

# 職務(アクティビティ)型人事制度の導入

会社プロフィール 【業界・業種】情報通信業／システム開発・運用事業 【人数規模】500名

## 職務(アクティビティ)型人事制度の導入により経営と連動した人事制度を構築

職務(アクティビティ)型人事制度は、職務をベースに必要な人材を定義するため、必要とする人材を計画的に育成することが可能です。また、人材を組織階層、能力階層に合わせて等級により区分して処遇するため、賃金・評価に関して公平性が高く社員にとっては納得感の高い制度になります。一方、経営的観点で見た場合、社員個人が与えられた職務を遂行することが経営計画の達成に繋がるため、経営計画との連動性の高い制度であるといえます。

### ● A社が認識した課題:年功色を廃除した成果型賃金制度を導入して3年が経過し、再整備が必要。

- ▶ 若手の離職率が高い。
- ▶ 等級制度が単線型であり、管理職としての能力がないと昇格できないため、専門職が育ちにくい。
- ▶ 個人業績による賞与配分は行っているが、会社業績を連動させる仕組みがない。
- ▶ プロジェクト単位での業務遂行が多いが、プロジェクト業務を評価する仕組みがない。
- ▶ 評価において、評価者間の甘辛により評価結果に不満をもつ社員が多い。

### ● 経営陣、管理職に対するインタビューと、複数の視点による定量分析を実施し、多角的に人事上の課題を抽出

- ▶ 適切な人件費コントロールがなされていない。
- ▶ 若年層の賃金水準が外部水準に比べて大きく下回っている。[図表1]
- ▶ 時間外勤務に対する割増賃金の支払いにより、一般職と管理職の支給額が逆転している。
- ▶ 管理職手前の中間層に多くの社員が滞留しており、モチベーションが低下している。[図表2]
- ▶ メリハリのある賞与配分になっていないため、成績優秀者のモチベーションが低下している。[図表3]

### ● 複線型のキャリアパス制度により必要となる人材を計画的に育成

必要な人材像・役割に応じて4つの職群(マネジメント職群・プロフェッショナル職群・ジェネラリスト職群・エキスパート職群)に区分し、経営戦略・事業計画達成に必要な人材を確実に育成でき、かつ個人のキャリア志向に応じて進むべきゴールが明確である仕組みにしました。[図表4]

### ● 外部水準と比べて競争力があり、かつ社員に魅力ある賃金制度を実現

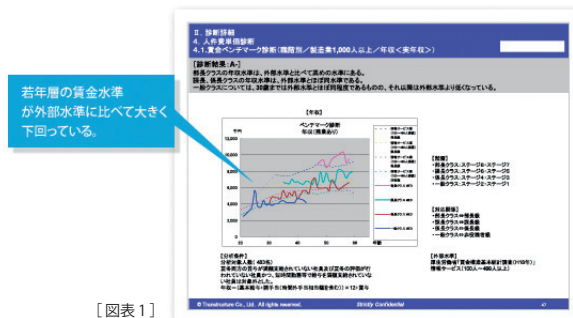
賃金に関しては、適切な人件費コントロールがなされていない、若手の賃金水準が外部水準に比べて低い、割増賃金の支払いによる給与の逆転現象、メリハリのない賞与配分を課題としていましたので、それらを解決する賃金水準、構造の設計を行いました。

### ● 職務(アクティビティ)評価により納得性の高い評価制度を実現

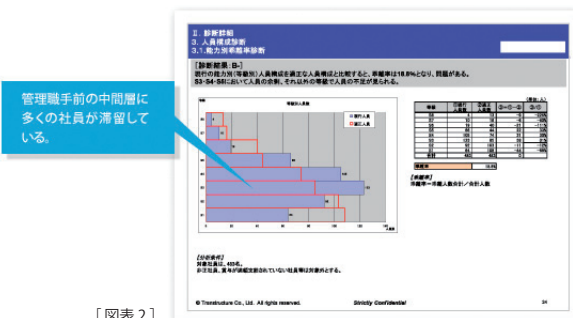
評価項目となる各職務は、担当すべき等級を定義しているため、社員は何を達成すれば等級別に求められる要件を満たすことができるのかを明確に認識できるようになり、育成効果が高まりました。経営的な視点で見た場合には、個々の社員が職務を達成することが経営計画の達成に繋がるため、経営との連動性が高い仕組みとなりました。

### ● A社は、この人事制度改革により、以下の課題を解決

- ▶ 適正な人員構成の維持、会社業績連動賞与の導入により精度の高い人件費コントロールを実現
- ▶ 納得性の高い評価、適正人件費配分の実現により社員のモチベーション向上
- ▶ 賃金水準向上、明確なキャリアゴールの提示により若手の離職率が低下
- ▶ 必要な人材を計画的に育成できる仕組みを構築し、優秀な専門職を多数育成



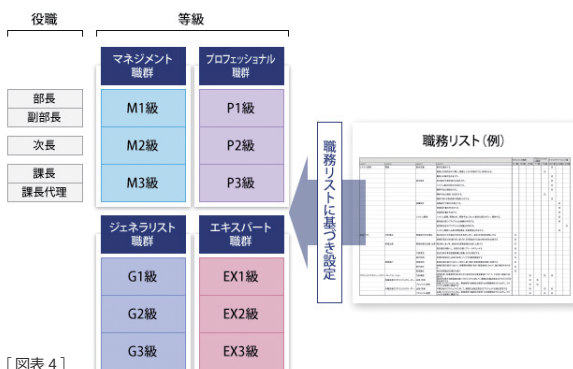
[図表1]



[図表2]



[図表3]



[図表4]