



## 人事制度構築支援コンサルティング

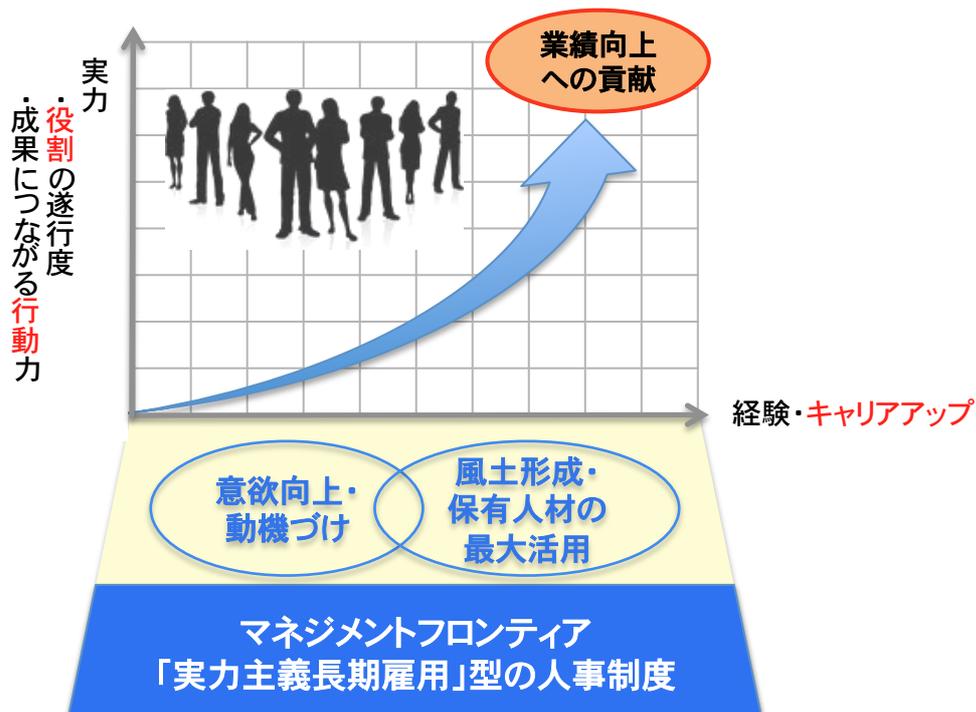
### 1. コンセプト

#### コンセプト 人材活性化のための「実力主義長期雇用」

マネジメントフロンティアでは、人材活性化を目的とした「実力主義長期雇用」型の人事制度の構築を支援いたしております。

人材マネジメントの目的は、保有人材の最大活性化とそれに基づく業績向上の体質構築です。「実力主義長期雇用」は、そのための手法です。これはまず、単純な成果主義でも年功主義でもないことを意味しています。

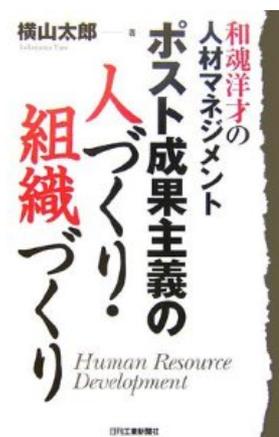
偶然の短期的成果を追求するような風潮を助長する人事制度が不適切なことは言うまでもありません。また、評価手続や配分の精密さをいたずらに競うような制度では、組織も人材も活性化しません。どれだけそれらが微細にわたり緻密になったとしても、その結果、人材の能力、活力が向上しないようでは、制度改革は何のために行ったのかということになってしまいます。また、漫然とした年功積み上げによる賃金体系が、すっかり変化してしまった経営環境にそぐわないこともまた明らかです。



他方、最優秀の人材だけを世界中からその時々が必要に応じて即時採用できるような企業はほとんどありません。よって、現実には、普通以上の資質の人材が、一定の習熟努力を積み上げ、組織に「長期」にわたって、安定的に、かつ前向きな帰属意識をもって貢献できる「実力」を身につけられる風土づくりが肝要です。人事制度設計は、そうした風土、体質を築き上げるための最も大切な手段となります。

これはもちろん旧来の終身雇用とは異質な概念であり、ここでは人材の積極的なキャリアアップ意欲を動機づけることが人事制度の眼目となります。逆に、そうした人材が定着しない組織には活力が醸成されません。したがって、実際の事業運営に必要な役割をより深く遂行できる人材を重視し、そうした行動を評価し促すような制度を指向します。

以上の理念を実現するためには、通例、当社では、以下のような人事制度設計、運用支援を行っております（詳細は、当社代表横山の著書「ポスト成果主義の人づくり組織づくり」や、ホームページ上の記事をご参照ください）



## 2. 具体的方法

### ■期待役割と成果責任に基づく役割等級制度、役割グレード制等の設計

研修年功や単純な結果ではなく、期待された役割、果たすべき成果責任に基づき、資格等級を設計します。そうした役割、責任を、必要な等級（役割レベル）の数だけ、自社の組織運営の実態と目指す方向性に照らして定義し、**役割等級制度（役割グレード制）**を設計します。従来の職能資格制度における静的な「能力」よりも、そうした能力を前提として、より動的に実際に遂行され現実場面で表現される「**期待役割**」と「**成果責任**」を重視します。言い換えれば、「実力主義」における「実力」とは、こうして期待役割や成果責任として認められ顕在化された能力や資質であり、こうした人材評価の運用により、組織の活性化を指向します。

とくに管理職、専門職の階層には、一般社員への範とするために、この人材評価を、一層明確な形で行うことが望ましくなります。

※役割グレード制の事例は次ページ参照

## ■役割グレード制の事例

グレード	評価ポイント	役割グレード級
G IX	80以上	XXX,XXX 円 ~ XXX,XXX 円
G VIII	70以上~80未満	XXX,XXX 円 ~ XXX,XXX 円
G VII	60以上~70未満	XXX,XXX 円 ~ XXX,XXX 円
G VI	55以上~60未満	XXX,XXX 円 ~ XXX,XXX 円
G V	50以上~55未満	XXX,XXX 円 ~ XXX,XXX 円
G IV	45以上~50未満	XXX,XXX 円 ~ XXX,XXX 円
G III	40以上~45未満	XXX,XXX 円 ~ XXX,XXX 円
G II	35以上~40未満	XXX,XXX 円 ~ XXX,XXX 円
G I	30以上~35未満	XXX,XXX 円 ~ XXX,XXX 円

役割グレードの判定	
	ポイント
1) 役割	
①責任の範囲と重要性	20
②課題解決の難易度	20
③必要とする専門性	10
2) 重点課題	
当期の重要課題	30
3) コンピテンシー(業務遂行能力)	20
12項目(後述)	
計	100



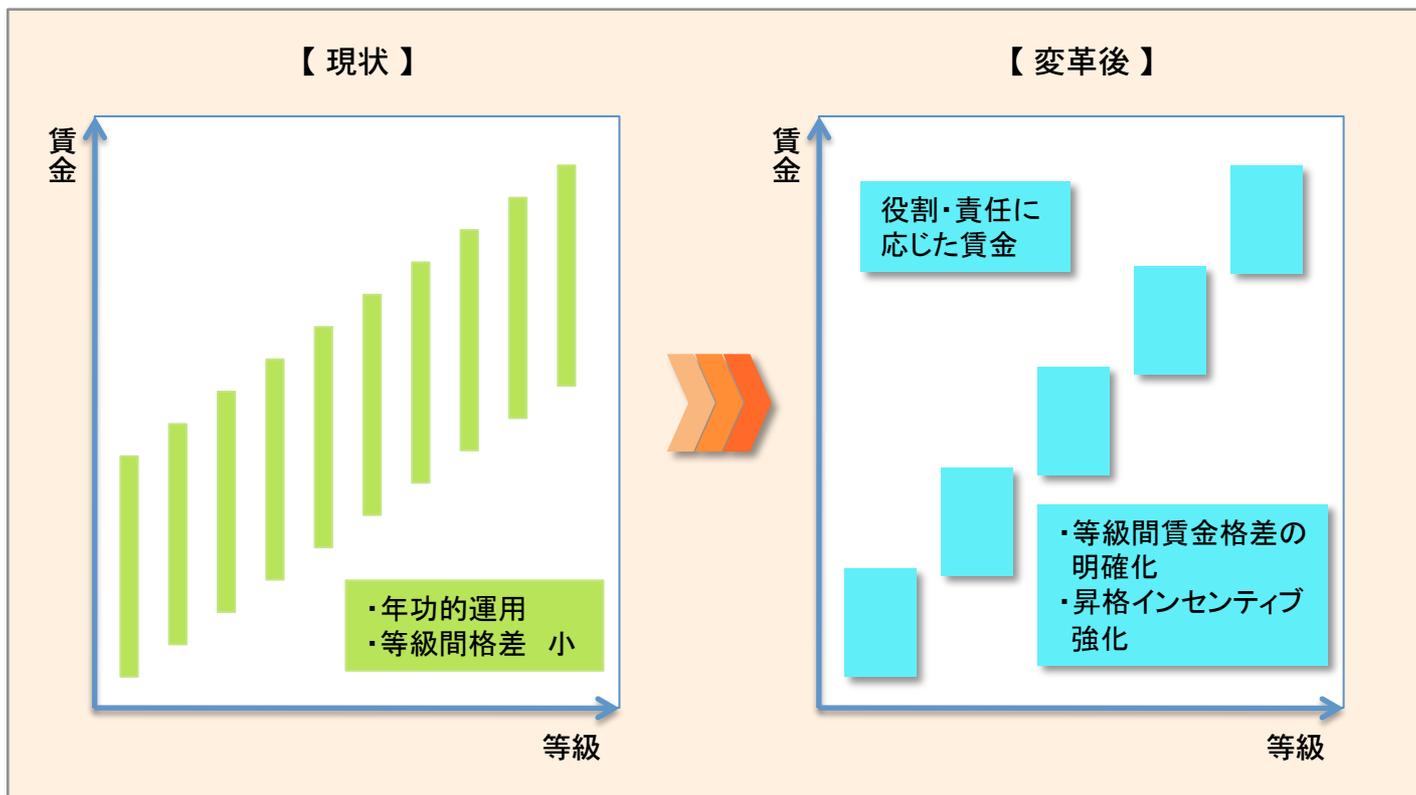
## ■賃金体系改革、社員の再格付け、賃金移行管理支援

「期待役割」と「成果責任」に基づく等級は、そのまま賃金体系ともなります。役割や責任がより上位になっても、より下位の等級と賃金が重複することは、なるべく少なくする方が合理的です。そこで賃金体系のレンジ（範囲）としては、各等級ごとに賃金、基本給の上下限を、従来に比して明確に定める方向性となります。こうした制度は、単に人件費管理を正確に行うばかりでなく、より重要な点は、役割相応の賃金と言うことで、かえって雇用の保障力を高める措置となることです。そこでは、人事の活性化のために、従来以上にフレキシブルな昇格管理が一層重要度を増します。実力が顕在化した社員は速やかに昇格させてゆかないと、いつのまにか人件費の節約自体が目的となってしまう、社員の動機づけが損なわれます。

一般に、上記役割グレード制等を導入した場合には、等級数が従来に比して変更し（多くの場合は減少する）、それに基づき、社員の再格付けを実施します。再格付け実施には、実務上多くのその組織固有の論点を含みますので、十分に沿革、目的、背景を審議しながら進めています。特に、現行支給の賃金が、再格付け後の等級の賃金レンジ（範囲）の上下いずれかにはみ出して収まらない場合には、賃金の増減額を行うのか行わないのか、行うとしてもすぐさま行うのか時間をかけて行うのか、さまざまに慎重な配慮が必要となります。

なおこうした際に、あわせて諸手当の体系の整理統合等を進めてゆきます。

## 賃金体系改革のイメージ



## ■昇進、昇格における人材評価制度設計、運用支援コンサルティング

せっかくつくった新等級体系も、公平かつ柔軟に運用しなければ真価を発揮しません。昇進昇格の人材評価システムは、新人事制度運用の最重要のかなめです。社員は、制度の文章表現ではなく、何よりも実際に誰が登用されたかの結果をもって人事制度を評価しているからです。

そこで必要となるのが、等級段階に応じた会社側主体による昇進昇格時の人材アセスメントのしくみです。部門側には、社員を使いこなして能力向上させては頂きたいのですが、その社員はあくまで会社側の保有ですから、昇進昇格のような節目の評価には、会社側が強く関与する必要が生じます。

人材アセスメントには、目的や等級段階に応じて、**成果プロセス論述試験**、**コンピテンシー面接**、**人材アセスメント研修**など様々な手法が構築されており、当社では、そのいずれの支援も行うことができます。また、社内にて、論述試験、評価面接等を行う場合の運用支援、**面接官等の教育研修**も実施いたしております。

とくに、管理職と専門職に対しては、身分的安住や守りの姿勢に陥ることを避け、常時ポジティブかつチャレンジングな動機を維持するために、数年に一度など、定期的な**能力の棚卸しの評価**（アセスメント）が不可欠であり、そうした仕組みを、会社の態勢に符合させて取り入れてゆきます。

## 昇格審査体系(事例)

昇格等級	人事考課	昇格推薦書	自己申告	役員面接	コンピテンシー面接	マネジメント・アセスメント研修	成果行動論文試験
管理職昇格時	△	△	○	◎		◎	
6等級昇格時	△	△	○		◎		
5等級昇格時	○	○	○		◎		
4等級昇格時	○	○	○				◎
3等級昇格時	◎						○
2等級昇格時	◎						

※ ◎:大変重視する    ○:重視する    △:参考にする

## ■実力主義人事考課制度の設計と考課者の教育

以上を踏まえ、定期的な昇給・賞与等のための**人事考課要素**の体系を設計します。実力主義的表現を、各等級ごとに**業績、能力（コンピテンシー）、役割行動、スキル**などに、適切な構成比をもって展開させます。必要により部門や職種ごとに適切に区分します。たとえば、開発やマーケティングのような職種では、業績やコンピテンシーの比重がやや重く、間接部門や現業に近い職種では、役割行動のウェイトが大きかった区別が合理的な場合もあります。こうした展開を通じて、ごく日常から、組織として社員に期待する内容の一層の浸透を図ります。

とくに重要なことは、この浸透のための**人事考課者の教育**です。社員ひとりひとりにとっては、新考課要素の文面の細部よりも、当の上司が、どのように新しい考えに基づき部下を指導するかの方がずっと重要だからです。当社では、こうした考課者教育の支援にも力を入れています。

## 3. 期間と契約方法

### ■期間

組織規模と、改革の範囲（全社員対象であるか、管理職、一般社員などある階層だけなのか）、方法（賃金変更を伴うのか、労働組合がある場合には交渉にどの程度時間を要するかなど）により異なります。なお、当社のコンサルタントは、規模においては数万人から数十人、業種もきわめて多様な組織において、コンサルティング支援の経験を保有しております。

### ■契約方法、コスト

組織以上のテーマに関し、簡単に申し上げると3通りの方法で支援内容を契約しており、ご都合のよい方法を各クライアント様に選んでいただいております。

- ① 新人事制度策定に関する諸アウトプット作成の実務工数を含めてコンサルティングを行う場合
- ② 上記実務工数はクライアント組織にて実行し、人材マネジメント全般に関するアドバイザー・コンサルティングを中心に行う場合
- ③ 上記①、②の中間の場合

コスト見積的には、①>③>②となります。具体的には、期間、企業規模、改革対象範囲等により異なりますので、お手数ながらお問い合わせくださるべく存じます。

株式会社マネジメントフロンティア  
<http://www.ma-frontier.com/>  
[info@ma-frontier.com](mailto:info@ma-frontier.com)