

今回のテーマは
人事制度の考え方

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q：人事制度を作る上での「考え方」は？

A：「企業の成長ステップに合った制度づくり」がポイントです。

1. 企業成長と人事システム

(1) 人事システムの必要性

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。

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。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（戦略・戦術・戦闘上
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。

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
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。

(2) 人事システムとは

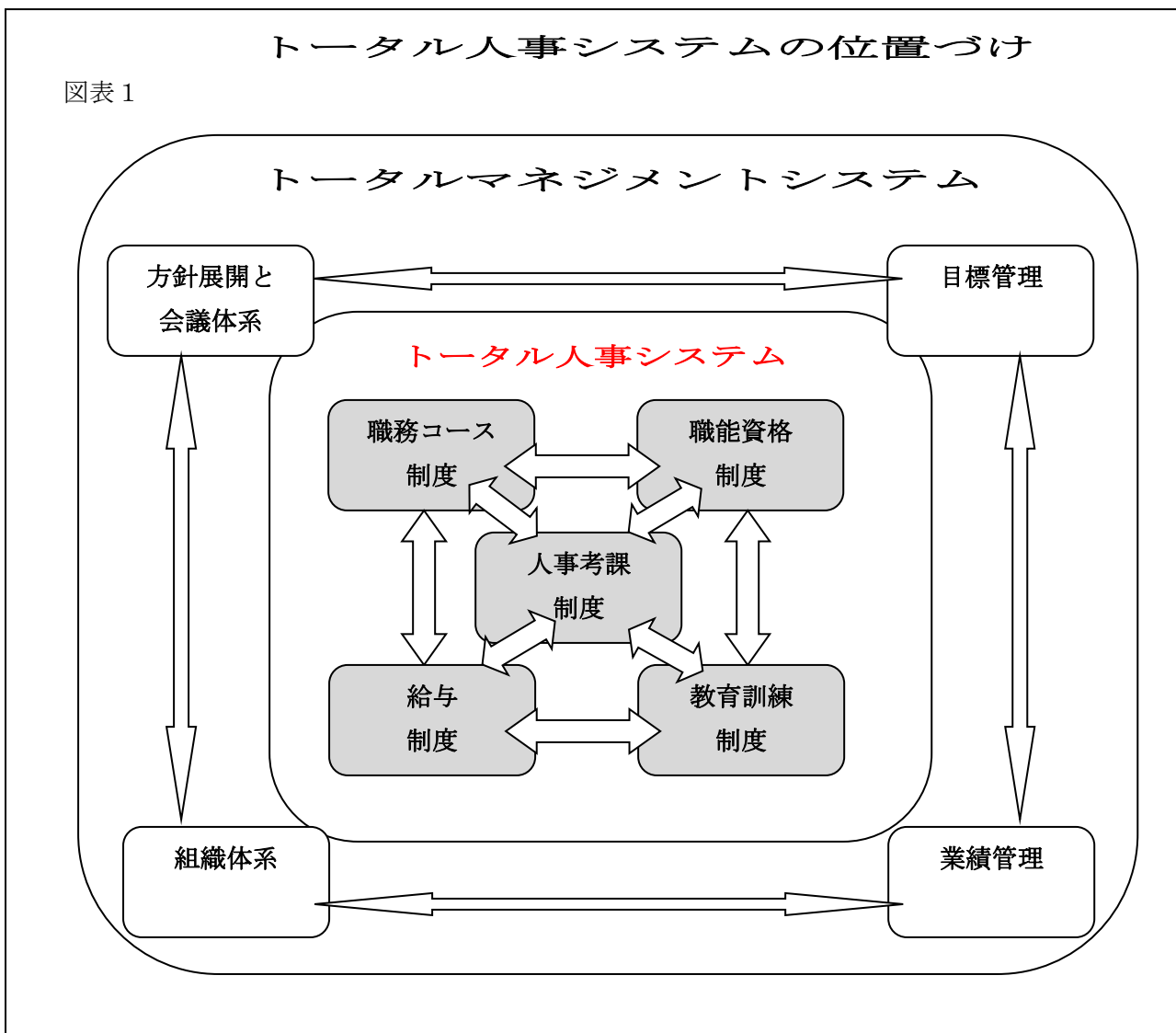
人事システムとは、社員の「採用、育成、処遇に関する一連の制度的なしくみと運用法」です。
そしてここでご提案する、特にステップ3になった段階で必要となる「トータル人事システム」
での採用、育成、処遇に関する一連の制度的なしくみと運用法の「軸」は、トータルマネジメン
トシステムと同様に、戦略・戦術・戦闘の機能です。それを担い発揮できる「能力」です。
例えば、戦闘力の秀でた将来が期待される担当者を管理者に登用する。その管理者が役割である
戦術的能力を発揮して成果を出した時、その戦術成果を正しく評価して、昇給、昇格、賞与等の
処遇に反映する。そしてさらに次の段階として戦略的能力を教育等を通じて育み幹部に育ててい
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。

トータル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（図表1）。

本講座でご提案するトータル人事システムは、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。

トータル人事システムの位置づけ

図表1



ここでは企業成長のステップ1から3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。

2. ステップ1にある企業の人事システム

(1) 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、チャレンジ目標制度にからむ、チャレンジシートは必要です。それは人事考課につなが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。その考課に前章で述べたインセンティブ（報奨）をからめていきます。

ステップ1のチャレンジシート

図表3

	チャレンジ課題	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

	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 なかった
a 極めて 難しい	×	×	×	×	×
b 難 しい	×	×	×	×	×
c 適 切	×	×	×	×	×
d 易 しい	×	×	×	×	×
e 極 めて易 しい	×	×	×	×	×

課題の難度

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「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的規則ではありません。

3. ステップ2にある企業の人事システム

(1) 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の色合いを強めると、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上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4



ステップ2
年 30 億～60 億位

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。

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） ●業務管理能力 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。

4. ステップ3にある企業の人事システム

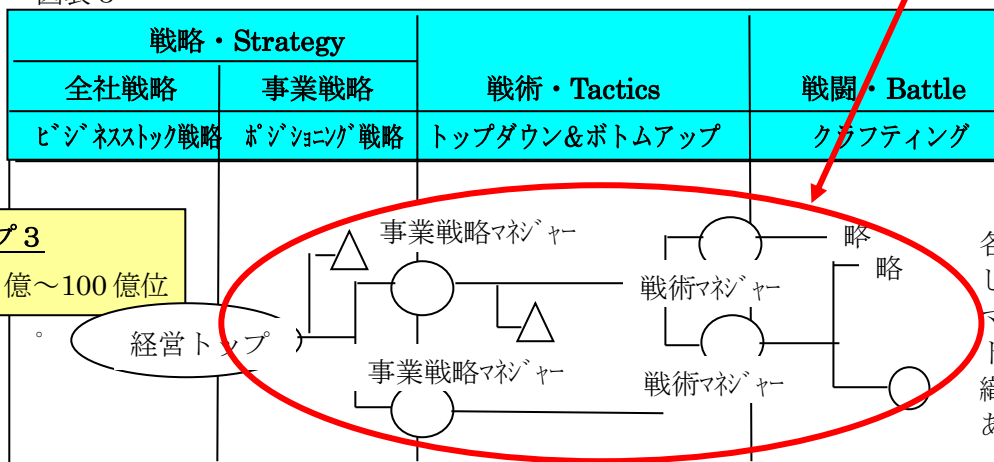
(1) トータル人事システム

ステップ3の企業の人事システム

人事システム1：
職能資格制度

人事システム2：
人事考課制度

図表5



ステップ3

年商 60 億～100 億位

各部門・各事業の戦略を立案し戦術管理を行う事業戦略マネジャーが生まれる段階。トップは戦略に専念。経営組織としての体制ができつつある段階。

人事システム3：
給与制度

人事システム4：
教育制度

人事システム1のポイント

●職能要件に「戦略・戦術・戦闘」を誰が担当するかを明記します。それは、これまでは組織の中の「役割」としていました。それが「職務を遂行する要件」となります。つまり戦略・戦術・戦闘を実行する能力がないと、上位等級には昇格できないことを会社として定めることになります。

人事システム2のポイント

●考課のメインの項目は、当然、戦略・戦術・戦闘の遂行度とその成果となります。

人事システム3のポイント

●給与制度は完全に等級別のテーブル運用となります。考課を基に人事部が実施していきます。

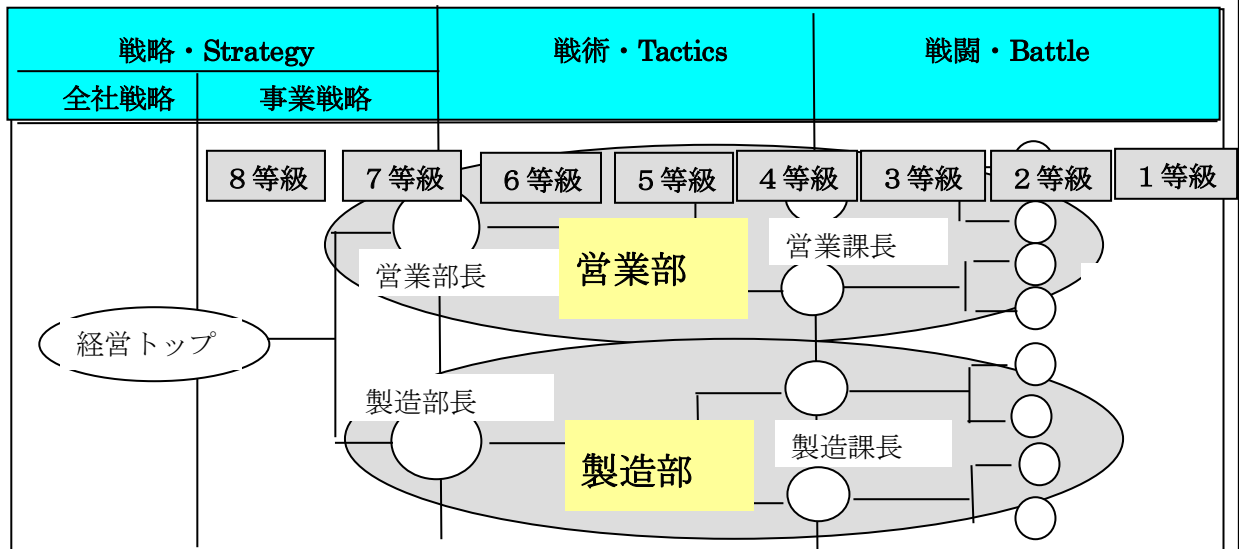
人事システム4のポイント

●得てして研修（OFF-JT）に目が行きがちですが（それは不必要なことではありませんが）ポイントはOJTです。OJTがうまく機能しないと、戦略・戦術・戦闘は絵に描いた餅となります。

このステップ3では前述した「トータル人事システム」の導入が望まれます。ここではトータル人事システムの骨組みのイメージを掴んで下さい。

トータル人事システムの骨組みのイメージ

図表6



図表6はステップ3での総合的人事システムの、骨組みとしての戦略・戦術・戦闘を軸とした等級制度の簡単なイメージ図です。全体として8等級制度をとっています。営業部、製造部に限りなく、若手の1等級～3等級の社員は戦闘機能を担います。営業活動、製造活動が仕事です。その中で3等級の社員は部門の戦術および部門のマネジメントの補佐的業務も求められます。4等級～6等級は管理者となります。戦術機能を担います。自ら部門戦術を起案して戦闘に落としこんでマネジメントしていきます。その中で6等級の社員は戦略の補佐的業務も求められます。7～8等級は役員前の幹部です。自部門の戦略、営業部長は営業戦略、製造部長は製造戦略を考え実施していきます。

戦闘機能・戦術機能・戦略機能は、いわばその層ないし等級の「職能要件」となります。職務を遂行する能力の要件です。この戦略・戦術・戦闘の「職能要件」が採用、処遇、育成の軸となります。新卒は担当分野の戦闘活動ができる資質を持った学生を、中途の管理職であれば戦術業務に経験のある者を『採用』します。

戦闘を担当する担当者は売上などの戦闘成果が、戦術を担当する管理者は部門の売上および利益などの戦術成果が、戦略を担当する幹部は事業の収益性のあるビジネスモデルの構築状況などの戦略成果が、メインの評価対象となります。その評価に基づいて昇給、賞与および昇格、昇進などが決まります。つまり『処遇』が決まります。

そして社員教育は、若手社員にはその分野の戦闘力を、管理者には戦術力を、幹部は戦略力を高め発揮できるプログラムを実施して『育成』していきます。

このように戦略・戦術・戦闘を軸として、『採用、処遇、育成』の各人事システムを作り上げていきます。これがトータル人事システムです。