

新連載

# いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

## 第1回 「人事制度」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者ならおさえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

人事用語には、簡単なものから人によって解  
積の分かれるもの、一般的な使われ方と人事担  
当者の使い方が異なるものなどがあり、むずか  
しく、とっつきにくいという声をよく聞きます。  
そのような「聞いたことはあるけれど具体的に  
は分かりにくい」用語について、今後6回の連  
載で解説していきます。一つの用語に対して、  
意味だけでなく世間の動向や社会的背景、関連  
する用語まで、なるべくやさしく解説していき  
ます。

### 「人事制度」は「処遇」を 決めるルール

1回目の用語として取り上げるのは、今後詳  
細に解説していく一つひとつの用語と切っても  
切り離せない、人事的な仕組みを総括してさし  
示すときに使うことが多い「人事制度」につい  
てです。

「人事制度」という用語は、人事担当者でも  
ないかぎり「聞いたことはあるけれど詳しくは  
知らない」、「人事担当者から説明を受けたくら  
い」という方も多いかもしれません。そのため、  
「人事制度」といわれても人によっては思い浮  
かべるものが異なるというのが実際のところだ  
しょう。給料や役職といったような限定的なもの  
から、勤怠管理や有給休暇など労務管理にか

かわるものまで、幅広くとらえている方もいる  
かもしれません。ただし、人事の世界における  
一般的な使い方としては、「人事制度」とは従  
業員の「処遇」を決定する仕組みをさします。

ここで「処遇」という日常生活では見慣れな  
い用語が出てきます。ただし、人事を語るうえ  
で必ず押さえておきたい用語でもあります。処  
遇とは「立場を決め、それに相応しい対応をす  
ること」をさします。単純な例を出せば、「A  
さんには人をまとめる力があるので、人を指揮・  
指導するような立場で働いてもらう。その負  
担や責任は大きいので高い給与を支払おう」と  
決めるのが「処遇する」ということになります。

ただし、これらの処遇の決定は社員数が少なけ  
ればある程度個別に実施できますが、一定数以  
上になると判断がむずかしくなりますし、不公  
平も生じてくることとなります。そこで処遇を  
決定するにあたってのルール化、または根拠や  
基準が必要となります。それが「人事制度」で  
す。処遇を決めるものという目的をそのまま表  
現して「処遇制度」と呼ばれることもあります。

### 人事制度は「等級」、「評価」、「報酬」で 成り立っている

会社や組織での処遇を決めるにあたり、重要  
な機能は三つあります。

① 社員をどのような立場・役割にするか、どのレベルの業務をになってもらうかを定める

② 立場や役割、業務に対してどのくらいの対価を支払うかを定める

③ 立場や役割に相応しい実力を有しているか、業務をしっかりと行っているか判断する

制度で表すと①は「等級制度」、②は「報酬制度」、③は「評価制度」です(図表)。この連載で今後取り上げる用語に付随して、それぞれ詳しく触れていく予定ですので、ここでは基本的な点を押さえていきたいと思います。

### ① 等級制度

等級・報酬・評価の制度のなかで、もっとも理解がむずかしいのが等級制度でしょう。先ほど立場や役割、業務レベルを決定すると述べましたが、これを主に二つの仕組みで実現します。「等級」と「役職」です。どちらかというところ「役職」の方がわかりやすいと思います。部長や課長など立場を示すもの、簡単にいうと「偉さ」を示し、むずかしくいうと権限や裁量の程度を示すものになります。次に「等級」です。求められる役割や、業務に必要な能力を定める区分です。1級・2級など特定の記号で表され、区ごとに役割や能力の定義が定められています。なお、その役割や業務をこなす資格がある

という意味で等級は「資格」と呼ばれることもあります。

### ② 報酬制度

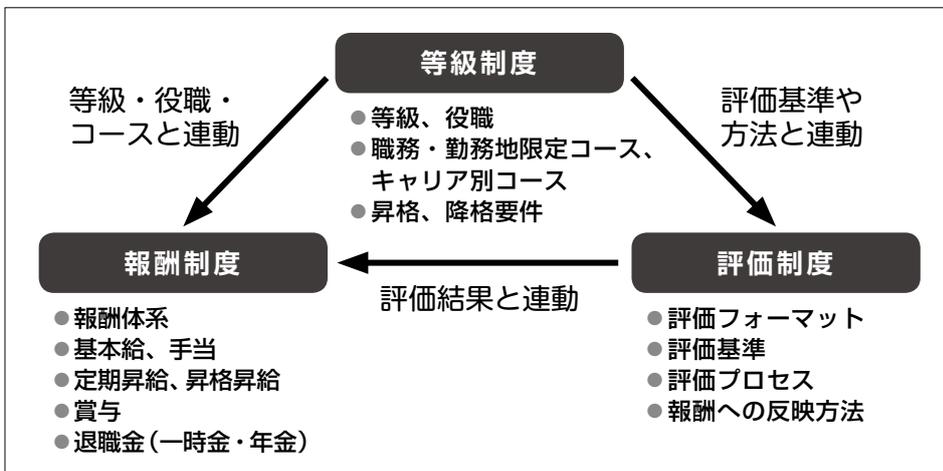
報酬よりも「賃金」という呼び方のほうが、人によってはなじみがあるかもしれません。立場や役割、業務に対する対価の支払い方について定めるものです。この対価とは「給与」と「賞与」で構成されます。給与は「給料」、「月例給」なども表現され、毎月支払われるものです。賞与は「ボーナス」という呼び方が一般的かもしれませんが、多くの会社で年間2〜3回支払われる一時金です。そして、この給与と賞与を合わせて年間で支払われたものを「年収」と呼びます。なお、退職後に支給される「退職金」も報酬制度に含まれます。

### ③ 評価制度

「評価」という用語は日常的に使われているので、もっともわかりやすいかもしれません。処遇と評価の関係でいえば、評価がよければ等級・役職・給与・賞与が上がるチャンスが増えます。ただし、これを経営者や上司の好みで決めてしまうと公平性の観点から問題がありますし、社員のモチベーションにも悪影響をおよぼします。そこで、「評価項目」や「評価基準」

というものを定めて、求められていることのできる程度できたか(あるいはできなかったか)を判定していくこととなります。これを判定するものとしてよく使われるものが「成果」、「能力」「行動」、「姿勢」などの要素になります。

図表 人事制度の全体像



出典：筆者作成

## 年功序列を生み出しているのは 人事制度

ここからは、もう一歩ふみ込んで人事制度の特徴について見ていきたいと思います。

かつて日本の労働慣行の「三種の神器」と呼ばれているものがありました。「企業内労働組合」、「終身雇用」、「年功序列」のことです。ただし、この三つは現在では崩壊しつつあるともいわれています。労働組合の組織率（雇用者数に占める労働組合員数の割合）は2019年時点では16・7%で、平成が始まった1989年よりも10%近く下がっています（厚生労働省「令和元年（2019年）労働組合基礎調査の概況」）。

また終身雇用については、2019年にトヨタ自動車株式会社の豊田章男代表取締役社長が否定的な発言をしたことがマスメディアなどで大きく取り上げられました。年功序列についてはどうでしょうか。崩壊しつつあるという論調がありながらも、管理職層・経営層に中高年（特に男性）が多いことを考慮すると、年功傾向は現時点ではまだまだあるといえそうです。

さて、この年功序列ですが、人事制度と大きなかわりがあります。「年功序列制度」という制度は存在しないのですが、人事制度の運用

の結果、年功的な傾向になるのはよくある話です。人事制度の組立ての基本を何に置くかで、運用上の特徴が決まってきます。

### ① 職能資格制度（能力等級制度）

能力の高まりに応じて、処遇（等級や報酬）が上がる制度です。日本独自の制度ともいわれおり、年功的運用を生み出しやすい制度です。「能力の高まりに応じるのなら年功にならないのでは」という声が聞こえてきそうですが、ここでいう「能力に応じて」は、パフォーマンスの高い人の処遇がよいといったものではありません。人事で注意書きもなく「能力」といった場合、「経験によって積み上がるもの」であり、よほどのことがなければ下がることのないものを示します。そのため、長く勤務すればするほど理屈としては処遇がよくなっていきます。パフォーマンスが高く、若くして役職についた社員よりも、長年同じ仕事をしている社員の方が年収が高いという現象が発生することもあります。

### ② 職務等級制度

職能資格制度を日本独自の制度とした場合、他国で主流なのは「職務等級制度」です。従事している仕事の価値によって処遇が決まるものです。例えば、職能資格制度では異動などで仕

事内容が変わっても従事する人が変わらないうざり処遇が変わることは基本的にはありません。一方、職務等級制度では同じ人でも仕事内容が変わると処遇が変わるのが基本となります。このため、前者を「人基準」、後者を「仕事基準」と呼ぶこともあります。日本が人基準であるのは、高度経済成長期の過剰なまでの人手不足に対応するため、長期勤務を前提にいろいろな仕事を経験させていく必要があったという事情があります。一方で他国が仕事基準を採用する背景には、処遇における人種差別を避けるため、どんな人が従事しても仕事によって処遇を決めていく必要があったといわれています。この場合、年齢や勤続年数などにかかわらず仕事内容によって処遇が決まるため、年功という運用結果にはなりにくくなります。

### ③ 役割等級制度

では、日本のすべての会社が職能資格制度かというところでもありません。事業環境の変化が激しい近年、年齢や勤続の長さよりもパフォーマンスにより処遇を決めていくという考えの会社が増えていきます。それであれば職務等級制度を導入すればいいのですが、できれば長く勤めてもらい、いろいろな仕事も経験してほしいという企業側の要望もあり、仕事が変わると処

遇が代わる制度は導入しにくいという事情もあります。そこで、2018年時点では30%程度の会社を導入し、今後増加傾向にあるといわれているのが「役割等級制度」というものです（『労政時報』第3957号）。この制度は、職能資格制度と職務等級制度の両方の特徴を取り入れた制度といわれています。重要な役割をこなせば高い処遇になりますが、その役割が大きくなれば高い処遇になりませんが、その役割が大きく変化しないかぎり（異動などで仕事内容が変わる程度では）、おおよその処遇は維持されます。

### 高齢者の人事制度の動向

ここまで、人事制度の構成や特徴について見てきました。最後に高齢者の人事制度の動向について触れて締めくくりたいと思います。高齢者の人事制度は、定年退職の前と後で内容が変わります。定年退職前であれば何歳であっても同じ人事制度が適用され、処遇もほとんど変わらないのが原則です（人によっては役職を外れ、その分報酬が下がるというのが一部あるかもしれませんが）。

一方で、定年を迎えると同じ会社で雇用されても「継続雇用制度」というものが適用され、退職時の年収よりも3〜4割程度下がってしま

うのが一般的傾向です（独立行政法人労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用に関する調査」）。定年前にはあった賞与が定年後にはなくなり、給与そのものも減額され、評価も実施されないというケースも見られます。

役割・能力や仕事内容が同じであれば、処遇は維持されるというのが人事制度の基本的なスタンスです。一方で、継続雇用では処遇の切り下げが行われているのはなぜでしょうか。一つの理由としては、定年退職で一度雇用関係が終わって新しい新たな雇用契約に基づくため、処遇の見直しをしやすいたことが挙げられます。もう一つは、職能資格制度の運用により年功的に処遇が上がっている場合は、退職時の処遇の高さにパフォーマンスが見合わないということが、理屈上出てきてしまう点にあります。さらには、労働力人口が今後10年間で500万人程度減るといわれているなか（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」、若手採用の市場が激化しており、そちらに人件費をふり分けたいとする企業の事情もあります。2013年4月1日施行の高年齢者雇安定法の改正により、「65歳までの定年の引上げ」、「65歳までの継続雇用制度の導入」、「定年の廃止」のいずれかの措置をとることが始まって以来、継続雇用分をコストとしてとらえ、高齢者

雇用の位置づけを「福祉的雇用」とみなした企業も多いという実態があります。

しかし、近年は高齢者雇用を「戦略的雇用」とみなし、高齢者に定年前と同じ役割や業務内容を求める代わりに、処遇も引き上げる会社が増えてきています。その背景には、若手の採用が年々困難になる、定年を迎える社員数が増加し続ける、職種によってはベテランの知見があらためて見直されてきている、といった点があげられます。

また、先に述べた処遇の切り下げが、本人たちのモチベーションや生産性を押し下げていることが問題視されてきています。そのため、視点を「コスト」から「活躍の促進」に切り替え、定年退職前と同じ制度を適用したり、成果に基づく処遇の仕組みを導入するなど、高齢者雇用のあり方を見直している会社も増えてきています。継続雇用における人事制度の見直しは、高齢者雇用活性化のキーポイントになるのは間違いなさそうです。

☆ ☆

さて、今回は初回ということで幅広く人事制度について解説しました。次回は、本稿最後に触れた高齢者雇用にまつわる制度の理解をより深めるために「定年」について解説する予定です。