

# 人事の基本は等級制度(2)

## 前回の復習と今回の位置づけ

前回の記事では、人事制度の核は等級制度であること、その等級制度の代表(二つの極端な考え方は、職能資格制度(人の能力基準)と職務等級制度(仕事基準)であること、更には、それぞれの制度には一長一短があることをご紹介しました。

今回は、両者の考え方の中間的な部分に位置づけられる役割等級制度、更に、職能資格制度と職務等級制度の併用の考え方をご紹介します。

## 役割等級制度とは

役割等級制度とは、「各職務における“役割”の価値の大きさを評価し、格付ける制度<sup>\*1</sup>」です。前回、職務価値に基づく等級制度として、職務等級制度をご紹介しました。役割等級制度はこの職務等級制度に近い考え方ではありますが「同じ職務であっても担当する人によって、役割の大きさは変わり得る」と考える点が特徴です。役割等級制度は、「人の能力」基準か「仕事」基準かという枠組みで考えると、その中間に位置するものと言えます。職務基準ほどの厳格さと硬直性を回避しつつ、能力という目に見えにくいものを基準とすることも避ける、という考え方を背景に、近年、日本の大手企業では役割等級制度の導入が相次ぎました。また、米国企業もいわゆる「職務」等級から、徐々に役割等級的な考え方にシフトしてきているという情報も耳にします。



出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング

\*1.「役割基準の人事制度事例」『労政時報』2005年7月8日p.3より引用

## 人事の基本は等級制度(2)

しかし、筆者はこの制度を理想的な制度として紹介しているわけではありません。中間という言葉から想起されるとおり、その会社が導入している「役割等級」は「人の能力」重視なのか、「仕事」重視なのかという点において曖昧さが残りがちであり、説明や理解が簡単にいかないことが多いのも事実です。当初「職務」寄りの基準で導入された「役割等級」が、時間が何年か経つにつれて運用の中で「人の能力」寄りになっていく例も聞いたことがあります。

もちろん、役割等級制度を導入した各社の人事部は工夫して自社なりの定義、拠り所とする判断基準を明確にされているのですが、「能力だけ」「仕事だけ」というシンプルな基準に比べると、やや明快さに欠けるのが役割等級制度です。

### 職能資格制度と職務等級制度の併用

前回ご紹介した、職能資格制度と職務等級制度、この二つの制度を一つの会社の中で「併用する」という方法もあります。

この場合、個々の社員は、職能資格はX等級、職務等級はY等級、というように二つの等級でランク付けられることとなります。たとえば、Aさんは能力ベースで認定される職能資格はIV等級、ただし、今担っている職務価値は高いので職務等級は7等級という運用がありえるのです。



出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング

## 人事の基本は等級制度(2)

会社としては、職能資格制度のメリットである長期的な視点での従業員モチベーションの高揚、そして、職務等級のメリットである役割に応じた人件費管理、双方の実現を狙うことができます。なお、この場合「職能資格(職能給に反映される)」と「職務(職務給に反映される)」のバランスをどの程度とするか、の設計は会社次第です。

この方式では二つの資格制度の定義を作り、昇降格の運用をしていくこととなりますので、実務としての複雑性は高まります。この「併用」方式を導入している企業には大手企業が多いようです。

### まとめ

繰り返すとなりますが、等級制度の考え方は評価制度や報酬制度も規定する人事制度の「核」、言い換えれば「大黒柱」です。

建物の「部屋のドアが閉まらない」という部分的な不具合は、大黒柱の歪みから来ていることもあります。会社の「評価制度がおかしい」という認識もひょっとしたら等級制度の歪みから来ているかもしれません。人事制度を考える上では、必ず一度、目を向けて見てください。