

中古車販売・カーディーラーのための
人事制度のつくり方&事例

人事戦略研究所編



人 事 戦 略 研 究 所

株式会社 新経営サービス

<https://jinji.jp>

— 目 次 —

はじめに	1
1. 自動車販売業の業態	3
2. 自動車販売業の人事評価制度	5
1) 若手社員に対する評価制度	7
2) 中堅社員に対する評価制度	9
3) 管理職に対する評価制度	11
3. 自動車販売業の賃金・賞与制度	13
1) 若手社員、中堅社員	15
2) 管理職、経営幹部	15
4. 人事評価の人材育成への活用	18

はじめに

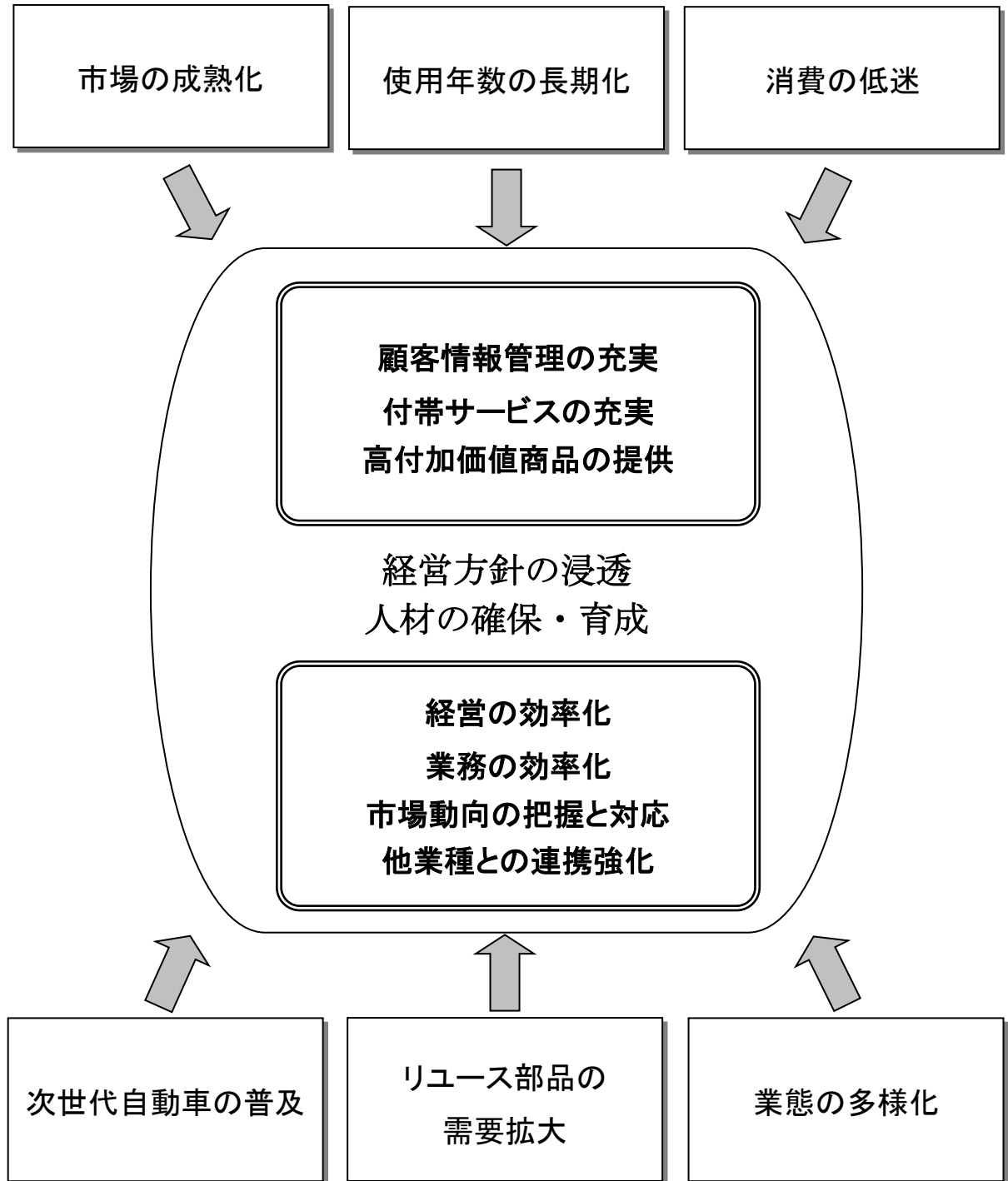
高度成長期以降、日本の自動車の普及は急速に進み、今では経済・流通の基盤としてだけでなく、私たちの生活にも欠かせない存在となっています。中でも、自動車販売業は自動車産業の発展に大きく寄与し、今では小売サービス業においても10%を超えるシェアを占めています。

このように、大きな市場となった自動車業界ですが、経営環境については、“米国経済悪化に端を発する消費の減退”“自動車市場の成熟化”“自動車使用年数の長期化”“リース業界の進出”、等によって、大変厳しい局面を迎えています。直近では、平成21年3月新車登録台数は前年比約30%減、中古車登録台数は前年比約1%減と発表されています（自販連HPより）。中古車は比較的微減にとどまっていますが、使用年数の長期化に伴う中古車の減少も考えると予断をゆるさない状況であります。ただ、新車と比較して中古車は利益率が高いため、企業の方針によっては好業績を維持している例もあります。

また、環境問題が世界中の取組み課題として注目されてきている中、自動車業界においてはハイブリッド車、燃料電池車、クリーンディーゼル車、等の次世代自動車の普及が実現されようとしています。実現にはインフラ整備等、様々な課題が残されていますが、税制や購入時の優遇措置など、需要を促進する動きも活発化してきています。販売各社にとっては大きなチャンスともいえますが、同時に、新車販売のみでなく中古車、輸入車、整備の需要状況を把握しながら、会社方針の決定、実行、改善のスピードが今以上に求められることでしょう。そのためには、“組織運営・業務の効率化”、“顧客サービスの向上”、“人材の確保・育成”は、各社が取り組むべき最優先課題になります。

このような観点から、今後、自動車販売業における人の活用と、磐石な企業体質を確立するための人事制度の構築は、どのような考え方で取り組めば良いのか、事例を紹介しながら進めてまいります。

◆ 自動車販売業を取り巻く経営環境



1. 自動車販売業の業態

《新車・中古車販売》

自動車販売業における経営環境は大変厳しい現状にあります。各ディーラーの販売方法も多様化してきています。例えば“新車に半額で乗る”をキャッチフレーズに、3年間はお気に入りの新車に乗り、その後の保障もありながら、そのまま乗り続ける選択肢もあるという販売方法は、消費者の自家用車購入時の不安を払拭させることによって徐々に受け入れられ、最近では一般的になってきました。さらに、今後の環境対応車の普及においては、各ディーラーの競争も激化することでしょう。

また、中古車販売においては、人気車種の在庫不足等の影響もあり苦戦していますが、前述のような販売方法も普及してきています。さらに、「10年以上落ちの低年式車」などは国内では人気がなく解体されていましたが、海外での「故障に強い」という人気から、“リユース車”としてオークションでも取引されるようになってきています。このような中古車の相場形成の場でもあるオートオークションに加え、ネットオークション、TVオークションなど、現物を見ないで取引されることも普及し始め、消費者が求める利便性と安心感に応える市場が形成されてきています。

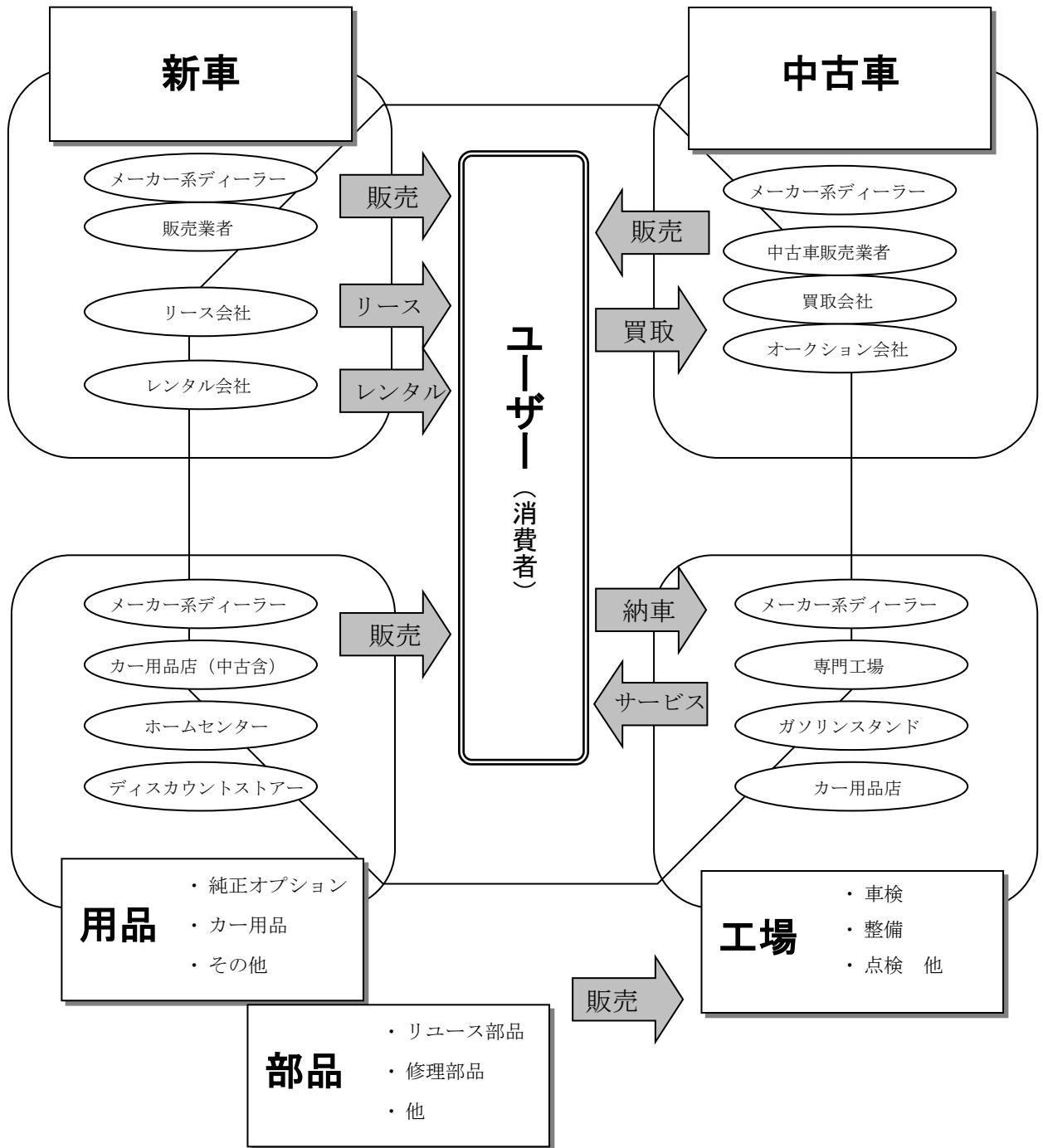
《整備・修理》

少し前までは、自動車修理業として単体の修理工場が一般的でしたが、各販売店のサービス工場をはじめ、最近ではガソリンスタンドやカー用品店でも同様のサービスを行うようになってきました。サービスの目的は、“利益率が高い”ことや“顧客の囲い込み”など様々でしょうが、このような販売後のアフターマーケットは、“消費者の使用年数の長期化”や“買替え需要の低迷”などの背景も後押しする形で、比較的安定している業種として位置づけられてきています。

《リース・レンタル》

消費者に対して、保有を求めるのではなく、自動車の機能をサービスする業態として、専門企業や大手メーカーの兼業として拡大してきました。また、最近では“カーシェアリング”といった複数人数で利用することによって、保有台数や走行距離、保有スペースを削減するといった環境面を目的とした業態も普及し始めています。これまでの日本の慣習面などから様々な課題もありますが、“機能のサービス”という面では、電化製品や音楽ソフトなど他商品での普及実績もあるため、今後も注目すべき業種です。

◆ 自動車販売業態図



2. 自動車販売業の人事評価制度

①人事評価制度

一般的に人事評価とは、社員の販売実績や日々の行動、保有している能力等を数値化して、処遇に反映します。『保有知識や実績は同レベルなのに評価が違う』、あるいは『能力・実績は明らかに違うのに評価結果は殆ど同じような点数になってしまう』ということがあります。評価者の個人的主観が大きいのか、会社が社員に求める事、期待する以外のことにウェイトが偏っている例でしょう。つまり、「あなたにしてほしいことは・・・」という役割を明確に伝える側面と、「今期はこれだけの実績をあげてほしい」という会社が求める成果を表わしたものが評価制度といえます。ある意味、人事評価および評価の反映は企業経営の根幹といっても過言ではありません。

このような観点から評価制度を検討する際、評価項目としては、仕事の成果を評価する『成果・業績評価』と、仕事に対する姿勢や能力およびプロセス、能力などを評価する『職務・プロセス評価』があります。成果・業績評価では、販売台数目標達成率、粗利益率、代替率などの『仕事の結果』を評価します。また職務・プロセス評価では、保有する技術や技能、知識、また、仕事に対する取り組みなどの『仕事のプロセス』を評価します。

当然ではありますが、店長、課長のような管理職と、新入社員はじめ、入社年数の浅い社員とでは求められる成果や行動は違ってきます。店長、課長クラスの管理職には、店舗・チームの『成果・業績』のウェイトが大きくなり、求める成果・業績には責任も伴ってきます。一方入社年数や経験年数の浅い社員や新入社員は、個人の『成果・業績』と仕事に対する意欲や取り組み姿勢にウェイトを置くことになるでしょう。

このように、評価制度を考える場合には、職位別に考えていくことが必要になります。第一段階としては、会社が求める各職位の役割や責任、さらには保有しておいてほしい技能や知識などを、職位あるいは等級別に“等級基準書”として定義し、本人に対して“期待していること”“すべきこと”を明確にしてみましょう。

◆ 等級基準書＜例＞

＜販売職＞

等級	1	2～3	4～5(管理職)
役職 項目	一般社員 (0～5年)	リーダー (主任、係長)	店長 (課長・部長)
役割責任	個人目標を達成する	店舗計画を理解し、チームの目標および個人目標を達成する	会社方針を理解し、店舗目標を達成する
	指示された業務を正確に遂行する	上司の業務代行および補佐をする	店舗の中期及び年度計画を立案・実行する
		適切な仕入れと在庫管理を行う	店舗内の適切な人員配置計画の立案・調整を行う
知識	業務に必要な商品知識を習得し、必要な情報収集に努める	業務に必要な商品知識を習得し、必要な情報の共有化を図る	社内外の商品・市場情報収集と店舗内での共有化を図り、活用する
顧客対応・管理	顧客情報の管理と定期的なフォローを行う	チーム顧客を管理し、定期的なフォローおよびチェックを行う	店舗顧客を管理し、担当者別のチェックとフォローを行う
	顧客ニーズの把握に努め、的確な商品説明を行う	来店顧客拡大のための施策を立案し、実行・管理する	店舗顧客との友好的な関係を構築し、販売・サービスに活用する
改善提案	業務上の問題点・課題等を発掘できる	店舗・チームの問題点・課題等を発掘し、改善提案を行う	会社・店舗の改善提案および改善計画を推進・実行する
トラブル対応	クレーム・トラブル・ミスについては正しく報告する	クレーム・トラブル・ミスについては正しく報告し、ある程度自力で対応する	クレーム・トラブルに適切に対応し、防止策を立案・実行する
自己啓発	自身の能力向上に努める	自身およびチームメンバーの能力向上に努める	配下社員の能力向上に努め、具体的な成果を実現する

1) 若手社員・業界未経験社員に対する評価制度

新卒社員、あるいは業界未経験の若手中途社員に対しては、どのようなことを求めているのでしょうか。入社後、ある程度の期間は『成果』というものは期待できないのがこのクラスの社員です。では、何を求めるのか。まずは、会社のルールを守ることや、社会人としてのマナーを身に付けること等、社内に限らず対外的にも当社の社員として行動してもらうことでしょう。ただし、販売会社である以上、『成果』がなければ会社への貢献は果たせません。本人の経験や能力を考慮した適切な目標を掲げ、目標に対する達成率も項目としては不可欠です。さらに、一人の顧客、自動車一台の販売には多くの人が関係しています。そのため、『遅刻や無断欠勤をしない』といった勤怠面や、協調性、協力姿勢といった項目は、このクラスに限ったことではないかも知れませんが、基本的な姿勢として当然求められます。同時に業務面では、『上司や先輩の指示通り正確に業務を遂行すること』、『会社の方針・目標を理解して行動すること』、『業務に必要な専門知識・技術を習得すること』、あるいは『クレーム・トラブル・ミスの報告・連絡・相談』等は、本人の会社への貢献・スキルアップのためにもこのクラスに求められ重要な項目になります。評価制度構築（各クラス共通）のステップとしては、まずはこのように会社が求める項目を評価項目として列挙し、定義づけをした上、『標準レベル』とは・・・、『優秀なレベル』とは・・・、『劣るレベル』とは・・・、と設定して評価シートを作成します。評価シートができれば、一度、現社員数名の仮評価を行ってみて、社員の評価点数が実力通りの序列になるか、自社の社員レベルに合っているか、評価項目・数は適正か、等を確認してみてください。ただし、あくまでも人が人を評価して数値化するという仕組みですので、必ず曖昧な部分が出てきます。制度導入後の評価者間のレベル合わせや、項目、定義の修正、被評価者への結果のフィードバック等の取組みは、制度の運用において不可欠でありましょう。

◆ 若手社員（入社０～５年程度）の評価シート＜例＞

＜成果・実績＞

評価項目	定義	達成率										
販売台数 目標達成率	<u>今期販売台数実績</u> 今期販売台数目標	70 %	75 %	80 %	85 %	90 %	95 %	100 %	105 %	110 %	115 %	120 %
粗利益 目標達成率	<u>今期粗利益実績</u> 今期粗利益目標	70 %	75 %	80 %	85 %	90 %	95 %	100 %	105 %	110 %	115 %	120 %

＜職務プロセス＞

評価項目	定義	（劣るレベル）	（標準レベル）	（優秀レベル）
業務遂行	上司の指示を受けながら、担当業務を正確に遂行できていたか	指示通りにできないことが多かった	常に指示通りに業務を遂行していた	積極的な行動により、業務改善につながった
顧客管理	顧客情報の管理と定期的なフォローを行っていたか	常に受身な姿勢でしか行動できていなかった	常に積極的な行動を心がけていた	主体的に取り組み、他にも良い影響を与えていた
ビジネスマナー	業務に必要な一定レベル以上のビジネスマナーを保有し、活用していたか	明らかに不足し、身に付けようとする姿勢もなかった	基本的なマナーを保有し、業務上問題はなかった	周囲の模範となり、良い影響を与えていた
トラブル対応	トラブル発生の際、適切な対応をし、上司へ正しい報告ができていたか	ほとんど対応できていなかった	適切な対応をし、正しい報告ができていた	周囲の模範となる対応を行い、かつ再発防止に取り組んでいた
学習意欲	常に自己の知識や技能を高める意思・態度をもち、実践していたか	学習意欲が見られなかった	学習意欲が見られ、業務に活用していた	他の模範となる意欲を持ち、周囲に良い影響を与えていた
報告・連絡・相談	必要な報告・連絡・相談を適切に行っていたか	不足していることが多かった	必要なことを適切に行っていた	積極的に行い周囲へも働きかけていた
社内ルール 規律の遵守	社内ルール、規律を遵守していたか	遵守できていなかった	常にルール・規律を遵守していた	周囲にも良い影響を与えていた

2) 中堅社員に対する評価制度

次に中堅社員には、会社はどのようなことを求めるのでしょうか。一般的に中堅社員といえば、役職では各店舗や部門の係長やチームリーダーあるいはリーダーを補佐する主任、班長クラスになるのでしょうか。このクラスになると新入社員の求める基本的な項目はできて当たり前、逆に『自ら率先して行動し周囲にも良い影響を与える』といった、いわゆる『リーダーシップ』が求められることになるでしょう。一言で『リーダーシップ』といってもその定義は広く、会社あるいは販売店の状況によって違ってきます。例えば、ある販売店のチームリーダーは、店舗で一番大きな目標を持って『個人の目標を達成し、メンバーの模範とあること』が主な責任であるのに対して、別の会社のチームリーダーは店長補佐の立場で『店舗数値目標の達成率』や『部下の教育・指導成果』あるいは『クレーム・トラブル対応』等、数値責任に加え対外的な折衝能力が求められることもあります。また、『リーダーとしてメンバーの業務を把握し適正な評価を行うこと』を求める会社もあります。

このように会社によって求めるレベルの格差はありますが、このクラスに求める項目としては、『これまでに経験・習得したスキルを発揮して会社の成果に貢献すること』『部下・後輩を育成・教育すること』あるいは『自店舗の状況を把握し、業務改善（コスト削減、業務効率の向上、顧客サービスの向上等）の提案を行い、自ら実行すること』等が求められるようになってきます。また、将来の管理者としての成長を期待し、そのレベルを求める社員と、そうではない社員によって求める責任や役割の内容も違ってきますので、個人別の目標やテーマを設定する必要があるでしょう。当然求めるレベルが違うので、目標の難易度を反映させたりすることによって、不公平感がないように考慮する必要があります。

◆ 中堅社員（リーダークラス）評価項目＜例＞

＜成果・実績＞

評価項目	定義	達成率										
チーム販売台数 目標達成率	<u>今期販売台数実績</u> 今期販売台数目標	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
チーム粗利益 目標達成率	<u>今期粗利益実績</u> 今期粗利益目標	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
個人販売台数 目標達成率	<u>今期販売台数実績</u> 今期販売台数目標	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
個人粗利益 目標達成率	<u>今期粗利益実績</u> 今期粗利益目標	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%

他、既存顧客率（既存顧客/新規顧客）、中古車率（中古車/新車）、
保険獲得件数等、会社計画に基づいて設定

＜職務プロセス＞

評価項目	定義
計画の実行	店舗計画を理解し、達成に向けて積極的に取り組んでいたか
コスト・効率意識	常にコスト・効率を意識した行動ができていたか
メンバー指導	メンバーへの指導を積極的に行い、能力アップを実現していたか
顧客管理	顧客情報の管理・フォローについて積極的な取り組みを行っていたか
他部署との折衝・働きかけ	他部門との折衝・働きかけによって連携・調整を図り、協調して業務を進めたか
適切な仕入と在庫管理	適切な仕入れと在庫状況を把握・管理し、十分な対応ができていたか
時間・スケジュール 納期管理	時間管理に留意し、納期や段取りについて、問題はなかったか
改善提案	業務上の問題点を発掘・改善提案をし、自ら実行できていたか

3) 管理職に対する評価制度

続いて管理職に対しては、会社はどのようなことを求めるでしょうか。管理職とは、役職でいえば、店長や販売課長、スタッフ職や事務職等では部長、課長クラスになるでしょうか。当然ですが、管理職に求められる主たる業務はマネジメントです。業績管理といえば『店舗売上高粗利率』『在庫精度』『店舗経費』の目標達成率・改善率等、数値化して管理している項目は求められる項目となるでしょう。他にも労務管理として、『労働時間管理』や『安全衛生管理』、顧客管理としては、『クレーム・トラブル対応と処置』や『顧客ニーズの把握・提案・折衝力』などが求められます。このように管理職に対して会社の求めることは、新入社員、中堅社員とは大きく違ってくると同時に、管理者としての責任を追及します。マネジメント業務以外では『上司の補佐・代行』『部下の教育・育成』といった中堅社員クラスと同じような項目もあります。このクラスの上司といえは経営幹部になりますし、部下の教育・育成といえは“社員のレベルに応じた指導によって自発的に取り組ませること”や“管理職候補を育成すること”等、求めるレベルは違ってきます。

4) 経営幹部に対する評価制度

最後に経営幹部といえは、役員クラス及び、規模によっては事業部長クラスが対象になります。このクラスになると、会社経営に関する観点からの責任が求められます。成果という観点では、会社業績及び担当部門の収益や部下の取り組み成果、プロセスの観点では、『経営計画策定参画・提言』や『具体的な実行・推進』あるいは『部門間の調整』といった取り組みが求められることになるでしょう。

このように、職位によって求められる評価項目は違ってきますが、自社にはどのような人材が求められるのか、どのような期待をするのかといった観点で評価項目を検証していくことが重要なポイントとなります。

◆ 管理職評価項目＜例＞

成果・業績＜例＞

評価項目	定 義
店舗営業利益高	目標達成率、前年度比伸長率
店舗売上高	目標達成率、前年度比伸長率
店舗販売台数	目標達成率、前年度比伸長率
店舗経費	前年度比削減率(件数・金額)
適正在庫達成率	目標達成率、前年度比伸長率

職務・プロセス＜例＞

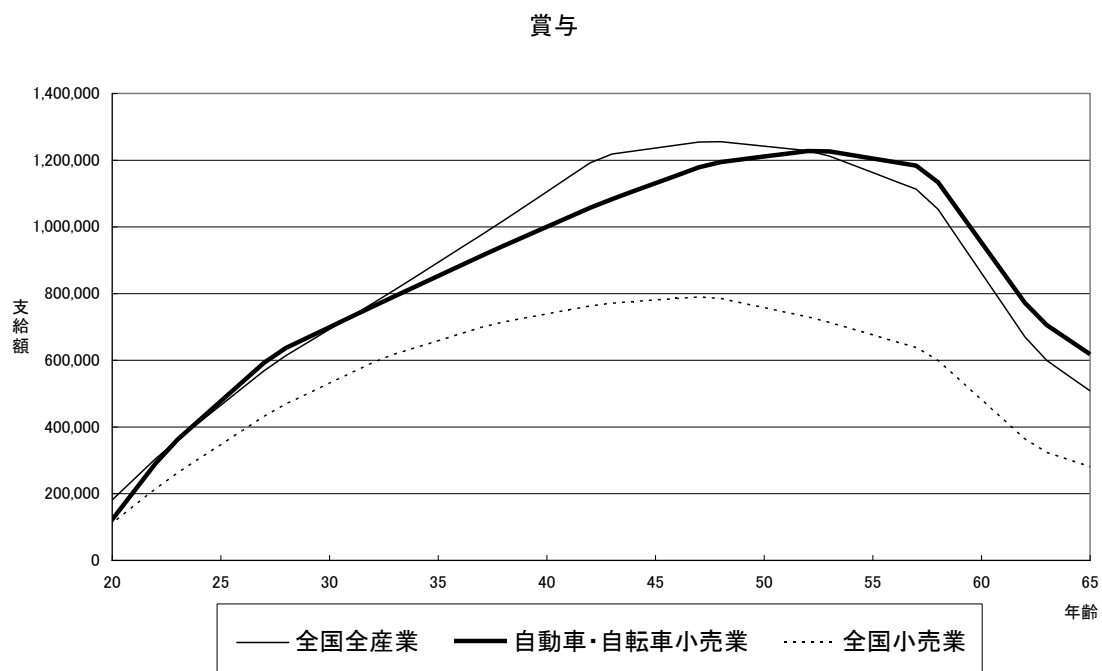
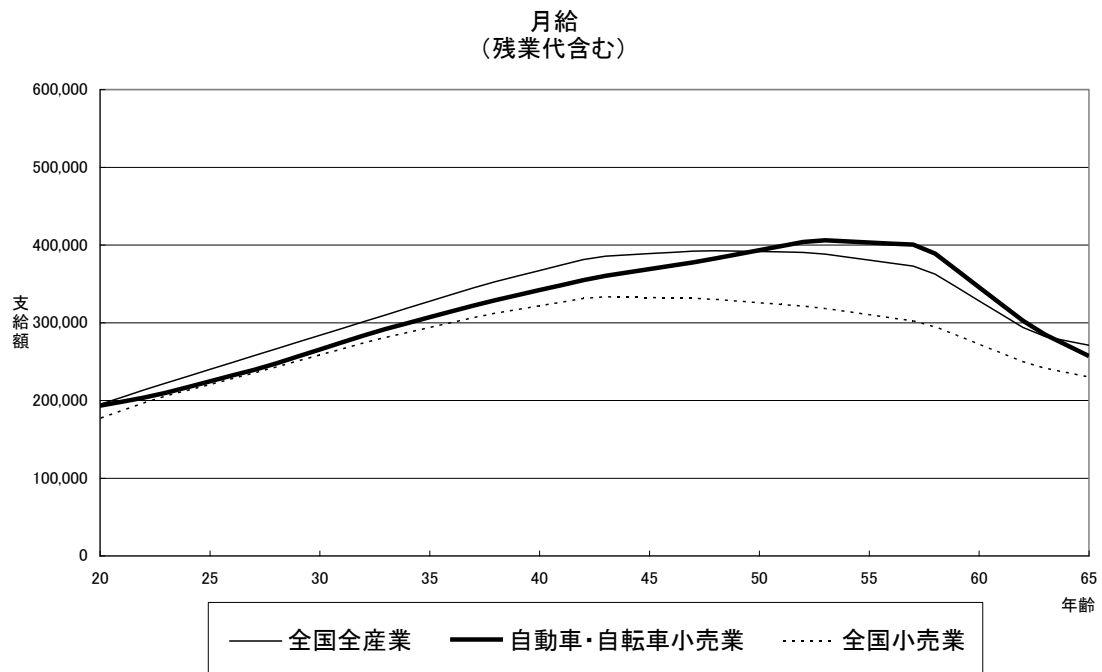
評価項目	定 義
経営意識	全社的な業務の改善・変革のための施策を立案・実行していたか
計画の立案・推進	部門の年度数値計画を立案し、推進できていたか
収益・コスト管理	分社の収益状況を把握・チェックし、対策を講じていたか
人材の指導・育成	部下への指導を積極的に行い、能力アップを実現していたか
改善提案・推進	課題・問題点を発掘し、改善への推進を行っていたか
トラブル対応	トラブル発生の際、迅速かつ適切な対応により処理できていたか
店舗顧客との対応・折衝	店舗顧客に対して適切な対応、折衝ができていたか
法令・リスク管理	十分な情報収集をし、法令及びリスクの管理を適切に行っていたか
関連部署との連携	関連部署間の連携強化の上、円滑な業務の遂行を推進していたか
労務管理	労務に関する知識の習得に努め、十分な管理を行っていたか
業務知識の向上	業務知識に関して、積極的に習得し、共有化を図っていたか
報告・連絡・相談	必要な報告・連絡・相談を適切に行い、部下にも徹底させていたか

3. 自動車販売業の賃金・賞与制度

賃金制度を考えるにあたって、まずは自社の賃金水準が同業他社と比較してどうなのか、を分析してみましょう。厚生労働省が毎年発表している《賃金構造基本統計調査》では業種別、年齢別、勤続年数別、企業規模別、都道府県別、男女別、学歴別での賃金、賞与の平均を集計しています。自社の水準を把握する際の比較データとして利用できます。あくまでも平均データですので参考程度に考えていますが、自動車販売業といわれる業種の給与水準（月給）は、全産業平均と比較してほぼ同水準といえます。ただ小売業平均と比較すると月給、賞与ともに、自動車販売業は高い水準になっています。企業の取組みによって様々ですが、最近では決算賞与という形で社員に還元している企業も増えてきており、賞与水準に関しては企業間の格差も広がっている傾向にあります。また、最近では一般的になってきた整備職に関しては、別の賃金体系を設定したり、外部への委託によって対応している企業が多くなっています。

これまでの日本企業は、終身雇用を前提に、年齢や勤続年数などの年功的要素や、扶養家族・住居といった属人的要素を考慮した賃金制度が一般的でしたが、最近ではこれらの要素を排除するケースも多く見られるようになってきました。各企業の従業員に対する処遇方針の変化の表れでもあります。個人の会社への貢献度や能力に応じた処遇体系によって、適正な賃金支給の実現を図るとともに、企業体質変革への取組みとも言えます。ただし、これらの属人的要素は全く否定すべきものでもありません。チームとしての作業が多い職種や、経験年数と技術習熟度が比例する職種などは、勤続給や年齢給を活用して、個人の成長に合わせた処遇体系が実用的といえるでしょう。ここでも、自動車販売業の賃金体系の考え方について実例を紹介していきます。

◆ 自動車小売業と全国全産業および全国小売業との給与・賞与比較



厚生労働省「平成20年賃金構造基本統計調査」より

1) 若手社員、中堅社員

若手社員、中堅社員に対しては、勤続給や年齢給のような年功的要素を活用することが多いようです。毎年、必ず昇給する社員の安心感と中途入社の社員への対応、さらには人材不足への対応（定着率向上）も考慮した体系ですが、最近の実績を重視する例も増えてきています。また、自動車販売業では就業時間以外の活動もあるため、実残業時間を管理するよりは営業手当等の項目で固定残業代として支給する例が一般的です。ただし、ここで重要なことは、販売実績、業務スキルの習熟度や取組み姿勢を能力給として体系化することです。社員の育成を図りながら、成長に応じた処遇を実現し、さらに賞与については、会社業績に連動させつつ、個人評価を反映させる仕組みが必要になります。

2) 管理職、経営幹部

管理職、経営幹部の賃金体系は、若手社員、中堅社員よりも実績重視の内容になっているのが一般的です。前述のように、会社業績や担当部門業績が評価結果に反映されるため、賃金決定も連動する仕組みです。最近では、販売店や部門単位による月次決算を行う企業も増え、それぞれの収益性が明確になってきています。また、このクラスの社員からは年齢給・勤続給などの属人的要素が排除されるケースが多くなり、さらには業績連動型の年俸制を導入する会社も増えてきています。

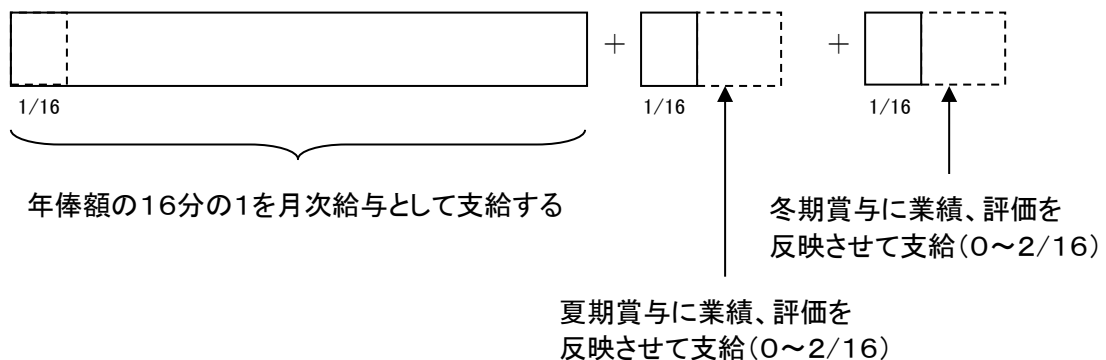
これまで年俸制といえば、今年の会社や個人業績、評価結果に応じて、翌年度の年俸額を決定する固定型年俸制が一般的でした。しかし、これでは会社や個人の業績に関係なく翌年度の人件費が固定費化してしまうという観点から、業績や評価結果をその年度内の年俸額に反映させる“業績連動型”の年俸制への移行が進んでいます。例えば、1年の年俸額が決まればそれを16等分し、16分の12を月次給与として支払います。残りの16分の4については、夏、冬の賞与時にそれぞれ16分の2ずつ支給しますが、その内、16分の1に対してはその年度の業績や評価結果を反映させることによって、会社および個人業績との連動を図ります。若手社員、中堅社員にも適用できれば、会社業績に対する全社的な意識もより高まることでしょう。

◆ 職位別賃金体系

職 位	賃金体系(賃金項目)＜例＞
若手社員・中堅社員	勤続給、能力給、営業手当、歩合給 皆勤手当、家族手当、 資格手当など
管理者・経営幹部	能力給、役職手当 部門達成歩合給 * 業績連動型年俸制

◆ 業績連動年俸制度の考え方

年俸額	昨年度の支給額および評価により決定
月次給与	仮年俸額の16分の1を支給(×12ヶ月)
夏期賞与(7月)	仮年俸額の16分の1を支給(固定) 仮年俸額の16分の1に評価を反映させて支給
冬期賞与(12月)	仮年俸額の16分の1を支給(固定) 仮年俸額の16分の1に評価を反映させて支給



◆ 賃金テーブル＜例＞

①勤続給	
0年	0
1年	1,500
2年	3,000
3年	4,500
4年	6,000
5年	7,500
6年	9,000
7年	10,500
8年	12,000
9年	13,500
10年	15,000
11年	16,500
12年	18,000

②営業手当	
1級	30,000
2級	40,000
3級	50,000

④役職手当	
部長、店長	80,000
次長、課長	60,000
係長	20,000
主任	10,000
リーダー	5,000

能力給						
等級	非管理職層			管理職層		
	1	2	3	4	5	6
号数/ピッチ	1,000	1,500	2,000	3,000	4,000	5,000
1号	160,000	175,000	196,000	260,000	300,000	360,000
2号	161,000	176,500	198,000	263,000	304,000	365,000
3号	162,000	178,000	200,000	266,000	308,000	370,000
4号	163,000	179,500	202,000	269,000	312,000	375,000
5号	164,000	181,000	204,000	272,000	316,000	380,000
6号	165,000	182,500	206,000	275,000	320,000	385,000
7号	167,000	184,000	208,000	278,000	324,000	390,000
8号	168,000	185,500	210,000	281,000	328,000	395,000
9号	169,000	187,000	212,000	284,000	332,000	400,000
10号	170,000	188,500	214,000	287,000	336,000	405,000
11号	171,000	190,000	216,000	290,000	340,000	410,000
12号	172,000	191,500	218,000	293,000	344,000	415,000
13号	173,000	193,000	220,000	296,000	348,000	420,000
14号	174,000	194,500	222,000	299,000	352,000	425,000
15号	175,000	196,000	224,000	302,000	356,000	430,000
16号	176,000	197,500	226,000	305,000	360,000	435,000
17号	178,000	199,000	228,000	308,000	364,000	440,000
18号	179,000	200,500	230,000	311,000	368,000	445,000

◆非管理職の場合

勤続給＋営業手当＋能力給＋役職手当
 ＋諸手当（管理職層は営業手当を除く）

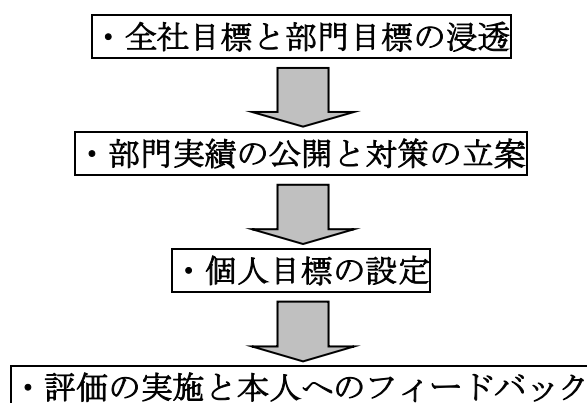
◆管理職の場合

能力給＋役職手当＋諸手当

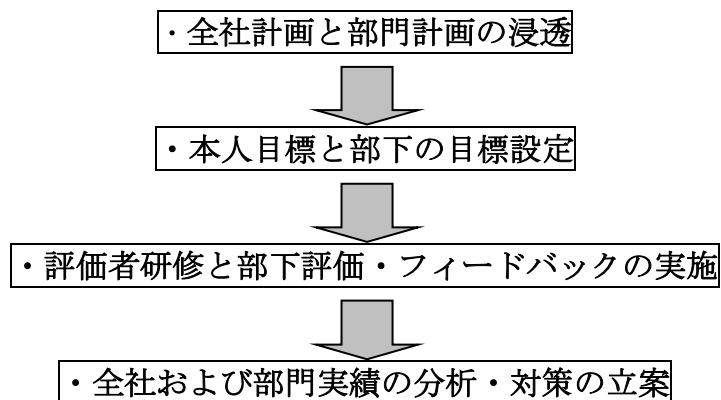
4. 人事評価の人材育成への活用

人事評価を人材育成につなげるには、まず、全社員にコスト意識と業務効率の改善意識の徹底、さらに経営幹部・管理職においては、経営的な視点と配下社員への指導方法を徹底することが重要なポイントになるでしょう。

①一般職に対する人事評価・人材育成の流れ



②経営幹部・管理者に対する人事評価・人材育成の流れ



以上のプロセスを回すことが、全社員および幹部社員・管理者に対する教育の最も効果的な方法でしょう。そして、このステップこそが、人事制度運用の流れになります。これから
の人事制度の運用は教育の一貫であるという認識で取り組んでいただきたいと思います。

中古車販売・カーディーラーのための人事制度のつくり方 & 事例

■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、2,000社を超える企業の支援を行っている。

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、会計システム指導、事業承継、M&Aサポートなど、多岐に亘る。

〒600-8102

京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階

TEL:075-343-0770 FAX:075-343-4714

E-mail:mas@skg.co.jp

製作 2009年4月 第1版発行

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。

人事制度 総合情報 WEB サイトのご案内

職種別の評価表、賃金表、職務記述書サンプル PDF 配布中

[ダウンロード](#)

製造業・小売・建設業など、業界別の人事制度設計ポイント&事例 公開

[今すぐ見る](#)

ジョブ型人事制度、定年延長・シニア活用 など、話題の人事制度のポイント解説

[今すぐ見る](#)

50 種類以上の無料小冊子（人事制度構築マニュアルほか）配布中

[ダウンロード](#)

給与・手当・賞与・退職金に関する 人事の統計資料 公開

[今すぐ見る](#)

人事制度お役立ち情報は jinji.jp にて情報公開中

QR コードを読み取っていますぐアクセス ▶



人事戦略研究所

検索