

# 役割や仕事を起点とした、 新しい人材マネジメント

～ 新しい働き方を契機とし、人材マネジメントを再構築 ～

## 論文の主旨

今年には新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、テレワークという働き方がクローズアップされました。これは一時の流行なのか、はたまた浸透していくのか。いずれにしる様々な人材面での課題が浮き彫りになりました。大きな課題としては「新しい働き方に対する環境整備」、「役割や仕事を起点とした人材マネジメント」の導入です。それらへの対応を検討、実施する良い機会です。その考え方、進め方をご紹介します。

### ①人事労務面の動向とテレワークの導入の進め方

在宅勤務を始めとしたテレワークの実施が進められつつあります。テレワークの実態や課題を知り、それらの導入を効果的に進めることが重要です。人事労務としては、「労働時間の管理」「人事評価」「法的留意点」「費用負担などのルール」の検討・実施が必要です。

### ②役割や仕事を起点とした人材マネジメント

働き方改革、多様な人材の活用、テレワーク等の環境変化に対応するために、役割や仕事に着目した仕組みづくりが必要です。人材マネジメント構築のための項目と全体像と、働き方の基本類型である「メンバーシップ型」「ジョブ型(定型)」、「ジョブ型(専門)」「プロ自立型」の業種別の職種対応を整理しました。

### ③人材マネジメントの改革事例

役割や仕事を明確にし、評価制度や賃金制度につなげます。中堅製造業を例として、メンバーシップ型を製造職、管理間接部門の職種、ジョブ型(定型)をスタッフ職、ジョブ型(専門)を技術職として整理した例をご紹介します。役割や仕事を明確にすることはスキルに重点を置きつつ、成果にウェイトが大きくなる制度となります。テレワークを契機とし、新たな人材マネジメントの再構築をお勧めします。

## 発表者の紹介

氏名	柘植吉則 中産連 主任コンサルタント
専門分野	経営および人材に関するコンサルティング・研修・調査
コンサルティング歴	経営：事業計画、新規事業、マーケティング戦略 人事：人事制度全般、海外人事 研修：階層別、次世代リーダー、アセスメント、リーダーシップ他 調査：社員意識調査・組織活性化診断、昇格試験、採用試験作成他 ※製造、物流、医療・福祉などの民間企業および官公庁にて実施

## 目次

1. はじめに .....	25
2. 人事労務面の動向とテレワークの導入 .....	26
(1) 新型コロナ感染症、発生後、宣言解除後の各社の動向 .....	26
(2) トップ主導によるテレワークの導入 .....	26
(3) 人事総務部門の必要な取組み .....	26
(4) 新型コロナ後の各社の実態 .....	28
(5) テレワークとその導入の進め方 .....	29
3. 役割や仕事を起点とした人材マネジメント .....	31
(1) 環境変化と人材マネジメントの対応 .....	31
(2) 人材マネジメント構築のための項目と全体像 .....	31
(3) 基本類型と業種対応 .....	32
4. 人材マネジメント改革の事例 .....	33
(1) 経営と組織の機能 .....	33
(2) 等級制度（役割や仕事の再構築） .....	34
(3) 評価制度 .....	35
(4) 賃金制度 .....	36
(5) 教育制度 .....	36
5. まとめ .....	40

## 1. はじめに

「終身雇用」「新卒一括採用」「年功序列」では生き残れないといわれながら、企業の改革の足取りが鈍い。ところが突然やってきたコロナ禍により、人材マネジメント改革が迫られている。

テレワークは集団主義的な日本型雇用には馴染みにくく、それに対する負担や評価の不公平、役割や仕事、それらの責任のあいまいさといった問題が浮き彫りになった。

そのため、伝統的な「メンバーシップ型」雇用から欧米流の「ジョブ型」雇用への移行が進行しつつある。その先陣を切って「ジョブ型」を取り入れようとしているのが日立製作所や富士通である。日本を代表する大企業が導入すれば、かつての成果主義のように多くの企業が追随することが予想される。ジョブ型導入できるのは大企業のみであるか？「ジョブ型」が「メンバーシップ型」にかわる新しい雇用のモデルとなるだろうか？

仮に全社員の「ジョブ型」導入を想定すると、以下のような難題がある。

第1に「ジョブ型」は労働移動を前提にしている。社員を特定の職務に限定して採用し、その職務が不要になった場合、解雇せざるを得ない。労働市場が流動的な欧米と比較して、日本では転職が容易ではない。また「解雇権乱用の法理」で労働者の権利が厚く保障されているため、企業は簡単に解雇できない。

第2に、中堅・中小企業では特定の職務だけこなせる人材より、複数の仕事をこなせる「多能工」的な人材を求めているところが多い。

第3に、職務内容を職務記述書に細かく記載し、個別に契約を結ぶ欧米流の職務主義は、安定した経営環境を想定し、柔軟性に欠ける。ビジネス環境や技術も変化が激しくなり、社会的にも労働力の需給が変動するようになった今日、これは本質的な問題である。

したがってグループ会社をたくさん抱え、内部労働市場で細分化された仕事を長期にわたって保障できる一部大企業は別として、多くの企業ではジョブ型を「特定の職種」に取り入れることが現実的である。

また、「フリーランス」一人でビジネスを受け持ち、さらには各分野の専門家によるプロジェクトとして仕事をする。他社の社員による「副業」を募集する大企業もある。このように雇用や仕事のしかたが変化しつつある。IT化で場所や時間を問わない柔軟な働き方が容易になると、組織内に専門性の極めて高い「プロ自立型」が増加すると予想される。「仕事に人がつく」欧米と違って、日本では「人に仕事がつく」と表現されるように仕事の属人性が高い。そのため日本では全社員の「ジョブ型」よりも「プロ自立型」のほうがなじみやすい。

働き方の基本類型は、自社に固有の仕事や組織への高い忠誠心が求められる業務は「メンバーシップ型」、定型的で標準化しやすい業務は「ジョブ型（定型）」、組織の強みとして専門性を高める業務は「ジョブ型（専門）」、専門性が極めて高くかつ社外から仕事を受注するためのマネジメントも必要とされる仕事は「プロ自立型」というように、複数タイプを併存させることである。本論文ではこれらの動向や、新しい働き方を進めるための「役割や仕事を起点とした新しい人材マネジメント」の考え方や紹介する。

## 2. 人事労務面の動向とテレワークの導入

### (1) 新型コロナウイルス感染症、発生後、宣言解除後の各社の動向

感染症が発生後は、現業を除き、在宅勤務にシフトした会社が多い。緊急事態宣言の解除後、継続的にテレワークを実施している企業もある。中堅サービス業A社では、トップよりテレワークの導入の推進指示が出されている。システム部を中心に在宅勤務を実施し、システム部門と総務部門とでプロジェクトにて試行している。中堅商業B社では、感染症発生以前より、一人に一台タブレットを渡し、その用途を模索中であった。宣言解除後も社長より全部門に対して、タブレットの活用とテレワークの検討を各部門責任者に指示されている。中小製造業C社ではテレビ会議システムを本社と工場間で使用したり、パソコンの遠隔操作できるしくみを導入しながら進めている。いずれもテレワークの導入を検討している途上にある（図表1）。大企業はご承知のとおり、テレワーク導入を更に推進している企業も多い。トヨタ自動車も在宅勤務を制度化し、9月より拡充するようである。

図表1 新型コロナウイルス感染症発生後の各社のテレワーク対応

各社 項目	中堅サービス業A社	中堅商業B社	中小製造業C社
トップ主導	○	○	○
主管部門	総務部	総務部	社長
実施部門	システム部中心	全社員	一部社員
勤務形態	在宅勤務	在宅と会社勤務の併用	在宅と会社勤務の併用
新たなシステム等の導入	特になし	全社員にタブレット（一部除く）	テレビ会議 パソコンの遠隔操作

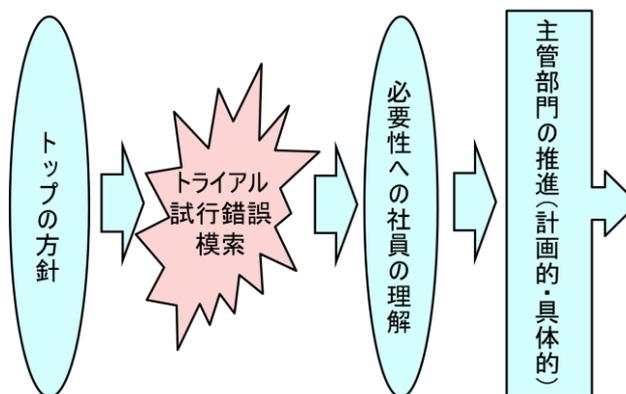
企業風土として、例えば営業は「対面」でのやりとり、採用は「人物重視」などが好まれ、その風土の影響を受け、テレワークの導入に抵抗感がある企業も見受けられる。しかしながら、企業経営にとってはテレワークのメリットが大きいことに気づいたのではないだろうか。

### (2) トップ主導によるテレワークの導入

感染症という外部環境の力により、IT機器を導入または活用し、進めている企業が見受けられるが、まだまだ手探りの状況にある。テレワークを導入するための効果的な進め方のポイントは次の3つである（図表2）。

- ① トップの強い方針が不可欠である。
- ② 社員が理解し、必要性を感じる。
- ③ 主管部門が計画的、具体的に推進する。

図表2 テレワーク導入の初期段階



### (3) 人事総務部門の必要な取組み

テレワークの導入が決定したら人事総務部門で取り組むべきことは以下の通りである。（図表3）

#### ① 就業規則等の変更

テレワークを導入する場合は、就業規則等にテレワーク勤務に関する規定を定める。就業規則に直接定める場合と「テレワーク勤務規程」として別の形で設けることも可能である。

具体的には目的、対象者、労働時間、業務報告、連絡体制、給与等を定める。テレワーク中の通信費や経費をどこまで誰が負担するのかといったルールも、労使で話し合い定めておくトラブルを防げる。

## ②人事評価制度の整備

現人事評価制度でテレワーク社員にも適用をできるか、見直すのか、もしくは大きく時間意識から成果意識へ改革するのか

検討する。オフィスのみ勤務する社員、テレワークを行う社員、現場で仕事をする社員など社員間で不公平のないよう、明確な評価基準を定める。テレワーク社員のマネジメント方法についても検討し、管理職に研修を行うことも公平な評価のために必要である。

## ③勤怠管理方法の決定

テレワークを実施する社員の労働時間を正確に把握するため、勤怠管理方法を検討する。電話やメールで出退勤を報告する、または勤怠管理ツールやプレゼンス管理ツールを導入して労働時間を把握するなどルールを決めて、周知する。プロジェクトやタスク、スケジュールを管理するツールの導入も、テレワーク社員の業務の進捗を確認できる。

## ④ルール決定と周知

テレワークの対象となる業務・社員、日数、始業時刻・終業時刻、テレワーク中に業務を中断する場合などの運用ルールも必要である。また、チーム内で使うコミュニケーションツール、また情報共有の方法についても決めておく導入が円滑に進む。テレワーク中の申請や承認方法も決める。また、情報の取り扱いやデータの持ち出し等に関するセキュリティポリシーも必須である。情報システム部門と連携してルールを決定し、テレワークを実施する社員と、テレワーク社員と関わる全社員に周知させる研修を実施する。

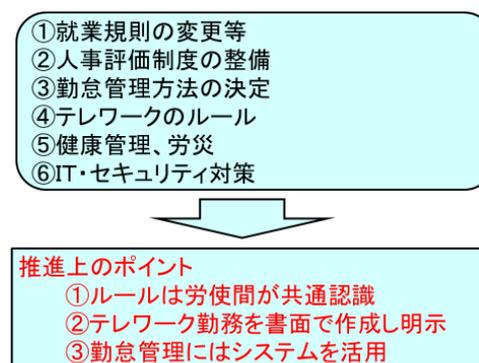
## ⑤健康管理、法律面の確認

テレワークをする社員は顔が見えない。社員の健康を維持するための取り組みは必須である。労働安全衛生法に従い、テレワーク社員にも健康診断の実施、また、テレワーク中でも業務が原因で生じた災害は労災保険の給付対象となるが、私的行為が原因の災害は対象外である。テレワークを行う社員に労災の適用範囲を周知する。その他、様々な法律面での確認が必要である。また、社内でのコミュニケーション不足により孤立化することにも留意する。

## ⑥IT環境整備、セキュリティ

テレワーク実施に必要なのが、IT環境の現状把握と整備、セキュリティ対策である。オフィス外でも効率的に働けるような端末やネットワークの整備、そして情報漏洩のリスクに備えた暗号化やウイルス対策などのセキュリティ対策である。情報システム部門がこの業務を担うが、該当する部署がない場合、総務部門が準備を進めることもある。

図表3 総務人事部門の必要な取組み



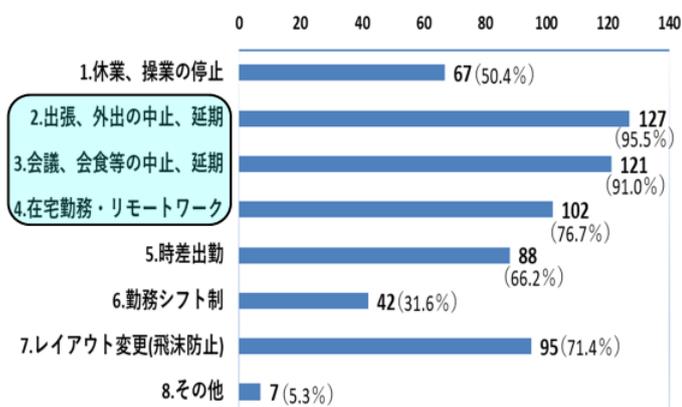
#### (4) 新型コロナ後の各社の実態

中産連では企業に対して新型コロナ後のアンケートを実施しており、人事労務面の結果としては以下のとおりである。（インターネット調査、時期：2020年7月～8月、対象企業：中産連会員企業719社中133社複数回答）

##### ①勤務体制

新型コロナ感染拡大防止のために、勤務体制については、「出張、外出の中止、延期」「会議、会食等の中止、延期」が9割以上と多くを占めている。在宅勤務・リモートワークは8割弱見受けられる。各企業は様々な対策を複数実施していることが伺える。またコロナ対策としてレイアウトの変更を行っている企業も多い。（図表4）

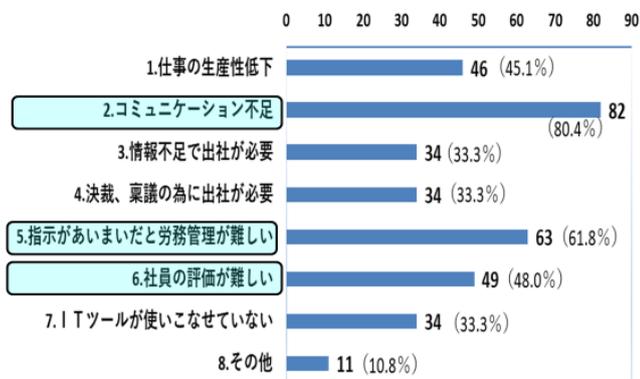
図表4 中産連アンケート 勤務体制の対策 N=130社



##### ②テレワークの課題

在宅勤務・リモートワークを実施した企業の課題は「コミュニケーション不足」が最も多く（約8割）、その他「労務管理」「生産性」「社員の評価」が5割以上となっている。生産性については自宅環境等により個人差がある。また評価は上司の評価が難しいという点もあるが、部下もどう評価されているか不安のようである。これらは会社の中でも部門や個人によって役割や仕事、環境が異なるため、実際の業務への影響は差があると考えられる。（図表5）

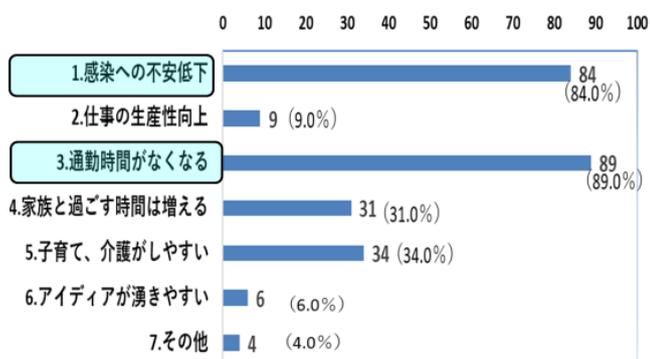
図表5 中産連アンケート テレワークの課題 N=102社



##### ③テレワークの利点

在宅勤務・リモートワークを実施した企業の利点は「通勤時間がなくなる」が約9割で最も多く、次いで「感染への不安低下」が8割である。（図表6）

図表6 中産連アンケート テレワークの利点 N=100社



## (5) テレワークとその導入の進め方

### ①テレワークとは

働く場所により、自宅利用（在宅勤務）、モバイルワーク、サテライトオフィスの3つに分けられ、就業形態により雇用型、自営型の2つに分けられる。（図表7）

今回のコロナの場合、多くの企業はテレワークの中でも自宅利用型（在宅勤務）を実施しているため、テレワークの中でも在宅勤務は比較的どの会社も導入しやすいと考えられる。

また、テレワークの歴史は1970年代にアメリカで発祥し、1990年代のアメリカのAT&Tで本格的に始まり、その歴史は長い。国土が広いこと、多様な社員が働く風土、社員の働き方の変化への必要性が大きかったものとみられる。日本では2000年代に始まっており、2010年代から働き方改革などで進められているが、その進展は鈍い。日本はアメリカとは環境や風土など異なり、今後必要性が増してくるものとみられる。（図表8）

### ②テレワークの導入効果

一般的には企業経営者にとっては「社員の生産性向上」「優秀な人材の採用・流出防止」「ワークスタイルの変革による社員の意識改革」など様々な効果が期待できる。一方、社員にとっても「ワークライフバランス」「通勤時間の削減」などの効果がある。推進していくためには社員の理解と必要性が鍵となる。（図表9）

図表7 テレワークとは？

「情報通信技術（ICT）を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」 一般社団法人 日本テレワーク協会

働く場所 就業形態	自宅利用型 （在宅勤務） テレワーク	モバイルワーク	サテライト オフィス勤務
雇用型 テレワーク	在宅勤務 		
自営型 テレワーク	在宅ワーク 		

一般企業では雇用型テレワークであり、業種や企業によってその活用のしかたは異なる。

図表8 テレワークの歴史と日本での可能性？

発祥は1970年代のアメリカ（自動車 大気汚染 交通渋滞）  
1990年代のアメリカのAT&Tで本格的に始まった

- ・全米各地に従業員が点在
- ・人事異動は会社、社員にとってもデメリット
- ・女性社員が半数、産前産後と育児休暇が2年間、その後はフレックス勤務、子供の数が3人以上になると通勤できない
- ・技術者から始まり、あらゆる職種へ 働き方の変化

⇒アメリカの環境や風土と必要性が高い。IT技術の進歩と浸透。

日本では2000年代に始まる。現時点で就業人口の2割程度

2010年代から「働き方改革」、人材の確保、仕事と育児の両立主に大企業やIT企業等で導入  
⇒大企業では更なる活用、中堅中小企業では今後

図表9 テレワーク導入の効果は？

#### 【企業：経営者】

- ・社員の生産性向上
- ・優秀な人材の採用・流出防止
- ・ワークスタイルの変革による社員の意識改革
- ・グローバル化対応
- ・意思決定の迅速化
- ・オフィスコスト等のコスト削減
- ・事業継続性の確保 ⇒BCP プログレス

#### 【社員】

- ・ワークライフバランスの向上
- ・通勤時間削減分の時間有効活用
- ・業務効率の向上

#### 【社会：行政】

- ・労働力人口減少の緩和
- ・女性活躍推進
- ・地域活性化
- ・雇用創出
- ・環境負荷の軽減

### ③テレワーク導入の進め方

テレワーク導入を進めるには、まずは「目的、効果の明確化と理解」する必要がある。次に「取組むための課題と効果の全体整理」をし、全体像を検討し進めることが効果的である。目的やゴールを見定め、ストーリーを見えるようにする。また対象となる社員やそうでない社員との公平感も想定しておく。（図表10）

目的と全体像が整理できたら、全体計画から始まる一連のステップを検討し進める。さらに「業務の見直し」「コミュニケーションの見直し」を含めて検討することが望ましい。業務やコミュニケーションのしかた自体も従来のものから新たなものへシフトさせる。人事労務面としては「制度づくり」「法的留意点」「部下育成マネジメント力の向上研修」などが必要となる。（図表11）

### ④在宅勤務で費用負担区分

テレワークの取組みを試行している企業にとっては、費用負担の検討は重要である。テレワークは在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務のいずれかであるが、特に、在宅勤務については、社員への費用負担が問題となるため、その点に留意する。また、在宅勤務の最大の効果は通勤時間等の移動時間の短縮である。テレワークの導入によって、費用には次のものがある。

- ア 情報通信機器の費用、イ 通信回線費用 ウ 文具、備品、宅配便等の費用
- エ 水道光熱費

### ⑤テレワークの勤務規定

中小企業にとって、もしくはテレワークのみを導入する場合、目的、対象、労働時間管理、連絡体制、給与など勤務規定の項目に沿ってチェックリストとして活用すると検討事項の漏れがなくなる。（図表12）

図表10 テレワーク導入の進め方 1

- 1 目的、効果の明確化と理解  
目的を明確にし、効果のある取組みとなることを、共有化する。  
目的の大きさは？  
勉強のためにトライする？
- 2 取組むための課題と効果の全体整理  
目的、効果、ゴールなどの到着地点、課題、効果、実現可能性、優先順位を概観し、まとめる。  
①全体のストーリーを明確にし、ゴールにたどり着けるイメージをつくる  
②モチベーションに配慮。少しづつ、マイルストーンを持って、成功体験を積みながら進める。  
③一方、危機意識からスタートするか？

図表11 テレワーク導入の進め方2

- 3 具体的な取組みの全体像
  - ①全体計画(工程、スケジュール、メンバーなど)
  - ②対象範囲: 全社、部門、……、個人
  - ③業務の見直し: 業務、問題、改善、業務の効率化  
コミュニケーションの見直し: 顧客、社内、海外
  - ④アプリ等のツールと機器の整備の概要検討
  - ⑤アプリ等のツールと機器の具体的な導入検討
  - ⑥情報セキュリティポリシーなど
  - ⑦人事労務面の制度づくり
  - ⑧法的留意点など
  - ⑨部下マネジメント力向上などの研修
  - ⑩国の助成金

図表12 テレワーク勤務規定の項目

第1章 総則	テレワーク勤務制度の目的 在宅勤務・サテライトオフィス勤務 ・モバイル勤務の定義
第2章 在宅勤務の対象等	在宅勤務の対象者 在宅勤務時の服務規律
第3章 在宅勤務時の労働時間等	在宅勤務時の労働時間 休憩時間、所定休日、時間外及び休日労働等 欠勤等
第4章 在宅勤務時の勤務等	業務の開始及び終了の報告 業務報告、在宅勤務時の連絡体制
第5章 在宅勤務時の給与等	給与、費用の負担 情報通信機器・ソフトウェア等の貸与等 教育訓練、災害補償、安全衛生

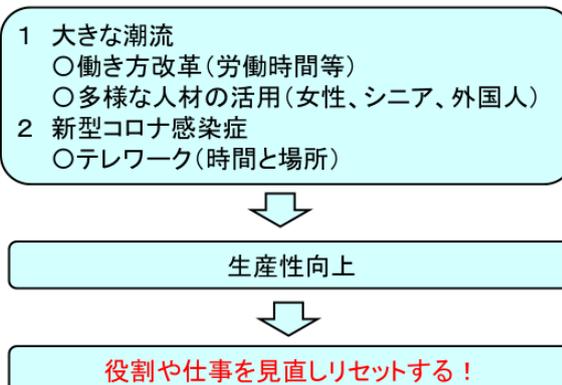
### 3. 役割や仕事を起点とした人材マネジメント

#### (1) 環境変化と人材マネジメントの対応

人材マネジメントの大きな潮流としては「働き方改革」「多様な人材の活用」が挙げられる。また、今年には新型コロナウイルスの影響により、テレワークの導入が進められた。この目的は生産性向上であり、人材や時間を効果的に活用することである。（図表13）

新しい手法ではないが、環境が変われば、人材マネジメントも見直す必要がある。

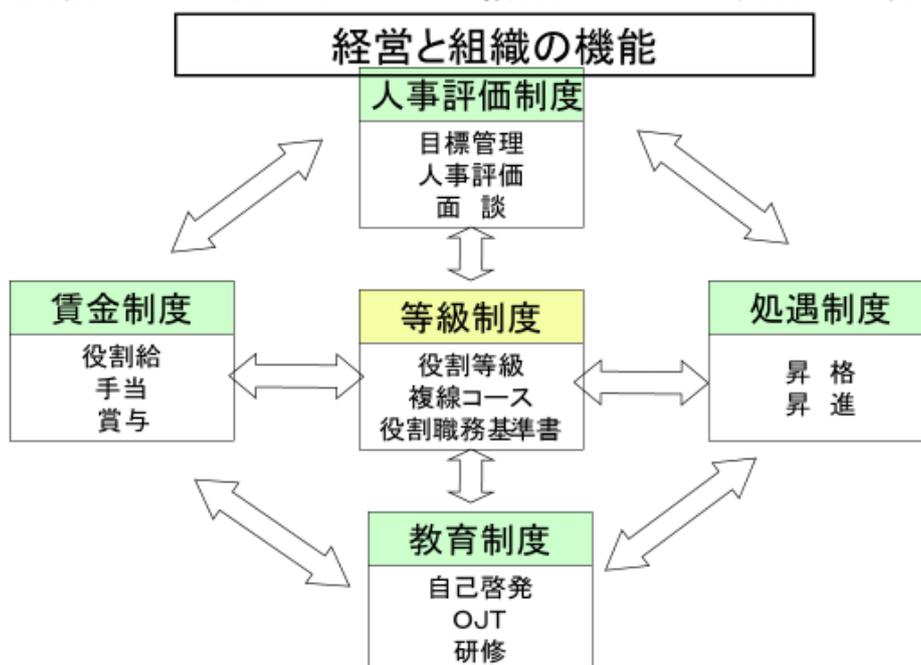
図表13 環境変化と人材マネジメント



#### (2) 人材マネジメント構築のための項目と全体像

人材マネジメント構築のための項目と全体像は以下に示すとおりであり、経営と組織の機能から始め、次に等級制度の中の役割、役割や仕事に応じた評価制度、賃金制度、処遇制度、教育制度といった人材マネジメント全体を見直す。成果主義とは異なり、役割や仕事に着目した制度に再構築する。（図表14）

図表14 人材マネジメント構築のための項目と全体像



(3) 基本類型と業種対応

働き方としての基本類型として「メンバーシップ型」「ジョブ型（定型）」「ジョブ型（専門）」「プロ自立型」をもとにした業種別の対応職種例は以下のとおりである。

メンバーシップ型は各業種において、基幹的な業務を担い、組織的に活動する職種であり、一般的には職群としての総合職に相当する部分を意味する。企画営業職、管理間接部門の職種、企画開発職、製造職となる。リーダー職は管理職とほぼ同様の意味であるが、マネジメントよりも

図表15 働き方の基本類型と業種別職種の対応例

基本類型 業種	メンバーシップ型	ジョブ型 (定型)	ジョブ型 (専門)	プロ自立型
サービス業	企画営業職 管理間接部門の 職種 リーダー職	スタッフ職	総務人事職 サービス開発 職など	サービス開発
商業	営業職 企画開発職 管理間接部門の 職種 リーダー職	アシスタント職	総務人事職 営業職など	営業
製造業	製造職 管理間接部門の 職種 リーダー職	スタッフ職	総務人事職 技術職など	技術

リーダーシップに重きを置いていただきたいため、リーダー職という名称としている。従来の管理職とは異なり、リーダー職は組織を牽引していく、または組織構成員を支援していく役割を主に担う。サービス業では企画営業職がサービスを販売し、継続的にフォローすることと、新たなサービス開発することを担う。商業では様々な商品を販売する営業職が主であり、チームとして情報交流を進めながら、顧客対応としての情報提供や販売を担う。製造業では製造職が基幹業務を担い、ある一定の統制のもとに部門全体で、計画的に業務を進めていく。最もメンバーシップを必要とする業種、職種である。

ジョブ型は担当する業務が比較的明確で、個人単体で従事することができる職種であり、定型的な業務と専門的な業務の2つに分けられる。ジョブ型（定型）の業務としては、総務系や業務系の比較的の繰り返し作業の多い業務である。ジョブ型（専門）の業務としては、業種や企業により異なるが、他社との差別化を図るうえで、また付加価値を高めるために必要となる職種である。例えばサービス業ではサービス開発職として他社とコラボレーションしながら新たなサービスを創出していき、商業では複数の顧客との連携を図りながら新たな商売を見出していき、製造業では新技術を導入し、生産性や品質の向上、新たな製品開発に貢献できる人材である。中堅中小企業で専門性を高めたい企業向けである。

プロ自立型はその業種や職種は企業独自で異なり、他社へ転職できるような市場価値の高い社外でも通用する人材である。極めて高いスキルを持ち、社外関係者とのマネジメントも行い業績のみで貢献する。大企業や専門性の高い企業での導入であり、一般的な企業では難しい。

#### 4. 人材マネジメント改革の事例

以下では中堅・中小企業の製造業の例として紹介する。

人材マネジメント再構築の留意点は図表16のとおりである。

### 図表16 人材マネジメント再構築の留意点

区分	留意点
1 経営と組織の機能	・経営、部門の機能を再確認し、新たな機能を検討し追加する。
2 等級制度	・製造職、管理間接部門の職種、スタッフ職(ジョブ型)、リーダー職、エンジニア職(ジョブ型)の全体像と、それぞれの役職、役割、仕事を明確にする。
3 人事評価制度 (目標管理制度)	・製造職、管理間接部門の職種、スタッフ職(ジョブ型)、リーダー職、エンジニア職(ジョブ型)について目標管理と評価の連動を明確にする。 ・エンジニア職(ジョブ型)を目指す社員は成果プロセス型とする。 ・社員の役割や仕事に焦点を合わせた評価とする。
4 賃金制度	・社員の役割や仕事に焦点を合わせた評価と連動させるため、役割や仕事、業績にウェイトが大きくなる。 ・賃金の差が大きくなる。 ・生活面の手当は極力なくす。
5 教育制度	・人材育成全体を踏まえ、役割や仕事を起点とし、再構築する。 ・評価や目標管理を効果的に活用する。 ・役割に応じて、研修、OJT、自己啓発も含めて検討する。 ・職務基準書を作成し、仕事に着目した教育とする。 ・個人別に能力開発をし、自らがキャリアを形成していく。

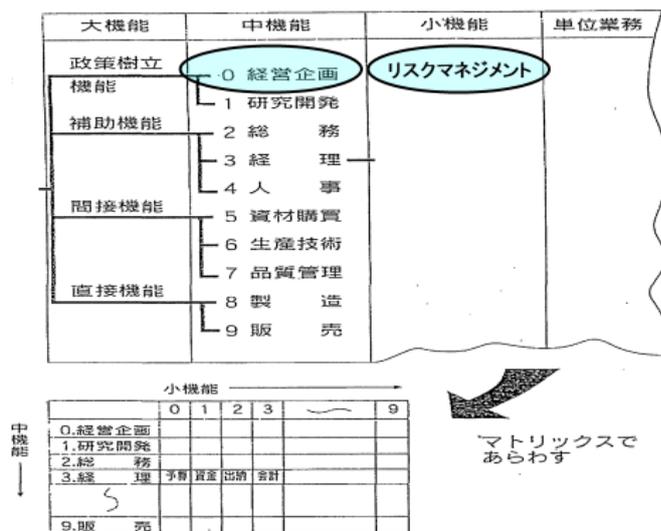
#### (1) 経営と組織の機能

テレワークなどの環境変化により経営機能から見直す必要がある。例えば製造業においては、中機能の「経営企画」に、新型コロナでビジネスに大きな影響を及ぼしたため、小機能に新たに「リスクマネジメント」を加える。

事業や仕事が増大していくことにより組織や人員が増えることに加えて、

将来を見据えて戦略的に組織の機能を改めて考えることが重要である。現状を作成し、あるべき姿、ありたい姿を想定する。大機能、中機能、小機能と演繹的に作成する。(図表17)

### 図表17 経営機能分類



(2) 等級制度（役割や仕事の再構築）

最も重要な等級制度で役割を明確に定義する。上位階層である経営トップ層の役員の役割から検討することが望ましい。以下は社員の等級制度の例である。（図表18）

まずは基本的な考え方としてリーダー職、技術職（ジョブ型）以上は役割や業績を、またリーダー未満は職務、行動、能力を中心とする。

資格は対外的にイメージがわかりやすいように、もしくは名刺等に記載できるように示してある。

定義は各階層の大まかな役割を示し、具体的には役割等級基準を作成する。

役割や仕事に重点をおき、各自が専門能力を最大限発揮できるためには、管理職ではなく、リーダー職としていう名称にしている。リーダーとして各自を引っ張ることと支援する役割が主である。

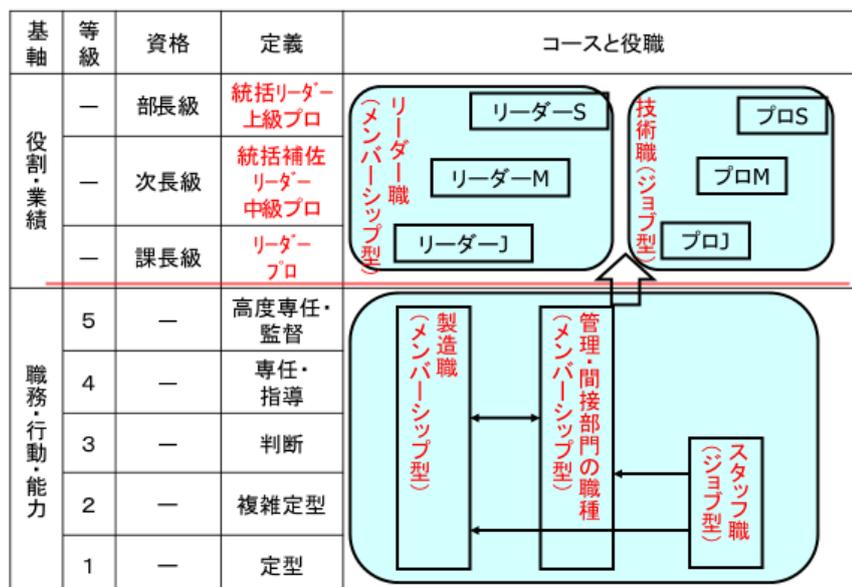
コースは「リーダー職（メンバーシップ型）」「技術職（ジョブ型）」「製造職（メンバーシップ型）」「管理間接部門の職種（メンバーシップ型）」「スタッフ職（ジョブ型）」の5つとする。技術職は専門性を高めるため、スタッフ職は定型的な仕事に従事するためジョブ型としている。リーダー職と技術職は役職としては3階層とする。

コース転換はスタッフ職から製造職や管理間接職へ、製造職から管理間接職へ、管理間接職から製造職へのコース転換も可能である。選択肢を増やすことにより、柔軟なかつ多様な人材の活用を目指す。また、これからは1つのコースの中で、複数の職種や仕事を経験することで幅を広げていくことが大切である。

最近ではリーダーになりたくない人材やリーダーになった後、役割が充分果たせないケースもあり、リーダー以上

になるためには、実績に加えて、適性や意欲も含めて検討することが重要である。リーダーの役割は多様な価値観の人材をリードしていくこと、環境変化によりハラスメント、メンタルヘルスなど心のマネジメントも必要となり、今まで以上に難しくなっている。

図表18 等級制度全体図



等級制度の全体像として役割が決まれば、次に仕事を明確にする。組織の仕事の分類は、大機能、中機能、小機能、単位業務、まとめり仕事、単位作業、単位動作、微動作とあるが、各自の仕事は「単位業務」レベルで考える。(図表19)

図表19 スタッフ職(ジョブ型) ⇒ 単位業務で明確に

中機能		小機能	単位業務						
			0	1	2	3	4	5	6
総務部	人事		正社員採用	給与	労務	社員教育			
	庶務		福利厚生	車両管理	物品管理	社内設備管理	社類管理	秘書業務	
	経理		資産	出納	会計	決算	資産管理	税務	システム
	安全		安全教育	職場巡視	事故・災害対応	パトロール	許認可	ISO	廃棄物

例えば総務のスタッフ職の場合であれば、小機能の人事の「正社員採用」「給与」、庶務の「福利厚生」というように主な仕事を決める。ただし主要業務を決めて、組織の実情により、柔軟に対応できるようにしておく。

(3) 評価制度

目標管理はリーダー職およびエンジニア職以上は目標管理シートとし、それ未満はチャレンジシートとし、組織および各自の役割と業績をより明確にする。目標管理の結果は人事評価の役割・業績の項目に反映する。

人事評価は各コースともに相対的に役割や職務のウェイトを高める。ジョブ型であるエンジニア職は目標管理による目標達成度が9割、プロジェクト管理を1割のウェイトとする。スタッフ職は主要な職務を明確にし、職務ごとの評価とする。(図表20)

図表20 目標管理と人事評価

1 目標管理					
コース	製造職	管理間接部門の職種	スタッフ職	リーダー職	エンジニア職
シート					
目標管理 →役割・業績評価へ				○	○
チャレンジ目標 →業績評価へ	○	○	—		

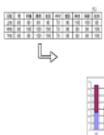
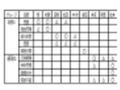
  

2 人事評価					
コース	製造職	管理間接部門の職種	スタッフ職	リーダー職	エンジニア職
評価要素					
役割・業績・職務	目標達成度(業績)	目標達成度(業績)	—	目標達成度(役割・業績)	目標達成度(役割・業績)
	仕事の質	仕事の質	A仕事(仕事の質・量)		
	仕事の量	仕事の量	B仕事		
			C仕事		
行動・能力	知識・技能技術改善	知識・技能技術改善	知識・技能技術改善	組織の管理 部下の支援	プロジェクト管理
	報連相	報連相	報連相	リーダーシップ	
	顧客志向	顧客志向	顧客志向	顧客志向	
	チームワーク	チームワーク	チームワーク	経営意識	
	規律性・責任性・積極性	規律性・責任性・積極性	規律性・責任性・積極性		

また、管理間接職で高度プロ職を目指す社員は「成果志向の問題解決型のシート」で取り組む。高度プロ職になる前に、成果を出せるプロセスを確立しておく。

このシートの特徴は①テーマ ②現状の問題とその分析 ③実施対策の流れのなかでPDCAを回して、効果的な手段を模索しながら、成果達成のスキルを磨く道具とすることにある。(図表21)

図表21 目標管理シート(成果志向の問題解決型)

1 取り上げた理由と目標	3 対策実施			
外部環境 会社方針 部方針 テーマと目標	①実施事項 ○○○○○	②実施内容とその効果 (具体的に) ア …………… 	③評価 3段階評価 「○」 「△」 「×」 コメント	④ふりかえり 左記の「△」や「×」について原因、次の手段を参考に考える
2 現状の問題と分析 	○○○○○	4 総合評価 目標達成度(5段階評価) プロセスの状況 工夫した点 今後に活かす点		5 残された問題と今後の取り組み 主に3-④、4を参考に総合的にまとめる

#### (4) 賃金制度

役割や仕事を中心に評価をするため、人間性よりもスキル中心のウェイトが高まり、そのスキルと活用した成果に応じて賃金が決まる。以下のとおりである。

図表22 賃金制度

項目	役割や仕事を中心とした評価から賃金へ
基本給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役割や仕事の評価ウェイトが高まるため、役割や仕事というスキル面とそれを活用した成果が賃金に反映される。</li> <li>・最低限生活面に留意する。</li> <li>・製造職、管理間接部門の職種については基本的には従来通り。</li> <li>・スタッフ職の基本給は、定型業務が中心のため、一定のレベルまで到達するとストップする。</li> <li>・社歴の長い経験を積んだ社員で評価が低い場合は昇給ストップする。</li> <li>・リーダー職は一定の範囲内で基本給が評価により上下限する。一定もしくは増加するわけではない。</li> </ul>
賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役割や仕事に対する評価が大きくなるため、従来より評価による差を大きくし、頑張った方に報いる。一方で役割や仕事に対する評価が低い方は大きく下がる。</li> <li>・高度プロ職は業績との連動が高く、業績により賞与が大きく変動する。</li> </ul>
手当	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的にはリーダー職手当のみであり、生活面での家族手当、住宅手当などはなし。</li> <li>・エンジニア職は手当は特になし。ただしプロジェクトリーダーとして総括責任となる場合は検討する。</li> </ul>

#### (5) 教育制度

以下の3つがポイントである。

○人材育成全体の基本的な考え方を整理し、役割に応じて、研修、OJT、自己啓発も含めて能力開発を進める。

○集合研修の効果を高めるため、研修体系ありきではなく、役割や仕事から研修を企画する。そのために職務基準書を作成する。

○集合研修は限界があるため、個人別に能力開発をし、自らがキャリアを形成していくしくみをつくる。

①人材育成の基本的な考え方と全体像

○基本的な考え方

自らが育つ！ 相互に教え合う！ 会社が支援する！

○役割等級別の人材育成の全体像

図表 2 3 役割等級別人材育成の全体像

項目 役割等級	期待	○ J T	OFF-JT (研修など)	自己 啓発	人事異動 (部門内、部門間、出向)
部長級	リーダー 高度専門職	—	△	◎	今後の課題  中堅・中小では組織が比較的 小さいため、検討を要する。 ①若手は、異動や職場での担 当業務変更で成長を促す ②リーダーまでに2回人事異 動する
次長級		—	△	◎	
課長級		—	△	◎	
5	専門職務 遂行	—	○	◎	
4		—	○	◎	
3	職務遂行	◎	◎	○	
2		◎	◎	○	
1		◎	◎	○	

②コース別の人材育成

製造職、管理間接職、スタッフ職は以下の通りでマネジメント能力と専門能力の開発を進め、リーダー職は特にリーダーシップに焦点を合わせて能力開発を進める。高度プロ人材は自己啓発主体である。役割や仕事を起点とした人材マネジメントでは専門能力の開発をいかに効果的に進めるかが重要である。その他、最近のテーマとしてはメンタルヘルス、ハラスメント等の心理的側面のマネジメントテーマについても学ぶ必要がある。

図表 24 コース別人材育成

コース 能力	製造職	管理 間接の 職種	スタッフ職 (ジョブ型)	リーダー職	エンジニア職 (ジョブ型)
マネジメン ト能力	チームワーク、コミュニケーションなど 研修や自己啓発により、基礎知識を学 び、職務を通じて自らが意識的に開発			リーダーシップなど研修受講し、自 らが意識的に職務 を通じて開発	特になし 自己啓発
専門能力	・品質、コスト、納期、安全、5S、改善 などの基礎知識を研修や自己啓発で 学び、職務を通じて経験を積む。 ・実務についての基礎知識を研修や自 己啓発で学ぶ。 ・組織の仕事を洗い出し、スキルマップ、 職務基準書、個人別能力開発計画、 個人別カルテなどを作成し、職務を通 じて向上させる ・人事異動も含めながら開発する。た だしスタッフ職は人事異動はなし。			特になし	特になし 自己啓発

③ 職務基準書の作成

総務の職務基準書の例は下記のとおりである。職務基準書作成の目的は職務の明確化とより具体的に実務と直結した人材育成のためである。

この基準書の特徴は「業務知識」「実務」「資格・免許(参考)」としており、「実務」は「〇〇ができる」ではなく、「職務そのもの」をシンプルに記述している。また、この事例以外にも、「実作業」と「実作業以外」として、製造業であれば「品質」「コスト」「環境」などその企業独自の習得すべきことを入れ込むことも効果的である。

図表 2 5 職務基準書の例

コース		部署名: 総務担当 課		職務基準書		
		作成担当者:		作成リーダー:		
		1 等 級	2 等 級	3 等 級	4 等 級	5 等 級
業務知識		パソコン操作 会社規約の認識 接遇知識 ワープロ・メールソフトの知識	簿記3級? 各種書類・台帳作成の知識 (業務報告台帳、購買品台帳など) 教育訓練に関する知識	社会保険の基礎知識 一般会計業務に関する知識 給与計算の知識 各種書類の作成・管理の知識	労働災害・安全衛生に関する知識 社内外の行事に関する知識 年末調整に関する知識 福利厚生に関する知識	株式・株主総会に関する知識 資金計画に関する知識
資格・免許(参考)						
総務	秘書	来客受付 授受書類整理 社長予定記入整理 社長室書庫管理	文書管理 社長用務入力管理 ISO・求人等一部用務			
	法務・渉外					社印管理
	文書通信	郵便集配 社内メール 電話交換業務 図書購入のまとめ	管理文書台帳の作成 車両通動許可申請書の保管	ISO文書管理 重要書類保管 国家資格等資格申請の文書管理		
	動産・不動産管理		購買品台帳記入 車両購入保管管理			土地建物維持管理
	保安・警備 安全衛生		健康診断 SDカード申請(Safety委員)		保安 衛生管理 労働災害処理 交通事故処理	
	株式事務 株主総会					株式事務 株主総会事務
	一般庶務	来客受付 衣服類貸与(バッチを含む) 名刺の注文 日報入力 交通安全部会費及び罰金(違反者)の集金 研修の申し込み	測量機器購入業者認定リストの作成・入力	備品管理 環境整備 広告の作成申し込み	社内行事 社外行事	
	教育訓練		創意提案 品質・環境教育訓練計画、実施			
	給与			給与計算 企業年金入・脱会 社会保険 社会保険得喪 雇用保険得喪 社保団体入・脱会	年末調整 給与台帳作成 福利厚生計画	
	福利厚生	慶弔関係 有給管理 休職・退職	寮・社宅管理			
労務	勤怠管理 タイムカードの作成			苦情処理		
人事管理		履歴書の保管 辞令作成 社員名簿の作成	職務経歴に個人データ入力 人事異動記録(ほか)	昇給・昇格手続き		
経理	資金 出納				現金出納 預金管理 給与支払い	中短期資金計画
	一般会計	振替伝票オペレーション	入金予定表 業務報告台帳の作成 ・外注回請書台帳記入 ・外注請求書の照合と記入	帳簿作成管理 領収書管理 請求書管理 月次支払い予定表作成		
	決算				月次決算 中間決算 期末決算 法人税等申告納付	会計監査立ち会い
	税務 業務・業績管理			業務分析表作成 各部門業績一覧表作成配布 進捗状況表の作成		

ジョブ型(定型)の総務系のスタッフ職の場合であれば、上記の職務基準書を活用すると、例えば、等級は1~2等級とすれば、太枠の囲んだ中の仕事を主にすることになる。しかしながら、現状では各自が様々な仕事をしており、各自の仕事の再編成をする必要がある。また、業務系のスタッフの場合は一連の受注から発注、請求書作成など実施している場合は顧客別の職務基準書を作成する。その場合は顧客の重要度、売上、利益などで難易度を定める必要がある。

メンバーシップ型の総務系社員は新人は1~2等級、中堅以降は役割や能力に応じて、3~5等級の高いレベルの業務を担う。

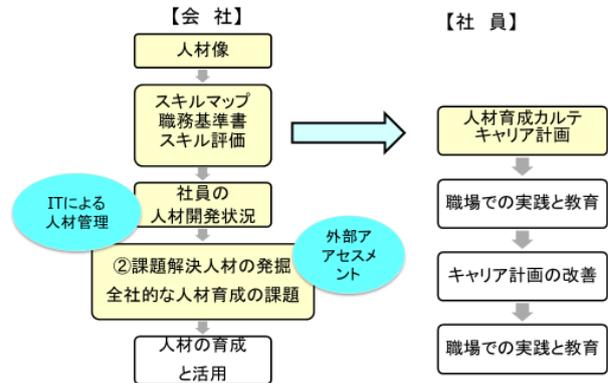
④キャリア形成

企業経営の成熟化、国内市場の低迷などにより、経営課題として新たな事業や市場を創出すること、より高度な問題を解決することが求められ、それらを推進し実現していく人材が必要である。また、学校教育も大きく変わり、集団では基本的なことは同じように学ぶが、より選択肢の多い、各自の興味・関心や個性を活かした教育になってきている。したがって、従来の一律の横並びの人事管理では①各自の強みを活かした人材、または②新たな価値を見出す人材を輩出することは難しい。そのため、個に焦点を合せたキャリア管理制度が必要となる。

社員各自が自律的にキャリアを形成し、会社は①各自の強みを活かした人材、②新たな課題を解決できる人材の輩出に重点をおくことである。（図表26）

図表26 キャリア開発の全体像

■ 会社はキャリア開発の道筋を示し、社員は自律的にキャリアを開発する



①各自の強みを活かした人材は、会社は人材像を示し、キャリアマップとして人材像別に道筋を整理し、具体的に求められる能力をスキルマップや基準書として作成する。

一方、社員各自は会社の期待する人材像を目指して、スキルマップや人材育成カルテをもとに、自らの仕事の実績や能力・行動などをふりかえる。組織から期待されることを明確にし、今後の成長課題を見出す。これらは上司との面談により実施し、相互で確認した後、自らがキャリア計画を立て、自律的に進めていく。

会社は各自のスキルをIT等を活用し管理するとともに、各自のスキル評価を実施し、自分の強みや弱み、できていること、できていないことを理解させる。

社員はキャリア計画に基づき、職場での実践と教育を受講し、能力開発を進めていく。それらの一連の流れを通して、定期的な評価をし、改善することにより、期待される人材に到達する。一定の能力や適性を備えた社員に対しては、組織の重要な役割に配置することになる。また、②新たな課題を解決できる人材のキャリアは上記に加えて、本人の希望や適性を踏まえ、上司推薦を受け会社として審査し人材登録を行う。キャリア適性を判断するために外部アセスメントも行う。

図表27 人材育成カルテ(一部抜粋)

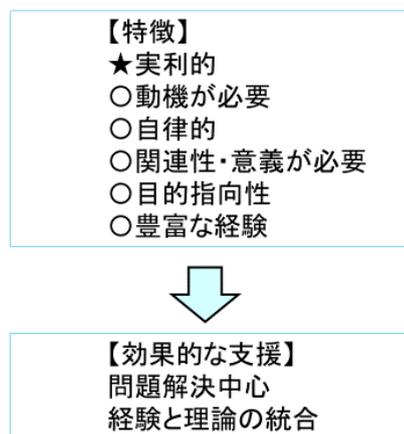
		平成 年 月 日					
所属	役職	等級	氏名				
要素	項目	概要(実施事項)	評価				
			2018	2019	2020	2021	2022
成績	目標達成度						
	役割						
	仕事						
能力・行動	知識・技能						
	改善						
3年後に期待する役割							

## 5. まとめ

人材マネジメントでは人材育成とモチベーション向上が重要です。その基礎理論として「大人の学び」という考え方があります。

大人の学びは、子どもと異なり、実利的である。現実的な課題を解決する学習を必要と感じた時、重い腰をあげる。これに関して関連性が見出せないときは学ぼうとしない。学ぶためには確固たる動機が必要なのである。自分で重要な問題だと思えば、自発的に学ぶ。人の学びを効果的に支援するためには、問題解決中心で、自分の経験と新たに学んだ理論をうまく統合させるように進めると効果が高い。研修ありきではなく、実務的な仕事からスタートし、問題解決につながるような道筋を整理し、示すことが大切である。また、個人によってその力量は異なるため、個別の学習も重要となる。（大人の学び：出展：「人を育てる心理・教育学の基礎理論」 発行 206 年 10 月

図表28 大人の学び



編者：中原 淳 著者：荒木淳子、北村士朗、長岡 健、橋本 諭)

役割や仕事を起点とした人材マネジメントを推進していく大きな目的は3つです

**第1は全社員が従来とは異なる新しい役割や仕事に挑戦するという事です。**

人事制度は20年前の成果主義以来、各社で運用面を改善しながら進められてきました。しかしながら、抜本的な制度改革は進んでいません。業界環境によっては未だに年功的な運用をされているケースも多いです。ワークライフバランス、働き方改革といった国が主導する施策に対応するに止まっています。短絡的にとらえると時間外は適度に、休日は多く、仕事からライフ重視と捉えてしまいます。仕事に時間をかけて、仕事を通じて成果を出すことを学ぶべきなのですが、経営幹部は経営という高い役割へ、管理職は顧客開拓、製品・サービス開発という高い役割へ、一般社員は自己管理のもと、より成果の出せる仕事のしかたをすることです。

**第2は人材マネジメントの考え方を年功から役割や仕事へシフトしていくことです。**

現環境の中での一般的な日本企業には成果主義は馴染みません。成果を取り入れつつ、役割や仕事に着目して進めることです。顧客や成果志向の役割・仕事主義です。年功から役割や仕事へシフトしていくことです。環境が変化しているにも関わらず、一般的には経験がある方は同じやり方に固執します。学習棄却が必要です。一度リセットし、一部を捨てて新しいものを取り入れたり、新しい手立てを実施すべきなのです。シニアの経験を活かしつつ、新たに活性化し、活躍していただくことです。若手や中堅もライフから仕事に興味・関心を持ち、高い目標を目指して取り組んでいただくことです。

**第3は役割や仕事に注力し、新しい製品やサービスを開発することです。**

イノベーションという言葉をよく耳にします。新しい耳障りのよい言葉ですがややイメージ先行で実際には中々実態としては表出されません。まずは時間を惜しまず、足元の役割や仕事に着目して、新しい製品やサービスを創出していくことが重要です。流行する商品やサービスは環境変化の中で迅速に開発することが必要です。これについても、常に役割や仕事を意識しながら、アンテナをはり、情報収集し、直感と決断を進めることです。イノベーションとなる製品・サービス、流行となる製品・サービスのいずれもが役割や仕事に力点をおいているため創出できることなのです。