

『今後目指すべき人事賃金制度とは』

～成果主義の反省と日本型年功制への揺り戻し、それぞれの功罪を省みながら、日本の企業風土に合った新たな人事賃金制度再構築への足掛かりのために～



成果主義に対する評価が大きく分かれている昨今、今後どのような人事賃金制度を目指すべきなのか。成果主義と日本型年功制を概観・整理し、日本の企業風土に合った新たな人事賃金制度を構築する足掛かりとすべく、河合コンサルティングの河合克彦氏より解説をいただいた。(以下ポイントのみを抜粋)

まず成果主義といっても従業員の動機付けを賃金のみで行なうことには疑問がある。かといってこれまでのような年功だけで配分することは今後の人事管理の面では当然考えられない。限られた人件費原資の中で組織を活性させるためには、職務の内容(責任の程度)、能力、業績貢献度に応じた処遇が必要である。そのためには役割・能力・成果それぞれの定義を明確にすることが大事であ

る。特に3つめの成果に対しては「期待される役割をいかに果たしたか」と定義する。簡単ではあるがそこに真理がある。

また管理職の役割として組織(部門)を活性化させるためには、常に変化していること(環境変化に対応) やる気に満ち溢れている(公正な評価と部下の育成)、コミュニケーションがよい(部下へのフィードバック、他部門との連携・調整など何でも議論ができる)がポイントとなる。

日本的経営の良さ、つまり企業は従業員のものであり、従業員を大事にする経営、従業員の満足を大事にする経営、という点も再確認したい。

人事管理で一番重要なことは、そのシステムをうまく運用できるかにある。いくら精緻に構築してもそれを使いこなせなければ意味がない。使いこなすことが導入にあたって一番重要である。その場合のポイントは、経営トップの理解と支持、管理職のレベルアップ(個人目標設定時の面接、期間中の観察、評価、フィードバック)、被評価者本人の理解、そして最後に 人事部門の理解と熱意、の4つが必須となる。

以上の説明等を含め、具体的帳票を活用しながら講師からわかりやすく解説いただいた。

(文責 事務局)