

連載 学習塾のための人事制度・人材育成のポイント
第2回「昇格・賃金制度を設計する」

株式会社新経営サービス
人事戦略研究所 コンサルタント
小林 由香

現状分析をもとに人事方針が固まったところで、次に具体的な制度策定の手順を見ていくことにしましょう。今回は、役職や等級のしくみ、年功化した給与体系を成果・業績主義に変える方法について考えてみたいと思います。

職位・等級ランクは簡素化、短縮化する

役職や等級をイメージしやすくするために、昇進・昇格フレームを作成してみましょう。最初に、職種ごとに職位の枠組みを作成していきます。職種とは、教務職、事務職といった区分、職位とは等級や役職のことで、等級のレベルによって求められる業務責任が違ってきます。

ここで注意してほしいことは、役職や等級のランクをあまり細かく設定しすぎないことです。少なすぎても、昇格のチャンスが少なくなり、社員のモチベーションを高めることができませんが、あまり細かくすると、各等級間の違いが説明しにくく、評価も難しくなるからです。一般的な学習塾であれば、6～8段階程度が適当ではないでしょうか。

図1は、学習塾の等級フレームの一例です。新卒入社の場合、1等級からスタートし、順調に成長すれば、数年程度で次の等級にステップアップすることを想定しています。

さて、この会社では、3等級から4等級へ昇格する際に、教務専門職制度を取り入れています。学習塾経営の大きな悩みのひとつに、教室長になりたがらない「教務専念タイプ」の処遇が挙げられます。この問題については、次回（第3回）詳しく取り上げることにします。

シンプルな職務基準で役割や期待成果を明確にする

昇進・昇格フレームができたら、次に、職務基準書を作成します。職務基準とは、保有される職務能力を表した職能基準とは違い、等級ごとに求められる役割や期待成果を明確にしたものです。具体的な事実や数値などに基づく成果を設定するため、その基準に達しているかどうかの判断が行いやすく、明確な運用ができるようになります。これによって、社員は、どうすれば上の等級に昇格できるのかがわかり、動機付けを促すことが可能となります。このときのポイントは、各等級間の違いをはっきりさせることです（図2）。

年功化した給与体系を成果・業績主義に変える

年功給の会社だけではなく、長年にわたり職能給を運用していると、その多くが年功化しています。毎年定期昇給を重ねていくうちに、気がつけば、年齢・勤続年数順の給与になってしまうのです。

成果主義に基づく給与制度に刷新する場合には、職務レベルごとの成果責任を明確にし、給与の下限、上限の幅を設定することが重要です。昇進・昇格しなくても、給与だけは上がり続けるというのでは、努力して、より高いレベルの職務にチャレンジしようという意欲につながりません。

図3は、等級別に基本給の下限と上限を設定したものです。多少の重複部分がある方が、運用に柔軟性を持たせられるため、1つ上位の等級に対して給与水準を一部重ねるようにしています。

また、基本給の決定方法には、いくつかのスタイルがあります。

- ・単純に基本給の下限と上限を一定の刻み（ピッチ）で区切り、人事評価によって個人差をつけるタイプ
- ・同じ等級で長く留まると、徐々に昇給幅が縮小されるタイプ
- ・基本給額が評価点にリンクしており、人事評価に応じてアップダウンが発生するタイプ

また、管理職の役職手当を一定期間の業績評価に応じて変動させることで、業績手当化する方法も、成果主義を推進する上で有効です。例えば、図4のように、役職手当を前年度の業績評価によって決定することにします。教室長の場合、標準であるC評価であれば、40,000円ですが、最高のS評価では53,000円、最低のF評価では27,000円となります（図4）。

業績賞与制度を導入する

皆さんの塾では、どのようにして賞与を決定されているでしょうか。多くの塾では、次のような算出式を用いていらっしゃるのではないのでしょうか。

賞与 = 基本給 × 平均支給月数 × 評価係数

このように基本給をベースとした場合、やはり賞与も年功的な金額になってしまうため、評価による逆転が起こりにくく、賞与格差がつきにくくなります。

簡単な解決策として、図5のように、評価による格差（評価係数）を拡大する方法があります。

また、月給の何か月分という形態では、昇給分がすべて賞与に反映されることになり、賞与総額は増える一方となってしまいます。

そこで、会社業績に連動した賞与制度を導入することによって、社員の業績に対する意識を高めつつ、人件費のコントロールを目指します。

一例をご紹介します。

図6では、「半期ごとの売上高対経常利益比率」に連動させて、総額原資を決定しています。このことにより、会社や教室の利益がダイレクトに社員の賞与に反映され、業績意識を持たせることにつながります。

また、賞与の計算式を基本給から切り離すことも検討してみてください。例えば、基本給の代わりに等級別基礎額を基準にする方法があります。

賞与 = 等級基礎額 × 平均支給月数 × 評価係数

例) 同じ4等級のAさん(基本給30万)とBさん(基本給20万)の場合、

従来の基本給ベースの計算だと、Aさんの評価がC、Bさんの評価がSであっても、

Aさん : $300,000 \times 1 = 300,000$

Bさん : $200,000 \times 1.3 = 260,000$

となり、評価の低いAさんの賞与が高くなります。

等級別基礎額をベースにすると、評価がダイレクトに反映されます。

Aさん : $260,000 \times 1 = 260,000$

Bさん : $260,000 \times 1.3 = 338,000$

この方法をとると、より年功的な要素を排除し、純粹に役割(等級や役職)と評価によって賞与決定を実現することができるのです。

今回は、学習塾にあった評価の方法について考えてみます。

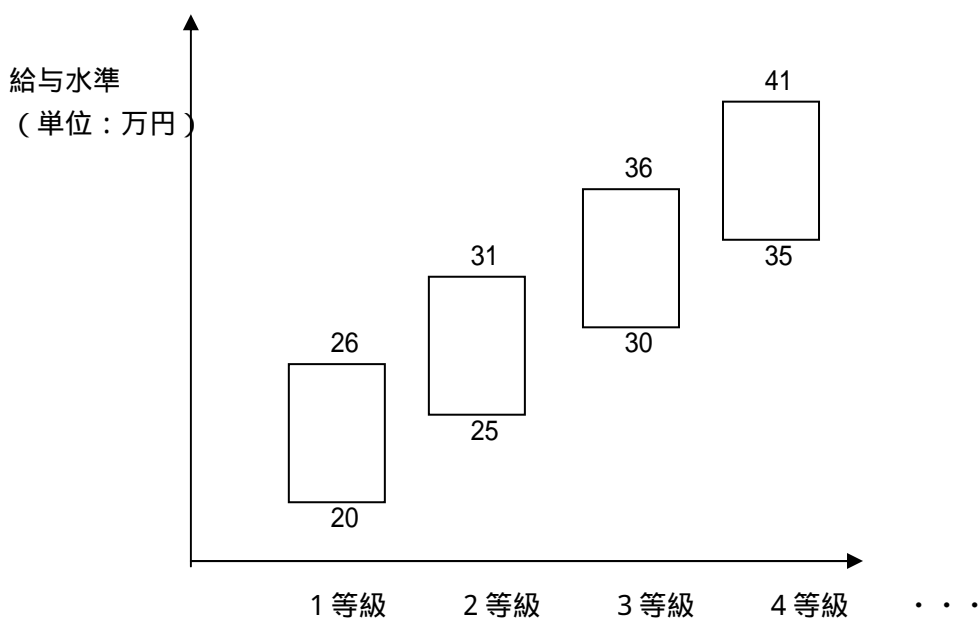
<図1> 等級フレーム例

等級	対応役職位	職 種 分 類			
		事務職	教務職	校長職	管理職
7	部長				[]
6	次長 ブロック長				
5	上級教室長 課長		[専門職]	[]	
4	教室長 係長		[]	[]	
3	主任	[]	[]		
2					
1					

<図2> 職務基準書（成果責任および役割基準）例

等級	事務職	教務職	教室長	管理職
7				
6				
5		・ ・ ・	・生徒数 300 名以上の教室担当 ・拠点校の担当 ・ブロック内の他教室支援	
4		・ × × 高校レベルの受験指導 ・ 新入社員への教科指導責任 ・ 授業アンケート支持率 80% ・ 保護者アンケート支持率 80% ・ 教材作成の責任 ・ カリキュラム作成の担当	・ 教室売上目標の達成 ・ 教室営業利益高目標の達成 ・ 教室生徒数目標の達成 ・ 人材の育成責任 ・ 入試合格目標の達成 ・ 独自キャンペーンの企画	
3		・ 受験クラスの担当 ・ 時間講師の指導 ・ 授業アンケート支持率 70% 以上	・ ・ ・	
2				
1				

< 図 3 > 基本給の上限・下限設定例



< 図 4 > 管理職手当の業績変動例

評価 役職	S	A	B	C	D	E	F
部長	160,000 円	140,000 円	130,000 円	120,000 円	110,000 円	100,000 円	80,000 円
次長	120,000 円	105,000 円	97,000 円	90,000 円	83,000 円	75,000 円	60,000 円
ブロック長	80,000 円	70,000 円	65,000 円	60,000 円	55,000 円	50,000 円	40,000 円
教室長	53,000 円	47,000 円	43,000 円	40,000 円	37,000 円	33,000 円	27,000 円

< 図 5 > 評価係数例

評価	係数
S	1.2
A	1.1
B	1.0
C	0.9
D	0.8

➔

評価	係数
SS	1.8
S	1.5
A	1.2
B	1.0
C	0.8
D	0.5
E	0.2

< 図 6 > 総額原資決定方法

半期売上高対経常利益比率（賞与支給前）	半期賞与支給月数（基本給比）
11.0%以上	平均4.0ヶ月
10.0%以上 11.0%未満	平均3.5ヶ月
9.0%以上 10.0%未満	平均3.0ヶ月
8.0%以上 9.0%未満	平均2.5ヶ月
7.0%以上 8.0%未満	平均2.0ヶ月
6.0%以上 7.0%未満	平均1.8ヶ月
5.0%以上 6.0%未満	平均1.6ヶ月
4.0%以上 5.0%未満	平均1.4ヶ月
3.0%以上 4.0%未満	平均1.2ヶ月
3.0%未満	平均1.0ヶ月

等級基礎額

等級	基礎額
7	400,000円
6	350,000円
5	300,000円
4	260,000円
3	220,000円
2	190,000円
1	160,000円

評価係数基準

評価点	評価	評価係数
80以上	S	1.3
70以上 80未満	A	1.2
60以上 70未満	B	1.1
50以上 60未満	C	1.0
35以上 50未満	D	0.9
20以上 35未満	E	0.8
20未満	F	0.7