

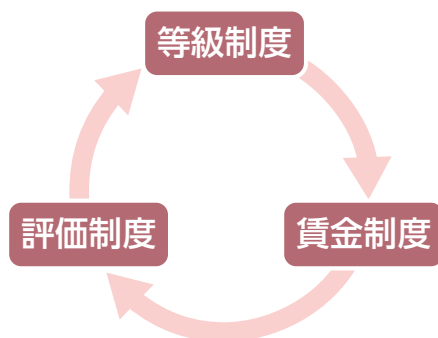
人事制度

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 3 - 1 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挙げられます。

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挙げられます。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、定型的なものではなく、各企業もそれぞれで検討している段階です。

図表 3-2 職能等級要件書 例

等級	対応役職			職能要件
7	部長			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			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				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、（*本ページ 図表 3－3）の通りです。

図表 3－3 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 3－4 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 3－4 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

3 賃金制度

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1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、労働者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労働者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労働者に投資することで、労働者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。

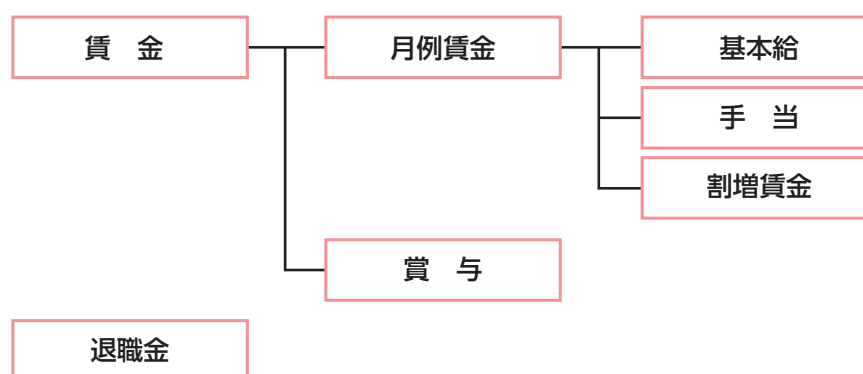
(1) 賃金の決定要素

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 3 - 5 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 3 - 6 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。これらの賃金は労働者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、頑張っても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、企業にとって労働者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。

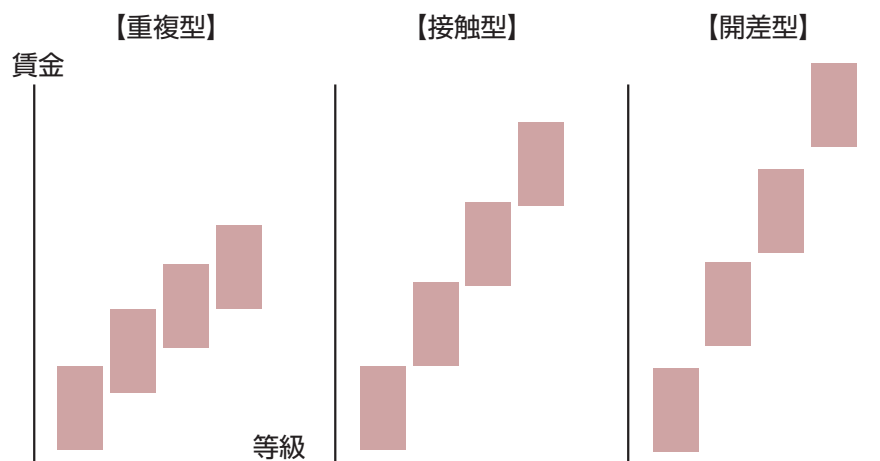
②賃金表

賃金表とは、年齢や資格・等級、役職などにより定めた労働者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、労働者のモチベーションが向上することが期待されます。

図表 3 - 7 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 3 - 8 等級ごとの賃金レンジイメージ



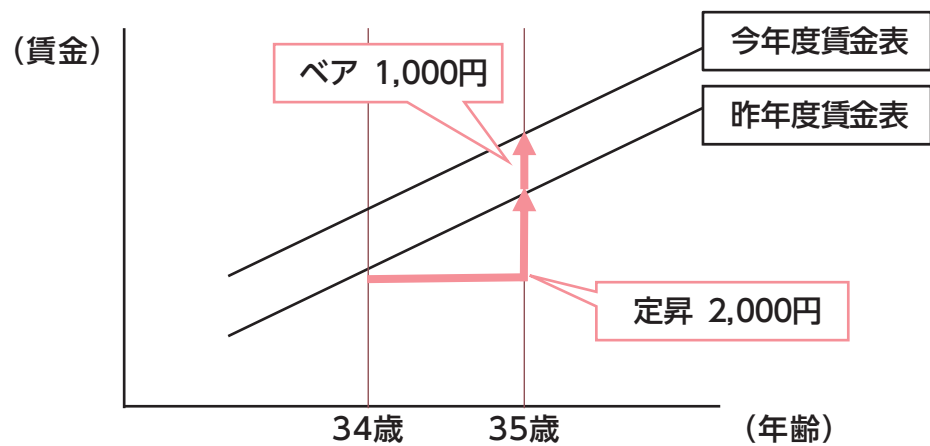
③定昇とベア

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 3 - 9 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 3 - 10 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必要があります。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 3－11 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、

$$\cdot \text{割増賃金額} = 1 \text{ 時間当たりの賃金額} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{時間外勤務時間} \\ \text{休日勤務時間} \\ \text{深夜勤務時間} \end{array} \right\} \times \text{割増賃金率}$$

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労働者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 3 - 12 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。成果主義的思考から、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 3 - 13 賞与支給の考え方 例

$$\text{賞 与} = \text{生活保障部分 (1.0 か月)} + \text{企業業績反映部分 (0 \sim 0.5 か月)} + \text{個人成績反映部分 (0 \sim 0.2 か月)}$$

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・成果を上げたら、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 3 - 14 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。

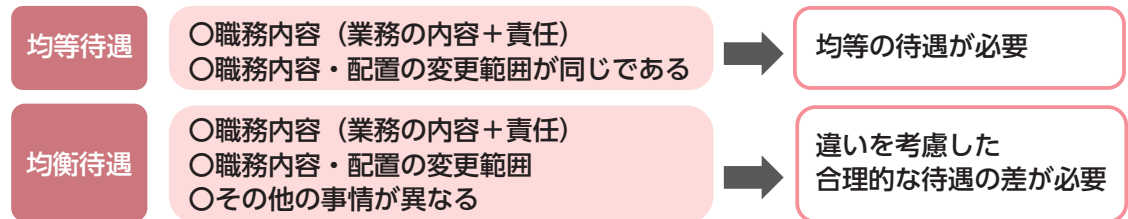
(6) 同一労働同一賃金

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雇用労働者とパートタイム労働者や有期雇用労働者と派遣労働者といった非正規雇用労働者との間の不合理な待遇の差をなくすることです。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、正規雇用労働者と非正規雇用労働者がいる場合は、均等待遇か均衡待遇が求められます。

図表 3 - 15 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。

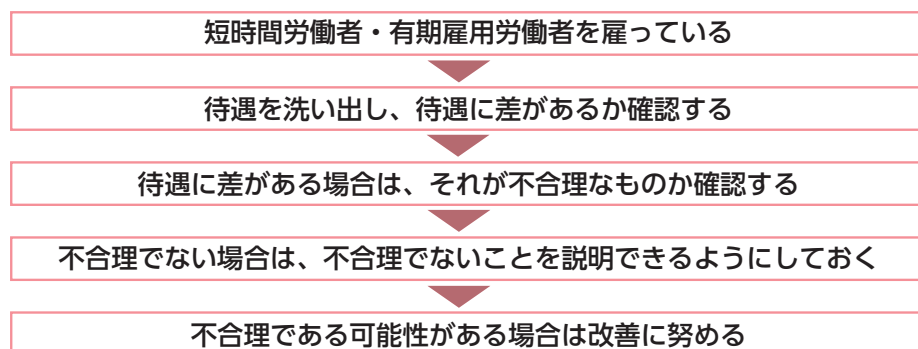
③説明義務の強化

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 3 - 16 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。

NOTE BOOK

メモの記入など自由にお使いください。