

建設業 100年企業 のための組織づくり

社会保険労務士法人アスミル代表
特定社会保険労務士 櫻井 好美

第4回

人材を活かす

急速な高齢化の進展、担い手不足、デジタル技術の広範な応用、働き方に対する意識の変化など、建設業は大きな変化のときを迎えています。これまでの方法だけでは、建設業を取り巻く状況への対応が難しくなっているのです。しかしながら、企業が働く人を基本として、働く人を活かす組織であることは、今後も変わりありません。この連載では、経営者あるいは管理者として100年続く企業をつくるには、どのように組織づくりを行えばよいのかを社会保険労務士法人アスミル代表・櫻井好美先生に解説していただきます。

企業は人なり

最近、顧問先を訪問すると「人が採用できない、採用してもすぐに辞めてしまう」といった「人」に関するご相談をよく受けます。「企業は人なり」という言葉もありますが、いくら仕事があっても、いくら良いアイデアがあってもそれを実現するための人材がいなくては、企業は成り立たないのです。人材の問題は年々深刻化しており、多くの企業にとって他人事ではなくなってきています。最近では「労務倒産」という話もあり、これは黒字経営であっても人手不足により事業活動が行えず、会社を諦めざるを得ないということなのです。そもそも「働き方改革」はなぜスタートしたのかを考えてみましょう。少子高齢化・生産年齢人口減少期においては、今までのような長時間労働に頼る働き方を脱却し、生産性を上げた働き方をしないといけないという意識が広がっています。特に建設業においては「担い手不足」が顕がれており、1日も早くこの問題を解決しないと企業として生き残るのが難しいというのを再度認識する必要があります。「企業は人なり」とは、経営の神様と言われた松下幸之助さんの言葉です。企業が成長していくには「人材」が重要であり「人の成長によって成り立っている」ことを意味しているのだと思います。企業経営にとって

「人」は重要な財産なのです。

人事制度とは

働く人一人ひとりが最高のパフォーマンスを上げることが企業の成長につながります。企業は個々人が最高のパフォーマンスを上げるための環境づくり、安心して働くことのできる職場づくりをし、人を活かす仕組みを作ることが重要です。そしてこの仕組みを「人事制度」といいます。人事制度とは広義には労務管理を含めた従業員の「処遇」に関する仕組み全般（人事上のさまざまな施策の集合体）を指しますが、近年では、従業員の処遇を決定する基本的な枠組みである「等級制度」「評価制度」「報酬制度」に絞って、「人事制度」ということが多くなっています。

日本の雇用環境の歴史

人事制度を考えるうえで、日本の歴史的背景とは切り離すことができません。今まで一般的とされてきた「年功賃金」「終身雇用」は、日本が高度成長期に入り、急速な経済発展をしてきた中で、長期雇用により、年齢・経験を積み上げていくことで習熟度が増していくという考え方でした。しかしながら、1990年代に入りバブル経済の終焉を迎えると、大量に採用された団塊世代が管理職適齢期を迎え、ポスト不足

人材を活かす 仕組みづくり

それでは、人材が能力を発揮する仕組みとはどうやって作っていかばいいのでしょうか？一番最初に考えなくてはいけないのは、実は企業理念です。目先の問題解決や最近のトレンドで人事制度を作ってもうまく機能はしません。まずは、経営者としてどのような会社になりたいのか？を再度考えてみてください。そしてその理念を実現するためには、どのような「人材」が必要なのか？といった会社として必要な人物像を考えることが重要なのです。そして会社が目指すべき「人材像」に合った等級制度を作っていく必要があるのです。この等級制度にはいくつかの考え方がありますので、いくつかご紹介していきます。

①等級制度

職能資格制度

仕事をするために必要な能力（職務遂行能力）をベースにした制度です。職務遂行能力を格付けし、それに合致した従業員に対して昇進・昇格、賃金、能力開発などを決定し、運用します。また、その格付けに応じて決まる賃金が「職能給」といい、多くの日本企業で用いられている格付け制度です。

②職務等級制度

職務分析の結果を元に「職務記述書」

を作成し、そこに書かれた内容に限定して審査を行い、評価を決定する制度です。職務ごとに明確な（具体的）職務の記述・定義付けがあることから、年齢に係らず明快な評価を行うことができます。このような職務評価に従って賃金を決めるのが「職務給」といい、欧米では、多くの企業が導入しています。

③役割等級制度

経営ビジョンや経営戦略と連動した「仕事の基本的役割」を調査し、「役割価値」を明確化して処遇を行う制度です。従業員は自ら目標とする「役割」を決め、さらに「成果責任」を付加し、評価基準が決まります。その評価によって賃金を決めるのが「役割給」です。

職能資格制度は「人」を基準に作られているもので、日本は終身雇用が前提の雇用環境の中、長く働くことで能力が身につけていったことから、その人の能力について給与が上がるといった考え方です。それに対して職務等級制度は、「仕事」を基準に作られているものです。諸外国では「職務記述書」というものがあり、この仕事についてはこの給与額といったように、仕事内容で賃金が決まっています。日本も、終身雇用が崩れる中、人基準である「職能」から仕事基準である「職務」の流れに変わりつつあります。建設業の場合、技能実習生等外国人の雇用があります。彼等は職務記述書

（人余り）と高い人件費という問題が顕在化してきました。そのため今までのように全員が年功的に昇格して、処遇を高めていくことが不可能になり、そこで「成果主義」が生れました。「成果を上げた者は処遇を確保するが、成果の上がない者はそれ相應の処遇に下げる」という考え方で、競争意欲を煽りながら、優秀な人材の選別を行ってきたのです。しかしながら、2011年頃から絶対的な人材不足に加え、特に中小企業ではこれからの会社を背負って立つはずの30代・40代前半の世代が、「失われた20年」の間の成功体験の欠如により、管理職として育っていないという重大な問題が起こってきました。そして会社が社員を選別する時代は終わり、社員が会社を選別する時代に突入しました。これまでの「成果主義」での緊張感やモチベーションを上げようとしても、「どうせ頑張っても無駄」と、ほとんど効果がでないような状況に陥ったのです。そして現在は「失われた20年」の親達を見て育ってきた子供の世代が社会人になり、彼等のモチベーションは「高い給与」より「安定した労働環境」を求める風潮が高まっています。また、少子高齢化による人材不足から、多様な働き方を導入せざるを得ない状況になってきており、このような状況の中で、役割をより明確にした制度、職務給・役割給への傾向が強まっています。

のもとに仕事をしますし、給与を見せあう文化です。そのため、外国人労働者が在籍する場合は、給与の基準を明確にすることが大切です。また、等級制度とあわせて会社にとって重要なことは従業員の教育です。何年でどれくらいのレベルに成長をしてほしいといった達成基準を明確にし、上司はそのレベルに引き上げるための教育をしていく必要があります。

(2) 評価制度

会社が求める人物像を等級制度で表現をしたあとは、その評価をしていかななくてはなりません。評価制度とは、従業員の能力や会社への貢献度を評価するための仕組みのことをいいます。また、評価制度は従業員の給与を決めることだけではなく、昇進・昇格の決定、個々の適正を見極めた配置転換、また課題を明確にし、人材を育成するための手段としても活用されるのです。代表的な評価制度について説明します。

① 目標管理制度 (MBO)

社員一人ひとりが設定した目標に対して、その達成度合いで評価を決める制度をいいます。設定する目標は、社員自身の目指すものとして、企業全体に貢献はしますが、会社や上司から指示されたものではないものです。社員自身の能力に応じて、努力すれば到達できるものを上司のサポートに基づいて決定していきます。

す。

② コンピテンシー評価

コンピテンシー評価とは、従業員の基本的な資質ではなく、実際の行動がどのような結果を生み出したのかを客観的に判断する評価制度をいいます。コンピテンシー評価のメリットとして、行動特性を客観的に分析できる、評価基準のあいまいさをなくす、上司との相性や男女差などによるプレを抑えることができるという点があげられます。コンピテンシー評価は、従業員全員の分析・一人ひとりの弱みを見つけて指導することにも利用できます。

③ 360度評価 (多面評価)

360度評価とは、仕事上で関係を持つ多方面の社員 (上司、同僚、部下等) が評価対象者を評価することをいいます。上司が部下の人事評価を行う人事評価制度とはまったく異なる手法を用い、立場の違った複数の視点から評価対象者を見ることが、評価対象者が現場で発揮している能力などの人事評価材料をより多く集めることができます。また、「上司にどのように評価されるか」だけでなく、「同僚や部下と良好な関係を築きながらどのように仕事を進めるか」を意識するきっかけにもなります。

いずれの評価制度を導入したとしても、評価項目を決定する必要があります。評価

の際はこれらの評価項目の切り口から評価をしていきます。評価項目としては、職務遂行に当たり必要なスキル・知識を所持しているかという能力評価、仕事に対する姿勢やチームへの貢献度等を評価する情意評価、直接の業務ではなく、その人への役割に対する貢献度を評価する役割評価、職務遂行の結果としての実績を評価する業績評価があげられます。

「人事制度」を作ること、会社がどのような人材を求めているかが明確になります。やるべきことが明確になり、それが賃金として反映されることでモチベーションアップにつながります。いろいろなお客様を見ている中で、求める人物像が明確でないと、従業員は「一生懸命やっているのに給与が上がるらない」という不満をこぼし、会社は「もっとやってほしい」と不満をこぼします。こうした光景を見るたび、本当にもったいないと思うのです。従業員の方は決してさぼっているわけではなく、頑張る方向が経営者の思っている方向と違うだけなのです。等級制度は、会社の理念に基づき、求める人物像を具体化し、その人物像の役割、能力基準を明確にする必要があるのです。ただ、気をつけなくてはいけないのは、評価制度を導入した場合、必ず続けることと、フォローアップが必要です。普段の業務が忙しい中で、評価をするというのは、働く人にとってはとても面倒なことだと思います。

労働調査会おススメ書籍のご案内

建設現場の 労働時間管理と就業規則づくり

就業規則のサンプルと労務管理に役立つ
13の書式がダウンロードできる!

働き方改革関連法が施行されたことにより、新たに「雇用」について考えなくてはいけない段階を迎えています。

なにより、建設業の時間外労働の上限規制について例外扱いとされてきましたが、令和6年4月1日からは例外ではなくなります。

「建設業だから」といった特例は認められず、建設業も時間管理が必須となり、これからの働き方を検討していくことが急務です。

そこで本書では、働き方改革関連法に対応しつつ、建設業の実態に即した形での労働時間管理と就業規則づくりにスポットを当て、働き方改革を実現した企業事例や就業規則の「ひな形」を元に分かりやすく解説していきます。

目次

- 第1部 就業規則についての基礎知識
- 第2部 就業規則をつくる
- 第3部 労働時間管理について
- 第4部 保険に関すること
- 第5部 巻末資料

建設現場の 労働時間管理と 就業規則づくり

建設現場向けのひな形と解説文で
翌日から使える就業規則をつくる!

社会保険労務士法人アスミル 代表 桜井 好美
Sakurai Yohsuke



1人でも従業員を雇えば労働法の対象!
あなたの「法の無知」を法は許さない!!
労務管理体制の整備が人材獲得の第一歩

労働調査会

社会保険労務士法人アスミル代表
桜井 好美 著 体裁:A5判/170頁 定価:2,200円 ISBN978-4-86319-793-0