

人事制度再構築支援

マネジメントコンサルティング事業部 コンサルタント

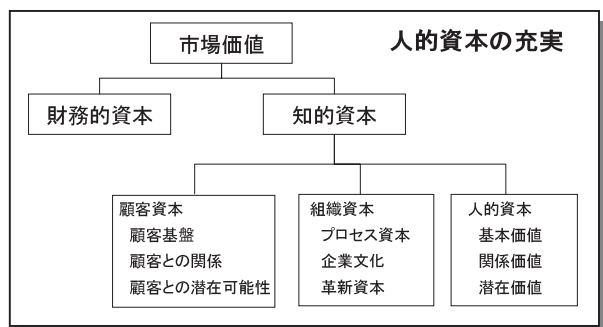
西尾 明子

はじめに

企業の経営資源が人・物・金・情報であることは周知の事実である。その中でも、人については、近年「人的資本（Human Resource）」とも呼ばれ重要視される。これは、「人」が他の経営資源と異なりその能力や可能性に制約がなく、やる気や能力、感情などによって大きく変動するからである。

人が内包するやる気・潜在的な能力を引き出すことの巧拙こそが、「企業価値の増大」をもたらし、強力な差別化につながる。

図表1 企業の市場価値と人的資本の位置づけ



伝統的なワーク・モチベーション理論から、人がより高みを目指して働き続けるためには動機づけ（モチベーション）を与え、それを達成したときには何らかの報酬（インセンティブ）を与えることが必要であることは学術的に立証されている。インセンティブには、「給与」「報酬」などの金銭的なものと「自己の能力向上」「達成感」「やりがい」といった非金銭的なものがあるが、ハーツバーグによると前者は「充足されない」と不満が高まる要因（衛生要因）であり後者は「充足されると大きな満足を得る要因（動機づけ要因）」とされている。適切なモチベーションとそれに対する金銭的・非金銭的インセンティブの提供が、長期的に人的資本を活用していくための重要なポイントとなる。企業にとっては、これらのモチベーション・インセンティブは「企業が目指すべき目標（理念・ビジョン）」に沿うことが望ましい。企業が考え

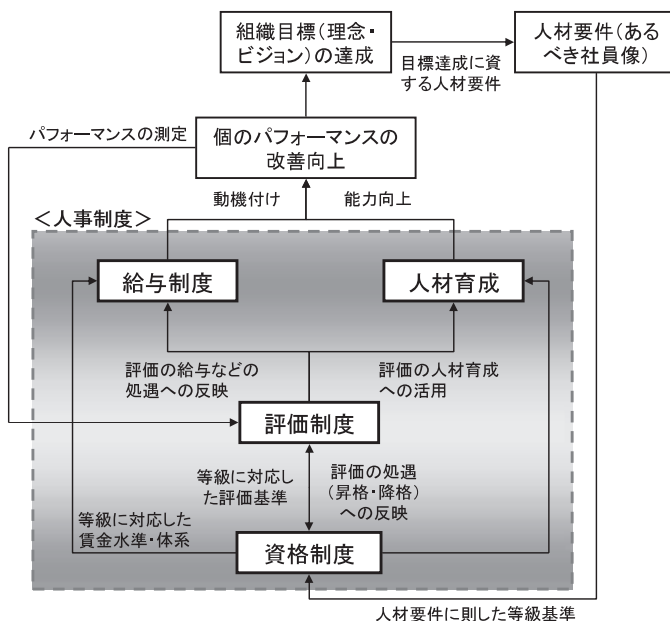
る理想像を目指して社員ひとりひとりが自己のパフォーマンス改善を行うために必要な一連のマネジメントシステム、これが企業における人事制度の役割である。

ここでは、企業の差別化の源泉として潜在価値が高い人的資本を有効に活かすための強力なツールである人事制度と、弊社における人事制度再構築支援の概要について説明する。

人事制度の概略

人事制度は企業の経営理念やビジョンなどを達成するために人的資本をうまく活用していくことを目的とした一連のマネジメントシステムである。

図表2 人事制度イメージ



具体的には、図表2のように「評価制度」「給与制度」「資格制度」「人材育成」といった各制度がそれぞれ連動した包括的なシステムのことをさす。

システム構築のための前提として、企業が自社の企業の将来像・経営方針や経営戦略、それをブレイクダウンした「企業に必要な人材像」や「期待する役割」が明確になっていることが望ましく、これを反映した制度の構

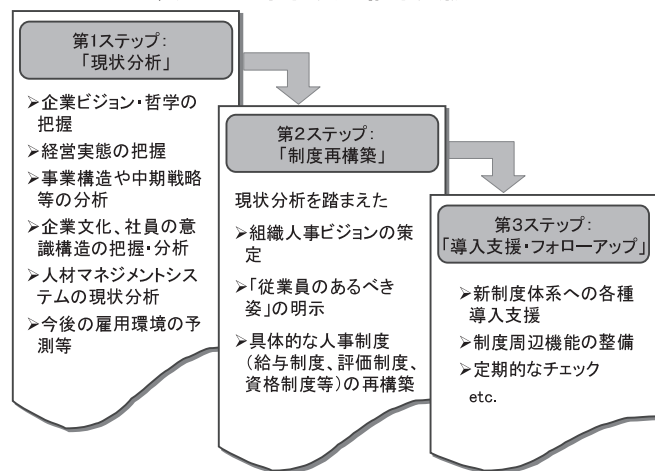
築・運用により個々の社員のパフォーマンスの改善向上に寄与することが可能である。

また、システムを効果的に運用していくためには、運用する側と制度適用者（従業員等）の双方が制度の主旨を正しく認識する必要がある。

人事制度再構築支援プロセス

人事制度再構築にあたっては、図表3のように「現状分析」「制度再構築」「導入支援・フォローアップ」の3つのステップに分かれる。以下で各ステップについて説明する。

図表3 人事制度再構築支援プロセス



（1）第1ステップ（現状分析）

企業の現状について定性・定量の両面からのアプローチを行う。具体的には、経営幹部などとのディスカッション・経営幹部や従業員へのインタビュー・社内資料分析などを行う。また、企業の置かれている状況を正確に把握するため、必要に応じて官公庁の既存統計や民間のシンクタンクの公表データなどを用いた外部環境分析等も行う。

（2）第2ステップ（制度再構築）

人事制度再構築を検討するうえでは、企業ビジョン・経営理念・中長期計画・事業構想・従業員への役割期待などを整理して、「組織人事に関するあるべき姿」を簡潔に示した「組織人事ビジョン」が明示されている必要がある。これが明らかにされていることで「企業に必要な人材像」や「期待する役割」など「従業員のあるべき姿」が明確になり、より具体的な行動指針までブレイクダウンが可能となる。

現状分析や「組織人事ビジョン」「従業員のあるべき姿」等を踏まえ、現状の人事制度を再検討する。資格制

度の内容が曖昧でないか、給与制度は資格制度に対応しているものになっているか、評価制度は正しく機能しているか、人材育成は個々のパフォーマンス改善プログラムとして十分かどうか、などである。

（3）第3ステップ（導入支援・フォローアップ）

新たな人事制度の構築が完了したら、次はそれらをうまく社員に浸透させる必要がある。

手順としては、まず第2ステップで明確にした「組織人事ビジョン」とそれをもとにした社員の行動指針を全社員に説明し情報の共有化を行う。

その後、新しい人事制度の導入を開始するが、通常はいきなり制度変更をすることはなく、移行期間を設ける。例えば、資格制度の見直しによる格付けにより従来よりも給与がダウンする社員については差額を一定期間補償する、新たな評価制度による給与への影響を一定期間縮小する、改定後の評価制度運用を部分的に開始し徐々に範囲を拡大していく、といったものである。

また、制度改定に伴った周辺機能の整備も必要である。評価制度改定に伴う定期的な評価者研修の開催、各種制度改定の対応窓口の設置などである。

導入後は、制度がうまく機能しているか、従業員からの反応はどうか、改善点等がないかなどを定期的にチェックしていく必要がある。

おわりに

企業はそれぞれ固有の組織構造を持っており、例え同じ環境下で経営戦略・経営システムが同じであっても必ず個々に業績が異なる。

したがって、人事制度再構築についても、自社の人材特性や企業文化を勘案する必要があり、それらとあまりに乖離したものはうまく機能しない。一方、既存の価値観に引きずられると経営環境にうまく適合できない組織となり市場競争で負けてしまうことが考えられる。

人事制度再構築を含む経営システムの改定や経営戦略自体の転換を行う際には、このような内部環境・外部勸業両方への適応のバランスがきわめて重要なポイントとなる。

参考資料

- ・ Customer Value, Supplement to Skandia's 1996 Annual Report, Skandia
- ・ 寺崎文勝「人事マネジメント基礎講座」労務行政
- ・ 遠藤功「企業経営入門」日本経済新聞出版社