

人事部の課題① ～社員のモチベーションを向上する人事制度作り～

人事制度の目的

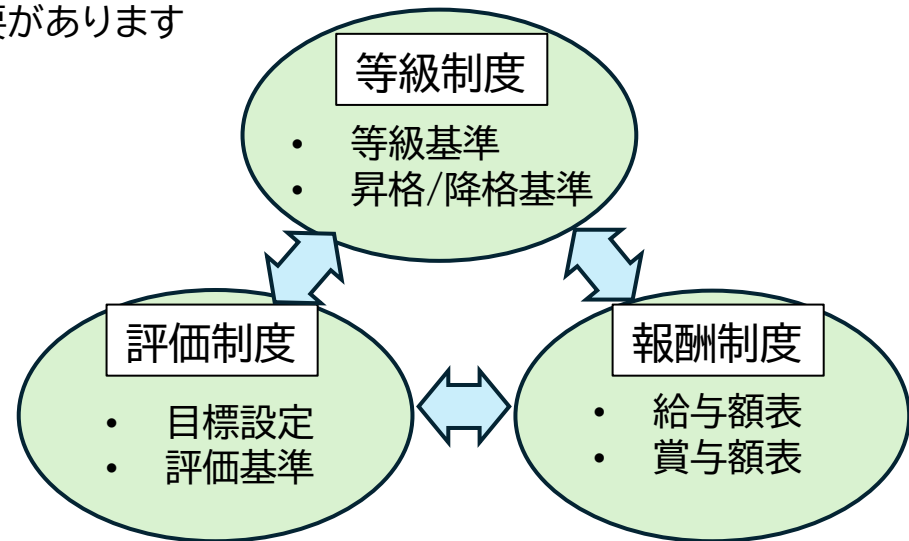
社員の貢献を公平に見極めて処遇を透明化し、社員のモチベーション向上によって会社業績を高めること

人事制度作りのポイント

- ◆ 経営方針に即した人事制度とします
 - ✓ 人事制度は、会社が重視する期待を伝える社員へのメッセージです。経営方針と合わない人事制度は社員の混乱を招きます
- ◆ 人事制度は作るだけでなく、策定後もしっかり運用します
 - ✓ 人事制度の運用は手間がかかるため形骸化しがちです。形骸化した人事制度はモチベーションダウンにつながります
- ◆ 経営環境の変化に応じて人事制度を見直します
 - ✓ 経営方針や会社規模に応じて適した人事制度があります。会社の成長など経営環境の変化とともに人事制度を見直す必要があります

人事制度の構成

- ◆ 等級制度・評価制度・報酬制度を三位一体で構築します
- ◆ その他、配置転換や研修などの社員育成制度を整備します



等級制度

等級制度とは

- ◆ 能力・役割・職務等によって社員を格付けする仕組み。等級ごとに基準を明文化します
- ◆ 社員の業務遂行レベルが可視化されるため人材配置がし易くなり、報酬や昇格・降格の基準にもなります

等級制度の比較

- ◆ 経営方針や会社規模に合う等級制度を選びます
- ◆ 日本では歴史的にメンバーシップ型の雇用形態が多いため能力基準が採用されてきました。近年は、アメリカ型の職務基準や、役割基準へ移行する企業が増えています
- ◆ 役割基準は、能力基準と職務基準の中間的な等級制度で、職務基準に比べて広い範囲を役割(ポスト)として定義づけます

等級制度	能力基準(職能基準)	役割基準	職務基準
メリット	• 長期的な人材育成に向いている • 配置転換がしやすい	• 職務基準よりも広い範囲を役割として定義づけられるため、協働性が担保できる • 若手の抜擢がしやすい	• 職務(ジョブ)の内容を明確に表すことができ、客観的な評価が可能 • 若手や外部人材の抜擢がしやすい
デメリット	• スペシャリストよりもジェネラリストが評価されやすい • 年功序列となりがちで、若手のモチベーションが低下する	• 役割の定義づけが難しい • 役割の変更によって、処遇が悪化しモチベーション低下が生ずることがある	• 職務基準書(ジョブデスクリプション)の作成稼働が重い • 職務を細分化するため協働性に問題が生ずることがある • ジェネラリストが育成できない • 配置転換がしづらい。特に特定の職務の業務量が変化した場合に対応できない

評価制度

評価制度とは

- ◆ 評価期間内の成果や行動を振り返り、会社への貢献度を測る仕組み
- ◆ 報酬制度と連動して給与・賞与に反映するとともに、等級制度に昇格・降格の根拠を提供します

評価観点の比較

評価にあたっては次の評価観点のいずれか、あるいは組み合わせによって判定します

評価観点	成果評価	行動評価	能力評価
メリット	・ 売上やコスト削減など会社業績に直結する数字で定量化しやすいため、社員にとってわかりやすく透明性が高い ・ 社員間の比較が容易	・ 成果に至る前段のプロセスも評価できるため、長期的な会社成長に役立つ	・ 技能や資格など職務遂行に必要な能力で判定するため、社員間の比較が容易で、透明性が高い
デメリット	・ 会社への短期的な貢献が高く判定されがちであり、成果に結実するまで時間を要する貢献が軽視される ・ バックヤード業務など職務によっては成果が定量化しづらい場合がある	・ 定量化が難しい場合があり、主観的な判定となりやすく、社員間の比較が難しい ・ 成果に至らない行動を高く判定してしまうことがある	・ 能力向上には時間を要するため、評価期間内の活動を測ることができず、判定結果が固定化しがち

評価方法

- ◆ 相対評価・・・社員間の相対比較で判定。全体レベルが上がると判定結果が社員個人の自覚と乖離
- ◆ 絶対評価・・・目標に対する達成度で判定。達成度の基準作りが難しく人件費総額が計画からブレる

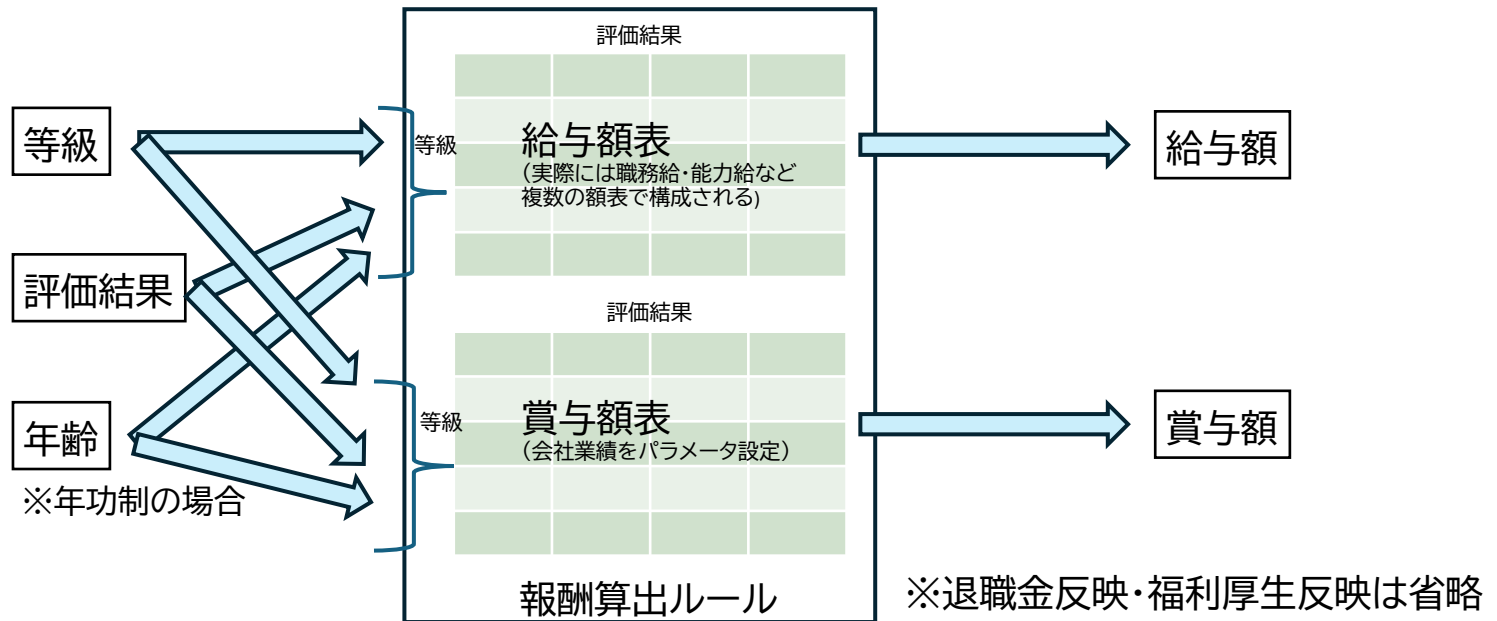
報酬制度

報酬制度とは

- ◆ 社員の貢献度に応じて報酬を決めるルール
- ◆ 報酬には、給与・賞与・退職金・福利厚生が含まれます

報酬制度の設計

- ◆ 等級制度・評価制度と整合性がとれるように設計します
- ◆ 等級と評価結果をもとに、各社員の報酬が機械的に算出されるように設計します。透明性を担保するため、算出ルールは社員に公開します
- ◆ 会社業績の変動、評価結果の変動を想定し、中長期的に人件費のムリが生じないか、十分にシミュレーションを行います



人事部の課題② ～自社にマッチする人材の確保～

求人市場の現状

- ◆ 景気回復に伴い人手不足が顕在化し、完全な売り手市場
- ◆ 技能・知識を備えた高スペック人材と巡り合うのは至難の業

求人方法

即戦力人材を求める「キャリア採用」と、ポテンシャルのある人材を自社で育成する「新卒学生採用」では求人方法が異なります

【キャリア採用】

- ◆ リファラル採用
 - ✓ 社員や取引先からの紹介
 - ✓ 採用前に技能・知識を把握できるため当たり外れが小さい
 - ✓ 紹介者に謝礼を支払うことがあるが、比較的少額
- ◆ 人材紹介エージェント
 - ✓ 所望の人材スペックを提示して求職者とマッチング
 - ✓ 面接や、本採用前の短期トライアルでは実力を見極めきれないことがある
 - ✓ 紹介料の相場は年収の30%程度

【新卒学生採用】

次スライドで説明します

新卒学生の求人方法

求人方法	特徴
求人ナビサイト	pull型。サイトに掲載された求人企業情報を元に求職者が自分に合った企業を探索し、当該求人企業へアクセス。著名企業の多くが利用しているため、知名度に劣る中小企業は埋没しがち。 【実例】マイナビ, リクナビ
スカウトサイト	push型。サイトに登録した求職者の情報を求人企業が探索し、自社に合った当該求職者へアクセス。中小企業から求職者へアクセスできるため、中小企業に適する。 サービスによっては、求職者のプロフィール(専門分野や出身校など)が偏っている場合がある。 優秀な学生には多数の企業からスカウトが殺到するため、自社の魅力を訴求するメッセージが重要。 【実例】One Career, OfferBox, キミスカ, dodaキャンパス, career ticket scout, iroots
リファラル採用	従業員、取引先、知人からの求職者の紹介。 求職者の人物像を把握した上で採用できるため、当たり外れが小さい。 紹介者の人脈次第のため、多人数の採用は難しい。
人材紹介エージェント	所望の人材スペックを伝えて求職者とマッチングしてもらう。 紹介料が高額になりがち。新卒学生の場合、1名につき30万円～100万円程度。 即戦力のキャリア採用に用いられることが多く、経験・能力が判断しづらい新卒採用ではあまり用いられない。

留意点:

- ◆ 求人市場での自社の評判を把握するには、口コミサイト(【実例】One Career, 就活会議, Openwork)が有用
- ◆ 学校の就職課やキャリアセンタへ求人票を登録する方法は、費用を要せず最も低コストであるが、売り手市場の下では効果が薄い