改訂版への序

人事管理は営業、開発、生産などの基幹プロセスではなく、これらの機能を支援するプロセスにあたります。支援するプロセスとしての人事管理は、基幹プロセスで活動する人材の行動を計画や基準に基づいて評価し、見直しをさせるという管理の観点で非常に重要な役割を担っています。

しかし、いかようにも解釈できる能力主義の名の下に、職務調査を行わず、等級基準書ですらまともに作成もせず、一般的な基準書や要件書、人事考課表で評価をするという、あまりにも目的意識の希薄な人事管理制度が、いつの時代からか氾濫していました。

何のために人事管理をしなければならないのか？　それは、会社の経営方針に従い、経営資源をフルに活用し、利益を出すためです。そこで一番大きな潜在能力を秘めているのが人的資源となるわけですが、この資源があるだけでは結果を出すことは不可能です。

人事管理においては、この人的資源のもつ能力を最大限に引き出し、経営方針に向かって行動を起こさせなければなりません。しかも、好き勝手な方法ではなく、標準化された流れと方法を基本に、状況に応じた行動をし、結果を出すことが求められます。そのためには各部門に属する従業員が、それぞれの部門において果たさなければならない機能を最大限発揮できるよう、行動で示さなければなりません。

このような従業員の行動は、経営トップから有機的・複合的に展開された機能を果たすことであり、これを「役割」といいます。

しかし、「役割」とは単に現在の仕事を洗い出したり、現時点で必要な能力を整理すれば出てくるわけではありません。もちろん職務調査や職務分析は必要ですが、これを実施し、整理したところで、明日への行動や結果が何ら出てこないのは、単に現状を分析したに過ぎないからです。

経営目的を実現するために組織に必要な機能とは何か、それを果たすために必要な業務、権限、責任とは何なのかをよく理解した上で、仕事と能

力を整理する必要があるのです。

特に、役割等級人事制度の構築には、ありたい姿（中・長期ビジョン）を目指して取り組んでいく業務と行動を明らかにし、仮説を立てこれを検証し、見直しを行いながら、行動をチェックしていかなければならないことからも、経営全般の理論的理解と業務オペレーションについての知識が必要となります。また、人事管理制度などの仕組みや組織構造の設計など、ハードだけでは会社の目的は実現できず、その目的の実現のためには経営者および管理者のリーダーシップなど、ソフト面についての理論の理解も同時に必要となってきます。

改訂版では新たな章として「人事制度構築に必要な経営管理の基礎理論」を追加し、人間関係論、行動科学的管理論、経営戦略論など経営管理論に大きなウェイトをおき、会社組織を総合的に理解した上で、正しい役割等級人事制度構築および導入ができるようにしました。すなわち、人事管理制度を単なる人の管理方法としてのみ捉えるのではなく、経営学の歴史から捉えることで、経営革新のツールとしてより効果的・機能的に活かすことができると考えています。

また、本書の改訂を快よくお引き受け下さいました㈱日本法令の岩倉春光課長ならびに構成をお手伝いいただいた三浦眞澄氏（NPO 法人企業年金・賃金研究センター理事長）に心より感謝申し上げます。

2010 年 9 月

西村　聡

はしがき

先行きが不透明な時代に突入し、リストラの嵐が吹き止まぬ中、大きく変化する環境に適応しなければいけない企業は構造改革を迫られ、これに合わせ人事制度も大きな変革期を迎えています。このような中で企業は、より迅速な意思決定を行えるよう組織をフラット化し、この過程において等級制度を職能ベースから職務（役割）ベースに見直し、なおかつ等級の数を圧縮するなど、企業の活性化を図るための経営戦略を展開できる実力主義人事制度の構築を目指しています（ここであえて「実力主義」としたのは、これまでの職能主義からの脱却を目指しているからです）。

本書は、実力主義の人事制度である役割等級制度を構築するための手順を、テキスト形式で解き明かしたものです。役割等級制度については多くの著作物があり、そのほとんどが人事的側面からのみ書かれています。中には「役割」の定義を明確にしないまま、職能資格制度の延長線上で述べられているものもあります。このため本書では、「役割」を明確にした上で役割等級制度構築の全体像から、トータルな人事制度の作り方と運用上の留意点を明らかにしています。

本書は、私が主任講師を務めている株式会社日本マンパワー大阪校および名古屋校の人事コンサルタント養成講座で使用しているテキストおよび資料をベースにし、役割等級制度の設計手順を図表と解説で構成しています。独自の手法も含め、筆者のこれまでのノウハウを示したもので、読者諸賢者の会社における制度の構築と運用の道しるべとなれば幸いです。

最後になりましたが、慶応義塾大學商学部今口忠政先生には「戦略と組織」そして、「組織の成長と衰退」という面から組織論をご指導いただき、本書において先生の多くの著書を参考にさせていただきましたことに関しまして、心より御礼申し上げます。また、本書の出版をお引き受け下さいました㈱日本法令の岩倉春光氏、日本マンパワー人事コンサルタント養成講座の講義内容を文章に起こしていただいた、山川英夫氏（山川労務管理

センター所長)、冨田高子氏（あかつき社労士事務所所長)、清水敦子氏（しみず社労士事務所所長)、石塚利之氏（石塚経営労務研究所所長)、坂下昌朗氏（NPO法人企業年金・賃金研究センター理事長)、小西伸也氏の社会保険労務士の皆様に対して心より御礼申し上げます。

2004年6月

西村　聡（財団法人関西生産性本部）

「成果主義人事制度の導入の目的は、新しい賃金制度を設計することではなく、会社を、その経営を、変えることにある」という西村先生の想いをより多くの方に伝えたく、現在は講座のアシスタントを務める三浦が、出版にあたりガイド役を務めさせていただきました。平易な表現や比喩での「ほっとタイム」や「談話室」を挿入することにより、専任スタッフを抱えていない中堅・中小企業における制度導入や、専門的に人事・賃金制度を学んでいない公認会計士・税理士・社会保険労務士の方々が、顧問先等に導入を図ることが容易なように、できるだけ分かりやすく使いやすいものとするべく、お手伝いさせていただきました。

本書を手に取り、そして実践して下さった皆様に何より「これは使える！」「導入成果が目に見える！」と言っていただきたく、専門書としての格調の高さより実用性を重んじました。しかし、内容的には上場企業クラスの経営者・人事担当者にも必ずや目を輝かせていただけるものと信じてやみません。

濃厚かつ難解な論文調の内容を、わかりやすく実用的にという両方の注文を上手に汲んで校正して下さった㈱日本法令の大澤有里さんには大変お世話になりました。ありがとうございます。

2004年6月

社会保険労務士　三浦　眞澄

目　次

第1章　経営学における人事管理の位置づけと人事制度をとりまく環境

人事管理の目的 …… 10
経営学における人事管理の位置づけ …… 12
アメリカの人事管理史 …… 14
ティード＆メトカーフ …… 17
D・ヨーダー …… 18
日本の人事管理史 …… 20
日本型雇用慣行の終焉 …… 22
成果主義導入の背景 …… 23
これまでと今後の人事管理の比較 …… 24
～談話室～「労働時間は1日17時間!?」 …… 26

第2章　人事制度構築に必要な経営管理の基礎理論

経営学生成の軌跡 …… 30
経営管理論の発展 …… 34
●科学的管理法の社会的背景 …… 34
●人間関係論　～人間性の追求～ …… 56
●人間関係論から行動科学へ …… 67
●近代組織論への展開 …… 84
●組織の状況適合理論へ …… 101
●経営戦略論へ …… 112
●経営学史略年表 …… 124
～談話室～「役割等級人事制度のルーツ」 …… 126

第3章　経営戦略と組織構造

経営戦略と戦略経営 …… 130
戦略の実行（組織の7S） …… 132
企業風土（組織文化）を調査する …… 133
組織の基本的構成要素 …… 136
組織形態と特徴 …… 138
～談話室～「組織を変えるか人を替えるか」 …… 140

第4章　役割等級人事制度導入に必要な経営戦略を理解する

役割等級制度を構築するための全体像 …… 144
経営戦略とは …… 147
戦略の基本パターン …… 149
戦略シナリオを策定する …… 152
戦略の落とし込みとコントロール …… 154
経営管理の機能 …… 156
ISO 9001 の活用 …… 158
人材ポートフォリオを描き人材タイプを明らかにする …… 160
環境スキャニングの方法 …… 162
コア・コンピタンスを見つけ出す …… 165
業界特性を理解する …… 167
事業ドメインを（再）定義する …… 169
５つの力を分析する …… 171
他社との差別化を明らかにする（ポジショニング） …… 174
バリューチェーン（価値連鎖）と成功要因 …… 177
バリューチェーン分析を活用する …… 178
～談話室～「顧客に選ばれる戦略を練る！」 …… 180

第5章　プロセス・アプローチで職務を編成する

プロセスとは …… 184
プロセス指向とは …… 186
ビジネスプロセス改革の考え方 …… 187
プロセスと職務活動を明確にする …… 191
顧客満足とプロセス・アプローチ …… 192
プロセス・アプローチを組織的に明らかにする …… 194
ベンチマーキングをしてみる …… 195
ビジネスモデルを描いてみる …… 196
～談話室～「ビジネス・プロセス改革の目的は？」 …… 200

第6章　役割等級制度の設計方法

職能等級制度と役割等級制度の違い …… 204
職務分析（記述法）を実施する …… 208
役割基準書の作り方１ …… 210
役割基準書の作り方２ …… 213
プロセス展開表の作成方法 …… 217
役割評価の方法 …… 222

序列法の手順 …… 224
分類法の手順 …… 225
共通等級基準書の作り方 …… 228
点数法の手順 …… 230
役割等級制度導入事例 …… 236
コンピテンシー・モデルを活用する場合 …… 238
コンピテンシー活用上の留意点 …… 241
役割等級制度と労務管理 …… 243
人事用語の定義を理解する …… 244
～談話室～ 「"役割"って何？」 …… 246

第7章 賃金（役割給）制度の設計方法

基本給構成要素の動向 …… 250
賃金体系の類型 …… 251
さまざまな賃金支払いシステム …… 252
賃金の種類と定義を整理する …… 253
諸手当の種類とその動向 …… 256
役割給の設計準備 …… 258
役割給の設計方法１ …… 262
役割給の設計方法２ …… 264
役割等級とランク異動について …… 266
総額人件費管理とは …… 267
付加価値の活用 …… 269
～談話室～ 「儲かる企業にするための人事制度？」 …… 272

第8章 賞与・退職金制度の設計方法

賞与の性格と役割 …… 276
成果・業績の捉え方 …… 277
賞与支給形態の類型 …… 279
個人賞与額の算式の種類 …… 280
ポイント式賞与（業績変動部分）の設計手順 …… 281
部門業績配分の留意点 …… 283
賞与に関する法的留意点 …… 285
退職金の性格と役割 …… 286
退職金制度をとりまく環境の変化 …… 287
ポイント式退職金制度のメリット・デメリット …… 289
ポイント式退職金制度の導入の手順 …… 290
退職給付制度の選択肢 …… 292

DC（確定拠出年金）の動向と問題点 …… 294
退職金に関する法的留意点 …… 296
～談話室～「納得性のある業績変動賞与とは」…… 298

第9章 人事考課制度設計の実際

人事考課とは …… 302
コンピテンシーを利用した人事考課表の具体的な設計手順 …… 304
ISO 9001 の力量マップを活用する …… 309
コンピテンシーと評価 …… 312
コンピテンシーと多面評価 …… 313
人事考課制度の運用上の留意点 …… 314
～談話室～「人事考課と ISO」…… 316

第10章 目標管理制度設計の実際

目標管理制度とは …… 320
目標管理制度に BSC の４つの視点を活用する …… 323
BSC と目標管理との関係性 …… 325
役割デザイン・マトリックスの作成で目標を整理する …… 326
プロセスから職務活動（アクティビティ）を抽出する …… 327
プロセス・職務活動マトリックス表の作成 …… 329
目標設定の手順 …… 331
目標管理制度の運用上の留意点 …… 333
目標管理制度導入に適した職務 …… 334
～談話室～「目標管理は部下育成ツール」…… 336

第11章 組織の再生と改革手順

企業再生と組織人事 …… 340
組織の進化段階と革命段階 …… 342
組織変革を起こすための条件と手順 …… 346
企業再生のための組織文化の形成方法 …… 349
企業再生のための組織文化の変革手順 …… 352
組織変革とリーダーシップ …… 354
～談話室～「組織変革は危機感の共有から」…… 356

語句索引 …… 358
参考図書 …… 364

第１章

経営学における人事管理の位置づけと人事制度をとりまく環境

- [ ] 人事管理の目的
- [ ] 経営学における人事管理の位置づけ
- [ ] アメリカの人事管理史
- [ ] ティード＆メトカーフ
- [ ] D・ヨーダー
- [ ] 日本の人事管理史
- [ ] 日本型雇用慣行の終焉
- [ ] 成果主義導入の背景
- [ ] これまでと今後の人事管理の比較

人事管理の目的

人事管理が担うべき機能は、支払い可能な予算で、事業活動に必要とされる質と量の労働サービスを、必要な時に合理的に確保し、生産性向上に資することであり、また、経営管理の一翼を担う人事管理とは、会社の経営資源（ヒト・モノ・カネ）のうち、ヒト（労働力）を対象とする管理活動であるとされています。

会社とは

人を中心とした様々な経営資源の集合体であり、商品やサービスをつくって市場（社会）に提供し、それによって利潤を獲得する活動を行います。また、その存在を維持・発展するために理念やビジョン（目標）があり、これを効果的に達成するために組織を編成しています。組織とは、事業活動を効率的に行い、仕事の生産性を高めるために、人やモノを配置した全体的な仕組みのことをいいます。

組織は、よく人間の身体にたとえられます。ある機能や役割を担うそれぞれの部門が臓器だとすれば、社員は身体を構成する細胞の一つひとつであり、組織の生命線である情報伝達経路は、身体中に張り巡らされた血管のようなものです。組織も私達の身体と同様「生きもの」であり、日々活動を続けながら変化し、成長していくのです。

第２章で学ぶ経営管理論は、まさに健康な身体を維持、向上させるためのマネジメントを扱う理論であり、その意味では、それぞれの臓器、つまり会社で必要な機能を管理するための幅広い知識を必要とします。

経営管理の目的

経営管理とは、経営者や管理者の活動のことをいい、経営目的を効率的に実現するため経営資源を有効活用することをねらいとします。

そのため、経営者はいかに能率よく労働者を働かせ利益を出し、財を成すかに偏り、労働者はいかに豊かな生活を勝ち取るかの対立が生じてくるのも事実です。

これは「管理」という言葉の語源からも読み取ることができます。英語で管理をマネジメント“management”といいますが、その語源は「マネジ」というイタリア語です。「マヌ」というのは手を意味し、最初は「手で馬を操る」という意味でした。馬を叩いたりしてうまく走らせようというのがマネジという言葉の語源です。当時は王様・貴族を頂点とする階層社会で、身分が低い下層の人々は馬のようなものだったことも表しています。

なお、管理とは、よく「PDCAのマネジメントサイクルを回すことである」と言われます。学者によって多少異ってはいますが、一般的には「計画－組織化－指揮・指令－統制－調整」などの管理機能を遂行することをいい、管理によって実現を目指す経営目的は、基本的には「生産性を向上する」ことにあります。

経営学における人事管理の位置づけ

経営過程学派における労務管理の位置づけ

経営過程学とは、**テイラー**の「科学的管理」以来の伝統的経営学で、「管理学」と呼ばれる場合もあります。経営過程学派の特徴は基本思考として、計画－組織－指揮－統制－調整という一連の「過程」を、経営の全面に取り入れているところにあります。従って労務管理の捉え方も、概して経営の主要な構成要素である人の管理として、部門管理ないし要素管理として位置づけているといえます。

人間関係論学派における人事管理の位置づけ

人間関係論学派における人事管理は、経営体を人の組織体として捉えていることに特徴があります。組織体の均衡が維持され、望ましい活動を行うためには、経営体を組織している全メンバーの間に、上・下・横のいわゆる三路意思疎通（three ways communication）が確保され、全メンバー間の共通目的の樹立、良いモラルの形成が必要であると考えました。労務管理の中心職能は、このような組織の均衡維持と良いモラルの形成にあるとされ、従来の生産要素管理的な位置づけは副次的なものとされています。

人間関係論は、**メイヨー**、**レスリスバーガー**らが行ったウェスタンエレクトロニック社でのホーソン実験（58ページ参照）から始まりました。当初、この実験は工場での温度、環境、騒音などの作業環境によって、作業する職人たちの能率がどう変わるかを調査するために行ったのですが、どんなに劣悪な環境で働かせても、すばらしい環境で働かせても、あまり能率に変化がないという思いがけない結果となったのです。工場の職人たちは「自分たちは世界的な実験、ホーソン実験に参加している」と感じていたため、その思いが能率を高めたと考えられました。

この実験の成果は、作業環境よりも人間の意欲や人間関係が、能率に大きく影響することを発見したことにあります。このことにより経営管理の前提「人間とは経済合理性に基づく行動、意思決定を行うものだ」というテイラーらから始まった経済人モデルの考え方から、「感情によって行動、意思決定を行うものだ」との前提に立った感情人モデルへ移行し、労務管理においても作業能率を高めるためには感情へのアプローチが重要であると考えられるようになりました。

組織行動論学派（行動科学）における人事管理の位置づけ

人間関係論における人事管理の基本概念が職場での協力関係の形成・維持であり、仕事や職務そのものではないとされたのに対し、行動科学における人事管理の基本概念は仕事そのもの、職務そのものの改善により労働者の能力を開発し、欲求を満たすことを人事管理の目的としています。

「労働の人間化（Humanization of Work）」という観点から労働生産性の維持・向上を目指し、これら職務の改善・再設計だけでなく、労働者の意思決定への参加を促し、「従業員参加（Employee Involvement：EI）」により企業の業績が改善しうると考えられました。

アメリカの人事管理史

経済的発展と移民労働者問題

近代的人事管理の成立は、第一次大戦後の1920年頃とされるのが一般的です。

19世紀後半になると、アメリカ企業の巨大化傾向は大規模な近代的生産設備の導入によって一層進行し、なかでも製造業を中心とする急激な設備投資は自動車会社フォードの、いわゆるフォード型生産様式のベルトコンベアに象徴されるような、大量生産体制を確立しました。それは、生産の機械化をもたらし、従来までの労働を細分化・単純化・標準化することにより、未熟練労働者による労働を可能にし、生産現場も実質的には熟練ではない彼らによって支えられていました。しかし、このような大量の未熟練労働力は、農村から都市への移動あるいは外国からの移民が大半を占めており、以下のような問題が企業を悩ませることとなります。その解決策の実施とともに、19世紀末から20世紀初頭にかけて、アメリカの各企業で福祉運動が展開され、企業内に専門スタッフとしての福祉係の出現をみることになります。

① 大量の移民労働者の住宅不足と居住環境の劣悪化
　→ 家賃負担、食堂の設置

② 移民労働者への技術教育
　→ 職長と移民労働者との間に通訳を配置

③ 職場での移民労働者との文化的衝突
　→ 英語教育、特別なクラス・学校の設置、アメリカ市民としての教育の実施

④ 低賃金・長時間労働・劣悪な作業環境と労働災害の多発による労働争議の増大や激化
　→ 作業環境の改善、安全対策、生活向上の援助

◆ 著者紹介

● 著 者 ●

西村　聡（にしむら　さとし）

大学卒業後、大日本スクリーン製造株式会社で管理・企画業務を担当。その後、公益財団法人関西生産性本部に入局し、主任経営コンサルタントとして活動。平成22年6月に独立し、株式会社メディンを設立、代表経営コンサルタント。経済学修士。大阪商業大学非常勤講師、株式会社日本マンパワーマネジメントコンサルタント、NPO法人企業年金・賃金研究センター上席講師。

日本経営診断学会、日本労務学会、経営行動科学学会、日本経営工学会、日本経営システム学会正会員

主として、ビジネスプロセスの構築および変革から経営革新につながる人事制度改革、生産現場革新、業務改革の指導をする。現場を重視した実践的な指導で製造業、小売業から学校、病院まで数多くの業種の現場に立つ。

2009年　日本経営診断学会第42回全国大会にて診断事例研究報告「成果主義人事制度が従業員意識に与える影響に関する一考察」優秀賞受賞。

著書・論文　『賃金コンサルタント養成講座』『人事コンサルタント養成講座』『経営戦略を実現するための目標管理と人事考課制度』(以上、日本法令)、『賃金の本質と人事革新』(三修社)、「生産革新が組織活性化につながる条件を考える」(日本IE協会)、「経営戦略を実現するための人事制度とは」(日本医療企画『医療経営フェイズ・スリー』)、雑誌『ビジネスガイド』(日本法令)にて連載執筆など多数。

● 構 成 ●

三浦　眞澄（みうら　ますみ）

社会保険労務士・行政書士・CFP®・CDA・DCアドバイザー

1994年　社会保険労務士事務所を設立し独立開業。以来、会社顧問としての労務管理相談業務、年金相談業務等を中心に活動。現在は西村聡氏の指導のもとに人事コンサルタント業務も行う。㈱日本マンパワー年金コンサルタント養成講座主任講師、私立大学非常勤講師などのほか、“個人の自立と企業の活性化の架け橋”を目指すNPO法人企業年金・賃金研究センターの理事としても活動中。

著書等　『賃金の本質と人事革新』(三修社)、『年金相談の実務』(労働調査会)、三菱UFJ個人財務アドバイザーズ㈱機関紙への連載執筆ほか。