

# 新人事評価制度導入プロジェクトに係るご提案書 (例)

株式会社 コスモ経営

## 1. ご提案のコンセプト

- 多くの企業が、人事制度の改定に取り組まれています。この時、最も大切なポイントは「制度を改定する狙いがどこにあるか」という点ではないでしょうか。
- 一般的に、人事制度に求められる働きは「何らかの評価の仕組みに沿って、客観的に給与を決定する」というものです。これは人事制度の大切な働きのひとつです。しかし弊社は、この点は人事制度の意義の一端に過ぎないと理解しております。弊社が最も大切にしていることは…

### 人事制度とは「会社の求める人材を育てるための仕組みであるべきだ」

…という点です。

- 従業員が企業全体の目標を明確に理解し、それぞれに与えられた役割のもとで、一致団結して努力している企業は必ず成長を遂げます。人事制度とは、企業の成長・発展に資するため、従業員の意識を高め、前向きなエネルギーを生み出し、次代の人材を育てるためのインフラストラクチャと考えられるのではないのでしょうか。
- そのような人事制度を設計・運用していく際に求められるポイントは、下記5点であると考えております。

- ① 会社が求める人材像について、個々の役割に応じた言葉に置き換え、明確に示すこと
- ② そのような人材になりたいという意欲を引き出すための工夫が盛り込まれていること
- ③ 会社が求める人材像を基準にして、透明性があり、公平で納得性のある評価ができる制度であること
- ④ 中小企業の実情に応じた、シンプルかつ実務的で、運用しやすい制度であること
- ⑤ 人材の力を引き出すカギを握る管理職層に対して、能力開発機能が伴っていること

- 以上のポイントを含んだ人事制度について、弊社の経験・ノウハウを活かし、貴社の目指される方向性に合致した人事制度をご提案したく存じます。

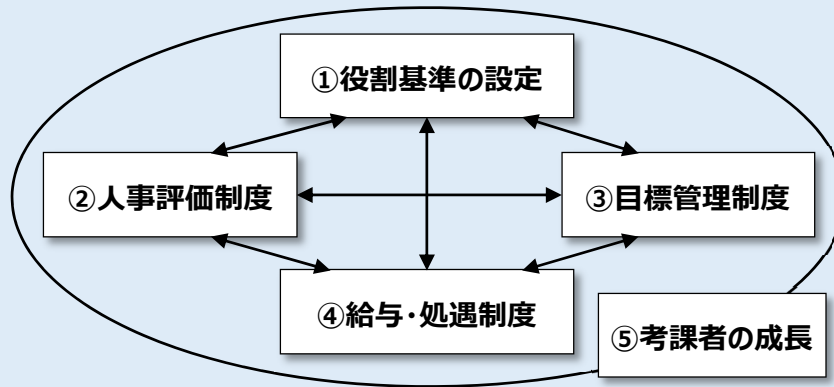
## 2. 御提案の全体像

【貴社の現行人事制度に関わる問題点】	
制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 部署別/役職別に求められる役割や能力が不明瞭</li> <li>➤ 各評価項目でどのように評価すべきかの基準が曖昧</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓ だから… ↓</p>
評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 平均点を基準にした相対評価、年功的運用</li> <li>➤ 感覚的な議論と昇降格判断 → 評価の適正性確保が困難</li> <li>➤ 頑張っている成果を出している人材への厚遇が困難</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓ だから… ↓</p>
組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 次代の基軸を担う若手社員の意欲減退</li> <li>➤ 中長期的な人件費総額増大が経営を圧迫する懸念</li> </ul>

【一般的な職能資格人事制度に関わる問題点】
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>全員が管理職を目指すことを前提にした硬直的な制度</u> →管理職としては不適合でも専門職として有能な人材など、多様な人材のあり方を許容できない</li> <li>➤ <u>単純事務等の定型的職務についても画一的な対応が前提</u> →職務に比し過剰に複雑な評価システムで実務が非効率になる →家庭の事情等により、定型的職務を望む被評価者のケースでは、画一的な目標設定のあり方が当人のニーズから乖離する</li> </ul> <p>⇒多様な人材の個性や強みを最大限発揮すべき中小企業には必ずしもそぐわない（制度上の限界）</p>

改善するには…

### 【二葉計器株式会社に適した人事制度の在り方】



- 部署別/役職別に、6～8段階程度の役割基準を明確化し、これを基に人事評価基準を設定して、絶対評価に移行
- 経営方針から会社の期待する役割を導き、トップダウンで目標群を設定。目標群に沿って、各自の次半期目標について、評価者/被評価者が協議、合意の上、プロセス評価を含む目標管理を実施
- レーダーチャート等による評価・目標の可視化により動機づけをサポート
- 成果評価、職能評価、姿勢評価を総合し、賃金テーブル等による客観的な仕組みにより処遇を決定する公平感のある仕組みに移行
- 制度運営のキーマンである管理職に考課者教育を実施

### 3. 具体的な仕組みについて

#### ① 役割基準の設定

- 部署別、職種別に職務分析を実施し、運用性とのバランスを見ながら、カテゴリー別に会社が求める能力や人物像を定義。
- 6～8段階程度の等級を設定した後、更に等級ごとにレベルを設定し数値化。これをもとに、人事評価の際の評価基準を確立。
- 貴社の職務の実態に応じ、画一的ではない使いやすい基準を設定し、運用しやすい制度設計を実施。

#### ② 人事評価制度

- 成果評価、職能評価、姿勢評価の三つの視点で多面的・包括的に評価ができる仕組みを設計（評点のバランスは今後の検討により設定します）。
- 職務の種別に応じた複線型の評価シートを設計し、個性・能力のバラつきに対応できる制度設計を実施。
- グラフやレーダーチャート等を活用し、被評価者が、自身の現状と目標とすべき点を把握しやすい工夫を導入。

**【人事評価制度のイメージ：営業職の場合】**

等級	職能評価/姿勢評価				成果評価（目標管理）					
	1等級	2等級	3等級	...	目標	取り組み方	結果	重要度	...	達成度
基本要件 (例)	指示事項を不足なく遂行できる	指示事項を迅速かつ効率的に遂行できる	職務の一部を指示によらず主体的に遂行できる	...	...	...	...	...	...	...
商品知識 機能、価格、納入事例、技術的側面等に対する理解度	1 2 3 4 5	前期(青点線) 1 2 3 4 5	今期(赤実線) 1 2 3 4 5	...	<b>● 成果/職能/姿勢の3視点で評点化し、絶対評価を実施。</b> <b>● 各等級の要件定義を細かくしすぎると、定義に含まれない業務が発生した場合、役割分担上対象業務を担当しない場合、複数名で協力して業務を推進した場合などの対処が困難になる。よって、評価項目ごとに、基本要件を目安として、総合的な視点で5段階評価を行う方が運用しやすく、現場の実感に近い評価が可能。</b> <b>● 制度上は一定の許容範囲を持ち、考課者訓練により精度向上を図ります。ひいては経営管理力の向上につなげることを狙います。</b>					
情報収集力 得意先の動向、ニーズ、意思決定構造等の情報収集	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	...						
...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	...						
規律性	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	...						
協調性	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	...						

各カテゴリーで、基本要件を目安に5段階で総合的に評価

直近期評価と今期評価をグラフ等で可視化し、自身の成長と不足点を認識しやすくする

職能評価項目  
職務に応じ、役割基準を設定

姿勢評価項目

### ③ 目標管理制度

- 経営方針に沿って、経営陣が従業員に求める内容を目標として明確に定義。求める内容と、その水準を端的に伝えるメッセージとして、トップダウンで設定。
- 目標管理においては、貴社で実施されている6ヶ月毎の評価と、その間の進捗確認を前提にし、これを更に洗練させていく方向性で検討。
- 人事評価結果をもとに、直近半期の達成度や取り組み課題について、管理者が個別面談を行ったうえで、来期目標について双方合意のうえ設定。

- 目標設定においては、経営陣/経営幹部が十分議論したうえで、経営上重視するテーマが何なのかについて、部門ごとに定める必要があります。
- 会社を成長させていく観点からは、過度に甘い目標設定は慎まなければならない一方、実務上遂行可能な目標でなければ従業員の意欲を引き出すことが困難になります。プロセス評価を行う場合は、最終的に求める成果につながる項目を選び出す必要があります。他社の事例や一般的な水準等も加味しながら、総合的に吟味して目標設定を行わなければなりません。
- ある程度の経験が蓄積され、円滑に目標管理が推進されるまでの一定期間、弊社コンサルタントが目標設定プロセスに参画致します。ご要望に応じ、実務研修の開催やプロジェクトチーム運営などの様々なサポートをご提供します。

### ④ 給与・処遇制度

- 年功的な賃金制度から、公平感があり納得しやすい人事制度へ転換することを目的として、人事評価の評点をもとに、新たに作成する賃金テーブルに基づいて給与・処遇が決定され、その後に、経営陣による最終調整を経て最終決定に至るプロセスを導入。
- 賃金テーブルは、職務のタイプに応じて、複数のパターンを設計・提供。
- 等級ごとに給与の上下限を設定し、昇級・昇格へのインセンティブを導入。
- 新制度による評価により過度の給与減が生じる場合は調整給等の激変緩和措置を導入。

## ⑤ 考課者の成長

- 人事制度の効果は、一次考課者となる現場管理者の力量に左右されるため、能力開発により管理者の基礎力を高めることが最も大切。
- 管理者が、会社の理念や経営方針、人事制度の狙いなどを深く理解したうえで、日々の業務において従業員に関心を持って業務にあたる必要がある。
- 更に、管理者同士が、経営陣の期待する水準を理解したうえで、相互に評価の基準や感覚を揃える場を繰り返し持つことが重要。

- 能力開発の効果を高めるため、ケーススタディやグループディスカッション等を用いた体験型研修を実施し、考課者として留意すべき点について、実感を持って理解して頂ける場を設けます。
- 目標設定時や評価結果のフィードバック時などの面談において、考課者がどのような点に留意し、どう振る舞うべきかなども取り上げます。
- 現場の人材管理を適切にこなす力は、管理者にとって必須です。なぜなら、人材は経営資源で最も大切なもののひとつであり、人材管理の巧拙は会社の経営力そのものを左右することにつながるからです。この観点で、管理者教育の一環としての視点を持って能力開発に取り組みます。

## 4. 会社概要

<b>会社名</b>	株式会社 コスモ経営
<b>代表者</b>	大間 清浩
<b>所在地</b>	〒531-0071 大阪市北区中津 1 丁目 15-15 中津第 2 リッチビル 2 階 TEL 06-6373-1102(代表) FAX 06-6373-0040
<b>会社設立</b>	1986 年 11 月
<b>資本金</b>	1,200 万円
<b>従業員数</b>	10 人 (協力コンサルタント含む)
<b>事業内容</b>	企業経営全般のコンサルティング。 (経営戦略、人事制度構築、新規事業の開発、マーケティング戦略、プロジェクト推進支援 等) 事業再生支援 各種講演、セミナーへの講師派遣、企業内部幹部教育、経営者養成教育
<b>主な取引銀行</b>	三菱東京 UFJ 銀行、大阪信用金庫、大阪シティ信用金庫
<b>主な取引先</b>	中堅・中小企業
<b>主な講演先</b>	中小企業基盤整備機構、中小企業大学校 (東京校、関西校、人吉校、三条校、広島校、瀬戸校、直方校) 各地の商工会議所 (大阪商工会議所、神戸商工会議所、東大阪商工会議所、守口門真商工会議所、堺商工会議所、他多数) 都市銀行・地方銀行主催のセミナー