

2024年2月21日 全15頁

自社に最も適した人事制度検討のあり方

～3つの等級制度の特徴と導入における留意点～

コンサルティング営業部 コンサルタント
渡邊 吾有子

[要約]

- 事業環境や雇用環境の変化を受け、「ジョブ型」人事制度への注目度の高まりを感じている。本稿では、「職能資格制度」「職務等級制度」「役割等級制度」の3つの等級制度について、それぞれの制度設計の特徴と導入事例を整理した。
- 国内で主流の人事制度である「職能資格制度」は、従業員の能力を基軸とした等級制度である。しばしば年功序列的な制度と誤解されるが、本来は実力主義の思想に基づく。従業員へ昇格機会を広く提供することが可能だが、人件費を抑制しにくい面もある。
- 欧米で主流の人事制度である「職務等級制度」は、組織上のポジションを基軸とした等級制度である。曖昧な理由による人材登用の排除、人件費管理のしやすさなどが期待でき、海外拠点を多く持つ会社や高度専門人材の処遇に適している。全社的な導入をする場合、従業員の昇格の機会が限定される側面もある。
- 「役割等級制度」は、従業員が担う役割を基軸とした等級制度である。職能資格制度と職務等級制度の双方の特徴を取り入れた制度であり、それぞれのメリットを享受しながらデメリットを軽減することが可能である。
- 3つの等級制度にはそれぞれメリット・デメリットがある。各制度の特徴を理解したうえで、自社が目指す方針を実現する制度を導入することが重要である。

1. 「ジョブ型」人事制度に注目が集まっている

筆者は人事コンサルタントとして様々な会社の人事担当者や従業員とお話する機会に恵まれているが、改めて「ジョブ型」人事制度への注目度の高まりを感じている。

ジョブ型人事制度とは、会社が必要とする「職務（ジョブ）」に対し、必要なスキル・キャリアを持つ人材を登用する等級制度である。欧米の会社ではスタンダードであり、古くから存在する制度であるが、職能資格制度が主流の国内では「海外企業の制度」という認識が一般的であっ

た。しかし、近年の事業環境や雇用環境の変化を受け、現行制度に限界を感じ、新しい制度への移行を検討する会社が増えている。実際、これまで筆者が支援してきた企業の多くが、新しい人事制度を求めた背景として「年功序列による昇格が前提の制度設計のため、優秀だが若い人材の登用ができない・難しい」「若手・中堅の離職が増加している」「(IT人材などの) 高度専門人材にとって魅力的な報酬を提示できない (他社との採用競争に負けてしまう)」などの事情を挙げていた。自社にも当てはまると感じた方は多いのではないだろうか。

労政時報の調査によれば、社員の等級・登用・報酬の決定に「職務」基準を利用する職務等級制度（ジョブ型）と役割等級制度の実施率は、2010年から2022年にかけて、それぞれ19.0%から32.9%、25.8%から42.5%へと上昇している（図表1）。人事制度に「職務」という新しい切り口を求める会社が増えていることが、この調査結果からも見て取れる。

さらに、日本企業の典型的な等級制度である職能資格制度の実施率も向上している点にも注目していただきたい。併せて、表中2018年・2022年は、職能資格制度・職務等級制度・役割等級制度の実施率の合計は100を超えている。1つの制度を全社一律に導入するのではなく、等級やコース、部署によって複数の等級制度を使い分け、より細やかな制度運用を目指す会社が増加していると推察される。

（図表1）各等級制度の実施率

等級制度	単位：%			
	2010年	2013年	2018年	2022年
職能資格制度	46.6	54.7	50.0	54.5
職務等級制度（ジョブ型）	19.0	12.6	24.1	32.9
役割等級制度	25.8	27.6	30.9	42.5

注1：n=292社（2022年）。調査期間は2022年2月～5月。

注2：2つ以上の等級制度を併用する会社もあるため、実施率の合計は100とならない。

出所：「人事労務諸制度の実施状況【前編】」（労務行政研究所、2022年7月8日）より大和総研作成

一方で、従業員にとって制度の変更は、働き方の前提が変わるほどの影響力を持ちうる。拙速な制度変更は、かえって従業員の離職を深刻化させるリスクがある。

そこで、本稿では主たる3つの等級制度の特徴と、導入に当たっての留意点を整理する。どのような制度が自社に有用であるか、参考になれば幸甚である。なお、「ジョブ型人事制度」を表す名称はいくつかあるが、本稿では以下「職務等級制度」で統一する。

2. 3つの等級制度

等級制度には、大きく分けて「職能資格制度」「職務等級制度」「役割等級制度」の3つの制度がある。それぞれの制度について、等級と登用、給与の観点から、その特徴を整理し導入事例を

紹介する。

(1) 職能資格制度

①等級

職能資格制度とは従業員の職務遂行能力を基軸とした等級制度(人基準の制度設計)である。

等級(資格等級)ごとに設定された能力要件を満たせば、上位の等級に昇格することができる。職務遂行能力に関しては、「年々習熟度が上がる」「一度身に着けた能力は失うことがない」という前提がおかれているため、「勤務年数などによる一律の昇格を実施する」「基本的に下位等級への降格が実施されない」などの運用が多く、多くの会社で見られるのも特徴である。

②登用

職能資格制度においては、上位等級への昇格は必ずしも上位役職への就任を意味しない。役職の数は組織上の必要性によって決定されるため、たとえ能力向上によって等級を上げても、空きが生じるまで役職登用は実施されない。そのため、極端に言えば、資格等級は5級であるものの、役職上は「役職なし」ということが生じうる(図表2)。とはいえ、実際の運用では、従業員のモチベーション維持や資格等級に準じた体裁を保たせるために、「担当部長」などの管理監督権を持たない肩書を付す例がみられる。特命業務など重要な業務を担う従業員もいる一方で、組織内での役割が曖昧になっているケースも散見される。

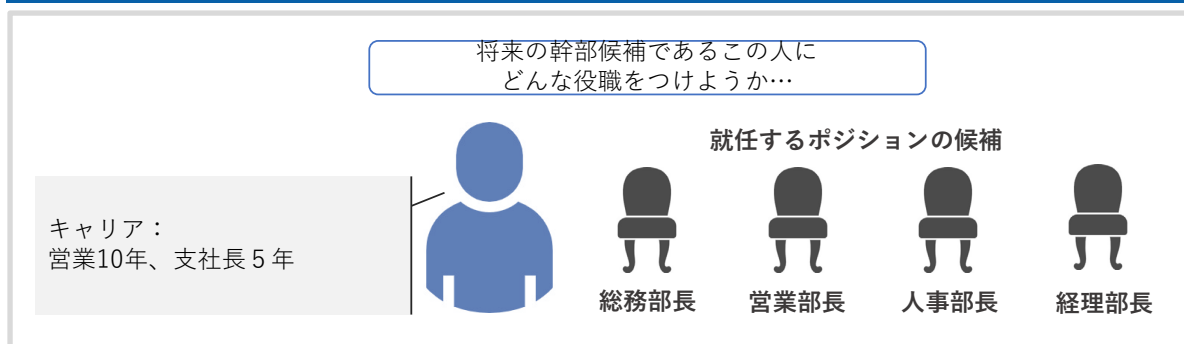
(図表2) 資格等級と役職の一例

資格等級	資格等級に対応する役職	実際に就任しうる役職
5級	部長	部長、課長、係長、主任、役職なし
4級	課長	課長、係長、主任、役職なし
3級	係長	係長、主任、役職なし
2級	主任	主任、役職なし
1級	一般社員	役職なし

出所：三城圭太「人材を活かす等級制度の基本書」労務行政(2023年2月)より大和総研作成

従業員をある役職に登用したり部署異動させたりする際、能力やこれまでのキャリアを踏まえた人事を行うことが基本的な考え方である。しかし、職能資格制度では、役職・職務・能力を完全にリンクさせていないことからスキル面・キャリア面での裏打ちがなくとも、経験を積ませるために教育的なポジション登用(上位役職への登用、挑戦的な部署異動等)が実施できることも大きな特徴である(図表3)。

(図表3) 職能資格制度における従業員の異動、昇格人事の考え方



出所：大和総研作成

③報酬制度（職能給）

給与は等級に紐づけられる。つまり、従業員の等級が5級であれば、役職が部長であろうと課長であろうと、基本給は同じということになる¹。また、同一等級内においても、「前年よりも今年の方が能力は向上する」という考えのもと、定期昇給を実施する会社も多い。さらに、下位等級への降格は原則行われないため、等級変更による減給もない。

このような特徴から長期勤続の従業員（もしくは年長者）の方が高い給与になりやすく、結果として年功序列的な給与体系に見えるのが、職能資格制度の特徴である。

④メリット・デメリット

<メリット>

・ 会社都合の人事異動のしやすさ

職能資格制度では、部署間異動は等級変更や給与の増減を伴わないため従業員に金銭的なデメリットは生じない。このため会社は部署間・支店間の人数調整や教育を目的とした柔軟な人事異動を実施しやすいという側面がある。また、このような特徴からゼネラリストの育成にも適している。

・ 従業員にとっての昇格機会の充実・生活設計のしやすさ

役職のポストが空いているか否かに関わらず等級を上げることができるため、従業員にとって昇格機会を得やすい制度である。給与面でも、急激な変化が生じにくい制度であるため、安定的な収入が期待できる。

<デメリット>

¹ 実際には、役職手当などで支給額に差を設けるケースが多い。

- **曖昧、または、年功序列的な人事登用**

上述の通り、職能資格制度は、会社が必要とする能力を向上させた従業員を上位等級へ昇格させていく仕組みであり、この前提が守られていれば実力主義の人事制度を実現できる。

しかし、従業員の能力を可視化したり、一定の基準のもとで測定したりすることは容易ではなく、実際には、能力の判断基準の1つまたは参考情報として、「年齢」や「勤続年数」、「等級ごとの最短滞留年数」などを使うケースが見受けられる。このような時間軸による基準が他の基準より優先されたり、等級ごとの最短滞留年数が長く設定されたりしてしまうと、本来の実力主義による運用ではなく、年功序列的な性格の強い運用となってしまう。

また、職能資格制度で実施される教育的な人事登用も、「なぜこの人が登用されたのか/なぜこの部署へ異動なのか」に対する説明ができなければ、従業員が不満を抱く要因にもなりうる。

- **人件費制御の難しさ**

職能資格制度では、年功序列的な性格が強くなるほど、昇格・昇給をしないことへの説明が難しくなる。上位等級への昇格を制限することが困難になるため、特に年長者比率の高い会社においては人件費が年々増加する傾向にある。バブル期入社世代が他の世代よりも高い社内人口比率を占めている会社が散見されるが、まさに組織の高齢化による人件費増に直面している。このような会社では、給与体系の変更なしに人件費を抑制したり引き下げたりすることは容易ではない。

⑤導入事例

能力の習熟度が基準となる職能資格制度は、製造業や小売業など、長期勤務によって習熟度の増す業種がなじみやすい。従業員にとっても、どのような技術・資格を習得すれば上位等級へ昇格できるのかが可視化されるため、納得感の得やすい制度となる。

実際に、製造業の職能資格制度の実施率は非製造業に比べ高く、職務等級制度や役割等級制度の実施率は低い（図表 4）。

（図表 4）業種別 各等級制度の実施率

等級制度	単位：%	
	製造業	非製造業
職能資格制度	58.4	52.0
職務等級制度（ジョブ型）	37.2	45.8
役割等級制度	23.9	38.5

注 1：n=292 社（製造業 113 社、非製造業 179 社）。調査期間は 2022 年 2 月～5 月。

注 2：2 つ以上の等級制度を併用する会社もあるため、実施率の合計は 100 とならない。

出所：「人事労務諸制度の実施状況【前編】」（労務行政研究所、2022 年 7 月 8 日）より大和総研作成

〔製造業 A 社：実力主義の職能資格制度への刷新〕

過去に支援した製造業 A 社では、当時主力製品の需要が年々減少しており、それに代わる新たな製品・新規事業立ち上げの必要に迫られていた。新しいことに積極的にチャレンジする人材を育成するための制度が求められていたものの、当時の A 社は年功序列的な昇格が慣例化していたことから、実力や貢献度に応じた昇格への期待感がなく、社内全体に停滞感が生じている状況に陥っていた。また、いわゆる就職氷河期世代の 40 代の層が薄く、さらに 30 歳前後の従業員の退職が目立つようになり、近い将来に現場の生産ラインを支えるリーダー層が不足するという人員構成上の問題もあった。

人員数を維持しつつ、実力主義の昇格、挑戦する人材の育成を実現するべく、ベテラン従業員の定年延長と若手従業員の育成・昇格機会拡大の両方を制度に織込む必要があった。

従来運用してきた職能資格制度を引き続き活用し（定期昇給を前提とした）安定的な給与体系を担保する一方、能力要件や昇格基準を見直し年功序列的な運用を改めた。特に昇格に際しては、入社後数年の訓練期間を除き、従業員本人の意思・上司推薦・面接・論文などを要件とすることで、曖昧さを排除した実力主義による運用を実現した。

A 社は新人事制度移行後にコロナ禍に直面し、主力製品の売り上げにも大きな影響を受けた。しかし、新制度下で新しい役職に登用されていた従業員が中心となり開発した商品が主力商品となり、既存商品の落ち込みをカバーした。自社に必要な能力をきちんと定義することで、実力のある社内人材の発掘・育成につなげた好例であろう。

(2) 職務等級制度（ジョブ型人事制度）

①等級

職務等級制度は、職務を基軸とした等級制度（職務基準の制度設計）である。

職務等級制度では、組織上のポジション1つ1つに対し、どのようなスキル・職務内容・成果等を求めるかを定義した職務記述書を作成し、職務記述書を踏まえて各ポジションの組織運営上の価値の大きさ（職務価値）を決定する。等級は、職務価値に対応するよう設定される。

そのため、同じ部長職であっても営業部門と製造部門、管理部門の部長職では、職務価値の違いによって異なる等級となることがありうる。

なお、このようにポジションの職務価値を定める工程を「職務評価」と呼ぶ。

②登用

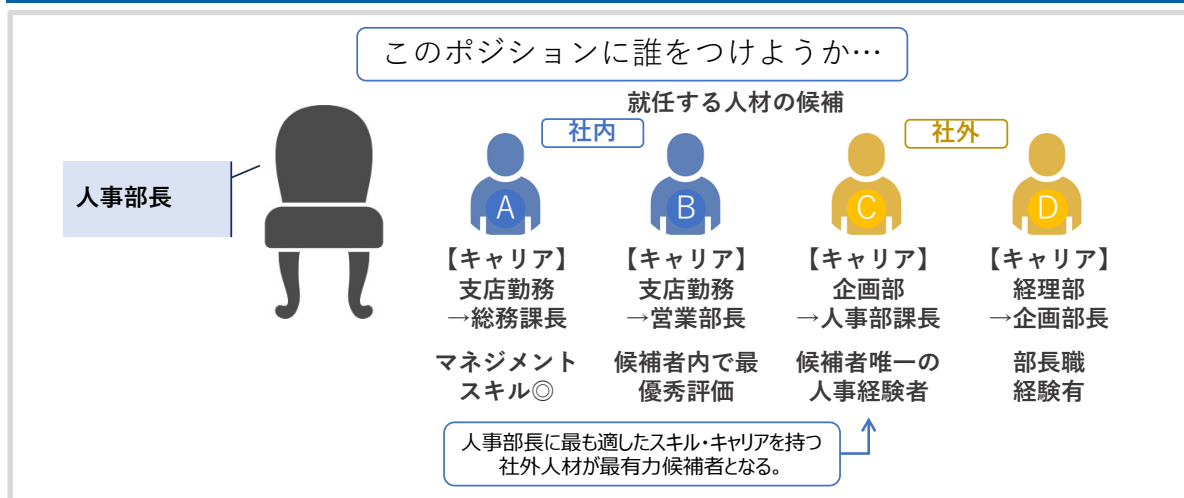
職務等級制度においては、等級とポジションが完全に連携した運用となる。

基本的にすべての従業員がそのポジションの専門家として雇用されるため、畑違いの部署からの異動は原則として行われない。登用に当たっては、そのポジションに求められるスキルやキャリアを有した者の中から最も適した人材を登用することが大原則となり、職能資格制度で行われるような教育的な登用は想定されていない（図表5）。

このような考え方から、職務等級制度を厳密に運用する会社（特に欧米の会社に多い）では、上位役職や高度専門職への登用については、内部昇格だけではなく社外からの登用検討を前提とする会社も多い²。

² 役員候補生など、ごく限られた優秀者に関してはタフアサインメントの一環として、専門外の領域を経験させる人事を実施することもある。

(図表 5) 職務等級制度におけるポジションへの人材登用の考え方



出所：大和総研作成

③報酬制度（職務給）

給与は等級に紐づけられるため、年齢・勤続年数に関わらず、ポジションによって決定される。また、職務価値が変更されない限り等級も変わらず、基本給も変更されないため、職能資格制度にあったような定期昇給は前提としない。

また、前項で触れた通り同じ部長職であってもポジションごとに職務価値は異なるため、基本給にも格差が生じる。さらに、同じ営業部門内であっても、A 営業店と B 営業店に求められる職務価値（例：売上額など）が違えば、2つの支店の同一役職に職務価値の差が設けられることもある。

④メリット・デメリット

<メリット>

・ 厳密な登用と人件費の抑制のしやすさ

上述の通り、職務記述書に基づき、必要なポジションに人を登用させる仕組みであるため、登用に際して曖昧さを排除することができる。従業員に対しても登用の理由を明確に説明することが可能である。海外拠点をもっている会社では、各拠点の処遇の公平性を担保したり、拠点間異動で適切なポジション登用を実施したりする必要があることから、職務等級制度が最も機能する。その他の例では、会社統合の際、双方の会社のポジションの洗い出しや突合が不可欠となるため、職務等級制度が制度統合に適していることもある。

また、ポジションが空かなければ従業員を昇格させる必要がないため、上位等級の従業員が必要以上に増える可能性は他の等級制度に比べ相対的に低くなる。そのため、人件費総額を管理しやすいという側面を持つ。

- **年齢によらない登用や特定業種の高処遇の実現**

ポジション登用の基準は、その人に当該ポジションを担うためのスキル・キャリアがあるか否かのみである。年齢や勤務年数によらない登用となるため、若手・中堅の従業員を上位役職に任用するなどの柔軟な運用が、職能資格制度に比べ容易となる。

さらに、ポジションごとに職務価値を決定することができるため、特定のポジションの処遇を高く設定することが可能となる。例えば IT 人材など、近年採用競争が激しい高度専門人材を獲得する必要がある場合、市場を意識した報酬水準を柔軟に設定することができる。

- **キャリア設計のしやすさ**

従業員の立場に立てば、望まない部署や、自身のキャリア・専門分野とは畑違いの部署へ異動する可能性が低くなる。希望する部署・領域で専門性を深めたいと考える従業員にとってはメリットになるし、採用に当たっては会社の強みにすることも可能だ。

このような特性上、職務等級制度はゼネラリスト育成を重視する会社には不向きである一方、高度専門人材（プロフェッショナル）を必要とする会社には適しているといわれる。

<デメリット>

- **限定的な昇格機会**

登用の厳密な運用は、従業員への昇格機会の提供という点ではデメリットとなりうる。職能資格制度のように、等級だけ先に上げておくことができず、従業員がどんなに優秀であっても上位のポジションに空きがなければ昇格機会が得られないためだ。

また、仮にポジションが空いたとしても、職務等級制度の考え方においては、その会社の従業員を内部登用するとは限らない。長期間同じ会社で働いても、昇給昇格機会を得られないと判断すれば、他社へチャンスを見出す従業員が現れる可能性も高くなる。

- **会社都合の人事異動のしにくさ**

ポジションごとに等級やそれに紐づく給与も異なるため、部署異動をする場合、異動の度に基本給が増減することもある。そのため職務等級制度は職能資格制度と比べ柔軟な部署異動が難しい。

- **定期的な職務記述書のメンテナンスの必要性**

事業環境や自社の方針が変化すれば、自社にとって重要なポジションも都度変化していく。その時その時に自社にとって重要なポジションを適切に処遇するためには、職務定義書の見直し

や定期的な職務評価が必須となる。どんな制度を導入したとしても定期的な見直しは必要であるものの、3つの等級制度の中で、見直しのコストが最も高いのが、職務等級制度であると考えられる。

• 「ポジション」という概念の導入コスト

人事制度改定に際して職能資格制度から職務等級制度に移行する会社の場合、「ポジション」という従前の制度にない概念を取り込む必要がある。昇格昇給のあり方、登用のあり方など処遇に直結する様々な要素が大きく変化するため、従業員の理解が不可欠となる。制度導入時の時だけ制度説明をするだけでなく、制度の意図が社内に浸透するまで従業員の意識変革のための取り組みを継続的に実施する必要がある。

⑤導入事例

[日立製作所：経営戦略の転換に伴う職務等級制度の導入]

職務等級制度の導入企業としては、日立製作所が有名である³。同社は国内における高品質な製品の販売に重きをおく「製品事業・国内中心」の経営戦略をとっていたが、2008年のリーマンショックを機に、顧客の課題を解決し、データ等を用いたサービスを提供する「社会イノベーション・グローバル展開」へ戦略を転換した。従前の経営戦略であれば、典型的な製造業であるためスキルの習熟度による職能資格制度が機能したものの、新しい経営戦略においては求める人材を適切に処遇することが困難であったと推測される。

さらに同社は、戦略転換に伴い、売上収益と従業員数に占める海外比率も上昇させている⁴。欧米では、職務等級制度がスタンダードであり、海外拠点を増強するのであれば職務等級制度による管理が望ましい。

このような背景から、同社は2014年に国内外グループのマネージャー層を対象に職務等級制度を導入し、さらに2022年には、国内グループの一般社員を含むすべての従業員に対して同制度を適用する方針を公表している。

日立製作所のように、海外拠点を多く持つ会社や、製造業からサービス業へ転換を図る会社においては、職務等級制度を検討する余地があろう。ただし、従業員一人ひとりに職務等級制度の概念を浸透させ行動変容を促す必要があるほか、組織としても会社都合による人事異動を廃止するなど、従来の手法からの転換を余儀なくされる。実際に日立製作所においても、制度設計から運用開始、その後の従業員の意識変革に10年近くの期間を要している。職務等級制度の導入検討においては、導入によって期待される効果と導入に係るコストを勘案する必要があるだろう。

³ 「人的資本経営実践事例シリーズ 日立製作所 経営戦略と連動した人財戦略の実行により人財の付加価値最大化と投下資本の適正化を実現」（労務行政研究所、2023年10月13日）

⁴ 「統合報告書2023」によれば、2022年3月期の海外従業員比率、海外売上比率はともに約60%である。

(3) 役割等級制度

①等級

役割等級制度は、「役割」を基軸とした等級制度（職務基準）である。

職能資格制度における属人的な判断の余地を残しながら、部分的に職務等級制度の考え方を取り入れた、折衷案のようなものであると理解していただければよい。

それぞれの役割の要件を定義する「役割定義書」を作成する点は、職務等級制度と同様であるものの、役割の区分の仕方については、ポジションに比べ自由度が高い。類似する複数の役職やポジションをまとめ、1つの「役割」として定義することも可能であるためだ。部署横断的に類似役職をまとめて定義した場合、同じ役割にカテゴリされた部署同士であれば等級も同等となる。例えば、営業部門と製造部門の部長職を同一の役割とした場合、営業部長と製造部長の等級は同一となり、2つの役職間での異動も可能となる。

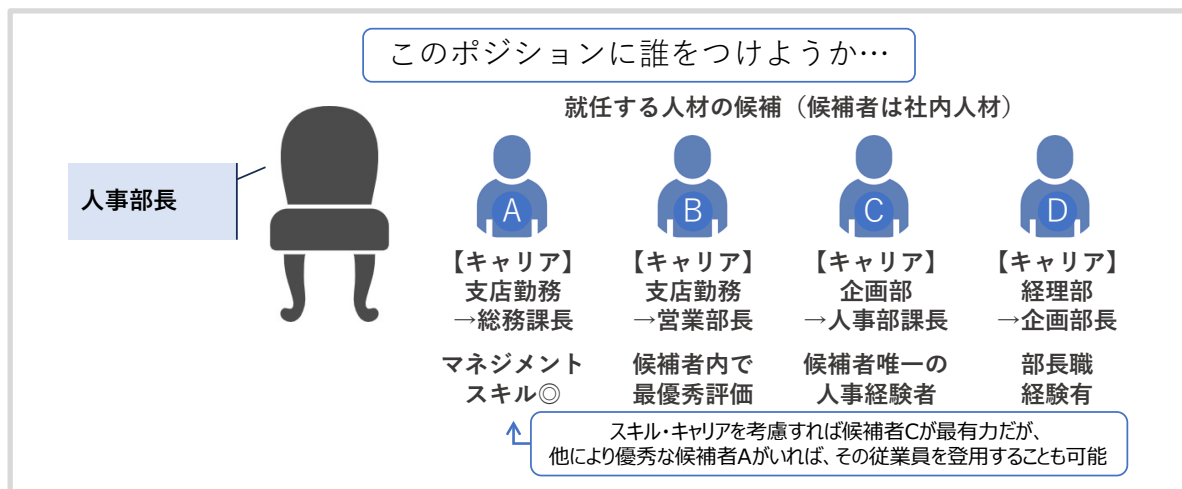
また、役割の定義においても、基本的には権限範囲や決裁範囲を基準とした定義であることが望ましいが、一般社員についてはスキルの習熟度など、職能資格制度に近い基準を設けることも可能である。

このように、役割等級制度には厳密な定義がなく、制度設計の仕方によって職能資格制度の色が強い制度にも、職務等級制度の色が強い制度にもすることが可能である。

②登用

役割等級制度においては、原則として職務等級制度と同じく、等級と役職が対応関係にある。ただし、実際の運用ではこの対応関係を緩やかにすることで、役職登用などにおいて柔軟な運用を可能にしている会社も多い。また、職能資格制度でみられる教育的な登用を可能とする運用を選択する会社も多い（図表 6）。

(図表 6) 役割等級制度におけるポジションへの従業員の登用の考え方



出所：大和総研作成

③報酬制度（役割給）

職務等級制度と同様、役割ごとに給与が設定される。ただし、職務等級制度と異なり、「個人の能力の伸長＝担える役割の拡大」とみなすことで、定期昇給の仕組みを取り入れることも可能である。

④メリット・デメリット

上述の通り、役割等級制度は制度設計において職能資格制度と職務等級制度の双方の特徴を取り入れることができる制度である。双方のメリットを取り入れつつ、デメリットを軽減させることができるという特徴を持つ。

<メリット>

• 説明力のある登用と柔軟な登用の両立

役割等級制度では、職務等級制度と同様、必要な役職に最適な人を登用することを原則とする。ただし、前項で説明した通り、役割等級制度においては、複数の役職を大きな枠組みで1つの「役割」として括ったり、等級と役職を柔軟に対応させたりすることも可能である。人事登用から曖昧さを排しつつも、異動による給与増減を伴わない設計をすれば、会社側がある程度柔軟に従業員を配置する余地も残すことが可能となる。

• 従業員への昇格機会の提供と人件費の抑制

役割等級制度では、職務等級制度よりも柔軟な昇格要件を設定することができる一方、職能資

格制度のように能力が上がれば自動的に等級が上がる運用でもない。従業員に昇格機会を与えつつ、人件費総額の増加を防ぐことが可能となる。

<デメリット>

- 定期的な役割定義書のメンテナンスの必要性

複数の役職を括って1つの役割としている場合は、職務等級制度ほどメンテナンスに係る労力は大きくないものの、役割等級制度においても、役割1つ1つの定義、当てはめる等級の妥当性、役割の要不要の見直しが必要となる。

- 「役割」という概念の導入コスト

人事制度改定に際して職能資格制度から役割等級制度に移行する会社の場合、「役割」という従前の制度にない概念を取り込む必要がある。役割は職能と職務の2つの要素の折衷であるため、従業員に従前の制度との違いを理解してもらいにくいことが多い。制度運用の変更点とその意図を、丁寧に説明することが肝要となる。

⑤導入事例

役割が基準となる役割等級制度は、従業員の能力の習熟が肝要となる製造業や小売業などの業種、訓練期に当たる若手従業員の管理を除けば、広く活用されうる仕組みである。

[地域金融B社：役割の整理による従業員の処遇適正化]

複数の県に営業店を有する金融機関B社では、取り扱う商品群が拡大・複雑化しており、将来的にもその傾向が続くと想定されていた。それに伴い、営業員に対しても、より高度な商品知識の習得を求めるほか、単なる商品販売にとどまらない付加価値のある提案をするよう営業方針を転換していく時期にあった。

人事制度改定前のB社では、一般職・総合職のコース別採用を実施していた。営業員も総合職は法人向け商品、一般職は個人向け商品を取り扱うよう区分されていた。しかし、実際には、所属コースとは異なる商品系統を扱う者、高報酬である総合職に引けをとらない営業貢献度である一般職、営業活動実績が長年ない（事務系統の従業員と同様の業務を受け持つ）者などが混在し、配属されるコースに期待される役割・報酬と実績がアンバランスな者が散見される状況だった。新制度導入に際しては、一般職・総合職に求められる役割を整理し、従業員個々人の処遇を適正化することも不可欠であった。

商品販売からソリューション提案への営業活動の高度化という観点では、B社も前節で取り上げた日立製作所と同様の転換を行っている。一方で、B社は専門人材の育成だけでなく、営業店・本社系部署の業務に広く精通したゼネラリストも引き続き育成していきたい考えであったこと

から、矛盾なく両者を実現できる役割等級制度への制度変更を選択するに至った。

制度設計に際しては、一般社員層に対しては職能資格制度の特徴の強い設計とし、部署異動を含む柔軟な運用を可能とした一方、役職者に対しては職務等級制度の特徴の強い設計とし専門性向上を促した。

制度構築に際しては、法人向け・個人向けの2つの営業系統に求める役割定義を改めて整理し、それらの違いを従業員に明示している。そのうえで、営業員に対しては、より高度・より広範囲の商品群を担当する法人向け営業への移行を促しつつ、営業実績のない者については、法人向け営業から個人向け営業へ、もしくは営業職から事務職への転換を実施できるよう設計し、従業員の貢献度と給与水準の適正化を図っている。

3. まとめ

巷で注目を集める「ジョブ型」人事制度は、厳密に制度を運用しようとする、多くの会社で組織と人のあり方を根本から変革する必要がある。職能資格制度に長く慣れ親しんできた大半の会社では、全社的に同制度を導入するのは得られるメリットに対してコストが大きすぎるのではないかと推測する。一方で、一定以上の役職や高度な専門性が求められる部署など、ポジションに求める成果が明確なものや従来の報酬体系では雇用が難しい職種を対象に部分的に導入することで、会社全体への影響は最小限に、「ジョブ型」のメリットを最大限に享受できる可能性はある。

会社全体に「ジョブ型」のエッセンスを取り入れるのであれば、まずは役割等級制度が適している場合が多そうだ。職能資格制度と職務等級制度の特徴を使い分けることで、より自社にあった制度を設計できるだろう。

また、冒頭で触れたようなテーマのうち、年功序列の廃止・若手従業員の昇格機会拡大などについては、職能資格制度でも十分対策可能であることも同時に確認できたと思う。

どの等級制度を選択するにしても、重要なのは自社が目指すあり方を実現する制度を設計することである。自社が掲げる事業戦略・目標を踏まえ、それらを実現する要員構成を確認することが制度設計の第一歩となる。自社が求める要員構成と現在の人員構成のギャップを埋めるために、従業員にどのようなスキル・キャリアを求めるのか⁵、どのような人材を採用する必要があるのか⁶、を考えるだけでも制度選択の重要な判断材料になる。人材採用の観点では、自社の方針や社風だけでなく、業界の動向などを考慮することも重要だろう。

人事制度は会社規程の中でも特に従業員の注目を集めやすい。人的資本経営が注目される中、キャッチーなキーワードが目立つ分野でもあるが、流行りに拙速に飛びつかず、それぞれの人事

⁵ 例えば、ゼネラリストを育てたいのか、プロフェッショナル集団になってほしいのか、などが最初の選択肢となりうる。

⁶ 例えば、新卒採用が主たる採用活動となるのか、中途採用を強化する必要があるか（必要があるとすればどの業種の採用を強化するのか）、などは多くの会社で議論される事項である。

制度の特性を理解したうえで、自社に最も適した制度を導入することが重要である。

—以上—

参考文献

- 三城圭太「人材を活かす等級制度の基本書」労務行政（2023年2月）
- 堀田達也「等級制度の教科書」労務行政（2010年7月）
- 「人的資本経営実践事例シリーズ 日立製作所 経営戦略と連動した人財戦略の実行により人財の付加価値最大化と投下資本の適正化を実現」（労務行政研究所、2023年10月13日）
- 「人事労務諸制度の実施状況【前編】」（労務行政研究所、2022年7月8日）
- 日立製作所「統合報告書2023」（2023年9月23日） 他、各種資料