

人材の採用・育成について



全国社会保険労務士会連合会
都道府県社会保険労務士会

目次

I 求める人材の採用	
① 企業が採用時に求める能力	2
② 社会人基礎力	3
③ 企業にとって必要な能力	4
II 中小企業の人材確保	
① 中小企業における採用市場の実態	5
② 就職先としての中小企業の魅力	6
③ 就職する者が仕事に求めていること	6
④ 人材確保のための対応策	8
III 人材育成	
① 人材育成体制の強化	9
② OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）	10
③ 職場のお兄さん、お姉さん制度（メンター制度）	11
④ 中小企業における人材育成の難しさ	12
IV 人事制度	13
① 人事制度について	14
② 企業理念の必要性	14
《人事制度構築（改定）の事例》	
V 人事考課制度	
① 人事考課の目的	16
② 人事考課と経営戦略	16
(1) 目標管理制度	
(2) 目標設定の留意点	
(3) 人事考課後面接（フィードバック面接）	
VI コミュニケーション	
コミュニケーション能力	20
VII 社会保険労務士とは	25

人材の採用・育成について
発行日 2014年9月1日
著者 山田 晴男
発行者 全国社会保険労務士会連合会

はじめに

企業が人を採用するのは、

毎年定期的に学校を卒業した人を採用している場合

規模の拡大により、急に大量の採用を必要とした場合

退職者の補充に、中途採用しなくてはいけなくなった場合

その他、様々なケースが考えられます。企業にとって『人』は財産であり、なくてはならない存在です。どのような形で採用した人であっても、企業にとって必要な能力を備え、直ぐに活躍してくれる人材を採用したいのはどの企業も同じです。しかし、採用市場は、なかなか厳しく思うような人材を確保することは難しい状況です。

今回のテーマは、『人材の採用・育成』として、採用の段階で企業側が求める人材について触れ、大企業と比較して求人状況にかなりの差がある中小企業ではどのように対応していくのか、中小企業の魅力と採用活動に対する取り組みについて考えてみました。

『仕事に求めている条件』の調査（(株)マイナビ2012年）によれば、就職を希望する者の多くが企業に望むことは、『仕事へのやりがい』と答えていて、労働条件がすべてではないことが調査結果にあらわれています。中小企業だからということが厳しいことではなく、「仕事へのやりがいがある職場である」といった企業の魅力をアピールする必要を感じています。

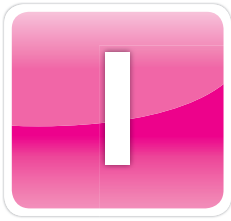
従業員を採用した段階において、企業はすべての従業員が自社にとって最も重要な経営資源と認識していますから、「企業は人なり」と言われるように、「人材力」を高めていくことが企業の競争力の強化につながっていきます。その取り組みについては、企業の理念と中長期的な経営計画が連動して人材育成方針を策定することが重要です。それには、人事制度、評価制度に規定あるいは要件を入れた形で社員に示すことにより、納得感が得られるものだと考えます。

特に評価制度における『目標管理制度』、『考課後面接』は、従業員の職務遂行上の行動及び今後の能力開発について、管理者である上司と常に面談の機会を持ち、育成が図られる機会を持つことができます。勿論、体系づけた研修は必要ではありますが、個別での指導の機会があることは、人材育成の観点から重要です。

制度については人数、コスト、時間的なものから、その必要性の是非もあることですが、従業員に対して経営の方向性は常に示しておかなくてはなりません。

今、採用して入社した従業員、現在既に活動している従業員の両方にコミュニケーション能力が問われています。そのコミュニケーションの行き違いが、社内外に与える影響も小さくありません。企業では、そのための研修も必要ではありますが、何よりもその機会を持つこと、また、制度等により与えることが必要ではないかと考えます。

今回のセミナーは、中小企業における『人材の採用・育成』についてテーマとして取り上げました。このセミナーを通じて寄与できればと願うものです。



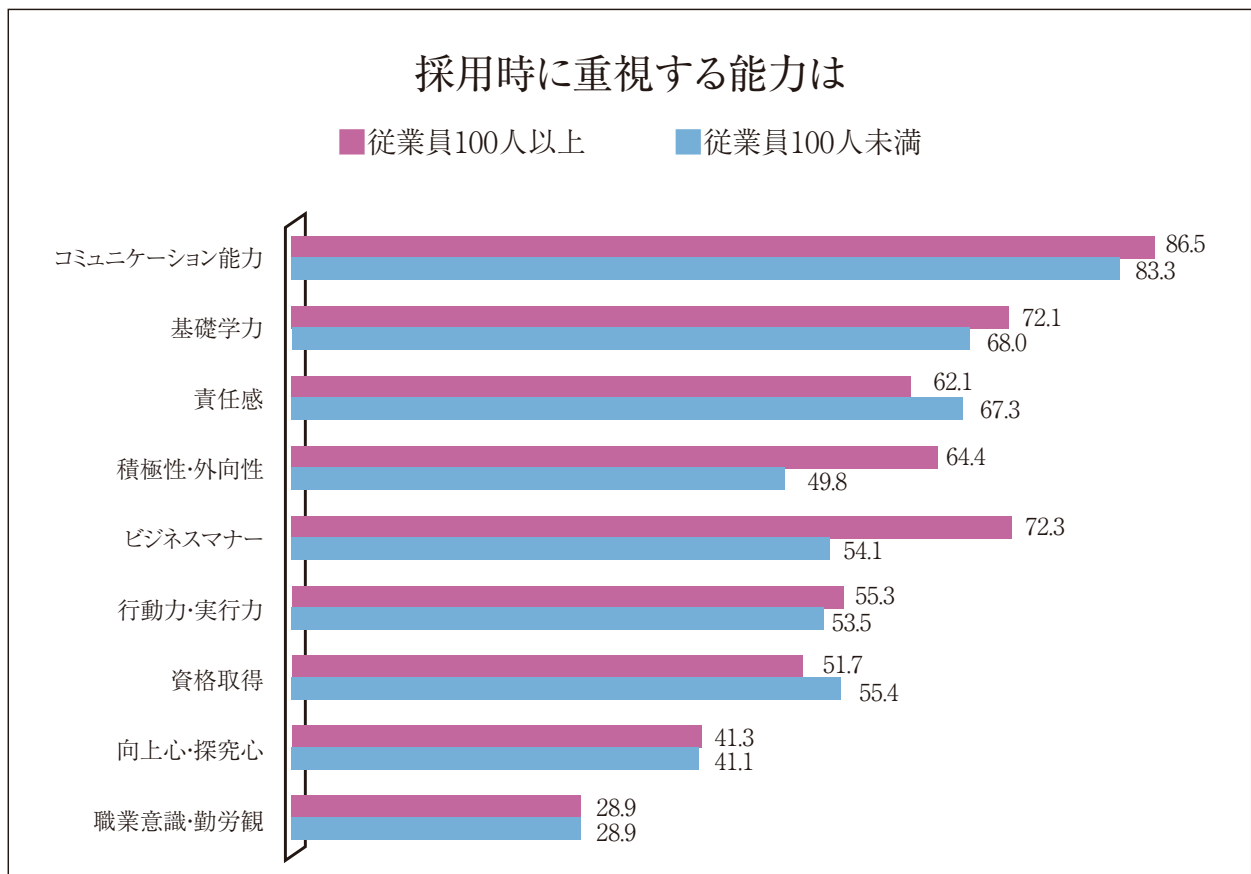
求める人材の採用

1 企業が採用時に求める能力

初めて社会に出る人、また、新たに就職しようとする人が、職場や地域社会で活躍するために必要な能力は、これまで、大人になる過程で自然に身につくものと考えられており、明確な定義はありませんでした。しかし、近年、若者のコミュニケーション能力不足が指摘されるなど、日本社会の中のこうした能力を身につける仕組みやそのはたらきが相対的に低下してきているように感じられます。

その「職場や地域社会で求められる能力」を適切に身に付けることが必要となりますが、「働くことを目指す者が身に付ける能力」と「職場等で求められる能力」とが十分にマッチしていないことが指摘されています。

職場等で求められる能力はどのようなものになっているのか、「企業が採用時に重視する能力」として、次のような調査結果がでています。



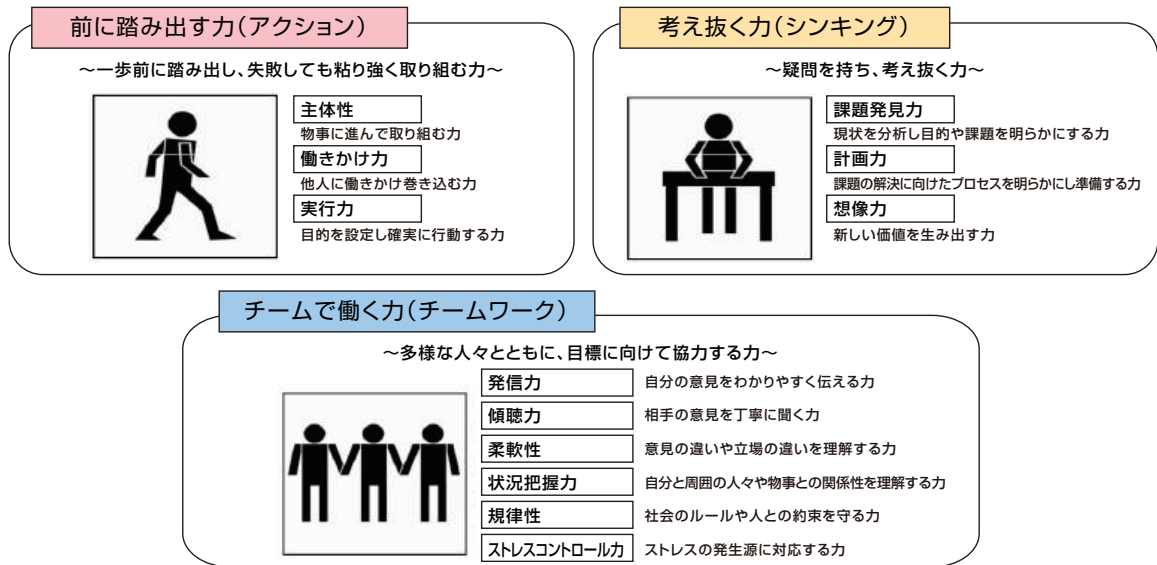
(資料) 厚生労働省「若年者の就業能力に関する実態調査」2004年1月より

この調査は、従業員100人以上と100人未満に分けていますが、「コミュニケーション能力」がいずれもトップとなっており、従業員100人以上では「ビジネスマナー」、「基礎学力」と続き、従業員100人未満では「基礎学力」、「責任感」と続いています。

2 社会人基礎力

『社会人基礎力』とは、職場や地域社会などで仕事をしていく上で重要となる基礎的な能力を指し、経済産業省が2006年に提唱したもので、職場や地域社会で活躍する上で必要になる能力として、読み書きを含む基礎学力、職業知識・資格等の専門知識に加え、第3の能力として『社会人基礎力』が定義されました。「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つを『社会人基礎力』の核として、この能力の高い者にはチャレンジ精神やコミュニケーション能力等、就職活動の際に企業の採用担当者が特に求めているスキルが身につっているとされ、企業と学生とのミスマッチの解消につながると考えられています。

〈3つの能力／12の能力要素〉



(1) 「前に踏み出す力」(アクション) ～一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～

＜要素＞ 主体性 働きかけ力 実行力

実社会の仕事において、答えは一つに決まっておらず、試行錯誤しながら、失敗を恐れず、自ら、一歩前に踏み出す行動が求められる。失敗しても、他者と協力しながら、粘り強く取り組むことが求められる。

(2) 「考え抜く力」(シンキング) ～疑問を持ち、考え抜く力～

＜要素＞ 課題発見力 計画力 創造力

物事を改善していくためには、常に問題意識を持ち課題を発見することが求められる。その上で、その課題を解決するための方法やプロセスについて十分に納得いくまで考え抜くことが必要である。

(3) 「チームで働く力」(チームワーク) ～多様な人とともに、目標に向けて協力する力～

＜要素＞ 発信力 組織力 柔軟性 状況把握力 規律性 ストレスコントロール力

職場や地域社会等では、仕事の専門化や細分化が進展しており、個人として、また組織としての付加価値を創り出すには、多様な人との協働が求められる。自分の意見を的確に伝え、意見や立場の異なるメンバーも尊重した上で目標に向けともに協力することが必要である

(経済産業省 『社会人基礎力』 より)

③ 企業にとって必要な能力

「企業が採用時に重視する能力」、経済産業省の提唱している「社会人基礎力」を踏まえると、企業において必要な能力として「人」、「課題」、「自分」をそれぞれ対象とした以下の3つの分野に属する能力が共通して挙げられるものと考えられます。

○人との関係を作る能力

(例) コミュニケーション能力、協調性、働きかけ力

○課題を見つけ、取り組む能力

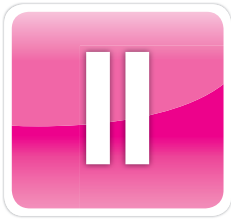
(例) 課題発見力、実行力、創造力、チャレンジ精神

○自分をコントロールする能力

(例) 責任感、積極性、柔軟性

こうした「職場等で求められる能力」については、人との接触の中で仕事に取り組んでいく上において必要な能力であり、基礎学力などと並ぶ能力として、従来から多くの人々や企業の間で意識されてきました。しかし、その能力の具体的な定義や育成のための方法については、半ば「常識」のレベルの事柄と見られ、あまり明確にはされてきませんでした。

これは、上記のような能力が、子供が大人になるプロセスで、家庭や地域社会の中で「自然に」身につけられるもの、との認識が大きな理由であったのではないかと考えられています。

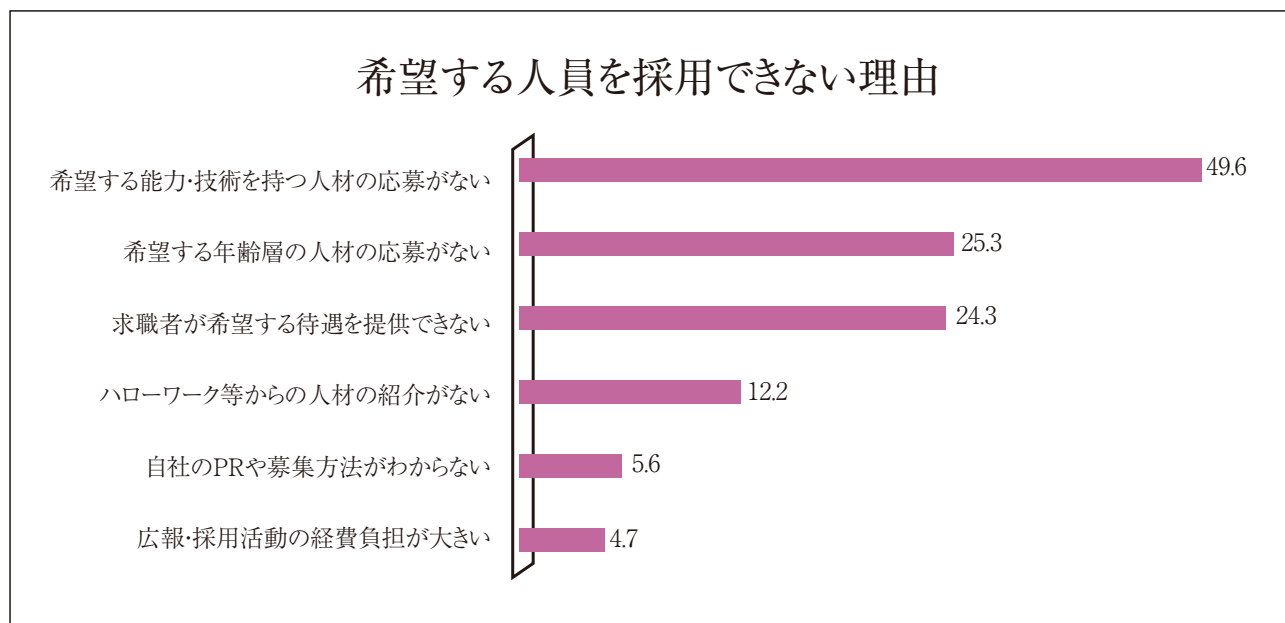


中小企業の人材確保

前章では、企業にとって必要な能力について述べましたが、実際にその能力を持った人材を採用することが可能なのか、採用市場について見ていきます。

1 中小企業における採用市場の実態

日本商工会議所が実施した調査では、中小企業が希望する人員を採用できない理由では、「希望する能力・技術等を持つ人材の応募がない」(49.6%)、「希望する年齢層の人材の応募がない」(25.%)等が挙げられました。一方で、転職希望者数約600万人のうち、実際に転職したのは282万人と推計されています(平成22年、総務省「労働力調査」より)。中途採用市場のマッチング機能を強化するとともに、能力発揮や就業希望が実現できていないにもかかわらず、様々な理由で転職に踏み切れない労働者を中途採用市場に参加しやすくし、採用意欲のある中小企業とのマッチングが図られるよう、市場の整備・拡大を図ることが重要になってきます。

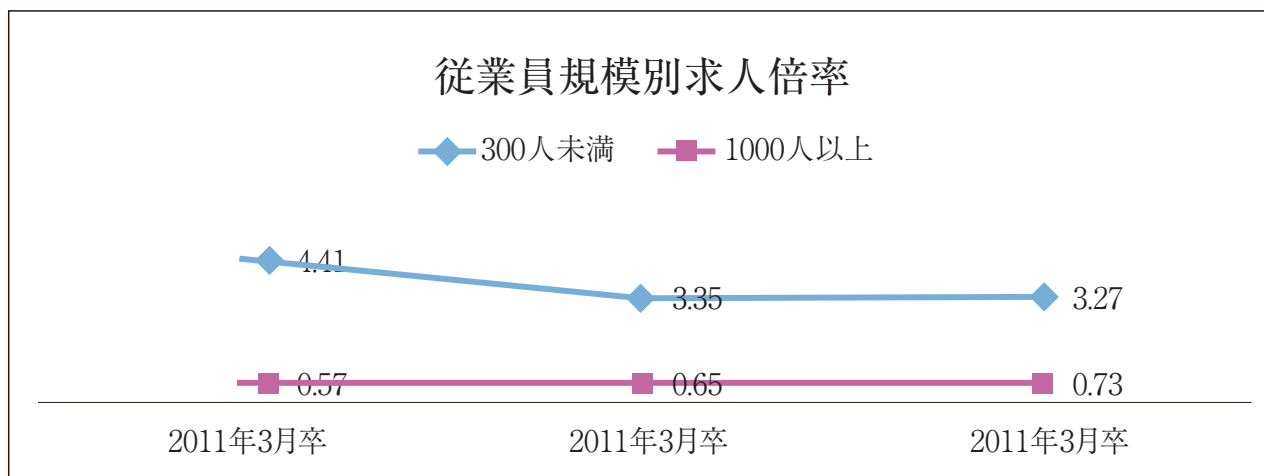


(出所：商工会議所 LOBO (2012.09) (日本商工会議所))

中小企業にとっては、人材を確保する方法としての職業紹介事業者のうち、もっとも身近で、手数料不要のハローワークに対する期待は大きいところですが、望んでいる人材紹介がなかなか受けられない等マッチング機能への不満の声も多くなっています。また、採用活動では、企業の知名度が低く規模が小さい中小企業は、就職先候補として選ばれない可能性が高く、また、採用のための企業説明会を開催するにしても費用対効果の関係で大企業と比べて最初から不利な状態に置かれています。

② 就職先としての中小企業の魅力

大学3年時の学生の志望先を基にした従業員規模別の求人倍率は、300人以上の0.73倍に比べて300人未満の中小企業では3.27倍と高い状況が続いています。中小企業は、若手人材確保のニーズが高い一方、学生は大企業志向が強く、ミスマッチが生じています。



出所：「第29回ワークス求人倍率調査」（2013年卒）（株）リクルートワークス研究所

就職・採用活動の開始時期の問題も含めて、このミスマッチを根本的に解消するためには、就職先として最初から中小企業を志向する学生を増やしていく必要があります。大学・学生等と中小企業を直接的につなぐ仕組みを構築していくことが重要です。すなわち、事業の意義、仕事の充実感、求める人材像、職場環境等、自社の魅力を積極的に発信し、学生や学校に就職先として目を向けてもらうことです。

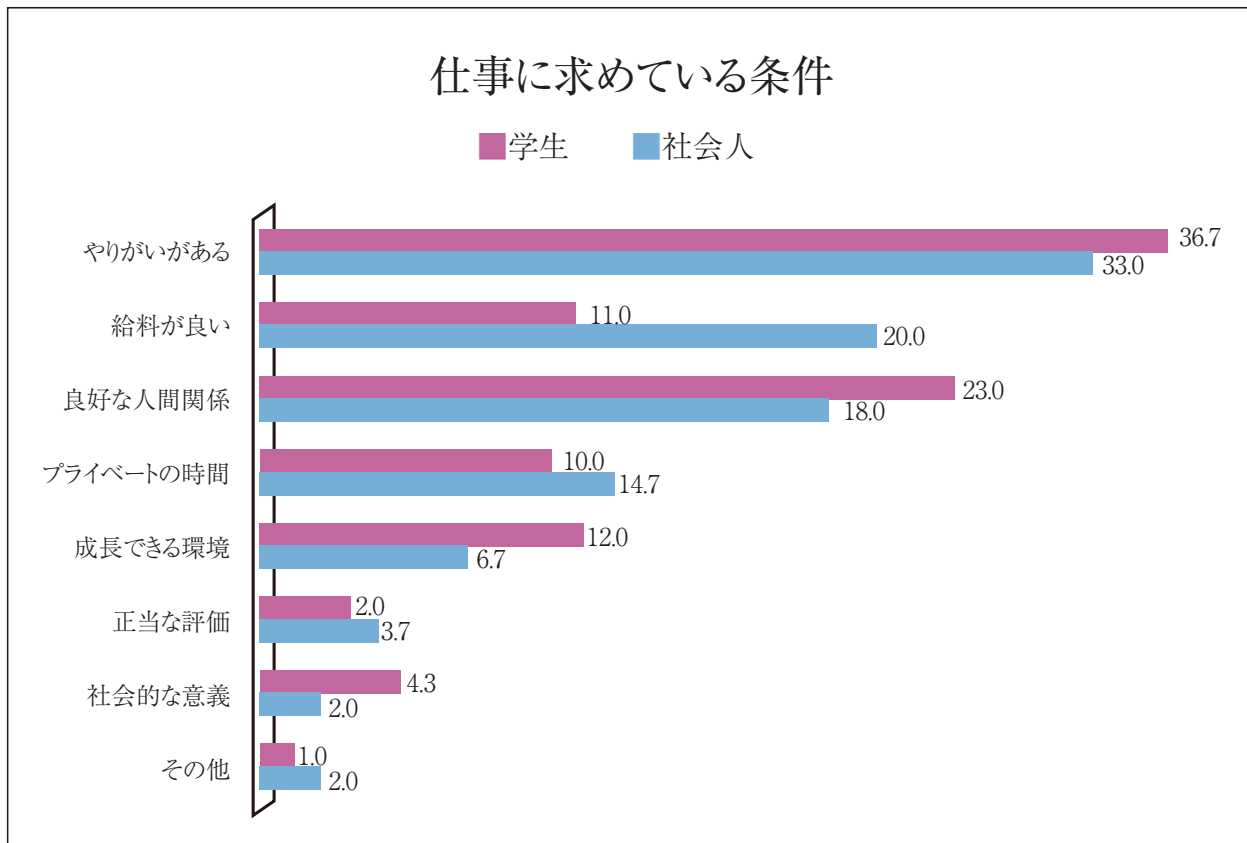
また、労働市場から自社が求める能力や技術を有する人材の確保が困難である場合、企業は内部の人材育成により、能力や技術を習得させることが必要です。しかし、大半の企業で「自社内の指導人材不足」に直面しており、独力で人材育成に取り組むには限界があります。人材は企業の競争力の源泉であり、この人材育成に対して手を打たなければ、企業の存続にかかわることになってしまいます。

③ 就職する者が求めていること

さて、就職する者にとって企業に求めていることは何でしょうか。

就職を目指す学生と、既に就職をした社会人へ『あなたが一番、仕事に求めている条件は何ですか』と質問したことの調査結果を紹介します。

学生・社会人のいずれも「やりがいがある」が1位になっています。これから就職する学生は、「やりがいがある」、「良好な人間関係」、「成長できる環境」と続き、「給料が良い」は4位となっています。また、既に企業に就職している社会人では「やりがいがある」が1位ですが、さすがに2位には「給料が良い」となっています。この調査結果で見るとおり、「仕事へのやりがい」が1位となっていて、その他でも、企業に何かを直接求めることよりも、「良好な人間関係」、「成長できる環境」等、自分を高めるための環境を求めています。社会人を経験している方は、どうしても転職する場合には、仕事のやりがいはトップであっても一方で今の勤務先より労働条件が下がるのは避けたいという気持ちだと思います。



(出所 (株)マイナビ 2012年 調査数 学生・社会人それぞれ 300名)

さて、テーマパークを主力事業としている企業では、テーマパークでの夢を売る仕事への魅力に応募者がいつも殺到しているそうです。その企業の内容・方向性に対しての自分のやりがいを求めて就職を希望するという事例です。

よく言われる、「人は何のために働くのか」との問いかけには、「生活のため」、「お金を稼ぐため」と答える方が圧倒的ですが、その一方で、「自分を成長させるため」、「自己実現のため」、「人の役に立つため」の回答も続いています。まさに企業の魅力と働くことへのやりがいを求めている表れの例です。



4 人材確保のための対応策

採用市場の実態から、人材を確保することについて問題点はありますが、そのための対応策を講じなければ、より望んでいる人材を獲得することができません。また、就職希望者が仕事に何を求めているかといった意向も考慮しながらその対応策をいくつかあげてみます。

第1に、採用時の特定ルートを確認するための工夫。

ある地域の工業大学、高等専門学校とのつながりを強化、また、高等学校あるいは大学の新卒採用をつながりのできた特定校に依存するなど、関係を強化したルートを開拓することにより、企業の人材を確保する。

第2に、就職希望者、対象者への広報の工夫。

既に述べた関係を強化した特定校のつながりに加えて、話題を提供する。インターネットを通じて、企業の特異な内容、社長の考えや企業の歴史等をまとめた本などをアピールすることにより、多数の応募へつなげる。

第3に、採用段階における企業情報の公開に対する改善と工夫。

大企業は、財務的情報、入社後の労働環境等の企業情報が公開されている一方で、中小企業の場合、事業内容や経営成果、そして労働条件等の企業情報の公開が多様であることが、中小企業への応募を阻んでいる要素のひとつと考えられている。

第4に、規模が小さいことが有利になるような採用・入社後の育成アピール。

規模が小さいことを特異として活かし、大企業の規模では実施が難しいと思われる方法で採用や育成を行うことである。説明会、或いは面接を時間をかけて行うこと、また、家族的な雰囲気などは、大企業が真似をできないことである。

以上のような経営者の対応策により、企業組織の中長期的な維持・発展のために、学卒で採用する、あるいは、必要になった時に中途採用をするなど、安定的な採用を行って人員構成の維持を図ります。

※採用にあたっての面接において

採用後の職場に対する不満の低減と早期離職を防止するため

- ① 本人の価値観や業務内容、キャリアに対する希望などを十分に聞き出す
- ② 企業にとって、自社の求める人材である
- ③ 企業が求める能力を自社の人材育成によって開発できる

ことを見極めることが重要である。





人材育成

I、II章では、採用について企業が望む人材、また、就職を希望する者の状況について説明し、より良い人材を確保するための対応策について述べてきました。

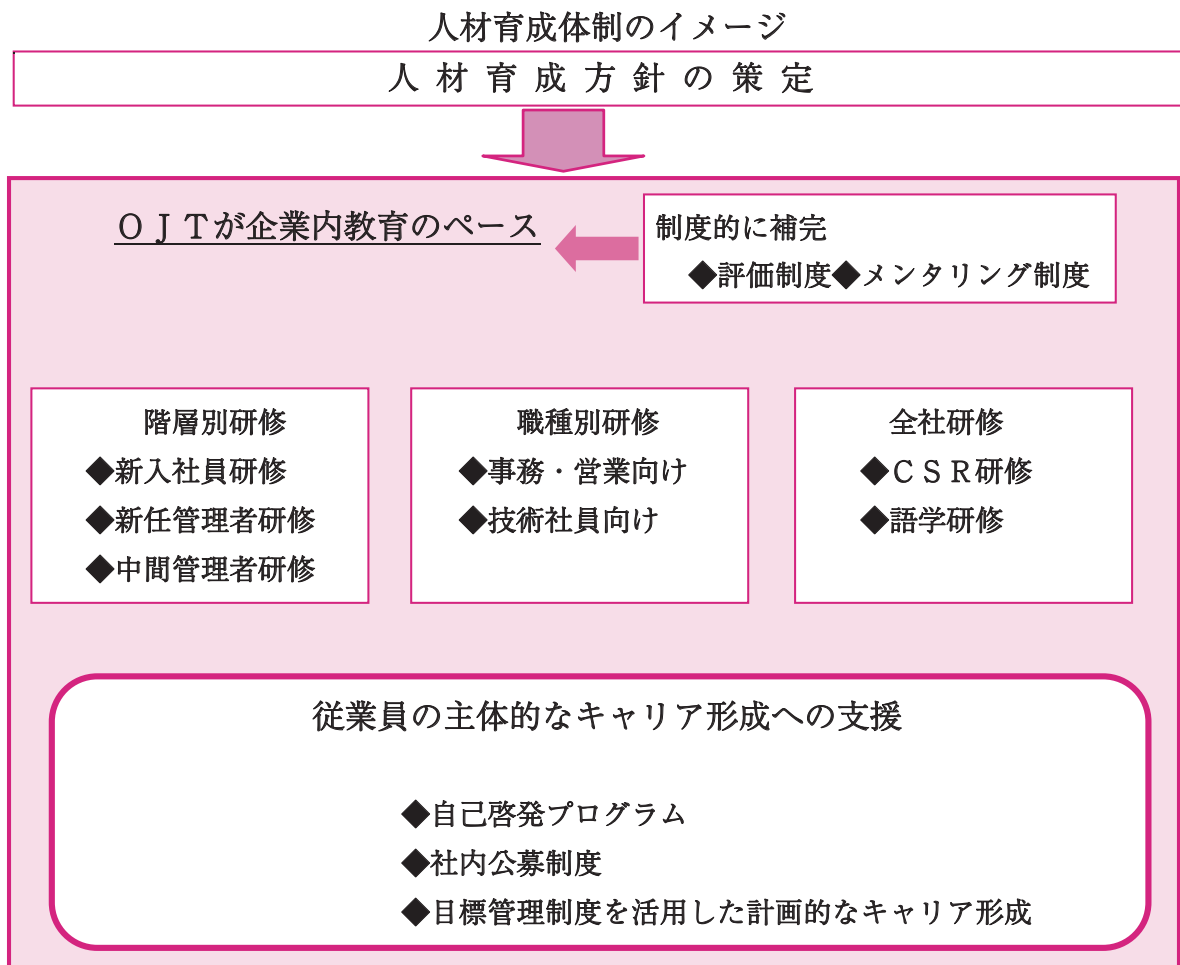
多くの企業経営者は、「企業は人なり」と言われるように、すべての従業員が自社にとって最も重要な経営資源と認識していて、「人材力」を高めていくことが企業の競争力の強化につながると考えています。こうした人材重視の理念は今後も引き続き維持していくことが重要で、そのためにも企業が自社で育成を図っていくことを考えなくてはなりません。

II 人材育成体制の強化

企業の中長期的な維持・発展のためには、安定的な採用により人員構成を維持しながら、適切な教育訓練により一人ひとりの従業員の成長を促すことが不可欠です。

人材育成体制の強化の取り組みに関しては、中長期的な経営計画と連動する形で人材育成方針を策定し、それに基づいた人材育成をOJTとOFF-JTの両面で推進していくことが重要になってきます。

本稿では、特にOJTについて詳しく述べていきます。



人材育成の目的は、企業の望む方向へ従業員を動機づけて成長を促し、究極的には企業の目指すビジョンや戦略を実現させることにあります。したがって、一般的な教育研修を繰り返して模範的な従業員を育てることよりも、その企業の戦略実現のために必要な能力や行動について徹底的に鍛え上げることが大切になってきます。

人材育成のための研修システムは、その企業の経営戦略・中長期計画等の実現を目標として従業員を育成していくことが重要です。その基本となるのは、企業の理念と経営方針をベースにした人事制度等の構築と、それと連動する形での研修システムの創設であり、また、従業員の職位ごとに研修を設けて育成していくことが大事です。

2 OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング)

OJTとは、上司が部下の職務に必要な能力の向上・改善を目的として、仕事を通じて行う、計画的・継続的かつ組織的な教育活動で、OJTが対象とするのは「職務に必要な能力」です。「仕事を通じて」育成することが、他の研修との大きな違いで、次のような特徴があります。

第一に、職務の遂行を通じて育成が図られるので集合研修等と比べ時間的にも機会が多く、コストも安く済むこと、また、実践的な知識や技能の習得ができる。

第二は、従業員一人ひとりを対象としているこの方式は、受ける側の能力に合わせて行われ、その効果を上げることができる。

第三は、日常の業務指導を通じて、上司の仕事の進め方やものの考え方は、部下に伝わり、上司の思考法や行動パターンを見習うので、OJTは絶えず実施することができる。

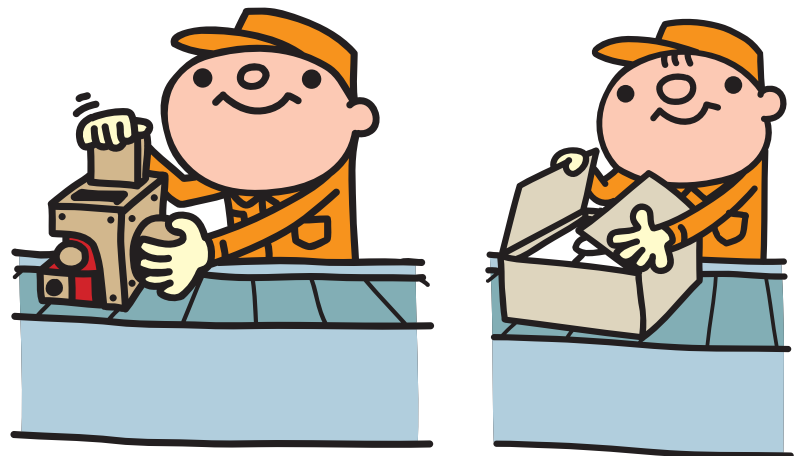
第四は、上司にとってはじっくり時間をかけて後継者の育成をすることができる。

その一方で、仕事を通じての教育が中心であるために、ともすると短期志向で視野が狭くなること、上司の人物によって制約されること、日常業務の対応に追われて育成に対する時間がとれないこと等が短所として考えられます。

企業での経営に携わっている方々は異口同音に『入社以来いろいろな企業研修を受けてきたが、本当にいまの自分の血となり肉となっているのは、優秀だが厳しい上司のもとでたっぷり仕事で締め上げられたことだ』と述べています。

結局のところ、人は仕事を通じて育つのです。そして、育った人材が新たな仕事を切り拓き、これから育つべき人たちに新たな成長の場を提供していきます。こうしてできあがる好循環を企業全体に広く根づかせることが、優れた人材を輩出し、強い企業を作り上げていきます。

OJTは、うまく機能していけば、最も有効な人材育成の方法の一つと言えます。



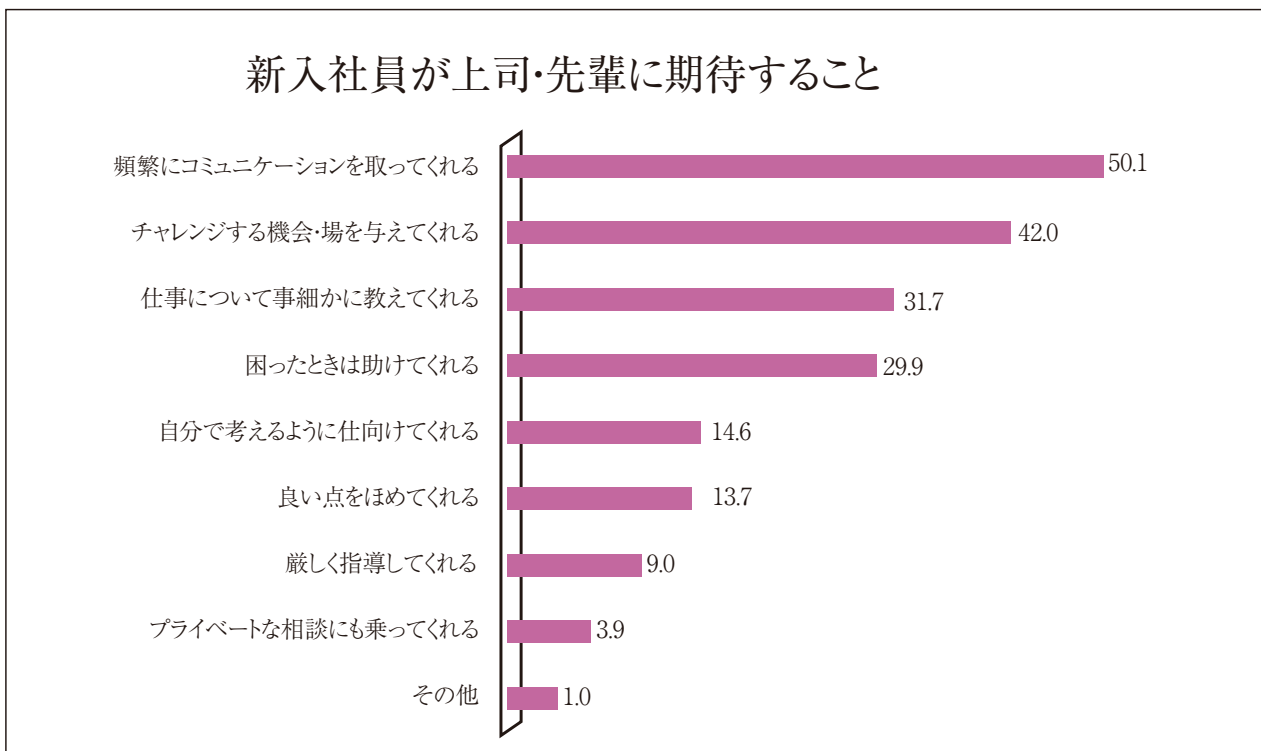
③ 職場のお兄さん、お姉さん制度（メンター制度）

上司による教育とは別に、企業内における教育訓練の柱となるOJTを制度的に支援するため、入社数年後の従業員が新入社員の教育係としてマンツーマンで育成する職場のお兄さん、お姉さん制度、或いは、メンタリング制度と名付けて導入している企業は多い。

メンタリング制度は、新入社員を指導する「メンター」と、指導を受ける新入社員の「メンティー」の両方に効果があると考えられています。メンターへの主な効果としては、新入社員との信頼関係の構築の仕方や適切な指導法（コミュニケーションスキル等）の習得、これまでの仕事や経験の棚卸しの機会となることなどが挙げられます。

一方、メンティーへの効果としては、比較的年齢の近いメンターが親身に相談に応じるため、自身の不安と不満の軽減につながることや、メンターとの話し合いの中で、自分のキャリアパスをしっかりと考える機会となること、メンターを通じて社内外の人的ネットワークを構築しやすくなるといったことが期待できます。

日本能率協会の調査によるとメンティー新入社員が上司・先輩に期待することは、「頻繁にコミュニケーションをとってくれる」、「仕事に事細かに教えてくれる」、「困ったときは助けてくれる」が上位を占めています。一見ひ弱に映るかもしれませんが、仕事の量・質も変わり、若年世代も変わってきています。専門性と成果を求められ、プレッシャーの大きな時代にメンターの職場のお兄さん・お姉さんの存在は重要であるという考えもあり、ネット育ちである今の若者世代は、「上からの仕組みをあてがわないと生のコミュニケーションが進みにくい」状況ということもあって、メンター・メンティー双方にプラスと考えられています。



(出所 日本能率協会調査 2013年4月入社の新入社員 1002人回答 2つまで回答)

4 中小企業における人材育成の難しさ

人材育成の体系的な研修を確立して実施することが一番ですが、なかなか実施できない状況です。しかし、企業にとって、人は財産です。採用したわけですから、何とか一人前に、いや、将来的には、企業で活躍する人材として育成して行かなくてはなりません。その意味では、社長自らが先頭に立ってその育成に取り組んでいく必要があります。人材育成の秘訣は、上司が部下を育てようと本気で考え、信念を持って粘り強く取り組むことです。中小企業においては、社長自身が本気になって取り組んでいくことが大切です。

中小企業においてはどうしても従業員数の関係、また研修に対する時間とコストを考えると、OJTによる育成に頼らざるを得ない状況のようです。そして短所にもありますが、仕事の繁忙により、十分に時間をかけられないことにより、人材育成ができなくなってしまう状況でもあります。また、前述しましたように、OJTに頼らざるを得ない状況になりますが、放っておくとOJTの名のもとに、まともな指導をしない、あるいは、できないマネージャーがいくらでも出てきます。

これを防ぐためには、マネージャーを強力に支援するシステムが必要になります。それが実は人事制度であり、評価制度です。制度構築を図り、人事制度の骨格を固めて、企業の方向性、社長の想いを盛り込み、それを評価制度に反映します。よく誤解されがちですが、評価制度の本質は「査定機能」にあるのではなく、「育成・マネジメント機能」にあります。そのためには評価制度も当然、自社の経営戦略からブレークダウンされたものでなければなりません。人材育成とは、本来の趣旨に沿って評価制度が運用されていることを前提として、それを補完するものと位置づけられます。

《評価項目（人材活用力） 例》

評価項目	部長	課長	係長	主任
リーダーシップ	○			
指導・育成		○		
指導・支援			○	
助言・指導			○	
実務指導				○

特に中小企業では、創業以来受け継がれたもの、あるいは一代で築き上げた社長の方針というものを企業理念・経営方針としてしっかりと打ち出すことが必要になります。前章の人材確保でも触れたとおり、企業の望む人材にアピールする企業理念、経営方針を構築していくことが必要です。「そんなものはいらない。私を見て学んでくれたら」と考えている社長もいるとは思いますが、その企業理念・経営方針というものが、人事制度、評価制度・人材育成に通じているのです。



人事制度

Ⅰ 人事制度について

人事制度とは、従業員のモチベーションやスキルの向上を図るため、従業員の処遇や働き方など、人事に関わる様々なルールを定めるものです。人事制度といってもその範囲は多岐にわたり、直接的には従業員の処遇にかかわる評価制度、等級制度、賃金制度、退職金制度等があり、他に独自の制度を採用している企業もあります。

企業においては、殆どの企業にこの人事制度は存在しますが、中小企業では制度そのものが存在していない企業も多くあります。

日本を代表するような有名企業でも、創業当時は人事制度のことなどまったく頭になく、何を売ったら儲かるのか、何を作ったら売れるのか、どういうサービスが受け入れられるのかなど、頭をめぐらせるのはそんなことばかりです。ではどの段階、どの時点で人事制度の必要性を感じ、人事制度の策定に着手するのでしょうか。各社とも従業員数が30人～40人を超えるくらいの規模になった段階で人事制度の策定に着手していたそうです。この従業員数を超えると社長ひとりでは目が届かなくなり、そこで初めて、きちんと処遇できる仕組みとして人事制度に着手するのです。

こうした従業員数の目安もありますが、中小企業では、組織が大きくなっていくと、企業の運営面、また、従業員と経営者の信頼関係構築という面からも、人事制度の構築は必要であると言えます。現在の状況は過去に比べ企業に求められる事も多く、従業員の能力も多岐にわたっていることから、企業としての経営理念、あるいは事業戦略を掲げての制度、人材育成の面からも制度の構築が必要になってきます。

Ⅱ 企業理念の必要性

人事制度構築に本質的に必要なものはいったい何でしょうか。

まず最初に挙げるべきは、経営トップの明確なビジョンや戦略の存在、すなわち、制度、または、制度構築を通じて自社の経営目標や戦略を実現することです。また、企業文化や組織風土に深く根差したものであり、その究極は『いかに人を育てるか』ということにあります。

理念を構築することから、それに基づいての経営戦略或いは中期経営計画が出てくるのです。その理念の構築に拘らない社長もいるとは思いますが、その場合は、毎年の経営方針・戦略を打ち出して企業全体への浸透が必要に思われます。

よく中小企業の経営者の方々の中には、企業理念、あるいは創業者の精神の指針作りに躊躇されることがありますが、人事制度の構築のために必要なことであり、常に経営者の理念、精神を盛り込むことで従業員への理解と納得を得られ、人材育成に通じるものとなります。

《人事制度の改定（構築）事例 導入部分で企業理念と基本コンセプトが大事であることの例》

企業の規模としては従業員 150 人の中小企業、業績を重ね、安定している企業

(1) 旧制度の問題点

- ① 基軸となる判断基準が曖昧
- ② 制度への納得感がなく、経営の方針が反映されていない
- ③ 賃金、年功的な体系

(2) 新制度への期待

- ① 従業員への期待を反映した仕組みとして経営からのメッセージに基づいた制度
⇒ 従業員の納得感
- ② 何を評価し、何の対価として賃金を支払うのかを明確にした制度

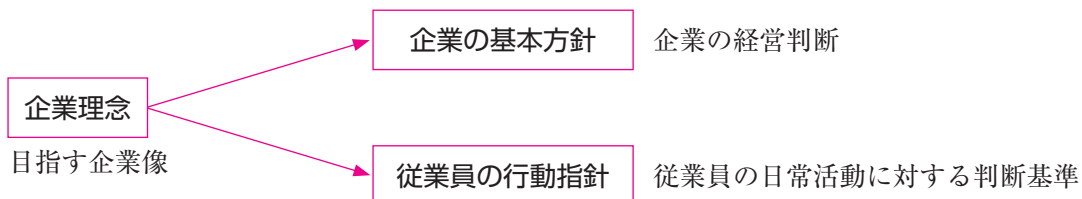
旧人事制度は、基軸となる判断基準が曖昧で、人事制度全体の納得感が得られていなかったこと、制度が経営の方針を反映しないで、賃金決定のためだけに運用されていました。また、賃金についても年齢に応じて上昇しやすい賃金体系で、評価に応じた昇給額の格差が小さいために年功的な体系として定着していました。

こうした現状を踏まえ、新しい制度では、従業員への期待を反映した仕組みとして経営からのメッセージに基づいた制度としなければ従業員の納得感は得られないと考え、何を評価するのか、何の対価として賃金を支払うのかを明確にした制度を構築することとしました。

● 企業理念の策定

従業員は、自ら考え、市場創造に挑戦することによって経営を維持、発展させるという認識が薄かったと云えます。しかし、大きく変化する経営環境下で、このような認識と体制では、長期的には生き残ることは極めて困難と理解し、当面の課題と長期的課題をクリアして、生き残り、成長し続けるためには、従業員一人ひとりの変革が必須課題であること、つまり、今までの現状に対して指示待ち従業員の意識から、自らの役割、立場を認識して何事にも積極的に挑戦する従業員への変革が必要であると考えました。

その第一歩として、目指す企業像としての「企業理念」と、その活動指針としての「企業の基本方針」「従業員の行動指針」の二つを策定しました。これは企業の経営判断と社員の日常の活動に対する判断基準を、今後の企業の方向として常に意識して仕事に取り組む道しるべとすることとしました。



● 基本コンセプトの構築

「企業理念」とその活動指針としての「企業の基本方針」「従業員の行動指針」をもとに新人事制度構築の基本コンセプトとして経営から従業員への期待を表す人事制度の構築を目指すこととし、

『何の対価として賃金を支払うのか』
そのために 『何を評価するのか』

を明確にした人事制度とすることとしました。

旧人事制度は、年功序列を主体とした制度で、仕事の役割、従業員の能力発揮度、企業への貢献度を十分に反映しきれず、従業員のやる気、能力向上には十分応えきれていない制度となっておりました。また、従業員もこの制度に対しては、

- ①昇格、昇進の仕組みの長期的全体像が不透明
- ②年功序列型賃金で、業績・能力が賃金に反映されない
- ③評価基準が明確でない
- ④部長・課長・従業員の各々の役割・機能が不明確である

という認識を持っており、それを踏まえての基本コンセプトの設定でありました。

その後、賃金制度、評価制度等の全体の骨格並びに細部ができあがり、従業員全員への説明会を開催しました。企業理念の設定を通して従業員に対する期待の高まりもあり、労働組合への説明、従業員への説明会については、新人事制度の策定経過並びに企業理念、基本コンセプト、制度の内容とその考え方を丁寧に時間をかけて説明しました。制度そのものに対しての反対意見はなく、新しい制度に対する期待と、今後、その制度がどのように運用されて行くかに関心が寄せられました。

社長を始めとする役員が時間をかけて策定した企業理念・基本方針・活動指針は各職場に掲げられ、毎朝の朝礼では唱和をして仕事に取り組むようになりました。その唱和している姿は、文字通り新制度構築によってその求めている方向性に着実に向かっていると実感しました。

この例で紹介しましたように、まず企業の理念、考え方がベースにあって制度が構築されます。旧制度では、経営からのメッセージが、賃金にも評価にも反映されていないことが従業員の不平、不信につながっていました。『人を育てる・育成する』ことは、企業の経営、理念に根差したものでなければいけないという端的な例であります。



人事考課制度

Ⅰ 人事考課の目的

人事考課とは、企業が定めた評価基準に則って、定められた期間の職務行動に基づき考課するもので、職務行動とは上司からの期待に対する遂行事実、成果です。

人事考課には、大きくは次の3つの目的があります。

① 経営理念・経営戦略徹底のため

考課基準は経営としての方向付けのメッセージ、従業員に期待し要求するところを示し、その実行を促すことで仕事の質を高め業績アップを図る

② 人材育成・人材開発のため

従業員各人の持ち味（強み、弱み）、職務遂行上の問題を明らかにして、能力開発の課題を改善に結びつけることにより、モチベーション（動機）を高め、業績向上に結びつけて組織の成果を実現する

③ 処遇を公正に決めるため

従業員各人の働きぶりを考課データに基づいて処遇（昇給、昇格、賞与）、適切な配置（役職登用、異動）に反映させる

人事考課とは、③の処遇を決めるための査定的側面と思われがちですが、②の人材育成・人材開発のためのツールであり、更に広義の目的として経営成果の実現につながるものです。

本来の目的のもとに、経営成果の実現に結びつく制度を構築して従業員のモチベーションを高めていく必要があります。

Ⅱ 人事考課と経営戦略

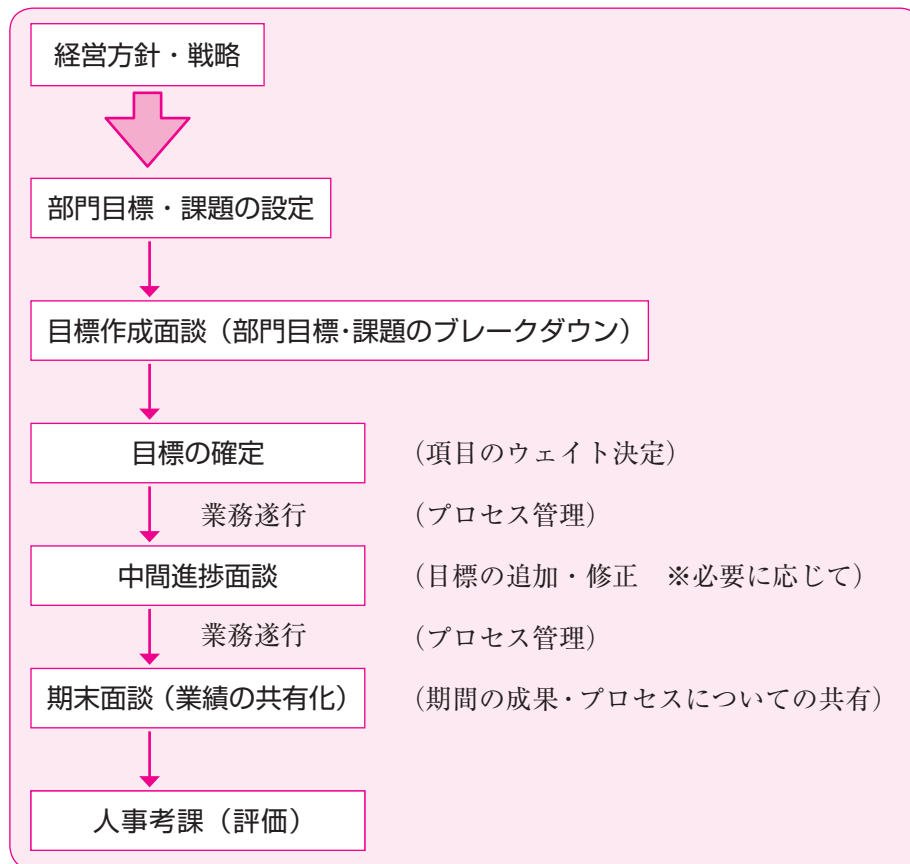
現在の人事制度は、「成果主義型人事制度」が主流の時代になっています。「成果」の定義については、「結果主義」と誤解されたり、「業績至上主義」と誤解してしまったりする方がいますが、結果主義でも業績至上主義でもありません。もちろん結果を問わないということではありませんが、その結果に至るプロセスで何をしたのか、どんな行動をとったかについてのプロセス評価を加味する必要があります。したがって、その結果を生み出すために望まれる行動とはいったい何か、その過程で発揮すべき能力とはいったい何かといった、コンピテンシー^(注)的要素を含んだ形で成果主義は語られなければなりません。単に結果だけで処遇してしまうのは、本来の成果主義ではありません。

人事考課の目的の①の経営の方向付けのメッセージで従業員個々に期待し要求するところを示し、②の職務遂行上の課題を明らかにして、能力開発の改善に結びつけるツールとして『目標管理制度』があります。今も述べましたが、成果主義の結果だけを見るのではなく、職務遂行の行動事実を把握することにより、能力の開発につなげて人材育成を図るものです。人事考課ですので、決められた期間での評価は当然あり、それが賃金・昇給に反映するわけですが、その一方で将来の従業員個々の方向性を示して行かなくてはけません。

(注) コンピテンシーとは、高い業績を上げている従業員の行動特性を分析し、その行動特性を他の従業員の評価基準とすることで、従業員全体の質の向上を図ることを目的とする手法

(1) 目標管理制度

【目標管理制度の基本的な流れ】



この流れを見ていただいておりますとおり、期間中に何度か面談の機会があり、職務遂行上の話し合いの場があります。企業の経営方針が部門の課題につながり、従業員個々の職務とその期間の課題・目標になります。Ⅲ章において人材育成についての説明をしましたが、部下・後輩を持つ管理職については、その評価項目の対象として『部下指導・部下育成』を入れることにより、人材育成をしていく上でこの制度からも補強していく必要があります。

(2) 目標設定の留意点

目標設定をどうするか、本来は企業の方針、経営戦略をもとに事業計画が策定され、それらの方向性を踏まえて各部門の従業員が目標を設定することです。数値目標や新しい業務への取り組みや創造的・革新的な目標もあれば、定常的な仕事での維持的・改善的な目標もあり、どの業務をとっても企業の業績に貢献しています。課題となる事項を次期の目標設定の中に具体的に活かしていくことを通して、仕事への新たな動機付けが行われ、従業員一人ひとりが目標を設定し、その目標を管理し目標達成のために努力することを通じて成果を上げることで組織の業績を向上させ、企業目標の達成を促進させることとなります。

次のような考え方で目標を設定します。

● 目標設定に当たって次の検討事項を踏まえ部門（従業員）が取り組むべき課題を抽出する

- ①経営基本方針や各本部方針・目標を把握し、部門（従業員）に期待されることを整理
- ②部門（従業員）の担当業務や役割を整理
- ③部門（従業員）の担当業務における問題点や前期の反省点を整理・把握
- ④企業、組織や個人を取り巻く内部・外部環境の変化とそれが及ぼす影響を把握

● 目標設定の原則

- | | |
|-----------|-------------------|
| ①具体的 | 抽象的ではなく、実際に何をどうする |
| ②測定可能 | 達成されたことが客観的に測れるか |
| ③実現可能な範囲内 | 背伸びをして届く範囲内 |
| ④現実的 | 企業方針と整合性がとれた内容 |
| ⑤期限が明確 | いつまでに実現するのか |

● 目標の設定事項

- ①定量的目標 業績の指標と達成すべきレベルを評価
(例. 「売上高」、「経費削減金額」、「◇◇の回数」等)
- ②課題目標（定性的目標）改善・改革のテーマと達成すべきレベル
(例. 「◇◇◇の効率化」、「◇◇企画の立案」等)
- ③業務目標（定性的目標）日常業務の推進結果としての量や質のレベル
(例. 「◇◇◇を間違いなく作業する」等)

● 定性的目標設定の例

- コスト削減 : ◇◇を、安くする（より安くする）。
正確性の向上 : ◇◇を、正しく行う（より正しく行う）。
業務の効率化 : ◇◇を、早くする（より早くする）。
業務の簡素化 : ◇◇を、楽にする（より楽にする）。

● 目標・課題（達成基準）の記述方法

- ①「何を」目標の対象を明確に
- ②「どこまで」達成水準として、期限までに「どの位」の状態にするのか明確に
※定性目標の場合、出来るだけ具体的な表現を用いるように
(具体的ではない表現の例: 「業務の効率化」「コスト削減」)
- ③「いつまで」期限は、目標項目ごとにいつまでに達成させるべきかを設定
- ④「どのような方法で」目標を達成の手段・方策を決めている場合には明らかに

※表示例

〇〇の生産工程を見直し、△月までにマニュアルを作成することで 所要人数を○人減らす

① ③ ④ ②

手書きの書類を四半期中にパソコンでの作成を可能にし、残業時間の10%削減をする

① ③ ④ ②

(3) 人事考課後面接（フィードバック面接）

人事考課を実施した後に考課後面接（フィードバック面接）があります。

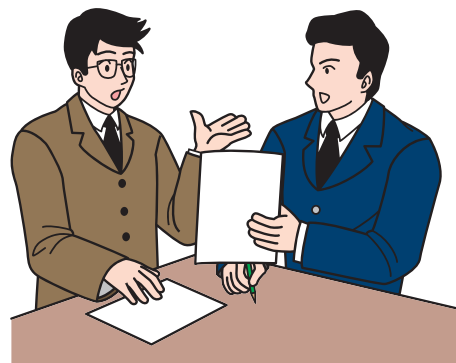
人事考課は、“能力開発と人材育成、従業員の動機づけ”が主な目的であることは、既に述べたとおりですが、いくらか的確で信頼性の高い評価を行い、方向性や課題が明らかになったとしても、その内容を本人が知らない、または納得していなければ、“能力開発と人材育成、従業員の動機づけ”はありえません。そこで、評価の基準や判断の根拠を明確にすることを通して、次期の業務目標や課題、能力開発のポイント等について評価者と被評価者が共有するための場として面接を行います。

目標管理制度と同じ様に、面接の場が与えられ、上司が部下に対して丁寧な面接を行い、評価結果と職務遂行上の課題、それに対する対応の指導をしていきます。何がよかったのか、何が悪かったのか、これからどう改善していくのかについての面談です。目標管理制度を取り入れていれば、期末面談と重複する部分もありますが、必ず人事考課による評価をもとに考課者が被考課者に対して面談による指導を行うことが大切です。

《フィードバック面接 留意事項》（ある企業の例より）

- ① 部門長は、事前にフィードバックの内容をどのようにするかシナリオを考えフィードバックする
- ② フィードバックの内容は記録し、日頃の指導や次年度の評価、フィードバック時に活用する
- ③ 部下が、業務に貢献できるように本人の能力養成につながる姿勢でフィードバックする
- ④ ともすると部門長の一方通行的になってしまいがちですが、相手の言い分に十分耳を傾け、今後の問題点や解決の方向を共有する姿勢でフィードバックする
- ⑤ 評価の悪い従業員には、より丁寧なフィードバックをして、腐らずに、前向きに仕事に専念できるように指導する

人事考課制度もこうした、育成の目的を持った面談の機会があることにより、本人のスキルアップにつなげることができます。





コミュニケーション

コミュニケーション能力

コミュニケーションとは、意味と感情をやりとりする行為です。一方通行で情報が流れるだけでは、コミュニケーションとは言えず、やりとりする相互性があるからこそコミュニケーションと言えるのです。情報を伝達するだけでなく、感情を伝え合い分かち合うことがまたコミュニケーションの重要な役割であります。何かトラブルが起きたときに、「コミュニケーションを事前に十分とるべきであった」という言葉がよく使われますが、これは上司部下の意志疎通の反省のこととして出てきます。

一つには、細やかな状況説明をし、前提となる事柄について共通認識を持っておくべきだったということ、もう一つは、情報のやりとりだけではなく、感情的にも共感できる部分を増やし、少々行き違いがあってもそれを修復できるだけの信頼関係をコミュニケーションによって築いておくべきであったということです。常にコミュニケーションの場を持ち、お互いにやりとりをすることが重要です。

前段の部分で述べました企業において必要な能力は次のとおりです。

○人との関係を作る能力

(例) コミュニケーション能力、協調性、働きかけ力 等

○課題を見つけ、取り組む能力

(例) 課題発見力、実行力、創造力、チャレンジ精神

○自分をコントロールする能力

(例) 責任感、積極性、柔軟性

企業にとって必要な能力は、新入社員が採用時に備えているわけではなく、それを企業として育成して、自社の戦力に育てて行かなくてはなりません。特に人との関係を作る『コミュニケーション能力』は、企業における業務や業種、相手によって必要なコミュニケーション能力が要求されます。これは、採用した従業員だけでなく、既にいる従業員、そして管理職にも場面ごとに必要な能力です。そのための専門的な研修はありますが、一番大事なことは職務上のなかでその機会を求めることです。

- 『お兄さんお姉さん制度 (メンター制度)』
- 目標管理制度における面接
- 人事考課の考課後面接

は、社内におけるコミュニケーションの機会です。日常の業務の中では従業員同士のコミュニケーションの機会を作ることが難しい状況が多く、企業の制度として設定することにより、コミュニケーションの機会を増やしていくことは人間関係の構築にもつながって行くと考えています。



社会保険労務士とは

1 社会保険労務士とは

「社会保険労務士」は、労働・社会保険に関する法律、人事・労務管理の専門家として、企業経営の3要素（ヒト・モノ・カネ）のうち、ヒトの採用から退職までの労働・社会保険に関する諸問題、さらに年金の相談に応じる、ヒトに関するエキスパートです。

2 社会保険労務士法に基づく国家資格者

社会保険労務士は、社会保険労務士試験に合格した後に連合会に備える社会保険労務士名簿に登録をすることで、プロとして社会で活躍しています。

社会保険労務士の定義は、「社会保険労務士法に基づき、毎年一回、厚生労働大臣が実施する社会保険労務士試験に合格し、かつ、2年以上の実務経験がある者で、全国社会保険労務士会連合会に備える社会保険労務士名簿に登録された者」と法律に定められています。

平成26年6月末日現在、社会保険労務士は全国で38,658人、社会保険労務士法人は681法人です。

3 社会保険労務士の主な業務

人事労務管理のコンサルティング



- 賃金制度の設計
- 人事関係
- 安全衛生管理
- 福利厚生 等

年金相談



- 年金の加入期間、受給資格等の説明
- 年金の請求に関する書類を依頼人に代わって作成
- 行政機関への請求書提出

個別労働関係紛争の未然防止と解決

※『特定社会保険労務士』のみ行える業務です。



- 個別労働紛争の相談
- ADR（裁判外紛争解決手続き）の申し立て
- 相手方との和解に向けた交渉

労働社会保険手続きの代行



- 労働社会保険の手続き
- 労働保険の年度更新
- 社会保険の算定基礎届け
- 各種助成金の申請
- 給与計算、労働者名簿・賃金台帳の調整
- 就業規則の作成