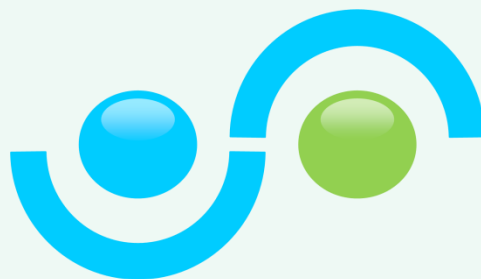


# 社員のやる気を引き出す『人事評価制度』 導入ご提案

---



社会保険労務士法人  
庄司茂事務所

# 1 「人事・評価制度」について

## ■ 当事務所がご提案する「人事・評価制度」とは

「年功序列型」人事（賃金）制度を変革すべく、70年代から広まった「職能資格制度」も結果として年功的な運用の域を出ないものが多く、より働く意欲を高めるため90年代から主流となってきたのが「成果主義」賃金制度であり、「賃金は労働の対価」という原点から、役割給や職責給という呼称で「職務給」の導入が広がってきました。

ただ、諸外国の基本給はすべてが職務給である一方、日本における職務給の割合は50～60%程度しかなく、依然として年功的な要素が多く残っています。特に中小企業においてはその傾向が強く、労働者の働く意欲を高めるのが難しいのが現状です。

そこで中小企業に合った制度として、我々がお勧めしているのが、仕事基準に基づいた「職務給」を中心とした「**棚卸型人事評価制度**」（職務分析による人事評価制度）です。

**目的は！**

### 貴社における「棚卸型人事評価制度」導入のメリット

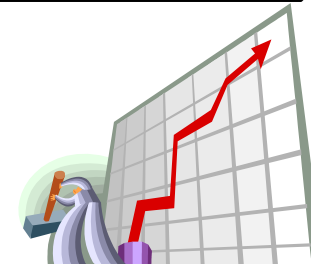
- ✚ 具体的な行動を評価することができる。
- ✚ 経営計画にあった評価項目を作成できる。
- ✚ 社員が具体的な目標を認識でき、目標を立てやすくなる。
- ✚ 能力開発、社員教育に活かすことができる。
- ✚ 社員のレベルアップにあわせて企業内で評価制度の変更ができる。

社員にキャリアUPの将来像を提示

社員の意欲と能力UPの促進

社員間の不公平感の是正

激変期にも耐えうる評価制度に



## 2 「職務給」について

### ■ 「職務給」制度の導入が求められる理由

#### (1) 社員の高齢化

年功型賃金であれば、企業業績とは関係なく、社員の高齢化がそのまま人件費の増加をもたらす。

#### (2) 労働市場の変化

労働市場が徐々に流動化（転職しやすい）の方向に向かっている。

優秀な人材ほど転職できる機会を活かそうとするため、企業としては

- ・ 優秀な社員の転職を抑止する賃金制度が必要
- ・ 必要である外部人材をいつでも採用できる人事管理体制が必要

⇒ 年功序列型や従来の職能資格制度では人材と処遇のミスマッチが生じやすい。

#### (3) 長期安定雇用慣行の困難化

長期雇用を基本とする処遇制度は、社員に対して説得力を持たなくなっている。

人事処遇制度は「長期決済型」から「短期決済型」へと移行。

**職務の価値 = 企業にとって、この職務の重要度**

職務ごとの賃金の決定をするにあたっては、様々な職務について職務内容をまず十分に把握しなければならない。  
この職務内容を詳しく調べる作業が「**職務分析**」である。

### 3 全体図

#### ①人事制度（組織体制）

- ① 組織図の作成
- ② 等級制度、職階、役職の整備
- ③ キャリアプランの制定

#### ポイント

- ・現状及び事業拡大を見越しての必要ポスト（役職）を確認し、将来像を踏まえた組織図を策定する。
- ・必要ポストに応じた職階、役職、または役職に必要な等級を検討する。
- ・そのポストに昇格するためのキャリアプラン（複線型人事制度）を策定する。

#### ④賃金制度

◎ 基本的な考え

【給与】（基本給+手当）+職務給（管理者含む）

【賞与】半・全期評価各4つの評価軸より5ランクに評価

#### ポイント

- ・固定給（基本給、家族手当等）は安定した生活を保証する額とし、その他の手当について職務・成果に応じた評価をし、その差をつけていく。
- ・管理職以上に昇格することで、地域企業の同年代の平均もしくはそれ以上の所得を得られるよう設計する。

#### ②教育制度

- ① 新入社員研修
- ② 各種資格取得サポート（能力開発・自己啓発）
- ③ 管理職研修 ④ 経営職研修

#### ポイント

- ・充実した能力開発システムをアピールすることで、他社との差別化を図り、優秀な人財確保・育成を目指す。
- ・段階を踏んだ教育制度を整備することで、責任の重くなることへの社員の不安を払しょくする。

#### ③人事評価制度

【目的】

- ・経営方針に基づいた近未来の人材を創るため。
- ・経営者の意思を伝え、共有するため。
- ・成長の可能性を発見し、労使共にモチベーションをあげるため。

#### ポイント

- ・会社にとって必要な職務をより多く携わった者は、より会社に貢献していると視点から、より実態に即した評価を行えるように整備する。
- ・具体的には【難易度・重要度×遂行頻度×遂行結果内容】で決める。

#### 経営陣からの 方針管理

- ①短中長期経営計画の提示
- ②方針発表会
- ③事業規模に応じて、制度設計の変更を行う。

# 4 「評価制度」導入の流れ

## フェーズ1

### Step 1

#### 事前準備

現状の確認

評価制度導入の  
目標設定

プロジェクトチーム  
編成

#### 【実施項目】

- ・経営幹部ヒアリング
- ・従業員アンケート  
(必要に応じて)
- ・組織図確認

#### 【実施項目】

- ・企業理念、目標の  
策定、明確化
- ・求められる人財像  
の確認

#### 【実施項目】

- ・プロジェクトチーム  
編成
- ・内容説明
- ・スケジュール確認

### Step 2

#### 制度構築

職務分析、ランク付け

評価者教育

テスト運用

諸制度（賃金制度、研修制度、昇格制度）  
との調整

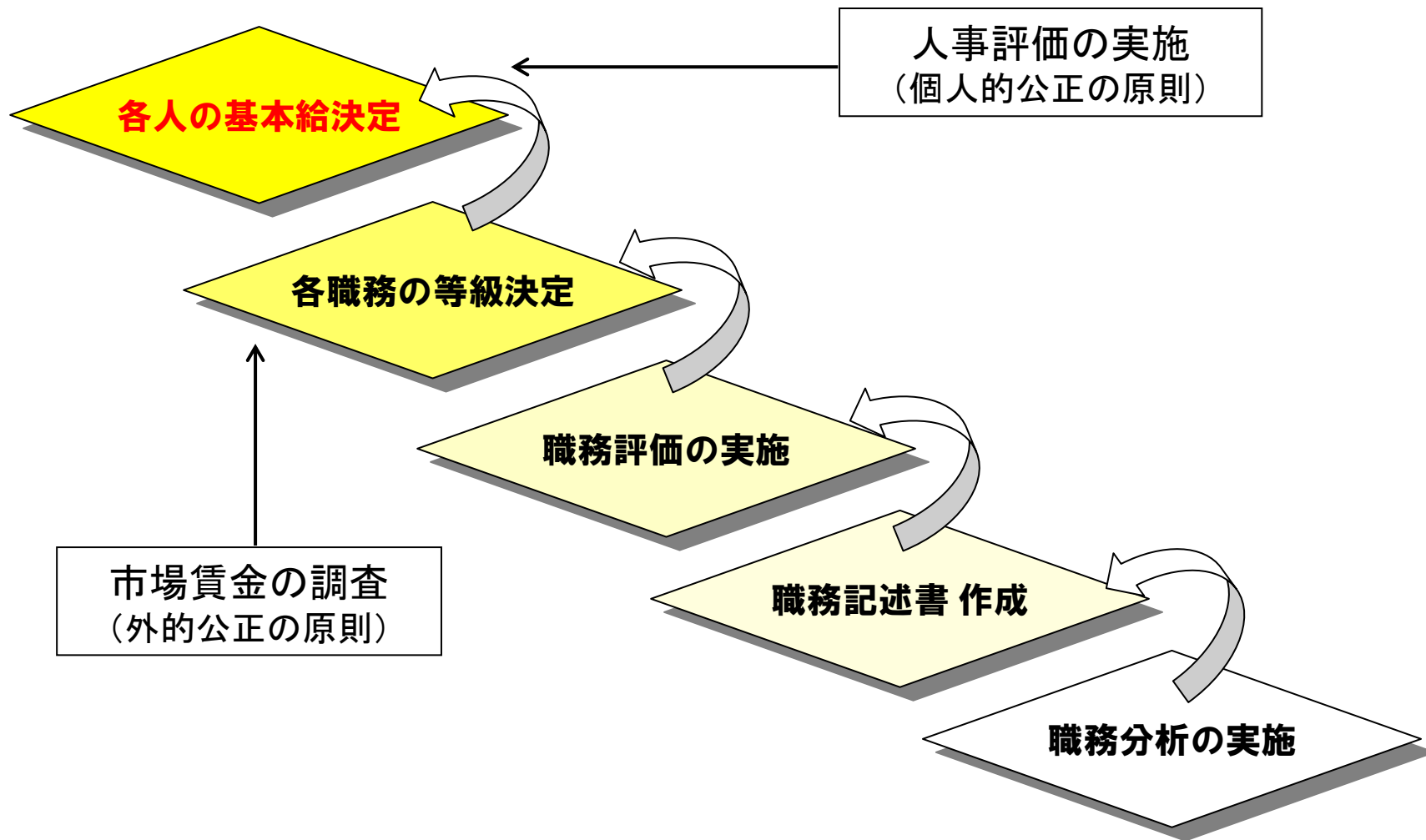
#### 【実施項目】

- ・職務の洗い出し
- ・職務評価、ランク付け
- ・テスト運用
- ・就業規則、賃金規程の変更ほか、制度移行に伴う作業の指導
- ・職務遂行要件の作成
- ・評価者(管理者)教育
- ・従業員説明

## フェーズ2

運用サポート

## 5 賃金(職務給)設計の流れ



## 6-① 評価制度導入支援費用(フェーズ1)

### ① 評価制度早期導入スケジュール (所要期間3カ月パターン)

項目	内容	単価	顧問契約先
職務調査の指導	3時間×2回(指導)	400,000	840,000 (消費税別)
職務分析の指導	3時間×2回(指導)	200,000	
評価者教育	3時間×1回	150,000	
評価表の作成指導	3時間×2回(指導)	300,000	
合 計		1,050,000	

注1) 運用サポートについてはオプションとなります。(別途お見積りいたします)。

注2) 評価者教育と併せ、管理者教育(管理者としての必要な知識・コーチングの基礎)も可能。(オプション)

注3) 表記の金額は一応の目安です。ご依頼の際には正式に見積書をご提示いたします。なお、別途実費等を請求させていただきますことがあります。

## 6-② 人事制度＋評価制度導入支援費用(フェーズ1)

### ②早期導入スケジュール(所要期間:テスト運用5カ月パターン)

項目	内容	単価	顧問契約先
職務調査の指導	3時間×2回(指導)	300,000	1,840,000 (消費税別)
職務分析の指導	3時間×4回(指導)	600,000	
評価者教育	3時間×1回	150,000	
評価表の作成指導	3時間×2回(指導)	300,000	
テスト運用(評価項目確認)	3時間×1回(指導)	100,000	
評価制度の導入指導	事前準備、ヒアリング等費用	200,000	
組織構想及び求められる人材像の設定			
人事評価制度のフレーム作成	2時間×2回	200,000	
キャリアプラン作成	2時間×2回	150,000	
モデル賃金 作成		150,000	
賃金規程 作成		150,000	
合 計		2,300,000	

注1) 運用サポートについてはオプションとなります。(別途お見積りいたします)。

注2) 評価者教育と併せ、管理者教育(管理者としての必要な知識・コーチングの基礎)も可能。(オプション)

注3) 表記の金額は、時間及び実施回数をもとにした一応の目安です。ご依頼の際には正式に見積書をご提示いたします。なお、別途実費等を請求させていただくことがあります。



## 6-② 評価制度導入スケジュール（早期導入スケジュール 5ヶ月目テスト運用）

項目		1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目	7ヶ月目	8か月目	9ヶ月目
STEP 1	①内容説明、スケジュール確認									
	②職務調査(業務の洗い出し)									
	③職務遂行要件の作成									
	④評価・ランク付け									
	⑤評価表のサンプル作成									
STEP 2	⑥評価者教育									
	⑦従業員説明									
	⑧テスト運用									
	⑨評価項目の再確認									
	⑩評価表作成									
	⑪従業員説明									
	⑫運用開始									

## 6-③ 人事制度＋評価制度導入支援費用(フェーズ1)

### ③通常スケジュール(所要期間:8ヵ月)

項目	内容	単価	顧問契約先
職務調査の指導	3時間×2回(指導)	400,000	2,360,000 (消費税別)
職務分析の指導	4時間×4回(指導)	800,000	
評価者教育	6時間×1回	200,000	
評価表の作成	4時間×2回(指導)	400,000	
テスト運用(評価項目確認)	3時間×2回(指導)	200,000	
従業員説明会の実施	1時間×1回	100,000	
評価制度の導入指導	事前準備、ヒアリング等費用	200,000	
組織構想及び求められる人財像の設定			
人事評価制度のフレーム作成	2時間×2回	200,000	
キャリアプラン作成	2時間×2回	150,000	
モデル賃金 作成		150,000	
賃金規程 作成		150,000	
合 計		2,950,000	

注1) 運用サポートについてはオプションとなります。(別途お見積りいたします)。

注2) 評価者教育と併せ、管理者教育(管理者としての必要な知識・コーチングの基礎)も可能。(オプション)

注3) 表記の金額は一応の目安です。ご依頼の際には正式に見積書をご提示いたします。なお、別途実費等を請求させていただくことがあります。

## 6-③ 評価制度導入スケジュール（通常スケジュール 必要期間8ヵ月）

項目		1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目	7ヶ月目	8ヵ月目	9ヶ月目
STEP 1	①内容説明、スケジュール確認									
	②職務調査(業務の洗い出し)									
	③職務遂行要件の作成									
	④評価・ランク付け									
	⑤評価表のサンプル作成									
STEP 2	⑥評価者教育									
	⑦従業員説明									
	⑧テスト運用									
	⑨評価項目の再確認									
	⑩評価表作成									
	⑪従業員説明									
	⑫運用開始									

# 7 評価制度運用 年間スケジュール (7月・12月 賞与連動型モデル)

項目		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
面接	①目標遂行チェック		●		●		●		●		●		●
夏季賞与	②自己評価			●									
	③1次評価及び2次評価			●									
	④調整会議・評価決定				●								
	⑤賞与支給					●							
	⑥フィードバック個人面接					●							
面接	⑦目標設定面接				●								
冬季賞与	⑧自己評価								●				
	⑨1次評価及び2次評価								●				
	⑩調整会議・評価決定									●			
	⑪賞与支給										●		
面接	⑫フィードバック個人面接										●		
	⑬目標設定面接										●		

## 6-④ 人事制度＋評価制度導入支援費用(フェーズ1)

### ④通常スケジュール(所要期間:8ヵ月)

項目	内容	単価	顧問契約先
職務調査の指導	3時間×2回(指導)	400,000	3,800,000 (消費税別)
職務調査ヒアリング	5時間×3回×2名	900,000	
職務分析の指導	4時間×4回(指導)	800,000	
職務遂行要件書作成支援	6時間×3回	900,000	
評価者教育	6時間×1回	200,000	
評価表の作成	4時間×2回(指導)	400,000	
テスト運用(評価項目確認)	3時間×2回(指導)	200,000	
従業員説明会の実施	1時間×1回	100,000	
評価制度の導入指導	事前準備、ヒアリング等費用	200,000	
組織構想及び求められる人財像の設定			
人事評価制度のフレーム作成	2時間×2回	200,000	
キャリアプラン作成	2時間×2回	150,000	
モデル賃金 作成		150,000	
賃金規程 作成		150,000	
合 計		4,750,000	

注1) 運用サポートについてはオプションとなります。(別途お見積りいたします)。

注2) 評価者教育と併せ、管理者教育(管理者としての必要な知識・コーチングの基礎)も可能。(オプション)

注3) 表記の金額は一応の目安です。ご依頼の際には正式に見積書をご提示いたします。なお、別途実費等を請求させていただくことがあります。

# 6-④ 評価制度導入スケジュール（通常スケジュール 必要期間8ヵ月）

項目		1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目	7ヶ月目	8ヵ月目	9ヶ月目
STEP 1	①内容説明、スケジュール確認									
	②職務調査(業務の洗い出し)									
	③職務分析・職務遂行要件の作成支援									
	④評価・ランク付け									
	⑤評価表のサンプル作成									
STEP 2	⑥評価者教育									
	⑦従業員説明									
	⑧テスト運用									
	⑨評価項目の再確認									
	⑩評価表作成									
	⑪従業員説明									
	⑫運用開始									

# 7 評価制度運用 年間スケジュール (7月・12月 賞与連動型モデル)

項目		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
面接	①目標遂行チェック		●		●		●		●		●		●
夏季賞与	②自己評価			●									
	③1次評価及び2次評価			●									
	④調整会議・評価決定				●								
	⑤賞与支給					●							
面接	⑥フィードバック個人面接					●							
	⑦目標設定面接					●							
冬季賞与	⑧自己評価								●				
	⑨1次評価及び2次評価								●				
	⑩調整会議・評価決定									●			
	⑪賞与支給										●		
面接	⑫フィードバック個人面接										●		
	⑬目標設定面接										●		

## 8 お問い合わせ先

所在地	神戸事務所 〒650-0004 神戸市中央区中山手通5-1-1 神戸山手大木ビル6F・7F TEL: 078-361-2031 FAX: 078-361-2035		
	姫路事務所 〒670-0955 姫路市安田4-36マサミビル3F TEL: 079-286-5030 FAX: 079-286-5040		
TEL	0120-66-8050 (フリーダイヤル)	FAX	0120-38-3399 (フリーダイヤル)
HP	<a href="http://www.roumpro.com/">http://www.roumpro.com/</a>	E-MAIL	info@sssr.jp
営業時間	月～金 9:00～18:00 ※時間外のご相談についてはご予約の上で対応致します。		
職員数	15名 (うち社会保険労務士登録者4名、試験合格者1名)		
アクセス	神戸事務所 JR元町駅 徒歩5分 地下鉄県庁前駅 徒歩2分 ※県庁1号館北向い		
	姫路事務所 JR姫路駅 徒歩15分 市役所前バス停 徒歩2分 ※姫路市役所北向い		



社会保険労務士法人 庄司茂事務所  
 代表 庄司 茂 (しょうじ しげる)  
 特定社会保険労務士・特定行政書士  
 兵庫県立大学客員教授  
 労働保険事務組合 経営労務協会 会長  
 神戸商工会議所 専門相談員  
 (公財) ひょうご産業活性化センター経営診断助  
 言事業 専門家派遣登録員

加古川市生まれ。1999年 姫路市にて「庄司茂事務所」開業。  
 2012年「社会保険労務士法人 庄司茂事務所」設立とともに、神  
 戸市中央区に事務所開設。以降、神戸・姫路の二拠点で活動する。  
 中小企業を中心として、労務管理上の細かい分析を基に指導を行い  
 『就業規則』『評価制度』『賃金(退職金)規程』などの導入・制  
 定に助力しております。  
 また、セミナー講師として特に『就業規則』『助成金』『高齢者の  
 賃金制度』『評価制度導入』といったテーマを得意分野として、各  
 地でセミナー・企業研修を行っております。