

変化の時代に耐える 人事制度構築A to Z

株式会社 名南経営

常務取締役 / 人事コンサルタント

小山邦彦

2011.3.30 15:00-16:30



M E I N A N
Meinan Consulting Network

はじめに

変化の時代に耐える、とは？



目次

1. 景気の波と人事制度のスパイラルな関係
 2. 人事制度改定の前にやっておくべきこと
 3. 人事制度構築には普遍的なルールがある
 4. 経営における人事制度の位置づけ
 5. 人事評価制度の作り方の基本
 6. 賃金制度の作り方の基本
 7. これからの人事制度
- 付録：賃金体系と労働法



景気の波と人事制度のスパイラルな関係

- 景気回復期に人事制度改定ニーズが高まる。
限られた原資を効果的に配分したい。
- オイルショック、円高ショック、バブル崩壊、リーマンショック、今回の大災害…
- 仕事基準(成果主義)と人基準(能力主義)の柱の間をスパイラル状に昇っている。
過去の反省に基づいて徐々に向上。



人事制度改定の前にやっておくべきこと

- 社員にヤル気を出させるとか、もっと一所懸命働いてもらうには・・・など考える前に、経営者が変わらなければならない。
- 俺(経営者)は、彼ら彼女ら(社員)が活躍できる場を提供しているか？と問うてみる。
- 経営者が明確なミッションやビジョンを示すことができているかが問題。
これがないければ人事制度は始まらない。

人事制度構築には普遍的なルールがある

【誤ったアプローチ】

1. やればやっただけが反映される制度にしたい。
2. メリハリがつく給与体系にして社員のやる気を高めたい。
3. 評価制度を導入して社員のやる気を高めたい。
4. 給与が下がる仕組みを導入したい。
5. 社員の何を評価したらよいのだろうか？
6. 上がり続ける給与を抑制したい。

人事制度構築には普遍的なルールがある

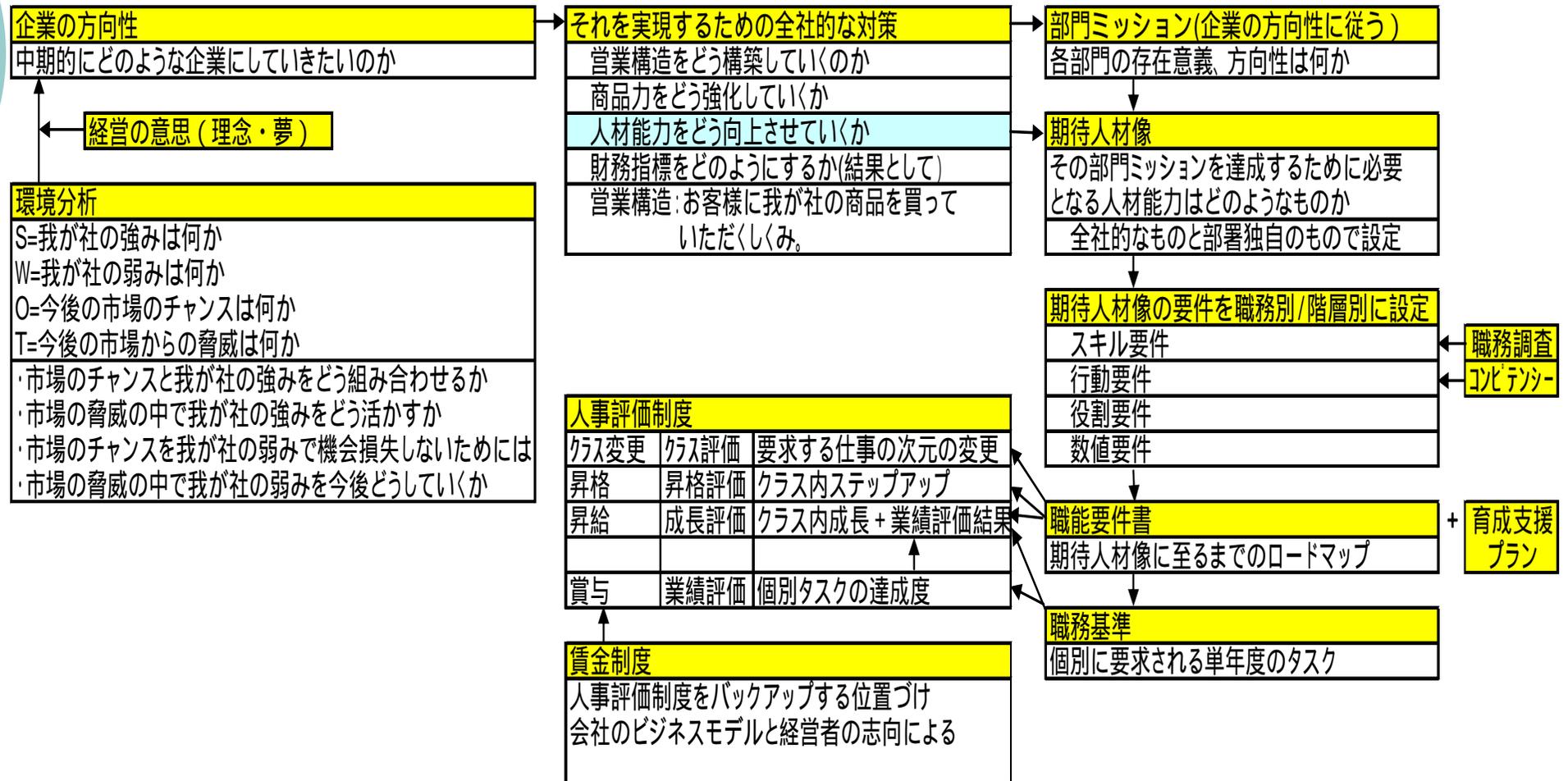
【正しいアプローチ】

1. 我が社の存在意義は何か？(ミッション)
2. どのような会社になりたいのか？(ビジョン)
3. それを実現する経営計画はどのようにするか？
 - 営業構造、商品力、人材能力、数値指標
4. そのためにはどのような人材が必要か？
 - その人材が活躍できる場はどのようなものか？
5. その人材を育成するためのロードマップは？
 - このロードマップが人事評価制度
6. 人事評価制度がうまく動く賃金制度は何か？



経営における人事制度の位置づけ

経営における人事制度の関連図



人事評価制度の作り方の基本

会社のミッション・ビジョン・経営計画

期待人材像(職務別)

期待人材像に至るまでのロードマップ

職能要件書(スキル要件・行動要件・役割要件・数値要件)

クラス評価	昇格評価	成長評価	単年度の個別要求
			業績評価
職能要件書(大区分)	職能要件書(小区分)	職能要件の個別履歴	タスク評価表/人事考課表
要求する仕事の次元 を変更してよいか	クラス内での資格を ステップアップさせてよいか	前年比較して習熟による 成長はどうか + 業績評価	単年度に個別に要求した 事項の達成度を見る

クラス変更	昇格	昇給	賞与
適用範囲給が変わる	資格給が上がる	基礎給が上がる	配分が増減する

資格給昇格が連動

人事評価制度の作り方の基本

【クラスの設定】

- 一般的に3階層。
- SとMクラスに期待人材像を設定する。

J = ジュニアクラス

能力育成段階、定型業務

S = シニアクラス

一人前、任せて安心、非定型業務

M = マスタークラス

組織で成果を要求、コア人材群

人事評価制度の作り方の基本

【資格の設定】

- 範囲給だけでは昇格メリットが薄い。
- J、S、Mのクラス内に小階段(資格)を設ける。
- 現在の役職(能力給的運用)を流用することが多い。
- 資格の数や資格給間階差は政策的に調整。
- 資格毎に昇格の要件(職能要件)が必要。

スキル要件、行動要件、役割要件、数値要件等



人事評価制度の作り方の基本

職能要件書イメージ

職

クラス	定義	資格	スキル要件	行動要件	役割要件	数値要件
M		M2				
		M1				
S		S2				
		S1				
J		J2				
		J1				



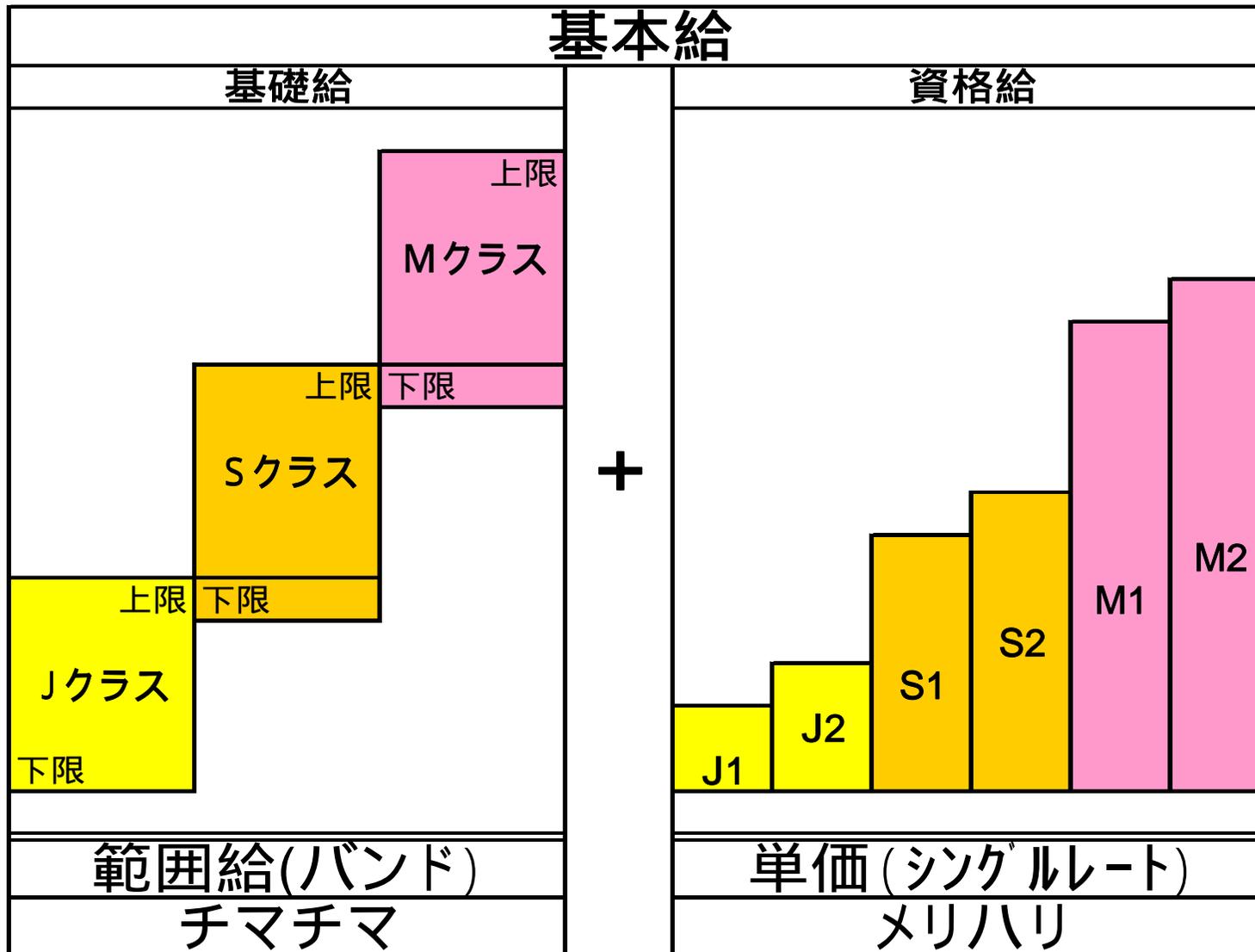
人事評価制度の作り方の基本

タスク評価表/人事考課表イメージ

今年度のタスク(重点業務)				
NO.	達成の姿	手段	結果	評価
1				
2				
3				
行動基準(汎用)				評価
規律性	会社のルールの遵守度合い			
協調性	全体のことを考えた行動			
改善提案	仕事や職場の改善提案の度合い			
責任性	任せられた仕事をやり遂げる姿勢			
				総合評価



賃金制度の作り方の基本



賃金制度の作り方の基本

基本給はチマチマとメリハリの組み合わせ

【チマチマの基礎給】～ 範囲給 (上限・下限)

- クラス変更 = 要求する仕事の次元の変更
- 昇給 = クラス (J・S・M) 内の習熟による成長

【メリハリの資格給】～ 単価方式

- 意図的にメリハリを作る方法
- クラス (J・S・M) 内でのステップアップ
= 昇格 (資格変更)

賃金制度の作り方の基本

月給、賞与、退職金は別システムにする
～ 基本給とは非連動に

【賞与】

- 資格別に、都度、標準配分額を設定する。
- 標準配分額に評価率を乗ずる。
- 総額を見て基準配分額を調整する。



賃金制度の作り方の基本

月給、賞与、退職金は別システムにする
～ 基本給とは非連動に

賞与配分表

H23夏季版

	評価結果						
資格	S	A	B+	B標準	B-	C	D
展開	130%	115%	105%	100%	95%	85%	70%
M2	1,170,000	1,035,000	945,000	900,000	855,000	765,000	630,000
M1	1,040,000	920,000	840,000	800,000	760,000	680,000	560,000
S2	780,000	690,000	630,000	600,000	570,000	510,000	420,000
S1	650,000	575,000	525,000	500,000	475,000	425,000	350,000
J2	455,000	402,500	367,500	350,000	332,500	297,500	245,000
J1	390,000	345,000	315,000	300,000	285,000	255,000	210,000

賃金制度の作り方の基本

月給、賞与、退職金は別システムにする
～ 基本給とは非連動に

【退職金】

- そもそも何のために退職金制度があるのか。
- 先払いか後払いかの議論。
- リテンション(定着促進)効果の是非。
- 資格別に毎年の貯金額を決める「拠出型」。

これからの人事制度

- 今回の大災害は日本人の意識を変える。
- 当分は日本的人事(和を尊ぶ)の論調になる。
- 高齢者雇用にかかる人事制度の議論はこれから本格化する。
これは仕事基準に。
- 単純労働でない外国人雇用も本格化。
これも仕事基準。
- 大きなトレンドは仕事基準人事だが、日本的人事を維持できる企業が光るようになる。

仕事基準人事の設計

日本型仕事基準～3D役割等級

仕事の難しさ×責任の大きさ×チャレンジ

【課題】～客観的指標をどう作るか

1. 「仕事の難しさ」の指標～職務等級
2. 「責任の大きさ」の指標～影響度合い
3. 「チャレンジ」の度合いの指標～達成要求

付録：賃金体系と労働法

コンプライアンスなくして、能力主義や成果主義を語るべきではない。

【課題】

- ・時間外労働手当
- ・管理監督者問題
- ・不利益変更法理