

賃金体系見直し 実践企業

事例集

つながろう！やまぐち！



やまぐち働き方改革支援センター
(山しごとセンター内)

〒754-0041 山口県山口市小郡令和1丁目1番1号
KDDI維新ホール3F (山口市産業交流拠点施設)
TEL/083-974-2050
相談時間/平日 9:00 ~ 17:00
定休日/土・日・祝日・年末年

パソコン・スマホで閲覧できます！
<https://y-hatarakikata.com>



やまぐち働き方改革支援センター

令和6年度 賃金体系見直し実践企業事例

安定的な人材確保・定着を目指し賃金体系等の見直しに取り組んだ企業を紹介します。

CASE #1



女性管理職登用・女性の働きやすい環境作り
株式会社エール
(宇部市/サービス業) P4

CASE #2



初任給引上げによる採用力の向上
株式会社コウミ
(下関市/製造業) P5

CASE #3



若年層の賃上げによる定着率の向上
山陽建設工業株式会社
(防府市/建設業) P6

CASE #4



初任給引上げによる採用力の向上
有限会社エヌ・アルファ
(下関市/サービス業) P7

CASE #5



若年層の賃上げによる定着率の向上
有限会社御堀堂
(山口市/和菓子製造販売業) P8

CASE #6



若年層の賃上げによる定着率の向上
株式会社こ熊や
(山口市/飲食業) P9

賃金体系見直し実践企業事例とは (令和6年度 山口県実施事業)

評価制度と昇給・昇進の連動や新たな手当の創出、管理職や正社員への登用に関する要件の見直し等企業ごとの想いに対して社労士が支援を行い、約6か月の間に、①取り組み制度の決定②制度設計③導入に向けた支援(従業員への説明等)を行った企業です。

パソコン・スマホで
閲覧できます!

<https://hatarakikata-yamaguchi.jp/>

QR

CASE
#1

女性管理職登用・女性の働きやすい環境作り

賃金体系見直しモデル支援企業 取組事例01

株式会社エール (宇部市/サービス業)



2020年設立。通所介護と介護予防通所介護を主な事業とし、リハビリデイサービスエールとフィットネスデイミココロを運営。理学療法士3名、作業療法士1名が在籍し、充実のリハビリを提供。安心・安全・高位品質なサービスを追求し、利用者はもちろん家族も満足できるサービスを目指す。企業理念は「よかった」。利用者とその家族、スタッフ、取引先、地域の人々など、エールに関わった全ての人が思わず「よかった」と言いたくなる企業となるべく邁進中。

企業概要

- 代表者 小泉 利治
- 所在地 山口県宇部市 中村二丁目6番11号
- 資本金 1,300万円
- 設立 2019年
- 従業員 38名(2024年現在)
- TEL 0836-39-5857
- FAX 0836-39-5861
- URL <https://yell-kaigo.co.jp>

取組内容

コンピテンシー(行動特性)をもとに性別に関わらず適応できる評価制度の導入

- 01 前年の成績優秀表彰者の行動特性を抽出
- 02 行動傾向の分析結果から評価項目を設定
- 03 具体的事例をベースに採点方法を工夫

●コンピテンシー評価項目選択リスト

| No. | 項目 | 意味 |
|-----|-------------|--------------------------|
| 1 | 冷静性 | 冷静に物事を判断し、適切に行動できる。 |
| 2 | 協調性 | 周囲の人と協力し、チームワークを築ける。 |
| 3 | リーダーシップ | 目標を設定し、チームを導くことができる。 |
| 4 | 責任感 | 自分の役割をしっかりと果たし、責任を担える。 |
| 5 | コミュニケーション能力 | 他者と効果的にコミュニケーションを取れる。 |
| 6 | 柔軟性 | 変化に対応し、柔軟に行動できる。 |
| 7 | 創造性 | 新しいアイデアを生み出し、課題を解決できる。 |
| 8 | 学習意欲 | 新しい知識やスキルを積極的に習得する。 |
| 9 | チームワーク | チームの目標達成のために協力する。 |
| 10 | 問題解決力 | 課題を迅速かつ効果的に解決できる。 |
| 11 | 顧客対応 | 顧客のニーズを把握し、満足させることができる。 |
| 12 | 時間管理能力 | 限られた時間の中で、優先順位をつけて作業できる。 |
| 13 | 安全管理 | 安全意識が高く、事故防止に努める。 |

前年の成績優秀表彰者(全員女性)のコンピテンシー(行動特性)を抽出し、行動傾向を分析。その結果をグルーピングし、新たに評価項目を設定した。また、評価(採点)基準についても、誰が評価しても同じ結果となるよう、つまり、評価者が複数いても結果が一致するよう具体的事例をベースに行動頻度から採点できるよう工夫した。今回の取り組みにより、男女の性差に関わらず適用できる評価制度が完成したのはもちろん、「求める職員像」および「目指すべき職員像」も明確となった。今後、女性管理職登用の促進および女性が働きやすい環境づくりをさらに加速させ、会社全体のレベルアップを目指す。

アドバイザーからの一言

新たな評価制度を作成。目指したのは「思い」の言語化

皆さんからの意見を汲み上げ、整理し、具体的に落とし込んでいく作業、つまり、「思い」の言語化のお手伝いをさせていただきました。こちらからの投げかけや提案に対し、タイムリーかつ真摯に回答・検討していただき、とてもスムーズに進んできたと感じています。既存の成績優秀者の行動特性を反映した評価項目は、法人から職員に対しての「こういう働き方をしてほしい」というメッセージであり、行動指針です。評価制度の完成がゴールではありません。この評価制度が会社にどのような成長をもたらすのか楽しみにしています。



飯田労働管理事務所
飯田 晃啓さん

経営者の
思い

理想の評価制度が完成 会社の成長につなげたい



専務取締役
山田 達彦

よくあるテンプレートで評価制度の構築を試みてきましたが、納得できるものはできませんでした。この伴走支援事業で成績優秀者の行動特性を分析し、ようやく私たちの思いが反映された「当社らしい」評価制度ができました。今後、会社や社員の成長に合わせてアップデートを重ね、より働きやすく、より働きがいのある環境づくりに励みます。

従業員の
声

新しい人事評価制度で モチベーションがアップ



ミココロ管理者
竹原 陽子さん

評価基準が明らかとなって公平性が増し、普段から頑張っている人が正当に評価されるようになると期待しています。また、自分の成長に対する具体的なフィードバックも得られ、目標も立てやすくなりそうです。評価項目を見るだけでどんな職員が評価されるのかが理解でき、職員一人ひとりのモチベーションアップにもつながると思います。

CASE #2

初任給引上げによる採用力の向上

賃金体系見直しモデル支援企業 取組事例02

株式会社コウミ (下関市/製造業)



1948年に製材業として山陽小野田市(旧小野田市)に設立し、株式会社神戸製鋼所との取引をきっかけに本社を下関市に移転。包装・物流梱包資材の製造販売事業、アルミ加工品事業、試験・検査・梱包請負事業の3つを事業の柱として展開。目指すはお客様、従業員、地域社会など全てのステークホルダーに「コウミでよかった」と言ってもらえる企業。「お客様により良いものを、より早く、より安く」をモットーに未来へ向かって邁進中。

企業概要

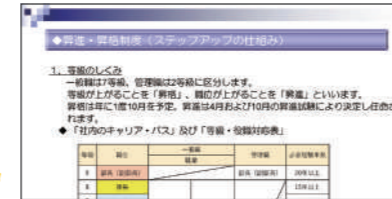
- 代表者 村田 善昭
- 所在地 山口県下関市長府港町12番6号
- 資本金 1,000万円
- 設立 1948年
- 従業員 137人(2025年現在)
- TEL 083-246-1107
- FAX 083-245-9852
- URL <https://www.koumi-co.jp>

取組内容

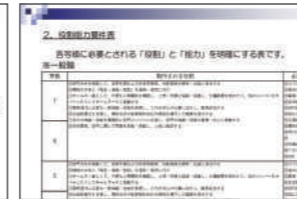
初任給の改定とキャリアパス、透明性のある評価制度の導入

- 01 市場相場に合った賃金設定
- 02 明確なキャリアパスの構築
- 03 公平で透明性のある評価制度

●昇給・昇格制度(ステップアップの仕組み)



●役割能力要件表



社内にてチームを結成し、何度も協議を重ねたうえで評価項目の設定と点数配分をし、従業員が他社と比較しても魅力的に感じられるような納得感のある昇給システムを構築。また、社員が自分の成長を実感できるよう、昇進やスキルアップに必要なスキルや知識を明確にし、キャリアのステップアップをサポートするキャリアパス基準書も策定した。配置された部門に関わらず、社内の共通項目にて社員の努力・成果や能力を正當に評価し、その結果を賃金や昇進に反映させる評価制度と、若手社員の成長支援と働きやすさを実現する賃金・キャリア制度の導入で、若手のキャリア不安解消と社員のモチベーションアップを目指す。

アドバイザーからの一言

若手の不安を解消する公平かつ透明性のある評価制度が完成

多くの事業部門がある中で、共通の評価項目を設定し定義づけることに苦労しましたが、納得のいく評価項目と点数配分ができました。役割ごとに期待される役割や必要な知識技能の設定についても、曖昧な基準や不適切な評価項目はなくし、評価と昇給額の連動がわかりやすく、かつ納得できるものにするよう注意しました。初任給引き上げに際しては、全体の賃金体系や既存社員とのバランスが崩れることがないよう、全体的な見直しを行いました。若手のキャリア不安解消と持続的成長支援、社員のモチベーションアップを期待します。



社会保険労務士法人
もり労務管理
コンサルティング
森 顕治さん

経営者の 想い

公平・透明な評価制度で 将来像が描けるように



取締役
村田 智規さん

従業員から「自分かのように評価されているのかわからない」という声が寄せられ、この度の事業を活用しました。これまで不透明だったキャリアビジョンが明確にできたことで、当社で働いていくうえでの将来像が描きやすくなったのではないかと思います。また、評価制度という指針ができたことで、従業員のベクトルが統一されたと感じています。

従業員の 声

キャリアへの不安が解消！ 努力すべきことも明確に



一般職
濱谷 美緒さん

これまで曖昧だった将来像が今回の評価制度によって可視化されたように思います。公平かつ透明な制度で、特に若手が感じているキャリアへの不安は解消されるのではないのでしょうか。また、会社の目指すもの、そして、どのように努力すれば評価されるのかということが明確になったので、仕事に対するモチベーションも上がりました。

CASE #3

若年層の賃上げによる定着率の向上

賃金体系見直しモデル支援企業 取組事例03

山陽建設工業株式会社 (防府市/建設業)



1964年創業。創業以来、地域とともに「人々の豊かな暮らし」を紡ぐ土木・建築のエキスパート。トンネルや道路、橋などをメインに、まちのインフラを整備する工事を行う「土木工部門」と、教育施設や文化施設、医院など、まちのシンボルとなる建物の工事を行う「建築工部門」の2つの事業をメインに、人々の暮らしと地域がより豊かになるよう努める。目標は大手ゼネコンに負けない技術力で地域の発展に貢献すること。

企業概要

- 代表者 塩田 唯
- 所在地 山口県防府市大字新田532-1
- 資本金 7,500万円
- 設立 1964年
- 従業員 53名(パートを含む)
- TEL 0835-23-2441
- FAX 0835-23-5200
- URL <https://www.sanyokk.co.jp/>

取組内容

若年層でも公平な評価項目・評価基準の導入により収入アップがめざせる

- 01 職種ごとの評価項目の設定
- 02 数値により採点できる基準の設定
- 03 個人ごとに得手不得手を反映させた個人目標の設定

●人事評価シート

| 評価項目 | 評価基準 | 評価 | 留意事項 |
|------|---------------|----------------------------|----------------|
| 全社共通 | 0-4 職責理解 (職務) | 自己の担当業務の理解、顧客、上司の意向を把握している | 職務理解が評価の根拠となる |
| 全社共通 | 0-2 アイデア性 | 創意工夫で業務改善の提案がある | 評価項目が職務工夫と関連する |
| 職種共通 | 0-4 技術力 | 担当業務の技術力、品質を向上させている | 評価項目が職種固有 |
| 職種共通 | 0-4 顧客対応 | 顧客の要望に応じ、信頼関係を築いている | 顧客満足度が評価の根拠となる |
| パート | | | |

工事の種類によって働き方に大きな違いが発生する中、個々の意欲を削がないよう、できるだけ不公平感のない評価項目・評価手法を設定する必要があったため、職種(管理者・現場技術者・営業・事務)ごとに会社業績に反映される評価項目を設定し、数値により採点が可能な採点基準を導入。各目標の評価項目に数値目標を示したことで「やるべきこと」も明確になった。また、若年層において知識・経験不足がマイナス評価につながらない制度にするため、各人で設定できるコンピテンシー目標を設定できるようにし、得意分野を評価に反映できるようにしたことで、若手のモチベーションアップにつなげる工夫をした。

アドバイザーからの一言

会社のニーズと個人の成長の両面にスポットをあてた制度に

工事の種類や職種によるさまざまな働き方を分析し、数値化することで、できるだけ不公平感のない評価項目・評価手法を設定しました。また、会社からの押し付けになると、社員の意欲を削いでしまう可能性もあったため、自らの目標を自分で考えて設定できる項目も設け、目標達成や能力向上へのモチベーションアップにつながるよう工夫しました。会社業績にもリンクする数値目標を設定することで、会社のニーズと個人の成長の両面にスポットをあてた制度となり、意欲を持って長く働く職場づくりができるのではと期待しています。



飯田労務管理事務所
飯田 晃啓さん

経営者の 想い

社員一人ひとりが 納得できる評価制度に



代表取締役社長
塩田 唯さん

段階的な賃上げ計画の策定や成果に応じた評価制度を整備するベースが整いました。業種ごとや個人ごとに、ある程度自由に目標設定ができるため、若手社員がやりがいを感じ、モチベーションを上げてくれることを期待しています。今後運用していく中で、さらに納得感を感じてもらえる評価制度へとブラッシュアップさせていきたいです。

従業員の 声

得意分野も反映され モチベーションアップに!



総務部
江原 来麗奈さん

自己目標の設定が個別にできる自由度の高さが気に入っています。また、各目標の評価項目に数値目標が明確に示されているので、戸惑うことなく実施できそうです。若手でもやる気と成果次第でしっかりと評価されるようになり、成長のモチベーションにつながるのではないのでしょうか。可能性を最大限に引き出せる評価制度だと思います。

CASE #4

初任給引上げによる採用力の向上

賃金体系見直しモデル支援企業 取組事例04

有限会社エヌ・アルファ (下関市/サービス業)



1995年創業。「感動の空間づくり、心をこめた“会”のお手伝い」を掲げ、イベントやセレモニー、コンベンション等の司会・アシスタント・演奏者等の人材総合請負、企画・立案・設計・運営を主な事業とする。また、「思いやりとおもてなしを根底とした真のマナー」を世に広めるべく中小企業向けの新人マナー研修などを行うほか、演奏者養成講座・ブラッシュアップ講座なども実施。経営理念は、「心を込めて、感動に値する一言・一動・一音を提供します」。

企業概要

- 代表者 二宮 多美枝
- 所在地 山口県下関市川中豊町2丁目7-10
- 資本金 300万円
- 設立 1995年
- 従業員 15名 (2022年現在)
- TEL 083-253-8221
- FAX 083-253-8201
- URL https://n-alpha.jp

取組内容

相場に合った初任給、キャリアパス、評価制度と賃金制度の導入

- 01 山口県の初任給や同業種の賃金相場の調査
- 02 キャリアパスとそれに連動した賃金制度の構築
- 03 新たな評価制度の構築

| ●キャリア基準法 | | ●新規事業展開評価 | |
|----------|----|-----------|----|
| 職名 | 職名 | 職名 | 職名 |
| 1 | 2 | 1 | 2 |
| 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 6 | 5 | 6 |
| 7 | 8 | 7 | 8 |
| 9 | 10 | 9 | 10 |
| 11 | 12 | 11 | 12 |
| 13 | 14 | 13 | 14 |
| 15 | 16 | 15 | 16 |

目指すべき目標と必要なスキル・経験を明確にしたキャリアパス基準表を作成。各等級に必要な知識技能はプロセス展開表にて、本人の情意や目標に対する取り組みは自己評価票にて評価する。なお、プロセス展開表は昇格・昇進に、自己評価票は賞与に反映。加えて、各等級における標準賃金を示した賃金表も作成。作成にあたっては、山口県の初任給や同業種の賃金相場の調査を行った。社員の自己把握による効率的なスキル向上、定型的な業務遂行ではなく、付加価値のあるサービスの提供により業績が上がり、それに伴って賃金が上がることの明示によるモチベーションアップと利益目標への意識向上および定着率アップを目指す。

アドバイザーからの一言

キャリアパスと評価基準を明確に。重視したのは「付加価値」

業務の棚卸と、売上を伸ばすためにどのような業務があるのかを協議し、必要な知識技能とその業務に対するポイントを決定しました。賃金設定は、業界に雇用型の企業が少なく十分な資料もない中で、対象企業の体力、従業員の現在支給水準を勘案しながら注意深く行いました。従業員にキャリアアップの道筋とその処遇を明示でき、企業の求めるものや評価基準も明確になりました。付加価値を重視した評価制度の導入で、業績向上と社員のモチベーションを高める一歩となるとともに、課題である高収益化の達成に近づけるものと期待します。



社会保険労務士法人
もり労務管理
コンサルティング
森 顕治さん

経営者の
想い

新たな評価制度により
適正な賃金配分が可能に



代表取締役
二宮 多美枝さん

求めていた評価制度が構築できただけでなく、現在の業務を棚卸したことで改めて他社との違いや強みが把握できました。専門家による同業種の賃金相場の提示ほか、社員の希望も踏まえながら進めたので、適正な賃金配分ができるようになったのではと思います。社員とともに成長する企業となり、お客さま、そして地域に貢献して参ります。

従業員の
声

みんなの意識が変わり
成長するきっかけに!



Praying Manager
久保 裕絵さん

新しい制度のおかげで、みんなで売上や損益分岐点を意識するようになり、評価基準が明確になったことで自分がどう成長すべきかもわかりやすくなりました。評価に対する納得感も高まったので、日々の業務により集中できるようになったと感じています。また、業務の成果が目に見える形で反映されるのでモチベーションも高まりました!

CASE #5

若年層の賃上げによる定着率の向上

賃金体系見直しモデル支援企業 取組事例05

有限会社御堀堂 (山口市/和菓子製造販売業)



1927年、山口外郎の元祖福田屋の味を引き継ぐ唯一の外郎屋として創業し、まもなく100年を迎える老舗企業。北海道産小豆を使用した自家製の渡し餡と国産の極上本わらび粉を練り合わせて蒸し上げる外郎は、上品で優しい味わい、瑞々しい舌触りかつほどよい弾力と類のないおいしさを誇る。外郎専門店として、伝統的な山口外郎の味わいを守りながらも、外郎を楽しんで味わってもらうためのさまざまな工夫にも取り組んでいる。

企業概要

- 代表者 田中 真樹
- 所在地 山口県山口市駅通り1-5-7
- 資本金 4,000万円
- 設立 1927年
- 従業員 60名 (パートを含む)
- TEL 083-902-3880
- FAX 083-941-5422
- URL https://www.mihorido.com

取組内容

若年層の賃上げを目的とした人事制度の構築

- 01 評価チェックシートの作成
- 02 昇給表の作成
- 03 人事制度運用マニュアルの作成



製造に関するそれぞれの工程を文字化することで、技能評価につながる作業の洗い出しを行って評価チェックシートを作成。評価ポイントは重要度や難易度等を加味した上で具体的に設定した。また、技術面だけでなく、マナーや協調性、コミュニケーション能力など行動面についての項目も盛り込み、若年層でも評価されやすい環境を構築。等級制度については、それぞれの等級に求められる習熟度を明確にして設定し、等級に応じた昇給表も作成した。また、人事制度を取り入れることで経営者側と従業員の分断が不安材料としてあったため、制度運用に関わる細やかな運用マニュアルを作成し、1部門ずつ導入することとなった。

アドバイザーからの一言

会社の歴史・文化を守るため、業界の発展のための制度に

日頃より社長ご自身が従業員の評価ポイントについて考えておられることを整理し、明文化できたと感じています。取り組みの中で特に注意したのは、会社の歴史・文化を守ることでした。そのため、制度の導入により大きな変革を起こすというより、地元を代表する主要産業である外郎製造を今後さらに発展させるためのものという経営陣の想いを十分に把握した上で打ち合わせを進めました。等級制度を設定するにあたり、それぞれに求められる習熟度が明確になり、従業員にとってやりがいを感じられるものになったと実感しています。



リソラ社会保険
労務士法人
宇佐美 理恵さん

経営者の
想い

従業員の意欲はもちろん
品質の安定・向上にも期待



代表取締役社長
田中 真樹さん

技術面でのスキルアップの見直しをもって意欲的に仕事に取り組んでくれることを期待しています。また、職場の長が従業員の上達度合いを確認する視点が明確になり、より積極的な指導やサポートができるようになったので、さらなる品質の安定・向上につながると確信しています。修正を加えながら、御堀堂らしい制度に育てていきます。

従業員の
声

技術も行動も向上を
目指せる制度に期待!



工場長
公文 芳幸さん

技能評価に関わる作業の洗い出しをしたことで、日々の作業について再確認でき、さらに、できていること・できていないことが明確になったことで指導もしやすくなりました。また、技術と行動の両面の視点で評価されるため、個々が技術を磨きつつ、チームワークも活性化し、従業員同士の信頼関係も深まるのではと期待しています。