

紀陽ビジネスクラブ / 経営セミナー

中堅・中小企業を元気にする

成果主義

人事・賃金制度改革セミナー

講師：株式会社新経営サービス

人事戦略研究所 コンサルタント

佐藤 東

1. なぜ人事制度改革は失敗するのか

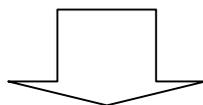
成果主義人事制度とは、年功や保有能力ではなく、発揮能力 = 成果・業績に基づいて社員の給与や昇進・昇格を決定するしくみ

年齢・勤続	毎年、全社員が一律で上昇していく	年々一律で昇給する
保有能力	上昇するスピード、幅に個人差がある	昇給幅に個人差がある
成果・業績	同一人物でも、上がったたり下がったりする	上がる人と下がる人がでる

成果主義人事制度の目的は、業績に応じた人件費コントロールと、社員の意欲高揚

ほとんどの会社の欠陥

人事・賃金制度が経営戦略・経営課題と乖離していること！！



経営課題・部門課題に沿った成果を上げた社員を評価し、処遇する

人事・賃金制度改革の目的をはっきりさせることからスタート

これが、改革が成功したかどうかの判断基準になる！！

例えば、

会社の経営が安定するよう、柔軟な人件費コントロールを実現したい

様々な指向や特技をもった社員がいるので、多様な人材を活用したい

まだまだ社員のレベルを上げる必要があり、人材の能力向上を図りたい

社員が生き生きと働けるよう、人材の意欲向上を図りたい

成長段階の会社であり、外部からも優秀な人材が獲得できるようにしたい

働く人の生きがいを第一に考えており、社員満足の向上を実現したい

「何のために変えるのか」を社員に明確に伝えることこそが重要！！

2. 総額人件費コントロールのポイント

総額人件費の捉え方

損益計算書を見てみると…

人件費の内訳
役員報酬
給与手当
賞与
退職金
法定福利厚生費
福利厚生費
製造原価の中の労務費
雑給 など

わが社の適正人件費は

売上高対人件費比率（＝人件費総額÷売上高）

労働分配率（＝人件費総額÷付加価値高）

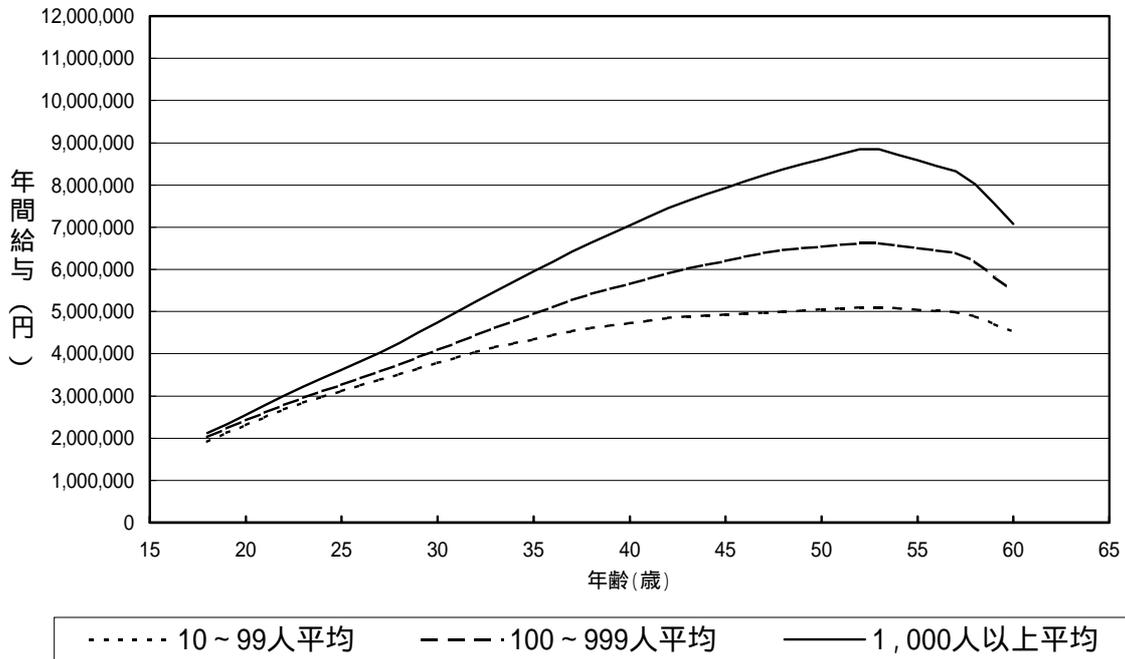
総額人件費を把握する（過去からの推移、同業種との比較）

管 理 項 目	自 社	製造業平均	卸売業平均	小売業平均
売上高				
外部購入費（材料、仕入、外注等）				
付加価値高（ - ）				
人件費（役員報酬含む）				
経常利益高				
従業員数（正社員換算）				
1人当り売上高（ ÷ ）		2,238万円	4,763万円	2,748万円
1人当り付加価値高（ ÷ ）		1,157万円	1,310万円	1,018万円
1人当り人件費（ ÷ ）		546万円	576万円	492万円
1人当り経常利益高（ ÷ ）		247万円	317万円	175万円
売上高対人件費比率（ ÷ ）		24.4%	12.2%	17.9%
労働分配率（ ÷ ）		47.1%	44.0%	48.3%

平均値は、平成13年版TKC経営指標「優良企業」より

個別賃金の状況を把握する

男子年間給与平均グラフ(超過労働給与除く)



データは平成13年版労働省「賃金構造基本統計調査」より

人件費をコントロールする3つの方法

人員コントロール 人員構成を把握し、年齢構成上の課題を発見する

職種別年齢構成表と対策例

年 齢	役員	管理職	営業職	仕入職	配送職	事務職	合 計	対 策
55 歳以上	2 人	5 人			3 人		10 人	退職金原資確保
50 歳以上	1 人	1 人	1 人	2 人	2 人	1 人	8 人	年俸制導入
45 歳以上	1 人	2 人	4 人	1 人			8 人	専門職制度導入
40 歳以上		1 人		1 人		2 人	4 人	
35 歳以上			3 人				3 人	
30 歳以上			2 人	1 人		4 人	7 人	間接部門パート化
25 歳以上					1 人	3 人	4 人	若手営業の採用
25 歳未満			2 人		1 人	2 人	5 人	
合 計	4 人	9 人	12 人	5 人	7 人	12 人	49 人	3年後45名へ

いかにして平均年齢の上昇を押さえられるか

賃金コントロール

- ・賞与総額を業績連動にする
- ・業績年俸制を導入する
- ・成果配分のウエイトを高める

雇用形態コントロール

- ・パート社員比率を高め、活性化させる

ガソリンスタンドA社のアルバイト・パートタイマー人事制度

ランク	職務内容	昇格条件	評価点	時給幅	手 当
主 任	所長、副所長不在の際の営業所責任者	入社1年以上 勤務1,200時間以上	80点以上	上限1,300円 下限1,100円	月間勤務120時間以上の場合 10,000円
副 主 任	担当部門責任者 (給油、販売、整備、保険)	入社9ヶ月以上 勤務900時間以上	70点以上	上限1,150円 下限1,000円	月間勤務120時間以上の場合 5,000円
シ ニ ア	サービス 技能職	入社3ヶ月以上 勤務300時間以上	50点以上	上限1,000円 下限 900円	-
ジュニア	サービス見習い 技能職見習い	-	-	上限 900円 下限 800円	-

- ・派遣社員を活用する(直接的な人件費低下にはつながらないケースも)
- ・中途採用時には契約社員期間を設ける
「紹介予定派遣」もますます活発化する

3. 等級制度の作り方 ~ 組織の枠組みを設計する

職位・等級ランクは簡素化、短縮化する

中小企業では、6～8段階程度で十分（等級間の違いが説明できるかがポイント）

自社の職種を分類する

職種例

業種・業態	主な職種
メーカー	管理職、企画開発職、製造職、技術職、生産管理職、購買職、営業職、経理職、事務職
商社	管理職、販売企画職、営業職、仕入職、商品管理職、配送職、経理職、営業事務職
小売店	店長職、販売促進職、バイヤー、販売職、経理職
ソフトウェア	管理職、システムエンジニア、プログラマー、アシスタント、営業職、経理職
ホテル	店長職、フロント職、ウエイター・ウエイトレス、調理職、購買職、清掃職

専門職コースを取り入れた昇進・昇格フレームをつくる

等級	対応役職位	職種分類							
		管理職	企画開発職	営業職	仕入職	営業事務職	経理職		
7	本部長 部長	↑ ↓							
6	部長・次長 課長		専門職	専門職					
5	課長 係長								
4	係長	↻	↑ ↓						
3	主任		↑ ↓						
2			↑ ↓						
1			↑ ↓						

職種ごとのシンプルな等級成果責任基準をつくる

営業部門の等級成果責任例

等級	対応役職位	職務、成果責任
6 級	部長・次長	年間売上高 30 億円以上の部門統括 部門売上高目標の達成 部門営業利益目標の達成 部門売掛回収管理責任 部門人材育成責任
5 級	課長	年間売上高 15 億円以上の課統括 課売上高目標の達成 課新規顧客売上高 1 億円以上 課販売経費管理責任 課売掛回収管理責任 課人材育成責任
4 級	リーダー	課長の補佐及び営業マン数名のチームリーダー チームの売上高目標の達成 チーム人材育成責任 年間担当売上高 2 億円以上 担当売上高目標の達成 新規顧客売上高 1,500 万円以上 担当売掛回収管理責任
3 級	主任	年間担当売上高 1.5 億円以上 担当売上高目標の達成 新規顧客売上高 1,000 万円以上 担当売掛回収管理責任
2 級	一般	大卒程度、得意先の担当責任 担当売上高目標の達成 担当売掛回収管理責任
1 級	一般	高卒程度、営業マンの補助 得意先の販売応援 商品配送業務

4 . 経営課題解決型 - 職種別人事評価のつくり方

職種ごとの成果・業績評価基準と職務評価基準をつくる

成果・業績評価では「仕事の結果」を評価する

業績は3つの視点から評価する

- a . 「目標達成率」
- b . 「前年伸長率」
- c . 「絶対額」

全社・部門・個人で設定する

間接部門は部門テーマ達成を評価する

一般的な目標管理ではない

【成果・業績評価項目例】

営業職

売上高（粗利益高）目標達成率、売上高（粗利益高）伸長率、売上高（粗利益高）実績、新規開拓売上高（粗利益高）、新規開拓件数、リピート率、売掛金回収率

企画開発職

開発商品売上高（粗利益高）目標達成率、開発商品売上高（粗利益高）伸長率、開発商品売上高（粗利益高）実績、開発件数、開発納期達成率

店長職

店売上高（粗利益高）目標達成率、店売上高（粗利益高）伸長率、店売上高（粗利益高）実績、営業利益高目標達成率、営業利益高伸長率、営業利益高実績

総務・経理管理職

経費予算達成率、採用人員実績、社員定着率改善度、人員目標達成率、社員能力向上度（資格取得など）、資料作成期間短縮度、売掛金回収率

製造管理職

生産高目標達成率、生産高実績、1人当たり生産高伸長率、仕入コスト低減率、製造コスト予算達成率、工場営業利益高目標達成率

職務評価では「仕事のプロセス・能力」を評価する

その職種に期待する重要業務や姿勢、知識・技能などをピックアップする

評価項目ごとのウエイト（重要度）と評価基準を設定する

【職務評価項目例】

	業務遂行・姿勢	技能・知識
営業職	<ul style="list-style-type: none">・商談・顧客訪問・新規開拓活動・クレーム対応・目標達成意欲	<ul style="list-style-type: none">・折衝力・商品知識・顧客知識・業界情報・服装・マナー
企画開発職	<ul style="list-style-type: none">・商品コンセプトづくり・設計業務・創造性・採算意識・外注先管理	<ul style="list-style-type: none">・市場情報・生産知識・生産技術・コスト分析力
経理・総務職	<ul style="list-style-type: none">・電話対応・業務改善の提案・伝票処理・決算業務・文書作成	<ul style="list-style-type: none">・パソコン操作技能・経理知識・税務知識・言葉づかい
店長職	<ul style="list-style-type: none">・収益計画の立案・部下育成・ローテーション管理・リーダーシップ・接客業務	<ul style="list-style-type: none">・財務知識・人事管理知識・業界情報・対外的マナー

評価の運用ルールをつくる

評価期間・スケジュールは、できるだけ決算期に合わせる

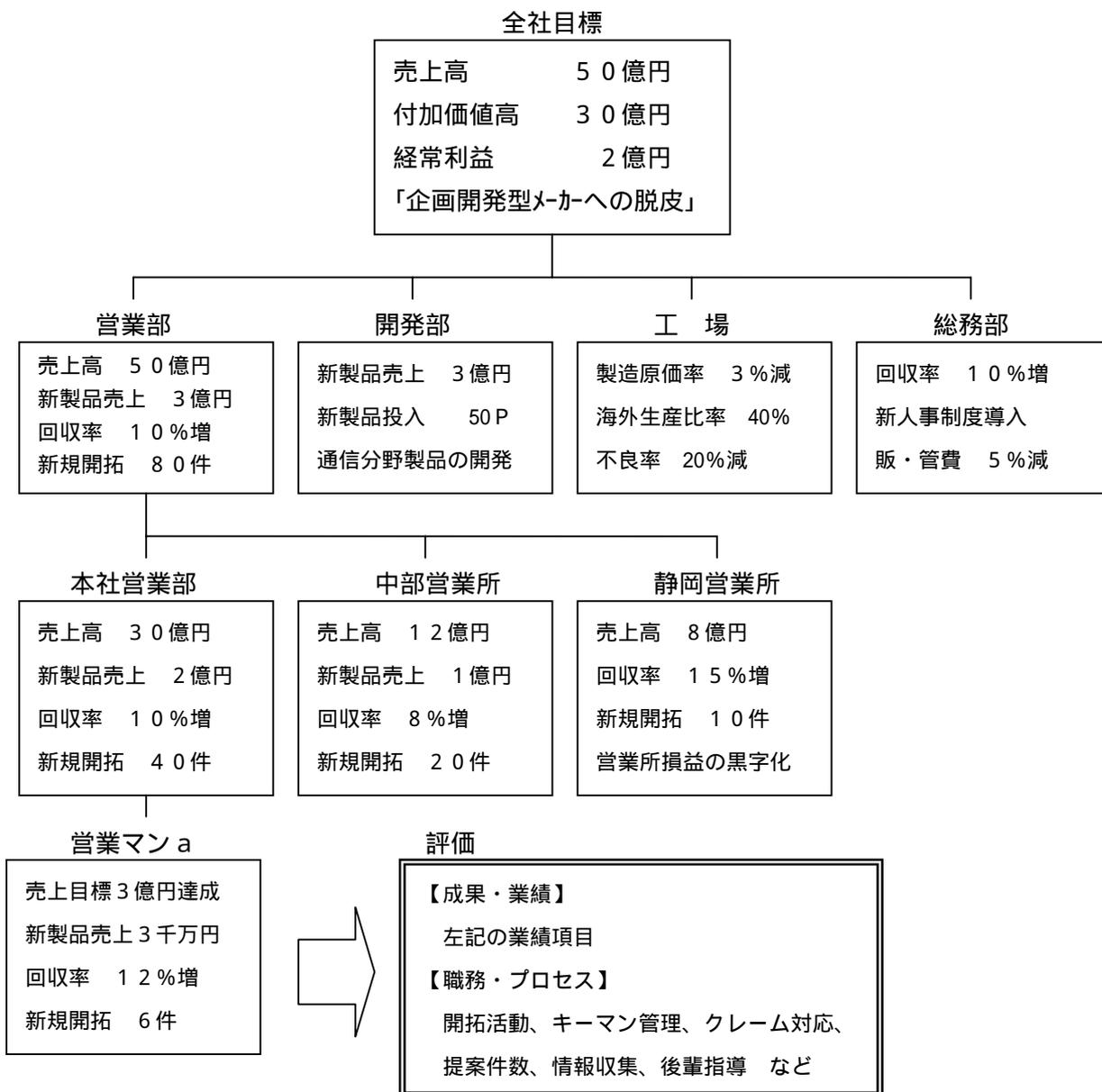
評価者は、自己評価、多面的評価の実施も検討する

評価点の調整は、自社に合ったものを選択する

（上司調整・評価会議・平均点方式・調整係数方式）

社員へのフィードバックは、自社の管理職のレベルを考えて、慎重に行う

【メーカー A 社の部門業績・目標ツリー】



5. 年功化した給与制度改革

定期昇給から定期給与改定へ（昇給し続けるしくみはムリ）

評価によっては減給するシステムをつくる

年功給を成果主義に変えるゴールイメージをもつことが重要

給与制度改革例 「昇給幅減額タイプの賃金表」

給与体系変更の概要

旧給与項目	新給与項目	内 容	変更の理由など
本給（年齢給）	基本給	等級に基づく基本給一本化	役割の大きさ、仕事内容に対する報酬という考え方を徹底する。
勤続給			
職能給			
役職手当	役職手当	本部長 90,000円 部長 70,000円 課長 50,000円 主任 5,000円	課長以上は、左記金額をベースに、半期ごとの評価により下記比率で変動。 SS：200% S：150% A：120% B：100% C：80% D：50% E：30%
家族手当	-	廃止	仕事給の考えを徹底するため。
住宅手当			
物価手当			
新設	資格手当	各人の保有する公的ライセンスにより支給 3,000円～20,000円	資格取得、自己啓発を奨励するため。

基本給表「途中から、ピッチ幅が減少していく」

	号俸	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級	
昇給 	1号	159,000円	195,000円	232,500円	282,500円	352,500円	432,500円	
	2号	160,200円	196,500円	234,500円	284,500円	354,500円	435,000円	
	3号	161,400円	198,000円	236,500円	286,500円	356,500円	437,500円	
		1号 1,200円	1号 1,500円	1号 2,000円	1号 2,000円	1号 2,000円	1号 2,500円	
	26号		232,500円	282,500円				
	31号	195,000円	1号 1,000円	1号 1,000円	1号 1,000円	1号 1,000円	1号 1,500円	
	36号							352,500円
	41号	1号 800円						432,500円
	70号	226,200円	276,500円	336,500円	386,500円	461,500円	576,000円	

各人の等級により上記基本給表の号俸に位置づける。できるだけ早く昇格することで、昇給するスピードが早くなる。逆に、同一等級に長く止まると、昇給幅が縮小する。

基本給改定基準「全社業績と各人の評価結果により下記の昇降号基準で決定」

評価区分	評価点目安	業績不調時		基本ベース	業績好調時	
SS	180 以上	+ 7	+ 8	+ 9	+ 1 0	+ 1 1
S	160 以上 180 未満	+ 5	+ 6	+ 7	+ 8	+ 9
A	120 以上 160 未満	+ 3	+ 4	+ 5	+ 6	+ 7
B	8 0 以上 120 未満	+ 2	+ 3	+ 4	+ 5	+ 6
C	4 0 以上 8 0 未満	+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+ 5
D	2 5 以上 4 0 未満	- 1	± 0	+ 1	+ 2	+ 3
E	2 5 未満	- 3	- 2	- 1	± 0	+ 1

給与制度例 「評価連動給（アップダウンあり）」

給与体系変更の概要

旧給与項目	新給与項目	内 容	変更の理由など
基本給 （職能給）	基本給 （評価連動給）	前年の評価結果により変動する。その結果として、昇給や減給となる。	評価に対する意識を高めることと、給与は上がり続けることが当然という発想を排除する目的。
役職手当	役職手当	ゼネラルマネージャー 120,000 円 マネジャー 80,000 円 リーダー 60,000 円 チーフ 15,000 円	役職ごとに幅のあった手当額を統一することで、シンプルにする。
家族手当	家族手当	配偶者 10,000 円 子供 5,000 円 / 人	経営者の意向により存続。

基本給表「等級と前年の評価結果により決定」

等級	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級	
ピッチ	3,000	5,000	6,000	7,000	9,000	10,000	
号数	評価点						
1	0～		196,000	238,000	282,000	348,000	
2	5～		202,000	245,000	291,000	358,000	
3	10～		208,000	252,000	300,000	368,000	
4	15～		214,000	259,000	309,000	378,000	
5	20～		220,000	266,000	318,000	388,000	
6	25～		226,000	273,000	327,000	398,000	
7	30～	168,000	192,000	232,000	280,000	336,000	408,000
8	35～	171,000	197,000	238,000	287,000	345,000	418,000
9	40～	174,000	202,000	244,000	294,000	354,000	428,000
10	45～	177,000	207,000	250,000	301,000	363,000	438,000
11	50～	180,000	212,000	256,000	308,000	372,000	448,000
12	55～	183,000	217,000	262,000	315,000	381,000	458,000
13	60～	186,000	222,000	268,000	322,000	390,000	468,000
14	65～	189,000	227,000	274,000	329,000	399,000	478,000
15	70～	192,000	232,000	280,000	336,000	408,000	488,000
16	75～	195,000	237,000	286,000	343,000	417,000	498,000
17	80～	198,000	242,000	292,000	350,000	426,000	508,000
18	85～	201,000	247,000	298,000	357,000	435,000	518,000
19	90～	204,000	252,000	304,000	364,000	444,000	528,000
20	95～	207,000	257,000	310,000	371,000	453,000	538,000

6. 業績賞与・報奨金制度のつくり方

もし、あなたの会社の賞与が次のような決定式なら…

$$\text{賞与} = \text{基本給} \times \text{平均支給月数} \times \text{評価係数}$$

年功的な基本給をベースにすることで、評価による逆転が起りにくい

慣習的な平均月数の設定により、人件費コントロールが図れない

幅の狭い評価係数により、賞与格差がつきにくい

といった問題が考えられる。そこで、対策例として、

基礎額を基本給から等級別基礎額に変更する

$$\text{賞与} = \text{等級別算定基礎額} (+ \text{役職手当}) \times \text{平均支給月数} \times \text{評価係数}$$

等級別算定基礎額

等級	算定基礎額
1等級	180,000
2等級	220,000
3等級	260,000
4等級	300,000
5等級	340,000
6等級	380,000

ポイント制に変更する

$$\text{賞与} = \text{各人評価ポイント} (\text{評価点} \times \text{等級係数}) \times \text{1ポイント当り単価}$$

等級別算定基礎額

等級	係数
6等級	3.0
5等級	2.5
4等級	2.0
3等級	1.6
2等級	1.3
1等級	1.0

$$\text{1ポイント当り単価} = \text{賞与総額} \div \text{全社員の評価ポイント合計} (\text{評価点} \times \text{等級係数})$$

賞与原資の決定基準をつくり、人件費をコントロールする

< 売上高基準 >

賞与原資 = 売上高実績 × 売上高対人件費比率計画 - 既支給済み人件費

< 売上総利益基準（付加価値高） >

賞与原資 = 売上総利益（付加価値高） × 労働分配率計画 - 既支給済み人件費

< 営業利益・経常利益基準 >

賞与原資 = 賞与支給前営業（経常）利益実績 - 営業（経常）利益計画

評価による格差（評価係数）を拡大する

従 来	
評価	係数
	1 . 2
A	1 . 1
B	1 . 0
C	0 . 9
D	0 . 8

新 制 度	
評価	係数
S S	1 . 8
S	1 . 5
A	1 . 2
B	1 . 0
C	0 . 8
D	0 . 5
E	0 . 2

この場合、無理やり評価を中心に集めるようなことはしない！！

経営者のサジかげんは残しておいてもよい

賞与制度例 「基本給をベースにしたスタイル」

総額原資決定方法「半期ごとの売上高対経常利益比率に連動」

半期売上高対経常利益比率（賞与支給前）	半期賞与支給月数（基本給比）
11.0%以上	平均4.0ヶ月
10.0%以上 11.0%未満	平均3.5ヶ月
9.0%以上 10.0%未満	平均3.0ヶ月
8.0%以上 9.0%未満	平均2.5ヶ月
7.0%以上 8.0%未満	平均2.0ヶ月
6.0%以上 7.0%未満	平均1.8ヶ月
5.0%以上 6.0%未満	平均1.6ヶ月
4.0%以上 5.0%未満	平均1.4ヶ月
3.0%以上 4.0%未満	平均1.2ヶ月
3.0%未満	平均1.0ヶ月

個別賞与決定基準

$$\text{個別賞与} = \text{基本給} \times \text{平均支給月数} \times \text{評価係数}$$

評価係数基準

評価点	評価係数
80以上	1.3
70以上 80未満	1.2
60以上 70未満	1.1
50以上 60未満	1.0
35以上 50未満	0.9
20以上 35未満	0.8
20未満	0.7

算出例

【条件設定】

- ・売上高対経常利益率 8.5% (= 2.5ヶ月)
- ・基本給 300,000円
- ・評価点 65点

$$\text{賞与} = 300,000\text{円} \times 2.5 \times \text{評価係数} 1.1 (\text{評価点} 65\text{点}) = \underline{825,000\text{円}}$$

賞与制度例 「評価ポイントを用いたケース」

総額原資決定方法「労働分配率50%を目安に総額決定」

賞与総額目安 = 半期粗利益 × 計画労働分配率50% - 既支払い人件費

個別賞与決定基準

個別賞与 = 各人の評価点 × 等級別係数 × 1ポイント当り単価

等級別係数

等級	係数
7	3.0
6	2.6
5	2.2
4	1.8
3	1.5
2	1.2
1	1.0

1ポイント当り単価

1ポイント当り単価 = 賞与総額 ÷ (評価点 × 等級別係数の全社員合計)

算出例

【条件設定】

- ・賞与総額 1億円
- ・評価点 × 等級別係数の全社員合計 20,000ポイント
- ・等級 4等級
- ・評価点 70点

1ポイント当り単価 = 1億円 ÷ 20,000ポイント = 5,000円

賞与 = 評価点70点 × 等級別係数1.8(4等級) × 5,000円 = 630,000円

営業・販売部門の報奨金

売上高目標達成賞例 a 「達成率のみ」

目標達成率	100%以上	105%以上	110%以上	115%以上
達成賞	8,000 円	12,000 円	16,000 円	20,000 円

売上高目標達成賞例 b 「実績ごとの基準作成」

達成率	100%以上	105%以上	110%以上	115%以上
目標金額	105%未満	110%未満	115%未満	120%未満
500 万円未満	3,000 円	6,000 円	9,000 円	12,000 円
500 万円以上	6,000 円	9,000 円	12,000 円	15,000 円
750 万円以上	9,000 円	12,000 円	15,000 円	18,000 円
1,000 万円以上	12,000 円	15,000 円	18,000 円	21,000 円

売上高目標達成賞例 c 「社内順位」

達成率順位	1 位	2 位	3 位	4 位
達成賞	30,000 円	20,000 円	10,000 円	5,000 円

新規開拓賞例 a 「件数基準」

新規開拓件数	1 件	2 件	3 件	4 件
開拓賞	5,000 円	10,000 円	15,000 円	20,000 円

新規開拓賞例 b 「売上基準」

新規開拓先売上高	200 万円以上	400 万円以上	600 万円以上	800 万円以上
開拓賞	30,000 円	20,000 円	10,000 円	5,000 円

非営業部門の報奨金

全社の業績により一律に支給する方法例

目標売上金額や目標経常利益などの全社の業績が達成された場合、一律に全社員に支給する。

研究・開発職に対する支給方法例

商品開発賞 a 「開発商品について 3 ヶ月ごとに審査」

開発賞名	会長賞	社長賞	開発部長賞	特許取得賞
開発賞	100,000 円	50,000 円	30,000 円	役員会で決定

商品開発賞 b 「販売実績による報奨金」

商品化後、販売個数や販売実績額に応じて、一定の計算方法で報奨金を計算し、支給する。

工場などの生産職に対する支給方法例

生産高、原価、不良率などの計画を達成した場合に支給する。

年俸制にする場合は、必ず『仮』年俸制にする

新業績年俸制例「仮年俸による年俸制」

仮年俸制概要

仮年俸額	等級別の仮年俸表により決定
月額支給分	仮年俸 × 1 / 16
賞与時支給分	固定賞与 (仮年俸 × 2 / 16) + 変動賞与 (仮年俸 × 2 / 16 × 人事評価係数)
その他	通勤手当は別途支給

仮年俸表

号俸	4 等級	5 等級	6 等級	7 等級
1	6,080,000	7,040,000	8,000,000	9,440,000
2	6,400,000	7,360,000	8,480,000	9,920,000
3	6,720,000	7,680,000	8,960,000	10,400,000
4	7,040,000	8,000,000	9,440,000	10,880,000
5	7,360,000	8,320,000	9,920,000	11,360,000
6	7,680,000	8,640,000	10,400,000	11,840,000

次年度仮年俸の決定方法

1 年間の人事評価と役割変更により、以下の基準で改定。

人事評価による改定基準

年間人事評価	改定基準
80 以上	+ 2 号
60 以上	+ 1 号
40 以上	± 0 号
20 以上	- 1 号
20 未満	- 2 号

等級、役割変更による改定基準目安

変更内容	改定基準
等級の昇格	上位等級内の直近上位額
役割拡大	+ 1 号 ~ + 3 号
役割変更なし	業績評価による改定のみ
役割縮小	- 1 号 ~ - 3 号
等級の降格	下位等級内の直近下位額

変動賞与の決定方法

$$\text{変動賞与 (年 2 回)} = \text{仮年俸} \times 1 / 16 \times \text{半期ごとの人事評価係数}$$

人事評価係数

$$\text{人事評価係数} = \text{人事評価点 (0 ~ 100 点)} / 50$$

7. 新人事制度に移行する際の留意点

給与・賞与シミュレーションを入念に行う（次頁参照）

人件費総額の極端な増減はないか

各社員の支給額に極端な増減はないか、また意図した結果になっているか

社員説明会は必ず行う

アンケートをとり、制度の修正に活かす

Q & A集の作成と配布を行い、社員の理解を深めていく

移行措置

新給与・賞与への移行措置は、会社の業績状況との兼ね合いで決定する

移行措置のパターン

パターン	昇給者	減給者	ポイント
a	全額昇給	全額減給	大幅な増減がない場合には可能
b	全額昇給	一旦調整給をつけ、その後の昇給額で消していく（減給なし）	移行のための原資に余裕があれば可能
c	全額昇給	一旦調整給をつけ、一定期間後なくす	オーソドックスな方法。期間設定を何年にするか
d	数年かけて昇給	数年かけて減給	増減一体で移行原資は必要としない
e	数年かけて昇給	一旦調整給をつけ、数年かけてなくす	一時的に移行原資が必要となる

給与制度改正時には、退職金制度も同時に見直す

現在及び将来必要な原資をシミュレーションする

基本給離脱型の退職金制度に変える

勤続年数別定額方式...勤続年数ごとに、退職金額を固定化した表を作成したもの

別テーブル方式...基本給の代わりに、等級別定額を設定しておき、勤続年数別の係数を掛合わせて算出するもの

ポイント方式...勤続ポイント、等級ポイント、評価ポイントなどを設定しておき、社員ごとに毎年積み上げる。退職時のポイント合計に1ポイント当りの単価を掛合わせて算出するもの

等級ポイント例

等級	ポイント/年
7級	30
6級	24
5級	19
4級	14
3級	10
2級	6
1級	3

評価ポイント例

評価	～3級	4・5級	6級～
S+	5	9	13
S	4	7	10
A+	3	5	7
A	2	3	4
B+	0	0	0
B	0	0	0
C	0	0	0

退職金前払い制度、確定拠出型年金などによる、退職金制度の実質的廃止が今後増えてくる
何十年も先の退職金を会社は保障できない

確定拠出型年金制度（日本版401K）の導入は、各社の導入状況を見ながら、決定する
単なる退職金の資金対策に使ってはならない

これからの人事・給与制度10の方針

定期昇給から定期給与改定へ

成果・業績主義

人件費の変動費化

経営計画との連動

やった人にはやっただけの処遇

給与水準の向上を目的とする

シンプルかつ分かりやすい基準

一方通行から対話型へ

オープン主義（業績、基準、プロセス）

走りながら考える（制度の詳細）

経営トップが先頭に立ち、推進することが重要