

# トラブルを招かない 新人事制度の設計・導入の 勘どころ

賃金管理研究所所長  
賃金・人事コンサルタント  
大槻 幸雄



長期化する人手不足を背景に、中小企業でも賃金の引上げを迫られています。また、それに対応するため、人事制度の改定を検討する企業も多いようです。そこで、人事制度改定の進め方と留意点を解説します。

## いま新人事制度が 求められる理由

急速な円安や資源価格高騰に伴う物価上昇など、経済環境は大きく変化しており、企業運営だけでなく賃金決定のあり方にも影響を与えています。

実質賃金は2023年10月まで連続19か月で前年比マイナスを記録しており、賃上げを模索する動きは中小企業にも広がっています。2023年の春季労使交渉における賃上げ率が当初予測を大きく上回り30年ぶりの水準を回復したことや、賞与支給時に生活支援手当等の名目で支給額を積み増す会社があることも、賃金引上げへの関心の高さを示しています。

企業の採用意欲も旺盛です。12月の日銀短観にみる雇用人員判断（「過剰」―「不足」…%ポイント）も全体でマイナス35、非製造業ではマイナス44と、人材不足感はいまだに大きく拡大しています。こうした動きに合わせるように、採用初任給も上昇傾向にあります。

一方、最低賃金の引上げ幅も拡大しました。2023年度は、初めて1000円の台を超え、全

国平均で1004円（前年比プラス43円）となりました。

岸田首相によれば、2030年代半ばに1500円を目指したいとのこと。時給1500円は月給換算で25万2000円（所定労働時間が168時間の場合）です。

あと10〜12年ほどで、最低賃金の水準が、現在の大卒初任給平均値より3万円ほど高くなる可能性もあるのです。

こうした環境変化にいち早く対応するために、さまざまな企業で人事制度の大幅な見直しが始まっています。中小企業も例外ではありません。本稿では人事制度改定を進めていくうえで留意すべきポイントについて解説します。

## 人事制度改定の目的は 社員のやる気の最大化

人事制度を改定する主な目的は、従業員エンゲージメントの向上による社員全体の「やる気の総和」の最大化を図り、より生産性を上げることにあります。日本の1人当たり労働生産性は、OECD加盟38か国中31位（2022年）ですので、賃金水準の引上げと並んで、いかに労働生産性を高

めるかが大きな課題です。

賃金処遇が「世間並み」以下であれば、社員の定着が望めないばかりか、優秀な社員から流出してしまう可能性すらあります。そうした状況を回避するためにも、新しい人事制度を模索する動きが広がっているのです。

社員のモチベーションの阻害要因として最も深刻なものは、将来に対する不安です。人事制度として「仕組み化」されたものを「見える化」し、社員の定着を図るとともに人材育成にもつなげていくことが何より大切です。

## 改定作業の進め方

### (1) トップダウンで進める

人事制度とは、人事戦略を仕組み化したものであり、その人事戦略は、おのずと事業戦略に沿ったものでなければいけません。

「自社の事業戦略を実践する人材をいかに獲得し、将来に向けて育てていくか」

これは中小企業も含めたすべての企業に当てはまる課題であり、経営理念と人事理念に根差した制度づくりが目指すべきゴールで

す。新たに人事制度を設計しようとするのであれば、経営者の確たる意思をもって、トップダウンで進めなければなりません。

実際には、人事総務部門や各部門長の協力、ときには専門家のアドバイスを受けながら制度改定を進めていくことになるのでしょうか、中核を成すのはあくまでも経営者の意思決定です。

### (2) 制度構築を社員参加型で進める落とし穴

ところが、「社員のやる気を引き出す新システムなのだから、各部の社員を参加させて検討させよう」「合議によって、会社も社員も相互に納得できる新制度としたい」等の理由で、社員参加型のタスクチームをつくるなどして制度構築に臨む会社があります。

このような一般社員をメンバーに加えた合議制プロジェクトでは、事業戦略という大局を捉えない枝葉末節の議論に終始したり、社員の成績や貢献の違いを考慮しない「平等」が強調されたり、声の大きなベテラン社員に議論を誘導されたりと、かえって公平性を失いかねません。社員のモチベーションを損なう結果となりやすくなります。

## モデル事例のいいところ取り、でよい制度はできない

人事制度改定に着手しようとするときは、「他社ではどのような対応をしているのだろう」と、まず他社事例を集めることから始めるものなのです。

人事労務関係の専門誌や業界関連の情報誌などに、有名企業の新人事制度の紹介記事が掲載されていたりすると、「この部分がわが社にも適用できそうだ」「評価の考え方や給与・賞与の決め方を自社の参考にしよう」と考え、その会社の仕組みをまねて自社に取り入れようとする経営者も見受けられます。

このような人事制度の「いいところ取り」はお勧めできません。

### (1) モデル事例では運用の本質的な部分はわからない

その理由として、まず、紹介されているのは、通常、その会社の人事制度の一部であり、すべてではないことが挙げられます。特に、賃金テーブルや昇給の具体的な運用方法など、処遇決定に関する核心部分は公表されていないのが通例です。

紙面に紹介される制度概要だけでは、運用の本質的な部分はみえてこないものです。

### (2) モデル事例と自社の抱える課題は異なる

また、その企業ならではの風土があつてこそその新人事制度だという側面もあります。

たとえば、評価制度としての新しい目標管理制度が紹介されているとき、目標の設定段階で対象顧客別のマーケティングやアクションプランへの落とし込みがすでにできている企業なら、目標項目や難易度、ウエイト付けなどに入り込んだ精緻な制度設計でも正しい運用が可能でしょう。

しかし、目標の達成基準すらままならない目標設定レベルの企業が先進事例をまねてみても、同様の効果は期待できません。

自社の現状の課題を正しく見極めたうえで、その課題解決に向けた自社なりの制度改定を進めていくことが大切です。

## 新制度導入へ向けた社内空気づくりのポイント

新人事制度を導入するときは、社員に向けた説明をどのタイミング

グで行なうかなども早めにスケジューリングしておきます。仮に新人事制度の施行日を翌年4月と定めたのであれば、そこから逆算して取締役会への上程の時期、社内周知の方法やタイミングを確定し、制度構築の期限も決めておくといでしょう。

## (1) 幹部クラス社員への情報開示は早めに

また、なぜ人事制度改定を行なうに至ったのか、経営側としての問題意識や新制度のコンセプトなど、部門長会議や管理職会議等の場を通じて、社内への落とし込みを図ります。

新しい制度が評価制度の大幅な変更を伴うものである場合、早い段階で、幹部社員クラスを対象とした「社内空気づくり」のための説明会を開催することで、評価制度に対する当事者意識の醸成も期待できるでしょう。

新しい評価制度の運用のカギを握るのは、各部署の管理監督者です。評価者であり、部下に対する育成責任と就業管理責任を負う所属長が、新しい人事制度について十分に理解していないようでは、社員からの新制度への期待も薄れてしまいます。

そうならないためにも、管理職への情報開示と動機付けはしっかりと行なってください。

## (2) 社員に制度改定のコンセプトを開示して理解を得る

人事制度の変更に伴い、一部社員に不利益変更が生じる可能性がある場合は、労働組合や従業員の過半数代表者との合意を得るための配慮も必要です。

事前説明や制度構築の途中での経過報告も、とても大事なプロセスです。

また、もともと日頃から人事処遇に不満や不信感を持つ社員が一定数いる場合、人事制度改定自体に不信感を抱き、「経費削減のための制度改定ではないか」「給料が上がらなくなったり、より厳しい評価を受けたりするのでないか」とネガティブな意見が出ることはよくあることです。

経営トップが、社員の自律を促し、人材育成に配慮し、社員の貢献は正しく処遇に反映させたいとの想いから人事制度改革を進めていたとしても、それが正しく伝わるとは限りません。

そうならないためにも、制度改定のコンセプトは早い段階で社員に開示するのがよいでしょう。

# 等級制度の基本的な考え方

## (1) 人事制度の基本は「等級制度」「賃金制度」「評価制度」

ひと口に人事制度といっても、人材の多様化や同一労働同一賃金、女性の活躍推進、福利厚生の実、労働時間管理、キャリアパス整備など、その対象範囲は多岐にわたります。ですが、その根幹をなすのは「等級制度」「賃金制度」「評価制度」の3つです。

なかでも人事制度全体の基礎であり、組織マネジメントのあり方とも密接に関わる「等級制度」を正しく理解することが肝要です。

## (2) 等級制度の3つの類型

等級制度は、大きく3つの類型に分けられます。

● **職能資格制度**……職務遂行能力によってレベル分けし、職能資格等級として区分し格付け

● **職務等級制度**……担当職務の内容によってレベル分けし、職務等級区分として格付ける

● **役割等級制度**……会社より与えられる役割責任（期待役割）によってレベル分けし、役割等級に格付ける

現状では、職能資格制度の導入割合が最も高いものの、ジョブ型雇用への関心の高まりとともに職務等級制度や役割等級制度への転換を図る会社が増えています。それぞれの特徴を一覧にまとめたのが、次図表1です。

## (3) 職能資格制度を見直す際の留意点

これまでは、企業規模の大きい会社ほど人事制度改定に向けた動きが顕著でしたが、中小企業にも人事制度見直しの動きが広がってきています。

職能資格制度は、職能自体が継続による能力の蓄積を前提としていたこともあり、懲戒による場合を除いて、降格や降級を行ないにくいという特性があります。能力の低下や発揮能力の変動には機動的に対応できないため、グローバル競争にさらされている大企業（特に管理職）を中心に、職務等級や役割等級への転換を指向する動きも見られます。

これには、降格や降級の可否も影響しています。仕事基準の職務等級制度や役割等級制度では、適正な人事権行使の範囲で等級の見直しが可能であると考えられるからです。



図表1 3つの等級制度の特徴

	職能資格制度	職務等級制度	役割等級制度
基準	能力(職務遂行能力) 能力・情意・業績 ⇒「人」基準	職務価値の大きさ (Job size) ⇒「仕事(職務)」基準	役割責任(期待役割) 裁量、責任の大きさ ⇒「仕事(責任)」基準
特徴	●仕事を通じて能力が蓄積されて習熟し、等級が上がる ●各等級に求める能力を「職能要件書」で提示 ●「職能等級＝職位」ではなく、1つの等級に複数の職位が存在する	●欧米で主流の制度 ●全職務について「職務記述書」を作成 ●同一労働同一賃金のため、学歴や年齢、勤続年数といった属人的要素は考慮しない	●能力や職務を細かく分類せず、組織における役割や責任レベルで大きく区別 ●各等級の役割責任、職責、権限の大きさを「責任等級説明書」で定義 ●「等級＝職位」とし、1つの等級内に複数の職位は置かない(存在しない)

ただし、職務概念や役割レベルの違いに対する基準が曖昧なままであれば、職能資格制度における職務遂行能力と実質的には何も変わらないということになりかねず、注意が必要です。

もともと、役割等級制度に関しては、役割責任のレベルの違いで等級を区分することに加え、等級別に相応の賃金範囲を設定することで、同一等級のなかでも貢献度の違いによる相応のメリハリをつけることが可能です。

長期雇用システムを基本とし、人材配置を柔軟に行なうなかで人材育成・活用を図る日本企業、とりわけ中小企業にとっては、適した人事の枠組みであると考えられます。

### 賃金制度改定の留意点

#### (1) 賃金カーブの修正方法

基本給体系の改定にあたっては、まず若手社員の賃金水準を引き上げることで採用を円滑に進め、同時にこれからは毎年続いていく最低賃金の引上げに対処することが優先課題です。

しかしながら、従来型の一律のベースアップによって賃金カーブを引き上げ続けることは、昨今のコストプッシュ・インフレが進行するなかでは難しいと考えられます。

従来型のベースアップでは、現行の賃金カーブ（賃金テーブル）に対して、定額を加算して水準を引き上げるか（定額ベースアップ）、定率を乗じて賃金カーブを立てるか（定率ベースアップ）、またその併用とすることが基本でした（図表2）。

ただし、これでは若年層から中高年層、初任者から最上位の管理職まで、すべての社員の基本給が上昇します。

コスト上昇が続くなか、収益環境の回復が見通せない企業では、若手社員の給与水準を引き上げつつも、一方で賃金カーブの傾きを抑制して、総額人件費の上昇は最小限に収めるようにすることでしょう。たとえば、「大卒初任給は大幅に引き上げるが、部長職の基本給は現行水準に固定する」といった対応が考えられます。図表3のような賃金カーブの変更を段階的に行なっていくイメージです。

具体的には、定額ベースアップと定率ベースダウンを同時に実施することで、若手社員の給与を引き上げ、一方で賃金カーブを寝かせるようにするのです。

このとき、条件設定の仕方によっては、中高年社員や管理職の一

部に基本給額が下がることがあるかもしれません。こうした不利益変更の問題にも十分に留意する必要があります。

#### (2) 評価制度の見直しと処遇への配慮

評価制度の見直しに関しては、年功型の賃金制度を維持してきた会社では、従業員の成績や貢献度に応じた賃金処遇へのシフトを検討する事例が増えるでしょう。

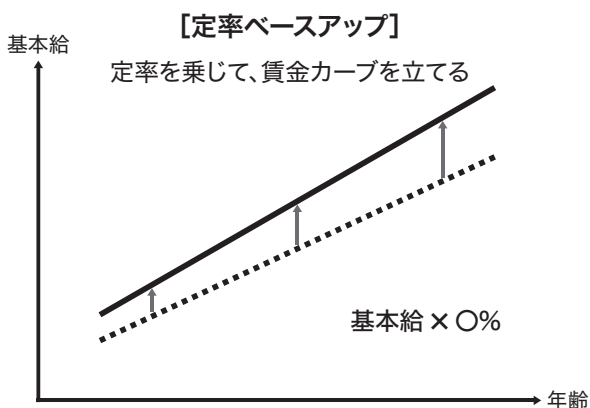
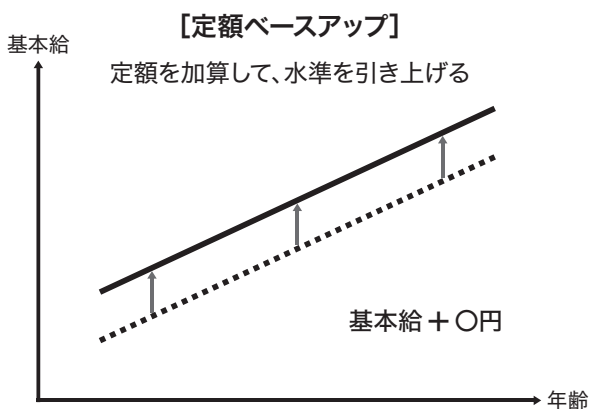
賞与配分では、基本給ベースから、等級区分と評価ランクに応じた配分に変更するだけで、前期比でかなり大きな増減が生じる可能性が出てきます。

一般に、年功的な賃金処遇から評価を反映した処遇へ移行すると、高年齢層などの配分額減少につながります。ここでも留意すべきは不利益変更の問題です。

総原資の減少を伴う制度変更は「変更の合理性」の点で問題が残りますが、総原資が減少せず評価の反映によって配分格差が開くことは、有効だと考えられています。もともと、評価制度が正しく開示され、人事評価規程等によって適正な運用が担保されていることも重要な要素となります。

実質的に不利益を被る従業員に

図表2 従来型ベースアップの2パターン



## 就業規則変更の 手続きは適切に

については、不利益の状況に応じた経過措置や緩和措置を検討します。たとえ法的に問題がなくても、高年齢層への評価や処遇の厳格化は、若年層に対してもマイナスの印象を与えかねません。

新人事制度が有効に機能するためにも、慎重かつ柔軟な対応が求められます。

新たな人事制度を設計・導入することは、賃金制度や評価制度、あるいはその基盤をなす等級制度

の変更を伴うものです。法の定める就業規則の変更手続きを経た労働条件の変更が必要です。

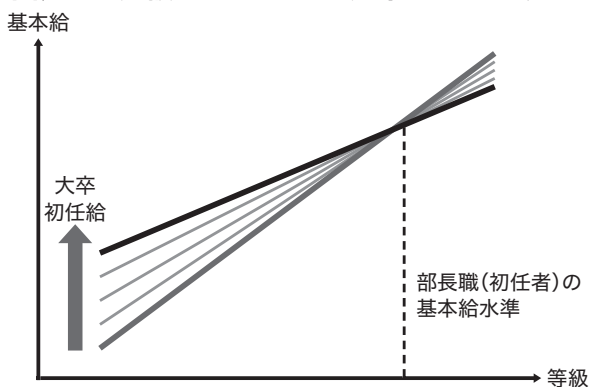
このとき気を付けなければならないのが、前述の「就業規則の不利益変更」の問題です。

労働条件の変更は、使用者と労働者の合意原則を基本としつつも（労働契約法8条）、就業規則の変更が合理的なものであるときは、当該変更後の就業規則に定めるところによるものとする（労働契約法10条）とされています。

その変更が合理的であるかどうかは、

① 労働者の受ける不利益の程度

図表3 定額ベースアップ・定率ベースダウン



- ② 変更後の就業規則の内容の妥当性
- ③ 労働条件の変更の必要性
- ④ 労働組合等との交渉の状況
- ⑤ その他の就業規則の変更に係る事情

について総合的に判断されます。

さらに、変更後の就業規則を労働者に周知させることが必要です。ここでいう「周知」とは、労働基準法上の周知とは異なり、実質的にみて、事業場の労働者に対してその就業規則の内容を知り得る状態にしておくことでよいと解されています。

しかし、新制度の円滑な導入の

ためには、単なる周知にとどめず、正しく理解されるように、社員向け説明会を十分な時間をとって開催するのがよいでしょう。

社員への丁寧な説明を実施した後、所轄の労働基準監督署に、変更後の就業規則に労働組合または従業員の過半数代表の意見書を添えて提出します。

このとき、就業規則の別規程として定められた給与規程や評価制度運用規程など、就業規則の一部と見なされるものも、同様の届出を行ないます。

\*\*\*

経営者として将来の発展を見据え、社員の貢献に報いるための新しい人事制度であったとしても、昨今の物価高を肌で感じている社員は、「いったいどのような制度に代わるのか」「給与が下がったり、伸び悩んだりすることはないのか」といった心配をしているかもしれません。

新人事制度導入の主眼である「従業員エンゲージメントの向上を図り、より高い生産性を上げる」ためにも、従業員が将来への不安や不信感を抱かないよう、制度改定の内容について丁寧な説明を心がけることが大切です。

おおよそ ゆきお 証券会社を経て(株)賃金管理研究所入所。以降、今日まで30年以上にわたる人事業務分野に身を置き、賃金・評価制度の設計・運用を通じ、活力ある組織づくりを強力にサポートしている。