



【人事機能：中核機能】 等級制度

JSHRM理事 堤 敏弘 / JSHRM副理事長 山崎京子

☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management = JSHRM) は、「日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



今回は、3月号で示した人事の中核機能の1つ、等級制度について細かく見ていきます。

会社なり団体なりが「人を雇用する」のは、そこに遂行してもらいたい仕事があり、雇用した人にそれをあてがって事業の目的を達成するためです。当然、一人ひとりにあてがわれる仕事にはさまざまなものがあり、仕事を進めていくうえでも、さらにはそれに対する報酬を適切に管理するためにも、それぞれの役割や責任が「見える」状態しておく必要があります。

ここでは、そういった、責任や役割の違いを、どういう形で体系化し社員を格付けるのか、という等級制度について、典型的な2つの制度を取り上げて見ていくこととします。なお、現実的にはこの2つの制度の折衷的な制度を導入している企業や、立場（管理職と非管理職）や年代に応じて使い分けている企業もあることを先にお断りしておきます。

職能等級制度の仕組み

まず1つ目は、雇用されている人の能力から出発す

る考え方の「職能等級制度」です。

会社に雇用されている社員は、面接なり筆記試験なりを通じて、会社の仕事を任せるに足る能力があると判断されたからこそ採用されたはず。この、一人ひとりの能力を判定し、仕事をするために必要な能力（職務遂行能力）を何段階かに区分してあてはめ、社員個人に付与したものが職能等級となります。

仕事をするための能力ですから、一般常識に始まって、事務処理能力や対人折衝能力もあるでしょう、細かく見ていけば専門的な能力（会計の知識、会社の事業上必要となる技術的な知識・技能など）もあるでしょう。そういったものを、何段階かに分け、社員一人ひとりがどこにあてはまるかを示します。

職能等級が定められるということは、いわば社員の「棚卸し」ができたこととなりますので、その等級に見合った仕事を担ってもらえばよい、というわけ（図表1）。

職能等級制度では、今、どんな仕事をやっていようと、相応の能力がある人はそれが認められて格付けされていますので、社員間の公平性という意味では納



堤 敏弘
(つつみ・としひろ)

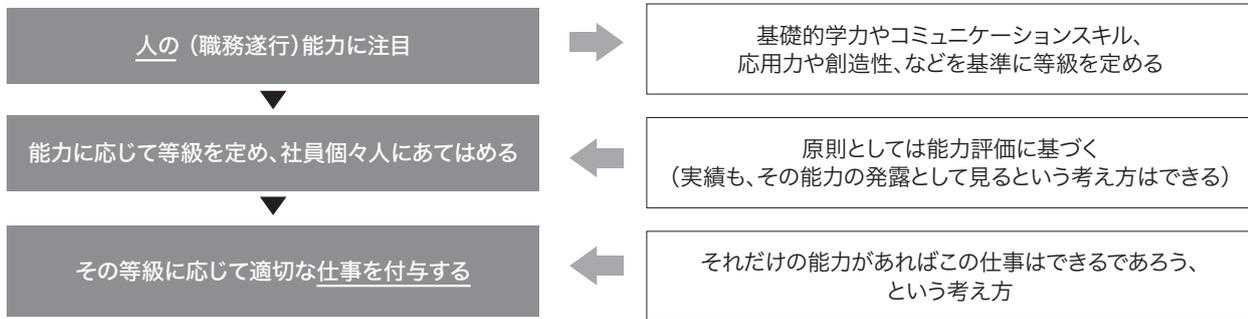
ウルトラファブリクス・ホールディングス株式会社人事総務部長。一橋大学社会学部卒業後、新卒で日本アイ・ビー・エム株式会社入社。IBMアジア・パシフィックへの約2年間の出向を含む26年間、一貫して人事部門に所属し、人員計画・給与・福利厚生・研修・労政などさまざまな領域を経験。その後クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパン(株)、東京国際大学を経て2017年より現職。JSHRM理事。



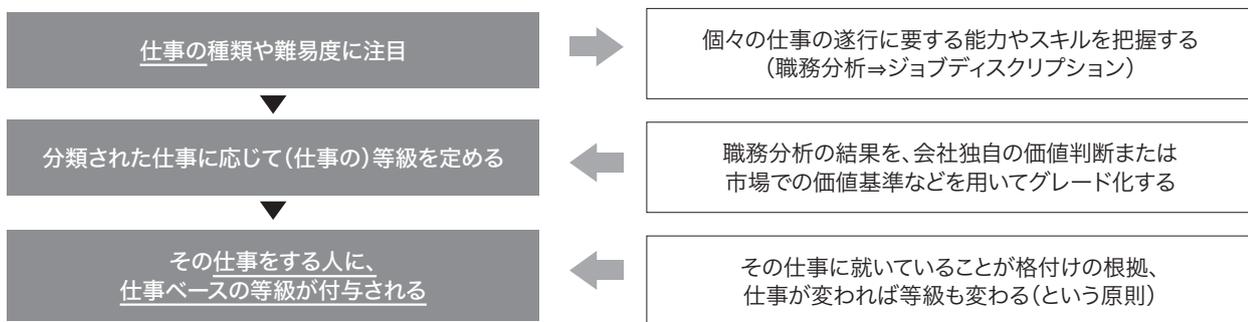
山崎京子
(やまざき・きょうこ)

JSHRM副理事長、立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授。ロイタージャパン、日本ゼネラルモーターズ、エルメスジャパンでの人事実務を経て、アテナHROD設立。現在では社会人大学院MBAで人的資源管理とキャリア・デザインの教鞭を執る傍ら、日本企業や外資企業日本法人での人事コンサルティングや研修講師、さらにJICA日本人材開発センタープロジェクトの教科主任としてアジア7カ国の現地経営者に対して人的資源管理の実務指導を行う。2009年筑波大学大学院ビジネス科学研究科修士課程修了。2019年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)。

図表1 職能等級の考え方と思考プロセス



図表2 職務等級の考え方と思考プロセス



得を得やすい側面がありますし、能力を高めることで等級が上がるので、社員のモチベーションを長期的に維持するには効果的とも言えます。

一方で、人の能力は時と共に伸長し、あるいは低下することもあり得るので、一定のサイクルで見直す必要があります。これは、いわゆる「能力評価」によって行わわけですが、実際に職務遂行上で発揮していない能力もあるでしょうから、これをきっちりと評価するのは意外と難しい面があります。厳しい言い方になりますが、この評価を簡略化し、『前回の資格見直しから3年も経過し、仕事の効率も上がっているようだから、能力も一段上に上がったとみなしていいだろう』と判断してしまうと、これはそのまま年功的な運用に化けてしまう、という危険性を孕んでいます（このあたりのことについては、この連載の何回か後に取り上げる「人事評価」で触れる予定です）。

さらに、この仕組みにおいては、個人がもつ能力

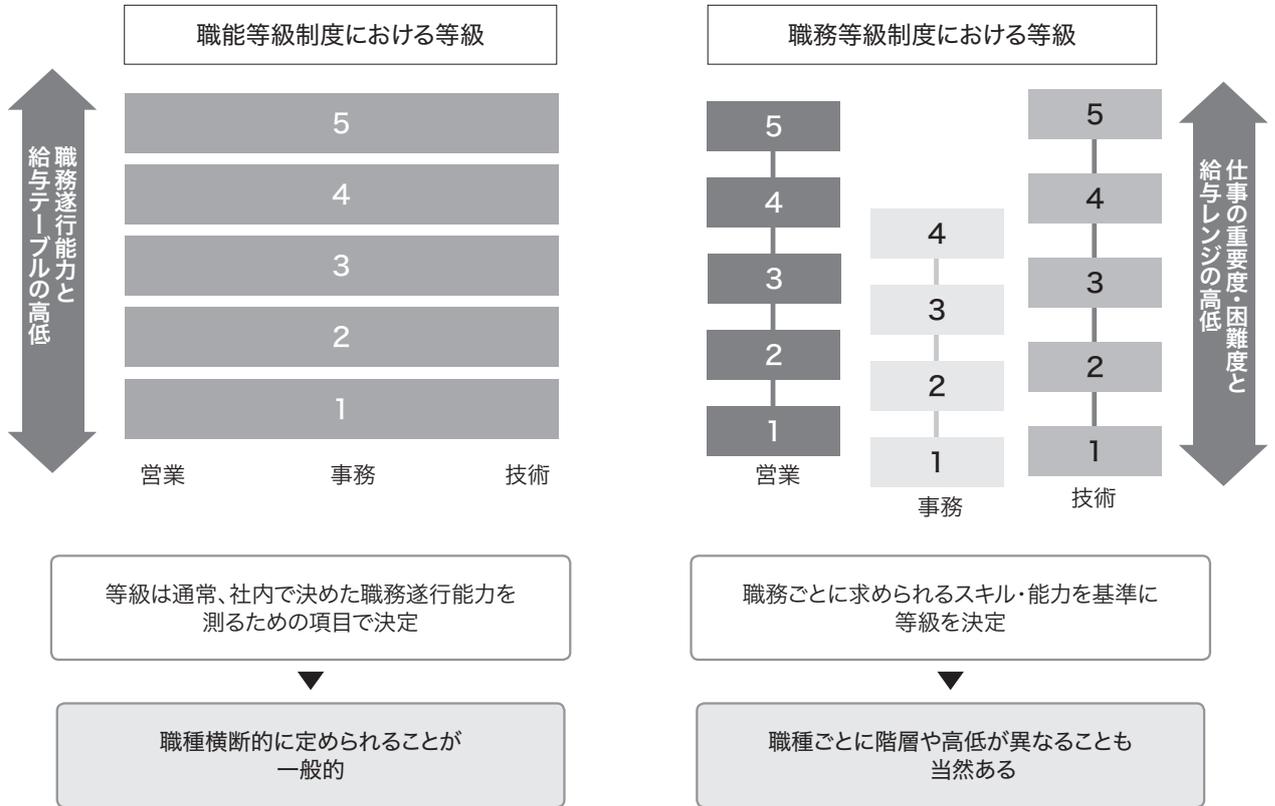
と実際に遂行する職務の難易度がアンマッチになる場合の問題もあります。このアンマッチ自体は格付け制度が何かに関わらず起き得るものですが、属人的に等級を決めるということは、通常処遇もその等級にひも付いているため、組織構成や職務の難易度と、それを担当する人の処遇（会社にとっては人件費）が必ずしも連動しない、という事象が起きます。もちろんこれを緩和するために、職能等級とは別に、就いているポジションに連動した賃金項目（役職手当とか役割給と呼ばれるもの）を導入するようなケースも見受けられます。

職務等級制度の仕組み

もう1つの代表的な仕組みが、個々の社員が担当する仕事に注目して格付けを行う「職務等級制度」です。

こちらは、まず会社なり団体なりの中にある「1人

図表3 職能等級制度と職務等級制度の違い



分の仕事」に注目して、それを分類し、等級を振るところから始まります。仕事に等級を振るので、文字どおり職務等級制度です。また、仕事の分類・格付けを行うためには、当然その仕事の目的・内容・遂行するために必要となる知識やスキルも洗い出すことになりますが（職務分析）、これを文書化したものが、いわゆる職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）となります。

一つひとつの職務の要件が職務記述書で明らかとなったところで、それぞれの職務を遂行できる最適な人材をあてはめ、組織を運営していくわけです。すなわち、ある仕事をしている社員の等級は、その仕事の等級もって表す、という形で、いわば後付けで社員の格付けが決まります（図表2）。

この制度下では、社員のグレードは常に担当している仕事が決めるので、ずっと同じ仕事をしていれば等

級も上がらないことになり、何らかの事情で等級の低い仕事に担当替えになったら、（理屈のうえでは、ですが）等級も下がります。また、それぞれの仕事（ポジション）には、どういうことができる人でないといけないかという要件がはっきりしているので、新たな仕事生まれれば（あるいはある社員が辞めて空席ができれば）、最適任者を登用するために連れてくる人は社内・社外を問う必要もありません。逆にある仕事が無くなれば、その仕事をしてきた人は、その人ができる別の仕事がないと組織の中に居られないわけです（もちろんこれは極論としての表現です）。すなわち、前段の職能資格制度の項の最後に述べたアンマッチが起きにくいかわりに、地道に努力をして能力を伸ばしても、チャンスがなければ報われない、ということも起きるため、社員のモチベーション維持が難しくなる側面もあると言えます。

図表4 人事の仕事から見た2つの制度のマッチ度合い・方向性

	職能等級制度にフィットする	職務等級制度にフィットする
採用	ポテンシャル重視の新卒採用	特定の職務遂行能力を重視した経験者採用
教育・訓練	能力伸長のための幅広い職業教育を軸に、職務ごとの専門教育を付加	専門性を伸長する教育が中心、よって社内教育にこだわる必要なし
異動・配置	幅広い職務を経験させるためのローテーション	職務の変更は無いが、あっても同じ専門領域内が基本
昇格・昇進	能力が伸長したと認められれば、上位職位に昇格	より重要・困難な職務に“空き”があり、その任にふさわしいと認められれば昇進
キャリアアップ	時間をかけて「今の会社で」上がっていく	専門性を磨けば「横移動」(転職)には有利だが、逆に社内での上方移動は不向きな場合もある

2つの制度の構造の違い

ここまで職能等級制度と職務等級制度について述べてきましたが、2つの違いをビジュアル化したものが図表3となります。くり返しになりますが、この2つは、制度運営上は「XXさんは〇〇等級だ」と同じような言い方になるため、区別がつきにくいこともあるのですが、こうして図式化すると違いがわかりやすいのではないかと思います。

2つの制度それぞれがフィットする人事制度運用

最後に、この2つの制度と他の人事制度との親和性について触れてみたいと思います。

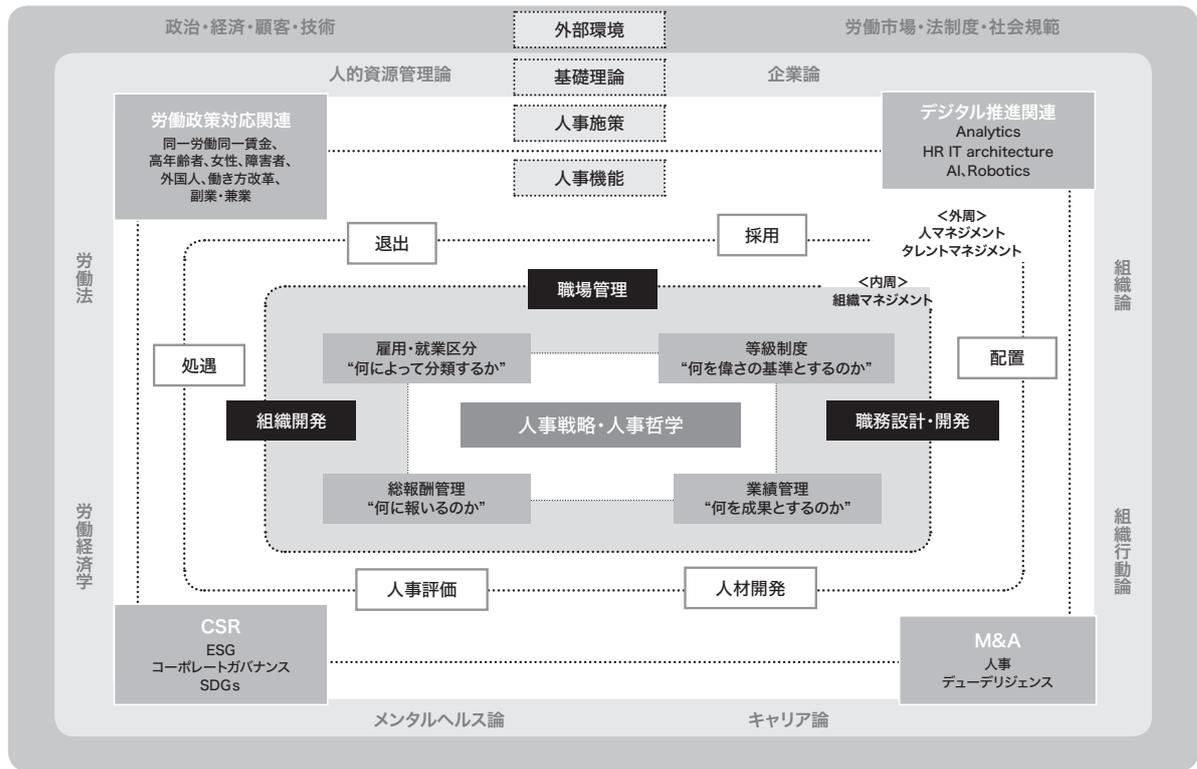
等級制度がどうであれ、人事の機能として採用・育成・配置・処遇といったものが存在することは間違いありません。ただし、等級制度はある意味これらの根幹をなすものであり、格付けの考え方が違うと、自ずとその他の人事制度の在り方も変わってきます。ここでは個別に細かな説明は割愛しますが、簡単にまとめた図表4を参照ください。

結びに

昨今の人事界限では、「ジョブ型への移行」が一種の流行となっており、それは今回述べた等級制度を職能等級から職務等級に移行することとほぼ同義となっているように思われますが、これをもって職能等級制度が劣っていて、職務等級制度が優れている、と断言できるものではありません。職能等級制度は、高度成長期における日本企業の発展に寄与した面は大いにあり、また企業の存続と成長が長期に見込まれる環境においては必ずしもマイナスに働くわけでもありません。

ただ一方で、日本以外の多くの国では職務を基準とした等級制度を採用していることは事実であり、世界の多くの国で事業を展開している・しようとする企業においては、職務等級制度への理解は不可欠で、制度自体の移行も不可避となる場合があることもまた事実です。読者の皆さまにおかれては、まず制度を正しく理解いただき、そのうえで自社・自組織にふさわしいものはどちらか、あるいは2つのハイブリッド化を目指すのか、などを考えるきっかけとしていただければと思います。

HRMナレッジ・ディクショナリーでは、人事の中核機能の1つである「等級制度」における細分項目に「社員格付け制度の構成」「年功・勤続等級」「職能等級（職能資格制度）」「職務等級（ジョブグレード）」「役割等級」「成果等級」をあげています。今回の記事本編は上記のうちの2つを詳説したものになりますが、そもそも、なぜこのようなさまざまな等級の考え方が存在し、日本では職能等級が、欧米では職務等級が採用されてきたのかについて解説していきます。



▶ 等級制度の歴史的背景

組織は人間の集合体ですので、分業化と階層化をしないと指揮命令系統に混乱が生じます。そこで、組織内には何らかの「偉さの基準」を設ける必要があります。最も単純な両極の考え方には、「より多くの結果を出したほうが偉い」と「より経験を積んだほうが偉い」というものがあります。

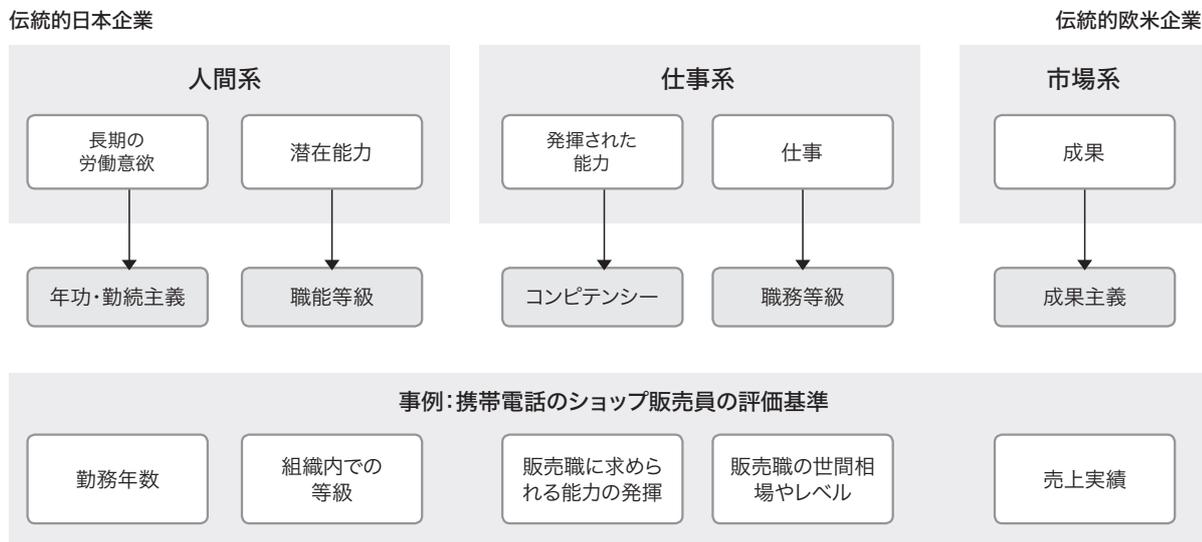
この前者が伝統的欧米型である成果主義、後者が伝統的日本人型である年功・勤続主義となるのです。欧米では20世紀初頭の産業革命によって工業化が加速し、労働者を合理的に管理するためのインセンティブ

としてノルマ以上の達成をした際に割増賃金を支払ったことから¹、成果主義の考え方が生まれました。さらに、欧米では株主資本主義が発達しており、会計年度ごとに株主に高配当ができるよう短期的に高利益を上げられる組織にしようとしたことが、成果主義を定着させたとも言えます。

他方、日本ではアジア太平洋戦争後の復興期において、失業対策として公共職業紹介や新規学卒者の採用が一般化し、彼らを組織内に定着させるために定期昇給などの年功的な処遇が用いられるようになりました。当時の技術革新は現代ほどのスピードではなかったため、仕事経験を積むほどに能力が上がるという仮

1 フレデリック・テイラーによる科学的管理法(課業管理、作業の標準化、職能別組織形態)に含まれる施策の1つ。

図表5 日本の人事と欧米の人事の考え方の違い



資料出所:今野浩一郎・佐藤博樹「人事管理入門第2版」より一部抜粋

説が成り立ち、経験豊富な年功者が偉いという考え方が合理的だったと言えるでしょう。

そのような日本でも、1970年代ころから日本経営者団体連盟（日経連。現在の経団連）の主導により、ホワイトカラーを対象とした職能等級が広まり始めました。日本とは対極の成果主義から始まった欧米でも、産業の発展に伴い仕事が複雑化して成果の測定が難しくなってきたため、仕事そのものの価値や責任に応じて偉さの基準を設ける職務等級へと移行しました。これらの関係を図に示したものが図表5になります。

このように、これらの等級制度の違いはそもそものスタート地点、言い換えるなら人事哲学が異なるのであり、伝統的日本企業は人間系、伝統的欧米企業は市場系を経て仕事系という分類にされている理由がおわかりいただけると思います。

▶ 等級制度と人事評価

さて、等級制度は「偉さの基準」だとすでに説明しました。そこで、社内での偉さ（格付け）を査定するのが人事評価ですので、等級制度と評価制度は密接に

つながりがあります。

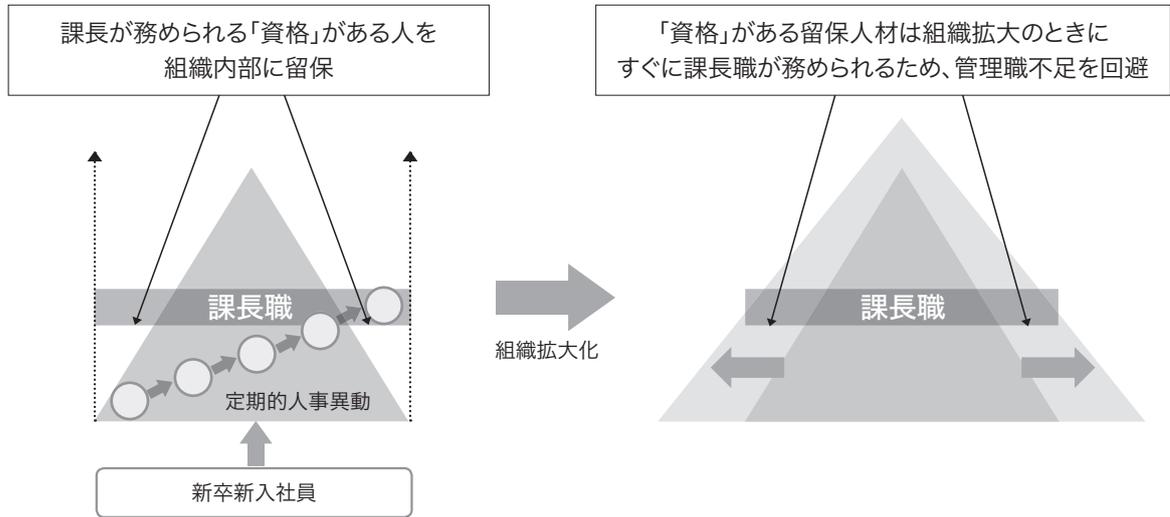
より具体的にイメージできるように、「携帯電話ショップ販売員は何によって評価されるのか」を事例にして考えてみます。「とにかく売上実績さえ高ければ偉い」とするのが右端の成果主義です。一方、販売職以外にも数多くの仕事（企画職、技術職など）が存在しているため、販売職の世間相場や、携帯電話の販売という専門性で評価するのが職務等級となります。

左端の、「とにかく経験が長ければ偉い」とするのが年功・勤続主義であり、所属組織内であらかじめ決められた能力基準（対人能力、職務遂行能力など）で評価するのが職能等級となります。こうしてみると、欧米系の職務等級は外部労働市場と連動しており、日本系の職能等級は内部労働市場を形成していることがおわかりいただけるでしょう²。

なお、図表5に記載されている「発揮された能力」である「コンピテンシー」とは、高い成果につながる行動特性のことを示します。職能等級が意図する能力とは、人事異動があっても適用可能な抽象的、汎用的、潜在的なものになりますが、コンピテンシーでは

2 労働市場については連載第6回にて解説。

図表6 職能資格制度による内部労働流動性



職務遂行において成果を生み出せるような具体的、専門的、発揮的な能力を意味しています。ちなみにこのコンピテンシーは等級設計のみならず、人事評価、能力開発、さらには採用にも関わる人事の中核概念にもなるため、別の機会に詳細な解説をします。

▶ 職能等級と職能資格制度

ここまでの解説は職能等級についてであり、実はよく耳にする職能資格制度の「資格」については言及してきませんでした。実はこの「資格」という考え方に日本型人事の重要な特徴があります。

従業員に自社での長期勤務を続けてもらうためには、キャリアパスを示すことによるインセンティブが必要になります。それが、等級制度において等級が上がる「昇格」、それに伴う給与の上昇である「昇給」、さらに部長や課長などの肩書のある役職に就く「昇進」となります。ところが、新卒の一括大量採用と低離職率が続けば、等級が上がっても管理職には就けない人材が大量に発生することになります。

この矛盾を解決するために、ある等級に達している人材は役職に就ける「資格」があるとみなすのが職能資格制度なのです。「部下なし課長級」という現象が起きるのはこうした理由であり、欧米系の職務等級の考え方では人件費の無駄遣いとされます。

とはいえ、組織が拡大化傾向の段階では管理職不足となるため、新しく空席の役職ができたときには、「資格」のある組織内部の人材をすぐにその役職に就かせることができるメリットがあるのです。図表6で表しているとおり、内部留保している人材はこれまでに何度か人事異動を経験してきているため、新しい任務にも早期に適応できるという内部労働市場を日本型人事では作りあげていたのです。この職能資格制度の仕組みにより、高度経済成長期の日本では管理職不足に陥ることなく、事業や組織を拡大化することに成功してきました。

ところが、今日では人口減少による国内市場の縮小、そしてグローバル市場への移行に伴い組織は縮小傾向となり、職能資格制度の合理性が低くなってきました。加えて、高齢化によって人件費の負担が大きくなってきたことが、職務等級制度（いわゆるジョブ型）への関心が高まってきた背景だと言えるでしょう。

このように、等級制度は長期間にわたって組織内の「偉さの基準」を作り出すものであり、従業員の働き方や価値観に大きな影響を与える重要な人事機能だと言えます。だからこそ、HRMナレッジ大系が示すように、外部環境への適応や経営戦略との適合を考慮し、未来を見据えた等級制度の設計をすることが望まれるのです。