

✓ 要点解説

人事制度12の基礎チェック項目

～自社制度の本質的な問題点を検証し機能の最善化を図ろう～

フォー・ノーツ株式会社 代表取締役 西尾 太

● 基盤を固め成長を促す：

人事制度とは、会社内における、広義では人事的な決まり事の総称であり、自己申告制度や社内公募制度、提案制度、福利厚生制度なども人事制度の一部である。

狭義では「給与を決定するための根拠となる決まり事」の施策群を指す。これらは、「会社が社員に求めるものの明示」（理念・行動指針、等級要件、個々の目標設定等）があり、これを「評価」し、「育成」に結びつけ、「給与」に反映させるというものである。この狭義の部分がしっかりと普遍性を持って確立されていないと、その他広義の人事施策を行っても効果は薄い。土台が緩んでいるところに建物は立たない。これをここでは「基幹人事制度」または単に「人事制度」と呼ぶこととする。

また、人事制度は、確かに「給与を決定するための根拠」である。ただ、そこにのみフォーカスしすぎると設計と運用を誤る。

大切なことは、会社として「社員に求めるものを明らかにして」「それを評価することによって、社員それぞれに気づきを促し、育成を図り」「そして大切な会社の目標達成に社員を導く」ということがその目的であるということだ。給与や賞与はこれらと関連はするが、あくまで制度の照準は社員の育成・成長であると考え、制度と教育施策をしっかりとリンクさせることが、制度運用においても教育・研修施策の展開においても重要である。制度と社内教育が大きく乖離していると、それぞれがしっかりと機能しない。

本稿にて、人事制度の目的を今一度考え、その基礎が揺らいではないか、12の項目から点検の機会を提供したいと思う。

CONTENTS

- 1 人事制度の考え方と目的
- 2 人事制度の前提となる人事ポリシー
- 3 人事制度の構成要素と「会社が社員に求めるもの」
- 4 等級制度のあり方と階層数
- 5 等級制度の作り方
- 6 評価制度の考え方
- 7 成果評価とプロセス評価
- 8 給与制度の考え方
- 9 給与テーブルの考え方
- 10 制度移行
- 11 制度運用
- 12 人事制度と他の人事施策との関連性



西尾 太（にしお ふとし）：

1988年、早稲田大学政治経済学部経済学科卒業。1988年、いすゞ自動車人事部門工場労務セクションで、勤労業務・採用業務・厚生業務に従事。1990年、株式会社リクルート入社、人材総合サービス事業部門において、企業の採用・教育に関する営業業務に従事。1998年、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社（CCC）人事部門（最終役職：人事部長）。2005年、株式会社クリーク・アンド・リバー社（C&R ジャスダック）人事・総務部長。2008年、フォー・ノーツ株式会社（株式会社フル・オフ・タイムから2011年に社名変更）設立 代表取締役。2009年、人事プロデューサークラブ（<http://www.jpclub.jp/>）人事の学校 創設 主宰（株式会社ToBe Nextと共同運営）。

1 人事制度の考え方と目的

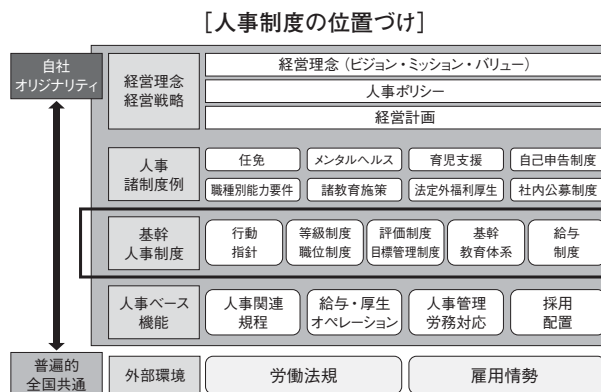
- ☑ 基幹としての人事制度は整備されているか
- ☑ 普遍性と独自性の双方を反映しているか
- ☑ 人事制度の目的は明確か

●**制度の位置づけ**：狭義で捉える人事制度の位置づけは、大まかに示すと右図のようになり、自社の独自性である経営理念と、全国共通である外部環境、特に労働法規や雇用情勢の間にある人事領域において、基幹となる人事の仕組みである。基幹人事制度と記載したが、ここがしっかりしていないと、その上にある人事諸制度は適切に機能しない。「自社独自の人事制度を」と志向することも大切だが、そのためにも、基幹としての人事の仕組みをしっかりと構築しておく必要がある。

図の人事ベース機能とは、最低限備えておくべき機能であり、就業規則をはじめとする規程・規則、給与支給や法定福利を実施するオペレーション、36協定などを含む労働時間管理、個別社員の労務問題への対応、採用・入退社・配置などの機能である。これらは業種や職種によって多少の違いはあれど、「必ず備えなければならないもの」である。

人事諸制度という領域は「必ずしもなくてよいが、あったほうがよい」というものであり、なおかつ自社の独自性を表すものである。人事の諸施策はそれぞれが関連性を持っている。何ををもって評価するかということが明確でない状態で何かの教育施策を実施しても長続きしない。キャリアステップが明示されていない（等級制度がキャリアステップを明示していない）状態で自己申告制度を実施しても機能しにくい。評価者（管理職・誰が誰の育成責任を持っているのか）を明示しておかないと、メンタルヘルスや育児支援をサポートする体制とはならない。

●**基幹人事制度の目的**：本稿で考える基幹人事制度はベース機能の上にあるもので、会社の理念浸透や、人材の成長ステップ、適切な評価とフィードバック、成長の



ための基本的な教育体系、そして評価を反映する給与の仕組みであり、これらは、労働法規や社会情勢といった全国共通の普遍的なものと、自社の理念からくる独自性への志向との双方を考慮する必要がある部分である。そしてここはある程度の規模の企業になれば「必ず備えておく必要のある領域」といえる。

「普遍性」においては、労働法規への対応や、ビジネスパーソンとしての成長ステップ（新人から、組織をまとめるマネージャー、リーダーへのステップは多くの部分で、どこの会社にも必要とされる普遍的な要素を持つ）などである。「独自性」は理念や行動指針といった「自社が大切にしているもの、目指しているもの」である。この独自性も制度に反映されていないと運用面で支障を来すことが多い。評価制度で高い評価を受けても「うちの会社らしくない」と言ってその評価を下げたりするようであれば、評価制度の信頼を失うことになる。

そして基幹人事制度の目的は、経営理念の実現とそこに向けての社員の成長である。理念実現のためのモチベーションの維持向上であり、社員の成長ステップとそれに応じた処遇の明示である。単に給与を決めるだけではない。

以上の位置づけと目的をしっかり持って制度の確認をしていきたいと思う。

2 人事制度の前提となる人事ポリシー

- ☒ 人事ポリシーは明確か
- ☒ 人事制度の考え方は整理されているか

●**人事ポリシー**：人事ポリシーとは「会社の、社員に対する考え方」である。これは会社ごとに違う。例えば、次に掲げる項目として自社ではどのように考えているだろうか。

長く働いてほしい ↔ 短期的に成果を上げてほしい
 管理監督を重視する ↔ 自発的発想を重視する
 決められた仕事を間違えなく行ってほしい ↔ これまでのやり方を変革したり新たな事業を創造してほしい
 指示されたことをマニュアル通りに行ってほしい
 ↔ 何をすべきかを自ら考えて仕事をしてほしい
 チームプレーを重視する ↔ 個人プレーを重視する
 専門的能力を深く掘り下げてほしい ↔ 様々な経験を通じて高く広い視点を形成してほしい
 優秀層を引き上げる ↔ 非優秀層を底上げする
 給与に差をつける ↔ あまり給与に差をつけない
 給与を下げる人もつくる ↔ 給与は下げない

これらはどちらがいいというものではない。考え方のスタイルの相違である。人事ポリシーは会社によって違う。また、雇用形態、階層、職種によっても異なる。いずれにせよ「人事」という領域は、一定の一貫性と継続性が求められるものであり、これらのポリシーに基づいた人事諸施策が行われる必要がある。人事ポリシーの明確化なくして、流行りものの施策を取り入れても定着しない。根本が異なっている場合があるからだ。人によって極端に対応を変えてしまったり（変えるなら変えるな

りのポリシーがあれば別であるが）、場当たり的な対応をして後で不整合を起こしたりすることが、最も社員からの信頼を失う。

人事ポリシーがあり、例えばある施策がそのポリシーに沿っているか、沿っていないければそれは例外なのか（例外を例外として認識して対応することも大切である）、ポリシーの変更なのか、について都度人事担当者は認識しておく必要がある。

●**人事制度ポリシー**：その上で人事制度のポリシーを作る。例えば、給与は何に対して払うのか……。能力主義・成果主義などの考え方はどうか。

生活保障主義：社員の生活を保障するという考え方
 勤続・年齢主義：勤続や年齢により処遇する
 年功主義：年々功績を上げてきた人を厚く処遇する
 職位主義：ポスト（部長・課長・係長）により処遇する
 能力主義：職務遂行能力により処遇する
 成果主義：保有能力ではなく、挙げた成果・業績により処遇する
 行動主義：能力と成果の間にある発揮された能力である「行動」により処遇する（コンピテンシー）
 職務主義：人ではなく、職務の重さを職務記述書（job description）に表して処遇する

これらは、それぞれに長所・短所がある。あるいは組み合わせて使われることもある。会社の成長ステージ（創業期・急成長期・安定成長期・変革期など）によっても有効な考え方は異なってくる。どの考え方をとれば自社に適切なのか、人事制度の前提としてよく議論しておいてほしい。

③ 人事制度の構成要素と「会社が社員に求めるもの」

☑	会社が社員に求めているものは明確か
☑	行動指針は明示されているか
☑	階層別要件は明示されているか
☑	職位別要件は明示されているか
☑	目標は明確に設定されているか
☑	職種別要件は明示の必要があるか。目標管理制度で代替できるか

人事制度は、次のことを整理して推進する仕組みといえる（下表）。

- ①会社が社員に求めるものを明らかにする＜要件設定＞
- ②求めるものと社員個々人の発揮度合い・達成度合いのGAP（乖離度）を測定する＜評価＞
- ③評価により処遇を決定し、処遇に基づき給与を決定し支給する＜給与＞
- ④GAPを埋めるための施策を展開する＜育成＞

では①の「会社が社員に求めるもの」には、どのようなものがあるだろうか。それは次の点に集約される。

●**経営理念の浸透**：経営理念に基づく社員行動指針などは、会社が「うちの社員らしい行動」として明示するものの一つである。会社の理念に共感し、その会社が大切にしている価値観や行動である。

●**階層別に求める行動や能力**：経営層・本部長層・部長層・課長層・主任層・メンバー層などのそれぞれの階層に何を求めるかを明示する。これが等級要件として制度に反映される。この階層別に求めるものは、ある程度普遍的である。A社の部長とB社の部長に求められるものは、企業規模が近ければ根本的には大きく変わることはないといえる。

●**職位（役職・管理職）に求める行動や能力**：管理職

とは、ここでは、組織上の権限を持つ組織の長（部長・課長など）を指す。組織の責任を持つ者であり、予算策定・実績管理および達成、部下の人事管理・評価・育成に責任を持つ者を指す。等級制度と同一として運用する場合と、分けて運用する場合がある。

●**職種別に求められる行動や能力**：営業・技術・管理部門などの職種別に求められる行動や能力の明示である。特に知識・スキル（技能）は、職種固有であり、この獲得を目的として、人事制度に盛り込む会社も多い。ただし、職種固有であったり、変化・陳腐化が頻繁であることも多く、人事異動への対応などにおいてもその実務が煩雑になるため、この職種別に求めるものを人事制度に常に盛り込むことには慎重であってほしい。また、次項の目標管理制度においてこの機能を代替することが可能である。

●**目標達成**：企業にとってはこれが最も重要であろう。経営目標の達成は、各部門の目標達成によりもたらされ、各部門の目標達成は、各個人の目標達成によってなされるものである。企業は、各個人に目標を達成することを求めている。

各個人の目標達成を管理する手法の一つが目標管理制度である。また、比較的新しい手法としてバランス・スコア・カード（BSC）などがある。どの手法を用いるにせよ、目標が設定され、その達成度を振り返ることは企業活動において極めて重要である。そしてこの達成度の振り返りが評価であり、これに基づいて処遇を決めることも合理性がある。目標は個人個人違い、またその期間によっても違う。これは個別設定する必要がある。前述の職種別に求められるものは、この目標達成のカテゴリーで個別に設定することが合理的であるとも考えられる。

〔会社が社員に求めるものと制度要素〕

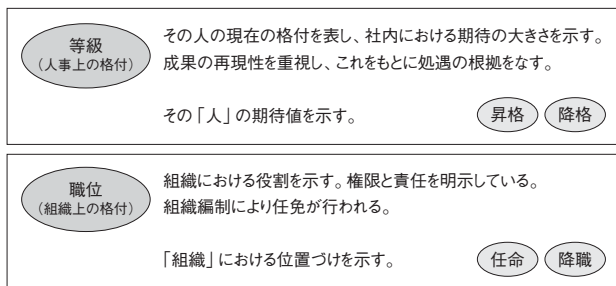
会社が社員に求めるもの	当社らしさ （価値観・理念共有）	階層別に求める 能力・行動	職位・役職別に定める 責任・権限・行動・能力	職種別に求められる 行動・能力	目標達成
要件整備	行動指針等	等級制度	職位制度	職種別要件	目標設定 目標管理制度
評価制度	行動指針評価 （プロセス評価）	等級別評価 （プロセス評価）	職位者に対する評価 （プロセス評価）	職種別評価または 目標管理による評価	目標管理制度 （業績・成果評価）
給与制度	基本給		職位手当	（基本給） （職種別手当等）	賞与
教育制度	理念浸透教育 入社者教育	階層別教育	管理職教育	職種別教育 自己啓発	目標管理に関する教育施策 目標設定会議等

4 等級制度のあり方と階層数

☒	等級制度と職位制度の意味づけは行われているか
☒	等級制度の意味は明確にされているか
☒	階層数は適切か
☒	それぞれの階層（等級）の要件は明確か

●「格付制度」：等級制度は「格付制度」といえる。格付制度は人事上の格付である等級制度と、組織上の格付である職位制度がある（下図）。

〔等級と職位の格付〕



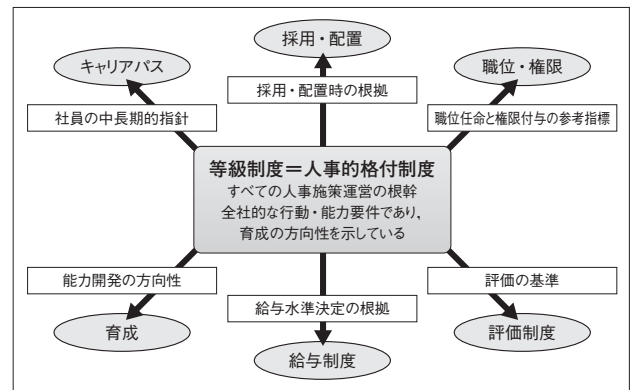
等級と職位を同一で運用する場合と分けて運用する場合がある。人事制度の考え方によるが、社員の成長と影響力の変化によって緩やかに変化する等級と、組織変更によって比較的頻繁に変化する職位は分けて考えたほうが運用しやすい。等級制度は通常給与制度に結びついているので、これが頻繁に変化することは社員にとって受け入れやすいものではない。ある程度の安定的推移が求められる。等級制度の根底はここにある。

一方で、企業における組織は頻繁に変更される。組織が新たに設定されたり、分化したり、統合されたりすることは多い。ポストの数も変化する。これらの変化が数ヵ月以内に起こることも多い。この組織の変更に伴い、都度給与を変化させることは合理性に欠ける。また、分けて考えられていない場合、人を処遇するために組織を作ったりすることもある。一人部長の部署などである。組織運営上望ましいものではない。

等級と職位のそれぞれの意味づけと機能、運用についてしっかりと確認してほしい。

●等級制度の意味：等級制度は社員に求める行動や能力の要件を提示し、人材育成の指標となり、能力開発の方向性を示し、評価制度の根拠となり、給与のレンジを示し、人材配置の際の参考指標となるものである（下図）。

〔等級制度のあり方〕



等級制度は階層別に社員に求める要件である。何を担ってほしいのか、どのように行動してほしいのか、そのためにどのような能力が必要か、を明示する。この明示が曖昧だと、能力開発に支障を来し、評価が曖昧になり、給与制度の妥当性が失われる。ここはできるだけ具体的にしていきたいところだ。

●階層数：階層の数（５等級制～８等級制など）については企業規模によって異なってくるが、それぞれの階層に意味づけをしっかりと行い根拠を明確にするとすれば５階層ぐらいが適切かと思われる。ただし、等級制度は通常社員にとっては何年にも及ぶキャリアステップを表すので、階層数が少ないと一つひとつのステップが遠く高くなってしまふ。だいたい３年～５年で一つのステップを上がることを目指すとすれば、７～８階層ぐらいあった方がいいかもしれない。各社の状況に合わせて企画していただきたいが、根拠は５～６ぐらいにして、それぞれの等級の中に、等級要件の習熟度や発揮度によって１～２ランクぐらい設けて全体として８階層ぐらい設定するという方法もある。

5 等級制度の作り方

- ☑ 等級の要件は影響力という観点で作られているか
 ☑ 等級の要件はそれぞれ明確になっているか

●**等級要件のあり方**：等級要件はどのようにして作っていかばいいのだろうか。

等級制度は、社員のキャリアステップを示す。このキャリアステップとは何年にも及ぶ道のりであり、頻繁に変更があると、社員は何を目指してよいか分からなくなる。そのために普遍性を備えた等級要件を設定することが大切である。

では、等級が上がる、とはどういうことを意味するのか。これは「影響力」の変化といえる。新人時代には、「まず仕事を覚えること」「一人で仕事を遂行することができるようになること」が求められる。その次には、「後輩に教える」「周りを巻き込む」など独り立ちし、周囲に良い影響を与えることが求められ、次の段階では、「チームを率いて結果を出す」こと、そして次には「組織に責任を持つ」から「全社的な責任を持つ」といったように、影響力が大きくなっていく。給与の根拠は影響力の大きさ、責任の重さともいえる。これらを5等級制として要素別に表すと、下表ようになる。

〔等級レベル別の要素別〕

等級	レベル	主な役割行動		組織行動		人材・チーム	意思決定プロセス	姿勢
5	全社マネジメントレベル	戦略立案	戦略遂行	中長期戦略立案・遂行	事業部門運営	人材登用活用	決断・責任	人望
4	組織マネジメントレベル	目標設定	計画立案実行	部門年間計画立案・実行	部門運営	部門の人材育成	判断(選択肢)	変革
3	成果マネジメントレベル	進捗管理	目標達成	課題形成進捗管理計画修正	チーム運営	個々の人材育成	問題の分析	企画
2	自己完達レベル	自己管理	後輩指導	自己目標達成	率先垂範	他者支援	情報収集	柔軟性提案
1	育成レベル実務遂行	実務遂行	学習行動	実務遂行	確実性	チームワーク	問題発見	真摯さ

●**要件設定のフレーム**：各階層に何を求めるのかをより具体的にするに当たって、一から要件づくりをするのもアリである。これが最もあるべき姿かもしれない。しかしながら、それには莫大な労力と費用がかかる。

一方で、これらのことが普遍的で汎用的であるとすれば、既存のフレームを用いてもいいのではないか。そのフレームを用いることが、逆に要件を整え、かつ組織や人材の育成に役立つということもある。ここでは、当社による、「B-CAV (Business Core Action Value) 45」の職務行動モデルを事例として提示する(右上表)。ビジネスを遂行するマネジメント上必要とされる「成果をあ

げるための職務行動」を45に分類したフレームであり、普遍的かつ汎用的なモデルといえる。これを見ると、すべて大切な行動であるが、階層別にその重要性の違いを確認することができる。

〔職務行動45のモデルフレーム〕

分野	項目	5等級	4等級	3等級	2等級	1等級	分野	項目	5等級	4等級	3等級	2等級	1等級
理念共感	理念浸透(理念共感)	●					状況把握・自己客観視						●
リーダーシップ	ビジョン策定	●					チームワーク						●
	戦略策定	●					共感力						●
	変革力	●					異文化コミュニケーション				●		
	創造的能力	●	●				傾聴力			●			
	創造的態度(意欲)		●	●			説得力		●				
マネジメント	目標設定		●				プレゼンテーション				●		
	計画立案		●				企画提案力				●		
	進捗管理			●			伝達力					●	
	目標達成			●			フォロウィ					●	
	計数管理			●			カスタマー					●	
人材活用	組織運営	●	●				プロフィット				●		
	人材発掘・活用	●	●				スペシャリティ				●		
	業務委任		●				成長意欲・学習意欲					●	
	人材育成		●				柔軟な対応					●	
	動機づけ			●			主体的な行動					●	
	人的ネットワーク		●				誠実な対応					●	
意思決定	決断力	●					ルール遵守					●	
	選択肢の提示		●	●			マナー意識					●	
	問題分析			●			信念		●				
	情報収集			●			タフさ					●	
	課題形成			●			ストレスコントロール					●	
					●		継続力					●	

これらを選定してそれぞれの定義を示すと、下記(表)のようになり、これで等級の要件が明示されたことになる。

〔等級要件の定義例〕

4等級	創造的能力	未体験の問題解決に適した新たなアイデア(モノ、方法、しくみ、発明など)を生み出し、企業活動に価値あるものとして具現化する力がある。創造性の成実性であり、十分条件となる。
	目標設定	達成すべき目標を設定し、明確にする。目標を正しく理解させるために周囲に働きかける。
	計画立案	無理なく目標達成することができる。考え抜かれた現実的な計画を立案する。
	組織運営	いろいろな階層や職種についての経験や知識を持ち、理解する。戦略、戦術を作るときに、全ての異なった人材について目配りし、成果を最大化する組織運営を行う。
	人材発掘・活用	優れた人材を見出し、引き上げる。また社外の優秀な人材を引っ張る。組織全体の人材育成を働きかけ、将来性のある人材を育てる仕組みを構築する。
	業務委任	適切な人材に仕事を任せ、育成の機会を与える。判断基準をあげ、責任を引き受けながら、権限を委譲していく。
	人材育成	メンバーの技術や能力の向上を積極的に支援する。個別の目標設定を促し、評価し、フィードバックを適切に行いながら、課題を明らかにし、成長させる。
	人的ネットワーク	社内外的人的ネットワークを構築し、活用する。企画を通すために根回し、理解を得て、実現への組織合意を形成する。多面的な分野の人材とのネットワークを持ち、協力を得る。
	選択肢の提示	適切な状況判断を行い、選択肢を案出する。それぞれの選択肢のメリット・デメリットを整理し、合理的な決断を促す。
	傾聴力	相手の話をよく聞き、相手がわかってくれたと思うまで、理解する。理解を示し、相手の信頼を得る。
3等級	創造的態度(意欲)	創造的能力を発揮しうる意欲や態度特性をもっている。創造性の可能性であり、必要条件となる。
	進捗管理	組織やプロジェクトの目標達成に向け、進捗管理を行う。優先順位をはっきりさせる。進捗に問題があるときは、計画修正を行い、達成に向けて管理する。
	目標達成	組織やプロジェクトの重要な目標を達成する。達成にこだわり、あきらめず、可能性を追求しあらゆる手段を尽くす。何事も実行を重視し、反対や困難があっても必ず行動する。
	計数管理	計数に明るく、BSやPLにに関する知識を有する。財務的視点、計数的視点から物事を捉え、分析する。
	動機づけ	チームの成功のために、メンバーに仕事の目的や意味を伝え、理解させ、情熱的に働きかける。チームの活性化を促進する。
	選択肢の提示	適切な状況判断を行い、選択肢を案出する。それぞれの選択肢のメリット・デメリットを整理し、合理的な決断を促す。
	課題形成	目標と現状を明確に捉え、課題を明らかにし、行うべき実行項目をはっきりさせる。
	異文化コミュニケーション	文化や価値観の違う人と対話し、理解し、共感する。また自身の価値観や文化についての理解を得る。
	プレゼンテーション	聞き手が求めることを理解しながら、わかりやすく、はきはきと、ポイントについて効果的に伝える。1対1でも、多くの聴衆を相手にした場合でも、プレゼンテーションツールや技法を用いて、聞き手の理解と共感を得る。
	プロフィット	売上・原価・経費に関しての関心を持ち、常に現在どのような状況にあるかを把握している。利益向上のための取り組みを常に仕掛けて、実績を出す。(PL)

このような職務行動モデルは、この他にも36項目や28項目、16項目や6項目などにまとめられたものなどがあるので、検証いただくのもよい。いずれにしても汎用的な行動をどう分類するかの問題であると考えてほしい。

6 評価制度の考え方

☒	評価制度の目的は育成にあることが明確になっているか
☒	何を評価するかについて、「会社が社員に求めているもの」は明確か
☒	精算と投資の考え方は整理されているか
☒	長期的視点・中期的視点・短期的視点があるか
☒	それぞれの評価の視点に対する報酬との関連性は確保されているか

●**評価制度の目的と機能**：評価制度は、本来人材育成のためにある。社員を評価することにより、伸ばすべき点、改善すべき点を明らかにして気づきを与えて成長を促す仕組みが評価制度である。そしてその結果が給与や賞与にも反映されるということだ。

●**何を評価するのか**：評価は「会社が社員に求めるもの（行動指針・等級要件・目標達成）」と社員それぞれの「現状」のGAP（乖離度）を測るものである。そのためにも、前述している「会社が社員に求めるもの」を明確にしておかなければならない。

●**評価の時間軸**：会社が求めるものには時間軸がある。評価制度はこの時間軸の視点を持つべきである。

評価は、基本的には「これまでのもの」を観察し、結果を見て行われる。この意味でいえば過去軸あるいは現在軸である。しかし、その視点や反映していくものには違いがある。「精算」と「投資」である。

これまで出した成果・業績をできるだけ正しく評価し、それを認めて何らかの報酬に結びつけること＜精算＞、そして、成果とそのプロセスをできるだけ正しく評価し、今後も結果を出し続けられるかどうかを見極めて、何らかの報酬に結びつけること＜投資＞である。

例えば、精算価値を評価して賞与という報酬に結びつける、投資価値を評価して基本給、そしてより大きな責任のある新たなポジションを任せるなどの報酬に結びつ

けることになる。

評価制度においては、その評価が精算価値を見ているのか、投資価値を見ているのか確認しておくことが大切である。

●**評価の視点**：投資価値と精算価値を評価する時間的視点として、

長期的視点＜2～3年以上＞

中期的視点＜1年＞

短期的視点＜3ヵ月または半年＞

を持つべきである。

長期的視点は、昇格・降格など、将来にわたっての投資価値を評価する。昇格とは仕事の責任の範囲を広げていくことであり、役割の変化である。その役割を担っていけるかを評価する。これまでの中期・短期的評価の総合化による判定と、次の役割を担えるかの判定を併せて行う。将来軸の評価である。

中期的視点は、現在の等級要件など、期待されている成果と行動を発揮できているかを評価する。1年に1回など、現在求められているものと現状がどうかを評価し、これが昇給・降給に反映される。

短期的視点は、3ヵ月・半期など、求められた成果を達成したかどうかを評価する。成果をすばやく確認し、賞与などに反映させる。

これらの時間軸による評価をバランスよく備えることが大切である。

短期的成果をすぐに確認し反映しないと、「成果を出しても認められない」「成果を出しても出さなくても変わらない」などのマイナスの影響が大きい。中期・長期的な評価が適切に行われないと「何が求められているか分からない」「先が見えない」ということになる。中期的な視点で「今求められているもの」を再確認しながら、将来を見据える。長期的な視点により、キャリアプランを描くという具合だ。

7 成果評価とプロセス評価

☑	成果評価とプロセス評価は明確に分かれているか
☑	成果評価における目標設定・達成基準は明確か
☑	プロセス評価の評価項目は明確か
☑	昇降格の判定基準は明確か
☑	昇降格は、次の等級の要件を満たしていると判定した上で行われているか

前述の考え方にに基づき、短期的評価には「成果評価」、中期的評価には「プロセス評価」、長期的視点においてはこれらを総合した「投資価値評価（昇格・降格判定）」を行うことが一般的である。

●**成果評価**：3ヵ月または半年ごとに、主に成果を見ていく評価である（行動や能力を見るのも可であるが、例えば能力はそうそう短期では変化しないともいえる）。この期間については、会社の業態や変化のスピードによるところもあるが、概ね半年間とし、半期ごとの賞与に関連づけるのが一般的だ。

この短期的視点における評価において、目標管理制度（MBO）やバランス・スコア・カード（BSC）などのマネジメントツールを使うことが多い。これらの活用は、人事制度が会社の業績向上に直接的に結びつく施策となるため非常に重要である。目標管理制度は現在多くの企業が採用している。ここではその意味・意義については詳述しないが、大切なことは社員個々人の目標をいかに明確にするか、ということである。目標が曖昧であると、評価が曖昧になり、公正な評価を行いにくい。「できたか、できないか」「達成したか、しなかったか」を明確に評価できる目標設定が大切だ。このためには、目標管理シート等の評価ツールにおいて「達成基準欄」というものを具備しておくといよい。どうなったら目標を達成したことになるのかを設定時に明確にすることに役に立つ。評価時には「達成基準」に到達したかどうかを評価すればよい。

成果評価でさらに留意すべき点は、成果・業績には「環境・運」というものの影響を受けることだ。「頑張ったが成果につながらなかった」「頑張らなかったがたまたま運が良くて目標達成した」というものをどう評価するかをあらかじめ明確にしておくべきだ。成果評価はあくまで成果であるから、「頑張った」「頑張らなかった」という過程についてはここでは評価しないほうが適切に運用でき

る。成果に至るプロセスである「頑張った」についてはプロセス評価で行う、と明確にしておく、運用しやすい。

●**プロセス評価**：1年に1回などのタイミングで社員の行動・能力を評価するものがプロセス評価である。プロセス評価は、主に「行動」に焦点を当てることにより評価全体における妥当性が保たれる。

行動＝プロセスであるが、行動・プロセスが正しく行われていれば、単なるラッキーではない信頼感のある成果創出が期待できるということである。その意味で投資価値を見ていくということになる。

プロセス評価は、評価者の日常観察により行われる。成果評価は成果物や結果により評価が行えるが、行動は日常的なもので、「求められている行動を行っているか」である。求められている行動とは、行動指針であり、等級要件である。これに照らした日常観察と評価が行われなければならない。

等級制度における職務行動モデルには、行動発揮の有用な行動リストが示されているケースが多い。どのような行動が求められているか、より詳しい行動リストを社員に提示しておく、評価がスムーズに行われる。

●**長期的評価としての昇降格判定**：昇格・降格は、求められる要件の変化を意味する。最近の昇格判定は「現在の等級の要件を満たしており」「次の等級の要件も満たすと十分に予見される」場合に昇格させる、入学型の導入が増えている。

「上げてみたけどダメだった」という場合に、簡単には降格・降給させられないのが現実であるため、昇格は慎重に行わなければならない。その意味では昇格は、①過去評価の総合評価が標準以上で昇格候補者となり、②次の等級の要件を予見できるか判定した上で昇格となる運用が現代的には適しているといえる。

では、次の等級の要件を満たすか否かをどのように判定するか。昇格推薦者が判定するか、評価会議において議論するか、役員面接などを行うか、マルチアセスメント（面接・小論文・グループディスカッション・プレゼンテーションなど複合的な評価手法を用いる昇格審査）を用いるかなどは、企業規模にもより選択される。

いずれにしても、次の等級に何を求められているかの要件設定が前提である。

8 給与制度の考え方

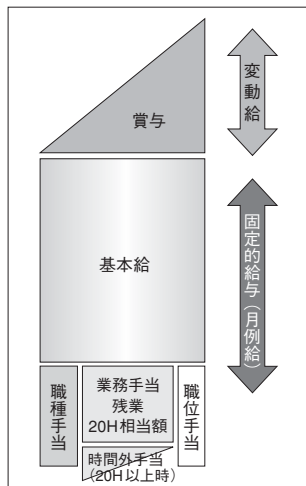
☒	投資的給与と精算的給与を分けているか
☒	基本給は積み上げ・積み下げ式、賞与は洗い替え式になっているか
☒	年収に占める基本給と賞与の比率は適切か
☒	手当の定義はそれぞれ明確になっているか
☒	評価と給与の関係は適切か

給与制度は、水準をどうするか、給与体系と等級との関係、昇降格時の給与変化、昇降給のルール、変化の期間などを考慮して策定する。等級制度・評価制度の整備なくして給与制度は成り立ちえないので、給与制度だけを変更するのは得策ではない。また給与制度は手当の概念と相まって、人事管理に関連する。

給与制度策定に当たっては、評価制度の項で述べた、給与に関する考え方から始める。給与には、投資的意味合いと精算的意味合いがある。一般的には、投資価値については基本給に反映し、精算価値については賞与で還元する、という考え方を持つ。基本給は「積み上げ積み下げ型（これまでの給与を基準として昇給・降給を検討する）」性格を持ち、賞与は「洗い替え型（これまでの支給額は考慮しないで毎回新たに支給額を検討する）」性格を持たせるのが通例だと思う。年俸制は本来年収全体が「洗い替え型」として考えられている（実際の運用はそうならないことが多いが）。

●一般的な給与体系：一般的には、下図のような給与体系をとる。基本給と手当による月例給と、賞与で年収

〔給与体系例〕



が構成される。

「中長期的に変動する基本給」と「短期的に変動する賞与」の組み合わせを基本とする。基本給はある程度安定的な推移が求められる。社員の生活設計上あまりに不安定な給与変動は望ましいとはいえない。賞与は会社業績や部門・個人成果に基づいて都度決定し、大きく変動することを想定してもよい。経営としては変動給としての賞与の比率が高いほうがいいだろう。生活設計と会社業績との連動についてどのような比率にするのか、慎重に検討いただきたい。

手当についてはその定義が大切である。営業手当は、事業場外労働のみなし労働時間として支給しているのか、「外勤のつらさ」に対して支給しているのか、等よく検討して支給すべきである。一度付けた手当を廃止することは困難を伴うので慎重にしていきたい。図の業務手当というのは「時間外20時間分を固定的に支給し、20時間を超えた際に基本給に基づき時間外手当を支給する」というもの、職種手当は事業場外労働や裁量労働者のみなし労働時間として支給するもの、職位手当は管理職に支給するもの、である。

●評価と給与の関係：昇給や昇格を決めていく際に、短期的評価と中期的評価をどのようなウエイトで重要視するか、については人事制度策定時に確認しておかなければならない。成果とプロセスの重視度合いである。一般的には、上位等級に行くほど、全社的業績を左右するだけの影響力を行使しているわけであるから、成果のウエイトが高くなる。下位等級は、その成果への影響度が小さく、プロセスが重視される。

下図は年収に占めるウエイトを示した事例である。

〔等級別年収ウエイト〕

等級	年収ウエイト	
	基本給	賞与
5	プロセス60 : 成果40	成果で決定
4	プロセス60 : 成果40	
3	プロセス70 : 成果30	
2	プロセス80 : 成果20	
1	プロセス90 : 成果10	

9 給与テーブルの考え方

☑	給与テーブルはあるか
☑	等級別の給与テーブルは重なっていないか
☑	等級別の昇給上限を設けているか
☑	評価と昇降給の関係性を設定しているか
☑	賞与テーブルはあるか

一般的には等級別に給与テーブルを作り、等級と評価に応じてテーブルを参照して給与を決定する。

給与テーブルの作り方については、等級号俸制、等級別バンド制などがあるが、自社の状況に合わせて検討していただきたい。ただし、バンド制については、等級別に評価に応じて給与を決定するというものの場合、Sであれば26万円、Aで25万円、Bで24万円などと設定するが（標準評価をAとする）、昨年度Sで26万円だったものが、当年度Aとなると25万円になるとすると、「標準評価をとっても給与が下がる」「高い評価を取り続けないと給与が下がる」ということになってしまうため、定期昇給の概念がまだ強い日本においては馴染みにくいように思う。給与が下がるということは、極めてインパクトが強いことなので、バンド制については慎重にしていたきたい。

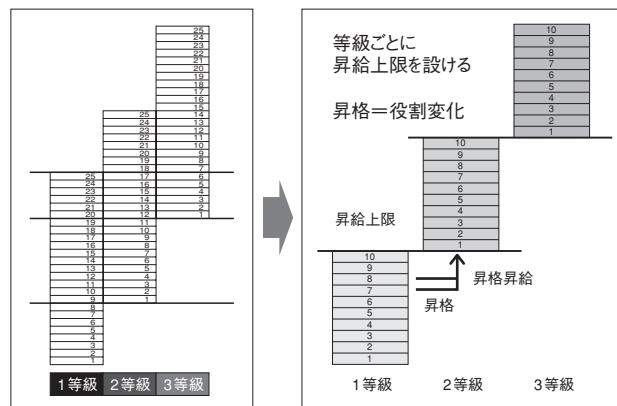
●**等級号俸制**：一般的な給与テーブルの概念としては等級号俸制が挙げられる。等級号俸制において大切なことは、その昇給・降給の仕組みについてよく検討されているかということだ。古くからある等級号俸制の問題のある特徴として、①等級ごとの給与テーブルがダブっている（下の等級でも上の等級の給与を上回ることがある）、②ほとんど昇給のみを想定している（給与がステイか下がることを想定していない）というものだ。

①の等級ごとの給与テーブルがダブっており、②の昇給のみ想定している場合、「同じ仕事を続けていくと結果的に給与が上がっていく⇒パフォーマンスと給与が合わなくなる」という不具合になり、どこかで破綻する。多くの会社で相談をいただくのは、長く働いているけれども定型業務に従事し続けている人の給与が高すぎて、「パフォーマンスと給与が合わなくなっている」というものである。

そこで、「等級ごとの昇給上限を設ける」「評価と昇降給の関係性を目安として作っておく」ということをお薦

めしたい（下図）。これにより「習熟度により、ある一定のところまでは上がるが、それ以上は自動的にには上がらない」「テーブルはダブらず、役割をより影響力の大きいものにしないと（昇格しないと）それ以上は上がらない」「昇降格・昇降給運用を評価制度との関連において厳正に行う」ということを実現していただきたい。

〔等級号俸制の設計と運用〕



評価と昇降給の関係は、例えば下の表のように、等級ごとに評価によって号俸をどれだけ変化させるのかを設定しておく。この事例は、上の等級に行くほど、給与が変わらないか、下がる場合もあることを想定している。

〔評価と昇降給の設定例〕

等級	1	2	3	4	5
総合評価					
SS	5	5	5	5	5
S	3	3	3	2	2
A	2	2	1	0	0
B	1	0	-1	-2	-2
C	0	-1	-3	-5	-5
テーブルピッチ	2,000	3,000	5,000	10,000	20,000

●**賞与の決め方**：賞与については、会社によって支給の考え方は様々であるが、私の経験からは賞与も等級ごとのテーブル制が運用しやすい。等級ごとにどのような成果評価を受けたらいくら支給になるのかをテーブルとして想定しておく。

よくある、「基本給の〇ヵ月分」という方法だと、基本給の高い人が同じ評価でも高い賞与支給額になる。基本給の違いが成果の違いに反映されていけばいいが、それほど厳密には運用しにくいので、同じ等級ごとに評価調整を行い、テーブルに沿って支給するほうが合理的だと考える。賞与テーブルは会社業績に伴って都度書き換えてもよい。

10 制度移行

☒	人事制度説明資料は整備されているか
☒	評価者説明資料は整備されているか
☒	社員説明会・評価者説明会は実施したか
☒	等級別研修・評価者研修は実施したか

行動指針・等級制度、評価制度、給与制度の企画については、考え方をしっかり持っていればさほど難しいものではない。より大切なことはこれまでの制度を新制度にスムーズに移行させること、そして新制度の運用をしっかりと行っていくことである。

移行については、社員全員向けに新制度の全体像を伝える「新人事制度説明資料」と、評価者向けに評価と給与との関連についての実務を説明する「評価者説明資料」等を準備し、しっかりと説明することが大切だ。

その上で、主に次の段取りで理解を求めていく。

●**社員向け説明会**：社員全員に対して2時間程度の説明会を行う。2時間で人事に詳しくない社員に完全に理解いただくのはなかなか難しい一方で、2時間を超えると聞く側の負担は高まる。まずは制度改定する目的と全体像をしっかりと説明いただきたい。

そして大切なことは「新人事制度説明資料」であり、ここにできるだけしっかりと情報を載せておくことが肝要だ。「制度変更の目的」「新人事制度のコンセプト」「行動指針の浸透」「等級制度の概要と各等級に求めているもの」「評価制度」「給与制度」「制度移行スケジュール」について、しっかりと記載されている状態にしてほしい。

説明会では理解は完全にはならないが、あとで問題になるのが「聞いていない」ということが多いので、「詳細は説明資料に記載されているのでよく読んでください」という状態にしておいてほしい。

●**評価者向け説明会**：評価の仕方、内容について説明する。これも説明会としては2時間程度だろうと考える。

以上が最低限行うことであるが、加えて次のような移行時の施策も有効である。

●**等級別研修**：社員を等級別に集め、半日程度の研修を行うことは有効だ。目的は、各等級の要件についてより詳しく理解をいただくこと。特に社員自身が格付けされる等級とその上位の等級の内容について理解することは「現在何が求められていて」「昇格のために次に何が求められるのか」が明確になり、何をもって評価を受けるのかについて明確になるため、制度運用をスムーズにし、制度の効果を早期に高めることになる。できればここはしっかりと行ってほしい。

また社員の理解を促進するために、「適性検査」を事前に実施してフィードバックすることも有効だ。社員それぞれが、各等級要件に対して「何が課題か」をあらかじめ想定できたら、取り組むべきことがより明確になる。その意味でも、職務行動モデルについての適性検査等のツールがあるものを選んでおくことも有効である。

●**評価者研修**：評価者説明会に加え、評価者に対しては「評価の目的」「評価者の役割（育成の責任）」「人材育成について」「目標設定・課題設定」「人事評価の留意事項」「評価面談の進行と内容」等を中心としたマネジメント全般についての研修を実施することも多い。制度運用の中心となるのは評価者であり、ここがしっかりと機能しないと制度が「絵に画いた餅」になってしまう。1日間程度でも、ぜひ実施してほしい。

●**その他**：次項で触れる「目標・課題設定会議」と「評価調整会議」について、定着するまでは人事担当者はパワーをかけてしっかり取り仕切ってほしいと思う。

11 制度運用

- | | |
|---|--|
| ✓ | 等級制度の移行、降格への移行措置は明確になっていたか |
| ✓ | 目標・課題設定会議について、スケジュールに織り込んで、しっかりと実施されているか |
| ✓ | 評価調整会議はスケジュールに織り込んで、しっかりと実施されているか |
| ✓ | これらの会議において社員それぞれの育成課題等についての議論は活発に行われているか |
| ✓ | 評価と給与の関係の目安はできていて、適切に運用されているか |

人事制度は運用が極めて大切である。そして常に目的に立ち返ることである。制度の目的は「会社が社員に求めていること」を明示して、それに向けて社員の成長を図るものである。この目的に沿ってしっかり運用されることが、会社の成長につながっていく。

●**等級制度の運用**：制度移行時には、新等級への移行が行われる。主に、給与を目安として新等級に「仮格付」を行う。仮格付において最初の評価期間に等級別のプロセス評価を行い、その等級でいいのか、上位等級への昇格を行うか、下位等級への降格候補とするかを判定する。下位等級への降格候補については、イエローカードを提示して再度その等級で評価を行い、それでも低評価の場合には降格とするなどの移行措置を検討しておいてほしい。上位等級への昇格候補となった場合については、昇格審査を行って昇格とするか現等級に留まるかを決定する。

●**評価制度の運用**：最も大切なことは評価制度の運用である。ここは評価者・被評価者、人事担当者、経営層それぞれに相当の負荷をかける。制度運用に慣れてくるまでの2回から3回の評価は相当のパワーがかかることは想定しておいてほしい。評価が徹底して行われないと、社員からの制度に対する不信を招く。制度の失敗の多くはこの部分にある。制度を作るのはカンタン、運用が難しいのである。

具体的には、期初に評価者を集めた「目標・課題設定会議」を実施して設定される目標等を評価者相互に確認

することから始める。実際に記入した評価シート、目標管理シートを持ち寄って適切な目標・課題設定なのかを喧々諤々議論してほしい。何よりもこの議論が大切である。そして期末の評価時には、同じく「評価調整会議」を行う。一次評価者と二次評価者が集まって社員個々の評価について話し合う。

よく聞くのが「部下でない人の評価については分からない」という評価者の声だが、それでは評価者にとって「人材」に関する関心が薄いと言わざるをえない。同じ部内の他の課の人材に対して全く見えていないという視野では評価者が公正な評価が行えるとはいえない。人材が成長している、制度が機能しているという企業もいくつも見たが、やはりそういう会社は「人に対する関心が高い」ものだ。そういう関心を評価者に持ってもらうためにも、評価調整会議を実施してそれぞれの社員の課題や成長のための施策を話し合う時間をしっかりとる習慣をつけていきたい。

評価調整会議は評価を決めるだけではなく、社員個々の育成について話し合う場である。これを半年に1回程度じっくり行わずしていつ行うのか。人事担当者はこれらの会議が全社でしっかり取り組まれるよう腹を決めて進行させてほしい。評価者の評価を一覧にした調整資料作りなども進行をスムーズにするために有効だ。また、昇降格判定なども最終的には経営陣も含めた評価調整会議であり、ここでも「人材」についての深い議論を促進させたい。

●**給与制度の運用**：評価の結果と給与への反映がリンクしない、というのが最も困るケースである。給与を決める際に評価結果を参照して「どうもしっくりこない」としてそこで「鉛筆を舐めてしまう」ということがよく起こっている。あまりにも多くの鉛筆舐めが行われると、評価制度への信頼が失われる。「給与テーブル」の項でも述べたが、評価と給与の間に一定の目安を設けておかなければならない。経営陣、決済者が手を加えたいのも分かるが、その目安を大幅に超えないようにすることも人事担当者の重要な役割である。

12 人事制度と他の人事施策との関連性

☒	人事制度と他の施策との関連を想定しているか
☒	採用と人事制度はリンクしているか。採用基準に等級要件は盛り込まれているか
☒	教育施策と人事制度はリンクしているか。研修の内容は等級要件に沿っているものが設けられているか
☒	採用や教育に使用する適性検査などのツールは人事制度との関連性を持っているか

以上の人事制度は冒頭に述べたが「基幹」である。人事制度は他の人事施策と密接に関連していることが大切だ。人事はつながっている。採用基準、配置、育成体系、任免判断など、基幹の人事制度を根拠として行われるものが多い。

●**採用との関連性**：採用基準は行動指針と等級要件である。これらは「会社が社員に求めているもの」であり、それを発揮してくれるであろうと想定できる人を採用しなければならない。この採用基準が人事制度と乖離していることは本来ありえないのである。採用時の適性検査が制度とつながっていないというのは非常に多い事例だ。適性検査は有効だが、採用時にのみ使って、入社以降使わない、というのはもったいない話である。等級要件を満たすかどうかを判定できる適性検査の導入は有効である。入社後の育成課題が見えてくる。その意味で、等級要件を作る際に、採用時の適性検査までを想定しておくことも人事担当者の腕の見せどころである。

●**教育研修との関連性**：何を教育するのか、どの方向に社員を育成していくのか、についてもこれも等級要件が示しているはずである。研修施策と人事制度がリンクしていなければならない。しているはずである。教育体系の基本は、等級要件の獲得である。外部研修にはそれ単体では優れたものが多いが、等級要件が語っていることと外部の研修が語っていることがずれていては効果が薄い。

考えるべきはいかにして等級要件を発揮する力を社員

につけさせるかである。その意味でまず整えておく教育体系は、等級要件の獲得プログラムであるべきだ。研修においても適性検査や360°評価は受講者の研修に対する主体性を醸成するのに有効であるが、ここでも制度とずれているものを持ってくると混乱する。等級要件について確認できるツールも想定しておく、研修と制度がリンクする。ここも腕の見せどころだ。研修から帰って実務に戻り、そして研修内容が直接評価に関連すれば、評価と教育がしっかりサイクルとして確立する。

●**適性検査ツール**：これらの等級要件と適性検査類の関連については、例えば当社の等級要件を作るための職務行動モデル「B-CAV45」は、その行動の発揮を予測する「B-CAV test」、発揮具合を周囲が多面的に評価する「B-CAV360」はその切り口を一致させており、制度運用と他の施策を関連させられるツールとして作られている。その他にもツールはいろいろあるので、制度策定時にはより適したものを研究してほしい。

●**人事管理との関連性**：労働時間管理をはじめとする人事管理は、人事制度、特に給与制度と密接に関連している。制度は就業規則をはじめとする各種規程と密接であるため、制度改訂時には規程も見直す。規程は人事の根幹であるので、イレギュラー対応も含めて規程の整備を進めてほしい。

●**任免・配置との関連性**：管理職への任命とは評価者としての責任と権限を示すことになる。また配置の目的の一つは育成でもあり、その方向性としても人事制度の方向性と関連する。

* * *

以上、人事制度は会社内における人事の根幹である。制度が単に制度としてあるのではなく、広く関連性を想定した考え方で整備を進めてほしい。これによって、それぞれの施策が有効に機能し、会社の社員の成長を図ることができるのである。