

絶えず変化する時代の人事制度の捉え方

～企業と従業員の関係はどこへ向かうのか～

第3回 等級制度はどうなっている？(等級ピラミッド)

はじめに

前回は、時代の変化に合わせた具体的な人事制度設計にかかる考え方・ポイントのうち、事業計画の部分についてお伝えしました。今回はその次のステップである等級制度をどうするかという観点で論じていきたいと思います。

等級制度は、人事評価制度や報酬制度などの人事諸制度の基盤となる制度であり、「人事制度の骨格」といえます。私たち人間が加齢とともに骨格が変わるのと同じように、人事制度も、企業のフェーズに応じて変わっていく必要があります。つまり、その骨格(等級制度)が歪んでしまえば、人事制度全体がエラーを起こしてしまうのです。

では、これからの時代に合わせて等級制度をどのような考え方で、どのように変える必要があるのか、制度(骨格)の歪みを矯正していく考え方、方法をお伝えしていきます。

等級制度の基本的な考え方

「等級」を一言で定義すると、「社内の人事を適切に行うために、従業員を“会社が定めた”基準で段階的に区分するもの」であり、評価や給与水準、育成、採用・配置、職位任命・権限付与などの根拠と

なる指標です。実態として等級制度を知らない従業員の方々も多いと思いますが、等級制度から自身の能力や市場価値、会社から求められる役割、キャリアステップが把握できるというのが本来の姿なのです。

ここで重要となるのは、等級が“会社が定めた”基準に沿って格付けを行い、その格付けに応じて報酬を決定しているということであり、一般社会における投資価値、つまり市場価値ではないということです。

昨今、慢性的な人手不足やテクノロジーの進化により、転職市場が過熱し、よくある転職理由として報酬のギャップが挙げられます。これは“会社が判断した”格付けに基づく投資価値(=報酬)と“社会的な”投資価値(=市場価値)の乖離が大きな理由の1つであり、転職市場が身近になった今、企業は常に自社の従業員の投資価値を社会の投資価値と合わせなければ、離職を招いてしまう可能性があります。

等級制度は人事制度の骨格となるため、簡単に変えるべきではありませんが、時代の変化に応じて、従業員に求める能力や役割が変化することを想定すれば、見直しを想定して設計されるべきものであり、定期的に見直しを行っていく

必要があるものなのです。

等級制度を見直さない場合に生じる諸問題

では、等級制度を見直さなければどうなるのでしょうか。先ほど挙げた人材の社内価値と市場価値の乖離というのは、制度の見直しを行わないことにより生じる結果の一例です。ここでは実際に生じる問題の本質部分を詳しく説明していきます。

等級制度を見直さないことにより生じる問題の本質は組織の成長に求められる能力・行動・役割と実態の乖離にあります。

例えば、事業拡大により従業員が継続的に増えていくメーカーを想像してください。創業当初は人数が少ないため、全員一律の等級制度でよいかもかもしれませんが、会社が大きくなるにつれて、従業員に求める能力や役割は変化していきます。会社は部長や課長等の職位や営業職・研究職・製造職・経営管理職などの職種、総合職や地域職などの異動可否などを踏まえ、必要性に応じて等級フレームそのものや等級の定義を変更していく必要があるのです。

仮に、変更しない場合には、会社が従業員に求める能力や役割が曖昧になることで、能力や役割に応じた報酬(=市場価値)が従業員に支払われない事態を招き、結果として、従業員のモチベーショ

- ✓ 第1回 43年後のあなたの会社はどうなっている？
- ✓ 第2回 長期計画から人事制度への落とし込み
- ✓ 第3回 等級制度はどうなっている？(等級ピラミッド)
- 第4回
- 第5回
- 第6回



■ 平野 雄聖 セレクションアンドバリエーション(株)

大阪大学経済学部卒業後、金融機関を経てセレクションアンドバリエーション参画。企業規模、業種を問わず、ビジネスモデルと財務分析をもとにした、収益向上に貢献する人事制度設計を手掛ける。主なコンサルティング実績としては、鉄鋼加工業、半導体製造業、生命保険業界などがある。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

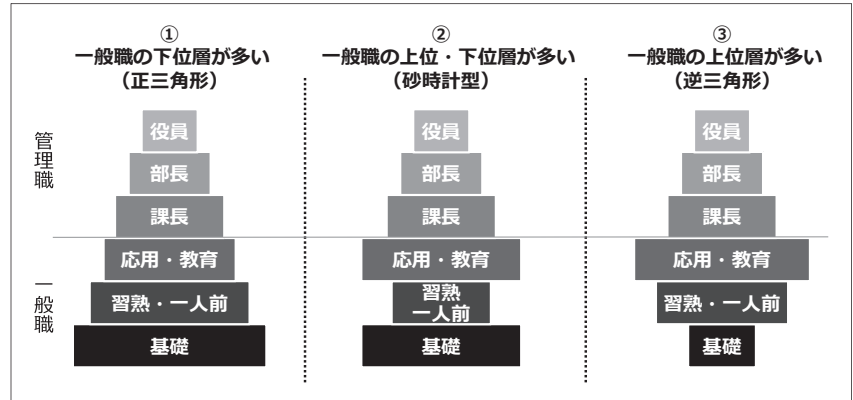
ン維持が難しくなったり、必要な人材の獲得・採用が難しくなったりするなど組織として求める成果が出せなくなるでしょう。

社員が成長を実感できること

ここまでの話で、等級は従業員を“会社が定めた”基準で段階的に区分するもの、等級定義は“会社が求める”従業員の能力や役割を示すものと理解できたかと思えます。しかし、従業員のキャリアや従業員と会社の関係性を踏まえると、会社の都合ばかりでは、従業員が真に満足して働ける会社であるとはいえません。そこで重要になるのが、従業員の成長の視点、具体的にいうと従業員が「この会社にいることで成長できる」という実感です。従業員が社内に限らず、社外でも通用する力を身につけることができていると実感できる環境は、従業員の意欲や満足度の向上につながり、結果として、組織で成果を上げられる土壌が整うことになるのです。

一方で、会社側としては、「社外でも通用する人材を育成し、転職されたらどうするんだ、それまでの投資は無駄になるじゃないか」という意見もあるでしょう。しかし、少し視点を変えれば、人材に投資すること、社外でも通用する人材を育成することは、今後発生するかもしれない課題を解決する有用な取り組みともいえるの

図表 等級ピラミッドの類型



です。

外部視点を取り入れた等級制度設計がカギに

図表をご覧ください。これは一般的な企業における従業員の等級ピラミッド(6等級)を3つの類型に分けて示したものです。各等級の面積は人数を表しており、①は一般職のなかでも下位層の人数が多い正三角形、②は上位層と下位層の多い砂時計型、③は上位層が多い逆三角形のピラミッドとなっています。多くの場合、②や③の状況になると、実際の業務において中堅層の従業員全員の能力に見合うだけの業務が現場に存在せず、上位等級の人数が多くなる分コスト(人件費)が増え、利益率を下げてしまいます。しかし、このときの解決策もまた転職市場と等級制度設計にあります。

外部の転職市場を踏まえながら自社に必要な能力を見極め、等級を定義し、それに見合う報酬設定

を行うことができれば、従業員への説明責任を果たしつつ、市場価値に合わせた能力の発揮を促すことができるのです。加えて、育成制度を充実させれば、さらに効果は増加します。育成制度は、自分で能力の獲得方法が見つけられない従業員にとって、会社が求める能力を示す道標となるほか、スキル習得やリスクリテラシーへの強い後押しとなるからです。

会社が必要としている能力や従業員の能力を測ることは、決して簡単ではありませんが、それが自社の事業における貴重な経営資源であるヒトを管轄する人事部の責任であり、腕の見せ所・仕事の醍醐味といえます。

今後の等級制度に求められるのは、外部市場の視点を加味した自社ならではの格付け、必要な能力・役割の定義であり、そこに育成を加えることで、従業員の意欲・満足度を高めながら、継続的に成長できる会社になれるでしょう。