

人事制度研究会

古河電工の実力主義・成果主義人事制度への取組み事例



実力主義・成果主義を徹底するため職能資格制度を抜本的に改定し、昨年新たに新専門職制度であるプロフェッショナル制度の導入と目標管理制度を改定した古河電気工業(株)の事例を、同社人事課長の相沢一弘氏に紹介いただいた。

職能資格制度を改定(98年)した人事制度の特徴

①固定的人事序列の解消

職能資格等級制度を全面廃止。4→1等級に。

②役割期待を中心とした処遇制度に改定

職能資格等級に代えて「職務グレード」を設定。

③専門職制度の導入

高度な専門性を持つ技術者を処遇する仕組に。

プロフェッショナル制度の導入

技術的アプローチで高度な専門性を最大限活用して新市場・新事業・新技術を創出した人材に厚く処遇する制度。専門性研鑽のインセンティブとしての浸透や、専門性を持った人材の計画的な配置・育成も目的とした。下からPグレード、Fグレード、フェロー、シニア・フェローの4区分で、処遇水準は課長待遇(Pグレード)から執行役員待遇(シニア・フェロー)の報酬を得られる制度とした。

4つの目標による目標管理制度

改定の目的は(1)チャレンジを促す、(2)組織への貢献意識を高める、(3)部下育成の取組強化で、4種類の目標を設定。①業務目標：個人に割り当てられた課題から設定する目標。評価方法は重要度×達成度。②チャレンジ変革目標：最も遂行が困難であると上司・部下で合意された変革に繋がる目標。評価方法は重要度×達成度+頑張り加点。③「組織力向上目標」：他者の業務遂行支援など、組織全体の業績向上に繋がる目標。主体性・責任性とそれによって発揮された量・質で評価する。④「部下育成目標」：厳格な目標設定を行わないため、達成度を除いた貢献度で評価する。

