

1日1ページで完全マスター  
業績を上げるための評価制度の考え方と導入方法  
(2012年度版)

株式会社武内コンサルティング 代表取締役 武内幸夫  
〒577-0055 大阪府東大阪市長栄寺 11-5-804  
Tel&Fax : 06-6782-0313  
Mobile : 090-3285-1387  
E-mail : aaatake1@jeans.ocn.ne.jp  
HP&ブログ : <http://takeuchiconsulting.seesaa.net/>

## = 目次 =

### 第I章 業績アップにつなげる評価制度のあり方編

1. 【人事評価制度の作り方・活かし方】理想は業績を上げるために導入すること
2. 【評価制度作成の意味】改善・改革に使う！
3. 【評価制度導入の成否】社長が必要を感じないと評価制度は上手く行かない
4. 【画期的な人事制度改革】人事諸制度の改革を業績に結び付ける方法
5. 【活きた評価制度の作り方】会社の意図を評価制度の中に吹き込むこと
6. 【基本給と手当の整備】原資がない状況下での給与の見直しは可能か？
7. 【評価制度を使った人材育成法】人事考課表を活用しよう！
8. 【評価制度導入で売上を上げる方法】頑張れば確実に給料が上がるというのが見えること
9. 【人事評価制度が自己満足で終わる会社】公平で平等なルールを作っても会社は変わらない？
10. 【システムに頼った評価では会社は良くなる】評価が上手な会社ってどんなことをされているのですか？
11. 給与や報奨金と連動しなくても評価制度は必要！

### 第II章 業績アップにつなげる評価制度の手法編

12. 【やる気の出る人事評価制度の作り方・活かし方】社員から見て目標となる役職とその時の給与がわかること
13. 【中小企業における人事考課と給与について】社長評価がどこまで反映されていますでしょうか？
14. 【評価制度で大議論】人事考課は何段階が良いか？
15. 【従業員のやる気を引き出す】自己申告の目標設定
16. 【評価制度を活きた評価に変えるヒント】何人の目で評価されていますか？
17. 【評価制度の評価項目作成で思うこと】トップの思いが項目に入っているかどうか？
18. 【成功する評価制度の導入方法】安心できる評価者がいる！
19. 【評価制度導入にあたって気になること】どういう人を評価されますか？
20. 【発揮能力評価】コンピテンシーを开花させよう！
21. 【給与のあり方の変化】能力給がクローズアップされている
22. 【評価制度項目の一案】あなたの向上心を言葉にして下さい！

### 第三章 業績アップにつなげる評価制度の注意点編

23. 【報酬と評価の関係】 固定報酬にすると心ある人間が育たない？
24. 【中小企業・個人店の給与について】 給与の不公平感の是正
25. 【評価制度導入時の注意点】 人事考課表を超える評価をしているかどうか？
26. 【評価制度導入の落とし穴】 導入しても会社の業績には反映しません
27. 【社員活性化の課題】 社内に優秀な人がいる、ただし会社に対して協力的ではない場合、どう考えれば良いか？
28. 【業績不振オーナーの悩み】 響かない従業員
29. 【低迷状態からの脱出法】 賞罰のある会社にする
30. 【会社の未来を決めるもの】 取締役の査定評価制度ってありますか？
31. 【良い会社はお金以外で評価する】 表彰制度やられていますか？

### 第四章 業績アップにつなげる評価制度の導入編

32. 【うまく行く評価制度導入のパターン】 社長と方向性が決まっている
33. 【初めての評価制度導入】 店長の評価制度だけを作ってみる
34. 【人事制度・給与体系の簡易診断・提案】 給与の見直し、人事制度づくりちょっと待って下さい！
35. 【コンサルティングメニュー】 飲食店の賃金制度の改定
36. 【コンサルティングメニュー】 中小企業・個人店様向け人事諸制度の改革提案
  
37. 【企業再生の現場報告】 人事労務のデューデリジェンス
38. 【人事労務強化のコンサルティングメニュー】 面談ヒアリング

## 1. 【人事評価制度の作り方・活かし方】理想は業績を上げるために導入すること

目的をどこに置くかで変わってきます。単に個人を評価するだけでは、有効に機能しないです。一つの目的をしっかりと持って、それを達成するために人事評価制度を導入するというのが良いと思います。

人事評価制度は、作ることはできても活かすのが難しいです。それに作った後に業績が伸びれば良いですが、何の変化も起こらないことが多いです。まずは会社の業績を上げること。次に各部署や各店の業績を上げること。この2点が達成できていない状況下で個人の適正な評価を行っても数字が付いて来ません。

業績を上げるための施策を考え、打つことが大事です。その成果・結果を評価に加味しながら進めて行くのが良いと思います。個人の適正な評価を行ったからと言って業績が上がることはないです。人事評価制度で大事なのは次のステップが見えることです。何をどうすれば、次の役職に就けるのか、それが見えないとモチベーションが上がりません。そのためにはキャリアプラン表が大切になってきます。役職・経験年数に応じた業務内容が明記されていることです。

人事考課表とキャリアプラン表が連動していないと、意味のないものになります。さらにこの人事考課表とキャリアプラン表が給与体系に連動していることが望ましいです。基本給や諸手当の算定基準になっていると精度の高いものになります。

それと会社業績と個人の給与がどのように変化するのも示されると良いのではと思います。会社の業績が良かった場合、どのように還元されるのか？逆に業績が悪い時はどうなるのか？

先のことから結果が出ないと何とも対処できないと思われずに、どうしたいのかを会社から明示することが大切です。昇給・昇格以外にどんな制度があるのか、モチベーションの上がるようなものになっているかどうかをチェックすることが大事です。

それと最後に大切なことが一つあります。それは、人事評価制度を導入する場合、総額の人件費がどうなるのかを算出しておく必要があります。少しでも多くあげたいという希望は誰にでもどの会社にもあります。しかし、希望だけでは経営はできません。適正な評価を行った場合、人件費がどのように変化するか、あるいはどのように変えて行くのか検討することが必要です。

## 2. 【評価制度作成の意味】改善・改革に使う！

最近、評価制度導入のお話がまた多くなっています。

今までは、適正な給与体系にしたいとか、明確な評価基準を設けたいというような賃金にまつわる話が多かったです。評価制度の場合、会社の業績が好調な時に導入されるのがおすすめです。負荷が会社にも従業員にもかからないからです。

しかし、どうも最近の案件は内容が違うようです。給与や賃金の話ではなく、評価制度のような仕組みを使って、会社の改善・改革を行いたいというものです。

お金の問題ではなく、会社としてのしっかりとした仕組みや体裁を整えたいらしいのです。そのことにより内部を強くしたいということのようです。

評価制度を改善・改革の柱にする。

面白いかもしれません。

今まで緩んでいた規律をしっかりと作り、その上で業績も上げてやろうという戦略、ワクワクします。実際、中小企業の場合、従業員は他社の状況や業界平均というものを知りません。世の中は普通どうなっているのかをしっかりと教え込むことからスタートです。

脱落する人、会社に付いていけない人がおそらく出てくるでしょう。でもそれも折り込み済み。会社に一度揺さぶりをかけて、ふるいに落とします。

でも特に難しいことをする訳ではないです。一般の企業がやっていることを文書化し、チェック・確認するだけです。

こういった時、一番注意している点があります。

それは中間管理職の方や店長の教育です。評価制度の導入イコール店長教育だと思っています。現場を預かる店長が育たないと店の売上は上がりません。

評価項目などもまず店長中心に組み立てます。店長の力が最大限発揮できるように作って行きます。作る過程で大事なものは、従業員の方との面談です。ここに時間を割きたいです。言いたくても言えなかったこと。聞きたくても聞けなかったこと。ここに会社の課題が埋もれています。

従業員の話を実際に1時間以上聞く機会を設けていますでしょうか？  
それが一番の改善・改革につながります。

言い訳やわがままはダメですが、言いたいことを言える機会を設けてあげてはいかがでしょうか？

はけ口を設けると必ず良い方向に向かいます。これが評価制度作成の際のコツです。  
絶対に外部の方に依頼されて、形の出来上がったものをいただかないようにして下さい。

### 3. 【評価制度導入の成否】社長が必要性を感じないと評価制度は上手く行かない

なぜ担当者の方から問い合わせがあるのでしょうか？

評価制度についてお聞きしたいのですがというお話です。人事部、総務部の方、あるいは奥様からの問い合わせが多いです。会社として、組織として一本筋の通った形にされたいとお考えなのだと思います。

ところが中小企業では社長の考えがすべてです。特にオーナー会社では、社長に権限が集中しています。どんなに良いアイデアであったとしても社長が納得しないと上手く行きません。

大概が社長に了解を得られてからの問い合わせではないです。会社に役立ちたいという思いが先にあるようです。本当に評価制度の導入が必要とお考えならば、まず社長を説得すること。社長がやってみようと思われたら、上手く行くでしょう。

周りがいくら騒いでも社長がどうお考えなのかが大切です。それと評価制度を導入しても業績アップにはつながらないことをおわかりだからだと思います。

従業員の方の満足度が上がり、モチベーションも上がり、それが業績につながるという構図をお考えかもしれませんが、そう簡単には行かないのが本音です。評価制度を導入すると給与体系や昇進・昇格の基準が明確になり、より会社らしくなるかもしれませんが、導入後すぐに業績に変化が起きるということはないです。

できれば、まず業績を先に上げることです。売上や利益を上げることです。余剰利益が発生し、従業員の方々に再分配できるくらいでないといとルール作りだけで終わってしまいます。

今大事なのは評価制度なのか、売上・利益なのかを判断しないといけません。その大きな課題があるからこそ、評価制度の作成・導入に踏み込めないというのが実情です。

ないよりはあった方が良くというくらいでは、会社として動くことはできません。会社の存続は、売上・利益にかかっています。社長はひよっとすると余計なことは考えずに、売上を何とか上げて欲しいと思っておられるかも・・・  
評価制度よりも大事なものがあるならば、そちらを解決することが大切なような気がします。

#### 4. 【画期的な人事制度改革】人事諸制度の改革を業績に結び付ける方法

はっきり申し上げますと、人事諸制度の改革を行っても業績は上がりません。このことは、いつも着手する前に確認させていただいています。社内であいまいだったものが明確になるというレベルになるだけです。どんな素晴らしい仕組みやシステムを導入しても同じです。

ところがクライアントの方々からはそれでは意味がないので、何とか業績が上がるようにする方法はないですかと相談があります。会社がある程度一体化していて、従業員の方の理解も得ることができるレベルであるならば、業績に結び付ける方法が一つあります。

それは、みんなで作ることです。社長や幹部や人事担当の方が中心となって作るのではなく、社員全員で作ることです。社員全員となると話が大きくなり過ぎますので、有志の方とご理解下さい。

有志の方に集まっていただき、人事制度改革の主旨をお伝えさせていただきますと、自然に以下のことに対する質問が出てきます。

- ★自分たちの給与はどのように支払われているのか？
- ★その原資はどこから来ているのか？
- ★安定した給与をいただくためには、どれだけの売上・利益が必要なのか？
- ★給与を算定するための基礎的な経営指標はどのようなものがあるのか？

給与・賞与の支給が滞りなく支払われるためには、どのくらいの数字を毎月揚げていかないとダメなのかがわかってきます。これだけでもかなり勉強になると思います。目先の業務をこなすことで精一杯だった社員の目が変わってきます。

そこからさらに、どのように評価されるのがベストなのか自分たちで勉強して答えを導き出そうとします。なぜそこまでするかというと、理由は簡単です。自分の給与に直結するからです。だから皆、必死になります。

後は会社側が意図しているところとすり合わせを行いながら、必要数字を提示したり、目標数字や中長期の経営計画について説明できれば理想的です。

自分の会社だ！とか、自分の給与は自分で守る！  
適正で公正で若い人たちにも夢が見えるようにしたい！



というような思いが強くなってくれば、良いものが出来上がるのではと思います。

人事制度改革で大事なものは、従業員の方の心にスイッチを入れることです。会社や社長、人事部が当たり前のように作った完成品では、心が躍りません。

出来が悪くても自分たちが忙しい時間を割いて作ったんだということが大切です。

## 5. 【活きた評価制度の作り方】 会社の意図を評価制度の中に吹き込むこと

公正・公平な評価をするために評価制度を作るとというのが普通だと思いますが、それ以上に大事なことがあると思います。

会社の意図しているところは何なのか？

今後10年の人事労務計画がどうデザインしていくかです。

その計画の内容によっては、当たり一辺倒のものを作っても意味がないということです。

例えば、人件費を変動費化したり、抑えたりしようと思えば、パート・アルバイト比率を高めないといけません。そうすると必然的に社員の評価制度よりもパート・アルバイトの評価制度を充実させ、優秀なパート・アルバイトさんを育てる必要があります。

特にパート・アルバイトさんは時給に流されやすいです。労働をお金として対価をいただいている意味合いが強いからです。だから、商圏内で一番高い時給が払えるくらいでないと優秀なパートさん、アルバイトさんはこないでしょう。

だから単に評価制度を作成しまんべんなくすべての従業員を評価するのではなく、会社の意図するところが組み込まれていないと意味のないものになります。

評価制度は給与査定システムではないです。経営における人事・労務計画の根幹です。どういう組織にして行くのか、その計画や意図を含んだ上で作成することです。だからいびつなものが出来上がっても良いと思います。それがその企業の経営計画なのですから・・・

何をしたいのか？

それが見えていないと良くないです。

適正な評価、公正・公平や評価だけでは、経営とは言えないと思います。

事業を構築する上で、どのような組織や人事していくのかという方向性を出さないといけません。

教科書通りの良いものを作っていたのでは、業績向上に結び付かない場合もあるということです。会社の意図するところを最大限入れ込むことです。その意図が見えてこないようなものであれば、形だけのものになってしまいます。

## 6. 【基本給と手当の整備】原資がない状況下での給与の見直しは可能か？

基本給と手当の見直しをしたいという案件が増えています。  
当初は、そのようなお話がなくても実行支援の中で要望が出てきます。  
時流に合ったものに作り直してくれませんか？と・・・

当然そうすると就業規則を全面的に見直す作業に入りますが、大事ななお金の部分です。まず、給与原資があり、少々見直しをかけて増えても良いという場合なら良いのですが、実はどの企業も原資が余っているということはないです。どちらかという固定費をなんとか圧縮したいとお考えです。

賃金テーブルを理想に近いものにし、手当も時流に合ったものにし、以前と全く同じ給与というのは難しいです。おそらく調整給というのが入ってきます。結局、以前と総支給額が変わらないのであれば、あまり意味がないです。それに新規雇用を止めておられるなら尚更意味がなくなってきました。

そこで大事なことは、今後評価制度や人事考課表などを活用して査定しますので、給与については上がったり、下がったりすることがあるということを伝えることです。それと、優秀な人材については、この評価制度を使って上げてあげるべきです。上がるという事実がないとモチベーションが上がってきません。

しかし、会社側としては、能力や経験によって差を付けたいと考えていますが、従業員側は安定を望まれている場合が多いです。給与を下げるとなると明確な理由が必要です。下げると人材の流出が起こる可能性が出てきます。

だからなかなか給与を触ることができません。原資も今以上にはなく、体系だけ形上整備することは可能ですが、あまり意味のないものになってしまいます。

一つ提案は、部門ごとの成果を評価し、成果が出た場合、変動費として支給できる仕組みを作ることです。

一時金や報奨金のような形になると思いますが、業績が悪化している中での給与体系の見直しは慎重に行わないといけません。固定費を上げることが出来ないのであれば、変動費として上げることができないか検討すべきです。昇給がストップしている企業が多いのは事実です。評価制度も固定費の査定ではなく、変動費の査定および支給という形を考えていかないといけないように思います。

## 7. 【評価制度を使った人材育成法】 人事考課表を活用しよう！

給与査定やボーナス査定のためだけに人事考課表を使うのはもったいないです。お金以上に大事なものが転がっています。

査定後のシートに基づき、どこまでフィードバックできるか？  
どこまで上長が指導するか？それが大事です。

フィードバックの仕方も評価シートそのものを返すところもありますし、返さずにできていないところの改善点だけを指導・教育する場合があります。会社によって進め方に違いがあります。

しかし、フィードバックは必ず行わないといけません。  
評価された本人もどこかできていないのか、今後どの方向で頑張れば良いのかその指針を聞きたいはず。

評価シートを付けることはたいへんなのはわかりますが、その後の一人一人の指導の方がもっとたいへんです。個別にその人のレベル・個性に合わせて教育していかなければならないからです。

点数評価だけでなく、スキルアップ、モチベーションアップのための施策を会社として作っていかないとはいけません。だから評価シートの項目は教育指導項目であっても良いと思います。その方が、評価後に活かしやすいです。

説明する時も、この評価シートで給与やボーナスが決まりますよ。  
というだけでなく、自分のできている部分とできていない部分を把握し、さらにレベルアップさせて下さい。それをサポートするのが上司であり、会社であるのですから、意味のあるものにして下さいね。  
と人事考課表の意味合いを説明する必要があると思います。

学校の成績ではないので、何点取ったかではなく、今後どう活かすか？  
その視点を持っておかないと評価制度はうまく機能しないでしょう。

素晴らしいパートさんは、パートさん用の評価シートがなくても私も評価して下さい。私のどこができていないのか、どこをどう直せば良いのか教えて下さいと言って来られます。

自己評価で満足するのではなく、他人や上長の方か見てどこが欠けているのかそれを知るだけでもプラスになると思います。

従業員を伸ばしてあげる絶好のチャンスです。  
人事考課表を使って教育に活かす。

だから、評価シート記入が四半期に1回でも月1回でも良いと思います。  
それだけスキルアップにつながるのなら・・・

評価の回数や時期は、会社の都合によって変えれば良いです。  
年1回と誰が決めたのでしょうか？

できるまで何度も指導・教育を繰り返す。  
その姿勢が大事なような気がします。

## 8. 【評価制度導入で売上を上げる方法】頑張れば確実に給料が上がるというのが見えること

正直申し上げますと、評価制度を導入しても業績が上がるということはありません。会社の仕組みが出来上がると募集・採用面で好印象を与えますが、社内では変化が起こりません。それも会社主導で総務や人事担当の方が、あるべき姿を作っただけでは成果が出ません。

理由は簡単。仕組みや制度が変わると自分の給料が上がるのかどうかが一番興味があるからです。頑張れば自分の給料が上がるとわかれば、意識の高い人はチャレンジされると思います。そのアナウンスの仕方とプロセスが大事です。

理想は、有志の方にも参加いただき、一緒に作り上げることです。そうするとどのような成果を上げれば会社から評価され、自分の給料が上がるかが見えてきます。また評価制度だけでなく、昇給昇格の条件やキャリアプランなども同時に作成すると未来が見えてきます。

だいたいこの年齢になるとこの役職に就くことができるかもしれない。そうするとその時の基本給や役職手当はこのくらいもらえるんだとわかります。

給料の額が見えると俄然やる気が出てきます。手当の金額も増えるとなると、総額でかなりアップすることになります。家を買いたい、車を買いたい、パソコンが欲しい、テレビを買いたい、結婚資金として貯金できる等々、夢が膨らんでいきます。

評価制度は会社がついていつから運用するかを告知するだけではもったいないと思います。会社としてはそれで良いかもしれませんが、大事なのは従業員のやる気につなげることです。それも業績アップにつなげるのが大事です。

一人一人の能力を適正に評価すること。また、評価だけでなく能力アップ・スキルアップのための教育制度もしっかりと作り上げてサポートすることが大切です。

うちのような小さな会社で教育制度なんて必要でしょうかという質問がよくありますが、制度とまで行かなくても毎月数時間でも勉強会などを開催することが大事です。

テーマを決めて、教えるという時間を取ることです。中小企業の弱点は、この教育に時間を割いていないことです。ほとんどが現場で見えて覚えるということが多いですが、それでは人は育ちません。

従業員と接する時間を多く持ち、少しでも成長してもらい、会社からたくさん給料を持って帰ってもらうことです。そのための意識付けと具体的な行動の仕方を教えてあげられてはどうでしょうか？

上手な評価制度の作り方・運用の仕方は、頑張れば確実に給料が上がるというのが見えること。それが見えないと誰も動かないと思います。

## 9. 【人事評価制度が自己満足で終わる会社】公平で平等なルールを作っても会社は変わらない？

人事評価制度を作成・導入されるのは良いことだと思います。給与や賞与の算定も明確になりより会社らしくなります。しかし、どんなに素晴らしいルールを作っても会社や従業員が変わらない限り成長はないと思います。

作ること、導入することが目的にならないように注意された方が良いと思います。評価制度はニーズも高く、社内が盛り上がります。自分の給料に直接関わる話ですから、真剣に議論されます。

ところが導入してみても会社に変化が起こりません。今まで通りといった感じです。評価制度を導入したからと言って、次の日から業績に変化が現れるということはないです。半年経っても1年経っても同じです。

そうすると評価制度というのは給与面を整備したり、見直したりしただけということになります。会社としては評価制度の導入を業績アップの起爆剤にしたいはずでなく、単に導入するだけでなく、やる気のある社員をさらに伸ばし評価して上げたいと思っておられると思います。

実は、そのような仕掛けを評価制度導入時に考えておかないといけません。おすすめは社内の改善改革会議（プロジェクト会議）の実施です。社内の問題点や課題を挙げ、優先順位を付けて解決して行くというものです。その中には就業規則の見直しから業績アップの仕掛けや企画まで様々なものが入ってきます。

通常業務に加えてそれらを行おうと思えばかなりの負担になりますが、それを行わない限り会社は変わらないと思います。良くならないと思います。

評価制度は注意しておかないと自己満足になります。それでは意味がないです。業績アップや社内改善につながるものとして活用されるのが理想です。

公平で平等なルールを作っても会社は変わらないということがないように、気を付けられた方が良いと思います。



## 10. 【システムに頼った評価では会社は良くなる】評価が上手な会社ってどんなことをされているのですか？

評価が上手な会社は伸びます。従業員も成長します。しかし、どうすれば良いのかわからない、あるいは上手くやっているところはどんなことをされているのか教えて欲しいという質問がよくあります。

評価制度や人事考課を実施しているからといって評価が上手とは言えません。仕組みやルールを作って適正かつ公平に評価を行ったとしても会社の雰囲気が変わらないと良くないと思います。

では評価上手な会社とは・・・

常に褒められています。あいさつ時に必ず相手の方を褒められます。小さなことでも気付けば言葉にされます。

また、常に「お願いします」「ありがとう」という言葉をおっしゃいます。

仕事を助けてもらう時には、「お願いします」と必ず言う。

やっていただいた仕事に対しては必ず「ありがとう」と必ず言う。役職や年齢は関係ないです。自然とこの言葉が出る職場は気持が良いです。

それと朝礼風景を見てもわかります。朝一番に昨日あったことだけでなく、昨日良かったことを社長や上長の方が褒められています。小さなことでも良いと感じたら褒められます。

会議でも同じです。失敗やできていないことに対して注意するというのはよくありますが、良かったことに関しては部署や個人の方を名指しで褒められます。どこがどのように良かったのかその理由もきっちり話されます。そうすると褒められた方も気分が良いです。

見てくれているんだ！よもっと頑張ろうというふうになります。

どのように褒めるかも大事なようです。何が良かったのか、その理由を挙げる必要があると思います。

評価上手な会社とは、凄い評価査定システムを持っている会社ではなく、褒め上手な会社なのかもしれません。

完璧な評価システムを作成導入しても従業員の顔色は変わりません。楽しく仕事をするためには、いつも見てくれていると感じる評価が大切です。その評価方法は、常に褒めるということではないでしょうか？

簡単なことなのですが、なかなかできてないというところも多いと思います。システムで評価するのではなく、いつも言葉で褒めるという社風が評価上手な会社のように思います。

## 11. 給与や報奨金と連動しなくても評価制度は必要！

従業員のレベルを把握するために評価制度は必要です。  
また評価項目を設定すると、教育がしやすくなります。  
何もなくて、場当たりの教育で対処していた企業様も一本筋が通ります。

景気が悪くて昇給・昇格は無理だ！  
給与体系を見直すとなると、支給総額は上がってしまうのでは？  
とっておられる方も多いと思いますが、評価制度の導入の仕方、運用目的はいろいろあります。

メリットを最優先に考え、自社で出来ない部分は、導入を控えれば良いです。  
給与体系やキャリアプランなどとの連動が望ましいとは思いますが、そこまで見直すとなるとかなり大がかりです。時間も半年や1年かかってしまいます。

だから目的を明確にすることです。  
あるいは改善・改革したいものは何かを明確にすることです。

特に、おすすめなのは、従業員のレベルアップや教育のためのチェックシートとして使う方法です。まず、勤態評価と職能評価に分けたとしましょう。  
勤態評価は、勤務態度等基礎的な部分チェック項目です。もうひとつは職能評価ですが、業務内容を細かく一覧にして、項目をレベルごとに分けられます。

それほど難しいものではないです。できているか、できていないかのチェックをするだけです。評価制度と言うと何か大がかりなシステムを導入するようなイメージがありますが、業務内容のチェックシートと考えることもできます。毎年、見直しをかけながら、どうすれば効率的で、レベルの高い従業員を作ることができるのか人事部などは考えるべきです。

業績不振に陥っている企業は、この評価制度の項目や業務内容のチェック項目がないところが多いです。教育に力を入れてこられなかったのかもしれませんが。

効果的に教育を行うためには必須です。現場の方も待たれています。  
まずは、チェックシートから作ってみられませんか？  
自社の従業員のレベルを知るところからスタートです。  
教科書的なものよりも自社に合った、現場で活かせるものを是非作って下さい。

## 12. 【やる気の出る人事評価制度の作り方・活かし方】社員から見て目標となる役職とその時の給与がわかること

階段式に少しずつ上がって行くシステム。

ある役職に就くと給与が格段に上がり、会社の幹部社員として認められる。

いろんなシステム、やり方があると思いますが、自社の体質に合ったもので会社の業績が上がるものを導入されるのが良いと思います。私が理想と考え、おすすり提案させていただいているのは、会社の中の中枢を担う人は誰かということをはっきりとさせることです。

例えば店舗の場合、店長を基準とします。店長の役割と評価を明確にして、給与面でも厚遇します。店長になると責任も重くなるが、これだけ給与をいただけるんだという憧れの職種にします。

仕事はお金だけではないですが、正直モチベーションが上がるのは給与の金額です。それが見えるとやる気が変わってきます。どのくらい努力すれば良いのか自分で測るようになります。

店長でなくても課長職でも主任職でも良いです。会社で中心となって働いて欲しい人の役割と責任を明確にし、憧れの給与にすることです。

なぜ中枢の方を明確にするかと言いますと、ダラダラ階段状の人事評価制度にすると年功序列的になり、優秀な人材が育ちにくくなるからです。夢のある職位を設定し、そこに到達するまでは必死に頑張るといふ社風を作りたいからです。

教科書通りの人事評価制度を作成・導入しても会社や個人が成長しないと意味がないです。特に中小企業では人次第です。人材の育成が進めば、成長スピードは格段に速くなります。

この役職になれば、格段に給与が良くなるというものを従業員の方に示すことができるかどうか大事だと思います。うちはこんな会社ですというのを初めから見せておくと、その方針に沿った人が集まるようになります。上司や先輩の背中を見ながら自分もあぁいう風になりたいという夢が持てます。

すべての役職者を高給与にすると会社の負担が大きくなります。だからできる範囲

で改革を行おうと思えば、会社の中枢の方から厚遇するシステムが良いのではと思います。

社員から見て目標となる役職とその時の給与がわかること、そのような仕組みづくり作られませんでしょうか？

憧れの職と憧れの給与、それが見えた時、やる気が違ってくると思います。

### 13. 【中小企業における人事考課と給与について】社長評価がどこまで反映されていますでしょうか？

適正で公平な評価をしたいということで人事考課や評価制度の導入・作成の依頼がありますが、一般的なものを作ることで会社は良くなるのか疑問に思うことがしばしばあります。

ルールや仕組みが出来上がってしまうと社長評価はストレートに加味できなくなります。社長評価の項目があつたとしても実質それが給与に跳ね返って来ることはないです。あくまでも社長評価は評価の一部分に過ぎません。

良く頑張っている。頑張って成長してくれた。これからも期待している。というようなあいまいで数値に表すことができないものは人事考課には含まれません。

中小企業における給与というのは、明確なルールがなく、業界平均や実際に払える金額を支給しているというところが多いです。それを是正し、勤続年数や能力に応じて綺麗に整理されたいということだと思いますが、ルールを作ってしまうとそれを逸脱するものは認められなくなります。

社長の目から見てどういう給与が妥当なのかという視点をもっとあつても良いのではと思います。それが中小企業の良さでもあるように思います。ルールに縛られると、そのルールの中でしか評価できなくなります。

いろんな角度から見て、この人はもう少し上げたいと社長が思ってもルールがある場合できません。しかし、そのような評価を何とか入れたいです。

良い意味で社長評価加わっている評価の方が適正なような気がします。社長が社員全員を把握できる状況の場合は、社長評価に重点を置くか、社長評価が給与にストレートに反映する仕組みがあつても良いような気がします。

しっかりとしたルールや仕組みを作ることは大事ですが、最終責任者である社長が見てどうなのか、それがどの程度反映されているのか気になるところです。

会社と言っても社長が保証をして、担保入れて成り立っているのが普通です。そのことを深く理解している社員の方はどれくらいおられるのでしょうか？

「会社＝社長」という図式になっているのが中小企業です。それにあらゆることに精通され、ご存知なのが社長です。

社長の評価を上手に加味した給与にすることが将来的に良いかもしれません。社長のウエイトを低くし、適正な評価を行いたいとお考えなら、甘えは禁物です。自分たちの力で数字を稼ぎ、誰が社長になっても良いくらいの安定した会社にならないといけません。

そのレベルに達していないのなら、社長の評価に重点を置かれた方が良いような気がします。

#### 14. 【評価制度で大議論】人事考課は何段階が良いか？

いつも議論になります。会社が欲しいデータと社員が評価して欲しいデータは違うようです。単純に、3段階、あるいは5段階というのが普通だと思います。でも実際は、この段階数では難しいです。例えば、3段階、5段階の場合、付ける方は普通真ん中の数値で自己評価します。そうすると評価に差がなくなってきました。また、一番下と一番上の評価もしにくいものです。

それといろんな人事考課表を見せていただきますと3段階の場合の最下限評価、5段階の最下限評価が「1」のところがあります。ということは、すべての項目に対して最低の評価であっても点数があるということになります。これも最低評価は「0」にしても良いのではと思います。

結局、落ち着くのは何段階かと言いますと4段階です。「0」「1」「2」「3」の4段階です。3段階評価が基準にあり、その中で突出した良い評価の場合、「3」を付けるという方法です。

できていないものに対しては、「0」評価。

普通、できているは「1」の評価。

よくできている、優れているが「2」の評価。

突出して優れている、目立つような功績を残した場合、「3」の評価。

こうする理由は、出来ていない場合、程度の差はあれ、「0」評価にしたいからです。それと3段階評価では、伸びている人、出来ている人を見つけにくいです。4段階にすると、突出した出来の人を高く評価できます。評価される側からも上限は「優れている」だけでなく、その上の評価があると目標となります。評価する側もこれなら「優れている」という「2」を付けやすくなります。

日本人は、どうしても最上限、最下限の評価を付けない傾向が強いです。それを是正しながら、やる気の持てる評価が最適だと思います。会社の諸事情によって評価の仕方も変わってくると思いますが、会社の一方的な評価の仕方では社員が納得しません。プロジェクトメンバーなどを社内から集め、その意見を元に会社側が評価の方法を決めても良いのではと思います。評価は一方向ではなく、双方向が納得して初めて機能すると思います。でも、人事考課表で一番もめるのが、何段階で評価するかです。評価項目以前に、このことで大議論になります。しかし、良い機会だと思います。大議論して、風通しをよくすることも大事かもしれません。



## 15. 【従業員のやる気を引き出す】自己申告の目標設定

ノルマや成果主義は嫌だと言って目標設定をしないと、成果が上がりません。その目標も会社や上司が決めたのでは、モチベーションが上がりません。やはり自己申告制が良いと思います。

自分で目標を出させる。単に発表・提出させるだけでは弱いです。その後の進捗状況のチェック・確認が必要です。1年でどれだけ目標を達成できたか？どれだけ目標に近づけたか？

評価制度などを作成していると、評価シートや人事考課表の項目は皆、会社側が評価するための項目になっています。必然的に、個々人のチャレンジ目標とは異なってきます。

理想は期初に、個人別にチャレンジ目標を3つくらい提出してもらうのが良いと思います。期中や期末には必ず、進捗状況を確認することが必要になってきます。しかし、従業員から見ると自分の挙げた目標の方が、身近でやる気が出ると思います。この目標も大切に評価してあげたいです。

なぜ目標、目標と言うかと言いますと、今目標がなくなってきているのです。ただ業務をこなしているだけの方が多くなってきているからです。会社からの指示だけを忠実に守って仕事をされていても将来が心配になってきます。自分の意思で将来をデザインしていただかないと夢がないです。今の給料では結婚できないとおっしゃる方が多いですが、結婚できるくらい稼ぐことが大事です。自分で目標を設定して少しずつ階段を上って行かないと、愚痴ばかりこぼしていても夢には届きません。

自分で目標を出させる。それが一番大事です。何でも良いから目標を持つ癖付けをもう一度、実践されてはと思います。自分から言うのは嫌だという風潮がどうもあるようです。逃げてばかりいては幸せにはならないです。

自分のやるべきこと、やらなければならないことを自分の口で言うことです。それを教育して行かないと、人は育たないような気がします。ノルマや成果主義以上に、この自分から進んで何でもやるということが人間的にも成長させると思います。

企業の現場で新たな問題が出てきたようです。

自己申告という単純な事象が、成果にも大きく表れるのではと危惧しています。

#### 16. 【評価制度を活きた評価に変えるヒント】何人の目で評価されていますか？

一人の上司の評価が自分の人生を決めるなんて不安。

たくさんの上司の人に自分を評価して欲しい。

それなら納得します。

という前向きな方が出てきています。

本当にそうだと思います。人事考課で給与や賞与が決まるのなら、真剣に付けて欲しいと思うのは当たり前。いろんな人の目で客観的に見て欲しいという気持ちよくわかります。

だから自己評価後のシートが上長に上がって来た時に、店長会や部長会で皆が回し見をしながら点数を付けるのが良いと思います。その方の知らない部分は空白にしておき、知っている自信のある部分だけを採点して行きます。極力、大きな採点のズレが出ないようにします。

「君たちの人事考課は、一人ずつ店長会（部長会）でチェックさせてもらったので安心なさい。」と言えるようにしたいです。不安のまま職務についても良い成果は出ないと思います。

上記のようなことが無理であったとしても縦のラインでチェックするというのではなく、極力複数の上長のチェックが入るようにされるのが良いと思います。

誰が上長なのかによって評価が変わるというのもあまり好ましくありません。

そうすると高評価・高採点の上長の下には人は付くようになります。社内でおかしな現象が起きてしまいます。

やはり公平・平等にチェックが入る体制や仕組みを作ることが大切だと思います。

不平不満が出ないようにするにはどうすれば良いのか？

それが評価制度では一番大事です。複数の目といっても社長と上長ではダメです。社長や役員を除く、上長が最低2名です。

実は評価制度の成否は、内容や項目ではなく、誰が評価したのか、何人の目でチェ

ックしたのかが大切なようです。

### 17. 【評価制度の評価項目作成で思うこと】 トップの思いが項目に入っているかどうか？

教科書的なものはいらないはず。それだったら、本屋で評価制度の本を買ってきて作成すれば済みます。大事なのは、評価制度の中に、トップの思いを評価項目に入れ込むことです。

どんな社員であって欲しいのか？

どういうところを評価するのか？

だから会社によって評価項目は全然違ってくると思います。

定性評価で点数の良い人が、会社に貢献しているとは限りません。定性評価よりもトップの思いです。

役職の付かない一般社員の段階で「経営数値感覚の有無」という評価項目を作ったって良い訳です。自社の社員である以上、経営数値感覚を最低限持って欲しいというならそれも OK です。

あるいは実際に作成する時に入れる項目があります。「会社への提案」です。

役職者以上になると、会社に対して何らかの提案があることを条件とします。それも口頭ベースでの提案ではなく、書面での提案を義務付けます。

日々のルーティンワークに終始せず、常に会社にプラスになることを提案するように促します。これをそのまま評価項目に入れます。

嫌でも毎月提案しないと、降格か降給です。実現性はそれほど問いません。業務改善や経営改善の提案をしてくれればまずは OK を出します。常に考えて仕事をして欲しいからです。どんな従業員を育てて行くかは、この評価項目を見れば概ねわかります。

だから経営書に普通に書かれているようなものを入れなくても良いと思います。中小企業では特に、個性的な内容を作り、能力を伸ばすことが大事です。

うちの会社は、こういうところを高く評価するんだと従業員にわかるくらいが良い

です。「〇〇性」と書いてある評価項目では、会社の将来が大丈夫かなあと思うことがあります。

自己啓発の評価項目でも「いただいた給与の10%は自己投資しているか？」というのも良いと思います。

いただいたお金をすべて生活費に充てていては、夢がなくなってしまいます。自分のモチベーションアップとスキルアップのために使わないと・・・  
またできれば、その10%のうちいくらかはお世話になった方へのお礼もすべきです。

そういう教育が、評価制度を通じてできれば最高だと思います。

成果主義や能力主義という言葉が評価制度や人事考課の中では良く出てきますが、実は社員教育の一環として活用したいです。

社長の思い、評価項目に必ず入れて下さい！

## 18. 【成功する評価制度の導入方法】安心できる評価者がいる！

この人に評価して欲しい。という従業員からの声が時々あります。年数回の大事な評価なので自分の信頼している上司に、自分を評価して欲しい。それなら、どんな低い評価であっても納得します。

おっしゃる意味はよくわかるような気がします。  
私も同様の立場であればそう言うかもしれません。

特に現場で、年齢が逆転している場合など、起こる可能性があると思います。適正で公平な評価だけではダメで、評価される方が納得の行く形での評価方法が大事です。

私が評価制度導入の際に判断させていただくのは何かと言いますと、その会社に安心できる評価者がいるかどうかです。制度や中身ではなく、従業員から信頼されている方がいるかどうかです。だから評価制度は、仕組みではなく、信頼関係の上に成り立っているのではと思います。

自分が信頼している上司に自分を評価して欲しいと思うのは、当たり前のことかもしれませんが。評価される方が、進んで自分のレベルはどれくらいなのか計って欲しいと思うくらいでないとうまく行かないようにも思います。

それとたった一人の上司の評価が、高いウェイトを占めるとなると行き違いが発生してきます。理想は、部長会議や課長会議などで全従業員の人事考課表を回してチェックすることです。できる限り数多くの目で見ることがより公平性を保つことになります。

そうすることによって評価者の目も養われてきます。人間的に成長するチャンスが生まれます。評価制度導入の第二の目的は、この評価者、いわゆる管理職のレベルアップにあると思います。

下から信頼される上司になれるかどうか？能力や技術ではなく、信頼される上司になれるかどうかです。そのような方が管理職です。

一人でも多くの安心できる評価者を社内に作って下さい。

### 19. 【評価制度導入にあたって気になること】 どういう人を評価されますか？

評価制度作成のご要望は確かにあります。

会社としてきちりとしたものが欲しいとお考えの方は多いです。

しかし、どうも評価シートの出来の良いものをお考えのようです。

評価シートの内容を濃くすること、いろんなものと連動させて作ることはできるのですが、作る側としては一つ不安なことがあります。

何かと言いますと、どのような人を自社は評価するのかという基準やビジョン、方向性が必要です。具体的には、勤務態度は良くないが成果を上げてくれる人。逆に勤務態度は良いが、成果を上げれない人。いろんな方が社内にはおられると思います。それを一つの物差しで判断するのですからたいへんです。ましてこの評価が給与と連動するとなると、ますます真剣に考えないといけません。

だから、評価制度はその会社の社風を表します。他社の真似ごとだけはお止めになられた方が良いです。自社では従業員に対してどのように考えているのか、その辺りからまず明確にしていかないといけません。どういう従業員に育てて欲しいのか、それをはっきりと言えますでしょうか？

人事の問題は、他の問題と違い根が深く、慌てて進めるとたいへんなこととなります。それにすべてがパーフェクトである人のようにになりなさいというようなモデル社員もなかなかいないのが中小企業の特徴です。

だから、理想論で良いのです。わが社は、こういう人を評価します。と宣言すれば良いのです。ということはトップや幹部の頭の整理が一番大事だと言うことです。

幹部がブレていると何も決まりません。評価制度作成のお手伝いをさせていただく際には、幹部の方々との打ち合わせにほとんどの時間を費やします。

それと、この評価制度を運用していくための教育プログラムが必要となってきます。その辺りまで見えているなら、うまく行かれるでしょう。評価制度は仕組みを作るのではなく、トップや幹部の頭の整理をすることによって出来上がってきます。

一言で言えますでしょうか？

うちは、こういう人を評価しますと・・・

## 20. 【発揮能力評価】コンピテンシーを开花させよう！

コンピテンシーとは、能力・資格・適性の意味です。

人事評価制度においては、業績優秀者が保有している能力のこと。業績優秀者の行動パターンからその特性を抽出し、人事評価の具体的基準とすることです。特に顕在化された能力の発揮度を評価するものです。

大事なのは業績優秀者の行動パターンから人事評価の基準を作るところです。優秀な方を模範として人事評価を行うべきです。自社の平均的な社員より少し上くらいの評価の方を基準としていては、会社は伸びません。あるべき論からスタートすべきです。

それと潜在能力を顕在化するように指導することと、そのような方を評価することが大切です。また、そのような行動を取れたかどうかを評価できる力を上長の方が持つことも大切です。

また、各自の役割に求められる行動を評価基準とし、どれだけ力を発揮できたかを計ることも大切です。人は皆、磨けば輝くものです。環境や上司の変化でも変わる可能性があります。後は自分の気付きだけです。

上長の方も以下のようなことに留意して指導されてはいかがでしょう？

- ①自発性を発揮させる
- ②興味を感じさせる
- ③個性を伸ばす
- ④直接体験させる
- ⑤自己研究させる
- ⑥集団活動を促進する

いつ、どこから人は変わるかわかりません。だからいろんなチャンスを与えてあげるべきです。本人が気付くまでは・・・

会社にとって大事なものは、気付きから能力を発揮してくれるようになることです。自主的に能力を开花させてくれることが一番のプラスです。

そのことに重点を置いて教育を行っているかどうか、再確認して下さい。  
教育とは、潜在化した個々人の能力を発揮させることだと思います。

## 21. 【給与のあり方の変化】能力給がクローズアップされている

年齢給や勤続給で基本給を決めたくないというご要望が多くなっています。  
会社としては、能力に対して支払いたいです。

昇給・昇格の基準も年齢や勤続ではなく能力です。  
そうすると賃金テーブル自体を改定しないといけません。

でもわかるような気がします。もう勤続年数だけで評価はできない状況だと思います。  
成果や結果をあげてくれる人、明らかにスキルをアップされた方を評価したいです。  
長く勤めるだけでは評価されない時代になったのではないのでしょうか？

だからこそ評価制度のあり方の見直しが進んでいます。働く従業員や職員の方々の  
意識も変える必要があります。自分の能力の対価として給与をいただく時代に変化  
したのです。今までのように在職期間が長くなると少しずつ上がるということはないです。

でも会社としては良い傾向です。この方向へ改革するのが理想です。後は現場の理  
解力です。今までと評価の仕方が違う。このままでは自分の給与が上がらないので  
は不安になる可能性があります。

だから本来の会社のあり方を説明する必要があります。説明だけでなく、教育も必  
要です。権利を主張されても困ります。あるべき姿はどうかを知って欲しいで  
す。

能力を発揮してくれた方、成果を出してくれた方にしか給与アップできないとい  
うのが実情です。だからこそ、能力を評価するシートの整備が大事になってきます。

能力をどう評価するか？企業にとっては大きな課題です。  
そのことを解決したところが、伸びそうな予感がします。

能力給のあり方を明確にしたところが人材開発に成功しそうです。  
給与のあり方を見直す時期に来ているのではないのでしょうか？



## 22. 【評価制度項目の一案】あなたの向上心を言葉にして下さい！

評価シートの項目だけでは評価できない部分があります。

特に最近思うのは、まじめで一所懸命頑張っているのですが、これからどう思っているのかわからない方が多いことです。

真面目だけが取り柄？

それも悪くないのですが、若い方は今後会社にどう貢献し、どうされたいのか、もっと大きな夢を持って欲しいです。だから5点法や3点法で採点しても出てこない部分があります。

どんな向上心を持って仕事に望んでいるのか、それを言葉にして自由に書いて欲しいです。評価制度というと採点というイメージがあります。出来ているかいないか、点数で表す。そうすると個人の思っていることは現れない場合があります。

学校の試験では、論文など自由研究の発表がありますが、社会人になると、結果がすべて、評価は数字で表されるようになります。個人の思いや考え方などは基本的には評価制度の中には組み込まれません。

でも学校と同じで点数だけ良い人が、会社に貢献したり、良い人であるとは限りません。特に若い人の評価をする場合、これから会社を背負ってくれるような人材であるかどうかを評価しないとイケません。

そこに向上心を持って仕事をしているかどうかの判断が必要になってきます。

上長からの評価だけではなく、これからの人生についてどう考えているのか、それが知りたいです。評価してあげたいです。

実際、数字だけの羅列で評価して良いものかどうか迷っています。数字では表れない向上心を評価したいです。そんな人に残って欲しいです。

だから評価制度は点数評価ではなく、行間を読むことが大切になってきます。

会社の意図するところは何なのかが明確になっていないといけません。

完璧なシステムにこそ落とし穴があります。向上心を持って仕事をしている人をどのような形で評価していくのか、企業にとって大きな課題です。

出来の良い人はいないかもしれませんが。でも向上心のある人は欲しいです。前向きに自分を磨いて、もっと上を目指そうとしている若者をサポートするような評価制度を作りたいです。

自分の思いを言葉にする評価制度の項目もあっても良いような気がします。

### 23. 【報酬と評価の関係】固定報酬にすると心ある人間が育たない？

100%の固定報酬は止めたいという事務長さんからの相談。

ドクターであっても人事考課を導入して、適正な評価を行い報酬に反映させたいとおっしゃいます。

固定報酬になると、自分に厳しい人でないモチベーションを高く維持できません。報酬以上の仕事をしようという使命感がないと良い仕事はできないのではと思います。

給与や報酬の大小ではなく、完全固定制になるとどうしても気が緩みがちです。少しでも人事考課や業績と連動する部分を設けた方が良いような気がします。固定報酬になると業績が悪くても会社は支給しないといけません。その時、いただいた方が良かったと思うのではなく、申し訳ない、もっと自分が頑張っていればと思えるかどうかです。

心ある人間を育てないと必ず給与や報酬でもめると言われます。給与や報酬が大事なのはわかりますが、いただいたもの以上の仕事をしようという姿勢がないと組織は上手く機能しないと思います。

やはり気になるのは高給与・高報酬の方の固定報酬制です。たくさんいただいている方ほど襟を正して仕事に臨んでいただかないと困ります。今の報酬が永遠にいただける保証はどこにもないです。できれば1年契約で、毎年評価を行い再契約という形が良いのかもしれませんが。

会社や組織の業績が厳しくなることもあります。その時のことも考えて制度を見直されても良いかもしれませんが。過去の実績も加味されての今の評価であり、報酬だとは思いますが、何が起こっても不思議ではない時代です。会社に大きな負担がかからないように制度設計する必要があると思います。

また、固定報酬で高給与・高報酬をいただく条件は、心ある仕事ができる人のように思います。固定報酬のあり方については様々な考え方があると思いますが、組織が上手く機能していないと思われるならば、見直しも必要な気がします。業界常識

や業界風習でメスが入られていないということがよくありますが、それを変えない限り良いものは出来上がらないのではと思います。

#### 24. 【中小企業・個人店の給与について】給与の不公平感の是正

大きな改革ではなく、公平で適正な評価の元での給与にしたい。大掛かりな人事制度や給与体系、評価システムを作って会社を改革しようというのではなく、現状の業務内容と能力に応じた給与のあり方に変えたいという方が多いみたいです。

ところが何をどのように見直せば良いのか指針・参考になるようなものがない。本に書かれているようなことは大手企業のことであり、真似することはできない。誰に相談して良いのか迷っている。という方が多いようです。

実際、従業員数やスタッフの総数が10～30名くらいの事業規模ではがっちりとした給与システムを作ると会社の負担が大きくなる可能性があります。まず、昇給昇格についてはどのように考えているのか？または、毎年昇給できるくらいの余裕があるのかどうか？ボーナスなども支給されているのか？今後も支給できる余裕があるのか？

それと気になるのは、残業や手当についてです。今の時流に合ったような支給方法になっているかどうかです。その上で基本給の決め方から見直して行かれてはと思います。勤続給・年齢給・能力給などの基本給の算出方法がだんだんシンプルになってきています。昔の基本給の設定方法は、毎年昇給があることを仮定したものです。ところが小さい事業規模の場合、波に乗って拡大成長している時は良いですが、それが停滞し出すとシステム通りに行かなくなります。

ある程度柔軟に作ることで、固定給的な支給方法から業績に連動して変動費的に支給する部分を厚くしておいた方が経営としては安全かもしれません。給与の不公平感を経営者の方が気付いておられるならば、難しい人事考課表を作成・導入する前に、自社・自店の業務内容をすべて書き出し見て、個々人がどこまでクリアしているのかをチェック・確認されてはと思います。

課業の洗い出しとチェックを行い、それをクラス別・レベル別に給与と連動するとより実態に近づくとと思います。でもこれだけでは会社の方針・未来が見えてきません。給与は会社の考え方を現わすものです。それが見えるようなものを作られるこ

とをおすすめします。

例えば、

支給総額で評価しわかりやすいもの。

各役職ごとに手当が厚くなっているもの。

業績と連動していて一時金や報奨金がたくさんもらえるもの。

個人評価だけでなく部門評価や店舗評価を加味したもの。

作り方は様々です。

給与の不公平感は、会社の指針を明確にし、それを給与に反映させるような形が理想です。ただし、総額の人件費の枠、支給できる人件費の総額を先に算出されて無理のない給与体系にされることが大切です。

それと一つだけ考慮された方が良いのは、もしも業績が悪くなった時は、どのように対応するのかも想定されていた方が良いです。

## 25. 【評価制度導入時の注意点】人事考課表を超える評価をしているかどうか？

どんな評価をされるかよりも誰に評価されるかが気になるみたいです。自分が信頼をおいている上司の方に評価されたいという気持ちは誰にもあると思います。

人事考課表を作成し、チェック・確認することはそんなに難しいことではないです。ところが評価する過程が大事になってきます。出てきた点数だけが評価基準ではないです。

人の評価ですから点数に表れない部分がかかり出て来ると思います。自分が評価して欲しいと思うような項目がない場合、上手に上司の方がフォローする必要があります。

人事考課表では現れない部分も含めて評価できているかどうか的大事です。このことを会社として、組織として実行できているか、そこに運用の鍵があるように思います。

そうすると、人事考課実施後に声をかけたり、フォロー指導するだけではダメなような気がします。常に部下の方との会話や面談・ミーティングを行うことが大切になってきます。人事考課表の点数は、あくまでも数値で表した一面に過ぎません。それ以上の評価を会社や上司の方がしてくれていることを本人が認識していることが理想です。

点数評価に頼り、会社がギクシャクするのは良くないです。たった1点の違いがその方の人物評価に反映されることはないと思います。それに日頃から適性に評価されていると思っている方は、点数評価以上の評価をしてくれていると理解され能力を精一杯出されています。

だから評価制度をスタートされる場合はこのことを全従業員にアナウンスしないといけません。点数評価で給与が決まる。昇給・昇格が決まる。人事が決まる。と勝手に理解されては困ります。

人の評価は、点数以上の評価することに意味があります。機械的に振り分けられた

点数よりも大事なものを大切にしてください。人事考課表を上手に運用するためには、やはり日頃から社員教育を繰り返し行っておくことが必要な気がします。

## 26. 【評価制度導入の落とし穴】導入しても会社の業績には反映しません

場合によっては、評価制度よりも報奨金制度を導入された方が良いかもしれません。評価制度からは組織上の役職や地位が見えてくるだけです。直接、何か大きな変化がある訳ではないです。

どんなに精緻な評価制度を作り上げても業績が上がらないと、意味のないものになってしまいます。作成される方は、一所懸命に作られますが、それで業績に反映するとは言えないのが事実です。

また規模が小さい企業の場合、役職の数が増えたり、序列を付けるのが難しいという場合があります。他の会社もやっているのに、うちの会社も導入した方が良いのではと焦られますが、自社の規模に合ったやり方を検討されることをおすすめします。

何度も繰り返しですが、評価制度を導入したからと言って、会社が変わる訳でも急速に業績が伸びる訳でもありません。逆に明確に役職を見直すと固定費が上がってしまう可能性があります。なぜかと言いますと、降級・降格者がいないのに上げる人ばかり出てくると会社の負担が大きくなるからです。

実際、今欲しいのは売上ではないでしょうか。売上が上がれば還元できる仕組みやルール作りが大切だと思います。無理して固定費が上がるような施策を打つと返って逆効果になります。理想は評価制度と報奨金制度がリンクしたようなものだと思います。

お金だけが目的で我武者羅に頑張ってもらうのも良いですが、それに人間的成長が見られるような形があればさらに良いです。この形が上手く作られれば、安定的に業績が伸びるかもしれません。

評価制度は個人に対しての評価です。報奨金も個人に付けても良いですが、部単位で付けるなどしてチームワークや一体感・協調性などをこちらで評価することも大事です。個人の人間的な成長を計り、その上で実績を報奨金で還元する仕組みが良いような気がします。

どちらかに偏重し過ぎると、失敗されているようです。評価制度だけでは会社の業績アップに連動してきません。そこを報奨金制度などでモチベーションが上がるように補完することが大事ではと思います。

また業績が悪化している時は、評価制度で社内整備をするよりもダイレクトに報奨金制度を強化した方が、危機的状況を乗り切れるかもしれません。

会社の規模や状況に応じて、使い分ける必要があります。また、制度を固定化せずに、会社の現状に応じて毎年ルールを変えても良いのではと思います。



**27. 【社員活性化の課題】社内に優秀な人がいる、ただし会社に対して協力的ではない場合、どう考えれば良いか？**

この手の方多いと思います。

あいつが変われば、自社も変わるかもという期待感いっぱいの人。

でも実際は・・・

その方にすべてを任したとして、やり切ることができるでしょうか？

リーダーシップを発揮し、皆から尊敬されないと能力だけでは誰も付いて行きません。能力の高い方は今の時代たくさんおられます。自分を犠牲にしてまで、会社のために働く方を大事にされてはと思います。

だから単純な数値での評価制度はあまり好きではないです。行間に愛社精神や自己犠牲がないと高く評価したくないです。

皆、少しでも自分の時間が欲しいと思っておられます。それでもやらなければならないと思い、自分を犠牲にしてまでやってくれる方を評価したいです。

能力だけで仕事をされている方は、その能力と今の仕事や給与を比較され、いつか辞めて行かれます。優秀というのと会社のために頑張ってくれているというのは違います。優秀な方よりも会社のために働いてくれる方を育成し評価してあげるべきではと思います。

社内がゴタゴタする原因の一つが能力評価を重視した評価です。実際の評価項目には上がっていない陰の努力や姿勢をどう評価するかが大きな課題です。優秀な人はどの会社にもおられます。ところが最近、会社のために仕事をする人が少なくなっています。中小企業では、一緒に頑張ってくれる人がどれくらいいるかで業績は変わって来ます。

一体感を高めるには、一緒に仕事をする事です。それしかないです。

優秀であるかどうかよりも会社のために頑張っているかどうかを見極めて下さい。

よく社長から優秀な人が欲しいと言われますが、本当にそうでしょうか？

大切なのは会社のために頑張ってくれる人を社内で育てることです。

実はそのことを“優秀な社員”と言います。

能力の高い方が優秀な社員とは言わないのではないのでしょうか？

## 28. 【業績不振オーナーの悩み】響かない従業員

響きだすのは給与に関係し出してから・・・

実際、自分の給与が変わらないのであれば、積極的に何も変えようとしません。は？

「武内さん、なかなかうちの従業員は変わらないのですが、大丈夫でしょうか？」と質問されます。

どの企業様も同じことで悩まれています。だからこそ依頼があると思うのですが、信賞必罰を明確にして、降給・降格もありますよと宣言して業務改革に当たらないと難しいようです。

最初から給与の話をするのは嫌なのですが、それくらい会社は厳しく、あらゆる面を変えていかないと存続は難しいですよと話さないと響きません。給与が減る？増えるかも？というのがないと動かない。原因は会社の体制にあるように思います。お金がもらえないのであれば動かないというのは問題です。お金ではなくお客様や自分の仕事内容の方がもっと大事なはず。

安定志向というよりも現状維持で新しいことはしたくない。仕事が増えるのは嫌となると組織は硬直化してきます。就業時間前の状況を見ればわかります。組織が活性化し、業績が好調なところほど、就業時間の縛りがなく、皆朝早くから出社しています。指示を出さなくても自分の仕事をしっかりとこなしています。責任感も持っておられます。

逆に、就業時間はギリギリに出社。

タイムカードも始業、終業時間きっちり押されているのを見ると危機感を感じます。これでは実際、仕事ではなく作業です。

響かない従業員の心に火を付けることが我々コンサルタントの一番の仕事です。あの手この手で、モチベーションアップを図っていますが、結局、評価制度の導入や人事考課表による査定が効果があるようです。

そこから着手して危機感を煽るくらいでないと動いてくれないのが実情です。

やらないと自分の給与に戻ってきますよというルールを作ること。  
会社に帰属しているだけでは給与は出ないことを伝えるべきです。

自分の給与は自分で守るしかありません。  
どうすれば守ることができるのか、その辺りから話をする必要があります。

給与の話になると真剣に聞き出す。  
仕方がないと言えば、仕方がないですが、少しでも会社の体制を変え、方針を明確に出して行かないと、響かない従業員の巣になってしまいます。

給与に対する明確なルールづくり、それが一番大切なのかもしれません。

## 29. 【低迷状態からの脱出法】賞罰のある会社にする

低迷している会社には一つの特徴があります。  
何かと言いますと賞罰がないのです。

特に罰に対する処遇が明確ではないです。なあなあで済ませてきたツケが出てきているようです。いざ、明確に罰に対する処遇を行おうしても二の足を踏んでしまいます。今まで何も行ってこなかったのに急に実施しても大丈夫だろうかとなります。

また罰に対する基準も明確ではないです。何か起こるごとにどうすればよいか迷われます。降給・降格は中小企業でも今の時代は当たり前となっています。きっちりとした評価制度などで実施していかないと組織が維持できなくなります。

また少しくらい余裕があるのであれば、適性を考えられまず移動などで配置転換などを積極的に行うことです。それでも改まらないようであれば降給・降格も止む負えないでしょう。

ただし、罰ばかりでは組織が疲弊してきます。必ず昇進・昇格者も作って下さい。また就業規則に表彰という項目がおそらく入っていると思いますので、表彰制度なども積極的に行われてはと思います。

その表彰制度も社長や役員の方から優秀者を表彰するだけでなく、部門長や店長から各自推薦者を出し、評議委員会などでその中から選出するという形なども面白いと思います。

逆に表彰制度は毎年行っているが、降格人事はやったことがないという会社は、今後どうあるべきなのか検討の余地があると思います。

でも一番良くないのは何もしないこと。  
賞罰が明確になっていない会社ほど、成長性は低いようです。

現状維持で立ち止まらないこと。会社を変えて行くんだという気持ちを強く持って、実際に変えることです。変化なし改革をしようというのは無理です。

変えようと思えば勇気も必要です。

勇気を出されて賞罰が明確な会社を作られることをおすすめします。

### 30. 【会社の未来を決めるもの】取締役の査定評価制度ってありますか？

取締役という名称があった方が仕事を取りやすい、信頼されやすい？

もうそのような理由で付けるものではないのではと思います。

特に中小企業では、役員への昇格基準があいまいです。社長判断で付けた方が良いのではと思われた方になっておられます。そのやり方も良い面はありますが、やはり成果・結果の出る形に変えて行くことが大切なような気がします。

役員に評価制度というような明確なものさしはないです。取締役や役員の方を査定するというのは上場していない会社ではあまり聞いたことがないです。でも会社は、役員が輝かないと業績は伸びないと言われます。特に中小企業の実務取締役の役割は重要です。会社が成長するかどうかは取締役の方にかかっていると言っても言い過ぎではないかもしれません。

従業員を見守っているとか管理しているだけでは弱いです。自分が見ている部署の先頭に立って頑張っているだけでは役員の仕事になっていません。もう一段上の立場から会社としてどうあるべきなのかの常に考え提案することが大切ではと思います。

取締役の方に良い仕事をしていただくためにも何か制度を設けた方が良いでしょう。例えば、期初に今期の改革案や業績アップ案などを文書にして提出してもらい、それを四半期ごとに役員会議などで進捗状況や成果を確認する。できればそのような案を経営計画書の中に盛り込んでも良いと思います。

成果・結果だけで判断されずにそのような提案があったり、計画書を作成し練ることが大切です。それがあやふやになっていると組織として会社が動いていない証拠です。

いつも会社にプラスになることを考え実践する。そのような姿勢が欲しいです。役員の方々の働きが会社を変え成長させます。役員になられてほっとされると困ります。役員としての仕事をしていただかないと意味がないです。会社としても役員の方々に力を発揮していただくような場を設けることです。

取締役からの改善・改革プランの計画書の提出。

それが会社の未来を決めるような気がします。

### 31. 【良い会社はお金以外で評価する】表彰制度やられていますか？

就業規則の中には「表彰」という項目があるはずですが、ところがどこも実際には行っていない状態です。昇給や昇格もなく、給与の面では厳しい話が続いています。何かで還元できないか考えてはいかががでしょうか。

何でも良いです。表彰の対象となる方を探して下さい。

できればノルマや目標達成された部署にもあげて欲しいです。

ルールを決めて、四半期ごとでも良いと思います。最低年1回は欲しいです。従業員のモチベーションアップと目標設定には欠かせないものだと思います。原資がないから表彰制度を設けれないと言っているのは、いつまで経ってもできないと思います。金額は寸志程度で良いと思います。

大事なものは、表彰を実際に行い、部や個人に対して労をねぎらうことです。従業員に対してやさしい会社であることです。

スキルアップや高評価で給与が上がることに、この表彰は大切です。お金ではなく会社に貢献してくれた方を大事にする仕組みがないと、愛社精神を持った優秀な方が逃げて行くことになります。貢献してくれた方には、一声かける事。お金ではなく感謝の言葉をかけてあげて下さい。

表彰というのはお金をもらう儀式ではないです。

どういう方が、どんなことをされて会社に貢献してきたのかを他の従業員の方々に知っていただき、モチベーションを高めてもらうためのものです。

いつか俺ももらうぞお！と若手などが奮起してくれれば理想的です。

それに会社は今バリバリで業績上げて引っ張っている人だけが作ったのではないです。過去の先輩方や上司の方々の努力で維持されてきているのです。

数字だけの貢献度を表彰するのではなく、いろんな形で貢献していただいた方を表彰されてはいかががでしょうか？

この数値以外での表彰制度を設けないと、数字だけを追っかける会社になります。会社は、数字以外の貢献度をどう評価するか、それで価値が決まるようにも思います。是非、今のような大不景気の時こそ表彰制度、復活させて下さい！

### 32. 【うまく行く評価制度導入のパターン】社長と方向性が決まっている

どんな素晴らしい評価制度を作ってもダメです。  
社長が納得するものを作らないと・・・

評価制度作成・導入の依頼は、年数回は必ずあります。しかし、作って下さいとか、導入したいんですが、ではダメです。作ったからといって会社がどうなる訳ではないです。作ることは、意味がないです。

会社を良くするためにはどうするか？

そのための手段でしかありません。目的には成りえないものです。

だからよく最初に、「評価制度を作られても業績には関係ないですよ。」とはっきりとお伝えさせていただきます。その上で、さらに何らかの目的がある場合は、作成・導入させていただきます。

特に最近出てきたのが、業界平均よりも高い給与を払っているため、固定費がかさみ経営を圧迫しているので評価制度を導入し、業界平均に近づけたいという案件です。これは納得です。業界平均の給与体系に近づけるために評価制度を導入し、賃金体系をドラスティックに変え、固定費を圧縮する。なかなか妙案だと思います。

この案件もトップが目的を明らかに持っておられるから安心です。  
評価制度がどうこうではなく、経営上の課題が見えているからです。

こういった目的や方向性をお持ちの社長と仕事をさせていただくと楽しいですし、やりやすいです。何かしてしてくれるだろう、良い方向へ持って行ってくれるだろうでは厳しいと思います。まず、どうなりたいか、どうしたいのかをはっきりと持つこと。そこからどうするか、決めないといけません。

社長の意向にそうように作っていくことです。だから、外部の良い意見はいりません。自分のイメージしているものを具現化するための手段をいろいろ使うだけです。

評価制度そのものよりもどう活用するか？

それが見えた時、評価制度も輝くのでしょう。

評価制度というと、何か新しい仕組みや素晴らしい制度なんでやってみたいと思われているなら要注意です。

導入したからと言って会社の業績は変わりません。逆に手間ばかり増えるかもしれません。

社長の方針や目的が決まった時、手段として検討されてはいかがでしょうか？



### 33. 【初めての評価制度導入】店長の評価制度だけを作ってみる

評価制度の作成や人事考課表の作成依頼が多いのは事実です。皆さん、適正な評価を行うものさしのようなものを検討されています。それと、評価制度を給与体系と連動させ、公平でやる気の出るものにしたいとお考えのようです。

頭の中では、だいたいこのようなものを作れば良いのかなあというイメージはあると思います。しかし、実際には何からどのように進めて良いのか悩まれています。しかし、評価制度を導入したからといって会社が変わる訳ではないです。業績が上がるということもないです。

だからこそ目的が大事です。現状の能力把握と次の目標やあるべき姿を理解するために使われるのが良いのではと思います。

それと一気に全社員を評価しようと思っても評価者によって評価が異なって来るという課題などがあり、すぐには難しいです。評価者訓練なども必要であり、適正な評価が出来るまでには結構時間がかかるものです。

そうすると、まず誰を評価すれば良いでしょうか？誰を伸ばしたいでしょうか？店で重要なポジションに付いているのは店長です。店長の評価をしっかりと行い、力を付けてもらうことが大切ではと思います。

逆に店長か店長候補だけ評価制度を導入されても良いくらいです。実際に店に居て一緒に仕事をしないと、人を評価するのは難しいです。会社や本部が評価しようと思っても限界があります。店で頑張ってくれている姿は店長にしかわかりません。

何か問題があれば店長から報告を受け、指導すれば済むと思います。だから最初からあまり難しく考えられずに店長の評価制度から始められてはどうでしょうか？

その際の注意点は、どのような店長を理想とするのかということです。

例えば、

1. 売上や利益の高い店を作ってくれる

2. 人を育ててくれる
  3. 店の管理ができる
  4. 会社の方針通りに運営してくれる
  5. 設定した目標をクリアしてくれる
  6. 仕組みを作ってくれる
  7. 礼儀・マナー教育ができる
  8. イキイキとしたスタッフにしてくれる
- 等々・・・

いろんな視点から評価することができます。会社や社長がどの視点で評価するのか、評価したいのかを決めることが大事です。

ありきたりのどこにでもある普通の評価項目の羅列では、店も人も育たないと思います。是非、方針や方向性を明確にされて下さい。

最初は、評価制度導入によって店長の目が輝き、やる気が増すことを第一目的にされても良いような気がします。

### 34. 【人事制度・給与体系の簡易診断・提案】給与の見直し、人事制度づくりちょっと待って下さい！

世間並みにしたい。

社長の感覚で付けるのではなく、一定のルールが欲しい。

きっちり整備して社員のやる気を引き出したい。

優秀な人材を取るためにも人事制度を構築したい。

業績を上げている人を評価し給与に反映させたい。

等々、ご希望はあると思います。

しかし、実際には一度上げた給料は下げることは難しいです。人件費は固定費です。損益分岐点を引き上げます。そうすると売上を上げるか、利益を上げる必要があります。それも今後しばらく右肩上がり成長することが前提です。

少し心配です。大丈夫でしょうか？

給与や人事制度の相談はやはり多いのは事実です。社員が納得できる形に是正するというのは賛成ですが、今本当に必要なのかどうか、今の状況ではどのような形にするのが良いのかを把握する必要があると思います。

給与や制度と言うのは一旦発表し稼働すると、社員はそれはもらえるもだと理解されます。業績が好調な時は良いですが、調子が悪くなると重い負担になります。また企業規模の問題もあると思います。大手企業と同じような仕組みを作っても意味がないです。それに実際にはできないと思います。

中小企業は、完璧な人事制度を作り上げると大きな負担になり、利益が出なくなります。しかし、優秀な人を採用するためにも人事制度は世間並みに作っておきたい。同業他社と比べて劣らないようにしたいということもあると思います。そのことも含めて世の中の現状を知り、どう進めれば良いのかももう一度考え直してみませんか？

給与の見直しや人事制度を作って職場環境が良くなった、働きがいができるようになったというだけでなく、業績が上がったり、成長することが大事です。

一番大事な目的は何でしょうか？

会社の業績や成長が第一であるならば、もう少し広い視野で会社のあり方を考える必要があると思います。

だから、給与規定を作ったり、人事制度を作られる前に人事制度・給与体系の簡易診断をおすすめいたします。

無理のない範囲でどう変えれば良いのか診断・提案させていただきます。

実際に作成、運用されるのはそれからでも良いのではと思っています。

★必要資料

- ・過去10年分の売上推移（決算書でも結構です）
- ・給与及び手当一覧
- ・組織図
- ・現状お使いになっておられる賃金テーブル、人事考課表

★提案内容

- ・御社の規模、状況での人事制度・給与体系の見直しの注意点
- ・社員にやる気が出て、業績アップにつながる運用方法

### 35. 【コンサルティングメニュー】飲食店の賃金制度の改定

人事考課表と店舗考課表をどのように活用されるかで評価の仕方が変わってきます。まず目的は何かのということを明確にすることです。それとうちの会社・店では、どのようにすれば給料が上がるのか、それがわかるように作ることがポイントだと思います。

給与や賞与に反映させるか、あるいは指導のための資料なのか？  
個々人の人物評価だけなのか、あるいは店舗評価を加味するのか？

飲食店で難しいのは、売上が上がってもそれが店長やスタッフの力だけではない場合があるからです。例えば、社長や本部からの指示でチラシを撒いたり、メニューを改編したことが当たったりした場合、本人の力だけではないからです。それも売上が下がって大苦戦したい店が、社長や部長の指導の元、売上が急に上がるということがよくあります。個人の評価をどの程度まで行うのか難しい問題です。

それともっと難しい問題が潜んでします。それは、飲食店の場合、経営が安定しないからです。自社に問題がなくても食材の問題などで急激に数字が悪くなったりすることがあります。外部環境の影響を受けやすい業種です。また競合状況も激しく、新しい店が近隣にできると影響が大きいからです。

そうするとしっかりと賃金テーブルなどを作成しても昇給昇格ができないということがよくあります。

相談案件で多いのは、しばらく給料を上げていないので、そろそろルールづくりを行い、公平で適正な給与体系にしたいというお話が多いです。でも私としては、気になるのが業績です。業績が安定していて、今後確かな成長が見込めるなら良いですが、先のことはわからないとなると心配になります。

一旦上げた給料は簡単に下げることができません。給料アップが会社の負担を重くし、経営が不安定になることの方が心配です。

実際の評価の場合もできれば人事考課と店舗考課は分けて考えられてはどうか？店舗考課も店舗に関するチェック項目と店舗数値を分けて評価された方が良いと思います。

また人事考課表や店舗考課表を活用するのではなく、適正な賃金にしたい。基本給や諸手当の整備・見直しをしたいという方もおられます。この場合も無理のない範囲内で見直すことが大事です。諸手当なども時流的には、単純化されシンプルになっています。

中小企業や小さなお店の場合は、業績が上がった時、売上・利益が上がった時に一時金として支給するのが良いと思います。会社の負担が大きくなるようにするためと従業員やスタッフが売上や業績を自分たちで上げない限り給料が上がらないのだと理解して欲しいからです。

でも何とか業界並みに賃金を見直したいという希望があると思います。そのためにも以下の点をもう一度確認されたからが良いと思います。

1. 会社の業績見込み（今期から3年後まで）
2. 人件費をどこまで上げることが可能か？（総額の人件費管理）
3. 会社の方針・方向性（どんな人を高く評価するのか？）
4. 役職別目標の給与（例えば店長になるといくらもらえるのか？）
5. 賞与や報奨金支給のルールを明確にする
6. 諸手当はどうなっているのか明確にする（できる限り単純にすることです）

賃金の支給方法を変えるということは、会社が大きく変わるということです。従業員やスタッフの方に説明が必要なのと、今以上に高い意識を持って欲しいです。

今すぐに変えたいという方もおられるかもしれませんが、少し余裕を持たれて計画的に賃金のことは変えられた方が良いでしょう。

※簡易診断・相談も行っておりますので、お気軽に問い合わせ下さいませ。

「電話相談 or 訪問ヒアリングで、お悩み解決」

1. 業績と規模に応じた理想の形のご提案
2. 賃金改定計画書の作成・実施支援
3. 賃金改定に伴う諸制度の提案作成から実施まで（例、人事考課表の作成）

### 36. 【コンサルティングメニュー】中小企業・個人店様向け人事諸制度の改革提案

#### 【皆様の悩み・相談内容例】

1. どのように給与を決めて良いのかわからない
2. 給与の算定基準というものが無い
3. 能力に応じた給与体系にしたい
4. 基本給のあり方を見直したい
5. 手当類を整理し見直しを図りたい

等々あると思いますが、手順を踏んで進めることが大切です。

まず、抑えておかななくてはならない法関係をチェックすることです。それに企業規模に合わせた対策を取ることが大事です。大手企業のような仕組みやシステムを導入したからといって上手く行くかどうかは別問題です。無理をされずに、現状の力に合わせたものにすることが大事です。

今のような激変期では、業績が安定したり、成長するかどうかはわかりません。昇給昇格や賞与支給があることを前提として作ると会社にとっては厳しい状況を招くかもしれません。業績に応じて柔軟に対応できるようなものを作成されることをおすすめいたします。

それとご理解いただきたいのは、給与関係を整備・見直しをしたからと言って業績が向上する訳ではないです。あくまでの不整備だったものが整うということです。

それと注意された方が良いのは、何をしたいのかを明確に持つておくことです。その形に近づけて作成されることが良いと思います。教科書的な世間一般レベルではなく、やりたいことを明確にすることも大事です。

では、以下の点につきましてまずはチェックされてみて下さい。

#### 【事前確認・チェック項目】

1. 就業規則はありますか？
2. 賃金規定はありますか？

3. 基本給を算定するための賃金テーブルはありますか？
4. 昇給・昇格の基準はありますか？
5. 残業手当はきっちり支払っておられますか？
6. 賞与は支払っていますか？何か算定基準はありますか？
7. こうしたいという希望や形のようなものはありますか？
8. 誰が作りますか？（社長 or 人事担当者 or 従業員全員で）

【人事諸制度の改革の目的 ～何をどうされたいですか？】

1. 能力に応じた賃金体系に変えたい
2. 基本給や手当類をすべて見直したい
3. 評価制度を導入して、個々の能力をチェック確認したい
4. 社長の判断だけでなく、考課表を元にして評価・支給したい
5. 能力給の中身を算定するための人事考課表を作成したい
6. 業績と連動した給与体系を作りたい

【人事諸制度策定に当たっての希望はありますか？】

- 例1. システムはிரない
- 例2. 大きな費用はかけたくない
- 例3. 給与や賞与との連動は考えていない
- 例4. 人事考課表を作成して運用したい
- 例5. 役職ごとの仕事のあり方と業務内容を明確にしたい

【個人店・小規模の事業所の場合の注意点】

1. 業績に応じて柔軟に変動できるように作成する
2. 毎年、見直しを図り、徐々に良いものを作り上げて行く
3. 決して無理をせず、企業力に応じたものを作成する
4. 最低限必要なものから作成する（最初から完璧を求めない）
5. あいまいだったものを少しずつ明確にして行く

【作成期間】1～3カ月

- ステップ1：必要資料の提出チェック
- ステップ2：社長及び担当者の方からのヒアリング
- ステップ3：①人事考課表の作成・②給与の算定基準の作成
- ステップ4：総額人件費の予測・確認
- ステップ5：導入あつてのタイムスケジュールの作成・確認



とりあえず電話やメールで話を聞いてみたという方はお気軽にお問い合わせ下さい。

### 37. 【企業再生の現場報告】 人事労務のデューデリジェンス

デューデリジェンスとは過去・現在・未来を評価するもの。ただし人事労務に関しては様々な角度からの調査・診断が必要です。

以下、少し列挙してみますと・・・

- ☆経営的に総額人件費は適切であるかどうか？
- ☆企業規模に応じて諸規定が整備されているか？
- ☆人的評価の側面から見て伸びしろ、成長性はあるか？
- ☆組織図は企業の状態に応じて適切な配置になっているか？
- ☆会議体系の現状と機能しているかどうか？
- ☆評価制度における人事考課のあり方とキャリアプランの有無？

人事労務問題に関しては数値では表せない部分もかなりあります。諸規定が整備されたからと言って事業が軌道に乗るものでもないです。また過去の分析よりも現在の精査を行い未来に夢が持てるようにデザインすることも大事です。

ところが言葉とは裏腹に、実際行っていることは泥臭いことが多いです。従業員アンケートや個人面談です。これをやらないと膿が出ません。風通しをよくすることをまず考えています。

お聞きするといろいろな意見が出てきます。ただし、すべて実施することはできません。建設的な意見を中心にまとめ、PT会議で図ります。

出てきた意見をどう活かすか？それが大きな鍵です。理想とする形に持って行くことは簡単ですが、従業員の成長スピードに合わせてながら負荷のかからないように慎重に社内改革を進める必要があります。

そうしないと、改革派の人がやって来た！と噂が飛び交います。会社はこれからきつくなるとか、人員整理がはじまるのではと不安要素ばかりが出てきます。

本に書いてあることと現実とでは少し差があると思います。経営面での難しい言葉

よりも会社や従業員が今後どうあるべきなのか、膝詰めで話し合うことが大切だと考えています。

その出口さえ見つければ、書面に落とし込むことは簡単です。皆が理解して、同じ方向に進むことが大事です。仕組みやルールづくりだけではなく、従業員の生の声をどう改革に結び付けて行くか、それができて初めてプロの仕事だと思います。

膿は隠さず、一旦すべて出すこと。そこからしか出口は見つからないような気がします。

### 38. 【人事労務強化のコンサルティングメニュー】面談ヒアリング

どんなことをやっているかと言いますと、一人ずつ、あるいはグループインタビュー形式で面談ヒアリングを行っています。

現状の職場環境のを中心に話を聞いていきます。時間は約30分程度。全従業員の方からお話をお聞きする時はたいへんです。

具体的には、まず今回の面談ヒアリング調査を行うに当たってのキックオフミーティングを幹部の方の前で行います。実施内容と今後のスケジュールを確認します。

面談ヒアリングのスケジュールは、2日連続を2回くらいのイメージで、その中で面談スケジュールを組んでいただきます。約1か月後くらいに報告会をさせていただいております。

依頼が来ますのは、会社が組織体として機能しなくなってきたり、社員のモチベーションが下がっている、風紀に問題があるのではと思われて来た時に、何からどう手を付けて良いのか迷っておられるような時です。

そのため従業員の方から面談ヒアリングを行い問題点の洗い直しからスタートさせていただきます。いろんな意見が出てきます。出てこなくて、すぐに席を立たれる方もおられますが・・・

客観的に外部の第三者の方に話を聞いてもらうというのも業績が低迷している場合には必要かもしれません。

面談ヒアリング後にご提案させていただくのは、問題点と課題の報告。それと今後必要と思われるものについて書面で報告させていただいています。例えば、

- ☆あるべき組織図
- ☆諸規則の見直し（主に就業規則）
- ☆給与体系の見直し（基本給の算出の方法など）

☆評価制度の導入（人事考課表の作成・導入）

☆本部や総務強化のプラン

☆従業員のモチベーションアップの諸施策

☆効果的と思われるPT会議

ここまで来れば十分かと言いますと、新たに課題が出てきます。

それは会社の方向性や方針についてです。あるいは経営理念やビジョンです。

実際には調査診断に約1～2カ月で、その後実行支援の中で上記の提案内容を約1年かけて作って行きます。

でも大事なのは、最初の面談ヒアリング。

従業員の方からの生の声を聞いて、課題は当然ですが、伸びしろを把握しないとダメです。また、幹部の方には従業員と違って、かなり時間をいただきます。

あるべき姿・方向性が見えてくれば理想的です。

人事労務に力を入れられる企業様が増えてきているように思います。

売上は見直しても見込みに過ぎません。どうなるかわかりません。

しかし、人事労務は改善・改革を行えば、成果が出ます。

企業によっていろいろ実情はおありだとは思いますが、いつか着手しないとイケないのが人事労務問題。タイミングを見計らって強化されて下さい。