

事例で学ぶ

# 強い会社を作る人事報酬制度

株式会社 名南経営

人事賃金システム研究所  
人事コンサルタント 小山邦彦  
mail to : [koyama@roumu.com](mailto:koyama@roumu.com)  
<http://www.roumu.com>

## 第一部 基調講演～成果主義に向けた人事制度改革

### 1. 最近のトレンド

- 1) 定昇とベアは20世紀の歴史に～春闘に見るスタンスの変化
- 2) 賃金は時価主義へ～静かに拡がる年俸制
- 3) 人件費の変動費化ニーズ～固定給の一部を変動給へ
- 4) 成果主義見直しの論調～プロセス重視への転換

### 2. 不易と流行

- 1) 変わらないもの～人事制度は組織風土を向上させる経営支援システム
- 2) 人事制度改革～いつの時代も「経営の意思の伝達と共有」がテーマ
- 3) 「雇用」ってなんだろう？～契約であることの再認識と人材マネジメント

### 3. 成果主義の目指すもの

- 1) 結果だけで評価するしくみなど本当に出来るのだろうか
- 2) 企業体力を衰退させないためには
- 3) 自由と自己責任～責任を問うと同時に裁量が必要
- 4) 経営のしくみの見直し～売れない商品、売れない仕組み、売れない組織では...
- 5) 「要求」をキチンと出す～求めるゴールと成果行動を明確にする
- 6) 成果主義に必要なもの～Communication、Open、Fair、Accountability、System

### 4. 成果主義賃金の法的問題

- 1) 「下がる」制度の合法性
  - ・導入の必要性、制度の合理性、程度問題、十分な説明、代償措置、激変緩和措置
- 2) 法律以前の問題～労使間の話し合いと理解

### 5. 企業体質を強化する人事制度

- 1) コンピテンシーを活用した人事評価
  - ・コンピテンシーの概念～高業績者と標準者の決定的な行動の違いに着目
  - ・成功体験を通じて仕事の喜びを実感してもらう
- 2) ピンとキリの人事制度～認定方式
  - ・基準づくりではなく、評価の根拠をキチンと説明するアプローチ

### 6. 報酬制度の方向性

- 1) 時価主義の色合い強まる～「下がるしくみ」を合法的に導入したい
- 2) 累積給の行方～毎年積み上がるしくみをどう変えるか

### 7. 日本版 401(k)が変えるリタイアメントプラン

- 1) 退職金の考え方
- 2) 日本版 401(k)の導入とそのネック

## 第二部 人事制度改定ドキュメント

### 1. 企業再編（合併）にかかる人事制度の改定

- 1) 背景：4つの金融機関が合併
- 2) 課題：人事制度を統一し、一定のルールで運用したい
  - ・等級制度を統一～基本給は範囲給、諸手当は大幅に見直し
  - ・賞与制度は基本給倍率方式を廃止～等級と連動したポイント制へ
  - ・退職金制度も基本給非連動に～得権をベースに等級別ポイントを積んでいくポイント制へ
  - ・労働時間の差違は賃金で補填して統一化

### 2. 企業再編（分割）にかかる人事制度の改定

- 1) 背景：メーカーの販社が分離独立
- 2) 課題：業態に合った人事制度の構築をする
  - ・年功序列制からの完全脱却を狙う
  - ・能力等級の再構築～ブロードバンディングで3等級に
  - ・数値を基本にした能力等級制度～ベースとニューベースで数値化
  - ・賞与は等級を基本にした成果主義のポイント制へ
  - ・退職金は廃止し401(k)導入を検討～適年と厚生年金基金は分離を機に脱退

### 3. 機能していない人事評価制度をリニューアル

- 1) 背景：「ためにする」人事考課制度を何とかしたい
- 2) 課題：人事考課表改定と上司の評価能力の向上
  - ・コンピテンシーを活用した新たな能力主義
  - ・現実に職務能力を向上させていく人事評価～職能要件書のリニューアル
  - ・仕事がうまくいくコツを集約し、現実にレベルが向上
  - ・部門ミッション（存在意義、方針を包含した概念）からの落とし込み

### 4. 経営スピードの速い企業の人事制度

- 1) 背景：環境が数ヶ月で激変する業態
- 2) 課題：短期勝負の人事制度を導入したい
  - ・適材適所が最大の人事戦略
  - ・半期年俸制によるシンプルな報酬制度～昇格、昇給、賞与を同時に決定
  - ・預かり精算型報酬プラン～変動型報酬制度の典型例

\*\*\*\*\*

成果主義や人事労務に関する情報を以下のホームページで発信しております。

業界 NO.1 サイト！ <http://www.roumu.com>

メールマガジンもご利用下さい。（ホームページからお申し込み下さい）

\*\*\*\*\*