

In the Future 2009

21 世紀型企业への転換を図る

会社を成長させる人事・労務管理術

～これまでの人事労務管理における問題点～

理想的な人事制度・評価制度・賃金制度とは…？

1. 社員がやる気に満ち溢れた職場環境を形成する
2. 会社の業績が向上する
3. 会社の利益が上がる
4. 社員にたくさんの賃金、賞与を支払える
5. 会社も社員も喜ぶ
6. 社員はさらにやる気を出す
7. 1.へ戻る



理想的な人事制度・
評価制度・賃金制度

このような理想的な人事制度、評価制度、賃金制度を構築できないものかと経営者（人事担当者）の皆様は常々考えておられることでしょう。しかし、実際にはいかがでしょうか。毎年の昇給、賞与時には社員からの不平・不満の声が必ずと言っていいほど聞こえてきます。経営者（人事担当者）であれば、このままでは優秀な人財が会社を去ってしまうのではないかと不安になります。そこで思いつくのが、「当社の人事制度、賃金制度を成果主義、業績主義、能力主義へ移行しよう」です。いろいろな本を手にとり研究し上手くいっている企業の例（主に大企業）をマネします。しかし、他社のモノマネでは 100%成功しません。なぜなら理由は簡単です。同じ人材、同じ環境で社員が働いていないからです。

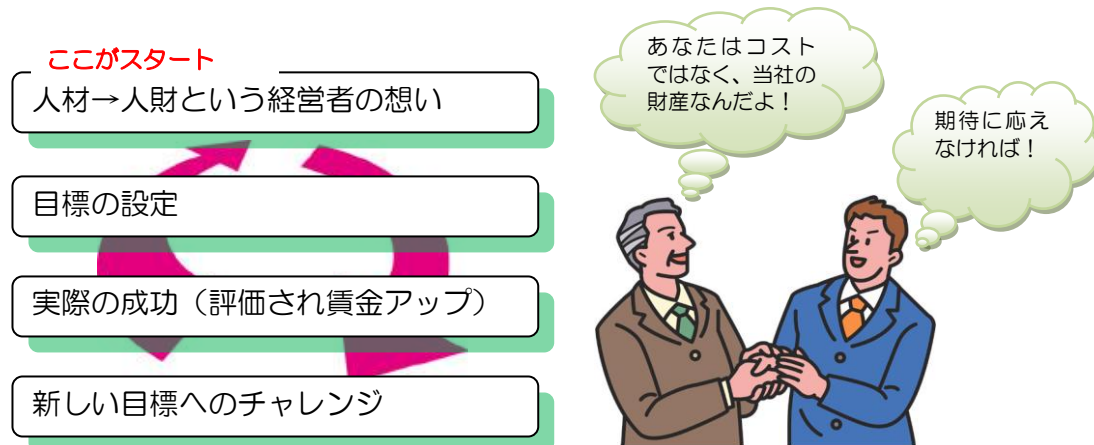
労使トラブル業種別診断サービス ⇒ <http://www.iwaki-pmo.co.jp>

これまでの人事労務管理における問題点…

成果主義等に潜むワナ…

100年に一度の不況などと、現在のように経済状況が悪化傾向になると、決まって「当社にも成果主義を導入しよう」と考える経営者の方がおられます。社員に対し、仕事の結果に見合った賃金、評価に見合った賃金を支払うことがコスト削減につながり、社員のモチベーションをも上げる、まさに一石二鳥だと考えます。しかし、成果主義制度の導入を否定するわけではありませんが、成果主義を導入するためには、それをきちんと運用できる土壌が会社に育っていなければなりません。

社員全員がきちんと目標を設定することができること、経営者をはじめ、上司も部下も、他部署の人も協力的に仕事に取り組める社風がなければ、成果主義のシステムは機能しないことでしょう。



先日、ホテル業などを経営する N 社長さんのお話を聞く機会がありました。とても興味深いお話しでしたので、ご紹介させていただきます。

～中小企業の場合、給料は二の次で良い～

この会社では以前成果主義を導入しており、大企業に負けないくらいの給料を支払っていたそうです。しかし、どういう訳か給料が上がっても社員が辞め、定着しなかったそうです。当時、社長は、「うちのような小さな会社は、給料で社員をつなぎとめるしかない」という考え方だったようです。しかし、あるとき給料以外のステータスだったり、福利厚生だったり、設備などの定着要素では勝てないと気付いたそうです。

そこで N 社長は、社員への愛情表現をいかに演出するかということに取り組んだそうです。「あなたはかけがえのない我が社の社員だよ」という想いを、日々の社員教育やコミュニケーションの場で伝え、社員と大切にすることを最優先にしたそうです。結果は3年間で離職ゼロ、成果主義制度も順調に運用できているとのことでした。

名ばかり管理職対策ご相談窓口設置中 ⇒ フリーダイヤル 0120-81-4864

成果主義等に潜むワナその②…

成果主義＝「裁きの人事」となってはなりません。

成果主義を導入する際に欠かせないものが評価制度です。半年、一年と経過した際に上司はたくさんの項目が書かれた評価シートなどをもって部下の評価にあたります。しかし、実際の現場でこの評価が正しく行われているかどうかには疑問があります。というのも、評価時期が来たので部下のランク付けと新給与（昇給）を決定しようという目的意識が優先してしまい、社員を育てるための評価制度ではなく、いわゆる「裁きの人事」になってしまうことが多いからです。

これまでの評価制度

社員のランク付けに重点を置いた
評価制度、社員を裁く人事



これからの評価制度

時期が来たから評価するのではなく、
能力向上の目安を示し、社員を
育てるための評価とすることが大切



他社マネ型（大企業制度導入、モデル制度）に潜むワナ…

成果主義をはじめとする人事制度、評価制度や賃金制度を導入するうえで、最も重要となるポイントは、「その制度によって人が育つ仕組みかどうか」という点です。社長に「新しい人事制度を考えろ」と指示を受け、いろいろな参考資料や他社の事例を研究し、自社にあてはめようと四苦八苦している方がいますが、上手くいかない原因は、大企業の複雑な制度を小さな会社に適合させようとしているからです。繰り返しになりますが、まずは、「人が育つ制度であるかどうか」を中心に考えてみましょう。また、導入後の運用がきちんとできるかどうか、昇給や賞与が予算の範囲内でおさまるかどうかも大切なポイントです。

これからの中小企業における人事制度の柱



人（社員）を育てられる
制度か？

昇給・賞与の支払いに無理
はないか？

導入後の運用に無理は
ないか？



名ばかり管理職対策ご相談窓口設置中 ⇒ フリーダイヤル 0120-81-4864