

優秀な人材の確保を
「人事制度の見直し」が増加

株式会社 ちばぎん総合研究所
主任コンサルタント 堤 敏輝

最近、コンサルティング先から「人材確保が難しくなっている」という声をよく聞く。優秀な人材が簡単に転職していくうえに、新規の採用がなかなか出来ないのである。

特に、中小企業では、新卒を採用しようとしても、内定を辞退されるケースが多くなっている。コンサルティング先のある不動産・建築会社では、内定を10人出したのだが、実際に採用できたのは4人であった。

このようなタイトな労働市場のせいも、中小企業からのコンサルティングニーズは「人事制度の見直し」に関する内容が増えている。「人事制度をきちんと整備したうえで求人をしていない、いい人材が応募してくれない」と経営者が感じているからである。

バブル経済崩壊に伴う長期不況からの脱却過程では、大企業を中心に「人件費」、「設備」、「債務」の3つをいかに減らすかということが一番の経営課題であった。

この時期には、中小企業であっても、大企業をリストラされたある程度優秀な人材が比較的簡単に採用できたのであるが、今は、そのようなこともない。中小企業が今後優秀な人材を確保し、勝ち組として生き残るためには、賃金体系の再構築とこれを効果的に機能させるための人事考課制度の整備が必要である。

ところで、われわれが中小企業の人事制度改革をお手伝いする場合、賃金体系の構築と、これに付随した人事考課制度や退職金制度などについても見直しを行い、それらが有機的に結びつくようにトータルな人事制度を構築していくことを心がけている。

賃金体系を新たに構築する場合、中小企業においてはまずは「職能給制度」を導入するケースが多い。中小企業が従来の年功的賃金制度を改革していくファーストステップとしては、やはり社員の職務遂行能力を基準としたシンプルな職能給の導入がよいであろう。

職能給も運用を間違えると、年齢や勤続を重視した年功給と変わらなくなる場合もあるが、人事考課をうまく機能させ、それがきちんと報酬に反映される仕組みを構築できればそういった間違っただ運用は回避することができる。

最初から大企業のまねをしても、形だけのものとなってしまう長続きしない。まずは年功序列型の賃金体系から職能給型に脱却し、その後に、必要に応じて大企業を中心に導入が進んでいる「仕事・役割・貢献度」を機軸とした賃金制度へと移行していけばよい。

もうひとつ職能給制度を運営していくために重要なことは、人事考課(評価)をきちんと実施するということである。社員の能力などを正しく評価できなければ、本来の職能給は機能しない。

「人が人を正しく評価できるのか」という疑問を抱く経営者も多いが、経営者や管理職が部下に関心を持ち、部下をよく観察し、日ごろのコミュニケーションをきちんととるようにすれば、社内の人事評価のレベルは必ず上がっていくはずである。この人

事評価がきちんとできていない会社は、例え職能給を導入しても、時間の経過とともに年功的な面が復活してしまう。

統計を見ても、30～99人規模の企業では、約6割の企業に人事考課制度がない(図表1)。これでは、一層人材確保が難しくなっていき、競合先に遅れをとることになるであろう。

繰り返しになるが、中小企業が優秀な人材を確保し、厳しい競争に勝ち残るには、まずは職能給制度を導入し、それとあわせて納得性の高い人事考課制度を定着させることが必要である。

これらの制度が未整備の中小企業は、早急にその見直しを実施することを期待したい。

図表1 人事考課制度の有無と今後の新設予定

(単位: %)

規 模	人事考課制度がある			人事考課制度がない		
		全社員が 対象	一部の者 のみ対象		設ける予 定がある	設ける予 定がない
合 計	51.0	44.3	6.7	49.0	11.0	38.0
5000人以上	98.3	87.8	10.4	1.7	0.9	0.9
1000～4999人	96.5	89.4	7.1	3.5	2.4	1.1
300～999人	89.1	80.9	8.2	10.9	4.4	6.5
100～299人	73.7	64.4	9.3	26.3	8.5	17.8
30～99人	39.4	33.6	5.8	60.6	12.6	48.0

資料)厚生労働省「雇用管理調査」(2002年)