

第IV講 ステップ4にある企業の職務コース制度

1. ステップ4にある企業の人事システム

多様な
人事制度

ステップ4では多様な事業の多様な社員の多様な人事制度が必要となります。その際の土台となる制度は職務コース制度です。この制度がない場合、多様な事業の効果的な展開と、多様な社員の人事管理に支障が出てきます。

ステップ4の企業の課題とポイント

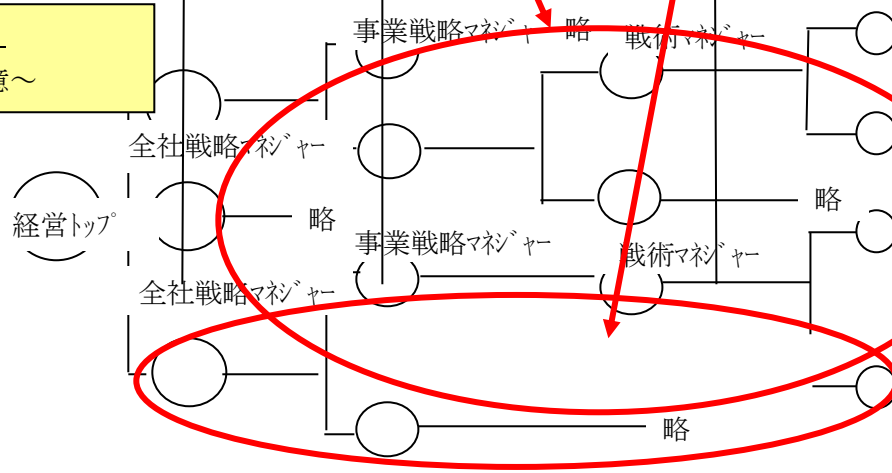
人事システム1：
職務コース制度

人事システム2：
事業ごとの人事制度

図表VI-1

戦略・Strategy		戦術・Tactics	
全社戦略	事業戦略	戦闘・Battle	
ビジネスストック戦略	ポジション戦略	トップダウン&ボトムアップ	クラフティング

ステップ4
年商100億～



事業を統合する全社戦略と各事業で実行される事業戦略が区分される段階。しっかりとした中堅企業への入り口にきた段階。

人事システム1のポイント

- 「多様な社員の多様な能力を十二分に引出し活用し、各事業の拡大発展につなげる」という視点から制度を組み立てます。

人事システム2のポイント

- その事業に合った、事業特性に応じた、考課、給与、教育などを追究していきます。

第IV講 ステップ4にある企業の職務コース制度

2. 職務コース制度の作り方

職務コース 制度

職務コース制度とは、社員がどのような能力を養い発揮して行きたいか、また行くことができるか、採用、育成、処遇に関する人事制度上の選択肢です。よく言われる一般職や専門職などの職務のコースです。

この段階になると社員数が増え、社員は様々な能力を持ち多彩化します。スタッフの種類も増え職種も増えていきます。参画する社員の働くことへの価値観も多様化していきます。このときに人事制度上の選択肢を設定することは重要です。

具体的に言えば、会社として戦闘⇒戦術⇒戦略という能力発揮のルールを敷いても、社員によっては営業現場での販売＝戦闘業務に専念したいという者もいます。また法務や財務などの専門分野での高度な能力の発揮を期待する種職もできてきます。さらには新規事業の全責任者のような特殊なポストでの採用もあります。そのような各職・各人の能力特性に応じた採用、育成、処遇の選択肢です。そして更には、職務コース制度は社員の様々な能力の発揮とそれを活かした一層の企業成長を可能とします。逆に、単一の職務コースというか職務コースがない単一の採用、育成、処遇であれば、現実的に言えば、これまでの仕事、これまでの能力、これまでの事業分野から抜け出ることができないことを示します。

各事業の事業戦略の的確な実行においても、新規事業の展開においても、多彩な才能が必要です。それを適切に採用、育成、処遇することが望まれます。

図表VI—2を見てください。成長ステップの4にある企業の職務コース制度の一つのモデルです。各職務コースの概要です。

①戦術、戦略を担う管理者としての総合職コース・・・いわゆる管理職です。管理職の大多数はこのコースとなります。

②担当者としての一般職コース・・・管理職以前の社員です。営業、製造、技術開発、総務経理などすべての職種の、大多数の社員はこのコースとなります。

③戦闘業務に専任する専任職（必要時には一部戦術業務）コース・・・営業業務、商品管理（物流）業務、受発注業務、製造内の特定業務などに専任する社員です。その中で営業業務など個人成果が明確につかめるものの給与は、成果給のウェイトを高めた別テーブルでの運用とします。やる気作りと実力発揮の促進です。

④新規事業の長など特別の役割を担う専門職コース・・・新規事業開発の責任者または財務や法務などのスペシャリスト的な能力を持つ社員をこの職務コースで処遇します。

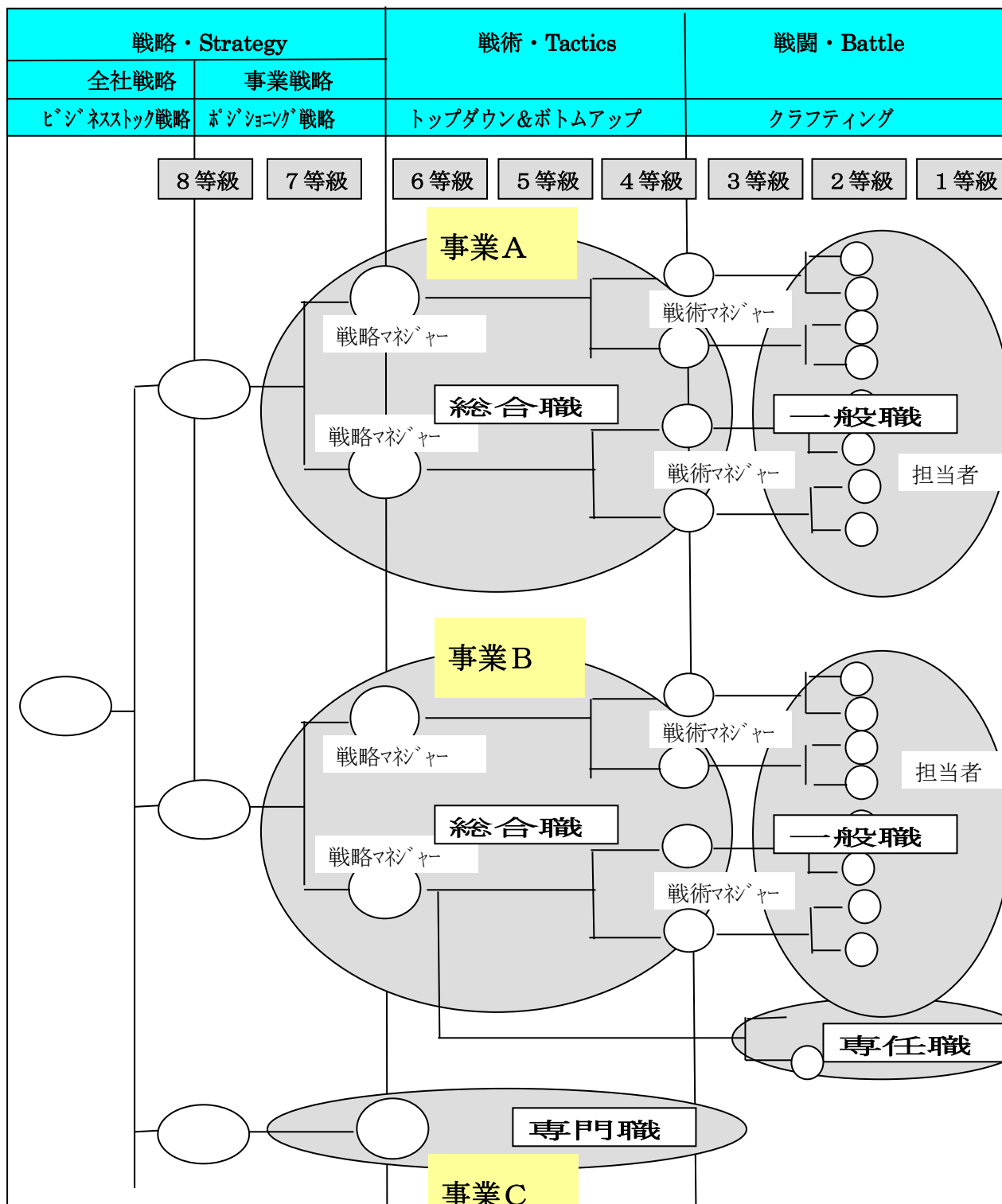
このように職務コースを設定します。それぞれの職務コースごとに、能力段階を設定して等級区分をします。

第IV講 ステップ4にある企業の職務コース制度

図解で明解！

ステップ4の企業の課題とポイント

図表VI-2



第IV講 ステップ4にある企業の職務コース制度

それぞれの職務コースの内容を表で記します。

図表IV—3

コース	定 義	給与制度	考課制度	関連する計画
総合職コース	<ul style="list-style-type: none"> ●部門のポジショニング戦略と戦術を立案しその具現化を図るコース。 ●上位等級は全社の多角化戦略を立案しその具現化を図る。 ●長期的な人材育成の視点に立って、ジョブ・ローテーションが行われ、総合的な管理能力の向上が図られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●年俸制 (内訳：固定年俸+成果年俸) ●固定年俸は現在の戦略と戦術の具現化能力の段階に見合った額とする。 ●成果年俸は年度の部門利益および戦略的成果の程度に基づく額とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略および戦術立案能力とその展開力、それらの結果としての戦略成果および戦術成果(部門利益)を主要な考課対象とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ●部門の中期戦略プランに基づく年度計画および四半期計画。 ●総合職の下位等級は、年度計画とそれを落とし込んだ月度計画。
一般職コース	<ul style="list-style-type: none"> ●担当業務でのクラフティング能力の発揮と成果拡大を図るコース。 ●職種は限定されず適宜ジョブローテーションが行われ、クラフティング能力の幅の拡大とその向上が図られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●職能給制。 ●職務遂行能力=クラフティング能力の向上に応じて職能給は昇給する。 ●年齢給、勤続給等の俗人的給与はなし。手当ては時間外手当のみで、家族手当、住宅手当もなし。 	<ul style="list-style-type: none"> ●担当するクラフティング業務での成果=売上、粗利、生産性等とクラフティング能力の程度を主要な考課対象とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ●月度計画と週報。
専門職コース	<ul style="list-style-type: none"> ●当社の業容拡大に必要な部門経営能力や特殊技術・技能・知識を持ち、担当する分野での専門能力の発揮を図る人材群。 ●必要時にはジョブローテーションが行われる。 ●この専門職の職種は今後の当社の事業展開に合わせて増加または変更する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●5～8等級は年俸制。 ●3～4等級は職能給制。 ●運用の仕方は総合職および一般職と同様とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ●専門能力発揮の成果。 ●新規事業の売上の増加率、コストダウン、生産性等の成果の程度を主要な考課対象とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ●上位等級は部門の中期戦略プランに基づく年度計画および四半期計画。 ●上位以外は月度計画と週報。
専任職コース	<ul style="list-style-type: none"> ●当社の業務遂行上求められる一般的技術・技能を持ち、担当する特定分野での能力発揮を図る人材群。 ●ジョブローテーションおよび転勤は原則ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ●職能給+成果給制 ●職能給がベース。成果の程度に応じて給与は変動する。 ●年齢給、勤続給等の俗人的給与はなし。手当ては時間外手当のみで、家族手当、住宅手当もなし。 	<ul style="list-style-type: none"> ●担当する戦闘業務での成果=売上、粗利を主要な考課対象とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ●月度計画と週報。

第IV講 ステップ4にある企業の職務コース制度

3. 職務コース制度を作る上での留意点

留意点1

専門職の取り扱い

ここで設定する専門職は「スペシャル」な業務を担当する社員です。総合職にならない、つまり組織の中でポストに就けないゆえに、窓際族的に高齢者を専門職に位置づけるという、かつて大企業によく見られた運用は行いません。それを行うと制度全体の主旨とねらいが崩れることとなります。そのような社員は専任職で、ある職種に専任するよう処遇します。あるいは専門分野に特化して、その分野での自己研鑽を促します。職務コースの設定は、年功序列に流されない、既存社員と新しく参画した社員、実績のある中途入社社員など、それぞれの社員の能力と実力に応じた人事運用がねらいです。

留意点2

年俸制の活用

年俸制度は今日、多くの企業で取り入れられています。中小・中堅企業も例外ではありません。職務コース制度の中で年俸制を大いに活用していきます。上記の事例でいえば、総合職の上位等級（5～8等級）、専門職の全等級、専任職の上位等級（5等級）は年俸制とします。年俸制度での給与改定の考え方はいたってシンプルです。仕事の内容、質、成果が昨年と同じであれば、年俸は昨年と同額です。この人事制度は社員が能力を高め成果を高めていくため、それを後押しするための制度です。能力が同じで成果も同じであれば給与は同じです。厳しいようですが、この制度において、世間で言われる「定期昇給」という概念は存在しません。能力と成果が高まるにつれて昇給していきます。定期的に、自動的に、昇給はしません。総合職の上位等級、専門職、専任職の上位等級には戦略および戦術に関する能力と成果を求めます。能力が伸びない、成果が変わらないのであれば、会社の成長は不可能です。その状態であれば、給与が上がる理由がありません。また一般職の中でも上位等級で年俸制を希望する社員には年俸制を適用されることをお勧めします。クラフティングでの成果拡大を目指す、自信のある若手社員です。年俸制で大いにガンバリ、成果を出してもらいます。

留意点3

ジョブ・ローテーションの規定

中小・中堅企業にとって実施が困難な施策に、ジョブ・ローテーションがあります。配置転換です。人がいないのは中小・中堅企業の常態です。ゆえに長い間、同じ社員が同じ仕事に就き担当して、その社員以外その業務のことが分からない状態に陥ります。その社員が長期休職でもしたら仕事が回らない、というようなリスクが発生します。一方で、優秀な社員に違う仕事も覚えさせ幅を広げさせよ

第IV講 ステップ4にある企業の職務コース制度

うとしても、その社員が抜けたら部門は大変、ゆえに部門長は絶対にその社員を離さない、という現状維持の非発展的発想も蔓延します。これらは明らかに中小・中堅企業の人的デメリットです。職務コース制度の作成時には、上述の事例でいえば、一般職と総合職は「積極的に」ジョブ・ローテーションを行うことを明示します。目的は上述のリスクの排除と発展的発想の定着化、そして人材開発です。