

平成 19 年度第 4 回人事制度研究会

「人材マネジメント事例 Q & A」～成果主義へのソフトランディングに成功した事例～
株式会社日本能率協会マネジメントセンター パートナー・コンサルタント 杉浦 道雄 氏



< S 社事例 > 自動車販売会社、従業員 1,100 名
< テーマ > 人事賃金制度の改革と、ポイント制退職金制度の導入
< 課題と導入のポイント > これまでの職能資格制度は形骸化し、成果が見える営業職はインセンティブ度が強いがその他は年功的。定着率も低くマネジメントができる社員も育成できない。より成果的な側面と能力主義を強めた人事賃金制度に統合したい、との要望があった。
まず会社側が社長直属の賃金委員会を設置し、全社的プロジェクトとして発進。管理職研修を行いつつ

年功的な処遇を見直した。特に賃金制度は、それまでの評価が累積する段階号俸表から、複数賃率表による昇給に移行。退職金は、それまでの「本給×勤続年数の係数×退職理由係数」の方程式方式から、ポイント制退職金制度に変更。資格ポイントと勤続ポイントを設定し、本人の業績や能力の発揮度に応じて処遇できる体系に改めた。

< N 社事例 > 印刷メーカー、従業員数 600 名
< テーマ > 成果主義型の人事制度の再構築
< 課題と導入のポイント > 年功的で目標管理もない制度を見直したいとの要望。

まず人事制度上、組織上の問題を洗い出すため、事前にアンケートとインタビュー調査を実施。職能資格制度の総点検を行い、資格の見直しと再定義を行い再構築を図った。目標管理制度の段階的導入と結果を処遇へ反映させ、業務の期待成果に合わせた評価基準を具体化。ソフトランディングに向けて年齢給、職能給、諸手当の見直し等賃金体系をスリム化し、全面的に作り込んで提供した。

(文責 事務局)