

賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流<第14回>

コース別人事制度を撤廃して職務系列の
一本化を図る

—人材区分の壁を取り払うことで適材適所の人員配置をめざす

株式会社クボタ

農業機械のリーディングカンパニーとして知られる株式会社クボタ（大阪府大阪市）は、明治二十三年（一八九〇年）の創業以来、農業機械による食料増産と省力化に加え、水道用鉄管による近代水道の整備や、環境施設による人類と環境の調和など、暮らしと社会に貢献するさまざまな製品を世に送り出してきた。二〇一二年一〇月には、世界共通の経営理念「クボタグローバルアイデンティティ」を制定。国籍や性別、組織など、社内存在するさまざまな壁を取り払い、総力を結集する取り組みを展開している。その一環として今回、人事制度についても、管理職層・一般社員層各々のコース別の雇用管理を撤廃し、職務系列の一本化を図ることで従業員の意識改革とモチベーションアップにつなげようと思直しを行った。制度改定の内容と運用面の工夫について、渡部猛雄・人事部制度企画グループ長に聞いた。

二〇一二年一〇月から
管理・専門職を三コースに

新人事制度の詳細を聞く前に、前制度の概要に触れておきたい。クボタの事技社員に関しては、もともと管理職層系列は「管理・専門職」一本。非技能系的一般社員層系列は、「総合職」「特務職」「実務職」の三つに区分されていた。管理職層については、平成一四年（二〇〇二年）一〇月から名称を「上級職」に変えたうえで、コースを一般社員層同様、三区分にわたる制度改定を行った（シート1）。

「専門能力を発揮して活躍する社員を役職者と同等に評価しよう」との考

株式会社クボタ 概要

2014年3月末現在

本社所在地：大阪府大阪市
創業：1890年2月
代表者：代表取締役社長 木股 昌俊
従業員数：10,387人（単独）
期間従業員数：約800人
派遣労働者数：約800人

え方のもと、マネージャのM職とスペシャリストのS職を設けたうえで、『それに加えて、『その道のエキスパート』という意味合いのX職をつくり、役割に応じて適正に処遇することでモチベーションの向上を図ろうとした。なお、管理職に上がる際に、本人がM職・S職・X職を選べるようにした上で、課長は全コースで就任できるとしたが、部長に就任した時点ではマネージャ色がさらに強まるため、S職・X職はM職に変えていた」

補足的に少し確認しておく、クボタでは職能等級制を採用しており、役職とは連動させていない。管理職層の役職は、課長（グループ長）があり、そのうえで部長になる。後述するように、M職とS職は1〜5の五ランク、X職は1〜6の六ランクがあるが、課長級はM3が多いもののM1〜4に散らばっていて、部長級もM4に多くいるもののM2〜5の範囲で存在していた。だから、たとえば、M5の部長か

らM3の部長に代わる職場もあるし、課長より等級の低い部長になる可能性も、制度上はあり得た。ただし、等級は、本人と上司しか知らない運営としている。

一般職と総合職の間に準総合職を

一方、一般社員層は「総合職」「特務職」「実務職」を、二〇一二年一〇月から「クリエイト（C）職」、二〇一三年一〇月から「ビジネス（B）職」「アシエイト（A）職」に変更した。一般社員層については、C職とA職の位置付けは従前と同じだったが、B職については、C職とA職の中間の意味で準総合職的な位置づけとした。

「B職には、経験が豊富だったりポテンシャルが高かったりするA職からのコース変更を促していくとともに、技能系社員であるテクニカル（T）職



クボタ本社外観（同社提供）

シート1 管理職層・一般社員層のコース統合

1. 平成25年10月1日付けで、M・S・X職を統合して、**エキスパート職(E職)**とし、平成26年4月1日付けで、クリエイト職(C職)・ビジネス職(B職)・アソシエイト職(A職)を統合して、**スタッフ職(S職)**と見直した。

平成元年から						
事務社員					技能社員	
管理・専門職		総合職	特務職	実務職		
平成14年10月から						
上級職		C職		B職	A職	T職
M職 (マネージャ職)	S職 (スペシャリスト職)	X職 (エキスパート職)	(クリエイト職)		(ビジネス職)	(アソシエイト職)
平成25年10月から						
E職 (エキスパート職)		S職 (スタッフ職)			T職 (テクニカル職)	
平成26年4月から						

のなかに一定数いた営業系の仕事をしている人も組み入れた。最終的に、B職は、A職からコース変更した女性約一〇〇人と、営業系技能社員等からコース変更した男性約四〇〇人の計約五〇〇人になった」

「営業系技能社員は、元々、現場の製造系技能社員とは処遇も少し異なる運用をしていた層。しかし、技能系職種から総合職にコース変更するにはさまざまな問題が懸念されたため、準総

合職的なB職をつくって営業系技能社員を移行させた。A職からB職へのコース変更は、多くが自ら手を上げて、それを上司が承認し、試験・面接に合格することで認められる形で、年二回実施して合格率はおおよそ五〇%を超えるぐらいだった。A職やT職に転居を伴う異動は基本的にないが、B職に登用されたら転居を伴う異動も可能性としてはあるとしており、実態も稀に

あった。なお、B職からC職へのコース変更はハードルが高くほぼ皆無。また、C職からB職・A職へのコース変更もなかった」

「二〇年前は世間一般的に『自己選択と自己責任』といわれていた時代。当社の制度も、M職・S職・X職のコースは本人の選択によって決められており、それぞれが自分の進みたいと思う道を選んでいった。当時、会社でコースを振り分けるべきとの意見も一部にあったが、本人が考えているものと異なるコースにしてモチベーションが落ちることを懸念して行わなかった。そのうしたなかで、S職とX職のなかから就任していくケースが多々でてきた。他方、本人がM職を選んでいても、上司がその人の専門能力を見込んでスペシャリスト的に活躍してもらっている人も少なくなかった。各職場に自分が選んだコースと関係なく活躍している

こうした実態を踏まえて行われた、管理職層・一般社員層各々のコース統合は、グループ全体に横たわる「さまざまな壁」を取り払い、総力を結集しようとの大きな目的があった。

「前社長が『会社に存在する壁を取り払って欲しい』との強いメッセージを出した。ダイバーシティを推進して性別の壁、事業本部制を廃止し

て組織の壁、さらにはグローバルアイデンティティを制定することで国の壁も越えてくれとなった。人材区分の壁も排除して、前年踏襲型の思考・行動を見直し、全体最適をよく考えて欲しいと言われた」

選択したコースと関係なく活躍する人が

ここからは、管理職層の人事諸制度の見直しの具体的な中身に入りたい。繰り返しになるが、今回の見直しは二〇〇二年に管理・専門職を「マネージャ(M)職」「スペシャリスト(S)職」「エキスパート(X)職」の三コースの「上級職」に区分にしたものを、一〇年の時を経て再び「エキスパート(E)職」に一本化したもの。その背景には時代の流れの変化が影響している。

「二〇年前は世間一般的に『自己選択と自己責任』といわれていた時代。当社の制度も、M職・S職・X職のコースは本人の選択によって決められており、それぞれが自分の進みたいと思う道を選んでいった。当時、会社でコースを振り分けるべきとの意見も一部にあったが、本人が考えているものと異なるコースにしてモチベーションが落ちることを懸念して行わなかった。そのうしたなかで、S職とX職のなかから就任していくケースが多々でてきた。他方、本人がM職を選んでいても、上司がその人の専門能力を見込んでスペシャリスト的に活躍してもらっている人も少なくなかった。各職場に自分が選んだコースと関係なく活躍している

人が、この一〇年間で多くでてきた」

適材適所の人材活用を行える仕組みに

その半面、コースに対する序列意識も消えなかった。M職・S職への昇級のチャンスは三回まで。それで通らなかった場合は、X職への昇級しかなかった。M職・S職の昇級試験に合格しなかったC職がX職に昇級するケースも多かった。ちなみに、X職の昇級試験は、M職・S職の昇級試験と合わせて計六回までで、六回以内に合格できなかった場合は上級職に昇級できない仕組みだった。

また、B職とT職から上級職に昇級する場合は、X職のみでM職・S職へは直接昇級できなかった。B職からX職に昇級する人は一定数いたが、T職は現場の作業長や職長といった役職をめぐるのが一般的なルートになる。

「もうひとつ、M職・S職は、給与・賞与・退職金すべて同じ水準だったが、X職はそれぞれ少し低い水準で基準を設定した。また、管理職になる最低年齢もM職・S職は三四歳であったが、X職は三七歳としたことなど、制度を細かく設計した結果、序列意識が生まれてしまった」

こうしたことも踏まえ、新制度では「適材適所」の人材活用を行えるよう、何らかの形で従業員を区分けするのではなく、従業員一人ひとりが能力・意欲を最大限引き出し、個々にふさわしい活躍ができるような仕組みをめざすことにした。よって、M職・S職・X職三コースを包含する人材像としてのエキスパート(E)職に一本化した。

なお、これには、グローバル化を進めるなかで、海外からみてもわかりやすいシンプルな制度にする狙いも含まれている。

新等級は従来の処遇水準を維持

E職の等級については、それまでの処遇水準を維持する形で見直した(シート2)。クボタの賃金項目は、「基本月俸」一つにまとめている。見直し前は、M職とS職は五段階、X職は六段階の等級を設定。それぞれに賃金水準の上下限額があるが、等級間の重なりはなく、下位等級の上限より上位等級の下限額の方が高くなっていた。

また、下限額はM1・S1・X1すべて同水準だが、上限額はX2の上限とM1・S1の上限が同水準となる。このため、仮にX6に進級して上限まで上がったとしても、基本月俸はM3・S3の上限までしか上がらない賃金管理をしていた。見直し後も等級の上下限額は変えずに、EX1〜5まででまとめ直している。

等級が上がる際の進級基準を統合

クボタでは、等級が上がることを「進級」、一般社員層から管理職層に上がることを「昇級」と呼び、使い分けている。

等級が上がる「進級」時には、人事評価をマイレージに換算して、その累計ポイントを進級要件としている。人事評価の基準はA〜Cの七ランク。たとえばシート2にある人事評価のB3を取れば二ポイント、B2なら一ポイントを獲得する形だ。見直し前は、進級対象者となるには、M職とS職はマ

シート2 エキスパート職の等級・進級

1. それまでの処遇水準を維持する形で、H25.10.1付で等級の見直しを行った。

処遇水準が高くなる → → →

	M1	M2	M3	M4	M5
見直し前	S1	S2	S3	S4	S5
	X1	X2	X3	X4	X5
見直し後	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5

2. 進級は、人事評価をマイレージに換算して、その累計ポイントを進級要件としている。その基準を下表のとおり見直した。

人事評価	A	BA	B3	B2	B1	BC	C
ポイント	+4	+3	+2	+1	+1	▲1	▲2

見直し前

M・S職	X職
マイレージ 5ポイント以上	マイレージ0ポイント以上 かつ 進級前等級で3年以上の経験年数

見直し後

エキスパート職(E職)
マイレージ 5ポイント以上

シート3 昇級・コース変更

【昇級(一般社員→管理職)】

昇級前	要件	昇級後
見直し前 C職	①C5で経験年数2(1)年以上 ②応用教育等の研修修了 ③TOEIC500点以上	M・S職
	または C5で経験年数5年以上	
	C職 C5で経験年数5年以上 B職 B5で経験年数3年以上 T職 TC3で経験年数5年以上	

見直し後 S職	ST6で経験年数2(1)年以上 TOEIC500点以上 または ST6で経験年数5年以上	E職
T職	TC3で経験年数5年以上	

【コース変更】

変更前	要件	変更後
X職	指定の通信教育修了 面接	M・S職
M・S職	申請のみ	X職

(コース変更なし)

の人を上げたい」と申請して決まってしまう形。X職については、M職・S職と比較すれば年功的な進級管理をしていたため、その見直しの意図も含めてM職・S職の基準に合わせた。

一般社員から管理職への昇級要件も見直し

一方、一般社員から管理職への昇級については、シート3左表にあるように、見直し前はC職から一定の要件と

経験年数でM職・S職に昇級する場合と、C職でも経験年数でX職に昇級する場合に分けていた。具体的には、C5の経験年数4年以下でM職・S職になるには、応用教育等の選抜教育を受けていて、なおかつTOEIC500点以上の要件を求めている。B職やT職からも管理職になれるようにしていたが、その場合はX職に限定していた。見直し後は、S職は「ST6での2年以上の経験年数」とTOEIC500

点以上」もしくは「ST6の経歴年数五年以上」でE職に昇級できるようにした。なお、T職からの昇級要件については、変更していない。

さらに、コース変更(シート3右表)

については、管理職層に昇級後、X職からM職・S職に変更する場合、会社からM職・S職に変更する場合は、修了後に人事部門で面接して合格した人が変更できていた。逆に、M職・S職からX職に変わりたい場合は、本人申請と上司承認のみで変更していた。「こういったことも、先述のコース別の序列ができてしまった一因だった」。全員がE職になる今回の改定で、コース変更の仕組みはなくなった。

目標達成度と評価の連動性を緩和

今回の制度改定と合わせる形で、人事評価の中身も見直した。評価制度については、二〇〇二年の制度改定とほぼ同時に、業績チャレンジ制度(目標管理制度)を導入している。今回はそれを、①一〇〇点を基準にプラスマイナスの運営をしている「目標に対する達成度」と人事評価との連動性を緩和する②より挑戦的な目標設定を義務づける③目標設定項目を六項目までに限定する④行動面を評価する仕組みを導入して人事評価の一要素とする——こととした。以下は、その詳細の説明。まず、人事評価との連動性だ。

「目標管理を入れた一〇年前は成果主義が非常に強く言われていた時期で、目標に対する達成度を数値化して、それと人事評価を完全にリンクさせることでスタートした。非常に綿密に計算して、その結果から自動的に評価が決

まるような形だった。しかし、そうすると、上司の主観的な評価と達成度の数値がかなりずれてしまうことがあった」

よりチャレンジ的な目標設定を

一般的に、点数を上げるロジックを知っていると、点数を上げるテクニックを使い始める社員がでてくるようになる。クボタでもそうした悩みがでてきて、また、チャレンジ的な目標を義務付けるなかで、達成度の数値と人事評価の連動性を緩和した。

「評価だけのためではなく、育成とかチャレンジのための目標管理の意味合いを強めたいと考えた。評価は、最終的には上司の的確な主観に頼らざるを得ないところがある。ならば、その主観を再確認するツールぐらいに考えてもらえば良い。旧制度では、上司の方にも自分の主観に評点を合わせるような動きがみられた。たとえば、チャレンジシートは最後に一〇〇点プラスマイナスで点数が出てくる。仮に上司が『彼は(一一〇点に相当する)BAだ』と思っているのに点数が九五点だったとなると、無理矢理一一〇点になるように点数をいじり始める。でも、その人がなぜ九五点だったかという、高い目標にチャレンジした結果、不運もあって九五点になっているのかもしれない。だから、今後は基準の一〇〇点を超えてなくても、高い評価を付けてもらって構わないとのメッセージを出した」

目標設定は六項目までで行動面も評価

目標管理制度は人事評価だけのためツールではなく、職場全体で職務・役割の分担を明確化したり本人の育成を考えたりのツールとしての活用が求められる。そしてそれには行動面の評価も欠かせない。

「そのために、主要な課題だけ六項目以内で目標設定してもらい、上司と部下でそのコミュニケーションをよく取り、職場の仕事を進めて欲しいとなった。また、見直し前のシートは期初目標の項目のみだったが、今回はさらに一〇項目の部下の育成とか健康管理・チャレンジ性などの行動面の目標も設定している。こちらは定性的な目標だが、そこについても自己評価と上司評価を付けて、六項目の目標とあわせて総合評価する。数字に現れない部分はたくさんあるので、その人の会社における行動全般で評価して欲しいとのメッセージを出している」

エキスパート(E)職全体を四ランクの相対評価で

そのうえで、人事評価はM職・S職・X職のコースごとの相対評価から、E職全体での相対評価に切り替えた。なお、部長クラス以上は、絶対評価にしている。

「旧制度下では、M職・S職は水準や基準が同じだったこともあり、一部の部門は一緒に相対評価していた。だが、X職は月俸・賞与・退職金すべての水準がM職・S職とは異なるため、X職だけは別に相対評価していた。人

事評価はいずれも各部門での分布がプラスマイナス〇になるような形。具体的にはB3とB2が中心になるの、各部門、B3を一人つけたらB2も一人つけなくてはならないような評価管理を行っていた(シート2)。今回はE職全体で相対評価することになり、評価の付け方もほぼ同じだが、七ランク中、AとB・Cの評価には分布点を設定しないことにした。仮にA評価の人を出したいとなると、その分、マイナス評価のところも付けないと相対評価の分布点原資が出なくなり、結果として中心化傾向が強くなる。今回はそういった評価運営はやめて、ダントツで活躍した人がいれば、それは別枠で付けてもらえば良いとした。B・CやCの厳しい評価も、A評価をつけたいために出すのではなく、長期休務などの明確な理由がある場合のみとし、事実上、四ランクで相対評価してくれたら良いとした」

旧X職は基本月俸にメリハリが付き形に

このほか、給与面では、今回のM職・S職・X職からE職にコース統合した際、基本月俸額の見直しは行わず、改定前の月俸をそのまま持ってきている。その一方で、定期月俸改定(非定期昇給)は、M職・S職の基準をベースに見直した。これにより、X職だった人は、メリハリがつく形になった。旧制度では、たとえばBA評価を得ても、X職はM職・S職に比べて上がり幅が小さかったが、逆に月俸が下がるような低い評価がついた場合、M職・S職は大きく下がり、X職はそれほど下が

ることはなかった。今回のM職・S職に合わせた見直しにより、X職だった人も高評価がつけば大きく上がり、低評価のときは大きく下がるようになった。

また、E職の賞与・退職金も、M職・S職の基準に合わせたため、結果としてX職だった人は賞与と退職金の一部基準の引き上げとなった。

なお、今回の制度改定前は、原則、五三歳を超えて課長などの役職に就任することは不可とされていたが、この年齢制限も廃止した。これに関しては、「若返りを図りたいこともあり、これまでも一定以上の年齢の者を年功的に課長に就任させるようなことはしていなかったが、今回、年齢とか性別の属性の壁も破るといった目的から、役職就任時の年齢要素そのものを外すことにした。ただし、五六歳の役職定年は、「将来的な若返りを阻害しきれない」との懸念を払拭できなかったことと、六〇歳の定年退職といった絶対的な基準もあり、このまま残しておくことになった」。

意識と働き方の変化を求めた 一般社員層の見直し

クボタの管理職層の見直しは、同社のめざすM職・S職・X職のコース別人材区分の姿と職場実態に齟齬があったことが大きかった。S職やX職の課長がいる一方で、専門職で働くM職もいて、コース別区分の一本化は運用実態に合致する見直しだったため「職場の理解は得やすく、ごく自然に受け入れられた」。

他方、管理職層の見直しから半年後

に実施された一般社員層の見直しは、一般職としてのA職に意識と働き方の変化を求める内容が盛り込まれていたこともあり、社内に大きな議論になったという。ここからは、一般社員層の人事諸制度の見直しに伴う苦労や工夫も交えて、聞き進めていきたい。

上司・部下双方の意識改革を

まず、一般社員層の制度見直しの目的は、コース別の職務系列の仕組みと意識の壁を排除し、機会均等、適材適所、成果主義による人材活用を今まで以上に推し進めること。そして、この考え方に基づき、「上司と部下（C職・B職・A職それぞれ）の意識改革」と「挑戦しようとするA職・B職に対するモチベーションアップ」を図って、活気ある職場をつくりたいことだった。「上司の意識改革」というのは、部下一人ひとりをしつかりみて欲しいということ。換言すれば、「C職だからこの仕事」「A職だからあの仕事」と決められたコースで仕事を割り振るのではなく、本人の能力と意欲を個々にみてふさわしい仕事を与えて欲しいということ。それは一人ひとりをしつかりみていないとできない。他方、「部下の意識改革」は、「自分の壁を越えて欲しい」とのメッセージ。とくに「私はA職だから、一般職の範囲の仕事までではなく、広く深く仕事にチャレンジして欲しいと伝えたかった」

スタッフ職は「総合職」ではない

ここでポイントになるのが、C職・B職・A職を統合したスタッフ職の人材像だ。クボタではその定義を、「自ら

の専門領域の確立をめざしながら、専門性・創造性・経験を求められる付加価値の高い職務（課題遂行・企画立案・業務改善など）を中心に、基礎的な知識・スキルを活用する職務を含む幅広い職務を担当し、事業貢献と自己成長のためにチャレンジし続ける人材」としている。要は、C職・B職・A職すべての役割・職務領域を担当する人材であって、「スタッフ職=C職（総合職）」の役割・職務領域ではないということだ。

「今回の人事制度の見直しを打ち出した当初、『全員が総合（クリエイティブ）職になるなら、一般職の仕事は誰がやるのか？』との議論があった。『それはまったく違う』と説明した。二〇〇二年の見直しの際、C職・B職・A職ごとに役割・職務を定めたが、現実的にはそのコースどおりに職務を割り振ることが難しく、コースの役割・職務を超えて、各従業員が職務を担当するケースが多々あった。たとえば、ある職場でC職の人が異動になると、力のあるA職が一時的にC職的な仕事をこなすことがあるし、A職の人が急に退職したときにC職の人がその仕事を受けけることもある。実態としてコースと職務・役割が混在しているなかで、今は上司が能力、意欲をみて最適な仕事分配をして欲しい。その結果、各人の仕事が大きく変わる職場も出てくるだろうし、今とまったく変わらない職場があってもよい。それは『オール総合職化』ではない」

能力と意欲で職務を割り振る

とはいえ、実態としては、「A職から

コース変更したB職の職務をどうすべきか」とか、「B職になった人が担当していたA職の職務を職場内でどう割り振るか」で悩んでいた職場は以前からあったという。

「彼女たちがA職からB職にコース変更した時、職場では『A職からB職になりましたが、私がやっていただけのA職の仕事は、これから誰がやるのですか？』と当然だった。準総合職に任用されたにもかかわらず、そのまま一般職の仕事をする人もいて、どう運用していけば良いかが課題になった。この部分がグレーだったことも『C職・B職・A職にコースをわけている意味があるのか？』となった一因だった。A職の人がしていた仕事も、社内でも必要な仕事なので誰かがやらねばならない。それをA職というコースに位置付けられた人がやるのではなく、今後は、上司が、部下の育成などを考えながら能力と意欲に基づいて、スタッフ職の誰かに、もしくはみんなで分担するように指示して欲しいということだ」

一般職層の高い能力を活かすために

見直しの最大の眼目に、上司・部下ともに意識を変えて欲しいという狙いがあることはわかった。そして、A職からB職にコース変更した人が微妙な立ち位置であったことも。さらにもう一つ、一般職で採用されたA職の女性が持つ能力を活かし切れていなかったことがあるという。前述の社会環境の変化に合わせた見直しにつながる話だ。

「一般事務担当者として職務を定めて勤務するスタイルは、女性の勤続年数が短かった時代の考え方に基づくも

シート4 スタッフ職の等級

1. 見直し前の処遇水準が維持できるように、同じ処遇水準の等級を合わせる形で、C・B・A職各等級の統合を行った。

見直し前		C1 (1年)	C2 (4年)	C3 (3年)	C4 (2年)	C5		B7
		B1 (5年)	B2 (6年)	B3 (5年)	B4 (4年)	B5 (4年)	B6 (6年)	
	A1 (6年)	A2 (6年)	A3 (4年)	A4 (4年)	A5 (4年)	A6 (4年)	A7	
見直し後	ST1 (4年以上)	ST2 (2年以上)	ST3 (3年以上)	ST4 (3年以上)	ST5 (2年以上)	ST6 (8年以上)		ST7

※()内は、進級に必要な基準経験年数を表示
 ※大卒はST2・1年目、院卒はST3・1年目に格付ける。
 ※ST5・ST6への進級は、1年短縮の特別進級がある。
 ※ST6・2(1)年で、管理職層(E職・EX1)へ昇級できる。

の。そしてそれは、男女の区別のない働き方が浸透しつつあり、女性が定年退職まで勤務する時代になった現状には合わない。A職の退職時の勤続年数をみると、四半世紀前は約六年だったのに、ここ三年は一六年を超えている。もはや一般職の役割・職務内で在職中働き続ける状況とはいえず、A職が持つ高い能力を十分に活かし切れていない。もつといえ、A職を含めた一般社員層は、一定の年功要素がある賃金体系なので、勤続年数が長くなり処遇

が高くなれば、それに見合う職務や働き方を検討する必要もあった」
 こうした課題認識を踏まえて、C職・B職・A職の三コースをスタッフ職に統合した。

旧アソシエイト職には二年間の移行措置を

スタッフ職の役割と担当職務については、まず「一人ひとりの能力・意欲に基づいて決まる」ことを基本とした。そのうえで、多種多様な職種・職務・

職場があり、さまざまな能力や意欲の従業員がいるなかで、「一人ひとりの今の能力を活かしながら、今後の成長を見据えて、上司が考える最適の職務分担をして欲しい」として、業務分担を決める上司の裁量の大きさをクロージアアップさせた。こうしたなかで、「さまざまな事情・理由により、自身の役割・担当職務を変えることができないケースがあるが、このようなケースでもその役割・担当職務内での貢献は適正に評価して、その活躍を認める」として、一定程度の時間をかけた変化を求めるとともに、柔軟な対応も促している。
 「スタッフ職というところで今後は評価や進級すべて一緒になるが、制度が変わったからといって

すべてをすぐに一緒にするのは難しい。そこで二年間は旧A職と旧C職で評価目安を変える等、運営面で対応する。やはり、どうしても簡単には変えられない人はでてくるだろうし、制度変更前に社内で行ったモラルサーベイの結果から、制度改定を打ち出したら、四〇歳代以降の反発が大きいことは想定できた。制度説明時にも、年配のA職から『仕事を変えろといわれても、今更無理。その場合、会社は私の存在価値は認めてくれないのか?』と質問され、『今の仕事をしっかりやってくれたことについては評価する』と答えている。また、上司に対しては、『今までだったら、マニュアルに沿った業務を淡々と続けていれば良かったことでも、ちよつとでも業務改善をやるように促して欲しい』と話している」

スタッフ職の等級は見直し前の処遇水準を維持

スタッフ職の等級については、見直し前の処遇水準が維持できるように、同じ処遇水準の等級を合わせる形で三コースを統合した。シート4にあるとおり、見直し前のC職・B職・A職それぞれ、上位等級に行く最低必要年数を定めている。たとえば、C2であれば四年間はC3には上がれないことになっていた。
 「各コース、等級に設けた経験年数が異なるところを、スタッフ職の等級に一本化したため、次の進級機会が遅れたり、年数格付けも先輩・後輩の差が納得感のない形で縮まったりするところなどが起きないよう、C2の四年目の人がST3の三年目、B2の四年目

がST3の二年目といった感じに意識して設定した」
 また、見直し前のC職・B職・A職については、管理職層のコース同様、基本月俸として各等級に上限額と下限額が決められていた。管理職層と違って各等級の上限額と下限額はラップしており、たとえばC1の上限額はC2の下限額より高かった。S職の等級も七段階あるが、それぞれの上下限額に重なりはある。

進級決定は日常の活躍度を重視

スタッフ職の進級決定は、事業部門の推薦で、日常でどれだけ頑張っているかを重視する。そのうえで、ST4に上がるときは進級試験、ST5に上がるときは研究論文の発表も課される。進級試験と論文は、育成が主な目的で、点数は付くものの進級判定の一要素であり、「進級判定の主体はあくまで人事評価に基づき出てくる部門推薦」になる。なお、従来は進級要件だった教育研修・ローテーションは、進級要件から外した(シート5)。
 「見直し前は、C職には進級要件をかなり細かく定めていて、大学に行くような講座の単位を取らないと進級できなかつたりした。その一方で、B職は試験論文のみ。A職は会社が提示するさまざまな通信教育の中からどれか修了することを進級要件としていた。今回、そういったことはもうやめることにした。一方、ローテーションは一律的に行っていて、たとえばC4に上がるときには全員に行っていた。今回、ここはいろいろと議論があつたが、個々の特性をみずに一律運用で全員口

シート5 スタッフ職の進級

1. 進級決定は、**事業部・部門の推薦(=日常での活躍度・人事評価)を重視**する。
2. **ST3→ST4で進級試験(論述形式)、ST4→ST5で担当業務における研究論文**を行う。
進級試験と研究論文は、“育成”を主な目的としつつ進級判定の一要素として行う。
 ※ST4の進級試験は3回まで受験できる。ST5の研究論文の発表は1回のみとする。
 上記回数内で進級しなかった場合、その後は、部門の推薦により進級を決定する。
 ※今年度から旧C・B・A職に関係なく、試験・論文を実施した。
3. **教育研修・ローテーションを進級要件とすることを取りやめた。**

	→C2	→C3	→C4	→C5		
		基礎教育の履修	基本教育の履修 (研究論文あり)	MS職希望者のみ 応用教育などの履修		
見直し前	→B2	→B3	→B4	→B5	→B6	→B7
		進級試験あり	研究論文あり	進級試験あり		
	→A2	→A3	→A4	→A5	→A6	→A7
見直し後	通信教育4~12単位	通信教育12単位	通信教育8単位	同左	同左	同左
	→ST2	→ST3	→ST4	→ST5	→ST6	
			進級試験あり	研究論文あり		

ローテーションするようなどはベストの形ではないとして、ローテーションの重要性は認めつつ、それ自体を個々に運用することは否定しないが、一律に行う仕組みはやめようとなった」

研修は能力・職務に合ったものを

スタッフ職の教育研修については、見直し前はC1・C2は基礎教育、C3は基本教育としてさまざまな講座を設けていた。C4では応用教育等の選

座は単位が取りやすい」との先輩からの情報を得て、自分の職務と関係ない単位の取りやすい講座に流れることもあった。こうした現状もみて、『もう少し、社員を信じて自主性を重んじた教育体系に変えよう』となった」

人事評価はスタッフ職全員を対象に相対評価で

一般社員層の人事評価については、見直し前はコースごとに相対評価して

抜教育を受けてもらい、そういった社内講座で一定の単位を取らないと進級対象者にはしなかった。

今回の見直しでは、その研修体系をベースに、職種別に整理しなおして目的別専門教育として再編。ビジネス、ベーシック、アドバンス、エキスパートの四段階にわけたうえで、研修の受講・修了を進級要件からは除外して、今の自分の能力や職務に合ったものを自主的に受けてもらうよう促す形にした。

「前の仕組みは、強制力を働かせすぎて自主性が弱くなった。『この講

いた。評価は管理職同様A~Cの七段階(シート2)。各コースの相対評価が部門としてプラスマイナス〇になるよう調整する仕組みだった。今回はS職全員を対象とする全体の相対評価にした。

「C職・B職・A職を一括りで相対評価するように変えるにあたって、少し工夫した。まず、評価がゼロになる中心点を変えて、評価が多少上振れする見直しをすることで、評価の上振れする原資が旧C職に流れて旧A職の評価が旧C職との相対的な比較で下がることが起きにくくなるようにした。また、評価のバラつきを抑えて公正さを保てるよう、実際の評価はB・A・B3・B2・B1の四ランクで行う。ランクを多く設定すればするほど、評価に大きくメリハリをつけてくる上司と、真ん中の三ランクぐらいいしか使わない上司が出て、評価のバラつきが大きくなってしまふ。当社の課長職は六〇〇人以上いるので、その人たちの評価の感覚を合わせるには至難の技。実態としては七ランクでもバラつくので、四ランクぐらいが適当だろうとなった」

旧Aソシエイト職は当面、行動評価重視で

スタッフ職の目標管理制度も、基本は管理職層と相違はない。人事評価は目標管理制度でのシート上の業績・成果評価部分(二〇〇点プラスマイナス)と行動評価部分(業務への取り組み姿勢、自己啓発、行動評価一〇項目)で決める。

業績・成果の評価項目は六項目で、仕事の具体的な内容と達成基準を記載

そのうえで、行動評価の部分を書き、業績・成果部分の点数が多少低くなつたとしても、行動面で上司が高く評価する場合、そちらに重きを置いた評価になることも有り得るといふ。ここで一つ、疑問がある。一般職だった旧A職には、これまでどういった評価をしてきたのか。二年間の移行措置期間中は、どういった措置が取られるのだろうか。

「旧A職には今まで業績チャレンジシートを活用せず、業績チャレンジシートよりもシンプルなシートに『今年度はこんな仕事をやります』と、毎年同じような定型業務の内容を書く形。シンプルではあったが、そのシート上で上司は人事評価を記載し、人事評価は進級に影響していた。それが昨年四月、スタッフ職に統合され、旧A職も初めて業績チャレンジシートを書いた。そうしたら、むしろ旧C職よりしっかりと書いているし、上司も初めてなので力を入れて指導してくれている」

「このような状況のなかで、上司には『移行期間と位置付ける二年間は、旧A職の評価は行動面を重視して欲しい』と伝えている。ざっくりとした目安でしかないが、旧C職は業績成果七・行動三、旧A職は業績成果三・行動七といったイメージ。与えられた職務を初年度から正面切って評価されたら、やはり旧A職は相対的に不利になる。だからこそ、この二年間は、いろいろな仕事にチャレンジしようとする意欲や取り組みをみてもらいたいし、評価分布を見直すことでも対応していく。旧A職のなかには不安を抱いている人もいるので、そういったニュア

スも伝えている」

給与はよりメリハリのついた運営に

日常の成果に基づく人事評価により、スタッフ職の給与は一層メリハリがつけられることになる。シート6のとおり、これまではA職が頑張って上位ラインの月俸になっても、C職の低位にいる人の月俸に届かない設計になっていた。今度はスタッフ職の月俸が、C職の上位からA職の低位水準のなかで幅広く運営されることになるため、制度設計上、旧C職の頑張れない人は旧A職の低位の賃金水準になるし、旧A職で凄く頑張った人は旧C職の上位水準に上がれることになる。こうした制度設計上、改定時点の原資は増加し、その分は会社の持ち出しになるが、経営陣からは『それで旧A職の人が、やる気を出してアウトプットが変わるのなら構わない』と言われていた」という。

旧アソシエイト職の賞与・退職金は増額

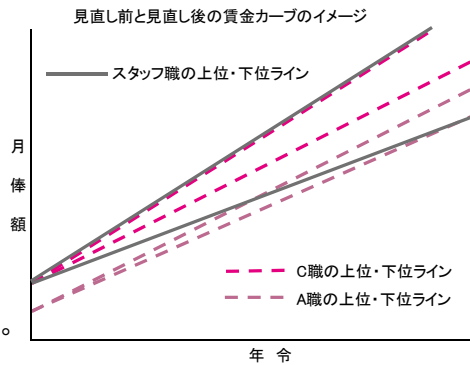
賞与は、見直し前は「基本賞与額（八〇％）＋個人評価反映額（一〇％）＋部門業績反映額（五％）＋職務系列別評価反映額（五％）」で構成されていた。見直し後は「部門業績反映額」を基本賞与額に、職務系列別評価反映額を廃止して個人別評価反映賞与に包含させた。これにより、賞与は「基本賞与額（八五％）＋個人評価反映額（一五％）」になる（シート6）。

「部門業績」については、事業間の収益格差があるなかで悩ましいところだが、『部門の壁を取る』当初の目的から

一般社員層については廃止することになった。基本賞与については、基本月俸連動で決まるようになっていたから、A職の月俸三〇万円の人とC職の月俸三〇万円の人、基本的に変わらない額になる。ただ、職務系列反映額はA職とC職の差が大きく、ここで一般職・総合職としての差が付く仕組みだった。スタッフ職になって、ここは一本化するようになった」

シート6 スタッフ職の処遇

1. 給与は、日常の成果（人事評価）によって、**よりメリハリをつけた運営**を行う。
2. 水準は、**C職上位～A職下位水準の中で幅広く運営**する。
定期月俸改定、進級時の月俸増額、各等級の上・下限度額などの諸制度は、**基本的にはC職をベース**としている。
3. 今回の人事制度の見直しを理由とした平成26年4月度給与での金額変動はなし。



4. 賞与は、「職務系列別評価反映額」を廃止して、「個人別評価反映賞与」に包含した。見直しにより賞与額が変動するため、協定額の変動を考慮しつつ移行措置を設けた。

見直し前	
基本賞与額	80%
個人評価反映額	10%
部門業績反映額	5%
職務系列別評価反映額	5%

見直し後	
基本賞与額	85%
個人評価反映額	15%
(廃止)	
(廃止)	

参考までに、管理職層の賞与は、「基本賞与額（四八％）＋個人評価反映額（四〇％）＋部門業績反映額（一二％）」個人評価部分を重視したうえで、部門業績反映部分も比率は大きくはないが残している。

退職金については、基本月俸に連動する方式ではなく、ポイント制をとっている。具体的には、①（退職時の等級で決まる）等級定額ポイント②（毎年の等級に応じて、毎年積み上げられる）等級滞留ポイント③（五〇歳以上を対象に、毎年の人事評価で加算・減算される）評価ポイントによる。スタッフ職の各ポイントについては、基本的には旧C職の水準をベースに設定されており、結果として旧A職が増額幅が大きくなったことから、二〇一八年三月三

一般職的な職務に 有期契約労働者の活用を

一日までの移行措置として段階的に増額していく。

スタッフ職に統合されたことにより、一般職的な採用は、今後、行わない。そのうえで、職場の事情で一般職的な職務担当が必要な場合は、契約社員・派遣社員の活用を認める。ちなみに現在、事務所勤務の派遣社員が三〇〇人ぐらいいるが、制度改定に伴う増員要請はまだない。

なお、旧A職に対しては、これまで通り転居を伴う異動は本人の理解を得たうえで行う。

人事異動の関係については、原則五年以上、同一職場・職務にならないよう、ローテーションを行うとしている。ただし、職場内の担当職務や担当エリア・担当先などの変更もローテーションとみなしている。そのうえで、転居を伴う人事異動は、旧A職は、見直し前もそうだったように、本人の理解を得たうえで実施する。

「旧C職は辞令がでたら全国どこにでも異動していた。旧B職も異動の可能性はあったが、旧A職には運用上の慣行としてなかった。転居を伴う異動がまったくなかったわけではないが、会社のやむを得ない事情で本人の了解を得たり、本人の汲むべき事情により希望があったりした時など、特別な事情に個別対応して行っていたに過ぎず、本人の理解を得ずに会社側の都合だけで動かすことはしていなかった。当人たちと労働組合からは『スタッフ職に統合されたら、転居を伴う異動もある

のではないかととの強い懸念があったが、『旧A職に対しては、今後もこれまでと同じように対応する。旧C職と同じようにはしない』と回答している。

ただし、旧A職の人が管理職層に昇級した場合は、旧A職だから、という配慮は基本的に行わない」

ちなみに、同じスタッフ職でも、グローバルに異動をした旧C職と異動をしない旧A職の差について尋ねたところ、「異動の有無だけで、何か差がつくことはない。ただし、海外を含め、さまざまな場所に転勤して職務経験を積む人は、当然、見識も広がり發揮できる能力も高くなるだろう。その結果として、評価や進級・処遇に反映されることはある」との答えが返ってきた。

事務服の着用や庶務的な仕事の対応

スタッフ職への統合にあたっては、事務服の着用や「お茶場当番」「社内便の配布」などの庶務的な仕事といった職場の機微に触れる議論もあったという。

「旧C職は私服だが、旧A職には事務服を提供していた。スタッフ職になったことを機に事務服は取りやめて、本社や支社などは私服にして、製造所や工場も事務服があったが、これは男性と同じ作業服に切り替えることにした。すると、全国からいろいろな意見が上がってきた。『通勤時におしゃれができない』とか『私服が汚れるから嫌だ』とか、『女子更衣室・ロッカーは残してほしい』という意見もあった。最初はどうなるかと思っただが、実際に行くと、今のところ否定的な声は上がってこない。若干あるのは、全社のガ

イドラインとしてドレスコードを定めただが、やはりそこは判断の分かれるような服装がみられるということくらいだ」

「社内便の配布などの庶務については、理由もなく旧A職が継続して担当するのでなく、旧C職を含めたスタッフ職全員で分担するかと、もしくは、特定の人が担当するなら上司からその理由を説明してほしいと話している」

制度改定に伴う不安と期待

旧A職に対しては、制度移行措置後の研修時に、今回の制度改定について、無記名でアンケートを行った。制度改定については、「賛同できる」が約三〇%だったのに対し、「賛同できない」は約二〇%。残り半数は「わからない」だった。この結果は「まあまあ。今のところ、良いのでは」との感触を得ている。

「制度改定の不安については、職務分担変更と異動が多くあげられ、頭一つ抜けていた。慣れた仕事や環境が変わるのは、やはり抵抗感があるのだろう。その二つに続くのが、評価と進級への不安。これは、これからは旧C職との相対評価になる不安だろう。それでも全体感としては、決して否定的ではないと捉えている。また、旧A職のなかで一部、変化もみられており、今まで営業事務でずっとデスクワークだった人が外回りの営業をしているケースもでてきている。今まで旧C職にか回望まれなかった書類がみられるようになったり、出席を求められなかった会議に出たりして、嬉しかったとの声もあった。『上司から、今すぐには

無理だろうが、三年後には旧C職がやっていたあの職務を担当して欲しいといわれた。三年後の目標を与えられて期待されている』との声もあり、そういったメリットもでてきている」

テクニカル職に「班長」を新設

今年四月からは、技能系社員のT職についても、若干の制度改定がなされた。具体的には、「班長」の役職を全社的に明確化して位置付け、手当も付けることにした。

「T職には、職長、作業長という役職があるが、その下に各工場でリーダーとか班長などの肩書きを独自に設けていた。だがこれは全社で制度化されているものではなく、特別な処遇もなかった。こうした層に、現場において部下一人ひとりをしつかりとみてもらいたいという目的から、今回、『班長』という役職を全社で制度化して役職手当も支給することにした。現在、班長は約三五〇人。今後、各工場が運用を整えていくなかで、増えてくるかもしれない」

評価の仕組みや キャッチアップ型の進級も

また、評価と進級の微修正も施すことにした。前者は評価の仕組みをスタッフ職やE職に合わせる見直し、後者は特別進級を認める見直しを行った。

「評価については、スタッフ職やE職は人事評価一本だが、T職は能力評価と業績評価の二本立てだった。能力評価は、主に行動面や能力面を評価して基本月俸の改定に用いて、業績評価は、仕事の成果を評価して賞与に反映

させる考え方。ただし、現場の運営実態は能力評価と業績評価の意味合いを区別しない状態であったこともあり、来期からスタッフ職同様、人事評価一本に変える」

「T職の等級は一一等級あり、最初はどうなるに優秀で経験があっても、下から数えて三等級目までにしか格付けない。四番目の等級に上がる時には、現場の基礎知識を問う試験を受けることになっていて、現場の基礎知識を身に付けているかを全員に確認すべきとの考えや、これから試験を受ける人・過去に試験を受けた人の感情面を配慮すべきとの考えなどがあり、試験を免除して上位の等級に格付けられるわけにはいかなかった。また、T職も各等級に必要な経験年数が決められている。しかし、年度によつては一〇〇人を超える期間従業員がT職として正社員に登用されるが、なかには三〇歳代半ばを越える人もいて、そういった人が低い等級の格付けでスタートすると、高卒の定期採用者に比べ、進級が大きく遅れた形で格付けられることになる。そこで、そういった人を中心に各等級の経験年数を短縮して進級できる仕組みを入れた。ただし、この措置は、定期採用者で一年も遅れることなく早く進級している人には適用しない。制度上の最短年数より早く進級させることはなく、あくまで進級が遅れている人を対象に、職場での頑張りを認めて短縮した進級を行うキャッチアップ進級。T職も年功要素を少し弱め、成果的な要素を強めていく意味がある」

(新井栄三、荒川創太)