

中小企業の人事制度・賃金制度 改定事例 No.10

## サービス業編

～ 広告代理店業 規模70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>

---

---

## 広告代理店業：規模 70 名のケース

---

---

Ｊ社は、主に地元企業の広告・販促ツール制作を主業務とする広告代理店である。年間売上高は約 3.5 億円で、本社の他に約 10 名程度で運営している営業所が 1 カ所ある。会社設立以来これまで 1 度も赤字を出したことがなく、無借金経営を続けている。

### 導入の背景「業績の悪化と社員層の 2 極化」

---

---

Ｊ社は、地方都市に本社を置いて創業約 40 年を迎え、地元の広告業としては老舗的な存在となっている。財務体質も申し分なかったが、ここ数年は、新規顧客の拡大に努めているものの、広告予算の削減傾向や価格競争により収益構造が悪化してきている。

5 年前に創業経営者である父親から引き継いだ現社長は、就任後、業績が悪化の一途をたどっている責任を強く感じていた。

社員の年齢構成は、50 歳前後のベテラン層と 20 代から 30 歳前後の若手層の 2 極化が顕著となっている。広告業は、比較的若い人材が活躍する業界であり、同社でも 30 歳前後の社員が最も活躍している。

ところが、昔からの年功賃金に加え、先代社長の時代に会社を盛り立ててきたベテラン社員への気兼ねから、優秀な若手社員に対して十分な処遇を行えなかった。そのため、最近も有望な社員が数名、同業社へ転職するなど、早期の対策が求められていた。

もともと営業マンとして優秀な実績を残してきた現社長は、実力主義の考えを強くもっており、思い切った人事改革を行う意志を固めるに至った。

### 導入の目的「業務の生産性向上と収益改善」

---

---

同社の組織は、営業部門と制作部門に分かれているが、営業部門の成績は管理しているものの、制作部門については特に成果基準を設けていなかった。

そこで、まず各部門の業績を明確にすることからスタートした。顧客から受ける仕事の流れは、主に次の 3 つの形態に整理できる。

受注 自社制作

受注 自社及び外注制作

受注 媒体誌広告のリピート掲載など制作を伴わない案件

このうち、 の付加価値高（受注額 - 媒体誌などへの支払い原価）については、全額を営業担当者の成果とした。一方、 と のパターンでは、外注費、媒体費などの原価を除く付加価値高を営業 20%：制作 80% で分けて管理することになった。要するに、営業マンが 20% のマージンを取った上で、制作部門に業務委託するような考え方である。

---

このようにして各社員の過去の業績を集計し直してみると、生産性の格差がはっきりとしてきた。しかも、これまで感覚的に捉えていた社長の実力評価とほぼ一致する結果となった。

特に制作担当者の中に、極端に付加価値高の低い者がおり、全体の足を引っ張っていることも判明。ところが、そのような社員の方が長い残業時間によって、総賃金が高くなっているケースも見られ、貢献と報酬のギャップが改めて浮き彫りになる。

人事制度を改革するに当たっては、実力主義の方針を具現化することで、業務の生産性を向上し収益改善を図ることを目的とした。

### 人事制度策定の流れ「経営会議のメンバーで協議」

---

制度の策定に当たっては、社長、営業担当の専務、制作担当の常務、総務部長の間で協議することにした。同社の経営会議のメンバーである。

全体の制度策定には約1年強を要したが、その間、業績基準や人事評価制度など部分的に固まり次第、随時導入していった。

常務については当初、品質面が疎かになる懸念から、制作部門への業績基準適用に難色を示していたが、各人の付加価値データなどで具体的イメージが固まってくるにつれ、むしろ積極的に導入を推進するようになる。

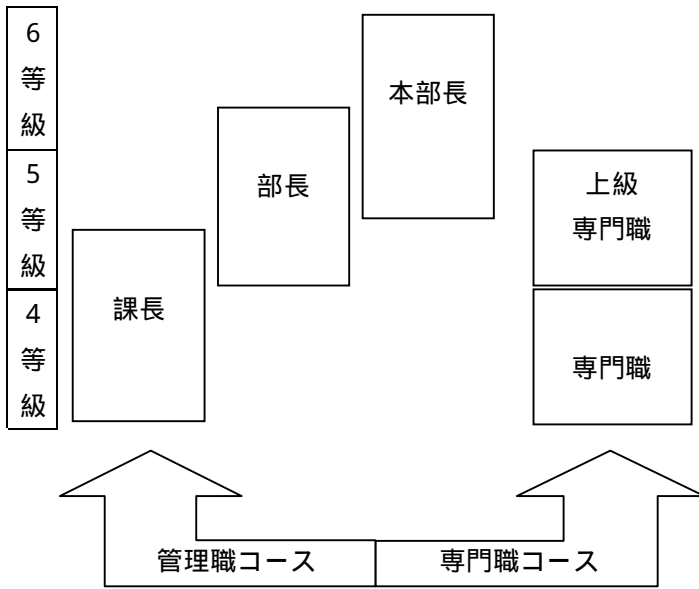
### 等級制度「専門職コースの設置」

---

昇格体系については、7等級立てとし、専門職コースを設置することで、組織全体に占めるプレイヤーの割合を増やすことにした。年功的に管理職を多くしすぎたことへの反省からである。

また、アシスタント職種については、営業や制作とは別体系で処遇することになった。

《職種別等級区分》



4等級	チーフ	チーフ	チーフ	⇔	チーフ
3等級	制作職	営業職	管理事務職		アシスタント職
2等級	制作職	営業職	管理事務職		アシスタント職
1等級	制作職	営業職	管理事務職		アシスタント職

---

## 評価制度「制作職は等級別付加価値高基準」

---

人事評価基準は、制作職、営業職、管理事務職、アシスタント職について、それぞれ2階層に分けて作成している。制作職の成果・業績評価は、等級ごとの付加価値高基準を設定することで、賃金に見合った仕事量を求めている。

課長以上の管理職についても、担当部門の業績とともに、個人業務の業績も評価対象としている。プレイングマネージャーとして、自ら率先垂範して付加価値を生み出すことを要求している。

### 人事評価表の種類及び評価割合

職種分類	評価	一般職	管理職
制作職	成果業績	60%	70%
	職務	40%	30%
営業職	成果業績	60%	70%
	職務	40%	30%
管理事務職	成果業績		50%
	職務	100%	50%

職種分類	評価	一般職	チーフ
アシスタント職	成果業績		
	職務	100%	100%

制作職用

成果・業績評価表(半 期)

評価項目	定義	㊦	評価ポイント											評価(×㊦)	
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
個人業績	付加価値高伸長率	付加価値高実績 前年同期実績	20%	80%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	105%未満	110%未満	115%未満	120%未満	125%未満	125%以上	
	付加価値高目標 達成率	付加価値高目標	20%	70%未満	75%未満	80%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	105%未満	110%未満	115%未満	115%以上	
	付加価値高実績	6等級基準 (単位:万円)	60%	800 <sup>以上</sup> 800 <sup>未満</sup>	850 <sup>以上</sup> 850 <sup>未満</sup>	900 <sup>以上</sup> 900 <sup>未満</sup>	950 <sup>以上</sup> 950 <sup>未満</sup>	1,000 <sup>以上</sup> 1,000 <sup>未満</sup>	1,050 <sup>以上</sup> 1,050 <sup>未満</sup>	1,100 <sup>以上</sup> 1,100 <sup>未満</sup>	1,150 <sup>以上</sup> 1,150 <sup>未満</sup>	1,200 <sup>以上</sup> 1,200 <sup>未満</sup>	1,250 <sup>以上</sup> 1,250 <sup>未満</sup>	1,250 <sup>以上</sup>	
		5等級基準 (単位:万円)		600 <sup>以上</sup> 600 <sup>未満</sup>	650 <sup>以上</sup> 650 <sup>未満</sup>	700 <sup>以上</sup> 700 <sup>未満</sup>	750 <sup>以上</sup> 750 <sup>未満</sup>	800 <sup>以上</sup> 800 <sup>未満</sup>	850 <sup>以上</sup> 850 <sup>未満</sup>	900 <sup>以上</sup> 900 <sup>未満</sup>	950 <sup>以上</sup> 950 <sup>未満</sup>	1,000 <sup>以上</sup> 1,000 <sup>未満</sup>	1,050 <sup>以上</sup> 1,050 <sup>未満</sup>	1,050 <sup>以上</sup>	
		4等級基準 (単位:万円)		400 <sup>以上</sup> 400 <sup>未満</sup>	450 <sup>以上</sup> 450 <sup>未満</sup>	500 <sup>以上</sup> 500 <sup>未満</sup>	550 <sup>以上</sup> 550 <sup>未満</sup>	600 <sup>以上</sup> 600 <sup>未満</sup>	650 <sup>以上</sup> 650 <sup>未満</sup>	700 <sup>以上</sup> 700 <sup>未満</sup>	750 <sup>以上</sup> 750 <sup>未満</sup>	800 <sup>以上</sup> 800 <sup>未満</sup>	850 <sup>以上</sup> 850 <sup>未満</sup>	850 <sup>以上</sup>	
		3等級基準 (単位:万円)		200 <sup>以上</sup> 200 <sup>未満</sup>	250 <sup>以上</sup> 250 <sup>未満</sup>	300 <sup>以上</sup> 300 <sup>未満</sup>	350 <sup>以上</sup> 350 <sup>未満</sup>	400 <sup>以上</sup> 400 <sup>未満</sup>	450 <sup>以上</sup> 450 <sup>未満</sup>	500 <sup>以上</sup> 500 <sup>未満</sup>	550 <sup>以上</sup> 550 <sup>未満</sup>	600 <sup>以上</sup> 600 <sup>未満</sup>	650 <sup>以上</sup> 650 <sup>未満</sup>	650 <sup>以上</sup>	
		2等級基準 (単位:万円)		140 <sup>以上</sup> 140 <sup>未満</sup>	160 <sup>以上</sup> 160 <sup>未満</sup>	180 <sup>以上</sup> 180 <sup>未満</sup>	200 <sup>以上</sup> 200 <sup>未満</sup>	220 <sup>以上</sup> 220 <sup>未満</sup>	240 <sup>以上</sup> 240 <sup>未満</sup>	260 <sup>以上</sup> 260 <sup>未満</sup>	280 <sup>以上</sup> 280 <sup>未満</sup>	300 <sup>以上</sup> 300 <sup>未満</sup>	320 <sup>以上</sup> 320 <sup>未満</sup>	320 <sup>以上</sup>	
	1等級基準 (単位:万円)	100 <sup>以上</sup> 100 <sup>未満</sup>		120 <sup>以上</sup> 120 <sup>未満</sup>	140 <sup>以上</sup> 140 <sup>未満</sup>	160 <sup>以上</sup> 160 <sup>未満</sup>	180 <sup>以上</sup> 180 <sup>未満</sup>	200 <sup>以上</sup> 200 <sup>未満</sup>	220 <sup>以上</sup> 220 <sup>未満</sup>	240 <sup>以上</sup> 240 <sup>未満</sup>	260 <sup>以上</sup> 260 <sup>未満</sup>	280 <sup>以上</sup> 280 <sup>未満</sup>	280 <sup>以上</sup>		
合計		100%													

制作部門 課長以上用

成果・業績評価表(半 期)

評価項目	定義	㊦	評価ポイント											評価(×㊦)	
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
個人業績	付加価値高伸長率	付加価値高実績 前年同期実績	10%	80%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	105%未満	110%未満	115%未満	120%未満	125%未満	125%以上	
	付加価値高目標 達成率	付加価値高目標	10%	70%未満	75%未満	80%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	105%未満	110%未満	115%未満	115%以上	
部門業績	売上高目標 達成率	売上高実績 売上高目標	20%	70%未満	75%未満	80%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	105%未満	110%未満	115%未満	115%以上	
	付加価値高目標 達成率	付加価値高実績 付加価値高目標	20%	70%未満	75%未満	80%未満	85%未満	90%未満	95%未満	100%未満	105%未満	110%未満	115%未満	115%以上	
	一人当たり付加価値高実績	付加価値高実績 部門人数(新人=0.5)(単位:万円)	20%	400 <sup>以上</sup> 400 <sup>未満</sup>	450 <sup>以上</sup> 450 <sup>未満</sup>	500 <sup>以上</sup> 500 <sup>未満</sup>	550 <sup>以上</sup> 550 <sup>未満</sup>	600 <sup>以上</sup> 600 <sup>未満</sup>	650 <sup>以上</sup> 650 <sup>未満</sup>	700 <sup>以上</sup> 700 <sup>未満</sup>	750 <sup>以上</sup> 750 <sup>未満</sup>	800 <sup>以上</sup> 800 <sup>未満</sup>	850 <sup>以上</sup> 850 <sup>未満</sup>	850 <sup>以上</sup>	
	営業利益目標 達成率	営業利益高実績 営業利益高目標	20%	40%未満	50%未満	60%未満	70%未満	80%未満	90%未満	100%未満	110%未満	120%未満	130%未満	130%以上	
	合計		100%												

# 職務評価表

## 制作職

対象期間 年 月 日 - 年 月 日

実施日 平成 年 月 日

氏名		所属		評価者						
評価要素	定義	加付	評価基準					評価基準 ×		
			0	1	2	3	4	ウェイト		
業務遂行姿勢	仕事のスピード	仕事に対する最初の取り組みが速く、時間管理を徹底し、時間内に必要な仕事量をこなしていたか	4.0	仕事に対する最初の取り組みが遅く、時間内に必要な仕事量をこなせなかった	時間管理が十分ではなく、時間内に必要な仕事量をこなせなかった	仕事に対する取り組みスピードや時間管理はほぼ問題なくできていた	仕事に対する最初の取り組みが速く、時間管理もできていた	時間管理が徹底してなされ、計画以上にかなりの仕事量をこなしていた		
	プレゼンテーション	得意先に対して、説得力のある企画書を作成し、有効なプレゼンテーションを行っていたか	4.0	企画書作成をしていないばかりでなく、作成しようとする意欲も見られなかった	企画書を作成しようという意欲は持っているが、やや消極的であった	企画力はほぼ持ってあり、企画書作成も行っていた	工夫された企画書を使い、有効なプレゼンテーションを行っていた	説得力のある企画書を積極的に提案し、成果に結び付けていた		
	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	2.0	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		
	コスト意識	常にコスト意識を持って経費の削減に努力していたか	3.0	費用の節約や採算意識がほとんどなく、経費削減の努力は全くされていなかった	費用の節約や採算意識が低く、経費削減の努力は少ししかされていなかった	費用の節約や採算意識は一応あり、経費削減の努力もされていた	費用の節約や採算意識はかなりもっており、経費削減の努力も積極的に行っていた	費用の節約や採算意識は常にもっており、経費削減の努力も積極的に行いかなり成果もあげていた		
	業務改善	業務の改善を常に心がけ、業務の合理化に積極的に努力したか	3.0	言われた業務をやるだけで、合理化についての意識が全くなかった	合理化に対する気持ちはあるが、日常業務をやるのが精いっぱいである行動には至らなかった	日常業務の中でできるだけ無駄をなくし合理化を図ろうと努力していた	常に合理化に対する意識を持ち積極的に改善を図り、それなりの成果も出していた	常に合理化の意識を持ち、他の人に向けても積極的に働きかけ、かなりの成果をあげていた		
	積極性	自分の担当業務の増加のために積極的に行動していたか	2.0	常に受け身の姿勢で仕事の依頼を待っていた	自分の担当業務の増加のための努力はしていたが不十分であった	自分の担当業務の増加のための努力をしていた	自分の担当業務の増加のために積極的に行動していた	自分の担当業務の増加のために積極的に行動し、新しい仕事を創り出していた		
	責任感	自分に課せられた業務を計画通りに最後までやり遂げたか	2.0	与えられた仕事を理由もなく途中でやめてしまうことがよくあった	与えられた仕事を計画通りやろうとするが、困難があると責任逃れをすることがかなりみられた	与えられた仕事を計画通りやろうと努力していたが、困難があると責任逃れをすることが時々あった	多くの困難があっても仕事を計画通りやろうと努力しており、責任逃れをすることはほとんどなかった	いかなる困難があっても仕事を計画通りやろうと努力し責任逃れをすることなく最後までやり抜いた		
	小計		20.0						( )	
	技能・知識	専門知識	業務に必要な一定レベル以上の専門知識を保有し活用しているか	2.0	専門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	最低限の専門知識は持っているが、日常の業務にはやや不足していた	基本的な専門知識はほぼマスターしており、日常の業務には支障はなかった	基本的な専門知識はかなりもっており、日常業務にも十分活用されていた	現在の業務に必要な専門知識ばかりでなく、周辺技術についても研究して活用していた	
		提案力	質の向上をめざして、創意工夫と提案力向上を心がけていたか	3.0	創意工夫や提案力向上の姿勢が全くみられなかった	創意工夫や提案力向上の姿勢はあったが、少し物足りなかった	創意工夫や提案力向上の姿勢が感じられた	創意工夫や提案力向上の姿勢が感じられ、自らの仕事の改善に表れていた	創意工夫や提案力向上の姿勢が強く、他の仕事の改善に向けても働きかけていた	
小計			5.0						( )	
合計		25.0								

# 職務評価表

制作部門 課長以上

対象期間 年 月 日 - 年 月 日

実施日 平成 年 月 日

氏名		所属		評価者	
----	--	----	--	-----	--

評価要素	定義	加付	評価基準					評価基準 × ウェイト		
			0	1	2	3	4			
業 務 遂 行 ・ 姿 勢	経営方針の実践度	経営方針の実践を常に心がけ、目的・目標・方針を明確にし、効率の良い統括管理を行なったか	4.0	経営方針の実践に対する心がけに欠けており、指示・命令が明確になっていなかった	指示の明確化に対する気持ちはあるが、効率良く統括管理を行なうには至らなかった	できるだけ指示を明確にし、効率良く統括管理を行なおうと努力していた	経営方針の実践に対する意識を持ち、効率良く統括管理ができていた	常に経営方針の実践に対する意識を持ち、効率よく統括管理ができており、かなりの成果をあげていた		
	業績意識	常に業績意識を持って、利益の追求に努力していたか	4.0	業績意識がほとんどなく、経費削減などの努力は全くされていなかった	業績意識はあるが、経費削減、生産性向上の努力は不十分であった	業績意識はあり、経費削減、生産性向上の努力もされていた	業績意識はかなりもっており、利益追求の努力も積極的に進めていた	業績意識は常にもっており、利益追求の努力も積極的に進め、かなりの成果もあげていた		
	部下育成	部下を動機付け、支援・教育・育成・指導につとめていたか	3.0	部下の支援・教育・育成・指導をしていないばかりでなく、関心が無かった	部下を動機付け、育成を図ろうとするが、困難があると放置することがみられた	部下を動機付け、育成を図ろうと努力していた	多くの困難があっても部下を動機付け、育成を図ろうと努力しており、放置をすることはほとんどなかった	いかなる困難があっても部下を動機付け、育成しようとする努力にスキルアップに努めた		
	業務革新	時代や環境の変化に対応し、仕事や職場風土を革新することにつとめたか	2.0	現状に安住し、仕事や職場風土の革新につとめることなく、危機感も無かった	そこそこの危機感があったが仕事や職場風土の革新のための具体的行動は見られなかった	危機感をもっており節々に仕事や職場風土の革新に努めていた	時代や環境の変化に対応すべく情報収集に努め、仕事や職場風土の革新に努めていた	常に新しい情報を収集し、仕事や職場風土の革新に積極的に努め、具体的な成果をあげていた		
	問題解決	部門並びに部下の問題点に関して迅速かつ的確な解決策を見出し、決裁・問題解決の実施につとめたか	2.0	問題点を見出せていないことが多かった	問題点は認識しているものの、問題解決への行動が起きていなかった	問題点は一通りつかんでおり、問題を解決しようとする努力をしていた	多くの問題があっても解決しようとする努力しており、たいてい解決できていた	いかなる問題があっても解決しようとする努力に迅速かつ的確な判断のもと、常に解決できていた		
	報・連・相	他部門・上司・会社に対して業務に支障をきたさぬよう報告・連絡・相談を密に行っていたか	2.0	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・相が十分とはいえなかった	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・相を積極的に進めていた	報・連・相の積極的な実施により円滑な業務の流れをつくり他部門への提案、アドバイスも行っていた		
	リーダーシップ	部門メンバーを効果的にリードし、成果を実現していたか	2.0	リーダーシップがほとんど発揮できなかった	リーダーシップに物足りなさを感じた	適切なリーダーシップのもとに、ほぼ適切な部門運営を実現していた	強いリーダーシップを発揮し、部門メンバーに対し、方針に沿った行動をとらせていた	かなり高度なリーダーシップを発揮し、部門成果実現に導いた		
	小計		19.0						( )	
	技 能 ・ 知 識	専門知識・技能	業務に必要な一定レベル以上の専門知識・技能及び関連知識を保有し活用しているか	3.0	知識・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	最低限の知識・技能は持っているが、日常業務にはやや不足していた	必要な知識・技能はほぼマスターしており、日常業務には支障はなかった	必要な知識・技能はかなり持っており、日常業務にも十分活用されていた	現在の業務に必要な知識・技能ばかりでなく、更なる技術についても研究して活用していた	
		情報力	最先端の情報を取得し、正しい現状認識と将来を先見することにつとめ、方針・戦略等に練り上げることに努めたか	3.0	新しい情報を取得しようとしておらず、既存の業務のみに従事していた	新しい情報を取得しようとする努力しているものの、不十分であった	最先端の情報を取得しており、将来を先見することにつとめていた	最先端の情報を取得しており、将来を先見することにつとめ、方針・戦略等に練り上げるよう努めていた	常に最先端の情報を取得しており、将来を先見することにつとめ、方針・戦略等にまで練り上げていた	
小計		6.0						( )		
合計		25.0								



---

## 給与制度「評価連動給与を導入」

---

基本給部分については、

制作、営業、管理事務職

アシスタント職

それぞれに別の体系を作成した。

制作、営業、管理事務職の基本給は、等級ごとの一律資格給と評価結果によって決定する評価連動給を導入した。前年の給与水準を一旦御破算にして、給与改定するという大変厳しい内容だ。

アシスタント職の基本給は、原則として減給しない職能給スタイルにした。等級別の賃金テーブルに基づき、評価結果によって昇給格差がつくというものだ。

手当類は、役職手当のほか、営業職に対する営業手当、専門職の専門手当、家族手当となっている。

### 役職手当

役職	課長	部長	本部長
手当	60,000円	80,000円	100,000円

### 営業手当

等級	1等級	2等級	3等級	4等級
手当	20,000円	25,000円	35,000円	45,000円

### 専門手当

専門職区分	専門職	上級専門職
手当	50,000円	60,000円

### 家族手当

扶養区分	配偶者	その他
手当	15,000円	1人につき 5,000円

制作、営業、管理事務職 基本給(資格給・評価給)表

等級	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級
資格給	140,000	155,000	170,000	185,000	205,000	230,000	255,000
ピッチ	3,000	5,000	6,000	7,000	9,000	10,000	10,000
号数	評価点						
1	0～		48,000	90,000	134,000	200,000	280,000
2	5～		54,000	97,000	143,000	210,000	290,000
3	10～		60,000	104,000	152,000	220,000	300,000
4	15～		66,000	111,000	161,000	230,000	310,000
5	20～		72,000	118,000	170,000	240,000	320,000
6	25～		78,000	125,000	179,000	250,000	330,000
7	30～	20,000	84,000	132,000	188,000	260,000	340,000
8	35～	23,000	90,000	139,000	197,000	270,000	350,000
9	40～	26,000	96,000	146,000	206,000	280,000	360,000
10	45～	29,000	102,000	153,000	215,000	290,000	370,000
11	50～	32,000	108,000	160,000	224,000	300,000	380,000
12	55～	35,000	114,000	167,000	233,000	310,000	390,000
13	60～	38,000	120,000	174,000	242,000	320,000	400,000
14	65～	41,000	126,000	181,000	251,000	330,000	410,000
15	70～	44,000	132,000	188,000	260,000	340,000	420,000
16	75～	47,000	138,000	195,000	269,000	350,000	430,000
17	80～	50,000	144,000	202,000	278,000	360,000	440,000
18	85～	53,000	150,000	209,000	287,000	370,000	450,000
19	90～	56,000	156,000	216,000	296,000	380,000	460,000
20	95～	59,000	162,000	223,000	305,000	390,000	470,000

アシスタント職 基本給表

等級	1等級	2等級	3等級	4等級
ピッチ	2,000	2,500	3,000	3,000
号数				
1	152,000	184,000	224,000	272,000
2	154,000	186,500	227,000	260,000
3	156,000	189,000	230,000	263,000
4	158,000	191,500	233,000	266,000
5	160,000	194,000	236,000	269,000
6	162,000	196,500	239,000	272,000
7	164,000	199,000	242,000	275,000
8	166,000	201,500	245,000	278,000
9	168,000	204,000	248,000	281,000
10	170,000	206,500	251,000	284,000
11	172,000	209,000	254,000	287,000
12	174,000	211,500	257,000	290,000
13	176,000	214,000	260,000	293,000
14	178,000	216,500	263,000	296,000
15	180,000	219,000	266,000	299,000
16	182,000	221,500	269,000	302,000
17	184,000	224,000	272,000	305,000
18	186,000	226,500	275,000	308,000
19	188,000	229,000	278,000	311,000
20	190,000	231,500	281,000	314,000
21	192,000	234,000	284,000	317,000
22	194,000	236,500	287,000	320,000
23	196,000	239,000	290,000	323,000
24	198,000	241,500	293,000	326,000

給与改定基準

評価	評価点		標準昇号	
S	80～	+6	+5	+4
A	60～	+5	+4	+3
B	40～	+4	+3	+2
C	20～	+3	+2	+1
D	0～	+2	+1	+0

賞与制度「基本給の1ヵ月分は原則として保障」

賞与制度は、よほどの業績悪化がない限り、半期ごとに基本給の1ヵ月分を保障することに決まった。その上で、評価賞与として評価結果をダイレクトに反映させる方式である。

《賞与算出基準》

賞与 = 基本給 × 1ヵ月 + 評価賞与

- ・制作、営業、管理事務職の評価賞与 = 資格給 × 平均支給率 A × 評価点 / 50
- ・アシスタント職の評価賞与 = 基本給 × 平均支給率 B × 評価係数

評価係数

評価	評価点	評価係数
S	80～	1.5
A	60～	1.2
B	40～	1.0
C	20～	0.8
D	0～	0.5

- ・平均支給率 A 及び B は、全社業績状況に応じて決定する。

---

## 移行措置「2年間の調整給による経過措置」

---

新給与制度を導入すると、大規模な賃金修正が行われることは、容易に想像がつく。シミュレーションの結果、月額5万円以上の修正が必要となる社員は全体の約1/3にも上り、一時の混乱は避けられない。

しかしながら社長は、年数かけても結果は同じとの判断から、思い切って初年度から部分的に適用することにした。まず初年度に、給与額が等級の給与範囲から完全にはみ出ている10名ほどについては、等級の給与範囲に収まるように昇減給を実施した。1年後には、上下3万円の範囲内で是正を行い、評価給を完全に評価結果連動型にするのは2年後とした。

特に減給となる者については、社長自らが面談し、理解を得るよう説明に当たった。

## 導入後の効果「高業績社員には概ね好評」

---

導入後のアンケートや個人面談の結果、高い業績を上げていた若手・中堅社員からは概ね好評を得られた。ベテラン社員の中でも、評価の高い者は、前向きにとらえている。但し、ベテラン、若手を問わず、評価の低く出た社員には、少なからずショックであったに違いない。

このような状態に対して、社長をはじめとする役員はほぼ満足している。導入前の状態に比べれば、よほど良い傾向と感じているのだ。

今のところ、全社の業績面において目に見えた成果は現れていないが、人件費の調整はやりやすくなっている。

今後は、明確な社員の判断基準ができたことで、人材の選別も一層進むことが予想される。優秀な人材が残り、思う存分力を発揮できるような会社になりたいと社長は考えている。

## 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。