

〔論 文〕

日本企業における職務重視の賃金制度と経営・人事方針： 雇用システムの視点から

佐 野 嘉 秀

1. はじめに

本稿では、基本給の決定要素として「職務」を重視する賃金制度に着目する。こうした職務重視の賃金制度を取り入れる企業はどのような経営方針をもち、日本企業に典型的な雇用システムの特徴に関わる人事管理の方針をどう変えようとしているか。既存アンケート調査の再集計によりその解明を目指したい。

職務重視の賃金制度は、2020年頃から議論が盛んになった「ジョブ型」の人事制度の中心的要素のひとつとして実務上の焦点があてられるようになった（日本経済団体連合会 2020）。ただし「ジョブ型」のイメージと重なる、欧米企業に見られるような詳細な職務定義（job description）をともなう職務給の日本企業での普及については、議論の早い段階から懐疑的な意見が示されてもいる（濱口 2023）。それでも職務重視の賃金制度を上記のようにゆるやかにとらえるならば、そうした制度は「ジョブ型」の議論より前からすでに広がってきていた。

これに関して石田・樋口（2009）は、2000年代の人事制度改革の要点として、社員格付け制度においては職能資格等級から役割等級へ、基本給では年齢給・職能給から役割給へ、人事評価では能力考課・情意考課・業績考課からコンピテンシー評価・成果評価への変化を挙げる。このうち役割等級や役割給が何を意味するかについてはいくつかの解釈がある。それでも職務が格付けと賃金決定の中心的な要素となる点では共通の理解があると考ええる（石田 2006：平野 2010：鈴木 2025：西村 2026）。また成果評価は職務上の貢献、コンピテンシー評価は職務での

発揮能力の評価としての性格をもつ（今野 1998）。したがって日本企業の賃金制度は、決定要素として職務をより重視する方向へと変化してきたと見ることができる（鈴木 2025）ⁱ。

こうした職務重視の賃金制度の導入は、「成果主義」をめぐる議論の落ち着いた 2010 年代以降も一定程度、進展してきた（社会経済生産性本部 2019）ⁱⁱ。近年の「ジョブ型」をめぐる議論は、このような賃金制度における職務重視の傾向のもとでこそ、実践的な関心を集めやすかった面であろう。

それではこうした賃金制度の変化は、どのような目的で進められているか。これに関して石田・樋口（2009）は、「成果主義」の人事制度改革の背景として「市場⇒経営戦略⇒組織再編⇒業績管理⇒人事管理」という論理の流れ」に即して「市場から人事を発想する」方向への人事管理の「パラダイム」転換を指摘する（石田・樋口 2009：45）。

とはいえもちろんすべての企業でこうした「パラダイム」転換にともなう賃金制度の変更が行われたわけではない（石田 2006：西村 2026）。そうであれば個々の企業の経営方針との関係が問われるはずである。

そのような経営方針について、上記の「市場」を人事管理につなげる「論理」をヒントに考えると、製品・サービス市場での競争力の維持・向上に向けて積極的に事業展開をはかる方針がイメージされる。そうした方針は迅速な事業展開として現れるほか、集権的な意思決定により可能となる場合があろう。また新規事業の開拓をとめない、競争戦略上、製品・サービスの差別化による高付加価値化が目指されることも多

いと想定される（Poter1985＝ポーター 1985）。

こうした積極的な事業展開に対して、職務重視の賃金制度は現時点の担当職務をつうじて事業に貢献する人材を処遇する性格をもつ（今野 1998）。それゆえ刻々と変化する事業への貢献に向けて社員を動機づける手段になると考えられるⁱⁱⁱ。

このほか職務重視の賃金制度は、国際展開する企業において、職務給が一般的な欧米企業等と賃金制度を統一することでグローバルな人事交流を促す目的で導入されるケースも知られている（石田・上田 2022：内閣官房・経済産業省・厚生労働省 2024）。それゆえ海外マーケット重視の経営方針とも関係する可能性がある。

以上の考察から本研究では、職務重視の賃金制度の導入を促す可能性のある経営方針として、積極的な事業展開に関わる①迅速な事業展開や、②トップダウンでの意思決定、③新規事業開拓の重視、④高付加価値志向の競争戦略に加え、⑤海外マーケット重視の方針に焦点をあてる。はたしてこれらの経営方針は、実際にも職務重視の賃金制度の導入を促す傾向にあるかについて確認したい。

そのうえで本研究ではさらに、日本企業が職務重視の賃金制度の導入と併せて、どのように雇用システムを変えようとしているかについて関心をもつ。というのも日本企業における人事管理の制度と慣行は、長期雇用を支える体系（システム）として機能してきたと解釈される。そして能力や、その指標としての勤続・年齢を重視する賃金制度はその重要な要素と考えられるためである（稲上 1999：佐藤 2012）。

すなわち新卒採用による若年層の確保、「遅い」昇進選抜による長期的なインセンティブの付与、「幅広い専門性」に対応する主な職能中心の企業内キャリア、これを促す企業主導の配置転換といった諸慣行はシステムとして互い組み合わせあって整合的に機能することで、社員各人の能力を長期的に高める。これにより「長期にわたる生活保障（終身雇用と年功賃金の保障）」に見合った各人の生産性向上を支えてきた（稲上 1999：13）。そして能力や勤続・年齢を重視する賃金制度は、賃金水準と切り離すかたちで

柔軟な配置や仕事配分を可能とするとともに、能力向上へのインセンティブを与える。これにより企業内での長期的な能力開発を可能にしてきたと考えられる（佐藤 2012）。

これに対しアメリカやイギリスの企業で一般的な職務給のもとでは、事前に定義された職務の範囲を越える柔軟な仕事配分や、職務の変更が制約される傾向にある（Marsden1999＝マースデン 2007：佐野 2021）。日本企業もこれに準じた職務重視の賃金制度を取り入れるのであれば、上記のような雇用システム全体の見直しが避けられない可能性がある（佐藤 2022）。あるいはそうした雇用システム改定の一環として、職務重視の賃金制度が取り入れられることもあろう。

はたして職務重視の賃金制度を取り入れる日本企業は、併せて長期雇用と企業内での能力開発、さらにはこれを支える新卒採用や「遅い」選抜、企業主導による主な職能中心の配置転換といった雇用システムの諸要素をどのように変えようとしているか。このうち能力開発については、より具体的な取り組みの方針も含めて確認したい。

以上、本稿では日本企業がどのような経営方針のもと職務重視の賃金制度を取り入れ、併せて人事方針として雇用システムをどう変えようとしているかを明らかにする。

こうした研究課題に対応する情報を得られる貴重な資料として、労働政策研究・研修機構が 2016 年に実施した「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査」の企業アンケート調査個票データの再集計を行う。ただし本稿の関心から回答企業のうち日本企業の雇用システムの特徴が主に指摘されてきた大企業に焦点をあてることにしたい（高橋 2017）。なお大企業の日安としては正社員数 300 名以上を集計の対象とする^{iv}。

本稿の関心に照らした同調査の問題点として、2026 年の現時点から見ると 10 年ほど前に実施されており、2020 年頃からの「ジョブ型」の議論を反映した実態を反映してはいない。とはいえ上述のように日本企業において職務重視の賃金制度の導入は、それ以前から進展してき

ている。他方で「ジョブ型」のモデルとされる欧米企業に準じた人事制度の全面的な導入の意義について懐疑的な意見もある(宮本 2021)。こうしたなか 2016 年の企業調査データからは、「ジョブ型」に関わる議論の動向とは自律的に日本企業が職務重視の賃金制度を取り入れる目的となる経営方針と、これにともなう雇用システムの変更に関わる人事方針を析出することができる。と考える。

2. 職務重視の賃金制度の広がりの特徴

まず利用する調査データから、職務重視の賃金制度がどのような広がりを見せているかを確認しておこう¹⁾。賃金制度の基本的な性格は、賃金水準の決定において最も比重の大きな要素が規定すると考える。そこで賃金制度のタイプ分けの基準としては、基本給の決定において「最も比重の大きい要素」を尋ねた結果を用いることにする。図 1 は課長層と非管理職の一般社員層についてこれを集計したものである。

集計から課長層では 29.5%、一般社員層についても 23.9%の回答企業が「従事する仕事の内容・価値」を基本給において最も比重の大きい要素としている。本稿で用いる調査が実施された 2016 年時点で、職務を基本給の主な決定要素とする企業がすでに少なくない割合を占める

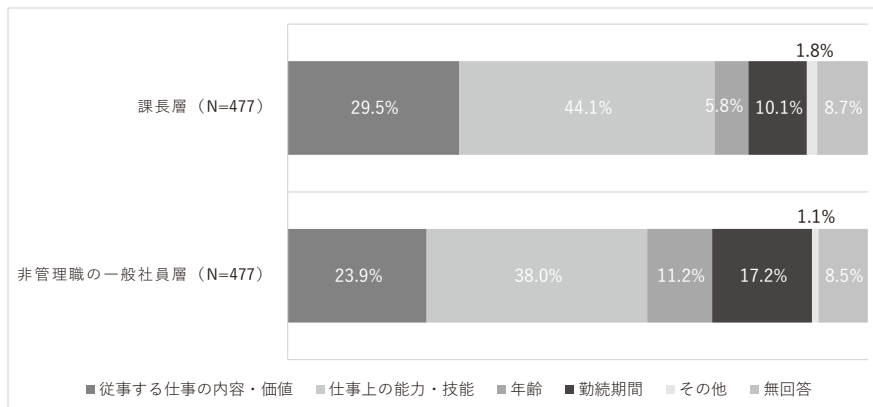
ことが確認できる。

ただし他方で課長層については 44.1%、一般社員層については 38.0%の企業が「仕事上の能力・技能」を挙げており、能力を主な決定要素とする賃金制度の割合が最も高い。またとくに一般社員層では「年齢」(11.2%)や「勤続年数」(17.2%)といった年功的要素を主な決定要素とする企業も合わせると少なくない割合を占める。既存研究の指摘するような「成果主義」以降における賃金制度の分散化の傾向が確認できる(石田 2006)。

課長層と一般社員層を比較すると、一般社員層に対してのほうが職務重視の賃金制度を入れる企業の割合はやや低い。一般社員層については企業内での能力開発の主な対象層であることを踏まえ、現時点での貢献が問われる職務よりも、能力やその指標としての勤続・年齢を賃金決定において重視する傾向にあると解釈できる。

それゆえ、こうしたなかでもあえて一般社員層に職務重視の賃金制度を取り入れる企業にこそ、企業内での能力開発を重視してきた日本企業の典型的な雇用システムの変更に関わる人事方針を明確にとらえられる可能性があるだろう。そこで以下では一般社員層の賃金制度に焦点を当てて、各企業の賃金制度のタイプ分けを行うことにしたい。すなわち一般社員層の基本給の最

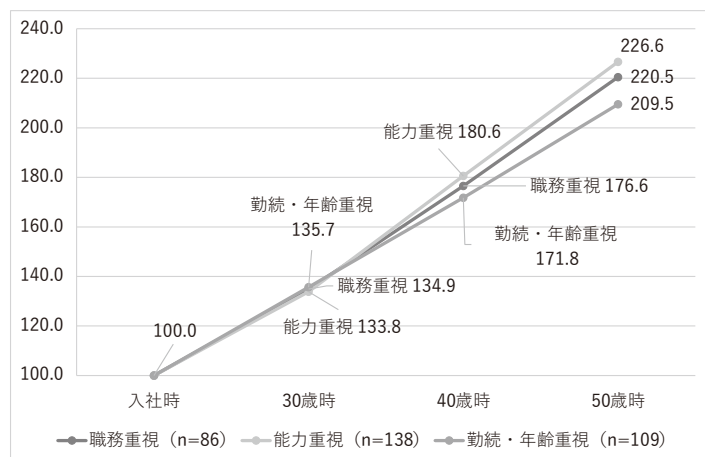
図 1 課長層と一般社員層の基本給決定において最も比重の大きい要素



注 1) 「非管理職の一般社員」と「課長層」の「基本給の決定要素」のうち「比重が大きい要素」の「第 1 位」について尋ねている。

2) 正社員数 300 名以上の企業の回答を集計。

図2 基本給タイプ別、年齢・賃金プロファイル（指数：入社時の給与月額＝100）



- 注1 「大卒正社員の各年齢における平均的な給与月額」に関して「初任給を100としたときの、各年齢層のおよその指数」を尋ねている。
 2) 正社員数300名以上の企業で、各年齢の月例給与指数についていずれも回答している票のみ集計。

も大きい決定要素として「従事する仕事の内容・価値」、「仕事上の能力・技能」、「年齢」および「勤続年数」を用いる企業をそれぞれ順に「職務重視」、「能力重視」、「勤続・年齢重視」の「基本給タイプ」とする^{vi)}。

これらの基本給タイプの賃金制度の性格として、日本企業の雇用システムとの関係では、年齢とともに賃金水準が上昇していく年功的な賃金プロファイルの形状や、同じ年齢層内での賃金差の小ささが重要と考える（稲上1999）これらを維持するうえで、正社員を広く対象とする長期的で手厚い能力開発が必要となるためである。それでは「職務重視」タイプの賃金制度では、このような賃金の年功的性格は弱まる傾向にあるか。

この点に関して、図2は基本給タイプごとの年齢・賃金プロファイルを示している。大卒正社員の入社時の「給与月額」の水準を100とした場合の30歳、40歳、50歳時点の指数を尋ねた結果をもとにしている。指数の算定は回答者に任せられており、賃金プロファイルの形状は必ずしも正確でない可能性がある。それでも自社の賃金プロファイルに関する企業の認識を示

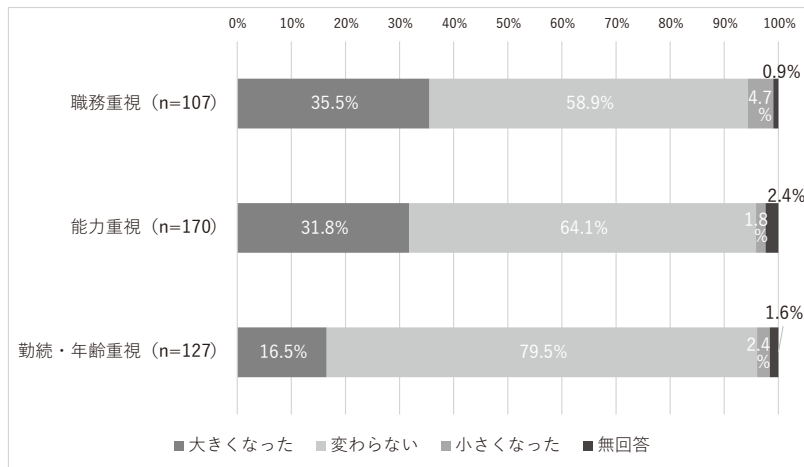
す資料として意味があろう。そうした認識を踏まえて本稿の関心事である人事方針が立てられると考えるためである。

グラフから、とくに40歳以降で指数の平均値に差が見られる。ただし「職務重視」タイプの指数の平均値は「能力重視」タイプより低いものの、「勤続・年齢重視」タイプよりはむしろ高い。またタイプ間の差は大きいものではなく、分散分析によると各年齢時点の指数の平均値には統計的に有意な差は見られない。

これらから、年齢にともなう平均的な賃金の上がり方を見るかぎり「職務重視」タイプの賃金プロファイルの年功的な性格は他のタイプと比べて必ずしも弱いわけではない^{vii)}。そうであれば「職務重視」タイプの企業も、こうした年功的な賃金プロファイルの形状に見合う社員各人の生産性向上をはかるうえで、他の基本給タイプの企業と同様に長期的な能力開発を重視する方針をもつ可能性があろう。この点は後ほど確認したい。

それでは賃金水準の分散についてはどうか。図3の集計は、過去5年間における正社員間の「賃金の差」の変化について、基本給タイプ別に

図3 基本給タイプ別、過去5年間における社員間の賃金差の変化



注1) 「過去5年間」における「賃金の差」の「正社員各自の間の差（バラツキ）」の変化について尋ねている。

2) 正社員数300名以上の企業の回答を集計。

集計したものである。近年において賃金差が広がった企業ほど、社員間の賃金差を広げる方針がないし少なくともそうした賃金差を許容する方針にあると解釈できよう。集計から「職務重視」タイプで賃金差が「大きくなった」とする割合が35.5%と最も高く、「能力重視」タイプが31.8%でこれに次ぐ。他方で「勤続・年齢重視」タイプではその割合は16.5%にとどまる。カイ二乗検定を行うと、5%の有意水準でタイプ間には有意なちがいが見られる。

図2ですでに確認したように賃金プロファイルの年功的な性格に関して、基本給タイプによるちがいは見られなかった。図3の集計からは、そうしたなかでも「職務重視」タイプでは、同じ年齢層の社員間での賃金差を広げる傾向にあり、「能力重視」タイプもこれに準じた傾向にあると考えられる。

3. 経営方針と職務重視の賃金制度

それではこのような「職務重視」タイプの賃金制度は、どのような経営方針をとる企業で取り入れられているか^Ⅷ。はじめにでの考察にもとづき、経営方針の諸側面に関わる指標として①「迅速な事業展開志向」、②「トップダウンの

意思決定志向」、③「新規事業開拓志向」、④「高付加価値志向」、⑤「海外市場志向」の得点との関係を見ることとしたい。得点化の方法は表の注に示した。表1はその集計結果である。4段階尺度で尋ねたもととなる質問における経営方針の軸は表頭の2段目に示している。

表1から基本給タイプ間の得点差を見ると、①「迅速な事業展開志向」は「職務重視」タイプで最も高い傾向にある。分散分析によると基本給タイプと「迅速な事業展開志向」の得点には1%水準で統計的に有意な関係がある。また有意水準は10%にとどまるものの②「トップダウンの意思決定志向」とも統計的に有意な関係にある。他方で③「新規事業開拓志向」、④「高付加価値志向」、⑤「海外市場志向」とのあいだには統計的に有意な関係は確認できなかった。

総じて新規事業開拓や高付加価値化を志向するかを問わず、スピードを重視した迅速な事業展開をはかる経営方針の企業で、職務重視の賃金制度が取り入れられる傾向にある。またそのための意思決定はトップダウンのかたちで行われやすいことを示す結果と考えられる。

このように職務重視の賃金制度は、ときにトップダウンの意思決定により、迅速な事業展開をはかる企業で取り入れられている。これに

表1 基本給タイプと経営方針との関係

		迅速な事業展開志向	トップダウンの意思決定志向	新規事業開拓志向	高付加価値志向	海外市場志向
		A 事業展開にあたってはスピードを重視／B 事業展開は慎重に行う	A トップダウンによる意思決定を重視／B ボトムアップによる意思決定を重視	A 新規事業の開拓を重視／B 既存事業の継続・強化を重視	A 高付加価値製品・サービスによる競争力強化／B 他社よりもコスト面で優位に立つ	B 海外マーケットを重視／A 国内マーケットを重視
		***	*			
職務重視	平均値	0.369	1.175	-0.544	1.039	-1.282
	標準偏差	1.3135	0.9228	1.2027	1.0749	1.0974
	度数	103	103	103	103	103
能力重視	平均値	0.102	0.962	-0.484	0.994	-1.191
	標準偏差	1.3358	0.9600	1.2331	1.0159	1.1102
	度数	157	157	157	157	157
勤続・年齢重視	平均値	-0.283	0.867	-0.531	1.044	-1.451
	標準偏差	1.2426	1.0133	1.1807	0.9764	0.8237
	度数	113	113	113	113	113

注1)「貴社の経営」に関して、表中2段目にある2つの対照的な方針を示していずれに近いかを5段階(「Aに近い」～「Bに近い」)で尋ねた結果について順に2点、1点、0点、-1点、-2点を割り振り得点化。ただし「海外市場志向」については得点の割り振りを反転している。得点が高いほど表頭1行目の各志向が強いことを示す。

2) 正社員数300名以上の企業で、表頭の各項目について全て回答している回答している票のみ集計。

3) 分散分析により***は1%水準、*は10%水準でそれぞれ統計的に有意な差があることを示す。

より企業は、刻々と変化する事業内容に対して現時点で職務をつうじて貢献する社員を処遇し、変化する事業への貢献に向けた動機づけをはかっていると解釈できる。

他方で海外マーケットを重視することは、職務重視の賃金制度の導入を促しているとは必ずしもいえない。既存の事例研究が示すような、海外拠点で一般的な職務給の賃金制度との、国内の賃金制度の統一化のために職務重視の賃金制度を導入する日本企業は、それほど多くないことが示唆される。

4. 職務重視の賃金制度と人事方針

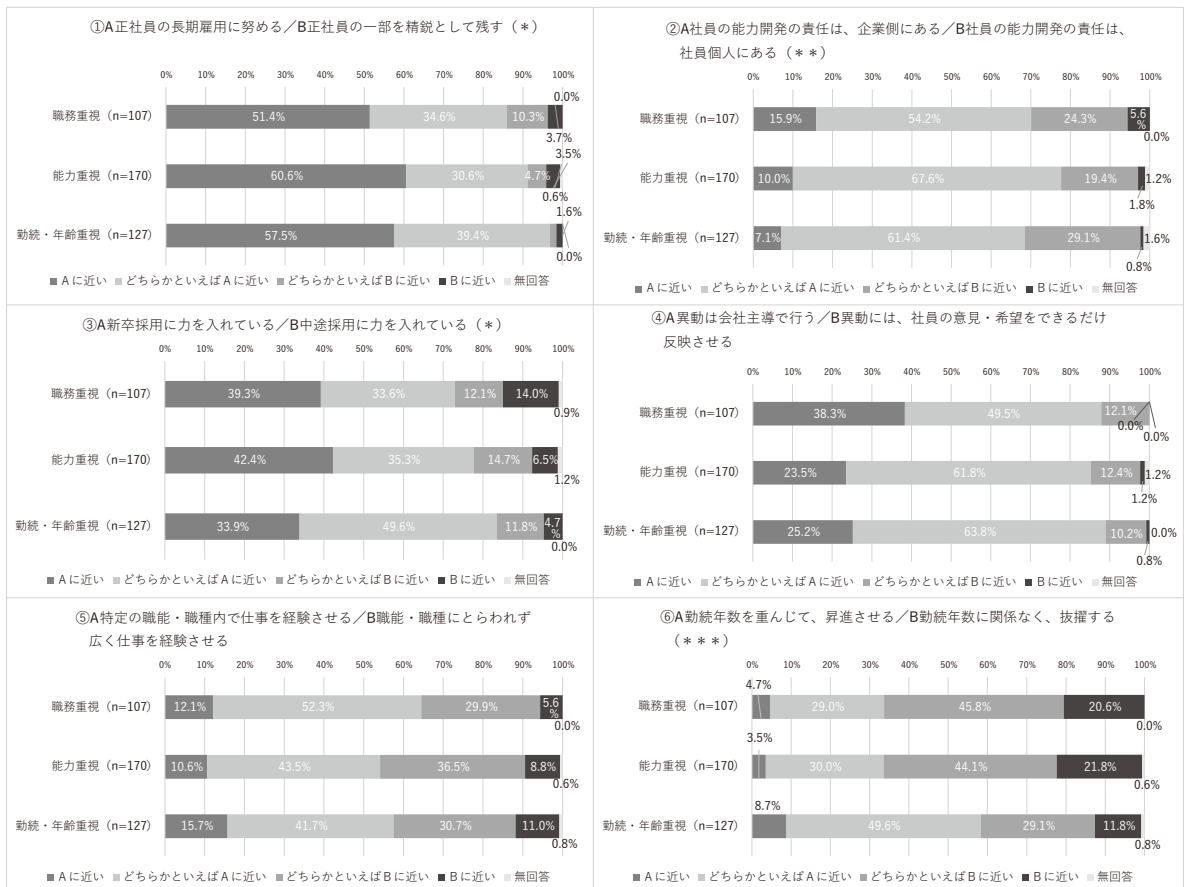
それでは日本企業は職務重視の賃金制度の導入にともない、雇用システムをどう変えようとしているか。これに関わる人事管理上の方針に着目して確かめることとしたい。すなわち長期雇用と企業内での能力開発、これを支える新卒採用や企業主導による主な職能中心の配置転

換、「遅い」選抜といった慣行に関する企業の方針は、「職務重視」タイプとそれ以外とでどう異なるか。

まず図4①は、基本給タイプと長期雇用の方針との関係を見たものである。集計から「職務重視」タイプでは、他のタイプと比べて「正社員の長期雇用に努める」という考え方に「近い」とする割合がやや低く、「正社員の一部を精鋭として残す」考え方に「どちらかといえば」「近い」とする割合がやや高い。カイ二乗検定によると10%水準にとどまるものの両変数間には統計的に有意な関係がある。職務重視の賃金制度をもつ企業で、長期雇用の方針は相対的にゆるやかといえる。

とはいえ「職務重視」タイプの企業でも「正社員の長期雇用に努める」という考え方を半数ほどが強く支持し、「どちらかといえば」も含めると8割以上が支持している。職務重視の賃金制度を取り入れる企業も、その大多数は長期雇用の方針を強くないしゆるやかにもつと見るこ

図4 基本給タイプ別、雇用システムに関わる人事方針



注1)「貴社における正社員の人事管理に関する方針」について、5段階（「Aに近い」～「Bに近い」）で尋ねた結果を集計している。

2) 正社員数300名以上の企業の回答を集計。

3) グラフのタイトルに示した***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準でそれぞれカイ二乗検定により統計的に有意な関係があることを示す。

とができる。

このように「職務重視」タイプの企業でも、その多くが長期雇用の方針をもち、さらに先に図2で確認したとおり、他の基本給タイプの企業と同等に年功的な賃金プロファイルを維持していた。そうであれば長期にわたり上昇する賃金に見合う貢献を可能にするための能力向上をはかるうえで、企業内での能力開発がやはり重要となろう。

これに関わる方針として、図4②は基本給タイプと企業の責任による能力開発への考え方との関係を集計している。カイ二乗検定によると

5%水準で統計的に有意な関係がある。タイプ間を比較すると「社員の能力開発の責任は、企業側にある」という考え方に「近い」とする割合はむしろ「職務重視」タイプで最も高い。ただし「どちらかといえば」「近い」とする割合も合わせた割合は「能力重視」タイプが最も高く、「職務重視」タイプは「勤続・年齢重視」タイプとはほぼ同じ割合となる。総じて職務重視の賃金制度を取り入れている企業も、それ以外の企業と同等ないしそれ以上に企業としての能力開発に積極的といえる。

それでは「職務重視」タイプでも、長期的な

能力開発の対象となる新卒採用を重視するだろうか^{ix}。これに関して図4③では、基本給タイプ別に、新卒採用と中途採用のいずれに「力を入れている」かについて集計したものである。「職務重視」タイプにおいて、新卒採用に「力を入れている」割合は「能力重視」タイプに次いで高い一方で、「どちらかという」とまで合わせると3つのタイプの中で最も割合が低くなる。そのぶん中途採用に「力を入れている」（「どちらかという」とも含む）割合が最も高くなっている。カイ二乗検定によるタイプ間のちがいは、10%水準にとどまるものの統計的に有意である。このように職務重視の賃金制度をもつ企業も、その多くは新卒採用を重視している。ただしそれ以外の企業と比べて、中途採用を重視する企業がやや多い。

職務重視の賃金制度では、職務への配置が社員各人の賃金水準を左右する程度が高いぶん、本人の意向を踏まえることも重要となろう。企業は長期的な能力開発の手段となる企業主導による配置転換を変えようとしているか。図4④では基本給タイプ別に、配置転換を企業主導で行うか、個人の意見を反映させるかの軸で企業の方針を尋ねた結果を集計している。これから「職務重視」タイプでは、むしろ「異動は会社主導で行う」とする割合が最も高い。ただしカイ二乗検定によるとタイプ間には統計的に有意な関係は見られない。また「どちらかという」とまで含めると、いずれのタイプとも9割弱の大多数が「会社主導」の配置転換を支持している。こうした結果からは、「職務重視」タイプも他のタイプと同様に、企業主導の配置転換の方針をもつことが分かる。

それでは配置転換の範囲との関係はどうか。「幅広い専門性」と特徴づけられるような、一つの職能を中心に異なる職能も経験させる配置転換は日本企業の特徴とされてきた（小池・猪木編著2002）。これに対し「職務重視」タイプでは、職務に関わる専門性の向上を重視して、より狭い範囲での配置転換を行う方針となることもイメージされる。果たしてどうか。

これに関し図4⑤では、基本給タイプ別に、社員に経験させる職能・職種の範囲についての

方針を集計している。「職務重視」タイプでは、「どちらかという」とまでを含めると「特定の職能・職種内で仕事を経験させる」ことに「近い」とする割合が最も高い。ただしカイ二乗検定ではタイプ間で統計的に有意なちがいは確認できなかった。いずれのタイプでも「どちらかという」と「特定の職能・職種内で仕事を経験させる」とする割合が最も高い。職務重視の賃金制度をもつ企業も含め「幅広い専門性」の特徴をもつ配置転換の方針が広く共有されていることを示す結果と考えられる。

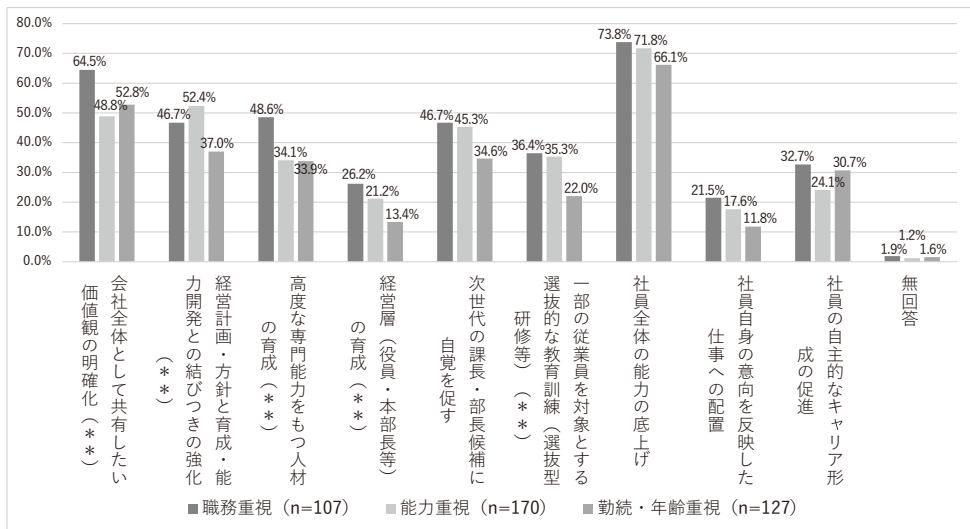
日本企業において「遅い」選抜が特徴とされる昇進管理との関係についてはどうか。これに関して図4⑥は、基本給タイプ別に「勤続年数を重んじて、昇進させる」か、「勤続年数に関係なく、抜擢する」かの方針を集計している。これから、「どちらかという」とも含めて「勤続年数に関係なく、抜擢する」を支持する割合は、「職務重視」タイプと「能力重視」タイプで高く、いずれのタイプでも合わせて60%台を占める。これに対し「勤続・年齢重視」タイプでは「勤続年数を重んじて、昇進させる」を支持する割合が高く、合わせて6割弱を占めている。タイプ間には1%水準で統計的に有意なちがいはある。

「職務重視」タイプと「能力重視」タイプでは、昇進選抜において勤続年数によらない抜擢を重視する共通の傾向にあることが分かる。賃金決定において職務上の貢献や能力を重視する賃金制度の企業では、昇進選抜においてもこれらを重視した抜擢を行う傾向にあると解釈できる。

5. 職務重視の賃金制度と能力開発への取り組み

以上から職務重視の賃金制度を取り入れている企業では、中途採用を重視する企業がやや多く、同じ年齢層の社員間の賃金差をより許容し、勤続・年齢重視の賃金制度をもつ企業と比べると昇進選抜において抜擢を重視している。それでも企業内での長期的な能力開発は重視する傾向にあることが確認できた。それではより具体的な能力開発の取り組みとしてはどのようなことを重視しているか。

図5 基本給タイプ別、能力開発で重視する取り組み（複数回答）



- 注1) 「正社員の育成・能力開発、キャリア管理」に関して「現在力を入れていること」について複数回答で尋ねている。選択肢のうち本稿の関心に対応する項目のみ集計。
- 2) 正社員数 300 名以上の企業の回答を集計。
- 3) 各取り組み項目について無回答を除いたうえでクロス集計を行い、カイ二乗検定を行った結果、統計的に有意（5%水準）であった項目に**を付している。

これに関し、これまでに確認したように職務重視の賃金制度は、迅速な事業展開の方針をとる企業で導入される傾向にあった。そうであれば事業展開を方向づける企業の価値観の社員との共有や、経営計画に合わせた教育訓練の提供をはかることがいっそう大事になる可能性があるろう。

また賃金や昇進における処遇差をもうける人事方針に対応して、経営層や管理職層、高度な専門人材の育成など重点的な育成のターゲットを設定し、これに向けた選抜型能力開発が行われる傾向が予想される。

さらに上で確認したとおり職務重視の賃金制度をもつ企業でも、企業主導型の配置転換が維持されていた。そうしたなかでも能力開発の観点からは、長期的な処遇に関わる企業内キャリアを左右する配置への本人の意向反映が重視される可能性があるろう。はたしてどうか。

図5は以上のような論点にかかわる能力開発上の取り組みに関して、「正社員の育成・能力開発・キャリア管理に関連して」「現在力を入れていること」を複数回答形式で尋ねた結果を集計

し、基本給タイプとの関係を見たものである。併せて基本給タイプと各選択肢との関係についてカイ二乗検定を行った結果を示している。

グラフの左側の集計から見ていくと、企業の価値共有や経営方針に即した能力開発に関して、まず「会社全体として共有したい価値観の明確化」については、やはり「職務重視」タイプの企業で最も重視する割合が高い。カイ二乗検定の結果も5%水準で統計的に有意である。

他方で「経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化」については、「能力重視」タイプで最も指摘率が高く、「職務重視」タイプではこれに次ぐ。両者の差は5.7%ポイントと大きいとはいえないものの、カイ二乗検定では5%水準で有意である。こうした傾向の理由を解釈すると、「能力重視」タイプの方が、能力にもとづく社員格付けに応じた研修体系の整備などをつうじて、経営計画の能力開発への反映が行いやすいのかもしれない。

能力開発の重点的な対象や選抜型能力開発に関して、「職務重視」タイプでは、とくに「高度な専門能力をもつ人材の育成」に「力を入れ

る割合が高い。また「経営層（役員・本部長等）の育成」、「一部の従業員を対象とする選抜的な教育訓練（選抜型研修等）」も、大きな差ではないものの「職務重視」タイプ、「能力重視」タイプ、「勤続・年齢重視」タイプの順で前者ほど「力を入れ」る割合が高くなっている。いずれもカイ二乗検定によると5%水準で有意なちがいが見られる。

同時に「社員全体の能力の底上げ」についても、「職務重視」タイプ、「能力重視」タイプ、「勤続・年齢重視」タイプの順で前者ほど「力を入れ」る傾向にある。ただしその差は小さく、カイ二乗検定による有意なちがいは見られない。「社員全体の能力の底上げ」はいずれのタイプも7割前後の多くが重視する取り組みとなっている。

配置への社員の意向の反映に関しては「社員自身の意向を反映した仕事への配置」が、割合自体は高くないものの、やはり「職務重視」タイプで最も指摘率が高く、「能力重視」タイプ、「勤続・年齢重視」タイプの順に低くなる。ただしカイ二乗検定で有意なちがいは見られなかった。また「社員の自主的なキャリア形成の促進」についてもカイ二乗検定で有意なちがいは見られず、基本給タイプとの関係は明確ではない。

以上のように「職務重視」タイプでは、教育訓練をつうじて企業の価値観の共有はかり、高度な専門人材や経営層の育成、選抜型研修に取り組む傾向にある。ただしこれらのうち経営層の育成や選抜型研修については、「能力重視」タイプも「職務重視」タイプに準じて重視する傾向にある。能力開発に関して、勤続・年齢による一律の管理を弱めて個別に重点的な育成をはかる点で、両タイプはおおよそ共通の方向にあると解釈できる。ただしその傾向は「職務重視」タイプでより明確といえる。

6. まとめ

以上、本稿では職務重視の賃金制度の導入状況と性格について確認したうえで、その導入を促す経営方針と、導入企業における人事方針および能力開発への取り組みの特徴を明らかにし

た。事実発見をあらためて整理すると以下の1)～4)のようになる。

1) 本稿で利用した2016年時点の調査においても、職務の内容や価値を基本給の最も大きな決定要素とする職務重視の賃金制度を取り入れている企業は、課長層に対しては3割弱、一般社員層に対しては2割程度の少なくない割合を占める。実務において「ジョブ型」への関心が高まった2020年代よりも前の段階から、職務重視の賃金制度が一般社員層も含めて一定程度、普及していることが確認できる。こうした点は既存調査の結果とも整合的である（社会経済生産性本部2019）。

2) このうち一般社員層の賃金制度に着目すると、職務重視の賃金制度を導入している企業でも、能力あるいは勤続・年齢重視の賃金制度をもつ企業と同等に、年功的賃金プロファイルは維持されている。ただしこれらの企業と比べ、同じ年齢層の社員間の賃金差を広げる傾向にある。

3) 経営方針との関係を見ると、職務重視の賃金制度は、新規事業の開拓や高付加価値化を志向するかを問わず、迅速な事業展開をはかる企業でとくに取り入れられる傾向にある。

4) 人事方針に関しては、職務重視の賃金制度を取り入れる企業も、ややゆるやかながら長期雇用の方針をもち、企業内での能力開発に積極的であり、企業主導のもと職能・職種を中心に配置転換を行う方針をもつ。人材確保の手段として、中途採用を重視する企業がやや多いものの、多くは新卒採用を重視する。昇進においては抜擢を重視するほか、能力開発において企業の価値観の共有はかり、高度な専門人材や経営層の育成、選抜型研修に力を入れる傾向にある。

以上の事実発見を雇用システムの観点に照らすと、職務重視の賃金制度の企業も、能力や勤続・年齢重視の賃金制度の企業と比べてややゆるやかとはいえ長期雇用の方針のもとにあり、多くは新卒採用した人材の企業内での能力開発をつうじた人材確保を重視している。またその手段として企業主導による主な職能・職種を中心とした配置転換の方針をもつ。これらの方針は、日本企業に典型的な雇用システムの特徴を

保つ性格をもつと考える。ただし同じ年齢階層の社員間での賃金差を許容する程度はより高く、昇進や能力開発の機会に差をもうける方針をもつ傾向にある。こうした点で、雇用システムの全面的な「転換」というよりも「修正」が志向されていると解釈できる。

本稿の分析からは、職務重視の賃金制度が迅速な事業展開を志向する企業で導入される傾向にあることも確認できた。そうした企業で職務重視の賃金制度は、刻々と変化する事業に対し、現時点で職務をつうじて貢献する人材を高く処遇して動機づける役割をはたすと考えられる。また抜擢型の昇進選抜や選抜型の能力開発を重視する方向への雇用システムの修正も、そうした人材への動機づけに貢献しよう。さらに経営・管理職や専門人材として、高度な職務をつうじて事業に貢献する人材を事業展開に合わせて速やかに確保し登用することにもつながると考えられる。

このように、迅速な事業展開を志向する企業が、その時々で事業を支える人材を動機づけたり機動的に確保したりするうえで、職務重視の賃金制度を取り入れ、併せて昇進や能力開発における抜擢・選抜の方針をもつことは整合的に理解できる。それゆえ今後とも迅速な事業展開を志向する企業を中心に、そうした範囲で雇用システムを修正する企業は着実に存在すると考える。

本研究の限界として、分析は2016年実施の調査データにもとづく。そのため既述のとおり分析結果は、2020年以降の「ジョブ型」の議論を踏まえた企業の人事方針の変化を反映していない。「ジョブ型」の人事管理のモデルが欧米の職務給を基礎とする雇用システムにあるとすれば、2020年以降に、より大幅な雇用システム変更の方針をもつ企業が広がった可能性もある。他方で現在では、そうした「ジョブ型」のイメージに向けた人事制度改革の効果への懐疑的な意見も見られる（宮本2021）。こうしたなかでの人事方針の現状把握は、今後の調査研究の課題となろう。

それでも本研究の事実発見は「ジョブ型」の議論以前から、迅速な事業展開に向けて職務重

視の賃金制度を取り入れる企業があることを示す。そうした企業では併せて、長期的な能力開発の方針を保ちつつ、抜擢型の昇進管理や選抜型の能力開発をはかる傾向にあることを明らかにした。一般社員層について職務上の貢献に応じた賃金差をもうける賃金制度と、入社後早期からの職務の分化を促す昇進管理・能力開発を取り入れることで、勤続・年齢による一律の処遇とキャリア管理から距離を置こうとする企業のタイプを析出できる。こうしたタイプの企業は「ジョブ型」に関する議論の動向によらず、迅速な事業展開を志向する企業を中心に今後とも着実に存在すると考えられる。

もちろん本稿で雇用システムの諸側面に関して確認したことは、あくまで企業の方針レベルについてである。実際にこれに対応する人事管理が行われているか、また方針に対応する雇用システムの変更が人材の確保や動機づけに貢献しているかについては確認していない。本稿で見たように職務重視型の賃金制度を取り入れる企業では、職務や職務上の貢献に応じた処遇差を許容する一方で、これを左右する配置については企業主導で決める方針を保っていた。例えばそうした配置転換の方針が賃金に対する社員の不満を高め、動機づけや定着に負の影響を与える可能性も考えられる。本稿で明らかにした雇用システムの修正方針に対応する人事管理の実態や得失の解明も残された課題となる。

＊本稿はJSPS 科研費25K05319の助成にもとづく成果の一部である。

注

- i 「職務 (job)」については様々な定義があるものの、ここでは実務の文脈での用語の意味を広く受け止めるうえで、社員一人に割り当てられる課業 (task) の範囲という一般的な意味でとらえておきたい（鈴木2025）。
- ii 社会経済生産性本部の調査によれば賃金制度に「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」の導入のある企業の割合（複数回答）は、管理職層に対しては1999年調査の21.1%から2007年調査の74.5%へと大きく高まり、その

後も2018年調査78.5%までおよそ上昇する傾向にある。一般社員層についても1999年調査の17.7%から2007年調査の56.7%まで一貫して導入割合が高まり、その後も2018年調査の57.8%まで5割で推移している（社会経済生産性本部2019）。

- iii より一般的な理論としても例えば Miles and Snow (1984) は、安定的で狭い範囲の製品群、効率性重視を特徴とする「防御型」の競争戦略には、社内での人材開発、取り組み重視の人事評価、社内での公平性重視の賃金が適格的であるのに対し、変化する製品群や研究開発・市場開拓重視の「探求型」競争戦略には、採用重視、成果主義的な評価制度、市場相場重視の賃金が適格的とする。こうした仮説が成り立つとすれば、日本企業では「成果主義」の文脈で導入が進んだ職務重視の賃金制度は「探求型」の競争戦略に適格な可能性がある。そうであればやはり積極的な事業展開をはかる企業でこそ職務重視の賃金制度の導入は進みそうである。
- iv 筆者は同調査の企画・設計・実査に研究メンバーとして関わった。調査の詳細および基礎集計による事実発見については労働政策研究・研修機構（2017）を参照されたい。また同調査データを用いて学術的観点から体系的な分析を行った成果として藤本・佐野編著（2024）がある。なお同調査は企業票と管理職票、従業員票の3つから構成されるものの、本稿では研究課題に照らし、このうち人事部担当者に回答を依頼した企業票のみを用いる。調査の個票データは労働政策研究・研修機構のデータアーカイブにより公開されている。
- v 同調査の有効回答率は5.4%と高くない。また結果として、「平成26年経済センサス」の集計値と比較すると、従業員規模の構成に大きな偏りはないものの、業種構成では医療・福祉・教育・学習支援の割合がやや高く、卸売・小売・飲食・宿泊の比率がやや低い。それでも日本企業のおよその傾向を把握することはできると考える（藤本・佐野2024：39）。
- vi なお3つの基本給タイプごとに、一般社員層の基本給の決定要素を複数回答で尋ねた結果を見ると、「職務重視」タイプでは「仕事上の能力・技能」を決定要素の一つとする企業が83.2%を占めており、多くが職務の価値とともに能力の価値も重視して基本給の水準を決定していることが分かる。他方で「能力重視」タイプでも、55.9%と少なくない割

合の企業が「従事する仕事の内容・価値」を決定要素の一つとしている。「勤続・年齢重視」タイプでは「従事する仕事の内容・価値」を決定要素とする企業は33.2%あり、その割合は3つ基本給タイプの中では最も低い。

- vii 「成果主義」のもとでの役割給の導入などの賃金制度改革が、年齢賃金プロファイルに与える影響について、企業事例の賃金データにもとづく分析では、傾きを小さくする効果を示す研究（都留・阿部・久保2005）のほか、むしろ傾きを大きくする結果を示す研究（中嶋・梅崎・松繁2004）もあり影響は様々ではないようである。
- viii 図や表としては示さないものの、企業の基本属性として、基本給タイプと企業規模（正社員数）との関係を見ると「職務重視」タイプの比率は、300～499名で29.4%、500～999名で25.4%、1,000名以上で20.9%であり、本稿で集計対象とする正社員数300名以上の大企業の中では規模の小さい企業ほど「職務重視」タイプの割合が高い傾向にある。ただしカイ二乗検定によると統計的に有意な関係は見られない。業種別と基本給タイプの関係には、カイ二乗検定により1%水準で統計的に有意な差が見られるものの、業種による割合の差は主に「能力重視」タイプと「勤続・年齢重視」タイプで見られ、「職務重視」タイプの割合は「製造業」で28.9%、「建設・運輸・情報通信・電気・ガス・熱供給・水道」26.3%、「小売・卸売・飲食・宿泊業」24.1%、「医療・福祉」24.7%、「金融・保険・不動産・教育・学習支援・サービス・その他」26.6%というように業種による大きなちがいは見られない。
- ix 日本では職務給が一般的なアメリカなどと比べて、職務に応じた賃金の相場は未確立といえる（石田・樋口2009）。また「成果主義」以降の賃金制度における職務重視の動向は、外部労働市場における職務に対応した賃金の相場を意識したものではなく、社内における公正な社員格付けの序列の実現を目的とするものであったことも指摘されている（鈴木2025；西村2026）。それでも職務重視の賃金制度のもとでは、採用対象とする職務が明確となるなどして、中途採用による人材確保に有利に働く面はあろう（内閣官房・経済産業省・厚生労働省2024）。

参考文献

- 石田光男 (2006) 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No. 554, 労働政策研究・研修機構.
- 石田光男・上田眞士編著 (2022) 『パナソニックのグローバル経営—仕事と報酬のガバナンス』ミネルヴァ書房.
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房.
- 稲上毅 (1999) 「総論 日本の産業社会と労働」稲上毅・川喜多喬編『講座社会学 労働』東京大学出版会.
- 今野浩一郎 (1998) 『勝ちぬく賃金改革—日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社.
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 [第3版]』東洋経済新報社.
- 小池和男・猪木武徳編著 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済新報社.
- 佐藤博樹 (2012) 「日本型雇用システムと企業コミュニティ—国際比較とその行方」『人材活用進化論』日本経済新聞出版社.
- 佐藤博樹 (2022) 「『ジョブ型雇用』を巡る議論をどのように理解すべきか—人事管理システム改革への示唆」『日本労働研究雑誌』No. 729, 労働政策研究・研修機構.
- 佐野嘉秀 (2021) 『英国の人事管理・日本の人事管理 日英百貨店の仕事と雇用システム』東京大学出版会.
- 社会経済生産性本部 (2019) 『第16回 日本の雇用・人事の変容に関する調査結果』.
- 鈴木誠 (2025) 「日本企業の人事処遇制度における『職務』」『日本労働研究雑誌』No. 785, 労働政策研究・研修機構.
- 高橋康二 (2017) 「問題設定と概要」労働政策研究・研修機構編『日本の雇用システムのゆくえ』労働政策研究・研修機構.
- 都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証—』東洋経済新報社.
- 内閣府・経済産業省・厚生労働省 (2024) 『ジョブ型人事指針』.
- 中嶋哲夫・梅崎修・松繁寿和 (2004) 「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果—企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』第48号.
- 西村純 (2026) 「大企業における賃金決定の実態—賃金制度と賃上げに変化は生じているのか?」『日本労働研究雑誌』No. 787, 労働政策研究・研修機構.
- 日本経済団体連合会 (2020) 『2020年版 経営労働政策特別委員会報告』.
- 濱口桂一郎 (2023) 「日本におけるジョブ型流行史」『日本労働研究雑誌』No. 755, 労働政策研究・研修機構.
- 平野光俊 (2010) 「社員格付制度の変容」『日本労働研究雑誌』No. 597, 労働政策研究・研修機構.
- 藤本真・佐野嘉秀編著 (2024) 『日本企業の能力開発システム—変化の中の人事・職場・社員』労働政策研究・研修機構
- 宮本光晴 (2021) 「日本の人材マネジメント—過去と未来」『日本労働研究雑誌』No. 737, 労働政策研究・研修機構.
- 労働政策研究・研修機構 (2017) 『労働政策研究報告書 No.196 日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』.
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press, 1999. (宮本光晴・久保克行訳 (2007) 『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析』NTT出版)
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984). 'Designing strategic human resources systems', *Organizational Dynamics*, 13(1).
- Poter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社)

