

# 「社長の思い」を形にする人事制度

人事制度は小さな会社ほど効果的です  
人事制度の根本は「社長の思いを形にする」ことです

## 【1】人事制度導入での注意点

コンサルタント会社の提案、各種セミナー・専門書籍・ノウハウ本  
ほとんどが 中堅企業～大企業向け

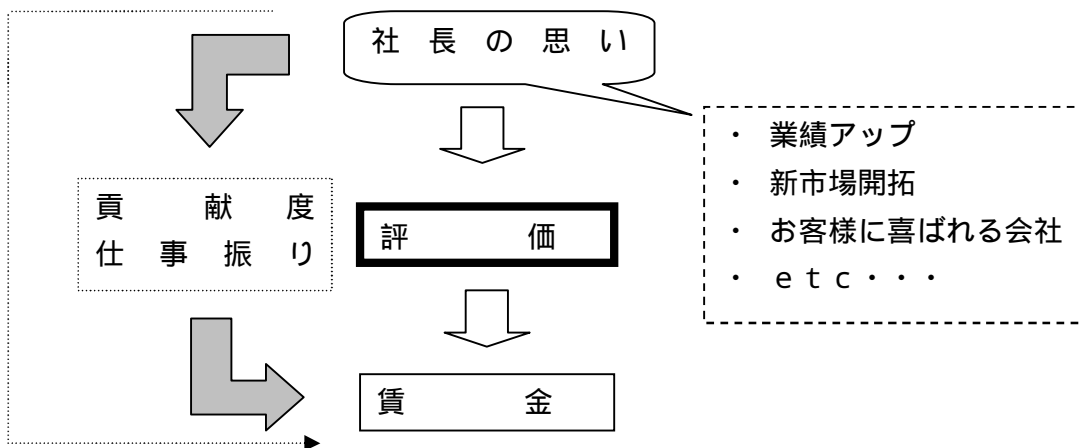
しかし、日本の企業は  
従業員が～100人までの企業の割合は 98%  
さらに従業員が～10人までの企業の割合は その内の80%!  
大企業向けの制度は 使えない

## 【2】規模の小さい会社に人事制度を取り入れることはできるか？

小さな会社ほど簡単です！

なぜか…

「社長の思いを形にする」ことだから…



しかし、従業員は何が貢献になるか分からない

でも、小さい会社ほど、一人一人の仕事ぶりがわかっているはず…

社長の思いが一人一人にまできちんと伝わっていないんです！



今まで社長のやってきたことを「形」にしましょう！

企業側からのヒトに対する悩み

従業員がすぐにやめてしまう  
こちらの言うことが伝わらない  
社員のことは把握(しているつもり)  
良い人材がない  
後継者が欲しい

やる気のある人材がない  
(育たない)

従業員側からの会社に対する不安

会社が自分に何を求めているのか良く分からない  
社長は好き嫌いでヒトを評価している  
社長の一方的な判断で給与が上げ下げするのではないか  
将来どのぐらい賃金がもらえるのか分からない

だから「やる気」が起こらない

企業側と従業員側との、意思の疎通ができていない

社長の「思い」が伝わっていない

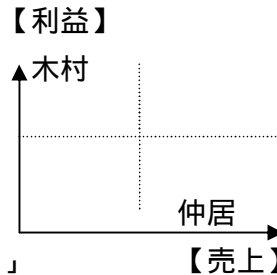
例) 木村君と仲居君

木村君の販売台数・・・ 5台 人並み  
仲居君の販売台数・・・ 10台 人の倍

その評価

木村君は5段階評価の 「4」  
仲居君は 「2」 なぜだ！

仲居君「こんなに売ったのに・・・社長に嫌われてるんだ」



でも、社長が頑張っただけで欲しかったことは・・・利益を上げて欲しい。

社長の「思い」が『明確に』伝わっていない

だから、頑張らなくていいところに、頑張る従業員が出てくる

【解決策】



何が我が社の貢献になるか、何をがんばって欲しいか、社長の考えを形にする

どのような仕事をどれだけこなせば、どのような評価がされるのか？  
その評価がどのように賃金に反映するのか？



一人一人が目的意識を持って、仕事ができる



人事制度は「社長の思い」を形にするための手段

### 【3】人事制度の目的

従業員をやる気にさせ、  
従業員がどんどん成長し、  
結果としてすばらしい業績を上げる(社長の思いを形にする)



**誰が見ても、分かりやすいものでなくてはならない**

制度内容を見た従業員が自分は何をすれば評価が上がり、  
それによりどのくらい賃金が増えるのか「自分」で計算できなければならない。

具体的な数字で把握できることにより、従業員が「やろう!」という気持ちになる。

そのためには、評価制度がまず必要

### 【4】人事制度の中核となる評価制度

達成度に応じてどのような評価がなされるのか、  
仕事と賃金を結びつける「評価」こそが人事制度の要である。

賃金決定の根拠は「評価」

**評価制度がなければ人事制度は機能しない**

= 曖昧では、どんな立派な「人事制度」でも使えない

人事制度がある会社とは評価制度がきちんと機能している会社のことである

**やればやっただけ評価され、評価がそのまま処遇(賃金)に反映されるしくみは  
組織を強くする**

例) 会社全体業績が昨年対比90%

優秀な従業員・・・2割    ダメな従業員・・・6割    とてもダメな従業員・・・2割

優秀な従業員の業績            ……昨年対比110% × 2割

ダメな従業員の業績            ……昨年対比 90% × 6割

とてもダメな従業員の業績…昨年対比 70% × 2割

賞与を一律10パーセントづつカットすると…

- ・ 優秀な従業員は？
- ・ ダメな従業員は？
- ・ とてもダメな従業員は？



**優秀な従業員は辞めて行き、ダメな従業員ばかりが残る**

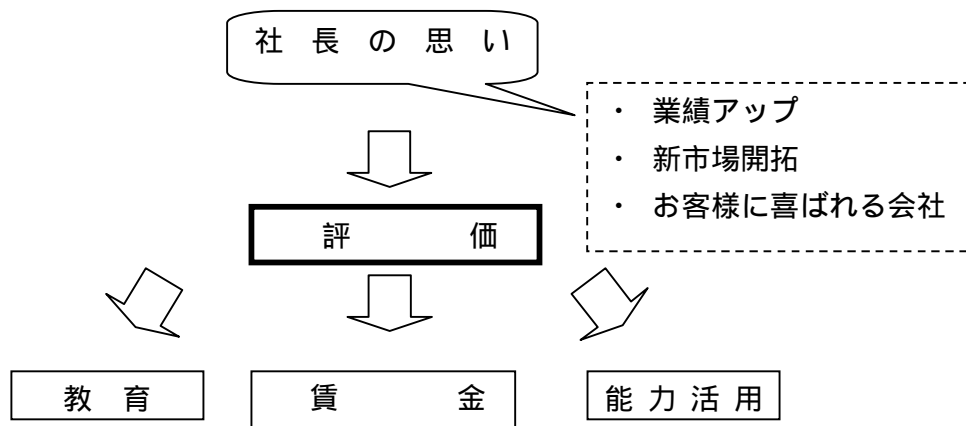
## 【5】賃金だけにリンクするのではない評価制度

(1)評価は健康診断・成績表

何が得意なのか苦手なのか「自分で」知ることができる

結果は必ず「本人にオープン」にする

出来てないところ 教育  
出来ているところ もっと伸ばす



(2)教育

適切な時期に、適切な人に

(3)能力活用

## 【6】社長の思いを形にした評価制度

(1)全従業員に目指してもらうべき期待像を評価制度の中で明らかにする

(2)何を成果とするのか？

ずばり、社長が望むことができたか？できていないか？

= 社長の思いをかたちにする！！

中小企業では社長を超えるヒトはいない(コトが実は多い…)

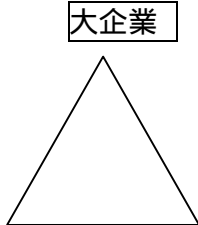
社長の考え・行動はすべて意味をもつ

(3)大企業の常識・中小企業の非常識

**社長が一番、社長を超えるヒトはいない(教育する時間とお金が必要)**

従業員のレベル…  
その理由

下から入ってくる大企業、

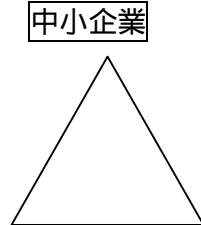


教育訓練してから現場に送り込む

配置転換は中小企業には存在しない

本当に優秀なヒトもいる(唯一の例外)

横から入る中小企業



基本マナーも付けずに中途入社

自分で会社を興して独立

中小企業の問題の根本は…

**社長と従業員のレベルが違いすぎる**

だから…「社長の思いが伝わらない」

## 【7】評価シート作成の手順

社長インタビュー	内容をまとめる	
評価要素を決める	評価要素をまとめる	
評価基準・ウェイト・評価点と最終基準点を決める		すべてをまとめる
調整・見直し	最終まとめ	
評価シートの完成（従業員説明会）		

### (1) 社長インタビュー

社長が従業員に望むこと【社長の愚痴を聴かせて下さい】

「職種別」「管理職用」「一般職用」「共通項目」

どんな風になってほしいか？  
どんなコトが出来ようになって欲しいのか？

社長のノウハウ【社長の自慢話を聴かせて下さい】

すべてのノウハウのツールは社長の頭の中につままっているんです。

上記をできるようになるには、どんなことをすればよいのですか？  
どうやって営業してきたのですか？  
お客様への対応は？  
どうやったらこんな商品が開発できるのですか？  
どこでこんな人脈を見つけてくるのですか？



このインタビュー内容をまとめる

別添資料1、インタビューシート1(社長が従業員に望むこと)

別添資料2、インタビューシート2(社長のノウハウ)

### (2) 評価要素の決定

「社長が従業員に望むこと」と「ノウハウシート」を参考に  
社長のお話を伺いながら最終的に20項目ぐらいまでにまとめます

一番大事だと思う項目に絞り込む(どの項目を頑張ったら賃金を上げたいですか?)

職種別に(規模が大きければ一般用・管理職用の別も)



評価要素をまとめる(別添資料3・評価項目チェック表)

### (3) 評価基準・ウェイト・評価点と最終基準点の決定

評価項目の確認

評価段階の決定 [言葉で]

評価段階を何段階とするのか [多くて5つまで]

S A B C D

×

とても優秀なレベル・・・ 一応できるレベル・・・

各項目の評価基準の決定

レベル判定しやすいような具体的な表現で

数値で示すことができるものはなるべく数値で

ウェイト付け

人事評価のどこに一番重点を置くのか？

社長が従業員に対して何に重点を置いているのか知らせることができる

評価点と最終基準点の決定

従業員のレベルも考慮(これをよく考えないと、全員D評価になってしまう)



評価項目チェック表を評価シートに書き写す

評価基準をまとめ、配分・評価点・最終基準点を記入

(別添資料4・評価シート)

### (4) 最終決定・完成

評価基準内容・表現を中心に社長に確認

最終決定



評価シート完成



成果品提出

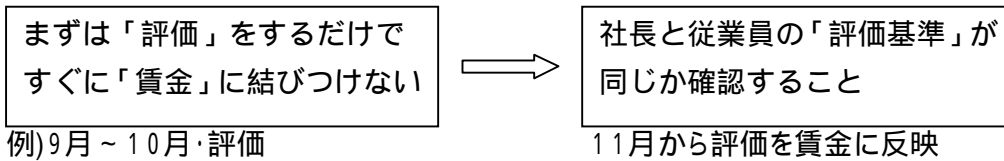
従業員説明会

トラブルが起きる原因はコミュニケーション不足

説明会で全員に納得してもらってから始める

(別添資料5・記入例 : 広告代理店 従業員 営業職3名 事務職1名 役職者なし )

## 【8】評価シートの運用方法



### (1)目標

評価表だけでは単なる点数付けで終わってしまう。  
さらに社長の望む従業員に成長してもらうために、高い成果を出してもらうために、  
人事評価の結果を受けて、一人一人に目標を定めてもらう。

目標の内容

達成基準



いかにして、いつ？

社長のサポート

### (2)フィードバック面接

面接の目的

社長と従業員が正面から向き合う話し合いの場  
自己考課と社長の考課との結果の食い違いを確認

得意なところはどんどん伸ばしてもらう賞賛の場  
正しく自己を考課させる場

面接の方法

<場所> 応接室

社長 ○

<時間> 一人30～40分ぐらい

<内容> 心を落ち着かせる話から

考課結果の伝達

会社側の取り組みについて 『会社は、こんなフォローを用意していますよ』

要望の聴取 『従業員の要求は？』(まず、聞く)

やる気になるよう誘導

○ 従業員



## 【9】評価 処遇(賞与)のリンク例

$$\text{従業員各人の賞与額} = \text{基礎額} + \text{評価額}$$

(1) 社長が決めること

賞与原資を決める  
基礎額の割合を決める  
賞与点数表を作っておく

} この3つだけ

(注意)

最初は「評価制度」だけでもいい

Sランクの人は金一封



「賃金」に反映するのは後でもいい

(2) 賞与原資決定例

$$\begin{aligned} \text{粗利} \times \text{労働分配率} &= \text{総人件費} \\ \text{総人件費} - \text{月例賃金} &= \text{賞与原資} \end{aligned}$$

(3) 基礎額の割合

基礎額の意味 = 従業員の生活安定      将来的には評価中心で

例)

過去            基礎賞与額(9割) : 評価賞与(1割)  
これから      基礎賞与額(5割) : 評価賞与(5割)  
3年後          基礎賞与額(0割) : 評価賞与(10割)

基礎額の決め方

例)

$$\begin{aligned} \text{基礎額} &= \text{基本給} \times \text{ヶ月} \\ \text{基礎額} &= (\text{基本給} + \text{役職手当}) \times \text{ヶ月} \end{aligned}$$

(4) 評価額の決め方

$$\begin{aligned} \text{賞与1点あたりの単価} &= (\text{賞与原資} - \text{全従業員基礎額合計}) \div \text{全従業員賞与点数合計} \\ \text{個別評価額} &= \text{評価点数} \times \text{1点あたりの単価} \end{aligned}$$

< 賞与点数表 >

人 事評価	賞 与 点 数		
	一般社員	中間管理職	管理職
S	50	70	100
A	40	60	80
B	30	50	70
C	20	40	60
D	10	30	50

下の人が上の人よりも賞与が多くなる可能性が出てくる

事例 賞与原資 88万円

		評価	点数	賞与
一般社員	木村	S	50	20万
	仲居	C	20	8万
	香取	B	30	12万
中間管理職	草薙課長	C	40	16万
管理職	稲垣部長	A	80	32万
TOTAL			220	88万

$$88万 \div 220 = 4,000円 / 1点$$

「賞与を上げるには、まず賞与原資を増やすことだ」と分かる  
 「あと、これだけ頑張ったら、賞与がこれだけUPするんだ」と具体的に分かる

粗利と賞与原資の関係例

会社粗利予算	50,000(千)円
労働分配率	45%
人件費予算	22,500(千)円
内、月次給与分	16,875(千)円
内、賞与予定分	5,625(千)円

< 粗利予算90%の場合 >

粗利見込み	45,000(千)円
人件費枠	20,250(千)円
月次給与分	16,875(千)円
賞与原資	3,375(千)円

< 粗利予算102%の場合 >

粗利見込み	51,000(千)円
人件費枠	22,950(千)円
月次給与分	16,875(千)円
賞与原資	6,075(千)円

予算達成率12%の差で、賞与原資は2倍近く変わる！！



このとき、従業員の頭に浮かぶことは？  
 「ちょっと頑張ったら、賞与が多くなるぞ」  
 「賞与を上げるには、粗利を増やす事が大事なんだ」

そのためには  
 自分の人事評価の結果を良くすること  
 会社の業績を向上させ、賞与原資を増やすこと

従業員が社長と同じ事を考え出す)



社長の思い = 従業員の思い

人事評価制度がなければ、このような「納得のできる賞与の配分」はできない

## 【10】運用のいろいろ

### (1) 運用の注意点(初年度)

いきなり評価によって賃金が変わると・・・従業員は不安で一杯

「人事評価制度を導入したため、モチベーションが下がった」とならないために



「**テストラン期間**」を設ける(別添資料6 テストラン スタートに向けて)

- ・練習期間があるため、安心して仕事に取り掛かることができる
- ・細かい評価基準を作ることが困難な場合、勉強会を通じて評価基準を作ることができる
- ・上からやらされているのではなく、自分達で作っていくという自覚ができる

### (2) 2年目以降の運用

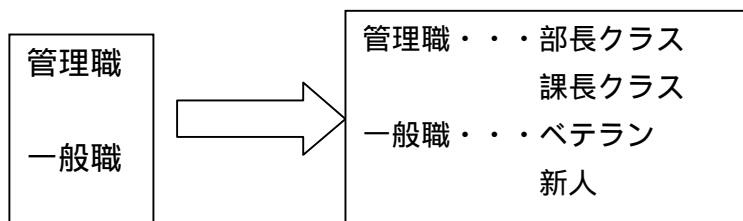
#### 賃金

賞与 月例賃金・・・昇給・昇格・手当の見直し・賃金表の作成 etc.  
退職金・・・ポイント制退職金制度の提案

#### 評価

イ、レベルアップしているはず・・・

- ・評価項目の見直し、ウェイトの見直し
- ・レベルの細分化



人事評価に慣れて「評価シートが足りないな」となってから  
この段階で「**職能資格制度**」を取り入れることもできる

- ・優秀な従業員の行動を評価項目に落とし込んでいく
- ・社長のコンピテンシーから従業員のコンピテンシーに

#### ロ、管理職の育成

- ・会社が大きくなれば、すべての従業員を社長が見る訳にはいなくなる。
- ・管理職研修
- ・評価決定会議の運営レベルアップ

## 【11】人事制度と労務管理との関係

「**労務管理**」ができない段階で

「**人事制度**」をいじったら、

いたずらに、“不安”を煽るだけ

(1) 人事制度導入に併せて労務問題の解決をする

(2) 賃金制度が変われば 賃金規定・退職金規定の変更が必要

(3) 導入してからが本当のスタート