

人材活性化実務シリーズ(1)

職能等級制度

構造と運用

堀口 茂 著



5807
002

人材活性化実務シリーズ(1)

職能等級制度

構造と運用

堀口 茂 著

江苏工业学院图书馆
藏书章

现代国际关系研究所

★ 235914 ★

图书馆藏书章

235914

FB

同友館

199 1, 9, 2 5.

は し が き

高齢化、高学歴化に雇用期間の延長という、きびしい社会経済環境と激しい競争のなかで、企業は活性化による業績向上を実現するため、人事面においては、職務・職能による実力主義管理を展開しようとしています。この場合、実力主義の人事・処遇管理を推進するため「職能等級制度」を導入し、その上部に、仕事と能力による人事・賃金制度を設定しようとするわけです。ですから、職能等級制度は、各種の人事管理を支える技術的基礎ということができます。

この場合、設定した職能等級制度が正しい構造を持ち、かつ公正に運用するための適切な基準を備えていなければ、職能等級制度を正しく運用することはできません。そのため年功制度と本質的に変わらない制度になったとすれば、活性化の効果を期待できないだけでなく、その上部に構築した各種人事処遇制度を、希望どおり実力主義的に推進していくこともできません。その結果、実力を伴わないのにポストや等級が上がり、同時に賃金も確実に上がっていくことになります。極端な場合には、生産性の向上がないため賃金原資の増加が見込まれないのに、等級も賃金も高まって企業の経営を圧迫するという、きわめて憂慮すべき事態を生じます。

本書は、職能等級制度に期待する正しい役割を述べたうえ、この制度が持つべき構造と運用方法、および制度設定の手法を解説するものです。

まず職能等級制度の役割は、その上部に築く人事諸制度を、仕事と能力を軸にして正しく機能させることにあります。ですから、各種人事処遇制度を能力主義で運用するための、いわば技術的基礎を提供する制度ということが出来ます。この役割を理解せずに職能等級制度を導入するとき、制度は年功に流れて形骸化を招き、人事諸制度を期待のとおりにこなえなくなることは、多くの事例が示しています。そこで本書は、この制度の本来的役割の強調に努めるよう心がけました。

次に、以上のような本来の任務を果たし得る職能等級制度の構造を、とくに詳細に述べるよう留意しました。そして、いわゆる職務概念の説明に重点をおき、職務を、人事管理の必要から設定した“技術上の管理単位”と位置づけ、職位内容の変化や流動化によっても影響を受けない、完全ヨコ割りの理想的職務として編成する立場をとりました。この立場に立って、この職務区分から職能区分を抽出することにし、その方法を説明することに力点をおきました。

そのうえで、この制度を機能させるソフトウェアにあたる3点セット、すなわち課業分析表、課業分類基準表および職能基準書について説明し、これらの重要な情報資料を駆使した等級制度の運用方法を解説することになりました。とりわけ、課業分析表と職能基準書とは、職能等級制度の双壁ともいえるべき重要な情報資料です。多くの職能資格制度はこの面の整備が十分でないためか、運用が年功に流れて制度の形骸化を招いています。そこで、職能判定基準はなぜ職種別に設定しなければならないか、その理由を詳しく説明することになりました。

そして、そのような構造と運用基準を備える職能等級制度を、どのような手順と技法を使って設定するのか、その概要を簡潔に説明することになりました。もちろん、本書における解説は、設定方法の概要を理解していただけるよう、その基本である道筋を述べるにとどめています。ですから、本書の説明だけでは十分でない面もありますが、まず基本の理解から制度設定手法の会得がはじまるわけで、概要を理解したうえで各種のバリエーション技法にすすまれるよう希望します。

本書には、職能等級制度の事例を収録しています。これは婦人服専門店の(株)三愛(本社・東京都中央区銀座、資本金10億円、従業員1,800人)が、2年余の年月をかけて職能資格制度から職能等級制度に改定した、ぜひ参考にしたい事例を紹介したものです。この事例の掲載を快諾いただいた同社に感謝申し上げたく、とくに同社取締役人事総務本部長松尾道雄氏、人事総務副本部長兼人事部長千葉修氏には厚くお礼を申し上げます。

最後に、本書の出版に機会を与えてくださった(株)同友館会長日野正四氏と、企画段階から多大の有益な助言を賜った同社社長山田富男氏のお二人に心からお礼申し上げる次第です。

1989年9月

堀 口 茂

目 次

第 1 章 人事管理と職能等級制度 3

第 1 節 人事管理の基本的ありかた 3

1. 「経営とは人事管理」 3
2. 人事管理の内容 3
3. 仕事と能力による人事管理の確立 6

第 2 節 職能等級制度の意義 7

1. 職能等級制度の意義 7
2. 職能等級制度の正しい使いかた 8
3. 職能等級制度を機能させる条件 10

第 2 章 職能等級制度の構造 11

第 1 節 職能等級制度の骨組み 11

1. 職能等級制度の要件 11
2. 職能等級制度の分類構造 14

第 2 節 職掌区分 15

1. 職掌の意味と役割 15
2. 職掌の分類内容 16
3. 職掌の定義 18
4. 管理職と専門職 18

第 3 節 職種区分 20

1. 職種の意味 20
2. 職種の編成 23
3. 職種の定義 26

第 4 節 職群区分 27

1. 職群の意味 27

2. 職群を設ける理由	29
第5節 職務区分	32
1. 職務の意味と役割	32
2. 職務の編成	33
3. 職務というものの性格	37
第6節 職能区分と職能等級	39
1. 職能区分の意味	39
2. 職能基準	41
3. 職能等級	41
第3章 課業分析表と職能基準書	45
第1節 課業分析表	45
1. 課業分析表の意義	45
2. 課業分析表の形式	46
3. 課業分析表の内容	47
4. 課業分析表の記述の精粗	54
第2節 課業分類基準表	54
1. 課業分類基準	54
2. 課業分類基準表の使いかた	55
第3節 職能基準書	59
1. 職能基準の意味と役割	59
2. 職能基準書の構成	64
3. 職能基準書の内容	65
4. 職種別の職能基準	67
第4章 職能等級制度の運用	73
第1節 職能等級決定の基本原則	73
1. 職能等級決定基準	73
2. 職能等級決定の基本原則	73

第2節 等級別在級年数	75
1. 在級年数の種類	75
2. 標準在級年数	76
3. 最短在級年数	76
4. 最長在級年数	80
5. 自動昇給と考課昇給	81
第3節 職能レベルの判定	84
1. 職能等級昇給の基本的条件	84
2. 職能等級決定の各種判定法	88
3. 人事考課（能力評定）	90
4. 社内試験等	92
第4節 等級別定員の問題	96
第5節 新規採用者の初任職能等級格付け	98
1. 新規学卒者の初任等級決定	98
2. 中途採用者の初任等級決定	99
第6節 新制度移行時の職能等級決定	100
第7節 職能等級制度規程	101
1. 制度規程化の必要性	101
2. 職能等級制度規程	102
第5章 職能等級制度の設定方法	107
第1節 制度設定体制等	107
1. 設定作業の実施形態	107
2. 担当組織	108
3. 作業計画と実行予算	112
4. 手引書、諸用紙の準備	116
5. 協力体制作り	117
第2節 職能等級制度の設定手順	120
第3節 職能等級制度の基本構想	121

1. 基本構想の意義	121
2. 基本構想の内容	122
3. 基本構想の作りかた	123
第4節 課業分析予備調査	129
1. 予備調査の意義	129
2. 予備調査の方法	131
3. 予備調査結果の整理	138
4. 職種区分の設定等	141
第5節 課業分析	144
1. 課業分析の意味	144
2. 分析調査の実施要領	146
3. 課業分析表の記述要領	147
4. 課業の把握	148
5. 課業内容の分析	151
6. 責任の分析	153
7. 能力の分析	157
8. 注釈事項	161
第6節 課業分類	162
1. 課業分類の意義と分類プロセス	162
2. 課業分類の方法——等級法と点数法	163
3. 課業分類の実施要領	165
4. 等級法の手法	167
5. 課業分類基準の作成	169
6. 全課業の分類	178
第7節 職能分類	180
1. 職能分類の意味	180
2. 職能区分の設定	180
3. 職能等級設定	181
4. 職能基準書の作成	182

〈事例紹介〉(株)三愛の新人事制度	187
I これまでの制度の果たした役割と問題点	190
II 新人事制度の基本的な考え方	193
III 新職能等級制度の仕組み	197
1. 新職能等級制度の目的	197
2. 新職能等級制度の内容	198
IV 新職能等級制度の運用	203
1. 昇格はどのようにおこなわれるか	203
2. 移行格付けのしかた	206
3. 新規採用者の格付けのしかた	207
V 新人事評定制度	208
1. 新人事評定制度の目的	208
2. 評定はどのようにしておこなわれるか	208
VI 教育制度	215
1. OJT	215
2. Off JT	216
3. ジョブローテーション	216
4. 自己啓発	217
新人事制度に関する Q & A	219

図 表 目 次

図表 1	人事管理体系説明図	7
図表 2	KT 社の職能等級構造説明図	12
図表 3	職掌分類区分説明図	16
図表 4	職掌定義の事例	18
図表 5	経理課関係職種区分説明図	24
図表 6	職種定義説明例	26
図表 7	職群分類区分説明図	28
図表 8	CQ 社の職能等級構造説明図	31
図表 9	職種と職務の関係説明図	32
図表 10	職務を求めるプロセス説明図	34
図表 11	課業の変動と編成職務との関係説明図	35
図表 12	職種別段階別課業一覧表事例	36
図表 13	職位と職務との関係説明図	38
図表 14	職務と職能区分との関係説明図	40
図表 15	一般的職能等級刻み説明図	43
図表 16	課業分析表事例	48
図表 17	全職掌用課業分類基準事例	56
図表 18	生産管理職の職能基準書事例	60
図表 19	職能等級決定プロセス説明図	64
図表 20	職能判定には不十分な職能資格等級定義の事例	68
図表 21	等級別在級年数一覧表事例	75
図表 22	昇級運用の基本原則説明図	86
図表 23	職能等級運用基準事例	90
図表 24	社内試験問題例	93
図表 25	通信研修と昇級試験の連動システム事例	95
図表 26	通信研修、昇級試験の年間スケジュール例説明図	95
図表 27	新規学卒者の初任職能等級決定基準例	99
図表 28	職能等級制度設定作業予定表事例	114
図表 29	新人事処遇制度 PR 計画事例	117
図表 30	職能等級設定手順説明図	120
図表 31	職能分類基本構想図事例	124

図表 32	職掌分類のタイプ説明図	126
図表 33	職能等級と役職階級との対応関係説明図	129
図表 34	組織機能図事例	133
図表 35	課業配分表事例	134
図表 36	仕事内容調査書事例	137
図表 37	課業把握経過説明事例	138
図表 38	複雑度区分の目安事例	140
図表 39	業務内容整理表事例	142
図表 40	職種一覧表事例	143
図表 41	課業分析の内容説明図	145
図表 42	単位業務・課業・要素作業の関係説明例	149
図表 43	課業分類プロセス説明図	162
図表 44	点数法のグラフによるグループ区分説明図	164
図表 45	代表課業の序列決定説明例	171
図表 46	課業段階区分設定要領説明図	172
図表 47	代表課業の課業段階決定説明例	173
図表 48	等級別代表課業一覧表説明例	174
図表 49	製造職掌課業分類基準事例	176
図表 50	職能区分設定方法説明図	181
図表 51	職能基準設定用作業用紙事例	184

〈〈株〉三愛の新人事制度〉

図表 1	新人事制度の基本的考えかた	194
図表 2	人事制度のシステム	197
図表 3	職掌区分の新旧比較	198
図表 4	旧職能資格制度と新職能等級との比較	200
図表 5	昇格の条件	203
図表 6	昇格決定のプロセス	204
図表 7	最低在級年数	204
図表 8	昇格判定方法	206
図表 9	移行格付けの方法	207
図表 10	人事評価の流れ	209
図表 11	説明に登場する三愛 S 事業部の 4 人	209
図表 12	課業一覧表	210
図表 13	課業分析表	210
図表 14	課業配分表	211

図表 15	職責・要求水準の明示.....	212
図表 16	上司と部下との話合い.....	214

職能等級制度/構造と運用

第1章 人事管理と職能等級制度

第1節 人事管理の基本的ありかた

1. 「経営とは人事管理」

ピゴーズ、マイヤーズ両教授は、名著『人事管理』の冒頭に、「経営とは人の育成であって、物の管理ではない。----経営とは人事管理である。」というローランス・アプレーの言葉を引用したあと、人事管理をおこなう者に課された大きな課題は、組織のなかで働いている大勢の自由な従業員に、彼らが真に楽しく働くことができるよう最善をつくすことであり、それによって組織の目標達成を可能にすることだと述べています^(注)。

(注) ピゴーズ、マイヤーズ著、武沢信一訳編『人事管理』(日本生産性本部、1960年)

そこで、組織の目標達成を可能にする人事管理のありかたと、これにかかわりを持つ職能等級制度の正しい役割を、この章で考察することになります。

2. 人事管理の内容

組織が目標を達成するために人事管理がおこなう主要なものは、(1)採用、(2)配置、(3)異動・昇進、(4)教育訓練、(5)人事考課、(6)賃金処遇です。これら各分野の管理活動をとおして企業目的遂行のため必要な従業員を確保し、確保した従業員が希望と意欲を持って担当業務を遂行するよう、高い職場の士気を維持していくわけです。

きびしい環境の変化と激しい競争のなかで、企業はこれまで以上に従業員の質の向上と活性化を重視しています。そのため、従業員一般には自己啓発を期待し、管理者には組織的業務遂行のカナメとしての役割実施と、部下に

対する十分な教育指導を期待しているということが出来ます。従業員が自己啓発をすすめ、日常の業務遂行の間に十分な訓練を受けるならば、必要な業務遂行能力を身につけることは確かです。この能力を身につけた従業員を動機づけることに成功すれば、組織の業績向上を期待することが可能になるはずです。

では、各管理分野について、人事管理の目的にそうための基本的ありかたを考えてみましょう。

（１）採用、配置管理のありかた

職場への従業員の採用と配置において、その急所は“適材適所”です。適材を適所に配置するためには、次のような措置が必要です。

（イ）担当させる仕事の内容と職責事項とを正しく把握し、それぞれの仕事を実施して職責を果たすために必要な能力、つまりその仕事が必要とする知識と技能の種類とレベルを的確に把握する。

（ロ）その仕事を割り当てようとする従業員の能力保有度と発揮性を正しく把握する。

この点に支障を生ずることのないよう制度面の整備をしていなければ、その仕事に誰を配置してよいか困惑することになり、適材適所の確保はできなくなります。

（２）異動、昇進管理のありかた

以上のことは、異なるポストへの異動、上位ポストへの昇進の場合においても全く同様です。とくに、これからは昇進管理が非常にむずかしくなってきます。経済成長の鈍化は企業の人事管理面にポスト不足をもたらしました。これに定年延長が加わって、人事の停滞は深刻の度を強めています。

このような背景のなかで従業員の活性化を維持していこうとすれば、実力にもとづく機会均等の昇進を適正かつ公平におこなうことが大切です。そのためには、配置の場合と同様に次のような措置が必要で、この面においても支障のないよう、整備をしておかなければなりません。

（イ）各ポストでおこなう仕事の内容と職責事項、それらの仕事をおこな