

Customer's success is our business

人事制度導入のご提案

株式会社マネージメント・リソース研究所

2012.2.

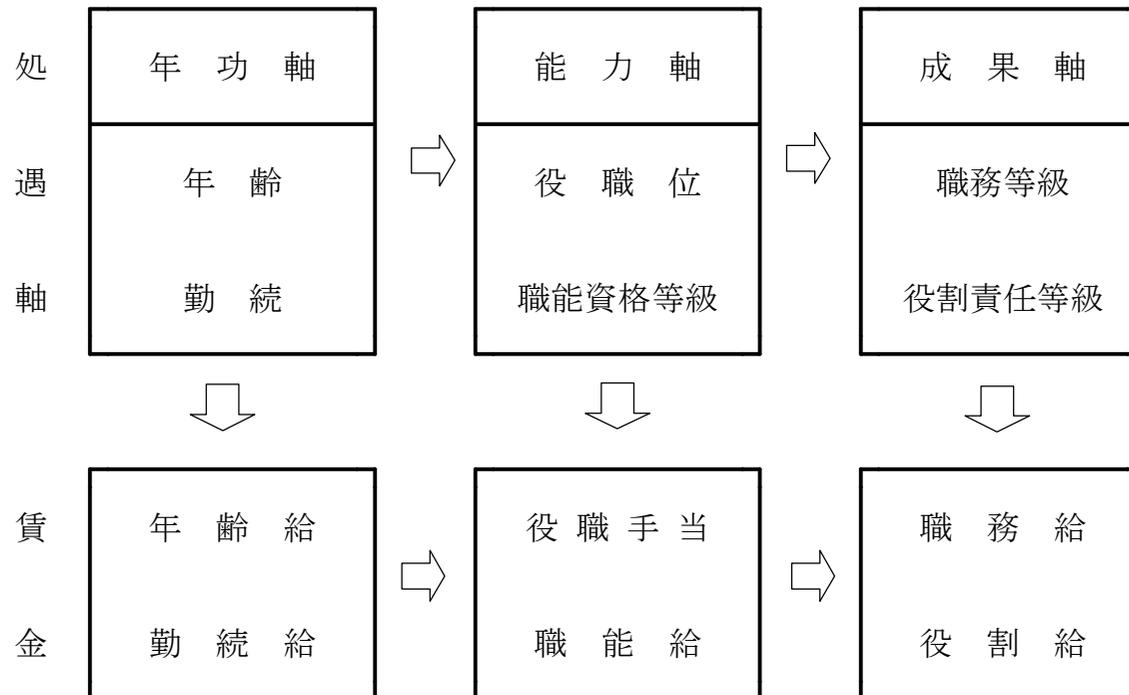
<http://www.mrri.co.jp/>

I. 低成長・グローバル化時代の人事制度の方向性

1. 人事労務環境の変化と人事制度改定の方向

- (1) 経済の低成長 → 企業の成長鈍化 → 賃金支払い能力の低下
- (2) 年功序列の崩壊 → 能力と実力のミスマッチ → 実力主義へシフト
- (3) 労働市場の流動化 → 人材の流出 → 人材のリテンション(獲得)
- (4) 高齢化の進展 → 進路選択制 → 人材の多元的活用
- (5) 少子化の進展 → 若年労働者人口の減少 → 魅力ある人事制度
- (6) グローバル化 → 競争激化 → 実力人材の育成

2. 人事処遇の変遷と賃金



II. 実力時代にふさわしい役割責任等級制度

1. 役割と責任の段階で等級区分

- ① 仕事の役割を大括りに把握し、組織における「役割と責任の段階」を等級に区分した全社共通の資格制度です。
- ② 職種や職群別及び役職位別に「役割グレード」を設定し、複線的な賃金体系を採用します。
- ③ 同一の等級に格付けされていても同一の賃金とは限らず、実力を評価して賃金を決定する。また、同一の役職ポストであっても仕事の「難易度」と「達成度」が違えば賃金も異なります。
- ④ 等級の基軸が役割・責任であるため、昇格のみならず降格もあります。従って、賃金も昇給のみならず降給もありえます。

2. 経営の三大資源できまる役割グレード

役職位、資格等級が同じでも担当職務の目標や対象範囲の取扱量の大小によって「難易度」が異なるため、経営の三大資源の大きさを物差しとして同一役職位、資格等級を幾つかに区分して役割グレードを決定します。

		部長		支店長		工場長	
		A	B	A	B	A	B
人	部下の数	10人	20人	30人	50人	50人	100人
	総額人件費						
金	売上高			30億円	45億円		
	取扱量資金	10億円	15億円				
物	生産量					500 ^{トン}	750 ^{トン}
	設備規模					25億円	50億円

	グレード	職位・資格等級
管理職	V	工場長A
	IV	工場長B、部長A、7等級A
	III	部長B、支店長A、7等級B、6等級A
	II	部長C、支店長B、6等級B、5等級A
	I	支店長C、5等級B
一般職	V	4等級A
	IV	4等級B、3等級A
	III	3等級B、2等級A
	II	2等級B、1等級A
	I	1等級B

Ⅲ. 役割と成果を測る人事考課制度の考え方

1. 目標管理制度

目標管理制度は全体目標達成のため各人がそれぞれ自発的に目標を設定し、その達成のための方法・手段も自由裁量の余地を大きくして自己管理を中心に目標達成をはかるものです。

目標管理制度は成果主義的な業績管理制度とイコールとして位置づけ、人事考課制度の成績考課に連動することによって、絶対考課の物差しとすることができます。

※ 業績管理制度とは管理会計の考え方を取り入れた分権管理体制の手法です。

2. コンピテンシー(プロセス考課)

今までの人事考課要素はロバート・カッツのスキル取得モデルを軸に職務遂行能力として設定されてきました。しかし、近年では『高業績者の行動特性』をモデル化したコンピテンシー(competency)が注目され、多くの企業に導入されつつあります。職務遂行能力とコンピテンシーとの大きな違いは、次のとおりです。

	(スキル取得モデル)	(コンピテンシーモデル)
① アプローチの原点 ……	人事管理からのアプローチ	心理学からのアプローチ
② 人間哲学 ……	性善説	性悪説
③ 目的 ……	人の軸からの修正	職務の軸からの修正
④ 能力の捉え方 ……	標準者を基準	高業績者を基準
⑤ 能力基準 ……	定性的	定量化

3. 多面評価の活用

多くの企業に導入されている目標管理制度、人事考課制度の運用は、職能面接を軸に上司と部下の話し合いで目標の決定、評価及び指導という形態で行われています。しかし、この方法では次のような問題点が生じます。

- ① 長期的で難易度の高い目標を設定されにくい。(チャレンジ性の欠如)
- ② 上司と部下の間に信頼がなく、評価の結果に不満が多い。
- ③ 上司のコーチング能力が低いために生ずる部下のやる気の喪失。

特に目標管理制度を導入されている企業においては管理・監督者向けにコーチングセミナー等が行われています、それほど効果が上がっていないのが現状です。これらの問題を解決すべく上司からだけの評価だけではなく、人間関係論(E.メイヨー)に基づく同僚、部下、他部門からの評価を加えた360度多面評価の活用が望まれます。

IV. 役割・成果主義賃金の考え方

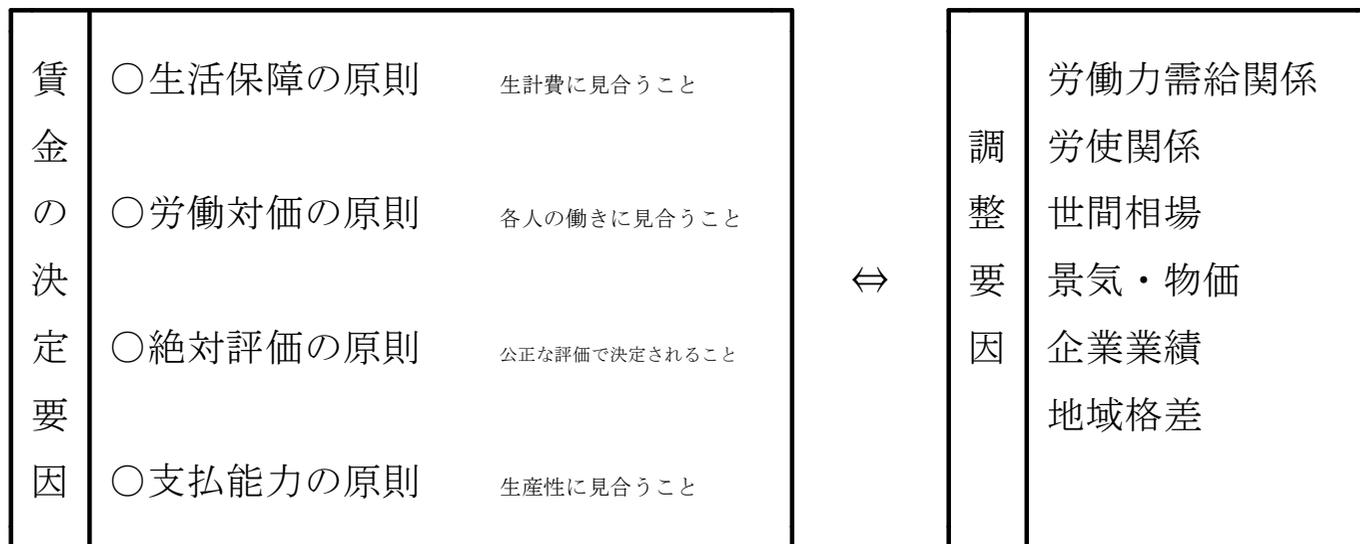
1. 賃金管理のあり方

① 賃金の決定要因

賃金には労働または労働力の対価としての社会性と、企業の支払い能力や各人の貢献度によって配分される企業性の2つの性格があります。

労働市場の変容や労働環境の変化、労働組合の個別賃金政策などもあってこれからの賃金は、ますます社会性が強まっていくと同じに、一方では企業性も高まっています。特に、今日のような不況期などではその傾向が一層強く出ているといった側面をもち、さらに高齢化、定年延長、女性の有効活用、専門化、時短化の波といった条件の中で人事諸制度の見直しと共に賃金のあり方もそれらとの関連で変革が迫られています。

人事処遇システムの中で社員にとって最もインパクトの強い経済処遇であるところの賃金制度がこれからどのようにあらねばならないか、賃金水準の決定においても、個人への配分においても、制度面においても、社会性(法律や世間相場など)をベースにして自社の企業特性(支払能力、労働態様、組合の要求など)うまく反映させていくことが必要となります。



② 生産性と賃金の関係

賃金の決定基準は前述のように、四つの原則と種々の調整要因によって決定されますが、その主要なものとしては「生計費」と「労働市場における需給関係」と「生産性」の三要素で決定されるといってもいいでしょう。

賃金というものは長期的にみて安定的に上昇していくことが、社会的にも、企業的にも、また個人的にも望ましい方向ですが、賃金上昇と生産性においてギャップが大きく続くのであるならば、賃金の源泉であるパイが縮小し、企業が倒産してしまうことにもなりかねません。

賃金は生産性によってのみ決めることはできないけれど、長期的、マクロ的、結果的にみるならば、賃金の上昇に見合う生産性向上が絶対条件となります。

$$\text{賃 金} = \text{労働装備率} \times \text{資本生産性} \times \text{価格} \times \text{付加価値率} \times \text{分配率}$$

③ 月例賃金と臨時給との関連

賃金原資が決定すれば、次に企業の生産性(業績)と各人の貢献度(成績・能力・情意)をどのように賃金を反映させるかでありますが、月例賃金にそれらを反映させないとすれば、変動的な賃金は、月例賃金で果たし得ない役割として臨時給に反映させるべきと考えます。

月例賃金は安定的なベース年収とし、変動的な賃金は臨時給の成果配分方式の業績賞与で支給される方法も考え方の1つです。

年間臨時給

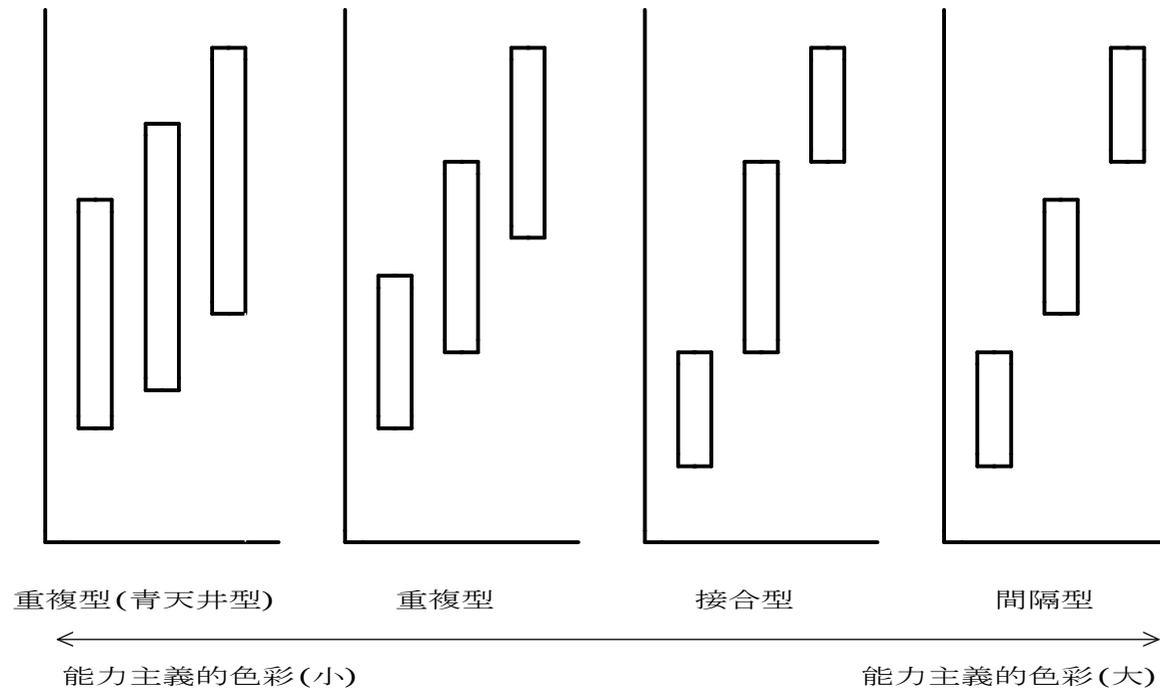
月例賃金 + 生活一時金 + 業績賞与

ベース年収

2. 職能給・役割給の考え方と事例

① 職能給の考え方

職能給は職能資格等級制度での範囲職能給と同じもので賃金制度改定における賃金調整(バッファー)として用います。



範囲給の4つのタイプにおける能力主義的色彩の強弱は、重複型(青天井型)が弱く、間隔型が一番強とされています。重複型(青天井型)範囲給においては、下位等級の上限値が上位等級の下限値を上回ることによって能力主義的色彩を弱くするもので、このことは本来の範囲給定義を歪め、年功的運用の原因となります。

新賃金制度への移行当初は、重複型範囲職能給で設計する方が移行原資が少なく済み、一番無理なく実務的だと考えられます。しかし、重複型範囲職能給で移行するにしても最低次のポイントを押さえなければ将来、能力主義への移行が難しくなります。

- ・ 2等級下位の上限金額が当該等級の下限金額を上回らない、もしくは重複度が1.5以下であること。
- ・ 職能給号俸を可能な限り少なくすること。

② 役割給の考え方

役割給は、次のとおり設定されます。

- ・ 役割グレード別に基準額を設定
- ・ 毎年洗い替え方式で決定

本来、管理職であれば役職手当として役割や責任に応じて支給するものでありましたが、基本給に組み入れ、各人が役割や責任を果たしたかどうかを考課して支給しようとするものです。

役割給の比率を多くするにつれて、能力主義から実力主義賃金に移行し、年棒制への移行が可能となります。

[職能給表の例]

等級	1	2	3	4
初号給	178,000	187,000	211,000	229,000
ペア				
昇給ピッチ	1,400	1,400	1,500	1,600
号捧				
1	178,000	187,000	211,000	229,000
2	179,400	188,400	212,500	230,600
3	180,800	189,800	214,000	232,200
4	182,200	191,200	215,500	233,800
5	183,600	192,600	217,000	235,400
6	185,000	194,000	218,500	237,000
7	186,400	195,400	220,000	238,600
8	187,800	196,800	221,500	240,200
9	189,200	198,200	223,000	241,800
10	190,600	199,600	224,500	243,400
11	192,000	201,000	226,000	245,000
12	193,400	202,400	227,500	246,600

[役割給表の例]

職群	グレード	S	A	B	C	D
営業職	V	87,430	84,780	82,130	79,480	75,000
	IV	83,180	80,830	78,480	74,300	71,950
	III	78,930	76,880	73,000	70,950	68,900
	II	74,680	71,100	69,350	67,600	65,850
	I	68,800	67,250	65,700	64,150	62,600
事務職	V	85,600	82,950	80,300	77,650	75,000
	IV	81,350	79,000	76,650	74,300	71,950
	III	77,100	75,050	73,000	70,950	68,900
	II	72,850	71,100	69,350	67,600	65,850
	I	68,800	67,250	65,700	64,150	62,600
専任職	V	122,500	115,880	109,250	102,630	96,000
	IV	114,380	108,250	102,130	96,000	89,880
	III	106,250	100,630	95,000	89,380	83,750
	II	98,130	93,000	87,880	82,750	77,630
	I	90,000	85,380	80,750	76,130	71,500
管理職	V	159,000	148,500	138,000	127,500	117,000
	IV	145,500	136,000	126,500	117,000	107,500
	III	132,000	123,500	115,000	106,500	98,000
	II	118,500	111,000	103,500	96,000	88,500
	I	105,000	98,500	92,000	85,500	79,000
専門職	V	182,000	165,750	149,500	133,250	117,000
	IV	162,750	147,500	132,250	117,000	101,750
	III	143,500	129,250	115,000	100,750	86,500
	II	124,250	111,000	97,750	84,500	71,250
	I	105,000	92,750	80,500	68,250	56,000