



— 経営目線の人事制度設計と運用 —

2021年9月7日

## Theme1

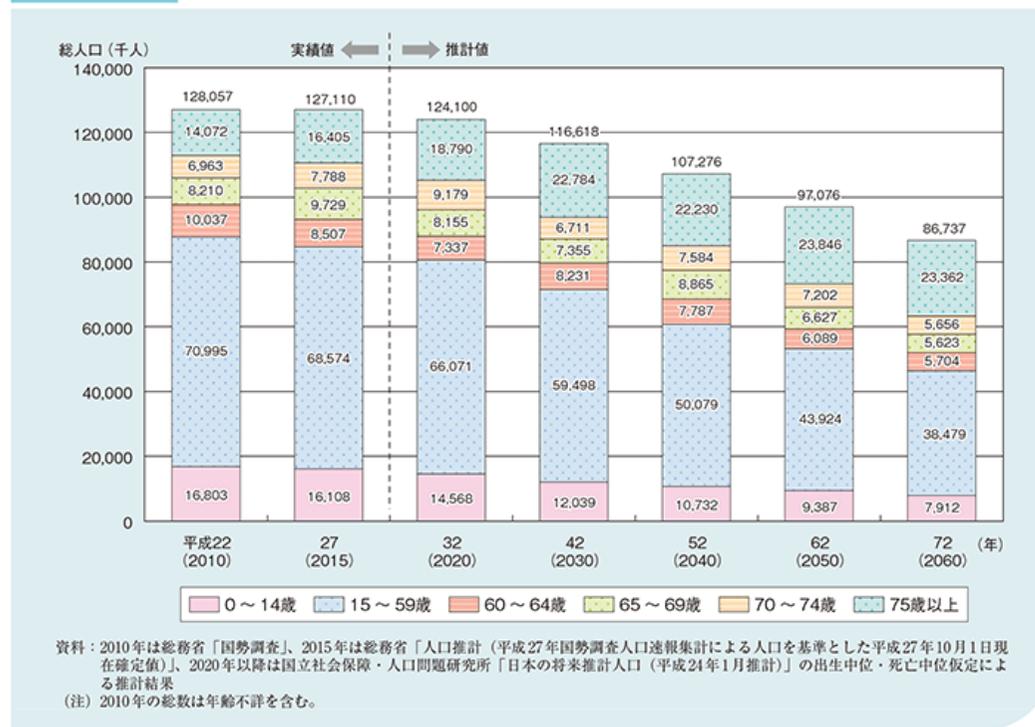
人口動態、経済動向を正しく理解する

# Theme1 人口動態、経済動向を正しく理解する

年代	項目
1887年～	【円盤レコード登場】音楽がデータとして商販される
1920年頃～	【ラジオの登場・普及】媒体なしでの音楽配信
1964年～	【コンパクトカセットが標準規格化】音楽記憶媒体がさらに普及
1979年～	【ウォークマンが流行】音楽を持ち歩ける時代
1982年～	【CD普及】レコードからの世代交代
1980年代後半～	【CDバブル】音楽市場の最盛期
1992年～	【MD誕生】カセットの代替として普及
1996年頃～	【CD-R誕生】家庭でCDが作れるようになった
1990年後半～	【インターネット×MP3】海賊版MP3ファイルが広まっていく
2001年～	【iPod誕生】ポケットに1,000曲入れて持ち歩く
2003年～	【iTunes Store】楽曲のダウンロード販売にはじめて成功した
2007年～	【iPhone登場】スマホで音楽を聴く時代の到来
2015年頃～	【大手IT起業の参入】音楽はダウンロードからストリーミングの時代へ
2018年ころ	【定額聞き放題のサービスの普及】プラットフォームでの課金が始まる

# Theme1 人口動態、経済動向を正しく理解する

図1-1-3 年齢区分別将来人口推計



平成28年版高齢社会白書（全体版より）

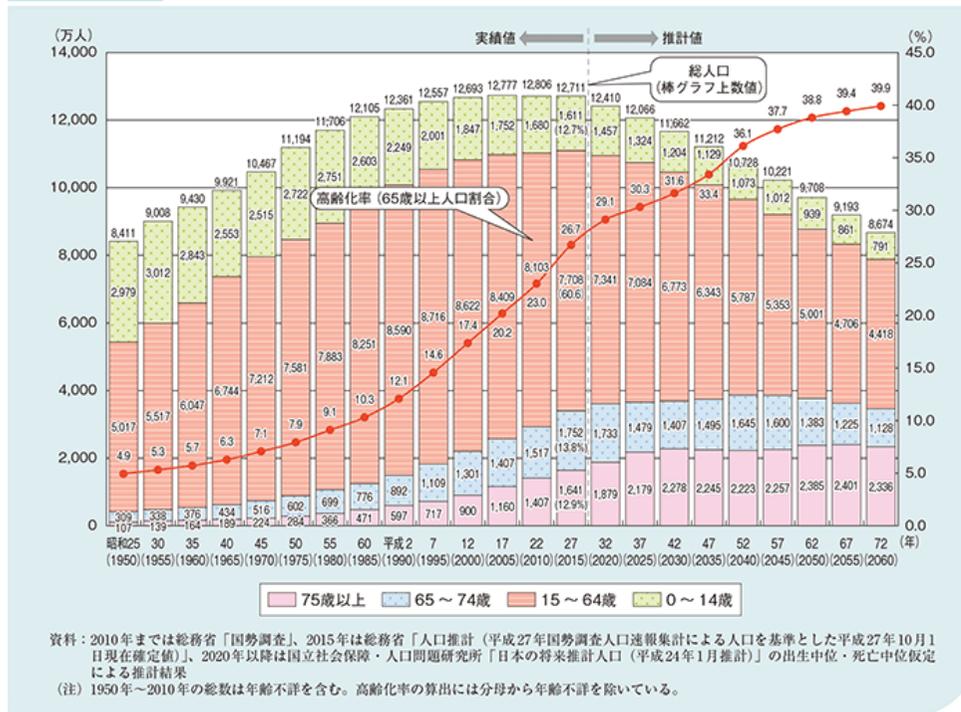
日本の総人口は、長期の人口減少過程に入っていて、2026年に人口1億2,000万人を下回った後も減少を続け、2048年には1億人を割って**9,913万人**となり、2060年には8,674万人になると推計されています。

ピーク時の2008年の1億2,808万人と比較すると、**67%**になります。

人口が減少する中で、国民の消費が減る。輸出で不足分を補うとしても、そこに投入する労働力が不足する。今予測される出生率を前提とするものの、これはこうなったら困るといった話ではなくて、簡単には変えづらい【既に起こった未来】です。

# Theme1 人口動態、経済動向を正しく理解する

図1-1-4 高齢化の推移と将来推計



平成28年版高齢社会白書(全体版より)

高齢者人口(65歳以上)は、「団塊の世代」が75歳以上となる2025年には3,657万人(33.4%)に達すると見込まれている。その後も高齢者人口は増加を続け、2042年に3,878万人でピークを迎えます。

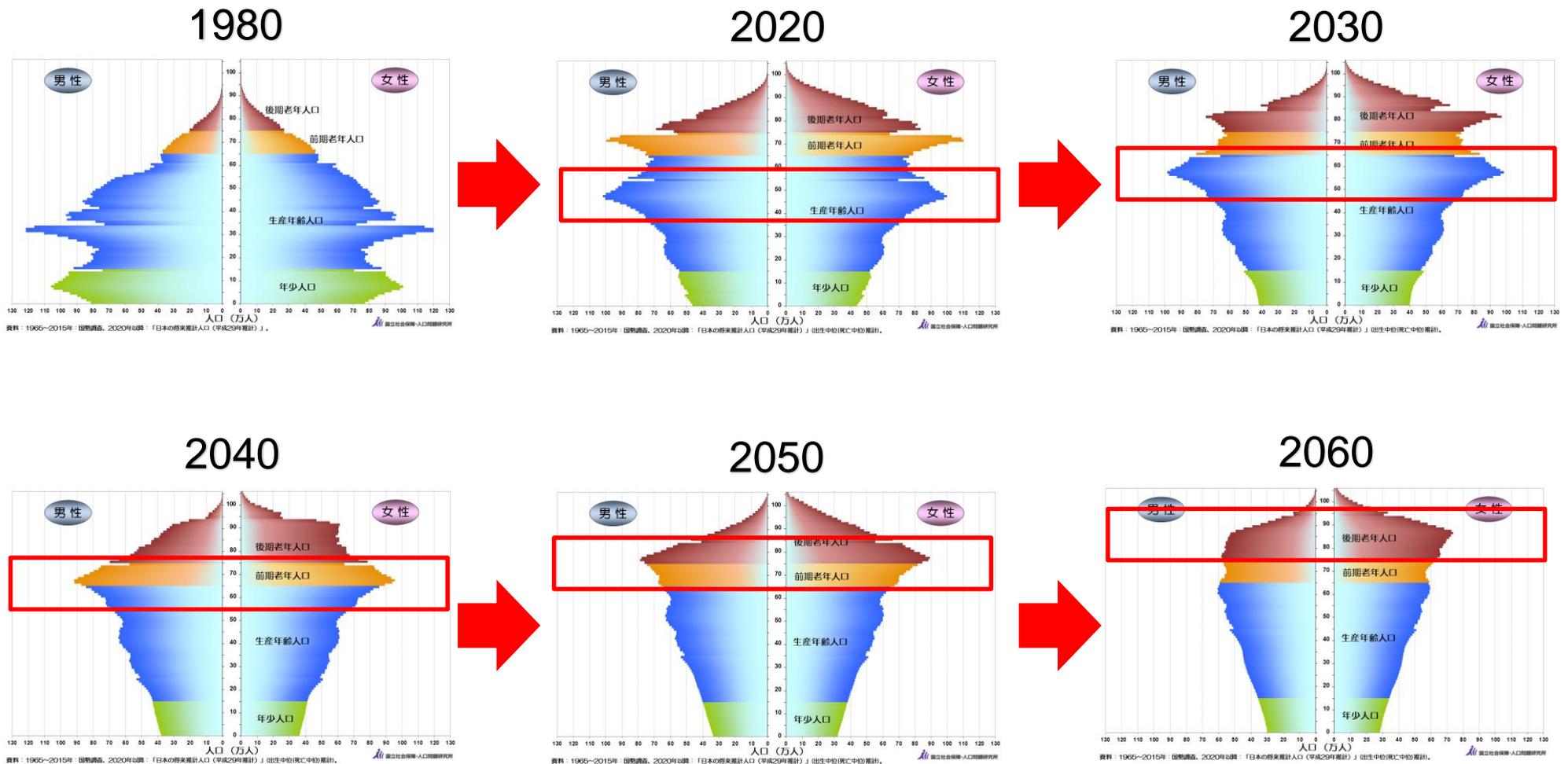
生産年齢人口にまで影響を及ぼし、2027年に6,980万人と7,000万人を割り、2060年には4,418万人となると予測されており、約1/2が高齢者となります。

人口動態の変化によって、若者が高齢者世代を支える社会保障の仕組みの維持が難しくなります。そこで、高齢者人口(65歳以上)にも何らかの労働をしてもらい、生活資金を得る流れを取らざるを得なくなる可能性が高いです。

# Theme1 人口動態、経済動向を正しく理解する

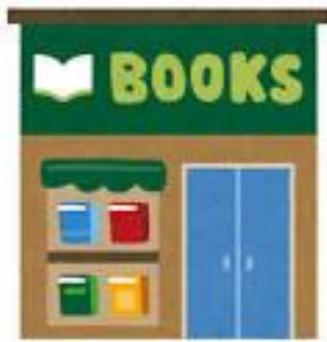
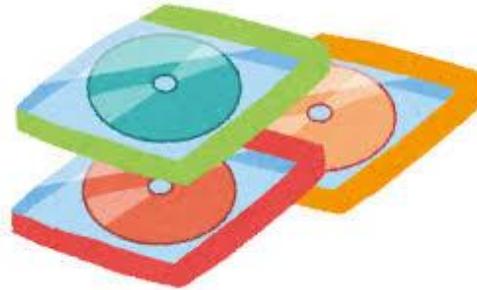
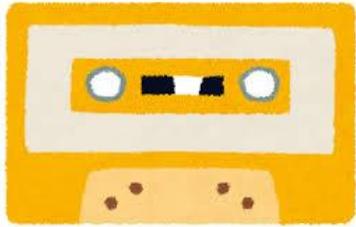
都道府県	順位	国勢調査人口		平成28年推計人口		
		平成22年	27年	総人口	人口性比 (女性 100 に対する 男性)	人口 増減率 (対前年) (人口 1,000につ き)
		(1,000人)	(1,000人)			
全国	-	<b>128,057</b>	<b>127,095</b>	<b>126,933</b>	<b>94.8</b>	<b>-1.3</b>
東京	1	13,159	13,515	13,624	97.2	8.0
神奈川	2	9,048	9,126	9,145	99.7	2.0
大阪	3	8,865	8,839	8,833	92.7	-0.8
愛知	4	7,411	7,483	7,507	100.1	3.2
埼玉	5	7,195	7,267	7,289	99.7	3.2
千葉	6	6,216	6,223	6,236	98.8	2.1
兵庫	7	5,588	5,535	5,520	91.2	-2.7
北海道	8	5,506	5,382	5,352	89.1	-5.6
福岡	9	5,072	5,102	5,104	89.6	0.6
静岡	10	3,765	3,700	3,688	96.9	-3.4

# Theme1 人口動態、経済動向を正しく理解する



**団塊の世代ジュニア(1971年から1974年までに生まれた方々)が結婚適齢期を過ぎつつある今、人口の増加を望むことは難しくなりつつあります。**

# Theme1 人口動態、経済動向を正しく理解する



- ① 所有から利用
  - ② オフラインからオンラインへ
  - ③ 定額課金（サブスク化）
- 求められる能力、行動が変化

## Theme2

年功序列→成果主義→ジョブ型

## Theme2 年功序列→成果主義→ジョブ型

契約内容		成果物の完成責任	指揮命令権の有無	責任が問われる場合
雇用契約	労働者は「 <b>一定の就業場所での労働時間</b> 」を提供することで、会社から「賃金」を受け取れる	負わない	あり	・労働力の提供が行われない
派遣契約	労働者は派遣会社から雇用され、派遣会社は提供する「 <b>労働時間</b> 」に対して報酬を受け取れる	負わない	あり	・労働力の提供が行われない
請負契約	請負人は“ <b>仕事の完成</b> ”と引き換えに会社（依頼者）から報酬を受け取れる	負う	なし	・成果物が納品されない ・成果物の不良や不具合（瑕疵担保責任）
委任/ 準委任契約	断続的な <b>業務処理</b> （ <b>法律行為</b> など）に対し、一定額の報酬を受け取れる	負わない	なし	・約束していた業務が適切に実施されていない（善管注意義務違反）

## Theme2 年功序列→成果主義→ジョブ型

### 「労働法」と「労働契約」について

労働契約の内容は、原則、会社と働く人の合意で自由に決められる  
(契約自由の原則)

しかし…

労働契約を当事者同士で完全に自由に決定できるようにしてしまうと、会社より弱い立場にある事が多い働く人（個人）にとって不利な労働条件になってしまいがち

そこで…

働く人を保護するために、国として一定のルールを規定

⇒国による最低基準の法定

(憲法第27条。賃金、就業時間、休息その他の勤労条件に関する基準は、法律で定める。)

⇒働く人の交渉力の向上

(憲法第28条。勤労者の団結する権利及び団体交渉その他の団体行動をする権利が保障されている。)

等々があります。



## Theme2 年功序列→成果主義→ジョブ型

契約内容		成果物の完成責任	指揮命令権の有無	責任が問われる場合
雇用契約	労働者は「 <b>一定の就業場所での労働時間</b> 」を提供することで、会社から「賃金」を受け取れる	負わない	あり	・労働力の提供が行われない
派遣契約	労働者は派遣会社から雇用され、派遣会社は提供する「 <b>労働時間</b> 」に対して報酬を受け取れる	負わない	あり	・労働力の提供が行われない
請負契約	請負人は“ <b>仕事の完成</b> ”と引き換えに会社（依頼者）から報酬を受け取れる	負う	なし	・成果物が納品されない ・成果物の不良や不具合（瑕疵担保責任）
委任/ 準委任契約	断続的な <b>業務処理（法律行為など）</b> に対し、一定額の報酬を受け取れる	負わない	なし	・約束していた業務が適切に実施されていない（善管注意義務違反）

# Theme2 年功序列→成果主義→ジョブ型

1 ブラックボックス

2 反論の余地なし

3 UPアプローチなし

教科	評価の観点	評価		
		1学期	2学期	3学期
国語	国語への関心・意欲・態度	○		
	話す・聞く能力	○		
	書く能力	△		
社会	社会的な思考・判断・表現	○		
	社会的な思考・判断・表現	○		
	社会的な思考・判断・表現	○		
算数	算数への関心・意欲・態度	○		
	算数的な考え	○		
	数量や図形についての技能	○		
理科	自然科学への関心・意欲・態度	○		
	観察・実験の技能	○		
	自然科学についての知識・理解	○		
音楽	音楽への関心・意欲・態度	○		
	音楽表現の創意工夫	○		
	音楽表現の技能	○		
図画工作	図形への関心・意欲・態度	◎		
	知想や構想の能力	◎		
	創造的な技能	◎		
体育	運動や健康・安全への関心・意欲・態度	◎		
	運動や健康・安全についての思考・判断	◎		
	運動の技能	◎		

合 所 見	
	慣れ、気の合う仲間と楽しく学校生活を送っているなど責任をもって仕事に取り組んでいます。
第2学期	社会科のスーパーマーケットの見学では、店員にインタビューをし、疑問点を解決することができました。漢字テスト前には、放課後に何度も練習を重ねることで、漢字の定着を図ることができました。
第3学期	体育の「ラインサッカー」では、チームの勝利を目指し、仲間と声をかけ合い協力して取り組むことができました。何事にも全力で挑戦するという持ち前の芯の強さをこれからも大切にしてください。



# Theme2 年功序列→成果主義→ジョブ型

1 ブラックボックス

2 反論の余地なし

3 UPアプローチなし

教科	評価の観点	評価		
		1学期	2学期	3学期
国語	国語への関心・意欲・態度	○		
	話す・聞く能力	○		
	書く能力	△		
英語	英語についての知識・理解・技能	△		
	社会的事象への関心・意欲・態度	△		
	社会的な思考・判断・表現	○		
社会	観察・資料活用	○		
	社会的事象についての知識・理解	○		
	数学への関心・意欲・態度	○		
算数	数学的な考え	○		
	数量や図形についての技能	○		
	数量や図形についての知識・理解	△		
理科	自然科学への関心・意欲・態度	○		
	観察・実験の技能	○		
	自然科学についての知識・理解	○		
音楽	音楽への関心・意欲・態度	○		
	音楽表現の創意工夫	○		
	音楽表現の技能	○		
図画工作	図形への関心・意欲・態度	◎		
	知想や構想の能力	◎		
	創造的な技能	○		
体育	運動や健康・安全への関心・意欲・態度	◎		
	運動や健康・安全についての思考・判断	◎		
	運動の技能	○		

合 所 見	
	慣れ、気の合う仲間と楽しく学校生活を送っているなど責任をもって仕事に取り組んでいます。
第2学期	社会科のスーパーマーケットの見学では、店員にインタビューをし、疑問点を解決することができました。漢字テスト前には、放課後に何度も練習を重ねることで、漢字の定着を図ることができました。
第3学期	体育の「ラインサッカー」では、チームの勝利を目指し、仲間と声をかけ合い協力して取り組むことができました。何事にも全力で挑戦するという持ち前の芯の強さをこれからも大切にしてください。



1 評価項目公開



2 話し合いができる



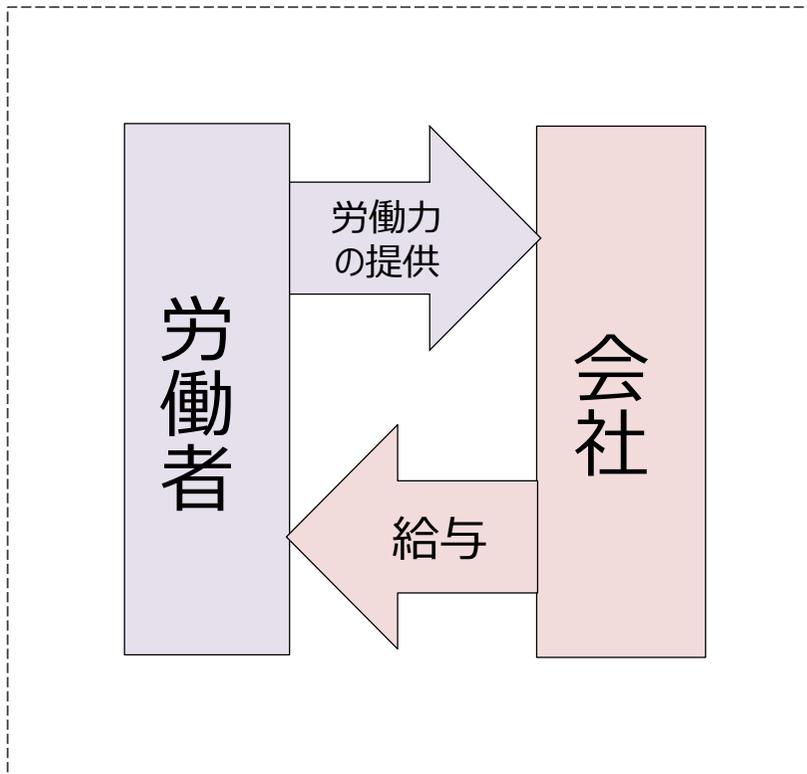
3 UPアプローチあり



→通信簿とは違う！！

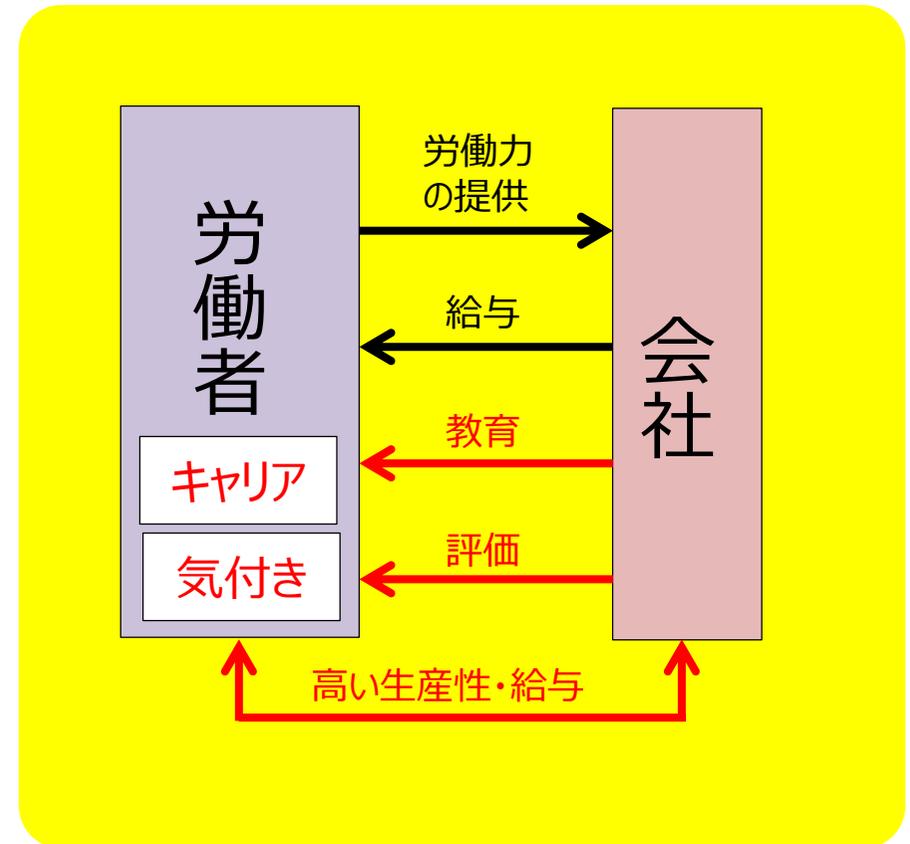
# Theme2 年功序列→成果主義→ジョブ型

## <通常>



働く対価として給与をもらう状態は一見当然の事の様に見えるが、新しい事業展開をする際には不十分。

## <理想>



自社のビジョンと価値観を共有し、従業員はキャリアや気づきを得て、高い生産性を発揮し組織に貢献。

**1** 出来ている・出来ていないを確認



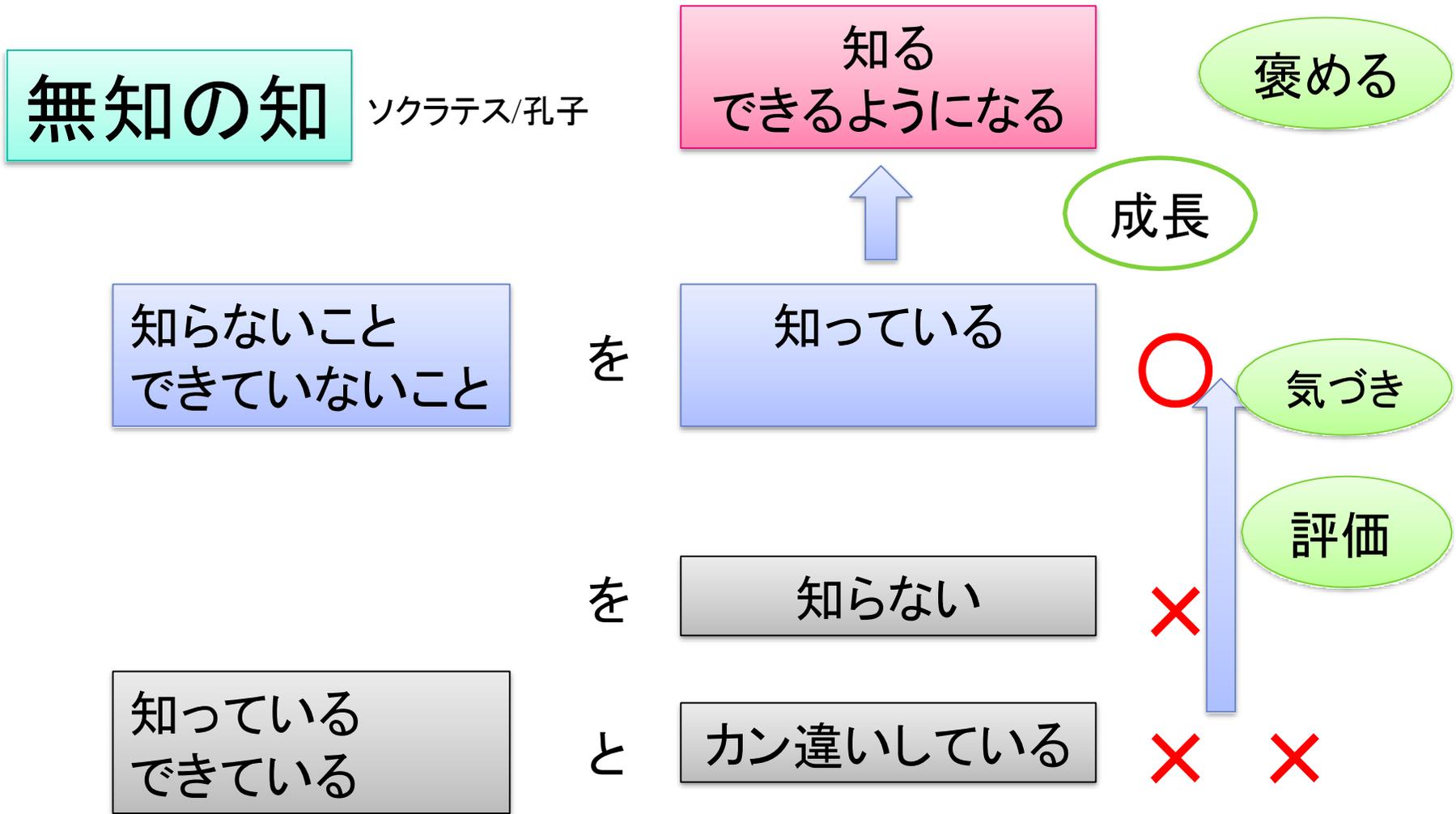
**2** 出来ているところは更に伸ばす



**3** 出来ていないところを改善する

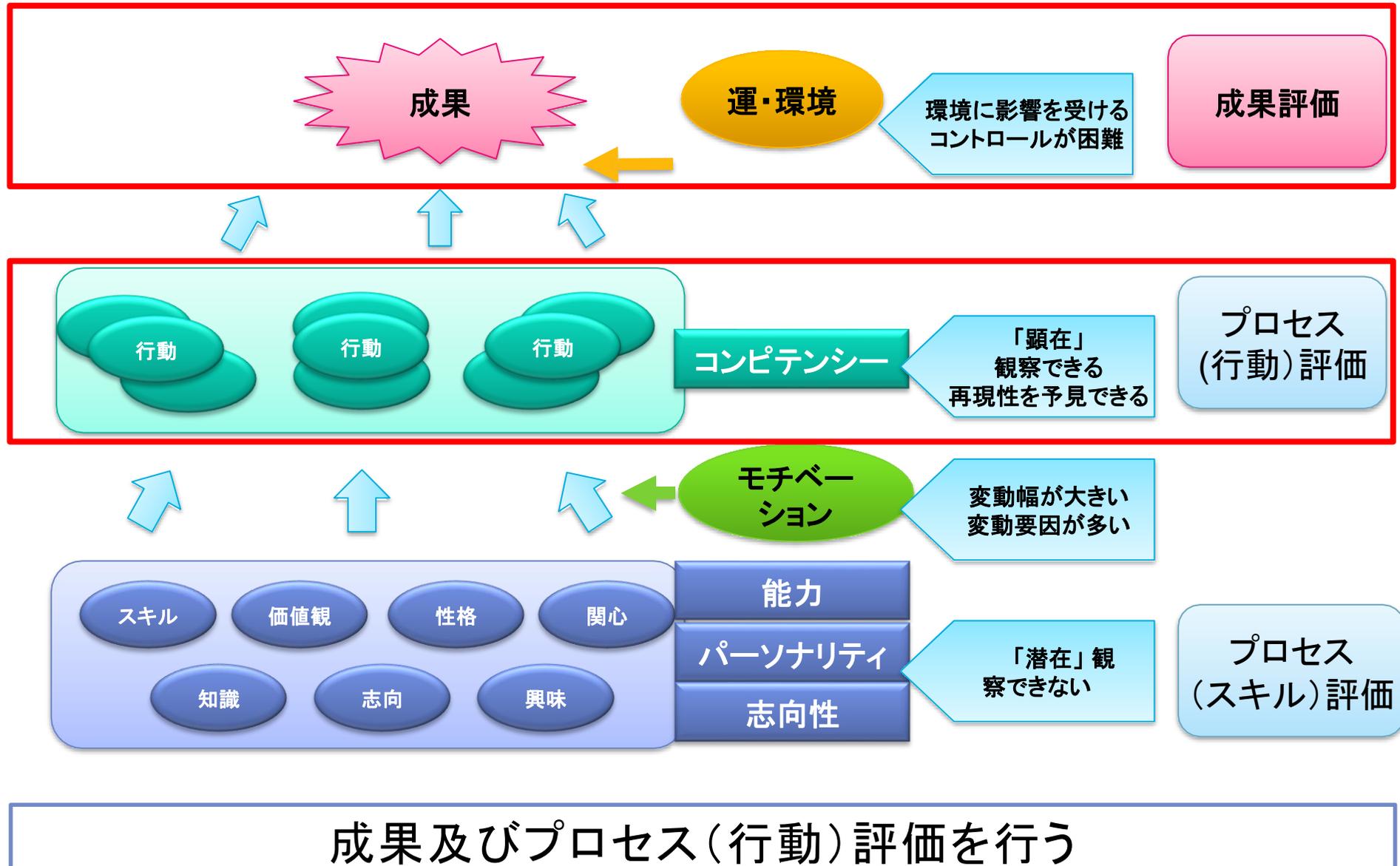
# Theme2 年功序列→成果主義→ジョブ型

評価は育成のために行う



評価は「気づきを与えて成長を促す」こと

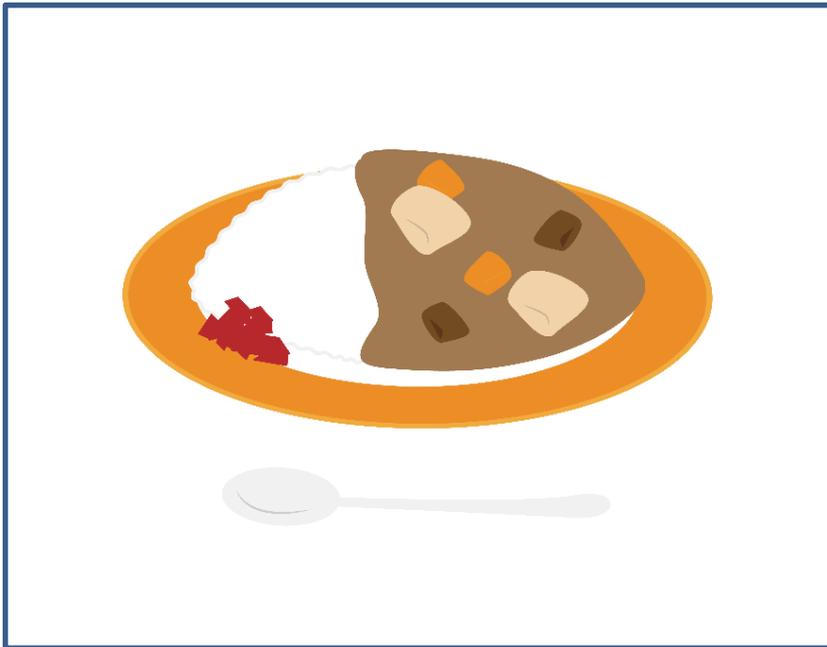
# Theme2 年功序列→成果主義→ジョブ型



## Theme3

# 人事評価制度の導入

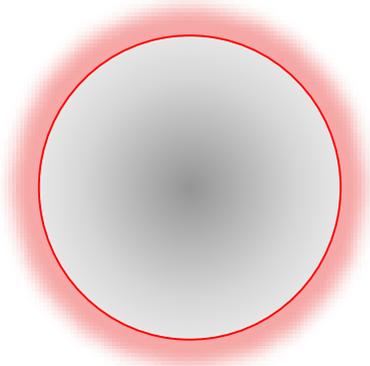
## そもそも定義できていないのに評価できません



材料	手順
ごはん 400g 豚こま切れ肉 100g 料理酒 大さじ1 玉ねぎ(計300g) 2個 砂糖 小さじ1 じゃがいも(150g) 1個 にんじん(100g) 1/2本 ニンニク 1片 水 400ml 赤ワイン 50ml カレールー 80g ウスターソース 大さじ1 サラダ油 小さじ1	1.にんじんとじゃがいもは乱切りにし、耐熱ボウルに入れてラップをし、500Wのレンジで5分加熱します。 2.玉ねぎは1つをくし切りにし、残りの玉ねぎを薄切りにします。 3.ニンニクはみじん切りにします。 4.ボウルに豚こま切れ肉と料理酒を入れて揉み込みます。 5.中火で熱したフライパンにサラダ油と3を入れて炒め、香りが立ったら2の薄切りの玉ねぎと砂糖を加えてあめ色になるまで炒めます。

美味しいカレーを作るための材料、手順が決まっていれば【その通り作成したか】  
【結果として美味しかったか】の判断が出来ます。逆に言うと、それが決まっていなければそもそも評価することが出来ません。

### ハロー効果



ハローとは「後光、光背」という意味。  
太陽の光が強すぎて太陽の本体が見えなくなる現象。  
印象の深いエピソードや出来事に眩惑されて、他の評価要素に影響を及ぼす。「ハロー効果」とは、このような傾向をいう。

#### ポジティブハロー効果

特定分野における高い評価に引きずられて、関係ない他の分野まで高く評価がつけられてしまうことです。学歴の高い人や語学が堪能な人が、実際の業務実績に関わらず、なんとなく「仕事ができる人」と評価されがちなのも、一種のポジティブハロー効果です。

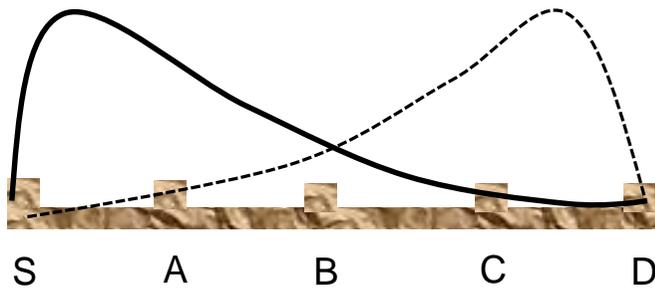
#### ネガティブハロー効果

ネガティブハロー効果はその逆で、特定分野の評価が低いせいで、他の分野の評価まで低くなってしまいう現象のことをいいます。

## Theme3 人事評価の実践

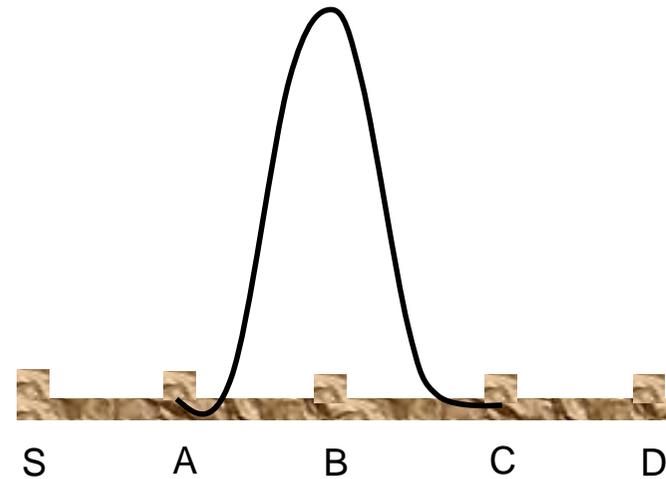
### 📌 寛大化傾向

(又は、厳格化傾向)



S~Aの良い方(又はD~Cの悪い方)に評価が集まってしまいう傾向

### 📌 中心化傾向

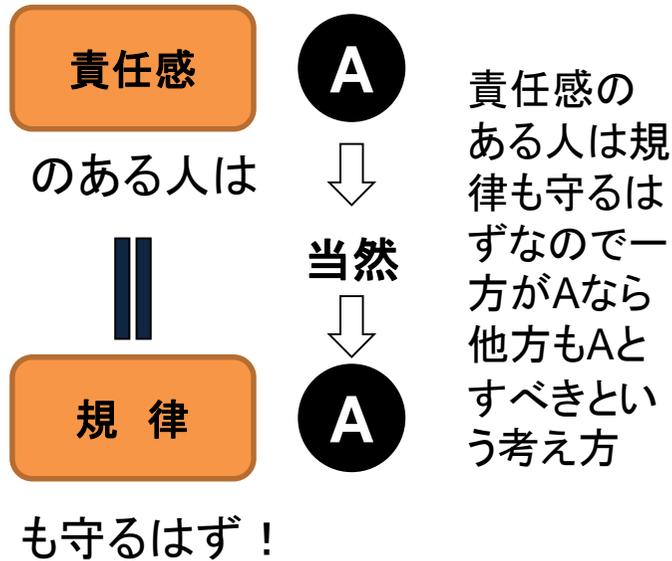


評価が中心のBに集ってしまう傾向

評価において良く起きるエラーです

# Theme3 人事評価の実践

## 論理的誤差

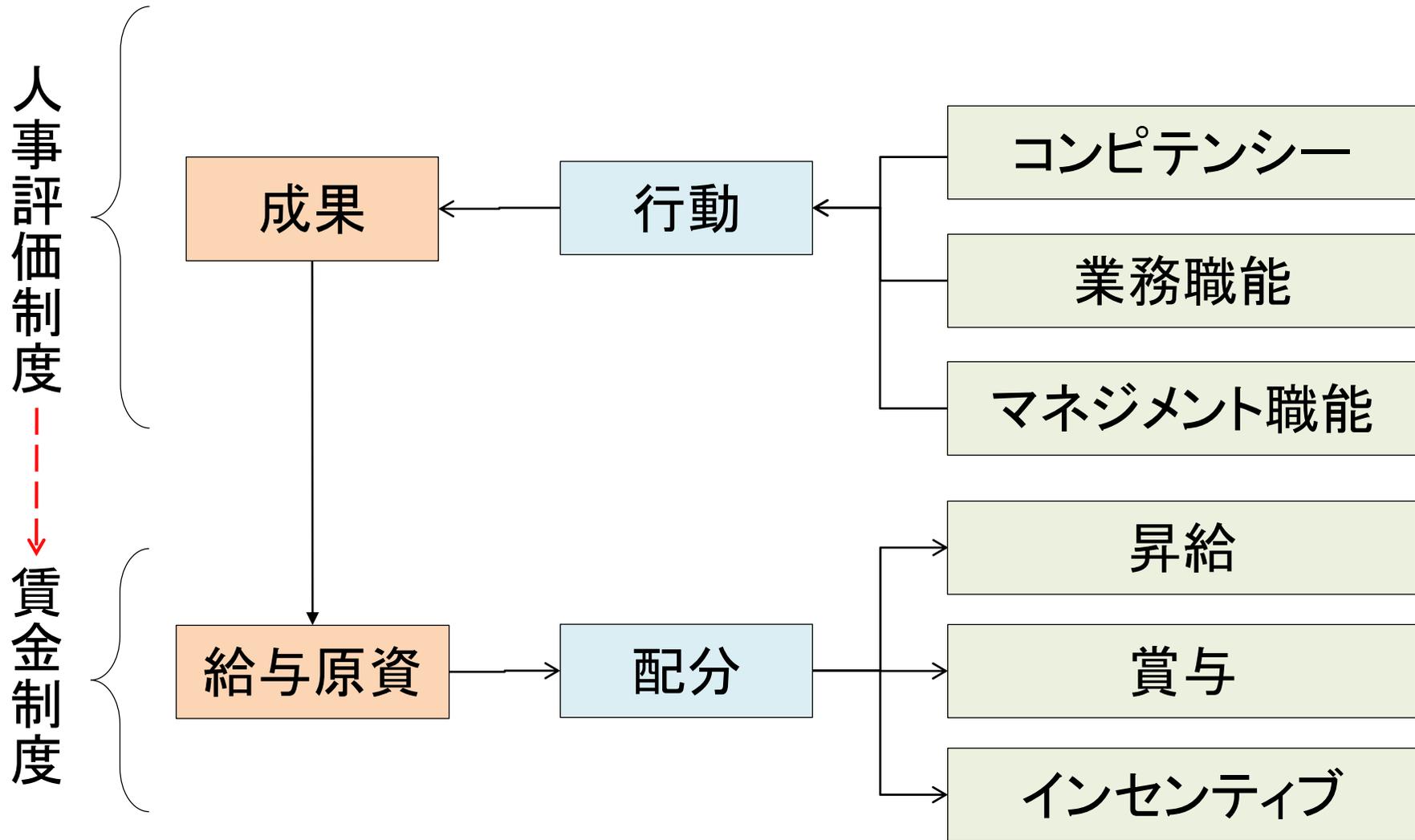


## 対比誤差



相対評価の際に起やすいエラーです

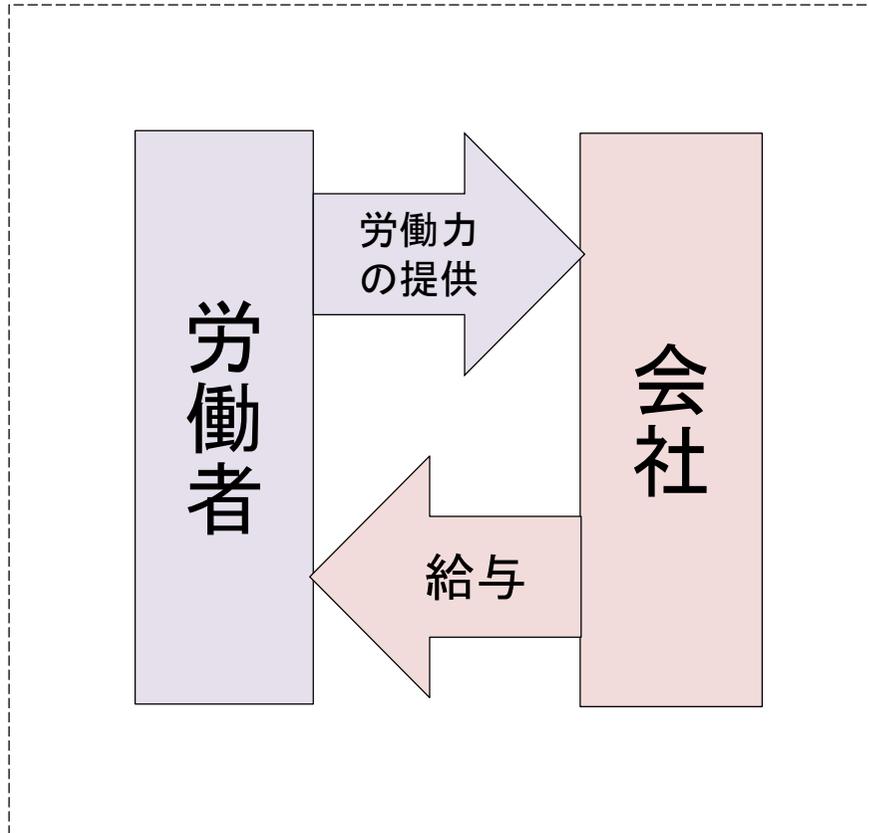
# 提案内容全体像 人事制度と賃金制度の関係



人事評価制度は「何を評価するか」を決めると同時に「何を管理するか」が決まるものです。評価・管理の結果、給与原資に結びつくのであれば賃金制度と紐づけても問題ありません。

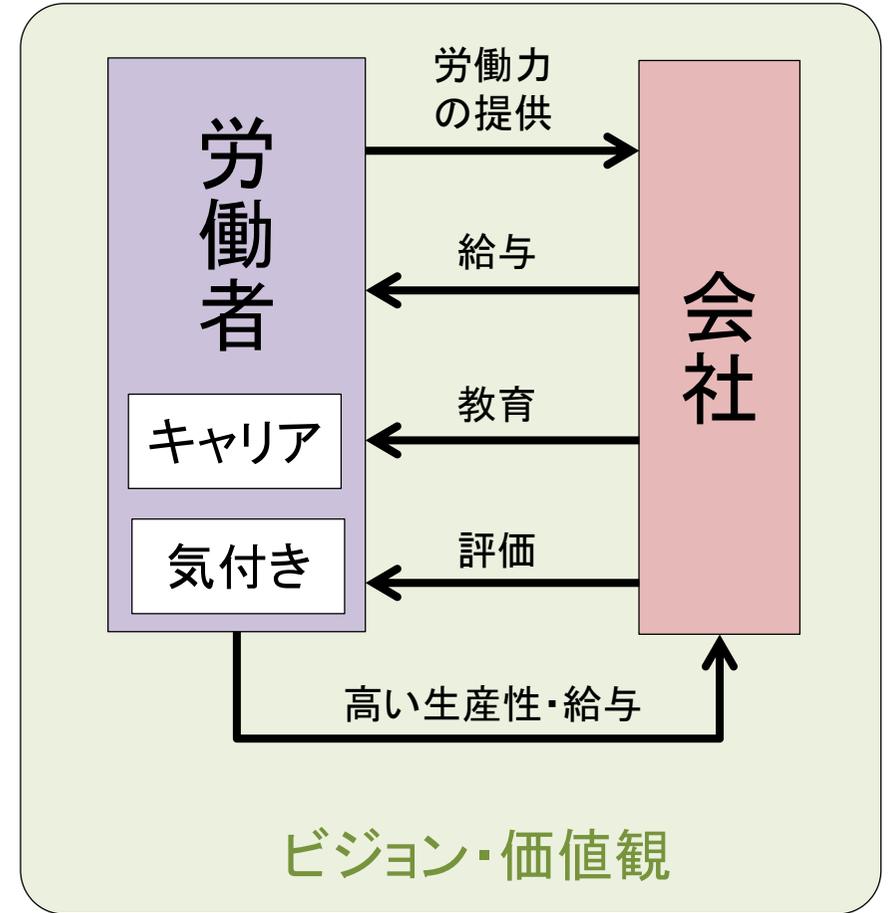
# 人事制度設計によって得られる効果

## 設計前



働く対価として給与をもらう状態は一見当然の事のように思えますが、会社と従業員が対立的な関係になりやすい状態です。

## 設計後



自社のビジョンと価値観を共有し、従業員はキャリアや気づきを得て、高い生産性を発揮し組織に貢献します。

# 賃金体系設計によって得られる効果

設計前

総額  
人件費

分解

基本給

残業代

職能給

役職給

各手当

賃金台帳を基にヒアリングを行い、漠然と決まっている人件費を分解・分析します。

設計後

支払リスク

設計後  
総額人件費

法的リスク

変動的

- ・等級
- ・ピッチ
- ・手当等

固定的

- ・基本給
- ・固定残業代
- ・職能給等

労務リスクをクリアしつつ、健全な人件費総額になるよう、各種項目のバランスを図り全体設計を行います。

## 人事制度を機能させるためには以下の3つが必要です

### ①コンピテンシー

優秀な人材が持つ、特性や具体的な行動について分かりやすく定義

### ②職能

各職種や役職が持つべきスキル・知識・経験を一覧化して定義

### ③目標管理(定性・定量)

各部署、個人単位で達成すべき目標について設定・管理

この順番で定義が難しく、時間がかかります

人事評価制度を運用するにあたって上記が定義できていなければ、優秀な人材であるかどうかの評価は出来ません。かといってこれらを全ていきなり定義するのは難しいので、借り物の評価項目を入れてしまい、うまく機能しない場合が非常に多いです。

## 人事評価制度は【運用】が命で以下の3つが必要となります

### ①評価実施

当然のことではあります  
が、**設定された全評価項目の評価決定**が必要

### ②フィードバック

どうしてその評価になったのか、**今後の期待**についての話し合いが必要

### ③項目のメンテナンス

状況によって**項目が変更になる**ことがあり、その都度改定が必要

**この順番で実施が後回しになり、形骸化の要因になります**

人を適正に評価し、教育することが目的であったはずの人事評価が、いつの間にか**【評価することが目的】**になってしまうことがどれだけ良い人事評価制度を作ってもうまく機能しない理由で、**「運用が命」と言われる所以**です。