

(準備研究)

日本企業の役割等級制度に関する準備研究

鈴木 誠*

Makoto SUZUKI

研究実績の概要

この準備研究の目的は、日本企業において現在主流の人事処遇制度となりつつある役割等級制度がいかなるものであるのかを事例研究を通して、検討することである。研究期間内に行ったのは資料収集とプレ・インタビューであり、それによって今後の分析枠組みを構築することとしていた。プレ・インタビューは、限られた対象ではあったが深く検討することができた。個別具体的な事例に即して役割等級制度の形成プロセスと運用実態を丹念に追ったことは、本研究の学術的な特色・独創的な点と考える。こうした準備研究を通して、役割等級制度の分析を進めていくにあたり、とりわけ3つの運用実態に着目する必要があるという結論に至った。

第一に、格付けの運用実態と賃金についてである。降格が実際にある程度の頻度で行われているならば、賃金の実態面も大きく変化していると考えられる。まず、役割等級制度の格付けにおける仕組みと運用実態を明らかにすることが重要である。そして、それらが賃金にどのような影響を与えているのかについても検討し、変化の度合いを明らかにする必要があるだろう。これまで、格付けの運用実態を踏まえた上で、賃金の変化が明らかにされているとはいえなかった。

第二に、業績評価についてである。従来の職能資格制度のもとでも個人の業績は評価されていたが、それは主として賞与に反映されていた。それが、役割等級制度では等級格付けにも反映されるようになっていく。つまり、業績評価の重要性が高まっているといえる。そのため、役割等級制度の下での業績評価の仕組みと運用実態を明らかにする必要がある。

る。

第三に、賞与についてである。従来の成果主義に関する研究では月例給与についての制度改革が主たる対象であり、賞与については言及していない。そもそも賞与は日本企業の報酬制度の中で個人の業績をより端的に反映する仕組みとして使われてきた。その意味で賞与には成果主義的な側面があったといえる。賃金制度の変化を明らかにするためには賞与の仕組みと運用実態がどのように変化しているのかについても明らかにする必要があるだろう。

一見すると日本企業の人事処遇制度は多様となり、拡散している。だが、方向性としては役割等級制度へ収束してきていると考えられる。なぜなら、職能資格制度を維持している企業でも、等級の格付けに際して、役割等級制度の特徴の一つである降格を設けるという改定をしている企業があり、また職務等級制度を採用している企業でも、実際の等級の格付けに際して、個人のコンピテンシーを考慮に入れる制度を導入している企業が多いように見受けられるからである。したがって、役割等級制度が日本企業の中核的な人事処遇制度になってきていると考えられることから、実際に支払われる賃金と賞与の運用実態がどのように変化してきているのかを踏まえたうえで、役割等級制度が実際にどのような制度なのかを明らかにしていく必要性がこの準備研究により析出されたといえよう。

最後に、準備研究から見えてきたインプリケーションについて簡単に述べておく。日本企業は、2000年代に入り、能力主義の「限界」を克服するために非常に大きな変化をくぐった。しかしながら、日本の雇用システムの本質は維持されていると考えられ

*企業情報学部准教授

る。日本企業は、基本的には終身雇用を維持しつつ年功賃金の修正を行っているといえよう。そして、その際、役割等級制度が管理職層だけではなく、全社員に適用されることとなった。このように、役割

等級制度はあくまでも終身雇用を前提とした企業内の仕組みであることから、その普及が企業間で共通の基軸を形成するとは必ずしもいえないと考えられる。

研究発表（令和元年度の研究成果）

〔雑誌論文〕 計（ 1 ）件

著者名	論文標題					
Makoto Suzuki	The formation of job- and competency-based human resource management in Japan: The steel industry, 1947-1973					
雑誌名	査読の有無	巻	発行年			最初と最後の頁
Japanese Research in Business History	無	36	2	0	1 9	32-49頁

〔図書〕 計（ 1 ）件

著者名	出版社				
梅崎修・池田心豪・藤本真編	中央経済社				
書名			発行年		総ページ数
労働・職場調査ガイドブック——多様な手法で探索する働く人たちの世界（共著）（鈴木誠は第3部1・2（pp.190-194、pp.195-198）を執筆）			2	0 2 0	227頁