

CACグループセミナー

常識が非常識！！限りなく公平で 100%透明にする人事評価制度のポイント

2007年7月20日 東京国際フォーラム

講師：株式会社シーエーシー

コンサルティンググループ マネージャー

社会保険労務士（CRM）真田 直和



人事(賃金)制度・評価制度のニーズ

- 人件費を会社の業績と連動させたい。
- 人件費を有効に使いたい。
- 成果を出している人に報いたい。
- 評価の不満をなくしたい。
- 年功色を払拭したい。
- 定期昇給をなくしたい。
- 目標管理をうまく経営とリンクさせたい。

だから「成果主義」なのか？

だから「制度」を変えなければならないのか？



人事制度設計現場で気づくこと

●人事制度改革は労使間の問題。

人事労務の中でもっとも重要なのは「労使間」。人事評価もそのひとつ。

成果主義、年功序列、年俸制など……

制度が労使間の潤滑油になるのか？

人事制度改革の最大のポイントは「組織風土」



従来の人事（賃金）・評価制度の問題点

- 労働時間のみへの賃金
 - 結果へのリターンが薄い。

- だれもが疑わない
 - 1. 等級制度 → 実在者とのアンバランス
 - 2. 賃金表 → 固定的賃金の保障、定期昇給など
 - 3. 人事考課表 → 詳細な基準づくりは労多くして功少ない
 - 客観的で納得性がない
 - 評価者の説明能力を失う

- 主観評価が悪い
 - そもそも会社は主観で始まる（会社方針・・・）

ほんとうに「常識」なのか？

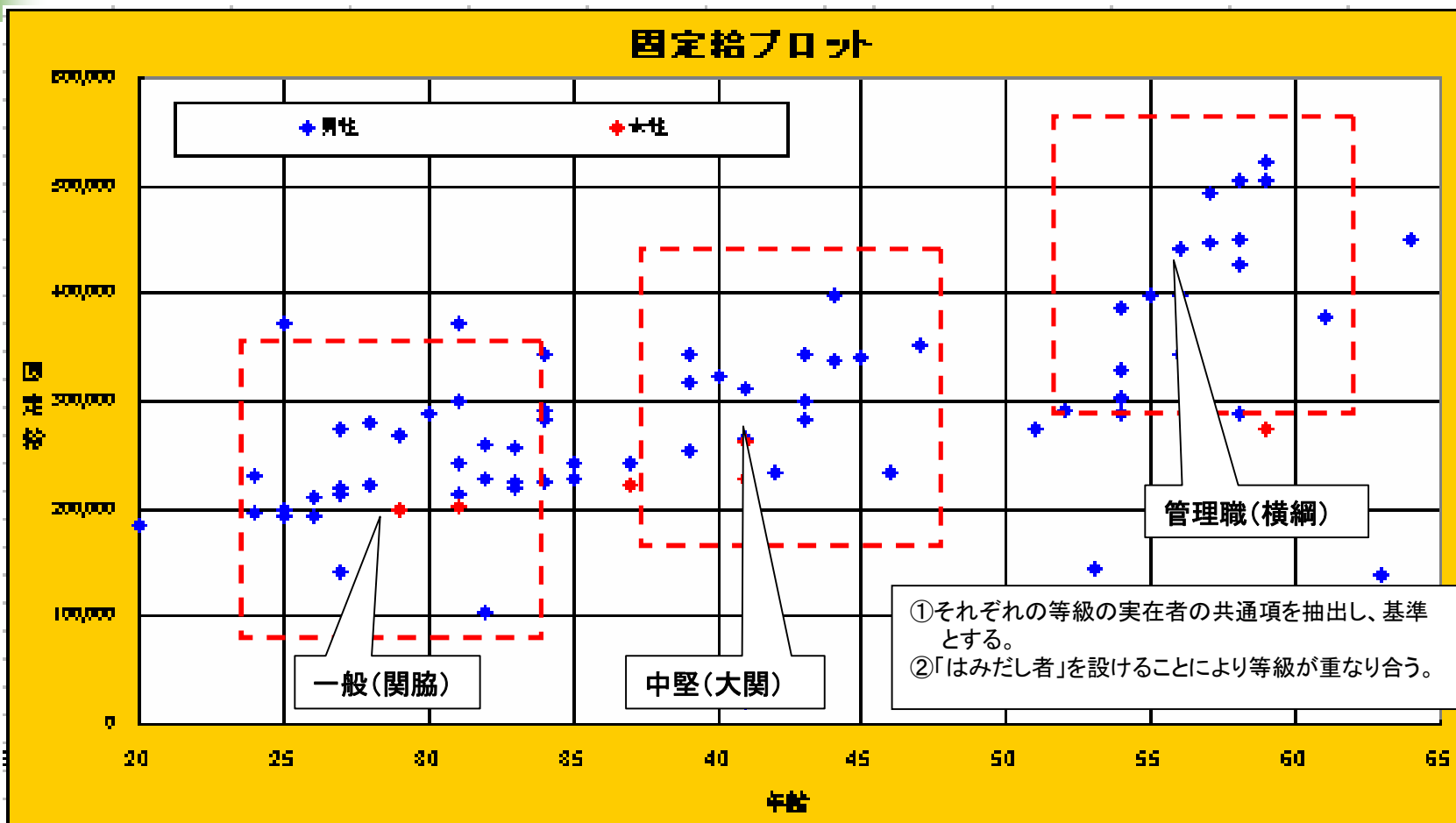


等級(グレード)は本来3段階

- 能力等級は原則として3つ。
「等級」の基本形は一般・中堅・管理職層の3等級でよい。
- 等級は格の違いを表すもの。
- 明確な違いがなければ分ける必要なし。

**基準作り中心の制度ではなく、
実在者中心の制度設計が必要**

等級(グレード)設定「番付設定」イメージ





制度設計3つの視点

人事評価は次の3つの視点がある。

①成果評価

＝過去の一定期間における成果。(相撲でいう1場所)

②習熟評価

＝コンスタントに一定の成果行動ができる力量が
伸びたかどうかを見る評価。(相撲でいう2場所・・)

③次元評価

＝要求する成果の次元を変える
(相撲でいう横綱にするかどうか)

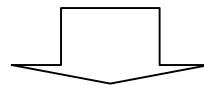
説明ができる(100%透明)制度



説明ができる考課制度

- 具体的な評価基準とは……
 - EX) 客観的にものごとを判断できる。
 - 効率性を重視して行動している。など..
- 到底到達できない目標やガイドライン
- 被考課者まかせの目標管理制度

「あいつは能力がある。」や「あいつはすごい。」だけの評価は意味がない



「証拠(記録)」にもとづく評価制度と
それを説明できる「考課者」の説明能力が必要

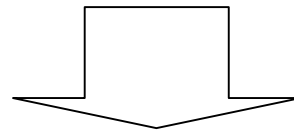
考課基準①

- まだまだ使える「コンピテンシー」

「標準者と優秀者の決定的な行動の違い」を発見する。

「優秀者の具体的行動」を基本に行動レベルへ落とし込むことにより
目標達成意欲を向上する。

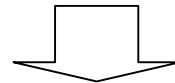
「何をしたら昇格するか」を明確にする。



「実在者」からガイドライン(考課基準)を作成する

考課基準②

- 無理がある「目標管理制度」
「目標のレベル」に個々で差がある。
「目標の妥当性」を管理職が判断できない。など

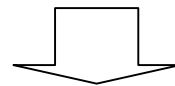


- 会社方針から部門目標、個人目標へとブレイクダウンされる。
＝部門目標を達成するための戦略を部員が行動する。
＝自ら考えて目標を立てる必要が本当にあるのか？
＝会社がその目標をセットすることが「ダメ」なのか？

「タスク(求める仕事)」を会社が設定する

シンプルな制度設計

- 夏、冬、昇給時期におけるそれぞれの評価
＝評価エラーを引き起こす原因。
評価を繰り返せば、エラーを生じやすい。



- 合理的でシンプルな評価制度
夏、冬＝賞与評価(時価評価)
昇給評価＝夏＋冬(累積評価)
昇格評価＝2年ないしは3年(次元評価)

ご清聴ありがとうございました。

当セミナーでのご不明な点などはお気軽にお問い合わせください。

シーエーシーグループ
(株)シーエーシー コンサルティンググループ

TEL : 0120-1965-44 FAX : 0120-1965-88

E-mail : consul-cac@cacgr.co.jp

従業員を公平に正当に評価しようと、人事制度を複雑に構築していませんか？
実は、正当に評価する仕組みづくりに難しい理論はいりません。
誰しも納得がいく人事制度を作っていきましょう！

「中小企業の人事制度・考課制度設計コンサルティング
～経営者の「頭の中」を透明にするだけ～」
著者 真田直和 1,575円(税込)
全国有名書店にて販売中。

