

# はじめに

## 給与・人事制度を改定する場合の留意点

新しい人事制度を導入したが、当初の目的どおりに運用できないとか、社員のヤル気の向上を目指したが効果があまり出ていないというような話はよく聞かれます。

本書は「失敗から学ぶ」というコンセプトの下、新しい給与・人事制度を導入したものの、ねらいどおりの成果が出なかったため、さらに改定を加えたといった事例を紹介いたします。

内容は、事例を基に改定に携わった5人のコンサルタントが、それぞれ「改定前の人事制度のしくみ」「失敗の原因」それを「どう改定したか、その失敗から何を学んだか」について、事例を挙げて解説しています。

給与・人事制度を改善・改定しようとする場合、どんな点に留意すべきでしょうか。コンサルタントの経験からすると、次のような点が挙げられると思います。

### 1 目的、ねらいを明確にしてからスタートすること



人事制度を改定しようとする場合は目的があるはずです。目的を定める時に、ほとんどの場合は、先進事例を参考にすると思われます。しかし、その先進事例は必ずしも自社に合っているとは限りません。人事制度の改定は、自社の制度が古くなったからといって先進事例に合わせるものではありません。例えば、年功制度は時代に合わなくなったと言われてはいますが、自社の業務内容から見て過去の経験、伝統が生かされるという業種であれば、人事制度の中に年功的な考え方を残す必要もあるのです。

ともすると、先進事例や他社の成功事例をそのまま自社に当てはめ

てしまいがちです。そうならないように、人事制度の改定に際してはスタート時点で目的、ねらいを明確にして、それに合う先進事例、成功例などの情報を集め、進めていくことが大切です。

## 2 自社の風土、文化に合うものにする



給与・人事制度は時代によって変化しますので、その時代に合わせていくということも大切です。しかし、その給与・人事制度を自社で運用するには、自社の風土、文化に合っていることが大切です。改定された制度が自社にある程度合っていなければ、運用することが難しくなるでしょう。

失敗事例を見ると自社の風土、文化をあまり考えずに「今の時代に合うから」とか、「同業他社の多くが改定したから自社も同じような方向で」といったものが見られます。そうならないためにも、改定の方向がある程度決まったら、まずはその制度が自社の風土や文化に合っているかどうかを見極めてから進めていくことが大切です。

## 3 対症療法でなく5～6年先まで考えて取り組む



改定に取り組む際のきっかけとしては、社員から不満が出たとか、労基法上の問題があるから等、早急に改善しなければならないという場合が多く、社員から言われた部分、あるいは労基法上の問題のある部分だけの改定をしようとする場合があります。しかし、給与・人事制度は社員のモラルや会社の業績に大きく関わってきますので、対症療法的にその点だけを解決しても、中期的に見ると別の問題が発生することもあるのです。現在見えている問題の解決という面だけでなく、ある程度先のことも見て考えていく必要があるでしょう。しかし、いくら先を見てと言っても、10年～15年先などということは時代の変化から考えても無理があると思われます。4～5年先を見据えて考えていくことが大切だと思います。

なお、給与・人事制度の改定の期間についていろいろなアンケート

調査結果などを見ると、年功制度が崩れて以来、見直しのサイクルは5～6年というところが多いようです。

#### 4 改定に際しては社員を参加させて進めること



給与・人事制度の改定については、社員の立場から見ると特に給与については不利益変更されるのではないかという受け止め方をされる場合が多いと思います。確かに、従来年功型の給与制度で自動的に昇給する定期昇給のウエイトが高かった制度から、業績・能力の傾向を強くする制度にした場合、給与が勤続年数によって昇給していくという面から見ると、不利益変更になるかもしれません。

しかしよく考えてみると、会社へ貢献した社員もしなかった社員も、経験年数だけで同じ金額が昇給するのでは、これこそ不利益なのではないでしょうか。このようなことを社員に十分理解してもらって進めていくことが大切であり、そのためには社員を参加させていくことが重要です。

方法としては、改定に際して「給与・人事制度改定委員会」などの名称で社員が参加できるしくみを組織し、その委員会の場で改定の目的、ねらいを説明しながら進めていくことが大切です。

#### 5 公開できるルールにすること



給与・人事制度の確立の目的は、社員のヤル気と能力向上の結果として会社の業績が向上することです。給与・人事制度がヤル気と能力向上に結びついていくためには、制度そのものを社員が知らなければなりません。すなわち、ルールが公開されていることが前提になります。

給与・人事制度のしくみは公開するが、運用のための人事考課制度は公開しないとか、最終の昇給、昇格、賞与への連動方法は公開しないというのでは、ヤル気・能力の向上に結びつきません。

人事制度の公開というと、社員一人ひとりの給与の公開まで考える

人がいますが、そうではなく「しくみを公開する」ということです。すなわち、「どうすれば給与が上がるのか、下がるのか」等のしくみ、ルールを公開できるものにするということです。

## 6 シンプルで社員がわかりやすいこと

制度をルール化して公開しても社員が理解しにくいものではヤル気、能力向上には結びつきません。給与・人事制度は、労基法などの制約もありますので、それらをクリアするものと考えていくと、どうしても複雑になりがちです。

しかし、社員に理解してもらわなければ、目的、ねらいはクリアできません。社員にわかりやすくするためには、制度がシンプルであるということも大切です。

## 7 運用のための人事考課は社員に納得されるものであること

給与・人事制度を運用するうえでポイントになるのは人事考課です。この人事考課の方法について、社員の納得を得られなければ、どんな良い給与・人事制度を構築しても、ヤル気と能力開発に結びつきません。

しかし、人事考課はいかに精密に作成しようとしても、デジタル的な評価の仕方は難しく、あいまいさが残ります。あいまいさが残る中で、納得できる人事考課にするための方法として考えられるのは人事考課に対して「部下に何らかの形で参加させる」です。

給与・人事制度の改定に際しては、その制度を運用する人事考課制度も当然改定することになると思いますが、例えば目標管理では、目標設定に参加させる制度にする等にして社員に納得される考課制度を設計するという事です。

## 8 管理者がきちんと理解して使いこなせること

給与・人事制度を運用していくのは人事部門ではなく、むしろ職場

の管理者です。しかし、給与・人事制度の運用は人事部門が行うもので、例えば運用のために部下の人事考課を実施しろと言うと、人事部門の手伝いをさせられていると受け止める管理者が多いのではないのでしょうか。

管理者の役割は「任された部下を活用して、与えられた目標を達成すること」です。そのためには「部下の能力を把握する→目標を設定する→仕事の進捗管理を行う→結果を評価する→次の仕事の割り当てを行う」というサイクルで人事管理を行う必要があります。

この人事管理が給与・人事制度の運用ということになるわけですので、給与・人事制度の運用は職場の管理者の重要な仕事ということになります。したがって、改定された制度を管理者が理解して使いこなせることが重要です。

## 9 経営トップが改定された制度をルールどおりに運用すること

いくら良い制度を構築しても、最終段階で経営トップが決定を変えてしまうというのでは制度は活かされません。中小企業においてはオーナー経営者が多いと思われませんが、「新しい人事制度を導入したが、当初の目的どおりの効果が上がっていない」という会社の多くは、最終段階で経営トップが修正しているという現実があります。

一般・監督職クラスまではルールどおりに運用して、経営トップは修正しないなどというルールを決めてスタートすることも大切です。

給与・人事制度の改定を手がけるにあたっては、以上のような点に留意する必要があると思われます。

ここで取り上げたテーマはいずれも(株)プライムコンサルタントのコンサルタントが直接手がけた実例ですので、ぜひご活用ください。

2016年3月 菅野 篤二

# 目次

はじめに	1
<b>1 定期昇給を基本とした年功型の職能給から脱却した 実例</b>	<b>13</b>
<b>I 新制度導入の背景</b>	14
1 何が起きていたのか	14
2 従来制度が機能していなかった要因	16
<b>II Q社の「役割等級人事制度」の実例</b>	28
1 なぜ「役割等級人事制度」に修正したのか	28
2 新人事制度のしくみと特徴	29
<b>III この実例での失敗から何を学んだか</b>	40
1 対症療法は問題の先送りにしかならないということ	40
2 人事制度は社員と会社の成長に大きく影響するという事	41
3 人事処遇ポリシーに根ざした柔軟な修正が必要だということ	41
<b>2 職能等級制度から役割等級制度へ変更した実例</b>	<b>43</b>
<b>I 新制度導入の背景</b>	44
1 従来制度を運用していく中で何がおきていたのか	44
2 従来制度が機能していなかった要因	45
<b>II O社の「役割等級人事制度に基づく人事制度」の実例</b>	63
1 なぜ「役割等級人事制度に基づく人事制度」にしたのか	63
2 役割等級制度に基づく人事制度のしくみと特徴	66
<b>III この実例での失敗から何を学んだか</b>	78
1 真の目的は、求める人材像を示し、これに向けて社員を動機づける ことだということ	78
2 組織風土・文化となじまないしくみは運用できないということ	79
3 大事なことは人事制度整備の先にあるということ	80

<b>3 雇用形態別の人事制度から横断的な人事制度へ 変更した実例</b> .....	<b>83</b>
<b>I 雇用形態ごとの人事制度</b> .....	84
1 各雇用形態の一般的な特徴 .....	84
2 正規社員と非正規社員 .....	85
<b>II F社においてなぜ雇用形態別の人事制度がうまく 運用できなかったか</b> .....	86
1 F社が導入していた人事制度 .....	86
2 うまく機能しなくなった要因 .....	97
<b>III F社の横断的な人事制度の実例</b> .....	99
1 なぜ横断的な人事制度に変更したか .....	99
2 雇用形態横断的な人事制度のしくみ .....	100
3 制度変更の手順 .....	108
<b>IV この実例での失敗から何を学んだか</b> .....	111
1 時代・環境の変化に対応している必要があること .....	111
2 会社の人材活用プランと人事制度はリンクしている必要があること .....	112
<b>4 一般的な査定型評価制度から社員との対話による 成長支援へと転換した実例</b> .....	<b>115</b>
<b>I 評価制度の目的</b> .....	116
<b>II W社において査定型の人事制度がなぜうまく 運用できなかったか</b> .....	117
1 W社が最初に導入した人事評価制度 .....	117
2 なぜ運用を止めたのか .....	119
<b>III 社員との対話と成長支援に転換した実例</b> .....	121
1 W社に本当に必要なこと .....	121
2 具体的な取り組み・制度 .....	123
<b>IV この実例での失敗から何を学んだか</b> .....	140
1 現場の実態と社員への影響を考えた制度と運用が必要であること .....	140
2 人事評価制度がすべての問題を解決するわけではないということ .....	141
3 社員との対話を重視しさまざまな問題に対処していくこと .....	142

## 5 一般職に対して簡易型の目標管理に変更した実例 ..... 143

### I B社の目標管理方式の業績評定の実例 ..... 144

- 1 B社の業績評定のしくみ ..... 144
- 2 B社の業績評定の具体的評定手順 ..... 144

### II B社において目標管理がなぜうまく運用できなかったか ..... 154

- 1 目標管理の研修を徹底したことで誤解して受け止める管理職が多かった ..... 154
- 2 目標設定と段階進捗管理の段階で上司がきちんと面接できなかった ..... 157
- 3 定型的な業務の中で毎年改善、改革的なテーマを探し出すのが難しくなってきた ..... 157
- 4 仕事量の多い定型的な仕事が評価されないという不満が出てきた ..... 157

### III 一般・監督職に取り入れた簡易型の目標管理の実例 ..... 159

### IV この実例での失敗から何を学んだか ..... 168

- 1 目標管理方式での業績評定は定型的な仕事を当てはめるには無理があること ..... 168
- 2 一般・監督職の業績評定は量的に多い仕事を評定する必要があること ..... 169
- 3 一般・監督職まで目標の連鎖性を持たせて目標設定していくには無理があること ..... 169
- 4 人事考課は必ずしも全社統一の方式でなくてもよいということ ..... 170
- 5 小規模企業においては管理者に面接を徹底させるのは無理があること ..... 170

## 6 伝統的な賞与の決め方を「業績連動賞与原資・賞与配分点数表方式」に変更した実例 ..... 171

### I 企業で採用している賞与の決め方 ..... 172

- 1 原資について ..... 173
- 2 配分について ..... 174
- 3 製造業I社の概要と賞与制度の変遷 ..... 176

### II I社において伝統的な賞与の決め方がうまくいかなかったのはなぜか ..... 177

- 1 I社の従来賞与決定方法 ..... 177
- 2 近年の状況変化と問題点 ..... 181

<b>Ⅲ</b>	<b>Ⅰ社の問題解決と新しい賞与の決め方</b> .....	184
1	配分の方法 .....	184
2	原資の決め方 .....	188
3	賞与の決め方を変える前提条件…報酬の位置づけの再整理 .....	197
<b>Ⅳ</b>	<b>新賞与制度によってⅠ社が実現できたこと</b> .....	201
1	社員について .....	201
2	経営について .....	202
<b>Ⅴ</b>	<b>この実例での失敗から何を学んだか</b> .....	203
1	「これは当然だ」と思っているところに解決のカギが潜んでいると いうこと .....	203
2	納得を得るには筋の通った説明が大切であるということ .....	204
3	報酬の組み立て方次第で役員や社員の集中力が変わるとのこと .....	204

## **7 ポイント型退職金から中退共の掛金型へ変更した 実例**..... 207

<b>Ⅰ</b>	<b>企業で導入している退職金の方式</b> .....	208
1	基本給型の退職金方式 .....	208
2	定額型の退職金方式 .....	209
3	ポイント型の退職金方式 .....	211
4	掛金型の退職金方式 .....	211
<b>Ⅱ</b>	<b>A社においてポイント型退職金がなぜうまく運用 できなかつたか</b> .....	214
1	A社が導入した人事制度 .....	214
2	ポイント型退職金方式がうまく運用できなかつた要因 .....	214
3	新しい人事制度と退職金の関連 .....	226
4	A社で取り入れたポイント型退職金 .....	231
<b>Ⅲ</b>	<b>A社の掛金型に変更した実例</b> .....	234
1	なぜ掛金型に変更したか .....	234
2	A社の掛金型の退職金 .....	235
3	ポイント型から掛金型に切り替える手順 .....	236
4	A社の退職金規程 .....	236
<b>Ⅳ</b>	<b>この実例での失敗から何を学んだか</b> .....	239
1	社員がきちんと理解できる制度であること .....	239
2	制度はきちんと運用できるものであること .....	240

3 小規模企業においては、退職準備金のことも同時に組み込んでいくこと	240
------------------------------------	-----

## 8 「等級別賃金表」から「ランク型賃金表<sup>®</sup>」へ変更した実例

<b>I 企業で導入している賃金表の方式</b>	242
1 能力基準における賃金表のタイプ	243
2 仕事・役割基準における賃金表のタイプ	243
3 重複型賃金表の3つのバリエーション	245
4 製造業S社の概要と人事制度の変遷	246
<b>II S社において「上限のない等級別賃金表」および「ゾーン型等級別賃金表」がなぜうまく運用できなかったか</b>	247
1 従来の人事制度…役割基準で「上限のない等級別賃金表」	247
2 S社が「上限のない等級別賃金表」をうまく運用できなかった要因	250
3 1回目の人事制度改革…「ゾーン型等級別賃金表」	250
4 S社が「ゾーン型等級別賃金表」をうまく運用できなかった要因	260
5 2回目の人事制度改革…「ランク型賃金表 <sup>®</sup> 」	261
<b>III この実例での失敗から何を学んだか</b>	273
1 運用後に浮上した問題をしっかり受けとめることが大切であること	273
2 社員の心の機微への配慮が非常に大切であること	274
3 社長と社員の関係で運用状況が変わること	274

## 9 「ランク型賃金表<sup>®</sup>」を使って総合・エリア限定のコース別人事制度をシンプルにまとめ直した実例

<b>I T社が新しいコース別人事制度を導入した背景</b>	276
1 積み上げ方式からの転換	276
2 従来制度が機能していなかった要因 ～旧人事制度の問題点～	277
<b>II T社の「役割責任基準のコース別人事制度」の実例</b>	283
1 販売員のキャリアパスを配慮した賃金制度設計に留意	283
2 組織の特徴と人材のニーズ	284
3 社員区分	284

<b>Ⅲ 新賃金制度の設計手順</b> .....	286
1 諸手当の支給基準の整理 .....	286
2 基本給相当分の算定と賃金表の適用 .....	286
3 基本給体系…ランク型賃金表のしくみ .....	288
<b>Ⅳ 賞与配分と評価制度</b> .....	307
1 現状の賞与の決め方 .....	307
2 業績連動賞与の導入 .....	307
3 賞与の個人別配分 .....	308
4 評価制度の概要 .....	310
5 評価制度の基本フレーム .....	310
<b>Ⅴ この実例での失敗から何を学んだか</b> .....	312
1 組織への貢献意欲を持ちやすいしくみを整えること .....	312
2 人件費の配分構造に思い切ってメスを入れるには、既存の賃金制度を一旦リセットすること .....	314

## **10 裁量的な運用のため複雑化した賃金制度を抜本改定し、評価制度を導入した実例** .....

315

<b>Ⅰ S社が人事評価制度を改定した背景</b> .....	316
1 従来制度が機能していなかった要因 ～旧賃金制度の問題点～ .....	319
2 うまくいかなかった要因 .....	332
<b>Ⅱ S社の「人事評価制度」の実例</b> .....	335
1 「役割責任」を軸に等級制度の見直しを進める .....	335
2 複雑な諸手当を大幅に整理し、不要な手当は基本給に吸収 .....	338
3 「ランク型賃金表 <sup>®</sup> 」に基本給を載せ替え、新方式に基づいて号俸改定を実施 .....	341
<b>Ⅲ この実例での失敗から何を学んだか</b> .....	370
1 オープンな人事評価制度を求めている従業員の期待に応えること .....	370
2 裁量的な人事評価制度には限界があること .....	370
3 合理的な人事・賃金制度を導入・運用して、会社と社員が信頼関係を築くこと .....	372
4 人事・賃金制度は社会や経済環境に合わせて修正・最適化すること .....	373
<b>おわりに</b> .....	375

# 1

## 定期昇給を基本とした年功型の 職能給から脱却した実例

# I 新制度導入の背景

## 1 何が起こっていたのか

Q社は、創業45年になる地方の総合スーパーです。90年代の後半から2000年代初頭にかけて業績の急激な落ち込みがあり、2002年から抜本的な経営改革を推進、その一環として、2003年に従来の人事制度が導入されました。

経営改革のスローガンは「お客様のニーズを超える感動の提供」でした。厳しい環境を超えて何とかこれを実現するには、社員一人ひとりに本気のコミットメントを求めたい。そこでQ社は、「社員に期待する役割を明確にし、期待に応える社員を厚く処遇する」という基本方針を掲げて人事制度を構築し、運用を開始したのです。

### (1) 昇給なしが続く

ところが地域人口の減少に歯止めがかからない中、さまざまな対策を講じながらも資本力のある大手との競争は厳しくなるばかり。経営状況がなかなか好転しないまま、2008年にはリーマンショックにより大きな打撃を被りました。結局2011年までは、売上・利益ともじわじわと低下し続ける状況が続き、その途上で従来制度の運用は滞ってしまいました。それまで何とかやりくりしてきた昇給原資が確保できなくなってしまったのです。そして以後5年にわたり、基本給を据え置かざるを得なくなってしまいました。

## (2) 賞与支給も停止

2008年以降、賞与も支給することができなくなりましたが、業績がやや持ち直し始めた2012年夏、支給を再開しました。ただし、非管理職は基本給の1カ月分、管理職は0.8カ月分というものでした。以前は、半期あたりの平均月数が1.8カ月～2.2カ月ぐらいでしたので、過去実績を回復するまでには至っていません。そのうえ、評価も反映しない一律の配分でした。

本来賞与は、基本給以上に個人の評価をタイムリーに反映させる性質のものです。しかしQ社の場合、数年にわたって満足な昇給ができない中、「せめて少しでも賞与で還元しよう」という使い方にならざるを得なかったのです。

## (3) 評価の形骸化

昇給はやらない、賞与も支給しない、復活した賞与は「基本給×一律の月数」という状態では、何のために評価をしているのかがわからなくなります。実際2010年以降は、評価も実施しなくなってしまいました。

もちろん評価は、報酬配分のためだけにあるものではありません。むしろ、振り返りと動機づけが評価の本質的な意義だと思います。しかし、当時のQ社には、社員の成長のために評価を続けていこうという余裕はありませんでした。評価を活用して社員の動機づけを図ることよりも、報酬に何ら影響しない評価を無意味と感じる空気が上回ってしまったのでしょう。

評価制度の存在意義は徐々に希薄化し、やがて使われなくなってしまいました。

このような背景のもと、「このままでは社員の不安が高まる一方だ」という懸念の声が上がりました。経営状況が改善の兆しを見せ始めたことをきっかけに、2013年になって従来制度を見直すことになったのです。

## 2 従来制度が機能していなかった要因

### (1) 従来制度の特徴

#### ① 社員区分

既に述べたように、従来制度の基本方針は「社員に期待する役割を明確にし、期待に応える社員を厚く処遇する」というものでした。これに基づき、資料1「役職・等級体系」と資料2「役職別役割・職責定義」が作られています。また、マネージャー以上については、18頁資料3「部署別・等級別の業務内容一覧」も作られていました。

これらの資料からわかるように、マネージャー以上については、等級ごとの役割とともに、職種別に詳細な役割定義・業務内容が明示されています。一方1~5等級については、一般職として一本化された定義があるのみで、等級ごとの役割は表されていません。

19頁資料4「昇格要件書」を見ても、1~5等級の昇格要件として、「直近通年評価点」「上司推薦」「直近通年総合評価」「最短在籍年数」「昇格審査」と掲げられているだけで、昇格した先にどんな期待役割があるのかということは、示されていませんでした。

#### ▶▶ 資料1 役職・等級体系

役職	等級
部長	8等級
店長	7等級
マネージャー	6等級
	5等級
	4等級
	3等級
	2等級
	1等級