

In the Future 2009

21 世紀型企业への転換を図る

会社を成長させる人事・労務管理術

中小企業に適したこれからの賃金制度

理想的な人事制度・評価制度・賃金制度のイメージ

5月号までのポイント

【3月号】

- ・成果主義を導入するためには、まず、それをきちんと運用できる土壌を作らなければならないこと
- ・成果主義を導入する際に欠かせない評価制度が「裁きの人事」となってはならないこと
- ・他社マネ型（大企業制度導入・モデル制度導入）ではうまくいかないこと

1. 社員がやる気に満ち溢れた職場環境を形成する

2. 会社の業績が向上する

3. 会社が儲かる

4. 社員にたくさんの賃金、賞与を支払える

5. 会社も社員も喜ぶ

6. 社員はさらにやる気を出す

7. 1.へ戻る

理想的な人事制度・
評価制度・賃金制度

【4月号】

- ・評価と育成は表裏一体の関係でなければならないこと
- ・評価は社内で競わせるためのものではなく、同業他社の社員に負けない社員を育てるためのものでなければならないこと
- ・安易な賃金表（賃金テーブル）導入は、人事制度、評価制度を難しく、複雑なものにしてしまうことがあること
- ・賃金制度は「我が社が求める社員」を表現したものでなければならず、中小企業にこそ賃金制度が必要であること

【5月号】

- ・人を育てるためには、まず「経営目標」が必要なこと、経営目標がないために人事制度がない、人事制度が作れないこと
- ・これからは人の育て方、「人の育成」に重点を置いた人事制度が求められていること

今月号・来月号では、これまでご紹介してきた「人事制度の考え方」と「これからの賃金制度」のリンクについて考えていきたいと思います。これまで同様、すべて「人を育てるためのもの」というキーワードを意識していただくことがポイントです。

労使トラブル業種別診断サービス ⇒ <http://www.iwaki-pmo.co.jp>

賃金制度をめぐる経営者の悩みは多い…？！

次にご紹介するのは、弊所に寄せられた賃金に関する経営者の悩みの中で特に多いものです。皆さんも一度は思い悩んだことがあるのではないのでしょうか。

ご相談の多い賃金に関する悩み

- 1) 仕事ができる社員にはもっと払ってあげたいが、それなりの社員にはあまり払わなくてすむ賃金制度としたい、仕事が遅くて残業代が多いなんてもってのほか…
- 2) もっと社員のやる気を引き出せる賃金制度としたいのですが…
- 3) 企業業績に応じた賃金制度としたいのですが…
- 4) 社員が希望を持てる賃金制度としたいのですが、年齢や勤続年数で賃金上がる仕組みはちょっと…

では、ひとつひとつ対処方法を考えてみましょう。



1) できる社員に多く、できない社員に少なく

何をもって「できる社員」なのか「何ができなければダメな社員」なのかというハッキリとした評価基準と評価の方法を作り上げることが先決です。次に、作り上げた評価基準・評価方法と賃金制度のリンクですが、社員の能力評価（ここと言う能力とは職務を遂行する能力であって、成果は考えないこと）に重点を置いた賃金制度（職能給制度）などの導入を検討してはいかがでしょうか。

2) やる気を引き出す賃金制度

人間は何をきっかけにやる気を出すものなのでしょう？とても難しい問題ですが（ここでは賃金以外のやる気をなくす要因はいったん忘れてください）、仕事に目標があることではないのでしょうか。目標があって、達成することができて、それを褒められたときにやる気がアップするものです。目標管理制度などの導入と目標達成時の賃金の支払い方に重点をおいた賃金制度（成果給や歩合給など）が考えられます。



3) 企業業績に応じた賃金制度

企業業績に応じた賃金制度（業績給など）が考えられますが、業績に応じた賃金制度を採用する際には注意しなければならない点があります。それは、企業の業績が悪いことを個人の責任にすり替えてしまうような制度であってはならないことです。業績に応じた賃金制度とは、賞与制度をうまく活用し、業績連動型賞与とすることであると考えましょう。

4) 社員が希望を持てる賃金制度



この問題を解決するためには、不安を取り除いてあげることが必要です。社員は何に不安（ここでは賃金のみについて考えます）を感じているのでしょうか？ それは、「このまま給与がもらえるのだろうか？」「どうすれば昇給するのだろうか？」ということではないのでしょうか。自社の評価要素をオープンにして自己評価と考課者評価のギャップを埋められるようなコミュニケーションが必要です。

自社にあった賃金制度を考えよう…？！

ひとくちに賃金制度を考えるとといっても様々な賃金制度が存在します。

職能給制度

社員の能力重視

歩合給制度

出来高重視

成果給制度

一定期間ごと、社員個人ごとの成果重視

年俸制度

幹部・管理職に適用

業績給制度

一定期間ごとの企業全体の業績重視

年齢給制度・勤続給制度

年齢重視・勤続年数重視

ひとくちに賃金制度といっても、
実に様々な形態が…



これらを鑑みて、是非、自社にあった「これからの賃金制度」を考えてみてください。
考えるポイントは、「人材を育てるためには、何に重点を置かなければならないのか？」という点です。我が社は、社員に長く勤めてもらいたい→だから将来の不安を無くしてあげよう⇒年齢や勤続年数をベースにモデル賃金を示そう。我が社はとにかく能力重視、→だから職能給制度をベースとして、業績に応じた賞与制度を組み込もう。いろいろな考え方があると思います。

来月号では、事例をもとに実際の制度づくりについてご紹介します。

名ばかり管理職対策ご相談窓口設置中 ⇒ フリーダイヤル 0120-81-4864