

2005年2月18日

株式会社トーア・ビジネスサポート 投資資育成セミナー

強い会社を作る 人事賃金制度改革

～成果主義の失敗から学ぶ人事制度改革成功の法則～

株式会社名南経営

人事労務部マネージャー・社会保険労務士

大津章敬(otsu@roumu.com)

1-1.なぜ成果主義はうまく行かないのか

1) 週刊誌を賑わすのは成果主義の失敗事例ばかり

□ 「やはり成果主義はサラリーマンの敵」なのか?

2) 基本的には賃金制度への過剰な期待が原因

□ 賃金制度だけを変えて、会社は変わらない。

～賃金はあくまでも衛生要因（不満要因）。賃金で社員のやる気を引き出すのは基本的に難しい。

□ 高度経済成長期のように「給料を増やして、豊かな生活をしたい」というような時代ではない。

3) 人事制度も経営管理の1つの手段。納得性の高い評価や成果に見合った報酬の支給も重要かもしれないが、すべてはそれが会社の成長に繋がらなければ意味がない。

□ 制度オタクではなく、常に「それは会社の成長に繋がるか?」という視点を忘れない。

1-2.失敗事例に見る成果主義がうまくいかない理由

1) 給与にメリハリをつければ社員は頑張るだろうという仮説は間違っている。[賃金制度]

□ 馬ニンジン方式で社員は走らない。

□ 年収200万円から1億円まで～外資系保険会社のような年収格差を付けることは可能か。

□ 報酬制度は衛生要因（不満要因）

□ 一方で「やってもやらないでも同じ」は組織風土を低下させる。

□ 合理的で説明責任を果たすことができる「不満の出にくい賃金制度」を目指す。

2) 成果主義が賃下げの都合の良い理由とされた。[賃金制度]

□ 成果主義を賃下げの理由にすることは経営者として最低である。

～単純な一律賃下げよりも「やればやっただけ」という仕組みの方が説得力がある?

～売れる商品、売れる仕組みを作らずに、社員にだけ自己責任を求めてはいけない。

□ 賃下げをするのであれば労使で正々堂々交渉すべき。

～「成果主義」で荒れた組織風土・労使関係で、企業業績を回復させることができるか。

3) 成果主義 結果主義

□ 結果主義は企業風土を悪化させる。

□ そもそも短期的な個人業績（結果）に基づいて処遇を決定することが本当に可能なのか?

□ ポイントは「自由と自己責任」～責任を問うと同時に裁量が必要

4) 人事評価以前に、会社は社員に対する役割／要望事項をきちんと伝えているか。[人事評価制度]

□ どちらが高い確率で狙った成果を実現できるだろうか?

a) 経営計画からブレイクダウンし、社員個別にその役割や職責、要望事項を伝達・共有化する。

b) 役割や要望は明確に示さず、阿吽の呼吸で成果を求める。

□ いつまで阿吽の呼吸という偶然のマネジメントに頼るのか?

□ 人事評価の本質はコミュニケーションであり、会社と社員のベクトルを合わせる手段である。

□人事制度改革以前に、その前提となる会社のビジョンや社員の役割の明確化などが欠かせない。

5)人事評価以前に給与明細を見て初めて自分の評価が分かるという会社が多い。[人事評価制度]

□人事評価は昇給や賞与を決めるためだけのものではない。

□S評価の社員にその結果および理由を説明し、動機付けを行わない合理的な理由があるだろうか。

□D評価の社員にその結果および理由を説明し、改善を進めない合理的な理由があるだろうか。

□フィードバックの行われない人事評価制度は完全に片手落ち。

6)短期的な目標にこだわり過ぎ、中長期的な企業の成長を阻害した。[人事評価制度]

□今期のゴールを明確化し、その達成に拘ることは重要だが、今年が良ければそれでOKなのか？

□「企業経営の本質＝ゴーイング・コンサーン」

→中長期的な企業の存続・発展のために何をするかという視点が抜け落ちてしまった企業が多い。

□下手な評価指標は社員をミスリードする。

7)目標の数値化にこだわり過ぎて、制度の本来の目的を見失う。[人事評価制度]

□数値化に拘ると「本来行なうべき目標」ではなく「評価しやすい目標」が設定される。

□下手な評価指標はやはり社員をミスリードする。

□目標管理においては、結果指標だけではなく、成果に繋がる先行指標を探す。

～結果はコントロールできないが、その1つ手前の行動はコントロールできる。

8)目標達成度評価を中心とした人事評価制度は組織を停滞させる。[人事評価制度]

□当社はどちらの社員を高く買うのか。

a)チャレンジングな高い目標をバカ正直に設定し、結果として達成度95%の社員

b)楽々クリアできる低い目標を上手に上司に認めさせ、結果として達成度120%の社員

□本来的には期首に目標の妥当性・難易度を測定すれば良いのだが、これは非常に難しい。

□「低い目標を立てた者勝ち」の会社に成長を期待することができるだろうか。

9)賃金制度以前に社員のやる気をなくさせる環境を放置していないか。[その他]

□賃金制度という「箱モノ」に目が行きがちであるが、本当の原因は別にあることが多い。

□経営の仕組み自体に問題はないか。～売れない商品、売れない仕組み、売れない組織では…。

1-3. 賃金制度改革以前に考えるべきこと

- 1) 賃金制度だけを変えても会社は変わらない。
- 2) 多くの企業の根本的な問題は「経営の意思の伝達とその共有」の欠落
 - ～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
- 3) 賃金制度という箱モノ改革に着手する前の環境整備
 - ① 基本コンセプトの検討を十分に行うこと
 - ～人事制度改定を通じて、何を実現するのか。
 - ～当社における成果、貢献とは何か。
 - ～当社はどのような人材を高く買うのか。
 - ② 社員に自社の現状を伝え、危機感を共有すること
 - ③ 社員の最大の不満・不安要因である「先が見えない」状況を解消すること
 - ～流動的な経営環境だからこそビジョンの明確化が必要
 - ④ 社員に対する役割および要望事項の明確化が必要
 - ～本来の目標管理の復権
- 4) 人事評価は現在価値評価に基づくフィードバックと説明責任がポイント
- 5) 人事制度改革の最大の主眼は「組織風土の向上を通じた会社の発展」に置く

1-4. 人事制度改定活動のメリット

- 1) 必要に迫られて、「わが社における成果とは何か」を検討する過程に価値が出てくる。
- 2) 「どうしたらチームや個人が成果を上げられる環境を作るか」を労使で熟考することが経営改善の力となる。
- 3) 結果として、成果に結びつく先行指標と行動が洗い出され、その浸透と実施が効果的な経営改善となっていく。

2-1. 人事評価制度構築のポイント

- 1) 現在の人事評価表は本当に会社を強くするのか
～規律性、協調性、積極性、責任性、仕事の量、仕事の質…は人材アセスメントのための手段
～以下の2人の社員のどちらを評価するのだろうか。
 - a) 与えられた仕事をそつなくこなし、すべての評価がB(標準)のマジメ人材
 - b) 報告書の提出が悪いなど、いくつかの点で若干問題はあるが、新規事業の立ち上げを任せたら「彼しかいない」と言われるようなトンガリ人材
- 2) 人事制度は社員に対するメッセージであり、人事評価制度は経営に必須の「意思の伝達と共有」を図るコミュニケーションの手段である。
- 3) 「どのような役割で、どのような成果を求めるのか」の明確化と共有がすべてのスタート。
- 4) 人事評価制度が持つ2つの機能を理解する。
 - a) 精算の評価→やってもやらないでも同じ不満を除去する
 - b) 成果実現促進の評価→どうすれば結果が出るのか、高い確率で結果に結びつく1つ前の先行指標を重視し、結果をコントロールする。または計画的に能力向上を実現する。

2-2. ドンブリ勘定をキチンとした評価制度にする

- 1) 客観的な情報をを集め主観的に評価するのが現実的。(認定方式)
- 2) 最後は評価者の「説明能力」がカギを握る。
- 3) 説明能力を磨く評価制度は「記述」から始める
- 4) 組織風土を表に出すことから始める～今の組織が何を基本にして動いているのか
 - ・もう決めているのでしょうか？～腹づもりを起点とした全く逆からのアプローチ
 - ・「なぜ彼はそこなのか」、「なぜそう思えるのか」を追求する～認定方式の原点
- 5) 成果主義は「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
 - ・「会社の価値観を明確にすること」に価値を見い出す～上司の力量がここに出る
 - ・シンプルではあるが厳しい「認定方式」～成果主義では説明能力を問われる。
- 6) 事実のみ中心に材料を出す～成果行動インタビュー
 - ・何を企画(Plan)し、どのような成果行動(Do)をし、どのような結果(Result)を残したか。
 - ・「頑張った」「よくやった」は禁止
 - ・何を指標とするかの疑問～ガイドラインには「コンピテンシー」を活用
 - ・目標管理制度は有力な証拠として活用する
 - ・流動的なビジネス環境においては評価証明責任の半分は本人にある
 - ・多面評価による客観的事実の収集と気付きによる人材活性化
- 7) 結果のフィードバックは必須
 - ・結果を伝えずにつままでそれ違いを続けるのか
 - ・クローズされた人事評価が労使の不振を招く
- 8) 評価品質維持のために～上位評価公表、事後フォロー
 - ・上位評価公表～会社がどのような成果行動や結果を高く買ったか、を示すもの

- ・事後フォロー～文句が出るのは歓迎、視点の相違を検証する

9)精算型評価（成果評価）と能力把握型評価（現在価値評価）の両方を整備する

- ・成果評価＝賞与、昇給（一定期間における成果行動と結果はどうであったか）
- ・現在価値評価＝昇格（現在と将来に対する貢献度＝成果の再現性の高さ）
- ・これに人材アセスメントを加え、「気づき」と「育成」を図る。

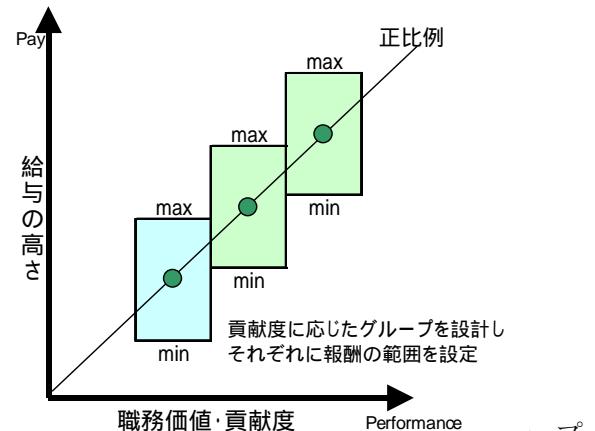
10)管理職の評価は目標管理に基づくプレゼンテーションが主流

3-1. 賃金制度改革の必要性

- 1) 経営環境の低迷による総額人件費管理の必要性
- 2) わが国の賃金制度はすべて時間軸に基づく累積賃金
 - 右肩上がりの経済成長を前提とした制度
 - 狹義の定昇（年齢や勤続年数など時間の経過に応じた自動昇給）の廃止は不可避
- 3) 年功型賃金制度自身が持つ構造的問題解消の必要性
 - 従来はその会社での生涯を通じて、貢献度が精算される仕組みであった
 - 社員の高齢化進展により「貢献度<賃金」という含み損社員が増加
- 4) 社員の現在の貢献度に見合った賃金支払いルール確立の必要性
 - 「貢献度に見合った支払いをしたい」というのは時代を超えた普遍のニーズ
 - 年齢の上昇や潜在能力の向上が、必ずしも貢献度に一致しない時代
 - 高い成果を確実に得ようとするならば、年功とは関係なく、能力や意欲のある者を配置する
 - 「年功≠貢献度の高さ」という結果から新たな報酬ルールの必要性

3-2. 賃金制度はグレード毎に上限及び下限を設定

- 1) 賃金制度の基本はいつの時代も「貢献度に見合った賃金」をどう支払うか
- 2) 賃金制度設計は「時間軸」から「貢献度軸」へ
- 3) 月次賃金は「等級範囲給」で組み立てる
 - 全員一律に賃金が上がる時代は終わった
 - 賃金体系の「最も簡単で最も重要なコツ」
 - ～基本給にはグレード毎に上限・下限を設定
 - グレードは自社が高く買う「人材」、「仕事」のグループ
 - ～基本的には仕事の責任範囲の差で設定（当社における基本的な貢献度の違いは何か）
 - サポート：定型的職務。決められた仕事を決められた方法できちんと行なうことが求められるグループ。限定責任。
 - 総合：非定型職務。担当職務を持つなど個人としての責任範囲を持つグループ。個人責任。
 - マネジメント：組織の業績管理責任を負うグループ。
 - ～この3グループをベースに、自社における貢献度の差を検討
 - ～能力向上段階にある下位等級は細かく分けるのも有効
 - 4) 「ポイント方式昇給表」



S	7,000	8,000	15,000
A	5,000	6,000	10,000
B	3,000	4,000	5,000
C	2,000	2,000	0
D	1,000	0	0
サポート	総合	マジメント	

※予定通りの業績の場合には1ポイントの単価を@1円とする。

5)賃金制度の組替を行なう場合には、固定給は保証し、中身の組替を行なうのが基本。

6)基本給の上限金額を超えた部分については

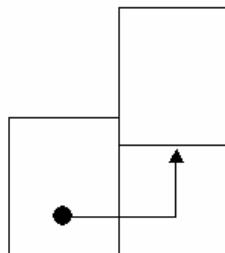
基本給レンジ下限未達の場合

基本給レンジ上限超過の場合

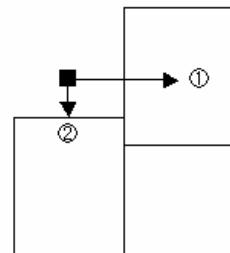
「調整手当」として保証

～2年程度の猶予期間を設定し、昇格条件を示し、その支援を行なう。昇格できない場合は徐々に減額する例が多い。

7)諸手当の改定はゼロベースで考える～その手当は必要か、何のために支給するのか



○昇格の場合は上位グレードの下限金額まで特別昇給を実施



①上限超過額は調整手当として保証し、まずは上位グレードへの昇格を促す。

②2年程度の猶予期間の間に昇格なかった場合は、段階的に調整手当の減額を行う。

Chapter4 賞与制度改革

4-1. 賞与は成果配分であることを再確認

1)賞与は成果配分であり、半期の成果を適切に精算することが最重要。

2)なぜ基本給と連動させるのか？～賞与は基本給と非連動とするのが常識

3)この状況は社員のやる気を引き出すか？

ベテラン主任 基本給 350,000 円×2ヶ月 = 700,000 円

若手営業課長 基本給 250,000 円×2ヶ月 = 500,000 円

4)机の上に100万円の札束が積まれていたら、どのように配分するか

～賞与は成果配分であり、社員に対する投資である

5)ポイント方式賞与制度～まず配分可能原資ありき、それを最適ルールで配分する

□グレードポイント

S	130	200	300
A	110	170	250
B	100	150	200
C	90	130	150
D	70	100	100
サポート	総合	マネジメント	

□役職加算ポイント

S	20	50	100
A	15	40	75
B	10	30	50
C	5	0	0
D	0	0	0
GL	M	GM	

EX.)グレード：マネジメント、役職：GM で期間評価 A の場合の賞与

$(250+75) \times @3,000 \text{ 円} = 975,000 \text{ 円}$ (単価は業績により変動)

①今期賞与の原資を決定する

②全員の人事評価を行い、「グレードポイント」「役割ポイント」を計算する

③賞与原資を全員のポイント合計で割り、1ポイント当たりの単価を計算する

④各人のポイント合計にポイント単価を掛け戻し、基本賞与額を計算する。

⑤必要に応じ個別調整を実施する。

5-1. 退職金は債務であるという認識

- 1) 退職金制度の法的性格～ない袖は振れないでは逃げ切れない
- 2) 退職金は本来的に企業からの恩恵給付だが、退職金規程や労使慣行が存在する場合には労働基準法第11条の賃金に該当する。

退職金、結婚祝金、死亡弔慰金、災害見舞金等の恩恵的給付は原則として賃金とみなさないこと。但し、退職金、結婚手当金等であって労働協約、就業規則、労働契約等によって予め支給条件の明確なものはこの限りでないこと。（昭和22年9月13日基発17号）

退職金の法的性格については功労報償説、生活補償説、賃金後払説、と見解が分かれているが、就業規則、労働協約等によりその支給が義務づけられている限り、その支給は労働条件決定の基準たる意味をもつから、退職金は労働基準法第11条の規定にいう労働の対象としての賃金と見るべきものである。（東京高裁昭和44年7月24日判決）

- 3) 退職金制度の改定（廃止）時には最低でも、その既得権を保証しなければならない。
ex.) 退職金制度改定時点での基本給×旧規定に基づく支給係数
- 4) 既得権は毎年確実に膨れ上がる。退職金制度改定はその着手が遅れれば遅れるだけ、企業の負担は重くなる。

5) 退職金倒産危機に見舞われた中小企業の事例

- 愛知県内の製造業（社員数74名）
- 30年ほど前、先代社長が「退職時の基本給×勤続年数に対応した係数」という方式の退職金制度を導入。
 - 現在の社員がこのまま定年まで勤続した場合、毎年の定年退職者数および退職金合計試算。
 - 総額：定年退職者74名で11億1934万円の定年退職金
 - 今後15年：定年退職者39名で5億5781万円の定年退職金
 - 基本給の高騰と勤続年数の長期化により支給額が膨れ上がっている傾向が強い

退職時の基本給 \times 勤続年数に対応した係数

バブル期などの
給与水準の高騰

景気低迷による勤続年数の増加
定年年齢引き上げ（55～60歳）

- 現状分析が欠かせない
 - 退職金制度診断システム（Excelで使用できるフリーソフト）

http://www.roumu.com/soft/soft_taishokushidan.html

5-2.企業年金制度の危機的状況

- 1)企業年金の運用利回りは2000年～2002年は3年連続のマイナス
- 2)2003年度の運用利回りは株式の上昇が追い風となりバブル崩壊後で最高の16.6%のプラス
- 3)適年は5.5%の予定利率に対し、保証利回りが低下の一途 (5.5%→4.5%→2.5%→1.5%→0.75%)
- 4)従来3.0%の中退共予定運用利回りも2002年11月に1.0%へ引き下げ。
- 5)厚生年金基金は71.4% (2003年8月時点)が積立不足で、解散が相次ぐ。
- 6)適格退職年金は平成24年3月で制度廃止が決まっている。

5-3.成果主義人事の進展が退職金制度に変革を迫る

- 1)成果主義人事報酬制度と従来型退職金のミスマッチ
- 2)勤続が伸びると反り上がり、自己都合で退職すると減額される退職金制度の持つメッセージ
- 3)現在払い型の成果主義と後払い型の退職金のミスマッチ
 - 近年の流れは現在の貢献度に見合った報酬をいま支給するという『PayNow(現在払い)型』
 - 退職金制度は現在の貢献を溜めておいて退職時にまとめて後払いする『PayLater(後払い)型』
- 4)雇用流動化時代の到来～定年まで「ツトメアゲル」意識は

5-4.退職金制度改定の選択肢

1)ポイント制退職金制度

□退職金に価値を見出し、仕組みとして在職中の貢献度を退職金に反映させたい

□等級別にポイントを定め、その累積で退職金を決定

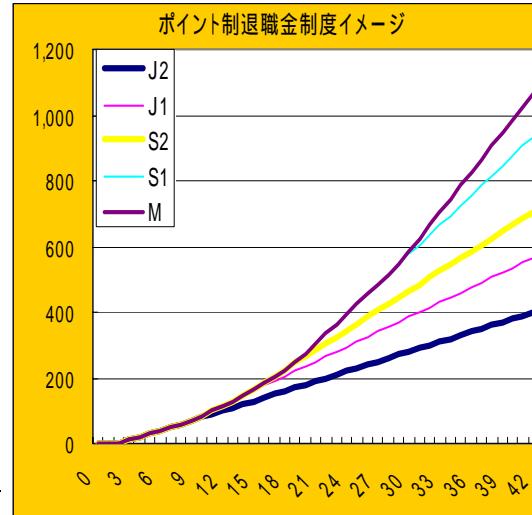
等級	付与ポイント	滞留年数	ポイント合計
J2	10P/年	7年	70P
J1	15P/年	5年	75P
S2	20P/年	5年	100P
S1	30P/年	10年	300P
M	40P/年	13年	520P
合計		40年	1,065

↓

モデル者: $1,065 \times @10,000 \text{円} = 10,650,000 \text{円}$

無昇格者: $400 \times @10,000 \text{円} = 4,000,000 \text{円}$

差額 $6,650,000 \text{円}$



□かつては退職金制度改定といえばポイント制であったが、支給額を約束する確定給付型のため、最近は運用リスクの面から導入例は激減。

2) 中退共利用確定拠出型退職金制度

- 退職時にまとまった金額を支給したいが、退職金の積立不足は避けたい
- 中退共の掛金のみを規定する確定拠出型退職金制度
- かつては小規模企業に見られるだけであったが、適年からの引渡しが認められ大注目。現在の退職金制度改革の大きな柱となっている。
- 等級別に掛け金を設定し貢献度の反映も容易。よって確定拠出型でポイント制の効果を狙う制度ということができる。

等級	掛け金月額	滞留年数
J2	8,000 円／月	7 年
J1	12,000 円／月	5 年
S2	16,000 円／月	5 年
S1	20,000 円／月	10 年
M	26,000 円／月	13 年
合計		40 年
モデル者中退共支給額		¥10,422,960

※無昇格者 (@8,000 円で 40 年) の場合の中退共支給額は 4,734,320 円 (△5,688,640 円)

3) 退職金制度廃止・前払い制度導入

- 退職金制度に積極的な価値を見出せず、現在の貢献に対し現時点で報いる
- 退職金制度を廃止し、給与や賞与で相当額を前払いする方式。等級別に支給額を設定し、月次給与として支給することが多い。
- 現在の貢献度に対し、いま報いるという究極の「PayNow型」制度であり、近年の成果主義人事制度の考えに合致する。
- 所得税や社会保険料の面で不利になることが大きなネックとなっている。

等級	前払月額
J2	8,000 円／月
J1	12,000 円／月
S2	16,000 円／月
S1	20,000 円／月
M	26,000 円／月

5-5.退職金制度改定のフロー

1) 退職金制度改定は以下のフローで検討する

①退職金制度の現状把握～要支給額と予想定年退職金、企業年金の状況

□退職金制度診断システム

http://www.roumu.com/soft/soft_taishokushindan.html

□適年の解約返戻金受取人別明細を保険会社に請求することがスタート

②退職金制度の必要性および存否

「そもそも当社に退職金制度は必要か。とすればどのような目的で支給するのか。」

③確定拠出型／確定給付型の選択

「退職金の運用リスクを会社が負うのか、負わないのか。」

④制度への貢献度の反映の有無

「退職金に在職中の貢献度を反映させるのか。」

2) 最近のコンサルティング事例は以下の何れかがほとんど

①退職金制度廃止・前払い制度導入

退職金制度に積極的な価値を見出せず、現在の貢献に対し現時点で報いる

既得権を計算し、実際の退職時に精算

今後は役職別などで金額を設定し毎月の手当として支給

②適年の資産を中退共に引継ぎ、今後は中退共利用確定拠出型退職金制度を導入

退職時にまとまった金額を支給したいが、退職金の積立不足は避けたい

適年の資産を 120 か月分上限(2005 年 4 月に撤廃)で中退共に引継ぎ

今後はグレード別などで掛金月額を設定し払い込み

③確定給付型を維持しポイント制退職金制度を導入

退職金に価値を見出し、積極的に在職中の貢献度を反映させたい

等級別などで付与ポイントを設定し、その累計で退職金を計算

適年の契約内容を変更(確定給付のため運用リスクは会社に残る)

4) 厳しい経営環境を背景に②中退共活用の確定拠出型退職金制度を選択する企業が急増

5-6.適格退職年金制度問題の対策

1) 確定給付企業年金法施行により、適格退職年金制度は平成 24 年 3 月で制度が廃止される。

→あと 7 年の間に解約もしくは制度移行を行う必要がある。

2) 適格退職年金を解約すると従業員本人にその持分が直接振り込まれ、一時所得課税の問題が発生する。

これが原則。

3) 厚生年金基金、基金型への移行は理論上はあっても実務上はありえない。但し、今後登場する総合型の基金型企業年金には要注目。

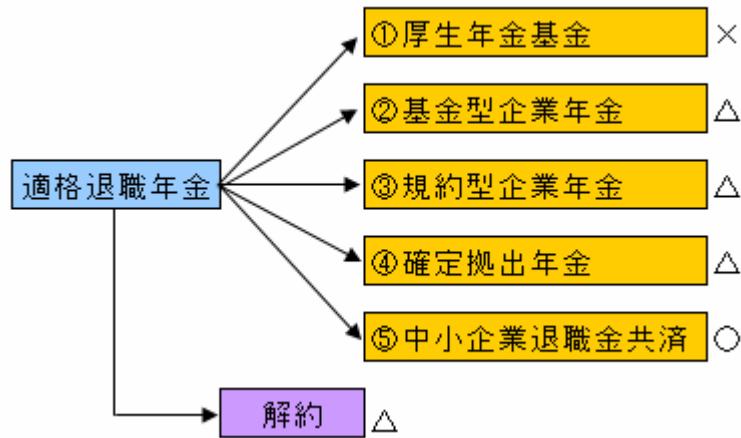
4) 規約型に移行する事例はほとんどないが、通常は積立不足の追加拠出で大幅に掛金が増大。

～生命保険各社も規約型は勧めておらず、従業員 100 名未満では規約型は引き受けも難しい。

5) 確定拠出年金への移行は退職給付債務問題を抱える大企業においては有力も、中小企業の場合は 60 歳時点まで引き出しができないというデメリットが大きく、選択し難い。

6) 中小企業の場合は適年の持分を中退共に引き渡すプランが最有力。特に 2005 年 4 月に予定される引

継額上限（120ヶ月）撤廃後は適年資産の大きな老舗企業でもこの方式の採用が急増するであろう。



5-7. 中退共のメリット・デメリット

1)以下のメリットから中退共を活用した確定拠出型退職金制度を採用する企業が急増している。

- ①適年を解約すると持分額が本人に直接振り込まれ、一時所得とされるが、2002年4月より中退共にその持分額を引継ぐ制度が創設された。（120ヶ月分を上限。2005年4月に上限は撤廃。）
- ②確定拠出型のため運用のリスクが会社にないという大きなメリットを持つ。

2)一方で以下のようなデメリットも存在する。

- ①中小企業しか加入できない。

一般：常用従業員300名以下または資本金3億円以下

卸売業：常用従業員100名以下または資本金1億円以下

サービス業：常用従業員100名以下または資本金5,000万円以下

小売業：常用従業員50名以下または資本金5,000万円以下

- ②納付期間12ヶ月未満の場合は没収、24ヶ月未満の場合は元本割れとなる。

- ③自己都合退職などの減額ができない。

- ④本人に直接退職金が振り込まれる。

- ⑤運用利回りが3%から1%に引き下げられ運用商品としての魅力は大幅低下。

- ⑥建設業退職金共済（建退共）に加入している者は重複加入できない。

本日のセミナーに関するお問い合わせは以下まで

名南経営センター 人事労務部

名古屋市熱田区神宮2-3-18 名南経営本館

マネージャー・社会保険労務士 大津章敬(otsu@roumu.com)

TEL:052-683-7539 FAX:052-683-1185 <http://www.roumu.com>