

## 2ヶ月で作る！人事制度の

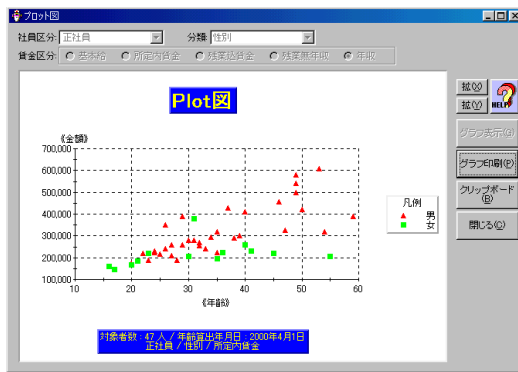
人事制度を作るうえで、最大のツボは「運用できる仕組みづくり」です。

- ・運用が楽な仕組み（薄っぺらな仕組みという意味ではありません）
- ・（できるだけ多くの）社員に受け入れてもらえる仕組み
- ・社員のやる気を高める仕組み（満足させるだけではダメ）
- ・フィードバックデータを用意できる仕組み（評価制度）
- ・企業の業績と連動可能な仕組み（絶対条件ではない）

人事制度設計項目	ツボ
企業調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務内容を見る（外部専門家が入る場合）</li> <li>・組織図をチェックする 課長、マネジャー等の名称がついても管理職とは限らない。 職種や所属があいまいな社員の存在など。</li> </ul>
統計資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要なデータが揃う統計資料を準備する</li> </ul>
賃金診断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本構想の前にやっておく</li> <li>・データをグラフや表にあらわす ……図表1 目で見て判断する。細かい金額は無視してよい。</li> </ul>
基本構想	<ul style="list-style-type: none"> <li>・等級数を決め、組織・役職等と対応させる ここで設計方針を決定しておく。</li> </ul>
賃金設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本給、・手当の構成</li> <li>・モデル賃金 標準モデルだけでなく最短・最長昇格モデルも作る。</li> <li>・個人別賃金決定 調整対象者を抽出しておく。</li> </ul>
賃金改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昇給、ベースアップの時期</li> </ul>
昇給・昇格等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中途採用者の格付方法を明確にしておく</li> <li>・調整対象者の調整方法を明確にしておく いつ、どのように調整するか予め決めておく。</li> </ul>
賞与配分	<ul style="list-style-type: none"> <li>・できるだけ変動費化する 総額配分方式を組み込む。 ……図表2</li> <li>・金一封の対象者も、いくつかのパターンを決めておく。</li> </ul>
退職金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本給（基礎額）と切り離す 退職金水準が高い場合は、退職金倒産の危険がある。 新賃金は手当を整理することが多く、その分基本給が上がる。</li> </ul>
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価制度は、完璧なものを作る必要はない 完璧な制度なんて存在しない。徐々に理想的な形に近づけていく。</li> <li>・最終調整以外は自動的に決まる仕組みを作る ……図表3</li> <li>・評価者エラーを発見し、フィードバックする仕組みを作る</li> <li>・被評価者に評価結果をフィードバックする仕組みを作る ……図表4</li> </ul>
運用マニュアル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理用は別立てにしておく（調整対象者の資料など） 個人別調整事項まで全社員に公開する必要はない。</li> </ul>
策定委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダラダラ会議にしないためには2時間以内がよい</li> <li>・委員は「社員の代表」という自覚を持つこと（頭数ではダメ）</li> </ul>

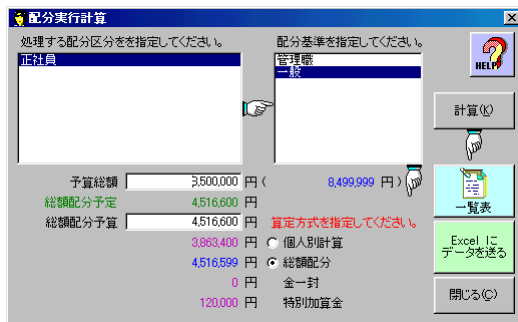
2ヶ月で作る → 月3回の会議 → その時間を捻出することもツボ

図表 1 賃金診断



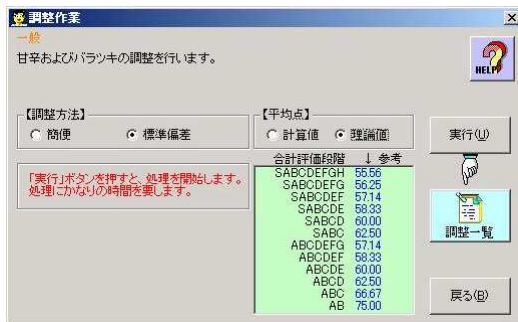
プロット図は賃金診断の定番です。性別、役職別、所属別、職種などで分類します。賃金の水準を診るときは、統計賃金と比較します。賃金診断では、その他に「所定内賃金に占める手当の割合」や「年齢と勤続による賃金分布」などを診ていきます。

図表 2 賞与配分計算



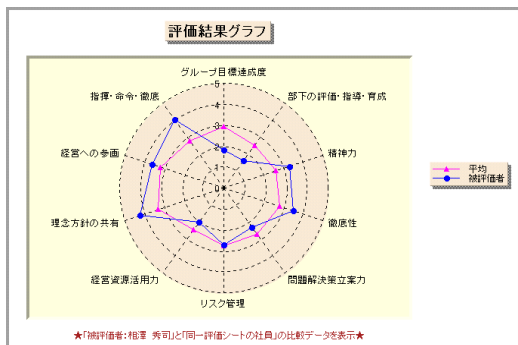
賞与はなるべく変動費化することをお勧めします。固定費(基礎額×支給月数)と変動費(総額配分方式)を組み合わせる方法もあります。「総額配分方式」は、予算総額とほとんど誤差のない金額で配分します。基礎額を設定しないやり方もあり、賞与については徹底した成果主義を導入することもできます。

図表 3 調整作業



第1段階の調整は、評価要素ウエイトと複数評価者のウエイトに応じて、被評価者の得点を算出します。第2段階の調整は、主に人為的なミス进行调整する作業です。調整区分ごとに【調整方法】および【平均点】による組合せで行います。

図表 4 評価結果グラフ



評価結果は、様々な用途に利用することができます。  
 ①昇給、昇格  
 ②昇進(特定評価要素を時系列でみて適性を判断)  
 ③賞与  
 ④評価者エラーを発見し、フィードバックする  
 ⑤被評価者に評価結果をフィードバックする  
 左記グラフは⑤の資料の1つです。

ひとつだけ、詳しい説明を付け加えます。

以下は「じんじ屋エール:人事評価シリーズ」のマニュアルからの抜粋です。

ボタンを押すだけで済む作業ですが、実際にどんな計算をしているのか覗いてみましょう。

## 調整作業の説明

サンプルデータ (サンプル 25) から社員 Code000049 北島二郎さんの夏季賞与 (基準日 2002/3/31) を例として説明します。

### 評価要素ウエイトと複数評価者の調整

北島さんは「技能職」です。

※自己評価は得点の計算に含めません (評価結果グラフで比較分析に利用)

評価要素		評価要素 ウエイト	評価者ウエイト		評価結果	
			1次	2次	1次	2次
成績	仕事の正確さ	15	2	1	D	C
	仕事の改善	15	2	1	C	C
意 欲・ 態度	規律性	5	1	1	D	C
	責任性	10	1	1	B	B
	協調性	10	1	1	A	B
	積極性	10	1	1	B	C
	自己啓発意欲	5	1	1	D	C
能力	知識・技能	10	1	2	D	C
	理解・判断力	10	1	2	D	D
	表現・折衝力	10	1	2	C	C

技能職の評価要素はA B C Dの4段階で評価しています。

評価要素は10項目ありますから、単純にA=10点、B=7.5点、C=5点、D=2.5点で計算すると、

1次評価者の合計点は **47.5点**、2次評価者の合計点は **52.5点** になります。

この平均点 **50.0点** が北島さんの合計点となります。

しかし、評価要素にはそれぞれ異なるウエイトが設定されています。これを考慮すると、

1次評価者の合計点は **48.75点**、2次評価者の合計点は **52.5点** になります。

この平均点 **50.625点** が北島さんの合計点となります。

さらに、評価者ごとに異なるウエイトが設定されています。これを考慮すると、

北島さんの合計点は **50.42点** になります。

## 甘辛調整

第2段階の調整は、「評価要素ウエイト」や「複数評価者」の調整とは異なり、主に人為的なミスを調整する作業です。このような調整することは「必要悪」といわれています。

なぜ「必要悪」なのでしょう？

それは基準と比べて評価する「絶対評価」を行っても、最終的に通信簿のようにランク毎に定めた定員に当てはめて、評価を調整するからです。これは一般的に相対配分といわれています。

ある社員の調整前の点数がいくらよくても、それ以上にみんながよい点数をとっていると低いランクに当てはめるため、「いったいこの評価はなんだったんだ」ということにもなりかねません。

それでも、このような調整は必要です。

なぜなら、社員に支払う給与や賞与の予算は青天井ではありません。

評価シート毎に評価要素が異なることから、そのことによる合計点の差が生じます。

評価者が「評価エラー」を犯すこともあります。

それでは調整方法を例で見してみましょう。

合計はS A B C Dの5段階で評価します（評価要素はA B C Dの4段階評価です）。

最高点は100点です。調整後の点数が100を超えた場合も100点です。

最低点は20点です。調整後の点数が20未満になった場合も20点です。

サンプル25の調整区分「一般」には4つのグループがあり、それぞれ複数の社員がいます。調整前の点数はこのようになりました。

【事務】平均点 64.69

【営業】平均点 66.38

【技術】平均点 63.96

【技能】平均点 58.85（北島二郎は 50.42）

全体の平均点 62.44

ここで、それぞれのグループの平均点に着目してみましょう。

「技能」調整グループの平均点が最も低く、全体平均と比べても3.59点の差があります。

①調整方法：簡便、平均点：計算値

最も単純な調整方法です。

社員の調整前の点数に全体平均との差を加減します。

北島さんの調整後の合計点は **54.00点** になります。

②調整方法：簡便、平均点：理論値

さらに①で算出した社員の点数に全体平均 62.44 と理論値 60.00 の差を差し引きます。

※全社平均は甘めに見えますが、これは評価要素をA B C Dの4段階で評価しているからです。

合計の評価段階もA B C Dの4段階なら理論値が 62.50 となるため、理論値に非常に近い結果であると判断できます。調整後の合計点は低めに算出されますが、同じ調整区分に属するグループ間の比較であるため、最終結果を求める際に影響はありません。

北島さんの調整後の合計点は **51.56点** になります。

上記①②によって、調整グループ間の甘辛を調整することができます。

しかし、評価結果の高低のバラツキは残ります（評価者に中心化傾向や極端化傾向があることを予測してこの調整を行います）。

それを加味して調整をするためには「標準偏差」を求めて行います。

③調整方法：標準偏差、平均点：計算値

調整グループごとに、「各社員の合計点」と「グループ平均点」の差を2乗した値を求めて、それらを合計して人数で割ります・・・これを「分散度」といいます。

この値の平方根が標準偏差です（全体平均 13.46、技能平均 15.74）。

全体平均 62.44 + (調整前 50.42 - 技能平均 15.74) ÷ 標準偏差の比 (15.74 ÷ 13.46) = 55.23

北島さんの調整後の合計点は **55.23点** になります。

④調整方法：標準偏差、平均点：理論値

さらに③で算出した社員の点数に全体平均 62.44 と理論値 60.00 の差を差し引きます。

北島さんの調整後の合計点は **52.79点** になります。

これで調整後の合計点が決まりました。

本システムでは、各評価要素の評価点、評価要素グループの得点も按分計算により自動算出しています。各評価要素の調整後評価点は「時系列評価結果の表示」で活用します。

さて、昇給のための評価は（メンドウだから）行わないで、夏と冬の賞与評価をウエイト調整したもので昇給決定している企業も多いと思います。そのように企業では・・・理論上の平均点に合わせましょう（夏と冬の賞与の平均点が異なると、そこで更なる調整が必要になってしまうため）。