

成果型人事制度

金融界でも成果主義型人事制度が主流となりつつあり、制度の運用や管理職のマネジメント力の向上が大きな課題となっている。評価や処遇について納得性・公平性を確保することが新人事制度の狙いとする組織・人材の活性化をもたらし、再生後の積極化戦略を支えることになる。



評価制度を改革し

成果主義を徹底するメガバンク

地域金融機関も「コンピテンシー」の採用へ

金融機関における人事制度の改革が進行している。メガバンクは、各行とも成果主義の徹底を目指した制度への切替えをほぼ終えた。一方、地域金融機関では、「すでに制度全体を成果主義型に切り替えたグループ」と「基本的に制度改革を行っていないグループ」とに区分される。本稿では、人事制度のなかの「評価制度」に焦点をあて、その特徴を概観する。なお、給与制度や能力開発制度については関連する範囲で言及する。

金融人事問題評論家

稲葉 洋

メガバンクにおける

評価制度の構築

メガバンクは、おおむね〇〇年前後までに成果主義型の制度に全面改定し、その後は必要な

手直しを継続して行っている。

現在は現行制度の定着に注力している段階といえよう。改定後の評価制度の内容については次の三点が共通する。

目標管理の徹底

業績評価制度の改革は目標管理の再構築がベースとなっており、従来の制度との違いとして、次の三点があげられる。

第一は、「組織目標の達成」である。旧制度のもとでは「考

課」の側面が強く意識され、組織目標を達成するための管理手法としての認識が薄かったが、新制度では後者の目的も重視されている。たとえば、A行では「組織目標と個人目標の連動」

加速する「役職・職務給」の導入企業

「日本の人事制度の変容に関する調査」
にみる成果主義の実態

社会経済生産性本部
雇用システム研究センター

主任研究員 東 狐 貴一

社会経済生産性本部では九六年から毎年、全上場企業を対象に「日本の人事制度の変容に関する調査」を実施している。〇三年実施の調査（以下、〇三年調査）は、その第七回目（回答企業二五一社、回収率は九・七％）にあたる。本調査は賃金・賞与制度、採用の動向、キャリア開発支援、評価制度、柔軟な働き方への対応、福利厚生・退職金制度など多岐にわたっているが、本稿ではとくに評価・処遇制度およびキャリア開発支援について紹介する。

役割・職務給の導入進む

〇三年調査でまず目を引くのは「役割・職務給」の導入が急速に進みつつある点であろう。管理職層についてみると、九九年調査時点では二割強（二一・一％）の導入率であったが、〇三年調査では過半数（五三・四％）に達している。また、非管理職層についても九九年調査では一七・七％であったが〇三年調査では二倍近い三四・三％に増加している。

その一方で、能力主義的人事制度として七〇年代以降多くの企業で導入・運用されてきた「職能給（職能資格制度をもとにした職務遂行能力反映賃金）」については、管理職層および非管理職層ともにここ数年

減少傾向にある。管理職層では、九九年調査時点では約八割（八〇・八％）であったが、〇三年調査では約六割（六〇・六％）へと二〇ポイント減少した。また、非管理職層についても同様に九九年調査時点では八五・二％であったが、〇三年調査では六九・三％へと一六ポイント減少している。

次に、基本給における役割給と職能給との併用状況を見ると、管理職層で職能給のみ導入という企業は約三割（三一・一％）、職能給と役割給を併用している企業も同じく約三割（二九・五％）、役割給のみ導入している企業は二割強（二三・九％）となるなど、企業によってばらつきがみられる（第1図）（ただし本調査では、これ以外の賃金、たとえば年齢給や成果給等の導入状況は尋ねておらず、こういった賃金を別途導入している可能性はある）。

一方、非管理職層では職能給のみ導入という企業が約五割（四九・八％）と過半数近くを占めており、職能給と役割給を併用している企業が約二割（一九・五％）、役割給のみ導入しているという企業が一四・七％となっており、非管理職層では依然として職能給が主流といえる。しかし、キャリアンや武田薬品などのように、非管理職層の賃金を職務給に一本化する企業や非管理職層の一部（主任クラス）に導入する企業なども徐々に増えてきており、今後は管理職層同様にさまざまなバリエーションが出てくるものと思われる。

加速する定昇制度の
廃止・見直し