



全社員適用の成果賃金

ケーススタディ #1～#4

一般社員まで対象にした定昇廃止・年齢給廃止の最新制度

実例特集

ここへきて、賃金制度を成果主義型に改める傾向に一段と拍車がかかっている。併せて、その仕組みも多様化の一途をたどっている。時代は変わったと言うべきか、競争の厳しい経営環境下では、年功的要素を残した体系での運用は通用しにくくなり、評価に応じた変動賃金の仕組みとすることで納得性と透明性を高め、社員の「やる気」を引き出したいとの考え方が支配的になっている。

賃金原資の最適配分を実現して、社員の意識改革と企業文化の変革を促すのが狙いで、会社業績に応じて配分原資を決め、部門業績と個人業績を評価して賃金を決める仕組みが目立つ。

年功部分の払拭では、諸手当を新賃金に組み入れる形で体系を改編する一方、毎年確実に上昇する体系から脱却するため定昇を廃止する企業も目立って増えているのも特徴である。評価に応じて変動する部分を拡大して、成果反映型賃金への転換を急いでいる。

成果主義型賃金への移行は、まず管理職層で導入したのち、これの定着をみてから一般社員層へ適用を拡大するケースが通常パターンであるが、現段階はいよいよ成果主義が全社員を対象に拡がりはじめたといえそうだ。

賛否両論がかまびすしい成果主義だが、このところの景気回復基調に乗れば、拡大の流れが本格化するかもしれない。

| 企業名 | 制度完成 | 従業員数(注) | 特徴 |
|----------------------|---------|---------------|--|
| 日立製作所 #1 | 2004年1月 | 44,375 (人) | 管理職層は資格別の月俸レンジ制、組合員層は「本給」に一本化。本給レンジを職種別に設定。 |
| オムロン #2 | 2003年4月 | 4,962 | 管理職は年俸制（役割給＋賞与）。一般職は「年齢給」を廃止、新「資格給」と「基礎給」で構成。 |
| 日本ペイント #3 | 2004年4月 | 1,972 | 「年齢給」を廃止、「役割給」の占める割合を8%から47%へ拡大、個人業績による「評価加算」を13%から28%へ拡大。 |
| ギャガ・コミュニケーションズ #4 | 1999年1月 | 172 | 「職務給」に一本化して諸手当と定昇を廃止。職務等級ごとに給与レンジを設け、評価に応じて昇給率を決定。 |

(注) 単体、2003年3月末現在