

自由と自己責任のバランス

自己責任

裁量(自由)



成果主義に必要なもの

- C (コミュニケーション) = 経営の意思の伝達と共有
- O (オープン) = 制度や情報の開示
- F (フェア) = 均等な機会提供
- A (アカウンタビリティ) = 会社や上司の説明能力
- S (システム) = 人事報酬システム

成果主義賃金の法的問題

- 導入の必要性
- 制度の合理性
- 不利益の程度
- 従業員への十分な説明と意見聴取
- 代償措置、激変緩和措置
- 世間的な整合性

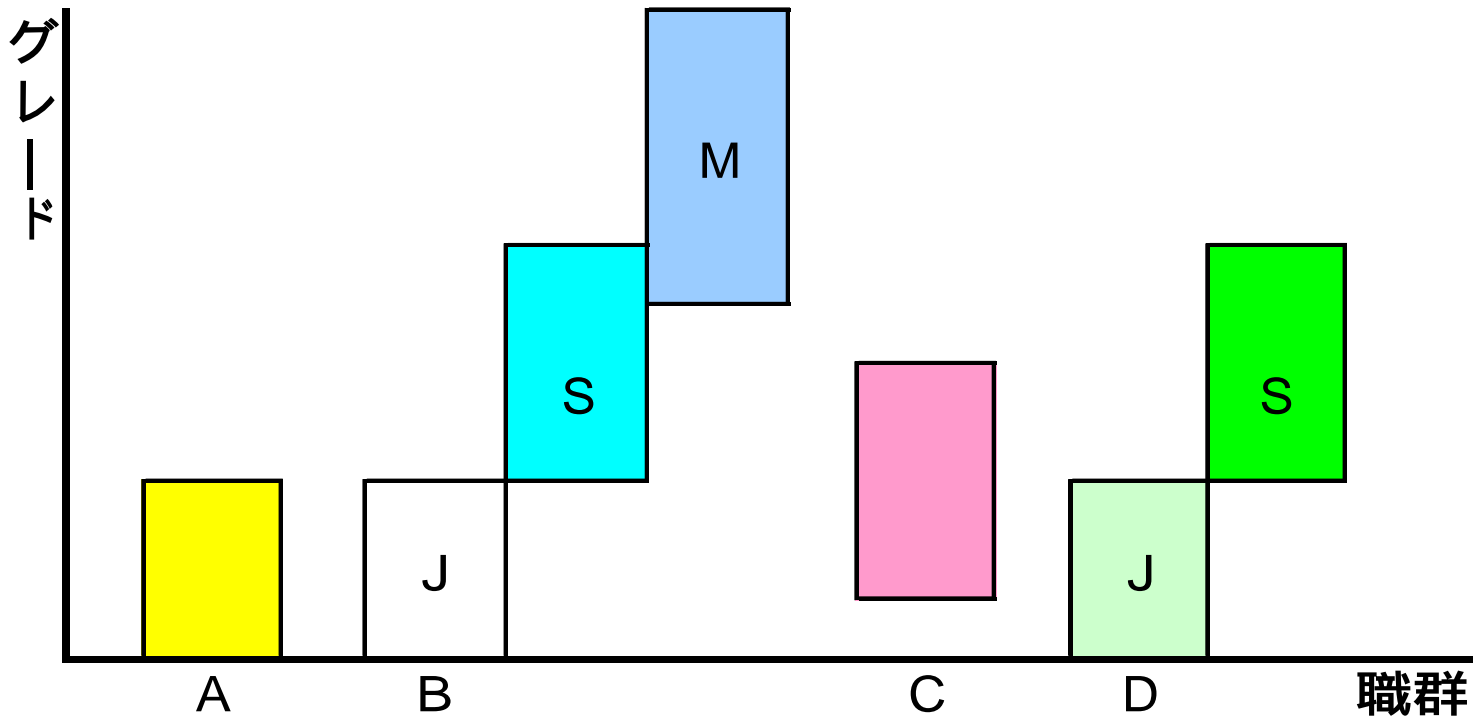
動機付け要因・衛生要因

- 動機付け要因 = ヤル気を引き出す要因
- 衛生要因 = ヤル気を殺ぐ要因

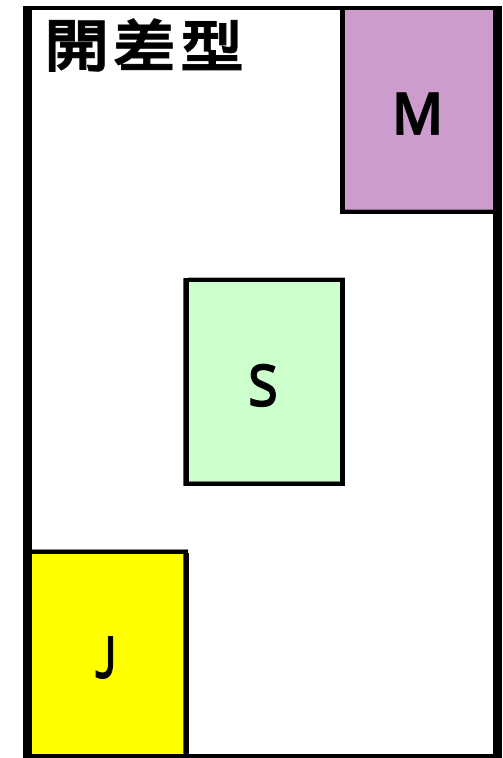
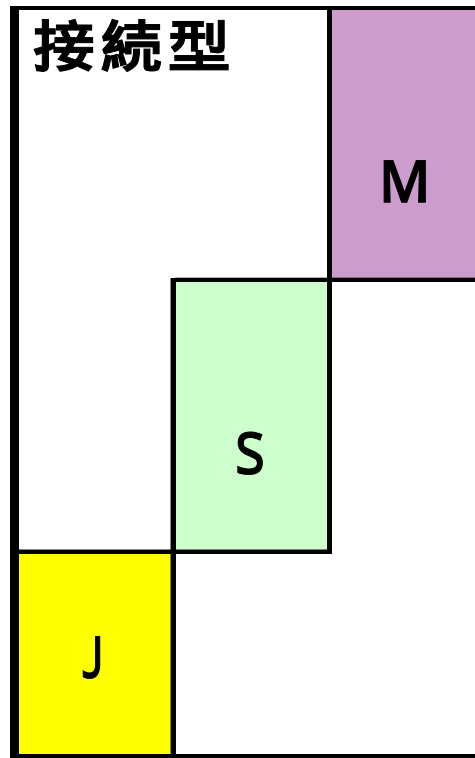
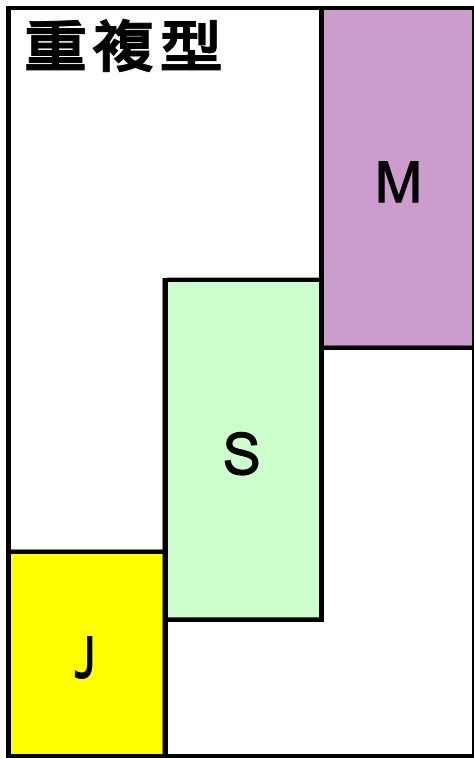
報酬制度は衛生要因の範疇。

つまりヤル気の出る賃金制度は・・・ない！

等級フレーム（職群・グレード）



等級範囲給のスタイル



コンピテンシーの視点

ハイパフォーマー

アベレージパフォーマー

コンピテンシー(Competency)

- 優秀な社員の行動特性を指標にする
- 「具体的な行動」に落とし込む
- みんながそれを倣えば業績は上がる
- 「何をしたらいいのか」に応える
- 採用、配置、育成に活用するのが原則
- 評価制度ではガイドラインとして活用
- 多面評価にも活用できる

評価の原点～認定方式（１）

- 組織風土を表に出す評価から始める。
- 「腹づもり」を起点とした全く逆からのアプローチ。
- 「なぜそう思えるのか」を追求する。
- 「価値観のぶつかり合い」を目指す。
- 会社の求める「成果に結びつく」行動を明確にする。

認定方式（２）

- 成果主義では「説明能力」を問われる。
- 証拠を出す工夫が人材を活性化する。
- 「成果に結びつく行動」と「結果」を重点に。
- ガイドラインにコンピテンシーを活用。
- 多面評価、上位行動の公表、事後フォロー。

論理的記述のポイント

- PLAN = 何に気づいて
- DO = どう行動して
- RESULT = どういう結果を残したか

評価段階のガイドライン

段階	評価ガイドライン
+ 3	さらに優れた行動と結果があった。
+ 2	成果行動も十分にあり、結果も出ている。
+ 1	成果行動があったが、結果が出てない。
± 0	成果行動もなく、結果もない。

報酬制度設計の原則

- 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」

昇給表（ポイント方式）

昇給ポイント表

評価	昇 給 ポ イ ン ト		
+ 3	10,000	30,000	50,000
+ 2	7,000	20,000	30,000
+ 1	5,000	10,000	10,000
± 0	3,000	2,000	0
区分	<i>J</i>	<i>S</i>	<i>M</i>

賞与制度の方向性

- 賞与はまさに時価賃金
- 基本給と非連動の賞与制度のすすめ
- ポイント方式とは
- 構成要素を政策的に設定できる
- 能力等級、職種、勤続、役割...

ポイント方式の例

ポイント制賞与制度

階差	評価	一般	主任	係長	代理	課長	次長	部長
120%	S	120	180	240	300	480	540	600
110%	A	110	165	220	275	440	495	550
0	B	100	150	200	250	400	450	500
90%	C	90	135	180	225	360	405	450
80%	D	80	120	160	200	320	360	400

表の数値はポイント。ポイント単価はその都度定める。

退職金の基本型

- < 給付型 > **pay later**
= 退職時にいくら出すかを約束する
- < 拠出型 > **pay now**
= 今出す額(掛け金)は約束する
退職時にいくらになるかは約束しない

ポイント方式の退職金制度

