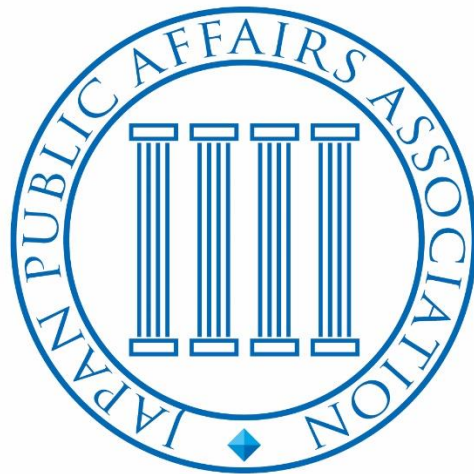


人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上 Vol.2



慶應義塾大学大学院経営管理研究科

特任教授 岩本 隆

(一般社団法人 日本パブリックアフェアーズ協会 理事)

2019年4月15日

目次

サマリー	3
第1章 はじめに	4
第2章 働き方改革実行計画施行による最新動向	5
第3章 賃金決定方式の開示と人事評価制度	7
3-1 同一労働同一賃金の実現に向けて	7
3-2 労働基準法における賃金規程	8
3-3 人事評価制度に基づいた賃金規程	8
第4章 賃金決定方法開示における成功事例	10
導入事例1	10
導入事例2	11
第5章 人事評価制度導入のインセンティブ支援	13
5-1 中小企業向け所得拡大促進税制	13
5-2 賃上げと生産性向上の定量分析	13
第6章 おわりに ー生産性向上と賃上げを両立させるための提言ー	17
6-1 賃金決定方法を就業規則に明文化させる	17
6-2 人事評価制度導入による賃上げ税制のインセンティブの用意	17
参考文献	18



サマリー

働き方改革関連法が2019年4月より施行された。同法は、様々な労働法の改正を行う法律の通称である。このことから労働に関する取り組みが近年注目される傾向にあり、本稿では人事評価制度に着目し導入による効果を定量的に分析した。人事評価制度は正しく運用されることにより労使双方に様々なメリットがある。一例として雇用側へは生産性向上や人材確保などの経営課題の解決、被雇用側へは生産性向上による賃金向上である。

本稿は人事評価制度の導入と普及に関する第二弾のレポートである。第一弾レポートでは中小企業が抱える経営課題への打ち手として人事評価制度の普及に関する提言を行った。さらに人事評価制度が形骸化することなく、効果的に運用されるために必要な追加提言を行う。

【第一・第二弾レポートポイント】

	啓発	ルール化	導入補助	効果測定	
前回	○	○	○		人事評価制度の普及に重点を置く
今回		○	○	○	実際の運用や導入効果に重点を置く

【第二弾提言】

- 賃金決定方法の開示を就業規則へ明文化する法改正を行う
- 人事評価制度導入による賃上げ税制のインセンティブの用意

人事評価制度の導入により、従業員の成果を正しく評価する必要性に第一弾レポートで触れた。さらに一步踏み込み、評価を賃金へと結び付けるためには賃金規程を就業規則へ明文化し、労使双方で納得したものにする必要がある。成果が正しく評価され、評価に対して賃金規程が連動してようやく人事評価制度そのものが正しく機能する。

また、第一弾レポートで提言した、人事評価制度導入に向けて賃上げ税制のインセンティブを用意することに対する妥当性に触れる。人事評価制度の導入企業から独自に粗利と労働投入量（従業員数と平均労働時間）のデータを集め、統計的に導入前と導入後で生産性が向上するか検証を行った。検証結果から生産性は人事評価制度を導入することで向上する傾向が得られた。よって、人事評価制度の導入に対して補助金をより拡充し、導入を促す施策を用意することを提言とする。また長期的な目線から生産性が向上する過程で、企業の利益が増すことで国の財源確保へとつながるものと考ええる。

中小企業では人材確保は困難な経営課題の一つであり、様々な対策が講じられている。人事評価制度導入もその対策の一つである。法的な推進力をもって一気に人事評価制度を意味あるものへと昇華させ、導入インセンティブにより中小企業負担を軽くすることで、ひいては国のGDP目標値の達成に繋がるものと考ええる。

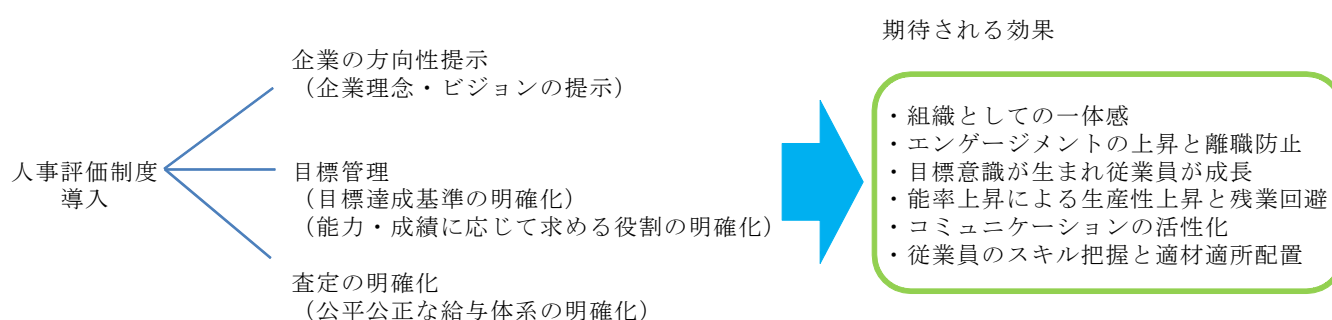
第1章 はじめに

中小企業が抱える現状の課題である人手不足の深刻化により、様々な問題が企業経営を圧迫している。近年は採用市場が売り手有利となっている状況も相まって人材確保が困難となっており、競争力を高めるための企業活動や新規事業の推進、さらには事業承継へと負の影響の連鎖があることは前回の第一弾レポート¹で様々なデータから確認を行った。主として取り上げられた人手不足による経営的影響[1]は以下の通りである。

- ・需要増加に対応できず、機会損失が発生する
- ・新規事業、新分野への展開が停滞する
- ・現在の事業規模の維持が困難になる
- ・技術、ノウハウの承継が困難になる

これらに対して人事評価制度の導入による解決が有効であるかを検討し、普及に至るための提言を第一弾提言では行った。実際に人事評価制度を導入した企業を参考として、人事評価制度導入により期待される効果をまとめると以下図表 1 のように構造的な影響を見て取ることが出来た。

図表 1 人事評価制度導入による効果構造



中小企業の生産性が向上することは、企業が抱える人手不足の解消だけでなく、労働者の賃金の向上にも寄与する。人事評価制度を中小企業で導入することは国の GDP 目標値達成へと大きく貢献できると考えられる。そのため第一弾のレポートでは以下 3 点を提言とした。

- ・人事評価制度の啓発活動を行う
- ・人事評価制度の就業規則への明文化を法律導入する
- ・中小企業への人事評価制度導入におけるインセンティブの用意

本稿は人事評価制度の普及と効果的な運用が実施されるために必要な賃金規程に踏み込む。また導入における効果を統計的に分析し、生産性の向上をもたらすか否かを検証する。

¹ 拙稿『人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上』

<https://www.j-paa.or.jp/wp/wp-content/uploads/2019/02/人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上.pdf>

第2章 働き方改革実行計画施行による最新動向

2018年6月29日に働き方改革関連法案が可決したことを受けて、国をあげて労働者が「それぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する」働き方改革を総合的に推進することとなった。改革が進む中で現在の動向を確認するために2019年1月1日以降の日本経済新聞社の記事²を確認する。

図表2 日本経済新聞社の働き方改革に関する記事（抜粋）

掲載日	見出し
4月4日	脱・年功序列が加速
3月8日	愛知県、AI活用拡大 職員の働き方改革へ効率化
3月6日	日本通運、「同一賃金」が生む伸びしろ
2月18日	働き方進化論 成果も時間も濃密に
2月1日	女性の就業率、50年ぶり5割超す 18年就業者87万人増
1月18日	企業の働き方改革加速 環境負荷削減効果も期待
1月11日	定年後の働き方、3つの選択肢 自動車部品のヨロズ
1月9日	東京都、テレワーク促進 五輪に向け3200社導入補助
1月8日	非正規社員の待遇格差是正相次ぐ 物流や小売りなど
1月6日	シニア活用へ成果給・ポスト 意欲高める動き広がる

図表2のように働き方改革に関するテーマは様々であり生産性向上や長時間労働防止、非正規雇用待遇改善等のように複数のテーマがある。そのため取り組みのすべてに焦点を当てることは難しいが、目立つ動きをいくつか取り上げる。

○年功序列からの脱却

新卒や中途採用で人材を確保する際に処遇や待遇で見劣りがあれば、それは競争力を失うことへ直結してしまう。また、成果と報酬が結び付かないことで優秀な人材の流出にもつながる可能性がある。これまでの日本における伝統的な人事制度は年齢と報酬が連動した年功序列であった。かつての日本ではこの制度が機能し経済発展を支える土台の役目を果たしてきた。しかしながら現在では年功序列以外の人事制度を持つ企業の台頭等により人材の評価は年齢による経験の積み上げではなく、成果に対する評価へと徐々に変化している。しかしながら長い間年功序列を前提にしてきた企業にとって、年功序列からの脱却は制度設計がネックになっており、各社制度をどのように整えるかについて検討している。

○シニア活用

シニア社員は60歳を迎え再雇用となる場合に一般的に基本給が減額されることが多い。しかしながら最近の動向では徐々にではあるが、処遇が改善される傾向にある。基本給の引き上げや成果給の適用、責任あるポスト等で就労意欲を高めることで雇用を継続する。

² 日本経済新聞電子版から「働き方改革」に関連する記事を一部抜粋した。



年齢を理由とした減給に対する意欲の低下は人材の流出につながる。政府が目指す 70 歳まで働く社会づくりにはシニアの活躍が欠かせない。大手よりも人手不足が深刻な中小企業にもこうした取り組みを広げようと、厚生労働省はシニア社員を対象に成果重視の賃金制度を導入する企業に補助金を出す。年齢ではなく人事評価制度によって給与が変動する職務給の比率を高めるなど賃金規程を見直した場合に 1 社あたり最大 22 万 5 千円の補助金が出る。財源は雇用保険から拠出する。

○高度プロフェッショナル制度（脱時間給）

働いた時間や日数ではなく成果で評価が決定する高度プロフェッショナル制度の導入が企業に認められるようになり、大手企業を中心として導入が検討されている。脱時間給は初めて時間と賃金の関係を切り離し、成果で賃金を決めるものである。導入には条件があり、研究開発やトレーダーなど 5 業務が対象で、年収 1075 万円以上の従業員に適用できる。制度を活用することで働く場所や時間を選ばず、柔軟な業務が可能になる半面、制度の対象従業員には時間や作業工程の指示が出来ない等のルールがあり導入へのハードルは高い。しかしながら制度に対する理解や時間ではなく成果が評価へとつながる仕組みは今後もより検討の対象となるだろう。

○外国人労働者受け入れ

働き方改革でも外国人材は人口減による人手不足を補う切り札とされ、改正出入国管理法施行もあり「選ばれる職場」を整備する取り組みが求められている。IT エンジニアの採用などで外国人労働者の活用は広がりを見せており、日本国内の IT 人材の不足を補うため、日本人労働者と同等の給与で雇用される例も少なくない。また IT 分野だけでなく人手不足が叫ばれる介護業界でも外国人労働者の雇用ニーズは増している。今後も採用や生活支援のノウハウの蓄積は各企業にとって必要だが、徐々に広がりを見せていくだろう。

これらの動向を見れば今後とも成果に対して評価が決まり、評価により報酬が支払われる企業は増えていくと考えられる。また働き方改革による取り組み成功事例が積み重なることで、さらにこの動向は加速していくと考えられる。しかしながらそのためには社内制度の再設計や従業員への制度説明等、多くのハードルがある。一部の中小企業には制度そのものが用意されていないことさえある。そのため自前でイチから制度を設計し運用していくことは時間の制約もあり現実的に厳しい。そのため人事評価制度に関するパッケージソフトやクラウドによるサービス、社会保険労務士のコンサルティングを受けながら導入するのが一般的である。



第3章 賃金決定方式の開示と人事評価制度

3-1 同一労働同一賃金の実現に向けて

働き方改革関連法案の可決以降、本格的に長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保を目指して様々な推進活動が行われている。その一つとして「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」[2]がポイントとして挙げられている。目的は同一企業内における正社員（無期雇用フルタイム労働者）と非正規社員（パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）の間の不合理な待遇の差をなくすことにある。いわゆる同一労働同一賃金とも言われているものである。同一労働同一賃金に関しては厚生労働省がその実現に向けたガイドライン[3]を策定しており、典型的な事例として整理できるものについては、問題とならない例・問題となる例という形で具体例を付している。待遇差の解消に当たって留意点として、正社員の待遇を不利益に変更する場合は、原則として労使の合意が必要であり、就業規則の変更により合意なく不利益に変更する場合であっても、その変更は合理的なものである必要がある。また、正社員と非正規雇用労働者との間の不合理な待遇差を解消するに当たり、基本的に労使の合意なく正社員の待遇を引き下げることが望ましい対応とはいえない。

図表3 同一労働同一賃金ガイドライン概要³

<p><基本給></p>	<p>基本給が、労働者の能力又は経験に応じて支払うもの、業績又は成果に応じて支払うもの、勤続年数に応じて支払うものなど、その趣旨・性格が様々である現実を認めた上で、それぞれの趣旨・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。</p> <p>昇給であって、労働者の勤続による能力の向上に応じて行うものについては、同一の能力の向上には同一の、違いがあれば違いに応じた昇給を行わなければならない。</p>
<p><正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金の決定基準・ルールが異なる場合></p> <p>正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金に相違がある場合において、その要因として賃金の決定基準・ルールの違いがあるときは、「正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者は将来の役割期待が異なるため、賃金の決定基準・ルールが異なる」という主観的・抽象的説明ではなく、賃金の決定基準・ルールの相違は、職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして、不合理なものであってはならない。</p>	

ガイドラインでは賃金の決定基準には主観的・抽象的な説明ではなく、客観的・具体的な実態に照らして不合理なものであってはならないという説明がされている。そのため第三者から見ても公正なルールが社内には存在してはならないと考えられる。また労使の合意が必要なことからこのルールは社内の人間であれば誰でもが閲覧可能なものであることも必要と考えられる。よって、給与は主旨・性格が様々であることを考慮すれば、同一労働同一賃金の実現においては各企業が職種ごとにどのように賃金を規定しているのかを社内公開することが重要と考えられる。

³ 厚生労働省「同一労働同一賃金ガイドライン概要」より抜粋、筆者作成



3-2 労働基準法における賃金規程

労働基準法 89 条では就業規則に必ず記載する絶対記載事項と、制度があれば記載する相対的事項が定められており、賃金規程は就業規則に必ず記載する絶対的事項に分類されている。常時 10 人以上を使用する事業所では、就業規則を作成し、所管の労働基準監督署に届け出をすることが義務付けられている。賃金規程に関する必須の事項は①賃金の決定や計算方法、②賃金の支払い方法と支払い時期、③賃金の締めきり、④昇給、である。しかしながらこれらの項目に関しては具体的な記載が義務付けられているわけではない。特に賃金の決定や計算方法に関する項目に関しては具体的な賃金表や該当事由を記載する必要はなく、賃金決定に関わる要素を列挙し「総合的に判断する」と定めることが一般化している。一例として「基本給は、年齢、勤続年数、勤務成績、勤務態度、貢献度、資格、家族構成、を総合的に勘案して決定する」等とした賃金規程を設定することで曖昧さを残した賃金規程となっていることが多い。また計算方法に関しても時給制や日給制、月給制、年棒制の中から、実際に運用するものを規程に入れる。欠勤や遅刻、早退、あるいは、残業手当の賃金の計算方法を記載するだけでよい。

現状の就業規則における賃金規程は上記の通り、具体的な記載をする義務はない。そのため従業員が自社の就業規則の賃金規程を確認したとしても、自分の給与における客観的な理由が得られない状況にある。

3-3 人事評価制度に基づいた賃金規程

同一労働同一賃金の実現のために、客観的な賃金規程が策定され労使間で合意が取れたとしても、はたして人材を評価する側が客観的な評価を行うかどうかには確証がない。原因は複数考えられるが、①評価する側も人間であり、評価の基準には個々人で項目に違いがあること。②評価の基準内の善し悪しの尺度にも個人間のばらつきがあること。③人は社会的な生物であるがために被評価者との人間関係性を評価に考慮してしまうこと。これら以外にも多くの原因はあるはずだが、いずれにしても評価を行う側に問題があれば、正しく賃金規程が機能しないことは容易に想像できてしまう。また労働の中には「貢献」が含まれることがあり、身近な例として賞与がその典型である。貢献もまた評価と同様にどのように規定されているのかがはっきりしていなければ賃金規程は属人的な対応による機能不全に陥る。よって賃金規程を正しく運用するには、人材を正しく評価する必要があると考えられる。つまり同一労働同一賃金を実現するためには賃金規程を策定し公開することは重要なことではあるが、それが正しく行われるための体制作りが必要となる。人事評価制度と賃金規程には密接な関係があると言える。

もちろん人事評価制度と賃金規程がしっかりと機能することでもたらされる効果は働き方改革の狙いとも合致する部分が多い。特に図表 1 の「査定の明確化」によってエンゲージメント上昇や目標意識の醸成、従業員のスキル把握等で労使双方にメリットが生まれる。結果的に離職率の低下や生産性向上につながると考えられる。

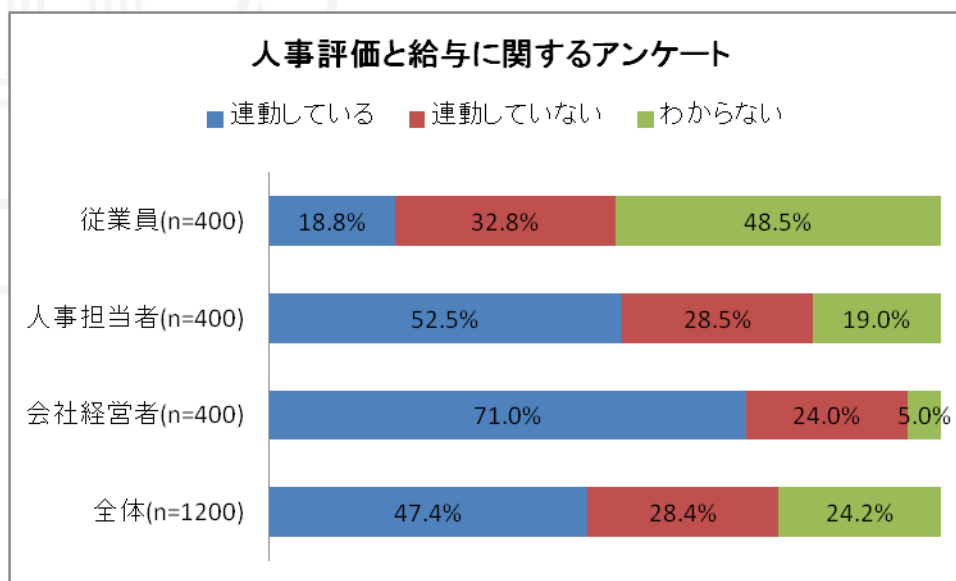
人事評価制度と賃金規程の連動に関しては労使間で意識に隔たりがある⁴。図表 4 にレイ

⁴ PR TIMES 2017 年 5 月 18 日 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000002.000025661.html>



毎年人事評価と給与が連動しているかどうかに関するアンケートの結果を示す。

図表 4 人事評価が給与と連動しているか意識調査



図表 4 から経営者サイドは人事評価と給与が連動しているとの認識が強く、従業員との間に差がある結果となっている。この点に関しては人事評価制度や賃金規程のある大手企業でも中小企業同様の問題を抱えていると推測される。

第4章 賃金決定方法開示における成功事例

人事評価制度の導入を行い、賃金決定方法を開示することで事業が効率的に運営出来るようになった事例を取り上げ、その効果を検証する。

導入事例 1

社名：株式会社ユートピア設計ネットワーク

事業内容：個人住宅の設計・施工

設立：2006年

本社所在地：沖縄県

株式会社ユートピア設計ネットワークは注文住宅メーカーであり、コストパフォーマンスの高いデザインハウスを子育て世代に提供している。また沖縄県内に2カ所のショールームを設置しており、顧客視点の住まいづくりに努める企業である。

過去に評価制度や昇給規程がなかったことで社員との給与交渉の際に、給与アップを見送ったことで離職が発生した。これをきっかけとして人事評価制度の必要性を実感していた。2015年に人事評価制度を導入したことで①部門間連携の円滑化、②権限委譲加速、が得られたメリットである。①部門間連携の円滑化については、行動目標の設定を明確化することで会社の課題が浮き彫りとなった。評価を明確にする前までは部門間の連携には全く目が向けられていなかったが、目標を設定することで部門間にあるボトルネックが明らかとなった。それまでは独立した部門として考えられていた設計営業と施工管理であるが、設計営業の段取り不足が後工程となる施工管理へ影響することで生産性を阻害していた。課題の解決に取り組むことでそれぞれの目標達成と部門間連携、つまりは会社のコミュニケーションが円滑なものへと変化し、営業の受注に対する施工管理の冷ややかな態度が一変することとなった。②権限委譲加速については、まずは中間管理職がいなかった組織体制をピラミッド型へと変更した。人事評価制度導入以前は典型的な家族が役員、それ以外は平社員となる文珍型の体制だった。人事評価制度の導入を機に中間管理の役職を創設し、権限を移譲することで企業としての対応の幅が広くなり社員間の協力体制や集合知を得やすい環境へと変化した。

人事評価制度の導入に注意を払ったことも、制度が上手くいった要因の一つと考えられる。株式会社ユートピア設計ネットワークでは人事評価制度導入の際には、全従業員へ目的や想いを理解してもらうために説明会を実施している。「この制度をうまく使って、自分の給料を上げてほしい」とストレートなメッセージを伝えるとともに、評価制度がある場合とない場合とで20年後のモデルケースの説明を行っている。どのような人事評価制度であり、賃金規程がどのように設計されているかが明確になっているからこそ、嘘偽り無く従業員と経営層が向き合える形となった。



図表 5 株式会社ユートピア設計ネットワークの業績推移

	2015年	2016年	2017年
売上総利益	¥104,515,486	¥101,741,987	¥184,057,500
退職者数	4	2	0
採用人数	7	4	0
生産性	¥5,806,416	¥5,652,333	¥11,503,594
給与(一人当たり)	¥2,937,282	¥3,195,599	¥3,554,045

図表 5 の通り業績は順調に推移し、退職者も徐々に減り、従業員への給与も毎年伸びている。人事評価制度を従業員自身がうまく使うことで給料を上げていく好例となった。

導入事例 2

社名：プライム・スター株式会社

事業内容：LED 照明器具を含む一般証明器具のデザイン・設計・製造・販売及び輸出入

設立：2003 年

本社所在地：東京都

プライム・スター株式会社は蓄電池やエネルギーマネジメントなど省エネ分野を幅広くカバーする企業であり、CO2 削減に貢献する事業をドメインに、多彩な人材を抱えることで省エネ施策をワンストップで支援している。

人事評価制度に関してはもともと自前で作成し運用を行ってはいしたが、エクセルで作成したシートに点数をつけていく「考課制度」であり属人的な側面とパフォーマンス重視が顕著となっていた。そのため従業員が増加していく中で、プロセスを評価に結び付けるノウハウが無いこと、人材育成の面での物足りなさ、数値化しにくい非営業部門の目標設計等、新たな人事評価制度へのニーズが高まっていた。つまり「体系化された人事評価制度」の導入が必要な経営ステージにあった。

人事評価制度導入による効果については複数あるが、主だった効果として①目標への意識醸成、②採用力の向上、を取り上げる。①目標への意識醸成に関しては人事評価制度をベースとしてチームの目標を常に話し合い、従業員自身で目標を設定した。自身で目標を設定することからコミットが従業員の中に生まれ、仕事がやらされ仕事で無くなる。また、達成できなかった場合にも自分たちで次はどのようにすべきかを話し合う文化が作り上げられた。結果として業績の向上が従業員の給与へと反映されることとなった。②採用力の向上に関しては、採用説明会での人事評価制度に関するアピールが可能となったことにある。どのような評価制度のもとで賃金が規定されているのかが明確になることで、求職者が持つ給与に対する不安を取り除くことが出来た。一般的に存在する求職者と求人募集をする企業間の情報の非対称性が取り除かれることの意義は大きい。図表 6 に人事評価制度を導入した結果として業績がどのように変化しているのかを示す。

図表 6 プライム・スター株式会社の業績推移

	2016年	2017年	2018年
売上高総利益率	43.1%	37.3%	46.0%
退職者数	6	5	3
採用人数	18	17	16
給与(一人当たり)	¥4,360,000	¥4,320,000	¥5,063,829

体系的な人事評価制度を導入してから3年を迎えており、毎年20名規模の新規採用を行い現在では約60名規模の企業へと成長している。また人事評価制度運用の質が向上していることから退職者数も年々減少傾向にある。加えて、従業員数に対して新規採用者を毎年多く採用しているにも関わらず一人当たりの給与が増加している点にも注目したい。プライム・スター株式会社は人事評価制度を単なる人事考課という狭義的意味合いで用いるのではなく、能力開発や業務改善、モチベーションなどに関連する広義的な運用を行った好例と考えられる。導入事例1と同様に何をやれば評価され、成果がどのように給与へ結び付くのが明確になったからこそその成果と言えるだろう。

取り上げた2社に共通しているのは①労使間で必ず納得のいく形で目標を設定し、②客観的な評価を行い、③評価が賃金の決定に連動していたこと、にある。これらの3つの流れは単独で存在していたとしても意味はない。有機的なつながりを持って初めて人事評価制度は制度以上の意味を発揮して企業経営に役立つツールとなる。



第5章 人事評価制度導入のインセンティブ支援

5-1 中小企業向け所得拡大促進税制

前回の第一弾レポートでは人事評価制度導入のインセンティブとして賃上げ税制の要件拡大を提言とした。賃上げ税制とは正式には「所得拡大促進税制」であり、従業員への給与を増加させた場合に、その増加額の一部を法人税から税額控除する[4]。18年度から3年間の措置として、賃上げや生産性の向上を促してデフレ脱却を後押しする意図で考案されている。図表7に現行の要件を示す。

図表7 賃上げ税制の要件等

	大企業	中小企業	減税限度額
要件	3%以上賃上げ+国内への設備投資額が投機減価償却費の9割以上	1.5%以上の賃上げ	最大で法人税の20%
控除	給与支給総額の前年度比増加額の15%		
加えて			
要件	人材投資が直近2年間の平均の1.2倍以上	2.5%以上の賃上げ+人材投資が前期の1.1倍以上など	最大で法人税の20%
控除	給与支給総額の前年度比増加額の20%	給与支給総額の前年度比増加額の25%	

短期的な財源確保の観点では控除によりマイナスとなる可能性はあるものの、長期的には生産性改善に取り組む企業への成長支援は将来の大きな財源になるとも考えられる。そのため人事評価制度の導入によるインセンティブとしてさらなる控除・減税の積み上げを提案した。本章では人事評価制度導入による賃上げ状況や生産性改善に関する定量分析を行いその効果を検証することで、賃上げ税制の制度拡充による妥当性を検証する。

5-2 賃上げと生産性向上の定量分析

○人事評価制度導入企業での賃上げ状況

本研究に当たり独自に収集した人事評価制度導入企業の査定前給与と査定後給与のデータから賃上げ状況を確認する。

図表 8 利用データの一部抜粋

企業ID	査定前給与の合計	査定後給与の合計	差分	昇給率%	昇給社員数	ステイ社員数	降給社員数
1	¥2,000,000	¥2,030,000	¥30,000	1.5%	7	3	0
2	¥1,900,000	¥1,910,000	¥10,000	0.5%	4	3	2
3	¥25,798,500	¥25,954,000	¥155,500	0.6%	28	18	11
4	¥14,355,250	¥15,305,300	¥950,050	6.6%	46	0	4
5	¥9,076,500	¥9,176,500	¥100,000	1.1%	40	4	1
6	¥4,015,500	¥4,008,500	¥-7,000	-0.2%	9	11	7
7	¥2,909,300	¥2,918,820	¥9,520	0.3%	5	3	3

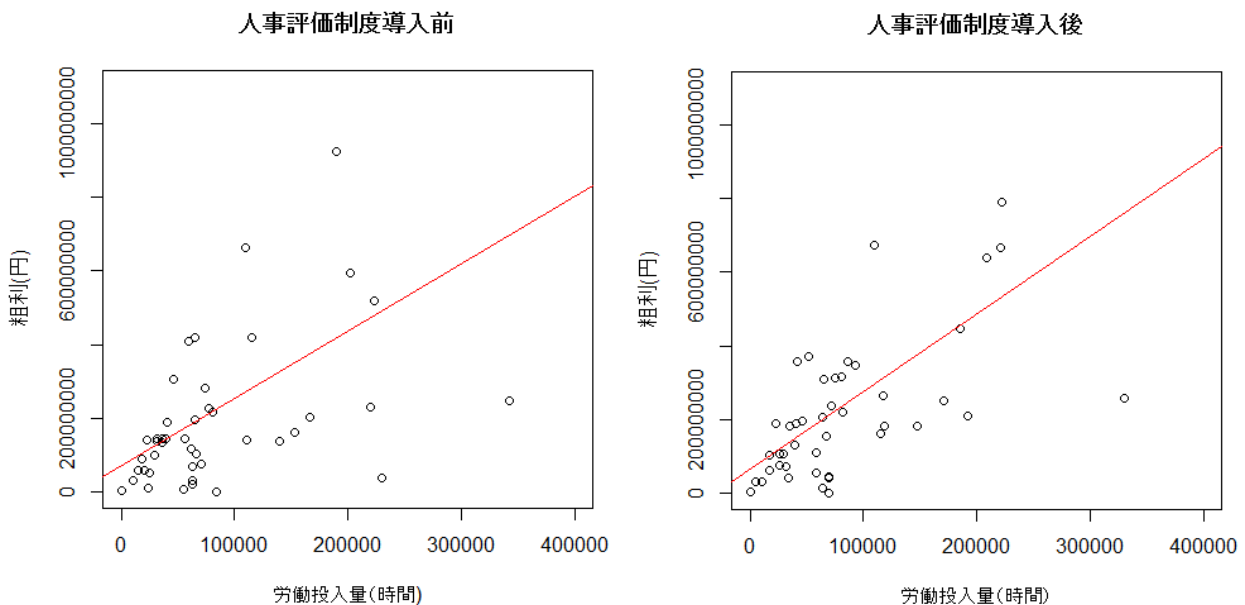
調査した企業数は 75 社であり、すべて人事評価制度を導入している企業である。2018 年 1 月～12 月に実施された査定に関して、査定前と査定後でどの程度給与が上昇しているのかを調査した。データ収集の都合上 2018 年に査定が行われた企業から回答を得たため、2019 年 1 月～3 月を含んだデータではない。そのため年度を通じた給与改定に関するデータではないことに注意が必要である。

結果としては全体で 1.5%の昇給を確認した。また、75 社中 65 社が査定前よりも昇給しており、10 社は査定前よりも給与がダウンした。

○人事評価制度と生産性の相関

過去に IT 導入補助金を利用し、人事評価制度の整備を行った企業のデータを集め、導入前と導入後で生産性に变化があるかを調査した。データ収集した企業は 47 社であり、2016 年度と 2017 年度の 2 年間の粗利と従業員数、年間の平均労働時間のデータをもとに、粗利に対する労働投入量（従業員数*平均労働時間）との相関を求めた。図表 9 にデータの分布を示す。

図表 9 粗利と労働投入量のプロット



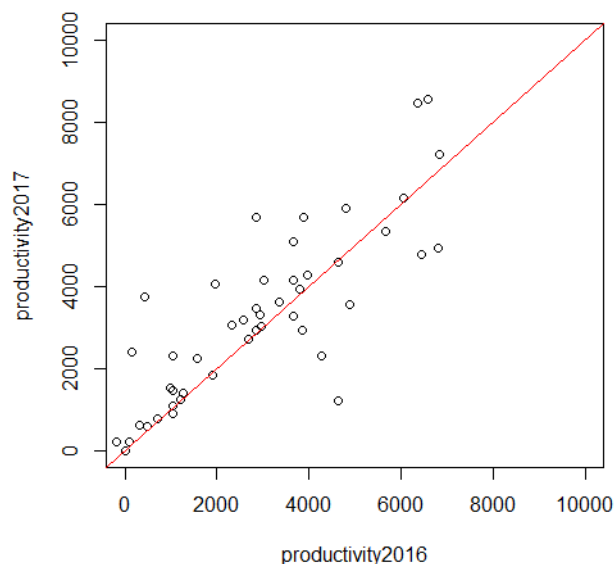
粗利と労働投入量の人事評価制度導入前の相関係数は 0.466、人事評価制度導入後の相関係数は 0.600 となった。人事評価制度導入後の方が同一の労働投入量に対して効率的に粗利を得やすくなったと解釈することができ、より効率的な経営が行われていると考えられる。

また事前事後の変化として生産性の変化を確認する。生産性を以下の式⁵から求め人事評価制度導入前後での生産性の変化を個社毎にプロットする。

$$\text{付加価値労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数} \times \text{平均労働時間}} \quad (5.1)$$

(5.1)式で得られた2年分の生産性をプロットしたものが図表 10 である。付加価値額に関して今回は売上から原価を差し引いた売上総利益（粗利）を用いた。

図表 10 人事評価制度導入における事前事後の生産性プロット



横軸が 2016 年、縦軸が 2017 年の生産性であり、直線 (x=y) よりも上にある点が人事評価制度を導入して生産性が上がった企業、直線よりも下にある点が生産性の下がった企業である。外部環境変化や人事評価制度導入による一時的な離反等の様々な要因により生産性が下降した企業もあるが、おおむね生産性が上昇する結果が得られた。

これまでの調査により人事評価制度導入企業による賃上げは全体で 1.5%の昇給率となった。人事評価制度を導入していない企業による賃上げのデータが無いため比較が出来ないが、賃上げ税制の要件である 1.5%をクリアする結果を得た。調査対象企業が今後も人事評価制度の運用の質を高めていくことでさらなる昇給率となることを期待したい。

また、人事評価制度導入前後での労働生産性の比較に関して、相関係数比較の結果、人事

⁵ 公益財団法人日本生産性本部による生産性の定義・種類を参考とした。
<https://www.jpc-net.jp/movement/productivity.html>

評価制度導入後の方が同一量の労働投入に対してより粗利を得やすい結果が得られた。人口動態で明らかな今後の労働力不足の時代を見据えて、従業員一人ひとりの生産性を高めることが必須の時代が目の前に来ている。人事評価制度を用いた対策は従業員の生産性を高めることが出来る可能性が高いとの示唆を本研究では得られたと考えられる。



第6章 おわりに ー生産性向上と賃上げを両立させるための提言ー

6-1 賃金決定方法を就業規則に明文化させる

第一弾でも述べてきたように、人事評価制度の整備を就業規則に明文化することで、中小企業の制度整備・実装を速やかに推進させるアプローチをとる。中小企業における喫緊の課題を迅速に正確に対応するべく、法的推進力を用いて整備を徹底していく必要がある。

そのため人事評価制度の明文化とともに具体的な「賃金規程」も同時に就業規則に明文化させることを新たな提言とする。人事評価制度だけでなく賃金規程を明確にし、評価と賃金決定が連動するようにさせることで事例企業のように業績が向上し、従業員への賃金が上昇する好循環を生む。シニア世代の活用においても同様に評価に基づく賃金規程が重要だ。人事評価制度は経営者が全社を見渡せる規模の中小企業には不要と思われることもあるが、中小企業だからこそ人事評価制度を整備することで生産性を上げ、人手の確保を堅実にを行うことで魅力ある企業へと成長することが出来ると考える。

6-2 人事評価制度導入による賃上げ税制のインセンティブの用意

中小企業が人事評価制度の導入・整備を行うことに対してインセンティブとなる支援制度を設置するべきである。人事評価制度の導入により一定の成果を上げた企業に対する金銭面での優遇措置や負担軽減、また、助成金の支援拡充など中小企業にとってアメとなるインセンティブを用意することが導入促進を図る上で必要である。データ比較から人事評価制度の導入により生産性が向上することが見て取れた。短期的には財源の確保が必要とはなるが、長期的には経営効率が改善されることで税収増加も期待することができるだろう。

本年度より働き方改革関連法が施行されたことで、その前後で各企業では様々な取り組みが本格化している。中小企業への施行においては一部翌年以降へ持ち越しもあるが、今から準備を進めることでスムーズな導入と運営が求められる。このような動向の中で、働き方改革の施行が真に労使双方にメリットを生むものであるためには人事評価制度の導入がその可能性の一つとなりうる。

働き方改革関連法施行により規制や義務が企業に発生しているが、どのようにすれば規制や義務を守ることに繋がるかは各社まだ試行錯誤している。中小企業にとってはまだ猶予期間があり、前準備として人事評価制度を導入することでスムーズな法の受け入れが可能になると推察する。まずは従業員の生産性を向上させることで業績を労働時間に依存しない企業体質にすることから始めなくてはならない。生産性の向上により企業が抱える人手不足の解消や、労働者の賃金向上に寄与することでひいては国の GDP 目標値達成へとつながると考える。

以上から以下の2点を改めて提言とする。

【提言】

- ・賃金決定方法の開示を就業規則へ明文化する法改正を行う
- ・人事評価制度導入による賃上げ税制のインセンティブの用意



参考文献

- [1] みずほ情報総研株式会社「平成 28 年度 中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査 作業報告書」
- [2] 厚生労働省「働き方改革 ～一億総活躍時代の実現に向けて」2019 年 1 月
- [3] 厚生労働省「同一労働同一賃金ガイドライン概要」
- [4] 経済産業省中小企業庁 「中小企業向け所得拡大促進税制 ご利用ガイドブック」
平成 30 年 11 月 28 日更新





人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上 Vol.2

2019年4月15日 第1刷発行

著者 岩本 隆

発行者 増田 寛也

発行所 一般社団法人 日本パブリックアフェアーズ協会

(C) JAPAN PUBLIC AFFAIRS ASSOCIATION 2019 Printed in Japan

