

近時の人事制度の課題と職務モデル

横浜市立大学 商学部
助教授 吉田誠

はじめに ファッション産業における「職務モデル」策定では、業界で共通語となるような職務を設定することにより、業界全体を通じて共通なプログラムによる人材育成、円滑な人材の流動化をはかろうとするものである。業界を通じて共通了解することが可能な職務を定め、それに基づき人材育成や人材の交流を進めていこうとするこの試みは、汎通性の高い専門性を必要とするファッション業界に特有の課題であると考えられることもできよう。

しかし、仕事（職務）の明確化というこの方向性は、何もファッション業界に限られた問題意識ではなく、現在の日本企業全般の問題状況に通底しているものでもある。昨今の人事制度改革の中で、「年功制の終焉」、「同一生産性同一賃金」、「職能給から成果給へ」、「エンプロイヤビリティ」等々の標語が使われているが、その流れの特徴の一つは人事制度における主軸を「ヒト」から「仕事」へと大きく変えることであり、その仕事の特性を客観化して示すことにある。

「電産型賃金体系」を代表とするような生活給原理なり属人的要素が大きな意味をしめてきた戦後賃金に対して、1950年代後半に職能給（仕事給）制度の転換が試みられたが、大枠としては頓挫した。そして、それは職能給という日本独特の賃金形態へと「進化」、「変移」した¹。それから半世紀近くを経て、職務給化の再度の転換がなされようとしている。当然のことながら、その問題意識は当時と大きく異なろう。同じ職務給とはいえ、半世紀前にはブルーカラー型のシングル・レートの職務給の導入が主張されたのに対して、現在その導入が叫ばれている職務給はホワイトカラー型の範囲職務給といった違いがある。

しかし、それでも職能給から職務給への転換が、処遇の主軸をヒトから仕事へ移すという基本には変わりなく、その中で職務モデルの策定は非常に重要な役割を果たすことになるものと考えられる。本稿では日本の人事制度の現状を概観することにより、本プロジェクトがもっている「職務モデル」策定の人事制度一般に対する意味を確認しておきたい。

職能資格制度の強さ 周知のように、現在の日本の人事制度の主流を占めているのは「能力主義」を標榜してきた職能資格制度である²。この制度は、「従事している職務」ではなく「保有する職務遂行能力」に応じた従業員の処遇を原則としている（楠田 1987 など）。これによって、企業内での長期的な人材形成を行い、ランクを問わない職務間異動を可能にし、job demarkation の弊を逃れ、組織内での機動的な人事配置を維持するのに適していた³。

職能資格制度は、企業側が雇用保証を約束し、従業員の側には長期勤続志向が存在している状況では、優れて効率的な人事処遇制度であったといえる。従業員に期待されている能力は職務遂行能力の各レベルとして段階的な資格の定義が設定されており、これに応じて能力を段階的に高めていくことが処遇の向上を意味している。これによって長期勤続による能力向上が従業員に動機づけら

¹石田（1991）は職務給から職能給へという1950年代の後半からの経緯を踏まえた上で、「年功」と「能力」という日本の労働者の二つの平等観に応えた形で職能給や能力主義が受容されていったとしている。

²労働省（労働省政策調査部編 1996）によると職能資格制度をもった企業は全体34.0%でしかないが、1000人以上の企業では75.7%、300～999人の企業で60.7%を大企業を中心として人事処遇制度の主流を占めていることがわかる。また、賃金表をもった企業のうち「職務遂行能力」を要素として入れている企業は全体の68.1%、1000人以上の企業では81.3%にまで達しており、広義の「能力主義」の考え方が日本企業に広く浸透していることを示している。

³例えば、日本の機械・金属産業の製造部門では欧米ではskilled workerとされる保全工等を、市場の状況によってはsemi-skilledの仕事である組立工の仕事に「応援」として配置することが当たり前に行われてきた。日本ではごく当たり前のように行われているこうした慣行も、欧米のような職務を軸とした人事処遇制度を行っている場合には難しいであろう。

れる。現時点で与えられている仕事をこなせさえすればよいという発想ではなく、長期的なスパンで企業の期待値に合わせるように能力を高めていく「能動的な態度」が要請される。また、能力の向上は短期的な成果としては顕現しにくいものであるから、長期的スパンでの評価が行われることになる。長期的な人材育成を前提とし、「組織人」タイプの従業員を育成・処遇していくには最適な人事制度であったと考えることができる。

また、長期にわたる評価が集積し、もう一つの日本の人事制度の特徴である「遅い選抜」⁴とも相まって、長期にわたって精度の高い情報を収集することが可能であり、その情報に基づき適正な人員の配置（昇進・異動）を可能にしているとも言える。

この点では、O. E. ウィリアムソンの取引費用論⁵を持ち出すまでもなく、履歴書に書かれた学歴、社歴、資格等のシグナルや短時間の面接から情報を収集し、当該職務に適した人材を選ばなければならないような形で外部労働市場から直接の人材採用に対する優位性となってきたと言える。

職務給制度への転換論 上記のような強さがあるにもかかわらず、昨今では、職能資格制度から職務給制度、すなわち「現在行っている職務」に基づく処遇への転換が主張されている。ではその職能資格制度あるいは能力主義が抱えている問題とは何であるのか。それはそのいかなる内在的な脆弱性を有してきたのであろうか。現在、職務給制度を主張している論調を整理するならば、大きく二つに分けることができよう。一つは効率性の観点からした職務給化への主張であり、もう一つは公平性の確保から職務給化を主張する立場である。

効率性からする職務給化への主張（今野 1998 など）によるならば、加速的な勢いで進む IT 等の技術革新や、世界大での競争の激化による事業継続の不透明感が高まる中で、長期的人材形成に依拠した職能資格制度ではもはや限界に達しているということである。時間やコストをかけて従業員の能力開発を行ったとしても、テクノロジーの急速な進展はその能力を不必要なものとするかもしれない。またその能力を必要とする事業は無くなるかもしれない。

職能資格制度では、能力修得中の若年期は相対的に低い賃金で、取得後は高い賃金で処遇するという長期的な収支決済の考え方を取っていたのであるが、こうした不確実性が強まる中で、それが許される環境ではなくなってきた。賃金管理や要員管理においてもいわば「時価評価」を行う必要性が出てきているということである。そうなる、現時点で行っている仕事の価値が判断基準となり、その成果で処遇するということを意味する。この点から職務給制度（およびこれを梃子とした成果主義賃金）への転換が主張されているのである。

もう一つの公平性からの職務給化の主張（木下 1999 など）を見ると、職能給とは、「生活保障給」の考え方が入り込んでおり、実はジェンダー・バイアスがかかった制度であるとされている。それによると、一家の唯一の稼ぎ頭たる男性社員を想定し、その賃金プロファイルは男性社員（およびその家族）のライフ・コースに見合う形で設定されてきた。女性はあくまでも家事・育児などの家政の担い手となるし、職についたとしても一般職やパートタイマーという形で、女性は年功型の賃金プロファイルから排除され、女性に対する直接、間接の賃金差別が蔓延ってきたということになる。明確に仕事を軸を置く職務給化を契機に、米国やカナダで実践されたペイ・イクイティやコンパラブル・ワース（同一価値労働同一賃金）の考え方を取り入れることにより、男女賃金格差の解消し、男女の公平性を図ろうという主張である。

⁴ キャリアツリーの研究に基づくならば、日本の企業でトーナメント型の競争が始まるのは入社後 10 年を超えたあたりで、入社直後からトーナメント型の競争が始まり、基本的には敗者復活のないアメリカ企業の内部の昇進構造とは大きく異なる（花田 1987、今田・平田 1995、竹内 1995 など）。

⁵ Williamson, O. E. (1979) "Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations", in *Journal of Law and Economics*, vol. 22, no. 2.

職能資格制度の問題 上記二つの観点からする職務給への転換の主張に加えて、なお職能資格制度（あるいは職能給制度）に内在する問題を二つ挙げておくことが必要であろう。一つは、運用面において年功的な処遇に陥りやすいことが挙げられる。先の脱職能給の議論もこの年功賃金的な性格について触れられてはいるが、重要なのは年功的にならざるをえない理由であろう。職能資格制度には、仕事の習熟による能力上昇という考え方がビルトインされており、能力上昇の代理変数として勤続年数や経過年数が使われる。まさに「能力の向上」は短期的には顕現しにくい故に、その測定の変数として年数が用いられてきたのである。

さらに「従事している職務」と処遇との直接的連関が弱まると、「保有する職務遂行能力」の評価における職務関連性が稀薄になり、仕事に取り組む姿勢や態度といった多分に主観的な要素が強い情意考課の側面が強調され、時として「恣意的」になる可能性がある（鈴木 1994、遠藤 1999 など）。「恣意」的運用による士気低下を避けようとするならば、いきおいに勤続年数や経過年数などで公平性を担保することになりかねないのである（高橋 1992）。能力主義を標榜しつつも、職能給が年功型賃金プロファイルという宿痾から逃れええなかった理由が評価の点にあることは理解しておくべきであろう。

第二に、人事配置における機動性は専門性とトレード・オフの関係にある点である。職能資格制度においては企業側のイニシアチブで長期的なスパンによる従業員の能力向上を可能にしようという制度であることは既に述べた。しかし、環境変化が著しい状況では、企業もその時その時の事業上のニーズのみに基づいた人事異動となりかねない。そうすると従業員に対して専門性を涵養するような職務経験を与えることができないだろうし、また従業員の側でも専門能力を高める動機づけを促すことを妨げよう。

日本のホワイトカラーはスペシャリストではなくゼネラリストであるなどという世間の風評はいささか誤解じみたものであることはアカデミックな世界では常識となっている。例えば、ホワイトカラーのキャリアを見るならば、そこには「幅の広い専門性」（小池編 1991 年）が存在しているという指摘がなされてきている。

しかし運用や結果としては専門性を有するようなキャリアパスとなっはいても、それが機動的な配置を重視するあまりに、明確な原理として従業員の中に意識されておらず、また処遇においても現出してこない実状の中では、「専門家」よりも「組織人」たることを要請されてきた日本の組織風土を言い当てているのではなからうか。

職能資格制度の下で、体系的な教育訓練の整備や CDP（Career Development Program）導入の必要性が、従来から繰り返し述べられてきたのはこの点に関係している。従業員の側での主体性をいかに持たせるかという課題を担っていたからである。また近年、「エンプロイアビリティ（employability）」概念が各経済団体などを中心にもはやされてきたのも（例えば、日経連教育特別委員会 1999 など）、こうした当事者たちの実感に基づく反省であるとも見ることもできる。

人事制度の今後と職務モデル 以上のような問題性が指摘されているとはいえ、今後、日本企業の人事制度が職務給制度へと一挙に転換できるかといえば、決して職務給唱道者が言う通りに展開するとは言えないであろう。歴史の惰力というものがああり、また職務給的なライフスタイルが形成されるにはなお年月が要するよう思われる。仕事が変わらない限り、賃金も基本的には変わらないという職務給のあり方を前提とした生活の仕方に対して、社会や従業員の側でまだ確たるイメージができておらず、そうした消費ハビタスの形成にまだいたっていない。50 年以上続く年功的な賃金プロファイルに基づく生活様式を考えると、職務給的な考え方に対する抵抗は案外根強いかもしれない。

また上述の能力主義の利点を失うことにもなりかねない。実際、チームワークの雰囲気は損なわれ

たということで、個人ベースの年俸制を廃止した企業も出てきている⁶。とりわけ job demarkation の弊をいかに排除しながら、職務給化を進めるかが大きな課題となろう。また人材確保の観点からすると、いくら長期にわたろうとも、人材育成を現時点では外部化することが困難な職務もあろう⁷。

したがって、企業によってはその人事制度の設計において、単純に職務給制度への転換が必ずしもベストであるとも言えない。むしろ、外部調達可能な職務と、内部育成が必要な職務との腑分けを行いながら各社の実状にあわせて「雇用のポートフォリオ」（日経連 1995）を確定することが、現在喫緊の課題であろう。すなわち、自社のコア・コンピテンスはどこにあるのかを見定めたうえで、自社で人材育成しなければならない職務、外部から必要に応じて調達する職務、アウトソーシングすべき職務など人事制度を再編・最適化していくことが求められている。

とはいえ、どのような形で処遇とリンクすることになるかはさておき、職務の客観化という流れは今や否定しようのない趨勢であろう。職能資格制度を存続させるにしても、個々の従業員の側ではエンプロイヤビリティという形で自己のできる仕事を客観化することを迫られている。徐々にではあるが、職務に基盤を置く働き方に変わっていく。

最後に、その中で職務モデルが活用されるべき領域を一瞥しておこう。

まず、外部労働市場と専門教育制度が挙げられる。日経連（1995）では、「高度専門能力活用型グループ」として、高度な専門職の労働者の調達に関しては、プロジェクト型の雇用に見られるような、その時々必要に応じた外部専門労働市場の積極的利用が謳われている。しかし、一般的に言うならば、現時点で専門労働市場と専門教育体制が欠如してきた。専門的な教育・訓練を受けた労働力を育成していくためには、どのような職にどのような能力が必要とされているかを明確にしておくことが要件となろう。業界共通の職務モデルに基づきながら、専門労働力市場の形成や、教育活動の充実がはからなければならない。また応募者が利用できる資格等の適切なシグナルを整備することも重要であろう。

さらに、人材の流動化にあわせて、グローバル化の進展も考えなければならない。企業活動の多国籍化が進む中で、今後、国際的な人材活用・登用の必要性が生じてくる局面が出てこよう。その際、差別等の誤解が生じないように配慮する必要がある。彼らに対する職能資格制の単純な適用は、無用な摩擦を生むことになりかねない。それを避けるためにも、業界標準の職務モデルに基づく職務を設定し、その職務明細書・職務記述書を整備しておくことが肝要になると考えられる。

また、評価制度も見直さなければならないであろう。明確な職務モデルを設定することにより、職務分析に基礎を置く人事考課フォーマットの作成が可能となろう。成果主義賃金の急速な導入が進む中で、評価制度に対する不満が大きな問題となっている⁸。考課結果が直接賃金にリンクし、処遇の格差が拡大していく中で、評価制度の見直しは避けられない。少なくとも、考課項目と考課結果の公開や、苦情処理制度の整備が喫緊の課題となっている。ここに職務モデルが果たす新たな意味がある。業界標準の職務モデルに依拠した仕事の客観化によって、納得性の高い考課制度を各社で作成することが可能となろう。

最後に、職務の価値に基づく賃金格差の公正化がはかられることも課題となろう。今後、男女の

⁶例えば後発医薬品大手の沢井製薬は 97 年に始めた年俸制を、個人評価が難しいという理由で撤廃した（日本経済新聞 2000 年 10 月 3 日）。

⁷今回の職務モデルの策定で出てきた MD 主導型モデルにおけるマーチャングライザーの職務とはまさにそれに当たると考えられる。マーケット動向予測から販売までのすべての局面に関して精通しておかなければならないその職務を全うするためには、その組織全体を見通し、各部門との適切なコミュニケーションを取る能力が要請される。そうすると、外部から人を入れればよいということではなく、計画的なローテーションを踏まえた長期にわたる人材育成および選抜を行う必要があるということである。

⁸例えば、連合総研の行った調査（連合総研、1999）によるならば、人事考課に関する不満の理由のトップは「明確な評価基準がない」（42.5 %）である。職務との関連性を失った評価制度に対する不満をここにも認めることもできよう。

「間接差別」の克服が視野に入ってくる時、職務の価値に基づきながら各仕事間の賃金のあり方の適正なバランスを形成していく必要がある。ペイ・イクイティに対しては、市場の需給バランスを崩しかねない故に、男女平等化の施策としては適していないという議論もある（古郡 1997）。しかし、定義からして内部労働市場における賃金配分のあり方は必ずしも市場における需給バランスに則っている訳ではないがゆえに、職務分析の結果に基づきながら、いかほどかその格差を改善することは積極的に進められてしかるべきであろう。

参考文献

- [1] 石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社。
- [2] 今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- [3] 今野浩一郎（1998）『勝ちぬく賃金改革』日本経済新聞社。
- [4] 遠藤公嗣（1999）『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- [5] 木下武男（1999）『日本人の賃金』平凡社。
- [6] 楠田丘（1987）『職能資格制度』経営書院。
- [7] 小池和男編（1991）『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- [8] 鈴木良始（1994）『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会。
- [9] 高橋祐吉（1992）「現代日本の企業社会と賃金・昇進管理」『現代日本の労務管理』（社会政策学会年報 第 36 集）御茶の水書房。
- [10] 竹内洋（1995）『日本のメリトクラシー』東京大学出版会。
- [11] 日本経営者団体連盟（1995）『新時代の「日本的経営」』日経連。
- [12] 日本経営者団体連盟教育特別委員会（1999）『エンプロイヤビリティの確立を目指して』日経連。
- [13] 花田光世（1987）「人事制度における競争原理の実態」『組織科学』第 21 巻第 2 号。
- [14] 古郡軺子（1997）『非正規労働の経済分析』東洋経済新報社。
- [15] 連合総合生活開発研究所（1999）「雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究報告書」『連合総研レポート』第 128 号。
- [16] 労働省政策調査部（1996）『平成 7 年版 賃金・労働時間制度及び福祉施設・精度の実態』労務行政研究所。