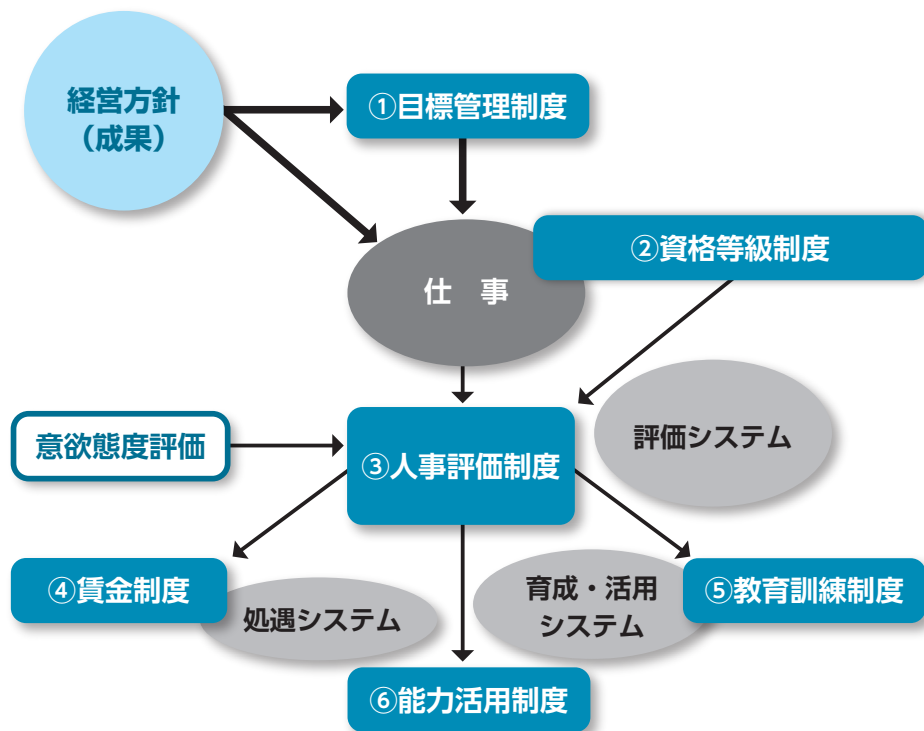


3 人事制度の機能と構成

■ 人事制度の全体像

人事制度はいくつかの制度に分けることができますが、それぞれの制度は関係し合って整合性が保たれている必要があります。(※図表2-6)

図表2-6 人事制度の全体像



一般的に人事制度のスタートは、経営者と部門長が全体のミッション・ビジョンに沿った経営方針を明らかにすることから始まります。

そして、それを受けて各部署ならびに担当（個人）が話し合いの下、年間目標を立てます。これが、目標面接であり「目標管理制度」（または目標面接制度）です。

1年が経過して仕事の成果がどうであったかを評価するのが「人事評価制度」であり、結果やプロセスばかりではなく仕事に取り組んだ意欲・態度など意欲態度評価も併せて行います。これを賃金や役職に反映させます。

人事評価の結果を賃金や賞与等の処遇にも反映させるのが、「賃金制度」となります。

仕事に期待する内容は、本人の実力や役割を等級に分けて基準として示したものが「資格等級制度」であり、職務の役割と合せて重要な社内秩序となります。

人事評価の結果、課題が見つければ教育し、OJT、OFF-JT、自己啓発（SD）[※]を通じて、課題克服を目指します。これが「教育訓練制度」です。

人事評価により個人の長所も明らかになり、この長所を最大限に生かす仕組みが「能力活用制度」です。職務拡大、職務充実、昇進、昇格が代表的事象といえます。

※ SD は self development の略。

■ 各制度の定義・機能の概要

① 目標管理制度

年度初め（期首）に目標を設定し、年度末（期末）にその達成度を評価する制度ですが、面接を行ったうえで目標設定や評価を行うため、目標面接制度ともよばれます。最大の効果は、話し合いの時間を持つため、従業員の納得性と制度の透明性が得られるところにあります。なお、経営方針との関連性に留意する必要があります。

② 資格等級制度

従業員を雇用するうえでは、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必要があります。ある価値に応じて従業員を序列化し、この序列を処遇の基本的な基準とする制度であり、人事評価制度と連携します。

③ 人事評価制度

人事評価システムの主要な制度である「人事評価制度」は、昇給や賞与など経済的処遇の決定基準となっています。同時に昇進・昇格、配置、処遇や能力開発の資料として重要となります。そのため正確かつ公平、公正な評価が求められ、評価結果に基づいて仕事の質や量を変えていくという循環が重要です。

④ 賃金制度

人事評価の結果、成果や業績を昇給や賞与に反映させる仕組みです。したがってその仕組みを公開するなど、透明化を図る工夫が大切となります。

⑤ 教育訓練制度

人事評価で明らかになった不得意分野等の課題に対し、教育を施し育成を図ります。職種ごと資格等級別にカリキュラムを作成して行う育成と、個人別育成から成り立ちます。

⑥ 能力活用制度

能力活用は昇進、昇格、配置転換の3つから構成されています。昇進、昇格についてはルールを明確にし、配置転換については納得性に配慮する必要があります。人材の活用と育成は連動した課題であり、育成・活用システムとして有効に機能させるべきです。