

## 労務紛争を防止する組織作りと人事考課制度

### ポイント

労使紛争の発生を防ぐ組織作り

組織活性化の阻害要因と人事考課制度

目標管理を実現する人事考課制度導入プロセス

年齢や経験に基づく定期昇給を廃止した事例

基本給を職能給に一本化した事例

1

労務紛争の発生を防ぐ組織作り

>>>環境変化への理解による労使一体型の組織

経済環境の変化

会社を取り巻く環境は大きく変化を遂げており、先行き不透明な状況下にあります。バブル経済の終焉後、日本経済は競争力の低下、消費の低迷という悪循環に陥っております。この悪循環のスパイラルから抜け出すために、各企業はしのぎを削っています。

企業間の競争が激化する中、「競争に負けないこと」、「変化に機敏に対応する組織と戦略」等を整えることが必要になります。特に、競争を乗り切るためには強固な組織構築が不可欠であり、将来を見据えて、その組織を支える人材を育成していかなければなりません。

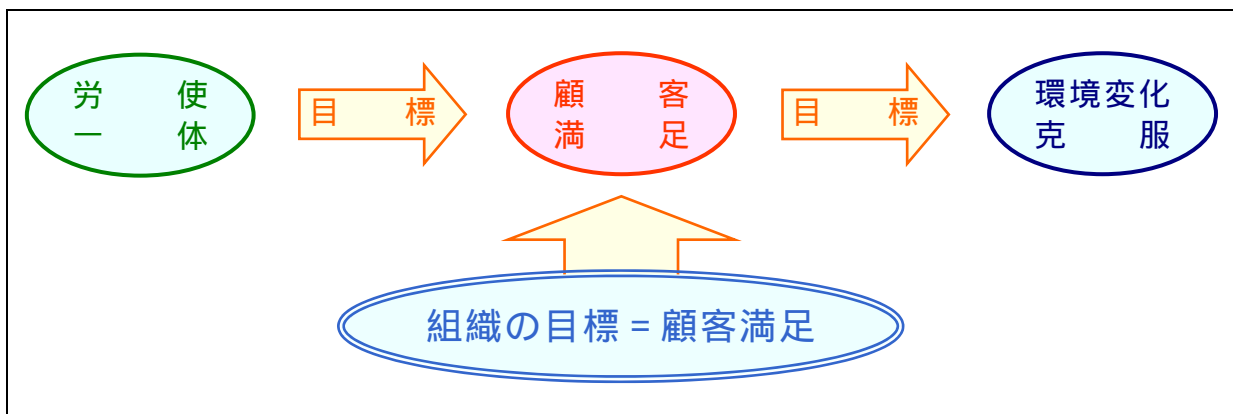
労使一体で変化に対応

経済・経営環境の変化に対応し、会社が生き残っていくためには「労務トラブルの防止」にも取り組んでいく必要があります。法令遵守は当然のことであり、それを踏まえた上で競争や変化に対応していくこととなります。しかし、法令はあくまでも労働者の雇用に関する権利を守るものであり、会社・従業員が目標とする顧客重視の考えに影響を与えるものであってはならないとしています。

会社は常に、顧客満足度の高い製品・サービスを継続的に提供していかなければなりません。実際にそれを担っているのは従業員です。劣悪な労働環境のもとでは、良いサービスの提供を持続していくことはできません。従業員に不平・不満が蓄積しないように配慮することも重要になります。

事業者の立場として行うべきことは、従業員が製造・販売・サービス提供者としてより高いレベルを求められるような環境作りです。これが「労使一体」の考え方です。

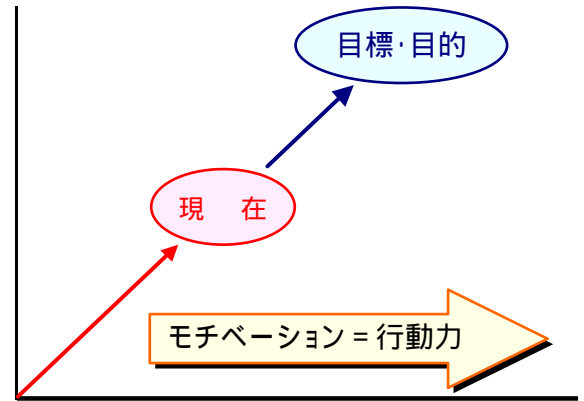
<会社が目指すべき方向性>



### 従業員のモチベーション向上

業績を上げる為には当然、業務を遂行するための能力が必要になりますが、その能力を最大限に引出すためにはモチベーションの向上を図る必要があります。モチベーションとは、心理学での「動機付け」にあたるものです。

このモチベーションを上げる為には、目標や目的を明示し、周知することが必要になります。

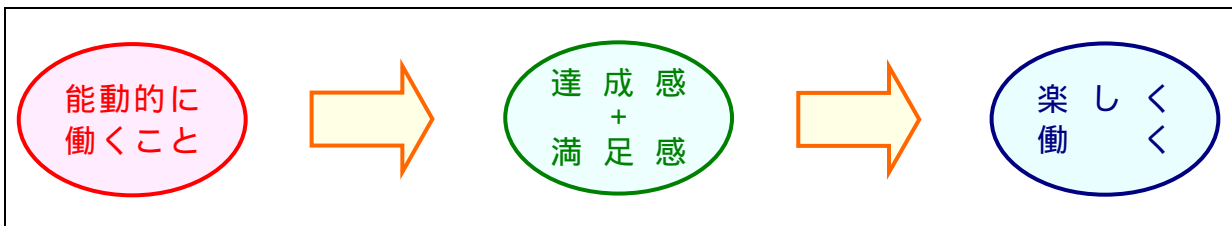


### >>>従業員の意識改革と経営に対する参画意識が持てる組織

#### 「働かされている」という意識からの脱却

これからは、従業員の働く意識にも変化が必要です。働かされている（仕事を与えられている）という意識から脱却し、「私の会社」、「私のお客様」という意識に切替えることが必要です。これは、顧客に提供するサービスの質を高めることにもつながります。つまり、顧客満足の達成には、従業員満足を達成することも必要であるということです。

#### <従業員の意識変化のステップ>



#### 目標設定で意識改革を実現

従業員の意識変化によって業績向上も望むことができます。この場合、個々の従業員の目標設定を会社が求めているものと一致させることによって、従業員と会社の間溝を埋めることが可能となります。

人は、手に入れたいと願っているものが、手に入るところ、見えているところに存在していると何とか手に入れたいと考えるものです。

仕事の面だけでなく、目標があると何とか達成したいと思うのが普通です。そして、達成することができると満足感が得られ、モチベーションが上がります。その結果、「次の目標にチャレンジする」という好循環が生まれることとなります。

手に入れたいものが、手に入るところ、見えているところに存在すると何とか手に入れたいと思うもの

仕事をする上で、目標があると何とか達成したいと思う

達成することができた

満足感

モチベーションがあがる

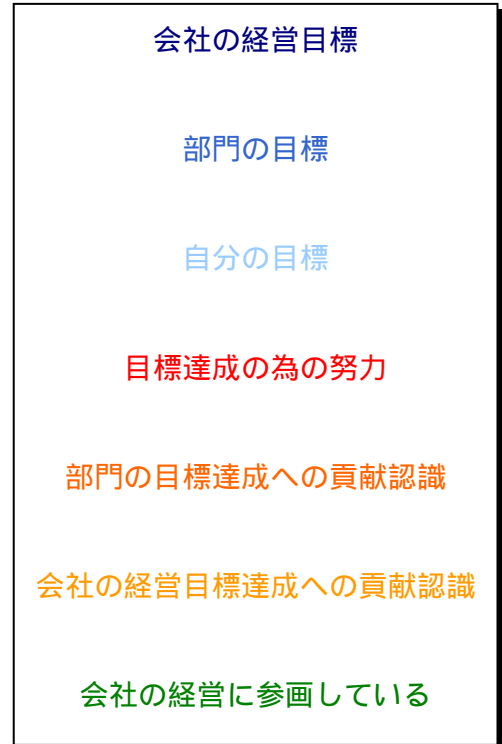
次の目標へのチャレンジ

### 組織環境整備で従業員の意識を高める

従業員は、組織の中で自分が今、「どこに」向かっていて、「何に」「どのように」エネルギーを傾けてよいか分からなくなると不安になるものです。

組織全体を理解し、どこに向かっているのかを理解し、自分のポジションを理解することができれば、やるべきことも明確になります。「従業員にやる気を出させる」そのような組織環境を作っていくことが重要になります。

そのためには、社内での情報公開やコミュニケーションを良くするための環境作りも必要になります。ここでいう環境とは、社内LANなどのハード面と会議や評価制度といったソフト面のことです。ハード面・ソフト面の両方を充実させることが必要です。



これらの相乗効果として、自分の仕事、顧客、会社というように、従業員の意識も大きく変化します。また、ここまで環境整備が進むと従業員側から改善提案やアイデアが自然と寄せられるようになります。

会社として、このような組織を作り上げることを目標として掲げる必要があり、組織環境が整備された組織のもとでは、労務トラブルが頻発するという事態は考えにくくなります。

2

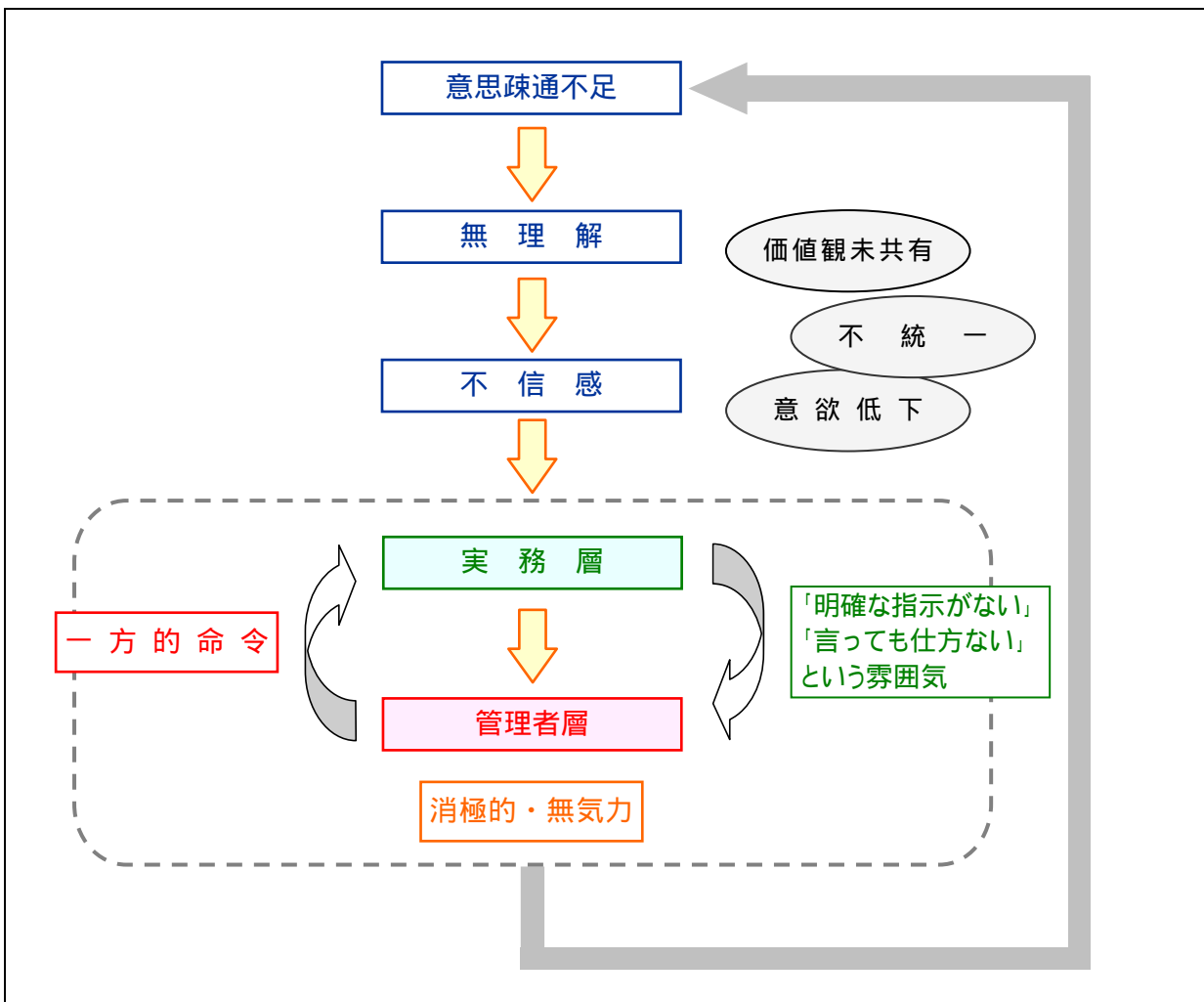
組織活性化の阻害要因と人事考課制度

>>>コミュニケーション不足は組織の活性化の阻害要因

労務紛争の原因の多くは、コミュニケーション不足によって引き起こされています。ここでいうコミュニケーション不足とは、労使間の意思の統一や会社側が従業員に求める期待像などに明確な基準がない場合のことを表します。それによって、階層間・職種間で軋轢を生じさせ、モチベーションの低下や理念・価値観の不統一をもたらします。

このような状況において人事考課制度は、会社側が期待する明確な基準の明示、評価結果、目標設定、進捗確認など階層間・職種間のコミュニケーションツールとして、その威力を発揮します。

<コミュニケーション不足のメカニズム>



### >>>人事考課制度の仕組み

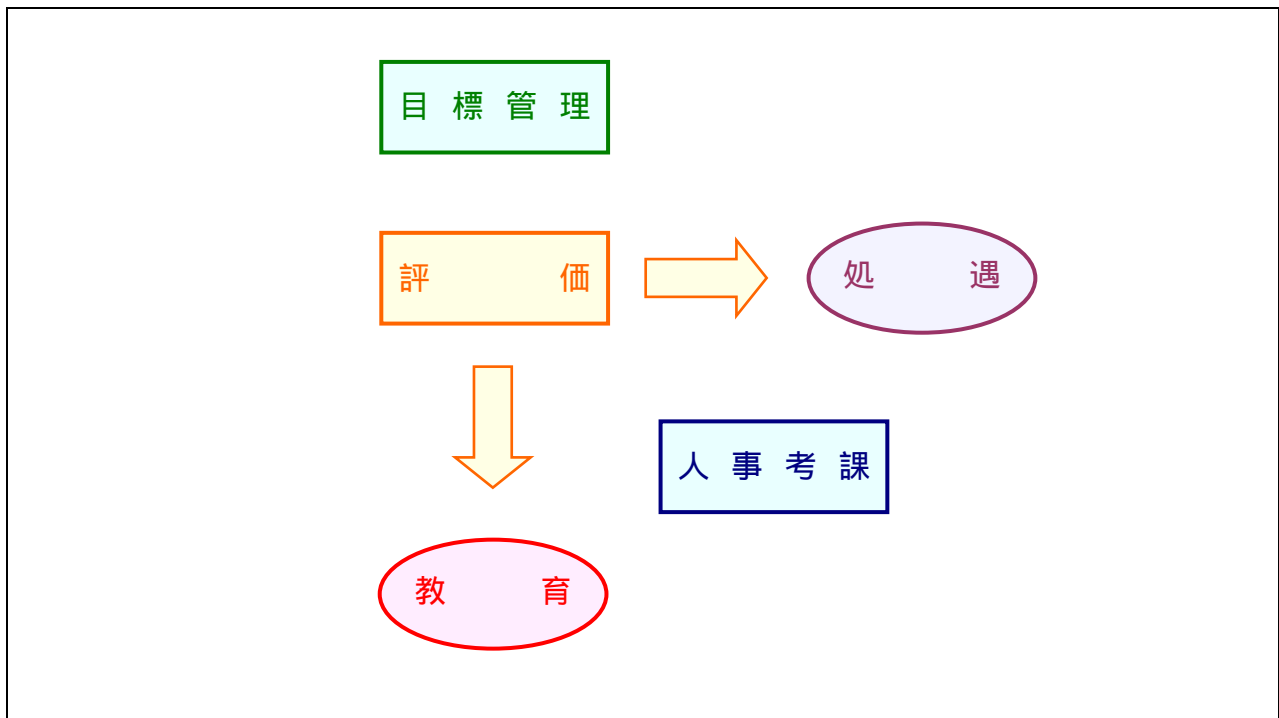
人事考課制度は、従業員の能力や業績を評価するための制度です。職務活動を通じて、対象となる従業員の保有する能力、発揮能力や業績、成果等から評価を行います。

また、人事考課は人事制度の中で「昇進・昇格」、「人事異動」、「昇給・賞与」、「能力開発」など様々な処遇を決定するための基礎資料になります。したがって、評価の基準がどのようなものであっても、人事制度を構築する上では必要なものであり、存在しないということは羅針盤がない状態で航海をするような、大変不安定なものといえることができます。そのような状態では、よほど経営者に求心力が無ければ従業員はバラバラになり、組織一丸で物事に取り組むということはいけません。

人事考課制度は目標管理制度と一体化して運用することで、その効果を増し、特に自己申告制度と目標管理制度の併用はモチベーションをあげる上でも効果的であるといえます。また、上司・同僚・部下・自己申告によってお互いに評価をし合う「360度評価制度」という制度もあり、公平な評価を実現することができます。

評価基準が能力や業績など、異なっても根本的な仕組みに変わりはありません。この制度を上手に運用していくためには、評価者も被評価者もプレゼンテーションスキル、コミュニケーションスキルを磨かなくてはなりません。また、賃金制度とのつながりが重要になるため、賃金制度の構築や整備も重要となります。

#### < 目標管理と評価・処遇・人事考課の関係 >



# 3

## 目標管理を実現する人事考課制度の導入プロセス

### >>>業績評価システム

業績評価システムは、ある意味でインセンティブを活用したモチベーション向上のためのツールであると考えられます。また、それ以外の用途として社員の能力開発などにも用いられます。

業績評価を重視する場合と能力開発を重視する場合とでは、評価項目などにも多少の違いが生じます。「業績評価」を重視するのであれば、社員のスキルよりも営業成績などの結果項目が重要になります。一方、「能力開発」を重視するのであれば、能力開発のフィードバックに使えるように、客観的な要素でかつ不足スキルが明確になるような項目が必要であり、項目数も多くなります。

#### < 業績評価のための尺度の例 >

特定の職務に必要な能力  
 組織内で通用する広い職務に関する能力  
 コミュニケーション力  
 努力・持続  
 自己啓発  
 チームパフォーマンス  
 リーダーシップと指揮監督  
 監理業務

### >>>目標管理制度

目標管理制度とは、各従業員が自己の仕事に関する目標を設定し、結果とその過程を定期的に上司とともに進捗確認を行うプロセスのことです。その目標の達成を目指すことによって、業績と仕事に対する意欲の向上を図ることを目的としています。

目標管理制度を構築するための流れは以下のとおりです。

#### < 目標管理制度構築の流れ >

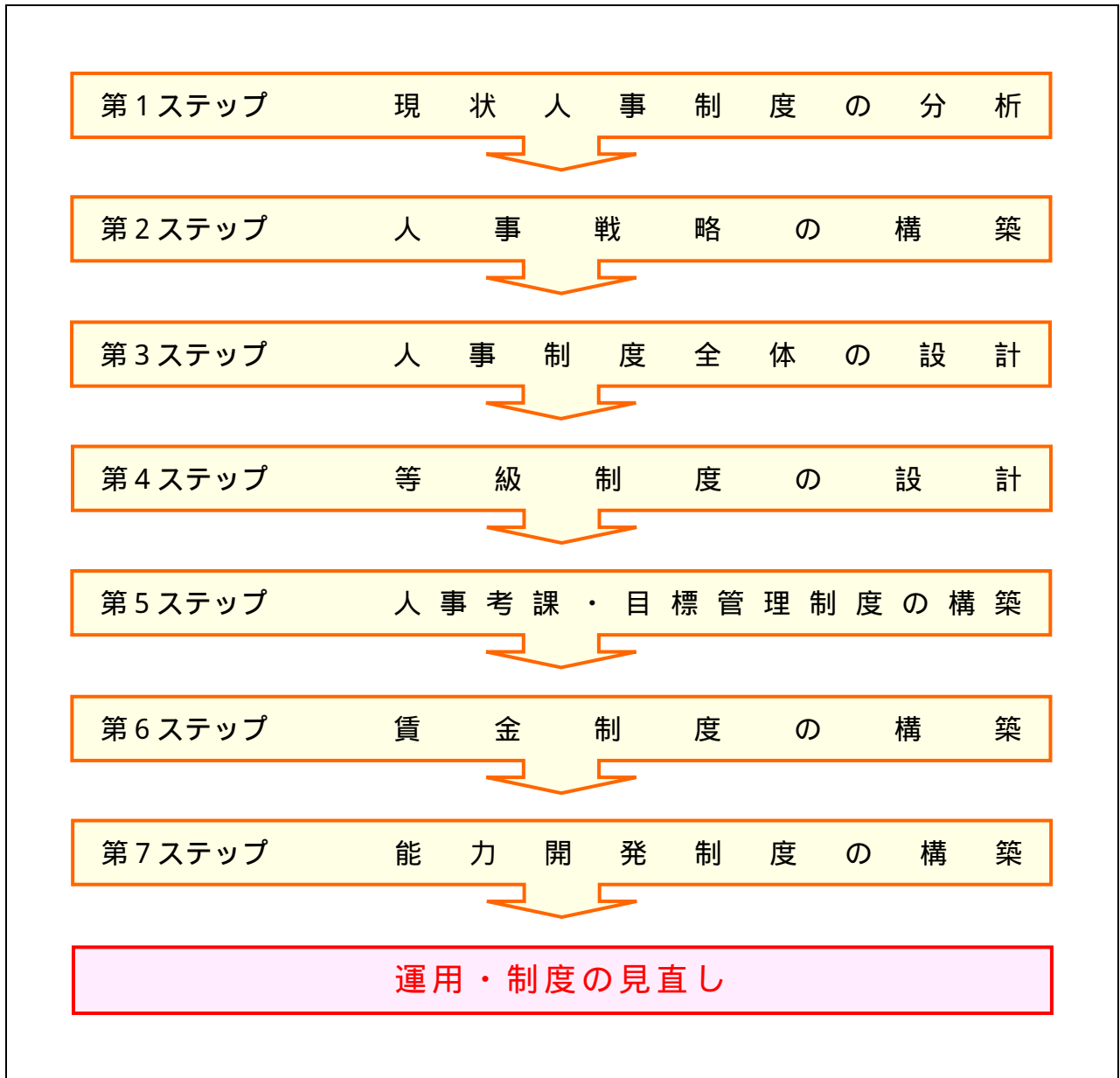
顧客のニーズと会社の目標を理解した上で、自分の役割と機能を目指達成のためにどうする必要があるか再確認を行う  
 役割と具体的な目標の設定する  
 目標と結果を比較した上で、評価を実施し、今後のプラン等をフィードバックする

## >>>人事考課制度の導入プロセス

人事考課制度を導入するためには、評価基準がどのようなものであっても、その基準作りが必要となります。また、その基準によって従業員をランク付けしなければなりません。その上で、従業員の評価や処遇を行うことが運用上必要になります。

具体的には、下記のようなステップを踏んで導入することになります。

### <人事考課制度の導入ステップ>



4

年齢や経験に基づく定期昇給を廃止したX社の事例

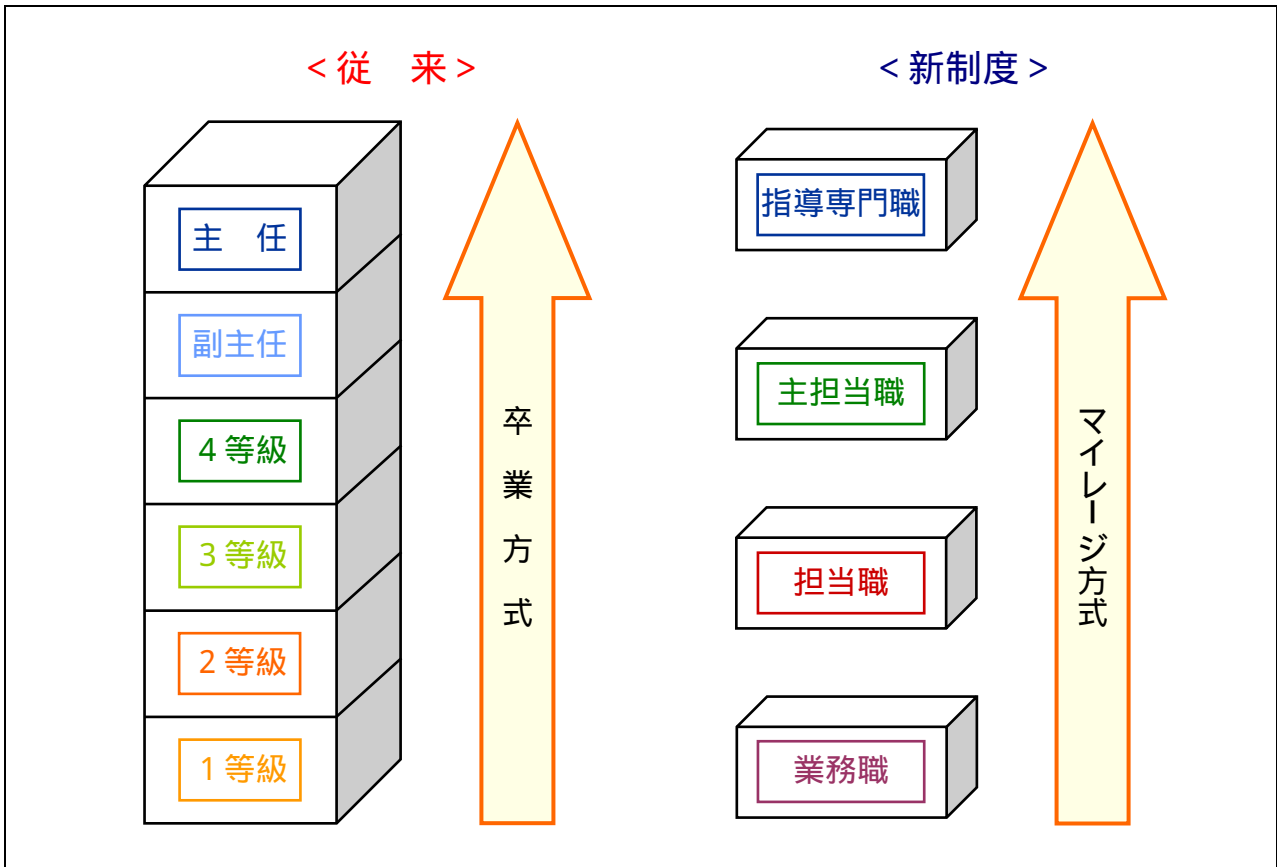
>>>年齢や経験に基づく定期昇給を廃止したX社

従来の制度では、「見込まれる能力」と「経験」を基に処遇を行っており、「見込まれる能力と経験」といった曖昧な基準を用いていたため、結果として年功的な処遇が行われていました。そのため、有能な社員からは不満の声が上がっており、労働組合からもこのままの年功的に陥っている人事制度では、従業員の不満が怒りに変わり爆発する可能性さえあるという警告を受けていました。

対応を迫られた経営陣は、労働組合と時間をかけて人事処遇の基準を全社員が納得できる役割や業績等に変える話し合いを行い、結論として、評価制度と賃金制度を大きく変える事になりました。

労働組合と協議しながら作り上げたため、従業員から不満が出ることなくスムーズに制度移行を行うことができました。制度改正後も、従業員から不満が発生しないだけでなく、結果によって評価されるため、意欲的に業務に取り組むようになりました。

< 従来制度と新制度の違い >



これにより、新制度は次に様に改定されました。

< 新制度の改定項目 >

新しい人事制度は「役割・職務」を基軸とする  
 賃金制度は定昇を廃止、役割貢献給 + 職務基準給 + 諸手当の体系とした  
 評価制度は「業績評価」と「職務昇進評価」で構成される

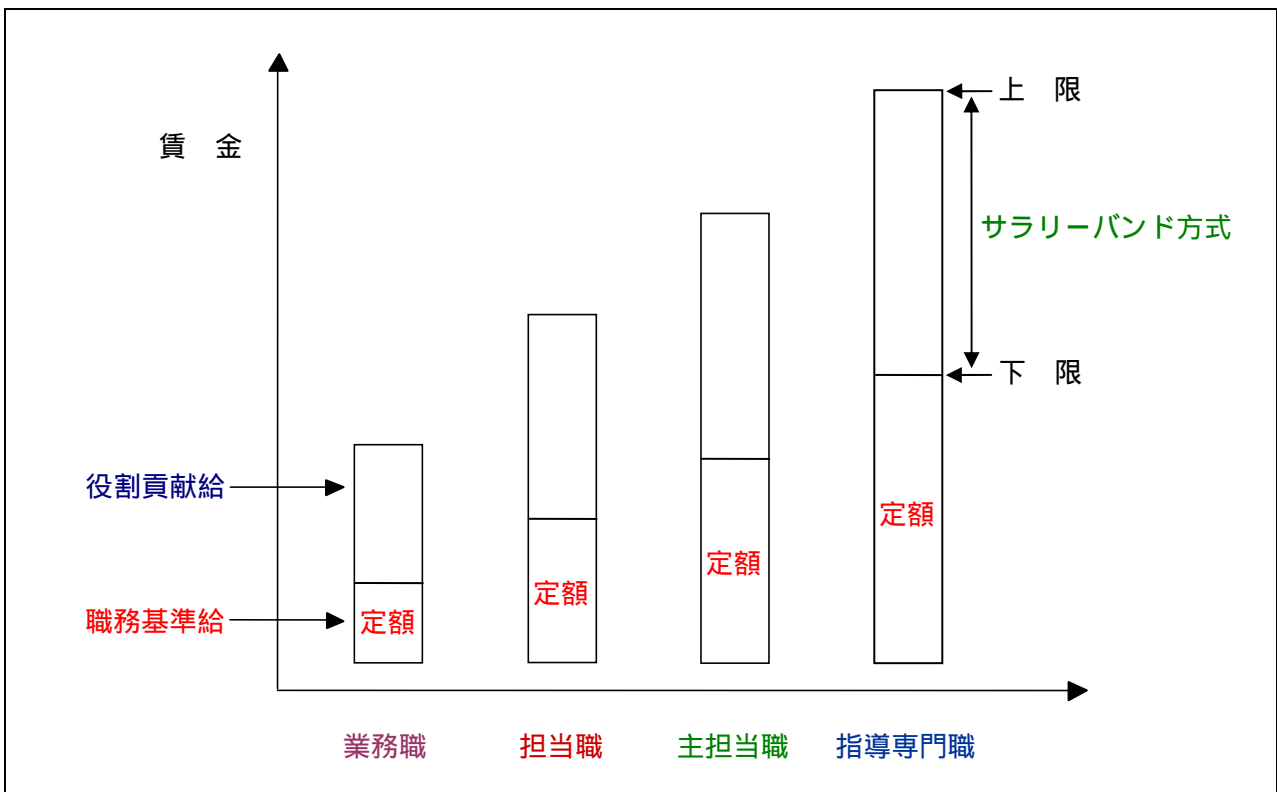
等級制度

等級制度は職能資格等級制度を廃止し、実務と直結した職務区分に基づくバンド方式を採用、評価の累積によって一定のポイントに達すると上位の職務区分に昇進する資格が与えられるマイレージ方式を採用しました。さらにその職務を遂行できる力が有ると判断されることが条件となります。

賃金制度

改定の要点は、定期昇給を廃止したことでサラリーバンド方式を採用したことです。各人の役割や貢献度を強く反映した制度としたことが特徴になります。役割貢献給のテーブルは職務区分ごとに 25 ステップに分けています。上位の職務区分になるほどステップ幅が大きくなります。

< 役割貢献給のテーブル >



### 評価制度

「行動・発揮能力評価」、「成果評価」の点数を合算して、業績評価点とし100点満点換算を行います。その後、6段階の評価に相対分布をとります。ガイドラインはSとAで15%、B+とBで65%、CとDで20%とします。

ステップアップの幅は次のように決定されています。

#### <ステップアップのスパン>

段 階	S	A	B+	B	C	D
分布比率	15%		65%		20%	
昇給幅	+ 4	+ 3	+ 2	+ 1	± 0	- 2

## 5

## 基本給を職能給に一本化したY社の事例

## &gt;&gt;&gt;基本給を職能給に一本化したY社

Y社では、賞与を下げることに退職金の負担を下げることを目的と思われる第一本給と第二本給の存在、さらに年功的運用に陥っていた本給に対して社員から疑問が噴出していました。経営者は、社員の賃金に対するこのような不満を回避することを目的に評価制度を見直し、基本給を職能給のみの一本化をすることを決めました。

また、役割や求められるスキルが不明確なため、社員の中には、何をすべきか分からなくなっている者が存在していました。経営者は自社の将来を考えると人材の活性化が、労使一体の組織にするために必要であり、そのために評価制度を見直すことが重要であるとの考えのもと、今回の制度改定にいたりしました。

改定の結果、賃金については、シンプルで明瞭になり、社員からは好評を得ることができました。また、評価制度に関してもコンピテンシーを導入することにより、目指すものが明確になり、一体感が生まれました。

## 制度改定のポイント

基本給は評価制度を見直し、賞与については業績連動方式の採用で意識改革を図ることを目的としました。

また、発揮能力評価を毎年の昇給と昇格に反映させ、能力昇給は昇号テーブルをベースに行い、目標チャレンジ制度での実績評価を実施することとしました。

## 等級制度

職能資格等級制度を役割等級制度に変更し、初任層のG 6、G 5、中堅層のG 4、G 3、上級層のG 2、G 1の6等級とします。

## 賃金制度

従来は第一本給と第二本給に分かれており、並存型の職能給でした。新制度では、年齢や学歴などの属人的な要素を排除する方針から、第一本給・第二本給を「職能給」へと一本化する体系へ改定しました。

また、賃金表は等級別の段階号俸表で等級ごとに上限、下限賃金を設定、各賃金表は3段の階層に分け昇給ピッチを変えています。昇給は6段階の評価によって号俸数に差をつける方式をとることとしました。

<賃金表>

号 棒	職能給	ピッチ
539		500
538		
492		700
491		

評価制度

新制度は「目標管理」と業績に貢献した社員の行動分析から抽出した「コンピテンシー」評価を取り入れました。評価基準の策定では、開発や製造など職種別に各部門で過去に高い業績を上げた社員からヒアリングを実施し「目標達成に向けどのような行動を取ったか」をまとめ具体化しました。

評価表は「行動に基づく能力評価シート」にまとめられ、大きく4つの領域に分かれた評価を行います。大分類はテクニカルスキル、リレーショナルスキル、コンセプチュアルスキル、スタンス、その他から構成されています。

<評価表>

専門知識	プロジェクトが成果を上げる上で必要な知識・技術を有し活用できた
	顧客にとっての「付加価値向上」・「品質向上」につながる知識・技術を有し、活用できた
	習得した固有技術に依存せず、積極的に最新技術の習得にチャレンジした
	最新技術やストック技術の習得にチャレンジした
トレンド把握	社会情勢を踏まえ、社内外の技術動向を理解した
	自部門だけでなく他部門や他社の技術トピックスを抑えられた
	書籍・雑誌・インターネットなど様々なルートから、幅広く先端技術を収集できた
課題分析	社内外の関係者から開発設計上有効な情報をリアルタイムに収集できた
	表面上の現象にとらわれず課題の本質を見極められた
	技術的課題の解決策を提示した

6

人を基準とした職能資格制度から仕事を基準とする制度へシフトしたZ社の事例

>>>人基準の職能資格制度から仕事基準の制度にシフトしたZ社

Z社の経営者は中間管理職の士気の低下によって、今後の経営に大きな影響が出ることを心配していました。また、その部下である従業員に対する影響も心配をしていましたが、その影響によって若年層に退職者が出始めました。経営者は人事制度の抜本的な改革に乗り出し、中間管理職に業績主義の賃金体系を導入し、活性化を図ることに取り組みました。

若年層の従業員に対しては、一定の生活保証給的な要素を残し、中間管理職にはやや刺激的な要素を取り入れました。それによって、有能な中間管理職は頑張りを見せ、それに伴って他の管理職も意欲的に業務に取り組むようになりました。

当然、部下にもやる気が出るようになり、経営者は制度改定の正しさを再認識しました。今後も、人事制度等に関しては、定期的に見直しを行うことを教訓としています。

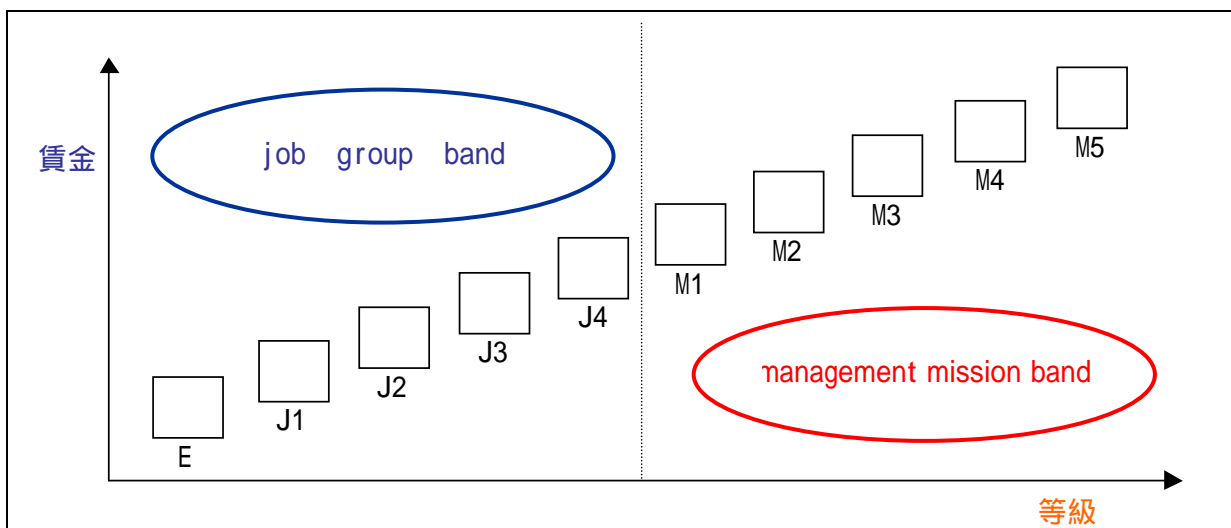
制度改定のポイント

全社員の定期昇給を廃止しました。管理職は役割と成果で年収が決まる仕組みとし、入社後10年間は能力の伸長を加味した昇給の仕組みとしました。また、家族手当や役職手当なども全廃し、仕事基準を徹底しました。

等級制度

従来の職能等級制度を廃止し、一般職は職務を軸とした等級を管理職は役割を軸とした等級を導入しました。一般5等級、管理職5等級の合計10等級の等級制度としました。

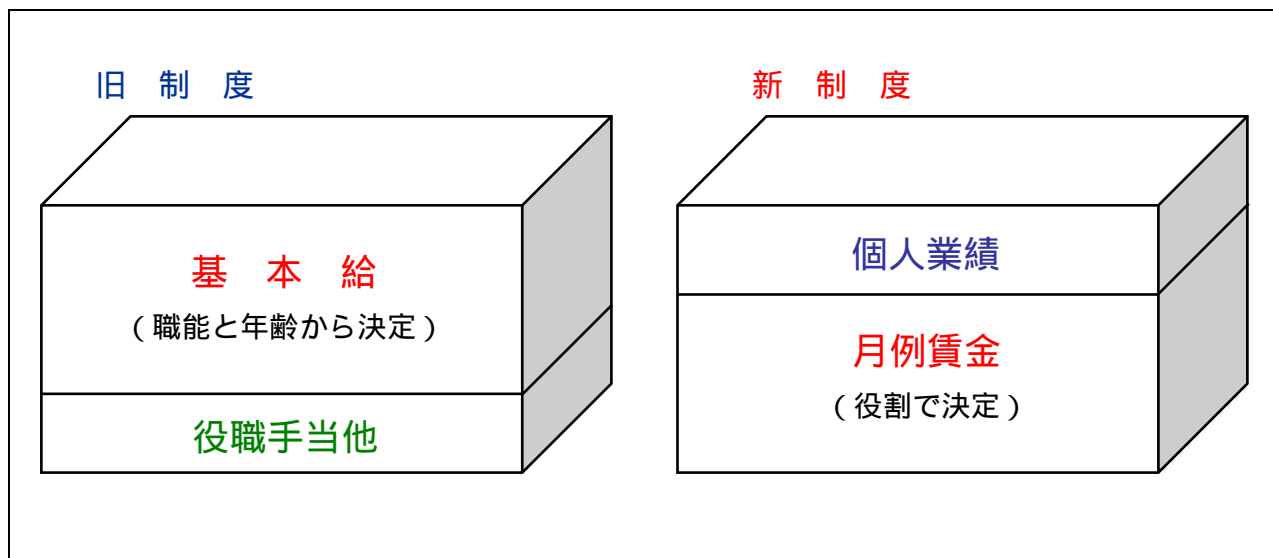
< 等級制度 >



## 賃金制度

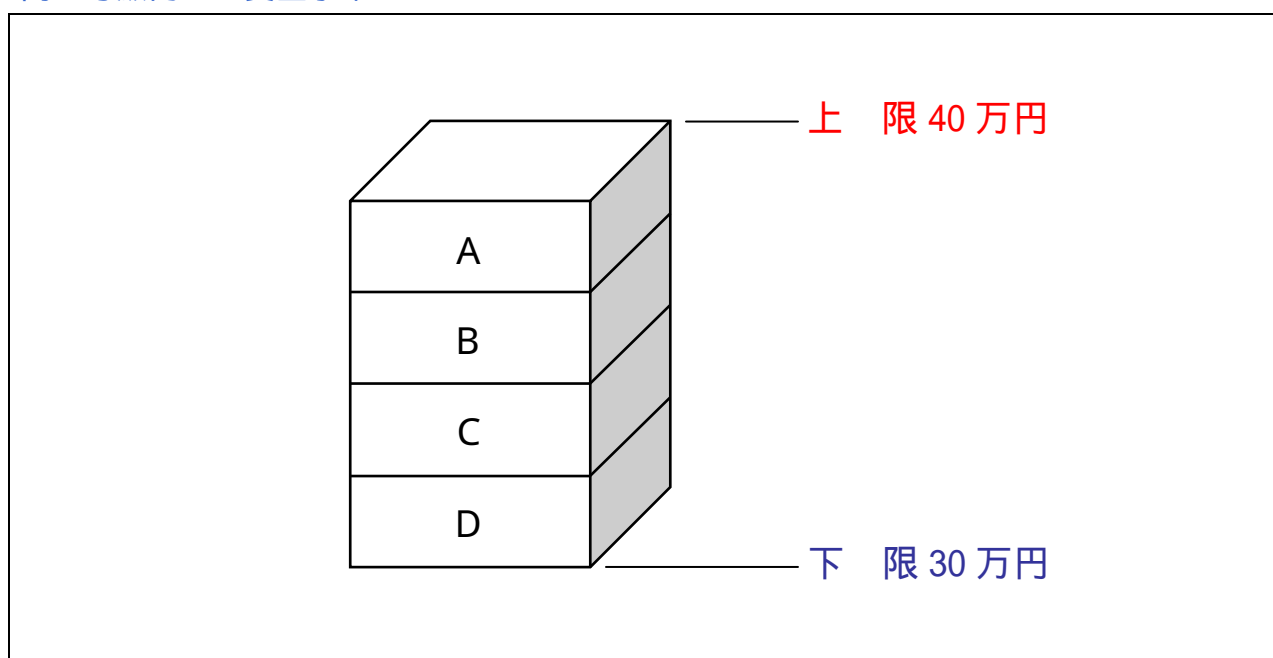
管理職には「範囲職務給」が導入されています。従来は職能と年齢から基本給が決定され、役職手当、家族手当、食事補助、調整手当などの手当が支給されていましたが、新制度では仕事の成果と関係のない手当は全廃し、基本給の中に組み込みました。

### <旧制度と新制度の違い>



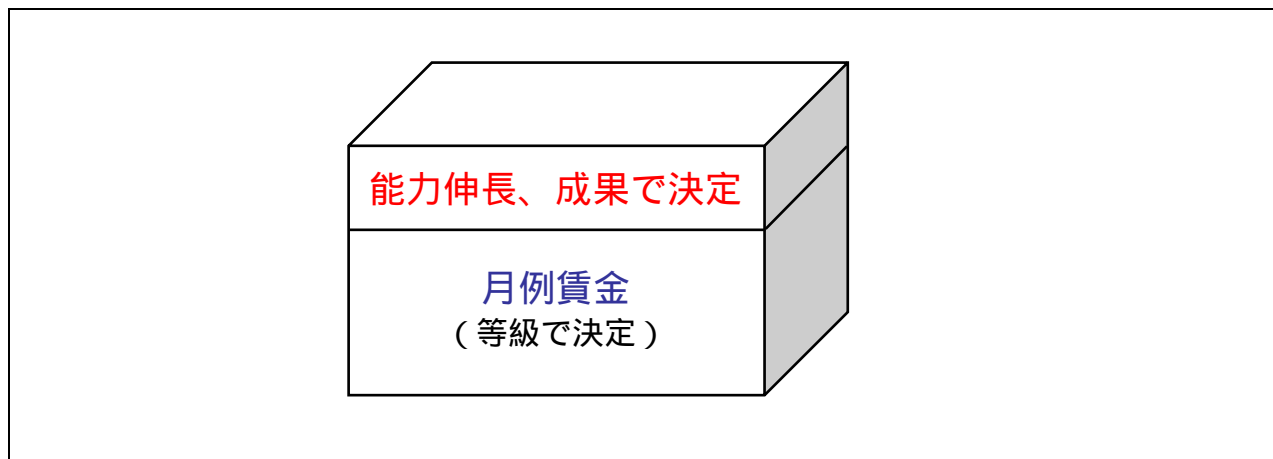
賃金は、同一等級内で水準別に4つのゾーンに分かれており、標準的な評価を取り続けている限りは、その等級の標準的な賃金から上には上がらないようになっています。

### <同一等級内での賃金水準>



一般社員については、職務給ではありません。一定期間をかけて職能的要素を減らし、職務の要素を増やしていくという考え方を取っています。管理職になった時点で範囲職務給に移行します。

#### < 一般社員の給与体系 >



#### 評価制度

評価に関しては目標管理制度をベースとしています。管理職の場合には、「成果」と「行動」の2本立てとなっています。一般社員の場合は、「成果」と「能力・意識」の2本立てとなっています。

#### < 「成果」の評価要素 >

##### 管理職の成果の評価要素

- ・ 目標達成度 (業績目標の達成度)
- ・ 役割達成度 (各人の職務に与えられた役割の達成度)
- ・ 管理職業務遂行度 (管理職として期待されるプロセスの遂行度)

##### 一般職の成果の評価要素

- ・ 目標達成度
- ・ 日常業務遂行度