

事例からみた賃金および人事処遇制度見直しの方向性

成果主義的な人事処遇・賃金制度が浸透しているなかでの不況で、企業は足元の経済・社会情勢に対応すべく運用での工夫を凝らしている。今後、さらなる制度面でのメンテナンスが予測される一方、育児・介護への対応や高齢者の継続雇用、メンタルヘルス問題などのワーク・ライフ・バランスにまつわる個人の事情への対応を迫られてもいる。従業員一人ひとりに配慮しながら企業業績も追求する制度を構築し、運用するにはどうすべきなのか。事例などを通して現状をみながら、今後予測される課題と対応策をスケッチする。

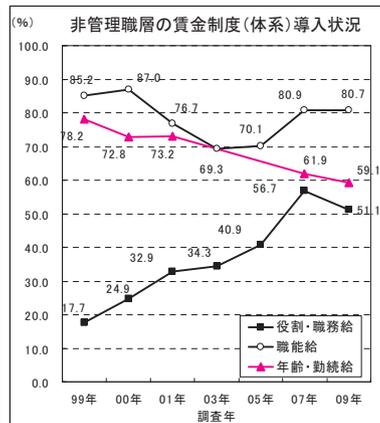
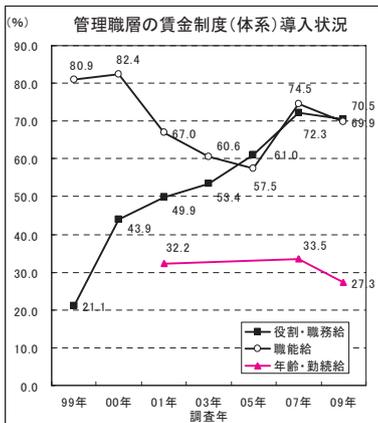
業績・成果で基本給を決める企業は減少傾向

厚生労働省が昨年十一月に発表した「平成二二年就労条件総合調査結果」(一)によると、賃金の基本給の決定要素(複数回答)に「職務・職種など仕事の内容」をあげる企業がトップ(管理職七七・一%、管理職以外七一・八%)。次いで、「職務遂行能力」(同六八・五%、六七・五%)、「学歴・年齢・勤続年数など」(同五七・八%、六五・五%)、「業績・成果」(同四五・四%、四四・四%)が多かった。



八年前の前回調査は、本社の常用労働者三〇人以上の企業で調べている。今回の調査をこれに合わせて時系列で比較すると、「業績・成果」をあげる企業は八年前の前回調査より、管理職(マイナスイ七・三ポイント)、管理職以外(マイナスイ五・七ポイント)とも大きく下回っていた。一方、賞与を支給した

企業がその額を決めた主たる要素については、管理職、管理職以外のどちらの回答が過半数を占めており(管理職五七・六%、管理職以外五八・九%)、「基本給を基準としている」のは三割程度



にとどまった(同三〇・九%、三二・五%)。「成果は一時金で還元する」との昨今の企業姿勢が数字に表れた格好だ。

管理職は「職能給+役割給」、一般職は「職能給+年齢・勤続給」

もう一つ、日本生産性本部が今年一月にまとめた「日本的雇用・人事の変容に関する調査結果」(二)(上の図)をみると、管理職層の基本給に採り入れられている賃金項目は、役割・職務給(役割や職責、職務価値を反映している部分)と、職能給(職務遂行能力の高さを反映する部分)の導入率が、ともに約七割(七〇・五%、六九・九%)を占めている。非管理職層に採り入れられている賃金項目は、職能給が八〇・七%で一番多い。この結果、賃金体系で最も多い組み合わせは、管理職層が「職能給+役割・職務給」で三二・二%。これに対し、非管理職層のトップは「職能給+年齢・勤続給」で二八・九%だった。

なお、定期昇給型の賃金項目である「年齢・勤続給」の導入率は、管理職層(二七・三%)、非管理職層(五九・一%)とも低下傾向にある。

安定志向強まる新入社員

参考までに、「年齢・勤続給」の対象として最も当てはまる新入社員の意識を同本部の「二〇〇九年度新入社員半年間の意識変化調査」(3)でみると、賃金については、「年齢・経験を重視して給与が上がるシステム」(四八・一%)、「年齢や経験によって平均的に昇格していく職場」(三九・七%)、「人より多くの賃金を得なくとも食べていけるだけの収入があれば十分」(四七・一%)を希望する回答がいずれも過去最高。

日本能率協会の「二〇〇九年度新入社員『会社や社会に対する意識調査』結果」(4)でも、昨今の不況に伴う雇用不安が影響してか、「賃下げがあってもあくまで雇用を守る」(転職・独立よりも)「定年まで勤めたい」といった雇用面での安心を望む声が強かった。

今の新規卒卒者は、非常に悩み、苦しんで就職活動している人がほとんど。大手の企業説明会には、「ネット上での予約が数分で埋まってしまい、説明会の参加すら難しい」との報道も目にするなど、就職戦線は厳しさを増す一方だ。苦闘の末にようやく就職できた会社なのだから、もう雇用の心配はしたくない。調査結果からは、そんな新入社員の物言わぬ声が聞こえてきそう。

話を人事処遇・賃金制度に戻そう。こうした状況の下、企業はどのように制度を定め、運用しているのだろうか。まず五社の具体例から企業の実態をみる(5)。

長期雇用を前提に
最適人材の育成と
能力・役割・業績を重視

事例1

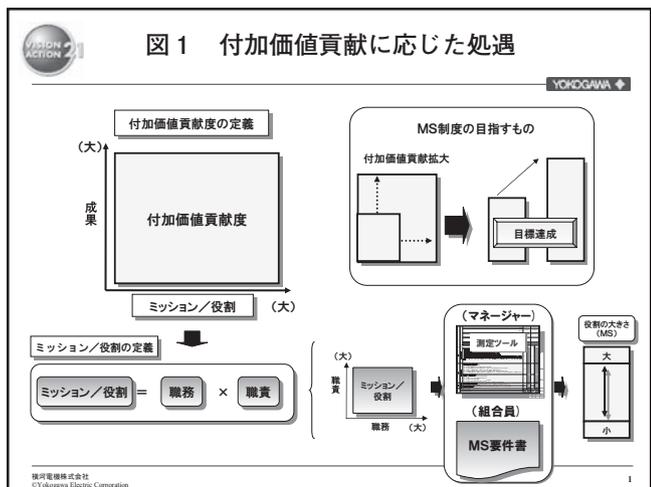
横河電機の
ミッションスタン
ダード制度

横河電機株式会社は二〇〇一年、それまで五〇年近くに渡って運用してきた職能資格制度から、付加価値貢献度の大きさに応じて処遇を図る「ミッションスタンダード(MS)制度」に移行した。まず、管理職層に導入し、〇三年からは組合員層にも運用をスタートさせて、現在に至っている。「付加価値貢献度」とは、成果と役割(ミッション)の大きさを面積で捉えたもの(図1)。役割は、職務だけでなく職責も反映される。給与水準は役割の大

きさや範囲、難易度で決まり、成果は賞与に反映する仕組みになっている。

管理職層のMS制度

管理職層のMSは10〜17の八段階。担っている役割の「責任の大きさ」「責任の範囲」「ミッション遂行の難易度」という三つの指標をさらに細分化して点数化し、MS10なら何点以下、MS11は何点から何点の間といった具合に、



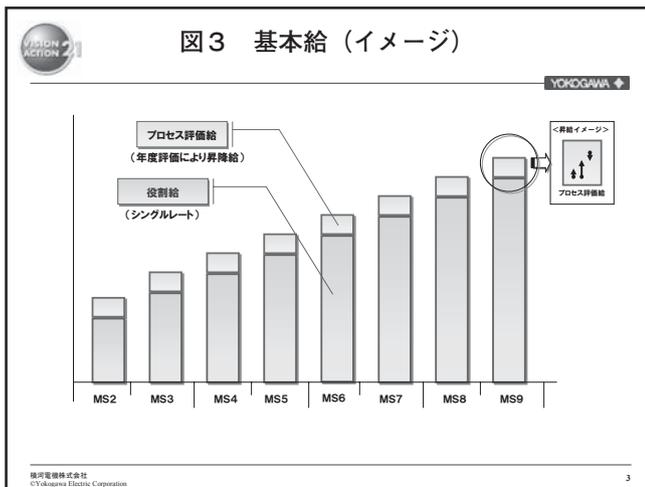
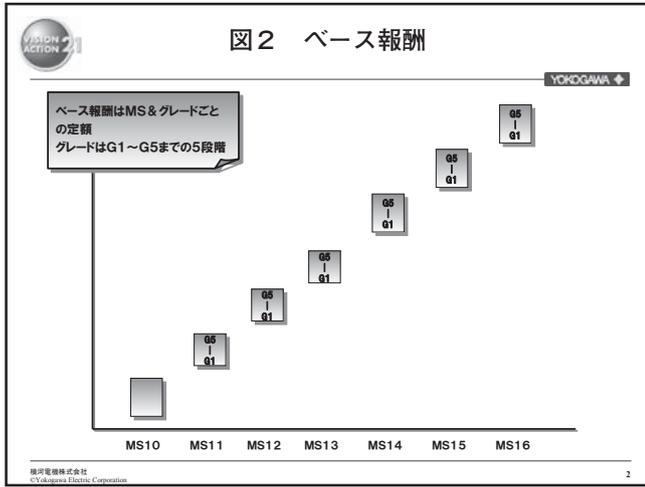
各従業員のMSを決めた手順は次の通り。まず、当該社員がどういった仕事をしているかをシートに記述して、上長の承認を得る。それに基づき、基本となるMSランクが決まり、そのうえで、その人の経験や実績でグレードが定められる。

ここでのポイントは、事業本部間の仕事内容に対応するMSの甘辛をなくすために設置しているMS委員会(社長と本社機能役員で構成)が、個別ポジションのMSの調整を行っていることだ。同社では、事業の改廃や部門を跨ぐ人事異動が少なくないこともあり、MSは全業務共通のものとなっている。各MSの給与レンジ幅に重

求められる点数によりランク分けしている。つまり、MSは勤続年数や能力といった人の要素ではなく、役割の大きさにより決まるものである。

とはいえ、各MSにはそれぞれG1〜G5のグレード幅をもたせることで、その役割を担う人の要素も加味した。MSをシングルレートにせず、五通りの固定給を定めることで、役割が変わらなくても昇給の余地を少し残した格好だ。ただし、レンジの上限はG5までしかないため、昇格しないと頭打ちになる(図2)。

なお、管理職のMS制度には複線型人事の考え方も採り入れており、①組織を管理する「マネージャー」②マネージャーを補佐して部下を評価・育成する「リーダー」③高度専門的な業務に特化する「スペシャリスト」——の三区



賞与格差が見直し課題に

なる部分はないため、仮に本人が希望しない部署に異動した場合でも、それでMSランクが下がればその月から月例給は下がってしまうことになる。このため、組織変更や人事異動の際には必ずMS委員会の判断を入れることで、「役割変更によりMSが変わるかどうか」を明確にする運用を行っている。

そのほか、MSが上がる時は上位ランクのG1、下がる際には下位ランクのG5に、まずは貼り付けることを原則としている。また、降格も管理職層から一般職層に落ちることはない。管理職への昇格を厳格化しているからだという。

組合員層のMS制度

一方、組合員層のMSについても、三つの指標を軸に、革新の要求度や指導力、折衝度、経験度などの具体的な

を決めたうえで、個人が目標としている業績をどの程度達成したかを半期ごとに評価し、配分する。最も達成度の高い人は賞与額が基準額の二倍になるが、達成度が悪ければ理論上はゼロになることもあり得る。「同じMSでも賞与が二倍三倍違うのは珍しくないし、MSが低い人も大きな成果を出せば上のMSの人より年収が多くなったりもする。少しメリハリがつき過ぎていくケースも散見されるので見直し課題の一つになっている」(田淵健太郎・人財センター人事企画部マネージャー、以下、発言同じ) という。

MSは、新入社員時に「エントリー」に位置づけられ、その後、定型・補助的な役割が求められるランクのMS2と3は、ほとんどが数年で卒業する。納得性の高い背景には、低位のMSに長くいる社員が比較的少ない運用にありそうだ。

組合員層の基本給は、各MSの役割給に加え、年度評価により昇(降)給するプロセス評価給(最高四万円)の二本立てで構成している。プロセス給には、「組合員は育成途上でもあるので、仮にMSが変わらなくても、本人能力の発揮度や態度、意欲を評価することで昇給があるという意味合いが込められている」(図3)。なお、MSが降格すれば、当月から役割給が下がることに変わりはない。

また、組合員層の賞与については、各MS毎に異なる月

項目の内容をMS要件書に規定し、新入社員レベルから管理職一步手前まで九段階に分けている。「いま担当役割の大きさ」でベース報酬となる役割給が決まる仕組みだ。MSの測定にあっても、点数決定方式を採用した管理職層とは異なり、MS要件書を基本に総合判断したことになる。

職種や事業部門を横断して判断するわけだから、製造スタッフなどの現場作業を中心とする仕事に不利ではないか?との疑問も残りそうだが、そこは管理職層同様、MS委員会等で厳正に調整した結果、概ね納得性のある結果となっているのだそうだ。

数の固定部分を設定。それに成果に応じた査定部分の月数を加えて総支給月数を決め、役割給を乗じた額を支給している。

面談で目標設定とフィードバックを

こうした仕組みのバックボーンとなる評価は、とてもきめ細かい。期首(四月)と期中(一〇月)には、職務の目標設定や遂行過程の発揮能力に関する「目標設定面談」と、その前の半期の職務目標の達成度合いと能力の発揮度合いを確認する「レビュー面談」が上司と部下の間で実施される。

降格者への対応

職務目標の達成度は「アウトプット評価」として賞与の査定に、能力の発揮度合いは「プロセス評価」として昇(降)給に反映され、その結果については、六月の昇降給期と夏冬のボーナス直後の面談で、それぞれフィードバックされることになっている。

管理者研修の強化も図った。「役割や成果が報酬に即結びつくので、評価は従来以上に大切になった。だからこそ、マネージャー層への昇格は慎重に行うし、マネージャーの研修も充実させるようにした。それを補完する社員へのキャリア形成支援策も講じている」という。

制度の概要を確認した後で、いくつかの疑問を投げかけてみた。まずは、降格について。現在、役割や職務に基づく人事処遇制度を導入している企業の多くは、降格・降給ができる仕組みを制度化しているところが多い。だが、

実際の運用となると、休職などを除けば、よほどの低評価でない限り降給、ましてや降格はしていない会社が多いのではないだろうか。ところが、MS制度では、制度を厳格に運用しており、その結果、MSランクが下がる(11月例給も下がる)ことも少なからず発生しているという。

30カ月分の補償給を一括支給

「当社では、雇用の確保と利益の確保は経営の両輪としており、社員を大切にす文化がある。その一方、職能資格制度の頃から毎年の評価で給与が下がる仕組みがあり、実際に給与が下がる人もいたし、賞与にも相当以前から利益スライド分があったりと、厳しい制度を運用してきた。MSの設定にあたっては、年齢や経験を一切考慮せず、社員が担っている役割を厳しく判断したから、基本給が下がる社員が少なからずいて、なかには月例給が一〇万円下がるような人もいた。逆に、若手社員を中心に基本給が上がる社員もいた」

「とはいえ、こうした運用の裏には緩和措置もしつかりあって、基本給が下がる人たちには差額の三〇カ月分を補償給として一括前払いした。MSの適正な設定を実現したかったこともあるが、これは会社から本人に対する『二年半程度の間に自己投資をして、元の基本給に相当するMSに復帰して欲しい』とのメッセージでもあった。だから、仮に二年半が経過する前にMSが上がったからといって、補償給の返還は求めなかった」

会社都合の異動者には上司がきめ細かくフォロー

従前から給与が下がる仕組みが根付いているとことだが、会社都合の異動でMSが下がることに、やや違和感を感じる。さらに、評価に対する納得性や公平性も相当、担保されていないければならない気がするが。

「役割を中心とした制度のデメリットとして、異動の問題はどうしてもつきまとう。社員からしたら、『会社の指示で異動するのに、不慣れな部門だからMSが下がる』といわれても困る』となるわけだ。よって、特に組合員については、異動を理由にMSを下げることはしていない。成果の出ない社員には、事前に上司から『このままでは今の役割を担うことは難しい』ということとを伝え、きめ細かくフォローし、それでも改善が見られない場合には下げ、という運用をしている。だから、事実上、本人に責任のない降格はしない運用がなされている。こうした取り組みも、社員の納得性を高めることにつながっているだろう」

管理職層は今春から新人事制度に

ちなみに、同社は今年の四月から、管理職層を対象に新人事制度を導入する予定になっている。大きな理由は、「今のMS制度が拡大路線を基調とする長期経営構想を念頭に設計していたが、昨今の不況に加え、今後も急激な成長路線が描きにくい環境変化のなかで、経営の現実合った仕組みを再構築することにした」ため。その方向は、「一人ひとりの役割が拡大していくも

のとする前提を見直すとともに、業績を報酬にどう対応させていくかのバランスを取った形になる。例えばMSが管理職層、組合員層それぞれ八つずつあるのは、上位の役割にどんどん上がってことが前提にあったからだ。だが、役割の拡大がさほど見込めないのであれば、今の役割のなかでいかに成果を出してもらおうかを志向しなければならぬ。だから、そんなに多くのMSは必要ないかも知れない」とのことだった。

事例2

日本ユニシスの 新人事評価制度

日本ユニシス株式会社は、二〇〇七年に新人事評価制度を導入した。同社は二〇〇三年、それまでの能力をベースとした制度から、成果と役割(職責)に見合った処遇の実現を狙いとして職務給の概念を採り入れ、個人の短期的な成果・業績を重視した成果主義への転換を実施した。今次の改定は、その運用に伴い生じた課題を解消するため

に行われたものだという。

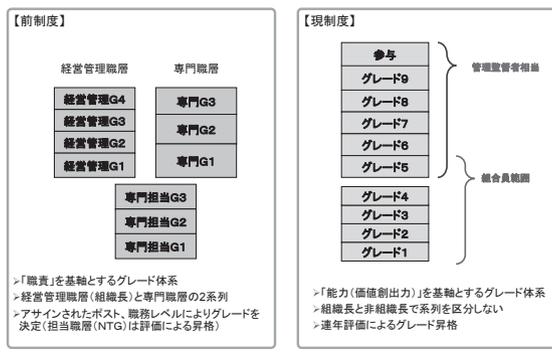
短期成果重視はユニシスには合わない

「短期的な成果を重視しすぎた結果、社員が必要以上に結果業績を強く意識したことで、人材育成意識が薄まった。チームでの業務遂行がやりやすくなる場合があった。また、新卒採用を控えて即戦力採用中心に切り替えたが、入社三年以内に退職するケースが増えた。元々、人事異動や組織改編の多い会社で、短期的に職務・役割が変わる場合が多く、役割給の運用は難しい面があった。成果と役割に見合った処遇の実現という制度の趣旨についての理解は得られたと思うが、実際の運用面から不公平感が生じていったことも事実。また、長期的な視点で会社を支える人材が育たないのではないかとという声も少なくなかった。制度自体の善し悪し以前に、当社には合わない部分が多く、中長期的に会社が成長し続けるためには方向転換が必要であると判断し、運用後、一年半程度であったが見直しに着手した」(中谷真・人事部人事企画室長、以下発言同じ)

能力と役割を基軸に

新しい制度では、中長期的な視点から、会社の継続的な成長を支える人材を大切に、社員が安心して働ける環境を提供することを基本理念としている。成果と役割は、短期間で変動したり外部環境に左右されることも多いことから、処遇への反映は行うが、制度の基軸とはせず、人(能力)を制度の基軸とした。

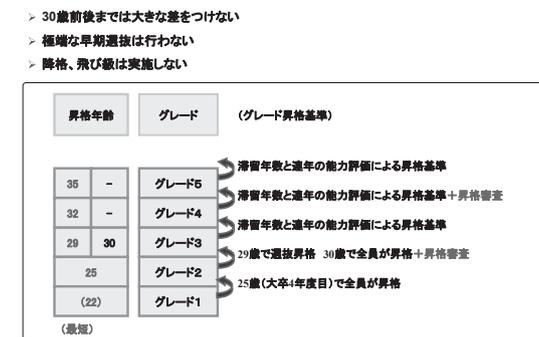
図1 専門職系のグレード体系



育成に関する方向も転換し、小数のエリート選抜ではなく、全社員の活性化を図ることに重きを置く。そのために、新卒採用から定年退職までの長期雇用を前提に処遇・育成を行う体系とした。また、専門性や技術力が評価される仕組みを採り入れることで、ポスト偏重ではなく、SEなどのスペシャリストも適切に処遇される仕組みとした。

こうしてできた新制度は、能力（価値創出力）、役割、個人業績の三つの視点から社員を処遇する。能力（価値創出力）は、「優れた成果・業績（価値）を創出するための原動力となる知識やスキル、志向、行動などの実践度」のことで、グレードと能力給（基本給の一部）が決まる。役割は「担当した職務と職責の大きさ・重要度と遂行度」のことで、役割給（基本給の一部）に

図2 グレード昇格の運用



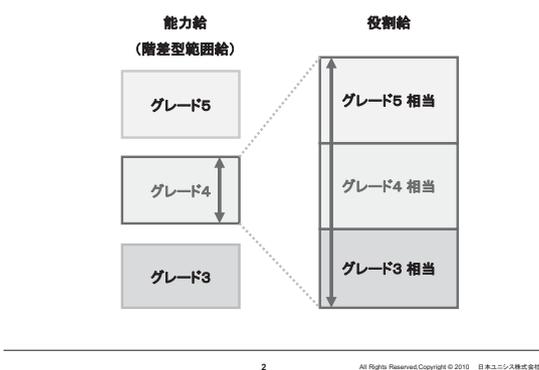
反映させる。そして、個人業績（個人目標達成度）は、賞与にだけ反映させることとした。

基幹人材の「専門職」は9段階のグレード体系に

グレード体系は、担当する業務内容と期待される成果のレベルなどにより、①会社の基幹的な業務を担う「専門職系」(四三〇〇人) ②各種一般業務を担う「一般職系」(七〇〇人) ③看護士や調理人など特定の知識・技能・資格を有する「特務職系」(二〇〇人) ーの三職系に区分。それぞれ求められる能力で複数のグレードを設定した。専門職系のグレードは「能力（価値創出力）」を基軸にグレード1〜9までの九段階（図1）とした。一般職は二段階、特務職は三段階になっている。

なお、専門職グレード9の上に位置

図3 グレードと能力給・役割給の範囲



づけられている「参与」は、「極めて高い能力の発揮により、会社の継続的な成長に寄与し、会社の象徴的存在として社内外に広く認知される者」のことだ。

若年層の昇格はあまり差をつけずに

新制度における専門職の賃金は、グレード1と2については勤続年数に対応したものを「基本給」。グレード3からは、能力給と役割給をミックスして「基本給」と称している。グレード4以下には時間外手当に加えて、家族手当と地域別に設定する住居費補助の生活関連手当が支給されるが、グレード5以上は一定額が基本給に組み込まれている。なお、役職や資格に応じた手当はない。

グレード昇格の運用については、三

〇歳前後までは大きく差をつけないことにしたという。

「六五歳までの長期雇用を想定した場合、三〇歳までは大きな差をつける期間ではなく、全員を一定のレベルまで育成する期間と捉えている。前制度では積極的に早期選抜を行ってきたが、一番上まで到達してしまった人はモチベーションを維持しにくい現状もあり、徐々に昇格するように変えた。なお、制度変更によつて昇格が遅れることに對する不満の声もあったので、二年間の経過措置を設けて切り替えをおこなった」

能力給は35歳ぐらまでは生計費を意識

基本給と絡めてもう少し詳しく紹介すると、グレード1の基本給は年齢による一定額。このため、同期入社の大卒社員の基本給は入社三年間、同額となる。その後、大卒四年目で全員がグレード2に昇格すると、能力をS〜D評価して、その結果を昇給額に反映させる。例えば、S評価を取れば基本給の五%が加算されるが、C評価なら二%しか加算されないといった具合だ。この間は「基礎能力の習得期間」と位置づけており、極端に基本給格差が開かないよう設計されている。

グレード3には、選抜により全体の二、三割が二九歳で昇格し、三〇歳で全員があげられる仕組み。ここで初めて一年の差が出来ることになる（図2）。

グレード3以上の基本給は、

図1 格付制度の導入

楽天

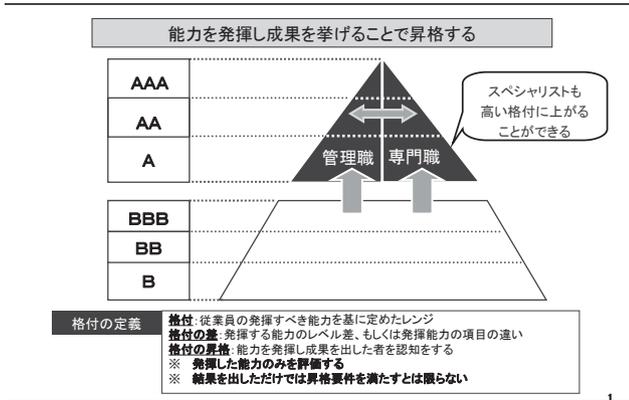


図2 仕組化された人事異動

楽天

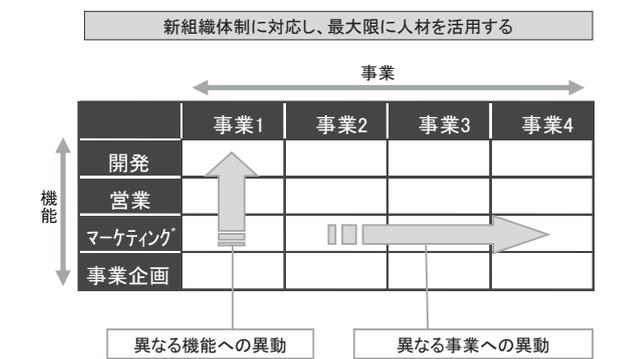
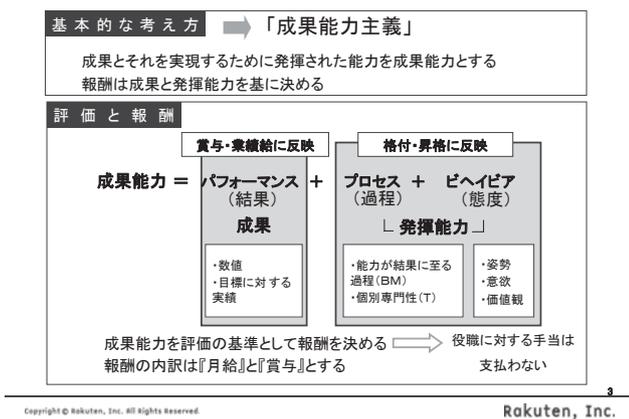


図3 評価と報酬の考え方

楽天



具体的には、まず格付制度を導入して、能力を発揮して成果を挙げることで昇格する格付制度の仕組みをつくった(図1)。B〜BBBが一般職層、A〜AAAがいわゆる管理職層だが、「従業員の三分の一がエンジニアなので、スペシャリストも管理職と同等の処遇ができるよう、Aランクは複線型にした」。

さらに、同社ではビジネスユニット(BU)の規模に大差があり、千人単位の事業部門があれば、数十人の部門も存在する。このため、同じ格付でも役職が異なるよう設計した。例えば、千人のBUで働くり

ストップで利用できる「楽天経済圏」の確立をめざし、さまざまな会社を吸収合併しながら、トラベル、証券、カード、銀行をはじめとした事業に参入し、業績を伸ばしてきた。

プロセスを反映しない評価が問題に

そんな若い会社の賃金項目は当初、前期の月給比±〇%で昇(降)給する「基準給」と直近の成果のみを重視する「業績給」で構成されていた。その評価方法は新人から本部長クラスまでの全階層の従業員を一律の母集団で相対評価するものだった。

「基準給は勤続年数とともに上がっていくので納得性が低いし、毎期の昇給が前提だから業績連動で総額人件費を管理できなかった。成果はプロセス

に対する評価が反映されにくく、従業員のマインドは目先の成果を追いかけた、とすれば手段を問わない傾向もあった。相対評価を全従業員一律でやってみようと「報酬に対する貢献」といったコストパフォーマンスの観点で見られないなどの問題も抱えていた(三枝吏・人事部人事課長、以下同じ)。そこで、二〇〇六年七月、人事制度改革の舵を切ることにした。

楽天で働いて自分も一流になりたい

改定の前段には、成長企業の人事政策の特徴として、「従業員の早期育成や昇格・退出マネジメント、コスト構造の維持を踏まえ、一〇〜一五年のスパンの人材維持を前提に人事施策を考えている」との仮説を立てたうえで、成

果主義の問題点を整理。「職務の変化が激しい成長企業には、柔軟性にかけて『職務給』は、否定はしないが対応しきれものではない」と判断した。

併せて、従業員への意識調査で、「楽天の一員であることを誇りに思う」人が多数派なのに、「知人・友人に勧めたい」と思う人はそれよりも少なかった点に着目。このギャップを意識して役員らがランチ会で従業員個々人の思いを汲み取り、「従業員は楽天という成長企業で自分も成長して一流になりたいと考えている」と結論付けた。

検討を始めて約半年で運用をスタート

同社の新人事制度導入までのスケジュールは極めて短い。〇六年七月に新制度の方策について社内合意を得て

から、制度に関する検討や討議、説明などを重ね、翌年一月には既に運用に漕ぎ着けている。楽天は無組合企業。上記の意識調査や公聴会、経営層が「面着(めんちゃく)」と読む。顔を付き合せて対話する意の「楽天用語」にして思いを聴き取ることで、従業員の意見や要望を吸い上げている。

自走する社員の育成を

制度変更にあたっては、「自走する社員の育成」を目指す方向に掲げたうえで、①発揮能力と成果に対しフェアなリターンを行う②自ら学び、成長する場を提供する③人材の最適配置を実現する——ことを目的とした。

格付制度の導入



写真と本文は関係ありません

ダー（課長クラス）が数十人のBUの事業長と同じ格付けになることもある。こうした工夫を凝らして、異なる事業部門や機能へのタテヨコの異動をしやすくすることで、適材適所の人材配置を可能にしている（図2）。

また、格付には、各レンジの重なりを設けないことにした。「昇格は期待される発揮能力が上がることを意味するので、そこに保障される報酬は重ならない」との考えからだ。このため、従業員の格付を決める際には、あえて個人個人の今の能力に合致するランクに新しい格付を定めたという。

「例えば、Aランクの報酬を得ているが本当はBBBの能力しか有しない人がいた。その場合はBBBに貼り付けて、差額は調整給として支給した。ただし、猶予期間は一年。『調整給は能力不足分の手当てだから、昇格しない

とその分はなくなる』ことを周知徹底したうえで、調整給自体も評価を経る毎に徐々に減らしていくようにした」

プロセス評価を追加

こうしたシステム下で、報酬は成果とそれを実現するために発揮した能力を基に決める「成果能力主義」を採用。「ビヘイビア（態度）」と「パフォーマンス（結果）」に「プロセス（過程）」を加えた三要素を評価項目とし、その結果で月例給と賞与の報酬を決めている。

具体的には、各格付レンジの基準給は固定し、そのうえで業績給を半年ごとに洗い替える可変部分と位置づけられた。「ビヘイビア」と「プロセス」で発揮された能力を評価して格付と昇格（基準給）に反映させ、「パフォーマンス」は洗い替えの業績給と賞与に反映させる（図3）。

プロセス評価を新設したのは、評価基準や望ましい行動例などといったコンピテンシーを明示して評価者の主観によるばらつきを回避するとともに、効率的な人材育成につながることを狙い。プロセス評価の行動例は、「望ましい」「足りていない」「やり過ぎてしまった」の三つの事例を明記することで、ストライクゾーンが分かるように工夫されている。

3段階で評価は目標管理制度を用いて

三要素の評価は、目標管理制度を用いて本人と上長が行う。目標管理制度に伴う面談は、①目標設定②振り返り③評価フィードバック——の三種

類。半年に最低二回は面談することになった。その過程は全てシステム化され、人事部門がモニタリングしている。

パフォーマンス評価は、まず本人が「五〜一の五段階」で自身を絶対評価し、そのうえで上長が「六〜マイナスイ」の九段階で格付ごとに相対評価する（全社平均を「二」として調整する）。プロセス評価とビヘイビア評価は、本人と上長がそれぞれ三段階（プロセス評価の一部のみ四段階）で絶対評価する。

4次に渡る評価で偏らないように

評価の過程では、偏りが無いよう複数の目が入ることも特徴だ。各評価とも、被評価者自身の評価から始まり、一次評価者（チーム単位）、二次評価者（チーム単位）、三次評価者（事業・部単位）、四次評価者（BU単位）を経て報酬等に反映される最終評価が決定する。評価期間は四〜九月と一〇〜三月の年二回のサイクルで実施し、それが一二月と六月の業績給の見直しと業績賞与の支給に反映される。

短期業績だけでは長い目でみた収入増にならない

賞与の算出方法については、「グループ全体で楽々経済圏を形成・運営して利益を上げているのだから、仮に仕事を進めるなかで一部相反することがあったとしても、みんなが一体となっていることを意識しなければならぬ。だから、個人の業績、部門の業績に加え、全社業績の係数も掛け合わせている」。

ちなみに、業績給と業績賞与に、ゼロセットの洗い替え方式と相対評価を採用している。その理由は、「頑張っているのは当たり前のこと、そこからさらに上下があることを明確にしたかったから」だという。

つまり、同社の処遇は、仮に短期的に成果を上げて業績給や業績賞与に反映されても、格付が上がらぬと長期的な収入増にはつながらない。このため、会社全体の業績向上を見据えて短期的な成果を求めつつ、同時に価値観やプロセスを意識して行動したうえで半年間の業績も出していくことが要求される仕組みになっている。

高まる能力伸長への関心

では、制度導入三年を経た今、新制度はどう機能しているのだろうか。

「まず、中途採用者の格付基準が明確になった。従来はさまざまな会社から途中入社して来た人の給与水準がバラバラだったが、今はテーブルを統一した基準で決められる。この結果、社員の不公平感も減り、何をもって評価されるかが明確になり、能力を伸ばすことについての関心も高まっている。さらに言えば、評価や報酬を『見える化』することで、総人件費のコントロールがしやすくなった」

他方、課題に関しては、「プロセス評価は、足腰を強くするために大事だが、評価項目が細かく、結果のデータ入力も煩雑で改善が必要。評価者にとって大変な作業なので、時間の経過とともに色が薄まらないよう、説明会やトレーニングなどの継続的なフォローが欠かせない」と指摘している。

事例4

大日本印刷の 役割等級制度

大日本印刷株式会社は一九九八年、従来の保有能力を基準とした職能資格制度から、役割をベースにした役割等級制度に改定した。その後、対話を重視した評価制度の運用の充実や、専門職制度の導入などを実施。さらに約一〇年が経過し、取りまく環境が大きく変化するなか、二〇〇一年に発表した「DNPグループ21世紀ビジョン」実現のための新たな人事施策が必要だとして、人事諸制度の再構築を図ることとした。

「役割」は人と仕事を抱き合わせたもの

大日本印刷では、「役割（等級）」を職務や職責といった仕事基準ではなく、「人」と「各職群の」仕事」の二つを抱き合わせたものと定義。つまり、各職群における一人ひとりの現在の「役割遂行レベル」と「発揮成果」を

図1 職群区分と等級段階

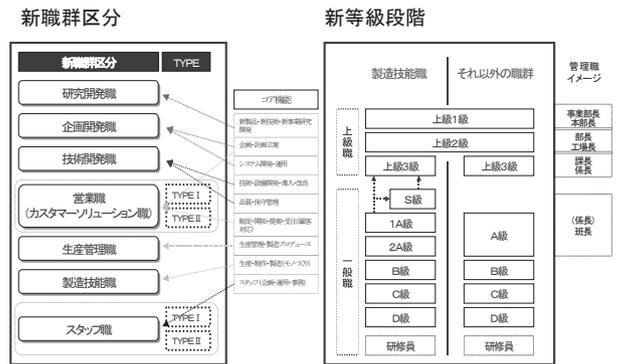
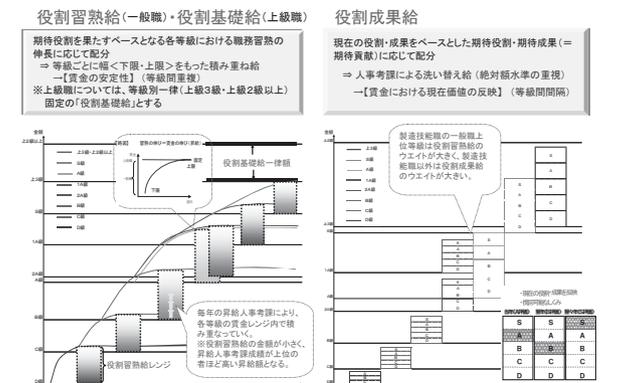


図2 役割習熟給・役割基礎給／役割成果給



新職群を再設計するとともに新たに等級段階を設定

具体的には、会社のコア機能をベースに新たな職群を再設計したうえで、「製造技能職」と「それ以外の職群」（研究開発、企画開発、技術開発、営業、生産管理、スタッフ）の二種類の等級段階を作った（図1）。製造技能職は、高度なモノづくりの技能者を処遇するために複線的な格付を可能にするとともに、職務習熟要素の重要性といたった特性をふまえて、等級段階を多くするなど工夫。それ以外の職群は基本的な役割レベルを大きく括ったバンドとし、役割と成果に基づくメリハリのある処遇を可能にした。

等級段階は、各職群に求める仕事の遂行度合い、すなわち役割レベルで設定している。必ずしも組織上の管理職が等級とマッチしているわけではない。あくまで各職群における役割の遂行レベルが等級段階であり、そこに組織上の管理職が付加されるイメージだ。各職群の役割（レベル）については、それぞれの基本機能から落とし込んだ各職群の主要業務を行う動プロセス面から分類・整理した役割記述書に定義されている。記述書は事業部門ごとに具体的な着眼点を織り込んでおり、それを客観的に毎年一度評定して、等級の格付けを行っている。

目標管理評価と評価者研修を 実施

また、半期ごとに従業員が設定した具体的な業務課題の目標に対する成果を確認する「目標管理評価（目標チャレンジ）制度」も実施。これが賞与の考課につながっていく。

「最終的な一人ひとりの考課結果をフィードバックすることをはじめ、期首・期中・期末における上長と本人による対話を重視した運用を徹底的に行っている」

こうした取り組みの充実を図る狙いから、〇四年以降は対象者向けの「目標設定研修」を継続的に実施。「単に数字目標だけではなく、期末時点での結果をどんな状態にすればよいか、それに基づく指標・水準をどう設定していけばよいかなどを対象者に研修している」。加えて、〇八年からは管理職にも目標管理のマネジメント研修をスタートさせた。



写真と本文は関係ありません

早期立ち上げの賃金カーブを

賃金制度については、「本来的意義である仕事（Ⅱ現在の役割・成果）に対する報酬という考え方に基つき、①各等級における水準がベースになるようなものにする②月例賃金としての安定性を確保し、現在の役割・成果をより適切に反映した賃金カーブを実現する③諸手当の見直し（Ⅱ財源移行）も含めたシンプルなものにする④職群特性（職務習熟・成果の現れ方）を加味した賃金体系にする⑤配分もチャレンジングしやすいものにする——といった姿をめざした」。

そのうえで賃金カーブは、「これまでも見直しは行ってきたが、結果として年齢とともに上昇する、右肩上がりの形になっていた。それを若くして早期に立ち上がり、一定年齢・一定等級以上になると、役割・成果の発揮度合いが小さいとフラットになる形、そして

等級ベースの設計とすることで、ランクアップ時により大きなインセンティブとなる賃金の仕組みにする」こととした。

賃金体系は役割に対する習熟と成果の2本立てで

これに伴い、賃金体系は、役割習熟給（上級職は役割基礎給）と役割成果給を主要賃金要素とする二本立てにした。前者は月例賃金の安定性を確保しつつも、役割と成果を反映させる目的で、毎年の昇給考課で積み上がっていく範囲積み重ね給で、下がることはない。一方、後者は現在の役割・成果をダイレクトに反映させる洗い替え給とした。仮に、ある年に低い評価を受けたも、翌年に頑張れば挽回できる仕組みだ（図2）。あえて主要要素を二つの柱に分けたのは、「月例賃金としての安定性を確保しつつも、期待役割・期待成果の現在価値をベースにした仕組みとする」、「若年層を中心とした下位等級ほど安定的な役割習熟給のウエイトを高め、上位等級になればなるほど洗い替え給のウエイトが増す設計にしたかった」からだ。

なお、諸手当に関しては、家族手当や住宅手当等を廃止して、「次世代育成・介護支援手当」（子どもと要介護者を対象とした手当）等、基本賃金を補完する意味で必要性の高いものだけに切り替えている。

高まる従業員の理解度

新制度から三年を経た感触については、「従業員の意識調査をみると、新制度についての理解は深まってきている

とみている。というのも、導入前の説明時には、役割や成果に対する評価の運用の充実を望む声や、処遇面では賃金の格差拡大や配偶者に対する諸手当を整理することに対する懸念の声が聞かれた。こうした声に対し、労使双方から従業員に趣旨や目的をはじめとした丁寧な説明を繰り返すとともに、継続的に役割と評価に対する運用面の充実を図ることで、全体としての納得度が上がってきている。処遇面でも、毎年の賃金改定を通じ、月例賃金の安定性が確保されていること、一方で等級や考課が上がればインセンティブが得られる仕組みであることの実感が出てきている」と捉えている。

事例5

リコーの人材マネジメントシステム

株式会社リコーが進める人材マネジメントシステム。その基本は、先述の企業事例同様、中期的な経営ビジョン・戦略をベースに各事業組織の目標の達成と能力の向上をめざし、そのために

必要な人材を育成するとともに働きやすい環境も整えて、各従業員が最大の成果を発揮することを基本に据えている。

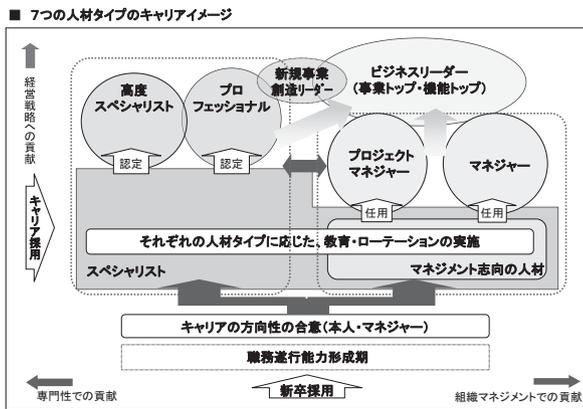
7つの人材タイプ

リコーは二〇〇六年、今後の継続的な成長を支える全職種共通のコア人材を象徴的に類型化して、①ビジネスリーダー（事業トップ）②ビジネスリーダー（機能トップ）③新規事業創造リーダー④プロフェッショナル⑤スペシャリスト（高度スペシャリスト）⑥プロジェクトマネジャー⑦マネジャー——の「七つの人材タイプ」に定義した。

①の「ビジネスリーダー」は事業部の次世代リーダー。世に言う幹部候補生だ。②は機能の面からみたリーダーを指す。例えば、本社であれば人事・経理といった機能や、画像分野のなかには販売・開発・生産といった機能がある。それぞれの機能の幹部を育てることを意図したものだ。

一方、企業は常に新規事業のシナリオを考えているもの。新規事業が立ち上がってきた時に、そこに相応しいリーダーがいることが重要になる。そこで、新事業立ち上げのノウハウやスキル、知見を身に付ける人材として③の「新規事業創造リーダー」を育てる。④の「プロフェッショナル」は、非常に高度な専門性を有する研究者などが想定されるが、単に特定の分野で専門性が高いだけでは、実際の事業で有効に活用できるかといえば、クエスチョンマークが拭えない。特にリコーは複数の研究者がすり合わせた複合技術を活かして一つの製品にするのが常

図 キー人材のキャリアイメージ



一つの技術力・専門力を高めるだけでなく、顧客の価値の視点で自分のテリトリー周辺のことも意識できる人材が必要だ。ただし、「これは大変難しい課題で、一人だけで頑張ってもできることではない。それでも、当社ではそういう人材を大事にしたい、将来的にはそういう人をつくっていききたい、とのメッセージを強調したかった」(橋本知明・人事本部ヒューマンキャピタル開発部長、以下、発言同じ)。

⑤の「スペシャリスト」は、会社が専門性を大事に考えるなかで、一人ひとりが専門性を持つことを意識した状況を実現したいとの思いの部分。「会社の体制は、その時々で『この技術のこの部分は外注しよう』などの判断があるが、例えば現実がそうでも、今後の将来を考えた開発技術そのものは内在させておかなばならないことはいく

らでもある。大切な技術の一つひとつ明確にしなが、貴重な専門性を極める人を作っていきたい」という。

製品の開発や事業構造改革など、通常、会社が物事を進めようとする際には、プロジェクト体制が引かれ、その成否はリーダーの手腕に依るところが大きい。⑥の「プロジェクトマネジャー」は、そういったプロジェクトを動かせる専門性のある人材のことだ。最後の「マネジャー」は文字通り、組織をマネージできるリーダーの育成。背景には、バブル時期に入社してきた世代が念頭にあったという。「この世代は比較的、会社の環境変化のなかで『育成』の観点が弱かった時代を経験している。彼らの資質も相まって、今の若いマネジャー層は育成不足の側面もある」。

バラバラだった教育体制を整理

企業の求める人材像が明確に示されているが、こうした層に対する人材育成は、一般的に実施していることなどではないか？あえて、改めて定義付けした理由はなんなのだろう。

「確かに、従前からこうした人材を育てようとしていた。ただ、今までは研修なども受けた人が受けられたり、上司がそれぞれ受講を勧めたりしてバラバラだった。今度は将来的にはそういった人をつくっていききたい。今度は会社の仕組みとして『こういう人を育てるためにこういったことをします』といった全社共通の人材育成に着手することにした。世代別のキャリアデザイン研修も行っている。若年層から自律的な

キャリア意識を高めたり、これまで育成の視点が弱かった世代もフォローするよう工夫している」

そのうえ、七つの人材タイプに向けてキャリアアップを図れる仕組みをつくることで、それぞれのタイプの輩出を図ることにした。

「上上がるほど選択的な教育が増えていくので、教育の機会を得られる人とそうでない人に分かれてくる。だからこそ、自らのキャリアを考え、スペシャリスト系はマネジメント系のどちらの方向に進みたいかを念頭にレベルアップを考えていく必要がある。会社の路線に乗って働くのではなく、自分がやりたいこと、やるべきものをじっくり考えながらキャリアを考えてもらいたかった」

七タイプのキャリアのイメージは図の通り。三〇代までを想定する「職務遂行能力形成期」に自分の進みたいキャリアを自ら考えることでやりがい高め、重要な役割を担う人材を早期に育成して、ゆくゆくは高い成果をあげて会社に貢献してもらおう狙いがある。

人材タイプと連動して資格制度を改定

では、このイメージ通り、育ててきた人材はどのように処遇されるのだろうか。若いうちからキャリアを意識して頑張った人材が報われる仕組みが必要になるのではないか。

「人事制度改革で〇六年度から資格体系を変えた。役割のレベルをベースに資格を格付けして、一三あつた階層を四つにブロードバンド化して早期抜擢とリカバリーのチャンスを広げている」

同社の資格制度はこうだ。まず、入社時には一般職に相当する「アソシエイト」となり、その後「スペシャリスト」(係長相当)、「シニアスペシャリスト」(課長相当)に昇格する。部長相当は複線型の資格体系で「エグゼクティブスペシャリスト」と「シニアマネジメント」に分かれる。アソシエイトは一三級までの三段階、他の資格はそれぞれ一級と二級のみ二段階に役割レベルを分けている。ただし、基本的には昇格管理は四つの資格でみているから、例えばアソシエイト一級から即スペシャリスト一級に上がることもあり得る。各資格とも最短滞留年数は二年なので、三〇歳前後で部長クラスにまで駆け上がることも、制度理論上は可能だ。

資格の大括りでも早期抜擢を可能に

「一三階層あつたということは、それだけ通過しなければならぬステップが多かつたということ。かつて『飛び級制度』はあつたが、どうしても限定的だった。今は、四つのハコ(資格)で運用するから昇格期間が短くなり、年齢とか勤続年数の色が少し薄まった。例えば、係長にも一級と二級があるが、係長に求められる役割はあまり変わらないから、例えばスペシャリスト一級でも課長級の役割ができそうだとすれば、最短二年でシニアスペシャリストに昇格させている」

「昇格基準については、まず、アソシエイト(一般職)からスペシャリスト(係長クラス)昇格は、BLAと称する社内検定の合格が昇格候補の必要

要件になる。そのうえで、目標管理制度に基づく数次に渡る上司の評価が昇格に反映される。それより上の昇格についても、目標管理制度の評価結果に基づく。ただし、スペシャリストへの昇格は事業部内での面接審査、それ以上の昇格については役員を含めた全社面接で一定の総量管理をしながら実施している」

育児休職者の実力を再評価

資格制度でわからないことがいくつもある。級を超えて最短滞留年数で一般職から係長、係長から課長になるようなケースは、実際の運用上、どんな人がいるのだろうか。

「一番分かりやすいのは、育児などで休職した女性従業員のケース。かつて、女性従業員が育児などで休職した際には、その間の評価はゼロベースで処遇が決められていた。今の環境では、育児で休職する期間があるのは当然のことなのだから、復帰して能力レベルが戻ってきたのであれば、休んだ期間もそういう状態だったとみなしてあげ必要がある。今、そういった処遇を少しずつ矯正するよう昇格審査の仕組みのなかで、実力でみた本来の役割に上げているところである」

納得性高まる本来の役割に応じた処遇

過去の不利益になったような部分を、今の昇格審査のなかで遡ってみていくということだ。しかし、個別事情のある従業員に厚遇する制度を整えると、何も恩恵を受けない従業員の不満が高まるといった問題は起きないのか。

「そういうなかで、フルで働く従業員が逆差別を訴えるようなことはない。むしろ『彼女が育児で休んでいる間は自分たちがカバーしてきて大変な状況になっている。復帰したのだからもつと頑張つて欲しい』などといった声があるぐらいで、役割をしっかりと与えないことへの不公平感の強まりの方が心配だ。復職したら、あまり時間をかけずにアウトプットを出してもらい、フルで働いてきた従業員が『あの人はこういった事情・時間のなかでも頑張つてやっている』と認めるようにした方が納得性は高いと思う」

休職中は仮想評価で処遇を考える

では逆に、降格についてはどうしているのか。復職間もない時期や短時間勤務などで役割を果たせないような場合や人事異動で全く違った役割を求められるようなケースでは、それに応じた資格に下げているのだろうか。

「何らかの事由で休職して復職時に発揮能力が落ちた場合も、『遠くない将来、元に戻るはずだ』として降格していかない。今は休職中も実際にいるものと仮想評価して見ている。その評価が本当にふさわしいか否かは、復帰後の働きぶりをみて改めて評価すればいいからだ」

「人事異動で資格を落としたケースもない。役割を細かくみれば上げ下げはあるが、例えば営業でスペシャリストだった人が管理部門に異動になったとする。すぐにスペシャリストの役割はできないかも知れないが、そう遠くない将来にはスペシャリストの役割を担ってもらうことを期待して異動させ

ているわけで、そういったポテンシャルも資格のなかに含まれている。実際、資格制度に降格の仕組みはあるが、運用で降格したケースは今までにはない」

ならば、もう一つ。若い間からキャリアについて考えるように育成しながら、複線型の資格は部長クラスにならないと発生させていないのは何故なのだろうか。

「課長級はまだ経験領域。ある時期は専門家としてプロジェクトのリーダーっぽい仕事してみたり、別の時期には組織リーダーの役割を担うなど、役割が柔軟に変化する経験を積む時期だから、あえて分けていない」

報酬は蓄積された能力のと役割発揮で

人材タイプと連動した資格体系は、報酬にも反映される。リコークの賃金項目は「基本給」と「役割テーマ給」の二本立て。前者は、過去の経験や能力で上がる積み重ね給部分である、後者は資格の役割に見合ったもので、家族手当・専門資格手当・役職手当などの諸手当を廃止して原資を捻出した。原則、シングルレイトだが、部門の役割に応じて若干の上下がある。なお、手当は次世代育成支援のみを残している。

他方、賞与は、シニアスペシャリスト以上は、年齢に関係なく業績連動方式に基づく原資算定式があり、その原資の社員配分は、役割評価と資格等級のマトリクスによる定額テーブルに基づく。スペシャリスト以下は基本給に乗率部分と資格等級の定額で構成する。

懇談会制度が従業員のニーズを吸い上げる

気になることはまだある。同社は無組合だが、処遇などに関する従業員のニーズはどのように汲み上げているのだろうか。また、こうした資格制度や報酬制度は、関連企業も共通なのだろうか。

「当社に組合はないが、従業員代表による『懇談会制度』がある。各職場に『懇談会』があり、そのうえに各職場部門の代表が集まる『事業所懇談会』がある。さらに、全社レベルの『中央懇談会』があつて、ここで次年度の昇給や賞与などについての検討を行い、従業員代表としての社員側の気持ちをまとめて伝える年間総労働時間もここで確認している。懇談会はスペシャリストとアソシエイトの、いわゆる世に言う組合員層が中心だが、常任委員として管理職層も加わっている。つまり、管理職も含めた従業員の総意を懇談会で確認して、経営陣に伝える仕組みになっている。その内容は役員会で検討され、回答が出される格好になる」

「関連会社は、各社の自立性を重視して、それぞれ独自の制度がある。例えば、営業拠点などはSEやサービスエンジニアが中心だから、賃金制度は職務給的な発想でやっているところもある。今後も独自性を活かす方針に変わりはないが、互いに人事交流があるので、その整合性は緩やかにみている。また、国内販売会社は全て同じ制度にするなど、仕事の特性で同じようにできるところは合わせているところもある」

働く人の個別事情を配慮 育児・介護などの支援策と 賃金・評価制度の見直し

ところで、今は企業の経営戦略などとはやや異なる観点で求められる人事管理上の課題もでてきている。少子高齢化社会の進展やストレス社会の到来といった社会環境の変化に伴い、働く側の個別事情が増え、働きやすい環境を実現させるための法整備も進められている。次世代育成支援としての育児への配慮をはじめ、介護への対応や高齢者の継続雇用、労働者の安全・健康面への配慮と長時間・過重労働の是正さらにはこうした取り組みを前進させることで実現するワーク・ライフ・バランスなど、企業に対する働く人へのさまざまな事情への配慮が要請される時代になっている。

求められる育児・介護の取り組み

育児・介護の支援策に関していえば、昨年六月に育児・介護休業法の改正が決議され、同年九月より段階的に施行されている。今年六月三〇日には、①三歳までの子を養育する労働者が希望すれば利用できる短時間勤務制度（一日六時間）の義務化②三歳までの子を養育する労働者の請求による所定外労働の免除③子の看護休暇制度の拡充（小学校就学前の子一人に年五日、二人以上は年一〇日）④父親の育児休業

の取得促進⑤介護休暇の創設（要介護状態の対象家族が一人であれば年五日、二人以上年一〇日）——などの施行が予定されている（このうち、①、②、⑤については、従業員一〇〇人以下企業の施行期日は二〇一二年六月三〇日を予定）。

企業はこうした課題に対し、どういった問題意識を持って職場環境の整備を考えているのか。育児・介護などの取り組みに熱心なサントリーホールディングスを訪ねてみた。

大手総合飲料メーカーのサントリーホールディングス株式会社は、二〇〇三年以降、報酬・処遇改革や次世代育成支援策を段階的に進めてきた。

さまざまな育児支援策を展開

報酬・処遇改革については、①マネジャー層を対象に、それまでの職能資格制度から課長、部長、事業部長の三クラスに分けて処遇する役割等級制度の導入②業績連動賞与の導入（マネジャー層は二〇〇四年、メンバー層は〇五年より）③ものづくり現場の強化を目的とする「Tコース」を新設し、複線型人事制度を実施（〇五年）——などの改革を推進。次世代育成支援策に関しては、〇六年一月から出産・育児支援制度を拡充して育児休業の取得可能期間を「満三歳まで」に、育児短時間・時差勤務は「小学校四年生進級

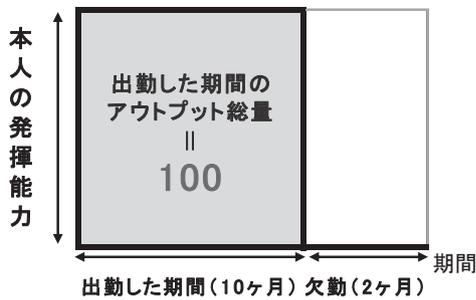
まで」と、次世代育成支援対策推進法を上回る基準を設けている。さらに、出産から小学校入学時まで、一人の子につき年間五日分の取得が可能な「子の看護休暇」を有給扱いのうえに三〇分単位で取得でき、「フレックスタイム制度」も小学校四年生進級時まで選択できる。

こうした取り組みが奏功してか、〇八年の育児休業取得者は七五人と出産した社員の約九割（復職率は一〇〇%）。短時間勤務・時差勤務も四一人（うち男性一人）が活用している。結果、一九九八年には四六人もいた結婚・出産を契機に退職する社員が、二〇〇八年には三人にまで減少した。なお、介護を事由にした施策も、育児支援に準じた体制を整えている。

事例6

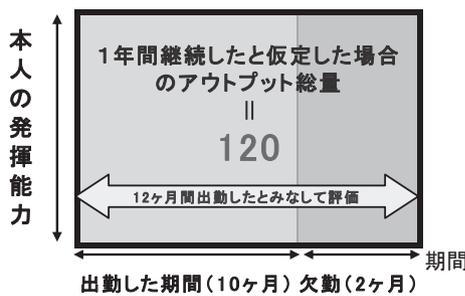
サントリーHDの 働きやすい 職場づくり

図1 通常の考課の考え方



通常の考課は、出勤した期間のみの成果・アウトプット総量(上図の100)に対して実施

図2 参考考課の考え方



参考考課は、出勤した期間の活動・成果を1年間継続した(1年間に引き伸ばした)と仮定した時に想定される成果・アウトプット総量(上図の120)に対して実施

「参考考課」の考え方

こうした施策のなかで、特に目を引くのが二〇〇七年度の人事考課から実施した、評価期間中に欠勤した組合員層を対象とする「参考考課」の考え方だ。

この制度は、産休・育休・介護・私傷病などを理由に欠勤し、考課対象期間（暦年の一月一日～二月三十一日）の出勤率が五〇％以上の組合員については、実際に出勤した期間の活動・成果を一年間継続したと仮定した場合に想定されるアウトプットを評価するというもの。昇給と賞与の成績査定の際とは切り離すが、昇格判定に使う直近の昇給考課の代わりに用いている。

一例を挙げると、一年間のうち、何らかの事由で二カ月欠勤した組合員がいたとする。出勤した期間に発揮したアウトプットの合計が一〇〇だったとすると、制度導入前はこの一〇〇に対する考課がなされていた（図1）。これが参考考課導入後は、「一〇カ月で一〇〇だから、一二月カ月出勤していたら一〇〇のアウトプットがあったとみなせる」と評価する（図2）。

従業員の思いに応える制度を

休職期間も考課の対象として考慮するこの取り組みは画期的だが、同時に疑問も残る。そもそも、こうした制度を導入することになったきっかけはなんだっただろう。

これに対し、亀田久生・人事部課長は「当社では、昇格要件に直前の昇給考課が上位二五％のランクに入ることが必要要件のひとつ。仮に、昇格のポ

テンシャルがあつて能力発揮しているも、休職期間があり、評価ランクが用件を満たさないと、昇格のチャンスが絶たれる。そこで、休職者が昇格判定において過度に不利にならないよう配慮することにした」と説明する。

さらに、杉本隆史・人事部部長も「もつと言えば、人事管理上、若年層は能力差がそれほど極端には出ないから、休職して出勤率が欠けることによつて同期と昇格時期に大きく差がつくことは望ましくないと考えた」と付け加える。

参考考課を導入したことにより、「男女の別なく、『もつと力を発揮できるの』に、子育てで欠勤しているために評価が低くなっている『働いていないから仕方ないけど、本来の私の力はこんな

ものではない』などといった従業員の思いに込められている制度」になっているようだ。

事実、休職した本人に対しても、実際の昇給・賞与考課と一緒に参考考課もフィードバックすることで納得性を高めており、「仮に昇格に結びつかなくても『会社は見えてくれている』との本人の思いにはつながっている」（杉本部長）という。

休職者も周囲に迷惑をかけない工夫を

聴いて納得だが、これで話を終えてしまつてよいのだろうか。休職者の視点に立てば、確かにありがたい制度で育児休職などの活用も進むと思う。しかし、対象外の社員の目にはどう映っているのだろうか。

それについては、まず杉本部長が、「一〇〇％出勤している人が昇格できず、欠勤者が昇格するケースも理論上は考えられる。逆差別の思いをもたれても困るので、現実の運用は難しい部分もあるのは確かだ」と指摘。亀田課長も「今は出産・育児をする社員が、制度の充実により以前に比べて退職しなくなっている。参考考課の対象者はかなりいる。欠勤期間が考課対象年度年（一～二月）をまたぐケースが多く、二年分の考課に影響することも運用を難しくしている」と付け加えたうえで、「ただし、昇格自体も単年度の考課で決まるわけではなく積み重ねるので、参考考課が影響し

て昇格したか否かは実際のところ分からない。また、休職する本人自身が自覚して周囲に迷惑をかけないよう工夫しながら制度を活用する心構えが大事だと思ふ」とのことだった。

事由を問わない在宅勤務制度も実施

他にも、サントリーには従業員が働きやすい制度がある。先述した諸制度に加えて、在宅勤務制度も実施している。同制度の利用は原則週一日。その日に何をするかを事前に上司と決めておき、メールなどで始終業の連絡を入れ、翌日に成果を報告する運用を行っている。本人が上司に希望を申告し、業務特性上、問題なしと判断した場合、上司の推薦により人事部で決定する。育児や介護のほか、「通勤距離を省いて自由な時間を増やしたい」「子どもとの時間を増やしたい」など取得事由を限定しない運用を行っている。

現在、三〇人強の社員が在宅勤務に就いており、「自分の時間が増えた」本人だけでなく、上司の方も「事務所にいれば暗黙の了解で進めている仕事を在宅勤務で行う場合は、内容や納期を明確に指示するようになって、メリハリがつく」と好評だそう。

利用者も周囲が信頼関係を構築して

あえてもう一度。こうした多様な勤務制度で職場の同僚の理解を得るコツは何なのか。不在中に雑用や見えにくい仕事をカバーするのは普通に出勤している同僚社員だと思ふが、この質問に関して杉本部長は「言い



写真と本文は関係ありません

たいことは分かる。短時間勤務制度も含め、職場で一定期間、社員がいなくなれば、その分は周囲がカバーしなればならない。なかには『なんで?』と思う人もいるだろう。でも、だからといって制度を薄くするのではなく、たとえ育児がなくても介護は必ず多くの社員が経験する。多様な働き方を認め合う風土の醸成を地道にやっていく必要がある。加えて、今は制度を利用する社員の意識が高く、周囲との信頼関係を築いていることが大きい。周囲がサポートできるように職場でミーティングをしているし、本人も不在の日以外に雑用を率先して引き受けるなど、うまくシェアしているので、在宅勤務は日数を増やすことも検討中だ」と説明する。

亀田課長も「当社は成果のみでなく、社員に求められる行動規範である『考動』も評価している。諸制度を利用する人も利用しない人も、双方の持ち味や個性を大事にしていきたい」と語っている。

なお、本社では、在宅勤務などの利用者とその上司には、好事例を盛り込んだハンドブックを渡して、きめ細かい対応をもらうよう心掛けていくという。

長時間労働対策も働きやすい環境づくりに

ちなみに、サントリーでは長時間労働対策も進めている。長時間労働の解消が働く環境づくりに与える影響について、杉本部長は「短時間勤務者の仕事を周囲がカバーするにしても、同僚の時間外労働が少なくなればフォロー

もしやすくなるし、仕事の整理や引き継ぎもスムーズに行く。せつかくある制度も、長時間労働が常態化する職場では形骸化してしまうかも知れない。地道な取り組みで長時間労働者は少なくなってきたが、仕事のやり方や上司の仕事のレベルの要求の仕方など、原因は多々ある。数値目標を決めて形で抑えるのではなく、働き方そのものを見直していかなければならない」と話している。

思春期前の子どもへの支援も必要

取材の最後、本題とは別に気になることを話題にした。以前、杉本部長が「小学校入学後の子どもへの支援も必要」と話していたのを耳にしていたからだ。改めてたずねてみると、「あくまで個人的な考えだが」と前置きしつつ、「幼少期、小学校に入るまでは待機児童の問題などはあるものの、ある意味保育士などプロフェッショナルのサポートを受けることができる。ところが、小学校入学後は児童クラブがあつたりなかったりするので、かえって短時間勤務の必要性が高くなる。そもそも、小学校高学年から中学校ぐらいまでの思春期になる前の子どもが、精神的にも一番伸びる時期。単身赴任もそうだが、成長期に親と子どもがともに過ごす時間が少ない状況は望ましくないと思っている。今はまだこの考え方に基づく施策はないが、将来的にこうした考えを活かせればと思うし、在宅勤務の日数を増やしたり、働く時間をよりフレキシブルにするなど、ほんの少しでもサポートになればいい」との思いを語ってくれた。

事例7

小田急商事労組の評価制度の見直しに向けた取り組み

育児絡みでもう一件、労組の取り組み事例も取材してみた。百貨店やチェーンストアなどの組合でつくるサービス・流通連合（JSD）に加盟する小田急商事労働組合（約三〇〇〇人）は、育児短時間勤務中の評価の仕組みが男女賃金格差の一因になっているとして、その解消をめざしている。

小田急商事株式会社は、スーパーマーケットやコンビニエンスストア、小田急線駅構内の売店、飲食・書籍等の各種専門店などの経営を展開している。同労組は管理職以外の正社員と学生アルバイトを除く非正規社員全員を組織する。

1992年から処遇改善の取り組みを実践

同労組のワーク・ライフ・バランス実現のための処遇改善の取り組みの歴史は長い。一九九二年に育児のための

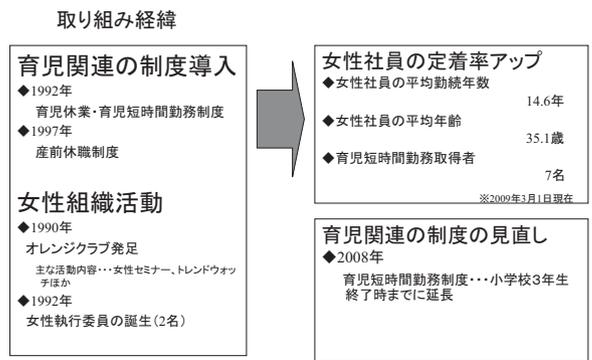
休業・短時間勤務制度を実現させたのを皮切りに、九七年には産前休職制度の導入も果たした。育児休業は子どもが小学校就学前まで取得可能。短時間勤務は一日五、六、七時間のなかから働きやすい勤務時間を選び、勤務場所の希望も考慮したうえで就業時間の前後どのように削るかは上司に相談して決める形で、子どもが小学校三年生の終了時まで取ることができる。短時間勤務と産前休職は、妊娠が分かった時点から取れるという。こうした取り組みの結果、以前は結婚や出産などのタイミングで退職するなど、四、五年以内に辞めてしまうことが多かった女性社員が、今は平均勤続年数一四・六年にまで延びている（図）。

非正規労働者の処遇改善にも注力

一方、非正規労働者の組織化と処遇改善も積極的に展開してきた。一九九二年に職種限定の準社員（売店販売員）を組織化。賃金制度と臨時賃金（正社員の賞与に準ずる）制度、退職功労金（正社員の退職金に準ずる）制度の導入を図った。二〇〇四年には契約社員と常用パート（週三〇時間以上）を組織化して、準社員同様、賃金制度と臨時賃金制度を整えた。その後、正社員と非正規社員の均衡待遇の取り組みとして、メイト社員制度（常用パートでパート店長や部門長などの役割を担う優秀なパート社員を本人希望に応じて、職種限定の無期契約社員に登用する制度）を整備した。

〇六年には、子会社の正社員と常用パートを組織化して分会を設立。さらに〇八年には、一般パート（週三〇時

図 育児短時間勤務者の評価の見直しにむけた取り組み



し、改善を求めたという。

旧制度の賃金カーブの特徴

ここで小田急商事の人事・賃金制度について触れておきたい。同社は平成一三年より一〇等級から成る「役割等級制度」を用いていた。等級段階は一〇ランクで、一〜四等級が管理部長やグループリーダー、店舗の店長などの管理職層、五〜七等級が部門マネジャーや店舗の店長代行などの監督層、八〜一〇等級が一般担当者で、五等級以下が組合員だった。

賃金要求にあたっては、毎年賃金プロット図を作成し、上部団体のJSDの指標や同業他社との比較をしており、若年組合員層の賃金水準は比較的低位に推移していることを認識していた。

勤続一〇年が目安となる七等級（監督層）の中堅社員の水準は、二〇時間相当の時間外分を盛りこんだ役職手当が付くこともあって、JSDが出した目指すべき基準と比べても遜色ないレベルに位置するようになるが、中高年を過ぎると再び賃金カーブが寝る形になる。その要因をさらに分析してみたところ、少なくとも女性社員が中堅クラスになっても監督層に昇格できていない実態が続いていた。

問題は短時間勤務の若年女性社員の処遇に

同労組の分析によれば、「若年層の賃金が低いのは、監督職といった役割を得るまでは毎年、定昇見合い的な数千円の本人給以外は大きな変動もなく推移している。そして、役割に対する評価が不明確なため、若くして短時間勤務

制度を利用する女性は、普通は数年で通過する下位等級の上限に張り付いたまま昇格できずにいる（小田急商事労働組合・清水マナミ書記長、以下発言同じ）とのこと。四〇代を過ぎてカーブが寝る理由については、「等級テーブルのレンジ幅が短いため、監督職から管理職に昇格できない人は、五〜七の等級の上限に張り付いてしまうため」だそう。結果、等級の上限のまま定昇もない社員が三割を占めるまで滞留が進んでしまったという。

「管理職になれない層は、評価や役職のポストにもよるので仕方ないところもあるが、明確な理由もなく、通常勤務ならスムーズに通過するはずの一〇とか九等級に短時間勤務者が止まっているのは問題。ただ、ウチの会社は妙に優しいところがあって、経営側と話すとき『短時間勤務中の役割・責任は軽くした方が本人の負担にならないし、育児にも専念できるのでは』と言われてしまう」と苦笑いだ。

責任等級に基づく新制度に移行

その後、小田急商事は昨年九月、責任等級に基づく新人事・賃金制度に移行する。等級段階を一〇から六に大括りして役割と等級をリンクさせるとともに、各等級のテーブル幅を大きく伸ばして滞留の問題を解消した。そのうえで、テーブルをS〜Eのゾーンに分けて、評価に応じて本人給の昇給幅を決める仕組みに改定している。

例えば、Eゾーンにいる社員が高い評価を得れば四ランク上がるが、同じ等級のSゾーンにいる社員が高い評価を得ても一ランクしか上がらないと

いった具合だ。役職は、一等級が一般職、二等級が担当職、三等級がマネジャー代行、四等級はマネジャー、五等級から管理職で店長やグループリーダー、六等級が部長。なお、監督者層の役職手当に組み込まれていた二〇時間の残業手当相当部分は、「固定時間外勤務手当」として本人給に定率を乗じた額が支給される形に変更された。

とはいえ、新等級への移行措置は同じ役割の等級にスライドして貼り付けられたため、短時間勤務者の処遇が低い問題は依然、未解決のまま。

働き方を整理して職域を広げることで昇格のカベを破る

以上が同労組の主な取り組みの内容。ここからは、取材で生じた疑問に答えようことにした。

経営側は「育児中は負担がかかる仕事を与えない」認識とのことだった。「役割II等級」が鮮明になったのであれば、それがネックになって、今後一層、昇格に時間がかかってしまうのではないかと。もっと言えば、仕事が多量に、短時間勤務者自身も現状で満足していないのか。逆に、一緒に働く同僚やフルタイムパートから見たら、短時間勤務者の処遇を上げることが抵抗感はないのだろうか。

「昇格の問題は、確かに少し心配しているところだ。ただ、短時間勤務者の働き方の部分で、今は社員の採用が少ないこともあり、チェッカーの職場などはパートだけで運営している店舗が多く、正社員のトレーナーが店舗を巡回しているが、満遍なくフォローすることはできない。そこで、ある程度、

仕事経験のある短時間勤務者をトレーナーの補佐に付けたり、新人パートの指導係をするなどの新しい役割を掘り起こすことで処遇を上げられないかを提案している」

短時間勤務でも会社に来れば正社員

「短時間勤務者自身は個人差があった、社員として働けるのなら、今の処遇でも不満はないという人もいるだろうし、逆に『頑張っているのに何で上がらないのか』と考える人もいる。一緒に働く同僚社員からしたら、今現在は『上がっていないでむしろ当然だ』と思っている人もいるかも知れない。一方、パートから見たら短時間だろうが正社員は正社員。『社員なのに、私たちと仕事内容が変わらない』との不満は出てくる。だからこそ、社員としての役割をきちんとこなすようにして、それに処遇を合わせないと、かえって職場がおかしなことになってしまう。単に処遇だけ上げるイメージではよくないので、働き方を整備する必要があるし、そうしないと理屈が立たない。育児を中心に働いてもらおうとの経営側の温情はありがたい話ではあるが、仕事に来ているときは正社員として見てくれないと困るので、そこは整理をつけたい」

本人は「楽でいい」、経営側も「無理しなくていい」。それでも、職場全体を考えたら、やはり正社員の役割はおさえておかねばならない部分なのだろう。

「結局は短時間勤務者の働く姿勢と周囲への気配りが大きく影響するところもある。周りへの気配りがあり、頑張っている人には、周りも『よくやってくれてる』となるし、いかにも楽をしている人には『社員なのに』といった不満がでてくるものだ」

喫緊の課題は評価制度の浸透と考課者訓練

なるほど、言われてみれば確かにその通りかも知れない。だが、もう一つだけ気になることがある。今までの話に、評価者である上司が出てこないことだ。

「これは大問題で、考課者訓練を実施して来なかったがために、短時間勤務者を最初から『普通の正社員と同じように見えてはいけない』と過剰に考慮してしまう人もいる。新制度に合わせて考課者訓練も始まるので、店長によつて見方が変わらないように求めている」

評価については、旧制度では監督職からパートまで「能力評価」と「業績評価」が半々だったことに加え、本人の能力は勤勉性とか協調性、計画性などの大雑把な括りだった。今度は雇用形態、責任度合いに合わせて能力部分の比率を見直した。社員・メイト社員については、「行動評価」を行うこととして、チームワークやお客様満足、コンプライアンス、教育・育成、継続的改善の五項目を等級ごとにレベル分けして評価する仕組みにした。

また、パートタイマーについては、部門に合わせた業務内容を評価できるように項目を見直しする予定。「今までに足りなかった視点が加わり、業績主義に偏らないよう行動評価になった。

その半面、評価がより難しくもなった。現場も『何をすれば評価が上がるのか』イメージがわきにくい状況だと思おうので運用のチェックをしていかねばならない」と意欲をみせている。

高齢者の継続雇用に関わる課題

高齢者の継続雇用も近い将来、企業労使が頭を悩ませそうな問題だ。定年延長（もしくは廃止）と再雇用制度については、以前から公的年金の支給年齢延長に向けて法制化されており、既に平成二十一年四月以降の六〇歳定年者に対しては、一定の条件下で六五歳までの継続雇用義務が発生している。

しかし、その一方で、六〇歳以上の雇用継続を定年延長で対応している企業はごくわずか。その多くが六〇歳の定年時に一旦、リセットしたうえで、一年更新の再雇用制度を用いている。加えて、再雇用者の賃金は、高いところで定年時の半分強。むしろ、それ以下の企業の方が多く、なかには最低賃金ギリギリのラインを設定している企業もある。その前提には、今はまだ減額分の賃金と在職老齢年金、そして高年齢者雇用継続給付金を組み合わせることで収入の目途を立てられることがある。

しかし、二〇一三年から年金と雇用の空白期間ができて、今の継続雇用の賃金モデルが通用しなくなる。こうしたことが問題となり、鉄鋼、造船重機、非鉄金属の組合でつくる基幹労連が、今春闘でこの問題に関する労使協議の場の設置を求める方針を掲げている。

サントリーも小田急商事労組も、制度を整えながらも、従業員それぞれが働きやすく周囲にも認められながら成果を出せるような職場づくりを考えていることで共通している

事例8

基幹労連の2010春闘 60歳以降の雇用で 協議の場設置を

基幹労連は昨年五、六月、組合員を対象とする「総合意識実態調査」を実施した。その結果をみると、三人に二人が六〇歳以降の就労を希望しており、その理由は「働かなければ家計が成り立たないから」が一番多い。また、その後、必要だと考える月額生活費は、平均二万七千四百〇〇円だった。

しかし、現在の再雇用制度は年金とのリンク等で設計しており、「初任給に近い水準しかでない。これが無年金状態になった場合、本当に生活がで

きるのか」(基幹労連)懸念がある。そこで、今春闘では、厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢が引き上げられる二〇一三年問題への対応として、支給開始年齢にリンクした六〇歳以降の雇用確保も要求に盛りこんだ。六〇歳以降の雇用を支える新しい制度の必要性を労使確認するとともに、その実現に向けた検討の場の設置を求めていくことにした。

六〇歳以降の雇用確保について 意見や要望が

春闘方針を決める二月三日の中央委員会の討論では、六〇歳以降の雇用確保に向けた取り組みについて、意見や要望が相次いだ。川重労連は、「議論を開始することは賛成だが、年金支給開始年齢が引き上げられることは以前から既に分かっていた内容。『雇用制度が六五歳まで雇用されている』『支給開始年齢にはまだ時間がある』といった意見を踏まえ、まだ産別のなかでも議論がし尽くされていないのではないか。春季要求としてこの議題が唐突に出てきた感がある」と要求前段での議論不足を指摘。IHI労連からも、「単組では個別のいろいろなケースがある。まずはきちんとそれぞれの単組の再雇用の運用状況や課題についてしっかりと把握すべきではないか」と疑問を投げかけるとともに、「単組だけでなく産別本部としても業界調整や行政への働きかけを行うことで六〇歳以降の安定雇用に向けた積極的な取り組みを」と述べた。

けた取り組みの労使確認は、簡単には結論がでないことも想定される。産別として国全体が速やかに段階的定年延長や雇用確保ができ、無年金にならないような法律等の整備に向け、連合、JCとも連携をとり、民主党や政府に対し強く要請して欲しい」との発言があった。

ほかに、「六五歳までの安定雇用を労使確認し、労使による制度検討の場をつくっていく取り組みは、六五歳現役社会の基盤づくりとして欠かせない要求で完遂したい。労使検討の場で労使が共有して主張する考え方を早急に整理して欲しい」(JFEスチール労連)「六〇歳以降の雇用の安定確保については、将来の生活不安を多くの組合員が抱いている。年金支給開始年齢にリンクした安定雇用の必要性を認め合い、労使話し合いの場を求めていく」(住金連合)などの声も聞かれた。

今春闘から制度設計取り組みの スタートを

答弁した神津里季生事務局長は、「六〇歳以降の雇用確保は、(次の要求年である)二〇一二年段階では遅い。二年サイクルで要求しているからこそ、今取り組む。今の日本の財政状況のなかで、高齢者の雇用継続給付金等、国がいつまで出してくれるか?六五歳まで働くことが当たり前の状況になるなかでは、アテすることができない時が遅かれ早かれくる。そういう状況になつてから制度設計を考えても遅きに失する」などと説明。「我々の運動は、法律が定めていることがあれば、それに従って会社の制度をつくれればいいの

ではなく、むしろ自らが考え方をくつて制度を構築して世の中をリードしてきた。二〇一〇年から取り組みのスタートを切つていかねばならない」と呼びかけた。

現役世代とのバランスがカギ?

この要求が難しいのは、仮に高齢者の雇用制度を処遇の見直しも含めて厳密に決めようとすれば、個別企業の人事・賃金制度の再設計が必要になりかねないこと。再雇用後の仕事を軽減しているのであれば、減額措置もそれなりに納得性があるだろうが、基幹労連によれば、鉄鋼や造船などの現場では、定年後も現役時代と同等の仕事が続いている人が多く、「同じ仕事なのに何故?」との不満も出てきているという。だからといって、年功的が上がってきた高齢者の賃金水準をそのまま引きずることは、今後、そこまで年功的な処遇が見込めない現役世代の従業員とのバランスを欠くことにもなりかねない。

今後は継続雇用も成果・能力重視に

冒頭に触れた日本生産性本部の「日本の雇用・人事の変容に関する調査」をみても、再雇用を行っている企業にメリットを尋ねたところ(三つまで選択)、四分の三が「技能や技術の後進への伝承に効果がある」をあげている一方、「人件費負担が軽減できる」との回答も四割強あった。再雇用の課題(三つまで選択)は、「元上司・先輩などのため、現役社員が再雇用社員を使いつらい」「本人のモチベーションの維持・向上が難しい」「再雇用者ができる仕事

や職域を作り出すことが難しい」「再雇用者が増え、与える仕事や受け入れ先が減っている」がそれぞれ四割前後が多い。今後の処遇に関しては、六割弱の企業で「成果や能力を処遇に反映」する考えを持っている。

基幹労連によれば、組合員が求める定年後の働き方のニーズ自体も、①再雇用②定年延長③選択制——に三分している段階で、議論がまだ煮詰まっていないことが窺える。今回の要求は、労使ともに厳しい現実を突き付けられる課題であり、交渉は極めて難航することが予測される。

【注】

- ①調査は二〇〇九年一月一日時点で、常用労働者三〇人以上の全国六、四七社を対象に実施。四三二社から回答を得た。回答率七〇・三%。
- ②調査は二〇〇九年一〇月一月に実施。上場企業一七七八社の人事労務担当者を対象に実施。一七社からの回答をまとめた。回答率七四%。
- ③調査は二〇〇九年の同本部主催の新人社員教育プログラム等の参加者を対象に実施。有効回答三七六通。
- ④調査は二〇〇九年三、四月、同協会の公開教育セミナー等の参加者を対象に実施。新入社員一四九〇人が回答した。
- ⑤大日本印刷と楽天の事例は、「HRD JAPAN 2010」(日本能率協会主催)の事例報告を取材してまとめた。

まとめにかえて

今回、取材した限りでは、企業の人事処遇制度は、経営理念やビジョンに基づき、その実現のための事業部門の役割を定め、それをさらに個人の役割に落とし込んだうえで、従業員一人ひとりが能力を伸ばしながら目標を達成できるような人材を育てていこうとする姿勢が窺えた。そして、その運用は、従業員が担う役割のなかに業績を評価・査定する部分を設けて一定の格差を付ける要素を残しつつも、その一方でプロセスや経験を重ねるにつれて向上する能力も評価する制度運用を施している。

横河電機は、役割を中心とする制度ではあるが、会社都合に伴う降格などの際には上司がキメ細かいフォローを行っている。また、現行制度の従業員に期待する役割の大きさを是正すべく軌道修正を始めている。

日本ユニシスは、行き過ぎた成果主義の反省を踏まえて、中長期的に能力を発揮する人材の育成を目指して人事制度改革を行っているし、楽天の成果能力主義も、結果だけでなくプロセスも評価することで、多様な人材が楽天経済圏の発展のために一丸となる制度づくりを図っている。大日本印刷の役割等級制度からも、社員に期待していることを明確にすることで社員の成長を促している姿が見取れる。

また、リコーは、従来から施してきた人材育成を類型化して定義するとともに、若いうちから従業員にキャリア意識を持たせることで、一人ひとりに進むべき方向性を自ら選択させ、そのためのバックアップは惜しまない人材マネジメントの方針を明確にしている。

経営・ビジョンを追求できる人材を育成

共通しているのは「自社の社員を大切に考えながら、自社の目標に照らした最

自社の目標に照らした最適人材の育成と活用を追求

適人材の育成と活用を追求している」と。人事・賃金制度の見直しは繰り返して起きる。どの企業も今の制度を運用しながら、新たな課題に焦点を当て、次の改革のコンセプトを模索している。上述の企業の取り組みは、ある程度の長期雇用を前提に安定的な生活を保障し、優秀な若年層を惹き付けて一定期間かけて育て、一定以上の経験を積んだ後は、企業の発展のコア人材として実力で発揮してもらう方向を追求しているように映る。

なお、制度を年齢軸で見ると、コア人材である正社員は基本的に長期雇用を求めていることから、若年層には育成期間として経験年数に応じた能力向上を基本とする運用を行い、その時期を経て基本給に役割や職務の要素が鮮明になってくる年代年代からは、徐々に能力向上的な部分を弱めて、その代わりに職務発揮的な部分を強めていく。そして、一定レベルを超えた役職者になると、成果・業績部分のウエイトが極めて高い制度を構築する形になっているのが大勢の動きだった。

役割に応じた処遇も変わる仕組みに

他方、今回の事例取材では、育児や介護などで一時的に休職したり、短時間勤務を余儀なくされる従業員への企業の対応についても着目した。取材事例を通してみた人事処遇制度の特徴は、従業員が担うべき役割を中心に考えられ、そのなかに職務内容はもちろん、その遂行プロセスや経験を重ねて上がっていく能力も包含させていること。制度上は、査定考課の結果だけでなく、人事異動や人事考課などで役割が変わった場合においても、それに伴い処遇も変わる仕組みを入れていくところが多い。

ならば、カバーできる仕事の内容や範囲が小さくなることに伴う降給・降格は、育児・介護関連の短時間勤務や休職後の

復帰時、定年後の高齢者の継続雇用、メンタルヘルス不全のリハビリ期間や復職後の措置などにも適用できると考えたからだ。

育児や介護などの休職については、サントリーの参考考課制度やリコーの仮想評価の運用など、休職期間の前後に本人がそれなりの成果を上げていけば、「休んでいる間も頑張っているはずだ」との評価の動きが出ていた。

会社都合による人事異動で慣れない役割を与えられる場面においても、先述した横河電機の異動時に細やかな配慮を施すケースや、リコーのように将来的な能力向上を見込んで同じ資格を与えているケースなどがみられた。実際のところ、運用で降給・降格するケースは少なく、実施する際にも一定の配慮や緩和措置を講じている。

なお、今回の取材では仕事に関係の薄い属人的な手当については廃止する方向が見られたが、次世代育成の視点から子どもの手当だけは残している事例が多かったことも付け加えておきたい。

ますます重くなる管理職層の負担

今は昔のように「ほとんどの従業員が残業・出張もいつでもOK。転居を伴う転勤も問題ないし、単身赴任だって厭わない」といった環境にはない。むしろ逆で、正規・非正規の別なく多種多様な制約を持っている従業員を念頭に置いた制度設計が必要だ。

そう考えると、残された課題の一つに、管理職の資質や能力はもちろん、部下に対する評価の姿勢がしつかりできているかがあげられよう。

制度にシビアな内容が伴えば伴うほど管理職層の部下の管理は難しくなり、その責任は重くなる一方。その半面、多様な個別事情を抱えて働く従業員の増加で

労務管理は複雑化し、管理職自身も制約を持ちながら自らも成果が求められる立場にもあるのだから、素直に考えれば繁忙感のなかで部下への指導はおろそかになっても不思議ではない。

取材事例では、管理職層への周知・啓蒙活動や研修の充実などが整えられていたが、もしかしたら今後は、管理職層の部下に対する態度や育成に取り組む姿勢後述する部下の主張を聴く能力なども、重要な役割として評価される方向になってくるのかも知れない。

部下の側から声を上げることも必要

反対に、これからは部下サイドも積極的に主張することも求められてきそうだが、多様な働き方が進めば進むほど、一人ひとりの事情に合わせた労務管理が必要で、そうした人と仕事をマッチングさせる作業は極めて難しく手間もかかる。こうした状況下では、従業員自身、どういった働き方でどんな仕事ができるかの意思表示も必要になる。従業員が自覚を持って目標管理制度などで納得いくまで話し合うとともに、日常の同僚とのコミュニケーションも密にしていくような姿勢が求められるよう。それに加え、こうした動きをサポートする労組や従業員組織の取り組みも欠かせない。

職場に余裕がなくなっているなかにあつて、どうしても自分が今やっていることで精一杯で、周囲に気配りや優しさを向けることができにくい現実はある。それでも、制度ありきで制度があるからそれに従うのか、個々の働き方や仕事のやり方を積極的に認め合い、そのなかでどのように役割を果たしていくのかを考えて行動するのか、その差は大きい。

(調査・解析部主任調査員 新井栄三)