

人事入門

HMパートナーズ 社会保険労務士 岩沢誠敬

1989年早稲田大学卒。不動産会社、映画配給会社、IT会社において一貫して人事畑を歩み人事業務全般を経験。2000年に独立し社労士事務所HMパートナーズ設立。人事制度構築・運営指導、人事労務相談、給与計算、社会保険手続等、一部上場企業からベンチャー企業まで、スタッフともども“非常勤の人事部員”として活躍中。
●<http://www.hmpartners.jp>



第9回：人事制度の基本構造を理解する

第1回：人事部に求められることは何か(2006年6月号)
第2回：社会保険の知識・手続・実務(2006年7月号)
第3回：給与計算の知識と実務(2006年8月号)
第4回：労働時間と休日の考え方、扱い方(2006年9月号)
第5回：採用を巡る法的理解(2006年10月号)
第6回：退職・解雇の考え方・扱い方(2006年11月号)
第7回：裁量労働制の導入と注意(2006年12月号)
第8回：組織の設計と人事異動の推進(2007年1月号)
第9回：人事制度の基本構造を理解する(2007年2月号)

会社の存在意義は事業目的を達成することにある。そして、事業目的を達成するためには何をどのように行うべきなのか、そのための経営戦略を立案することになる。経営戦略を立案したら、その戦略を実行するための組織を設計し、その組織に見合った社員を雇い入れ、事業活動を進めていく。その流れに合致する形で、社員を会社に惹きつけ、適正に処遇し、引き続き会社で働き続けるための動機付けを行うのが「人事制度」である。

つまり、「人事制度」とは経営戦略を実行するための人事上の様々な施策が有機的に結合した集合体である。そして、人事制度のうち中心的な役割を果たすものが、「等級制度」「報酬制度」「評価制度」である(図表1)。

等級制度の考え方

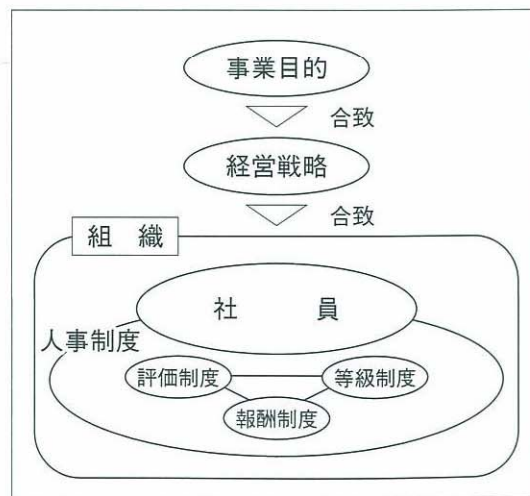
例えば、特別な知識や経験を必要としない業務に従事している社員と、研究開発等高度な知識や経験を必要とする業務に従事してい

る社員とを、同様の基準で処遇することはできない。また、上司に命令された通りに動くだけの社員と、多くの部下をマネジメントし経営サイドに近い責任と権限を与えられている社員とを、同様の基準で処遇することはできない。

等級制度とは、上記のような理由により、同様の基準により処遇すべきまとまりごとに給料等の報酬の範囲を定めて等級を設定し、その基準に応じて社員を格付けし処遇する制度である(図表2)。

報酬は、格付けされた等級ごとに定められた範囲の中で決定される。どんなに高い成績を上げても、上位等級に昇級(昇格)しない限り、その等級に定められた上限の報酬を上

図表1 人事制度と経営戦略の一致

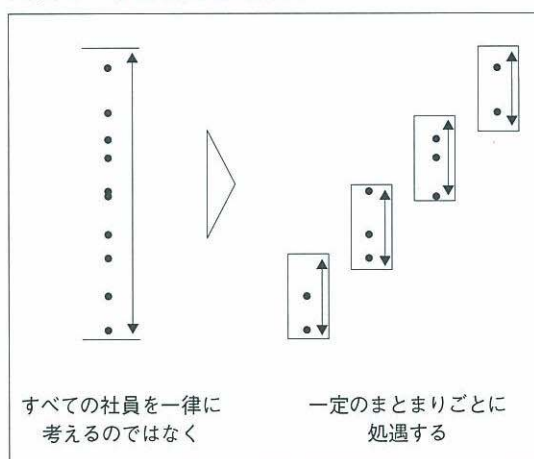


回ることは、原則的にはない。また、どんなに成績が悪くても、下位等級に降級（降格）しない限り、その等級に定められた下限の報酬を下回することは、原則的にはない。

業務のポイント

等級と組織のライン上の役職（部長，課長，マネジャーなど）とは一致する場合もあるが，

図表 2 等級制度の考え方



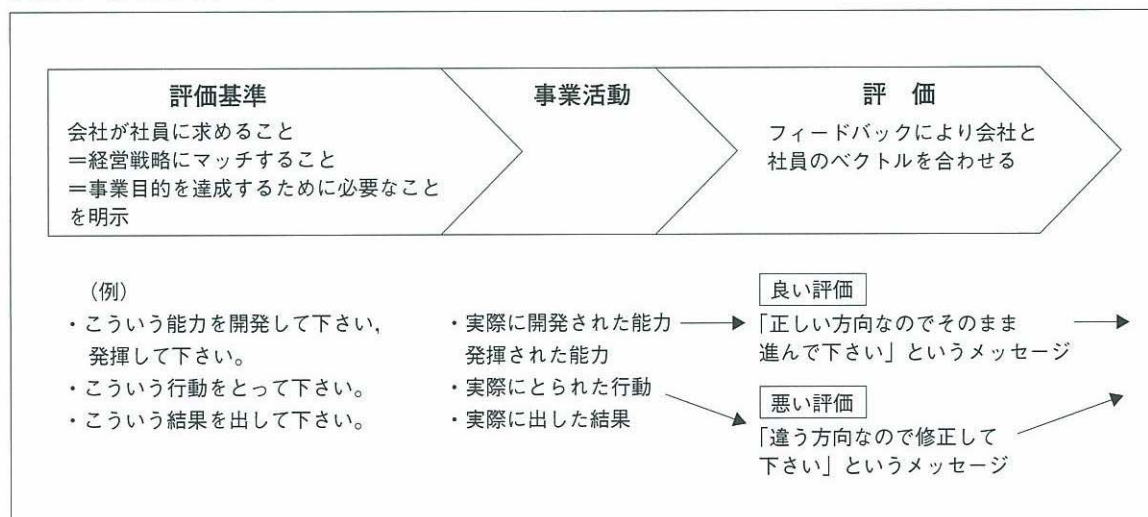
一致しない場合もある。処遇を表す等級と組織上の責任・権限を表す役職とは異なる概念なので、区別しておく。

評価制度の考え方

会社の事業目的を達成するため，経営戦略に則り，各社員が事業活動に従事する。会社は，各社員の活動が望ましいものであれば奨励し，問題があれば改善を促す等のフィードバックを行いながら，会社全体を統率していく。そのフィードバックが「評価」である（図表3）。

まずは，会社が社員に求めること（＝評価基準）を明示する。どのような基準を採用するのか……能力なのか，行動なのか，結果なのか，成果なのか……ということは，その会社の経営戦略に応じて決定される。そしてその基準に照らし合わせて，良かったのか悪かったのかメッセージを伝える。言い換えると，会社の意図と個人の活動のベクトルを合わせる作業を行い，次の活動に活かしていくサイ

図表 3 評価のイメージ



クルを築き上げていくのである。

経営者や役職者が、自分の考えのみで社員全員に対して公正な評価を下すことができるなら制度など不要だが、そういうことはありえない。そのため、評価者によって偏りがなく、会社の経営戦略を実行していくのに妥当で公正な評価を実現するための、客観的な基準や仕組み作る必要がある。

業務のポイント

処遇や報酬は必ず評価に連動している必要がある。しかし評価は処遇や報酬そのものではない。フィードバックにより会社と社員のベクトルを合わせるためにはどのような方法が適切か、という発想が重要である。

報酬制度の考え方

報酬は、社員にとってみれば労働の対価であり、会社にとってみれば事業目的達成のためのコストである。社員にとっては便益が最大となり、会社にとってはそのためのコストが最小となるような、適切な報酬の支給を実現していかなければならない。

図表4に示すような金銭的報酬について、それぞれの特性を踏まえた上で経営戦略に沿ったミックスプランを作成していく。加えて、

非金銭的報酬ともいうべき「地位」「重要な任務」「興味のある業務の担当」「学習機会」「福利厚生」といったものも包含した“総合的な概念での報酬”も考慮していかなければならない。

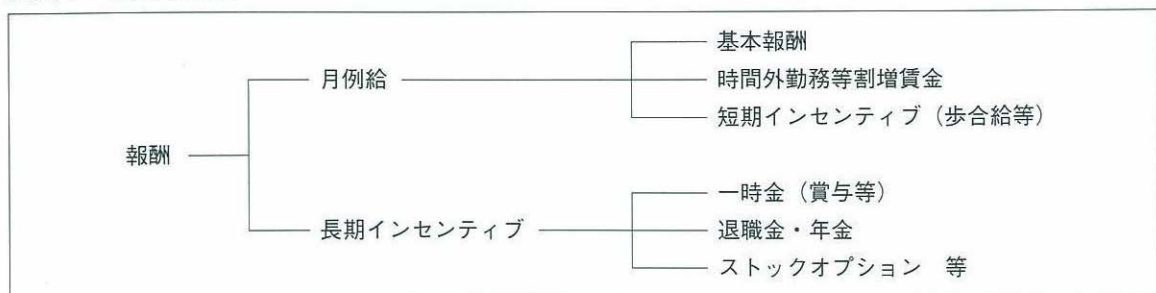
業務のポイント

会社から社員に対して伝えるメッセージには様々なスタイルがあるが、その中でも報酬は一番強力なメッセージとなる。どんなに賞賛しても報酬に反映されなければ実感はわかず、厳しい言葉で注意しても報酬のダウンがなければ身に染みてこたえないかもしれない。また「何に対して支払う報酬なのか」というメッセージも重要だ。報酬に年功的な要素があれば「長く勤めてください」ということ。能力に応じた報酬体系であれば「あなたのポテンシャルをあげてください」、個人業績に応じて報酬が支給されるのであれば「ともかく結果を出してください」というメッセージが伝わる。

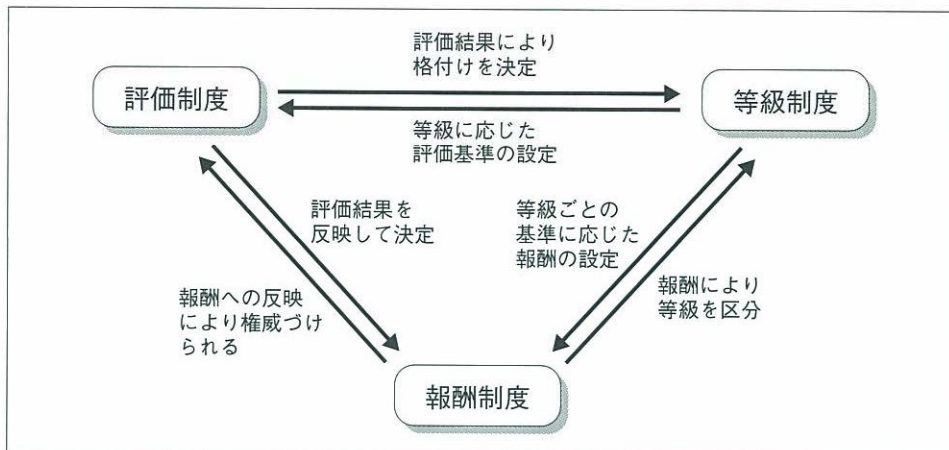
人事制度全体の思想が統一されているか？

等級制度、評価制度、報酬制度は、それぞれが密接に有機的に結合し、一体として人事制度を形作っている（図表5）。

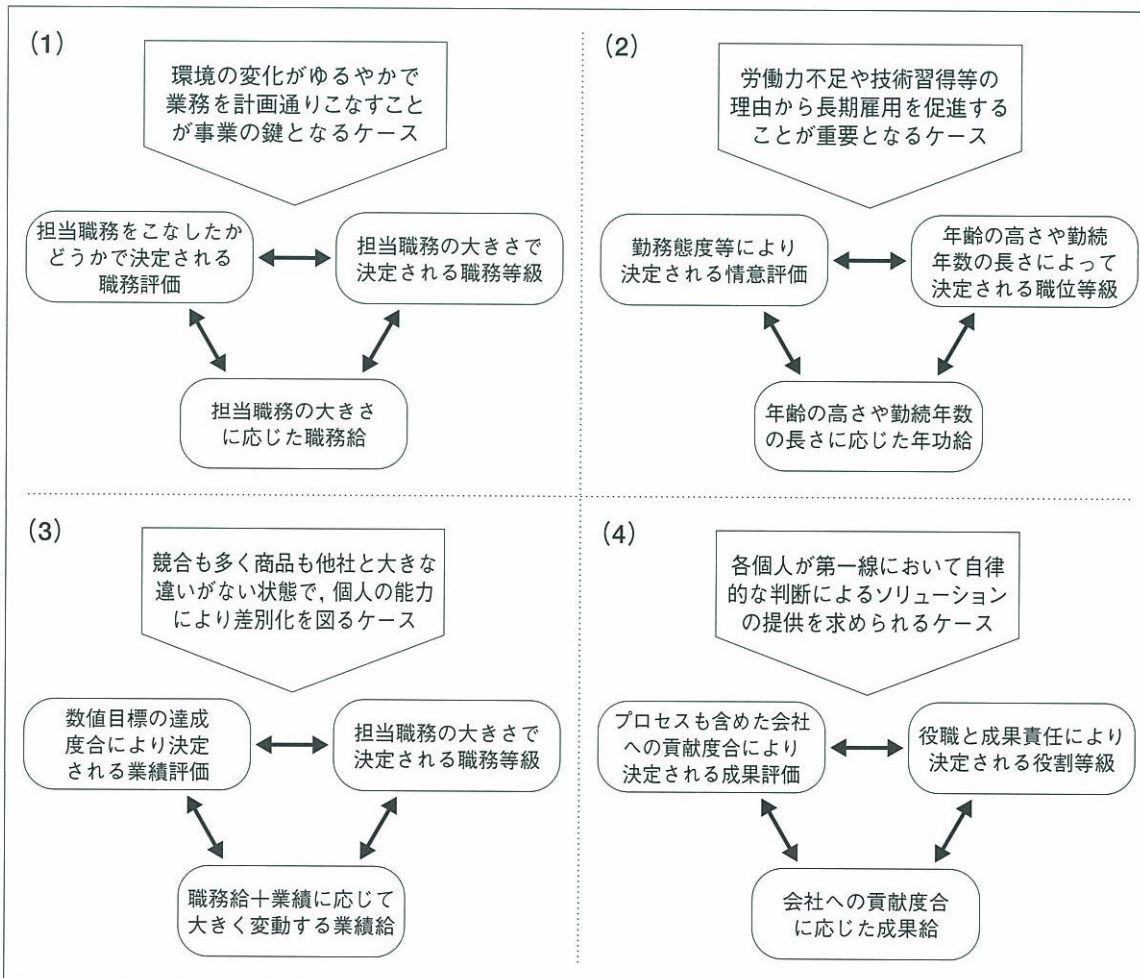
図表4 報酬の種類



図表 5 制度間の関連性



図表 6 制度の統一性



- 報酬は等級の基準により評価結果が反映されて決定される
- 等級は報酬により区分され評価結果により格付けされる
- 評価は等級に応じてレベルが定義され報酬への反映により強いメッセージを送る

当然のことながら、制度間において矛盾がなく、理念や考え方が統一されていなければならない。その理念や考え方は、会社の経営戦略によって導き出される。

単純化した例を示すと図表6のようになる。

業務のポイント

絶対的に良い人事制度、悪い人事制度というものとは存在しない（成果主義＝善、年功主義＝悪などというように）。あくまで、その会社に合う人事制度と合わない人事制度が存在するだけである。自社の実態と整合性がとれているかをよく見極める。

人事制度の重要ポイント

社員が会社の経営戦略を実行するための活動を促進し、モチベーションを高めるよう社内の体制を整えることが、人事制度の目的である。そのために人事制度にとって重要なことは次の3点である。

- 公正、客観的でみんなが納得できる
- 透明、オープンでみんなが理解している
- 柔軟で、現状に即して変更できる

(1) 公正、客観的でみんなが納得できる

経営者や役職者の主観により恣意的に決められるようなことがなく、客観的に見て社員自身が納得できるような公正さを保つ制度で

なければならない。そのためには、同様の役割や職務、能力、業績、会社に対する貢献度合いの社員は同じ水準の処遇・評価・報酬を得ている必要があり、逆に、職務能力や業績などに差があるならばそれに見合った処遇の差が求められる。さらに世間的な水準、特に競合他社との比較においても社員が納得する水準を維持する必要がある。

(2) 透明、オープンでみんなが理解している

人事制度の仕組みがオープンで、処遇・評価・報酬がどのように決められているのかが明らかになっている必要がある。たとえ公正な結果だったとしても、そのプロセスが密室で決められているようであれば、社員は疑念を持つ。自分がどのように活動すれば、どのような処遇・評価・報酬を受けられるかを理解すればこそ、仕事に対して前向きに取り組むことができる。

(3) 柔軟で、現状に即して変更できる

会社を取り巻く環境は刻一刻と変化し、会社の経営戦略も環境に合わせて変更される。それに従い、人事制度も変更する必要がある。理念がぶれてしまうような信用のできない制度では困るが、必要性に応じて柔軟に対応できる制度が望ましい。

* *

次号以降、各制度の詳細について解説していく。