

# かんたん賃金制度導入パック のご案内



Consulting  
Office  
**Brain**  
Outsourcing  
Personnel & Labor Management

株式会社ブレインコンサルティングオフィス

人事・賃金制度はちゃんと整備できていますか？こんな悩み・課題はありませんか？

- これまで経営者の判断で昇給や賞与の額を決めてきたが、**経営者自身がすべてを判断するのは限界**があると感じている
- 何らかの基準がなければ**処遇に対して納得しない社員**が増えてきた
- 評価の基準を設けることで、**社員の意識や行動を変えて業績向上**を図りたい
- 能力や成果に応じて昇給に合理的な限界を設け、**人件費の高騰に歯止め**をかけたい
- 客観的な人事・賃金制度の存在をアピールして、**社員の採用や定着**に役立てたい
- 人事・賃金制度はあるものの、社内の実情に合っておらず、**制度が形骸化してしまっている**
- 人事・賃金制度の必要性は常々感じているが、**時間もコストもかけられない**
- 人事・賃金制度導入を考えているが、知識がなく、**比較検討の仕方もよくわからない**



こうした課題のある現状を放置してしまうと、人財流出を招きかねません

安倍政権の掲げる「働き方改革」と企業の課題



長時間労働削減  
過重労働対策  
メンタルヘルス対策

生産性向上



これらの課題をクリアするには、従業員のモチベーションが大切  
それには適正評価をし、賃金にも反映していく仕組みが重要！



一方で、こうした課題をクリアできないことは、「ブラック企業」と言われかねません。

ブラック企業と言われないための3か条

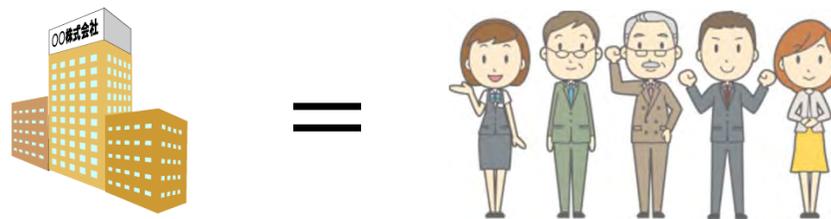
1. 長時間労働対策

2. メンタルヘルス対策

3. 社内の仕組み  
= 人事制度の整備

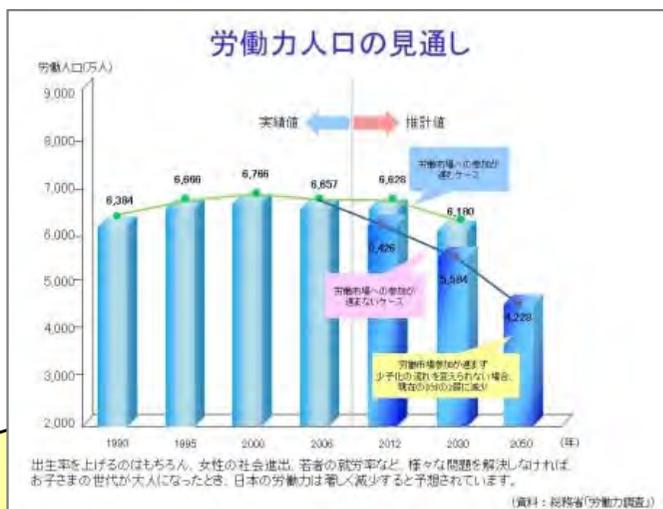
ブラック企業と言われないためには、  
社内の仕組みづくりも含めた「働き方改革」が必要です

# 開発の背景、中小企業が抱える課題③「労働力不足時代の進行」

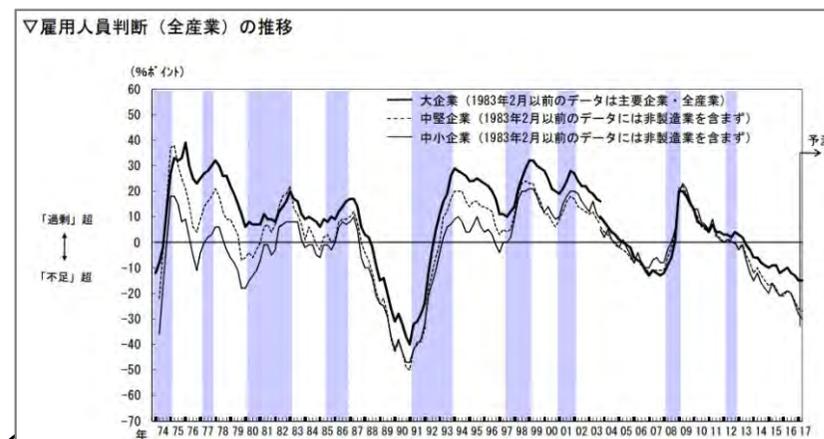


企業は“人”です。人＝労働力がなくては始まりません。

採用の現場は売り手市場  
企業、特に中小企業は人を採るのが難しい時代に。



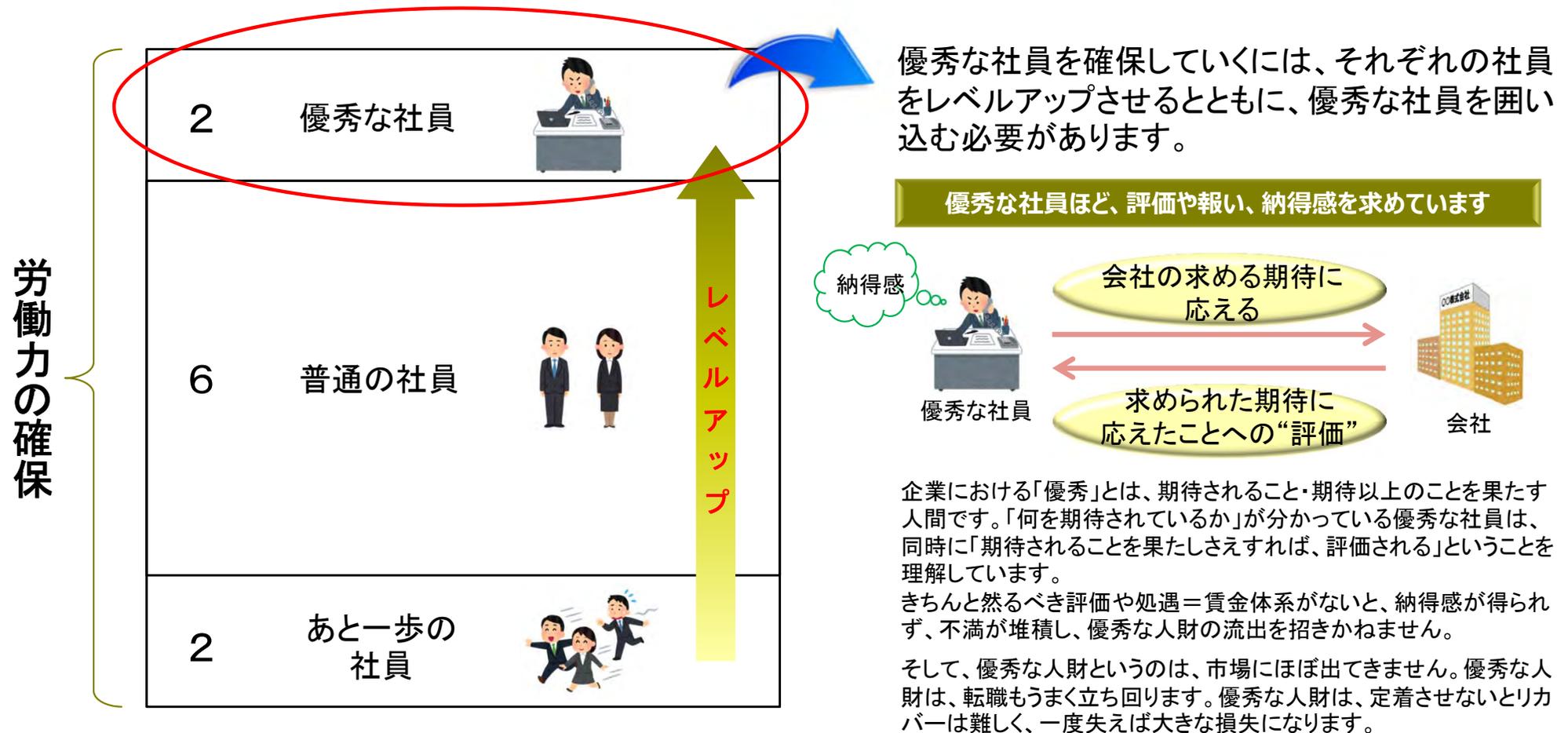
少子高齢化による  
労働力不足



企業における人手不足感は  
バブル期並に

**中小企業こそ「労働力の確保」を考えなくてはならない時代です**

企業は人。とりわけ、その集団を引っ張っているのが「優秀な社員」です。

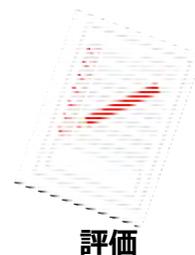


**中小企業こそ「社員の待遇・仕組み＝人事・賃金制度」を  
考えなくてはならない時代です**

社員への評価



社員への「評価」とは、つまるところ「賃金」です。



評価を体現する賃金の仕組みを作っておかないと、思うように会社が成長している時はよくても、中長期的には経営を圧迫するようになってしまいかねません。

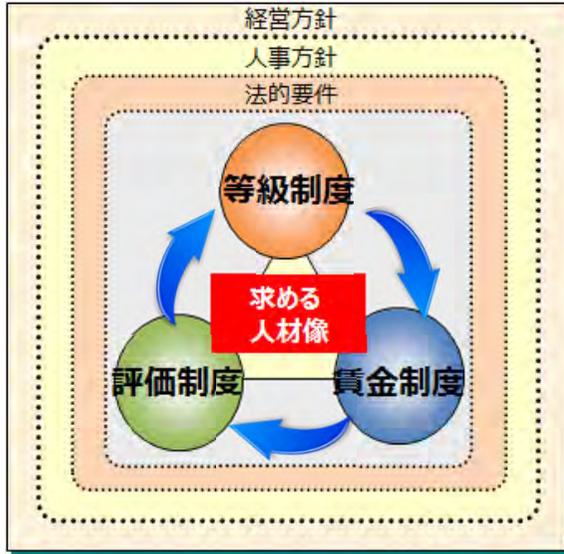
一方、社員の側からも、どのように評価がなされ、それが賃金にどう反映されるのか、どのように昇給していくのかということがわからないと、将来の展望も開けず、モチベーションも上がらなくなってしまいます。



**社員を評価する仕組みは「評価制度」がゴールではありません**  
**評価を体現する賃金体系を仕組み化しておかないと**  
**中長期的には経営を圧迫しかねないといえます**

## これまでの人事・賃金制度の構築のあり方

### <人事制度>



人事制度は、その会社の価値観にしたがって人材のグレードを定義し、社員を格付けする「**等級制度**」、昇給あるいは降給、そして賞与支給ルール等の給与体系を決める「**賃金制度**」、社員の成果や行動、能力を考課・価値判断する「**評価制度**」、という3つの仕組みから構成されます。

そして、人事制度を適切に機能させるには、これらの3つの仕組みをうまくかみ合わせ、その運用を年間のマネジメントサイクルに落としていくことが求められますが、その全体を整合させることは技術的にも難しく、特に賃金制度については、採用競争力のある賃金レベルを保ちつつ、中長期的に企業経営を圧迫しないものとさせながら、法的要件にも適合させなければならず、企業が専門家のサポートなく、単独で制度構築を行うのは非常に難しい面があります。

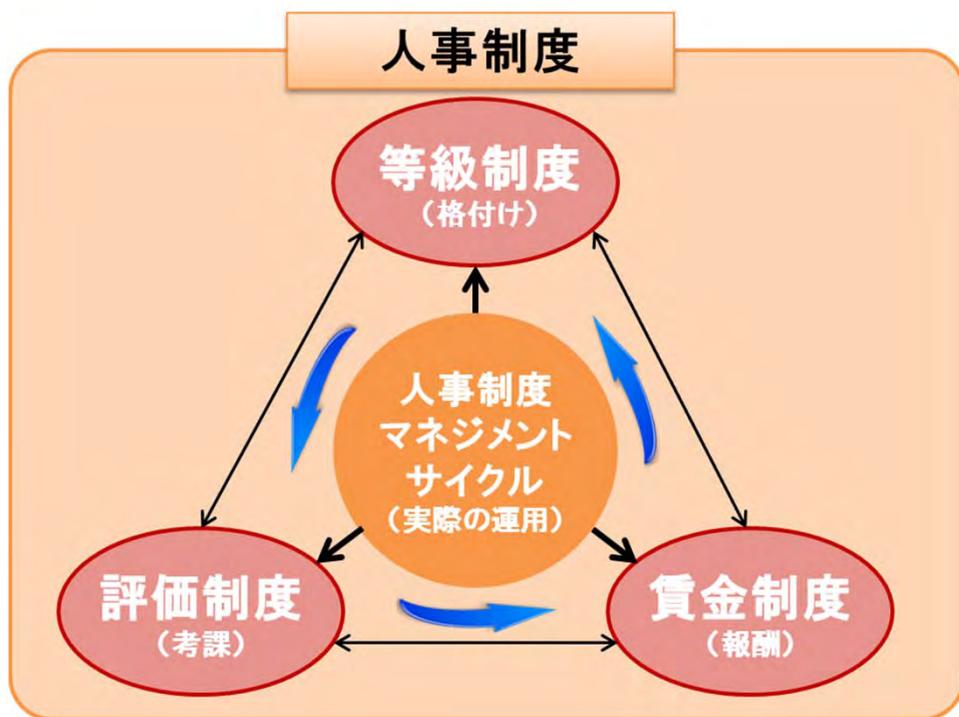
人事制度の構築には数百万円の費用を支払って  
人事コンサルタント等の外部専門家の力を借りる必要がありました。

# 「かんたん賃金制度導入パック」

ブレインでは、専門家に頼らなくても中堅・中小企業が人事・賃金制度を構築・導入することを可能とするパッケージを用意しました。

これまでにない“自社での賃金制度構築”に特化したパッケージ

賃金制度の構築をメインにしながら、**等級制度、評価制度についても基本的な仕組みを提供**  
制度構築・運用のためのマニュアル、書式データ、解説DVDなどをすべてまとめてパック化



- 等級制度の構築
- 賃金制度の構築
- 評価制度の構築、評価者研修
- 年間マネジメントサイクルへの落とし込み

これまで人事・賃金制度がなかった企業でも、このパック1つで自社の人事制度（等級制度、賃金制度、評価制度）の仕組みを作り、回していくことができます

# 特長② 世間水準との比較、経営者の意思に基づく賃金制度構築が可能

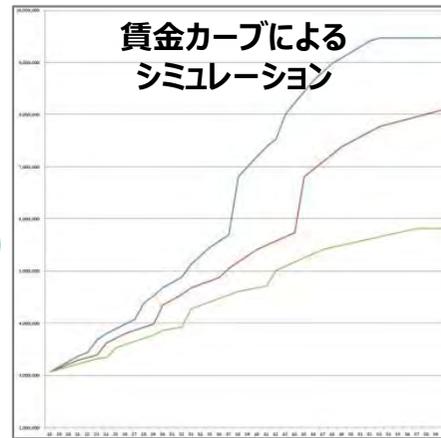
経営者の意思（企業としての支払能力）  
世間相場（採用競争力）  
法的要件（コンプライアンス）

を総合的に考慮した  
自社の最適な賃金制度の構築を可能に

## 企業としての支払能力

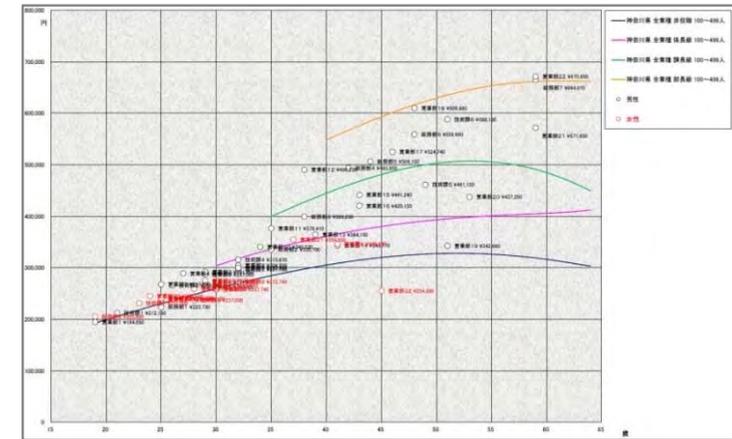
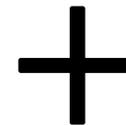


賃金をどのくらい払いたい  
という経営者の意思



どのくらい払えるのかを  
中長期的な目線で考慮

## 採用競争力のある賃金水準かの検証



賃金制度構築に特化したパッケージで、経営者の意思・企業体力に基づいた合理的な賃金制度を自社のみで設計することができます

CHECK!

社会保険労務士の視点で、法的要件もクリア

法定の手当である残業手当（割増賃金）や、新賃金制度への移行に伴う社員への不利益変更が生じる場合の激変緩和措置等、法的要件や労務トラブル防止の視点を踏まえた制度構築が可能です。

# 特長③ アナログかつシンプル、ユーザーフレンドリーな構成

- ① マニュアル書「かんたん賃金制度導入の手引書」を読みながら、作業を進めていけば人事制度ができる
- ② 書式データは身近なExcel、Wordで迷わずに作業可能。賃金表の作成などもスムーズに
- ③ 入り組んだ複雑な作業・検討が必要になる部分については、解説DVDも付いているので安心

9. 等級別標準モデルの検討

③-6 等級別標準モデル設定シート (5等級)

項目	内容例				
	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級
役職手当	0	0	5,000	15,000	
〇〇手当					
家族手当 (平均)	0	0	10,000	10,000	10,000
住宅手当 (平均)	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
通勤手当 (平均)	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000

マニュアルと書式のひな形データで迷わず作業を進行

パック全体のマニュアルである「かんたん賃金制度導入の手引書」は、解説パートと作業パートで構成。作業パートでは、具体的に使用する書式データを例示しながら、使い方の説明もしていますので、制度構築に必要な工程を着実に進めていくことができます。

⑩-10 賃金表作成用ファイル (6等級用)

基本料下層・上層の決定シート

賃金表作成シート

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	備考
1 月平均所定労働時間数	130						
2 下層基本手当	175,000	203,000	242,000	280,000	318,000	448,000	2階級階級差
3 上層基本手当	215,000	263,000	311,000	350,000	442,500	512,500	
4 役職手当	0	0	5,000	10,000			
5 〇〇手当	0	0	0	0	0	0	
6 〇〇手当	0	0	0	0	0	0	
7 〇〇手当	0	0	0	0	0	0	
8 家族手当 (平均)	0	0	10,000	10,000	10,000		
9 住宅手当 (平均)	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000		
10 通勤手当 (平均)	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000		

「かんたん賃金制度」全体作業の流れ

賃金制度構築作業の解説

わかりやすい解説DVDで入り組んだ制度構築も安心

制度導入にあたっての全体的な流れについて解説した『『かんたん賃金制度』全体作業の流れ』と、賃金制度構築において複雑な作業が出てくるExcel書式について重点的に解説した「賃金制度構築作業の解説」という2枚の解説DVDもセット。わかりやすく解説した映像を通して、確実に理解しながら導入を進めることができます。

制度構築に必要な42種の書式はすべてExcel、Wordで提供「人事制度運用規程例」などのWordのひな形や、「賃金表作成用ファイル」などのExcel書式で、スムーズに作業・検討することができます。

# 特長④ 業種・業態を選ばずどんな企業でも使える

## 業種・業態を問わずどんな企業でも使える

どんな企業でも使えるシンプルな設計思想により、無理なく基本的な人事制度の枠組みを自社に作り、運用を開始することができるので、**人事制度構築・運用のノウハウを社内に蓄積していくことができる**

②-2 全職種共通・等級別役割能力定義(5等級)

等級	イメージ・役割	役割	能力
管理職	5 部長/専門部長	<p>【上級管理職】                      全社計画を受けて、全体最適を考慮した上で、担当部門の目標や計画を設定し、その実現に向けてリーダーシップを発揮する。                      競合・市場環境を研究し、自社の政策が適切かどうかを検証・評価して問題がある場合は解決策を上司・経営層に提案する。                      部門の業務の進捗状況等を常に把握し、問題点に対する対応策を講じる。                      人材発掘・育成を行う。</p> <p>【上級専門職】                      担当の専門分野に関する専門職のトップとして、その分野に関する自社の専門性の向上と浸透を図る。                      競合・市場環境に関する研究を常にに行い、必要な対応策を講じる。                      人材発掘・育成を行う。</p>	<p>部門の計画を策定し、問題点をクリアした上で、目標を達成する能力                      対外的なコミュニケーション・調整能力                      関係法令ならびにリスクマネジメントに関する知識・対応能力                      管理者を指導、育成するリーダーシップ</p>
	4 課長/専門課長	<p>【管理職】                      全社・部門の戦略を踏まえ、課やグループの計画を策定し、組織の一体化を図りつつ目標を達成する。                      人時生産性を重視した人材管理を適切に行う。業務の改革を行う。                      部下の能力や専門性、経験等を勘案し、適切な目標の設定をサポートし、能力開発を促進する。</p> <p>【専門職】                      担当の専門分野についてきわめて優れた知識・技能を持ち、その分野の専門性の向上とノウハウの体系化、指導育成を行う。                      部下の能力や専門性、経験等を勘案し、能力開発を促進する。</p>	<p>管理職としてのマネジメント能力                      組織を活性化させる能力                      対外的なコミュニケーション能力(対外文書など)                      関係の深い法令に関する知識、対応能力                      人事制度に関する知識と、正しい評価・育成を行う能力</p>

等級制度は、複雑な運用にならないよう、仕事や役職に係る役割の大きさ・重さを基準とした「役割等級制度」を採用し、等級構造も抑え、5等級、6等級、7等級から選択するという形をとっています。全職種共通で使える等級定義を例示していますので、自社の規模などの事情に応じて等級設定を選び、導入することができます。

④-1 共通評価基準「評価項目と等級ごとの着眼点」(5等級用)

	課題	1等級(新人クラス)	2等級(一般社員クラス)	3等級(主任クラス)	4等級(課長クラス)
1 成果	KPI(Key Performance Indicators、重要業績評価指標)が設定可能な場合は設定する	KPI ①仕事の量・迅速性 ②仕事の質・正確性 ③目標管理項目 または③目標管理(成長目標等)	KPI ①仕事の量・迅速性 ②仕事の質・正確性 または③目標管理(成長目標等)	KPI ①仕事の量・迅速性 ②仕事の質・正確性 または③目標管理(成長目標等)	KPI ①仕事の量・迅速性 ②仕事の質・正確性 または③目標管理(成長目標等)
	(1)業務遂行行動 ①業務をやり遂げる ②機転を徹底する ③タイムリーな意思決定を行う ④情報収集・分析を行う	仕事をやり遂げる姿勢を身につける 報連相の習慣を身につける	その日に行うべき自身の業務をやり遂げる 報連相を的確に行う	自身の業務に関する情報収集やタイムリーな判断を行い、業務をやり遂げる 上司への報連相をタイミング良く的確に行う 後輩の教育指導を心がける	課の業務が迅速されるよう、情報収集・分析、意思決定、教育指導を適切に行う 上司、役員への報連相を的確に行う
2 職務行動	(2)顧客志向行動(社内顧客含む) ①顧客の的確な定義と理解 ②顧客実態・ニーズの把握 ③顧客満足のための行動を迅速にとる	顧客の定義を理解する	顧客の定義を理解し、顧客実態・ニーズを把握する 顧客満足行動を理解し、行動する	顧客の定義、顧客実態・ニーズを正確に把握し、後輩に教える 顧客満足行動を迅速かつ的確にとる	課の対客顧客の実態・ニーズ、動向を正確に把握し、部下に教える 顧客満足のための行動を講じて迅速にとるとともに、部下の顧客志向行動を高める教育指導を行う
	(3)改善・標準化行動 ①5S(清潔・清掃・整理・整頓・検)を理解し、実施する ②改善提案と実践(生産性向上) ③改善事項の展開(標準化)を行う	5Sを理解し、実施する	5Sを率先して実施する 改善提案と実践を行う	5Sを実施し、後輩の指導をする 改善提案と実践を行い、改善事項を徹底展開(標準化)するとともに、指導を行う	課の業務改善についての教育と実践を行う 改善の展開など、課全体で取り組むマネジメントを行う
	(4)コミュニケーション行動 ①日常的な挨拶・声かけ ②相手の意見を丁寧に聴く(傾聴力) ③自分の意見をわかりやすく伝える(発信力) ④コミュニケーション手段(メール、電話、FAX、手紙、..)の使い分け	明るく自ら挨拶を行う 社会人としての基本動作(電話対応、メモとりなど)を行う コミュニケーションツール(メール、社内報告書など)を使う	新人に挨拶の模範を示す 社内および社外の関係者と意思疎通を図る 社会人としての応用動作(接客対応など)を行う コミュニケーションツールを使いこなす	挨拶全般の指導を行う 熟練者・リーダーとしてのリーダーシップを発揮し、意思疎通を適切に行う 新人、後輩の意見に積極的に耳を傾ける(傾聴力)、指導する立場にある者としての意思疎通を行う 業務に必要な文書を適切に作成し、作成に関して後輩に指導を行う	課内で挨拶やコミュニケーションが活発に行えるよう、朝礼や掲示板などを工夫する 部下の意見に積極的に耳を傾ける 対外的な折衝業務や対外的なコミュニケーション(社外文書、メール)を適切に行う
	(5)知識伝達・人材育成				

評価基準は、コンピテンシー(行動特性)に則った汎用性のある基準を例示していますので、そのまま使うこともできますし、自社用にアレンジしていただくこともできます。

**社内に合理的な仕組みを作り、運用していくことが可能となり、  
「小さく産んで大きく育てる」ことができます**

# 「かんたん賃金制度導入パック」セット内容①

## 1. 「かんたん賃金制度導入の手引書」

人事制度・賃金制度を自社内で構築・導入・運用していくにあたっての手順について解説した冊子です。人事制度を構成するコアな3つの仕組み「等級制度」「賃金制度」「評価制度」について基本から解説するとともに、具体的な制度構築の手順について案内していますので、各章の解説を読み進めながら、同梱の「かんたん賃金制度導入パック【書式CD】」に収録されている各種書式データを活用していくことで、人事制度・賃金制度を構築し、自社内に制度を根付かせていくことができます。



## 2. かんたん賃金制度導入パック【書式CD】

### （制度構築に必要な書式42種のひな形データ）

自社の賃金水準と世間水準との比較や賃金の偏りを視覚化できるExcelファイル「BL賃金分析」や、等級別に年収から基本給レンジの決定、賃金表を簡単に作成できるExcelファイル「賃金表作成用ファイル」、人事制度の運用についての規程のひな形「人事制度運用規程例」など、人事制度・賃金制度の検討・構築・運用をスムーズに行うことができる各種書式データを完備しています。これらの書式のひな形データ一式を提供します。

※各書式は、Microsoft ExcelおよびMicrosoft Wordでの提供となります。  
提供データは、Microsoft Office 2010で作成しています。



## 3. 「かんたん賃金制度」全体作業の流れDVD

「かんたん賃金制度」を導入するにあたって、必要となる作業について解説したDVDです。人事制度の基礎について解説した上で、「かんたん賃金制度」を導入するにあたっての全体的な作業の流れについて、「かんたん賃金制度導入の手引書」の構成にあわせた形で解説しています。実際にどのような作業を行うかのイメージをふくらませることができます。（収録時間：約140分）



## 4. 賃金制度構築作業の解説DVD

「かんたん賃金制度」の導入において、特に重要なExcelの書式「社員データ入力シート」「BL賃金分析」「賃金表作成用ファイル」「モデル賃金作成シート」について、どのような手順で操作し、検討をしていけばいいのかについて具体的に解説したDVDです。複雑な賃金制度の構築も、具体的なExcel書式の使い方を通してわかりやすく解説していますので、ひとつひとつ制度構築を進めることができます。（収録時間：約160分）

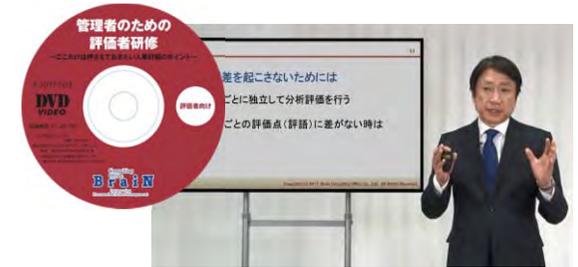


# 「かんたん賃金制度導入パック」セット内容②

## 5. 管理者のための評価者研修

### ～ここだけは押さえておきたい人事評価のポイント～DVD

指導者・評価者として社員を評価するにあたり、気を付けなければいけないことや、被評価者との面談のポイントを学ぶことができる評価者用の研修DVDです。評価者に視聴させることで、指導と評価のレベルを一定にすることができます。(収録時間:約80分)



## 6. 各種書式の出力見本

「かんたん賃金制度導入パック【書式CD】」に収録されている各種書式データの出力見本です。



## 7. 「かんたん賃金制度」導入事例冊子

「かんたん賃金制度」の導入手順について、想定する導入企業を例に具体的な導入手順を示した冊子です。賃金制度の導入に向けてのひとつひとつの行程の検討例や書式の使用例などを例示していますので、実際に導入を進める具体的なイメージができます。



※提供データはMicrosoft Office 2010で作成しています。

## 【手引書の構成】

かんたん賃金制度  
導入の手引書



※本手引書は平成29年(2017年)2月27日現在の情報に基づいて構成しています。

A4版冊子で、下記の通りの構成となっています。

<INDEX>

### ●第1章「プロジェクトをスタートさせる」

まず人事制度、賃金制度の設計・導入を進めていく上で最初に知っておいていただきたい知識として、「そもそも“人事制度”とは何か？」という基礎について解説しています。

そして、具体的に人事制度の構築に向けて動き出すにあたり、現在の社員の属性や賃金の支払い状況等の現状の洗い出しや、制度導入のスケジュールの検討など、人事制度構築というプロジェクトをスタートさせるにあたって必要となる工程について解説します。

### ●第2章「等級を設定する」

仕事や役職に係る役割の大きさや重さを基準に人材のグレード設定を行う「役割等級制度」に基づいて、人事制度の骨格として、その基礎となる「等級制度」を構築し、実際に社員に等級設定をしていくための考え方や手順について解説しています。

### ●第3章「賃金制度を構築する」

第2章で設定した等級に基づき、給与や各種手当、賞与といった社員に支払う報酬の仕組みである「賃金制度」の構築を進める手順や考え方について解説します。

等級ごとの基本給の上限と下限、基本給の給与額間の差(ピッチ)、賞与や各種手当などの検討、人件費の総額が今後の経営に支障のないものか、賃金額が世間水準と比べて遜色のないものになっているかといった観点でのシミュレーションなど、賃金制度構築について、その手順をステップごとの一つひとつ解説しています。

### ●第4章「評価制度を構築する」

社員のモチベーションを向上させ、適切な行動を誘引していくには、社員の能力や達成した成果、そしてそれにつながる行動を評価(価値判断)する仕組みを定め、賃金や等級に反映していく必要があります。その「評価制度」を構築していくための手順や、評価にあたっての考え方について解説していきます。

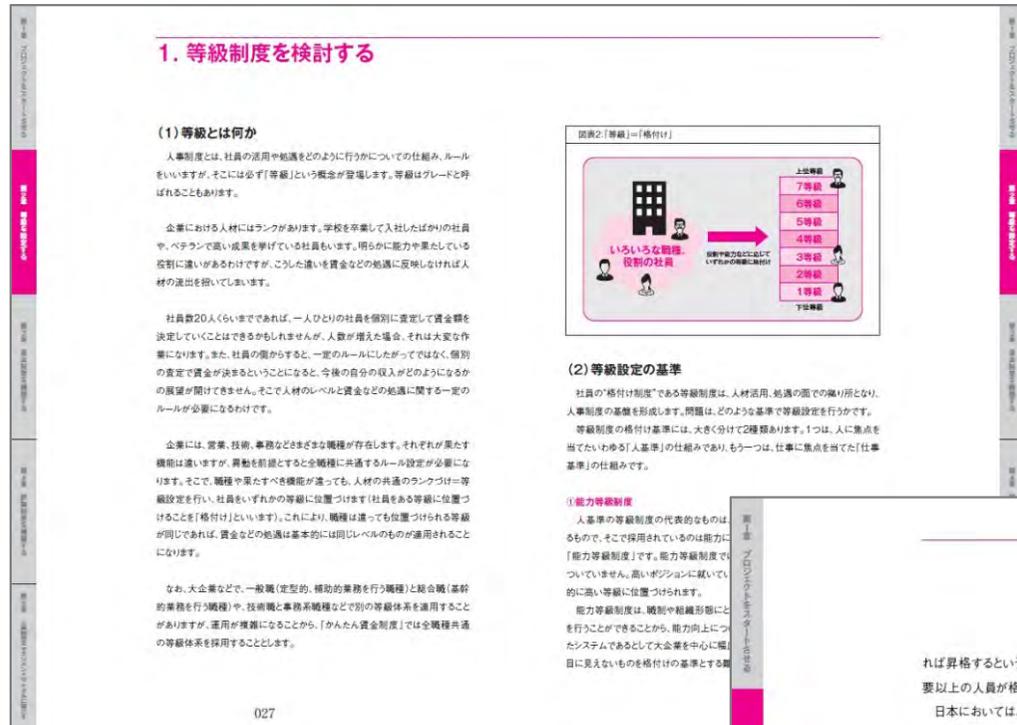
### ●第5章「人事制度をマネジメントサイクルへ落とす」

ここまで構築した組織の基本デザインとなる「等級制度」「賃金制度」「評価制度」の3つの制度を実際に運用していくためのマネジメントサイクルについて解説します。

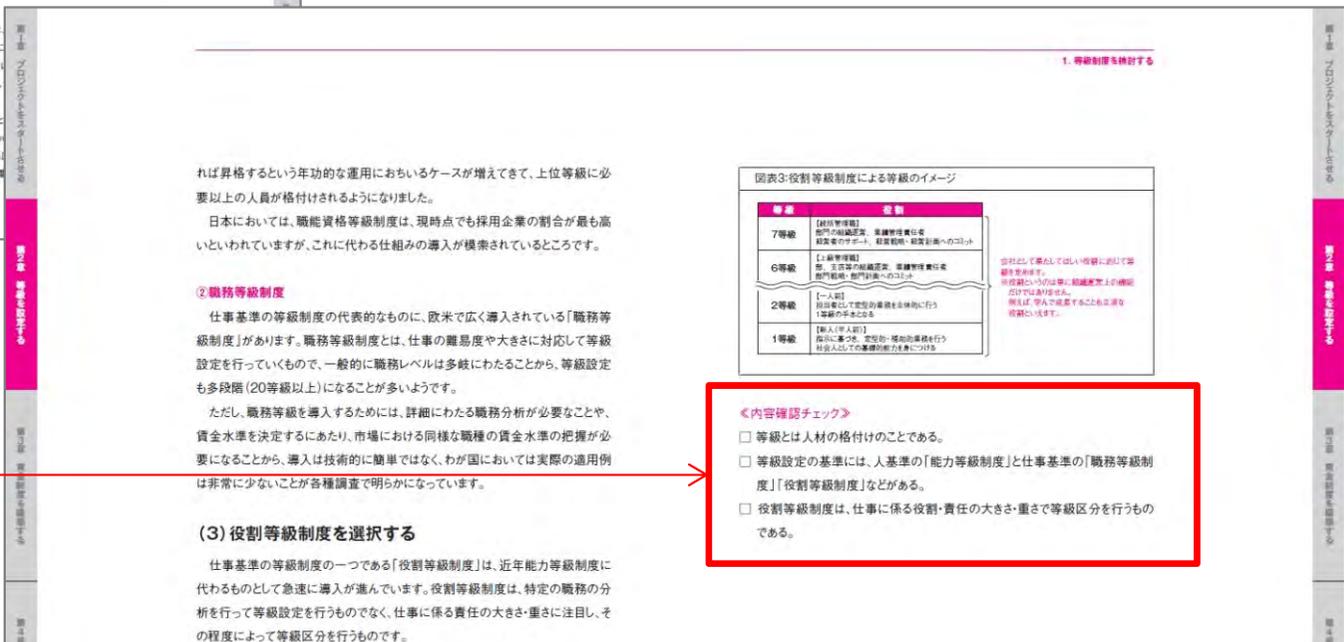
読み進めていけば、人事制度（等級制度・賃金制度・評価制度）の構築、  
年間のマネジメントサイクルへの落とし込みが、順次整備できていくように構成されています。

## 【特長1】 人事制度の基本から解説しているので、制度導入が初めてでもOK

人事制度の概要から解説しているため、人事制度の基本から理解したうえで、構築作業を進めていくことができます。人事制度を構成する「等級制度」「賃金制度」「評価制度」について順を追って基本から解説していますので、着実に制度構築をすることができます。



人事制度から丁寧に解説。  
解説は文字ポイントも大きく、図表も交えて読みやすく  
なっています。



各節ごとに「内容確認チェック」として、その節で押さえておくべきポイントを示していますので、着実に理解しながら制度構築を進めていくことができます。

# 「かんたん賃金制度導入の手引書」の詳細③

## 【特長2】 制度構築の手順をわかりやすく一本道で構成

「プロジェクトのスタート」から「等級の設定」⇒「賃金制度の構築」⇒「評価制度の構築」⇒「マネジメントサイクルへの落とし込み」まで、フローを一本化。それぞれの作業で必要な書式も示していますので、複雑な制度構築も迷わず進めていくことができます。

「かんたん賃金制度」作業の流れ

	1	2	3	4	5
<b>第1章</b> プロジェクトをスタートさせる	人事制度の範囲・目的を確認する ＜使用する書式＞ ①-1 人事制度構築の範囲・目的の確認シート	検討メンバーを決める ＜使用する書式＞ ①-2 検討メンバー入力シート	検討スケジュールを立てる ＜使用する書式＞ ①-3 検討スケジュール入力シート	社員にアナウンスを行う ＜使用する書式＞ ①-4 人事制度構築の範囲・目的の通知	社員の現状確認を行う - 業務、賃金の確認 ＜使用する書式＞ ①-5 社員データ入力シート
<b>第2章</b> 等級を設定する	等級を設定する - 等級数 - 等級名称の位置づけ - 専門性の有無 ＜使用する書式＞ ②-1 等級設定シート	等級定義を行う - 範囲 - 必要能力 ＜使用する書式＞ ②-2 等級別役割力定義 (5等級用) ②-3 等級別役割力定義 (6等級用) ②-4 等級別役割力定義 (7等級用)	モデル人材の設定 - 学歴/ABCモデル人材の算出/9-1 ＜使用する書式＞ ②-5 学歴別年齢入力シート	社員を仮格付けする - 社員を等級に当てつける ＜使用する書式＞ ②-6 社員データ入力シート	
<b>第3章</b> 賃金制度を構築する	現状把握・分析 - 月別賃金・年収の分布図作成 - 賃金センサスの水準と比較 ＜使用する書式＞ ③-1 賃金分析 (平成20年度)	弊題と改革の方向性確認 ＜使用する書式＞ ③-2 賃金と改革の方向性入力シート	等級別あるべき年収の検討 ＜使用する書式＞ ③-3 等級別下級・上級年収検討シート	手当額の整理統合 ＜使用する書式＞ ③-4 手当整理統合検討シート	賃与支給方式の検討 - 賃与算定基礎 - 支給倍率 - 評価係数 ＜使用する書式＞ ③-5 賃与支給方式検討シート
<b>第4章</b> 評価制度を構築する	共通評価基準の作成 - 業績評価 (成果/職務行動) - バリュースコア評価 ＜使用する書式＞ ④-1 共通評価基準 (5等級用) ④-2 共通評価基準 (6等級用) ④-3 共通評価基準 (7等級用)	能力評価の検討 ＜使用する書式＞ ④-4 職務/能力/職務シート ④-5 1等級から5等級への能力チェックリスト	評価の点数化・最終評価 - 評価点の配分 - 合計点と評価の関係 ＜使用する書式＞ ④-6 評価点配分・最終評価検討シート	評価決定のプロセス - 自己評価・評価結果 - フィードバックでのプロセス - 1級・2級評価者の決定 ＜使用する書式＞ ④-7 指導者メモ ④-8 1次・2次評価者入力シート	評価シートの決定 - 等級別・職種別に項目ごとの点を決める ＜使用する書式＞ ④-9 評価シート ④-10 評価管理シート ④-11 前期・後期評価管理表
<b>第5章</b> 人事制度をマネジメントサイクルに落とす	評価期間の決定 - 業務年度との関係 - 開始時期の見直し ＜使用する書式＞ ⑤-1 評価期間決定シート	人事制度適用スケジュール決定 - 会社イベント、人事作業、実施者の明確化 ＜使用する書式＞ ⑤-2 人事制度適用スケジュール例 ⑤-3 人事制度適用スケジュール入力シート	人事制度導入スケジュール決定 - 社員説明会、個別面談 - 新賃金制度の適用時期 - 評価係数 - 評価制度適用の有無 ＜使用する書式＞ ⑤-4 人事制度導入スケジュール入力シート	人事制度適用規程の作成 ＜使用する書式＞ ⑤-5 人事制度適用規程例	

6	7	8	9	10	11	12
等級別標準モデルの検討 - 等級別手当額 - 改善効果 - 算出数 ＜使用する書式＞ ⑥-6 等級標準モデル算出シート	基本給適用の算出確認 - 評価と算出係数 - 算出に対する方針 ＜使用する書式＞ ⑥-7 算出係数算出確認シート	基本給レンジを決定する - 等級別基本給 - 下級額・上級額 ＜使用する書式＞ ⑥-8 賃金表作成用ファイル (5等級用) ⑥-9 賃金表作成用ファイル (6等級用) ⑥-10 賃金表作成用ファイル (7等級用) ⑥-11 賃金表作成用ファイル (7等級用) > 基本給・下級・上級の決定シート	賃金表の作成 - 等級によって位置づけを変えない場合 ＜使用する書式＞ ⑥-9 賃金表作成用ファイル (5等級用) ⑥-10 賃金表作成用ファイル (6等級用) ⑥-11 賃金表作成用ファイル (7等級用) ⑥-12 賃金表作成シート	賃金表の作成 - 等級によって位置づけを変えない場合 ＜使用する書式＞ ⑥-9 賃金表作成用ファイル (5等級用) ⑥-10 賃金表作成用ファイル (6等級用) ⑥-11 賃金表作成用ファイル (7等級用) ⑥-12 賃金表作成シート	モデル賃金分析 - 標準・大企業ABCモデル人材の賃金コア ＜使用する書式＞ ⑥-13 モデル賃金分析シート (等級別) ⑥-14 モデル賃金分析シート (等級別) ⑥-15 賃金表作成用ファイル (5等級用) ⑥-16 賃金表作成用ファイル (6等級用) ⑥-17 賃金表作成用ファイル (7等級用) ⑥-18 賃金表作成シート	賃金制度のまとめ - 現状への前賃金の対比 - 基本給レンジの算出確認 - 改善効果と評価の算出 ＜使用する書式＞ ⑥-19 社員データ入力シート ⑥-20 賃金表作成用ファイル (5等級用) ⑥-21 賃金表作成用ファイル (6等級用) ⑥-22 賃金表作成用ファイル (7等級用) ⑥-23 賃金表作成シート
評価と昇格・降格の関係 - 昇格条件の検討 (作業方式・入学方式) - 降格基準の検討 ＜使用する書式＞ ⑥-12 昇格の判断基準表						

**1 プロジェクトをスタートさせる**

①-1 人事制度構築の範囲・目的の確認シート  
①-2 検討メンバー入力シート  
①-3 検討スケジュール入力シート  
①-4 人事制度構築の範囲・目的の通知  
①-5 社員データ入力シート

---

**2 等級を設定する**

②-1 等級設定シート  
②-2 等級別役割力定義 (5等級用)  
②-3 等級別役割力定義 (6等級用)  
②-4 等級別役割力定義 (7等級用)  
②-5 学歴別年齢入力シート  
②-6 社員データ入力シート

---

**3 賃金制度を構築する**

③-1 賃金分析 (平成20年度)  
③-2 賃金と改革の方向性入力シート  
③-3 等級別下級・上級年収検討シート  
③-4 手当整理統合検討シート  
③-5 賃与支給方式検討シート

---

**4 評価制度を構築する**

④-1 共通評価基準 (5等級用)  
④-2 共通評価基準 (6等級用)  
④-3 共通評価基準 (7等級用)  
④-4 職務/能力/職務シート  
④-5 1等級から5等級への能力チェックリスト  
④-6 評価点配分・最終評価検討シート  
④-7 指導者メモ  
④-8 1次・2次評価者入力シート  
④-9 評価シート  
④-10 評価管理シート  
④-11 前期・後期評価管理表

---

**5 人事制度をマネジメントサイクルに落とす**

⑤-1 評価期間決定シート  
⑤-2 人事制度適用スケジュール例  
⑤-3 人事制度適用スケジュール入力シート  
⑤-4 人事制度導入スケジュール入力シート  
⑤-5 人事制度適用規程例

## 【特長3】 具体的な作業・検討手順についての解説の充実、わかりやすい書式の例示

手順を一本道で解説していく中で、必要となる書式をわかりやすく例示。同梱の「かんたん賃金制度導入パック【書式CD】」で提供する書式類の使い方や、利用しての検討の仕方を示していますので、読み進めながら書式データを自社用に修正いただくことで、制度構築ができます。

### 9. 等級別標準モデルの検討

ここで基本給レンジ決定の前段となる等級別標準モデルの前提条件を整理します。これまで行ってきた手当類の整理統合、賞与についての検討を踏まえ、等級ごとの標準的な手当額(割増資金含む)と年間賞与額(支給係数)設定の考え方を整理します。

等級別の標準的な手当額、賞与が設定できれば、あるべき年収幅から基本給レンジを決めることができます。

家族手当などを含めて年取判断する場合は、新卒日モデル人材の昇給年齢を基準に判断するなどして、等級への到達年齢と標準支給額を設定します。例えば、30歳結婚、その後子どもが生まれると仮定して、等級ごとどの程度の家族手当を平均的に見込めばいいかを考えます。図表18の例では、3等級に30歳で到達してその頃結婚することになると考えていますが、配偶者があっても一定以上の所得があって家族手当の対象とならないケースも多いので、平均的には配偶者に対する家族手当に0.5を掛けた金額が発生するとしています。また、結婚しないケース、結婚しても子どもがいないケースも多いので、30歳(3等級)以降、平均的に1人分の子どもを対象とした家族手当を支給すると考えています。

この例では、住宅手当は、全等級を通じて上限額が24,000円/月に設定されており、その50%である12,000円/月を支給平均額としています。通勤手当は、平均8,000円/月を見込んでいます。

これらの数字はあくまで年取から逆算したあるべき基本給レンジを設定するためのものであり、各人にこのとおり支給するものではありません。また、家族手当や住宅手当を実際に支給する場合でも、年取判断からそれらの手当は除いて考えるということであれば、標準モデルからそれらの手当は除いて検討することになります。通勤手当についても同様です。

図表18：等級別標準モデルの検討例

項目	検討内容
等級手当	等級に合わせた等級手当を支給
標準報酬	1等級～4等級2万円/月、5等級からは標準報酬として不支給
家族手当	すべての等級で標準支給額を1人1名まで支給とする
標準賞与支給月数	すべての等級で年間で3か月標準支給とする
家族手当(平均)	30歳以降(3等級以降)、配偶者0.5人、子ども1人分支給 ①13,000円×0.5+②6,000円=13,000円
住宅手当(平均)	全等級12,000円までの標準的な支給額とする
通勤手当(平均)	支給平均額8,000円をすべての等級の支給額とする

### 4. 現状把握分析

#### (4)「BL賃金分析」の使用法

「③-1 BL賃金分析(平成29年版)」のExcelファイルを開き、マクロを有効にします。

#### 1. 賃金を比較したい都道府県を選択

①「賃金集計」シートには、あらかじめ全国平均の賃金データが入っています。

②「賃金集計」シートでは、賃金を比較したい都道府県を選択できます。「賃金集計」シートの右上部分に「全国」という黄色のセルがあります。このセルはプルダウン式になっていますので、ここで比較したい都道府県を選択します。

③都道府県を選択したら、右上の「都道府県修正」というボタンをクリックすると、「都道府県計算を行います。よろしいですか?」というポップアップウィンドウが表示されますので、「はい」をクリックします。

④あらかじめ入った全国の賃金データに選択した都道府県の地域係数がかけられ、都道府県の賃金データに書き換わります。正常に計算が終了すると、「都道府県計算終了しました。」というポップアップウィンドウが表示されますので、「OK」をクリックします。すると、「基準賃金比較-年収」「基準賃金比較-年収」のそれぞれのシートに、選択した都道府県の賃金データのグラフが自動で生成されます。もう一度全国平均の賃金データと比較したい場合は、プルダウンメニューから全国を選択し同様の動作を行うと、全国の賃金データのグラフが生成されます。

※「賃金集計」シートの下部に、全国または選択した都道府県の報酬別賃金の下限額、上限額、平均額(賞与別)が表示されますので、自社の資金水準を考慮するのヒントにしてください。

▲ 使う必要が出てくる書式について、解説中に出てくる流れに沿って「実践しましょう」というコーナーを設け、使用する書式の画像を例示しながら、その使い方やポイント、検討にあたっての考え方を明示していますので、順を追ってひとつひとつ制度構築の作業を進めていくことができます。

▲ 賃金制度の設計には一部入り組んだ作業・検討が必要になる書式がありますが、そうした書式については独立した使用方法を丁寧に解説しています。

# 制度構築に必要な書式42種のひな形データの詳細①

## 【特長1】 制度構築に必要な書式を網羅、すべてデータで提供

「プロジェクトのスタート」から、「等級制度」「賃金制度」「評価制度」の構築、「年間のマネジメントサイクルへの落とし込み」に必要な書式を網羅し、それらをすべてデータで提供しますので、制度構築を迷わず進めることができます。

### <バック内の収録書式一覧>

カテゴリ	書式名	形式	カテゴリ	書式名	形式	
制度構築の準備	人事制度構築の趣旨・目的の確認シート	Word	評価制度	共通評価基準 (5、6、7等級用)	Word	
	検討メンバー入力シート	Word		職種別必要能力検討シート	Word	
	検討スケジュール入力シート	Word		1等級から2等級への能力チェックリスト	Excel	
	人事制度構築の趣旨 (文例)	Word		評価点数配分・最終評価検討シート	Word	
	社員データ入力シート	Excel		指導観察メモ	Word	
等級制度	等級設定検討シート	Word		1次・2次評価者入力シート	Excel	
	等級別役割・能力定義 (5、6、7等級用)	Word		評価シート	Excel	
	モデル昇格年数入力シート	Excel		目標管理シート	Excel	
賃金制度	BL賃金分析 (平成29年版)	Excel		導入・運用プロセス	前期・後期評価集計表	Excel
	課題と改革の方向性入力シート	Word			昇格の判断基準例	Word
	等級別下限・上限年収検討シート	Excel	評価期間決定シート		Word	
	手当類統廃合検討シート	Word	人事制度運用スケジュール例		Excel	
	賞与支給方式検討シート	Word	人事制度運用スケジュール入力シート		Excel	
	等級別標準モデル設定シート	Excel	人事制度導入スケジュール入力シート		Word	
	評価/昇給号俸数確認シート	Word	人事制度運用規程例		Word	
	新卒関連事項確認シート	Word	DVDレジュメ		『『かんたん賃金制度』全体作業の流れ』DVDレジュメ	PDF
	賃金表作成用ファイル (5、6、7等級用)	Excel			『賃金制度構築作業の解説』DVDレジュメ	PDF
	初任給構造決定シート	Word			『管理者のための評価者研修 ～ここだけは押さえておきたい人事評価のポイント～』DVDレジュメ	PDF
	モデル賃金作成シート (学歴により位置づけを変える場合用)	Excel				
	モデル賃金作成シート (学歴により位置づけを変えない場合用)	Excel				
	激変緩和措置決定シート	Word				



規程・書式類はすべて Word・Excelデータで提供します。手引書と同様に使い方やポイント、検討にあたっての考え方をコメントでも明示しています。

# 制度構築に必要な書式42種のひな形データの詳細②

## 【特長2】 書式「BL賃金分析」で、簡単に賃金分布図を作成し、世間水準との比較もできる

自社の賃金の支払い状況を賃金分布図として視覚化することで、賃金体系に問題点がないかの現状分析を行うことができます。同時に全国の賃金相場と比較することもできますので、世間水準を踏まえ採用競争力を考慮した賃金体系を構築することができます。

③-1 BL賃金分析(平成29年版) 平成28年調査による賃金センサスデータ

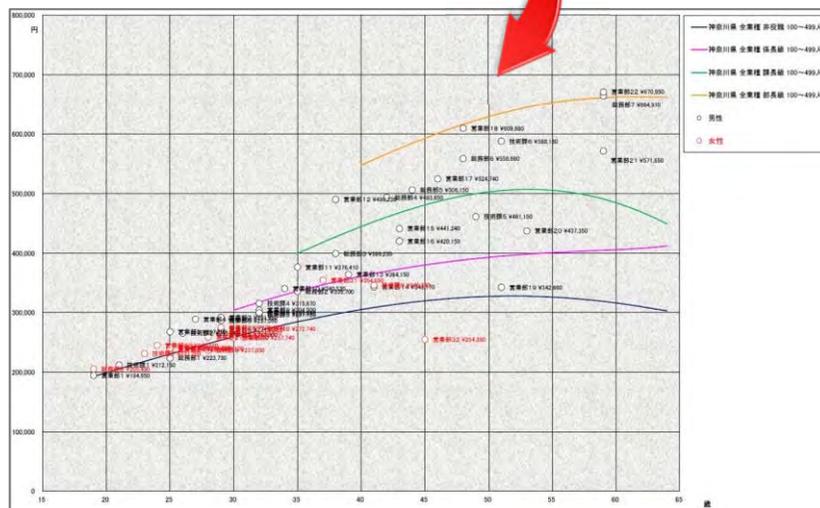
都道府県補正														
神奈川県											都道府県選択			
神奈川県 全業種 非役職 100~499人			神奈川県 全業種 係長級 100~499人			神奈川県 全業種 課長級 100~499人			神奈川県 全業種 部長級 100~499人			神奈川県		
年齢	月収	年収	年齢	月収	年収	年齢	月収	年収	年齢	月収	年収	年齢	月収	年収
19	192,556	2,685,253	19			19			19			19		
20	199,060	2,844,277	20			20			20			20		
21	205,502	2,998,618	21			21			21			21		
22	211,870	3,148,278	22			22			22			22		
23	218,156	3,293,255	23			23			23			23		
24	224,353	3,433,542	24			24			24			24		
25	230,451	3,569,124	25			25			25			25		
26	236,446	3,699,973	26			26			26			26		
27	242,331	3,826,054	27			27			27			27		
28	248,099	3,947,321	28			28			28			28		
29	253,742	4,063,716	29			29			29			29		
30	259,254	4,175,177	30	303,913	5,017,055	30			30			30		
31	264,626	4,281,631	31	310,910	5,165,870	31			31			31		
32	269,851	4,382,999	32	317,613	5,307,359	32			32			32		
33	274,920	4,479,198	33	324,028	5,441,512	33			33			33		
34	279,823	4,570,139	34	330,160	5,568,310	34			34			34		
35	284,551	4,655,728	35	336,015	5,687,727	35	399,347	6,102,128	35			35		
36	289,094	4,735,870	36	341,596	5,799,734	36	408,884	6,289,246	36			36		
37	293,441	4,810,467	37	346,907	5,904,298	37	418,226	6,470,163	37			37		

個別賃金グラフ作成 ※性別 1:男性 2:女性

氏名	性別	年齢	月収	年収
総務部1	1	25	223,730	3,691,872
総務部2	1	35	335,700	5,471,484
総務部3	1	38	399,230	6,410,760
総務部4	1	42	493,650	7,264,800
総務部5	1	44	506,150	7,492,800
総務部6	1	48	558,660	8,269,920
総務部7	1	59	664,910	9,851,520
総務部8	2	19	205,480	3,339,468
総務部9	2	32	272,740	4,492,032
技術課1	1	21	212,150	3,495,744
技術課2	1	26	265,740	4,298,436
技術課3	1	32	297,180	4,794,840
技術課4	1	32	315,670	5,134,428
技術課5	1	49	461,150	7,237,800
技術課6	1	51	588,160	8,697,420
技術課7	2	23	231,200	3,800,580

社員情報入力用のシートに、社員の性別と年齢、月給と年収を入力するだけで、ファイル内の各シートが連動していますので、自社の賃金水準と賃金センサスのデータを比較できる賃金分布図が別シートに自動生成されます。

▲「BL賃金分析」は、賃金分布図を自動生成するとともに、内蔵している賃金センサスの加工データを賃金カーブとして分布図に反映し、賃金分析を行うためのExcelファイルです。全国の47都道府県ごとの平均の賃金データを内蔵しており、都道府県を選択することで、該当都道府県の役職者別(非役職、係長級、課長級、部長級)の賃金カーブをグラフに描き出すことができます。



### 「賃金構造基本統計調査(賃金センサス)」とは

平成28年賃金構造基本統計調査 第1表 年齢階級別きまって支給する現金給与額、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額

区分	年齢	年齢階級	企業規模計(10人以上)				1,000人以上				年間賞与その他の特別給与額					
			年齢	人数	平均額	標準差	年齢	人数	平均額	標準差	年齢	人数	平均額	標準差		
男女計	43.5	11.9	184	13	333.7	304.0	304.2	2,308	978	41.3	15.8	158	18	588.7	347.2	1288.8
～19歳	19.1	0.9	189	12	161.8	174.0	119.6	20	877	16.1	0.9	105	18	202.0	178.9	187.7
20～24歳	23.0	2.1	196	14	228.3	204.5	363.4	172	882	23.2	2.0	191	16	247.0	215.7	414.3
25～29歳	27.5	4.4	194	17	270.8	237.3	845.4	288	1002	27.5	4.5	180	21	300.2	234.4	805.5
30～34歳	32.5	7.0	194	17	308.7	271.7	785.1	273	748	32.5	7.5	150	20	349.1	289.5	1042.8
35～39歳	37.8	9.8	194	18	338.9	301.0	888.4	288	1057	37.5	10.7	150	18	389.0	338.5	1239.2
40～44歳	42.6	12.8	185	14	362.4	328.8	1027.1	301	852	42.5	14.7	150	10	420.7	378.4	1462.4
45～49歳	47.4	15.7	184	13	388.2	357.3	1188.6	300	858	47.5	18.8	150	14	451.9	403.2	1775.8
50～54歳	52.5	18.3	184	11	401.5	374.8	1253.8	250	444	52.4	22.8	150	11	480.4	447.2	1917.8
55～59歳	57.4	20.3	184	10	387.0	384.1	1104.2	262	424	57.4	26.9	150	10	490.1	459.6	1844.8
60～64歳	62.3	17.8	184	8	289.0	271.5	588.1	222	408	62.5	21.1	150	8	310.2	289.9	904.8
65～69歳	67.1	15.4	185	7	287.1	255.4	352.4	49	577	67.0	14.5	191	8	314.1	300.7	547.2
70歳～	73.4	17.9	184	5	302.4	253.9	298.8	11	804	72.9	16.4	167	6	307.4	298.0	454.9

▲ 賃金センサスの役職別の賃金カーブと、入力した社員の賃金分布が一目でわかるグラフとして表示。世間水準との比較や、賃金分布を視覚的に捉えることで、年齢格差や男女格差がないか、といった課題の抽出もできます。

# 制度構築に必要な書式42種のひな形データの詳細③

## 【特長3】「払いたい・払える年収」から基本給の決定、賃金表の作成もかんたんに実現

経営許容度に基づく「払いたい・払える年収」から、残業代なども加味しながら合理的に基本給を導き出し、賃金表の生成まで落とし込むことができます。これらの作業もあらかじめ設定されたExcelの機能でスムーズに行うことができます。

「等級別下限・上限年収検討シート」

▲ 等級ごとに払いたい年収を経営判断で決めます。

「手当類統廃合検討シート」

▲ 現状の手当を整理するとともに、賞与の支給方針を決めます。

「賞与支給方式検討シート」

「等級別標準モデル設定シート」

▲ 決定した手当や賞与をもとに等級別の標準モデルを設定。

「賃金表作成用ファイル」

「賃金表作成用ファイル」内の「賃金表作成」シートと「基本給下限・上限の決定」シートは連動していますので、「基本給下限・上限の決定」シートで「下限基本給」「上限基本給」の金額を変更すれば、賃金表も自動生成されます。

「賃金表作成用ファイル」内の「基本給下限・上限の決定」シートの各セルには、あらかじめ関数を組んでいますので、基本給のセルの金額を変更すれば、自動で年収まで計算されます。

このシートで数値の入力や変更を行う必要があるのはアミ掛けがされている部分だけです。後のセルは自動で計算されます。つまり、「手当（残業手当含む）」と「賞与」の支給方針さえ決めれば、基本給の数値を変えることで年収が自動計算されますので、等級ごとの基本給を年収からかんたんに導き出すことができます。



# 『かんたん賃金制度』全体作業の流れDVD』の詳細

## 【特長】 人事制度を構築するための手順を、手引書の構成に沿ってわかりやすく解説

人事制度の基礎について解説した上で、「かんたん賃金制度」を導入するにあたっての全体的な作業の流れについて、「かんたん賃金制度導入の手引書」の構成にあわせた形で解説しています。作業手順ごとに「使用する書式」についても、ひとつひとつ解説していますので、映像を通して理解を深め、実際にどのような作業を行うかのイメージをふくらませることができます。

### <DVD構成>

はじめに

第1章 プロジェクトをスタートさせる

第2章 等級を設定する

第3章 賃金制度を構築する

第4章 評価制度を構築する

第5章 人事制度をマネジメントサイクルに落とす

収録時間：約140分

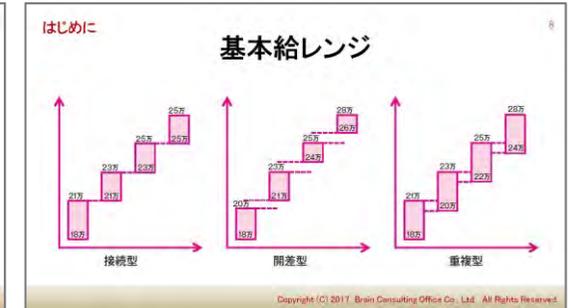


はじめに

### 等級制度の種類

- 能力等級制度
- 職務等級制度
- 役割等級制度 ⇒ 「かんたん賃金制度」で採用

Copyright (C) 2017 Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.



はじめに

### 評価の対象

種類	内容	項目	等級別着眼点
業績評価	成果	(1) KPI(事業業績評価指標)	各項目に対して、等級別に求められる着眼点を明示する
		(2) 仕事の達成度 仕事の量・迅速性 仕事の質・正確性 (3) 目標管理項目	
	職務行動	(1) 業務完了行動	
		(2) 顧客志向行動(社内顧客含む) (3) 改善・標準化行動 (4) コミュニケーション行動	
バリュー行動評価	バリュー行動	(5) 知識伝達・人材育成	
		(6) マネジメント意識	
		(1) 積極性(チャレンジ精神)	
		(2) 協働性(チームワーク) (3) 規律性(コンプライアンス遵守) (4) 責任感	

Copyright (C) 2017 Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.

はじめに

### 人事制度マネジメントサイクル

書式	目的/内容	人事作業	賃金作業	評価
1	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
2	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
3	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
4	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
5	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
6	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
7	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
8	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
9	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
10	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
11	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
12	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
13	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
14	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
15	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
16	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
17	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
18	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
19	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
20	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
21	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
22	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
23	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
24	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
25	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
26	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
27	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
28	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
29	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート
30	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート	自己評価シート

Copyright (C) 2017 Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.

第3章 賃金制度を構築する 12

### 賃金制度のまとめ

- 現社員への新賃金の当てはめ
- 基本給レンジの妥当性検証
- 激変緩和措置の設定

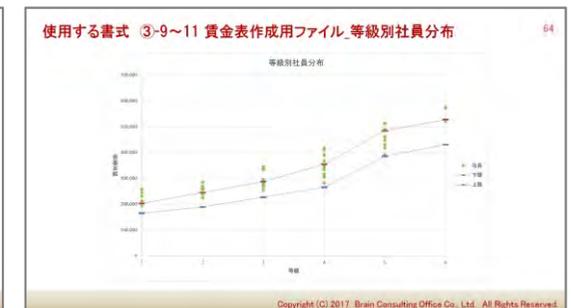
<使用する書式>

- ①-5 社員データ入力シート
- ③-9 賃金表作成用ファイル(5等級用)
- ③-10 賃金表作成用ファイル(6等級用)
- ③-11 賃金表作成用ファイル(7等級用)

>等級別社員分布シート

- ③-15 激変緩和措置決定シート

Copyright (C) 2017 Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.



## 【特長】 複雑な賃金制度の構築も、具体的なExcel書式の使い方を通してわかりやすく解説

賃金制度の構築において、特に重要なExcelの書式「社員データ入力シート」「BL賃金分析」「賃金表作成用ファイル」「モデル賃金作成シート」について、どのような手順で操作し、検討をしていけばいいのかについて、実際にExcelを操作しながら解説したDVDです。複雑な賃金制度の構築も、具体的なExcel書式の使い方を通してわかりやすく解説していますので、ひとつひとつ制度構築を進めることができます。

### <DVD構成>

#### 1. 現状把握

「①-5 社員データ入力シート」の解説

#### 2. 分析

「③-1 BL賃金分析(平成29年版)」の解説

#### 3. 基本給レンジの決定・賃金表作成

「③-9~11 賃金表作成用ファイル」の解説

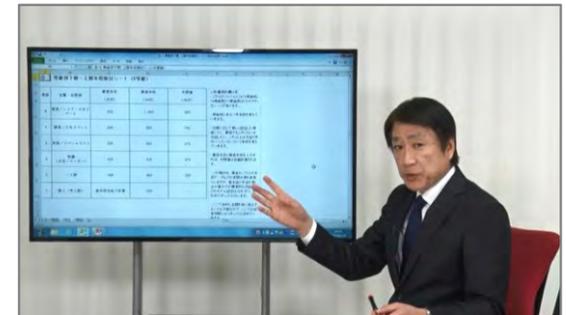
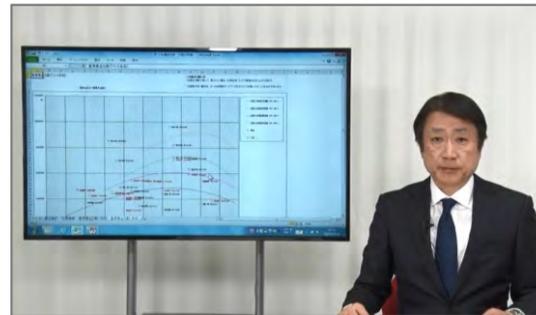
#### 4. モデル賃金分析

「③-13~14 モデル賃金作成シート」の解説

#### 5. 賃金制度のまとめ

「①-5 社員データ入力シート」「③-9~11 賃金表作成用ファイル」の解説

収録時間: 約160分



## 【特長】 評価者レベルを一定にするための評価者研修もDVDで定期的に実施できる

指導者・評価者として社員を評価するにあたり、気を付けなければいけないことや、被評価者との面談のポイントを学ぶことができる評価者用の研修DVDです。評価をするにあたっての基本的な考え方から評価にあたって起こしてしまいがちなエラーとその対処法など、評価者に視聴させることで、指導と評価のレベルを一定にすることができます。DVDですので、定期的に視聴し、反復学習することもできます。

### <DVD構成>

#### 第1部 人事評価の理論

- ・評価の前提
- ・評価の機能
- ・評価の方法

#### 第2部 人事評価の実践

- ・評価の原則
- ・評価で陥りやすいエラー
- ・フィードバック面接の行い方
- ・まとめ

収録時間：約80分



評価は総合的なマネジメントツール 10

- ①評価は、コミュニケーションツール
- ②評価は、業績向上ツール
- ③評価は、指導・育成ツール

Copyright (C) 2017 Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.

評価の原点①:よく見ること 31

- ・被評価者をよく知りよく見ること、行動を把握することが評価や指導の出発点
- ・自分のことをよく見てくれていることが、評価に対する被評価者の納得感につながる
- ・指導観察メモに、被評価者ごとに最低週に1回は行動事実の記入を行う

Copyright (C) 2017 Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.

評価の原則 34

- ①業務で発揮された行動・事実のみを評価対象とする
- ②評価対象期間内の行動・事実のみを評価対象とする
- ③評価項目、評価基準にある内容についてのみ評価を行う
- ④属人的要素は除外する
- ⑤評価すべき1つの事実は原則として1つの評価項目で処理
- ⑥ルールとスケジュールに従って実施する

Copyright (C) 2017 Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.

中心化傾向 44

### ①中心化傾向とは

- ・評価者が無難な評価を行いたいために、SABCDの評価でBを多くつけてしまいがちであること

Copyright (C) 2017 Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.

中心化傾向 45

### ②中心化傾向を起こさないためには

- ・絶対評価には、「普通」という概念はない
- ・事実に基づいて評価するために、被評価者をよく観察し記録すること
- ・公正な評価が被評価者の成長を促すという認識を組織として共有する

Copyright (C) 2017 Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.

面接 62

### ③評価シートの各項目の評価結果を伝える

- ・改善を要する内容については、あいまいな表現ではなく、具体的な事実や行動をきっちり伝える
- ・改善すべき点について、被評価者の言い分もあるはずなので、コメントを引き出す(どのような理由があったのか等)

Copyright (C) 2017 Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.

# 「『かんたん賃金制度』導入事例冊子」の詳細

## 【特長】 制度導入に向けての行程の検討例や書式の使用例を参考にできる

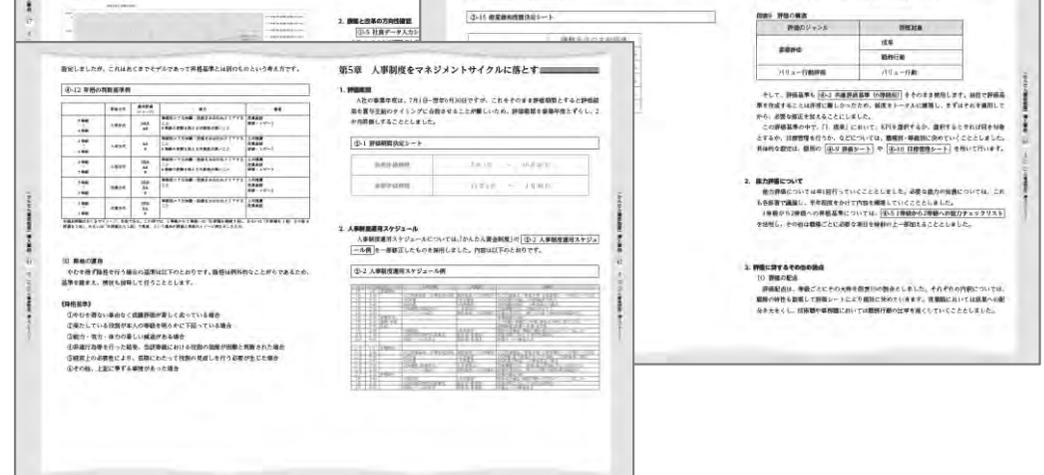
「かんたん賃金制度導入パック」を使っての人事・賃金制度の導入手順について、想定する導入企業を例に具体的な導入手順を示した冊子です。賃金制度の導入に向けてのひとつひとつの行程の検討例や書式の使用例などを例示していますので、実際に導入を進める具体的なイメージができます。



▲ 中堅・中小企業における人事制度・賃金制度に関してよく見受けられる実態・実情を踏まえ、そうした人事制度・賃金制度上の事例のエッセンスを組み合わせた架空のモデル企業を設定し、「かんたん賃金制度」を導入したという形で解説しています。



使用する書式の実例の使用例もありますので、どのように進めていくか具体的にイメージすることができます。



▲ 「かんたん賃金制度導入の手引書」の構成に沿って、「プロジェクトをスタートさせる」⇒「等級を設定する」⇒「賃金制度を構築する」⇒「評価制度を構築する」⇒「人事制度をマネジメントサイクルに落とす」のそれぞれの行程を検討にあたっての考え方、書式の使用例を、制度導入まで追って解説しています。

人事制度は、社員の格付けを行う等級制度をその基礎に持ちます。等級制度には、能力等級制度、職務等級制度、役割等級制度などがありますが、本パックは、仕事や役職に係る役割の大きさ・重さを基準に人材のグレード設定を行う「役割等級制度」を基礎とするものです。等級制度は、自社の組織階層にあわせて5等級、6等級、7等級の3つから選ぶ方式を採用しています。したがって、8等級以上の等級設定には対応していません。

この等級制度を骨格として、賃金制度(賃金表方式によります)、評価制度を構築し、それをマネジメントサイクルに落とししていくことを導いていくものです。そして、等級制度、評価制度ともに幅広い企業に適用可能と考えられる共通的な基準をサンプルとして示しています。企業ごとに多様性を持つ職種別の等級定義や職種別評価基準、職種別能力基準は本パックには含まれていませんのでご注意ください。

なお、退職金制度は賃金制度と関連性の深いものですが、本パックはその内容を含んでおりません。退職金制度は賃金制度と関連性を持つことが多く、特に支給金額が基本給に連動するものに関しては、基本給の見直しにより退職金制度の変更が必要になる場合がありますので、ご注意ください。

また、人事制度構築にあたっては、本手引書を読み込んでいただき、「かんたん賃金制度導入パック【書式CD】」所収のMicrosoftのWordまたはExcelを使った作業をしていただくことを前提としています。Excelについては自社用に修正を加える場合、一部関数の変更が必要になることがあります。

1. 「かんたん賃金制度導入の手引書」(A4版226P冊子)・・・1冊
2. 「かんたん賃金制度導入パック【書式CD】」・・・1枚
3. 「『かんたん賃金制度』全体作業の流れDVD」・・・1枚
4. 「賃金制度構築作業の解説DVD」・・・1枚
5. 「管理者のための評価者研修 ～ここだけは押さえておきたい人事評価のポイント～DVD」・・・1枚
6. 各種書式の出力見本・・・1セット
7. 「かんたん賃金制度」導入事例冊子(A4版56P冊子)・・・1冊



**価格：600,000円** (税別・送料込)

## ＜お申込みにあたっての注意事項＞

1. 本商品は、1パック1企業でのみ利用できます。本商品、ならびに本商品の全部あるいは一部を問わず複製、複写したものの販売、貸与、譲渡、頒布、上映、配信など、他者への引き渡し的一切を禁止します。
2. 本商品については、その全部あるいは一部を問わず、商業目的で利用(使用、再生、複製、複写、販売、再販売、貸与、譲渡、頒布、上映、配信、再商品化など有償無償や形態の如何を問いません)すること、また、本商品を利用して、他者に対して商業行為を行うことも禁止します。

# <参考> 「人事評価改善等助成金」が創設

平成29年度の雇用保険法に基づく助成金について、生産性の向上と人材不足の解消のため、生産性向上に資する人事評価制度と賃金制度を整備することを通じて生産性向上を図り、賃金アップ及び離職率の低下を実現した事業主に対して助成を行う「**人事評価改善等助成金**」が創設されました。

人事・賃金制度の必要性は国も奨励しています。

## <人事評価改善等助成金(新設)の概要>

### ①【制度整備助成】

生産性向上に資する人事評価制度及び賃金制度(人事評価制度等)を整備した場合、50万円を助成

<主な受給要件>

1. 人事評価制度等整備計画の認定

次の(1)～(9)を満たす人事評価制度等(人事評価制度と賃金アップを含む賃金制度)の整備に関する人事評価制度等整備計画を作成し、管轄の労働局に提出してその認定を受けること。

(1) 正規労働者等を適用対象とする制度であること。

(2) 労働者の生産性向上に資する制度として、労働組合又は労働者の過半数を代表するものと合意していること。

(3) 人事評価について、評価の対象と基準・方法が明確であり、労働者に開示していること。

(4) 人事評価が年1回以上行われるものであること。

(5) 人事評価制度に基づく評定と、賃金(諸手当、賞与を含む)の額又はその変動の幅・割合との関係が明確であること。

(6) 賃金表を定めていること

(7) (5)と(6)を労働者に開示していること。

(8) 新制度の実施日の前月とその1年後の同月を比較したときに、「毎月決まって支払われる賃金」の額が2%以上増加する見込みであること。

(9) 新制度の実施日の前月とその1年後の同月を比較し、「毎月決まって支払われる賃金」の総額を2%以上増加させることについて労働組合又は労働者の過半数を代表するものと合意していること

2. 人事評価制度等の整備・実施・・・1. の認定を受けた人事評価制度等整備計画に基づき、制度を新たに整備し、実際にその制度を正規労働者等に実施すること

### ②【目標達成助成】

人事評価制度等の整備から一定期間経過後、生産性要件、賃金アップ及び離職率低下目標を達成した場合、更に80万円を助成

<主な受給要件>

3. 生産性の向上・・・2. の制度の実施日の翌日から起算して1年を経過する日において、所定の「生産性要件」を満たしていること。

4. 賃金の増加・・・2. の人事評価制度等の整備・実施の結果、人事評価制度の実施日の属する月の前月に支払われた「毎月決まって支払われる賃金」の額と、その1年後に支払われる「毎月決まって支払われる賃金」の額を比較した場合に、2%以上増加していること

5. 離職率の低下目標の達成・・・2. の人事評価制度等の整備・実施の結果、人事評価制度等の実施日の翌日から1年を経過するまでの期間の離職率が、人事評価制度等整備計画を提出する前1年間の離職率よりも、離職率の低下目標以上に低下させること

受給要件の詳細や申請手順等については、下記URL等を事前によくご確認ください。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000158133.html>

## 株式会社ブレインコンサルティングオフィス

社会保険労務士・社会保険労務士有資格者を10名以上抱える社会保険労務士法人を併設し、  
企業が抱える人事労務面の課題をトータルサポート。

3,500名(内、有料会員約1300名)を超える全国の社会保険労務士と連携、情報を共有し、企業に提供しています。

全国の企業・団体



知識と知恵を資本として  
“会社”と“人”をトータルサポート

Consulting  
Office  
**Brain**  
Outsourcing  
Personnel & Labor Management

日本中の社労士

**3,500**名



**PSRnetwork**  
Professional Shakaihoken Roumushi Network

全国各地の社会保険労務士事務所をネットワークし(「PSR network」)、社会保険労務士に対して最新の法改正情報・人事労務情報を提供するとともに、それぞれ独自の強みを持つ全国の社会保険労務士の得意分野を把握し、情報共有しています。労働関係諸法令・実務のプロフェッショナルの社会保険労務士間で情報を密に共有することで、企業にとって最適かつ最先端の人事労務ソリューションを提案します。

本パックは、ブレインの持つ商品開発力に加え、ブレイン独自の社会保険労務士ネットワーク「PSR network」を生かし、企業の人事制度設計、特に賃金制度の構築・導入に豊富な実績を持つ、株式会社ビジネスリンクの西川幸孝氏による監修のもと開発しています。

## 西川幸孝（にしかわ ゆきたか）

株式会社ビジネスリンク 代表取締役

経営コンサルタント 中小企業診断士 特定社会保険労務士

「PSR network」正会員



**【略歴】** 早稲田大学卒業後、商工会議所にて、第三セクターの設立運営などに深く関わる。  
2000年経営コンサルタントとして独立。2005年株式会社ビジネスリンク設立。

「経営を『人』の観点から見直す」をコンセプトに、実践的な経営コンサルティングを行っている。  
「人を活かすマネジメントのしくみづくり」、「経営改善に直結する人事評価制度・賃金制度の構築」「トラブルを防ぐ労務管理」、「M & Aに際しての人事労務マネジメント」などが主要テーマ。

2009年より中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科客員教授。

**【著書】** 「マネジメントに活かす 歩合給制の実務」（日本法令 2016年5月）  
「中小企業のM & Aを成功させる人事労務の実践的手法」（日本法令 2012年9月）  
「小さくても『人』が集まる会社」（日本経済新聞出版社 2011年11月）  
「挑戦する成長企業」（共著）（中部経済新聞社1996年7月）



「かんたん賃金制度導入パック」のお問い合わせは・・・

## 【開発元】

株式会社 ブ레인コンサルティングオフィス

企画開発部 「かんたん賃金制度導入パック」担当まで

TEL: 03-6681-8372 (9:15~18:15/土・日・祝除く)

URL: [www.e-brain.ne.jp](http://www.e-brain.ne.jp)

Mail : [info@e-brain.ne.jp](mailto:info@e-brain.ne.jp)

## 【販売】

株式会社エヌ・ジェイ・ハイ・テック 企画部

TEL: 03-5225-3818

Mail: [kigyoujitsumu@njh.co.jp](mailto:kigyoujitsumu@njh.co.jp)

