

改めてシンプルな 人事制度を目指そう

森谷 克也 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 マネージャー

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

一般的に、人事制度に対する社員の意識や理解度は高くありません。その一因として、人事制度が複雑であり、分かりにくいことが挙げられます。

会社や経営者の思い・考えを的確に表現するために、できる限りシンプルな人事制度にしてみたいかがでしょうか。

等級・職位制度 ～等級の段階は7個±1にする～

等級制度を考える際は、社員の仕事レベルを判断する（会社目線）、あるいは社員の成長ステップを明確にする（社員目線）ことに注意します。

優秀な社員が4～5年ごとに昇格し、50歳で最上位等級まで上り詰めるとするなら、等級は7段階程度です。これに、会社ごとの事情を加味すると、多くは6～8段階で収まります。

また、等級ごとの期待レベルを定義するために「等級基準書」を作りますが、社員に浸透させるためには、職種別に要件定義を行ったり、管理職に求める仕事内容を明確にしたりする必要があります。

そこで必要となるのは、「言葉で説明できること」です。やはり7段階程度であれば、“言葉遊び”にならずに要件定義ができ、分かりやすいものになります。

実現できれば、昇格判定にも活用でき、社員教育の指針にもなりますので、改めて見直してみてください。

人事評価制度 ～評価項目は15個にする～

人事評価シーズンになると、管理職（評価者）の憂鬱は増します。多くの企業で管理職はプレイングマネージャーであり、「余計な仕事」が増えることに対してストレスを感じています。ぜひ、シンプルな人事評価シートを作りましょう。

評価の視点を大別すると2つ、数字で評価できる①成果・業績項目と、数字で評価しづらい②職務・

プロセス項目、になります。

①は、売上高、利益高、生産性などで、3～5項目を挙げます。評価時は、人事部が情報を集めて点数を入れれば、評価者の手間を省けます。

②は、役割遂行度や能力、行動などで、10～12項目を挙げます。内訳として、「全社共通項目」「管理職・非管理職別の項目」「職種別の項目」の視点でそれぞれ3～4個ピックアップすれば、評価者も評価しやすくなり、精度も上がります。

また、目標管理を廃止することで人事評価制度がうまくいく例も多くあります。通常、人事評価は規定項目のみで十分に機能します。

目標を意識させる、あるいは上司・部下のコミュニケーションに活用する、といった目的であれば、100点満点の評価シートに5点程度の加点要素とすることで、評価のバラつきを抑えながら目的を達成することができます。

給与制度 ～給与項目は3個+αにする～

給与支給項目は、①等級（≒能力や習熟）に連動した基本給、②管理職に対する役職手当、③資格や技術に対する技能手当、を基本に考えます。

家族手当や住宅手当については、会社としての支給方針が明確であれば支給すればよいですが、何となくであれば不要でしょう。あとは、転勤者に対する補助があれば十分です。

シンプルにすることで、会社からのメッセージが伝えやすくなります。そしてそれが、社員の意識を高め、理解を促進する第一歩ですので、ぜひシンプルな人事制度を目指してください。

はじめて評価・賃金制度をつくる会社のためのセミナー
<http://jinji.jp/seminar/2015/0917-061967.php>