

事業発展・開発人事制度

“ 人事制度構築の流れ ” と “ 開発投資型人件費管理の仕組み ”

コンサルティンググループ

チーフコンサルタント 久保田 覚

人事制度構築の手順

以前、考えてみたい人事制度のイメージを“ 蝶のように空に舞う ” といった情景で示したが、人事制度の基本は「 蝶の一方の羽にあたる “ 業績など組織全体の力の伸びや水準などを個人に投影する仕組み、一般には資格制度とか職務等級制度と言われる仕組み ” 」「 もう一方の羽にあたる “ 賃金や処遇に関する仕組み ” 」「 胴体にあたる “ 評価の仕組み ” 」で構成される。このように考えると、やはり 評価制度が人事制度の基幹になること、これら三つの “ 仕組み ” 相互の関わりを丁寧に説明することが新たに構築する人事制度の “ 論理 ” になることの重要性を再確認できる。



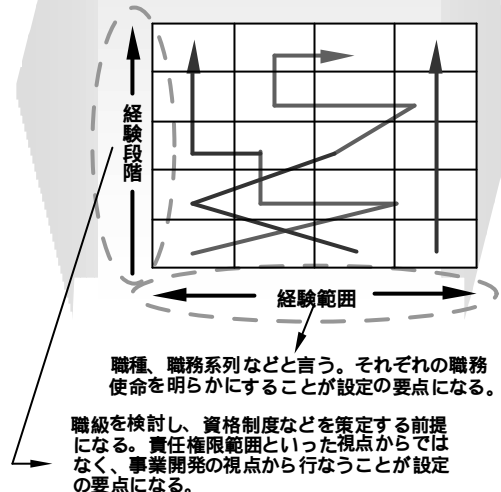
しかし、制度構築を進めていると、分かっていながら、つい進捗を急ぎ、一つずつ “ 仕組み ” を完成させていきたくなる。実際には、賃金制度の検討や策定にあっても、同時に評価制度における評価項目や基準を考える場合もあるし、資格制度における区分の見直しを考える場合もある。制度構築をプロジェクトで行う場合、それぞれのメンバーの着眼や視点の広がりがあり、このような同時に行われる検討や策定が自然に、足並みをそろえて進むことは少ない。そして、進捗管理を意識する人は戸惑いと苛立ちを感じるようである。

したがって、新たに制度構築を進めるにあたって、このような戸惑いを避けるために、右図のような全体観を共有しておきたい。全体観があれば、相互の関わりを検討するポイントを関係者全員が明確につかまえることができ、その集大成により、最適な人事制度を構築することができる。

全体観

1. 組織体系イメージ ~ 今後の組織のありよう

組織成長（業務遂行水準の向上と業務遂行範囲の拡大）とそれによる “ 業績の伸び ” は “ 職務充実と職務拡大 ” が支える。個々の社員の立場からは、適切な “ CDP ” が構築されていることに他ならない。



2. 策定している資格制度（業績を伸ばすための組織のありようを個々人の立場から表わしたものに他ならない）や賃金制度、評価制度が的確に “ 今後の組織のありよう ” を物語っているかどうか、その都度、確認しながら策定を進めるようにしたい。

開発投資型人件費管理

どのシステムから着手したかを問わず、多くの場面で頭を抱える “ 関わり ” は、次年度の賃金決定など人件費管理のようである。

総人件費管理という言葉が広く用いられるようになってきているが、実際に、そのシステムを設計しようとすると、なにか釈然としない部分が残る。昇給ありきで考えると、総人件費予算が昇給幅を抑制するもののよう受け取られると共に、算定に政策的様相を感じるのか、疑念をかこつ。この辺りを払拭しておく必要がある。

また賃金について語る時、労働の対価として使用者が支払うものといった考えにしたがうと、生涯賃金やその

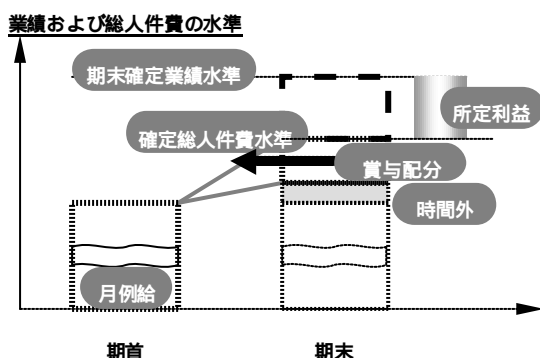
範疇に垣間見られる“若年時の低めの労働対価を後年に清算”という概念が脳裏をよぎり、説明がトーンダウンしてしまう。この5月に日本経団連が「今後の賃金制度における基本的な考え方」を示しているが、文頭で「そもそも“賃金とは何か”ということを整理しておく必要がある」としていることの背景ともつながるようである。

1. 人件費は次期経営計画における“開発投資”

多少の暴論をお許しいただき、賃金について次のような考え方からその管理のシステムを「総人件費管理」に則って提示したい。開発投資型人件費管理である。

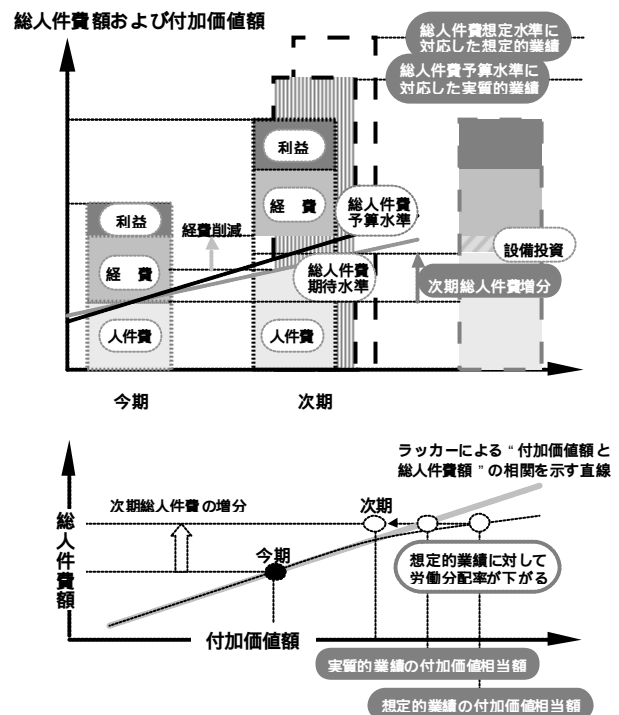
ある文書に「賃金というのは、労働力の再生産費」という一文を見る。継続的な賃金には「労働の対価」という側面に加え、時間をまたがる重要な側面があるように思うのは素直な理解であろう。しかし、それを「労働力の再生産費」と言ってしまうと生々しく、また肩に力が入ってしまう。何らかの開発に向けて、その期待と共に個人に提示された“投資”と考えると気持ちが高揚してくる。“期待されている”として受け取るのと、“それなりの配分”として受け取るのでは印象が違ってくる。これを言葉の遊びだとしてしまうには少し惜しいように思う。ただし、この点をうまく伝えるには“過去は振り返らない、これからを見る”という姿勢があつてのことであり、期毎のリセットが前提になる。このような考えに立つと、次のような要点が浮かび上がる。

予定的な昇給や定期昇給はありえない。期首月例給（年俸制であれば月額）を固定部分（投資部分）とし、期末の業績予測から算定した賞与を変動部分（投資回収部分）とした賃金構成が基本になる。時間外手当は生産性を維持している（業績の伸びとあいまっている）ならば変動部分の先取りになるし、次期の増員を支える投資（原資）の一部になる。今期の評価結果を反映させ、今期の賞与として変動部分を支給し、今後の業績の見込みを踏まえ、次期固定部分の積み上げ（見直し）を図る。



2. 次期の総人件費の予算化と評価反映

前節では、従来から基本的に用いられていた“利益の三分配”の考え方に則して図示した。業績水準に対する適切な理解を促すために、決算を適切に開示することはもちろんのこと、次期の総人件費の予算化にあたっては、そのガイドラインになる考え方に則し、業務遂行結果と業績との関連を社員が実感できるような仕組みが運用を円滑にする。ガイドラインとして「ラッカープラン」を用い、予算化の根拠として「原価低減や業務効率化の事実（多くは次期の設備投資額に反映）」と「売上高など事業規模増大の事実」を用いる。そうすれば業績の伸びを事業規模増大だけの視点から評価するのではなく、原価低減や業務効率化などに向けた活動も評価することになり、結果的に「労働分配率が下がること」への理解や納得も得られる。



評価反映にあつては、評価結果を“貢献係数”などの係数に置き換え、以下の考え方に則し、各人の次期賃金を決定する。“昇給ポイント制”と称する仕組みである。

$$\frac{\text{賃金原資（昇給原資）の総額}}{\text{全社員の貢献係数の総和}} = \frac{\text{貢献係数「1」あたりの配分ポイント（単位賃金ポイント）}}{1}$$

$$\text{単位賃金ポイント} \times \text{各人の貢献係数} = \text{各人の次期の賃金（昇給額）}$$

係数の設定については“評価の考え方”“現状賃金の位置づけ”など検討しておきたい点もあり、次回以降に予定する“評価制度とその方法に関する説明”と併せて説明を加えることにする。