

年商 100 億達成のための経営ノウハウ⑪～⑭

100 億を目指す企業の 人事システムの作り方①

- 第Ⅰ講 ステップ1～2にある企業の人事システム
- 第Ⅱ講 ステップ3にある企業の職能資格制度と考課制度
- 第Ⅲ講 ステップ3にある企業の教育制度
- 第Ⅳ講 ステップ4にある企業の職務コース制度

●本テキストには第Ⅰ講が記載されています。

●2017年12月に第Ⅱ講、2018年1月に第Ⅲ講、2月に第Ⅳ講を記載します。

本経営講座内の文章、図表等の無断引用は固くお断りします。本講座に関する著作権はすべて（株）ジャパンコンサルティングネットに帰属します。なお講座内容の転載および複写・詳細のお問い合わせに関しては（株）ジャパンコンサルティングネットにご連絡下さい。

第 I 講 ステップ 1～2 にある企業の人事システム

1. 企業成長と人事システム

人事システム の必要性	<p>企業成長のステップ 1 にある時には、「人事制度もへったくりもない」というのが実際です。社長以下、全員が戦闘員で、やるべき仕事は作ることで売ることです。社員一人一人の給与は社長がその時の収益の状況を踏まえて考え、昇格も『彼はそろそろキャリアと実績から課長に』など、社長の裁量が、いわば人事の基準です。しかしその裁量と基準は概して公正です。汎用的な情意考課表を用いた考課などより、その業界の中で、その企業の中で求められる戦闘業務を正しく評価するものです。</p> <p>それがステップ 2～3 の規模になると、人事のシステム・しくみが必要となってきます。本経営講座の企業の成長プロセスで説明してきたように、社員の数が社長の人事管理のキャパシティを超えるからです。さらに社員各層の役割が違ってきます。また社員の職種も増えていきます。社員全員を、人事の面で公正に処遇していくための合理的なシステム・しくみが必要となってきます。</p> <p>管理者によって評価基準が異なる、給与がどうやって決まっているのか分からない、この会社においてどう昇進・昇格していくのか不明確だ。それらの人事の不透明さ、それに起因する不平不満の蔓延は、企業成長のためには致命的問題です。それらを防ぐために人事のシステム・しくみを作らなければなりません。</p>
人事システム とは	<p>人事システムとは、社員の「採用、育成、処遇に関する一連の制度的なしくみと運用法」です。そして本講座でご提案する、特にステップ 3 になった段階で必要となる「総合的な人事システム」での採用、育成、処遇に関する一連の制度的なしくみと運用法の「軸」は、トータルマネジメントシステムと同様に、戦略・戦術・戦闘の機能です。それを担い発揮できる「能力」です。</p> <p>例えば、戦闘力の秀でた将来が期待される担当者を管理者に登用する。その管理者が役割である戦術的能力を発揮して成果を出した時、その戦術成果を正しく評価して、昇給、昇格、賞与等の処遇に反映する。そしてさらに次の段階として戦略的能力を教育等を通じて育み幹部に育てていく、という戦闘能力、戦術能力および戦略能力を軸とした人事システムです。</p> <p>その意味では、ここで述べる人事システムは、いわゆる年齢や社歴などが採用、育成、処遇の軸となる年功的人事制度とは全く異なります。ですが年功を頭から否定するわけではありません。年功が結果としての戦略・戦術的能力の発揮につながることは多々あることです。ただ、注意が必要なのは、本講座が対象としている「100 億を目指す中小・中堅企業」では、戦略・戦術・戦闘の機能の分担と</p>

第 I 講 ステップ 1～2にある企業の人事システム

十分な発揮を、年功に委ね待つほどの、人的かつ時間的な余裕がないということです。本章でご提案する戦略・戦術・戦闘の能力主義に基づいた総合的人事システムの導入を是非お勧めします。

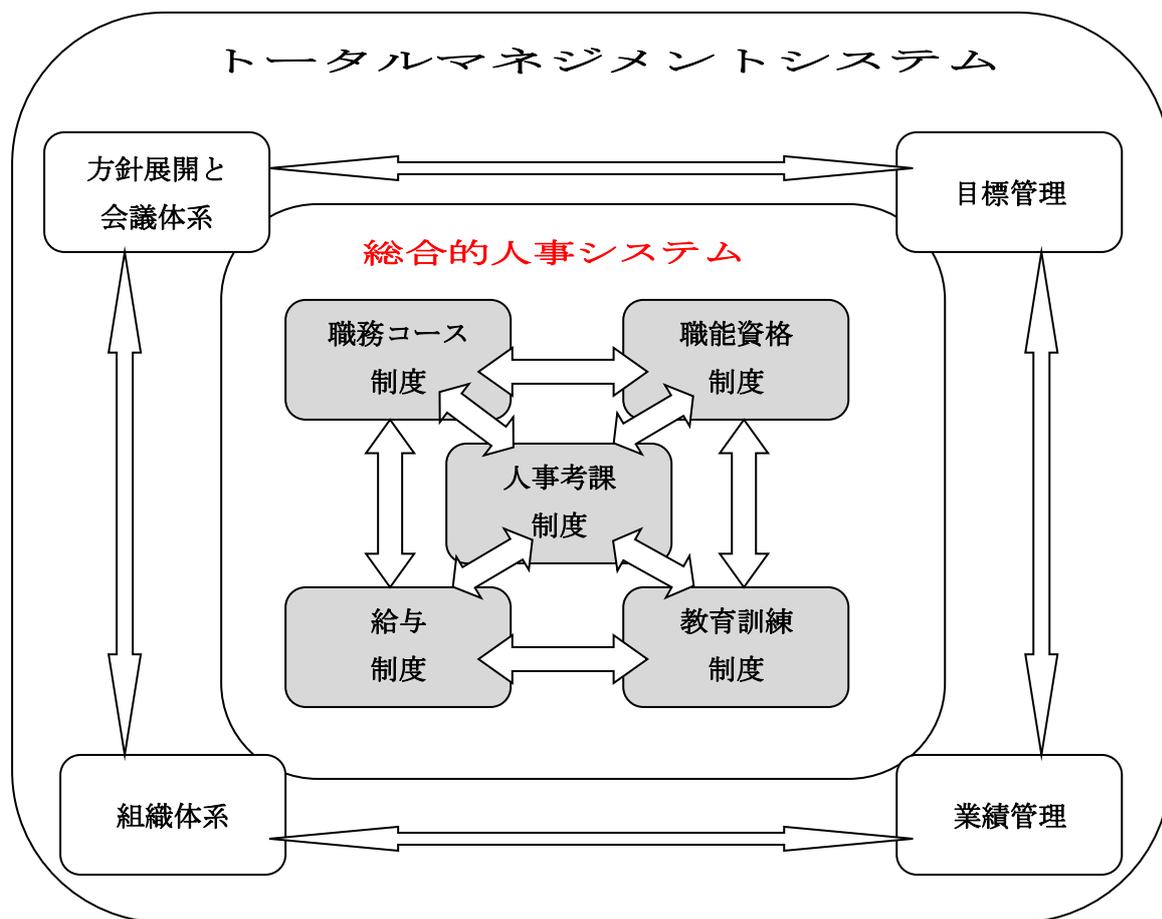
総合的人事システムというのは、いわゆる職務コース制度、給与制度、考課制度、教育制度などの諸人事制度を、全体として、総合的に関連を持つように設計して、また関連を持たせながら運用していく人事制度です。

本テキストでご提案する総合的人事システムは、トータルマネジメントシステムの中の一システムとして、人事の分野に留まらず、これまで説明してきた組織体制、目標管理などの他のマネジメントシステムと関連を持つように設計して、関連を持たせながら運用していくシステムです。

この講座では企業成長のステップ 1 から 4 まで、順を追って、そのステップに必要な人事システムとその作り方を説明していきます。

総合的人事システムの位置づけ

図表 I-1



第I講 ステップ1～2にある企業の人事システム

2. ステップ1にある企業の人事システム

チャレンジシート

「人事制度もへったくりもない」ステップ1といえども、目標管理にからむ、チャレンジシートは必要です。それは人事考課につなげる評価ツールの一つとなります。チャレンジシートでの目標ないし課題設定は、その社員への今期のいわゆる「仕事の期待値」です。期待値は当然社員一人一人異なります。ベテラン社員には高いパフォーマンスを、若手社員には若手なりのパフォーマンスを求めます。

ステップ1の企業の人事システム

人事システム1：
チャレンジシート

図表I-2



ステップ1
創業～年商 30 億位

経営トップの仕事は戦略・戦術・戦闘のすべてにおよぶ創業以来の体制。

人事システム1のポイント

- 社長自らで各社員の絶対評価を実施することが望まれます。

その期待値を基に達成度を評価します。つまり「絶対考課」です。

(※絶対考課=ある基準を基にその社員を評価すること。一方の「相対考課」とは社員同士の比較を基に評価すること。)

この規模では、社長はまだ全社員が「見える」段階です。社員の適切な昇給等の処遇と成長の後押しのためには、社長による絶対考課が必要です。その考課にインセンティブ（報奨）等をからめていきます。

第 I 講 ステップ 1～2 にある企業の人事システム

ステップ 1 のチャレンジシート

図表 I-3

	チャレンジ課題	計数または状態目標 (達成したときの状態)	配点	難度	自己評価	上司評価
1	新規顧客開拓	半年後 3 社、150 万/ 月の売上が上がる状態	20	b	達成度：b 点数：20	達成度： 点数：
2	営業スキルの向上	新商品群〇〇の商品提 案ができ〇万/月、売れ る状態	15	b	達成度：b 点数：21	達成度： 点数：
3					達成度： 点数：	達成度： 点数：
4					達成度： 点数：	達成度： 点数：

課題の達成度

課題の
難度

	a 指導 レベル にある	b 予想 以上に 達成し た	c 達成 した	d 未達 成だっ た	e 取り 組みが なかつ た
a 極 めて難 しい	×	×	×	×	×
2.0	1.6	1.4	0.9	0.8	
b 難 しい	×	×	×	×	×
1.6	1.4	1.2	0.8	0.6	
c 適 切	×	×	×	×	×
1.4	1.2	1.0	0.6	0.4	
d 易 しい	×	×	×	×	×
1.2	1.0	0.8	0.4	0.2	
e 極 めて易 しい	×	×	×	×	×
1.0	0.8	0.6	0.2	0.0	

①配点合計は100点です。課題ごとに点数を
割り振ります(当然、重要課題は配点を高くし
ます)

②難度とは「現在の本人にとっての難度」です。
達成度とは「計数または状態目標」に対する達
成度です。客観的材料を基に評価します。

③評価および点数の算出は、左のマトリクス
に基づいて行います。 難度がcの適切で、達
成度がcの達成したのであれば、点数に1.0
を掛けます。 その課題の配点が20点であれ
ば、 $20 \times 1.0 = 20$ 点となります。

④難度がbの難しいで、達成度がbの十分達成
したのであれば、点数に1.4を掛けます。

その課題の配点が15点であれば、 $15 \times 1.4 = 21$ 点となります。

ステップ1で取り組む必要のあるその他の人事諸テーマ

- 就業規則の作成
- 給与規定の作成
- 退職金規定の作成

※この企業規模では「人事制度=就業規則の作成」と考えている経営トップもおられます。早くその考えから脱却する必要があります。人事制度はシステムであり法規ではありません。

第1講 ステップ1～2にある企業の人事システム

3. ステップ2にある企業の人事システム

考課と給与

管理者が誕生します。しかし、この段階の管理者は業務の中では自らの戦闘業務に大部分の時間を費やします。マネジメントの意識も取り組みもまだまだ希薄です。それを打開するために、考課の中で管理者には管理能力とマネジメントの成果を求めます。ただ考課の中でマネジメント業務色合いを強めると、戦闘業務が疎かになることも危惧されます。会社の中ではこの段階の戦術マネジャーは未だに売り上げの多くを作る戦闘リーダーです。稼ぎ頭です。次ページ程度のマネジメント考課項目とすることをお奨めします。

そしてこの段階での給与は「体系」となっておらず、新卒も中途も、既存社員も世間相場に照らしての決定となるのが大半です。またそのような運用がベターです。

ただ近い将来を見越して、給与テーブルや簡単な等級制を導入していきます。それはその時点では社員の給与決定のための、社長の人事ツールとしての導入です。

ステップ2の企業の人事システム

人事システム1：
管理者と担当者の考課表

人事システム2：世間相場に
準拠した給与体系

図表 I-4



ステップ2
年 30 億～60 億位

部門マネジメントを管理者が行う段階。しかしマネジメントは戦術レベル。

人事システム1のポイント

- 管理者の考課の中のマネジメント業務は、最初は評価ウェイトを低く、それを徐々に（毎期毎期）高めていきます。

人事システム2のポイント

- 「世間相場を準拠」することをお奨めします。高給は収益を圧迫し、低給は有能な人材の採用を不可能とします。

第I講 ステップ1～2にある企業の人事システム

ステップ2の考課項目

管理者の考課

考課対目	考課項目例
1. 実績・・・	●仕事の質 ●仕事の量 ●個人実績 ●部門実績
2. 情意・・・	●規律の順守 ●法令の順守 ●他部門協調性 ●経営意識（PL意識）
3. 能力・・・	方針＝●方針理解度 ●方針実践度 ●方針の啓蒙 マネジメント＝●戦術立案力 ●戦術のPDCA実践度 ●部下指導力（戦闘の指導力） ●業務管理力 部下育成＝●OJT実践度 ●やる気づくり ●部下の規律順守度 スキル＝●仮説立案力 ●企画開発力 ●検証力 ●フィードバック力

ポイント

方針とマネジメントと部下育成および部門実績のウェイトを、前述したように徐々に（毎期、毎期）高めていきます。反対に経営意識を除く情意項目のウェイトを低くしていきます。

担当者の考課

考課対目	考課項目例
1. 実績・・・	●仕事の質 ●仕事の量 ●個人実績
2. 情意・・・	●規律の順守 ●法令の順守 ●協調性 ●積極性
3. 能力・・・	方針＝●方針理解度 ●方針実践度 基本能力＝●理解力 ●判断力 ●表現力 ●折衝力 営業実践＝●PDCA実践度 ●後輩指導力 ●業務遂行力 スキル＝●仮説立案力 ●企画開発力 ●検証力 ●フィードバック力

ポイント

担当者は方針の理解度と実践度、それを実行していく戦闘のPDCAの実践度のウェイトを徐々に高めていきます。またスキルのウェイトは高くします。これはクラフティングスキル（創意工夫・創造活動）です。人事考課の面からもクラフティングを促進していきます。

ステップ2で取り組む必要のあるその他の人事諸テーマ

- 考課者訓練・・・管理者に「絶対考課」の仕方や「考課エラー」などを教育します。
- 給与テーブルと簡単な職能資格の作成・・・社長用の人事ツールとして作成します