

社員のやる気を 引き出す 人事制度の整備

I 人事制度の整備は現状把握から

1. 人事制度の類型を理解する
2. 人事制度は5つの項目で分析
3. 人件費が経営に与える影響
4. 個別賃金の分析を行う

II 等級フレームで制度の全体像を示す

1. 職務基準・役割基準の明確化
2. 等級フレーム設計の考え方

III 基準・定義の明確化で社員のモチベーションが向上

1. 職能資格・職務役割 等級フレーム例
2. 役割分担イメージと職務・役割基準例



I 人事制度の整備は現状把握から

1 人事制度の類型を理解する

人事制度の見直しあるいは新規に策定する場合、最初に現在の人事制度がどのような類型であるかを確認することから始めます。

現在の賃金決定ルールがどの類型にあたるかを確認することにより、新たな人事制度の方向性を見出すことができます。

類 型	内 容
裁量型	経営者の裁量で、社員一人ひとりの属性、社内バランスなどを斟酌して総合的に決定する。賃金決定のルールが存在しないため、社員の不満が大きい。
年功型	勤続年数、年齢によって賃金が決定される。勤続や年齢が必ずしも会社に対する貢献に比例しないため、若年層、中間層を中心に不満を持たれる。社員の構成によって、人件費負担が年々大きくなり、人件費コントロールが効かない。
年功+能力型	併存型職能給といわれる。年齢給や勤続給で生活に配慮し、能力評価によって賃金にメリハリをつけるという考え方。年功に配分される原資が大きいため、実質的にはあまりメリハリがつかない。高い能力を持つ社員ほど不満を持つ。
職務型	職種別、職務別に職務グレードを細分化し、職務に見合った賃金とする考え方。日本においては、職種別、職務別の賃金相場が把握されておらず、体系化するのが難しい。人事異動が難しくなる。
役割型	社内における役割の段階によって賃金を決定する。役職や責任の大きさに対して賃金を決定するので、納得性は高い。役割の定義を明確にしないと年功化する危険性がある。
成果型	社員の成果に応じて賃金を決定する。スタッフ部門、製造部門などの成果を測定するのが難しく、全職種に対して導入するには無理がある。短期的に測定できる成果に焦点が当たるため、企業の中期的発展を阻害する危険性がある。

2 人事制度は5つの項目で分析

自社の人事制度の類型を確認し、問題点を大枠で捉えた後、人事制度の詳細を分析します。人事制度の分析は5つの項目で行ないます。

人事制度

■人事制度の詳細分析

- ① 経営実績と人件費のバランス分析
- ② 個別賃金の分析
- ③ 退職金分析
- ④ 評価制度分析
- ⑤ 社員のモラル分析

3 人件費が経営に与える影響

人件費は、どの企業にとっても3大経費の1つです。

総額人件費が経営に与えている影響を分析し、人件費が自社にとって適正な水準であるかを確認し、今後の総額人件費の目標を設定します。人件費を分析する際に、特に重要な指標となるのは、下記の5項目です。

■人件費分析の重要指標

- ① 労働分配率
- ② 1人当り売上高
- ③ 1人当り付加価値（労働生産性）
- ④ 1人当り経常利益
- ⑤ 1人当り人件費

業界平均値やベンチマーク企業と比較することにより、経営改善の切り口を発見することができます。

たとえば、下記の事例A社では、付加価値率は業界平均より低いですが、社員1人当りの生産性が高く、1人当りの売上高も高いことがわかります。

このことから、原材料費の削減余地があることがわかります。一方、社員は精鋭化されていることもわかります。

さらに見ると、1人当りの人件費が、業界平均より高いため、労働分配率は高くなっていますが、1人当りの経常利益も業界平均より高い水準にあります。

これは、人件費以外の固定費がきちんと管理されていることに起因しているといえます。

整理すると、この企業は少数精鋭、高収益、高賃金の実現されている理想的な姿であると見ることができます。今後の課題は、原価率の削減という結論が導き出せます。

(単位：千円・%)

	A社	〇〇業 (黒字企業 145 件)
付加価値率	45.2%	46.8%
労働生産性	9,203	8,542
労働分配率	53.1%	44.2%
1人あたり売上高	20,342	18,328
1人あたり人件費	4,882	3,792
1人あたり経常利益	1,429	774

次に、これまでの昇給実績を踏まえ、今後の人件費推移が経営に与える影響をシミュレーションしておきます。

これによって、今後の昇給のあり方がわかります。総額人件費とは、基本給や諸手当といった現金給与だけではなく、企業で負担する社員の法定福利費や厚生費、賞与や退職金をも含めた、人件費の総額を意味します。

総額人件費 (月平均) の内訳

(2002年12月末現在調査産業計 単位：円)

総額人件費 473,237 <168.1> (100.0)	現金給与総額 387,683 <137.7> (81.9)	所定内給与	281,576	<100.0>	(59.5)
		時間外手当	24,124	<8.6>	(5.1)
		賞与一時金	81,983	<29.1>	(17.3)
	現物給与以外の 人件費 85,599 <30.4> (18.1)	退職金等	26,750	<9.5>	(5.7)
		法定福利費	43,644	<15.5>	(9.2)
		法定外福利費	10,700	<3.8>	(2.3)
		現物給与	1,408	<0.5>	(0.3)
		教育訓練費	1,408	<0.5>	(0.3)
		その他	1,689	<0.6>	(0.4)
	計 168.1				

資料：厚生労働省「2002年就労条件総合調査」
 同上「毎月勤労統計調査」(2002年1月)
 注：< > 所定内給与を100とした割合
 () 総額人件費を100とした割合

人事制度

ここで重要なポイントは、所定内給与を 100 とすると総額人件費は約 170 に相当するという点です。

また、基本給の昇給が総額人件費アップにどのように影響するかについては「跳ね返り率」を算出し、経営シミュレーションに活用します。

■跳ね返り率の算出例

単位：千円

			令和 2 年度 4 月期		基本給との 連動制	昇給率 3.0%
			実額	対基本給		
現金給与総額	所定内給与	基本給	126,685	100.00%	—	130,486
		諸手当	48,600	38.36%	なし	48,600
		雑給	18,426	14.54%	なし	18,426
		役員報酬	267,600	211.23%	なし	267,600
		小計	461,311	159.28%		465,112
	所定外給与	時間外手当	39,596	31.26%	あり	40,784
		賞与	46,001	36.31%	あり	47,381
		燃料手当	1,824	1.44%	なし	1,824
		小計	87,421	69.01%	—	89,989
	現金給与計			548,732	433.15%	—
現金給与外	法定福利費		44,099	34.81%	あり	45,422
	福利厚生費		13,209	10.43%	なし	13,209
	小計		57,309	45.24%	—	58,631
総額人件費			606,041	478.38%	—	613,732

基本給跳ね返り率 …基本給昇給が総額人件費アップに どの程度影響を与えるかを表す。	1.27%
---	-------

※上記跳ね返り率を計算するに当たり、基本給の増減に影響を受ける項目として、超過勤務手当、賞与、法定福利費を使用し、約付き手当等の固定的手当を除外しています。

※貴社においては、基本給を令和 1 年 4 月期昇給実績3.0%上昇すると、正社員に関する総額人件費への跳ね返りは1.27%となります。

シミュレーションを実施する際には、固定する条件と変動させる条件を設定します。条件には「売上」「付加価値（率）」「固定費」「昇給率」を入れます。

■シミュレーションを実施する際の設定条件

- ①売上高の推移見通し
- ②付加価値率の見通し
- ③固定費・設備投資の見通し
- ④昇給率の見通し

人事制度

■経営シミュレーションの例

条件	基本給の昇給率は3%。
	営業外損益は2015年4月期の実績を維持。
	未払い時間外部分は23,100円として追加計上。
	付加価値率は2015年4月期の実勢を維持（32.5%）。
売上は売上高4,000百万円で推移。	

単位：千円

	2015年4月	2016年4月	2017年4月	2018年4月	2019年4月	2020年4月
売上	5,534,016	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
付加価値	1,800,485	1,301,395	1,301,395	1,301,395	1,301,395	1,301,395
限界利益率	32.5%	32.5%	32.5%	32.5%	32.5%	32.5%
基本給	126,685	130,486	134,400	138,432	142,585	146,863
時間外手当増加分		23,100	23,100	23,100	23,100	23,100
跳ね返り率	101.27%	101.27%	101.27%	101.27%	101.27%	101.27%
人件費	606,041	629,141	637,125	645,211	653,400	661,692
総額人件費	613,732	637,125	645,211	653,400	661,692	670,090
人件費外固定費	436,322	436,322	436,322	436,322	436,322	436,322
営業利益	758,122	235,932	227,947	219,861	211,673	203,380
営業外利益	33,048	33,048	33,048	33,048	33,048	33,048
経常利益	791,170	268,980	260,995	244,721	244,721	236,428
経常利益率	14.3%	6.7%	6.5%	6.1%	6.1%	6
労働分配率	33.7%	48.3%	49.0%	50.2%	50.2%	50.8%

4 個別賃金の分析を行う

経営シミュレーションで把握できた自社の賃金水準が、社外の環境と比較してどうなのかということも考慮する必要があります。

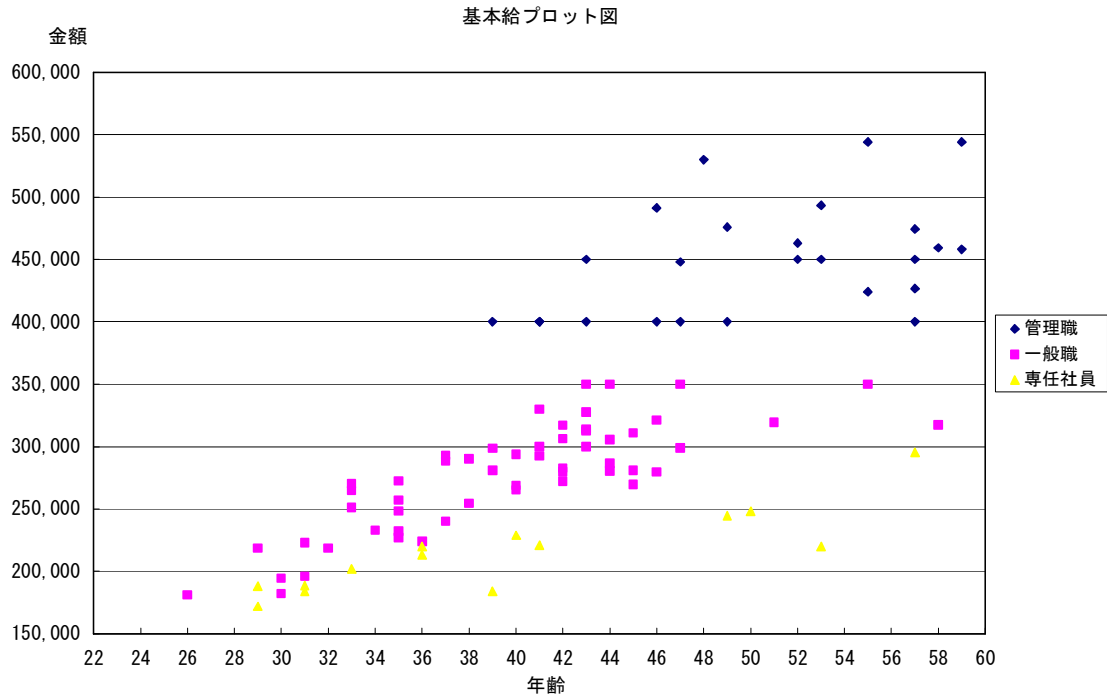
社員の生活水準を維持していくことや、同業他社、あるいは業界平均の水準などを加味した上で、賃金水準を決定します。



個別賃金の分析はプロット図を作成して行います。

まず、基本給の社内格差を把握するために基本給のプロット図を作成します。基本給プロット図は年齢、勤続と基本給を軸としたグラフであり、賃金決定の基本的な社内システムを確認します。社内における職種別、役職別の賃金格差をみることも重要です。

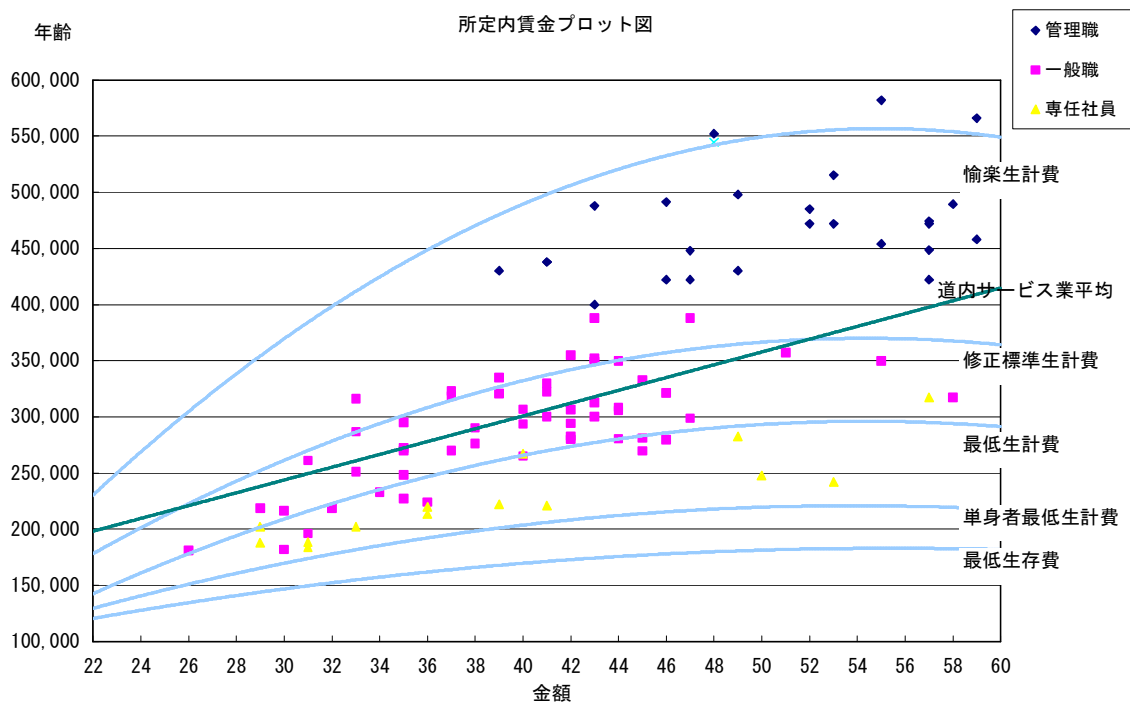
人事制度



2 所定内賃金を分析する

次に生計費データを含め、年齢または勤続年数と所定内賃金を軸に、プロット図を作成し分布をみます。これによって生活費とのバランスを検討します。

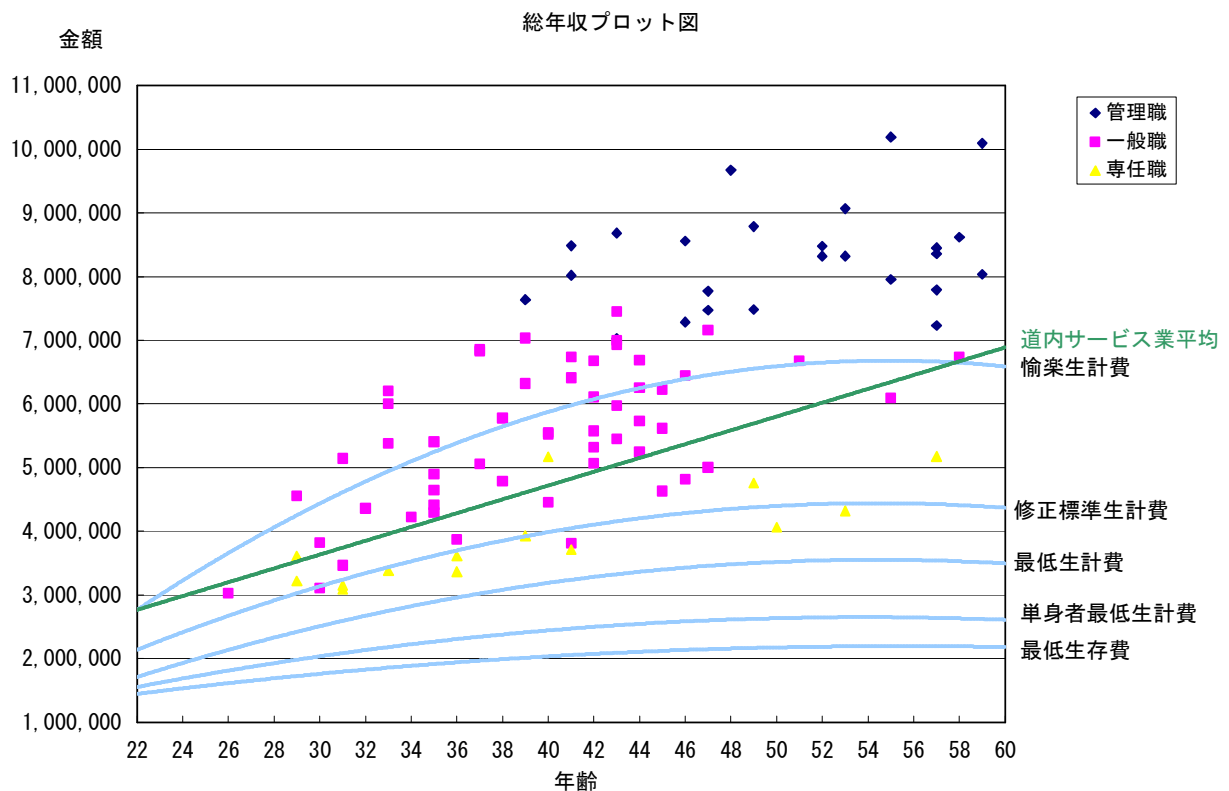
一般職は最低生計費のライン近辺に、管理職は修正標準生計費と愉快生計費の間に分布するのが一般的です。



人事制度

①標準生計費	各地域における標準的な生活水準を求めることを目的として、総務省が実施している「家計調査」に基づき、各都道府県人事委員会等が算出する消費支出データ。
②修正標準生計費	消費支出に「税金・保険料」の非消費支出を加えて、負担修正した実支出。ただし、貯蓄・投資を除く。
③愉楽生計費	修正標準生計費のおよそ50%増。これを超えたラインが愉楽的な生活が可能な目安の1つ。これを超えると支出項目の雑費のウエイトが急激に高まる。
④最低生計費	修正標準生計費のおよそ20%減。健康や体裁を維持することが可能な目安の1つ。このラインを下回ると消費支出に占める食料費のウエイトが高くなる。
⑤单身最低生計費	修正標準生計費のおよそ40%減。单身者の最低生計費である。独身者ではなく被扶養者がいない者という解釈。

データを収集できれば、同業他社との比較も行なうべきです。



II 等級フレームで制度の全体像を示す

1 職務基準・役割基準の明確化

会社は、一般職に対しては職務遂行を求め、管理職に対しては役割遂行を求めます。

人事制度へ展開するためには、一般職に求める職務基準、そして管理職に求める役割基準を明確化することが重要になります。新人事制度を策定する際に、ベースとなるのが「等級フレーム」です。

等級制度策定のステップでは、まず社員を管理職と一般職というような大きな階層に区分します。さらに各階層を等級単位に細分化し、等級間の違いを定義します。これらを等級フレームに落とし込めば、このステップは完了です。

なお、職務役割等級制度は役職と等級を原則1対1で対応させます。しかしそれであれば等級を廃止し、役職だけで運用した方がわかりやすいのではないかという疑問が起こるでしょう。

また、役職の呼称や実質的立場が部門によって異なるケースはよく見られます。この場合、全ての役職を横串で通す統一した基準がなければ、現場や人事部門が混乱してしまいます。したがってその統一した基準、即ち等級の概念が必要不可欠であり、等級は職務の難易度を測る物差しにもなるのです。

■等級フレームの例

階層	等級	役割	責任	役職			
				営業	管理	生産	支店
管理職	5等級	部門統括	会社の機関事業・中枢機能の統括責任者として経営陣の意志決定を補佐し、担当部門の中長期的な業績と成長性を確保する	部長		工場長	支店長
	4等級	課内統括	会社の方針を掌握し、担当課の任務に照らし合わせて適切な組織目標を設定・実行し、その業績達成に必要な制度環境を整備し、期間業績を確保する	課長			部長
一般職	3等級	業務推進	上司を補佐しながら自己及び担当部門の任務・目標を共有しながら計画的に成果を実現する	係長		ラインリーダー	課長
	2等級	上級業務担当	判断を伴う業務を担当し、1等級者の模範となって成果を実現する	主任		サブリーダー	係長
	1等級	初給業務担当	上司の指示に従い業務を担当する	-	-	-	-

この例では組織が営業・管理・生産・支店から構成されています。本社の課長と支店の部長は同格と位置付けられ、生産部門のラインリーダーと営業の係長は同格と位置付けられます。

2 等級フレーム設計の考え方

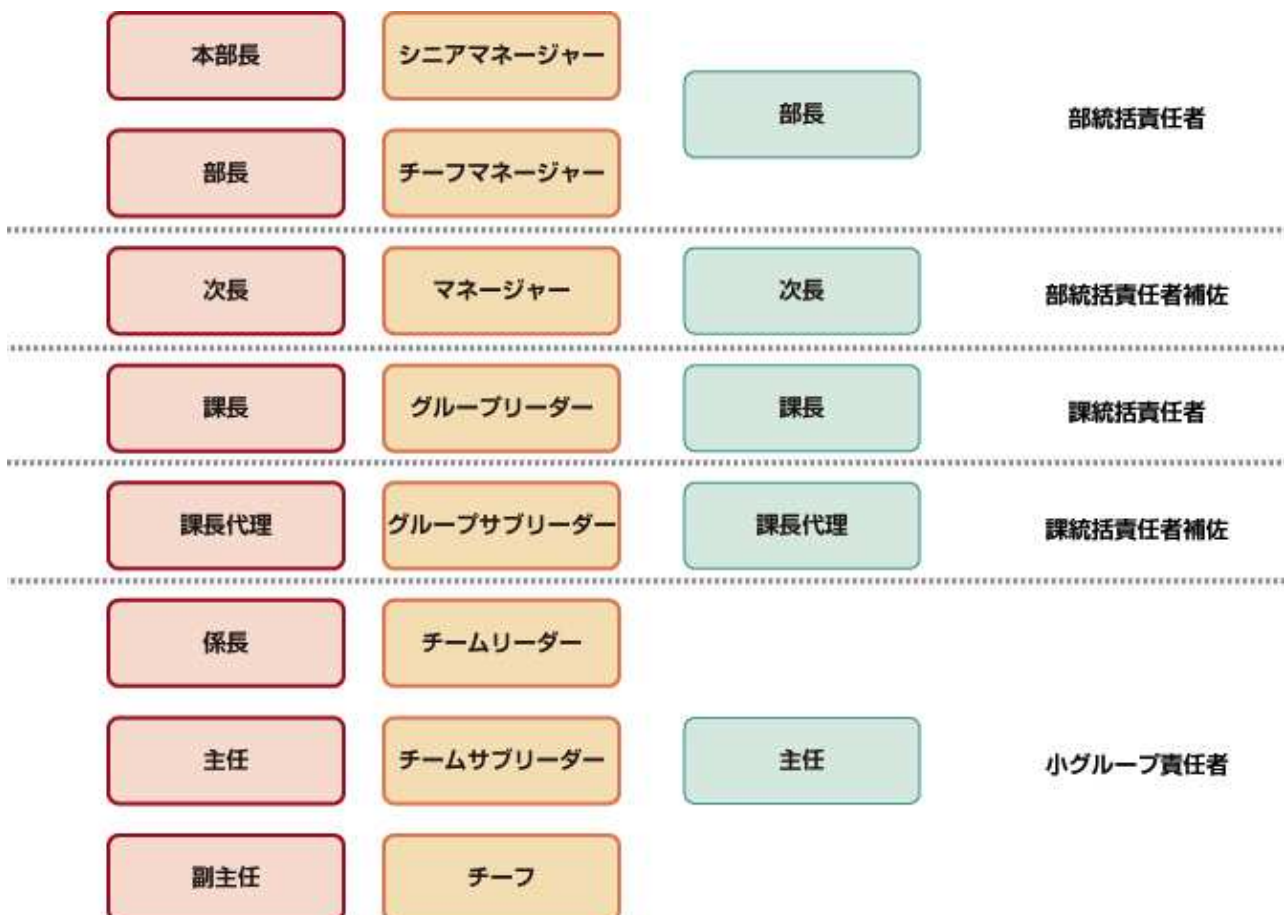
等級フレームを設計する際には、役職の見直しから始める必要があります。職務、役割を明確にして、処遇と連動させる以上、役職の定義も明確にすることが大切です。

名誉職的な役職は廃止し、実際に役割が与えられているのに役職がない場合は新設するなど、まずは役職の見直しから始めるべきです。

これらの肩書きを見て、どれだけ違いを定義できるでしょうか。「営業をしているから肩書きがないと……」「給与を上げられないから役職だけでも……。」という話もよく聞きますが、結果として周囲に対して悪影響を及ぼしている場合も多々見受けられます。

役割や責任範囲を考えた際、役職は以下のように整備するのが妥当です。

■一般的な役職例



役職の見直しと併せ、等級制度が完成すると人事制度の骨格が出来上がったこととなります。

Ⅲ 基準・定義の明確化で社員のモチベーションが向上

1 職能資格・職務役割 等級フレーム例

下記に職能資格と職務役割について、等級フレーム例を示します。資格基準や等級定義等を定めることで、社員も到達点がイメージできるため、モチベーションの向上に繋がります。

■職能資格等級フレーム例

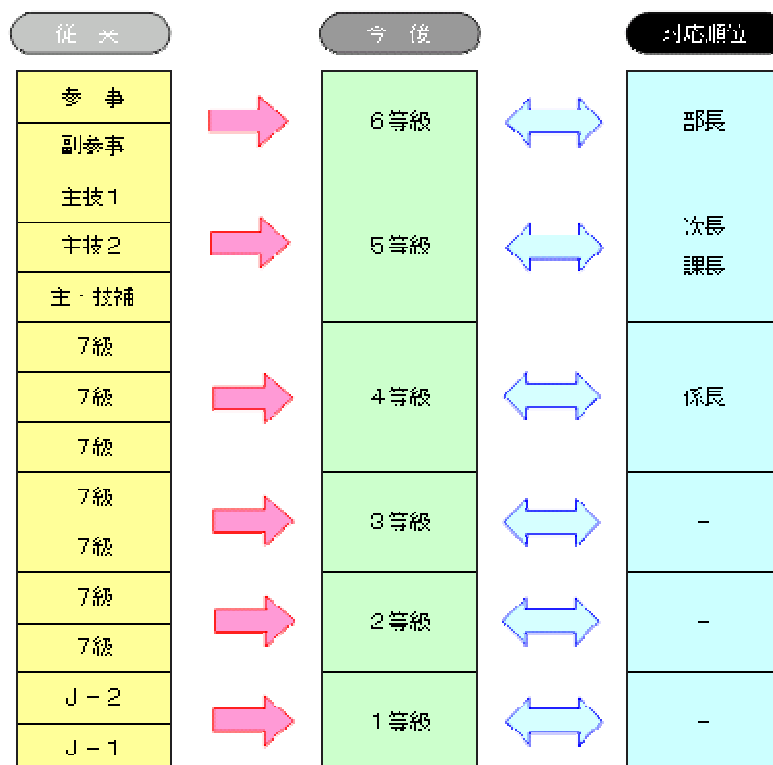
等級	職能資格基準
参事・副参事	経営方針に参画できる広範な視野による、高度な知識と実務経験を有し、所属部門を統括するとともに、トップを補佐しうる能力
主事1級・技師1級	経営方針に参画しうる能力を有し、担当分野のみならず広範な視野に立ち、所属部（課）を統括するとともに、運営方針の企画、立案、上申をしうる能力
主事2級・技師2級	担当分野の最高の専門知識と実務経験を有し、経営方針に沿って、所属課（部）の業務全般の責任を果たすと同時に、部下の育成ができる能力
主事補・技師補	担当分野の最高の専門知識と実務経験を有し、経営方針に沿って所属課、またはそれに準ずる組織全般の責任を上位職を補佐しながら果たし業務遂行のため下位職の指導ができる能力
7級	担当分野の高度な専門的知識及び経験を有し、経営方針に沿って係（班）またはそれに準ずる組織のリーダー的存在として、限られた範囲での業務遂行上の責任を果たし、かつ関連業務の専門知識を取得し企画提案できる能力
6級	
5級	
4級	担当する職務についての高度な一般知識及び経験を有し、職場のリーダー的存在として、チームワークの要となり、判断業務・専門業務を処理できる能力
3級	担当する業務について一般知識及び経験を有し、上位職の指示に従い日常定型的業務については、主導的役割を果たし、必要に応じて下級者を指導しながら業務を処理できる能力
2級	経営方針に参画できる広範な視野による、高度な知識と実務経験を有し、所属部門を統括するとともに、トップを補佐しうる能力
1級	大学卒業程度の認識または経験を有し、企業人としての自覚を持ち、規則慣行に従い、職場のチームワークに徹し、比較的限られた範囲の定型的業務を処理できる能力
J-2	短大卒程度の知識、または高卒後2年以上の経験を有し、企業人としての自覚を持ち、規則・慣行に従い、職場のチームワークに徹し、比較的限られた範囲の定型的業務を処理できる能力
J-1	社会人としての常識と、高卒程度の知識を有し、健全な身体で職場のチームワークに徹し、上司の指示に基づき遂行する基礎的・定型的、かつ補助的業務が処理できる能力

人事制度

■職務役割等級フレーム例

階層	等級	役割	等級定義	総合職	専門職	年数基準	
						経験年数 (基準)	初任 年齢
管理職	6	部門統括	(総合職) 会社の基幹事業、中枢機能の統括責任者として経営陣の意思決定を補佐し、担当部門の中長期的な業績と成長性を確保する (専門職) 業界内において際立った技術レベルを有し、担当部門の中長期的な技術向上に貢献できる。	部長	マイスター		44
	5	課内統括	(総合職) 会社の方針を掌握し、担当課の任務に照らして最適な組織目標を設定・実行し、その業績達成に必要な制度環境を整備し、基幹業績を確保する。 (専門職) 社内最高レベルの技術を有し、社の業績に貢献するとともに、専門分野の技術向上に貢献できる。	次長	エキスパート	5	39
				課長	チーフ	4	35
4	業務推進	上司を補佐しながら、自己及び担当部門の仕事の任務・目標を設定し、同僚と問題意識を共有しながら計画的に成果を実現する。または、高度な専門知識と技術を要し、担当部門の業績に貢献し、後輩の技術指導養成を行う。		係長		4	31
一般職	3	上級業務担当	判断を伴う上級業務を担当する。各人の役割に基づいて職場をリードし、下級者の模範となって成果を実現する。			4	27
	2	中級業務担当	応用を伴う業務を担当し、自己完結できる。			3	24
	1	初級業務担当	(一般職) 上司の指示に従い、業務を担当する。			大卒2 短大4 高卒6	22 20 18

■等級見直しの例

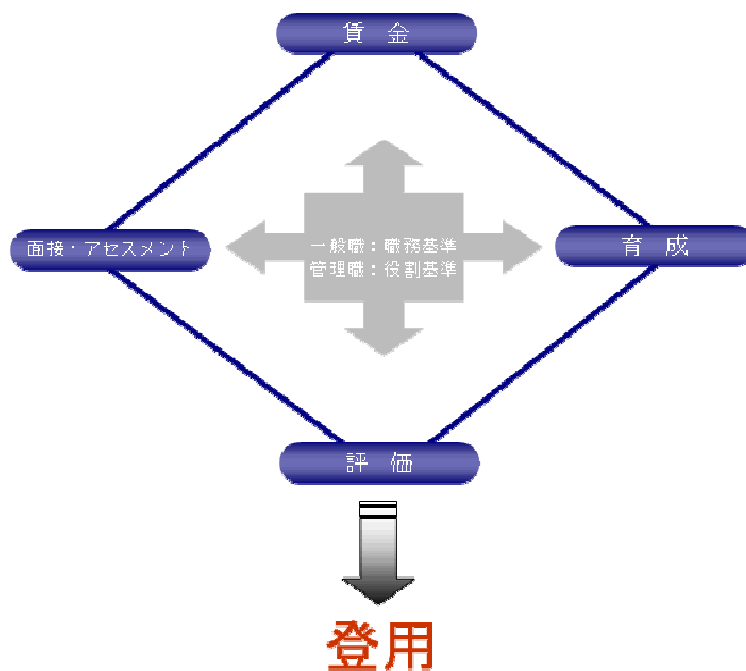


2 役割分担イメージと職務・役割基準例

等級フレームで各等級別の職務や役割定義を定めたら、次は「職種別」「階層別」に展開することになります。これが「職務基準」「役割基準」への展開です。

これが職務役割基準の人事制度を構築する際の最も重要なポイントになります。なぜならば、「職務基準」「役割基準」は、会社が社員に対して何を期待するかを具体化したものであり、キャリアアップの階段を示したものでもあるからです。

職務基準、役割基準を中心に、賃金制度だけでなく、教育も含めた人事制度全体が展開されることとなります。



上位等級では、方針決定、戦略策定、計画への展開、進捗チェック等、経営的視点に立った役割遂行が求められます。

一方、一般職に近づくにつれて、日常業務的な部分が強くなります。

まずは、以下のようなイメージに基づき、職種別等級別に担当すべき職務の整理をします。

■ 6等級の場合の役割分担イメージ

等級	役職	ビジョン・方針			経営計画			月次活動計画			日常業務		
		策定	徹底	策定	進捗 チェック	修正	達成	策定	進捗 チェック	達成	計画	進捗 チェック	実行
6等級	部長	○	○	○	○		○						
5等級	次長			○	○	○	○	○					
4等級	課長・ 課長代理					○		○	○	○	○		
3等級	主任								○	○	○	○	○
2等級	中級社員											○	○
1等級	初級社員												○

人事制度

職務・役割基準書は、部門別に作成することが望ましいといえます。

ただし、上で見るように、上位等級層の役割は部門が違っていても概ね同様となります。実際の職務調査では、一般職層にかかる日常業務部分の職務基準のボリュームが多くなります。

人事考課には、職務基準書で明示された、「一般職に対して会社が期待する職務遂行基準」「管理職に対して会社が期待する役割遂行基準」が反映されることとなります。

■スタッフ部門の職務・役割基準例

総務部		職務基準書	△独りでできる ○完全にてき指導できる					
大項目 (業務)	中分類 (課業)	詳細 (作業単位)	等級指定					
			1	2	3	4	5	6
教育	指導・育成	部員の教育・指導・育成					△	○
		課員の教育・指導・育成				△	○	
計画	方針計画	年次(部門)方針計画の立案					△	○
		年次(課)方針計画の立案				△	○	
		カンパニー数値計画の立案					△	○
	経営計画	増益計画の立案				△	○	
		資金計画の立案				△	○	
		連結計画(増益)の立案				△	○	
進捗管理	方針管理	(部門)方針活動の進捗管理					△	○
		(課)方針活動の進捗管理				△	○	
	業績管理	月次損益の管理(算出・作成)			△	○		
		月次詳細資料(売上・粗卸他)の算出・作成		△	○			
		月次資金繰の管理(算出・作成)			△	○		
		制度及び管理連結資料の算出・作成		△	○			
	カンパニー数値の算出				△	○		
労務	勤怠管理	勤怠管理①(遅早外・残業管理)	△	○				
		勤怠管理②(シフト勤務管理)		△	○			
		勤怠管理③(有給休暇管理等)		△	○			
	給与・賞与	貸金算出・支払業務		△	○			
		賞与算出・支払業務		△	○			
		源泉税・住民税等の算出		△	○			
		年末調整業務		△	○			
		退職年金業務			△	○		
						△	○	
	月給	月給・昇格業務				△	○	
		昇給・昇格の算出			△	○		
		人事考課業務			△	○		
	諸官庁	社会保険事務所への書類作成・提出			△	○		
		社会保険事務所調査の立案・対応				△	○	
		〇〇健康保険組合の書類作成・提出			△	○		
		労働基準監督署調査の立案・対応				△	○	
		労働基準監督署書類作成・提出業務				△	○	
		各種規定の管理			△	○		
		各種規定の作成・更新			△	○		
		諸官庁への届出書類の作成・提出				△	○	
	人事	採用	求人・採用業務一手続き・労働条件等の説明他			△	○	
採用者受入準備			△	○				
職業安定所(ワーカー)書類作成・提出					△	○		
退職手続き					△	○		
期間契約社員の契約更新					△	○		
労働者登録業務(名簿他)			△	○				
教育・行事		従業員教育計画の立案			△	○		
	従業員教育の準備・実施		△	○				
人事	行専	社内行事計画の立案			△	○		
		社内行事の準備・実施		△	○			
		月次会議予定表の作成	△	○				

■生産部門の職務役割基準例

職務基準書

技術課 ○○係

△独りでできる
○完全にでき指導できる

大項目 (業務)	中分類 (課業)	詳細 (作業単位)	等級指定					
			1	2	3	4	5	6
○○業務	年度計画	課内年度計画の立案実施					△	
	業務管理	業務進捗管理					○	
		工程遅延等の調整、問題解決						
	人事管理	部下の指導育成						
		人事孝課 勤務状況管理						
	クレーム処理 (生産品問題対応)	現品処理(社外)						
		ユーザー、メーカーの調整						
		クレーム解析						
		原因究明						
			対策検討、具体化、実施					
品質教育の企画・実施								
問題の明確化、原因の解析								
対策検討、具体化、実施、評価								
現品処理(社内)								
作業移管		社内クレーム調査						
		対策検討、具体化(顧客クレーム)						
		手順表、標準書のチェック						
		治工具類図面手配						
		移動見積、手配						
合理化企画	レイアウト決定、搬出入							
	設置立ち上げ							
	企画書作成							
	採算検討							
設備購入	日程計画立案							
	合理化機械導入							
	仕様、業者選定							
新製品加工導入手配	見積、申請、発注							
	導入評価							
	工程設計、外注選択、設備検討、標準類の作成・指導							
	加工機械選択、加工工程、手順、材料決定							
	仕様書類作成							
治工具設計	手番(日程)の決定							
	治工具設計							
	治工具手配、社内展開							
	生産施策問題処理							
○○設計	設計							
	手配							
各種標準書類の作成	組立							
	○○設計							
	○○加工							
技術資料作成管理	標準所の作成							
	手順書の作成							
	○○工程表の作成							
	試作データ等作成							
事務処理	特性表作成							
	初品管理表の作成							
	調査データ作成							
技術者補助	技術部門 パソコン処理業務							
	伝票処理							
測定器管理	諸資料作成							
	技術者補助作業							
		測定器メンテ作業						
		測定器セッテと寸法妥当性確認						