

社員格付け制度の変遷と今後の行方に関する一考察

西村 純

(労働政策研究・研修機構副主任研究員)

本稿の目的は、日本の社員格付け制度の特徴について明らかにすることである。先行研究の知見や2010年代半ば以降に人事制度改革を実施した事例に基づく、成果主義の導入に伴い戦略への適合を重視したことで拡散した社員等級が、制度の呼称の上では拡散を維持しつつも、その内実において共通部分を増やしていた。「仕事基準」を採用していた企業においては「人基準」に向かい、「人基準」のなかでは「仕事基準」に近い役割を採用していた企業においては制度のなかで職務の相違を反映させる部分が若干弱まっている。一方、「人基準」の中で「仕事基準」とは離れた所に位置づけられる能力をベースとした社員等級を導入していた企業では、「仕事基準」の要素を制度の中に取り入れている。その結果、いずれの場合においても、「人」に着目しながら、制度の中に職務の要素を一定程度取り込んだ社員等級になっている。ここから、社員格付け制度は、その呼称の上では拡散しつつも、その中身の特徴は収斂化の傾向を示していることが示唆される。こうした動きは、能力開発やモチベーション管理といった供給サイドの要素を再び重視する必要性から促されている面がある。経営戦略への適合という需要サイドの要請によって拡散した社員格付け制度が、直面した人事管理上の課題に対応するために、供給サイド側の要素を組み込んでいくなかで、一定の範囲内に収まろうとしている。こうした収斂化傾向を念頭に置くと、「人基準」による社員格付け制度に基づいて人材を活用し、処遇する日本の伝統は、今後もしばらくは維持されていくのではないだろうか。

目次

- I はじめに
- II 社員格付け制度の基準
- III 社員格付け制度の変遷
- IV 2010年代以降の変化
- V おわりに

I はじめに

本稿の目的は、日本の社員格付け制度の特徴について明らかにすることである。社員格付け制度は、従業員を何らかの基準に基づいてランク付けする制度である。この制度は人事管理の基礎シ

テムであり、賃金管理、能力開発など他の個別の人事管理施策に影響を与えるものである（今野・佐藤 2020）。人事管理における諸制度の中核を担うものだけと言えよう。

周知のとおり、日本では1970年代から1980年代にかけて、能力主義の下で職能資格制度と呼ばれる社員格付け制度が普及した（佐藤 1999）。その後、成果主義の導入に伴う人事・賃金制度改革のなかで職能資格制度とは異なる制度が登場している。「役割等級」や「職務等級」など新たな基準に基づいて社員格付け制度を設計する企業が出てきている（石田 2006）。また、昨今、「ジョブ型」という掛け声とともに、社員格付け制度の改

革を目指す動きも散見される。

職能資格制度以外の等級制度の登場に表れているように、多様な社員格付け制度が生まれている。こうした多様化は、成果主義と呼ばれた人事・賃金制度改革の際に、社員格付け制度の設計思想が変化したことによって生じている。後述するように、かつて日本の社員格付け制度は、従業員の能力開発を重視して設計されていた。それが成果主義の導入に伴い経営戦略やそれに基づいて設計される組織構造への適合を重視して設計されるようになっていく（石田・樋口 2009）。

ただし、管見の限り、社員格付け制度に関する議論は、成果主義に注目が集まった 2000 年代前半以降、蓄積されていないと思われる。戦略重視の結果として生まれた社員格付け制度の拡散傾向は強まっているのであろうか。それとも、収斂化の兆しを見せているのであろうか。本稿では 2010 年代半ば以降も分析の対象に含めて、社員格付け制度の現状を明らかにすること、および、その行方について検討を試みたい。

本稿の構成は次の通りである。まず、Ⅱにおいて社員格付け制度を設計する基準について確認する。次に、Ⅲにおいて日本の社員格付け制度の変遷について能力主義と成果主義の二つの時代の社員格付け制度の特徴を中心に確認する。その上で、Ⅳにおいて、2010 年代半ば以降に社員格付け制度の改定を実施した企業の事例を取り上げる。そして、Ⅴにおいて本稿の議論をまとめるとともに、社員格付け制度の変化の方向性やその背景について考察する。

Ⅱ 社員格付け制度の基準

社員格付け制度とは何なのか。人事管理のテキストに基づけば、社員格付け制度は、社員を何らかの基準に基づいてランク付けする制度である（今野・佐藤 2020）。企業組織が階層組織である以上、社員を何らかの基準で序列化する必要がある。その意味で社員格付け制度は、企業が「人」を活用するうえでなくてはならない制度だと言える。通常、社員格付け制度は、何らかの基準に基づいて等級（社員等級）を設定し、社員を該当す

る等級に格付けしている。では、社員格付け制度の基準としてはどのようなものがあるのか。代表的なものとしては「人基準」と「仕事基準」といった基準や「人間系」「仕事系」「成果系」といった基準がある¹⁾。それぞれが社員格付け制度の特徴を把握する上で有益であるが、本稿では「人基準」と「仕事基準」に基づいて議論を進めたい。

「人基準」とは「人」に着目して、序列を設計する方法である。序列の基準は、年齢、勤続年数、保有能力、役割などがある。属人的な要素から役割といった職務に限りなく寄った基準までさまざまであるが、「人」に着目して社員等級制度を形成する点に特徴がある。一方、「仕事基準」とは、社内にある職務の価値に着目して社員等級制度を設計することを指す。一般に、日本は「人基準」の制度に基づいて、欧米諸国は「仕事基準」に基づいて制度を設計していると言われている（例えば楠田 2004）²⁾。日本は、戦後、年齢や勤続年数を基準にした制度から、従業員が保有する能力、従業員がそのときに社内で担っている役割など、社員格付け制度の設計基準をその時代に適したものへと変更しようとしてきた。ただし、あくまで「人」に着目した社員等級制度を導入している場合が多い（例えば石田 2006）。

一方、「仕事基準」は、職務に着目して社員格付け制度を設計する。通常、社内の職務を職務評価基準に基づいて測定し、その点数の高低に応じて各職務を該当する等級に位置づけていく。例えば、アメリカでは各職務の価値を職務評価によって測定し、その点数に応じて職務を該当する等級に割り当てていく。通常 30 から 40 段階ほどある職務等級となっている。これらの職務の序列であるが、労働市場における職務の価格に強く影響を受けている。企業内での職務評価に基づく職務の価値と市場調査における職務の価格の序列が異なっている場合、後者の基準が優先され企業内の職務の序列が形成される（石田・樋口 2009）。こうした職務の価値に基づいて社員等級を設計する方法は、スウェーデンの製造企業においても採用されている方法である³⁾。

もちろん、分類する職務の最小単位について、企業や国において違いはある。アメリカにおける

ブロードバンディングの進展に見られるように、類似の職務を一括りにして等級を設計するような動きもある⁴⁾。また、職務自体の評価基準も国や企業によって異なっている⁵⁾。とはいえ、そうした差はあるものの、職務に着目して社員格付け制度を設計する点は、欧米企業に見られる共通の特徴と言える。この場合、従業員が格付けされる等級は、自身の従事する職務によって決められる。従業員の勤続年数や保有している能力にかかわらず、同じ仕事をしていれば同じ等級に格付けされる。一つ上の等級に昇級するためには職務の変更が必要になる。このように、「人」に着目する社員等級とは異なる等級設計のルールと言えよう。

Ⅲ 社員格付け制度の変遷

1 2000年以降の賃金制度改定の状況

さて、厚生労働省「就労条件総合調査」は、数年おきに過去3年における賃金制度改定の実施状況について尋ねている。この改定の内容には社員等級制度以外も含まれているものの、日本における人事・賃金制度改革の実施状況に関する傾向を窺い知ることはできよう。企業規模1000人以上に絞って、その結果を示したものが表1である。改定を行った企業の割合は、2004年の調査で61.1%となっており、多くの企業が何らかの制度変更を実施していたことがわかる。この時期は成果主義が叫ばれていた時期と重なる。その後、改定を行ったと答えている企業の割合は減少を辿り2014年の時点で30.3%となる。

そして、2017年に再び37.0%と増加している。このことから、2000年代初頭の成果主義の下で制度改定が盛んに実施され、その後、いったん落ち

つきを見せたものの、2010年代半ば以降再び制度を改定する企業が増えつつあることがわかる。そこで、本節では既存の先行研究に基づき、まず、成果主義以前と成果主義以降の社員等級制度を確認し、2000年代初頭の社員等級制度改革の内容を整理したい。

2 職能資格制度

成果主義の導入が進められる1990年代半ば以前に広く普及していた社員等級は、能力主義に基づく職能資格制度と呼ばれる制度であった。この職能資格制度は、戦後、年齢や学歴による制度からの転換を目指すために、職務を基準とした人事・賃金制度の設計への試みが頓挫した後に、日本独自の視点に立った上で作り上げられた制度であった(石田1990)。

能力主義が出てきた背景として、①高学歴化による学歴別管理の妥当性の低下、②技術の高度化に伴う勤続年数と能力伸張の相関性の低下、③オイルショックによる低成長等が挙げられる⁶⁾。これらの環境変化に対応するなかで出てきた考えが能力主義であった⁷⁾。そして、その思想を具体化した制度として提唱されたのが、職能資格制度であった。1970年代後半に導入され始め、1980年代に職能資格制度に基づいた人事制度が完成された(佐藤1999)。各企業において資格の呼称や等級数に違いはあるものの、その構造はおおよそ次のようなものであった。職能資格制度は、社員、主事、参事、参与などの資格があり、それぞれの資格の中に複数の等級が設計されていた。そして、上位の等級への昇級や上位の資格への昇格に必要な要件を定めた職能要件に基づいて、昇級や昇格が実施されていた⁸⁾。職能資格制度は、日本企業に普及した社員等級制度であった⁹⁾。

では、職能資格制度の特徴とは何なのか。職能資格制度とは、労働者の保有する職務遂行能力を評価基準として社員等級制度を設計する制度であった(笹島2001)。この制度を確立し普及させたとされる賃金コンサルタントの楠田丘を取り上げ、職務遂行能力について簡単に確認しておきたい¹⁰⁾。楠田は、外部労働市場がその価格を規定するとされる職務を格付け制度の基準とするのでは

表1 過去3年間における賃金制度の改定状況
(単位：%)

年	改定をおこなった企業の割合
2004	61.1
2007	56.5
2010	37.0
2014	30.3
2017	37.0

注：企業規模1000人以上。

出所：「就労条件総合調査」各年版より作成。

なく、実際の職場に言葉にされなくとも確かに存在していた「仕事（課業）」に着目し、その遂行に必要な能力を基準に社員格付け制度を設計する方法を考案した。この能力が職務遂行能力であった。楠田は、社内で職務調査を実施し、実際に会社に勤める従業員（社内のベテラン従業員）に日々の仕事を書き出してもらい、その遂行のために必要な能力の高低に基づき能力の序列化を行おうとした¹¹⁾。その際、課業を遂行するためには、そのために必要な専門的な能力に加えて、協調性、責任感、チャレンジ精神などの一般的な人間として求められる能力が必要となるという考えのもと、それらの要素も考慮するようにした。

以上のような考え方に基づいて設計された職能資格制度の特徴は大きく2つある。1つ目は、格付けされる等級の決定において、保有能力を重視する点である。そのため、実際の職務上の地位（役職）と社員等級上の地位は異なる場合が出てくる。とはいえ、社内における職務上の序列と社員等級上の序列を分離して管理することは、経営側が目指したことでもあった。例えば日経連職務分析センター（1980）は、昇進の頭打ちを避けるために、役職と資格の分離を提唱している。役職上の地位との分離を進めながら、職能資格制度に基づいた社内序列の形成が進められていたわけである（兵藤 1997）。組織構造が一定であれば、組織のポスト数は一定となる。そのため、昇進が頭打ちとなる従業員が出てくることになる。従業員のモチベーション管理の点から、組織構造とは切り離れた形で、社員の地位や処遇を向上させる道を設けることが推奨されていた。

2つ目は、人事や営業など細かな職務の違いを反映させるのではなく、職務横断的な視点で制度が設計されていたことである。実際、当時の職能資格制度は、職能資格制度という呼称であっても、日本経営者団体連盟の定義で言うところの能力的資格制度に近い社員等級制度であったと言われている（例えば佐藤 1999）。能力的資格制度とは、職務分類に基づく職能的資格制度とは異なり、社員3級、2級、主事、参事といった具合で1つの単位で社員をランク付けするものであった（日本経営者団体連盟 1969）。

こうした能力的資格制度の下では社内の営業や人事といった職務内容ごとの差は考慮されず、一般的な能力が社員格付け制度の序列を設計する上でより重視されることになる。そのため、職務遂行能力と言ったとしても、その能力要件で示される能力と個別の職務との結びつきは弱かった。このように、職能資格制度の能力基準は曖昧さを伴うものであり、生活態度などの属人的な要素が重視される傾向があった（熊沢 1997）。事実、楠田自身、自らの活動を回顧する中で、企業の中には職務調査を実施しない「手抜き」で制度を構築していた事例が多かったと述べていることから分かる通り、個別の職務に必要な能力の違いを考慮しながら、制度が設計されていたわけではなかった¹²⁾。「経営側が能力序列の納得性を確保しなくても、従業員のやる気だけを直接的に刺激すればよいという考え」（梅崎 2008：99）の下で、社員格付け制度が設計されていたことが多かったようである。

職能資格制度は1970年代から1980年代にかけての日本企業の高い競争力と相まって賞賛の対象となっていたものの、次第に問題点が指摘されるようになる。さまざまな批判があるが、ここで注目したいのは、かつては推奨されていた昇進と昇格の分離が次第に問題として認識されるようになったことである。90年代に入り、社内で担っている仕事や発揮している能力の序列と人事・賃金制度上の序列の関係を見直すことが目指された。例えば、職能要件の明確化、昇格の厳格化、資格の大括り化などが実施された（佐藤 1999）。日経連自身も役職と資格の分離を否定的に捉え、役職と社員等級との間に一定の対応関係を持たせることを主張した（例えば日経連職務分析センター 1989）。こうした問題点が強く認識された背景として、増大する総人件費があった。能力測定の基準が曖昧だったために、実態としては勤続年数を基準とした社員等級制度の運用が行われていた（梅崎 2008）。その結果、役職についていない上位等級者を増加させ、総人件費の増大を招いたわけである。言い換えれば制度の年功的運用によって発生する人件費の増大が職能資格制度への批判に繋がっていったと言える。もっとも、こうした人件費

負担のみが社員格付け制度の問題点であったのなら、職能資格制度を維持し、各等級の在籍人員数を設定するなどの施策によって、問題は解消できたと考えられる。事実、日本経営者団体連盟(1969)では昇級定員数の確定制度が推奨されており、このルールを厳格に適用すれば職能資格制度の下でも人件費負担の問題は解決できたと考えられる。先に指摘した職能要件の明確化や昇格運用の厳格化に留まらない、制度改革の必要があったからこそ、成果主義の名の下で社員格付け制度の改革が実施されたと言える。

3 成果主義の下での社員格付け制度改革

能力主義の修正から、さらに踏み込んだ改革が実施された。成果主義の導入である。ところで、成果主義によって、日本の社員格付け制度にはいかなる変化が生まれたのか。1つは、制度の拡散である。90年代までは典型的な例としての職能資格制度があった一方で、成果主義の導入に伴い、社員格付け制度の拡散が生じている(石田 2006)。職能資格制度に加えて、職務等級や役割等級といった制度を導入した企業が出てきている(例えば石田・樋口 2009; 岩崎・田口編著 2012; 平野 2006)。

こうした拡散の背景には、制度の設計思想の転換があったことが挙げられる。つまり、これまでの延長ではない発想で制度が構築されているところに、能力主義時代の社員格付け制度と成果主義時代の社員格付け制度の違いがある。

この点について、今野(1998)は、能力主義時代の人事・賃金制度の設計思想を供給サイド型の人事・賃金制度と呼んでいる。供給サイドを重視した能力主義時代の人事・賃金制度の特徴とは、「労働力を供給する従業員の「能力」「労働意欲」を重視」(今野 1998: 86)する点にある。従業員のモチベーションの維持や人材育成の促進、人の柔軟な職務配置転換等の理由から、能力や労働意欲などの「人基準」の要素が重要視されてきたのである(石田・樋口 2009)。ただし、このような人事・賃金制度は、右肩上がりの市場環境下で、企業が保有する人的資源の能力向上が、結果として製品やサービスの需要を生み出し、制度上増大する賃金コストを市場が吸収してくれることを暗

黙の前提に組み立てられていた(今野 1998)。

成果主義の下で行われた改革は、こうした楽観を捨て去り、企業が市場で支持され評価される経営戦略とそれに応じた管理体制を構築し、そうした企業固有の「ビジネスモデル」に沿う形で人事・賃金制度を構築し始めたことにその特徴がある(石田 2006)。企業が策定する経営戦略への適合の面が重視されるようになったと言えよう。制度の設計思想が、能力開発やモチベーション管理といった供給サイドの要素の重視から、経営戦略という需要サイドの要素の重視へと転換したわけである(梅崎 2008)。その結果、自社の強みが漸進的に蓄積される現場の技能にあると判断した企業は、職能資格制度を維持し、そうではなく、市場で売り切ることを重視した企業では職務等級を導入するなど、各社の経営戦略や組織構造にフィットした人事・賃金制度が選択されるようになった¹³⁾。それに伴い社員格付け制度も拡散した。制度設計思想の転換が、各社の人事・賃金制度の多様化を進めたのである¹⁴⁾。

そうした中で、新たな設計基準として出てきた概念が「役割」であった。この「役割」という概念は、従業員が保有する能力と市場が決定する付加価値との間に乖離が発生する環境下で、市場が決定する付加価値に対する社員の貢献をベースに、社員等級を設計し直そうとする中で生み出されたものである(石田・樋口 2009)。一人ひとりの社員の貢献、すなわち、人それぞれの「役割」の重みに基づいて社員等級上の序列を設計しようとしたわけである。役割等級の特徴を示した石田(2006)に基づく、具体的には、組織を束ねる組織長(主に管理職層)については、社内のポストの重要度を序列化化する際の基準とした。それ以外の社員(主に一般社員層)については、業務を遂行する中で発揮された能力に基づいて社員の序列化を行った。このように、「役割」を軸とした制度は、「人」に着目することは維持しつつ、社員が現在担っているポストの企業経営上の価値や業務を遂行するにあたって発揮された能力のレベルに基づいて社員を序列化しているところに特徴がある。

ところで、成果主義は、日本の社員格付け制度

の「人基準」から「仕事基準」への移行を促したのであるか。少なくとも事例調査を通じて人事・賃金制度の実態を明らかにしようとした研究からは、そうした兆候は見られない。

この点は、呼称の上では職務等級を導入した企業の事例によく表れている。例えば石田(2006)で取り上げられているG社(製薬)は職務等級を導入したが、格付けのルールを確認すると、管理職層はポストの価値に基づいて社員等級が設計されているものの、一般社員層においては職務の序列を設計し、そこに従業員をはめ込むという欧米的な「仕事基準」に基づいた制度とはなっていなかった。この制度の詳細を描いた柳下(2005)に基づく、個人の業務内容とそこで発揮された能力を点数化し、その点数に応じて格付けされる等級が決められている。柳下自身も「組織のなかでの一般社員の仕事は、日本の企業のどこでも行なわれているように、人が変われば広がりも縮みもする融通無碍のものになっている」(柳下2005:214)という認識の下、「仕事基準」の制度の導入には踏み切っていない。ただし、「人基準」の制度は維持しつつも、勤続年数や保有能力ではなく、業務を遂行する中で発揮された能力のレベルと従事している業務内容の難易度に基づいて社員の格付けを実施している。このように、「人基準」の制度を維持しつつ、能力主義時代の主たる基準であった保有能力とは異なる基準で制度が設計されている。

加えて、「役割」は、市場が決定する付加価値に対する社員の貢献をベースに制度を設計したことを先に指摘したが、この場合の市場とは、外部労働市場ではなく、製品市場であった(樋口2011)。外部労働市場における職務の価値の序列に基づいて社員等級を構築するような動きは見られなかったわけである。この点も職務を軸とした「仕事基準」の制度への移行が進んだわけではなかったことを示していると言えよう。

とはいえ、石田(2006)の実施した事例分析においても、「仕事基準」に基づいた制度を導入した事例が、9社の事例のうちB社(流通)の1社のみではあるが存在している。このことは、多数派ではないものの、「仕事基準」へと舵を切った

企業もあったことを示している。では、そうした「仕事基準」を導入した企業において、社員等級は今どのような形になっているのであろうか。また、「人基準」を維持している企業において何か変化が生じているのであろうか。現在の状況を把握する必要がある。

IV 2010年代以降の変化

前節では人事・賃金制度の成果主義化に伴い、社員格付け制度の拡散が見られていることを確認した。では、そうした傾向は今後も継続すると予想されるのであろうか。それとも制度の呼称は異なるものの、その中身には一定の共通性が生まれつつあるのであろうか。本節では2010年代半ば以降に社員格付け制度の改定を実施した企業を取り上げ、この点を確認する。

制度の拡散を念頭に、2000年代初頭の改革において、社員等級において職能資格制度を維持した小売業A社、「仕事基準」の制度を導入した小売業B社、役割に基づいた制度を導入した製造業C社の事例を取り上げ、拡散した中での社員等級制度の現在地の把握を試みたい¹⁵⁾。3つの企業とも従業員数1000人以上で、かつ、2015年以降に制度の改定を実施している。その意味で社員格付け制度の行方を考える上で、貴重な知見を提供してくれると考えられる。

1 小売業A社(能力を基準とした制度における改革)

小売業A社は、2019年に人事・賃金制度改革を実施している。それまでの社員等級は従業員の能力に基づいて格付け先が決まる制度であり、その時々業務内容や配属先のポストとリンクしているような制度にはなっていなかった。2000年代前半の人事・賃金制度改定に伴い職責に対応する手当を導入したものの、社員等級については、本人が積み重ねた経験や知識に基づいた制度を維持していた。そのため、仮に社員が担う職責が下がったとしても、格付けされる等級は維持されるような制度となっていた。

この点にかかわり、2019年に職責と社員等級の

図1 職責と資格の対応表

職責／資格	資格1	資格2	資格3	資格4
職責 A				
職責 B, 職責 C, 職責 D, 職責 E				
職責 F, 職責 G				
職責 H				
職責 I				

注：資格の呼称は筆者が便宜的に設定したもので、制度の正式な呼称とは異なる。資格1が最も下位の資格で、資格4が最も上位の資格となる。職責には具体的な職責の名称が記載されている。

出所：A社ヒアリングより筆者作成。

対応を強めるような制度が導入されている。既存の社員等級の構造は維持しつつ、各社員等級に該当する職責を明確に定めるようにした(図1)。それまでの慣行で企業内に存在していた職責と資格の対応を制度上で明確にし、職責の変化を格付けされる等級に反映させるような仕組みへと変更している。

A社の社員等級は4つの資格で構成されており、1つの資格は3から4つの等級で構成されている。そして、その各資格に対応する職責が定められている。概ね2つの資格にまたがる形で設定されている。例えば「統括マネジャー」という職責であれば、資格3もしくは資格4と対応している。下位の職責に移った場合、当該職責と対応している資格の最上位の等級に格付け先が変わることになる。一方、資格よりも上位の職責を担うことになった場合、現在の等級を維持しつつその後の働きぶりを見て昇格の実施が検討される。その期間は、調整給が支払われ、職責と対応している資格と同水準の賃金が支払われる。

こうした制度改定の背景には、役職者と非役職者の年収の逆転現象があった。この点については、労使双方が課題として認識していたという。処遇の公平性を高めることを目的に、役職者と非役職者の賃金の逆転現象を解消することが目指され、社員等級と職責の結びつきを強めた制度が導入されている。

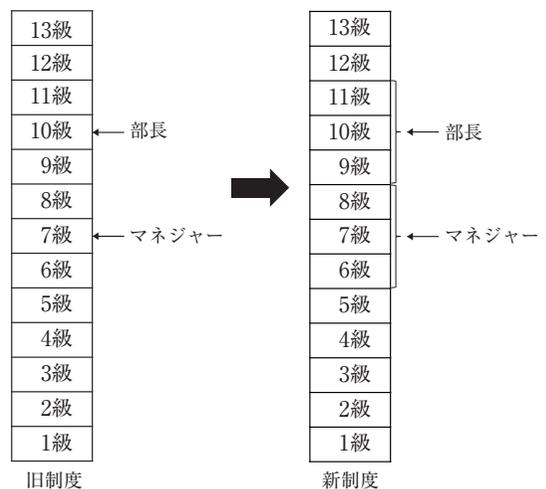
2 小売業B社（職務を基準とした制度における改革）

小売業B社は、先のA社とは異なり、2000年（完全移行は2006年）に職能に基づいた等級制度を改め、「仕事基準」に基づいた等級制度を導入している。B社は2000年から等級と職責を厳密に

対応させる制度を導入し、社員を処遇していた。一般社員層から管理職層まで合計13等級で構成されており、各等級と職責が一对一の関係となっていた。例えば、ある事業部門のマネジャーであれば7等級に格付けされ、ある事業部門の部長になったら10等級に格付けされるというような方法によって格付け先が決まっていた。各ポストには職務記述書も作成されており、同じマネジャーであっても部門によって職務記述書の内容は異なっていた。職務の序列に基づいた等級制度を導入し、人材を活用しようとしていたと言えよう。

このような制度をB社は2020年に改定している。B社の旧制度と新制度における等級と職責の対応関係の一部を図示したものが図2である。職責と等級の連動が緩やかになり、1つの等級ではなく、複数の等級に対応するようなかたちに変更されている。ポストごとに策定していた職務記述

図2 小売業B社の社員等級と職責の関係



注：制度の呼称は筆者が便宜的に設定したもので、制度の正式な呼称とは異なる。

出所：B社ヒアリングより筆者作成。

書も廃止し、部長であれば9等級から11等級の間といった形に変更している。その際、各職責に対して基準となる等級を定め、成果をより発揮している従業員については基準よりも1つ上の等級に格付けし、経験の浅い従業員については基準の1つ下の等級に格付けしているという¹⁶⁾。

この変更によって、同じ職責であっても、格付けの対象となる等級の範囲が広がっている。また、それに伴い昇級の運用も変更している。以前の制度では配置転換と同時に該当する職責の等級に格付けされていたが、そうした運用を廃止している。以前の制度の下では、マネジャーに配属されると同時に7等級に格付けされるような運用が行われていた。新制度ではこのルールが変更されている。配置転換を先に行い、そこでの働きぶりを見てから、該当すると考えられる等級に格付けしていくようにしている。その結果、社員の担当する職務と格付けされる等級の関係が緩やかになっている。

このように、B社は社員等級と職責との対応を緩やかにした等級制度が導入されている。こうした制度変更を実施した背景として次の2点が挙げられる。1つ目は、環境の不確実性が高まる中で、次の事業を創っていくような人材を育てる体制を整えるためである。B社の人事担当者は次のように語る。

「やはりこれから、正直、どうなるかという、非常に不確定なところがありますけども、そこを切り開いていくのは人の力だよなという中で、過去の職能的な考え方に戻るのではなく、今の成果をしっかりと見つつも、将来の活躍可能性というところをしっかりと見て、配置をして、さらに育てていきましようという考え方に、職務を基準とした制度を経験した評価・反省を踏まえて、さらに進化させました。」

このように、新しい事業領域を拡大しようとするなかで必要な人材を育てていくために、職責と等級の間にタイトな連動があった制度から、緩やかに連動するような制度への切り替えが行われている。B社の人事部門の言葉を借りると、「将来のポテンシャルを見に行く」ことが可能な社員等級制度への転換が試みられている。従来の等級と職

責が厳密に対応している制度の下では、配置転換と共に適用する等級が決まっていたため、従業員のポテンシャルに期待した配置転換が控えられる傾向があった¹⁷⁾。経営環境の不確実性が高まる中で、誰が当該ポストで成果を出せるかは、実際にポストにつけてみないとわからない場合が増しているという。従業員の成長可能性も踏まえて人材配置を行っていくために、職責と等級の関係を緩やかにすることが選択されている。

2つ目は、事業の多角化に伴い事前に職務を定義することが困難になっていたためである。事業が多角化していく中で、マネジャーという職責1つをとってみても、事業間でその業務内容や求められることの開きが大きくなっていった。また、上述のとおり次の事業を創っていく必要があった。そのため、事前に業務内容が規定された職務記述書に基づいて社員を活用することが、B社を進展させる上で馴染まなくなっていた。B社の既存事業の物差しで評価できない事業領域が拡大していくなかで、事前に職務に求められる業務内容を規定することの効率性が損なわれていったと言える。

同じ事業を継続して実施するような場合であれば、職務をベースとした制度の運用は可能であった。しかし、さまざまな事業に打って出ようとしているなかでは、従業員の能力を考慮することができる制度がなじむことをB社の取り組みは物語っていると言えよう。

3 製造業C社（役割を基準とした制度における改革）

製造業C社は2000年に職能に基づく等級制度を改め、役割等級制度を導入している。処遇はその時点での本人の役割や成果で決まるという考え方を徹底するなかで、制度設計が行われた。この制度の下では、管理職層も一般職員層の社員も、担う役割に基づいて格付けされる。各等級に求められる役割・責任の水準は自社の基準で作成された役割定義書に基づいて設定されていた。C社の特徴は、部門ごとに社員等級が設計されるような制度を導入したことである。各部門の主要な職務の特性に応じて等級の構造を設計していた。例を

挙げると、現業の社員が多い生産技術部門では、技能の向上にあわせ、担当する業務の難易度の違いを細やかに評価する段階の多い役割等級とする一方で、マーケティング部門では、全体的に大括りな役割等級となっていた。このように、各部門において中心となる職務の特性に応じて等級が設計されていた。そして、等級の設計に加えて、各部門の等級間の給与レンジにも差を設けるなど、それぞれの部門に適していると考えられる社員等級の下で処遇が決定されるような制度が構築されていた¹⁸⁾。

また、この制度のもう1つの特徴は、配属された部門の制度が適用されることである。例えば、人事を担当する社員の配属先は、本社の人事部、工場の人事担当などさまざまであるが、本社に配属されればスタッフ部門の等級制度が適用され、工場に配属されれば生産技術部門の等級制度が適用されることになる。このように、社員が担っている役割を配属されている部門の性質も踏まえて捉えようとしたところにC社の制度の特徴がある。

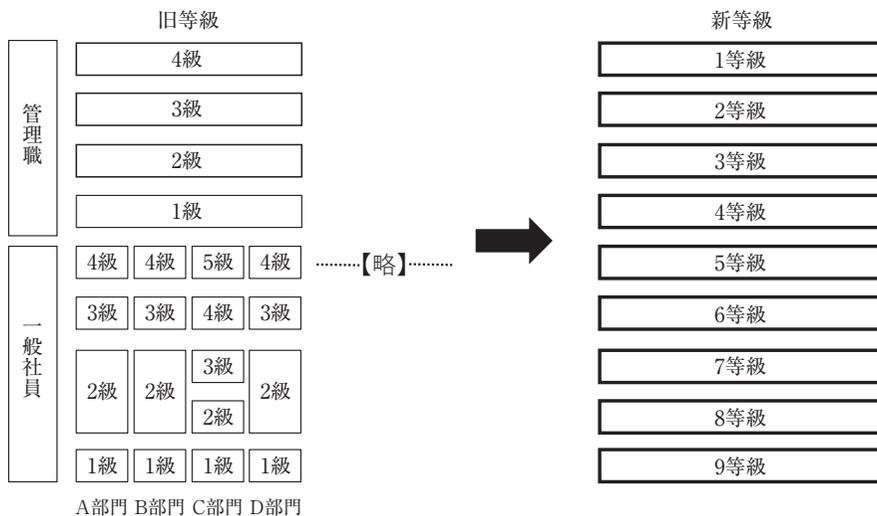
制度を運用する中で、C社も2016年に制度を改定している。図3の通り、マーケティングや生産技術など部門ごとに設計されていた社員等級を部門共通の社員等級に変更している。その上でマーケティングや営業など10職種ごとに等級定義書

を作成し、その定義書に基づいて社員を格付けしている。制度改定の背景として、人材活用や育成において課題が出ていたことが挙げられる。この点についてC社の人事担当者は以下のように語る。

「国や会社も超えたグループ全体で「人財」の活用や育成を推進しようとするなか、役割等級のバラツキによる弊害がより強く認識されるようになってきました。「人財」の配置や育成等の議論をグループ全体で行うこととなりますと、候補者が担っている役割の大きさや、その役割での実績を評価するモノサシが合っていないと議論ができないものですから、等級制度自体を統一することが意識されるようになりました。」

以上の発言に見られるように、人事ローテーション上の課題に対応するために、C社は、部門ごとに設計されていた社員等級制度を部門横断的なものに変更している。この人事改革は、グループ全体でできる限り等級制度を統一することで、グループ会社での目線合わせを行い、グループ会社間や部門間等、より広範囲で人材の配置や育成を行いやすくするために実施された。そのため、等級を部門の特徴に応じて設定するのではなく、部門横断的に設計し直すこととした。先に成果主義の下での人事改革は経営戦略や組織構造への適応

図3 製造業C社の社員等級



注：制度の呼称は筆者が便宜的に設定したもので、正式な呼称とは異なる。
出所：C社提供資料より筆者作成。

を重視していたことを指摘した。この点に関わりC社は、部門の特徴と社員等級との対応を緩やかにすることで、人材の配置や育成を円滑に行える環境を整えようとしている。

V おわりに

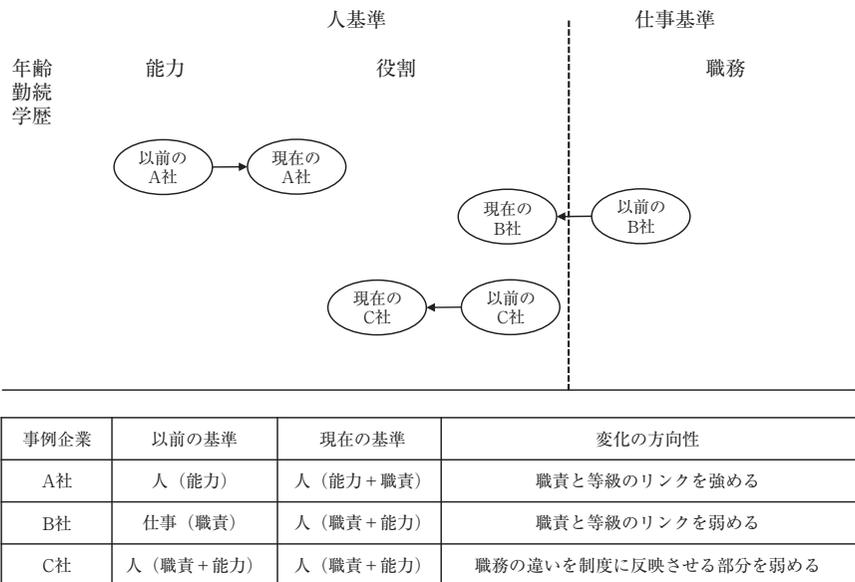
1 社員格付け制度の特徴

以上、本稿では人事管理の基礎システムである社員格付け制度について、その拡散が指摘されてきた制度の現在地の把握を試みた。先行研究の知見に基づくと、2000年代初頭の成果主義と呼ばれた時代を経て、能力開発やモチベーション管理を重視して設計されていた社員格付け制度が、企業戦略や組織構造への適合を重視して設計されるようになった。そして、その結果、社員等級が拡散することとなった。一方、2010年代半ば以降、再び制度が改定される兆候を見せている。2010年代以降の制度改定は、拡散をさらにもたらすのか、それとも逆に収斂化をもたらすのか。また、そのような状況をもたらす背後の要因は何なのか。本稿のまとめとして、これらの点について、3つの事例から明らかになったことに基づいて検討したい。

本稿で取り上げた事例は、成果主義以降もそれまでの職能資格制度を維持した企業、「仕事基準」の要素を積極的に取り入れた先鋭的な企業、そして役割に基づいた制度を導入した企業であった。拡散する制度の分布における両端に位置すると考えられる事例とその間に位置すると考えられる事例を取り上げることで、拡散の下での社員格付け制度の特徴を捉えることを試みた。例えば「仕事基準」を採用する企業が職務の要素を一層重視するような制度に突き進むのであれば、それは制度のさらなる拡散をもたらすと言えよう。また、「人基準」である能力主義を維持してきた企業が今なおその特徴を堅持するのであれば、拡散の傾向は維持されると考えられる。一方で、それら両端に位置すると考えられる企業が近づいていくような動きが見られるのであれば、制度の収斂化傾向が見られると言えよう。

それぞれの事例において人事管理上の課題に対応すべく制度が改定されていた。もちろん、各事例の制度は異なっている。しかしながら、細部を捨象すると、各事例の改革後の制度には次のような共通点が見られた。すなわち、「人基準」の下で、社員等級と社員の担う職責を緩やかに対応させるような制度を構築しようとしている。この点について図示したものが図4である。

図4 事例企業における社員格付け制度の基準の変化



各事例の制度改革に基づくと、「人」を活用する上で直面した課題に対応する中で、上記のような共通性が生まれている。Ⅲで指摘したように、企業の社員格付け制度が、企業の戦略と組織構造との対応を優先したことに成果主義における人事改革の特徴がある。一方、本稿の事例より、「仕事基準」に基づいた制度を導入していたB社において、人事管理上における課題の解決のために、再び制度を改定していることが明らかとなった。その際には、能力開発や人材のポテンシャル、つまり、発揮されていないが保有していると思われる能力、すなわち今野（1998）が言うところの供給サイドの要素を重視して制度の再設計が試みられている。その結果、等級の構造と昇級の運用の両面において、職務との対応が緩やかになっている。「人」に着目し、彼が担う職責と彼の能力に基づいて格付け先を決めるという点で、「役割」に近い制度となっている。その意味で「仕事基準」の制度ではなくなっている。

一方、能力主義をそのまま維持し続けることが困難になってきていることも本稿の事例より示唆された。保有能力のみを基準とした制度は、実際の役職と社員等級上の地位の逆転現象を生む。このことに対する不公平感を解消するために、職責と社員等級とのリンクを強めることが選択されている。その結果、社員等級と職責の間に一定の関連性が生まれている。言い換えれば社員の職責と格付けされる等級の関係が強まっている。A社で見られた変化である。この場合も、「人」に着目し、彼が担う職責を格付けにおいて考慮するという点で、「役割」に近い制度となっている。

また、役割等級を導入していたC社においては、部門における主たる職務の内容の違いを等級の構造に反映させようとしていた制度から、違いを反映させないような制度へと変更している。人材育成において実施される人事ローテーションに支障をきたすことがないような社員等級制度を構築するために、制度の改定が実施されていた。この場合、変化の方向性としては、「人」に着目しながら制度の中にあつた「仕事基準」の要素すなわち、職務の要素を薄める方向に向かっていると見えよう。

以上をまとめると、戦略への適合を重視したことで拡散した社員等級制度が、制度の呼称の上では拡散を維持しつつも、その内実において共通部分を増やしていると言える。「仕事基準」を採用していた企業においては「人基準」に向かい、「人基準」の中では「仕事基準」に近い役割を採用していた企業においては制度の中で職務の相違を反映させる部分が若干弱まっている。一方、「人基準」の中で「仕事基準」とは離れた所に位置づけられる能力をベースとした社員等級を導入していた企業では、「仕事基準」の要素を制度の中に取り入れている。その結果、いずれの場合においても、「人」に着目しながら、制度の中に職務の要素を一定程度取り込んだ社員等級になっている。

ここから、社員格付け制度は、その呼称の上では拡散しつつも、その中身の特徴は収斂化の傾向を示していることが示唆される。そして、こうした動きは、能力開発やモチベーション管理といった供給サイドの要素を再び重視する必要性から促されている面がある。経営戦略への適合という需要サイドの要請によって拡散した社員格付け制度が、人事管理上の課題に直面し、その解決のために、供給サイド側の要素を制度に組み込んでいくなかで、一定の範囲内に収まろうとしている。これが、本稿の事例分析から窺える社員格付け制度の現在地である。こうした収斂化傾向を念頭に置くと、「人基準」による社員格付け制度に基づいて人材を活用し、処遇する日本の伝統は、今後もしばらくは維持されていくのではないだろうか。

2 今後の課題

本稿にはもちろん課題もある。まず、取り扱っている事例が3つと限られており、さらに多くの事例を検証する必要がある。また、本稿は分布の両端とその中間に位置すると考えられる事例を取り上げることを優先したため、業種ごとの特徴については検討できていない。供給サイドの要素を重視する程度は業種によって異なるかもしれない。

また、環境の不確実性の高まりは、1つの制度の存続可能期間を短くしているかもしれない。そ

の意味で、本稿で発見したことは、振り子の振れの一時点を捉えただけのものかもしれず、再び逆の方向に振れる可能性も捨てきれない。同一の事例について、スポット的な観察ではなく、継続的な観察も必要になってこよう。2010年代半ば以降の社員等級制度の行方を今後も見守っていく必要があると思われる。

さらに、海外企業の社員等級制度についての知見を深めていく必要がある。日本の特徴をより明確にするためには海外企業における社員等級制度について知見を深めていく必要がある。今後の課題である。

- 1) 「人基準」や「仕事基準」に基づいて人事・賃金制度を分析しているものとして石田・樋口(2009)が、「人間系」「仕事系」「成果系」といった基準を用いて人事・賃金制度を分析しているものとして岩崎・田口編著(2012)がある。
- 2) 「人間系, 仕事系, 成果系」については今野(1998)を参照されたい。なお、「人基準」と「仕事基準」と「人間系, 仕事系, 成果系」の間では能力の位置づけにおいて若干の相違が見られる。発揮された能力やその人に業務上求められる役割は、前者の基準では「人基準」となるが、後者の基準では「仕事系」となる。このように、両者の間には微妙な違いがある。
- 3) 例えば、筆者が2016年11月に訪問したスウェーデンの製造企業では、マーサーのシステムを利用し、マーケティングや人事など職種ごとに等級が設計されていた。
- 4) アメリカにおけるブロードバンディングの進展を指摘したものと、例えば、樋口(2011)。
- 5) 石塚は、ドイツにおける仕事等級制の格付け基準の多様性を明らかにしている(例えば石塚2020, 2021)。
- 6) 能力主義を制度として具体化、普及させた楠田はこれらの点を強調する(例えば、楠田1987)。また、日本経営者団体連盟(1969)もその表現は異なるもののこれら3つの環境変化が、能力主義管理を要請すると説いている。
- 7) 能力主義については日本経営者団体連盟(1969)が詳しい。
- 8) 職能資格制度の特徴を簡潔に解説したのとして平野・江夏(2018)がある。
- 9) もっとも、小池(2015)が指摘するように政府統計でこの職能資格制度の広がりを確認することは、定義の関係上難しい。ただ、人事・賃金制度を取り扱った論者の中で、職能資格制度が広く普及したという見解は共通している(例えば、石田2006; 今野1998; 熊沢1997など)。
- 10) 楠田の賃金論については、楠田(1987)が詳しい。また、楠田(2004)も参考になる。
- 11) 職能資格制度の具体的な設計方法については、楠田(1987)や楠田(2006)が詳しい。
- 12) 楠田丘のオーラルヒストリーをまとめた楠田(2004)において、楠田はこの点を強調する。
- 13) 石田(2006)の事例分析の基になっている連合総研(2006)では9社の事例が取り上げられており、その中のB社(流通)では職務等級が導入される一方で、F社(鉄鋼)では職能資格制度が維持されている。
- 14) 中村(2006)は、4社の事例から4つの成果主義(プロセス重視型(1)、プロセス重視型(2)、分離型(1)、分離型(2)

の存在を指摘する。こうした拡散は、自社を成長させる上で何が重要なのかを考えた上で、各社が制度を設計していることを物語っていると言えよう。

- 15) IVの事例は筆者が2020年7月から2021年5月に実施した人事部門(A社, B社, C社)、および労組(A社)に対するヒアリング調査の結果に基づく。協力していただいた方々に記して謝意を表したい。
- 16) 例えば部長であれば基準となる等級は10等級、マネージャーであれば7等級といった具合で基準となる等級が設定されている。
- 17) 例えば「力はあるがマネージャーにしていきなり7等級にするには少し実力が足りない」といった理由から配置転換が控えられるようなこともあったという。
- 18) C社では、賞与の賃金テーブルや退職金のポイントが資格等級に基づいて算定されるので、等級ランクが変わると、年取や生涯賃金に影響が出る制度となっていた。

参考文献

- 石田光男(1990)『賃金の社会科学』中央経済社。
 ——(2006)『賃金制度改革の着地点』『日本労働研究雑誌』No. 554, pp. 47-60。
 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。
 石塚史樹(2020)「ドイツにおける雇用社会の新展開——内需産業に注目して」石塚史樹・加藤壯一郎・篠田徹・首藤若菜・西村純・森周子・山本麻由美『福祉国家の転換——連携する労働と福祉』旬報社。
 ——(2021)「ドイツ企業の人事制度改革の影響」『商学論纂』第62巻, 第5・6号, pp. 33-77。
 今野浩一郎(1998)『勝ちぬく賃金改革——日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。
 今野浩一郎・佐藤博樹(2020)『人事管理入門 第3版』日本経済新聞出版社。
 岩崎馨・田口和雄編著(2012)『賃金・人事制度改革の軌跡』ミネルヴァ書房。
 梅崎修(2008)『賃金制度』仁田道夫・久本憲夫編著『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版。
 小池和男(2015)『戦後労働史からみた賃金——海外日本企業が生き抜く賃金とは』東洋経済新報社。
 楠田丘(1987)『職能資格制度——その設計と運用(改訂新版)』産業労働調査所。
 ——(2004)『賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社。
 ——(2006)『賃金表の作り方 改訂新版』経営書院。
 熊沢誠(1997)『能力主義と企業社会』岩波新書。
 笹島芳雄(2001)『賃金』日本労働研究機構。
 佐藤博樹(1999)「総論 雇用管理」日本労働研究機構編『リーディングス日本の労働⑤ 雇用管理』日本労働研究機構。
 中村圭介(2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社。
 日本経営者団体連盟(1969)『能力主義管理——その理論と実践』日本経営者団体連盟。
 日経連職務分析センター編(1980)『新職能資格制度——設計と運用』日本経営者団体連盟。
 ——(1989)『職能資格制度と職務調査』日本経営者団体連盟広報部。
 樋口純平(2011)「成果主義の賃金改革と2つの市場」『日本労働研究雑誌』No. 611, pp. 38-48。
 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。
 平野光俊・江夏幾多郎(2018)『人事管理——人と企業、ともに

活きるために』有斐閣ストゥディア。
兵藤剣（1997）『労働の戦後史上』東京大学出版会。
柳下公一（2005）『武田「成果主義」の成功法則』日経ビジネス
人文庫。
連合総研（2006）『賃金制度と労働組合の取組みに関する調査研
究報告書』連合総合生活開発研究所。

にしむら・いたる 労働政策研究・研修機構副主任研究
員。主著に『雇用関係の制度分析——職場を質的に科学す
る』（共編著，ミネルヴァ書房，2020年）。労使関係論，人事
労務管理専攻。