

[ズバリ解説]

これが「ネクスト成果主義」だ

～不況後に来る合理的賃金配分と個別労働者保護政策との折り合い～

株式会社名南経営 人事コンサルタント 小山 邦彦

◆新たな潮流に備えるために

今、企業は眼下の不況に対応すべき政策に傾注しています。このような時期は人事制度を抜本改定する企業は少ないのですが、バブル崩壊をはじめとして過去数回の経済ショックの歴史を見ると、底を打った後の回復期には、限られた原資を合理的に配分するための人事パラダイムが台頭して人事制度改定ラッシュが来ています。今回も来年後半あたりからこの風潮、つまり「ネクスト成果主義（差がつく人事）」の登場が予測されます。しかし一方で、ワークライフバランス、過重労働対策、次世代育成支援、メンタルヘルス、ハラスメント対策という最近のキーワードを見ると、企業には「個の尊重」がますます求められているようです。では、「成果主義」と「個の尊重」、この対立する概念の折り合いをどうつければよいのでしょうか――。

構成

●はじめに

Ⅰ 個別労働者保護政策と人事制度の関係

1. 育児休業法関係～不利益取り扱い禁止の強化
2. 高齢者雇用確保関係～ねらいは定年廃止か65歳以上の継続雇用
3. パートタイム労働法～正社員同一視パートの処遇改善
4. ワークライフバランスによる働き方の多様化の流れ
5. メンタルヘルス問題を抱える労働者の増加と配慮

Ⅱ 「選択の自由」を導入したら人事制度はどうなるか

1. 低パフォーマンス選択に対応する人事制度
2. 「選択の自由」に対する不利益変更の法的整備

Ⅲ 「ネクスト成果主義」の人事制度をどう構築するか

1. 日本型職務給へのトライ
2. 基軸はオーソドックスな「能力主義」
3. 人基準人事と仕事基準人事の組み合わせとバランス
4. ジョブサイズの設定方法

Ⅳ 勤務時間の選択によって人事制度を変える例

Ⅴ 人事制度構築の大前提

1. 人事制度は経営方針にシンクロさせる
2. 「人事評価は何のために」を議論する

Ⅵ これまで以上に問われる管理者の説明能力

1. 評価の説明能力以前に必要なものがある
2. 人事評価スキルの向上

●おわりに

小山邦彦（こやまくにひこ）

人事コンサルタント、特定社会保険労務士、(株)名南経営常務取締役、ピアニスト。愛知県出身。広島大学卒業後、昭和57年に名南経営センターグループ（現名南コンサルティングネットワーク）に入社。以後、人事労務のコンサルタントとして600社以上を指導。講演、執筆も多数。人事制度構築と労働法最適化指導に特化した全国組織「日本人事労務コンサルタントグループ（LCG）」創設者。