

外食チェーン・飲食店で成功する

# 人事制度構築マニュアル



人事戦略研究所

株式会社 新経営サービス

所在地 〒600-8102 京都市下京区本覚寺前町830 京都EHビル6階  
TEL : 075-343-0770 FAX : 075-343-4714  
ホームページ : <http://jinji.jp/> E-mail : [mas@skg.co.jp](mailto:mas@skg.co.jp)

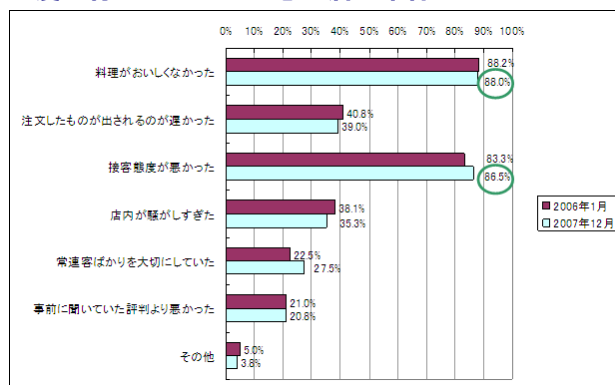
2013年1月 作成

# 1. 優良企業は「ヒト」で差別化を図っている

## ■ お客様が求めるもの

下記は、外食に関するアンケート調査(回答数2201名)の一つです。再来店しない条件の1位は、予測通り「料理の味」ですが、ほぼ僅差の2位に「接客態度」が入り、その他「スピード」「雰囲気」等が入っています。「味」については、お客様の好みや流行、各企業のコンセプト等で変化する必要がありますが、人的サービスについては普遍的に必要であり、また改善によりリピート率アップが見込める項目です。

### <二度と行きたくないと思う店の条件>



Goo Research 「第2回 外食の実態に関する調査」より

## ■ 財務諸表からみる人材活用力

優良企業の特徴を財務諸表の面から見ると、営業利益率で大きく上回っています。

その特徴的な指標は人件費関連指標で、総額人件費や一人当たり人件費を抑えながらも、一人当たり売上は非常に高く、生産性の高さが特徴と言えます。

### <経営指標の比較>

<優良企業 平均>	経営指標	<全企業 平均>
100%	売上	100%
67.4%	売上総利益率	63.2%
6.2%	営業利益率	△0.9%
34.9%	人件費比率	35.0%
52.5%	労働分配率	55.9%
880万円	一人当たり売上	598万円
318万円	一人当たり人件費	217万円

TKC経営指標・平成24年版「飲食店」より

## 成功の鍵は「店長のレベルアップ」と「パート・アルバイトの戦力化」

効率的な店舗運営には、「パート・アルバイト比率の増加」が必須となります。しかし、単にパート比率を増やせばよいということではなく、正社員と同等の活躍ができる人材を育成・定着させなければ意味がありません。そこで、その役割を現場で担う「店長」の力量は益々重要となります。

店舗を活性化させ、収益性を高められる“能力”と“意欲”をもった「経営者としての店長」をいかにして育てられるか、そのためにどのような評価・処遇を行うかが、成長の鍵と言えます。


次ページより、人事制度の策定を活用した手法・事例をご紹介します

## 2. 「人事制度」改善時のチェック事項

人事制度の改善には、一定のコスト（策定にかかる手間暇、新制度への移行原資等）がかかるうえ、社員の利害関係の調整も必要になるなど、多くのストレスがかかります。すなわち、そう何度も取り組めるものではありません（大きな変更は5年に1度が限度）。

せっかくの機会であるため、(1) 労務問題の解決に限らず、(2) 人材育成や、(3) 組織体制と人員バランス、(4) 人件費コントロール、(5) 理念・方針の浸透、(6) 採用や離職、(7) 社員モチベーションの向上、(8) 公平な処遇、(9) 社外競争力の確保、(10) 中長期的な人材戦略 といった事も視野に入れ、出来るだけ多くの問題解決を図るべきです。「いかに方針を煮詰めるか」が、最も重要なフェーズと言えます。

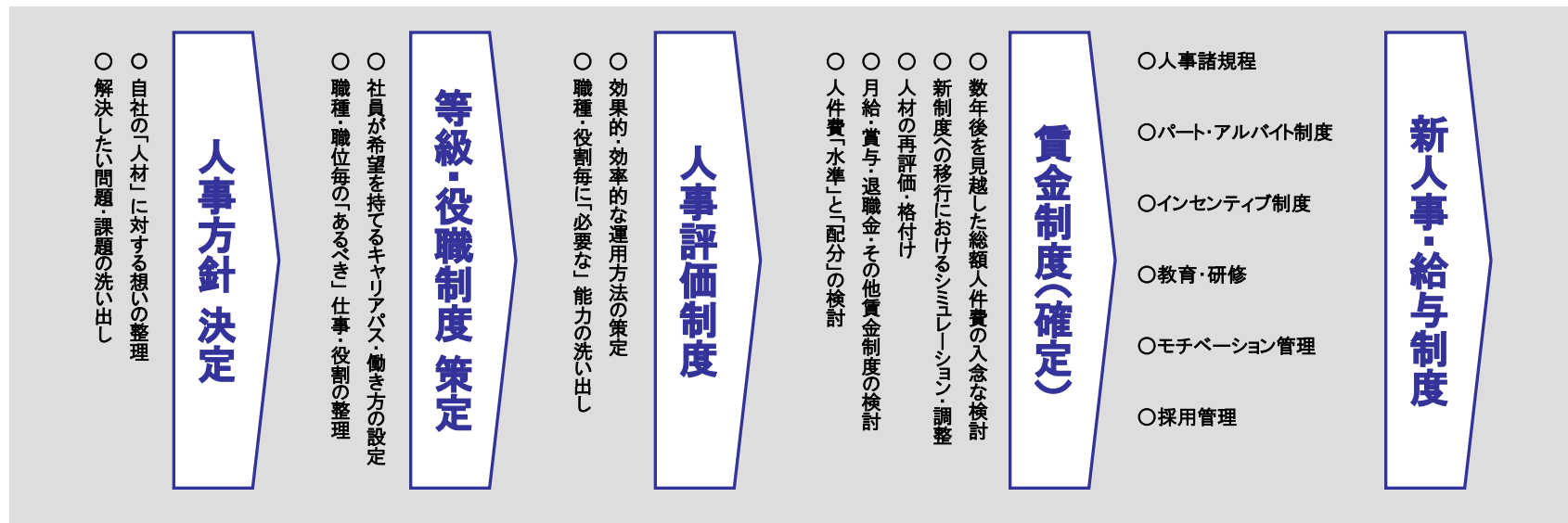
### ★ 組織・人事課題(例) ★



① 人件費が利益を圧迫している	→	人件費コントロールの仕組みを入れる
② 経営理念・方針が浸透しない	→	経営理念・方針の実践度を評価できる仕組みを入れる
③ 社員のモチベーションが上がらない	→	適切な範囲での成果主義を取り入れる
⋮		

### ■ 人事制度 改善フロー

一般的に、人事制度改革は以下の手順を踏みます。その際には、部分最適にとらわれず、全体最適を考慮して見直すことが大切です。

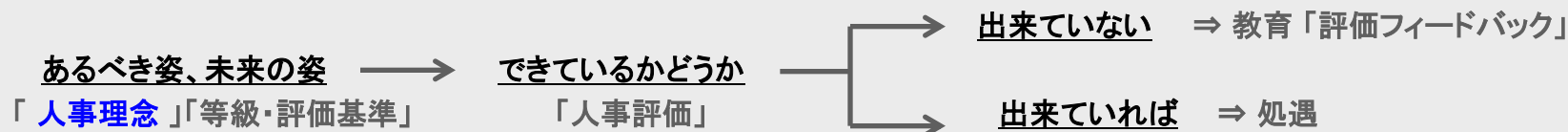


現制度の診断や、方針策定のみのお手伝いも可能です。詳しくは、お問い合わせください。

### 3.「人事理念」策定は人材育成の第一歩

- ・ 下図は、人材育成のプロセスを簡単に表したものです。①必要な要件を定義し、②出来ているか否かを判定し、③出来ていれば処遇、出来ていなければ教育、を行います。人事制度を有効に活用すれば、人材育成も進みやすくなります。
- ・ “あるべき姿”を明示するために有効なものが『人事理念』です。人事理念とは、会社の「ヒト」に対する想いを明文化したもので、求める人材像や人材育成に対する考え方、就業環境に対する考え方、組織の在り方などをまとめたものです。
- ・ できれば、人事制度の策定前に文章として整理し、後の人事制度策定の指針としたいものです。

#### ■ 人材育成のプロセス



#### ■ 人事理念の例

項目	わが社の人事理念
どのような会社を目指すか (経営理念でも可)	1. 社会的な存在価値の高い会社 …「価値のある会社」 2. 安定的に高収益を実現できる会社 …「儲かる会社」 3. 多様な社員が「この会社で働いていたい」と思える会社 …「いい会社」
会社が求める人材像	「実行・即行・続行の3大行動力を駆使し…」 「常に変化し続ける事を恐れず…」 etc
マネージャーの役割	「中長期的な目線でヒト・モノ・カネを駆使し…」 「自分自身の替わりができる人材を早期に…」 etc
企業風土	「年齢や経験ではなく、実力に基づく…」 「風通しがよく、アットホームな…」 etc
報酬の考え方	「成果に応じた報酬を実現する…」 「会社が得た利益は皆で分かち合う…」 etc
ワークライフバランス	「物心両面での幸せを獲得する為に…」 「社員の家族を含めて我社の社員として…」 etc
人材育成について	「例え我社を出ても恥ずかしくない人材…」 「お互いが切磋琢磨できる競争環境の中で…」 etc

## 4. 人件費の観点から人事制度を検討する

### ■ 総額人件費の観点を持つ

企業が適正利益を確保するためには、①売上や利益に対する人件費比率は適正か、②一人当たり生産性は確保できているか、③生産性に応じた一人当たり人件費になっているか、に十分に注意する必要があります。

下記の数値を参考に、「人件費が過剰気味である」「生産性が低い」という企業は、人事制度策定時に総額人件費をコントロールできる制度にする、といった方針を立て、仕組み化する必要があります。

TKC経営指標（H24年版）を参考に弊社作成

	業種別の数値 ※全て黒字企業の平均値					
	食堂、レストラン	中華料理店	ラーメン店	酒場・ビアホール	喫茶店	ハンバーガー店
売上高対人件費比率	29.8%	37.8%	34.3%	35.0%	32.1%	27.7%
一人当たり売上高	640万円	656万円	661万円	593万円	596万円	653万円
一人当たり粗利高	380万円	462万円	454万円	401万円	385万円	419万円
一人当たり人件費	212万円	262万円	234万円	214万円	194万円	186万円
労働分配率	55.7%	56.7%	51.6%	53.2%	50.5%	44.6%

### ■ 自社の人件費水準を確認する

まずは、上記において総額人件費を確認し、問題がなければ「人件費の配分」を検討します。

見直しの際には、

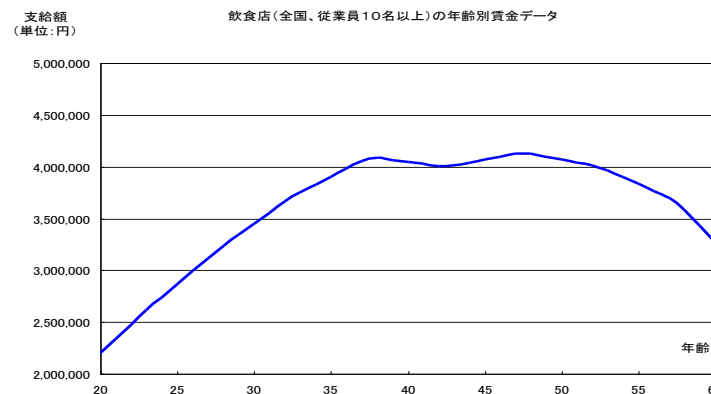
- ① 採用や離職防止のために本当にその人件費水準が必要か、
- ② 生産性や能力に応じた人件費配分ができているか、
- ③ 経済的報酬以外に社員のモチベーションを向上できる施策はないか、

といった観点から人件費水準を確認し、必要であれば是正を行います。

特に人件費水準は、客観的に確認できる機会・指標も少なく、長年の社風により「なんとなく」決まっている例を多く見受けます。

弊社では、「業界水準」「地域水準」「年齢水準」「男女の水準」等の客観的データを用いて、人件費水準の分析を行っています。

飲食店（全国）の年収データ



厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を参考に弊社作成

## 5. 「等級・役職制度」構築のポイント

- ・まずは、社内でのステップアップ制度について整理するために『等級フレーム』を策定します。横軸で、社内が存在する**職種**を書き出し、縦軸で各職種において“難易度”の表現が可能なランク数を設定し、**等級**にします。（下記は、8ランクの難易度を設定。）
- ・次に、各職種における“難易度”を文章で表現した『等級基準書』を作成します。これは、社員が上位ランク（等級）を目指す指標となるものですので、具体的にイメージのできる内容が必要です。
- ・できあがった等級基準書に基づき、社員の職務遂行レベルを判定し、基本給水準の決定につなげます。

### ■ 等級フレームの策定（一例）

		店舗	本部
		店舗運営職	店舗管理職、総務・事務職
管理職	8等級		部長
	7等級		地区長 SV 部長
	6等級	店長	課長 次長
	5等級		
非管理職	4等級	主任 副店長	主任
	3等級		
	2等級		
	1等級		

### ■ 等級基準書の作成（一例）

5等級	役割責任	会社方針を十分に理解し、店舗責任者として組織を統括する 経営管理上必要な報告・連絡・相談を行い、業務の効率化に取り組む
	顧客・取引先対応	近隣との調和を図り、円滑な店舗運営を行っている 取引先より必要な情報を引き出し、店舗運営に活用している 携帯会員の入会率を一定以上確保している
	リーダーシップ	部下との十分なコミュニケーションを図り、能力に応じた指導・育成を行う パート・アルバイトの離職率を〇%以内に抑えている
	トラブル対応	不測事態が発生した際には適切な判断・指示を行い、再発防止に努める
	知識・技能	店舗運営における計数を一通り理解し、営業に活用している 経験・習得した知識・技術を現場で有効に活用し、指導できる
	業務遂行	常に担当店舗の状況を把握し、部下をまとめて業務を遂行する 店舗の衛生管理・クレンジングを徹底している
	：	：
	：	：
4等級	役割責任	店長の指示に基づき業務を行い、必要に応じて代行を行う 日常的なサービス業務であれば独自で判断し、業務を円滑に遂行する 後輩の要望事項を仕分けし、上司へ報告し、円滑な店舗運営に努めている
	顧客・取引先対応	お客様に気持ちよく飲食して頂けるよう、店舗全体に指導を行っている 取引先と良好な関係を構築している
	リーダーシップ	キャンペーン時は率先垂範を行う
	：	：

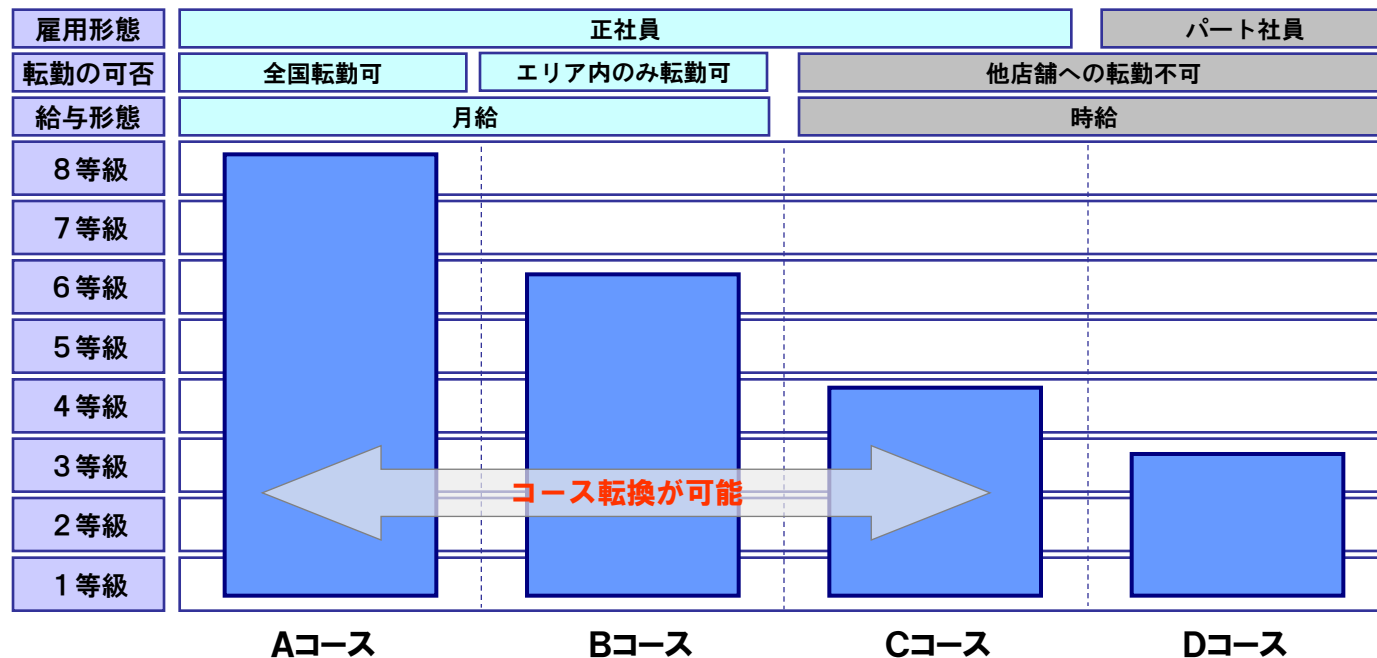
#### 等級は何ランクが適当か？

- ⇒ 6～9ランクになる事が多く、企業規模や本部に置く専門部署の数により異なります。  
（上記は10店舗以上の展開を想定）
- ⇒ 各職種のレベル感（難易度）を文書で表現できる“最少個数”であれば、運用しやすくなります。

## 6. 柔軟な雇用形態で、多様な人材を採用する

- ・チェーン展開をする上で発生する経営課題の一つが、「人材レベルの偏り」と「人事異動」です。
- ・但し、最近では転勤不可の社員を「地域限定社員」として雇用し、「人件費」「人材レベル」「社員のモチベーション」「採用」を上手くコントロールしながら課題を解決する企業も多くなってきました。
- ・下記は、社員を働き方の違いにより区分した企業の一例です。「特に下位等級では、正規社員もパート社員も職務レベルは変わらない為、働ける環境に応じて柔軟な雇用体系を設ける」との理念の下、4つのコースに区分し、優秀な社員の確保を図った事例です。

### ■ 4つのコースで働き方を区分 ⇒ 組織運営上の必要性と、総額人件費を加味してコントロール



- ・但し、「地域限定社員」となる者には、それ相応の条件や処遇の差を設けます。  
⇒ (1)認定条件 (2)対象職種 (3)エリア (4)昇進・昇格上限 (5)賃金差 (6)諸手当のカット 等を検討・設定
- ・また、地域限定を認定するか否かは「会社に決定権がある」制度にし、運用による柔軟性をもたせておくのも重要です。

## 7.「OJT教育制度」のつくり方

- ・下位等級においては、等級基準とは別に、現場業務（作業）について効率よくマスターできる「OJT教育制度」を作成しておきます。
- ・下記は「業務リスト」を作成し、日々の業務の遂行状況を数値化し、定期的にチェックできるようにしたものです。到達イメージは上位等級の基準を目安にしており、**社員を早急に戦力化する**のに役立ちます。
- ・また、**パート・アルバイト教育のツールとしても活用できる**ため、後述する「パート・アルバイト制度」とあわせて作成するのが望ましいと言えます。

### ■ OJTチェックリスト（サンプル）

	項目	1ヵ月後の到達レベル ※到達レベルは1ヶ月・3ヶ月・6ヶ月単位で設定する	レベル判定	
			本人	上司
取組姿勢・態度	身だしなみ	お客さまにきちんとした印象を与えられる身だしなみができている		
	あいさつ	好印象を与えられるあいさつを実践している		
	笑顔	接客の際には、自分の一番良い表情を見せようとしている		
	実行力	スタッフの指示を素直に受け止め、きちんと実行することができる		
	改善提案	スタッフミーティングでは意見や質問が出せる		
作業	知識	お客さまにおススメのメニューをPRできる		
	スピード	速く作業を進められる		
	正確性	一定レベル以上の出来ばえで仕事を進められる		
	クリンリネス	状況から判断し、清掃を行える		
	接客スキル	お客さまとアイコンタクトを取りながら、笑顔で接客できる		

上司コメント	管理本部
印	印

到達レベル基準	
3:きちんと実行できている	2:実行しているが改善の余地がある
1:求められていることは理解している	0:1～3のいずれにも達していない

覚えるべき業務を明確にし、その習得度を定期的にチェックすることで“達成感”を持たせ、モチベーション向上につなげる

### <レベルアップには賞賛を>

OJT教育制度をパート・アルバイトに採用する場合は、同時に「賞賛の“場”」を設定することも重要です。(1)朝礼時、(2)会議時、(3)社内報への掲載、(4)FAXでの通達、(5)名札への表記、(6)バックヤードへの掲示、等により公表し、モチベーション向上と適度な競争を促します。



## 8. 「人事評価表」の作り方

・まずは『人事評価表』を作成します。評価項目は、①成果・業績項目と、②職務プロセス項目、の2つの視点から抽出します(下記参照)。

良い評価項目とは、「各項目の評点が上がる事が、直接・間接的に業績アップ、コストダウン、能力アップにつながるもの」と言えます。

・流行の「目標管理評価」や「360度評価」は、非常に高い運用レベルが求められます。まずは、「成果・業績評価」と「職務プロセス評価」について評価者が適切に運用できるレベルに達した後で導入を検討しても遅くはないと思われます。

### ① 成果・業績項目（一例）

評価項目	定義	ウエイト	評価点										
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
売上高	売上実績 ÷ 売上計画	30%	83%未満	83%以上 88%未満	88%以上 93%未満	93%以上 97%未満	97%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 106%未満	106%以上 110%未満	110%以上 115%未満	115%以上 120%未満	120%以上
管理可能利益	利益実績 ÷ 利益計画	40%	83%未満	83%以上 88%未満	88%以上 93%未満	93%以上 97%未満	97%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 106%未満	106%以上 110%未満	110%以上 115%未満	115%以上 120%未満	120%以上
会員比率	会員比率 実績 ÷ 会員比率 目標	10%	83%未満	83%以上 88%未満	88%以上 93%未満	93%以上 97%未満	97%以上 100%未満	100%以上 103%未満	103%以上 106%未満	106%以上 110%未満	110%以上 115%未満	115%以上 120%未満	120%以上
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

### ② 職務プロセス項目（一例）

評価項目	定義	ウエイト	0	1	2	3	4
顧客管理	キーマン管理、訪問管理を確実にし、旬な情報の収集につとめ、営業に役立てていたか	2	あまり訪問をせず新しい情報を得ることに全く努力がなかった	苦手な先には訪問を怠り、情報不足であった	定期訪問により情報収集に努めたが、営業には繋がらなかった	定期訪問と情報収集に努め、営業に繋がっていた	常に新しい情報を更新し、成果に結びつく情報収集が多かった
クレーム・トラブル対応	等級基準のクレーム・トラブル対応について、職務遂行レベルはどうか	2	下位等級のレベルである	該当等級のレベルには、少し及ばない	該当等級のレベルである	該当等級のレベルにおいて優秀と言える	上位等級のレベルである
...	...	...	...	...	...	...	...
業績意識	担当部署の業績に関心を持ち、常にその進捗を掴み、改善のための努力をしていたか	2	業績に関する知識が薄く、関心も低い	業績に対する意識があり、係数の把握に努めていた	担当部署の業績を常に把握していた	担当部署の業績を把握し、改善のための施策を講じていた	常に業績・係数のチェックを怠らず、改善策により成果につながっていた
スピード	お客様対応、社内方針、業務処理においてスピーディーな対応・行動をとっていたか	1	スピードは遅く、顧客や周囲に迷惑をかけた	努力はしているが業務スピードは物足りない	問題ないスピードで処理できている	常にスピーディーに処理できている	スピーディーな処理により多くの業務を担当していた
...	...	...	...	...	...	...	...
責任感	自分に課せられた業務を、計画通り、最後までやり抜いたか	1	通常業務でも最後までやり抜くようとする姿勢に欠けていた	責任を回避しがちであるが、通常業務では何とか遂行していた	おおむね責任をもって自己の職務を遂行していた	ほとんどの困難に直面し、自己の能力をフルに発揮して職務を完全に遂行した	困難に直面しても最善の努力をし、職務を完全に遂行した
規律遵守	上司の命令や会社規則、法律、社会常識を守っていたか	1	上司命令や規則を守らないことが多かった	上司命令や規則を守らないことがあった	上司命令や規則はほぼ守り注意されることはなかった	上司命令や規則は完璧に守っていた	命令や規則は守り、他の人にも遵守を促していた
...	...	...	...	...	...	...	...

#### □ ポイント1：利益は「管理可能利益」でみる

売上より利益を重視する企業が増えてきましたが、単なる営業利益では正しい評価が下せません。例えば、店舗ではどうにもならない「地代家賃」をコストに含めてしまい、店舗の実力を正しく反映させられないまま評価をしている例も見られます。コストについては「管理可能なもの」のみをピックアップするのがコツです。

#### □ ポイント2：業績以外の「成果」も評価する

予算の精度や外部環境など、様々な要因で業績が左右される外食チェーンにおいては、プロセスの評価を重視して人材レベルを推し量ることも重要です。「会員カード入会」「保有在庫」に関する項目が一般的ですが、「瞬間最高売上」や「アルバイト平均レベル」等を評価項目にし、ゲーム性を持たせているチェーンもあります。

#### □ ポイント3：役割・能力・情意をバランスよく評価する

役割 … 具体的に行動・成果レベルで評価できるもの

能力 … 業績や成果には直結しないが、重要な仕事力

情意 … やる気、姿勢、努力など

### 「人事評価」の最大の目的は人材育成！

- ① 業績アップ、能力アップに必要な項目・基準を人事評価表に落とす
- ② 社員の各項目の達成度を人事評価にて判定する
- ③ 評価の劣る項目について教育・研修を行う
- ④ 社員のレベルが一定以上になれば、別の項目を検討する

このサイクルが社内で定着すると、人材育成が効果的・効率的に進むようになります。

逆に言えば、教育・研修については流行のテーマに飛びつくのではなく、社内で重要かつ優先度の高いテーマを洗い出した後、必要に応じて実施すべきだと考えられます。

## 9. 人事評価と「人材育成」を連動させる

- ・人事評価制度を機能させるためには、評価者のレベルアップが重要です。評価者の評価力を分解すると、①人事評価の重要性の認識、②評価基準の理解、③部下の理解、④人事評価における落とし穴の理解、⑤部下育成への活用力、といったものになります。
- ・下記は、「評価の流れの工夫」と「フィードバック面談の徹底」により人事評価制度を人材育成に有効活用するための仕組みです。人材育成のPDCAのうち「C」の役割を果たす重要な局面であるため、労を惜しまずに構築・徹底したいものです。

### ■ 人事評価制度を活用した人材育成の流れ

#### 評価フェーズ

- 【1】必ず自己評価を行う ←自分で見た自分①
- 【2】直属上司による一次評価を行う ←上司から見た自分②
- 【3】調整者による二次評価を行う ←ヒューマンエラーを回避③

#### 育成フェーズ

- 【4】フィードバック面談において、被評価者に評価結果を伝える
  - ・点数の低い項目はどれか
  - ・評価ギャップが大きい項目はどれか(①と②の乖離)

- (1) 被評価者の現状を正しく把握し、
  - (2) 課題を上司と共有し、
  - (3) 今後の成長に繋げる

- ↓ 【5】中間チェックを実施する
  - ・共有した課題がクリアできるよう、定期チェックを行う

#### ※ 参考：③評価のヒューマンエラー

中心化傾向	極端化傾向	寛大化傾向	ハロー効果
真ん中の評価基準に極端に偏る。分かっていないか、自信のないことが原因の場合が多い。	中心化傾向とは逆に両端の評価基準に偏る。	全体的に評価が高くなる。逆の場合は、厳格化傾向という。	好みや先入観、あるいは1つの事象が全ての項目に影響を与えてしまう。

#### 基本的な「評価者訓練」の流れ

- ①評価者を集め、数名ずつのグループに分ける。この際、構成メンバー全員が知っている部下1名(Aさん)を挙げられるようなグループにする
- ②Aさんをメンバー全員が評価し、その結果を一覧にする
- ③評価項目ごとに評価者間の点数差について、各人がなぜそのような点をつけたかを発表し、グループ内で協議のうえ、Aさんの評価点を決定する
- ④自らの評価傾向(エラー)について認識を持ち、実際の人事評価に活かす

#### 基本的な「面接者訓練」の流れ

- ①参加者の中から、ロールプレイングを行なう人(上司役、部下役)を決定する
- ②2人に前に出てもらい、その部下のプロフィールや仕事上の課題を参加者に伝える
- ③その後、実際に評価結果を伝える面接場面を10分程度の時間で再現する。このとき、ビデオ撮影をし再生しながら振り返りを行なうことも有効である
- ④参加者は、ロールプレイングを見ながら、主に上司役の「良かった点」「改善すべき点」をメモしておき、その後全員で上司役の人にアドバイスする

## 10. 「給与制度」構築のポイント

- ・『等級制度』の構築により、各職種・等級に求める役割や難易度が明確になれば、それを基に給与水準を決定するのが公平と言えます。下記は、代表的に用いられる『テーブル方式』『洗い替え方式』と言われる給与決定方式です。
- ・『テーブル方式』は、毎年の昇給がある程度約束された制度で、やや“年功的”な制度と言えます。一方『洗い替え方式』は、評価結果により給与額が上下する可能性が高くなり、“実力主義的”な要素が強い制度といえます。
- ・但し、設計方法と運用次第では、どちらを選択しても、年功的にも実力主義的にもなります。設計には細心の注意を払う必要があります。

### ■ テーブル方式(一例)

等級	1等級	2等級	3等級	4等級	
ピッチ1	800	800	1,000	1,000	....
ピッチ2	400	400	500	500	
1号俵	170,000	186,000	202,000	222,000	
2号俵	170,800	186,800	203,000	223,000	
3号俵	171,600	187,600	204,000	224,000	
4号俵	172,400	188,400	205,000	225,000	
5号俵	173,200	189,200	206,000	226,000	
6号俵	174,000	190,000	207,000	227,000	
7号俵	174,800	190,800	208,000	228,000	
8号俵	175,600	191,600	209,000	229,000	
9号俵	176,400	192,400	210,000	230,000	....
10号俵	177,200	193,200	211,000	231,000	
・	・	・	・	・	
45号俵	195,600	211,600	234,000	254,000	
46号俵	196,000	212,000	234,500	254,500	
47号俵	196,400	212,400	235,000	255,000	
48号俵	196,800	212,800	235,500	255,500	
49号俵	197,200	213,200	236,000	256,000	
50号俵	197,600	213,600	236,500	256,500	

### ■ 洗い替え方式(一例)

評価 ランク	評価点	1等級	2等級	3等級	4等級	....
S	75点以上	182,000	197,000	220,000	245,000	
A	74～65点	179,000	194,000	215,000	240,000	
B	64～50点	176,000	191,000	210,000	235,000	....
C	49～40点	173,000	188,000	205,000	230,000	
D	39点以下	170,000	185,000	200,000	225,000	

#### 外食チェーンでは一般的に...

- 「洗い替え方式」を採用している企業は比較的少ないようですが、管理職以上であれば適用可能であるため、管理職と非管理職を別方式で設計する企業もあります。
- 但し、「洗い替え方式」の場合は、評価基準に一工夫を加える必要があり、前述の「人事評価 結果」をそのまま採用せず、もっと多くの評価軸で評価しなければ失敗する可能性があります。
- また、地域限定社員や本部スタッフには「テーブル方式」を採用し、短期的な成果を目指して仕事を行わないよう、コントロールすることも重要です。

自社で運用しやすい給与制度を設計するためには、どちらを選択するにせよ、一工夫を加える必要があります。

# 11.「賞与制度」の作り方

- ・いまだに、「賞与は原則1ヶ月」といった形で支給している企業が多いですが、経済・業界環境が不安定な昨今、**賞与制度は人件費コントロールの調整要素にしておきたいところ**です(『業績連動型賞与』)。
- ・自社の繁忙期と決算期を十分に踏まえ、業績の見通しがついた時点で「賞与原資」を確定させ、それを**社員に“どのように配分するか”**を賞与制度の仕組みとすべきではないでしょうか。

## ① 賞与原資の決定

下記のようなシンプルな仕組みや、拠点毎に売上・粗利・キャッシュフロー等を複雑に組合わせた仕組みもあります。

業績連動とすることで、①人件費コントロールができる、②社員の“業績意識”を高められる、といった効果があります。

売上高対営業利益率(半期)	半期賞与支給月数
10%以上	平均2.5ヶ月
8%以上 10%未満	平均2.0ヶ月
6%以上 8%未満	平均1.5ヶ月
5%以上 6%未満	平均1.2ヶ月
4%以上 5%未満	平均1.0ヶ月
3%以上 4%未満	平均0.8ヶ月
3%未満	平均0.6ヶ月

## ② 個人への分配方法の決定

最高評価(S評価)と最低評価(D評価)の差をどのくらいつけるかは、自社の“成果”に対する考え方によります。

ランク	基準	評価係数
S	評価81点以上	× 1.3
A	評価66～80点	× 1.1
B	評価46～65点	× 1.0
C	評価36～45点	× 0.9
D	評価35点以下	× 0.7

## ③ 個人賞与額の算定方式の策定

(基本給 + 役職手当) × 評価係数

※ 評価と賞与支給が近いと、社員は評価を強く実感できる。

## ■ 個人賞与支給額

半期賞与支給月数 × (基本給 + 役職手当) × 人事評価係数

(例) 基本給 : 250,000円    役職手当 : 30,000円  
半期営業利益率 : 5.2%    個人評価 : A



支給額 369,600円

## 12. 人事評価と「処遇」を連動させる

- ・きちんとした「人事評価」が出来ると、それを様々な処遇に反映させることができるようになります。大きくは、①給与改定に反映、②賞与に反映、③昇進・昇格の判断材料として使用、します。
- ・人事評価結果を処遇に反映させるには、人事評価表のつくり方と、評価者のレベルアップが重要になります。

### ■ 人事評価結果に基づく処遇反映（例）

評価ランク	S	A	B	C	D
評価点	75点以上	74～65点	64～50点	49～40点	39点以下

#### 給与改定に反映

「洗い替え方式」の場合はダイレクトに、「テーブル方式」の場合は昇降号数の決定に活用します。 ※詳細は8ページ

評価ランク	給与改定の昇降号数
S	+7号俸
A	+5号俸
B	+3号俸
C	±0号俸
D	-2号俸

#### 賞与に反映

賞与算定基礎額（一般的には基本給＋役職手当）に対し、係数を乗じて賞与額に差をつけます。

評価ランク	係数
S	1.20
A	1.10
B	1.00
C	0.90
D	0.80

#### 昇進・昇格の判断材料に

直近数年に悪い総合評価はなかったか、あるいは昇進に必須となる項目で高得点が獲得できてるか、等を見ます。

昇格条件（一例）	
絶対条件	等級基準を満たしているか
第2条件	直近2年の人事評価でC以下がなく、「リーダーシップ」「コミュニケーション」関連項目はA評価以上か
第3条件	昇格テストに合格したか

処遇に大きく反映させるからこそ、「人事評価表」のつくり方と「評価者」のレベルアップが重要となります。

# 13.「賞与」と「インセンティブ」を上手に組み合わせる

- ・多くの企業は、人事評価の時に「業績」「成果」「個人の能力」等を総合的に評価・点数化し、評価評語を決定して処遇に反映させています。
- ・ここでは少し目線を変え、多くの企業が追求している「費用対効果」、つまり「**いかに人件費を有効に使うか**」についての“**ひと工夫**”をご紹介します。
- ・考え方としては、(1)会社が考える『**貢献**』を何にするか、(2)どのタイミングで評価するか、(3)どんな処遇でフィードバックするか、について考慮し、総額人件費のうち成果配分に使える人件費を決定した上で、最も効果的な分配を行います。

## ■ 企業イメージ

10店舗を展開する飲食業。社員数は100名。店舗毎に業績の差は大きく、大きな利益貢献をしている店舗もあれば、赤字となっている店舗もある。実力主義の社風であり、5年前に人事制度を構築。成果連動型の賞与制度(年2回)に加え、販売インセンティブ制度(年4回)も策定し、実力主義をより顕著に処遇に反映できる仕組みを取っていた。

### 以前の成果配分

支給名目	評価方法	『貢献』の定義	年間コスト	問題点
店舗の販売インセンティブ (年4回)	販売実績	売上・粗利 (予算比)	2,000万円	☑ 販売インセンティブを獲得できる拠点はある程度固定化しており、獲得する店舗は「当たり前」、獲得できない店舗は「諦め」になっていた ☑ 売上・粗利は2重に評価され、たまたま就任した店舗の違いにより年収ベースで大きな偏りが出ていた ⇒ <b>結果、年間1億1,000万円もの人件費を成果配分として充てているにも関わらず、モチベーション向上に繋がっていない</b>
個人の賞与 (年2回)	人事評価	売上・粗利(70点)、役割・能力(30点)の合計100点	9,000万円	

### 制度改定後の成果配分

支給名目	評価方法	『貢献』の定義	年間コスト	具体的な改善策
店舗の販売インセンティブ (年4回)	販売実績	売上・粗利 (予算比)	1,500万円	☑ 繁盛店への『販売インセンティブ』は重要な貢献指標であるとの認識から、年間コストを3/4にするものの、制度自体は残した ☑ 『賞与』に対する貢献として、売上・粗利を外し、個人の役割・能力のみを成果とした。変わりに、年3ヶ月を想定していた賞与総額については、年2.5ヶ月に引き下げた ☑ 新たに『キャンペーン報償』制度を設け、売上・粗利や個人の役割・能力以外の貢献指標を検討し、スポットのキャンペーンとして優秀店舗に対する報償制度を設けた
個人の賞与 (年2回)	人事評価	個人役割・能力のみ (売上・粗利を加味しない)	7,500万円	
店舗のキャンペーン報償 (年3回)	キャンペーンの内容による	・「重点販売商品」拡販 ・「会員カード」新規入会 ・「店舗利益」改善 等	2,000万円	

結果、“たまたま就任した店舗”といった、個人の成果・努力とは関係の薄いものに対する成果配分を減らすことで、「これなら、自分も頑張れば評価を受けられる」と認識する社員が増え、結果としてモチベーション向上につながり、ある程度の活気が生まれた ⇒ **結果、人件費の費用対効果が大きくなった**



# 14. 労働法に則って「残業代」を削減する

- ・サービス業が抱える未払い残業のリスクは大きいにも関わらず、飲食業においても認識不足である場合が殆どです(表①参照)。
- ・具体策として、『労働基準法』を始めとする制度的アプローチは、残業問題を短期間で解決するのに有効な手段です(表②参照)。
- ・従業員の同意を得て就業規則を改定する必要がある等、導入に際してハードルはありますが、他社では導入事例が多くありますので、自社にとって最適な制度を検討してみたいかがでしょうか。

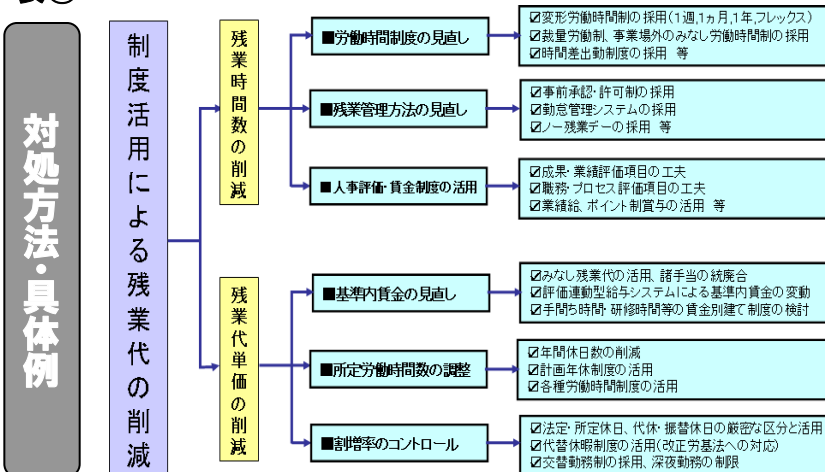
表①

全国の労基署によるサービス残業是正状況(H22.4～H23.3)

業 種	100万円以上是正支払			1,000万円以上是正支払		
	企業数	対象労働者数	是正支払額	企業数	対象労働者数	是正支払額
製造業	337社	23,203人	298,617万円	57社	10,235人	213,584万円
鉱業	2社	30人	272万円	0社	0人	0万円
建設業	84社	8,209人	87,670万円	12社	5,589人	64,751万円
運輸交通業	86社	7,049人	30,682万円	6社	4,276人	10,924万円
貨物取扱業	4社	145人	2,038万円	1社	28人	1,154万円
農林業	3社	15人	355万円	0社	0人	0万円
畜産・水産業	1社	6人	511万円	0社	0人	0万円
商業	334社	26,280人	282,579万円	38社	13,067人	196,096万円
金融・広告業	53社	8,143人	95,437万円	12社	5,069人	80,447万円
映画・演劇業	3社	121人	7,115万円	2社	117人	7,008万円
通信業	7社	310人	1,463万円	0社	0人	0万円
教育・研究業	48社	3,750人	71,116万円	9社	1,817人	57,863万円
保健衛生業	123社	13,675人	116,280万円	23社	7,508人	90,963万円
接客娯楽業	125社	8,262人	111,027万円	17社	3,828人	83,537万円
清掃・と畜業	19社	521人	6,713万円	1社	12人	2,138万円
官公署	0社	0人	0万円	0社	0人	0万円
その他の事業	157社	15,512人	120,473万円	22社	6,339人	76,840万円
計	1,386社	115,231人	1,232,358万円	200社	57,885人	885,305万円
		1企業平均額	889万円		1企業平均額	4,427万円
		1労働者平均額	11万円		1労働者平均額	15万円

※厚生労働省発表資料を元に弊社作成

表②

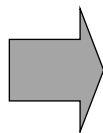


## ■ 飲食店・外食チェーンで未払い残業リスクを放置している「定番ケース」の一例

①管理監督者に関する誤解

②定額残業代制度に関する誤解

③年俸制に関する誤解



①管理監督者はどんな場合でも残業代は必要ない(×)

⇒深夜勤務を行なった場合は残業代が必要

②定額分以上の残業代は必要ない(×)

⇒実際の残業代が定額分を超えれば別途支払う必要がある

③年俸制対象者は残業代が必要ない(×)

⇒年俸制でも残業代の支払いは必要(年俸の中に定額残業が含まれている場合は別。但し、その場合も定額分を超えれば支払わなければならない)。

# 15. パート・アルバイトを戦力化する

- ・パート・アルバイトを戦力化できていない企業に見られる共通の原因は、「社員という感覚が薄い為」と明確です。
- ・パート・アルバイトは、(1) 賃金の支払い方法や勤務形態が違っただけで、(2) 比較的ルーティンな業務が中心となるものの、(3) 業務遂行上は非常に重要な一スタッフである、ことを前提に考えれば、評価や処遇制度を設けておく必要があるのではないのでしょうか。
- ・以下に、パート・アルバイトの人事制度について、全体像と留意点を記載いたします。

## ① ランクを設定し、仕事内容とレベルを明確にする

ランク	職務基準
エキスパート	<p>&lt;ルーティン以外の判断業務も担当できる&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●正社員不在時でも、担当部門を一通り任せられる</li> <li>●発注が一人できる</li> <li>●新人パートへの仕事の指示ができる</li> <li>.....</li> </ul>
ミドル	<p>&lt;ルーティンを高いレベルで遂行する&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●イレギュラー以外は、担当を一通り任せられる</li> <li>●クレーム内容を正確に社員に伝えることができる</li> <li>●マニュアルに沿って、新人の教育ができる</li> <li>.....</li> </ul>
ジュニア	<p>&lt;ルーティンを正確に遂行する&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●クレーム以外の顧客対応ができる</li> <li>●日常業務は、マニュアルを見ずに作業ができる</li> <li>●積極的に掃除を行い、店を美しく保っている</li> <li>.....</li> </ul>

社員でいう「等級制度」です。弊社の策定事例では、3ランク程度（非常に優秀・優秀・一般的）になるのが一般的ですが、企業の状況により異なりますので、「会社目線ではなく、パート・アルバイトから見て、その差が認識できる」ということに留意して決定して下さい。

## ③ 時給の決まり方を工夫する（ある会社の時給例）

**時給 = 職種給 + 職務給 + 職位給 + 資格給 + 地域給**

- 【職種給】職種の「不人気度」や「難易度」により「ベース時給」を設定
- 【職務給】上記ランク（エキスパート・ミドル・ジュニア）により設定
- 【職位給】リーダーとなる者には、役割給として + α を支給
- 【資格給】有資格者に + α を支給する
- 【地域給】勤務地ごとの採用の難しさを考慮して設定

### ★ 基本的には複雑な決定方式は避ける

基本的には「分かり易さ」を重視し、複雑な仕組みは避けます。  
（上記は「何に対して時給を支払うか」の参考例です）

## ② 人事評価について

人事評価表	<p>出来るだけシンプルな構成にします。</p> <p>【評価項目】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・あいさつ ・身だしなみ ・接客 ・クリンリネス ・スピード</li> <li>・正確さ ・キャンペーンへの協力 ・シフトへの協力 等</li> </ul> <p>【評語】</p> <p>S:非常に良い A:良い B:問題ない C:見直しが必要</p>
注意点	<p>① <u>評価者(社員)の負担にならないようにする</u> 社員が「評価しづらい」「評価に時間がかかる」といった評価表はNGです。また、導入時は社員への説明も必要です。</p> <p>② <u>逆にパート・アルバイトのモチベーションを下げないようにする</u> 上記【評語】において、原則としてC評価はつけないようにする等、評価することでモチベーションを落とさないよう注意します。</p>

### ★ 上記注意点①②がクリアできないなら、「人事評価を実施しない」

選択肢の一つとして検討する必要があります。その場合、評価はランクの判定のみとし、定期評価はしません。  
定期評価を行わない場合は、各ランクに時給の上限を設け、上限までは「勤続年数による定期昇給」にします。  
（社風によっては、この方が良い場合もあります）

## ④ 更に「戦力化」をすすめるための施策

### 1) ランクを“もっと上まで伸ばす”

いわゆる「パート店長」等を視野にいれ、勤務形態や処遇方法を除けば社員と同じ権限・責任を持つスタッフの育成を目指します。

### 2) 正社員登用制度を設ける

パート・アルバイトを「期間の長い試用期間」と考え、人材の見極め期間として採用の一面を持たせます。

### 3) OJT教育制度を設ける

教育のバラつきが出ないように、OJTを制度化します。これは、正社員の初期教育にも活用できるため、非常に有効です。



## 16. 新卒採用を強化する

2013年度採用は、経団連の倫理憲章の改定に伴い、大手就職サイトのエントリー開始時期の延期、就業体験を伴わないインターンシップの禁止等、環境が大きく変化しようとしています。大手企業は12月から3月の短期間での広報活動を強いられるため、中小企業は早くから採用活動を行うことで優秀な社員を獲得できる可能性が高まります。以下に、新卒採用活動に取り組む際に重要なポイントを記載いたします。

### ① 新卒採用の重要性

#### (1) 優秀な人材を採用できる

途中で高い成果を上げる人材は、採用市場にはあまり出てこず、人材紹介やヘッドハンティングで採用するには、高い費用がかかります。しかし、新卒市場には、**まだ社会に出ていない優秀な人材が多数います**。また、新卒採用は中途採用と比較して、人件費が安く済みます。

#### (2) DNAが継承される

新卒社員は中途と違って、他社の文化や仕事のスタイルに染まっていないため、**教えたことを素直に理解し、吸収することが出来ます**。また、企業理念に共感し、意欲的に仕事に取り組もうとしてくれます。

#### (3) 社内の活性化につながる

新卒社員を採用することは、既存社員への刺激となり、成果や能力の向上に取り組み始めます。また、毎年新人が入社することによって、人の育成に目を向けるようになり、マニュアルや仕組みを整備したり、**部下の育成方法を工夫したり**することに繋がります。

### ③ “どこ”にいる“どんな人”に“どうやって”会うか？

#### 採用活動成功の秘訣 = 求める人物像の詳細な設定

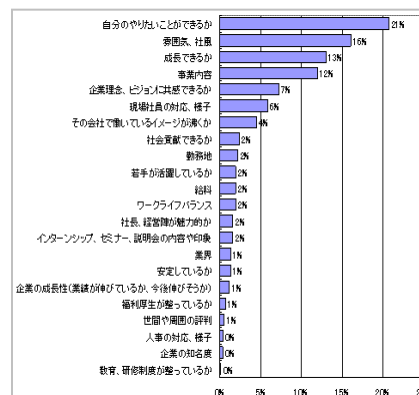
##### ■求める人物像を設定する

採用活動を行う際には、マーケティングと同様、**ターゲットの設定が最も重要**です。自社で活躍してくれそうな学生は、どこにいる、どんな学生なのか？採用活動の成功は、地域や学校、課外活動、アルバイト、キャラクター等、求める人物像を詳細に設定し、設定したような学生と**接触できる母集団形成のルート**を選択することから始まります。

##### ■求める人物像を共有する

例えば、“元気な学生”と言っても、採用担当者や面接官によって“体が丈夫”、“声が大きい”、“体育会系”、“笑顔”等々浮かべるイメージが異なります。面接官による評価のバラつきを防ぐためにも、**人物像を出来るだけ具体化し、面接評価シートに落とし込んで共有することが重要**です。

### ② 採用にも顧客志向



「4月末に内定を持っていた学生が最も重視する企業選び基準」  
株式会社ジョブウェブ 調査結果より

■優秀な学生が何を求めているかを知る  
大手・安定志向が強いと言われている昨今の学生ですが、実態は少し違います。

左記の調査結果のように、4月末に内定を得ているような優秀な学生は、「企業規模」「給料」「勤務地」「知名度」「業界」等で企業を選んでいません。

一方、上位である「自分のやりたいことができるか」「雰囲気・社員」「成長できるか」等は、**企業側の伝え方次第で学生に「マッチしている」と思ってもらうことが可能**です。

まずは、現状の自社のアピール内容を見直すことから始めてみましょう。

### ④ 新卒採用成功の「5+1」のポイント

1. 採用計画を立案する(人物像、スケジュール、体制、接触人数、投資額…)
2. 採用対象となる学生を、複数のルートから集める(就職サイト、学校訪問…)
3. 自社の魅力を継続的に伝え、入社動機を高める(インターンシップ、説明会…)
4. 迷っている学生を口説き、入社を決意させる(人事面談、リクルーター…)
5. 内定応諾後も定期的にフォローし、辞退を防ぐと共に入社前教育を行う

+

★新卒採用担当のレベルアップ(優秀な学生を惹きつけられる魅力的な社員に)

#### ★まずは一つでも取り組んでみる

上記の全てを自社で行うのは難しいかもしれませんが、何か一つだけでも取り組んでみるのが、採用活動を強化するためには重要です。

# － 会社概要 －

## 株式会社新経営サービス

1957年に税理士事務所を創業以来、1978年に経営支援業務を分離独立し、株式会社新経営サービスとして設立いたしました。  
中堅・中小企業から東証一部上場企業に至るまで顧客企業を拡大し、現在では関東・関西地区を中心に、1,400社を超える企業のご支援を行っています。  
ご支援テーマも、財務・会計に留まらず、人事組織・人材教育など、幅広い経営サービス業務を提供しています。

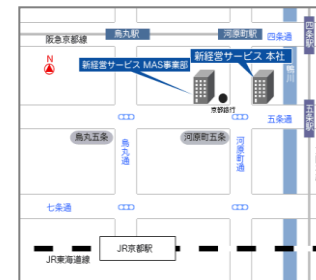
### － 会社概要 －

設立 1978年1月  
資本金 9,600万円  
代表者 代表取締役会長 清水幸子  
代表取締役社長 田須美弘  
社員数 80名（グループ計）

### － 所在地 －

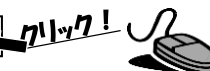
〒600-8102 京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830  
京都EHビル6階

TEL : 075-343-0770  
FAX : 075-343-4714  
E-mail : [mas@skg.co.jp](mailto:mas@skg.co.jp)  
H P : 人事戦略研究所 <http://jinji.jp>  
新経営サービス <http://www.skg.co.jp>



人事戦略研究所

検索



## 人事戦略研究所

株式会社 新経営サービス

職種別人事・給与制度を中心に、組織のモチベーション向上、女性活性化、退職金制度改革、人材採用支援といった人事戦略のコンサルティングを行う専門家集団です。  
各分野における新規性、独自性を兼ね備えた課題解決力については定評があります。それらのノウハウや実績は、金融機関や商工会議所など有力拠点での講演会や豊富な書籍、経営雑誌での記事において、積極的に公開しています。

### 弊社社員が執筆した書籍（一例）



『3時間でわかる  
「職種別賃金」入門』



『高収益を実現する  
人事・人材育成』



『業種別人事制度  
②小売・飲食業』

### 弊社社員の講演実績（一例）

- 『職種別賃金』導入の具体的すめ方  
(三菱UFJリサーチ&コンサルティング主催)
- 子会社、関連会社のための人事制度改革  
(みずほ総合研究所主催)
- 『職種別』賃金・人事評価の設計・運用・活用方法  
(日経ビジネススクール主催)
- 職種別人事講座  
(東京商工会議所主催、大阪商工会議所主催)