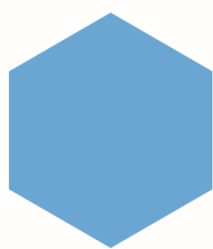


PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

人事制度セミナー② 等級制度設計編



株式会社グローセンパートナー

本セミナーの概要



本セミナーは、人事制度の基礎「等級制度設計」について学びます。人事制度設計にかかわる設問に答えることにより、考え方の共有や制度設計の骨子を策定できるようにしています。

本セミナーのゴール



- ①等級制度とは何かを理解し、職能資格制度・職務等級制度・役割等級制度の違いを理解します。
- ②等級制度設計の概要を理解し、等級制度の骨子を設計する方法を学びます。
- ③昇格制度設計の概要を理解し、昇格制度の骨子を設計する方法を学びます。



※テキスト内で★印があるものは、弊社HPから資料をダウンロードできます。

セミナー内容に基づいた事後課題のExcelシートがあります。

セミナー受講後に、こちらのシートに整理することで、人事制度設計の骨子が抽出できるように設計されています。

経営者同士の考え方の共有や、人事部門の制度設計前の基本コンセプト抽出に活用してください。

動画URL



本セミナーの動画は下記よりご覧ください。

<https://youtu.be/301U-l8l5jE>

講師プロフィール

【メイン講師プロフィール】

島森 俊央(しまもり としひさ) 株式会社グローセンパートナー 代表取締役
上智大学理工学部卒

「大家族主義」「一人ひとりが経営者」などの経営理念を貫く出光興産株式会社に入社。10年間、数多くの職種を経験。

その後、独立系コンサルティング会社にて戦略立案から営業の現場支援なども行い、クライアントの業績を上げることができる人事コンサルタントとして活躍。上場企業のV字回復も実現。2007年取締役就任。

2008年 株式会社グローセンパートナーを設立。

一部上場企業から中堅・中小企業、ベンチャー企業に至るまで、人事制度導入・役員/管理職クラスのエデュケーションを通して、クライアントの業績向上と社員活性化の実績を多く残している。

一方で、成人発達理論を活用した人事制度・教育の導入支援にも関わる。

出光興産の人事制度・人材育成の仕組み

『海賊と呼ばれた男』の主人公である出光佐三が考えた人事制度とは、

- ①大家族主義なので、社員の労働時間管理をしない。
- ②新入社員は家族として歓迎する。中途採用はしない。社員はクビにしない。定年もない。
- ③給与は生活給、仕事の成果は「機会という報酬」で報いる。
- ④社員は家族なので、評価しない(評価するが評価のフィードバックはしない)。
- ⑤人材育成、ジョブ・ローテーションの仕組みはある(人材育成会議)。

等級制度の基礎知識①



ここでは、等級制度とは何かを理解するとともに、職能資格制度・職務等級制度・役割等級制度の違いについて解説します。

等級制度は何のためにあるのか？



等級制度は、下記の定義だとすると、等級とは何のためにあるのでしょうか？自分の言葉で言い表してください。

「等級制度」とは、従業員をその能力・職務・役割などによって区分・序列化し、業務を遂行する際の権限や責任、さらには処遇などの根拠となる制度である。また、その組織がどのような人材を必要としているのかというモデルにもなる。いわば人事制度の骨組みともいえるのが等級制度である。

等級制度によって、従業員は「会社がどのような人材を求めているのか」を明確に知ることができる。評価制度・報酬制度とともに、従業員が業務を行う上での目標となり、モチベーションを高める役割も果たす。

等級制度において従業員を序列化する基軸には、大きく「能力」「職務」「役割」の三つの軸が存在する。
(複数の等級制度を併用するケースもある)

出典)日本の人事部 HRペディア

例)キャリアの見える化・役割の明確化

等級制度（含む昇格制度）で実現できること

等級制度・昇格制度で下記のような見える化の促進ができます。

キャリア	マネジメント・スペシャリストコースなど活躍の見える化
	地域限定社員などの働く場所の見える化
	昇格要件などでキャリア開発の見える化
	早期選抜の見える化
役割	等級と役職の関連性の見える化
	役職定年や役職任期などで次世代育成の見える化
転換	社員登用の見える化
	職種間異動の見える化
その他	評価方法の見える化、報酬体系の見える化

人事制度改定のねらいの整理



Exercise

まずは、人事制度改定に基づいて、実施してみたいことを列挙してみましょう。

①新しい人事制度構築を機に、解決したい問題がありますか？

例) 管理職でポストを外れた人が高い処遇になっているので年収水準を下げたい

②新しい人事制度構築を機に、実現したいことはありますか？

例) キャリア採用強化のために、地域限定のコースを導入したい

Memo



等級制度に問題をかかえる根本的な要因は、等級制度の理解不足に起因することが多いです。

例えば、職能資格制度を運用して、年功的な運用に問題があるという認識があっても、職能資格制度を選択した時点で、年功的な運用は避けられません。

従って、どの等級制度がどのような問題を抱えているのか、事前に理解しておく必要があります。

等級制度の基礎知識③

職能資格制度・職務等級制度・役割等級制度の違い

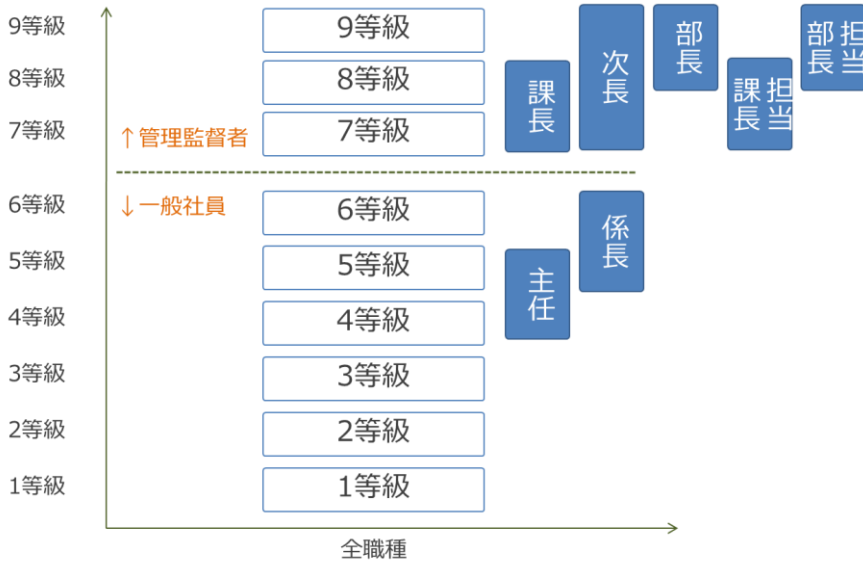
	職能資格制度	職務等級制度	役割等級制度
等級の決定基準	人(能力ベース)	仕事(職務・仕事)ベース	仕事(役割ベース)
賃金の対価	過去から蓄積されてきた職務遂行能力	現在の職務価値(ジョブ・サイズ)	過去から蓄積されてきた職務遂行能力&現在従事している役割の大きさ
評価する能力	顕在能力+潜在能力	顕在能力	顕在能力(一部、潜在能力)
処遇と配置	分離	連動	連動
昇進・昇格パターン	異なるランクのはしごで昇進・昇格する ①役職が上がったとき(昇進) ②職能資格が上がったとき(昇格)	従事している職務の属する等級が上昇すること ①職務価値の再評価で上位等級にランクされたとき ②上位等級の職務についたとき	自身の役割の拡大と連動する ①上位等級で定義されている役割に従事したとき ②上位等級の役職についたとき
昇進・昇格のステップ	1ランクずつ(一定期間の滞留(経験)期間を設定)	飛び級あり(滞留経験年数は問わず)	飛び級あり(等級経験年数は問わないが、運用実態としては一定期間の滞留有)
降級(降格)	原則なし	あり	あり
人件費管理の方法	昇格者数管理	ポスト数管理	昇進・昇格者数管理
運用のポイント	能力要件の見直し	職務価値(ジョブ・サイズ)の見直し	等級毎、役職ごとの役割の見直し

	職能資格制度	職務等級制度	役割等級制度
人事異動	人事異動の柔軟性を確保できるのでジョブローテーションが活発になる	人事異動によって処遇が変わるため配置が固定化しやすい	人事異動の柔軟性を確保できるのでジョブローテーションが活発になる
インセンティブの対象	社員は能力開発に意欲	社員はキャリア開発に意欲	社員は能力開発に意欲
職務範囲	あいまいで協働促進	厳格で協働を抑制	あいまいで協働促進
昇格者の選抜	年功(経験)重視	実力重視	実力重視(ただし、ある程度年功も加味される)
賃金水準の調整	生活主義で年齢に応じた水準調整も考慮	貢献度を反映・職務の市場価値も考慮した水準調整	生活主義で年齢に応じた水準調整も考慮
等級数の増減	多様化(等級数の増加によるインセンティブ確保)	少数化(ブロードバンディング化)	能力等級よりは少数化
格付けの決定権	人事部門で集中管理	ライン管理職の裁量が拡大	人事部門で集中管理

出典:『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性(平野光俊著)』から引用
役割等級制度は、弊社が追加

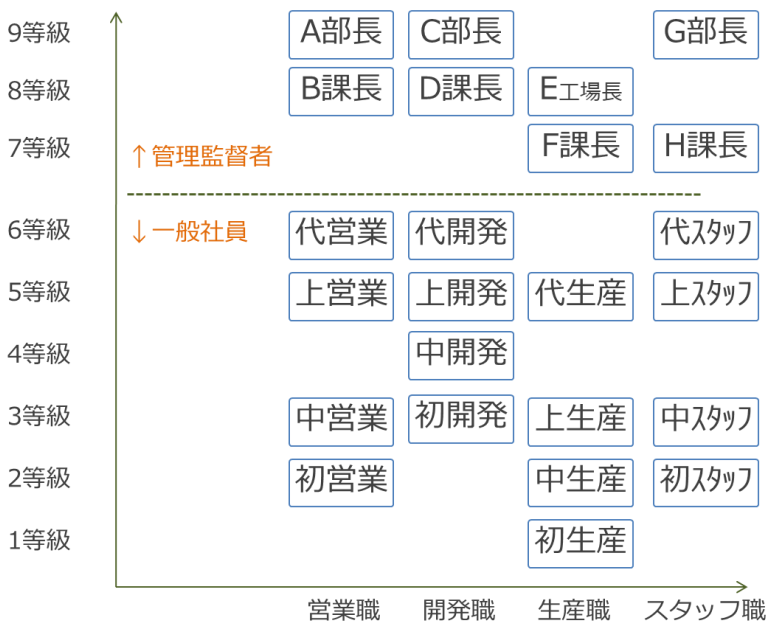
職能資格制度の図解

異なるランクのはしごで昇進・昇格することが特徴です。降職することはあっても、降格することはありません。いわゆる年功序列の基礎となる等級です。



職務等級制度の図解

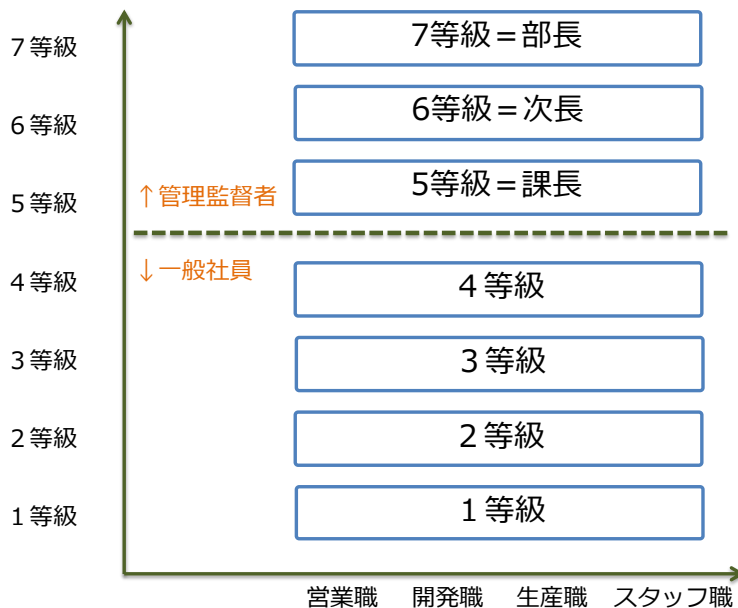
同じ部長職でも、職務の価値が異なれば等級が異なります。ローテーションにより、年収が下がる場合が生じるので、基本的には職種転換しないことが前提となります。最近話題の“同一労働同一賃金”の基礎となるものです。



等級制度の基礎知識⑤

役割等級制度の図解

一般社員は職能資格制度のような運用をします。一方で、管理職のポストと等級が連動するので、管理職クラスは貢献と処遇を一致させることができます。職能資格と職務等級の中間に位置し、このパターンが増えてきています。

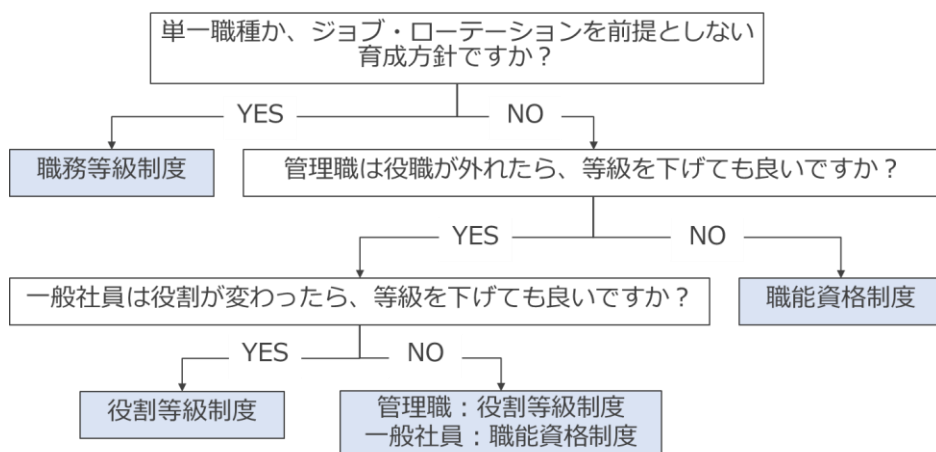


どの等級制度を選択するのか

職能資格制度・職務等級制度・役割等級制度のどれを選択するかは、下記のような基準で考えることができます。



当社では、職能資格制度・職務等級制度・役割等級制度のどの等級制度を選択することが適切でしょうか。





等級制度の設計にあたり、等級制度設計に向けて考慮すべきこと、働き方・キャリアについて検討すべきことの概要をお伝えします。

等級制度の設計がなぜ難しいのか？

等級制度は、会社固有の事象・現状の問題点・人材育成/適材適所・他の制度との関連性を加味して構築していく必要があります。

会社固有の事象

ビジネスモデル

成長フェーズ

組織風土

組織構造

現状の問題点

適材適所

人材育成

採用・人材定着

人件費過剰

人材育成・適材適所

適材適所

キャリア

多様な働き方

教育機会の提供

他の制度との関連性

昇進・昇格制度

異動

評価制度

報酬制度

等級制度設計のポイント

どの等級制度を採用するか吟味したのちに、下記のポイントを考慮して等級制度を設計します。

- 1 会社の業態にマッチした等級数にする
- 2 キャリア・多様な働き方を考慮したコースを準備する
- 3 マネジメントコースは組織戦略に起因する
- 4 スペシャリストコースは、スペシャリスト・ライン不適格・役職定年・ラインプール人材を分ける
- 5 役割の違いを認識できる等級数にする
- 6 昇格機会を一生に何回提供できるか考える

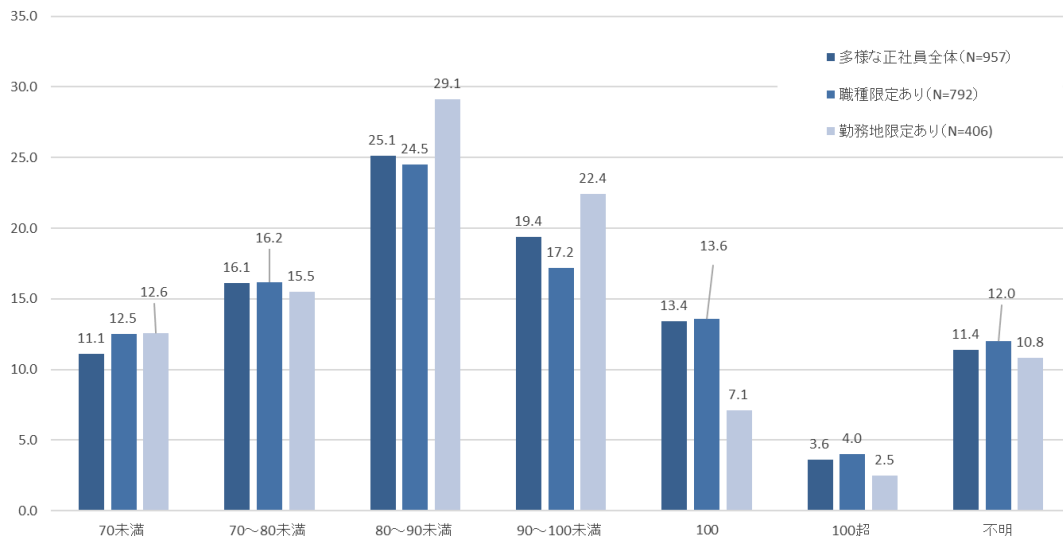
等級制度設計前に決定しておくこと

- ①グローバル展開している企業は、日本の等級制度では何を選択するのか？
- ②親会社がある場合は、親会社との等級制度の連動性をどう確保するのか？
- ③多様な働き方（地域限定社員・非正規の社員登用・短時間労働）の提供をするのか？

	全国社員	地域限定社員	職種限定社員	短時間労働社員
勤務時間		限定なし	限定なし	限定 (残業なし)
職務範囲	限定なし		一部限定あり (〇〇職のみ除外)	限定 (特定業務遂行)
勤務地		一部限定あり (転居を伴わない 異動有)	一部限定あり (転居を伴わない 異動有)	限定 (異動なし)
処遇水準 ↑高 ↓低	賞与・退職金			
	給与			
	重	責任や負担等		軽

職種限定社員・地域限定社員の処遇

下記は、「いわゆる正社員」区分の賃金を100とした場合の、「多様な正社員全体」「職種限定あり」「勤務地限定あり」の賃金水準を調査した結果です。

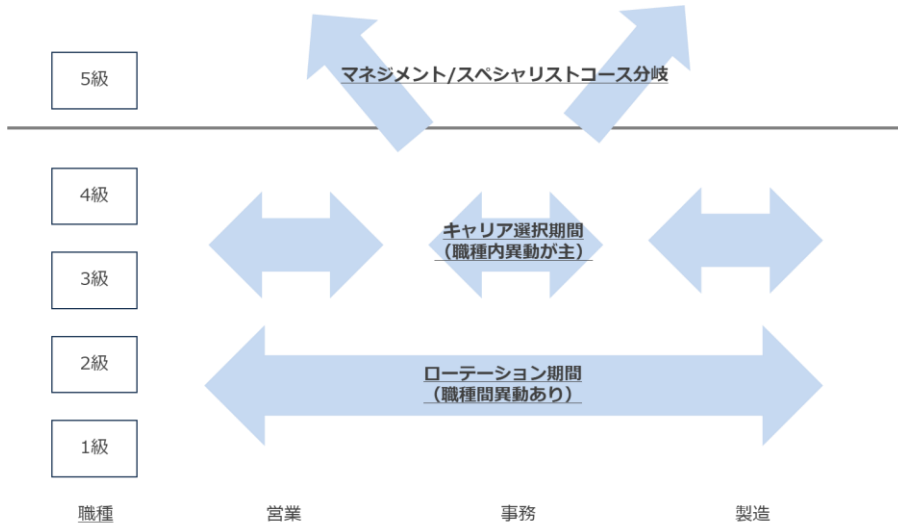


出典)厚生労働省『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』

キャリアを考える上で整理しておくこと

キャリアを考える上で、下記のようなことも考慮してください。

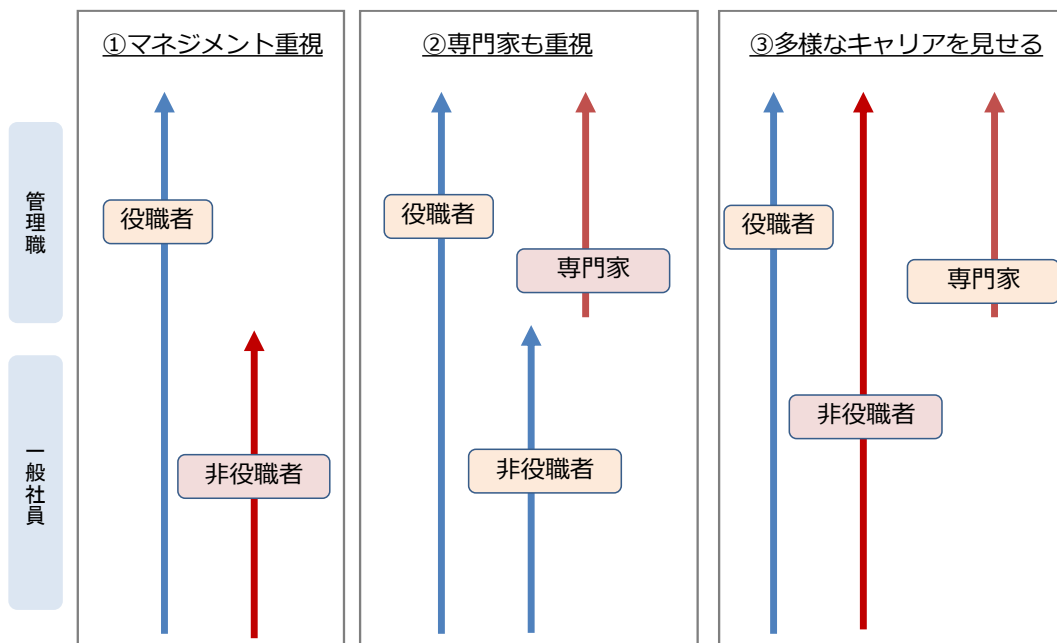
- ①若手社員(1~2等級レベル)のジョブローテーション期間を設けるのか？
- ②中堅社員(3~4等級レベル)のキャリア選択期間を設けるのか？
- ③マネジメント・スペシャリストの分岐をいつ選択させるのか？どう選択させるのか？



キャリアパスも考える

等級制度は、社員にどのようにキャリア形成をしてもらいたいかを示すことにもなります。

- ①マネジメント重視でキャリア形成 例) 営業会社・製造会社 など
- ②専門家重視でキャリア形成 例) システム会社・コンサルティング会社 など
- ③多様なキャリアを見せる 例) 機能別組織で多職種・モチベーション重視 など



等級制度設計時に留意するポイント

多様な働き方・キャリアを考えた場合、以下のような着眼が必要です。

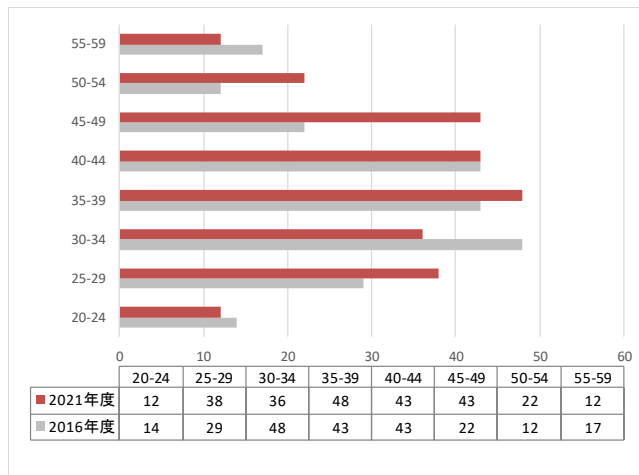
【等級制度設計のポイント】

- ・等級制度はどれを選択するのか？
- ・親会社がある場合は、親会社との連動性はどう確保するのか？
- ・組織(図)の変更が頻繁にありそうか？
- ・キャリア的に降職・降格は頻繁に起きそうか？
- ・スペシャリスト的な処遇は必要か？
- ・地域(エリア)限定社員のコースを設定するのか？
- ・職務限定社員のコースを設定するのか？
- ・短時間勤務社員のコースを設定するのか？
- ・契約社員・パート社員からの登用のコースは設計するのか？
- ・職種別の等級制度を導入するのか？
- ・ジョブローテーションをどう設計するのか？
- ・モチベーションを考慮して、昇格機会は何回提供するのか？
- ・人件費の抑制を考慮して、多くの人が頭打ちになる滞留等級は何等級か？

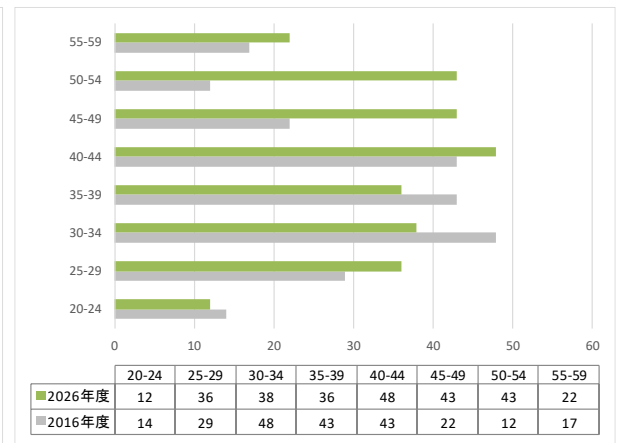
等級制度設計前に確認しておくこと

自社の人員構成が報酬水準決定に一番大きな要因となります。下記のようなグラフの作成も実施してください。

【5年後の人員構成】



【10年後の人員構成】



自社の等級制度の設計にあたり①

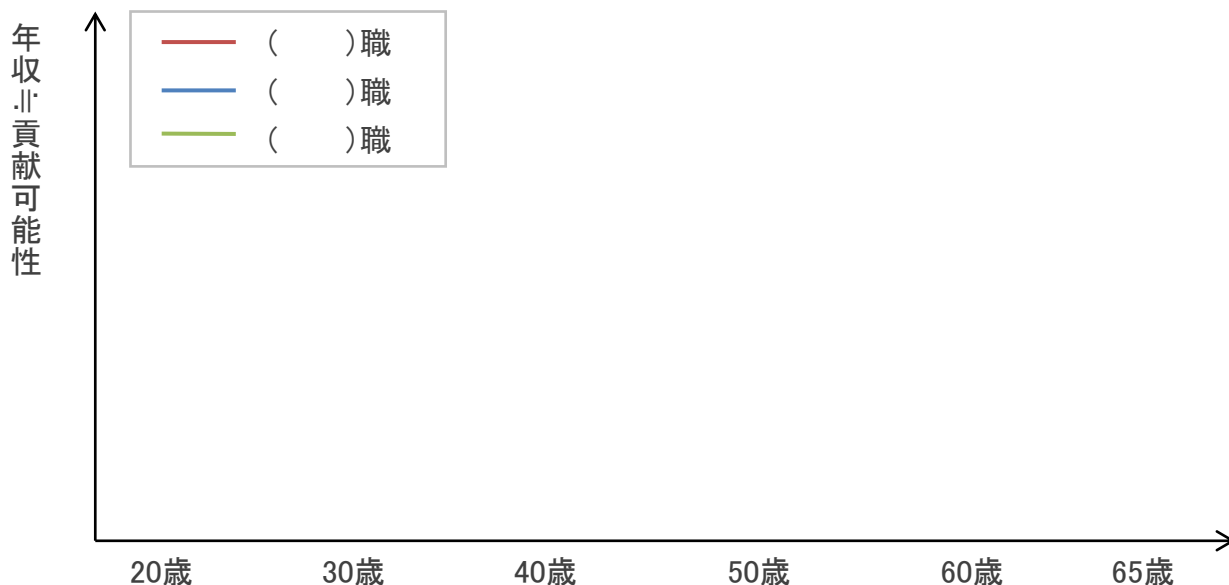
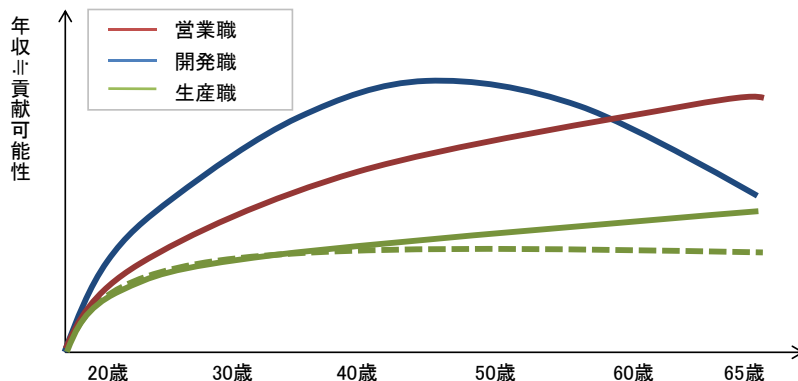


ここから、具体的な等級制度設計について学びます。自社の等級制度設計をゴールに進めていきます。

職種別の考え方の整理



年収 \div 貢献可能性として、一般社員クラスについて、職種別(人事制度上分けたい職種で記入してください)に年齢 \div 年収曲線を引いてみてください。下記の図を参考にしてください。



【職務等級制度以外は、職種別賃金体系を作成する必要はありません(推奨)】

1) 職能資格制度を導入する場合は、能力で等級を定義します。

よって、職種ごとに必要能力は同じなので、各等級の報酬の上限は同じです。

2) 役割等級制度を導入する場合は、役割で等級を定義します。

よって、職種ごとに求める役割基準は同じなので、各等級の報酬の上限は同じです。

3) 余りにも上記の曲線が職種ごとに異なるようであれば、職務等級制度を導入したり、職種別報酬体系を導入したり、職種別に昇格基準を変えるなど方法があります。

等級制度の設計にあたり

等級制度設計にあたり、以下の意思決定が必要になります。組織論・人材育成・キャリア・処遇など多面的考慮が必要です。主要な切り口をお伝えして、説明を加えます。

【管理職の等級制度設計のポイント】

①管理職クラスの組織階層は、○段階である。

基本的に、管理職の組織階層と等級数は同じにした方が良いです。職能資格制度であっても、管理職の組織階層と、等級数が異なると等級定義づけが難しいです。

執行役員を導入している会社は、管理職の最上位等級を執行役員(一般的に雇用契約)にするのか、従業員と別の制度(一般的に委任契約)とするのかの議論が必要です。

②管理職クラスの役職と等級を、合わせるのか？合わせないのか？

部長＝7等級、次長＝6等級、課長＝5等級のように役職と等級を固定させるか否かを検討します。この場合は、部長のポストから外れて、課長になったら降格して年収水準も大きく下がります。年収水準をあまり下げたくなければ、役職と等級を切り離す、職能資格制度を導入する必要があります。

③スペシャリストコースを導入するか？否か？

一般的にスペシャリストコースには、スペシャリスト・ライン不適格者・役職定年者・ラインプール人材がいます。

i) スペシャリスト: この人がいれば会社の業績が上がる人・社外でも活躍できる人

ii) ライン不適格者: マネジャーに向いていないので、ラインから外した人

iii) 役職定年者: 役職定年でポストを外れた人

iv) ラインプール人材: ラインに登用したいが、まだポストがない人・優秀ではあるが2番手

i)～iv)を分けて、コース設計した方が、メッセージは社内に伝えやすいです。但し、対象者のモチベーションなどを考えるなど、多面的な意思決定が必要です。また、スペシャリストの審査方法などの設計も必要です。

④役職定年制度を導入するか？否か？

役職定年制度は、役職から外れる年齢を決めて、次世代にポストを譲る制度です。制度にしまえば、役職を外すことが楽になります。人材が比較的豊富な企業が導入できます。

役職定年制度を導入した場合は、どう処遇(どの等級に格付けるのかなど)するのか決定しておく必要があります。

⑤ライン以外の管理職の処遇をどうするか？

ライン以外の管理職は、比較的業績貢献が少ないことが多いです。その対応策として、

i) 管理職から外す ii) 管理職であるが年収水準を下げる iii) ライン同等の年収水準にする などの対処方法を検討する必要があります。

【一般社員の等級制度設計のポイント】

①新卒採用をすることを前提とするか？否か？

新卒採用を実施することを想定する場合は、採用してから2～3年程度の等級を用意した方が良いでしょう。その等級の給与水準は、初任給と連動します。

また、高卒・短大卒(専門学校卒)・学卒・院卒採用がある場合は、それらの初任給を想定した等級の設置が必要です。学卒は2年で2等級に昇格、高卒は6年で2等級に昇格する仕組みにすると、2等級以降は整合性が取りやすくなります。

②新卒社員が、一人前になるまでの期間は〇年程度である。

2等級は一人前レベルという設定が良いでしょう。一人前になるのが早い職種(サービス職など)や、一人前になるまで時間がかかる職種(技能職など)を考慮して、おおよその2等級昇格時期を決定してください。

③一般社員の役割の違いは、〇段階で認識できる。

一般社員の等級数は、役割の違いを認識できる段階で設計することがお勧めです。

一般的には、半人前・一人前・中堅・管理職一歩手前(ベテラン)の4段階程度です。

④定年まで一般社員で終わる社員が滞留する等級は、〇等級である。

最も遅い昇格のケースでは、何等級まで昇格するのか決定します。最も遅い場合、どのくらいの年収水準にするかも決定しておいてください。

⑤定年まで一般社員で終わる社員に昇格機会を〇回与える。

定年まで一般社員という社員に昇格機会を何回与えるかの視点でも設計が必要です。昇格回数が少ないと、モチベーション面・成長面からも問題が生じるからです。

⑥地域限定社員(旧一般職)のコースは導入するか？否か？

同一労働同一賃金の観点、男女共同参画の観点から、女性だけの一般職コースの導入は困難です。全国・地域限定の差、職務の差(職務限定社員)などで処遇の格差を設けてください。

地域限定社員を導入する場合は、全国⇄地域限定社員のコース転換ルールを設計する必要があります。また、地域限定社員の年収水準は、全国社員の85～90%程度で設計することが多いです。



人事制度運用の肝になる昇格制度への理解を深めて、適切な昇格管理ができるようにします。

昇格制度の設計にあたり

- ①昇格制度で、経営者人材・管理職人材を登用・選抜したい。
- ②昇格制度で(登用した人材の顔ぶれで)、経営側のメッセージ・人事ポリシーを伝えたい。
- ③昇格制度で、人件費コントロールをしたい。

以上のことを考えると、昇格(昇進)は、評価であるべきです。

加えて、相対評価で昇格者数管理をすることが大切です。

等級定義の設計ポイント

下記のようなジレンマがあるはずです。

- ①社員に将来のキャリアを見せたいので、等級定義はできる限り明確にしたい(絶対評価)
- ②実際に選抜させる人数に限りがあるので、等級定義はできる限り曖昧にしたい(相対評価)

昇格(昇給)は相対評価で運用するために、等級定義は柔軟性(恣意性)を確保できる表現にすることがお勧めです。

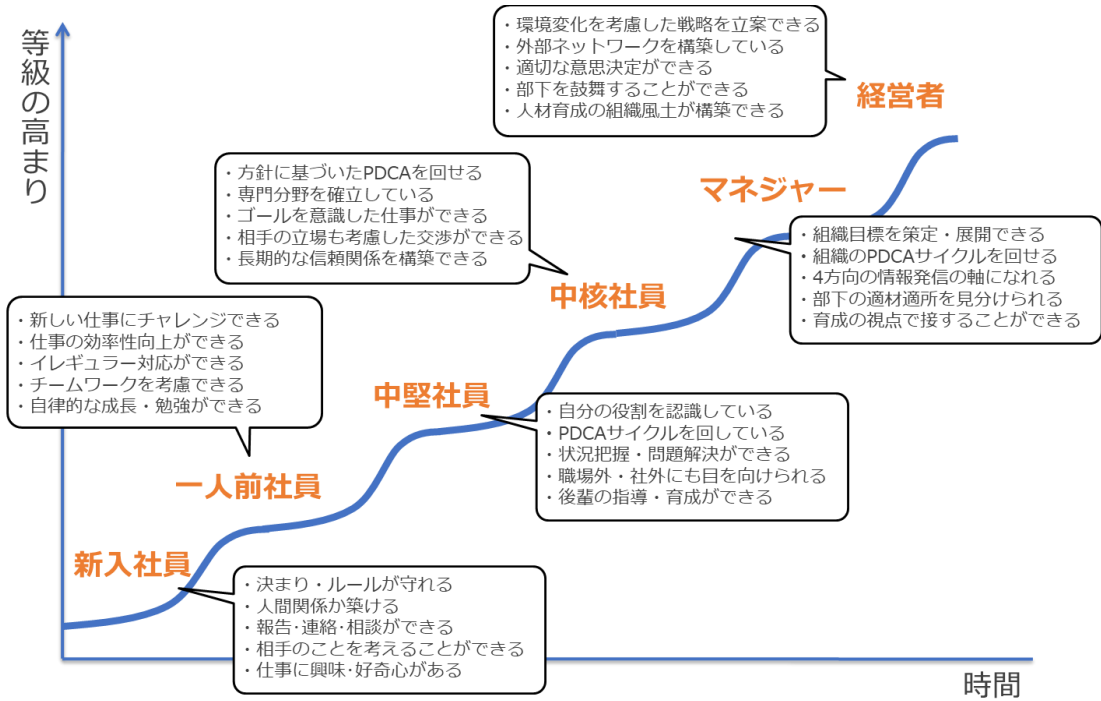
【等級定義の事例】

等級	対応役職	等級定義
7等級	執行役員 事業部長	新しい戦略やビジネスモデルを策定し、会社方針に基づく事業部（事業部相当）方針を策定できるレベル。その目標達成のための事業部の管理・実行ができるレベル
6等級	部長 担当部長	会社方針を噛み砕き、必要に応じて経営トップに意見具申するとともに、部門（部相当）方針を策定できるレベル。その目標達成のための部門の管理、実行ができるレベル。または、全社業績に貢献する特命課題の管理、実行ができるレベル
5等級	課長 担当課長 部長代理	所属する部門方針に基づき、部署（課相当）方針を策定できるレベル。その目標達成のための管理、実行ができるレベル。または、部門業績に貢献する特命課題の管理、実行ができるレベル
4等級	係長 課長代理	担当職務に関する実施方針を策定し、その目標達成のための管理、実行ができるレベル。または、豊富な経験と高度な技能を必要とする職務を担当するレベル
3等級	主任 係長代理	担当職務に関する役割を認識し、工夫・改善・周囲の巻き込みを行いながら実行ができるレベル。または、複雑な仕事のために技術・技能を要する職務を担当するレベル
2等級	なし	定型的な担当業務については効率化を含め主体的に計画を立て、自らの判断で処理ができ、非定型的な担当業務についても処理できるレベル。一人前として経験を積み、担当職務に関して熟練しているレベル
1等級	なし	割り当てられた業務を定められた手続きに従って行う定型的・反復的な仕事を担当するレベル。一人前になるための知識・スキルを習得しているレベル

求める行動はシンプルに

昇格するということは、今までと異なった貢献が求められるということです。求める行動が変わることを、端的に社員に伝える必要があります。

【求められる行動の違い】



昇格制度と人材育成の関連性を高めるために

昇格時に、社員へ昇格した等級で求められる行動の理解促進やスキル習得を促し、昇格審査でその行動ができているかをチェックすると効果的です。

【人材育成のPDCAサイクル】

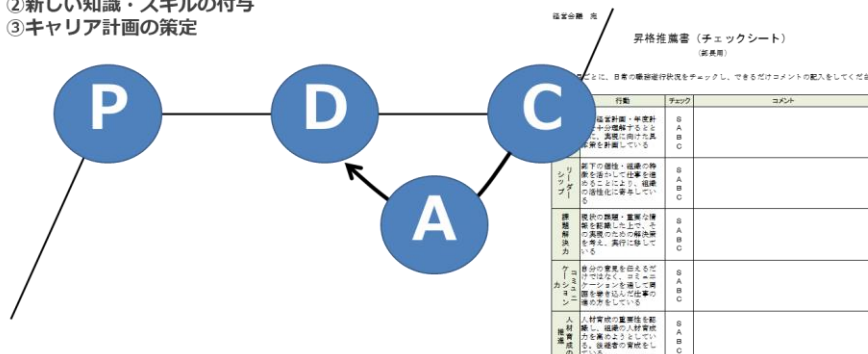
項目	求める行動要件
中期経営計画の共有度	中期経営計画・年度計画を十分理解するとともに、実現に向けた具体策を計画している
リーダーシップ	部下の個性・組織の特徴を踏まえて仕事を進めることにより、組織の活性化に寄与している
課題解決力	現状の課題・重要な情報を把握した上で、その実現のための解決策を考え、実行に移している
コミュニケーション力	自分の意見を伝えるだけでなく、コミュニケーションを通して周囲を巻き込んだ仕事の進め方をしている
人材育成の推進	人材育成の重要性を認識し、組織の人材育成力を高めようとしている。後継者の育成をしている

集合研修を実施し、

- ① 求める行動の咀嚼
- ② 新しい知識・スキルの付与
- ③ キャリア計画の策定

昇格面接を実施し、

- ① 求める行動に対する行動確認
- ② 求める行動を軸に選抜審査
- ③ 次のステージでの期待を伝える



人件費コントロールの具体策（★）

下記のような職種別・等級別人員構成表を作成することをお勧めしています。以下のようなメリットがあります。

【等級別人員構成表作成を勧める理由】

- ①

をすることにより、一人当たり平均人件費を維持できる。
- ②

賃金を導入する必要がなくなる。
- ③

を相対化してできる。

【職種別・等級別人員構成表（イメージ）（★）】

【管理職】

【単位：人・％・百万円】

	マネジメントコース				スペシャリストコース				管理職合計			
	人数	構成比	年収	人件費	人数	構成比	年収	人件費	人数	構成比	年収	人件費
6 等級	5	25.0%	11.0	55.0	0	0.0%	11.0	0.0	5	20.0%	14.0	70.0
5 等級	15	75.0%	9.0	135.0	5	100.0%	9.0	45.0	20	80.0%	12.5	250.0
合計・平均	20	100.0%	9.5	190.0	5	100.0%	9.0	45.0	25	100.0%	12.8	320.0

【一般職（営業・研究開発・生産職）】

【単位：人・％・百万円】

	営業職				開発職				生産職			
	人数	構成比	年収	人件費	人数	構成比	年収	人件費	人数	構成比	年収	人件費
4 等級	6	33.3%	7.0	42.0	2	33.3%	7.0	14.0	10	10.0%	7.0	70.0
3 等級	6	33.3%	5.6	33.6	2	33.3%	5.6	11.2	20	20.0%	5.6	112.0
2 等級	3	16.7%	4.4	13.2	1	16.7%	4.4	4.4	60	60.0%	4.4	264.0
1 等級	3	16.7%	3.2	9.6	1	16.7%	3.2	3.2	10	10.0%	3.2	32.0
合計・平均	18	100.0%	5.5	98.4	6	100.0%	5.5	32.8	100	100.0%	4.8	478.0

【一般職（スタッフ職）】

【単位：人・％・百万円】

	スタッフ職				一般社員合計			
	人数	構成比	年収	人件費	人数	構成比	年収	人件費
4 等級	2	12.5%	7.0	14.0	20	14.3%	7.0	140.0
3 等級	2	12.5%	5.6	11.2	30	21.4%	5.6	168.0
2 等級	8	50.0%	4.4	35.2	72	51.4%	4.4	316.8
1 等級	4	25.0%	3.2	12.8	18	12.9%	3.2	57.6
合計・平均	16	100.0%	4.6	73.2	140	100.0%	4.9	682.4

【総合計】

【単位：人・％・百万円】

	全社員			
	人数	構成比	年収	人件費
合計・平均	165	100.0%	6.1	1,002.4

【職種別人員構成】

職種	職種別人員構成				
	営業職	開発職	生産職	スタッフ職	合計
人員構成（一般）	12.9%	4.3%	71.4%	11.4%	100.0%

【管理指標】

総額人件費	1,002.4 百万円
一人当たり人件費	6.1 百万円
管理職比率	15.2%
間接部門比率	11.4%

職種別・等級別人員構成表の作成の留意点

①営業・生産部門

所属長アンケートによる理想的な人員構成の把握

②開発部門

投資という経営的意思決定

③スタッフ部門

(定義によるが)全社のうち15～20%が理想

④管理職

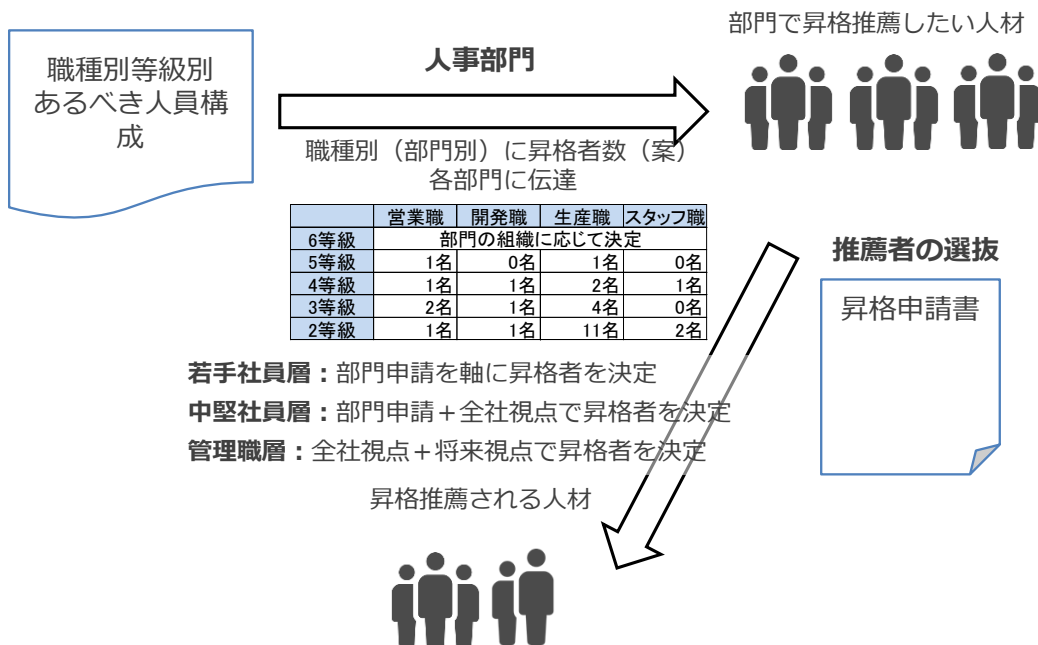
マネジメントコースは組織に起因

スペシャリストは定期的な審査が必要

職種別等級別人員構成表の活用方法

昇格人数に予算という概念を持たせることにより、現場で相対評価をして最適な人材を選抜していきます。

【部門推薦のイメージ】



昇降格の相対化手段

一般的に、「評価結果の累積＋部門長推薦＋経営判断」で、昇格・降格を決定します。「経営判断」というブラックボックスを使って相対化します。相対化の手段は下記の通りです。

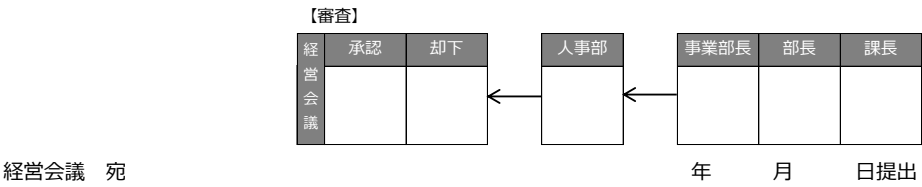
昇格評価の種類	実現性	有用性	付記
筆記試験	○	△	試験内容の作成が必要。一般的には自社の業務知識・一般知識・財務会計・労務管理・マーケティング知識などを問う
論文・レポート	○	○	昇格した時の意気込みや、管理職になった際の組織マネジメントのあり方などを考えてもらうことは有効
面接試験	○	○	
プレゼンテーション	△	△	専門性のアピールの場としては良いが、日常業務の着実な遂行を求める社員はアピールが難しい
多面評価	△	△	組織規模的に、評価者人選が難しい。育成目的ならよいが、昇格要件に含めるとマイナス要素が多い
研修受講歴	△	○	多くの研修を提供できる状態にないと形骸化の可能性あり。学び自体は有効
通信教育の受講	○	○	研修で提供できない場合は、通信教育で学んでもらうことは意義がある
適性検査	○	○	会社として適性を把握することには意義がある。ただし、検査結果をもって昇格判断をするのは難しい
資格取得	△	△	業務上、取得が必要な資格があれば有効
ヒューマンアセスメント	△	○	一般的には足切り審査に活用。前提として、候補者が昇格数よりも多い場合に利用

昇降格ルール【事例】

階層	等級	評価累積点		昇格要件		
		地域限定	全国	第一要件	第二要件	最終要件
管理職	M3	—	—	—	—	役員会判断 (上位の等級定義を参照し、上位等級者としての役割遂行、能力発揮が可能か総合的に判断)
	M2	—	7	評価累積点達成	役員面談・小論文	
	M1		7		役員面談・小論文	
一般社員	G4	8	6	<評価配点> S評価：3点 A評価：2点 B評価：1点 C評価：0点 D評価：-1点	ヒューマンアセスメントの実施	
	G3	8	5		部門長面談	
	G2	8	4		部門長推薦	
	G1	8	3		部門長推薦	

部門推薦書の事例①（★）

昇格推薦は、上司が昇格の根拠となる実績と今後の課題を整理して、責任を持って推薦する仕組みとします。その後、チェックシートに基づき役員による昇格面接を実施します。



昇格推薦書（部門推薦書）

現等級

→

昇格後等級

【対象者】

氏名				所属			
過去3回評価結果							

【推薦内容】

①現等級における主な職務と成果

②職務の適性・本人の希望

③昇格した時に、担当して欲しい職務・役割

【現状の能力等級レベル】

①昇格を意識した現状の能力等級レベル	②昇格に向けた成長課題
強み：	目標とすること（不足スキルをもとに）：
不足スキル：	

【6か月後時点の能力等級レベル】

①結果（成長課題の克服度）

部門推薦書（付属資料）の事例②（★）

等級基準に基づいて、行動が発揮されているかを、上司にコメントさせ、その内容を役員面談などで確認することをお勧めします。

経営会議 宛

昇格推薦 添付チェックシート

下記項目ごとに、日常の職務遂行状況をチェックし、できるだけコメントの記入をしてください。

項目	行動	チェック	コメント
コミュニケーション力 コミュニケーション	コミュニケーションの重要性を認識し、周囲に働き掛けながら問題を解決している	S	
		A	
		B	
		C	
専門知識・技術	担当する仕事に関連する専門知識・技術を有して仕事に活かしている	S	
		A	
		B	
		C	
問題意識 実行力	職場の問題を明確に定義し、改善のために有効なアイデア・企画を考えて、実行に移している	S	
		A	
		B	
		C	
チャレンジ意欲	困難な仕事であっても積極的に挑戦しようとしている。これまで大きな成功体験がある	S	
		A	
		B	
		C	
後輩育成	後輩育成の成功体験を持ち、自分なりの試行錯誤をしながら後輩育成を進めている	S	
		A	
		B	
		C	

S：項目に掲げた行動・思考を頻繁に行っている
A：項目に掲げた行動・思考を行っている
B：項目に掲げた行動・思考を行ったことがある
C：項目に掲げた行動は実施していない
（S～Bは具体的な行動を説明できること）

確認	チェック

スペシャリスト認定の事例（★）

専門職コースは、不活性人材の滞留ゾーンになる可能性があります。

専門職認定（チェックシート）

（専門職・高度専門職用）

〔対象者氏名〕

〔面接者氏名〕

発表のテーマ			
Ⅰ．専門的知識・技術を活用した過去2年間の成果 Ⅱ．新中期経営計画で取り取り組む特命課題とその達成方策			
職務の概要			
項目	定義	チェック	チェック
専門的知識技術	特定の専門分野における知識・技術を保有しており、お客様の価値創造に貢献できるか 【テーマⅠ・Ⅱ】	<input type="checkbox"/> 自分の専門分野が明確で、その専門性(レベル)を示しているか	S A B C
		<input type="checkbox"/> 専門分野の最新情報を収集し、専門性を高め続けているか	
		<input type="checkbox"/> 過去2年間、論文や外部講師として対外活動をしているか	
		<input type="checkbox"/> その専門性は、お客様・社内に対して明確に価値があるものか	
		<input type="checkbox"/> 本人の年収は市場価値と同水準か(今の年収で雇うか)	
経験	保有している技術・知識を活用して、特命課題の解決など豊富な経験を有しているか 【テーマⅠ・Ⅱ】	<input type="checkbox"/> プレゼンの中で、独自の経験談を盛り込んで話をしているか	S A B C
		<input type="checkbox"/> 課題解決を通して、更に専門性(知識・技術)を高めているか	
		<input type="checkbox"/> お客様・取引先などの社外から名指しで指名があるか	
		<input type="checkbox"/> 社内からの依頼・問い合わせが頻繁にあるか	
		<input type="checkbox"/> 自分の専門分野以外でも、周囲を巻き込んで課題解決をしているか	
2年成果の	過去2年間の成果(プロセスでも可)が、経営革新・業績向上に大きく貢献しているか 【テーマⅠ】	<input type="checkbox"/> 解決した課題が明確で、その効果を示せているか	S A B C
		<input type="checkbox"/> 過去2年間の会社への業績貢献は、年収の10倍は上回る	
		<input type="checkbox"/> 本人がいなかったら、経営革新・業績向上は難しかったか	
		<input type="checkbox"/> 成果と専門性(プロセス)が論理的に結び付けられているか	
		<input type="checkbox"/> 成功体験を再現性の高いルールに言語化できてるか	
戦略との適合度	その専門性は、戦略に適合しており、中期経営計画の実現に貢献できる具体策が描けているか 【テーマⅡ】	<input type="checkbox"/> 自分の専門性を、どう経営計画達成に貢献できるか示せているか	S A B C
		<input type="checkbox"/> 特命課題達成に向けて具体的なストーリーは描けているか	
		<input type="checkbox"/> 課題解決のためにリソース確保(情報・人脈含む)ができているか	
		<input type="checkbox"/> その専門性は戦略実現と親和性があるか	
		<input type="checkbox"/> 本人がいないと、経営計画の達成(経営革新の実現)は難しいか	
認定判断	() 高度専門職に認定する (S相当)		
	() 専門職に認定する (A相当)		
	() 専門職以外に認定する (B・C相当)		
今後の課題			

(説明の視点)
(成果の視点)
(社外の視点)
(社内の視点)
(将来の視点)
(説明の視点)
(成果の視点)
(社外の視点)
(社内の視点)
(将来の視点)
(説明の視点)
(成果の視点)
(社外の視点)
(社内の視点)
(将来の視点)
(説明の視点)
(成果の視点)
(社外の視点)
(社内の視点)
(将来の視点)

S：項目に掲げた技術・成果が頻繁に表出されている（4つ以上チェックがついた）
A：項目に掲げた技術・成果が表出されている（3つのチェックがついた）
B：項目に掲げた技術・成果が一部表出されている（2つのチェックがついた）
C：項目に掲げた技術・成果は表出されていない（1つ以下のチェックがついた）

グローセンプートナーからのご提案

人事制度の構築・再構築は、会社にとって大きなイベントです。

当社のビジネスモデル・今後の戦略・ありたい組織風土・社員が求めるキャリア・働き方の変化・社員の年齢分布・将来の人件費推移・労務リスクの低減など、考慮しないといけないことが多岐にわたります。

多面的に議論することは大切ですが、一方で複雑な仕組みにすると、人事制度運営にコストがかかります。必要なことは、人を育成すること・上司と部下とのコミュニケーションを活性化させ、適材適所を図ることだと考えております。よって、多面的に議論して、シンプルな仕組みを設計することが大切です。

このセミナーでは、できる限り経営・マネジメント・人材育成と人事制度を繋げ、要点を押さえて、最低限必要なワークのみをお伝えしてきました。

添付している【事後課題アンケート】を、経営者・人事の皆さんで議論しながら、自社にあった人事制度を策定していただければ幸いです。

ただ、自社で人事制度を設計したり、教育することが難しいようでしたら、下記のようなサービスを用意しておりますので、お気軽にお声がけください。

グローセンプートナーのサービス

	お悩み	サービス	費用（すべて税抜）
1	自社で人事制度設計を進める 専門性・リソースがない	人事制度構築 コンサルティング	500万円～ 設計範囲によって変動します
2	経営者・人事部門の人事制度に 関する知識を高めたい	人事制度セミナー＆ 簡易コンサルティング	30万円～（2時間程度） 内容はカスタマイズします
3	現行の人事制度にどのような問題 があるのか整理したい	人事制度・報酬データ分析	100万円～ 分析範囲によって変動します
4	人事制度設計のアドバイザーが 欲しい	人事制度構築の アドバイス	20万円/月～ 資料分析時間も加算します
5	評価者研修を実施したいが、社 内講師をできる人がいない	評価者研修 （講師派遣型）	50万円/日～ 内容はカスタマイズします
6	評価者研修を実施したいが、教 材作成の時間がない	評価者研修 （研修テキスト・スライ ドのデータ提供）	10万円/コンテンツ

オンライン無料相談

1時間程度のミーティングは、コンサルタントが無償でアドバイスいたします。

info@growthen.co.jp グローセンプートナー 島森宛にご連絡ください

【発行】

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F
03-6215-8717

株式会社グローセンパートナー

<http://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。
これらの許諾については小社までお問い合わせください。