

はじめに

給与・人事制度を改定する場合の留意点

新しい人事制度を導入したが、当初の目的どおりに運用できないとか、社員のやる気の向上を目指したが効果があまり出ていないというような話はよく聞かれます。

本書は「失敗から学ぶ」というコンセプトの下、新しい給与・人事制度を導入したものの、ねらいどおりの成果が出なかったため、さらに改定を加えたといった事例を紹介いたします。

内容は、事例を基に改定に携わった5人のコンサルタントが、それぞれ「改定前の人事制度のしくみ」「失敗の原因」それを「どう改定したか、その失敗から何を学んだか」について、事例を挙げて解説しています。

給与・人事制度を改善・改定しようとする場合、どんな点に留意すべきでしょうか。コンサルタントの経験からすると、次のような点が挙げられると思います。

1 目的、ねらいを明確にしてからスタートすること

人事制度を改定しようとする場合は目的があるはずです。目的を定める時に、ほとんどの場合は、先進事例を参考にするとされます。しかし、その先進事例は必ずしも自社に合っているとは限りません。人事制度の改定は、自社の制度が古くなったからといって先進事例に合わせるものではありません。例えば、年功制度は時代に合わなくなったと言われていますが、自社の業務内容から見て過去の経験、伝統が生かされるという業種であれば、人事制度の中に年功的な考え方を残す必要もあるのです。

ともすると、先進事例や他社の成功事例をそのまま自社に当てはめ

てしまいがちです。そうならないように、人事制度の改定に際してはスタート時点で目的、ねらいを明確にして、それに合う先進事例、成功例などの情報を集め、進めていくことが大切です。

2 自社の風土、文化に合うものにする



給与・人事制度は時代によって変化しますので、その時代に合わせていくということも大切です。しかし、その給与・人事制度を自社で運用するには、自社の風土、文化に合っていることが大切です。改定された制度が自社にある程度合っていないと、運用することが難しくなるでしょう。

失敗事例を見ると自社の風土、文化をあまり考えずに「今の時代に合うから」とか、「同業他社の多くが改定したから自社も同じような方向で」といったものが見られます。そうならないためにも、改定の方向がある程度決まったら、まずはその制度が自社の風土や文化に合っているかどうかを見極めてから進めていくことが大切です。

3 対症療法でなく5～6年先まで考えて取り組む



改定に取り組む際のきっかけとしては、社員から不満が出たとか、労基法上の問題があるから等、早急に改善しなければならないという場合が多く、社員から言われた部分、あるいは労基法上の問題のある部分だけの改定をしようとする場合があります。しかし、給与・人事制度は社員のモラルや会社の業績に大きく関わってきますので、対症療法的にその点だけを解決しても、中期的に見ると別の問題が発生することもあるのです。現在見えている問題の解決という面だけでなく、ある程度先のことも見て考えていく必要があるでしょう。しかし、いくら先を見てと言っても、10年～15年先などということは時代の変化から考えても無理があると思われます。4～5年先を見据えて考えていくことが大切だと思います。

なお、給与・人事制度の改定の期間についていろいろなアンケート

調査結果などを見ると、年功制度が崩れて以来、見直しのサイクルは5～6年というところが多いようです。

4 改定に際しては社員を参加させて進めること

給与・人事制度の改定については、社員の立場から見ると特に給与については不利益変更されるのではないかという受け止め方をされる場合が多いと思います。確かに、従来年功型の給与制度で自動的に昇給する定期昇給のウエイトが高かった制度から、業績・能力の傾向を強くする制度にした場合、給与が勤続年数によって昇給していくという面から見ると、不利益変更になるかもしれません。

しかしよく考えてみると、会社へ貢献した社員もしなかった社員も、経験年数だけで同じ金額が昇給するのでは、これこそ不利益なのではないでしょうか。このようなことを社員に十分理解してもらって進めていくことが大切であり、そのためには社員を参加させていくことが重要です。

方法としては、改定に際して「給与・人事制度改定委員会」などの名称で社員が参加できるしくみを組織し、その委員会の場で改定の目的、ねらいを説明しながら進めていくことが大切です。

5 公開できるルールにすること

給与・人事制度の確立の目的は、社員のヤル気と能力向上の結果として会社の業績が向上することです。給与・人事制度がヤル気と能力向上に結びついていくためには、制度そのものを社員が知らなければなりません。すなわち、ルールが公開されていることが前提になります。

給与・人事制度のしくみは公開するが、運用のための人事考課制度は公開しないと、最終の昇給、昇格、賞与への連動方法は公開しないというのでは、ヤル気・能力の向上に結びつきません。

人事制度の公開というと、社員一人ひとりの給与の公開まで考える

人がいますが、そうではなく「しくみを公開する」ということです。すなわち、「どうすれば給与が上がるのか、下がるのか」等のしくみ、ルールを公開できるものにするということです。

6 シンプルで社員がわかりやすいこと

制度をルール化して公開しても社員が理解しにくいものではやる気、能力向上には結びつきません。給与・人事制度は、労基法などの制約もありますので、それらをクリアするものと考えていくと、どうしても複雑になりがちです。

しかし、社員に理解してもらわなければ、目的、ねらいはクリアできません。社員にわかりやすくするためには、制度がシンプルであるということも大切です。

7 運用のための人事考課は社員に納得されるものであること

給与・人事制度を運用するうえでポイントになるのは人事考課です。この人事考課の方法について、社員の納得を得られなければ、どんな良い給与・人事制度を構築しても、やる気と能力開発に結びつきません。

しかし、人事考課はいかに精密に作成しようとしても、デジタル的な評価の仕方は難しく、あいまいさが残ります。あいまいさが残る中で、納得できる人事考課にするための方法として考えられるのは人事考課に対して「部下に何らかの形で参加させる」です。

給与・人事制度の改定に際しては、その制度を運用する人事考課制度も当然改定することになると思いますが、例えば目標管理では、目標設定に参加させる制度にする等にして社員に納得される考課制度を設計するということです。

8 管理者がきちんと理解して使いこなせること

給与・人事制度を運用していくのは人事部門ではなく、むしろ職場

の管理者です。しかし、給与・人事制度の運用は人事部門が行うもので、例えば運用のために部下の人事考課を実施しろと言うと、人事部門の手伝いをさせられていると受け止める管理者が多いのではないのでしょうか。

管理者の役割は「任された部下を活用して、与えられた目標を達成すること」です。そのためには「部下の能力を把握する→目標を設定する→仕事の進捗管理を行う→結果を評価する→次の仕事の割り当てを行う」というサイクルで人事管理を行う必要があります。

この人事管理が給与・人事制度の運用ということになるわけですので、給与・人事制度の運用は職場の管理者の重要な仕事ということになります。したがって、改定された制度を管理者が理解して使いこなせることが重要です。

9 経営トップが改定された制度をルールどおりに運用すること

いくら良い制度を構築しても、最終段階で経営トップが決定を変えてしまうというのでは制度は活かされません。中小企業においてはオーナー経営者が多いと思われませんが、「新しい人事制度を導入したが、当初の目的どおりの効果が上がっていない」という会社の多くは、最終段階で経営トップが修正しているという現実があります。

一般・監督職クラスまではルールどおりに運用して、経営トップは修正しないなどというルールを決めてスタートすることも大切です。

給与・人事制度の改定を手がけるにあたっては、以上のような点に留意する必要があると思われれます。

ここで取り上げたテーマはいずれも(株)プライムコンサルタントのコンサルタントが直接手がけた事例ですので、ぜひご活用ください。

2016年3月 菅野 篤二

目次

はじめに	1
1 定期昇給を基本とした年功型の職能給から脱却した 実例	13
I 新制度導入の背景	14
1 何が起きていたのか	14
2 従来制度が機能していなかった要因	16
II Q社の「役割等級人事制度」の実例	28
1 なぜ「役割等級人事制度」に修正したのか	28
2 新人事制度のしくみと特徴	29
III この実例での失敗から何を学んだか	40
1 対症療法は問題の先送りにしかならないということ	40
2 人事制度は社員と会社の成長に大きく影響するということ	41
3 人事処遇ポリシーに根ざした柔軟な修正が必要だということ	41
2 職能等級制度から役割等級制度へ変更した実例	43
I 新制度導入の背景	44
1 従来制度を運用していく中で何がおきていたのか	44
2 従来制度が機能していなかった要因	45
II O社の「役割等級人事制度に基づく人事制度」の実例	63
1 なぜ「役割等級人事制度に基づく人事制度」にしたのか	63
2 役割等級制度に基づく人事制度のしくみと特徴	66
III この実例での失敗から何を学んだか	78
1 真の目的は、求める人材像を示し、これに向けて社員を動機づける ことだということ	78
2 組織風土・文化となじまないしくみは運用できないということ	79
3 大事なことは人事制度整備の先にあるということ	80

3 雇用形態別の人事制度から横断的な人事制度へ 変更した実例	83
I 雇用形態ごとの人事制度	84
1 各雇用形態の一般的な特徴	84
2 正規社員と非正規社員	85
II F社においてなぜ雇用形態別の人事制度がうまく 運用できなかったか	86
1 F社が導入していた人事制度	86
2 うまく機能しなくなった要因	97
III F社の横断的な人事制度の実例	99
1 なぜ横断的な人事制度に変更したか	99
2 雇用形態横断的な人事制度のしくみ	100
3 制度変更の手順	108
IV この実例での失敗から何を学んだか	111
1 時代・環境の変化に対応している必要があること	111
2 会社の人材活用プランと人事制度はリンクしている必要があること	112
 4 一般的な査定型評価制度から社員との対話による 成長支援へと転換した実例	 115
I 評価制度の目的	116
II W社において査定型の人事制度がなぜうまく 運用できなかったか	117
1 W社が最初に導入した人事評価制度	117
2 なぜ運用を止めたのか	119
III 社員との対話と成長支援に転換した実例	121
1 W社に本当に必要なこと	121
2 具体的な取り組み・制度	123
IV この実例での失敗から何を学んだか	140
1 現場の実態と社員への影響を考えた制度と運用が必要であること	140
2 人事評価制度がすべての問題を解決するわけではないということ	141
3 社員との対話を重視しさまざまな問題に対処していくこと	142

5 一般職に対して簡易型の目標管理に変更した実例 143

I B社の目標管理方式の業績評定の実例	144
1 B社の業績評定のしくみ	144
2 B社の業績評定の具体的評定手順	144
II B社において目標管理がなぜうまく運用できなかったか ..	154
1 目標管理の研修を徹底したことで誤解して受け止める管理職が多かった	154
2 目標設定と段階進捗管理の段階で上司がきちんと面接できなかった	157
3 定型的な業務の中で毎年改善、改革的なテーマを探し出すのが難しくなってきた	157
4 仕事量の多い定型的な仕事が評価されないという不満が出てきた ..	157
III 一般・監督職に取り入れた簡易型の目標管理の実例	159
IV この実例での失敗から何を学んだか	168
1 目標管理方式での業績評定は定型的な仕事を当てはめるには無理があること	168
2 一般・監督職の業績評定は量的に多い仕事を評定する必要があること	169
3 一般・監督職まで目標の連鎖性を持たせて目標設定していくには無理があること	169
4 人事考課は必ずしも会社統一の方式でなくてもよいということ	170
5 小規模企業においては管理者に面接を徹底させるのは無理があること	170

6 伝統的な賞与の決め方を「業績連動賞与原資・賞与配分点数表方式」に変更した実例 171

I 企業で採用している賞与の決め方	172
1 原資について	173
2 配分について	174
3 製造業I社の概要と賞与制度の変遷	176
II I社において伝統的な賞与の決め方がうまくいかなかったのはなぜか	177
1 I社の従来の賞与決定方法	177
2 近年の状況変化と問題点	181

Ⅲ	Ⅰ社の問題解決と新しい賞与の決め方	184
1	配分の方法	184
2	原資の決め方	188
3	賞与の決め方を変える前提条件…報酬の位置づけの再整理	197
Ⅳ	新賞与制度によってⅠ社が実現できたこと	201
1	社員について	201
2	経営について	202
Ⅴ	この実例での失敗から何を学んだか	203
1	「これは当然だ」と思っているところに解決のカギが潜んでいると いうこと	203
2	納得を得るには筋の通った説明が大切であるということ	204
3	報酬の組み立て方次第で役員や社員の集中力が変わるとのこと	204

7 ポイント型退職金から中退共の掛金型へ変更した 実例

Ⅰ	企業で導入している退職金の方式	208
1	基本給型の退職金方式	208
2	定額型の退職金方式	209
3	ポイント型の退職金方式	211
4	掛金型の退職金方式	211
Ⅱ	A社においてポイント型退職金がなぜうまく運用 できなかったか	214
1	A社が導入した人事制度	214
2	ポイント型退職金方式がうまく運用できなかった要因	214
3	新しい人事制度と退職金の関連	226
4	A社で取り入れたポイント型退職金	231
Ⅲ	A社の掛金型に変更した実例	234
1	なぜ掛金型に変更したか	234
2	A社の掛金型の退職金	235
3	ポイント型から掛金型に切り替える手順	236
4	A社の退職金規程	236
Ⅳ	この実例での失敗から何を学んだか	239
1	社員がきちんと理解できる制度であること	239
2	制度はきちんと運用できるものであること	240

3 小規模企業においては、退職準備金のことも同時に組み込んでいくこと	240
------------------------------------	-----

8 「等級別賃金表」から「ランク型賃金表[®]」へ変更した事例

I 企業で導入している賃金表の方式	242
1 能力基準における賃金表のタイプ	243
2 仕事・役割基準における賃金表のタイプ	243
3 重複型賃金表の3つのバリエーション	245
4 製造業S社の概要と人事制度の変遷	246
II S社において「上限のない等級別賃金表」および「ゾーン型等級別賃金表」がなぜうまく運用できなかったか	247
1 従来の人事制度…役割基準で「上限のない等級別賃金表」	247
2 S社が「上限のない等級別賃金表」をうまく運用できなかった要因	250
3 1回目の人事制度改革…「ゾーン型等級別賃金表」	250
4 S社が「ゾーン型等級別賃金表」をうまく運用できなかった要因	260
5 2回目の人事制度改革…「ランク型賃金表 [®] 」	261
III この事例での失敗から何を学んだか	273
1 運用後に浮上した問題をしっかり受けとめることが大切であること	273
2 社員の心の機微への配慮が非常に大切であること	274
3 社長と社員の関係で運用状況が変わること	274

9 「ランク型賃金表[®]」を使って総合・エリア限定のコース別人事制度をシンプルにまとめ直した事例

I T社が新しいコース別人事制度を導入した背景	276
1 積み上げ方式からの転換	276
2 従来制度が機能していなかった要因 ～旧人事制度の問題点～	277
II T社の「役割責任基準のコース別人事制度」の実例	283
1 販売員のキャリアパスを配慮した賃金制度設計に留意	283
2 組織の特徴と人材のニーズ	284
3 社員区分	284

Ⅲ 新賃金制度の設計手順	286
1 諸手当の支給基準の整理	286
2 基本給相当分の算定と賃金表の適用	286
3 基本給体系…ランク型賃金表のしくみ	288
Ⅳ 賞与配分と評価制度	307
1 現状の賞与の決め方	307
2 業績連動賞与の導入	307
3 賞与の個人別配分	308
4 評価制度の概要	310
5 評価制度の基本フレーム	310
V この実例での失敗から何を学んだか	312
1 組織への貢献意欲を持ちやすいしくみを整えること	312
2 人件費の配分構造に思い切ってメスを入れるには、既存の賃金制度を一旦リセットすること	314
10 裁量的な運用のため複雑化した賃金制度を抜本改定し、評価制度を導入した実例	315
Ⅰ S社が人事評価制度を改定した背景	316
1 従来制度が機能していなかった要因 ～旧賃金制度の問題点～	319
2 うまくいかなかった要因	332
Ⅱ S社の「人事評価制度」の実例	335
1 「役割責任」を軸に等級制度の見直しを進める	335
2 複雑な諸手当を大幅に整理し、不要な手当は基本給に吸収	338
3 「ランク型賃金表 [®] 」に基本給を載せ替え、新方式に基づいて号俸改定を実施	341
Ⅲ この実例での失敗から何を学んだか	370
1 オープンな人事評価制度を求めている従業員の期待に応えること	370
2 裁量的な人事評価制度には限界があること	370
3 合理的な人事・賃金制度を導入・運用して、会社と社員が信頼関係を築くこと	372
4 人事・賃金制度は社会や経済環境に合わせて修正・最適化すること	373
おわりに	375

1

定期昇給を基本とした年功型の
職能給から脱却した実例

I 新制度導入の背景

1 何が起きていたのか

Q社は、創業45年になる地方の総合スーパーです。90年代の後半から2000年代初頭にかけて業績の急激な落ち込みがあり、2002年から抜本的な経営改革を推進、その一環として、2003年に従来の人事制度が導入されました。

経営改革のスローガンは「お客様のニーズを超える感動の提供」でした。厳しい環境を超えて何とかこれを実現するには、社員一人ひとりに本気のコミットメントを求めたい。そこでQ社は、「社員に期待する役割を明確にし、期待に応える社員を厚く処遇する」という基本方針を掲げて人事制度を構築し、運用を開始したのです。

(1) 昇給なしが続く

ところが地域人口の減少に歯止めがかからない中、さまざまな対策を講じながらも資本力のある大手との競争は厳しくなるばかり。経営状況がなかなか好転しないまま、2008年にはリーマンショックにより大きな打撃を被りました。結局2011年までは、売上・利益ともじわじわと低下し続ける状況が続き、その途上で従来制度の運用は滞ってしまいました。それまで何とかやりくりしてきた昇給原資が確保できなくなってしまったのです。そして以後5年にわたり、基本給を据え置かざるを得なくなってしまいました。

(2) 賞与支給も停止

2008年以降、賞与も支給することができなくなりましたが、業績がやや持ち直し始めた2012年夏、支給を再開しました。ただし、非管理職は基本給の1カ月分、管理職は0.8カ月分というものでした。以前は、半期あたりの平均月数が1.8カ月～2.2カ月ぐらいでしたので、過去実績を回復するまでには至っていません。そのうえ、評価も反映しない一律の配分でした。

本来賞与は、基本給以上に個人の評価をタイムリーに反映させる性質のものです。しかしQ社の場合、数年にわたって満足な昇給ができない中、「せめて少しでも賞与で還元しよう」という使い方にならざるを得なかったのです。

(3) 評価の形骸化

昇給はやらない、賞与も支給しない、復活した賞与は「基本給×一律の月数」という状態では、何のために評価をしているのかわからなくなります。実際2010年以降は、評価も実施しなくなってしまいました。

もちろん評価は、報酬配分のためだけにあるわけではありません。むしろ、振り返りと動機づけが評価の本質的な意義だと思います。しかし、当時のQ社には、社員の成長のために評価を続けていこうという余裕はありませんでした。評価を活用して社員の動機づけを図ることよりも、報酬に何ら影響しない評価を無意味と感じる空気が上回ってしまったのでしょう。

評価制度の存在意義は徐々に希薄化し、やがて使われなくなってしまいました。

このような背景のもと、「このままでは社員の不安が高まる一方だ」という懸念の声が上がり始めました。経営状況が改善の兆しを見せ始めたことをきっかけに、2013年になって従来制度を見直すことになったのです。

2

従来制度が機能していなかった要因

(1) 従来制度の特徴

① 社員区分

既に述べたように、従来制度の基本方針は「社員に期待する役割を明確にし、期待に応える社員を厚く処遇する」というものでした。これに基づき、資料1「役職・等級体系」と資料2「役職別役割・職責定義」が作られています。また、マネージャー以上については、18頁資料3「部署別・等級別の業務内容一覧」も作られていました。

これらの資料からわかるように、マネージャー以上については、等級ごとの役割とともに、職種別に詳細な役割定義・業務内容が明示されています。一方1～5等級については、一般職として一本化された定義があるのみで、等級ごとの役割は表されていません。

19頁資料4「昇格要件書」を見ても、1～5等級の昇格要件として、「直近通年評価点」「上司推薦」「直近通年総合評価」「最短在籍年数」「昇格審査」と掲げられているだけで、昇格した先にどんな期待役割があるのかということは、示されていませんでした。

▶▶ 資料1 役職・等級体系

役職	等級
部長	8等級
店長	7等級
マネージャー	6等級
	5等級
	4等級
	3等級
	2等級
	1等級

▶▶ 資料 2 役職別役割・職責定義

役 職	役 割	職 責	具体的業務内容
部 長	部の責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・部の業績達成 ・部の人事管理の責任者 	<ul style="list-style-type: none"> ・部の予算編成とその管理 ・部の活動に関する中期計画立案実施 ・全社の MD 計画の立案と推進 ・全社の販売業務改革の推進 ・部の人材育成
店 長	店舗の責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗の売上、利益目標の達成 ・店舗の人事管理の責任者 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗の予算編成とその管理 ・店舗の営業活動に関する中期計画立案実施 ・店舗の MD 計画の立案と推進 ・店舗の販売業務改革の推進 ・店舗の人材育成
マネージャー	売場(部門)の責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・売場(部門)の売上、利益目標の達成 ・人事管理の責任者 	<ul style="list-style-type: none"> ・売場の予算編成とその管理 ・売場の MD 計画の立案と推進 ・売場の販売計画の立案実施 ・売場の人材育成 ・売場の就業管理
一般職	売場(部門)の担当者	<ul style="list-style-type: none"> ・担当範囲の任務の遂行 ・部門の売上・利益目標への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門の販売計画の実行 ・職場環境整備 ・業務改善

資料3 部署別・等級別の業務内容一覧（抜粋）

【営業部】

役 職 等 級	担当業務
部 長 8等級	<ul style="list-style-type: none"> ○部の包括的な管理を行い、会社運営の基本方針を配下に命令する ○営業方針に基づき、担当部に関するマーチャンダイジング政策の立案推進を行うとともに、各商品グループにおいて、店舗営業力の強化を図る ○全社マーチャンダイジング活動を遂行して収益の最大化を目指す <MD 計画> <ul style="list-style-type: none"> ・全社の MD 計画の立案推進 ・部の営業活動に関する計画立案と実施 <予算管理> <ul style="list-style-type: none"> ・部の予算編成とその管理 <MD 開発> <ul style="list-style-type: none"> ・全社の MD 開発 <販売サービス業務改革> <ul style="list-style-type: none"> ・全社の販売サービス業務改革の推進 <MD 活動> <ul style="list-style-type: none"> ・全社のマーチャンダイジング活動計画の立案と実施 <部内マネジメント> <ul style="list-style-type: none"> ・所管する店舗の各種計画の進捗状況の把握と評価 ・営業部の人材育成と就業管理 ・店長への指示事項の徹底
店 長 7等級	<ul style="list-style-type: none"> ○店舗の包括的な管理を行い、会社運営の基本方針を配下に命令する ○営業方針に基づき、店舗に関するマーチャンダイジング政策の立案推進を行うとともに、店舗営業力の強化を図る ○店舗マーチャンダイジング活動を遂行して収益の最大化を目指す <MD 計画> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗の MD 計画の立案推進 ・店舗営業活動に関する計画立案と実施 <予算管理> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗の予算編成とその管理 <MD 開発> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗の MD 開発 <販売サービス業務改革> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗の販売サービス業務改革の推進 <MD 活動> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗マーチャンダイジング活動計画の立案と実施 <店舗内マネジメント> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗の各種計画の進捗状況の把握と評価 ・店舗の人材育成と就業管理 ・マネージャーへの指示事項の徹底
マネージャー 6等級	<ul style="list-style-type: none"> ○部門の一切の管理責任を担う ○店長の指示を受け、所管する部門を統括し、顧客満足と収益向上を目指す <販売計画> <ul style="list-style-type: none"> ・担当部門の月次計画の作成 <販売サービス向上> <ul style="list-style-type: none"> ・部門の販売体制の確立と顧客への販売サービスの維持向上 <集客力向上> <ul style="list-style-type: none"> ・集客力向上施策の実行と固定客の拡大維持 <商品展開、品揃え> <ul style="list-style-type: none"> ・効果的な商品展開の実施 ・的確な欠品補充による完全な品揃えの維持 <仕入計画> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗の MD 計画の立案と推進 ・店舗の月次計画の作成 ・店舗の取り組み先と取引条件の交渉 <売場マネジメント> <ul style="list-style-type: none"> ・売り場の業務効率の改善 ・売り場の人材育成と就業管理 ・メンバーへの指示事項の徹底

ではありません。これまで以上に人件費を有効に配分しつつ、必要な人材を確保し、定着・活躍させ、クリエイティブな組織能力に結びつけていく、総合的な人材マネジメントが求められます。

会社の人事・賃金制度の運用は、その基礎を支える経営の根幹ともいえる部分です。

今こそ、経済・社会環境に合った、そして自社の組織と人材の成長に役立つ、最適な人事・賃金のあり方を考え続けねばなりません。本書でご紹介した各社の人事・賃金・評価制度の事例が、少しでもそのヒントになれば幸いです。

2016年3月 菊谷 寛之

【著者略歴】

菅野 篤二（かんの とくじ）〔5、7担当〕

大学卒業後、社団法人労務管理研究会に入会。月刊誌の編集、人事考課、賃金制度の調査・研究に従事。1970年、株式会社エム・デー・シー（現代マネジメント研究会）の設立に参加。1989年、代表取締役就任。1995年、厚生労働省の「中小企業賃金制度モデル等作成委員会」「均衡処遇に配慮した賃金制度に関する調査研究委員会」委員を歴任。成果型賃金制度の設計、目標管理の設計と定着化、ポイント型退職金制度の設計、人事考課制度の設計、人事考課評定者研修、管理者研修等、人事・労務全般にわたるコンサルティングを行う。著書に『人事考課事例集』（政経研究所）、『わかりやすい職能型業績給の導入と手順』（経営書院）、『超かんたん賃金設計』『超かんたん目標管理』『超かんたんオーダーメイド型賃金導入の実務手順』（中経出版）、『目標管理実践マニュアル』『成果型賃金導入マニュアル』（すばる舎リンケージ）、『評定者研修用テキスト・シート付 人事考課書式集』『成功事例からわかる中小企業の目標管理』（日本法令）、『業種別・職種別 人事考課表実例集』（共著、日本法令）ほか多数。

菊谷 寛之（きくや ひろゆき）〔9、10担当〕

早稲田大学卒業後、財団法人労務行政研究所の編集部職員を経て、1988年に賃金管理研究所入所。取締役研究開発担当、取締役副所長に就任。1999年、株式会社プライムコンサルタント代表取締役に就任。厚労省中小企業賃金制度モデル等作成委員会委員、高齢障害者支援機構『月刊エルダー』編集委員、第一法規『賃金・退職金事例集』編集委員等を歴任。TOC-ICO認定Jonah（TOC思考プロセス）、TOC-CCPMスペシャリスト。組織設計・役割責任マップ分析、業務プロセス改善支援、人事・賃金・評価制度の設計と運用支援、役員報酬の設計と運用支援、評価者・被評価者研修、組織開発ファシリテーション、事業承継支援、営業プロセス改善、営業活動指針の作成・運用支援を行う。著書に『決定版！シンプル賃金制度のつくり方』（日本法令）、『原因×集中×結果の人材マネジメント方程式』（労働調査会）、『社長、定期昇給はおやめなさい！』（中経出版）、『中堅・中小企業の業績連動賞与』『新実力型賃金のつくり方』（日本経団連出版）、『実践！中小企業経営を成功させる実力主義の賃金・賞与・評価の決め方』『わかりやすい諸手当の決め方』（全基連）、『都道府県版・等級別賃金表』（プライムコンサルタント）、ほか多数。

渡辺 俊（わたなべ しゅん）〔1、2 担当〕

早稲田大学卒業後、ティアック株式会社の人事部門にて、新入社員研修、語学研修、ライフプラン研修等の企画、運営、インストラクションを行う。1995年、株式会社パーソンズ（㈱ベネッセコーポレーション出資人材派遣会社）にて営業、派遣社員のマッチング等を担当の後、経営管理業務全般の部門責任者を経験。2002年、株式会社プライムコンサルタント入社。人事制度コンサルティング、人と組織の活性化を目的とした管理職研修やファシリテーションを行う。日本キャリア開発協会認定CDA。CC-T（キャリアカウンセリングトレーニング）基礎編・体得編ファシリテーター。中小企業診断士。TOC-Jonah。

田中 博志（たなか ひろし）〔6、8 担当〕

広島大学理学部卒業後、東ソー株式会社に入社。エレクトロニクス材料の研究開発、技術営業に従事。1995年、英語教育業に転身。ビジネス英語・企業研修事業の企画・統括に従事。中小企業診断士。2006年、株式会社プライムコンサルタント入社。

TOC-ICO 認定Jonah（TOC思考プロセス）。2011年、ゴールドドラットスクール認定トレーナー（TOC Management Tools Basic）。等級・賃金・賞与・人事評価制度の設計と運用支援、業績連動賞与原資ロジックの設計、評価者・被評価者研修、ワールドカフェ（対話集会）のファシリテーション、TOC思考プロセスによる経営戦略策定・業務改善計画支援などを行う。著書に『都道府県版・等級別賃金表』（プライムコンサルタント）、『先見労務管理』寄稿（労働調査会）等。

津留 慶幸（つる よしゆき）〔3、4 担当〕

広島大学総合科学部卒業後、株式会社ベンチャー・リンクに入社。新規外食チェーンの開発・本部立ち上げに携わる。店長研修およびアルバイト研修トレーナーを担当。2008年、株式会社プライムコンサルタント入社。賃金・評価制度の設計と運用指導、評価者・階層別研修、長時間労働、未払い残業対策、労務トラブル防止のための研修・セミナー、その他、人事・労務全般にわたるコンサルティングを行う。社会保険労務士。DVD『改正パートタイム労働法の徹底実務対応～パート・正社員の職務内容、人材活用の棚卸のしかた～』（日本法令）。