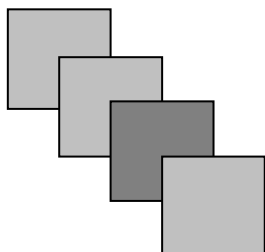


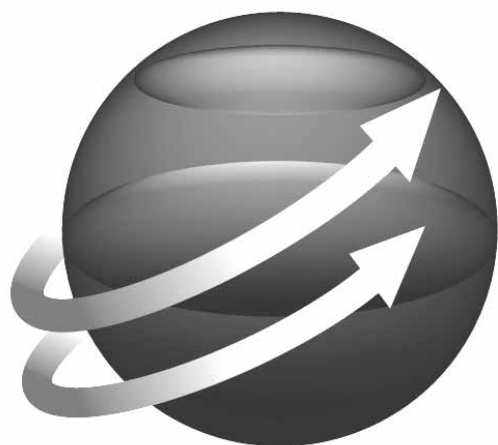
その他のコンサルティング事例は
こちらをクリック！



中小企業の人事制度・賃金制度 改定事例集 No.1

メーカー・製造業編

～自動車部品製造業 規模200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>

自動車部品製造業：規模200名のケース

A社は、大手自動車メーカーの下請けとして、自動車部品を中心に製造している。戦前からの創業で、社員も高齢化してきている。ここ数年間は、相次ぐコストダウン要請の中、利益確保にも苦勞する状態が続いている。

導入の背景「年功序列による限界」

A社は、戦後の日本企業の典型ともいえる企業である。自動車産業の拡大と共に成長し、増産のための工場や設備を增強し、毎年のように繰り返されるコストダウンや技術開発要請にも応えてきた。人事面についても、労使の話合いを基に、家族的な風土の中、終身雇用、年功序列を旨としてきた。

ところが近年、バブル期に賃金水準を大幅に上げたことや、定着率の高さが、かえって人件費の高止まりを招いてしまった。業績の悪化から、昇給や賞与を抑制しているものの、退職するのは低賃金の若手社員がほとんどで、社員の平均年齢も40歳を超えるようになった。一方、今後続々と発生する定年退職者の退職金についても、資金準備が十分とはいえず、何らかの対策が必要である。

このままでは、会社の存続すら危うくなると考えた経営陣は、雇用問題も含めた人事改革を断行することを決めた。但し、長期にわたり年功序列が浸透しているため、段階を追って改革を進めることにした。

導入の目的「人件費コントロールと若手社員の士気高揚」

今後の経営環境を考えれば、会社を継続的に発展させるには、売上に応じた経費コントロールを実現する必要がある。中でも、人件費の占めるウエイトが大きく、いかにして人件費をコントロールできるかが重要課題となる。

また近年、低昇給が続いたことにより、若手層の中には処遇に対する失望感が充満しており、向上意欲を削ぐ要因ともなっている。特に30歳前後の社員からは、「このままでは結婚しても、生活していけない」といった声すら上がっている。

一時の極端な人材不足は解消されたとはいえ、若者が工場の製造職を敬遠する傾向は残っている。若い人材にも魅力のある処遇を行えるよう、人事制度を変革しなければならない。

人事制度策定の流れ「組合幹部をプロジェクトメンバーに加える」

まず、役員の中で計3回、人事方針の骨子をまとめる会議を開催することになった。そこで提示された取組み項目は次のようなものである。

雇 用 体 系	役職定年制、早期退職優遇制度の検討
社 内 資 格 制 度	職能資格制度の導入
人 事 評 価 制 度	公平な人事評価基準、ルール設計
賃 金 制 度	職能給体系の導入 チーム業績による賞与格差の拡大
退 職 金 制 度	ポイント制退職金制度への変換

具体的な内容については、プロジェクトチームを結成し、進めるよう決定された。

人事制度策定に当たり、当初は、総務部門を中心に原案を作成し、労働組合に定期的に報告するという案が出されていた。ところが、できるだけオープンな議論が望ましいということで、組合執行部の幹部2名にもプロジェクトに加わってもらい、最初から意見をぶつけ合うことで合意した。

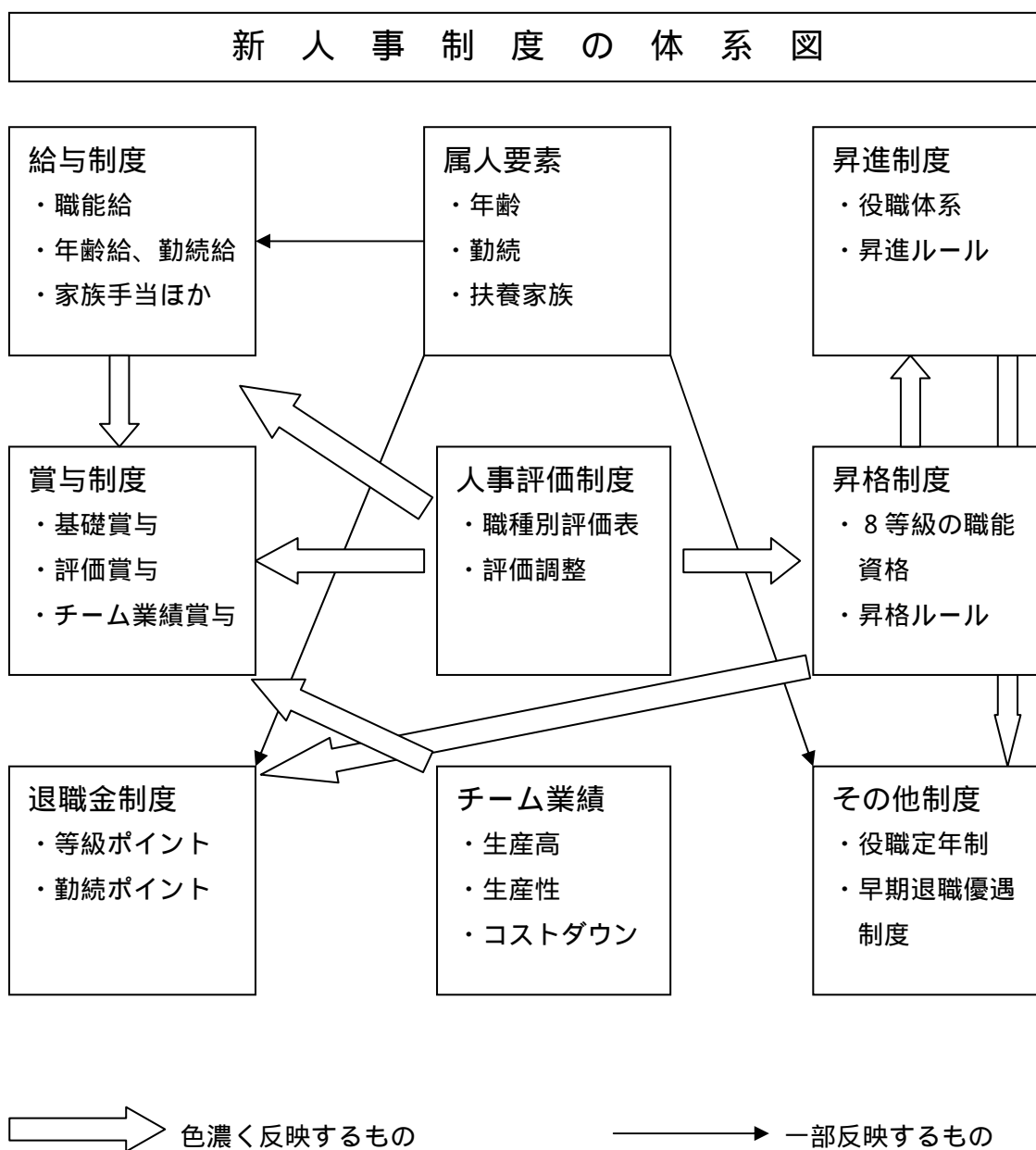
プロジェクトメンバーは、総務担当常務、総務課長、総務主任、製造課長、技術課長、組合幹部2名、コンサルタントの計8名でスタート。

月1～2回のプロジェクト会議により、約1年間のスケジュールが立てられた。

人事制度の骨格「属人要素を残す」

まず、新しい人事制度の骨格を議論し、以下のような体系ができ上がった。

年齢や勤続年数、扶養家族といった仕事以外の属人要素についても、給与制度の中に一部残すことになった。あまりにもドラスチックな改革は、かえって混乱してしまうという意見に配慮した。



等級制度「8等級からなる職能資格制度」

社員構成は、約8割が工場の製造部門に従事している。そのため、個人の成果が明確ではなく、あくまで部門単位、チーム単位の成果を追求することになる。実力主義といっても、職務の遂行能力や管理能力を判定することがベースとなる。

そこで、職務ランクを8等級に分類し、職能資格制度を設計することにした。

職能資格等級制度フレーム

クラス	等級	対応役職位	理論モデル対応 の勤続年数	滞 留 年 数			昇 格 条 件			
				理 論 モ デ ル		最短 年数	人 事 評 価	上 司 推 薦	役 員 面 接	昇 格 試 験
				年数	年 齢					
経 営	8	本部長・工場長	-	-	-	○	○	○		
	7	部長・副工場長	学卒31年目～	-	48歳～	○	○	○		
管 理	6	次長・課長	学卒25～30年目	6年	42～47歳	○	○	○		
	5	課長・係長	学卒19～24年目	6年	36～41歳	○	○	○		
監 督	4	班長	学卒14～18年目	5年	31～35歳	○	○	○		
	3	副班長	学卒9～13年目	5年	26～30歳	○	○	○		
一 般	2		学卒5～8年目	4年	22～25歳	○	○	○		
	1		学卒1～4年目	4年	18～21歳	○	○	○		

各等級の対象者

等級	対応役職	各 職 能 資 格 等 級 の 対 象 者
8等級	本部長 工場長	経営管理職として、全社単位の方針・計画の設定及び推進を行う者
7等級	部長 副工場長	経営方針に基づき、部門単位の方針・計画の設定及び推進を行う者
6等級	次長 課長	部門方針に基づき、課単位の方針・計画の設定及び推進を行う者
5等級	課長 係長	業務管理又は高度な専門業務を行う者
4等級	班長	実務指導又は専門業務を行う者
3等級	副班長	実務指導補助又は熟練技能業務を行う者
2等級		自己判断業務、非定型業務を行う者
1等級		補助業務、定型的業務を行う者

人事考課シート

(対象期間 年 月 日 ~ 年 月 日)

製造職一般

所 属	役 職	氏 名	年 齢	歳	等 級	勤 続	年 数	実 施	年 月 日
--------	--------	--------	--------	---	--------	--------	--------	--------	-------

考課項目	定義	(別途)					ウエイ ト	評価
		1	2	3	4	5		
成 果 の 実 現 度	チーム業績	(別途)						
	仕事の量・難易度	仕事の量・難易度ともに適当であったか	仕事量が少なく、任される仕事も難易度の低いものであった	仕事量・難易度ともに物足りなかった	仕事量・難易度ともに不足はなかった	仕事を積極的にこなし、多くの仕事を任されていた	仕事を積極的にこなし、難易度の高い仕事を任されていた	x 2
	仕事の質・信頼性・正確さ	仕事のできばえは正確で、信頼性のある内容であったか	ミスが頻繁に起こり、信頼性に欠けていた	ときどきミスが起こり、信頼性に欠けていた	目立ったミスはなく、質的にも問題なかった	仕事の質はほぼ正確で、信頼を得ていた	仕事のできばえが非常に良く、かなりの信頼を得ていた	x 2
	仕事の効率・納期	仕事のやり方は、計画的に迅速にできていたか	仕事にムダが多く、納期遅れが度々起きた	仕事にムダがあり、納期遅れになりがちであった	ひととおり納期は守られていた	仕事が計画的で、納期も常に守られていた	納期にシビアで、常に計画的に迅速にできていた	x 2
	安全	常に安全に心掛け、規範に沿った行動をしていたか	休業災害を起こした	不休業災害を起こした	災害なし	安全保護具の着用を心掛けていた	安全保護具の着用は完全にできていた	x 1
業 務 の 遂 行 度	創意工夫	仕事の改善をめざして、創意工夫を心がけていたか	創意工夫の姿勢が全くみられなかった	創意工夫の姿勢はあったが、少し物足りなかった	創意工夫の姿勢が感じられた	創意工夫の姿勢が感じられ、自らの仕事の改善に表れていた	創意工夫の姿勢が感じられ、他の仕事の改善に向けて働きかけていた	x 1
	改善提案件数	改善提案を行っていたか (件数/6ヵ月)	0件	1~4件	5~7件	8~10件	11件以上	x 2
	報・連・相	業務の流れに支障をきたさぬよう、周囲との報告・連絡・相談(報・連・相)を密に行っていたか	基本的な報・連・相ができず、業務に支障をきたすことが度々あった	基本的な報・連・相が不十分であった	基本的な報・連・相に関しては、問題なかった	業務に支障をきたさぬよう、報・連・相を行っていた	報・連・相の積極的な実施により、円滑な業務の流れをつくっていた	x 1
基 本 的 姿 勢 ・ 意 識	積極性	何事にも積極的に取り組んでいたか	何事にも消極的であった	何事にもやや積極性に欠ける傾向があった	積極的に取り組むことがあった	積極的に取り組むことが多かった	何事にも積極的に意欲をもって取り組んだ	x 1
	協調性・価値観の共有	自分の都合にとらわれず、会社や周囲の考えを理解し、協調して仕事を進めていたか	自分の都合を優先しがちで、他人の意見を聴こうとしないことが多かった	自分のなすべきことを理解せず、時々チームワークを乱すことがあった	自分のなすべきことを理解し、他との協調性を保とうとしていた	会社や周囲の考えを理解し、他とも協調的に仕事できていた	会社や周囲の考えを理解し、他に対して協調的であるよう働きかけていた	x 1
	責任感・勤勉性	日頃から勤勉で、頼まれた仕事は最後まで責任もってやり遂げていたか	与えられた仕事を理由もなく途中で止めることがあった	困難な仕事に対しては責任逃れをする傾向がみられた	責任逃れをする傾向は感じられなかった	困難な仕事も最後まで責任もって遂行する姿勢がうかがえた	困難な仕事も最後まで責任もって完遂し、周囲の信頼を得ていた	x 1
	社会人としてのマナー	社会人としてマナー(服装・態度・言葉使い等)を心得ていたか	基本的なマナーに欠け、周囲に迷惑をかけることも多かった	基本的なマナーにやや欠ける傾向があった	基本的なマナーはひととおり身につけていた	基本的なマナーをよく心得、周囲によい印象を与えていた	マナーをよく心得、周囲にも働きかけていた	x 1
知 識 ・ 能 力 の 啓 発 度	業務技術・能力	業務遂行に必要な技術・能力を有していたか	基本的な技術・能力が不足し、身につけようとする努力もみられなかった	最低限の業務技術・能力は身につけているが、しばしば援助を必要とした	最低限の技術・能力は有し、基本的な業務はひとりでこなすことができた	基本的な業務技術・能力はかなり有し、同僚・後輩に対しても分かりやすく教えることができる	現在必要な技術・能力だけでなく、その周辺技術・能力をも積極的に身につけていた	x 1
	社内外の一般知識	就業規則や社内の基本的ルール及び世の中に関する一般的な知識を有していたか	基本的な知識さえ身につけておらず、また身につけようとする努力もみられなかった	最低限の知識は身につけているが、基本的な部分でつまづきが多かった	一般的な知識を身につけようとする姿勢が感じられ、問題となることはなかった	一般的な知識を身につけようとする努力し、周囲に良い印象を与えていた	一般的な知識を身につけ、周囲にも働きかけていた	x 1
	理解力・判断力	他の意見を理解し、判断する力を有していたか	他の意見を正しく理解する姿勢に欠け、混乱をきたした	他の意見を正しく理解する力に欠け、誤った判断をすることがあった	他の意見を理解する能力を有し、正しい状況判断ができていた	他の意見を理解する能力に優れ、正しい状況判断ができ、業務に支障をきたすことはなかった	正しい状況判断にもつき、業務をスムーズに進めることができていた	x 1
	実行力	与えられた仕事を着実に実行していたか	何の仕事を選んでも、中途半端で終わることが多かった	実行力がやや鈍く感じられた	任された仕事は多少困難でも粘り強く取り組んでいた	任された仕事は最後までやり遂げた	与えられた仕事に限らず何事にも意欲的に取り組み、着実に実行していた	x 1
学習	何事に対しても学ぶ姿勢をもち、日々努力していたか	担当業務において学ぶ姿勢が感じられなかった	担当業務において学ぶ姿勢が物足りなかった	担当業務において未知のことを学ぶ姿勢があった	強い向上心をもっており、担当業務以外にも学ぶ姿勢があった	強い向上心をもっており、自己の育成に向けて努力していた	x 1	
合計点								

一方、いくら評価基準を分かりやすくしたといっても、評価者（評価する側）による点数のばらつきが問題となる。評価者に対する訓練は行うものの、完全には解消しない。そこで、評価点を調整し、公平性を保つシステムが求められる。

同社の場合は、複数の評価者の平均点をとる方式で調整することにした。ほとんどの社員に対して、評価者が3名ずつ設定されており、誰か1人が調整するよりも、公平で透明性が高いという判断である。

評価点調整例

評価対象者	評価者 a	評価者 b	評価者 c	合 計	平均 = 決定
社員 A	50点	55点	60点	165点	55点
社員 B	45点	55点	50点	150点	50点

給与制度「年齢・勤続給と職能給」

月例給与の体系は以下の通り。

年齢給は37歳、勤続給は勤続20年まで、昇給するようにしている。

職能給については、各等級とも号俸の上限を設けており、そこで上位等級に昇格できない場合は、昇給ストップするようになっている。

基準内給与	基本給	年齢給（別表参照）	
		勤続給（別表参照）	
		職能給（別表参照）	
	役付手当	本部長・工場長	120,000円
		部長・副工場長	80,000円
		次長	70,000円
		課長	65,000円
		係長	50,000円
		班長	10,000円
		副班長	5,000円
	家族手当	配偶者	10,000円
その他扶養家族 1人		5,000円	
皆勤手当	皆勤者に6,000円（係長以上は除く）		
基準外給与	超過勤務手当	時間外、深夜、休日勤務の割増賃金	
	通勤手当		

職能給の給与改定基準

評価	業績低調時		標準時	業績好調時	
S	+5	+6	+7	+8	+9
A	+3	+4	+5	+6	+7
B	+2	+3	+4	+5	+6
C	+1	+2	+3	+4	+5
D	-1	±0	+1	+2	+3

年齢給表

ビッチ	年齢	年齢給
1,000	18歳	135,000
	19歳	136,000
	20歳	137,000
	21歳	138,000
	22歳	139,000
1,500	23歳	140,500
	24歳	142,000
	25歳	143,500
	26歳	145,000
	27歳	146,500
1,500	28歳	148,000
	29歳	149,500
	30歳	151,000
	31歳	152,500
	32歳	154,000
1,000	33歳	155,000
	34歳	156,000
	35歳	157,000
	36歳	158,000
	37歳	159,000
0	38歳	159,000
	39歳	159,000
	40歳	159,000
	41歳	159,000
	42歳	159,000
0	43歳	159,000
	44歳	159,000
	45歳	159,000
	46歳	159,000
	47歳	159,000
0	48歳	159,000
	49歳	159,000
	50歳	159,000
	51歳	159,000
	52歳	159,000
0	53歳	159,000
	54歳	159,000
	55歳	159,000
	56歳	159,000
	57歳	159,000
	58歳	159,000
	59歳	159,000
	60歳	159,000

勤続給表

ビッチ	勤続	勤続給
500	0年	0
	1年	500
	2年	1,000
	3年	1,500
	4年	2,000
	5年	2,500
	6年	3,000
	7年	3,500
	8年	4,000
	9年	4,500
500	10年	5,000
	11年	5,500
	12年	6,000
	13年	6,500
	14年	7,000
	15年	7,500
	16年	8,000
	17年	8,500
	18年	9,000
	19年	9,500
0	20年	10,000
	21年	10,000
	22年	10,000
	23年	10,000
	24年	10,000
	25年	10,000
	26年	10,000
	27年	10,000
	28年	10,000
	29年	10,000
0	30年	10,000
	31年	10,000
	32年	10,000
	33年	10,000
	34年	10,000
	35年	10,000
	36年	10,000
	37年	10,000
	38年	10,000
	39年	10,000
	40年	10,000
	41年	10,000
	42年	10,000

職能給表

1級職		2級職		3級職		4級職		5級職		6級職		7級職		8級職	
号	1,200	号	1,200	号	1,400	号	1,600	号	2,000	号	2,200	号	2,600	号	3,000
1	15,000	1	39,000	1	63,000	1	98,000	1	138,000	1	198,000	1	264,000	1	324,000
2	16,200	2	40,200	2	64,400	2	99,600	2	140,000	2	200,200	2	266,000	2	326,200
3	17,400	3	41,400	3	65,800	3	101,200	3	142,000	3	202,400	3	268,000	3	328,400
4	18,600	4	42,600	4	67,200	4	102,800	4	144,000	4	204,600	4	270,000	4	330,600
5	19,800	5	43,800	5	68,600	5	104,400	5	146,000	5	206,800	5	272,000	5	332,800
6	21,000	6	45,000	6	70,000	6	106,000	6	148,000	6	209,000	6	274,000	6	335,000
7	22,200	7	46,200	7	71,400	7	107,600	7	150,000	7	211,200	7	276,000	7	337,200
8	23,400	8	47,400	8	72,800	8	109,200	8	152,000	8	213,400	8	278,000	8	339,400
9	24,600	9	48,600	9	74,200	9	110,800	9	154,000	9	215,600	9	280,000	9	341,600
10	25,800	10	49,800	10	75,600	10	112,400	10	156,000	10	217,800	10	282,000	10	343,800
11	27,000	11	51,000	11	77,000	11	114,000	11	158,000	11	220,000	11	284,000	11	346,000
12	28,200	12	52,200	12	78,400	12	115,600	12	160,000	12	222,200	12	286,000	12	348,200
13	29,400	13	53,400	13	79,800	13	117,200	13	162,000	13	224,400	13	288,000	13	350,400
14	30,600	14	54,600	14	81,200	14	118,800	14	164,000	14	226,600	14	290,000	14	352,600
15	31,800	15	55,800	15	82,600	15	120,400	15	166,000	15	228,800	15	292,000	15	354,800
16	33,000	16	57,000	16	84,000	16	122,000	16	168,000	16	231,000	16	294,000	16	357,000
17	34,200	17	58,200	17	85,400	17	123,600	17	170,000	17	233,200	17	296,000	17	359,200
18	35,400	18	59,400	18	86,800	18	125,200	18	172,000	18	235,400	18	298,000	18	361,400
19	36,600	19	60,600	19	88,200	19	126,800	19	174,000	19	237,600	19	300,000	19	363,600
20	37,800	20	61,800	20	89,600	20	128,400	20	176,000	20	239,800	20	302,000	20	365,800
21	39,000	21	63,000	21	91,000	21	130,000	21	178,000	21	242,000	21	304,000	21	368,000
22	40,200	22	64,200	22	92,400	22	131,600	22	180,000	22	244,200	22	306,000	22	370,200
23	41,400	23	65,400	23	93,800	23	133,200	23	182,000	23	246,400	23	308,000	23	372,400
24	42,600	24	66,600	24	95,200	24	134,800	24	184,000	24	248,600	24	310,000	24	374,600
25	43,800	25	67,800	25	96,600	25	136,400	25	186,000	25	250,800	25	312,000	25	376,800
26	45,000	26	69,000	26	98,000	26	138,000	26	188,000	26	253,000	26	314,000	26	379,000
27	46,200	27	70,200	27	99,400	27	139,600	27	190,000	27	255,200	27	316,000	27	381,200
28	47,400	28	71,400	28	100,800	28	141,200	28	192,000	28	257,400	28	318,000	28	383,400
29	48,600	29	72,600	29	102,200	29	142,800	29	194,000	29	259,600	29	320,000	29	385,600
30	49,800	30	73,800	30	103,600	30	144,400	30	196,000	30	261,800	30	322,000	30	387,800
31	51,000	31	75,000	31	105,000	31	146,000	31	198,000	31	264,000	31	324,000	31	390,000
32	52,200	32	76,200	32	106,400	32	147,600	32	200,000	32	266,200	32	326,000	32	392,200
33	53,400	33	77,400	33	107,800	33	149,200	33	202,000	33	268,400	33	328,000	33	394,400
34	54,600	34	78,600	34	109,200	34	150,800	34	204,000	34	270,600	34	330,000	34	396,600
35	55,800	35	79,800	35	110,600	35	152,400	35	206,000	35	272,800	35	332,000	35	398,800
36	57,000	36	81,000	36	112,000	36	154,000	36	208,000	36	275,000	36	334,000	36	401,000
37	58,200	37	82,200	37	113,400	37	155,600	37	210,000	37	277,200	37	336,000	37	403,200
				38	114,800	38	157,200	38	212,000	38	279,400	38	338,000	38	405,400
				39	116,200	39	158,800	39	214,000	39	281,600	39	340,000	39	407,600
				40	117,600	40	160,400	40	216,000	40	283,800	40	342,000	40	409,800
				41	119,000	41	162,000	41	218,000	41	286,000	41	344,000	41	412,000
				42	120,400	42	163,600	42	220,000	42	288,200	42	346,000	42	414,200
				43	121,800	43	165,200	43	222,000	43	290,400	43	348,000	43	416,400
				44	123,200	44	166,800	44	224,000	44	292,600	44	350,000	44	418,600
				45	124,600	45	168,400	45	226,000	45	294,800	45	352,000	45	420,800
				46	126,000	46	170,000	46	228,000	46	297,000	46	354,000	46	423,000
								47	230,000	47	299,200	47	356,000	47	425,200
								48	232,000	48	301,400	48	358,000	48	427,400
								49	234,000	49	303,600	49	360,000	49	429,600
								50	236,000	50	305,800	50	362,000	50	431,800
								51	238,000	51	308,000	51	364,000	51	434,000
								52	240,000	52	310,200	52	366,000	52	436,200
								53	242,000	53	312,400	53	368,000	53	438,400
								54	244,000	54	314,600	54	370,000	54	440,600
								55	246,000	55	316,800	55	372,000	55	442,800

モデル給与表

年齢	勤続	等級	号棒	年齢給	勤続給	職能給	基本給計	役付手当	家族手当	皆勤手当	基準内給与
18	0	1	1	135,000	0	15,000	150,000			6,000	156,000
19	1	1	6	136,000	500	21,000	157,500			6,000	163,500
20	2	1	11	137,000	1,000	27,000	165,000			6,000	171,000
21	3	1	16	138,000	1,500	33,000	172,500			6,000	178,500
22	4	2	1	139,000	2,000	39,000	180,000			6,000	186,000
23	5	2	6	140,500	2,500	45,000	188,000			6,000	194,000
24	6	2	11	142,000	3,000	51,000	196,000			6,000	202,000
25	7	2	16	143,500	3,500	57,000	204,000			6,000	210,000
26	8	3	1	145,000	4,000	63,000	212,000	5,000		6,000	223,000
27	9	3	6	146,500	4,500	70,000	221,000	5,000	10,000	6,000	242,000
28	10	3	11	148,000	5,000	77,000	230,000	5,000	10,000	6,000	251,000
29	11	3	16	149,500	5,500	84,000	239,000	5,000	15,000	6,000	265,000
30	12	3	21	151,000	6,000	91,000	248,000	5,000	15,000	6,000	274,000
31	13	4	1	152,500	6,500	98,000	257,000	10,000	15,000	6,000	288,000
32	14	4	6	154,000	7,000	106,000	267,000	10,000	20,000	6,000	303,000
33	15	4	11	155,000	7,500	114,000	276,500	10,000	20,000	6,000	312,500
34	16	4	16	156,000	8,000	122,000	286,000	10,000	20,000	6,000	322,000
35	17	4	21	157,000	8,500	130,000	295,500	10,000	20,000	6,000	331,500
36	18	5	1	158,000	9,000	138,000	305,000	50,000	20,000		375,000
37	19	5	6	159,000	9,500	148,000	316,500	50,000	20,000		386,500
38	20	5	11	159,000	10,000	158,000	327,000	50,000	20,000		397,000
39	21	5	16	159,000	10,000	168,000	337,000	50,000	20,000		407,000
40	22	5	21	159,000	10,000	178,000	347,000	50,000	20,000		417,000
41	23	5	26	159,000	10,000	188,000	357,000	50,000	20,000		427,000
42	24	6	1	159,000	10,000	198,000	367,000	65,000	20,000		452,000
43	25	6	6	159,000	10,000	209,000	378,000	65,000	20,000		463,000
44	26	6	11	159,000	10,000	220,000	389,000	65,000	20,000		474,000
45	27	6	16	159,000	10,000	231,000	400,000	65,000	20,000		485,000
46	28	6	21	159,000	10,000	242,000	411,000	65,000	20,000		496,000
47	29	6	26	159,000	10,000	253,000	422,000	65,000	20,000		507,000
48	30	7	1	159,000	10,000	264,000	433,000	80,000	20,000		533,000
49	31	7	6	159,000	10,000	274,000	443,000	80,000	20,000		543,000
50	32	7	11	159,000	10,000	284,000	453,000	80,000	20,000		553,000
51	33	7	16	159,000	10,000	294,000	463,000	80,000	20,000		563,000
52	34	7	21	159,000	10,000	304,000	473,000	80,000	15,000		568,000
53	35	7	26	159,000	10,000	314,000	483,000	80,000	15,000		578,000
54	36	7	31	159,000	10,000	324,000	493,000	80,000	10,000		583,000
55	37	7	36	159,000	10,000	334,000	503,000	80,000	10,000		593,000
56	38	7	41	159,000	10,000	344,000	513,000	80,000	10,000		603,000
57	39	7	46	159,000	10,000	354,000	523,000	80,000	10,000		613,000
58	40	7	51	159,000	10,000	364,000	533,000	80,000	10,000		623,000
59	41	7	55	159,000	10,000	372,000	541,000	80,000	10,000		631,000
60	42	7	55	159,000	10,000	372,000	541,000	80,000	10,000		631,000

賞与制度「チーム業績を反映」

賞与については、

基礎賞与

評価賞与

チーム業績賞与

の合計で算出される。

まず、賞与原資を 基礎賞与 40% 評価賞与 40% チーム業績賞与 20%に分ける。

そして、それぞれ《基本給 + 役付手当》の社員合計額で割り、平均月数に換算する。例えば、総原資が2.5ヵ月分であれば、

- ・基礎賞与 $2.5 \text{ ヵ月} \times 40\% = 1.0 \text{ ヵ月分}$
- ・評価賞与 $2.5 \text{ ヵ月} \times 40\% = 1.0 \text{ ヵ月分}$
- ・チーム業績賞与 $2.5 \text{ ヵ月} \times 20\% = 0.5 \text{ ヵ月分}$

というようになる。

これに対して、個々の社員の金額を算出するには、

基礎賞与 = 《基本給 + 役付手当》 × 一律 1.0ヵ月分

評価賞与 = 《基本給 + 役付手当》 × 1.0ヵ月分 × 評価係数

評価係数

評価	評価点目安	係数
S	平均点 + 20点以上	1.5
A	平均点 + 10点以上	1.2
B	平均点 ± 10点未満	1.0
C	平均点 - 10点以下	0.8
D	平均点 - 20点以下	0.5

チーム業績賞与 = 《基本給 + 役付手当》 × 0.5ヵ月分 × 業績評価係数 (0 ~ 2.0)

となり、最大で2倍強の格差がつくようになった。これまでは、せいぜい10%程度の個人差に留まっていたことを思えば、社員に対するインパクトは強い。

退職金制度「等級と勤続によるポイント制へ」

退職金制度は、ポイント制に切替えることにより、将来の資金対策と貢献度による支給に転換する狙いがある。

しくみは、等級ポイントと勤続ポイントの累計に退職事由別の単価を掛合わせて算出する。

等級ポイント（１年につき）

等級	１級	２級	３級	４級	５級	６級	７級	８級
ポイント	６	８	１２	１５	２０	２５	３５	４５

勤続ポイント（１年につき）

勤続年数	３～１０年	１１～２０年	２０年以上
ポイント	６	８	１０

退職事由別単価

定年など会社都合退職	自己都合退職
１０，０００円	１５，０００円

現行制度からの移行については、導入時点での全社員の退職金額を旧制度により算出し、その金額をポイントに置き換えることで、社員にとって不利がないようにした。

その他の制度「役職定年制と早期退職優遇制度の導入」

役職定年制は、各役職ごとに上限年齢を設定することで、人事ローテーションを円滑に行う目的で、導入が決定された。近年のポスト不足による昇進年齢の高齢化に対応した措置である。

役 職	役職定年
本部長・工場長	57歳
部長・副工場長・次長	55歳
課長・係長	53歳

役職定年後は、専任職の扱いとなるが、会社が特に必要と判断した場合には、1年ごとの役職任期として現職を継続することができる。

早期退職優遇制度については、役職定年後の選択肢として設け、退職金の割増しにより優遇措置を行う。

移行措置「3年間は賞与で調整」

新給与制度への移行に関しては、3年間の調整期間を設けた。これまでは年功的な賃金決定を行ってきたため、能力の再格付けによって、大幅な水準訂正を行わねばならない。但し、月給部分については極力引き下げを伴わないで移行して欲しい、という組合側の強い要求もあり、調整給により3年間は減給者を出さない方針となった。

但し、その間は賞与による調整を行うことで、年収ベースでは確実に賃金水準の是正が行われることになった。

導入後の効果「若手社員層は歓迎」

社員に中高年層が多いため、理屈では理解できても、実際に処遇が下がる者にとっては面白いはずがない。しかしながら、チーム業績の賞与反映などに対しては、概ね前向きにとらえられており、チームによっては団結力が増すなどの効果が見られた。

一方、若手社員層からは歓迎の反応が多く、当初意図された結果となっている。

人件費の水準は、人員調整や時間外労働の抑制などで、労働分配率（加工高に占める人件費の割合）は2%程度改善している。但し、同社が安定的に収益を確保するためには、これでも十分とは言えず、今後より一層の努力継続が必要となる。

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ことが重要です。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。

その他のコンサルティング事例は
こちらをクリック！