調査・研究

なぜ、いま「人事制度」が求められるのか？（上）

～中小企業の人事制度整備の実態～

人手不足が厳しさを増す秋田県。人手の確保のため、人事に関する幅広い施策の実行が求められる状況で、重要性が高まっているのが「人事制度」です。人事制度は、従業員の定着・売上高の増加・従業員の意欲向上など、様々な要素に関係していることがわかっています。人事制度の設計には何が必要で、県内企業はどのようなきっかけで人事制度の整備に取り組み始めたのでしょうか。中小企業の人事制度整備の実態を探ります。全２回連載のうちの１回目として、今回は人事制度とは何か改めて整理したうえで、人事制度と企業経営の関係について解説します。（次回は「あきた経済」11月号に掲載予定）

１　調査の目的

当研究所では、これまで様々な視点から秋田県の「労働力」について分析を行ってきた。全国より労働力人口の減少が先行して進む秋田県では、人材の獲得競争がより激しく、人手不足への対応がより急務になっているとみられる。

多くの企業が賃上げを実施し、賃金による差別化が難しくなる中では、人事に対する幅広い施策を実行することが求められる。

施策の一例として、人事制度の整備が挙げられる。本調査は、人手不足に悩む中小企業に向け、人事制度が企業経営、特に人手の状況に与える影響を整理し、県内中小企業の人事制度整備の実態を探ることを目的としている。

２　人事制度とは何か

「人事制度」の範囲

はじめに、本調査における人事制度の定義について整理しておきたい。人事制度には、労働基準法により労働時間や賃金などの記載事項が定められた「就業規則」のように、明確な定義は存在しない。

公益財団法人日本生産性本部のサイト（注）によると、『人事制度とは、人事管理を「思いつき」や「個人の好み」、「場当たり的」に行うのではなく、「経営目的の実現・従業員の所属価値の向上」を図るために、計画的かつ、合目的な理念・価値基準にもとづいて、全体として一貫性のある（整合した）人事管理を行うための基準や運営の仕組みのこと』とある。

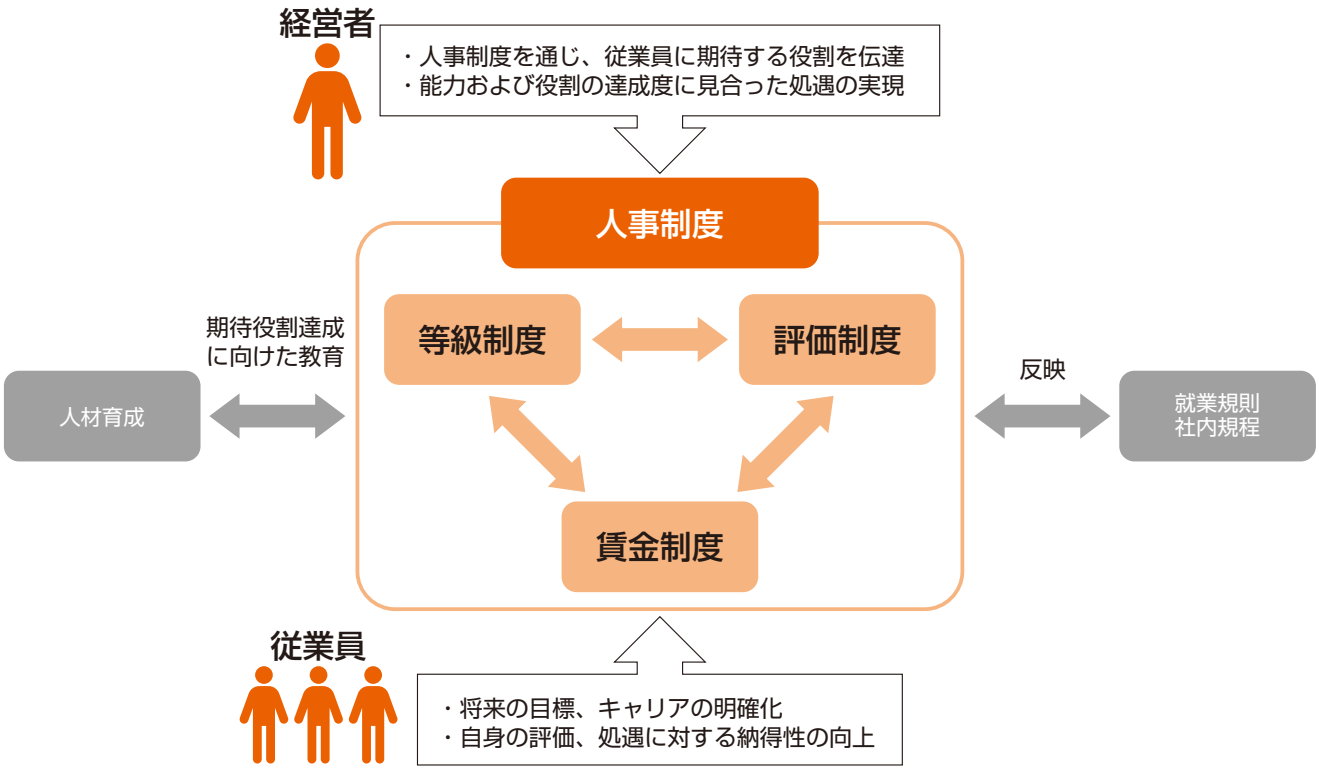
ここではそれに倣い、「経営理念・経営戦略を実現するために、どのような人材が必要なのか定め、それを適正に評価し、賃金に反映するルールとその運用体制」のことを、「人事制度」と呼ぶことにしたい。

（注）（公財）日本生産性本部「人事制度とは？最近のキーワード解説と企業事例」
https://www.jpc-net.jp/column/detail/post_9.html
（2026年８月19日閲覧）

主な人事制度

人事制度とは具体的にどのような要素で構成されているのだろうか。主な人事制度として、「等級制度」「評価制度」「賃金制度」の３つが挙げられる（図表１）。

図表１　人事制度のイメージ図



「等級制度」は、職位（例：部長、課長、主任、一般職員など）や役割（例：管理職、営業、事務、製造など）に応じ、それぞれに求められる能力やスキル・人材像を設定し、昇格や配置転換の基準とするものである。

「評価制度」は、販売数など仕事の実績に基づく業績評価、仕事に取り組む姿勢・過程を重視するプロセス評価、個々人が持つ技術・スキルを評価する能力評価など、業務の内容に応じた適切な評価方法により、従業員を客観的に評価する仕組みである。

「賃金制度」は、等級や評価に基づき、役職手当や昇給、ボーナス、あるいは年金・退職金を不公平感や偏りが生じないよう、体系的に設計したものである。

人事制度を有効に活用するには

人事制度は、ただ制定すればよいというものではない。制度設計は、経営理念とそれに基づく経営戦略と整合したものであることが望ましく、経営と矛盾した、求められる人材像が不明瞭な人事制度は、容易に形骸化し得る。

また、各制度をどれかひとつだけ運用しても、十分に効果を発揮しない。例えば、適切な等級制度があっても、それを評価する制度がなければ経営者・従業員が双方満足する人材配置は難しい。また、評価が適切であっても賃金への反映に偏りがあれば、従業員のモチベーションをかえって低下させかねない。経営理念・戦略と各制度が相互に連動した、緻密な制度設計が求められる。

人事制度の運用体制の構築・フォロー実施も重要である。従業員が、人事制度を整備した目的や求める人材像、適切な評価の仕方を理解していなければ有効な運用は難しく、経営側は従業員教育と運用状況のモニタリングを行うことが望ましい。人事制度の内容は業務内容や事業環境に応じ変化するものであり、制度のアップデートが必要になる場合もある。

このように、人事制度の整備はハードルが高いようにも思えるが、その分、有効に働いた人事制度は、人手不足をはじめとした企業経営の改善と関係している旨が、複数の調査から示唆されている。次節より、人事制度と企業経営の関係について説明する。

3　企業の人手不足の実態

人手不足と人事制度

人事制度は、経営者にとっては経営理念を従業員に伝え、経営戦略実行の道筋をつける役割を持つ。また、従業員を客観的に評価し、適切な処遇・配置を行うための一助ともなる。従業員にとっては、将来の目標・キャリアを明確化し、自身の評価・処遇に関する納得性を高め意欲向上につながる。

このことから、人事制度は人手不足の改善を中心に、企業経営に貢献すると考えられる。

人手不足の実態

まず、秋田県の人手不足の状況について改めて整理する。

秋田県の有効求人倍率の推移をみる（図表２）。秋田県では、有効求人倍率が１倍未満、つまり求職者の数より求人が少ない「人余り」の状況が続いていた。2009年以降、全国と同様に有効求人倍率が上昇に転じ、全国との差も縮小した。近年は有効求人倍率が２倍程度で高止まりし、人手不足が常態化しつつある。

企業側の人手状況の実感をとらえた、雇用判断ＤＩをみる（図表３）。こちらも2008年から2009年頃にかけ、人手不足と答えた企業の割合が上昇し始め、2012年頃から指数がマイナス（人手が不足する企業の割合が、人手が適正な企業の割合を上回る）に転じ、以降はマイナス圏内で推移している。

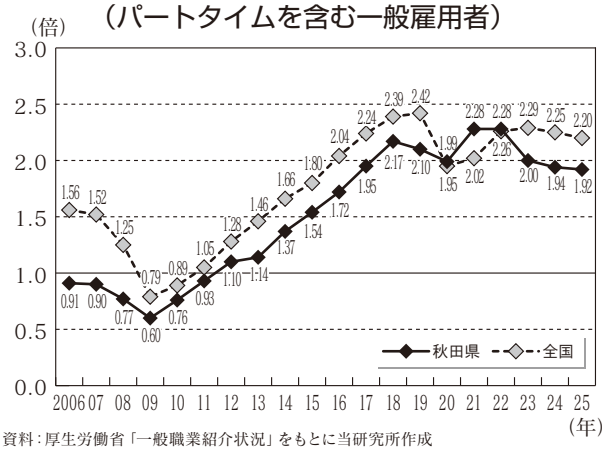
有効求人倍率・雇用判断ＤＩの双方から、秋田県の人手の状況は悪化が続き、近年は悪化に歯止めがかかったものの、人手不足の改善には至っていないことがわかる。

将来的にも、特に若年層の人材において人手不足の改善は見込みづらい。2026年３月の秋田県内の高校（全日制・定時制）卒業者は6,303名（注）で、この世代（2007年度生まれ）の秋田県内の出生数は7,462名（注）であった。そして、直近の2024年度の秋田県の出生数は、3,531名と半減している。

こうした若年層の人材の絶対数の減少は、この先、さらに人手獲得の競争が厳しさを増すことを示している。

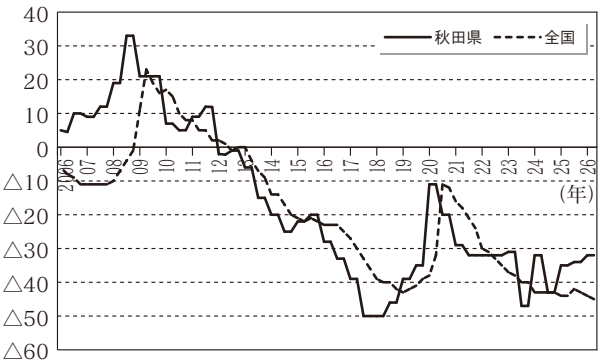
（注）秋田県「秋田県高等学校卒業者の進路状況調査」
（注）厚生労働省「人口動態統計」より
　　2007年４月～2008年３月の月別出生数の合計

図表２　有効求人倍率の推移
（パートタイムを含む一般雇用者）



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」をもとに当研究所作成

図表３　雇用判断DI（予測値）の推移



資料：日本銀行「日銀短観」、（一財）秋田経済研究所「県内企業動向調査」をもとに当研究所作成
（注）雇用判断DIとは、人手の状況が「良い」と回答した企業の割合から、「悪い」と回答した企業の割合を差し引いたもの。日本銀行の調査は3か月毎、当研究所の調査は半年毎で調査期間が異なり、直接の比較はできない点に留意が必要

中小企業の賃上げの実態

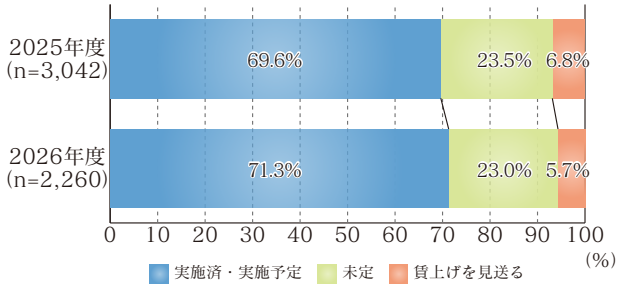
人手不足への企業の対応として、第一に賃上げが考えられる。全国の中小企業を対象とした調査では、2026年度は71.3%の企業が賃上げを実施済み・実施予定で、賃上げ見送りを決定済みの企業は5.7%にとどまった（図表４）。

多くの企業が賃上げを実施する状況では、賃金で他社との差別化をはかることは難しく、人事に関する多様な施策の実施が重要になる。

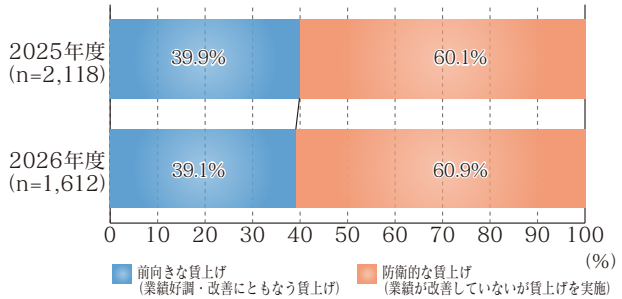
賃上げ競争の激化が、中小企業の経営を圧迫している実態もうかがえる。同じ調査によると、2026年度に賃上げを実施する企業のうち、60.9%は業績の改善をともなわない、「防衛的な賃上げ」となっている（図表５）。

収益状況に関わらず賃上げが求められるような現状は、賃上げの方法を見直す機会にもなり得る。全員一律でよいのか、差をつけるとしたらどのような基準が必要か、賃上げを従業員の意欲向上につなげ、業績改善を狙えないか。こういったときに、人事制度に基づいた賃金設計と客観的な評価体系が力を発揮する。

図表４　中小企業の賃上げ実施の状況



図表５　中小企業の賃上げと業績の関係



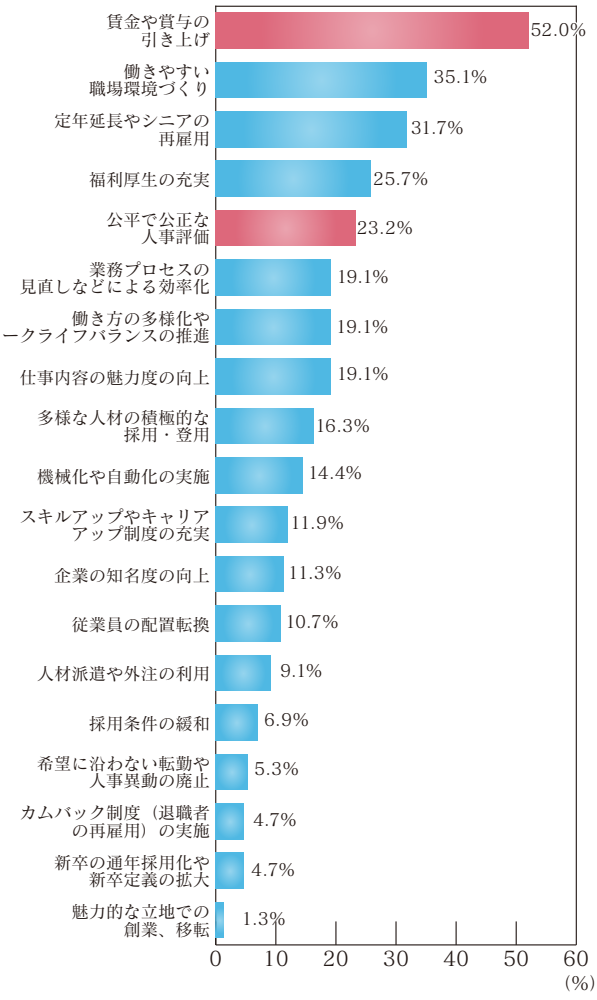
資料：日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業の賃上げ・賃金改定に関する調査」

中小企業の人手不足への対応

人材獲得の競争が激しくなるなか、どのような施策が人材確保に有効だろうか。人手が不足していない全国の中小企業に、その要因を尋ねたところ、最も多かったのは「賃金や賞与の引き上げ（52.0%）」で、次いで「働きやすい職場環境づくり（35.1%）」、「定年延長やシニアの再雇用（31.7%）」となっている（図表６）。

今回のテーマである人事制度に関係する要因としては、23.2%が「公平で公正な人事評価」と回答した。他にも、定年延長や働き方の多様化、多様な人材の採用など、人事制度が関わる多くの要因が挙げられている。

図表６　自社の人手が不足していない要因（2023年）



資料：㈱帝国データバンク「企業における人材確保・人手不足の要因に関するアンケート」
（注）調査対象は、人手の状況が「不足していない」と回答した中小企業319社（複数回答）

４　人事制度と中小企業の経営の関係

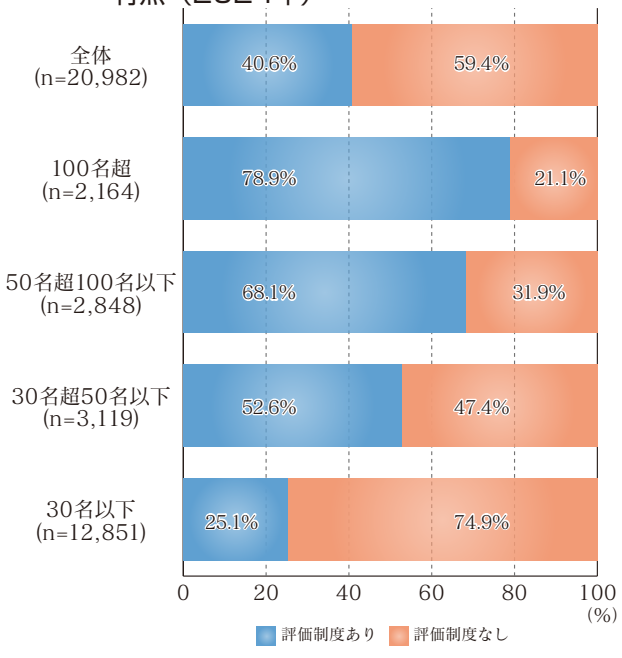
評価制度が存在する中小企業は約４割

ここまで、人手不足の現状と、人手不足への企業の対応全般を確認してきたが、ここからは、人事制度の整備と、企業の経営状況との関係について具体的に解説する。

始めに、中小企業の人事制度整備の実態を確認する。人事制度には明確な定義がないため、「人事制度の有無」を直接に調査することは難しいが、人事制度の主要な要素のひとつである、評価制度の有無についてのアンケート調査が存在する。調査によると、評価制度が存在する中小企業は全体の40.6%であった（図表７）。

経営者が各従業員を直接把握することが難しい、規模の大きい会社ほど整備が進む傾向がみられ、従業員数100名超の企業では78.9%、50名超100名以下の企業では68.1%に評価制度が存在し、評価制度がない企業は少数派となっている。従業者数30名以下の比較的小規模な企業においても、25.1%の企業には評価制度が存在する。

図表７　従業員規模別　中小企業の人事評価制度の有無（2024年）



資料：㈱帝国データバンク「中小企業・小規模事業者の実態把握に関する調査研究」

評価制度がある企業は従業員が定着しやすい

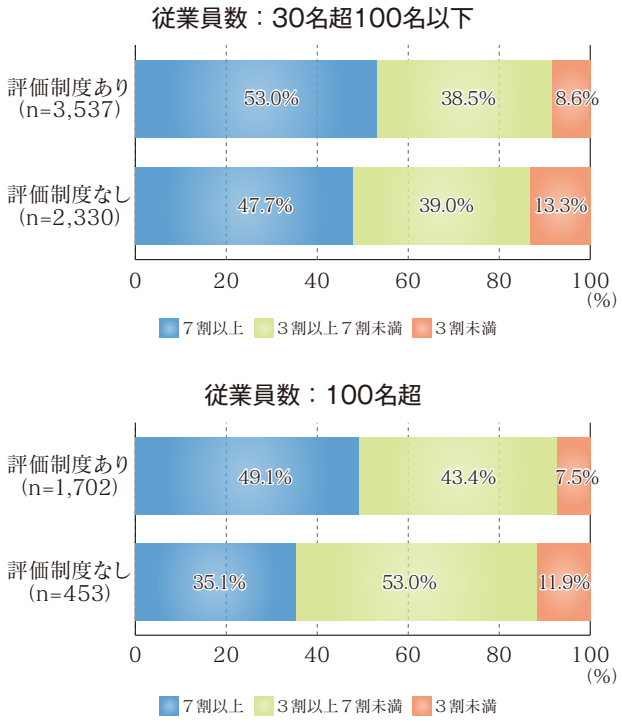
先ほどの調査では、評価制度の有無と従業員の定着状況との関係も確認されている。

従業員数30名超100名以下の企業では、評価制度がある企業は、３年以内に採用した従業員の定着率が７割以上の、定着状況が比較的良好な企業の割合が53.0%であるのに対し、評価制度がない企業では47.7%と、従業員の定着状況に差が生じている（図表８）。

従業員数100名超の企業で、定着率７割以上の企業の割合をみると、評価制度がある企業は49.1%、ない企業では35.1%と、企業規模が大きい方が、定着状況の差が広がっている。

評価制度がある企業では賃金が高いなど、何か他の要素の因果関係から定着率が向上した可能性も残されているが、評価制度の有無は、従業員が定着するかどうかを示す鏡のひとつになっているとは言うことができる。

図表８　人事評価制度の有無と従業員の定着率との関係（2024年）



資料：㈱帝国データバンク「中小企業・小規模事業者の実態把握に関する調査研究」
（注）図中の「７割以上」「３割以上７割未満」「３割未満」は、直近３年間で採用した従業員の定着率を示す

評価制度がある企業は売上高増加率が高い

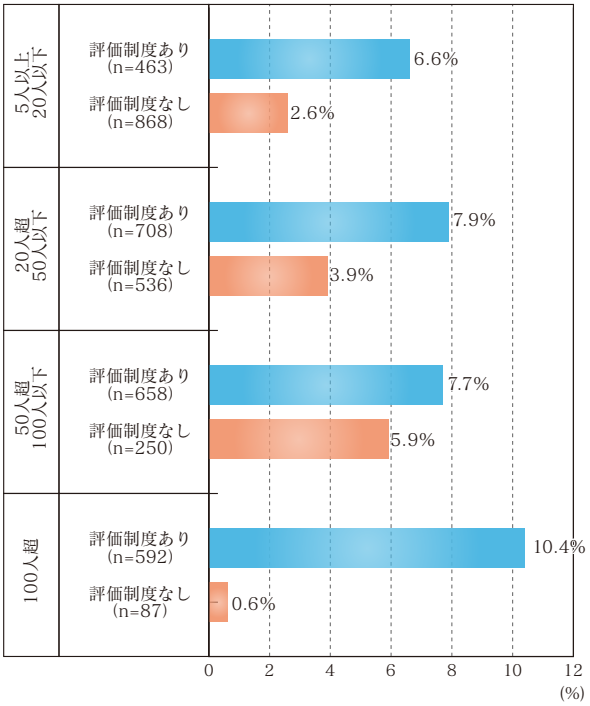
調査時期は違うものの、評価制度の有無と５年間の売上高増加率との関係についての調査がある。

評価制度がある企業では、ない企業に比べ、全ての従業員規模で売上高増加率が高い（図表９）。特に、経営者からみると評価制度の必要性を感じづらい、従業員数５人以上20人以下の比較的小規模な企業でも、売上高増加率に差が生じている点は興味深い。

評価への納得感が意欲向上につながる

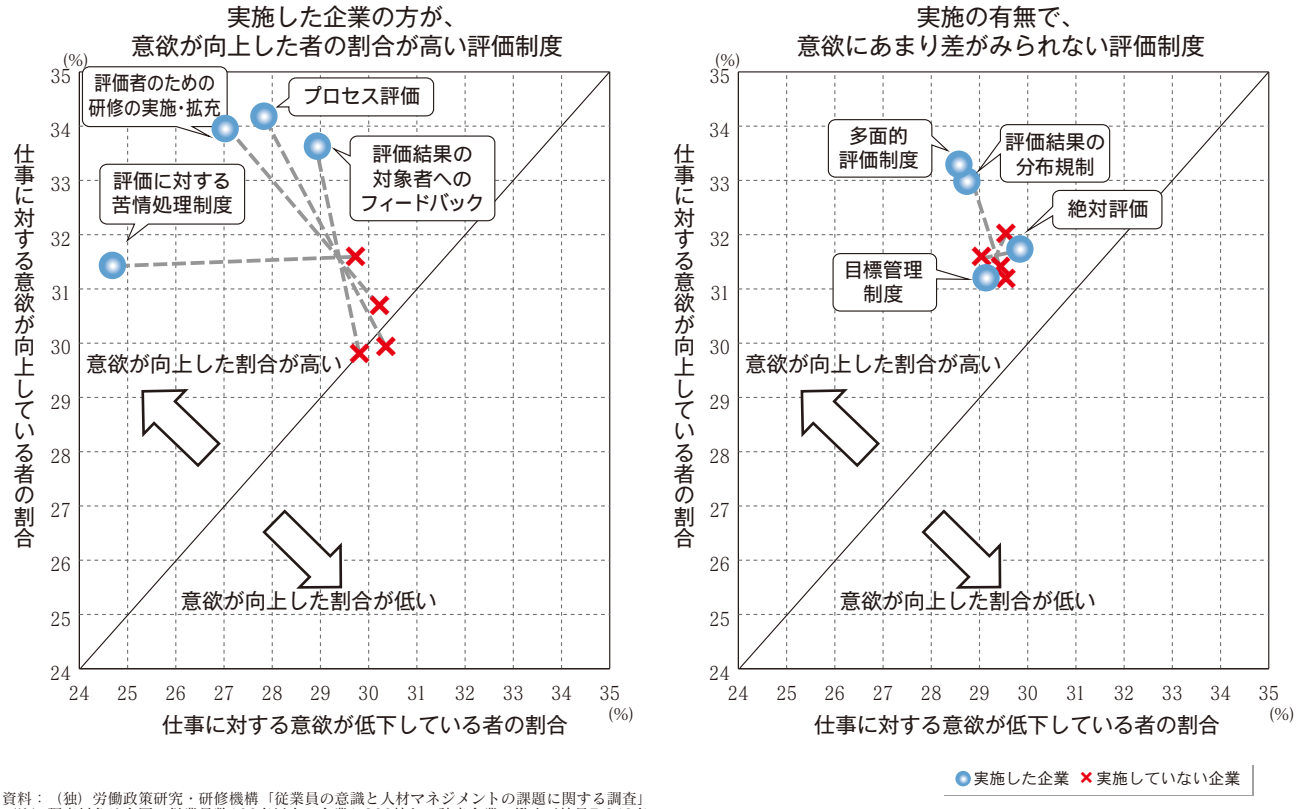
ここまで企業側からみた人事制度の影響をみてきたが、従業員の眼からは、人事制度の存在はどのように映っているだろうか。大企業も含んだ結果ではあるが、企業には各評価制度の実施の有無を、そこで働く従業員には仕事への意欲を聴取し、制度実施と意欲との関係を調査した先行研究を紹介する。

図表９　従業員規模別　人事評価制度の有無と売上高増加率の関係（2021年）



資料：㈱帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究」
（注）売上高増加率は、2015年から2020年の５年間の増加率について、回答企業の中央値を算出したもの

図表10　評価制度の実施の有無と、従業員の仕事に対する意欲との関係（2007年）



資料：（独）労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」
（注）調査対象は全国の従業員数100名以上の企業1,200社と、該当企業で働く正社員7,349名

図表10は、調査結果をまとめたものである。○印は制度を実施した企業の従業員の意欲を、×印は制度を実施していない企業の従業員の意欲を示している。印が図の左上に位置するほど、従業員の意欲が高い（「意欲が高まった」と回答した割合が高い）ことを意味する。

調査の結果、評価制度の中でも、従業員の意欲が高い制度と、あまり意欲に差がみられない制度があることがわかっている。

意欲が高い制度は、「プロセス評価」「評価者のための研修の実施・拡充」「評価結果の対象者へのフィードバック」「評価に対する苦情処理制度」である。意欲にあまり差がみられない制度は、「多面的評価制度」「評価結果の分布規制」「絶対評価」「目標管理制度」である。

意欲が高い制度は、どれも評価の納得性を高めることに資する制度と見受けられる。評価者研修の実施や評価のフィードバック、苦情処理制度はもちろん、プロセス評価も仕事の成果に現れなかった部分を含め評価を行うことで、評価の納得性が高まる。反対に、意欲にあまり差がみられない制度は、評価の納得性とはそれほど関係なく、単に評価の仕方を定めたものにみえる。このことは、従業員の意欲向上には評価に対する納得性が重要であること、また、評価制度を設計しただけでは不十分で、その後の運用体制の構築・フォローが求められることを示唆していると考えられる。

人事制度と経営の関係

人事制度を整備している企業は、していない企業に比べ、従業員の定着状況が良く、売上高増加率が高く、従業員の仕事に対する意欲も良好であるようだ。

仮説として、人事制度は、具体的にどのようなメカニズムで経営状況に影響を及ぼしているか、イメージ図を作成した（図表11）。

人事制度は、期待する役割・キャリアを明示し、客観的で適正な人事評価を実現し、経営と人事に整合性を持たせる。そのことが働きやすさの向上や適切な人材配置を通じ、人手不足の改善や従業員の意欲向上につながり、売上高増加の効果を生む。売上高増加から得られた利益が賃上げ原資となり、（活躍に応じた適切な）賃上げがまた従業員定着・意欲向上につながる好循環を作り出すというのが、筆者の見立てである。

それでは、実際に人事制度を整備するには、どうすればよいだろうか。次回は、秋田銀行グループが提供する「人事制度設計支援サービス」の概要と、実際に人事制度の整備に取り組んだ県内企業の声を紹介し、人事制度整備の実務と実態に迫る。　（髙田　遼）

図表11　人事制度の経営への影響のイメージ図

