



「役割等級人事制度 導入・構築  
マニュアル」 著者 西村聡氏に聞く

# 役割等級制度の現状と本質



.....

聞き手：ビジネスガイド編集部

最近、「役割等級」とか「役割資格」とかいう言葉を人事の分野においてよく耳にするようになりました。企業での導入もかなり進んでいるようですが、実はその定義そのものはあまり整理されておらず、中には職能資格制度と変わらないものだったりすることもあるようです。一方で、役割等級と職務等級とは何が違うのだろうという疑問も多くあります。そこで、役割等級制度について、①まず職務等級制度との違いを明らかにした上で、②なぜこれが今注目されるようになったのか、そして③他の諸制度および諸説との違いを、弊社刊「役割等級制度導入・構築マニュアル」の著者である西村聡氏に伺いました。

## 職務等級制度の成り立ちと問題点

ビジネスガイド編集部（以下、「BG」）  
それでは、まず初歩的な質問かもしれま

せんが、「職務等級制度」との関係について、お話しいただけますか。

西村 役割等級制度は、基本的には職務を基軸とするという点では職務等級制度と同じです。やはり、社員が企業に対して貢献するというのは、職務を通して貢献するわけです。必ずしも結果を求められない保有能力で貢献しているわけではありません。ですから、結局職務というものを基軸にしていることは確かです。そもそも職務等級制度とは、職務分析（これは社員1人が持っている仕事内容とその量を分析することです）によって現状の職位の分析をまず行い、これを職務編成し、職務基準書や職務明細書で管理していくことが基本になっています。この意味において、制度構築に非常に手間がかかるんです。このため安定した職務でなければ運用管理が難しいという話しになります。

よく聞く話だとは思いますが、アメリカの職場では「職務記述書に書かれてないからや

らない、隣の人の手伝いもしない」などと言われていますけれども、基本的には「職務記述書で指示された内容に従って仕事を行います」ということですね。管理者は、職務記述書に基づいて部下の職務評価、業績評価を行い統制をします。したがって、職務給はどちらかといえばトップダウン・統制志向的で、また、職務記述書は、社員に対してそれぞれの仕事状況に応じて必要なことをするように奨励するよりも、むしろ記述されたことだけやっておけばいいよといった、そういう傾向になりがちです。

極端な話をすると、ある上場会社で聞いたのですが、マネージャーの方が床に落ちているごみを拾ったんですね。すると、日本に来ていたアメリカ現地法人の役員が、その日本のマネージャーをつかまえて「何てことしてるんだ」と。ごみ1つがそういう発想で言われるぐらい、アメリカの職務記述書に基づく職務というのはおかしいことが起こってくるのです。

それから職務評価では、職位を階層的権力、統制、責任という観点から評価するため、職務評価を導入すると平等主義的な協力的風土が階層的、権力志向的な風土に変わっていく可能性が高くなるとも言われています。これからの企業経営の成功の鍵は、プロセス型戦略論（後述）でいう現場から上がってくる経験知を活用することにあります。そのためには個々の社員が尊重され、その経験とアイデアの活用に対して報酬が与えられるという組織風土が必要となります。そういう意味からすると、職務等級制度というのは階層的で逆に作用するおそれがあります。

後でまた触れますが、1980年代後半からのアメリカが、「リエンジニアリング」によって活気を帯びてくる前に、日本の企業を研究するために、アメリカ政府からの使者がやってきました。そこで現場を見て驚いたことの一つに、「TQC活動」があったようです。現

場でみんながワイワイガヤガヤやってるよと。しかも、給料ももらわずやってるよと。人の仕事であろうが何であろうが、皆で真剣に取り組んでいるじゃないかとね。アメリカにそういう風土があるのかということほとんどなかった。アメリカはどちらかというところ、職務記述書に書いてないことはやらないということが基本ですから、このような発想がなかったということもありました。しかし現在のアメリカでは、人事評価の際に、職務成果の評価以外に協調性（チームワーク）を評価するようになってきたと言われています。ですから、職務給の弊害というのは確かにこういう部分にあるのですが、アメリカもその部分は手直ししながら運用してきているというのが現状です。

「コンピテンシー」についても、このような中から生まれたんですね。これはあくまで行動に置き換えられた能力なんですけれども、とにかく職務制度の弊害を取り除くためにどんな行動をとればいいのかということ、コンピテンシーという言葉でアメリカは補完しているというように思われます。ではそのコンピテンシーを活用して給料が決まっているのかというと、実は未だ決まっていない。「コンピテンシー給の導入」ということが言われてはいますが、実際に導入されている企業はおそらくほとんどないに等しいと言われています。そもそも職務給というのは、アメリカにおける人種差別という批判を避けるところから来ているんですね。「人を評価しないでおこう」というところから来ていて、要は仕事を評価することで、その差別という非難から逃れるという。それに対して、コンピテンシーというのは、人がどう行動したかという、人の行動のレベルが評価に入りますので、「コンピテンシー給」というのは導入しにくいわけです。差別を生むことになってしまうからです。できない人間を冷遇することになってしまいます。今後も余程のこと、



西村聡氏

例えばコンピテンシーがアメリカ全土に浸透して、全体がそういう制度で動かない限りはコンピテンシー給は広まらないと思います。

また、アメリカで職務給を導入することによって賃金訴訟に勝てるんです。訴訟が起きたときに「われわれはA社の職務給を導入しています。だから世間（世界）的根拠があり、差別はしていません」と言えるのが、アメリカの職務給なのです。

一方、職務給的な制度の導入を目指したところで、このような職務給を運用できる条件が日本にはありません。だから、「役割」という言葉や「コンピテンシー」という言葉を使い、無責任ないいところ取りして何が何やらわからなくなっているというのがわが国における現状なのではないでしょうか。

### 職務を明確にすることが必要

**B G** この他に、職務等級制度の特徴や問題点としてどういったことが挙げられますか？

**西村** 上位の管理職ポストにいるほど職務価値が当然高まります。また、昇進による昇進昇級幅が大きくなっていきます。昇進することが基本給の増大には最も有効であるという仕組みになっているのです。したがって、水平的移動によってキャリアの幅を広げる機会があっても、点数で表される職務評価の増大

を伴わなければ、社員は喜んで異動を受け入れられないことになります。知識、技能、これらが優秀であることがものをいう競争の激しい業界では、このことは大きな欠陥になる場合もあるでしょう。また、専門的能力の高い人も、管理職を目指してしまうことになり、人材の浪費が生ずることになっていきます。さらに、フラットな組織では、昇進の機会が乏しくなり、人々の不満が高まってしまう恐れも、職務給にあるといわれています。

職務評価システムを導入するということには、職務分析をし、膨大な時間とコストをかけて、一応職務記述書っていうところまで書き表していくわけですが、非常に時間とコストがかかってしまう。それでいて、環境の変化に応じて職務の内容が変わってくるわけですから、いちいち書き換ええないといけないっていうことが生じてくるのです。したがって、これが面倒なために、現状維持的になってきて、組織変革が拒まれるということも言われています。

これらのことは、本来、職務評価制度の責めに帰すべき事柄であり、運用上、しばしばこのような問題が生じてしましますが、やはり権限責任を明確にするという基本に立てば、職務を明確にすることをしんどくてもやらないといけないことなんだとは思っています。先ほど申し上げたように、「役割」というのは非常に曖昧です。職務よりは少し広い概念ということで職能資格制度以上に柔軟に対応することで責任の所在を曖昧にしています。これは日本の最も悪いところです。だから経営革新ができないんですね。上が変わらずして下が変わるわけがありません。責任の所在を曖昧にしたままなぜ経営改革ができるのですかということ、私は切実に感じています。

役割等級制度と職務等級制度の違い

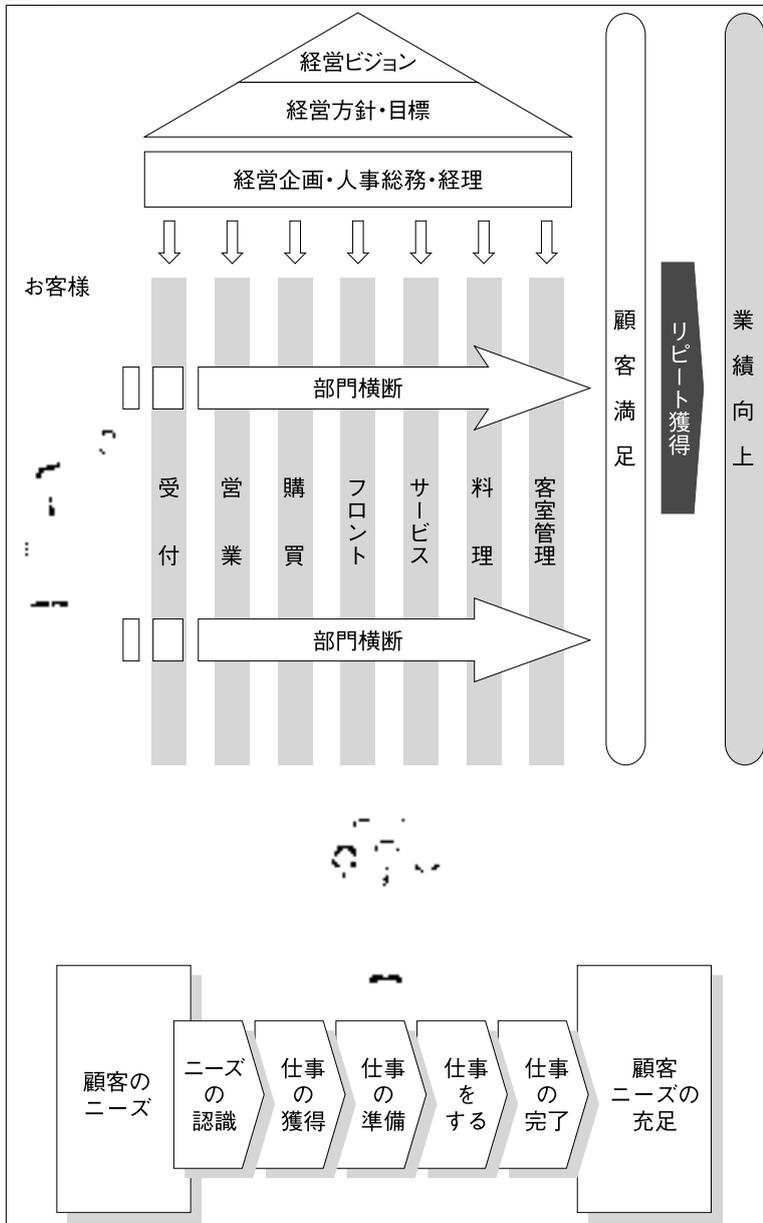
B G では、今までご説明いただいたことをもとに、「役割等級制度」についての先生のお考えを教えてください。

西村 職務等級制度の基本的なことは今述べてきたことですが、「役割等級制度」

という場合、経営戦略上導き出される「ビジネスプロセス」と、ビジネスプロセスにおける必要な機能から展開される職務を、人事管理上、「職務」あるいは「プロセス統合職務」として整理し、これを序列化し管理する制度だといえます。これまでの職務等級制度を、企業のプロセス機能的側面から変更を加えたものであり、プロセス機能を果たするための職務行動も重視されることになってくるということです。ここでいう「プロセス機能」というのは、職能機能、ピラミッド型のタテ割機能のみではないことに注意が必要です。

これは私の本の中で言うと、ホテルの事例で図式化(図表1)し、クレジット会社の例(次頁参照)でその内容を具体的に解説しています。要は、お客様のために横串をさしましょうということ。縦軸(職能機能)では対応できないということなんです。つまり役割等級制度という場合は、経営戦略を明確にした上で、ビジネスプロセスを変革していること、言い換えればBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の実行が前提となります。これをやらなければ職務給と同じです。これらのアプローチを実行せずに役割等級制度を導入・構築している場合は、役割等級制度とは言い難いと判断できます。単なる現状での職務分析、職務編成による職務

図表 1



## ■クレジット会社の事例

顧客への融資を要請するコンピュータ・メーカーの営業マンからの電話を担当者が受け、この担当者は要請の案件を書類に記入します。

次に、誰かがその書類を上階の信用部門に持っていきます。そこでは信用調査の専門家がコンピュータで借り手の信用を調査します。彼はその結果を書類に記入し、その書類を次の調査部門に回します。

調査部門ではローン契約内容の調整事項をコンピュータでチェックし、要請書類には特記事項として記入され、次に価格計算の部門へ書類は流れます。

価格計算部門では、コンピュータで請求する金利の計算をし、書類のそれを記入し、別の書類と一緒に事務部門へと回します。

事務部門の管理者は、これらすべてを信用状にして、販売代理業者へ宅配便で送ります。

このプロセスには平均で7日、時には2週間かかります。焦る代理業者が途中で問い合わせの電話をしても、その時に書類がどこに回っているかわからず、いらついた顧客はもっと速く融資決定をしてくれる別の会社と契約をしてしまいます。

## ●解決策

プロセスを改善させるために、コントロール・デスクを設け代理業者に応えられるようにしたのですが、不幸にも処理時間は長くなってしまいました。結局、シニア・マネージャー2人が、自分で融資条件をとり、5つのステップをすべて回りました。各部門担当者に現在の作業をひとまず休んでもらい、誰かの机の上で書類の山に埋もれて遅れることだけはないように、通常通りのやり方でやってもらうとわずか90分、つまりそれまでの時間の多くは、部門から次の部門へ書類を手渡すことに費やされていたのです。

問題は業務やそれを遂行している人にあるのではなく、プロセスの構造そのものにあるのです。このため、始めから終わりまでの全作業を案件処理担当者と呼ばれる人が1人で処理することになりました。受け渡しの必要はなくなったわけです。信用調査やプライシング職務が「案件処理」という1つの職務にまとめられたのです。

評価によって構築される制度は、職務等級制度ということになるでしょう。

「ブロードバンディング」という言葉をよく耳にします。これは「これまでの細かく定義された職務では環境変化に対応できなくなってきたため、等級幅を大きくくりに見直し職務に柔軟性を与えるもの」と簡単に理解されている方が多いかもしれませんが、この背景には、先ほど申し上げたように、1980年代後半からアメリカの企業で実行された「リエンジニアリング」が背景にあることを見落としてはなりません。顧客本位にビジネスを考えたら最適なビジネスプロセスが出来上がり、その中においてプロセス自体が見直され、これまで分散していた機能が統廃合されていく中で、組織は迅速な意思決定のためにマトリックス化、あるいはフラット化されてくる。このため、人間が関与するための職務そのものが当然のことながら統廃合されてきた結果であるということを理解することが必要です。

人事考課、業績評価においても、プロセス

成果や職務行動の評価をせず、能力レベルのみで評価しているものがあります。職能資格制度とほとんど変わらないのに「役割」と名前を変えているだけのような企業の人事考課制度を見ると、やっぱり中身は職能なんですよ。コンピテンシーも何も触れていない。具体的な行動レベルには触れていないというものが多いですね。名前を「職能」から「役割」に変えるだけで従来型の人事制度を役割等級制度としているものについては、これこそ、よく言われるところの「虚妄の成果主義」と言えるのではないのでしょうか。職能資格制度なのに、役割等級制度と言っていること自体がもうおかしいのです。

## “プロセス成果”を評価する

**B G** 今の役割等級制度に関するお話の中で、「プロセス成果を評価する」とありましたが、“プロセス成果”というものをもう少し具体的に説明していただけますか。

西村 仕事のプロセスというのは、大きな「キープロセス」と「サブプロセス」とがあります。また、プロセスというのは、必ずインプットとアウトプットがあります。これは大きなプロセスもあれば、中にもっと小さなプロセスに分かれている場合もある。そのプロセスってというのは、あくまで変換機能なんです。インプットを取り入れて、アウトプット、成果物を出すための機能（働き）なんです。

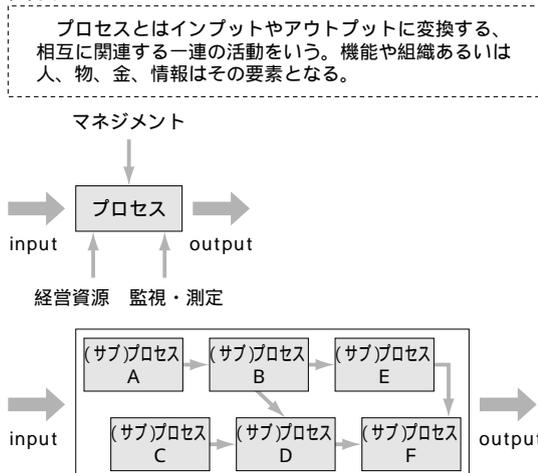
例えば、今ビジネスガイド編集部がインタビューをして、これが雑誌の原稿になりますよね。こういった仕事の連鎖でもって、会社というのは仕組みが作られています。営業プロセス、購買プロセスなどがあり、営業のプロセスの中でも、もっと小さくすると、調査をするプロセスだとか、受注をするプロセスだとか、あるいは営業マンが発注をかけるプロセスだとかあります。当然その前に見積もりをかけるプロセスもあるはず。見積もりプロセスの中身をもっと見ていくと、他にも諸々の作業をしていて、それらの最終的なアウトプットは見積書になって出てくるということです。その見積書を作成するまでの見積もりプロセスの中において、チェックすべき項目がたくさんあるわけです。それを

上司がきちんとチェックしていれば、見積書は受注確度の高いものが出てくるはずなんです。それらがプロセスの中における機能であり、それを果たすべき職務行動をチェックしておけばきちんとしたアウトプットができますという流れで、お客様志向でビジネスプロセスを整理することと、各プロセスの中のサブプロセスを整理することとが、そのプロセスの中の業務ですね。このプロセスさえ構築して、仕組みの中で戦略を再び作り直すという流れができてしまえば、それこそ役割等級制度の元となるものなのです。現在、わが国においてもその考え方が主流になってきていることは間違いありません。それが、お客様を向いていけば成功するということです。

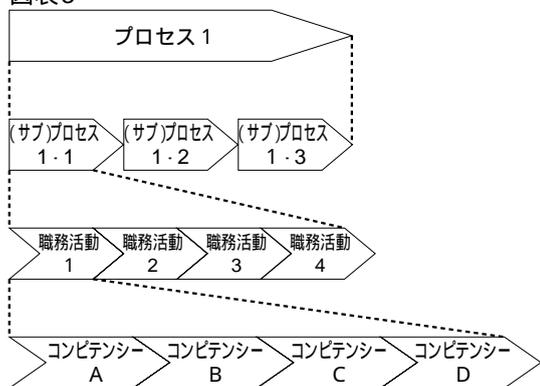
私の場合、役割等級制度である以上はプロセスを重視しています。このため評価制度には「プロセス評価基準」と「アウトプット評価基準」というものを作っています。「アウトプット評価基準」というのは、見積書を何枚作ったという結果として出てくるのですが、「プロセス評価基準」というのは、見積書を起すまでにどんな仕事（調査、計画や行動）をどの程度やったか、チェックはしたか、ということです。したがって、プロセスが固まらなければ評価基準そのものも出てこないのです。にもかかわらず、そのプロセスを整理せずにこれとは別に評価基準を出してきているためやっぱり能力主体にならざるを得ないことになる、というのが、多くの間違った役割等級制度なのです。役割等級制度を導入するのに、仕事の洗い出し、あるいはビジネスプロセスの改革をせずに評価をするという話はありません。

プロセスアプローチで、ビジネスプロセスを変革していく中で評価指標まである程度できてしまうのです。その評価が良くなるように行動レベルを書き起こしていくこと、それがコンピテンシーの抽出なのです。ですから、私の場合はビジネスプロセス改革をした

図表2



図表3



段階で、人事評価制度構築（考課表作成）まで一気に全部やっつけてしまいます。賃金は後なんです。ビジネスプロセス改革をして、役割基準書を作り、そこから即、人事考課表、目標管理制度を構築し、その後に賃金設計を行います。すると、賃金設計を行うまでに成果が出ているんです。その段階で業績が上がっていますから。ビジネスプロセスを変革していく中ですべてが早くなり、よく考えるようになり、チェックは効くようになっていく。そうすると「賃金（制度）の問題じゃないんだ」ということに気付いてくれるわけです。ですから、役割等級制度というのは、人事制度ということになっていますが、人事制度を入れなくても役割等級という制度を入れるだけで、改革はできます。ビジネスプロセスを変えることによって、会社が変わるのです。この結果として、金銭的報酬があったほうがいいのは間違いないわけですが。

具体的に、個々の人間に落とし込んだ形で、この仕事に対してチェックすべき指標は何ですかということを、ずっと追求していくわけです。要するに、会社の中で誰がどういう役割を果たしたら、この会社の目標が達成できるかということをやっていくのです。これは多くの経営者に喜んでいただけるんですよ。経営者の方針に向かって、お客様のことを考えて、組織の壁を取り払って社員が議論をし、ビジネスプロセスの改革を行うわけで

すから、喜ばれるのは当然のことなのです。

### 役割等級制度が導入される背景

**B G** なぜ、今、役割等級制度に注目が集まるようになったのでしょうか。

**西村** まず、経済が高度成長を終え、低成長・成熟社会となってきたということがあります。そういった時代に、経営者は会社を何とかしようと思い、社員を「保有能力」ではなく「発揮した能力や結果」を評価できるような人事制度を構築しなければいけないと考えます。

企業はまた、経営革新、言い換えるなら「ビジネスプロセスの改革」をしなければなりません。それが「リエンジニアリング」といわれているものです。

特に注目すべきは、1980年代後半からアメリカで行われてきた「リエンジニアリング」の影響が、アメリカにおいて人事制度にまで及んでいるということについて、日本ではあまりにも語られていないことです。アメリカの場合、1980年代に日本企業に打ち負かされたことがありました。その原因を追及した結果、各人が決められた仕事しか行っていなかったこと、全体最適にはなっていなかったこと、あるいは部門間の壁が厚かったこと、結果として競争力を失ったことがわかったのです。そこで何をしたかという、リエンジニアリングを行い、部門間の壁を突き破り、社員1人ひとりが複数の職務をこなすといったように、部門をまたがった仕事をやりなさい、ということになったのです。これが1990年代以降現在のアメリカの繁栄につながってきました。

もう1つは、先ほど申し上げた「ビジネスプロセス改革」については、経営戦略論そのものも変わってきたことが挙げられます。これまでの「分析的経営戦略論」が「プロセス

重視型の経営戦略論」になってきました。現場の方向性を経営トップに上げていき、戦略の見直しや会社の仕組みそのものを変えていく。そういった戦略論を採るようになってきたのです。プロセスさえ機能していれば、その有効性を発揮できる会社の仕組みになっていくという「プロセス・マネジメント」を1990年代にアメリカがやってきたのです。

またここで補足をしますと、1人の人間が複数の職務をするようになってきたという考え方は「ブロードバンディング」という言葉でよく語られています。ブロードバンディングについては「職務数が多いから整理・統合して簡単にしました」と言われていますが、この背景には、先ほど申し上げた「リエンジニアリング」、「ビジネスプロセス改革」の中で統合せざるを得なかったということが前提としてありますので、もともとは人事的側面から出た言葉ではないわけです。このことをよく理解しておく必要があります。

日本ではバブルが崩壊して「失われた10年」と言われ、少し回復の兆しが見えているものの未だに浮上してきていません。その原因は、日本のこれまでの組織社会、つまりタテ社会を形成してきた年功序列、これを支えてきた人事システム、特に職能資格制度の影響が非常に大きいように思います。

人事システムというものはビジネスモデルと同様に時代にに応じて変化させていくものだと思います。今の日本の経済状況、経営環境を考えた場合に、結果が求められるのは当然の話です。それが「結果主義」ではなく、プロセスも含めた「成果主義」であるという流れになっていくのは当たり前のことであって、職能資格制度、あるいは年功序列に戻れというような、基本的に高度経済成長時代の古き良き時代の制度には戻れないと私は考えています。これらのことがまず背景としてあります。

### 成果主義は本当に“虚妄”なのか

**B G** ここでようやく「役割等級制度」と「成果主義」についてのお話が出てきました。先ほどは「虚妄の成果主義」について触れられていましたが、これについてもう少し詳しく教えてください。

**西村** 「成果主義人事制度は虚妄なのか」といったテーマでいろいろと議論され、成果主義に対する批判が出ています。

まず理解しておかなければならないのは、欧米と日本の「文化や社会システムの違い」だと思います。欧米というのは基本的には「個人主義」です。キャリア形成も個人の責任です。日本というのは、集団主義的な文化を持っていて、どうも教育そのものも会社がつけてくれるだろうという甘えた発想があると同時に、会社は会社で常に社員を管理し、会社のルールに合わせて育てていくという、そういう文化を持っています。したがって、これだけをとっても日本において成果主義を根付かせることは、文化的にも非常に難しいということがわかります。しかし、このことだけ捉えて「日本的な集団主義を打ち破って成果主義にすることは難しいだろう」という話にはならないでしょう。企業を取り巻く環境そのものは、世界的な大競争に向かっています。外資系の企業が、産業の根幹である金融業界に数多く参入して来たり、多国籍企業がどんどん入ってきて日本市場の中で活躍している、日本企業にとって経済取引上無視できない存在になっています。また、経済の低成長あるいは成熟化において、結果が重視されるのは、当たり前の話なんです。

リストラというのは、基本的には経営者の経営責任の放棄だと考えられますが、現在の世界中の企業を相手にした大競争時代、その上、日本国内における低成長・成熟化の中において、「団塊の世代」といわれる人たち

の人件費負担は企業経営にとって非常に大きいものになってきています。これまでのような年功で本当にいいのかどうか、「結果は出せていないが、保有能力は高いので賃金は高い」という構造が本当に維持できるのかというと、これはもう維持できない時代になってきています。

また、成果主義の導入が難しいというのは、基本的には文化の違いもありますが、企業の人事部とコンサルタント主導であまりにも制度構築だけを先行させ、意識改革を後から迫るという手法を用いていることが、その批判の元になっているのも確かでしょう。

本にも書きましたが、組織改革の方法には「構造的アプローチ」と「動機付けアプローチ」というものがあります。「構造的アプローチ」というのは、制度を構築するなどハードな構造の変革をしていくアプローチの方法なんですね。そのあとに人の心を変えていくというアプローチなんですが、この「人の心を変えていく（動機付けアプローチ）」ことがどうしても後手後手に回ってしまいます。むしろ「動機付けアプローチ」を先にして「構造的アプローチ」をするという、そういったやり方をしなければ、社内外からの批判に耐えることはできないということも言えるかと思います。

ただ、成果主義が日本に根付かないという批判について、的を射ているとするならば、それは社会のシステムそのものが欧米と違うこと（個人主義か集団主義かということ）、個人の成熟度が上がらないなど非常に重大な問題を抱えていることですね。要は会社に牛耳られてしまっているということですね。いくら自分が成長したくても、人事管理上、同期と並べられて比較され、上司や先輩を追い越すことがなかなかできない、そういう制度で固められて育っているという問題を抱えているということ。だからといって、成果主義、結果やプロセスを否定して「年功

主義に戻りなさい」という答えにはなりません。これは強く言いたいですね。これまでの年功主義というのは、能力ある人材（標準的な人材）について、昇進が規定通りに標準年齢に基づいて運用されるので、基本的に欧米よりもはるかに遅い昇進・昇格になってしまいうんです。欧米では優秀な人材はトントンと上がっていく。大学を卒業してMBAを持っていれば、だいたい2～3年で課長になれるわけです。そういうことはこれまでの日本ではありえません。それから年功序列というのが、従業員が権利ではなく、あくまで会社の規定による年次管理になっている（アメリカには従業員側に先任権があり、熟練者は優先的に雇用保証される）。

それと、人事システムについては、性別、身体障害者などへの雇用の平等が確保されていない。女性の管理職なんて、日本の場合は本当に少ないですよ。そして昇進・転職についても、個人の意思を尊重することもまずありません。会社の都合で、突然「明日、アメリカに行ってください」と転職させられる。

以上のようなことについて成果主義を批判する論者が踏み込んで問題追及をしているかということですね。また、あるべき制度体系を提示しているかということ、結局はしていない。あるいは「日本型成果主義を考えるべき」といい、何ら提示をしていない。批判する以上はやはり何らかの提示をしてほしいと考えています。

### 成果主義とは“個”を活かすこと

**B G** 先生のお考えになる成果主義とは、どのようなものなのでしょうか？

**西村** 成果主義に対する批判の中ではあまり触れられていないことでひとつ気になっているのは、成果主義の導入によって中高年者、あるいは身体障害者などへの冷遇が正当化さ

れてしまうことです。結果を出す力を本来的に持てない人たちに対して不平等じゃないかということが出てくるだろうと。これについてはやはり気をつけて運用しなければいけないでしょう。政府による社会システムの整備はもちろんですが、企業側においても、やはり定年延長、キャリア形成支援、社内公募制度であるとか、アウトプレースメント・サービスなどの充実を図って、従業員を縛らない人事システムを構築していかなければならないと思います。

これを私は、中世ヨーロッパで個々を抑圧して自閉社会になっていた文化を崩し、個を解き放したルネサンスのように、日本が今、個の活性化、活力を生むという意味で「人事ルネサンス」の時期を迎えていると思っています。年功序列に戻れということではなく、過去の良いところがあれば再発見し、個の再生・復活、これを活かすための社会システムと企業システムを作ることが必要ではないでしょうか。

成果主義っていうのは結果が重要ではありますが、やはり「個を活かす」という思想が最も大切なことなのです。

私自身は「年功序列が悪い」とは思っていません。維持できるのであれば維持したいと思います。年功序列を維持するために、今の利益を出し続ける努力をすればいいわけですし、維持のさせ方として、賃金ベースそのものを下げて年功序列にする手だってあります。ただ、それがこのグローバルな競争において、垣根がなくなった世界において通用するのかといたら、絶対通用しないですよ。人の考え方も、時代背景・経営環境に基づき変化します。これからも続くであろう低成長、成熟社会においては、多くの企業において成果が出たかどうかによる評価と、これによる格差をつけることが求められてくるはずです。したがって、成果主義人事制度を導入する企業が増えてくることになるでしょう。



その中で主流になってくるのが、役割等級制度導入の背景のところでも申し上げたように、経営革新のためにはお客様起点によるビジネスプロセス改革、それに基づく人事制度構築しかあり得ない。それが私が言うところの「役割等級制度」だということになります。

#### 職能資格制度の問題点

**B G** 年功序列が出てきたところで、職能資格制度について先生のお考えをお聞きたいのですが。

**西村** これからの低成長・成熟化の社会において、能力を重視した形でどんどん昇格していくような、そういった職能資格制度というものはほとんどなくなっていくのではないのでしょうか。ただ、職能資格制度そのものを否定するつもりはありません。これからの時代に合っているか合っていないかというところでの判断でしか、それを言うつもりはありません。

例えば、今まで構築されてきた職能資格制

度というのは、「能力は低下しない」「能力は伸び続けるんだ」ということを前提に制度設計されていきましたから、年齢が上がるごとに給与も上がっていく。また、画一的な制度運用がなされるものですので、ある年齢に到達すると、その年齢、同期を見比べて、自動的に上がっていくというような状況もあります。

現在、「ポスト不足」という時代を迎えています。私がある会社に行ったときに、社員500人の会社にもかかわらず、200人の課長がいる。課長の中にどんな課長がいるのかというと、正課長はもちろん、課長補佐、課長代理、課長待遇、それから部長付。これらの肩書きを会社から与えられて、何をしているのかわからない。これはまあ極端な会社でしたけれども、そういうことをどこの企業もやってきたんですね。そして、課長が課長代理になっても課長手当が削られない、キッチリそのままの管理職手当がついています。つまり、ルールそのものが崩壊しているということなのです。

このようなことは、今後の経営環境、あるいは多様化する就労意識を考えていくと、やはり疑問を感じざるを得ないですね。ですから、職能資格制度は「発揮しなくてもいい能力」、要は行動責任はあるが、結果が出なくても別におとがめはない、というもので、こういった制度が今後も運用できるかということ、やはり結果が求められる時代になってきますので、これは間違いなく認められないでしょう。

### 役割等級制度の現状

**B G** 役割等級制度といわれているものにも様々なものがあるとお話ですが、これについてお聞かせください。

**西村** 役割等級制度の現状については、非常

におもしろい現象が起きています。日本ではそもそも「職務」の捉え方が明確ではなく、その人の能力を見てきたという歴史があります。このため「役割」という概念が従来の曖昧さをカバーできる言葉として、非常に注目されてきているのです。日本の論者は「職務」ということをどうも言いたくないんですね。識者がある雑誌の中で「役割そのものというのが『剛』の構造の職務ではなくて、職務を前提としながらより広めたり高めたり深めたりするという柔軟な職務概念と言い換えられる」とおっしゃっていました。これが役割についての明確な定義になっているかという、なかなか定義とは言いにくいでしょう。

また、「期待される成果を安定的に生み出すためには、組織の中に『役割』の分担があって、その『役割』には自ずと軽重があり、序列がある」、あるいは「職務は固定的・安定的で定型業務に適し、役割は創造的業務に適している」とおっしゃっている識者の方もいます。いずれにしても「役割とは」ということで、明確な定義は避けられているということが言えると思います。これはいかにも、成果責任を曖昧にしてきた日本的な都合の良い言葉が「役割」として現れてきたなと思われるでも仕方のないことですね。結果としてどうということが現場、企業で起きているかというと、多くの企業で導入されている役割等級制度は、これまでの組織秩序を重視するばかりに、単純に役職階級、要は部長、次長、課長、係長、主任というような序列を役割と置き換えただけで設計しているものや、職能資格制度において創造的な職務だとされる管理職層にのみ、役割給、あるいは役割制度というものを導入しているものが非常に多いのが現状です。

少し事例でお話しますと、B社は、職能資格制度を廃止して「ミッションバンド」という役割等級制度を導入しています。等級数も圧縮し、「ブロードバンディング」といわれ

ていますが、これは先ほど私が申し上げたように、人事の側面だけを見たら、今まであった10等級を6等級に圧縮したというだけであって、会社の仕組みそのものは変えていない。要は、ビジネスプロセスの改革は行われず、人事管理の枠組みだけを変えたということなのです。これで成功するわけはありません。一部の従業員の賃金を圧縮して下げただけですから。

C社の場合は、組合員には職能資格を、管理職層には役割資格をという2つの制度を併用しています。これは非常に微妙な話がありまして、よく「ダブルラダー」とか、「デュアルラダー」とか言われているものなのですが、多くは間違えて使われているような気がします。一般職層に職能でもって運用されている人間が、突然管理職になって成果が求められるようになっていけるのかということです。要は、基軸（人事制度の基本的な考え方・思想）そのものはやはり成果主義でなければいけない。一般職層を含めて基軸はやはり成果主義であり、成果責任を求めるなら職務、あるいは役割という形で、制度を導入しなければ、多くの矛盾を生むだろうと思います。ちなみに本来の語意は同じ成果（役割あるいは職務）主義という基軸の上に、どのような職務や職務群コースがあるのか、それが2つならダブルラダーですし、3つならスリーラダーです。

D社の場合は、職能資格制度を廃止して、経営戦略・組織戦略に基づいた役割等級制度を導入し、コンピテンシーでの実際運用を図っている会社です。この会社はアメリカに親会社があり、ビジネスプロセス改革においても有名で優れた企業として評されており、ある意味真っ当な役割等級制度の制度を導入した企業であろうと私は考えています。

あともう1社、E社。これは、部長、店長、それから店長補佐という形で、もうそのまま、役職をそのまま役割等級という形に置

きかえただけの会社もあります。ただし、その役割というのはじゃあ何なのかというと、先ほどのように「役職」というだけであって、何らその中身は昔と変わらないということが実態として挙げられます。

**B G** 役割等級という名前で制度を導入していても、結局、本質は何ら変わっていないところが多いってことになる……。

**西村** そうなりますね。目先を変えた、等級数を減らした、というだけのものが多いです。言葉として役割等級って使われている企業が多いということですね。

**B G** 先生のおっしゃる「役割」という言葉の意味からすると、まずおおもと（経営戦略）ありきの話なのだから、人事部だけでいじれるものじゃない。

**西村** 現状職務調査をかけて、現状の職務を洗い出しして、それに対して課題をプラスアルファするという発想もあるけれども、どちらかと言うと、それは現状を肯定した形になります。そうではなくて「今のシステム・仕組みはないもの」と考えた場合、お客様に対してどのような仕事の流れでどのような仕事の仕方をすればお客様は満足し、会社がよくなるんだろう、その会社の仕事の流れにはどんな機能が必要なんだろうと、その機能に対してはどんな仕事が必要なんだろう、といった思考からでないと、なかなか役割等級制度ってというのは構築できるものではありません。役割等級制度を導入するというのは非常に難しいことなのです。

先日、150人ぐらいの規模の会社で社長をはじめ経営幹部・管理職の方に集まっていたいて今の会社の現状を整理しました。お客様に対してわれわれが満足を生んでいくためには、どのような仕事をしたらいいのということを議論し、一方で現状の職務調査をかけておいて、これに足りない部分を付加していく形で整理していきました。やろうと思えばいくらでもできるのですが、なかなかそうい

うところは怖くて触れたがらないですね。でも、人事を触らなくても成果があるんですよ。

お客様に“気づく”だけでも違うし、ビジネスプロセスの改革をしようとするだけでも、業務処理スピードや人の動きが速くなるのです。つまり、仕事のやり方を変えざるをえなくなった結果として、成果が出るのです。これは人事の話ではありません

### 役割等級制度導入と組織変革の関係

**BG** 役割等級制度の導入と組織変革についてはどのようにお考えですか？

**西村** 組織改革における制度の位置付けということですね。これについては、すでに少し触れた通り、組織変革において、そもそも役割等級制度そのものが経営革新をやるために使われる、BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を行った結果であり、それが、人事においては役割等級制度になっていくという考え方です。昨今のあまりにも不確実な環境の下では、有効な戦略を構築するために、これまでの分析的、演繹的に戦略を導き出す方法だけでは不十分です。そこで、第一線の社員の行動の中から機能的に戦略を生み出そうとする、そして人間の持つ創造性と創発性に注目することで、戦略行動を起こさせようとする、そういうプロセス型戦略というものが出てきたわけです。プロセスを通じて、企業は戦略的学習を行い、プロセスの中で発生してくる偶発的な事態というものを積極的に取り込みながら戦略の進化を図っていくということが、プロセス型戦略です。

したがって、繰り返しになりますがプロセスというものが非常に重要であり、そのプロセスをやはり明確にした上で、それを実行する人間、社員としていかなる職務をするべきかという発想から、役割等級制度というものが

が生まれてきたのです。つまり、役割等級制度の導入には「ビジネスプロセスの改革」を伴うということになります。このことから必然的に組織変革につながります。この組織変革は、職務上の役割の変更・修正を当然伴いますので、職務行動の変革と成果責任の確認は必ず必要になってくるということになります。

**BG** となると、職務給同様、その制度を導入したときはそれでいいとして、その後も立て続けに手を入れていく必要があるという感じになるわけですか？

**西村** そうですね。ほぼ毎年役割基準（職務基準）はレビューを行い必要であれば見直しを当然やらざるを得なくなってくるということですね。環境が変われば、行動を変えることが必要です。仕事のやり方も必然的に変わってきます。ということからすると、職務給の弊害ということで出てきました職務記述書を書き直すということが、非常に手間だということもありますが、それは成果を公平に評価するということに突き当たりますので、そこは曖昧にせず、しっかりと責任を明確にし、書き直すということも当然やらなければならないことです。

### 役割等級制度を導入する際のポイント

**BG** 今までのお話を伺っていると、結局人事制度を触るまでもなく結果が出てしまうところが役割等級制度導入のすべてのような気がしますね。

**西村** そういうことです。人事専門のコンサルタントにしてもそうなんですが、組織なら組織構造のみ、人事制度なら人事制度設計のみを変えようとするわけです。「その狙いは何なのか」という話になると、やはり目的はひとつ、企業の活性化なんですよ。ひいては企業に利益をもたらしたいという話に行き着



きます。では、人事制度を触れば利益は上がるのかといったら決してそうではなくて、その逆の場合が多い。人事制度を触ることによって組織風土まで変わってしまうという、非常に重大な部分ですので、やはり利益を出すための仕組みをまず考えましょうよ、仕事のやり方を考えましょうということです。「それができないと言うのなら、人事制度に手つけるぞ」でもいいんです。ビジネスプロセスの改革と、動機付けアプローチ、これらを必ずやらないといけないと私は考えています。こういったものは経営者の意思ひとつです。しかし、人事制度を触れば会社は良くなると思ってる人が結構多い。そしてまた「それは人事制度が悪いんですよ」「人事制度を変えたら活性化しますよ」というコンサルタントも多いようですが、そんなことは決してありません。「定昇もベアもあります」という時代ならまだしも、そんなに給料を払える時代ではありませんから、それよりも、どうすれば企業が活性化するのかを考えるべきです。

新しい人事制度を導入するとき大切なのは、まず経営者の想いですね。会社がどうあ

りたいかということを考えてからでないと、人事制度の構築は非常に難しいでしょう。たとえ制度は導入できたとしても、運用が非常に難しくなるということになります。画一的な能力が求められた時代から、プロフェッショナルを指向する時代になっていく中では、やはりこれは当然のことになってくるでしょう。職務を安定的に捉えられないことを理由に職務等級制度を初めから否定するのは、物事を曖昧に終わらせるということになるので避けるべきです。ただ、実際に役割（職務）記述書の内容のみでの運用は難しいので、プロセスを加味することが絶対に必要です。なぜなら、経営環境は常に変化していますし、今後組織がますますフラット化し、自律的な組織やチーム編成によって目標を達成することになってくるからです。また、経営環境の変化に応じて各職務の具体的な目標が変わることになってくるため、達成すべき目標と結果を示され、能動的に行動することが重視されることになってくるということから、役割等級制度というものが重要視されているわけです。先ほど「人事ルネサンス」と申し上げたように、キーワードは“個の活性化”です。これは、賃金をいくら上げたいかとか、もらいたいかということではなくて、要は個人を自立させてあげようということです。今まで社員を企業が縛ってきて、キャリアまで会社主導で築かせておきながら突然「君の仕事はうちにはないよ、もう役に立たないよ」といってリストラする、そんな無責任なことをこれからも日本企業はやるのでしょうか。これからはそういう時代ではありません。会社が活性化するためにビジネスプロセスを改革し、必要な機能は何で、それを実現できる人は誰なのかということを考えてあげたときに、人は活性化する。そういう想いが必要です。私は役割等級制度の導入方法そのものが、組織活性化のために使えるだろうと思います。