

連載講座

このたび配属！

人事入門

HMパートナーズ 社会保険労務士 岩沢誠敬

1989年早稲田大学卒。不動産会社、映画配給会社、IT会社において一貫して人事畠を歩み人事業務全般を経験。2000年に独立し社労士事務所HMパートナーズ設立。人事制度構築・運営指導、人事労務相談、給与計算、社会保険手続等、一部上場企業からベンチャー企業まで、スタッフとともに“非常勤の人事部員”として活躍中。
●<http://www.hmpartners.jp>



第10回：等級制度の種類と運用

第1回：人事部に求められることは何か(2006年6月号)
第2回：社会保険の知識・手続・実務(2006年7月号)
第3回：給与計算の知識と実務(2006年8月号)
第4回：労働時間と休日の考え方・扱い方(2006年9月号)
第5回：採用を巡る法的理義(2006年10月号)
第6回：退職・解雇の考え方・扱い方(2006年11月号)
第7回：裁量労働制の導入と注意(2006年12月号)
第8回：組織の設計と人事異動の推進(2007年1月号)
第9回：人事制度の基本構造を理解する(2007年2月号)
第10回：等級制度の種類と運用(2007年3月号)

“経営戦略を遂行するため”という視点から、その会社の人や仕事を分類し、そのまどまりごとに等級を設定する。そして、等級ごとに定めた基準に応じて、各社員を該当する等級に当てはめ、その等級に応じて社員を待遇する。これが等級制度である。

等級制度による社内序列は、報酬の序列に直結する。同一資格同一賃金の原則により、等級基準に照らし合わせて同等のレベルの社員同士は同等の待遇となり、基準によるレベルの差がある場合には、その差に見合うよう待遇に差をつけることになる。

上位等級に定められる基準を満たすことができれば等級が上がり（昇級）、それに伴い報酬も上がる仕組みによって、モチベーション管理にもつながっていく。逆に、現等級に定められる基準を満たしていない場合、理論的には等級が下がり（降級）それに伴い報酬も下がるので、報酬に見合う仕事や能力を保

持できないと待遇も低下するというメッセージを与えることができる。

等級制度の仕組み

「昇級」とは、1等級→2等級→3等級と、上位等級に上がることをいう。

「昇格」とは、主事→副参事→参事と、上位資格に上がることをいう。

「昇進」とは、係長→課長→部長、と上の職位に上がることをいう。

上記のステップアップの考え方として、卒業方式と入学方式という2つがある。卒業方式とは、現在の等級・資格・職位に必要とされる要件をすべて満たした場合に、昇級・昇格・昇進する方式である。一方入学方式は、上位の等級・資格・職位に必要な要件を満たした場合に、昇級・昇格・昇進する方式である。職能資格制度の昇格は卒業方式で、職位の昇進は入学方式で実施することが多いようである。

一般的に、小さな会社では人の管理が容易であるため等級数を少なく設定し、大きな会社ではヒエラルキーを強くすることによって管理する傾向が強いため、等級数を多く設定する。ただし、様々な業界で競争が激化し、意思決定のスピードや個別対応が求められる中、現場に責任を委譲し階層を少なくする傾向が見られる。概ね、一般職の等級は3～7段階、管理職は3～4段階に設定されている

ようだ。

業務のポイント

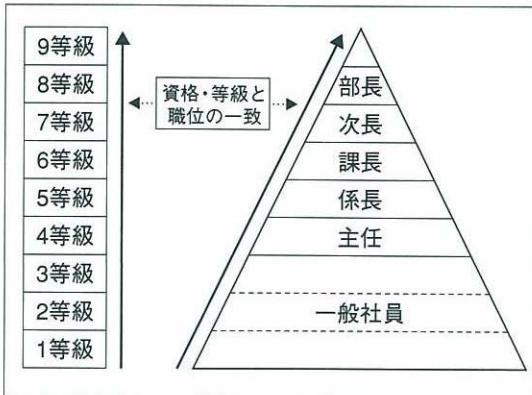
「滞留年数」という言葉がある。現在の等級になってからの年数の意だ。滞留年数に最短何年という制限を加える場合は優秀な人材の早期昇級を阻害することになる。逆に最長という制限を加える場合、どんな人でも一定の年数その等級にいると自動的に昇級することになる。若年層における教育期間中を除けば、等級制度の運用においてはもはや排除すべき概念ではないだろうか。

—職階（職位）等級制度の運用—

今でもほとんどの会社が、部長→次長→課長→係長→主任→一般社員という、職位に応じて責任がブレークダウンされていく仕組みを採用しているのではないか。

このような職位に対応する処遇により、人も仕事もうまく分類できるようであれば、職階（職位）等級制度を採用することになるだろう（図表1）。これはシンプルな役割等級制度ともいるべきものであり、職位と資格等級が一致している制度である。等級制度の基

図表1 職階（職位）等級制度



本形と言ってよい。基準として、課長職、次長職、部長職といった職位ごとに、仕事の内容、管理する組織の大きさ、指揮命令する部下の数、責任の重さなどを規定し、運用する。

業務のポイント

職階（職位）等級制度は、シンプルな制度だけに、これだけでは会社のすべての人や仕事を表現できなくなってしまうことがある。職種内容の違いにより同等の職位であっても同等に待遇できない場合や、このヒエラルキーの外にはみ出す役割があるような場合等がこれに当たる。

また、昇進（職位の上昇）と昇級・昇格が一致しているので、ポスト不足などによる昇級・昇格がないゆえの停滞感を感じさせない状況が求められる。ポストがないにもかかわらず昇級・昇格させてしまうと、営業部に「営業部長」だけでなく「営業部部長」のような、ライン上の責任を負わず部下もいない部長が数多く誕生してしまいかねない。

—職能資格制度の運用—

職能資格制度は、等級の基準を職務遂行能力により表現する制度である。「職能」が基準となっているため、職位と資格・等級は必ずしも一致しない（図表2）。

この制度は、戦後年功的な等級管理を行っていた日本企業において、1970年代にポスト不足が発生したのをきっかけに、管理職になれない社員のモラールダウンを防ぐために導入され、一般化したと言われている。同期入社の社員が入社後年数を経て社内のポジションを上げていき、部長に就任するタイミングに到達した場合、ポストが人数分なければ実

このたび配属！
人事入門

図表2 職能資格制度

等級	資格	業務内容	対応職位
16	理事	経営補佐業務	
15	参与	上級管理・専門業務	
14			
13	参事	中級管理・専門業務	
12			
11	副参事	初級管理・専門業務	
10			
9	主事	企画・監督業務	係長
8			
7	上級職	応用・指導業務	主任
6			
5	中級職	判断業務	
4			
3	初級職	定型業務	
2			
1	補助職	見習補助業務	

↑ 資格・等級と職位は分離 ↑

際に部長になれる人数は限られる。職能をベースに待遇をすれば、部長になれなかった人も部長になった人と同様の能力を有していると認めることで、部長と同様に待遇し、不満を生じさせないという狙いだ。

職能資格制度の各等級の定義は、通常職能資格基準表等により定められる（図表3）。能力を基準としているので「～ができる」という記述になることが多い。基準表により、昇格・昇級するためにはどの能力をどのように伸ばせば良いかが分かる仕組みになっていく。

業務のポイント

職能資格制度においては、能力が高いと認められれば高い報酬を受けることができる。それは、実際に従事している仕事のレベルが

高かろうが低かろうが変わらない。

また、能力というものは基本的に内面にあるものであって、そのレベルを厳密に測ることは困難である。まして、基準表もあいまいで不明確な記述になりがちなので、どうしても年功的な運用になりやすい。そして、一度習得した能力は失われることはないという前提により、資格と実際の能力発揮状況との間にミスマッチがあっても原則的には等級が下がることはない、という下方硬直性が生じかねない。

職務等級制度の運用

職務等級制度は、等級の基準を担当する仕事のレベルにより表現する制度である（図表4）。まず、各職務について職務評価を行い、内容を詳細に記述した職務記述書（ジョブ・

図表3 職能資格基準表の例

等級	総合	知識・技能	理解・判断力	企画・立案力	折衝・調整力	指導・統率力	意欲・完遂力
1	業務に関する基礎的な実務知識・技能を有し、主として定型的な業務を指示や要領説明を受けながら、正確・迅速に意欲をもって遂行する能力を有する者	業務に関する基礎的な実務知識・技能を有する	業務に関する指示命令や連絡事項の内容を正確に理解できる	上司の指示のもとに日常の業務処理方法について工夫ができる	日常の業務の処理について上司に報告ができる	下位等級者に簡単な助言ができる	業務を正確・迅速に意欲をもってやり遂げることができる
2 ・ 3	業務に関する一般的な実務知識・技能を有し、ある程度判断力を要する業務についても、必要な指示を受けながら、正確・迅速に意欲をもって遂行するとともに、下位等級者に対して必要に応じて指導・助言ができる能力を有する者	業務に関する一般的な実務知識・技能を有する	業務に関して日常的に発生する問題について自主的に判断できる	上司の指導のもとに日常の業務に関する工夫・改善ができる	上司の指示のもとに関係者と話し合い、日常の業務の問題解決ができる	下位等級者に必要な指導・助言ができる	目標達成のために業務を正確・迅速に意欲をもってやり遂げることができる
4 ・ 5	業務に関する高度な実務知識・技能と関連業務に関する基礎的実務知識を有し、応用的判断力を要する業務についても上司の指導のもとに創意工夫を加えながら確実に遂行するとともに、下位等級者に的確な指導・助言ができる能力を有する者	業務に関する高度な実務知識・技能と関連する基礎的実務知識を有する	業務に関する問題について部署方針等に基づき応用的判断ができる	上司の指導のもとに業務に関する目標設定とそれを達成するための手順・方法などを工夫・改善することができる	上司の指導のもとに関係者と話し合い、日常の業務問題解決ができる	下位等級者に的確な指導・助言ができる	目標達成のために業務を確実に意欲をもってやり遂げることができる
6 ・ 7	業務に関する専門的知識・技能と関連業務に関する一般的実務知識を有し、部署方針にそながる担当職場に関する目標の設定と推進などの業務を、関係者との折衝や問題解決をしながら遂行するとともに、下位等級者の指導・教育が積極的にできる能力を有する者	業務に関する専門的知識・技能と関連業務に関する一般的実務知識を有する	部署方針にそながる担当職場に関する問題の解決方法を判断することができる	部署方針にそながる担当職場に関する目標の設定とその達成のための具体的策を講じることができる	担当職場に關する業務について関係者と話し合いを行い、部署方針にそながる担当職場に関する目標の設定とその達成のための具体的策を講じることができる	日常業務に関して下位等級者の指導・教育が積極的にできる	担当職場の業務目標達成のために困難を克服しながら、責任をもって最後までやり遂げることができる
8 ・ 9	業務に関する高度な専門的知識・技能と関連業務に関する高度の実務知識・技能を有し、職場に関する年度・月度目標の設定と推進などの業務を、関係者との折衝・調整や諸問題の解決策を講じながら遂行するとともに、部下の指導・教育を計画的に行い、その意欲を高揚させることができることを有する者	業務に関する高度な専門的知識・技能と関連業務に関する高度の実務知識・技能を有する	部署方針にそながる職場全体に関する問題の解決方法を判断することができる	部署方針にそながる職場の業務に関する年度・月度目標の設定と、その達成の手段・方策を講じることができる	上司の指導のもとに職場全体に関する業務について関係者と話し合い解消ができる	下位等級者の業務全般に関して指導・教育を行って意欲の高揚を図ることができる	職場の業務目標達成のために、新しい試みを行いながら、責任をもって最後までやり遂げることができる
10 ・ 11	一般社会・経済と経営管理に関する基礎的知識を有し、部署に関する中期及び年度目標の設定と推進などの業務を、関係者との折衝・調整や新しい課題への挑戦を行なながら遂行するとともに、部署全員の指導・教育を行い全体の意欲を高揚することができることを有する者	一般社会・経済と経営管理に関する基礎的知識を有する	部門方針にそながる部署全体に関する問題の解決方法を的確に示すことができる	部門方針にそながる部署の業務に関する中期及び年度目標の設定と、その達成のための課題設定ができる	部署全体に關する業務について関係者と話し合い、納得を得ながら解消できる	良識と意欲を持って部署全員を指導・教育し、部下の個性を引き出しながら、全体の意欲を高揚することができる	部署の業務目標達成のために、常に新しい課題に挑戦しながら責任をもって完遂することができる
12 ・ 13	一般社会・経済と経営管理に関する一般的知識を有し、部門業務に関する中期及び年度目標の設定と推進などの業務を、関係者との折衝・調整や部門に係る課題設定等を行なながら強固な意志を持って遂行するとともに、業務面のみならず人間形成面でも影響を与えることができる能力を有する者	一般社会・経済と経営管理に関する一般的知識を有する	部門方針にそながる部署全体に関する問題の解決方法を的確に示すことができる	部門方針にそながる部署業務に関する中期及び年度目標の設定と、その達成のための課題設定ができる	部門全体に關する業務について関係者と話し合い、意図する方向で解消できる	業務に関する確固たる信念をもとに業務のみならず、人間形成の面でも影響を与えることができる	部門目標達成のために強固な意志でこゝにあたり、責任をもって完遂することができる
14 ・ 15	一般社会・経済と経営管理に関する高度の知識を有し、部門業務に関する長期目標の設定と推進などの業務を、関係者との折衝・調整や全社的課題の設定等を行なながら、不退転の決意で遂行するとともに、部下の深い信頼を得る見識をもち、部門全体を目標に向かって、結集させることができることを有する者	一般社会・経済と経営管理に関する高度の知識を有する	経営方針にそながる、全社に係わる問題解決の考え方・方法を的確に示すことができる	経営方針にそながる、部門業務に関する長期目標の設定とその達成のための課題設定ができる	会社全般に關する業務について関係者と話し合い、会社方針にそながり解消できる	部下の深い信頼を得ることをもとに、会社全体を目標に向かって結集させることができる	部門目標達成のために不退転の決意でこゝにあたり、責任をもって完遂することができる

図表4 職務等級制度

職位 ↓	生産管理職	品質管理職	技術職	営業職	商品管理職	総務職	経営企画職	経理職	財務職	広報職	事業開発職
統括部長											
部長											
担当部長											
次長											
課長											
課長代理											
係長											
主任											
総合職											
一般職											

ディスクリプション）を作成する。そして、責任・権限の範囲、必要とされる知識や技術、管理しなければならない部下の数、コミュニケーションを取らなければならない社内外の相手や予算の多寡等といった、一定の基準により点数化し、総合点の高い順に職務価値すなわち職務等級を設定する。すなわち、同じ課長職であっても、職種が違えば、基本的に職務価値が異なることになる。図の単純な例でも、11の職種と10の職位が設定されているので、110の職務等級が存在することとなる。

職務等級制度は、ポストに人を当てはめるやり方なので、どの等級に該当するかは明確に判断できる。また、異なる能力が必要な職種でも、それぞれの能力を得点化し総合得点

で判断することで、職務のレベルについて公平な比較が可能となる。

ただし、会社を取り巻く環境や経営戦略が変化するたびに、職務評価を行って職務価値を見直さなければならないので、多くの労力とコストがかかる。

業務のポイント

社員が行う職務のすべてを点数化するとなると、どうしても採点の仕組みが複雑で分かりにくくなり、納得感が得られない場合がある。また、職能資格制度とは逆に、ポストが空いていなければ昇格できないため、やる気を失いやすいと言われている。そして、職務価値が低いポストに異動になった場合、等級

が下がり報酬も下がるのが原則だが、実際はその通りに実行しづらい側面があるようだ。

役割等級制度の運用

一般論として、上記職能資格制度と職務等級制度を対立的に位置づけて語られることが多いが、二極化して捉えるのは不毛である。実際には、試行錯誤のうえ自社に合った等級制度を構築しようとする動きが多い。傾向としては、一般職には職能資格制度を適用し、管理職や専門職については職務等級制度や役割等級制度に移行させるという動きが見られる。

役割等級制度とは、職位とその職位に求められる期待役割や成果責任に基づき、等級の定義を定める制度である（図表5）。

この制度では、各等級の基準が求められる役割のグレードにより表現される。役割は、「変革」「交渉力」「人材育成」「リーダーシッ

プ」「知識・経験」等により規定されることが多い。職務等級制度の官僚的な硬直性を排除し、職能資格制度のあいまいさを薄めた、両者の良い部分を合わせようとした制度と言えるだろう。

業務のポイント

役割等級制度においては、各等級に求められる役割をいかに明確にするかがポイントとなる。また、職務等級制度の職務・役割を大括りにして、等級をスリム化した「職群等級制度」という制度があるが、結果として役割等級制度と考え方は近いものになっている。

* * *

前回（2007年2月号「人事制度の基本構造を理解する」）でも触れた通り、等級制度も経営戦略にマッチしたものになっているかどうかが重要である。従来の日本企業は、まずは新卒で社員を採用し、人材育成に投資をして、人を基点として仕事や市場を開拓してきた。この仕組みが機能していたゆえの年功的な待遇や職能資格制度だったと言える。しかしながら、市場の見通しが不透明となり、競争が激化している現状においては、人からの発想だけでは不十分である。人の重要性は今も変わらないどころか一層増しているが、人事システムとしてはより市場に近い「職務」や「成果」といった要素を取り込んでいくことが求められている。人事制度の根幹である等級制度も、そういった視点から常にリニューアルしていく必要がある。

図表5 役割等級制度

