

## ■人事マネジメント情報■

2012.10.24

## 経営戦略実現のための等級制度のあり方

### 1. はじめに

人事マネジメントにおける等級制度は、評価制度および賃金制度と並び、人事制度の重要な構成要素の1つです。評価制度は評価結果の導き出し方を規定し、被評価者の昇格・降格、昇給・降給に直結する基となり、賃金制度は賃金水準（基本給、手当等）を規定しているので社員の生活に直結しています。

そして等級制度は、等級ごとに明らかにする人材像（能力、職務、役割）が、経営理念・戦略を実現するために必要となる社員の育成・キャリア形成に大きく影響し、また社員のモチベーションにも大きく関わってきます。

このように人事制度は、経営理念・戦略から展開された個々の社員への期待を明確にし、その人材像を明らかにするとともに、それに基づく適正な評価と人材育成体系を具体化します。さらに、社員の貢献度に見合う賃金制度により処遇への納得性を高めます。これらの制度を背景にして、経営理念・戦略と有機的に結びつけた人事マネジメント施策を継続的に実行することで、社員のモチベーションが高まり、組織活力が向上します。

そこで本レポートでは、人事マネジメント上で重要な役割を担っている等級制度について、社員のモチベーションと人材育成体系の構築に焦点を当てて、その機能や設計の考え方について解説します。

### 2. 等級制度の概要

#### （1）経営的に見た等級制度の3つの意味

はじめに、等級制度そのものの意味を考えながら、その概要を説明します。

会社組織が階層構造になっていることから、必然的に等級というモノサシが必要になってくるわけですが、等級制度は経営的に3つの機能を担っているといえます。

- ① 社内の統制維持
- ② 等級別人材像の明確化
- ③ 昇格による社員のモチベーション維持・向上

#### ① 社内の統制維持

等級に基づき役職を付与して社員を組織に配置し、指揮命令系統を明確にします。

#### ② 等級別人材像の明確化

等級別にどのような人材であるべきか（人材像）を明らかにします。人材像を規定する方法としては、「能力」「職務」「役割」の3つがあり、それぞれ「職能資格制度」「職務等級制度」「役割等級制度」と呼称します（表1参照）。

労務行政研究所が2010年1月に実施した「人事労務諸制度実施状況調査」によりますと、各制度の実施割合は、職能資格制度：46.6%、職務等級制度：19.0%、役割等級制度：25.8%となっています。

このうち役割等級制度は 2007 年では 15.3%でしたが 2010 年には 25.8%と大きく伸びています（労務行政研究所『労政時報』第 3773 号 26 頁）。

表 1. 等級制度における人材像の規定方法

人材像	能力基準	職務（業務）基準	役割基準
種別	職能資格制度	職務等級制度	役割等級制度
規定方法	「～ができる」という保有能力で規定する	「～する（決定する、承認する、推進する等）」という具体的行動で規定する	「～を担う」「～する」という役割で規定する
特徴	能力が向上したと認められると昇格するので、等級と業務との連動が希薄になりがちである。業務内容に対し、等級が上ぶれしやすい。	個々の職務内容が明確になる。導入時の職務調査と格付け、導入後の職務内容の更新に多大な労力を要する。自分の守備範囲以外の職務への関心が薄くなる。	果たすべき役割が明確になる。職務評価に比較すると役割評価が容易。等級の格付けも比較的やりやすい。
賃金との関連	担当業務に対し、高くなりがち。	職務と賃金が完全一致する。従って職務が変わらないと賃金も変わらない。	役割と賃金が一致する。従って役割が変わらないと賃金も変わらない。

### ③ 昇格による社員のモチベーション維持・向上

①②は組織構造や制度そのもののハードの議論ですが、③は制度が社員に及ぼす影響を考えるソフトの議論になります。

等級制度は、昇格要件を規定しています。社員は昇格するに従い、等級（階層）に基づいて求められる人材像が変化し、経営的に重要な業務を遂行することになります。この昇格は、会社の社員に対する「承認行為（社員個々を認める行為）」に該当します。

人間は誰しも他人から認めてもらうことが必要です。それこそが自分の存在価値を認識できる重要な場面だからです。会社と社員の関係も同じで、社員は会社からいかに認めてもらうかが重要で、会社としても認めたい社員に対しては、適切な頻度で承認行為を行い、高いモチベーションを維持させることが重要なのです。従って、適切な頻度で昇格という承認行為を行なえる等級制度が必要となります。なお、昇格だけが社員のモチベーションの源泉の全てでないことはご注意ください。賃金という経済的報酬、上司による適切なマネジメント、同僚・仲間との連帯感もモチベーションの源泉となります。

### （２）等級（階層）設計～モチベーション維持をするには何等級構成にするのか？

それでは、「昇格という承認行為によるモチベーション維持」を与えられるようにするには、等級をどのように設計すればよいのでしょうか。

大卒新入社員が入社して定年まで 38 年あります（定年 60 歳のケース）。仮に 3 年に一度昇格するとしても 12 段階は必要になります。一般に等級制度では、8～12 等級になっていることが多いですが、この程度の等級分類は必要との考えに立って、制度設計をされることをお勧めいたします。12 等級あれば、優秀な社員に対しては、3 年に一度は昇格という承認行為が可能になります。

この 3 年という期間が非常に重要です。等級ごとに求める人材像が異なり、昇格すれば、大部分が新しい仕事（職務・役割）になります。1 年目は一生懸命に新しい仕事に取り組み、2 年目は 1 年目の経験を生かしてより高いレベルで仕事を完結させ、3 年目は完成されたレベルで現等級の仕事をしなが

上位等級の仕事の大枠を先取りして理解する、という具合です。この3年という期間は、社員のステップアップの期間として適正であると考えます。ここで、等級を12等級構成（3年刻み、1等級のみ4年）にし、人材像の事例を「役割基準」にした関係を例示すると表2のようになります。

表2. 12等級構成の例

階層	等級	年齢(最小)	役職例	人材像 (役割基準)
経営幹部層	12	52～	執行役員 本部長	会社の将来像を描く マネジメントする
	11	49～52	部長	会社全体・部門の戦略を構築する 部下を育成する
	10	46～49		※戦略を構築：将来像に到達できるように “やること”を決める
管理層	9	43～46	部長代理	マネジメントする 部門（課レベル）の戦略・戦術を構築する
	8	40～43	課長	部下を育成する
	7	37～40		※戦術を構築：“やること”に対して“やり方”や プロセスを決める
指導層	6	34～37	課長代理	担当領域の戦術を構築する
	5	31～34	係長	後輩を指導する
初級層	4	28～31	主任	自ら計画を策定し担当業務を確実に実行する
	3	25～28	副主任	後輩を指導する
	2	22～25		上司の指示のもと担当業務を確実に実行する
	1	18～22		

12等級構成の例をご覧いただきましたが、その一方で、組織のフラット化を指向して、等級は少なくても良いと考える会社もあります。しかし、等級についてよく相談される問題点の一つが“等級（階層）の少なさ”です。

例えば、初級層・指導層・管理層それぞれ2等級構成の計6等級というケースで考えてみます。

階層	等級	年齢(最小)	役職例
管理層	6	46～	部長、部長代理
	5	40～46	部長代理、課長
指導層	4	35～40	課長代理、係長
	3	28～35	係長、主任
初級層	2	23～28	
	1	18～23	

このようなケースの場合、1等級あたりの滞留年数が5年と大きくなるので、なかなか昇格しないこととなります。「なかなか昇格しないので、評価されているかどうか分からないこととなり、社員のモチベーションが向上しない。停滞感がある。」という組織上の問題点となります。

組織構造をシンプルにすることはそれぞれの会社の事業特性や人員構成により、合理的な場合があります。しかし、それに連動させて等級をシンプルにすることは別の議論であることを理解しておくことが必要です。

### 3. 人材像を果たせる社員の創造～育成体系の構築

これまで、等級制度では等級ごとに期待内容（能力・職務・役割）を規定すると述べてきました。実際に等級制度を運用する場合、意図的にその人材像を果たせる社員を創造しなければなりません。育成していなければ、昇格しても新しい人材像を果たすのに時間を要してしまいます。

従いまして、等級制度の運用と同時に育成体系を構築・運用することが重要です。例えば、表2の例で説明しますと、経営管理層の役割として規定している

- ・会社の将来像を描く（=ビジョン設定）
- ・マネジメントする
- ・会社全体・部門の戦略を構築する
- ・部下を育成する

などは、よほど自己研鑽したうえで実践しない限りスキルとして身に付くものではありません。

これらの役割は、カツモデルでいうテクニカルスキル（業務遂行能力）ではなく、コンセプトチャルスキル（概念化能力）、ヒューマンスキル（対人関係能力）を発揮することに相当します（表3参照）。

これらはテクニカルスキルのように知識を得れば終わりではなく、知識を得た上で、実際に現場でやってみて、内省しながら本物のスキルとして昇華させていくものです。帰納的・演繹的なアプローチを継続的に行うことで自らの成長に結び付けていくスキルです。ゆえに時間もかかるので、可能な限り事前に育成し成長させるのです。表2の例だと、9等級に在籍している間に、経営管理層の知識の基本を理解してもらい、さらに可能であれば、経営管理層の仕事を代行してもらうようにします。

表3. カツモデルを構成する3つのビジネススキル

テクニカルスキル (業務遂行能力)	【意 味】 職務遂行するための専門的知識や処理能力
	【具体例】 弁護士の法律知識、プログラマーのプログラミング言語知識、営業マンの商品知識等。
ヒューマンスキル (対人関係能力)	【意 味】 人と人の接点を円滑にする能力
	【具体例】 コミュニケーション力（聴く力・伝える力）、マネジメント力、育成力等。
コンセプトチャルスキル (概念化能力)	【意 味】 複雑な情報を体系的に統合・分割することにより、物事の本質を見極める能力
	【具体例】 思考力、判断力、問題解決力、ビジョン構築力、戦略構築力等。

【参考文献】 Katz,R.L. (2009) Skills of effective administrator, *Harvard Business Review Classics*.をもとに作成。

テクニカルスキルは、実務に直接関係しますから、この育成体系を構築している会社は多いのですが、経営的な視点で見れば、テクニカルスキルは保有していて当たり前で、それよりも組織運営上の役割を担えることのほうが重要なのです。なぜなら、マネジメント、戦略・戦術構築、部下育成ができなければ、経営方針や目標を社員が意識して行動できず、会社の方向性が散漫になり、最終的には組織が機能

不全を引き起こす可能性があるためです。例えば、営業部門で営業成績優秀者が若くして管理職になった場合、比較的高度な営業のテクニカルスキルは保有しているものの、マネジメントや部下育成ができないため、その部門の成果があがらないのは、よく見られる現象です。

このようなことが発生しないように、コンセプチャルスキルとヒューマンスキルを昇格前に育成できるように構築するのです。育成体系の構築ステップは表4のようになります。

表4. 育成体系の構築ステップ

ステップ	内容
1. 等級別人材像の明確化	等級制度で、等級別に求められる人材像を規定しているため、育成体系を構築できるように再整理し、人材像を明確にします。必要に応じて、職種別の内容も規定します。
2. 等級別人材像に到達させる 育成方針・内容の設計	人材像に従い、育成方針と育成内容を設計します。 育成方針：学びの場の提供（実務、実務外） 育成方法：OJT(On-the-Job Training) / Off-JT(Off the Job Training) / 自己研鑽 / 人事異動
3. 育成状況の現状分析	社員一人ひとりについて、育成状況を分析します（実務的には評価者が状況を把握します）。新しく規定された育成内容もあるはずなので、それは必要に応じて判断基準を設けます。
4. 個人別育成目標設定	現状分析結果に基づき、在籍等級で未実施（未修得）かつ重要な内容から順に実施していきます。 できるだけ昇格前に上位等級の人材像の基本スキルを育成します。
5. 実践・結果フィードバック	一定期間（半期または1年）運用した結果を確認し、フィードバックし、次期の目標を設定します。

育成体系構築をイメージして頂くために、管理職昇格前の営業の事例をご紹介します。表2の6等級課長代理の営業職とします。

ステップ	内容
1. 等級別人材像の明確化	<b>6 等級営業職（課長代理）</b> 前提①担当顧客は課長が設定している ②顧客別販売方針は課長が設計している（売上を拡大する顧客、利益を拡大する顧客、現状維持顧客、業界情報を収集するための顧客等） ③顧客・商品別販売目標は課長が設定している 【役割】（一例） 自ら営業戦術（販売プロセス）を設計し、計画を立案して売上・利益をあげる後輩を指導し、案件を進捗させる 【具体的内容】（一例） 顧客別営業戦術（販売プロセス）を構築する 営業戦術に従い計画を策定する（顧客別訪問計画、提案計画） 商品別提案書を作成する 後輩を指導する
2. 等級別人材像に到達させる 育成方針・内容の設計	■育成方針： 次世代管理職のため、営業戦術構築の完成度を上げるとともに、管理職の訓練として、下期の顧客別販売方針の設定を担当させる。また後輩指導にとどまらず、部下育成となるよう、課内営業会議の進行、2名の部下の営業内容チェック・アドバイスを主体的に担当させる。 ■育成方法：OJT, Off-JT, 自己研鑽。項目3を参照。
3. 育成状況の現状分析	OJT   ①顧客別販売方針の設定（下期）   <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">未</span> 実施中 完了



ステップ	内容		
		②営業戦術構築内容の完成度を上げる	未 実施中 <b>完了</b>
		③課内営業会議の進行（営業報告部分）	未 <b>実施中</b> 完了
		④部下2名の営業内容チェック（戦術、行動量）	未 <b>実施中</b> 完了
		⑤部下2名の営業現場に必要な応じ同行訪問	未 <b>実施中</b> 完了
	Off-JT	マネジメント研修への参加	未 <b>実施中</b> 完了
	自己研鑽	戦略策定、商品知識の学習	未 <b>実施中</b> 完了
4. 個人別育成目標設定 ※上司と相談し本人が作成	①担当顧客の販売方針設定方法・考え方を理解し自ら立案する。		
	③営業報告の進行を担当する。課員の報告に対し、チェック・アドバイスも実施する。		
	④部下2名の日々の活動を戦術面、行動量面でチェック・アドバイスする。内容は上司にも報告する。		
	⑤部下2名に同行訪問し、情報収集スキルや提案スキルをチェック・アドバイスする。内容は上司にも報告する。		
5. 実践・結果フィードバック ※上司のフィードバック	①担当分の設定はほぼ修正なく立案した。次期は部下2名の担当顧客についても部下とともに立案させる。		
	③課員の報告に対し次回訪問の切り口等アドバイス面で弱い部分があった。自身が未訪問の顧客は、イメージできていない部分がある。次期も引き続き担当させる。		
	④販売余地の大きい顧客への提案を重点的に実施した。戦術・行動量が適切で一定の成果が出た。一部、成果に直結しない顧客もあるが、継続的に実施させる。		
	⑤キーププロセスでの同行を徹底した。情報収集についてはターゲット情報を収集するための情報提供内容を2名の部下と共に設計し、情報収集スキルの向上が図れた。		

※4、5は紙面の都合でOJTのみ箇条書きし、内容のごく一部を抜粋して記載しています（4、5の内容は、A3用紙に「育成目標管理シート」として作成することが多いです）。

#### 4. まとめ

等級制度は社員の人材像を規定し、社員のモチベーションにも影響を及ぼす制度なので、評価制度や賃金制度と同様に重要な制度です。会社が経営方針や目標を策定し、その実現に向けて全社員が一丸となって行動するには、社員が組織の各階層で求められる人材像を満たすことが必要となります。この人材像を等級制度で定めることで、社員が人材像を意識し、人材像を満たそうと成長していく基盤となります。

ぜひ会社として人材像を明示して等級制度としてまとめ上げ、それをサポートする育成制度を構築し、経営方針や目標を達成する体制づくりを進めてください。

#### 【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 業務企画部 小川 貴司

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel : 03-5226-2263 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

\*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。