Chapter 2

人材マネジメント

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

①人材確保	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。従来は、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」：経済的・技能的にも自立（独りでできる）し、自らの価値観や信念をもって判断・行動する人

（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。いわゆる『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。**＊次ページ　図表 2 － 2 参照**

豆知識

心理的安全性

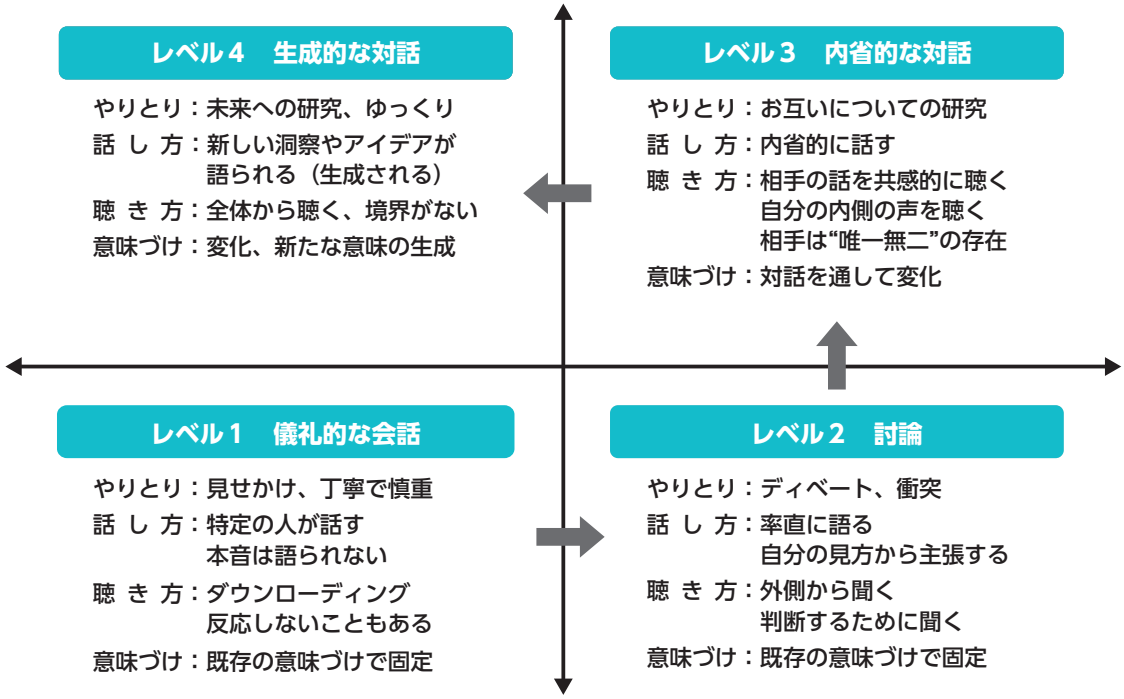
この概念を最初に提唱したのは、ハーバード大学で組織行動学を研究するエイミー・エドモンソン。心理的安全性の定義は、「チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態」と述べている。

「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　会話から対話に至る流れ

■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。



＊アダム・カヘン氏のモデルを参考に作成

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、人材を重要な資本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組の罠

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、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、新たな課題が発生するたびに、それに対応した取組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、取組のボイコットや受け流されることもあります。

取組にあたっては、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）取組のステップ

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

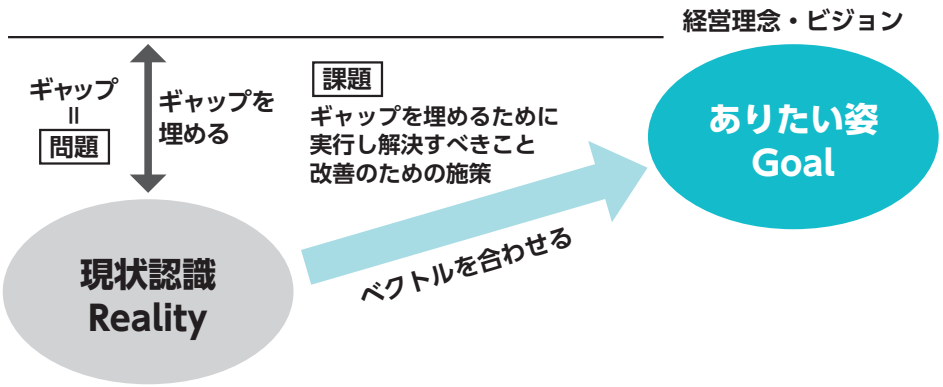
現状を洗い出し、その現状と望ましい未来像、求める人材像とのギャップから問題と課題を明らかにします。

Step4 取組デザイン

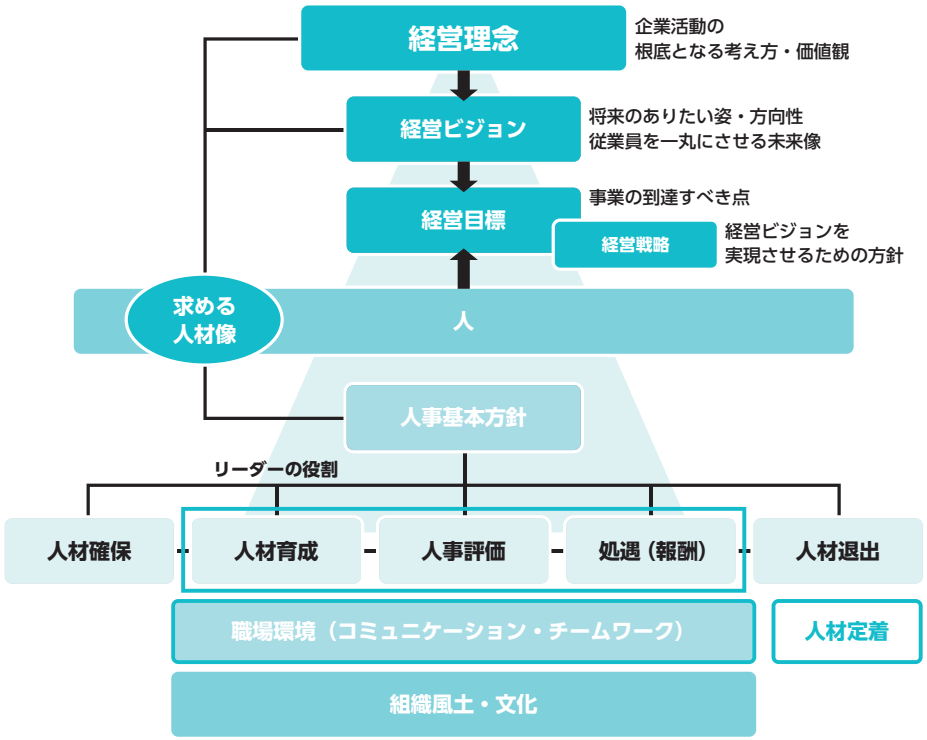
課題から、具体的に取り組むべき制度や仕組みを検討します。

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



図表２－４　人材マネジメント取組のための全体像



【課題を設定する際のポイント】

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**（下図表 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。

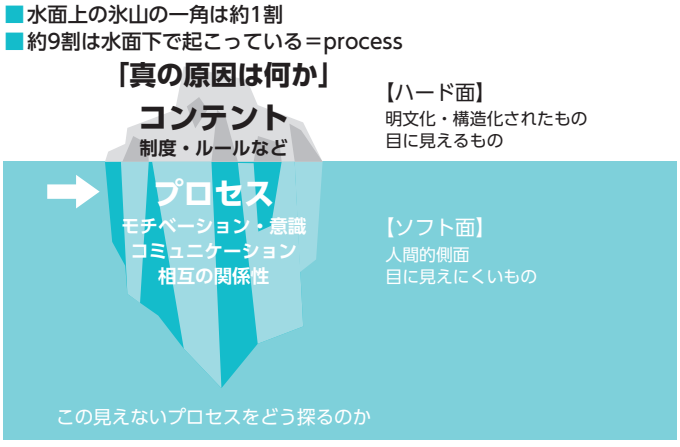
事実・問題・課題を切り分ける（混同しない）

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

＊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



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（母集団がつくれない）
- 「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

（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、不足する人数などを事前に予想する。

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）

要員計画

	氏名	役職	入社年月日	在籍年数 年	在籍年数 月	生年月日	年齢 年	年齢 月	年齢 R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
営業	山田　太郎																	
	川田　次郎																	
	森田　三郎																	
	海田　四郎																	
	沼田　五郎																	
	AVERAGE																	
	小　計								0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
設計																		
	AVERAGE																	
	小　計																	
事務																		
	AVERAGE																	
	小　計																	
	合　計																	
役員		代表取締役																

人員予測

年齢	退職予測	採用予定 新卒	採用予定 中途	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	合計
70														
69														
68														
67														
66														
65														
64														
63														
62														
61														
60														
59														
58														
57														
26														
25														
24														
23														
22														
21														
20														
19														
18														
合計	＊＊	＊＊												

（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）取組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など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、自社の理念などをしっかりと伝え、共感してくれた人に的を絞ります。

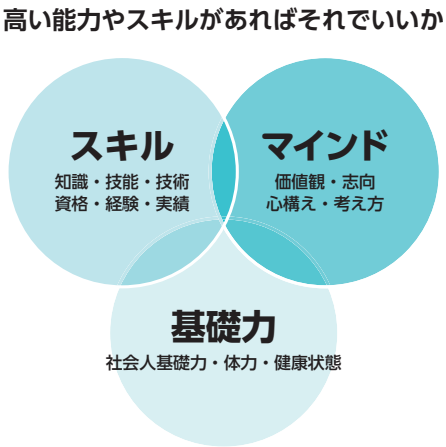
②自社で評価の高い人を分析し、その人たちの持っている資質・特性のうち、入社当時に持っていた能力を採用基準とすること

- 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」



豆知識

インターンシップ

大学生などに実際に仕事を経験してもらう機会を与えるインターンシップ制度を導入する 企業が増えています。インターンシップを通じて、学生はリアルな職業体験をすることになり、入社後スムーズに仕事に適応できる可能性が高まると考えられます。

＊令和５年度から大学生などのインターンシップの取扱いが変わりました。

令和４年６月、文部科学省・厚生労働省・経済産業省の合意による「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」（３省合意）が改正され、大学生等のキャリア形成支援に係る取組を類型化するとともに、一定の基準を満たしたインターンシップで企業が得た学生情報を、広報活動や採用選考活動に使用できるよう見直されました（「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」（経団連と大学関係者で構成）。この改正は、令和７年３月に卒業・修了する学生（学部生の場合は、令和５年度に学部３年生に進学する学生）が、令和５年度に参加するインターンシップから適用されています。中小企業やスタートアップ企業においても、職場での就業体験を組み込んだインターンシップの実施を自社の魅力・良さ・仕事のやりがいなどを学生に伝える機会と捉え、前向きにご検討ください。

（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リアリティ・ショック

リアリティ・ショックとは、入社前の期待と入社後の現実との間のギャップで感じる幻滅感のことをいいます。例えば、入社して初めてその企業の良い面だけでなく、悪い面を知り、「こんなはずではなかった」と必要以上の不信感や不満を募らせるといったものです。

学生の採用活動において、企業は、応募者である学生に対して、仕事のきつさやつらさなど、仕事の遂行に際して少なからず伴う悪い面よりも、仕事のやりがいや働きやすさなど、自社の良い面をアピールしがちですが、入社後に初めて会社の実態を知った新入社員は、入社前に抱いていたその職場への理想や期待と入社後の現実との違いを受け入れられずに、騙されたような気持ちになったり、喪失感や無力感、不安や幻滅感をもったりすることがあります。あるいは採用担当者には好感が持てたにもかかわらず、配属先の上司や先輩は全く違う雰囲気だった、仕事の内容が当初の説明と違う、賃金や詳細な労働条件を入社するまで知らなかった、などの場合もリアリティ・ショックが発生しがちであり、理想や期待と現実とのギャップから受ける衝撃によって、離職してしまうこともあります。なお、リアリティ・ショックは、新入社員の場合だけでなく、ベテランの社員でも、大きな環境変化に直面することなどで発生する場合もあります。

②情報発信

応募者は、一様に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、「説明会など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、情報発信の手段に 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 でグループをつくり、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つくります。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。

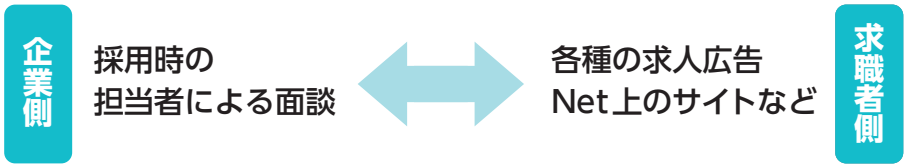
また、その SNS と自社ホームページを連携させ、応募者を効果的に誘導することもできます。そのためには、少なくとも、自社ホームページの内容が充実している必要があります。しかし、多くの採用ページは、募集事項のみで他に情報がありません。誘導しても情報が少なければ、せっかくの応募者を逃してしまいます。

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　情報の発信場面

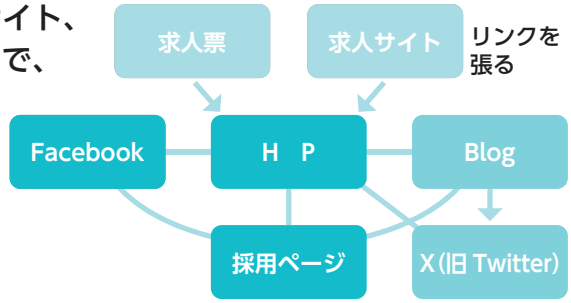
■ 募集情報の直接発信	■ 企業情報の直接発信
●ハローワーク ●自社 HP の採用ページ ●就職ポータルサイト ●企業合同説明会 ●企業（自社）説明会	●自社 HP ● Facebook ページ ● Blog ● X（エックス）※旧 Twitter（ツイッター） ● LINE ●地域・自治体の広報誌 ●新聞・雑誌などのメディア

図表２－１０　情報を伝える・知る有効な手段



平成29年版「中小企業白書」中小企業庁より

ホームページと求人サイト、SNSを連携させることで、応募者を効果的に誘導する。



③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**

豆知識

労働条件の明示義務の追加事項

募集時等に明示すべき事項が追加されました。

求人企業・職業紹介事業者等が労働者の募集を行う場合・職業紹介を行う場合等には、募集する労働者の労働条件を明示することが必要ですが、令和６年４月１日からは、新たに以下の事項についても明示することが必要となりました。

1　従事すべき業務の変更の範囲
2　就業の場所の変更の範囲
3　有期労働契約を更新する場合の基準に関する事項（通算契約期間又は更新回数の上限を含む）

（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、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。例えば、出生地や宗教など、不適切な質問にも留意するとともに、その場で聞き漏らすことがないよう、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、背景など）　「T」Task（課題、職務、役割など）
「A」Action（行動、言動など）　「R」Result（結果、成果など）

（6）RJP（Realistic Job Preview）リアリスティック・ジョブ・プレビュー

入社前と入社後のミスマッチを低減し、入り口段階における人と職務のマッチングの精度を高める目的で実施される取組で、仕事の良い面も悪い面もすべて包み隠さず伝えようとするのが基本的な考え方です。RJP には、入社後の自分の仕事のイメージが明確になることや、仕事や組織に対する愛着が高まるなどの効果があるとされています。

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、エンゲージメント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教育訓練体系図と教育訓練カリキュ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本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、確実に目標に到達できるよう、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ね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。

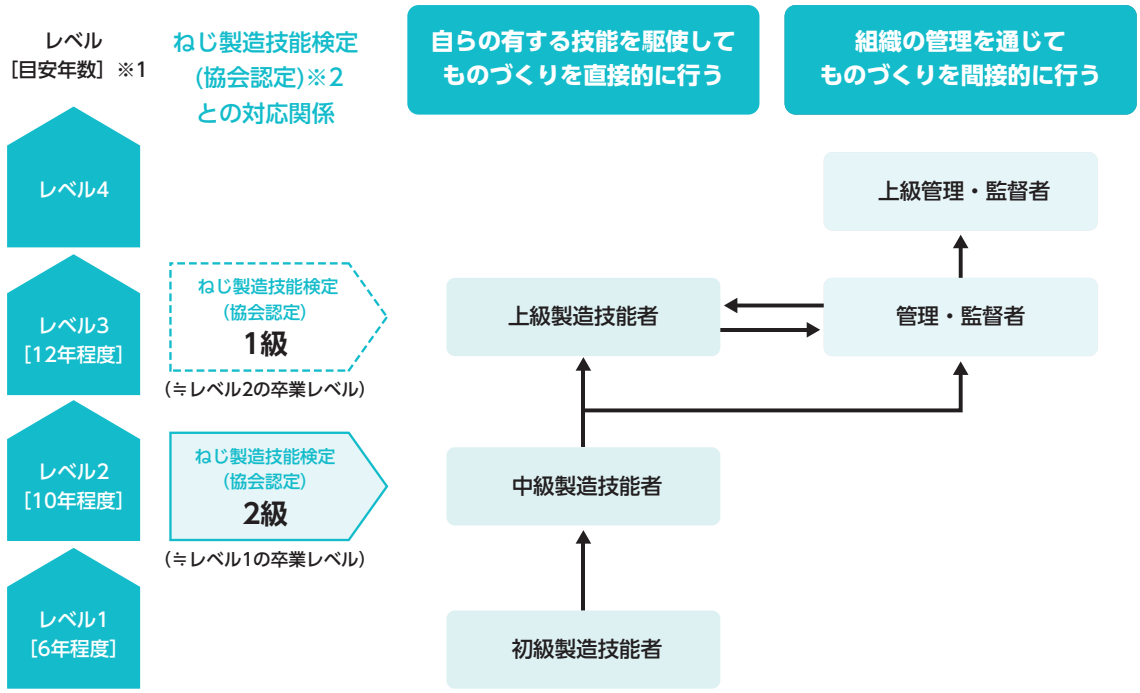
個人はこれに基づき自分のキャリアを描きます。

③教育訓練体系図・教育訓練計画・教育訓練カリキュラム

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。

ア. 何のために（到達目標）
イ. 誰に対して（対象者）
ウ. 何を（教育訓練名）
エ. 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

区分	階層別教育	職能別教育		安全教育講習など	自己啓発
		事務	技術		
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 ・工程管理など	・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 ・工程管理など		・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。

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。

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。

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。

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一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。

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。

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。

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リスクになります。

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が大切です。

豆知識

OJT の特徴と課題

OJT は人材育成の中心に位置づけられており、その特徴としてメリットがある反面、リスクをともなう課題に留意する必要があります。

メリット	リスク
■ 状況に応じた個別の教育・訓練が可能 ■ 能力・個性に応じた指導により適性の発見、能力開発に有効 ■ 業務に直接関連する実務的知識、技術・技能の向上が図れる ■ 業務の場で実施が可能で、特別な場所、時間費用を要しない	■ 業務の遂行そのものに重点が置かれることから教育的配慮が薄れる ■ 対象者により機会の不均衡が起こる ■ 指導者の能力、経験などにより教育効果に格差が生じる ＊指導者以上の能力向上を期待できない

（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

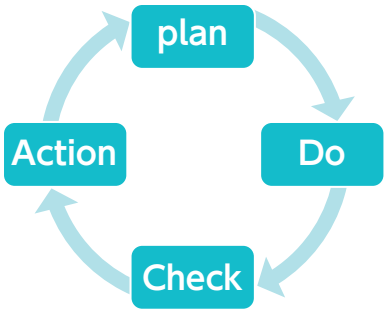
一定期間における個人の目標を設定し、面談をとおしてその目標達成に向けて管理する制度です。ただし、単なる進捗管理のためだけにではなく、職務遂行能力を身に付けさせること、目標を 100% 達成させることにより成長を促すことを目的にします。

本業における実践力の強化と人材育成の見地から「PDCA」は有効性が高いものと認識されます。PDCA（Plan・Do・Check・Action）の全体およびステップ別の留意点は以下のとおりです。

図表 2 ー 16　目標管理における PDCA の留意点

	留意点・チェックリスト
全　体	Plan、Do のステップに加え、Check、Action のステップがより機能しているか。 進捗の確認の中で良い点、悪い点の原因仮説の掘り下げとこれに基づく試行が成否のポイント ＊スタートとして Check：現状認識から始めることも検討
	業務遂行において、与件の変化・不確実性を当たり前のこととして受け入れ、PDCA のサイクルを回し続け、学習と改善による個人・組織の進化を目指す形になっているか。
Plan	仕事の出来栄え（結果）について、計画内容の良否が影響することを認識しているか。
	仕事や課題の目的を意識し、目標・達成基準を数値化・具現化しているか。
	行動計画などについては、今までの方法とは異なる創意工夫（新規性、革新性）を意識した内容となっているか。
	経験のないもの、難易度の高い課題について、手順・方法立案に関係者の知恵を集約しているか。
	懸念事項や障害を事前に感知・予測し、事前に手を打っているか。
Do	報告・連絡・相談について、自分自身から働きかけているか。
	関連組織、関係者の協力を引き出し、組織力を活かした活動となっているか。
Check	関係者と定期的に進捗確認を行っているか。
	良否の原因を掘り下げ構造化（ロジックツリーなど）し、対策のブラッシュアップを図っているか。
	思わしくない結果について、衆知を集めた分析を行い、次につながる対応となっているか。
Action	失敗は成功の元であることを認識し、改善・改良のための試行・実験を行っているか。
	グッドプラクティスはもとより失敗事例も原因を特定し、情報発信しているか。

図表 2 ー 17　PDCA サイクル　例



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

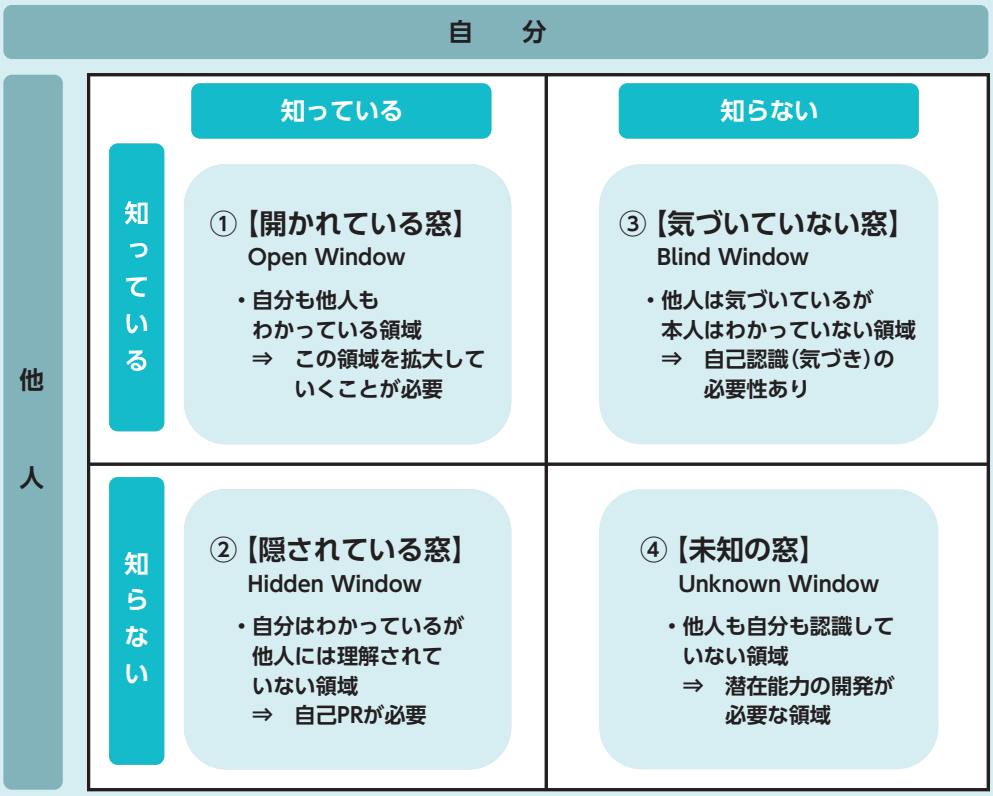
とにより成長を促すという目的とは異なります。

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 か月に 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。

豆知識

フィードバックで自己理解を促す「ジョハリの窓」

以下に示す「ジョハリの窓」は、元々は自己の気づきについて、構造的に説明したものですが、ここでは、「自己認識」と「他人からのフィードバックによる未知の領域・潜在能力の開発」（③**「気づいていない窓」**、④**「未知の窓」**）が重要と認識され、より「自分のことを知っている、客観的に見られる領域」が大きいほどリーダーシップの発揮が有効であるといわれています。



参考文献：「問題解決ファシリテーター」より編集

ウ．メンター制度

知識や経験のある先輩社員（メンター）が、経験の浅い社員（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など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などを学ばせ、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。

＊次ページ　図表 2 － 18 参照

豆知識

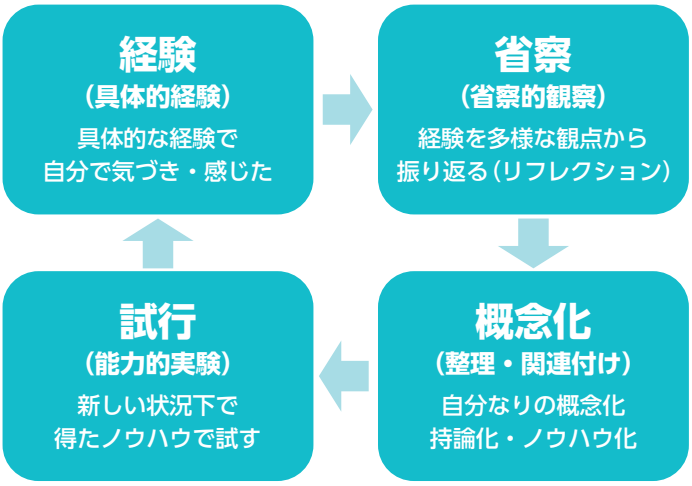
経験学習サイクル

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 － 18　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】

ア. 適正配置による従業員の持つ能力の有効活用

イ. 様々な業務を経験させることによる育成・能力開発

ウ. 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）

エ. 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】

ア. 本人が持つスキル・経験を知っておくこと

イ. 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

ウ. 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、

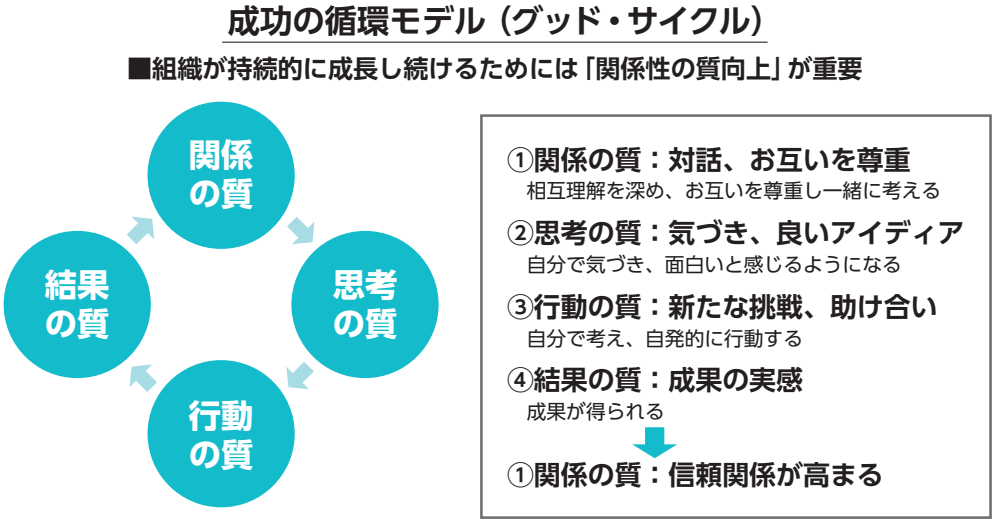
業績も上がるという結果も出ています。

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、「双方向コミュニケーションの４つのレベル」（＊P.16　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 成功の循環モデル」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２－19　ダニエル・キム 成功の循環モデル



②安心・安全の場（心理的安全性）

こちらも、前述で触れましたが「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）人材確保、定着に役立つ認定制度

厚生労働省や東京都では、若者活用、女性活躍、ワーク・ライフ・バランスに関する認定制度があり、法律に定める一定の要件を満たすことで申請することができます。認定のメリットとしては、認定マークをホームページ・パンフレット・名刺などに入れることで対外的な PR にもなり、企業のイメージアップを図ることができるため、優秀な人材の確保・定着につながります。

①ユースエール認定制度

ユースエール認定制度とは、若者の雇用管理の状況が優良な中小企業の認定制度のことを指し

ます。

若者の採用・育成に積極的で、雇用管理の状況などが優良な中小企業（常時雇用する労働者が300 人以下の事業主）は厚生労働大臣の認定を受けることができます。

認定企業は、認定企業限定の就職面接会などへの参加や日本政策金融公庫による低利融資や公共調達における加点評価など、様々な支援を受けることができます。

②くるみん

次世代育成支援対策推進法に基づき、企業が従業員の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や、子育てをしていない従業員も含めた多様な労働条件の整備などに取り組むに当たって、（1）計画期間、（2）目標、（3）目標達成のための対策及びその実施時期を定めた行動計画を策定し、その行動計画に定めた目標を達成するなどの一定の要件を満たした場合、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定（くるみん認定・トライくるみん認定・プラチナくるみん認定）を受けることができます。さらに不妊治療と仕事の両立に取り組む企業を「くるみん認定」にプラスして認定（プラス認定）しています。

③えるぼし認定

女性活躍推進法に基づき、女性活躍の推進に向けた行動計画を策定し、届け出を行った企業のうち、女性活躍の推進に関する状況などが優良な企業は厚生労働大臣の認定を受けることができます。

④東京ライフ・ワーク・バランス認定企業制度

東京都では、生活と仕事の調和の実現に向けて、優れた取組を行っている中小企業などを「東京ライフ・ワーク・バランス認定企業」として表彰しています。認定されると、取組内容をまとめた PR 動画とリーフレットを制作、提供してもらえます。

⑤職場情報総合サイト「しょくばらぼ」

上記①～④について厚生労働省や東京都の認定を取った企業について、求職者や学生に向けて自社を PR することができるサイトがあります。

「しょくばらぼ」は、若者・女性・高齢者・障害者など、様々なニーズを有する働き手が、様々な観点から企業の職場情報を横断的に検索・比較できる WEB のサイトです。ハローワークインターネットサービスとも連携していることから、求職者や学生に向けて自社を PR するための効果的な手段となっています。（令和 4 年の年間のアクセス数は約 250 万件）

求職者や学生は、平均勤続年数や有給休暇の取得向上、認定取得のために職場改善を行っている企業を検索することができます。企業にとっては、職場改善の取組を求職者に知っていただく機会となり、企業への問合せや求人申し込みにつなげる有効な手段と言えます。

なお、掲載にあたっては、主要 3 サイト（若者雇用促進総合サイト、女性の活躍推進企業データベース、両立支援のひろば）のいずれかに掲載されていることが要件となります。

＊サイト情報 P.92 参照

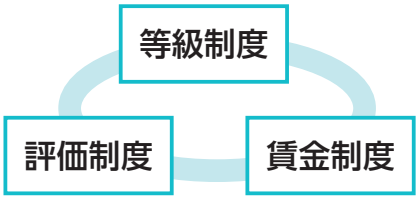
5 人事制度

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。

図表 2 － 20　人事制度の構成



（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 － 21　職能等級要件書　例

等級	対応役職	職能要件
7	部長・課長	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	課長	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	係長・主任	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	主任	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、**（＊次ページ　図表 2 － 22）**の通りです。

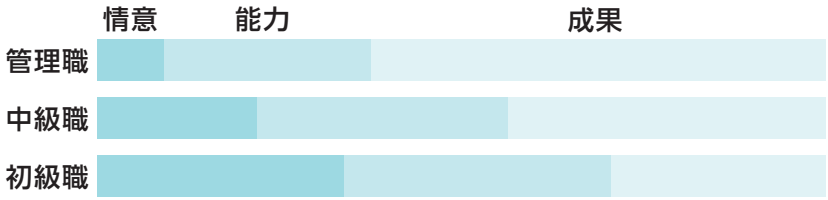
図表 2 － 22　評価項目・内容

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 － 23** 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 － 23　階層別評価ウエイト　例



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組が有効です。

豆知識

評価の注意点

ここでは人間の思考の歪み（バイアス）について解説します。論理思考や決定の場面での陥りやすい傾向をつかみ、多面的に意識して情報収集、行動することが必要となります。

■ 確証バイアス

いったんある思い込みをするとこれを肯定する情報ばかりが目につき、当初の思い込みを強化する歪み（バイアス）をいいます。偏りなく物事を見ることは簡単ではありません。一度なにかしらの見解を持つと、人間心理として、自身の考えを変えたくない傾向があり、自身にとって都合の良い情報のみを集める傾向があります。これが確証バイアスです。

■ ハロー（後光）効果

特定の項目や要素に関する評価が全体の評価に影響を与えることをいいます。この後光の影響により、本来対象とすべき事柄や人事評価が歪んでしまう現象です。事例としては、「声が大きく、元気がある行動を見ると管理者能力に優れている」というイメージを持ったり、判断してしまうなどです。

■ 現状維持バイアスと授かり効果

「現状維持バイアス」は、現状を変えずに止まる選択の方が楽と感じる行動特性をいいます。変化に対する漠然とした恐れや、今もっている地位や権利を失うことに対する過剰な恐れ、あるいは変化にはメリットよりリスクが大きいと錯覚する心理があるからです。

「授かり効果（Endowment effect：保有効果）」は、あるものを得ることよりも失うことを過大に感じてしまう傾向をいいます。これは、自分が持っているものを高く評価し、これを失うことによる損失を強く意識し、手放したくないと考える背景によるものです。

＊参考文献：『ビジネスの基礎知識 50』より編集

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。

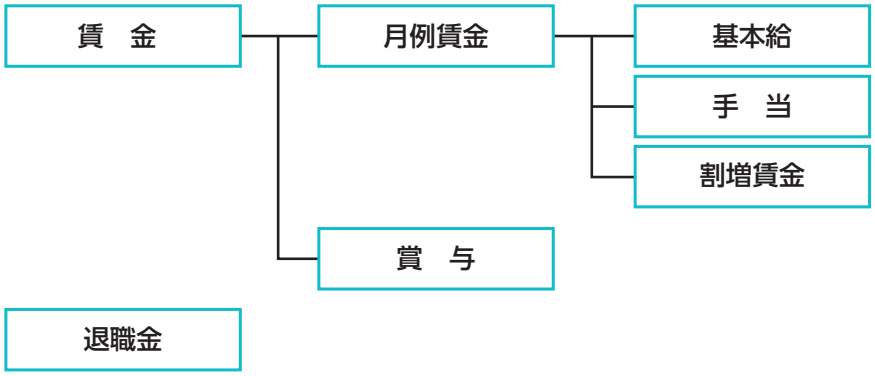
（1）賃金の決定要素

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。

図表 2 － 24　賃金体系図　例



（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 － 25　基本給の種類

分類	内容	代表例
属人給型	仕事の成果などによらず、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

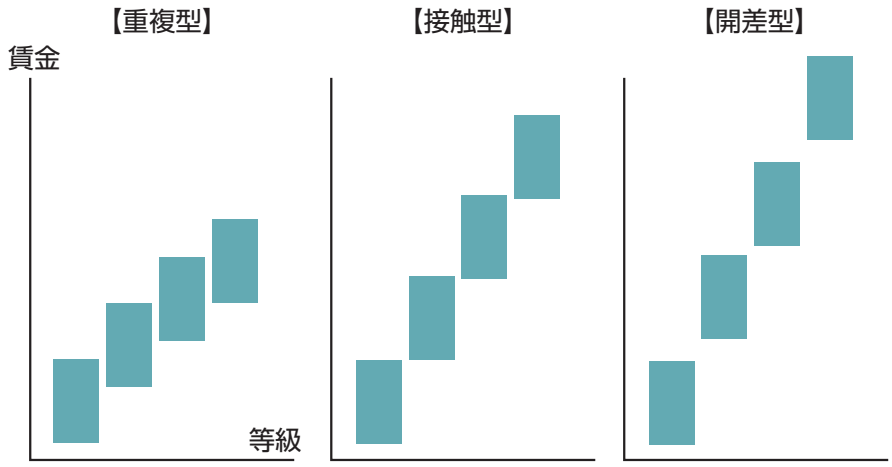
賃金表とは、年齢や資格・等級、役職などにより定めた従業員が受ける賃金の一覧表のことです。

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 － 26　賃金表　例

	総合職					
	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 － 27　等級ごとの賃金レンジイメージ



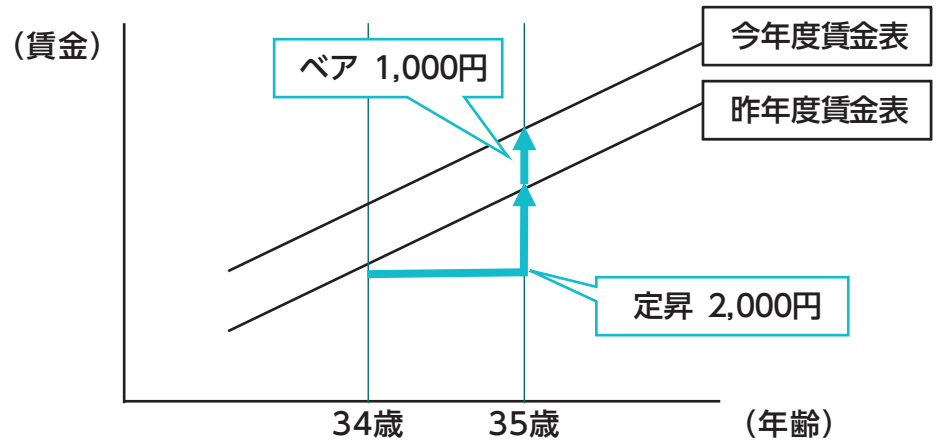
③定昇とベア

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 － 28　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 － 29　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。

豆知識

ジョブ型雇用・ジョブ型賃金の導入

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 － 30　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	25% 以上（1 か月に 60 時間を超える場合は 50% 以上）
休日勤務手当	法定休日に労働させた場合	35%
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	25%

割増賃金の額は、

・割増賃金額＝ 1 時間当たりの賃金額×｛時間外勤務時間／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・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らず、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 － 31　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、それぞれの条件など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。

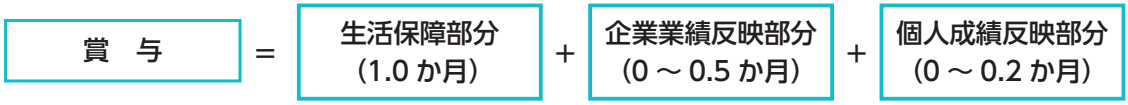
どのような手当をいくら支給するかは企業の判断によりますが、いずれにせよ、後述する同一労働同一賃金への対応も踏まえ、手当の趣旨・目的を明確化し、企業にとって何が必要かを考えることが重要と言えます。

（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２－32　賞与支給の考え方　例



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２－33　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。

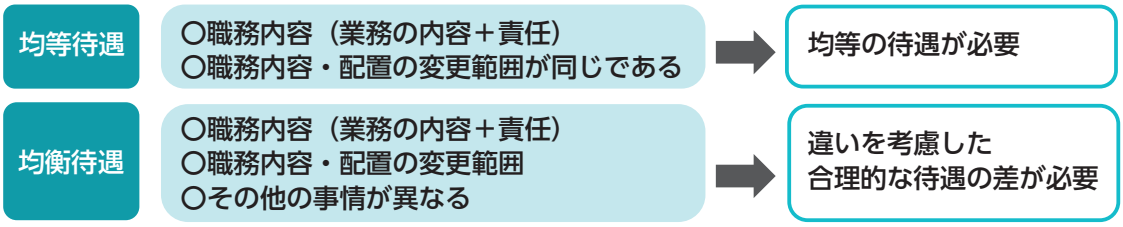
（6）同一労働同一賃金

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 － 34　均等待遇・均衡待遇



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。

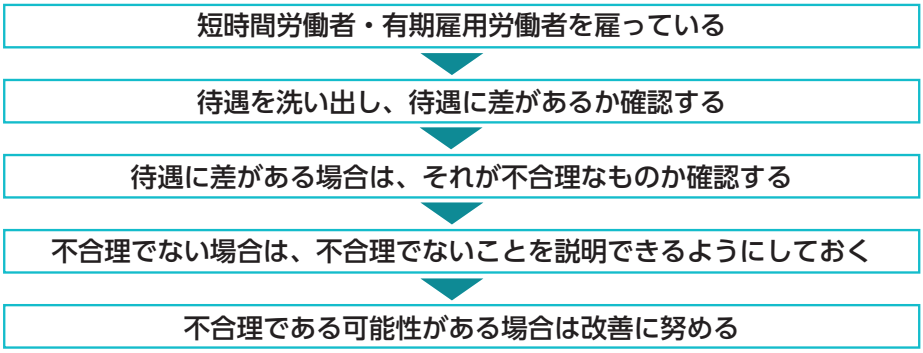
③説明義務の強化

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企業の取組

同一労働同一賃金に対応するために、企業は以下の取組を行うことが必要です。

図表 2 － 35　取組の進め方



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。