

■現状の人事制度を可視化するチェックリスト

第1回では、人事制度は「経営実行の装置」であるとお伝えしました。

しかし実際には、制度を導入したものの、形骸化している企業も少なくありません。①制度はあるが、誰も意識していない。②評価はしているが、納得感がない。③給与は決まっているが、根拠が説明できない。こうした状態では、人事制度は「あるだけ」で機能していないと言えます。

重要なのは、「制度があるか」ではなく「制度が機能しているか」です。今回は、自社の現状を客観的に見つめ直すためのチェックリストを用意しました。

■資格等級制度（キャリアパス・役割）

等級制度は組織の骨組みです。ここが曖昧だとすべてが崩れます。

- 各等級の役割・期待が明確で「何をすれば上がるか」が分かる
- 役割に見合わない上位等級者が滞留していないか
- 昇格が年功や上司判断だけでなく、一定基準で決まっているか
- 管理職以外の専門職など、多様なキャリアがあるか
- 等級定義が現場の実態とズレていないか

■評価制度（パフォーマンス・納得感）

評価は「査定」ではなく、成長を促す仕組みです。

- 評価基準が具体的で、上司と部下で認識が一致している状態か
- 評価結果の理由が説明され、本人に納得感があるか
- 評価者によるバラツキが少なく、公平に評価されているか
- 業績だけでなく行動やプロセスも評価しているか
- 期中に進捗確認や面談が定期的に行われているか

■賃金制度（報酬・インセンティブ）

報酬は単なるコストではなく、会社の考えを伝えるものです。

- 同業他社と比較して採用・定着で不利になっていない水準か
- 役割と報酬が連動し、納得できる水準となっているか
- 手当が現代の実態や働き方に合っている内容か
- 賞与の決定に納得できる根拠が明確にあるか
- 昇給ルールが明確で、社員に理解されているか

■教育制度（人材育成・スキルアップ）

社員の成長が伴わなければ、制度は形だけで終わります。

- 階層別に必要な教育が体系的に用意され、自ら学べる環境か
- OJTが属人化せず仕組みとして継続的に育成できているか
- 自己啓発の支援制度や機会が整い自発的に活用されているか
- スキルが見える化され、社内でも共有され互いに学び合えるか
- 評価結果と育成施策が連動し、成長につながる仕組みか

■チェックリストで見えてくるのは個別の問題だけではありません。

重要なのは、制度同士のつながりです。例えば、「評価に納得感がない」という問題があった場合、その原因は評価制度そのものではなく、等級定義が曖昧で役割や期待水準が不明確になっていることに起因しているケースがあります。

また、「若手が育たない」という課題も、単に教育機会が不足しているのではなく、評価やキャリアパスが成長を促す設計になっていないことが背景にあることも少なくありません。

このように、人事制度の課題は一つの制度の問題として現れているように見えて、実際には等級・評価・報酬・育成といった複数の仕組みの連動がうまくいっていないことに原因があります。

■問題の本質は「制度の欠陥」ではなく「制度間のズレ」にあります。

一見すると評価や賃金、教育など個別の制度に課題があるように見えても、その背景には等級・評価・賃金・教育といった仕組み同士の連動がうまくいっていないケースが多く見られます。だからこそ、部分的な見直しだけでは根本的な解決には至りません。制度を個別に改善するのではなく、全体のつながりを意識し、どこにズレが生じているのかを丁寧に捉えることが重要です。

特に中堅・中小企業においては、一つの制度の影響が組織全体に大きく波及します。評価制度の見直しが人材育成に影響し、賃金制度の設計が人材の定着やモチベーションに直結するなど、それぞれが密接に関係しています。そのため、どこか一部だけを変えても、期待した成果につながらないケースが少なくありません。部分ではなく全体で捉えることが、人事制度を機能させる第一歩です。