

## 全社員がやる気の出る 人事考課制度を



### 【事例 1:社員全員がやる気になる賃金制度・人事考課制度をオーダーメイドで構築（精密機器製造業）】

A社は、従業員 98 名、年商 34 億円、業歴 35 年の精密機器製造業者。優れた技術力で顧客のニーズに応え、安定した業績を残し取引先を含め多方面から高い評価を得てこられました。しかしながら、業績の向上に伴う企業規模の拡大に給与制度や賞与制度、退職金制度、人事考課などの制度の構築が追いつかず、特に初級管理職層や、やる気のある若年従業員層から制度の見直しを求める声が上がっていました。一方、会社を取り巻く環境もリーマンショックや円高の影響で厳しさを増し、労務費の見直しが急務となってきました。

A社は、不況の影響で比較的時間のあるこの時期をチャンスにとらえ、役員を中心とする「検討チーム」を発足させ、経営改善の観点から「人事コンサルティング」の導入を決断。コンサルタントのサポートのもとに、次代を担う経営層の教育を目的に加えて、最新法令に準拠した就業規則など諸規定の準備に取り組むこととしました。

#### ◆課題のヒアリング・課題の抽出

経営層などへのヒアリングと提出資料の分析により、以下のような問題点が抽出されました。

#### 1. 賃金制度

##### ①不透明な決定方法

長年の慣行で、従業員の年齢や勤続年数により賃金が決定されており、属人的な「年齢年功序列型」の賃金制度となっていました。その結果、営業力や技術力を伴わない高齢者や長期勤続者が、同じ職務を同じようにこなす若年層よりもかなり高い賃金を受けているケースが確認されました。また、基本給とリンクする賞与や退職金についても、技術力や貢献度にあまり関係なく決定されていました。

##### ②複雑な手当

長年の労使関係の中から、さまざまな手当が発生した結果、「皆勤手当」、「食事手当」、「安全手当」、「家族手当」など多くの手当が存在し、支給基準もあいまいでした。そのため賃金体系が複雑となり、事務部門の負担感や、事務処理に費やす残業時間の増加につながっていました。

##### ③低い管理職手当

初級管理職層の管理職手当の水準が低く、給与総額が高齢者や長期勤続者、残業時間の長い同年齢や同勤続年数層の者より低い場合もあり、不満が出ていました。

#### 2. 人事考課制度

昇格や昇給、賞与などの判断基準は、年齢や勤続年数、場合によっては経営幹部の心証等で決定され、具体的な評価の基準や方法については特に定めていませんでした。また、管理職への登用基準もあいまいで明確なものではありませんでした。

#### 3. 財務関連

財務分析の結果、高齢社員の増加と年功序列制度が相まって、人件費が毎年膨らみ、利益を圧迫、経営環境の厳しさも加わり労働分配率が上昇傾向にありました。

#### 4. その他

就業規則などの一部が、最新法令に準拠しておらず、コンプライアンス上の問題が発見されました。

## ◆コンサルティングによる改善

### 1. 賃金制度

#### ①序列の明確化

「コース別等級制度」を導入することにより社内序列を明確化し、また熟練技能は認められるものの管理職には登用されなかった者の処遇に配慮できるものとなりました。また賃金基準、管理職手当を見直し、特に初級管理職層の処遇に配慮しました。

#### ②使いやすいシンプルな賃金

基本給と諸手当を見直し、シンプルな賃金としました。賞与や退職金については、基本給とのリンクを見直し、その人の職責の重さや業績への貢献度が反映できるものとなりました。

#### ③その他

従業員の定着を図るため、一定の年齢に達するまでの間は、昇給に年功的な要素を取り入れました。

### 2. 人事考課制度

「公平性」に軸足を置いた「やる気」の出る考課制度として「役割の重さと遂行力」、「貢献度」等を中心とする制度を構築しました。また、管理職への登用基準も明確にしました。

### 3. 財務関連

人件費の総額にキャップをつけることで、利益の確保をしやすくしました。

企業にとって「人件費」は、管理上重要なコストです。これまでは、給与、賞与等の個々の人件費要素ごとに費用を管理する、言い換えれば個々の要素ごとに決められた費用を積み上げた額が総額人件費となり、事後集計・事後管理となる傾向が強くありました。しかしながら、昨今の厳しい経済環境を考えると、これまでの積み上げ方式の人件費管理を続けることは難しく、事前に人件費の総枠（パイの大きさ）を決めて管理していく方式を導入、総額人件費を経営計画と結びつけて事前に計画し、パイの中の配分を決める仕組みを構築しました。

### 4. 就業規則の見直し

就業規則などを最新法令に準拠させることで、労働時間、休日休憩、時間外、割増賃金等についての記載を整合性のあるものにしました。

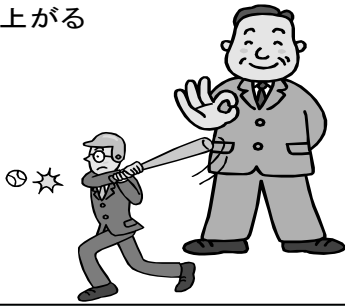
雇用の多様化・個別化、新しい働き方の登場などを背景に、労働法制の改正が多くなっており、就業規則が新しい法律に対応しているかどうかを定期的に見直しを行うことはコンプライアンス上重要な作業です。

## ◆実情に即した制度の必要性

賃金制度・人事考課制度は、何よりも企業の実情に即した制度でなければ、さまざまな弊害が生まれてしまいます。今回の事例では、入念なヒアリング、提出資料の分析を通して企業が抱えている課題を十分把握し、諸制度構築に関して、一般的な姿ではなく A 社独自の課題解決に直結する、いわばオーダーメイドによるオリジナルの賃金制度・人事考課制度を再構築し導入しました。お仕着せの制度では、どうしても無理が生じ、課題を確実に改善することはできないからです。労使協調を前提に、無理をせず、できるところから確実に改善していくというスタンスが非常に重要な要素となります。

A 社では、見直しが図られた賃金制度により、会社の賃金管理が容易になり、事務部門の負担も軽減しました。同時に人事考課制度の公平性・透明性が一層高められたことにより、従業員の不安・不信が払拭され、モラル、モチベーションが向上、結果として業績向上に寄与することができました。

公平な評価・考課で  
モチベーションが  
上がる



## 【事例 2:社員のモチベーションを高める人事考課制度の構築(精密機械加工業)】

L社は業歴15年、年商10億円、従業員35名の精密機械加工業者です。L社の人事制度は設立以来、年功序列制度のもとで運営されてきたため、体系立った人事考課制度がありませんでした。また一応、社員各自の行動目標は掲げられていましたが、残念ながら目標そのものが形骸化し、まったく運用されていないといった状況でした。

同社の社長は、常々人事制度見直しの必要性を感じていましたが、今回、新規事業の立ち上げに伴う新規採用者が数名入社することもあり、これを契機に人事制度の改革、特にその中心となる人事考課制度の構築を決心しました。

しかし、人事制度の種類は多岐にわたり、多様化する人事制度を自社独自で作成できるかどうか悩んでおられ、今回、制度構築の相談が商工研にあり、コンサルティングの依頼に至りました。

### ◆「L社だけ」の人事システムの構築

企業の発展には社員のモチベーションを高め、活性化していくことが何よりも重要となります。

人事制度は社員満足度や社員のモチベーションを高めることに大きく影響し、社員の成長のきっかけにもなる大変重要な装置です。

世間には、人事制度の要となる「人事考課」に関する書籍が少なからず出版されており、それらに書かれている評価基準を導入することで安易に考課制度を構築してしまうケースもみられますが、本来人事考課制度は、画一的なものではなく、各社の経営ビジョン、人材ビジョンと密接に結びついたものでなくてはなりません。

このため、L社の業務特性をよく考慮し、その業務遂行に期待・要望されている職務・職能にマッチした人事考課制度を構築することを主眼として取り組みました。

### ◆「実践的な考課制度」構築に向けて

経営者が目指す方向と企業実態に合った考課制度を作成していくには、まずトップの意向確認、並びに仕事の実態把握が必要です。このため、経営層と膝詰めで、数日間ヒアリング・意見交換を実施し、基本的には「職能資格等級制度」(注)を基盤とする人事考課制度を導入することで意見が一致しました。

「人事評価制度は単純に賃金を決定するために必要なのではない。社員の成長を促し、会社の目標を達成させるために必要なものである」という社長の思いがひしひしと伝わってきました。

この話し合いの中では、社長に人事考課の基礎知識も習得していただき、人事考課の原則や考課者として陥りやすい誤りや失敗についても説明を行いました。

### ◆考課基準(ものさし)の設定

次に、製造、営業、管理などの各セクションで実際に行っている仕事の中から、セクションごとに重要な仕事を列挙してもらうとともに、その列挙された仕事を行っていく上で必要とされる能力・技能・態度等を書き出してもらいました。これは、考課項目・考課要素の材料となるものです。

この「課業の洗い出し」は、現場に近い各セクションの課長クラスにお願いし、出てきたものを社長・専務とともに整理していく作業を重ねていきました。

この作業を基にして考課基準が設定されます。

実践的な人事考課システムを構築していく中では、この考課基準の設定が大変重要なポイントとなります。

このため、例えば「考課項目の確認、拡充、修正」「各等級における期待水準」といったような事項に関し、数次にわたり意見交換を実施、時には「宿題」という形を取って社内で議論していただき、内容を深めていき

ました。

この一連の作業においては、実際に考課に当たる者が現実の仕事の状況を想定しながら基準が設定されていくため、外部の第三者が一般的な内容・論理で作成する考課基準に比べ、導入した際の本制度に対する考課者の理解度は格段に高いものとなります。

#### ◆「考課者訓練」の必要性

人事考課は、単に処遇（賃金、昇進・昇格、配置・異動）のみならず、人材育成や動機付けの源泉となることから、考課者にはそれを行うために必要な知識やスキルが求められます。

公正な評価・考課で部下のモチベーションが上がり、組織活性化につながることを忘れてはなりません。

しかし、中には評価・考課を「余計な仕事」ととらえたり、個人の感覚で評価を下してしまう考課者が存在するのも事実です。また、評価時期になってあわててつじつまを合わせるように評価シートを埋め、部下へのフィードバックも通り一遍の面接で済ましてしまうようでは、適切な人材育成はできません。

このため、考課者のマネジメント能力のレベルアップを図る意味でも、考課者訓練が必要となってきます。

L社に関しては現在、「人事考課制度」構築の最終段階に入っており、これから予定しているプログラムは、具体的な実習を織り込んだ下記項目の考課者訓練を実施していくことです。

- ①新しく構築された人事考課制度の目的と基本的仕組みの理解
- ②考課に必要な知識と技術
- ③評価実習
- ④フィードバック面接の実習

多くの企業では、「考課制度はできたが自社にフィットせず運用がうまくいかない」といった状況に陥りがちです。L社においては、経営層とコンサルタントが密接にコミュニケーションをとりながら「L社ならではの人事考課制度」構築に向けて一步一步、歩みを進めておられます。

#### (注)「職能資格等級制度」

人事制度の形態の一つで、社員をその職務遂行能力に応じて資格等級を定めて格付けし、それに応じて処遇を決定するもの。

