

# 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)は、旧来は、基本給+職能給(職務給+資格給)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)。

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は評価できなかった。

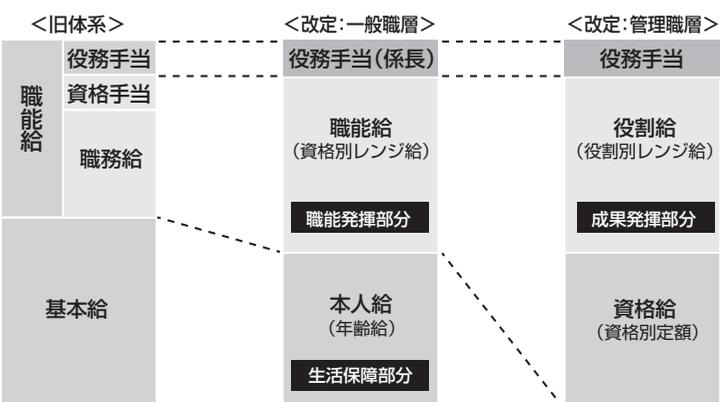
「人事制度の円滑な運用を行うために、今年度は旧制度との並行運用を行っている。来年度は新人事制度に完全に移行するので、今年7月に名称変更される「人材育成部」となる後は制度定着のための40まで。



藤田和夫・トヨタL&F東京管理部長の話

「人事制度の円滑な運用を行うために、今年度は旧制度との並行運用を行っている。来年度は新人事制度に完全に移行するので、今年7月に名称変更される「人材育成部」となる後は制度定着のための40まで。

## 賃金改定イメージ



「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は評価できなかった。

## 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部雇用システム研究センター主席コンサルタント

する年功的賃金を併用するシステムであった。しかし、市場環境が大きく変わりつつあり、顧客に対して、物流システム全般にわた



「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は評価できなかった。