

## 5. 多様な人材の活躍を促す人事制度の見直し

性別や年齢などの属性や働き方に関わらず活躍する組織づくりに向け、給与や処遇、評価制度を見直し、公正な運用が行われるように評価者への研修などを実施します。それらが定着すると、出る杭を伸ばすような挑戦する人材を増やすための「メリハリをつけた評価制度」に見直す事例もあります。

### 《主な成果イメージ》

- 時短勤務等、多様な働き方をする従業員のモチベーションがアップし、組織に活気が生まれたように感じる。
- 従業員がきちんと評価されていると実感することで、離職率の低下に繋がった。

このような企業に  
オススメ!

✓ 仕事は続けるが、主任や管理職  
を目指す女性従業員が少ない

✓ 女性従業員が中長期的な  
キャリアを描けていない

✓ 女性従業員のやる気を引き出  
し、もっと能力を高めたい

### ■ 取組の内容とポイント ■

#### 取組 1 属人的評価から抜け出し、人事制度を整備して納得感のある評価や給与を目指す

公正で正確な人事評価の判断は難しく、「正しく評価されていない」といった意見や不満が聞かれるといった企業は多くあると思われます。業績やプロセス、態度や行動、能力等を客観的に評価する仕組みを整備すると、女性管理職登用に際しても本人・周囲とも納得感が高く、スムーズになる可能性があります。

❗ 思い描くロールモデルは、人それぞれです。**多様なロールモデルを提示**するための工夫が必要です。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 等級と昇給の見える化、クラウド型人事考課システムの導入による評価の透明化を実施（社会福祉法人尾道さつき会）
- ◆ 周囲も認め、自信をもって管理職に昇格する仕組みをつくる（備後漬物株式会社）
- ◆ 等級、評価、報酬を連動させた透明性の高い人事制度を構築。（T&TWAM サポート株式会社）

#### 取組 2 ライフイベントや多様な働き方がキャリアアップの障害とならない評価制度とする

時短勤務、残業免除などの制度を利用する女性が「生産性を上げて評価されない」と感じたり、「育児休暇や各種制度を利用すると評価が自動的に低くなる」などで不満を持ち、モチベーションが下がったり、長期間昇進できず能力を生かせない、といったことが生じる場合があります。男女ともに多様な働き方をする従業員への適正な評価が行えるよう、制度や運用方法を見直しましょう。

❗ 「年齢」や「勤続年数」といった年功的な要素の重視から、**「役割」や「成果」重視の評価や報酬制度へ見直す**企業もあります。

#### ➤ 企業実践事例

- ◆ 活気あふれる組織を目指して、「役割×成果」を重視した人事制度改革へ着手（オタフクソース株式会社）

### ■ 企業実践事例 ■

社会福祉法人尾道さつき会（医療・福祉／従業員 516 名／尾道市） ※2019 年 10 月時点

取組 1

■ 課題：「働きが正しく評価されていない」と従業員が感じている、という課題にどう対応するか。

取組  
内容

#### 等級と昇給の見える化と、クラウド型人事考課システムの導入による評価の透明化を実施

新たに職種と等級を設定し、人事評価に応じて等級が上がり、昇給に繋がる仕組みを構築。また、これまでは属人的、定性的な部分が多かった人事評価を改めるため、職種・等級に応じた行動目標を、管理者と被評価者が面談ですり合わせ、求められる役割を明確にし、評価の基準を双方で共有した。さらに、評価結果を被評価者もシステム上で確認できるクラウド型の仕組みとした。**透明性の高い人事制度の導入により、職員のモチベーションアップ、離職率の低下に繋がった。**

## 備後漬物株式会社（製造業／従業員 397 名／福山市）※2018 年 4 月時点

取組 1

■課題：事業規模拡大に伴う従業員数増加で、新しい人事制度を整備する必要性が生じた。

取組  
内容**周囲も認め、自信をもって管理職に昇格する仕組みをつくる**

評価者である役員等の印象で昇格者が決まる側面が強いなどの問題から、男女問わず能力をしっかりと評価する仕組みが大切という考えの下、公平で分かりやすい人事制度の整備を目指した。昇格に際しては、3年間で3回A評価以上を得ることを昇格の前提条件とし、面接と論文試験によって昇格者を決めることとした。新人事制度により、**コンスタントに高評価を得ていた女性が、見事昇格するなど、女性の管理職登用にも繋がっている。**

## T&amp;TWAM サポート株式会社（医療・福祉／従業員 86 名／広島市）※2018 年 8 月時点

取組 1

■課題：特に若手が「自分の評価や処遇が不明である」「将来像が描きにくい」と退職してしまう。

取組  
内容**等級、評価、報酬を連動させた透明性の高い人事制度を構築**

等級表を整備し、役職ごと、等級、号俸ごとに給与テーブルを策定するとともに、一般職、指導職、管理職と昇進する上での必須要件、全体人数に対する各職種の割合、昇格・降格条件を明確化し、等級と報酬を「見える化」した。

また、評価についても透明性を高めた。会社全体の事業計画、職場のビジョンを踏まえ、各人の重点目標項目（何を、いつまでに、目標値、具体的方法、難易度）を年度の「目標管理シート」に記載。これをもとに、被評価者と評価者は、目標項目と難易度を擦り合わせ、年2回の面談を通じて、達成度を上司と共有する仕組みを導入した。評価は100点満点、4つの大項目で構成され、全体の点数は従業員が確認できる。

人事制度の刷新により、年齢に関係なく指導職に昇進する例もあり、若手が「きちんと評価されている」と感じ、モチベーションアップにも繋がった。



## オタフクソース株式会社（製造業／従業員 577 名／広島市）※2018 年 10 月時点

取組 2

■課題：「働きやすさ」は実現。挑戦することが尊重され、意欲や能力のある人材がより活躍する組織にするには？

取組  
内容**活気あふれる組織を目指して、「役割×成果」を重視した人事制度改革へ着手**

女性の就業継続、ワークライフバランスを実現、多様な働き方の推進、働きやすい職場づくりを達成した次のフェーズとして、「公正な処遇と評価」により、活気ある組織づくりを目指した。年功序列的な運用に陥っていたものから「役割」の重さと生み出した「成果」を重視した人事制度へ変更。従来のプロセス評価だけでなく、売上高などの生産性の指標によって評価し、メリハリのある処遇を実現し、より高い成果を目指すことを促す仕組みとした。