

5 人材管理の基本的な流れ

1 人材管理の基本的流れ (図表 2-8)

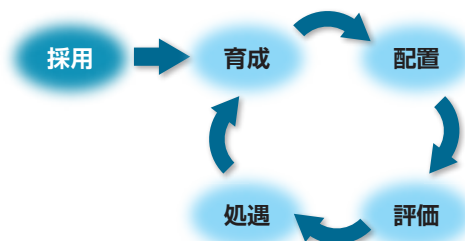
図表 2-8 人材管理の流れ

① 採用

スタートは従業員を採用するところから始まります。従業員を採用する場合、どのような働き方をしてもらいたいかを明確にします。職務を限定せずにフルタイムで働く従業員は「正社員」となります。職務を限定する働き方を求める従業員に対して地域、勤務時間を限定する制度を設ける企業もあります。

短時間労働者（パートタイム労働者・アルバイト）は、一週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の一週間の所定労働時間に比べて短い労働者です。

そのため、企業はどの業務に、どの程度の量、どの程度の質を確保したいかを明確にして、それに対応できる人、あるいは一定の教育により対応が可能となるであろう人を採用することになります。なお、採用選考にあたっては、応募者本人の適性や能力を公正に評価することが必要です。



公正な採用選考に向けて

採用選考に応募する全ての人に就職の機会均等を保障し、応募者本人の適性や能力を選考の基準にすることは、企業に求められている人権尊重の具体的な取組の一つです。企業活動の目的が「利潤の追求」にあることは言うまでもありませんが、同時に、企業には社会の構成員として基本的人権を尊重し、社会的な責任を果たすことが求められます。

採用選考に当たっては、応募者本人の適性や能力を公正に評価することが必要であり、本籍・出身地、家族、生活環境等、応募者本人の責任によらないことや、思想・信条等、日本国憲法で保障されている個人の自由に関することを応募書類や面接等でたずねることは、就職差別につながるおそれがある上、職業安定法第5条の4に抵触する違法行為につながります。

採用選考時に配慮すべき事項 ―就職差別につながるおそれがある14事項―

次の①～⑪を応募用紙（エントリーやシートを含む）に記載させる、面接時において尋ねる、作文を課すなどによって把握することや、⑫～⑭を実施することは、就職差別につながるおそれがあります。

- ①「本籍・出生地」に関する事
- ②「家族」に関する事（職業・続柄・健康・地位・学歴・収入・資産など）
- ③「住宅状況」に関する事（間取り・部屋数・住宅の種類・近隣の施設など）
- ④「生活環境・家庭環境など」に関する事
- ⑤「宗教」に関する事
- ⑥「支持政党」に関する事
- ⑦「人生観・生活信条など」に関する事
- ⑧「尊敬する人物」に関する事
- ⑨「思想」に関する事
- ⑩「労働組合、学生運動など社会運動」に関する事
- ⑪「購読新聞・雑誌・愛読書など」に関する事
- ⑫「身元調査など」の実態
- ⑬「全国高等学校統一応募用紙・JIS規格の履歴書（様式例）に基づかない事項を含んだ応募書類（社用紙）」の使用
- ⑭「合理的・客観的に必要が認められない採用選考時の健康診断」の実施

【違反した時は】

- 違反した時には、職業安定法に基づく改善命令を出される場合があります。
- 改善命令に違反した場合には、罰則（6月以下の懲役又は30万円以下の罰金）が科せられる場合があります。

※公正な採用選考に向けての詳細は次のホームページをご確認ください。

<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/equal/kosei/>

② 配 置

配置はその部署の要員計画に準拠するほか、育成を目的として必要な知識、技能を取得するためのキャリア形成のために行うこともあります。ただ、必ずしも育成、配置の順となるわけではありません。また、企業収益や競争力向上、職場活力低下の防止のためには、適正配置を行うことが必要です。

③ 育 成

企業は、売り上げの拡大、経費の削減、業務プロセスの改善、新事業の開発に取り組まなければなりません。そのために企業は従業員に対して適切な「育成」を行う必要があります。日本では OJT（職場内教育）による育成が主流となっています。（OJT：p.62）

④ 評 価

配置された部署で業務を担当した従業員は、その成果や職務態度、能力、職務行動などについて一定期間において上司から評価され、それに基づいて従業員としての等級付けをされ、それに応じた賃金、賞与が支給されます。

主な評価基準については能力、職務遂行度（役割遂行度、行動特性）、成果があります。（図表 2－9）評価の基準項目の構成は、企業の方針、従業員の役割認識やスキルの成熟度に基づき決定されます。

図表 2－9 評価の基軸

能 力	従業員の職務遂行能力を評価する。職務を通した能力の発揮度を重視する。
職務遂行度（役割）	能力という抽象概念ではなく、日常業務のあるべき行動そのものに注目する。
成 果	従業員の生み出した仕事の成果により評価する。過度の成果主義は個人主義に陥り、組織力への弊害となる。

- ・評価を行う場合には、評価する項目を具体的に決めます。
- ・評価の期間を定め、その期間での成果や行動について評価します。
- ・客観的・具体的な基準に基づく評価基準を「絶対評価」といいます。
- ・評価を点数化し、従業員に順位をつけ、一定の割合で「S・A・B・C」といったランクに割り当てることを「相対評価」といいます。
- ・育成の観点からは「絶対評価」を活用し、処遇（昇格、昇進、昇給、賞与等）には、原資の制約があることから「相対評価」を適用することとなります。
- ・評価を行う者は、評価者としての研修を受けるなど、自社における評価方法をしっかり理解しなければなりません。

評価者となる上司と、評価される部下で、評価期間において達成すべき業務やその達成量、達成にむけて具体的に行う行動などを面接により共有しましょう。（目標管理制度：p.49～）

⑤ 処 遇

評価に基づき、従業員の能力を示す等級の昇降、基本給の昇降給、賞与査定への反映、役職任用・昇進等、職務任用、退職金水準・支給方法の見直し、福利厚生適用範囲の変更などが行われます。

② 人材キャリアの展開・ステージ

社内において将来どのような分野、業務、役職に就いていきたいか、また就くことが可能であるかは従業員がモチベーションを持って働くためには重要なことです。

そのため、自社ではどのような業務があり、従業員に対してどのように評価するかを明確にする必要があります。

① 業務の把握

その部署が担う業務を洗い出します。その場合、各従業員が具体的にどのような業務をどのくらいの時間をかけて行っているか、またその難易度（レベル）について1か月間といった期間ごとに記録します。一方で、個々の業務について必要な知識や能力を明らかにし、序列をつけていきます。その記録をもとに不要と思われる業務や、複数の部署で行っている業務を整理します。必要な業務については、何人で何時間必要かを把握します。そして企業全体でどのような業務があるのかを明確にし、「要員計画」「人材要件」を作成します。

② 従業員の能力の把握

新入社員は就学歴や入社試験により、ある程度の能力を推し量ります。既存従業員については、「評価制度」により能力や成果を判定し、「資格等級制度」での等級昇格あるいは降格を行います。資格等級制度では、同一等級での最低在留年数を、例えば3年などと設定しているケースも多いため、経験としての年功的な要素も加味されることになります。

③ 部署業務への従業員の配置

従業員を各部署に配置する場合には、当該部署の業務への対応能力を有していると判断される従業員を配置します。その際、一定以上の等級者については役職者として任命したり昇進させます。

④ 能力開発・教育訓練制度

人材育成の中心は、OJTです。業務に必要な知識を短期に習得できますが、体系的な知識の習得のためには、OFF-JTを適切に組み合わせることが必要です。

⑤ 申告制度

従業員に自社でのキャリア展開例を示し、具体的な将来イメージを持たせます。これにより自ら希望する部署や業務への異動希望が出しやすくなります。また、導入により従業員のモチベーションアップが期待できます。

③ 人材基準と要員計画

① 人材基準と要員計画

役職別の人材基準の例（※図表 2-10）と、職種ごとの要員計画の例（※図表 2-11 p.43）を示します。役職については、原則、その役職につくことができる職能資格制度等における社内での能力や実績を評価して付与された等級例を示します。上位等級にあがることで上位の役職に就く機会が得られキャリアアップにつながります。

図表 2-10 役職別人材基準（例）

役 職	業務の責任範囲	求められる能力	等 級
社 長	トップとして企業全体に責任を持つ。企業理念を確立し、永続的な発展のために、経営戦略の策定、組織の設計、幹部人材の配置、予算・重点課題の設定等を行う。また、将来に向けた適切な意思決定を行う。	トップリーダーとしての先見性、決断力、統率力、倫理観など	—
役 員	経営の重要事項を討議する取締役会のメンバーとして社長を補佐すると共に、全体方針や中長期計画の決定に関与する。担当する本部業務の統制、重要事項に対する意思決定を行い、結果についての責任を持つ。	トップマネージャーとしての高次の専門能力と組織統制力や助言力、発信力、また未来創造力など	—
部 長	経営幹部として戦略会議に出席し、社内における重要事項に関する発言や決定へ関与するとともに、担当ブロックの業績向上に責任を持つ。	現場業務の上位に位置することより、担当範囲の外部環境の把握・分析のための深い洞察力、業務への一歩進んだ革新力、アイディアを具体的な業務に落とし込む企画力など	9
課 長	課を統括する長として係長への指導・支援を通して、課が統括する部署の業績向上について責任を持つ。企業の中長期計画の立案に参画するとともに、企業方針に基づき課の単年度実行計画を推進する。	上位管理職としての指導力、業務に精通した分析力、対外的な交渉力を持つと共に、将来ビジョンを見据えた課題創出力など	6,7,8
係 長	業務遂行単位であるチームの長として、チームの業績向上について責任を持つ。チームに求められる方針に基づき月次計画・週間計画を策定し、日常業務において、業務進行管理、問題解決や業務改善、チームメンバーへの支援、指導、一次評価などを行う。	現場に一番近いリーダーとして、日々業務における判断力、問題解決力、折衝力を持つと共に、将来に向けた情報収集力、計数管理能力など	5
主 任	チームの一員として、日常業務の遂行を目指すのみならず、チームリーダーの補佐役として業務改善提案や、チームメンバーへの支援・指導によりチーム全体の業績向上や組織活性化に寄与する。	初級役職者として担当業務の管理能力や部下に対する共感力など	4
一 般	チームの一員として、日常業務の確実な実行を目指す。実行にあたっては、上位職からの指示に基づき、自力または支援・指導を受けながら計画的に行う。あわせて常に検証作業を加え、効率をあげるための工夫や改善にも取り組む。	理解力、表現力、判断力、責任感、協調性など	1,2,3

図表 2-11 要員計画（例）

	管理部			営業部			製造部			計
	総務	経理	人事	営業推進部	首都圏担当	地方担当	A 製品担当	B 製品担当	新製品開発	
部長	1			1					1	3
課長	1			1	1	1	1	1	1	7
係長	1			1			1	1	1	5
従業員（営業）					1	1				2
従業員（技術）				1			3	2	3	9
従業員（事務）	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
従業員（パート）	1			1			3	2		7
計	5	1	1	6	3	3	9	7	7	42

② 要員構成の検討

季節的な需要や突発的な受注がある場合、時間外労働や休日出勤で対応することになります。対応できない場合は、有期契約によるパートタイム労働者やアルバイト、派遣契約社員等を活用し対応を図ります。

パートタイム労働者やアルバイト等が継続的に非正規で働くことで熟練し、正社員と同様の業務に配置したり、一定の責任をあたえる場合には、有期契約社員や正社員への登用機会を与えるなどの措置を講じます。

有期契約労働者の無期転換の仕組み（労働契約法）

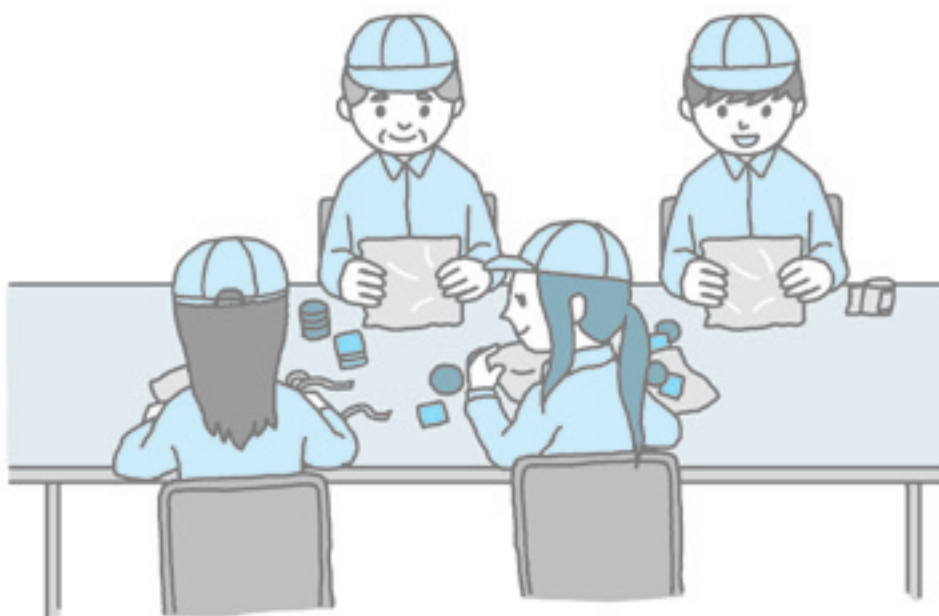
平成 25 年 4 月 1 日以降に開始した有期契約が、直近の更新によって、契約期間を通算して 5 年を超えることが確実になった時点で、本人が望めば、次期の契約は、期間を定めなくて結ぶことが雇い主に義務づけられています。

③ パートタイム労働者の評価

パートタイム労働者の評価については、業務の要素について難易度や業務量について点数化する要素別点数方法があげられます。詳細については下記参考 Web サイトをご参照下さい。

参考 Web サイト

パート労働ポータルサイト（厚生労働省）
URL : <http://part-tanjikan.mhlw.go.jp>



4 資格等級制度

① 資格制度の意味・機能

複数の従業員を雇用するうえで能力や役割・成果などの経営活動上の価値に応じて、人事的処遇や経済的処遇を行うことが必要です。ある価値に応じて従業員を区分・序列化し、この序列を業務遂行上の権限や責任、さらには処遇の基軸とすることによって、人事管理を効果的、効率的に行うことが可能となります。いわば企業が求める人材のモデルにもなり得る人事制度の骨格ともいえます。また、等級制度の代表的なものとして「職能資格制度」「職務等級制度」「役割等級制度」の3つがあげられます。(図表 2-12)

図表 2-12 代表的な等級制度

	等級基準	評価基準
職能資格制度	経験・能力	能力充足度
職務等級制度	職務、職責	職務遂行度
役割等級制度	期待役割	役割達成度

等級制度にはメリットもあればデメリットも存在します。企業が何に主眼を置くかが重要となります。各等級制度のメリット・デメリットは、図表 2-13 のとおりです。

図表 2-13 資格等級制度の比較

	職能資格制度	職務等級制度	役割等級制度
基軸	経験・能力	職務・職責	役割
メリット	・ 人事異動等に適し組織の柔軟性が高い ・ 資格重視でポスト不足に対応 ・ ゼネラリスト育成に適合 ・ 職務評価なしで運用可能 ・ 従業員にとって安心感	・ 職務と賃金が合致し合理的 ・ 専門家の育成には効果的 ・ 職務内容が明確になる ・ 不要職務は抑制される ・ 総人件費は低めとなる	・ 役割と賃金が合致し合理的 ・ 自らの役割設定・拡大で変化に対応しやすい ・ 役割が明確になる ・ 役割重視でポスト不足に対応が可能 ・ 役割評価が比較的容易
デメリット	・ 資格等級と職務内容にずれが生じやすい ・ 年功的運用に陥りやすい ・ 中高齢者が多いと適さない ・ 総人件費は高めになる	・ 組織・職務が硬直化しやすい ・ ポスト不足の対応が困難 ・ 職務評価にノウハウが必要 ・ 職務の昇格のみ賃金上昇	・ 役割等級の信頼性を確保するノウハウが必須 ・ 役割評価表のメンテナンス等の運用力が要求される ・ 役割の設定・拡大を好まない従業員には不利となる

いずれの等級制度においても、企業が求める人材像や職務、または役割を反映した要件が、「職能資格制度」であれば「職能資格基準書・職務要件書」で等級に期待する人物像を明示しています。また「職務等級制度」であれば職務分析表をベースとした「職務記述書」に職責が明記されています。同様に「役割等級制度」には企業が期待する役割と従業員自らが拡大すべき役割が等級ごとにまとめられた「役割基準書」が存在します。

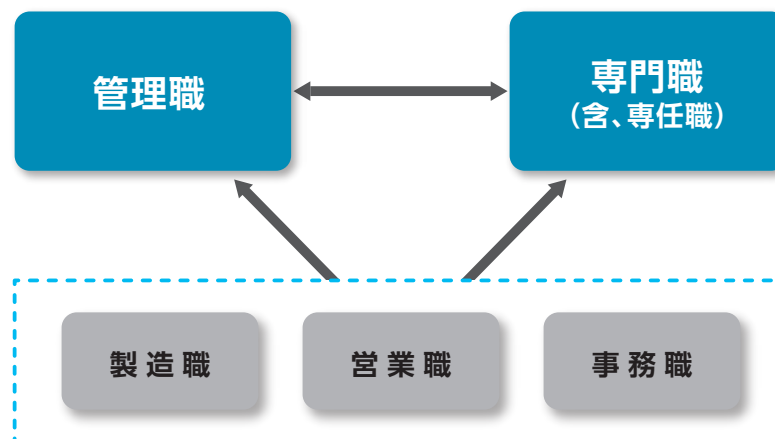
したがって、従業員は、人事評価の結果と自らが目指す活躍の場に向けて抱えている課題を認識することにより、成長の方向性を確認することが可能となります。

② 将来のキャリア(姿)を見せる工夫

従業員が一定の等級に達した時点で、ライン管理職、または専門職や専任職を選択することにより、その従業員の経験、能力を活かすという考え方を基本とし、それに応じた処遇を行う制度を複線型人事制度といいます。(※図表2-14)

企業が複数のキャリアパスを用意し、従業員の意志も確認しながら適性に応じて適用することで従業員のモチベーションを高め組織を活性化させるのが狙いです。

図表2-14 複線型人事制度



全ての従業員を、部門部署の管理職として役職に就けず、専門能力を発揮して自ら職務を一層進化させていく「専門職」の職群と、自己の特定の職務を一層高度に促進していく「専任職」の職群に分けるものです。

次に、職能資格基準書に複線人事制度を乗せた資格等級の体系のモデルと職務等級制度の導入事例を掲載しています。(※図表2-15 p.47)

図表 2-15 等級制度の導入事例

職能資格基準					
資格等級	標準年数	職能区分			対応役職
9 級	—	統括管理職能	高度専門職能	専任職能	部 長
8 級	4 年				次 長
7 級	4 年				課 長
6 級	4 年	監督指導職能	専門職能		課長代理
5 級	4 年				係 長
4 級	4 年				主 任
3 級	4 年	判断定型職能			中程度の仕事を単独でこなし、さらに後輩への確かな指導ができる。
2 級	3 年				中程度の難易度の仕事を単独で正確にこなす。
1 級	4 年				上司の指示に従い、難易度の低い仕事（定型的業務）を的確にこなす。

※ 7 級以上は管理職能に向けた資格要件

職務等級制度の導入事例

階 層	資格等級	管理部	商品開発	製 造	営業本部	各営業所
上級層	9 職級	人事部長			営業本部長	
	8 職級					
	7 職級	総務部長 経理部長	部長 課長	工場長	営業本部長 代理	営業所長 代理
	6 職級	各 課長				
	5 職級	課長代理	課長代理	製造監督		

階 層	資格等級	製造（該当職務）
下位層	4 職級	製造リーダー職、メンテナンスリーダー職
	3 職級	精密加工職、メンテナンス職、生産オペレーション職
	2 職級	設備オペレーター職、機械加工職、検品職、組立職
	1 職級	単純製作職、出荷作業職、積荷移動職等

図表 2-16 職務記述書（例）

職種名	機械加工業
職務等級	2 級職
労働時間管理適用区分	実動 8 時間（交代制）
求められる職務行動	・レーザー溶接機で材料を図面通り、切断する。 ・各部の名称と機能、作業手順を正確に理解している。 ・図面が理解でき、工程を正しく考えられる。
求められる知識 ⁽¹⁾	・材料知識 ・工作機械のメカニズム ・……………
求められる知識 ⁽²⁾	・金属プレス加工技術士資格 ・……………

職務記述書は、業務遂行に必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理し、文書化したものです。（※図表 2-16）

③ 昇降格運用のポイント

▶ 昇降格の考え方

「昇格」とは等級制度において等級が上がること、「降格」は等級が下がることをいいます。これに対し「昇進」は高い役職に就くこと、「降職」は低い役職に就くことをいいます。

「職能資格制度」では資格等級は能力の発展段階を示しますので、役職とは 1 対 1 の対応とはなりません。したがって職能資格制度では能力が伸長し、現等級の能力が十分に身につく、上位等級の能力を満たす可能性がある場合に昇格します。すなわち能力に重点を置いていますので、担当する職務や役割が必ずしも大きくなるわけではありません。

一方、「職務等級制度」「役割等級制度」では、「昇格」で等級が上がると職務価値、役割価値の高い職務・役割に就くことになります。また「降格」を伴う場合は、人事異動による適正配置との“割り切り”ができる企業文化が醸成されていることが不可欠となります。

▶ 昇格人数枠

「職能資格制度」の昇格人数枠については能力を基軸にしますので、人数枠を設けるという考え方とは相容れません。しかし、「職務等級制度」や「役割等級制度」では上位等級はポスト数とほぼ等しいため、組織の拡大がない限り昇格人数枠は必然的に存在します。

▶ 昇格、降格要件の明確化

昇格は「昇格基準の設定」「昇格の手順の明確化」「昇格者の公表」が重要となります。降格は「降格の目的と効果の明確化」「降格基準の設定及び公表」など誰もがわかるような客観的なものが求められます。

▶ 降格制度の事前協議

降格は労働条件の不利益変更となりますので、労働組合がない場合は従業員の過半数を代表する従業員と降格制度の必要性、目的、効果について合意しておく必要があります。また、就業規則・給与規程に明記しておくことが重要となります。

▶適正な運用の仕組みづくり

降格が制度化され、基準が明確であることはもちろんですが、同様の事態が発生した場合の取扱いが異なることは許されません。運用の仕組み自体も制度をつくる段階で整えておく必要があります。

5 評価（人事考課）・目標管理制度

① 評価の目的・機能

一般的に人事評価とは「従業員の処遇を行うことを目的とし、従業員個々の能力、業績、貢献度を図る仕組み」と定義され、具体的には次の3つの機能を持つといわれています。

▶昇給・賞与など、賃金を決定する

企業では従業員個々の賃金や賞与を決める方法として人事評価を用いており、例えば「昇給金額の決定」「等級制度の号俸の決定」「賞与の支給月数の決定」などが、人事評価の結果によって決定されることになります。

▶配置、異動、昇進、昇格などのポジションを決定する

配置、異動の際にも、人事評価が活用されます。人事評価の結果をもとに、従業員の強み、弱み、特徴、持ち味などを分析し、より適した部署や職務などを決定していきます。また昇進・昇格を決定する場合も同様です。

▶能力開発、人材育成へ活用する

人事評価は、上記のような賃金やポジション決定の処遇面だけでなく、従業員の能力開発にも活用できます。また人事評価の結果を分析することによって、本人の長所をさらに伸ばし、弱みを克服するような教育訓練、何より人材育成を実現していくことも大きな目的といえます。

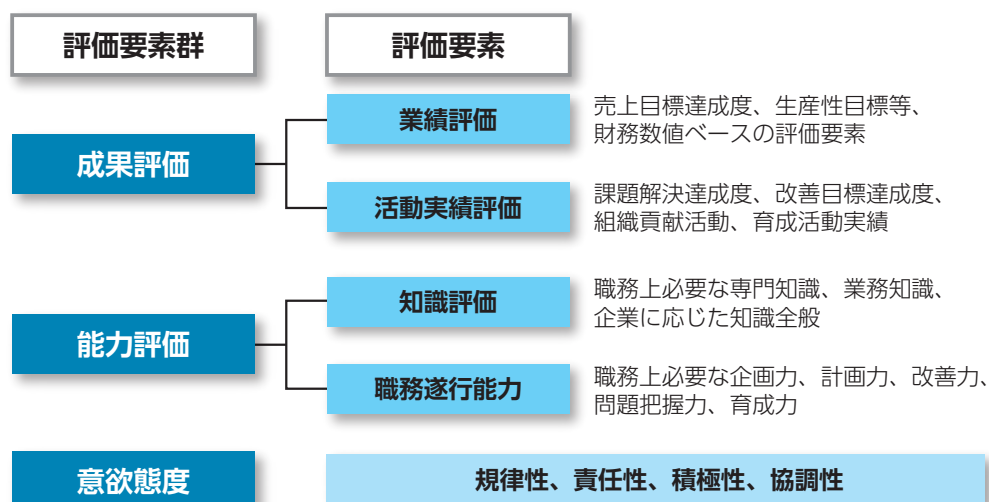
これら3つの機能をベースにしながらも、人材活用が経営課題の中核を占める時代となり、人事評価の在り方も変化してきました。単なる処遇のための評価から、組織の目標達成の観点からの評価を実施し、人材の活用と育成を図っていくという考え方に移りつつあります。その効果的な手法として、「目標管理」を導入する企業が増えています。

② 評価要素と評価表の構成

▶ 評価要素群と評価要素

人事評価表の項目として「人事評価要素群」と「人事評価要素」の2種類があり、人事評価要素群とは一般的に「成果評価」「能力評価」「意欲態度評価」があります。また、人事評価要素とは人事評価要素群の中の個々の評価項目を指しています。(※図表2-17)

図表2-17 人事評価要素



▶ 成果評価

成果評価の中にも売上目標や営業利益目標などといった数値面の評価を行う「業績評価」（結果評価）と、その業績数値をあげるために行う課題解決や改善活動の実績を評価する「活動実績評価」（プロセス評価）があります。

最近では成果評価を目標管理と組み合わせて行う事例も多くあります。ただし、目標管理は重点管理の発想が基本にあり、本人の業務の全ての成果を評価する成果評価とは異なる点に留意する必要があります。

▶ 能力・職務遂行度評価

能力評価でいう“職務遂行能力”は職務遂行に必要な保有能力であり、潜在能力も含む概念です。これに対して成果に直結した行動そのものを評価するのがコンピテンシー^{*}評価であり、能力発揮度を重視した行動評価を昇進・昇格と昇給の際に効果的に判断する考え方が今後の方向性といえます。

※コンピテンシーとは、高い業績に結び付く行動や思考の特性のこと。

▶ 意欲態度評価

業務に対する想いや姿勢が強くなければ、いかに能力があろうと結果には繋がりません。いわば「やる気」ともいうべきものです。日本型経営戦略においては人材を育てるという重要な視点が関係上、意欲態度評価は必要不可欠な項目といえます。

▶ 評価表の構成

評価表作成上のポイントは以下のとおりです。

- 従業員個々人別に評価表を用いるのか
- 評価表に評価基準内容を入れるのか
- 評価表に自己評価を入れるかどうか
- 業務実績についての自己記入欄を入れるかどうか
- 評価表を 1 枚にまとめるかどうか

図表 2-18 は、成果評価、能力評価、意欲態度評価の構成割合（人事評価の基本的な枠組み）の例です。一般的に下級職、中級職、管理職になるに従い、成果評価の構成比が高まり、意欲態度評価の構成比は下がります。

図表 2-18 人事評価の基本的な枠組み（例）

管理職	意欲態度 20%	能力 40%	成果 40%
中級職	意欲態度 30%	能力 40%	成果 30%
下級職	意欲態度 40%	能力 40%	成果 20%

図表 2-19 人事評価表（中級職の例）

	評価要素	評価基準	ウェイト ①	自己評価		一次評価		二次評価	
				②評価 (1～5)	評価点 ①×②	③評価 (1～5)	評価点 ①×③	④評価 (1～5)	評価点 ①×④
成果評価	業績目標達成度	該当等級に相応しい難易度の目標数値（目標管理表より）	10%						
	課題目標達成度	該当等級に相応しい難易度の課題解決目標（目標管理表より）	10%						
	日常業務の成果	目標管理以外の日常業務（組織貢献、育成）	10%						
		成果評価小計	30%						
能力評価	企画・計画力	業務遂行にあたり、作業効率を上げる計画が立てられる	10%						
	実行力	日常業務全体で独力で遂行でき、後輩の育成ができる	10%						
	対策立案力	不足の事態に関係者と調整を図り、主体的に処理できる	10%						
	改善力	日常業務について、主体的に改善の問題提案ができる	10%						
		能力評価小計	40%						
意欲態度評価	規律性	ルールを守り、規範に沿って行動できる	5 %						
	責任性	担当業務の遂行に万全を尽くす姿勢がある	10%						
	積極性	日常業務の遂行に伴い、未経験の方法に挑戦できる	10%						
	協調整	後輩の仕事ぶりを見て、適時に手助けができる	5 %						
		意欲態度評価小計	30%						
人事評価点合計			100%						

人事評価表（図表 2-19 p.51）のサンプルは中級職の営業担当の人事評価表です。「評価要素群」の構成比は成果評価 30%、能力評価 40%、意欲態度評価 30%となっています。評価表は本人が自己評価をした後に、一次評価者（直属の上司）に回します。その意図は評価基準が公開されますので、本人が自己採点することにより抱えている自らの課題に気づくという趣旨からです。このプロセスがあることにより、本人の成長に良い影響が期待できること、ならびに評価面接がスムーズに実施できるという利点があります。評価は事実に基づいて行うという原則に沿う意味からも、自己評価は重要となります。

③ 評価の基本手順・方法・評価エラー

▶評価の手順と方法

人事評価は限りなく公正でなければなりません。また客観的な判断をするためにも“ルール”“原則”“留意点”といったものを押さえておく必要があります。（図表 2-20）

図表 2-20 公正な評価を行うための 5 つの原則

- | | |
|------|---------------------|
| 原則 1 | 期待する内容・水準を事前に示す |
| 原則 2 | 事実をしっかりと把握する |
| 原則 3 | 業務行動の事実限定して評価する |
| 原則 4 | 組織の決めた規則・基準をもとに評価する |
| 原則 5 | 分析評価→総合評価の順序で評価する |

さらに分析評価は、次の手順で進めていきます。（図表 2-21 p.53）

▶評価対象事実の決定

人事評価では、評価期限内の部下の職務遂行上の行動や成果などの事実を評価の対象とします。

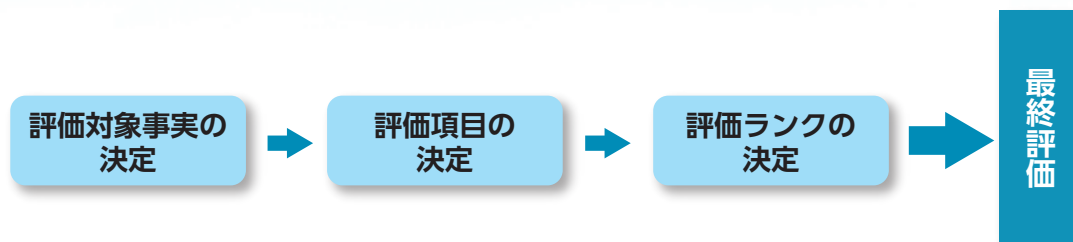
▶評価項目の決定

評価対象とする事実を決定した後、それぞれの事実がどの評価項目に該当するか検討します。なお評価要素が異なれば、1 つの事実を 2 つ以上の評価要素で取り上げても構いませんが、1 つの事実は同一の評価要素の中の複数の評価項目で捉えることはできません。

▶評価ランクの決定

どの事実をどの評価項目で評価するかが決定した後、妥当な評価ランクを決定します。例えば「5・4・3・2・1」若しくは「S・A・B・C・D」などです。部下の成果、能力、意欲態度の項目ごとにどの程度であるかを判断する目安となり、評価全体をまとめやすくなると同時に、最終評価が可視化され客観性を高めることとなります。

図表 2-21 評価の手順



▶ 評価エラー

評価者が陥りやすい心理的な間違いを「評価エラー」と呼びますが、人間である限り評価エラーが発生する可能性は否めません。常に冷静さと客観性を持って評価を行わなくてはなりません。5つの評価エラーと防止策は、次のとおりです。

ハロー効果	一部の印象に引きずられてほかの特性も優れていると判断してしまうことであり、その逆も当然あり得ます。防止策としては「人」を見るのではなく、「職務活動の事実」を見るように心掛け、主観、イメージ、印象、先入観を排除し、客観性を持つことが重要です。
寛大化傾向	プラスの方向に偏った甘い評価をしてしまう傾向のことです。評価エラーの中でも最も多く見られるもので、評価結果を本人に知らせたり、評価時面接を行う仕組みの組織ほど発生しやすい事実があります。防止策として具体的事実に基づき評価を行い、評価基準に照らし絶対評価を行うことです。
中心化傾向	標準ランクに偏り、優劣の差が出ない傾向のことです。特に評価者が自分の判断に自信がない場合に当たり障りのない評価へと意思が働きます。防止策としては日頃より部下の指導・育成に対する真剣な取組姿勢を理解してもらい、評価基準との対比に徹することです。また評価者同士で話し合い、基準の解釈を統一しておくことも大切です。
対 比 誤 差	評価者が自身の特性を基準に部下と対比することで生じるエラーといえます。防止策としては、とにかく部下は自分と違う人間であることを認めることです。そのうえで、部下一人ひとりに対しての期待内容や目標を明確にし、共有します。
論理的誤差	論理的に関連有りそうな別々の評価項目で、同じような評価を下してしまうエラーのことです。防止策としては各々の評価項目は独立したものと割り切ることや、評価者自身の頭の中だけで考え過ぎないことです。ハロー効果と似ていますが、本質的に各要素間の見かけ上の相関を媒介にして発生する点が異なります。

④ 目標管理

▶ 目標管理とは

目標管理で扱う「目標」には各々レベルがあり、経営ビジョンや年度財務目標という全社的目標レベルから担当者別の課題に対する目標まで様々となります。以下に示す目標とは、部署の担当業務の一部を構成している目標の管理となります。

したがって部署の重点管理事項を目標としており、被評価者本人にとっても本人の重点業務に関し目標化がなされています。目標管理を進める留意点としては、目標を理解し、具体的な行動計画を立て、プロセスを検証し、修正を加えていくという PDCA 管理がしっかり実施される環境づくりが前提となっています。

▶生産性・業務改善のツール

目標は数値目標ではありません。目標管理制度とは上司との面接などを通して従業員一人ひとりが、自らの目標を設定し、その目標を自己管理することにより、自らと組織の目標の達成、能力開発を実現する制度なのです。そこには組織目標と個人目標の統合が前提となります。

目標には数値目標のほかに、遂行職務のレベルアップや課題解決、業務の改善目標、能力開発目標など、一定期間内に達成すべき目標が主体的に設定され目標管理シートに記載されます。

図表 2-22 目標管理シート（サンプル）

年度 目標管理シート		所 属		等 級	氏 名		目標面接者 印	期末面接者 印				
No	テーマと達成水準 (業績目標) (課題解決目標) (業務改善目標)	実施方法	ウエイト	実施・手順スケジュール (2か月単位で記入)						目標面接	期末面接	
				月	月	月	月	月	月	上司 コメント	自己 評価	上司 評価
1	テーマ 達成水準											
2	テーマ 達成水準											
3	テーマ 達成水準											
4	テーマ 達成水準											
5	テーマ 達成水準											
追加 修正	テーマ 達成水準											

▶目標管理の結果評価

人事評価表（ 図表 2-19 p.51）と目標管理シート（ 図表 2-22）は成果評価で一部重なりますが、基本的に構成は異なります。人事評価表の結果は処遇へと反映させる仕組みですが、目標管理表は結果を出すための具体的なプロセスを設計することが主旨となります。

目標設定段階では面接などの機会を通じて、全体目標と個人目標の関連性を重視し、目標の統合を図ります。その後、進捗状況に応じアドバイス等により目標の追加・修正を行います。そして、期末に上司と部下による目標と結果の差異分析を行います。

以上の流れが「計画（Plan）」「実行（Do）」「評価（Check）」「改善行動（Action）」サイクルであり、マネジメントの基本と重なります。

6 賃金制度：（月給、賞与、退職金、年金等）

労働基準法では賃金とは「使用者が労働者に対して」「労働に対する報酬」として支払う全てのものとしています。定例（毎月等）で支払われるものとしては給与（賃金）、臨時に支払われるものとして賞与、退職時に支払われるものとして退職金があります。

① 給 与（賃金）

▶ 賃金の構成

賃金には、支給額を計算する期間により時給、日給、月給等として決められます。従業員は概ね月給での支払いとなり、パート・アルバイトでは一般に時給・日給での支払いとなっています。月給での計算は原則その月において勤務した日数にかかわらず、月給として決められた額が支払われますが、時給や日給については勤務した日数、時間により 1 か月単位での支給額は異なることになります。

賃金は一般的には月給として毎月 1 回支給されるもので、「基本給」と各種の「手当」からなります。また、賃金は「所定時間内賃金」と「所定時間外割増賃金」に分かれます。所定時間内賃金は所定労働時間働いた場合に毎月決まって支給する賃金であり、所定時間外割増賃金は所定時間を超えた労働や休日労働、深夜労働に対して支給される賃金です。なお、家族手当、通勤手当、別居手当、子女教育手当、住宅手当、臨時に支払われた賃金、1 か月を超える期間ごとに支払われる賃金は所定時間外割増賃金の計算基礎に含めません。（※図表 2-23）

図表 2-23 賃金体系の例

所定時間内賃金	・基本給 ・諸手当 －〔職務関連〕－ 役職手当・資格手当・外勤手当 〔生活関連〕－ 家族手当・住宅手当・地域手当・通勤手当 〔出勤関連〕－ 皆勤手当・精勤手当
所定時間外割増賃金	・時間外勤務手当 ・休日労働手当 ・深夜業手当 ・宿日直手当 等

▶ 最低賃金

国は地域別、産業別の 1 時間あたりの最低賃金額を定めています（平成 28 年 10 月 1 日現在、東京都の最低賃金は 932 円です）。企業は最低賃金額以上の賃金を支払わなければなりません。

- ・地域別、産業別の両方が適用される場合は、高い方の最低賃金が基準となる。
- ・対象は雇用形態にかかわらず全ての従業員であり、毎月支払う基本的な賃金。ただし、割増賃金、精皆勤手当、通勤手当、家族手当、賞与は対象外。

参考 Web サイト

「最低賃金額以上かどうかを確認する方法」（厚生労働省）

URL : <http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/kijunkyoku/minimum/minimum-13.htm>

② 賞 与

賞与、いわゆるボーナスは必ずしも支給しなければならないものではありません。

東京都が都内中小企業に対して賃金等の実態を調査した「中小企業の賃金・退職金事情（平成28年度版）」によると76.3%（企業数919）が賞与の支給時期や支給額について定めていると回答していますが、支給基準・評価基準について定めている中小企業は少なく、今後の人材活用のためには重要な改善ポイントとなるでしょう。

賞与の支給目的は、本来は業績による成果配分です。そのため、成果により赤字になった場合は払わないこともありえますが、従業員にとっては生活費の補てんとして期待していることもあり、賞与支給額に変動はあるものの、全く支給しないと従業員のモチベーション低下につながる等問題が生じることもあります。

支給賞与額は、基本給に一定の掛率を乗じることが多く、「基本給×〇か月」で計算されることが一般的です。ただし、個々人の成果を反映させる必要があります。その場合、評価のランクに応じて増減されます。

③ 退職金

退職金制度は、従来、長期就業の奨励を目的とした仕組みとして大企業から中小企業まで広く行き渡っています。あわせて、退職金は「労働の対償」として支払う賃金でもあるので、功労報償、生活保障のみならず、賃金の後払い的性格もあります。退職金の算定方法は次の方法があり、企業が独自に定めます。

▶ 主な退職金の算定方法

A 「退職時給与比例方式」

退職金額＝退職時点での基本給×勤務期間に対応した乗率※（月数など）

※乗率は自己都合退職と会社都合（含む定年退職）で異なり、会社都合の場合、支給額が大きくなります。

B 「ポイント制」

退職金額＝（勤務期間に応じた〈勤務ポイント〉＋成果に応じて付与される〈成果ポイント〉）
× 支給単価（例 1 ポイント単価：1万円）

▶ 中小企業退職金共済制度（図表2－24 p.57）

中小企業退職金共済制度（以下、「中退共」）は昭和34年に国が中小企業対策の一環として単独で退職金制度をもつことが困難な中小企業のために創設した制度です。

実施団体：独立行政法人勤労者退職金共済機構 中小企業退職金共済事業本部

〒170-8055 東京都豊島区東池袋1丁目24番1号 電話：03-6907-1234

・本制度の加入対象

常用従業員数、資本金（出資金）のいずれかの基準を満たす中小企業です。両方の基準を満たす必要はないため対象となる企業は多くなっています。ただし、個人企業や公益法人等の場合は、常用従業員数によります。全従業員加入が原則です。

参考 Web サイト

「中小企業退職金共済制度」（（独法）勤労者退職金共済機構）

URL：<http://chutaikyo.taisyokukin.go.jp/>

図表 2-24 中退共制度のメリット・留意点

メリット	留意点
■掛金の一部に対し国の助成がある ■掛金は全額が損金や必要経費となる ■掛金以外の事務手数料・管理費等は不要 ■掛金に対応した給付額が決まっており、運用利回りが一定以上となった場合には加算がある ■中退共から従業員ごとの納付状況、退職金試算額等が送付されるため、事務負担が少ない	■短期間で退職する従業員に対する掛金は掛け捨てになる場合がある ■中小企業の要件を満たさなくなった場合には中退共契約は解除となり、解約手当金の支払いとなる (一定の要件により確定給付企業年金制度、確定拠出年金制度(企業型)または特定退職金共済制度へ資産移換も可能)

・掛金月額

毎月支払う掛金額は 5,000 円から 30,000 円まで 16 種類となっています。事業主はこの中から従業員ごとに任意の金額を選択できます。また、短時間労働者（パートタイム労働者等）も加入することができ、一般の従業員の掛金より低い掛金も特例として用意されています。初めて加入する場合には国からの助成があります。

掛金月額の減額はその従業員が同意した場合、現在の掛金月額を継続することが著しく困難であると厚生労働大臣が認めた場合に可能です。

また、新規加入時や掛金を増額する場合などには国からの助成があります。

・退職金の支給額

- ・掛金納付が 11 月以下の場合には支給されない
- ・12 月以上 23 月以下の場合には掛金納付総額を下回る額になる
- ・24 月以上 42 月以下では掛金相当額となり、43 月からは運用利息と付加退職金に加算され、長期加入者ほど有利になる

支給退職金額は〈基本退職金〉＋〈付加退職金〉

月掛金額 1,000 円あたりの基本退職金は掛金の拠出期間により決められています。

(例) 7,000 円の月掛金で 30 年加入し退職した場合の基本退職金額
 $(7,000 \div 1,000) \times 421,310 = 294 \text{ 万 } 9,170 \text{ 円}$

中退共での資産運用が想定を上回った場合には付加退職金が付加されます。

※毎年、中退共本部より事業主に【掛金納付状況票および退職金試算票】の配布あり

④ 退職金の受給方法

受給方法は、下記の3つの方法から選択でき、中退共から退職者に直接振り込まれます。

- ・退職時に一括して受け取る一時払い
- ・一定の要件により、5年間または10年間にわたって分割して受け取る分割払い
- ・一時金払いと分割払いを組み合わせる受け取る一部分割払い（併用払い）

▶ 特定退職金共済制度

特定退職金共済制度（以下、「特退共」）は特定退職金共済団体が実施する退職金共済制度です。東京では商工会議所などで加入の申し込みができます。

掛金は1口を1,000円とし、最大30口までの範囲で事業主は従業員ごとに任意の掛金額を設定することができます。全従業員加入が原則です。なお、中退共のような助成はありません。退職金は、掛金月額と納付月数に応じて団体ごとに設定される一定の利息を付した基本退職金と運用実績に応じた加算給付金を合計したものとなります。

給付金には退職一時金、遺族一時金、退職年金、解約手当金の4種類があります。

中退共のように従業員数や資本金による制限はなく、中退共との重複加入も可能です。（他の特定退職金共済制度との重複加入は不可）（※図表2-25）

特定退職金共済制度 実施団体・問合せ先

東京商工会議所	☎ 03(3283)7500（代表） 〒100-0005 千代田区丸の内2-5-1 丸の内二丁目ビル ※新ビルの竣工に伴い、2018年秋に下記へ移転します。 千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビルディング
八王子商工会議所	☎ 042(623)6311 〒192-0062 八王子市大横町11-1
立川商工会議所	☎ 042(527)2700 〒190-0012 立川市曙町2-38-5 立川ビジネスセンタービル12F
武蔵野商工会議所	☎ 0422(22)3631 〒180-0004 武蔵野市吉祥寺本町1-10-7 武蔵野市立武蔵野商工会館6階
青梅商工会議所	☎ 0428(23)0111 〒198-8585 青梅市上町373-1
むさし府中商工会議所	☎ 042(362)6421 〒183-0006 府中市緑町3-5-2
町田商工会議所	☎ 042(722)5957 〒194-0013 町田市原町田3-3-22
多摩商工会議所	☎ 042(375)1211 〒206-0011 多摩市関戸1-1-5

図表2-25 特退共制度のメリット・留意点

メリット	留意点
■ 中小企業のみならず、中堅企業や大企業でも利用できる ■ 月額掛金は、1,000円からは30,000円までの1,000円刻みであり柔軟な給付設計が可能 ■ 加入期間1年での退職でも給付される ■ 掛金は全額が損金や必要経費となる ■ 掛金に対応した給付額が決まっており、運用利回りが一定以上となった場合には加算がある	■ 実施団体ごとに生命保険会社に委託して行われ、加入要件や給付額などがそれぞれ異なるため、加入を検討している団体に直接問いあわせることが必要である ■ 掛金額の増口はできるが、減口は原則としてできない

▶確定拠出年金

確定拠出年金の企業型も退職金制度の一つとして普及しています。(平成28年11月現在加入者589万人)

特徴として、企業が掛金を拠出し、その掛金を従業員自らが提示された金融商品(投資信託等)を利用し運用します。原則、60歳までは退職時であっても中途引き出しはできませんので、公的年金が支給されるまでの間の老後資金の確保として重要な位置づけとなっています。

導入にあたっては確定拠出年金の運営管理機関の登録をしている銀行、信用金庫、生命保険会社、損害保険会社等で相談してください。

⑤ 賃金支払いの法的定め(労働基準法第24条)

▶通貨払いの原則

- ・賃金は「通貨」で支払わなければなりません。自社商品など現物での支払いを禁止しています。ただし、労働協約(☞ p.100)があれば認められます。
- ・日本においては日本円での支払いのみで、ドルなど外貨で支払うことはできません。
- ・銀行口座への振り込みは従業員の同意を得て、従業員が指定する本人名義口座への振り込みは可能です。その際は、全額が支払日の午前10時頃までに引き出せるといった要件を満たす必要があります。

▶直接払いの原則

- ・賃金は従業員本人に支払わなければなりません。従業員の配偶者や子でも認められません。従業員が未成年者の場合も、親や後見人、代理人に支払うことはできません。これは、あらゆる形態の中間搾取を防止する目的で定められています。
- ・労働者派遣事業者は、派遣先の企業からの報酬の一部を受け取ることができます。

▶全額払いの原則

法律により会社が賃金から天引きできるのは、給与所得税の源泉徴収や社会保険料、雇用保険料、財形貯蓄金です。それ以外の目的で控除する場合には、労使協定(☞ p.100)を結んでおく必要があります。

▶毎月1回以上一定期日払いの原則

賞与などの臨時的に支払われるものを除き、賃金は毎月1回以上、一定の期日に支払日を決めて支払わなければなりません。従業員が経済的に安定した生活を送れるようにするためです。

使用者の責に帰すべき事由により従業員が休業した場合には、使用者は平均賃金の6割以上の休業手当を支払わなければなりません。

なお、平均賃金には臨時に支払われた賃金、3か月を超える期間ごとに支払われる賃金を含みませんが、年俸制給与の対象者の平均賃金は、賞与部分を含めた年俸額の12分の1を1か月の平均賃金として算定します。

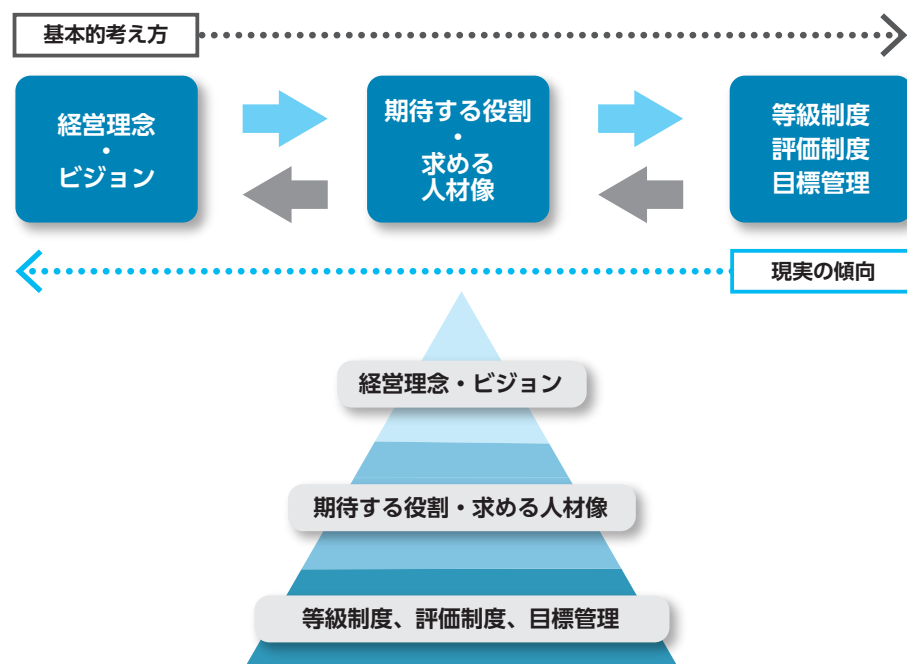
7 能力開発・教育制度

①人材育成の意味

資格等級制度、人事評価、目標管理は、いずれも従業員の能力開発に深く関わり相互関係にあります。

企業には経営理念やビジョンがあります。それらを達成するために、自社として「期待する役割」や「求めるべき人材像」を明確にする必要があります。その「あるべき人材」を自社の財産として育成するプロセスが、前述した様々な人事制度と密接に関わっています。（図表 2－26）

図表 2－26 人材育成と諸制度との関係



▶等級制度と人材育成

それぞれの等級制度の基軸は、職能資格制度は「能力」、職務等級制度は「職務・職責」、役割等級制度は「役割」です。人材育成と相性が最も良いのは職能資格制度であり、「人」の能力の介在が前提の仕組みとなっているからです。職能資格制度では「職能資格基準書」や「職能要件書」が作成されており、身に付けるべき知識・技能が明文化されています。したがって、昇格に必要な要件が明記されていますので人材育成の目安となりえます。

▶評価制度と人材育成

企業ならびに組織が永続的に維持・発展するためには、公正な人事評価と人材育成は必要不可欠であり、人材育成と業績向上の具体的な仕組みを盛り込むことが重要なのです。

なぜなら人事評価の大きなねらいの一つは、評価の内容を従業員の今後の活動に生かすことにあります。評価結果を下すだけでなく、評価者と本人がともに努力してきたプロセスについて話し合い、成功や失敗の要因、従業員個々人の成長などを確認し合うことが大切なのです。人事評価は活動の終点ではなく、人材育成のスタートとなります。

▶目標管理と人材育成

評価制度の人材育成と業績向上を有機的に結び付ける仕組みとして目標管理があります。期首に上司等と話し合っ合意した業績目標や課題に対し、期末に成果を評価し合うフィードバック面接が従業員の育成において重要な位置づけとなってきます。

▶評価のフィードバック

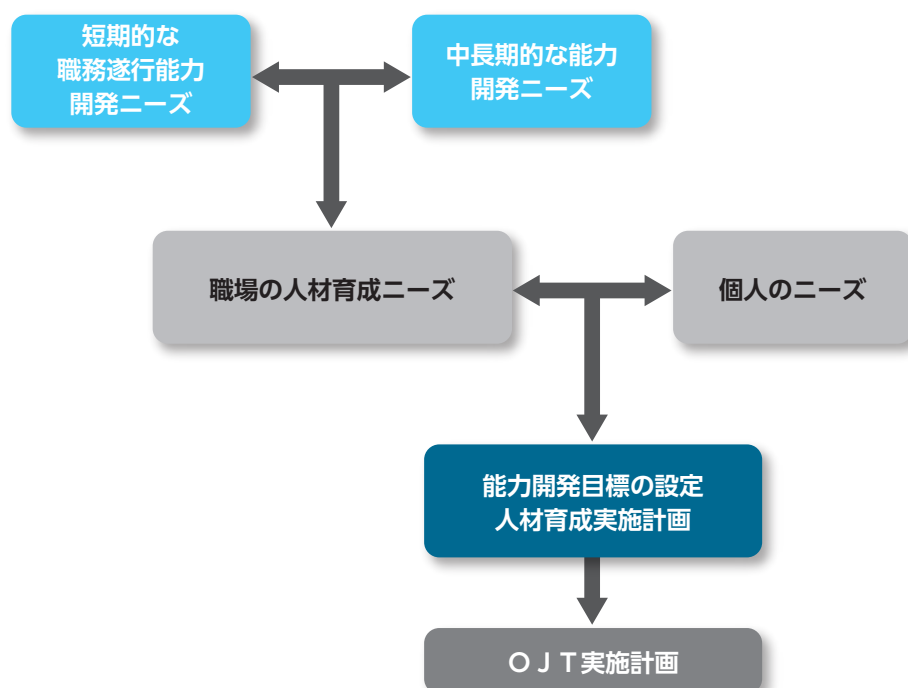
フィードバックは通常、評価者との面接形式で行います。進め方の3つのポイントは次のとおりです。

- 評価結果を本人に伝えますが、評価者による判断の結果の伝達だけを目的とするものではありません。期待以上の成果や期待に満たなかった結果の評価の根拠を具体的に伝えることが肝要となります。さらに部下の活動プロセスにおいて、優れた点や反省すべき点を加えて伝達することが大切です。
- 本人の課題を明らかにするためにも、フィードバック後に本人の意見をしっかり聴くことが重要となります。本人が抱えている課題を自ら明らかにさせるところに育成の意味があるといえます。
- 今後の期待を具体的に伝えることにより、本人の強みをさらに磨き、弱みは本人の能力開発のニーズとして支援ができるよう話し合い、共有することが重要です。

② OJT、OFF-JT、自己啓発（SD）の連動（※図表2-27）

組織の側からみた人材育成ニーズには「短期的な職務遂行能力開発ニーズ」と「中長期的な能力開発ニーズ」があります。また従業員の側からすると、新しい知識やスキルを習得し、個人のキャリアを開発したいというニーズもあります。そこで企業としては組織と個人の両者にとってメリットのある人材育成を図っていく必要があります。

図表2-27 能力開発における組織ニーズと個人ニーズとの統合



▶ OJT

OJTとは“On the Job Training”の略称で職場内教育のことです。上司または先輩が部下に対し1対1で日常的な業務を通じて、その業務に必要な能力を重点的・計画的に習得させていく方法です。企業における主な学習の場は、職務を遂行する現場であることからOJTは職場内教育の基軸に位置づけられています。

OJTは場当たり的に行うのではなく、計画的に話し合って実施すべきものです。通常は「OJT実施計画」を作成し、結果を都度評価・確認しながら進めるべきものです。さらに個々人の能力、個性、価値観を踏まえた個別の指導が基本であり、双方向のコミュニケーションをベースとしながらも、自立性を尊重する姿勢が求められます。

▶ OFF-JT

OFF-JTとは“Off the Job Training”の略称で日常業務を離れ、社内で企画したプログラムや社外で開発されたプログラムを受講することによって、必要な能力を習得させるというものです。管理者研修などの階層別研修、営業研修などの職能別研修など、社内外を問わず行われています。OJTを補完する教育手段として位置づけられ次のメリットがあります。

- 体系的な教育が可能である。
- 共通のテーマを一度に多数教育できる。
- 相互学習・研さんが可能である。

OFF-JTの研修に部下を参加させる最終的な目的は、学んだことを職場で活かすことにあります。したがって、研修に派遣する意味合いや期待を事前に伝達できると同時に、研修後の実務に生かす経験の場を提供することにより、自律的な行動を促すことができます。

▶ 自己啓発 (SD : Self-Development)

自己啓発は、自己の持つ能力や意識を自分自身で高めるための自発的な能力開発であり、大きな効果が期待できます。手段としては、通信教育の受講、書籍による学習、資格取得のセミナー受講などがあります。

自己啓発もOJTの補完的な位置づけですが、次のメリットがあります。

- 個別の教育ニーズに対応できる。
- 主体的な学習が期待できる。
- 個人のペースで学習が可能である。

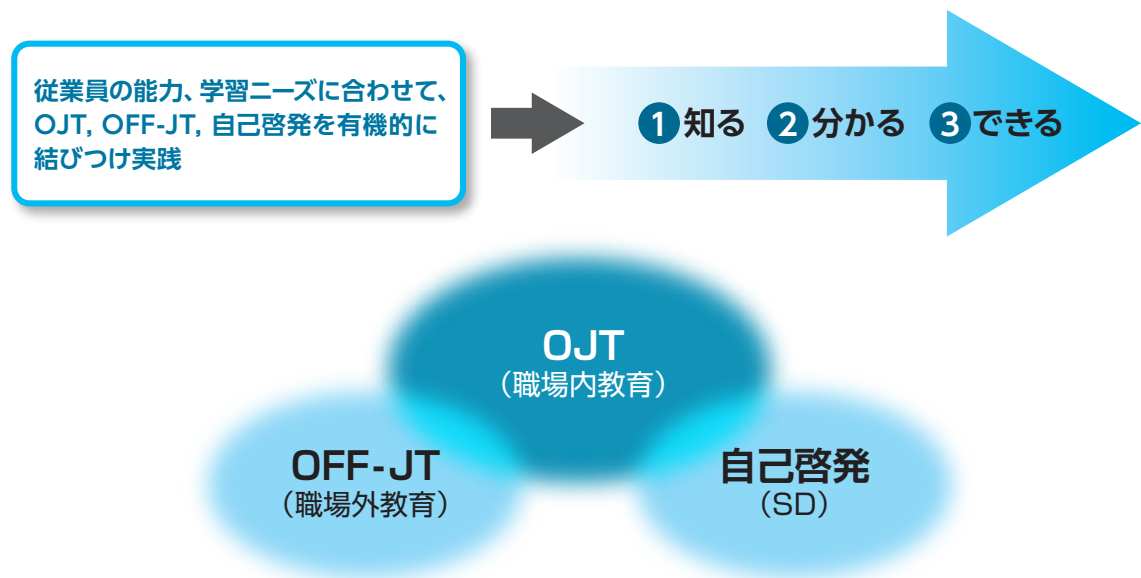
自己啓発のメリットを活かすためには“きっかけづくり”がポイントとなり、タイミングを得た社内外の情報の提供が重要といえます。

▶ 3つの教育手段を有機的に結びつけて実践する

OJT が職場内教育の基軸に位置づけられ、OFF-JT と自己啓発が補助的な位置づけにあることは前述のとおりです。

従業員の能力開発は業務に必要な知識を「知る」ことからスタートし、次いで知識を「分かる」レベルに引き上げていきますが、「分かる」を「できる」段階まで進化させることにより、初めて仕事の成果があげられることになるのです。(※図表 2 - 28)

図表 2-28 3つの教育手段と実践



③ 幹部人材に必要なマネジメントスキル

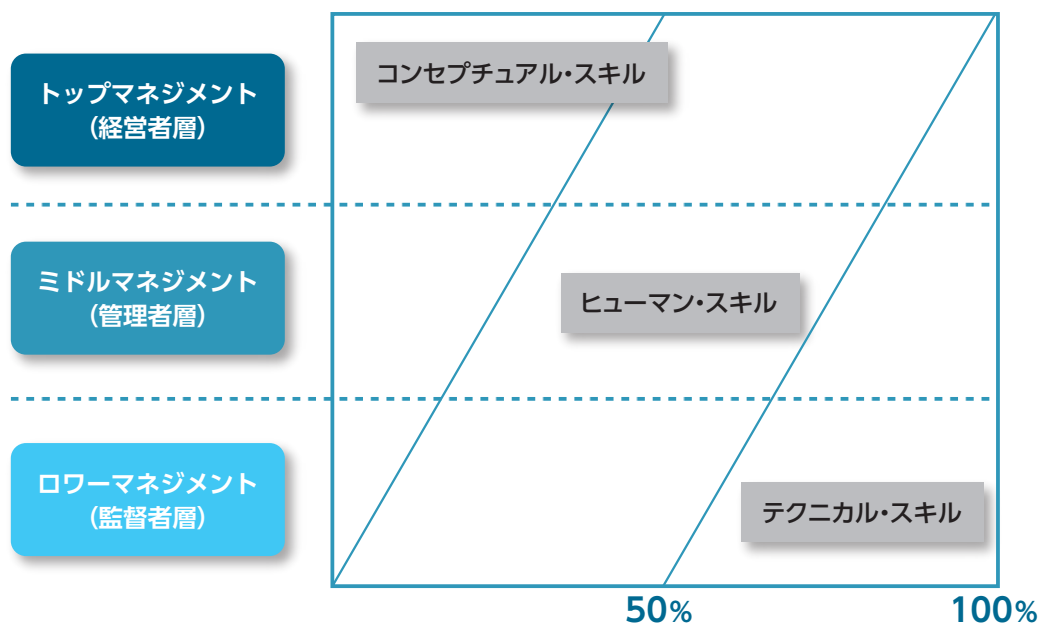
まず、企業の人材開発全体を 3 つのスキルの対比で階層別に示します。

「テクニカル・スキル」とは、職務を遂行するうえで必要となる専門的な知識、技能およびその熟練度を示します。役割や職務範囲が限定的で単純であるほど、このスキルが占める割合は高くなります。

「ヒューマン・スキル」は対人能力を意味し、組織的な活動をするうえで不可欠なスキルであり、社内外の関係者との協力・連携を円滑に進めるうえで重視されるべきスキルと位置づけられます。

「コンセプチュアル・スキル」は概念化能力であり、物事の本質に迫る力と解することができます。問題の発見・定義や問題の原因との因果関係の構造化を進める際に求められ、質の高い人材を企業内に有するうえで欠くことができないものです。「コンセプチュアル・スキル」は時代の変化を読み取るような大局的な判断を下す立場の経営者、または経営的な課題解決を求められる立場に近い者に求められるスキルです。(※図表 2 - 29 p.64)

図表 2-29 3つのスキル対比図



▶人材の活用

企業の経営資源はヒト、モノ、カネ・情報といわれますが、中でも“心と意思”を持つ人的資源のマネジメントが最も難しく重要なマネジメントといえます。

経営者が担う人材マネジメントの課題として「人材の活用」と「人材の育成」は別々の課題ではなく、連動した課題です。管理者一人で全ての仕事を処理することはできません。そこで様々な経験や能力、個性を持った部下を活用して目標を達成していかなければなりません。そのために必要な職場内の仕事（職務）を明らかにして、職務と部下をマッチングさせていく必要があります。個々人の能力、適性、意欲、期待などを把握し、担当する職務とのベストマッチングを図っていくことが求められます。

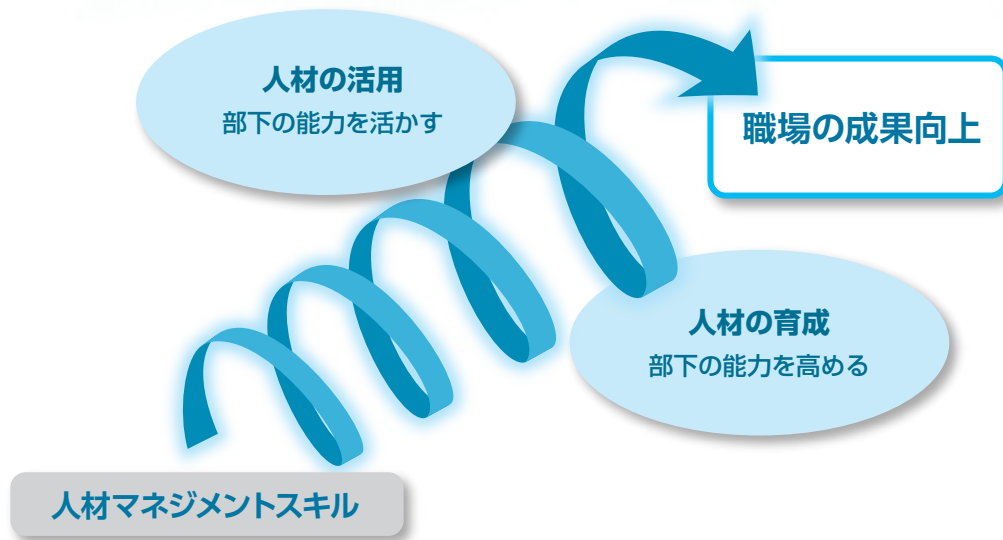
このような人材活用にはもうひとつの機能も期待されています。それはメンバー間の協働を促し、個人の成果の合計以上の成果を生み出す相乗効果（シナジー）です。シナジーが生まれることにより、組織（職場）の能力、可能性を最大限に引き出すことができるのです。

▶人材の育成

人材の活用を効果的に進めていくためには、部下一人ひとりの能力を伸ばし、仕事への意欲を高めていくことが重要といえます。この人的資源が持つ創造性と活力が企業の成長の鍵となります。また人材の育成では前述した「組織のニーズ」と「個人のニーズ」という2つの視点から進めていくことが大切です。人材の活用と育成がバランス良く連動し、スパイラルアップしていくことによって、部下は成長し持続的に成果を上げられる力強い職場が実現できるのです。

（※図表 2 - 30 p.65）

図表 2-30 人材の活用と育成（スパイラルアップ）



▶人材マネジメント構想

マネジメントの基本は PDCA（計画・実行・検証・改善）であり、管理者は職場の目標達成にあたって、計画の前にマネジメント構想を描くことが肝要です。すなわち職場の課題を達成するための人材活用・育成の中期的な構想です。

まず、人材マネジメント構想は経営理念に基づき、職場の課題と目標を明らかにし、管理者自身にとっても職場の部下にとっても納得のいく成果を実現するために必要な「人的資源の質と量」と「現在の人的資源の保有度」を摺り合せ、「あるべき人材像」を創り上げ、かつ実現に向かって努力・工夫することなのです。（※図表 2-31）

図表 2-31 職場ミッション・ビジョンと人材マネジメント構想

