なぜ、いま「人事制度」が求められるのか？（下）

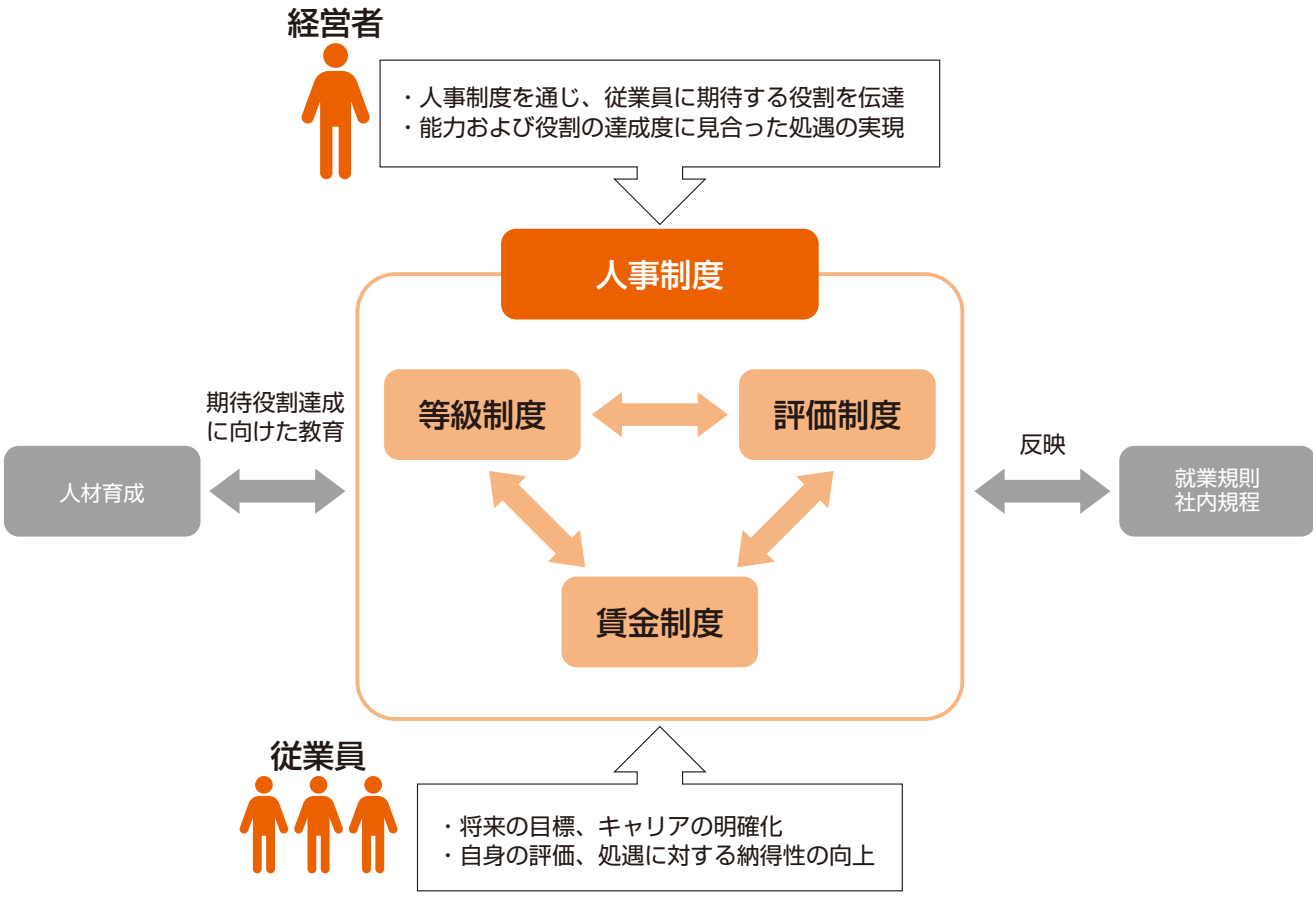
～中小企業の人事制度整備の実態～

（株式会社マシンマックス　企業インタビュー）

人手不足が厳しさを増す秋田県。人手確保のため、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。その中で、秋田銀行グループでは2026年４月、「人事制度設計支援」サービスの提供を開始しました。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。全２回連載のうちの２回目として、今回は秋田銀行グループの取組みと、実際に人事制度を整備する県内企業の声から、人事制度整備の実務と実態に迫ります。

（前回は「あきた経済」10月号に掲載）

図表１　人事制度のイメージ図（再掲）



1　前回のまとめ

前回（「あきた経済」10月号に掲載）では、人事制度とは何を指すものか改めて整理し、人事制度と企業の経営状況の関係について解説した。ここで、前回の内容を簡単にまとめる。

人事制度は、役職や業務に応じ期待する役割を示す「等級制度」、仕事に対する姿勢やスキルを客観的に評価する「評価制度」、等級・評価を適切に反映させた「賃金制度」の３要素で構成される。これらの要素はどれか１つだけを整えても有効とはなりづらく、等級・評価・賃金が適正に連動した制度設計を行い、運用をフォローすることが、理想的な人事制度の姿といえる。

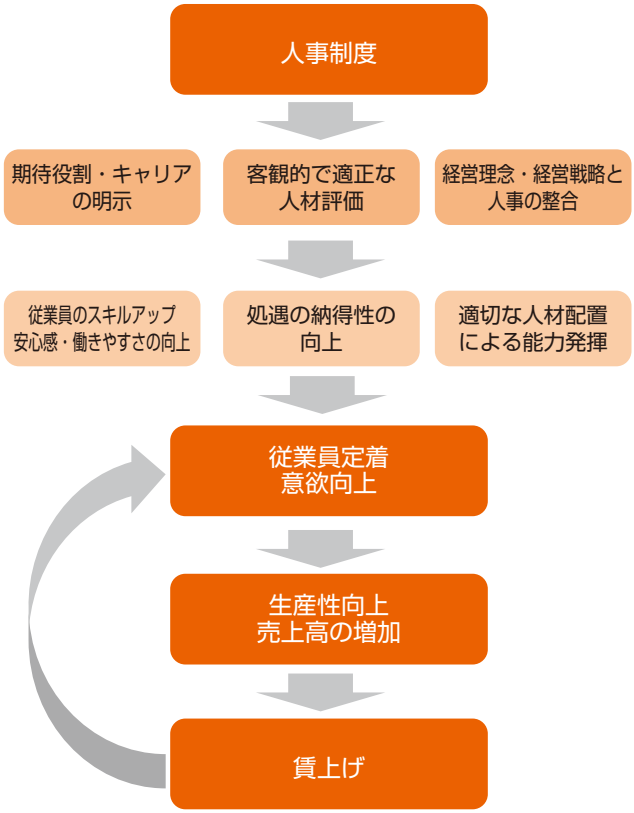
人事制度は、経営者にとっては従業員に目標とする人材像を示し、経営目標達成の道筋を示す。従業員にとっては、長期的なキャリア形成を促し、処遇の納得性を向上させる、いずれも重要な役割を担うものとなる。

全国の中小企業では、全体の約４割に人事評価制度が存在する。従業員規模が大きいほど整備が進む傾向がみられ、従業員数50名超100名以下の企業では約７割、100名超の企業では約８割の企業で、評価制度が整備されている。

先行研究では、評価制度がある企業は、ない企業に比べ従業員の定着状況が良好で、売上高増加率が高く、従業員の意欲が高いという関係が示唆されている。評価制度をはじめとした人事制度は、従業員の定着や意欲向上を通じ、生産性を向上させ、賃上げ原資をつくり、業績・従業員の活躍に応じた適切な賃上げがまた意欲向上を促す、好循環を創出するのではないかというのが、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あたっては、どんな点への留意が求められ、整備の実務はどのように進めていけばよいのだろうか。秋田銀行グループの取組みと、実際に人事制度整備に取り組んでいる県内企業の声を紹介する。

図表２　人事制度の経営への影響のイメージ図（再掲）



２　秋田銀行グループの取組みからみる人事制度設計の実務

人事制度設計支援とは

実際に人事制度の整備を実施するにあたっては、人事制度が経営戦略・経営理念の実現に向けた内容であること、等級・評価・賃金の各制度が矛盾なく連動していることが望ましく、道のりは複雑である。また、規模の近い会社、同業他社がどのような制度を設けているかといった情報も重要であり、様々なノウハウが求められる。そのため、人事制度設計にあたっては、それを支援する外部サービスを活用する場合が少なくないようだ。

秋田銀行グループ（㈱秋田銀行および㈱あきぎんリサーチ&コンサルティング）では、2026年４月より「人事制度設計支援」サービスを提供している。秋田銀行グループの取組みから、人事制度設計の実務を探る。

人事制度設計支援サービスの概要

「人事制度設計支援」サービスでは、原則として人事制度の整備状況や予算感を個別にヒアリングし、オーダーメイドで支援内容を決定しているが、その目安として３種類の支援メニューを設定している（図表３）。

最も支援範囲が広い「フルパッケージ」では、設計前の従業員へのインタビューから、等級・評価・賃金制度の詳細な設計、社員説明会の実施に至るまで、人事制度全般の見直しが可能である。

他にも、賃金制度を中心に設計する「ライト版」、評価制度を中心とした「シンプル型」を提供している。

図表３　メニュー別　主な支援内容

メニュー名	主な支援範囲	支援内容の例	支援期間（目安）
フルパッケージ	等級・賃金・評価制度全般 ※別途、評価者研修などオプション有	・経営者、管理職、従業員へのインタビュー ・人事制度全般の現状分析 ・昇降格ルール等も定めた、詳細な等級制度設計 ・賃金テーブルの策定、移行シミュレーション ・評価制度および実施フローの策定 ・社員説明会の実施　など	10か月
ライト版	等級・賃金制度 ※等級制度の詳細な規定（昇降格ルール等）は概要のみ作成	・経営者へのインタビュー ・賃金を中心とした現状分析 ・主要部分の等級制度設計 ・賃金テーブルの策定、移行シミュレーション ・社員説明会の実施　など	５か月
シンプル型	評価制度 ※等級制度は主要部分を含め、概要のみ作成	・経営者へのインタビュー ・評価制度および実施フローの策定 ・社員説明会の実施　など	３か月

資料：㈱あきぎんリサーチ&コンサルティング提供資料をもとに当研究所作成
（注１）費用については、従業員数や支援内容により変化します。お申込みを検討されている方は、秋田銀行各支店の事業先担当者までお問い合わせください。
（注２）受付状況・スケジュールの都合等により、サービス提供開始までにお時間を頂戴する場合や、申込みをお受けできない場合があります。
（注３）人事制度変更にともなう就業規則の改定、労務リスク対応や税額の計算など、別途、社会保険労務士・税理士等の専門家と協業する場合があります。

図表４　人事制度設計支援サービスの流れ（フルパッケージの一例）



資料：㈱あきぎんリサーチ&コンサルティング提供資料をもとに当研究所作成

人事制度設計支援サービスの流れ

フルパッケージの例から、サービスの流れについて確認する（図表４）。大まかな流れとしては、データとインタビューに基づく現状分析から人事制度の方向性を決め、各制度の詳細を決定し、移行にともなうシミュレーションを行い、社内・従業員の承諾を得る、となる。

雇用者が、労働条件を従業員にとって不利益に変更するには、各従業員の同意が必要である。また、人手不足から賃金の上昇が続く現状では、労働条件を今より悪化させることは現実的ではない（意欲低下を招くことは想像に難くない）。したがって、人事制度を整備する企業は、基本的には従業員に有利になるよう、賃上げをともなう改定を行うのが実情であるようだ。手当の改正などで一部の従業員に不利益が出た場合は、調整措置（一定期間、減額分を補填）をとるなど、きめ細かな対応が求められる。

このように、多方面に配慮した対応が必要となることから、人事制度改定には数か月～１年超の期間を要する場合が多い。

担当者インタビュー

秋田銀行グループの人事制度設計支援の取組みについて、秋田銀行　地域価値共創部　総合人材支援グループ　三澤チーフプランナーにインタビューを行った。

―　どういった経緯で、人事制度設計支援サービスの提供を始めたのでしょうか。

当行では、秋田県内の就職に特化したポータルサイト「キャリピタＡＫＩＴＡ」の運営や、当行職員が講師となり研修プログラムを提供する「社員研修サービス」などを通じ、地域企業の「人材」に関する取組みを続けてきました。

そうした取組みの一環として、人材の定着・育成の基盤となり得る人事制度の整備に関わることで、より総合的にお客様を支援できるよう、人事制度設計支援サービスの提供を開始しました。

―　現状の申込み状況はどうなっていますか。

まだサービス提供開始から半年という状況ではありますが、既に20先以上のお客様から相

談を受け、面談を行っています。実際に契約に至ったお客様も複数いらっしゃいます。

―　どのような企業から相談を受けますか。人事制度の整備状況も含め、お聞かせください。

従業員の規模は、20名以下～100名超までご相談を受けており、最も多いのは従業員数21名～40名の層です。想定より幅広いお客様から相談を受けている印象で、多くの企業が人材に関する悩みを抱えていると実感します。

業種については、現状では製造業、建設業、卸･小売業､介護業といった業種が中心ですが、人事制度に関する取組みは業種に関わらず有効なので、幅広いお客様からご相談いただければ嬉しいです。

人事制度の整備状況も様々ですが、特に制度を定めていない、あるいは賃金制度のみ定めているお客様が多い印象です。

―　企業が人事制度整備の検討に至るまで、何かネックになる部分はあるのでしょうか。

人材に関する悩みを抱えているお客様は多いと感じるのですが、その悩みと人事制度の整備が結びつかず、我々の側で必要性を十分に伝えきれていないと感じます。提案する側である、当行職員に対するものも含め、もっと人事制度を整備する意義・効果を伝えていかなくてはいけない、というのがサービスの課題です。

―　整備完了後は、フォローアップ等があるのでしょうか。

制度の運用開始後にも、評価者に対する研修や、評価内容に対するフィードバック、制度の見直しといったフォローアップメニューを用意しています。別途費用が掛かってしまうのですが、提案段階から、これらのメニューをあらかじめ含んだ形で、費用を提示させていただく場合もあります。

人事評価に関する研修は、様々なところで提供されていますが､私たちは制度の設計に携わった立場で、研修を行います。それぞれの企業の実情に寄り添い、制度の意図が分かったうえで話をするので、より効果的な研修が可能です。

―　競合他社と比べた､強みを教えてください。

採用支援や研修サービス、デジタル化支援など、人事制度設計支援のほかにも人材に関わる多くのサービスを提供しており、人材に関する悩みをワンストップで支援できる点が強みであると思います。

サービスの拠点が秋田県内にありますので、お客様を実際に訪問して面談を重ねたうえで、サービスメニューを設計することができます。また、秋田銀行グループとして、各企業の歴史や、地域・同業者間での立ち位置などの理解に努め、きめ細やかな対応ができることを強みにしていきたいです。

―　人事制度設計支援サービスの意義は、どういった点にあると思いますか。

サービスの提供を通じ、秋田県で働きたいという人を少しでも増やし、地域の活性化につなげることを目指しています｡お客様にとっては、人材の悩みに対し、今まで実現できなかったことができるようになるきっかけとして、人事制度があるのではないかと考えています。

人事制度に少しでもご興味があれば、秋田銀行各支店の担当者まで、お気軽にご相談ください。

３　企業インタビュー

実際に、人事制度設計支援サービスを通じ人事制度の整備に取り組む、株式会社マシンマックス社　代表取締役社長　大塚　裕之氏に対しインタビューを行った。

企業概要

社　　名	株式会社マシンマックス
代 表 者	代表取締役社長　大塚　裕之
所 在 地	由利本荘市三条字蒲田19-4
業　　種	精密機械部品製造
創　　業	1977年７月
従業員数	60名



本社工場



大塚社長

―　事業内容についてお聞かせください。

弊社は電子部品製造からスタートし、今年で創業51期を迎えます。現在は精密機械部品の製造・組立を行い、マシニングセンタ25台を主力に、研削盤や他の工作機械を含め約50台が、夜間も稼働しています。特に、２～３メートルの大型部品の精密加工を得意としております。

半導体製造･検査装置、包装機械、食品機械、自動車関連など、特定の業界に依存しない幅広い取引先を持ち、事業安定化をはかっています。

―　現在の人手の状況はいかがでしょうか。

ここ２～３年で、中途採用を中心に10名以上の従業員に入社いただき、従業員数は50名少々から60名まで増加しました。そのため、人手については充足している状況です。

人事制度整備に取り組む前から、従業員が会社の一番大切な財産であると考え、自由に意見を言い合える、風通しのよい職場を目指してきました。弊社では従業員が栄養バランスの整った食事ができるよう、パート職員を雇い社員食堂を備えているのですが、従業員数50名くらいの規模の会社では珍しい取組みかと思います。近年は休暇を増やし、業況に連動して賞与を厚くするといったことにも力を入れています。

こうした様々な取組みが、採用・定着につながっているのかなと思います。

―　人事制度の整備を検討し始めたきっかけ、課題意識はどのようなものでしたか。

従業員の給与をもっと手厚くしたい、そこから仕事に対するモチベーションを高めてほしいというのが一番にあります。従業員に利益を還元するには、従業員が自ら考え、動き、生産性を高めていけるような組織づくりが必要です。

具体的にどうすればよいのか悩んでいたところ、人事制度の整備を思い立ちました。営業活動で、大手も含めた様々な同業者と交流しています。他の事業者の取組みから、人事制度を通じて従業員の目標を明確化し、競争を促すことができるのではないかと考えました。

もう一つのきっかけは、人事管理の面です。従業員数50名くらいまでは、経営者が個々の仕事ぶりをある程度把握できると考えています。しかし、従業員が増え、私自身も歳を重ねることを考えると、将来、今のように風通しが良くまとまりのある職場が続くか不安がありました。また、今の時点で具体的な予定があるわけではないですが、経営者が世代交代するとなると、新たな経営者が各従業員を速やかに把握するために、人事制度による客観的な評価が助けになります。

そういった理由で、前々から考えていた人事制度の整備について秋田銀行へ相談したところ、ちょうど人事制度設計支援サービスの提供を開始したと知り、申込みに至りました。

―　これまでの人事制度の整備状況は、どうだったのでしょうか。

これまでは、明確な人事制度はなく、経営層が個別に判断する状況でした。現状では各従業員の仕事ぶりを概ね把握できていると考えています。待遇も改善していますし、採用・定着状況、会社の雰囲気などから、大きな問題はないと思っていました。

人事制度の整備にあたり、まず、私の考えを幹部職員に伝えると、工場長から「今すぐやりましょう」との反応がありました。工場長も、各従業員のモチベーション･生産性に差があり、自ら考え、動く状況にしたいという、私と共通する課題意識を持っていました。また、「自分の方が成果を出しているのに待遇に反映されていない」「何をすれば昇進できるかわからない」といった従業員同士の不満も聞いていたようです。

従業員に目標を明確に示し、客観的に、属人性をなくして評価する重要性を改めて認識しました。

―　他の従業員の反応はどうでしたか。

人事制度の整備を始めることは、全従業員に通知しました。面白いことに、まだ制度が変わった訳ではないのですが、通知の翌日から従業員の動きが明らかに変わりました。アピールのために活発に働き、私も声を掛けられることが増えました。その様子を見て、「もっと早くやればよかった」と思ったくらいです。

人事制度整備は、まず従業員に対しヒアリングを行い、現状を把握するところから始めました。一般には５～６名くらいの話を聞くそうですが、この際に課題を洗い出そうと考え、10名、しかも意見を忌憚なく言ってくれそうな従業員を選んで面談してもらいました。面談は秋田銀行側の第三者が行いました。第三者に入ってもらうことで、より率直な、様々な意見を聞くことができたと思います。

―　人事制度整備の実務は、どう進んでいますか。

今は、各制度の詳細を設計している段階です。ヒアリングや統計データに基づいた現状分析のうえ、制度のたたき台を作ってもらっているのですが、地方の中小企業の実情に寄り添った内容となっており、非常にスムーズに進んでいます。完成を楽しみにしています。

サービスを通じ、全国の同業者との比較ができたのも良い経験でした。今まで普通だと思っていた給与水準や処遇が、平均から外れていたといったことがいくつかありました。例えば、家族手当等の諸手当です。ずいぶん前に制定したものも多く、金額が低い、対象者が少なく非効率といった課題が見つかり、見直しのきっかけになりました。

―　どのような企業に、人事制度の整備が必要だと考えますか。

多くの企業に必要だとは思いますが、私個人としては従業員の把握をするうえで、従業員数50名を超えたあたりから、人事制度が特に重要になると考えています。

経営者の世代交代も、整備を検討する良いタイミングです。創業者や長年会社に貢献してきた経営者は、会社の実情を十分に分かっているという自負がありますが、事業を引き継いだ経営者はそうはいきません。自身より社歴の長い、年上の従業員に対し、改善してほしい点を伝えるには、人事制度による客観的な目標・評価が大切だと思います。

―　最後に、企業としての今後の目標をお聞かせください。

従業員を増やして事業を拡大するというよりは、まずは生産性を高め、得た利益を従業員に還元する体制づくりをしたいと思っています。

弊社は従業員規模に比べると、機械設備が充実しています。マシニングセンタ１台が１時間稼働すると、このくらいの売上になるといった基準はあるのですが、実際には従業員のスキルやモチベーションの違いにより設備を十分に稼働させられず、基準を下回ることが少なくありません。そういった観点からみると、従業員のやる気を引き出すことで、弊社の生産性はまだまだ伸びると考えています。人事制度の整備が従業員のモチベーション向上につながれば、整備のために支払った費用はすぐに回収できると期待しています。

今回の取組みを通じ、外部の力を借りることの大切さも学びました。今後は、製造工程等においてもコンサルタント等の力を借り、更なる事業の成長につなげることを検討しています。また、生産性向上により人手の余裕ができれば、外部セミナーへの派遣など、Off-JTにより従業員のスキルアップをはかっていくことを考えております。

４　なぜ、いま「人事制度」が求められるのか

ここまで、先行研究とヒアリングに基づき、人事制度の影響と設計の実務、制度改正に着手する企業の声をみてきた。調査内容から、改めて『なぜ、いま「人事制度」が求められるのか』、ポイントを３点にまとめたい。

いま、「採用」を見直すため

秋田県では、労働力人口が全国に先駆けて減少し、人材獲得の競争は厳しさを増している。人材の確保にあたっては、既存従業員の定着をはかるとともに、人口減少に対応するための採用対象層（採用方法・性別・年齢など）の拡大は避けがたい。

このような状況下で、定着・採用の道しるべとなり得るのが、人事制度である。人事制度を通じ、どんな人材が求められているのか、何をすれば昇進・昇給ができるのか明確に示すことは、長期的なキャリア意識の形成につながる。既存従業員では定着率が向上し、採用にあたっては「この会社で将来どう働いていくのか」、具体的なイメージを想起できる。人事制度は、新卒と中途採用、性別、年齢といった層の異なる人材を、偏りなく公正に評価し、抜擢する役割を持ち、多様な人材の活躍を促す。

いま、「賃上げ」の意義を見直すため

今後も、人口減少にともない労働力の供給量がさらに減少することから、人手不足の状況が続き、それにともなって賃上げの流れが継続することが見込まれる。

大多数の企業が賃上げを実施する状況では、他の企業と賃金水準そのもので差をつけるのは

難しく、賃上げに対する納得感を高めることが差別化の手段になり得る。また、多くの中小企業が業績の改善にともなわない賃上げを強いられている現状では、賃上げを業績につなげることが求められる。

賃上げが続く状況は、人事制度を見直す絶好の機会である。人事制度は、賃金と評価を結び付け従業員の待遇に対する納得感を高め、また、賃金と企業に必要な人材像を結び付け経営戦略の実行を助ける。

いま、「企業のこれから」を見直すため

人事制度を有効に設計するには、自社にとってどのような人材が必要なのか正しく定めることが出発点となり、その人材像は、経営理念とそれに基づいた経営戦略と連動していなければ、真に有効なものとはなりづらい。

人口減少と物価・賃金の上昇が続く、現状維持が許容されない厳しい環境下で事業を継続するために、事業の規模拡大や多角化をはかるのか、規模を追わず効率化を狙うのか。その実現にはどんな人材が必要なのか。人事制度を考えることは、自社のこれからを考え直すきっかけにもなる。

人事制度を見直すきっかけは様々

経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」は、企業価値の中心は、設備や不動産などの有形資産から無形資産へ移行し、その中でも、人材をコストではなく投資すべき対象と捉えた「人的資本」が重要であると指摘した。続いて、『人的資本の価値を最大限に引き出す方向に創造的かつ柔軟に変われる企業と、そうでない企業との間には、埋めがたいほどの企業力の差が生ずるだろう』と警鐘を鳴らした。

厳しさを増す環境下で、それでも変化に対処できる企業は、人を中心とした経営を行う企業で、その道筋をつけるのが人事制度といえる。賃上げや事業承継・M&A、採用など、人事制度を見直すきっかけは多様に存在する。本稿も、そのきっかけのひとつとなれば幸いである。

（髙田　遼）

図表５　人事制度改定のきっかけ

