



## 【人事機能：中核機能】 雇用・就業区分、等級制度、業績管理、総報酬管理の関係性

JSHRM理事 堤 敏弘 / JSHRM副理事長 山崎京子

### ☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会 (Japan Society for Human Resource Management = JSHRM) は、「日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



### 【今さらながら、人事制度って何？】

人事制度、という言葉を知るとき、皆さんは何を思い浮かべるでしょうか。正社員とか有期雇用といった社員の身分の区分、資格制度、評価制度、賃金制度など、人によって真っ先に思い浮かぶものに違いはあれど、おおよそこれらをまとめて人事制度という理解をされているのではないのでしょうか。ここで今さらながらの問いですが、なぜこれらの制度を企業は導入し、運用し、また改定したり刷新したりしながら維持しているのでしょうか？

当連載の第1回で、経営のパートナーたる人事が果たすべき役割として

- 1 企業の置かれている環境変化を認識する
- 2 変化に対応する戦略を策定する
- 3 策定した戦略を遂行する組織体制を整える
- 4 実行する人材を確保して育成する

という4つのステップを提示しました。また第2回では、この3と4のステップは、いわゆるPDCAを回しながら運用する部分であり、ここに各種の人事制度

が大きく関わってくるという解説を行いました。

最初の問いである「なぜ人事のいろいろな制度は作られ、運用されているのか」ということについては、まさにこの3と4、「策定した戦略の遂行のための組織体制整備」と「実行のための人材の確保と育成」のためにある、と言えます。以下、現実に即して解釈していきたいと思います。

### 【人事制度は環境整備のためにあるんです】

企業が事業を行ううえでの戦略が定まれば、自ずとそのための体制、フォーメーションが定まります。これは起業の時の、いわゆる「組織の立上げ」のみならず、環境変化への対応や新規分野への進出に際しての戦略の変化でも起こることであり、皆さんの所属する会社・団体でもしばしば事業部制の改廃や組織変更が起こっていることと思います。ただし、体制は理念や論理で作れますが、それが実際に機能するためには、そこで“物事を成す人”が不可欠なのは言うまでもありません。その組織が継続的に機能するには、そういう人を確保し、能力を発揮してもらうと共に、後進が



堤 敏弘  
(つみ・としひろ)

ウルトラファブックス・ホールディングス株式会社人事総務部長。一橋大学社会学部卒業後、新卒で日本アイ・ビー・エム株式会社入社。IBMアジア・パシフィックへの約2年間の出向を含む26年間、一貫して人事部門に所属し、人員計画・給与・福利厚生・研修・労政など様々な領域を経験。その後クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパン株式会社を経て2017年より現職。JSHRM理事。



山崎京子  
(やまざき・きょうこ)

JSHRM副理事長、立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授。ロイター・ジャパン、日本ゼネラル・モーターズ、エルメス・ジャパンでの人事実務を経て、アテナHROD設立。現在では社会人大学院MBAで人的資源管理とキャリア・デザインの教鞭を執る傍ら、日本企業や外資企業日本法人での人事コンサルティングや研修講師、さらにJICA日本人材開発センタープロジェクトの教科主任としてアジア7カ国の現地経営者に対して人的資源管理の実務指導を行う。2009年筑波大学大学院ビジネス科学研究科修士課程修了、2019年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)。

続いてもらわねばなりません。そのために、

- その機能を果たすために有効な人材の要件（必要なスキルや知見がある、目標を理解しその実現に尽力できる、等）を明確にし、それにかなう人材を適切な形態で確保し、あるいは育成すること
- その人材が組織の目標に貢献し、また成果が出た場合にそれを認知し報いる仕組みを作ること

といった仕組みが必要となります（細かく言えばほかにも、勤務管理や育成などもあります、これらについては別の機会に触れることとします）。

もうおわかりのように、上記のような環境を整備することが人事制度の存在理由なのです。これは、過去の連載でお見せした図表<sup>1</sup>※1そのものともいえます。

では、最初に述べた個々の制度がここでどのような機能を果たすかを見ていききたいと思います（個々の制度の具体的内容については、この連載の後半で深掘りしていきますので、ここでは要諦に留めます）。

### ▶ 雇用・就労区分

事業運営のために設定された組織に必要な人材を確保するにあたっては、必要な量（人数）と質（スキル・能力）を見定めると共に、その人材にどのように働いてもらうかも重要な要素となります。例えば社内でじっくり育成し、優秀な人には経営幹部まで目指してもらいたいという、いわゆる基幹人材であれば、ポテンシャル重視の新卒採用者を正社員として雇用するのが一般的でしょうが、昨今は経営層であっても事業変革や新規分野への進出のためにその分野ですでに深い知見を持つ人材をスカウトして登用することも増えてきています。

一方で、有期雇用・短時間勤務も、単なる補助的業務を担当するため、あるいはプライベートとの両立のための支援的労働形態という意味合いから、短期集中で必要とするスキルの活用のため、といった違う視点での活用も増えてきているのではないのでしょうか。さらに副業志向、複線型キャリアへの志向をもつ人、定年まで同じ会社で勤めることが前提ではない人（ここには少なくない外国人労働者も含まれるでしょう）にとっては、正社員という身分は職を選ぶうえで重要な

要素ではないはずです。

これらの方々をうまく活用することも、組織のミッションを果たすための人材獲得には大きな成功要因になりえます。

### ▶ 等級制度

獲得（採用）した社員は、全員がすべて同じ仕事をするわけではありません。組織ごとに異なる目標があり、さらにその組織の中での役割分担がある以上、担う役割の重要度・困難度や、備えていなければならないスキル・技能（時には資格も）により、社員の格付けが明確になっている必要があります。

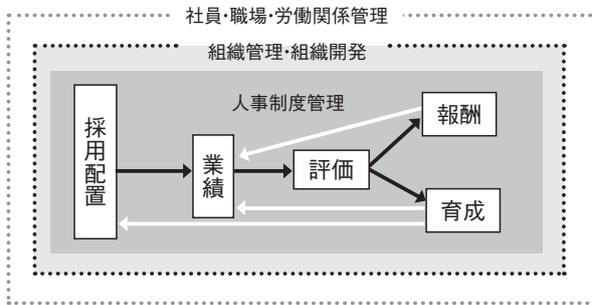
この等級を「仕事ベース」で定めて、その仕事に従事する人に当てはめるのが**職務等級制度**であり、個々人の能力の方に注目して区分を設けるのが**職能資格制度**です。前者が、昨今話題のいわゆる**ジョブ型雇用**と解釈されていますが、実際には同じ会社の中で職務等級制度と職能資格制度が併用されていたり（多く見かけるのが、管理職層は職務等級制度、そこに行くまでは職能資格制度、といった形です）、あるいはハイブリッドとしてうまくアレンジされていたり、ということもあるので、確かにジョブ型雇用のベースが職務基準であるものの、白か黒か、という語り方は必ずしも的を外していないこともあるように思えます。

### ▶ 業績管理

事業運営のなかで何らかの達成目的をもって組織が作られる以上、組織が達成したことを何らかの形で評価することは当然のことです。またこの組織の達成を支えているのは、突き詰めればそこに所属する社員の成果なわけですから、社員個人々人に対する成果も測られることになり、またこの社員個人々人の成果の計測は、組織の成果の計測とリンクしたものではなければなりません。

また、社員個人々人の成果を測る場合には、当然その人に何が求められていたかによって変わっていきます。前述の雇用・就労区分や等級制度が、その人に求められる役割に基づいて決められているということは、当然それらによって成果の測り方（何を、どのよ

図表1 人事部門の機能<sup>\*1</sup>



うにして、あるいはどういう期間を区切って、という視点もあるかもしれませんが)もそれぞれに合致している必要があります。

なお、組織の成果を個人の成果に落とし込む、という意味では、個々人が実際に生み出した成果で測る(業績評価)のが自然ですが、一方で、個人のレベルでの成果という意味では、業務を通じて高められた能力で測る(能力評価)、さらには業務を通じて獲得した望ましい行動様式を測る(コンピテンシー評価)、などのバリエーションもあります。

また一方で、個々人の成果を測るということは、その人に対する「広義の報酬」の根拠ともなります。あえてここで広義と言ったのは、給与や賞与という金銭的報酬のみならず、成果への賞賛による動機づけ、成長に対する達成感の醸成、今後のキャリアに対する礎、など、個々人の成果を測ることから派生することは、多様に展開されるものだからです。

### ▶ 総報酬管理

どんな社員も、その身分・等級・組織の中の役割に応じて生み出した成果に対して適切な報酬が得られなければ、その組織には留まりません<sup>\*2</sup>。そのためには、身分・等級を加味し、さらに前項の業績管理で得られた「達成度合い・成長度合い」も踏まえた、適切な報

酬管理が必要です。

ただし報酬といっても詳細に見ていけば、月次の固定給、賞与や歩合給のような変動給、さらに近年は役員層にとどまらず広く活用されつつある株式報酬などもあり、どの報酬をどんな成果と結びつけるかは重要なポイントとなります<sup>\*3</sup>。わかりやすい例でいえば、本人の努力以外の要素でたまたま今期の売上げが非常に大きかった社員には、洗い替え方式の賞与やインセンティブ制度で報いることは適していますが、これをもって基本給を大きく増額するのか、ましてや抜擢昇進をするのか、といえは当然疑義が生じるところです。

このように、個々の人事制度は互いに連動しつつ、全体として事業の継続的發展に寄与するために存在しています。言い換えれば、寄与していない制度はないか、という点検は定期的に行う必要がありますし、また寄与していないと思われる場合には、

- その制度が作られた時から外部・内部環境が変化しており、機能しなくなったのか
  - その後作られた他の制度との整合性が保たれておらず、機能不全に陥っているのか
  - 制度としては必要だが、適切な運用がされていないために結果として機能していないのか
- などを確認すべきでしょう。

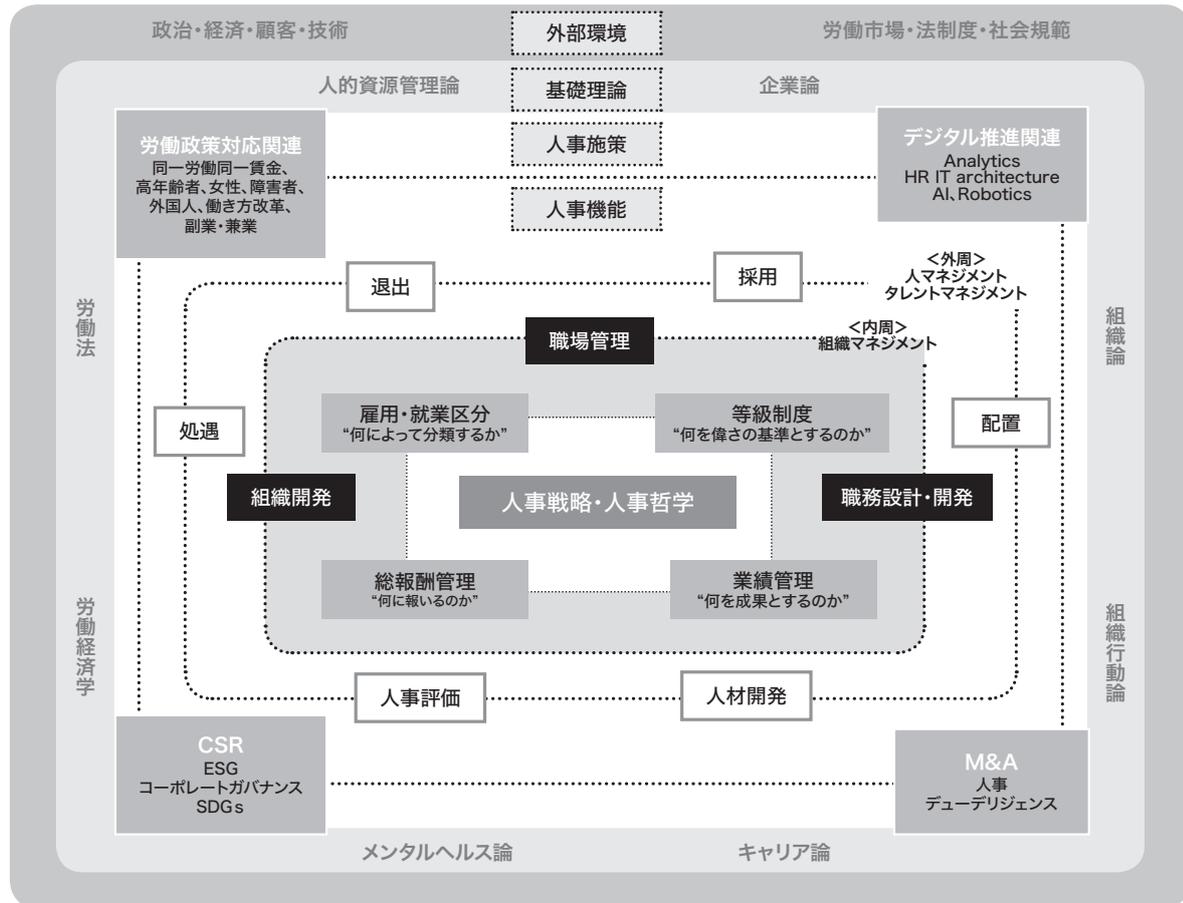
私が過去所属した会社で、「人事の役割、言い換えれば人事制度の機能は何か、一言で言うとうどうなるのか」という問いに対し、「Attract, Retain and Motivate the best talent in the world」というのが答えだ、と聞いたことがあります。若干意識させてもらおうと、『世界の中で最高水準の人材に、自社に魅力を感じてもらって入社してもらい、長く会社に留まってもらい、やる気を出して活躍してもらうこと』といったところかと思います。個々の人事制度、そしてその統合された大系全体は、突き詰めるとこのために存在している(べき)、と言えるのではないのでしょうか。

1 HRMナレッジ大系第1回(人事の地図2022年11月号)で掲載、同第3回(人事の地図2023年1月号)で訂正版掲載

2 「いや、わが社では給与に文句を言いつつ辞めない社員がいっぱいいます」という声が聞こえてきそうです。それは、突き詰めると市場原理で辞めないだけ(転職しても報酬は上がらない、つまり今の報酬は実は妥当だと本音ではわかっていて)か、あるいはご本人の主体的意思決定の欠如(市場でもっと高く評価され処遇される可能性を認識していない)か、いずれかではないでしょうか。

3 この前段でも触れましたが、「報酬」というのは、広くとらえるとあらゆるものが報酬たり得る、と感じています。例えば「挑戦しがいのある仕事」も、好業績に対する報酬となる、と言った人がいます。自己の成長、ひいてはより上位の職責への、いわば「挑戦権」を得られるという意味では、さもありなん、と思った次第です。

日本人材マネジメント協会（JSHRM）では、HRプロが学ぶべき知識の構造を神殿のメタファーで示した「HRM ナレッジ大系」と、それらの知識間の連続性や関係性を俯瞰した「HRM ナレッジ・マップ」を作りました（下図）。その中心に位置するのが【人事戦略・人事哲学】です。さらに、このナレッジ・マップの各項目を下位次元に分類し、学習テーマ例まで記述した「HRMナレッジ・ディクショナリー」を用意しています。このコラムでは「HRMナレッジ・ディクショナリー」の知見を用いて記事本編の解説を行います。



今回の連載より、HRMナレッジ・マップの解説は「人事機能」の説明に進んでいきます。HRMナレッジ・マップの中心には、前回まで連載していた「人事戦略・人事哲学」が存在しています。その理由は、経営戦略が競合優位性を獲得するために独自に策定されるのと同様に、人事戦略も他社との差別化が必要不可欠であり、そのためには「経営戦略との適合性」や「人間観・労働観」がすべての人事機能や施策に反映されなけれ

ばならないからです。いわば、「人事戦略・人事哲学」は組織・人事の基本方針や魂のようなものなので、本連載でも最初に説明をしてきました。

さて、今回から連続して解説をする人事の中核機能としての「雇用・就業区分」「等級制度」「業績管理」「総報酬管理」も、この基本方針や魂によって一貫性と連続性がもたらされます。さらに、これらの中核機能が基盤となることで、皆さまがおなじみの人事活動である「職場管理」「職

務設計」「組織開発」といった組織マネジメントや、「採用」「配置」「人材開発」「人事評価」「処遇」「退出」といったタレントマネジメントとも歯車が合い、相乗効果をもたらすことができるのです。

このように、「雇用・就業区分」「等級制度」「業績管理」「総報酬管理」は人事の基本方針と諸活動を結びつける役割を果たしているのですが、意外とその基盤機能としての重要性や連動性については認識されることが少ないといえるでしょう。そこで、これらの連動性について概観していきます。

まず、皆さまの会社における、正規雇用、非正規雇用、派遣雇用などの割合がどの程度になるか考えてみてください。それらの組み合わせを雇用ポートフォリオといいます。今後5年後、10年後を見越して、どのようなポートフォリオにしていくことが経営戦略の実現にとって望ましいでしょうか。こうした従業員を「何によって区分するのか」を「雇用・就業区分」といいます。このポートフォリオは将来の総人件費の予算策定に影響しますし、なにより雇用区分によって期待する業績の内容や水準も変わってきます。

次に、このように区分された従業員のレベルの違いをどのように定義したらよいでしょうか。新人、中堅、ベテランといった段階は、単純に経験年数によるものでしょうか、それとも仕事の責任範囲や期待される成果によるものでしょうか。こうした「何を偉さの基準とするのか」を「等級制度」といいます。これまでの日本の人材マネジメントは正規雇用だけを対象とした等級制度を設計してきましたが、雇用形態が多様化したときに、正規雇用以外には「偉さの基準」を設けなくてもいいのでしょうか。等級制度は従業員から見れば一種のキャリア・パスにもなるため、モチベーションにも関わってくる問題です。

では、組織の業績と従業員の業績をどのように

連動させたらよいのでしょうか。従業員の経営への貢献を評価し、報いるべきではありますが、個々人の業績の総和が組織全体の業績、というほど単純ではありません。そもそも組織の業績は何かといえば、経営戦略の実現という表現に集約されているものの、実際は事業計画の中で設定されている売上高、利益、ROIなどさまざまな予算や指標の目標達成ということになります。もちろん、その予算には従業員への報酬原資も含まれています。つまり、この事業業績を管理することは、個人の業績管理と直結しているのです。従来はこの事業の業績管理に人事部門が関わることは稀でしたが、事業業績と従業員業績の連動を図れるのは人事部門しかありません。どの雇用区分の、どの等級の人に、どのような業績を期待するのか、を設計するのが人事部門です。そこで、HRMナレッジ・マップでは「何を成果とするのか」を「業績管理」としました。

最後に従業員への報酬の原資について考えてみましょう。事業計画の達成は、従業員への報酬という形で還元をします。とはいえ、報酬予算は限られているため、従業員に対して「何で報いるのか」を設計するのが「総報酬管理」になります。等級制度に連動した給与テーブルを設計したり、業績賞与の配分を計算したりするような金銭的な報酬のみならず、社会保険や福利厚生、あるいは表彰や能力開発も従業員にとっては非金銭的な報酬であり、人件費の一部でもあります。こうした総人件費のコントロールをしながらも、効果的な組み合わせによって従業員のモチベーションを引き出すことが人事部門の重要な機能になるのです。

このようにして、4つの中核機能である「雇用・就業区分」「等級制度」「業績管理」「総報酬管理」はお互いに連動しながら一貫性を保つ必要があります。次号からは、各々の具体的な内容について解説していきます。