

人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上



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)

2018年9月26日

目次

サマリー	3
第1章 中小企業が抱える現状の経営課題.....	4
1-1 人材不足が深刻化している	4
1-2 中小企業が占める GDP や雇用.....	7
第2章 経営課題である人材不足に関する国の政策について.....	9
2-1 人材に関する研究会.....	9
2-2 報告書・アクションプラン.....	10
第3章 人材確保につながる人事評価制度の導入成功事例.....	12
3-1 中小企業における人事評価制度導入の実態調査.....	12
3-2 人事評価制度導入により労働環境・職場環境の基盤が構築.....	15
3-3 人事評価制度を導入する方法	16
第4章 人事評価制度導入促進に関する現行政策.....	18
4-1 現行の助成金	18
4-2 助成金適用の実態調査.....	19
第5章 提言.....	21
5-1 人事評価制度の啓発.....	22
5-2 人事評価制度の就業規則への明文化.....	23
5-3 人事評価制度導入に関するインセンティブの支援制度	24
第6章 おわりに.....	27
参考文献	28



サマリー

2018年6月29日に働き方改革関連法案が可決するなど労働に関するワードが近年取り上げられる傾向にある。本稿では人事評価制度に着目し、導入により人材確保や賃金上昇につながった事例を集め、導入から得られる効果を分析した。経営上有意なものであると判断し、人事評価制度をより普及させるための3つの施策提言を行った。

中小企業にとって人材の確保は困難な経営課題の一つであり、国としても対策を行っている。人事評価制度の導入もその対策の一つである。導入の声掛けをするフェイズから実社会に落とし込むための活動が必要な時期になっていることが、本稿の必要性が生じてきた背景である。またこのまま人材確保が進まない状態を放置すると以下のような現象を生み出し日本から産業の根幹を支える中小企業が消えかねない。

- ・今後、中小企業の大学新卒者採用は10年に1人の採用となり実質ゼロとなる
- ・事業承継の後継者難による中小企業250万社（国内三分の二）の倒産・廃業

【提言】

- ・人事評価制度の啓発活動を行う —健康経営普及活動を参考に—
- ・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

国としても人事評価制度の導入を推進すべく補助金などの導入支援を行っている。実際に助成金適用の実態調査として厚生労働省職業安定局へのインタビューを実施し申請件数等のヒアリングができたものの、助成金自体の認知がうまくいかず伸び悩んでいる状況にあった。また人材不足の解消は喫緊の課題であるにも関わらず人事評価制度導入による企業メリットが見えにくいことで導入の優先順位が低い。法的な推進力で人事評価制度の導入を行うことで生産性向上を一気に推し進められる。

法的に就業規則への人事評価の明文化を行うことは、労使間での情報の非対称性是正にもつながる。労働者へ「知る権利」、企業へは「知らせる義務」を課すことで労使間に公正な関係性を作ることとなる。また中小企業の抱える人材不足（事業承継含む）という経営課題も人事評価制度がもたらす生産性の向上により解決を図ることができる。加えて生産性の向上と明確な人事評価制度があれば賃金の上昇にもつながり、労働者にとってもメリットがある。

最後に来年度より始まる働き方改革関連法案の各項目が、現実的に実施可能かどうかもまた問題であり、特に中小企業においては体制が整備されないまま制度だけを受け入れることによる企業内の歪みが懸念される。こうした問題に対しても人事評価制度の有効性を推察した。

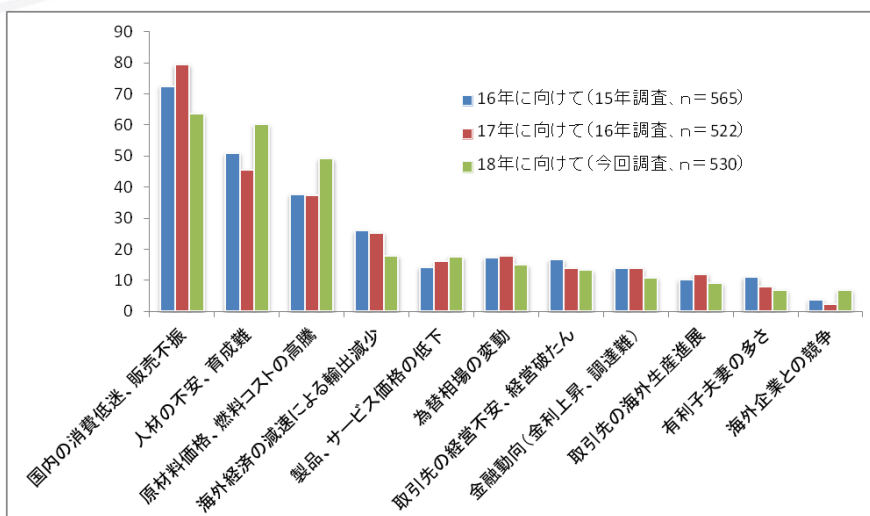
以上から、提言である3つの活動を有機的に組み合わせ中小企業へ人事評価制度の導入を促進することで生産性が向上し、企業が抱える人手不足を解消し、労働者の賃金向上に寄与することで、ひいては国の600兆円というGDP目標値達成に繋がっていくものと考えられる。

第1章 中小企業が抱える現状の経営課題

1-1 人材不足が深刻化している

中小企業の経営には表面化しているものだけでも複数の経営課題があり、企業単独の取り組みだけでは構造的な問題であるがために解決困難な課題もある。特に近年目立つ課題として企業の内部環境における「人材不足の深刻化」が中小企業の経営を圧迫している。中小企業の抱える経営上の不安要素を図表1に示す[1]。

図表1 中小企業の経営上の不安要素



図表1より人材の不足を半数以上の企業が感じており、また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確保が困難となっている。また確保が困難なことから育成にも影響を及ぼし、ひいては競争力を高める企業活動や新規事業推進、さらには事業承継へと影響の連鎖が出てしまっている。人材不足による経営的影響として図表2に示す[2]。

図表2 人材不足による経営的影響ヒートマップ

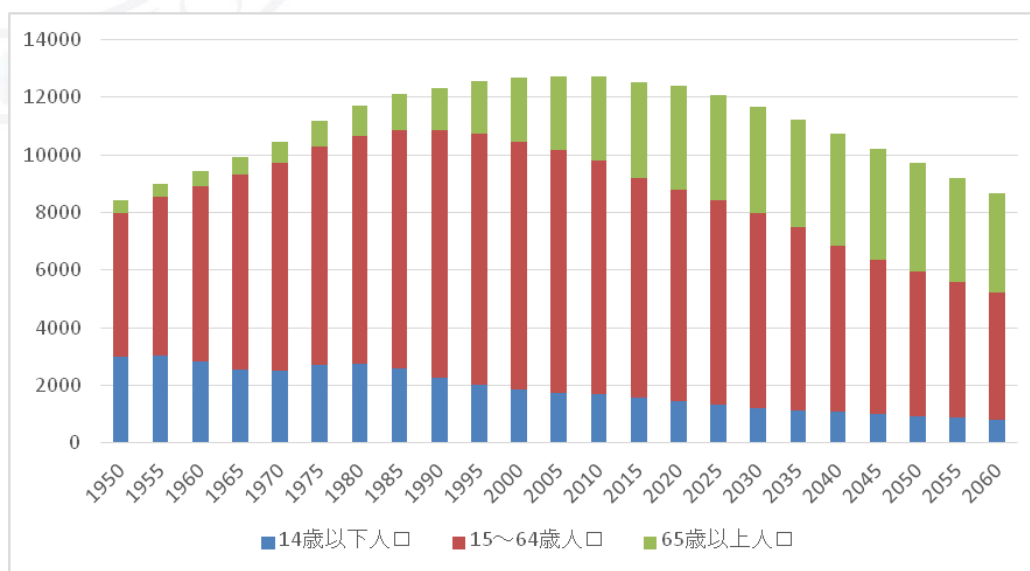
		合計	需要増加に対応できず、機会損失が発生する	新事業・新分野への展開が停滞する	現在の事業規模の維持が困難になる	技術・ノウハウの承継が困難になる	定着のために賃金を上げざるを得ず人件費が上昇する	時間外労働の増加により人件費が上昇する	新規採用に係るコストが増加する	その他	とくに影響はない	無回答
中核人材	全体	3551 100.0	1336 37.6	1289 36.3	1526 43.0	1491 42.0	1018 28.7	777 21.9	833 23.5	27 0.8	300 8.4	206 5.8
	中規模企業	2317 100.0	922 39.8	951 41.0	1023 44.2	1058 45.7	723 31.2	596 25.7	613 26.5	14 0.6	107 4.6	111 4.8
	小規模企業	1149 100.0	381 33.2	307 26.7	469 40.8	395 34.4	260 22.6	165 14.4	202 17.6	12 1.0	187 16.3	91 7.9
労働人材	全体	3551 100.0	1772 49.9	877 24.7	1728 48.7	1303 36.7	1323 37.3	1264 35.6	1171 33.0	30 0.8	257 7.2	167 4.7
	中規模企業	2317 100.0	1276 55.1	637 27.5	1205 52.0	925 39.9	968 41.8	996 43.0	897 38.7	15 0.6	72 3.1	70 3.0
	小規模企業	1149 100.0	450 39.2	217 18.9	478 41.6	356 31.0	311 27.1	234 20.4	247 21.5	14 1.2	180 15.7	89 7.7



中核人材の不足により事業規模の維持が困難になることや技術承継への影響が出ている企業は全体の4割以上であり、また労働人材の不足により需要増加に対応できず、機会損失が発生しているなどといった経営の根幹を脅かす影響が出てしまっている。

また、日本の少子高齢化の進行により人口動態上でも生産人口割合の減少のフェーズに入っていることから今後の人材確保がより困難になることは明らかな状況にある[3,4]。

図表3 日本における人口動態と生産年齢人口推移(万人)



減り続ける生産人口割合に対する有効な施策無くして中小企業の付加価値向上は見込めないことから、中小企業において人材の確保は真っ先に取り組まなければならない重要課題となっている。加えて政府主導で取り組みが始まっている働き方改革による長時間労働の是正により、従業員の稼働時間は短縮される。注意すべきはこれまで見えていなかった稼働時間の減少は企業の生産性低下を招きかねず、結果としてこれまでと変わらずサービス残業や目に見えない労働の温床となる恐れがある。稼働時間削減と生産性の両立を目指すべき施策を行い、また人材の確保を同時に行うという構造的な課題に対する施策が必要となっている。

リクルートワークス研究所が発表した最新の大卒求人倍率調査では中小企業の求人倍率は9.91倍となり過去最高となった。全体で見ると大卒者の就業希望者は42.3万人に対して、企業の求人総数は81.4万人である。すでに38.1万人の人材不足である。ここから従業員300人以下の中小企業にフォーカスすると先ほどの9.91倍という1人の学生を約10社が取り合う状況が見えてくる[5]。非常に単純な計算だがこの求人倍率10倍という数字は企業にとっては毎年0.1人が採用できる、極端なことを言えば10年に1人しか採用できないということだ。



図表 4 規模別求人数・民間就職希望者・倍率推移

		2015年 3月卒	2016年 3月卒	2017年 3月卒	2018年 3月卒	2019年 3月卒
300人 未満	求人数	379,200人	402,200人	409,500人	425,600人	462,900人
	民間企業就職希望者数	83,900人	112,100人	98,500人	66,000人	46,700人
	求人倍率	4.52	3.59	4.16	6.45	9.91
300～ 999人	求人数	142,000人	145,100人	147,200人	146,200人	156,200人
	民間企業就職希望者数	119,200人	118,100人	125,300人	100,700人	109,100人
	求人倍率	1.19	1.23	1.17	1.45	1.43
1,000～ 4,999人	求人数	115,500人	123,300人	128,200人	134,400人	143,000人
	民間企業就職希望者数	137,100人	116,700人	114,700人	132,300人	137,600人
	求人倍率	0.84	1.06	1.12	1.02	1.04
5,000人 以上	求人数	45,800人	48,700人	49,400人	48,900人	51,400人
	民間企業就職希望者数	83,000人	69,800人	83,400人	124,200人	138,800人
	求人倍率	0.55	0.70	0.59	0.39	0.37

図表 4 から中小企業への就職希望者は減少傾向にある。年々規模の大きな企業へ働き手の流出が起こっていることが推察できる。景気動向を考慮する必要はあるがこの傾向が今後も続くとするならば、中小企業における大卒者の採用可能性は完全なゼロとはならないが実質的にゼロに近くなるだろう。さらに現状の求人数が 2000 年代を振り返っても決してピークではないことにも気をつけなくてはいけない。2008-2009 年頃の求人数は今回の調査による求人数よりもさらに 10 万件多い。人口動態からこのままでは実質中小企業が大卒者を採用できなくなるに等しい。働き手を補充できない企業がたどる道は最終的に倒産・解散だ。中小企業の人手不足は今後も根深い問題として経営者の頭を悩まし続ける可能性が高い。

他方で採用が出来なくなってしまった場合、事業承継に関しても後継者難による廃業という社会的な問題がより顕著になる。帝国データバンクの調査によると国内企業の 3 社のうち 2 社は後継者不在であり[6]、2025 年頃までには 650 万人の雇用と約 22 兆円の GDP が失われると試算されている。

図表 5 後継者有無の調査結果

	企業数	構成比	2016年	2014年	2011年
後継者あり	111,860	33.5%	33.9%	34.6%	34.1%
後継者不在	222,257	66.5%	66.1%	65.4%	65.9%
計	334,117	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

マクロな目線であれば生産性の高い人手不足となった企業に倒産・廃業した企業からの人材流入が起こることでバランスが取れるとの見解もある。しかしながら産業は連なるものであり、事業承継に失敗したことで消えていく企業の中には優れた技術を有するなど、産業を下支えしている企業も含まれる可能性がある。そうして産業構造の壊れゆく日本経済に対し、企業間の人材の流動などと悠長なことを言っている場合ではないのではないだろうか。中小企業の三分の二にあたる約 250 万社が後継者難で倒産・廃業する未来はすぐそこまで来て



いる。もちろん国の支援により事業承継が順次進むよう税制の整備や補助金による施策が進められている。250万社すべてが倒産・廃業するわけではないだろう。しかしながらどれだけ優遇措置を取ったとしてもそこにヒトがいなければ承継もできない。人手の確保と付加価値額の増加による生産性改善は今や日本の産業に大きく振りかかる課題となっている。

1-2 中小企業が占める GDP や雇用

長らく中小企業は、雇用を生み経済の担い手として経済の根幹を支えてきた。中小企業は全企業数約 382 万社のうち 99.7%、従業者数では全体の約 7 割、売上高では全体の約 5 割を占める。2015 年 9 月には政府から名目 GDP600 兆円を目指すことが掲げられたこともあり、日本経済において中小企業の果たす役割はこれまで以上に大きなものになることは論を待たない[7,8]。

図表 6-1 日本における企業規模分類における企業数と従業者数

	企業数	従業者数	企業数割合	従業者割合
大企業	1.1万社	1,433万人	0.3%	29.9%
中小企業	380.9万社	3,361万人	99.7%	70.1%
中小企業 (小規模事業者除く)	55.7万社	2,234万人	14.6%	46.6%
小規模事業者	325.2万社	1,127万人	85.1%	23.5%

図表 6-2 企業規模の定義

業種	中小企業		うち 小規模事業者
	資本金	または 従業員	従業員
製造業 その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

※大企業の定義はなく、中小企業基本法第 2 条の中小企業定義の反対解釈が大企業

日本の名目 GDP は 2016 年で 538 兆円であり、そのうち中小企業が占める割合は 6 割程と言われており、約 323 兆円分を担っている。また雇用に関しても中小企業は労働者の 7 割にあたる 3,361 万人を雇用している。これだけ見ても中小企業が日本経済に及ぼす影響は相当なものであることが伺える。経済活動の主体を占める中小企業にとってこれまでも述べてきたように人材不足は楽観視できる問題ではない。

このような状況にありながらも従業員の不足を補い、または定着率を上げ成長を続けている企業もある。公益社団法人中小企業研究センターに発表された中小企業の分析によると、様々な施策・取り組みを行うことで人材不足を乗り越え従業員の生産性を上げ、従業員の確

保を行ってきた企業の取り組みには以下のようなものがある[9]。

個別の取り組み

- (1)選択・集中、多角化 (2)技術・商品開発 (3)知的財産に関する取り組み
- (4)海外展開・国内特化 (5)外部企業・機関の活用 (6)経営方針の浸透
- (7)社内体制・仕組みづくり (8)社員提案事項の受け入れ (9)社員採用・教育
- (10)事業承継 (11)資金調達

これらの諸活動を有機的に組み合わせることで中小企業は各社独自の戦略を練り競争力を担保してきた。この活動の中には直接的に企業の競争力を得るための活動から、間接的に人材の生産性を上げ、やる気を持って働いてもらえるように制度を構築するなどして人材の確保を促すことを狙いとした活動も含まれ、具体的な取り組みを他企業も参考にすべきである。



第2章 経営課題である人材不足に関する国の政策について

2-1 人材に関する研究会

平成29年3月28日、働き方改革実現会議にて「働き方改革実行計画」を決定したことを受けて、図表7の課題に対する対策がより具体的に検討されることとなった[10]。

図表7 働き方改革実行計画

①長時間労働の是正	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労基法に罰則付きの上限（単月100時間未満など）を新設 ・ 中小企業を含め、十分な準備時間確保 ・ 現在の労基法改正案（裁量労働の拡充など）の早期成立
②同一労働同一賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・ 典型的な事例を「ガイドライン案」として提示 ・ 職務や能力等の内容の明確化とそれに基づく公正な評価を推進 ・ パートタイム労働法、労働契約法、及び労働者派遣法の改正
③柔軟な働き方（雇用関係によらない働き方）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有識者会議を設置してガイドラインを改定、法的保護の必要性を中長期的課題として検討 ・ 働き手のセーフティネット整備や教育訓練等援策を実施
④柔軟な働き方（副業・兼業）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 原則副業・兼業を認める方向で、副業・兼業の普及促進を図る ・ 労働時間に関するガイドラインを策定し、モデル就業規則を改定 ・ 創業・新事業の創出や中小企業の人手不足対応の事例発信 ・ 雇用保険・社会保険、労働時間管理、労災保険給付の検討を進める
⑤人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門教育講座の受講費用に対する教育訓練給付を拡充 ・ 上記のうち第四次産業革命に関する講座を経済産業大臣が認定
⑥転職・再就職支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職業能力・職場情報の見える化（日本版O-NETの創設など）

また、前章で触れたように人材不足が目に見えている状況に対して政府は対策を打つべく「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」を2017年11月より計3回実施し、課題に対する方針や枠組みを決める取り組みが始まっている。研究会では以下のような方針を定めている。

①受け入れ企業の変革

- ・ 外部人材活用に向けて中小企業などが取り組むべき具体的な方向性の提示。各社の経営戦略、課題の優先度を踏まえた人手不足業務の特定
- ・ 中小企業などの取り組み支援の在り方（中小企業等と外部人材をつなぐ）
- ・ 必要とする人材像の明確化

②送り出し企業における環境整備

- ・ キャリア自律を促す人事制度の整備（兼業・副業、出向等の促進やキャリア面談徹底）

③働き手のマインドチェンジ

- ・ 終身雇用を前提としたスキル、マインドの再教育（リカレント教育の強化）

④労働市場・制度などを一体的に取り組む

- ・ 求人ニーズ、求職ニーズのミスマッチ解消
- ・ 兼業、副業、複業、出向等多様な形態での働き方の推進

- ・具体的事例創出のためのスキーム作りと支援の在り方
- ・企業と人材をつなぐコーディネータの在り方

上記のような観点を踏まえつつ、「中小企業・小規模事業者・スタートアップ等における中核人材の確保・活用促進に向けた検討ワーキング・グループ（中核人材確保 WG）」および「必要な人材像とキャリア構築支援に向けた検討ワーキング・グループ（人材像 WG）」が設置された。

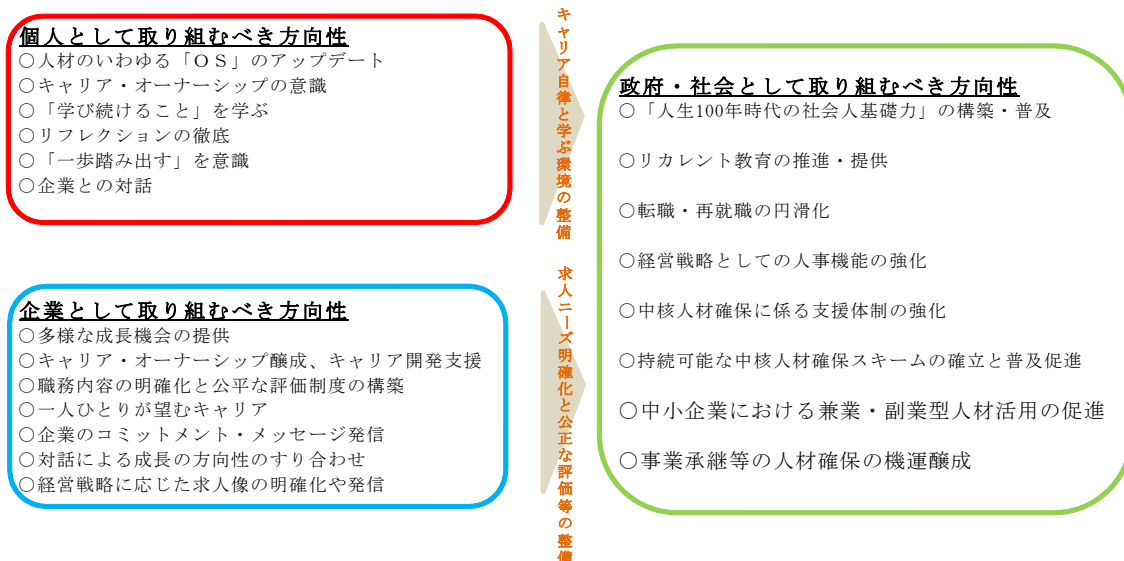
中核人材確保 WG では、多様な人材が中小企業などにおいて中核人材として活躍するための課題と取り組むべき方向性について、人材ニーズから整理した。人材像 WG では人生 100 年時代において、どのような人材像が求められ、またどのように学んでいくべきかについて整理された。個人としてキャリア自律と学ぶ環境の整備を行い、企業として求人ニーズ明確化と人事評価制度などの整備を行うことをより促すため、政府・社会として支援を行うことを明確化している。

2-2 報告書・アクションプラン

こうした研究会やワーキング・グループにて検討を重ねた結果、報告書・アクションプランが平成 30 年 3 月に発表された。「経営戦略」としての「人材戦略」が提唱され、より具体的な提言となっている。

企業の置かれた現状や人手不足ガイドラインを踏まえて、報告書は具体的なアクションプランを示している。また、これまでの検討を踏まえ我が国の人材力強化に向けて取り組むべき方向性を①個人、②企業、③政府・社会の主体別に分けて整理した。報告書の具体的内容は以下図表 8 にまとめた。[11]

図表 8 人材力研究会アクションプラン(抜粋)



これらのアクションプランには主体別の方針も次の通り示されている。

個人として取り組むべき方向性

人生 100 年時代や第四次産業革命の下、変化する時代の中で、個人は変わり（学び）続けることが必要である。「成長主体である個人」として、自らのキャリアプランに応じて、多様な「学びの場」や「活躍の場」を自ら選択し、高め続けることが重要である。

企業として取り組むべき方向性

これからの時代において、企業が競争力を維持・強化していくために必要であるのは、自律的に行動し成長する人材と、人材の多様なあり方を活かす仕組みである。企業の役割は、「安定雇用」だけではなく、「学びの機会」や「共感できるビジョン」の提供など多様化してきており、企業と個人の関係性は変化している。「人材戦略」を「経営戦略」として位置づけ本報告書や事例集などを参考に、人材との関わり方について具体的な対応が求められている。

政府・社会として取り組むべき方向性

「企業」と「個人」の役割・関係性が大きく変化する中、企業が競争力を維持・強化するための「人材戦略」を推し進めるための環境と、個人が生涯学び、活躍し続ける（「働く」ことと「学ぶ」ことを一体的に行える）ための環境を整えていくことが必要である。政府・社会は、時代に応じた概念などを提示していくことにより機運を醸成するとともに、具体的な課題に対する支援策を充実させていくことが重要である。

この枠組みから本報告書では具体的に企業がなすべきこととして、“これまで以上に、企業には画一的な人事管理・育成制度ではなく、積極的な人材投資と柔軟な人事制度・公平な人事評価制度の設計が求められる。こういった個の尊重や成長機会の提供等を図る「個人が成長・活躍できる企業」こそが、個人に選ばれる魅力的な企業となり、結果として「エンゲージメント」や「リテンション」も高まり、競争力の基盤が強化されることとなる。従業員のキャリア自律の高まりにより、離職率の向上を恐れる向きもあるかもしれないが、そもそも個人の意識の高まりなしには、企業としても上記のような時代の変化に対応しきれない。自社のビジョンの浸透等とともに進めることで、積極的に選ばれる企業として、むしろリテンションを高める方向を志向すべき” [12]、とも触れられている。

国の方針付けとしては中小企業へ中核人材がこれまでよりもさらに流入し、そして成長する場として中小企業が位置づけられる狙いを持っている。実際の現行政策の中身と実績については引き続き第 4 章にて触れることとする。

第3章 人材確保につながる人事評価制度の導入成功事例

3-1 中小企業における人事評価制度導入の実態調査

現在、中小企業では人事評価制度の普及が進もうとしている。1章2章を通して国としても人材確保のために企業側の取り組みに人事評価制度の導入が重要であることを認識しており、かつITを活用した人事評価制度の導入は市場で大きな伸びを示している。

しかしながら厚生労働省の平成14年雇用管理調査という古いデータではあるが、人事考課制度の導入有無に関する調査結果がある。先に注意が必要となってしまうが人事評価制度と人事考課制度は異なる。このことは雇用管理調査での人事考課制度の定義からもはっきりしている。人事考課制度は人事評価制度の一部であり、業務能力考課・業績考課・執務考課の3つを含む。人事考課制度はあくまで業績を計測する狭義的ツールであり、人事評価制度とは異なる。人事評価制度は人事考課に加え、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概念であり、本稿では人事評価制度の構成要素としての人事考課制度と捉えている。調査結果を確認すると、30～100人以下の企業では人事考課制度の無い企業は6割程度あり、さらに少人数の企業となると導入割合はさらに落ちるだろう。また、人事考課制度の定義から人事評価制度の導入率は調査結果の数字よりもさらに低いことが推測できる。

導入率が低いということから中小企業には人事評価制度が必要ないとするのは早計である。実際に中小企業へ人事評価制度を導入することで生産性や離職率が改善された事例は多々あり、人事評価制度が導入されることにより生み出される生産性向上分の付加価値インパクトは大きい。

導入事例1：

株式会社千葉ジェッツふなばし

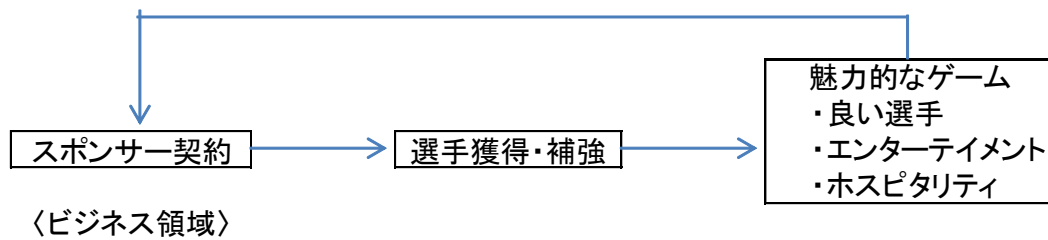
事業内容：プロバスケットボールチームの運営、及び関連商品の企画・販売

株式会社千葉ジェッツふなばし(以降千葉ジェッツ)はプロバスケットボールチーム(BリーグB1東地区所属)の運営会社であり、本拠地の会場運営・チームマネジメント・スポンサー企業の獲得・チーム関連商品の企画販売等を行っている企業である。2010年に設立されて以降赤字続きだった千葉ジェッツは今やリーグ随一の観客動員数を誇るチームへと成長し、経営上も利益を伸ばし続けている。成長と同時に常態化した残業を、数年でほぼ残業ゼロの状態へと改善したことも特筆すべき点である。この成長の原動力となった要因の一つに人事評価制度の導入がある。

スポーツチームの運営にはいくつかのポイントがある。収益はスポンサー契約と試合観戦のチケット・付随するグッズ等であり、試合観戦のチケットを売るためには魅力的なゲームを観客へ見せなくてはならない。そのための選手の獲得・補強にはかなりの資金力が必要だ。よってスポンサー契約というビジネス領域に従業員の意識を向けなくてはならない。



図表 9 チーム運営循環図



赤字状態だった千葉ジェッツはまずビジネス領域にあたるスポンサー契約の強化を図るため、人事評価制度による従業員の働き方や意識の改革に乗り出す。スポンサー契約は更新や新規獲得が必要であるが、旧来では目標設定や評価制度が年単位だったために契約更新の遅れが原因となり新規や大口スポンサー獲得が後回しとなっていた。ここに適切な人事評価制度が導入されたことで従業員に意識の変革をもたらす。年単位の目標管理だったことで期間の後半頑張ればよいという甘えが、スポンサーとの契約更新を後ろ倒しにしてしまっていた。さらには評価が機能しないことで契約更新時期を過ぎてからの契約更新となることさえもあった。新たな人事評価制度では四半期の評価へ変更することで、これらの意識を一変させる。前倒しで契約の更新を行うことが目標に落とされ、その成果をしっかりと評価する。前倒しで仕事が進むことで新規スポンサーへの営業時間が確保され、さらに残業時間は徐々に短縮された。また、評価制度が確立されることで大口契約を獲得することへのモチベーションとなった。もちろんビジネス領域だけでなく、エンターテインメントとして試合会場を非日常に仕立て上げる手腕・発想や、観客の試合会場での過ごしやすさにフォーカスした取り組みなど今日の千葉ジェッツを作り上げた要因は数えきれないが、その一つに人事評価制度があることは確かだろう。

図表 10 千葉ジェッツ業績 (2年比較)

粗利益 (円)		従業員 (人)		平均労働時間		労働生産性	
前年度	2017年度	前年度	2017年度	前年度	2017年度	前年度	2017年度
311,890,000	387,087,926	11	14	2,208	2,112	12,841	13,091

導入事例 2 :

株式会社ヒラノ

事業内容：種豚・肉豚の生産および販売

株式会社ヒラノ（以下ヒラノ）は養豚を生業とし、こだわりある豚肉ブランド「笑顔大吉ポーク」を展開する企業である。人事評価制度は2016年に導入を行い、一次産業であっても人事評価制度が有効に機能することを証明した企業である。

もともと人事評価制度に対するニーズがあり、評価のばらつき・かたよりや目標と成果の視覚化を行いたいという経営サイドの希望があった。人事評価制度の導入はヒラノが求



めていた以上の成果を上げることになる。まず、子豚の育成には日々のプロセスが重要な意味を持つ。同じ体重の豚であったとしても温度管理、餌やり頻度・間隔、水交換、計量などの管理を厳密に行うことで油の質が変化する。これらの活動を一人一人の社員が意識し、行動目標として掲げることで会社施策に対する方向性や足並みが揃う。結果として最適な豚の体重は、高値での販売を実現し単価が上がることで付加価値額が上昇する。加えて、人事評価制度の導入に伴い組織改編を行いチームで活動をするように変更した。豚の販売価格の交渉をチームで行うことで単価の上昇を実現することができた。出荷が約 20 万頭にもなることから単価の上昇は大きな利益をもたらすこととなった。

図表 11 株式会社ヒラノ業績

営業利益（円）		従業員（人）		平均残業時間		労働生産性	
前年度	2017年度	前年度	2017年度	前年度	2017年度	前年度	2017年度
135,340,000	360,890,000	154	155	22.5	17.6	1,897	2,753

上記ヒラノの業績は利益が急激に伸びたように見えてしまうが、2016 年度に穀物の高騰が原因で相場が高くなったことや農場でのウイルス感染等があったことが原因で利益が低くなってしまった経緯がある。しかし 2017 年を 2015 年と比較しても増益(50%増)であり、しっかりと効果が出ていると考える。

もちろん短期的には人事評価制度を導入することですべてが上手くいくわけではない。旧来の制度からの変更反発や離反が発生することもある。離反による一時的な従業員の減少により業績が一時的にマイナス成長となることもあるのも事実として触れておかなければならない。また従業員数は生産性を計算するための分母に当たることから、一時的に生産性が上昇したかのように見えてしまうことに注意が必要である。そのため人事評価制度の導入には企業の基盤を固めるために数年を要する長期的目線が必要となることもある。以下図表 12 では本研究にあたり独自に収集した人事評価制度を導入した企業の業績や従業員数の変化をまとめたものの一部である。

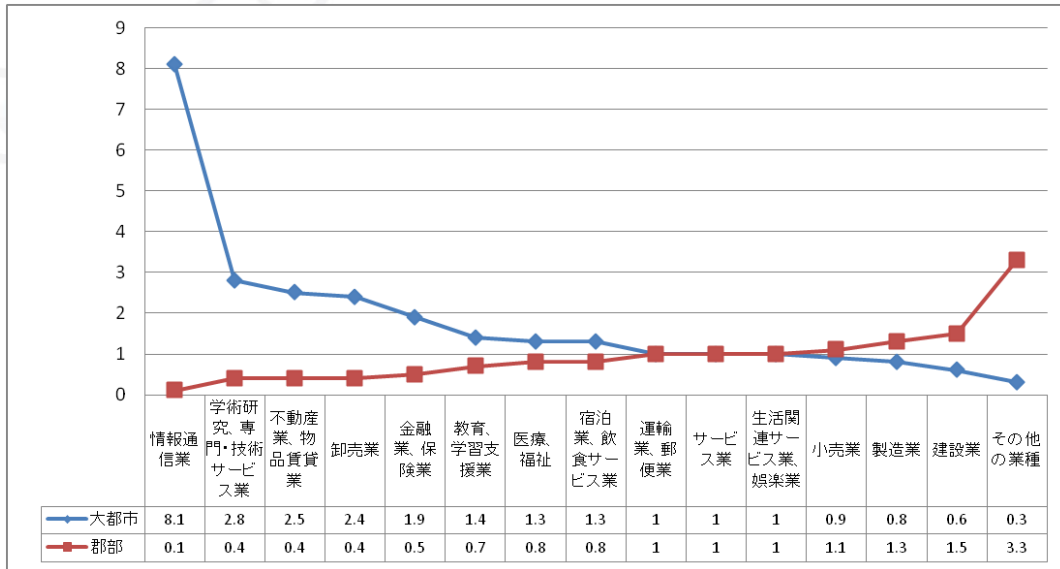
図表 12 人事評価制度導入企業の実績推移

	事業内容	売上（円）		粗利益（円）		従業員数（人）		年間平均労働時間		労働生産性	
		前年度実績	2017年度	前年度	2017年度	前年度	2017年度	前年度	2017年度	前年度	2017年度
都道府県	建設業	593,184,315	804,347,603	74,524,813	155,373,183	30	31	2,363	2,160	1,051.3	2,320.4
大阪府	製造	1,884,780,712	1,905,907,012	661,700,181	671,847,493	47	47	2,328	2,325	6,047.6	6,148.2
千葉県	設備工事業	178,540,035	194,882,894	58,267,226	75,408,116	6	11	2,519	2,349	3,855.2	2,918.4
新潟県	飲食・サービス	270,000,000	354,000,000	145,000,000	180,000,000	17	16	2,340	2,210	3,645.0	5,090.5
埼玉県	製造	683,067,831	751,158,498	305,396,235	356,713,837	59	60	785	695	6,593.9	8,554.3
広島県	飲食・サービス	717,070,000	942,267,364	142,428,000	196,423,373	18	22	2,000	2,082	3,956.3	4,288.3
沖縄県	設計・施工	117,268,492	121,972,512	56,980,621	60,470,625	9	10	2,217	1,747	2,855.7	3,461.4
兵庫県	製造	214,527,940	235,757,033	116,133,215	107,679,943	26	25	2,360	2,345	1,892.7	1,836.8



2年間のデータであり限られた条件のもと収集した資料であり今後も追跡調査が必要ではあるが、短期的にも業績が改善し労働時間の短縮に成功している企業があることがここから見て取ることができる。また以下図表は業種別に都市部と地方で事業所数をプロットしたものである[13]。

図表 13 人口 1000 人当たり事業所数

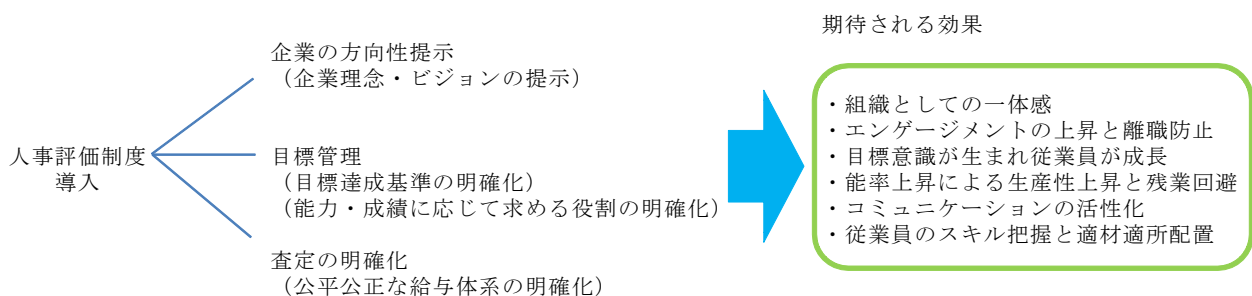


図表 13 から建設・製造・小売が郡部に多いことが見て取れる。図表 12 の事例からも人事評価制度の導入は地方に多い製造業や建設業に関しても一定の効果が出せる可能性が高い。

3-2 人事評価制度導入により労働環境・職場環境の基盤が構築

これまでの事例から人事評価制度導入による労働環境や職場環境へ与える影響をまとめると図表 14 のように構造的な影響を見てとることができる。

図表 14 人事評価制度導入による効果構造



人事評価制度導入により主に①企業の方向性、②目標管理、③査定、が視覚化され従業員の目に見える状態となる。

企業の方向性の提示とはまさに「何のために自社企業が存在するか」であり、ビジョンやミッションに相当する。この自社企業の方向性に賛同できる社員かどうかは期待される効果と密接にリンクしている。一例をあげれば、ビジョンへの高い共感を示す社員ほど離職率が低くなるという相関があることがこれまでの研究で触れられている[14]。また、ビジョンやミッションは企業の目標の宣言でもあり、ビジョンは従業員の向かう方向の指針や拠り所ともなるものである。

目標管理に関しては企業の「期待すること」と従業員の「実現すること」のマッチングが明確となる。これまでは目標が曖昧であることから従業員と企業とですれ違いが起きていた。また、達成するために「なにをやるべきか」について上司と部下の間で活発なコミュニケーションが生まれることで社内が活性化する。そして目標意識の高まりは能力を伸ばす原動力となり人が育つ環境の土台となる。さらに従業員の能力伸長は能率向上を実現させ、生産性向上という喫緊の課題への対策へとつながる。

査定の明確化は、単に給与や賞与を決定するためのツールではない。明確になることで公平・公正な給与体系であると従業員が理解することができれば、企業への信頼へとつながる。また、従業員のスキルが把握できるようになることで配置転換にも活かせるようになるだろう。もちろん事業承継時にも従業員スキルの把握は重要な要素である。

人事評価制度導入による意義や効果について概要として触れたが、これらの効果が合わさることで労働環境・職場環境に与える影響は非常に大きい。特に人事評価制度が導入されていない、もしくは数字のみの査定であり「評価」をしていない企業にはこれらの効果が発現することで得られるメリットは大きい。

3-3 人事評価制度を導入する方法

これまで人事評価制度に触れたことがない企業にとってはまず何から手をつけるべきかわからないという状況に置かれることもある。以下にいくつかのパターンを記載した。

人事評価制度導入パターン

- 1・人事コンサルティング企業に依頼する
- 2・社会保険労務士に設計を依頼する
- 3・人事評価制度をパッケージング (+カスタマイズ) 販売している企業に依頼する
- 4・自社で独学、設計、周知させる

人事評価制度はその構築自体が非常に難しい。また、良い人事評価制度ほど制度を構成する要素が有機的に結びつきあい、社員の成長やモチベーションを向上させる仕組みがシステムとして設計されている。そのため、この分野にはプロフェッショナルが存在し外注することも可能だ。1つ目の人事コンサルティング企業は基本的には大企業向け案件を主に扱うため費用が高額である。クロスボーダー案件や複数事業部をまたいだ案件等大がかりなプ



プロジェクトにその強みを発揮する。そのため中小企業にとっては2つ目の社会保険労務士に依頼することが有効と言え、独自の知見やノウハウから最適なソリューションとしての人事評価制度を構築してくれる。社会保険労務士と企業は基本的に長期的な関係構築を行うものであるため、人事評価制度も個別最適な提案をしてくれるだろう。昨今においては3つ目の人事評価制度をパッケージング販売している企業との協働が進んでおり、人事評価制度を販売する企業との橋渡し役として大きな存在感を示している。人事評価制度のパッケージング販売をしている企業とは、人事評価制度の基本フォーマットを開発しカスタマイズしてくれる企業でありITやAIを活用した企業群が近年特に注目されている。

最後に自社で独学や設計を行う4つ目の場合だが、金銭的な費用はかからない点はメリットであろう。しかしながら人事評価制度は取り扱いが非常に難しい。それゆえ自社での設計はノウハウの観点から機会費用が膨大になり、人手不足の中小企業ではなおさらであり、導入未達になる恐れがある。また、自社での人事評価制度の設計と導入は運用時に属人化や形骸化の危険をはらむことに注意しなくてはならない。



第4章 人事評価制度導入促進に関する現行政策

4-1 現行の助成金

人材確保のための助成金として「人材確保等支援助成金（人事評価改善等助成コース）」が2018年4月より運用開始されている[15]。平成29年度の「職場定着支援助成金」、「人事評価改善等助成金」、及び「建設労働者確保育成助成金」の一部コースを整理統合の上、「設備改善等支援コース」を創設し、「人材確保等支援助成金」としてスタートした。この助成金の概要としては生産性向上に資する人事評価制度を整備し、定期昇給等のみによらない賃金制度を設けることを通じて、生産性の向上、賃金アップ及び離職率の低下を図る事業主に対して助成するものであり、人材不足を解消することを目的としている。受給額は図表15に示す[16]。

図表 15 助成金の概要

助成金の概要	
A	制度整備助成：50万円 事業主が、生産性向上のための能力評価を含む人事評価制度と2%以上の賃金のアップを含む賃金制度（以下「人事評価制度等」と表記します。）を整備し、実施した場合に制度整備助成（50万円）を支給します。
B	目標達成助成：80万円 Aに加え、人事評価制度等整備計画の認定申請から3年経過後に人事評価制度等の適切な運用を経て、生産性の向上（P4）及び労働者の賃金の2%以上のアップや離職率の低下に関する目標のすべてを達成した場合、目標達成助成（80万円）を支給します。

また、助成金の支給までには以下の手順をたどる。

- ①人事評価制度整備計画の作成・提出（計画の認定申請）
- ②認定を受けた①の整備計画に基づく人事評価制度などの整備
- ③人事評価制度の実施
- ④制度整備助成の支給申請 → A：助成金 50 万円支給
- ⑤目標達成助成の支給申請 → B：助成金 80 万円支給

図表15の通り、社内制度の整備を実施した場合の制度整備助成金と、その結果としてあらかじめ定められた目標数値を達成した場合に支給される目標達成助成金に分けられている。目標達成の内容は以下図表16にまとめた[17]。

図表 16 目標達成要件

項目	内容
生産性の向上	人事評価制度整備計画認定申請日の属する会計年度の全年度とその3年後の会計年度を比較した生産性の伸びが6%以上であること。
賃金の増加	整備した人事評価制度等の適用をうけた人事評価制度等対象労働者の賃金の額が「人事評価制度等の実施日の属する前月」と「人事評価制度等整備計画の認定申請日の3年後の日の直前の賃金支払日の属する月」の全員分の賃金総額を比較したときに2%以上増加していること等。
離職率の低下	人事評価制度等の整備・実施の結果、人事評価制度等の実施日の翌日から起算して1年経過するまでの期間の離職率が、人事評価制度等整備計画を提出する前1年間の離職率よりも、目標値以上に低下させること。※低下させる離職率の目標値は対象事業所における雇用保険一般比保険者数による。また評価時離職率が30%以下であること

4-2 助成金適用の実態調査

実際の人材確保等支援助成金について申請や認定について厚生労働省職業安定局雇用開発部へのヒアリングを実施することで以下の情報を得ることができた。

2017年度人事評価改善等助成金について

詳細の数字は現在集計中とのことだが概算の件数を得ることができた。

平成 29 年度予算額： 39.1 億円
 認定申請件数： 約 1,100 件
 支給認定件数： 約 140 件

2018年度人材確保等支援助成金計画について

平成 30 年度予算額： 75.9 億円
 目標認定申請件数： 約 8,000 件
 目標支給認定件数： 約 4,000 件

2017年度の人事評価改善等助成金の課題点・改善点としては以下のポイントを頂いた。

- ・「周知ができていないことが最大の課題点であり、内容・趣旨・お金・手続きの流れなど、事業主から「よく理解できない」との意見が大変多くあった。」
- ・「社労士の営業ツールに取り込まれていないのも、周知が進まなかった1つのポイントと考えている。」
- ・「今後は周知活動にも注力していく。」

また、人事評価改善等助成金から人材確保等支援助成金への変更については以下のコメントを頂くことができた。

- ・「事業主から使いづらい、種類・数が多くどのコースに申請すればよいのかわかりづらい等の意見が多く、一つの助成金に統合する運びとなった。」
- ・「変更点としては、目標達成助成の支給認定の時期がずれ、平成 29 年度は制度整備から賃上げを行いその翌日から 1 年人事評価期間の運用を経て審査・支給していた。平成 30 年からは事業主が人事評価制度等の整備計画を認定申請してから 3 年経過後に審査・支給がなされることになった。」
- ・「上記の制度変更理由としては、生産性に係る算定の時期が平成 29 年度の方式では認定申請から約 1 年半後とその 3 年前を比較し、制度助成金を使用されていない状況との生産性の比較対象であったが、平成 30 年度では認定申請したその時点の生産性とそれから 3 年後の比較により、制度助成金を使用した状況での比較対象となり、生産性をより適切に把握できるようになるため変更した。」

中小企業を活性化させるために国としてもこのような取り組みを積極的に行い、2018 年度の予算は約 2 倍になるなど前向きな姿勢を見せている。これらをうまく活用することが既存の中小企業に強くなる道を示している。また、昨年申請した企業は今年から一定の効果が見込めることが予測されるため、ベストプラクティスも今後積み重なっていくものと考えられる。



第5章 提言

日本の GDP は 538 兆円であり、政府が目標とする 600 兆円へは全体で 15% の付加価値の積み上げが必要だ。これまで調査してきた企業の中には人事評価制度を導入することで生産性が向上し、付加価値と近似する売上総利益が 2 年後には 76% アップした企業もあった。

$$\text{付加価値労働生産性} = \text{付加価値額} \div \text{労働量 or 労働者数}$$

上記は生産性を計算する一般的な考え方だが、付加価値額上昇のためには人口動態上減り続ける労働者数をカバーし生産性を伸ばすしか方法がない。また生産性が向上すれば、給与が上がり消費が増えさらに GDP も上昇するだろう。以下ではこれまでのデータを用いた仮定において人事評価制度導入による GDP への影響を試算した。

【仮定】

- ・ 中小企業が占める GDP は 6 割
- ・ 人事評価制度導入による付加価値額の向上は 15%
- ・ 中小企業の 30% は人事評価制度導入済み
(人事評価制度として成立している割合として 30% を推定)
- ・ 人材確保が可能となったと想定し労働者数は一定と仮定する

【試算イメージ】

- (1) 名目 GDP * 中小企業が占める GDP 割合 = 中小企業 GDP
- (2) 中小企業 GDP * 付加価値向上率 * (1 - 人事評価制度導入率) = GDP インパクト
- (3) 得られた付加価値額を産業連関表にて経済波及効果を試算

(1)

$$\begin{array}{rclcl} \text{名目 GDP} & & \text{中小企業 GDP 割合} & & \text{中小企業 GDP} \\ 538 \text{ 兆円} & \times & 6 \text{ 割} & = & 323 \text{ 兆円} \end{array}$$

(2)

$$\begin{array}{rclclcl} \text{中小企業 GDP} & & \text{付加価値向上率} & & \text{人事評価制度未導入} & & \text{GDP インパクト} \\ 323 \text{ 兆円} & \times & 15\% & \times & 70\% & = & \text{約 34 兆円} \end{array}$$

(3)

GDP インパクト 34 兆円を平成 23 年産業連関表のデータをベースとした総務省の簡易計算ツールを用いて試算すると、約 55 兆円の経済波及効果となった。5 年程度の期

間で中小企業の付加価値を15%向上させることで日本のGDPは目標である600兆円へ近づくものと推測する。

中小企業の付加価値を15%上げる仮定については、これまで調査してきた中小企業の中には付加価値が50%近く上昇した企業もある。5年程度の中期で見据えれば15%を達成することは実現不可能な数字では決してない。

よってここまで試算した上記の数字を達成するために人事評価制度の導入を促すための施策として以下3点を提言とする。

5-1 人事評価制度の啓発

中小企業では旧来の日本型雇用システムから脱却できず、人事評価制度を整備する概念・モチベーションを持ち合わせていない経営者・経営層がまだまだ多くみられる。その層を中心に意識変革を促す啓発活動を全国規模で行うことが必要である。経済団体や地方金融機関等との連携、成功事例やモデルケースの共有など、様々な手法で啓発活動を実行し、人事評価制度の意義を発信する活動を行うべきである。啓発活動を実行している例として「健康経営」の推進を紹介する。

健康経営の取組みは、日本再興戦略、未来投資戦略に位置づけられた「国民の健康寿命の延伸」に対する取組みの一つである[18]。企業は「健康経営」において従業員の健康を経営的な視点で考え戦略的に実行することで、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や株価向上につながると期待される。各機関や団体における健康経営の啓発の活動をまとめる。

図表 17 健康経営啓発への取り組み

取り組み	活動主体	活動内容
健康経営銘柄	経済産業省 東京証券取引所	東京証券取引所の上場企業33業種から各業種につき1社ずつ選定。4回目となる「健康経営銘柄2018」では26業種26社を選定した。これに伴い「健康経営」に対して人事・労務のマネジメントの手法の一つとして注目が集まり、銘柄選定企業等の取組事例とともに関連雑誌・メディア等への露出が増加した。
健康経営優良法人	日本経済団体連合会 日本商工会議所 医療関係団体 自治体のリーダー等	「日本健康会議」による認定制度として、上場企業に限らず、未上場の企業や、医療法人等の法人を対象とした「健康経営優良法人認定制度」を開始。「健康経営優良法人2018」では大規模法人部門（ホワイト500）に541法人、中小規模法人部門に776法人が認定され、認定法人は2年で倍増。
DBJ健康経営格付	日本政策投資銀行	「健康経営」などに取り組む企業は中長期的な観点から今後の成長が期待できるという考えに基づき、健康経営に取り組む企業には融資の利率を優遇する健康経営格付。

人事評価制度を中小企業へ浸透させることは健康経営が企業に浸透することと同じように、中小企業の存続はもちろんのこと、中小企業で働く従業員にとっても同様のインパクト

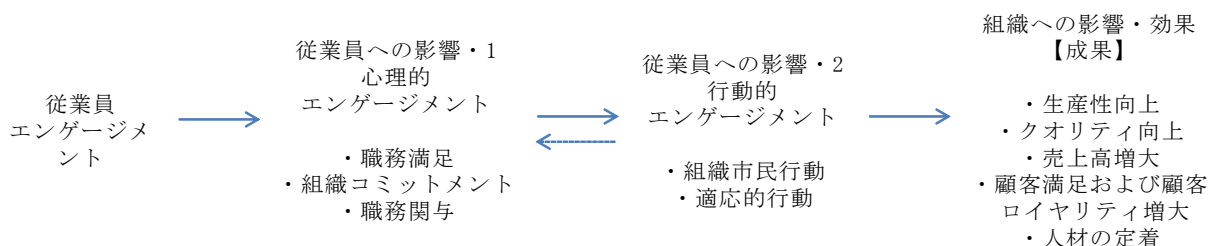
を持つ。様々な機関が活動主体として人事評価制度を取り入れることを促す取り組みを発信していくべきである。

5-2 人事評価制度の就業規則への明文化

2点目として人事評価制度の整備を就業規則に明文化することで、中小企業での制度整備・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。これまでは人事評価が曖昧であることや仕組みそのものが明確になっていないことで、労使間に情報の非対称性が存在し続けてきた。就業規則への明文化に法的な力が加わることで、労働者に「知る権利」と企業へは「知らせる義務」があることをはっきりと認識させ労使間に公正な関係性を作ることを目指す。不確実な現代においては、この関係性から従業員エンゲージメントの向上へとつなげていく経営手法が重要となる。

従業員エンゲージメントとは研究者により複数定義があり、まだまだ体系的な研究の途上にある概念であるため今時点では包括的な定義が行えるものではないが、「自社や仕事に対する一貫した自発的に専心する意欲と能力」であり、橋場（2013）[19]は従業員エンゲージメントと結果に関するモデルをまとめている。

図表 18 従業員エンゲージメントの結果に関するモデル（抜粋）



従業員エンゲージメントを平易にまとめると、エンゲージメントは「婚約」の英語訳でもあり婚約の概念を経営学に適用したものと考えるとしっくりくる。つまり企業と従業員が、結婚前の男女の関係のごとく、お互いがコミットし合う関係である。企業は、従業員一人一人が生き活きと働き高いパフォーマンスを発揮できる環境を提供することにコミットをし、従業員は、企業の業績向上にコミットするという関係である。従業員エンゲージメントは従業員の自発的な心理状態を引き起こし行動に影響する。成果につながる行動をとることからこれまでも様々な経営上プラスの効果が発現すると先行研究で発表されてきた。生産性の向上や人材の定着はまさに本稿のテーマに沿う重要な結果である。

また労務リスクから自社を守る観点からも、一層の就業規則への明文化の必要性を提唱する。労使裁判における判例を確認してみると正しい人事評価制度がないために企業が敗訴している判例や、人事評価制度に則った正しい人事管理であったことで従業員の訴訟が棄却された判例がある。

労働者の立場からは、公正な人事評価制度が整備されていることにより、明確な目標設定を基軸とした納得できる評価を受けることが可能となり、労使紛争を未然に防ぐ効果も期待できる。

図表 19 人事評価制度にまつわる判例

事件名	賃金支払及び地位確認請求控訴、同付帯控訴事件 [ノイズ研究所事件]
日時	東京高等裁判所 平成18年6月22日
要旨	年功序列型の賃金制度から成果主義に立つ新賃金制度へ変更されたことにより格付けを低く評価され、賃金を減額された原告らが、本件賃金制度の変更の無効および原告らに対する格付けの違法を主張した事案。変更の内容や人事評価制度に合理性が認められる場合には相当なものとして認められるとし一審原告の付帯控訴を棄却した
事件名	損害賠償請求控訴事件、附帯控訴事件 [マナック事件・控訴審]
日時	広島高等裁判所 平成13年5月23日
要旨	勤務成績を理由とする降格処分が違法とは認められないとして、不法行為に基づく損害賠償請求が棄却された事例。しかしながら昇給査定に、裁量権を逸脱した違法があるとして、使用者に対して差額給与・賞与の賠償が認められた事例。
事件名	賃金等請求控訴事件 [マッキンエリクソン事件・控訴審]
日時	東京高等裁判所 平成19年2月22日
要旨	降級された従業員が、元の等級にあることの確認と差額賃金の支払を求めた事案。降級の基準は、著しい能力の低下・減退があったか否かによって判断されるのが相当であるところ、本件ではそのような事実は認められないとして、従業員の請求をほぼ認容した。

5-3 人事評価制度導入に関するインセンティブの支援制度

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を行い、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。

一案として 2018 年度税制改正にあたって議論されていた「賃上げ税制」を利用するのが近道となりうる。賃上げ税制とは企業規模により要件が異なるが前年度比で規定の賃上げを行うことで法人税を軽減できる制度である[20]。中小企業に対しては人材投資の要件を満たした場合に大企業を上回る 25%分相当の税額控除を受けられる。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 20 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%	

既にある制度を活用することで複数の制度申請を行うなどの企業の手間や負担を減らすことができ、制度利用のハードルが低ければ活用する企業数が増える可能性がある。さらに現行の控除・減税の割合を増加することを人事評価制度導入のインセンティブにしてはどうだろうか。財源確保の観点からは一時的にマイナスとなる可能性も残されているが、長期的な目線では生産性改善に取り組む企業の成長を支援することが将来の大きな財源になる。

また、別の観点から現状では様々な生産性向上や人材確保を目的とした助成金が準備されている。これらの助成金も人事評価制度を導入することで支援対象となりうる。以下図表に代表的な助成金をまとめた。



図表 21 助成金一覧（抜粋）

制度名	内容	助成金
IT導入支援事業	IT導入補助金は、中小企業・小規模事業者が自社の課題やニーズに合ったITツール（ソフトウェア、サービス等）を導入する経費の一部を補助することで、業務効率化・売上アップをサポートするもの。	補助対象経費の1/2以下を補助率とし、上限額50万円（下限額15万円）にて設定している。
労働移動支援助成金 (中途採用拡大コース)	中途採用者の雇用管理制度を整備し、生産性の向上を図るために中途採用の拡大（中途採用率を向上させること、又は、45歳以上の方を初めて中途採用すること）を図った場合に助成。	中途採用助成と、生産性向上助成の二つのパターンがある。中途採用助成は中途採用率の向上により50万円、45歳以上の方の初採用だと60万円。生産性向上助成は、中途採用助成の支給を受けた事業主が生産性を向上させること（中途採用拡大助成で作成した中途採用計画の計画期間初日が属する会計年度の前年度から3年度後の生産性が6%以上向上していること）を条件に支給することが出来るもので、中途採用率の向上で25万円、45歳以上の方の初採用で30万円を受給できる。
時間外労働等改善助成金 (時間外労働上限設定コース)	出退勤管理のソフトウェア導入・更新費用、専門家による業務効率化指導、生産工程の自動化・省力化等、労働時間短縮や生産性向上を支援。以下取り組みを行うことが条件。 1 労務管理担当者に対する研修、2 労働者に対する研修、周知・啓発、3 外部専門家（社会保険労務士、中小企業診断士など）によるコンサルティング、4 就業規則・労使協定等の作成・変更（時間外・休日労働に関する規定の整備など）、5 人材確保に向けた取組、6 労務管理用ソフトウェアの導入・更新、7 労務管理用機器の導入・更新、8 デジタル式運行記録計（デジタコ）の導入・更新、9 テレワーク用通信機器の導入・更新、10 労働能率の増進に資する設備・機器等の導入・更新（小売業のPOS装置、飲食店の自動食器洗い乾燥機など）	以下のいずれか低い方の額 1・1企業当たりの上限200万円 2・上限設定の上限額及び休日加算額の合計額 3・対象経費の合計額*補助率3/4（※） （※）常時使用する労働者数が30名以下かつ、支給対象の取組で6から10を実施する場合で、その所要額が30万円を超える場合の補助率は4/5。
業務改善助成金	業務改善助成金は、中小企業・小規模事業者の生産性向上を支援し、事業場内で最も低い賃金（事業場内最低賃金）の引上げを図るための制度。生産性向上のための設備投資やサービスの利用などを行い、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合、その設備投資などにかかった費用の一部を助成。	申請コースごとに、助成対象事業場、引上げ額、助成率、助成の上限額が定められている。平成30年度においては30円、40円コースの二つから選択することができ、30円コースであれば引き上げる労働者数に応じて、1～3人・4～6人・7人以上でそれぞれ50万円・70万円・100万円が助成の上限となっている。また40円コースであれば一人以上の労働者の引き上げを行えば助成の上限は70万円となる。助成率に関しては基本7/10（常時使用従業員数が企業全体で30人以下の事業場は3/4）。ただしこの条件は生産性要件を満たした場合は3/4（常時使用従業員数が企業全体で30人以下の事業場は4/5）。

支給対象等は改めて詳細に確認を頂く必要があるが、人事評価制度の導入をITと結び付けることもできる。人事評価制度をクラウドで提供する企業もあり、IT投資と考えれば複数の助成金に申請することができるだろう。



第6章 おわりに

来年度より働き方改革関連法案が一部を除き施行される。中小企業への施行は一部 2020 年以降となるものもあるが、制度をそのまま当てはめるだけでは企業内にコンプライアンスなどのまた別の問題が生まれてしまう可能性がある。

- ・ 残業時間の上限規制（中小企業は 2020 年 4 月より）
- ・ 有給休暇の取得義務
- ・ 割増賃金率の猶予措置廃止（中小企業は 2023 年 4 月より）

これらの項目に関して施行までに企業内を整備し、生産性を向上させておく必要があることは明白だ。今まで出来ていなかったことが法案成立したことで急に出来るようになるには無理がある。働き方改革の内容は従業員にとってメリットあるものであり、推進すべきことに異論はないが、どのようにすれば規制や義務を守れるのかにはあまり触れられていない。これらの法案施行前の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案の受け入れが可能になることはこれまで触れてきたことから有効な手段の一つであると推察する。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。また従業員の正規・非正規に関する同一労働同一賃金に関しても、そもそも職務ベースの賃金制度が無ければ同一労働同一賃金を測る手段さえ無いことになるのではないだろうか。

以上、今回の 3 点の提言によって示した施策活動を有機的に組み合わせることで、中小企業へ人事評価制度の導入を促進する。生産性が向上し企業が抱える人手不足の解消や、労働者の賃金の向上に寄与することで、ひいては国の GDP の目標値達成につながっていくものとする。

【提言】

- ・ 人事評価制度の啓発活動を行う — 健康経営普及活動を参考に —
- ・ 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



参考文献

- [1] 日本政策金融公庫「2017年の中小企業の景況見通し」
- [2] 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」
- [3] 総務省 「国政調査」
- [4] 国立社会保険・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）」
- [5] リクルートワークス研究所 「第 35 回ワークス大卒求人倍率調査 2019 年卒」
- [6] 帝国データバンク 「2017 年 後継者問題に関する企業の実態調査」
- [7] 経済産業省中小企業庁調査室 2016 年版中小企業白書概要
- [8] 中小企業庁調査室 2017 年版中小企業白書 概要
- [9] 公益社団法人中小企業研究センター 中小企業の成長要因
～グッドカンパニー大賞受賞企業の分析～ 平成 28 年 12 月
- [10] 経済産業省中小企業庁 「我が国産業における人材力強化に向けて」2017 年 10 月 P3
- [11] 経済産業省中小企業庁 「人材力研究会アクションプラン(概要)」
- [12] 経済産業省中小企業庁 「我が国産業における人材力強化に向けて」2017 年 10 月 P13
- [13] 総務省 「平成 26 年経済センサス 基礎調査」、総務省住民基礎台帳(平成 27 年 1 月 1 日)
- [14] エン・ジャパンホームページ 優秀人材が辞めない会社とは？青学山本教授に聞いた「リテンション・マネジメント」
- [15] 経済産業省中小企業庁 「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」報告書
2018 年 3 月 P32
- [16] 厚生労働省ホームページ 人材確保等支援助成金ページより
- [17] 厚生労働省・都道府県労働局・ハローワーク「人材確保等支援助成金（人事評価改善等助成コース）のご案内」（平成 30 年 4 月版）
- [18] 経済産業省ホームページ 健康経営の推進より
- [19] 橋場俊展 「好業績を施行する管理の新潮流－従業員エンゲージメント論の考察－」
名城論叢 2013 年 3 月
- [20] 日本経済新聞「中小は 1.5%賃上げで法人減税 政府・与党案」2017 年 12 月 11 日





人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上

2018年9月26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 Printed in Japan

