

## コンサルティングレポート

# 人事制度構築・導入の進め方とポイント

## 初めて人事制度構築に取り組む企業・組織のために

組織人事戦略室 [大阪] シニアコンサルタント 平野 剛志

### 1. はじめに

本稿は、初めて本格的に人事制度を構築・導入しようと考えられている企業・組織に対し、基本的な制度構築の手順やポイント・留意点を解説するものである。主に、「組織の規模が100名前後に成長してきた企業」「事業承継等、組織の世代交代を迎える(た)企業」において、人事制度の構築を検討されることが多い。一言に人事制度といっても、その検討対象は多岐にわたり、長期に亘る取り組みとなる。また経営者はもちろん、現場の社員に至るまで、高い関心を持っており、何から着手すべきかわからない状態になりやすい中で、検討の参考となれば幸いである。

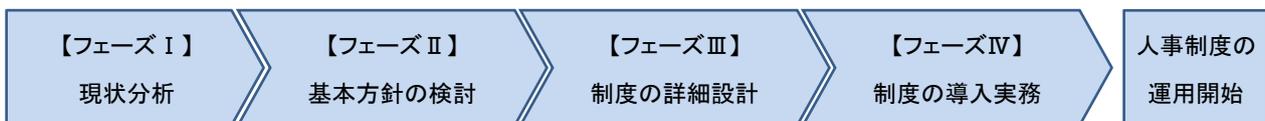
### 2. 人事制度を構築するねらい

人事制度を構築するねらいとして、次のようなものがあげられる。

- ◆ 人材の確保・定着
  - 若手・中堅層が将来を見通して安心して働き、成長できる環境を整え、離職の防止・定着の促進を図る。
- ◆ マネージャーの強化
  - 現場管理者(ミドル)層の、マネージャーとしての力量を引き上げ、人材育成の強化を図る。
- ◆ 組織体質の強化
  - トップ(オーナー・創業者)への依存・受身の体質を改め、組織力の強化を図る。

### 3. 進め方・手順

人事制度の構築の工程は、大まかに次のように整理できる。



検討をスタートしてから、制度の運用が開始されるまでの所要期間は、順調に進めて1年程度は必要である。(弊社が支援する場合も、概ねこれくらいの期間で進めている。)

### 4. 【フェーズⅠ】現状分析

人事制度は多くの人に関わるものであるため、関心も高い分、その捉え方・問題意識も多様となりやすい。一方で、給与・処遇の実情について、きちんと理解し、冷静に捉えている人は少ない。なるべく実態を分かりやすく整理し、共通の課題認識を形成することが重要である。

#### ■ 定量分析

給与水準や人員構成など、数値化・形式化された部分の分析を行う。一概に、給与が「高い」「低い」と言っても、基本給ベースなのか、残業手当・賞与を含めた年収ベースなのか、また、比較の対象も、業種・規模・地域によって大きく異なる。また、「あの人と比べて、自分がこの水準なのは、納得がいかない」等、内部の相対的な観点で捉えていることも多い。

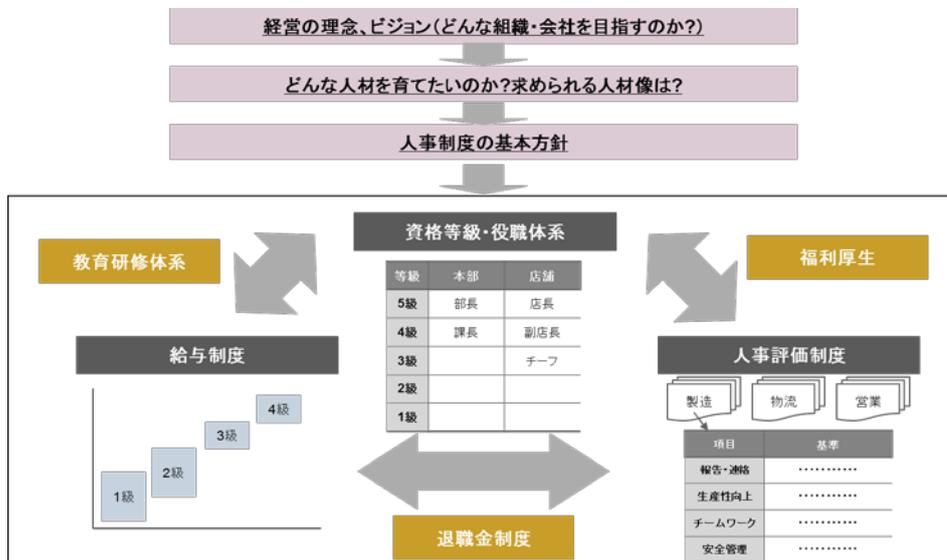
こうした現状を、なるべく客観的・多面的に整理して、課題認識を共有しておく必要がある。

### ■ 定性分析

社員の意識や組織の風土など、数値化・形式化されにくい部分を捉える。処遇に対する社員の意識、日頃の職場のコミュニケーションの様子、仕事に対する働きがい・モチベーション、部下指導・育成の様子等、検討の示唆となることも非常に多い。社員の意識調査の手法としては、ES(社員満足度)調査を実施されることが多いが、併せて、個別面談によるヒアリングも非常に有効である。

## 5. 【フェーズⅡ】基本方針・グランドデザインの検討

こうして得られた情報を分析した上で、課題を整理し、人事制度を構築する目的は何か、どのような組織を目指していくのか、を明確にし、人事制度の基本デザインを描いていく。給与テーブルや評価シート、等級基準書等といった成果物が出来上がると、良しとしてしまいそうになるが、それらが、目的や組織の目指す将来像に合致していないと意味がない。制度の詳細設計の様々な判断・意思決定の拠り所となる、大変重要なポイントである。



## 6. 【フェーズⅢ】制度の詳細設計

人事制度の設計は、主に「資格等級体系」「給与・報酬制度」「人事評価制度」で構成され、ここに教育・研修体系や福利厚生制度などが付帯する。

### ■ 資格等級制度

等級の階層数、等級の定義・基準、昇格・降格の要件・基準、等を検討する。

### ■ 給与制度

報酬全体の構成(月例給与としての基本給・諸手当、賞与)、各項目別の支給基準、・給与モデルカーブの設定、総額人件費の試算、個人別の試算(シミュレーション)と、移行調整措置、等を検討する。

社員が最も敏感になる部分であるが、不透明感を極力なくし、シンプルで分かりやすい体系を構築することが望ましい。

あるべき姿としての全体論(マクロベース)と、個別に落とし込んだ時の試算(シミュレーション)に基づくマイクロベースの両面からアプローチを繰り返し、現実的な着地点を探ることになる。個別に拘り過ぎると、全体論を見失いやすく、両面のバランス感覚が重要になる。

## ■ 評価制度

人事制度の中で、最も頭を悩ませるのが評価であるが、それは経営トップや人事部門だけでなく、現場の管理者も関与するため、評価がバラつくなど、思惑通りにならないからであろう。評価の公平性を求めるあまり、評価基準などを精緻にしたり、仕組みを複雑にしていまいがちだが、現場管理者(評価者)の実情(身の丈)に合った、分かりやすい制度・基準を確立することが重要である。たとえば、評価の手法として「目標管理制度」を用いられることが多いが、「目標管理制度を導入すること」そのものが、目的となってしまうか、注意する必要がある。目標管理制度をきちんと運用しようとするためには、評価者はもちろん被評価者も相当に高度な力量・レベルが必要であり、運用の難易度は高い。また、職種によっても適・不適がある。

現場の実情に適した評価制度・基準を確立する手法として、評価の当事者である現場管理者にも、制度の検討に参画していただくことも、有効であろう。

## 7. 【フェーズⅣ】制度の導入実務

制度の設計が完了し、いよいよ運用開始に向けた準備に入るが、特に重要なのが人事制度の社員説明となる。どんなにいい制度を作り上げても、それがきちんと社員に伝わらなければ、無に帰してしまう。ここは、手間暇を惜まず、しっかりと取り組みたいところである。

かといって、大量の資料を用意し、多くの時間をかけて詳細を説明すればいい、というものではない。むしろ、制度に対し複雑であるというマイナス印象を与えて逆効果になりかねない。現場の社員にとって、一番関心を持っているのは

- 人事制度構築のねらいは何なのか？
- 自分の給与・処遇は、これからどうなるのか？

という2点に集約される。ここを、分かりやすくしっかりと説明し、納得感・安心感を与えることが重要である。

## 8. 人事制度の運用開始後……最後に

説明会も終了し、給与規定を作成して届出、新しい明細で給与の支払いが無事支払われると、導入は一段落であるが、むしろ本番はこれからである。

評価、賞与・昇給などの実務運用を通じて、初めて不具合点や改善点が見えてくるかもしれないが、慌てることなく、それが明らかになったことを、前向きに捉えて、一つずつ着実に改善してほしい。制度が落ち着いて定着するまでに数年はかかる、という認識で、運用における努力を地道に続けることが、自社にとって最適な制度に近づく最も着実な方法である。

### － ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。