

日本型人材マネジメント再検証

企業の利益の源泉はいかに形成されるか

VOL. 02 職能資格制度

現在、日本型人材マネジメントを再考しようという議論がある。大きな環境変化のたびに起こるその議論の背景には、日本型人材マネジメントの役割を明確にしてこなかったことがあると考えられる。この連載では、「日本型人材マネジメント」という第二次世界大戦後に蓄積されてきた日本の人事管理について、その意義を山口大学教授 内田恭彦氏に語っていただく。



企業特殊知識の涵養を促進する 職能資格制度のメカニズム

日本型人材マネジメントの中心的意義は、企業特殊知識の涵養にあるといえる。

企業特殊知識とは、企業独自の技術や仕事の進め方、組織の生産性を担保するためのマネジメント力などを指す。企業特殊知識が他企業との差異を生み出すことで、市場における競争優位性となり、その結果利益につながる。つまり、企業特殊知識は日本企業の利益の源泉になるということだ。

日本型人材マネジメントが企業特殊知識を涵養する仕組みは、図1で示したように、終身雇用、職能資格制度、異動の3つのシステムの補完関係で説明できる。

前号では、日本型人材マネジメ

ントシステムの雇用システムとして機能する、終身雇用を取り上げた。企業特殊知識は長期にわたって企業内部で継承、蓄積され、その過程で改善、改革されることによって、特殊性が増す。そして、他企業には模倣不可能なものとなり、差異を生み出すことになる。つまり、終身雇用は、日本型人材マネジメントシステムの中心的意義である企業特殊知識の涵養において、基礎的条件となっているといえるのである。

今回は、日本型人材マネジメントのインセンティブシステムである職能資格制度を取り上げ、それによって社員がいかに能力を高め、企業特殊知識を身につけていくの

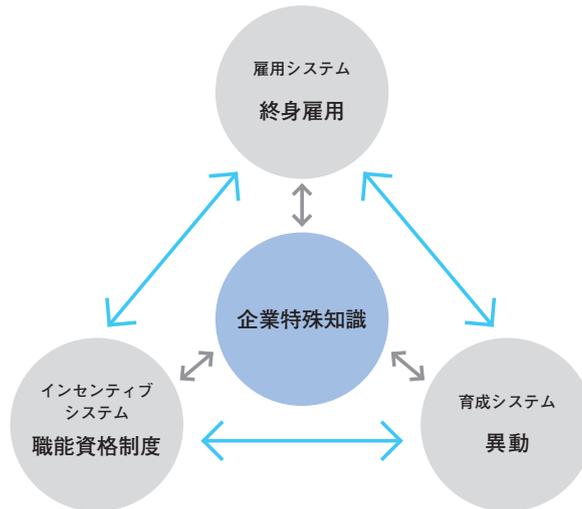


内田恭彦氏

山口大学経済学部教授

Yasuhiko Uchida_1989年慶応義塾大学大学院社会学研究科修士課程修了。同年リクルートへ入社。組織活性研究所、ワークデザイン研究室、組織人事コンサルティング室、ワークス研究所などを経て、2004年神戸大学大学院経営学研究科助教授。06年4月山口大学経済学部准教授。08年8月より現職。

◆ 日本型人材マネジメント相関図（図1）



終身雇用という雇用システムを前提にした職能資格制度によって、長期的な能力の向上を期待する。また、定期的に異動を行うことで、仕事の幅を広げる。こうして、企業特殊知識は涵養される。

出典：山口大学経済学部教授
内田恭彦氏と編集部にて作成

かを詳しく見ていく。

職能資格制度は職務遂行能力を基準として社員を格付けする

職能資格制度は、職務遂行能力を基準として資格等級を設定し、社員を格付けする制度である。

職務遂行能力とは、企業がその仕事に求める力であり、知識・技能、判断力、企画力、指導力といった「能力部分」だけでなく、学習意欲や会社への貢献意欲、仕事の進め方や態度などといった「情意部分」も含まれる。通常、職能資格制度に基づく人事評価の考課要素は、こうした能力部分、情意部分のほかに業績も加味される。

報酬に関しては、能力部分や情意部分を重視し、どの資格等級に位置しているかが主要な決定要因となる。そして昇格すれば、基本的に報酬が上がることになる。

組織の中でポストが上がる昇進は、役職上の責任が重くなることであり、昇格とは分離して考えられている。

「育成ダイナミクス」によって社員は能力を高めていく

このような職能資格制度が、いかに社員に能力開発を促すのか、そのメカニズムを見ていこう。

職能資格制度の昇格の仕組みは「卒業方式」といわれる。前の資格等級を「卒業」させることによって、1つ上の資格等級に挑戦させて能力開発につなげるからだ。

この方式では、成長期待に基づいて現在の能力以上のものを期待するので、社員に「現在の保有能力」と「新しい資格等級に必要な能力」の差を埋めさせる努力を課すことになる。また昇進により生じる、本人能力と役職に求められる能力とのギャップも同様である。こうして社員の能力を高めていくメカニズムを、「育成ダイナミクス」と呼ぶ。その仕組みを、次ページの図2に示した。

さらに、職能資格制度がその人事評価において、仕事の進め方や態度といった情意部分も重視して

いることは、社員が意欲を持って能力開発に向かうようになり、育成ダイナミクスの機能を促進することにつながっている。

また、職能資格制度は、異動による能力開発にも寄与している。

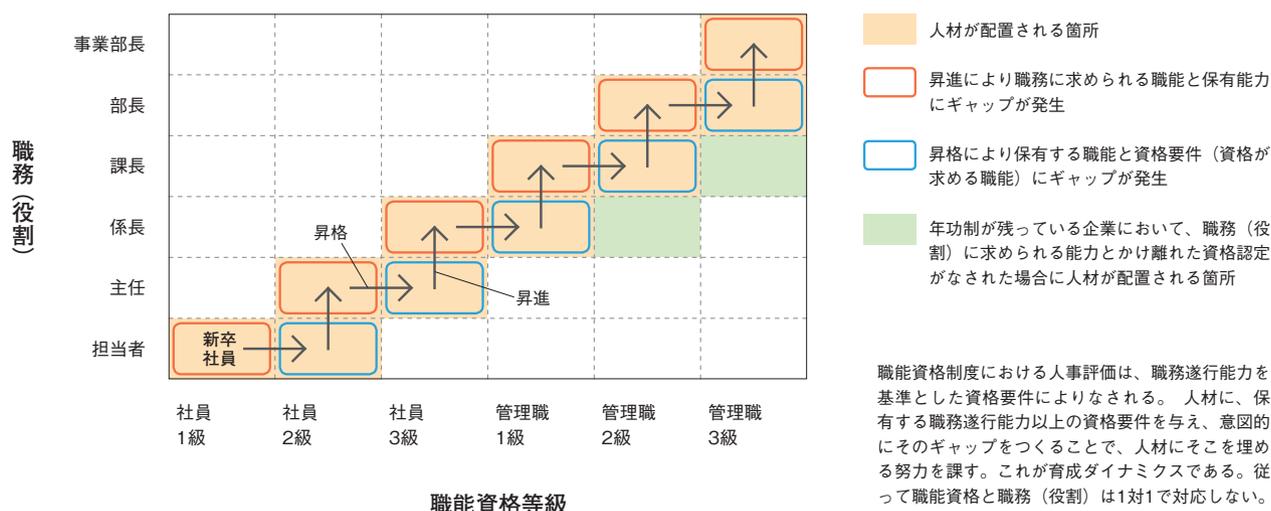
職能資格制度は、賃金決定において短期的な成果や業績の影響が弱く、新しい職種や領域に異動しても、すぐに給与が下がることは稀だ。このため、人材配置に関する社員の抵抗が少なく、異動を受け入れやすい土壌がつくられる。職能資格制度は、異動によって多様な領域に挑戦させ、社員の能力を高めることにも貢献している。

終身雇用制度と職能資格制度の強い補完関係

今まで見てきた職能資格制度が、企業特殊知識の涵養を促す背景には、終身雇用との強い補完関係がある。

まず、社員は終身雇用制度によって雇用を保証されることで、外部の労働市場の評価よりも、企業

◆ 職能資格制度のもとで「育成ダイナミクス」が作動する仕組み（図2）



職能資格制度における人事評価は、職務遂行能力を基準とした資格要件によりなされる。人材に、保有する職務遂行能力以上の資格要件を与え、意図的にそのギャップをつくることで、人材にそこを埋める努力を課す。これが育成ダイナミクスである。従って職能資格と職務（役割）は1対1で対応しない。

出典：山口大学経済学部教授 内田恭彦氏と編集部にて作成

内部の評価によるキャリアラダー^(※1)へ関心が向き、昇進・昇格にモチベートされる。企業内部での昇進・昇格には、企業特殊知識を中心として、企業が求める知識や能力を身につけることが前提となる。こうして、昇進・昇格に向かう意欲と能力開発が、企業特殊知識の涵養につながっていく。つまり、終身雇用制度との両輪で、職能資格制度は「能力開発＝企業特殊知識の涵養」という図式を成立させているのだ。

また、終身雇用を継続させることのリスクの軽減に、職能資格制度が一役買っていることも忘れてはならない。

そのリスクの1つにフリーライダーの問題がある。これは雇用が保証されることにより意欲的に働かない社員の出現を指すが、業績だけでなく情意部分も考課対象とすることで、こうした人の昇格を遅らせ、結果としてその発生を防

ぐという機能を有するのだ。

中核人材の能力開発は
今後も職能資格制度が中心に

職能資格制度は、社員の能力開発においては、有効な制度だと述べてきた。しかし、今後も全員一律に職能資格制度で評価する、ということには疑問符がつく。

もちろん、若手人材や中堅社員など日本企業の中核人材の能力開発の制度としては、職能資格制度は今後も中心になると思われる。

なぜなら、こうした人材が企業特殊知識を蓄積していくことが、企業の発展につながるからである。

一方で、長期在職者は職能資格ではなく業績で評価するべきだ、という議論がある。長期在職者は定年までの期間が短いので、能力開発に投資しても回収見込みが低い、というのだ。このことに一定の納得感はあるが、完全な業績主義にすると、上位役職者は短期業

績のみに動機づけられるようになり、日本企業の競争力を生み出す能力開発の仕組みが歪む可能性がある。

在職期間が長い上位役職者には、自身の蓄積してきた企業特殊知識をさらに発展させ、会社全体にとって最適な判断ができる力および部下や後輩の育成が強く求められる。このような経営ポジションに求められる職務遂行能力の開発と短期業績のバランスを見て、評価基準を設定するのがよいだろう。

また、別の問題として、パート、アルバイトといった短期的に会社と関わる人たちの存在感が増している。こうした人々には必ずしも企業特殊知識を身につけてもらう必要がないため、成果や職務を見た賃金決定のほうが合理的だ。

今後は、雇用形態の多様化に対応した人材ポートフォリオを組み、人材群ごとに適した人事システムを導入する必要もあるだろう。

※1：キャリアが発達していく段階を明確に順序だてて示すことでキャリア発達を動機づける制度

研究開発も人材育成も『仕込み』の期間が重要 社員と会社の長期的な発展を支える人事制度

ハウス食品

ハウス食品は、2007年より「役割成果主義」という考えに基づく人事制度を導入している。同社執行役員・人事部長の青山寛氏によると「処遇における年功的色彩を弱め、中期経営計画との連動を強める」のが狙いということだ。

「役割成果主義」という言葉は、役割を明確に定め、短期業績に焦点を当てる人事制度をイメージさせるが、実際には全く異なるものだ。この制度は「行動評価」と「業績評価」の2つから成っている。

行動評価とは、同社が従業員に求める「ハウス行動モデル」に基づく



青山 寛氏

執行役員 人事部長

ハウス食品

■事業内容／食品製造加工ならびに販売、その他 ■本社所在地／東京本社：東京都千代田区紀尾井町6番3号 大阪本社：大阪府東大阪市御厨栄町1丁目5番7号 ■設立／1947年6月 ■従業員数／4,352名（連結、2009年3月現在） ■売上高／2,225億万円（連結、2009年3月期）

評価制度である。10年後の同社像を「新価値創造、健康とおいしさ発信企業」と定め、そのための10年後の人材像を「自ら夢を描き、周囲を巻き込み、やり抜く人」とした。そしてその10の行動要素を設定し、評価基準とした。具体的には「自ら夢を描く」ための①気付く②描く、という考える力、「周囲を巻き込み、やり抜く」ための③伝える④育てる⑤巻き込む⑥やり抜く、という実現する力、そして基礎となる考え方・姿勢としての⑦お客様起点⑧自立⑨チャレンジ⑩倫理観、という「人間力」である。同社の職群別職能資格ごとに具体的な内容が示されている。これらは、通常の職能資格制度で示される職務遂行能力（職能）とほぼ同様のものだ。つまり行動評価は、長期にわたる職能の開発という職能資格制度が企図するものと同じなのである。ただし同社が工夫していることは、職能の保持に加え、その発揮をも明確に求めていることだ。

一方、業績評価とは、職責者に対しては時間範囲の異なる複数の成果責任領域ごとに毎年業績目標を設定し、MBO（Management by Objectives：目標管理）を行っていくものだ。具体的な成果責任領域とは、5年から8年の時間範囲を想定した「攻めの戦略」、3年から5年の

「需要の創造」「全社最適の仕組み」、その年に結果を出す「売上・利益の拡大」「お客様の信頼・品質向上」「コスト競争力の強化」、そして継続しなければならない「人材育成」の7つである。つまり一般的なMBOとは異なり、長期・中期・短期の時間範囲における業績目標が設定され、レビューされていくのだ。これは中期経営計画と連動しており、経営企画室が管轄部署である。

一方、一般社員に対しては、1年間を評価期間とする通常のMBOと同様のものがなされている。ただし目標はチャレンジ度の高いものが設定されるようになっており、人材育成を意識している。そして同社は、各人の行動評価と業績評価の合計点をもって仕事の成果としている。いわゆる成果主義が意味する成果とは、全く異なるのだ。

このような設計にした理由を青山氏に伺うと、「わが社は、ただ結果を出せばよいとは考えません。事業にしろ、技術にしろ、人材にしろ、『仕込み』が大事だということを代々経営者は伝えてきました。また、『社の事業は人が生み出し、社の価値は人が創造する』というのがわが社の思想です。長期にしっかりと人を育成し、わが社の行動モデルの考えを体現する人材を作り上げることが最重要、と考えるのです」という答えが返ってきた。

長期的な人材育成・職能開発を中心に据え、しかも経営計画と連動しながら長期・中期・短期の業績目標を追求する同社の「役割成果主義人事制度」は、競争環境の激化に伴う職能資格制度の進化型の1つなのだ。