

発展を目指す企業家のための経営指南役

No. 456

平成20 2月18日(月曜日)

社外重役

Selected Clients & Professionals Relationship

発行)株式会社ノースアイランド
 東京本社)東京都千代田区丸の内3-2-3 富士ビル5F
 Tel.03-3216-2004 Fax.03-3216-0439
 大阪支社)大阪市北区堂島2-1-31 ORIX堂島ビル5F
 Tel.06-4799-2004 Fax.06-4799-0539

人事

ポスト成果主義に新制度を模索 「組織貢献型」でチームプレー推進

不況脱出のカンフル剤に導入され、業績回復に寄与した成果主義の長所を生かした新型人事制度が、各社で模索されている。

従来の成果主義は目標の達成度の出来いかにで評価してきた。その結果、目標を低く設定する社員の続出、目標難易度の判断基準の曖昧さなどの弊害が指摘されている。各人が評価を求めて個人プレーに走り、職場の連帯感が失われる欠点を補う方法は何であろうか。

日本初の成果主義を採用した富士通は、その長短にいち早く気づき、「フォア・ザ・チーム」(チームプレー)をテーマに新たな組織貢献型成果主義を生み出した。個人プレーに走るのではなく、部や課のために個人が何をしたかを重視する。そのため、隠れたファインプレーに気づかないなどチームプレーに打ち込む個人の姿を上司が常に公平に把握できるかがカギとなる。運営のポイントはテーマを明確に組織貢献の事実を相互に共有することである。

百十四銀行は従来の職能資格等級(経験や能力をみる)に加え、成果主義と同様の「役割業績」の2本建て賃金制度を07年初めて採用した。これをダブルラダー制度と呼び、年功的性格の職能等級を生かしながら役割業績の合計で賃金へ反映させる。職能等級に縛られると力のある若手行員の処遇が追い付かなくなるため成果主義を採用したもの。ただし2つの評価基準は相反する性格も合わせ持つため、弾力的な運用が成否の分かれ目となる。

税務会計

交際費から除く5000円以下の判定 総額を単純に参加人数で割った額

法人が支出する交際費については、2006年度税制改正において、1人あたり5000円以下の一定の飲食費が、所定の書類の保存要件が付された上で、交際費等の範囲から除かれている。

1人あたりの飲食費の計算にあたっては、個々の得意先等が飲食店などにおいて、それぞれの程度の飲食を実際に行ったかどうかにかかわらず、飲食費の総額を単純にその飲食に参加した人数で割って計算した金額で判定することとしている。

例えば、得意先のA氏が6000円、B氏が5500円、C氏が5000円をそれぞれ飲食し、自社の従業員3名がそれぞれ4000円ずつの飲食をしたケースをみてみよう。

このケースでは、総額2万8500円を支出しているが、A氏の6000円とB氏の5500円に着目して、その2人分だけが5000円以下の費用とならないと判定するのではない。支出総額をベースに「2万8500円÷6人=4750円」で1人あたり5000円以下の費用であることの判定を行う。

また、交際費等の範囲から除かれる飲食費は、1人あたり5000円以下の費用それ自体が対象となる。

1人あたり5000円を超える費用については、その費用のうち5000円を超える部分だけが交際費等に該当するものではなく、その費用すべてが交際費等に該当することになる。

つまり、1人あたり5000円を超えれば、根っこから総額が交際費等となるので注意したい。

今週のキーワード

ダブルラダー制度

直訳では「2本のはしご」。1本は職能等級、もう1本が役割業績という2つのはしごを軸にした社員の評価制度。職能等級は1～5級(実務職)、6～8級(基幹職)。役割業績はマネージャー職群(M1～3)とプランナー職群(P1～4)がある。例えば職能等級6級の社員の役割業績は、M3が求められる。プランナー職群は4が最上位で5級・M2に相当する。6級・M3の社員の賃金は「基本給6級」+「M3としての成果評価」で決定する仕組み。