

企業風土にあった職務給の導入

経営コンサルティング部

吉田 卓司

職務給導入の背景

我が国の企業では、これまで能力基準に基づく職能資格制度を基盤とする人事制度が広く採用されてきた。すなわち、「人」を基準にして、「人の能力に合わせて処遇」する制度である。一般に能力は、経験を積むとともにレベルアップしていくと考えられる。したがって、社員の平均年齢や平均勤続年数が長くなることは、高い能力を持つ社員が増えたということを意味する。企業が右肩上がりの成長軌道にあれば、組織が拡大し、高い能力を持った社員の活用先も新たに生み出される。職能資格制度は、そのような条件の下では、非常にうまく機能していた。

しかしながら、企業の成長速度が低下するにつれ、新たなポストは増えなくなり、能力の高い社員（＝職能資格制度の下で高い賃金を支払っている社員）を、その能力及び賃金に見合ったポストに就けることが困難になっている。しかも、年功的な定期昇給をはじめとする制度的要因によって、人件費が企業の業績と関係なく上昇する可能性を内包し、人件費の下方硬直性をもたらすことが大きな課題となっている。

職能資格制度を廃止し、「仕事」を基準として処遇を定める職務等級制度（ここでは、職務給、役割給、職責給などの名称にかかわらず、担当する仕事の内容に基づいて資格等級及び処遇を定める制度をいう）を導入する企業が目立ち始めたのには、こうした事情が背景にある。

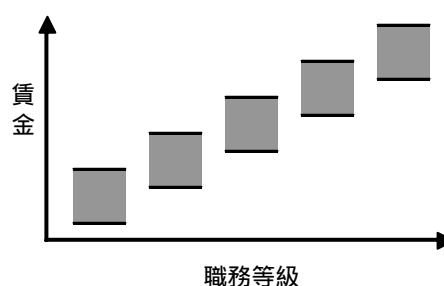
職務給の特徴

職務給とは、企業が定めた職務（仕事）に基づいて処遇を定める制度であり、具体的には職務等級（ジョブグレード）に基づく賃金制度のことをいう。職務給は、範囲職務給と単一職務給に大別することができる。範囲

職務給は、等級ごとに賃金の上限と下限が設定されていて、同じジョブグレードでも賃金の差が設けられている。したがって、同一職務等級においても昇降給が行われる。職務に求められる成果を達成しているかどうかを評価して昇降給を行うことで、成果主義的な要素を加味した制度といえる。

一方、単一職務給は、等級ごとに賃金が決まっており、ジョブグレードが変化しない限り、昇降給は行われない。ただし、単一職務給であっても、職務給と業績給によって賃金が構成されている場合が多く、同一職務等級においても、業績給により賃金の個人差がつくのが一般的である。すなわち、単一職務給であっても、成果主義的な要素が加味されているのである。

図表 1 範囲職務給のイメージ



職務給は、すでに述べたように処遇が職務によって決定されるほか、定期昇給がないこと、人件費のコントロールが容易であること、昇降格がポストに左右されることなどの特徴を持っている。人基準ではなく、仕事基準であるため、低成長期においても人件費の高騰を防いで健全なマネジメントを可能にすることができるのである。その点では企業にとってメリットのある制度といえるが、職務定義を明確にする必要があるため、組織改正にあわせた再定義等のメンテナンスに労力がかかる

ことや、異動によって賃金が上下することから自由な人事ローテーションが行いにくくなること、昇格がなければ昇給できなくなるため社員のモチベーション維持に難点があるなど、運用上の問題点も指摘されている。

我が国では、管理職層を対象とする範囲職務給を導入する傾向が強い。その理由としては、これまでの職能資格制度から職務等級制度に変更する場合の激変緩和措置として機能することに加え、異動による賃金の上下が抑制されるため人事ローテーションの自由度が高まること、同一職務等級においても評価次第で昇給を可能にすることで社員のモチベーションを維持する効果があることなどがあげられる。

職務評価の視点

職務給の導入にあたっては、その職務に期待される成果（その職務が生み出す価値）が何なのかを明らかにしつつ、職務を構成するどの要素を重視して処遇するのかを職務評価の視点として明確にし、複数の視点から職務のポイントを算定する。その結果定量的に示される各職務の相対的位置を経営的視点からチェックした上で、一定のポイント範囲を1つの等級として区分し、職務等級を設定する。

この手順において最も重要となる職務評価の視点は、企業によって異なっているが、通常は大きく次の3つに分類される。すなわち、職務遂行に要求されるスキル、職務遂行の難易度、業績貢献度である。ここでは、これまでのNRIのコンサルティング経験に基づいてそれぞれの中身を概観していくことにしたい。

職務遂行に要求されるスキルは、専門性、マネジメントスキル、コミュニケーションスキルの3点に分類される。専門性は、成果を出すために必須とされる特別なノウハウや専門知識の有無により判断する。マネジメントスキルは、マネジメント範囲の広がりによって判断する。ここでいう範囲とは、部下の職種・職位の範囲、マネジメント対象の地域的広がりや組織的広がりを指す。また、マネジメントの内容が単なる管理から戦略やビジョンの策定になるにつれ、質的な範囲が広がると考えることができる。

職務遂行の難易度は、職務が持つ裁量範囲によって判断する。単純作業や上司の指示に基づく業務を行う職務には、裁量余地がほとんどなく、難易度も低い

と判断される。裁量範囲が広がるにつれて、前例のない判断や成果達成のための工夫、業務革新等が必要となり、職務遂行の難易度が高くなる。

業績貢献度は、業績貢献の規模とタイプによって判断する。業績貢献の規模は、所属する部署と職責によって決定される。また、業績貢献のタイプは、直接貢献か間接貢献かという視点で判断する。

図表2 職務評価の視点

1) 専門性	成果を出すために必須とされるノウハウ・専門知識の有無
2) マネジメントスキル	マネジメント範囲の広がり
3) コミュニケーションスキル	成果を出すために必須とされる対人関係の範囲
4) 職務遂行難易度	職務が持つ裁量範囲
5) 業績貢献規模	企業の業績に与えるインパクトの大きさ
6) 業績貢献タイプ	企業の業績に与えるインパクトのタイプ（直接・間接）

企業風土にあった制度構築が重要

職務等級制度は、職能資格制度とは設計思想そのものが異なるため、導入にあたっては画一的な手法による制度構築ではなく、それぞれの企業の風土にあった制度構築が求められる。

例えば、業種や企業によっては、前述の職務評価の6つの視点のうち、どの要素を処遇決定の際に重視するかというウェイト付けが変わってくる。これは、その企業の理念や戦略、あるいはその企業固有の企業風土に大きく影響されるからである。その場合には、その企業が職務を構成するどの要素を重視して処遇したいのか、という点を明確にし、職務評価の視点をその企業向けにアレンジすることが必要となる。この報酬要素の選択と職務ポイント算定時のウェイト付けに企業のポリシーが表れるのである。ウェイト付けを例にとると、しばしば職務遂行に要求されるスキルの要素を高く評価することが行われている。

人基準の処遇制度から仕事基準の処遇制度への変革がスムーズに進めば、人事制度改革が企業風土の変革にも結びつく。すなわち、新たに創りあげたい企業風土をベースとして職務評価のウェイト付けを行えばよいのである。人基準の処遇制度が行き詰まっている企業にとっては、検討を行う価値のある制度であるといえよう。