

# 新人事制度を、“部分導入する” という選択肢

西澤 美典 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：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 <https://www.skg.co.jp>

等級・評価・賃金といった基幹となる人事制度は、その会社の人事に対する考え方を表すほか、戦略に紐づくものです。検討範囲が多岐にわたり、また多くの関係者を巻き込みながら意思決定を進めると、相当の労力・工数が必要となります。

一度に進めていくことが理想的ですが、社員に対する人事制度の浸透度を高め、導入後の人件費増加を緩やかにするために、部分的に制度を導入していくことも一案です。そこで今回は、「対象者」「範囲」を限定した部分導入の方法についてご紹介します。

## ■人事制度の「対象者」を限定する

### 【ケース1】管理職へ先行導入（→一般社員）

管理職に先行導入し、期間を置いて一般職へ導入する方法です。

人事制度に関して不明点があった場合、一般社員が最初に質問相手として選ぶのは、多くは直属の上司です。しっかりと制度を理解した管理職から説明をしてもらえることで一般職への浸透効果が期待できます。また、実際に運用して初めて分かるような改善ポイントを、管理職からフィードバックしてもらうことで、一般社員に説明するまでに制度を改善することもできます。

### 【ケース2】正社員へ先行導入（→再雇用者）

正社員に先行導入し、期間を置いて再雇用者へ導入する方法です。組織の課題・優先順位によっては、その逆もあると思われます。

総額人件費の見通しを立てるため、生涯年収を踏まえた設計にするには、社員のキャリアを想定し、正社員制度と再雇用社員制度を併せて検討することが肝要です。そのうえで、優先度や人件費を踏まえて、導入時期を判断するとよいでしょう。再雇用者の実態が同一労働同一賃金を実現できていない等の問題があり、コンプライアンス対策が必要な場合は、こちらを優先することになります。

## ■人事制度の「範囲」を限定する

### 【ケース1】等級・評価制度を先行導入（→賃金制度）

等級・評価制度を先行導入し、期間を置いて賃金制度を導入する方法です。

新しい等級基準や評価に慣れるまでは、生活に影響する賃金制度の導入を繰り返すことで、制度理解や納得感につながりやすいと考えられます。等級基準や評価制度の妥当性を確認してから、評価結果を賃金に反映したり、昇格基準をもとにした昇格判定を行ったりできるため、制度の微調整も、実施しやすくなります。移行をスムーズに進めるためにも、賃金制度の導入は、等級・評価制度導入から1年以内を目安に行うとよいでしょう。

### 【ケース2】能力評価を先行導入（→初めての目標達成度評価）

初めて目標管理における達成度評価を導入する場合に、能力評価を先行導入する方法です。

初めて目標達成度評価を行う場合、多くの方は「各自で目標を設定する（評価基準を考える）」ことに苦労します。どのような目標をどのレベルで書けばよいか、分からないからです。まずは能力評価によって「一律の評価基準がある状態」で、自分の等級で、何がどこまでできたらOKなのか、の目安・相場観を醸成することから、慣らしていくのがよいでしょう。

新しい人事制度に切り替えることは、最初にかなりの力を必要とするものです。無理をせず、徐々にならし運転をしたほうが、かえってうまくいくこともあります。

現在、新しい人事制度の導入を検討中あるいは、これから人事制度の構築や見直しに取りかかる場合は、“部分導入”も視野に入れてスケジュールを検討してみてください。