

1 明確な人事制度がない

Q. 当社には社員が少ないこともあり明確な人事制度がないが、今後事業拡大を行う予定なので、人事制度を策定したいがどうすればよいか？

要旨 少ない社員のうちから人事制度を作成しておかないと管理者が育ちませんし、人事制度がないことは社員のモラルに大きく影響します。社員を育て、利益を生み出す組織風土とするための重要な仕組みが人事制度です。このような仕組みを策定する方法について述べます。

解説

1. 人事制度の考え方

従来の人事制度は、「社員の能力を測定し、その結果に基づいて処遇を決定する」ことを目的としてきました。しかし、この考え方では企業も伸びないし、社員のモチベーションも向上しません。人事制度には、ランク付されるとか、評価されるといった暗くて嫌なイメージがありますが、「社員を育て、企業業績を伸ばす」ことに目的を定めて作成し、運用すればその制度は企業を発展に導き、社員のモチベーションも高まり、社員の働き甲斐をも高めてくれるかもしれません。

また、最近は人の採用も難しくなっていますので、せっかく採用した社員が辞めることなく会社に勤務してもらう仕組みづくりが大切です。

人が育ち、人が能力を発揮している企業は成長します。企業の発展は社員の能力にかかっていますし、社員の生活も企業の発展にかかっています。完全な人事制度などはありませんが、自社に適した人事制度を策定すれば、それが自社の社員の働き甲斐づくりにつながります。

2. 人事制度の構成

人事制度の構成は

- ①資格等級制度
- ②人事評価制度
- ③給与制度
- ④能力開発制度（省略可）

の4つから成り立っています。

①「資格等級制度」は、社員の成長段階を明確化し、その能力に応じた資格等級に格付けする制度です。

②「人事評価制度」では、職種毎、等級毎の人事評価表により、できる限り公正、公平に評価し、昇給や賞与に反映させます。

③「給与制度」は、等級と評価によって公正に金額を決める仕組みです。

④「能力開発制度」は、社員の能力を向上させる制度です。

能力に基づいた人事制度策定方法 ～人材戦略との連携～

<ご提案のポイント>

- ・社員のモチベーションアップや能力開発をねらいとした仕組みをつくります。
- ・社員が納得できる人事評価制度や賃金体系をつくります。

1. 人事制度の全体像

①資格等級制度

人事制度の中核を担う制度で、社員が持っている「仕事をする能力」を評価し、等級化することで処遇が決定される制度です。

すなわち「どんな実績を上げたか」「どれだけ能力が伸びたか」によって、昇給・昇格が決まります。

②人事評価制度

目標を定め、それをどこまで達成することができるかを、以下の3つの項目について、評価ルールをつくり、できる限り公正・公平に評価し、昇給や賞与に反映させます。

- ・業績考課：仕事の成果
- ・能力考課：仕事の能力
- ・意欲・態度考課：規律・態度、協調性、積極性、責任性など

③処遇制度

賃金制度（給与、賞与）が中心になります。「仕事を遂行する能力」を中心に賃金が決定される仕組みです。

④能力開発制度

この制度は、毎日の仕事を通して、上司が部下の知識や技能を向上させるため、マンツーマンで指導育成する「OJT」が中心となります。

2. 実行のための方策

上記の人事制度作りをプロジェクト方式で行います。

その手順は以下のとおりです。

- ①部門の管理者にメンバーになってもらい、スケジュールや日程、時間、場所を決定し、「人事制度」の概要を理解してもらいます。
- ②資格等級制度、人事評価制度、処遇制度、能力開発制度を作成します。
- ③人事評価者全員に人事制度を理解してもらい、かつ評価の実践的教育を行います。