

## ITスキル標準をベースとした人事制度の構築(第4回 給与の決定)

今回は、例によってパワーハウスさんの事例をもとに、ソフト会社の給与制度について考えてみましょう。給与は、その会社で社員を処遇する際に何を重視するのか、という考えを基準にして組み立てられるべきものです。その基準にもとづき、評価し、処遇に結びつけるということになります。

### <1> 基本給の決定

パワーハウスでは、「テクニカルエンジニア 1,2」、「システムエンジニア(SE)1,2」、「マネージャ(MG)1,2」という6レベルから成る「職務遂行レベル」(職務グレードとして決まる)と「仕事の成果」にもとづいて社員の処遇を決めることを方針としました。これを反映し、給与制度も、基本給は職務グレードに応じてきまる「職務給」と、役割マネジメント評価の結果を反映した「成果給」の2つの要素で決定することとしました。原則的に言えば「同一職務レベル、同一成果ならば、同一給与」ということです。

#### (1) 職務給の決定

パワーハウスの場合、ITスキル標準(ITSS)に準拠して社員の職務グレードを形成していますので、職務給は原則として本人のITSSレベルに応じて決まります。具体的には、年に1回開催する評価委員会で、職務グレードの基準にのっとって本人の職務遂行レベルを評価し、グレードを上げるか下げるかを決めています。このとき、「ITSS-DS」によるレベル診断評価の結果も参考にしています。これは、社会的なレベルを基準にして給与の一定部分が決定され、どこに行っても通用する社員となることを意味します。

#### (2) 成果給の決定

成果給は、役割マネジメント評価の年間評価に応じてアップダウンします。役割マネジメント評価は前回ご紹介したように、被評価者の仕事の出来栄を振り返り、本人評価、お客様評価、マネージャ評価などを総合して決定します。成果給は、職務グレード別の範囲給となっていますので、職務レベルの高さ、低さを前提条件として、後は仕事の出来栄に応じて、成果給が決まるということです。

これは、仕事のレベルを上げないと、給与は上がらなくなる、ということとも言えます。つまり、いつまでもテクニカルエンジニア・グレードの人は、職務グレードが上がらないので職務給が上がらず、成果給もほどほどのところで頭打ちということになります。

4つの手当で現実的に運用

### <2> 手当の決定

手当は、先ほどの給与決定の原則から言えば、無いのが望ましいのですが、そうもいかず、実際には下記のような4つの手当を支給しています。

#### (1) 業務手当

SEグレード以上の技術者に対して、裁量労働制に伴う、一定時間を加味した手当。

#### (2) 役職手当

MGグレード以上の社員に、役職者として支給。

#### (3) 生活関連手当

世帯主かどうか、勤務地域の違い(東京、大阪)、扶養家族の有無に応じて、生活関連手当として一括支給。

#### (4) 調整給

今回の給与改定にともない給与テーブルに入らなかった人や、途中入社の人で、給与テーブルに入らない人がいるときに支給する。当面、すぐには償却しませんが、賞与の支給基本計算の対象としないため、この分での差

が出てきます。

### 納得性を高めるための給与制度

亀谷社長にこの給与制度を導入して、社員の受け止め方にどのような変化があるか聞いてみました。亀谷社長は次のようにおっしゃっています。

「現在の給与体系は、評価と給与が連動し、メカニズムによって決まるので、透明性が増し、技術者には好評です。給与表も公開していますから、どの評価でどの給与になるというのはすぐ分かります。技術者は、会社は悪いようにしないから安心しろ、というあいまいな決め方には、納得してくれません。新しく入社する人にも、当社の給与制度を話すと、“今までの会社のような納得の行かない給与制度とは違う”と受け止めてくれます。

給与制度を変更するときに、給与を下げるためにやるのですか、という質問を受けることがあります。私は、そうではなくて皆さんの仕事レベルを適正に評価し、納得性の高い給与にするためだ、ということをはっきり言っています。現実には給与を下げた人は誰もいない状況です」(つづく)