



これからの人事賃金政策のあり方と改善の方向を探るべく、日本賃金研究センターの野原茂主任アドバイザーに解説をいただいた。

まず仕事、能力、賃金の高位均等化を次の諸要素を満たしながら目指す。①人間基準であること。職能資格制度は堅持する。②人材が育つまでは能力主義、育った後は成果主義とする。③納得性の高い成果指標と処遇システムを結び付ける。④実力主義と加点主義で配置、昇進、役割目標の設定を行う。⑤評価の整備と社員満足の充実を図る。本来、成果主義は仕事基準であるが、日本の組織風土と融和させるには、人材の育成を起点とする人間基準であることが望ましい。

また以下の通り実力主義・加点主義を整備する。

①人の見方(評価)を変える(実力主義)

能力はあっても高い成果を実現できる行動特性(コンピテンシー)が適切でなければ能力は低く評価される。年功意識を払拭し、能力主義(職能資格制度、職能給体系、育成型絶対考課)を一層整備すると同時に、コンピテンシー評価等も取り入れ、昇進や配置は実力主義に転換する。

②人と仕事の結び付け方を変える(加点主義)

個を尊重し組織の活力を高めるには、チャレンジや自己主張を評価し、出る杭は育てる加点主義に組織を転換する。目標面接、公募制度、自己申告制度、複線型昇進制度等を取り入れる。

③仕事への意識を変える(役割主義)

役職位等のポストではなく、成果責任の役割の認識を高め、その達成度として業績意識を強める。

職能資格制度は変化してもその性格と機能は永遠である。それを労使でよく認識しながら、我が社に適用できる職能資格制度を総点検・リニューアルし一層の整備を行う。当面、人間基準の日本型成果主義の基盤として、職能資格制度の有効な活用が何より必要である。(文責事務局)