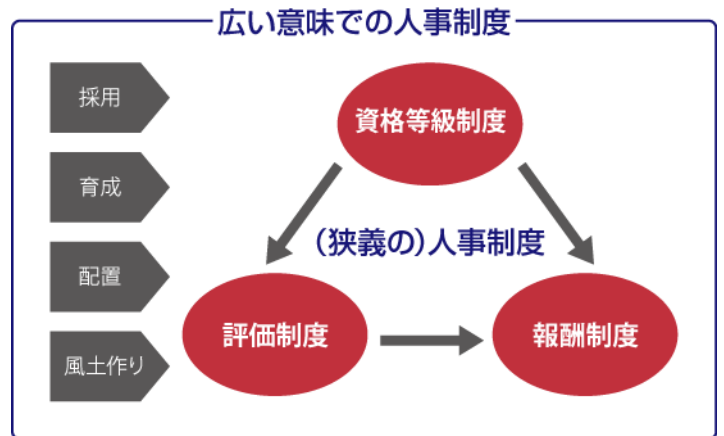


人事の基本は等級制度

人事制度の「核」

「人事制度」という呼び名を、人にまつわる各種制度の総体を指す名称だとすると、その中には幾つか「サブ(副次的な)システム」とも言うべき部分的な制度があります。たとえば、報酬制度・評価制度・教育制度などがイメージしやすいところです。しかし、実はそうしたサブシステムの中で、人事制度全体を結び付ける「核」となっているのは「資格等級制度」という制度です。このことを、多くの人はあまり意識していないように感じます。

本来的には、評価制度も報酬制度も、あくまで「資格等級」があってこそそのものです。〇〇さんはX等級、だからこの評価基準を使う、その評価結果に基づいて報酬が決まる、という連鎖をイメージしていただければ、起点は資格等級制度にあることがお分かり頂けると思います。今回から、この「資格等級制度」について、私のコンサルティング経験にも触れながら解説します。多くの人にあまり馴染みのない部分かと思いますが、なるべく専門的・制度的な説明にならないよう心掛けますのでお付き合い下さい。



出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング

資格等級制度とは

資格等級制度とは、平たく言えば、会社が社員を何らかのルールでランク付けする制度です。大半の企業は、たとえば、1等級～7等級というように社内の等級を定めた上で、社員のランク付をしています。ここで注目していただきたいのはルールの基となる「何らかの」という部分です。この「何らかの」の部分が具体的に何であるかという点こそが、その会社の人事戦略ポリシーをあらわします。たとえば、「当社は新卒入社からの勤続年次のみで等級を決める」という会社も(現実的には無さそうですが、想像の上では)考えられますし、「当社は現在担当しているポスト(役職・職制)だけで等級を決める」という会社も考えられます。白紙の状態では会社を立ち上げることを考えれば、等級付けの基準をどのように決めようと、それは会社の自由だと言えます。

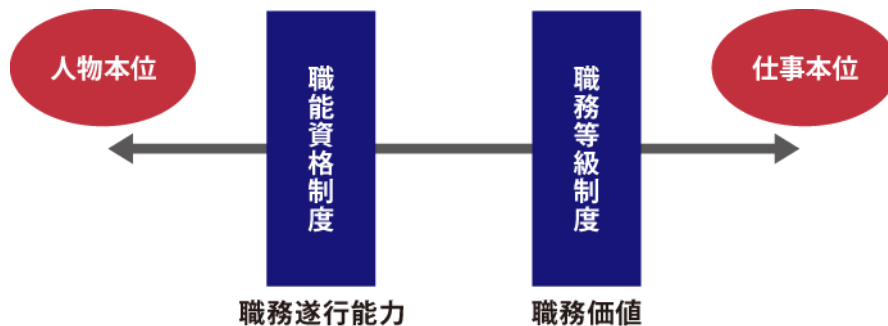
人事の基本は等級制度

職能資格制度と職務等級制度

現実に目を転じましょう。日本企業で最も採用されているランク付けの基準は「職能＝職務遂行能力」です。この基準で行われる等級制度が、職能資格制度と言われるものです。この制度では「職務を遂行する能力をどの程度持っているか」というルールで、社員の等級付けを行います。

一方で、先に例として挙げたように「その時点で担当しているポスト・仕事」というルールで、社員の等級付けを行う方法が、「職務等級」制度です。

以上の二つは対極に位置する考え方ですので、等級制度を考える際の座標軸として、まず頭に入れて下さい。簡単に言い換えれば「人の能力」基準か「仕事」基準か、ということです。



出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング

職務遂行能力によるランク付けのメリットは、長期的な視点で社員の能力蓄積・向上を促進することです。長期雇用を前提とする日本の正社員に対しては、非常に親和性の高く合理性のある仕組みであり、だからこそ多くの企業が採用しているのだと考えられます。一方でデメリットとして「能力」という明示的に測定しづらいものを基準とするため「情に流されて年功的な昇格が行われやすい」「降格を行うことが事実上難しい」という点が挙げられます。理屈の上ではあくまで「職務遂行能力」でランク付けをするわけですから、職務遂行能力をしっかりと判定し、基準に到達していなければ次の等級に昇格させなくて良い（あるいは降格させても良い）わけです。しかし、現実にはその判定はかなり困難です。また「事業環境の急激な変化により、必要とされる能力が変わった際に対応できない」という点も、これからの時代を考えた場合にクローズアップされるべきデメリットの一つです。

人事の基本は等級制度

職務によるランク付けのメリットは、基準が明快であることです。簡単には目に見えづらい「能力」と比較し、ポストや職制は明確で具体的です。一方、デメリットとしては、組織が拡大しないという前提の下では、昇格者が限定されるためにモチベーションを保ちづらい、という点が上げられます。これは長期雇用を前提とする日本の正社員に対しては大きな問題となります。また、職務等級と賃金が結びついた場合、制度上は「職務が小さいものに変ったのだから、賃金も下がる」というケースにおいて、実際にはそうした異動はできない、ということから異動が硬直化する、というデメリットもあります。

このように職能資格制度も職務等級制度も一長一短があります。ここまで述べてきたのはやや極端な例です。現実的には両社の中間程度の考え方で制度を構築している企業が多くあります。そうした等級制度については次回に触れて参ります。