

それぞれの方式のメリット・デメリットは下記のとおりです

| | 『洗い替え方式』 | 『累積方式』 |
|-------|---|---|
| メリット | <ul style="list-style-type: none"> ● 敗者復活がしやすい ● 単年度の評価を、即、処遇に反映できる (昇給無しあるいは減給が可能) | <ul style="list-style-type: none"> ● 毎年良い評価を取り続ける人はどんどん昇給する ● 毎年コツコツ昇給する安定的なイメージがある |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"> ● 評価が即処遇に連動し落ち着かない ● 毎年良い評価を取り続けても昇給するとは限らない | <ul style="list-style-type: none"> ● 企業業績が悪くても、昇給無しあるいは減給がやりづらい ● 敗者復活がしにくい |

『累積方式』の一番のデメリットである「企業業績が悪くても、昇給無し、あるいは減給がやりづらい」を補うため、従来から『累積方式』を採用する企業が、昇給上限を設ける場合が増えてきました。従来の給与表を一部手直しすることにより、毎年定期的の上昇する要素を抑えることもできます。

4 コース別人事

多様性と生産性の両立のために、個々の人材をどのように組み合わせればよいか、コース別人事は今後有効な手段です。短時間正社員や地域限定社員、職務限定社員等を制度として導入します。

- クリエイティブ人材・・・高度な専門性を駆使し、業績向上に貢献する。
- エキスパート人材・・・特定分野のエキスパートとして、組織運営に貢献する。
- マネジメント人材・・・組織運営を担い、組織業績にコミットする。
- オペレーション人材・・・構築されたスキームの活用・改善を通じて、収益を最大化する。

5 その他

退職金制度は長期の人事評価の処遇反映と考え検討します。ポイント制、確定拠出年金等提案いたします。

最後に 人事評価制度から処遇反映、賃金制度、コース別人事、退職金制度導入の概略を解説いたしました。導入に半年、導入後、調整期間は2年間を予定しています。人事評価する過程で、社員にフィードバックし、次の行動、いわゆる PDCA を回し生産性を高めていきます。昇格要件に、管理職（リーダー）の行動力アップ研修、中堅社員研修、新人研修、思考力アップ研修等を設定し、企業の業績と人材育成制度を構築していきます。働き改革関連法案が成立しました、従来の雇用制度を再構築するチャンスです。会社と社員が協力して新たな人事雇用制度を導入する絶好の機会です。

社員研修について

小野事務所は30年の人材育成の実績を持つ人事政策研究所の正会員として中小企業を支援しています。企業が一番に取り組む研修は「管理職（リーダー）の行動力アップ研修」です。6か月間の研修でリーダーとしての行動力がアップし、会社の雰囲気が変わります。新人研修、中堅社員研修、思考力アップ研修、コンピテンシー研修、ソーシャルスタイル研修等企業が生産性を向上する研修を提供いたします。

社会保険労務士小野事務所について

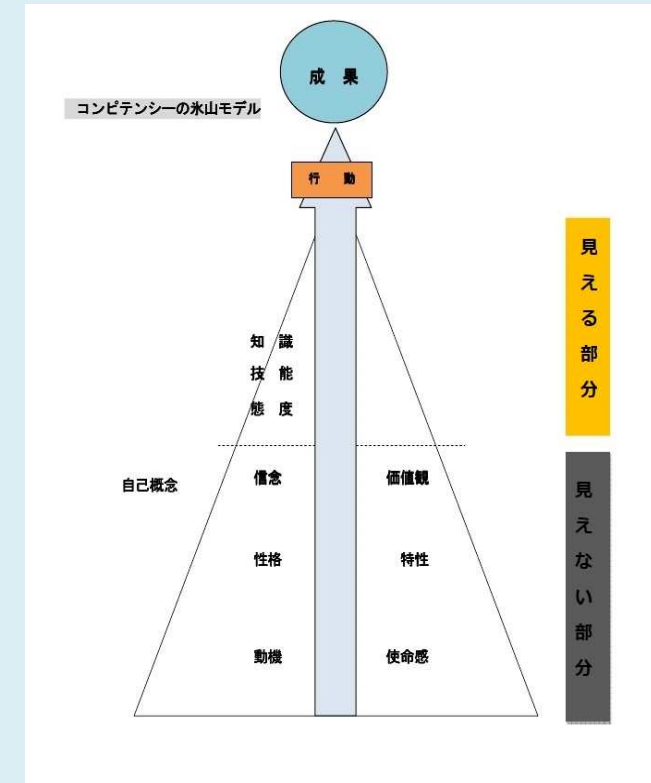
代表 小野洋之

住所 〒805-0013 福岡県北九州市八幡東区昭和2丁目6番1号402号

電話 093-863-7618 FAX 093-651-7739 Email ejk_ono@ybb.ne.jp

<https://www.sharoushiono.org/>

コンピテンシー人事評価制度・賃金制度の導入



コンピテンシーとは『できる人の行動特性』のことです。コンピテンシーカードを活用し、人事評価、人材育成や採用における基準として活用することができます。コンピテンシー人事評価、資格制度、評価基準、処遇反映、賃金制度作成、コース別人事、退職金制度の見直しや導入、会社の生産性向上を支援します。

| ◆このような会社は人材が集まらず、生産性が伸びない◆ | ◆コンピテンシー人事評価のポイント◆ |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 評価制度、資格制度がなく社員が自分の将来を描けない 2. 評価制度と資格制度の整合性が整備されていない 3. 賃金制度と評価制度の処遇反映の整合性がない 4. 従来の職能資格制度をそのまま運用している 5. 人事評価のフィードバックが人材育成に生かされていない 6. お仕着せの評価制度で社員が公正感を持ってない 7. 成果主義、業績評価のみで処遇反映し、個人主義に陥り社内がギクシャクしている | <ol style="list-style-type: none"> 1. できる人の行動を評価基準にします 2. 自社の評価制度をリフォームする（人事評価、資格制度、処遇反映、コース別人事制度） 3. コンピテンシー導入で会社の「生産性」が高くなる 4. 評価を行動、成果・業績の2軸で反映し、人材育成と業績向上に活用します 5. フィードバックを分かりやすくする 6. 新人研修からリーダー研修など研修制度と併せて採用から人材育成に生かすことができる |

社会保険労務士小野事務所

コンピテンシー評価制度・役割等級資格制度・賃金制度導入により生産性を高めます。

なぜ必要か 下記に1つ以上当てはまる会社は、コンピテンシー人事評価制度導入をお奨めします。

人材が育たない

人事評価を作ってみたが運用できない又は長続きしない

人事評価を査定のみ利用している

成果のみで評価している

評価制度と賃金制度の整合性がない

人材が辞めていく

以下の手順で導入していきます

1 資格制度を作成する

資格制度はパソコンでいう OS (Windows,Mac 等) です。評価制度や、賃金制度はソフトです。

1) 主な資格制度は3種類あります。1、**職能資格制度** 2、**職務資格制度** 3、**役割等級制度**

小野事務所は3の役割等級制度にコンピテンシー評価制度を導入することで人材育成と生産性向上を構築します。

まず、現状の資格制度を確認いたします。多くの企業が**職能資格制度**を導入していますが、欠点は第1に資格等級と職務内容にズレができています。第2に**年功的運用に陥りやすい**。結果、給与と成果のミスマッチが起きます。

役割等級制度のメリットは役割と給与がマッチして合理的 **役割拡大で変化に対応できる**。役割評価が**比較容易**。多能工化が可能。**職務資格制度**の長所は仕事と給与がマッチして合理的 専門家育成には効果的です。

欠点として**組織や職務が硬直化する**。メンテナンスが大変 職務が変わらないと給与が上がらない。ただし、

スペシャリストや専門性を重視する企業や業務内容を固定している企業、社員以外のパート、アルバイト等を多く雇用しているような企業にはしっくりくるでしょう。 役割等級制度はどんな業種、職種にも柔軟にマッチします。

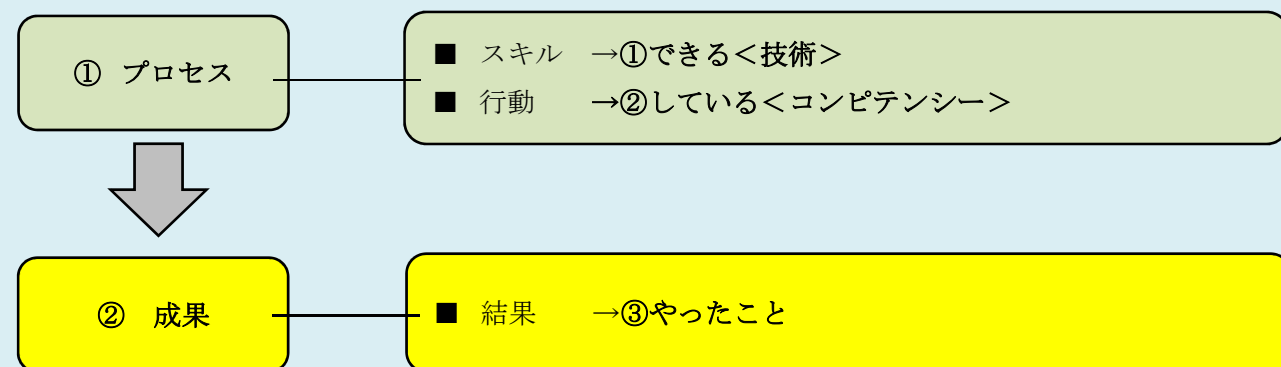
特に中小企業には生産性向上、人材育成上、役割等級制度を勧めます。

2 評価基準を作る

資格制度の次は人事評価を作成します。＜何を評価するのか＞ 職能資格制度では能力を評価をいたしました。

勤務年数に応じて、能力は向上し、会社に貢献する成果があがるものであるという前提でした。高度成長期の時期は、制度も上手く、運用されましたが、グローバル化、デジタル化で対応できなくなりました。次に業績・成果評価が注目されましたが、生産性向上には繋がらないことが認識されつつあります。人材を生かし、さらに育成し、企業のミッションを共有化することで、生産性を上げていく評価制度が求められています。

コンピテンシー人事評価制度は評価の2軸：3つの視点で評価します。



1) コアコンピテンシーをまず作成します。

企業の理念 ミッションからコアコンピテンシーを作成します。コアコンピテンシーはすべての等級、社員に共通のコンピテンシーです。職種が変わっても共通のコンピテンシーのもと、業務に取り組みます。

企業理念は会社の存在価値です。最終的な目的です。会社が苦しい時も社員が同じ方向に針路をとり、逆風が強くてもかじ取りが間違わなければ少し遅れても目的地に到着できます。社長の想いを理念化し、具体的な行動に落とし込みます。75のコンピテンシーカードより社長及び幹部に検討いただき、具体的な行動基準を作成します。

2) 行動しているコンピテンシーを作成する。(職種コンピテンシー)

75のコンピテンシーカードより職種ごと仕事のできる人の具体的な行動を書き出し、話し合いで具体的な行動特性を選び、皆でまとめ上げます。製造業や建築ではできる(スキル)が重要になりますし、営業や事務関係は行動している具体的な行動基準を作成します。

※一見すると書き出したコンピテンシーは作業手順書やマニュアルに似ていますが、目線を「仕事のできる人」の行動に着目します。

3) リーダーシップコンピテンシーを作成します。

75のコンピテンシーカードより社長面談の上、これまでに成果(業績、部下育成)を上げたリーダーの行動特性を小野事務所が提案し、社長、または役員会で決めます。

管理職(リーダー)の行動力アップ研修は管理職(リーダー)の行動力をアップする研修ですが、研修の中で作成することも出来ます。

以上の3視点が**プロセス**の評価です。

4) 成果の評価基準を作成

成果には業務改善、営業成績、作業の遂行度、コスト管理、部下の育成、課題達成など職種や役割等級、職務により様々ですが、チームワークの成果目標を設定し、それに対するチームの成果評価を重視する傾向です。企業の年度の予算、組織改善などの目標からチーム目標設定と上司の面談により個人の成果目標を設定します。

5) 評価基準と評価表の作成

人事評価表(評価シート)は3か月を目安に作成いたします。1年、2年もかけて作ると世の中の変化のスピードに乗り遅れてします。

3 処遇反映と賃金制度

評価した内容をどのように処遇に反映するのか大事です。下記は一つの例です

① 処遇決定要素 人事評価の要素と等級区分の基本給、賞与反映例です。

| | | 年齢 | 勤続 | 行動プロセス | 成果業績 | 役割 | 職務 | 過去の貢献 |
|-----|-----|----|----|--------|------|----|----|-------|
| 管理職 | 基本給 | | | ○ | | ◎ | | |
| | 賞与 | | | | ◎ | | | |
| 一般職 | 基本給 | | ○ | ○ | | ◎ | | |
| | 賞与 | | | | ◎ | | | |

② 昇給・昇格・賞与の決定

大別すると「分離型」と「総合型」です。分離型の場合はプロセスは昇給・昇格へ。成果業績は賞与へと完全に分けて行います。「総合型」は両方の評価結果のウェイト等を用いて昇給・昇格、賞与の双方に反映します。

③ 給与は「洗い替え方式」か「累積方式」の2種類あります。「洗い替え方式」とは、1回ずつの評価に応じ絶対額を決定します。1回ごとに評価は清算されますので、評価が悪い場合は減給もあり得るわけです。「累積方式」には号棒級表を用います。例えば「評価A」の場合「号棒を+2」というようなルールを決め、運用します。毎年評価が上積みされていきます。