

能力主義人事・賃金制度の構築法



四国経営システム株式会社

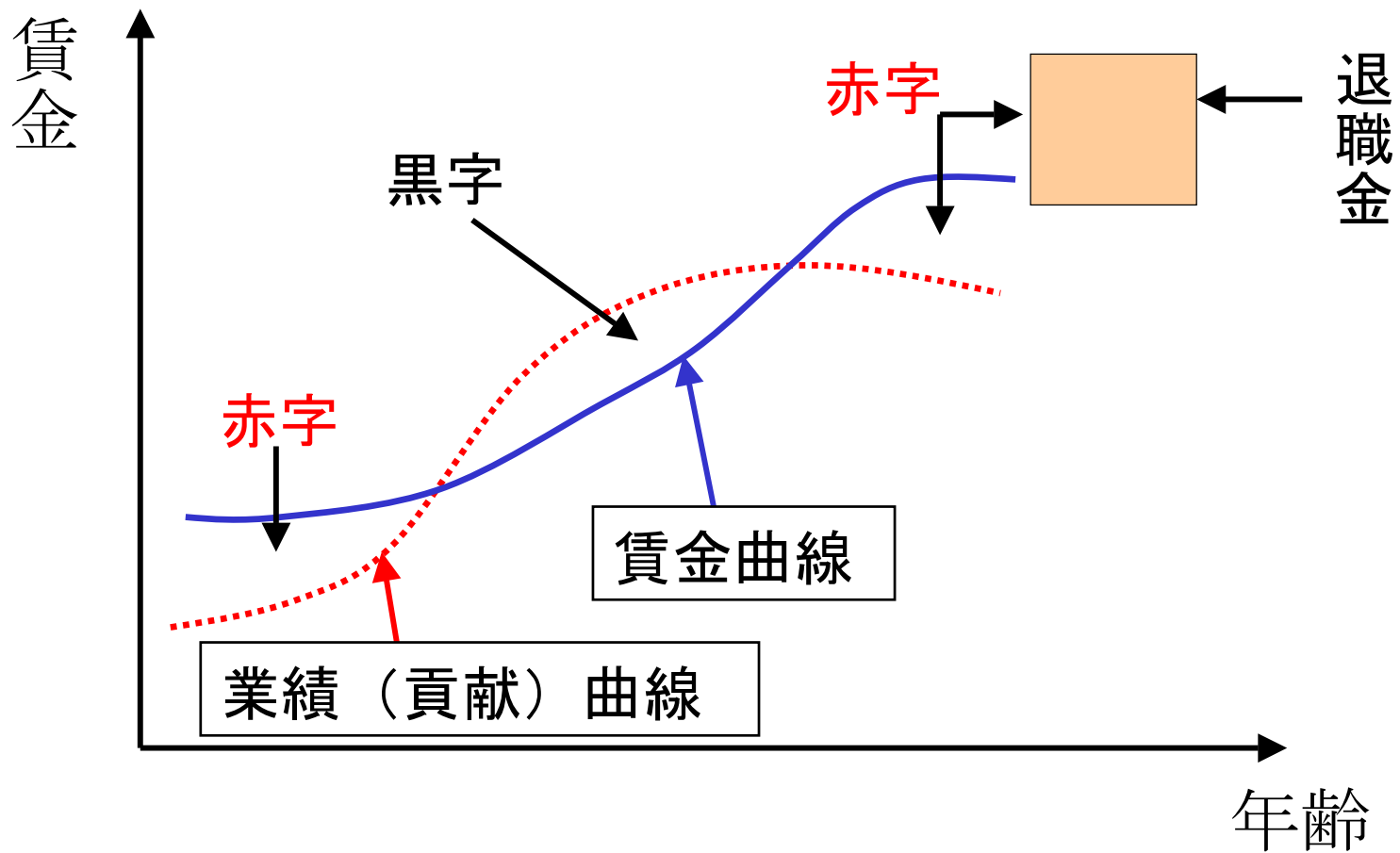


1. 人事・賃金問題の背景

(1)悪化する労働分配率

- ◇先進国中最高の賃金水準
- ◇先進国中低レベルの労働生産性
- ◇賃金と業績のアンバランス

(2) 賃金と業績のアンバランス

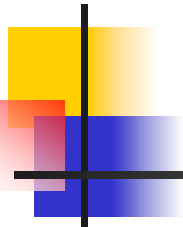




2. 能力・成果主義人事制度導入企業の概要

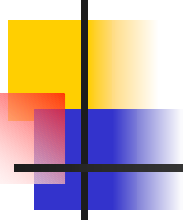
(1) 導入の効果

- 能力・成果主義に対する批判は多いと言われるが
- 松山地域調査・・・53社中30社導入
 - 効果ポイントは0.85
- 優良企業は成果主義人事・賃金を導入



(2)どんな問題が起こっているか

1. 期待された効果が発揮されていない
2. 運用が難しい
3. 評価基準に問題がある
4. 人件費削減が目的になっている



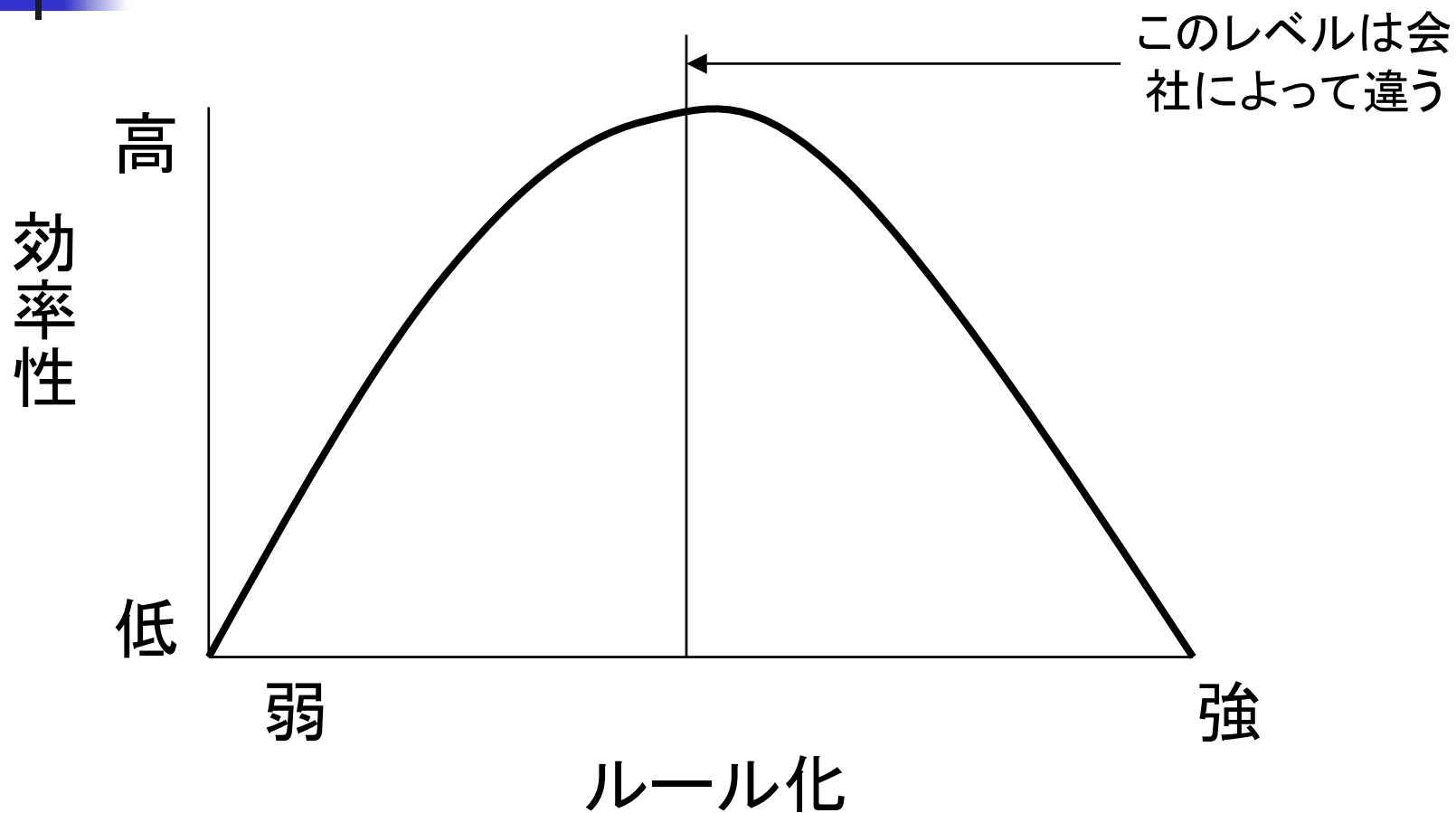
(3) どうすればいいのか

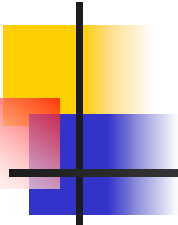
① 制度設計の留意点

[自社に合った制度作り]

- 普遍的に正しい人事制度はない。
- 自社の経営ビジョンに基づく人材像の明確化
(イメージ)が必要

②どれだけ精緻にするか？

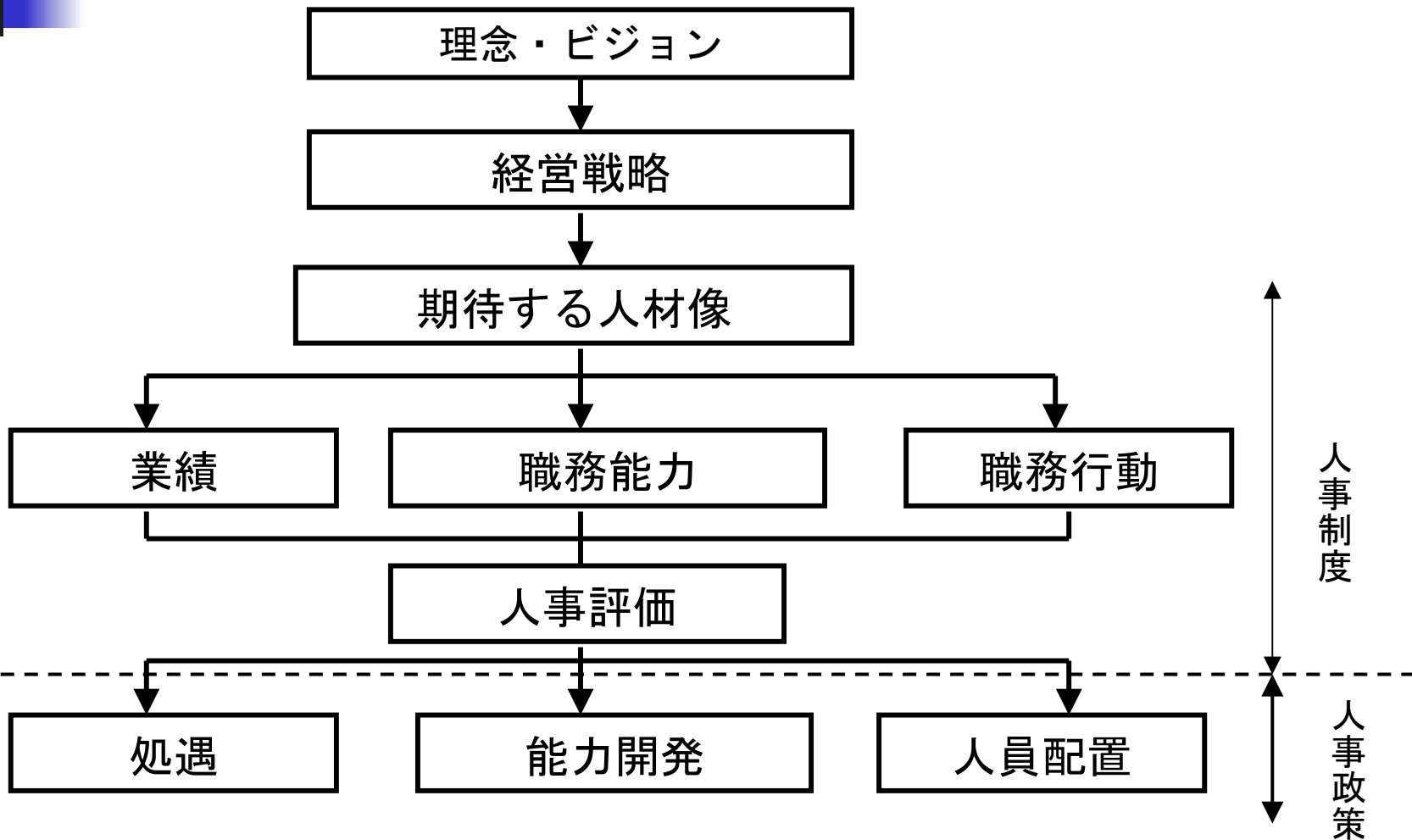




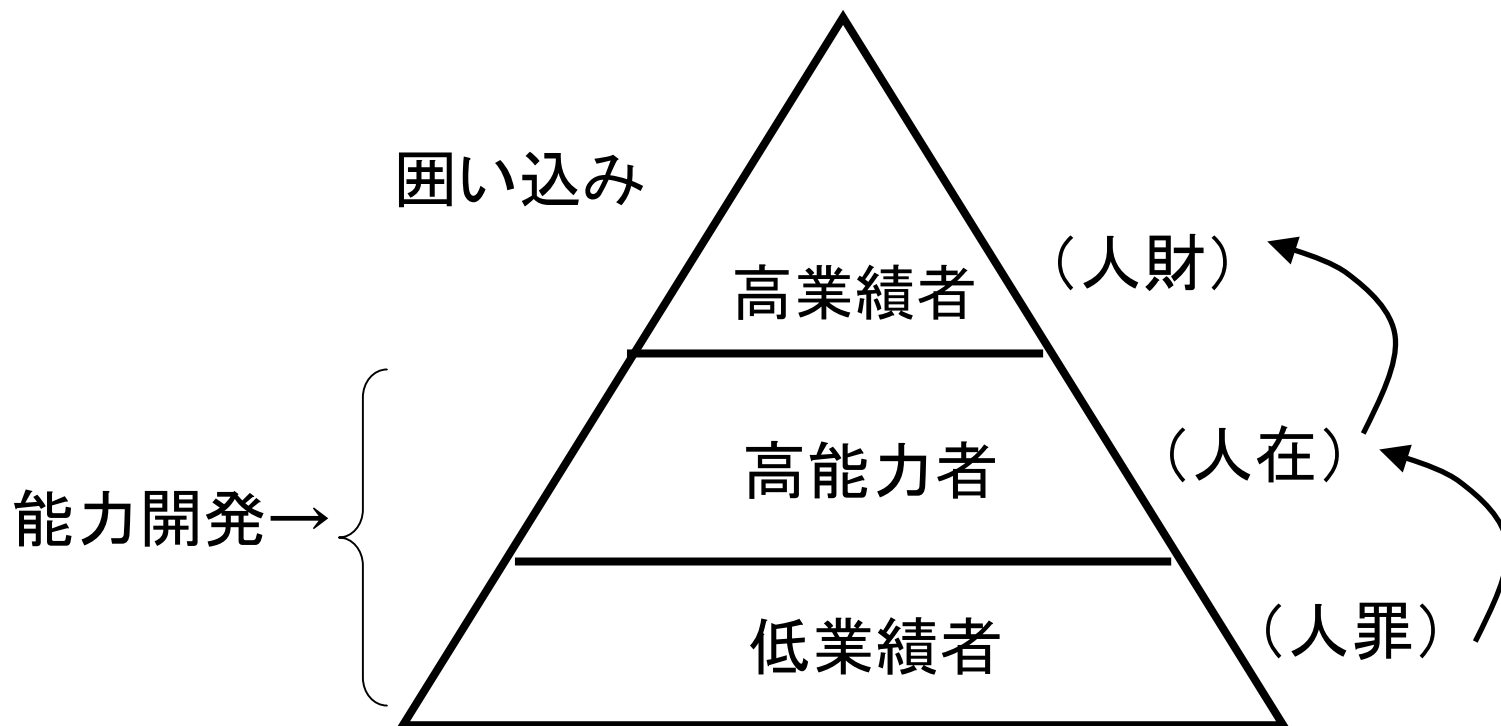
③運用ルールの明確化

- ルールはオープンにし、社員に納得してもらおう。
- ルールに不都合ができれば変えればいい
- 導入後、出口が見えない場合は、現場で起こっている問題を把握し、制度変更を行う。

3. 人事制度の全体像



4. 人材が最大の業績決定要因



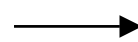


5. 人事・賃金設計の基本的考え方

- ◆メッセージ ➡ 会社が大切にすることを伝える
- ◆シンプル ➡ 社員が容易に理解できる
- ◆自由裁量 ➡ 賃金の増勢をコントロールできる
- ◆透明性 ➡ 社員に開示し得る

6. 能力主義人事制度設計

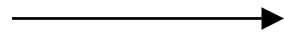
等級フレームの設計



等級数、等級基準
昇進コース...



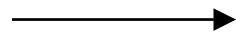
評価制度設計



目標管理、評価項目、
評価ウエイト.....



報酬制度設計



定例給与、賞与、
退職金制度設計.....



7. 等級フレームの作成

(1) 基本設計

① 昇進コース(単線型、複線型、コース別等)

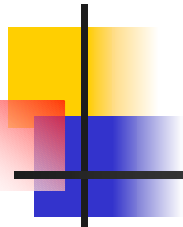
② 階層(等級数)

フラット化→等級数は6段階程度が限度？

③ 等級基準・・・能力等級、職責等級

④ 対応職位の設定

⑤ 昇格・降格基準 その他



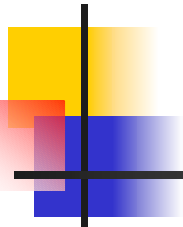
(2)等級の考え方①

能力等級

職責等級

職責等級

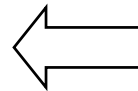
能力等級



(2)等級の考え方②

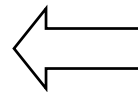
管理職層

職責レベル
で2~3等級
程度



一般職層

能力レベル
で3等級程度



(3) 等級別能力・行動基準書の作成

	等 級			
技量 (業務名で表現)				
行動・取組姿勢・ 知識				



※資料参照



8. 評価制度設計について

(1) 基本的な考え方

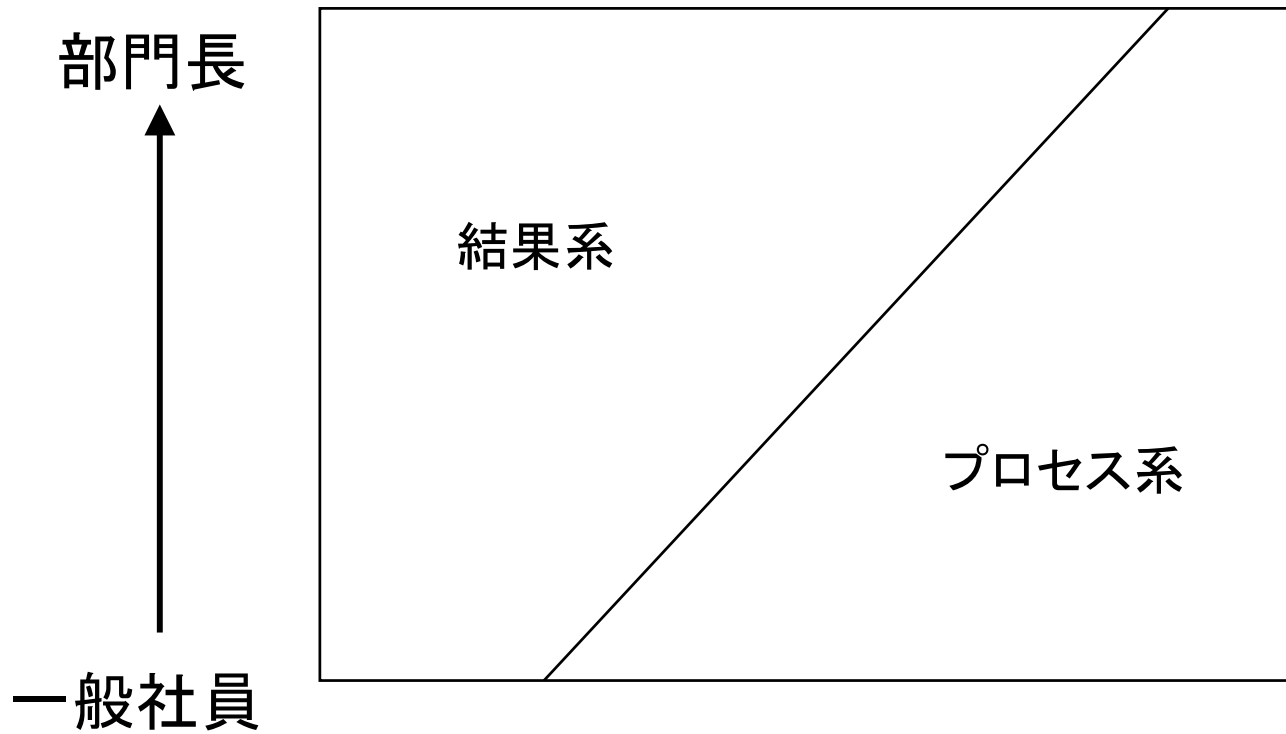
○評価の位置付け→何のために評価を行うのか

○査定の論理・育成の論理

○社員の成果を評価する

〔 成果≠結果
成果＝結果系＋プロセス系

(2) 評価ウエイトの決定

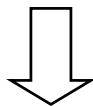


※資料参照



(3)仕事の結果

数値化されるケースが多い



部門別の業績指標を整理する

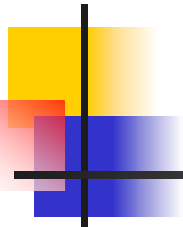
例

売上高、粗利益率、限界利益率、クレーム件数、顧客満足度指数、商品回転率、交差比率、加工高比率、労災発生件数、資格取得人数、改善提案件数

業績判定方法

- ①目標達成率
- ②前年伸張率
- ③絶対値

※資料参照



(4)業績評価項目設定のポイント

①誰が、何の業績に責任を持つか？

会社業績	→	経営者・役員・部門長
部門業績	→	部門長・個人
個人業績	→	個人

※ワンランク上の業績責任も評価項目とする

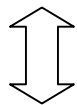
②適切な項目か？

売上高、粗利益率、粗利益額



(5)プロセス(行動・取組姿勢・知識)

- 社員にどのような職務行動をとってもらいたいか
- どのような知識を習得して欲しいか
- 高業績者を参考にする



「等級別能力・行動基準表」



(6)評価方法と部門間のバラツキへの対応

①評価方法

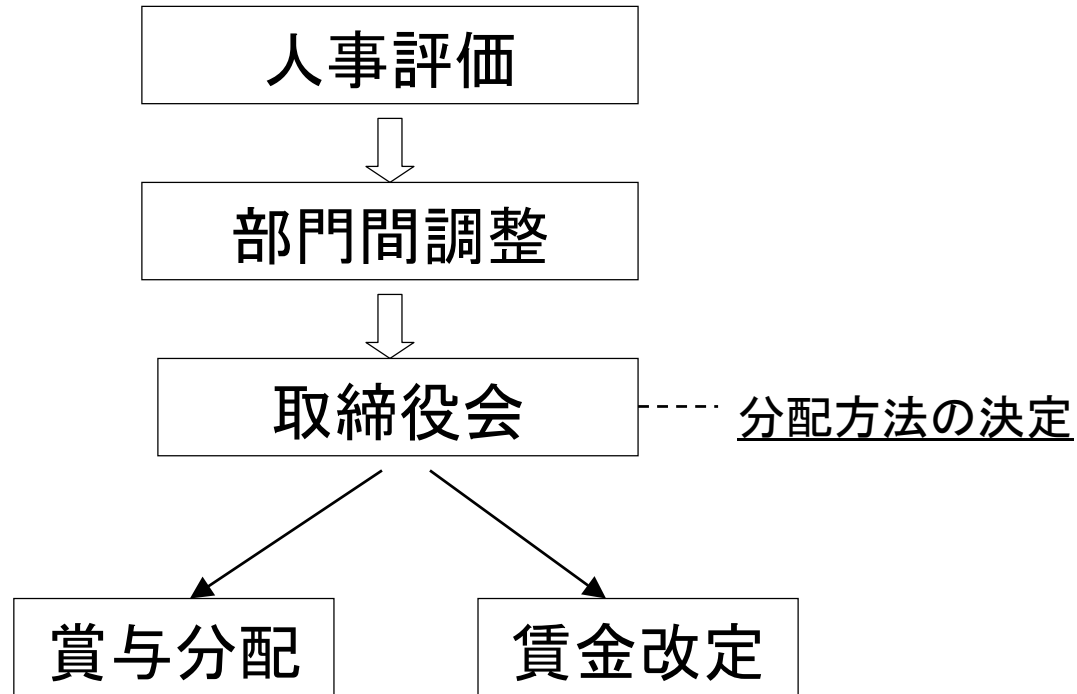
絶対評価 …… 健康診断

相対評価 …… オリンピック

②部門間調整の方法

※資料参照

(7) 評価結果と処遇

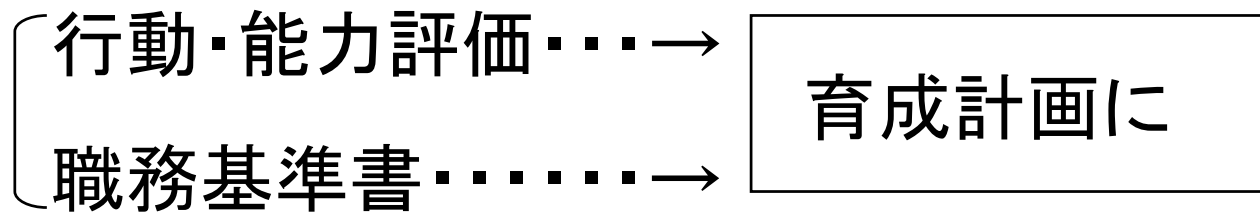




(8) 評価結果と人材育成

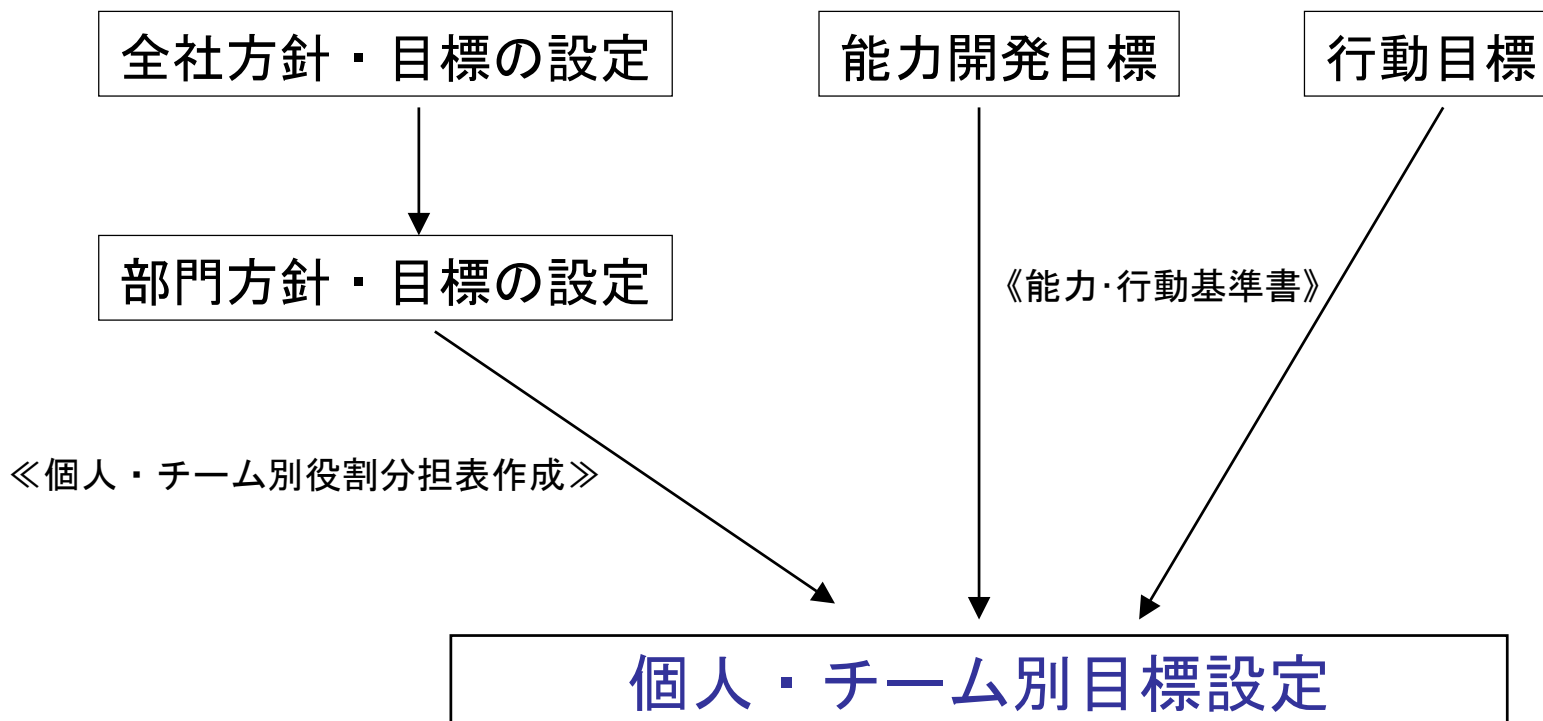
○ 評価の目的・・・→ 能力開発

○ フィードバック・・・→ 育成面接



※資料参照

9. 目標設定について



10. 報酬制度の設計

(1)各賃金の支給目的の明確化

人事制度全体として整合性のある整備が必要

定例給与	1年間の成果・技量を評価
賞与	半年間の成果を評価
報償金	具体的な仕事の結果を評価
〇〇手当	〇〇を評価、〇〇の効果を期待
退職金	全勤務期間の成果を評価
	社員の老後保障

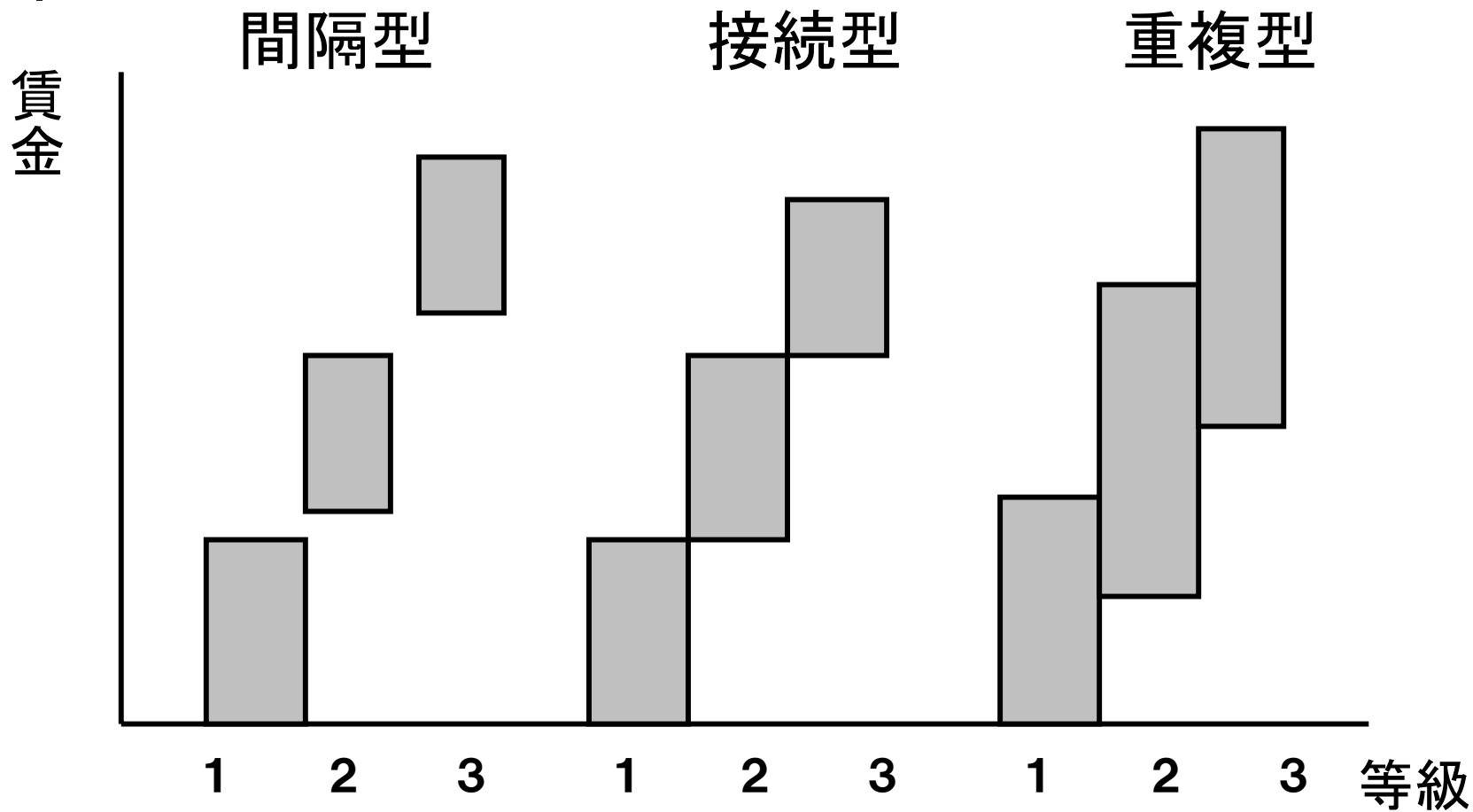


(2)基本的な考え方

- お金万能主義は？
- 成長賃金と成熟賃金
- 可能な限り成果に支給する

※資料参照

(3)等級別賃金レンジについて

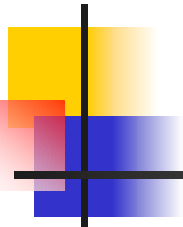




(4)賃金表のパターン

- 段階号棒表
- 複数賃率表
- 昇給表(賃金レンジのみ)
- 年俸制

※資料参照



(5)賞与の設計

○基本給と切り離すと便利(ポイント賞与制)

○賞与原資の設定方法

○個別支給金額の算出方法



固定・変動部分、各種係数など

○インセンティブ制度の設計

(6)賞与ポイント数表

評価	一般職			指導・監督職	
	1級	2級	3級	4級	5級
S	130	143	156	182	208
A	115	127	138	161	184
B	100	110	120	140	160
C	85	94	102	119	136
D	70	77	84	98	112



※資料参照



(7) 支給金額の決定

《ポイント単価の算定式》

$$\text{ポイント単価} = \frac{\text{賞与支給総原資}}{\Sigma (\text{各社員のポイント数})}$$

《個人別支給金額》

$$\begin{aligned} & (\text{等級別ポイント数} \times \text{部門係数} \times \text{ポイント単価}) \\ & + (\text{役職別ポイント数} \times \text{ポイント単価}) \end{aligned}$$



(8)退職金問題は成人病

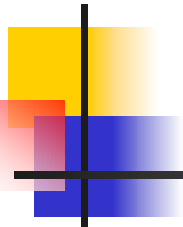
◇毎月発生しない

定例給与、賞与に注目

◇制度が複雑

適格年金、厚生年金基金は何回聞いても分からない

◇賃金の後払い的性格が強い

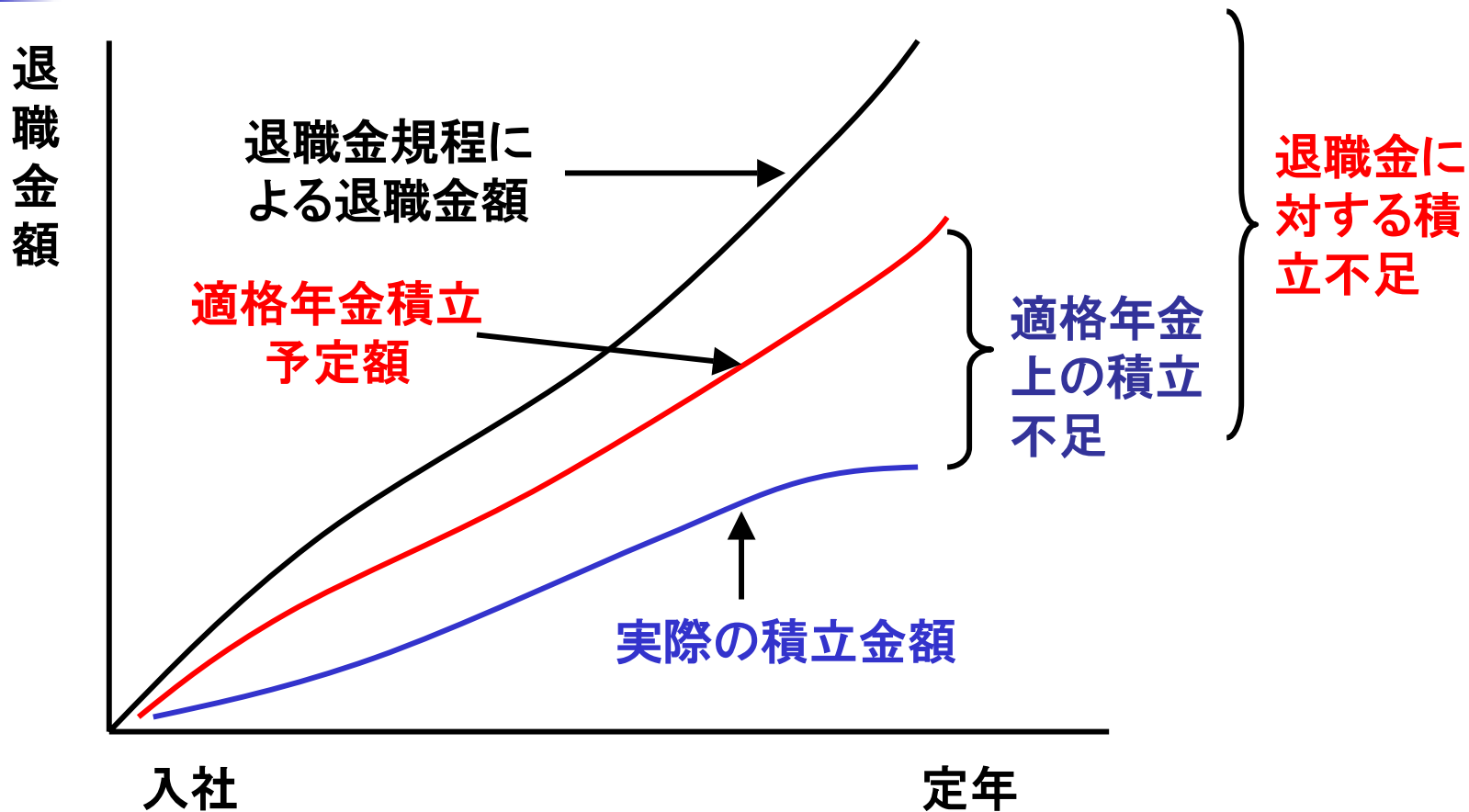


(9)退職金制度を取り巻く法改正

- 日本版401kスタート
(平成13年10月から)
- 確定給付企業年金法スタート
(平成14年4月から)
- 退職給付会計の導入
(平成14年3月期から)

(10)現在の退職金制度の問題点

①2つの積み立て不足が発生

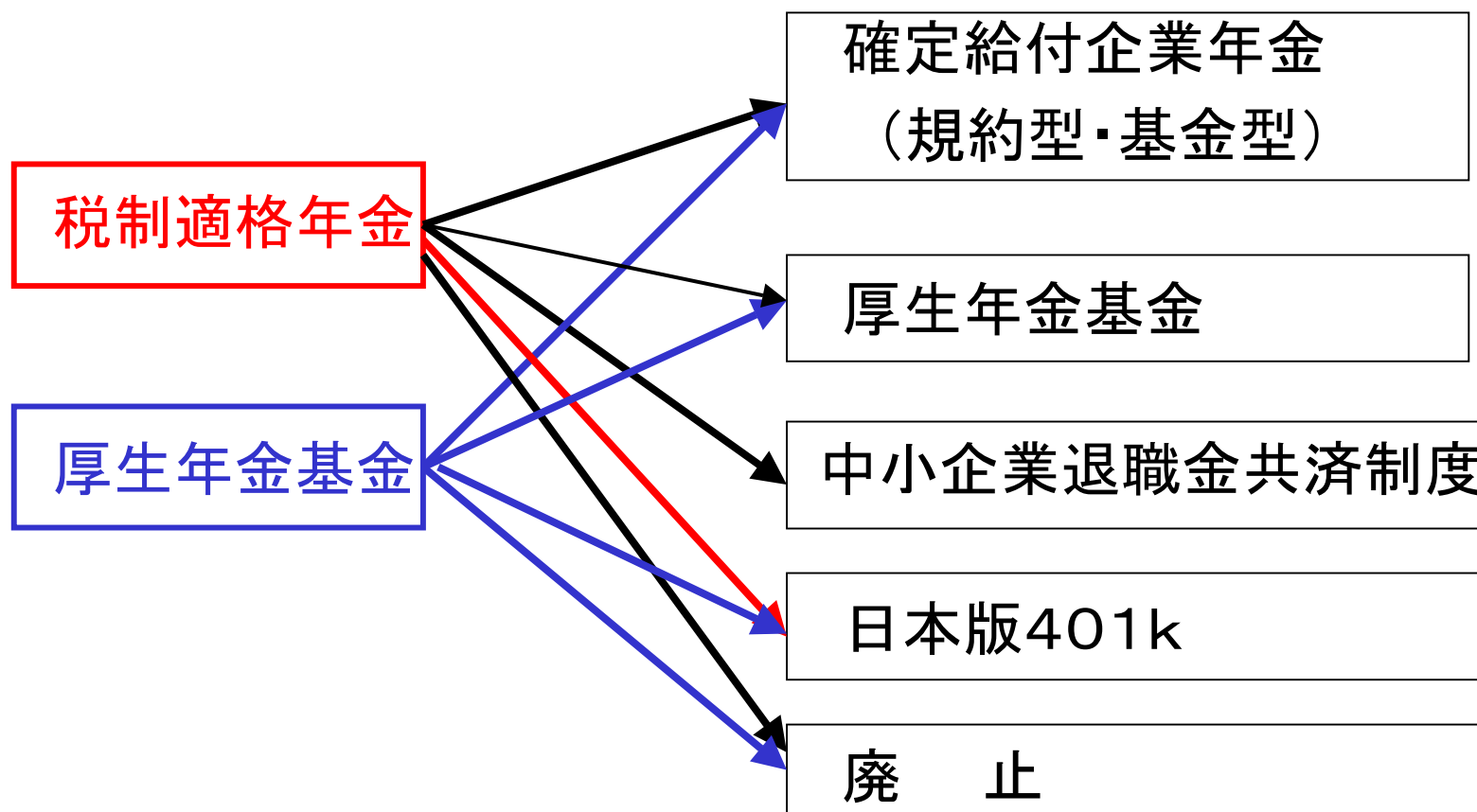




②解決すべき課題

1. 適格年金のスムーズな移行
2. 年功から成果主義への制度改革
(不利益変更のない制度作り)
3. 退職金に対する健全な外部積み立て

(11)外部積立制度の移行(平成24年3月末まで)





(12)ポイント退職金制度の設計

1. 何を基準(評価)とするか

- ①勤続か
- ②等級か
- ③役職か
- ④業績か

2. どのくらい評価するか

→ 退職金カーブの決定

※資料参照



制度改正に関する留意点

○不利益変更にならないように

- ・ 社員の理解・納得を得る
- ・ すでに確定している賃金の
変更は難しい