

(事例2) 仕事の評価制度を明確にすることで、職務遂行能力に応じた賃金制度を実現した事例

1. 企業概要

- (1) 設立年月日 平成2年
- (2) 事業内容 (又は主な生産品・販売品)
レストランの経営
- (3) 資本金 300万円
- (4) 労働者構成 (特徴)

一般社員の平均年齢は28歳と若く、平均勤続年数も4年と、短い。
また、パートの人数が一般社員の約4倍となっている。

	一 般			パ ー ト		
	計	男	女	計	男	女
人 数 (人)	81	65	16	320	85	235
平 均 年 齢 (歳)	28	30	25	23	25	22
平均勤続年数 (年)	4	5	3	2	3	1

- (5) 労働組合 無
- (6) 事業所数 本社ほか 8店舗

2. 整備・改定前の賃金制度等 (関連する人事制度を含む。)

(1) 概要

- ・社員は、中途採用者が多いため、本人が今まで得ていた賃金額 (もしくは希望額) を基準に決めており、明確な賃金制度はない。
- ・賃金は、基本給と手当として役職手当、住宅手当、家族手当、通勤手当、時間外手当、出勤手当 (休日出勤手当)。
- ・賞与についても明確な支給基準はない。

(2) 整備・改定を行った目的ないし動機

現行の賃金は、一定のルールに基づいて決定しておらず、公平性を保てなくなってきたため。

3. 賃金制度等整備・改定への取り組み

(1) 整備・改定に当たっての基本的な考え方

①真の公平性 ②オープン性 ③シンプルに ④未来が展望できる、やりがいを育むシステム ⑤健全な競争原理による、組織の活性化を目指す
の5点を賃金制度改革の基本的理念とした。

(2) 整備・改定の推進体制

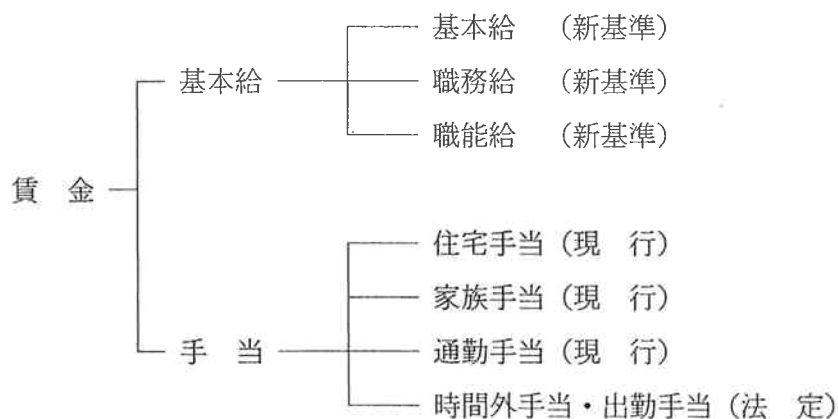
人事・総務課長を中心に社長、支配人、総調理長による具体案を作成し、全社員を対象とした説明会を開いて進めた。

(3) 整備・改定のスケジュール

平成12年12月～平成14年7月 賃金制度改革に向けての情報収集及び具体案の策定。
平成14年8月上旬 全社員を対象とした説明会の開催。
平成14年8月下旬 新賃金体制スタート

4. 整備・改定後の賃金制度等（関連する人事制度を含む。）

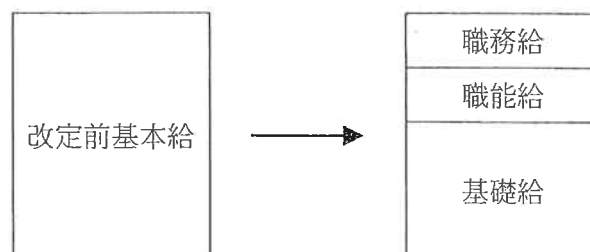
(1) 賃金体系



(2) 基本給

・新しい基本給は、基礎給・職務給・職能給の3本立。

各社員の職務給と職能給を決定し、現行賃金から職務給・職能給を除いたものを基礎給とし、移行後は、基礎給は変動させない。



・職務給及び職能給は、12段階に分ける。

【別添 資料1】

(3) 評価制度

① 自己目標の設定

毎年1月と9月に、調理担当、ホール担当、事務担当社員ごとに「勤務態度」「就労意識」「技術・能力」の3つの目標項目に対して自己目標を設定させる。

【別添 資料2】

② 評価

【自己目標に対する評価】

・各社員が設定した自己目標をもとに、「自己目標申告・評価表」を作成する。

【別添 資料3】

・自己目標の達成度を「自己評価」「同僚評価」「所属長評価」「本部評価」の4方向から4段階の評価で「自己目標合計」としてポイント化し、「自己目標評点」を算出する。

【別添 資料3】

【所属店舗の業績に対する評価】

「売上」「原価率」「人件費」ごとに目標の達成率から「店舗業績評点」を算出する。

【別添 資料4】

【総合評価】

「自己目標評点」と「店舗業績評点」のポイントを各等級ごとに傾斜配分を行い、最大100点として「総合評価」のポイントを算出する。

【別添 資料4】

③ 昇給

・1月と9月に算出された「総合評価」の合計ポイントからA～Fの6段階に振り分けをし、等級のアップ、現状維持、等級のダウンを決定する。

【別添 資料5】

④ 賞与

1月及び9月ごとに算出された「総合評価」のポイントからA～Fの6段階に振り分けをし、賞与のアップ、現状維持、ダウンを決定する。

【別添 資料5】

(4) 社員インタビュー

・1月と9月の自己目標設定の時期に合わせて人事・総務課による社員の個別面談を行う。内容は自己目標に関係するものとしているが、それだけに限定しない。

【別添 資料6】

- ・インタビュー内容は、「社員インタビュー報告書」として社長に提出する。

【別添 資料7】

5. 賃金制度等整備・改定に対する評価と今後の課題

(1) 整備・改定によるメリット

- ・賃金制度を明確にすることで、社員間の賃金のアンバランスが解消された。
- ・今までは何事も会社から社員へと一方通行であったが、社員インタビューを導入したことにより会社と社員の相互理解が得られるようになった。

(2) 整備・改定によるデメリット

平成14年8月よりスタートしたため、特筆すべきデメリットは現れていない。

(3) 今後の課題

- ・評価制度を導入したことで、社員インタビューが他人の中傷の場となる可能性がある。
- ・パート、アルバイトについても賃金制度の明確化を行う。

参 考 資 料

別添 資料 1

別添 資料 2

別添 資料 3

別添 資料 4

別添 資料 5

別添 資料 6

別添 資料 7

職 務 給			職 能 給		
1 等級	1号	0	水準 1	I種	0
	2号	0		II種	0
2 等級	1号	0	水準 2	I種	0
	2号	0		II種	0
3 等級	1号	5,000	水準 3	I種	5,000
	2号	7,500		II種	7,500
4 等級	1号	10,000	水準 4	I種	10,000
	2号	15,000		II種	12,500
5 等級	1号	20,000	水準 5	I種	15,000
	2号	25,000		II種	17,500
6 等級	1号	30,000	水準 6	I種	20,000
	2号	35,000		II種	25,000
7 等級	1号	50,000	水準 7	I種	40,000
	2号	55,000		II種	45,000
8 等級	1号	60,000	水準 8	I種	50,000
	2号	65,000		II種	55,000
9 等級	1号	70,000	水準 9	I種	60,000
	2号	75,000		II種	65,000
10 等級	1号	80,000	水準 10	I種	70,000
	2号	85,000		II種	80,000
11 等級	1号	100,000	水準 11	I種	90,000
	2号	110,000		II種	100,000
12 等級	1号	120,000	水準 12	I種	110,000
	2号	130,000		II種	120,000

等級	目 安
1 等級	社会人としての常識を持ち、規律に従った言動ができる。
	社員としての自覚を持ち、基礎的な仕事ができる。
2 等級	会社の方針を理解し、報告・連絡などが迅速にできる。
	上司・先輩の助言を得て、与えられた仕事が指示通りにできる。
3 等級	自らの技術向上へ積極的に修練を積み、仕事を速く正確にこなせる。
	上司・先輩・同僚・後輩とスムーズな連携をとり、万事にアシストできる。
4 等級	常に自己改善への意欲に満ち、協調性をもって前進を目指す。
	自らの臨機応変な判断で、責任の持てる仕事ができる。
5 等級	会社（職場）における自分の立場をわきまえ、自主的、計画的に行動できる。
	準社員に的確なアドバイスができる。
6 等級	状況判断を的確に行い、迅速に実行に移せる。
	自ら見本を示しながら、新入社員の指導ができる。
7 等級	専門技術の向上はもちろん、営業的感覚をもって仕事ができる。
	職場での仕事はもとより、対外的な折衝などもできる。
8 等級	所属長の不在時、その代行を努められる。
	営業計画を理解・吟味し、粉骨砕身その実行に邁進できる。
9 等級	営業計画の作成に参画し、実践リーダーの一人になれる。
	統率力をもって後輩の指導に当り、その模範となれる。
10 等級	会社（職場）の全体像を把握し、より高度で具体的な方策を提言できる。
	個人的利害を超越して、会社に貢献できる。
11 等級	会社（経営者）の方針を完全に理解し、その推進のため社員の先頭にたてる。
	あらゆる局面において社員の鏡となり、無私で精神で行動できる。
12 等級	会社の現況を踏まえて創意工夫の上、将来に向けての発展的施策を立案できる。
	経営者のスタンスで総合的判断が下せ、決断力と実行力を発揮できる。

9月10日(火)午後5時 締め切り

様

目標項目	自己目標	会社の期待目標
規律 勤務態度 協調・貢献 衛生・防災		
会社方針の理解 立案 実行		
就労意識 技術・能力 調味 刀工 盛り付け 原価意識		

自己目標申告・評価表

目標設定	平成 年 月 日
達成度評価	平成 年 月 日

所属 等級	本部 3等級1号	氏名
----------	-------------	----

目標項目	自己目標		会社の期待目標		自己評価(4段階)		同僚評価(4段階)		所属長評価(4段階)		本部評価(4段階)	
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
勤務態度 規律 協調・貢献 衛生・防災												
就業意識 会社方針の理解 立案 実行												
技術・能力 調味 刀工 盛り付け 原価意識												
所属店舗の業績	目標											
	実績											
	対比	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
売上	目標											
	実績											
	対比	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
原価率	目標											
	実績											
	対比	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
人件費	目標											
	実績											
	対比	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
評価												

自己目標合計	点	評点(合計点 × ÷ 4)	点	店舗業績評点	点(期間合計)	総合評価	点	A	3
--------	---	---------------	---	--------	---------	------	---	---	---

ポ イ ン ト 換 算 表

(1) 目標項目に対する4段階評価の目安

- 1 いま 一 歩
- 2 普 通
- 3 良 い
- 4 極めて良い

(2) 店舗業績評点

① 売 上

売上達成率	賃 金 等 級		
	1～3等級	4～6等級	7～12等級
116%以上	20	30	40
111～115%	20	30	35
106～110%	20	25	30
101～105%	15	20	25
100%	10	15	20
95～99%	5	10	15
90～94%	1	5	10
85～89%	1	1	5
80～84%	1	1	1

② 原価率

原価率の目標に対する実績の達成率が100%以上であれば10ポイント。
100%未満であれば0ポイントとなる。

③ 人件費

人件費の目標に対する実績の達成率が100%以上であれば10ポイント。
100%未満であれば0ポイントとなる。

(3) 自己目標と店舗業績の評価配分

	賃 金 等 級		
	1～3等級	4～6等級	7～12等級
自己目標	80	60	40
	自己目標合計×2	自己目標合計×2	自己目標合計×2
店舗業績	20	40	60
売上	20	30	40
原価率	—	調理 10	10
人件費	—	ホール 10	10

自己目標評価表による評価

(1) 賃金の等級変更 (冬・夏2回評価の合計)

評 価	総合評価 (中間 100 点)	評 点	
A (秀抜)	191点以上	+3	1等級アップ
B (優良)	171~190点	+2	
C (良好)	121~170点	+1	現 状 維 持
D (普通)	91~120点	-1	現 状 維 持
E (努力)	61~90点	-2	
F (奮起)	60点以下	-3	1等級ダウン

(2) 賞与 (冬・夏の各評価)

評 価	総合評価 (中間 50 点)	評 点	
A (秀抜)	96点以上	+3	+15%
B (優良)	86~95点	+2	+10%
C (良好)	61~85点	+1	+5%
D (普通)	46~60点	-1	0
E (努力)	31~45点	-2	-5%
F (奮起)	30点以下	-3	-10%

自己目標インタビュー

氏名: _____ 所属: _____

目標項目	平成14年 月 日 (曜)	平成14年 月 日 (曜)	平成14年 月 日 (曜)
勤務態度	規律	●目標ポイント	
	協調・貢献	●現 状	
	衛生・防災	●改善策	
就労意識	会社方針の理解	●目標ポイント	
	立案	●現 状	
	実行	●改善策	
技術・能力	調味	●目標ポイント	
	刀工	●現 状	
	盛り付け	●改善策	
原価意識			

社員インタビュー報告書

担当者 ()

<p>年 月 日 () () () 回</p> <p>店舗名 () () () :</p> <p>名 前 () () () ()</p>	<p>年 月 日 () () () 回</p> <p>店舗名 () () () :</p> <p>名 前 () () () ()</p>
<p>《テーマ》</p>	<p>《テーマ》</p>
<p>《インタビュー内容》</p>	<p>《インタビュー内容》</p>
<p>《備考》</p>	<p>《備考》</p>