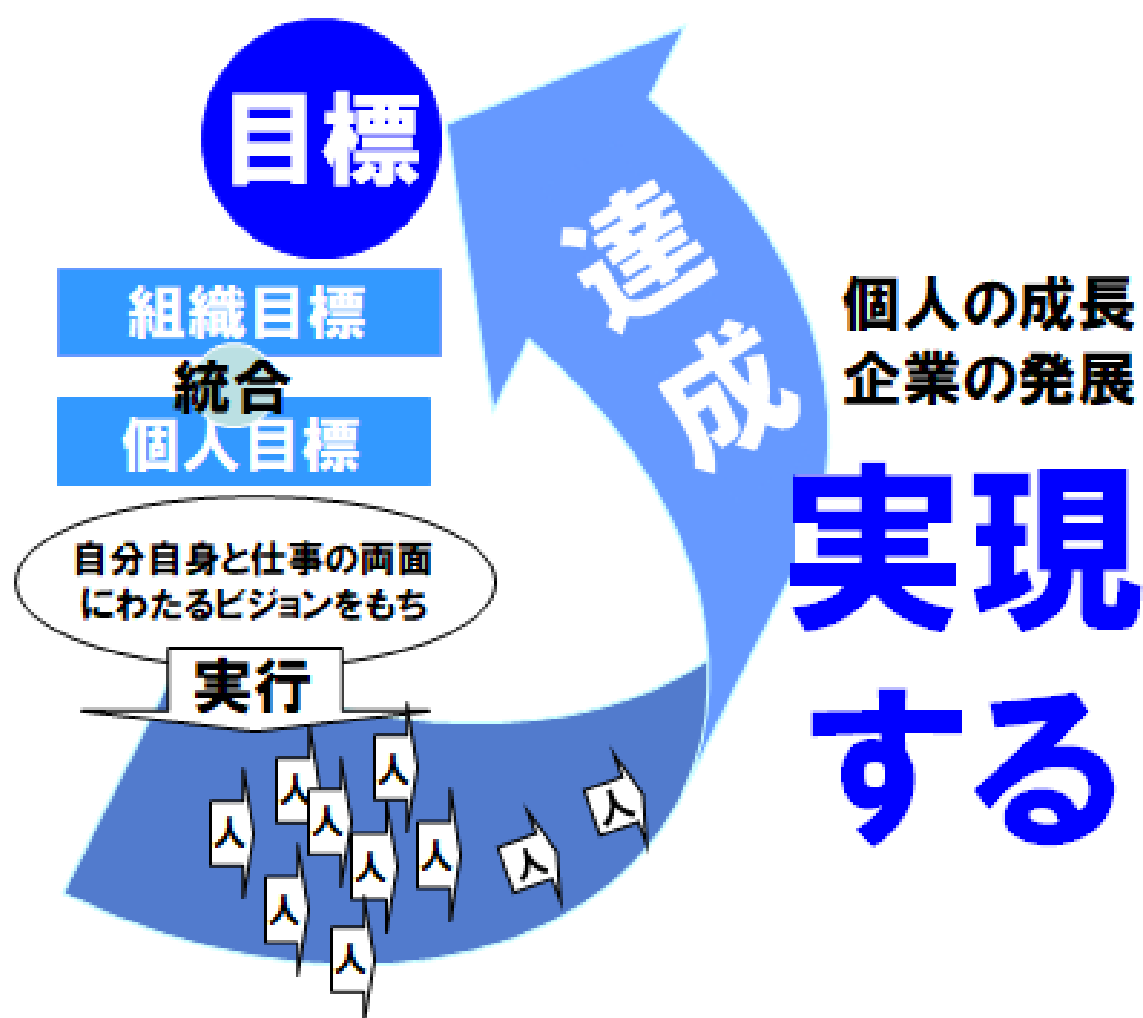
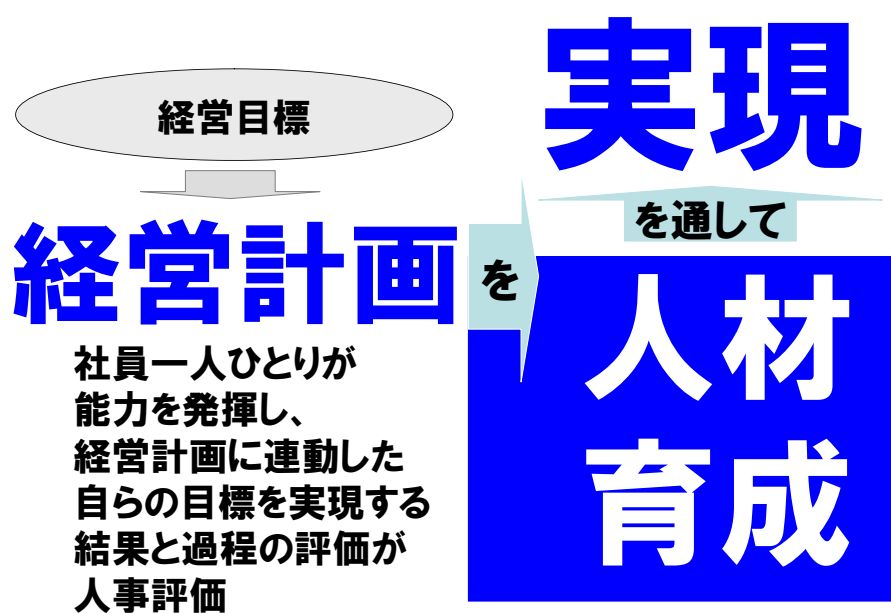


ワクワクして仕事をする 仕組みをつくる



人材育成を通して 経営目標を実現する

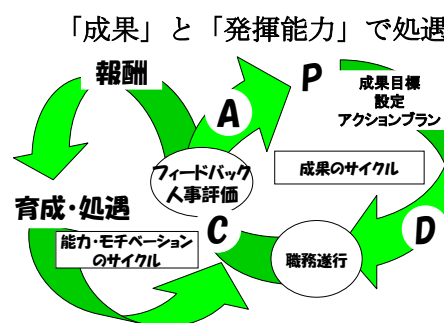


経営目標を経営計画に落としこみ、個人目標に連動、達成過程で人材育成を通して「組織目標」(組織の維持目標)を達成目標(個人目標)に変換、実践し、経営目標を達成していく社員の成果とプロセスを評価しているのが人事評価。そのためには、管理職の役割が重要になる。

経営目標は、組織を維持する目標で変更はできない。全社、部門目標、そして個人目標として社員一人ひとりに連鎖されていき、トップダウン目標であり、達成は必達条件である。そのままでは行動に移せない。自己の使命・役割に応じて達成目標に変換しなければならない。トップダウンの目標を達成目標に変換させ、進捗管理を通じて達成させていく、そして、トータルとして部門目標を達成し、組織目標達成につなげていくのが管理職のマネジメントである。そのプロセスは下図。

ワクワクする仕事のシステム

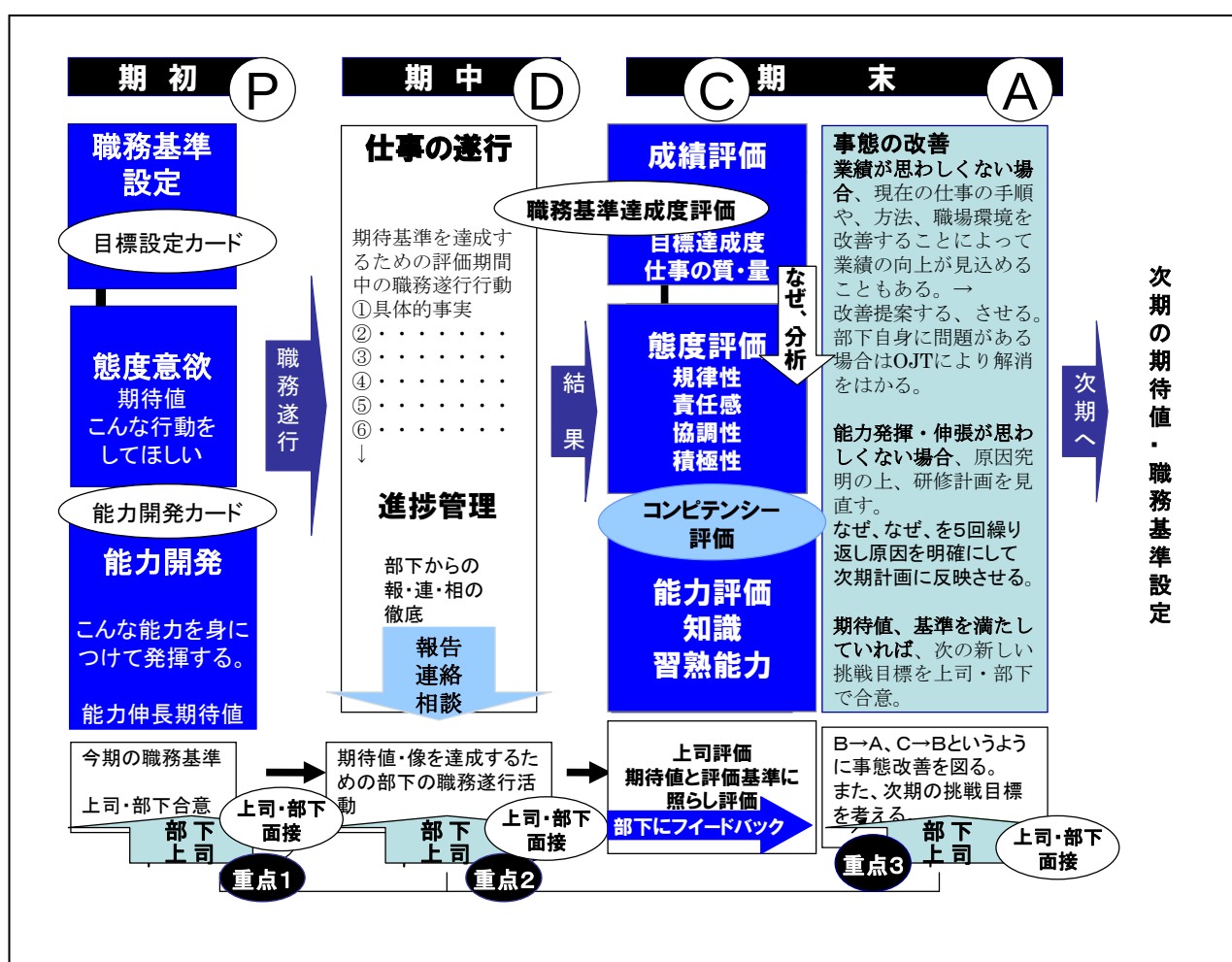
役割責任等級制度	しなければならないこと	賃金制度の前提条件
処遇の基軸は「職能」から「責任」へ。等級を「仕事の質」を指標とし、「責任」を明確にする。 職制ポストには限度があり、また、マネジャーより専門性を生かした多様な人材が存在する。これを解決するのが責任等級であり、このことにより社員の昇進目標が明確化され、意欲の高揚に役立つものである。同時にこれが賃金にリンクするものでなければならない。(昇格・降格による適正人事配置) 「職務遂行の責任」を明確にし、「企業が常に業績創造に向かう体制を確立する制度を設計する。」		
成績、行動、スキル評価制度	何がどれだけできたか	賃金制度の前提条件
マネジメントとしての人事評価の確立 成果のマネジメントと、社員の能力・モチベーションのマネジメントの良循環の仕組みと運用を確立する。 〈基本的条件〉 1 簡単でやりやすいもの、柔軟なもの 2 毎月1回実施。上司と部下の「個人面談」 3 絶対評価法の採用。成果配分は比較法の採用 4 教育訓練制度に直結		
責任等級制、評価制度による	結果の反映	賃金制度の前提条件
基本給査定制度(F)		生活の安定
「賃金は高からざるを憂えず、等しからざるを憂う」と言うゴールデンルールがあるごとく、同僚間の均衡が重要である。このためには全員共通のモノサシが必要である。基本尺度(モノサシ)の設定とシミュレーション 生活、能力、生産性、時間短縮の4要素を充分勘案した社員の指導教育を核とした能力向上、生産性向上に直結する制度の構築。付加価値成果配分給(V)とのペアシステム		
付加価値成果配分給制度(V)	生産性向上奨励 100%	生活の向上
あらゆる経営機能の合理化を人的側面から強力に起爆させる推進源となるもので、社員の意識転換において生産性を高度に増大するための政策的賃金である。時間短縮と付加価値との相関性において、収入増加を計る仕組みの構築。業績賃金の一番重要なことは、刺激性とその持続性である。		
計画付加価値高と目標管理制度による	業績賞与制度(V)	生活の向上
賞与とは、業績向上とその努力に対する企業のお礼である。 固定部分と本来の業績完全スライド部分に区分する考え方が必要である。		
基本給スライドを絶縁する 退職一時金制度		
企業への貢献度、業務遂行能力の向上努力を求める奨励報奨 基本給と連動しない別建のものとするのが絶対必要である。		



連動

三位一体システム

ワクワクして仕事をする仕組みは この流れの中で、実現します



重点 1、2、3 のマネジメント行動のプロセスと社員の行動のプロセスをシステム化する。
マネジメントの支援ツールは、評価基準のフレーム

評価基準のフレーム(例)

(注)評価基準は、会社の人事方針に

核となるのは、

目標管理チャレンジシート

管理職		1次・2次			
氏 名		平成	年	月	日

業績評価項目			基 準					合計点
			1	2	3			
業 績	1	計画達成度 (基準は別表)						
	2	付加価値向上実行度						
	3	改善実行度						
	4	個別業務の遂行度						
	5	能力向上度						

* 基準は「チャレンジシート」(目標による管理)



		評価項目 一般職 (管理職は選択)		1	2	3	合計点
情 意	1	遵守力	仕事の命令を遵守する度合				
	2	誠実性	陰、日向の有無の度合				
	3	協調性	同僚との協調の度合				
	4	愛職心	愛職心の有無の度合				
	5	熱 意	職務に対する熱意、研究心の度合				



組織マネジメント評価 ※基準は別表			基 準				合計点
			1	2	3		
行 動 特 性	1	成果達成志向					
	2	コミュニケーション					
	3	チームワーク					
	4	顧客志向					
	5	自己研鑽					
	6	行動・時間管理					
	7	組織における関係構築					
	8	マネジメント					
	9	部下育成					
	10	論理的問題解決					

- ① 職位ごと(職責等級別)に具体化し、業績、マネジメント評価を確定させ、※マトリックス評価とする。
- ② 評価基準により各人の評価点を決定し、評価係数を決定する
- ③ 評価係数は、0.8 0.9 1.00 1.10 1.20 とし、査定に反映させる。

業績賃金の算定基礎は、付加価値高

経営は考え方の思想とその実践であります。考え方に誤りがあれば正しいやり方は得られません。やり方は考え方におのずからついてくるものです。

また、経営は知識ではなく、知恵を創り出すことであり、予め答えというものはなく、答えを創り出すことが経営であります。

そのためには、時代感覚を不断に養うことにより、正しい経営価値観を身につけることが必要です。価値観には必ずモノサシが必要で、モノサシが何であるかは容易なことではないが、これを決めるのがトップとしての重要な仕事であります。また、モノサシには必ず数値が伴います。

経営におけるモノサシとは理論的尺度ではなく政策的尺度で、数値には算術的数値ではなく政策的数値が大切です。

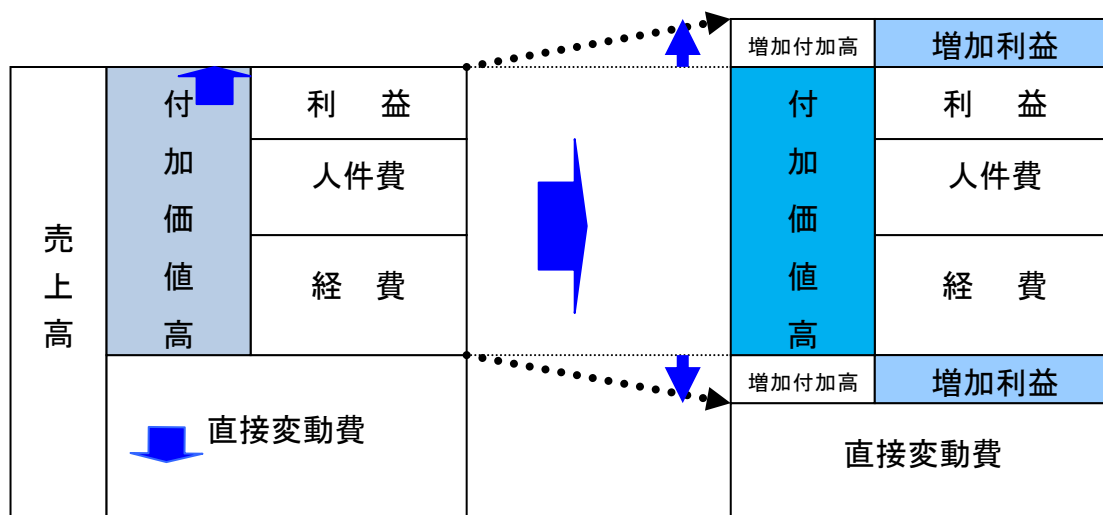
経営における政策とは、経営改善合理化の眼目である単位当りの付加価値絶対額をいかに増大させるかに、すべての施策を総結集することです。

業績関連の賃金制度もこのことを前提に考えることが経営賃金として大切です。

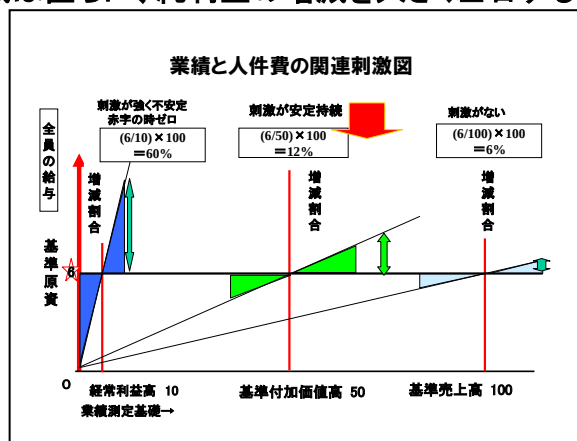
即ち、経営から見た賃金制度とは、考え方（価値観）とその実践であります。

企業の現有能力（設備、技術、人員、資金など）において、30%を限度とした付加価値の増加は、純利益200%以上の増益に直結することが可能です。

付加価値増大に繋がる仕組みを賃金制度にくみいれる・・・業績賃金を考える上でのポイント



付加価値の増減は直ちに、純利益の増減を大きく左右する・・・



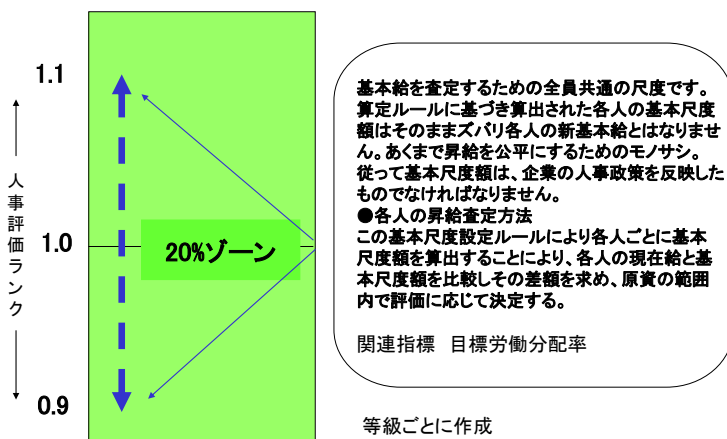
業績賃金において一番重要なことは、刺激性とその持続である。

三位一体のシステム構築

賃金システムは、社員を活かし、能力、業績向上に直結する戦略賃金システムの構築がポイントとなります。その三つのポイント。一つは、基本給は年功型要素を残して決める基本給査定制度(F)、二つは、変動給+αを原資(時間外手当は例外)とする付加価値成果給制度(V)、そして、三つは、計画付加価値高と目標管理による業績完全スライドの業績賞与制度(V)の、F固定とV変動の三位一体とし、これにより「生活の安定」と「生活の向上」を目指します。**ワクワクする仕組みと連動、働きがい、やりがいにつなげます。**

提唱するシステムは、能力、業績、評価の基準モノサシ要素がシステムとしてすべて数値化し、「現実・現場・現物」に即し、企業の人事方針、政策にマッチする自社独自のシステムをシミュレーションにより容易に設計することができます。

基本となる考え方・・・「責任等級別」基本尺度額



労働分配率(労働生産性)

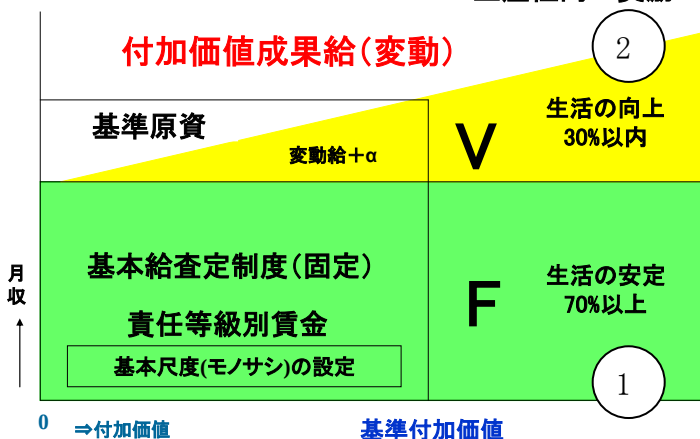
付加価値の中に占める人件費の割合を示すもので、労働生産性の良否判定のモノサシです。

労働分配率は低率ほど良いのですが、率を下げるのに、人件費を下げてても付加価値を上げても、どちらをとっても数値的には同じですが、企業体質から見れば付加価値を高めることによる分配率の低下こそが経営合理化の本来の姿です。

	生産性	賃金額	労働分配率
良い企業	高い	高い	低い
悪い企業	低い	低い	高い

$$\text{基準配分率} = \frac{\text{基準原資}}{\text{基準付加価値高}}$$

時間短縮と付加価値との相関性において収入増加をはかる仕組み



- ・基準付加価値を引き下げることはあっても、引き上げはならない。(政策基準)
- ・残業を少なくして効率を上げれば、成果給は名目で配分される。

計画付加価値高と目標管理による

業績賞与制度 V

変動給、成果・活動プロセス
刺激給、業績完全スライド

三位一体システム

1,2,の合計額の約3倍に相当する付加価値が経営のペイラインであり、これを超過した付加価値が即純益であるという考え方に、この超過付加価値(純益)にスライドして 3 業績(変動)賞与が算定される。

メンタルレボリューション	1 付加価値を中核とする業績管理システム		
	2 戦略賃金システム	1 社員がわくわくする仕事のしくみ	
		2 三位一体賃金システム	
		①基本給査定制度(固定・F)	ベアシステム
		②付加価値成果配分制度(変動・V)	
③業績賞与制度(変動・V)			
改善目標	生産性と賃金の相関関係の構築		
	付加価値分配構成比の量化		
	労働分配率の引下げ	経費分配率の引下げ	利益分配率の向上
	損益分岐点の引き下げ		

経営は考え方の思想とその実践です。考え方に誤りがあれば正しいやり方は得られません。やり方は考え方についてくるものです。

経営は知識の記憶でなく、知恵を創り出すことです。

経営には予め答というものはなく、答を創り出すことが経営です。

そのためには時代感覚を不断に養うことにより、正しい価値観を身につけることが必要です。

価値観には必ずモノサシがあり、モノサシには必ず数値が伴います。

経営におけるモノサシとは理論的尺度ではなく、政策的尺度であり、数値には算術的数値ではなく、政策的数値が大切です。

即ち、政策的とは経営合理化の眼目である単位当り付加価値の絶対値を如何に増大させるかに、すべての施策を総結集することです。

本システムは、企業の成長発展と社員の生活向上に力点を置いた質的向上を計るものです。そのためには労使一体となった生産性向上と能力向上をベースに高賃金、高能率を実現する明るい職場を築き上げることが大切です。

数々のシミュレーションを通じて企業の意図する人事政策を構築することを目的とし、制度重視の制度から社員がワクワクして仕事をし、業績を向上させる、経営賃金制度への確立を目指します。