

現場志向型人事のススメ

～ 社員の本音を聞き出すべし！～

- 1) 社員のニーズを聞き出す現場志向型コミュニケーション
- 2) 現場の声を聞いてみました！等級制度編
- 3) 現場の声を聞いてみました！人事評価制度編
- 4) 現場の声を聞いてみました！賃金制度編
- 5) 現場の声を聞いてみました！採用・育成編
- 6) 人事を機能させるために必要なものは「決断力」

2) 現場の声を聞いてみました！等級制度編

今回は、人事制度や人事施策の根幹をなす等級制度について、現場の声を交えながらお伝えさせていただきます。

等級制度とは、社員を「能力」「業務」「役割」などに基づいて格付けする制度のことですが、この制度があることで、「部長とはどのような人か」といったことが明確になるため、その定義に応じた評価基準や賃金水準を決めることができます。

また、育成の際には「キャリアパス」として、採用の際には「求める人物像」として機能するため、人事を実施するうえでは必要不可欠な制度なのです。それでは、等級制度のポイントについて見ていきましょう。

何を基準に格付けするか

等級制度を構築する際には、まず何を基準に社員を格付けするかを決めます。その基準は、一般的に、「能力」「業務」「役割」の3つがあり、それぞれ「職能資格制度」「職務等級制度」「役割等級制度」と呼ばれています。

特徴としては、「能力」を基準にすると保有能力は勤続年数に比例する傾向があるため「年功主義」となり、「業務」を基準にすると遂行業務の価値を評価するため

「成果主義」となり、「役割」を基準にすると与えられた役割を果たしていたかを評価するため「行動主義」となるということが挙げられます。

現在、注目されている同一労働同一賃金を実現するためには、職務等級制度を採用することになりますが、この制度は日本ではおそらく最も導入が難しい制度です。なぜなら、例えば、ベテラン社員にとっては、「チームをまとめたり、人材育成をしたりするよりも自分で仕事をするほうが断然稼げる」というようなことになり、日本企業において非常に重要なチームワークが機能しなくなる可能性があるからです。

このようなことから、基本的には、「能力」や「役割」で格付けすることをお勧めします。

ちなみに、前回お伝えした通り、人は仕組みに従って意思決定するため、能力を基準にすると自らの能力向上に意識が向き、役割を基準にすると自らの行動に意識が向くようになります。

例えば、人材育成や技能承継に課題のある企業では、役割を基準にして、管理職者に「人材育成」を役割として与えることで、人材育成という行動が表出することを促していきます。

もちろん、経営課題は企業によ

り異なるので、設定すべき等級基準を検討するためには、現状把握、つまり現場志向型コミュニケーションが重要となることはいうまでもありません。

そもそも管理職とは何か

何を基準に格付けするかを決めたら、実際に職種別に等級基準を設定していくことになりますが（中小企業では職種別設定が基本）、新たに等級基準を設定するときこそ考えていただきたいのが、「管理職とは何か」ということです。

ちなみに、弊社のヒアリング調査では、「リーダーシップを発揮できる方、コミュニケーション能力の高い方に管理職をやってもらいたい」という声が多いです。おそらく、「今はそうっていない」ため、こういった意見が多いものと考えられます。

もし、今まで、年功序列で役職を任命したり、実務の成果や能力だけをもとに役職を任命したりしていたとしたら、見直す必要があるかもしれません。つまり、「20年選手は育成ができて当たり前」とか「名選手は名監督である」とかといった考え方が、自社には合っていなかった可能性があるということです。

ただし、高度な専門性を要求さ



■大橋 高広(おおはし たかひろ) 株式会社NCコンサルティング 代表取締役社長

経済団体に就職し中小企業への経営支援に従事。その後、中堅製造業の総務経理を経て、株式会社NCコンサルティングを設立。現在は、採用・育成・定着などの悩みを抱えている中小企業に対し、現場の社員の声を反映する独自のメソッド「現場志向型人事」により、机上の空論ではなく現場で実践できる人事コンサルティングを提供している。著書として、『社員が育つ!辞めなくなる!人事部のつくりかた』(主婦の友社)がある。▶座右の銘「やっぱり最後は人である」

<http://www.nc-consul.com/> <http://www.ohashitakahiro.com/>

現場志向型人事のススメ ～社員の本音を聞き出すべし!～

れる業務があり、専門的な能力さえ発揮してくれれば問題ないという場合には、非管理職から管理職へ昇進するコースに加えて、非管理職から専門職に昇進するコースも設計するという方法(複線型人事制度)もあります。そうすることで、マネジメント能力があまりなくても、実務の専門性を追求し続ける社員も報われることになるのです。

等級と役職を分離せよ

ところで、等級を役職と混同されている方がいますが、実際には異なります(便宜上、そのような説明がなされる場合もあります)。

通常、等級は「1等級、2等級…」などと表現され、役職は「部長、課長…」などと表現されますが、中小企業では、等級と役職は分けておくのがお勧めです。

例えば、中途入社の営業部員に取引先へ与える印象などを考慮し、能力的には満たなくても、入社時から課長などの役職を与えることはないでしょうか。このような場合、既存の社員、特に他部署の社員は、「なんで営業部にだけ管理職が多いのだろうか。この会社は、営業部員以外は、給料アップは見込めないのだろうか」などと考えていることがあります。

そこで、等級と役職を分離しておけば、納得のいく説明を実施することが可能になります。

先ほどの例でいえば、「営業部員は入社時から役職が付いていることがあるが、それは取引先との関係上の問題であって、等級(本人の格付け)が高いということではない」というように説明することができるのです。

なお、等級は人事評価をもとに決定して基本給で処遇し、役職は昇進試験をもとに決定して役職手当で処遇するのが一般的です。

技能承継を促すためには

役職が硬直するのを防ぐため、役職定年制や役職任期制を採用する企業がありますが、技能承継を期待するなら、それだけでは不十分です。

弊社のヒアリング調査では、「最近になって会社が技能承継を強く推進し始めたが、若手社員に技能を伝えた後は、自分たちはどうなるのか」と気にしている管理職者が非常に多くいます。

事業承継が課題という中小企業は多いため、事業承継における重要課題である技能承継について、いきなり声高に推進し始めることがあります。そのような場合、何の対策も講じていないと、管理

職者は「技能を引き継いだら自分たちは用済みなのか」と不安になります。

これも「そんなことはないから大丈夫」などと言って個人のやる気に期待するのではなく、仕組みで解決することが望ましいといえます。例えば、専任職のような形で、後進の人材に技術を伝える役職として、「相談役」などの役職の導入を検討するのもよいでしょう。そうすることで、管理職者は、技能承継後の自分のイメージを具体的に持つことができ、安心して人材育成を進めることができるようになります。

脱アカデミックで現場志向に!

人事の専門性が高い方はどうしても専門的知識を駆使し、等級基準書などを作り込みたくなるのですが、等級基準の設定のポイントは、人事関係者だけが理解できる内容ではなく、社内全体で共有でき、現場に浸透する内容かどうかです。

仕組みで解決することが人事制度の本質であるのにもかかわらず、現場の社員が理解できないのでは本末転倒なのです。

それでは、今回は、弊社のコンサルティング事例をもとに、現場志向型の人事評価制度についてお伝えさせていただきます。