

新連載 事例に学ぶ「人事制度改革」成功の秘訣
第3回「やる気を引き出す賃金制度の作り方」

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
小林 由香

いよいよ賃金制度を設計します。職務等級基準書に基づいて策定した人事評価を、どのように昇給・昇格に反映させればよいでしょうか。今回は、社員のモチベーションアップにつながる賃金制度の設計について考えます。

脱・年功制給与

年功化した給与体系を、成果・業績主義に変えるには、いくつか方法があります。簡単なのは、年齢給、勤続給などを廃止してしまうことです。また、家族手当など、仕事と関係ないものを、給与から切り離すことも検討してよいでしょう。ただ、長く勤めてもらうことを重視するのであれば、勤続給には意義がありますし、少子化が進む中、子どもたちの教育にかかわる仕事ですから、家族手当などをあえて手厚くするのも、それが自塾の方針ならば構いません。どちらが正しいとか、どちらの方が良いということではなく、考え方の問題です。それぞれの塾の方針に従って決定すればよいので、まずは社長自身がこれらの手当の必要性をよく考えてみてください。

さて、今回は、A塾の給与制度に沿って解説していきます。

給与体系の変更

A塾は、現在10数教室を展開する中堅塾です。ここ数年、急速に教室数が増えたため、教室運営を任せられる人材が不足しているという悩みを抱えて、人事制度改革のご相談を受けました。最大の狙いは、教室長として数値責任を負うことを嫌う、単なる“教務オタク”を排除して、ヤル気のある人材を抜擢する狙いです。何がどれくらいできれば評価されるかを明確にした「職務等級基準書」を作成し、それに基づいた人事評価を行い、徐々に成果が出始めています。年齢が若くても、社歴が浅くても、どんどんチャレンジする若者が頭角を現し始めてきたのです。

さて、そのA塾の賃金制度とはどのようなものでしょうか。A塾では、従来、次のような給与体系をとっていました。

<旧制度>

給与 = 本給 + 加給 (+ 管理職手当) + 教務手当 (職務手当) + 家族手当 + 住宅手当

本給は年齢給、加給は勤続給

社長、専務とのミーティングで話し合い、役割の大きさや仕事内容に対する報酬という考えを徹底するために、本給・勤続給を、等級に基づく「基本給」に一本化しました。また、仕事に関係のない家族手当・住宅手当の廃止を決定しました。しかし、ただ廃止するのでは、社員にとっては「損」をしたような気分になりますから、手当を減らした分は、基本給の中に組み込むことにしました。ですから、この時点では、給与額自体は変わらないように配慮しています。ただし、A塾の基本給は、長く同じ等級に留まると、どんどん昇給幅が小さくなる「ピッチ減額型」を採用しました。

< 新制度 >

給与 = 基本給 + 教務手当（事務職には職務手当）

ピッチ幅減額型賃金表の導入

資料1は、A塾の基本給与表です。

例えば、1等級の場合、1号俸から21号俸までは1号俸あたり1,500円昇給します。しかし、21号俸からは1号俸あたり1,000円しか昇給しなくなり、さらに長く2等級に昇給しないまま1等級にとどまると、1号俸あたりわずか500円しか昇給しなくなります。

A塾では、短大卒事務職は1等級1号俸から、大卒教務職は1等級9号俸からスタートします。モデルパターンとして、1等級の場合、滞在期間は3年、1年間での昇給幅を4号俸としています。ですから、教務職の場合、平均的なケースでは、入社3年後には12号俸昇給し、4年目からは2等級の1号俸へと変わります。「3年で教室主任」がひとつの目標です。もし、4年目に2等級に昇格できなければ、昇給幅がダウンするしくみに設計しています。

各等級ごとに求められる責任や職務内容を明確にした「職務等級基準書」を公開し、その基準書に基づいた「人事評価」にて、昇給・昇格を決定することあわせて、努力して、より高いレベルの職務にチャレンジしようという意欲につなげているのです。

評価によっては減給するシステムの採用

もうひとつ注目して欲しい点があります。それは、評価によっては減給するしくみにしたことです。従来は、昇給幅に違いはあるものの、個人の業績が良くても悪くても、必ず昇給していました。しかし、会社の業績が右肩上がり伸びない以上、「定期昇給」ではなく、「給与改定」としなければなりません。A塾では、人事評価結果を7段階にし、それぞれの給与改定を号俸で決めるシステムにしています。資料2のように、評価によっては号俸が減り、減給となります。さらに、基本給改定基準を、各人の評価結果だけでなく、全社業績と連動させることにしました。例えば、標準レベルのBランクの場合、基本は4号俸の昇給ですが、業績不調時は3号俸、業績好調時は5号俸の昇給としています。

また、管理職手当も業績連動型にしています。教室業績（本部スタッフは全社業績）が良ければ手当も上がり、同じ等級の教室長でも、管理職手当の額に差が出るように工夫しました。

これらの賃金制度改革によって、A塾の業績に対する関心度が飛躍的にアップしたのは言うまでもありません。

A塾では、社長の、現状打破を目指す毅然とした方針で、人事制度を大幅に改革しました。新制度導入前は、貴重なベテラン社員が大量に退職してしまうのではないかとの不安もありました。しかし、新制度に移行する前に、丁寧な社員説明会を実施し、評価に対する信頼度を高めるために評価者訓練を行ったこともあり、退職者は一人も発生しませんでした。若手社員のチャレンジ精神をくすぐるとともに、ベテラン社員の奮起を促すことにも成功したと言えるでしょう。

今回は、賞与決定の方法と失敗しない新制度への移行の方法について解説します。

資料1．基本給表

| | 1 等級 | | 2 等級 | | 3 等級 | |
|------------------|----------|---------|----------|-----------|----------|------------|
| | 役職 年数 | 3 年 | 役職 年数 | 主任 3 年 | 役職 年数 | 教室長 4 年 |
| | ビツ1 | 1,500 | ビツ1 | 2,000 | ビツ1 | 2,000 |
| | ビツ2 | 1,000 | ビツ2 | 1,500 | ビツ2 | 1,500 |
| | ビツ3 | 500 | ビツ3 | 1,000 | ビツ3 | 1,000 |
| | 号 | | 号 | | 号 | |
| ピ ツ チ 1 | 1 | 160,000 | 1 | 190,000 | 1 | 230,000 |
| | 2 | 161,500 | 2 | 192,000 | 2 | 232,000 |
| | 3 | 163,000 | 3 | 194,000 | 3 | 234,000 |
| | 4 | 164,500 | 4 | 196,000 | 4 | 236,000 |
| | 5 | 166,000 | 5 | 198,000 | 5 | 238,000 |
| | 6 | 167,500 | 6 | 200,000 | 6 | 240,000 |
| | 7 | 169,000 | 7 | 202,000 | 7 | 242,000 |
| | 8 | 170,500 | 8 | 204,000 | 8 | 244,000 |
| | 9 | 172,000 | 9 | 206,000 | 9 | 246,000 |
| | 10 | 173,500 | 10 | 208,000 | 10 | 248,000 |
| | 11 | 175,000 | 11 | 210,000 | 11 | 250,000 |
| | 12 | 176,500 | 12 | 212,000 | 12 | 252,000 |
| | 13 | 178,000 | 13 | 214,000 | 13 | 254,000 |
| | 14 | 179,500 | 14 | 216,000 | 14 | 256,000 |
| | 15 | 181,000 | 15 | 218,000 | 15 | 258,000 |
| | 16 | 182,500 | 16 | 220,000 | 16 | 260,000 |
| | 17 | 184,000 | 17 | 222,000 | 17 | 262,000 |
| | 18 | 185,500 | 18 | 224,000 | 18 | 264,000 |
| | 19 | 187,000 | 19 | 226,000 | 19 | 266,000 |
| | 20 | 188,500 | 20 | 228,000 | 20 | 268,000 |
| | ピ | 21 | 190,000 | 21 | 230,000 | 21 |
| 22 | | 191,000 | 22 | 231,500 | 22 | 271,500 |
| 23 | | 192,000 | 23 | 233,000 | 23 | 273,000 |
| ツ チ 2 | 40 | 209,000 | 40 | 258,500 | 40 | 298,500 |
| | 41 | 210,000 | 41 | 260,000 | 41 | 300,000 |
| | 42 | 211,000 | 42 | 261,500 | 42 | 301,500 |
| ピ ツ チ 3 | 43 | 211,500 | 43 | 262,500 | 43 | 302,500 |
| | 44 | 212,000 | 44 | 263,500 | 44 | 303,500 |
| | 45 | 212,500 | 45 | 264,500 | 45 | 304,500 |
| | ∴ | ∴ | ∴ | ∴ | ∴ | ∴ |

資料2．基本給改定基準表

| 評価区分 | 評価点 | 業績不調時 | 基本ベース | 業績好調時 |
|------|--------|-------|-------|-------|
| SS | 96～100 | +8 | +9 | +10 |
| S | 86～95 | +6 | +7 | +8 |
| A | 76～85 | +4 | +5 | +6 |
| B | 61～75 | +3 | +4 | +5 |
| C | 51～60 | ±0 | ±0 | ±0 |
| D | 41～50 | -2 | -2 | -2 |
| E | 40以下 | -4 | -4 | -4 |

資料3 . 管理職手当

管理職手当の業績変動例

| 評価 役職 | S S | S | A | B | C | D | E |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 部 長 | 160,000 円 | 140,000 円 | 130,000 円 | 120,000 円 | 110,000 円 | 100,000 円 | 80,000 円 |
| 次 長 | 120,000 円 | 105,000 円 | 97,000 円 | 90,000 円 | 83,000 円 | 75,000 円 | 60,000 円 |
| ブロック長 | 80,000 円 | 70,000 円 | 65,000 円 | 60,000 円 | 55,000 円 | 50,000 円 | 40,000 円 |
| 教室長 | 53,000 円 | 47,000 円 | 43,000 円 | 40,000 円 | 37,000 円 | 33,000 円 | 27,000 円 |