

株式会社コーソル(東京都千代田区、金山俊明社長)は、発揮能力・価値観行動・パフォーマンスに関する3つの評価を半年単位で実施し、給与改定や賞与に反映している。個人の能力等級や役割に見合う基準で採点する手法を徹底することにより、相対的に全正社員の評価ランクを決定する仕組みを実現した。格付け制度では、職種別に8~10等級を設ける能力等級をベースとし、役職の高さなどで区分する7階層の役割等級を併用。あえて該当者のいない上位等級までつくり込み、会社の成長によってポジションを獲得できるとの動機付けを図っている。

コーソル 全正社員を相対評価

3制度で採点方式徹底し 能力等級と役割等級併用



会社成長へ動機付け

データベース(DB)に特化したサービスを提供する同社は、設計・構築などを行うサービス業務、顧客の問合せに対応するサポート業務の2つを主要事業としている。これら現業部門において求められる能力・スキルをレベル付けしたのが同社の能力等級であり、管理部門向けの支援グループを加え、8~10等級の体系を運用している(図表1)。さらに役職者や高度専門職を処遇する役割等級を併用し、能力・役割の両面から処遇する

のが特長だ。

能力等級の位置付けは、エントリークラスである1等級に新卒者を格付け、おおむね3~4等級となると、サブリーダーやリーダーに就く者が現れるというもの。事業グループを束ねるマネージャークラスは、原則として5等級以上から選ばれる。制度としては最高で8ないし10等級まで設けているが、上位の等級は会社の成長を見越して先取りしたもので、現状は該当者が存在しない。会社が大きくなればこうした等級に見合う人材が必要になるはずで、社員自らポジションの獲得をめざしてほしいというメッセージを込めている。

職種ごとに定義する能力等級の要件は、「業務の幅」「不確実性対応」などの7つの要素を設け、それぞれに関して各等級で求められるレベルを定めている。得点方式によって個人の

等級を導き出す仕組みであり、各要素の到達レベルでポイントを付与し、合計ポイントから等級を決定するもの。職種の違いによって一部の要素のみ配点を高めており、例えばサポート業務に携わる職種では、「業務の幅」と「チームワーク」のポイントを3倍で換算する。こうした等級判定は、人事考課で定期的に行ったりはしないが、中途採用時や昇格の可否を決める際に活用する。

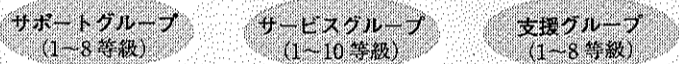
役割等級には7つの階層があり、原則的に役職の高さで連動し、基本給の一部として等級別定額の役割給を支給する(図表2)。同社の組織は、最小単位であるチームを複数の社員で構成し、さらにいくつかのチームでグループを構成する体制となっており、チームをまとめるのがチームリーダーとサブリーダー、グループのマネジメントを行うのがマネージャー、ジュニ

アマネージャーという位置付けだ。ライン長職と並行して、高度専門職を格付けるプリンシパルエンジニアという役割も設けている。一般の社員はエンジニア(現業部門)ないしスタッフ(管理部門の社員)に相当し、役割給も支給しない。

基本給のベースとなる能力給は、上下限のみを定める範囲給であり、45時間分の時間外手当を含めて、隣接する等級間で重複のない階差型の構造を採用する(図表3)。職種間で運用面の差はなく、同じレベルの能力等級であれば上下限は変わらない。能力給の改定は4月、10月の年2回実施するが、明確なルールは定まず、会社業績を踏まえて毎回、評価ランク別の昇・降給額を決定している。

賞与は、年2回の基本賞与と年末のみ支給する会社業績賞与がある(図表4)。半期で1カ月分を基準とする基本賞与は、会社業

図表1 能力等級



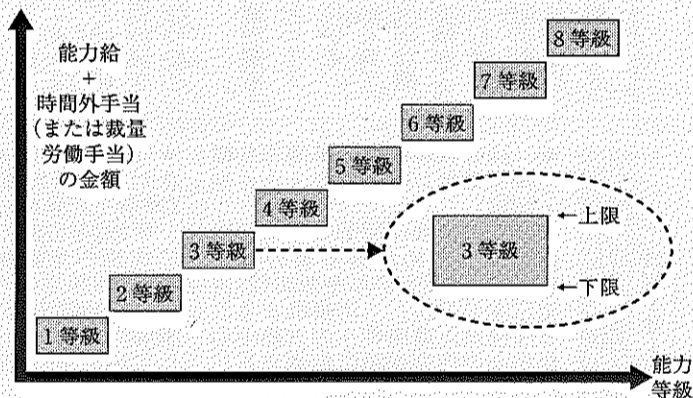
※支援グループとは、教育担当、社内システム担当を含む、バックオフィス部門の呼称

- 能力等級は、職種(サポート・サービス・支援グループ・教育担当)の特性に合わせて、職種ごとに設計
- 能力等級の昇格は、抜擢人事を行うことを可能とする
- 能力等級の昇格・降格は、半期ごとにその機会を設定し、能力アップダウンをタイムリーに反映する

図表2 役割等級の要件

ディレクター(D)	組織単位(全社レベル)をマネジメントすることで付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大、また新規顧客を開拓すべく、顧客感動を徹底する役割。さらに長期的な経営課題の解決に向けて戦略を計画・立案する、またコーソルの知名度を向上させる役割。	
シニアマネージャー(SM)	組織単位(複数グループ)をマネジメントすることで付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大、また新規顧客を開拓すべく、顧客感動を徹底する役割。さらに長期的な経営課題の解決に向けて戦略を計画・立案する、またコーソルの知名度を向上させる役割。	
マネージャー(M)	組織単位(複数チーム=グループ)をマネジメントすることで付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大、また新規顧客を開拓すべく、顧客満足度を徹底する役割。さらに短期的な経営課題に関し、解決に向けた実務を取りまとめる、またコーソルの知名度を向上させる役割。	チームメンバーと協力しながら付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大すべく、さらに新規顧客を開拓すべく顧客感動を徹底する役割。さらにコーソルの知名度を向上させる役割。
ジュニアマネージャー(JM)	組織単位(チーム)をマネジメントすることで付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大、また新規顧客を開拓すべく、顧客満足度を徹底する役割。さらに短期的な経営課題に関し解決に向けた実務を取りまとめる役割。	
チームリーダー(TL)	組織単位(チーム)をマネジメントすることで付加価値を創出し、既存顧客を維持・拡大すべく、顧客満足度を徹底する役割。さらにチーム運営とともに経営課題に関与する役割。	
サブリーダー(SL)	個人単位で付加価値を創出し、既存顧客を維持すべく、顧客満足度を徹底する役割。さらにチーム運営に関して、チームリーダーの補佐をする役割。	
エンジニア(E)スタッフ(S)	チームメンバーと協力しながら付加価値を創出し、既存顧客を維持すべく、顧客満足度を徹底する役割。	

図表3 能力給+時間外手当(または裁量労働手当)の水準イメージ



図表4 賞与の構成、決定方法

12月に支給する会社業績賞与	会社業績 × 通年の評価結果等 × 月給 = 支給額
6月、12月に支給する基本賞与	会社業績 × 過去半期のパフォーマンス評価の結果 × 月給 = 支給額

元労働基準監督官(社会保険労務士)が語る!トラブルを防ぐ労務管理のあり方とは

第5回 労働新聞社ご購読者様向け無料セミナー

企業のコンプライアンスが叫ばれる昨今、各職場にはいろいろなトラブルの種があり、人事労務担当者にとっては悩ましいことも多々あるかと存じます。今回のセミナーは、つい最近まで厚生労働省神奈川労働局管内の労働基準監督官であった原論(はら さとし)先生をお招きし、自身の体験談を交えながら、実務対応の方法はもちろん、お役所の考え方、付き合い方まで、ざっくばらんに話をさせていただきます。質疑応答の時間を設けますので、「監督官に聞いてみたいけど、ちょっと聞きにくい」「監督官の本音が知りたい」など、皆様の関心事をこの機会にぜひご質問ください。皆様のご参加をお待ちしております。

講師：原労働安全衛生管理コンサルタント事務所 社会保険労務士、元労働基準監督官 原論(はら さとし)氏

プログラム内容

- 第1部 監督官が突然やってきた!~臨検対応の実務~
- 第2部 労使トラブル未然防止のために(いじめ、セクハラ・パワハラ、労契法5年ルール対応など)

講師プロフィール

昭和43年生まれ。平成4年、国立千葉大学法経学部法学科卒業後、労働基準監督官として労働省入省。以後、神奈川労働局管内の各労働基準監督署に勤務。最終ポストは厚生労働基準監督署第3方面主任監督官。平成23年、一身上の都合(家庭の事情)で厚生労働省を退職。平成24年3月まで 福岡労働局雇用均等室 育児・介護休業トラブル防止指導員。同年12月15日 社会保険労務士登録(現在45歳、3児の父) ※行政経験19年のため、行政書士登録資格あり。



9/26(木) 会場 都久志会館 (4階 401会議室)

13:30~17:00 (受付開始13:00)

福岡市中央区天神 4-8-10 TEL(092)741-3335
※地下鉄天神駅から徒歩8分
※西鉄福岡駅・バスセンターから徒歩10分

読者無料

「労働新聞」「安全スタッフ」「労経ファイル」読者様1紙・誌につき2名様まで無料
読者の方で3名以上のご参加および一般の方は、1名につき15,750円(税込)です。

定員

120名 (定員になり次第、締め切らせていただきます)

申込方法

弊社ホームページ<http://www.rodco.jp>よりお申し込み下さい。お申込受付後、確認のメールまたはFAXをお送りします。

労働新聞社 福岡総局(担当:岸田、大塚)〒812-0013 福岡市博多区博多駅東2-9-5 池松ビル【TEL】092-411-3165【FAX】092-411-3187【E-mail】fukuoka@rodco.co.jp

績と個人評価で支給額が変動し、一方の会社業績賞与は...

自己アピールが前提に

評価制度としては、発揮能力評価、価値観行動評価、パフォーマンス評価の3種類を半年に1回実施している。

発揮能力評価は、あらかじめ職種別・能力等級別に設定する「評価文言」を活用し、評価項目ごとに0~4点で採点している。

会社の概要

2004年4月、設立。2013年1月には、福岡オフィスを設立した。法人向けDBソフトウェア市場で大きなシェアを誇る...

評価する(図表6)。「やり遂げたこと」のみ申告する他の評価制度と違い、自己評価で採点も行う。

目標設定に基づくパフォーマンス評価は、個人の等級や所属チームに応じた目標値を明確にし、その水準を達成した場合を100点とするシンプルな仕組みにまとめている(図表7)。

図表5 発揮能力評価の評価文言(例)

Table with 2 columns: 評価項目, 評価文言. Includes items like '不確実性対応', 'スピード', '品質', 'チームワーク'.

寸評

現場重視で若手にも有効。評価者が自らやってみる。評価者も自らやってみる。

現場重視で若手にも有効。評価者が自らやってみる。評価者も自らやってみる。

仕事ぶり確認が大事

現場重視で若手にも有効。評価者が自らやってみる。評価者も自らやってみる。



現代マネジメント研究会

代表 菅野 篤二

現場を非常に意識してつくられた評価制度であり、良くできている。能力、成果、情意といった主要部分を押さえながら固い言葉を使わずに分かりやすくまとめられている。

図表6 価値観行動評価の評価要素

Table with 2 columns: 行動指針, 行動指針を表現する言葉. Includes items like '成長すること', '協力し合うこと', '人の役に立つこと', '感謝すること', '最善(全力)を尽くすこと'.

図表7 パフォーマンス評価の概要

Table with 4 columns: 目標, 構成要素, 各要素の定義, 目標設定のガイドライン. Includes items like 'コミットメント目標', 'チャレンジ目標'.

札幌会場

労働新聞社 定期購読者様無料セミナー

新潟会場

労働契約法改正と有期雇用管理上の問題点

～トラブルにならない契約更新、雇止めの方法とは?～ 本セミナーでは、当社の実務相談室長として多くの読者様からのご相談に回答している長谷川氏が、改正労働契約法の内容を踏まえつつ、有期契約者の雇用管理上問題になる点をつまびらかに解説いたします。

講師：労働新聞社 実務相談室長 長谷川 央

日時 9/3 (火) 13:30~15:30 (受付開始 13:10)

会場 かでる2・7 (北海道立道民活動センター)10階・1060研修室 札幌市中央区北2条西7丁目 道民活動センタービル TEL(011)204-5100

定員 70名

参加費用 「労働新聞」「安全スタッフ」「労経ファイル」読者様 1紙・誌につき2名様まで無料 読者の方で3名以上のご参加および一般の方は、1名につき3,000円(税込)です。

従業員のメンタルヘルス問題に対する企業の対応

従業員のメンタルヘルス問題は、その対応を誤ると企業に対し多額の損害賠償の支払い義務が課せられる可能性があるなど、多くの法的問題点があります。今回は、多くの企業への指導や多数の労働裁判を担当している岡崎教行弁護士をお招きし、法律的な視点からみた従業員のメンタルヘルスへの対応について、ご自身の経験や判例を交えてご解説いただきます。

講師：牛嶋・寺前・和田法律事務所 弁護士 岡崎 教行 氏

日時 9/12 (木) 13:30~16:30 (受付開始 13:00)

会場 朱鷺メッセ (新潟コンベンションセンター)中会議室201 新潟市中央区万代島6-1 TEL(025)246-8400

定員 100名

参加費用 「労働新聞」「安全スタッフ」「労経ファイル」読者様 1紙・誌につき2名様まで無料 読者の方で3名以上のご参加および一般の方は、1名につき15,750円(税込)です。

申込方法 弊社ホームページ http://www.rodco.jp よりお申し込み下さい。お申込受付後、確認のメールまたはFAXをお送りします。

労働新聞社 (担当 伊藤、古井 まで)E-mail:seminar@rodco.jp TEL(03)3956-3151 FAX(03)3956-1611