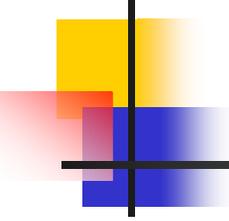


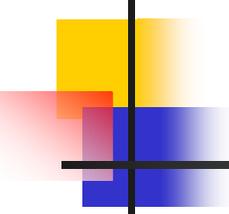
賃金制度コンサルティング について



CONTENTS

賃金制度の設計について

1. 賃金制度について
2. 人事サポートセンター（当社）の方針
3. 制度改定の具体的手法
4. むすびに



1. 賃金制度について

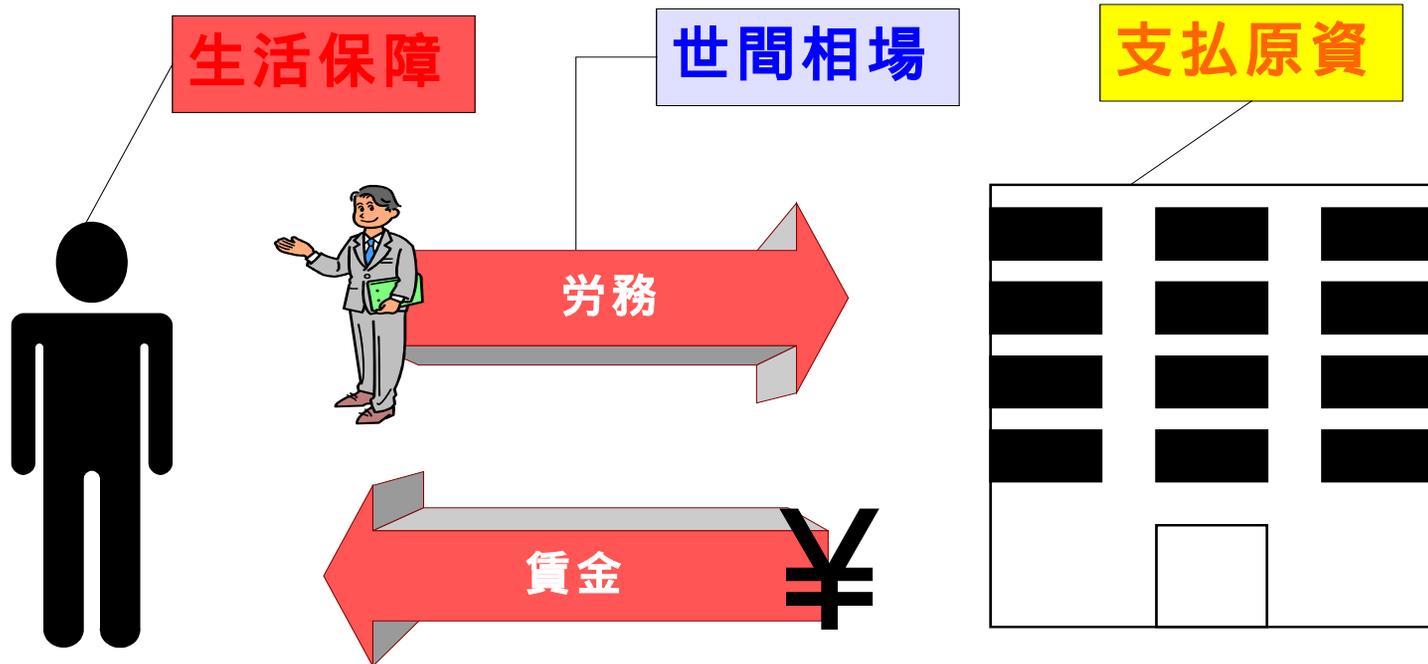
冒頭に

- **なぜ**賃金制度を変更するのでしょうか。
- 御社にとっての**成果**とはなんですか。
- 経営**理念**・方針が伝わっていますか。

1. 賃金制度について

賃金とは

■ 賃金の3要素

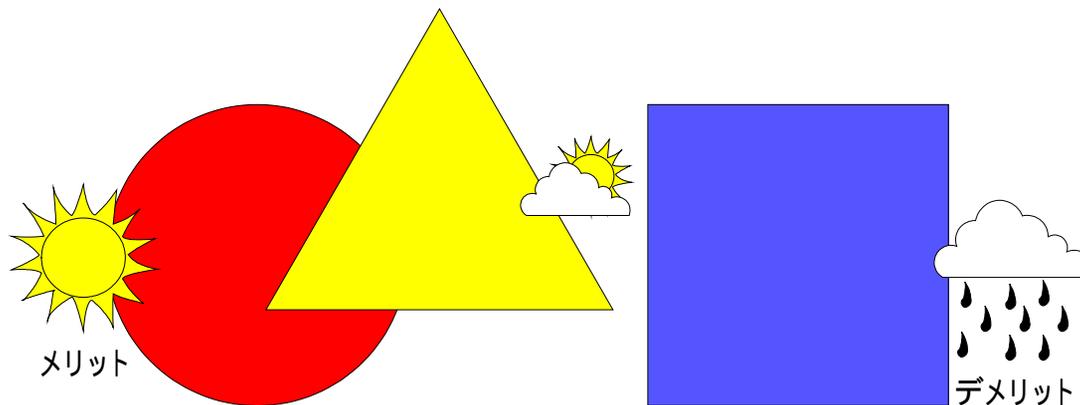


1. 賃金制度について

評価の基準

■ ヒトを評価・処遇する際のモノサシ

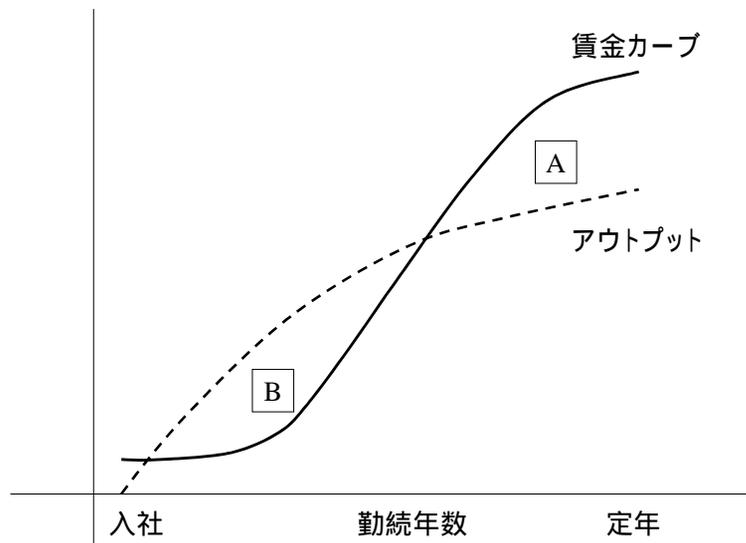
- 年功主義 = 個人属性 : 年齢・勤続年数・学歴
- ▲ 能力主義 = 職務遂行能力 : 資格・仕事の習熟
- 成果主義 = 成果 : 結果・行動変容



1. 賃金制度について

● 年功主義 ●

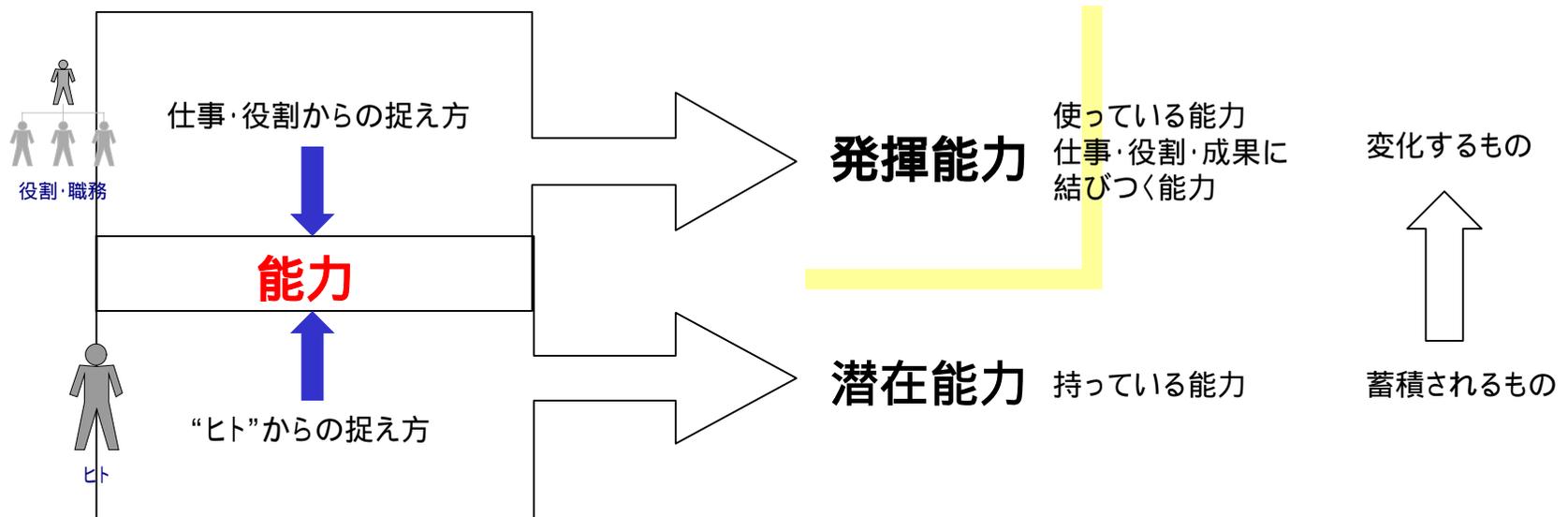
- 年齢・勤続年数・学歴という評価基準は、透明性が高い。
- 仕事のアウトプットとの相関関係は乏しい。
- 従来の賃金・退職金制度は少子高齢化・デフレの時代において制度設計上問題。



1. 賃金制度について

▲ 能力主義 ▲

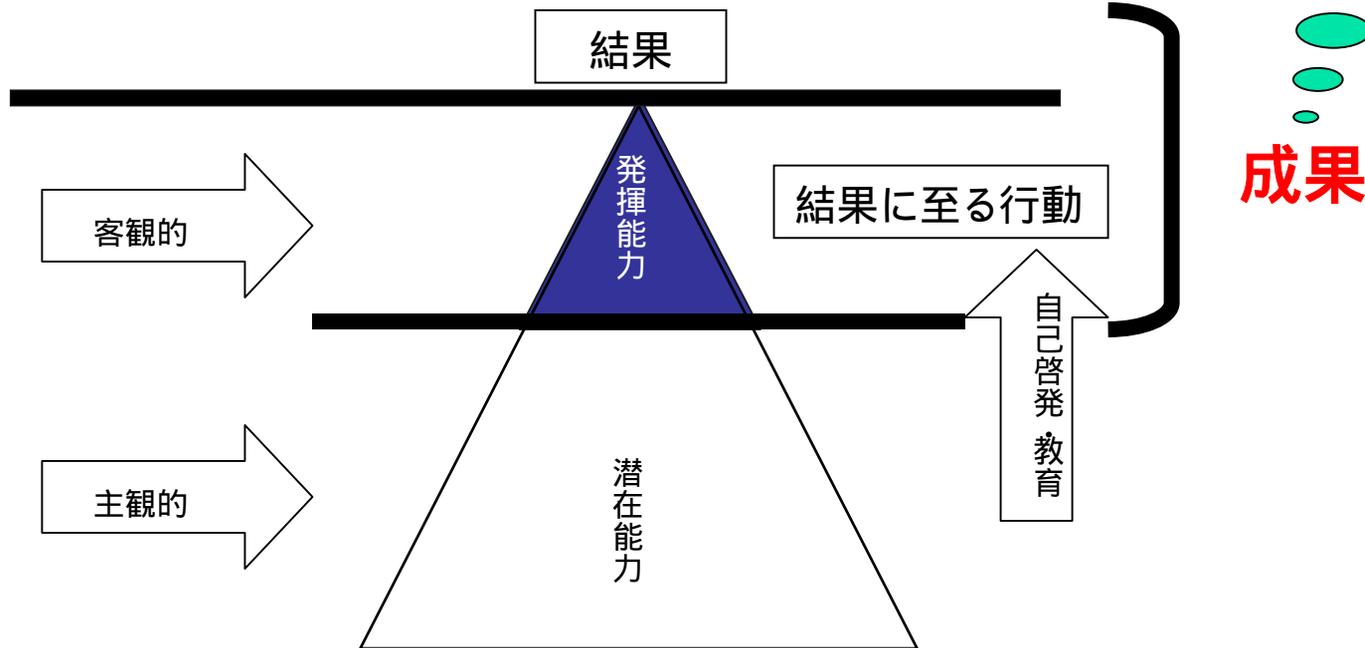
- 従来の能力主義では、能力の捉え方が曖昧。
“ヒト”ベースで、蓄積されるものという考え
- 能力の捉え方の見直し・明確化が必要。



1. 賃金制度について

■ 成果主義 ■

- 評価のための権限が与えられているか
- 評価対象のデータは正確に出てくるか



1. 賃金制度について

改定についての失敗

注意!

- **成果や年俸主義に走りすぎ**

各種制度の長短を理解し、柔軟に取り入れていくことが肝要。

- **評価者がいない、または基準がない。**

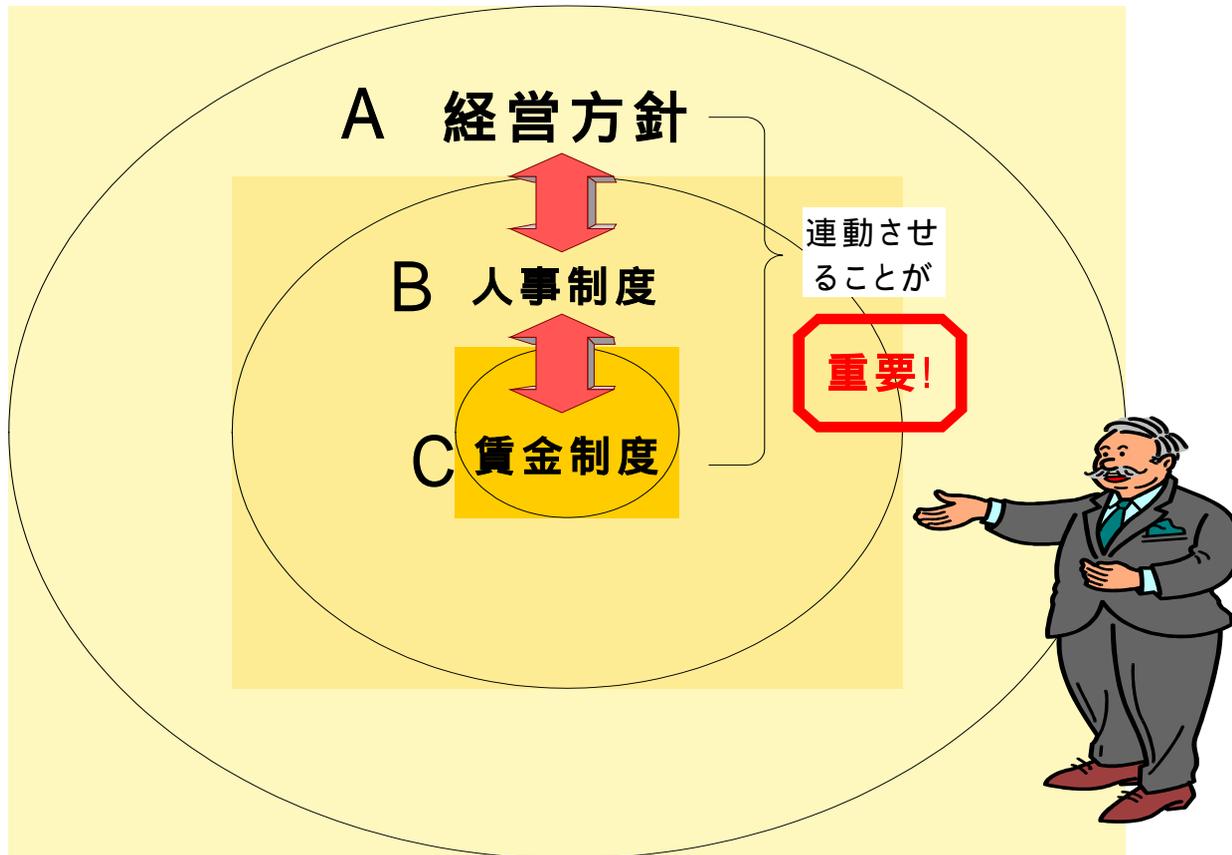
その後のフォローと連携させて制度の設計をしていない。

- **コンサルタント任せで制度理解が不足**

その業界のことを一番良く知っているのは会社の社員のはず。

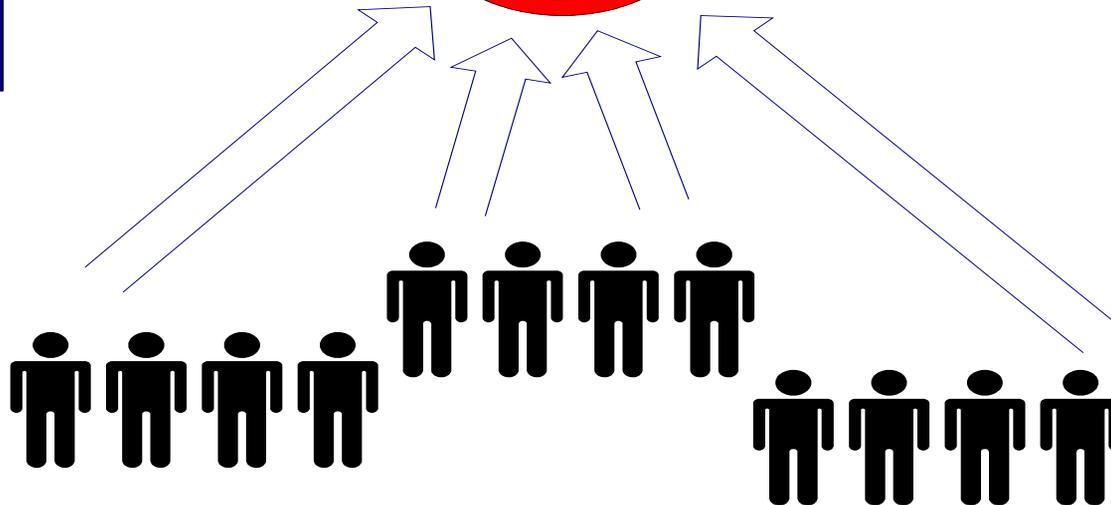
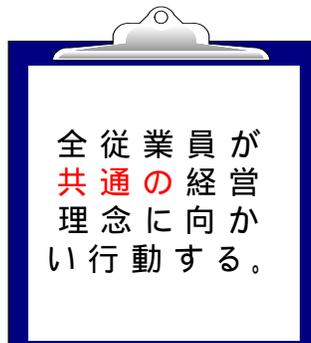
2. 当社の方針

賃金制度の位置付け



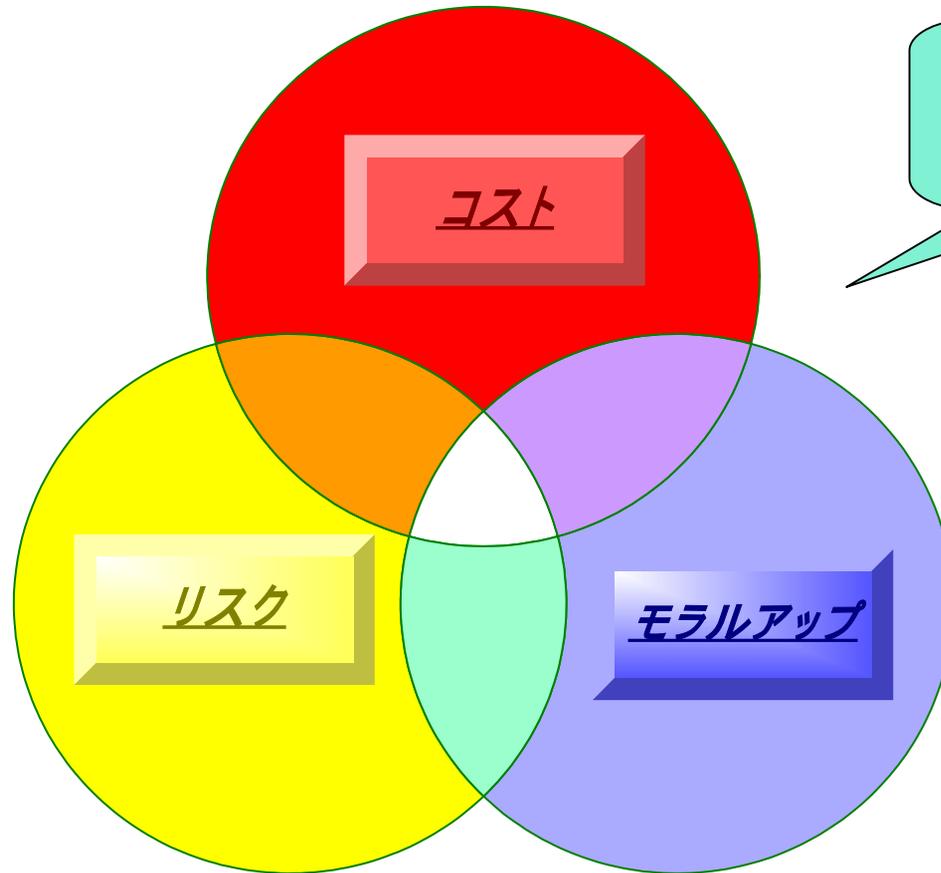
2. 当社の方針

A 経営理念の反映



2. 当社の方針

B 人事制度を考える上で

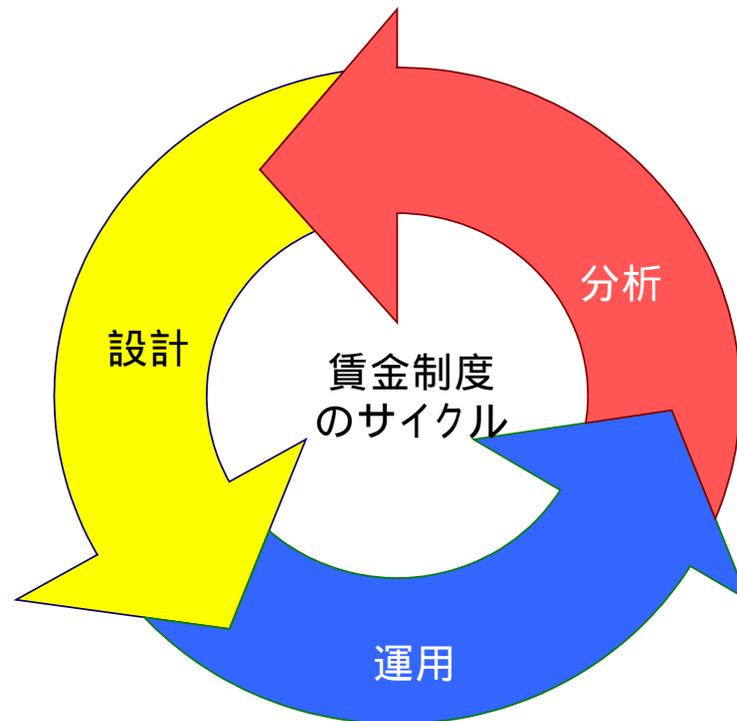
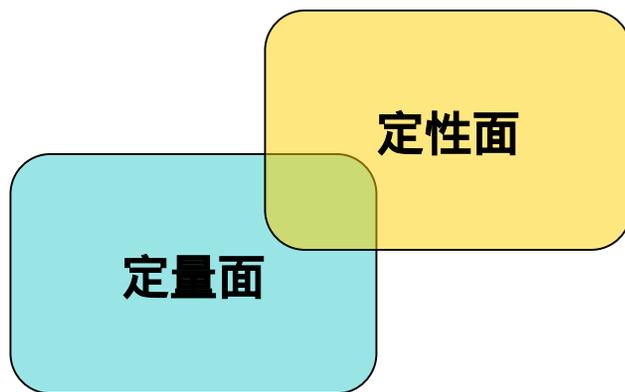


バランスが
重要

2. 当社の方針

C 賃金制度設計にあたり

- シンプル
- オープン
- フレキシブル

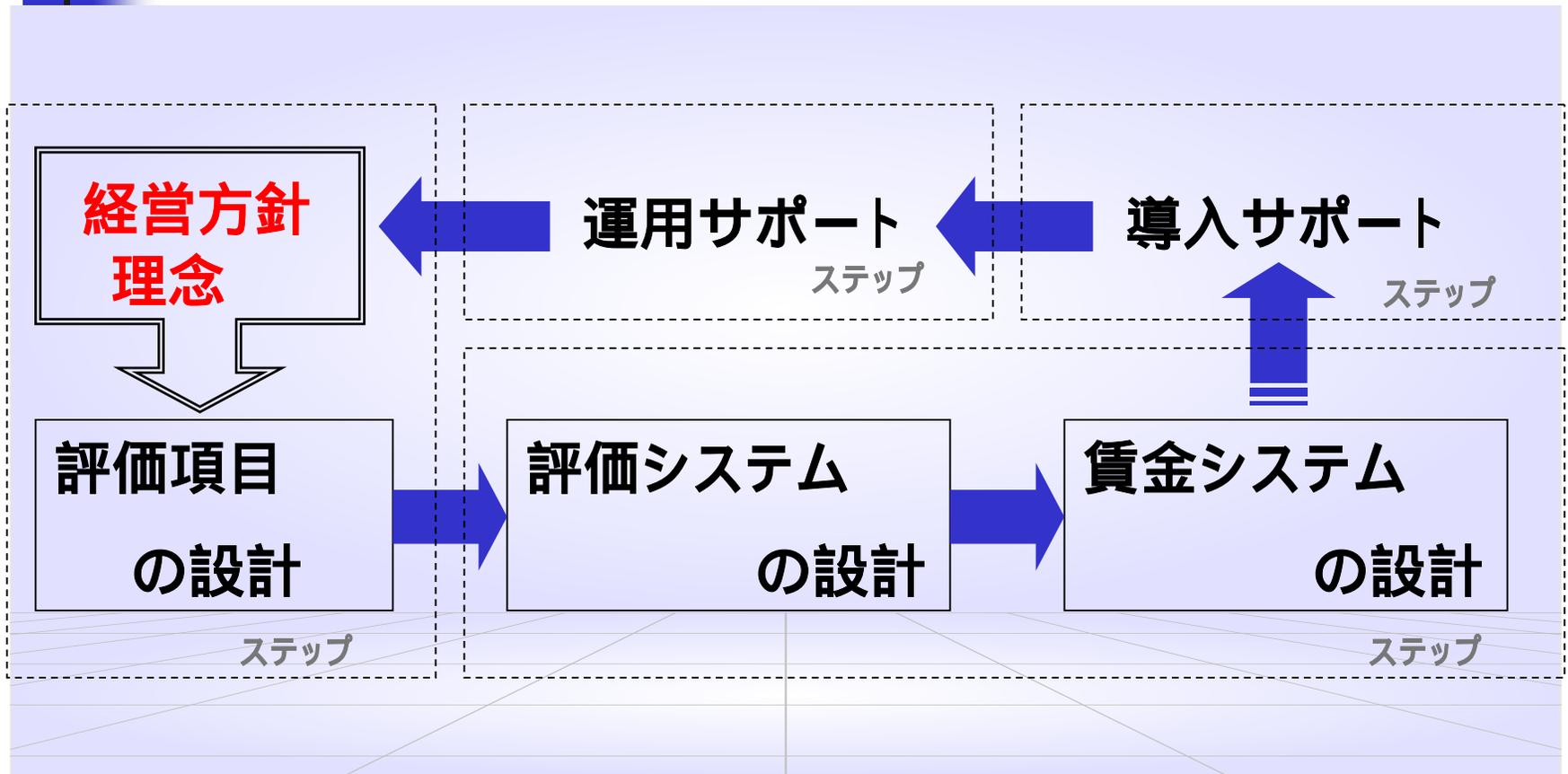


2. 当社の方針

	人事サポートセンター	他者例
視点 方針	経営方針の共有 選択と集中	賃金と理論 総花的
進め方	経営者・社員 主体 グループワーク	コンサルタント 主体 解析・設計

3. 制度改定の具体的手法

制度改定手順



3. 制度改定の具体的手法

ステップ . . . 経営理念の評価への反映

仕事	達成志向	定義	与えられた目標に対する達成意欲や成果追求に対して貪欲である。			
		行重例	コンピテンシー			重要度 チェック
仕事	完全性	仕事				達成志向
			完全性			
			主体的			
			ストレス耐性			
			情報の収集			
		性格	改革性			
			誠実さ			
			セルフコントロール			
			柔軟性			
			顧客志向			
対人	コミュニケーション					
	影響力					
	関係構築					
	業務知識 / 専門知識					

グループワークにて
会社理念の再確認

3. 制度改定の具体的手法

ステップ . . . 評価項目の作成

わかりやすく評価しやすいフォーム

やさしく、具体的な言葉で
がポイント

コンピテンシー	行動事例	実施頻度(A 90%実施/B 70%/C 50%)		
達成志向 (会社の業績のために与えられた職務を通じて貢献する。)	与えられた目標の設定の理由・妥当性を理解している。	A	B	C
	目標達成のための計画は必ず月初にたてる。	A	B	C
	部署の予算達成度を毎日必ずチェックしている。	A	B	C
	予算・実績管理表を欠かさずつけて行動に反映させている。	A	B	C
	目標が達成できない障害があっても最後まで頑張る。	A	B	C

行動事例は、実際業務を行っている担当者に案を提出していただきます。

3. 制度改定の具体的手法

ステップ・・・職務分析

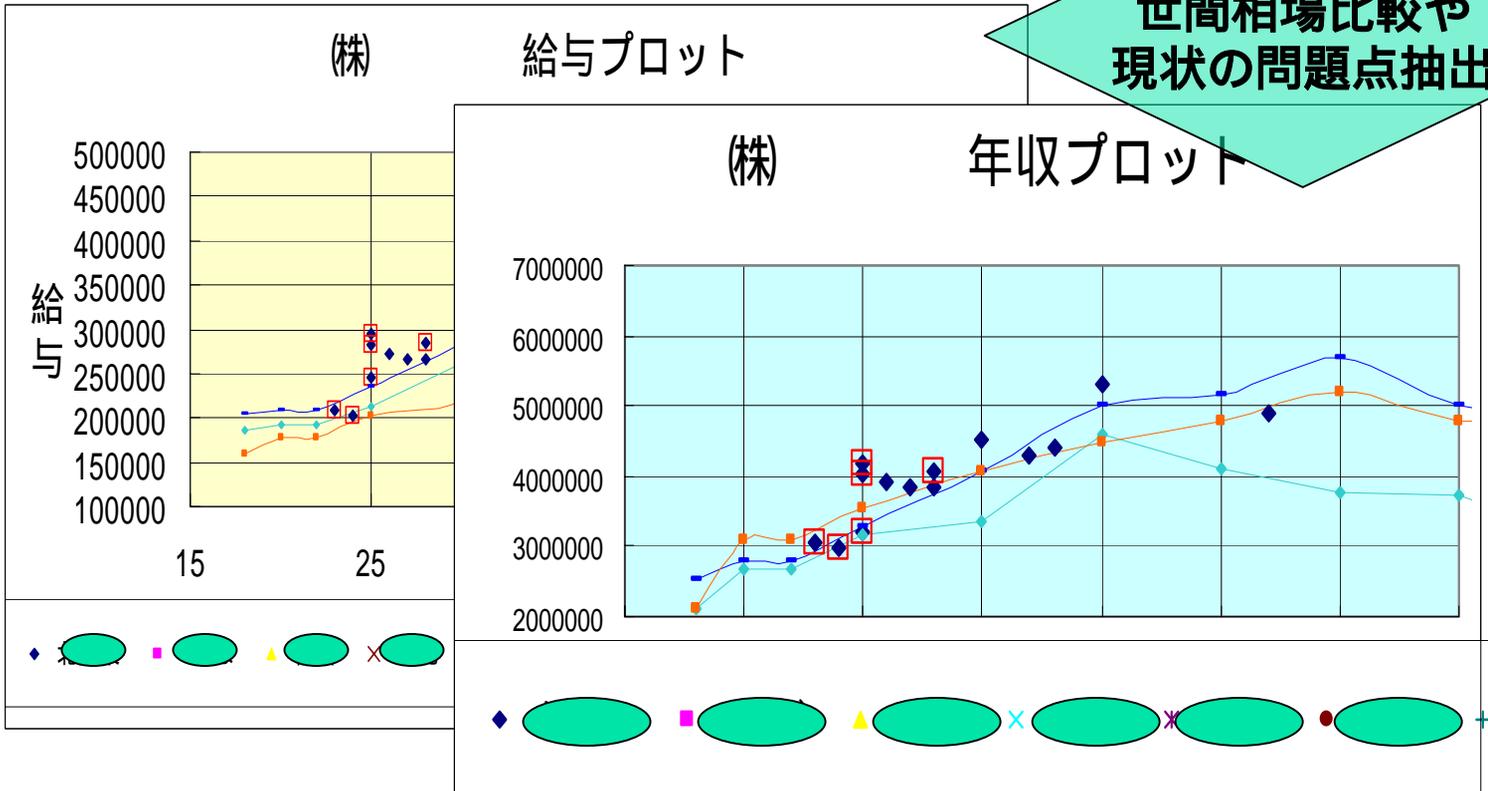
職務調査	氏名	職務	業務を遂行するための知識	通常それを行うのに必要な期間	責任の度合い	代わりの人はいるか。	
			知識	経験	キツさ	責任	採用困難度
【例】	S	各職位が行うべき	かなり高度	3年以上	熟練が必要	会社全体へ影響	困難
	A	職務を記入し、その職務の	やや高度	1年以上	作業量多い	店舗に影響	代わり少ない
	B		応用が利く	6ヶ月以上	やや厳しい	自己の職務	適任者はいる。
	C		基本的な部分	3ヶ月	普通	社員として当然	さほどではない。
	D		指示されて	不要	だれでもできる。	なし	代替可
店長（次長）	エキスパート						
	シニア						
	ミドル						
	ジュニア						
正社員（準社員）	エキスパート						
	シニア						
	ミドル						
	ジュニア						

具体的な職務内容をあげてもらいその内容を再評価します。

3. 制度改定の具体的手法

ステップ . . . 賃金制度の分析

世間相場比較や
現状の問題点抽出

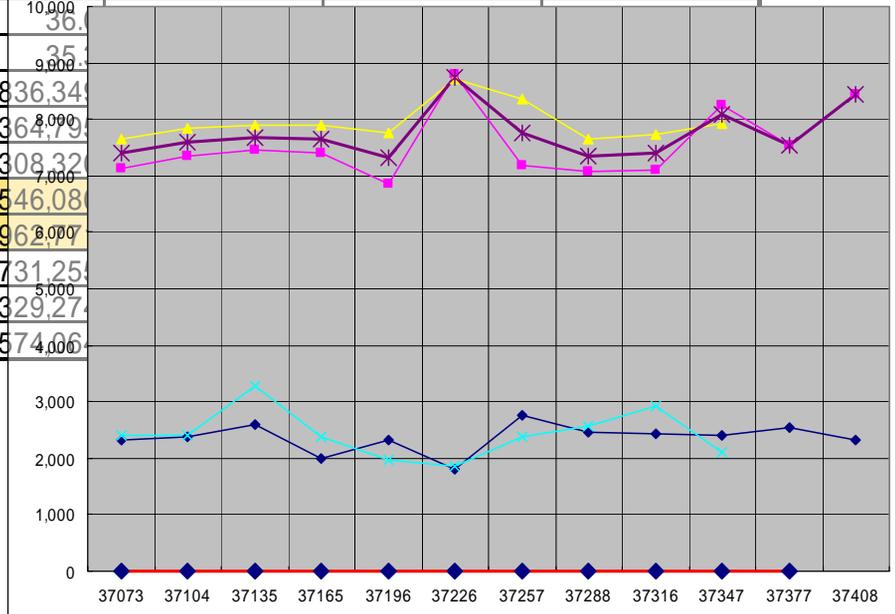


3. 制度改定の具体的手法

ステップ . . . 支払原資の分析

項目	店	××店	店	店
(前月)	39,150,156	42,430,458	8,938,107	29,904,708
売上高	38,683,846	41,337,026	10,099,200	28,482,225
(前月)	24,998,314	25,343,825	5,525,099	19,347,039
仕入高	25,018,302	28,186,336	6,487,900	20,201,906
(前月)	14,128,394	16,830,755	3,398,581	10,243,413
売上総利益	13,670,114	13,347,141	3,634,983	8,746,133
(前月)	10,000,361	9,900,361	8,836,349	8,364,799
粗利益率	35.1%	32.3%	36.1%	30.7%
(前月)	8,836,349	8,364,799	3,308,327	2,546,080
販売管理費	8,364,799	3,308,327	4,962,097	2,731,255
(前月)	3,308,327	4,962,097	2,731,255	3,292,740
内人件費	2,546,080	4,962,097	2,731,255	3,292,740
(前月)	4,962,097	2,731,255	3,292,740	2,574,060
本部経費負担額	2,731,255	3,292,740	2,574,060	
(前月)	3,292,740	2,574,060		
当月利益	2,574,060			

支払い原資の
確認 設定



3. 制度改定の具体的手法

ステップ . . . 導入・運用

導入サポート（考課者訓練）

- ・人事制度を社員に理解・運用してもらう
- ・実際の事例を使い、ワークショップ形式により評価方法を訓練

運用サポート

- ・評価者会議への出席、評点から各人の賃金・報奨金等算出
- ・評価者方法のフォロー、相談、アドバイス
（管理者教育）

考課者訓練 使用用紙

パートのAさんの例

Aさんは、平成15年6月に主婦のパートとして入社してきました。当初の契約では、週5日の勤務で午前10時から午後5時まで（休憩1時間）入社当初はいつもニコニコして、指示に対してもキチンと受け答え業務はバックヤードと品出しを担当させていましたが、当初3ヶ月性格的には話ずきで友人が多く、愛想もよいものの、仕事中に話

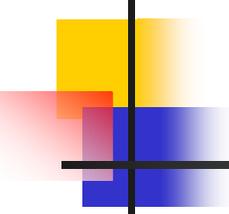
現時点の
評価項目による
発揮した行動
が評価で重要

3. 制度改定の具体的手法

一般的なスケジュール・コスト

ID	タスク名	開始日	終了日	期間	2003年07月			2003年08月			2003年09月			2003年10月			2003年11月			2003年12月				
					6/29	7/6	7/13	7/20	7/27	8/3	8/10	8/17	8/24	8/31	9/7	9/14	9/21	9/28	10/5	10/12	10/19	10/26	11/2	11/9
1	賃金データ調査・分析	03/06/26	03/08/20	8w	■																			
2	職務分析・分類	03/06/26	03/09/17	12w	■																			
3	評価制度 構築	03/08/15	03/11/06	12w													■							
4	賃金制度 設計	03/09/15	03/12/05	12w													■							
5	導入・運用 サポート	03/11/17	03/12/26	6w																			■	

賃金データ調査・分析 20万円 ~ (現状のプロット図作成・他社比較等)
 職務調査・分析 30万円 ~ (職務分析・職務分掌の制定)
 評価システム構築 50万円 ~ (経営理念の人事評価システムへの導入)
 社員教育 5万円 ~ / 1日5時間
 考課者訓練 5万円 ~ / 1日5時間



4. むすびに

- コスト・リスク・モラルの**バランス**が大切。
- 今一度社内で**成果**を考える良い機会。
- 経営**理念**に一団となって進んでゆく仕組み。