

懸案の給与規程 役割給制度の見直しについて

代表取締役社長 石和田 雄二

年齢給や職能給の年功的給与体系を補完する形で広く能力活用を行う構想の下、年功とは独立に役割を定義し対応した手当を支払うのが制度創設の背景である。それが数年前から若手人材が増え、ITに関するサービス技術が大きく変化する中、管理面では経験者を優先せざるを得ず、現実の運用の中で歪が拡大して行った。4月の賃金改定時に余裕無く役割給を前期のまま据置くとしたが、年功的な現行役割給に加え若手の登用も先送る結果となり、何れ見直すことを考えてはいた。その後、新年度の組織体制を改訂、業務と共に技術者の能力分布や役割も変わる中で若手技術者中心に役割と給与の差が表面化、制度見直しは必須と判断した。

技術管理系だけでなく専門技術系や営業系まで取込んだことにも無理があった。プロジェクトなど管理系の役割は、原則的として一定期間で職責は終了するが、専門技術系の役割は専門性の深さと経験が必要であり、継続発展的性格を持つ。各現場で指導性の在り方が違う管理系の役割評価は良いとして、能力と資格を必要とする専門技術系は時限的な評価には馴染まず、同じ体系で論じられない。一方で当社の職能階級でも技術能力や技術管理能力が評価対象とされ、評価の二重性や曖昧さが残り、専門技術系は現行の役割制度との矛盾が内在していた。独立した技術資格制度として、若手の技術指導者や専門技術者を処遇する為に年度内に検討を加え来期以降に新制度として発足させる予定でいたが、検討が進まない中、年々増える若手能力を活かすには問題解決の先送りはもはや限界、抜本的改革は次年度に送るとして、当面の問題解決へ制度の見直しを実施する。

当面の役割給の問題は、優秀な若手が沢山いる中で経験の必要な管理系ポストの大半を従来からの人材が占め、6割を超える若い技術者が下位ポストやポスト圏外に止まっている現状にある。この状態を放置すれば改善の機会は遠ざかる。時代が大きく変化しているITサービスの現状を考えれば、若い適材に場を与え組織全体を活性化、彼らの活躍を通じ会社全体の成長を計って行くことの方が、若い世代だけでなく旧来の社員にとっても好ましいのは言うまでもないことだ。本来の役割給制度は、年功序列を排し若い世代に機会を与え、能力に応じて処遇、組織活力拡大を狙ったものだが、経験を重視する余り、旧人材の優先に繋がった。

この問題は、急速な新卒大量採用の歪が出ている面と共に、成果より人工に依存するITサービスのビジネス体質に加え、ITサービス転換期に対する認識の甘さなどが背景としてあるが、当社の人事制度刷新の遅れが影響している面もある。

人事制度は、時代が要求する技術や人材に対応する必要性があると共に、組織体固有の質的量的状況を考慮し実態の変化に応じて改訂して行くべきものである。役割給を創ったのは10数年前、新卒を大量採用する前で中堅ソフトから脱して組織体制を整備する時期、役割給の階層も本部長、部長、課長と将来を見越して上位階層が中心、実際に現場で働いている技術者の役割階層記述が少なかった。そこに、ITサービスの技術変革を背景に近年の院卒大量採用が加わると優秀な若手人材が圏外に滞留することになり、急遽役割を拡大、形だけは管理者底上げと管理未経験の中間層抜擢で整えるが、準備不足もあって成果には繋がらない。この問題の解決には、上位層の外部導入を増やすと共に課長以下の管理や指導の役割階層を増設、若手の育成に向け経験を積ませて人材選別を進めることだ。

役割給の抜本的見直しは職能給など給与体系全体に関するので来期に回すとして、今期は、管理系の役割表に対してグレードG4以下の階層を増やし、組織体制図に基づき新役職に就いている若手人材対象に役割資格と役割職責を再定義する。専門技術系については、職能給との二重評価もあり役割も曖昧だが、すべて来期と言う訳にも行かず、今期は暫定版としてIPA資格を参考に資格条件を明確に、埋れた技術人材の処遇を主目的に管理系に準じて役割資格給対象者を選別する。新役割表は別途公示するが、要点を記すと、旧役割表のグレードG4のクラスを維持してその下に2階層、新G4Aと新G4Bを設け、新たな新任部長クラスと技術系のIT Architectクラスを処遇、同様にG3の下には新G3Aと新G3Bを設け、新任GM、課長クラスと技術系のSystem Analystクラスを処遇する。既存のG4G3と新G4A新G3Aの同期を取って部長級以下の管理系の役割階層を増やし若手の登用を試行的に増やし、暫定案として総額の抑止も図った。

今回は給与減額にも繋がる旧役割者の解任評価は行わず、役割の就いてない人、不足している人、本来役割に就いているべき若手人材の救済を目的に実施する。従って、今回は配分原資が一方的に出ることになる為、抑制基調は維持しておく。来期の正規な役割給では役割についた人のみを対象とする為、役割を降りた人や低位役割に変わった人は役割給が減額され総額は新組織の役割増に応じて増え、全体として原資が急増することもなく抜本的改革に向け規律維持が可能となる。来期は、新体系の下で役割の妥当性も現場を加えた審査委員会の答申に委ねる。

今回の対象者は営業系も加え管理系35名、専門技術系59名の94名、10月から役割手当を支給するが月次増は95万円、今期中の経費増分は1200万円となる。新任役割対象者に頑張って貰い4、5年で当社の組織体制の若返りを実現したい。役割調整を行った新追加対象者リストは、年度限定として別紙で公示する。(了)