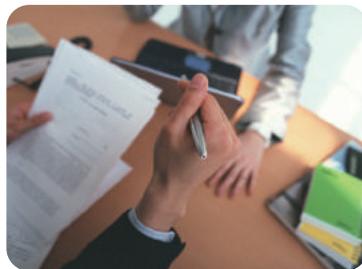




経営と人事の一体化で
人と組織を成長させる

人事制度 改革



1

人事制度が社員と組織を変える

1-1 なぜ人事制度改革が必要なのか？

経営者、経営幹部にとって、「社員」「組織」の悩みは絶えません。「なぜ自分と同じ真剣さで仕事に取り組んでくれないのか?」「なぜ自発的に知恵、創意、工夫を出さないのか?」といったものです。

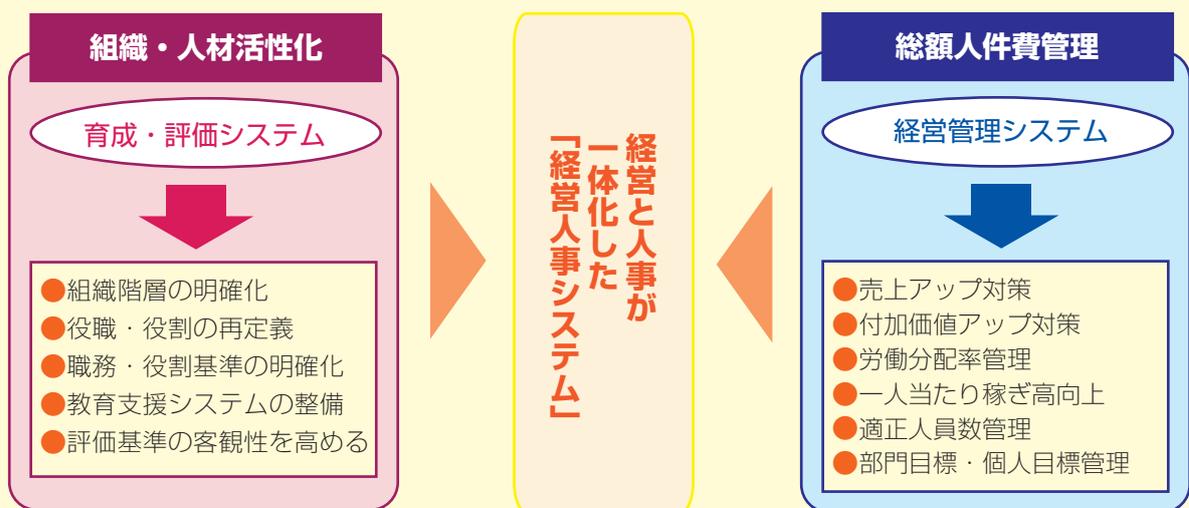
その大きな要因は、経営者、経営幹部と社員の視野・視点の違いにあります。社員の視野はどうしても狭くなり、視点は低い方に向いてしまいます。

視野を広げてやるためには、社員一人ひとりが自分の将来像を会社の成長と重ねられるビジョンを示すことが必要です。そして視点を変えてやるためには、社員一人ひとり、特に管理職クラスには、会社が期待する役割、責任、果たすべき職務内容を明示すること、そして、その達成度、遂行度と処遇を連動させることが必要なのです。

経営と人事を一体化させた「経営人事システム」こそが、経営を良くするための人事制度ということになります。

■ 経営人事システムの構築

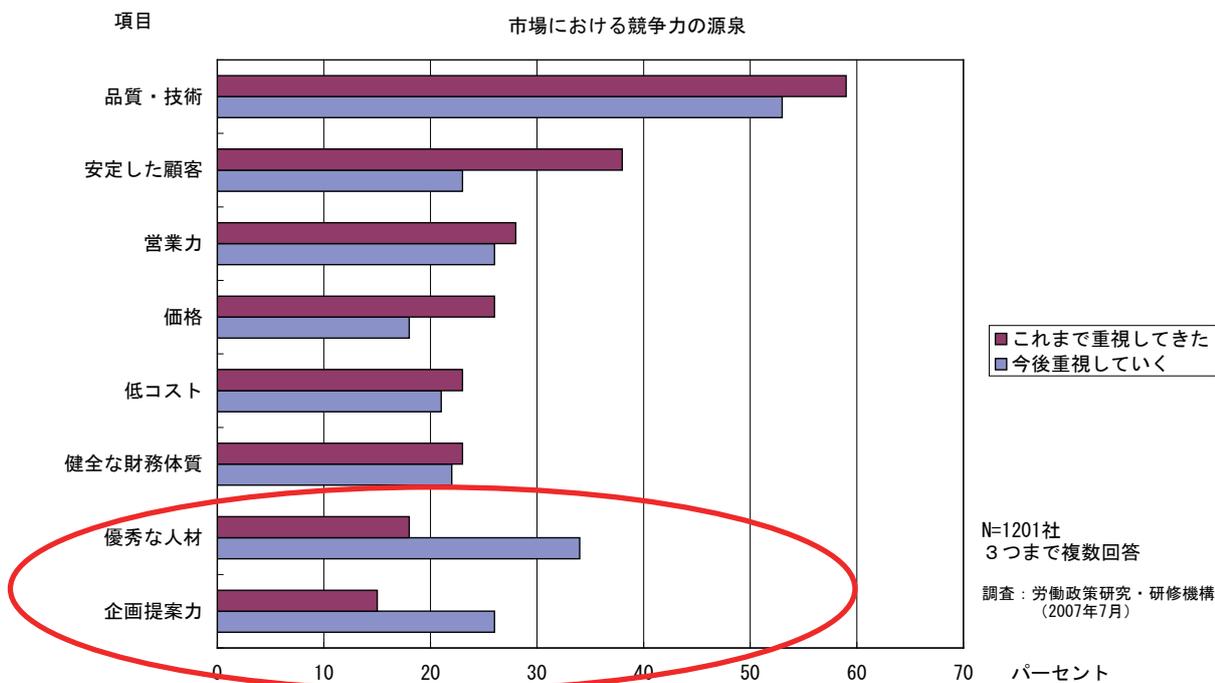
人事賃金制度には、2つの大きな機能があります。ひとつは、人材のスキル・意識を高め、ひいては組織全体の力を高める機能、そしてもうひとつは、人件費を適正水準にコントロールする機能です。この2つの機能が車の両輪のようにバランスよく回転することによってはじめて、「企業業績の向上」「強い組織」「人材の成長」に貢献する経営上のシステムとして有効に機能することになります。



弊社では、管理職の「役割」「業績責任」と、一般職の「職務基準」を明確にすること、その遂行度、達成度を評価するシステムを提供し、人件費の適正化のシステムを構築することを支援しています。

経営と人事の一体化で人と組織を成長させる 人事制度改革

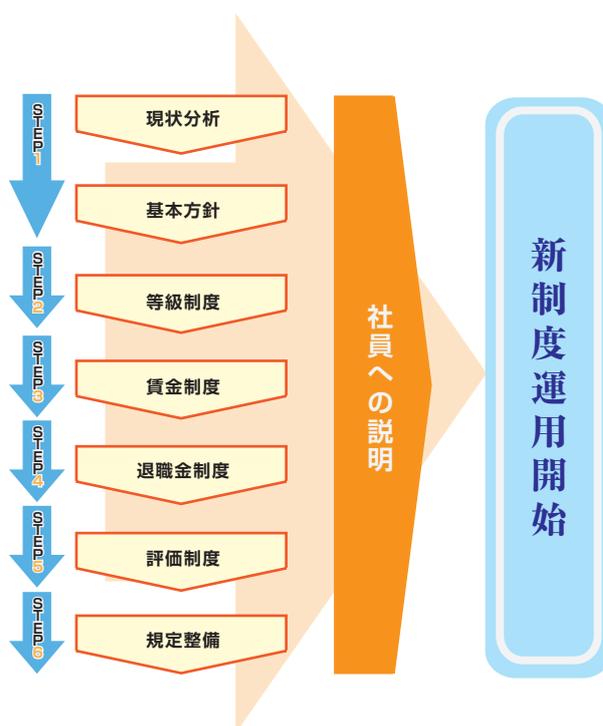
あるアンケート調査の結果でも、これからの企業の競争力の源泉は「人材」や「企画提案力」といったソフト面であるという認識が強くなっています。



1-2 人事制度改革のステップ

人事制度改革は6つのステップで行います。

第1ステップでは現状分析による問題点の整理と今後の人事制度の方向性を決め、幹部の意思統一を図ります。第2ステップでは、人事制度の骨組みとなる「等級制度」を構築します。第3ステップでは、「基本給」「諸手当」「賞与」の賃金制度を整備し、現行給与からの移行シミュレーションを行います。第4ステップでは、企業の将来債務である退職金制度の見直しを行います。第5ステップでは、社員、組織を強くするための評価制度、目標管理制度を整備します。第6ステップでは、賃金規程、新人事制度運用マニュアル、社員向け説明会資料を整え、運用スタートに備えます。



2 ステップ1 現状分析・基本方針決定

2-1 現状分析を通して今後の人事施策を決定する

人事賃金制度改革の第1のステップでは、現状分析を行い、問題点を整理して、今後の人事賃金制度の方向性を明確にします。

最初の段階で、現状認識と方向付けをしっかり行うことにより、最短コースで最も効果的な人事賃金制度を構築することが可能になります。

社内で制度改定を行ってうまくいかない最も大きな要因はここにあります。ここをきちんと実施しないと、いつまでたっても新制度を構築できなかつたり、何度案を作成しても幹部のコンセンサスが取れない、といった状況が発生してしまいます。

■現状分析の内容

現状分析の要素	項目
1 決算診断の内容	<ul style="list-style-type: none">● 決算書をもとに人件費の適性度を分析する<ul style="list-style-type: none">① 3期比較総額人件費分析② 3ヵ年昇給実績分析③ 今後の人件費推移シミュレーション
2 個別賃金水準診断	<ul style="list-style-type: none">● 個別人件費の水準と格差の適性度を分析する<ul style="list-style-type: none">① 基本給昇給ピッチ分析② 基本給プロット分析③ 所定内賃金プロット分析④ 年収プロット分析
3 退職金制度分析	<ul style="list-style-type: none">● 退職金の水準の適性度と将来負担を分析する<ul style="list-style-type: none">① 現状の個人別退職金プロット分析② モデル退職金水準分析
3 価制度分析	<ul style="list-style-type: none">● 評価制度と経営の連動性を分析する<ul style="list-style-type: none">① 人事考課表分析② 人事考課結果と処遇への反映度の分析
4 新人事制度の骨子提案	<ul style="list-style-type: none">● 診断報告会で新人事制度の方向付けをする<ul style="list-style-type: none">① 診断報告書まとめ、診断報告会実施② 課題の共有化、ディスカッション③ 新人事制度の方向性決定

2-2 人事診断の例

生産性と人件費のバランス分析の例

	A社	〇〇業（黒字企業 145 件）
付加価値率	45.2%	46.8%
労働生産性	9,203	8,582
労働分配率	53.1%	44.2%
1人当たり売上高	20,342	18,328
1人当たり人件費	4,882	3,792
1人当たり経常利益	1,429	774

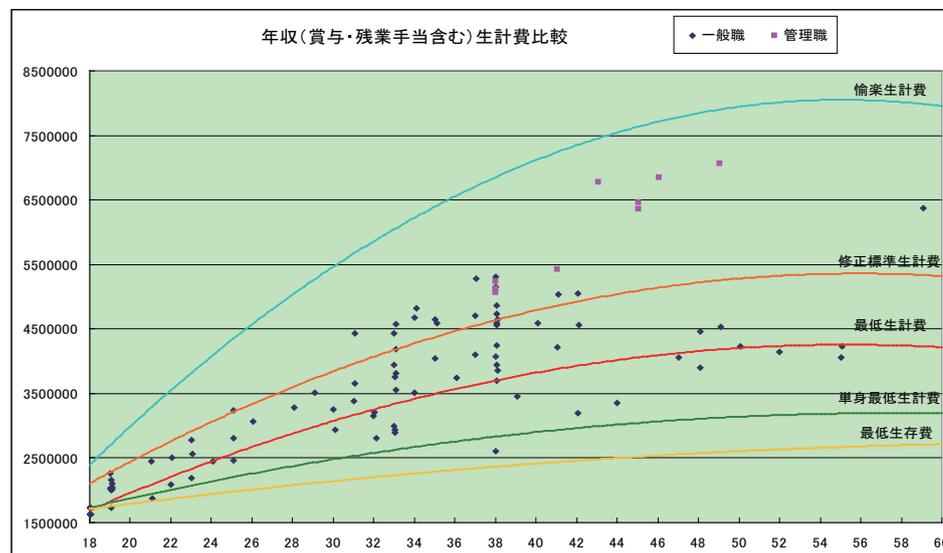
人件費と利益の推移予測例

基本給の昇給率は3%。
営業外損益は平成18年4月期の金額で固定。
人件費外固定費は平成18年4月期の実績を維持。
付加価値率は平成18年4月期の実績を維持（32.5%）。
売上は売上高4,000百万円で推移。

単位：千円

	平成18年4月期	平成19年4月期	平成20年4月期	平成21年4月期	平成22年4月期	平成23年4月期
売上	5,534,016	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
付加価値	1,800,485	1,301,395	1,301,395	1,301,395	1,301,395	1,301,395
限界利益率	32.5%	32.5%	32.5%	32.5%	32.5%	32.5%
基本給	126,685	130,486	134,400	138,432	142,585	146,863
加算部分		23,100	23,100	23,100	23,100	23,100
跳ね返り率	101.27%	101.27%	101.27%	101.27%	101.27%	101.27%
人件費	606,041	629,141	637,125	645,211	653,400	661,692
総額人件費	613,732	637,125	645,211	653,400	661,692	670,090
人件費外固定費	436,322	436,322	436,322	436,322	436,322	436,322
営業利益	758,122	235,932	227,947	219,861	211,673	203,380
営業外損益	33,048	33,048	33,048	33,048	33,048	33,048
経常利益	791,170	268,980	260,995	252,909	244,721	236,428
経常利益率	14.3%	6.7%	6.5%	6.3%	6.1%	5.9%
労働分配率	33.7%	48.3%	49.0%	49.6%	50.2%	50.8%

年収プロット分析の例

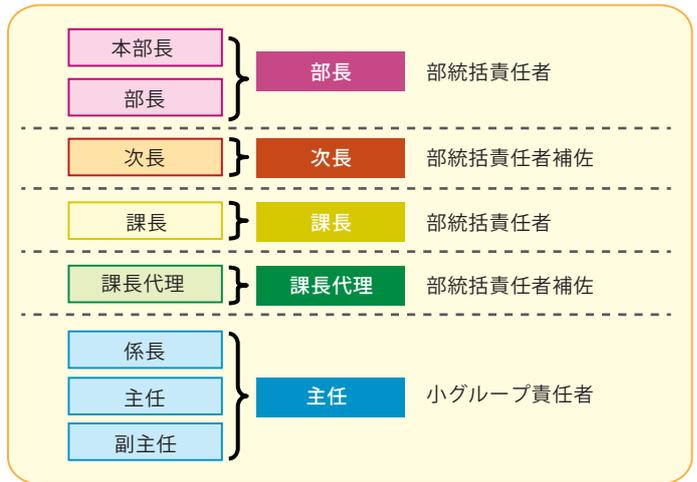


3 ステップ2 等級制度の構築

3-1 指揮命令系統の基礎となる役職を見直す

新制度の方向性が固まったら、最初に行うのが役職の見直し、等級制度の設計です。これまでの人事制度の多くは、経営管理の実態と人事賃金制度が連動していない点に問題がありました。これを解消するために、まず組織の指揮命令系統を見直します。指揮命令は役職に基づいて行われるものですので、社内に本当に必要な役職を再設定、再定義します。

■役職見直しの例



3-2 職務と役割レベルに応じて等級を設計する

部門間の役職・役割の違いをヨコ串で刺す等級制度を設計します。等級制度設計に際しては、年功運用に陥らないよう、役職と等級を極力一対一で対応させます。昇進≒昇格、降職≒降格の方程式を明確にすることにより、人事と経営の乖離を防止します。

■役員責任体制分析

等級	役割	役割定義	総合職	現業職	事務職		
					グローバル社員	エリア社員	地域社員
管理職	5等級 部門統括	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社の基幹事業・中枢機能の統括責任者として経営陣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および年度経営目標の達成を確保する。 ● 担当部門のメンバーに対し、会社の中長期的な経営方針や年度方針を理解させ浸透を図る。 ● 会社の方針を掌握し、担当グループの任務に照らし合わせ、組織目標を設定・実行し、その業績達成に必要な制度環境を整備し、期間業績を確保する。 	部長 次長		部長 次長		
	4等級 課統括	<ul style="list-style-type: none"> ● 担当グループのメンバーに対し、グループの方針を理解させ、浸透を図る。 ● 担当グループを管轄する部長または次長を補佐すると同時に、OJTによる部下の訓練・育成を図る。 ● 担当する小組織の業務を推進し、業務の質、量および期限の遵守に努める。 	課長		課長	課長	
一般職	3等級 業務推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 担当する組織を管轄する課長を補佐すると同時に、OJTによる部下の訓練・育成を図る。 ● 担当する組織のコミュニケーション活性化を図り、情報の共有に努める。 	主任	主任	主任	主任	主任
	2等級 自立した担当者	<ul style="list-style-type: none"> ● 担当者としての成果・効率を挙げ、組織の目標達成に貢献する。 ● 担当する組織を管轄するリーダーを補佐すると同時に、OJTによる部下の訓練・育成を図る。 	—	—	—	—	—
	1等級 アシスタント	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司の指示に従い、業務を担当する。 ● 一般知識や専門知識の習得および業務ノウハウの吸収定着を図り、与えられた業務の質および量の向上に努める。 	—	—	—	—	—

3-3 職務・役割基準を明確にする

経社員の担当職務レベル、期待役割レベルの概念をまとめた等級フレームに基づき、詳細な担当職務、期待役割を明確にします。これを職務基準書にまとめ、等級別、役職別のステップアップのあるべき姿を明示します。この職務基準書は、人事考課の基礎としても活用できますし、社員育成のガイドラインとして使用することができる、とても有効な基準となります。

■職務基準書の例

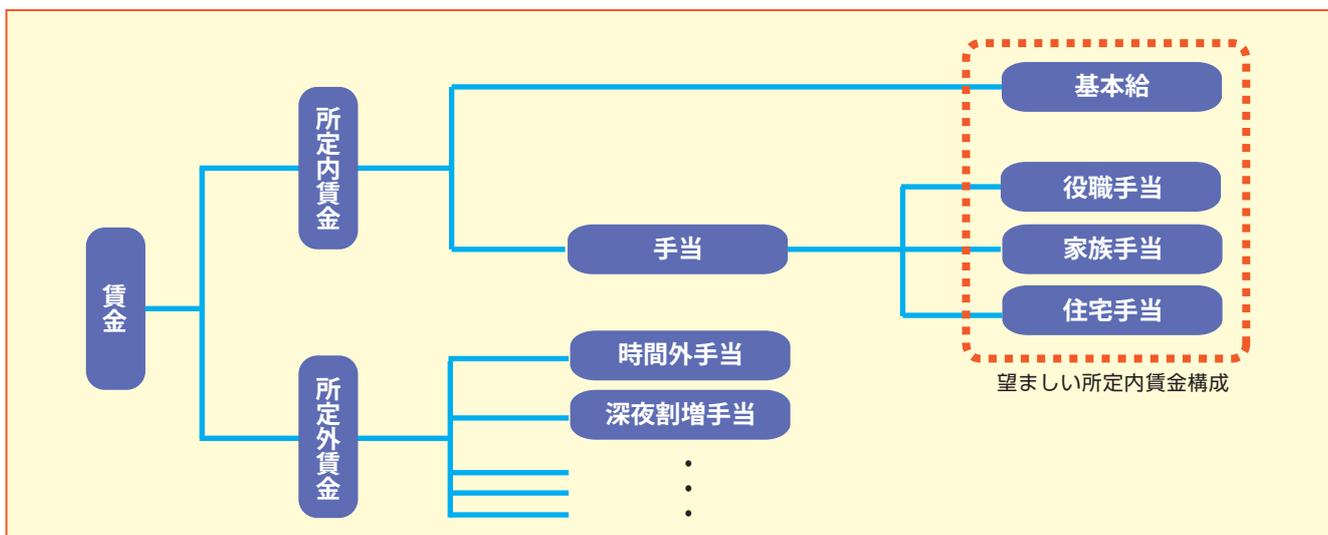
総務部		職務基準書							
大項目 (業務)	中分類 (課業)	詳細 (作業単位)	等級指定						
			1	2	3	4	5	6	
教 育	指 導 ・ 育 成	部員の教育・指導・育成					△	○	
		課員の教育・指導・育成				△	○		
計 画	方 針 計 画	年次(部門)方針計画の立案					△	○	
		年次(課)方針計画の立案				△	○		
		カンパニー数値計画の立案					△	○	
	経 営 計 画	損益計画の立案					△	○	
		資金繰計画の立案					△	○	
		連結計画(損益)の立案				△	○		
進 捗 管 理	方 針 管 理	(部門)方針活動の進捗管理					△	○	
		(課)方針活動の進捗管理					△	○	
	業 績 管 理	月次損益の管理(算出・作成)				△	○		
		月次詳細資料(売上・棚卸他)の算出・作成			△	○			
		月次資金繰の管理(算出・作成)				△	○		
		制度及び管理連結資料の算出・作成			△	○			
		カンパニー数値の算出				△	○		
労 務	勤 怠 管 理	勤怠管理①(遅早外・残業管理)	△	○					
		勤怠管理②(シフト勤務管理)			△	○			
		勤怠管理③(有給休暇管理等)			△	○			
	給 与 ・ 賞 与	賃金算出・支払業務			△	○			
		賞与算出・支払業務			△	○			
		源泉税・住民税等の算出			△	○			
		年末調整業務			△	○			
		退職年金業務				△	○		
	昇 給	昇給・昇格業務					△	○	
		昇給・昇格の算出					△	○	
			人事考課業務				△	○	
	諸 官 庁		社会保険事務所への書類作成・提出				△	○	
			社会保険事務所調査の立会い対応					△	○
			〇〇健康保険組合への書類作成・提出				△	○	
			労働基準監督署調査の立会い対応					△	○
労働基準監督署書類作成・提出業務							△	○	
各種規定の管理							△	○	
各種規定の作成・更新							△	○	
諸官庁への届出書類の作成・提出							△	○	
人 事	採 用	求人・採用業務 - 手続き・労働条件等の説明他				△	○		
		採用者受入準備	△	○					
		職業安定所(ハローワーク)への書類作成・提出				△	○		
		退職手続き				△	○		
		期間契約社員の契約更新				△	○		
	教 育 ・ 行 事	労働者登録業務(名簿他)			△	○			
		従業員教育計画の立案				△	○		
		従業員教育の準備・実施			△	○			
		社内行事計画の立案				△	○		
		社内行事の準備・実施				△	○		
人 事	行 事	月次会議予定表の作成	△	○					

4 ステップ3 賃金制度の設定

4-1 自社のモデル賃金を描く

賃金体系の整備は、経営トップ層の専権事項です。賃金体系整備は、自社のモデル賃金設定から始めます。自社の賃金支払能力、同業他社の水準、生計費などから、標準者の賃金ラインを描きます。

■賃金構成



■賃金体系の設計



4-2 諸手当を見直す

次に諸手当の見直しを行います。諸手当には、「職務に対する手当」「属人要素に対する手当」があります。自社に存在する職種ごとの「つらさ」、職務遂行に必要な「資格」、地域別の「生計費相場」を勘案して、自社に必要な手当とその金額を設定します。

職務関連手当	属人的手当
① 役職手当 ② 資格手当・職務手当	① 役職手当 ② 資格手当・職務手当

4-3 基本給体系の設計

賃金体系の外輪にあたる諸手当を決定した後は、賃金の本質部分である基本給の設計を行います。基本給は原則として「年齢給」「勤続給」を廃止します。従来型の「賃金表」による体系化、あるいは、「昇給表(昇給マトリクス)」による制度設計を行います。

■賃金表(昇給マトリクス)の例

賃金レンジ	グリーンゾーン	ゾーン1		ゾーン2		ゾーン3		ゾーン4		レッドゾーン
		下限	上限	下限	上限	下限	上限	下限	上限	
5等級	248,670	248,670	276,300	276,300	307,000	307,000	337,700	337,700	405,240	405,240
4等級	196,425	196,425	218,250	218,250	242,500	242,500	266,750	266,750	320,100	320,100
3等級	169,290	169,290	188,100	188,100	209,000	209,000	229,900	229,900	275,880	275,880
2等級	148,230	148,230	164,700	164,700	183,000	183,000	201,300	201,300	241,560	241,560
1等級	125,550	125,550	139,500	139,500	155,000	155,000	170,500	170,500	204,600	204,600

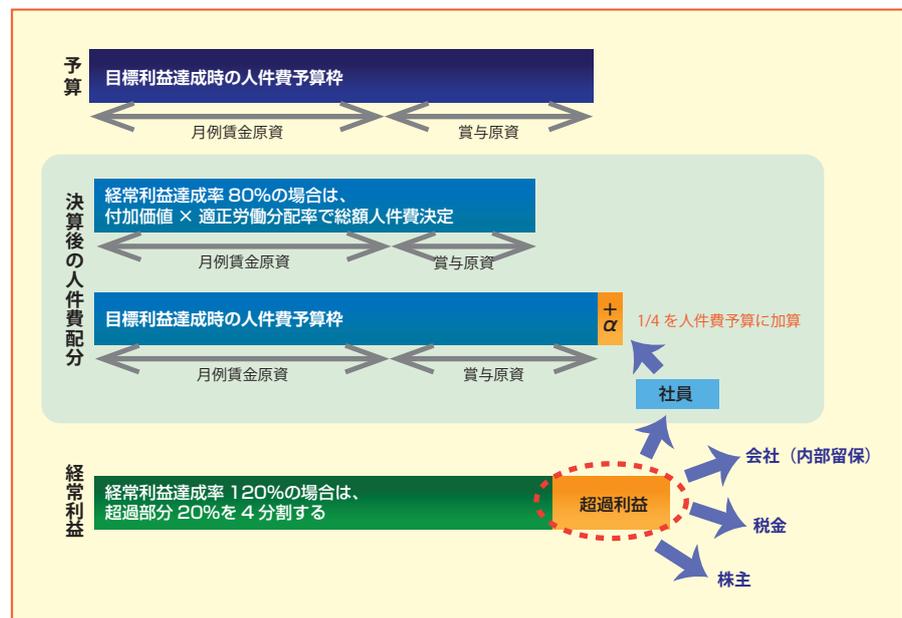
※ポリシーラインからの基準幅 10%

昇給マトリクス		単位：ポイント				
5等級	S	A	B	C	D	
レッドゾーン	2.0	1.5	-2.0	-3.0	-4.0	
ゾーン4	4.0	3.0	0.0	-2.0	-3.0	
ゾーン3	6.5	5.5	4.5	3.5	0.0	
ゾーン2	8.0	7.0	6.0	5.0	0.0	
ゾーン1	9.5	8.5	7.5	6.5	0.0	
グリーンゾーン	11.5	10.0	9.0	8.0	0.0	

4-4 業績連動賞与制度の設計

賞与には、ある程度業績との連動性を持たせ、社員の業績貢献意欲を引き出す仕掛けを盛り込むことが大切です。業績との整合性を取りやすい手法としては、経常利益(あるいは営業利益)連動方式が上げられます。

■業績連動賞与の考え方の例



5 ステップ4 退職金制度の設計

5-1 基本給と退職金の連動性を排除する

退職金制度には3つの側面があるといわれています。「賃金の後払い」「老後の生活保障」「功労褒賞」という3要素です。現在多くの企業で採用されている「退職時の基本給×支給乗率」式の退職金制度では、「功労褒賞」の機能が十分果たせません。また、基本給と退職金が連動性を持っている限りは、基本給を大胆に変えることができません。このようなことを考慮した場合、これからの退職金は「ポイント制退職金制度」に移行すべきであるといえます。

- **功労報奨説**・・・会社への貢献度合いや実績に応じて受け取るもの
- **賃金後払い説**・・・月例給与や賞与の後払いとして受け取るもの
- **老後の生活保障説**・・・老後の生活保障として受け取るもの

5-2 ポイント制退職金への移行

勤続年数や等級(役職)に対して、毎年一定のポイントを付与して、退職時に保有しているポイントに対して、ポイント単価をかけて退職金額を決定する方式をポイント制退職金といいます。

ポイント制退職金は、「勤続ポイント」「等級ポイント」「役職ポイント」の3つの要素の選択、組み合わせで設計します。最初に定年退職時の標準退職金を設定し、退職金制度の構築へと進みます。

■ポイント制退職金設計の例

等級	等級	ポイント
1		10.0
2		12.5
3	主任	15.0
4	係長	20.0
5	課長	25.0
6	部長	30.0

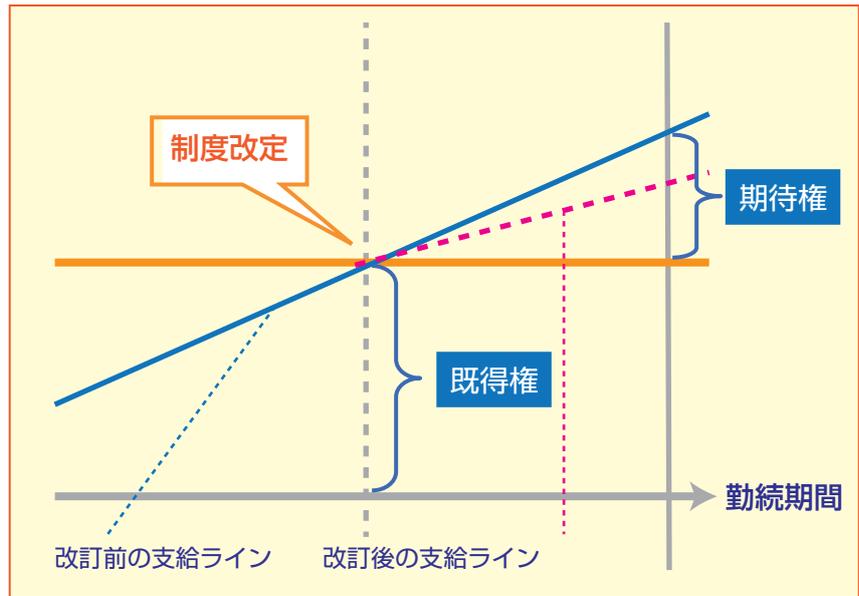
<参考:モデル退職金>

		シミュレーション値	理想値
(1)	4大卒標準昇格	10,500,000	
(2)	4大卒A昇格	11,850,000	
(3)	4大卒C昇格	8,300,000	
(4)	短大卒標準	10,800,000	10,000,000
(5)	短大卒A昇格	12,150,000	
(6)	短大卒C昇格	8,600,000	
(7)	高校卒標準	11,200,000	
(8)	高校卒A昇格	12,450,000	
(9)	高校卒C昇格	8,900,000	

5-3 旧制度から新制度への移行

退職金を新制度へ移行する際には、既得権に対する注意が必要です。新制度への移行時には、旧退職金制度の既得権部分をきちんと計算し、ポイント換算して社員に通知しておくことが求められます。旧退職金制度が基本給連動型である場合、乗率の月割り(日割り)などの複雑な計算が必要になりますので、特に注意して算出する必要があります。弊社では、この計算も代行し、社員との無用のトラブルが発生しないよう支援します。

■既得権と期待権の概念図



5-4 業績連動賞与制度の設計

勤続ポイントと等級ポイントの仮設定が完了したら、現行退職金と、新退職金の水準比較を行い、設計の修正を行います。新退職金における水準については、優秀社員モデル(Aモデル)、標準社員モデル(Bモデル)、下位者モデル(Cモデル)を作成して、そのモデル間の格差についても検証を行います。

■モデル退職金比較

