

中小企業の為の
組織最適化ガイドブック

株式会社あおい総合研究所

目次

1. 中小企業の社長のジレンマ	3
2. 経営環境の激変と中小企業経営	4
3. 中小企業の成長ステージ	5
4. 組織の基本設計	6
5. 人事制度体系について	1 1
6. 等級制度について	1 2
7. 人事評価制度について	1 4
8. 賃金制度について	2 1
9. キャリアパス制度について	2 7
10. 非金銭インセンティブの活用	2 9
11. 人材採用の効率化	3 0
12. E Sマーケティングのすすめ	3 4
おわりに、読者プレゼント	3 5



1. 中小企業の社長のジレンマ

このガイドブックは

敬愛する中小企業の社長、特に成長経営を志す社長にお送りします。

起業や事業承継以降、適切な戦略や営業力・技術力をお持ちの企業は成長経営を実現されます。

社長もプライドを持って日々経営にあたっている事でしょうし、将来の展望も見据えて経営しておられることでしょう。

しかし、企業の成長過程で多くの社長から次のような悩みを多く聞きます。

受注はまだ取れるのに、人材不足・採用難で思うように売上が上げられない

今までトップダウン型で頑張ってきたが、もう組織的な経営をしないと伸び悩む

社員の定着率が悪く、育っては辞めていく

末端が見えなくなり、機会損失や顧客満足度の低下が気になる



果たしてこれらの原因はどこにあるのでしょうか？ また、成長経営と組織力強化の両面を実現し、更に成長していく為のポイントは何なのでしょう？

このガイドブックでは、まだ組織が小さい時期から、社員50名程度までの組織を意識して、成長経営とそれを支える組織最適化について基本的なロジックを提示させていただきます。

ご自身の会社を「ご自身で診断してする」感覚でお読み頂ければ幸いです。

2. 経営環境の激変と中小企業経営

今、中小企業を取り巻く経営環境が激変し、新しい時代の経営のあり方が問われています。重要な環境変化を確認し、経営再設計の重要性を踏まえて組織最適化について考えます。

1. 長く続く原価高騰トレンド

新型コロナの感染拡大は「原材料の供給混乱・価格高騰」など大きな混乱をもたらしました。ロシアのウクライナ侵攻は「エネルギー資源・材料費の高騰」をもたらしました。この2つの大事件が収束した後も、エネルギー高騰や材料費高騰は続く指摘されています。それは、西欧が権威主義国家へのサプライチェーン依存度が高すぎると問題発生時のリスクが大きいと考え、比較的成本が高い西欧寄りの国のサプライチェーンの再構築に動いているからです。これは中小建設業の原材料費・燃料費の高騰が長く続く可能性を示唆しています。

2. 国策としての賃上げ

昨今の物価高騰を背景に、国策としての人件費UPが打ち出されました。それに大手企業も同調し賃上げを断行しています。中小企業においてもその流れが始まり、これから賃上げが本格化すると思われます。まだ多くの中小企業が、「価格転嫁ができない状況にあり賃上げは難しい」と考えているようにお聞きします。しかし、中小企業でもこの流れに対応できないと、「人材採用」ができないばかりでなく「人材流出」につながる可能性もあります。これは中小企業の死活問題であり人件費高が長く続く事を示唆しています。

3. “超”人材採用難

人口減少・労働人口のトレンドは続き、相変わらず人材採用が難しい時代です。

大手企業では採用強化と共に、労働力不足に適応する為に、DX推進・在宅ワーカー確保など様々なイノベーションに取り組んでいます。

採用力に劣る中小企業では、より採用が厳しく、組織戦略そのものの見直しを迫られるでしょう。

組織の基本設計や基本人事制度を最低限整備し、かつ今後どのように組織づくりをしていくかという戦略レベルの対応が必要になるでしょう。

3. 中小企業の成長ステージ

同じ中小企業でも高収益で成長している企業もあれば、売上が伸びず低収益のままの企業もあります。成長する中小企業は次のような成長経営ステージを着実に上っています。今後は組織づくりにはもっとお金がかかると思われます。この各ステージを戦略性を持って推進する必要があります。

1. 黒字とキャッシュを最大化する

中小企業が成長経営を実現するには、何よりも「人材」が必要です。その為には人が集まる会社をつくり、採用マーケティングを展開しなければなりません。それには投資が必要です。更に高収益にするための戦略投資にも投資が必要です。中小企業の成長経営の第1ステージのポイントは、今の事業で黒字とキャッシュを最大化するという事です。

2. 人が集まる会社をつくる

中小企業は労働集約型産業が多く、人材が増えないと売上が伸ばせないケースが多くみられます。人材採用をする場合、まず初めに取り組むべき事は「応募者にとって魅力がある会社」をつくる事です。その魅力がないまま採用広告にお金をかけても中々応募がありません。応募者が「この会社の話を聞いてみたい」と感じる魅力を作りこむ必要があります。

3. 人を集める採用マーケティング力を持つ

自社の魅力を伝えるルート設計をし募集広告を打ち出し応募を獲得する事になります。人材紹介会社や高額な有料広告を利用できる財務力があればいいのですが、そうでない会社はコスパのいい採用マーケティングを考えないといけません。最近伸びている、「求人検索エンジン」を有効に活用したり、「ハローワーク」「縁故採用」などを上手に活用して応募者獲得に動く事が重要です。

4. 更に高収益にする戦略を持つ

高収益型・成長経営が実現できた段階で更に次のステージを目指す場合には、より戦略的な取組みが望まれます。同業種でエリア展開するためのM&A展開、特化分野での高収益モデルなど色んなオプションがあります。自社の強みを活かした次の成長戦略を描き小さなリスクを取りつつ計画的に成長経営を実現します。

繰返しになりますが、成長経営の為は「投資」が必要です。現在の事業での「黒字とキャッシュの最大化を、如何に短い期間で実現するか」が高収益型・成長経営の成功要因と言えます。

この点は、別の機会でお伝えしたいと思います。

4. 組織の基本設計

優秀な社長や創業メンバーが頑張れば、年商1億円、業界によっては3億円・5億円と成長できるでしょう。

しかしその壁を越えて年商10億円・50億円と成長しようと思うと、「組織の力」が必要になります。

社員が目標達成に向かってイキイキと機能する組織と、社長が社員にいら立ちを感じ続け人材定着率も悪い組織とはどこが違うのでしょうか？また、まだ会社の認知率も高くなく、ブランドも確立していない段階でどのように組織を作っていけばよいのでしょうか？まずは、組織の基本設計から考えてみましょう。

(1) 組織とは

まず経営における組織について考えてみましょう。

私どもは、「経営における組織」を以下のように定義しています。

- 経営の目的・目標を実現するために
- 貢献意識を持つ複数の人が、役割分担して協業し
- 意思の疎通を図りながら目標に向かう機能的な集まり

組織は「経営の目的・目標を達成するためのもの」であり、社員とは「貢献意識を高く持ち役割を果たす人の事であり、「意思の疎通」を図りながら「目標に向かう集まり」です。

組織づくりとは、そのような「社員を採用し、機能させるために役割を与え、教育し、活性化させ、「目標達成に向けて活動させる事」です。

単純に忙しくて人が足りないから採用する、仕事は見て覚えてもらう、といった類の組織づくりでは機能する組織はなかなか実現できませんね・・・。

(2) 組織づくりの目的・目標

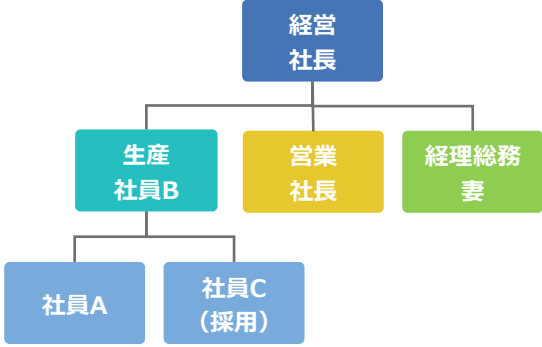
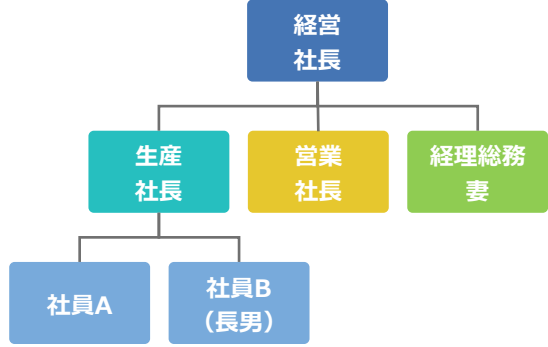
好ましい組織づくりの為に、「経営理念とビジョン」が明確でなければ組織の作り方が曖昧になりますし、今後の経営戦略や経営政策などによって、目標とする組織の形や機能が変わります。組織目標は、3年～5年先の「想定組織図」という形で表してみるとよいでしょう。そして想定組織図を実現する為に、採用・配置・教育・活性化等の方法を考えてみましょう。

次のようなフォーマットで考えてみるとよいでしょう。

この例は、営業も生産も社長に依存している状態を、生産に関して息子さんと社員Aに任せて社員Cを採用、社長は営業に専念できるようにするといった内容ですね。

想定組織図

前提条件

<p>経営理念・ビジョン</p> <p>地域一番の高品質な板金工場になる</p>	<p>経営機能分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 商品開発機能 <input type="checkbox"/> 生産・物流機能 <input type="checkbox"/> 営業機能 <input type="checkbox"/> 人事・組織機能 <input type="checkbox"/> 財務機能 <ul style="list-style-type: none"> ・工程管理の充実が必要 (外注費削減につながる) ・若手技術者の育成が必要 (特に品質管理) ・社長の営業工数を増やして売上拡大する
<p>経営政策／経営戦略</p> <p>若手に工場を任せて、社長がトップセールスし、売上を伸ばす</p>	<p>3年後の組織図</p> 
<p>現在の組織図</p> 	<p>組織目標のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員B(息子)の工場管理のスキルを高める ・社員B(息子)と社員Aの関係を良好な状態に保つ ・社員Cを新規採用する <p>※次の3年で、社員B(息子)が営業にシフト、社員Aを工場責任者にする</p>
<p>現在の問題の確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・工場の管理を社長が関わらざるを得ず、営業の時間が取れない ・営業の時間が取れば、既存客でまだ受注拡大ができる 	

もっと大きな組織の場合は、理念・戦略に従って、各部門の機能強化や管理力クラスの人材確保、新機能を担う部署の新設など、組織戦略を多面的に検討して頂く必要があると思います。

(3) 機能する組織をつくる

次に、機能する組織をつくる為のポイントを考えましょう。これは組織づくりの基本であり少人数の組織でも必要になるものです。

① 配置・役割分担

目的・目標の達成に向けて一人一人に役割を明示します。役割は次の役割分担表のようなフォーマットを使って明らかにするとよいでしょう。この表は、縦軸に社員名をとり、横軸に業務分野と内容を明記して、マトリクスの中に誰がどんな業務を担当するのかを記入できるようになっています。

※社員数10名を超える規模の場合は縦軸を「職種」「部門」などに置き換えてみると良いでしょう。

役割分担表

業務分野 ／ 内容	営業	生産	経理・総務	経営
担当名	①既存客の案件発掘 ②見積り提出、受注 ③製造への引継ぎ ④新規顧客開拓 ⑤回収	①生産計画、 進捗管理 ②品質管理 ③原価管理	①経理事務 ②労務事務 ③資金繰り ④庶務、社長補佐 ⑤採用	①市場・競合情報の 収集分析 ②経営計画立案 ③経営計画の 進捗管理
社長	●既存客の案件発掘 から受注まで行う ●営業への引継ぎ ●クレーム対応 ●新規顧客獲得	●高額な特注品の 品質管理	●銀行対応 ●人材募集の面接	●経営情報の収集 ●経営計画立案と 進捗管理
社員B(息子)	●営業案件の見積り ●社長不在の際の クレーム一次対応	●生産計画立案 ●品質管理 ●製造作業	●人材面接の同席	●経営計画作成 補助（製造計画に 関するもの）
社員A	●営業案件の 見積り補助 (Bさんが多忙な時)	●工程管理資料作成 ●原価記録の作成 ●製造作業		
社員C(採用)		●製造補助 (まず技術を覚える)		
奥さん	●納品・請求情報の 提供	●原価計算書作成	●経理・労務事務 ●資金繰り表作成 ●庶務・社長補佐 ●採用の事務段取り	●経営計画策定 補助（財務計画に 関するもの）

もっと大きな組織の場合は、「職務分掌規程」などで職種・階層ごとの業務が明確化されていると思いますが、経営環境や経営戦略の変化に伴い、業務のあり方が変化しているケースがあります。

改めて部門別・職種別の機能・役割の再検討・定期改定などを励行されては如何でしょうか。

②教育・育成

次に社員が役割を果たし業務を的確に実施できるように、教育し育成する施策を考えます。簡単な教育計画表を使って考えてみましょう。社員ごとに、業務名・現状評価、そして研修などのOff-JTや仕事を通じて行う実務指導であるOJTの具体的内容を書けるようになっています。

※社員数10名を超える規模の場合は縦軸を「職種」「部門」などに置き換えてみると良いでしょう。

教育計画表

名前	業務名	現状評価	Off-JT(研修) +書籍による研究	OJT(実務指導)
社員B(息子)	【営業】 ●営業案件の見積り	汎用品はOK 特注品が未経験	過去の特注品精算表を見てコスト構成を理解する	次回特注品で見積りして、社長がフィードバック
	【製造】 ●品質管理	汎用品はOK 特注品が未経験	・PJ型の品質管理の本を読む ・過去の特注品の仕様書を見て理解する	次回特注品で社長のアシストをして体験する
社員A	【製造】 ●工程管理資料作成	まだこれから着手	・工程管理の本を読む ・過去の工程管理表を読む	工程に余裕のある時期にトライ
社員C(採用)	【製造】 ●製造補助 (まずは技術を覚える)	やっとマシン操作ができるレベル	企画書から加工内容を学ぶ	納期のある案件でトライさせる

もっと大きな組織の場合は、職種別・階層別の教育カリキュラムが整備されているかと思います。

これも経営環境や経営戦略の変化に伴い、定期的な見直しをされる事をお勧めします。

③コミュニケーション体系

会議・レビュー体系を運用し、マネジメント機能させ、社員が役割を果たし目標を達成できるように支援・アドバイスする事も重要です。コミュニケーション計画のシートを例示します。必要最低限の会議・レビュー体系と気持ちを通じ合わせる懇親などのコミュニケーションの計画が立てられるようになっています。

コミュニケーション計画（会議・レビュー）

名称	開催日	時間	議題	運営方法	参加者	資料
経営会議	毎月 第一月曜日	16:00～ 17:30	<ul style="list-style-type: none"> ●月次損益の検討 ●決算予測 ●資金繰りの確認 	会議	社長 奥さん 社員B(息子)	<ul style="list-style-type: none"> ・月次試算表 ・資金繰り表
生産会議	毎週 月曜日	9:00～ 10:00	<ul style="list-style-type: none"> ●工程計画の検討 →受注活動に反映 ●品質面の課題検討 	会議	社長 社員B(息子) 社員A	<ul style="list-style-type: none"> ・工程計画 ・受注案件表 ・品質記録
特注品 生産 レビュー	受注後 3日置き	16:00～ 16:45	<ul style="list-style-type: none"> ●特注品の 工程・品質の検討 	レビュー	社長 社員B(息子)	<ul style="list-style-type: none"> ・工程計画 ・品質記録
技術 レビュー	4月まで 毎日		<ul style="list-style-type: none"> ●加工技術の 確認と対応 	レビュー	社員B(息子) ：不在時は社員A 社員C	<ul style="list-style-type: none"> ・加工品 ・品質記録

コミュニケーション計画（懇親）

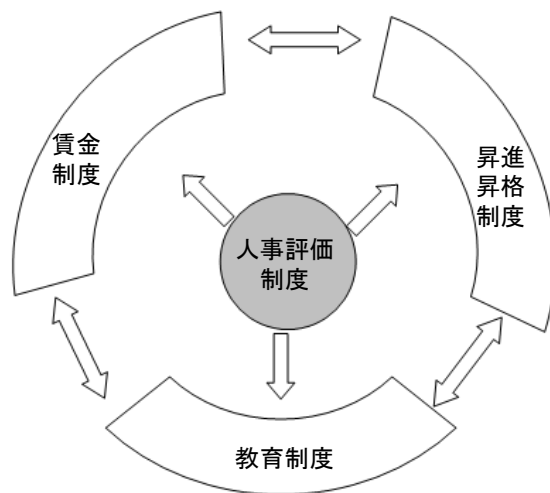
名称	開催日	時間	議題	運営方法	参加者	資料
お花見会	原則4月の 第1金曜日	17:30～	<ul style="list-style-type: none"> ●社員一同の 懇親・親睦 	懇親会	全員 幹事：社員A	<ul style="list-style-type: none"> ・雨天の場合延期 ・〇〇公園にて

テーマごとに、開催予定と時間帯を決め、会議形式がいいのかレビュー形式（個別面談・個別指導）がいいのか、主要議題や参加者・必要資料を考え、効率よく・ロスなく社内のコミュニケーションを円滑にするように設計してみてください。

5. 人事制度体系について

社員が増えてくると、活性化の為に簡単な人事システム（評価制度、賃金制度等）が必要になってきます。中小企業では、賃金水準に限界がありますので、お金以外の動機づけ（非金銭インセンティブ）などの工夫も必要になりますね。まずは、基本的な人事制度の体系について考えます。

人事に関する諸制度は、大きく分けると賃金制度・昇進昇格制度・教育制度・人事評価制度の4つに分けられます。



- 評価結果を賃金（昇給・賞与等）に反映する
- 評価結果を昇進・昇格に反映する
- 評価結果から、人材育成課題を抽出し個別教育や集合教育に反映する

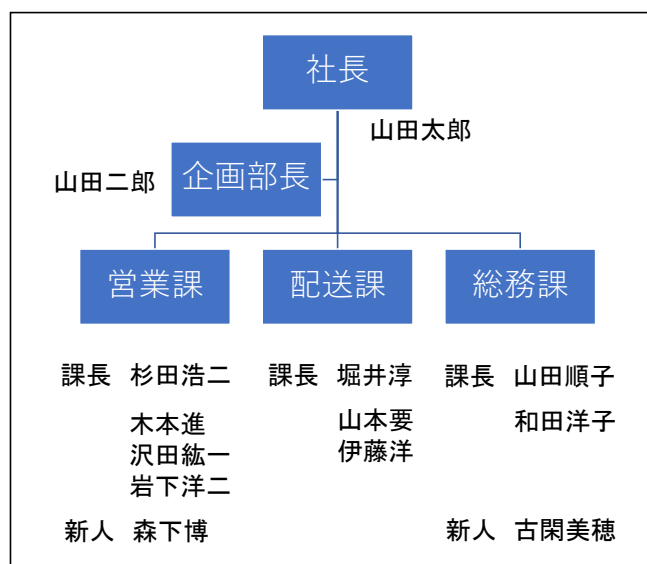
人事評価制度は他の3つの諸制度を運営するためにベースになるものです。

以下、等級制度・人事評価制度・賃金制度の基本的な考え方と策定方法についてお伝えしていきます。

6. 等級制度について

等級制度とは、社員をその役割・職務・能力などによって区分し、業務遂行の責任や権限を与えたり、処遇などを決定する根拠となる制度の事です。また、のような人材を必要としているのかという期待を表現したものでもあります。

中小企業では、組織図を見ながら、それぞれの社員がどこに位置づけられるかをラフに検討してみるとよいでしょう。



①組織図を見ながら、社員一人一人のレベルをイメージする

②等級・定義×職種ごとにどの等級に該当するかを考え、等級定義表に氏名を記載してみる



等級	定義（一般的なレベル感）	企画	営業	配送	総務
5等級	部門管理者で部門業績を創出する役割責任	山田二郎			
4等級	部下を持ち、チーム業績を創出する役割責任		杉田浩二	堀井淳	山田順子
3等級	一人前の業務をこなし、個人業績を創出する役割責任		木本進 沢田紘一	山本要 伊藤洋	和田洋子
2等級	限定された業務で個人業績を創出する役割責任		岩下洋二		
1等級	上司の指示やマニュアルに従い業務遂行する役割責任		森下博		古閑美穂

等級定義に該当者がいる場合、今後発生しそうな等級、しばらく発生しない又は該当なしという検討をして職種別・等級別の定義を作成する箇所を特定します。

等級	定義（一般的なレベル感）	企画	営業	配送	総務
5等級	部門管理者で部門業績を創出する役割責任	山田二郎 ↑	部長クラスが出て来そうな段階で作成する		
4等級	部下を持ち、チーム業績を創出する役割責任	役員の為作成しない	杉田浩二 ○	堀井淳 ○	山田順子 ○
3等級	一人前の業務をこなし、個人業績を創出する役割責任	当面役員業務の為作成しない	木本進 ○	山本要 ○	和田洋子 ○
	沢田紘一 ○		伊藤洋 ○		
2等級	限定された業務で個人業績を創出する役割責任		岩下洋二 ○	○	○
1等級	上司の指示やマニュアルに従い業務遂行する役割責任		森下博 ○	○	古閑美穂 ○

職種別・等級別の定義を作成する箇所が特定できたら、各箇所に等級定義を表現してみます。

等級	定義（一般的なレベル感）	営業	配送	総務
5等級	部門管理者で部門業績を創出する役割責任			
4等級	部下を持ち、チーム業績を創出する役割責任	営業課全体の業績目標の達成と人材育成を担う	配送課全体の品質・納期・事故防止等の管理を担う	総務・経理全般の品質・納期管理を担う
3等級	一人前の業務をこなし、個人業績を創出する役割責任	担当顧客の営業と新規顧客開拓を担う	主要配送ルート業務の品質・納期・事故防止を担う	複数の業務領域の遂行責任を担い、後輩育成を担う
2等級	限定された業務で個人業績を創出する役割責任	担当顧客からの受注促進と業務処理を担う	近隣・リスクの少ないルートの配送業務を担う	担当業務を持ち、品質・生産性の良い業務を行う
1等級	上司の指示やマニュアルに従い業務遂行する役割責任	営業担当の補助として同行、業務処理を担う	配送担当の補助として同行、業務処理を担う	補助業務の範囲で品質・生産性の良い業務を行う

職種別・等級別の定義を作成された箇所が「人事評価シート」作成の対象となります。

7. 人事評価制度について

人事評価制度とは、組織で働く社員さんが、与えられた業績目標や職務をどれだけ果たせたかをなるべく客観的に評価する制度です。これは、昇進昇格・昇給の他、人材教育にも連動して組織力を高めるための制度です。人事評価制度の手法には様々なものがあります。それらを簡単に説明し、私共が考える中小企業の人事評価制度の考え方をお伝えします。

(1) 人事評価手法のあれこれ

① 目標管理制度による評価

そもそも目標管理制度（MBO：Management By Objectives）は、社員一人ひとりの目標を、経営目標や部門目標と連動させることによって、業績アップを目指すマネジメント手法です。

○4つの目標体系：業績目標・業務改善目標・職務遂行目標・能力開発目標

○これらを経営戦略や方針から落とし込み目標達成のPDCAを回すという手法

日本ではこの目標管理制度を人事評価制度に使うという手法が一部広まっていますが、中小企業では上記4項目を体系化し運用できているケースは少ないのが現状です。

例) 目標が戦略・経営目標と連動していない、感覚的に社員が自由に設定している

例) 目標項目や目標レベルが上司によりマネジメントできていない

目標管理制度そのものは良い制度なので、個人目標を評価要素の一部に組み込むのは良いのですが、それが多すぎたり、ウエイトが高すぎると問題になる事があります。

② コンピテンシー評価

コンピテンシーは、人事関連のプレーヤーにより若干表現が変わります。

○優秀な成果を発揮する人の「行動特性」

○行動につながる「性格」「動機」「価値観」といった要素を重視。そのため、可視化しやすい「知識」「行動」

「技能」とは異なる。 等々

要は、ハイパフォーマーの「行動特性」やそれにつながる「性格」「動機」「価値観」といった要素を抽出して、それを評価に使うという考え方です。

そもそも、人数の少ない中小企業でハイパフォーマーは少数であり、そのコンピテンシーを抽出するのは難易度が高く、評価も曖昧なものになる可能性が高いのが現状です。

また、経営戦略や経営目標との連動は考えにくく、今の職務のパフォーマンスを意図しがちになります。

この手法を使うなら、全評価項目の一部に使う程度が良いと思います。

③ ジョブディスクリプションによる評価

ジョブディスクリプションとは「職務記述書」の事です。欧米では、採用時に職務記述書を 開示して合意の上採用する事が一般的です。その為、その職務の遂行度合いを評価し易くなります。

日本では長く職能給制度が長く使われ、職務領域も曖昧で「お互いに助け合いましょう」というような傾向がありあまりフィット感が持てないケースが多いようです。

また中小企業では職務記述書そのものが無く、業務も変更が多いし兼任も多く、全体的に、この手法は中小企業では使いにくいと思われます。

(2) 私共の中小企業の人事評価制度の考え方

私共は長年中小企業の人事評価制度策定のお手伝いをしてきました。中小企業で、経営戦略・経営計画との整合性を持ち、社員を適切に評価できる、かつ人材育成につなげられる制度の考え方をお伝えします。

□戦略・経営目標と評価を連動させる仕組みとする

- 既述の目標管理制度を体系的なフレームに落とし込んだ仕組みとも言える

□評価要素のカテゴリー

- 出すべき「成果（KGI・KPI）」の評価 ……戦略との整合性を熟慮する
- 成果を出す為の「重要業務」の評価
- 重要業務を遂行する為の「能力向上」の評価

□絶対基準による評価

- 評価基準には、前年比基準・目標達成基準や他者比較基準などがある
- 評価基準 1～5点のレベル感を極力定義し（絶対基準）、上位レベルを目指してもらう

□職種ごとに評価シートを作る

□同職種でも等級により評価シートを変える

(3) 人事評価シート的事例

人事評価シート的事例を見てみましょう。これは販売職の評価シート事例です。

縦軸に評価要素（評価する項目）が並んでいます。横軸に評価要素の定義・着眼点、ウエイト、評価基準が並んでいます。

評価要素は、「成果の実現度」（その職種に実現して欲しい成果：主としてK G I・K P I）、成果を実現する為に必要な「業務の遂行度」（成果に繋がる業務・執務態度など）、そして業務を遂行する為に必要な「能力の啓発度」という内容で構成されています。

販売職(一般)人事評価シート(1)		人事評価シート		実施日		年 月 日			
氏名	所属	職種	評価者	年 月 日	年 月 日	年 月 日	印		
成果の実現度	売上高目標達成率	売上高実績 ----- × 100% 回収実績	着眼点 半期目標	ウエイト 4.0	1 80%未満の達成率であった。	2 80%~90%未満の達成率であった。	3 90%~95%未満の達成率であった。	4 95%~100%未満の達成率であった。	5 100%以上の達成率であった。
	売掛金回収率	回収実績 ----- × 100% 回収予定額	着眼点 月末平均	ウエイト 2.0	1 80%未満の達成率であった。	2 80%~95%未満の達成率であった。	3 90%~95%未満の達成率であった。	4 95%~100%未満の達成率であった。	5 100%以上の達成率であった。
	友の会入会件数	入会件数実績 ----- × 100% 入会件数目標	着眼点 半期目標	ウエイト 2.0	1 80%未満の達成率であった。	2 80%~90%未満の達成率であった。	3 90%~95%未満の達成率であった。	4 95%~100%未満の達成率であった。	5 100%以上の達成率であった。
	小計			8.0					
	販売計画立案	自分の仕事を期限内にやりきるために、販売計画や業務計画を立て確実に実施したか。	販売促進企画 確実性	着眼点 1.0	ウエイト 1.0	1 計画を立てずに仕事をする事が多く、業務が大幅に遅れることがしばしばあった。	2 計画をたてているが内容があまり不十分なため、仕事が遅れ遅れになっていった。	3 計画を立てて業務に当たっているが、内容がやや不十分なため、仕事が遅れることが時々あった。	4 計画はほぼ適切なものであるが、予定通りに仕事が終わらないことが何度あった。
販売企画	販売を効果的に推進するための手段、方法を企画提案することができたか。	販売促進企画 効果性	着眼点 1.0	ウエイト 1.0	1 簡単なものについても、かなり具体的な指示がなければできなかった。	2 簡単なものであれば上司より方向性が示されれば企画提案することができた。	3 簡単なものであれば始めから独力で企画を考え提案することができた。	4 やや複雑なものでも上司より方向性が示されれば効果的な企画をすることができた。	5 かなり複雑なものでも上司の援助により代行して企画することができた。
業務の遂行度	商品などを提案できたか	商品などを提案できたか	着眼点 自発的	ウエイト 1.0	1 困難な仕事に避けることが多く、ほとんど自発的に仕事をする事はなかった。	2 言われれば、多少困難な仕事にも取り組むが、自発的に仕事をする意欲は見られなかった。	3 困難な仕事にも取り組む姿勢は見られたが、自発的な行動はなかなか見られなかった。	4 困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動はなかなか見られた。	5 困難な仕事に積極的にチャレンジし、津念に全力を尽くしていた。
	接客販売	商品説明が丁寧だったか	着眼点 最後までやり抜く	ウエイト 1.0	1 与えられた仕事を理由もなく途中で止めることがしばしばあった。	2 与えられた仕事を計画通りやろうとするが、困難があると責任逃れをすることがかなり見られた。	3 与えられた仕事を計画通りやろうと努力していたが困難があると責任逃れをすることが時々あった。	4 多少困難があっても仕事を最後までやる努力をしていたが責任逃れをすることがあった。	5 どんな困難があっても、最後まで最善を尽くし、責任逃れをすることは、めったになかった。
	業務管理	販売問題業務が	着眼点 商品説明	ウエイト 10.0	1 商品知識がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった。	2 最低限の商品知識は持っているが、初歩的な業務でも、しばしば援助を必要とした。	3 基本的な商品知識はほぼマスターしており、基本的業務については一人でこなすことができた。	4 基本的な商品知識はかなり持っており、同僚や部下に対して分かりやすく教えることができた。	5 現在の業務に必要な商品知識ばかりでなく、新しい商品についてもよく研究し身につけていた。
	情報管理	自分を変えさせた	着眼点 商品説明	ウエイト 0.5	1 商品展示知識がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった。	2 最低限の商品展示知識は持っているが、初歩的な業務でも、しばしば援助を必要とした。	3 基本的な商品展示知識はほぼマスターしており、基本的業務については一人でこなすことができた。	4 基本的な商品展示知識はかなり持っており、同僚や部下に対して分かりやすく教えることができた。	5 現在の業務に必要な商品展示知識ばかりでなく、新しい技法についてもよく研究し身につけていた。
	能力の啓発度	接客対応	着眼点 接客対応	ウエイト 0.5	1 販売技能がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった。	2 最低限の販売技能は持っているが、初歩的な業務でも、しばしば援助を必要とした。	3 基本的な販売技能はほぼマスターしており、基本的業務については一人でこなすことができた。	4 基本的な販売技能はかなり持っており、同僚や部下に対して分かりやすく教えることができた。	5 現在の業務に必要な販売技能ばかりでなく、新しい技法についてもよく研究し身につけていた。
	業務知識	着眼点 伝票処理管理	ウエイト 0.5	1 業務知識がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった。	2 最低限の業務知識は持っているが、初歩的な業務でも、しばしば援助を必要とした。	3 基本的な業務知識はほぼマスターしており、基本的業務については一人でこなすことができた。	4 基本的な業務知識はかなり持っており、同僚や部下に対して分かりやすく教えることができた。	5 現在の業務に必要な業務知識ばかりでなく、新しい方法についてもよく研究し身につけていた。	
	小計			2.0					
	合計			20.0					

評価ウエイトは合計 20 のウエイトを各評価要素に割り振られ、各評価要素の基準は 1 点～5 点で設定されています。仮に全ての評価が 1 点の場合は合計 20 点、全て 5 点なら合計 100 点となり、総合点は 20 点～100 点で算出されることになります。

総合点も大事ですが、各評価要素の 1 点～5 点の「現状どこに位置するのか」「来期にほどの評価要素の評価をどの程度高めるのか」「その為の本人の努力と会社・上司の支援は何か」ということを話し合い「成長目標とリンクさせる」運用ができると、人材育成と動機づけにつながります。

また、それらが経営戦略・経営計画とリンクしていると、会社の業績にも貢献できる仕組みになっています。

(4) 人事評価制度の策定

① 経営戦略と人事制度の整合性検討

「組織は戦略に従う」という言葉があるように、今後の経営戦略に寄与できる人材を輩出するにはその戦略を人事評価シートにも反映していく必要があります。例えば下の表のように、縦軸に戦略領域、横軸に現状分析・対策と人事評価制度の関連性を整理してみても如何でしょうか？

	現状	問題点	対策	人事評価との関連
事業領域	建材卸売業 地場工務店中心	原価高で粗利が確保しにくい	工事代行を強化する (体制・管理強化)	
商品戦略	メーカーA社中心	隙間商品で他社に取られている	メーカーB社C社との取引開始	営業職の商品知識を評価
営業戦略	既存客の増販が中心	既存客の成長率が鈍化	新規顧客開拓	営業職の新規開拓業務を評価
組織戦略	定着率は良いが採用が難しい	人材採用力強化	縁故採用、職安、学校回りで強化	総務職の採用業務を評価
財務戦略	借入金が若干多すぎる	借入金を月商の3倍に押さえる	上記施策で高収益化して返済	営業職の粗利益を評価

② 等級定義の確認

既述の等級定義表から、作成する評価シートの枚数や内容を確認します。下記の場合、職種・各4等級となり、12枚の評価シートをつくる事になります。状況により例えば1等級と2等級を1枚の評価シートで表現するといった選択肢があってもいいと思います。

等級	定義（一般的なレベル感）	営業	配送	総務
5等級	部門管理者で部門業績を創出する役割責任			
4等級	部下を持ち、チーム業績を創出する役割責任	営業課全体の業績目標の達成と人材育成を担う	配送課全体の品質・納期・事故防止等の管理を担う	総務・経理全般の品質・納期管理を担う
3等級	一人前の業務をこなし、個人業績を創出する役割責任	担当顧客の営業と新規顧客開拓を担う	主要配送ルート業務の品質・納期・事故防止を担う	複数の業務領域の遂行責任を担い、後輩育成を担う
2等級	限定された業務で個人業績を創出する役割責任	担当顧客からの受注促進と業務処理を担う	近隣・リスクの少ないルートの配送業務を担う	担当業務を持ち、品質・生産性の良い業務を行う
1等級	上司の指示やマニュアルに従い業務遂行する役割責任	営業担当の補助として同行、業務処理を担う	配送担当の補助として同行、業務処理を担う	補助業務の範囲で品質・生産性の良い業務を行う

③ 評価要素骨子の検討

職種別（場合によってはさらに等級別）に成果・業務・能力を洗い出し、評価要素の候補となる項目を整理します。不明な点が多い場合、業務調査を行う事もあります。

A 店販売職

期待成果	重要業務			知識・技能・マナー
	大項目	小項目	ポイント	
・売上（粗利）の確保 ・売掛金の回収 ・S友の会への入会促進	・販売企画	・販売目標、計画の設定 ・半場企画の立案 商品企画、イベント企画 ・予算の設定	・積極性 ・創意工夫 ・細かさ	・（計画管理力） ・企画知識 （計数管理力）
	・売場管理	・商品のディスプレイ ・PC(プライカト)の表示 ・POPの表示 ・売場の清掃	・見やすさ、創意工夫 ・正確さ ・分かりやすさ ・清潔さ	・商品知識 ・商品展示 ・POP、PC知識
	・接客販売	・お客様の接遇・応対 ・お客様との商談 ・クレームの処理 ・制約に関する処理	・清潔、丁寧 ・ニーズ把握、商品訴求 ・的確さ ・伝わり、納品、集金	・商品知識 ・販売話法 （対応力、判断力） ・制約処理知識
	・業務管理	・業務日報の作成 ・各種伝票の処理 ・顧客カードの整理 ・管理データ作成	・起立性 ・正確さ、迅速さ ・分類、整理 ・問題の発見	・業務知識 “ “ “

④ 評価シートの作成

評価要素骨子から評価シートの評価要素を選び定義・着眼点、ウエイト、評価基準を整理し表現していきます。

販売職（一般）人事評価シート①		人事評価シート									
対象期間	年 月 日～	年 月 日	所属		役職	業務日					年 月 日
氏名						評価者					印
評価要素	定義	着眼点	ウエイト	評価基準					評価者	評価点	
				1	2	3	4	5			
成果の実現度	売上高目標達成率	売上高実績 ÷ 売上高目標 × 100%	前期目標	4.0	80%～90%未満の達成率であった。	80%～90%未満の達成率であった。	90%～95%未満の達成率であった。	95%～100%未満の達成率であった。	100%以上の達成率であった。		
	売掛金回収率	回収実績 ÷ 回収予定 × 100%	月末平均	2.0	80%未満の達成率であった。	80%～90%未満の達成率であった。	90%～95%未満の達成率であった。	95%～100%未満の達成率であった。	100%以上の達成率であった。		
	友の会入会件数	回収予入会件数 ÷ 入会件数 × 100%									
業務の遂行度	販売計画立案	自分のやりかたを押し通すか、業務に実	積極性	1.0	困難な仕事を避けることが多く、ほとんど自発的に仕事をする意欲は見られなかった。	1	2	3	4	5	
	販売企画	販売をためたため企画提案できたか	責任感	1.0	与えられた仕事を最後までやり抜いたか。	1	2	3	4	5	
	売場管理	商品展示が滞りなく行われたか	商品知識	0.5	商品知識がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった。	1	2	3	4	5	
	接客販売	商品に説明が滞りなくできたか	商品展示知識	0.5	商品展示知識がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった。	1	2	3	4	5	
	業務管理	販売業務問題の発生が少なかったか	販売技能	0.5	販売技能がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった。	1	2	3	4	5	
	情報管理	自分の報告改善に活かされたか	業務知識	0.5	業務知識がかなり不足しているばかりでなく、身につけようとする意欲も見られなかった。	1	2	3	4	5	
	小計			20.0							

(5) 人事評価制度の導入・運用

① 人事評価制度運用マニュアル

評価制度運用に関する簡単なルールを示したマニュアルを作成し交付します。一般的な項目は以下の通りです。

1. 評価制度の目的

- ① 制度策定の目的
- ② 評価結果と処遇

2. 評価制度の構成

- ① 人事評価の観点
- ② 職種の分類
- ③ 評価要素とウエイト付け
 - a. 職種別重要業務
 - b. 人事評価要素
 - c. 評価要素のウエイト
- ④ 評価基準とポイント

3. 評価手続き

- ① 評価者
- ② 評価対象期間と実施月
- ③ 事務手続き

4. 評価者の訓練方法

5. フィードバック方法

6. 制度改善方法

※賃金制度や昇進昇格制度を同時に広報する場合はその内容を記載します。

② 人事評価制度導入のステップ

評価制度が、組織全体に理解され納得感が醸成されるよう適切なステップを踏んで導入するのがよいでしょう。

1. 管理者説明会の開催

- 人事評価制度の目的、仕組み、内容を管理者クラス全員に説明し理解を得る
- 管理者の意見を受け、可能な点は微修正し、納得感を醸成する

2. 評価者訓練の実施

- 評価者に正しい評価の仕方について学んでもらうために実施する（制度の効果的運用のカギとなる）

3. 社員説明会の開催

- 全社員を対象に制度の目的・仕組み・内容についての説明会を開催する
- 社員さんは一般的に制度への不安感や逆に期待感をもつので、彼らに感情移入しつつ、魅力ある会社と自身の成長の為の制度である事を伝える

4. 試験的運用

- 人事評価制度の概要を説明した後、期間を区切って試験的に運用を行う
- 実際の評価と同じように本人評価（第一次評価）、上司評価（第2次評価、第3次評価）を行い、その結果を本人にフィードバックする。
- これは、本人に、評価される内容を理解してもらうと同時に、本格的な制度導入までに、できるだけ良い評価が得られるよう努力してもらう意味がある。
- また、評価者自信に実際の評価を体験してもらうという意味がある。

5. メンテナンス

- 試験的運用やその後の過程で出てきた問題点を継続的に再整理し、制度を改良し続ける

(6) 人事評価制度と昇給、昇進・昇格

① 人事評価と昇給（賃金制度リンク）

人事評価結果は昇給の目安として活用されます。基本給を賃金テーブルで表し、その上昇（中には下降）の基準を評価結果で表します。下の事例では、評価結果をSABCDの5段階で区分し、それぞれに賃金テーブルのランクアップ・ランクダウンのルールを設定しています。この例の場合、あまり評価結果が低いとランクダウンするようルールになっています。

※賃金制度は次の章で詳細に伝えます。

評価結果	昇給	昇給率	昇給額
S	+5	5%	
A	+3	3%	
B	+1	1%	
C	0	0%	
D	-1	-1%	

評価点

【例】評価結果を賃金テーブルの号俸アップに反映

賃金テーブル

昇給基準: S:90点以上 A:80点以上 B:70点以上 C:60点以上 D:40点以上 E:20点以上

等級	I	II	III	IV	V
代表職位	一般職	担当職	高度担当職	管理職	経営管理職
号差金額	1300	1600	2000	2500	3100
号					
1	165000	191200	223200	273200	335700
2	166300	192800	225200	275700	338800
3	167600	194400	227200	278200	341900
4	168900	196000	229200	280700	345000
5	170200	197600	231200	283200	348100
6	171500	199200	233200	285700	351200
7	172800	200800	235200	288200	354300
8	174100	202400	237200	290700	357400
9	175400	204000	239200	293200	360500
10	176700	205600	241200	295700	363600
11	178000	207200	243200	298200	366700
12	179300	208800	245200	300700	369800
13	180600	210400	247200	303200	372900
14	181900	212000	249200	305700	376000
15	183200	213600	251200	308200	379100
16	184500	215200	253200	310700	382200
17	185800	216800	255200	313200	385300
18	187100	218400	257200	315700	388400
19	188400	220000	259200	318200	391500
20	189700	221600	261200	320700	394600

② 人事評価と昇格（等級があがる事）

昇格基準は、等級内の評価で高い総合点を一定期間継続できた社員を検討対象にし、等級定義表に照らし、上位等級の役割を担えるかを役員・部長で審査し、昇給を決めるのが一般的です。極めて低い評価点が続く場合は降格（等級が下がる）もあるという制度を導入するのもいいかと思います。実際の適用は少ないと思いますが、社員に対する一定の牽制にもなります。

賃金テーブル

昇給基準: S:90点以上 A:80点以上 B:70点以上 C:60点以上 D:40点以上 E:20点以上

等級	I	II	III	IV	V
代表職位	一般職	担当職	高度担当職	管理職	経営管理職
号差金額	1300	1600	2000	2500	3100
号					
1	165000	191200	223200	273200	335700
2	166300	192800	225200	275700	338800
3	167600	194400	227200	278200	341900
4	168900	196000	229200	280700	345000
5	170200	197600	231200	283200	348100
6	171500	199200	233200	285700	351200
7	172800	200800	235200	288200	354300
8	174100	202400	237200	290700	357400
9	175400	204000	239200	293200	360500
10	176700	205600	241200	295700	363600
11	178000	207200	243200	298200	366700
12	179300	208800	245200	300700	369800
13	180600	210400	247200	303200	372900
14	181900	212000	249200	305700	376000
15	183200	213600	251200	308200	379100
16	184500	215200	253200	310700	382200
17	185800	216800	255200	313200	385300
18	187100	218400	257200	315700	388400
19	188400	220000	259200	318200	391500
20	189700	221600	261200	320700	394600

③ 人事評価と昇進（役職につく事）

昇進は評価結果に基づく一定の基準を定めておき、役員・幹部で検討し決定するケースが多くみられます。管理職等のポストは経営状況により過不足があるので経営判断とするのがお薦めです。また管理職の任命の結果は、管理職手当にリンクするケースが多くみられます。下記の事例を参照して下さい。

□リーダー任命基準

- 3等級で評価点80点以上の人材が候補となる
- 幹部会推薦で役員会で検討、社長承認とする
- 点数などで自動的にリーダーに任命する事はしない
- 組織の必要性で60点以上も候補としてよい

□部長任命基準

- 4等級で評価点80点以上の人材が候補となる
- 役員会の検討・推薦で、社長承認とする
- 点数で自動的にリーダーに任命する事はしない
- 組織の必要性で60点以上も候補としてよい

8. 賃金制度について

賃金制度とは、社員の業務・労働の対価として支払われる金銭や支給に関する規定を指します。

賃金制度の設計は経営政策と大きな関りがあり、社員にとっても生活や自分の将来と密接な関りがありますので慎重に検討すべき制度です。

(1) 賃金ポリシーを明確にする

① 賃金総額を考える

会社の財務状況や今後の経営予測により、賃金総額の適正化が重要です。一方で社員にとっては他社水準や同級生の賃金水準も気になるのは当たり前です。それらを総合的に考え賃金総額を決定する事が重要です。

■ 他社の支給水準から自社の賃金水準を考える

この点は、「賃金センサス」という厚労省が出している指標が参考になります。賃金センサスは業界別・地域別に賃金水準が整理されているので、同業者同規模とか、同業者で自社より大きな規模とか、比較的賃金水準が高い異業種を参考にするといった視点で比較対象を決めて自社の賃金水準と比較するとよいでしょう。

例) 下の表は東京建設業10人～99人の企業の年齢層別の賃金支給額です。(推定年棒は弊社がデータを基に計算しています) 右の自社の欄に年齢層別の支給額平均を入ると各層の賃金水準が比較できます。

	東京都建設業 10～99人									自社			
	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	きまって支給する現金給与額	所定内給与額	年間賞与其他特別給与額	推定年棒	労働者数	きまって支給する現金給与額	所定内給与額	年間賞与其他特別給与額	推定年棒
男女計	46.0	10.0	169	9	369.4	348.3	628.6	5,061	9 382				
～19歳	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
20～24歳	23.4	2.1	160	18	264.1	230.8	232.6	3,402	625				
25～29歳	27.7	5.0	168	17	313.2	264.5	605.8	4,364	879				
30～34歳	33.0	4.8	167	14	325.9	298.7	544.9	4,456	835				
35～39歳	37.1	9.2	175	11	336.7	318.7	655.3	4,696	893				
40～44歳	42.4	10.7	170	15	394.7	358.6	829.6	5,566	1 336				
45～49歳	47.9	10.0	173	6	394.9	378.6	768.7	5,508	1 236				
50～54歳	52.6	14.8	178	3	459.0	448.3	948.6	6,457	1 143				
55～59歳	57.8	14.1	170	3	473.5	460.6	638.2	6,320	992				
60～64歳	63.2	16.9	165	1	345.6	344.6	512.3	4,680	559				
65～69歳	67.3	9.4	176	2	300.6	297.2	108.0	3,715	282				
70歳～	72.9	9.9	148	1	274.6	272.3	145.0	3,440	603				

■ 自社の労働分配率から賃金総額を考える

会社が負担可能な賃金総額は会社の財務状況によって左右されるのが現実です。客観的に自社はどの程度の賃金総額を負担できるのか、検討しておくことが重要です。

下記の表は、年度ごとに、売上・変動費・限界利益を計算し、人件費・労働分配率・その他固定費を計算し、いくらの営業利益が残るのかを試算したものです。特に今後は変動費が高まり、かつ賃上げもしなければなりませんので人件費総額と営業利益の最適化を探すために十分検討しておく必要があります。

金額：千円

		売上	材料費	外注費	限界利益	人件費	労働分配率	その他固定費	営業利益
現状		1,000,000	300,000	200,000	500,000	250,000	50%	230,000	20,000
2024年度	前年比	102%	105%	102%		102%			
	金額	1,020,000	315,000	204,000	501,000	255,000	51%	225,000	21,000
2025年度	前年比	102%	105%	102%		102%			
	金額	1,040,400	330,750	208,080	501,570	260,100	52%	225,000	16,470
2026年度	前年比	102%	102%	102%		102%			
	金額	1,061,208	337,365	212,242	511,601	265,302	52%	225,000	21,299

② 賃金の支給目的を明確にする

ここでいう賃金の支給目的とは、会社がどんな目的で賃金を捉え、賃金制度にどう反映するかという事です。

例えば次のような考え方を指します。

- 永く勤務して欲しい …… 年齢給・勤続給を重視する
- 年齢・生活環境に応じた生活を保証したい …… 年齢給・物価手当を重視する
- 与えられた業務・役割を果たせるようにしたい …… 職能給・役割給を重視する
- 短期的に成果を出して欲しい …… 成果給・業績給を採用する

日本が長年採用してきた、年功序列型の賃金が必ずしも悪い訳ではありません。年功序列賃金で社員が永く務めている会社もあります。必ずしも世の中で都度流行る賃金制度の考え方である必要はないのです。

大切な事は、その会社の賃金ポリシーが明確で、そこにフィットする社員を募り、組織最適化を実現できる事が上位の目的であると考えます。

③ 人件費の配分に関する考えをまとめる

次に、人件費の配分のあり方考え方を。

社員に多くの給与を支払ってあげたいと考えても、無い袖は振れないという現実もありますので、その総額をどのように配分するのが全体最適化につながるのかを考える必要があります。

□ 社員の層別間の総額配分のあり方

- 新卒採用の為、初任給を上げたい・・・2年～5年次社員とのバランスをどうするか？
- 等級格差を適切にしたい・・・等級間の基本給格差をどうするか？
- 役職の処遇を厚くし管理職志向の人材を増やしたい・・・管理職手当の水準を検討する など

□ 同一層内の社員格差による配分のあり方

- 生活給的要素を加味する場合・・・年齢給や勤続給を残すか？
- 実力による格差をつけたい場合・・・基本給を役割給・能力給等に一本化するか？

□ これらの要素を加味して、賃金センサスのデータも参考に設計します。

※ 実力のある人材が、比較対象となる各年齢層の賃金水準とそん色ないか、それを超えるように意図して設計する事をお薦めです。

(2) 賃金体系を設計する

賃金体系（給与体系）は社員に支給する賃金の構成を表したもので、一般的には次のようなものを指します。

- 給与 ○ 基本給 ○ 諸手当 ○ 法定の手当：残業手当・深夜手当・休日出勤手当
- 賞与 ○ 会社の業績に応じて支給する金銭 ○ 生活給の一部として保証（一定額保証など）もある
- 退職金 ○ 退職時に支給する金銭

賃金体系は企業固有のものであり、月次給与重視や会社の業績に応じて支給する賞与重視など様々な考え方があります。一般的に給与は月次で支給され生活の安定につながるものですからある一定の額がなければ会社に対するロイヤリティが低下する傾向にあります。

(3) 基本給を設計する

基本給は、生活を保証する属人的要素や、仕事内容や役割・能力など会社の方針で設計されます。

- 属人給型 年齢給・勤続給など年功的要素が強い
- 仕事重視型 仕事内容や業務遂行度合・能力等を考慮した基本給 職務給・職能給・役割給など
- 統合型 上記2つの型を併用するもの

以下に、統合型と仕事重視型の基本給テーブルの例をお伝えします。

● 統合型のイメージ

年齢給		役割給					
年齢	金額	1号俸	2等級	3等級	4等級	5等級	
20歳	180,000	1号俸	20,000	40,000	80,000	120,000	160,000
21歳	181,000	2号俸	21,000	41,500	82,500	123,000	163,000
22歳	182,000	3号俸	22,000	43,000	85,000	126,000	166,000
23歳	183,000	4号俸	23,000	44,500	87,500	129,000	169,000
24歳	184,000	5号俸	24,000	46,000	90,000	132,000	172,000
25歳	185,000	6号俸	25,000	47,500	92,500	135,000	175,000
26歳	186,000	7号俸	26,000	49,000	95,000	138,000	178,000
27歳	187,000	8号俸	27,000	50,500	97,500	141,000	181,000
28歳	188,000	9号俸	28,000	52,000	100,000	144,000	184,000
29歳	189,000	10号俸	29,000	53,500	102,500	147,000	187,000
30歳	190,000	11号俸	30,000	55,000	105,000	150,000	190,000
31歳	192,000	12号俸	31,000	56,500	107,500	153,000	193,000
32歳	194,000	13号俸	32,000	58,000	110,000	156,000	196,000
33歳	196,000	14号俸	33,000	59,500	112,500	159,000	199,000
34歳	198,000	15号俸	34,000	61,000	115,000	162,000	202,000
35歳	200,000	16号俸	35,000	62,500	117,500	165,000	205,000
36歳	202,000	17号俸	36,000	64,000	120,000	168,000	208,000
37歳	204,000	18号俸	37,000	65,500	122,500	171,000	211,000
38歳	206,000	19号俸	38,000	67,000	125,000	174,000	214,000
39歳	208,000	20号俸	39,000	68,500	127,500	177,000	217,000
40歳	210,000	21号俸	40,000	70,000	130,000	180,000	220,000
41歳	212,000	22号俸	41,000	71,500	132,500	183,000	223,000
42歳	214,000	23号俸	42,000	73,000	135,000	186,000	226,000
43歳	216,000	24号俸	43,000	74,500	137,500	189,000	229,000
44歳	218,000	25号俸	44,000	76,000	140,000	192,000	232,000
45歳	220,000	26号俸	45,000	77,500	142,500	195,000	235,000
46歳	222,000	27号俸	46,000	79,000	145,000	198,000	238,000
47歳	224,000	28号俸	47,000	80,500	147,500	201,000	241,000
48歳	226,000	29号俸	48,000	82,000	150,000	204,000	244,000
49歳	228,000	30号俸	49,000	83,500	152,500	207,000	247,000
50歳～	230,000	31号俸	50,000	85,000	155,000	210,000	250,000



生活を保証する



仕事ぶりで支給する

● 仕事重視型のイメージ

役割給					
	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級
1号俸	200,000	226,000	270,000	320,000	370,000
2号俸	201,000	227,500	272,500	323,000	373,000
3号俸	202,000	229,000	275,000	326,000	376,000
4号俸	203,000	230,500	277,500	329,000	379,000
5号俸	204,000	232,000	280,000	332,000	382,000
6号俸	205,000	233,500	282,500	335,000	385,000
7号俸	206,000	235,000	285,000	338,000	388,000
8号俸	207,000	236,500	287,500	341,000	391,000
9号俸	208,000	238,000	290,000	344,000	394,000
10号俸	209,000	239,500	292,500	347,000	397,000
11号俸	210,000	241,000	295,000	350,000	400,000
12号俸	211,000	242,500	297,500	353,000	403,000
13号俸	212,000	244,000	300,000	356,000	406,000
14号俸	213,000	245,500	302,500	359,000	409,000
15号俸	214,000	247,000	305,000	362,000	412,000
16号俸	215,000	248,500	307,500	365,000	415,000
17号俸	216,000	250,000	310,000	368,000	418,000
18号俸	217,000	251,500	312,500	371,000	421,000
19号俸	218,000	253,000	315,000	374,000	424,000
20号俸	219,000	254,500	317,500	377,000	427,000
21号俸	220,000	256,000	320,000	380,000	430,000
22号俸	221,000	257,500	322,500	383,000	433,000
23号俸	222,000	259,000	325,000	386,000	436,000
24号俸	223,000	260,500	327,500	389,000	439,000
25号俸	224,000	262,000	330,000	392,000	442,000
26号俸	225,000	263,500	332,500	395,000	445,000
27号俸	226,000	265,000	335,000	398,000	448,000
28号俸	227,000	266,500	337,500	401,000	451,000
29号俸	228,000	268,000	340,000	404,000	454,000
30号俸	229,000	269,500	342,500	407,000	457,000
31号俸	230,000	271,000	345,000	410,000	460,000



生活保障と仕事ぶりを総合的に
判断し支給する

■ 複線型の賃金制度について

職種やキャリアコースにより賃金水準をコントロールしたい場合には複線型賃金制度を用います。

例えば、建設業の施工管理者と総務部門では労働環境や労働時間も異なるため、画一的な賃金制度では違和感が発生します。そのような場合、多様な職種や働き方を分けて制度設計する事をおすすめします。

- 職種別賃金：市場価値が高い職種、実際に稼ぐ役割の職種など賃金水準を高したが、一方で定型的業務の間接コストはある程度抑えたい場合などに用います。
- コース別賃金：総合職や専門職など役割や責任範囲に差がある場合に用います

(4) 諸手当を設計する

諸手当は、基本給で補いきれない役割や資格・能力などを賃金に反映する場合に用いられます。残業手当・深夜手当・休日出勤手当などは法令で義務付けられていますが、その他は会社の意図により目的をもって導入されます。手当の目的・意図に合わせて有益な手当の設計をする事が重要です。

領域	手当	目的・意図
職務関連手当	役職手当	実務以外の管理業務を評価する
	営業手当	外回りの個人経費・ハードな環境を評価する
	現場手当	ハードな環境での職務を評価する
能力関連手当	技能手当	業務の遂行に有益な技能を促進
	資格手当	業務に不可欠または有益な資格取得を促進
勤怠関連手当	皆勤手当	業務の計画的遂行に寄与する
成果関連手当	歩合給	業績そのものを直接評価する
	無事故手当	事故費の予防・低減につなげる
その他	調整手当	賃金制度の不具合などを一時的に調整する

基本給の水準と諸手当のあり方について、迷われる場合もあるかと思いますので、一定の考え方を提示しておきます。

■ 基本給と諸手当の考え方

- 一般的に、基本給は賞与計算や退職金計算の計算式に採用されますので、それをなるべく低い水準に押さえてしておきたいという中小企業は多いでしょう。
- 但し、基本給は、社員の「プライド」や「安心感」に繋がるケースも多いものです。
- 過度に諸手当の項目を増やしたり、金額を高く設定する事はあまりお勧めしません。

(5) 賞与制度を設計する

賞与は、企業が一定水準の利益を上げた場合、社員に還元する一時金として支給されます。社員への支払い義務はなく、企業の判断で制度設計が可能です。ただし、現実的にはローンのボーナス払いなどが普及し、生活費の一部を担うため一定の支給を約束するケースが多いのが現状です。賞与は経営者の裁量で決定する事も可能ですが、組織設計上は一定の基準を明示する方が好ましいと思います。

■ 人件費総額を基準とした設計例

- 付加価値×労働分配率 = 総人件費
- 総人件費 - 固定人件費（毎月支給分） = 賞与総額
- 賞与総額を部門・階層に配分し、個人配分する

■ 目標経常利益を基準とした設計例

- 予測経常利益 - 期首目標経常利益 = 追加経常利額
 - ※ 予測経常利益 = 固定賞与を含む固定人件費額を控除した後の額
- 追加経常利益×決算賞与配分率 = 決算賞与額
- 決算賞与額を部門・階層に配分し、個人配分する

また、個人別の配分基準もあらかじめの目安を設定しておいた方が良いかと思います。

■ 業績連動額や決算賞与の個人配分の考え方

- 小さな組織の場合
 - 月次給与額×月数というシンプルな方法でも可（月次給与が貢献度を表す）
 - 月数は会社の業績で変化させて良い
 - 矛盾があれば社長権限で加算・減算しても良い
- やや大きめの組織の場合
 - 職種別・等級別に総額を分ける（月次給与総額×月数を参考に算出）
 - 同一職種・同一等級の社員の人事評価総合点を参考に個人配分を算出
 - 矛盾があれば社長・部長権限で加算・減算しても良い

※ 経営者や幹部の判断基準を良く話し合い共感度・納得感をもてる配分基準を設定しましょう。

9. キャリアパス制度について

(1) キャリアパス制度とは

社員は自分の将来について考え、期待や不安を持ちます。自分の将来を考え、そこに向かって努力する事を推奨する仕組みがあれば社員の動機づけに繋がる事が多いものです。また、本人がキャリアパスを考え、会社がそれを応援できれば共感も生まれ易いものです。

キャリアパスとは、一般的に社員が目標とする「職務」についたり、「ポスト」を獲得するために「必要な業務経験やルート」が明示されている事を指し社員の将来への道すじを明示したものをキャリアパス制度といいます。

キャリアパス制度のメリットは、「会社と社員の将来に関する対話」ができ、「社員のモチベーションアップ」「仕事のミスマッチ防止」「定着率向上」などの効果も期待できます。

(2) キャリアパス導入の条件

キャリアパス制度では、「自分がどのキャリアのどんなレベルの社員になれば、どんな年棒が描けるのか？」を示す必要があります。これは以下のような基本人事制度があればそれを利用してキャリアパスを示す事ができます。

- 等級定義表、人事評価シートでキャリアパスの期待事項が示せる
- 賃金テーブル・諸手当・賞与制度などで報酬イメージを示せる
- 管理職の場合、その業務も管理職手当も示せる

また、「自分は将来どのような仕事にチャレンジできるのか？」も明示する必要があります。

- 所属する部門・職種の仕事に加え、他の部門・職種の内容も等級定義表や人事評価シートで示せる
- 部門間移動や職種移動の条件は別途作成する必要がある

キャリアパス制度は、既に説明した「等級定義・人事評価・賃金規定」等があれば導入する事が可能になります。

部門名	インテリア部	設計課	リフォーム部	住宅工務	特建工務	職務
期待される主な成果	インテリア、住設工事の売上、施工のQCDSの確保、商品販売率、顧客満足率の向上、顧客からのCSの実現	住設設計のQCDSの確保、CSの実現（商品開発）	マンションリフォームの確保、設計・監理によるQCDSの確保、CSの実現、施工の確保	住設施工のQCDSの確保、CSの実現、アフターフォローによるCSの実現、塗装、修繕への対応	特建施工のQCDSの確保、施工業者関係	経務・総務・労務等管理業務全般
等級	V	IV	III	II	I	
代表職位	経営管理職・部長	管理職・課長・リーダー	高経担当職	担当職	一般職	
役割責任の定義	部門レベルの統括責任者や経営改善統括スタッフ	自己・チームの仕事の任務・目標を設定し、実現に向けた計画立案と実行により成果・業績に貢献する役割責任	建築の既定された知識・技能を身に付け、業務遂行に貢献する役割責任	インテリア、住設工事の企画・提案、顧客からのCSの実現に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	
注	インテリアで力をつける	インテリアゲームの統括を担い目標達成に向けた計画立案と実行により成果・業績に貢献する役割責任	インテリアゲームの統括を担い目標達成に向けた計画立案と実行により成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	
注		インテリアゲームの統括を担い目標達成に向けた計画立案と実行により成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	
注		住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	
注		住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	
注		住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	
注		住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	住設設計業務を担い、前年の定額を達成し、成果・業績に貢献する役割責任	

人を育てる力量を身につける

1級建築士の資格を取る住宅設計の実務を積む

2級建築士の資格を取る

年棒800万円

年棒600万円

年棒500万円

(3) キャリア面談の価値

キャリアパス制度では、社員の将来のキャリアを会社と話し合う「キャリア面談」が実施されます。

人事評価制度のフィードバックの際に、キャリア面談を加えるとよいかもしれませんし、キャリア面談単体で行ってもいいでしょう。キャリア面談を効果的に行うには、「キャリア面談シート」を定型化しておくといいでしょう。

下記のキャリア面談シートは以下のようなフローで行われるように設計されています。

- 自分のキャリアを振り返る ○その中で培ったスキルやマインドを整理する
- 今学習している事を確認する ○今後のキャリアの希望を聞く ○その為の努力を整理する

※職務については会社の事情もあるので必ず実現できる訳ではないですが、「可能な限り本人のやりたい職務に従事させるよう努力」する事が重要です。この会社の姿勢がロイヤリティを生む源泉となります。

【 キャリア計画 】	部門名	役職	作成日	氏名
1. これまでのキャリアとスキルの確認				
(1) 以前の勤務先での主なキャリア	そこで身につけたスキル・マインド等			
(2) 当社でのキャリア	身につけたスキル・マインド等			
2. 現在学習又は教育している事				
3. 現時点での人事評価結果からみた成長テーマ				
4. 今後の職務やキャリア開発の希望				
5. キャリア計画と能力向上策				
業務領域	年度	年度	年度	
自分の努力				
会社の成長支援				

10. 非金銭インセンティブの活用

(1) 非金銭インセンティブとは

非金銭インセンティブとは、金銭的インセンティブ（昇給・賞与・歩合給といった金銭的報酬）とは異なる、金銭以外のインセンティブを指します。非金銭的インセンティブは、人の動機づけにつながる『達成感』『承認』『やりたい仕事』『やりがいのある仕事』『時間』『場所』といった精神的面の報酬により、社員を活性化しようという考え方です。

(2) 非金銭インセンティブの事例

■ 時間的報酬

例) アニバーサリー休暇

本人の記念日に休暇が取れる制度。家族の記念日でも、彼氏・彼女の誕生日でも申請により取得できる。

例) カエル運動

毎週曜日を決めて、定時退社を目標として、お互いに声掛けあい、協力しあって仕事を終わらせる運動。

例) 定時社員制度

残業なしの雇用形態。子育て期・資格取得の時間・親の介護の時間が欲しい社員等に有効。

■ やりがい報酬

例) ヤングボード

若手役員会のこと。若い世代で会社を分析し、改善策を役員会に提言。良い案は正式に採用する。

必ずしもチームでなく、個人でも重要な意思決定に参加させる事でも良い。重要任務にやりがいを感じる。

■ キャリア報酬

例) CDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）

本人の意向も可能な限り反映した、配置・役割分担でスキルアップやキャリア形成の動機づけができる。

■ 感謝・感動報酬

例) サンクス・カード（感謝の気持ちを書いたカード）

仕事の援助や協力してくれた仲間に「ありがとう」の気持ちをカードで伝える。「人の役に立っている」「見てもらえている」「認められている」といった動機づけ要因に繋がる。

■ 環境報酬

例) 在宅勤務・フレックスタイム

職場以外の自宅などでも出来る業務を、場所を問わず行ってよい制度。ネット環境が充実してから増加。

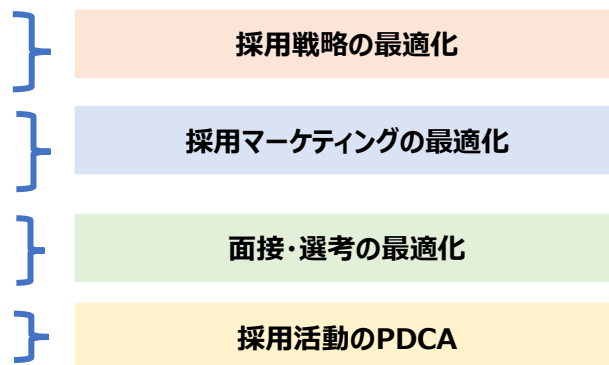
※これらの事例を参考に、御社でも非金銭インセンティブの企画や制度を検討しては如何でしょうか？

1.1. 人材採用の効率化

(1) 人材採用の最適化について

人材採用の最適化とは、採用マーケティングの各プロセスの最適化で“成功確率”を高める事であり、そのプロセス・要素は以下の通りです・

- ①採用ターゲットを最適化する
- ②会社の魅力を見つめ、魅力度を高める
- ③最適な募集ルートで露出度を高める
- ④会社の魅力を的確に伝える
- ⑤会社説明・面接＝入社意欲を高め、評価する
- ⑥選考＝採用基準、迷ったらやめる
- ⑦採用活動を分析し次に反映する



(2) 採用ターゲットを最適化する

採用ターゲットの最適化とは、採用したい人材像を明確にする事です。職種別に、知的能力・スキル・経験・属性・人間力や基礎力・勤務条件などを書き出して採用したい人材像を明確にします。

採用ターゲット	知的能力	スキル	経験	属性	人間力・基礎力	勤務条件
	学力 論理性	資格・学習・技能等	キャリア・実績	年齢・性別	性格 価値観	時間・休日 通勤等
製造職	高卒以上 できれば 工業高校卒	問わない	問わない 機械操作経験 があれば尚可	18歳～ 30歳 男性	素直、実直 継続力 寡黙でも可	繁忙期には 残業できる人、 通勤 30分以内
営業職 営業経験	高卒以上	運転免許	製造業の営業 経験 B2Bの営業 でも可	30歳～ 50再 男性	話を聞ける人、 学習意欲	通勤 30分以内 出張可能
営業職 技術経験	高卒以上	運転免許	製造業で設計 や製造・メンテ に従事	40歳～ 55歳 男性	話を聞ける人、 実直	通勤 30分以内 出張可能

多くの企業で「即戦力」を求める傾向にありますが、本当に優秀な即戦力人材はそれほど流通しておらず、高いコストをかけた割には期待外れという事が多発しています。

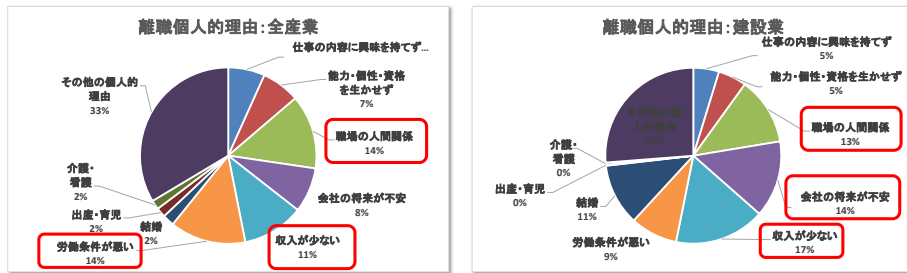
もし、本当の即戦力を求めるのであれば、高額な採用コスト（高額な有料媒体や人材紹介料）用意し、「本当に欲しい人材に出会えるまで多くの人材に面談して見極める」という手法を取るべきかと思います。

一方で、即戦力でなくても、会社にロイヤリティを持ち、着実に成長できる人材を探す方法があります。

新卒や異業種からの中途採用がそれにあたります。経験はなくても、素直で成長力のある人材を探すという方法も中小企業にとってはおすすめの作戦です。

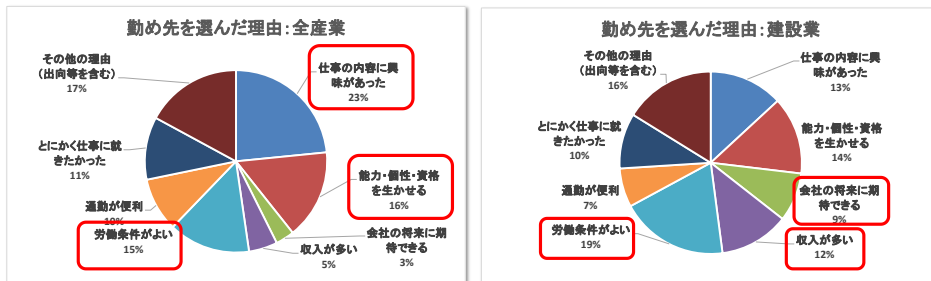
(3) 求職者の関心事を知る

採用マーケティングにおいて、求職者の関心事を知る事は極めて重要です。例えば建設業の例を見てみましょう。



これは厚労省の調査です。全産業の離職理由は「職場の人間関係」「労働条件」「収入」となっています。一方建設業の離職理由は、「収入が少ない」「会社の将来不安」「職場の人間関係」となっています。このように業種ごとに離職理由の特性が異なります。御社の業界の離職理由を良く把握する必要があります。

また、新しい勤務先を選んだ理由についても見てみましょう。



全産業の選択理由は「仕事内容への興味」「能力・個性・資格を生かせるか」「労働条件の良さ」となっています。一方建設業の選択理由は、「労働条件の良さ」「収入」「会社の将来性」となっています。このように業種ごとに勤務先選択理由も異なります。御社の業界に対する応募者の心理も良く把握する必要があります。

(4) 採用市場における競争を調べる

採用活動の効率化の為には、採用市場の競争企業の状態を調べて募集企画を考える必要があります。個別企業はHPで募集要領を調べる事になりますが、各地のハローワークが公開している職種別有効求人・求職状況は参考にります。ハローワークのHPに掲載がない場合は、県の担当部署に問い合わせるとよいでしょう。

職種別有効求人・求職状況(一般常用)

ハローワーク上野 2022年7月													
有効求人人数	有効求職数	有効求人倍率(上野)	有効求人倍率(23区)	正社員求人割合(23区)	職種	7月受理分求人賃金(円)				求職賃金(円)			
						上野	下野	上野	下野				
4,281	155,011	3,133	100,373	1.37	1.54	53.0%	職業計	297,292	223,500	308,835	225,295	260,318	259,643
22	1,357	36	1,205	0.61	1.13	82.9%	管理的職業	320,682	280,909	376,848	288,320	314,286	421,494
1,195	43,551	534	19,255	2.24	2.26	70.8%	専門的・技術的職業	350,635	253,555	378,687	249,314	322,973	288,505
98	1,436	17	455	5.76	3.16	62.6%	開発技術者	400,029	289,607	372,852	244,068	400,000	329,444
38	1,218	11	616	3.45	1.98	77.7%	製造技術者	400,968	317,968	409,474	253,975	300,000	251,667
174	6,904	23	801	7.57	8.62	80.8%	建築・土木技術者等	383,763	261,581	452,217	257,552	0	332,667
525	16,193	145	4,503	3.62	3.60	88.3%	情報処理・通信技術者	373,761	237,165	444,775	251,258	359,474	304,735
23	587	0	124	-	4.73	80.7%	その他の技術者	413,625	352,625	351,215	250,975	0	271,333
0	456	5	271	-	1.68	75.8%	医師・薬剤師等	0	0	412,241	277,741	400,000	418,750
44	4,001	51	1,482	0.86	2.70	56.5%	保健師・助産師等	310,607	267,929	324,453	275,171	275,556	296,549
30	1,348	13	506	2.31	2.66	66.4%	医療技術者	370,083	271,750	320,926	250,407	210,000	261,125
14	2,096	14	728	1.00	2.88	52.9%	その他の保健医療	286,413	235,733	304,302	223,112	0	238,028
155	6,746	42	1,420	3.69	4.75	60.5%	社会福祉の専門的職業	245,817	222,064	268,165	235,707	248,000	233,167
15	657	103	3,692	0.18	0.18	67.8%	美術家、デザイナー等	262,000	207,625	347,274	227,452	287,143	263,008
79	1,909	110	4,657	0.72	0.41	41.3%	その他の専門的職業	289,249	225,900	322,139	227,707	348,696	293,394
469	16,798	1,017	35,680	0.46	0.47	57.5%	事務的職業	276,741	214,331	268,299	208,755	244,305	245,403
269	10,905	777	28,533	0.35	0.38	45.4%	一般事務員	263,016	209,135	252,759	201,122	240,000	242,406
66	1,962	114	3,261	0.58	0.60	64.9%	会計事務員	383,239	236,423	324,069	234,722	248,824	258,845
34	845	17	538	2.00	1.57	56.4%	生産関連事務員	271,600	221,756	287,905	216,559	300,000	265,833

(5) 採用市場における魅力度の基本項目

採用活動においては、基本的に以下のような魅力度を整理して応募者に伝える必要があります。

- | | | |
|--|---|-----------------|
| <input type="checkbox"/> 仕事の魅力・やりがい・誇りを伝える | } | キャッチ・仕事内容、会社概要欄 |
| <input type="checkbox"/> 会社の経営安定度と将来ビジョンを伝える | | |
| <input type="checkbox"/> 期待する人物像・能力特性を伝える | } | 求める人材欄・教育欄 |
| <input type="checkbox"/> 収入の現状と、収入を増やす道筋を伝える | } | 募集条件欄 |
| <input type="checkbox"/> 労働条件の現状と改善の取組みを伝える | | |

これら、重要な魅力度の項目や、採用広告のどの箇所でどう伝えるかをしっかりと検討する事が重要です。

(6) 自社の魅力を見つめ直す、創り込む

中小企業には、大企業にはない「強み・魅力」があります。その魅力をまず洗い出してみましょう。「そんな強みや魅力は無いよ」と仰るかもしれませんがそんなことはありません。

- 転勤ナシ：地域で働きたい又は様々な事情でその地域でしか働けない人にとっては大きな魅力です。
- 社長と話せる：大手にない強みであり魅力です。「社長と近いから相談や意見具申もできる」という魅力を打ち出しましょう。「改善提案制度あり」とか「提案報酬制度あり」といった形で採用広告に表現しても良いかと思えます。
- 実力次第で、早く昇進：そもそも中小企業では早く昇進できるような人材が欲しいものです。是非採用広告に打ち出したい点です。
- 社員の人柄・社風：求職者はその会社にどんな人が働いているのかは関心の高いテーマです。中小企業の社長・先輩・仲間は人柄の良い方が多いものです。何人かの方の写真やコメントで採用ページなどに打ち出したい点です。

又、今は十分でないが比較的簡便に魅力度を創り込む、見せる、という事も検討すべきでしょう。

- 決算賞与制度を作って、「儲かったら分ける」という政策や思いを打ち出す
- アニバーサリー休暇（自分の記念日に休める制度）を導入する
- 会社のビジョンや社員のキャリアパスをつくり、それを広告で打ち出し、面接時の説明する

中小企業の人材採用は、現在ではなく「将来で勝負する」のが現実です。今は不足する点があっても今後どのように改善し、良い企業になろうとしているのかを誠実に伝えていくしかないかと思えます。

(7) 採用活動のコンセプトをまとめる

自社の現在の魅力、短期的に創り込む魅力を踏まえ下記のように採用コンセプトをまとめます。その上で各種媒体などのライターさんに執筆を依頼する方が意図が伝わり易いと思います。

職種	施工管理者(補助)	施工管理者
ターゲット	中途・未経験	経験者
会社・経営の魅力	5年連続 増収増益 安定した受注先	5年連続 増収増益 安定した受注先
キャリアパス	5年後までの展望を提示 施工補助→施工担当→資格取得→ 管理者補助→管理者	5年後までの展望+その先を見せる 管理者→主任管理者 望む方は経営陣へのキャリアも！
賃金・評価制度	入社時の賃金に加え、5年間の想定 年棒を提示 評価制度・CDP制度を面接時に説明	入社時の賃金に加え、5年間の想定年 棒を提示 評価制度・CDP制度を面接時に説明
労働時間	隔週週休2日、アニバーサリー休暇	隔週週休2日、アニバーサリー休暇
福利厚生	休業補償・退職金積み増しをPR	休業補償・退職金積み増しをPR
社風／教育	基礎研修、工事反省会で学ぶ 仕事が終われば懇親	ベテラン管理者との交流で更に磨きを
社長コメント 社員コメント	社長:お客様に恵まれここまで成長、 これは社員の力、育成に自信あり	社長:お客様に恵まれここまで成長、 次世代を担う技術者と会いたい

(8) コスパの良い採用媒体を活用する

経済的にゆとりのある企業では、高額な費用を要する人材紹介会社・ダイレクトリクルーティング会社・有料広告媒体などを活用して求人活動をすべきでしょう。しかし費用の掛からない以下の様な媒体にも力を入れるべきだと思います。多額の採用コストをかけにくい企業では、より以下のようなコスパの良い媒体の活用を徹底すべきです。

- 縁故ルート：社員や会社に入出入りする業者などに会社の人材募集資料を配布して、知り合いの紹介をお願いする方法です。若干の紹介料が必要かもしれませんが、コツコツ展開すると効果が見えてきます。
- ハローワークルート：求人窓口はもとより、ネットでも募集できますので必ず使いたい媒体です。求人票の書き方や掲載頻度により成果は異なりますが、地域で働きたい求職者には無料で情報が届きます。
- 学校訪問：高校や専門学校・大学の就職課や先生・教授への訪問活動で新卒採用のアプローチをします。もちろん競合も多いですが、ひとり採用できれば翌年から後輩の採用の道が見えてきます。

採用は、お金をかけるか、汗をかくか、両方取り組むかで媒体活用の方向性が変わります。各社の事情に合わせてご検討下さい。

紙面の関係で、応募受付・面接などの手法については割愛し、別の機会にお伝えします。

12. ESマーケティングのすすめ

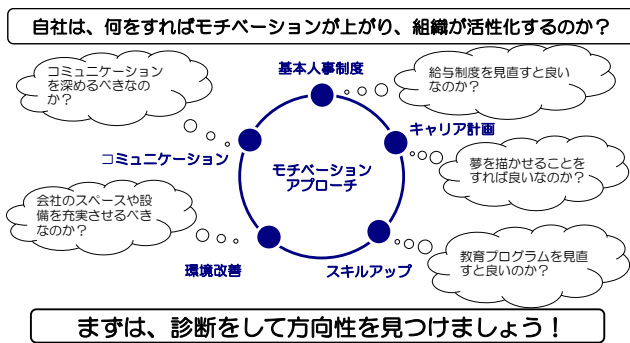
(1) 組織最適化の課題明確化とPDCAサイクル

組織最適化の為に取組むことは多く、一度に多くのテーマに取組むのは難しいものです。ビジョンの明示・人事制度の改定・キャリア開発の支援・採用魅力UPなど何が一番重要かを見極め、計画的・段階的に取組まれる事をおすすめします。また単発的な対策でなく、ひとつひとつの対策の結果を検証し、継続的に改善していくためのPDCAサイクルを回していく事をおすすめします。しかし組織・社員の気持は見えにくいものです。その際にはES（Employee Satisfaction：従業員満足度）を調べることで得たテーマに取組まれる事をおすすめします。

(2) モチベーション・サーベイ

モチベーション・サーベイは、組織最適化の重要テーマを探すためのアンケート調査手法です。言い換えると「社員のやる気のツボ探し」の手法です。社員のやる気に影響する15のカテゴリー・75の質問から重要なテーマを抽出します。アンケートもメール配信だけで、集計も自動で行い、報告書を提出します。大手リサーチ会社とは異なり、中小企業向けに料金もリーズナブルに設定しております。

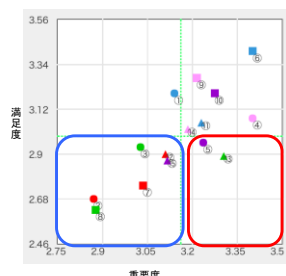
※詳細は、このガイドブックの配布元にお問合せ下さい。



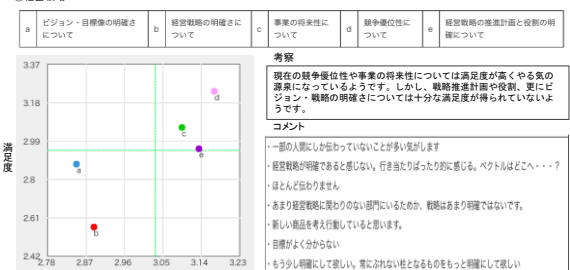
- ### モチベーションファクター 15のカテゴリー
- 経営基盤の強さ
 - 経営理念の確立・浸透
 - 経営戦略の的確さ
 - 仕事内容
 - 組織風土
 - 就業環境
 - 人事制度
 - 教育システム
 - 経営者
 - 上司
 - 顧客重視の姿勢
 - 目標達成力
 - 部門間交流
 - 業務効率化
 - 福利厚生

項目	満足度	重要度
①経営基盤	3.27	3.19
②経営理念	3.27	3.19
③経営戦略	3.27	3.19
④仕事内容	3.27	3.19
⑤就業環境	3.27	3.19
⑥人事制度	3.27	3.19
⑦教育システム	3.27	3.19
⑧上司	3.27	3.19
⑨顧客重視の姿勢	3.27	3.19
⑩目標達成力	3.27	3.19
⑪業務効率化	3.27	3.19
⑫福利厚生	3.27	3.19

高い満足度・低い重要度：これ以上改善してもあまりモチベーションにはつながらない
高い満足度・高い重要度：現在の満足度を維持する
低い満足度・低い重要度：不満の対照でありモチベーションのベースとして改善を検討する
低い満足度・高い重要度：モチベーションと関連が高く、最重要課題として改善に取り組む



③経営戦略



おわりに／読者プレゼント

最後までお読み頂き、誠にありがとうございます。

紙面の制約もあり、十分な情報提供ができていない部分もあります事をご容赦下さい。

このガイドブックをお読み頂いた皆様には、下記の読者プレゼントとして組織最適化や成長経営について無料のご相談を承っておりますので是非そちらをご利用下さい。

企業経営者は言うまでもなく日本のインフラを支えており雇用を創出している素晴らしい職業です。

敬愛する中小企業経営者の皆様が厳しい時代を乗り越え、社員様とともに、より素晴らしい経営を実現して頂く事を願ってやみません。このガイドブックが少しでも御社の経営最適化の参考になれば幸いです。

株式会社あおい総合研究所
道場明彦

■読者プレゼント『無料相談会』

読者の皆様に、「組織最適化」や「成長経営・黒字最大化」に関する「無料相談会」を提供しております。

ご希望の方は、右のQRコードから弊社問い合わせフォームにアクセスいただき、ご連絡ください。

是非、お気軽にご相談下さい。



<https://aouisouken.co.jp/contact>

お問合せ先：株式会社あおい総合研究所
〒349-1134 埼玉県加須市北下新井54-1
info@aouisouken.co.jp