



人事労務泣き笑い…

第5回：2度目の人事部勤務で新人事制度の運用に取り組む

(株)田代コンサルティング代表 社会保険労務士 田代英治

●成果主義型人事制度

2001年4月、会社は成果主義型の新人事制度を導入しました。新制度は、目標管理の達成度評価(成果)を人事考課に連動させ、考課により賞与の額や昇格昇給に差をつけて、従業員のやる気を引き出し、組織を活性化しようというものでした。その他、組織階層をグループ・チームの2階層にし、役職も副部長や課長代理をなくして、グループ長とチーム長だけにしました。意思決定のスピードの迅速化を狙ったものでした。

私が人事部に着任したのが2001年7月。新制度導入から3カ月が経っていましたが、まだ運用が固まりきれていませんでした。7月に支給された夏季賞与は業績連動となり、前年度の会社の業績と個人の人事考課の成績に連動して決まるしくみに変わりました。それまでは、労働組合との交渉で決まっていたのですが、新しい制度では従業員が頑張っただけで成果を上げ、さらに会社の業績がアップすれば、それに応じて賞与の額も増えるという仕組みになりました。

2001年3月期の会社の業績が良かったこともあり、導入後最初の賞与ではほとんどの従業員がアップしました。個人の評価は

旧制度での評価を使い、あまり差がつかないようになっていましたが、その後は新制度での評価を使って額を算出することになります。評価の差によって、賞与の額の差も大きくなりますので、それまで以上に人事考課の重要性が高まりました。

にもかかわらず、7月に着任した時点では、人事考課の適正な運用が固まっているとは言い切れない状態でした。このまま、来年の3月を迎えたらまずいことになるのではないかと危機感を持ちました。

●目標管理セミナー

人事考課は、業績評価と能力・意欲評価の2つの評価の総合評価として、5段階で評価されることになりました。業績評価は、目標達成度と(目標だけでは評価が難しいことから)目標外の業績の2つが評価されますが、目標達成度のウエイトを高くしましたので、目標管理の適正な運用が新人事制度の成否の鍵を握ることになりました。

旧制度でも1994年頃から目標管理を実施していました。ただ、人事考課に結び付かないことから、運用は現場に任せっきりになっていました。業務目標だけでなく、自己啓発目標なども混在していました。目標管理は上司と部下が半年ごとに話し合うツ

ールとしての位置づけでした。

これでは、結果次第で賞与や昇格昇給に大きな差がつく人事考課には使えません。正直なところ何から手をつけたらよいのかわかりませんでした。上司とともにセミナーに出たりして勉強を続けました。その結果、あるコンサルティング会社の目標管理の運用を専門に扱っているN先生に、考課者となる管理職向けに目標設定を主なテーマに目標管理セミナーをしてもらうことにしました。

それまで評価のことばかり考えていましたが、まずは「どんな目標を設定するかが大事である」と目標設定に重点を置くN先生の話は納得感がありました。セミナーに参加した管理職の皆さんも、同様に納得感があったようで、N先生の手法を自社に取り入れていけばいいのではないかと思いました。その後も、N先生の公開セミナーや合宿形式のセミナーなどに参加し、目標管理の運用について学んでいきました。

●考課者研修

2001年秋以降、翌年3月に行う新制度下での最初の人事考課に向けて、考課者研修と被考課者研修の内容を検討しました。従業員の皆さんに制度が浸透しているとは思えず、研修（あるいは説明会）なしでは混乱が起きるのではないかと危惧していました。

新制度は頑張った者には金銭で報いるというメッセージを送っていましたので、若手を中心に新制度に対する期待が高まっていました。ここできちんとした運用をしなければ、期待は失望に変わることになるかもしれないと、事務方として緊張感をもって臨んでいました。

考課者研修および被考課者研修のプログ

ラムを上司と二人で完成させたのは、2002年2月に入った頃だと思います。これをもって、3月に日時を設定し、全員が参加できるように何度も研修を行いました。ケーススタディを取り入れたりして、考課者の頭の中の「ものさし」がそろうように努めました。

研修のたびに、参加者から質問が出されました。それに対して一つひとつ丁寧に回答し、あるいは参加者全員で議論をしました。ときには厳しい意見もあり、人事当局としては防戦一方で、泣きたくなる時もありました。

結局、新制度での最初の人事考課では、表面的には大きな混乱はありませんでしたが、実際には考課に不満を感じている人もいたようでした。もちろん全員が納得するような人事考課制度はありえませんが、せめて6～7割程度が納得できるような運用となるようにしたいと思いました。

