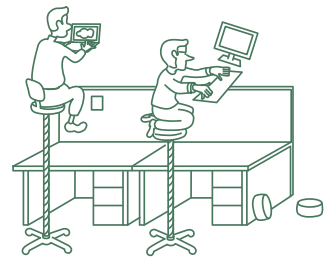


## 2-2 職能資格制度の変革



### Worksはどう語ってきたか

## 職能資格制度にとって代わろうとした成果主義。そのブームに人事もWorksも翻弄されながら、職能と職務のハイブリッド「役割主義」にたどり着く



1970年代初頭のオイルショック以降、日本企業の評価報酬システムの根幹をなしてきたのが職能資格制度である。仕組みはこうだ。まず職務遂行能力の多寡で各人に職位とは直結しない資格を付与する。一度得た資格は失うことはなく、昇格では職務の経験年数が勘案されることが多いため、結果的に年功的処遇となる。

この仕組みでは、たとえ部長になれなくても、部長本人と資格が同じ場合、同じ賃金がもらえる。だからモチベーショ

ンが落ちない。年長者が増えると人件費が右肩上がりになるというデメリットはあるが、低成長時代のポスト不足に悩む企業にとって好都合の仕組みだった。

ところがバブル崩壊を経て、日本企業の業績がますます悪化。人件費の削減が課題となった。悪者にされたのが、給料が上がり続けるこの職能資格制度だった。

年功的処遇を止める動きは、1990年代後半、成果主義の普及という形で現れた。その運用の鍵を握るのが人事評価で

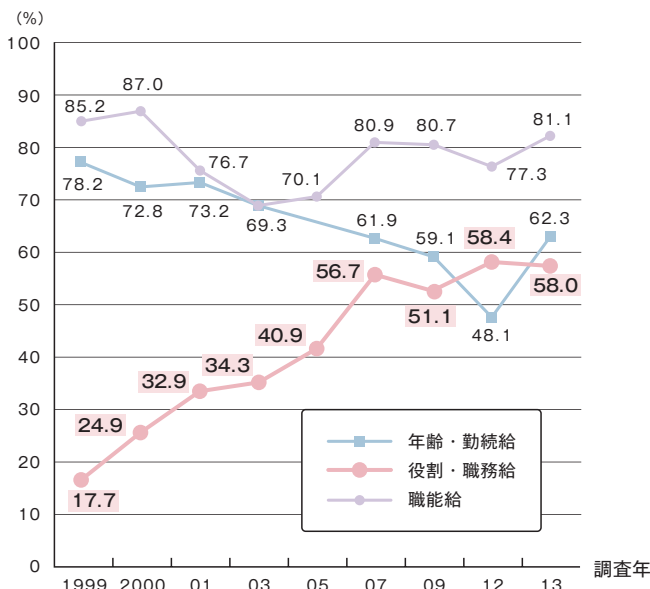
ある。

### 成果主義の鍵を握る 評価される側の納得感

Worksは人事評価には「働く側の納得感」が必須だと述べた。それが担保されるためには、①企業の目指す「価値観」が社員に明示され、それに応じて評価基準が設定されていること、②社員が評価の目的を理解していること、③企業、社員が仕事を軸に契約を結んでいるという感覚を持っていること、④評価者と被評価者の間に信頼があること、⑤評価制度運用の厳密さ、整合性を過度に追求しないこと、という5つを提案した(1998年25号「その『人事評価』は企業成長を生み出せるか?」)。

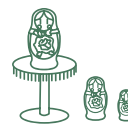
しかし、2000年に入ると、救世主のように見えた成果主義も、うまく根付かず、ダッチロールを続ける。その原因をWorksは、「成果主義とは個人に処遇差をつけることだと企業が誤解したこと」に求めた。真の成果主義とは報酬制度にとどまらず、従業員のハッピーと企業のハッピーを同時に成立させることで、新たな成果を生み出し続けられる組織風土をつくり出すことなのだ、と考えた(2001年44号「機能する『成果主義』」)。

■非管理職層の賃金制度(体系)導入状況



出典：日本生産性本部「第14回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」2014年





私の結論 大隈 信幸氏 三菱電機 常務執行役 人事部長

本コラムの関連動画を [www.works-i.com/works20/](http://www.works-i.com/works20/) でご覧いただけます。

## 職能資格制度を廃止し、役割・職務価値制度を導入。 経営への貢献度を表す「役割の価値」で評価

Worksの特集、特に2001年44号は成果主義の限界を指摘しつつ、あるべき成果主義を探った内容で、興味深く読みました。

我々も成果主義の導入を検討したことがあります。その背景には、当社では資格・職階制度と呼んでいましたが、いわゆる職能資格制度のもとでは、企業の規模や業績が拡大していない環境下においても、実際の成果とは関係のない部分で個人個人の賃金が経年的に上昇し続け、結果として、人件費が増加してしまうという問題がありました。しかも降格がないので、一定以上の資格を得た社員がそこに安住してしまうという弊害が生じるのです。

しかし、成果主義にも問題はあるでしょう。1つは当時、多くの企業で導入されていた成果主義は人事評価をデジタルに、数字のみで決めており、それに違和感がありました。もう1つは、評価の数値化が仮にできたとしても、その数値が本当に正しいのか、大いに疑問でした。個人の評価を、他者と比較すると、違和感が生まれるのです。3つ目に、仕事は個人ではなく、チームで成し遂げるものなのに、成果主義を入れた途端、その風土が毀損されるのではないかと。そういう不安もありました。

結果として、絶対評価を前面に押し出した成果主義は取り入れず、役割・職務価値制度を2004年に導入しました。この制度では、

個々の社員は経営にいかに関与しているかという「役割の価値」によって等級化されます。賃金は役割とその成果に応じて決まる役割給にし、年功的処遇を極力圧縮しました。もちろん、降給もあり得ます。ただし、若いうちは習熟・能力進展期間でもありますので、30歳まではいわゆる定期昇給を残しました。

この仕組みを円滑に回す鍵となっているのが年1回、上司と部下との間で行われる「役割・成果レビュー面談」です。ここでは目標設定と役割の確認、そして課題の共有や成果のフィードバックが行われます。それによって本人が奮起し、新たな能力開発につながり、新たな役割や機会の獲得へとつながっていくことを期待しています。つまり、「評価・処遇」「能力開発」「配置・活用」が三位一体となり、有機的に連携することが、この制度の目指すところなのです。

当社が今、力を入れているのが従業員満足度(ES)の向上です。成果は「能力×やる気」で表されます。そのやる気を上げるには、処遇だけでなく、コミュニケーションや組織内の課題の共有など、その周辺のことでも大事だと考えています。



当時は、米国型経営がもてはやされた時代であった。職能資格に代わる基準として米国から輸入され、ブームともいえる様相を呈したのが「高業績者の行動特性」と訳されるコンピテンシーだった。

Worksは米国での取材を通し、採用や任用時はともかく、あまりに複雑化するため、いくつかの日本企業が試みていたコンピテンシーを報酬管理に活用するのは問題だと警告した(2003年57号「コンピテンシーとは、何だったのか」)。結局、このコンピテンシーも日本では根付かなかったのはご承知の通りだ。

職能から成果へ。評価報酬システムが

大きく揺れた20年を経て、最近、普及し始めているのが役割主義である。職能という潜在能力ではなく、役割という顕在化した働きに着目する。日本流の職能主義と欧米流の職務主義のハイブリッド型評価報酬システムである。その導入をWorksは提案した(2014年122号「日本型報酬・人事システムの着地点」)。

### そして今、こうとらえる

#### 職能資格制度そのものを 真正面から扱った特集を

職能資格制度は人事の基本システムで

あり、評価システムである。一方、成果主義は報酬の支払い方を示した概念にすぎない。もともと種類の異なる議論を同列に並べてきたことにあらためて気づく。成果主義はなかば死語になったが、この言葉に翻弄された20年であった。

試行錯誤の結果として、日本型の職能資格制度に成果の概念を組み込んだハイブリッド型の役割主義という1つの解にたどり着いた。しかし、それも緒についたばかりだ。今後、運用していくなかで具体的な問題が浮上することは想像に難くない。議論を続けていきたいテーマである。