

2010年春季 大野事務所様 定例セミナー

# トータル人事制度と評価・運用の必須ポイント

## ～失敗事例と成功事例に学ぶ～

---

 日本人事総研

## 経営計画達成への支援（目標面接）

- ・ 経営計画を反映した個人目標の達成が企業の計画達成に導く

## ルールによる運営（人事考課/処遇）

- ・ 安心経営／安心勤務

## 法律に沿った正しいルールと運営（人事制度/雇用形態別ルール）

- ・ 改正高年齢者雇用安定法の施行（平成18年4月）
- ・ 改正パートタイム労働法の施行（平成20年4月）・・・非正規労働者のルール
- ・ 残業の支払い（労働基準法の改正：平成22年4月より・・・中小企業は当分猶予）

## 頑張りを正しく評価（人事考課/能力活用）

- ・ 個人の頑張っている姿勢を無駄にしない

## 頑張りを正しく反映（人事考課/処遇）

- ・ 公平/公正な賃金決定

## 各人の成長を図り、結果、企業の成長に（育成）

- ・ 人事制度の原点である人材育成の活用

## やりがい・生きがいを導き出す（実力資格/目標面接/処遇）

- ・ 社員が将来を見通せることによって将来への夢を

## 好印象の社員像を目指す（執務態度）

- ・ 企業風土の基本行動を明確にする

人事制度の比重は 『策定：運用』 = 『50：50』

設計段階から運用も視野に入れておくことが成功へのポイント

### 1) 導入の目的を明確に（現状調査）

- ・ 現行の課題を明確に→課題解決に向けて  
（課題：題、または問題を課すること。また、課せられた題・問題。  
＜広辞苑より＞）
- ・ 新しい目的の設定→新しい時代に即して

### 2) 事務局+プロジェクト（運用時の中核）による設計

- ・ 素案作成→事務局（コンサルの指導に基づき）
- ・ 素案作成時の意見・素案への意見→プロジェクト（コンサルを交え）
- ・ 運用を視野に入れた設計へ
- ・ 人事制度の正しい知識をもった社員の育成

### 3) 制度決定

- ・ 役員会等の決議機関にて
- ・ 必要に応じて決議機関への途中報告

### 4) 社員への周知徹底 — 制度導入前 —

- ・ 管理職クラスへの勉強会 → 人事制度導入の理解を深める
  - 人事制度の正しい知識の修得
  - 運用に備える

- ・ 一般社員への勉強会 → 人事制度導入の目的を正しく理解
  - 人事制度の正しい知識を修得して誤解や偏見をなくす

### 5) 設計内容（基本型）

#### ① 等級別能力（実力）基準制度の設計

- ・ 企業の成長・発展が図れるよう、業務遂行において必要な能力（実力）を抽出
- ・ 能力（実力）の定義や職群（管理職、専門職等）、上位等級に上がるための期待年数を明確にする
- ・ 各等級における代表的な仕事や役割を区分け整理
- ・ 社員が能力向上を目指す指標となり、挑戦意欲やモチベーションアップを助長
- ・ 会社の経営推進に寄与
- ・ この尺度が人事考課の基準の一つになる

### 5) 設計内容（基本型）

#### ①等級別能力（実力）基準制度

##### <成果物>

- 能力（実力）資格フレーム（※事例参照）
  - 等級、対応職位、対応呼称、期待年数、代表的仕事（ベンチマークとして） 等
- 実力評価基準
  - 等級別に求められる実力、その評価基準 等
- 部署別職務一覧表⇒仕事給（業務給）へのステップ
  - 部署別職務代表例、職務とそのレベル（等級） 等

### 5) 設計内容（基本型）

#### ②人事考課制度の設計

- ・業務遂行において何を対象にどのように頑張って欲しいのかを明確にする
- ・一般的には次の3つの側面から成り立つ
  - A) 業績(成果・貢献)
  - B) 能力(実力)
  - C) 態度
- ・これらを整理することにより、仕事の目標(ターゲット)が明確になりレベルアップにつながる
- ・作成にあたっては業務実態を踏まえつつ、運用可能でかつ公平・公正に行われる仕組みにしていくことが必須
- ・評価項目の選定や具体的内容への落とし込みに時には必要に応じ現場社員とのミーティングも交え進めていく
- ・評価結果は昇給・賞与・昇格・昇進へ反映(反映度合いは充分に検討の上決定)

### 5) 設計内容（基本型）

#### ②人事考課制度

##### <成果物>

- ・人事考課表（※事例参照）

- 目標チャレンジシート（仕事の出来映えシート）

- 能力（実力）評価シート

- 執務態度チェックシート 等

### 5) 設計内容（基本型）

#### ③新賃金制度の設計

- ・ 賃金は何に対して支払うのか、その対象を明確にする
- ・ 能力（実力）レベルに応じた適正な賃金レンジを設ける
- ・ 評価結果を反映した昇給や賞与の支給額を決めるルールを設計
- ・ 働き振りが正しく賃金に反映されることで、頑張った社員がそれなりに報いられ、やりがいの創出につながる
- ・ 新制度移行時には不利益変更が無い様に配慮することが必須
- ・ 適正人件費の考えに基づいた公平配分も視野に

### 5) 設計内容（基本型）

#### ③新賃金制度

##### <成果物>

- ・新賃金表（※事例参照）
  - 等級別賃金レンジ
  - 評価に応じた昇給
  - 昇格昇給
  - モデル賃金 等

### 5) 設計内容（基本型）

#### ④ 人材活用基準制度の設計

- ・ 社員の長所を活用するために、昇格（等級が上がること）と昇進（役職が上がること）、さらに適材適所に人材が配置できる仕組み
- ・ 賃金に直結するため、その基準や条件は明確にして運用することが必要
- ・ 残念ながら大きく期待を下回った場合や不適格な場合は、ルールにより降格する仕組み（賃金ダウンも含め）も整えておく必要がある
- ・ 年功や、恣意的に昇格・昇進が行われることがなくなり、メリハリのある人材活用が可能

### 5) 設計内容（基本型）

#### ④人材活用基準制度

##### <成果物>

- ・昇格基準表（※事例参照）

- 昇格方式

- 必要在年数

- 必要評価基準

- 業務完遂度

- 必要審査項目

- 面接 等

### 5) 設計内容（基本型）

#### ⑤育成制度の設計

- ・社員の育成・成長が人事制度導入の目的の大きなもの
- ・その為に人事制度を活用して育成を図る

#### ⑤育成制度

##### <成果物>

##### ・運用成果としてルール化

- 目標面接運用：目標設定時の事前教育/中間教育/結果（事後）教育
- 人事考課運用：考課結果から欠点は補正教育/長所は伸張教育（フィードバック面接）
- 執務態度運用：評価時の注意 等

#### 運用の基本的な考え方

⇒30%・・・これからが始まり。

⇒50%・・・半分まできたか。これから

⇒80%・・・まだ上がある。

（運用：うまく機能を働かせ用いること。＜広辞苑より＞）

#### 1) 人事制度運用担当部門およびその役割の明確化

例) 担当部門：総務部／人事部門  
責任者：部門実行責任者

#### 2) 年間カレンダーの作成（※事例参照）

#### 3) 社員への周知徹底 — 完成後 —

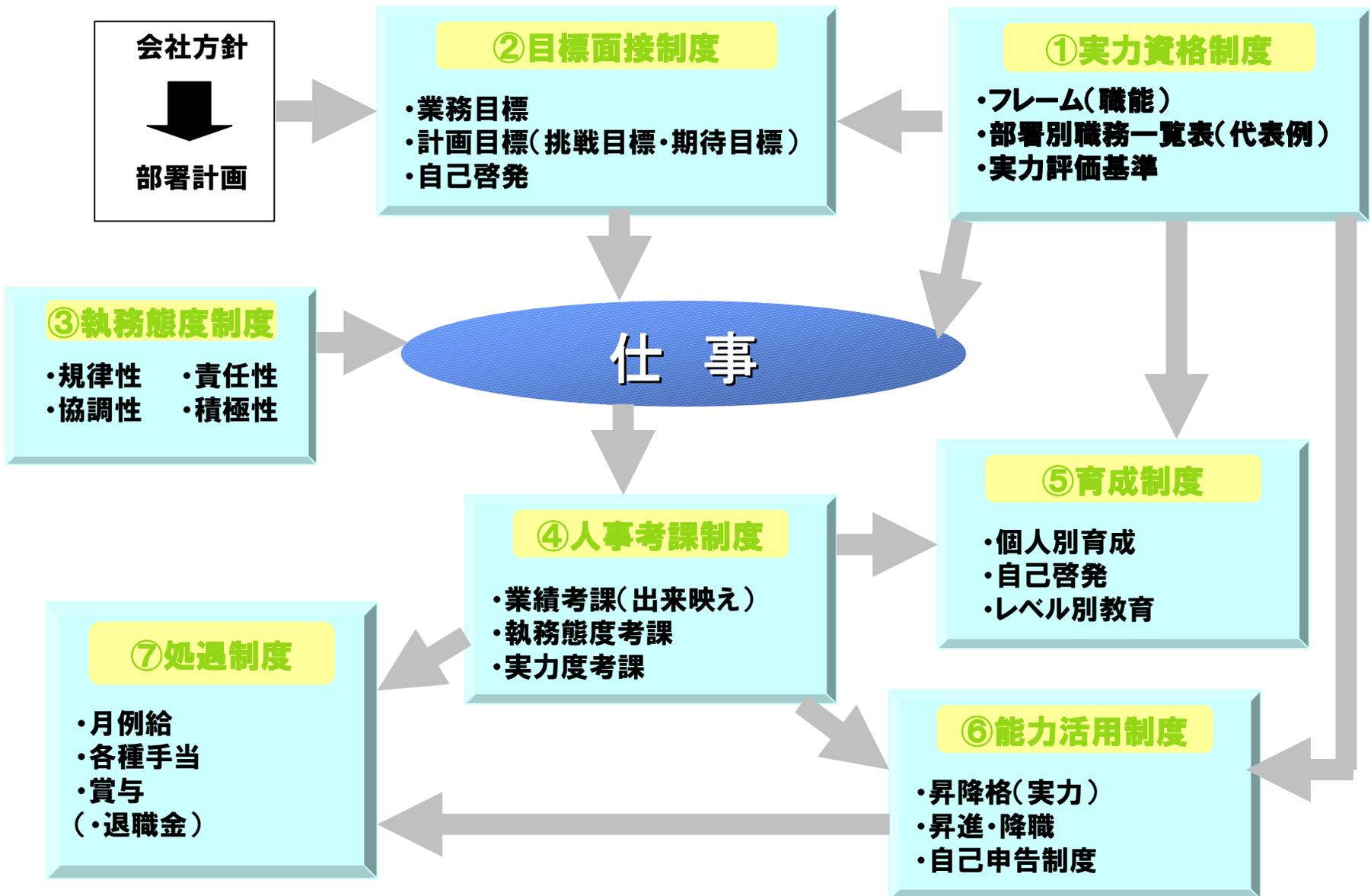
- 新制度説明会（人事制度スタート時）・・・全社員
- 詳細ルールの研修・・・評価者
- 目標設定訓練・・・評価者
- 考課訓練（一般的注意事項／誤りやすい事柄の注意事項 等）  
・・・評価者

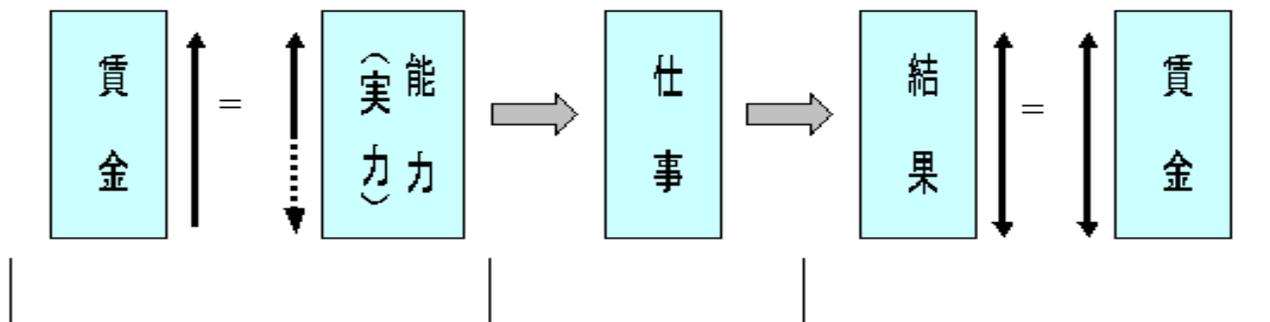
#### 4) 制度のレベルアップ

- 制度運用後見えてくるレベルアップのための修正
- 制度運用後見えてくるレベルアップのための追加

#### 5) 人事制度浸透のための育成（必要に応じて）

- ・ 社員対象⇒業界の環境・今日的課題／仕事への姿勢／仕事の夢をもとう／仕事の質を上げよう／お客様への接し方／接遇の大切さ／人事制度の基礎／応用・・・
- ・ 管理職⇒リーダーとは／リーダーの役割／部下育成／リーダーの義務・責任・権限／リーダーの心構え／報・連・相／考課者として／目標面接者として・・・





\*④能力⇒実力主義賃金

\*実力主義賃金

\*⑦成果主義賃金

- 定昇あり
- 教育が決め手

\*\*\*投資\*\*\*

- ①年功給
- ①勤続給

※実践能力主義賃金  
(コンピテンシー)

- \*④コンピテンシー
- \*⑤職務給
- \*⑥業務給
- \*\*\*変動費要素型\*\*\*

- ②経馬給

- 定昇なし
- 評価が決め手

\*\*\*変動費\*\*\*

- ①年齢や勤続年数などの属性で決まる
- ②経験の長さで決まる
- ③能力で決まる（保有から発揮へ）
- ④仕事のできる度で決まる
- ⑤仕事の評価で決まる
- ⑥仕事の難しさで決まる
- ⑦結果（成果）で決まる