

花王、HOYA 全社画一よりも現場基準

「足元ではなく、20年先を見て取り組むべきことをやる」。花王の人材開発部門統括の青木寧理事は、人事・賃金制度の考え方をこう披露する。

2000年4月、花王は他社に先駆けて、職務給ベースの賃金制度を全社員に適用した。「1つの目標に向かって、みんなが役割分担するのが会社。だから、役割に応じて給与を規定する制度が最適と考えた」と青木理事は、導入の経緯を説明する。

まだ社内には顕在化していないが、社員の年次構成の問題もにらんでいる。それはバブル時に化粧品や情報関連事業を拡大した際に、大量に採用した30代半ばの社員の存在だ。年齢が上がるのに比例して、人件費も増える。このままでは、コスト増によって会社の競争力が失われるのは明らかだ。20年先を見て年次問題を未然に防ぐには、職能給よりも職務給が適している。

危機が迫ってから手を打つのでは遅すぎる。人件費を再配分する賃金制度の改革の際は、必ず給料が減る社員が出てくる。減給を余儀なくされる社員が大半だとしたら——。花王のある社員は「もし職群制度の導入が業績の悪化局面だったら、スムーズに移行できなかったかもしれない」と話す。

管理職までの階層は部門別

では、花王の仕組みを、一般社員を例に取って解説しよう。

会社の業務は、生産、販売、研究、事務という具合に部門で分けることができる。この部門ごとに、職務で細分化する。例えば、生産なら、製造装置の運転担当、製造ラインの管理、フロアの監督など5つに分けることができる。この1単位を「職群」と呼ぶ。

花王がユニークなのは、生産、開発などの部門によって、職群の設計そのものが異なっていることだ。管理職に

なるまでの階層が、部門によって5段階だったり、3段階だったりで全社統一基準はない、と説明すれば分かりやすいだろう。

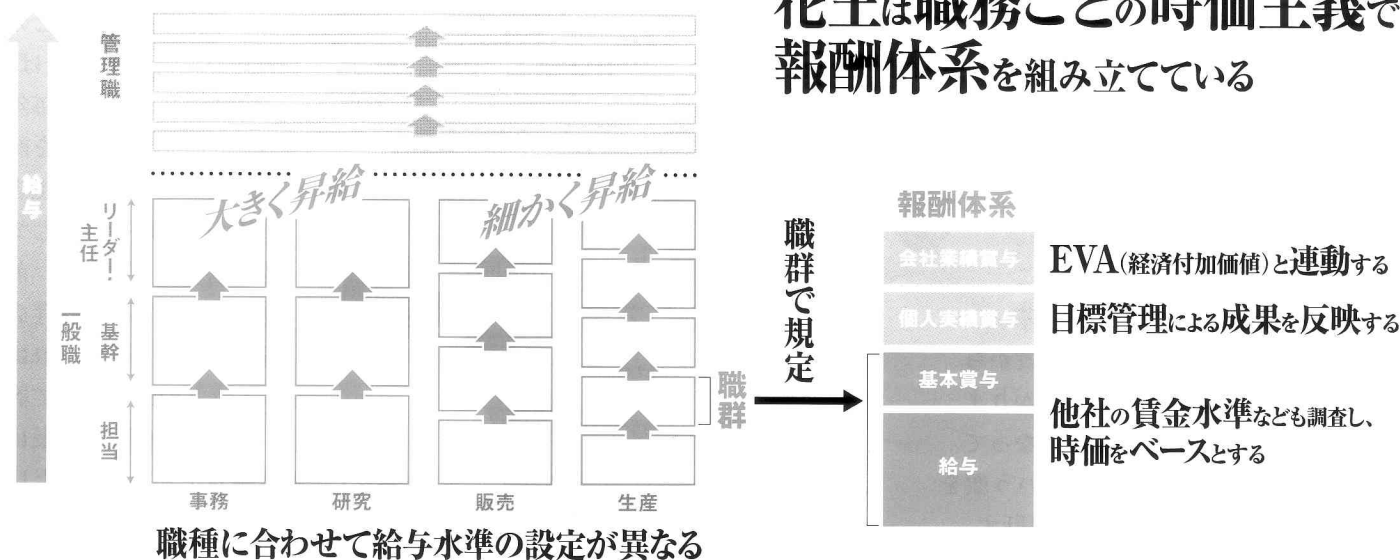
この職群ごとに賃金水準を設定している。この基準は“職務の時価”だ。コンサルタントによる同業他社や同規模企業の賃金水準に関する調査などを参考にした。

また、職群内でも給与にレンジ設定しており、実績評価が高ければ昇給する仕組みになっている。半期ごとに、社員は自らの課題と目標について上司と面談する。これを踏まえて、部門業績への貢献度などが評価され、その結果が翌年の昇給に反映される。

給与は職群に応じて決まる基本賞与に加えて、個人実績賞与と会社業績賞与がある。半期ごとの実績評価は、個人実績賞与にも関係する。会社業績賞与は、EVA(経済付加価値)に連動しており、管理職など経営層に近くなるほど、年俸に占める比率が高い設定になっている。

部門別の制度を導入した理由について、「人事部が押しつけた制度で失敗した過去がある」と青木理事は明かす。社員の価値観の多様化に対応しよう

花王が2000年に導入した職群制度の概念図



と、1996年に転勤のない地域社員制を全社的に導入した。その後、九州工場を閉鎖して物流拠点にする事態が起きた。この時に、工場で採用した地域社員の配置転換で悩まされたという。

花王では、十数年前から部門ごとに人事担当者を配置していたことも、部門別で職群の設計まで異なる制度の導入をスムーズにした要因だ。「部門にいる人事担当者が実態を把握している。だからこそ、全社一律ではない職群を設定できた」(青木理事)。新人事・賃金制度の枠組みを作って組織を合わせたのではなく、ある意味で仕事の实情に合致するように制度を変更した、というわけだ。

人事部が上から押しつけた制度ではないからこそ、全社統一でなくても各部門の上司は部下を説得できる。

花王の賃金・人事制度を振り返ると、常に経済状況の変化に備えて、いち早く改革の手を打ってきた。まだ成果主義という言葉がなかった80年から成績による賃金の格差を広げ、年功重視から実績重視へ移行を開始した。88年には管理職に年俸制を採用、96年には年齢給を廃止した。降格審査も96年から始まっている。職群制度の導入も、こうした流れの一環と言える。

当事者が痛みを伴う改革も、将来を見据えていれば、社員は納得する。「経営者が説明責任を果たせば、人件費削減ではないことは伝わるはずだ」。後藤卓也会長はこう力説する。

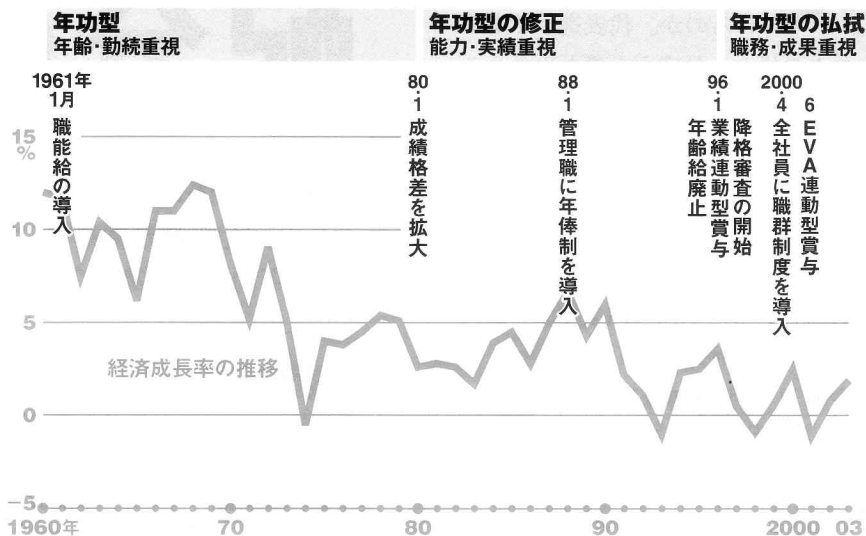
事業部の責任を問う究極の形

花王の職群制度をもっと先鋭化した人事制度を取っているのがHOYAだ。半導体関連、光学レンズ関連、メガネなど12の事業部があるが、賞与の金額は事業部別で大きな差がつく。完全に業績配分で最大で8カ月まで出るが、赤字になった部門はゼロとなる。

同社では、人事権は事業部が持つ。

花王は賃金制度を経済情勢の変化に合わせて改革している

花王の賃金制度改革の歴史



採用活動から人件費管理まで、すべて事業部の責任だ。「長年人事を見てきたが、1つの究極的な形」。自ら転職を経験している人事担当の有沢正人HRDセンターゼネラル・マネジャーは驚きを隠さない。

同社では、原則として「人事異動はない」と採用時に説明している。従来、企業は新卒を一括採用して、会社側の都合で配属先を決めてきた。このため、配属先によって給与格差があるのは、選択権のない社員にとっては納得がいかない。年次で差をつけない画一的な賃金体系だったのは、こうした採用のあり方も関係している。HOYAでは、採用の時点で配属先を選択権を与える代わりに、給与格差を納得させる。今後、こうした採用方法も1つの選択肢として考えられるだろう。

増益企業の賃金制度を見ると、会社に貢献した社員を評価する「成果主義」であるのは間違いない。しかし、結果に応じて賃金を配分するだけの、単純な成果主義ではないことも確かだ。

一体何が違うのか。「成果主義の導入に失敗したケースは、人件費削減が目的で、そもそも成果を定義していない」とワトソンワイアットの永田稔コ

ンサルタントは指摘する。

社員に賃金を「納得」させている増益企業には、いくつかの共通項がある。まず金額で格差をつけるのではなく、評価に時間と労力を注いでいる点だ。また、成果だけではなく、その人が担当する役割についても重要視している。成果を数字だけで評価する成果主義ではなく、成果を出させるための成果主義を考えていく必要がある。

社員を絶対評価する視点も大切だろう。上司がA評価をつけても、後で全社で相対評価した結果、Bとなったら、上司と部下の信頼関係は損なわれてしまう。一度、上司と部下の間で納得した評価が簡単に覆されてしまうなら、「社員個人の顔を見る評価制度」は絵に描いた餅になる。

もちろん、賃金制度にあらゆる会社で適用できる最適解などあり得ない。解答は現場から見つけ出すしかない。それでも、連続して増益を維持している企業の取り組みは、得がたい道しるべになるだろう。「経営者と管理職、社員の皆が納得できる賃金制度になっているかどうか」。そう自問した時に、春闘報道だけでは分からない「これからの賃金」が見えてくるはずだ。