

一步前進の

人事制度改革

講 師

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

<http://www.roumu.com/>

mail to : koyama@roumu.com

主 催

中央シーエスアカウンティング株式会社

株式会社 名南経営

総 論

1. 最も多いご依頼

- 1) 説明のつくスッキリした人事制度にしたい
- 2) 「やればやっただけ」が明確に表れる人事制度にしたい
- 3) 鳴り物入りで作った能力主義だが、実は動いていない
- 4) 年功序列の給与体系から脱却したい(中高年の給与を抑制・削減したい)

2. 成果主義の目指すもの

- 1) 「セイカシュギ」は企業体力を衰退させる
- 2) 自由と自己責任～責任を問うと同時に裁量が必要(1)
- 3) 経営のしづみの見直し～売れない商品、売れない仕組み、売れない組織では…
- 4) 「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
- 5) 成果主義に必要なもの(2)

3. 雇用とそこで働くということ

- 1) 企業にとって雇用の意義は何なのだろう
- 2) 企業には成果が見込める「場」を用意する責任がある
- 3) 社員はその企業で働くことの誇りと満足を求めている
- 4) エンプロイー＝サティスファクション(従業員満足度)の視点

4. 人事制度改定の指導で気づくこと

- 1) 人事制度改革はいつの時代も労使のコミュニケーション問題に行き着く
- 2) 前提としての「経営の意思の伝達とその共有」が欠落
- 3) 人事制度改革の最大の主眼は「組織風土の向上」に置く

5. 人事制度作り込み段階での留意点

- 1) 「詳細な基準」はやはり無用の長物になる
- 2) 結局、「何に気づいて、何をして、何を残したか」という証拠と認定に帰着する
- 3) やって欲しい行動のガイドラインは示すべき～コンピテンシーアプローチ
- 4) 賃金制度はどれも一長一短がある

6. 成果主義賃金の法的問題(3)

- 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、充分な説明、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
 - ・最大の争点は会社の説明責任

7. 企業体質を強化する人事制度

- 1) 今までの常識は正しいのか?
 - ・我が社に等級制度は必要か?
 - ・我が社に賃金表は必要か?
 - ・我が社に人事考課表は必要か?
 - ・我が社に職能要件書は必要か?
 - ・相対評価、主観評価の何が悪い?

2) 従来のアプローチの問題点

- ・「基準づくり」は無間地獄に陥る
- ・管理者が思考停止に陥る「つけ易い人事考課表」
- ・最大の課題は管理者の評価能力～これは説明能力と同義である
- ・「優秀、標準、劣る」という評価では改善の役に立たない
- ・賃金制度は「重複」を廃する方向へ
- ・出来合いのスキームよりも企業ごとに考える時期に

3) 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するメリットは大きい
- ・コンピテンシーを人事考課表に使うと・・・
- ・コンピテンシーは選択的に考えるべきもの
- ・使い方を誤ると昔来た道に

4) ピンとキリの人事制度～認定方式

- ・先に決めた評価の根拠をキチンと説明する逆からのアプローチ
- ・管理職の説明力能力を向上させる有効な手段～記述評価と検討会
- ・業績を証明する責任は社員にもある～業績プレゼン

8. 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」を合法的に導入するには
- 2) 「ヤル気の出る賃金制度」は存在しない(4)
 - ・やってもやらなくても同じ、では不活性を助長させる
 - ・ヤル気を殺ぐ要因(不活性要因・衛生要因)を緩和させるのが使命
- 3) あらゆる企業で導入できる基本給システムがある～等級範囲給(5)
 - ・賃金制度の本来の姿～贅肉をそぎ落とす
 - ・止まると上がるにメリハリをつけるシステム
 - ・原則とオプションという考え方～年齢給は手当扱い・・・
- 4) 累積給の行方～毎年積み上がっていくしくみをどう変えるか(6)
- 5) 「そもそも論」から考える賞与と退職金
 - ・賞与は賃金の後払いか
 - ・フェアな賞与配分システムとは
 - ・退職金は経営改善と人材活性化に資することができるか

人材評価

1-1. 成果指向を高める「コンピテンシー」～採用が相次ぐ人材評価の新たな枠組み

- 1) 心理学から発展した人材マネジメント手法
- 2) 「標準者と優秀者の決定的な行動の違いは何か」にスポットをあてる (7)
- 3) 「優秀者の行動特性」をタスク(要求)へ落とし込むメリットは大きい (8)
- 4) みんながそれを倣えば業績は上がる～「行動の質」の向上に寄与する
- 5) 「何をしたら上がるのか」に応える～評価のガイドラインとしての活用
- 6) 適材適所(配置)採用、育成に活用するのが原則

1-2. 評価の原点に戻ってみると意外な方法があった～加点方式の記述評価

- 1) 説明能力を磨く評価制度は「記述」から始める (9、10、11、12)
- 2) 従来の発想で精緻な評価基準を作っても堂々巡りになる
- 3) 「ドンブリ勘定、鉛筆なめなめ」をキチンとした評価制度にする法
- 4) もう決めているんでしょう？～「腹づもり」を起点とした逆からのアプローチ
- 5) なぜ彼はそこなのか、なぜそう思えるのか、を追求する
- 6) 「成果行動」と「結果」を論理的に記述～成果主義は説得力が問われる
- 7) 価値観のぶつかり合いを目指す～納得性のスタートはここにある
- 8) 評価品質維持のために～多面評価、上位の成果行動と結果の公表、事後フォロー
- 9) 何を指標とするか～ガイドラインにコンピテンシーを活用する

報酬制度

2-1. 報酬制度改定の原則は至ってシンプル～賃金制度の基本に戻る

- 1) 報酬制度は性格の違いで設計が異なる (13)
 - ・短期的報酬プランの「賞与」
 - ・中期的報酬プランの「月次賃金」
 - ・長期的報酬プランの「退職金」
- 2) 月次賃金は「等級範囲給」で組み立てる (5)
 - ・全員一律に賃金が上がる時代は終わった～「上がる」と「止まる」は明確に
 - ・賃金体系には「最も簡単で最も重要なコツ」がある～累積賃金は上限下限を設定
 - ・ブロードバンディング(広域)による等級範囲給(累積給)と時価賃金
 - ・後は企業の風土に合わせてオプションをくっ付ける
- 3) 「ポイント制の昇給表」(14)
 - ・予算先にありき、という発想
 - ・システムチックな賃金表は邪魔になる
 - ・若年層と世間相場への配慮は必要

2-2. 賞与は基本給と分離しなければ意義が薄れる

- 1) 賞与は成果配分と位置づける
- 2) 基本給と非連動の賞与制度のすすめ
- 3) ポイント制のメリット (15、16)

2-3. 退職金の環境が激変する～DC(確定拠出年金：日本版401k)は使えるのか

- 1) 退職金制度が大きく変わる
 - ・国際会計基準の衝撃
 - ・定年退職者が急増する時期が到来
 - ・企業年金制度の改変
 - ・適格企業年金、厚生年金基金の切迫した課題
- 2) 退職金の考え方 (17)
 - ・社員の人生を会社へ引き留めた代償、という見方
 - ・辞め易くする = ある年限で頭打ち。中途退職減額しない。現在払い。
 - ・引き留める = 勤続を重ねる程に増えていく逓増型。
- 3) 話題の確定拠出年金 (DC=日本版401k)
 - ・確定給付型が生む退職給付債務
 - ・確定拠出年金制度のしくみ
 - ・企業型DCのリスク
 - ・導入にあたっての阻害要因
- 4) 中小企業のベストプランを探る
 - ・一旦ポイント制退職金にして将来に備える (18)
 - ・ベストプランは中退共利用の拠出型か
 - ・個人型DCの活用