

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

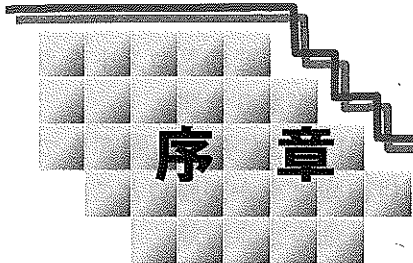
- 9-1 なぜ賃金比例の賞与ではダメなのか 182
- 9-2 貢献度に応じた分かりやすい賞与の配分方法 183
- 9-3 貢献賞与の配分方式 185
- 9-4 安定賞与（基本給比例分）は廃止し、貢献賞与に一本化する 189
- 9-5 経営にとっての配分点数表と1点単価の意味 193

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 SABCD の決め方 239



序章

大局的視点から考える

1

世界市場を相手にした成長戦略の勝負

いま世界のすべての国々で、急速な新旧市場の興亡と産業構造の変化が起きています。国境を越えて製品・サービスと仕事・知識が激しい勢いで移動するグローバル経済化の流れの中で、飛躍的な成長のチャンスをつかむ新興企業が続々登場する一方、数多くの企業が市場の変化についていけず退場を迫られています。

少子高齢化が進む日本では、悲観的にみれば市場の拡大余地は限られるように見えます。ただしグローバル経済のもとでは、世界市場が相手です。中国市場だけでなく、ロシア、インド、中南米など、次々と立ち上がる市場の大きさを考えると、日本企業の目の前には莫大なビジネスチャンスが広がっているのです。

日本には他の国々がすぐにはまねのできない、すぐれた製品・サービスがあり、これらを使いこなすノウハウと人材の蓄積があります。海外市場で戦う端緒をつかみさえすれば、すぐさま国内企業のすぐれたサポートを受け、競争力のある企業連合を組めるのが日本の強みです。海外での成功は、国内企業にも確実に連鎖します。仕事が増え、お金が回りはじめれば、内需（設備投資や消費）も活性化します。事実、自動車やデジタル家電、設備投資関連、素材産業の分野ではこのような世界規模での成功が現実のものとなり、国内にも大きな裾野が広がってきました。これからも世界市場と結びついた新しい企業連合が、さまざまな分野で立ち上がってくることでしょう。

日本企業は、バブル崩壊後の過剰債務・過剰設備・過剰雇用の重石に苦しみながら、デフレや市場の変化に対応するため、それこそ必死の思いで組織・人員のリストラや規模のダウンサイジング、事業の選択と集中を進めてきました。

これまでは、デフレで売上が伸びなくてもなんとか利益を出せるよ

うにするため、事業構造をスリム化し、余計なコストをそぎ落として収益力を回復することに力が注がれてきました。しかしコストをカットして利益を回復するだけでは、やはり限界があります。

これからは、経営の基本に立ち返り、1人でも多くの顧客をつかみ、売上を伸ばしていく成長戦略を描けるかどうか勝負どころになります。

以前にくらべて損益分岐点を下げることができた会社は、少し売上を伸ばせば利益を大幅に増やすことができるようになっていきます。利益が上がれば、信用も高まり、資金調達も容易になります。さらに多くの顧客をつかみ、よりよい製品・サービスを提供するためのヒトや設備、情報への投資も可能になります。顧客満足の度合を高め、市場での顧客の支持基盤をより確かなものにできれば、さらに売上を伸ばし、利益を増やしていくプラスの循環を描けるようになるのです。

2

ビジネスのルールが大きく変わった

グローバル経済のもとでは、ビジネスのルールが大きく変わり、企業は新しい組織・行動原理を体得しなければなりません。新しい市場で仕事をつかむ会社は猛烈に忙しくなりますが、それができない会社には惨めな運命が待っています。

これまでは、大企業や資金のある名門企業に多くの情報が集まり、業界団体や役所を中心とした協調体制のもとで仕事が配分されてきました。大企業はますます大きく、優良企業はますます内容のよい会社になることが保証されていました。

しかし、いまはじまっている競争は、新しい市場創造をめざして攻防する、思いもかけない企業の合従連衡をとまなう戦略ゲームです。そこでは何よりも情報やスピード、先見性が物事を大きく左右します。名門企業であるとか、創業何年の老舗であるとか、売上ランキングが何位だとか、豊富な資金を持っているかどうかなどはあまり関係がありません。

情報が向こうから入ってくるのを待っている、よい仕事は他社に奪われて終わりです。まして業界横並びにこだわっているようでは、永久にチャンスなどやってきません。

新しい市場では、国境を越えた会社どうしの新しい結びつきが必要

になります。そこでは世界視野で自社の役割を積極的に位置づけ、世界品質の製品・サービスを実現して、世界市場の中で独自の強みを発揮することが求められます。

そのためには、例えば経営の自由度や的確な意思決定、業態変化のスピードや適応力、技術の優位性や革新性、文化の多様性、組織の柔軟性などの企業特性が重要になります。

このような企業特性は、顧客の視点で仕事を創造すること（マーケティング）、事業の変革を持続すること（イノベーション）に徹底的にこだわる中からしか得られません。

3

プロダクト・アウトからマーケット・インへ

これまでの会社経営は、次のような「プロダクト・アウト」のしくみの中で、資本の投入効率を向上させて製品・サービスの供給力を高め、どの顧客も平等に満足させる製品・サービス品質を維持し、結果として顧客満足を実現しようというものでした。

資本調達（人・モノ・金・情報）→供給力（効率）

→製品・サービス（品質）→顧客（満足）

よい製品・サービスが不足していた時代には、図抜けた供給力を確立して顧客満足を実現しようとする考え方は経営的な卓見であり、このような事業戦略が高い業績をもたらしました。

しかしいまは、世の中に安くてよい製品・サービスがあふれている時代です。ひと通りの経験を積んだ顧客は、欲しいと思った商品・サービスには惜しげもなくお金を使いますが、そうでなければ必要最小限のお金しか使おうとしません。いま喜ばれるのは、顧客が欲しがっていた製品・サービスを自分で見つけることができるしくみと、それが見つかったらできるだけ早く確実に手に入れられるしくみを作り上げている事業です。

マーケットの主導権が会社から顧客に移ったことで、顧客満足の意味も大きく変わってきました。顧客の満足水準を決めるのは、製品・サービスの仕様を決めて品質を作り込む会社ではなく、よりよい製品・サービスを探そうと学習し続ける顧客自身です。

製品・サービスの内容がどんどん進化し、高度化、複雑化した結

果、製品・サービスの固有の意味や価値を顧客にいち早く理解してもらうことが、商品開発と同じくらいに重要になっています。いくらすぐれた製品・サービスであっても、その意味や価値がうまく顧客に理解されなければ、顧客にとっては存在しないのと同じです。

単にすぐれた製品・サービスであるという印象や評価だけでは不十分です。それを購入する意味は何か、それを使う価値は何かを気づかせ、自分の判断に自信が持てる顧客になるよう支援することが大事なのです。その製品・サービスが自分にとって重要であると分かれば、顧客が考えることはただ1つ、今買うか、後で買うかだけなのです。

さまざまな欲求や不満を抱いている顧客に、製品・サービスの特性を分かりやすく明示し、価値のある使い方を提案することで、顧客がもともと何に期待していたのかを気づかせてあげることが大事です。このように顧客を力づけ、顧客を進化させることができる会社は強い競争力を持っています。

なぜなら、深い顧客理解に基づいて顧客の期待内容を明確に特定し、顧客が期待する実際の成果をよりすばやく、的確に実現し提供できるようになるからです。

顧客(期待)→製品・サービス(特性)
→資本投入(人・モノ・金・情報)→実現力(成果)

これからは、顧客が期待する製品・サービスの内容をいち早くつかみ、スピーディかつローコストに必要な成果を実現するために資本を編成・投入する「マーケット・イン」の考え方に転換しなければなりません。

4

なぜ人事制度の改革が必要か

組織が「プロダクト・アウト」から「マーケット・イン」に移行しようとする、組織の志向性も180度変わり、人事管理にも大転換が必要になります。

「プロダクト・アウト」の会社では、例えば海外に進出するときも品質を実現させるために日本人幹部が現地生産を統制していました。いかに正確・効率的に品質を作り込み、納期を守るか、いかに仕事のやり方を改善するかが組織の最大の焦点となり、そのためには顧客の

要望も制限されます。お互いの仕事を円滑に理解できるように、同じようなスキル体系、同じような価値観、ものの見方を持った人材を内部で育成することが重視されるのです。長期雇用を前提に年功や能力の開発・蓄積を評価しようとする人事制度が重んじられました。

これに対し「マーケット・イン」の会社では、海外に進出する場合も顧客を一番理解している現地人が幹部に登用され、顧客をエンパワーできるように従業員をエンパワーすることが優先されます。会社の経営資源(人・モノ・金・情報・時間)は顧客満足を実現する一点のために投入され、製品・サービスや仕事のやり方の絶え間ない革新が常態となります。

経営者も従業員も、どうやって顧客の要望を引き出し、顧客ニーズを的確・スピーディに実現するかが仕事の中心となります。従業員は常に顧客サイドに立って自律的に発想、行動し、多様な顧客ニーズを実現するように、そのためのイノベーションを引き起こすように動機づけられる必要があります。

顧客の多様な要求や仕事の変化に柔軟に適応するために、一元的な価値観、ものの見方、同一のスキル体系を有する人材が集まるよりも、多様な価値観、ものの見方、異質なスキル体系を持った人材が集まってお互いに触発し合うことが求められるようになります。

顧客志向を本質とする組織のもとでは、顧客にみずから責任を負い自律的に仕事を開発し、確かな成果を顧客に提供することが従業員の最も重要な使命となります。また実際にどのような行動をとったか、どのような成果を実現したかを評価して処遇を決める実力主義的な人事制度の導入が不可欠なものとなるのです。

1-1

本質的に顧客志向・成果重視の
個人事業主

はじめに、読者の皆さんに「賃金」というものの本質をクリアに理解してもらうために、どの企業にも属さないで、1人で稼いでいる「個人事業主」のことから考えてみたいと思います。

個人事業主とは、農家、商人、職人、自営のプログラマー、フリーライター、医師、税理士、弁護士……いずれも人に雇われないで、いいかえると他人から給料をもらうのではなく、独立して事業を行っている人達です。

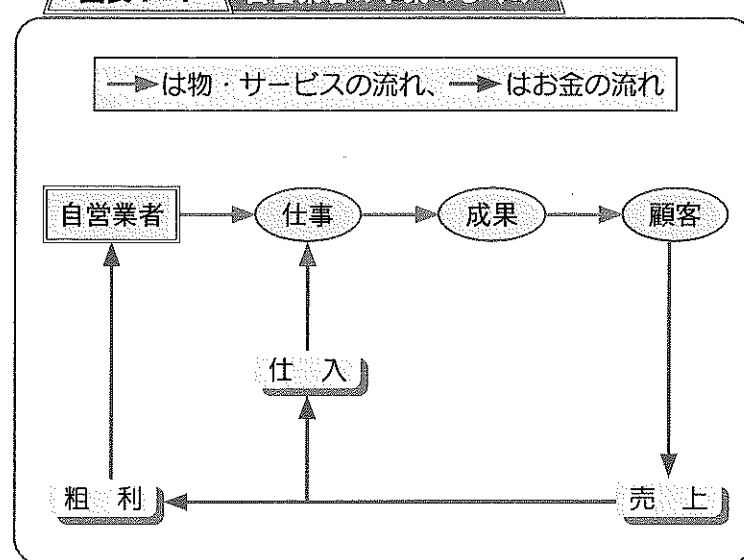
図表1-1は個人事業主の仕事のしくみを単純化したチャートです。彼らは自分たちの腕と才覚で「顧客」に直接商品やサービスを提供する「仕事」で売上を稼いでいます。誰かの下請けになって仕事を回してもらうやり方さえしなければ、基本的には誰にも指図されない自由な職業人です。

個人事業主やその家族にとって、仕事の「成果」がどれだけ「顧客」に評価してもらえるかが稼ぎに直結することは、ごく当たり前のことです。どんなにいいお米を作る農家でも、その品質を評価して買い取ってくれる農協や業者、消費者がいなければ、農家の経営は立ち行きません。ヤブ医者じゃない？と疑われるような診療しかできない医院は、たちまち患者さんが来なくなって赤字経営になってしまいます。

どのような顧客を持ち、顧客にどのような価値の商品やサービスを提供できるのかという腕前、技術やノウハウ、そして看板や暖簾、信用が彼らの生活基盤なのです。

売上からかかった仕入や経費のコストを引けば、残った稼ぎ(粗利益)をどうするかは自由です。

図表1-1 自営業者の事業のしくみ



顧客に約束通り商品・サービスを誠実に提供し、取引先や銀行に債務を返し、きちんと税金さえ払えば、後はどのように使おうと勝手です。

1人で仕事をしている場合なら、稼ぎがそのまま個人所得になり、それで家族を養います。家族ぐるみの事業の場合は、話し合いで稼ぎや生活費を配分することになります。サラリーマンのような毎年の昇給や夏冬のボーナスはありませんが、仕事にかかる経費を損金に落とせるのはサラリーマンにない税制の特典といえます。

彼らは顧客に評価してもらえる仕事の成果を実現することにエネルギーを集中し、その売上がストレートに稼ぎ＝報酬に直結します。個人事業主は本質的に「顧客志向」であり、「成果重視」の実力主義的な働き方になるのは当然でしょう。

成功すればとても大きな見返りがあるかわりに、失敗した時はすべて自分達で責任を負わねばなりません。どの程度仕事のリスクをとり、どのようなリターンを狙うかも含めて、彼らは自分達のやり方で事業を続けていきます。ハイリスク・ハイリターンを狙うには、人並みはずれた努力と才覚が必要です。リスクをとらない仕事のやり方をすれば生活は比較的安定しますが、そのかわり高い収入は期待できません。究極の働きがいの世界といえそうですね。

頼れる組織に属さない個人事業主は、文字通り「一所懸命」に働いて当たり前、健康と勤勉は善で、怠惰や放漫は悪です。

サラリーマンのように「就業規則」に縛られたりはしませんが、仕事の規律は自分で守らねばなりません。成功している個人事業主を見ると、顧客の信用はもちろん、家族や交友関係を大事にしている人が多いように見えます。宗教や学芸、スポーツなどで心のバランスや生活のリズムを保ち、心身の健康を保つことが生活の知恵となっていることが分かります。

1-2 従業員の仕事と賃金、成果の関係

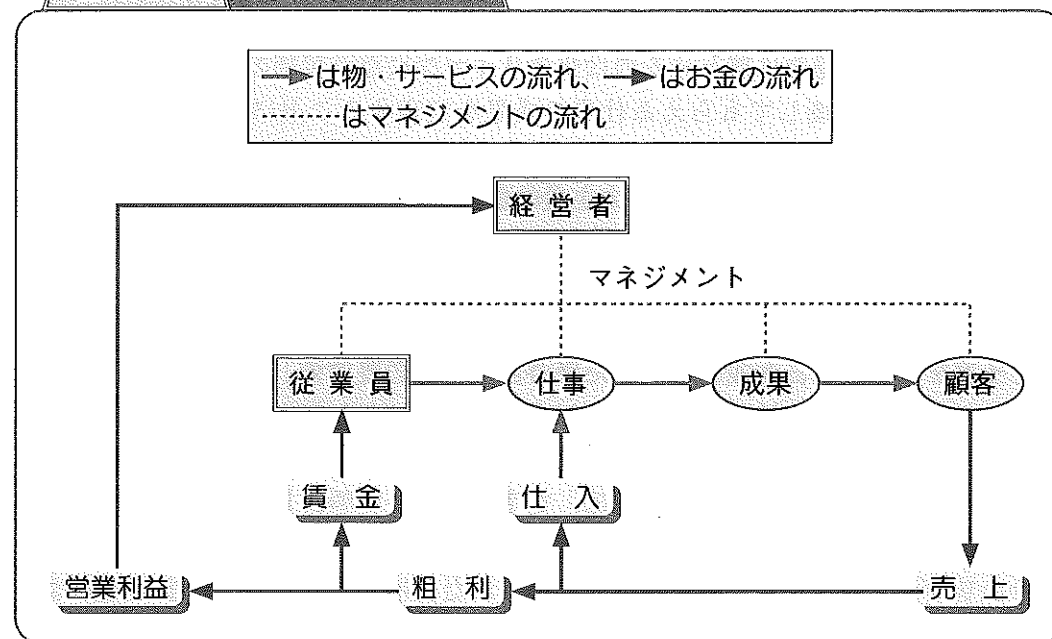
会社の事業のしくみ

さて、事業が大きくなって家族経営では間に合わなくなり、給料で人を雇う段階になると話は少し違ってきます(図表1-2)。

いま、ある事業主が粗利の一部を人件費にあて、有能な従業員を見つけて仕事をさせようとした。もっと人を増やして、事業を大きくしようと考えたのです。家族が一体で仕事をしてきたそれまでの組織は使用者と労働者とに別れ、事業主は「従業員」に「賃金」を払い、その労働を管理しながら、顧客に対して組織的に商

品・サービスを提供する形態になりました。つまり個人事業から会社になり、事業主は「経営者」になったのです。

図表1-2 会社の事業のしくみ



経営者は、従業員と労働契約（就業規則）を確認し、約束の労働時間を勤務して与えられた「仕事」をこなし、期待された「成果」を実現するように人事管理を行います。また、既存顧客との信頼関係や新規顧客を開拓するためのマーケティングも行います。

このように、会社を組織的に動かし、成長させるための計画的な活動が「マネジメント」と呼ばれるもので、経営者に必須の役割です。これが個人事業主のときとは大きく異なる点です。

このとき、従業員は要求された仕事の労役を提供し、その対価として労働時間分の賃金を受け取るという経済的な関係になります。民法でいう「雇用契約」の関係です。「請負契約」のように仕事の成果と報酬とを取引しているわけではありません。

個々人の仕事の「成果」はいったん会社のものとなり、組織的に会社の商品・サービスへと統合され、最終的には顧客に評価されて会社の「売上」を実現します。経営者は仕入を除いた粗利益から賃金や経費を支払い、残りの「営業利益」が経営者の手許に残ります。

会社の事業のしくみをごく単純化すると、以上ようになります。

仕事と賃金の関係

さて、ここで従業員の仕事と賃金の関係に着目すると、次の3通りの組み合わせが考えられます。

仕事と賃金・成果の関係

A 仕事 < 賃金

▶▶ 仕事よりも賃金が多い状態。これで賃金が世間相場に合っていれば従業員にとっては嬉しい状態です。ただ経営者からすれば不満が残ります。

B 仕事 = 賃金

▶▶ 仕事と賃金とがバランスしている状態。賃金が世間相場に合っていれば、経営者も従業員もこれで納得できるはずですが。

C 仕事 > 賃金

▶▶ 仕事よりも賃金が少ない状態。賃金が世間相場に合っていれば従業員は多少我慢できるかもしれませんが、でも世間相場に足りなければもちろん不満を抱きます。

以上の議論は、仕事で賃金が決まるという仮定でした。ただ実際には、仕事だけで賃金が決まるわけではありません。特にどのような「仕事の成果」を実現するかは顧客の評価＝売上に直結する最も重要な要素です。では、この視点から議論を補足してみましょう。

仕事・賃金・成果の関係

もし仕事の成果が十分高い場合は

A+ 仕事 < 賃金 < 成果

▶▶ 仕事より高い賃金を払っても、高い成果が実現しさえすれば経営は十分成り立ちます。もちろん従業員もやる気が出ます。

B+ 仕事 = 賃金 < 成果