

強い会社にするための

人事戦略 再構築!!

職能給、育児介護休業制度などの制度の導入法

時代とともに変化する経営環境

企業が有する経営資源の中でも、「人」は最も重要で、かつ活用のむずかしい資源です。「人の差」は「企業の差」としてあらわれ、その差が企業の命運を左右すると言っても過言ではありません。

この貴重な資源をできる限り有効に活用するために、企業は人にかかわる様々な制度を構築し、導入しています。

しかし、経営環境は変化します。

人事制度に限らず、新しい仕組みをつくり、それを運営しようとする場合、まずはその仕組みで何を解決し、何を達成するのかを明確にすることが必要となります。

何のためにどのような制度を導入するか？

こうした問いかけなしに新たな制度を取り入れることは、無謀であり、極めて危険なことと言わざるを得ません。

何が自社にとって必要な制度なのかを見抜き、具体的な運用方法まで想定した上で、導入するかどうかの決定をすることが、経営者や人事担当者にとっての重要な責務なのです。

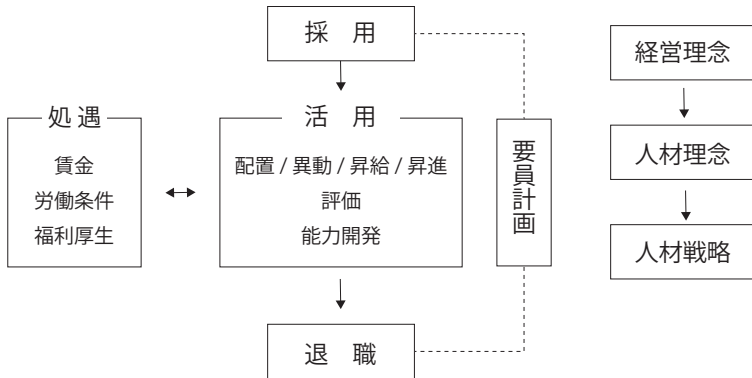
「人」の位置づけ・活用を決める

人事制度はすべてが有機的に結びついて初めて成り立つものです。個々の制度同士が無関係に導入されているのは、運用上の効率も悪く、期待した成果も望めません。

そのため、各種制度はひとつのコンセプトのもとに作られる必要がありますが、そのコンセプトとなるのが各企業の人材戦略です。そして、その人材戦略は人材理念に基づいて策定され、さらに人材

理念は経営理念にまで遡ることができます。つまり、経営資源としての「人」をどのように位置づけ、どのように活用するかを決めることが、人事制度構築の第1のステップとなるのです。

枠組みを明確にする



上図は、組織における人事管理の枠組みを示したものです。

この図は、「人」という経営資源を調達し（採用）、それを事業に投入し（活用）、最大の効果を得ようとする企業の経営活動の流れをあらわしているとも読めるが、ここで「人資源」がほかの経営資源と異なるのは、「人資源」が労働力の提供により、社会生活を営んでいる“生身の人間”であることです。したがって、機械や設備とは違い「処遇」することが、「人資源」を活用する上で最も重要なポイントとなります。「採用」と同じように、あるいはそれ以上に「退職管理」も重要な人事上の課題です。要員計画に基づいて「人」の“入口”と“出口”をコントロールする重要性は、今後ますます高まっていくでしょう。こうして人事管理の枠組みを明確にすることが、新制度構築の第2のステップとなります。

自社内の制度を確認する

第3のステップとして、枠組みを構成している各項目について、自社内に確立した制度があるか確認することが必要となります。

なお、「確立した制度」とは、就業規則やマニュアル等がつくられているものだけを指すのではなく、必ずしも明文化されていなくても、従業員に周知徹底されていればそれを制度とみなしても良いでしょう（ただし、できれば明文化するのが良い）。

その結果として、

- ①必要な制度がない
- ②制度はあるが問題点が多い
- ③制度はあるが全体の戦略と合わなくなっている

といった課題が明らかになり、ここで初めて新しい制度の検討に入ることとなります。

1 職能資格制度

導入のポイント

①職務調査の実施

組織内にどのような仕事があるかを洗い出し、その価値に応じて序列を付け、等級を設定

②職能要件書の作成

各等級に必要とされる能力を明らかにし、職能要件書を作成

③職能資格制度の問題点

結果的に年功運用に陥っているケースが多い

④課題解決の方向性

職能要件書の見直し、昇格基準の見直し、資格と役職の対応の見直し

「職能資格制度」は、賃金、昇進・昇格、評価、能力開発といった様々な人事制度を共通の枠組みの中で運用しようとする仕組みであり、1950～60年代にかけて誕生しました。

そのコアとなるものは、各人の職務遂行能力によって格付けされた資格階級。一般的には、10段階程度の資格等級が設けられ、それぞれの等級に対してその等級に必要とされる「職能要件」が設定されます（「職能要件」を記した「職能要件書」が作成される）。

職能要件は、人事評価においては評価基準となり、その結果、賃金が決定されます。なおこの賃金は、個人の職務遂行能力によって決められるので、「職能給」と呼ばれています。

能力開発の面から見ても、必要な能力が明確になっている職能要件は、そのまま教育・訓練の目標として活用することができます。さらには、昇進・昇格や異動などの人事配置にも用いることができるので、トータルな人事管理が可能となるのです。

導入の手順

.....

1. フレームづくり

.....

まずは、職能資格制度の枠組みを作ります。以下のような項目を決定するのが一般的です。

① 資格等級数の決定

従業員数に応じて決めるが、中堅・中小企業では5～9等級程度
の設定が多くみられる

② 資格名称の決定

参与、参事、主事など、役職とは別に各資格等級につけられる名

称を決める

③滞留年数および昇格基準

上位等級へ昇格する前に、現在の等級にどの程度溜まる必要があるのかを定めたものが「滞留年数」。滞留年数とは別に、上位等級に昇格するための条件を定めたものが「昇給基準」である

④対応役職

課長、部長といった役職を、どの等級にリンクさせるかを決める。資格等級と役職が1対1で対応していないケースも多い

⑤初任格付け

新卒者を資格等級に格付けする事。高卒が1等級、短大・専門学校卒が2等級、大卒が3等級というように、学歴によって初任格付けに差をつけることが多い

2.職務調査

組織内にどのような仕事があり、その遂行にはどのような能力が必要とされるのかを調査します。

3.職能要件書の作成

職務調査の結果をもとに、各等級に必要な能力をまとめ、職能要件書を作成します。

このような作業を基本として、その他にも「職能給」の賃金テーブル作成や、各等級における教育・訓練制度の設定を行い、トータル人事システムとして職能資格制度をつくり上げることになります。

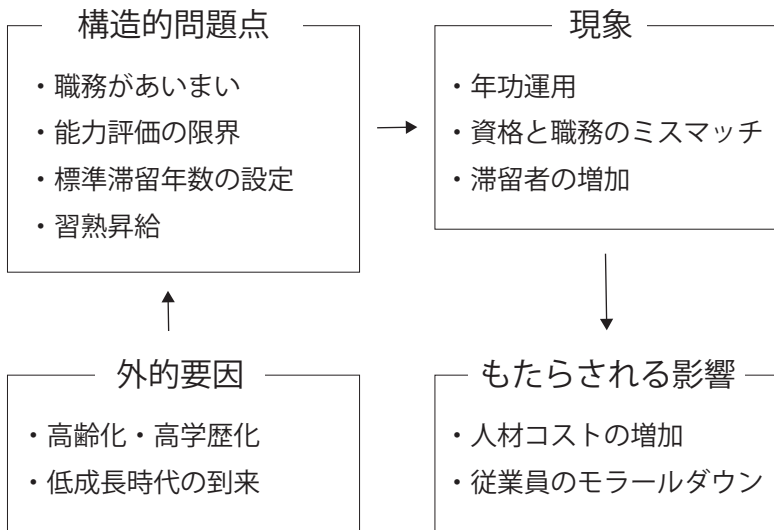
様々な問題への対応策を組み込んで導入を

職能資格制度は、年功序列人事を脱却し、能力主義を実現するための手段として、多くの企業で導入されている制度で、高度経済成長下では、非常にうまく機能しました。

しかし、バブル崩壊でそれまでの右肩上がりの経済成長は終焉を迎えると、高い職能給の従業員を見合ったポストが空いていない、などの様々な問題が発生し、それらをどう改善していくかが導入企業の深刻な課題となっています。

以下に、具体的な問題点とその解決の方向性をまとめました。

これから新たに職能資格制度の導入を検討している企業は、この制度が様々な問題を抱えていることを認識し、対応策をあらかじめ組み込んで制度構築を行うことが必要条件であるといえるでしょう。



問題解決の方向性

.....

◆ 問題点：職務要件があいまい

- ・ 職務分析を行い、必要のない仕事と本来やる仕事を明確にする
- ・ 具体的・定量的な職務要件書を作成する
- ・ 職種別・職群別の職能要件書を作成する

◆ 問題点：滞留年数

- ・ 滞留年数の廃止
- ・ 昇格基準の明確化
- ・ 飛び級制度の導入

◆ 問題点：習熟年数

- ・ 同一等級内における習熟による昇給は廃止する

2 目標管理制度

導入のポイント

①制度に対する正確な理解

経営者を中心として、制度の特徴や「目標」の意味などを十分理解した上で導入に踏み切る

- ・特に経営者は、制度の理念を正しく理解する
- ・導入する目的を明確にする
- ・他の制度（評価制度や賃金制度）とのリンクを考える

②「目標」の設定

上司と部下の話し合いにより、組織目標とリンクした個人目標を設定する

③目標管理シートの作成

具体的・定量的な目標、達成基準、達成方法を記入する

④面接の実施

目標設定時や期の途中に面接を行い、目標の修正や部下へのアドバイスを行う

「目標管理制度」は、1950年代にアメリカで開発された経営管理のシステムです。期首に設定された目標に基づいて日々の業務を遂行し、期末にその達成度を評価することによって、賃金や昇進・昇格、教育・訓練などの処遇を行うというものです。

P・ドラッカーはその著者『現代の経営』の中で、これからは「目標と自己統制による管理が必要である」と述べ、一方的な「支配による管理」を変えるべきだと説きました。

日本には1960年代に紹介されましたが、経営管理手法としてはあまり根付きませんでした。しかし、1990年代、業績給や年棒制度などの新しい賃金制度が注目され始めたのをきっかけに、再びブームとなりました。

この制度においては、「目標」が極めて重要な意味を持っています。まず、この「目標」は、上司から部下へ一方的に押し付けられる“ノルマ”ではないということです。

それは、上司と部下が納得のいくまで話し合っただけで決めたものでなければなりません。

その一方で、個人の目標は組織の目標と一致したものであることも重要です。いくら良い目標であっても、会社の目指す方向性と異なっていたり、無関係であっては、この制度を導入する意味がなくなってしまう。

よって、目標管理制度においては、

- ①経営目標の設定
- ②部門・課の目標設定
- ③個人の目標設定

という流れで、目標設定が行われなければなりません。

導入の理由は「成果・実績主義」「チャレンジ奨励」「能力開発」

従業員の自主性や自立性を促し、組織全体の活力をアップさせようということを狙い、目標管理制度を導入する企業が多いようです。その他にも期待できる効果として、次のような項目があげられます。

①経営計画の具現化

経営理念や長期的な経営計画を具体的な行動目標に落とし込むことができ、個人の「やるべきこと」が明確になる

②納得性の高い人事評価

自ら参加して設定した目標により評価されるので、納得性の高い人事評価制度となる

③能力開発への活用

目標に対する達成状況を評価することにより、個人の強みや弱みが明確になる。それをもとに、教育・訓練などの能力開発を行う

導入の手順

①制度対象者の決定

全員に導入するのか、管理職だけにするのか、あるいは特定の職種だけに適用するのかを決定する

②運用サイクルの決定

1年サイクルが一般的であるが、営業職などについては半年サイクル、3ヶ月サイクルなどを実施するケースもある

③目標の設定

目標には、「全社目標」「部門目標」「課・営業所目標」「個人目標」

6ヶ月のパターン

月	実施項目
3月	目標設定
4月	新期スタート
5月	↓ 職務遂行
6月	
7月	面接
8月	評価／目標設定
9月	
10月	新期スタート
11月	↓ 職務遂行
12月	
1月	面接
2月	評価

1年間のパターン

月	実施項目
4月	新期スタート
5月	↓ 職務遂行
6月	
7月	
8月	中間面接
9月	↓ 職務遂行
10月	
11月	
12月	中間面接
1月	↓ 職務遂行
2月	
3月	最終面接／目標設定

あとがき

今回、本書で紹介した人事制度以外にも、「多面的評価制度」「変形労働時間制」「介護休業制度」「退職管理制度」「教育訓令制度」などもありますが、BizRepo で提供している情報とあわせ、貴社にとって、もっともふさわしい制度への組み直しにご活用ください。

特に、介護と仕事を両立出来ない離職予備軍は 40 万人もいると言われています。時代の変化に合わせた、適切な従業員管理をしていくためにも、常に体制の見直しを図っていくことが大切です。

編者

中小企業経営研究会

近代中小企業 Vol.51 No3 付録 人事戦略再構築!!

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒 169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2016 Dataagent

ISBN 978-4-907196-72-1 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。