

《 1. 5つの成功条件 》

合理的な賃金制度を導入し、その運用に成功していくには、いくつかの条件が必要である。その条件は、各社により、少しずつ力点の置き方が異なってくる。ここでは、経験則上、各社に共通すると思われる事柄をまとめていくことにする。

○5つの成功条件

(1)人事ポリシーの確立

— 3つの狙いと3原則 —

(2)変革スピード

(3)移行原資ゼロ

(4)移行基準の公表

(5)仕事給体系の裏づけ

○基本となる2つの前提条件

(1)成績評価制度

(2)人材開発制度

新賃金導入に成功するためには、これらの5つの成功条件と、2つの前提条件が重要になってこよう。以下、順次コメントを加えていく。

《 2. 成功条件その 1. 人事ポリシーの確立 》

— 3つの狙いと 3原則 —

合理的な人事賃金制度を導入するには、まず人事ポリシーの確立を図る必要がある。どんな企業づくりを目指すのか、どんな人材づくりを目指すかを明確にすることが不可欠。

- ①市場適合型の企業づくり
- ②市場適合型の人材づくり
- ③市場適合型の処遇づくり

これら、3つが前提条件（コンプライアンスを含む）となろう。

次に、人事賃金制度を導入する本質的な狙いをハッキリさせておくことが重要。それは、次の3つを基本目標とするということである。

○本質的狙い

- ①社員のモラルアップに役立てる。
- ②社員のレベルアップに役立てる。
- ③企業の業績アップに役立てる。

これら3つは、どれか一つを達成すれば成功だということではなく、この3つは同時実現させることに意義がある。どれか一つが欠けても失敗作といえる。

さらに、人事ポリシーがらみの成功条件として次の二つを重視していくべきであろう。

○人事基本 3原則

- ①公平の原則 …………… 誰に対しても人事（取扱い）が公平であること。
- ②公正の原則 …………… 人事の基準はキチンと守ること。
- ③公開の原則 …………… 人事のルールを公開すること。

○人事運用 3原則

- ①個人のパワーアップを最も重視する。
- ②チームスピリット、チームワークを重視する。
- ③性善説に立つ。（全社員がプロとして通用できる素質、意欲、能力を持つことを前提とする。）

《 3. 成功条件その2. 変革のスピード 》

賃金制度の改善は、単に賃金だけの改善にとどまらない。社員のモラルアップを図り、社員の成長とやる気を促し、結果的には企業そのものを根本的に再構築することが目的となる。

金融ビッグバンをはじめとして、日本経済も否応なくグローバルスタンダードによらなくては生き残りが困難な時代である。そのような中で、企業自体も根本的変革を余儀なくされている。今後、企業が生き残り、さらに成長していくためには、企業全体の変革は避けて通れない厳しい時代だと経営トップが認識することが必要不可欠。そして、強力なリーダーシップで社員全員をリードしていかなければならない。

都市銀行や四大証券の一角でさえも消滅する時代が到来し、従来の経営の延長では、もはや企業の未来はありえないという危機感を経営トップと社員全員が共有することにより、会社全体を変革していく上での突破口が賃金制度の改善だと言える。

これからの企業経営に要求されるのは変革のスピードだといわれている。特にアメリカのパソコンや半導体業界の例に見られるように、猛烈なスピードで変革していく企業から見れば、変革が遅い企業は停止しているのではなく、むしろ相対的には後退しているわけであり、現状維持は会社消滅を意味する。

現在のパソコン業界の覇者であるマイクロソフトやインテルといった企業が、パソコンメーカーがついていけないくらいのスピードで新製品の発売を続けているのは、スピードを減速すれば、明日は一挙に敗者に転落するという強い危機感を持っているからだ。

このような状況を考えると、賃金制度の改善は一日でも早くとりかかるべき経営上の最重要課題であると言える。もはや放置したり先送りしたりすることは時代が許さない。

賃金改善を今実行しなければ企業の将来はないということ、従来の賃金に対する不平不満を解消することにより、頑張って成果を上げた社員は必ず報われるようにするためにこそ賃金改善を行うんだということを、経営者が情熱をもって社員に語りかけることが成功に繋がるといえよう。

《 4. 成功条件その3. 移行原資ゼロ 》

「社長、こんな立派な賃金制度の改善案が出来ました。」

「どれどれ、何こんなに人件費が一挙にアップするのか。こんな厳しい時にこれでは無理だよ。もう一度考え直してくれ。」

これでは、いくら人事部長が立派な賃金制度だと熱心に説得しても、社長が納得するはずがありえない。

新しい賃金制度に移行するにあたっての基本原則は、**移行原資をゼロ**にすることである。今後の厳しい経営環境を考えると、いくら立派な賃金制度を確立しようとしても、多額な移行原資が必要なことを、経営者として受け入れられるはずがありえない。

一方、社員個々の賃金は、既得権の確保という意味で、**従来賃金水準を保障**してやる必要がある。ただし、今後は成績に応じて賃金に格差をつけていきますよということを社員に納得させるべきである。

ややもすれば、賃金制度の改善ということを会社が打ち出したときには、社員とすれば疑心暗鬼になり賃金が減額されるのではという不安を持ちがちであるので、その不安を解消してやる必要がある。

新しい賃金体系に組み入れるとき、どうしても等級に当てはまらない社員が出てくるとは避けられない。しかし、だからといって賃金体系を無視することは賃金体系自体をこわすことになる。また無理に当てはめたことによって以前より賃金が減額したということになればモラルの低下につながりかねない。

賃金制度の改善の目的は社員のモラルの向上を図り、それによって社員のやる気を刺激し、結果的に会社の業績アップを図ることにあるわけだから、一人でもモラルが低下する社員が出ることは、極力避けなければならない。

従って、どうしても新しい賃金体系に乗らない社員については、一時避難的に調整給ということで処理する必要がある。そして、何年かで段階的に調整していくことになる。

すなわち、移行原資ゼロということと従前の賃金の保障を前提にし、経営者及び社員の両方とも納得できるようにすることが、結局は、賃金制度の改善の成功に繋がるといえよう。

《 5. 成功条件その4. 移行基準の公表 》

新人事賃金制度の導入に関して、スムーズな導入ができ、当初の導入目的が達成できるかどうかのカギを握るものに労働組合がある。労組の理解、協力、支援の程度で、導入がうまくいくかどうか、大きく左右される場合が多い。それは、会社のリーダーシップとか、共学の努力、説得の努力も重要不可欠であるが、労組が成績評価に対する理解があるかどうかも重要。

労組がない場合でも、現行から新制度への移行の基準はぜひ公表していただきたい。移行基準の中で、特に重要なことは、次のような移行上の留意点を守ることである。

○新制度への移行上の留意点

①各人の従来 of 賃金総額を保障すること。

②従来 of 役職、人事の待遇を保障すること。

(本人のプライドが許す程度に、まず保障すること。

例. 部長→担当部長、課長→担当課長まで保障する。)

③移行処理の中で、個別調整は極力さけること。

(個別の増額、個別の減額は、ともにタブー)

※新制度移行後、新たな、成績評価の実施により、昇給、賞与、昇格の大幅な差をつけることが望ましい。新たな成績により、減給、降格もありうる。

④増額調整は、グループごとに行うこと。

(課長クラス、係長クラスなどの役職グループごととか、高卒 18 才～28 才に段階的に加算をすることなど)

⑤体系移行処理と、残業カットなどの実質的な減給処理は、厳格に区分すること。

(必要があれば、体系移行を先行させ、その後、減給処理を行うこと)

《 6. 成功条件その5. 仕事給体系の裏づけ 》

5 つ目のこの成功条件が、制度改善目的を達する上で、最大のカギとなる。それは、仕事給体系として、どれだけ完成された体系理論の裏づけがあるかということである。実務上の絶対条件といえる。実は、これが現実には、大きなネックとなっている。

中堅・中小企業で、社内で賃金設計を行うには、困難なケースが多く、プロの賃金コンサルに設計を委託するのが、本当は望ましい。

○誰にたのめばいいか？

- ①単一型賃金体系、オール実力給の流れをくむ賃金コンサルに限定すること。
- ②賃金設計のみでなく、昇給処理、昇格処理、賞与処理、評価処理等、現実の運用実務に精通していること。
- ③オール実力給、オール業績賞与、業績年俸、成績別退職金管理につき、オールラウンドな改善指導ができること。

《 7. 基本となる前提条件その1. 成績評価制度 》

これまで、新賃金導入の成功条件として、5つの成功条件を掲げ、その重点ポイントを順次説明してきたが、実力給システム、業績賞与システム、業績年俸制、すべての運用のカギを握っているのが、成績評価である。人事は、評価にはじまり、評価に終わるといっても過言ではないくらい重要な条件である。

《 8. 基本となる前提条件その2. 人材開発制度 》

人材開発制度（能力開発制度）については、実力主義新賃金システムの成功の前提条件として、重要な事柄であり、ポイントを以下にまとめることとした。

(1) 人財は最高の宝～全社員がその道のプロ社員～

人材は会社の宝であり、財産であると考えている。パート社員等を含めた全員が有用な戦力であり、各担当がそれぞれのプロとして自信を持てるようにしていくことが必要不可欠だと言える。社員の教育訓練も、全員がその道のプロフェッショナルとなることを前提に体系化していかれるのがよい。

OJTと自己啓発による環境づくりを行うとともに、階層別教育のほかに、技術教育、商品企画等を充実させ、国際化と企業革新の時代変化に対応した“人財”の育成をめざすことが望ましい。

(2) トップのポリシーが出発点

戦略リワードシステムの考え方について前述してきたが、民間企業の人材育成制度は、これらの経営方針を達成実現できる人材を育成するためにこそあるわけである。トップポリシーにはじまる経営ポリシーを達成実現できる人材の育成が、人材開発の最大の目的となる。

①企業目標達成に貢献できる活力ある人材を育成、開発する

②社員一人ひとりの可能性を活かし組織の活性化をはかる

全社員が豊かな識見をもち、それぞれに人格を高めていくことは、もちろん大事なこともあるが、同じ企業で仕事をする者としては、会社の仕事を通して社会に貢献するとともに、私達自身の生活をも自らの手で豊かにしてゆくという基本的な立場で人材開発を考えていくことがますます重要となるといえよう。

(3) 人材開発の3原則

人材開発すなわち教育訓練の基本原則は、上に述べたとおりであるが、教育訓練の基本原則は、自己開拓と組織開発であり、具体的考え方は次の3原則のとおりである。

[人材開発の3原則]

- ①OJTの原則 …… 人材開発は、現在の仕事、目標をやり遂げる中でこそ、最大の効果が期待できる。したがって、日常の業務を通じての部下の指導は、計画的に責任をもって進めること。
- ②自己啓発の原則 …… 各人の能力の開発は、その人のやる気(啓発意欲)で決まり、その結果に対しては、本人が最も大きな責任をもつこと。
- ③組織開発の原則 …… いかなる環境下にあっても、管理者は目標を達成する責任をもっている。そのため、常に組織の活性化と個々のメンバーの効果的な育成・活用を図り、組織力の向上に努めること。

(4) オリジナルの教育制度をデザインする。

中堅中小企業の場合、たとえ簡単でも目標管理を中心として徹底したOJT指導に人材育成の主目的をおいた教育制度をもたれるのがベターだと思われる。