

変革の現場

2018

12

トヨタL&F東京

トヨタL&F東京 研修受講等)した。

(本社・東京・東品川)

は、今年4月から新人事制度を導入した。等級を基軸とし、等級レベルに照らし合わせて評価や育成、処遇、役職などの任用をトヨタに運動させていく仕組みとなり、一体化、体系化された人事制度となった。

新制度の資格等級制度では、従来、従業員数約300人という人員規模に比べてやや多く設定されていた資格等級の数の大括り化を行い、資格等級数を13から9とした。また、資格等級に求められる要件・定義や、資格等級と対応する役職の関係を明確にした。旧制度では昇格要件は滞留年数のみで、結果として年功的な昇格となっていたのを改め、昇格要件を明確に設定(評価結果累積、上司推薦、割給に、一般職層は本

一体化、体系化された新人事制度を導入

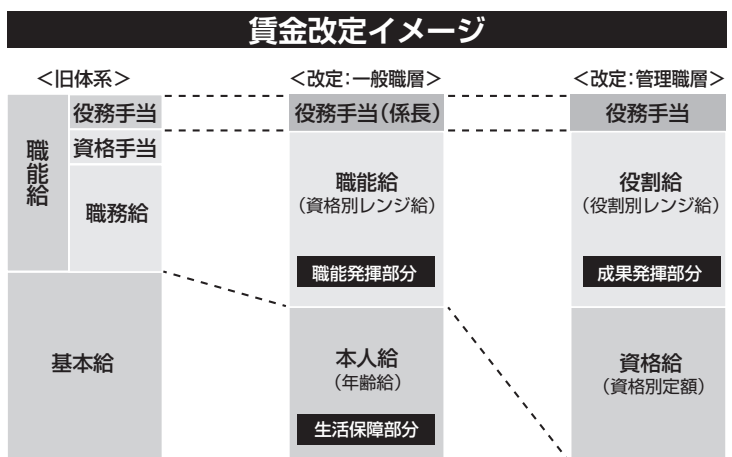
2軸で格付けを行う。

役割等級には、ライン職と対応する形で専門的役割のレベルを示すプロフェッショナル等級を設定している。ライン職と専門職の等級を併せて「役割等級」と呼ぶ。一般職の等級理念は、人材育成・能力開発を行いながら、能力発揮・成果創出に

「能力主義」の考え方に立つ「職能資格等級」となっている。

賃金処遇制度では、管理職層は資格給と役割給に、一般職層は本

人給(年齢給と職能給に、それぞれ体系の組み直しを行った。なお、一般職層の本人給(年齢給)は、安定的な昇給部分を残しつつ、従来の基本給より賃金構成の割合を抑え、より能力による賃金の割合を大きくした。また、本人給(年齢給)と職能給の賃金表を新たに設定した。評価は職能給に反映し、メリハリのある昇給・昇格カーブを形成することにした(図表参照)。



具体的には、課長以上の管理職層については、旧来は、基本給+職能給(職務給+資格給)だったが、基本給部分を廃止して、資格給(資格別定額)+役割給(役割別レンジ給)+役務手当とし、仕事や役割が反映されるようにして、年功的な賃金を改めた。

係長以下の一般職層(非管理職)については、旧来は、基本給+職能給(職務給+資格給)だったが、基本給部分

を廃止して、資格給(資格別定額)+役割給(役割別レンジ給)+役務手当とし、仕事や役割が反映されるようにして、年功的な賃金を改めた。

また、新たに管理・事務部門には目標管理制度を導入した。プロセス評価を今回初めて導入し、目標達成に向

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

るコンサルティング的な提案のできる営業スタイルが求められてきている。そうなること、大事なのは営業・サービス・企画部門等が横断的にチームを組んで、シナジー効果を発揮できるようなリーダーシップ力や提案・成約・アフターフォローといった一連のプロセスをしっかりとマネジメントできる能力である。思われる。

経営環境変化に対応した人事制度の構築を

東狐貴一・日本生産性本部コンサルティング 一部雇用システム研究センター 主席コンサルタント

旧制度は、月間報奨や年間報奨といった個人の成果を評価する制度と、毎年一律に定昇



「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

新制度では、こうした点を考慮して、等級・評価・育成・処遇がトータルに連動しながら、中長期的に人材を育成・活用していく仕組みとなるよう構築した。今後は、実際の現場における目標設定や評価、フィードバックなどの運用が、より重要になってくるものと思われる。

手当+役務手当)だったのに対し、本人給(年齢給)+職能給(資格別レンジ給)とした。評価制度では、月間報奨金を廃止し、人事評価と年間組織表彰に再編した。年間組織表彰は組織(営業所等)の業績に応じ付与し、所属長が個人への配分を決定する。

また、新たに管理・事務部門には目標管理制度を導入した。プロセス評価を今回初めて導入し、目標達成に向

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

管理職の管理能力と人材育成能力の向上を期待

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。

「個人に出していた報奨金はキャンペーン期間を除いて、組織に出すようにした。従来はフォークリフトの売上台数が一番重要視されてきたが、担当しているテリトリーによって、成績の良い人が決まっており、いつも同じ人が表彰されるといった不公平感があった。不利なテリトリーで頑張っている人を今まででは評価できなかった。