

小売業・外食産業の成果主義人事(上)

小売・飲食業が成果主義賃金を導入して成功するポイント



講師：株式会社新経営サービス
人事戦略研究所 コンサルタント
花房 孝雄氏

流通業，サービス業を中心にマーケティング戦略にて数々の業績改善事例を持つ。業績向上のためのマーケティングノウハウと連動した人事制度策定および組織活性化支援によるコンサルティングを展開中。

主催：株式会社新経営サービス

設立：昭和53年1月

本社：京都市下京区河原町通五条東北角 清水ビル

事業内容：●経営コンサルティング
経営診断・組織開発・各種人材育成講座/
経営情報サービス/各種経営セミナー・採用
コンサルティング/人事管理システム構築/
情報システム構築支援
●財務会計コンサルティング

資本金：9600万円

社員数：80名（平成15年4月1日現在）

URL：<http://www.skg.co.jp>

○自社なりの「業績が上がる人事制度」設計のポイント

成果主義人事制度導入にあたって、最初に意識していただきたいことからお話ししましょう。

人事制度はパッケージではありません。同業種であっても会社によって問題点，優先順位が違いますから，自社なりの仕組みを作っていくことが大事です。

制度を作る際に押さえていただきたいポイントは3つです。

1 つめは，総額人件費を業績連動型にすること。その結果，適正な利益を毎期ごとに出していける

体質を作ります。社員の年収，賞与は個人の成果に反映しますが，それも会社業績あつてのこと。ここを社員さんによく理解していただきます。また給料，評価は大変にデリケートな部分を持っていますから，妥当性のある評価のモノサシを作ることが重要です。

2 つめは，制度改革は，健全な会社を作ることを目的としてください。

来年，再来年の会社の強み，安定を作るためには現状維持ではいけません。伸びている会社の共通点として，年間の粗利の5%程度

を投資する余裕があるということが挙げられます。そのためにも総額人件費と業績とをバランスしていく必要があります。そして，余裕が出るようになれば会社は成長し，結果，社員の年収は上がり雇用に守られることになるのです。

3 つめのポイントです。社員全員にメリットのある制度というものは大変に難しいのです。即効的に業績を上げることを目指している社員がさらに伸びることを重点的に考えていくことをおすすめします。

よく「伸びている社員は頑張っているから、伸びていない社員をなんとかしよう」という議論が見受けられます。これも確かに大事です。しかし、伸びていないほうにエネルギーを使うのは実は割の悪い作業でもあるのです。業績改善を目標とされるのならば、制度設計の際には伸びている社員の処遇にフォーカスすることを意識されたいと思います。

○伸びる会社の特徴とは
いったい何か

よく尋ねられるのが「今はどんな業種が伸びていますか」です。

確かに全体に成長している業界もあります。しかし、どの業界でも全体の1～2割の企業は非常に元気です。ですから、まずは同じ業界で成長されている会社の施策をお調べになるのがよいと思います。

さて、伸びている会社を見ると、共通する特徴がいくつかあることが分かります。

非常に優位なビジネスモデルを持っている

けれども、優位なビジネスモデルを持っていたとしてもいずれは必ず陳腐化していきます。

そこで大事になってくるのが2番目の特徴です。

優秀で有能な人材を有している

これは大きなポイントです。例えばリクルートという超高収益の会社があります。ここは、10年で

1兆円の負債を返済しています。

リクルートはもともと新卒学生が欲しい、けれどもなかなか採用できない企業のための広告媒体事業を中心にスタートしました。現在は逆に新卒学生にとっては就職が大変厳しい状況です。ビジネス環境が変わったのです。

それにもかかわらず、リクルートは高収益を上げています。それはなぜでしょう。

リクルートは創業時から優秀で有能な人材を確保することに尽力してきました。優秀な人さえ確保しておけば時流やマーケットが変わってもそれに応じた商品、強みを誰かが作ってくれるだろうという考え方です。最盛期では採用にかかる費用は年間80億円程度に及んだという逸話が残っています。

その結果、現在ではプライダルのエアリアコミュニティビジネスなど採用とは違うマーケットで収益を挙げています。

優秀な人が自社に来るといいう仕組みを意識していただきたいと思っています。ですから、優秀な新卒学生にアピールするとともに、中途の方も魅力を感じられる制度設計も大事だと思います。

社員の平均年齢が若い

社員の平均年齢が若い会社は元気がいい場合が多いのです。

以前わが社で小売業界を調査したデータでも平均年齢が40歳代以上の企業と平均年齢が30歳代の企

業を比較した場合、平均年齢の若い会社ほど業績がよいという特徴が出ました。

ベンチャー企業のような急成長している会社も軒並み平均年齢が若いという事実があります。

これはいろいろな要因が考えられます。高齢者がいないために人件費が高くないという理由もあるでしょう。その意味で平均年齢が低いのはひとつの武器ではありません。しかしそればかりではありません。働き盛りの若い人がエネルギーを発揮している会社が結果を出している場合は多いのです。

以前は社員が一人前になるまでにはある程度の時間がかかると考えられていました。しかし、入社半年や1年でベテラン社員を追い抜くような好成績を挙げる社員がいる会社はけっこうありますし、学生にしてもポテンシャルが高い人は大勢います。そういう人をうまく使い、業績を伸ばしていける仕組みが必要であろうかと思えます。

社員の大多数が成果を意識して日々働いている

社員一人ひとりが日々の売上が意識していただけても業績は上がっていきます。

例えば昨年の同時期ではどのくらい売上があったかというデータを元に今月の予定を立てるのです。そうすると、もし対昨年を下回っているならば売場や販促物を変えるなど何か仕掛けを考えるでしょ

う。そうすればおのずと業績も変わるものです。コストにしても、社員にある程度指標を与えて管理することを徹底すれば2~3%は下がります。

以上のことを意識して、どうぞ皆さんなりに制度設計のイメージをしてください。

○小売業・飲食業を取り巻く

環境変化

営業時間が増大し、結果コストが上がったり、まだまだ続いているデフレの影響で売上・粗利が低下しているお店は多いかと思えます。それから現在に顕著なのはインターネットの普及による影響です。

4~5年前まではインターネットはまだここまで普及はしていませんでした。ところが最近、やり方によってはインターネットで高収益が挙げられるようになってきます。消費者の購買に対する感覚とインターネットの使い方が変化してきたのです。これはつまり、販売チャンネルが変化してきていると言えるのです。

環境変化の結果、競争はより激しくなっています。かつては自社の強みと思っていたものが同質化し、他社とあまり変わらなくなってしまう会社も多いかと思えます。資本主義の世界では利益の源泉は他社との差です。情報があふれる現在、その中で抜きん出てい

くためには、他社との違い、消費者にとってのメリットをどれだけ大きく作れるかが大切になります。その差の大きさが利益の差でもあるのです。

これらを踏まえて、自分の会社ではどんなことをするのが今の実力では適正なのかをしっかりと見極め、その上で業績向上のために必要な施策と、実際に現場で働く方々の評価と処遇を連動させることを考えていただきたいと思います。

○鍵を握る店長とパート社員

正社員だから優秀、パートだからダメではありません。優秀な正社員が結婚や出産などの機会に退職されて今はパートとして働いている、そんなケースは多々あります。

パート社員の増大に伴って必要となるのは店長のマネジメント能力とマネジメントしやすいようなサポート作りや制度設計です。

また、単純にパート社員を増やせば人件費が低下するというものでもありません。パートのオペレーションを設計せずにパート化を進めてしまうと、暇な時間帯、曜日にパートさんが多く、日曜などに少ないといった現象が起きてしまう場合があります。その結果、収益は上がるどころか悪化してしまったケースもあるのです。

パート社員を増やす際には、こ

のあたりに十分注意していただきたいと思います。

○店長が持っている権限に 合わせた評価基準を

パートさんをマネジメントする店長さんにはどこまで権限を与えるべきでしょうか。

私のお付き合い先に大きなカラオケチェーン店があります。この会社は全体として非常に業績を上げています。けれど、カラオケは装置産業のようなものであり、差別化が難しいですから競合店が増えれば不振店も増えるものです。この会社の不振店の店長と話をすると「競合店はうちよりも安いからしょうがない」と言うのです。

ところが他の店で結果を残している優秀な店長を不振店に配置すると不思議と業績は上がっていくのです。

現場の長のオペレーションや仕掛けなどによって業績は大きく変わります。店長の実力というものを目の当たりにした思いがありました。

このような店長を育てるためには彼らにどこまで権限を与えるかを考えていただきたいと思います。

人員の採用や配置、あるいは販売促進費などに対して権限を与えずに、ただ利益の責任だけを負わせてはいないでしょうか。店舗すべてを管理させた上で収益を挙げさせ、できた人に対しては正当な

評価をして報酬をあげましょう。そしてこれらすべてのプロセスをオープンにすることが大事かと思えます。

ただ、各社さんそれぞれの企業風土がありますから、いきなり大幅に権限を与えるのはどうかという場合もあるでしょう。ならば、評価基準を店長に与えられた権限の範囲内とすることからスタートすればいいのではないかと思います。

自社の現在の實力、現在の基準で始めればいいのです。それを手始めとして、以後は進化させていきましょう。

○若くても優秀なスタッフにキャリアアップデザインを示す新人でも驚くほどの実績を挙げ人がけっこういます。こういう方には、早いうちから目標意識、成果意識を持たせましょう。

私のお付き合いしていたある会社では、社長が新入社員に対してオリエンテーションをしていました。その際、職務基準書や評価表をもとにして「このような成果を君たちには期待する」とハッキリ示します。より早く仕事をマスターして伸びてくれ、年齢には関係なく評価して処遇する、うちはそのような会社だというメッセージです。これは若手社員のモチベーションアップにつながります。

○マネジメント職以外でもキャリアアップできる専門職制度ある程度キャリアが上がっていると、それ以上は管理職。もし管理職にならないのであれば昇格の道がない、給料が上がらない。そんな設計をされている会社も多かったです。

けれども世の中には販売ではスーパースターだけれど、人を使わせたらこれが下手だという方が大勢います。こういう人の中にはマネジメントは向いていない方もいらっしゃいます。

マネジメントで活躍しなくても専門職、職人としての技能を生かして上に上がっていくコース、キャリアアップの道を設計・提示することも重要です。

○好業績スタッフの販売特性をルール化

いわゆるコンピテンシーです。成績のいい人はどういう行動特性を持っているのかを明らかにして、その人が持っているコツのようなものを全員が共有してマネていこうという考え方です。

例えば最近では、業績を上げている販売員の方や営業の方は、あまり商品をお奨めするような方法はとっていないように感じます。むしろ、お客様に商品選択の間違いをさせない、お客様のデメリットを防ぐというスタンスで成功なさっているようです。

またセールストークも言い方一つで違ってきます。このような要因をルール化し、評価項目に入れてください。

また、好業績を上げている方は時間の管理がうまいものです。特に優秀な方は半年先、1年先の仕掛けを考えて行動しています。そういった時間管理の特性を他の人に公開していくのも有意義です。このようなことを整理することは好業績者と同じような特性を持った人材の採用にも役立ちます。

ただし、非常に高い成績はその人本来のパーソナリティーにも関連している場合が結構あります。これはマネできません。技術、知識、やり方などパーソナリティーには関係なくマネられるもの、他の社員が模倣可能なものを抽出し、評価のモノサシにしていけばいいのではないかと思います。

○実際の制度設計はどのように行うか

ではここで人事制度全般についておさらいしましょう。

まず、今までの制度と「成果主義」の違いについて触れてみたいと思います(図表1)

かつて、日本企業に一番多かったのは年齢給です。これは誰でも1歳年齢が上がれば、それに応じて給料が上がる仕組みです。右肩上がりの時代、会社も十分収益がありましたし、とにかく人手不足

図表1 各種賃金の特徴

年齢・勤続	毎年，全社員が一律で上昇していく	年々一律で昇給する
保有能力	上昇するスピード，幅に個人差がある	昇給幅に個人差がある
成果・業績	同一人物でも，上がったたり下がったりする	上がる人と下がる人が出る

でした。この制度はずっと勤めてほしい，忠誠心を持ってほしいといった時代には有効に機能しました。しかし，毎年毎年給料が上がってきますから，社員の平均年齢が上がるにつれ人件費が膨大になってきます。

そこで次に登場したのが年齢勤続だけではなく，保有能力を意識したものです。これが職能資格制度です。社員さんの保有能力に応じてランク分けをし，そのランクに応じて給料が上がっていくという考え方でした。これは一見妥当性が高そうですが，実は問題がありました。

能力判定の基準が曖昧というのがその問題です。規律性がある，協調性があるなどといった曖昧な部分で評価していたものですから，結果，人事の現場では「そろそろ鈴木君も勤続10年だから係長くらいにしよう」といった運用がされてしまいました。年齢給は全員が一緒に昇給するのに対して職能給は人によって上がるスピードが違います。しかし，運用の仕方としては年齢給とほとんど同じように運用されているケースが多いのも事実です。

また，年齢給・職能給に共通しているのは下がる仕組みがないことです。職能給の場合，能力で給与を判定します。実際は人間の能力は上がったたり下がったりするものですが，ここでは保有能力は下がらないという前提で設計されています。ですから基本的には年齢給同様総額人件費が上がっていき，場合によっては財務状況が悪くなってしまいます。

現在クローズアップされているのが会社の業績，そして個人の成果に応じて給料を支払っていくような仕組みです。これが成果主義です。

この仕組みの場合，たとえ同じ人物であっても，その年の会社への貢献度合いによって給与が上がったり下がったりする可能性があります。また，去年と同じ業績を上げたとしても，会社の業績が悪ければ上がらないという可能性もあります。

つまり業績連動型です。個人の成績と会社全体の成績に年収が比例していくのです。そしてきちんと貢献している人には年齢や経験には関係なく処遇が反映されるという形になります。

○3つの業績評価指標

業績を上げるために，会社として社員に意識してもらいたいこと，習慣化してほしいことを評価項目に盛り込みましょう。

外食産業の場合は営業職のように個人の営業実績，販売実績が把握できないことも多くあります。その辺によって評価の設計は変わってきますので，まず自社はどういう状況なのかを考えてください。

もし個人業績が把握できる会社ならば個人業績や販売業績を個人の評価点の中に反映させます。それが無理であれば，数字での評価は所属している部門ごととしてください。

評価は大きく2種類に分けられます。1つは成果業績評価，いわゆる数字の結果として出たもので，利益や目標達成率などです。

もう1つは結果を生み出すためのプロセス評価です。今期の業績数字を生み出すために必要なプロセスおよび，来季，さらにその後のためにやってほしいことも視野に含めたプロセス評価を設計することが必要です。数字結果だけでは表せないプロセスについても評価基準を持つことがポイントです。

数字の評価，業績評価の評価指標は3つあります。

- 目標達成率
- 前年伸長率
- 絶対額

これら3つの数字による指標に

はそれぞれに注意点があります。

まず目標達成率です。目標達成率が上がればいい評価点になるとなれば逆に「あえて目標を低く設定する」というデメリットが出てきます。

また、前年伸長率での評価では、前年に好業績を上げた人ほど翌年はもっともっと頑張らなければならなくなります。

絶対額も担当している店舗やエリアによって不利有利があります。これら3つの指標をそれぞれ掛け合わせ、バランスして考える必要があります。

○店長に対しての

「数字の評価」例

これは店長の評価シートの例です(図表2)。一番左の項は意識してほしい項目、真ん中は評価ポ

イントです。そして目標達成率によってポイントは何点と計算できるようにになっています。

評価項目は5項目となっていますが、このシート例では項目の重要度に応じてウエイトの配分を設計していきます。ウエイトの差は意識してほしい項目の差です。これが店長に求める「数字」の評価表になります。

そして、数字以外にやってほしいことの項目もご紹介しましょう(図表3)。

評価項目に対して具体的な行動、そして評価が5段階でつけられています。評価項目は、協調性や責任感などといった曖昧なものではなく「仕事の中でこうやってほしい」という具体的なものにしてください。加えて、優秀な人のコンピテンシー項目も付け加えておき

ましょう。

まず自己評価をしてもらい、その後、上司評価をすることをお奨めします。自己評価と上司評価の間にはギャップが生じるでしょう。そこを捉えて成長の場とするのです。フィードバックに際してのコツは、長所をさらに伸ばすような指導をすることです。もちろん、改善すべきところを指摘するのは当然ですが、認めてあげれば人の意識はおのずと変わってくるものなのです。

○数字に業績が表れにくい職種の評価例

これはある会社の仕入れ職用のサンプルです(図表4)。

業績評価の部分は販売職の店長と似ていますが、下の空欄に「テーマ」評価の欄があります。

図表2 成果・業績評価表【店長職用】

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

図表3 職務評価表【店長職用】

評価項目	定義	ウエイト	評価ポイント					評価(xウエイト)		
			0	1	2	3	4	本人	決定	
職務・プロセス・能力	販売企画計画の立案	4.0	販売計画がたてられず、売上目標設定が全く適切でない	ほぼ適切な販売計画であるが、売上目標設定が明らかに低くおさえられ積極性に欠けていた	適切な販売計画のもとに、ほぼ適切な売上目標を設定し活動していた	緻密な販売計画のもとにほぼ適切な売上目標設定をし積極的に活動していた	緻密な販売計画のもとにかなり高い売上目標に向け非常に積極的に活動していた			
	売場管理	4.0	商品展示、POP作成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	商品展示、POP作成に一応取り組んではいたが、迅速さ、清潔さに欠けていることがあった	商品展示、POP作成を清潔に行っていたが、迅速さ、分かりやすさに欠けることがあった	商品展示、POP作成を迅速かつ清潔で分かりやすく行っていた	常に効果的な商品展示、POP作成を迅速かつ清潔で分かりやすく行い、他店の模範となっていた			
	部下管理	4.0	部下の計画実績の管理ができず、指導が総じて不適切であった	部下の計画実績に気を配ってはいたが、個人の適性に適した指示、動機づけができていたとはいえなかった	部下の計画実績管理は一通りでできており、個人の適性に適した指示、動機づけを行おうと努力していた	部下の計画実績管理はできており、個人の適性に適した指示、動機づけができていた	日常、部下に生じる様々な課題に対して、常に的確な指導を行うことができ、部下の能力向上につながった			
	経費管理	3.0	チラシコスト等の販売経費を常に売上とのバランスを見ながら管理し、効果を発揮していたか	売上とのバランスをほとんど考えることなくチラシコストを使い、収益性を高めようという姿勢は見られなかった	売上とのバランスを意識してチラシコストを使っていたが、思うように効果があらわれないことが多かった	売上とのバランスを考え、チラシコストを管理しており、特に問題はなかった	売上とのバランスを常にとりながらチラシコストを管理しており、予定通りの効果をあげることができた	売上とのバランスを常にとりながらチラシコストを管理しており、予定以上の効果をあげることができた		
	使命感	3.0	自分に与えられた役割を自覚し、その役割の実現にむけて最善の努力をしていたか	自分の役割に対する自覚が全く無く、中途半端な仕事が多かった	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力がかなり不足していた	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力不足を感じることが時々あった	自分の役割に対する自覚はかなり強く持っており、努力を惜しむことが少なかった	自分の役割に対する自覚は強烈に持っており、その実現に向けて常に最善の努力をしていた		
	判断力	3.0	問題や事態を把握し、的確な対処方法を導き出せるか	問題の認識力が弱く、適切な処理を行うには至っていない	問題の解決に対して、時々処理できないことがあった	業務上発生した問題に対しては、ほぼ適切な処理ができた	業務上発生した問題だけでなく、経営レベルの問題を設定し提起することができた	業務上及び経営レベルの問題を設定し、積極的な取り組みにより適切に処理することができた		
	財務知識	2.0	部門の実績管理に必要な一定レベル以上の財務知識を保有し、活用していたか	財務諸表に関する知識をほとんど保有していなかった	財務諸表に関する知識は保有しているが、会社の財務状況については把握していないことがあった	財務諸表の知識を保有し、会社の財務諸表から財務上の問題点を読み取ることができた	財務諸表の知識によって、会社の財務上の問題点を読み取り、業務改善案を提示することができた	財務諸表の知識によって、会社の財務上の問題点を読み取り、具体的な施策を講じることができた		
商品知識	2.0	商品提案、商品販売に必要な一定レベル以上の商品知識を保有し、活用していたか	基本的な商品知識が不足していることが多かった	基本的な商品知識は持っているが、商品提案、商品販売においてしばしば援助を必要とした	必要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	必要な商品知識は充分に持っており、部下に対して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良く研究し、身につけていた			
合計		25.0								

総務部門や管理部門、もしくは商品の企画開発など数字で表せない部門や、その期ごとにやってほしいことが変わっていくような部門の場合はテーマ評価を設定します。業績につながることで、どんなことをやってもらいたいかを上

司と相談して、あらかじめ決めておくのです。この仕入れ職の職務評価表もサンプルとして付けておきますのでご参考になさってください(図表5)。
評価項目を設定する際のコツについて述べたいと思います。よく

あるケースでは、社員にはあれもこれも意識させたいという社長の希望を反映させて、評価項目が非常に多くなってしまうことがあります。しかし、人間は、短い期間でそう多くのことを身につけられるものではありません。です

図表4 成果・業績評価表【仕入職用】

評価項目	定義	ウエイト	評価ポイント											評価(×ウエイト)				
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	本人	決定			
担当業績	売上高目標達成率	売上高実績 売上高目標	20%	82%未満	82%以上 85%未満	85%以上 88%未満	88%以上 91%未満	91%以上 94%未満	94%以上 97%未満	97%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 106%未満	106%以上 109%未満	109%以上				
	粗利益高実績	半期実績 (単位:万円)	20%	5,000未満	5,000以上 6,000未満	6,000以上 7,000未満	7,000以上 8,000未満	8,000以上 9,000未満	9,000以上 10,000未満	10,000以上 12,000未満	12,000以上 13,000未満	13,000以上 14,000未満	14,000以上 15,000未満	15,000以上				
	粗利益率実績	半期実績	20%	22%未満	22%以上 23%未満	23%以上 24%未満	24%以上 25%未満	25%以上 26%未満	26%以上 27%未満	27%以上 28%未満	28%以上 29%未満	29%以上 30%未満	30%以上 31%未満	31%以上				
	在庫高目標達成率	6ヶ月平均在庫高 在庫高目標	20%	112%以上	110%以上 112%未満	108%以上 110%未満	106%以上 108%未満	104%以上 106%未満	102%以上 104%未満	100%以上 102%未満	98%以上 100%未満	96%以上 98%未満	94%以上 96%未満	94%未満				
合計			80%															
目標達成を70ポイントとして評価																		
テーマ・目標	テーマ	目標値・達成水準	ウエイト	自己評価及びコメント					上司評価及びコメント					本人	決定			
			%	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100					0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100									
			%	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100					0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100									
			%	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100					0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100									
			%	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100					0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100									
			%	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100					0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100									
小計			20%															
合計			100%															

からあまり欲張らずに、まず「これが一番大事」という重要度の高い評価項目を中心に設計してください。プロセス評価であれば多くとも20項目以内に収めるほうがよいでしょう。そのほうが運用部分でも使いやすくなります。

そして最終的に、数字での成果業績評価と個人のテーマの評価、職務業績の評価とをバランスして総合評価をすることが大切です。

新入社員で業績結果がまだまだない場合などは、「これをやってもらいたい」という部分のプロセス

評価を9割くらいのウエイトにし、課長職のような管理職は業績をどれだけ伸ばしたかという業績評価の部分を重く見るといった具合です。これらのウエイトは会社によって変わりますから、自社なりのものを考えてみてください。

○等級の整理と新たな格付け
次に、等級のランクを設定しなくてはなりません。これは飲食業での昇進・昇格フレームの例です(図表6)

横軸には管理職・店長職・ホー

ル職などの職種を示してあり、縦軸が役割や責任が関わる等級です。イメージとしては「役職」です。このような仕事ができるようになったらこの役職といった感じでイメージしてください。

注意しなくてはならないことは等級(ランク)の数です。100人、200人くらいの会社であれば、6~8くらいの等級(ランク)が妥当なのです。大手企業では12段階以上にも分けてある場合がありますが、中小企業の場合は大手企業のような細かい等級を設定してしま

図表5 職務評価表【仕入職用】

評価項目	定義	ウエイト	評価ポイント					評価(xウエイト)		
			0	1	2	3	4	本人	決定	
職務・プロセス・能力	仕入計画の立案	的確な販売予測に基づく仕入予算を算定し、実行できていたか	3.0	販売予測がたてられず、仕入予算設定が全く適切でない	ほぼ適切な仕入計画をたてていたが、予算の実行ができていないことが多かった	ほぼ適切な仕入計画をたてていたが、予算の実行ができていないことが時々あった	的確な販売予測のもとにほぼ適切な仕入計画を設定し、ほぼ計画通りに予算が実行できていた	的確な販売予測のもとに適切な仕入計画を設定し、環境の変化にも臨機応変に対応できていた		
	販売促進企画の立案	売れ筋商品、他社動向を常に把握し、販売のための効果的な商品構成とチラシ作成を行っていたか	3.0	販売促進企画の立案に関してなら努力をしなかった	売れ筋商品、他社動向を把握できておらず、商品構成とチラシ作成も不十分な内容であった	売れ筋商品、他社動向を一応把握し、商品構成とチラシ作成を行っていた	売れ筋商品、他社動向を常に把握し、商品構成とチラシ作成を行っていた	売れ筋商品、他社動向を常に把握し、販売のための効果的な商品構成とチラシ作成を行い、業績に大いに貢献した		
	商品管理	販売、在庫データを常に把握し、売場観察を行い、欠品の低減、死に筋商品の排除に努めていたか	2.0	販売、在庫データについてほとんど把握できておらず、欠品、死に筋商品も多かった	販売、在庫データについてはある程度把握していたが、欠品、死に筋商品がしばしば発生した	販売、在庫データについて一通り把握し、売場観察も行い、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、売場観察も行い、欠品の低減、死に筋商品の排除に努め、成果がでていた	売場観察も積極的にを行い、欠品の低減、死に筋商品の排除がほぼ完全にできていた		
	新規購入先の開拓	積極的に新規仕入先、産地の研究、紹介依頼を行い、有望な新規購入先が開拓できたか	3.0	新規仕入先の研究、開拓に全く努力していなかった	新規仕入先の研究、開拓には一応取り組んでいたが、積極的な活動は見られなかった	積極的に新規仕入先の研究、開拓に取り組んでいた	積極的に研究、紹介依頼を行い、有望な新規購入先の具体的な見込みもつけていた	積極的に新規仕入先の研究、紹介依頼を行い、有望な新規購入先が開拓できた		
	新商品企画開発	自社にとって必要な企画開発テーマを設定し、創造的で効果的な新商品の企画開発ができたか	2.0	新商品の開発に関してなら努力をしなかった	新商品の開発に関して多少の努力をしたが、具体的な提案はできなかった	新商品の開発に関して、具体的な提案をしたが、商品化には至らなかった	新商品の開発に関してかなりの努力をし、商品化を実現することができた	新商品の開発に関して商品化が実現され、売上に貢献することとなった		
	情報収集	市場や競合についての十分な質、量の情報を収集し他部門に報告していたか	2.0	情報収集に関してなら努力をしなかった	担当業務に必要な情報はある程度収集しているが、業務の改善には活かされていなかった	担当業務に必要な情報はほぼ収集・整理できており、業務の改善にも、ある程度活かされていた	担当業務以外にも、会社全体にとって有用な情報の収集・整理に努め、必要に応じて提供することができた	常に有用な情報の収集に努め、社内に提供することにより、業務の改善に大きく貢献することができた		
	使命感	自分に与えられた役割を自覚し、その役割の実現に向け最善の努力をしたか	3.0	自分の役割に対する自覚が全く無く、中途半端な仕事が多かった	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力がかなり不足していた	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力不足を感じることが時々あった	自分の役割に対する自覚はかなり強く持っており、努力を惜しむことが少なかった	自分の役割に対する自覚は強烈に持っており、その実現に向けて常に最善の努力をしていた		
	財務知識	仕入業務に必要な一定レベル以上の財務知識を保有し、活用しているか	3.0	財務諸表に関する知識をほとんど保有していないかった	財務諸表に関する知識は保有しているが、会社の財務状況について把握できていないことが多かった	財務諸表の知識を保有し、会社の財務諸表から財務上の問題点を読み取ることができた	財務諸表の知識によって、会社の財務上の問題点を読み取り、業務改善案を提示することができた	財務諸表の知識によって、会社の財務上の問題点を読み取り、具体的な施策を講じることができた		
	交渉力	仕入活動において、適切な説明、話し合いを行い、相手を納得させられたか	2.0	交渉が下手で、しばしばトラブルを生じ、あるいは不利な結果をもたらした	あまり交渉は上手ではなく、時々トラブルを生じたり、不利な結果に終わった	必要な交渉は一応行うことができ、特にトラブルは生じなかった	交渉は上手な方で、たいしたトラブルもなく、内容も有利な展開が可能であった	交渉が極めて上手で、常に有利な展開に持ち込むことができた		
	商品知識	商品提案、仕入業務に必要な一定レベル以上の商品知識を保有し、活用していたか	2.0	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	基本的な商品知識は持っているが、商品提案、仕入業務においてしばしば援助を必要とした	必要な商品知識はほぼマスターしており、商品提案、仕入業務に支障はなかった	必要な商品知識は十分に持っており、同僚や部下に対して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		
合計		25.0								

図表6 飲食業で専門職（調理職）コースを取り入れた昇進・昇格フレーム例

等級	役割イメージ	職種分類							
		一般職群					専門職群		
		管理職	店長職	ホール職	購買職	事務職	調理管理職	調理職	
6	部門の統括	↑↓						↑↓	
5	エリアの統括 大型店店長								
4	チームの統括 中小型店店長		↑↓	↔	↑↓	↔	↑↓	↔	↑↓
3	担当責任者 店長補佐								
2	大卒程度 担当者			↑↓	↔	↑↓	↔	↑↓	↑↓
1	高卒程度 担当補助								

うと役職の差が分からなくなってしまう恐れがあります。部長と部長代理という役職を作っても、その二人がほとんど変わらない仕事をしている、ではいけません。この役職の時にこういう仕事をすれば年収がどのくらいだと説明できる程度の組織にしておいてください。

その上で、どんな仕事が決まるとどの等級、ということをはっきりと示します。等級ごとにしてほしいこと、期待することをハッキリと提示する必要があります。

当然、部門によってやってほしい仕事、貢献してほしい成果は変わりますから、各部門の各等級ごとに、意識してほしい仕事を整理してください。

そういう仕組みを作ってしまうと「自分はここまでしかできないけれど、あいつはここまでやったから先に昇格したんだ」ということが明確に分かります。そしてま

た年収を上げたい人はどんどん上の仕事ができるようになっていけばいいということがハッキリします。

整理した結果、現在は課長クラスにいる人の仕事が新しい課長クラスの等級には合わないといったケースも出てくるかもしれません。そういう方々についても、今後はこういう仕事をしないと行けないと示すこととなります。場合によっては猶予期間ののちに改善が見られなければ降格ということも考えられるでしょう。それもかまわないと思います。降格したとしてもまた上がるチャンスはあるのですから。

サンプルの基準だとホール職の人は4等級で昇格は止まっています。それ以上になるとすれば店長にならなくてはなりません。

右端の『専門職群』は管理職にはならないけれど、昇格できる枠となっています。

マネジメントはしないけれどキャリアは上がっていきける。そのようなものもフレーム上で設定しておきます。

等級と職種に対する評価基準はそれぞれ連動しているのが理想です。ただし、1等級と2等級の仕事がほとんど同じで、違うのは熟練度合いだけといった場合もあるでしょう。その場合は、評価項目は同じにして項目の重要度に差をつけるのです。できるだけ仕事にマッチした評価基準にしてください。

実際に評価制度を作り、評価してみた結果、何かおかしいということもあるでしょう。矛盾が出るのは評価の仕方がおかしいか、設計がおかしいかのどちらかです。どちらなのかを見極めて修正し、最終的に制度として定着させていきましょう。

○昇給と減給の仕組みづくり
では、次に月給の決め方について

てお話ししましょう(図表7)。

今度は横軸が等級、縦軸は給与水準です。1等級は新人です。そこからだんだんと昇格していくわけですが、等級ごとに給料のスタートラインとストップラインを決めます。

年功主義の会社では、例えば1等級の仕事をずーっとしていても給料が上がっていく仕組みが多く見られました。このルールですと、50歳の部長さんよりも同じ歳の事務職の方のほうが残業がある分手取りが高いといった逆転現象も起こってしまいます。

給与の上限を決めるのは早く会社に対して大きな責任を負ってください、より上の等級に行ってください、そうすることであなたの年収、生活が豊かになりますよと



「明確な評価基準が業績向上のカギ、実力店長は不振店を繁盛店に変える」と語る花房氏

いうメッセージでもあります。

実際の基本給表の例です(図表8)

1等級の給料が16万円、プラス各種手当です。このシート例では

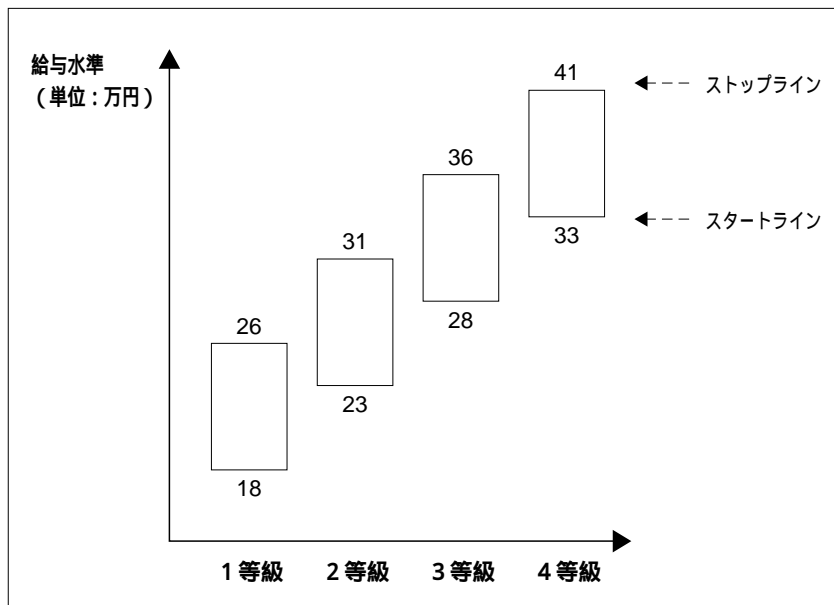
1等級、1号をスタート地点として、そこそこ優秀な人は4年くらいで21号までいくように設定しています。そしてそのあたりでランクが2等級に上がる設計となっています。

しかし、1等級の人がまだ2等級の仕事ができない場合は1等級の21号から同じく1等級の22号となります。すると昇給幅が1,500円から1,000円と減ってしまいます。

評価によっては減給する仕組みも設計しておきましょう(図表9)

中途採用の場合もこのルールを適用します。よく、前職の給与をベースに新給与を決めて後で問題になっているケースが見受けられます。評価制度をきちんと整備すれば、前職の実績と現在の仕事の中でこのくらいの仕事が相応といった格付けができますから、その

図表7 等級別給与水準



図表8 基本給表例(ピッチ幅減額タイプ)

1等級		2等級		3等級		4等級	
年数	4年	年数	4年	年数	4年	年数	5年
ピッチ1	1,500	ピッチ1	2,000	ピッチ1	2,000	ピッチ1	2,000
ピッチ2	1,000	ピッチ2	1,500	ピッチ2	1,500	ピッチ2	1,500
ピッチ3	500	ピッチ3	1,000	ピッチ3	1,000	ピッチ3	1,000
号		号		号		号	
1	160,000	1	190,000	1	230,000	1	270,000
2	161,500	2	192,000	2	232,000	2	272,000
3	163,000	3	194,000	3	234,000	3	274,000
4	164,500	4	196,000	4	236,000	4	276,000
5	166,000	5	198,000	5	238,000	5	278,000
6	167,500	6	200,000	6	240,000	6	280,000
7	169,000	7	202,000	7	242,000	7	282,000
8	170,500	8	204,000	8	244,000	8	284,000
9	172,000	9	206,000	9	246,000	9	286,000
10	173,500	10	208,000	10	248,000	10	288,000
11	175,000	11	210,000	11	250,000	11	290,000
12	176,500	12	212,000	12	252,000	12	292,000
13	178,000	13	214,000	13	254,000	13	294,000
14	179,500	14	216,000	14	256,000	14	296,000
15	181,000	15	218,000	15	258,000	15	298,000
16	182,500	16	220,000	16	260,000	16	300,000
17	184,000	17	222,000	17	262,000	17	302,000
18	185,500	18	224,000	18	264,000	18	304,000
19	187,000	19	226,000	19	266,000	19	306,000
20	188,500	20	228,000	20	268,000	20	308,000
21	190,000	21	230,000	21	270,000	21	310,000
22	191,000	22	231,500	22	271,500	22	312,000
23	192,000	23	233,000	23	273,000	23	314,000
24	193,000	24	234,500	24	274,500	24	316,000
25	194,000	25	236,000	25	276,000	25	318,000
26	195,000	26	237,500	26	277,500	26	320,000
27	196,000	27	239,000	27	279,000	27	321,500
28	197,000	28	240,500	28	280,500	28	323,000
29	198,000	29	242,000	29	282,000	29	324,500
30	199,000	30	243,500	30	283,500	30	326,000
31	200,000	31	245,000	31	285,000	31	327,500
32	201,000	32	246,500	32	286,500	32	329,000
33	202,000	33	248,000	33	288,000	33	330,500
34	203,000	34	249,500	34	289,500	34	332,000
35	204,000	35	251,000	35	291,000	35	333,500
36	205,000	36	252,500	36	292,500	36	335,000
37	206,000	37	254,000	37	294,000	37	336,500
38	207,000	38	255,500	38	295,500	38	338,000
39	208,000	39	257,000	39	297,000	39	339,500
40	209,000	40	258,500	40	298,500	40	341,000
41	210,000	41	260,000	41	300,000	41	342,500
42	210,500	42	261,500	42	301,500	42	344,000
43	211,000	43	262,500	43	302,500	43	345,500
44	211,500	44	263,500	44	303,500	44	347,000
45	212,000	45	264,500	45	304,500	45	348,500
...
...
...

図表9 評価によっては減給するシステム

例：幹部社員層の給与改定

従 来		→	新 制 度	
評価	昇給額		評価	昇降給額
S	12,000円		S	+ 30,000円
A	10,000円		A	+ 20,000円
B	8,000円		B	+ 5,000円
C	6,000円		C	- 5,000円
D	4,000円		D	- 10,000円

基準で仮格付けの年収を決めればいいと思います。実際に優秀な人であればその後スムーズに昇給していきましょう。

○有効な賞与の支払い方

さて、月給を決めました。次に賞与のお話をしましょう。

人件費コントロールを今すぐに始めたいのであれば、賞与の設計から手をつけるのが一番簡単です。

従来は、以下の計算式での算出が多くありました。

$$\text{賞与} = \text{基本給} \times \text{平均支給月数} \times \text{評価係数}$$

基本給は年齢が高いほど高くなっている場合がほとんどですから、こういった仕組みでは若手に報いることができなくなります。

ですから、基本給を等級別の基礎額に変更することをお奨めします。自分が会社に対して果たしている役割、査定された等級に応じて1等級ならば17万円、2等級ならば20万円と基礎額を決めるので

す。ここでは年齢は関係しくなくなります。

頑張りによっては若手でもボーナスでベテランを上回れる可能性があれば大いにやる気を引き出すこともできるでしょう。

もう一つ重要なのは給与の原資という考え方です。売上、粗利、営業利益から人件費として支払いできる適正なラインが算定できます。これは業種によっても違いますが50%以内を目安として考えてください。

それをもとに算定した額が例えば5,000万円としましょう。そのうち、月給分が4,000万円とすれば残りの1,000万円が賞与です。この1,000万円を全員で分けるのです。これはたくさん賞与が貰いたいのであれば個人で会社に貢献することはもちろん、全員で利益を上げほど賞与原資が増えるという意識づけになります。

等級基礎額をベースにした賞与制度の例です(図表10)。

個人あたりの賞与は、

$$\text{個別賞与} = \text{等級基礎額} \times \text{平均月数} \times \text{評価係数}$$

この計算式で計算します。

ここまで述べたように、会社の業績、個人の成果によって月給も上下しますし、賞与も賞与原資の中の自分の取り分が変化するというルールになります。これらを社員に公表した上で運用していくことが大切です。

○スパイスとしての報奨金制度

業績の伸びている会社では、給与やボーナスにプラスして報奨金制度を採用しておられる会社が多くあります。これはなぜでしょう。

人間はイメージしやすい身近な事項によってモチベーションをかきたてられます。例えば営業の現場で「もう1件取れば のインセンティブが貰える」という状態ですね。報奨金は月単位で目の前に見えるものですから、瞬発的なモチベーションを喚起しやすいのです。ですから報奨金は上手に使用えば大変に有効です。ただ、乱発すると貰うのが当たり前になってしまって効果がなくなりますのでご注意ください。

では報奨金の例についていくつか挙げてみましょう(図表11)。

- 報奨金のコツは、
- 分かりやすいもの
 - 達成可能な範囲(すこし背伸びすれば届く程度)

- 給与振込みではなく現金で
- 心理的報奨

案をして貰えるものでは意味がなくなりますが、達成不可能なものでいけません。また、振込みではなく現金が望ましい理由としては、男性社員の方など給料は奥さんが管理されている場合、自分のお小遣い、自分だけのお金にできるものが嬉しいといった事情もあります。

また、人はお金だけでは動きません。お金以外にも表彰やみんなの前で褒めるなど、心理的報酬も考えましょう。多くの社員はもっと認めてもらいたい、褒めてもらいたいと思うものです。制度で処遇もするけれど、心理的報酬も与えれば、さらに効果は上がるでしょう。

○退職金倒産を避けるために

最近、中小企業では社員の高齢化に伴って退職金の積み立て不足という事態が起きてきているようです。

行っていただきたいことは1つです。

まず今の自社の退職金のルールで社員がやめたときにどれくらい払わなければならないのかというシミュレーションをしてください。まず、退職金をどれくらい払わなければならないのか確認して、危ないのであれば手当てしておきます。

図表10 賞与制度例「等級基礎額をベースにしたスタイル」

総額原資決定方法「半期ごとの売上高対経常利益比率に連動」

半期売上高対経常利益比率(賞与支給前)	半期賞与支給月数(基本給比)
11.0%以上	平均4.0ヶ月
10.0%以上 11.0%未満	平均3.5ヶ月
9.0%以上 10.0%未満	平均3.0ヶ月
8.0%以上 9.0%未満	平均2.5ヶ月
7.0%以上 8.0%未満	平均2.0ヶ月
6.0%以上 7.0%未満	平均1.8ヶ月
5.0%以上 6.0%未満	平均1.6ヶ月
4.0%以上 5.0%未満	平均1.4ヶ月
3.0%以上 4.0%未満	平均1.2ヶ月
3.0%未満	平均1.0ヶ月

個別賞与決定基準

個別賞与 = 等級基礎額 × 平均支給月数 × 評価係数

等級基礎額

等級	基礎額
7	400,000円
6	350,000円
5	300,000円
4	260,000円
3	220,000円
2	190,000円
1	160,000円

評価係数基準

評価点	評価係数
80以上	1.3
70以上 80未満	1.2
60以上 70未満	1.1
50以上 60未満	1.0
35以上 50未満	0.9
20以上 35未満	0.8
20未満	0.7

算出例

【条件設定】

- ・ 売上高対経常利益率 8.5% (= 2.5ヶ月)
- ・ 5等級(基礎額300,000円)
- ・ 評価点 65点

賞与 = 300,000円 × 2.5 × 評価係数1.1 (評価点65点) = 825,000円

今後の改定パターンとしては3つの方式が考えられます。

勤続年数別定額方式

これは、勤続年数ごとに退職金額を固定するものです。退職金そのものを過大に大きくしない効果

があります。

別テーブル方式

年齢には関係なく、等級ごとに「何等級はいくら」と基礎額を設定しておき、それに勤続年数別の係数を掛け合わせて算出する方式で

図表11 報奨金制度活用例

報奨金制度は社員活性化のためのスパイス

事例1「貴金屬小売業」
 販売職の「貢献利益」を管理し、3ヶ月ごとに200万円を上回る金額の約20%を個人に還元
 貢献利益 = 担当粗利益高 - (人件費 + 販促費 + 在庫金利負担 + 交通費 + 店舗共通費など)

事例2「エステティックサロン」
 店舗スタッフに月々の契約高、施術高、店舗利益に応じて報奨金を支給
 店長の場合、計画達成時には、店舗契約高の0.5%、店舗利益の3%を還元

事例3「ゴルフ場」
 コースごとの基準入場者数クリア1日につき500円を出勤スタッフ全員に翌月に現金支給

事例4「ガソリンスタンド」
 営業所ごとの月間油外収益、売上高、営業利益の計画達成時には、アルバイトを含む全スタッフに対して達成賞を支給。
 金額は、役職ごとに設定している。
 所長の場合、1項目達成3,000円 2項目達成8,000円 3項目達成15,000円

図表12 等級ポイントと評価ポイントの例

等級ポイント例		評価ポイント例			
等級	ポイント/年	評価	～3級	4・5級	6級～
7級	30	S+	5	9	13
6級	24	S	4	7	10
5級	19	A+	3	5	7
4級	14	A	2	3	4
3級	10	B+	0	0	0
2級	6	B	0	0	0
1級	3	C	0	0	0

産形成は個人で行ってもらおうというスタイルの会社が増えていきます。私もそのほうが妥当だと思います。

退職金の積み立て方法については図表13をご覧ください。

従来の定期昇給の時代から、期ごとの給与改定の時代へと変化が起きています。これは社員が全員で業績を上げ続けていたら給与は上がるけれども、反対の場合は下がることもあり得るというルールです。決して下げのための仕組みではなく、目標は給与水準を上げることにあるのだと社員さんに認識していただいでください。

人事制度設計はデリケートな問題を含みます。ですから慎重にと申し上げました。しかし、実際には走りながら細かい部分を直していくことをお奨めします。導入し

す。

退職金額 = 算定基礎額 × 勤続年数 × 別係数 × 退職事由別係数

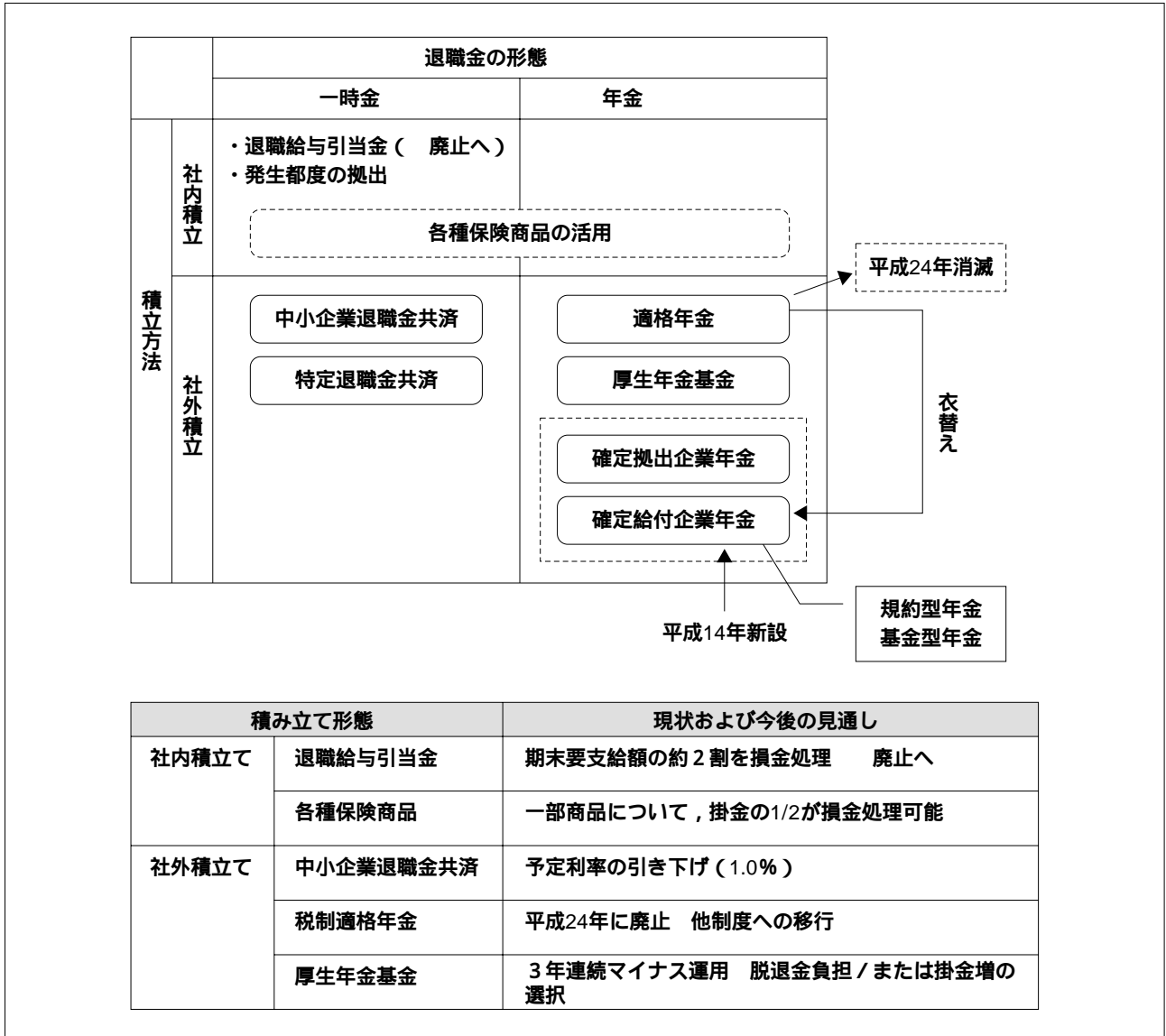
ポイント式
 勤続ポイント、等級ポイント、評価ポイントなどを設定しておき、そのポイントを社員ごとに毎年積み上げ、退職時のポイント合計に1ポイント当たりの単価を掛け合わせて算出する方法です。

退職金額 = ポイント合計 × ポイント単価 × 退職事由別係数

ト単価 × 退職事由別係数 × 等級ポイント、評価ポイントの例をご紹介します(図表12)。どの方式にせよ、退職金をごっそり払うという形ではなくなりません。

最近では、每期ごとの利益は数十年先の退職金の原資に回していくよりも、每期ごとの賞与・月給に反映させるほうにウエイトを置き、そして老後の生活設計や将来の資

図表13 退職金原資の積み立て方法



た後も改善点は出るものですから、そのつど、それを訂正・調整していくほうが現実的です。

より強い体制の会社を作るために、ぜひご検討くださればと思います。

「小売業・外食産業 社長のための成果主義導入セミナー」小売業・飲食業が成果主義賃金を活かして成功するポイント」主催：(株)新経営サービス 03年9月26日（かんぼヘルスプラザ東京）より抄録。
文責編集部

来月号では、小売・外食産業の成果主義人事(下) パート・アルバイト比率を高め、高収益体質を実現する を掲載いたします。写真は講師の吉田珠江さん。

