

JILPT研究フォーラム

Sep.7, 2007

成果主義の現状と課題

－自動車販売会社A社における事例－

労働政策研究・研修機構 (JILPT)

中村良二

企業概要

- 設 立 1920年(創業:1915年)
- 資本金 49.8億円
- 売上高 3,268.2億円
(2005年10月～2006年9月期)
- 経常利益 51.4億円(同上)
- 従業員数 5,498名
(グループ。2007年3月現在)

80年代以降の人事制度変革の概要

- 1986年 新人事・賃金制度改定
- 1991年 フレックスタイム制度、育児休暇制度
- 1994年 介護休業制度導入
- 1995年 所定労働時間が、7.5時間
- 1996年 年間休日120日
- 1997年 新賃金制度導入
- 2001年 成果主義に基づく新賃金制度導入
- 2002年 労働協約改訂「年間休日110日」
- 2003年 ポイント退職金制度導入
- 2004年 労働協約改訂「年間休日105日」
- 2006年 新人事賃金制度改定、定年再雇用制度導入

成果主義に基づく人事制度の基本理念

(1) 社員の「やりがい」と企業の「競争力」の調和

(2) 頑張って成果を上げた人が一層報われるしくみ

① 職群別等級制度・評価制度による納得性の向上

② 「成果＝業績＋業績に結びつく行動」の評価とメリハリのある処遇

③ 公開型のオープンな評価・処遇

	旧制度「職能資格制度」	現行制度「職群別成果主義制度」
フレーム	職種横断（単一）の等級制度	職群毎の等級制度
	- 一般社員8等級 - 職種による職群区分ナシ - 経年による年功昇格（滞留アリ）	- 一般社員3等級 - 営業、工場スタッフなど4職群 - 成果により、滞留／降格アリ
評価制度	「職能遂行力」を評価	「成果＝業績＋業績に結びつく行動」を評価
	- 印象評価に陥りがち - 非公開（本人への通知ナシ） - 考課者による評価のブレ	- MBOによる業績評価 - 行動特性による評価 - 公開（本人へフィードバック） - 考課者訓練の徹底
賃金制度	職能資格に基づく能力賃金	成果反映型賃金
	・貢献度による処遇差（反映）が少ない	・頑張って成果を上げた人が高い処遇

評価の枠組み

- ①業績評価と行動評価により構成。
- ②個人の目標は、毎年4月、10月に設定。半年後に振り返り。
目標設定、振り返りとも上司と部下の間で行う。
- ③業績評価目標は各項目とも数値化して設定する。
行動評価目標は、話し合いの上決定するが数値化しない。
- ④評価結果は10段階の達成度によって決定する
(設定した目標の100%達成で5の評価)。

賃金

☆基本：ランク給＋成果給＋地域（調整）手当

□ ランク給：一般職は、Ⅰ～Ⅲランク。

・評価スケール：1～10段階。通常、「5」。

・その評価値から3を引いた値が、昇格のためのポイント。それを「貯蓄」してゆく。

□ 成果給：半年に1回、洗い替え。

□ 地域手当：北海道から沖縄まで。地域、および、年齢によって、差異あり。

☆賞与：基本部分50%、成果部分：50%（一般職）
30% 70%（管理職）

成果部分は、0～200%の範囲で変動する。

昇格・処遇への反映

- ①前述の評価を、「昇格」のウエイトで按分した結果を1年間の評価として、それをポイント化（「昇格ポイント」と呼んでいる）したものの蓄積により、昇格試験の受験資格を獲得する。
- ②蓄積した昇格ポイントの有効期限（賞味期限）があり、6年または9年で洗い替えられる。

	業績評価	行動評価	業績評価	行動評価
	50%	50%	80%	20%
評価結果が影響する処遇	・ 昇格（年1回） ・ 定期改定（年1回）		・ 一部賃金の改定（年2回の洗い替え方式） ・ 一時金	

人事制度の問題点・課題

〔組合〕

- ①上司の意識・知識、組合員の意識・知識
- ②評価結果の中央化
- ③目標設定時期の遅れ・目標設定の甘さ
- ④モチベーション向上と生活の不安定化
- ⑤成果連動部分の割合
- ⑥属人給廃止の会社意志

〔人事〕

- ①長期的な展望の希薄さ
- ②よりマイルドな処遇に収斂？
- ③評価者訓練の徹底：ばらつきの極小化を目指して
- ④従業員は「給与が上がらないことに慣れてきている…」？

従業員の組合観（組合員意識調査、2005年）

- 1 対会社では、「押されている」（79%）。
- 2 保守的で、経営の意思決定には「影響を与えていない」。
- 3 基本的な労働条件への発言は「やや弱め」。
- 4 組合員の要求・意見は「反映されていない」が、労使協議は「透明」。
- 5 組合運営は「民主的」だが、組合員の多様なニーズへの取り組みは「十分とはいえず」。
- 6 組合員の過半数が、組合活動に「魅力を感じていない」。

試行錯誤・環境変化

- ☆2001年の改訂から2005年にかけて(経営環境の厳しさ)
- ◎2001年に根本的な改訂を実施。しかし、すぐに変更!
 - ・成果給:「4年間の積み重ね」から「2年間」の評価へ(運用1年)
 - ・一時金:成果対応部分が、25%から50%へ

- ☆2004年 全国約10社の「・・県A社」を統合。
 - ・「ランク給+成果給+地域手当」という組み合わせは同じだが、それぞれがまったく異なることなる水準にあった。これを統一。さらなる「調整」へ。

- ☆多岐にわたる職種 営業、メンテナンス、事務
- ☆従業員意識の多様化:より明確な差異を望む層の存在。

会社・従業員にとっての成果主義

- 経営環境に応じて、総額人件費を変動させる仕組みを入手。
- 人事制度が変わる意味：
期待と不安が混じりながらも、「新鮮さ」をアピール。
（「状況は厳しいが、ひょっとすると、自分だけは処遇が好転するかも…」という期待）
- （評価期間である半期に）「自分の仕事はどうであったのか」、「評価そのもの」と「評価の根拠」を、公的に知る・確認する機会を得た。

今後のゆくえ：さらなる試行錯誤？

☆より公正な評価に向かって

- 管理職・評価者がきちんと評価しない場合、組合を通じて、当該担当者が人事より、指導を受ける。

☆成果をはかる限界

- 精緻な制度を作り上げても、ヒトが運用する。
→評価をする、受けることへの「慣れ、曖昧化」をいかに排除するのか？

☆「処遇が向上しないことへの慣れ」

- 「企業存続の危機は脱したらしい。賃金が上がらないことにも慣れてきた」時、働くことの新しい魅力は？