

職務等級制度の特徴

職能資格制度は人件費を変動費化しにくい制度です。高い資格保持者が自動的に増えていく性格を持っており、結果的に賃金のインフレを起しやすいです。

職能資格制度の当初の目的は、年功制を改めて、能力に応じた賃金配分にすることでした。しかし、想定されたとおりインセンティブ強化のために等級数を増加することになり、能力要件を曖昧にしてきたことが逆に年功的性格に引き戻す結果に至ったのです。

職能資格制度がもつ2つの基本思想は、①「資格は過去から積み上げてきた成果を反映したもの」②「一度身についた能力は減らない」というものです。

賃金は、高い資格者に資格に見合う職務が与えられて、報酬を上回る付加価値をあげられれば問題にはなりませんのでした。

しかし、経営業績が伸びない中では、職務が変わらないのに資格だけが上昇し、同じ職務に異なる資格の社員が混在することが頻繁に起こるようになってきたのです。長所もあります。①職能資格制度では職務が換わっても処遇に変化は起こらないので、個人の育成を目的とした配置転換も行いやすかったのです。*誤解を恐れずに言えば、人は研修等々よりも、一度の配置転換の方が、よほど成長すると言えます。②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も与えられました。③職務の境界を厳密にしない編成のために、コア業務と周辺業務の隙間をお互いが埋め合う、協働力も発揮されていました。④能力評価の人事情報は人事部に集約されて、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もできた、ということです。

このような、長短ある職能資格制度から職務等級制度を導入する決断を各企業は行ったのです。この時に、職能資格制度の長所を維持・拡大する方策をしっかりと考えておくことが必要だったと思います。

職務等級制度では、会社への貢献度を「職務の価値」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ていくものです。

現在就いている職務の価値と報酬が市場相場にリンクしているように設計されます。その際、個々の社員が担っている職務の社内価値を把握できるのは唯一ライン管理職者です。ですので、職務等級制度ではライン管理職者に等級決定の裁量権が人事から移行することになったのです。

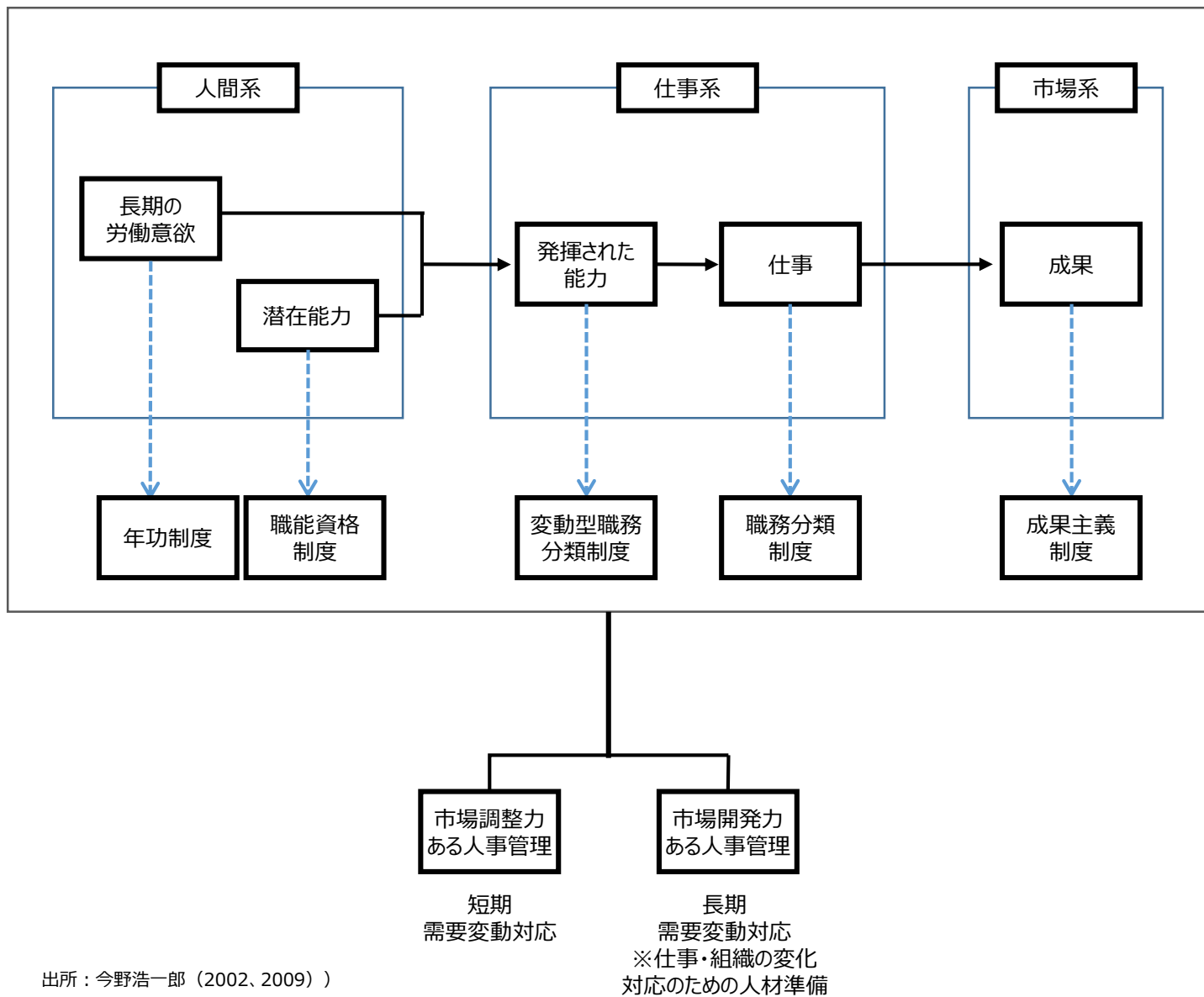
ここで、キャリア開発の必要性が出て来るのです。

職務をベースにした処遇ですので、目標とする職務がキャリア目標となるのです。このキャリア目標である職務が報酬と連動し、そのことがインセンティブとして働くことになりました。しかも、その職務は市場相場に連動する形になったことから、社内を超えた、一般的な社会の職務が、キャリア目標となるはずだったのです。

短所としては、配置転換すれば、一般的には等級が下がるという世界が生まれました。人間を中心に設計されたものではない、職務の価値に対して、不慣れであり保有能力が通用しない配置転換は、非常にしにくくなったのです。また職務価値の測定に係わる作業が非常に多く、しかも職務編成が頻繁に変わる企業では負担だけが大きくなり、運用に耐えられなくなりました。加えて難度が高いのは「今はない職務」価値の測定と設計です。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ま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が大きく残ったのです。

職務等級制度では、目標設定が本当にできるかどうかで全ては決まると言っても過言ではありません。しかし、個々人の目標をたてることに重点を置いてきたため、どのような職務目標を立てるかは、相当難易度の高いことになります。一人ひとりの目標は従来型の方式で暫定的に設定され、組織全体で見れば業績向上につながらないケースが散見されるのです。

職務等級制度の特徴



出所：今野浩一郎（2002、2009）

職務等級制度の特徴

環境変化が激しく、しかもその変化のスピードが加速度化した中で、経営は選択と集中を余儀なくされ、世界中がつながったグローバル経営環境下で、柔軟な対応を迫られた人事管理が、このような性格の元で機能しにくいのは当然と言えるかもしれません。

結果、現在多くの企業で引き起こっている人事管理上の問題は、①制度を上手に活用できない組織の中で、適正な評価管理ができない ②人事評価の適正な管理ができなければ、雇用管理も就業条件管理も報酬管理も曖昧になるということです。

*「雇用管理」＝採用・配置と異動・人材開発・代謝 「報酬管理」＝賃金・福利厚生・昇進や降格

さらに、社内の配置転換が行いにくいということは、社外への転進もしにくいということでもあります。

社内の配置転換によって、職務等級制度を厳格に運用しようと思えば、大抵の人は、与えられた新たな職務をこなす能力を備えておらず、たとえ新たな職務で仕事をしたとしても発揮する成果は期待通りに行かないことが起こるのです。その延長線上に、社外の職務があるのですから、社内の配置転換さえ不活性な状況の中で社外に活躍を求める人材が多く出現することは理論上考えられません。

しかし、職務制度以外の妥当解は探しえなかったとも言えるのでしょ。

このような、非常に中途半端な形で運用されている職務等級制度による成果主義の中で、その制度を背景として生まれてきた「キャリア開発」の必要性だけが残り、「企業にとって、企業内個人のキャリア自律はどのようなメリットがあるのか」という問いに対して、明確に応えられていない状況が生まれている構造に至っています。

企業にとってキャリア自律がなぜ必要なのか。

職務等級制度が適正に運用される社外労働市場というインフラが整備されており、社内において、その職務グレードが社外とリンクした設計がきちっとできて、さらに、その制度の中で働く個人個人が、何を自分は目指しているのかを理解しながら働いていくという世界であれば、キャリア自律は個人にとっても、企業にとっても従来の知識やスキルベースの人材開発に換わり得る重要な概念として受け入れられたはず

2013.7.1 黒川 賢一

