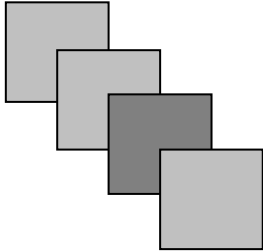


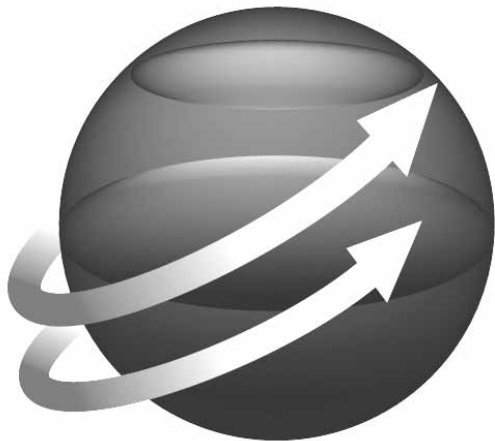
その他のコンサルティング事例は
こちらをクリック！



中小企業の人事制度・賃金制度 改定事例集 No.6

小売業編

～家電量販店 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>

家電量販店：規模200名のケース

F社は、15年前に家電製品の販売を始めた。景気の波にも乗り、以後順調に店舗網を拡大し、現在は7店舗を展開。ただ、ここ数年は競争も激化しており、家電以外にも商品群を増やすことで、他社との差別化を図っている。

制度導入の背景【不明確な昇進・昇格制度、若手の伸び悩み】

F社の経営トップである社長は現在40代で、今の事業を一から立ち上げ、育ててきた。営業面に関しては持ち前のセンスがあり、また店舗運営に対しても非常に研究熱心で、業績拡大に結びつけてきた。

しかし、人事管理については社長の興味外にあり、肝心の評価基準があいまいで、業績にリンクした賃金システム、昇格システムなどは確立されていなかった。特に昇進・昇格に関しては若干年功的な運用となり、また適任者がいないため、能力的にふさわしくない者が、店長、バイヤーなどの要職に就くということもあったようだ。

一方で、各年齢毎の賃金と、業界平均の賃金水準を比較した結果、決して意図的ではなかったが、20代後半から30代にかけての水準が大きく業界水準を下回っていることが明らかになった。

また、若手の不満の要因としてもうひとつ挙げられるのは、大卒社員と高卒社員の賃金ギャップである。高卒で4年間いくら頑張っても、大卒新入社員の初任給には及ばない。その後の成長ペースはほとんど変わらないにもかかわらず、この賃金ギャップは一向に縮まることはない。

これが、若手社員の定着率の悪さにもつながっていたことが容易に想像できた。次代を担う層として重要なポジションだけに、年齢に関係なく、貢献度をもとに、適正な水準にまで賃金を高め、意識の向上に努めることが急務となった。

導入の目的【店長・バイヤーの意識改革、若手の引き上げ】

1. 店舗業績を反映したシビアな制度

小売業において店長とバイヤーは、会社の命運を握る車の両輪のようなものである。創業当初であれば社長に権限を集中させることで十分に乗り切ってきたが、店舗数の増えた今になっては、権限委譲は避けられない状況になってきた。当然、権限委譲にともなって、その成果に報いるべき評価・賃金制度が必要になってくる。店長であれば店舗業績、バイヤーであれば担当部門毎の業績を色濃く反映した評価・賃金制度に改革することにより、それまでの“横並び意識”からの脱却を目指す。

2. 若手には実力主義を

前頁でも述べたように、若手の能力開発も大きな目的である。勤続年数に関わらず、実力のある社員を引き上げることが必要となる。

人事制度策定の流れ【役員と3部長によるプロジェクト】

プロジェクト体制として、役員（社長・専務・常務）と、部長（本部長・総務部長・商品仕入部長）に、コンサルタント2名を加えた運営体制をとった。

さしあたっては、4月の給与改定が8ヶ月後に迫っていたため、今回はコンサルタント2名体制を敷き、急ピッチの制度策定を目指した。

昇進・昇格制度【コース選択制】

【F社での昇進・昇格の流れ】

1. 新卒入社の場合、高卒・専門学校卒・短大卒に関しては、1等級からのスタートとなる。大卒では2等級からのスタート。また中途採用については、一旦は年齢なども考慮の上、仮の格付けを行い、入社1年経過後に評価に基づき正式格付けを行う。
2. 入社当初は、店頭販売職として店舗に配属されるか、業務サポート職（事務職）として本部配属となるかのどちらかである。個人の適性なども考慮して、この2職種間の異動もありうる。

営業職

等級	対応役職位	本部管理職	バイヤ-職	店舗運営職
7	部長	[]	[]	[]
6	次長・店長			
5	課長・店長			
4	係長・副店長			

等級	対応役職位	店頭販売職	業務サポート職
3	主任	[]	[]
2	一般		
1	一般		

3. 3級から4級への昇格の際に、店舗運営職（店長コース）とバイヤ-職の2つのコースが開ける。但し、両者とも店舗経験が不可欠となるため、店頭販売職3級からの昇格に限る。コース選択に関しては、自己申告制度による本人の希望と、会社側からの適性判断、組織運営の状況を考慮して決定される。

また、各等級ごとの職務基準と昇格条件は、次表のように設定された。

職務基準表【本部管理職・店舗運営職・店頭販売職】

等級	役職	職務基準	昇格条件
7	部長	経営計画の立案、実行ができる 全社の店舗管理ができる 幹部教育ができる 店舗開発ができる	次長(店長)評価60点以上×2回
			課長(店長)評価60点以上×2回
6	次長・店長	安定的な利益増加を実現できる 全社的課題の提案、解決が図れる 大型店舗の管理ができる	係長(副店長)評価60点以上×2回
			主任評価60点以上×2回
5	課長・店長	店舗の運営管理ができる 店舗の収益管理ができる 店舗課題の解決が図れる 利益増加のための施策を立案できる	販売職評価70点以上×2回
			販売士2級合格 面接
4	係長・副店長	部下育成ができる 店長不在時の店舗管理ができる 接客・サービスレベルの管理ができる 店舗全体の販促企画の立案ができる	販売職評価60点以上×2回
			販売士3級合格 面接
3	主任	計数管理ができる 発注業務ができる パート管理ができる 全ての部門の担当ができる 店舗全体の改善提案ができる	
2	一般	新人・パート教育ができる 最低限の家電知識を習得している 部門の改善提案ができる 複数の部門の担当ができる 日常業務が迅速・正確にできる	
1	一般	独力で売場担当ができる 必要最低限の接客ができる	

職務基準表【バイヤー職】

等級	役職	職務基準	昇格条件
7	部長	全社の年間仕入計画が立案、実行できる	バイヤー評価70点以上×2回
		月毎の資金状況を把握した上での商品仕入ができる	
6	次長	担当商品群の最適仕入れミックスが構築できる	バイヤー評価60点以上×2回
		バイヤー指導ができる 店長指導ができる 優れた売場演出技能を有している	
5	課長	売れ筋商品の優先確保ができる	バイヤー評価50点以上×2回
		仕入先の新規開拓ができる 商品陳列及び販売方法についての指導ができる	
4	係長	独力で特定分野の仕入業務ができる 仕入先との良好な関係を維持できる 店長との連携がスムーズに図れる	

その他の制度【自己申告制度を導入】

先述のように、F社ではコース選択制として、
店頭販売職と業務サポート職間の異動
店長コースとバイヤーコースの選択
という、二つの余地を設けている。これは本人の希望と適性に考慮し、適材適所の配置を
することにより、組織のパワーを最大限にまで高めようとする狙いがある。

その際、個人の希望・意見を汲み上げるための手段として用いられるのが自己申告書と
いう書類である。

ただ単に人事異動の希望だけを記入するのではなく、過去一年の自身の仕事を振り返る
きっかけを与え、また普段は店長などにも言いにくいような仕事上の悩みなどを打ち明け
る機会にもなる。

F社のような小売業に限らず、店舗や営業所などの出先を複数抱える会社にとっては、
トップと社員の意見交流がどうしても物理的に困難になる。自己申告制度は、会社にとっ
ては社員の様々な考え方、アイデアを知る上で有用であり、普段は店舗などの限られた社
会に閉じ込められてしまう社員にとっては、全社や外の社会を意識させることで、良い意
味での“ガス抜き”の役割を果たす。

参考までに次頁にF社で使用しているシートを掲載するが、項目を若干修正するだけで、
どの会社でもすぐに使っていただけるものである。導入にあたってはさほど難しい点はないが、社員の提案を積極的に取り入れる姿勢と、回収後の何らかのフィードバックや意見
交換は当然必要になる。

自己申告書 記入日 年 月 日

所 属		氏 名	
入社年月日	年 月 日入社	生年月日	年 月 日生
資格・免許			
一、 職 務 状 況	<p>1. 現在の職場の在職期間 年 月 (年 月から担当)</p> <p>2. この1年間、とくに力を入れてやりたいと思ったこと、あるいは上司から重点を おいてやるように指示されたことは、どんな事でしたか。 (具体的に) _____</p> <p>その結果は、どうでしたか。(記号を 印で囲んで下さい) イ. 満足 ロ. ほぼ満足 ハ. やや不満 ニ. 不満足</p> <p>3. この1年間に仕事の上で、とくに嬉しかったことは、どんな事でしたか。 (具体的に) _____</p> <p>4. この1年間に仕事の上で、とくに苦労したことは、どんな事でしたか。 (具体的に) _____</p> <p>5. 仕事をするにあたって自分にもっと必要と思われるもの、あるいは不足している と思われるものがありましたら、記入して下さい。 知識、技能、経験、能力、その他について (具体的に) _____</p>		
二、 仕 事 に 関 す る 希 望 意 見	<p>1. 担当している仕事について イ. 満足 ロ. ほぼ満足 ハ. やや不満 ニ. 不満足 (説明) _____</p> <p>2. 仕事に関する希望について イ. 今の仕事を引 ロ. 特にかわりた ハ. 機会があれば別 ニ. 別の仕事に 続きやりたい い希望はない の仕事(職場)を かわりたい やってみたい</p> <p>(説明) _____</p> <p>ハ. 又はニ. を選んだ場合の希望仕事(職場)を記入して下さい。 第1 _____ 第2 _____ 第3 _____</p> <p>3. 能力の活用について イ. 十分活用され ロ. 大体活用され ハ. あまり活用され ニ. 全く活用されて ていると思う ていると思う ていないと思う いないと思う (説明) _____</p> <p>将来どのような仕事(職場)で自分の能力を伸ばしたいと思えますか。 (具体的に) _____</p>		

記号(イ.ロ.ハ.ニ.)は 印で囲んで下さい。

(裏面へつづく)

二、 仕事に関する 希望意見	<p>4. あなたは、どんな事を研究、又は勉強していますか。または、したいと思いませんか。</p> <p>イ. 現在担当している仕事について (1)しているもの_____</p> <p>(2)したいと思うもの_____</p> <p>ロ. 現在担当している仕事とは別の仕事について (1)しているもの_____</p> <p>(2)したいと思うもの_____</p>
三、 長 所・ 短 所	<p>1. 自覚している長所_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. 自覚している短所_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
四、 教 え て 下 さ い	<p>1. 今の設備のままで、やり方によっては、もっと能率的に仕事ができると思いませんか。 イ. おおいにできる ロ. ややできる ハ. あまりできない ニ. 全くできない (イ、ロ記入の場合、具体的に)_____</p> <p>_____</p> <p>2. 仕事を指図する人が何人もいて、どれに従ってよいか困ることがありますか。 イ. たびたびある ロ. ときどきある ハ. あまりない ニ. 全くない</p> <p>3. 仕事について直接の上役の指導は、適切だと思いますか。 イ. 適切である ロ. まあ適切である ハ. あまり適切でない ニ. 不適切である</p> <p>4. 職場の雰囲気は、じっくりしていると思いませんか。 イ. 非常にじっくり ロ. わりあいよい ハ. あまりよくない ニ. まったくよく している ない</p> <p>5. 最近の職場環境(人間関係など)で、特に申告したいことがあれば記入して下さい。 _____</p> <p>_____</p>
五、 自 由 意 見	<p>以上で申告し足りない点、補足したい点を記入して下さい。</p>

評価制度【上級者ほど業績責任を負う】

1. 評価期間

1年間を4月から9月、10月から3月までの2期に分け、上期については10月に、下期については4月に評価を実施する。上期の評価は冬期賞与に反映し、下期評価は夏期賞与に反映する。

2. 自己評価

職種や在職年数に関わらず、全社員がまず評価表に基づき自己評価を行なう。自己評価を行う利点については、先述の卸売業の事例でも述べたが、

本人が日常の業務について振り返り、反省するためのきっかけとなる
上司が、部下の仕事に対する考え方を知ることができる
自己評価をフィードバックする場が、部下教育の機会となる
といった点が挙げられる。

3. 評価者

自己評価の後、上司1～2名が評価し、最終的には評価調整会議にて決定することになる。

評価者一覧

被評価者	自己評価	1次評価	2次評価	最終調整
部長				評価調整会議 (社長・専務・ 常務にて構成)
バイヤー		店長	商品仕入部長	
店長		バイヤー	本部長	
副店長		店長	本部長	
店頭販売職		副店長	店長	
業務サポート職		総務部長		

4. 評価割合

F社では、職種(または役職)ごとに、<成果・業績評価表>と<職務評価表>の2種類の評価シートを作成した。業務サポート職を除き、その他の職種共通に、等級毎の評価割合を定めた。

評価シート一覧

職種（役職）区分	成果・業績評価表	職務評価表
部長		
バイヤー		
店長		
副店長		
店頭販売職		
業務サポート職		

評価割合一覧

等級	対応役職	成果・業績評価	職務評価
7	部長	80%	20%
6	次長・店長	70%	30%
5	課長・店長	60%	40%
4	係長・副店長	40%	60%
3	主任	30%	70%
2	一般	20%	80%
1	一般	10%	90%
	業務サポート職	10%	90%

ご覧いただいで分かるように、等級が上がるほどに成果業績評価を重視した割合となっている。「上位者が全社（および店舗）の業績に責任をもつ」という会社の方針が、色濃く反映された形となっている。

評価表の一例として、店長と店舗販売職の評価表を次頁に示しておく。

【店長職】 成果・業績評価表

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

評価項目	定義	加減	評価ポイント											評価(×加減)		
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	本人	決定	
成果・業績	店舗売上高目標	店舗売上高実績		82%以上	85%以上	88%以上	91%以上	94%以上	97%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上			
	達成率	店舗売上高目標	2.0%	82%未滿	85%未滿	88%未滿	91%未滿	94%未滿	97%未滿	100%未滿	103%未滿	106%未滿	109%未滿			
	店舗粗利益目標	店舗粗利益高実績		82%以上	85%以上	88%以上	91%以上	94%以上	97%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上			
	達成率	店舗粗利益高目標	2.0%	82%未滿	85%未滿	88%未滿	91%未滿	94%未滿	97%未滿	100%未滿	103%未滿	106%未滿	109%未滿			
	店舗営業利益目標達成率	店舗営業利益高実績		40%以上	50%以上	60%以上	70%以上	80%以上	90%以上	100%以上	110%以上	120%以上	130%以上			
		店舗営業利益高目標	2.0%	40%未滿	50%未滿	60%未滿	70%未滿	80%未滿	90%未滿	100%未滿	110%未滿	120%未滿	130%未滿			
	店舗在庫高目標	店舗在庫高目標 - 実績		±15.5%以上	±14.0%以上	±12.5%以上	±11.0%以上	±9.5%以上	±8.0%以上	±6.5%以上	±5.0%以上	±3.5%以上	±2.0%以上			
	差異率	店舗在庫高目標	1.5%		±15.5%未滿	±14.0%未滿	±12.5%未滿	±11.0%未滿	±9.5%未滿	±8.0%未滿	±6.5%未滿	±5.0%未滿	±3.5%未滿	±2.0%未滿		
	店舗労働分配率	店舗人件費		39%以上	37%以上	35%以上	33%以上	31%以上	29%以上	27%以上	25%以上	23%以上	21%以上			
		店舗粗利益高	1.0%		39%未滿	37%未滿	35%未滿	33%未滿	31%未滿	29%未滿	27%未滿	25%未滿	23%未滿	21%未滿		
全社営業利益目標達成率	全社営業利益実績		40%未滿	40%以上	50%以上	60%以上	70%以上	80%以上	90%以上	100%以上	110%以上	120%以上	130%以上			
	全社営業利益目標	1.5%		50%未滿	60%未滿	70%未滿	80%未滿	90%未滿	100%未滿	110%未滿	120%未滿	130%未滿				
合計		100%														

【店舗販売職】 成果・業績評価表

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

評価項目	定義	加減	評価ポイント											評価(×加減)		
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	本人	決定	
成果・業績	担当部門売上高	担当部門売上高実績		82%以上	85%以上	88%以上	91%以上	94%以上	97%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上			
	目標達成率	担当部門売上高目標	4.0%	82%未滿	85%未滿	88%未滿	91%未滿	94%未滿	97%未滿	100%未滿	103%未滿	106%未滿	109%未滿			
	担当部門粗利益	担当部門粗利益高実績		82%以上	85%以上	88%以上	91%以上	94%以上	97%以上	100%以上	103%以上	106%以上	109%以上			
	目標達成率	担当部門粗利益高目標	4.0%	82%未滿	85%未滿	88%未滿	91%未滿	94%未滿	97%未滿	100%未滿	103%未滿	106%未滿	109%未滿			
	担当部門在庫高	部門在庫高目標 - 実績		±15.5%以上	±14.0%以上	±12.5%以上	±11.0%以上	±9.5%以上	±8.0%以上	±6.5%以上	±5.0%以上	±3.5%以上	±2.0%以上			
	目標差異率	担当部門在庫高目標	2.0%		±15.5%未滿	±14.0%未滿	±12.5%未滿	±11.0%未滿	±9.5%未滿	±8.0%未滿	±6.5%未滿	±5.0%未滿	±3.5%未滿	±2.0%未滿		
	合計		100%													

職務評価表
店長用

評価期間	氏名
年 月 ~ 年 月	

評価項目	点	0	1	2	3	4	本人 ×点	決定 ×点
接客・サービスレベルの管理	3.0	接客・サービスレベルの管理ができていないとが多く、お客様に悪い印象を与えた	接客・サービスレベルの管理は一応行なっていたが、問題が発生しても、指導しないことがあった	接客・サービスレベルの管理ができており、一通り指導を行ない、特に支障はなかった	接客・サービスレベルの管理は十分できており、的確な指導を行い、活気のある店舗をつくっていた	接客・サービスレベルの管理は十分把握できており、常的確な指導を行い、模範的な店舗運営がなされていた		
店舗の売場管理	3.0	商品陳列、POPにほとんど気を遣わず、売場は乱雑で、お客様に悪い印象を与えた	商品陳列、POP表示が雑であったり、不十分なことがあった	商品陳列、POP表示を清潔に行っていた	商品陳列、POP表示を清潔で分かりやすく行っていた	常に効果的な商品陳列、POP表示を行い、他店の模範となっていた		
従業員育成	2.0	部下の指導をほとんど行なっていなかった	部下の指導において、消極的または不適切な面もあった	部下に対してひととおり指導を行うことができ、特に問題を生じることができた	積極的かつ適切に部下の指導を行っていた	部下に生じた課題に対して常に適切なアドバイスによって成功に導き、部下の自信と能力向上につながった		
店舗の保全	2.0	見回り、点検を怠ることが多かった	見回り、点検を行なわないことが時々あった	定期的に見回り、点検を行った	定期的に見回り、点検を行い、問題があれば即座に解決を図った	定期的に見回り、常に問題の事前防止に手を打った		
店舗のクリーンネス	2.0	店舗の美化ができておらず、よくお客様や本部などから注意された	店舗の美化が不十分で、お客様や本部などから注意されることがあった	自ら率先して清掃に努めており問題なかった	清潔に保たれ、お客様に好印象を与えていた	目立たない所まで完全に清潔に保たれていた		
リーダーシップ	2.0	リーダーシップが不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲もみられなかった	最低限のリーダーシップは発揮しているが、店舗運営においてしばしば支障をきたすことがあった	リーダーシップをほぼ発揮しており、店舗運営に支障はなかった	リーダーシップを十分に発揮しており、店舗運営においても部下を巻き込んでいた	リーダーシップを十分に発揮しており、店舗運営の意識を統一できていた		
商品部とのコミュニケーション	2.0	商品部とのコミュニケーションに欠け、しばしば業務に支障をきたした	商品部とのコミュニケーションは一応行っていたが、時々必要な報告連絡が欠けていた	商品部とのコミュニケーションは行っており、ほぼ問題はなかった	商品部とのコミュニケーションは十分に図っており、良好な関係ができていた	商品部とのコミュニケーションは十分に図っており、問題提起も積極的に進めていた		
本部方針の理解・実行	2.0	本部の方針に対する理解がなく、非協力的な姿勢であった	本部の方針を一応理解していたが、時々非協力的なことがあった	本部の方針をほぼ理解し、実行していた	本部の方針を十分に理解し、積極的に実行していた	本部の方針を十分に理解し、実行するばかりでなく、周囲にも積極的に働きかけていた		
クレーム処理	1.0	ほとんど処理ができなかった	一応処理にあたるが、遅れることが多かった	特に問題なく処理できていた	常に迅速に処理を行っていた	内容を理解し、常に迅速かつ適切な処理ができた		
テナント管理	1.0	先方との交渉において、対応が悪かったために、険悪な関係になることがあった	先方との交渉において、対応が不十分のために、トラブルを来すことが多かった	先方との交渉において、基本的な対応はできており、トラブル発生はほとんどなかった	先方との交渉において、協力的関係を壊さず調整を行っていた	先方との交渉において、常に計画性を確保しつつ、先方が協力してくれる関係を作り上げることができた		
上司・他部署への報告連絡相談	1.0	上司・他部署への報告連絡相談が不十分のために、度々トラブルを生じた	上司・他部署への報告連絡相談を、一応行っていたが、事務的な対応が多かった	上司・他部署への報告連絡相談を一通り行い、良好な社内関係づくりに努めていた	上司・他部署への報告連絡相談を正確に行い、良好な社内関係づくりに努めていた	上司・他部署への報告連絡相談をタイムリーかつ正確に行い、積極的な提案も行っていた		
事務処理・現金管理	1.0	時期遅れや不正確な処理によって、他の部門の業務に支障を来すことが度々あった	事務処理 現金管理の期限は守っていたが、不正確なことがあった	事務処理 現金管理に関しては、時期 正確とともに特に問題なく処理していた	事務処理 現金管理に関しては、迅速かつ正確に遂行していた	事務処理 現金管理は迅速かつ正確で分かりやすく、社内の信頼を得ていた		
商品知識(店内商品全て)	1.0	商品知識がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった	商品知識は一部の商品に限定されていた	全般的な商品知識はほぼマスターしており、商品提案、商品販売に支障はなかった	全般的な商品知識は十分に持ってあり、部下に対してわかりやすく教えることができた	現在ある商品知識ばかりでなく、新しい商品についてもよく研究し、身につけていた		
売場作り技能	1.0	技能がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった	最低限の技能は保持しているが、しばしば補助を必要とした	必要な技能は保持しており、一応問題なく業務がこなせるレベルであった	優れた技能を保持しており、指導もできた	優れた技能を保持しているばかりでなく、より一層の技能向上に努めていた		
接客マナー(服装、身だしなみ、言葉づかい)	1.0	接客マナーがかなり不足しているばかりでなく、高めようとする意欲も見られなかった	最低限の接客マナーは持っているが、日常業務において、しばしば雑な態度がみられた	接客マナーはほぼマスターしており、実践できていた	接客マナーは十分身につけており、相手に好感を与えていた	接客マナーはレベルが高く、大変好印象で、部下の模範となっていた		
合計	25.0							

職務評価表
店頭販売職用

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
売場管理	3.0	商品陳列 POP 表示に気がかわず、売場は乱雑で、お客様に悪い印象を与えた	商品陳列 POP 表示が雑であったり、不十分なことがあった	商品陳列 POP 表示を清潔に行っていた	商品陳列 POP 表示を清潔で分かりやすく行っていた	常に効果的な商品陳列 POP 表示を行い、他の模範となっていた		
商品管理	3.0	商品の補充、伝票処理が一人ではできず、欠品も多かった	商品の補充、伝票処理が不十分で、欠品を発生させることがあった	商品の補充、伝票処理は問題なく、欠品を発生させることはほとんどなかった	販売、在庫データについて把握し、売場観察も積極的に行い、欠品の低減、死に筋商品の排除に努めていた	販売、在庫データについて常に把握し、売場観察も積極的に行い、欠品の低減、死に筋商品の排除がほぼ完全にできていた		
報告連絡相談	3.0	報告連絡相談が不十分のために、度々トラブルを生じた	報告連絡相談を、一応行っていたが、事後的な対応が多かった	報告連絡相談を一通り行い、良好な社内関係づくりに努めていた	報告連絡相談を正確に行い、良好な社内関係づくりに努めていた	報告連絡相談をタイムリーかつ正確に行い、積極的な提案も行っていた		
上司指示への対応	3.0	上司の指示や規則を破ることが多かった	上司の指示や規則を破ることが時々あった	上司の指示や規則はほぼ守っていた	上司の指示や規則はほぼ守り、時間厳守もできていた	自ら実行するだけでなく、周囲にも積極的に働きかけていた		
接客サービス	2.0	商品説明 顧客対応は粗雑であった	商品説明 顧客対応はやや消極的であった	商品説明 顧客対応は一通りできており問題なかった	顧客状況を把握し提案が受入れられることがあった	顧客状況を把握し提案が受入れられることが多かった		
クリーンネス	2.0	清掃ができておらず、しばしば注意された	言われれば清掃を行なったが、消極的であった	自ら清掃に努めており問題なかった	清潔に保たれ、注意されることはほとんどなかった	目立たない所まで完全に清潔に保たれていた		
積極性	2.0	困難な仕事を避けることが多く、ほとんど自発的に仕事をすることはなかった	言われれば多少困難な仕事にも取り組むが、自発的に仕事をすることはなかった	困難な仕事にも取り組む姿勢はみられたが、自発的な行動は少なかった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があった、改善提案も行なった	困難な仕事にも積極的にチャレンジし、建設的な提案も多く行なった		
店内アナウンス	1.0	取り組む意識がなく、身につけようとする意欲も見られなかった	取り組む意識はあるが、指示がなければ行わなかった	自ら進んで行った	自ら進んで行い、お客様の購買意欲を喚起していた	お客様の購買意欲を喚起するだけでなく、同僚や後輩に教えることができた		
電話対応	1.0	電話対応は粗雑であった	電話対応はやや消極的であった	電話対応は一通りできており問題なかった	明るくハキハキとした対応で好感をもたれた	明るくハキハキとした対応で良い評判を何度も聞いた		
クレーム対応	1.0	クレームがあっても報告が遅く、信用を失った	時々報告を忘れ、対応が不適切だった	報告、対応は一通りできていた	速やかな報告、適切な対応をした	適切な対応により信用を増加した		
服装、あいさつ	2.0	服装、あいさつができておらず、注意されることが多かった	服装、あいさつは不十分で、注意されることがあった	服装、あいさつについてはほぼ問題なかった	清潔な服装と明るいあいさつを行っていた	常に清潔な服装と明るいあいさつで大変好印象を与え、周囲の模範となっていた		
商品知識 (担当商品)	1.0	商品知識がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった	最低限の商品知識は持っているが、商品提案、商品販売においては必要とした	基本的な商品知識はほぼマスターしており、商品提案、商品販売に支障はなかった	基本的な商品知識は十分に持っており、同僚後輩に対してもわかりやすく教えることができた	現在の業務に必要な商品知識ばかりでなく、新しい商品についてもよく研究し、身につけていた		
売場作り技能	1.0	技能がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった	最低限の技能は保持しているが、しばしば補助を必要とした	必要な技能は保持しており、一応問題なく業務がこなせるレベルであった	優れた技能を保持しており、同僚、後輩への指導もできた	優れた技能を保持しているばかりでなく、より一層の技能向上に努めていた		
合計	25.0							

給与・賞与制度【3等級以下は職務給 + 賞与】

1. 3等級以下については職務給体系

従来の基本給は、勤続給・年齢給・職務給・職能給という4体系の組み合わせとなっていたため、複雑過ぎるあまりに効果的な運用がなされていなかった。

新制度では、役割の大きさや職務内容に対する給与という考え方を徹底するために、各等級別の職務給体系一本にまとめた。

2. 賞与制度

賞与は、7月と12月に、半期ごとの評価結果に基づき、次の計算式によって決定する。

$$\text{賞与} = \text{等級別基礎額} \times \text{平均支給率} \times \text{評価係数}$$

等級別基礎額【等級ごとの職務に応じて】

従来は、基本給をベースに賞与の決定を行ってきたが、基本給にはどうしても長年の“積上げ”的な要素が含まれてしまう。F社の社長は賞与については、純粋に“その期の成果・貢献度に限っての対価”という考えを持っていた。そこで一定のスタートラインに立たせるという意味合いで、等級ごとに固定の基礎額をベースとして、賞与を計算することとした。

等級	1	2	3
基礎額	160,000	200,000	240,000

平均支給率【全社の業績状況に応じて】

支給総額の膨張を防ぐため、その期の業績によって変動させる。全社員一律となる。

評価係数【各人の貢献度に応じて】

以下の表をもとに、各人の半期ごとの評価点数によって差をつける。

評価ランク	F	E	D	C	B	A	S
評価点数	25未満	25~40	40~50	50~60	60~70	70~85	85以上
係数	0.3	0.5	0.7	0.9	1.1	1.3	1.5

年俸制度【半期ごとの改定で業績を即座に反映】

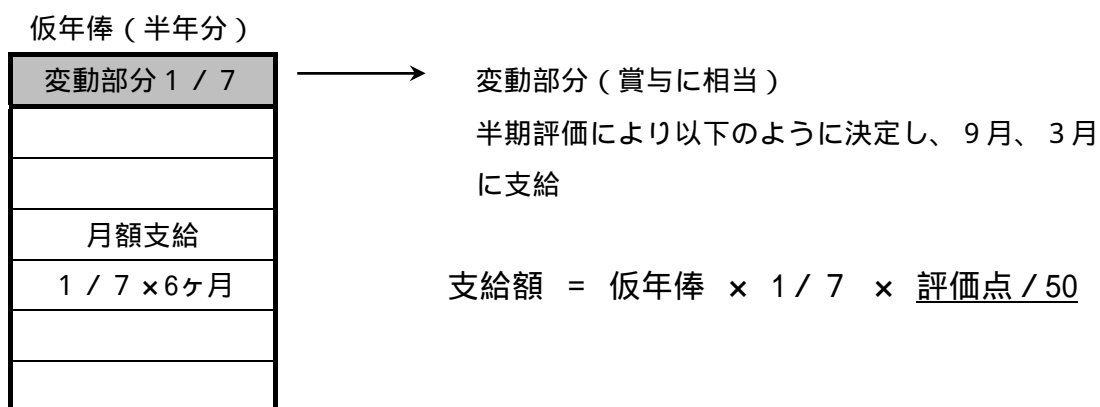
4 等級以上の本部管理職・バイヤー職・店舗運営職については、年俸制を導入する。

弊社新経営サービスで策定をお手伝いしている年俸制は、従来の年俸制とは趣を異にする。通常の年俸制は、今年の成績によって来年度の年俸が決まる（いわばプロ野球型）。しかし、今年よく働いたから来年も当然貢献できる、といは必ずしも言えず、期待度などといった抽象的かつ不確定な要素が年俸に盛り込まれるケースも多々ある。何よりも、この不安定な時代に、業績が確定する前に「来年はいくら払います」ということが本来は言えるはずがない。

そこで我々は、「仮年俸」というシステムを提唱する。

基本的には、「今年の成績は、今年の年俸に反映させる」という考え方である。年度始めにはまだ成績は出ていないため、仮の年俸をまず設定する。そして、仮年俸の内訳は、月次で固定的に支払われる「固定部分」と、半期ごとの成績により額が変動する「変動部分」（いわば賞与にあたる部分）に分けられる。

通常、仮年俸は1年単位で設定されるが、F社のケースでは、よりダイレクトに業績を報酬に反映させるため、半年ごとに仮年俸自体を改定するのが特徴である。



半年俸表（半年分）

等級	4	5	6	7
ピッチ	112,000	119,000	133,000	140,000
号俸				
1号	2,170,000	2,961,000	3,927,000	4,865,000
2号	2,282,000	3,080,000	4,060,000	5,005,000
3号	2,394,000	3,199,000	4,193,000	5,145,000
4号	2,506,000	3,318,000	4,326,000	5,285,000
5号	2,618,000	3,437,000	4,459,000	5,425,000
6号	2,730,000	3,556,000	4,592,000	5,565,000
7号	2,842,000	3,675,000	4,725,000	5,705,000

年俸改定基準表

半年ごとの各人の評価点数により、年俸改定がなされる。

評価ランク	評価点目安	昇降号
S	80以上	2
A +	60以上 80未満	1
A	40以上 60未満	0
B +	20以上 40未満	-1
B	20未満	-2

【年俸改定例】

5等級2号の者が、半期の成績評価で60点をとった場合

現 状：半年年俸 = 3,080,000 円

月額支給 = $3,080,000 \times 1/7 = 440,000$ 円

変動部分 = $440,000 \times 60 \text{点}/50 = 528,000$ 円

改定後：半年年俸

60点の場合、年俸改定基準表により1号俸昇給

よって、5等級3号 = 3,199,000 円

月額支給 = $3,199,000 \text{円} \times 1/7 = 457,000$ 円

移行措置【1年後に完全移行】

制度導入初年度4月の給与（年俸）改定においては、昇給する人については全額昇給、減額する人については減額分を調整給として支給することとした。

そして1年後の改定においては、調整給を廃止し、新給与に完全移行する。

制度導入による成果【不公平感の解消と若手店長の誕生】

制度導入後しばらくして、全社員を対象に新人事制度に関するアンケート調査を実施した。

結果、全体的に「概ね好評」との返答が得られた。その要因としては、当初からの懸案であった、評価・賃金・昇格における不明確さ、不公平感が、制度を定めることによって解消されたということであろう。また、新昇格制度により、実力を認められた若手の店長も新たに誕生した。

ただ、F社においては、まだ「不満を解消した」という段階であり、実際に制度が威力を発揮するには、今後数年かけて改良を続ける必要がある。

今後残された課題としては、店長職については店舗ごとの業績を評価・賃金に反映させていくが、まだ店舗運営の全てをまかせられるほどの人材は育ておらず、与えられる権限と評価項目のバランスがとれていないという一面がある。店長やバイヤーといった要職に就く人材の育成が急務である。

また、新制度では、当然成績によって降格もありうるのだが、店長から降格された者その後どう処遇するか、という現実的な問題も残されている。小売業の特に販売職においては、正社員ではなくパート社員でも十分に戦力となり、また能力が勤続年数に比例して上がり続けるとは言えない。一方で、会社の将来を考えれば定期的な新卒採用も必要になる。

つまり、常に人材の流動化を図り、組織が高齢化しないように配慮しなければならない。少々厳しい言い方になるが、将来の幹部候補としての優秀な人材を見極め、比較的早期に選別していくことが求められる。また、自社内での雇用にとらわれるのではなく、FC展開によって社外への人材流動化を進める方法も検討中である。

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

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！