

第1特集

# 日本型報酬・ 人事システムの 着地点

これまで

日本型システムは  
どう機能していたのか？

はじめに

新規卒者を同時期に正社員として一括採用し、働く人の能力によって社員を格付けする職能資格制度を適用。長期に雇用を続ける人材に、初任給に毎年定期昇給を加えていく、年功賃金を支払い続ける——。このように描き出すことができる日本企業独特の仕組みを、今回は日本型報酬・人事システムと呼ぶことにしよう。

働く人たちの能力と意欲を引き出し、日本の経済成長の一翼を担ってきたこのシステムだが、好循環していた時期とは社会や経済の状況が大きく変化し、あち

システム再生に向けて  
求められる  
5つの着地点

これから

日本型システムは  
なぜ行き詰まっているのか

現在

## 「着地点」というタイトルの心

こちにぎしみが見られるようになっていく。正社員になりたいけれどなれない若者の増加、賃金の削減や抑制、早期退職募集の増加などなど。

見直しを迫られているこのシステムだが、今回取材した企業や研究者の方々からは、「すべて捨て去って、新しいシステムを導入すべきだ」という声は聞かれなかった。「システムのいいところは残しながら、いかに環境変化に対応していくか」というニュアンスの意見が多かったのだ。たとえば新卒一括採用。この仕組みに乗って正社員となれる若者の数は、確かに減っ

てきている。かといってこの仕組みがない欧米の若者雇用問題は、もっと深刻なことになっている。新卒一括採用というシステムは維持しながら、そこからこぼれた人たちも救う手立てはないものか——。といった具合だ。

システムの長所は残しながら、環境変化に合わなくなった短所は改めていく。そんな「着地点」を、この特集で探っていこうと思う。

五嶋正風（本誌編集部）



# 日本型システムは どう機能していたのか

日本型報酬・人事システムはどのような前提で成立していたのだろうか。

「これから」の着地点を探るため、まずは「これまで」のシステムのあり方を振り返ってみよう。

## 就職とは、会社のメンバーになること 無限定な働き方が成長を支えた

新卒一括採用、年功賃金、職能資格制度、長期雇用……。これらのキーワードで語られることの多い日本型報酬・人事システムだが、労働政策研究・研修機構の統括研究員、濱口桂一郎氏は、「まず、日本はメンバーシップ型の労働社会であることを理解しておく、日本型システムがどう機能していたのかも理解しやすくなる」と話す。メンバーシップ型労働社会のポイントは、「就職」と呼ばれる現象が、実は「正社員」として「会社」の一員（メンバー）になることを指しているという点だ。

一括採用しなければ  
優秀な人材の確保は困難

正社員として会社のメンバーとなれば、「職務や時間・空間の限定なく働く義務を負う一方、定年までの職業人生を年功賃金で支えられる生活保障が得られたのです」（濱口氏）

新卒一括採用は戦後、中卒から高卒、さらには大卒へと広がっていった。「中途採用市場が発達していなかったこともあり、一括採用の流れに乗らなければ、企業が将来性のあるメンバーを大量採用することは難しかった」（濱口氏）。こうして出来あがった学校から企業への「間断ない移動システム」は、多くのスキルのない若者の就職を可能にし、日本を「若者雇用問題の存在しない国」にすることに貢献した。

日本企業は、決められた仕事に人が就くのではなく、会社のメンバーとなった社員に、それぞれ仕事をあてはめてきた。そのため、賃金も仕事に値札をつける形ではなく、人に値札をつける形で決定してきた。「人につけられた賃金の決め方が、いわゆる年功賃金制なのです」（濱口氏）

年功賃金制のもとでは、新卒労働市場の影響を受けて決まる初任給に、毎年の定期昇給を上積みして賃金が

決定される。だからスキルのない新卒採用者であってもそれなりの金額の初任給が得られ、また未経験の職場に異動しても、それまでと同様の賃金が支払われてきたのだ。

1950年代から60年代には経営側と政府は職務給への移行を主張していたが、1969年に出された、経営者団体である日本経営者団体連盟の『能力主義管理——その理論と実践』という研究会報告は、それまでと立場を変えて年功制を高く評価。従事している職務とは切り離された、いかなる職務も遂行しうる潜在能力を指



濱口桂一郎氏

労働政策研究・研修機構  
労使関係部門統括研究員

1958年大阪府生まれ。東京大学法学部卒業。労働省、政策研究大学院大学教授などを経て現職。主な著書は『新しい労働社会』（岩波新書）、『若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす』（中公新書ラクレ）など。

# これまで →

## 日本型報酬・人事システムの中心部と周辺部

す、「職務遂行能力」に基づく資格制度を打ち出した。それが職能資格制度であり、メンバーシップ型に適合した制度として広まっていった。

年功賃金制度や職能資格制度に支えられた長期雇用は、働く個人やその家族には、安定というメリットをもたらした。企業側はどんなメリットを享受したのだろうか。

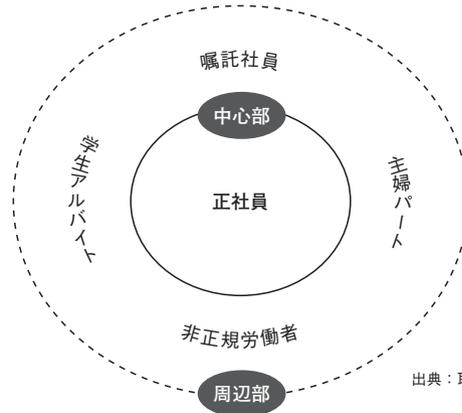
日本総合研究所のチーフエコノミスト、山田久氏は、経済成長期には擦り合わせ型のものづくりが競争力を保っていたことや、改善を繰り返すような、「連続的なイノベーション」で日本企業が強みを発揮していたことに、日本型報酬・人事システムがプラスに働いていたと見ている。年功制で秩序を維持しながら、異動を繰り返して濃密な社内ネットワークを構築し、企業特殊的な能力を長期にわたって高めることが、「連続的なイノベーションには有利に働いていたのです」（山田氏）



### 山田 久氏

日本総合研究所調査部  
部長／チーフエコノミスト

1963年大阪府生まれ。法政大学大学院修士課程（経済学）修了。住友銀行経済調査部、日本経済研究センター出向などを経て現職。主な著書は『賃金デフレ』（ちくま新書）、『ワーク・フェア』（東洋経済新報社）など。



出典：取材をもとに編集部作成

さらに右肩上がりの成長やインフレ経済、長い商品サイクルといった経済や市場の状況も、システム維持には好条件だったと山田氏は言う。「事業のスクラップアンドビルドでいえば、ビルドに力を入れ、スクラップはゆっくりでよかった」（山田氏）。その結果、雇用調整の必要も少なく、長期雇用も守りやすかったというのだ。

ここまでは日本型報酬・人事システムの中心メンバーである、男性を中心とした正社員の特徴を見てきたが、日本型システムは正社員だけで成立していたのではない。正社員を「中心部」とすれば、長期雇用や年功賃金制が適用されない、フレキシブルな非正規労働者を「周辺部」に配置する二重構造となっていた。その多くは学生アルバイト、主婦パー

ト、定年退職後の嘱託社員などだ。

こうした人たちは不安定な労働環境に置かれたが、正社員である父親や夫の扶養家族であったり、年金支給で基本的な生活費は賄える高齢者であったりするケースが一般的だった。「不況期には、日本企業はこうした周辺部の非正規雇用に調整することで、中心部である正社員の雇用を守りました」（山田氏）。周辺部の若者や主婦、高齢者が職を失っても、正社員である父や夫の雇用は守られ、世帯としては安定を維持する。こうした仕組みも、日本型報酬・人事システムの特徴的な一側面といえるだろう。濱口氏はこうした、世帯単位で雇用の柔軟性（フレキシビリティ）と安定性（セキュリティ）を両立させるモデルを、「日本版フレキシキュリティ」と呼んでいる。

「連続的なイノベーション」を  
可能にする人材の育成に貢献

## ゆるやかになるカーブの傾き 求められる人的資本が変化

勤続年数による賃金の変化を描く、賃金プロフィール。日米の比較、1980年代と2000年代の比較に、これまでと今が見えてくる。

まずは日米の高卒、大卒の賃金プロフィールを比較したグラフ(下の図表)を見てみよう。日米の2005年から2008年にかけての統計データをもとにしており、横軸に学卒後の年数、縦軸にドル換算された時間当たり賃金をとっている。大卒も高卒も15年目くらいまでは日米のグラフの傾きに大きな違いはない。だがその後は米国の傾きが緩くなる一方、日本は30年目あたりまで、より急な傾きを維持している。

### オンザジョブで技能を蓄積

この賃金プロフィールに関する研究を手がけた一橋大学大学院教

授の川口大司氏は、「日本の労働者はオンザジョブで長期的に技能を蓄積し、それによって企業は生産性を上げてきた。生産性を反映して賃金は支払われるので、賃金プロフィールの傾きの急さは、米国の労働者に対する日本の労働者の生産性アップの高さを示しているといえます」と説明する。

こうした労働者の技能向上への投資は、労使でコストを分担する形で進められた。企業は技能蓄積中の若者には、入社からしばらくの間、技能の低い労働者としてはやや高め賃金を支払ってきた。一方、ある程度技能を蓄積した労働者は、生産性の向上に比べれば

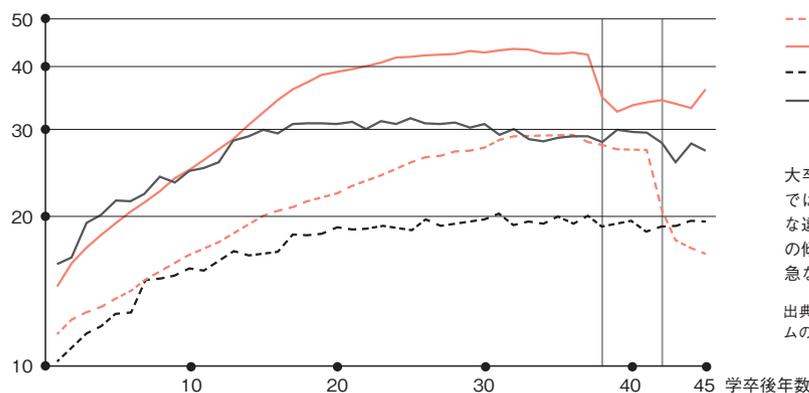
低めの賃金を受け入れてきた。このように長期雇用を前提に、「訓練期は企業の持ち出し、一人前になったら労働者が少なめの分配を容認」という形で、時間をかけてコストを分担していたのだ。

このプロフィールは2005年から2008年のデータを使用しているから、「少なくともこのころまでは、上記のような日本型システムが維持されていることを示しています」と川口氏は説明する。

日本型システムが維持され、生産性も高いままなら、問題はないだろう。ところが日本の賃金プロフィールの経年変化を追っていくと、違った姿が見えてくる。

### 日米の賃金プロフィール比較

時間当たり賃金(ドル。1ドル=100円で換算)

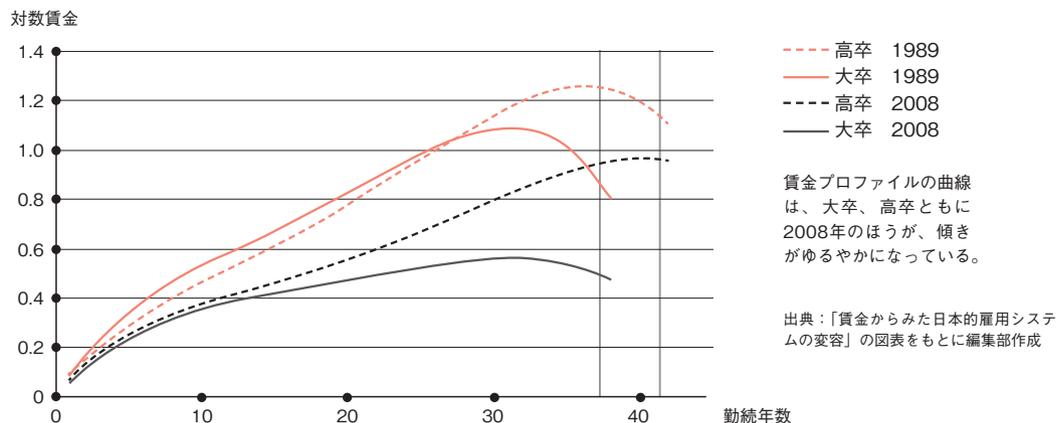


--- 日本 高卒  
— 日本 四大卒  
--- 米国 高卒  
— 米国 四大卒

大卒も高卒も15年目くらいまでは日米のグラフの傾きに大きな違いはないが、その後は米国の傾きが緩くなり、日本はより急な傾きを維持している。

出典:「賃金からみた日本の雇用システムの変容」の図表をもとに編集部作成

## 1989年と2008年 賃金プロフィール比較



※8ページの図表 日本のデータは賃金構造基本統計調査の2005年から2008年を使用。男性。短時間労働者、公営企業労働者を除く。分析サンプルは240万人。米国のデータはCurrent Population Survey, Merged Outgoing Rotation Group, 2005-2008を使用。男性、白人、非ヒスパニックで、民間企業で雇われる者。週労働時間35時間以下を除く。分析サンプルは18万人。  
 9ページの図表 賃金構造基本統計調査1989年から2008年を使用。59歳以下の男性。高卒は1930年生まれから1990年生まれ。大卒は1930年生まれから1986年生まれ。パート労働者、短時間労働者を除く。

9ページの図表は1989年から2008年にかけての統計データを使い、1989年と2008年の大卒、高卒の賃金プロフィールを推定したものだ。このグラフでは横軸は勤続年数、縦軸は時間当たり賃金の自然対数をとっている。このように値をとると、たとえば勤続年



### 川口大司氏

一橋大学大学院  
経済学研究科教授

1971年生まれ。ミシガン州立大学経済学研究科博士課程修了(Ph.D.)。専門は労働経済学。筑波大学社会学系講師などを経て、2013年から現職。主な著書は『最低賃金改革』(共編著、日本評論社)、『法と経済で読みとく雇用の世界』(共著、有斐閣)など。

数10年の横軸の値が0.4なら、「勤続10年目の時間当たり賃金は、勤続ゼロ年に比べておおよそ40%高い」ということを意味する。

賃金プロフィールの曲線を見ると、大卒、高卒ともに2008年は傾きがゆるやかになっていることがわかる。前ページのグラフの話をあてはめるなら、それは1989年に比べて、2008年における日本の労働者の技能蓄積スピードが低下していることを意味することになる。

### 定常状態を抜け出すには

なぜこのような技能蓄積の低下が起こるのだろうか。日本企業が必要とする人的資本のあり方に変化が起きている表れだと、川口氏は説く。

これまでの日本企業で求められてきた技能(人的資本)は、欧米

に先例がある、キャッチアップ型のもものが中心だった。高度成長から安定成長に至る時期は、この種の資本を増やせば、生産性もそれに応じて上昇した。だがその後はいくらこの種の資本を投入しても、思ったほど生産性が上がらない「定常状態」となっている。

一度定常状態となると、さらなる生産性向上には、蓄積する人的資本の質を変えていく必要がある。お手本は存在しないなかで、イノベーションを起こし、パラダイムチェンジを起こせるような人的資本が求められるというのだ。「これまでのタイプの人的資本の蓄積では生産性上昇は頭打ちとなること、新しいタイプの人的資本の蓄積が進んでいないことを、グラフは示しているのかもしれない」(川口氏)



# 日本型システムはなぜ行き詰まっているのか

これまでの日本型報酬・人事システムがうまく機能するための前提は、次々と覆ってきている。

現在観察できる行き詰まりの様相を、ここで俯瞰しておこう。

## 新たなイノベーションに対応できずかつてのお家芸も弱める結果に

日本型報酬・人事システムが好循環するための前提である、右肩上がりの経済成長やインフレ経済、長い商品サイクルといった経済や市場の状況は1980年代ごろから徐々に変化を見せ始め、バブル経済の崩壊以降、マイナス成長もあるような低成長、デフレ経済、商品サイクルの短縮化へと様相を変えていったと、日本総研の山田氏は言う。

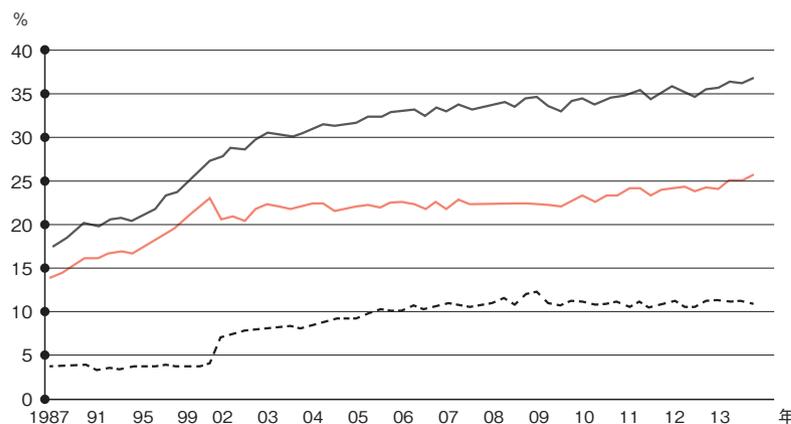
低成長やデフレ経済は、事業のスクラップアンドビルドのうち、スクラップを促すことになるが、長期雇用を前提とした従来の日本型システムは、雇用調整を困難にするなど素早い事業再編にはうまくマッチしないものとなった。また商品サイクルの短縮化は、これまで日本企業が強みとしてきた、「連続的なイノベーション」だけでなく、新たなコンセ

プトを次々と打ち出すような「非連続的なイノベーション」を求めるようになる。ここでも年功賃金や長期雇用は、異質な人材を求める中途採用を難しくしたり、発想の似通った社員ばかりを生んだり、マイナスの影響を与え始めた。

また低成長、デフレ経済下で企業の業績も低迷したが、それでも社員の平均年齢が上昇するに従って年々人件費が増加していく年功賃金制度は、日本企業の体力を奪っていく存在となっていた。

こうして日本企業は人件費抑制の動きに出ることになる。「その方策

### 非正規雇用者比率の推移

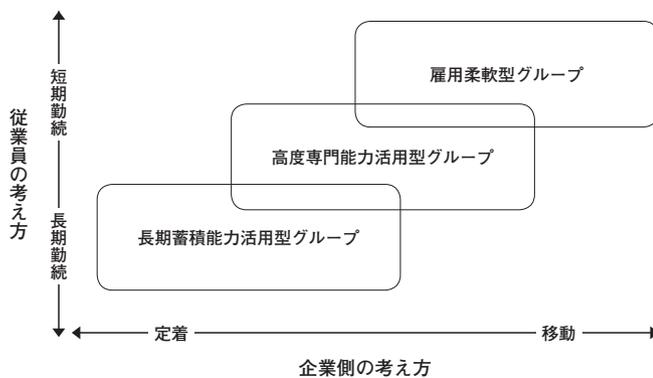


— 非正規雇用者比率  
 — パート・アルバイト比率  
 - - - 派遣・契約社員等比率

人件費抑制を意図して、企業は非正規雇用者の比率を上昇させていった。

出典：山田氏提供の資料をもとに編集部作成。データは総務省「労働力調査特別調査」(2001年まで)、「労働力調査」(2002年以降) ※非正規雇用者比率は、パート・アルバイト比率と派遣・契約社員等比率の合計。

## 雇用ポートフォリオ



長期蓄積能力活用型には量的収縮、質的高度化を求める一方、雇用柔軟型の対象は幅広い。  
出典：「新時代の「日本の経営」」（日本経営者団体連盟）

は、1つは正社員の賃金の抑制・削減、もう1つが、全労働者に対する非正規労働者比率の引き上げでした」（山田氏）

賃金の低い非正規労働者の比率を上げれば、全体の人件費の抑制につながる。前ページの図表にあるように、全雇用者に占める非正規雇用者の比率は一貫して上昇し続けている。

**賞与原資を圧縮  
昇進人数を絞り込み**

正社員の賃金抑制・削減では、まず賞与原資の圧縮がなされた。さらには基本給部分の削減も進められている。管理職ポストへの昇進人数の絞り込みやポストと賃金の連動性強化などによって、賃金カーブをフラット化させる動きが進んでいるという。また新卒定期採用の抑制、早期退職や希望退職の制度化なども進んでいる。

日本企業が非正規労働者の比率をアップしたことは、それまで得意としてきた連続的イノベーションに悪影響を及ぼした。「労働条件が違う人材が同じ職場で働くことは、チームワークや一体感の低下につながったのでしょう」（山田氏）。その結果、日本企業は非連続的イノベーションにも対応しきれず、連続的イノベーションも難しくなるという状態に陥っていると、山田氏は指摘する。

このように新卒一括採用、年功賃金、長期雇用といった日本型報酬・

人事システムの諸特徴は、企業を取り巻く環境変化のなかで、変貌を続けていることが見て取れる。

労働政策研究・研修機構の統括研究員、濱口氏は、メンバーシップ型の正社員という仕組みは維持され続けているが、量的には縮小し、質的には高度化していると言う。そのことは1995年に日経連が公表した報告書『新時代の「日本の経営」』で方向性を把握できると話す。

この報告書は、従業員を3つのグループに分け、それぞれに合った人事管理のあり方を作っていくことを雇用ポートフォリオとして示している（上の図表）。

第1のグループが従来の長期雇用という考え方に立って、企業として

も働いてほしいし、従業員としても働きたいと希望する「長期蓄積能力活用型グループ」。第2は企業の抱える問題解決に専門的熟練・能力で応える、必ずしも長期雇用を前提としない「高度専門能力活用型グループ」。そして第3が、定型的業務から専門的業務までさまざま、従業員側も余暇活用型から専門能力活用型まで多様なタイプが含まれる「雇用柔軟型グループ」だ。

長期蓄積能力活用型は従来のメンバーシップ型正社員を改めて定式化したものだが、注目すべき点はその対象が管理職、総合職、技能部門の基幹職に限定されている点だ。このような量的収縮だけでなく、質的な高度化も求められている。

**非正規の比率を引き上げ  
正社員の賃金は抑制・削減**



## 正社員は量的に収縮、質的に高度化 あふれた人材は雇用柔軟型へ

幅広い対象が含まれる  
雇用柔軟型グループ

一方、雇用柔軟型はパート・アルバイト型非正規労働者を定式化したものだと、濱口氏は言う。その対象は一般職、技能部門、販売部門など

幅広い。「報告書には、これまで正社員のなかに包含されていたこれらの労働者たちが、時間給、職務給、有期雇用の世界に入って行くイメージが示されています」

次ページの図表は総務省統計局の「就業構造基本調査」をもとに、東京大学大学院教授の佐藤博樹氏が作

成したものだ。1987年から2007年で非正規雇用の比率は大幅に増えているが、増えたのは有期契約を繰り返しているような、常用型の非正規雇用であることがわかる。「当面恒常的に仕事は存在し、欧米社会なら無期雇用契約となるような人材でも、正社員ではなく有期契約で雇用するという企業行動が、このデータからうかがえます」（濱口氏）。メンバーシップ型正社員は縮小され、そこからあふれた人たちが雇用柔軟型グループへ。このデータからは、そんな人の動きも感じられる。

### COLUMN | 人口減少の影響は

## 少子高齢化は、人材の多様化への対応を求める

人口増加期と減少期では、報酬・人事システムはどんな変化を迫られるのだろうか。

少子高齢化と雇用システムの関係を研究する東海大学政治経済学



小崎敏男氏

東海大学  
政治経済学部経済学科教授

1958年生まれ。中央大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。経済学博士。東海大学助教授などを経て2005年から現職。主な著書は『キャリアと労働の経済学』（編著、日本評論社）、『少子化と若者の就業行動』（編著、原書房）など。

部経済学科教授の小崎敏男氏は、「人口増加期ではメリットの大きい年功賃金制が、減少期ではコストのかかるものになる」と言う。人口増加期には、若い労働者が続々と労働市場に供給される。「国の人口ピラミッドが正三角形なら、企業内のそれも若者の多い正三角形を描きます」。年功賃金制ならば労働者の年齢が若いほど賃金は低くなるから、企業は人件費を低く抑えることができる。これが人口減少期となれば、少子高齢化が進む。年功賃金制のもとでは、高齢者の増加は即、人件費アップにつながる。

また人口減少とそれに伴う少子

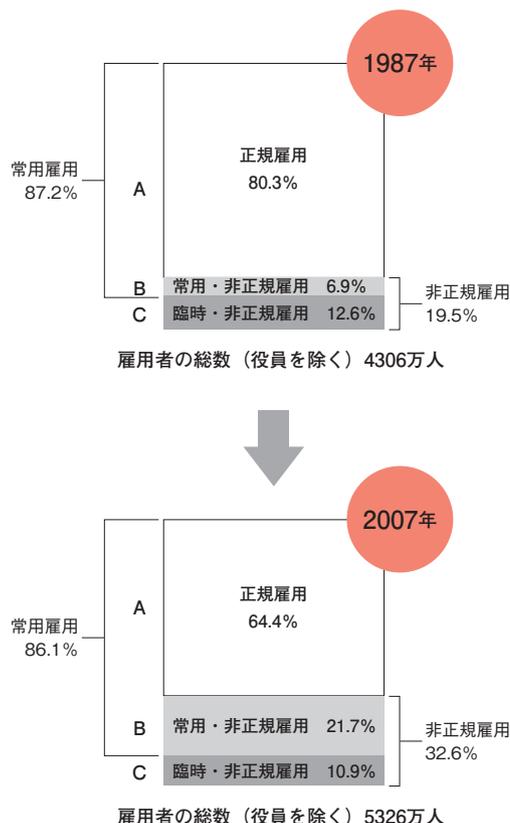
高齢化は、働き手の多様化も促す。人口減少で人的資源が相対的に減少するため、女性や高齢者の活用を一層進めることが求められる。こうした人材は育児や介護、体力などによる制約を抱えていることも多い。「職務や時間・空間に制約を設けない」という働き方を一律に求めることは難しくなるだろう。国内の人材の労働生産性向上だけでなく、外国人の登用も求められると小崎氏は言う。「専門性の高い外国人活用につなげるため、もっと日本への留学生を増やすべきだと考えます」

人口の減少は、人材の多様化への対応を、報酬・人事システムに求めるのだ。

メンバーシップ型正社員の縮小、それに伴う非正規労働者の増加。そこに家族のあり方の多様化が加われば、世帯単位で雇用の柔軟性と安定性を両立させてきた「日本版フレキシキュリティ」も成立は難しくなるだろう。父や夫が正社員であるとは限らなくなるし、共働きでも、夫婦そろって非正規労働者ということもありうる。離婚世帯も、単身世帯も増えている。

世帯単位という考え方を改めるべきではないか、さらには正社員を「中心部」、非正規労働者を「周辺部」とする二重構造を、再編する必要があるのではないか——。日本型報酬・人事システムのゆらぎは、中心部の正社員だけでなく、周辺部の非正規労働者、そして両者の役割分担や関係性についても、新たな「着地点」の模索を求めている。

### 増加する常用型の非正規雇用



1987年から2007年にかけて非正規雇用者の比率は増えているが、なかでも有期契約を反復更新するような常用型の非正規雇用者が増えている。

出典：「若者と労働」（中公新書ラクレ）p.247の図表をもとに編集部作成

## 「着地点」を模索する

ここまで日本型報酬・人事システムの「これまで」と「現在」を振り返ってきた。見えてきたことは、これまで「中心部」とされてきた、メンバーシップ型の正社員に関するシステムの変革だけでは、事は収まらないということだ。従来は「周辺部」とされてきた、非正規労働者を支えるシステム、さらには正社員を「中心部」に、非正規労働者を「周辺部」に位置づけるという関係性さえ、再編を迫られているということではないだろうか。

こうした視点に立ち、次のパート

では日本型報酬・人事システムの変革に求められる5つの着地点を示していきたい。最初の3つは、「中心部」とされてきた正社員に関する着地点だ。「仕事・役割の重視」では、職能資格制度に代表される、職務遂行にかかわる能力に重点を置いた人事管理に仕事・役割の視点を強めていくことを、なぜそれが必要なのかも含めて示していく。

次の「賃金プロファイル」では、長期型だった企業と社員の決済関係を短縮化していく道筋を示したい。そして3つ目の「キャリア自律」で

は、最初に提示した「仕事・役割の重視」が、必然的に社員のキャリア自律を促し、人事にはそのサポートが求められることを描いていく。

残る2つは非正規労働者や、「中心部」と「周辺部」の再編にかかわる着地点と言える。常用型の非正規労働者や自分に合ったワークライフバランスを実現したい正社員の受け皿となる「ジョブ型正社員」、パート社員にキャリアパスを提示し、正社員の処遇との統合をめざす、「逆Y字型格付け制度」を提示していきたい。

# システム再生に向けて 求められる5つの着地点

日本型報酬・人事システムの強みはできるだけ維持しながら、環境変化への対応を進めていく。  
そのための5つの着地点を「これから」に向けて提示する。

## 着地点 1 仕事・役割の重視

### 投資型賃金のリスクは拡大する 市場に近い要素による賃金管理を

「仕事」「役割」「成果」といった、市場により近い要素を重視する人事管理が求められている。それはなぜなのだろうか。

これからの日本型報酬・人事システムにおいて、仕事や成果といった要素の評価が重みを増すのはなぜなのか。学習院大学経済学部教授の今野浩一郎氏は、「労働意欲」と「能力」を「仕事」に投入し、「成果」を得るという仕事のプロセスに着目して、その理由を説明する。

人材力への投資が  
高収益に結びついていた

次ページの図表は、仕事のプロセスと賃金管理の関係を示したものだ。社員の成果が集積して会社全体の経営業績となり、賃金総額はそれにリンクして決定される。賃金総額と、それを個々の社員に配分する仕組みである賃金制度によって、個別の賃

金は決まることになる。

これまでの年功賃金制度は、長期勤続のなかで高まっていく「労働意欲」や「能力」といった要素に対して賃金を支払っていくという特徴もっていた。「成果の背景に市場があると考えるならば、それは市場から最も遠い要素を重視していたことを意味します」（今野氏）。年功賃金とは、能力などの人材力に賃金という形で投資すれば、将来高い収益（大きな成果）が安定的に得られることを前提とした、投資型賃金であるといえる。

高度成長期のように市場の潜在能力が大きく、経営の安定的な成長が望める市場環境のもとでは、投資型の年功賃金制度は強みを発揮する。積極的な設備投資が企業の成長につ

ながるように、投資型賃金で人材の供給力を高めることが企業の成長につながっていたのだ。

ところが現在のように市場環境の潜在成長力が低下し、不確実性が大きくなっている状況において投資型の年功賃金を維持すると、弱点が顕在化してくる。「そうした環境下での設備投資のリスクが大きくなるのと同様に、投資型賃金もリスクが大きくなるのです」（今野氏）

年功賃金制度は「年齢・勤続→能



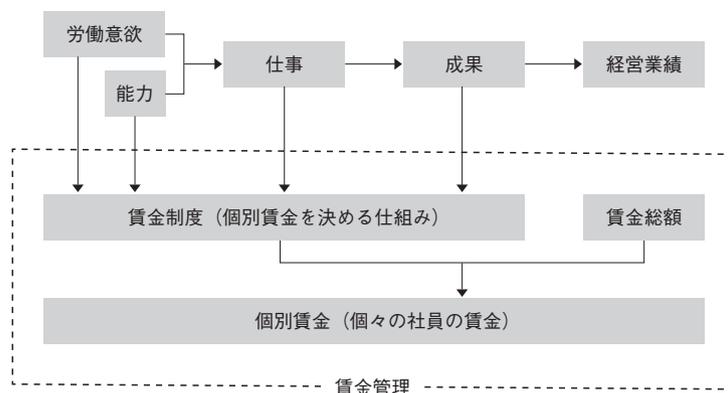
今野浩一郎氏

学習院大学  
経済学部経営学科教授

1946年東京生まれ。東京工業大学大学院理工学研究科（経営工学専攻）修士課程修了。東京学芸大学助教授などを経て、1992年から現職。主な著書は『勝ちぬく賃金改革』（日本経済新聞社）、『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社）など。

# これから→

## 賃金を決める基本要素



年功賃金制度では労働意欲や能力など、市場から遠い要素で賃金が決定されていた。これからはより市場に近い、仕事や成果による賃金決定が求められる。

出典：「正社員消滅時代の人事改革」p.92の図表をもとに編集部作成

力開発→能力→配置と仕事→成果」という連鎖が成立することを前提としているが、市場の不確実性が増すと、この連鎖が機能しない可能性が高まってくる。

**高めた能力に見合った  
ポストを用意できない**

たとえば、社員が能力開発を通じて能力を高めても、企業は過去のように成長することは難しくなっており、高めた能力に見合った、高度な仕事があるとは限らなくなる。「多くの企業が直面する管理職ポストの不足や、高位資格者の余剰は、上記の連鎖が機能不全を起こしている表れなのです」(今野氏)。社員が職能資格制度のもと、管理職相当の資格に格付けされるということは、その社員が管理職相当の仕事を担当できる能力を備えていることを意味する。それにもかかわらず管理職に就いて

## 潜在成長力の低下、不確実性の増大 年功賃金の連鎖が機能不全を起こす

いないということは、その社員は仕事を担当する能力を備えていながら、管理職より下の仕事に配置されていることになる。

連鎖の機能不全は、「配置と仕事→成果」の部分でも表れる。同じ能力の社員が同じ仕事に従事していても、市場の不確実性が高まっているために、過去と同じ水準の成果を安定的に挙げることは難しくなるだろう。また、同程度の能力をもつ社員が同じ仕事に従事していても、ある社員は成果を挙げ、別の社員は挙げられないということも起こりうる。

年功賃金制度が前提とする連鎖の機能不全は、長期勤続によって高まる「労働意欲」や「能力」といった、市場から遠い要素で賃金を決定して

いることに端を発している。「それゆえにより市場に近い、仕事や成果による賃金決定の仕組みが求められるのです」(今野氏)

仕事や成果による評価や賃金決定は、高付加価値な商品・サービスの開発に求められる、「非連続的なイノベーション」を起こせる人材の育成のためにも必要となるだろう(10ページ参照)。その種のイノベーションは非連続であるがゆえに、年功賃金制度が想定するような連鎖を描くことは難しくなるはずだ。「結果として非連続なイノベーションにつながった仕事や成果」を評価することが、その種のイノベーションを起こせる人材の育成にも、つながるのではないだろうか。

## 2つの原理のハイブリッド 役割主義で2種類の人材を処遇

神戸大学大学院経営学研究科教授の平野光俊氏は、近年の日本企業で見られる役割等級制度や役割給などで採用されている社員格付けの原理を役割主義と呼び、能力主義と職務主義のハイブリッド型になっていると説く。ここでいう能力主義は人(能力)に基準を置き、過去から蓄積されてきた職務遂行能力で等級を設定し、潜在能力と顕在能力の両方を評価するといった特徴をもっている。一方、職務主義は職務が基準であり、現在就いている職務の価値で等級を設定し、顕在能力を評価するなどの特徴をもっている。

役割主義を構成している能力主義と職務主義は2軸の直交で捉えることができ、それぞれの強弱で「能力主義と職務主義のいずれかが高水

準」「能力主義も職務主義も高水準」などのパターンに分類できる。その違いが各社ごとの社員格付け制度の特徴となって表れることになる。

### 2つの原理の強弱に 制度の特徴が表れる

では現在の日本企業の社員格付け原理は、どのような分布をしているのだろうか。平野氏は2009年に実施された企業調査のデータ\*をもとに、次のような分析を試みた。

この調査では管理職・非管理職それぞれの社員格付け制度における等級の決定基準に関して、複数の質問をしている。平野氏はその質問群を因子分析した。「担当する仕事(職務)の価値」「本人に期待されている役

割の価値」「市場相場に応じて賃金を適宜見直し」から成る因子と、「その人の能力・スキル(職務遂行能力)」 「同じ職務であっても担当者の能力や経験により等級は異なる」から成る因子を抽出し、それぞれ「職務主義」「能力主義」と名付けた。

それぞれの合成変数の単純加算平均値を用い、職務主義と能力主義の両方が5段階の回答でスコア3を超える企業を「役割主義」に分類。能力主義が3を超え職務主義は3未満を「能力主義」、職務主義が3を超え能力主義は3未満を「職務主義」に分類した。管理職と非管理職についてそれぞれ分類し、クロス集計したのが、次ページの図表だ。

### 広がる役割主義 能力主義を維持する企業も

管理職、非管理職ともに役割主義という会社が108社で最も多いが、

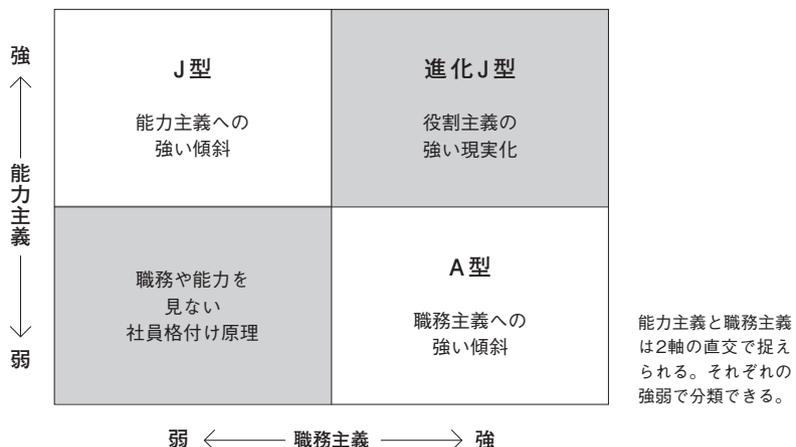


**平野光俊氏**

神戸大学大学院  
経営学研究科教授

1957年生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。ジャスコ(現イオン)グループ戦略室次長、神戸大学大学院経営学研究科助教授などを経て2006年から現職。主な著書は『日本型人事管理』(中央経済社)、『入門 人的資源管理 第2版』(共編著、中央経済社)など。

### 社員格付け制度の概念図



出典：「2009年の日本の人事部——その役割は変わったのか」(日本労働研究雑誌No.606) p.67の図表をもとに編集部作成

管理職、非管理職ともに能力主義という会社も101社あり、トップとほぼ拮抗するグループとなっている。また管理職だけに注目すると役割主義が139社で最多グループだが、非管理職では能力主義が142社で最多となっている。学習院大学の今野氏は次ページの「賃金プロフィール」で「訓練期である入社後一定の期間は、職能主義に基軸を置く制度にすべきだ」と述べているが、興味深い符合といえるだろう。

**異なるタイプの人事管理  
両立させる必要がある**

職能資格制度に代表される能力主義から、能力主義と職務主義のハイブリッド型である役割主義へと、多くの日本企業は軸足を移してきているようだ。こうした動きの背景には、現在の日本企業が、タイプの異なる2種類の人材の人事管理を両立させる必要に迫られているからだ、と平野氏は言う。

第1のタイプは従来の日本企業でも育成に力を入れてきた、いわゆる総合職タイプの人材だ。変化と異常を現場のその人が問題解決する技量である、知的熟練の発展を意図して、幅広いキャリア形成をめざすこのタイプの人材には、従来からそうであるように、能力主義に基づいた人事管理が適格的だという。

第2のタイプは特定の分野の深い知識やスキルの習得をめざす、「専門総合職」とでも呼べる人材だ。「これまでそうした人材が多く求められ

**社員格付け制度の分布**

管理職 \ 非管理職	役割主義 (進化J型)	能力主義 (J型)	職務主義 (A型)	その他	合計
役割主義 (進化J型)	108	22	7	2	139
能力主義 (J型)	3	101	1	1	106
職務主義 (A型)	13	12	52	7	84
その他	0	7	3	18	28
合計	124	142	63	28	357

管理職、非管理職ともに役割主義という会社が108社で最も多いが、管理職、非管理職ともに能力主義という会社も101社ある。

出典：「2009年の日本の人事部——その役割は変わったのか」(日本労働研究雑誌No.606) p.67の図表をもとに編集部作成

た研究部門や生産部門などだけでなく、会計、法務など、専門総合職的な人材が求められる職種が、企業内に増えているのです」(平野氏)。専門分野を特定したいこうした人材の格付けには、職務の価値を用いることがマッチするだろう。また汎用的な専門性を高めていることから、転職市場も充実することになる。賃金の決定には市場相場の反映が求められ、その点においても職務主義に基づいた人事管理が適格的であることがわかる。

「このように性格の違う2つのタイプの人材を1つの人事制度で管理していくには、役割主義は非常に使い勝手のよいアプローチだといえます」(平野氏)。だが実際の企業の動きは、役割主義の導入だけにとどま

らなかった。もう1つの流れが、平野氏の予測よりも大きくなってきているという。「それはコース別管理です」(平野氏)。証券会社や銀行などにおける投資銀行部門とその他の部門などが典型的だが、従来型の総合職と専門総合職で、まったく別建ての人事制度を用意するというものだ。

だが役割主義の導入にせよコース別管理にせよ、仕事や役割の要素(職務主義)を重視するという点に変わりはない。これからの日本型報酬・人事システムのあり方を考えるうえで、見逃せない動きといえるだろう。

\* 神戸大学と日本能率協会による共同調査で2009年2月に実施。調査対象は全国の主要企業の人事部長で、調査票を5000社に郵送。365社から回答を得た。業種は製造業192社、建設業21社、卸小売42社、情報通信業29社、サービス業32社、その他49社。正社員数は1000人未満227社、1001~1万人未満103社、1万人以上が28社、未回答7社だった。

**総合職には能力主義が適合  
専門総合職には職務主義がマッチ**

# 賃金プロファイル

## 労使双方のリスクを高める長期決済 管理職、中高年ほど短期決済傾向に

長期決済型だった日本企業の賃金プロファイル。

労使双方のリスクを低めるため、決済の短期化が求められる。

「これから」の賃金プロファイルのあり方を見る前に、まずは「これまで」はどうだったのかを振り返ってみよう。

下の図表は年功賃金制度における賃金プロファイルを模式的に示したものだ。縦軸は社員の賃金と貢献度を示し、横軸は年齢を示している。入社してしばらくの間の若年層は訓練期にあたり、貢献度は賃金を下回っていることがわかる。学習院大学教授の今野氏は、「両者の差であるAの部分は、企業が負担する教育費

用になります」と説明する。

高まる貢献度に比べて  
賃金を抑えられた中堅層

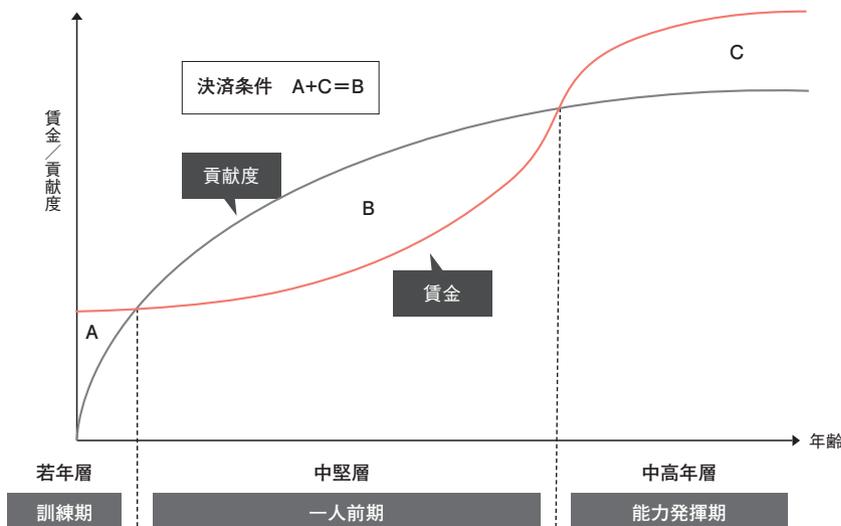
その後の中堅層は、専門能力をさらに磨きながら、企業の収益への貢献が求められる一人前期となる。ここでは上昇する貢献度に比べて賃金は低めに抑えられる。両者の差Bは、個人から会社への貸し付けにあたる。

中高年層ともなれば管理職になる人も増え、それまで蓄積してきた能

力を発揮して、さらに企業の収益への貢献が求められる。中高年となって貢献度の伸びは頭打ちとなるが、年功賃金制度のため、賃金は貢献度を超えて上昇し続ける。こうして賃金と貢献度の差Cは、会社から個人への貸し付けになる。「このように、かつての年功賃金制度は、長期にわたってA+C=Bの帳尻を合わせる、長期決済型だったのです」（今野氏）

だが現在のように市場の不確実性が大きくなると、こうした長期決済型は企業にとっても個人にとっても、リスクが大きくなる。会社は社員から借りたBを、何年も先にCという形で社員に返すわけだが、そのとき会社に借りを返す余力があるかどうかかわからないということが起こりうる。『失われた20年』では、多くの企業がBの借りを返すことに苦労しました。借りを返してもらえないまま、リストラにあった中高年も多数

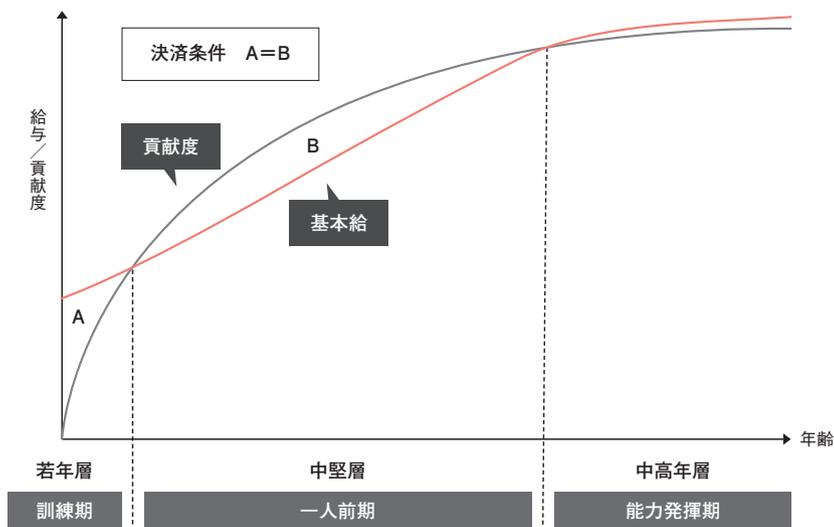
年功賃金下での賃金プロファイル



若年層と中高年層の企業の負担を一人前期の賃金抑制で埋め合わせる、長期の決済がなされていた。

出典：『正社員消滅時代の人事改革』p.96の図表をもとに編集部作成

## これからの賃金プロフィール



基本給については若年層のA=中堅層のBとすることで、決済期間を短縮できる。

出典：『正社員消滅時代の人事改革』p.258の図表をもとに編集部作成

生まれたのです」(今野氏)

長期決済型の賃金制度で  
中途採用も困難に

長期決済型の賃金制度は、転職も難しくする。中途退職はCを受け取らないまま会社を去ることになるからだ。それは会社側から見れば、中途採用が難しくなることも意味する。イノベーションを起こそうと、異質な才能をもつ人材を外部に求めようにも、そうした人材は労働市場に出にくくなるだろう。

「市場の不確実性によるリスクを小さくするため、これからの賃金プロフィールは決済期間を短くするべきだ」と今野氏は言う。それを図示したのが上の図表となる。前ページの図表と比べて注意したいのは、ここでの賃金の線は賃金の一部、基本給を示していることだ。実際の賃金は

若年層は能力主義を基軸に  
必要な能力の習得を後押し

これに給与・一時金などの短期給を加えたものになる。

注目してほしいのは、前ページのプロファイルにあったCの部分がないことだ。A=Bとすれば帳尻は合うことになる。また、一人前期、能力発揮期と、年齢が高くなり、高位の管理職に就くほど、基本給でも仕事や役割を重視し、短期給も成果や役割など、そのときの貢献度に応じて増減させ、基本給に対する割合も大きくしていく。「こうして右に行くほど短期決済の傾向を強めることで、全体の決済期間を短くしていくのです」(今野氏)

言い換えれば年齢が高くなるほど職務主義的な要素を高めていくとい

うことだが、一方で今野氏は、「訓練期である入社後一定の期間は、能力主義に基軸を置く制度にすべきだ」と言う。この時期は将来に向かって必要となる能力を身につけることが重要だからだ。

年齢によって能力主義の要素を強めたり職務主義の要素を強めたり、やや複雑な制度になりそうだが、ここで思い出したいのが神戸大学の平野氏の役割主義に関する研究だ(16ページ)。役割主義は、能力主義と職務主義のハイブリッド型社員格付け原理だという考え方だが、この立場に立てば、年齢に応じて能力主義と職務主義の濃淡を変える筋道も立てやすくなるのではないだろうか。

# キャリア自律

## 仕事や成果による社員の評価には「賢い交渉人」への養成が求められる

仕事や成果で社員を評価し、格付けすることは、キャリア自律の促進につながっていく。その道筋を示す。

学習院大学教授の今野氏は、年功や能力ではなく、仕事や成果に応じて報酬が決定されるようになると、仕事を配分する管理職も、仕事の受け手となる社員も「賢い交渉人」となる必要があり、その養成には多角的なキャリア自律支援の体系が求められると話す。

伝統型人事管理の時代は、業務が明確でないことは問題にならず、むしろ業務があいまいであることが、経営ニーズに合わせて仕事配分と人材配置が柔軟にできるという点でプ

ラスに働いていた。「その背景には年功制度や職能資格制度のもと、勤続年数や能力など、仕事や成果からはやや離れた要素で評価していたことがありました」（今野氏）

だが仕事や成果による評価がなされるようになると、業務内容と配置される職場によって報酬とキャリアが左右されるようになる。社員にとっては上司や会社と話し合い、業務と職場の決定に自分の意思を反映させる機会をもつことが大切になるだろう。

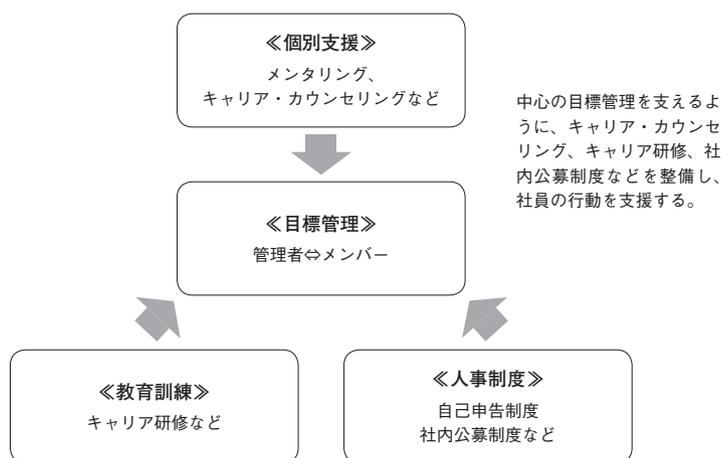
仕事配分と人材配置で進む市場化と交渉化

さらにキャリア形成のため、自らの意思を表明して、交渉を介して仕事を選択するようになれば、「社員はほかの職場も視野に入れながら仕事選択を考えるようになるでしょう」（今野氏）。このように仕事や成果による評価が進展することは、仕事配分・人材配置の市場化、交渉化を促すことにつながっていく。

一方で女性や高齢者、外国人など社員が多様化し、体力や家庭事情などさまざまな制約を抱えた社員が増えることが、仕事配分・人材配置の市場化、交渉化をより複雑にしている。「社員個々が抱える事情によってさまざまなバリエーションが考えられる制約やキャリアプランを、上司が事前に把握することは難しくなります」（今野氏）。ここでも、上司と部下で互いの希望を確認し、擦り合わせていくような話し合い、つまり交渉が重要になってくるだろう。

仕事配分・人材配置が市場化、交渉化するなかで、社員を「賢い交渉人」にするため、第1には、自律的にキャリアをデザインしたうえで「どんな仕事をどんな働き方でしたいのか」を会社や上司に主張できること、第2に、自らの主張と会社側の業務上のニーズを擦り合わせるため、職場での自分の役割を正しく認識することが求められると、今野氏は言う。この2つの方向で社員が行動できる

### 多角的なキャリア自律支援



出典：『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社）p.217の図表をもとに編集部作成

よう支援する体系を示したのが、前ページの図表だ。

体系の中心に置かれる施策は目標管理だ。「目標管理の話し合いの場は、経営からのトップダウンの情報発信の場であるとともに、社員から経営者に向けたボトムアップの情報提供の場となります」（今野氏）。個人のキャリア開発の視点に立てば、組織・職場における自分の役割を確認し、アイデンティティを確認する機会でもある。

目標管理の周辺にはメンタリング、キャリア・カウンセリングなどの個別支援、キャリアプランのための教育訓練、そしてキャリア自律を実現するための自己申告制度、社内公募制度などが配置されて、目標管理を支えるような形になる。

「賢い交渉人」になることは、部下と直接話し合いをすることになる管理職にも求められる。「仕事の配分に先だって必要な計画能力の向上、部下の主張や希望に耳を傾け、正しく理解するコミュニケーション能力の向上が重要になるでしょう」（今野氏）

神戸大学大学院教授の平野氏は、「人事情報の収集・活用費用の増大」という観点から、社員のキャリア自律を促す施策の重要度が増すと説く。

平野氏は、人事情報の費用には「非対称性費用」と「粘着性費用」の2つがあると言う。非対称性費用は、ラインと人事部という、異動を交渉する当事者間に情報の偏在があるときに大きくなる費用のことだ。ある

人材が部門業績に大きく貢献している場合、人材育成より部門の業績向上を重視するライン管理職は、その人材の出し惜しみをするだろう。「こうして起こる人材の抱え込みは、それがなければ獲得できた利得を失うという意味で、費用となります」（平野氏）

もう1つの粘着性費用は、「人事情報の移転しにくさにかかわる費用」といえるものだ。人事情報でもデータベースで管理されるような、客観化された文書情報は、ラインの現場から離れている人事でも簡単に活用できる。これらは粘着性が低い人事情報といえる。それに対して文書化されていない、顕在化していない能力、本人にとっても明確になっていないキャリア目標、成果の再現可能性などは、移転しにくい、粘着性の高い情報にあたる。

#### ラインへの権限移譲で 収集・活用費用が高まる

これら人事情報を収集・活用するための2つの人事の費用は、ラインに権限が移譲されるほど大きくなる。また役割等級制度のように、社員格付けに職務主義の要素を取り込むと、やはりこれらの費用は大きくなる。

「特定の社員の役割がどのランクに相当するか、具体的な仕事内容を把握しているラインの管理職にしかわからないからです」と平野氏は説明する。

こうして役割等級制度を導入しながら、人事情報を把握して人事部への人事権集中を維持するための費用は、職能資格制度の時代に比べて大きくなることになる。「そこで人事部は、その費用の節約につながる行動をとることになります」（平野氏）。節約のための1つの施策が、サクセッションプランなどに代表される、人事部が情報を集め、管理する人材の絞り込みだ。

そしてもう1つの費用節約の道が、社内公募制度や社内FA制度ということになる。社内公募制度は、上司による人材の抱え込みを飛び越え、本人が公募先の事業部に直接アクセスすることを意味する。それは情報の非対称性費用の節約につながるというわけだ。だがこの節約の道が機能するには、「社員のキャリア自律意識を高める取り組みが欠かせない」と平野氏は言う。社内公募制度や社内FA制度は、個人のキャリア自律に基づいた、主体的な選択が前提になれば、うまく機能しないからだ。

### 人事情報にまつわる2つの費用 キャリア自律促進との関係は

## コア人材の個別管理を強化 公募制でキャリア自律の道も

神戸大学大学院教授の平野氏は、グローバル化などの影響を受けた日本企業は、能力主義に基づく社員格付け制度を用い、人事権を人事部に集中するという従来のJ型人事管理から、人事権の人事部集中は対象を絞りながら維持しつつ、職務主義も取り入れた社員格付けを導入する進化J型へと進化すると説く。また進化J型の企業では、コア人材の本社人事部による個別管理を強化する一方、キャリア自律の観点に立った社内公募制度などの活用が進むという。海外売上高が全体の3分の1に達している総合化学メーカー、帝人における状況を同社人財部長の酒井幸雄氏に聞いた。

帝人は航空機の構造材などに使われる炭素繊維、アラミド繊維などの高機能繊維や複合材、フィルムやポリカーボネート樹脂などの化成品、医薬医療、合成繊維やアパレル（衣料）など、高分子に関する化学技術をベースに、多彩な分野に事業を展開している。海外進出も進んでおり、海外のグループ会社は86社、従業員は7000人に及んでいる。欧米のグループ会社は主要幹部ポストも現地人材で運営されており、後述するグループ役員候補の選抜育成制度「STRETCH」にも、「海外の人財が約30人登録されてい

ます」と酒井氏は話す。

### 役割等級制度の導入は 2001年から漸進的に

社員格付け制度の役割等級制への転換は、2001年ごろから漸進的に進められている。2005年には管理職の格付けを役割等級制度に全面改定したが、運用面での諸課題に対処する必要が出たため、2013年に見直しをしている。

管理職は4つの役割等級に分かれており、L1が初級管理職、L2が課長、L3部長、L4部門長相当となっている。さらに各等級は4段階のゾーンに分けられている。役割等級への格付けは、職務記述（基準）書による厳密な職務評価をもとにしたものではなく、人材コンサルティング会社の考え方をベースに評価し判定される。その観点は（1）役割に期待される成果の大きさ（2）解決すべき課題の難しさ（3）役割遂行に必要な知識・スキル・経験のレベルとなっている。

上位等級の役職ポストへ就任しなくても、役割拡大や貢献度が評価されれば、高度専門職として等級アップは可能となっている。このあたりは厳密な職務等級制度とは異なっているが、「役割」という形で職務主

義的な要素が取り込まれていることがわかる。

個々の管理職の等級は事業グループ長が原案を決め、人財部との協議を経て決定される。また役割等級制度はグローバルでは統一されていないが、海外グループ会社の一定層以上の幹部の等級決定にあたっては、「世界的な人材コンサルティング会社の尺度を参考にしながら、本社とグループ会社でずれが大きくなりないように協議しています」（酒井氏）

### 役員候補につながる選抜 3つのプログラムを用意

次に同社のマネジメント人材選抜育成の仕組み「グループコア人財制度」を見てみよう。下の階層からSLP（ストラテジック・リーダーシップデベロップメント・プログラ



酒井幸雄氏  
人財部長

ム)、STRETCH II、STRETCH Iの3つのプログラムがある。SLPは中堅一般社員と初級管理職が対象。900人ほどの対象者から1年で約40人が選抜される。STRETCH IIは課長クラスが対象で、約600人から年20数人を選抜。部長クラスやSTRETCH II 修了者が対象のSTRETCH Iは、グループ役員候補者群となり、年10数人を選抜する。

3つとも3年間の研修プログラムで、経営戦略・会計・組織行動などMBA的なカリキュラム、異業種との交流、新事業創出に関してテーマを与えられ、グループで研究、発表する研修などがある。STRETCH対象者は幅広い職務経験を考慮した異動の対象となり、「I 修了者、I・II 登録者については社長が人事権をもっています」(酒井氏)。また、40代のグループ役員を輩出することをめ

ざし、STRETCH I、STRETCH IIでは、新規で選抜対象となる目安年齢を3歳程度引き下げていくという。

最後に、同社における社内公募制度の状況を見てみよう。「ジョブチャレンジ」と呼ばれる社内公募制度は1988年から断続的に実施されている。2003年から制度は整備拡充され、年4回、定期的に公募されるようになった。

「多いときは10部署ぐらい、少ないときは1、2部署がエントリーしていました」(酒井氏)。所属部署の上司を経由せず人財部に直接応募できる。新部署での採用が決まったら、所属部署の上司は異動を拒否できないといった点は、他社でも見られる社内公募制度と同様だ。

リーマンショック以降の2009年から2011年まで休止していたが、2012年から復活。休止前の対象は一般社

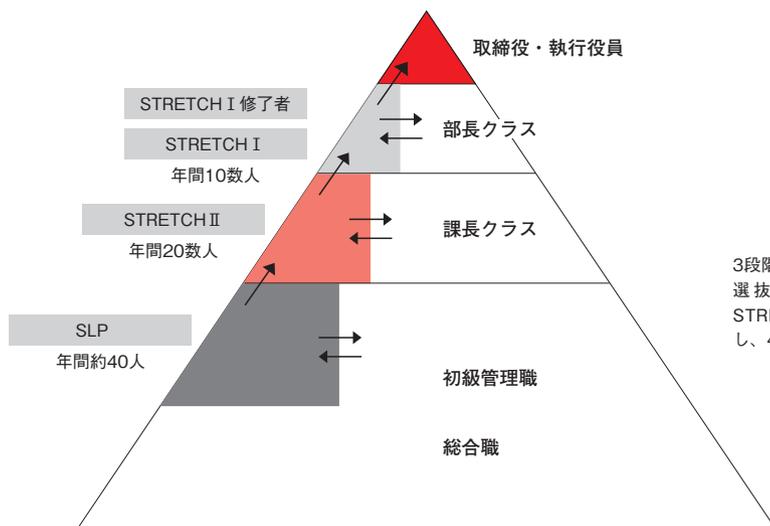
員のみだったが、復活後は役職者にも対象を広げ、課長ポストや部長ポストも公募されるようになった。去年は10ポストの公募で1人が異動。今年も1人の異動が決まりそうだという。

経営のグローバル化の影響も受けながら、職務・能力主義に基づく社員格付け制度を、より職務概念を強化した役割等級制度に再編。コア人材に絞り込んだ本社による個別の人材管理を進めつつ、選抜の対象とならない人材には、社内公募制度や自己申告制度で、自らキャリアを切り拓く機会を用意する。帝人も、進化J型への道を歩んでいる日本企業の一例といえるだろう。

帝人

- 本社所在地/大阪市中央区 ■創立/1918年
- 従業員数/16637人(連結、2013年3月現在)
- 売上高/7457億円(連結、2012年度)

グループコア人財制度の概要



3段階で実施される、帝人のマネジメント人材選抜育成プログラム。STRETCH IやSTRETCH IIで対象の目安年齢引き下げを予定し、40代のグループ役員輩出をめざしている。

出典：帝人提供の資料をもとに編集部作成

# ジョブ型正社員

## 職種・勤務地限定だけど無期契約 多様な働き方を認めていく突破口

不安定な非正規労働者の働き方を安定させ、ワークライフバランスにも貢献する新たな雇用形態、「ジョブ型正社員」とは。

労働政策研究・研修機構の濱口氏は、会社の「メンバー」として入社すれば、職務や時間・空間の限定なく働く義務を負うかわりに、定年までの職業人生を支える生活保障が得られるという、従来型の正社員システムは、この20年間縮小・変容して

きたと話す。「縮小しながらもそのシステムはいまだ主流である一方、そこからこぼれ落ちた人たちは家計補助であることを前提とした、非正規労働という処遇に追いやられるという、労働市場の二極分化が起こっているのです」

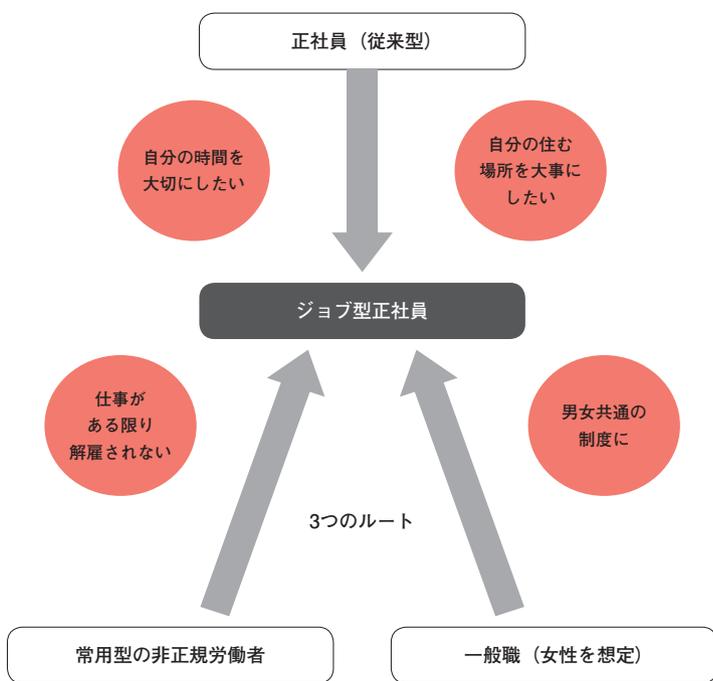
労働市場の二極分化  
不本意な非正規労働者も

この二極分化のなかで、現在不本意に非正規労働者となっている人々に、よりふさわしい雇用関係の受け皿を用意しようというのが、「ジョブ型正社員」だ。

ジョブ型正社員と従来の正社員はどこが同じで、どこが違うのだろうか。同じなのは、契約期間に定めがないという点。違うのは職務や勤務地、労働時間が限定されている点だ。現在、有期雇用の契約社員などは、職務や勤務地が限定されている場合が多い。こうした非正規労働者と比べると「契約期間に定めがない」という点だけが違うともいえる。12ページで、1987年から2007年にかけて、非正規雇用の比率は大幅に増えたものの、その大部分は有期契約を反復更新している常用型の非正規雇用であるというデータを紹介した。「ジョブ型正社員の候補の1つは、こうした常用型の非正規労働者なのです」(濱口氏)。

「契約期間が有期から無期に変わるだけで、どれほどの意味があるのか」という読者もいるかもしれない。「大きな違いがある」と、濱口氏は言う。期間満了後の契約更新が保障されない場合、「そんなことを言い出すと、契約を切られるかもしれない」と、労働条件の改善やセクハラ・パワハラを訴えを控えてしまうということが起こりやすい。無期契約となることでこうした事態を避けられること

### ジョブ型正社員の候補者たち



常用型の非正規労働者、ワークライフバランスを大切にしたい正社員、一般職と呼ばれる働き方をしてきた人たちが、ジョブ型正社員の候補者となる。

出典：「若者と労働」(中公新書ラクレ) p.263の図表をもとに編集部作成

は、有期雇用で働く人たちには、大きな環境改善となるだろう。

改正された労働契約法で  
暗黙裡に示されている

実はこのジョブ型正社員の考え方は、2012年に改正された労働契約法が、暗黙裡に示していると濱口氏は指摘する。

同法には、「5年以上有期契約を反復してきた有期契約労働者が転換を希望した場合、無期契約に転換できる」という新たな規定が設けられている。

では、この規定によって無期契約に転換した労働者は、従来型の正社員になるのだろうか。「そうはならないだろう」と濱口氏は言う。通常、非正規労働者は職務や勤務地、労働時間を限定して雇われる。その状態で契約期間の定めがなくなれば、まさに先に説明した「ジョブ型正社員」の雇用形態になるはずだというのだ。法律に従えば、5年の反復契約者が無期契約に転換できる権利を得るのは、2018年になる。「そのときを待つのではなく、企業は法の精神に基づいて、ジョブ型正社員を早く制度化すべきだと思います」（濱口氏）

ジョブ型正社員は不本意に非正規労働者となっている人たちの新しい受け皿となるだけではない。「自分の職務を大事にしたい、時間を大事にしたい、住む場所を大事にしたいと考える従来型の正社員が、ジョブ型正社員に転換できるルートの明確化も求められます」（濱口氏）

## 常用雇用の非正規労働者に より安定した雇用を実現

先に述べたようにジョブ型正社員は、職務や勤務地、労働時間を限定するから、これらを自分の意思で限定したいと考える労働者の希望をかなえることが可能になる。一方で企業側は当該職務がなくなったり、職務の絶対量が縮小したりした場合は、ほかの職務に配転することで雇用を保障する義務はなくなる。「ジョブ型正社員に転換した人は、雇用保障の縮小と引き換えに、職務や時間、場所の限定を権利として得ることになります」と濱口氏。労働者一人ひとりのワークライフバランスのあり方を実現するためにも、ジョブ型正社員は活用できるのではないだろうか。

さらには、ジョブ型正社員という働き方は、事実上、女性正社員に限定されてきた「一般職」という働き方をより適切な形で位置付けなおすことにつながると、濱口氏は説く。

かつての日本企業では、「職務や時間・空間の限定なく働く」ことがあてはまる正社員は男性に限られていた。女性の正社員も存在したが、「男女雇用機会均等法以前の日本では、男女に異なる人事労務管理を適用することは当然前のこととされてきました」（濱口氏）。男性正社員が長期勤続を前提として手厚い教育訓練を受け、配置転換を繰り返していくのに対し、女性正社員は結婚退

職を前提として、短期的に補助的業務を担っていた。男性と女性は同じ正社員といいながら、異なる雇用類型に属していたといえるだろう。

1985年に制定された男女雇用機会均等法は、こうした男女の雇用類型の違いに一定の変化を求めた。その結果生み出されたのが、「総合職」という基幹的業務に従事する職種と、「一般職」という補助的業務に従事する職種に区分する「コース別雇用管理」というわけだ。

「だが改めて考えると、一般職というモデルは職務が限定的で配置転換の可能性もほとんどない。結婚退職という慣行を前提にしている点を除けば、欧米社会で一般的な、労働者の姿そのものです」と濱口氏は言う。ジョブ型正社員は、結婚退職という世界的には奇妙な慣行を外し、女性にも男性にも門戸を広げた「一般職」の新しい姿ともいえるのだ。

ここまで見てきたことから、ジョブ型正社員は、多様な働き方に対応できるフレキシブルな仕組みだということがわかる。不本意に非正規労働者となった人の受け皿となりながら、自分なりのワークライフバランスを実現する道筋としても活用していく。「これから」に求められる、多様な働き方への対応の、1つの具体例といえるだろう。

# 逆Y字型格付け制度

## パートは増加、基幹社員化も進む キャリアパスの設計が求められる

正社員とパート社員に代表される、日本企業「1国2制度型」人事管理。  
逆Y字型格付け制度で、統合を進めていく。

「これまで」の日本企業における伝統的人事管理では、基幹的な業務に従事し、経営幹部になることを期待される（主に男性の）正社員には年功基準を重視する人事管理がなされてきた。一方、補助的業務に就く周辺社員には、正社員とは違って「今の能力を今活用する」社員に合った

人事管理が適用されてきた。このような人事管理のあり方を学習院大学教授の今野氏は、「1国2制度型」と呼び、その代表例が正社員とパート社員の人事管理の違いだという。

総合職型の正社員は、長期雇用を前提に多様な仕事を経験しながら能力を高め、管理職などの幹部社員に

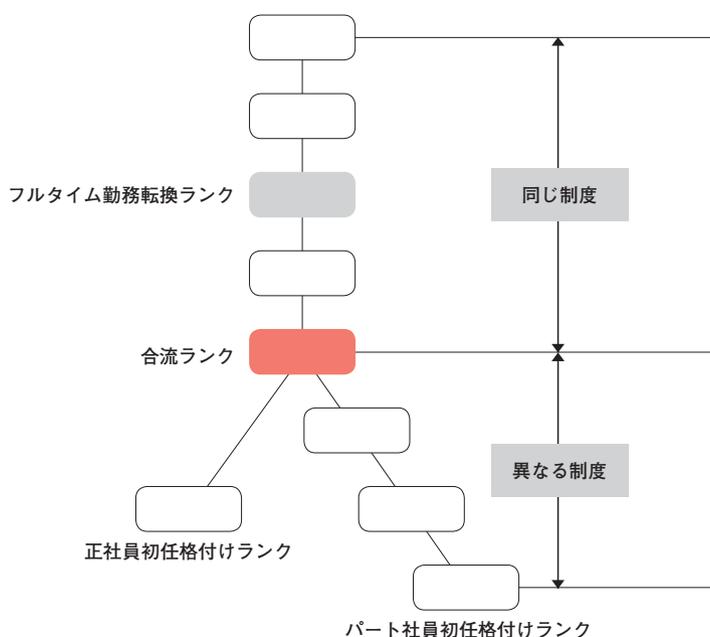
昇進することが期待されている。それに対してパート社員は、補助的な仕事に従事し続けることを期待されている。「ほとんどの企業はパート社員を、長期的な観点に立って育成する対象とは考えてきませんでした」（今野氏）。そのため報酬管理の面においては、正社員には長期雇用を前提に社員間の公平性を重視する、年功的な給与が適用されるのに対し、パート社員には外部労働市場の相場を重視する給与の決定方法が採用されてきた。

**長期育成対象ではなかった  
補助的なパート社員**

長期的な期待の違いによって、正社員とパート社員の人事管理にどのような違いが出てくるのだろうか。小売業の少数事例に基づいた今野氏らの調査によれば、社員格付け制度や福利厚生（扶養手当等の諸手当、退職金の決定方法など）で適用される制度の違いが最も大きく、報酬制度や評価制度の違いは中程度であり、比較的違いが小さかったのは教育訓練だったという。

従来の「1国2制度型」ではパート社員は周辺社員であるはずだが、現実には基幹社員化が進んでいる。短時間労働者を職務の内容、人事異動の有無や範囲、契約期間が無期か有期かという3要素で区分して調査した、厚生労働省の「パートタイム労働者総合実態調査」（2011年）によれば、3要素とも正社員と同じであるという短時間労働者がいる事業

逆Y字型格付け制度



訓練期については正社員とパート社員のデュアルラダーを用意しておき、一定のランクから両者を合流させていく。

出典：「正社員消滅時代の人事改革」p.278の図表をもとに編集部作成

所は、全体の2.5%にとどまった。だが、「職務については正社員と同じ短時間労働者がいる」という事業所は16.7%に達している。労働者ベースで見ても「正社員と職務が同じ」という労働者は8.1%を占めている。また厚生労働省の別の調査によれば、短時間労働者のうち役職に就いている人は6.9%となっている。

役職ランクの内訳を見ると、部長クラスは3.7%、課長クラスは1%、係長クラスは20.3%、リーダークラスが75%となっている。リーダークラス、係長クラスが多いが、課長以上の管理職クラスに就いている短時間労働者も出てきていることは注目される。

このようにパート社員として長くキャリアを積み、基幹社員としての役割も果たす人が増えていることに加え、これまで見てきたようにパート社員を含む非正規労働者全体が増えていることを踏まえるなら、「1国2制度」で正社員とパート社員の人事管理を分断してしまうのではなく、両者を統合して、パート社員にも長期の人材育成を意識したキャリアパスを構築していく必要があるだろう。

また一括採用で入社した、画一的な正社員ばかりでなく、多様な出自の人材が協働するなかでイノベーションを生み出していくことを考えても、パート社員からも管理職を生み出していくようなキャリアパスを設計することが求められる。

そうした観点から今野氏が提示するのが、「逆Y字型格付け制度」だ。

先に述べたように、正社員とパート社員は異なる労働市場から採用されるため、賃金を決定する方法が違い、そのベースが異なっている。また正社員は、訓練期である入社後一定の期間については、将来に向かって必要となる能力を身につける必要があり、能力主義に基軸を置く格付けがなされることが多い。こうした考え方は今後も維持するべきだと今野氏は言う。

**最初はデュアルラダー  
一定のランクで合流する**

一方でパート社員は職務や勤務地が限定されていて、格付け制度も職務主義的要素の強い、仕事ベースになっている場合が多い。そこで訓練期の正社員とパート社員についてはあえて単線にせず、デュアルラダーの人事管理を採用していく。これが逆さまにしたY字の、下の2本の棒に相当する。「パート社員を積極的に活用するため、パート社員と正社員の処遇均衡を図るという点で先進的とされる企業の多くは、既にこうしたデュアルラダー型人事管理を採用しています」（今野氏）

このように訓練期については正社員とパート社員のデュアルラダーを用意しておき、一定のランクから両

者を合流させていく。これが逆Y字の縦棒部分になっていく。

こうした逆Y字型の格付け制度を実現していくには、正社員の格付けについて、訓練期である職能主義対象の期間をできるだけ短くしていくことが求められる。18ページの「賃金プロファイル」で触れた、一人前期の早い段階から、役割給など職務主義を取り入れた、仕事ベースの格付けを導入していく必要があると、今野氏は指摘する。正社員が低いランクの格付けのときから職務主義を取り入れれば、もともと（職務主義的な）仕事ベースの格付けが多いパート社員との合流ランク設定が容易になるからだ。

次ページで紹介するモロゾフの事例は、パート社員を職能資格制度の格付けに合流させていくパターンであるため、今野氏の考え方とは異なっている。だが格付け下位はデュアルラダーにして、一定のランクでパート社員と正社員を合流させるという点では共通しているので、参考にしていきたい。

多くのパート社員が長期に働き、基幹的業務にも就いているなか、彼らにキャリアの展望を創り出していく「逆Y字型格付け制度」。これからの働き方に不可欠な着地点の1つだろう。

**訓練期には必要な能力主義  
維持しながら統合するには**

## CASE STUDY 2 モロゾフ

# パートタイマーに社員登用の道 正社員には柔軟な働き方を提供

チョコレートなど洋菓子の製造・販売を全国に展開するモロゾフ。デパートやショッピングセンターへの出店など店舗数は984店に及び、パートタイマーを含めて約2000人が働いている。

店舗の現場では従業員の約9割がパートタイマーという同社は、1990年代からその活用を進めてきた。だがその処遇は正社員の補助的な位置付けの域を出ない時期が続いたという。「勤続年数に合わせて時給がアップはしましたが、明確な格付け制度もありませんでした」と人事総務部長の廣瀬敬三氏は説明する。

だが店舗の現場などでは長期に働くパートタイマーも増え始め、正社員と同様にリーダーと呼ばれる職位を務める人も多数出てきた。そこで2002年、パートタイマーの更なる戦力化を期待し、エキスパート制度を導入した。勤続3年以上の人が自己申告と上司の評価で転換できるもので、上級パートタイマーへの転換による加算、業績による加算が給与にプラスされる。

社員とパートタイマー  
「違いは何なのか」

だがエキスパート制度が導入され

ても、そこから先のキャリアパスは明示されてはいなかった。「現場では正社員と同等の能力を発揮するエキスパートが増えていきました。『社員とパートの違いとはいったい何なのか』という声も聞かれるようになったのです」（廣瀬氏）

こうして2007年、パートタイマーの社員転換を促進する制度としてショートタイム（ST）社員制度がスタートした。当時は景気も上向きな局面で、労働市場は売り手市場だった。廣瀬氏は「社員への道筋を明示することで、良質な人材を確保し、長く勤めてもらおうと考えました。2008年には、パートタイム労働者と正社員との均衡待遇が明記され、パートタイム労働者から正社員への転換を推進する改正パートタイム労働法の施行があったことも、制度の背景にはあります」と話す。

ST社員制度導入とともに、従来の正社員はフルタイム（FT）社員と呼ばれるようになった。年間所定労働時間はFT社員の1920時間に対し、ST社員は960時間から1800時間の間で自由に設定できる。社員格付けは職能資格制度で、FT社員、ST社員とも共通だ。基本給は、ST社員は時間給となり、FT社員として働いた場合に支給される額を、労働

時間で割った額が時間給となる。このほかST社員は、退職金は給与に上乗せで前払い、賞与は勤務時間で割った額にFT社員の70%という乗率を掛けた金額になるといった違いがあるが、基本的にどちらも同様の人事管理が適用される。

2007年のST社員制度導入時は、上級パートタイマーのうち希望者全員の169人をST社員に転換。その1年半後には136人がST社員からFT社員に転換している。

その後は、パートタイマー勤続3年以上でまず本人が希望し、上司評価、筆記・適性試験、部門長面接をパスした場合にST社員転換を認めている。例年5人から10人程度がST社員になっているという。

パートタイマーから転換したST社員は、職能資格制度の専事補2級に格付けされる。これはFT社員の



廣瀬敬三氏  
人事総務部長

学卒採用者と同じ資格だが、この級に限ってFT社員とST社員の賃金制度は異なっている。だが主事補1級に昇格すると賃金バンドは統一され、同一の制度となる。今野氏の提唱する逆Y字型格付け制度に沿って説明すれば、パートタイマーのキャリアラダーと学卒採用者のFT社員のそれは、主事補2級までは異なる制度を採用しており、主事補1級が両者の合流するランクといえる。

ちなみに、2013年4月の時点でST社員は26人。少ないようにも感じられるが、「ST社員に転換したパートタイマーの多くは、さらにFT社員転換をめざします。そのことも、ST社員の数に影響しています」（廣瀬氏）

パートタイマー応募者のアンケートでは、2010年度には半数以上が、応募のきっかけに社員登用制度を挙

げている。「新卒で正社員に採用されなかったため、ST社員制度を知って当社のパートタイマーになったという人もいます」と廣瀬氏は言う。この制度が、非正規労働者にキャリアパスを開く1つの道筋になっていることがわかる。

**ST社員とFT社員は  
何度でも往来が可能**

モロゾフのST社員制度は、「制約のできた正社員に柔軟な働き方を認めていく」という面においても活用されている。

同社はST社員からFT社員への転換だけでなく、年1回、FT社員からST社員への転換も認めている。「本人の希望があれば、理由は限定しませんし、期間も限定していません」（廣瀬氏）。FT社員とST社員の

往来も、必要に応じて何度でも可能だ。こちらの転換制度は、毎年、数人程度が利用しているという。転換しても社員格付けは変わらず、FT社員時の給与を労働時間で割った額が支払われることになる。

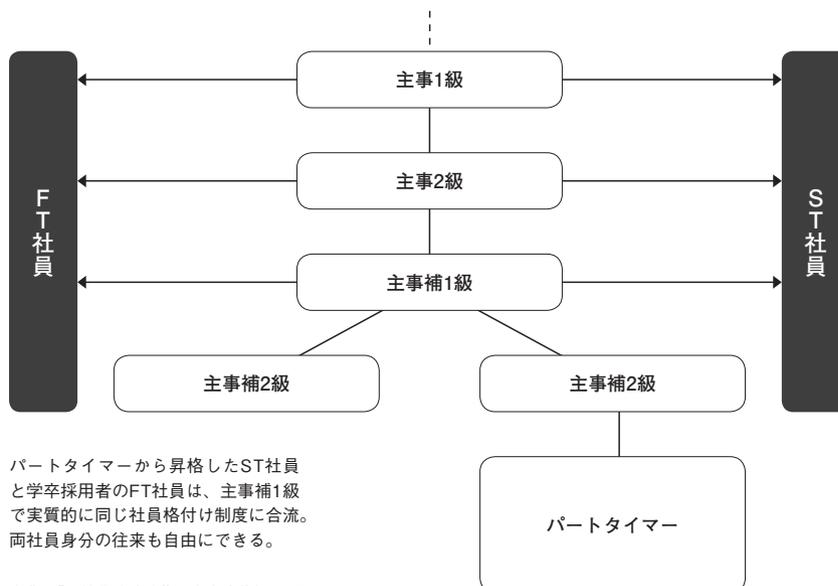
転換の理由は、やはり育児や介護など家庭の事情が多いという。「定年を控えた方が『これからの準備をするため』と、ST社員に転換したケースもあります」（廣瀬氏）

「非正規労働者へのキャリアパスの提供」「制約のある社員への柔軟な働き方の提供」。2つの面で、モロゾフの取り組みは注目に値する。

モロゾフ

- 本社所在地／神戸市東灘区
- 設立／1931年 ■従業員数／737人（2013年7月現在、パートタイマー除く）
- 売上高／273億円（2013年1月期）

FT社員、ST社員制度と社員格付け



パートタイマーから昇格したST社員と学卒採用者のFT社員は、主事補1級で実質的に同じ社員格付け制度に合流。両社員身分の往来も自由にできる。

出典：『正社員消滅時代の人事改革』p.276の図表、取材内容をもとに編集部作成

まとめ

# レディメイド人事から オーダーメイド人事へ

長島一由 本誌編集長 リクルートワークス研究所主幹研究員

日本型報酬・人事システムの評価すべき点はどこにあるのだろうか。まず挙げられるのは新卒一括採用だろう。この仕組みが、スキルを身につけていない、多くの若者の就職を可能にしてきた。

さらに、世帯単位での雇用の安定性と柔軟性を実現していた「日本版フレキシビリティ」や長期決済型の年功賃金制度も、安定した生活と長期にわたる能力開発を可能にした。能力を伸ばし続ける人材によって企業は成長し、会社に人生を預ければ生涯面倒を見てもらえるという時代が、間違いなく存在してきた。

## 日本型システムに 押し寄せた2つの波

だが、従来のシステムを揺るがす大きな波が、2つ押し寄せた。

第1の波は、低成長やデフレ経済、

商品サイクルの短縮化により、日本企業が得意としてきた「連続的なイノベーション」だけでは通用しなくなったことだ。新たなコンセプトを次々に打ち出さなければならない「非連続的なイノベーション」が要求される時代になった。

求められる人材像が必然的に変化した。上から指示された仕事を的確にこなす人材というより、自律的に商品やサービスを開発したり、工夫したりできる、「非連続的なイノベーション」を起こせる人材が必要になってきた。

もう1つの波は、少子高齢化社会の到来だ。日本の高齢化のスピードは尋常ではない。65歳以上の人口が、7%から倍の14%になるまでの期間が、フランスは115年、米国は72年かかっている。ところが日本は1970年から1994年の、わずか24年で到達してしまった\*1。2012

年、日本の高齢化率（65歳以上の人口が総人口に占める割合）は24.1%となっている（内閣府・高齢社会白書）。社員の年齢構成がピラミッド型ではなくなり、長期決済型の賃金体系を維持することは難しくなってきた。

従来の日本型報酬・人事システムが機能不全を起こしているなか、何を守り、何を变えるべきなのか。この特集ではその着地点として、主に正社員を対象に、①仕事・役割の重視、②賃金プロファイル（賃金カーブ）の短期決済化、③キャリア自律支援の推進の3つを、増え続ける非正規労働者に関連して、④ジョブ型正社員や⑤逆Y字型格付け制度の導入を提示した。

人事は現在挙げるべき成果と将来挙げるべき成果の両方を視野に入れて、それぞれの着地点について、適切な施策を考える必要があるだろう。

ここで忘れてはならないのは、企業の日本型報酬・人事システムは、人事戦略、採用・配置、能力開発、評価、報酬といった相互補完的な諸制度の集合体として全体最適が図られているということだ。たとえば、高齢者の雇用継続によって発生する、人件費の増加問題。この問題は一見、報酬制度だけが関係しているように見えるが、実際は、報酬制度のあり方は評価制度や能力開発のあり方とも密接な関係にあるのだ。

**中長期のイメージは  
画一から多様へ変化**

システム全体に目配りしながら、5つの着地点について具体的な施策を考えていく際、重要なのは中長期的な人材活用の変化についてイメージをもっておくことだろう。今回の5つの着地点に共通するイメージと

して私たちが描いているのは、「画一から多様へ」だ。

少子高齢化の進展は、女性、高齢者、外国人など、それぞれがさまざまな制約を抱えた社員の活用を求める。そうした制約は社員一人ひとりのキャリアプランや、ワークライフバランスのあり方を多様にしていくだろう。そのような社員個々の事情を、話し合いなどで踏まえたくうえで、仕事や役割を割り振っていくことが求められる。

また社員が自らのキャリアのあり方をよく考え「賢い交渉人」となってもらうために、キャリア自律を支援する仕組みも必要になってくるだろう。賃金プロファイルの短期決着化は中途採用を容易にし、同じ会社に長く勤めた、画一的な人材ばかりでなく、多様な人材を招き入れることを可能にするだろう。

逆Y字型格付け制度でパート社員

と正社員のキャリアパスを統合し、パート社員にも管理職に進む道を用意することは、管理職の人材を多様にするにつながる。

ジョブ型正社員の仕組みは、不本意に非正規労働者となった人に、より安定的な雇用形態を用意するだけでなく、職種や勤務地を限定するなど、自分なりのキャリアプランやワークライフバランスを重視したい、多様な人たちの受け皿となるだろう。

レディメイドではなく、オーダーメイドのスーツを作るように、多様な働き方を社員に提示していく。人事は現場のマネジャーと協力しながら、多様な従業員一人ひとりに向き合うことが、変化をチャンスにしていく道筋だろう。

\*1 労働政策研究・研修機構編「高齢者雇用の現状と課題」(独)労働政策研究・研修機構pp.223-224.