

従業員の意識の変化と人事制度の対応

—給与制度を中心にして—

太田 和裕

1. はじめに

70, 80年代の経営をめぐる環境条件の変化にともなうて、高度経済成長期までに培われ、人事・労務を規定してきた考え方、条件にも大きな変化が現われてきた。もちろん、これらの変化が個別企業に与える影響およびそれへの対応は、各企業のもつさまざまな条件により異なってくるものであり、このほど当社がスタートさせた新しい給与制度をはじめとする各種の人事制度の変革は、それに対する当社なりの試みである。

2. 変化に対する基本認識

給与制度をはじめとする新しい人事制度の検討は5年ほど前の1985年にスタートしたが、それは単に社会の変化に合わせて、人事制度そのものを再構築するというだけでなく、YHPの今後のビジネス展開のための従業員の意識改革を、給与という最も大事な労働条件を軸として進めてゆこうとするものである。

当時の、会社をめぐる社内外の環境、条件に対する基本的な認識は次のようなものであった。

2.1 ビジネス

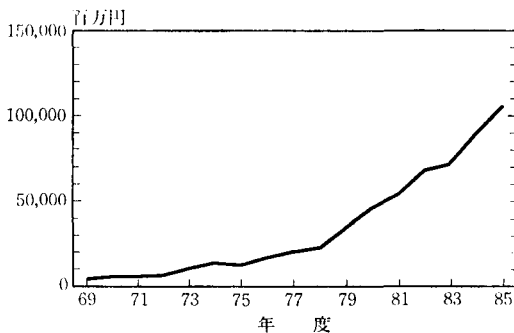


図1 売上推移

おおた かずひろ 横河・ヒューレット・パッカード(株)

〒168 杉並区高井戸東3-29-21

YHPは米国親会社であるHP (ヒューレット・パッカード) 社の一事業部であり、かつHP製品の日本国内販売代理店として1963年に設立されたが、設立当初の数年間を除き非常に高い成長を続けてくることができた。それはまさしく、日本経済の高度成長というベースの上で、需要が盛んになりつつあった高度エレクトロニクス技術の分野で、HP社が圧倒的な製品力を持っていたからに他ならない。

しかし、80年代に入りビジネスの広範な展開とともに各社との競争は一層激しくなり、企業としての体質の強化が声高く叫ばれた。そこには当然、今後の企業ビジネスは社会経済全体の伸びによる底上げ成長が期待できず真の個別企業間の実力の競争になり、しかもそれが国際化するという基本認識があった。そしてまず取り組まれたのが製品品質の向上であった。

経営トップの陣頭指揮による、HP社を巻き込んだ品質改善運動は、1982年のデミング賞受賞という結実を経て順調な軌道にのったといえる。

2.2 従業員の意識

品質改善においてデミング賞という輝かしい成果を得たにもかかわらず、会社に対する従業員の不安・不満には無視し得ないものがあつた。特に会社として危惧したのは、「従業員調査」の結果で見ると、仕事の達成感や

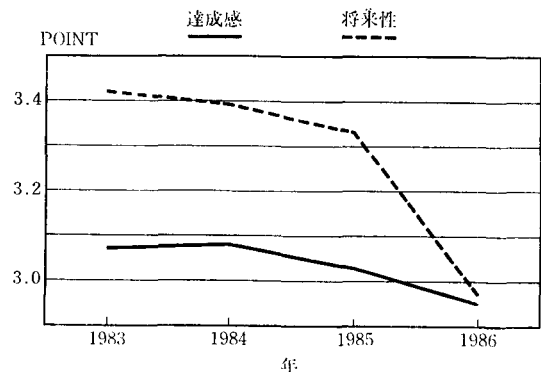


図2 自己申告スコア

会社の将来性への信頼など、基本的な意識がわずかながら年々低下していることであった。

また、1986年にHP社全体が参加した従業員のモラルサーベイでも、YHP従業員は、他のHP事業部や日本の各社に比べて、ほとんどすべての項目で満足度が低いということが示された。

これらの問題の背景として、ビジネスの転換期にもかかわらず、仕事のやり方、適切な人員や人員配置、コミュニケーションや教育の仕組みなど、総じてマネジメントとしての対応が遅れていたということ、また若年層や女性の意識の変化に対応する制度や施策が遅れているということがあげられた。さらに、このような不満や不安が日常の仕事や活動の場では出てこないで個人の中に鬱積しているということは、今後の厳しいビジネス社会を勝ち抜いていくための企業組織としてはかなり問題であるということが認識された。

2.3 社会環境

雇用にかかわる社会的な人の変化も当然無関係ではありえない。若年層の絶対数の減少、高齢化、高学歴化、女性の職場進出など社会的な労働人員構成の絶対的な変化や若者層の労働意識の変化、また職場の果てしないOA化による熟練能力・技能の価値の低下などは従来の人事制度から見るとまったく新しい課題であった。

特に、働き甲斐を求めて一つ企業に執着しない、参加意識・自己主張の強化、待つことができないなどの若者の意識の変化は、若いエンジニアの力に大きく期待する当社にとっては、早急に対応されなければならない問題であった。

3. 変革への基本姿勢

以上述べてきた社内外の変化や問題への対応として、具体的変革が人事制度から始まったのは、それらが人にかかわるものであったために自然な流れだったが、当初よりこれは人事・労務だけでなく、広くマネジメントの問題であるという位置づけがされていた。また人事制度の変革を進めてゆく上で給与制度を軸として進められたのはそれが誰にとっても最も大きな労働条件であり、無関心ではあり得ないこと、また必然的に評価の仕組みや教育については仕事の再構築や適性配置の仕組みにまで展開してゆかざるを得ないと考えられたからに他ならない。ともあれ、『どのような環境・条件においても、企業の活力の原点は従業員である』との認識の下に、新しい諸制度の検討が開始された。

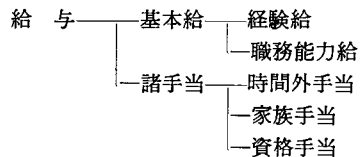
4. 新しい人事制度

先にも述べたように、新しい給与制度ということで変革を進めているのは人事制度全体であり、今年度までにそのいくつかがすでに起動している。

人事制度全体のパッケージは図3の通りであるが、ここに含まれていない人事施策についてもこのパッケージと連携をもちつつ、検討・実施が進められている。特に、人事レップという立場でマネジメントや従業員にキメ細かいサポートをするために人事職員が各事業所に展開していることや、人事コミュニケーション誌の発行などは人事制度のパッケージを補完・推進する上で大きな意味をもっている。

4.1 従来の給与制度

従来の人事制度は、ほぼ20年前に形成されたものである。当初より、人事・労務制度は日米のよい点を取り入れていこうということで、当時としては斬新な制度も多かった。たとえば週休2日制は1967年、利益配分賞与制度は1969年、フレックスタイム制は1977年の採用である。しかし給与制度そのものはごく平均的なものであった。



給与の大部分を占める基本給は、上記のごく普通の2本立てであり、その65%を占める経験給は年齢給(学齡給)が実体であり、職務能力給も学歴をベースとして毎年の職務能力評価により昇給額を積み重ねていくという、きわめて年功的な色彩の強いものであった。

4.2 新給与制度の目標

当社の新しい給与制度は後で述べるように「職務給」制度となったが、当初より職務給制度をめざしていたわけではない。社内的な問題、社会的なさまざまな条件を考慮しながら、

- ① 公正な処遇
- ② 若者を活性化でき、人材の活用につながる
- ③ 責任と業績が反映する

制度を目標として検討を重ねた結果、職務給制度に到ったのである。

4.3 新給与制度

1990年度から実施された職務給制度は、全社の職務を800ほど(パートタイマーからマネジメント職務)の職務

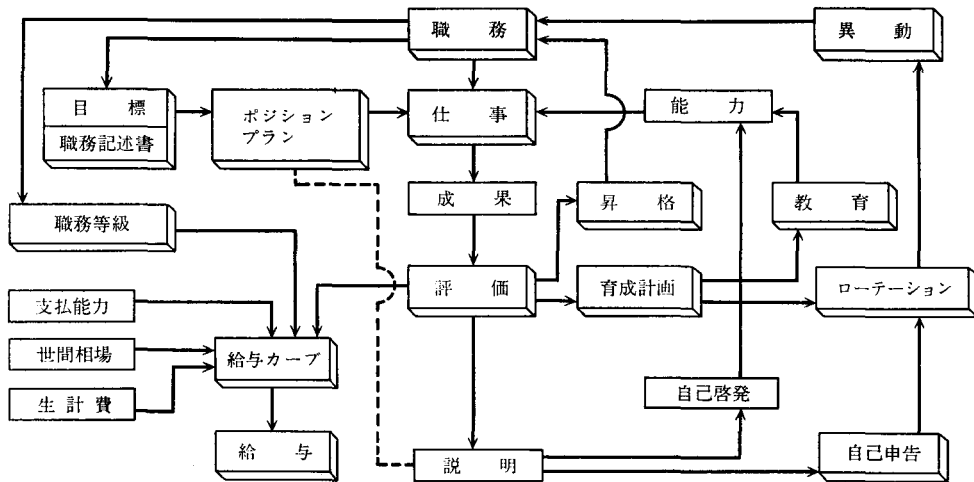


図3 人事制度のパッケージ

に整理し、それらを14段階の職務レベルに位置づけている。1つの職務レベルには1つの給与カーブが対応しているため、給与カーブも14本あることになる。全従業員が、その従事している職務により14の職務レベルのどこかに位置づけられ、それに対応する給与カーブを適用される。現在は、パートタイマーは1から3まで、一般従業員は2から8まで、マネジメント職務は6から14までの職務レベルに位置づけられている。

4.4 職務

新しい制度の中心的な概念は職務である。元来日本においては、職業観としての個別契約観念がきわめて希薄である。それは終身雇用制にのっとった企業一家的な組織集団によって、与えられた目標を追求していくぶんには特に問題とはならなかった。そこで求められたのはマネジメントが部下をひっぱってゆく強さであり、従業員の目標や活動がそこに収斂していくことにより企業としての活力を保つことができた。

しかし今後のビジネスは、みずから目標を設定し、それを主体的に達成していく創造的な従業員集団が必要とされ、それらの従業員の内的、外的条件を統合していけるマネジメントの力が要求される。

そのためには、各人が「役割」「使命」「仕事」を総体的にとらえた「職務」を遂行するという認識の下に各自の活動を進めてゆかなければならない。

このような考え方の下に職務給制度を導入したわけだが、もともと職務能力給も運用が完全ならば職務給とそれほど変わりはない。しかし能力の判定は個人の主観に左右されるところが大きく、また本人のアウトプットと

給与が必ずしも一致しないことが起こりがちとなる。その点、職務はより客観的であり、成果の判定にあたってそれができたか否かの明白な事実と拠ることができる。またある職務を担っていく条件が、ある程度は客観的に示されるので、それに従事するための努力や指導の方向を明示しやすい。これからの若者層は、物事を行なうにあたっての自分の納得感と決定への参加の意識がより強くなっていくだろうと思われる。

職務給の採用は、このような若者層の意識をより上位の職務をめざす自己研鑽に振り向け、会社全体の業務を高度化していくことも大きな目的の1つとしている。

5. 周辺の諸制度

職務で給与を決めていくということになると、各人の職務の達成の判定や、新しい職務にチャレンジする仕組みなど、給与制度を補完する仕組みが必要となる。

5.1 評価制度

従来の評価は、職務能力評価でありまた被評価者にとってはブラックボックスであったために、評価に対する不満がいつもくすぶっていた。従業員がやる気をもって仕事に取り組み、評価が次の飛躍へのキッカケとなるためには評価自体の公開が欠かせない。この評価の公開という原則も、給与が職務給となるに到った1つの理由であった。年度の始めから終わりまで、評価は大体以下のステップで行なわれ、人事考課票もこの流れで構成されている。

- ① 上司がその年度の部下の職務を記述し、それについて部下と話し合う（職務面接）

- ② 上司による成果の把握と評価
 - 第1次 達成基準による絶対評価
 - 第2次 同種グループ内の相対評価
- ③ 相対評価による昇給
- ④ 部下に対して評価と昇給を説明（評価面接）
- ⑤ 今後の育成計画を上司と部下が共同で作成
- ⑥ 翌年度の職務や指導方向を決めるための年間評価

職務面接と評価面接は、仕事についてふだん話し合えないことを何でもぶつけあう定期的なコミュニケーションの場として位置づけられ、上司はこれを必ず実施しなければならない。また、評価面接時には、後に述べるキャリアプランについても話し合いがもたれる。

ここで、評価と給与（昇給）の関係について特長的なことを述べておくと、

- ① 第1次評価の絶対評価は、指導育成のための評価であり、給与と直接関係しない
- ② 第2次の相対評価が給与の昇給に使用されるが、評価と昇給額は必ずしも対応しない

②の意味するところは、相対評価は5段階の評定でなされるが、高評価は必ずしも高い昇給額に結びつくのではない。評定は、本来支給すべき基本給のレベルそのものを決定しており、昇給は現在の給与からそのあるべき基本給に到る調整として位置づけられている。したがって昇給前の基本給が非常に低いと、評価がそれほど高くなくても高い昇給となる。一方、昇給前の基本給が高いと評価が良くても昇給額は低くなるため、長く高評価をとって基本給が相当高さになってしまった部下のためには、上司はさらに上の給与カーブが適用される高い職務レベルの仕事に部下を異動させてやらなくてはならなくなる。これは適性配置を促進する1つの仕組みとして位置づけられている。

5.2 ローテーション制度

新給与制度においては、誰でもがやりたい仕事に挑戦するチャンスは平等でなければならない。将来的には、社内公募制を広範に取り入れたいと考えているが、現在は社内ローテーションにより異動を促進させようという態勢で進んでいる。

ローテーションを推進する主体は、組織階層別／職種別のローテーション会議である。この会議での検討の前段階として、まず5年間のキャリアプランの自己申告が各従業員から提出される。評価面接時に上司はこのキャリアプランについて部下と十分に話し合い、先2年の期間での異動が了解された時、異動候補者としてローテ-

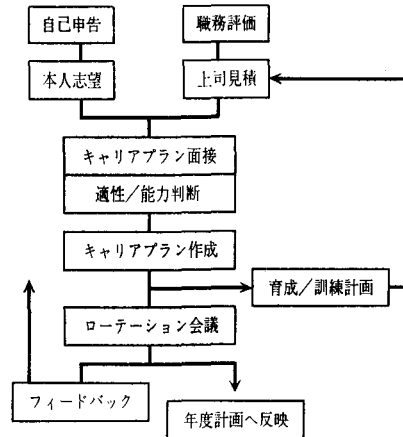


図4 ローテーションの流れ

ション会議で審議される。

最終的に移動が成立しなかった場合でも結果は必ず本人にフィードバックされ、次の挑戦が期待される。

5.3 教育制度

従業員各人がより上の職務レベルをめざす自己努力とそれに対する会社のサポート体制は自己啓発を中心に進められている。現在は情報サービスや資金補助また教育休暇などの施策を行なっているが、自己学習機器などの環境整備も推進中である。それにもまして必要なのは制度を運営するマネジメント能力の向上であり、これについては会社の教育体系として整備しつつある。

	(AMR)
部長	(FMS)
	(POM)
課長	(MDP)
係長	(SDP)
中堅	(ADP)
	<教育プログラム>

6. おわりに

5年間検討を重ねて実施したわけだが、現実に移行してみるとさまざまな問題が出てくる。特に職務給というなじみのない制度への戸惑い、運用するマネジメントへの不安など今後の課題も多いが、『企業は人なり』の信念の下に充実をはかっていく予定である。