

平成22年度 人事制度研究会
「人事賃金制度担当者実務講座」(全4講)

～人事賃金担当者必須の基本知識と最近の潮流や方向性を学ぶ～

(講師) 一般社団法人 日本経団連事業サービス 人事賃金センター長 吉田純一氏



今年度の人事制度研究会は、人事・賃金制度を基礎から学ぶ、最近の潮流や今後の方向性を知るという観点から、全4講からなる「人事賃金制度担当者実務講座」を9/10日(金)、14日(火)、21日(火)、28日(火)に実施した。講師には、日本経団連事業サービス 人事賃金センター長の吉田純一氏を迎え、全講とも各事業所の新任者を中心に多くのご参加をいただいた。

全4講のテーマと内容

今回実施した「人事賃金制度担当者実務講座」全4講で取り上げたテーマと内容は次のとおり。

第1講 脱年功・仕事基準の職能資格制度の再設計

多くの会社で年功的運用に陥ってしまっている職能資格制度の人基準から仕事基準への再設計方法を解説。具体的には職能資格基準の見直し方法、職務調査手法等を紹介。

第2講 納得性を高める職務・職能・成果主義時代の人事考課制度

人事制度の職務・成果主義志向が強まる中、運用の力を握る人事考課制度の基本とあり方を解説。また年功的運用から脱却し、納得性の高い考課制度設計のポイントを紹介。

第3講 業績・貢献度反映型の賞与制度の考え方

会社業績や部門業績あるいは個人の業績・貢献度を反映した賞与制度の類型を解説するとともに、どのように原資配分するかの具体的な計算例等を紹介。

第4講 雇用延長・再雇用のための人事賃金制度

急速な高齢化や継続雇用制度の導入等を求める改正高齢者雇用安定法施行に伴い、高齢者をどう活用し処遇をするのか、雇用延長・再雇用をする際の人事賃金制度の設計のポイントを紹介。

以下、一部ポイントのみ抜粋して紹介する。

職能資格制度の再設計(第1講抜粋)

課業を遂行するために要求される職能は、課業の難易度に関わらず区々である。知識だけあれば完全に遂行できる課業もあれば、人間対応能力の必要がない課業もある。職能資格の基準は、従業員各人に配分されている課業(必要な職能は要素的にそれぞれ異なる)そのものに着目し、どのような課業が遂行できればどの職能資格に相当するかを明らかにするほうが合理的である。

職能資格基準の例(人事職種の場合)

| | |
|----|--|
| 1級 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 勤怠、雇用、国内出張、給与計算、異動の事務処理ができています 2. 人事、労務資料(人事記録、給与総括表、平均賃金等)を作成できています 3. 就業規則、労働協約の事務処理方法の問い合わせに対して説明ができています |
| 2級 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 外部からの人事労務関係の調査依頼について、方針の範囲内で回答ができています 2. 交通費、慶弔見舞金等の個別予算の立案ができています 3. 準社員、パートタイマーの採用事務ができています 4. 給与計算について、例外事項および内外の所得税法上の問題点を処理ができています |
| 3級 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 外部からの人事労務関係の調査依頼について自己の判断で回答ができています 2. 指示にしたがって人件費予算、要員計画の資料が作成ができています 3. 指示にしたがって賃上げ、特別手当、労働協約等の資料が作成ができています 4. 人事、労務のビジネスルールが立案ができています |
| 4級 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 労働生産性、適正労務費の分析資料が作成ができています 2. 労働三法について適用解釈ができています 3. 方針にもとづいて職務分析ができています 4. 人件費予算の立案およびその総括ができています 5. 要員計画、異動計画、賃金計画が立案ができています |
| 5級 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 労働組合との窓口交渉ができています 2. 採用(大卒)についての対外折衝ができています 3. 要員申請、異動などに関し、各部課と折衝ができています 4. 経営方針にもとづき、労務管理方針を立案ができています |

雇用延長・再雇用のための人事賃金制度
(第4講抜粋)

継続雇用制度において希望者全員を対象としない場合、対象者の基準設定は次の点に留意する。

意欲、能力等をできる限り具体的に測るものであること。必要とされる能力等が客観的に示され、該当可能性を予見することができるものであること。以下は基準の適切な例と不適切な例。

適切な例

働く意思・意欲に関する基準

- 引き続き勤務することを希望している者
- 定年退職後も勤務に精勤する意欲がある者
- 本人が再雇用を希望し、会社の指定する職務に従事する意思を有する者
- 再雇用を希望し、意欲のある者
- 勤労意欲に富み、引き続き勤務を希望する者
- 定年退職 年前の時点で、本人に再雇用の希望を確認し、気力が適当と認められる者

勤務態度に関する基準

- 過去 年間の出勤率 以上の者
- 懲戒処分該当者でないこと

人事考課、昇給査定評価が著しく悪くないこと
無断欠勤がないこと

健康に関する基準

直近の健康診断の結果、業務遂行に支障がないこと

直近 年間の定期健康診断結果を、業務上支障がないと産業医により判断されること

60歳以降に従事する業務を遂行するうえで支障がないと判断されること

体力的に勤務継続可能である者

勤務に支障がない健康状態にある者

能力・経験に関する基準

過去 年間の平均考課が 以上であること

過去 年間の賞与考課が管理職 以上、一般職 以上であること

人事考課の平均が 以上であること、 など

不適切な例

会社が必要と認めた者

上司の推薦がある者

男性(女性)に限ること

組合活動に従事していない者(文責 事務局)