

中小企業

会社を助ける知恵シリーズ③

今までの人事制度 10の大きな間違い



新しい人事・評価制度を作る前の“必読の書”です！

はじめに

従来の人事制度は、「社員の能力を測定し、その結果に基づいて処遇を決定する」ことを第一の目的としてきました。大企業の場合にはこれで良いのかもしれません。しかし、小さな企業、中小企業では、この考え方では企業も伸びないし、社員の皆さんにもやる気や働き甲斐がでません。今、景気も徐々に回復しつつあるこの時期に、人事・評価制度の基本理念をもう一度考え直す必要があります。

これから人を採用することも難しくなっています。せっかく採用した若い社員がすぐ辞めていって会社に継続勤務してもらうことはさらに難しくなります。

これからの中小企業に必要なことは、より良い組織文化を醸成していくことです。企業文化、いわば企業のDNAのような社内文化といいたものが1年や2年では形成できないかもしれません。しかし、弱肉強食、個人責任主義、成果業績第一主義、などといった「舊し的人事」としか言いようのない価値観を社内に蔓延させていると良い組織文化は形成されないでしょう。

これからは人事制度・評価制度もこの企業文化をより良いものにするために改革してゆく必要があります。

人が育ち、人が能力を発揮している企業は成長します。これからの企業は「普通の社員の力」を武器にしている企業、つまり「人を育て、活かす」企業が成長します。

もくじ

はじめに

- ① 人事制度の導入で、「成果主義を根付かせ、貫くための厳しい社風を作るべきである」 ▶正しいか?6
 - ② 人事制度は人を評価し、公平な処遇を決めるものである ▶本当か?8
 - ③ 目標管理を導入しないと人事制度は導入できない ▶本当か?10
 - ④ 資格等級制度は社員を能力レベルによって格付けする目的がある ▶本当か?12
 - ⑤ 評価制度は公正な給与を決めるために必要である ▶本当か?14
 - ⑥ 評価制度の目的は、出来る社員と出来ない社員を見分けることだ ▶本当か?16
 - ⑦ 評価の平均はB評価とすべきである ▶本当か?18
 - ⑧ パートタイマーや派遣社員は評価しなくてよい ▶本当か?20
 - ⑨ 給与制度と経営予算は関連付けされていない ▶正しいか?22
 - ⑩ 賃金テーブルがなければ給与制度とはいえない ▶正しいか?24
- これからの人事・評価制度、その概要26

より良い組織文化を作るために
人事制度の底流に流れる
基本理念を見直そう

今、これから人事制度を整備しようと思っている会社のみ
なさんへ、そして人事制度がうまく機能していない会社
のみなさんに贈る最新の一冊

中小企業のための 今までの人事制度 10の大きな間違い

「人を育て、活かす人事評価制度」とは

人を育て・活かす制度が企業の利益を生み、従業員の
働きがいを作ります

人事制度の10の間違い

目標の達成率のみの「脅しの評価」
では人の活力を引き出せない

- 1 成功主義を根付かせ、賞と罰の厳しい社風をつくるべき
- 2 人事制度は人を評価し、公平な処遇をきめるもの
- 3 目標管理制度を導入しないと人事制度は導入できない

等級別賃金・評価制度は社員を育てる
ための制度ではありません

- 4 等級別賃金は社員を能力レベルによって格付けするため
- 5 評価制度は公正な給与を決めるために必要である
- 6 評価制度の目的は、出来る社員と出来ない社員を見分けることだ
- 7 評価の平均はB評価とすべきである
- 8 パートタイマーや派遣社員は評価しなくてよい

パソコンソフトを用いて利益額に応じた
適正な人件費となるようにします

- 9 給与制度と経営予算は関連づけされていない
- 10 賃金テーブルがなければ給与制度とはいえない

人事制度の導入で、「成果主義を根付かせ、貫くための厳しい社風」を作るべきである

▶正しいか？

成果主義を否定するものではないが、その活用にはいろいろな問題点を内包しているのが現実です。組織に成果主義を正しく運営できる素地が未成熟なままに成果主義を導入するのは危険です。

成果主義に内包する危険を知ろう

成果主義や業績主義などと呼ばれる考え方に基づく人事管理の方法には、さまざまな危険が潜んでいる、と指摘しなければなりません。

それらは、「社員は個人主義になる」、「短期的成果しか考えなくなる」、「目標を低く設定して達成度を高くしようとする」、「人材が育たない」、「ルーティン業務にはなじまない」といったものです。

事実、成果主義を導入した企業で働く従業員の皆さんが非常に苦勞している話もたくさん耳に入りますし、「虚妄の成果主義」や「内側から見た富士通—（成果主義の崩壊）」といった批判もあります。これらからは、成果主義そのものが悪であるかの印象を受けますが、原理的に考えて、成果に基づいて

評価し、処遇することに異論はないはずで、企業が生き残り、発展するためには成果を出さなければならないので、ここから。

しかし、これは個人責任主義に傾き過ぎている

しかし、現在成果主義として導入、運用されている方法は、あまりにも「個人責任主義」に傾き過ぎていることから、さまざまな欠点が噴出しているのではないのでしょうか。この個人責任主義を従業員個人個人にまで、能力的準備や精神的準備なく、適用してしまうのは得策と言えるでしょうか。

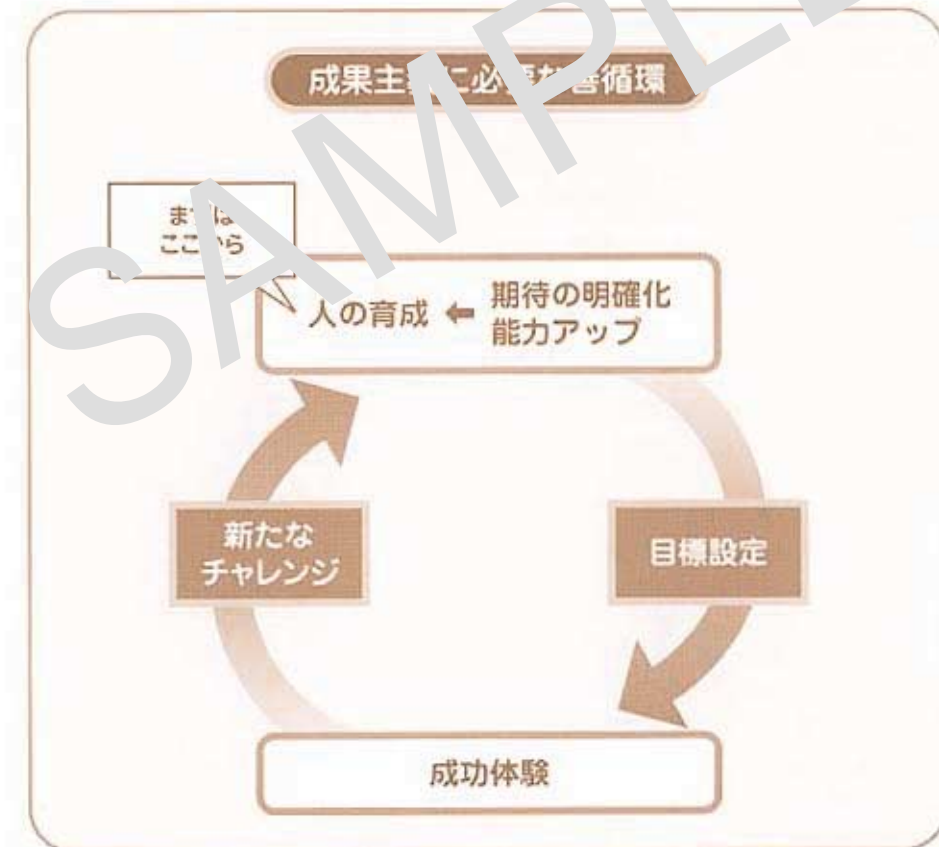
企業はチームとして競争しています。もちろんチームの成果は一人一人の成果を合計したものではなく、それ以上の成果が出なくてはチーム（組織）ではありません。このチームとしての成

果を高めることが第一に重要な課題であって、個人の成果を第一に云々するのは間違いです。

もちろん非常に優れた社員ばかりの企業では個人責任主義による経営が可能であると思われませんが、現状の中小企業の場合、やはり個人責任主義による評価と処遇は問題を起す危険率が高いと言わざるをえないでしょう。

まずは、「人を育てる」ことから・・・そして成功の善循環を作る

成果主義、個人責任主義を押し付ける前にまず「人を育てること」、「人を活かすこと」、そして社員に「成功体験をしてもらうこと」、さらに「チャレンジ目標を立てること」、という善循環を生み出す仕掛けが必要です。人事・評価制度はその目的を实践するための仕掛けです。



人事制度は人を評価し、公平な処遇を決めるものである

▶ 本当か？

人事制度は何が目的なのか、誰のためか、その意義、目的を明確に持つ必要があります。人事制度の哲学です。哲学のない人事制度は破綻します。明確な意味づけを行ってから人事制度を作成してください。

人事制度を、単に給与決定とか、企業業績の向上といった浅い意味づけで導入していませんか？

人事制度は人を扱う権限を担う制度です。人を育てようとしているのか、組織の中に個性を蔓延させようとしているのか、協力を思いやりのあるチームを作ろうとしているのか、その目的を明確にしてから導入してください。

最近の傾向はあまりにも思想のない制度導入が多いように思います。

人事制度は社風を作る

人事制度はその企業の社風を作り上げます。どんな会社になりたいのか、どんな社風が望ましいのか、どんな価値観で社員に仕事をして欲しいのか、これらを決めて日々の行動に移す橋渡し

をする役割が人事制度です。つまり人事制度は、どのような社員が望ましいのかを明確にし、その基準に基づいて評価することとなるのですから

人事制度の2つの目的は、 (1)人の育成と(2)企業の成長

人事制度の狙いは、「人を活かして企業を発展させる」ことにあるはずですが、人は企業にとって機械や設備に勝る資産です。この「人」という巨大な資産の目を覚まさせ、能力を発揮してもらうことが、企業の発展、成長に欠かせない経営手法です。どの企業にとっても社員を育てない企業は衰退の途をたどります。

人を育てるということ

人は企業という森に生えている木にたとえることができます。つまり、森に社員という木が生えていて、その木が小さな実を付けます。その実を利益という籠に集めるとそれが企業利益です。利益はどこから勝手に湧き出ているわけではなく、社員一人一人が生み出しているのです。

を考えることが人を活かすこととなります。

そのためには、木の成長に必要な太陽の光を当てる必要があります。つまり、企業の方針やビジョン、目標を明確に示すことによって社員の想いを一本化します。

土壌には教育、人事制度、組織文化という肥料を

そして土壌には、社員の教育、人事制度、より良い組織文化の形成が必要です。人事制度は人を育て活かすための有効な手段です。

木が育つには太陽の光が必要

この木を育てて一つでも多くの実を付けてもらうと、企業利益が増大することとなるのですから、木が育つ方法

