

等級基準書を作成・改定する際の 3つの観点

辻 輝章 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：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://www.skg.co.jp>

等級制度を導入しているものの各等級の基準書は詳細に示せていない、もしくは示せてはいるものの形骸化してしまっており十分に活用できていない、という企業も多いのではないのでしょうか。

等級基準書は、例えば下記のようなツールとして活用していくことができます。

- 自社のキャリアパスを詳細にイメージしてもらうためのツールとして活用できる
- 社員の成長ステップを詳細に示すツールとして活用できる
- 能力や役割、職務の違いによる処遇の差を説明するツールとして活用できる 等

等級制度を導入している以上は整備しておくべきツールといえますが、等級基準書の作成には多大な労力を要し、作成の難易度が高いことも事実です。いざ作成する、もしくは改定するとなると、人事担当者はどのような観点を持ってアプローチしていけばいいのでしょうか。

本稿では、中堅・中小企業において最もポピュラーである職能等級を例に、以下3つの観点を紹介していきます。

■ 観点1. 上位概念からアプローチする (上からのアプローチ)

等級基準書を作成する際には、自社の理念や行動規範といった上位概念との整合性を図ることが肝要です。例えば、自社の理念に「顧客から選ばれ続ける企業であること」という内容が掲げられている場合には、顧客から選ばれ続けるために、具体的にどのような能力を社員に求めていきたいのか、それら求める要件を等級基準書にて表現することができれば理想といえます。理念や行動規範の浸透を図りたい、自社オリジナルのフレームで等級基準書を表現したいといった場合には、特に重要なアプローチとなります。

■ 観点2. 現場の声からアプローチする (下からのアプローチ)

等級基準書には社員のあるべき姿が表現されますが、あるべき姿があまりに実態と乖離している場合には注意が必要です。現実味のない等級基準書は、その使い勝手の悪さからやがて形骸化していくリスクが高まります。そのような事態を避けるためにも、等級基準書を作成する際には現場の声を参考にしてみることも肝要です。具体的には、例えば現場の一通りの仕事内容を把握している管理職クラスの社員にヒアリングを実施してみることです。現場で大切にしていることは何か、どの程度のことを実践してほしいのか、参考にしてみたいはいかがでしょうか。

■ 観点3. 一般的なフレームからアプローチする (横からのアプローチ)

冒頭にも紹介した通り、等級基準書の作成には多大な労力を要します。観点1・2で紹介したようにゼロベースで組み立てていくことも一つですが、何かしらのフレームを共通言語としてスタートし、効率化を図ることも有効です。例えば、職階に応じて必要となる能力を整理したフレームである“カットモデル”をベースにしてみることも一つです。テクニカルスキル・ヒューマンスキル・コンセプチュアルスキルの3つにおいて、自社では具体的にどのようなことを社員に求めていきたいのか、フレームを参考にすることで議論の方向性を見出すことが容易になります。加えて、このようなフレームを参考にすることは、社員に求める要素の抜け漏れや重複を防ぐ上でも役立ちます。

以上、等級基準書を作成・改定する際の3つの観点を紹介しました。それぞれの企業の状況や目的に応じて、どのアプローチに重きを置くのかは変わってくるものです。等級基準書を作成・改定する際の参考としていただけますと幸いです。