人材マネジメント

1) 人材確保

1 これからの人材マネジメント

(1) 人材マネジメントを取り巻く環境

企業経営において人材の重要性は、すでに十分認識されているところです。しかし、超高齢化社会にともない生産年齢人口は減少し、グローバル化、デジタル化はますます進展、また環境変化が激しく先行きの見通せない「VUCA(ブーカ)の時代」では、さらにその重要性が増しています。ひとりのトップやリーダーが答えを出すことは難しくなっており、これらの変化に対応できる人材ニーズが高まっているのです。具体的には、柔軟性をもって、新しいことを創造し、挑戦し、行動する力、変化や不測の事態に対応できる多様な価値観を持つ人材です。

また、「人生 100 年時代」といわれる中、企業はそれに応じた個人(人材)のキャリア形成をサポートし、十分に能力を発揮してもらう仕組みづくりを考える必要があります。

このように人材を取り巻く環境が大きく変化している今、変革の時代に対応した人材マネジメントを考えなくてはなりません。

では、そもそも人材マネジメントとは何でしょうか。定義は様々あるところですが、ここではあえて、企業がビジョンや目的を達成するために、個人(人材)の能力を引き出し、有効活用する ための活動とします。

図表 2 - 1 人材マネジメントの5領域

必要なスキルや経験を持つ人材を外部から確保すること。

2) 人材育成 求める人材像に近づくために行われる施策および個人のキャリア形成の支援。

3) 配置・異動 個人が持つ能力やスキルを業務やポジションとマッチングさせて最大限に発揮させること。また、モチベーションを上げる、スキルアップを図ることも目的とされる。

4) 人材評価 個人別に設定された目標の達成度合いや与えられた役割を果たせているかを フィードバックすること。また、その結果、次を目指した行動を促すこと。 決して序列づけることではない。

5) 処遇 評価に基づき配分される金銭的価値。役職や責任(職務充実)、新たな仕事 の付与(職務拡大)なども含む。

(2)「関係性」が問われる時代に

ヒトは企業活動の中で、労働力やコストではなく「投資」という観点でとらえられ、人材育成の 考え方も見直されてきました。そこでは、育成の仕方が、技術やスキルを上から下へ伝える、ま たは画一的に外部研修に出すというやり方で行われてきました。また、指示系統も上から下へと いう上下関係の中で行われています。

これらは、与えられる、上から降りてくるものを受けるという企業主導の関係です。安定していた時代はこれでよかったのですが、不確実な時代といわれる今では、従業員も生き残りをかけ、自律的なキャリア構築を図ろうとしています。企業側も「新しい創造・発想力」、「自ら挑戦・行動する力」、「課題対応力」を持つ**自立型・自律型人材**(以下「自律型人材*」とします。)を求めるようになりました。いわゆるイノベーションを起こす人材ですが、こうした人材に対しては、これまでと異なる新しい関係性が必要になります。

自律型人材は、自らを成長させ企業に貢献しようとします。したがって、これまでの一方的な企業主導型ではなく、貢献してもらうために企業もその**成長支援や活躍できる機会の提供をする**という、双方向の関係性になることです。これは、単なる人的資源として育成するのみではなく、「ヒューマンリレーションシップ」という関係性を構築することが必要だということです。

*「自律型人材」は、経済的にも技能的にも自立(独りでできる)しており、自らの価値観や信念をもって判断・ 行動する人



豆知識

「VUCAの時代」とは?

VUCA (ブーカ):

Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字をとった造語です。もとは、1990 年代後半にアメリカで軍事用語として使われ始めました。そして、2016 年の「ダボス会議」で、「VUCA ワールド」という言葉が使われ、ビジネスのシーンでも頻繁に使われるようになりました。

Volatility (変動性):先の見通しを立てることができない、予測不可能な、変動が激しい状態のこと。

Complexity (複雑性): さまざまな要素・要因が複雑に絡み合っていて、容易に解決策を導き出せない状態のこと。

Uncertainty (不確実性):不確実なコントロールできない事象が起き、将来を予測できない状態のこと。

Ambiguity (曖昧性): これまでの経験や実績が通用せず、確実な対応策を見つけられない曖昧な状態のこと。

こうした 4 つの要因で社会経済を取り巻く環境が複雑化し、また次々と予想しない事象が 起こるという環境の激しい変化に、これまでの経験などでは対応できない状況に直面して いるのが今の時代です。

日本においても、経済産業省や文部科学省、内閣府から様々な提言等がなされています。 この VUCA の時代に、企業や組織もどうあるべきなのか、その継続的発展のために、人 材マネジメントの刷新とその取り組みを見直すことをお勧めします。

(3) 関係性の質の向上

しかし、「ヒューマンリレーションシップ」は、単にその関係性を構築するというだけではありません。その関係性の質を上げることが重要なのです。そして、関係性の質は、相互の『対話』が十分になされなければ向上しません。それは「職場はどんなことも話せる場」であり、話したことは否定されず受け入れられる「安心・安全の場」であることが前提になります。最近いわれる『心理的安全性』(「Psychological safety」という英語の和訳)が確保された状態のことです。これにより、人は十分な能力を発揮することができ、また従業員相互の協力関係が築かれるため、生産性の向上も期待できます。

また、十分な『対話』とは、日常の会話や意見交換というレベルのものではありません。

(☞図表 2 - 2参照)



豆知識

心理的安全性

この概念を最初に提唱したのは、ハーバード大学で組織行動学を研究するエイミー・エドモンソン。心理的安全性の定義は、「チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態」と述べている。

「心理的安全性」が高いチームの特徴は、離職率が低く、他のメンバーのアイデアをうま く活用でき、収益性の高い仕事を行い、効果的に働くと評価されることが多い。

図表2-2 会話→討論→対話へ(アダム・カヘン氏のモデルを参考に著者作成)

■ 双方向コミュニケーションの4つのレベル

このモデルでは、はじめて集まったときの話し合いが①「儀礼的な会話」の段階から始まり、その後、②「討論」、③「内省的な対話」、④「生成的な対話」の順で高いレベルに移行していくことを想定しています。

レベル4 生成的な対話

やりとり:未来への研究、ゆっくり

話 し 方:新しい洞察やアイデアが語られる

(生成される)

聴き方:全体から聴く、境界がない 意味づけ:変化、新たな意味の生成

レベル3 内省的な対話

やりとり: お互いについての研究

話 し 方:内省的に話す

聴 き 方:相手の話を共感的に聴く 自分の内側の声を聴く

相手は"唯一無二"の存在

意味づけ:対話を通して変化

レベル1 儀礼的な会話

やりとり:見せかけ、丁寧で慎重

話 し 方:特定の人が話す

本音は語られない

聴 き 方:ダウンローディング

反応しないこともある

意味づけ:既存の意味づけで固定

レベル2 討論

やりとり:ディベート、衝突

話 し 方:率直に語る

自分の見方から主張する

聴 き 方:外側から聞く

判断するために聞く

意味づけ:既存の意味づけで固定

2 人材マネジメントの取り組み方

変革の時代においては、イノベーションを起こす人材が不可欠です。そして前述の通り、「ヒューマンリレーションシップ」を持ちながら、人材を重要な資源として有用に活躍させることによって企業のビジョンや目的を達成させること、これが人材マネジメントといえます。

また、双方向の関係性においては、企業と個人が成長を高め合うことが重要です。そのための個人の自律的な成長支援や活躍できる機会の提供が必要ですが、一方で、個人のエンプロイアビリティ(個人の雇用され得る能力)が高まることで、他社に流出してしまうのではないかという懸念もあります。人材マネジメントを「企業がビジョンや目的を達成するために、個人(人材)の能力を引き出し、有効活用するための活動」と定義しましたが、これは、イノベーションを起こす人材が自社を選んでくれるよう、魅力的な企業になるための仕組みづくりを行うということも含まれます。魅力的な企業であれば、流出を防ぐことができます。

また、これでこそ、自社らしい独自性のある人材マネジメントが構築できるといえます。

(1)経営理念と経営ビジョン

厳しい経営環境の中にあっても勢いのある企業を見てみると、経営トップの熱い想い、「経営理念」を明確に示し、従業員の共感を得ていることがわかります。「経営理念」に共感した人材は、自社にも自分の仕事にも誇りを持ち、主体的に行動しています。また、共感した人材の集まりは、一体となって目標に向かい結果を出しています。

「経営理念」は、企業活動の根底となる考え方・価値観であり、すべての行動や意識の拠りどころになるものです。これがなければ、多くの人をひとつの方向に向かわせることができません。したがって、このような厳しい状況下にこそ、経営トップが何より先にすべきことは、経営理念を明確に示し、共感を得て浸透させることだと考えます。

さらに、経営ビジョンは、将来のありたい姿・企業の方向性を表現したものですが、経営トップは、その共有と実現を目指し、旗振り役となって組織風土・文化の変革を率先して進めることが重要です。

(2) 経営戦略と人材マネジメント

経営環境の変化に伴い、経営戦略の変更も余儀なくされています。経営戦略は、経営理念やビジョンを実現させるための方針ですが、いうまでもなく、経営戦略に基づいて行動するのは、競争力の源泉である「人材」です。

またその「人材」はどうあるべきか、どのような行動をとってもらいたいのかという基本は、「経営理念」に基づいて明確にされます。そして、人材マネジメントを構築していく上で重要なことは、人材が「経営戦略を実行し実現させるために欠かすことができない要素である」という点を認識することです。

(3) 人材マネジメントへの取り組みの罠

人事に関して何か問題や課題を抱えているとき、通常、その起きている現象の真因を考えずに、 人事制度改革や新たな制度設計を行うことを先に考えがちです。しかし、改革や制度設計 だけでは、人材を十分に活躍させることも、「ヒューマンリレーションシップ」を維持しな がら、企業ビジョンや目的を達成することも容易ではありません。人材が活躍するよう、 その人が持つ能力や価値を自発的に発揮してもらうための環境づくりを考えることも、とても重要なことです。

また、近視眼的に目の前の課題に対応するだけで、全体を俯瞰し総合的に取り組まれていないケースもよくみられます。この場合、新たな課題があるたびに、それに対応した取り組みを実施するのですが、従業員側にとってみると、場当たり的に何かをやらされている印象しか生まれず、企業が期待する効果は得られていません。効果が出ないだけならまだしも、他の制度との関連性や、導入の目的も教えられないままやらされているケースでは、負担を回避するために、取り組みのボイコットや受け流されることもあります。

取り組みにあたっては、全体を俯瞰しながら、何が必要かを見極め、従業員の負担も考えつつ、 他の制度との関連や相乗効果を考えていかなければなりません。

(4) 取り組みのステップ

経営理念・ビジョンを明確にしたら、どのようなステップで進めればよいのかを明らかにしていきます。

Step1 望ましい未来像

経営理念・ビジョンに基づき、組織の望ましい未来像を描きます。

企業として、どんな組織になっていたらいいのか、ということです。

この未来像がないと、単に課題解決だけになってしまいます。その先の未来があるからこそ、 人はモチベーションを上げることができるのです。

Step2 求める人材像 - 必要な人材・人事基本方針

ビジョンに向かい、目標を達成するために企業が期待し求める人材、活躍する人材とはどん な人材なのかを具体化します。

その上で、そのような人材を育成するための方針を決めます。

Step3 課題の洗い出し:ギャップの見える化

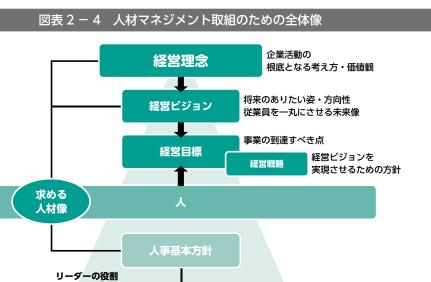
現状を洗い出し、その現状と望ましい未来像、求める人材像とのギャップから問題と課題を 明らかにします。

Step4 取り組みデザイン

課題から、具体的に取り組むべき制度や仕組みを検討します。

その際、全体を俯瞰し、今ある制度との関連性も考慮しながら効果的な施策を考えます。

図表 2 - 3 現状と望ましい未来像のギャップ



<課題を設定する際のポイント>

人材確保

問題として取り上げがちなのが、単なる「現象」です。しかし、真の問題は、見えないところにあり、それを深く探らなくては、本当の解決にはなりません (☞ 図表 2 - 5 参照)。企業で起きる問題のほとんどは、人と人との関係や、個人の思いや意識に関係することが多いようです。なぜそのような事実が起きたのか、または起きているのか、しっかりと見極める必要があります。

人事評価

職場環境(コミュニケーション・チームワーク)

組織風土・文化

処遇 (報酬)

人材退出

人材定着

事実・問題・課題を切り分ける(混同しない)

問題:「あるべき姿」の実現を阻む要因や事象(ギャップ) 課題:そのギャップを埋めるために実行し解決すべきこと

人材育成

*課題設定とは、現状と、あるべき姿を正確に把握し、あるべき姿になることを阻む根本的な問題を見極めて、何をすべきかを明らかにすること

図表 2-5 コンテントとプロセス 2 つの領域

- ■水面上の氷山の一角は約1割
- ■約9割は水面下で起こっている=process



3 人材確保(採用)

生産年齢人口の減少に伴う人材不足が続く中、自社に必要なスキルや経験を持った人材や、経営 ビジョン・目標を達成させる人材をいかに確保していくかが、特に中小企業では、大きな課題と なっています。採用活動においては、こうした課題もクリアできるようしっかり計画を立てて取 り組むことが必要です。

<人材確保における課題>

- ・応募者数が少ない (母集団が作れない)
- ・「自社に合う人材」からの申し込みがない
- ・必要な人材に対し自社の魅力が伝わらない
- ・処遇が見劣りする
- ・採用してもすぐ辞める

図表 2 - 6 採用プロセス 求める 人物像 自社の 魅力 募集広告 発信 面接 適性検査 採用

(1) 計画的・戦略的人材確保

新卒採用は別として中途採用の場合、欠員補充型の採用が通常ですが、中小企業では応募人数が 少ないため、とりあえず応募してきた人を採用した結果、雇用のミスマッチが起きるケースがあ ります。人材の確保も将来を見据えて要員計画を立てることが必要です。そのために、

- ①退職する人材 (転職者、定年退職者) の退職時期と人数を正確に把握する。
- ②毎年の状況から離職率を把握し、不足する人数等を事前に予想する。
- ③この先の事業戦略から、どの部署にどんな人材が必要かをあらかじめ決めておく。

ことが必要です。これは、単に欠員補充型の採用ではなく、採用目的を明確にした計画的・戦略 的人材確保を行うということです。

他にも、業務や職種によっては資格保有者を配置しておかなければならない場合、資格保有者が 定年などで辞めることが分かるのであれば、事前に、いつ、誰に何の資格を取得してもらうのか を明確に計画しておきます。特に取得が難しい資格では、時間がかかることを想定しておかなけ ればなりません。

図表 2 - 7 要員計画表・人員予測表(例)

	rr. A	All , with	入社	在籍	年数	4. H. D. D.	年	齡					年	齢				
	氏名	役職	年月日	年	月	生年月日	年	月	R5	R6	R7	R8		R10	R11	R12	R13	R14
	山田 太郎																	
	川田 次郎																	
営	森田 三郎																	
	海田 四郎																	
秉	沼田 五郎																	
						I	AVER	RAGE										
							小	計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
设																		
+																		
	I					I	AVER	RAGE										
							小	、計										
				-					-									
事务				-					-									
务	ļ			ļ			VVED	AGE										
						1	小小											
																ļ		
							合	計										
		代表取締役																
殳員																		
Į				1			l	1	-	1				1				

年齢	退職を利	採用	予定 中途	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	D1 /	合計
70	1 Det	刺牛	丁炬	ΝĐ	ΝŪ	IX I	КО	КЭ	KIU	KII	K12	KIO	V14	
69														
68														
67														
66														
65														
64														
63														
62														
61														
60														
59														
58														
57														
					<u> </u>				_/`					
۷۱									/ /					
26														
25									1					
24														
23														
22														
21														
20														
19														

(2) 人材のミスマッチ

募集をする際に「いい人」を獲得したいと一様にいわれますが、「いい人」とは、どんな人でしょうか。基本的には、2.人材マネジメントの取り組み方(4)取り組みのステップで明らかにした「求める人材像」です。(職種や配属先により、個別に必要なスキル等を決める必要はあります。)ただし、採用基準を決めるときには、留意すべきポイントがあります。

「求める人材像」はかなりスペックの高い人材を設定していると思われます。そのような人材は、容易に確保し難いでしょう。ターゲットを絞るという点では、有効な方法に思われがちですが、実は採用決定しても辞退される率も高いのです。スペックの高い人材は、大企業からのオファーも受けやすいことが理由です。また、スペックの高い人材が、必ずしも自社で活躍してくれるとは限りません。能力はあるので仕事はできるかもしれませんが、それだけでよいのかを考える必要があります。

また、母集団を形成するためにより多くの人に応募されるような採用戦略を立てることがありますが、それは「求める人材像 (いい人)」以外の人材の応募者が増えるだけとなる可能性もあり、相反する戦略となります。

では、どのような人材にターゲットを絞ればよいのでしょうか。そのポイントは、3つあります。

①自社の理念に共感してくれる人を集めること

どんな経営環境の中にあっても勢いのある企業では、企業理念に共感した人材が主体的に行動 し、一体となっています。

まずは、自社の理念等をしっかりと伝え、共感してくれた人に的を絞ります。

②自社で評価の高い人を分析し、その人たちの持っている資質・特性のうち、入社当時に持って いた能力を採用基準とすること

評価の高い人が今持っている資質・特性ではありません。

最初から「求める人材像」の確保を目指すのではなく、入社後に資質・特性を伸ばして「求める人材像」に育てていくのです。

③採用できない基準を設定する

最低限、これは採用できないという項目を設定しておきます。

ミスマッチを回避することはなかなか難しいことですが、最低限の基準を設けておくことでリスクを下げることができます。

図表 2 - 8 本当の意味での「いい人」

高い能力やスキルがあればそれでいいか



社会人基礎力・体力・健康状態

(3) 採用方法・手段のミスマッチ

人の採用は通常、ハローワークや求人広告媒体に募集広告を出しますが、それに応募してくる人 を待つだけでは期待する効果は得られません。

あらゆる方法を駆使し、より多くのアプローチを試みることで効果的な人材確保につなげていく 必要があります。

①直接会う

採用のミスマッチを防ぐためには、応募者と直接会うことが重要です。また、直接会えない場合はリモートを活用することもできます。これは、面接をするということではありません。リモートも活用しながら説明会やイベントを企画するのです。そして、そこに集まった人には、企業を知ってもらうことよりも、興味を持ってもらうことを第一に、参加者が知りたいことを伝えることを目的に実施します。若年者を対象にした場合は、特に年齢の近い従業員に直接話をしてもらうことも効果が高いようです。

②リファラル採用

簡単にいえば「紹介制度」です。従業員や、関係取引先などから紹介を受けるというものです。 リファラル採用は、スキルや経験のマッチ度がより高い層に対してアプローチするので、母集団 形成の効率が高くなります。また、採用単価が低く抑えられるということもメリットのひとつで す。求人などの事務の手間を考慮すると、かなり低減されます。

ただし、紹介を受ける限りは、企業を紹介したいと思わせる魅力ある職場でなければなりません。 待遇やブランドでは大手にかなわなくても、中小企業ならではの魅力を伝えることができれば紹介を受けやすくなるでしょう。

*紹介した従業員に報酬を払う場合は、法律上の制限がありますのでご注意ください。

(4) 情報のミスマッチ

①情報発信

応募者は、決して大企業志望とは限りません。中小企業を志望する理由の上位は、「やりたい仕事に就ける」、「雰囲気がよい」、「企業として独自の強みがある」となっています。一方で、「説明会等がなく情報が得られない」、「見つけにくい(後から知った)」、「大手と比べて従業員の声を聞ける機会が少ない」と、もし情報が得られていたら応募したいという声もあります。

自社の情報をどれだけ拡散するか、どれだけ知ってもらえるかがカギとなります。

また、情報発信手段に SNS を活用(ソーシャルリクルーティング:SNS を活用した採用手法)している企業も増えています。例えば、LINE でグループを作り、従業員が毎日企業の生の情報を上げ、そこにコミュニティーを作ります。そして、その中でも反応のあった人に訪問してもらい、実際の職場を見てもらうというものです。グループに入っている時点で、興味を持っているので、確保しやすいということです。

やはり、大きなメリットは、双方向でコミュニケーションをとることができる点です。

また、その SNS と自社ホームページを連携させ、応募者を効果的に誘導することもできます。 そのためには、少なくとも、自社ホームページが充実している必要があります。しかし、多くの 採用ページは、募集事項のみで他に情報がありません。誘導しても情報が少なければ、せっかく の応募者を逃してしまいます。

改めて、自社の採用ページを見直してみましょう。

図表 2 - 9 情報はあらゆる場面で拡散されているか

■ 募集情報の直接発信	■ 企業情報の直接発信
●ハローワーク●自社 HP の採用ページ●就職ポータルサイト●企業合同説明会●企業(自社)説明会	●自社 HP ● Facebook ページ ● Blog ● Twitter ● LINE ● 地域・自治体の広報誌 ● 新聞・雑誌などのメディア

図表 2 - 10 情報を伝える・知る有効な手段

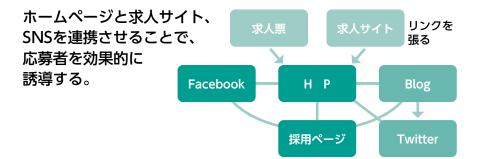
企業側

採用時の 担当者による面談



各種の求人広告 Net上のサイト等 求職者側

平成29年版「中小企業白書」中小企業庁より



②情報内容

例えば、自社ホームページの採用ページ、前述のように募集事項以外の記載がほとんどない場合、 応募者が興味を持つでしょうか。また、募集事項だけで他社と差別化を図ることはできません。 応募者が知りたいと思う内容を充実させることが必要です。

図表 2 - 11 掲載すべき募集内容・募集情報

応募者が知りたい情報	応募者に知ってもらいたい情報
 ●具体的な業務内容についての情報 (自分はどんな仕事をするのだろうか) ●等身大の企業の魅力・らしさ ●職場環境・組織風土 (応募者自身にとって働きやすいか) ●この企業で働くキャリア形成(将来の活躍)のイメージ ●従業員の生の声 ●大企業とは違うメリット 	 独自の技術・サービス 社長の人となり 職場の雰囲気 従業員(特に近い先輩)の仕事ぶりなどの情報 企業の自慢したい制度や仕組み *企業の強み、らしさ、を前面に =企業の顔が見えること

(5) 適性検査・面接

①適性検査

面接ではなかなか見極められない基礎資質や職務適正、性格特性などの情報を得ることが可能です。ただ、意図して回答するなどその信用性が問題になりますが、それは、面接時に切り口を変えた質問で確認をすることで解消できます。

②面接

面接は、本来複数回行うことが理想ですが、1回の場合は、複数の面接担当者で行うことが必要です。複数人であれば、評価が偏ってしまったり、見極められなかったりすることを防ぐことができます。社長のほか、リーダーなど責任あるポジションにある従業員、または社内で活躍している従業員など、質問はしなくても判断してもらうだけでもよいので、同席させることも有効です。その際には、態度や表情などが見るポイントになります。

また、面接では、より適切な人材を見抜くために、効果的な質問を投げかけることが必要です。 特に質問は応募者が言ったことが事実かどうか、本当にそう考えていることなのかを掘り下げる ことで、さらに見極めることが可能になります。その場で聞き漏らすことのないよう、あらかじ め、質問票を作成しておきましょう。

図表 2 - 12 掘り下げる質問

1) 3 つのなぜ

ひとつの主張や発言に対して、**「なぜそう思うのですか?」**と 3 回質問を重ねて、首尾一貫しているか、 論理的に破たんしていないかをチェック。

「その理由を3つ上げてください」…自分なりの基準を持っているか、日頃どのようなことに価値を感じているのかがわかる。

2) 否定する

ひとつの主張や発言に対して、**軽く否定して**その反応を見る。ただし、否定が強すぎると圧迫面接となるので注意が必要。

自分の価値観と違ったものでも柔軟に受け入れられるかどうかが分かる。

例)「●●について」を「××」という人もいると思いますが、その点についてはどう考えますか? それは違うと思うのですが、そう考える人に関してはどう思いますか?

3) STAR (スター) 手法*

応募者が、どのような状況や背景のもとで、どのような役割を担当し、どのような行動を行い、どのような結果や成果を出したのか、という過去の行動事実を引き出したり、資質や能力の高低を確認したりすることができる。

* "STAR" とは、以下4つの単語の頭文字を取ったものです。

「S」Situation(状況、周辺環境、背景等)

「T」Task(課題、職務、役割等)

「A」Action(行動、言動等)

「R」Result (結果、成果等)

4 人材定着

行政、民間で行われる退職理由の調査結果を見ると、以前は「人間関係」がトップでしたが、最近は、「キャリア成長が望めない」「育成のプログラムがない」「仕事を教えてもらえない」など、キャリア形成や育成支援に不満をもって退職する人が増えています。

また、かつてのようには長期雇用を保障できない現在、個人も「人生 100 年時代」を踏まえて 自律的キャリア形成を意識しているので、採用した人材を定着させるためには、企業は今まで以 上に、教育訓練や従業員育成の支援を行うことが必要です。

また、定着率には、配置・異動、職場環境なども大きく影響します。

(1) 人材育成・自己成長支援

内閣府による経済財政報告(経済 財政白書)2018年度版では、人材育成の重要性を指摘するとともに、社員教育や社会人の「学び直し」などによる人的資本投資が1%増加すると、労働生産性が0.6%上昇すると試算しています。今後はさらに人材の流動化が顕著になることと、より多様な人材が求められることを考慮すると、人材育成のための能力開発にかけるコストを再考する必要があります。

また、中小企業では、人材育成というと OJT の実施をあげる企業が多いのですが、実際にその効果は十分でないとする企業も多いのが実態です。その第一の要因として、計画的に行われていないことがあげられます。十分な効果を出すためには、OJT も OFF-JT も人事基本方針のもと策定される訓練体系図と育成プログラムに沿って計画的に行うことが重要です。

①キャリア自律の促進と育成

キャリア自律とは、個人が自らのキャリアに価値を見出し、主体的・自律的にキャリアを開発することをいいます。

終身雇用や年功序列が崩壊し、社会も不確実な時代において、個人も自律的にキャリア形成を図ろうという意識になっています。そして、企業には、そのキャリア形成の支援をすることが求められています。

一方で、人材は企業の大切な資源として育てることも引き続き必要です。ただし、人を育てるには時間がかかります。人材の育成は長期的に計画的に行うことですが、確実に目標到達させるよう、そこは個人の資質に任せきりにせず、企業も確実な支援をしながらともに成長できる関係を維持することです。

また、個人によってレベルが異なるので、個人がどこを目指しているのか、どう成長していきたいのかをしっかりとヒアリングする必要があります。その上で、企業の求める人材像と重なるようにしなければなりません。

②キャリアマップ

キャリアマップとは、企業の求める人材像や教育方針に従い、自社において人材が向かうべき将来像を段階的に描いたものです。企業に働いている限り、自分がどこに向かっていくのか、それを段階的に示したもので、目標を設定するためのツールとなるものです。個人が描く将来のキャリアに向けて支援するために整備するものであり、個人の自己実現が容易となる道筋を示したものといえます。

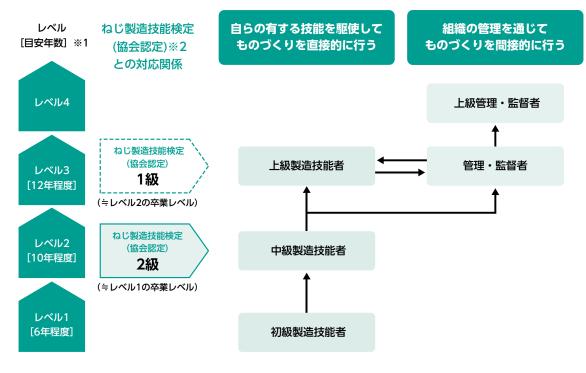
個人はこれに基づき自分のキャリアを描きます。

③教育訓練体系図・教育訓練計画・教育訓練プログラム

会社が取り組む教育訓練を網羅した図が教育訓練体系図となり、以下4つをまとめます。

- i 何のために(到達目標)
- ii 誰に対して(対象者)
- iii 何を(教育訓練名)
- iv どのように (方法)

図表 2 - 13 キャリアマップ (ねじ製造業の場合)



- (※ 1) 目安年数とは、そのレベルにおける期待技能の習熟に要する年数の目安であり、上位昇格できる要件ではありません
- (※ 2) ねじ製造技能検定 (協会認定) の 1 級は、新設する予定です

図表 2 - 14 教育訓練体系図

区	階層別教育	職能	別教育	安全教育講習等	自己啓発
分	陷陷办教育	事務	技術	女主教月禑白守	日口台先
新入若手社員層	[新入社員研修] ・企業理念 ・業務体制 ・ビジネス作法	[業務基礎研修] ・文書管理 ・名簿管理 ・備品管理	[営業研修]・ビジネスマナー・コミュニケーション・プログラム言語	・職場安全研修	· 英会話 · 各種資格取得
中堅社員層	[中堅社員研修] ・マネジメント教育 ・技能専門講座	[実務研修] ・伝票管理 ・労務人事管理 ・各種保険管理 ・手形・小切手取扱	[スキルアップ研修]・マーケティング・交渉能力開発・プログラム言語・工程管理等	・職場安全研修	・英会話 ・各種資格取得
管理者層	[経営幹部研修] ・社外講演会	[実務研修] ・伝票管理 ・労務人事管理 ・各種保険管理 ・手形・小切手取扱	[スキルアップ研修]・マーケティング・交渉能力開発・品質管理・工程管理等		• 各種資格取得

次に、教育訓練体系図をもとに教育訓練計画を策定します。

以下、「事業内職業能力開発計画作成の手引き」厚生労働省より引用します。

(1) 教育訓練の目的

何のため、何を実現するために実施するのかを明確にします。

(2) 教育訓練の内容とレベル

(Point) 目的、現状レベル、時間なども考慮し、内容や領域の幅、レベルの高さを設定します。内容の幅を広げ、高くレベルを設定することは結果的に効果を阻害する恐れがあります。無理せずに、それぞれのレベルに合ったステップを踏んでください。

(3) 対象者の選定と動機付け

(Point) 受講対象者の選定に当たっては、ニーズを踏まえ、どの層の誰が最適か検討します。目的別・課題別の教育訓練の場合は、階層・年令などにこだわらず、「テーマ」に最適な人を念頭に置いておくことが望ましいです。 受講への動機付けは、ただ伝えるだけでなく、「目的」「理由」「期待」などを含めて説明して動機付けや目標達成に繋げることが重要です。

(4) 方法と時間

(Point) 訓練の内容・レベルが決まったら「方法」と「時間」を決めます。 方法には講義、実習、演習、eラーニングなどがあります。テーマや時間に よって1つあるいは組み合わせを検討し、最適な条件で設定します。 時間については、「教育訓練全体の時間」と「内容・レベルを勘案しどの部分に重点を置くか」の2つの面から検討・設定します。

(5) 予算計画

講師料、受講料、教材費、その他の経費を計画します。

(6) 予想 (期待) 効果

実施した結果として、どのような効果を期待できるのかを考えます。 効果としては予想又は期待効果を複数記述して教育訓練による成果を明確にします。

(7) 教育訓練後の能力向上の評価方法

教育訓練効果を評価するために、受講後にどのような方法で能力向上の評価をするか、 方法を決めておきます。

具体的には、実務や課題を与え、その結果やそのプロセスを評価したり、資格取得、 検定受験、その他課題レポートの提出などがあります。

教育訓練カリキュラムは、教育訓練計画に示された具体的内容(目的、訓練内容、訓練により得られる能力、対象者など)を示したものが、カリキュラムとして明記されます。

図表 2 - 15 教育訓練カリキュラム (例)

	土木施工管理技士養成研修
教育訓練全体を示す体系	令和 年度教育訓練計画
教育訓練の目的	1級土木施工管理技士養成
教育訓練の内容	(1) 土木一般 (コンクリート、基礎工事、建設機械、測量) に関する 知識習得のための講義学習(2) 施工管理に関する知識習得のための講義学習(3) 関連法規習得のための講義学習
教育訓練によって得られる技能知識 その他の能力及びそのレベル	(1) 土木工事現場管理のための知識 (2) 国家試験受験に対応する知識
教育訓練の対象者の要件	土木技術社員の中で、1級土木施工管理技士の受験資格を有する者
教育訓練の対象者の選定又は選定方法	社内公募による自薦と担当部長の推薦
教育訓練修了後の能力向上の評価方法	1 級土木施工管理技士合格を持って評価点とする

4計画的 OJT

OJT は、直属の上司または先輩社員が行うので、習得が早い、確実で効果が高いといったメリットがありますが、現場に任せきりなケースが多く、人によって差があることが問題になります。 特に、計画的に行われていないために教わる側の育成に繋がりません。

OJT といえども、何をいつまでにどのようにと計画を立てること(目標、習得すべき能力、そのために行わせる業務、実施機関、担当者)、実施したら必ずチェック(振り返り、フィードバック)をさせること、さらに他の訓練と一緒に組み込むことです。

(2) 人材育成制度とその実施

人材育成とは、望ましい未来を構成する要員をつくること、経営戦略に貢献できる人材に育てることです。具体的には次のとおりです。

①人材育成制度の手法

ア. 目標管理制度

一定期間における個人の目標を設定し、面談をとおしてその目標達成に向けて管理する制度です。ただし、単なる進捗管理のためだけにではなく、職務遂行能力を身に付けさせること、目標を 100% 達成させることにより成長を促すことを目的にします。

イ. 1on1 ミーティング

1on1 ミーティングとは、直属の上司と部下が 1 対 1 で行う対話のことです。目標管理制度においても、半年に 1 度の面談を実施しますが、前述のとおり、目標を 100% 達成させることにより成長を促すという目的とは異なります。

目標管理制度と何が異なるのかといえば、1on1 ミーティングは、最低 1 カ月に 1 度、日々の業務について面談を実施します。短期で、その直面している課題について自ら解決を図れるよう促すのが面談の目的です。

ウ. メンター制度

知識や経験のある先輩社員(メンター)が、若手社員(メンティ)を支援する制度です。通常メンターは、直属の上司ではなく、また同じ部署の先輩というわけではありません。メンティが普段相談できない悩みなどを気軽に話せる先輩をメンターとします。メンターは、兄姉のようにメンティの話を聞くことで育成支援を図ります。

したがって、メンティが話しやすい先輩等をメンターとすることがポイントです。

エ. ジョブローテーション

複数の職務を定期的、計画的に経験させることで人材の能力開発をすることを目的とした配 置転換が、ジョブローテーションです。

モチベーションアップ、適性発見などにも有効です。

オ. コーチング

上司が部下の「将来なりたい自分」を支援する育成手法のことです。上司は答えや結論を教えるのではなく、質問や問いかけによって部下自身が「向かうべき方向」を決められるようにするものです。

②人材育成はリーダーがポイント

人材育成が大切なことは理解していても、実際には十分できていないケースをよく見かけます。 その原因は、リーダーにある場合が多くみられます。リーダーが悪いということではなく、以下 の理由が真因です。

ア. 時間がない

育成する立場のリーダーに実施できていない理由を聞くと一様に「時間がない」といいます。 今のリーダーは自分も多数の業務を抱えており、自分の評価も考えると優先順位が下がると いうことのようです。

リーダーの業務量が適正であるかどうか、育成する時間が確保可能かを検証する必要があります。その結果によっては、育成のための時間を確保するために、一部時間帯の業務を免除することも必要です。

イ、自覚がない

リーダーの仕事に人材育成があるという自覚に欠ける場合があります。それは、企業側が、 リーダーは人材育成をすることが仕事のひとつであり、それができなければリーダーでは ないということをしっかりと伝えられていないからです。

まずは、リーダーに抜擢した時点で、人材育成に取り組めるよう具体的に伝えることが必要です。

ウ. やり方が分からない

リーダーに抜擢されても育成が仕事であることを伝えられずに、リーダーになった以上は、 わからないことをいい出せず、上手く育成できない状態で放置されている場合も多くみられ ます。

リーダーになる前に育成手法や、特にコミュニケーションの図り方等を学ばせ、リーダーと しての資質を身に付けさせることです。それも本来ならば、リーダーに抜擢する 1 年前か ら実施し、身に付けてからリーダーに据えるべきです。

<求められるサーバントリーダー>

変革の時代に求められるのは、創造・発想・挑戦・迅速な課題対応です。これまでの「リーダー

の考えや答えに基づく指示・命令によってメンバーを動かす」という支配型リーダーシップでは、成果を上げることは難しくなっています。また、自律型人材との新しい関係性の構築と、「ヒューマンリレーションシップ」という考えのもとでは、メンバーが持つ能力や価値を引き出し、活躍してもらうための環境づくりが重要です。そこで求められるリーダーシップが、支援型の「サーバント・リーダーシップ」です。

「サーバント・リーダーシップ」は、組織の成果を重視し、その成果を出すために、メンバー が自律的に行動できるよう、先頭には立たず後方支援をすることです。

支援をするというのは、メンバーの自主性を尊重しながら積極的に関わり、その能力や価値 を引き出すということです。

③効果的な人材育成にするために

ア. キャリアパスを描く

仕事における最終目標を定め、そこに向かって進んでいくための道筋を表すのがキャリアパスです。「企業内でどんな業務経験を積むのか」「どれくらいの能力を身につければ、目標とするキャリアに到達できるのか」という指標を企業として明確に定め、従業員に提示している場合もあります。

キャリアパスは仕事に取り組む上で重要なもので、自分はどこを目指すのか、自分は今どこにいるのかがわかります。また、時間経過とともに、次はどこにいけばよいのか、何をすればよいのかを知ることができます。何より、先が見えることがそのモチベーションを上げることになり、途中挫折することなく成長します。

イ.自ら「学ぶ」

知らないことを「教える」ことはとても大切ですが、「教える」ばかりでは自発性は生まれません。困難に直面したときに自ら「考えて」解決する力が生まれ難くなってしまうからです。 必要なことは「学び」です。一方的に「教える」のではなく、自ら「考える」ことをさせる必要があり、それでこそ「学び」になります。そのためには、「考える」きっかけや時間を与えることです。

次に示す「経験学習サイクル」では、『省察』のところで本人が振り返りをしますが、その際にリーダーがフィードバックをすることでさらに個人の「学び」が深くなります。

(☞ 図表 2 - 16 参照)



豆知識

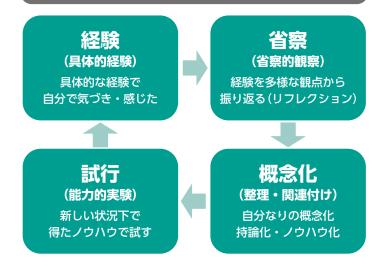
経験学習サイクル

人は経験から学びます。人材育成においても、新しいことを経験させて学ばせることを日々行っています。ただし、経験することはとても大事ですが、「経験した」だけで終わることが多いです。経験したことを早期に身に付けるために、また次のステップへ進むためには、自分の仕事を振り返り、やりっ放しにしないことです。

「デービット・コルブの経験学習サイクル」では、4 つのサイクルを使って、経験を単なる経験に終わらすことなく、自身の学びへと昇華させ、自身で概念化して、次のアクションへと繋げるところまでを定義しています。

日々の業務の中で、この4つのサイクルを回して「経験した」ことを深い「学び」にさせるよう、上 司も関わりながら部下の成長を促します。

図表 2 - 16 デービット・コルブ 経験学習サイクル



(3)配置・異動

配置・異動の目的は、適材適所で業務を行うことで生産性を高めること、企業目標を実現させる ことですが、人材育成を目的としても行われます。

≪配置・異動の主な目的≫

- i 適正配置による従業員の持つ能力の有効活用
- ii 様々な業務を経験させることによる育成・能力開発
- iii 人事の停滞・マンネリ化・セクショナリズム(縄張り意識)の防止・解消(組織活性化)
- iv 事業の合理化、多角化、技術革新(利益向上)

①新たな経験を積ませる(水平的異動)

新しい配属先で新たなスキルを身に付ける、新たな経験をすることにより能力開発ができます。

②昇進・昇格 (垂直的異動)

新たな経験を積ませることは同じですが、昇進・昇格は、モチベーションアップにもつながります。 ≪配置・異動の留意点≫

- i 本人が持つスキル・経験を知っておくこと
- ii 本人のキャリアプランを確認し、ミスマッチさせないこと
- iii 昇進・昇格の場合は特に、責任の程度が重くなったり、リーダーや管理職としての必要な能力が求められるため、異動の前、相当期間(例えば、1年、2年)の間に自覚・意識を持たせることと、それらのスキルや考え方をしっかり身に付けさせておくこと

(4) 職場環境づくり

人材定着率を上げるには、良好な職場環境であることが大前提です。退職理由の上位には、「人間関係」が入ります。また、良好な職場環境だからこそ、人が育つ、生産性が上がるというデータもあります。

①円滑なコミュニケーション

良好な職場環境では、従業員同士のコミュニケーションが円滑に図られています。特に上下関係では、上司の方から部下に笑顔で接する職場では、部下がよく育ちます。笑顔の多い職場では、

業績も上がるという結果も出ています。

また、コミュニケーションが図られる職場では、従業員同士が「学び合う」ことが多く、相互に 成長する関係になっています。

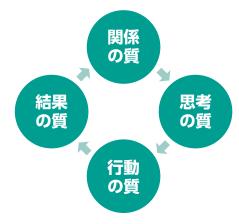
コミュニケーションとは、1. これからの人材マネジメント (3) 関係性の質の向上 で紹介した図、「双方向コミュニケーションの4つのレベル」 (*** P.14 図表 2 - 2) にあるとおり、単なる会話ではありません。対話をもって少なくとも内省的に話ができるレベルが求められます。それによって、関係性の質が上がれば、成果を上げるまでのサイクルが回ります。言い換えれば、組織の成果を高めるためには、コミュニケーションを改善することが大切であるということです。

ダニエル・キムの成功循環モデルでは、『組織としての結果の質を高めるためには、まず「関係性の質」を高めるべきである』と提唱していますが、「関係性の質」を高めるには、まさしく円滑なコミュニケーションを図ることが必要です。

図表 2 - 17 ダニエル・キム 成功の循環モデル

成功の循環モデル(グッド・サイクル)

■組織が持続的に成長し続けるためには「関係性の質向上」が重要



- ①**関係の質:対話、お互いを尊重** 相互理解を深め、お互いを尊重し一緒に考える
- ②思考の質:気づき、良いアイディア 自分で気づき、面白いと感じるようになる
- ③行動の質:新たな挑戦、助け合い 自分で考え、自発的に行動する
- 4結果の質:成果の実感

成果が得られる

①関係の質:信頼関係が高まる

②安心・安全の場(心理的安全性)

こちらも、1. これからの人材マネジメント(3)関係性の質の向上でも伝えましたが、「職場はどんなことも話せる場」であり、話したことは否定されず受け入れられる安心・安全の場であることが必要です。

例えば、部下が何か相談をしたい、わからないことを聞きたいと思っても、上司が忙しそうにして話を受け付けてくれなさそうだとしたらどうでしょうか。いずれ、この職場を去ってしまいます。したがって、上司こそ余裕をもって仕事をすること、部下を受容することが求められます。

5 人事制度

人事制度とは、広義に捉えると、人材のマネジメントに必要な制度や仕組みのすべてを指します。 具体的には、採用や異動・配置、教育研修、福利厚生などあらゆる制度のことです。

一方で、狭義に捉えると、従業員を期待レベルに分け、レベルごとに評価し、それを処遇につなげる基本的枠組みである「等級制度」「評価制度」「賃金制度」を取り上げて、人事制度という場合も多く見受けられます。

ここでは、「等級制度」「評価制度」「賃金制度」について説明します。



(1) 等級制度

「等級制度」とは、従業員をその能力や職務、役割などにより、等級にわけ、業務を行う上での 責任や権限の付与、また処遇などの根拠とする制度です。

また従業員にとっては、等級ごとに会社が求める期待レベルを示しているため、自らの目指す方向が明確になり、自己成長の指針となります。

①職能資格制度

「職能資格制度」とは、従業員に求める「職務遂行能力」に応じて等級を定める制度です。

職務遂行能力は、一般的に業務経験の蓄積により向上することが多く、異動や配置転換を繰り返して人材育成を図るメンバーシップ型雇用の日本企業に適した制度と言えます。

メリットとしては、いろいろな職種や業務を経験することからゼネラリストの育成に役立つこと、 それにより柔軟な人員配置が可能になり、他の制度と比べてポスト不足への対応が容易にできる こと、人材の長期確保が可能となることなどがあげられます。

一方、職務遂行能力向上=経験年数と位置付けてしまうと、年功序列的な運用になり、また人件 費が高くなりやすいというデメリットも存在します。

そのため、評価制度でメリハリをつけることや、賃金制度で成果主義を大きく反映するなど、各 社それぞれで工夫をしています。

②職務等級制度

「職務等級制度」とは、「職務価値(ジョブサイズ)の大きさ」に従い等級を定める制度です。 職務価値を定義するためには、あらゆる職務に対して業務内容や責任範囲、求める能力・スキル、 経験などを記載した「職務記述書(ジョブディスクリプション)」を作成します。

職務等級制度は属人的要素が入らず職務価値に応じて等級が定められることから、職能資格制度

が人ベースの制度であるのに対し、職務等級制度は仕事ベースの制度と言えます。

メリットは、職務価値により処遇が決まるため、賃金と労働の関係が明確であること、またスペシャリストの育成がしやすいことなどがあげられます。デメリットは、職務記述書の作成に大きな負荷を必要とすること、人材や組織の硬直化を起こしやすいことなどがあります。

③役割等級制度

「役割等級制度」とは、「役割」を、職責を果たすために求められる行動を大括りに捉えたものとして、その役割に応じて等級を定める制度です。

役割等級制度における役割の定義は、職務資格制度における職務記述書より緩やかな定義で良い とされており、職務等級制度ほど作成負荷を要せず、職能資格制度よりも年功序列色が強くない という特徴があります。

しかしながら、まだ新しい制度のため、定型的なものはなく、各企業もそれぞれで検討している 段階です。

図表 2 - 19 職能等級要件書 例

等級	対応役職				職能要件
7	部長	課			最上級資格者として、経営方針に基づき、経営目標達成のための部門計画・施策を権限の範囲で決定・実践し、高い業績を生み出すことができる。部門内の人材育成を行うことができる。
6		長			経営方針に基づき戦略目標達成のための施策を企画立案・実践し高い業績を生み出すことができる。管理職層では、リーダーシップを発揮し組織マネジメントを実践できる。部下の育成ができる。
5			係長		組織目標を理解し、上級職が立案した戦略を実現するために部下をまとめ、指導・管理して目標達成できる。グループにおいてリーダーシップを発揮し、管理職を補佐できる。
4			×	主	自ら規範を示し、上級職が立案した戦略を実現するため部下をまとめ、指導管理して目標達成できる。
3				任	難易度の高い仕事も自ら考え、単独で行うことができる。担当業務に対し、改善提案できる。
2					中程度の難易度の仕事を単独で正確にこなすことができる。
1					上司の指示に従い、難易度の低い仕事(定型的業務)を的確にこなすことができる。

(2) 評価制度

人事評価は、従業員の情意・能力・成果などを評価し、報酬や昇格・昇進などの処遇を決定する ために用います。また、評価には、評価を通じて会社の期待や目標を伝え、それを実施する過程 において、従業員に指導しアドバイスを行うことで、従業員の成長を促すと言った目的もあり、 むしろ企業においてはこのような人材育成こそが重要とも言えます。

実際の評価は、図表 2-20 の通りです。

図表 2 - 20 評価項目・内容

評価項目	内容
情意	「積極性」「責任感」「協調性」「規律性」といった従業員の仕事に対する取組み姿勢・態度を評価します。
能力	「リーダーシップ」「チームワーク」「調整力」「生産性向上力」などの従業員の業務に必要な能力やスキルを評価します。客観性を高め得るために、コンピテンシー評価(優れた社員の行動特性を分析し、評価項目に設定すること)を行うこともあります。
成果	従業員が一定期間に達成した成果を評価します。目標管理制度を用いることが多いです。

実際の評価においては、図表 2-21 のように初級職では情意のウエイトを高く、管理職においては成果のウエイトを高くするなど、初級職や中級職、管理職などの階層に応じて、評価項目やそのウエイトを変更することが可能です。

さらに、昇給は、情意・能力・成果で評価するが、賞与は成果のみで評価すると言ったことも可能であり、企業の人に対する考え方により決定することが重要です。

図表 2 - 21 階層別評価ウエイト 例

	情意	能力	成果	
管理職				
中級職				
初級職				

人事制度においては、制度そのものも重要ですが、その運用はさらに重要と言えます。いかに良い制度であっても、正しく運用されなければ効果が発揮されません。

そのためには、人事制度の趣旨・目的からその運用方法まで、きちんと従業員に説明し、評価者・被評価者ともが正しく運用できるようにすることが必要です。

また、新たに制度導入を図る場合には、導入前にトライアル運用を行うことや、評価者研修・被評価者研修を行うことなど、制度の理解を深める取り組みが有効です。

6 賃金

賃金は、労働者が使用者に対し労務の提供を行い、その見返りとして受ける労働の対価のことです。したがって、基本給だけでなく、手当や賞与など名称のいかんを問わず、労働の対償として使用者が支払うすべてのものを言います。

労働者にとって、賃金は生活の糧であり、労働条件の中でも最も重要なものの一つです。一方で、企業にとっては、企業活動を行う上での費用の一部です。このように、賃金には2つの側面があると言えます。

仮に人件費を交通費や他の諸経費などと同様に単なる費用としてとらえるのであれば、いかにその費用を削減するかが課題となるでしょう。一方で、人件費は人に対する投資であるとする考え方もあります。投資ととらえるのであれば、いかに人件費を効果的に使い、従業員のモチベーションを向上し、それにより企業の目標を達成するかが重要になります。

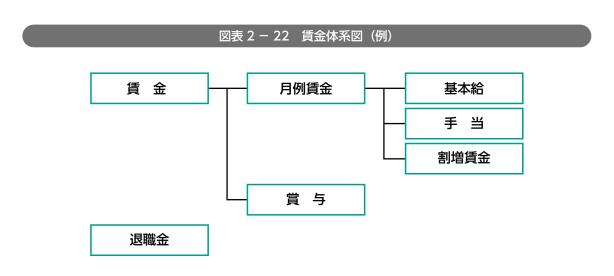
これからの人手不足の時代には、ますます一人ひとりの従業員が活躍することが求められます。 そのためには、人件費を投資と考えて従業員に投資することで、従業員のやる気を引き出し、活躍してもらうことが望ましいと考えます。

(1) 賃金の決定要素

賃金を決定する基本的な要因として、以下のものが挙げられます。

- ・労働対価:仕事の質や量といった仕事の内容・結果などに応じて支払う
- ・生活保障:労働者の生活保障の観点から生計費などを考慮して支払う
- ・労働力の市場価格:人手不足など人材の需給バランスに応じて支払う

個別の企業では、これらを前提としつつ、具体的には、同業他社など賃金の世間相場や、採用における必要な賃金レベル、そして個々の支払い能力などに応じて、賃金を決定します。



(2) 基本給

①基本給の種類

基本給は、仕事を基準にして決めるか、人を基準にして決めるかで、以下の3種類に分類されます。

図表 2 - 23 基本給の種類

分類	内容	代表例			
属人給型	仕事の成果等によらず、年齢や勤続年数といった人に属す る要素により決定される賃金	年齢給、勤続給			
仕事給型	職務や職種といった仕事の内容、職務の遂行能力、仕事の 成果・結果などを考慮し決定される賃金	職能給、職務給、役割給、成果給			
総合給型	属人給と仕事給の両方からなる賃金	職能給+勤続給			

属人給は年功序列型賃金であり、以前の日本企業では、年齢給や勤続給が主流でした。これらの 賃金は従業員にとって安定したものですが、頑張っても頑張らなくても給与が変わらないため、 挑戦意欲が沸きにくい賃金と言えます。

それに対し、仕事給は職務や職能、結果などから決定される成果主義型賃金と言えます。結果や成果などに応じて賃金は上昇するため、頑張って成果を出せば報われるチャレンジ性の強い制度ですが、成果次第では賃金が減少する可能性もあるものです。

総合給は、属人給と仕事給の両方から構成される賃金を基本給とするものです。しかし、属人給をどの程度の割合にし、仕事給をどの程度の割合にするかによって、その内容は大きく変わってきます。また管理職には成果給として、それ以外の非管理職には総合給とするなど役職の違いによって基本給の種類を変えているケースもみられます。

これからの時代、年功序列型賃金からますます成果主義型賃金へ移行することは大きな流れと言えます。その際に、どのような成果型賃金へ移行するのか、賃金は労働の対価であるという大前提の下、企業にとって従業員の何に価値を見出してどのように賃金を支払うのか、それを考えて決定することが求められています。

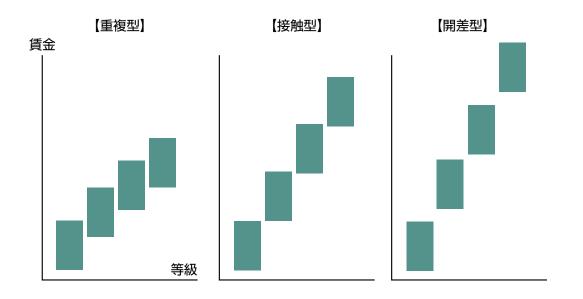
②賃金表

賃金表とは、年齢や資格・等級、役職などにより定めた従業員が受ける賃金の一覧表のことです。 規模の大きくない企業では、社長がいわゆる「鉛筆をなめて」賃金を決定している企業もありますが、賃金表を作成することで、賃金の透明性が図られ、従業員のモチベーションが向上することが期待されます。

図表 2 - 24 賃金表 (例)

			治職			
	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級
号棒	一般	一般	主任	係長	課長	部長
1	180,000	200,000	230,000	280,000	350,000	450,000
2	180,500	200,600	230,700	280,800	351,000	451,200
3	181,000	201,200	231,400	281,600	352,000	452,400
4	181,500	201,800	232,100	282,400	353,000	453,600
5	182,000	202,400	232,800	283,200	354,000	454,800
6	182,500	203,000	233,500	284,000	355,000	456,000
7	183,000	203,600	234,200	284,800	356,000	457,200

図表 2 - 25 等級ごとの賃金レンジイメージ



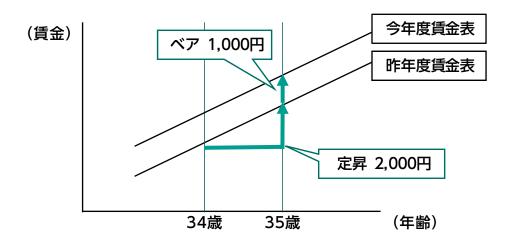
③定昇とベア

基本給の上昇には、定昇(定期昇給)と、ベア(ベースアップ)の2通りがあります。

図表 2 - 26 定昇とベアの違い

	対象	内容	例
定期昇給	個人	個人の成績や年齢・社歴などにより個人別に昇給する	号棒の上昇
ベースアップ	全員	物価上昇や企業業績などにより社員全員が一律に 昇給する	賃金表の書き換え

図表 2 - 27 定昇とベアのイメージ



例えば、個人の年齢上昇や成績評価の結果、定昇が 2,000 円であり、ベアにより賃金表が 1,000 円上昇したとすれば、その年の昇給は合計 3,000 円となります。

「ジョブ型賃金」

従来の雇用システムは新卒者を中心とした一括採用で、職務を限定することなく、人事異動により様々な業務を経験することで人材育成を図るもので、メンバーシップ型雇用と呼ばれています。これに対し、ジョブ型雇用では個々のポストの職務内容を明確にし、その職務を遂行する人を採用するシステムです。

ジョブ型賃金とは、ジョブ型雇用システムと連動する賃金制度です。時折、ジョブ型賃金 制度=成果主義と言われることがありますが、基本的にはジョブ型賃金は成果で賃金が決 まるのではなく、担当する職務で賃金が決まる制度です。

賃金を職務で決定するためには、企業のすべての職務について、個々の職務の内容や期待する成果、職務を遂行するための必要な能力などを洗い出すことが必要です。それらをまとめたものを職務記述書と呼びます。すべての職務に対して職務記述書を作成する必要があり、職務記述書の内容にしたがって賃金が決められます。

今、一部の大企業は、ジョブ型雇用システムに変換しようとしています。職務によって賃金が決定されることは、これからの時代に必要なことと言えます。しかし一方で現在の制度から大きく変換することが余儀なくされます。これから日本企業はジョブ型雇用システムに移行できるのか、またどのようなジョブ型雇用システムに移行していくのか、今が転換点にいるかもしれません。

(3)手当

手当には、「法律で支払いを定められている手当」と「企業が任意で支払う手当」があります。

①法律で定められている手当

法律で支払いを定められている手当は、いわゆる割増賃金で、時間外勤務手当、深夜勤務手当、 休日勤務手当があります。

図表 2 - 28 割増賃金

	条件	割増賃金率
時間外勤務手当	法定労働時間を超えて労働させ た場合	2割5分以上(1か月に60時間を超える場合は5 割以上、ただし中小企業は2023年4月より適用)
休日勤務手当	法定休日に労働させた場合	3割5分以上
深夜勤務手当	深夜 (22 時から翌日 5 時まで) の時間に労働させた場合	2割5分以上

割増賃金の額は、

・割増賃金額= 1 時間当たりの賃金額× (休日勤務時間 深夜勤務時間 ※割増賃金率

で算定されます。

この場合の 1 時間当たりの賃金額は、家族手当・通勤手当・別居手当・子女教育手当・住宅手当・

4

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以外のすべての賃金を加えたものでなければなりません。さらに、これらの手当は実態で判断されるため、例えば家族手当でも、扶養家族の数に関係なく一律支給しているような場合は対象となりませんので、注意が必要です。

②その他の企業が任意で支払う手当

上記の割増賃金以外は法律で定められていませんので、支給の有無やその要件、支給額は企業が任意に決めることができます。もっとも、一度就業規則に定められた手当を変更しようとする場合には、きちんと就業規則を変更するルールにのっとって変更しなければならないため、慎重に対応することが必要です。

一般的な手当としては、役職手当や資格手当など業務に関連する手当や、家族手当や住宅手当など従業員の生活補填に関連する手当、通勤交通費など実費弁済的な手当などがあります。代表的なものは以下の通りです。

図表 2 - 29 代表的な手当例

手当	内容例
役職手当	課長や部長といった役職に応じて支払う手当
資格手当	宅地建物取引士や電気主任技術者などの資格を有する者に支払う手当
皆勤手当	無遅刻無欠勤だった場合に支払う手当
家族手当	扶養家族がいる場合に支払う手当
通勤手当	通勤にかかる必要経費を支払う手当

手当に関する考え方は、企業独自のものと言えます。例えば、手当は必要最小限にして、できるだけ基本給で処遇するという考え方もあれば、それぞれの条件等に分けて細かく手当を支給する考え方もあるでしょう。成果主義的考えから、家族手当や住宅手当など生活保障的なものは不要とする考え方もあるはずですし、昨今、在宅勤務手当など働き方の変化により新たに発生している手当もあります。

どのような手当をいくら支給するかは企業の判断によりますが、いずれにせよ、後述する同一労働同一賃金への対応も踏まえ、手当の趣旨・目的を明確化し、企業にとって何が必要かを考えることが重要と言えます。

(4) 賞与

賞与は法律で支払いを定められているものではないので、必ずしも支払わなければならないものではありませんが、多くの企業では賃金の後払い的な性格として、また成果報酬・功労褒章的な性格として支払いをしています。また、従業員に対しては生活保障としての性格もあると言えます。このように賞与は様々な性格を有していますが、それが成果配分なのか、生活保障なのか、どのような目的で賞与を支給するのかをきちんと定め、それを明確にした上で支給することが必要です。

図表 2 - 30 賞与支給の考え方例

賞 与:

生活保障部分 (1.0 か月) 企業業績反映部分 (0 ~ 0.5 か月) 個人成績反映部分 (0~0.2 か月)

また、業績の成果配分として支給するのであれば、企業が、組織が、個人がどのような業績・成果をあげたら、どれだけ賞与を支給するのか、全社目標や個人の目標管理の中で、それぞれの基準を明確にして共有することが、その達成に向けてモチベーションを向上するためにとても重要です。

(5) 退職金

退職金も賞与同様に法律で支払いを定められているものではないので、何をどのように支払うかは企業の自由です。とはいえ、これまで従業員に長く働いてもらうため、インセンティブとするため、多くの企業で退職金が支払われてきました。

一方、年功序列型賃金よりも成果主義型賃金を重視する一部の企業では、退職金制度を廃止し、 その分を現役時の給与に上乗せして支給する企業も現れました。

今後も、そのような企業が増えるかもしれません。

また、従来は退職金といえば退職一時金を指していましたが、現在は退職年金として支給する企業も少なくありません。

①主な退職金算定方式

これまでは終身雇用を前提として、多くの企業で基本給連動型退職金制度が導入されていましたが、退職金も貢献度などで差をつけたいと考える企業が現れ、ポイント制退職金制度を導入する企業も増えています。

図表 2 - 31 主な退職金算定方式

基本給連動型	退職時の基本給をベースに勤続年数や退職事由などを考慮する方式	
ポイント制	勤続年数や役職・資格、貢献度などをポイントとしてそれを積み上げ、退職時にポイント×ポイント単価で退職金を決定する方式	

②中小企業退職金共済制度

中小企業退職金共済制度(中退共)は、国が個々の企業では退職金制度を設定することが難しい 中小企業のために創設した制度です。掛金に対し、一部国の助成があること、掛金が必要経費に なるなどのメリットがあります。

(6) 同一労働同一賃金

令和2年4月に従来のパートタイム労働法は、新たに「パートタイム・有期雇用労働法」として改正され、同一労働同一賃金が適用されるようになりました(中小企業は令和3年4月から)。同一労働同一賃金の目的は、同一企業における正規社員とパートタイム労働者や有期雇用労働者といった非正規社員との間の不合理な待遇の差をなくすことです。そして、それによりどのような雇用形態でも納得して働き続けることができ、多様で柔軟な働き方を選択できるようにすることです。

①均等待遇・均衡待遇

企業の中に、正規社員と非正規社員がいる場合は、均等待遇か均衡待遇が求められます。

図表 2 - 32 均等待遇・均衡待遇

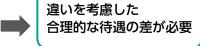
均等待遇

- 〇職務内容(業務の内容+責任)
- ○職務内容・配置の変更範囲が同じである

均等の待遇が必要

均衡待遇

- 〇職務内容 (業務の内容+責任)
- ○職務内容・配置の変更範囲
- ○その他の事情が異なる



②待遇の比較対象

また、待遇の比較では、個々の待遇ごとに均等待遇・均衡待遇が求められます。即ち基本給に各種手当・賞与などを加えた合計額での比較ではなく、基本給・手当・賞与などそれぞれの賃金で比較されることに注意が必要です。また、これは賃金だけではなく、食堂や休憩室の利用などといった福利厚生や慶弔見舞金、教育訓練なども対象となります。

③説明義務の強化

あわせて、説明義務も強化されました。非正規社員を雇用するときや、非正規社員から求められたときには、待遇差の内容や理由を説明しなければならなくなりました。

④企業の取り組み

同一労働同一賃金に対応するために、企業は以下の取り組みを行うことが必要です。

図表 2 - 33 取り組みの進め方

短時間労働者・有期雇用労働者を雇っている

待遇を洗い出し、待遇に差があるか確認する

待遇に差がある場合は、それが不合理なものか確認する

不合理でない場合は、不合理でないことを説明できるようにしておく

不合理である可能性がある場合は改善に努める

特に難しいのは、均衡待遇における不合理性の判断です。どの程度の差までが合理性があり、どこからが不合理なのか判断に迷うこともあるでしょう。それについては、厚生労働省からガイドラインが提示されていますので、確認してみてください。また、まだ少数ですが裁判における判例なども示されてきていますので、参考にするとよいでしょう。

(7) 最低賃金

最低賃金には、すべての労働者を対象とする「地域別最低賃金」と、特定の産業に従事する労働者を対象とする「特定最低賃金」があり、それぞれ都道府県ごとに決められています。両方の最低賃金が適用される場合は、高い方の最低賃金が適用されます。

なお、最低賃金は毎月支払われる賃金から、臨時に支払われる賃金(結婚手当など)、1か月を超える期間ごとに支払われる賃金(賞与など)、時間外勤務手当、休日勤務手当、深夜勤務手当、皆勤手当、滅勤手当、家族手当を除外したものが対象になります。

(8) 賃金支払いの法律

労働基準法では、賃金を支払ううえで労働者保護の観点から、一定のルールを定めています。

①通貨払いの原則

賃金は、法令又は労働協約で別に定めがある場合を除き、通貨で支払わなければなりません。口座振込みによって賃金を支払う場合には、一定の要件(労働者の同意を得ること、労働者の指定する本人名義の口座に振り込むこと、賃金の全額が所定の支払日の午前 10 時頃までには引き出せること等)を満たしていなければなりません。

②直接払いの原則

賃金は、労働者本人に支払わなければなりません。労働者が未成年者の場合も、親や後見人に支払ったり、代理人に支払うことはできません。

③全額払いの原則

賃金から、所得税や社会保険料など、法令で定められているもの以外を控除する場合には、労働者の過半数で組織する労働組合か、それがない場合は労働者の過半数を代表する者との間に、労使協定を結んでおくことが必要です。

④毎月1回以上払いの原則

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、支払わなければなりません。

⑤一定期日払いの原則

賞与などの臨時的に支払われるものを除き、賃金は期日を決めて支払わなければなりません。



豆知識

令和5年4月1日より賃金のデジタル払いが可能になりました

キャッシュレス決済の普及や送金手段の多様化のニーズに対応するため、従業員が同意した場合には、一部の資金移動業者*の□座への賃金支払いも認められることになりました。 *厚生労働省が指定した資金移動業者(●● Pay など)のみです。

○賃金のデジタル払い導入の流れ

令和5年4月~ 資金移動者が厚生労働省に指定申請、厚生労働省で審査

大臣指定後~ 各事業場で労使協定を締結

労使協定締結後~ 従業員に説明し、従業員が同意した場合には賃金のデジタル払いが可能

注意点

- ●デジタル払いを導入するには、まずは、使用者と従業員側で労使協定を締結することが必要です。
- ●現金化できないポイントや仮想通貨での賃金支払いは認められません。
- ●使用者は希望しない従業員に賃金のデジタル払いを強要してはいけません。
- ●賃金の一部をデジタル払いで受取り、その他は銀行口座などで受取ることも可能です。