

「経営相談・基礎知識シリーズ」

- [1. 採用内定した学生をどこまで拘束できるか](#)
 - [2. 評価結果に不満で退職者続出！自社に適した人事考課制度はどうあるべきか 1](#)
 - [3. 評価結果に不満で退職者続出！自社に適した人事考課制度はどうあるべきか 2](#)
 - [4. 営業成績は良いが、販売活動の計数管理に弱い社員にどう教えればよいのか](#)
 - [5. 営業マンに参画意識をもたせ目標設定を自己申告させるにはどうしたらよいのか](#)
 - [6. 実のところ、数字に弱い社長が、数字に強くなるための取り組み方はどうしたらよいのか](#)
 - [7. コストカットの号令だけでは伝わらない現場への具体的な計算による示し方とは](#)
 - [8. 個性は大事だが、最低限の社会人マナーをあつれきなしで躱げるにはどうすればよいのか](#)
 - [9. 数字で経営を安定させるためのバランスシート分析](#)
 - [10. 機会損失をなくすために経費をどこまで許容したら良いのか](#)
-

1. 採用内定した学生をどこまで拘束できるか

4月に採用内定通知を出した学生に対し、入社前研修と称して2月から見習いとしてアルバイトをさせようと考えています。

学生には他社からも内定通知を受けている者があるので、全員参加を義務付けて他社への流出を防ぎたいのですが、正式入社前の学生に対して、企業にはどこまで拘束力があるのですか。

大手企業の採用選考活動開始時期が揺れ動く中、中小企業の採用活動は困難を極めています。そうした中、採用内定をだした学生をどこまで拘束できるのでしょうか。

採用内定した学生がアルバイトとして冬休み前後から働きに来るという制度を採用している企業は大変多くなっています。中小企業でも、一般化しているといつてよいでしょう。

これは、学業に差しつかえがなく、また、労基法上の就業制限に関わらない形態であれば問題はありせん。むしろ、学生から社会人となる意識の切り替えをスムーズにするという意味で望ましい習慣であるといえます。

2. 評定結果に不満で退職者続出！自社に適した人事考課制度はどうあるべきか 1

当社は10年前から人事考課制度を実施し、数回の改善を重ねてきました。現在の人事考課は2年前からのもので、昇給と賞与の配分を定めるために実施しています。ところが、評定結果に従業員の不満が多く、昇給や賞与の後に退職者が出る傾向がこの数年続いています。

そこで今年は、人事考課制度の抜本的な見直しを実施しようと考えているのですが、実際にどうすればよいでしょうか。

また、評定結果について、これを公開するべきかどうか、あるいは、これを教育の資料として活用する方法などについても、併せてお教えてください。

なお、当社の賃金体系は、総合給体系を実施しています。

現在、多くの企業では、従業員の能力や成績を評定して、これを昇給額や賞与の金額の定めるための尺度として活用しています。

従業員にとっては、人事考課の成績によって収入が増減するだけですから、判定方法や結果については関心が強く、また場合によっては、色々と注文や不満のタネも出やすいものです。

それらの注文や不満は、人によってその中身も程度も違うから、全ての従業員の満足を得るようにすることはなかなか難しいことです。

一部の従業員の個人的な不満の多くは、それらを個別にチェックして、評定のやり方や結果をよく説明すれば、ある程度解決できるし、むしろそのようなやり方が効果的である場合が多いです。

ですが、相当数の従業員が不満を抱き、しかもその内容がある程度共通したものであるとすれば、制度の仕組みそのものを見直す必要があります。

質問にある企業の場合には、後者の状況に該当するものと推測されます。

人事考課に対する従業員の不満の多くは、評定の基準や評定方法について、客観性、納得性に乏しく、評定結果を信頼することができないという点です。

真の狙いはその「活用」

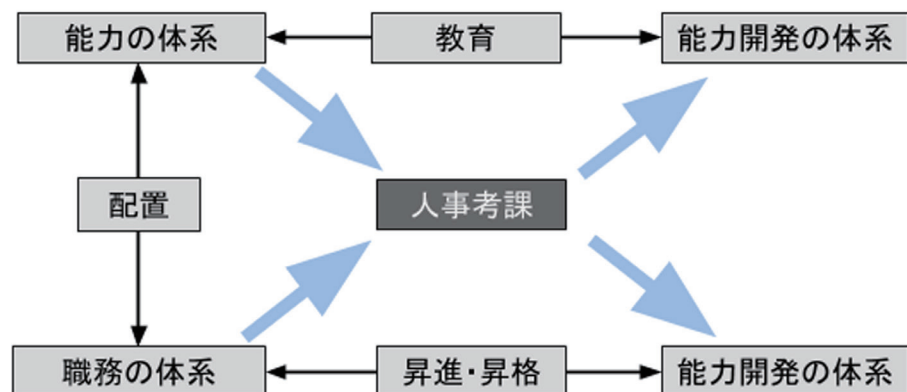
この事例が示すように、人事考課の真の狙いは、優れた人材を評価して、その処遇へ反映させることにあるわけで、その狙いを実現するための適切なやり方を工夫します。

このように考えると、人事考課は当然のことながら、自社の人事管理を効果的に進めるための重要な施策として、この機能を果たすことが期待されます。

人事考課の機能は、評定することではなく、その結果を活用することにあります。そして、人材の配置、能力の開発・育成、処遇という、人事管理の主要な施策をうまく回転させることが必要です。

人事考課は、これらの施策の機能を高めるための、いわば触媒の役割を果たすもので、その関係を示すと下図のようになります。

【人事考課制度の機能】



なお、図にある「職務の体系」「能力の体系」というのは、人材をさらに効果的に活用するために必要な施策で、その内容については次回にふれます。人事考課制度を改善するに当たって、個々の技術的なテーマにふれる前に、これまでに述べたような人事考課の機能や改善の狙いについて、まず十分に吟味することが望ましいでしょう。

今回は、このような考え方を土台として、制度の仕組みを定めるための必要なチェックポイントについて考えてみましょう。