

事務所ニュース

労働保険事務組合
第一労務協会

京都市西京区嵐山宮ノ北町8番18
TEL. (075) 864-3336
FAX. (075) 864-3367

〒616-0025

社会保険労務士 光木事務所

スポット

目立つ主張に振り回されるな 目標達成に向け柔軟な選択を

本稿の執筆時点で、まだ衆議院の選挙結果は開票されていません。皆さまのお手元に届くころ、政界の勢力図はどのように塗り替えられているのでしょうか。

選挙の直前には、新しい政党が結成されると同時に、既存政党の再編成が進みました。大部分の候補者にとって、所属政党は「選択」の問題です。自らの主張と100%合致する政党が存在するという人は少数派です。

所属政党を乗り換えたりすると、部分的な政策について「これまでの主張と異なる」という現象が生じます。A議員は〇〇問題に反対だから応援していたのに、今回選挙では手のひらを反すように賛成派に回った

というような悲喜劇が展開します。毎度の話ですが、「政治家が訴えるスローガンを、うのみにしてはいけない」と思い知らされます。

投票者に示されるスローガンは、白か黒か分かりやすいものです。しかし、それを口にする政治家の心の中には、さまざまな思惑と計算があるはず。

人事労務の世界でも同様の例が挙げられます。賃金制度の設計思想として、職能給と職務給の「2大勢力」があります。両者の考え方は、対照的です。その名のとおりに、片方は能力主義、他方は仕事・役割主義を標榜しています。

しかし、本当に2つの仕組みは、「水と油」で相容れないものなので

しようか。

職能給制度でも、目標管理制度と併用し、成績評価を実施する会社が増えています。職務給でも、その人の特性・能力を評価する制度を組み込んでいます（コンピテンシー評価や人材アセスメント）。

重要なのは、職能・職務といった「旗印」ではなく、その人が「会社にとって価値ある人なのか」を公正・的確に判定する仕組みを創ることです。そのためには、他制度の長所を積極的に取り入れるという柔軟な対応も求められます。

分かりやすいスローガンは効果的ですが、それに振り回されず、「自社にとって最善の策は何か」を考えた姿勢も大切でしょう。

2017

12

昇給テーブルの上・下限

知って得する



賃金実務

賃金テーブルを整備する際、資格等級別の上・下限を設けるのがベターです。上限と下限の差(等級別の賃金の幅)が小さいほど、資格と賃金の結びつきが明確になります。一方で、昇格管理との兼ね合いからいえば、賃金の幅のある程度広めに設定する方が、管理しやすいという側面もあります。

創立間もない会社や小さい会社では、部長・課長といった役職ポスト(職階)だけが、社内序列を示す基準となります。従業員にとって、目指すべき目標はポスト昇進となります。しかし、このほかに資格等級というラダー(資格の階段)を設ければ、「昇格」に向けたモチベーションを喚起できます。

そうはいつても、資格が単に「冠の色の違い」に過ぎなければ、従業員は鼻にもかけないでしょう。「資格に応じた処遇アップ」を約束する必要があります。

昇格と賃金の関係を、賃金テーブルの形で分かりやすく示す工夫

が求められます。最も重要なのは、等級ごとの上限・下限をどのように設定するかです。

「青天井」管理から卒業 重複型賃金表が一般的

せっかく資格等級制度を導入しながら、「青天井」の昇給を認めている例もみられますが、それは「昇格しても、しなくても同じ」という印象を与えてしまいます。

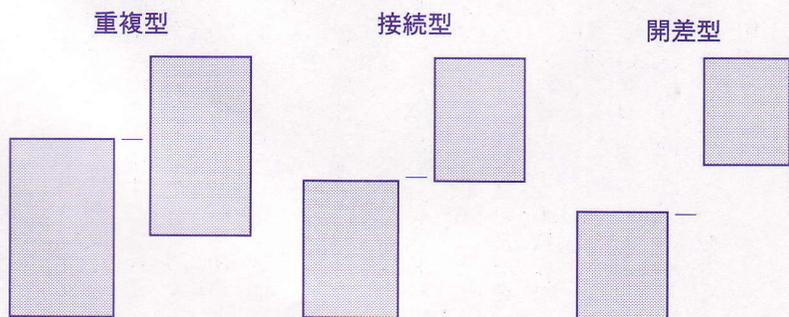
一番分かりやすいのは、現等級の上限を一つ上の等級の下限と合

わせる形です(下図参照)。これを「接続型」と呼びますが、資格等級と賃金の関係が一目瞭然です。さらに一歩進めた例として、現等級の上限と一つ上の下限の間に一定の幅(空白地帯)を設けるパターン(開差型)もあります。

しかし、接続型・開差型は、等級別の賃金の幅が狭いため、従業員が短期間で上限に達してしまいます。そうなるとう昇格しない限り、昇給もないという状況に陥るので、会社が「温情で」昇格させるといった運用に陥るおそれがあります。

一方で、現等級の上限が一つ上の等級の下限より高いという賃金テーブルも考えられます。等級が異なっても、同額の賃金を受けることもあり得るため、「重複型」賃金テーブルと呼ばれています。

昇格管理という面では、こちらの方が弾力的な対応が可能です。いずれを選択するかは、会社の実情(年齢構成や賃金の分散度等)を考慮して、慎重に決める必要があります。



賃率設定の3パターン