

人事制度の構造とポイント

主任経営コンサルタント 山崎 俊

はじめに

皆さんこんにちは。日本生産性本部の山崎です。今回は連載の第2回目になります。

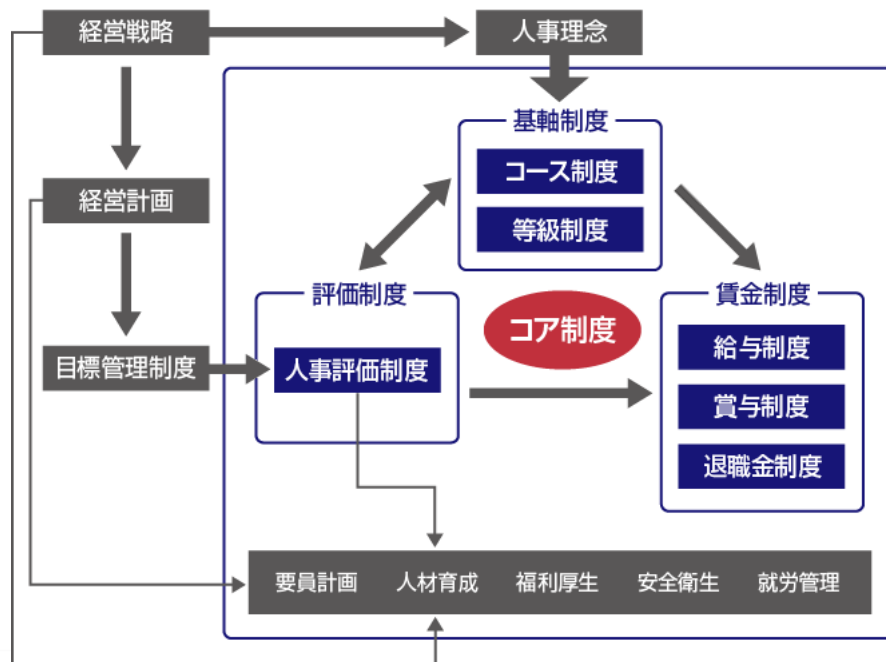
前回の「経営戦略と人事管理」では、人事管理が経営戦略の実現に寄与するものでなければならぬと述べました。今回は、経営戦略の実現に寄与する人事管理のポイントを人事制度の面から考えます。

人事制度の構造と誘導性

さて、「人事制度」とは組織において人事管理を行うための仕組みですが、一口に人事制度と言っても、じつはさまざまなサブシステムから構成されています。

図表1は、人事制度の構造を体系化してまとめたものです。これを見ると、人事制度がコア部分となる「基軸制度」、「評価制度」、「賃金制度」の他に、人材育成や福利厚生などさまざまなサブシステムから構成されていることが分かります。

図表1. 人事制度の構造



人事制度の構造とポイント

重要なことは、これらのサブシステムが人事理念の元で経営戦略の実現に寄与する内容で構成され、社員を期待する方向に向かわせるものでなければならないという点です。これを人事制度の「誘導性の原則」と言います。

人事理念と人事制度の全体最適性

人事制度を考える前提になる「人事理念」とは、経営戦略実現のために社員をどのようにマネジメント(管理)するかという基本的な考え方のことです。言い換えれば、社員の経営戦略実現への貢献度を把握するための基準についての考え方を示すものです。この人事理念には、大きく分けて次の2つの考え方があります。

一つは、年齢・勤続・能力など個人属性を基準とする「人基準」で、「年功主義」や「能力主義」と言われるのは、この「人基準」の人事理念の例です。

もう一つは、職務・職制・役割など仕事を基準とする「仕事基準」で、「成果主義」や「業績主義」と言われるのは、この「仕事基準」の人事理念の例です。

このように、人事理念とは、その企業がなにを基準にすれば経営戦略の実現に寄与できる人事管理ができると考えているかを示すものです。

そして、人事理念で示された基準を具体的な人事管理の仕組みとしてまとめたものが、人事制度ないし各サブシステムということになります。それらのサブシステムは、人事理念の元で有機的に関連し、全体として整合性を備えている必要があります。これを人事制度の「全体最適の原則」と言います。

たとえば、「能力主義」を人事理念とする場合、等級制度は能力に応じて決まる「能力等級制度」(一般には「職能資格制度」として普及)、評価制度は期待された能力をどの程度発揮したかを評価する「能力評価制度」、賃金制度は能力等級と能力評価の結果で決まる「能力給制度」となります。また、人材育成は、等級制度で期待される能力を向上させることを目的として実施されることとなります。

以上のように、人事制度は、人事理念の元で各サブシステムが有機的に、整合性を持って構成される必要があります。

人事制度の構造とポイント

人事制度の公開と公正運用

これまで、さまざまな地域・業種・規模の企業の人事制度の構築あるいは見直しのお手伝いをしてきました。コンサルティング前のそれらの企業の人事制度の状況は、人事制度がないか(賃金は社長が個別に決定)、あっても賃金制度のみであったり、会社の実態にそぐわない精緻で、複雑な制度である場合が多く見られました。また、折角、人事制度を作っておきながら、社員には公表していなかったり、恣意的な運用をして、人事制度に対する社員の信用をなくしている企業も多く見かけます。

人事管理あるいは人事制度の目的を考えたとき、その考え方や基準は予め明確にされ、かつ社員に示されるべきです。これを人事制度の「**基準明示の原則**」と言います。

したがって、具体的な人事制度の内容も当然、社員に公開、周知されるべきです。これを人事制度の「**公開性の原則**」と言います。

また、一旦、明示・公開された人事制度はルールに則って運用されなければなりません。これを人事制度の「**公正運用の原則**」と言います。

「ヒト」を活かす人事制度

前回、人事管理とは、経営戦略を効率的に実行していくために、「ヒト」を活かす組織と仕組みを作ることであると述べました。その考え方に従えば、組織において人事管理を行うための仕組みである人事制度も「ヒト」を活かすものであるべきです。人事制度が単なる賃金決定の道具であったり、ましてや賃下げの根拠などと考えるのは、企業自らが発展の芽を摘んでいると言っても過言ではないでしょう。

「人事制度」を、経営戦略を効率的に実行していくために「ヒト」を活かす仕組みととらえ、前述したポイントを踏まえ、より積極的に活用していくことが肝要です。