

フルオーダー版

人事・賃金体系改訂企画書

B-CON ビジネスコンサルタント



人事・賃金体系改訂の目的

1. 経営理念の具現化

評価対象の整理

評価制度・基準の具体化

管理職(取締役を含む)の評価制度上の役割の明確化

2. 貢献度賃金体系の構築

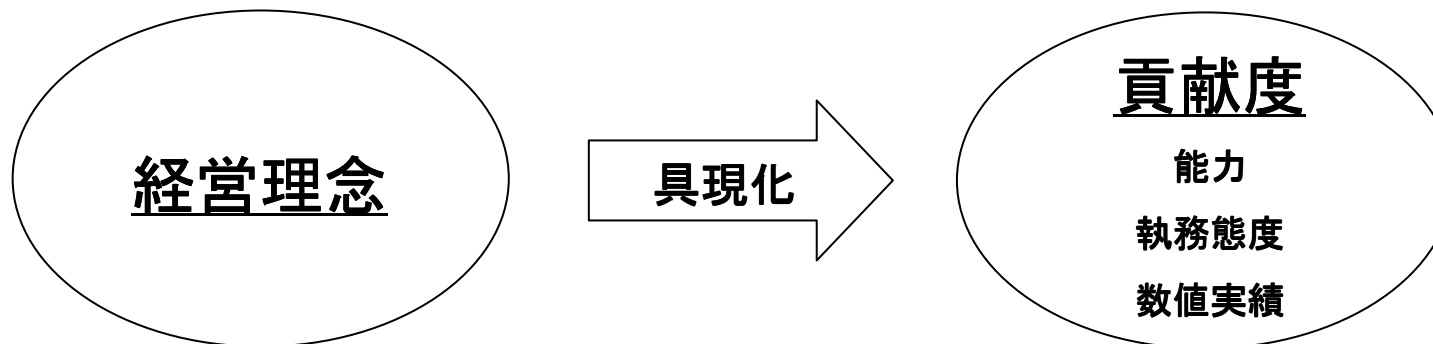
基本給と切り離れた業績連動型の賃金体系・賞与体系の構築

3. 雇用延長を念頭に置いた退職金制度の構築

基本給と切り離し、老後の生活保障に立脚した退職金制度の構築



経営理念の具現化 (評価対象の整理)





経営理念の具現化（定義）

職能給（能力と執務態度・数値実績の相関関係）

各人の保有するスキル（職務遂行能力）の質・量と執務態度の良・悪、数値実績に応じて、個別の評価を決定し、その評価結果と賃金が直結する賃金体系

自己申告型目標管理（能力向上・執務態度向上・数値実績達成のためのプロセス管理）

評価期間の期初に本人が担当業務について、能力向上・執務態度向上・実績達成のためのプロセス目標を会社に対して「経営理念の達成に向けて、このような能力を身につけ、執務態度をこのように改善し、数値実績はこういうように達成していく」と自己申告し、会社がその目標とプロセス目標の提示内容を本人と話し合うことによって調整し、単年度の目標とその到達度を管理していく。

経営指針の具現化（能力）

事務職等級説明書.xls

氏名	年次	※評価への入力は、○ならば満点、×ならば0を入力										
系統	課業	評価目的	知っていること	評価満点	できるための前提条件	評価満点	できること	評価満点	評価満点	評価満点	評価満点	
社内連絡	業務報告・引継ぎ連絡に必要な精度があるか	自社の組織区分、担当業務	1									
		各部署の管理者と指示・命令の流れ	1									
事務処理	次工程を円滑に行うための基礎知識があるか	各部署の業務に関わる協力先(職人・元受等)と子の担当者	1									
		主要取引先	1									
一般常識	挨拶・言葉使い・行動	取引先(新しいお客様や取引期間の長いお客様)のあいさつ等(声の大きさ、姿勢)を何をしているか	1									
		業務上使用する専門用語とその意味	1									
		社内の事務処理・業務処理の担当区分	1									
		書籍・図説・文書等についての取扱上の常識	1									
		処理・書類等の流れ	1									
		処理の優先順位	1									
		挨拶をする上で元気よくハキハキとの程度	1	顧客のみならず、一般客(郵便・集金・配達その他、事務所・倉庫に出入りする人全て)について、お客様と認識	1	呼ばれた時、話しかけられた時は必ず元気に「ハイ」	1					
		挨拶時のルール(目上の人より高い位置に立たない、必ず立ち止まって挨拶をする等)	1	別々、相手の業務であっても、してもらおうという事に対する感謝の気持ち	1	お客様・上司・先輩より先に元気よくハキハキとおはようございます・いらっしゃいませ	1					
		訪問時のルール(約束を守る、話をよく聞く、笑顔、訪問目的の明示、事前アポイント以上の遅れは事前連絡)	1	業務上の上下関係にあぐらをかかず、関係者に対する感謝の気持ち	1	お客様への「お疲れ様です」等	1					
		お客様の声謝辞とそのタイミング	1		0	何かをしてもらった几時時に、感謝の気持ちを伝える「ありがとうございます」	1					
		お客様と謝辞・丁寧な話し方	1		0	話しかけた相手は「お疲れ様です」等	1					
相手の話し方(正しい姿勢・開かれた声・話速などは、必ず適切に注意)	1		0	お客様へのタイミングの良い声かけ(お疲れ様です)	1							
おじぎの種類と角度(会釈15度、首振り30度、最敬礼75～89度)	1		0	相手やシチュエーションにマッチした尊敬	1							
名刺の渡し方・受け方、置き方	1		0	相手やシチュエーションにマッチした会話	1							
応接室・会議室・振り物等の上座と下座の位置関係	1		0	相手やシチュエーションにマッチしたおじぎ	1							
			0	相手やシチュエーションにマッチしたスムーズな会話	1							
			0	相手やシチュエーションにマッチした態度	1							
身だしなみ	社会人としてふさわしい身だしなみをしているか	清潔感のある髪型(男性は長すぎず、短すぎない、女性は髷があれば、男女共にカラーリングはオーブライズ)	1									
		清潔感のある服装(汚れやしわ・フリス抜け等がないのはもちろん、股・ネクタイの色は派手な物ではなく、男性は無地の下着・靴下はスーツ等と同系色、靴は革靴、女性は胸が隠れる長さのスカートが好ましい)	1									
		清潔感のある身だしなみ(爪が短く清潔、髪が伸びていない、指輪・口紅がない、男性はひげ・鼻毛が伸びていない、靴に汚れや履き跡がない、女性はナチュラルメイク・香水は臭みがない・マニキュアは薄い色・つやあり・必要最低限・化粧はピンポイントで済ませることが多い)	1									

B-CON ビジネスコンサルタンツ

経営理念の具現化（目標管理）

自己申告型目標管理シート(イメージ)

評価項目	目標	プロセス目標			結果	達成率	プロセス 達成率平均
		○月	×月			
新規契約 (単位・・・件)	〇〇	新規訪問〇〇		訪問〇〇、獲得〇	〇〇	〇〇	〇〇
		達成率	〇〇%	達成率			
短期売上実績
長期売上実績
.....

経営理念の具現化（目標管理）

自己申告型目標管理プロセス管理シート(イメージ)

評価項目	目標	プロセス行動目標				
		○月		×月	
新規契約 (単位…件)	○○	本人 目標		本人 目標	
		上司 目標		上司 目標	
		結果		結果		
売上実績
....

B-CON ビジネスコンサルタント

経営指針の具現化（執務態度）

執務態度考課基準イメージ

氏名	考課期間	年度	月	考課者	評価		ウエイト	5	
項目	即時性		評価尺度			評価		ウエイト	5
	仕事をテキパキと進めたり、指示・命令に対してすぐに対応することを評価する項目		A	B	C	自己	上司	決定	平均
考課要素	報・連・相	機械・備品が壊れたり、動きがおかしいような時は、すぐに上司に報告していたか。 業務上のトラブル(数が合わない・配合を間違えた・在庫が少なくなってきた等)が起こった時は、すぐに上司に報告していたか。	報告を忘れることなく、すぐにしていた。	報告を忘れていたことはあったが、問題に発展する前には報告をしていた。	報告を忘れていたことによって、問題に発展したり、上司から確認されはじめて報告をした。			得点	#DIV/0!
	準備・片付	作業の終了時や退社前の片付・整理・整頓は、テキパキとしていたか。							
	挨拶	挨拶された時は、すぐに返事をしていたか。	遅いなどと言われる事なくできていた。	1度、遅いなどと言われるが、その後、改善した。	何度も遅いなどと言われる事があった。				
	業務処理	業務命令や指示(作業の変更・急ぎの割込み作業等)を受けた時には、すぐにとりかかる準備をしていたか。							
項目	線密性		評価尺度			評価		ウエイト	5
	ミスをしたり、ロスを出したりしないように、細かな配慮がされているかを評価する項目		A	B	C	自己	上司	決定	平均
考課要素	報・連・相	指示書の内容や上司の指示等に疑問点・不明点がある時は、必ず確認をとっていたか。 上司の指示には、復唱するなどして、その内容をきちんと確認・認識していたか。	確認等を忘れることなく、必ずしていた。	確認等を忘れていたことはあったが、問題に発展する前には対処をしていた。	確認等を忘れていたことによって、問題に発展したり、上司から指摘されはじめて間違いに気づいたり、確認をした。			得点	#DIV/0!
	品質管理	商品の内容違い・間違いやのしのつけ忘れ等がある状態での出荷や作業の手戻りはなかったか。	事前・中間にチェックをきちんとし、手戻りも最小限にするなど、問題はなかった。	問題はあったが、出荷・引継ぎチェック時に、その問題を発見し、大事には至らなかった。	問題に気づかずに出荷等を行い、問題(クレーム・再配達等)に発展した。				
		仕掛品・半端原料の保管管理(品質が低下したり、埃がかぶらないような処置)・整理整頓(どこに何があるかわかりやすく)をきちんとしていたか。	保管管理・整理整頓をきちんとし、問題はなかった。	本人と特定できなくても、取り扱う原料等の保管管理・整理整頓の問題を指摘されたことがあった。	本人が上司に直接、保管管理・整理整頓の問題を指摘されたことがあった。				
	日報や伝票・商品ダンボール等に記入する文字は、誰でも読めるようなていねいな字を書いていたか。	読みにくい字が汚いなどと言われる事なくできていた。	1度、読みにくいなどと言われる事があったが、その後、改善した。	何度も読みにくいなど言われたり、読めない字を書いていた事があった。					

B-CON ビジネスコンサルタント



人事体系 評価制度の実効化 (管理職の役割)

～管理職役割の定義～

管理職は、社員(部下)の弁護士

～管理職の役割～

部下と共に目標を立て、その目標を達成するための作戦(プロセス管理目標)の作成とそのフォロー及び部下と一緒に会社(役員)に対してのプレゼンを行うと共に、サポート(指導・教育)を行う。

～その効果～

こうした役割を全うすることによって、自然と管理職としての仕事ができることとなる。



貢献度賃金体系の構築（生活保障給）

年齢別生活保障給の決定

年齢給

年齢	扶養家族あり	扶養家族なし
	年齢給	年齢給
18	100,000	100,000
19	101,500	101,500
20	103,000	103,000
21	104,500	104,500
22	106,000	106,000
23	108,000	108,000
24	110,000	110,000
25	112,000	112,000
26	114,000	114,000
27	115,000	115,000
28	116,000	116,000
29	117,000	117,000
30	118,000	118,000
31	119,000	118,000
32	120,000	118,000

50	134,000	118,000
51	134,000	118,000
52	134,000	118,000
53	134,000	118,000
54	134,000	118,000
55	134,000	118,000
56	118,000	118,000
57	118,000	118,000
58	118,000	118,000
59	118,000	118,000
60	118,000	118,000



貢献度賃金体系の構築（職能給）

①. 考課格付の決定

昇給率は、年 2 回の執務態度考課ないしは実績考課結果の合計点で、考課格付 S・A・B・C・D を決定する。

考課格付イメージ

格付	S	A	B	C	D
合計点	180 以上	170 以上	160 以上	150 以上	150 未満



貢献度賃金体系の構築（職能給）

②. 昇給率の決定

決定した考課格付と本人の等級に応じて昇給率を決定する。

昇給率表イメージ

	職能給昇給率				
	S	A	B	C	D
7	8.0%	4.0%	0.0%	-4.0%	-8.0%
6	8.0%	4.0%	0.0%	-4.0%	-8.0%
5	8.0%	4.0%	0.0%	-4.0%	-8.0%
4	8.0%	4.0%	0.0%	-4.0%	-8.0%
3	8.0%	4.0%	0.0%	-4.0%	-8.0%
2	8.0%	4.0%	0.0%	-4.0%	-8.0%
1	8.0%	4.0%	0.0%	-4.0%	-8.0%

貢献度賃金体系の構築（職能給）

③. 昇給額の決定

テーブルイメージ

	下限 (D)	(C)	基準 (B)	(A)	上限 (S)
7級	130,500	137,750	145,000	152,250	159,500
6級	114,750	121,125	127,500	133,875	140,250
5級	99,000	104,500	110,000	115,500	121,000
4級	85,500	90,250	95,000	99,750	104,500
3級	74,250	78,375	82,500	86,625	90,750
2級	63,000	66,500	70,000	73,500	77,000
1級	54,000	57,000	60,000	63,000	66,000

初任職能給 差額<高卒>	初任職能給 差額<短大 卒>	初任職能給 差額<大卒>
55,000	60,000	65,000

決定した昇給率に基づいて、等級別の賃金レンジ内で賃金の昇給・降給が行われる。

猶、昇格の際は、各等級テーブル内のどの金額からであっても、上位等級の基準額に昇給する。



貢献度賃金体系の構築（諸手当）

諸手当の位置付け

～時間外手当の算定基礎に算入されない手当・・・残す手当～

家族手当

時間外手当を含むものとするといった但し書きのある手当

～存在理由の明確な手当・・・残す・残さないを検討する手当～

～存在理由の不明確な手当・・・再設定や定義付け、残さない手当～

猶、残す手当の水準や存在理由の明確な手当や不明確な手当の残す・残さない・水準の再設定等も必要となると共に、基本給（＝職能給）の水準についても再検討する必要がある。

但し、賞与・退職金の算定基礎額と基本給を分離する必要がある。



業績連動型賞与体系(イメージ)

業績連動による賞与原資に関して、個別の執務態度考課結果と目標管理達成率に応じた相対配分



業績連動型賞与体系(相対配分方法)

賞与配分基礎テーブルイメージ

等級	ポイント倍率	1ポイント当たり賞与額
・	1.9	〇〇円
3級	1.5	
2級	1.2	
1級	1.0	

個別賞与額の相対配分方法は、その期の賞与原資を各人の(執務態度考課得点+目標管理得点)÷2×ポイント倍率の合計で割った1ポイント当り賞与額に対して各人の執務態度考課得点にポイント倍率を掛けた賞与ポイントに1ポイント当り賞与額を掛けた金額を賞与額とする。



業績連動型賞与体系(原資決定方法)

「考課期間業績をベースにする方法」

考課期間の経常利益をベースに、その期間の予算達成の場合は、賞与原資として経常利益の〇〇%ととし、予算未達成の場合は、その割合に応じて〇〇%を1/2、1/3と減らしていき、予算未達のペナルティーを科していくというシステム

「前年実績をベースにする方法」

前年度の経常利益をベースに、その期間の予算達成の場合は、賞与原資として経常利益の〇〇%ととし、予算未達成の場合は、その割合に応じて〇〇%を1/2、1/3と減らしていき、予算未達のペナルティーを科していく様に、今年度の予算組みをするというシステム



業績連動型賞与体系(原資決定方法・・・2つの方法のメリット・デメリット)

どちらの方法を採用しても、予算の達成度に応じて賞与原資のパイが変化（達成度に応じて青天井）することが可能となる。

「考課期間業績をベースにする方法」

直近の業績をベースに賞与原資を決定できる分、考課期間末に仮決算等をして、その期の経常利益を算出するという事務処理が発生する。

「前年実績をベースにする方法」

予算作成の段階で賞与原資が決定するから、賞与原資決定のための事務処理がない分、直近の業績とはタイムラグがあり、努力と結果がストレートに結びつかないという不満を発生させる恐れがある。



退職金体系 (基本コンセプト)

～老後の生活保障説に立脚した退職金体系の採用～

この説は、社員として定年(現在は**60才**だが、今後は**65歳**まで雇用延長)まで雇用された者に対して、その後の生計費のうち公的年金と自助では補いきれない部分を企業年金として保障しようという考え方。

退職金設計については、退職金水準の見極めが第**1**ステップになり、その水準をどのレベルの退職者と見極めるのか、永年勤続慰労要素を反映させるのか無視するのか、退職時ないしは在職中の昇進時期・役職年数を反映させるのか無視するのか等の要素の判断結果に応じて、体系が区分される。



退職金体系（設計コンセプト）

この企業年金を退職時に一時金として支払うのが退職金。
この説に立脚した場合、退職金の水準は、**60才以降の企業年金を**
どの程度保障するのか？一時金の場合は利率をどのように捉える
のか？の結論が水準決定の目安になり、退職金の体系は、勤続の
長短を考慮するのか？退職時もしくは退職までの基本給額や役職
を考慮するのか？によって、体系の設計コンセプトが決定。



退職金体系 (水準の目安)

退職金の基本水準の見極めは、老後の生計費・公的年金の支給水準・自助の設定額の判断に基づいて、企業年金として年額いくらを必要と判断するのか？の見極めと老後保障の期間の判断が水準決定のカギ。

例えば、老後の必要生計費が月額20万円とすると、その生計費の収入原資が、公的年金(月額15万円)、自助(月額2万円)と判断すれば、企業年金は月額3万、年額36万円ということとなる。

さらに、老後は15年保障するとなると、一時金としての退職金の金額は、金利が年0.5%として、540万あればよいという計算が成り立つ



退職金体系

～永年勤続慰労要素～

永年勤続慰労要素を取り入れるならば、退職金の体系は、勤続年数による一定倍率を採用する（＝支給率表がある）設計。

支給率の伸びを低く抑えれば、永年勤続慰労要素の低い体系、逆に支給率の伸びを大きくとれば、永年勤続慰労要素の高い体系。

～退職時の格付～

退職時の格付によって、同じ老後の生活保障でも保障金額を変えるならば、職級別の退職金額を設定するような設計。

また、退職時の格付と前項の永年勤続慰労要素を抱き合わせるならば、職級別の基礎額を設定し、その「基礎額」×「勤続年数による一定倍率」の計算式によって退職金額を計算する設計となる。

退職金体系 (サンプル)

支給率表

基礎額表

	基礎額
9	174,000
8	136,000
7	138,000
6	120,000
5	102,000
4	84,000
3	66,000
2	48,000
1	30,000

勤続年数	支給率(甲)	支給率(乙)
0	0.00	0.00
1	0.00	0.00
2	0.00	0.00
3	0.51	0.25
4	1.00	0.50
5	1.50	0.75
6	2.00	1.00
7	2.50	1.25
8	3.00	1.50
9	3.50	1.75
10	4.00	2.00
11	5.00	2.50
12	6.00	3.00
13	7.00	3.50
14	8.00	4.00
15	9.00	4.50
16	10.00	5.00
17	11.00	5.50
18	12.00	6.00
19	13.00	6.50
20	14.00	7.00
21	15.00	7.50
22	16.00	8.00
23	17.00	8.50
24	18.00	9.00
25	20.00	10.00
26	22.00	11.00
27	24.00	12.00
28	26.00	13.00
29	28.00	14.00
30	30.00	15.00
30以上	30.00	15.00

「基礎額」×「勤続年数による一定倍率」の計算式によって退職金額を計算する設計となる。



導入の流れ

- ① 賃金体系・評価体系・退職金体系改革プロジェクト(=経営陣対象)の発足
- ② 経営理念の再分析、理想の社員像のイメージ固め(経営陣対象)・・・(1週に1回×3週、一回2時間程度)
- ③ 自社にマッチした評価・賃金体系、退職金体系のアウトラインの検討(経営陣対象)・・・(1週に1回×2週、一回2時間程度)
- ④ あるべき評価の方向性や賃金体系等についての理解 (管理職・一般職対象)・・・(全体説明会として2時間程度)
- ⑤ 職務分析予備調査用紙の記入(全社員対象)
- ⑥ 専門分析員による職務分析 (全社員対象)・・・(1人2時間、1日3人×8日)
- ⑦ 検討したアウトラインに沿った評価基準等(原案)の作成
- ⑧ 原案の検討 (経営陣対象)
- ⑨ 評価訓練(仮査定や運用準備期間の目標設定の方法等の理解) (管理職対象)・・・(1日、3時間程度)
- ⑩ 仮査定 (経営陣・管理職対象)
- ⑪ 仮査定結果の検証 (経営陣対象)・・・(1週に1回×2週、一回2時間程度)
- ⑫ 仮査定結果に基づくフィードバック訓練 (経営陣・管理職対象)・・・(1日、3時間程度)
- ⑬ 仮査定結果のフィードバックと運用準備期間の個別目標(成果及びプロセス目標)設定 (全社員対象)
- ⑭ 運用準備期間の査定 (全社員対象)
- ⑮ 運用準備期間の査定結果に基づくエラーチェック及び評価基準・賃金体系微調整(経営陣対象)
- ⑯ 運用開始

※ ①～⑮のすべての業務をB-CONが担当、⑬に関しては、全社員について、立会いをするものとする。

B-CON ビジネスコンサルタント