

実践!

中小企業経営を成功させる

実力主義の賃金・賞与・評価 の決め方

CONTENTS

はじめに

序章 大局的視点から考える7

第1章 成果志向の賃金・人事制度の考え方.....13

- 1-1 本質的に顧客志向・成果重視の個人事業主 14
- 1-2 従業員の仕事と賃金、成果の関係 15
- 1-3 普通の従業員は成果に対して特別な関心を払わない 18
- 1-4 年功給、能力給、職務給のしくみが成果に対する無関心を助長する 19
- 1-5 経営戦略と人事、評価・報酬の連動 22

第2章 新しい賃金・評価制度の基準軸＝責任等級制度.....25

- 2-1 月例給与、賞与、退職金の役割 26
- 2-2 賃金制度を構成する3つの評価軸 27
- 2-3 3つの従業員区分方法＝等級制度 30
- 2-4 責任等級制の考え方 31
- 2-5 責任等級制に基づく実力主義の賃金の決め方 34
- 2-6 責任等級の作り方 38

第3章 実力主義の基本給の決め方.....43

- 3-1 賃金表のバンドを「ゾーン」に分ける 44
- 3-2 1等級の賃金表のモデル例 46
- 3-3 「等級別賃金表」への移行方法 51
- 3-4 昇給・昇給停止・マイナス昇給の号俸改定ルール 54
- 3-5 年齢・年功基準の賃金の弊害を解決した「段階接近法」 59

第4章 「等級別賃金表」のしくみと作り方……………63

- 4-1 「オールA」モデルの最短昇格年齢を設定する 64
- 4-2 下の等級の1.25倍で「号差金額」をセット 66
- 4-3 「等級別賃金表」の簡単な作り方 67
- 4-4 「等級別賃金表」の上限額はこうやって決める 70
- 4-5 「短期決済型」の管理職クラスの賃金表 74
- 4-6 管理職年俸制にかわる短期決済型の賃金表 78
- 4-7 社内の学歴主義を払拭できる学卒初任給の決め方 80

第5章 号俸改定とベース改定の運用……………85

- 5-1 「期待度」の判定による号俸改定の進め方 86
- 5-2 号俸改定の実際 90
- 5-3 新しい号俸改定ルール（段階接近法）を10年使うと賃金はどうなるか 93
- 5-4 昇給抑制が基本給改革の目的ではない 96
- 5-5 号俸改定とベース改定の違い 98
- 5-6 加給によるベース改定の進め方 103

第6章 責任等級制と昇格管理、中途採用の実務 ……………109

- 6-1 能力等級と責任等級とでは「昇格」の意味がこんなに違う 110
- 6-2 昇格・降格にともなう賃金の切り替え 112
- 6-3 人材マネジメントのループと昇格の判定基準 116
- 6-4 年齢別昇給カーブを展開した「標準昇給図表」 121
- 6-5 標準昇給図表の活用方法 126
- 6-6 基本給の標準的なモデル賃金カーブはこうなる 127
- 6-7 中途採用初任給の実務 129
- 6-8 新卒入社モデル計算 131
- 6-9 最短昇格モデル号数に基づく上位等級者の初任給の決め方 134

第7章 合理的な諸手当の整理方法 ……………139

- 7-1 等級別賃金表を支える諸手当の役割 140

- 7-2 労働時間関連手当（仕事の量と賃金） 142
- 7-3 職種関連手当（仕事の種類と賃金） 149
- 7-4 地域・異動関連手当（仕事の場所と賃金） 151
- 7-5 生活関連手当（生活条件と賃金） 153

第8章 企業業績に連動した賞与原資の決定方法157

- 8-1 日本の賞与の特質 158
- 8-2 賞与のあるべき姿と現状とのギャップを理解する 158
- 8-3 賞与総額の決め方 160
- 8-4 損益計算書の構造と成果配分賞与のしくみ 163
- 8-5 付加価値目標を明示する成果配分賞与のしくみ（ケーススタディ） 165
- 8-6 付加価値の実績に応じて年間賞与が増減する（ケーススタディ） 169
- 8-7 業績好調の時は労働分配率を低減させ「賞与準備金積立」を行う 172
- 8-8 業績不振の時、最終的に賞与ゼロとするには 175

第9章 実力主義・短期決済型の賞与の配分方法181

- 9-1 なぜ賃金比例の賞与ではダメなのか 182
- 9-2 貢献度に応じた分かりやすい賞与の配分方法 183
- 9-3 貢献賞与の配分方式 185
- 9-4 安定賞与（基本給比例分）は廃止し、貢献賞与に一本化する 189
- 9-5 経営にとっての配分点数表と1点単価の意味 193

経営成果を実現し、従業員のモチベーションを高める

第10章 評価の進め方197

- 10-1 成績評価の目的と人事管理、経営に及ぼす効果 198
- 10-2 成績評価の制度設計、運用の基本フレームを確認する 200
- 10-3 効果的な成績評価のフレームをデザインする 204
- 10-4 企業の外部に評価基準を求める 207
- 10-5 経営者が自らパワーアップできる戦略方針を描く 210
- 10-6 全社・部門・個人のレベルごとに目標を設定する 212
- 10-7 部門目標から個人目標へのブレイクダウン 216
- 10-8 ウェイト、困難度、達成度による業績評価の進め方 223

- 10-9 困難度は事後に評価 224
- 10-10 行動評価により従業員の組織行動レベルを高める 227
- 10-11 従業員の納得性を高める効果的な行動評価面談の進め方 232
- 10-12 スキル評価により従業員の専門能力を開発する 234
- 10-13 評価の調整方法と等級別の成績ランキング SABC の決め方 239