

日本における役割給に関する考察

安 熙 卓

〔要 約〕

本稿は、役割給に注目し、役割給の現状分析や役割給導入事例を通じて、その実態と特徴を明らかにするとともに、日本企業への定着可能性について検討したものである。成果主義の普及とともに、1990年代後半から今日にかけて、人基準から仕事（職務・役割）基準への流れが加速し、今や職務・役割要素にその中心がシフトしつつある。近年の制度改革では、賃金制度に存続してきた年功・属人要素を縮小・廃止する動きが顕著になっている。そんな中、役割給を導入している企業は増加傾向にある。役割給をめぐることは、職務給との違いや役割と職務の概念が明確でなく混乱も生じている。しかしながら、職務の概念が薄い日本企業では職務給よりは役割給が賃金決定の考え方として組織に適合していると思われる。かつて職能給が「日本型能力主義賃金制度」として定着してきたことと同様、役割給も「日本型成果主義賃金制度」として定着する可能性が高い。今後、役割給が日本企業に新たな賃金制度として定着していくかが注目される。

1. はじめに

日本ではバブル崩壊以降、1990年代初めから、年功賃金の見直しや成果・業績を重視する賃金決定システムを導入・模索する動きが活発であった。賃金決定のあり方については、使用者団体である日経連・日本経団連の役割が大きい。まず、1995年に日経連は『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』の報告書を刊行した。同報告書の中で「賃金決定システムの見直しと職能・業績にもとづく人事・賃金管理の方向」についてまとめている。その内容は総額人件費管理のあり方や年功的賃金決定システムの再検討、業績反映型の賞与制度と貢献度に応じた個人配分、そして貢献度反映型の退職金の方向を提唱している。これらは賃金全体について仕事と賃金との関係を強め、働きに応じて賃金を決定するシステムに切り替えていくものである¹。2007年には「今後の賃金制度における基本的考え方－従業員のモチベーションを高める賃金制度の構築に向けて」を発表し、今後の賃金制度のあり方として、年齢や勤続年数を基軸とした賃金制度から仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度へ見直すことを提言した²。2008年には「仕事・役割・貢献度

を基軸とした賃金制度の構築・運用に向けて」と題する報告書をまとめた。同報告書は、2007年の提言内容を深掘りし、年齢や勤続年数に偏重した年功型賃金から、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行にあたり、参考となる賃金制度設計の考え方を示したものとなっている³。2010年には仕事・役割・貢献度を基軸とした人事処遇システムをいかに構築するか、またその導入・運用の留意点は何かについて、実務的な視点から『役割・貢献度賃金－成果主義人事賃金制度の再設計』と題する本を出版した⁴。

これらの動きの中で、多くの企業が賃金制度の改革に乗り出した。その方向性は、成果主義を基盤とする職務・役割をベースとした役割給の導入である。

本稿では、役割給に注目し、役割給の現状分析や役割給導入事例を通じて、その実態と特徴を明らかにするとともに、日本企業への定着可能性について検討する。

2. 役割と役割給の定義

2.1 役割の定義

これまで日本企業では職能資格制度や職能給が導入されてきた。一般的に職能とは「職務遂行能力」の略で、職務を遂行するために必要な能力を意味する。職能資格は職務遂行能力の段階区分を示し、これには仕事の困難度や責任度を基準にして、階層ごとに発揮することが期待・要求される能力が設定されている。そしてこれをもとにして個人の評価を行い、その結果を昇進・昇格や賃金・賞与などに反映させている。このように、職能資格制度の下では人事処遇の基準が能力であった。

ところが、近年においては能力ではなく役割を中心とした人事処遇の考え方が浸透しつつある。それが役割等級制度と役割給である。これらを理解するためには、まず、役割とは何かという概念を検討する必要がある。役割は、「日本語大辞典」によると、「役割を割り当てられること。その役目・任務⁵」と定義しており、日常的に使われている「字義通りの役割 (role)」というよりもむしろ従業員が仕事の過程で果たさなければならない使命 (mission) であり、企業目標達成への貢献度を意味する。

元井 (2009) は、『役割』とは、社員各人が組織目的を達成するために、組織上の立場において担う機能・働きのことをいい、— (中略) —これに対して『職務』は社員各人が役割を果たすために遂行すべき業務のことをいう⁶と、役割を職務の上位概念として捉えている。長谷川 (2006) は、「役割とは、仕事の目的やアウトプットに着目した仕事の呼び方ですので、ボトムアップで定義するというよりも、経営者や組織長がビジョンや戦

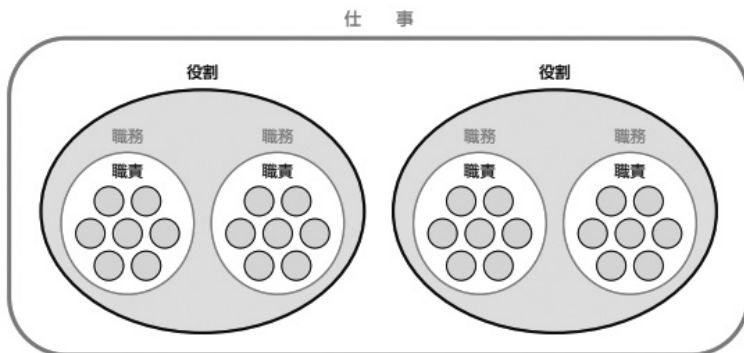
略に照らし、演繹的にトップダウンで定義することになります。ここで定義される達成すべきアウトプットのことを『成果責任』とよびます。成果責任とは、ビジョンや戦略の対象期間において、各ポジションが達成に向け責任を負う成果を指します⁷⁾と、役割を達成すべき成果責任として捉えている。森本(2000)は、「仕事とは、職務または職種といった特定範囲の狭い仕事グループを指すといい、役割とは、もっと広義の仕事概念を指す⁸⁾と、役割を仕事の概念として捉えられている。

竹内(2007)は、「役割は、『経営目標の達成を図るため、担当業務に関して社員一人ひとりが遂行することを期待されている使命・任務』のことである。一方、職務はこの使命・任務を果たすために日々遂行する個々の仕事、つまり課業のことを指す⁹⁾と、役割を目標達成のために期待される使命や任務であり、職務より広い概念として捉えている。堀田・船引(2002)は、「役割は、経営ビジョン・経営戦略等に基づき立案された本部・部・課等の計画を達成するために、所属する社員に割り当てられた役目である。役割は成果を上げるために、割り当てられ、自ら設定し拡大することも期待される仕事の大きなくくり(ミッション)である¹⁰⁾と、役割を割り当てられた役目やミッションとして捉えている。奥林(2003)は、「役割概念は従来の職能資格等級の考え方とは根本的に異なるものであり、報酬の新しい原理を示している。経営成果への貢献度により管理者の報酬を測定しようとするものであり、また、その報酬が役割の変化により年ごとに変わりうることを前提にしている。報酬額の変動と役割の変動により管理者の経営課題に対するインセンティブを強化するものである¹¹⁾と、役割を貢献度による報酬決定の原理として捉えている。

矢田部(2016)は、「①役割とは成果責任との関連でみた組織上の役割分担あるいは機能であり、企業に対する業績貢献の態様である。②その範囲は各職位(position)に固有の役割のほか、実際の担当者が設定する業務目標によっても高め、広め、深めるなど変動することができる柔らかな職務概念である¹²⁾と述べている。さらに、矢田部は、「この定義は、役割を組織上の固定的な職務ではなく、組織目標に沿った成果・業績を達成するための機能(はたらき)として捉えており、また、当該職位に固有の役割のほか担当者によっても変動する柔軟な職務概念であることが特徴である¹³⁾と、役割を職務を含む広い概念で捉えている。本寺(2016)は、仕事、職務、職責、役割の違いについて、次のように整理している。まず、仕事とは、一番広い概念で、何かを成し遂げるための行動、生計を立てるために従事する職業であるとし、職務は仕事の中で人が担うことで報酬を受けるものであり、人事部長や人事・採用担当職、営業部長や大手顧客担当営業職など、人が従事する「仕事の塊」が、すなわちポスト(肩書)となる。さらに、職務は果たすべき複数の職

責により構成され、職責とは、経営から期待され値成果を生み出す責任である¹⁴。そして、「役割 (Role) は、職務 (Job) について、経営者や管理者、第一線管理者、スタッフなど、担当する仕事のタイプでざっくりとくくり、大きな違いごとに分けたものである。—中略—職務では人事部長、営業部長、開発部長、生産部長など区別に分かれるが、役割だと『部長』としてくくるので同じになる。職務を縦 (職階・階層) と横 (職種) で大きくくりするイメージである¹⁵」と、役割を仕事の範疇ではあるが、職務・職責を含む概念として捉え、これらの概念を図示している (図1)。

図1 仕事・職務・職責・役割の概念図



出所：本寺大志 (2016)「職務をベースとした人事・賃金制度改革」『労政時報』第3902号、p. 122。

石田・樋口 (2009) は、社員等級制度を論じる中で役割を職務と職能の中間的概念として捉えている¹⁶。石田・樋口は、職能等級、職務等級、役割等級の3つの制度を比較しながら、役割は人基準であるとともに「職務」よりも社員全体を首尾一貫して位置付けるのに適切であるとし、役割を人事処遇の基準の一つとして捉えている。なお、「人」基準の役割等級制度が日本の雇用慣行に適合的あることから「役割等級」が日本の人事制度の基軸になる可能性が高いと説いている¹⁷。

以上のように、役割についての定義は一様ではなく、論者によって多様であることがわかる。これはある意味においては、役割そのものの捉え方が広く、一概に整理することが難しいからであろう。この点は、各企業においても役割の捉え方が千差万別であることから窺える。これまでの議論を踏まえながら「役割」について考えてみると、役割は、職務と組織の期待という二つの観点からとらえることができる。役割を構成する基本的な要素は、当該職務で要求される役割と責任である。しかし、役割は企業の戦略や状況を考慮し、組織や上司が与える目標や期待事項を含むものである。

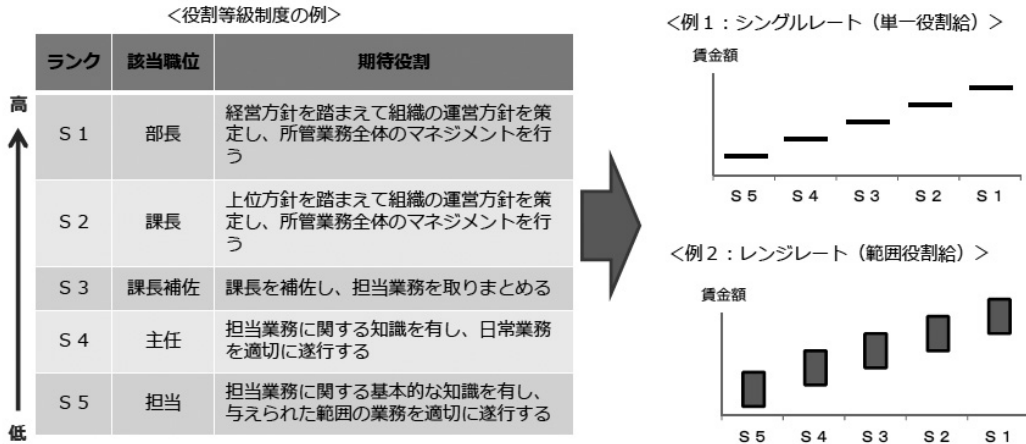
このような観点からすると、職務で要求される基本的な義務や責任を超えて組織から追加的に重要な期待役割や戦略的目標を与えられた個人はそうでない個人に比べて職務が同じであっても役割の大きさは異なることになる。たとえ、ある個人が同じ職務を担当している場合でも昨年に比べ今年に新たな期待や役割が与えられる場合、役割の大きさがより大きくなる可能性がある。このような意味において、役割は欧米の職務よりももっと広い概念であり、柔軟な概念として捉えることができる。

2.2 役割給の定義

役割給とは何か、職務給とはどのような違いがあるのか。この役割給については、その定義をはじめとしてこれまで十分な議論がなされたとは言えない。ここでは役割給をめぐる概念を検討する。

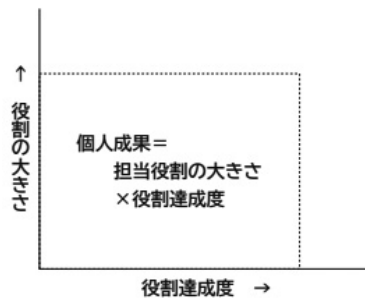
まず、日経連（2001）の「人事・労務用語辞典」によると、役割給とは、「職務に要求される役割責任・職責・権限のレベルの高さ・大きさにより役割ランクを設定し、従業員を格付け、その役割ランクにより賃金（役割給）を決定すること。主に管理職クラスに適用する場合が多く、職責給とも呼ばれている。担当職務と賃金との乖離を解消しようとするもので、職務給の一種である¹⁸」と、役割給を職責給ないし職務給の一種と記されている。日本経団連（2010）は、仕事・役割・貢献度を基軸とした職務特性を考慮した賃金体系として、職務給・役割給を提示している。役割給の定義はなされていないが、「賃金体系としては、企業が期待する役割や職責があらかじめ設定されているため、その役割や職責の大きさ、困難度に応じたシングルレートの職務給（あるいは役割給）がベースとなる。その成果は与えられた役割をどの制度達成できたかで測定することになり、別途、役割達成度に応じた業績給（成果給）を支給する形となる¹⁹」と、職務給と役割給の区別があいまいな捉え方をしている。厚生労働省提出資料「第4回 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」（2016年5月）では、役割給とは、「労働者の担う職務に対する期待役割を基準にして定められる賃金であり、職務に要求される役割責任・職責・権限のレベルの高さ、大きさにより役割ランクを設定し、従業員を格付け（役割等級制度）、その役割ランクにより、役割給を決定する。これが日本版の「職務（仕事）」基準の人事処遇制度である²⁰」と説明している。さらに、役割給は「仕事に応じた処遇を確保しつつ、職務主義に内在する硬直性を排除したもので、非管理職にも適用可能である反面、職務給に比して賃金処遇の決定根拠が曖昧である」と指摘している²¹。役割給のイメージを示したものが図2である。

図2 役割給のイメージ



出所：厚生労働省提出資料「第4回 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」（2016年5月）
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouseiteikyoku-Soumuka/0000125220.pdf>（2021年10月23日閲覧）。

図3 個人成果の予測



出所：笹島芳雄（2020）「人事管理の現状とその
 方途を探る」『労政時報』第3549号、p. 27。

笹島（2002）は、役割給とは、「担当役割の大きさに決める賃金であり、担当役割の大きさは担当している職務の内容である」とし、「どこまで担当役割を果たしたかという個人成果は『担当役割の大きさ×役割達成度』で測定できる²²⁾と指摘している。図3は個人成果の測定方法を示したものである。

小越（2006）は、役割給とは、「単純な職務給ではなく、仕事の達成度と連動した職務業績給」であり、職務をどう達成するかを刺激する業績給（職務成果給）である²³⁾と、役割給を職務をベースとする職務業績給・職務成果給として捉えている。日本生産性本部（2020）は、役割給と職務給を区別せず、役割・職務給とは「役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分²⁴⁾であると定義している。これは役割給と職務給が別のもので

はなく、同じであるという考えに基づいた捉え方であると考えられる。

黒田（2018）は、「役割給とは、各人に与えられた『仕事』をどれだけ達成したのか、その責任をどれだけ果たしたのか、どれだけ期待に応えたのか、これらを評価して決められる賃金のことである²⁵」とし、また、役割給を「その仕事の『役割』に課せられている（期待されている）仕事の質と量への貢献度で賃金を決めるのが『役割給』なのである²⁶」と役割給を仕事の達成度や責任、貢献度を反映した賃金であると捉えている。さらに、黒田は「『役割給』は、一見すると、近年のアメリカでよくみられるようになった『範囲職務給』に酷似している²⁷」と指摘している。遠藤（2014）は、「賃金形態として役割給は、範囲レート職務給ではないものの、範囲レート職務給に近づいた賃金形態である」とし、「役割給は職務分析、職務評価などの手続きを踏んではないものの、公正な処遇を図る上で、役割給はそれに資する相対的により望ましい賃金形態の一つである」と、役割給を職務給に近い賃金ではあるが、導入手続きの違いの視点から捉えている²⁸。石田・樋口（2009）は、役割給は、「市場で決定される付加価値に個人がどの程度貢献したかを軸に決定される賃金」であり、「『需要＝市場側』を重視した賃金」である。しかも「役割給は役割を通じて発揮された能力と成果の大きさを反映した人基準の賃金制度」であると指摘している²⁹。須田（2020）は、職務給と役割給を同じ職務基準の基本給制度であるとし、両者を区別していない³⁰。

久保（2003）は、「職務給と役割給は主として仕事の内容を評価して賃金を決定する点では類似している。しかし、職務給と役割給の本質的な違いは、職務と役割の違いにある」とし、「職務と役割とでは『仕事の内容をとらえる』という面では共通しているが、前者は硬直的、後者は弾力的というところに大きな差がある」と指摘している³¹。なお、「役割給は、基本役割を調査し、明確化して基本役割の価値を評価し、次に本人が主体的にチャレンジして設定した目標（付加役割）を評価して、その付加役割と基本役割との総合的価値によって賃金を決定する仕組みである。すなわち、職務給は標準化された職務を与えられることを前提とするが、役割給は単に与えられた役割（基本役割）だけでなく、人間が自らチャレンジして役割を創造的に付加していくことを前提としている」と、両者の違いを運用面からみて役割給のほうが弾力的かつ柔軟な賃金であると指摘している³²。

本寺（2016）は、職務給と役割給の違いについて、職務給は「個別の職務について職責を定め、職務サイズを測り、等級を決定。等級に応じて報酬が決まる」とし、役割給は「職務・役割を定め、その役割を果たすポストの等級を『総合判断』で決定。等級に応じて報酬が決まる³³」と両者の違いを述べている。なお、職務給と役割給の運用の違いを表1の

表1 職務給と役割給の対比

| | 職務給 | 役割給 |
|---------------------------|---|--|
| 定義 | 個別の職務について職責を定め、職務サイズを測り、等級を決定。等級に応じて報酬が決まる | 職務・役割を定め、その役割を果たすポストの等級を「総合判断」で決定。等級に応じて報酬が決まる |
| 例：人事部長、営業部長、開発部長の3ポストへの処遇 | 人事部長、営業部長、開発部長のそれぞれについて、職責を定め、個別に職務サイズを測り、等級格付けを行う、そのため格付けが必ずしも同じとはならない | 役割定義を「部長」として定め、それに人事部長、営業部長、開発部長が合致すれば、「部長」等級として処遇する |
| 求める職務内容の明示化について | 職務記述書を各ポストごとに作成し、求める職務内容を定める | 個別職務についての職務記述書は作成せず、役割定義のみの場合(例としての役割定義は「会社戦略を受けて、本部相当組織の戦略(中期方針)と年次事業計画を定める」など。人事や営業などの個別組織、職域にかかわらず共通の定義となる) |
| 職務サイズの測り方と等級格付けについて | 各ポストの職務内容について職務評価して職務サイズを測り、等級を格付けする | 役割定義に照らし合わせて、各ポストを格付ける |
| 等級数 | 職務サイズの点数に応じて管理職層で6-7等級と多等級とする。大ぐくりして3等級などと少なくすることも可能 | 役割の明瞭な違いを定義化するため、等級数は管理職層で3-5等級ほどと多くない |
| 報酬への連動について | 当該等級に応じた報酬(範囲か定額)とする | 当該等級に応じた報酬(範囲か定額)とする |

注：個別ポストについて職責を定め職務サイズを図るが、最後の格付け、等級化では大ぐくりして「役割」とする企業もある。このような場合は、上記の定義に照らすと「職務給」に区分される。

出所：本寺大志（2016）「職務をベースとした人事・賃金制度改革」『労政時報』第3902号、p. 122。

ように対比整理している。

以上のように、「役割」と同様、「役割給」の定義も一様ではなく、論者によって多様であることがわかる。役割給を職務給と同一であるという見解もあれば、職務業績給・職務成果給・職責給という見解、役割給と職務給は近似しているという見解、役割給と職務給は別のものであるという見解など、混乱が生じているのが実情である。このような傾向は、役割という概念が抽象的で広く曖昧であるからであろう。かつて職能給が日本型能力主義

賃金制度として広く普及されたものと同様、結局、役割給も日本企業の人事雇用システムを考慮した日本型成果主義賃金制度として生まれた賃金制度であるといえる。すなわち、職務概念が薄く完全な職務給に移行できないことから、欧米型の職務給ではなく職務に役割を加え、職務給にみられる賃金設定や昇給の運用方式を取り入れて、それを「役割給」という呼称で多くの企業に導入が進展していると考えられる。この意味において役割給は、職務に対する期待役割の基準を定めて貢献度や成果などを評価し、賃金に反映する職務給の変形ないし代替として「日本型成果主義賃金制度」であると評価できる。

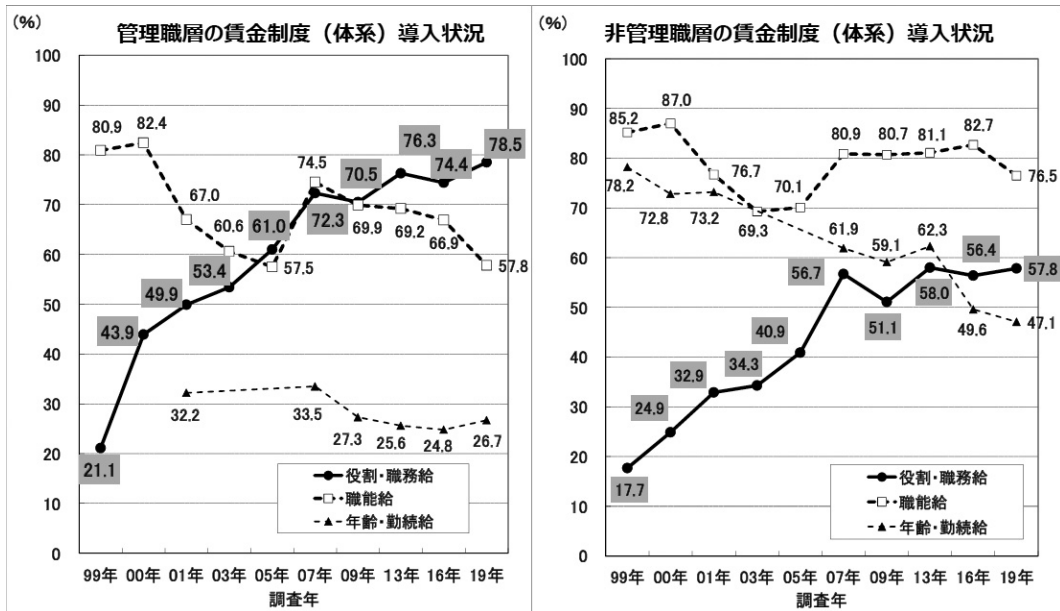
また、役割給をめぐっては「人基準賃金」であるか「仕事基準賃金」であるかという議論もある。賃金決定基準としては、「人基準」と「仕事基準」の2つの考え方がある。一般に、職務給は仕事に対して賃金が決定される仕事基準賃金であり、職能給と年功給は人に対して賃金が決定される人基準賃金であるといわれる。しかし、役割給については、論者によって分かれる。多くの論者は、役割給を仕事基準賃金として捉えているが、役割給を人基準賃金として捉える見解³⁴と仕事基準賃金と人基準賃金の性質を併せ持った賃金として捉える見解³⁵もある。この点については、役割をどのようにとらえるかによると思われるが、職務を含む広い仕事概念として捉えるならば、役割給は仕事基準賃金として捉えるのが妥当であろう。

3. 役割給の導入状況

成果主義賃金への動きの一環として、ますます役割給を取り入れる企業が増加している。日本生産性本部は、1999年から継続的に賃金体系の内訳を調査している³⁶。役割・職務給、職能給、年齢・勤続給それぞれについて管理職層、非管理職層にどの程度導入されているかを調査している³⁷。まず、管理職層についてみると、「役割・職務給」は、経年的に導入率が増加しており、1999年の調査では21.1%であったものが2019年調査では78.5%を占めている。役割・職務給は2007年調査以降、7割以上の導入率で推移している。「職能給」は、1999年の調査では80.9%であったものが2019年調査では57.8%と導入率は低下している。「年齢・勤続給」は2007年時点で33.5%だったが、こちらもその後は3割を切り、2019年調査では26.7%となっている。

非管理職層では、「職能給」の導入率が依然として高い比率で推移しているが、2019年調査では76.5%と減少傾向にある。「役割・職務給」については、導入率が右肩上がりに増加している。2007年調査以降は5割強で推移しており、2019年調査でも57.8%を占めて

図4 役割・職務給の導入率の推移



出所：日本生産性本部（2020）『日本の雇用・人事システムの現状と課題（2019年調査版）』、p. 67。

いる。一方、年齢・勤続給は調査以来ほぼ一貫して導入率は下がっており、2019年調査では47.1%と5割を切っている（図4）。

このように、管理職層と非管理職層とでは賃金制度の二極化がみられるものの、近年の傾向としては、両者ともに役割・職務給の導入が増加していることが注目される。

また、賃金項目の組み合わせを現わす賃金体系をみると、管理職層では、「役割・職務給のみ」が31.4%と最も多く、「役割・職務給+職能給」（30.4%）、「役割・職務給+職能給+年齢・勤続給」（16.7%）順となっている。管理職層は、役割・職務給が主流となっており、それに職能給、年齢・勤続給を併用した賃金体系となっている。非管理職層では、「職能給+役割・職務給+年齢・勤続給」が27.5%と最も多く、「職能給+役割・職務給」

表2 階層別の賃金体系の構成

(単位：%)

| | 役割・職務給のみ | 職能給のみ | 年齢・勤続給 | 役割・職務給+年齢・勤続給 | 職能給+年齢・勤続給 | 役割・職務給+職能給 | 役割・職務給+職能給+年齢・勤続給 |
|-------|----------|-------|--------|---------------|------------|------------|-------------------|
| 管理職層 | 31.4 | 5.9 | 2.0 | 0.0 | 4.9 | 30.4 | 16.7 |
| 非管理職層 | 10.8 | 8.8 | 4.9 | 2.0 | 12.7 | 17.6 | 27.5 |

出所：日本生産性本部（2020）『日本の雇用・人事システムの現状と課題（2019年調査版）』、p. 77。

(17.6%)、「職能給+年齢・勤続給」(12.7%)順となっている。「役割・職務給のみ」は10.8%を占めている。非管理職層は、職能給が主流となっており、役割・職務給や年齢・勤続給を併用した賃金体系となっている(表2)。

日本経団連(2020)が実施した「2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果³⁸⁾」では、基本給の構成要素として現在、非管理職では「職能給」が65.5%と最も多く、次いで「年齢・勤続給」(45.9%)、「役割給」(39.3%)、「業績・成果給」(36.3%)、「資格給」(33.8%)、「職務・仕事給」(30.1%)順となっている。非管理職では能力と年功といった属人的要素が基本給決定の主流となっているが、今後ウェートを最も高めたい基本給項目としては、職務や業績・成果、役割といった仕事基準の賃金決定の考え方が強く反映されている。

一方、管理職では「役割給」が56.8%と最も多い。次いで「職能給」(52.9%)、「業績・成果給」(38.5%)、「職務給・仕事給」(35.2%)順となっている(表3)。今後、ウェートを最も高めたい基本給項目としては、非管理職と同様、職務や業績・成果、役割といった仕事基準の賃金決定の考え方が強く反映されている³⁹⁾。

以上、2つの調査結果をみると、管理職・非管理職ともに基本給決定において年功要素を排除しながらできるだけ職務や役割、業績・成果を重視する傾向にあり、日本型の能力主義や人基準の賃金制度に、欧米型の成果主義や仕事基準の賃金制度が徐々に組み込まれつつあることが窺える。

表3 基本給の構成要素

| 構成要素 | 非管理職 | | 管理職 | |
|---------|----------|------|----------|------|
| | 現在(複数回答) | 今後 | 現在(複数回答) | 今後 |
| 年齢・勤続給 | 45.9 | 1.1 | 20.9 | 0.4 |
| 職能給 | 65.5 | 21.7 | 52.9 | 12.5 |
| 職務給・仕事給 | 30.1 | 24.2 | 35.2 | 20.4 |
| 業績・成果給 | 36.3 | 30.2 | 38.5 | 34.8 |
| 役割給 | 39.3 | 16.4 | 56.8 | 28.3 |
| 資格給 | 33.8 | 5.0 | 28.0 | 2.9 |
| 総合決定給 | 5.5 | 0.7 | 6.2 | 0.4 |
| その他 | 4.0 | 0.7 | 3.3 | 0.4 |

出所：日本経団連(2020)「2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」、pp.13-16より作成。

4. 役割給の導入事例

ここでは、役割給を導入している4社の事例を取り上げ、その仕組みと運用方法について概観する。なお、人事・賃金用語については、各社が使われている用語をそのまま用いることにする。たとえば、評価または考課等がその例である。

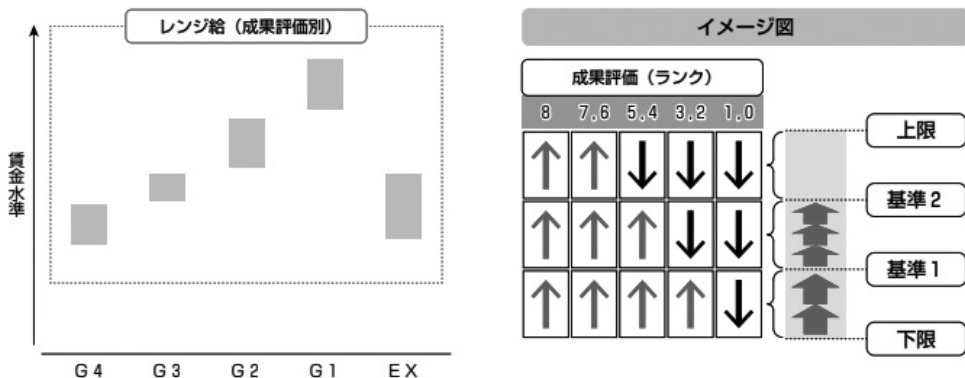
4.1 A社（東芝）の事例⁴⁰

A社は、2020年にこれまで人基準の職能資格制度を廃止し、役割基準の役割等級制度を導入した。その方向性は、組織の中で担うべき「役割」を明確にし、年齢や勤続に関係なく、行動と成果を評価し、処遇に反映することを目指している。役割等級は、担っている役割の大きさに応じて決定される。賃金制度は役職者と一般者の2つに区分されている。

4.1.1 役職者

役職者の旧賃金制度の月例賃金は、職能資格等級によって、同一資格内で3段階の賃金等級（絶対額）を設けた資格内等級制を採っていた。上位の資格等級については、年1回の評価別に金額（絶対額）を定め、評価結果により月額賃金を洗い替えしていた。新賃金制度では、役割給のみのレンジ給とし、レンジ内での昇給・降給は成果評価で決定する（図5）。昇給額・降給額は成果評価ランクとレンジ内の賃金額（ゾーン管理：1・2）のマトリクスで決定する。基準1の金額の上下幅は基準2より大きく、基準2の上限に達すると昇給が停止する。例えば、基準1は成果評価2以上で昇給するが、基準2では、成果評価4以上を取らなければ昇給しないという仕組みで運用されている。

図5 役職者の役割給設定、昇降給ルールのイメージ



出所：労務行政研究所（2021）「人事制度事例シリーズ」『労政時報』第4012号、p. 61。

また、上位等級への昇級時は下限額からスタートとなる。例えば、G 4の基準1の水準からG 3に昇級した場合、G 3の下限額に張り付く。なお、G 1～G 4のレンジ給は階差型とし、G 3・G 4とEXは重複させ(G 3の上限額とEXの上限額、G 4の下限額とEXの下限額をほぼ同水準に設定)、エキスパート職の賃金水準をマネジメント職と同等にしている。

なお、異動によって等級が下がると賃金も下がる仕組みになっていることから、この問題を解消するために役職者を異動させた場合、一定期間は異動前の賃金水準を補償することになっている。

4.1.2 一般者

一般者の旧賃金制度は、職能給や職務給、年齢で決まる基礎給など複数の賃金項目で構成されていたが、新賃金制度では、役割給(定額部分+加算部分)に一本化した。定額部分は等級によって、加算部分は成果評価によって決まる。加算部分は積み上げ方式になっており、例えば、S 4で入社した場合、S 4での加算部分は等級が変わっても洗い替えされずにそのまま加算され続ける。なお、一般者については生活保障的な要素も残しており、所定の条件を満たせば、次世代育成手当(子ども手当)や住宅費補助などの手当が支給される。

一般者の役割給は、役職者とは異なり、積み上げ型としており、昇給・降給は成果評価で決定する。昇給額・降給額については、ゾーン管理を行い、旧賃金制度にはなかった降給も設けたが、役職者に比べると限定的になっている。また、高い成果・貢献度を発揮した者については、基準2の上限を超えた場合についても加算を行う。

新賃金制度では、役職者について定員を設定したため、昇級できる人数が絞られる。このように高い評価を取っても昇給できず昇級もできない仕組みだと、モチベーションへの影響が懸念されるため、一般者については基準2を超えてもボーナスゾーンとして一定程度昇給できるようにしている。

4.1.3 賞与制度

同社の賞与制度は、役職者と一般者ともに業績連動型賞与となっている。賞与は、①役制等級の基本部分に加え、②会社業績を反映する業績反映部分、③成果評価の結果に基づく個人加算部分で支給額を決定する。

4.1.4 評価制度

同社の人事評価制度は、大きく個人の成果・貢献度を評価する成果評価と役割に期待される行動を評価する行動評価に区分されており、これらを踏まえて総合評価を行う仕組みとなっている。成果評価は目標管理を導入しており、評価結果は賃金（昇給）や賞与（個人加算部分）、退職手当金に反映される。一方、行動評価はコンピテンシー項目を評価し、人材開発や配置、役割等級の昇級・見直しに活用している。

総合評価は、成果評価（縦軸）と行動評価（横軸）の組み合わせにより9区分に分類され、役割等級（グレード）の昇降級の候補者選抜に反映される。

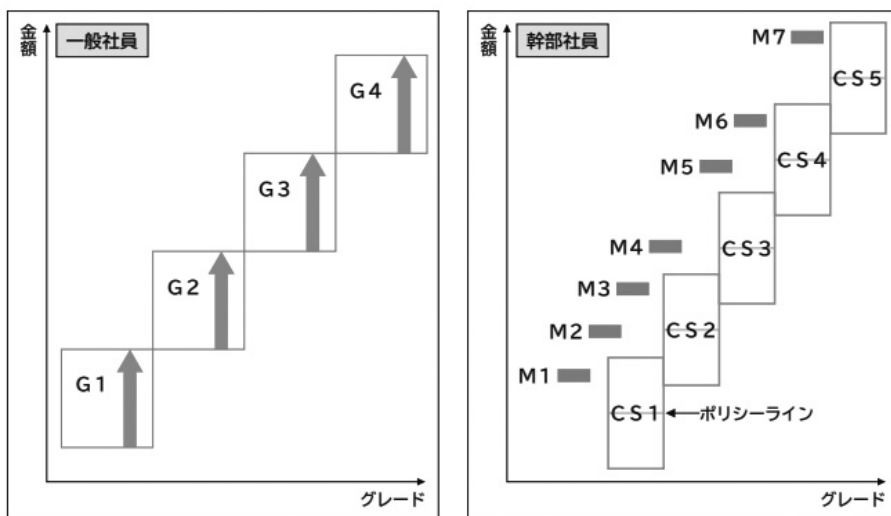
4.2 B社（第一三共）の事例⁴¹

B社は、2007年に一般社員・幹部社員（管理職）ともに役割等級制度を基軸に置き、基本給部分は役割給一本にするグループ全体の新人事処遇制度を導入した。

4.2.1 役割給

一般社員の役割給は、グレード別に設定された上下限額の範囲（グレード別範囲給）で、毎年の昇給額を積み上げる仕組みとなっている（図6）。グレード別の上下限額の水準設定は、グループ各社ごとに異なっているが、原則として上位グレードへ変更（昇格）になった場合は、新グレード役割給の下限額まで引き上げられる仕組みとなっている。なお、グ

図6 役割給のイメージ



出所：労務行政研究所（2007）「話題の新人事制度—4社の改革事例を追う」『労政時報』第3709号、p. 67。

レード別役割給の設定水準について、職群の違いによる差は設けられていない。

一方、幹部社員層をみると、組織長に当たるマネジメント職には、役割の大きさに応じたグレード別定額給が定められている。このため、支給額が変更されるのは役割変更があった場合のみで、毎年の個人評価結果による昇降給は生じない。

専門的な役割を担うクリエイティブ職とスペシャリスト職の役割給は、下位グレードの上限額が上位グレードの下限額を上回る重複型レンジ給の仕組みで設定されている。各グレードの役割給は、レンジの中位値に当たる金額が当該グレードの役割価値に見合う標準値（ポリシーライン）として定められており、評価結果が同じであっても、改定前の役割給がこのラインの上下いずれにあるかによって昇降給額が異なるルール（いわゆるメリット昇給方式）となっている。

4.2.2 役割給の改定ルール

一般社員の役割給の改定は、昇級テーブルのマトリックスによって行われる（図7）。役割給の改定プロセスは、昇給評点の決定、役割給変更ランクの決定、昇給額の決定順である。

昇給評点の決定においては、業績評価の評点（目的別の評点にウェイト、グレード見合いを反映して合計した点数）と行動評価の評点（グレード行動評価と役割行動評価の各項目の評点を平均した点数）で決定する。役割給変更ランクの決定においては、同じグレードに格付けられている全員を母集団として、昇給評点の高い順に並べ替え、上位からの人

図7 一般社員の昇給テーブルイメージ

| | | 役割給変更ランク (下段：昇給評点のグレード内相対分布) | | | | | | |
|------|----------------|---------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| グレード | ステップ 単価 (円) | 1 (2.5%) | 2 (5%) | 3 (15%) | 4 (40%) | 5 (25%) | 6 (10%) | 7 (2.5%) |
| G4 | s4 | | | | | | | |
| G3 | s3 | | | | | | | |
| G2 | s2 | | | | | | | |
| G1 | s1 | | | | | | | |

昇給額 = 役割給変更ランク × ステップ単価
の算式により昇給額を決定
例：G2で役割給変更ランク5の場合は
変更額（昇給額）= s2（円）× 5

注：昇給評点は、業績評価評点と行動評価評点にそれぞれ0.5を乗じて足し上げた合計点。

出所：労務行政研究所（2007）「話題の新人事制度—4社の改革事例を追う」『労政時報』第3709号、p.68。

数分布割合によって役割変更ランクを決定する。昇給額の決定においては、決定された役割給変更ランクに、各自が格付けられているグレードの「ステップ単価」を乗じて昇給額を決定する。ステップ単価はテーブル上の定額で決められており、定期的な改定はなく、必要に応じて見直しが行われる。

なお、新卒者を含め、各グレードに初めて格付けられた者の役割給は、レンジ給の下限額からスタートする。それ以降は、毎年の昇給額を積み上げていき、上位グレードへ上がる前に在籍グレードのレンジ上限に達した場合は、役割給昇給が頭打ちとなる。

一方、幹部社員の場合、組織上のポストにリンクして役割が定められているマネジメント職の役割給は、前述のとおり、グレード（ポスト）別定額となっており、評価に応じた年ごとの昇降給は生じず、役割変更があった場合のみ改定の対象となる。このほかのクリエイティブ職・スペシャリスト職については、別の昇降給テーブルが設けられている（図8）。このテーブルには、当該グレードの役割給レンジを、ポリシーラインを中心に置いて4つに区分したレンジ位置（Q1～Q4）と役割給変更ランク（1～7）の組み合わせより、合計28の昇降給額が定められている。

ポリシーラインからより低いゾーンに位置する社員が高い評価をとるほど昇給額は高くなる仕組みとなっている。逆に、高いゾーンに位置している社員の場合は、標準的な評価でも降給となり、評価が下がるほど降給幅は大きくなっていく。結果的には、当該グレードの役割に対する標準額であるポリシーラインに収斂していく、いわゆるメリット昇給型の仕組みとなっている。

図8 幹部社員の昇降給テーブルのイメージ

| | | 役割給変更ランク | | | | | | | |
|------------|----|----------|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | | 金額 | | | | | | | |
| | | 低 | | | | | | 高 | |
| レンジ位置（4区分） | Q4 | 低 | - | - | - | - | 0 | + | + |
| | Q3 | 金 | - | - | - | 0 | + | + | + |
| | Q2 | 額 | - | 0 | + | + | + | + | + |
| | Q1 | 高 | 0 | + | + | + | + | + | + |

注：実際のテーブルでは、「+」の部分に昇給額、「-」の部分に降給額、「0」は昇降給額なく据え置き額が定められている。

出所：労務行政研究所（2007）「話題の新人事制度—4社の改革事例を追う」『労政時報』第3709号、p.69。

4.2.3 賞与制度

同社の賞与制度は、役割給を基礎給として支給割合が定められている固定賞与と変動賞与の2つから構成されている。このうち固定賞与は、一般社員のみ支給される。変動賞与は、会社業績と個人評価によって算出される。変動賞与への成果反映は、業績（70）：行動（30）と、業績により大きなウェイトがおかれている。幹部社員については、報酬制度へ直接反映されるのは、業績評価のみとなっている。

4.2.4 評価制度

同社の評価制度は、各人の業績とその業績を上げるためにとった行動のそれぞれを成果としてとらえる観点から、業績評価と行動評価の2本立てとなっている。評価結果は、役割給と賞与に反映される。月例賃金の役割給改定については、業績（50）：行動（50）の同じウェイトで評価が反映される。

4.3 C社（サッポロビール）の事例⁴²

C社は、2007年に従来の職能給、年齢給を廃止し、役割給と成果累積給からなる本給を導入した。役割給は、担当する役割に応じて支給する賃金、成果累積給は毎年の成果に応じて積み上がっていく賃金である。役割変更がなければ大きく年収が増加することがない。役割によって構成比は異なるが、成果累積給は月例賃金のおおむね3割程度を占めている。

4.3.1 役割給

同社の役割給は、役割に応じたメリハリのある処遇を行うため、役割ごとにテーブル、号俸表を設定している。経営職系列と経営職補については、前年度の役割要件に見合う行動考課に応じた洗い替え方式で支給額を決定する（図9）。同一役割における考課ランクごとの金額差は、上位役割ほど大きい。

役割給の決定方法は、コンピテンシー発揮度に応じて7ランク（1・低～4・中位～7・高）で行動考課を決定する。役割ごとのテーブルに基づき、行動考課ランクによって金額が決定されることになる。役割給のテーブルは、同一考課ランクであれば、上位役割ほど金額が高くなる。また、1ランクの金額幅は役割に応じ設定し、上位役割ほど大きい仕組みとなっている。

組合員層であるS系列（上級総合職・総合職とG系列）の場合は、習熟要素を加味し、一定範囲で毎年昇給していく号俸給方式が導入されている。号俸給の決定は、上位役割変

図9 役割給の仕組み（経営職系列・経営職補）

| 考課ランク⇒ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------|----|---|---|----|---|---|----|
| 事業場長職 | | | | ↑高 | | | |
| 部支店長職 | ←低 | | | | | | →高 |
| 基幹職 | | | | | | | |
| 経営職補 | | | | ↓低 | | | |

出所：労務行政研究所（2008）「人事制度改定の最新事例」『労政時報』第3733号、p. 37。

図10 役割給の仕組み（上級総合職・総合職とG系列）

| <段階号俸表> | | <昇号表> | | | | | | | |
|---------|---|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 号俸表イメージ | | 考課ランク⇒ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 号 | | 全役割共通 | 0号俸 | 1号俸 | 2号俸 | 3号俸 | 4号俸 | 5号俸 | 6号俸 |
| 初 | ↓ | | | | | | | | |
| 1 | ↓ | | | | | | | | |
| 2 | ↓ | | | | | | | | |
| 3 | ↓ | | | | | | | | |
| 4 | ↓ | | | | | | | | |
| 5 | ↓ | | | | | | | | |
| 6 | ↓ | | | | | | | | |
| 7 | ↓ | | | | | | | | |

<例>
 1年目…初号
 2年目…考課ランク4 ⇒ 3号俸
 3年目…考課ランク5 ⇒ 7号俸 (3 + 4)

出所：労務行政研究所（2008）「人事制度改定の最新事例」『労政時報』第3733号、p. 38。

更後は、原則として初号からスタートし、毎年の行動考課ランクに応じて号俸を積み重ね昇給する。役割ごとに上限額を設定しており、上限額に達した場合は、同一役割にとどまる限りそれ以上の昇給はしない仕組みとなっている。昇給は、段階号俸表と昇号表によって行われる（図10）。

4.3.2 成果累積給

同社の成果累積給は、行動考課・業績考課に基づいて毎年各人にポイントが付与され、そのポイントの累積点に応じて成果累積給が決まる仕組みとなっている。ポイントは15段階のグレード（級）が定められており、級ごとに支給額が定められている。15級に到達すると、それ以上の昇給はない。

成果累積給は、成果の積み重ねに対して支給するものであり、役割が下がっても支給額が減ることはない。系列・役割にかかわらず同一のテーブルを用いており、役割が変わってもそれまでの成果累積給を持ち越すことになる。ただし、役割が高いほど付与されるポ

イントが多くなる。また、上位グレードほど、グレードアップに必要なポイント数が多くなるため、下位役割にとどまっていると成果累積給が上がらない。早めに上位役割にならないと15級にはなかなか到達しないという仕組みとなっている。

4.3.3 賞与制度

同社の賞与制度は、成果主義的な要素を強めるとともに、下期の支給月数を固定し、上期賞与のみに会社・個人の業績を反映する仕組みとなっている。すなわち、固定賞与と変動賞与から構成されている。会社業績はグループ連結の営業利益を指標としている。営業利益額に応じて標準支給月数が決まり、個人業績により経営職系列では±40%、組合員では役割に応じて±20～±30%の範囲で増減される。

賞与支給算式は、上期の場合、本給（役割給+成果累積給）×会社業績による月数×個人業績考課による係数－本給（役割給+成果累積給）×2カ月となっており、下期は本給（役割給+成果累積給）×2カ月となっている。

4.3.4 評価制度

同社の評価制度は、行動考課と業績考課の2つから構成されている。行動考課には役割・職掌別のコンピテンシーシートを導入しており、会社が期待する行動を日々行っているのかを評価する。一方、業績考課は全役割・職掌共通の目標管理シートを活用している。目標管理により会社が期待する業績を上げることができたかを評価する。同社は、業績を①役割相当の目標、②役割相当の施策と継続的取り組み、③目標の達成度と定義している。

評価制度と処遇の結びつきでは、役割給には行動考課、賞与には業績考課をそれぞれ100%反映し、成果累積給には行動考課と業績考課を1：1のウェイトで反映させる。

4.4 D社（花王）の事例⁴³

D社は、全社一律の職能等級制度が抱えている課題を解決するため、基本的には、従来の「人基準」から「仕事基準」へと価値基準を転換し、「職務（position）」をベースとした人事制度改革を行った。すなわち、組織目標を達成するための各人の役割・責任を明確にし、等級体系の中で格付けることである。役割等級制度は、1999年に管理職層、2000年には一般職層を対象に導入した。役割等級制度は、能力ではなく各人が担当している現在の役割（職務）の大きさを測定して格付けられる。同社はこの役割等級により管理職層には「役割年俸」（役割給）、一般職層には「役割給」を導入した。

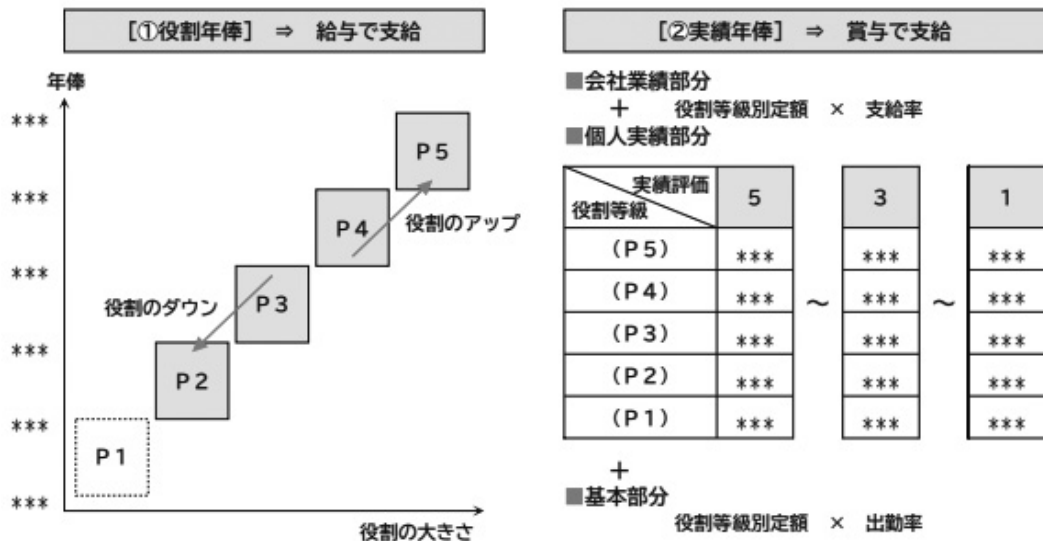
4.4.1 管理職年俸制

管理職については、1996年に年俸制が導入されたが、1999年の改定で役割等級制度を基に年俸制を改めた。改定前の年俸制は、基本年俸と特別加算年俸と手当から構成されていたが、1999年改定では、役割等級ごとの役割年俸と個人と会社の業績を反映した実績年俸の2つに区分した。両者の比率は、おおむね6：4である。

役割年俸は、前述のとおり役割等級に応じて決められ、1/12を毎月支給する。それぞれの役割等級には範囲給を設定している（図11）。各等級の金額範囲内の昇給は、原資の関係で毎年行うとは限らない。一般職層の昇給に原資を使った後、余裕と必要があれば管理職の範囲内昇給に回すこととしている。役割等級のアップ・ダウンがあった際は、役割年俸と実績年俸がアップ・ダウンすることになる。

一方、実績年俸は、基本部分と個人業績部分と会社業績部分からなっている。基本部分は、役割等級別定額に出勤率を掛けて決める。個人業績部分は、役割等級と5段階の実績評価によるテーブルで金額が決まる。会社業績部分は、役割等級定額に会社業績に基づく支給率を掛けて決める。会社業績に基づく支給率は、目標とおり達成で100%とし、会社業績によって0～200%の範囲で変動する。

図11 管理職（E職）の年俸制度



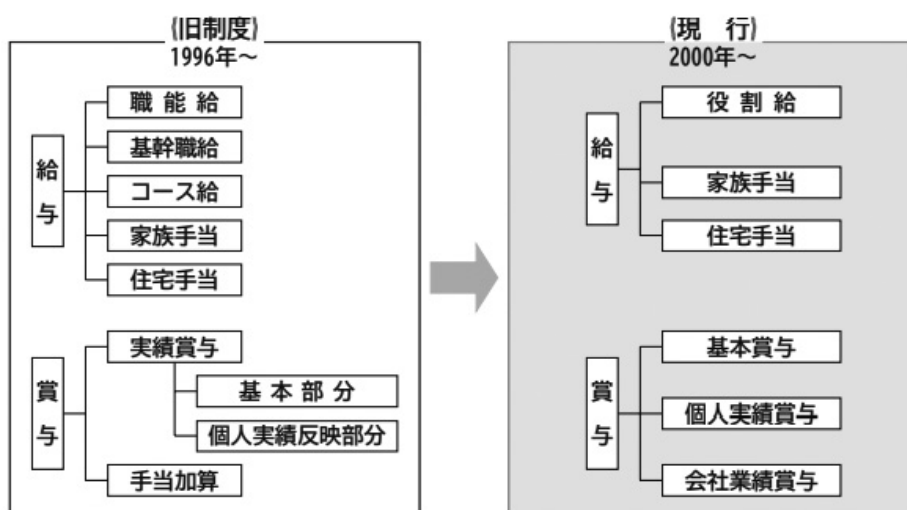
出所：労務行政研究所（2006）「職種別人事・賃金制度事例」『労政時報』第3673号、p. 14。

4.4.2 一般職の役割給

一般職層では、改定前までは家族手当・住宅手当を残していたが、改定後は役割(職務)基準の賃金制度あることを明確にするため、基本賃金は役割給1本となっている(図12)。役割給は、52職群それぞれに下限・上限を設定した職群別範囲給となっており、それぞれの下限と上限は、フィールドごとの事情を勘案して設定している。

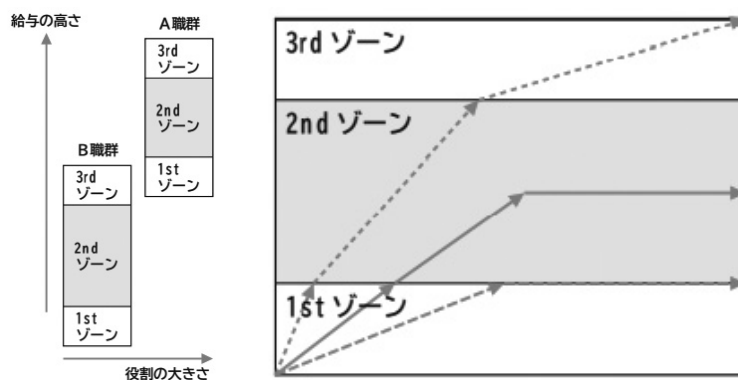
各職群の範囲給の中には、さらに基準ゾーン(2ndゾーン)が設けられている。基準ゾーンを挟み、下に1stゾーン、上に3rdゾーンがある(図13)。上の職群へ昇格した場合は、その職群の1stゾーンの下限まで昇給する。また、実績評価の結果に基づく昇給も行わ

図12 新賃金制度の賃金構成



出所：労務行政研究所(2006)「職種別人事・賃金制度事例」『労政時報』第3673号、p.22。

図13 役割給の設定と改定のイメージ



出所：労務行政研究所(2006)「職種別人事・賃金制度事例」『労政時報』第3673号、p.23。

れるが、評価によっては減給もあり得る仕組みとなっている。

2ndゾーンでは、良い評価だと上がり、悪い評価だと下がる。標準評価では2ndゾーンの中位に達するとベアがない限り横ばいとなる。3rdゾーンでは、高業績者の人のためのインセンティブのための範囲である。

役割評価で職群が下がり、賃金が下がる場合は、下がった職群の役割給の上限+調整給として、従来の賃金水準を維持している。

4.4.3 賞与制度

一般職の賞与の構成は、管理職と同様に基本賞与と個人実績賞与と会社業績賞与の3本建てとなっている。改定前の賞与には手当加算があったがこれは廃止し、改定前の基本給の3か月あった基本部分は、改定後の基本賞与では2カ月に縮小した。個人実績賞与は管理職層も一般職層も一律に年収の10%であるが、会社業績賞与は役割の大きさを反映して階層ごとに異なる。基本賞与は役割給の2カ月分に出勤率を掛けて決めている。

個人実績賞与は、職群の6段階の実績評価によるテーブルで金額が決まる。会社業績賞与は、職群別定額に会社業績に基づく支給率を掛けて決める。会社業績に基づく支給率は、管理職層と同様に目標とおり達成で100%とし、会社業績によって0~200%の範囲で変動する仕組みとなっている。

4.4.4 評価制度

同社の評価制度は、実績評価と役割評価から構成されている。実績評価は年2回行われる。評価の内容は、一般職層の場合、①部門業績への貢献度評価(MBO)、②成果行動の実践度(コンピテンシー)評価で、両者を合わせた実績評価を役割給と賞与に反映している。また、役割評価は、職務(役割)の大きさを評価するもので、評価の内容は、①職務に求められる責任の大きさ、②当期の課題の難易度・重要度を評価し、主として給与に反映される。

4.5 考察

役割給を導入している4社の事例について、役割給の仕組みと運用上の特徴を整理すると、次のような点があげられる。

第1に、役割給の基軸となる等級制度は、4社ともに役割等級制度ないし役割要件制度と役割が中心となっている。人基準から仕事基準へと人事処遇の軸を変え、職務をベース

とした役割等級制度に基づく役割給を導入している点では共通している。これは従来の職能資格制度に基づく人事処遇の年功性からの脱却を目指すもので、役割や貢献度を重視した成果主義に基づく賃金決定の実現にあると考えられる。

第2に、基本給の構成は、A・B社は役割給のみで構成されているのに対して、C社は役割給+成果累積給、D社は一般職層では役割給のみであるが家族手当と住宅手当を残した賃金体系となっている。なお、管理職層には年俸制が導入されており、年俸は役割年俸と実績年俸で構成されている。

第3に、役割給の昇給管理については、4社ともにグレード別役割給のレンジ（最低額から最高額までの範囲）とゾーン別評価による昇給管理が共通している。すなわち、評価等級とゾーン区分によって昇給額の増減が決まるマトリクス昇給管理が行われている。

第4に、役割給の昇給方式については、A・B社は、一般社員層では積み上げ昇給方式が導入されており、幹部層については、A社はレンジ給昇給方式、B社はメリット昇給方式となっている。C社の場合は、経営職系列には洗い替え方式、組合員層では号俸給方式が導入されている。D社は一般職層に対してメリット昇給方式が導入されている。メリット昇給とは、米国で広く用いられている手法で年功によらず業績に応じて賃金の昇降給を決定するもので、バンド型賃金と組み合わせられて用いられていることが多い。

第5に、基本給の役割給の運用において成果主義が徹底しているのと同様に、賞与についても4社ともに業績連動型の賞与制度を導入している。一定額の固定賞与は残しているものの、4社ともに変動賞与として個人業績と会社業績を反映した賞与を配分している。ただし、B・D社の場合、幹部社員・管理職層には変動賞与のみとなっており、一般社員層とは差別化を図っているのが特徴である。

第6に、役割給と賞与決定のための評価制度については、成果主義に欠かせない評価の客観性や納得性を高めるために、4社ともに目標管理（MBO）による成果・業績評価とコンピテンシーによる行動評価を導入している。これまで日本企業の多くが実施してきた抽象的で曖昧な人事評価制度とは異なり、成果・業績に重点をおいた評価制度が特徴的である。

以上のように、4社の事例では、賃金制度の仕組みや運用面に多少違いはあるが、その根底にはこれまでの人基準から仕事（役割）基準へと年功主義を排除し、成果主義に基づく人事処遇システムを構築していることが窺える。表4は、事例4社の賃金制度を整理したものである。

表4 事例4社の賃金制度の比較

| | A社 | B社 | C社 | D社 |
|--------|--|--|---|---|
| 基軸 | 役割等級制度 | 役割等級制度 | 役割要件制度 | 役割等級制度 |
| 基本給の構成 | 役割給（定額部分+加算部分） | 役割給 | 役割給+成果累積給 | 一般職層：役割給+家族手当+住宅手当 管理職層：役割年俸+実績年俸 |
| 昇給管理 | ゾーン別+評価別昇給管理 | （一般職） ・グレード別階差型範囲レンジ給+評価等級別昇給管理 （幹部社員層） ・グレード別重複型範囲レンジ給+評価等級別昇給管理 | 役割給：評価等級別昇給管理 成果累積給：評価ポイント別昇給管理 | （一般職層） ・職群別範囲給+ゾーン別昇給管理 （管理職層） ・役割年俸：役割等級別定額範囲給+年取管理 ・実績年俸：役割等級別定額+実績評価 |
| 昇給方式 | （一般職） ・定額部分：等級別定額 ・加算部分：積み上げ昇給方式（役職者） ・役割給のみのレンジ給昇給方式 | （一般社員層） ・積み上げ昇給方式（幹部社員層） ・メリット昇給方式 | （役割給） ・経営職系列：洗い替え昇給方式 ・組合員層：号俸給昇給方式 成果累積給：積み上げ昇給方式 | ・役割給：メリット昇給方式 ・役割年俸：役割等級別定額方式 ・実績年俸：基本部分+個人業績部分+会社業績部分 |
| 賞与制度 | 業績連動型 固定賞与（等級別定額）+会社業績+個人業績 | （一般社員層） ・固定賞与+変動賞与（幹部社員層） 変動賞与 | 固定賞与+変動賞与 ・上半期：変動賞与（会社業績+個人業績） ・下半期：固定賞与 | （一般職層） 固定（基本）賞与+個人実績+会社業績 （管理職層） 個人実績+会社業績 |
| 評価制度 | 成果評価（MBO）+行動評価（コンピテンシー） | 業績評価（MBO）+行動評価 | 業績考課（MBO）+行動考課（コンピテンシー） | （一般職層） ・実績評価（MBO+コンピテンシー）+役割評価 （管理職層） ・実績評価（MBO+コンピテンシー） |

出所：筆者作成。

5. むすび

成果主義の普及とともに、1990年代後半から今日にかけて、人基準から仕事（職務・役割）基準への流れが加速し、今や職務・役割要素にその中心がシフトしつつある。近年の制度改革では、賃金制度に存続してきた年功・属人要素を縮小・廃止する動きが顕著になっている。

アンケート調査や事例からみても役割給を導入している企業は増加傾向にある。役割給

の導入背景には、社員の序列化を図る社員等級制度の変化がある。すなわち、1980年代までは人基準の職能資格（等級）制度が中心であったが、その後、成果重視の考え方の中で仕事基準の役割等級制度への移行がある。職能資格（等級）制度は、職務の経験とともに能力が向上し、その能力は下がらないことを大前提にしている。職能は、結果として、年齢や勤続年数とともに上昇すると考えられ、職能給は年功的に運用されてきた。これに対して、役割等級制度は、賃金決定の基準として、潜在的な職務遂行能力ではなく経営成果への現実的貢献が重視される。需要サイドから制度を設計するという発想の下で生まれた新たな概念が、「役割」である。問題は役割の価値をどのような指標で測定するかが大きな課題である。

今後、役割給が日本の賃金制度として定着するだろうか。石田・樋口（2009）および平野（2010）の研究では、役割等級制度ないし役割給が日本企業の主流となることを示唆している⁴⁴。また、奥林（2003）は、役割給普及の条件として、次の点を指摘している⁴⁵。

第1に、役割給は従来の賃金制度に比べ、基本的には経営成果への貢献度に応じて賃金を決定するものである。年齢や勤続年数に応じて賃金が上昇すると、暗黙に期待している人たちの考え方からすれば、かなりの違和感が残る。このような考え方自体を修正することを要求されている。

第2に、役割給によって賃金が毎年変動するとすれば、将来の収入に対して多くの管理者は不安を感じる。あるいは目標達成程度が年収に影響するのであれば、達成しやすい目標を設定しようとする。したがって、役割によって年収を変動させると同時に、生活保障部分を確保しておかなければならない。

第3に、経営成果への貢献と各自の目標との関係が不明確で、上司と部下の目標が一致しないことが不満を招く恐れがある。したがって、各自の目標が経営成果とどのように関連しているかを上司と部下の面談を通じて明らかにしておくことが制度への信頼を確保する点からも重要である。

第4に、目標管理と役割給が結びつくとき、目標の達成度合いを本人が納得できるように評価する必要がある。

第5に、評価が本人にフィードバックされていないために、制度そのものへの不信感を増幅させている危険もある。制度そのものへの信頼を高めるために、制度の運用を改善する必要がある。

いずれにせよ、日本企業の賃金制度改革においては、基本給や賞与に対して従業員に成果・業績を強化する方向で成果主義の考え方がより浸透されることが予想される。また、

役割給をめぐっては、職務給との違いや役割と職務の概念が明確でなく混乱も生じている。しかしながら、職務の概念が薄い日本企業では職務給よりは役割給が賃金決定の考え方として組織に適合していると思われる。かつて職能給が「日本型能力主義賃金制度」として定着してきたことと同様、役割給も「日本型成果主義賃金制度」として定着する可能性が高い。今後、役割給が日本企業に新たな賃金制度として定着していくかが注目される。

注

- ¹ 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編（1995）『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』日経連、pp. 35-43参照。
- ² 日本経団連（2007）「今後の賃金制度における基本的考え方－従業員のモチベーションを高める賃金制度の構築に向けて」<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/039.html>（2021年9月12日閲覧）。
- ³ 日本経団連（2008）「仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用に向けて」<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/029.html>（2021年9月12日閲覧）。
- ⁴ 日本経団連事業サービス人事賃金センター編（2010）『役割・貢献度賃金－成果主義人事賃金制度の再設計』日本経団連出版。
- ⁵ 野間佐和子『日本語大辞典』講談社、1989年、p. 1977。
- ⁶ 元井弘（2009）『役割業績主義人事システム』生産性出版、p. 41。
- ⁷ 長谷川直紀（2006）『職務・役割主義の人事』日本経済新聞出版社、p. 41。
- ⁸ 森本昭文（2000）『役割主義人事』東洋経済新報社、p. 45。
- ⁹ 竹内裕（2007）『職能・役割を重視する人事制度』中央経済社、p. 34。
- ¹⁰ 堀田達也・船引英子（2002）『戦略達成型人材マネジメント』かんき出版、p. 52。
- ¹¹ 奥林康司（2003）「管理職報酬制度の新動向」奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』中央経済社、p. 135。
- ¹² 矢田部光一（2016）『働きがいの人材マネジメント』晃洋書房、p. 77。
- ¹³ 同上、pp. 77-78。
- ¹⁴ 詳しくは、本寺大志「職務をベースとした人事・賃金制度改革」『労政時報』第3902号、2016年、pp. 120-121参照。
- ¹⁵ 同上、p. 121。
- ¹⁶ 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房、p. 19。
- ¹⁷ 同上、p. 26参照。
- ¹⁸ 日経連事務局編（2001）『人事・労務用語辞典』、pp. 363-364。
- ¹⁹ 日本経団連事業サービス人事賃金センター編（2010）『役割・貢献度賃金－成果主義人事賃金制度の再設計』日本経団連出版、p. 46。
- ²⁰ 厚生労働省提出資料「第4回 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」（2016年5月24）<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouseiteikyoku-Soumuka/0000125220.pdf>（2021年10月23日閲覧）。
- ²¹ 同上。
- ²² 笹島芳雄（2002）「人事管理の現状とその方途を探る」『労政時報』第3549号、pp. 26-27。
- ²³ 小越洋之助（2006）『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房、p. 220。
- ²⁴ 日本生産性本部（2020）『日本の雇用・人事システムの現状と課題』（2019年調査版）、p. 67。
- ²⁵ 黒田兼一（2018）『戦後日本の人事労務管理』ミネルヴァ書房、p. 214。

- ²⁶ 同上、p. 214。
- ²⁷ 同上、p. 215。
- ²⁸ 遠藤公嗣 (2014) 『これからの賃金』旬報社、pp. 51-56。
- ²⁹ 石田光男・樋口純平、前掲書、pp. 22-24。
- ³⁰ 須田敏子 (2020) 「日系企業と外資系企業の比較から探る日本型人事管理の変化—特色間の補完性は維持されているか—」『日本労務学会誌』Vol. 20 No. 2、p. 29。
- ³¹ 久保淳志 (2003) 『成果主義を成功させる役割給と役割評価の実務』中央経済社、p. 11。
- ³² 同上、pp. 11-12。
- ³³ 本寺大志、前掲稿、p. 122。
- ³⁴ 例えば、石田光男・樋口純平、前掲書、p. 26が代表的である。
- ³⁵ この見解は、たとえば、上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2018) 『経験から学ぶ人的資源管理 (新版)』有斐閣、p. 194。
- ³⁶ 調査では、以下のように定義したうえで、それぞれの導入状況を尋ねた。①役割・職務給：役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分、②職能給：職務遂行能力の高さを反映している部分、③年齢・勤続給：年齢や勤続年数を反映している部分。
- ³⁷ この調査では、以下のように定義したうえで、それぞれの導入状況を尋ねている。①役割・職務給：役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分、②職能給：職務遂行能力の高さを反映している部分、③年齢・勤続給：年齢や勤続年数を反映している部分
- ³⁸ 調査対象は、経団連会員企業及び東京経営者協会の主要会員企業 (計1,544社) の労務担当役員等で、調査は2019年9月～11月に行われた。回答は486社である。
- ³⁹ 日本経団連 (2020) 「2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」。
- ⁴⁰ 労務行政研究所 (2021) 「人事制度事例シリーズ」『労政時報』第4012号、pp. 53-69。
- ⁴¹ 労務行政研究所 (2007) 「話題の新人事制度—4社の改革事例を追う」『労政時報』第3709号、pp. 50-72。
- ⁴² 労務行政研究所 (2008) 「人事制度改定の最新事例」『労政時報』第3733号、pp. 23-41。
- ⁴³ 労務行政研究所 (2006) 「職種別人事・賃金制度事例」『労政時報』第3673号、pp. 6-26。
- ⁴⁴ 石田光男・樋口純平、前掲書および平野光俊 (2010) 「社員格付制度の変容」『日本労働研究雑誌』No. 597、pp. 74-77。
- ⁴⁵ 奥林康司 (2003) 「管理職報酬制度の新動向」奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』中央経済社、pp. 134-135。

参考文献

- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣 (2014) 『これからの賃金』旬報社。
- 小越洋之助 (2006) 『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房。
- 奥林康司編著 (2003) 『成果と公平の報酬制度』中央経済社。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2018) 『経験から学ぶ人的資源管理 (新版)』有斐閣。
- 久保淳志 (2003) 『成果主義を成功させる役割給と役割評価の実務』中央経済社。
- 黒田兼一 (2018) 『戦後日本の人事労務管理』ミネルヴァ書房。
- 厚生労働省提出資料「第4回 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」(2016年5月24日) <https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka/0000125220.pdf> (2021年10月23日閲覧)。
- 笹島芳雄 (2002) 「人事管理の現状とその方途を探る」『労政時報』第3549号、pp. 23-30。
- 新・日本の経営システム等研究プロジェクト編 (1995) 『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』

日経連。

- 須田敏子（2020）「日系企業と外資系企業の比較から探る日本型人事管理の変化—特色間の補完性は維持されているか—」『日本労務学会誌』Vol. 20 No. 2、pp. 27-46。
- 竹内裕（2007）『職能・役割を重視する人事制度』中央経済社。
- 日経連事務局編（2011）『人事・労務用語辞典』。
- 日本経団連（2020）「2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」。
- 日本経団連（2007）「今後の賃金制度における基本的考え方—従業員のモチベーションを高める賃金制度の構築に向けて」<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/039.html>（2021年9月12日閲覧）。
- 日本経団連（2008）「仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用に向けて」<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/039.html>（2021年9月12日閲覧）。
- 日本経団連事業サービス人事賃金センター編（2010）『役割・貢献度賃金—成果主義人事賃金制度の再設計』日本経団連出版。
- 日本生産性本部（2020）『日本的雇用・人事システムの現状と課題』（2019年調査版）。
- 野間佐和子『日本語大辞典』講談社、1989年。
- 長谷川直紀（2006）『職務・役割主義の人事』日本経済新聞出版社。
- 平野光俊（2010）「社員格付制度の変容」『日本労働研究雑誌』No. 597、pp. 74-77。
- 堀田達也・船引英子（2002）『戦略達成型人材マネジメント』かんき出版。
- 元井弘（2009）『役割業績主義人事システム』生産性出版。
- 森本昭文（2000）『役割主義人事』東洋経済新報社。
- 本寺大志（2016）「職務をベースとした人事・賃金制度改革」『労政時報』第3902号、pp. 116-138。
- 矢田部光一（2016）『働きがいの人材マネジメント』晃洋書房。
- 労務行政研究所（2021）「人事制度事例シリーズ」『労政時報』第4012号、pp. 53-69。
- 労務行政研究所（2007）「話題の新人事制度—4社の改革事例を追う」『労政時報』第3709号、pp. 50-72。
- 労務行政研究所（2008）「人事制度改定の最新事例」『労政時報』第3733号、pp. 23-41。
- 労務行政研究所（2006）「職種別人事・賃金制度事例」『労政時報』第3673号、pp. 6-26。