

会社を強くする！

# 評価・賃金

制度設計&運用セミナー

業績に関係なく給料が上がってしまう今の仕組み（賃金表）  
他社はどうしている？今後どうすればよい？

社員を尊重しながらも、成長と成果にこだわりたい  
そのためにどんな評価をする？ 賃金はどう決める？

評価賃金制度の導入を  
「会社活性化」のきっかけにしたい

こんなふうにお考えの中小企業経営者様に、ぜひご参加いただきたい内容です

【開催日】平成24年6月26日（火） 10:00～16:00  
7月 4日（水） 10:00～16:00  
（同内容です）

【会場】浜松労政会館（浜松商工会議所7階）

【受講料】1名様 18,900円（顧問先様 無料）昼食付き

【定員】20名様

（おそれいりますが、同業者様、顧問社労士・コンサルタント様のご参加はお断りしております）

【主催/お問い合わせ先】

西遠労務協会 浜松市北区三方原町314-2

TEL:053-436-1033 FAX:053-436-1138

HP : <http://www.seienroumu.com>



【講師：山口悦子】

西遠労務協会/ビジネスコーチ人事研究所代表 賃金コンサルタントとして北見昌朗氏に師事、中小企業にピッタリの賃金管理を提案している。また、「経営」「法律」「人の気持ち」のバランスを大切に労務管理こそが大切と考えている。

## 【主なセミナー内容】

### 1) これからの賃金の考え方

- ① これまでは賃金表・年功主義でもよかった
- ② 経営環境の変化
- ③ 「先」を考えたらこうなる

### 2) これからの評価の考え方

- ① 評価の目的・・・ここがズレてはダメ
- ② 「正確な評価」と「納得の評価」

### 3) 制度設計の手順

- ① 制度設計（改定）の目的を明らかに
- ② 基本給と諸手当の考え方
- ③ 等級制度：目的と設計
- ④ 評価制度のつくり方：何をどう評価するのか
- ⑤ 企業業績を反映した賃金改定のやり方
- ⑥ 賞与の支払い方

### 4) 賃金移行のポイント

- ① 実質年功賃金からの移行の仕方
- ② 基本給と連動した退職金の取り扱い
- ③ 評価賃金制度改定を社員のモチベーションアップに使う

### 5) 評価賃金制度、一番大切な運用ポイント

- ① 幹部・社員への説明、工夫の仕方
- ② 新制度スタートに際して必要な決断
- ③ 管理職の不安をなくし、社員を安心させる評価者訓練
- ④ 社内コミュニケーションも改善、面談制度とその実践

### ◆裏面◆

『今の評価や賃金の決め方、このままでよいのだろうか…』  
～賃金改定の時期に、そうお感じになった経営者様へ～  
も、ぜひ合わせてご覧ください

# 『今の評価や賃金の決め方、このままでよいのだろうか・・・』

～～～賃金改定の時期に、そうお感じになった経営者様へ～～～

私は、賃金コンサルタントとして色々な企業におじゃまし、それぞれの企業の賃金の仕組みについてお話をうかがう機会をいただいています。

以前コンサルタントを頼んでつくったという「賃金制度」をお使いの会社。経営者をご自分で本を読んだりして勉強してつくった賃金制度をお使いの会社。また、特に「賃金制度」というようなものはないとしても、経営者がこれまでの経験から適切に決めてこられたという企業もたくさんあります。賃金については、どの企業もほんとうに真剣に考え、取り組んでいらっしゃると思います。

ところが、特にこのところよく耳にするのは、「これまではこのやり方でよかったかもしれない。けれど、今後もこのままの評価の仕方、賃金改定（昇給）の仕方でのよいのだろうか、使っていけるのだろうか・・・」というお言葉です。

今後もこれまでに以上に厳しい経営環境が続くことが予想される中、「これまでのやり方は、もう合わなくなってきている。けれどもデリケートな問題だけに、どこをどう変えたらよいか難しいし、今の制度をへたにいじって、社員のモチベーションを下げたり不満が出たりは困る。」こんなお気持ちではないかと感じます。

今後会社が利益を上げていく、継続発展する強い会社にしていく、そのためにどうしたらよいか、経営者であればそれを毎日お考えだと思います。そしてその考えを実際にすすめていく、その先頭に立つのは経営者ご自身であることに間違いありません。けれどもここで大切なのは、幹部や管理職、一般社員までを、どうやってその経営者の想いの実現に巻き込んでいくか、ではないでしょうか。いくら経営者その気になっていたとしても、その想いが幹部や社員にしっかり伝わっていない、（社長は示しているつもりでも、社員には伝わっていない場合も含む）、「自分達のこと」として捉えられていないようでは、その想いの実現はおぼつきません。

そしてまた社員からしてみても、「うちの社長、これからのことどう考えているんだろう」「この先大丈夫？」と、心配になってしまうものなのです。経営者が想像する以上に、社員は「うちの会社の『この先』」について敏感です。真剣に考えています。それはそうでしょう、自分自身や家族の生活に直結する問題でもあるのですから。

企業が今後進む方向を考える、それを社員に伝える、「自分たちのこと」として捉えてもらう。そしてそれを全社で実践していく、そのために何より有効なのが、実はこの評価賃金制度なのです。

会社の今後の姿。その実現に必要な社員像は？社員にやってもらいたいことは？と、考えて、それを形にしていく、そして経営者、幹部、管理職、一般社員と、社内のみならず巻き込んだ運用をすることによって、社員の意識と行動を変える、そしてそれが会社の未来を変えていく。

評価賃金制度は、「今回の給料や賞与を決める」というだけのものではなく、実は社長の想いの実現のためのツールであり、「会社の将来」「うちで働く社員のため」のもの、会社を強くしていくためのものなのです。

また、よく経営者から、「管理職に経営意識を持たせたい」という言葉をうかがいます。とても重要なことなのですが、これがまた、なかなか思うように進まないのではないのでしょうか。

これにも評価賃金制度が有効です。「うちの会社にとって何が必要か」「社員（部下）に何をしてもらいたいのか」を考えるときに管理職をドンドン巻き込みましょう。そして制度の運用にあたって、もっと自分の部下、他部署の社員にも興味を持たせ、部下の育成に責任をもってもらいましょう。それが部下の成長につながるのももちろんですが、実は管理職自身に気付かせ、意識を変え、大きく成長させることになるのです。

評価の仕方、賃金の払い方を変えるのは、勇気がいることです。気になるところがあったとしても、「もうしばらく今のままでも・・・」と思われるかもしれません。けれども私は、今後の経営環境を考え、そして多くの企業の現状を拝見して、中小企業経営者様に、会社を強くするための評価賃金についてここで一度お考えいただきたいと思っています。このセミナーが、御社のお役に立てれば幸いです。 2012. 5. 7 賃金コンサルタント 山口悦子

## ■ セミナーのお申込方法

今すぐ別紙お申し込み用紙にご記入のうえ、FAXでお申し込みください。  
折り返し、参加証、会場案内図、請求書をお送りいたします。

主催・申込先

西遠労務協会

〒433-8105 浜松市北区三方原町 314-2 TEL 053-436-1033 FAX 053-436-1138

URL <http://www.seienroumu.com>