

OMS給与制度・評価制度の作成について

株式会社オーダーメイドステーション
代表取締役 原岡修吾

お問合せ：info@oms-consul.com

<http://www.oms-consul.com/index.html>

OMS(オーダーメイドステーション)の給与制度・評価制度では、クライアント様の状況やリクエストに合わせて完全オーダーメイドで給与制度、人事評価制度を作成しています。また、過去の実績の蓄積により、書籍などでは紹介されていない新しい手法や考え方を多数導入しています。

OMSの給与制度・評価制の最大の特長は、**中小企業に特化**した「**シンプル**」「**実用的**」な給与制度・人事評価制度を「**オーダーメイド**」「**低予算**」で作成することです。

これまでさまざまな業種の給与制度・評価制度を作成しましたが、主に次のような考え方で進行します。

(1)会社の方針に合った「給与制度のストーリー」を作成する

給与制度のストーリーを明確にすることにより、社員の仕事に対する意識が高くなり企業ブランドが向上します。働き方改革にも対応します。

(2)目標設定と評価、反省ができる人事評価シートを作成する

給与制度には「人事評価シート」は不可欠です。社員一人一人が目標達成のための行動プランを作り、期末には具体的な反省と評価、そして今後の展開について検討できるようにします。良い評価制度は優秀な人材の定着にもつながります。

(3)成果や実力を給与に反映する

人事評価結果は、給与や昇進にリンクするようにします。給与アップや昇進の根拠が分かれば、社員のモチベーションアップにつながります。

(4)経営状況に直結した給与制度システム

給与は全社員が毎年アップする必要はありません。経営状況に連動した給与制度により人件費の過剰支出を管理します(たとえば、業績が悪い社員は昇給しません)。

(5)職種別に分かれた給与システムを検討する

全社員を同じ土俵で評価する必要はありません。職種別に給与項目比重を調整し、全体のバランスをはかります。

(6)従業員の希望就業スタイルに応じた給与システム

多様化する社員のライフスタイルを考慮して、全社員の能力を十分に発揮できることを検討します。

(7)専門の人事スタッフなしで運用できる簡単なスタイル

OMS給与コンサルティングでは特別な専用ソフトなどは使用しません。資料はエクセルやワードで作成するので納品後もしも担当者が簡単に給与システムの追加、修正ができます。

(8)徹底的な低コストを実現

総額＝基本料金 38 万円 +(従業員数×2000 円)でコンサルティング、オリジナル給与制度作成、初期データ入力、運用マニュアル作成をいたします。※従業員数が 50 名以下の場合。

(9)短期間でスムーズに現状から新給与システムの移行が可能

給与制度改革のタイミング(士気)を逃さないことも大切です。約 2 か月で新給与制度への全面変更が可能です。

◆ 給与制度、評価制度作成の費用について

OMS給与コンサルティングは、他の人事コンサルティング会社よりも 30%~50%以上の低価格で給与制度作成を実施しています(過去の競争見積りから)。これは中小企業に特化した価格設定にした結果です。下記の通り、コンサルティング費用を明らかにした明瞭会計スタイルです。

【従業員が 50 名以下の場合】 基本料金 **38 万円** +(従業員数×2000 円)

【従業員が 51 名~100 名の場合】 基本料金 **48 万円** +(従業員数×2000 円)

【従業員が 101 名以上の場合】 基本料金 **58 万円** +(従業員数×2000 円)

※コンサルティング、オリジナル給与制度・人事評価作成、役職別(等級別)必要要件の目安作成、昇給のシミュレーション、初期データ入力、運用マニュアル作成などが含まれます。

※上記金額は税別です。

・例えば、従業員が 30 名の場合は、38 万円+(30 名×2000 円)=44 万円(税別) となります。

・150 名の場合は、58 万円+(150 名×2000 円)=88 万円(税別) となります。

※訪問回数などで費用が加算されることはありません。

※東京近郊以外でのお打合せの際は、別途出張費が発生します。

※Zoom などのリモートで完成させることも可能です。

※退職金制度作成につきましては、別途お問合せください。

初期コンサルティング費用は無料です。お気軽にご相談ください。

【お問合せ】

会社名	株式会社オーダーメイドステーション http://www.oms-consul.com/index.html
所在地	〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 3-6-14 エドコモンビル 302
連絡先	TEL.03-3983-5828 FAX.03-3983-5832 E-mail info@oms-consul.com
営業時間	10:00～19:00(土・日・祝祭日・年末年始を除く)

◆ コンサルタントご紹介

ご挨拶

御社の給与体系は従業員のやる気と能力を最大限に発揮する原動力となっていますか？

給与制度、評価制度を中心とするマネジメントの改善で、社員は業績を大幅に向上させることができます。

私はこれまで「給与制度と評価制度」、そして「人財育成」を専門に経営面でのサポートを行なってまいりました。特に中小企業の経営者様からヒアリングさせていただいた結果実現できた「低価格でのオリジナル給与制度」は多くの企業様にご利用いただいております。



弊社のコンサルティングはすべてオーダーメイドです。会社の規模や業種はもちろんのこと、経営者がかかっている小さなテーマまですべて考慮した上で組織に最適となるオリジナルの給与制度をご提案いたします。

【主な実績】

IT 業界、建設・土木、飲食、美容・健康、教育事業、不動産、食品製造・販売、弁理士事務所、スポーツ塾、商社、介護・福祉、バス・観光、動物病院、歯科、保育園、トマト農園、広告・印刷、製品メーカー、自動車整備、自動車販売、出版社、クリーニング、配送業、特許・法律事務所ほか。これまで180社以上の給与・評価制度を作成いたしました。

株式会社オーダーメイドステーション
代表取締役 原岡修吾

略歴

原岡 修吾

1969年10月生まれ。早稲田大学商学部卒業。西武グループ宣伝部に就職。

2000年4月からD&Sコンサルティングにて人事・給与のコンサルティング業務を開始。

2006年1月に株式会社オーダーメイドステーションを設立。

2019年から早稲田大学本庄高等学院、経営学入門の講師。

著書



『社会人になる前に知っておきたいこと』
(CCCメディアハウス)

<http://books.ccmh.co.jp/list/detail/769/>



『その問題、自問自答で解決できます。』
(CCCメディアハウス)

<http://books.ccmh.co.jp/list/detail/983/>

以下は、給与制度・評価制度作成の進め方および考え方の一例です。

1. 給与制度作成の手順

給与制度を作成する方法はいろいろとありますが、次の手順で考えていくと、分かりやすくゴールまでたどり着きます。

- Step 1. 給与体系のストーリーを考える
- Step 2. 給与の項目を考える
- Step 3. 給与と連動した評価制度を考える
- Step 4. 運用方法を考える

特に最初のステップである、給与体系のストーリーを考える作業が最も重要です。
 しっかりとした給与体系のストーリー(=コンセプト)があれば、給与項目や評価制度の作成もおのずと
 理屈に合ったものができるからです。

2. 給与体系のストーリーを考える

自社に合った給与体系のストーリーを作成するために、最初に次の4つのことを確認します。

- (1) 組織体制、業務内容を確認する
- (2) 役職の役割を整理する
- (3) 現在の給与の分布を確認する
- (4) 現在の給与制度・評価制度の問題点を考える



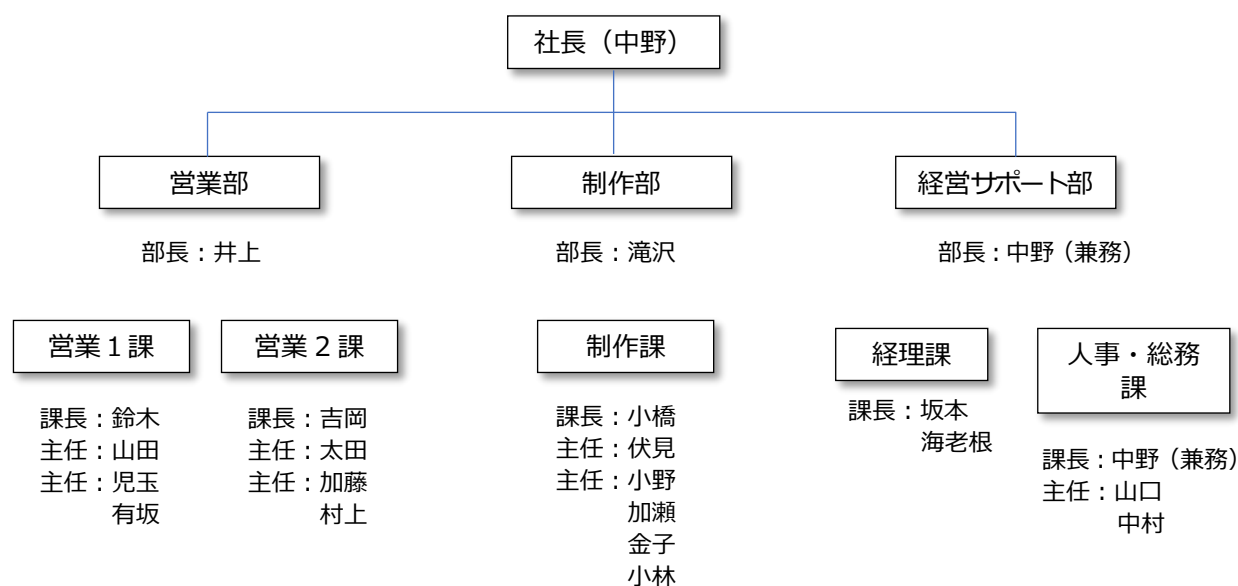
新給与体系のストーリーを考える

(1)～(4)は給与体系に関する新しいアイデアを考える作業ではなく、現状を把握する作業となります。
 どのような問題やテーマを解決する場合も、この「現状把握」をしっかり行くと、ゴールに効率よくたどりつ
 くことができます。

それでは具体的に給与体系のストーリーを考える方法をご紹介します。

2-1. 組織体制と業務内容を確認する

組織体制を確認する作業は、会社の組織図があればすぐに終わります。
 もし、組織図がなければ次のような図を作成します。



たとえば、新しい会社で社員数がまだ少ない場合は、1～3年後を想定して必要なポスト(役割)を設定します。ポストの数よりも社員が少ない、あるいは能力的に上位ポストを任せられる人がいない場合は、社長、部長をはじめとする幹部社員が複数のポストを兼務することになります。

組織図が整理できたら、それぞれの部(課)の業務内容を確認します。

それぞれの部(課)の業務内容が明らかで問題がない場合は特別な作業は必要ありませんが、たとえば、業務フローや責任の所在が明確でない場合はきちんと整理します。また、同じ部内でも極端に業務量が違うような場合は、部(課)の業務配分を見直すといでしょう。

2-2. 役職の役割を整理する

一般的には、主任、課長、部長といった役職があります。そして役職は仕事に対する責任や難易度などに応じて変わります。

上位役職のほうが、仕事のスピード・量・質などで高い成果が要求されるわけですが、具体的に「役職の目安」を検討します。そして、それぞれの役職に就くための必要な能力、役割の概要がイメージできる表(役職別必要要件の目安)を作成します。

【ご参考】

役職には日本語、英語(カタカナ)などさまざまなスタイルがあります。下記は日本語の役職名に対する英語表記の一例です。

- 取締役・役員 : director
- 部長・本部長 : general manager/ chief of headquarters
- 副部長 : assistant(sub, vice) manager
- 室長 : chief / director/head of a section(division/department)
- 課長 : manager / section chief
- 課長代理 : assistant section chief
- 主任 : section head/supervisor
- 社員(部員) : staff (member)

2-3. 現在の給与の分布を確認する

現在の給与の支給状況を分かりやすくするために給与明細一覧表を作成します。

作成のポイントは、給与に関する情報だけでなく、役職、年齢、社歴も記載することです。

そして、給与額が多い順に並べます。

現在の給与支給状況を分かりやすく整理することにより、新しい「給与体系のストーリー」をイメージしやすくします。また、改善すべき内容が見つけやすくなります。

2-4. 現在の給与制度・評価制度の問題点を考える

現在の給与制度・評価制度に何か問題があるから、新しい給与体系の導入を検討しているはずですが。たとえば、よくある問題点(改善したいこと)として次のような例があります。

- ① 年功序列的な給与制度を改め、実力・成果主義にしたい。
- ② 社長裁量による決定方法を改め、標準化された評価形式(ルール)をつくりたい。
- ③ 人件費の変動を会社の業績に合わせてコントロールしたい(計画的に実施したい)。
- ④ インセンティブを設定して社員のやる気をアップさせたい。
- ⑤ 無駄な残業代をなくしたい。
- ⑥ 働き方改革の要件をクリアしたい。
- ⑦ 右肩上がりの好景気時代に作成した退職金規定を見直したい。

上記のように改善したいことをリストアップして、これから作成する給与体系がそれを解決していることを常に意識します。

ここまでは主に、「現状把握」のための作業です。頭の中でなんとなく気になっていたことが上記のように検討することにより、目に見える形で整理されます。

それでは次はいよいよ、新給与体系のストーリーを考える作業です。

2-5. 新給与体系のストーリーを考える

給与体系のストーリーを考える作業は一言でいうと「給与項目の意味を明確にして社員の成長とともにどのように給与が推移するか」という**給与体系の方針**を考えることです。

必ずしもすべてを社員に発表する必要はありませんが、給与業務の責任者は「新給与体系の仕組みと背景を分かりやすく説明できる」という心構えが大切です。

具体的には次の(1)～(6)を検討しますが、これまで「現状把握」した内容をもと(たたき台)にして、そこから必要に応じて改善する方法が効率的です。

- (1) 初任給はいくらにする？
- (2) それぞれの役職(等級)の給与の範囲はいくら？
- (3) 優秀な社員、普通の社員、頑張りが足りない社員はどのように給与推移するか？
- (4) 年齢給(毎年少しずつアップする)の要素を設けるか、それとも完全に実績主義にするかあるいはその中間にするか？
- (5) 古い社員を優遇するか、それとも完全に実績主義にするか？
- (6) 部、課別に給与額の相場を変えるか？

3. 給与の項目を考える

次はこれまで検討してきた給与体系のストーリーを意識しながら、給与の項目について考えます。給与の項目を決めるときに「柱」となるのが、「基本給部分」「各種手当」「賞与」の3つの大項目です。

給与 = 基本給部分 + 各種手当 + 賞与		
職能給 職務給 業績連動型基本給 など	役職手当 資格手当 家族手当 精勤手当 時間外勤務手当 など	生活給の一部 利益還元 (インセンティブ)

(1) 基本給部分について

基本給部分は給与のベースとなり、次の3つが代表的な基本給の種類です。

- ① 職能給: 個人の能力に応じて変動する。
- ② 職務給: 仕事の内容(難易度や責任)に応じて変動する。
- ③ 業績連動型基本給: 業績結果(個人の実績や会社の状況など)を総合的に判断して変動する。

【職能給】

現在の業務において発揮している「個人の能力に応じて支給する」という考え方です。勤続年数に応じて経験が増えれば、自ずと能力も高まりますので、一般的には毎年少しずつアップします。つまり、間接的には年齢給的であると言えます。

一般的には6~10の資格等級を設定して、同資格内で成果や能力に応じて少しずつアップする昇給と等級のランクアップによる昇給の二種類の推移となります。

日本ではこの「職能給」の考え方を採用している会社の割合が非常に多いです。

資格等級表とその要件(各等級の定義)を作ってしまうと運用は比較的簡単というメリットの反面、成果や実績に応じた給与というよりも、経験(社歴)によって増額する傾向にあるので、継続的に給与がアップしやすいというデメリットもあります。

【職務給】

仕事の内容や責任に応じて給与額が決まります。

業務内容(職務)を難易度(または成長過程)別に設定して、その業務に対して支給額を設定します(業務内容に対して値付けするという考え方です)。

業務内容(職務の難易度・責任)がアップすると職務給もアップします。逆に業務内容が変更になると職務給も変更されるという考え方です。

職務給を採用するためには、業務内容や責任に応じた職務給リストを作成する必要があります。

この職能給リストは組織体制や業務内容の変更の度に見直す必要があるため、メンテナンスが必要です。また、職種が変わった場合は、ドライに給与変更を受け入れないといけません。この辺のことを(欧米企業のように)当たり前のこととしてできないようでしたら、あまりお勧めしません。しかし、しっかりとした職務給リストをつくり、職掌転換による給与ダウンの可能性も受け入れることに問題がなければ、合理的で納得性の高い給与制度であるといえます。

【業績連動型基本給】

その年度の個人および会社の業績(目標達成度合い)に応じて基本給が変動します。一般的には、会社や経済は緩やかに成長することから少しずつアップするのが通常ですが、そのアップの範囲はその年度の本人、および会社の業績次第という考え方です。「職能給」との違いは、個人の能力によって変動するのではなく、業績(成果や利益)に応じて変動するところです。

業績連動型基本給は、業績に波がある中小企業に向いています。昇給額は個人および会社の業績を考慮して決定するので、たとえば会社の状況が苦しいときには人件費の調整がしやすいからです。個人、会社の業績が悪かった場合は、給与を据え置き(あるいは減額)することも視野におくことができます。業績連動型基本給を成功させるポイントは「具体的な目標設定(評価シート)」にあります。会社が掲げた大目標につながるような目標を個別に与えて、それを達成するように導くことができれば、会社にとっても社員にとっても良い結果となります。

【年齢給と勤続給】

基本給を年齢や勤続年数の要素だけで構成するのはよい考えではありませんが、上記でご説明した3つの代表的な基本給の考え方に別枠で年齢給や勤続給を設定して、基本給のバランスをとることは可能です。

(2)各種手当について

基本給部分だけでは業務内容や責任の差、あるいは社員のおかれた状況を公平に給与として表現することが困難です。そこで、「各種手当」を設定します。

手当には次のような例があります。

- ① 役職手当:
- ② 資格手当:
- ③ 扶養手当(家族手当):
- ④ 住居手当:
- ⑤ 精勤手当:
- ⑥ 通勤手当:
- ⑦ 年齢給(手当):
- ⑧ 勤続給(手当):
- ⑨ 時間外勤務手当:
- ⑩ 地域手当:
- ⑪ 寒冷地手当:
- ⑫ 単身赴任手当:
- ⑬ マイカー手当:

導入している企業は少ないですが、次のようなユニークな手当もあります。

- ⑭ 書物を読んで自己啓発するための「書籍手当」
- ⑮ たばこを吸わない社員に支給する「非禁煙手当」
- ⑯ 徒歩、自転車で通勤する「エコ通勤手当」
- ⑰ 部下とのアフターファイブのコミュニケーションを活性化する「飲みニュケーション手当」

4. 給与と連動した評価制度を考える

給与の項目の次は、評価制度について考えます。

給与体系をつくるうえで、評価制度は不可欠です。それは、給与の変動の基準となるのが業績評価結果だからです。

社員を評価する方法はいろいろありますが、最も合理的なのは「業績評価シート」を準備して、その結果を昇給や昇格の根拠とする方法です。

なお、評価制度(評価から昇給額決定までのプロセス)をすべてデジタル化(自動算出)することが理想的ですが、これはなかなか実現できません。評価者の考え方の違いや、その時の状況によって臨機応変に判断しなくてはならない要素があるからです。やはり、最後は経営者(または人事担当者)の目で評価や昇給額が適正かどうか確認する必要があります。

(1) 業績評価シートの中身の考え方

評価制度の基本的な考え方は、業績評価シートを作成して「やってほしいこと(=目標)」に対する「成果の確認(=評価)」を行い、その結果を「給与に反映させる」ことです。

しかし、「やってほしいこと」はたくさんあります。身だしなみやビジネスマナー、売上や利益などの数字的な目標、あるいは企画などのアイデアをだす業務などいろいろあります。

すべての「やってほしいこと」を羅列するような評価シートでは項目が多すぎて社員の頭に入りません。人はあまりにも多くの課題や目標を与えられると、意識が分散してどれも中途半端になってしまうことがあります。業績評価シートを作るときは、ポイントを絞って「シンプルでわかりやすい」ものを作る必要があります。

※あらゆる「やってほしいこと」を羅列した一覧表は、業績評価シートとしてではなく、人財育成の一環としての業務内容チェックリストとしては大いに威力を発揮します。

(2) 業績評価シートは業種や役職別につくる

業績評価シートの基本的な形式は社内で統一したいですが、その内容は業種や役職によって違ってきます。つまり「やってほしいこと」を職務やレベル別に整理をして業績評価シートを作成します。

(3) 最終評価点が算出できるようにする

業績評価シートは目標に対する結果(成果)を明記しますが、結果は言葉(文章)だけではなく、最終的にはA,B,Cなどのランクや具体的な数字で表現できるようにします。そして、そのランクや数字を給与の昇給額の根拠にします。

(4) 目標設定の種類について

業績評価シートには「やってほしいこと(目標)」を記載するわけですが、分かりやすくするために箇条書きスタイルで記載するとよいでしょう。一つの「やってほしいこと」が1項目(設問)という具合です。また「やってほしいこと(目標)」は、「営業実績や業務に関する具体的な目標」と「能力や勤務意欲に関する目標」に分けることと整理がされた分かりやすい評価シートになります。

営業実績や業務に関する目標:売上額や営業利益に関する目標、あるいは具体的な成果に関する目標。
能力や勤務意欲に関する目標:事務処理能力、コミュニケーション能力、マネジメント能力など会社人として必要な基本的なこと。

業績評価シートの項目(設問)の内容や数は、この二つの要素の比重を考えながら作成します。

(5) 評価シートの種類

評価シートはある一定期間における目標を記載するのが一般的です(例えば6ヶ月ごと)。

目標は、役職、職務などによって異なりますが、ある程度統一の考え方で作成します。

これまで多くの会社様で採用されたスタイルは、上記(4)のように個別の業務目標の部分とマネジメントや基本的な能力の部分に分けて設定する方法です。

特に個別の業務目標は成果がはっきり分かるような表現で目標設定することが重要です。

また、どんなに素晴らしい業績評価シートを作成しても不確定な要素は必ずあるということを知っておく必要があります。

たとえば、評価者による誤差もその一つです。評価者が10人いたら、10通りの考え方があってもおかしくありません。評価者教育などでいくら考え方の統一をはかっても完璧な評価はできないでしょう。また、目標達成のためには本人の努力以外に外部的な要因(経済状況や運)も多々影響します。この辺のことを無視しては公平な評価とは言えません。

つまり、算出された評価結果(総合評価点)を重視する一方で、その背景も検討する必要があります。

たとえば、業績評価の結果Aさんは90点、Bさんは91点というような結果が出たとします。果たしてBさんの方がAさんよりも1点分優秀なのか、そもそも1点の差にどれほどの意味があるのか、といった本質的なところに目を向ける必要があります。

評価シート結果(評価点)は万能ではなく、評価結果の背景を考慮しながら最終的な給与額を決めることが大切です。つまり、すべてをデジタル的に決定するのは危険で、最後は矛盾がないように調整する必要があります。

そして、評価の精度を高めるためには、「評価者研修」と「慣れ」が必要です。

(6) 評価者について

評価の順番や誰が誰を評価するかについては、一般的には次のように自己評価から始まり、上位役職者が評価をします。

1次評価: 自己評価



2次評価: 評価項目を設定した上司の評価



3次評価: 部長や担当役員の評価

※部下が上司を評価する、あるいは(人事部とは別に)評価専門のチームをつくる、といった手法もありますが、評価業務が煩雑になるおそれがあるのでお勧めしません。

(7) 評価結果の調整方法

複数の評価者(管理職社員)がいる場合、評価者の価値観などの違いによる評価の誤差が生じることは、あらかじめ承知しておく必要があります。しかし、その誤差を放置するわけにはいきません。

全評価結果を次のような一覧表を作成して、評価結果を比較することにより、評価者別の評価の甘い、辛い、を見分けることができます。

相対的に甘い評価者の場合は、その評価者が評価した部下の評価点を全体的に引き下げ、逆に評価が他の評価者よりも辛い場合は評価点を引き上げるなどの調整をします。

調整は全評価結果を知ることになるので、人事(給与)担当者の仕事となります。

以上が給与制度・評価制度作成の概要となります。

詳細につきましては、お問合せください。

-
- ・正しい給与体系は、**人材の採用と定着**につながります。
 - ・**シンプルな人事評価シート**は、業績アップ、コミュニケーション能力を促進させます。
 - ・会社の実力にあった、**昇給額、賞与額**があります。
 - ・**役職の意味と役割**を明確にして社員一人一人の目的意識を高めます。
 - ・**中途採用者**を考慮して多様性のある給与制度を作成します。
 - ・**働き方改革**に対応した給与制度を作成いたします。
-
- ・中小企業に特化した**業界一の低コスト**。
 - ・社内で運用できるので、ランニングコストはゼロです。
 - ・すべてを Zoom などのリモートで完成させることも可能です。

給与制度・人事評価作成は**専門家**にお任せください！

【お問合せ】

会社名	株式会社オーダーメイドステーション http://www.oms-consul.com/index.html
所在地	〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 3-6-14 エドコモンビル 302
連絡先	TEL.03-3983-5828 FAX.03-3983-5832 E-mail info@oms-consul.com
営業時間	10:00～19:00(土・日・祝祭日・年末年始を除く)

以 上