の組織モードの「双対原理」(duality principle)である。以下に説明しよう。

ひとまず、組織を外部環境のさまざまな資源のやりとり依存している情報処理装置と捉えれば、組織が、環境に適合した合目的な行動をとるためには、的確な「情報システム」(情報処理、コミュニケーション、決

表1 職能資格制度と職務等級制度の違い

	職能資格制度	職務等級制度
等級の決定基準	人(能力)	職務
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
評価する能力	潜在能力+顕在能力	顕在能力
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
降格・降級	原則なし	あり
人件費管理の方法	昇格者数管理	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
格付けの決定権	人事部	ライン管理職
賃金水準の調整	組織内のバランス	市場相場

定のシステム)が必要となる。その際、情報システムは、時間ないし資源の活用といった面で効率的であることが望ましい。したがって、業務や生産に携わる社員の間に流れる情報の量や質、それを用いる決定の権限や義務の組織的配置を適切に決めなければならない。他方で、社員が情報を処理するには、それを行おうとする個人の積極的な意思が必要である。したがって、組織は社員の努力を特定の方向に導き引き出すインセンティブ制度(社員格付制度)をつくらなければならない。

社員格付制度と情報システムはさまざまに設計できるが、特定の情報システム特性に要求される技能の効率的な利用が、それに対応する社員格付制度によって適当に動機づけられることが不可欠である。同時に、社員に適切なキャリア開発を施し必要な技能を発展させていかななければならない。このように考えると、人事管理の内実、特定の情報システムをうまく機能させるように、社員の意欲を引き出し技能を高める社員格付制度とキャリア開発システムと捉えることができる。そして情報システムと人事管理がうまく結合すれば経営パフォーマンスに良好に作動する。すなわち特定の情報システム特性と特定の人事管理の仕方の適切な結合は補完性(シナジー)を生み出す。

高度経済成長期から80年代に至る時期は、日本企業の人事管理の仕方が競争力の源泉として世界から注目を浴びた。このとき組織モードは、同僚あるいは関連部署との情報共有による緻密な擦合せと期中におけるアドホックな計画修正といった分権的情報システムが、変化と異状を現場のその人が問題解決する技量、すなわち「知的熟練」(小池・猪木 1987)の発展を意図したトレーニング様式(幅広いキャリア形成)および能力主義で設計される職能資格制度と補完的に結合する「日本型組織モード」であった。

他方で、ヒエラルキーの上位と下位が命令もしくは標準の情報処理によって結びつく集権的情報システムでは、幅狭いキャリア形成による専門的技術の発展が望まれる。また、計画起点を重視し実行のプロセスが不可逆的な集権的情報システムは個人の職務範囲を明確にする。このとき社員に要求される技能は専門化し、評価の仕方は標準化され、外部労働市場における標準化された技能の評価基準の発展を促す。そのため人材の採用・解雇の人事権が各階層レベルに分権化した市場志向の分権的人事管理が整合的であり、インセンティ

ブ制度は各人の職務と責任が明確となる職務等級制度が補完的となる。このような結合様式を青木はA型組織モードと呼び、それは80年代のアメリカ企業によく当てはまった。

日本型組織モードの補完性を簡単にまとめれば次のようになる。第1に、分権的情報システムをうまく行うにはさまざまな職場の経験、知識の共有、部門間のコミュニケーションの拡大を可能にする企業特殊総合技能が必要である。第2に、企業特殊総合技能をもつ人材は複数の仕事経験を通じて育つので、特定のトレーニング(キャリア開発)の仕方がうまく実施できるかどうかは人事管理の仕組みに依存する。つまり特定の仕事と結びつかない職能資格制度が向いていた。第3に、管轄を超えるキャリア開発は全体最適の観点から人事部によって調整される必要があるので人事権は人事部に集中した。要するに、80年代の日本型人事管理は、「幅広いキャリア」「職能資格制度」「人事権の人事部集中」といった特徴を持っていた。同時に、日本型人事管理は、流動性の乏しい労働市場や厳しい整理解雇法制とも補完的に結びついていた。

4 役割等級制度

人事管理は組織内外のさまざまな制度との補完性を要求されるので、その変化は局所的で、その幅も限定的とならざるを得ないであろう。「グローバル化の中での世界標準化(ないしはアメリカ化)が進んだ」とは言えない今日の多くの日本企業にとって、職能資格制度(能力主義)と職務等級制度(職務主義)のいずれが合理的であるかは明確ではない。

そうした現状を踏まえ、一部の研究では職能資格制度と職務等級制度の双方をとり込んだハイブリッド型の描写がなされてきた。日本企業の社員格付け原理の変化には、(1)能力主義から職務主義へ、(2)能力主義から能力主義と職務主義の混合思想へ、という2種類の流れが存在する。このうち、(2)に当てはめられる経営実務における取り組みに役割等級制度の登場・普及がある。役割等級制度とは、役割の重要度に応じて等級区分し、役割ベースで設定された目標の達成度(成果)を処遇に反映させる社員格付制度である(堀田 2001)。ここで言う役割には、「職務分析・職務評価によって厳密に確定される職務価値とは異なり、経営状況や企業組織の変化を見ながら部門長により柔軟に決定される」(都留・阿部・久保 2005:p. 47)と

いう特徴がある。また、役割等級制度の下での等級の決定、特に昇降級においては、職務価値の大小や変化に基づきつつも、能力伸張への配慮がなされている(石田・樋口 2009)。職務定義に能力規定を付加的に組み込むという点で能力主義と職務主義の双方の性質を備えた役割等級制度であるが、そうした複合的な格付け原理は役割等級制度という名称を用いない企業でも、程度の差こそあれ見出すことができる。逆に、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。

ここで、ハイブリッド型の社員格付け原理を役割主義と称することとしよう。まず、役割主義は能力主義と職務主義の双方に立脚した、双方を下位次元とした格付け原理であると見なせる。次に、能力主義と職務主義の結合のパターンに着目することで各企業の役割主義の特徴を捉えることができる。ここで役割主義を、能力主義の程度と職務主義の程度の一元尺度のトレードオフの関係ではなく、独立した2軸の直交で捉える。これにより「能力主義度と職務主義度のいずれかが高水準で他方が低水準」という企業と「能力主義度も職務主義度もいずれもが中程度」の企業、「能力主義も職務主義も強い」というパターンに分けることができる。多様化した日本企業の社員格付け制度は、図1のどこに位置づけられるかで識別することができる。

5 社員格付け制度の変容の展望

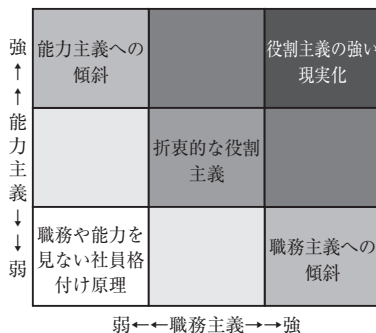
経営戦略論の創始者とも呼ばれるアンゾフは企業の中で行われる意思決定を戦略的決定(経営目標や戦略の決定)、管理的決定(組織機構や仕事の流れの決定)、業務的決定(業務の諸水準の決定)の3つに分類した(Ansoff 1965)。現下の日本型組織モードは、外部環境からのショック(環境の不確実性の増大)を受け、戦略的決定は集権的情報システムに移行し、管理的決

定や業務的決定は分権的情報システムを継続する形態に移行していると推測される。他方で人事管理がそれに補完的となるためには能力主義と職務主義を同時に取り入れるハイブリッド型に進化していくであろう。つまり、環境変動が激しくなるにつれ、「戦略的決定——管理的決定」のフローはトップダウンの迅速で集権的な意思決定となり(集権的情報システム)、「管理的決定——業務的決定」のフローはミドルと現場の水平的調整が引き続き行われるであろう(分権的情報システム)。このとき社員格付け制度は、双対原理に従えば、管理職層は職務主義で、非管理職層は能力主義で設計されることが合理的となる。現実、管理職層は職務主義に転換するが、非管理職層は職能資格制度を継続する企業は多い。また管理職層に限っても格付け原理もしくは運用が1パターンでなく複数の企業もある。職務価値の測定が容易い職務(例えばライン管理職)は「職務主義への傾斜」を強め、職務価値の測定が難しい職務(例えば、スタッフ職、技術者、外商などセールス、プロジェクトリーダー)は職務と能力の両方を基準とする「役割主義の強い現実化」が観察される。そして能力主義と職務主義の強弱を違えて処遇する社員を、ひと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合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と思われる。

参考文献

青木昌彦(1989)『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。
 Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)。
 石田光男(2003)『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
 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』ミネルヴァ書房。
 小池和男・猪木武徳編著(1987)『人材形成の国際比較——東南アジアと日本』東洋経済新報社。
 都留康・阿部正浩・久保克行(2005)『日本企業の人事改革——人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社。
 日経連能力主義管理研究会編(1969)『能力主義管理——その理論と実践』日経連弘報部。
 平野光俊(2006)『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
 堀田達也(2001)「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, pp. 43-49。

図1 役割主義の概念図



ひらの・みつとし 神戸大学大学院経営学研究科教授。最近の主な論文に「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性——人材ポートフォリオ・システムからの考察」『日本労働研究雑誌』No. 586, 2009年。人的資源管理専攻。