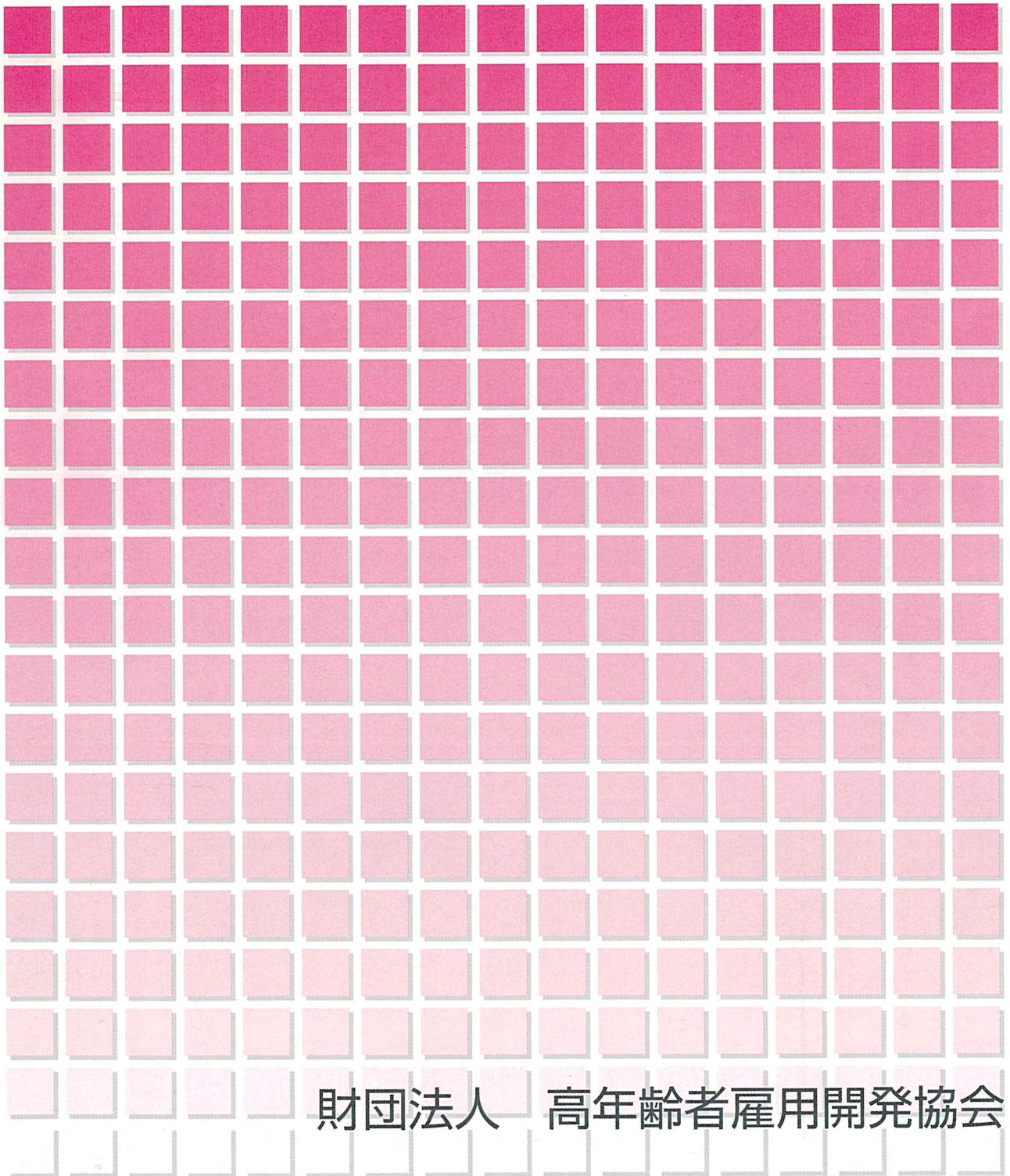


共同研究年報

平成12年度



財団法人 高年齢者雇用開発協会

人事賃金管理・能力開発

高年齢者の継続雇用に向けた能力開発と 総合的な人事・賃金システムの構築に 関する調査研究

株式会社 大一器械

所在地 徳島県徳島市川内町平石若宮340
設立 昭和27年
資本金 3,000万円
従業員 80名
事業内容 医療機器、科学機器、コンピュータ
及びその周辺機器の販売

研究期間 平成12年5月～平成13年3月

研究責任者 来田 明雄 (株)大一器械 常務取締役
清水 英範 清水社会保険労務士事務所 所長
菊谷 寛之 (株)プライムコンサルタント 代表
大下 一 (株)大一器械 代表取締役 社長
藤本 凱一 (株)大一器械 総務部担当 部長
大西 順子 (株)大一器械 総務部総務グループ 課長
日下 満 (株)大一器械 総務部情報管理グループ 課長

目 次

研究の概要

1. 研究の背景・目的	272
(1) 事業の概要	272
(2) 高齢者雇用状況	272
(3) 研究の背景、課題	272
(4) 研究のテーマ・目的	272
2. 研究成果の概要	272

人事・賃金制度に関する研究の経緯と結果

1. 人事・賃金制度	273
2. 定年後の再雇用（契約社員）の取り扱い	287
3. 公的給付金・年金を組み合わせた60歳以降の賃金	288
4. 人材の育成と能力開発	289
5. 賃金管理システム（ソフトウェア）開発について	292

人事制度・賃金体系等の整備に関するまとめ

1. 賃金管理の実務	293
2. 6原則	293
3. 重視した事項	293

研究の概要

1. 研究の背景・目的等

(1) 事業の概要

当社は、徳島市に本社を持つ医療機器、科学機器、コンピュータ関連機器の専門商社で従業員80名の会社である。創業も昭和21年1月（会社設立は昭和27年）歴史もあり、特に医療機器、科学機器の分野では徳島県内でトップシェアを誇っている。

商社の特色としてどんな製品を扱うか、どのようなメーカーの代理店なのかといった要素が大きく、情報力、提案力、営業力といった「人間力」が決め手となってくる。当社は、ナンバーワンであり続けるために全社をあげてシステム化に取り組んでいるが、特に最前線である営業部門はITを駆使した営業支援システムを導入し、素早い対応と情報提供を行わなければ生き残れないという情勢にある。

(2) 高齢者雇用状況

当社は現在、従業員80名の企業である。従業員の構成は、55歳～59歳が4名（5.0%）、45歳～54歳が13名（16.2%）在職しており、全従業員に対して中高年者の割合は2割を超えている。今後、ますますこの比率が高まることが見込まれている。

(3) 研究の背景、課題

現在、当社では新卒者を中心に採用を行っているが、急速に進展する少子・高齢化により、労働人口も減少することになり、近い将来、若年労働力の安定的な確保が困難となることが予測され、最終的には高齢労働力に頼らざるを得ない時代がやってくるものと思われる。また、公的年金制度の改正も行われ、現行制度の定年60歳では、定年後の5年間に所得の空白期間が生じることになり、高齢化の対応のため、少なくとも65歳までは現役として働ける社内体制を整備することが急務である。

当社においては、中高年者の多くは知識や

経験がある一方で、一部の従業員には時代の流れに適応する能力の低下（特にOA化、IT化）やモラル、体力、気力、やる気等の低下が見られる。

当社は現在、役職定年制（55歳）を設けているが、中高年者の能力開発が不十分なため、配置転換を行うことが困難である。

また、高齢者に対する処遇等（人事・賃金システム）は、その都度個別管理で対応を行っているため不平等感がある。

今後、65歳までの現役雇用システムを考える場合、企業経営上、最も大きな課題は人件費コストの増大である。現在の賃金制度では、年功中心の処遇が行われており、従業員が高齢化した際に、人件費の増大をもたらし、企業経営が苦しくなることが予測される。企業経営の健全化のためには、高齢者のモラル低下を防ぎつつ、年功的な賃金カーブを変更することが求められている。

(4) 研究のテーマ・目的

人事・賃金システムのうち、賃金制度については、従業員の高齢化に対応した賃金制度の開発・研究を行い、試行することにより、高齢者のモラルの低下を防ぎつつ、賃金と貢献度のアンバランスを解消することをテーマとした。

能力開発面においては、本研究において、中高年者の能力開発を中心とした人事教育制度の研究・開発を行い、試行することによって、高年齢従業員に専門的能力を身につけさせ、もって役職定年後の高年齢従業員の職域開発につなげることをテーマとする。

2. 研究成果の概要

当社の現状を見直し、それに伴う問題点を分析し、成果主義と等級別賃金表、退職金制度の見直しおよび組織の働きと評価等に関し、本来あるべき制度について検討を行った。その結果、早期に導入する方向で決定した。

人事・賃金制度に関する研究の経緯と結果

1. 人事・賃金制度

(1)はじめに

少子・高齢化現象は、社会保障制度に深刻な影響を与えている。特に、公的年金制度に与える影響は大きく、老齢厚生年金の支給開始時期が年齢に応じて2001年度から定額部分を、2013年度から報酬比例部分を段階的に引き上げられる。

このように現行制度（60歳定年）のままでは、支給開始年齢65歳までの5年間に所得の空白期間が生じることになり、所得確保の観点からも雇用延長は避けて通れない課題である。

当社としては雇用延長を行うのにあたって、当社の実状、従業員の意向をふまえて、従来の雇用・処遇にこだわらず、60歳以前の処遇制度も含め、抜本的な見直しを図っていく必要がある。処遇制度は原則として、全従業員とも役割や業績を評価して処遇する成果主義に切り替え、当社および従業員にとって活力のあるシステム構築を目指すこととした。

(2)現状調査・分析

研究会において、今後の研究内容および活動方向の検討を行った結果、次のように決定した。

(研究の目標)

- イ. 能力開発を中止とした、教育制度の開発研究
- ロ. 中高年者を対象にした、賃金制度の整備
- ハ. 能力開発と賃金制度を組み合わせた人事制度の整備
- ニ. 上記を基に、独自の人事考課・賃金管理システム（ソフトウェア）を開発し、試行する。

次に問題点の把握および分析を行うため、

①会社概要、就業関係事項調書、②給与事項調書、属人要素調査票(甲表)、各人別賃金

明細表(乙表)を使用し、現状賃金制度の分析を行った。この結果判明した現状の問題点等を列記する。

(問題点)

- イ. 賃金制度の詳細が社員に明確になっていない
- ロ. 昇給・昇格が年功序列型になっている
- ハ. 職務の重複が生じている
- ニ. 組織と役割の見直しができていない
- ホ. 乗車手当が不合理である
- ヘ. 現在家族手当と住居手当が基準内給与に含まれ、賞与に反映されている
- ト. 担当課長(スペシャリスト)が、経験、年齢、勤続年数重視のため、他の課長に比べ賃金が高くなっている
- チ. 基本給の格差は、年齢、勤続年数に関係なく横ばい状態である

上記問題を解決するためには、賃金に対する考え方が役職員の納得のもとに進めなければならない。そのため、第1回目の研究会において、現状の賃金の分析結果、現状の各基準に対する評価、他社の状況等を把握・理解した。

第1回研究会

(議題)

1. 賃金の現状分析

(1)図で見る賃金の現状

- a) 各自で成果をどのような形で給与に反映しているのか
- b) 成果配分の基準は公表されているか
- c) 自分の将来賃金を予想できるようになっているか
- d) 人員構成が語る典型的な役付賃金体系
- e) 賃金水準の自覚

(2)各基準の確認

- a) 賃金改定の基準はできているか
- b) 職務要件書はできているか
- c) 昇格の基準はできているか

d) 成果を評価する評価基準書の活用
2. アンケートで知る他社の現状

(3) 改善の基本方針について

仕事の質を賃金・人事制度に反映させていくために、従来のように従業員の能力を直接評価し、資格等級に格付けする方法ではなく、

会社が「その従業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判断して、等級に格付けする「責任等級別」の導入を図ることとした。

イ. 責任等級制

責任等級制は従業員の責任段階に応じて、I等級～VI等級とする。(図表1)

図表1 責任等級制

等級	代表職位	職務の質	基準年齢	基準年数
I等級	補助職従業員	定型・補助	18歳	3年
II等級	担当職従業員	応用・自己判断	21歳	4年
III等級	係長～課長代理	監督・推進職	25歳	5年
IV等級	課長～次長	業務管理職・スタッフ職	30歳	5年
V等級	部長	経営管理職・スタッフ職	35歳	5年

ロ. 等級別本俸表の作成 (抜粋)

図表2 等級別本給表 (I等級—1号 高卒初任給、II等級—7号 大卒初任給)

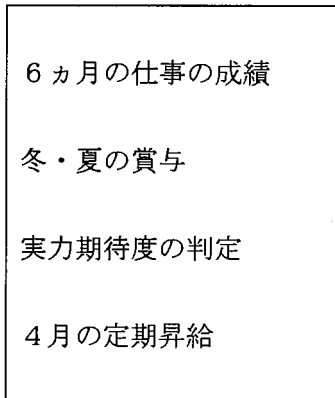
号	I等級 補助的社員 ゾーン (1,200)	II等級 一般社員 ゾーン (1,500)	III等級 係長～課長代理 ゾーン (1,880)	IV等級 課長～次長 ゾーン (2,350)	V等級 部長 ゾーン (2,940)
1	E *158,800	E 175,600	E 205,600	E 252,600	E 311,400
2	E 160,000	E 177,100	E 207,480	E 254,950	E 314,340
3	E 161,200	E 178,600	E 209,360	E 257,300	E 317,280
4	E 162,400	E 180,100	E 211,240	E 259,650	E 320,220
5	E 163,600	E 181,600	E 213,120	E 262,000	E 323,160
6	E 164,800	E 183,100	E 215,000	E 264,350	E 326,100
7	E 166,000	E *184,600	E 216,880	E 266,700	E 329,040
8	E 167,200	E 186,100	E 218,760	E 269,050	E 331,980
9	E 168,400	E 187,600	E 220,640	E 271,400	E 334,920
10	E 169,600	E 189,100	E 222,520	E 273,750	E 337,860
11	E *170,800	E 190,600	E 224,400	E 276,100	E 340,800
12	E 172,000	E 192,100	E 226,280	E 278,450	E 343,740
13	E 173,200	E 193,600	E 228,160	E 280,800	E 346,680
14	E 174,400	E 195,100	E 230,040	E 283,150	E 349,620
15	E ♂ 175,600	E 196,600	E 231,920	E 285,500	E 352,560
16	E 176,800	E 198,100	E 233,800	E 287,850	E 355,500
17	E 178,000	E 199,600	E 235,680	E 290,200	E 358,440
18	E 179,200	E 201,100	E 237,560	E 292,550	E 361,380
19	E 180,400	E 202,600	E 239,440	E 294,900	E 364,320
20	E 181,600	E 204,100	E 241,320	E 297,250	E 367,260
21	E 182,800	E ♂ 205,600	E 243,200	E 299,600	E 370,200
22	E 184,000	E 207,100	E 245,080	E 301,950	E 373,140
23	E 185,200	E 208,600	E 246,960	E 304,300	E 376,080
24	E 186,400	E 210,100	E 248,840	E 306,650	E 379,020
25	E 187,600	E 211,600	E 250,720	E 309,000	E 381,960
26	E 188,800	E 213,100	E ♂ 252,600	E ♂ 311,350	E ♂ 384,900
27	(E) 190,000	E 214,600	E 254,480	E 313,700	E 387,840
28	D 191,200	E 216,100	E 256,360	E 316,050	E 390,780
29	D 192,400	E 217,600	E 258,240	E 318,400	E 393,720
30	D 193,600	E 219,100	E 260,120	E 320,750	E 396,660

ハ. 号俸の改定は、これから1年間の「実力期待度」を5段階で昇給評価を行い、A方式およびB方式のいずれかひとつを使い、現在の賃金に～号プラスする。

前述の実力期待度とは、前年に賞与を支

給した時の2回の成績評価を参考にして、各従業員がこれから1年間その等級の中でどのレベルの成績を発揮できるかの期待度を、SABCDで判定するものである。(A方式、B方式は下記の号俸改定基準を参照)

図表3 昇給評語 SABCD の決め方



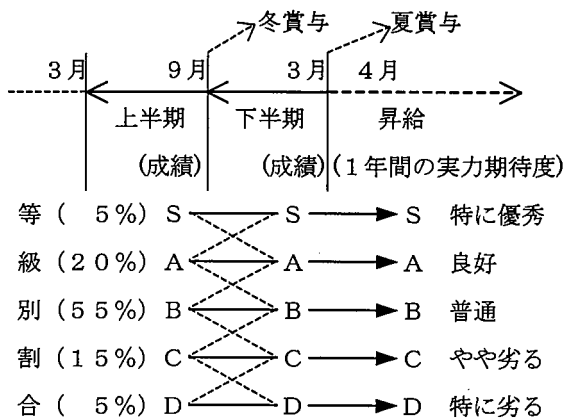
図表5 号俸改定基準 (段階接近法)

A方式 (厳格なマイナス昇給)

ゾーン	評価				
	S	A	B	C	D
E	+6	+5	+4	+3	+2
(E)	+5	+4	+3	+2	+1
D	+5	+4	+3	+2	+1
(D)	+4	+3	+2	+1	+0
C	+4	+3	+2	+1	-1
(C)	+3	+2	+1	+0	-1
B	+3	+2	+1	-1	-2
(B)	+2	+1	+0	-1	-2
A	+2	+1	-1	-2	-3
(A)	+1	+0	-1	-2	-3
S	+1	-1	-2	-3	-4
(S)	+0	-1	-2	-3	-4

(注) ()内は評価別ターゲット給似に達した場合。

図表4 実力期待度



B方式 (やや緩和したマイナス昇給)

ゾーン	評価				
	S	A	B	C	D
E	+6	+5	+4	+3	+2
(E)	+5	+4	+3	+2	+1
D	+5	+4	+3	+2	+1
(D)	+4	+3	+2	+1	+0
C	+4	+3	+2	+1	+0
(C)	+3	+2	+1	+0	+0
B	+3	+2	+1	+0	-1
(B)	+2	+1	+0	+0	-1
A	+2	+1	+0	-1	-2
(A)	+1	+0	+0	-1	-2
S	+1	+0	-1	-2	-3
(S)	+0	+0	-1	-2	-3

ニ. 評価者・調整者・評語決定者について
 評価者とは、実際に部下に仕事を割り当てて監督指導し、結果の報告を受けて仕事の当社での成績について評価判断する人である。

なお、評価期間は6ヶ月とし、年2回実施する。評価の対象は仕事の成績だけに限定し、人物評価は行わない。評価者・調整者・評語決定者は下記一覧表に示す。

図表6 評価者・調整者・評語決定者一覧表

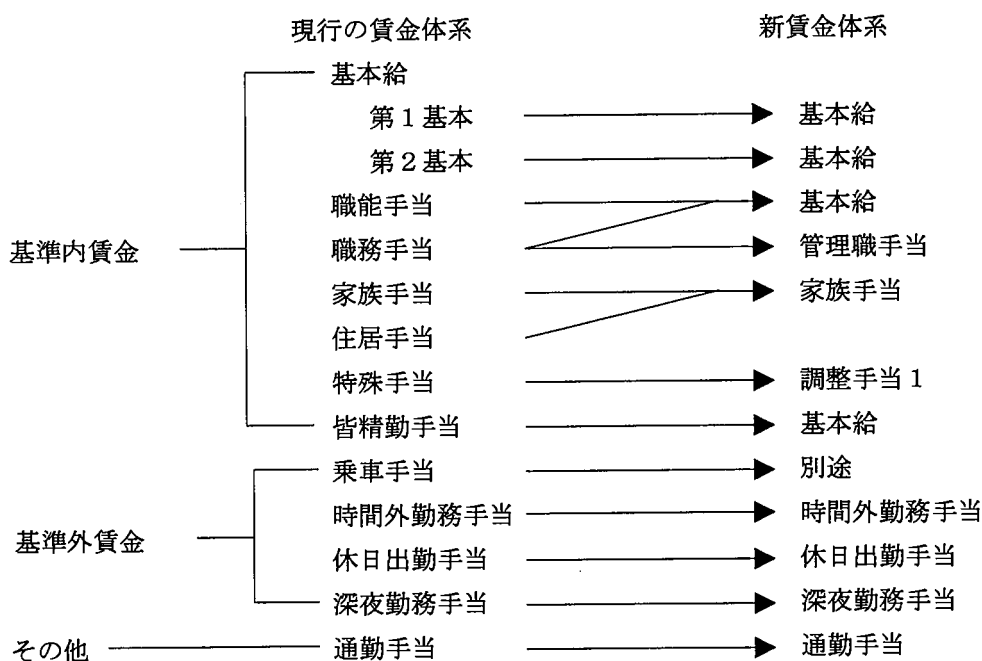
被評価者	評価者	調整者	評語決定者
初級係員 (I)	課長	部長	人事担当部長
中級係員 (II)	〃	〃	〃
上級係員 (III)	〃	〃	〃
課長 (IV)	部長	担当役員・社長	社長
課長 (V)	担当役員・社長	社長	〃

ホ. 新賃金体系について

① 新賃金体系

新賃金体系は図表7のとおりである。

図表7 新賃金体系



② 乗車手当

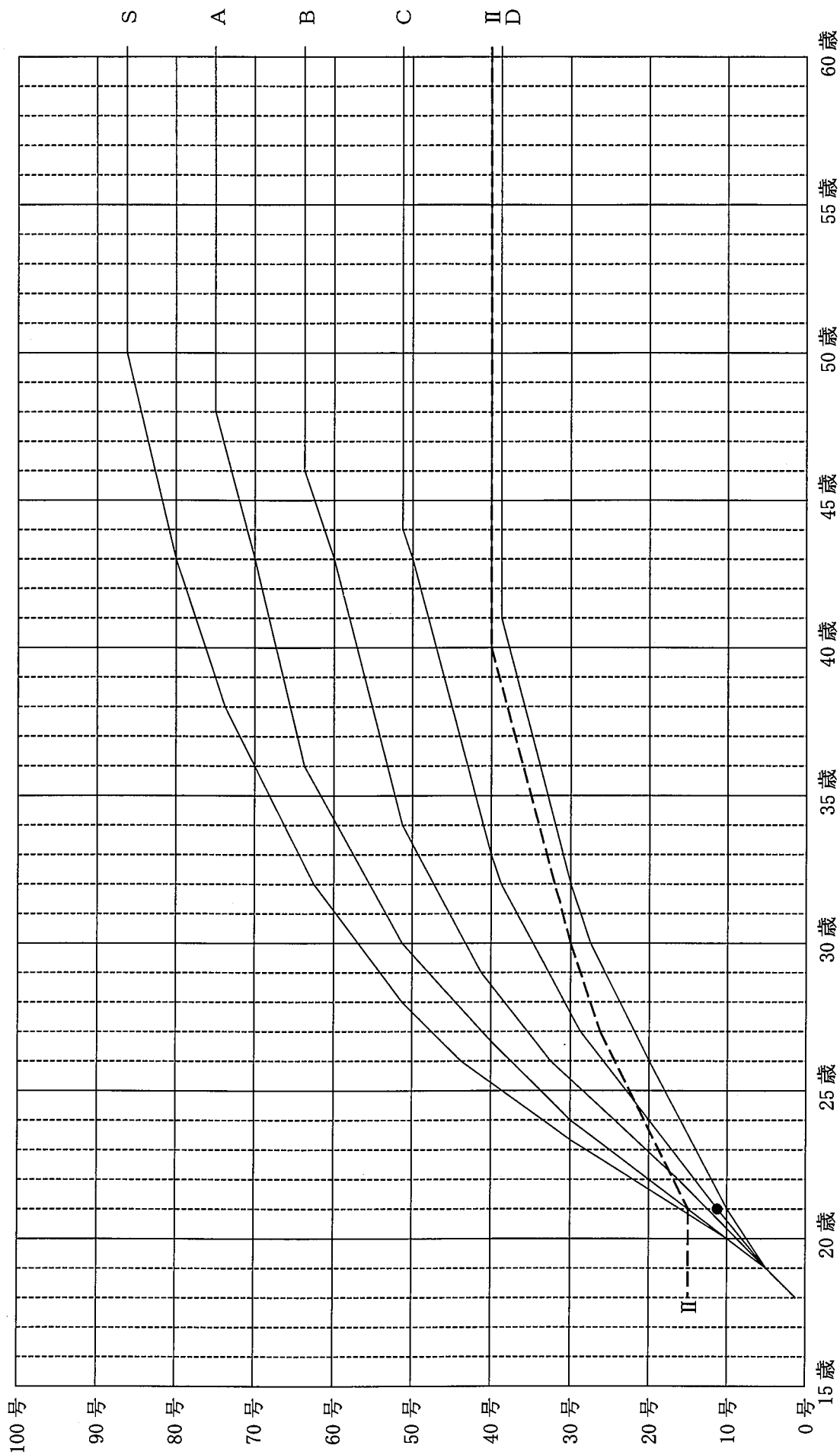
現在の乗車手当は廃止する。今後は、出張の場合に準じて付近地出張手当として本社または香川営業所から半径30km～80kmへ社用車を使用した場合に1回あたり300円を支給する(一日に2回以上でも1回と見なす)。また、皆勤手当の本給への組み込み、乗車手当の廃止に伴い、現状の見なし時間を1H～2H分プラスする。

スする。
 へ. 新規学卒者の学卒初任給(初号値)
 新規学卒者の初任給は下表とする。

図表8 新規学卒者初任給

高校卒	I等級-1号	158,800円
短大卒 専門学校卒	I等級-11号	170,800円
大学卒	II等級-7号	184,600円

図表9 I等級標準昇給図表



図表11 賞与支給に当たっての欠勤事由別出欠勤の取り扱い

欠 勤 事 由		出欠席の取り扱い	
年次有給休暇		出勤扱い	
特別休暇	慶弔その他	出勤扱い	
	公傷	欠勤1カ月未満	出勤扱い
		欠勤1カ月以上3カ月未満	1 / 3 出勤扱い
		欠勤3カ月以上6カ月未満	1 / 2 出勤扱い
	欠勤6カ月以上	欠勤扱い	
	災害	欠勤1カ月未満	出勤扱い
欠勤1カ月以上		欠勤扱い	
私傷病欠勤		欠勤扱い	
自己都合欠勤		欠勤扱い	
産前産後休暇		欠勤扱い	
生理休暇		欠勤扱い	
育児休暇		欠勤扱い	
介護休暇		欠勤扱い	
遅刻・早退・私用外出等		3回につき1日欠勤扱い	
		ただし1回4時間以上は	
		1日欠勤とみなす	

⑤ 新規学卒者・中途採用者の評価・賞与支給の取り扱い (図表12)

図表12 新規学卒者・中途採用者の評価・賞与支給の取り扱い

対象者	勤務期間	評価	賞与支給
新規学卒者 または 中途採用者	勤続1カ月未満	しない	しない
	勤続1カ月以上3カ月未満	する	寸志
	勤続3カ月以上	する	日割計算
退職者または 長期欠勤者	全期間欠勤	しない	しない
	一部欠勤	する	日割計算

(5) 中途採用者の初任給基準について

イ. 基幹業務の中途採用者初任給決定

① 本人のキャリア、他の従業員とのバランスを考慮し、社内で担当してもらう仕事の内容を決定し、その役割責任階級を判定し、等級を決定する。

② 入社後、その等級の従業員と比較して、どの程度の実力(成績)が期待できるかをA・B・Cの3段階で評価する。

A評価 その等級で、A以上(SまたはA)の評価を受ける優秀な成績が期待

できる人材を採用する場合に適用する。

B評価 その等級で、普通の評価を受ける人材を採用する場合に適用する。II等級以上については「上・中・下」の3区分とする。

C評価 その等級では十分な成績が期待できないやむを得ず要員として必要な場合、または、その経験がほしい場合に適用する。D評価は採用しない。

③ 号数の決定

号数の決定には「中途採用者の等級別初任号数一覧表」を使用し、上の評価と4月1日現在の学卒年齢から号数を把握し、標準昇給図表を使用し、既存在籍者とのバランスを考慮して、最終的な号数および加給込みの基本給を決定する。

(6) 評価制度の確立

イ. 仕事のパフォーマンスの違いと賃金決定
責任等級制における成績評価は、各人の具体的な仕事の任務をどのように遂行したか、過去6ヵ月間を振り返って、等級別に従業員順位を把握し、等級内の相対的な位置づけに基づいて成績ランク (SABCD) を決定する (図表13)。

従業員の成績の順位・序列を等級別に決める場合、成績順位の序列については、正規分布となるのが望ましい。これを一定比率で区分して、等級内の位置づけを評価 (識別) したものが成績のSABCDを決める。

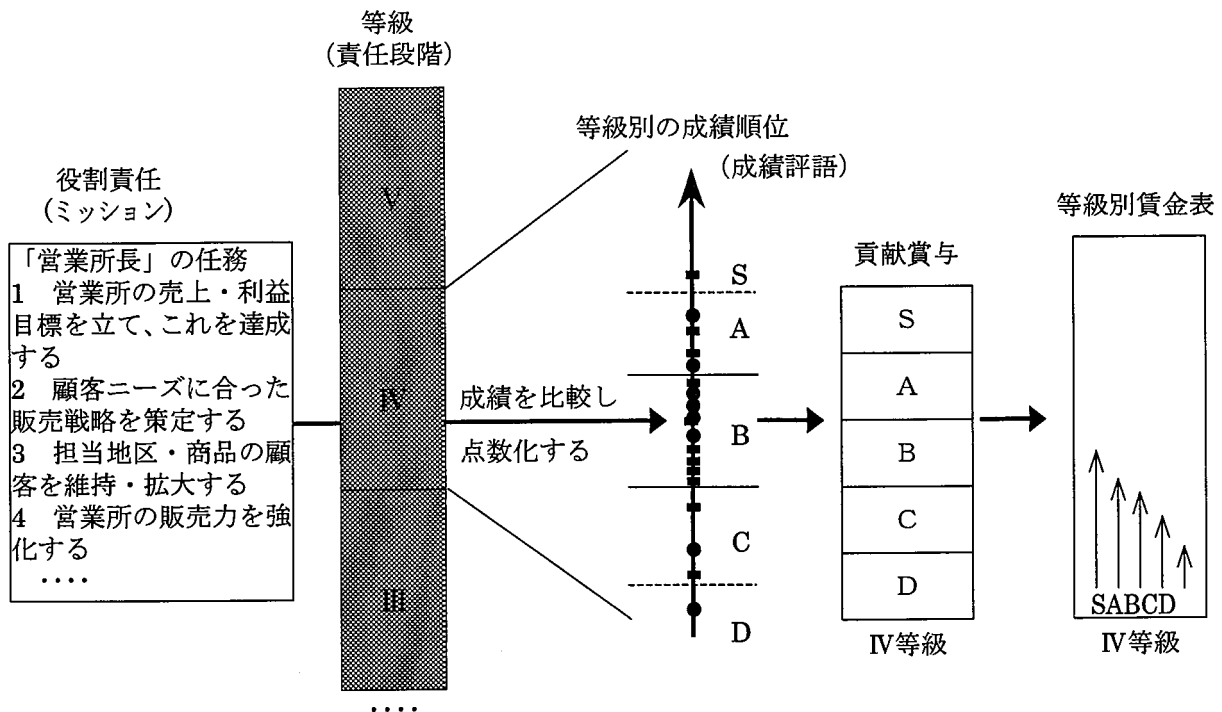
成績の高い人・・・少数
成績中位の人・・・多数
成績の低い人・・・少数

成績評価を行う直接の目的は、まず夏冬の賞与を合理的に配分することにある。

また、その評価結果を評価者および本人にフィードバックし、評価の納得性を高めることも成績評価の重要な機能である。

この夏冬2回の成績に基づいて、これから1年間の実力の期待度をやはりSABCDで判定し、翌年の等級別賃金表の昇給を決定

図表13 責任等級制における成績評価と賃金制度の連動



する。さらに毎年の昇給実績は昇進昇格の判定にも深く結びついてくる。

いうまでもなく同じレベル (= 等級) の仕事を与えたとしても、従業員の能力や意欲、就業態度の違いから実際の仕事のできばえ (= 成績) には大きな個人差が生じる。これは、日頃仕事を指示する直属の上司が、

部下の仕事のやり方を観察していれば理屈抜きに分かることである。

あるいは、各人に具体的な仕事の課題を与え、結果を検証すれば成績の違いは一層はつきりする。

当の従業員どうしても、お互いの仕事の内容に成績の差があることを日頃の勤務を通

じて感じている。このような比較感情を無視して、一律の賃金決定や画一的な指導を続ければ、結果的には成績のよくない従業員を甘やかし、その怠慢を助長することにもなりかねない。反対に、成績のよい従業員には努力しても報われないという不満を持たせ、勤務への意欲を減退させてしまうかもしれない。

責任等級別に基づく賃金決定がうまく機能し、従業員のモラルを維持・向上させるためには、その成績を公正に評価する仕組みが不可欠である。

従来、このような人事評価に関する問題は、会社の専権事項として処理されてきたが、これからの経営は、組織の使命と達成すべき成果を常に明示し、従業員一人ひとりの任務は何か、いま取り組むべき重要な課題は何かを認識させるモチベーションが極めて重要になってくる。評価制度も、これまでのような中身を説明できない一方的、主観的な査定から脱皮し、会社が従業員に何を期待しているのか、従業員の仕事ぶりがどのように評価されているのかがわかる、オープンな仕組みが強く求められる。

ロ. 何が、何ゆえに評価されるのかを明確にする

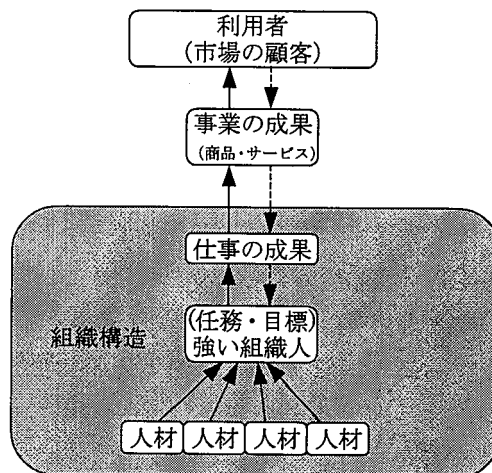
組織の中で成績を評価するとき最も大事なことは、どのように (How) 評価するかという方法論よりも、何が (What)、何ゆえ (Why) 評価されるのかという評価判断の根拠をまず明らかにすることである (図表14)。

およそ組織には固有の事業成果を実現するという目的がある。企業は独自の商品・サービスを市場の顧客に提供し、その売り上げで付加価値・利益を実現する。

そのために個人でなし得ない大きな事業の成果を集団の力で実現する働きこそ組織の本質である。利用者にとって価値のある事業の成果を作り出そうとする組織の働きそのものが、顧客および経営主体それぞれの事業の質に対する評価をもたらし、そこから必然的に従業員の仕事の質に対する評

価の必要性が発生する。

図表14 組織の働きと評価の流れ



従業員の成績評価は、このような競争力のある商品・サービスを提供しようとする経営意思のもとで、従業員がその行動や仕事の成果を通じてどれだけ事業に貢献するかを問うものにすべきである。よりよい商品・サービスを求め、ユーザーの期待をいわば先取りするかたちで、従業員が果たすべき役割を積極的に定義し、個々の任務・課題を通してその役割をどれだけ遂行しているかを比較評価するのである。

ハ. 簡便法による成績評価の進め方

当社では、まず最もオーソドックスな成績評価の実施方法を検討した。これは、組織における役割を大きく次の3つの系統に分ける。

- ① 部課長など組織を運営し、部下を通じ任務を達成する管理業務
- ② 営業職などの高度な専門的能力・経験を駆使する専門業務
- ③ 上長の計画・方針に沿って具体的任務を遂行する専門業務

それぞれの役割に求められる最も基本的な「行動・成果」を簡潔に表現したモデル(成績評価基準書)をあらかじめ従業員に示しておき、その実行度を比較評価する簡便法である。

「行動・成果」の内容は、部門・職種の違いを超え、管理業務・専門業務・一般実務

がそれぞれ果たすべき共通の役割認識に基づいて汎用的に作成する。例えば、管理業務については、

- ・ 事業目的や担当部署・自己の任務を的確に把握する
- ・ 上手に仕事の段取りを立て、部下に割り当てる
- ・ 部下の就業をしっかりと管理する
- ・ 臨機応変に必要な指導、調整を行う
- ・ 組織の業務目標を達成する

などを評価要素にとりあげ、それぞれ「評価の着眼点」を複数用意する。単に数量的な業務に対する評価だけでなく、他の従業員と協力しているかどうか、仕事のやり方を工夫しているかどうか、利用者に喜ばれる対応をしたかどうか、という「望ましい仕事のやり方・状態」を重点的に取り上げている。

直属上司は、ここに書かれている評価の着眼点ごとに、過去6ヵ月の部下の業務遂行状況を振り返り、その成績の優劣を部門内あるいは職種内で対人比較しながら、順番に採点する。評価項目は職種共通の一般的な表現となっているから、直属の上司はそれを部下の具体的な仕事にあてはめ、解釈しながら採点評価する。

採点の判断材料として「解釈の手引き」も用意する。

直属上司はその評価結果を自分の上司に報告するが、ただ、その点数(素点という)から直ちに成績 S ABCD を決定できない。最初の素点には評価の甘辛や分散集中など評価者の性向が多少混じっているからである。

そこで評価者を統括する間接上司が、部門間の対人比較法により、評価素点を組織的に調整する。そのための「調整マニュアル」も用意する。

調整の結果、各等級ごとに全員の点数の順位、序列が出てくる。人事担当者は、こ

れを次の比率を目安に5段階ないし3段階の「成績評語案」に配分し、経営役員がその評語の区分の妥当性を検討したうえで、最終的に成績 S ABCD を決定する。

この方法は極めて実践的な方法である。

図表15 5段階評価と3段階評価

5段階評価 (人数の多いとき)	3段階評価 (人数の少ないとき)
S……………5%	A……………25%
A……………20%	B……………55%
B……………55%	C……………20%
C……………15%	
D……………5%	

問題は、あくまで汎用的な役割認識に基づいて作った評価基準書を使うため、従業員個々の仕事の任務や課題を具体的に取り上げる場面に乏しく、評価の説明力に物足りない面が残ることである。

評価結果を本人にフィードバックしても、仕事の問題点や課題を具体的に指導する材料が少ない。評価の透明性、納得性は、いわば上司に対する個人的信頼にかかってくる。説得力や指導力が十分である管理者であればこの方法でうまくいくが、問題意識の低い上司や、問題意識はあってもうまく説明できない上司だったりすると、従業員が主観的な評価に不信感を抱く可能性がある。

この問題を解決するため、次の課題設定型の評価手法を用いることとした。

二. 人と仕事を動かす MTPR 管理サイクルと業務評価

成績評価の簡便法は、日常の業務にあらわせる従業員の行動・成果を観察し、役割遂行のプロセスにおける成績を職務横断的(質的)に比較評価する「プロセス評価」手法である。

この簡便法に対し、より具体的なチームや個人の責任を明確化し、その責任にふさわしい具体的な業績を上げたかどうかを採点する「業績評価」手法を導入し、プロセス評価と併用する。

業績評価を行うには、従業員と上司が次の4つのステップで定期的に責任と目標の内容、その達成過程と結果を確認し、上司から本人へ評価の内容をフィードバックして納得性を高める（図表16）。

- ~~~~~
- (M) 役割責任—配置・職務変更のつど仕事の責任を明確化する
 - (T) 目標設定—半年あるいは1年の仕事の課題・目標を設定する
 - (P) 業務達成—目標遂行のための効果的な計画を立て、業績を上げる

(R) 評価と報酬—結果を評価し、本人にフィードバックする（Mに戻る）

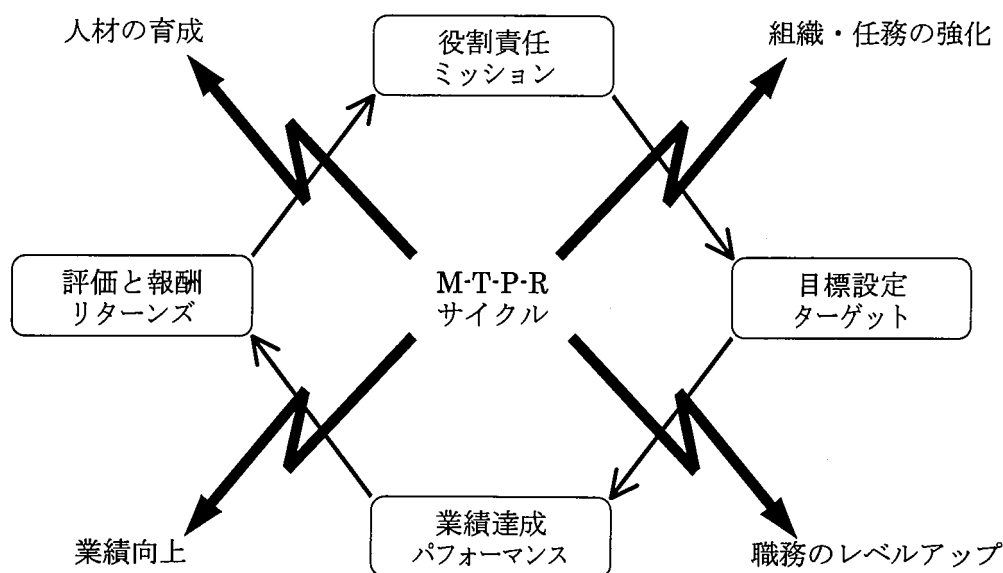
~~~~~

この「M—T—P—R サイクル」を組織的に動かし、人事管理や成績評価に連動させるマネジメント手法を「成果目標管理プログラム」と呼んでいる。このやり方を導入すると、経営者も従業員も、共に納得性の高い人事配置と賃金・賞与の決定が可能になるだけでなく、従業員の動機づけと仕事の成果実現にも効果を発揮する。

ホ. 成果目標管理プログラムと業績評価の進め方

「業績評価シート」を使ってM—T—P—R サイクルの各ステップにおける業績評価の具体的な流れを下記に示す。

図表16 成果目標管理プログラム



(M) 仕事の役割を把握（ミッション）

期の初めに、従業員（またはチーム）ごとに「成果に対する責任」の内容と「ウェイト」を左に書き出す。ウェイトは各責任の重要度を示し、全体が100になるよう配分する。成果の実現のため、能動的に行動する責任の内容を「～を～する責任」というように表現する。このように、能動的に把握した各人の任務

が、組織の中でどの責任段階にあるかを分類評価して、会社の「責任等級」に格づける。また、それぞれの責任についてどのような具体的な成果を実現したかを各人の業績として評価していく。

(T) 分かりやすい目標設定（ターゲット）

次に、各従業員（またはチーム）それぞれの責任にふさわしい、分かりやすい「当期業績目標」を持たせ、業績に対す

る責任の所在を明確にする。半期ごとに業績向上に役立つ数値目標、非数値目標を設定させ、「前期実績」も把握しながら、自己責任においてチャレンジさせる。

従業員のエネルギーを集中させる重要な目標であるから、会社の経営計画や事業方針、所属部門の業務運営方針をよく理解したうえで、最も優先度の高い課題を取り上げ、「何を、いつまでに、どういう状態・数値を実現するか」を具体的に記述する。仕事のレベルをどこまで高めるかという数値目標が重要であることはいうまでもないが、よりよい状態をいかに実現するかという非数値目標を設定することも、それに劣らず重要であり、また効果的である。

#### (P) 自主的・計画的な業績達成（パフォーマンス）

各従業員（またはチーム）は、それぞれ目標を持ちながら自主的・計画的に仕事に取り組んでいく。常に「どうやって目標を達成するか」を上司や仕事仲間と話し合い、業務のマイルストーンを設定し、個々の課題を計画的にこなしていく。

上司は部下のセルフコントロールによる業務の進行状況を連続的にチェックしながら、状況に応じて教え、説得し、参加し、任せるなど必要なスタイルを使い分けながら、確実な業績に結びつくよう働きかける。

#### (R) 成果の正しい評価と報酬（リターン）

最終的に、各従業員の業績を上司・本人の双方にオープンな方法で評価し、賃金・賞与などの目に見える報酬に分かりやすくリンクさせる。半期末に本人が業績評価の「自己評価」の欄に目標に対する結果や反省事項をまとめ、「達成度」を%で記入して、上司に提出する。

上司は、改めて達成度のほかに目標レベルの高さを表す「困難度」も評価し、最初の責任の「ウェイト」に掛け算して評点を出す。

困難度は、各目標レベルの上下関係を相互に比較するマッピングという手法を使って等級にふさわしい目標かどうかを判定する。

#### へ. 業績評価とプロセス評価を組み合わせる成績を決める

成績順位を決めるには、業績の点数に従来方式のプロセス評価の点数を組み合わせ、それぞれ一定のウェイトを掛けた合計点から等級の成績順位を決定する。

プロセス評価を併用するのは、具体的業績だけでは評価しきれない他の成績要素もカバーしなければならないからである。責任あるチームの一員として目的意識を持った自律的な行動をとったか、業績につながる効果的な行動をとったかなどチェックすることによって、組織人としての行動規範を浸透させ、目先の業績ばかり追いかけるような近視眼的な行動を防止する。

一般に責任の重い従業員は業績評価を重視し、責任の軽い従業員はプロセス評価を重視する。管理職、上級スタッフ・専門職などは、プロセスのよし悪しよりも結果が重視され、業績評価のウェイトが高くなる。反対に、仕事の責任や裁量幅が限られている一般職や育成途上の従業員、個人業績よりもチーム業績を重視すべき従業員については、むしろプロセス評価を中心に成績を決める。業績評価を導入するときは、部門・チーム単位で評価して、一定程度のウェイトを加味するとよい。

最終的には、成績順位が確定したら、前述した比率で5段階または3段階の分布規制を行い、等級別に成績のSABCDを決める。ただし、評価においては「絶対評価」は避けるべきである。

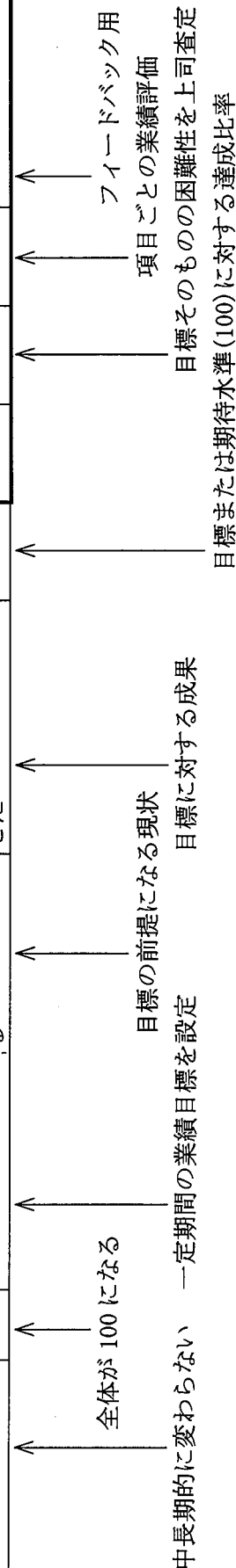
当社では、透明度、納得性の高い成績表を導入することによって、自己責任原則に基づいて自主的に働ける人材を一人でも多く育成し、自分たちの仕事の評価を高めるにはどうしたらよいかを考える力強い組織風土が実現することを期待している。



図表17 業績評価サンプル

業績評価合計

| 成果に対する責任              | 役割責任と成果目標 |                                           | 自己評価                   |     | 上司評価 (合計評点(A) 72.8)            |     |      |                               |
|-----------------------|-----------|-------------------------------------------|------------------------|-----|--------------------------------|-----|------|-------------------------------|
|                       | ウェイト      | 当期業績目標                                    | 現状                     | 達成度 | 達成度                            | 困難度 | 評点   | コメント                          |
| 1 店舗の年間粗利目標を達成する      | 30        | 年間粗利額7000万円、昨年実績<br>上期45%・3150万円、上期3000万円 |                        | 80  | 80                             | 1.0 | 24.0 | まず「死に筋」の絞り込みと在庫減らしを徹底してはどうか   |
| 2 計画的な店舗活動により集客力を高める  | 30        | 店舗リニューアルを7月末までに完了する                       | 昭和62年オープン以来リニューアルなし    | 90  | 店舗リニューアル完了8月末                  | 1.2 | 21.6 | 改装の遅れが売上の低下を招いており、あえて評価を厳しくした |
| 3 潜在顧客を開拓する           | 10        | 催事中の売上額を対平常時20%アップ                        | 対平常時プラス10%程度           | 100 | 催事中の売上額を対平常時35%アップ             | 1.0 | 10.0 | 頑張りました。来期はいよいよ来店客の増加に着手してほしい  |
| 4 販売活動に伴う顧客サービスを向上させる | 10        | 説明用資料ファイルの入れ替え整備を7月末まで終了させる               | 6冊分未整理のまま放置            | 80  | 説明用資料ファイルの入れ替え整備80%完了          | 0.8 | 4.0  | 売れ筋、人気商品のファイルが揃っていないのはまずい     |
| 5 能率的で公平な勤務体制を維持確保する  | 10        | 期中の残業・休日出勤を前年同期比30%削減                     | 前年同期6カ月時間              | 20  | 期日の残業・休日出勤を前年同期比5%削減           | 1.2 | 7.2  | ともかく「削減」に成功した点は評価したい          |
| 6 部下の業務能力を高める         | 10        | -                                         | 社員の基礎的な接客力が不足していると思われる | -   | 期中を通し、毎週1回は接客技法訓練を実施し参加状況を競わせた | 1.0 | 6.0  | 職場のコミュニケーションに改善すべき点がある        |



## (7)ポイント制退職金制度

退職金制度は、将来退職したときに支払う退職金（一時金・年金）の算定基準を従業員に明示し、約束する最終給与制度である。

退職金を支給する目的は、次のように整理できる。

- ① 長期勤続の奨励と熟練従業員の離職防止
- ② 永年勤続の従業員に対する功労褒賞
- ③ 定年退職者に対する老後の生活保障
- ④ 結婚退職・中途退職者に対する転進援助

⑤ 円満退職の促進による組織の新陳代謝  
所得税法上、退職所得は手厚い優遇措置が適用されるが、上のような目的をもつ退職金制度については、これまで国を挙げて奨励するコンセンサスがあったといえよう。

これらの目的を達成するには、健全な運用が求められるが、近年、積み立て不足によって財政が逼迫する結果となっている。

これまでの当社の退職金制度は、毎年の定期昇給、ベースアップによる基本給水準の引き上げ、勤務比例の支給率などが累乗的に作用して退職金がどんどん膨らむ仕組みだった。

さらに、従業員の高齢化による退職者の増加は、財政的に圧迫するおそれが出てきた。従来の年功的な退職金制度を放置しておける状況ではなくなってきた。

退職金制度を見直す場合には、次のようなことがポイントとなる。

- ① 早期退職優遇制度、選択定年制

退職金の増加を防止する対策として早期に退職を促す制度であるが、優秀な従業員が早めに辞めてしまう恐れがある。

- ② 退職金算定基礎給の増額抑制対策

「加給」や「第二基本給」を設けて退職金の算定基礎となる基本給や本給の割合を抑える。ある年度の賃金表を退職金の算定基礎テーブルとして固定化し、毎年のベースアップが退職金の増額にはね返るのを防止する。退職金支給率の抑制対策は、勤続年数とともに累進的に増える

支給率を、S字カーブあるいは直接的な支給率に変更する、あるいは、一定年齢・勤続年数以降の支給率をストップする。

- ③ 定額制やポイント制の退職金への切り替え

定額制は勤続年数や賃金階級、あるいは資格・等級に連動した定額で退職金を決める。金額のかわりに毎年ポイントを与え、退職時の合計点に1点単価を掛けて退職金を計算するのがポイント制である。

- ④ 確定拠出型退職金制度への切り替え

従来の方式は従業員が受け取る退職金・年金を会社が約束し、会社の責任で支払う「確定給付型」であったが、会社あるいは従業員の拠出額を約束して、個人別勘定で毎年積み立て、その結果で実際の退職金・年金の支給額が決まる。アメリカでは「401K」と呼ばれる退職貯蓄制度が普及している。

- ⑤ 退職金の前払い制

松下電器グループは、98年4月入社の子社員から既存の退職金を分割し、前払いの形で賃金や賞与に上乘せする選択制の「全額給与支払い型社員制度」をスタートした。その後、他社もこの例に続いた。

当社では、実力評価によって基本給がアップ・ダウンする仕組みになるため、賃金の影響を受けない独立した退職金制度が必要になる。能力・貢献度に応じた全く別基準の退職金に切り替える方策として、ポイント制退職金への切り替えを予定している。

ポイント単価を物価上昇率に連動させれば、退職金水準のメンテナンスも容易である。ただし、ベースとなる資格・等級制度は、従業員の役割責任・発揮能力がきちんと反映できる仕組みに切り替えておかねばならない。また、毎年の各人の付与ポイントを継続的に記録し、退職時の累積ポイントを説明できるようにしておかねばならないので、当社ではそれらの規定も整備することとした。

また、同時に②の対策も併用し、今後のベースアップは「加給方式」で行うことを検討し

ている。

なお、再度、退職金制度を見直す時期がくれば、上記⑤の「退職金の前払い制」を検討することが必要となる。

## 2. 定年後の再雇用（契約社員）の取り扱い

(1) 60歳定年により退職とし、定年退職金を支給、退職辞令を行う。

(2) 再雇用を希望し、会社が適当と認めた者は、1年ごとの契約社員として最長65歳まで雇用する。

(3) 再雇用後の賃金支給率（本給・フルタイム勤務）

図表18 再雇用後の賃金支給率  
(本給・フルタイム勤務)

| 等級の取り扱い▶ |      | 降格なし | 降格  |
|----------|------|------|-----|
| 前職継続・同職種 |      | 90%  | 85% |
| 職種転換     | 類似職種 | 80%  | 75% |
|          | 異職種  | 70%  | 65% |

(4) 諸手当の決定基準

- ・管理職手当は正規の半額とし、家族手当は支給しない。
- ・管理職手当を支給する者には、時間外・休日手当は支給しない。
- ・管理職から通常業務に移った場合は、時間外・休日勤務手当に切り替える。
- ・通勤手当、その他の手当は従来どおり支給する。

(5) 実施手順

- ・日本給（加給を除く）を(3)の要領で減額する。
- ・「嘱託俸給表」（図表20）の直近の金額に当てはめ、嘱託本給とする。

- ・加給は正規従業員と同基準で適用する。
- ・パートタイム勤務は諸手当を含め、所定時間の割合に応じて減額する。

(6) 高齢者対象のパートタイム勤務制（図表19）

図表19 高齢者対象のパートタイム勤務制

| (勤務日)      | (事例)               |
|------------|--------------------|
| 週3日勤務制     | 月・水・金または、都度決定      |
| 隔週勤務制      | 隔週で毎日勤務            |
| 限定日数勤務制    | 月の勤務日を決め、勤務表で運用    |
| (労働時間)     |                    |
| 短時間勤務制     | 10時～16時の5時間労働など    |
| 半日勤務制      | 午前4時間、午後4時間の交代勤務など |
| 週所定時間制     | 週の勤務時間を決め、勤務表で運用   |
| 完全フレックス勤務制 | 週の勤務時間を決め、フレックス勤務  |
| 裁量勤務制      | 1日～時間のみなし労働時間制     |

(7) 賞与は成績の評価S～Dに対応して(S)～(D)のターゲットに相当する基本給（加給込み）の一定月数を支給する。

(例) IV等級・評価A

$$0.8ヶ月支給 \rightarrow 379,500 \times 0.8 = 303,600$$

(8) 高年齢雇用継続給付金を利用する場合は、旧所定内賃金の64%をめどに月の支給額を決定し、上の方法で決定した金額との差額を賞与時に別途調整支給する。在職老齢年金の受給は本人との話し合いによる。

(9) 最終退職時には、再雇用年数×3～5万円程度の退職餞別金を支給する。



図表20 嘱託本給表

| 号  | ゾーン | I 等級<br>(10, 800) | II 等級<br>(13, 500) | III 等級<br>(16, 920) | IV 等級<br>(21, 150) | V 等級<br>(23, 520) |
|----|-----|-------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| 1  | D   | 148, 000          | 162, 100           | 188, 680            | 231, 450           | 287, 880          |
| 2  | (D) | 158, 800          | 175, 600           | 205, 600            | 252, 600           | 311, 400          |
| 3  | C   | 169, 600          | 189, 100           | 222, 520            | 273, 750           | 334, 920          |
| 4  | (C) | 180, 400          | 202, 600           | 239, 440            | 294, 900           | 358, 440          |
| 5  | B   | 191, 200          | 216, 100           | 256, 360            | 316, 050           | 381, 960          |
| 6  | (B) | 202, 000          | 229, 600           | 273, 280            | 337, 200           | 405, 480          |
| 7  | A   | 212, 800          | 243, 100           | 290, 200            | 358, 350           | 429, 000          |
| 8  | (A) | 223, 600          | 256, 600           | 307, 120            | 379, 500           | 452, 520          |
| 9  | S   | 234, 400          | 270, 100           | 324, 040            | 400, 650           | 476, 040          |
| 10 | (S) | 245, 200          | 283, 600           | 340, 960            | 421, 800           | 499, 560          |

図表21 号俸改定基準

(一般嘱託)

| ゾーン | 評価 |    |    |    |    |
|-----|----|----|----|----|----|
|     | S  | A  | B  | C  | D  |
| D   | +5 | +4 | +3 | +2 | +1 |
| (D) | +4 | +3 | +2 | +1 | +0 |
| C   | +4 | +3 | +2 | +1 | -1 |
| (C) | +3 | +2 | +1 | +0 | -1 |
| B   | +3 | +2 | +1 | -1 | -2 |
| (B) | +2 | +1 | +0 | -1 | -2 |
| A   | +2 | +1 | -1 | -2 | -3 |
| (A) | +1 | +0 | -1 | -2 | -3 |
| S   | +1 | -1 | -2 | -3 | -4 |
| (S) | +0 | -1 | -2 | -3 | -4 |

(定年後嘱託)

| ゾーン | 評価 |    |    |    |    |
|-----|----|----|----|----|----|
|     | S  | A  | B  | C  | D  |
| D   | +4 | +3 | +2 | +1 | +0 |
| (D) | +3 | +2 | +1 | +0 | -1 |
| C   | +3 | +2 | +1 | +0 | -1 |
| (C) | +2 | +1 | +0 | -1 | -2 |
| B   | +2 | +1 | +0 | -1 | -2 |
| (B) | +1 | +0 | -1 | -2 | -3 |
| A   | +1 | +0 | -1 | -2 | -3 |
| (A) | +0 | -1 | -2 | -3 | -4 |
| S   | +0 | -1 | -2 | -3 | -4 |
| (S) | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 |

### 3. 公的給付金・年金を組み合わせた60歳以降の賃金

(1)はじめに

本年4月から公的年金満額支給年齢の段階的引き上げが実施され、企業における現在の60歳定年制度との間にギャップが生じることになる。そこで当社では、再雇用制度を導入し、60歳以降の賃金について、下記の公的給付・年金などを把握・検討した。

- 高年齢雇用継続給付金
- 厚生年金・健康保険関係

(2)労働条件を決めるにあたって

労働条件を具体的に決める際、考慮しておくべき関連する法律や制度について、下記に記載する。

- 徳島県最低賃金  
日額 4,852円  
時間給 607円
- 産業別最低賃金

### (3)賃金を決めるにあたっての具体的検討

モデル計算の例(条件)を下記に示す。(実際の計算は省略。)

~~~~~  
モデル計算例

(仮定条件)

Aさん 平成13年4月20日に定年(S16.4.21生)

★配偶者(有)加給年金額 33万3,900円(23万1,400円+10万2,500円)

★年金額 240万円(月額20万円)

報酬比例部分162万円(月額13万5,000円)

定額部分 78万円(月額6万5,000円)

この部分がカット

★社会保険 被保険者(継続して加入)

★60歳到達時の賃金 月額42万円
~~~~~

### (4)おわりに

60歳以降の賃金を決めるに当たっては、企業における経費削減と労働者個人の可処分所得の低下をできるだけ防止する必要がある。

高年齢雇用継続給付金と在職者老齢年金を活用した方法があるが、あくまで緊急対策的であり、これからの高齢者の賃金は、入社してから60歳に至るまでの賃金体系を見直し、その延長上において継続雇用に適切な賃金のあり方を探ることが必要である。

## 4. 人材の育成と能力開発

バブルの崩壊後の企業は、現在の限られた市場(パイ)の中で事業展開している。厳しい経営環境の中、基部の競争から人材の競争へと経営の中心が変化してきている。

そこで、従業員一人ひとりの持つ能力をいかに発見し、開発・育成していくかがこれからの企業発展の上において大きな課題である。

教育は、①経営理念の浸透、価値観の統一、

②能力主義(成果主義)の徹底、③経営戦略に対応できる能力開発の推進、④継続した組織風土の改善ならびに環境づくりなど4点が求められる。

企業発展のため、今後はさらに変化する経営環境、社会情勢に対応できる人材の育成が急務である。日常的業務の展開の中で、自ら業務上の課題を見つけだし、その解決にあたる能力が、今問われている。

成果主義を導入するには、経営戦略を理解し、自らの仕事で実行できる人材が必要となる。業務に関わる権限を付与し、「自己裁量、自己決定、自己責任」で働く社員が強く求められている。

そこで、これまであった社内の教育体系を再編整備して、時代に対応した整合性のある教育体系にしなければならない。上位等級者には戦略策定能力、戦略推進能力、組織改善能力、目標策定能力などの開発が目標となる。中位等級者では、予算管理能力、指導育成能力、人事考課能力の開発が必要になる。

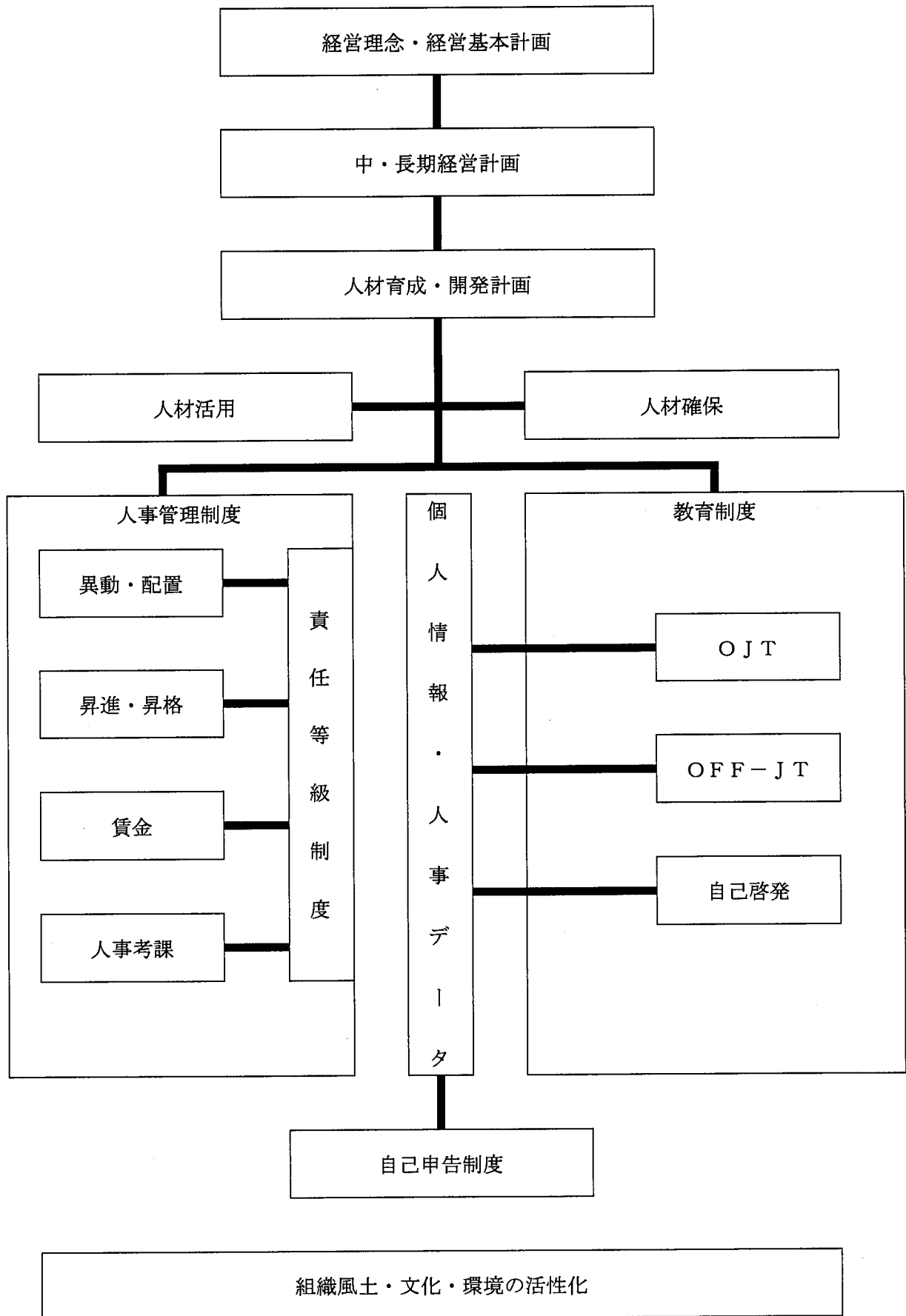
具体的な教育としては、上位等級者の場合はマネージメント能力(ゼネラリスト)、専門技術教育(専門職)が必要となる。下位等級者の場合は、技術向上、応用能力、部下の指導能力などを中心とする監督者教育を行っていく必要がある。

また、新しい時代の人材を向上させるためには、OJT、OFF-JT、自己啓発の3つの能力開発手法を強力に展開し、その効果を実現させなければならない

当社としては今後、従業員毎に受講(点数)カードを作成し、各種講習会、研修会などへの参加時間、各種試験などの合格を点数化し、また、職位により年間の取得目標点数を定め、その取得度を評価に反映させていきたい。

参考資料として、「高年齢者雇用ハンドブック」(中部アドバイザークラブ高年齢者雇用問題研究編)から、高年齢者の能力開発に関する資料を添付する。

図表22 人材開発体系図



図表23 高齢者のための対応

| 現象面から                                  | 対応方法                                                                                                  |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 年をとれば、それだけ体力や知力が衰え、新しい技術や技能についていけなくなる。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・生涯能力開発</li> <li>・監督者の部下育成</li> <li>・計画的社外派遣研修</li> </ul>      |
| 体力や知力の低下した分だけ作業能率が落ちて、生産性が低下する。        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場環境の改善</li> <li>・作業方法の改善</li> <li>・機械化の推進</li> </ul>         |
| 機能の低下した高年齢者の労働災害が多い。                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・作業機械、工具の改善</li> <li>・職務の再設計</li> <li>・安全管理の徹底</li> </ul>      |
| 積極性、活発性の低下した高年齢者は、職場の士気に影響する。          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標管理体制</li> <li>・朝礼体操、安全体操</li> <li>・老若一体感のある職場の形成</li> </ul> |
| 年功賃金の労務費が高くなり、それだけ企業の収益性が低下する。         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職務、職能給化</li> <li>・能力主義の推進</li> <li>・仕事別賃金</li> </ul>          |
| 年齢に応じたポストの処遇ができない。                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職能資格制度</li> <li>・専門職制度</li> <li>・専任職制度</li> </ul>             |
| 活力のない組織体となる。                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・適正配置</li> <li>・自己申告制度</li> <li>・TQC活動の推進</li> </ul>           |

出所：中部アドバイザークラブ高年齢者雇用問題研究編

図表24 これからの能力開発の進め方

| 5W1H | 今までの教育訓練                                                                                                                       | これからの能力開発                                                                                                                         |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①目的  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育訓練は知識と技能に重点をおき、人間を生産の手段視した。</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人間を知識技能の生産手段視はするが、人間を主体とする。</li> </ul>                                                    |
| ②対象  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新人、管理監督者という限られた範囲に重点がおかれていた。</li> <li>・受講者を受動的において考えられていた。</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・全従業員に拡大する。</li> <li>・重点を自己啓発という能動的な立場におきかえる。</li> <li>・従業員の自己啓発を援助する。</li> </ul>          |
| ③内容  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当部署本位で考えられていた。</li> <li>・教育訓練がバラバラに実施されてきた。</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・総合的な人事・経営管理の有機的一環として考える。</li> <li>・階層別、職場別、問題別（プロジェクト）というように体系的に整備する。</li> </ul>          |
| ④方法  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・訓練手続きが思いつきで行われるものが相当あった。</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当部門を組織化し、担当部課の整備及び能力開発委員会を設け、広く意見を聞いて計画的に行う。</li> </ul>                                  |
| ⑤場所  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場外訓練（OFF-JT）が中心にあった。</li> <li>・職場外訓練は主として集合教育であり、現場の必要とする教育訓練とは結びついていなかった。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場外教育（OFF-JT）から職場内訓練（OJT、上司の指導）中心に行う。</li> <li>・職場外教育訓練の一環として、産学共同体体制を図るようにする。</li> </ul> |
| ⑥時期  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理監督者になってからの事後教育が多かった。</li> <li>・臨機の教育訓練が多かった。</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・資格制度の階層別教育など生涯教育として行う。</li> <li>・臨機のものライフサイクルに合わせたものを行う。</li> </ul>                       |

出所：中部アドバイザークラブ高年齢者雇用問題研究編



## 5. 賃金管理システム（ソフトウェア）開発について

今回導入する責任等級制度を確実に運用するため、当社独自の賃金人事情報管理システムのソフト開発を行った。

下記に開発した業務項目（カッコ内は詳細項目または業務数）を示す。

- (1) 賃上げ、賞与試算、人事異動・休退職業務（9項目）
  - (2) 給与計算業務（3項目）
  - (3) 会社の基本データの設定業務（6項目）
  - (4) 賃上げ・昇給評価業務（16項目）
  - (5) 7年間賃金推計業務（7項目）
  - (6) 昇格者の決定作業（3項目）
  - (7) 標準昇給図表とモデル賃金図表参照（8項目）
  - (8) 自己申告書・適性報告業務（5項目）
  - (9) 賞与試算業務（8項目）
  - (10) 成績評価入力業務（7項目）
  - (11) 成績評価の調整業務（5項目）
  - (12) 人事異動試算業務（6項目）
  - (13) 休職・退職関連の業務（9項目）
  - (14) 社員情報マスタの保守（35項目）
  - (15) 月例給与計算の業務（13項目）
  - (16) 賞与計算の業務（14項目）
  - (17) 年末調整の業務（17項目）
  - (18) 社会保険業務（標準算定と月額変更業務）（17項目）
  - (19) 定年後の再雇用者用賃金運用業務（6項目）
  - (20) 経費負担割り掛け業務（5項目）
  - (21) ポイント単価方式の退職金業務（1項目）
- 上記の開発した業務項目のうち、A「(1) 賃上げ、賞与試算、人事異動・休退職業務」（9項目）および B「(19) 定年後の再雇用者用賃

金制度運用業務」について、詳細を下記に示す。

### A (1) 賃上げ、賞与試算、人事異動・休退職業務（9項目）

- イ. 賃上げ・初級評価業務
- ロ. 7年間賃金推計業務
- ハ. 昇格者の決定作業
- ニ. 標準昇給図表とモデル賃金図表参照
- ホ. 自己申告書・適性報告業務
- ヘ. 賞与試算・成績評価業務
- ト. 人事異動試算業務
- チ. 休職・退職関連の業務
- リ. 社員情報マスタの保守

### B (19) 定年後の再雇用者用賃金制度運用業務表・手当金額表の作成業務（6項目）

- イ. 再雇用者用賃金表・手当金額表作成業務
- ロ. 再雇用者用社員マスタ作成業務（等級・手当金額自動移行はなし）
- ハ. 再雇用者用の労働条件マスタ作成業務
- ニ. 再雇用者用の労働契約書と労働条件通知書の作成
- ホ. 再雇用者用の賞与計算業務
- ヘ. 再雇用者用の退職金計算業務

本共同研究では、当社が課題としていた将来の従業員の高齢化を意識して、実績主義を取り入れた新たな人事・賃金賃金体系に関する制度を導入することにより、従来から構築していたシステムを大幅に見直した。

その結果、新規に開発したシステムは、21業務200詳細項目にわたるデータが概ね一元管理されることとなり、高齢者対策および営業活動に対する支援に大いに活用できる見通しを得ることができた。

共同研究終了後、これら成果を活かすため、本システムは平成12年度に試行実施し、その結果を評価した後、不都合がなければ平成13年度4月より本格稼動することとしている。

## 人事制度・賃金体系等の整備に関するまとめ

当社における人事賃金制度の改善のポイントおよび内容は本文に述べた通りである。

賃金については、毎月支給される賃金、夏季・年末の賞与などの決定根拠に妥当性があり、一部の主観的な裁量で決定されることがないように、合理的かつ公正なものとするため検討がなされた。

人事については、成果主義を取入れる以上、複数の評価者による適切な公平な評価を行なうよう基準を明確化した。

本共同研究では、経営者・従業員が一丸となってこれら問題解決のため取組んだ。その結果、納得性がある賃金体系、公正な人事評価は組織を活性化し、働きがいのある環境づくりができると確信した。

### 1. 賃金管理の実務

企業経営における賃金管理の実務は以下のとおりである。

- (1)採用初任給（基本給）の決定
- (2)諸手当の提要と変更
- (3)毎年の昇給と賃金表ベースアップの決定
- (4)昇進・昇格・雇用形態の変更に伴う賃金の切り替え
- (5)賞与の総額・配分の決定
- (6)退職金の決定と支払準備
- (7)毎月の給与計算・支払業務

当社としては、これは賃金実務を正確かつ納得性のあるものとするため、責任ある賃金の決定と支給を実現しなければならない。そのためには、科学的裏付けのある合理的な賃金基準すなわち明確な賃金制度が不可欠である。

これまで当社が実施してきた賃金制度は、過去のいろいろな経緯の中で積み上げてきたものが中心となっており、個々の従業員の勤務成績を分かりやすく賃金に反映するものになっていなかった。その結果として、必ずしも会社の業務向上に結びついていなかった。

近年、会社を取り巻く経営環境は急速に変化しつつあり、他社との激しい競争の中で今後とも健全経営を維持し、従業員の生活基盤を守っていくためには、これら環境の変化に対応した対策が必要である。また、顧客の要求に迅速に対応できるように組織体制を革新することも求められている。

以上のことから、当社は、従業員の賃金に対する納得感を高め、労使の協力体制を整えるために、旧賃金制度を早期かつ抜本的に改善する必要があると判断し、専門家の支援のもとに科学的に十分吟味された賃金制度を導入することを決定したものである。

### 2. 6原則

今回の賃金制度改定にあたり、当社は次の6つの原則を守った。

- (1)労働契約の原則
- (2)生産性の原則
- (3)職務・能力主義の原則
- (4)社会的水準の原則
- (5)人間性の原則
- (6)管理性の原則

### 3. 重視した事項

当社として、今回の賃金制度の変更にあたり、特に重視した具体的な事項を下記にまとめておく。

- (1)仕事の質に応じて、各人の職位の責任を各付ける等級制度を確立すること
- (2)賃金表に基づいて等級別に各人の実力を評価して賃金を決める基本給制度を導入し、併せてこれまでの賃金の凸凹を計画的に是正すること
- (3)労働時間の把握しにくい営業外勤務の合理的な超過勤務手当の支給機能を確立すること
- (4)意味の薄れた手当を整理・統合し、賃金

体系を簡素化すること

- (5) 夏季・冬季賞与について、従業員の労働意欲の増進と生活給の安定志向とに配慮の分かりやすい支給機能を確認すること
- (6) 夏季・冬季賞与の配分に客観的・公正な成績評価を導入し、評価基準を積極的に公開し、業務向上と労働モラルの向上に努力した従業員がより多く報われる仕組みを確認すること
- (7) 成績評価の結果を重要な資料として、実力主義の昇給制度と昇格・昇進制度を運用すること

(8) 実力主義的な賃金制度への切り替えに対応して、賃金制度とは独立したポイント制退職金制度への切り替えを行うこと

(9) 将来における年金給付の空白期間を考慮して、60歳定年後の継続雇用を実施する場合の雇用制度および賃金等の処遇について客観的な基準を設けること

(10) 以上の一連の賃金・評価制度に関する就業規則・給与規定・内規等を整備し、従業員に内容を十分説明した上で、正しい法的手続きに則り、その改訂手続きをとること