

人を活かすトータル人事制度

能力主義と成果主義とのマッチング・システム

戦略人事21プロジェクト 横山 千秋

E-mail: fwnk9040@mb.infoweb.ne.jp

激変する経営環境に柔軟に即応できる魅力的なトータル人事制度を中堅・中小規模の経営者の皆様にご提案し、「社員の活性化」と「企業の発展」のへお手伝いがしたい。

経営戦略に直結する人事体系 能力給・成果主義賃金制度 納得性の高い評価制度
目標管理制度をベースにした育成面接制度 合理的な退職金制度 人件費の総枠管理などが主な柱である。

以下に、本制度の概要をお伝えしたい。

1. はじめに

企業を取り巻く経営環境はめまぐるしく変化している。高度成長が終焉し、成熟社会を迎え、少子高齢化現象、価値観の多様化、国際化・グローバル経営などにより、これまで成長期を支えた年功制、終身雇用制、企業内組合といった従来の雇用システムは崩壊しつつあり、代わって人材の流動化、成果主義、柔軟性のある雇用形態などが顕著になってきた。

各企業に共通する最近の課題として

- ・全社員の給与を引き上げるのではなく、高い成果を生む社員を引き上げる施策がほしい。
- ・社員の高齢化が進み、人材ピラミッドの調整と人材の発掘が必要である。
- ・高度成長期から低成長期に入って人件費が調整できる制度が必要になっている。

このままの現状を放置すると若年層や高業績者のモラルダウンは必至で、企業競争力の低下が懸念される。企業が業績向上をめざすには、社員に対する評価・処遇システムなど人事制度を早急に改革し、成果をより重視する成果主義を実現することが喫緊の課題である。

本制度は、従来の制度の利点を残しながら、新しい今後のあり方を模索してみた。すなわち能力・成果主義をベースにした人事制度である。

2. 本制度の基本スタンス

人事制度は経営戦略を構成する重要なファクターであり、企業発展を担う人材を育成・処遇・活用していくための先進的かつ効果的な仕組みでなければならない。

「人が生きる」人事制度とは、入社から退社に至るまでの一貫したポリシーのもとに公平性・

透明性・納得性のある設計が必要である。

本制度の人事制度に関する基本コンセプトは

- ・より高い成果を挙げるためには、職務遂行能力の向上と人材育成が不可欠であるという理念を継続し、従来の職能資格制度に成果主義を組み入れた能力・成果型の制度を採用する。
 - ・成果主義を全社員一律に導入するのではなく、一般社員は本人の意思を尊重した能力育成期間、管理職は本人の適性を重視した能力活用期間と位置づけ、人材育成を柱として能力主義と成果主義を階層別に適用する。
 - ・社員一人ひとりが特定分野の専門性(職群区分)をもつことは、やる気と自主・自立性を促し、多分野にも通用しうる汎用的能力の開発につながる。
- などである。

3.人事体系

人と職務の違いに応じた二元的人事体系、すなわち職能資格等級(能力の軸)と職群区分(職務の軸)により管理する。これにより能力と職務の特性に応じた的確かつ柔軟な育成・評価・処遇の実現をめざす。

(1)職群区分

職群管理制度は、事業構造、戦略・人材活用を考慮して職群を設定し、各職群の特性を活かした評価・処遇制度により社員を計画的に育成していく。

・管理職の職群編成

企業組織の強化、役割の明確化と適性による人材活用を目的として、管理職は、「エグゼクティブ管理職群」「ライン管理職群」「プロフェッショナル管理職群」「エキスパート管理職群」の4職群とする。

・一般職の職群編成

企業戦略の実現につながる専門能力を計画的に育成することを目的として、一般職は「営業系職群」「技術系職群」「研究開発職群」「企画系職群」「生産・技能職群」「業務系職群」の6職群とする。

*各職群の役割と能力要件にもとづいて、全国転勤をともなうナショナルコース、異動は通勤圏内に限定するホームコースを設定する。

・職群転換、コース転換制度などについては、毎年定期的に自己申告させ、多様化する意思の確認をする。

・上記の職群には、それぞれに求められる行動特性(コンピテンシー)を選び出し、適用し、評価結果を反映させる処遇として「職務給」を導入する。

(2) 職能等級体系

仕事の困難度、責任度などをベースとした職能資格区分を設け、それらに該当する職務遂行能力の種類や程度を明確にした職能資格基準を設定し、この基準にもとづいて人事処遇を行う。

企業規模、社員一人ひとりの能力、適性やキャリアの違いから職能資格等級を5～8段階程度（8段階の場合は一般職5，管理職3区分）を設定する。能力の伸長度を勘案し、昇給、上位等級への昇格、とくに管理職等級への昇格に際しては能力・適性把握により、どの担当領域に進むかなどへの選別を厳しく行う。

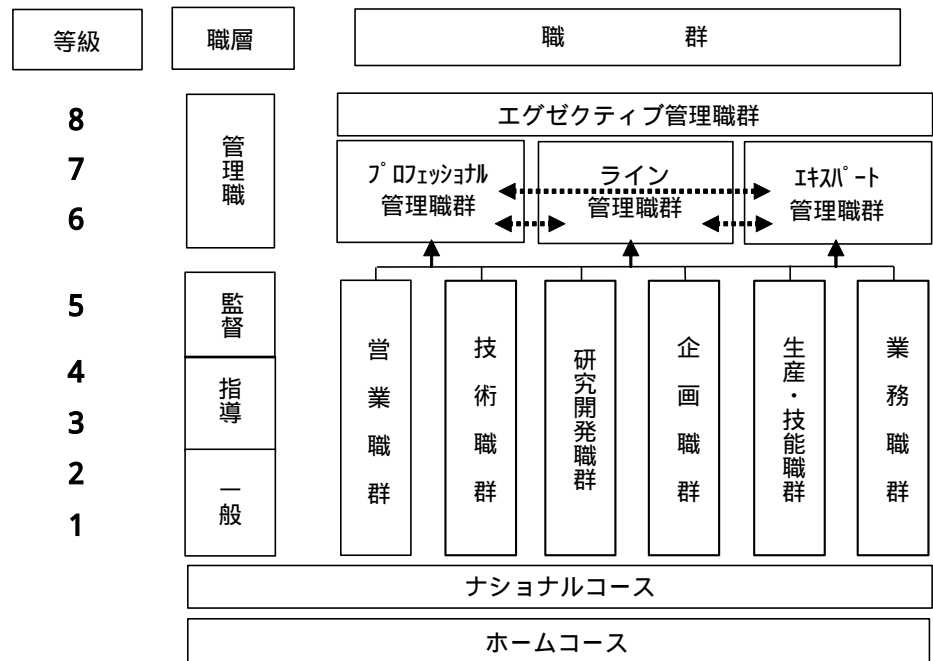


図1 人事体系図

4. 人事考課制度

「チャレンジ目標・業績評価制度」と「育成・能力評価制度」が人事評価の両輪として機能する。

(1) チャレンジ目標・業績評価制度

目標管理は、各職場において目標を通じてマネジメントおよびコミュニケーションを行うツールであり、人事制度のみならず経営戦略とも密接に連動して、次のような狙いをもつ。

- ・企業戦略の実現と自立型人材の育成を目的とする。
- ・目標設定のプロセスとしては、企業戦略の確認 組織目的の明示 組織目標の設定 個別役割の明示 個人目標の設定 の手順を踏む。
- ・期末の結果面接では、目標に対する達成度と目標に向けて発揮した具体的な行動事実の確認を行う。目標達成評価は個人の業績評価に反映され、プロセス（行動事実）は、態度評価に反映される。

(2) 育成・能力評価制度

育成・能力評価は、能力特性と職群別行動特性の両面から評価する。

- ・能力特性の把握...職能資格等級ごとに役割期待に応じた能力特性を適切に把握する。業務を遂行するうえで必要な基礎的能力特性として、例えば、知識、責任感、チャレンジ精神、自己革新力などを評価する。(能力評価、態度評価に反映)
- ・職群別行動特性の把握...職群ごとに高業績をあげるために必要な行動特性(コンピテンシーといい、職群ごとに期待されるコンピテンシーモデル案、例えば営業系職群には対人調整力、成果・情報・効率追求力などをあらかじめ用意する、あるいは社員からのヒアリングをベースに創り上げる)の発揮度合いを適正に把握する。(成績評価に反映させる)

能力特性において基礎的な能力を把握し、行動特性において具体的な事実にもとづく行動面を把握することで、きめ細かな人材育成につなげることができる。

- * 能力特性は、潜在的なものを含めた能力・資質、すなわち「何ができる」「何かを知っている」といった能力である。これに対しコンピテンシーは本人の保有する「資質」だけでなく、その資質を「行動」につなげ、「何をしたのか」という職務に求められる「成果」を生み出すための行動特性をさす。一般的には、「特定の役割において高業績者が持つ行動特性」といわれる。
- * 上記(1)(2)とも育成能力評価表には、1～5までの5段階制による被面接者による自己評価、直属上司による第1次評価、および本人と上司の面談時評価が備えられている。被面接者は、目標に対する自己評価を面接者に具体的な事実にもとづき説明する責任がある。面接者は、被面接者の評価が自己評価と違っている場合に、その違いについて十分に説明する責任がある、など育成面接がとくに重視されている。さらに面接者には被面接者の適性と育成の方向性を記録し、人材アセスメントに役立てることが求められる。

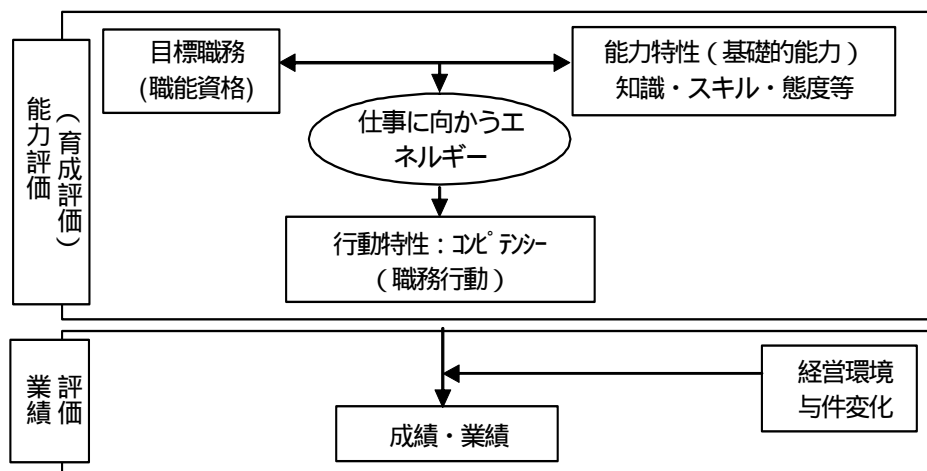


図2 人事考課の全体像

5 . 給与制度と賞与

(1) 給与制度

給与制度は、職能等級別「能力給」と職群区分に対応した「職務給」、および「調整給」から構成される。

能力給

職能資格等級ごとに賃金レンジ表を作成し、社員一人ひとりに当てはめて金額で表示する。各等級には、初号・上限賃金、昇格にともなう昇格昇給や能力評価の結果に連動する職能給昇給表が整備される。能力の伸長には一定年齢に達するまで、年齢・経験年数（本人給相当部分）に対する対価という意味も含まれる。

職務給

職務給は、社員がそれぞれの職務において発揮した能力・貢献度に応じて支払われる給与である。職務給のフレームは、職群区分が多岐にわたる職務を大括りにしていることから「範囲職務給（レンジレート）」とする。これにより、各人の能力の発揮度や伸長度に対応した昇給が可能となる。

範囲職務給の昇給については

- ・ 職務給の範囲は、各職群とも3段階の習熟度区分（金額の大きさで表される）を設ける。具体的には最下限10万円～最上限20万円程度の範囲内に、3つの昇給ゾーン「ライジングゾーン（大きな昇給幅・率）」、「スタンダードゾーン（その職群における標準的な水準幅）」、「エクストラゾーン（緩やかな昇給幅・率）」を設定する。
 - ・ 各ゾーンの範囲は、現行給与実態をベースに、職群ごとの市場価値・業界水準および貢献度などを勘案して、職群ごとに設定する。
 - ・ 各人の昇給率は、ゾーンの昇給幅（率）区分にもとづき、各人の育成評価（行動特性）と業績評価によって決定する。
 - ・ 異動などにより職群が変更になった場合は、職務給の金額は変わらず、同額にて新職群に移行する。
- * 企業業績に見合った給与管理を目指す立場からは、評価と昇給（給与改定）を厳しく関連づけて適用させる。例えばS～Dの5段階評価の場合、C評価（やや劣る）で昇給なし、D評価（劣る）ではマイナス昇給も考えられる。

ただし能力給と職務給を主体にした基準内賃金については、標準世帯当たりの標準生計費（全国平均）を

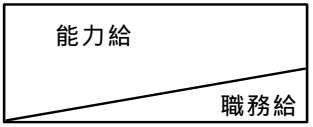
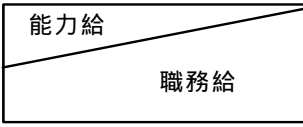
表1 評価と昇給指数

評価区分	S	A	B	C	D
昇給指数	8	4	2	0	-2

下回らないように設定する。とくに35歳位までの年齢層に対する生活面での安定に配慮する。

以上、給与制度の位置づけを示すと表2の通りである。

表2 職階別給与の位置づけ

職階	一般・指導・監督職層	管理職層
等級	1～5等級	6～8等級
職位	一般・指導・監督職	課長 次長 部長
位置づけ	意思による育成期間	適性による活用期間
能力段階	能力開発 能力発揮	職務行動 業績貢献
基準内賃金		
生活主義		
能力主義		
成果主義		

(2) 賞与

賞与は、おおむね「能力給」50%と「職務給」50%を基準として支給される。また、より個人の成果が求められる、あるいは組織業績が求められるなど、職群によって期待される役割が異なることから、業績評価を反映する成績係数については、各職群の特性を踏まえたものとなる。

(例えば同じS評価でも職群によって換算の指数が異なる)

次の給与・賞与項目の比較(図3)、評価と給与・賞与の関係(図4)を参照。

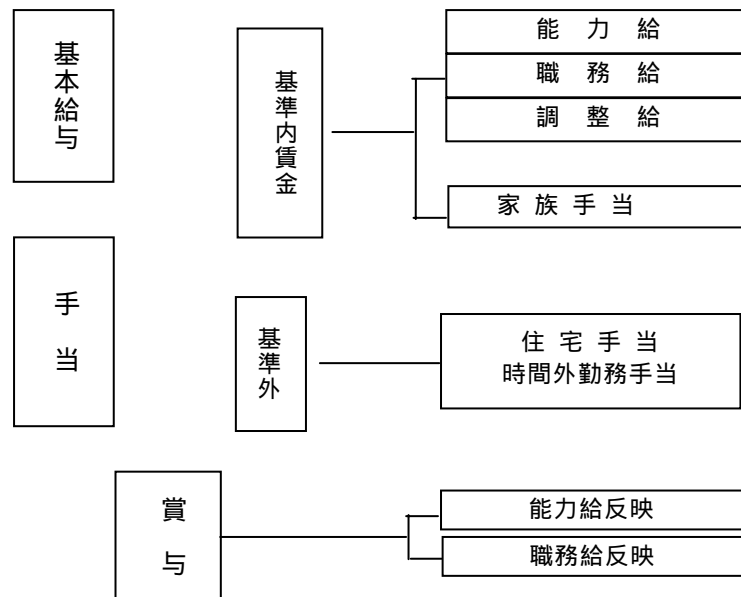


図3 給与・賞与項目の比較

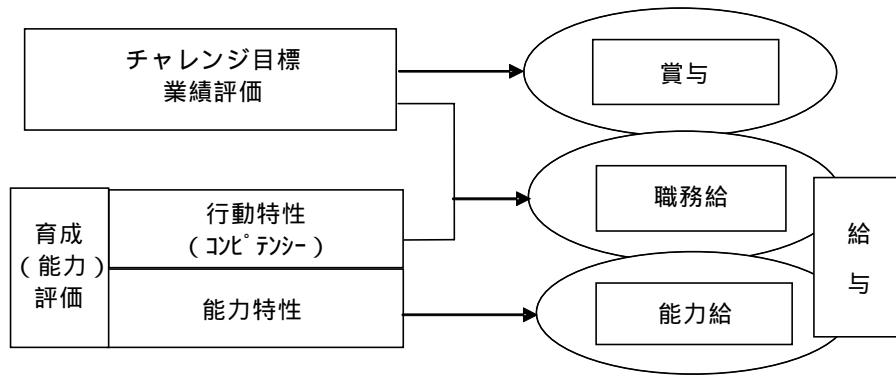


図4 評価と給与と賞与の関係

6. 退職金制度

退職金制度は、退職時の算定基礎給に勤続年数の係数を乗じた一時金が一般的であるが、このやり方ではトータル人件費の増大に歯止めがかからない。そこで従来の仕組みに代わって在職中の貢献度をより一層的確に反映したものとするように、また算出根拠が明確で、給付額の算定も簡明で分かりやすい「ポイント制退職金制度」を採用する。

能力・業績・勤続年数などを基準に設定されたポイントを、毎年の貢献度として累積し、退職時にその累積ポイントに一定の単価（例えば1単価1万円）を乗じて退職金を算定・支給する。次の退職金ポイントの種類（図5）を参照。

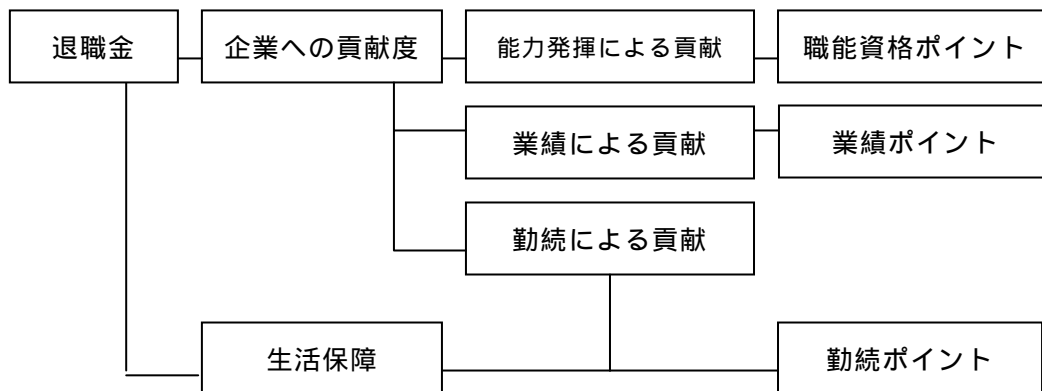


図5 退職金ポイントの種類

* 上記の種類のうち、一般職は職能資格ポイントおよび勤続ポイントが合計されるが、管理職は職能資格ポイントおよび業績ポイントが合計される。

7. その他諸制度

(1) 福利厚生のお考え方

福利厚生は従来からの生活補助的な役割が薄くなり、価値観の多様化や自助努力への支援とい

う新しい視点から見直されるべきである。法定福利費は別として、法定外福利費（住宅・医療保険・生活援護・慶弔・文化体育関連など）については削減、あるいはもっと主体的に自己選択できるカフェテリアプランを導入して、限られた福利厚生費を有効に活用することが必要である。

（２）総額人件費を考える

企業の業績に関係なく自動的に増加する硬直的年功型賃金、退職金や法定福利費が経営を圧迫している。これらに対しては、成果主義人事制度の採用により給与、賞与、退職金、福利厚生などは企業業績や個人の貢献度に見合った仕組みに変えていかなければならない。

とくに人件費の変動費化・時価主義化が重要である。それには雇用形態の多様化（仕事に見合う非正規社員の採用、戦力化）、社員貢献度に連動させる給与制度（成果・実績主義、年俸制）などの推進があげられる。さらには65歳まで雇用延長が法制化されたなかで、60歳以降は社員の裁量に委ねる柔軟な働き方や、定年以前に他分野への業・職種転換や自立（起業）などを選択できる早期退職優遇制度の活用が改めて見直されなければならない。

8．まとめ

人事諸制度にこれがベストだといえるものは少ない。いまの制度がベストだと思っても、時代の推移にともない陳腐なものになることが多い。しかし人事制度は常に経営戦略の重要な要素として一貫したポリシーのもとに「高い競争力を持ち、仕事をやりきる人材」を育成し、処遇することが必要である。それが実現できてこそ企業は厳しい大競争時代に生き残り、発展することができるのである。

ここに紹介した本制度は人事制度のトータルプラン（概要）の一例であるが、わが戦略人事21プロジェクトでは、中小企業向けに「年功制を考慮した範囲職務給」などを発表している。

人事制度に関するご相談をいただければ、クライアント企業の求められるニーズに即した新たなご提案ができるものと確信している。