

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②～

理想的な人事制度・評価制度・賃金制度のイメージ

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. 会社の利益があがる

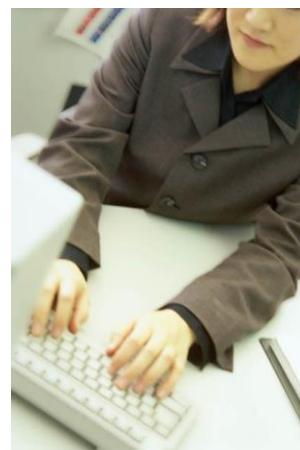
4. 社員にたくさんの賃金、賞与を支払える

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



今月号では、成果主義を導入する際に欠かせない評価制度と賃金制度について、これまでの人事労務管理における問題点を踏まえながら考えていきたいと思います。なお、評価制度、賃金制度は、企業における最も重要な制度ですので、現在の御社の評価制度、賃金制度と照らし合わせながら見直すべき点がないかどうか、このような厳しい時だからこそ再検討する価値があるものと思います。

なお、職場における「社員への仕事の与え方」「仕事上のやり取り」「仕事の結果に対するフィードバック」「社員とのコミュニケーション」はそのものが社員の指導・育成の場となるものです。社長（上司）の何気ない行動や発言が、社員にしてみれば日常的なプロセス評価となっていることも忘れないで下さい。

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②…

これまでの評価制度に潜むワナ①

先月号で、「成果主義＝裁きの人事となってはなりません」というお話しをしました。評価制度の真の目的は働く人に働きがいを持ってもらうことであり、評価によって給与を決めることだけが目的ではありません。

これまでにいろいろな企業の成果主義制度や評価制度導入のお手伝いをしてきました。しかし、評価制度について社員に尋ねてみると、評価制度という言葉自体にあまり良いイメージや納得性を持っていないようです。理由は、「今の評価制度が社員を評価する、つまり誰が優秀な社員で誰がダメな社員なのかを順序づけし、その順序づけによって給与や賞与を決めようとする制度だから」との答えが返ってきます。以前、評価制度導入と一緒に考えた企業の例ですが、この会社では、評価制度の第一目的を社員の育成としました。育成と評価はコインの表と裏のようなものです。社員を評価し、その社員に何が足りないのかを伝え、経営者が求める社員像を明確に示し、そして、最終的に経営者が求める社員像に近づけば、賃金で報いるという方法をとったのです。評価制度とは評価だけが独立しているものではありません。評価→育成→評価→育成…という関係が存在することを忘れてはなりません。

コインの表（裏）が評価

コインの裏（表）が育成

平均社員、イマイチ社員を優秀社員に育てるための仕組みを評価制度に盛り込みましょう！

これまでの評価制度に潜むワナ②

まず最初に質問です、あなたの会社の評価制度は社内で競わせているものですか？

「はい」とお答えになった場合にはご注意ください。チームワーク力、組織力が低下し、離職率が高くなっているかもしれません。

企業は同業他社と競争しています。あなたの会社の社員は、同業他社の社員と競争をしなければなりません。同業他社の社員に負けない社員を育てるための評価制度とすることが必要です。



競争するのは社内ではなく、同業他社です。誤解のないように…

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

これまでの賃金制度に潜むワナ③

次にこれまでの賃金制度にありがちな問題点です。

「我が社も賃金表（賃金テーブル）を作りたいのですが…」というお問合せをいただくことがあります。賃金表の作成を否定するわけではありませんが、多くの中小企業の場合には、賃金表は不要と思われます。

なぜなら、一般的な賃金表は年功給に対応したものが多く、企業業績に関係なく一定の昇給ピッチが決められているため、企業業績と無関係に昇給額が決められてしまうことがあるからです。また、この賃金テーブルの存在が人事制度、評価制度を難しく、複雑なものとしてしまうことがあります。

		基準給	下限	上限
M1	部長クラス	610,000	530,000	690,000
M2	課長クラス	560,000	490,000	630,000
M3	係長クラス	520,000	450,000	590,000
E	エキスパート			
S1	スタッフ1			
S2	スタッフ2			
S3	スタッフ3			
O	オペレーター			

中小企業における給与制度は、あまり複雑であったり、理論的なものであったりしない方が良いでしょう。ポイントは、企業業績の範囲内で、個人の能力と努力を評価し、賃金を決定することです。

これまでの賃金制度に潜むワナ④

「我が社に賃金制度など不要だ！」というケースです。

中小企業のなかには、賃金制度といった給与を決める仕組み自体がない場合があります。賃金の決定や昇給は社長の気持ち次第というものです。

しかし、まったく賃金に関する取り決めがなければ、社員は何を目標に働けばいいのか分かりません。賃金制度とは、「我が社はどんな社員を望んでいるのか」を表現したものです。小さな会社こそ賃金制度が必要なのです。

賃金を決定するための基本的な考え方

源泉

企業の業績、利益ができれば昇給できる、なければ昇給できないという基本的な考え方

社員個人の給与

昇給するためには個人の能力向上が不可欠

個人の給与は、
個人の能力 + 努力

賃金制度を決定

