

改訂版

# 役割貢献の 評価と 賃金・賞与の 決め方

株式会社プライムコンサルタント代表 菊谷寛之 著

労働調査会

## 改訂版はじめに

新型コロナウイルスによる世界的な感染爆発は、人類の生活・社会・経済が常に自然災害や疫病の脅威と隣り合わせである現実を改めて私たちに突きつけました。

私たちの仕事や生活は、これまで経験したことのない行動変容を強いられ、人と人の接触が避けられない業種・職種とリモートワークが可能な業種・職種との間には、容赦ない経済格差が広がりました。

他方ではさまざまな業態でデジタル・トランスファーが加速し、オンラインでの仕事や在宅勤務が新たな仕事のスタイルとして定着する一方、このような動きに置き去りにされる人たちとの間の分断を生んでいます。

コロナ禍は、改めて私たちの社会経済が日々の労働によって得られるお金を媒介に、商品の生産・購入・消費そして人々の生活と健康、命の営みが回っているという、資本制社会のシンプルな事実を白日の下にさらけ出しました。

しかも、人口減少と高齢化のスピードは止まることはありません。その社会的負担が日々重くのしかかる中で、古い昭和の時代を引きずった非効率な政治・行政・経済の改革が急務となっています。海外企業の追い上げは激しく、過去の遺産に囚われ、クリエイティブな仕事ができない会社は、どんな名門会社であれ、みるみる淘汰される時代になったのです。

厳しい現実の中で、人々の価値観や判断基準はかつてなく鋭敏なものとなり、ウィズ・コロナを見据えて賢く行動しようという人々が急増しています。

コロナだけでなく、地球環境問題や富の偏在、デジタル社会がもたらす情報格差と偏見、社会の多様性と個の尊厳に対する関心が高まり、経営としてこのような課題にいかに向き合い、どのような優先順位で物事に取り組むのかを、企業で働く従業員も家族も鋭く見るようになりました。

自分たちの会社は従業員をどのように扱おうとしているのか、自分のキャリアや生活を掛けるに値する場なのか、活躍・成長の機会があるのかを真剣に考え、自身の働き方を選択しようという動きがますます加速していくでしょう。

これからの経営には、このような働く人たちのニーズに応える懐の深い、強靱な意思決定が求められるに違いありません。

本書の初版から早や2年余りがたちました。「顧客価値の創出」を経営の第一の目的に置き、働く人たちに期待する役割と目標、組織行動の基準を明示して、各人の貢献と成長を支援するという本書のコンセプトは、おかげさまで多くの読者の支持を得ることができました。

改訂版では、第8章の評価制度の解説で、自社に合った「顧客価値の創出」に向けた事業の

コンセプトと戦略ストーリーの組み立て方を詳述し、目標による管理（MBO）のより有効な活用方法について解説を加えました。

また調査統計を最新の情報に改めたほか、改正高年齢者雇用安定法で努力義務となった70歳雇用の動きや、同一労働同一賃金をめぐる新たな判例を考慮した加筆を行いました。引き続き、本書が皆さんの会社の人事制度改革と実務運用の実践的なガイドブックとしてお役に立てることを願っています。

2022年3月

株式会社プライムコンサルタント代表 菊 谷 寛 之

## はじめに

平成から令和に移り、2020年代の組織・人事は大きな転換が迫られています。

最大の要因は**加速する高齢化と人口減少**です。足元では緩やかな景気回復とともに雇用が拡大し、国内市場は堅調さを保っています。人手不足が急速に広がり、新卒初任給やITエンジニア、現業労働者等の賃金、パートタイマーの時給や派遣料金がじりじりと上昇しています。出産や子育てを終えた団塊ジュニア世代の復職で女性の就業率は過去最高の約7割となり、自営業からの転職や定年延長・継続雇用の後押しもあって高齢者の就業率も6年連続で増えました。

しかしそれもこの2、3年でピークを迎え、その後は減少に転じます。2018年の人口動態調査は、出生数が過去最少、結婚は戦後最小、死亡数は戦後最多となりました。

労働力人口の減少は一方では国内市場の縮小を招き、他方では恒久的な人手不足が経営の制約となり、生き残りをかけた企業間競争が激しさを増していきます。

2つ目の要因は、人手不足が引き金となって、「**第4次産業革命**」と呼ばれるIoT、ビッグデータ、AI、ロボットなどと結びついた大規模な技術革新が一挙に加速し、世代を巻き込んだ知識によるパワーシフトが起きることです。これからは大量生産・画一的なサービス提供から、ニーズごとにカスタマイズされた個別生産・柔軟なサービス提供に転換できる企業が幅広い顧客をつかみ、市場をリードするようになるでしょう。

その担い手は、ユニバーサルなICTやマーケティング、コミュニケーションのスキルを身につけた若い世代です。過去の知識にとらわれて経営が陳腐化した企業は淘汰され、さまざまな業界で大規模な再編成が起きることでしょう。

3つ目の要因は、**政府の社会政策の転換**です。2019年から働き方改革法制がスタートし、長時間労働の規制強化とともに、大企業は2020年から、中小企業は2021年から「同一労働同一賃金」が実施され、その対応が待ったなしとなりました。同じ企業で働く正社員と非正規従業員の間で、賃金・手当・賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差が禁止され、待遇に差を設ける場合は、従業員への説明が義務づけられています。

働き方改革法制は、企業の利益が上がっているうちに、勤労者所得を増やして国内市場の縮小に歯止めをかけようという政策意図によるものです。政府は企業にベースアップを要請する一方、最低賃金の引き上げや女性の就労支援に力を入れ、70歳までの雇用義務化や公務員の定年延長についても検討を進めています。

しかし国内市場が縮小する中で、中小企業が既存の事業構造のまま賃金待遇を改善することは容易ではありません。事実、初任給や最低賃金の引き上げで若年層やパートの賃金は上がっていますが、中高年層の賃金は頭打ち傾向が続いています。

4つ目の要因は、働く人たちの意識の変化です。中小企業を含めてグローバルな経済活動やインバウンドの人の動きが常態化し、国境を超えた人の交流や膨大なネット情報を通して、多様なモノの見方が私たちの日常生活にも深く浸透するようになりました。

人事の世界でも、昭和以来の伝統的な日本的人事慣行にとらわれない、ユニバーサルな人事スキルを持った若い世代が育っています。世界での事業展開と人材の獲得を目指す日立グループやオリンパスなどは、世界共通の職務基準の人事制度の導入に踏み切りましたが、その企画・開発と運用をリードしているのは若い人事パーソンたちです。

改めて平成という時代を振り返ると、この30年間、日本企業はバブル崩壊による資産価値の激減とグローバル経済化による販売価格の下落に対抗するため、原価と販管費の圧縮・効率化による資本収益率の改善にひたすら取り組んできました。

バブル期に膨れ上がった年功賃金を抑制するとともに、組織の内部統制を強化し、製造部門の海外移転や業務のアウトソーシング、子会社の分離によるグループ企業内下請け構造の作りこみ、正社員から非正規雇用への置き換えなど、さまざまな手法で人件費を圧縮してきました。結果、企業の内部留保はいまや史上最高水準まで積み上がり、バブル期なみの利益を実現する企業も出ています。

ただし、このような個々の企業の経営努力は、日本経済に深刻なデフレをもたらしました。低賃金でないと利益を上げられない企業が急増し、サラリーマンの実質賃金は低下し続け、未婚率の上昇や少子化、格差の拡大に拍車がかかる悪循環に陥っています。また経営の管理強化と雇用の分断は、経営者の視野狭窄や組織の硬直化、働く人たちの意欲低下をもたらし、全体的な生産性が伸び悩む原因ともなっています。

これまでのような、会社が求める結果に向けて組織内部の評価基準で人を外発的に動機づけ、業績査定で処遇するという閉鎖的なマネジメントを続けるだけでは、明らかに限界があります。

では令和の時代・2020年代の人事テーマはどのようなものなのでしょうか。

筆者は平成30年間の停滞を打破し、中小企業が人口減少社会を生き抜く強靭さを獲得するためには、組織・人事の2つの課題に向き合う必要があると考えています。

1つは、いつの時代も変わらない経営と人事の基本原則の徹底です。個々の顧客から世の中全体、さらには世界市場での需要に応える「顧客価値の創出」を経営の第一の目的に置き、国内・国外に新たな市場を切り開く事業成長のビジョンと有効な戦略を徹底的に探究し、その組織活動の実践にまい進する以外にありません。

2つ目は、働く人たちの活躍・成長を支えリーダーシップの発揮を促すマネジメントの力で、年功序列的な管理統制型組織の中でこれまで封印されていた若い人たちの可能性に満ちたパ

ワーを開放させ、百年企業のレベルで永続する強固な信頼関係と組織的な集中力を実現・保持していくことです。

このような経営と人事の刷新を実現するには、働く人たちが多様な働き方を認め合い、お互いにリーダーシップを発揮して活躍できる新しい組織のかたちと、安心・納得して働けるシンプルな人事制度のプラットフォームがぜひとも必要になります。

これからの人事制度は、むしろ外に大きく広がる市場の機会や、社会が求める真のニーズに働く人たちの目を向けさせ、組織を挙げて顧客価値の創出に貢献することを各人の「役割」と位置づけ、その「貢献」や「成長」を働く人たちに強く動機づけ、社会を支える組織生命体としての適応・進化を促進するものでなければなりません。

「役割貢献」こそ、これからの人事運用の中心軸です。これは、顧客にどのような価値を実現する機会があり、自分たちはどのような組織能力を発揮するのかという事業コンセプトを問い続け、事業戦略を共有したうえで、働く人たちに期待する役割と目標、組織行動の基準を明示して、各人の貢献と成長を支援するやり方をいいます。

そのためには人材マネジメントも、オープンな対話のもとで働く人たちの関係性を変え、一人ひとりが働く目的や内発的動機を深め、思考や行動の質を高めて着実に成果を上げられるよう支援する必要があります。

本書では、各々の役割に対する貢献を一人ひとりの成長の機会とするために、期末にはその仕事のプロセスと結果を上司と本人が一緒に振り返り、支援的な人間関係の中で次の仕事の課題を探求する「振り返り面談」を推奨しています。

その振り返りを通して、組織的な学習と信頼関係を深め、結果として、その役割をどれだけ実際に遂行し、役割の中でどれだけ顧客価値に貢献したか、どれだけ仕事に習熟（スキルアップ）したのかを、上司の立場から具体的な成果や行動で評価し、納得感のある賞与や昇給、キャリア支援に連動させることができるようになります。

これからは、雇用形態のいかんにかかわらず、組織のビジョンを共有し、日々の仕事と自己啓発によって成長を遂げながら、顧客価値の創出に貢献することが自分たちの評価と処遇に連動するという、いわば当たり前のことが肌身で理解できるオープンな人事の運用が大事になります。このような顧客価値創出を第一義に置く役割意識が組織の主流を占めるよう、日本の人事に新しい風を吹き込んでゆかねばなりません。

本書では、このような人事のトレンドに沿って、人事・賃金・評価制度の見直しを進めたいという中堅・中小企業の経営者や人事担当者の皆さんに、その具体策の導入・運用方法を分かりやすく解説しています。

本書で紹介する役割等級のつくり方（第2章）、役割給の導入・運用方法（第3章～第5章）、

諸手当の決め方（第6章）、賞与原資の決め方とその配分方法（第7章）、評価の進め方（第8章）は、実際に多くの先進的な中小企業で活用され、その効果が実証されているものばかりです。本書では、その基本的なしくみと考え方、具体的な実施方法を、豊富な図表やQ&A、注釈、索引を交えて分かりやすく解説しました。

特に賃金制度の中心となる役割給（基本給部分）については、「ゾーン型範囲給」「ゾーン型等級別賃金表」「ランク型賃金表」という代表的なしくみを3章に分けて紹介し、各社の実情に合った最適な選択ができるよう工夫しました。

本書が、皆さんの会社の人事制度改革と実務運用の実践的なガイドブックとしてお役に立てば、筆者としてこれに勝る喜びはありません。

本書は2005年1月に出版しロングセラーとなった『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』を、2020年代の時代的要請に合わせて抜本改訂したものです。また、筆者が編集アドバイザーを務める高齢・障害・求職者雇用支援機構「エルダー」誌に連載した記事も活用しました。

本書の執筆にあたっては、労働調査会出版局の加藤誠二氏に編集の労をとっていただきました。また前著でお世話になった同磯谷弓子氏には、今回も適切なアドバイスをいただきました。この場を借りて、厚くお礼申し上げます。

本書は、弊社創業20周年の記念事業として刊行するものです。これまで数々の仕事の機会をいただき、ご支援いただいたクライアントおよび提携先の皆様には、深甚の謝意とともに本書を捧げたいと思います。

この20年間、苦労をともにし、具体的なノウハウの開発やコンサルティングの実践に尽力し、サポートしていただいた当社のコンサルタントおよび支援スタッフの皆さんには心よりお礼申し上げます。

2019年10月

株式会社プライムコンサルタント代表 菊 谷 寛 之

# 改訂版 役割貢献の評価と賃金・賞与の決め方

## 目 次

改訂版 はじめに

<b>序 章</b>	<b>大局的視点で時代の変化と人事を考える</b> .....	<b>13</b>
	1. 昭和・平成型の企業パラダイムはどう変わるか 14	
	2. 事業コンセプトを実行するクリエイティブな組織文化とは 15	
	3. プロダクト・アウトから顧客価値創出へ 17	
	4. なぜ人事制度の改革が必要か 19	
<b>第1章</b>	<b>役割貢献を支える賃金・人事制度の考え方</b> .....	<b>25</b>
	1. 本質的に顧客志向・成果重視の個人事業主 26	
	2. 従業員の仕事と賃金、顧客価値の関係 27	
	3. 従業員が顧客価値に特別な関心を払わない理由 30	
	4. 年功給、能力給、職務給、成果給のしくみが顧客価値に対する無関心を助長する 31	
	5. 経営戦略と人事、評価・報酬の連動 36	
<b>第2章</b>	<b>新時代の待遇制度＝役割給の賃金制度のつくり方</b> .....	<b>41</b>
	1. 月例給与、賞与、退職金の役割 42	
	2. 非正社員に対する不合理な待遇差の禁止（同一労働同一賃金）への配慮 44	
	3. 賃金制度（基本給）を構成する4つの評価軸 50	
	4. 3つの従業員区分方法＝等級制度 53	
	5. 役割等級の考え方 54	
	6. 役割・貢献度の評価と賃金・賞与とのつながり 58	
	7. 役割等級のつくり方 61	
<b>第3章</b>	<b>簡易版・ゾーン型の範囲給を使った役割給の決め方</b> .....	<b>67</b>
	1. ゾーン型範囲給と「段階接近法」のしくみ 68	
	2. ゾーン型範囲給と昇給ルールのつくり方 71	
	3. 役割給のしくみを「モデル昇給グラフ」で見える化する 77	
	4. 役割給の昇給調整、水準調整とベースアップのやり方 86	
	5. 役割と貢献度に基づく昇給評価の進め方 89	

## 第4章 ゾーン型賃金表を使った役割給の決め方 ..... 95

1. 「ブロードバンドの役割給」を実現するゾーン型の等級別賃金表 96
2. ゾーン型等級別賃金表への移行方法と号俸改定ルール 101
3. ゾーン型等級別賃金表のしくみと具体的なつくり方 111
4. 世間相場と学歴差を配慮した新卒初任給の決め方 123
5. 号俸改定の実務と昇給のシミュレーション 127
6. 人材マネジメントのループと昇格の判定方法 136
7. 年齢別昇給カーブを展開した「標準昇給図表」 145
8. 中途採用初任給の実務 150

## 第5章 ランク型賃金表を使った役割給の決め方 ..... 155

1. ランク型賃金表による役割給の導入方法 156
2. 等級別評価レートと号俸改定基準 161
3. ランク型賃金表の特長と応用方法 169
4. ランク型賃金表を活用したパート時給の決め方 178
5. ランク型賃金表を活用した高年齢者の継続雇用賃金の決め方 188
6. 加給を使った基本給・時給のベース改定の進め方 198

## 第6章 合理的な諸手当の整理方法 ..... 207

1. 等級別賃金表を支える諸手当の役割 208
2. 労働時間関連手当（仕事の量と賃金） 210
3. 職種関連手当（仕事の種類と賃金） 217
4. 地域・異動関連手当（仕事の場所と賃金） 219
5. 生活関連手当（生活条件と賃金） 222

## 第7章 企業業績と役割貢献に連動した賞与の決め方 ..... 225

1. 賞与のあるべき姿と現状とのギャップを理解する 226
2. 賞与総額の決め方にはどんなものがあるか 228
3. 損益計算書の構造と業績連動賞与のしくみ 231
4. 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 241
5. 役割・貢献度の評価に連動した個人別賞与の配分方法 248
6. 安定賞与（賃金比例分）を廃止・縮小し、貢献賞与に一本化する 255
7. 経営にとっての配分点数表と1点単価の意味 260
8. パートタイマー等の賞与の支給方法 262

1. 評価の目的と人事管理、経営に及ぼす効果 268
2. 評価の制度設計、運用の基本フレームを確認する 271
3. 効果的な評価制度のフレームをデザインする 276
4. 企業の外部に評価基準を求める 279
5. 組織の制約＝戦略課題に集中できる戦略ストーリーを描く 281
6. 目標による管理（MBO）の導入と全社目標の設定 291
7. 組織の課題認識を共有し、個人目標を設定する方法 297
8. 従業員の組織行動レベルを高める行動基準の設定方法 316
9. 進捗確認と振り返り面談 320
10. 業績評価（またはスキル評価）と行動評価の進め方 324
11. 評価の調整方法と等級別の評価SABCDの決め方 335
12. これからの評価制度の運用のあり方（まとめ） 338

索引 343

〈本書中の引用文献〉

『ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件』（楠木建著、東洋経済新報社、2010年5月）

## ■ 図表目次 ■

### 序 章

図表序-1	人事は流行に従う？	13
図表序-2	報酬の4つの次元	21

### 第1章

図表1-1	自営業者の事業のしくみ	26
図表1-2	会社の事業のしくみ	28
図表1-3	顧客価値創出を軸とする3つの信頼関係	33
図表1-4	顧客価値創出のための「役割貢献人事制度」のフレーム	35
図表1-5	何のために、何を評価すべきか？	38

### 第2章

図表2-1	賃金・処遇を決定するための4つの枠組み	51
図表2-2	社員を区分する3通りの方法	53
図表2-3	ブロードバンドの「役割給」へ	56
図表2-4	役割等級と評価、報酬の関係	58
図表2-5	組織の責任・権限構造から役割レベルを判別	59
図表2-6	職位階層と成果責任のとらえ方（営業部門の例）	60
図表2-7	役割等級説明書（正社員6区分モデル）	62
図表2-8	組織系統別の役職呼称（例）	64
図表2-9	役割レベルのとらえ方	65

### 第3章

図表3-1	範囲給をゾーンに分ける①	68
図表3-2	範囲給をゾーンに分ける②	70
図表3-3	等級別の範囲給（バンド）の設定ロジック（例）	72
図表3-4	役割給のゾーン別・評価別昇給ルール	75
図表3-5	ゾーン別・評価別昇給率（%）の試算（Ⅰ～Ⅲ等級）	77
図表3-6①	Ⅰ等級の評価別モデル賃金（Ⅰ等級の昇給単位1,600円の場合）	78
図表3-6②	Ⅰ等級のモデル昇給グラフ	79
図表3-7	基本給の昇給試算表（社員15名のサンプル）	81
図表3-8	ゾーン型範囲給によるモデル昇給グラフと実在者プロット例	84
図表3-9	役割に対する貢献度の評価方法	90

### 第4章

図表4-1	等級別・ゾーン型賃金バンド設定のロジック（例）	98
図表4-2	Ⅰ等級の賃金表（モデル）	99
図表4-3	ゾーン型等級別賃金表（Ⅴ・Ⅵ等級短期決済型）	102
図表4-4	号俸改定のルール	104
図表4-5	段階接近法による基本給の絶対額管理	106
図表4-6	号俸改定ルールの変型	110
図表4-7	「A能力モデル」を基準に賃金表の下限（初号値）を設定する	112
図表4-8	等級別賃金表の下限額（初号値）と号差金額の設定方法	115
図表4-9	各等級のゾーン別上限額とゾーン幅	117

図表 4-10	役職別にみた所定内給与と現金給与	122
図表 4-11	学卒初任給の基準等級・号数	124
図表 4-12	基幹業務採用の初任給の設定方法	125
図表 4-13	号俸改定のSABCDの決め方	128
図表 4-14	号俸改定の実務	131
図表 4-15	等級別昇給額の計算（例）	132
図表 4-16	P社の各等級のゾーン別人員分布	133
図表 4-17	10年間の昇給シミュレーション（P社）	134
図表 4-18	年功賃金から役割給への転換	134
図表 4-19	資格制度による処遇の弊害（O社の事例）	137
図表 4-20	昇格・降格時の基本給の読み替え	138
図表 4-21	Eゾーンにおける等級別の昇給金額の比較	139
図表 4-22	組織が健全に発展・成長するための人材マネジメントのルール	141
図表 4-23	標準昇給図表Ⅰ・Ⅱ等級と実在者プロット例	146
図表 4-24	ゾーン型賃金表に基づく基本給のバンドとモデル昇給グラフ（P社）	149

## 第5章

図表 5-1	多様な雇用形態を統合した役割等級説明書（例）	157
図表 5-2	ランク型賃金表（モデル例）	159
図表 5-3	等級別評価レートと号俸改定基準	162
図表 5-4	ランク型賃金表（抜粋）と号俸改定のしくみ	163
図表 5-5	対応ランク枠外で昇格するときの号俸の取扱い	167
図表 5-6	昇格基準	168
図表 5-7	ランク型賃金表に基づく基本給のバンドとモデル昇給グラフ（例）	171
図表 5-8	ランク型賃金表に基づくモデル昇給試算（Ⅰ等級）	172
図表 5-9	各等級のゾーン別上限額（ターゲット金額）とゾーン幅	173
図表 5-10	新卒初任給とAモデル人材の歩み	175
図表 5-11	職能給と役割給のギャップを吸収するランク型賃金表	176
図表 5-12	ランク型賃金表を用いたパート時給の設定方法	180
図表 5-13	P1・P2・P3等級のモデル昇給グラフ（時給）	182
図表 5-14	パートタイマーの等級区分と評価基準（例）	184
図表 5-15	人材活用の自由度に見合う就労可能賃率の設定例	187
図表 5-16	継続雇用賃金表	192
図表 5-17	継続雇用賃金表のランクと賃率の運用基準	193
図表 5-18	実績評価による継続雇用賃金の改定基準	196
図表 5-19	号俸改定とベース改定	198
図表 5-20	賃金表の書き換えによるベース改定事例	200
図表 5-21	加給によるベース改定事例（基本給表）	203

## 第6章

図表 6-1	標準的な賃金体系	209
図表 6-2	時間外手当、みなし残業手当、管理職手当の関係	213
図表 6-3	管理職手当の設定方法（例）	214

## 第7章

図表 7-1	なぜ賞与の見直し・改革が必要か	227
図表 7-2	給与・賞与の支給基準は企業の生産性で決まる	230

図表 7-3	会社の売上・コスト・利益の構成比率 (例)	232
図表 7-4	営業利益準拠の業績連動賞与のモデル手法	233
図表 7-5	K社のM年度経営実績とN年度経営計画 (ケーススタディ 1)	235
図表 7-6	実際の営業利益に年間賞与が連動する (ケーススタディ 2)	240
図表 7-7	賞与原資が一定基準を超えたら賞与支給割合を抑制する	242
図表 7-8	営業利益準拠の業績連動賞与では1人当たり売上高が増えると賞与総額、 営業利益率はどうか (K社の事例)	246
図表 7-9	賃金比例方式の賞与配分 (事例)	249
図表 7-10	貢献度の大きさとは	250
図表 7-11	貢献賞与の配分基準と1点単価による貢献賞与額の違い	252
図表 7-12	安定賞与+貢献賞与から貢献賞与の一本化へ	257
図表 7-13	安定賞与+貢献賞与の併用方式と貢献賞与のみの方式との比較	258
図表 7-14	3種類の賞与の配分点数表 (2段階一致モデル)	259
図表 7-15	貢献賞与の個人配分の実例 (K社・半期の例)	261
図表 7-16	パートタイマーの貢献賞与の試算例 (K社・半期の例)	264
<b>第8章</b>		
図表 8-1	評価制度の目的と人事管理、経営に及ぼす効果	269
図表 8-2	評価組織の整備	274
図表 8-3	組織階層による義務・責任・権限の上下関係	275
図表 8-4	業績評価、スキル評価、行動評価とは	277
図表 8-5	等級別評価ウェイト (例)	278
図表 8-6	経営ビジョンを考える8つの領域	282
図表 8-7	事業コンセプトに対する成果指標 (KGI) と戦略課題 (KSF) を明確にし、 ターゲットとトリガーとなる目標 (KPI) に取り組む	283
図表 8-8	スターバックスの戦略ストーリー	288
図表 8-9	目標管理のしくみ	292
図表 8-10	バリューチェーンによる活動指標の整理	297
図表 8-11	部署の取組み課題に個人を参画・コミットさせる (チームビルディング)	300
図表 8-12	組織課題の分析と個人の取組み課題の検討 (課題発見のためのワークシート)	301
図表 8-13	部署別の「役割責任マップ <sup>®</sup> 」の課業一覧 (A社情報制作部の作成例)	302
図表 8-14	部下一人ひとりの状況に応じてリーダーシップを発揮する	303
図表 8-15	職種別スキル評価基準一覧 (B社営業部の作成例)	306
図表 8-16①	キャリアアップシート (目標設定) のイメージ (例)	308
図表 8-16②	キャリアアップシート (スキルアップシート)	310
図表 8-17	キャリアアップシートの行動評価と行動基準のイメージ (例)	318
図表 8-18	行動評価項目の検討例	319
図表 8-19	結果の申告と振り返り欄のイメージ (例)	322
図表 8-20①	評価欄の作成イメージ (例)	325
図表 8-20②	評価欄の作成イメージ (例) (続き)	326
図表 8-21	業績評価の基準 (例)	327
図表 8-22	難易度のレベルマッピングの作成例	330
図表 8-23	役割等級別の基礎点に評価点をプラスした評価レート	339
図表 8-24	役割等級別レートと職務レベルとの対応表 (モデル例)	341

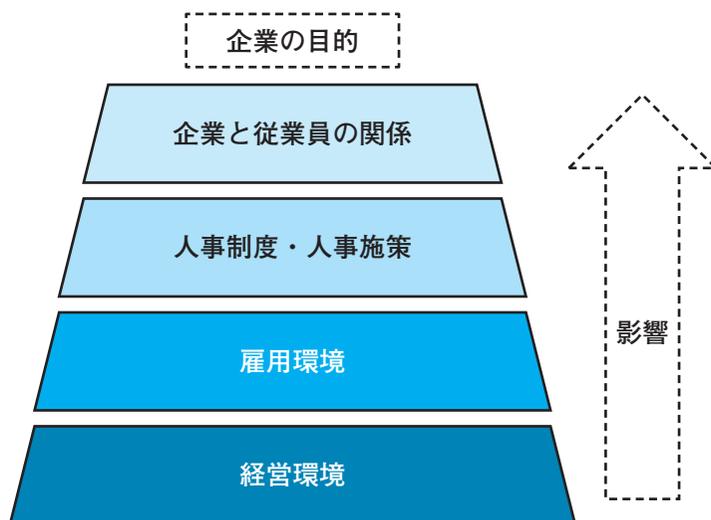
## 序章

大局的視点で時代の変化  
と人事を考える

はじめに図表序-1をみてください。本書では、これからの中小企業が、どのような人事制度・人事施策を講じていけばよいかを、報酬制度を軸に解説していきますが、どのような時代でも人事制度・施策は経営環境や雇用環境から大きな影響を受けます。

他方では、人事制度・施策が、新しい時代が求める経営の目的に向かって**企業と従業員との新しい関係**をつくり、新しい時代を切り開いていく媒介の役目を果たす力を持つことも確かです。

図表序-1 人事は流行に従う？



- ▶ 人事制度・人事施策は企業と従業員をつなぐ媒介
- ▶ 企業も従業員も社会的な存在であり環境の影響を受ける。当然、人事も環境の影響を受ける
- ▶ 平成から令和の時代に移り、人事制度・人事施策も大きな変化が迫られている
- ▶ 他方、人事制度・人事施策には、経営の目的にふさわしい、企業と従業員の新しい関係をつくり出す力がある
- ▶ 本書では、時代とともに変えていく部分と、変えなくともよい部分、変えてはならない部分を意識して、具体的な人事制度のつくり方、運用の仕方を解説していく

## 第2章

# 新時代の待遇制度＝役割給の賃金制度のつくり方

1. 月例給与、賞与、退職金の役割
2. 非正社員に対する不合理な待遇差の禁止  
（同一労働同一賃金）への配慮
3. 賃金制度（基本給）を構成する4つの評価軸
4. 3つの従業員区分方法＝等級制度
5. 役割等級の考え方
6. 役割・貢献度の評価と賃金・賞与とのつながり
7. 役割等級のつくり方

# 4 3つの従業員区分方法=等級制度

では、①内部バランスは、どういう方法で従業員の待遇・等級を区分すればよいのでしょうか。大きく分けると3通りの方法があります（図表2-2）。

- ① 従業員の職務遂行能力レベルで区分する（職能等級）
- ② 担当業務の大きさや難易度で区分する（職務等級）
- ③ 従業員に求める期待役割レベルで区分する（役割等級）

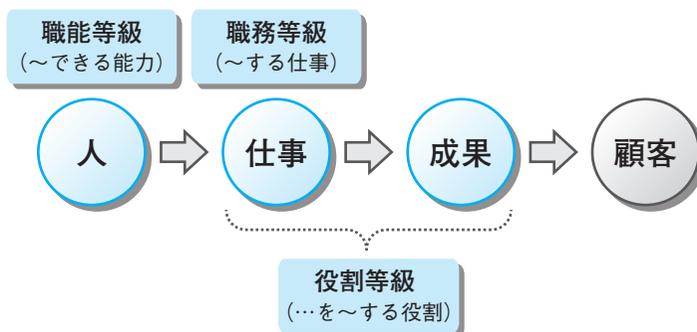
最初の**職能等級**は、従業員を、どれくらい仕事ができる能力を持っているかで階層に分ける方法で「～ができる能力の人材=○等級」という分け方になります。「能力等級」ともいいます。古くから「職能資格制度」と呼ばれる方法もその1つです。属人的な能力で従業員を区分するので、ソフトで人間くさいイメージがありますが、主観的な評価になりやすいことと、メンバーシップ型長期雇用の日本企業ではどうしても年功的処遇になりがちな面が弱点です。

2番目の**職務等級**は、従業員が実際に担当する仕事の大きさや難易度を評価して等級に区分する方法です。人となりではなく、仕事ではっきりと区分されるので、客観的でクールな感じがします。欧米やその影響を受けた新興国では、英語で「ジョブ・グレード」と呼ばれるやり

**図表2-2** 社員を区分する3通りの方法

●賃金・評価制度の基本となる人事制度には3通りの社員区分がある

- 社員の職務遂行能力レベルで区分する → 職能等級
- 担当業務の大きさや難易度で区分する → 職務等級
- 社員に求める組織的な役割で区分する → 役割等級



方が主流となっていて、日本でも外資系企業などに多い方法です。外資系の人事コンサルタントの基本的なノウハウもこれです。

3番目の**役割等級**は、配属されている組織上の役割に対する成果責任や、期待する役割貢献のレベルで人材のキャリア段階を区分し、成果や行動の評価基準を適用して賃金待遇に結びつける方法です。英語で「ミッション・グレード」と呼ぶ人もいます。基本的には欧米の職務等級をルーツに日本的に改良した仕事基準の等級制度ですが、会社が従業員に求める成果や期待する行動のイメージを、固定的な職務ではなく、緩やかな「役割」として大きくりに定義し、日本の職能等級の特長である人材の育成や柔軟な人材活用にも使いやすいように工夫しています。

結論からいうと、3番目の役割等級が、私が従来から推奨している方法です。1番目の職能等級のような煩雑な運用の手間がかからず、2番目の職務等級のような職務の配置・異動の範囲が制約を受け、人事異動がしにくくなるような問題もありません。職務記述書を作らずに、1年または半期ごとの目標設定と業績・行動の評価を通してツボを押さえた人材マネジメントが行えます。

役割等級を人事制度の基軸に置くことで、会社の事業戦略に合わせた組織編制と柔軟な雇用・職務配置が可能になり、評価と育成、人材活用が効果的に行えるようになります。

## 5

## 役割等級の考え方

グローバルに進展する産業構造の高度化に伴い、特に先進国では付加価値の構成比率はモノよりも知識・サービスに中心が移り、モノを相手とした肉体・技能労働よりも組織や人間を相手とした知識労働やサービス労働の比重が大きく増しています。

これに対応して、マネジメントのしくみも、一元的な上司の管理・統制・指示に代わって、専門的なタレント人材や自律的なチームの創発的な行動をビジョン・戦略・活動ネットワークの力で方向づけ、いわば自己組織化させる流れが主流になってきました。

専門知識・技術・ノウハウで仕事をする「知識労働」の特徴は、商品や顧客あるいは業務プロセスに対する**働く人の目的意識、知識や探求心、達成意欲が成果をもたらす駆動力**となることです。いいかえると、個々の担当者がその仕事の主人公となり、仕事の企画・立案から改善、進捗管理、仕上げの成否までをリードする専門家として、顧客に責任を負うのです。

そして会社に固有の専門知識・技術・ノウハウの独自性が高まれば高まるほど、人材の確保・

## 第5章

# ランク型賃金表を使った 役割給の決め方

1. ランク型賃金表による役割給の導入方法
2. 等級別評価レートと号俸改定基準
3. ランク型賃金表の特長と応用方法
4. ランク型賃金表を活用したパート時給の決め方
5. ランク型賃金表を活用した高年齢者の継続雇用賃金の決め方
6. 加給を使った基本給・時給のベース改定の進め方

# 1

## ランク型賃金表による役割給の導入方法

### すべての等級をカバーする1本の「通し賃金表」

前章では、号俸制の賃金表を使って役割等級に基づく役割給を導入する「ゾーン型等級別賃金表」の手法を紹介してきました。

当社では、これまで数百社のクライアントにこの賃金表をお世話してきましたが、実際に運用していく中で、やや使いにくい面が浮上してきました。詳しくは後述しますが、各等級の賃金の上限・下限が明確に区切られていて実際の適用が制限されることや、昇格・降格の都度賃金の等級・号俸の読み替えが必要なこと、パートタイム労働者や契約社員、高年齢者の継続雇用などの多様な働き方に対応する賃金を決める場合、それぞれにしくみの異なる賃金表が必要になることなどがネックになっていました。

本章では、これらの問題点を抜本的に改良した「ランク型賃金表」という、当社が新たに開発したシンプルな手法を紹介します。

これは、すべての等級をカバーする1本の「通し賃金表」を用意し、役割等級ごとに対応するランクを使い分け、全社員の基本給を号俸のみで運用していくというものです。

これを用いると、正社員はもちろん、パートタイム社員や契約社員、継続雇用者、執行役員・取締役クラスまで、多様な雇用形態の賃金報酬を1本の賃金表でカバーするフレキシブルな制度設計が可能になります。

### 多様な雇用形態を一本の役割等級に統合する

役割等級のつくり方はこれまでに紹介してきた通りですが、ランク型賃金表を活用すると、役割給をベースに多様な雇用形態をシンプルに統合する待遇制度を構築する道が開けます。

**図表5-1**は、従業員全体の役割等級を7階層に分け、図の左のような対応関係の下に、パートタイム労働者はP1～P3の3区分、契約社員はK1～K3の3区分、正社員はI等級～VI等級の6区分、再雇用社員（嘱託）はS1～S4までの4区分とした例です。

この例では、パートタイム社員のP2と契約社員のK1、正社員のI等級、再雇用社員のS1は、雇用形態の違いはあっても、役割が同格の従業員として位置づけています。

ちなみに、**図表5-1**の下表は、パートタイム社員、契約社員、正社員、再雇用社員にそれぞれどのような就労条件を適用するかをモデル例として示したものです。

図表5-1 多様な雇用形態を統合した役割等級説明書 (例)

等級				役割責任 (代表職位)		雇用区分				
管理階層	VI	S4	S4	部門経営管理職 (部長)		再雇用社員 (正社員から)	正社員	契約社員	パート社員	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>○会社の基幹事業・中枢機能の責任者として経営首脳の意思決定を補佐する。</li> <li>○全体最適の視点から担当部門の経営方針・事業計画を立案し、効率的な実行体制を整備して中長期的な業績と成長性を確保する。</li> </ul>						
	V	業務管理職 (課長)		<ul style="list-style-type: none"> <li>○担当業務の責任者として上司を補佐しながら、新たな顧客価値を創造するために最適な組織目標を設定・実行する。</li> <li>○関係各署とも連携しながら、対話とチーム学習を通して組織的な対応力を高める。</li> <li>○仕事を組織化し、部下・チームに最適な役割・目標を与えて動機づけながら、必要な制度環境を整備して期間業績を確保する。</li> </ul>						
		業務推進職 (係長・店長・職長) / 技術指導職 (専門エキスパート)		<ul style="list-style-type: none"> <li>○上司を補佐しながら、自己および課・チームの仕事の任務・目標を設定する。</li> <li>○同僚や後輩と問題意識を共有し、業績達成に向かって動機づけながら計画的に成果を実現する。</li> <li>○課レベルで扱う専門ノウハウに関する開発や意思決定を統括し、専門的側面から上司を補佐するとともに、広範な技術指導を行う。</li> <li>○新しい技術やノウハウを確立し、組織の能力・技術水準を高めていく。</li> </ul>						
推進・指導階層	K3	III	S3	実務指導職 / 熟練職 (主任)		再雇用社員 (正社員から)	正社員	契約社員	パート社員	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>○複数の定常的な業務を含む計画的・応用的な業務を担当する。</li> <li>○幅広い裁量や創意工夫、企画提案により、顧客の期待に応え、業績に貢献する独自の成果を実現する。</li> <li>○所属部門の任務を明確に理解し、上司をサポートしながら効果的な目標を設定し、同僚や後輩に対し自ら模範となって実行を指導する。</li> <li>○主体的に新しい技術やノウハウ、他部署との連携を試みながら自分や組織の能力水準を高めていく。</li> </ul>						
				担当職 (担当)						<ul style="list-style-type: none"> <li>○応用動作を伴う比較的定常的な業務を担当する。</li> <li>○自分の担当範囲に責任を持ち、さまざまな応用動作を用いて自分の判断で主体的に処理しながら、顧客や組織の期待に応える成果を出す。</li> <li>○自分の専門領域については新しい技術やノウハウにチャレンジしながら、後輩を指導・育成する。</li> <li>○直接担当する業務以外でも積極的に改善策を提案し、他のメンバーと協力して所属部署の生産性の向上に積極的に貢献する。</li> <li>○組織の基本的なルールを理解し、仕事の目的に照らして自分で判断すべきことと上司や先輩に判断を仰ぐべきことを使い分ける。</li> </ul>
実務階層	P2	K1	I	S1	一般職 (一般)		再雇用社員 (正社員から)	正社員	契約社員	パート社員
					<ul style="list-style-type: none"> <li>○比較的短い期間で習得できる定型業務を担当する。</li> <li>○業務マニュアルや経験者の指示・指導に従い、仲間と協力して与えられた任務を忠実に実行し、スピーディに正しい成果を出す。</li> <li>○顧客の要望や職場の問題点を正確に上司に報告し、判断を仰ぎながら、作業効率と品質の向上、顧客の信頼、円滑な人間関係を保つ。</li> </ul>					
パート社員	P1	契約社員	正社員	再雇用社員	補助職 (アシスタント)		再雇用社員 (正社員から)	正社員	契約社員	パート社員
					<ul style="list-style-type: none"> <li>○短時間で習得できる反復的な定型業務を担当する。</li> <li>○監督者や所定の手順に従って正確に作業を行い、目的とする品質を確実に実現する。</li> <li>○作業中の不具合や顧客のクレーム、気づきを速やかに上司に報告して判断を仰ぎ、作業品質や円滑な人間関係を保つ。</li> </ul>					
				雇用期間の定め ※契約社員とパート社員は5年経過で無期雇用に転換		有期	有期	無期	有期	
				勤務時間 (フルタイム=○、パートタイム=×)		×	○	○	○	
				転居を伴う転勤の有無		×	×	○	×	
				職務の変更・配置異動の有無		×	×	○	×	
				職種の変更の有無		×	×	○	×	

この例では、正社員は無期雇用のフルタイム勤務で、転勤や職務配置の異動、職種の変更があるのに対して、パートタイム社員は原則パートタイム勤務で、転勤や職務配置の異動、職種の変更はないことを示します。契約社員と再雇用社員はフルタイム勤務ですが、転勤や職務配置の異動、職種の変更はありません（いずれもモデル例であり、実際は会社ごとに違うつくり方ができます）。

## ■ 範囲給によるランク型賃金表の設定

次に、等級ごとに従業員の基本給を決めるための「ランク型賃金表」を設定します。図表5-2は、図表5-1の役割等級に対応する賃金表のモデル例です。

2列にまたがっていますが、1号～136号まで、全体が1本につながった長い賃金表です。では、基本的なしくみを説明しましょう。

① この通し賃金表1本で、「○号＝基本給○円」という段階号俸を使って基本給をダイレクトに決定します。このほかに「職能給」や「年齢給」などを使わないことは、前出の「ゾーン型賃金表」と同じです。

この基本給のほかに、一般従業員には時間外手当、管理職には管理職手当を支給し、全員に通勤手当を支給します。また、必要に応じて家族手当や別居手当などの諸手当も支給します（第6章参照）。

この賃金表は、第4章の「ゾーン型賃金表」と同じく、図表4-10（122ページ）で紹介した2020年度の厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（10人以上企業）の役職別集計に基づく「非役職者」「係長級」「課長級」「部長級」の世間相場にほぼフィットするように設計しました。

学卒初任給は、高卒は9号17万円、高専・短大卒は19号19万2200円、大学卒は27号21万800円、大学院修士課程修了は37号23万5600円で基本給を設定し、それぞれ青字で示しました。



### ランクに対応する号俸の決定

この例では1ランクにつき8号ずつ号俸を設定していますが、1ランクを何号ずつ区切るかは任意です。号差金額を小さくして区切る号俸数を増やせば、それだけ昇給に年数がかかる長期決済型の賃金表になります。逆に号差金額を大きくして区切る号俸数を減らせば、大きく昇給して短期間に上限に届く早い賃金表になります。

② 賃金表を8号ずつ17のランクに分け、「ランク号差」を用いた段階号俸表を設定します。例えば1ランクは15万4000円に2000円ずつ、2ランクは17万円に2200円ずつ……17ランクは57万円に5100円ずつというように、ランクごとに等差の号差金額（金額の刻み）を積み上げています。

なお、ランク上限の「～T」という記号は、各ランクのトップ金額であることを表します。ちな

図表5-2 ランク型賃金表（モデル例）

号俵	ランク	金額	ランク号差	I	II	III	IV	号俵	ランク	金額	ランク号差	III	IV	V	VI
1	1	154,000	2,000					73	10	341,200	3,400	A	C		
2	1	156,000						74	10	344,600		A	C		
3	1	158,000						75	10	348,000		A	C		
4	1	160,000						76	10	351,400		A	C		
5	1	162,000						77	10	354,800		A	C		
6	1	164,000						78	10	358,200		A	C		
7	1	166,000						79	10	361,600		A	C		
8	1T	168,000						80	10T	365,000		A	C	V	
9	2	170,000	2,200					81	11	368,400	3,600	S	B	D	
10	2	172,200						82	11	372,000		S	B	D	
11	2	174,400						83	11	375,600		S	B	D	
12	2	176,600						84	11	379,200		S	B	D	
13	2	178,800						85	11	382,800		S	B	D	
14	2	181,000						86	11	386,400		S	B	D	
15	2	183,200						87	11	390,000		S	B	D	
16	2T	185,400		I				88	11T	393,600		S	B	D	
17	3	187,600	2,300	D				89	12	397,200	3,800	A	C		
18	3	189,900		D				90	12	401,000		A	C		
19	3	192,200		D				91	12	404,800		A	C		
20	3	194,500		D				92	12	408,600		A	C		
21	3	196,800		D				93	12	412,400		A	C		
22	3	199,100		D				94	12	416,200		A	C		
23	3	201,400		D				95	12	420,000		A	C		
24	3T	203,700		D				96	12T	423,800		A	C	VI	
25	4	206,000	2,400	C				97	13	427,600	4,100	S	B	D	
26	4	208,400		C				98	13	431,700		S	B	D	
27	4	210,800		C				99	13	435,800		S	B	D	
28	4	213,200		C				100	13	439,900		S	B	D	
29	4	215,600		C				101	13	444,000		S	B	D	
30	4	218,000		C				102	13	448,100		S	B	D	
31	4	220,400		C				103	13	452,200		S	B	D	
32	4T	222,800		C	II			104	13T	456,300		S	B	D	
33	5	225,200	2,600	B	D			105	14	460,400	4,300		A	C	
34	5	227,800		B	D			106	14	464,700			A	C	
35	5	230,400		B	D			107	14	469,000			A	C	
36	5	233,000		B	D			108	14	473,300			A	C	
37	5	235,600		B	D			109	14	477,600			A	C	
38	5	238,200		B	D			110	14	481,900			A	C	
39	5	240,800		B	D			111	14	486,200			A	C	
40	5T	243,400		B	D			112	14T	490,500			A	C	
41	6	246,000	2,700	A	C			113	15	494,800	4,600		S	B	
42	6	248,700		A	C			114	15	499,400			S	B	
43	6	251,400		A	C			115	15	504,000			S	B	
44	6	254,100		A	C			116	15	508,600			S	B	
45	6	256,800		A	C			117	15	513,200			S	B	
46	6	259,500		A	C			118	15	517,800			S	B	
47	6	262,200		A	C			119	15	522,400			S	B	
48	6T	264,900		A	C	III		120	15T	527,000			S	B	
49	7	267,600	2,900	S	B	D		121	16	531,600	4,800			A	
50	7	270,500		S	B	D		122	16	536,400				A	
51	7	273,400		S	B	D		123	16	541,200				A	
52	7	276,300		S	B	D		124	16	546,000				A	
53	7	279,200		S	B	D		125	16	550,800				A	
54	7	282,100		S	B	D		126	16	555,600				A	
55	7	285,000		S	B	D		127	16	560,400				A	
56	7T	287,900		S	B	D		128	16T	565,200				A	
57	8	290,800	3,100		A	C		129	17	570,000	5,100			S	
58	8	293,900			A	C		130	17	575,100				S	
59	8	297,000			A	C		131	17	580,200				S	
60	8	300,100			A	C		132	17	585,300				S	
61	8	303,200			A	C		133	17	590,400				S	
62	8	306,300			A	C		134	17	595,500				S	
63	8	309,400			A	C		135	17	600,600				S	
64	8T	312,500			A	C	IV	136	17T	605,700				S	
65	9	315,600	3,200		S	B	D								
66	9	318,800			S	B	D								
67	9	322,000			S	B	D								
68	9	325,200			S	B	D								
69	9	328,400			S	B	D								
70	9	331,600			S	B	D								
71	9	334,800			S	B	D								
72	9T	338,000			S	B	D								

(右上に続く)

(注) 青字はそれぞれ18歳高卒、20歳短大・高専卒、22歳大学卒、24歳大学院修士課程修了の初任給である。

## 第8章

# 人を育て、組織力で顧客価値を創出する評価の進め方

1. 評価の目的と人事管理、経営に及ぼす効果
2. 評価の制度設計、運用の基本フレームを確認する
3. 効果的な評価制度のフレームをデザインする
4. 企業の外部に評価基準を求める
5. 組織の制約＝戦略課題に集中できる戦略ストーリーを描く
6. 目標による管理（MBO）の導入と全社目標の設定
7. 組織の課題認識を共有し、個人目標を設定する方法
8. 従業員の組織行動レベルを高める行動基準の設定方法
9. 進捗確認と振り返り面談
10. 業績評価（またはスキル評価）と行動評価の進め方
11. 評価の調整方法と等級別の評価SABCDの決め方
12. これからの評価制度の運用のあり方（まとめ）

# 1

## 評価の目的と人事管理、経営に及ぼす効果

役割と貢献度に基づく賃金・賞与の決め方は、これまで詳しく説明してきた通りですが、ここでは、貢献度や習熟度の具体的な評価方法について取り上げます。

これまで、役割貢献人事制度の基本的なしくみとして、期待する役割に対して従業員の実際の貢献・成長がどうであったかを振り返り、等級別にSABCD等の評価を行って、賞与・賃金の運用に連動させることをくりかえし説明してきました（127ページ参照）。

これだけだと、評価の主目的は賃金査定だけのように思えますが、そうではありません。

評価を行うことによる人事管理・経営的なインパクトは非常に大きく、その目的や効果性を整理すると、**図表8-1**のように多岐にわたります。

評価制度を継続的に実施することが人材の育成と動機づけにつながることは、今日ではマネジメントの常識となっており、これが評価を行う第1の目的です。

目的の2番目は、組織的な目標管理（MBO）を実行し、業績評価を行うことです。仕事の目標を設定し、その達成度合いを振り返る業績評価のしくみは、大企業はいうに及ばず、顧客価値創出に集中しようとする中小企業にとっても、マネジメントに不可欠なツールといえます。

3番目は、組織が重視する行動基準を働く人たちに体系的に浸透させることです。これは顧客価値創出やそのための協力・連携を重んじる組織風土や企業文化をつくり上げるうえで、最右翼のツールといえます（**図表3-9**（90ページ）参照）。

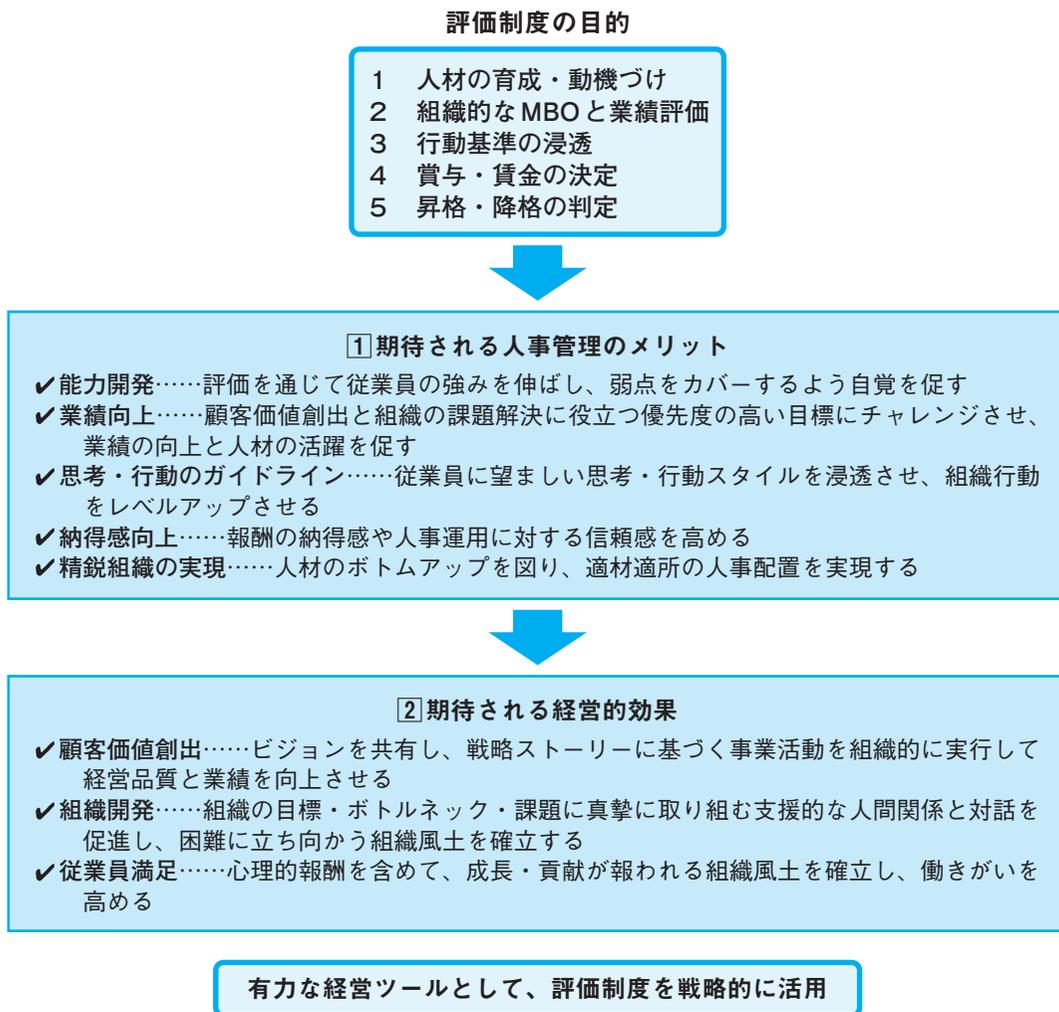
4番目は、これまで何度も取り上げてきた賞与や賃金の決定です。評価は、賃金待遇の基準に連動してこそ、従業員の生活感覚、いいかえればお腹に響くものとなり、組織の目的に従業員の思考・行動を統合させるインセンティブ（誘因）としての働きをします。その意味で、恣意的な評価運用や、評価と矛盾する賃金制度の運用ほど従業員を困惑させ、やる気を阻害するものではありません。逆に、周到に準備された評価基準とそのていねいな運用は、報酬の納得感を高め、組織の集中力を維持するうえで多大な効果を発揮します。

5番目は、責任役職への登用に代表される昇格や人事配置・異動、降格を判定する重要な人事資料として用いることです。適正人事配置を通して精鋭組織の最適なフォーメーションを維持していくことは、マネジメントの重要な責務であり、そのためには評価の裏づけが不可欠です。

評価制度の運用は、従業員の動機づけや日常の行動に大きな影響を及ぼします。評価制度を適切に運用すれば、**図表8-1**の①のような人事管理のメリットが期待できます。

そしてこのような評価制度の機能を経営戦略として活用すれば、**図**の②のようにより大きな経営的効果が期待できます。

図表8-1 評価制度の目的と人事管理、経営に及ぼす効果



近年、多くの企業では、顧客に対するサービス品質の向上やイノベーション、マーケティングなどの高度な経営課題と従業員の評価基準を積極的に連動させる動きが強まっています。従業員の仕事への使命感や組織への参加意欲を高め、実力のある人材を獲得し、定着させる有力な経営ツールとして、評価制度を戦略的に活用する企業はこれからも増え続けるでしょう。



最近、アメリカでは評価を行わない「ノーレイティング」というマネジメントを行う会社が出てきていると聞きましたが、どういことでしょうか？

(5) 制約条件が解消されたら、最初のステップに戻る。ただし、惰性が次の制約条件にならないように注意する

(4)でボトルネックの能力が改善されると、そのプロセスはもはや制約ではなくなり、今度は新たに別のプロセスに制約が起きることになります。

例えば行列のできるラーメン屋さんで、人員を増やして営業時間を延ばしたり、席数を増やしたりして思い切った売上拡大策を取ったとします。すると、例えば大量に仕込む麺やスープの品質が落ちたり、従業員の採用や定着が間に合わなくなったり、新たな制約条件に直面することになるでしょう。その制約を無視して今までどおりの惰性的な方針で頑張り続けても、売上は伸び悩み、かえって人件費や運転資金のコストが増えて収益が悪化するかもしれません。

ここでは、もう一度(1)のステップに戻って新たな制約をとらえ直し、その制約に対して(2)(3)のステップを繰り返す必要があるわけです。

## 6

## 目標による管理 (MBO) の導入と全社目標の設定

戦略ストーリーがほぼ固まったら、いよいよその具体的な実行過程に入ります。

ただし、いきなり組織をあげて膨大な実務と格闘するわけではありません。そんなことをしても、いったい何から先に、どうやって手をつけたらいいのか、誰にも分からなくなるでしょう。

ここからは経営者と従業員が改めて戦略ストーリーと目標を組織的に共有し、お互いの目標達成過程を確認しながら、計画的に実務をこなしていく必要があります。

### ■ 目標による管理

いわゆる**目標による管理** (MBO) は、組織として達成すべきマイルストーンや数字を目標に掲げて、優先順位の高い事業課題に経営資源を集中させる、すぐれたマネジメントの方法です。

**図表8-9**は、目標管理の仕組みを使って仕事の成果を上げる基本的な仕組みを図式化したものです。

はじめに、組織のビジョン・目的を描きながら、その目標 (KGI) を設定します。会社の事

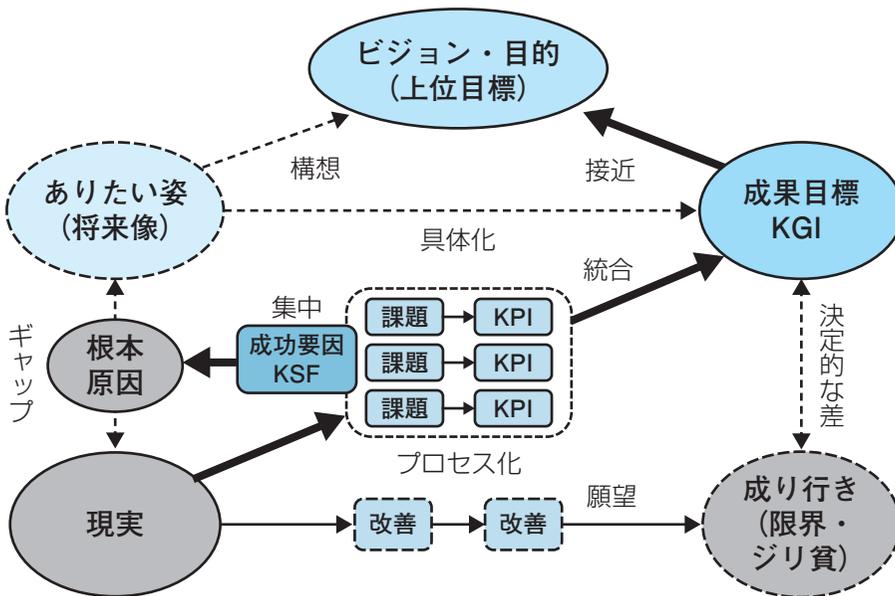
図表 8-9 目標管理のしくみ

■ 目標設定と問題解決が仕事の基本

- ビジョン・目的に向かって「ありたい姿」を描き、ビジョン・目的に近づくための成果指標とその目標（KGI）を設定する
- ありたい姿（理想）と現実とのギャップを生みだしている根本問題を探る
- 問題解決のカギとなる成功要因（KSF）を見つけ、中間目標（KPI）を設定する（プロセス化）
- KSFの課題解決＝KPIの達成に活動を集中し、それらの結果を統合して成果目標を達成する

■ 「組織的な目標への取組み」と「成り行きまかせ」とでは「決定的な差」が生まれる

- 願望に基づく改善、局所的な問題解決を重ねるだけでは限界があり、ジリ貧に陥る



OKRの場合

- ありたい姿 →ムーンショット ……いままでの発想を変えなければ達成できない野心的な目標
- 集中 →フォーカス ……最上位の会社のOKRは一つに絞る
- プロセス化 →アラインメント ……階層・部門を超えてObjectivesとKey Resultsを見える化する (OKRツリー)
- 統合 →トラッキング ……Key Resultsに定量表現をセットし進捗状況をトレース、リアルタイムの軌道修正
- 決定的な差 →ストレッチ ……野心的な目標により創造性を高め、飛躍的な成果を生み出す

〈著者紹介〉

菊谷 寛之 (きくや ひろゆき)

早稲田大学卒。労務行政研究所、賃金管理研究所を経て平成11年に株式会社ブライムコンサルタントを設立し、代表に就任。成果人事研究会主宰。著書『シニア人財を戦力化する人事・賃金・報酬制度の作り方—ジョブ型人事制度を見据えた70歳雇用延長への対応』『同一労働同一賃金ガイドラインに沿った待遇と賃金制度の作り方』(第一法規)、『決定版! シンプル賃金制度の作り方』(日本法令)、『社長、定期昇給はおやめなさい!』(中経出版)、『中堅・中小企業の業績連動賞与』(日本経団連出版)、『強固な成長企業をつくる原因×集中×結果の人材マネジメント方程式』(労働調査会) ほか。

## 改訂版 役割貢献の評価と賃金・賞与の決め方

---

令和元年11月7日 初版発行  
令和4年3月28日 改訂版発行

著者 菊谷 寛之  
発行人 藤澤 直明  
発行所 労働調査会  
〒170-0004 東京都豊島区北大塚 2-4-5  
TEL 03-3915-6401  
FAX 03-3918-8618  
<https://www.chosakai.co.jp/>

©Hiroyuki Kikuya, 2022  
ISBN978-4-86319-910-1 C2034

---

落丁・乱丁はお取り替えいたします。  
本書の一部あるいは全部を無断で複写複製することは、法律で認められた場合を除き、著作権の侵害となります。