



【コンサルティング事例 人事制度の構築】

～社員全員がやる気になる賃金制度・人事考課制度をオーダーメイドで構築～

A社は、従業員 98 名、年商 34 億円、業歴 35 年の精密機器製造業者。優れた技術力で顧客のニーズに応え、安定した業績を残し取引先を含め多方面から高い評価を得てられました。しかしながら、業績の向上に伴う企業規模の拡大に給与制度や賞与制度、退職金制度、人事考課などの制度の構築が追いつかず、特に初級管理職層や、やる気のある若年従業員層から制度の見直しを求める声が上がっていました。一方、会社を取り巻く環境もリーマンショックや円高の影響で厳しさを増し、労務費の見直しが急務となってきました。A社は、不況の影響で比較的時間のあるこの時期をチャンスととらえ、役員を中心とする「検討チーム」を発足させ、経営改善の観点から「人事コンサルティング」の導入を決断。コンサルタントのサポートのもとに、次代を担う経営層の教育を目的に加えて、最新法令に準拠した就業規則など諸規定の準備に取り組むこととしました。

◆課題のヒアリング・課題の抽出

経営層などへのヒアリングと提出資料の分析により、以下のような問題点が抽出されました。

1. 賃金制度

①不透明な決定方法

長年の慣行で、従業員の年齢や勤続年数により賃金が決定されており、属人的な「年齢年功序列型」の賃金制度となっていました。その結果、営業力や技術力を伴わない高齢者や長期勤続者が、同じ職務を同じようにこなす若年層よりもかなり高い賃金を受けているケースが確認されました。また、基本給とリンクする賞与や退職金についても、技術力や貢献度に関係なく決定されていました。

②複雑な手当

長年の労使関係の中から、さまざまな手当が発生した結果、「皆勤手当」、「食事手当」、「安全手当」、「家族手当」など多くの手当が存在し、支給基準もあいまいでした。そのため賃金体系が複雑となり、事務部門の負担感や、事務処理に費やす残業時間の増加につながっていました。

③低い管理職手当

初級管理職層の管理職手当の水準が低く、給与総額が高齢者や長期勤続者、残業時間の長い同年齢や同勤続年数層の者より低い場合もあり、不満が出ていました。

2. 人事考課制度

昇格や昇給、賞与などの判断基準は、年齢や勤続年数、場合によっては経営幹部の心証等で決定され、具体的な評価の基準や方法については特に定めていませんでした。また、管理職への登用基準もあいまいで明確なものではありませんでした。

3. 財務関連

財務分析の結果、高齢社員の増加と年功序列制度が相まって、人件費が毎年膨らみ、利益を圧迫、経営環境の厳しさも加わり労働分配率が上昇傾向にありました。

4. その他

就業規則などの一部が、最新法令に準拠しておらず、コンプライアンス上の問題が発見されました。

◆コンサルティングによる改善

1. 賃金制度

①序列の明確化

「コース別等級制度」を導入することにより社内序列を明確化し、また熟練技能は認められるものの管理職には登用されなかった者の処遇に配慮できるものとなりました。また賃金基準、管理職手当を見直し、特に初級管理職層の処遇に配慮しました。

②使いやすいシンプルな賃金

基本給と諸手当を見直し、シンプルな賃金としました。賞与や退職金については、基本給とのリンクを見直し、その人の職責の重さや業績への貢献度が反映できるものとなりました。

③その他

従業員の定着を図るため、一定の年齢に達するまでの間は、昇給に年功的な要素を取り入れました。

2. 人事考課制度

「公平性」に軸足を置いた「やる気」の出る考課制度として「役割の重さと遂行力」、「貢献度」等を中心とする制度を構築しました。また、管理職への登用基準も明確にしました。

3. 財務関連

人件費の総額にキャップをつけることで、利益の確保をやすくしました。

企業にとって「人件費」は、管理上重要なコストです。これまでは、給与、賞与等の個々の人件費要素ごとに費用を管理する、言い換えれば個々の要素ごとに決められた費用を積み上げた額が総額人件費となり、事後集計・事後管理となる傾向が強くありました。しかしながら、昨今の厳しい経済環境を考えると、これまでの積み上げ方式の人件費管理を続けることは難しく、事前に人件費の総枠（パイの大きさ）を決めて管理していく方式を導入、総額人件費を経営計画と結びつけて事前に計画し、パイの中の配分を決める仕組みを構築しました。

4. 就業規則の見直し

就業規則などを最新法令に準拠させることで、労働時間、休日休憩、時間外、割増賃金等についての記載を整合性のあるものにしました。

雇用の多様化・個別化、新しい働き方の登場などを背景に、労働法制の改正が多くなっており、就業規則が新しい法律に対応しているかどうかを定期的に見直しを行うことはコンプライアンス上重要な作業です。

全社員がやる気の出る
人事考課制度を



◆実情に即した制度の必要性

賃金制度・人事考課制度は、何よりも企業の実情に即した制度でなければ、さまざまな弊害が生まれてしまいます。

今回の事例では、入念なヒアリング、提出資料の分析を通して企業が抱えている課題を十分把握し、諸制度構築に関して、一般的な姿ではなく A 社独自の課題解決に直結する、いわばオーダーメイドによるオリジナルの賃金制度・人事考課制度を再構築し導入しました。お仕着せの制度では、どうしても無理が生じ、課題を確実に改善することはできないからです。労使協調を前提に、無理をせず、できるところから確実に改善していくというスタンスが非常に重要な要素となります。

A社では、見直しが図られた賃金制度により、会社の賃金管理が容易になり、事務部門の負担も軽減しました。同時に人事考課制度の公平性・透明性が一層高められたことにより、従業員の不安・不信が払拭され、モラル、モチベーションが向上、結果として業績向上に寄与することができました。



【コンサルティング事例 中期経営計画の進捗管理】

E社は、従業員80名、年商70億円の繊維・衣服等の卸売業者。同社では、これまでも中期経営計画を作成してきましたが、作成当事者は社長と一部の役員で、いわば「トップダウン形式」の中期経営計画でした。コンサルティングを開始する前段階でのヒアリングの中で、中期経営計画を、どの程度理解し、各自の役割をどのように認識しているかを従業員の方々にたずねたところ、大多数が非常にあいまいな認識しか持ち合わせていませんでした。

次期中期経営計画の作成に際しては、「トップダウン形式」を改め、各セクションの従業員の代表者を含めたワーキンググループを立ち上げ、「ボトムアップ形式」で中期計画作成に取り組んでもらいました。

ワーキンググループに従業員が参加したことで、特に経営環境を分析する「SWOT分析」では、現場から見た的確な分析が行われ、分析の過程を通して各セクション共通の認識を持つことができました。また、主要課題（仕入、販売、商品企画）に関して、横断的な議論が尽くされアクションプランも具体的なものになりました。

このようにして作成された中期経営計画を、従業員一人一人に理解を深めてもらうため「経営計画発表会」を開催しました。

同社は、この中期経営計画の進捗管理を進めていく中で、以下のような工夫を凝らしました。

①部門別管理会計システムの構築

各部門の計画進捗度合いを早期に把握するため、五営業日以内に前月の販売関連の計数実績が把握できるシステムを構築、計画未達成部門に対する効果的な対策をすばやく打てる体制を確立しました。

②人事評価システム

同社は、年功型賃金体系を基本的枠組みとし、その中で多少の個人別考課査定を実施したものの、定められた人事評価基準・規程はありませんでした。そこで今回の中期計画策定を機に、管理職と非管理職、直接部門と間接部門において、職種ごとに必要とされる役割・能力を定義づけた新たな人事制度を創設、中期経営計画の諸目標達成に向けての各個人の役割を明確にし、数値結果のみならず、取組態度などのプロセスも評価することで、従業員のモチベーションを高めることができました。

導入に当たっては、管理職を対象に考課訓練を実施し、公平な評価が行えるよう管理職の考課スキル向上にも十分配慮しました。

③月例会議と上司による部下との面接を定例実施

原則、毎月五日に各部門長以上で構成される「月例会議」を行い、計画の進捗状況をチェック。現状認識と問題点・対応策を議論しました。会議の資料は、前述の管理会計システムから得られたデータをグラフなどで「見える化」し、傾向・問題点等が一目で分かるよう工夫しました。また、各部門から「成功事例」を発表してもらい、マインドを高めることにも注力しました。

一方、定められた役割責任を十分果たすことができず苦勞している部下に対し、上司が面接を実施、アドバイスする等、きめ細かな上司によるサポートシステムを導入しました。中期経営計画の達成に向け、一步を踏み出したばかりの会社ですが、試行錯誤を繰り返しながらも着実にレベルを上げています。同社ではこれまで以上にコミュニケーション機能が高まり、従業員全員が共通の認識を持ちながら諸目標達成に向けて取り組んでおり、さらなる成長が期待されます。