

# ふれい考

のいく制度が構築できずにいる。  
経営にも「不易流行」がある。

どんな時代にも変えてはいけない  
「不易」としての基本的理念がある一方、時代や環境の変化に応じて変えていくべき「流行」としての制度が存在する。人事制度も時代とともに変わっていくべきものだ。ただし、「誰にも透明性のある制度」と「結果としての納得性」があることが基本となるべきだ。

1958年にJ・アベグレンが日本的経営の三種の神器として指摘したのは、終身雇用、年功序列、企業別組合だった。背景には、年齢とともに能力が高まっていくという前提と、生活費の上昇に応じて給与を増額するという配慮があり、住宅手当、家族手当などが付随している。こうした制度は80年代のジャパンアズナンバーワン時代までは機能したが、90年代のバブル崩壊とグローバル経済の時

代に入ると、成果主義の賃金制度が試行錯誤されるようになった。しかし、単純に前年度実績からの伸び率などで評価するようなデジタル的成果主義は勤労者の納得が得られず、かといってかつての年功序列賃金にも戻れず、労使双方で納得

に経営破綻した結果、人事制度・賃金制度のすべてを根本的に見直した。従来の学歴別・年次別・性別（運用結果としての）制度を段階的に廃止し、待遇の基本を、①能力主義、②業績主義、③理念主義として構築した。広い意味でグローバル企業である当社のビジネスモデルに合った実力主義の処遇体系をめざした。

まず能力主義とは、すべての社員に求める基本的能力と各職種に必要な実務能

## ベースは透明性と納得性

力に基づく待遇である。次に業績主義とは、会社全体の業績と、その業績に対する個々の社員の目にみえる成果と目にみえない貢献度を、当事者同士が話し合い決定するもので、いわばアナログ的業績主義だ。3つ目の理念主義とは、当社の基本的価値観を明確にしたうえで、どのように体现しているか見極め処遇する、当社の人財としてふさわしいかの判断だ。

大切なのは、こうした基準が明確になっており、社員から見えて透明性があることだ。そのために、クレドやその他の規定を常に復唱し、体に浸み込ませている。一方で本人の評価と上司や経営の判断にズレがあることが普通なので、年2回行う総合評価の後に、上司・担当役員が社員と徹底的に話し合っ

て社員の納得性と成長への意識を高めている。

今年もまた賃金交渉が山場を迎えている。納得性の高い賃金制度とその運用が、すべての労使にとって最大の課題ではなからうか。



近藤 宣之

代表取締役

(株)日本レーザー