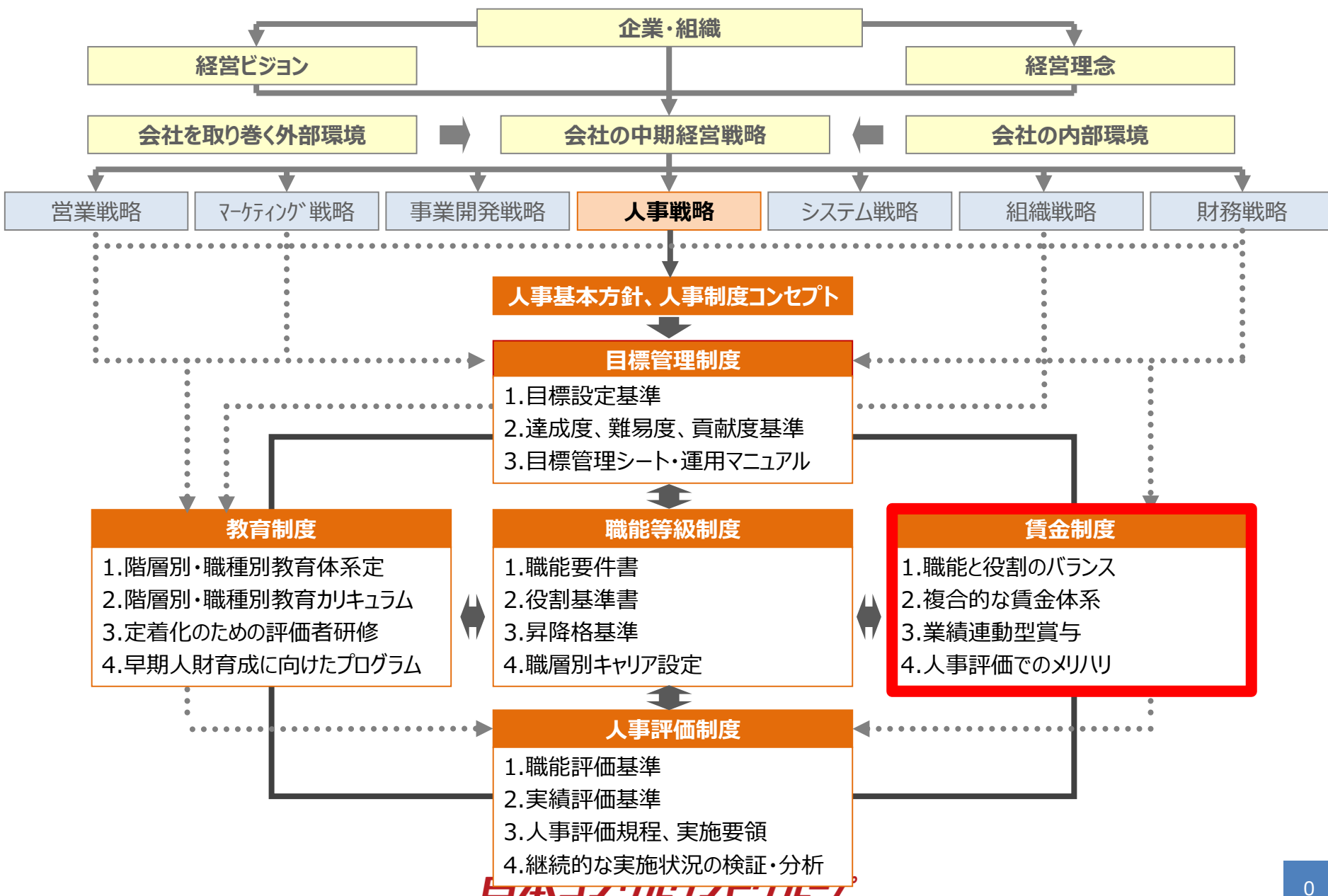


経営戦略と連動した人事制度構築の全体像



本提案の概要

手順	実施事項	実施概要
第1段階	実態把握・現状分析 基本コンセプト設計	各種関係規定類を中心に調査し、人事制度の現状を把握する。 社員の働き方の実態をヒアリング調査等により明らかにする。 調査・分析結果にもとづき、人事制度の基本コンセプトを決定する。
第2段階	職能等級制度の設計	資格、等級、職務、職種などの人事制度の分類や段階を決め、 制度の大枠を策定する。 期待される人材像や等級基準等も作成する。
第3段階	目標管理制度と 人事評価制度の設計	「何をどうすれば評価が高まるのか」を明確にし、社員の意欲を高める。 現在の評価項目の重複部分を修正し、評価の着眼点を整理し、 評価者と被評価者の両者にわかりやすい仕組みに変更する。
第4段階	賃金制度の設計	手当類を簡素化し、年収ベースで「賃金が何に対する対価か」を明確にする。 今後の社会情勢(同一労働同一賃金等)を踏まえ設計する。
第5段階	退職金制度の設計	賃金制度の変更に伴い生じる不整合部分を修正する。 ポイント制の場合、役職や等級に応じた加算ポイントの変更と 全体シミュレーションを行い、制度変更に備える。
第6段階	教育制度の設計	人事制度と連動した教育・研修を行うことで、より効果的な育成が実現する。 考課項目に基づいて、教育内容を充実させる。
第7段階	新制度導入支援	いくら良い制度を策定しても運用が充実しなければ制度は機能しない。 運用充実のため、考課者と被効果者の両者を継続的に教育する。

人事制度構築の手順と成果物

手順	実施事項	主要検討事項	成果物	
第1段階	実態把握・現状分析 基本コンセプト設計	①規程、給与関連資料の分析・検証 ②関係者ヒアリング	報告書	
		①制度改革の基本コンセプト 等級、賃金フレームワーク作成 ②最終スケジュールについての協議	協議用資料	
第2段階	職能等級制度の設計	①等級フレームワーク検討 ②等級区分の統合、設計 ③等級基準、役割基準の検討・設計	等級基準書 役割基準書	
第3段階	目標管理制度と 人事評価制度の設計	①行動評価表の作成 ②目標設定・業績評価表 ③評価基準の作成	①評価関連ツール ②評価実施要領 ③評価マニュアル	
第4段階	賃金制度の設計	①賃金水準分析 ②給与シミュレーション ③賃金テーブル・規程作成	①賃金テーブル ②賃金規程	
第5段階	退職金制度の設計	①制度選択 (基本給連動制/ポイント制) ②計算式設定 ③退職金テーブル・規程作成	①退職金テーブル ②退職金規程	
第6段階	教育制度の設計	①経験年数別の期待役割(スキルマップ)作成 ②教育プログラム作成	①スキルマップ ②教育プログラム	
第7段階	新制度 導入支援	制度説明会	①制度説明会の準備、実施 ②ガイドラインの作成	新制度説明会資料
		制度のメンテナンス	シミュレーションを通じて抽出した問題点とその修正	上記資料の修正
		制度の浸透・定着促進	評価者、被評価者研修による落とし込み	

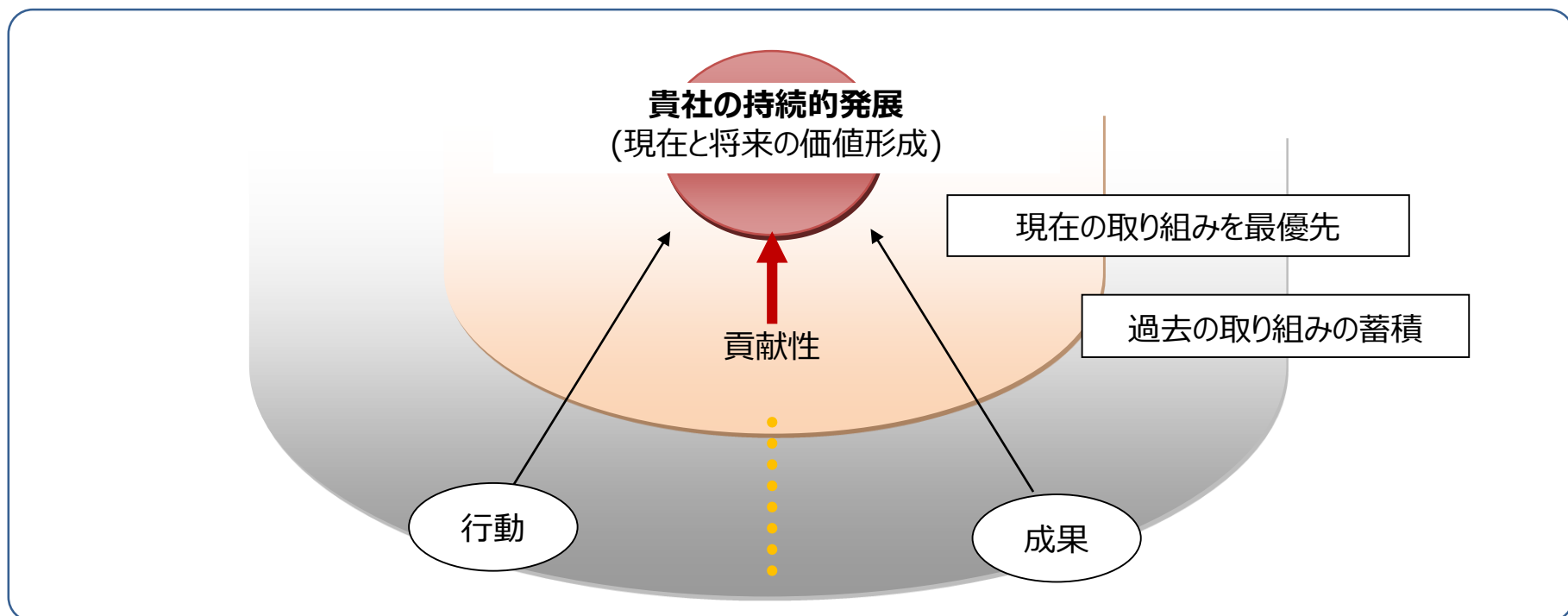
第4段階 賃金制度の設計

4-1. 賃金制度設計の考え方

賃金制度は、会社としての基本となる考え方を示すとともに、社員個々はその仕組みに魅力を感じ、モチベーションの高揚や確実なコミット、人材の確保・流出回避につながる要件を具備する必要がある。また、透明性・納得感を促すためには、「何に対しての対価か」といった**支給根拠**を明らかにすることも求められる。

(1) 発揮された行動とその成果が報われる賃金制度の設計

会社の持続的発展を形成する最大の要素が、会社が期待する価値ある「**社員の行動と成果**」であることに着目し、これらに更に報いる仕組みへと設計する。



4-1. 賃金制度設計の考え方

(2) 賃金の決定要因を明確化

若年層に対しては、業務遂行力(職能)の発揮度合いを重視して賃金を決定し、管理・監督職については、職能と共に、担当する職務内容やその困難度、職務遂行上の責任・権限の大きさ(役割)により賃金を決定する。

<考課結果の賃金への反映イメージ>

	賃金への反映
管理階層	役割、職能重視、年功的要素縮小
監督階層	役割、職能、年功的要素維持(ピッチ幅は下位を大きく、上位を小さく)
担当職層	職能、年功的要素維持(ピッチ幅は下位大きく、上位を小さく)

(3) 簡潔でわかりやすく、納得感の高い制度設計

「行動と業績に応じて賃金を支払う」という会社の意思を社員にわかりやすく伝えるため、理解しやすい仕組みに設計する。また、都度の事情により運用方法、算定方法が影響されないよう一貫したルールを定めし、社員と共有する。

(4) 属人型の基本給構成から実績反映型の基本給構成へ

現行の諸手当の内容を検証し、職務給、職能給部分の重みを大きくすることを検討する。上位職については、今後仕事の成果に応じて賞与支給分の重みの拡大を検討する。

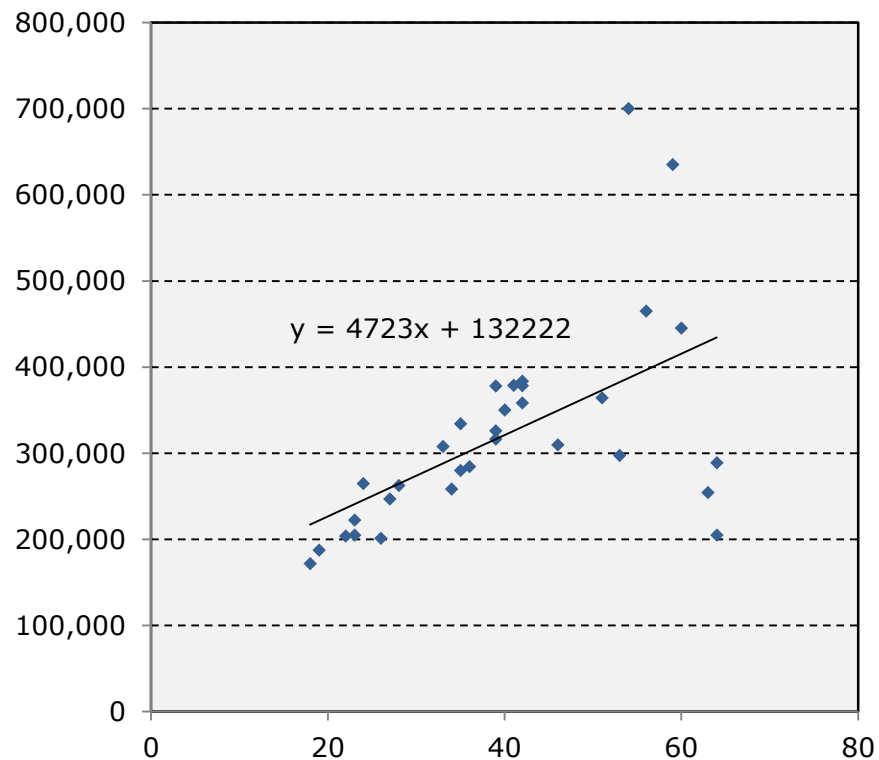
4-2. 賃金制度設計の手順

(1) 賃金分析の実施・課題の明確化

(2) 賃金フレーム・テーブルの作成・検討

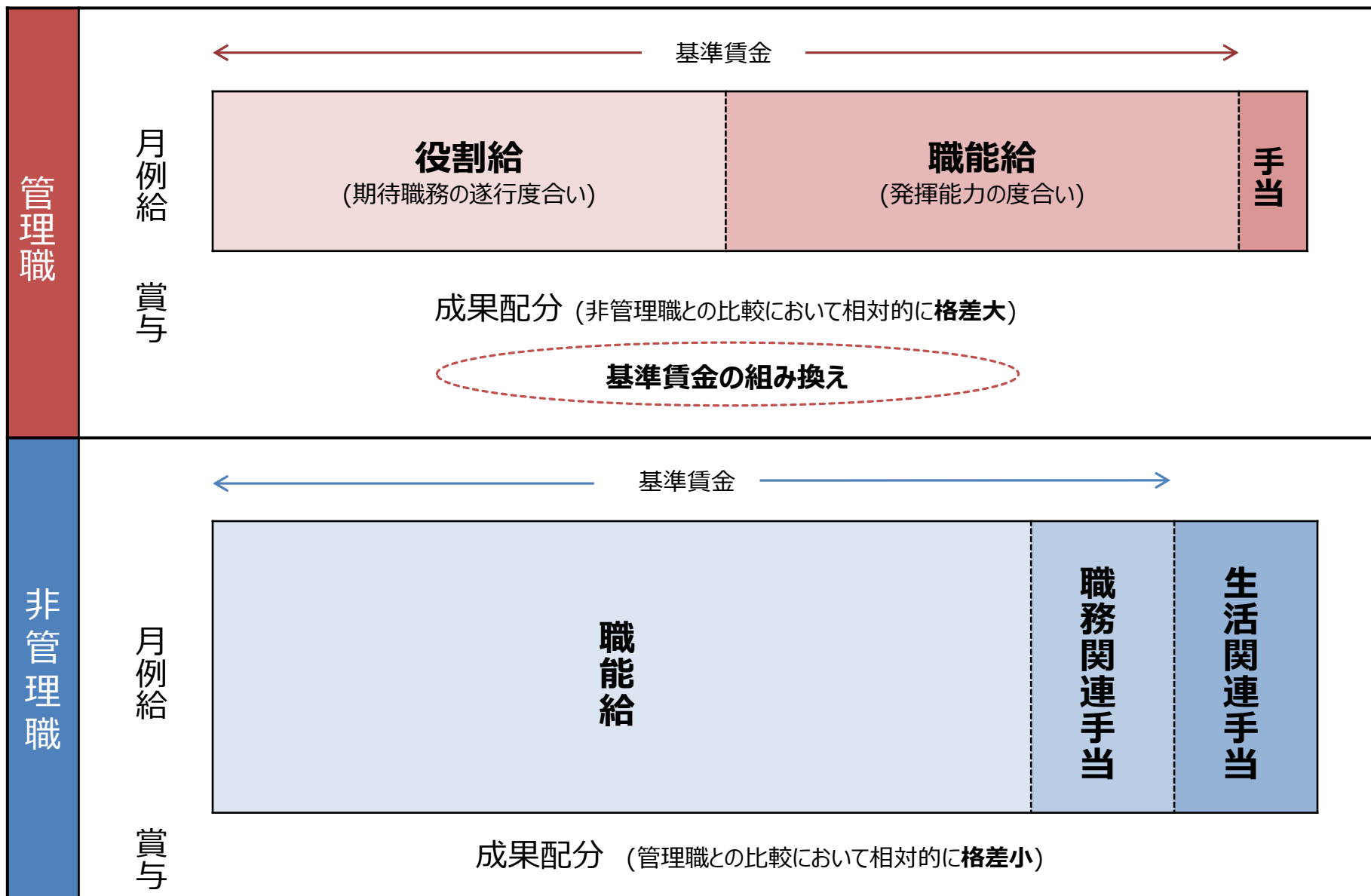
(3) 賃金移行シミュレーションと調整

(4) 賃金規程の改定



賃金構造基本統計調査や標準・最低生計費などをベースに賃金分析を実施するとともに、各個人の**残業代を含めた年収ベースでの賃金比較**した上で、制度の基本的方向性を協議する。

4-3. 賃金の構成例



第5段階 退職金制度の設計

5-1. 退職金制度設計の目的

退職金制度設計の要点

退職金制度の設計では、はじめにどの退職金算定方式を採用するかを決める。代表的な算定方式として、**基本給連動制**、**ポイント制**が挙げられる。一昔前までは、退職金は賃金の後払いという意味合いが大きかったが、最近では貢献度に応じて支給する傾向にある。

基本給(役職手当)連動制

古くからある制度。

退職時に計算しやすく、多くの企業で採用される。

計算式

退職金 = 退職時基礎額 × 勤続係数 × 退職理由係数

(退職時基礎額 = 基本給 + 役職手当)

メリット

- 退職時の基本給に連動しているため、会社側社員側双方にわかりやすい
- 基本給に連動しているため、昇給が継続されると退職金に反映される

デメリット

- 勤続年数に連動しているため、年功序列的な支給になる
- 降級や減額された場合、不利益が大きい
- ポイント制からの移行が難しい

ポイント制

現行制度よりもさらにわかりやすいポイント制です。

現在多くの企業を取り入れている制度です。

計算式

退職金 = 所有ポイント × ポイント単価 × 退職理由係数

メリット

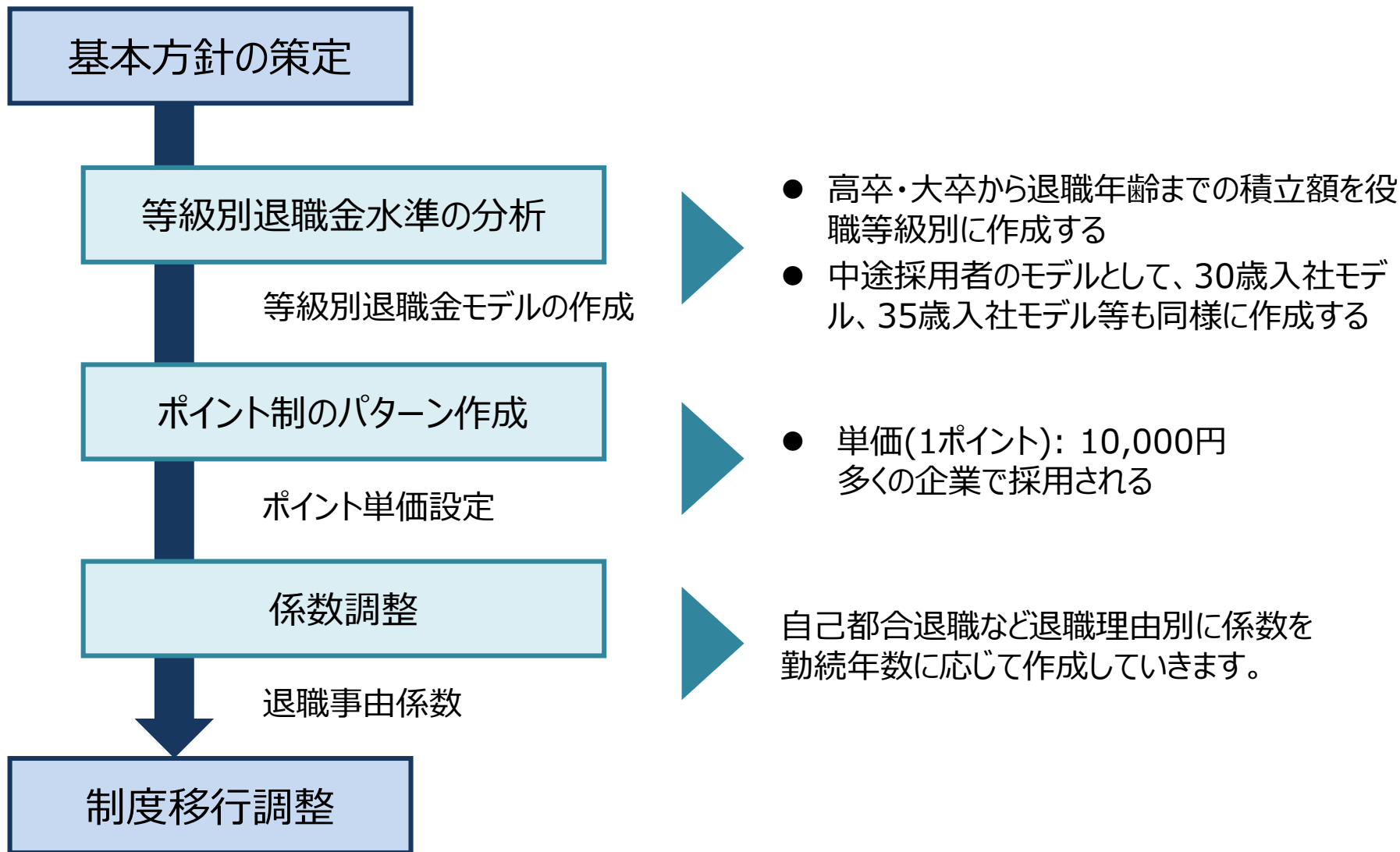
- 所有ポイントとポイント単価がわかれば、退職金が計算でき、わかりやすい
- 会社への貢献に応じて、ポイントが設定でき、メリハリが付きやすい
- 現在の制度からの移行がしやすい

デメリット

- 現在の制度より職位に応じて支給される額が上がるため、低い職位で長く勤めることのメリットが少なくなる

5-2. 退職金制度設計の手順

ポイント制の退職金制度の設計手順



5-3. 退職金制度のモデルサンプル

大卒課長退職モデル

年齢	等級	役職	勤続年数	勤続ポイント	累計	職務ポイント	累計	合計	勤続年数別係数
22	I	一般	1	4	4	4	4	8	1.00
23	I	一般	2	4	8	4	8	16	1.00
24	II	一般	3	4	12	8	16	28	1.00
25		一般	4	4	16	8	24	40	1.00
26		一般	5	4	20	8	32	52	1.00
27		一般	6	6	26	8	40	66	1.00
28		一般	7	6	32	8	48	80	1.00
29	III	主任	8	6	38	12	60	98	1.00
30		主任	9	6	44	12	72	116	1.00
31		主任	10	9	53	12	84	137	1.05
32		主任	11	9	62	12	96	158	1.05
33		主任	12	9	71	12	108	179	1.05
34		主任	13	9	80	12	120	200	1.05

現在の在籍社員全員分の退職金シミュレーションを作成し、5年後、10年後の退職金積立額を試算する

社員番号XXXXX
 年齢 ○歳
 勤続年数○年
 役職：課長
 最終退職金：XXX万円

43	課長	22	18	205	18	200	405	1.20
44	課長	23	18	221	18	284	505	1.20
45	課長	24	18	239	18	302	541	1.20
46	課長	25	22	261	18	320	581	1.25
47	課長	26	22	283	18	338	621	1.25
48	課長	27	22	305	18	356	661	1.25
49	課長	28	22	327	18	374	701	1.25
50	課長	29	22	349	18	392	741	1.25
51	課長	30	18	367	18	410	777	1.30
52	課長	31	18	385	18	428	813	1.30
53	課長	32	18	403	18	446	849	1.30
54	課長	33	18	421	18	464	885	1.30
55	課長	34	18	439	18	482	921	1.30
56	課長	35	18	457	18	500	957	1.30
57	課長	36	18	475	18	518	993	1.30
58	課長	37	18	493	18	536	1,029	1.30
59	課長	38	18	511	18	554	1,065	1.30