

人事ポリシーを作るう

森谷 克也 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 執行役員

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://skg-od.jp>

頻発する法改正や最低賃金の上昇、労働力人口の減少、多様な働き方の広がりなど、昨今の人事・労務課題は複雑化しています。

人事諸制度や就業規則の改定を頻繁に迫られるなか、その時々に対応で修正を繰り返し、あるいは運用でカバーし、何年か経ち歪（いびつ）な仕組みを運用している企業を多く見かけます。

自社の人事諸制度に一本の筋を通し、意思と意図を持って運用するためには、人事ポリシーを明確にすることが重要です。以下、人事ポリシーの構成要素を、上位概念から順にご紹介します。

■ 人事理念

人事ポリシーの最上位概念です。経営理念が経営・社員の判断基準だとすれば、人事理念は「会社が社員にどう向き合うかの判断基準」といえます。

例えば、完全実力主義を打ち出し、仕事の成果のみで処遇を決定するのか、社員の生活面に配慮して属人給（年功給や生活関連手当）にも力を入れるのか、といった考え方は分かりやすいところです。「社員の家族もわが社の一員」といったアットホームさを打ち出すのであれば、家族手当や慶弔見舞金の充実を図るのもいいでしょう。

過去、「持ち家推奨」を掲げる会社の住宅手当において、所有よりも賃貸の支給額が高い会社がありました。人事理念を明確にして制度設計を行っていれば起きなかった事象といえます。

■ 求める人材像

社員が備えるべきマインド（志向や意識）とスキル（知識や技能）です。

全社員に求めたいことは、主にマインド面で表現します。「自主性」「挑戦」「プラス思考」といったキーワードをイメージしていただくと分かりやすいと思います。一般的にマインド面は、人材育成において難しい分野とされます。明確化することで採用

基準の充実を図り、入社時に見極めができると理想的です。

スキル面は、階層別・職種別に検討します。縦軸に等級や職位、横軸に職種や部署をとったマトリックス表を作成し、その中身を埋めていくイメージを持ってよいでしょう。例えば階層面なら、いわゆる「カット・モデル」を参考にして、下位階層はテクニカルスキル重視、上位階層はコンセプチュアルスキル重視、全階層にヒューマンスキルを求める、などと定義していけばイメージしやすいと思います。これらを具体化・詳細化していけば、等級定義や評価基準、教育体系の充実につながるため、非常に重要なものとなります。

■ 人材マネジメントポリシー

人材マネジメントポリシーは、「採用」「定着」「配置」「育成」「代謝（退社）」に「外注」を加えた、5+1領域で構成します。人事理念や求める人材像を受け、人材を質的・量的にどうやって充実させるかの方針となります。

例えば育成面では、「全社員に等しく教育の機会を作る」とするのか、「学ぶ意思のある社員を徹底的に支援する」とするのかで、教育制度の作り方が変わります。前者なら研修体系の充実、後者なら自己啓発支援の充実が典型的な施策です。

「中途採用者の役割は？」「わが社の適正離職率は？」「外注して問題のない仕事は？」等の観点で検討し、方針を策定しておく、組織運営の効果性・効率性アップにつながります。

——人事ポリシーについて、多くの場合は単に明文化されていないか、されていてもバラバラに存在しています。結果、会社の考え方に一貫性を持たせられず、社員の不信感や不満につながっていることが多いようです。経営者や人事部門が明確な意思と意図を持って組織運営できるよう、ぜひ人事ポリシーを作成してみてください。