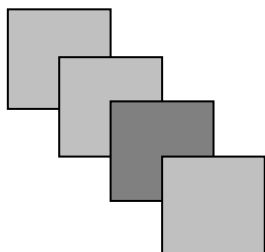


その他のコンサルティング事例は  
こちらをクリック！



中小企業の人事制度・賃金制度 改定事例集 No.5

## 小売業編

～ 婦人服小売業 規模300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>

---

---

## 婦人服小売業：規模300名のケース

---

---

E社は、主として百貨店やショッピングセンターのテナントとして、アパレル製品の販売を行っている。業績は消費不況の影響で、売上低下傾向が続いており、極めて厳しい状態である。

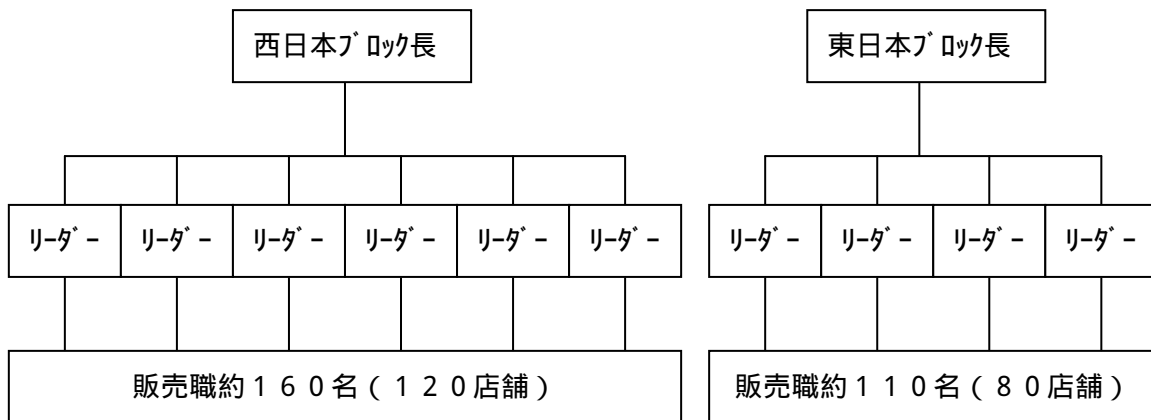
### 導入の背景「赤字店舗増加による将来への危機感」

---

---

E社は積極的に多店舗化を進めており、約200拠点にまでなっている。販売部門は、各店舗とも販売員1～2名の体制で運営されており、パート社員のためのケースもある。これに、平均約20店をまとめるリーダーが10名おり、その上に西日本、東日本それぞれのブロック長という構成である。

【E社販売部門組織図】



E社では店舗別の収益管理ができていますが、本部経費も含めると、150店のうち50%が黒字、30%が赤字、20%が損益分岐点という割合であった。

賃金体系は、職能給を採り入れているものの、ほぼ年功的な運用となっていた。赤字店の内訳を見ると、賃金水準の比較的高い販売員が多く、人件費に見合った売上を上げられていない構造が明らかになった。また、年齢別では、30歳前後の社員の売上が最も高く、それを過ぎると逆に下降傾向にあることも分かった。

年々、赤字店の割合が増えてきており、会社の将来に強い危機感をもった社長は、抜本的な事業改革が必要と考えた。そこで、販売面 商品・企画面 人事面 それぞれに改革テーマを示し、社長自らが先頭に立って3つの委員会を推進することになった。

---

## 導入の目的「人件費比率の低減と業績意識の高揚」

---

E社の過去5年間の労働分配率を出すと、

決算期	4期前	3期前	2期前	1期前	今期見込み
労働分配率	46%	49%	50%	52%	54%

となっており、年々上昇している。

売上高、粗利益高ともに減少している反面、総人件費が若干ではあるが上昇を続けているためである。

この間、経費節約には取組んできたが、労働分配率が50%を超えると、利益がほとんど出ない財務構造となっている。昇給については抑制しているものの、賞与を固定的に年間4ヵ月分支給していることや人員が増加済みであることなどが、人件費上昇の原因といえる。

人事制度改革については、「人件費比率を低減することと同時に社員の業績意識を高揚させる」ことを狙いとして取組むことになった。単に賃金水準を切り下げるだけでは、社員の意欲を削ぎ、より一層の販売低下を招いてしまう。そこで、業績連動の賃金制度を導入することにより、業績に対する意識を高めながら、人件費をコントロールしようというのである。

具体的には、各店舗が稼ぎ出す付加価値（粗利益高）と賃金をリンクさせ、店舗ごとで採算をとれる体質を築くことが命題として決定された。

---

## 人事制度策定の流れ「経営陣とブロック長がトップダウン式で進める」

---

販売面、商品・企画面の改革と同様に、人事制度改革もトップダウン式に意思決定していくスタイルをとった。何よりもスピードを重視したためである。また、社員にとってかなり厳しい内容となることが予想されることから、経営陣だけの方が遠慮のない議論ができると判断した。

プロジェクトの社内メンバーとしては、社長、専務、常務、両ブロック長で進めることになった。

まずは、販売部門の制度を確立することを優先課題とし、企画部門、仕入部門、管理部門などはその後に取り組むことにした。

販売部門の制度導入を1年後の新年度からとし、社員へはその半年程度前から新制度の浸透が図れるようスケジュールを立てた。要するに、約半年で概要を固めてしまおうというのである。また、社員にも厳しさを求めることになるため、まずプロジェクトメンバーが5～20%の減給を実施することで、決意を示した。

## 等級制度「販売職 5 ランク + 管理職 3 ランク」

販売職については5ランクに分類し、管理職はリーダー、上級リーダー、ブロック長という3ランクを設定した。

販売職ランクの基準は、過去2年間の個人別粗利益実績をベースに業務の役割によって設定した。

### 販売職ランク

ランク	成果基準	業務の役割
5	過去2年間粗利益実績平均 (修正後) 1,500万円以上	担当店舗の予算達成 新人又はパート社員育成 業績分析・対策立案 テナント元との交渉 周辺店への支援
4	過去2年間粗利益実績平均 (修正後) 1,200万円以上	担当店舗の予算達成 新人又はパート社員育成 業績分析・対策立案 テナント元との交渉
3	過去2年間粗利益実績平均 (修正後) 1,000万円以上	担当店舗の予算達成 業績分析・対策立案 テナント元との協力
2	大卒時格付け 販売補助 2年程度	店長の指導のもと、販売補助を行う
1	高卒時格付け 販売補助 2年程度	店長の指導のもと、販売補助を行う

管理職ランク

職務ランク	成果基準及び役割	昇格条件
ブロック長	ブロックの統括・運営 ブロックの売上予算達成 ブロックの利益予算達成 リーダー育成 全社マーケティング政策立案 新規テナント先の開拓 在庫処分案の決定	上級リーダー2年以上 上級リーダーとして継続した業績向上
上級リーダー	20店舗以上の統括 売上10億円以上の責任 エリアの売上予算達成 エリアの利益予算達成 エリアの販促対策立案 テナント元との交渉 販売職育成	リーダー2年以上 リーダーとして継続した業績向上
リーダー	10店舗以上の統括 売上5億円以上の責任 エリアの売上予算達成 エリアの利益予算達成 エリアの販促対策立案 テナント元との交渉 販売職育成	販売職として4ランク以上 販売職として継続した業績向上

---

## 販売職の給与制度「年齢給 + 職務給」

---

賃金制度については、販売職は月給 + 業績賞与、管理職は業績年俸制を採用入れることになった。

販売職の月給については、年齢給と職務給で構成する。その他の手当類は、通勤手当を除き、家族手当、住宅手当とも廃止した。年齢給が入っているのは、新卒入社後30歳くらいまでは最低限の昇給を保証すべきという方針に基づいている。但し、それ以外は、賞与も含めて販売成績に連動している。

年齢給

年齢	年齢給
18歳	120,000円
19歳	125,000円
20歳	130,000円
21歳	135,000円
22歳	140,000円
23歳	143,000円
24歳	146,000円
25歳	149,000円
26歳	152,000円
27歳	155,000円
28歳	158,000円
29歳	161,000円
30歳以上	164,000円

職務給

ランク	職務給
5	150,000円
4	120,000円
3	90,000円
2	70,000円
1	50,000円

---

## 販売職の賞与制度「修正粗利益実績の30%を年収に」

---

販売職の賞与は各人の粗利益実績により決定される。但し、店舗ごとの条件が違う点に配慮が必要ということで、修正値を設け、実績を調整することにした。店別ハンデ制度ともいえる。

実績の修正方法は、店ごとの  
過去5年間の平均粗利益  
テナント家賃  
予算達成率

によって、80%～120%の修正値を決定し、粗利益実績に掛合わせるしくみである。

賞与額の算出は、

$$\text{賞与} = \text{修正粗利益実績} \times 30\% - \text{支給済み給与}$$

という式で決定する。

月給と賞与の合計、すなわち年収が修正粗利益の30%ということである。これに、その他の人件費である社会保険料や通勤費を加えると約40%になる。要するに各店舗ごとの人件費を粗利益高の40%に設定しているのである。

これにより、全社の労働分配率を50%以下にコントロールすることができる。

但し、成績の悪い店舗の中には、月給の合計だけで30%を超えてしまっているケースもある。その場合は計算上マイナスの賞与ということになるが、ゼロ以下にはならない。

また、当面は年間で月給の1ヵ月分は最低支給することにした。

---

## 管理職の業績年俸制「職務別一律の基本年俸 + 業績年俸」

---

リーダー以上の管理職の業績年俸制は、職務別一律の基本年俸と半期ごとの業績年俸という組合わせである。

$$\begin{aligned} \text{年俸総額} &= \text{基本年俸} + \text{業績年俸 (年 2 回)} \\ \text{月次支給分} &= \text{基本年俸} \div 12 + \text{通勤手当} \end{aligned}$$

基本年俸額は以下のように、職務ランクごとに一律にした。従来は、リーダーとして年数の浅い者が、ベテランの年収を上回ることが不可能に近かったが、この制度であれば年数は関係ない。

職務ランク	基本年俸	月次支給分
ブロック長	9,000,000円	750,000円
上級リーダー	7,200,000円	600,000円
リーダー	6,000,000円	500,000円

一方、業績年俸は、半期ごとの担当エリアの業績評価により決定する。全社業績に基づき支給総額を決定し、以下の業績評価指標によって、各人のポイントを算出し、配分する（別紙参照）。

- 粗利益予算達成率
- 粗利益前年伸長率
- 営業利益予算達成率
- 売上高対営業利益率

$$\begin{aligned} \text{業績賞与} &= \text{各人ポイント} \times 1 \text{ポイント単価} \\ 1 \text{ポイント単価} &= \text{業績賞与総額} \div \text{全員のポイント合計} \end{aligned}$$



## 業績評価基準

業対目標	ウエイト	ポ イ ン ト											評 価 ポイント×ウエイト
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
粗利益予算達成率	20%		76%以上 76%未満	80%以上 80%未満	84%以上 84%未満	88%以上 88%未満	92%以上 92%未満	96%以上 96%未満	100%以上 100%未満	104%以上 104%未満	108%以上 108%未満	112%以上 112%未満	
粗利益前年伸長率	20%		84%以上 84%未満	88%以上 88%未満	92%以上 92%未満	96%以上 96%未満	100%以上 100%未満	104%以上 104%未満	108%以上 108%未満	112%以上 112%未満	116%以上 116%未満	120%以上 120%未満	
営業利益予算達成率	20%		40%以上 40%未満	50%以上 50%未満	60%以上 60%未満	70%以上 70%未満	80%以上 80%未満	90%以上 90%未満	100%以上 100%未満	110%以上 110%未満	120%以上 120%未満	130%以上 130%未満	
売上高対営業利益率	40%		1%以上 1%未満	2%以上 2%未満	3%以上 3%未満	4%以上 4%未満	5%以上 5%未満	6%以上 6%未満	7%以上 7%未満	8%以上 8%未満	9%以上 9%未満	10%以上 10%未満	
合 計	100%												

上記の評価ポイントに  
 ・上級リーダー ×1.2  
 ・ブロック長 ×1.5  
 を掛合わせた値が、各人の持ちポイントとなる。

## 移行措置「3ステップで完全移行」

制度策定スタートから1年後に導入予定であったが、早期よりアナウンスしていたこともあり、賞与に関しては1年後を待たずに適用した。これが第1ステップである。

当初の導入予定時期には、第2ステップとして、月給部分についても±3万円の範囲内で修正を断行した。この際、移行のための原資は設けない方針で臨んだ。

導入2年目には、第3ステップとして、新制度へ完全に移行した。

いずれの時期にも、社員への個別面談をプロジェクトメンバーが手分けして行い、理解を求めた。特にベテラン社員の中には直接不服を申出る者もあったが、自社がおかれている危機的状況を理解してもらい、説得に当たった。

## 導入後の効果「収益性は改善の兆し」

新制度移行後、年収ダウンが原因と思われる退職者が、全体の1割程度発生した。これは当然予想されたことであり、社員説明会の中でも、社長が「どうしても理解してもらえない人については、他社で活躍する道を選択してもらってもかまわない」と断言した。

その後、売上については、横ばいではあるものの、減少傾向には一応歯止めがかかっている。収益性も一時よりは改善し、落ち着きを取り戻しつつある。

しかしながら経営陣は、インターネット販売など消費構造が変化するこれからの正念場と捉えており、まだまだ気の抜ける状態でないことは確かである。

.....

.....

---

## 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！