



# 小栗キャップの News Letter

税理士法人オグリ 代表社員 小栗 悟

〒500-8847 岐阜県岐阜市金宝町 1-3 岐阜第一生命ビル 4F

TEL : 058-264-8858 FAX : 058-264-8708

Email: [info@otc-oguri.com](mailto:info@otc-oguri.com) <http://www.otc-oguri.com>

2014年12月3日(水)

## 役割貢献主義処遇制度

日本の処遇制度は1980年代後半頃、職能資格制度が全盛でしたが、今日でも、役割貢献主義の制度に変化してきたとは言え、中小企業では未だに多くの企業が職能資格制度を使っています。

### 職能資格制度の問題点

ここで職能資格制度が持つ一般的問題点を確認しておきたいと思います。

- ① 一人ひとりの経験や能力の蓄積（保有能力）に応じて資格等級に格付けし、資格等級が高ければ高い業績に結び付くであろうという期待のもとに賃金その他の処遇を行なっているが、運用実態が年功的になりがちで、資格等級が高くとも担当する仕事や業績はそれに見合わないことが多い。
- ② 若く有能な社員を抜擢し、重要な仕事を任せると、資格等級が上がらず、責任や業績に見合った処遇が出来ない。
- ③ 職能資格制度自体の等級格付け基準が、業務の役割・責任や業績に基づいておらず、曖昧性のある能力基準により、評価者が“能力あり”と認めれば昇格推薦がなされ、温情的な昇格圧力に弱い制度運用がなされる傾向がある。また、実際にも年功的に運用されるケースが多い。

このような問題を持つ職能資格制度を継続適用していると、経営は人件費の高さと業績が反比例する労務倒産型に傾斜し、多数の社員のモラル低下や採用不利な状況を招いて、企業体質弱体化に陥ります。

### 役割貢献主義移行・トップの決断

人事処遇制度、特にその基軸である社内等級制度を新しい制度に切り替えるには、社員の意識転換等多くのハードルがありますので次に例示する改革の方向性についてトップが決断し、実行に踏み切る必要があります。

#### 1. ソフトランディング改定

当面職能資格制度を温存しながら、目標管理制度などを活用して評価基準を役割・貢献主義に切り替え、3～5年で完全な役割貢献主義の制度に移行する。

#### 2. ドラスティック改定

1～2年後に処遇の基軸を職能資格制度から役割等級制度に切り替え、役割貢献に基づいた処遇を行なうトップ方針とスケジュールを社員に示し、準備に入る。



遅かれ早かれ  
役割貢献主義へ！