



中小企業の人事制度・賃金制度 改定事例集 No.9

サービス業編

～ソフトウェア業 規模150名のケース～



人事戦略研究所

株式会社 新経営サービス

<http://jinji.jp>

ソフトウェア業：規模150名のケース

I社は、ソフトウェアのパッケージ商品開発及び販売・サポートを行っている。人材の技術レベルは高く、業界でも高い評価を得ている。大手企業を主要顧客とすることで、業績も比較的順調に推移しており、人員も急拡大している。

導入の背景「中途採用者の賃金バランス是正」

I社の社員のうち、新卒採用はごく少数で、大半を中途採用者が占める。中途採用時の給与額は前職での年収をベースにその都度話し合いで決めていた。また、年俸制を全社員に適用していたものの、年俸の決定基準は明確でなく、前年年俸に対する積み上げという印象が強かった。

そのため、入社後の実力と賃金水準がアンバランスになっている者も多かったが、入社時点の年俸額を是正しきれない状態であった。当然、社員の中からも不公平感を口にする者が少なからず出てきていた。

同社の社長は、もともと年俸制を採り入れていたくらいであるから、実力主義の方針を強くもっている。また、社員の待遇については、極力高めていきたいと考えていた。そのため、現状については不満を感じていたものの、どのようにして改善すればよいのか方法を見つけられないでいた。

導入の目的「実力主義の風土醸成」

やや年功的な処遇になってしまっており、毎年昇給も実施されることから、全体がぬるま湯的体質に染まってきていることに危機感を感じた社長は、人事制度改革を決断した。

コンサルタントに対し、現状の分析と改善策の提案を依頼するとともに、方針を固めるためのミーティングを重ねた。そこでまとまった改善策は、以下の通り。

1. 職種別・年俸ランク別の人事評価基準設計

職種を営業職、技術職、事務・アシスタント職の3分類、年俸ランクを4分類し、それぞれに業績評価を中心とする人事評価基準を設計することにした。

2. 人事評価をダイレクトに反映させる業績年俸制への転換

現行の年俸制は、実質的に減俸することもなく、単に報酬を年ベースで提示しているだけであった。そこで、ランクごとの年俸水準を明確にするとともに、人事評価結果との連動も分かりやすくする。但し、毎年の全社業績に応じて、昇給原資がコントロールできるしくみを盛り込む。

3. 成果配分制度の明確化

これまでも、決算賞与のようなかたちで成果配分を実施していたが、年俸に対して一律額の配分になっていた。そこで、成果配分についても、人事評価を反映させられるようシステムを変更した。

4. 基本給離脱型退職金制度の導入

退職金制度については、「基本給×勤続年数による支給率」という従来型のしくみから、等級別のポイント制へと移行を図った。

人事制度策定の流れ「営業マン及び技術者とのプロジェクト」

同社では、技術・商品力をベースとして、社長主導型の営業力強化に努めてきた。そのため、総務・人事など管理部門の整備が後回しになっており、人事制度を運用する担当者が不在であった。

制度策定に当たっても、総務部門の担当者ではなく営業職と技術職の中から適任者をそれぞれ1名ずつ人選し、コンサルタントと共にプロジェクトを推進することになった。

月1回のプロジェクト会議により、約半年後には、人事評価基準、等級基準などが出来上がった。一方、賃金制度に関しては、社長、経理部長とコンサルタントで詰めを行った。

その主なスケジュールは次のようなものである。

経過月	プロジェクト会議	社長・経理部長ミーティングなど
1ヶ月	コンサルタントによる現状分析、報告	
2ヵ月	職務調査実施（社員アンケート）	人事方針決定
3ヵ月	人事評価基準、等級基準策定	人事方針の社員発表
4ヵ月	人事評価基準、等級基準策定	年俸制検討
5ヵ月	人事評価基準策定	年俸制検討
6ヵ月	人事評価基準策定、シミュレーション	年俸制、成果配分制度検討
7ヵ月	経営陣への報告、修正	シミュレーション、退職金制度検討
8ヵ月		シミュレーション、退職金制度検討
9ヵ月	新人事制度の社員説明会	
10ヵ月	微調整	微調整、新年俸決定
11ヵ月		
12ヵ月	新人事制度導入	

等級制度「シンプルな4段階に集約」

等級（年俸ランク）は、シンプルに4段階とした。もともと同社には、マネージャー、リーダーという2段階の役職しかなく、これに実務担当であるメンバーと主として補助業務を行うアシスタントの4階層が理解しやすいという結論であった。

また、営業職、技術職の中には、管理職として処遇するよりも、プレーヤーとして活躍してもらった方が、能力を発揮しそうな人材が少なくない。本人たちもむしろそれを望んでいる傾向が強いため、スペシャリストとして会社に貢献してもらえるコースも用意した。

等級	職種				資格要件（全社共通項目）		
	営業職	技術職	事務職	管理職	主な職務	主な責任範囲	
4 マネージャー					部門計画の策定 部門の運営 部下育成 又は極めて高度な専門業務	全社業績目標の達成 経営課題の解決 部門業績目標の達成	
3 リーダー							担当チームの運営 部下育成 又は高度な専門業務
2 メンバー						専門業務 独自判断業務 所属チームへの貢献	チーム業績目標の達成 自己の業績目標の達成 業務改善
1 アシスタント						上司の指示に基づく補助業務	指示された業務の納期、品質の保持

技術職の等級基準

等級	技術職
4	<ul style="list-style-type: none"> ・ 下位等級の要件をクリアしている ・ 新分野のパッケージ開発の決定ができる ・ 技術開発ができる ・ 商品開発管理ができる ・ 部下の業務管理、指導、育成ができる ・ 経営課題の解決が図れる ・ 営業部門の指導、販売促進ができる ・ トップ営業ができる
3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新分野のパッケージ開発の提案、推進管理ができる ・ カスタマイズのプログラミングができる ・ 特殊なソフトのモデル化、データ作成ができる ・ 比較的困難なトラブルシューティングができる ・ 研究室との技術的なコミュニケーションが十分に図れる ・ 技術資料の企画、編集ができる ・ 技術セミナーの講師ができる ・ 技術資料の企画、編集ができる
2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開発計画に基づき、開発業務の推進ができる ・ 顧客からのトラブル対応が迅速にできる ・ ソフト開発について基本的知識を理解している ・ 新製品・新技術への開発対応力がある ・ 技術資料の作成ができる ・ セミナーの講師ができる ・ 効果的なプレゼンテーションができる ・ 新企画、業務改善の提案・実行ができる
1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術基本マニュアルを理解している ・ 当社商品を理解し、説明ができる ・ 当社の使用言語が理解できる ・ オペレーションができる ・ ハードウェアの知識がある ・ 顧客からの簡単な問合せに答えることができる ・ 顧客情報の収集及び上司への報告ができる ・ 新企画、業務改善の提案ができる

評価制度「技術者の業績評価は担当商品の売上達成」

人事評価基準については、成果・業績評価（結果）と職務評価（プロセス、能力）に分けて設計している。成果・業績評価は、職種ごとの基準であるが、職務評価は職種の中でも等級別に設定した。それぞれの評価結果は、以下の割合で掛合わせる。

人事評価表の種類

職種分類	評価	1等級	2等級	3等級	4等級
管理職	成果業績	-	-		
	職務	-	-		
営業職	成果業績	-			
	職務	-			
技術職	成果業績	-			
	職務	-			
事務・アシスタント職	成果業績	-	-	-	-
	職務			-	-

評価割合

職種分類	評価表	
管理職	成果・業績評価（70%）	職務評価（30%）
営業職	成果・業績評価（70%）	職務評価（30%）
技術職	成果・業績評価（50%）	職務評価（50%）
事務・アシスタント職	-	職務評価（100%）

営業職の成果・業績評価では、新規顧客あるいは既存顧客からの「新規受注」と保守契約、バージョンアップなどの「継続売上高」の目標達成状況や前年実績からの伸長率を基準としている。

一方、業績評価が難しい技術職についても、所属する部門、チームの売上高と開発やサポートを担当する商品の売上高の目標達成状況を基準としている。担当商品は、通常複数に及ぶため、各自の従事度合いに応じてウエイト設定し、評価する。

全ての職種の評価表に、各自が通常の業務以外で会社に貢献した「テーマ達成評価」を設けて、加点を行うことにした。積極的な人材を高く評価するためである。

成果・業績評価表（営業職）

評価期間 年 月 - 年 月		氏名													
評価項目	算定方法	割合	評価ポイント基準											評価結果 ポイント×割合	
			0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0		
業 績	新規受注高目標達成率	新規受注高実績 新規受注高目標 (%)	30%	76%未満	76%以上 79%未満	79%以上 82%未満	82%以上 85%未満	85%以上 90%未満	90%以上 95%未満	95%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 106%未満	106%以上 109%未満	109%以上 (3%毎に 10ポイント)	
	新規受注高伸長率	新規受注高実績 昨年度実績 (%)	20%	88%未満	88%以上 91%未満	91%以上 94%未満	94%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 107%未満	107%以上 110%未満	110%以上 113%未満	113%以上 116%未満	116%以上 119%未満	119%以上 (3%毎に 10ポイント)	
業 績 評 価	新規受注高実績	新規受注高の 絶対額評価	20%	0.2億円 未満	0.2億円 以上	0.3億円 以上	0.4億円 以上	0.5億円 以上	0.6億円 以上	0.7億円 以上	0.8億円 以上	0.9億円 以上	1.0億円 以上	1.1億円以上 (0.1億円毎に 10ポイント)	
	継続売上高目標達成率	継続売上高実績 継続売上高目標 (%)	15%	76%未満	76%以上 79%未満	79%以上 82%未満	82%以上 85%未満	85%以上 90%未満	90%以上 95%未満	95%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 106%未満	106%以上 109%未満	109%以上 (3%毎に 10ポイント)	
業 績 評 価	継続売上高伸長率	継続売上高実績 昨年度実績 (%)	15%	88%未満	88%以上 91%未満	91%以上 94%未満	94%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 107%未満	107%以上 110%未満	110%以上 113%未満	113%以上 116%未満	116%以上 119%未満	119%以上 (3%毎に 10ポイント)	
	合計		100%												
テ ィ マ 達 成 評 価			%												
			%												
テ ィ マ 修 正			%												
			%												

成果・業績評価表（技術職）

評価期間 年 月 ~ 年 月	氏名
-------------------	----

--	--	--

評価項目	算定方法	加付	評価ポイント基準											評価結果 ポイント×加付
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
部門 売上高目標達成率	売上高実績	20%	76%未満	76%以上	79%以上	82%以上	85%以上	90%以上	95%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上	
	売上高目標 (%)		79%未満	82%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	103%未満	106%未満	109%未満			
チーム 売上高目標達成率	売上高実績	20%	76%未満	76%以上	79%以上	82%以上	85%以上	90%以上	95%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上	
	売上高目標 (%)		79%未満	82%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	103%未満	106%未満	109%未満			
担当商品売上高目標達成率	売上高実績	計画 %	76%未満	76%以上	79%以上	82%以上	85%以上	90%以上	95%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上	
	売上高目標 (%)	実績 %	79%未満	82%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	103%未満	106%未満	109%未満			
評価	売上高実績	計画 %	76%未満	76%以上	79%以上	82%以上	85%以上	90%以上	95%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上	
	売上高目標 (%)	実績 %	79%未満	82%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	103%未満	106%未満	109%未満			
面	売上高実績	計画 %	76%未満	76%以上	79%以上	82%以上	85%以上	90%以上	95%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上	
	売上高目標 (%)	実績 %	79%未満	82%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	103%未満	106%未満	109%未満			
面	売上高実績	計画 %	76%未満	76%以上	79%以上	82%以上	85%以上	90%以上	95%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上	
	売上高目標 (%)	実績 %	79%未満	82%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	103%未満	106%未満	109%未満			
面	売上高実績	計画 %	76%未満	76%以上	79%以上	82%以上	85%以上	90%以上	95%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上	
	売上高目標 (%)	実績 %	79%未満	82%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	103%未満	106%未満	109%未満			
合計		100%												
達成評価		%												
		%												
修正		%												
		%												

職務評価表
管理職3等級

評価期間	氏名
年 月~ 年 月	

評価項目	加付	0	1	2	3	4	本人 ×加付	決定 ×加付
部門の統率・指揮	3.0	バラバラで相互の信頼感がなかった	停滞さみで相互の信頼感が薄かった	現状維持あるいは保守的雰囲気であった	積極的に課題解決を図っていた	全体が目標に向かって一致団結していた		
各チームや担当者へのサポート	3.0	ほとんどサポートできていなかった	サポートに取組んだが、効果的ではなかった	サポートに意欲を持ち、取組んでいた	向上を図っていた	部下全体の能力・業績向上を図っていた		
業務管理（業務状況の的確な把握と円滑な処理）	2.0	問題点の把握ができていなかった	時々問題点の把握ができていなかった	問題点は常に的確に把握していた	問題の解決策を立て実行していた	問題の解決が円滑に処理できていた		
自らの業務遂行（営業、技術、事務処理等の担当業務）	3.0	ほとんど満足に実行できなかった	実行が期待レベルに達していない	期待レベルの実行をした	積極的に実行した	十分な成果を上げ、他者の模範となった		
他部門・他チームとの業務調整・協調	2.0	他部門とはバラバラで信頼関係がなかった	他部門との連携が乏しい意識が薄かった	現状維持あるいは保守的な姿勢であった	問題や新しいチームに対して協力体制を敷いていた	他部門に対しても業務改善の提案を建設的に行っていた		
経営課題解決策、新企画、業務革新の提案・実行	4.0	ほとんど提案しなかった	提案が期待レベルに達していない	期待レベルの提案を実行をした	積極的に提案し、自ら実行した	積極的に提案実行し、十分な実績を上げた		
社内での報告・連絡・相談	2.0	業務遂行にしばしば支障をきたした	不足により問題が生じたことがあった	業務遂行に支障はなかった	必要な情報は漏れなく伝えられていた	有益な情報をタイムリーに流していた		
部門業務の専門知識	2.0	業務遂行にしばしば支障をきたした	業務遂行に対してやや不足していた	業務遂行に支障はなかった	必要に応じてメンバーを教育していた	メンバー全体のレベルをアップさせた		
製品知識	2.0	業務遂行にしばしば支障をきたした	業務遂行に対してやや不足していた	業務遂行に支障はなかった	必要に応じてメンバーを教育していた	メンバー全体のレベルをアップさせた		
市場情報・知識	2.0	業務遂行にしばしば支障をきたした	業務遂行に対してやや不足していた	業務遂行に支障はなかった	必要に応じてメンバーを教育していた	メンバー全体のレベルをアップさせた		
小 計	25.0							

職務評価表
事務・アシスタント職 1 等級

評価期間	氏名
年 月 ~ 年 月	

評価項目	加付	0	1	2	3	4	本人	決定
							×加付	×加付
担当業務の量 (同一等級内比較)	2.0	期待レベルを明らかに下回った	期待レベルをやや下回った	期待レベルに達していた	期待レベルを上回った	2 等級の期待レベルに達していた		
担当業務の納期	2.0	期待レベルを明らかに下回った	納期にやや遅れることがあった	納期は守られていた	納期より早くできることが多かった	困難な業務についても十分守られていた		
担当業務の信頼性・質	2.0	期待レベルを明らかに下回った	期待レベルをやや下回った	期待レベルに達していた	期待レベルを上回った	2 等級の期待レベルに達していた		
担当業務の正確さ	2.0	ミスが目立った	やや正確さに欠ける場面があった	期待されるレベルの正確さに達していた	担当業務については十分正確であった	困難な業務についても十分正確であった		
業務改善、新規テーマについての取組み(指示による)	2.5	ほとんどできていなかった	期待レベルをやや下回った	期待レベルに達していた	期待レベルを上回った	積極的に実行し十分な実績を上げた		
新企画、業務改善の提案(自ら提案し、実行したか)	1.5	ほとんど提案しなかった	提案が期待レベルに達していない	期待レベルの提案をしていた	積極的に提案し、自ら実行した	積極的に提案実行し十分な実績を上げた		
顧客、取引先への対応	2.0	ほとんどできていなかった	消極的か、やや雑な面が見られた	丁寧な対応をしており問題はなかった	ほば的確な対応をしていた	顧客、取引先から十分な信頼を得ていた		
社内での報告・連絡・相談	2.0	ほとんどできていなかった	必要な事柄で欠けていることがあった	必要な事柄はできており問題はなかった	積極的かつ的確に行っていた	相手に有益な情報を積極的に伝えていた		
自部門内での業務協調(協力して部門業務遂行に努めたか)	2.0	ほとんどできていなかった	連携に対する意識が薄かった	概ね協力的で問題はなかった	問題や新しいテーマに対して協力体制を敷いていた	有益な提案や協力を建設的に行っていた		
規律の順守と上司の指示への対応	2.0	業務にしばしば支障をきたした	業務上問題が生じたことがあった	業務遂行上支障はなかった	良好に対処、対応していた	他者の模範となり、上司の信頼を増した		
担当業務の専門知識	2.0	ほとんどもっていなかった	期待レベルをやや下回った	期待レベルであった	期待レベルを上回った	2 等級の期待レベルに達していた		
製品知識	1.5	ほとんどもっていなかった	期待レベルをやや下回った	期待レベルであった	期待レベルを上回った	よく理解しており他の模範となっていた		
パソコン操作技能	1.5	ほとんどもっていなかった	期待レベルをやや下回った	期待レベルであった	期待レベルを上回った	他の模範となっていた		
小 計	25.0							

テーマ達成評価表(加対象)

	目標項目及び達成水準	取組み方法	達成度自己評価	上司評価
期 首 設 定			0% 20% 40% 60% 80% 100%	0% 20% 40% 60% 80% 100%
			0% 20% 40% 60% 80% 100%	0% 20% 40% 60% 80% 100%
			0% 20% 40% 60% 80% 100%	0% 20% 40% 60% 80% 100%
			0% 20% 40% 60% 80% 100%	0% 20% 40% 60% 80% 100%
修 正				

賃金制度「年俸の1 / 12が月額支給」

賃金体系は等級ごとの水準内で決定される年俸制一本で、年1回の人事評価結果により改定が行われる。これに加え、東京営業所勤務者のみ住宅手当が毎月支給される。

年俸額 × 1 / 12 = 基本月俸

基本月俸 + 住宅手当（東京勤務者のみ） + 通勤手当 = 月額支給額

年俸水準は、月額支給分がイメージしやすいように、基本月俸表（資料参照）により設定している。毎年の年俸改定基準は、以下のように、会社業績に応じて昇降号基準を決定し、人事評価結果に基づき改定が行われる。

年俸改定表（全社の業績状況に応じて、原則として ~ の中から基準選択）

評価ポイント目安								
90以上	+ 2号	+ 3号	+ 4号	+ 5号	+ 6号	+ 7号	+ 8号	+ 9号
80以上	+ 1号	+ 2号	+ 3号	+ 4号	+ 5号	+ 6号	+ 7号	+ 8号
70以上	± 0号	+ 1号	+ 2号	+ 3号	+ 4号	+ 5号	+ 6号	+ 7号
60以上	- 1号	± 0号	+ 1号	+ 2号	+ 3号	+ 4号	+ 5号	+ 6号
50以上（標準）	- 2号	- 1号	± 0号	+ 1号	+ 2号	+ 3号	+ 4号	+ 5号
40以上	- 3号	- 2号	- 1号	± 0号	+ 1号	+ 2号	+ 3号	+ 4号
30以上	- 4号	- 3号	- 2号	- 1号	± 0号	+ 1号	+ 2号	+ 3号
20以上	- 5号	- 4号	- 3号	- 2号	- 1号	± 0号	+ 1号	+ 2号
20未満	- 6号	- 5号	- 4号	- 3号	- 2号	- 1号	± 0号	+ 1号

なお同社の場合、等級を4段階しか設定していないため、どうしても同一等級内での給与格差が大きくなる。そうすると号数が低い者は、昇格しない限り、もともと号数の高い者に追いつけないというデメリットが発生する。

そこで、各等級とも給与水準をA、B、Cの3つのエリアに区切り、成績優秀者については、C B、B Aというように、等級内昇格ができるようにした。

そして、年俸改定についても、

Aエリア内の者（高い号俸）	=	- 1号
Bエリア内の者（中間の号俸）	=	± 0号
Cエリア内の者（低い号俸）	=	+ 1号

というように、調整を加えることで、給与水準の低い人ほど昇給しやすくなるように設計した。

基本月俸表

	1 級職		2 級職		3 級職		4 級職	
		4,000		6,000		8,000		10,000
C	1	180,000	1	280,000	1	430,000	1	630,000
	2	184,000	2	286,000	2	438,000	2	640,000
	3	188,000	3	292,000	3	446,000	3	650,000
	4	192,000	4	298,000	4	454,000	4	660,000
	5	196,000	5	304,000	5	462,000	5	670,000
	6	200,000	6	310,000	6	470,000	6	680,000
	7	204,000	7	316,000	7	478,000	7	690,000
	8	208,000	8	322,000	8	486,000	8	700,000
	9	212,000	9	328,000	9	494,000	9	710,000
	10	216,000	10	334,000	10	502,000	10	720,000
	11	220,000	11	340,000	11	510,000	11	730,000
	12	224,000	12	346,000	12	518,000	12	740,000
	13	228,000	13	352,000	13	526,000	13	750,000
B	14	232,000	14	358,000	14	534,000	14	760,000
	15	236,000	15	364,000	15	542,000	15	770,000
	16	240,000	16	370,000	16	550,000	16	780,000
	17	244,000	17	376,000	17	558,000	17	790,000
	18	248,000	18	382,000	18	566,000	18	800,000
	19	252,000	19	388,000	19	574,000	19	810,000
	20	256,000	20	394,000	20	582,000	20	820,000
	21	260,000	21	400,000	21	590,000	21	830,000
	22	264,000	22	406,000	22	598,000	22	840,000
	23	268,000	23	412,000	23	606,000	23	850,000
	24	272,000	24	418,000	24	614,000	24	860,000
	25	276,000	25	424,000	25	622,000	25	870,000
	26	280,000	26	430,000	26	630,000	26	880,000
	27	284,000	27	436,000	27	638,000	27	890,000
	28	288,000	28	442,000	28	646,000	28	900,000
	29	292,000	29	448,000	29	654,000	29	910,000
A	30	296,000	30	454,000	30	662,000	30	920,000
	31	300,000	31	460,000	31	670,000	31	930,000
	32	304,000	32	466,000	32	678,000	32	940,000
	33	308,000	33	472,000	33	686,000	33	950,000
	34	312,000	34	478,000	34	694,000	34	960,000
	35	316,000	35	484,000	35	702,000	35	970,000
	36	320,000	36	490,000	36	710,000	36	980,000
	37	324,000	37	496,000	37	718,000	37	990,000
	38	328,000	38	502,000	38	726,000	38	1,000,000
	39	332,000	39	508,000	39	734,000	39	1,010,000
	40	336,000	40	514,000	40	742,000	40	1,020,000
	41	340,000	41	520,000	41	750,000	41	1,030,000

成果配分制度「等級と評価結果により配分」

成果配分についても、これまでの一律支給ではなく、評価結果を反映させることにした。配分の方法は以下の通り。

決算時の利益水準による総原資の決定（役員会）

人事評価結果の確定

各社員への分配額の決定

各社員の成果配分額 = 各自のポイント × 1ポイント当り単価 + 調整額

各自のポイント = 人事評価結果 × 等級別係数

等級別係数

等級	1等級	2等級	3等級	4等級
係数	1.0	1.3	1.7	2.0

1ポイント当り単価 = (総原資 × 90%) ÷ 全社員のポイント合計

調整額 = 総原資の10%の範囲内において、役員会で決定。

退職金制度「等級によるポイント制へ」

退職金制度は、この機会にポイント制に切替えることにした。

会社設立後10年ということで、現在のところ退職金額が膨らんでいるということはないが、今のうちに、勤続年数ではなく貢献度に応じた体系に転換することになった。

算出方法は、ごくシンプルに、

退職金 = 等級別ポイントの累計 × 1ポイント単価

というスタイルに決定した。

ユニークな点は、退職金制度では一般的な、退職事由による係数を設けなかったことである。すなわち、定年などの会社都合で退職しようと、自己都合で退職しようと、同じ退職金額を支給することにしたのである。これは、「退職理由と在職中の会社への貢献は関係がない」という社長の意見で決まった。

移行措置「2年間の調整給による経過措置」

新制度を導入するに当り、全社員の等級格付けを行い、給与シミュレーションした結果、10名弱の社員が減給になることが分かった。

そこで、大幅に昇給する者と併せて、2年間の経過措置を設けることとし、2年後に完全移行することに決定した。それまでの間、減給する社員には、減給分を調整給で穴埋めし、1年後に調整給の半額を、2年後に全額をなくす。その間に、昇格すれば減給せずに済むというしくみである。

移行時に月額で3万円以上昇給する社員に対しては、移行時に3万円だけ昇給させ、残りの額は1年後に昇給することを決めた。

導入後の効果「技術者が業績を意識するようになった」

旧制度では、特に技術者に対して感覚的な能力評価を行っていたために、売上や利益に対する意識が希薄であった。技術的な課題に関しては執着を見せる反面、ソフトの販売促進や営業支援については消極的な姿勢が大半を占めていた。

新制度導入に併せて、業績面の管理や教育を徹底して実施した結果、技術者の意識や行動が改善を見せ始めた。電話での顧客対応やセミナーによる受注活動も、積極的に取り組むようになった。

当初のテーマである「賃金バランスの是正」については、すぐには実現しないが、第1歩を踏み出したといえる。その後、中途採用の際には、仮年俸により契約し、1年後再評価した上で、正規の年俸テーブルに乗せるようにしている。このしくみにより、入社後の「見込み違い」による実力と報酬のギャップは、大幅に減るものと思われる。

人事制度策定・運用支援コンサルティングご紹介

人事制度改革は、単に給与や賞与の決定方法を変えることではありません。人事という観点から企業体質を強化し、「勝ち組」企業となるための経営管理システムのひとつです。業績に連動した人件費コントロール、ならびに社員各人の仕事の成果に応じた人事評価をおこなうことで、経営課題の解決や経営システムの構築を推進していきます。

人事制度支援テーマ

- ・職位、等級制度
- ・人事評価制度
- ・給与、賞与制度
- ・退職金、企業年金制度
- ・再雇用制度
- ・評価者訓練、制度運用支援 など

サービスの特長

特長(1) 業種別ノウハウによる人事制度改革

組織の職種構成は業種によって異なります。人事戦略研究所では、これまで様々な業種・規模の企業に対する人事コンサルティングを実施してきました。その豊富な実績にもとづくノウハウを駆使し、貴社の人事制度改革を支援します。

特長(2) 職種別の責任等級基準・人事評価基準

ひとつの会社内でも、期待成果や必要とされるスキル・行動は職種ごとに異なります。人事戦略研究所では、経営方針・部門方針に沿った「シンプルでわかりやすい職種別責任等級基準」「職種別業績評価・プロセス評価基準」等をもとに昇進・昇格制度、人事評価制度を構築します。

特長(3) 充実した運用フォロー

新しい人事制度が定着し、成果を上げるかどうかは、制度導入後の運用にかかっています。管理職の評価・面談スキルを高めることで、社員の動機づけやスキルアップにつなげるのが重要です。また、制度の不備を運用の過程で改善していくことで、さらなる業績向上を実現することも可能です。人事戦略研究所では、以下のノウハウを活用して新制度の運用を支援します。

- ・効果的な社員説明会と社員アンケートにもとづく人事制度 Q & A 集
- ・評価者スキルアッププログラム(評価者訓練、面接者訓練、目標設定訓練)
- ・運用アンケートによる定期的な制度改善活動

< 会社概要 >

株式会社新経営サービス

京都を拠点として、現在約80名(グループ計)のスタッフが活動。中堅・中小企業から東証一部上場企業にいたるまで、1,200社を超える企業の支援を行っています。

経営サービスの領域も広く、経営診断、個別経営改善業務はもとより、経営者・管理者・一般職層の各々を対象にした教育・研修、人事システムの設計導入、財務管理など、多岐に亘ります。

人事戦略研究所

弊社の一組織である「人事戦略研究所」では、企業経営革新の観点から、人事評価・賃金・退職金などの各種人事制度の構築・導入コンサルティングを実施しています。これまで300社近い企業様に対する支援実績があり、ほとんどの業種・業態の人事ノウハウを蓄積しています。

各分野における新規性、独自性を兼ね備えた課題解決力については定評があります。それらのノウハウや実績は、金融機関や商工会議所など有力拠点での講演会や豊富な書籍、経営雑誌での記事において、積極的に公開しています。

〒600 - 8102

京都市下京区河原町五条西入本覚寺前830 京都EHビル6階

TEL:075 - 343 - 0770 FAX:075 - 343 - 4714

WEBサイト : <http://jinji.jp>

E-mail : mas@skg.co.jp

掲載の記事など、すべてのコンテンツの無断複写・転載を禁じます。