

北大阪商工会議所／消費税転嫁対策セミナー



# 会社を伸ばす人事制度の基本

---

A&M社会保険労務士事務所  
代表 多田羅 秀之  
(株)A&Mコンサルト コンサルタント)



# 本日の講演内容

---

1. **人事制度改革の必要性と人事制度の基本**
2. **自社の人事制度の現状把握**
3. **社員のやる気を高め、会社を伸ばす人事制度**
4. **まとめ**

# 講師プロフィール

社会保険労務士 多田羅 秀之  
 (A&M社会保険労務士事務所 代表)

530-0001大阪市北区梅田1-1-3  
 大阪駅前第三ビル23階2303-1  
 (株)A&Mコンサルト内)

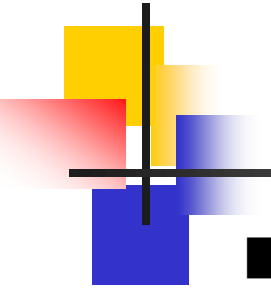
Tel: 06-6344-0803

Fax: 06-6348-0121

Mail: [tatara@a-and-m.biz](mailto:tatara@a-and-m.biz)

URL: <http://www.a-and-m.biz>

専門分野	人事制度改革コンサルティング (賃金制度・評価制度の設計・導入支援等) 労務管理コンサルティング (就業規則作成、問題社員対策等) 労使トラブル対応、助成金申請支援 財務体質強化・資金繰り改善コンサルティング
略 歴	1998年 同志社大学法学部法律学科卒 1998年 信用金庫にて法人及び個人向け融資・預金業務に従事 2000年 公的団体にて研修企画・経営相談業務等に従事 2005年 社会保険労務士試験合格・登録 2008年 株式会社A&Mコンサルトに入社 2012年 A&M社会保険労務士事務所代表に就任
保有資格	社会保険労務士 (大阪府社会保険労務士会／登録№27060129号) システムアドミニストレータ、宅地建物取引主任者 (未登録)
最近の 指導実績	人事制度再構築コンサルティング (従業員200名の電気機械製造業) 人事制度再構築コンサルティング (従業員100名の板金加工業) 新規事業企画・人事制度導入コンサルティング (従業員100名の通信機器商社) 財務体質強化・資金繰り改善コンサルティング (従業員30名の工務店) 人事制度トータル診断 (従業員600名の電気器具製造業) 就業規則見直し及び監督官庁対応 (従業員30名のIT企業) 労務管理体制構築及び諸規程作成 (従業員500名の建設会社) その他、労務トラブル解決支援 (歯科医院、製造業等)
セミナー ・研修	関西アーバン銀行セミナー「会社を守る就業規則」2011年 関西アーバン銀行セミナー「労働法の改正内容と実務対応」2012年 (株)BPSとの共催「経営後継者・経営幹部養成塾」2009年 他 管理職研修、中堅社員研修・マネジメント研修など社内研修多数



# 人事制度改革の必要性と人事制度の基本（1）

## ■ なぜ今、人事制度改革なのか？

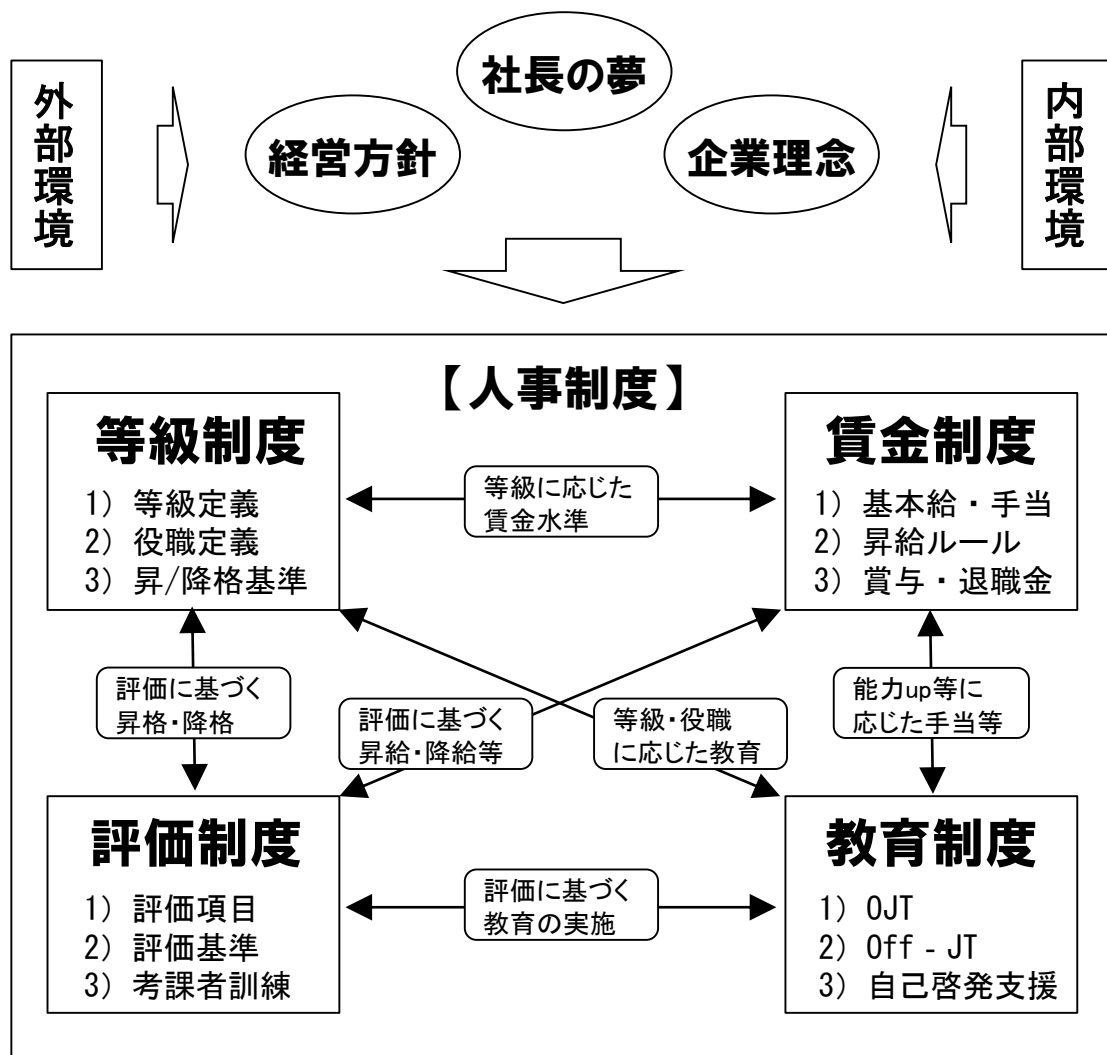
1. 消費税upや労働法改正など外部環境変化への対応

2. 総額人件費管理の必要性 ～原資の有効配分～

3. 社員のやる気を高めることによる競争力強化

# 人事制度改革の必要性と人事制度の基本（2）

## ■ 人事制度の目的・本質とは？



人事制度の目的・本質は、

社員一人ひとりの能力を最大限に発揮させ、会社の業績を上げることにある。社員を評価し、賃金や賞与を決めることがその目的ではない。

つまり、

人事制度は“うまく経営していくための一つの便利なツール・仕組み”である。



## 人事制度改革の必要性と人事制度の基本（3）

### ■ 人事制度が自社でうまく機能するためのポイント

1. 経営方針や経営計画とつながっている（いきなり「制度」を作らない）

2. 完璧・ベストな制度などない（完成度70%でOK。常にメンテナンス）

3. シンプルな制度を作る（人事制度は“わかりやすさ”が重要）

4. 管理職が使える制度にする（有効に使われない人事制度に価値はない）

5. 自社に合った制度を作る（他社を参考にしても完全コピーはしない）

# 自社制度の現状把握・分析（1）

## ■ 総額人件費管理の視点を持つ ～自社に適正な人件費とは？～

### 1. 人件費、総額人件費とは？

#### 1) 人件費の基本的な構成

総額人件費 (最広義)	現金給与 (狭義)	毎月決まって支給する給与 (最狭義)	所定内給与	基本給	
			諸手当		
	現金給与以外		賞与・期末手当	所定外給与（割増賃金）	
		退職金、法定福利費、法定外福利費、教育訓練費 等			

#### 2) 損益計算書の費目：給与、賞与、退職金、役員報酬、法定福利費、福利厚生費、製造原価の労務費等

### 2. 代表的な人件費の指標

1) 売上高人件費比率：総額人件費÷売上高

2) 労働分配率：総額人件費÷付加価値高 ※付加価値高＝売上高－外部流出費用

### 3. 産業別の売上高人件費比率と労働分配率（2007年度）

出展：今野浩一郎・佐藤博樹著「人事管理入門」

業種	売上高人件費比率	労働分配率	業種	売上高人件費比率	労働分配率
全産業	10.7%	59.1%	卸売・小売業	5.4%	58.9%
製造業	11.4%	60.5%	飲食店	25.1%	62.0%
建設業	12.2%	59.4%	運輸業	20.4%	62.2%
不動産業	7.3%	21.6%	サービス業	19.5%	66.5%

※労働費用は従業員給与、従業員賞与、福利厚生費の合計値を使用 出所：財務省「法人企業統計」

# 会社を伸ばす人事制度のあり方（2）

## ■ まずは会社が期待する人材像（役割・能力等）、キャリアパスを明確にする②

等級	職群	役職	滞留 (最低)	人材イメージ	人材要件	役職者の役割定義	
						権限	担当範囲内の人事権(採用・配置・評価・指導・懲戒等)
6級	管理職	部長	—	実力と人格を兼ね備えた全	知識: 製缶・金属加工業界の最新情報と将来動向、担当部門の最新情報・動向と高度な専門知識 会社を代表する管理職としての言動・立居振舞い 業務: 部門レベルでの高度な管理業務・判断業務・改善業務 部門のメンバーを巻き込みながらPDCAサイクルをまわし、成果を出すことができる		
		次長					
5級	管理職	課長					の仕事、 成等)
		課長付					の仕事、
4級	監督職	(現場) 係長・班長					の仕事
3級		(現場) 班長					の仕事
2級	一般職	(リーダ)					
1級		—	3年	やり遂げる元気社員	コミ: 上司やメンバーに適時適切な報連相ができる 改善: 日々における改善業務ウエイト10% (実務業務90%) 配属: 高卒(新卒者)の初任配属		

*Blind* (ブラインド)





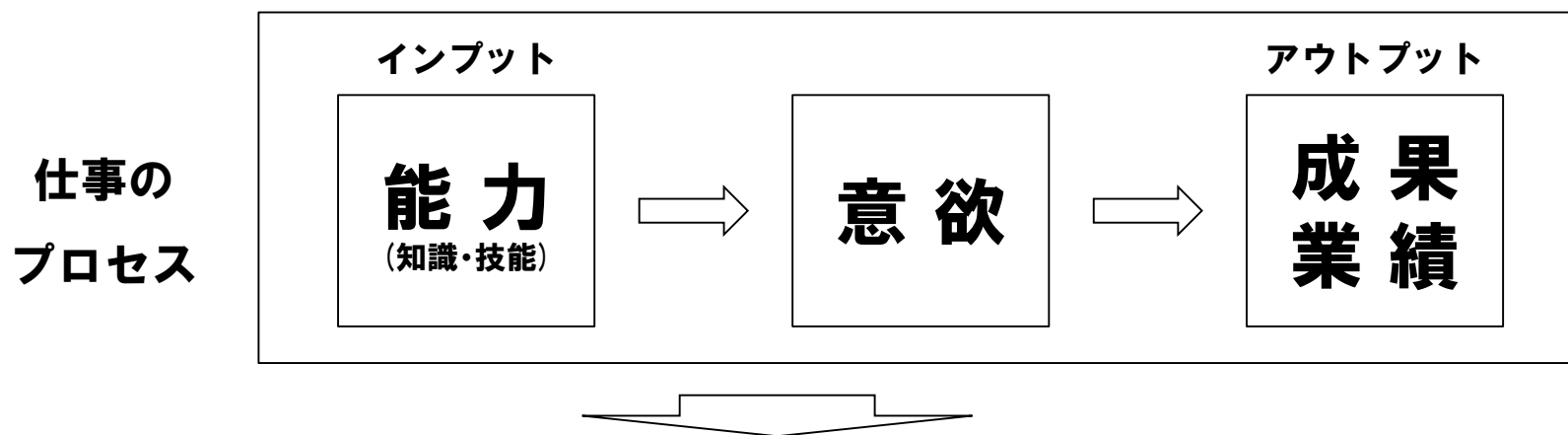
## 会社を伸ばす人事制度のあり方（3）

### ■ まずは会社が期待する人材像（役割・能力等）、キャリアパスを明確にする③

1. 成長や適正等に応じた将来のキャリアパスを明確に示す
2. 特に製造業では専門職制度の導入も検討する
3. 適正な等級数を設定する（5～10段階程度）
4. 等級・役職の違いを具体的に示す（能力・役割・職務等）
5. 昇格・降格をルール化して明確に示す（降格の運用）

# 会社を伸ばす人事制度のあり方（4）

## ■ 従業員に何を期待するのか？従業員にどんな行動をしてほしいのか？①



人事考課の要素

能力考課

+

情意考課

+

業績考課

等級や役職に応じて求めている能力をどの程度保有しているか？  
※保有能力→発揮能力

業務に取り組む態度や姿勢、行動はどうであったか？  
※意欲効果、態度考課、行動考課ともいう

求めている業務や目標の達成度やプロセスはどうであったか？  
※定性目標、定量目標

# 会社を伸ばす人事制度のあり方（7）

## ■ 従業員に何を期待するのか？従業員にどんな行動をしてほしいのか？④

※全社業績・部門業績・個人業績を区別し、部門別に業績評価項目を設定している。

単位	評価項目	製造部								営業部		管理本部								
		管理職	ラインA	ラインB	ラインC	ラインD	ラインE	ラインF	ラインG	ラインH	管理職	営業G	Blind (ブラインド)							
全社	全社売上高(計画比)	10	5	5	5	5	5	5	5	5	30	25	20	10	10	10	10	10		
		10	5	5	5	5	5	5	5	5	30	25	20	10	10	10	10	10		
部門	Blind (ブラインド)	25	5	5	5	5	5	5	5	5										
															5	10				
																10				
																20				
										5					20	5				
																		30		
											20									
				10	10	10	10	10	10	10	5	10				5	5	5		
				25	15	15	20	15	20	20	10	20				10		10	45	5
				10	15	15		15												
個別	その他個別目標	10										40	40							
														20						
																10				
																10				
															20					
																				10
																				10
																				30
				10	10	20	10	20	20	10	20					10	10	10	10	10
				5	5	5	5	5	5	5	5					5	5	5	5	5
		10	10	10	10	10	10	10	10	10		10		10	10	10	10	0		
		20	20	20	20	20	20	20	20	20				10	10	10	10	10		
		10	10	10	10	10	10	10	10			10		10	10	10	10	10		
	合計	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		

# 会社を伸ばす人事制度のあり方（9）

## ■ 各評価項目をどのような基準で評価するのか？

考課基準はどうするか？ → 一般的に多いのは奇数で5段階評価（3～10段階評価まで様々）

考課基準	着眼点	係数
5 抜群	抜群の成果・能力発揮がうかがえる特に優秀な出来	×1.2
4 優秀	期待以上の成果・能力発揮がうかがえる出来	×1.1
3 普通	期待通りに成果を上げて能力を発揮している	×1.0
2 一部に改善必要	日常的にはほぼ観察されるが、一部については成果・能力発揮が観察されない	×0.9
1 全般的に改善必要	日常的にほとんど成果・能力発揮が観察されない	×0.8

評価ランク	5	4	3	2	1
視点	抜群	優秀	普通	一部改善必要	全般改善必要
指導・育成	(省略)	部下の能力・適性を的確に把握し、これまでの指導方法に捉われず行き、迎合することなく強い態度で指導していくことでやる気を高めている。	部下の能力・適性・成長度合いを踏まえながら、上司として適切な指示・指導・フォローを行うことで、成長を積極的に支援している。	会社上司から要請があると、指導や育成を行おうとしている。	(省略)

# 会社を伸ばす人事制度のあり方（10）

## ■ 評価対象期間・評価スケジュール、評価結果の反映先の考え方は？

### 1. 評価対象期間・評価スケジュールはどうするか？

- 1) 評価対象期間 : 4～9月の上期、10月～3月の下期の年2回が一般的
- 2) 評価スケジュール : 上期評価→10月  
下期評価→3月又は4月以降

### 2. 評価結果の反映先はどうするか？

- 1) 上期評価 : 冬季賞与（12月支給）に反映
- 2) 下期評価 : 夏季賞与（7月支給）と昇給/昇格評価（下期評価と合算）に反映

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
対象期間	←						→									
人事考課							★					★	(★)			
昇給 昇格													昇給 昇格	(昇給) (昇格)		
賞与									冬季							夏季



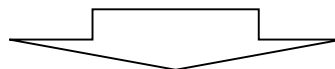
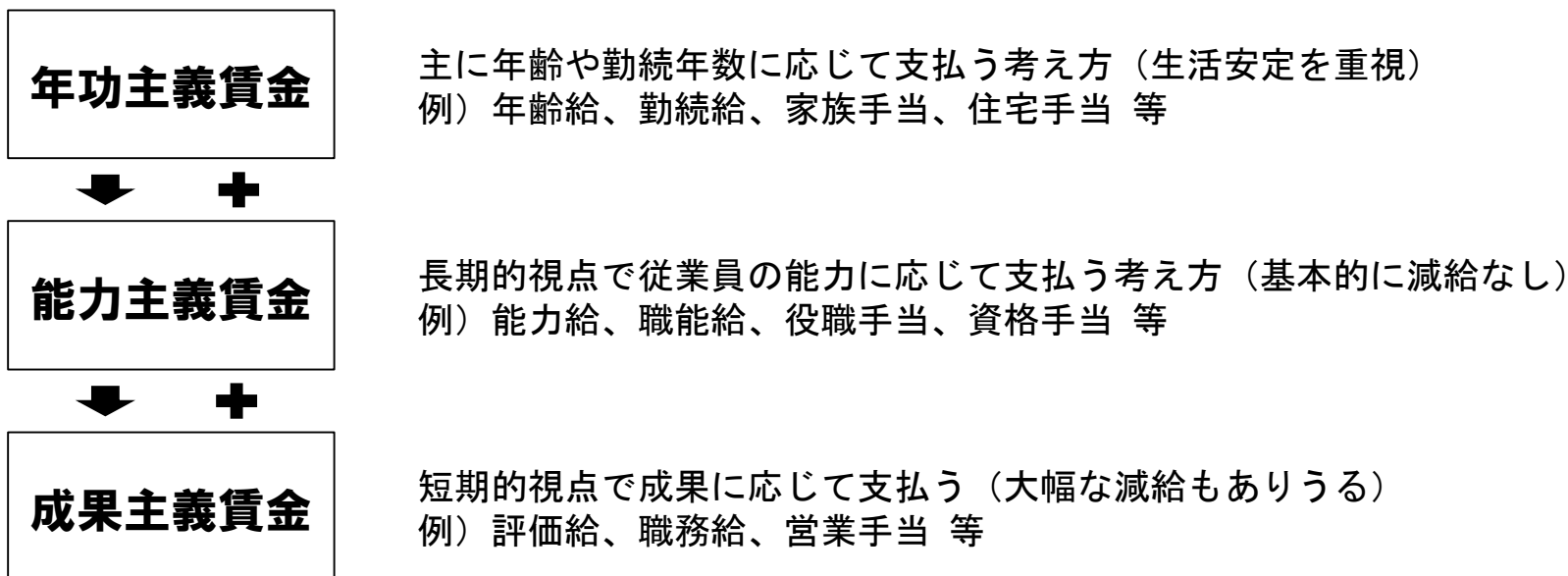
## 会社を伸ばす人事制度のあり方（11）

### ■ 人事評価制度が上手くための主なポイント

1. 評価制度の充実化が上手くい人事制度のポイント。
2. 誰に何を期待するのかを具体的に造り込む。
3. 完璧な評価などあり得ない。
4. 考課者研修等により“納得性”の向上を図る。
5. “自己評価”や“結果フィードバック”も導入する。

# 会社を伸ばす人事制度のあり方（12）

## ■ 賃金制度の種類と一般的な賃金項目名



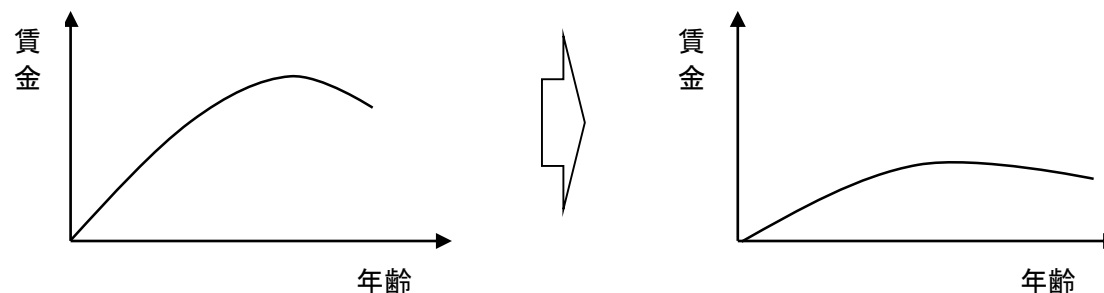
基本給		諸手当		割増賃金
年功賃金		職務関連	生活関連	
年齢給	勤続給	評価給	役職手当 家族手当	割増賃金

# 会社を伸ばす人事制度のあり方（13）

## ■ 賃金制度見直しの傾向

### 1. 月給（特に基本給）について

- 1) 年功部分のウェイト減少、評価連動部分のウェイト増加  
※年功部分のみの場合は、年功部分と評価連動部分を切り分ける
- 2) 基本給の減少もあり（年功部分のプラス&評価連動部分のマイナス）  
※マイナス幅の設定と評価精度の向上がポイント
- 3) 賃金カーブを緩やかに、伸ばしていく（賃金カーブの根本的見直し）



### 2. 月給と賞与の関係について

- 1) 月給の変動幅（昇給&賃下げ）は減らし、利益還元は賞与で行う



# 会社を伸ばす人事制度のあり方（16）

## ■ 給与制度事例②

1. 会社概要：サービス業、従業員数：全社員30名（その他 契約社員50名）
2. 新賃金制度の基本方針・考え方
  - 1) 形骸化していた賃金制度を再構築し、社員にオープンにする。
  - 2) 年功部分を残しながらも、評価による変動を持たせる（減給もある）
3. 賃金体系

変更前	基本給(?)	職能手当(?)	職務関連手当	生活関連手当	割増賃金
変更後	勤続給	能力給	職務関連手当	生活関連手当	割増賃金

- 1) 勤続給：100,000～115,000（勤続15年で昇給停止）
  - 2) 能力給：90,000～577,000（等級別に上限下限を設定。毎年変動。減給有り）  
※評価による変動幅：△15,000～21,000（等級別に設定）
  - 3) 手当：役職手当、営業手当、家族手当、別居手当、通勤手当
4. 備考
    - 1) 管理職は能力給に一本化（勤続給なし）
    - 2) 賞与は夏季・冬季合計で約2ヵ月程度を原資に毎年支給
    - 3) 労働組合なし



## 会社を伸ばす人事制度のあり方（19）

### ■ これからの賃金（基本給・昇給・賞与等）の考え方

1. 月給部分の昇給は極力抑え（年功主義の脱却・緩和）、業績が良いときは賞与の形できちっと還元する。
2. 基本給も年功部分と評価連動部分を組合せて構成し、評価によっては減給も有り得る制度導入を検討する。  
※頑張った者、頑張っていない者の処遇のメリハリ付け
3. 月給の昇給については、昇給原資コントロールの視点を取り入れる（ポイント制orテーブル制）。
4. 自社における手当の必要性や意味を再確認し、職務関連手当と生活関連手当の種類と金額の適正化を図る。

# 会社を伸ばす人事制度のあり方（20）

## ■ 教育制度構築の考え方・進め方

等級	階層	役職	Off-JT					OJT		自己啓発		
			階層別研修		機能別研修					OJT教育	PJ活動教育	自己啓発
					営業	総務	設計	製造	品証			
6級	管理職	部長	管理職研修 ・昇格前（試験の意味含む） ・昇格後（中長期的） ・理想は社内実施（社外講師）	専門力・資格・技能検定と整合 ・基本は外部研修に派遣 ・社内技能伝承塾					OJT教育担当者による育成	QC活動・小集団活動による改革人材の育成	ビデオ教材・外部講習・通信教育・専門書籍による自己啓発支援	
5級		課長										
4級	監督職	係長	監督職研修 ・昇格前（試験の意味含む） ・昇格後（中長期的） ・理想は社内実施（社外講師）									
3級		班長										
2級	一般職		リーダー研修 ・昇格前と昇格後 ・理想は社内実施（社外講師）									
			中堅社員研修 ・入社3～5年 ・理想は社内実施（社外講師）									
1級		—	新入社員修 ・入社直後 ・理想は社内実施（社外講師）									



# 人事制度改革と新制度へのスムーズな移行

## ■ どのタイミングでどう改革し、スムーズに移行させるか？

1. 外部環境が大幅に変化した（する）時。  
業績が底打ち、上昇の兆しを感じ始めたとき。
2. 各部門の責任者（キーマン）を巻き込む。
3. 外部ブレーンを有効に活用し、他社事例を参考しつつ、  
法改正等にも対応する。
4. 制度変更により減給となる者には、調整給等を支給し、  
3～5年程度で移行終了を目指す。
5. 社長自身が“会社を良くする”という強い意思をもって臨む。

**“企業は人なり” というように、会社が勝ち残っていくためには、従業員がいかに会社に愛着を持ち、やりがいを感じて日々の仕事に取り組むかにかかっているといっても過言ではないと思います。**

**そして、人事制度は、従業員がそのように仕事に取り組むための有効なマネジメントツールです。適切な人事制度改革は、企業体質を必ず強化します。**

**今日のセミナーが、貴社の人事制度改革の一助になれば嬉しく思います。**



# ご清聴ありがとうございました。

【ご質問・お問い合わせ先】

**A & M社会保険労務士事務所**  
**代表 多田羅 秀之**  
**tatara@a-and-m.biz**

大阪市北区梅田1-1-3大阪駅前第3ビル23階(株)A & Mコンサルト内)

TEL : 06-6344-0843 FAX : 06-6348-0121

- 1) 人事制度構築コンサルティング
- 2) 人事労務顧問 (労務コンサルティング)
- 3) 就業規則作成・変更
- 4) 助成金申請
- 5) 教育研修・セミナー
- 6) 労働基準監督署対応

URL : [http://www.a-and-m.biz/sr\\_office/index.html](http://www.a-and-m.biz/sr_office/index.html)  
ブログ : <http://ameblo.jp/ttran36/>