

コンサルティングレポート

人事制度を見直すポイントは何か

人材不足時代の人事管理を考える

コンサルティング・国際事業本部 組織人事戦略室 [大阪] シニアコンサルタント 砂留 洋子

1. はじめに

昨今の採用状況を見ると、募集しても応募者が少ない、せっかく採用した社員が離職するなど人材確保に頭を悩ませている人事担当者が増えています。また有期契約社員の無期雇用への転換などの法対応や長時間労働縮減などの社会的な要求が高まっており、人事担当者は減少する生産年齢人口を見据えて、中長期視点から働きやすい職場環境と働きがいがあり、効率的にアウトプットを生むしくみをセットで考える必要に迫られています。人事制度は相互に連動しているため、個々に対応した結果、人事制度全体での整合性がとれなくなり、このままでよいのか気になっている方もいるのではないのでしょうか。そこで本稿では、近年の社会動向を踏まえながら、人事制度を点検する際の視点について取り上げます。

2. 人事制度に影響する近年の主な社会動向

次のような動きは、人材採用や人材定着に影響するため、考慮に入れておく必要があります。

(1) 募集賃金の引き上げやベースアップの実施

2016年10月の最低賃金は前年から20円以上引き上げられるなど上昇が続いており、パートアルバイトの募集賃金に影響しています。また初任給も近年上昇傾向にあったため、在籍者と賃金水準の逆転が生じやすくなっています。そのためベースアップの実施や、定期昇給を見直すきっかけになっています。さらに労働時間管理と超過労働に対する手当支給を適切に行うことが求められるようになっており、人件費の支払い余力の小さな事業者の中には、賞与・一時金の支給率や昇給を見直す動きが見られます。

(2) 同一労働同一賃金への動き

この動きは正社員と非正社員間の均等待遇を目指すことがきっかけとなっています。現状では多くの場合、パートアルバイトと有期契約社員、正社員では適用される賃金項目や賞与・一時金の適用や基準、退職金などの福利厚生制度が異なっています。しかし、非正社員が正社員と同じ職務を担うケースも多くなっており、職務や責任の大きさ以上の処遇格差が生じていることが問題となっています。

また正社員の間でも、異動の範囲や労働時間等を限定する社員(限定社員)と限定なし社員との処遇格差について同じ問題が生じます。現在の雇用区分は職務や責任の大きさだけでなく、将来への期待を含めた多様な要素が含まれているため、処遇格差の根拠を明確に説明しにくくなっています。同一労働同一賃金への動きは、格差の根拠を明確にすることになり、現在ある格差縮小へと向かう可能性が高くなります。

さらに、同一労働同一賃金で不整合が生じやすいのが高年齢者です。現状は60歳定年で退職金を支給し、再雇用する企業が主流で、再雇用時の賃金が大幅にダウンし、職務内容や個人の貢献度の差が加味されず定年前社員の処遇との連続性がなくなっています。同様の職務であるにもかかわらず、有期契約社員、定年再雇用者、有期契約から無期契約への転換者、正社員との間に大きな賃金差が生じていないかをチェックし、中

期的には65歳(あるいは定年廃止)までの連続性をもった雇用制度を視野に入れて計画をたてる必要が生じています。

(3) 多様な人材が就業継続しやすい労働時間や労働場所、休暇や休日の柔軟性

多様な人材が就業継続しやすくするために、総労働時間の縮減や短時間勤務や勤務日の限定、休日や休暇の柔軟な運用が求められるようになっていきます。また在宅勤務制度など勤務場所の柔軟性に取り組む企業も出ています。こうした個人事情やニーズにあう人事施策への取り組みは、育児や介護を担う従業員が主対象ですが、対象者を拡大して社外活動や兼業許可など従業員の能力開発と社外の人的ネットワーク形成を見込み、そこから得られる仕事での効果を期待するものへと発展させることが可能です。

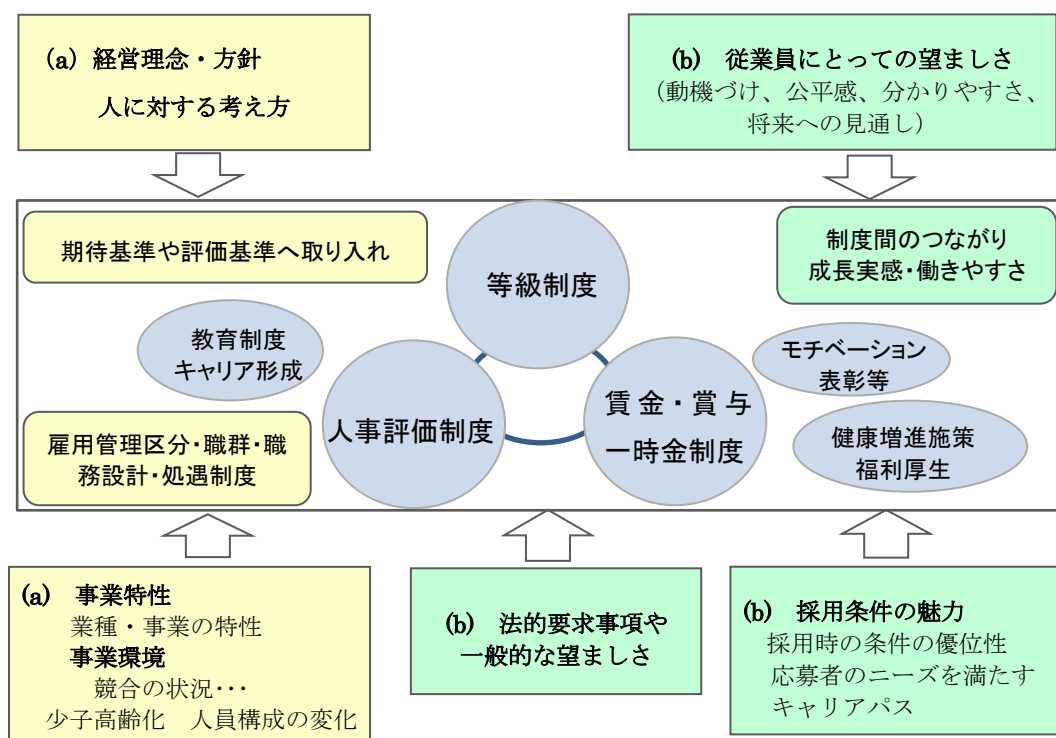
(4) 若年層の離職防止に向けた成長や動機づけへの取り組み

一般的に採用者を増やすと数年後の離職者が増えます。また20歳代は他の年代と比べて離職が多いため、若年者を中心とする定着施策の一つとしてキャリアパスと処遇制度の整備が行われています。

例えば、①職務の習熟に合わせて新たな役割を付与し、こうした動きと処遇向上のタイミングを合わせること ②将来への見通しを示すこと ③職務を通じて身につくスキルの可視化や教育機会の付与 など職務を通じた成長実感と先への見通しが得られるようなしくみとすることです。またしくみと合わせて職場での働きかけを一緒に実施することで効果を得やすくなります。

以上のように近年の動きは、正社員と非正社員間の公正な処遇格差や、正社員の人事制度に柔軟性を持たせること、成長への道筋を示すことなど従業員ニーズにそったものと言え、下図の緑の部分**(b)**にあたります。自社の人事制度を点検する際には、それらを含め複数の視点から機能しているかを見るとよいでしょう。

【人事制度を点検する視点】



3. 人事制度見直しの視点

図の黄色の部分(a)は、人事制度の見直しから時間が経っている企業向けに点検の視点を挙げたものです。黄色の部分は、人事制度によって事業や組織に強さをもたらすことができる部分であり、2000年頃から重要性が特に強調されてきました。

(1) 雇用管理区分と処遇制度

非正社員は、業務量変動への対応や適性の把握期間として、調整的あるいは一定期間を前提とする要員です。正社員、限定社員(勤務地、労働時間、職種等)、無期雇用転換従業員、フルタイム有期契約社員、パートタイマーなどの雇用管理区分と処遇制度について、①処遇差の説明が可能であるか ②採用や転換に問題が生じていないか ③現在の人員構成で今後問題が生じないか検討する必要があります。

(2) 事業特性や事業環境に合う制度

人事制度の見直しから時間がたつと、その間の環境変化によって、組織階層や職種区分(職群)、職位や職群への期待度が変わります。また業務内容や習熟に必要とする期間など、現状にそぐわない部分が生じます。先に述べたような若年者の成長ステップに合う人事制度の運用を通じてモチベーション向上につなげることを目的とする場合だけでなく、等級滞留者の増加が課題となっている場合にも、ベテラン層の区分や期待度を見直し、新たな役割の付与を通じて能力や知識の組織的な活用ができれば処遇に反映することが可能です。

等級制度

- ① 等級段階が能力活用や成長段階と合っているか
- ② 等級定義や職群定義が期待度と合っているか
- ③ 職務や役割変更を処遇にどの程度反映するか、反映の程度は階層や職群でバランスがとれているか
- ④ 従業員に対してキャリアパスが見えるようになっているか
- ⑤ 新たな役割の付与や働き方の柔軟性を通じてベテラン社員の能力活用を図ることができているか

人事評価制度

- ① 経営理念や行動指針などの会社の期待メッセージが含まれているか
- ② 評価の結果が能力開発につながるような流れができているか
- ③ 組織成果の向上につながる項目が設定されているか、項目のメンテナンスがなされているか

4. まとめ

以上をまとめると、本格的な人材不足時代に備えて、人事管理に柔軟性を持たせて多様な形で従業員の能力活用をはかる工夫が必要です。募集賃金の上昇や雇用区分間の公正な処遇への取り組みは、正社員の賃金引き下げが難しいため、現状の仕組みのまま対応すると自動的に人件費上昇につながります。そのため、まずは生産性を維持しながら、総労働時間を抑えるように業務プロセスについても見直しを行い、正社員の所定労働時間の賃金水準を維持しつつ、公正さを確保することが現実的な方法と考えられます。

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。