

総額人件費管理と人事制度改革

——F社における人事制度改革の事例分析——

木村 琢 磨

はじめに

本稿の目的は、企業における最近の人事制度改革の事例を分析することにより、総額人件費管理の機能強化という側面から人事制度改革の効果について考察することである。

我が国においては、1990年代から2000年代初めにかけて、多くの企業で人事制度改革が行われた。この時期の人事制度改革は、「成果主義人事制度の導入」といわれるような、年功的運用に陥った職能資格制度から成果主義人事制度への改革が主であった。産業能率大学総合研究所（2003）によれば、1990年代後半から成果主義的な人事制度の導入が本格化し、2000年前後にはそれが多くの大企業に普及するに至った。

奥西（2001）は、成果主義を、「賃金決定要因として、成果を左右する原因となる諸変数（技能、知識、努力など）よりも、結果としての成果をより重視すること」「長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること」「実際の賃金により大きな格差をつけること」と定義している。つまり、短期的な成果を重視した賃金決定とともに、賃金格差の拡大を成果主義の特徴として位置づけている。こうした認識の下に我が国では、成果主義人事制度の導入によって、制度上および實際上、どの程度賃金格差が拡大したかを分析する実証研究が行われてきた（立道2004、都留・阿部・久保2005）。

また、成果主義人事制度を、業績連動型報酬の導入による従業員のモチベーション向上策とみなし、人事制度改革と労働意欲との関係を実証する研究も多く行われた。それらのうち、成果主義の中でも賃金制度に着目したものとして、玄田・神林・篠崎（2001）、唐渡・大竹（2003）などが挙げられる。また木村（2007）は、成果主義人事制度を、賃金制度のみならず、昇進昇格制度・人事評価制度等を包含したトータル・システムとしてとらえ、労働意欲への影響を分析している。

このように、1990年代から2000年代初頭における「成果主義人事制度の導入」と位置づけられることの多い人事制度改革は、研究上は、業績に基づく個々人の処遇差の拡大や、従業員の労働意欲への影響が注目されることが多かった。しかし、佐藤（2001）が成果主義を「報酬管理において従業員個々人の貢献と報酬のリンクを強めるもので、金銭的柔軟性の向上を意図したもの」と定義しているように、成果主義人事制度の重要な機能の一つに、業績連動型報酬の導入による、企業の賃金支払能力に合わせた総額人件費のコントロール能力の強化が挙げられる。

人事評価における評価者の寛大化傾向に代表される、人事制度の運用面の問題によって、

業績連動型報酬制度が形骸化し、総額人件費のコントロール能力が実質上失われるという問題は、しばしば起こりうることである。こうした運用上の問題は重要であるが、運用の基盤は制度であるから、制度そのものの分析も必要である。

そこで本稿では、2000年代に人事制度改革を行った情報産業の大企業F社の事例を分析することにより、成果主義人事制度改革における総額人件費のコントロール機能の強化の実態と、そこで生じている課題について考察する。

1. 調査対象企業の概要と人員構成

(1) 会社概要

F社は調査時点¹⁾(2006年7月)の30年以上前に設立された独立系のシステム・インテグレーション企業で、法人向けのシステム開発事業、システム運営管理事業、データエントリー事業を主軸としている。

F社は、コンサルティング会社を活用して人事制度改革を実施し、2004年4月に新制度を導入、同年7月から実際に適用を開始した。人事制度改革は、各事業部の代表者による給与委員会を設置し、コンサルティング会社との協働作業により実施した。

人事制度改革の目的は、「年功的要素を排除し、より成果主義的な人事制度に変革すること」「役割に対してふさわしい処遇をすること」「業務に対して給与を支払う仕組みにし、生活関連の手当を縮小すること」であった。改革前の人事制度(以下、「旧制度」)は職能資格制度に基づくものであったが、他の多くの企業と同様、年功的な運用がなされていた。また、生活関連の手当も多く含まれており、会社への実際の貢献度に応じて処遇される仕組みにはなっていなかった。またF社では、役職が同じでも役割の大きさは異なるケースが見られていたため、同じ役職でも、役割の大きさに応じて処遇に差をつける仕組みの導入が必要とされていた。

(2) 総人員数

調査時点におけるF社の従業員数は、全雇用形態の合計で1,578名である。顧客に対する安定的なサービス提供という目的から、雇用形態は正社員としての雇いを基本としている。正社員として雇用されているのは全従業員の約9割に当たる1,394名であり、そのうち取締役が5名、執行役員6名、それ以外の正社員が1,383名である。

正社員以外の雇用形態の従業員は、嘱託が28名、準社員が18名、契約社員102名、パート社員20名、アルバイト3名、他企業からの出向者103名である。準社員は有期雇用契約であるが、社会保険制度に完全に加入するなど、出向者を除く非正規雇用形態の中で、もっとも正社員に近い処遇条件が適用されている。

1) 本章の分析は、2006年2月7日(火)に、F社本社において、F社の人事部長に対して行ったインタビュー調査と、F社から提供された人事関連資料に基づいて行う。インタビュー調査は、青木宏之(高知短期大学准教授)、木村琢磨(大阪経済大学経営学部専任講師)の2名で行った(役職はいずれも本章執筆時点のもの)。

F社は全従業員1,578名のうち、男性が1,061名、女性は517名であり、約3分の1を女性が占める、女性比率の高い会社である。結婚後、長期間勤める女性従業員もおり、離職率は高くはない。しかしながら、女性従業員の在籍する職場は一部に偏っており、女性社員の大半はデータエントリー事業の一般技術職（後述）に配属されている。

正社員の平均年齢は、2005年3月時点で31.1歳であり、若年者の多い会社である。現在、定年年齢（F社は60歳定年制）に近い従業員は少なく、従業員の高齢化に伴う問題は生じていない。

(3) コース別人事制度

正社員にはコース別の雇用制度があり、システム・エンジニアなど高度な専門技術を持つ技術職である「総合技術職」、PCサポート・入力等を行う「一般技術職」、そして「営業職」、「事務職」の4つに分かれている。事務職はさらに、「総合事務職」と「一般事務職」の2つに分かれている。事務職のうち、いわゆる一般事務を担当する一般事務職の人数は少なく、勤続年数も短い。

こうしたコース区分はあるものの、F社は「全員が技術職」という人事ポリシーを持っており、このコース区分は固定的なものではない。そのため、事務職と技術職との間で人事異動がある仕組みとなっている。

総合職と一般職とで人事制度は区分されているが、総合職・一般職の中での異なる職種でも、人事制度は同じものが適用されている。なお、職種間異動はそれほど珍しいことではないが、総合職と一般職との間の異動はまれである。

(4) 技術職の職種別人員構成

次に、F社の人員のうち多数を占める技術職の職種構成と人員構成について詳細に見ていく。総合技術職には、「システム・エンジニア職」「プログラマ職」「システム・オペレータ職」「オペレータ職」という4つの職種がある。「システム・エンジニア職」は、システムの構築と設計、及びその管理・監督を行っている。「プログラマ職」は、仕様書に基づくプログラムの作成等を行っている。「システム・オペレータ職」は、電算機オペレーション業務の管理・監督を行っており、システム・プログラム業務の遂行能力のある人が配置されている。「オペレータ職」は、電算機のオペレーション業務を行っている。

一般技術職には、「ラウンド・オペレータ職」と「エントリー・オペレータ職」がある。「ラウンド・オペレータ職」は、電算機のオペレーション業務の作業環境の整備等を行っている。「エントリー・オペレータ職」は、データ入力、及びその管理・監督を行っている。

それぞれの人数は、システム・エンジニア職202名、プログラマ職287名、システム・オペレータ職160名、オペレータ職409名、ラウンド・オペレータ職238名、エントリー・オペレータ職140名である。

以上をまとめると図表1のとおりとなる。

図表1 技術職の職種区分と人員構成

総合技術職	システム・エンジニア職 (202名)	システム構築・設計, 及びその管理・監督
	プログラマ職 (287名)	仕様書に基づくプログラム作成等
	システム・オペレータ職 (160名)	電算機オペレーション業務の管理・監督
	オペレータ職 (409名)	電算機オペレーション業務
一般技術職	ラウンド・オペレータ職 (238名)	電算機のオペレーション業務の作業環境の整備等
	エントリー・オペレータ職 (140名)	データ入力, 及びその管理・監督

(5) 部門別人員構成

F社は、システム開発事業を行うFS事業部（仮称）、システム運営事業を行うFO事業部（仮称）、データ入力事業やヘルプデスク業務を行うFD事業部（仮称）という3つの事業部を設置している。

FS事業部（システム開発）には350名が配置されており、職種構成はシステム・エンジニア職とプログラマ職である。F社の主力であり、会社全体の利益の約6割を生み出しているFO事業部（システム運営）には、従業員も全体の約6割にあたる970名が配置されており、職種構成はプログラマ職、システム・オペレータ職、オペレータ職、ラウンド・オペレータ職である。FD事業部には157名が配置されており、エントリー・オペレータ職を中心としている。女性の配属はFD事業部に集中しており、FD事業部157名のうち約半数は女性の契約社員である。

そのほか、管理部門と営業部門に合計101名が配置されている。営業活動は基本的に事業部単位で行われるので、営業専門の担当者は少数である。

(6) 採用動向

新卒採用は順調に採用数を伸ばしており、2004年が58名、2005年が63名、2006年が77名の採用であった。2005年の63名のうち、システム・エンジニア職が20名弱、ラウンド・オペレータ職とエントリー・オペレータ職が25名、そしてFO事業部配属のオペレータ職が約20名である。オペレータ職は、FO事業部での教育訓練を経て、システム・エンジニア職へと転換していく。

中途採用では、2004年4月から2005年2月までの間に72名を採用している。そのうち正社員での採用は25名で、準社員が7名、半数以上が契約社員の採用である。正社員25名の中途採用のうち、システム・エンジニア職が6名、ラウンド・オペレータ職が10名以上で

ある。契約社員40名のうち、26名がFD事業部での採用である。

準社員には2つのタイプがあり、1つは、契約社員として勤務が長くなった人を準社員に転換して正社員の処遇に近づけるといふものであり、女性の準社員に多いパターンである。もう1つは、正社員としての入社を本人は希望しているが、技術的に不足している人を半年から2年間、準社員として雇用し、適材であれば正社員にするという形であり、男性の準社員に多いパターンである。

(7) 勤続年数と定着率

正社員全体の離職率は8%であり、業界の中では低い水準に抑えられている。女性が3割近い会社としては、低い離職率である。

職種別に見ると、ラウンド・オペレータ職の離職率がやや高い10%程度である。ラウンド・オペレータ職は主として事務サポート担当者として位置づけられており、短大・専門学校卒業者の新卒採用で補充している。新卒で入社した人が25~26歳で辞めるといふのが一般的な勤続傾向である。

システム・オペレータ職は、入社後3年以内での離職者が多く、離職率の抑制が課題となっている。

エントリー・オペレータ職は契約社員が大半である。正社員のエントリー・オペレータ職は、契約社員の業務を監督する監督者の役割なので、勤続年数の長い人もいる。

主力事業であるFO事業部の勤続年数別の人数分布を見ると、10~14年が49名、15~19年が60名、20~24年が28名、25~29年が13名、30年以上が13名となっている。会社全体としては若年の従業員が多いが、FO事業部に関しては、幅広い年齢層に分布しているといえる。

2. 等級制度

(1) 等級制度の概要

新制度の等級制度は、図表2のような7段階の等級から成る職能資格等級制度であり、役割等級、職務等級の要素は含まれていない。この職能資格等級制度は全職種共通であり、また総合職と一般職との違いもない。ただし、総合職と一般職は同じ等級でも賃金・賞与額が総合職の方が高いという違いがある。また、人事制度上で正式に定められているわけではないが、慣行として一般職の昇格の上限は3等級までとなっており、2等級以上に昇格しようとするときは、総合職に転換するのが通例である。一般職から総合職に転換するためには、論文と面接による試験に合格しなければならない。なお、2005年度の転換者は2名であった。

各職能資格等級には、おおよそ対応する役職が定められている(図表2)。たとえば、2等級ならば部長・室長、次長またはGM(Group Manager)の役職についていることが標準的である。ただし、この対応関係はあくまで標準として定められたものであり、等級と役職を厳密に対応させることを目的としたものではない。したがって、2等級になった

からといって必ず次長やGMなどの役職に就くわけではなく、また、GMになったからといって自動的に2等級に昇格できる、というものではない。実際に、職能資格等級に対応する役職に就いていない従業員もいる。

図表2 等級制度

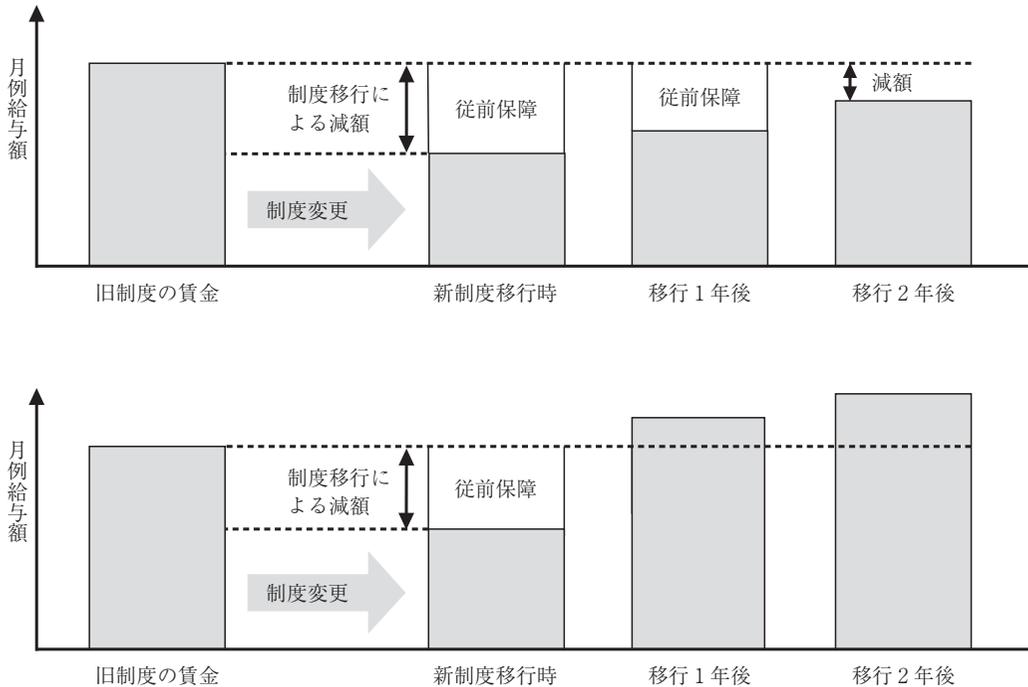
職能資格 等級	職 能 資 格 名		職 階	対 応 役 職 (標 準)
	技 術 職	営 業 職 事 務 職		
S 等 級	理 事			本部長
1 等 級	主 席 技 師	参 事	経営職階	部長・室長
2 等 級	副 主 席 技 師	副 参 事	管理職階	部長・室長 次長 GM (Group Manager)
3 等 級	主 任 技 師	主 事	管理職階	GL (Group Leader) SV (Supervisor)
4 等 級	技 師	副 主 事	監督職級	GL SV SGL (Sub Group Leader) SSV (Sub Supervisor)
5 等 級	技 師 補	主 事 補	監督職階	SGL SSV SL (Shift Leader)
6 等 級	技 士	書 記	実務職階	SL 担当 (一般職員)

職能資格等級は、「要求業務」(各等級の従業員が担うべきと想定されている業務の内容)を基準としている。職能資格要件書では、職能資格等級の各等級につき、「要求業務」の基本的な内容が2行の文章で定められ、さらに、より具体的に要求業務について説明した2～3行の文章が2つ記されている。5等級では具体的な説明文章は3つ書かれており、6等級では1つのみである。S等級については、具体的な業務内容の説明文はなく、「要求業務」の基本内容を述べた3行の文章が1つ書かれているのみである。

F社の等級制度は、職能資格要件が「要求業務」という業務内容を基準として定められているため、職能資格等級というよりも職務等級制度に近いように思われる。しかし、各等級について定められている「要求業務」は、それほど詳細に定められたものではない。つまり、「この職務を実際に担当するからこの等級に位置づける」という職務等級制度の考えよりも、実際は「この職務を担当できる能力を持っている」「この職務を担当することが望ましいほどの能力を持っている」という職能資格等級制度の考え方に近い。

F社は技術職と事務職を区分するコース別人事制度をとっているが、会社として「全員が技術職である」という考えを持っているため、事務職と技術職との間の人事異動、すなわちコース変更(職種変更)がありうる仕組みとなっており、実際に職種間異動が行われている。また、同じ技術職でも、事業部間の異動がある。こうした幅広い人事異動がある

図表3 月例給与の従前保障



人事制度となっているため、等級制度は、職種別に詳細な職務内容を定めたものではなく、要求業務を大まかに定めた職能資格等級を、全社共通のものとして適用することが運用のしやすさという点では適していると考えられる。

(2) 旧制度からの移行

旧制度の等級制度も、現在と同じ7段階の職能資格等級制度であった。等級制度の変更に際しては、全従業員の等級を昇降させず、同等の等級にスライドさせる形で新しい等級制度へと移行した。

旧制度では、1つの職能資格等級をいくつかの段階に区分し、その段階が上昇するにしたがって同一等級内でも昇給していく「職能手当」を支給していた。たとえば、同じ3等級でも、「3-1」「3-2」というように段階が区分され、勤続により「3-1」から「3-2」へと上がっていき、それに伴って職能手当が増額されていくという仕組みであった。新制度でも「職能手当」は設けられているが、同じ職能資格等級の中では金額が一律のものへと変更された。そのため、制度の移行時に、職能資格等級が旧制度からスライドされた従業員の場合でも、職能手当が高額になっていた人は、制度変更により月例給与が減給されることになった。一方、職能手当が低額であった人は、新制度への移行により月例給与が増額した。

また旧制度では、各職能資格等級に対応して決められている職能給が月例給与の主たる

構成要素となっていた。しかしこの職能給は、職能資格等級ごとの上限額が定められていなかったため、昇格せずに低い等級にとどまっても、勤続期間が長くなるにつれて年功的に月例給与が増額していく仕組みとなっていた。そのため、低い等級に長期間滞留している人の一部には、職能給の年功的上昇によってかなり高額な月例給与が適用されていた。新制度でも職能給は維持されたが、職能資格等級ごとに上限額が定められた。新制度への移行時に、職能給が新等級での上限額を超えていた人は、新制度での上限額まで職能給が減額された。

こうした制度変更に伴う減給は、新制度導入後ただちに適用されたのではなく、2年間の調整期間を設ける移行措置がとられた。この移行措置は、移行直後およびその後2年間は月例給与を旧制度の水準以上に維持するという従前保障方式であった（図表3）。移行後の2年間に、昇給により、新制度での計算上の月例給与が旧制度での月例給与以上の水準となれば、その時点から新制度での計算による給与水準が適用される。もし移行後2年を経過したときに、新制度で計算した月例給与が旧制度での月例給与を下回っていれば、2年経過時点から新制度での月例給与が適用され、事実上の減給となるという仕組みである。

3. 昇進・昇格制度

新制度では、職能資格等級の昇格に関して、各等級での必要滞留年数（上位等級に昇格するための条件として定められる当該等級での最短勤務年数）は定められていない。その代わりに、昇格のためには、職能給が各職能資格等級の賃金レンジの中央値を超えていることが必要条件とされている。職能給の昇給額は人事評価の結果によって差がつくので、人事評価の結果が良いほど早く昇格できる仕組みとなっている。ただし、人事評価で最高の評点を連続してとり続けた場合でも、当該等級での賃金レンジの中央値を上回るためには3年かかるため、実質的には、この3年間に必要滞留年数となっている。

制度で定めているわけではないが、入社後1年間は、6段階の評価の3番目の評価、悪くても4番目の評価をつけるのが慣行となっている。よって、入社2年目に達した段階では、職能給に差はつかないのが実態である。2年目以降からは人事評価結果に顕著な差が現れ、昇給に差がつき始めるので、潜在的に昇進差がつき始める。

職能給が当該等級の賃金レンジの中央値を超えている人（以下「第一次昇格候補者」と呼ぶ）の中から、昇格審査によって昇格者が決定される。4等級までの昇格においては、第一次昇格候補者のうち、本部長が昇格させることが望ましいと判断した人を人事部に推薦し、人事部において昇格審査が行われる。3等級への昇格においては、第一次昇格候補者のうち本部長の推薦を受けた人について、人事部と経営陣が、論文審査と昇格審査会議により、昇格させるかどうかを決定する。2等級以上への昇格については、社長の専断事項となっている。なお、いずれの等級への昇格についても、昇格させるかどうかの最終決定は社長が行うことになっている。

職能資格制度をとっているため、昇格の基準は職務遂行能力である。したがって、職務

遂行能力を判断基準として、本部長による推薦、および昇格審査での判断がなされる。しかし、厳格に職務遂行能力の水準だけで昇格者を決定すると、実際の業務の状況によっては、保有している職務遂行能力が実際に発揮されている能力のレベルを超えることがある。その場合、生み出された業績に比して人件費が過大になるという、職能給を採用した場合に生じがちな問題が発生することになる。そのため実際には、職務遂行能力で昇格の可否を判断することを原則としつつ、事業部間のバランス、人件費の支払可能額も勘案して昇格者を決定している。

旧制度においては、3等級の中にも「3-1」「3-2」……といった段階区分があるというように、1つの職能資格等級が現制度よりも細かい段階数に分けられており、その段階に応じて職能給が決定されていた。F社ではこの「段階」に特に名称は設けられていないが、いわゆる一般的な職能資格制度における「号」と呼ばれるものである。この「号」は毎年上昇し、それに伴って定期昇給が行われる、というのが旧制度の仕組みであった。旧制度ではこの「号」があったために、見かけ上は毎年順調に昇格しているように思えたが、細かい段階区分がなされていたために、実際には、上位の等級に昇格するまでには新制度よりも長い時間がかかる仕組みになっていた。新制度ではこの「号」を廃止したために、見かけ上は同一等級に何年も滞留することになるが、昇格のための実質的な必要滞留年数（3年間）は旧制度よりも短縮されており、短期間で昇格できる仕組みとなった。

また新制度では、旧制度にはなかった降格制度が設けられた。降格制度は、人事評価の最終結果である6段階の評点のうち、最低の評点を2年連続で取ると降格候補者となり、本部長会議で審議され、降格させるかどうかが決定されるというものである。現在のところ、実績として降格者は出ていない。

4. 賃金制度

賃金制度は職種別には分けられていないが、総合職と一般職とでやや異なっている。賃金の構造に大きな違いはないが、一般職の賃金額は、総合職のそれを若干下回る水準に設定されている。3等級以上（管理職階以上）になると、両者の差は拡大する。

(1) 月例給与の構成

3等級までの月例給与は、年齢によって決まる「基本給」、職能資格等級によって決まり、同一等級内で金額に幅がある「職能給」、職能資格等級ごとの定額である「職能手当」、役職に応じて決まる「職位手当」、そして扶養家族の有無により決まる「扶養手当」で構成される。

2等級以上は年俸制となっており、上記のような月例給与の内訳はなくなる。年俸の支払形態は、毎月、総額の16分の1ずつを支払い、残りの16分の4に相当する額を賞与として年2回に分けて支払う形態である。年俸額は、職能資格等級と会社業績、部門業績によって決められている。

月例給与の構成は、旧制度とほとんど違いがない。新制度への移行にあたって、いわゆ

る年齢給である「基本給」の構成比が下げられ、職能給の割合が引き上げられた。また「基本給」は、旧制度では45歳まで増額することになっていたが、新制度では28歳で最高額に達し、それ以降は加齢による増額はない仕組みとなった。このように新制度では、月例給与における年功的要素を弱め、職能資格等級との連動を強めることが意図されている。

図表4 月例給与の構成

S等級 1等級 2等級	年 俸			
3等級 4等級 5等級 6等級	月 例 給 与			賞 与 ※本俸を基準に決定
	本 俸			
	基本給	職 能 給		

また新制度では、生活費に連動する部分も縮小されている。旧制度の下で支給されていた住宅手当は、新制度では廃止された。ただし、月例給与額の従前保障のために、各従業員に支払われていた住宅手当に相当する金額が、制度移行後の職能給に吸収された。なお、旧制度で設けられていた扶養手当は新制度でも存続することになったが、金額は引き下げられた。

以下、月例給与を構成する各賃金項目のうち「基本給」「職能給」「職能手当」「職位手当」について若干の説明を加えておく。

基本給は、完全に年齢（号俸年齢）²⁾に応じて決定されるので、同じ年齢（号俸年齢）ならば同一の金額となる。

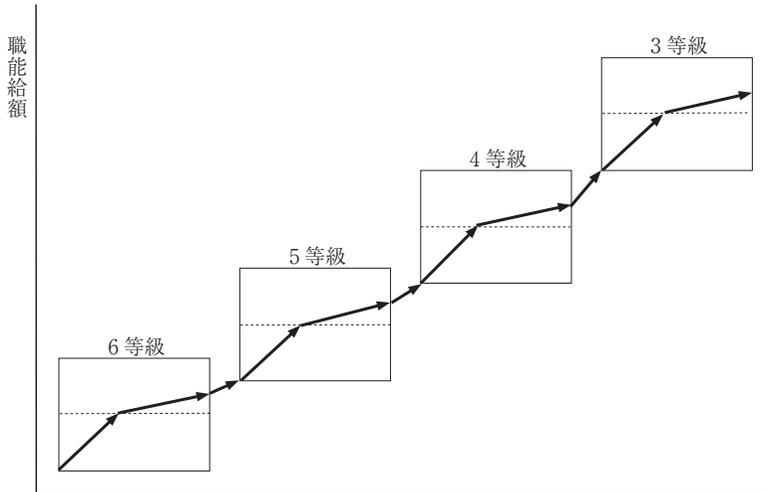
職能給は、職能等級ごとに上下限を定めた一定の幅を設けて設定されている。6等級から4等級までは、各等級の上限額が直近上位の等級の下限額を上回る重複型、4等級と3等級は金額に重複のない接続型となっている。職能給の昇給は、人事評価の結果に応じて個人ごとに昇給額に差がつく仕組みである。職能給が各等級の金額の中央値を超えると、同じ評価の場合でも昇給額が小さくなるように設定されている（図表5）。

職能手当は、職能資格等級ごとに一律の定額で定められており、職能資格等級が同じならば個人差は生じない。ただし、総合職と一般職とでは金額が異なっており、この差が両職掌の月例給与の差となる。4等級までは、総合職と一般職との職能手当の差額はそれほど大きくないが、3等級以上になると、両者の差は大きく拡大する。6等級では、総合職の職能手当は一般職のそれを3,000円上回っているにすぎないが、3等級になると、両者の差額は5万5,000円となる。

職位手当は、役職者を対称に支払われる賃金で、役職に応じて金額が定められている。ただし、同じ役職であっても、責任範囲や担当部署の規模など役割の大きさによって金額

2) 号俸年齢とは、新規学卒者でも就学年数や浪人期間に応じて年齢が異なるため、新卒者の初任賃金額を統一するために、学校卒業後の年数に応じて人事制度上の年齢を定めたものをいう。F社の場合、大卒初任者は、実際の年齢にかかわらず、人事制度上は「22歳」となる。

図表5 職能給イメージ図



※ 矢印：職能給の昇給線のイメージ

が異なる職務給的な手当であり、GLの中でも、最高額と最低額では7万円以上の差がある。

(2) 賞与制度

賞与の算定基準には、基本給と職能給の合計額（「本俸」という）が用いられる。この「本俸」は、退職給付の算定基礎額にも用いられている。

賞与の金額は、以下の式で算出される。

賞与額＝本俸（基本給＋職能給）×会社の業績率＋定額＋本人メリット額

乗数となっている「会社の業績率」は、会社業績に応じて1.3から1.5の値で変動する。加算部分である「定額」は、職能資格等級によって大きな差がある。もう1つの加算部分である「本人メリット額」は、部門業績と個人の貢献度により決定される。本人メリット額の決定方法は以下のとおりである。まず、事業本部ごとに本部業績に応じた「メリットファンド」が割り当てられる。そして、人事評価の評点ではなく、事業本部長の判断に基づいて個人別の配分額が決められる。本人メリット額は1ポイント10万円で換算されるポイント制となっており、業績に応じて、加算のみならず減算となるマイナスポイントも設けられている。

個人ごとの人事評価の結果が賞与額に直接反映されることはない。賞与額は、会社業績と部門業績が反映されることによって変動する。

(3) 年齢別標準給与・賞与

年齢別の標準的な月例給与、年収、および賞与比率（賞与額／年収額）は、図表6に示したとおりである。図表6では、標準月例給与（標準月給）と標準年収は、大卒初任者に

図表6 年齢・等級別標準年収，年俸上下限

職能等級	標準年齢	標準月給 (大卒初任=100)	標準年収 (大卒初任=100)	標準賞与比率 (%)	
高卒初任給 高専卒初任給 大卒初任給	6等級	18	82.2	82.5	12.1
		20	89.6	89.8	11.9
		22	100.0	100.0	11.7
		23	102.0	111.4	19.2
5等級		24	113.4	123.9	19.2
		29	143.6	155.1	18.3
4等級		30	154.0	166.5	18.3
		35	181.2	195.9	18.3
3等級		36	214.9	235.0	19.3
		45	265.3	290.7	19.4

	年俸上下限 (大卒初任標準年収=100)
2等級	269.6～316.9
1等級	316.9～上限なし
S等級	316.9～上限なし

適用される金額を100とした指数で表示している。

新規学卒者の初任時を除き、賞与比率はいずれの等級においても18～19%程度で、大きな差はない。また、職能資格等級が高くなるほど賞与比率が高まる、という一貫した傾向は見られない。標準賞与比率が18～19%程度であることから、標準的な年間賞与額は月例給与の3倍弱であり、賞与比率は比較的低い給与構造になっているといえる。

月例給与及び年収は、4等級から3等級に昇格するときに大きく増加する。4等級から3等級への昇格は管理職階への昇進となるため、昇格昇給額が大きく設定されている。

図表6では、2等級以上は標準額ではなく年俸テーブル上の上限額と下限額を表示している。2等級の年収の下限額は、3等級45歳の標準年収を大きく下回っており、2等級の中でも年俸に大きな差がつく仕組みといえる。2等級と1等級は接続型であり、2等級の上限額と1等級の下限額は同額である。ただし、2等級から1等級に上がるときに、昇格昇給として年俸が64万円増額される。S等級と1等級の下限額は同額であり、上限額は定められていない。

中途採用者については、最終学歴や職歴、能力に基づいて「みなし年齢」を決定し、その「みなし年齢」に対応する標準的な給与額を適用する。給与額の設定に際しては、前勤務先での給与額も参考にする。採用しようとする職種において実務経験のある人は、職歴の評価において高く評価される。

5. 人事評価制度について

旧制度では、人事評価は能力評価のみであったが、新制度では、目標管理制度とコンピ

コンピテンシー評価が導入された。目標管理制度は正社員すべてを対象としているが、コンピテンシー評価は役職者のみを対象としている。しかし今後は、役職者でない従業員にもコンピテンシー評価を適用していく予定である。

評価の配点は、役職者は目標管理が70点、コンピテンシー評価が30点の合計100点である。非役職者はコンピテンシー評価がないので、目標管理の結果のみで評価される。

人事評価の結果は主に昇給に反映される。評価結果に応じて、職能給の昇給額に差がつけられる。先に述べたように、評価結果は、賞与には反映されない。

なお、旧制度においては、人事評価の結果は被評価者本人には通知されていなかったが、新制度の導入に伴い、評価結果が被評価者に知らされることになった。

(1) 目標管理

目標管理は正社員すべてを対象としている。目標は半年単位、1年単位で設定される。次長、GM、GL、SV、SGL、SSV、SLの目標管理では、個人業績が目標として設定される。本部長、部長、室長の目標管理はBSC（Balanced Score Card: バランスド・スコアカード）式のものによって行っている。個人業績の目標値を掲げるのにとどまらず、「財務」「顧客」「内部業務プロセス」「イノベーションと学習」の4つの視点から、担当部門・担当部署ごとの実施項目、数値目標、評価指標を設定するという方法である。

(2) コンピテンシー評価

コンピテンシー評価は役職者を対象とした評価であり、2種類の評価シートが用いられている。1つは、本部長・部長・室長の評価に用いる「部門長」用であり、もう1つは、それより下位に位置する管理職層の評価に用いる「グループリーダー」用である。

いずれのシートも、コンピテンシーは8領域、32項目で構成されている。コンピテンシーの項目はすべて従業員に公開されており、評価の際は、まず被評価者本人が自己評価を行うことになっている。

図表7 人事評価の構成

役 職	評 価 制 度	
	目標管理	コンピテンシー評価
本部長 部長・室長	70% (BSC 評価)	30%
次長	70% (個人業績評価)	30%
GM		
GL		
SV		
SGL		
SSV		
SL		
担当	100%	なし

6. 人事制度のベンチマーク対象

F社では、売上高人件費率を基準とし、業界の一般的な水準を参考にして総額人件費の目標値を定めている。F社の総費用のうち人件費が8割を占めているので、人件費管理はコスト管理上、きわめて重要なものとなっている。業績の変動によって売上高人件費率が計画値から乖離しそうなときは、賞与の支払金額を調整し、売上高人件費率を維持している。

職種ごと、年齢ごとの賃金水準、賃金カーブ（いわゆる個別賃金）は、同業他社の水準を参考にして決定している。

7. F社が認識している人事制度の課題

F社の新人事制度は、F社が「成果主義人事制度」と称して導入したものであり、従業員からは「成果主義人事制度」として理解されている。現在のところ、人事制度の成果主義化は従業員にも肯定的に受け止められているが、制度として適切に運用できているかどうかという点について、F社は若干の課題を認識している。

第一は、人事評価制度の問題である。調査時点では、新制度の導入後、人事評価が一度行われ、昇給・昇格に適用し終えたところであるが、早くも従業員たちから人事評価制度に対する不満が出ている。不満には大きく2種類のものがある。1つは、人事評価の結果に納得がいかないというものである。いま1つは、人事評価制度が十分かつ正確に理解されていないという、理解不足と誤解によるものである。

第二の問題は、職種別賃金の導入に関する問題である。新制度では、職種別賃金は導入されていないが、今後は、職種によって賃金制度を変えたほうが採用戦略や人事制度としての納得性の面で望ましいのではないかと考えられている。F社としては、優秀なシステム・エンジニアの採用を必要しているが、優秀なエンジニアへの需要は労働市場でも供給を超過しているため、F社では十分な人数が確保できておらず、同業他社との人材獲得競争でリードできていないのが現状である。F社が同業他社に対して採用力で優位に立てない原因として、F社は、現在の賃金制度において、システム・エンジニアに対して提示できる賃金額が他社よりも劣っている可能性があることを挙げている。そのため、優秀なシステム・エンジニアを確保するためには、同じ年齢でも他の職種より高い賃金を設定できる職種別賃金が必要であるという考えが出てきている。ただし、現在の中途採用市場における「優秀なシステム・エンジニア」の賃金相場がどのくらいであるのかをF社は正確には把握しておらず、あくまでも、採用活動を行っている中で、「他社の賃金水準よりも劣っているかもしれない」と目分量で認識しているのみである。

また、F社にはさまざまな職種があり、それぞれ仕事の性質が異なるので、同じ賃金制度で処遇することがはたして適切なかどうかという問題がある。たとえば、F社の主力事業であるシステム運営事業の中でも、成果主義的な仕事とそうでない仕事が混在している。システム運営事業部で働くオペレータ職は、帳票出力など、それほど高い技能を必要

としない仕事を黙々と地道に行う職種であり、成果主義賃金にはあまりなじまないと考えられている。一方、同じシステム運営事業でも、トラブル対応や新規顧客の開拓・獲得などを担当している人の業務は、企業業績への影響度が大きい。これらの職種を、いずれも同じ制度で処遇してよいのかという点で疑問が出されている。

また、現状ではF社が抱える開発プロジェクトは、数億円単位の小さな規模のものが多く、今後、より大きな開発プロジェクトを手がけていく計画である。将来、そうした開発プロジェクトの大規模化が実現されると、プロジェクト当たりの業績の変動も大きくなることから、賞与を業績に応じてより大きく変動する仕組みにしていくことが必要ではないかという問題意識が出てきている。

8. 事例のまとめ

F社は、2004年の人事制度改革の当時、従業員の年齢構成が比較的若く、中高年従業員にかかる人件費の膨張や、業績の著しい悪化という状況には陥っていなかった。そのため、それほど切迫した条件の下での人事制度改革ではなかったといえる。

業績が著しく悪化したわけではないものの、事業の飛躍的な成長も期待できないことから、コスト管理は重要な課題であった。F社の事業特性上、人件費が費用の大半を占めるコスト構造であるため、総額人件費管理はきわめて重要であった。

ただし、そのほかにも制度改革の推進要因はあった。当時のF社は、顧客企業の情報化投資の抑制傾向により利益の伸びが停滞していた。景気は平成不況から回復期に移行しつつあったが、不況の余波で、顧客企業の情報化投資の回復は遅れていた。このことも、制度改革を後押ししたと思われる。

また、人事制度移行のもう一つの背景として、F社の人事制度そのものが抱えていた問題点が挙げられる。職能資格制度を基盤とした従来のF社の人事制度は、他社の職能資格制度と同様に、年功的な運用に陥っていた。また、技術者の労働市場は流動性の高い労働市場であるがゆえに、優秀な人材を確保するためには、役割や貢献の大きさを反映した処遇制度に移行する必要がある。このように、従来の人事制度が有効に機能しなくなってきたことも、新たな人事制度を導入することを必要とさせたものと考えられる。

F社が導入した新人事制度は、成果主義人事制度として位置づけられており、個人業績によって昇給差がつく制度となっているが、個人業績により短期的に大きな年収差がつく仕組みにはなっていない。したがって、「高い成果を出した人には高い給料を支払う」というような、金銭的報酬によるモチベーションの向上を主眼とした制度改革ではなかったといえる。

楽観できない中長期的な経営環境の予測や、旧来の人事制度が抱える問題など、F社が人事制度改革を行ったのにはさまざまな要因があるが、F社の新人事制度に最も期待されている機能は、総額人件費のコントロールである。F社の人事制度の重要な特徴を要約すれば、それは、月例給与を安定させ、賞与を会社業績に連動させ、総額人件費をコントロールする仕組みであるといえる。職能資格等級は新制度においても維持されたが、新制度

では、昇格においては人件費を考慮した相対評価の要素が加わっており、適宜、人件費コントロールができる仕組みになった。

F社の新人事制度改革においては、役割と貢献に応じた処遇への移行は、従業員のモチベーション向上というよりも、優秀な人材の獲得と、職務の責任を強く問うことを目的としていた。成果主義人事制度との位置づけではあるが、等級は職能資格制度を維持しており、業績による賞与の変動幅もそれほど大きくはない。賞与は会社業績連動型ではあるが、個人業績・個人の評価には連動しない。それゆえ、「職務等級+大幅な賞与変動」という、多くの企業に見られる成果主義人事制度に比べると、ソフトな成果主義であるといえる。ただし、昇給額の決定基準となる人事評価の多くの部分は目標管理による個人の業績評価である。目標管理は個人の数値目標が重視されているので、昇給に関しては個人業績が大きく影響する、成果主義的な制度となっている。

職能給が各等級の中央値を超えていることが昇格の要件となっているため、個人業績による昇給差が昇格スピードに影響する。そのため、個人業績は昇格にも影響を与えている。ただし、昇格するためには昇格審査を通過することが必要なので、個人業績だけで昇格が決められるわけではない。

降格制度は設けられたが、降格の条件は2期連続の最低評価というきわめて例外的なケースに限られており、実際のところ、降格者は出ていない。そのため、F社が導入した降格制度は、人件費削減のためではなく、勤務態度が良くない従業員への制裁措置の設置、およびそうした従業員たちの放出策としての意味がある。制度変更時に移行措置を設けたものの、制度変更を理由とした減給者を発生させたことによって、年功的処遇による過大な賃金の支払という問題は解決されている。そのため、人件費削減のために厳しい降格制度を設ける必要性は小さかったといえる。

F社は業務内容が担当者レベルとSL以上では異なっているので、職務等級制度による職務給的な賃金体系も可能だと思われる。しかしその場合、併せて職種別賃金を導入することが必要となる。それゆえ、制度設計の煩雑さや、職種別賃金制度を設けた場合の職種間異動の問題等により、一度に大幅な制度変更をするのではなく、まずは年功的運用を除去して総額人件費コントロールを可能とする制度への移行を主眼として制度移行を行ったことは合理的であったといえる。

F社の新制度は、現在のところは年収額にそれほど大きな個人差がつかないソフトな成果主義である。しかし今後、取り扱う開発プロジェクトの規模が大きくなってくると、業績の変動幅も大きくなることから、業績責任の観点、および人件費の変動費化の観点から、賞与の業績連動性をより大きくしていく方向に改革されていくものと思われる。

結 論

以上で見てきたように、F社の新人事制度は、一見すると伝統的な職能資格制度とそれほど違いがない。職能資格制度に基づく等級制度と賃金制度、および個人業績による金額の変動が小さい賞与制度は、いわゆる「成果主義人事制度」というよりも「能力主義人事

制度」のもののように思える。

しかしF社の新人事制度は、伝統的な能力主義人事制度のように、年功的運用によって人件費が膨張する仕組みを排除した、総額人件費コントロールの仕組みを導入していることによって、それまでのF社の人事制度とは大きく異なるものになった。

職務給か職能給かという月例賃金の類型化や、個人業績による賞与や年俸の金額差というような成果主義人事制度のタイポロジーでは、F社は限りなく能力主義に近い、いわば「保守的」な制度改革を行ったと思われるかもしれない。たしかに、F社の人事制度改革は、旧制度からの円滑な移行を意識した漸進的改革であったが、総額人件費管理の機能を強化した点で、旧制度から大きく変化したものであった。成果主義人事制度の導入の重要な目的が総額人件費管理機能の強化であるとするれば、人事制度の分析には、賃金形態や賃金格差のみならず、総額人件費のコントロール機能が精度に組み込まれているかどうかを考察することが重要である。

本稿は、人事制度の制度設計面のみに着眼したものであり、制度の運用については考察をしていない。精緻に設計された人事制度であっても、運用次第では総額人件費のコントロール機能を喪失する場合もある。しかし、運用以前に、制度が的確に設計されなければそもそも総額人件費のコントロールは不可能であるとの考えから、本稿は、制度の設計面について特に着目したものである。制度的確な運用方法に関する議論は、稿を改めて議論したい。

補 論

F社の人事制度は、個人業績によって昇給差はつくが、個人業績の高低に基づいて短期的に賃金額に大きな差がつくような仕組みではない。したがって、同一年次の従業員の間の年収格差はそれほど大きくない可能性がある。

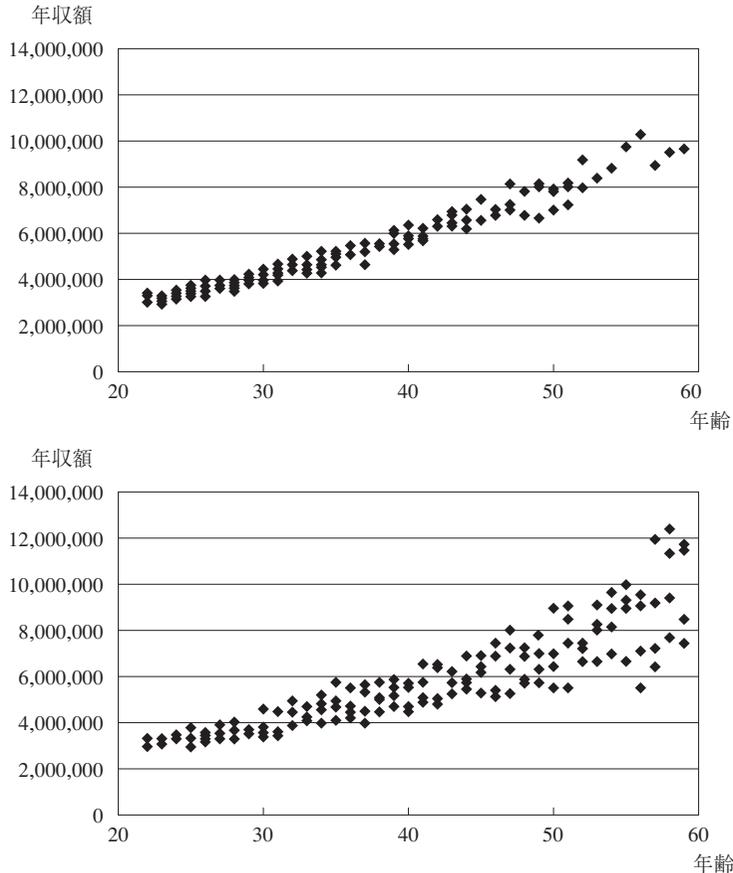
同一年次内での賃金格差は、横軸に年齢、縦軸に賃金額をとった散布図（賃金プロット図）を作成した場合、年齢と賃金の回帰直線に対する分散として表現される。一般的に「成果主義人事制度」と称される人事制度における同一年次内での賃金額の分散は、毎年の人事評価の結果に応じて賞与額が「洗い換え方式」で増減されることによって生じる「短期要因による分散」と、人事評価の結果および昇進差による毎年の昇給額の差が蓄積されることによって生じる「長期要因による分散」がある。F社の場合、前者の「短期要因による分散」が小さく、主として後者の「長期要因による分散」によって同一年次内の賃金格差が生じる仕組みである。

図表8は、賃金プロット図の例である³⁾。これらの例では、縦軸の賃金額は月例給与と賞与額の合計である年収額であり、長期要因による分散と、短期要因による分散が区別されずに、同一年次内での賃金分散を表現する図となっている。賃金制度の内容にもよるが、たとえば縦軸に賞与額をとれば短期要因による分散のみを、月例給与をとれば長期要因に

3) このプロット図はイメージ図であり、F社のデータに基づいて作成したものではない。

よる分散のみを表すことができる。ただし、賞与の算定基礎額には月例給与が用いられていることが多いので、賞与額の分散には、月例給与の差である短期要因による分散も一部含まれていることが多い。

図表8 賃金プロット図の例

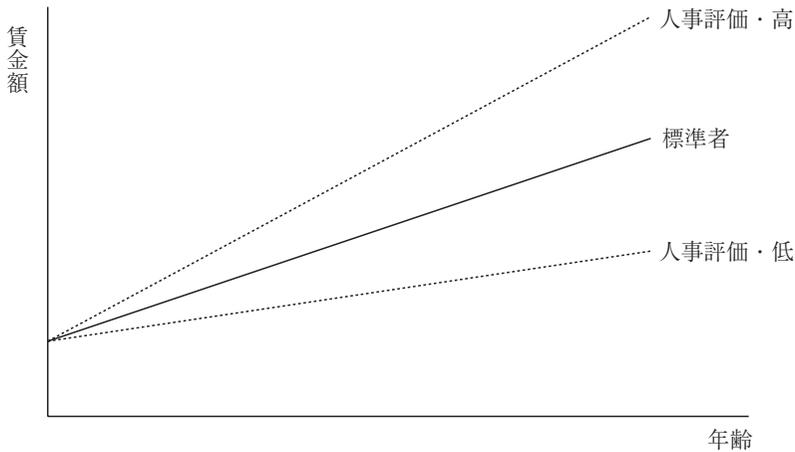


賃金プロット図で表現される賃金額の分散の大きさは、賃金制度上、どの程度の分散が生じうる仕組みになっているかということと、制度の運用状況とによって決まる。制度上、大きな賃金格差が生じる仕組みになっていれば分散は大きくなる余地がある。しかし、運用上の現象として、人事評価において中心化傾向が生じている場合などは、制度上の賃金格差が大きくても、実際の賃金額の分散は小さいものとなる。

図表9のように、人事評価で高い成績をとり続けた場合、標準的な成績を続けた場合、低い成績を続けた場合の賃金カーブを描くことにより、賃金制度上、生じうる賃金分散を表現することができる。実際の賃金分散を表す図表8の賃金プロット図と、制度上の賃金分散を表す図表9とを照合することにより、賃金制度の運用状況を判断する1つの材料とすることができる。

ただし、図表8のプロット図の分析においては、賃金の分散の増大を目標とすべきでは

図表9 制度上の賃金分散



ないことがある。図表8を見ると、上のプロット図は、下のプロット図よりも賃金の分散が小さいことがわかる。これだけをもって、「上のプロット図は年功的であるから下のプロット図のように賃金の分散を拡大すべきである」と結論づけるのは早計である。

なぜなら、勤続の過程で、業務に適性がなく、人事評価で高い評価を受けられない人たちが少しずつ淘汰的に離職していく状況であれば、賃金分散は、おのずと上のプロット図のように小さくなり、年齢と賃金水準の相関が極めて強くなるからである。そのような状況では、長期勤続者としてその会社に残っているのは、人事評価で高い評価を受け続けている、その会社において優秀な人材のみであるから、同一年次内での分散は小さく、低年齢者よりも賃金水準が高くなるからである。

一方、下のプロット図のように賃金分散が大きい場合、高年齢者で賃金水準が低い層は、人事評価で長期間、低い成績をとり続けた従業員たちであって、多くの場合、会社の仕事に対する適性が比較的乏しい人材であると考えられる。

図表8では、上のプロット図は、高年齢者の人数が低年齢者よりも少なく、下のプロット図では、高年齢者の人数が比較的多い。つまり、上のプロット図は、高年齢者は勤続を通じて淘汰され、優秀な従業員だけが残った組織を、下のプロット図は、勤務成績にかかわらず、多くの従業員が長期勤続したことによって、多くの高年齢者が勤務を続けている組織を表している可能性もある。

つまり、上のプロット図は、昇進できた者だけが勤務を続けるアップ・オア・アウト型の組織を、下のプロット図は、昇進できた者もできなかった者も勤務を続ける、アップ・オア・ステイ型の組織を表しているかもしれないのである。いずれの組織が効率的であるかは一概にはいえないが、人事制度の年功的運用によって中高年従業員が過剰になっているような状況であれば、アップ・オア・アウト型組織に転換した方が効率性は高いといえよう。

個人別賃金の分散の拡大は、労働意欲への刺激効果という意義を持つかもしれない、また

業績の低い労働者に対する賃金の過払いを点検するなどの意味で、賃金分析における1つの判断指標となるものである。しかし、総額人件費管理のうえでは、個人別賃金の分散状況は、管理上の一指標として活用するものであって、分散の拡大自体を目的にするものではないことに留意が必要である。

【参考文献】

- 玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』Vol.34, No.3
- 奥西好夫（2001）『『成果主義』賃金導入の条件』『組織科学』Vol.34, No.3, pp.6-17
- 大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol.54, No.3, July
- 木村琢磨（2007）「成果主義人事制度の導入目的とその効果」青木宏之，鹿生治行，木村琢磨，島貫智行，山路崇正『ホワイトカラーの管理と労働』社会経済生産性本部
- 産業能率大学総合研究所（2003）『日本企業の人材戦略と成果主義の行方 調査報告書』総合研究所リサーチペーパー No.17
- 佐藤博樹（2001）「ホワイトカラーの働き方と裁量労働制の適用可能性——成果主義が機能するための条件」『組織科学』Vol.34, No.3, pp.42-52
- 立道信吾（2004）「成果主義に関する論点整理」『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』労働政策研究・研修機構
- 都留康，阿部正浩，久保克行（2005）『日本企業の人事改革』東洋経済新報社