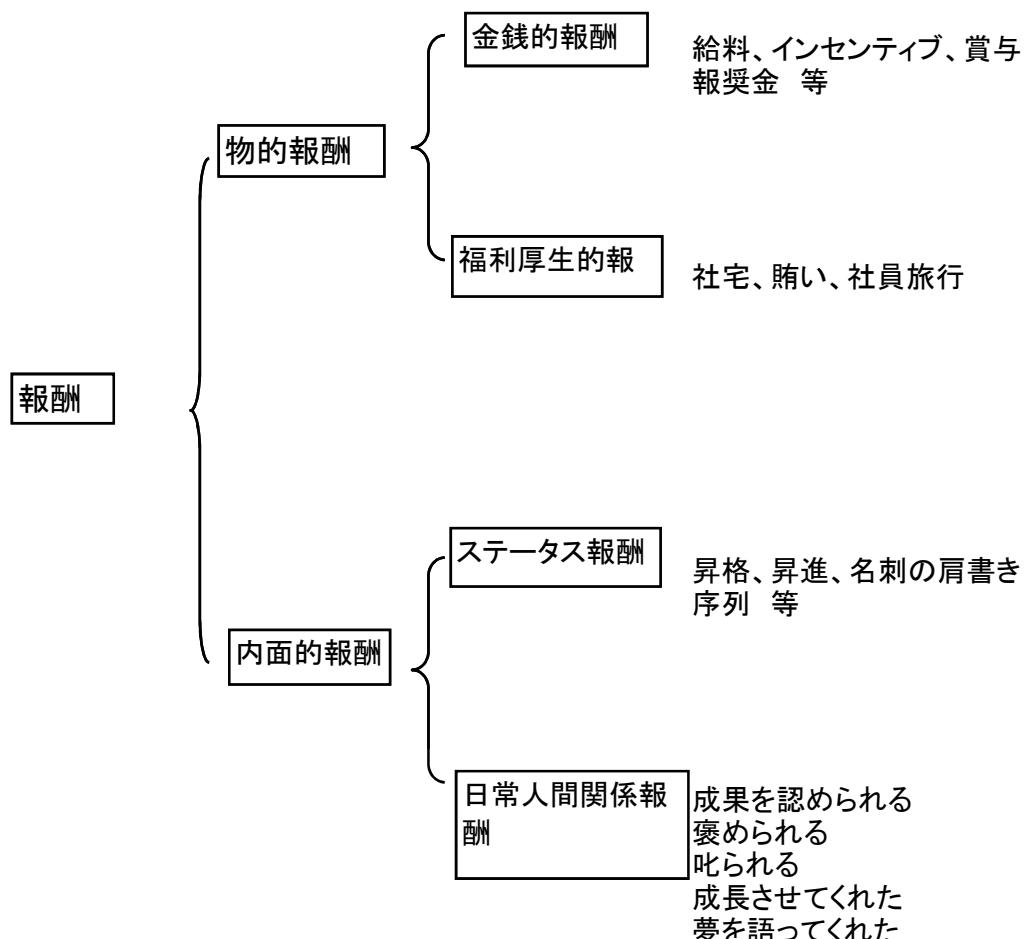


社員活性化のための動機付け



金錢的報酬は、増えたり貰ったときだけはうれしいが、すぐに消えてしまい、生産性向上のための、動機付けにはほとんど意味をなさない。

赤ん坊が、笑い、たちあがるのは、周囲にいる大人が関心を持ち、笑顔には笑顔という報酬で迎えるから、赤ん坊は笑う。

仕事を命じられるたびに、社員は褒められるチャンスを持つ。
 褒められること、人として認められることで、人はより大きな能力を発揮し、会社に大きな利益をもたらす。ほとんどコストをかけない方法で。
 但し、上司の能力の高度化等、難しい問題もある。

※ 会社の人事は ラーメンのようなもの
 夢が書き込まれたどんぶり
 人が人を認める 熱いスープ
 適切なときに魅力を振りまく、昇進や昇格と言った チャーシュー、メンマ
 そして、少しの胡椒という名の月給



段階号俸表を使った職能給

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級	8等級	9等級
モデル年齢	18	20	22	25	29	33	38	43	48
滞留年数	2	2	3	4	4	5	5	5	
代表役職	一般	一般	班長	主任	店長代理	店長	課長	次長	部長
昇格昇給額		15,000	15,000	20,000	20,000	22,000	25,000	27,000	30,000
1号俸	100,000	118,000	137,000	164,500	196,500	232,500	277,500	327,000	382,000
2号俸	100,300	118,400	137,500	165,100	197,200	233,300	278,400	328,000	383,500
3号俸	100,600	118,800	138,000	165,700	197,900	234,100	279,300	329,000	385,000
4号俸	100,900	119,200	138,500	166,300	198,600	234,900	280,200	330,000	386,500
5号俸	101,200	119,600	139,000	166,900	199,300	235,700	281,100	331,000	388,000
6号俸	101,500	120,000	139,500	167,500	200,000	236,500	282,000	332,000	389,500
7号俸	101,800	120,400	140,000	168,100	200,700	237,300	282,900	333,000	391,000
8号俸	102,100	120,800	140,500	168,700	201,400	238,100	283,800	334,000	392,500
9号俸	102,400	121,200	141,000	169,300	202,100	238,900	284,700	335,000	394,000
10号俸	102,700	121,600	141,500	169,900	202,800	239,700	285,600	336,000	395,500
11号俸	103,000	122,000	142,000	170,500	203,500	240,500	286,500	337,000	397,000
12号俸	103,300	122,400	142,500	171,100	204,200	241,300	287,400	338,000	398,500
13号俸	103,600	122,800	143,000	171,700	204,900	242,100	288,300	339,000	400,000
14号俸	103,900	123,200	143,500	172,300	205,600	242,900	289,200	340,000	401,500
15号俸	104,200	123,600	144,000	172,900	206,300	243,700	290,100	341,000	403,000
16号俸	104,500	124,000	144,500	173,500	207,000	244,500	291,000	342,000	404,500
17号俸	104,800	124,400	145,000	174,100	207,700	245,300	291,900	343,000	406,000
18号俸	105,100	124,800	145,500	174,700	208,400	246,100	292,800	344,000	407,500
19号俸	105,400	125,200	146,000	175,300	209,100	246,900	293,700	345,000	409,000
20号俸	105,700	125,600	146,500	175,900	209,800	247,700	294,600	346,000	410,500
21号俸	106,000	126,000	147,000	176,500	210,500	248,500	295,500	347,000	412,000
22号俸			147,500	177,100	211,200	249,300	296,400	348,000	413,500
23号俸			148,000	177,700	211,900	250,100	297,300	349,000	415,000
24号俸			148,500	178,300	212,600	250,900	298,200	350,000	416,500
25号俸			149,000	178,900	213,300	251,700	299,100	351,000	418,000
26号俸			149,500	179,500	214,000	252,500	300,000	352,000	419,500
27号俸			149,800	180,100	214,700	253,300	300,900	353,000	421,000
28号俸			150,100	180,700	215,400	254,100	301,800	354,000	422,500
29号俸			150,400	181,300	216,100	254,900	302,700	355,000	424,000
30号俸			150,700	181,900	216,800	255,700	303,600	356,000	425,500
31号俸			151,000	182,500	217,500	256,500	304,500	357,000	427,000
32号俸			151,300	182,800	217,900	257,300	305,400	358,000	428,500
33号俸			151,600	183,100	218,300	258,100	306,300	359,000	430,000
34号俸			151,900	183,400	218,700	258,900	307,200	360,000	431,500
35号俸			152,200	183,700	219,100	259,700	308,100	361,000	433,000
36号俸			152,500	184,000	219,500	260,500	309,000	362,000	434,500
37号俸			152,800	184,300	219,900	260,900	309,500	362,500	436,000
38号俸			153,100	184,600	220,300	261,300	310,000	363,000	437,500
39号俸			153,400	184,900	220,700	261,700	310,500	363,500	439,000
40号俸			153,700	185,200	221,100	262,100	311,000	364,000	440,500
41号俸						262,500	311,500	364,500	442,000
42号俸						262,900	312,000	365,000	443,500
43号俸						263,300	312,500	365,500	445,000
44号俸						263,700	313,000	366,000	446,500
45号俸						264,100	313,500	366,500	448,000
46号俸						264,500	314,000	367,000	449,500
47号俸						264,900	314,500	367,500	451,000
48号俸						265,300	315,000	368,000	452,500
49号俸						265,700	315,500	368,500	454,000
50号俸						266,100	316,000	369,000	455,500

昇給は人事考課Sで7号俸 Aで6号俸 Bで5号俸 Cで4号俸 Dで3号俸上がる

習熟昇給額 300 400 500 600 700 800 900 1,000 1,500

習熟昇給額張出

段階号俸表を使った職能給を用いた初号俸モデル年収例

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級	8等級	9等級
等級初号俸	100,000	118,000	137,000	164,500	196,500	232,500	277,500	327,000	382,000
年齢給	50,000	54,000	58,000	64,000	72,000	74,000	75,000	75,000	75,000
家族手当									
妻				10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
子1				5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
子2						5,000	5,000	5,000	5,000
現場手当	30,000	30,000	30,000	35,000	35,000	35,000			
班長手当			10,000						
主任手当				20,000					
店長代理手当					50,000				
店長手当						70,000			
							130,000		
								150,000	
									180,000
月合計	180,000	202,000	235,000	298,500	368,500	431,500	502,500	572,000	652,000
年間賞与	600,000	688,000	820,000	994,000	1,274,000	1,506,000	1,930,000	2,208,000	2,548,000
年収	2,760,000	3,112,000	3,640,000	4,576,000	5,696,000	6,684,000	7,960,000	9,072,000	10,372,000

年間賞与は{(基本給=職能給+年齢給)+役職手当}×2ヶ月×2回で計算

単一レート方式の職能給

評価	S	A	B	C	D
1等級	106,000	104,500	103,000	101,500	100,000
2等級	125,600	123,800	122,000	120,200	118,400
3等級	154,500	149,500	144,500	139,500	134,500
4等級	191,500	184,000	176,500	169,000	161,500
5等級	227,500	219,000	210,500	202,000	193,500
6等級	273,500	263,000	252,500	242,000	231,500
7等級	323,750	311,875	300,000	288,125	276,250
8等級	378,000	365,000	352,000	339,000	326,000
9等級	454,000	437,000	420,000	403,000	386,000

等級間格差	最大格差	標準格差
	6,000	1,500
19,000	7,200	1,800
22,500	20,000	5,000
32,000	30,000	7,500
34,000	34,000	8,500
42,000	42,000	10,500
47,500	47,500	11,875
52,000	52,000	13,000
68,000	68,000	17,000

※単一レートの場合、習熟昇給がないため、評価が同じ場合は昇格しないと実際の給与は上がりません。
モチベーション維持に問題が出る場合がある。

レンジ型職能給(2段階一致方式)

	評価	S	A	B	C	D	号俸格差	等級間格差
		1号俸	101,500	100,750	100,000	99,250	98,500	
1等級	2号俸	103,000	102,250	101,500	100,750	100,000	750	1,500
	3号俸	104,500	103,750	103,000	102,250	101,500		
	4号俸	106,000	105,250	104,500	103,750	103,000		
2等級	評価	S	A	B	C	D	号俸格差	等級間格差
	1号俸	120,000	118,750	118,000	117,000	116,000	1,250	15,000
	2号俸	122,000	120,750	120,000	119,000	118,000		
	3号俸	124,000	122,750	122,000	121,000	120,000		
3等級	4号俸	126,000	124,750	124,000	123,000	122,000		
	評価	S	A	B	C	D	号俸格差	等級間格差
	1号俸	139,500	137,750	137,000	135,750	134,500	1,750	15,000
	2号俸	142,000	140,250	139,500	138,250	137,000		
4等級	3号俸	144,500	142,750	142,000	140,750	139,500		
	4号俸	147,000	145,250	144,500	143,250	142,000		
	5号俸	149,500	147,750	147,000	145,750	144,500		
	6号俸	152,000	150,250	149,500	148,250	147,000		
5等級	評価	S	A	B	C	D	号俸格差	等級間格差
	1号俸	167,500	166,000	164,500	163,000	161,500	1,500	20,000
	2号俸	170,500	169,000	167,500	166,000	164,500		
	3号俸	173,500	172,000	170,500	169,000	167,500		
6等級	4号俸	176,500	175,000	173,500	172,000	170,500		
	5号俸	179,500	178,000	176,500	175,000	173,500		
	6号俸	182,500	181,000	179,500	178,000	176,500		
	7号俸	185,500	184,000	182,500	181,000	179,500		
7等級	8号俸	188,500	187,000	185,500	184,000	182,500		
	評価	S	A	B	C	D	号俸格差	等級間格差
	1号俸	200,000	198,250	196,500	194,750	193,000	1,750	20,000
	2号俸	203,500	201,750	200,000	198,250	196,500		
8等級	3号俸	207,000	205,250	203,500	201,750	200,000		
	4号俸	210,500	208,750	207,000	205,250	203,500		
	5号俸	214,000	212,250	210,500	208,750	207,000		
	6号俸	217,500	215,750	214,000	212,250	210,500		
9等級	7号俸	221,000	219,250	217,500	215,750	214,000		
	8号俸	224,500	222,750	221,000	219,250	217,500		
	評価	S	A	B	C	D	号俸格差	等級間格差
	1号俸	236,500	234,500	232,500	230,500	228,500	2,000	22,000
10等級	2号俸	240,500	238,500	236,500	234,500	232,500		
	3号俸	244,500	242,500	240,500	238,500	236,500		
	4号俸	248,500	246,500	244,500	242,500	240,500		
	5号俸	252,500	250,500	248,500	246,500	244,500		
11等級	6号俸	256,500	254,500	252,500	250,500	248,500		
	7号俸	260,500	258,500	256,500	254,500	252,500		
	8号俸	264,500	262,500	260,500	258,500	256,500		
	9号俸	268,500	266,500	264,500	262,500	260,500		
12等級	10号俸	0	134,250	268,500	402,750	537,000		

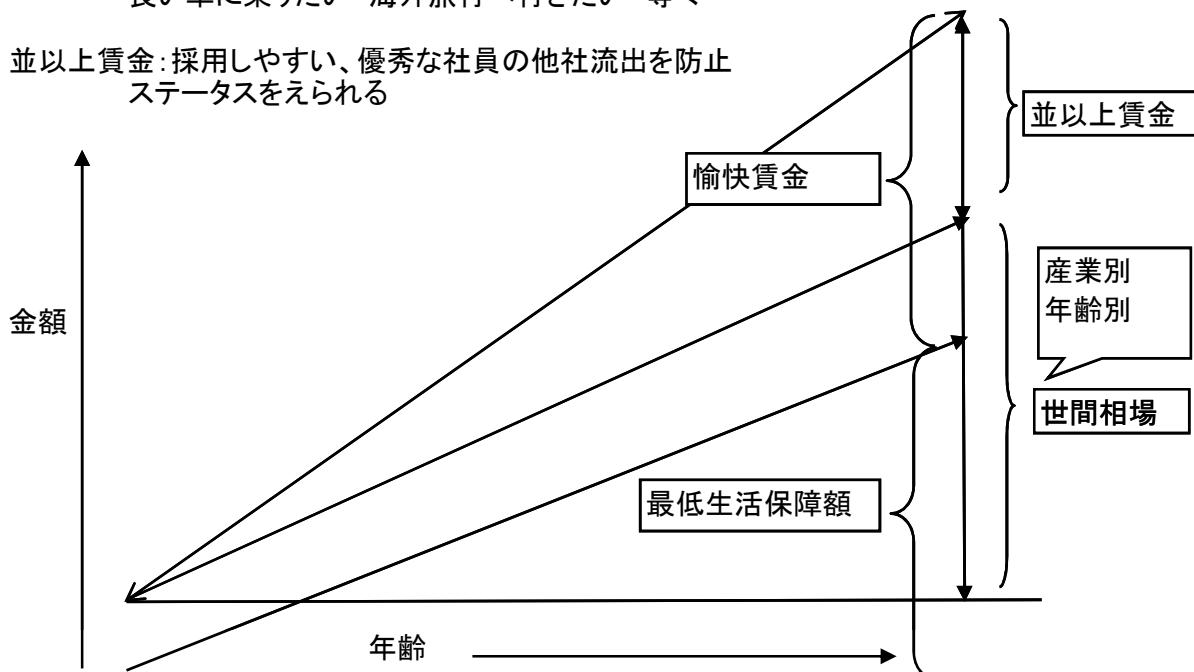
※評価によっては前年給与よりも低くなることがある。反面、評価によってドラスティックな

昇給もある。曖昧な評価は出見なくなる。同じ評価でも習熟昇給がある。

賃金額の決定の仕方

愉快賃金：人生を楽しく自分の願望を金銭的に達成できるか、子供を私立学校にやりたい、良い車に乗りたい 海外旅行へ行きたい 等々

並以上賃金：採用しやすい、優秀な社員の他社流出を防止
ステータスをえられる



最低生活補償額は人事院の標準生計費や各都道府県別物価統計等を勘案する。

費目別、世帯、人員別標準生計費(平成16年4月)

	世帯人數				
	1人	2人	3人	4人	5人
食料費	29,570	36,530	47,560	58,600	69,640
住居関係費	24,290	53,200	48,310	43,420	38,530
被服・履物費	9,320	8,330	9,850	11,370	12,880
雑費 I	51,010	57,940	77,540	97,140	116,740
雑費 II	15,710	31,000	36,180	41,360	46,530
合計(円)	129,900	187,000	219,440	251,890	284,320

	世帯人數				
	1人	2人	3人	4人	5人
年齢	18歳	28歳	30歳	33歳	35歳
負担費修正後(円) 合計×負担比率	163,284	235,059	275,836	316,626	357,390

最低限の賃金上の生活補償費は 福利厚生等から援助されるものを割引く必要がある
例：社宅、食事の提供、ユニホーム被服の提供 等

埼玉県の法定最低賃金は722円 22日労働の場合
 $722\text{円} \times 8\text{時間} \times 22\text{日} = 127,072\text{円}$ が月給の内最低基準内賃金となります。

同業他社事例

標準年齢	職能資格	基本給	手当計	合計	備考
53	理事	年俸1,500万円			年俸制
46	参与	年俸1,000万円			年俸制
41	副参与	505,000円	100,000円	605,000円	担当マネジャー任命
36	参事	404,000円	143,393円	547,393円	参事に昇格
31	副参事	303,000円	138,884円	441,884円	ストアマネジャー任命
27	主査	257,550円	63,730円	321,280円	アシスタントマネジャー任命
22	主事	225,000円	10,045円	235,045円	入社(四大卒)
20	主務	205,000円	9,152円	214,152円	入社(短大・専門・高専卒)

株式会社ニラク ホームページより

2003年度実績)

月給21万3000円以上

※上記は18歳で入社した場合の最下限の給与です。

【給与例】

24歳／年収468万円 月給29万600円(アシスタントマネジャー)

27歳／年収583万円 月給35万8300円(ストアマネジャー)

30歳／年収722万円 月給44万100円(マーチャンダイザー)

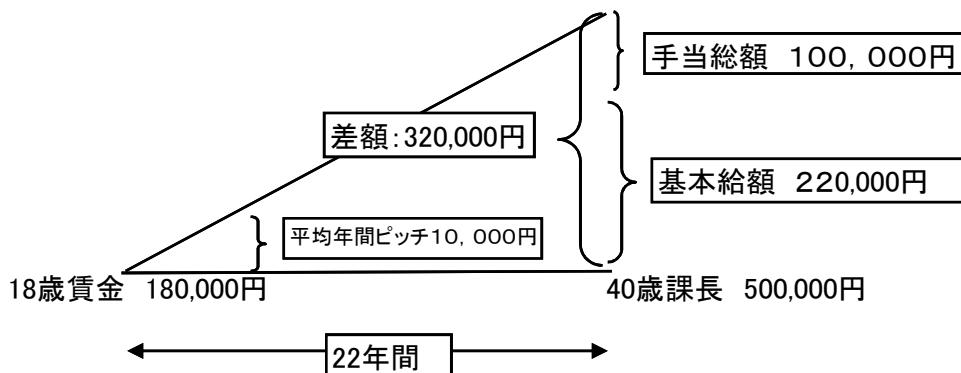
株式会社ダイナムホームページより

モデル給与例 26歳チーフ 282,000円
 28歳マネージャー 376,000円
 30歳店長 502,000円

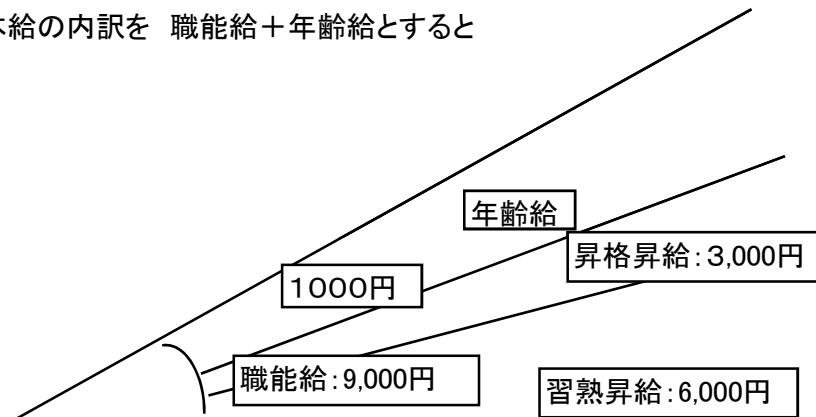
株式会社ピーアークホームページより



等級別賃金の作成と昇給額の考え方



基本給の内訳を 職能給＋年齢給とすると

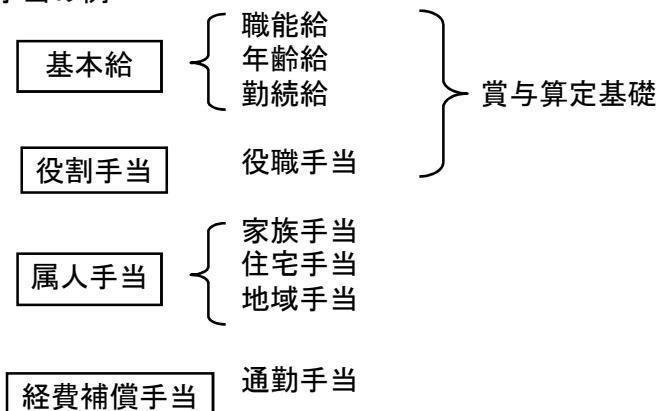


基本給の職能給と年齢給の割合は、企業の風土や人財への考え方から決定すればよろしいと思いますが、年齢給は基本的に家族手当等を加味して最低生活保障ができる金額が年齢給を支給する意味合いの整合性がとれます。

勤続給は生活保障給でも能力に対する賃金でなく、過去の会社に貢献したことに対する賃金で支給に疑問を唱える企業も多く、廃止する傾向があります。しかし、勤続年数を高めたい熟練工を育てたいという 人事制度設計をするためには一定の意味合いは生じます。

しかし、あまり高い勤続給は年功給そのものになり給与制度が膠着する事になります。

基本給と手当の例



ハイブリッド型賃金制度へ

定昇や習熟昇給に違和感を感じる経営者も多いのは事実です。

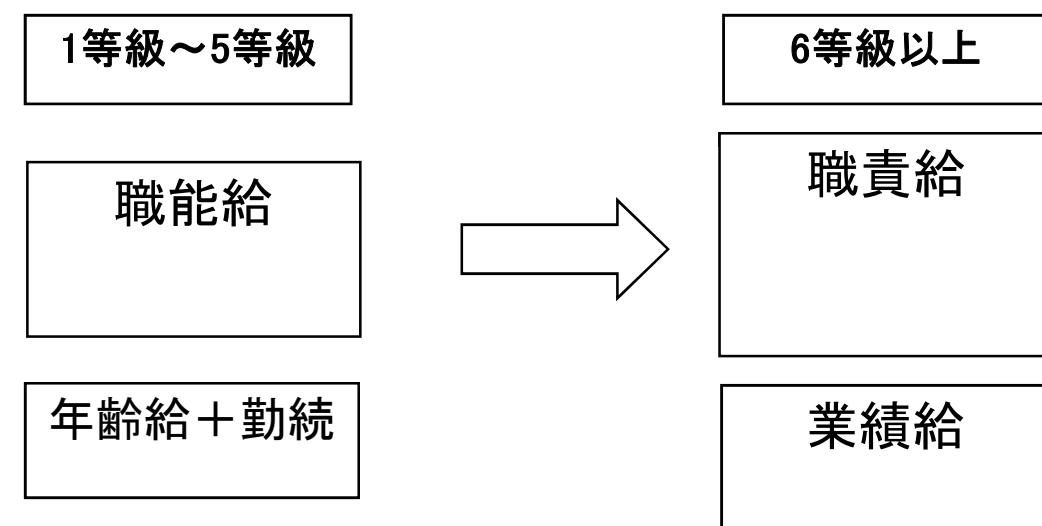
実際、段階号俸表を使う場合は運用が正しくなされずに(正しい能力評価ができず)年功給的運用がされ、業績と賃金が連動せず、経営上の問題となることがあります。

しかし、18歳や22歳の社会を知らない若者を採用した会社は、社会的使命からも 育成をする必要があります。この年代は鍛えれば鍛えるほど能力を高められ、年を追う毎に能力が向上する階層です。その努力(習熟能力)に報いる賃金は職能給となります。

ただし、管理者層からは自分の力で会社の業績を上げる役割があります。

従って、6等級(5等級)からは 定昇を停止し、職制の責任の度合いである 職責給と業績給の支給に変える方法もあります。

特にパチンコ業界の 店長職には数字はつきものでありますので、職責給と業績給の支給は理にかなったものとなります。(但し、適切で公平な数値目標を企業が作れるかは大きな問題です。)



※業績給が正しい機能をするためには
公平且つ適切な目標の設定と 厳格
絶対考課的な運用が必要です。