

『人事制度改革の進め方と成功事例』

目 次

人事賃金制度改革 成功事例の紹介	38
------------------------	----

人事賃金制度改革

成功事例の紹介

(1) 社風改革のため職能資格制度を再構築した事例

制度再構築の動機

統制価格から自由価格へ

製粉業界は戦後の経済復興の中で、国民生活の安定化を図るため、コメ・小麦およびその加工品である穀紛の取引には食料管理法により公定価格制度がとられ続けてきた。製粉業界はこの法律により、仕入価格・製品価格ともに安定しているという保護を享受していたといえる。

しかしながら、規制緩和の動きの中で政府の食糧管理制度の見直しが続き、近い将来に自由価格制度へと移行する可能性が高まってきており、製粉業界各社には競争条件下にも耐えうる自立した経営体質の構築が必要となっている。

収益拡大意識の希薄さ

間接的とはいえ、企業の存続が法律により保護されていたことから、一般企業が不況下で講じる多様な経営合理化策が殆どとられていない場合が多い。

前時代的賃金制度の継続

法律により直接・間接に統制・保護される業界においては、年功的賃金制度が特に問題視されずに存続している場合が多い。損益面での変化が少ないため、人件費をコスト・コントロールの手段として使う必要性が殆ど無いことによる。しかしながら、これは社員の生産性やモチベーションへの配慮を欠く発想であり、急激な環境変化への耐性が育たないという深刻な問題につながる。結果的に、生産性の低さや社員の労働意欲の低さにつながっている場合が多い。

規制緩和は価格自由化のみならず、異業種参入もありうることから、熾烈なコモディティの中で育ってきた企業との競争力という点で深刻な課題となっている。

旧制度の問題点と改革の方向性

昭和 21 年設立の A 社は資本金 8,000 万円、職員数 80 名の中堅の製粉会社。小麦粉を主な製品としているが外食事業部なども開設。また、子会社として 2 つの食品会社を有し、二次製品の販路の維持拡大を図っている。

なぜ制度改定を検討したか

A 社では以下の課題があった。

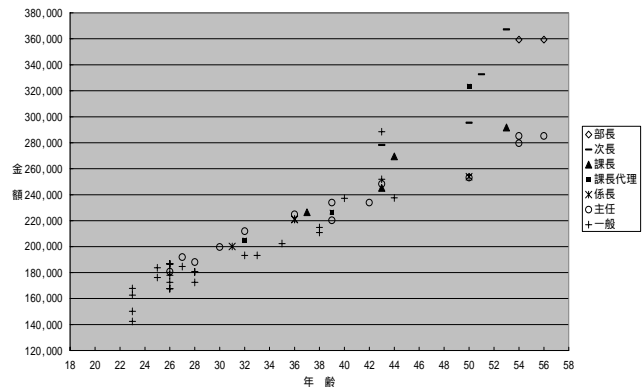
- ・規制緩和による企業間競争の激化に耐えうる企業体質ではない
- ・年功的硬直人事による社員意識沈滞
- ・社員の努力に報いる賃金体系の欠如
- ・社員への期待役割を明示していない

また、課題はどのように明確になったかを科学的に裏付けることになる。

たとえば、

- ・労働分配率は同業平均に比し 5 ポイント以上高く、労働生産性については月額 100 円ほど低い。さらには、1 人当たり人件費も月額 7 万円ほど高い。
- ・基本給プロット図で明らかとなり、典型的な年功賃金であり、役職層別で見ると基本給の逆転現象が起きている。

【基本給プロット図】



経営への波及効果に期待した制度改定

課題解決策として、

社員と企業の成長、発展にダイレクトに結びつく合理的人事賃金制度

をコンセプトとして人事賃金制度の改定に着手した。

社員の成長意欲の促進

…能力開発意識の醸成

付加価値分析結果では、付加価値率は横ばいで推移している。人件費は年功制であり、社員には危機感や改善意欲が不足していた。

生産部門における効率化、販売部門による高付加価値商品の企画など経営改善・経営改革を進める際に不可欠な各社員の成長意識・経営参画意識の向上が不可欠であるし、社風が積極化してくれば、業績との好循環が期待できる。

そのスタートを効果的に切るためのきっかけとしては賃金制度の改定しかない判断。

管理職者の経営マインドの醸成

…危機感をもたせる

行政指導による価格コントロールが働いているため、付加価値率はほぼ横ばいで安定している。しかし、人件費を中心とした固定費は徐々に上昇の傾向を見せており、粗利率の向上や固定費削減、さらに財務面での高度な管理が必要となってくるとみた。

従来の安定経営環境の中では、どうしても商品開発を率先して行うという必要性が認識されない傾向にあった。このため技術面での研修によるスキルアップや生産工程の効率化・ハイテク化などの計画も遅れがちとなる。

特に必要な管理職機能の強化については、まず管理職層の意識改革がその第一歩となる。戦後間もなく設立された企業であり、かつての年功給制度がそのまま運用されていたため、職員の経営意識が希薄である。長年の安定経営の中での仕事スタイルが染み付いた中高年社員が意識や・仕事のスタイルの変化を行うことは並大抵のことではない。

社員全体に経営方針の変化、職務内容の見直しを示す際に、管理職層が範を示さない限り進捗はありえない。一方で、若年層に比べ、前述のように中高年管理職の方が環境変化への適応性は低い。

以上から、キーとなる中間管理職層の仕事へのスタンスの改革、部下育成意識の喚起、業績意識の向上を着実に図るための「インセンティブ」として、あるいは「危機意識の保持」を図るために、評価を反映した人事賃金制度は不可欠であるとの結論に達した。

高まりつつある顧客要求水準への対応

A社の顧客層は、製麺業等の2次加工業者中心だが、A社の売上増のためには、2次加工業者の売上増加が必要である。

顧客ニーズの反映としては、最終需要者ニーズを一次加工段階までフィードバックさせることが必要になってくる。また、一般消費者への高付加価値獲得機会を狙った直接販売部門としてレストラン部門と冷凍食品製造販売への進出を行っている。最終顧客と接する場においては顧客動向の変化は早く、商品構成の改善・接客サービスの向上などに注力する必要があり、この点での社員の意識喚起が不可欠となる。

以上のような顧客ニーズの高度化とその変化への対応能力向上策を効果的に浸透させるためには賃金制度改定による動機付けが不可欠と結論づけた。

コスト・コントロールの一手段

…人件費変動費化へ

取引価格が自由化されれば、市場実勢に伴う仕入管理・販売管理とともに、固定費たる人件費についてもある程度のコントロールが可能な仕組みとする必要が生じる。年功給制度の最大の弊害である右上がりの人件費構造を見直すことが不可欠となった。

事業拡大に伴う合理的賃金制度の必要性

...賃金決定方法の明確化

A社は加工・販売子会社を系列化しているが、グループ規模の拡大とともにグループ全体で合理的に適用可能な賃金制度が必要となってきた。規模の拡大とともに、個別処遇的賃金決定制度は運用が実務上困難となってきたことによる。

経営理念の確立と浸透から再スタート

...賃金制度改定のポイント

会社の目的とは、社員の位置付けは？

...経営理念の確立

A社は創業時以来、明確に社是・社訓を設定していたものの、実質的には形骸化していた。理由は、これらに基づいた具体的な経営計画遂行のための行動計画への連動性を持たせていなかったことにある。

従って、社員への啓蒙効果が不足、結果的に職員の貢献意識の低迷と目的意識の欠如につながっていた。

人事賃金制度改定のためには、その前提として明確な経営理念と行動指針が不可欠である。このため経営理念の具体的反映方法に関し、経営陣は事業計画策定方法を見直し、同社の社会的使命と勝ち残りの両面に基づいた方法に改めた上で、社員の理解を得た。

努力と貢献度の反映

...人事賃金制度の合理化

従来は入社時に一律に初任給を決定し適用、その後も一律の昇給を原則としていたが、併存型職能給制度へと変更。

関連子会社への適用についても同一の賃金体系を適用し、中途入社時においても迅速・合理的な決定が可能となった。

外部コンサルタントの導入

A社は10年程前に社内のみで職能資格制度の導入準備を行ったものの、人事考課制度の策定段階で作業につまずき、計画を中止したままとなっていた。しかし、価格自由化の可能性も高まったため外部コンサルタント導入により、計画を再開した。

コンサルタント導入の効果として、経営理念の明確化と経営計画・事業計画への反映方法が抜本的に改善された。

実務面でも前回中止の原因となった職務調査を専門家に依頼したことから効率的に準備が進行し、一年で制度改定完了に至った。

意識改革と生産工程効率化

...賃金制度改定の効果

社員の経営参画意識の向上と

連帯意識の喚起

全く無風状態の業界においては、職務遂行基準は変わりにくく、またそれが伝統として継承されがちである。この場合自律改革は起

こり難いばかりか、社内のみでの対応では否定的意見が台頭しがちである。

A社では外部コンサルの導入により、社会一般の企業経営のあり方を管理職・一般職員に啓蒙することから始め、社員の目的意識の醸成と連帯意識の喚起を行うことができた。

職能レベルの向上と業務改善効果

企業風土が近代化していない場合には、その企業の工場における教育制度はとかく徒弟制度的となる。職務調査により全職務の洗い出しと難易度・習熟度設定を徹底的に行い、これを共有することにより職能レベルの進行が早まるという効果が得られた。

また、社員が職務内容をすべて認識することにより、業務遂行上の問題点の把握が次々に行われ結果として業務改善・業務効率化を達成することが出来た。

目標意識自己研鑽意識の喚起

職能資格制度の導入により社員に目標意識が醸成された。特にこれまで年功的処遇に抱いていた潜在的不満の解消とともに、能力向上・貢献が自らの処遇に直結することへの共感が得られたことから、将来の地位・進むべき方向についても目標設定を行い易くなったという反応が得られている。

(2) 有能社員流出の歯止め策としての 広告会社の役割責任等級導 入事例

高いクリエイティビティーなくして競争で
きない広告業界

一見華やかに見える広告業界において、広告代理店は数多くの職種で構成されている。厳しい業績目標数字を背負いながら広告主のニーズを把握し、提案を行っていく営業部門。コピーライターは言葉で、デザイナーはビジュアルで、CMプランナーは映像で広告表現を創作するクリエイティブ部門、様々な広告媒体と折衝し新しい広告表現を駆使するプロモーション部門などを中止にとし、多種多様である。

従って、社員の評価要素は、業績、クリエイティビティー、情報収集力、表現力などの数字上のモノサシが使えるものから、感性という測定の難しい要素まで含まれる。勤務時間も変則的であり、制作部門はその進捗状況次第であり、さらに最終的にはクライアントの意向次第となる。このように広告業界では、合理的な人事制度の構築が難しいため、意外なことに未だに年功制度を採用しているところが多い。

制度改定の動機

...年功化と中間指導層の不在

同社の社長は、社員100名以下でもあり、社員1人ひとりの能力と成果は概ね把握していた。また、それらに対する報酬も妥当なものという認識を持っていた。しかしながら問題点として、役職者が多く、中間層が不在であり組織バランスが崩れてしまっていた。

同社の人事賃金規程は、先進的な代理店らしくコンセプチュアルな部分は高尚な方針があり、また職能資格制度などのシステムについても詳細に組み立てていた。それにもかかわらず、露見してしまった問題点は次の通りである。

- ・一般層と管理層の二極化で中間指導層不在の状態。
- ・昇格基準を曖昧にして、勤続と年齢で昇格昇給を決定したために30台後半が殆ど全て役職者として処遇。
- ・降格・降級基準がないため、役割・責任・成果に関係なく昇格・昇給。
- ・20歳台後半から30歳台後半にかけての育成・抜擢がなく、昇進、昇給が停滞している。
- ・人事考課が機能せず、昇給決定が情緒的判断によっており、個人別昇給額の格差を説明できない。
- ・ここ数年の現象として、古参社員は残るが、成長を期待出来かつ事業発展の柱となるべき中堅層の退職が多く発生。

人事賃金制度改定のプロセス

…役割責任の明確化

まず従来のスタンダードである「能力」準拠の職能資格制度そのものを見直すこととした。特に、能力の評価において考える全ての能力を洗い出したとしても、それらをそのまま評価に用いるのでは業績との関連性を構築できない。特に業種特性上、総合的な成果とそれに至るプロセス評価に重点を置く必要性から、職能資格制度ベースでは対応し切れないと判断した。

従来のように社員の能力を評価し、資格等級に格付ける方式ではなく、会社が「その社員に要求する仕事の成果」を個々に把握して、責任を明確にし、それが会社の組織機構の中でどの責任段階に該当するかを会社の人事権によって判断して等級を格付ける。この比較的新しい人事賃金制度のバックボーンとなる考え方を「責任等級制度」という。

前述の役割給制度に後述のコンピテンシー評価を加味している。

また、管理職・専門職によって期待される成果の質が異なることから、一定等級以上については複線型等級制度を採用している。

具体的特徴は次のとおりである。

賃金決定の基準は役割・責任の遂行度に置く
役割責任等級制度であるため、等級と職位を一致させた。基本フレームを以下の通り作成した。

4等級以上で管理職系列と専門職系列の2つのコースに分け、職位呼称も区分した。

ここでは、各人の組織上の任務、付加価値に対する貢献、期待される成果などを職種横断的に述べており、職能資格制度のように「～できる」「～の知識がある」という能力の定義は行っていない。

課題・成果指向のマネジメントを実現するために、個人やチームの役割責任は出来るだけ明確にする必要がある。

同社係長の役割責任の例(等級)

1. 部門の年間売上、粗利益目標を達成する
2. プレゼン、コンペの勝率を上げる
3. 効果的な営業体制を工夫改善し、労働生産性を高める
4. 業界別動向をつかみ、迅速に分析報告する
5. 若手・部下のレベルを把握し、穴埋め、テコ入れ指導を行う
6. 月間・週単位で、営業戦術企画を行い、検証しながら成果をあげていく

階層	等級	役割		主な責任	対応職位	
		管理職系列	専門職系列		管理職系列	専門職系列
経営層	7	執行役員		会社の経営責任者として経営戦略の策定、経営の意思決定を行ない、全社の中長期的な業績と成長性を確保する	役員	
管理階層	6	部単位の長 部門経営責任者	経営管理スタッフ 部門附帯専門職	会社の基幹事業・中核機能の統括責任者として経営首脳の意思決定を補佐し、担当部門の中長期的な業績と成長性を確保する	部長	主幹(仮)
	5	課単位の長 業務管理責任者	業務管理スタッフ 業務附帯専門職	会社の方針と担当部門の任務に照らして最適な組織目標を設定・実行し、その業務遂行に必要な制度環境を整備し、期間業績を確保する	次長	主査(仮)
推進	4	管理業務補助 業務推進者	実務貢献専門職	上司を補佐しながら、自己及びチームの仕事の任務・目標を設定し、同僚と問題意識を共有しながら計画的に成果を実現する	課長	主務(仮)
実務階層	3	チームリーダー・熟練技術職 実務指導職・専門職		複数の定常業務を含む計画的・応用的な業務を担当する。各人の任務に基づいて指導をリードする目標を設定し、同僚の模範となって成果を実現する	課長(代理主任)	
	2	自己判断的 業務担当者		応用種作を伴う比較的定常的な業務を担当する。自分の担当範囲に責任を持ち、顧客の期待に応え業務に貢献できる成果を出す	一般職	
	1	補助者、定型作業者		比較短保期間に習得できる定型業務を担当する。任務を忠実に実行し、仲間と協力してスピーディに正しい成果を出す		

昇格の考え方を考える

従来の職能資格制度では昇格=職務遂行能力の上昇と位置付け、あらかじめ定められた能力要件をクリアしたら昇格できる方式だったため、年功や情実で昇格したり、資格と仕事のアンバランスが起りがちだった。また、昇格と同時に賃金があがる昇格昇給が当たり前とされていたため、必要以上に昇格志向が強く働き、仕事の実態とかけ離れた高賃金になる社員が多かったが、新制度ではこのような無条件な優遇措置はとらない。

実力の比較は等級別に行うので、昇格して役割責任のレベルが高くなり、競争相手が強くなれば評価は下がる可能性もある。実際に上位等級でも実力を発揮してはじめて有利な昇給を適用する。

社員のグループ分け、等級制度への取り込み

- 図の通り、社員を4つのグループに分けて、一般的な6等級構成の責任体系にまとめた。
- ・組織の結び目となる管理職グループ(部門責任者=部長は場合によっては担当役員、あるいは取締役部長と読み替える)
 - ・専門業務のプロとなるスタッフ・専門職グループ
 - ・実務担当者のグループ期限を区切った契約で仕事をしてもらうパートタイマーや契約社員、社外専門化のグループ。

管理職の等級制度=責任段階の区分に際しては、上下、左右の関係にある責任範囲が、お互いにオーバーラップして衝突したりしないよう、またカバーできない無責任範囲を作らないよう注意した。

例えば、「次長」「課長代理」など中間職制まで等級を細かく分けるとお互いの責任範囲が上下に重複したり、仕事の意思決定や人事管理をめぐって衝突が起きやすく、ときには派閥争いに発展することも考えられることから、シンプルな設定とした。

等級	階層	管理職系列 (組織の結び目)	専門職系列 (仕事のプロ)	
	管理専門	部単位の長 部門経営責任者	経営管理スタッフ 部門総括専門職	
		課単位の長 業務管理責任者	業務管理スタッフ 業務総括専門職	契約プロ
	推進	管理業務副左職 業務推進者	実務貢献専門職	契約社員
	指導	チームリーダー・熟練技能職 実務指導職・専門職		専門パート
	実務作業	自己判断的 業務担当者		担当パート
		補助者・定型作業者		一般パート
軽易パートタイマー				

部門別評価要素の選定と定義付け

必要な役割要件については部門ごとに異なったバランスが要求されるため、部門ごとに評価要素を配分した。以下は営業部・媒体部・管理部の場合である。

総合評価点表と格付け表の作成

評価要素別の段階表に基づいて総合評価点表を作成した。役職名、評価要素、そして、評価要素ごとのレベル区分と評点の欄を設けて、評価要素毎の段階とそのレベルの評点を転記した後、全評価要素の評点を集計した。

以下のものが個人別の役割の総評価点であり、その管理職の役割レベルを点数に換算したものである。

管理職・専門職の二本立て階層を設定

ライン業務を側面から支えるスタッフ職制、ライン組織と一体となり特定業務に大きく貢献するエキスパート、特定分野の専門スペシャリストについても、同様に責任段階を評価し等級に格付け。

この二通りの昇進昇格系列を管理専門職層の中に用意することにより、人と仕事の管理がシンプルなものにナリ、組織に柔軟性とスピードをもたらすことを期待した。

また、会社の事業能力に一層の深さと広がり、バランスを持たせることを意図した。管理職もスタッフ・専門化もそれぞれの系統でよりハイレベルな任務に就くことができ、同じ等級に格付けたら、賃金・賞与やその評価基準も同格に扱っていく。また相互に移動可能とし、仕事の上での対等という意識と相互に切磋琢磨し合う緊張感や向上意欲、視野の広がりをもたせた。

氏名	役職	職務知識		判断力		折衝力		管理責任		結果責任		利益責任		総合 評価点	等級	仮格付 等級
		段階	評点	段階	評点	段階	評点	段階	評点	段階	評点	段階	評点			
A	次長	5	67	5	98	5	131	5	131	5	131	5	98	656	5	5
B	主任	3	26	3	38	3	51	3	51	3	51	3	38	255	3	3
C	主任	3	26	3	38	3	51	3	51	3	51	3	38	255	3	3
D	主任	3	26	2	24	2	32	2	32	3	51	3	38	203	2	3
E	部長	6	107	6	157	6	210	5	131	6	210	6	157	972	6	6
F	次長	5	67	5	98	5	131	5	131	5	131	5	98	656	5	5
G	主任	3	26	3	38	3	51	3	51	3	51	3	38	255	3	3
H	主任	3	26	3	38	3	51	3	51	3	51	3	38	255	3	3
I	部長	6	107	6	157	6	210	6	210	6	210	6	157	1,051	6	6
J	次長	5	67	5	98	5	131	5	131	6	210	5	98	735	6	5
K	課長	4	42	4	61	4	82	4	82	4	82	4	61	410	4	4
L	課長代理	3	26	3	38	3	51	3	51	3	51	3	38	255	3	3
M	課長代理	3	26	3	38	3	51	3	51	3	51	4	61	278	3	3
N	社員	2	16	2	24	3	51	2	32	2	32	3	38	193	2	2
	部長	6	107	6	157	6	210	6	210	6	210	5	98	992	6	6

制度改定による効果

同社の役割責任等級制度は現在構築中であり、またこれとリンクした賃金制度はこれから策定するという段階である。

従って、制度改定による生産性向上・人件費コントロール手法の改善成果としてはまだ得られていない。しかしながら、すでに以下のプラス効果は表れている。

- ・ 役割記述書の作成を全社員に実施させたことによる、人事賃金制度への問題意識の発生と認識。
- ・ 管理職層が自らの役割を客観的に把握した結果、役割遂行度が不足していることを自覚。
- ・ 管理職層・専門職層の間で不明朗となっていた職掌の差異が明確となり、職務に集中しやすくなった。
- ・ 管理職層の新陳代謝が図られないことで、将来展望しにくかった中間層・一般層が昇格のための確固たる目標設定ができるようになり、職場活性化の効果が表れつつある。

今後の課題

今後構築する賃金制度については、原則として企業業績に連動した昇給配分を主とし、コストコントロール機能の補完要素として賞与を用いる。

役割責任重視のため、定期昇給は本来の趣旨には乗らないものの、抜本的な制度改定であり、モチベーションの低下を回避するため、移行当初は定期昇給および降格対象者の現給保障によりソフトランディングを図る方針である。

(3) 職能給制度からコンピテンシー評価に進化させた事例

競争激化のスーパー業界内での生き残りかけた戦略展開

消費不況が長引き、業界全体として売上が低迷しているスーパーマーケット業界において、H社もここ数年業績低迷に悩んでいた。そんな中、昨年より既存店舗のスクラップ&ビルドに着手し、売上、利益ともに順調な回復を見せ、社員の間にも安堵の雰囲気は漂いはじめた。しかしながら、ハード面の整備は進んだが、社員の意識は今までと全くといっていいほど変わっていなかった。

今スーパーマーケット業界で求められているのは、社員一人ひとりが能力を最大限発揮し、売り場、商品に手をかけ、顧客に新しい生活提案をしていくことにある。アメリカのスーパーマーケット業界で成功している企業をいくつも訪問し研究した当社は、社員が自発的に力を高め、最大限の能力を発揮するために何が必要か検討を重ねた挙句、人事制度の改定が一番有効な手段であるとの結論に達した。

発揮能力反映方法の模索

同社では、約10年前から職能資格制度を導入していたが、標準滞留年数、自動昇格、人事考課の中心化傾向等の理由により、実際には年功的な運用に陥っていた。この年功的人事制度を改革し、「実力主義」の人事制度を導入することにより、社員の力を最大限引き出

すことにした。

「実力」とは能力が表面に出た状態、すなわち発揮能力であると定義し、いかに人材を有効活用するか、いかに人材マネジメントを行なっていくかを議論した。

従来当社では、態度意欲考課（情意考課）目標管理を含む成績考課、の2本立ての人事考課制度を採っていたものの、職能資格制度の評価の核である「保有能力」については、以前から疑問を持っており、能力評価を行っていなかった。そこで着目したのが、保有能力ではなく発揮能力すなわち実力を評価できる方法である。

コンピテンシー評価への着眼

H社には、人事部、経営企画室、教育担当、店舗企画室、広告宣伝室、組合委員長他10名で構成される人事システム委員がある。

実際の人事制度改革の検討はこの委員会が中心となって有機的に行われている。この委員会で各種セミナー、書籍を研究、いかに「実力主義」の人事制度を導入するか検討した。

その研究の中で、アメリカの職務給の研究も進め、その中で興味深いツールに出会った。それがコンピテンシーである。

H社では、このコンピテンシーを人事考課の能力効果に代わるものとして活用できないかを検討し、コンピテンシー研究では日本で第一人者であるO氏のセミナーに数回参加、また同氏の書籍も研究し、実力主義を目指す我が社の「実力」評価の仕組みとして取り込むことが可能であると判断した。

委員会設置による重要プロジェクトとしての制度構築

H社では、コンピテンシー評価を採用するにあたり、まず、対象とする職種と職位を検討した。実力評価の優先度がなんといっても高いのは現場の第一線で働いているラインスタッフである。ラインスタッフをマネージャー、チーフ、一般、チェッカーチーフ、チェッカーの6つの層に分類しコンピテンシーを作成することとした。

作成に当たってはまず、社長のインタビューから始めた。何といてもトップマネジメントが売り場の各社員に何を期待しているかを知ることが第一であると考えたからである。そのインタビューの中では、実際に高業績を挙げている店長、チーフの名前が出てくるとも度々であった。インタビューアも具体的な社員名が出されるとどのようなことをトップが期待しているのかを理解することができ、たたき台を作成する上で非常に参考になった。

人事システム委員会による社長インタビューを終え、たたき台が完成した後は、社長インタビューの中で名前が出された高業績者に対してもインタビューを行ない、普通の社員の行動、意識とどこが違うのかを抽出した。

その後各職層についての原案を作成し、システム委員会全体で討議を重ねた。

約10回の討議を通してラインのコンピテンシーが完成し、平成13年度の人事考課項目として取り入れられた。

職能資格制度では、あくまで標準者基準として人事考課を展開するが、コンピテンシーは高業績者を基準としているため、これまで

の人事考課とは一線を画する必要があった。

そのため、態度意欲考課(情意考課)、成績考課ではS、A、B、C、Dの5段階評価であるが、コンピテンシー評価は1、2、3、4、5の評語を使用することとした。

また、職員に対しては、当社の人事制度に対するスタンスが明確に変わったことを示すために社内報を作成し、全社員に配布した。

今後の課題

とりあえずコンピテンシー評価を導入し、実力主義人事制度への第一歩を踏みだしたH社だが、取り組むべきことはまだまだある。

- ・新入社員の教育制度を見直しと早期戦力化
- ・スタッフ部門に対するコンピテンシー導入
- ・コンピテンシー評価とアセスメントの有機的結びつきの仕組みづくり
- ・等級数をバンディングし全社員の再格付けを実施
- ・役職交代制度
- ・降格制度
- ・賃金カーブの早立ち上げ
- ・職能給の抜本的改定

以上のテーマについて、3年間の計画を立て、人事システム委員会での取り組みをしている。改革2年目に当たる今年も、を、を中心にシステム構築を行ない、平成16年度にはすべてを解決し、全く新しい人事制度の運用を開始する予定である。H社の取り組みは、これからの日本の人事考課制度が進んでいく方向性を示唆する事例として興味深い。