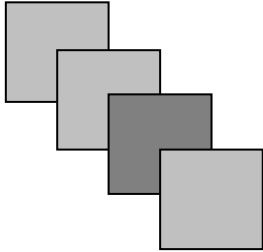


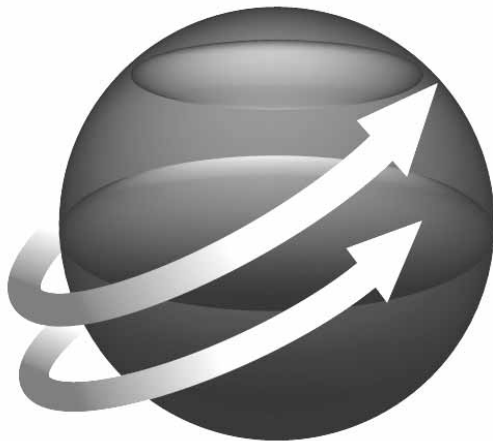
その他のコンサルティング事例は  
こちらをクリック！



中小企業の人事制度・賃金制度 改定事例集 No.4

## 卸売業編

～靴・皮製品卸売業 規模120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>

---

## 靴・皮製品卸売業：規模120名のケース

---

D社は、靴や鞆などの革製品を中心にメーカーから仕入れ、主に関東地方の専門店や量販店に卸している。また、自社独自の商品展開にも近年力を入れはじめている。昨年、創業30周年を迎え、それを機に、創業社長から長男へと社長交替が行われた。

### 制度導入の背景【社長交替による新体制作り】

---

D社は創業以来、先代社長の強力なリーダーシップのもと、順調な発展を遂げてきた。社長はまさしく“スーパーマン”で、商品開発から販路開拓に至るまで、一人で会社を引っ張ってきた。社員はただ単に社長の指示通り動くだけでいいという、社長のワンマン体制が完全にできあがっていた。

そんな社長の人事観は、「社員は家族である」というものであり、社員の働き具合に関係なく、十分な報酬を与え、飯を食わしてやるのが会社の務めであると考えていた。実際に、高度成長期から低成長期にかけては、会社の業績も順調に伸び、上場企業を比べても遜色ない給与を社員に与えることができていた。

しかし、近年の景気低迷に伴う業界の市場縮小に加え、社長も高齢を迎えたこともあり、会社自体が一時期の勢いをすっかり無くしてしまった。社員一人一人の力を結集し、難局を乗り切るべき時なのだが、長年の“指示待ち族”体質は、そう簡単には抜けきらない。さらに、創業初期からの社員たちも次々と高齢となり、従来通りの年功序列で運用してきた賃金制度では、到底対応できない状況になってきた。

一方で、新社長となった長男は、先代とは全く違う人事観を持っていた。今までの“親分子分制度”的な風土を嫌い、民主的な組織運営を理想としていた。社長一人だけではなく、幹部社員と一体となった“集団的リーダーシップ”の発揮が目指すところであった。

また、40代、50代といった中高年齢層には、従来通りの高水準の賃金が保障されていたが、社歴の浅い若手社員に対しては、入社当初から賃金が低く抑えられ、十分な能力開発、動機付けができていないのが現状であった。中には、非常に優秀な素質を持ちながら、会社への不満からくすぶっている者も何人かいる。「何とかこういった人を引き上げてやりたい」と、新社長は以前からずっと考えていた。

---

## 導入の目的【若手社員育成と人件費増大への対応】

---

このような、新体制作りという目的を達成するための基盤として、  
若手社員の動機付け、能力開発を行うための人事評価制度  
高齢者増加に伴う人件費増大に対応するための賃金制度  
がどうしても不可欠になってきた。

先代社長の体制のもとでは、人事評価を賃金に反映させることは、全くと言っていいほどなかった。確かに、社員教育には熱心であったが、社員にとってはただ“やらされている”としか感じられず、効果的であるとは言えなかった。

そこで、人事評価の結果をもとに、上司と部下で話し合うことで生きた教育の場を持ち、また、評価結果を直接報酬に反映させることにより、年齢間の差別を極力なくし、特に若手の意識、能力を高めることが必要になってきたのである。

## 人事制度策定の流れ【プロジェクトチームによる幹部候補生の巻き込み】

---

### 1．中期経営計画からの落とし込み

ひとつには、毎年作成している「中期経営計画」にのっとり、全社業績から部署毎の目標、さらにそれを掘り下げて、個人毎（営業職について）の目標の落とし込みを図る。

### 2．期待像の明確化

一方で会社が求める人材像を、職能要件書という形であらかじめ明確にしておく。それを基準として、社員一人一人の能力が、求められるレベルに達しているかどうかを、給与改定及び賞与査定の際にチェックする。

### 3．プロジェクトチーム結成

新社長をプロジェクトリーダーに、課長クラス（40代）のメンバー計6人でスタートした。部長クラス（50代）ではなく、これからの経営幹部である層をメンバーに加えたのがポイントである。（もちろん部長クラスへの報告は随時行っていた。）

---

## 等級制度【期待成果を職能要件に組込む】

---

D社では、各職種ごと、各等級ごとに、社員に求める理想像を職能要件書に細かく規定した。非常に手間と時間のかかる作業である。

まず、社員全員に対して、「業務内容調査」というアンケートを実施し、日常が行っている仕事の内容を全て抽出し、そこから重要な業務、仕事を進める上で必要な観点などをあぶり出し、職能要件書にまとめていった。ここまでの作業を、プロジェクトチームとコンサルタントの共同作業で進めていった。

### 1．期待成果

例えば、営業職に期待する成果としては、

個人及び部門の利益・売上といった数値化できる成果（定量成果）

数値には表れにくい、顧客との信頼関係や企画開発といった成果（定性成果）

の2つに分類する。

### 2．職務遂行能力

同じく、営業職の職務遂行能力として、

専門知識・技能

情報活用力

行動力

指導力

企画開発力

といった要素が挙げられた。

こうやって完成した職務要件書は、上司が部下の人事評価をする際の、一種のバイブル的な役割を果たしている。

また、部下の側から見ても、会社が自分に求めているものや、自分が取り組むべき課題が明確になり、能力開発という点で多いに役立っている。

詳しくは、次頁「職能要件書」を参照されたい。

## 職能要件書

### 営業職

|               | <b>2 級</b>   | <b>3 級</b>  |
|---------------|--|---|
| 基本定義          | 独力で納品業務に従事しながら、得意先との初歩的な商談が出来るレベル  | 自分で得意先を持ち、自らの力で営業活動が出来るレベル  |
| 担当業務          | 1. 得意先との連絡・商談    2. 出荷業務<br>3. 納品業務                      4. 商品管理   | 1. 販売活動                      2. 出荷業務<br>3. 納品業務                      4. 商品管理<br>5. 販促企画   |
| 期待成果<br>(定 量) |  | 個人の利益・売上目標の達成   |
| 期待成果<br>(定 性) | <b>【社内外からの信頼獲得】</b>  | <b>【社内外からの信頼獲得】</b><br><b>【販売先の拡大】</b><br>新規顧客、取組不十分な顧客、取引が中断している顧客、過去の見込み先等の開拓   |
| 職務遂行<br>能力    | <p><b>【専門知識・技能】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通常業務を円滑に処理出来るだけの、商品に関する基礎的知識を保有している</li> <li>・ 得意先の集金が確実に出来る</li> <li>・ 自部門の商品の特徴を把握しており、得意先に説明することが出来る</li> <li>・ 上司からの具体的指示のもと、得意先に有益な情報を提供することが出来る</li> </ul> <p><b>【基礎能力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会人としての基本的マナーを、社内外で実践することが出来る</li> <li>・ 日常業務において、社会人として最低限必要な一般常識が不足していることはない。</li> <li>・ 得意先では明るく、誠実で、礼儀正しい行動がとれる</li> <li>・ 得意先では、一度断られても、くじけない粘りをだせる</li> <li>・ 受けた指示は先送りせず、即対応出来る</li> <li>・ 受けた指示は、上司が期待するレベルで対応出来る</li> <li>・ 商品、机上、書類は整理整頓されている</li> </ul> | <p><b>【専門知識・技能】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社全体の商品特徴を把握し、得意先に説明することが出来る</li> <li>・ 得意先のニーズを聞き出せるような場面を設定することが出来る</li> <li>・ 過去の実例を参考に、企画書を作成することが出来る</li> <li>・ ニーズ適合商品の選定と提案が、独力で出来る</li> <li>・ 自部門の商品を十分に理解して、説得力をもって商談を得意先で出来る</li> <li>・ 自身の専門知識・技能の向上に向けた努力が出来る</li> </ul> <p><b>【行動力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業スタイルは、得意先に合わせて変えることが出来る</li> <li>・ 簡単なクレームは自身の判断で処理でき、得意先との信頼を回復出来る</li> <li>・ 得意・不得意に関係なく、月次の目標達成にむけ、効率的な活動計画の立案・実行が出来る</li> <li>・ 回収目標達成に向け、計画・継続的な交渉が得意先と出来る</li> </ul> |

## 職能要件書

### 営業職

|               | <b>4 級</b>  | <b>5 級</b>  |
|---------------|---|---|
| 基本定義          | 独力で商品企画から販売まで出来るレベル   | 課・部門の責任者として部門の業績責任を負うレベル<br>個人の力により、商品企画・販売両面で、組織に対して業績貢献を果たすレベル  |
| 担当業務          | 1．商品企画            2．販売活動<br>3．販促企画            4．部下（後輩）指導  | 1．新規企画開発（販売関係・商品関係）<br>2．担当部門政策の立案    3．担当部門業績管理<br>4．部下指導  |
| 期待成果<br>（定 量） | 個人の利益・売上・在庫・回収目標の達成   | 担当部門（個人）の利益・売上・在庫・回収目標の達成   |
| 期待成果<br>（定 性） | <b>【企画開発】</b> 商品、販売ルート、販売手法等に関する企画開発<br><b>【販売先の拡大】</b> 新規顧客、取組不十分な顧客、取引が中断している顧客、過去の見込み先等の開拓<br><b>【会社貢献】</b> プロジェクト等の、通常業務以外での会社貢献<br><b>【顧客満足の獲得】</b> 重要顧客への適切な対応、小売店販促支援  |   |
| 職務遂行<br>能力    | <b>【行動力】</b><br>・3ヵ月、半年、1年単位の販売計画の立案と、その推進が出来る<br>・メイン商品を売り込み、部門業績に貢献出来る<br>・販売活動では、自部門の在庫状況、利益状況を把握した動きが出来、部門業績に貢献出来る<br><b>【指導力】</b><br>・商品仕様に合わせ、製造元への折衝と指導が出来る<br>・製造元との適正原価の価格交渉が出来る<br>・納期、商品仕様違い等のトラブルについて、買取り、価格交渉等の状況に応じた対応が出来る<br>・全社、自部門、自身に対し、問題提起と改善策の立案が出来る<br>・部下、後輩の能力を把握し、ポイントを明確にした指導が出来る<br><b>【創造力】</b><br>常に新しい観点を持ち、顧客への対応、社内での業務方法について旧来とは異なる方法を創造することができる | <b>【指導力】</b><br>・部下の販売活動計画の立案、実行について、効果的な指導が行える<br>・部下の商談状況のチェックと指導が行える<br>・部下の商品企画の計画立案、実行について、効果的な指導が行える<br>・部門内の全商品の売り方提案を得意先や部門メンバーに出来る<br>・発生したクレームは、適切な判断で解決策を提示、実行させることが出来る<br>・年間計画より、販促企画スケジュールが立案出来、各部門、各担当者を指導することが出来る<br>・社内の諸問題について、上司・部下及び他部門との調整を計りながら、解決出来る |

---

## 評価制度【定量評価と定性評価をバランス】

---

営業職の成績評価は、定量評価と定性評価とからなる。

定量評価は、各評価項目の数値目標達成度合を評価する。各評価項目ごとに評価ポイントを算出し、それぞれの数値に各項目のウェイトを掛けた上で、合計ポイントを計算する（人事評価表を参照）。

これでいくと、最高200点から最低0点という具合に差がつくことになる。

一方、定性評価では、数値として目に見える成果以外のもので、評価期間に推進、または組織貢献したテーマについて、以下の4つの観点から評価する。

### 企画開発

- ・新しいジャンルの商品開発
- ・新しい販売ルートの開発
- ・新しい販売手法の開発

### 販売先の拡大

- ・新規顧客の開拓
- ・取り組み不十分な得意先、休眠顧客の掘り起こし

### 会社貢献

- ・各プロジェクトへの参画

### 顧客満足の獲得

- ・小売店販促支援による多大な業績貢献
- ・自社の重点顧客への対応

なお、定性評価にあたっては、自己申告を基本とし、本人が0点から50点の間で点数をつける。こうすることによって、評価者（本人）は、自分自身の日常業務について振り返ることができ、残した成果、あるいは達成できなかった部分について再認識することができる。「そんなことさせれば甘い点をつけるに決まっている」とお思いの方もおられるであろうが、以外に社員は冷静に自分を見ているものである。また、評価点数におかしな点があれば、後ほど行う上司との個人面談でチェックすればよい。またそれが教育の場となり、本人と上司が共通認識を持てるチャンスにもなりうる。

話はそれだが、以上により最終の成績評価ポイントは、

（成績評価ポイント）＝（定量評価ポイント）＋（定性評価ポイント）  
という式で求められる。

人事評価シート (営業職)

氏名  対象期間 年月日 ~ 年月日 評価者

| 評価要素 | 定義・ポイント                 | ウエイト                    | 評価基準 |       |                |                 |                  | 準評価(×ウエイト)                     |            |    |  |  |
|------|-------------------------|-------------------------|------|-------|----------------|-----------------|------------------|--------------------------------|------------|----|--|--|
|      |                         |                         | 0    | 25    | 50             | 75              | 100              | 1次                             | 2次         | 3次 |  |  |
| 定    | 売上高目標達成率                | 半期売上高実績<br>半期売上高目標      | 30%  | 85%未満 | 85%以上<br>95%未満 | 95%以上<br>100%未満 | 100%以上<br>110%未満 | 110%以上<br>以降10%ごとに<br>25ポイント加算 |            |    |  |  |
|      | 粗利益目標達成率                | 半期売上高実績<br>半期売上高目標      | 30%  | 85%未満 | 85%以上<br>95%未満 | 95%以上<br>100%未満 | 100%以上<br>110%未満 | 110%以上<br>以降10%ごとに<br>25ポイント加算 |            |    |  |  |
| 量    | 等級別売上高実績                | 等級ごとの半期売上高実績            | 20%  | 4級    | 6,000万円未満      | 6,000万円未満       | 8,000万円以上        | 10,000万円以上                     | 12,000万円以上 |    |  |  |
|      |                         |                         |      | 3級    | 4,500万円未満      | 6,000万円未満       | 6,000万円以上        | 7,500万円以上                      | 9,000万円以上  |    |  |  |
|      |                         |                         |      | 2級    | 3,000万円未満      | 6,000万円未満       | 4,000万円以上        | 5,000万円以上                      | 6,000万円以上  |    |  |  |
| 評    | [2級]有効案件数(キーマン面談)の目標達成率 | 半期中の有効案件数(キーマン面談)の目標達成率 | 20%  | 20%未満 | 85%以上<br>95%未満 | 95%以上<br>100%未満 | 100%以上<br>110%未満 | 110%以上<br>以降10%ごとに<br>25ポイント加算 |            |    |  |  |
|      | [3級・4級]新規開拓件数           | 半期中の新規受注先開拓実績件数         | 20%  | 0件    | 1件             | 2件              | 3件               | 4件以上                           |            |    |  |  |
| 価    | 小                       | 計                       | 100% |       |                |                 |                  |                                |            |    |  |  |

| テーマ | 目標値 | ウエイト | 評価基準 (期首に設定) |    |    |           |     | 準評価(×ウエイト) |    |    |  |
|-----|-----|------|--------------|----|----|-----------|-----|------------|----|----|--|
|     |     |      | 0            | 25 | 50 | 75(達成ライン) | 100 | 1次         | 2次 | 3次 |  |
| 定   |     | %    |              |    |    |           |     |            |    |    |  |
| 量   |     | %    |              |    |    |           |     |            |    |    |  |
| 評   |     | %    |              |    |    |           |     |            |    |    |  |
| 価   | 小   | 計    | 50%          |    |    |           |     |            |    |    |  |

| 評価要素 | ウエイト | 評価基準 (期首に設定) |          |          |         |           | 準評価(×ウエイト) |    |    |  |
|------|------|--------------|----------|----------|---------|-----------|------------|----|----|--|
|      |      | 0 完全に不十分     | 25 やや不十分 | 50 期待レベル | 75 高い水準 | 100 最高レベル | 1次         | 2次 | 3次 |  |
| 定    | 5%   |              |          |          |         |           |            |    |    |  |
| 量    | 5%   |              |          |          |         |           |            |    |    |  |
|      | 5%   |              |          |          |         |           |            |    |    |  |
|      | 5%   |              |          |          |         |           |            |    |    |  |
|      | 5%   |              |          |          |         |           |            |    |    |  |
|      | 5%   |              |          |          |         |           |            |    |    |  |
| 評    | 5%   |              |          |          |         |           |            |    |    |  |
|      | 5%   |              |          |          |         |           |            |    |    |  |
|      | 5%   |              |          |          |         |           |            |    |    |  |
| 価    | 小    | 計            | 50%      |          |         |           |            |    |    |  |

|         |      |      |      |      |
|---------|------|------|------|------|
| 合計点数記入欄 | 定量評価 | 定性評価 | 能力評価 | 合計点数 |
|         | /100 | /50  | /50  | /200 |



---

## 賃金制度【能力給と成果給の2本立て】

---

D社の基本給は

能力給（能力の保有度、業務遂行度、取り組み姿勢をもとに決定）

成果給（能力の発揮度、成果、成績から決定）

の二つから構成される。

### 1. 本給の決定

本給の給与改定は、人事評価表の能力・姿勢評価の結果をもとに、本給号俸表に対して、下記の昇号基準表によって行う。

ただし、その年の業績状況によって、昇給原資の調整ができるように、いくつかの昇号パターンを設けている。どのパターンを使用するかは、毎年役員会で決定し、社員に発表する。

改号基準表

| 評 価 | 能力・姿勢評価点数<br>の目安 | 業績不調時 | 標準時 | 業績好調時 |
|-----|------------------|-------|-----|-------|
| S   | 90～              | 4号    | 5号  | 6号    |
| A   | 70～89            | 3号    | 4号  | 5号    |
| B   | 50～69            | 2号    | 3号  | 4号    |
| C   | 30～49            | 1号    | 2号  | 3号    |
| D   | ～29              | -1号   | 0号  | 1号    |

業績不調時には、本人の評価によっては、減給もありうることになる。

能力給テーブル表

| 2級<br>ピッチ600円 |         | 3級<br>ピッチ800円 |         | 4級<br>ピッチ1,000円 |         | 5級<br>固定額 | 6級<br>固定額 |
|---------------|---------|---------------|---------|-----------------|---------|-----------|-----------|
| 1             | 160,000 | 1             | 170,500 | 1               | 190,000 | 230,000   | 260,000   |
| 2             | 160,600 | 2             | 171,300 | 2               | 191,000 |           |           |
| 3             | 161,200 | 3             | 172,100 | 3               | 192,000 |           |           |
| 4             | 161,800 | 4             | 172,900 | 4               | 193,000 |           |           |
| 5             | 162,400 | 5             | 173,700 | 5               | 194,000 |           |           |
| 6             | 163,000 | 6             | 174,500 | 6               | 195,000 |           |           |
| 7             | 163,600 | 7             | 175,300 | 7               | 196,000 |           |           |
| 8             | 164,200 | 8             | 176,100 | 8               | 197,000 |           |           |
| 9             | 164,800 | 9             | 176,900 | 9               | 198,000 |           |           |
| 10            | 165,400 | 10            | 177,700 | 10              | 199,000 |           |           |
| 11            | 166,000 | 11            | 178,500 | 11              | 200,000 |           |           |
| 12            | 166,600 | 12            | 179,300 | 12              | 201,000 |           |           |
| 13            | 167,200 | 13            | 180,100 | 13              | 202,000 |           |           |
| 14            | 167,800 | 14            | 180,900 | 14              | 203,000 |           |           |
| 15            | 168,400 | 15            | 181,700 | 15              | 204,000 |           |           |
| 16            | 169,000 | 16            | 182,500 | 16              | 205,000 |           |           |
| 17            | 169,600 | 17            | 183,300 | 17              | 206,000 |           |           |
| 18            | 170,200 | 18            | 184,100 | 18              | 207,000 |           |           |
| 19            | 170,800 | 19            | 184,900 | 19              | 208,000 |           |           |
| 20            | 171,400 | 20            | 185,700 | 20              | 209,000 |           |           |
| 21            | 172,000 | 21            | 186,500 | 21              | 210,000 |           |           |
|               |         | 22            | 187,300 | 22              | 211,000 |           |           |
|               |         | 23            | 188,100 | 23              | 212,000 |           |           |
|               |         | 24            | 188,900 | 24              | 213,000 |           |           |
|               |         | 25            | 189,700 | 25              | 214,000 |           |           |
|               |         | 26            | 190,500 | 26              | 215,000 |           |           |
|               |         | 27            | 191,300 | 27              | 216,000 |           |           |
|               |         | 28            | 192,100 | 28              | 217,000 |           |           |
|               |         | 29            | 192,900 | 29              | 218,000 |           |           |
|               |         | 30            | 193,700 | 30              | 219,000 |           |           |
|               |         | 31            | 194,500 | 31              | 220,000 |           |           |
|               |         | 32            | 195,300 | 32              | 221,000 |           |           |
|               |         | 33            | 196,100 | 33              | 222,000 |           |           |
|               |         | 34            |         | 34              | 223,000 |           |           |
|               |         | 35            |         | 35              | 224,000 |           |           |
|               |         | 36            |         | 36              | 225,000 |           |           |
|               |         | 37            |         | 37              | 226,000 |           |           |
|               |         | 38            |         | 38              | 227,000 |           |           |
|               |         | 39            |         | 39              | 228,000 |           |           |
|               |         | 40            |         | 40              | 229,000 |           |           |
|               |         | 41            |         | 41              | 230,000 |           |           |

## 2. 成果給の決定

成果給の給与改定は、人事評価表の成績評価の結果をもとに、成果給号俸表に対して、下記の昇号基準表により行う。

改号基準

| 評価  | 成績評価点数の目安 | 昇降号  |
|-----|-----------|------|
| S   | 150 以上    | 10 号 |
| A + | 130 ~     | 8 号  |
| A   | 110 ~     | 6 号  |
| B + | 90 ~      | 4 号  |
| B   | 70 ~      | 2 号  |
| C + | 50 ~      | 1 号  |
| C   | 30 ~      | 3 号  |
| D   | 30 未満     | 5 号  |

ただし、2 級、3 級といった若手社員に対しては、早急な成果よりも、そこに行き着くまでのプロセス（能力、姿勢）を重視するため、基本的に下がることはない。

逆に、4 級から 6 級の中堅、幹部社員に対しては、具体的な成果を求めるため、上下動の激しいシビアな体系となっている。

成果給テーブル表

### 【2・3 級】

ピッチ 1,000円

|    |        |    |        |
|----|--------|----|--------|
| 0  | 30,000 |    |        |
| 1  | 31,000 | 21 | 51,000 |
| 2  | 32,000 | 22 | 52,000 |
| 3  | 33,000 | 23 | 53,000 |
| 4  | 34,000 | 24 | 54,000 |
| 5  | 35,000 | 25 | 55,000 |
| 6  | 36,000 | 26 | 56,000 |
| 7  | 37,000 | 27 | 57,000 |
| 8  | 38,000 | 28 | 58,000 |
| 9  | 39,000 | 29 | 59,000 |
| 10 | 40,000 | 30 | 60,000 |
| 11 | 41,000 | 31 | 61,000 |
| 12 | 42,000 | 32 | 62,000 |
| 13 | 43,000 | 33 | 63,000 |
| 14 | 44,000 | 34 | 64,000 |
| 15 | 45,000 | 35 | 65,000 |
| 16 | 46,000 | 36 | 66,000 |
| 17 | 47,000 | 37 | 67,000 |
| 18 | 48,000 | 38 | 68,000 |
| 19 | 49,000 | 39 | 69,000 |
| 20 | 50,000 | 40 | 70,000 |

### 【4・5・6 級】

ピッチ 1,500円

|    |        |    |         |    |         |    |         |     |         |
|----|--------|----|---------|----|---------|----|---------|-----|---------|
| 0  | 54,000 |    |         |    |         |    |         |     |         |
| 1  | 55,500 | 21 | 85,500  | 41 | 115,500 | 61 | 145,500 | 81  | 175,500 |
| 2  | 57,000 | 22 | 87,000  | 42 | 117,000 | 62 | 147,000 | 82  | 177,000 |
| 3  | 58,500 | 23 | 88,500  | 43 | 118,500 | 63 | 148,500 | 83  | 178,500 |
| 4  | 60,000 | 24 | 90,000  | 44 | 120,000 | 64 | 150,000 | 84  | 180,000 |
| 5  | 61,500 | 25 | 91,500  | 45 | 121,500 | 65 | 151,500 | 85  | 181,500 |
| 6  | 63,000 | 26 | 93,000  | 46 | 123,000 | 66 | 153,000 | 86  | 183,000 |
| 7  | 64,500 | 27 | 94,500  | 47 | 124,500 | 67 | 154,500 | 87  | 184,500 |
| 8  | 66,000 | 28 | 96,000  | 48 | 126,000 | 68 | 156,000 | 88  | 186,000 |
| 9  | 67,500 | 29 | 97,500  | 49 | 127,500 | 69 | 157,500 | 89  | 187,500 |
| 10 | 69,000 | 30 | 99,000  | 50 | 129,000 | 70 | 159,000 | 90  | 189,000 |
| 11 | 70,500 | 31 | 100,500 | 51 | 130,500 | 71 | 160,500 | 91  | 190,500 |
| 12 | 72,000 | 32 | 102,000 | 52 | 132,000 | 72 | 162,000 | 92  | 192,000 |
| 13 | 73,500 | 33 | 103,500 | 53 | 133,500 | 73 | 163,500 | 93  | 193,500 |
| 14 | 75,000 | 34 | 105,000 | 54 | 135,000 | 74 | 165,000 | 94  | 195,000 |
| 15 | 76,500 | 35 | 106,500 | 55 | 136,500 | 75 | 166,500 | 95  | 196,500 |
| 16 | 78,000 | 36 | 108,000 | 56 | 138,000 | 76 | 168,000 | 96  | 198,000 |
| 17 | 79,500 | 37 | 109,500 | 57 | 139,500 | 77 | 169,500 | 97  | 199,500 |
| 18 | 81,000 | 38 | 111,000 | 58 | 141,000 | 78 | 171,000 | 98  | 201,000 |
| 19 | 82,500 | 39 | 112,500 | 59 | 142,500 | 79 | 172,500 | 99  | 202,500 |
| 20 | 84,000 | 40 | 114,000 | 60 | 144,000 | 80 | 174,000 | 100 | 204,000 |

---

## 移行措置【2年間は調整手当による猶予期間】

---

### 1. 社員の仮格付け

新制度移行にあたり、社員の給与額決定のための仮格付けが必要となった。一旦は、職能要件書や個人の成績状況をもとに、役員会で決定することとした。

### 2. 調整手当による調整

またその際、極端な昇給や減給が出ることも予想されるため、2年間の猶予期間を設け、調整手当による調整を行うこととした。

具体的には、減給者には減給額の半額の調整手当を2年間支給した。2年経過後は正常の賃金テーブルにのっとった給与とした。逆に昇給者については、2年間昇給額を半額に軽減した。

昇給者についての移行措置は、本人のモチベーションに関わってくるため慎重に対応せねばならない。ただD社の場合業績も苦しく、昇給原資を極力抑えたいという状況にあり、社員にその旨の了承を得て対処した。

---

## 制度導入による成果【経営参画意識の向上】

---

人事制度を導入することにより得られるメリットは、単なる制度の整備に終わるものではない。策定のプロセスからも得られるものは大きい。

D社ではプロジェクトに若手課長グループを加えたことにより、今まで上の人間に対して意見を言ったりすることなどほとんどなかった者が、自社の業務をはじめから見つめ直し、評価・賃金のシステムまで作り上げた意義は大きい。経営への参画意識が高まったことは言うまでもない。

また、そのように上下間の意見交換が活発になることで、組織の雰囲気も変わってきた。下の人間が上の人間をどんどん突き上げるような形となり、部長クラスについても、社長に一步踏み込んだスタンスをとり始め、当初社長が目指していた「集团的リーダーシップ」の形に近づいてきた。

ただ、新人事制度を運用していく中で、表面化してきた課題もある。

一つには、営業職評価における、個人の業績管理の難しさである。

例えば、昨今の経済情勢の中、販売先の与信管理の重要性が増しているが、そういったものは数値的な評価は困難であり、判断基準が難しい。目標管理制度などで反映させることも考えられるが、D社にはそこまでの運用力がまだないために、すぐに実現することは難しい。

また、当初の目的の一つであった「若年層の引き上げ」も、まだ十分に図れていない。運用する側である経営幹部の問題であるが、本来目指すべき、年齢に関わらず能力、成果を反映した形には十分に達していない。当然古参社員の抵抗は多少あるが、今後全社を挙げて乗り越えていくべき課題である。



---

## 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](mailto: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！