

# 賃金体系見直し 実践企業

## 事例集

つなごう！やまぐち！



# 企業の成長を加速させる人事評価制度

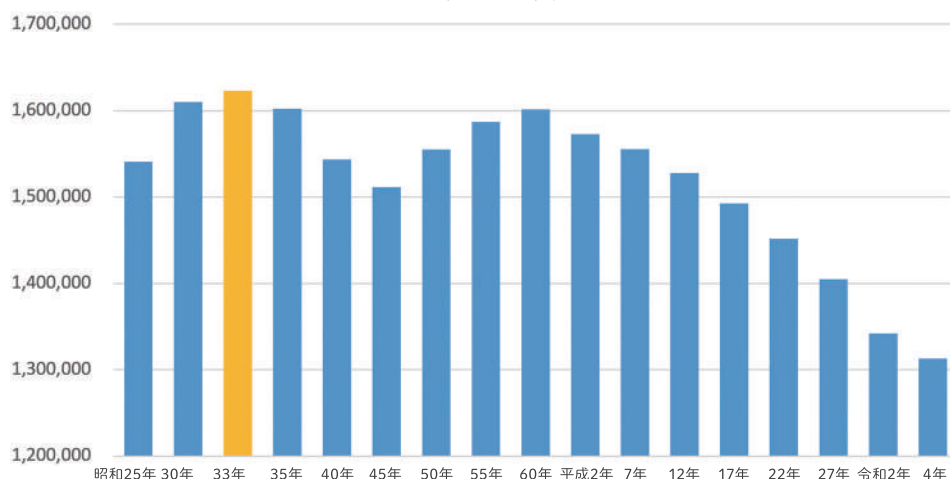
## 人事評価・賃金一体型マネジメントでモチベーションアップ

### 山口県経済の現状と課題

1990年代より続くバブル崩壊、長引くデフレ不況が明けたのか明けないのか分からないまま、時代は物価上昇と賃上げをセットとしたインフレ基調となり地方経済界に大きな打撃を与えつつあると言っても過言ではないでしょう。20年前の私たちを取り巻く環境を振り返ってみましょう。ITバブルは崩壊し、その後のリーマン・ブラザーズ証券の破綻をきっかけとした世界的な金融危機へと続く非常に不安定な世の中でした。

当時（2005年）の山口県は人口149万人、最低賃金は642円、全国に先駆けすでに人口減少が始まっており、賃金水準の高い東京や神奈川でさえ700円台でした。現在（2025年）人口は131万人と13%減少し、最低賃金は979円で1.5倍となりました。今後、日本の人口は、2050年に8000万となる見込みで、最低賃金については2030年代半ばに全国平均1,500円を目標としています。この人口減少・賃金引上げの流れはさらに加速していくことが見込まれます。このことは、私たち山口県内の会社にとってもはや死活問題となりかねません。

山口県の人口推移



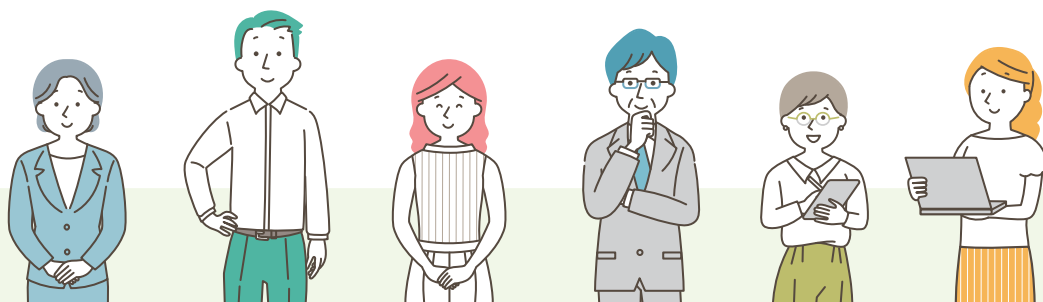
※山口県総合企画部統計分析課「令和4年山口県人口移動統計調査結果概要」を基に作成

会社経営において、5年から10年の長期的な経営計画を立てることは重要です。3年から5年といった中期的な計画だけでは未来に向かって会社を成長させていくには不十分だからです。しかし、現代社会は10年後の未来でさえ予測困難な時代です。そのような状況下で、どのように長期的な経営計画を立てれば良いのか悩むのは当然のことでしょう。

そこで、逆説的ながら、壮大なビジョンを描くことを提案します。山口県に根を張る会社として、2050年、あるいは50年後の2075年までのストーリーを描いてみませんか？描いたストーリーを実現させるために「会社が持っているポテンシャルをどのように位置づけ、どのように開花させるのか」を考えるのです。

その一つとして、人材のポテンシャルを発揮させる側面から、着目してみましょう。

ここ数年、もはや県内企業の体力を上回るかのような最低賃金の上昇を見せていますが、まわりの動向をうかがった賃上げ政策ではなく、攻めの人事政策としての賃金制度設計、具体的には賃金と一体化する明確な評価基準が効果的です。



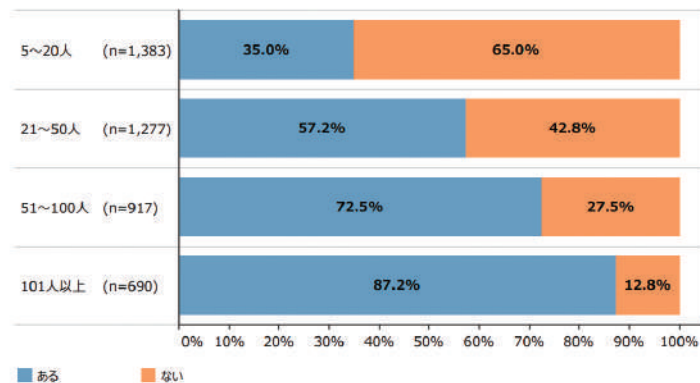
## 人事制度の導入状況

ここで実際にはどの程度の会社が、人事制度を導入し運用しているのか、確認してみましょう。

2022年中小企業白書によると、従業員数5～20人の会社で35%、21～50人では57.2%が人事評価制度を導入しているというデータが公表されています。

しかしながら、山口県内の会社の実感としてはそのような導入実績があるとは言い難い状況です。「人事評価は当然にしているがそれは社長の頭の中だけ」あるいは「評価シートは作成しているがそれを見ているのは幹部だけ従業員は評価項目さえ知らされていない」というケースもあります。

第2-2-36図 従業員規模別に見た、人事評価制度の有無



出典：中小企業庁ウェブサイト [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/chusho/b2\\_2\\_2.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/chusho/b2_2_2.html)

## 人事評価制度を企業の成長エンジンとして活用

人事評価制度は、単純に評価を決めるだけのもの、賃金を決定する材料となるものではなく、個々のパフォーマンスを高めることができる大切な制度です。職場において自身に求められる役割や到達度を明確に知ることができる人事評価制度を活用することで、従業員の業務能力の習得速度や業務に対する意欲が向上し個々のパフォーマンスが向上します。その結果企業の業績が向上し、賃上げがよりスムーズに実現できるようになります。人事評価制度は単純に人を評価し、ランク付けする者ではなく、会社においてより事業を発展させるためのエンジンの一つのようなものだと言えます。また、上記の様な人事評価制度と賃金を連動させその内容を従業員に周知徹底することでその効率をさらに高めることができるのです。

## 人材こそ最大の経営資源

昔から、経営資源として「ヒト・モノ・カネ・情報」とはよく言われますが、人口減少が加速するこれからの社会は、いかに人材がパフォーマンスを発揮できるかが企業の命運を握る時代となるでしょう。

たとえAIが進展する世の中が訪れるとしても、働く人が一人もいない社会が出現するのでしょうか。会社には必ず人が必要です。少なくともAIに仕事をさせる人が必要でしょう。

2025年、我々は今、足元を見て未来を見るために顔を上げ、そのための一歩を何らかのかたちに来るよう、一歩を踏み出しました。

この事例集が皆様にとって、少しでも今後の事業のヒントとなり、活力ある山口県の経済活動の一翼を担えるようにと、冒頭に残させていただきます。

山口県登録やまぐち働き方改革アドバイザー  
社会保険労務士 宇佐美 理世

# 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取り組む制度の決定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/salary-increase-2024/>





# 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)
- T E L 0836-39-5857
- F A X 0836-39-5861
- U R L <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	評価	意味
1	活動性	只	周囲に動かされることなく、自ら進んでいて物事に動じない。
2	礼儀性	共	仕事や他人に対して、まじけり敬意的に振る舞う。
3	ルール遵守	共	約束や時間、指図を守る。止むべきでない、させない。
4	計画性	共	仕事の進み方まで考え取り、細かいことまで管理している。
5	慎重性	共	メリット・デメリットをあらかじめ考え、注意深く行動する。
6	ストレス耐性	共	落ち込むことがあってもすぐ立ち上がる。
7	協同性	共	一歩引くことと決断中で実行出来る。出来なくても諦めずにやり続ける。
8	学習性	共	自分の失敗や他者の失敗を自分の失敗と学習する。
9	思いやり	共	相手の立場や気持ちを理解し配慮する。
10	自己満足	共	自ら立てた目標や成績・目的に従って行動する。
11	責任感	共	相手の責任や相談を迷わずに受け入れる。
12	積極性・ユーモア	共	自分の思いの強さ、その強さをユーモアがある。
13	第一印象	共	最初に会ったとき、他人に対して好印象を与える本人の言動、身振り。

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行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。



飯田労務管理事務所  
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 遼さん

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

## 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)

1. 賃金のしくみ  
一級職は7等級、管理職は2等級に区分します。等級が上がることを「昇格」、職位が上がることを「昇進」といいます。昇格は年に1度10月を予定。昇進は4月および10月の昇進試験により決定し行われます。  
◆「社内のキャリア・パス」及び「等級・役職対照表」

等級	職位	一級職	管理職	必要経験年数
1	新卒(初任給)	新卒	新卒	2年以上
2	新卒	新卒	新卒	3年以上

#### ●役割能力要件表

2. 役割能力要件表  
各等級に必要とされる「役割」と「能力」を明確にする表です。

等級	役割	能力
1	新卒	新卒
2	新卒	新卒

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に、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・成果や能力を正当に評価し**、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。役職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「自分かど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。

## 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りう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)
- T E L 0835-23-2441
- F A X 0835-23-5200
- U R L <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

カテゴリ	項目名	評価	設定理由
全社共通	B-6 自己業務 (職務)	自己業務の遂行状況、自己研鑽の進捗状況	業務推進が「職務の向上」に繋ぐ評価
全社共通	F-2 アイデア提案	新たな発想で業務や課題の改善を考案	経営理念の「創造工夫」達成するための要請
職種共通	E-8 計画性	スケジュール通りに進め、目標を達成している	評価を促すことによる
職種共通	F-6 状況把握	担当業務の進捗状況を把握し、予定通りや超過を把握する	現場は多岐の業務に携わるため、安全も確保する
パーソナル			

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、数値により採点ができる採点基準を導入。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



代表取締役社長  
塩田 唯さん

### 社員一人ひとりが 納得できる評価制度に

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



総務部  
江原 来麗さん

### 得意分野も反映され モチベーションアップに!

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。



# 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

#### ●キャリア基準表

職名	賃金水準 (円/月)	キャリアパス
事務	200,000	事務員 (初任給) → 事務員 (1年) → 事務員 (2年) → 事務員 (3年) → 事務員 (4年) → 事務員 (5年) → 事務員 (6年) → 事務員 (7年) → 事務員 (8年) → 事務員 (9年) → 事務員 (10年)
接客	220,000	接客員 (初任給) → 接客員 (1年) → 接客員 (2年) → 接客員 (3年) → 接客員 (4年) → 接客員 (5年) → 接客員 (6年) → 接客員 (7年) → 接客員 (8年) → 接客員 (9年) → 接客員 (10年)
販売	240,000	販売員 (初任給) → 販売員 (1年) → 販売員 (2年) → 販売員 (3年) → 販売員 (4年) → 販売員 (5年) → 販売員 (6年) → 販売員 (7年) → 販売員 (8年) → 販売員 (9年) → 販売員 (10年)
管理	260,000	管理員 (初任給) → 管理員 (1年) → 管理員 (2年) → 管理員 (3年) → 管理員 (4年) → 管理員 (5年) → 管理員 (6年) → 管理員 (7年) → 管理員 (8年) → 管理員 (9年) → 管理員 (10年)

#### ●新規事業展開評価

評価項目	評価基準	評価結果
◎ 顧客満足 (人財・経験、知識・技能) の向上状況	顧客満足度の向上	向上している
◎ 業務効率 (人財・経験、知識・技能) の向上状況	業務効率の向上	向上している
◎ 新規事業の推進状況	新規事業の推進	推進している
◎ 組織・マーケティングの推進状況	組織・マーケティングの推進	推進している
◎ 経営・財務・人事の推進状況	経営・財務・人事の推進	推進している

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!



## 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漉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

#### ●人事評価チェックシート

人事評価チェックシート(評価者用) 職種：製造正社員		等級：	等級	氏名：
2. 業績評価				
評価項目	1等級	前比	1等級	前比
基中のマナー	9		12	10
勤務態度	10		14	12
	11		15	13

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、**若年層でも高評価を得ることが可能な環境を構築**。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、明文化できたと思っています。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 理世さん

### 経営者の 想い



代表取締役社長  
田中 真樹さん

### 従業員の意欲はもちろん 品質の安定・向上にも期待

技術面でのスキルアップの見通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



工場長  
公文 芳幸さん

### 技術も行動も向上を 目指せる制度に期待!

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。

## 株式会社こ熊や (山口市/飲食業)



大阪府北区で腕を磨いた代表が、2004年、地元・山口市湯田温泉にて「酒肆こ熊や」を開業。2016年、現在の地に場所を移し、「新創作こ熊や」を開く。その後、常連客のリクエストに応える形でカレー専門店「小熊屋咖喱」を立ち上げ、2022年に湯田店を、2024年に宇部店を開店。「期待以上のお役に立つ」をコンセプトに、お客様、地域の皆様に愛される店づくりを心がけ、料理、空間、接客など提供する全てにおいてその質を追求する。

## 企業概要

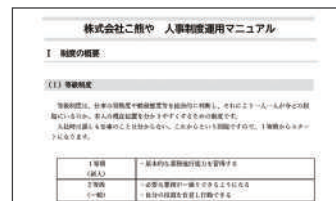
- 代表者 原田 啓介
- 所在地 山口県山口市湯田温泉 1-2-1 白狐ビル1F
- 資本金 1,000万円
- 設立 2004年
- 従業員 30名 (パートを含む)
- TEL 083-932-6155
- FAX 083-932-6155
- URL <https://www.kogumaya.jp>

## 取組内容

## 「目指すべきもの」が明確かつ公平な評価制度で定着率アップを目指す

- 01 従業員の理想的な働き方・給与額・福利厚生、代表の求める人材のヒアリング
- 02 従業員の業務内容の洗い出し
- 03 人事評価シート、人事制度運用マニュアルの作成

## ●人事制度運用マニュアル



代表の求める人材のヒアリングと従業員の業務内容の洗い出しを改めて行ったことで、これまで曖昧になっていた会社が求める人材、能力、仕事内容を明確にした。また、従業員およびその家族に理想的な働き方や給与額、福利厚生をヒアリングも行き、その内容も踏まえて公平な人事評価、昇給を行うための評価シートを作成。同時に評価ごとの昇給額基準値も設定した。なお、評価シートについては6等級ごとに評価項目を分け、従業員が「次に何をを目指すべきなのか」をよりわかりやすくし、**向上心を持って業務に取り組める**ようにした。新しい人事評価制度の導入により、さらなる人材育成と定着率の向上、新たな雇用を目指す。

## アドバイザーからの一言

## 会社のフィロソフィーをいかに盛り込むかがポイントに

代表にヒアリングを行ったところ、方針や方向性がしっかりとありだったので、単に公平な評価基準を設けて導入するというだけでなく、会社のフィロソフィーを従業員に分かりやすく示せる評価制度を目指しました。これまで曖昧であったそれぞれの立場での役割や目指すべきものが明確にできたことで従業員が仕事に取り組みやすくなったとともに、職務基準を統一できたことにより正社員への転換制度も機能しやすくなったと感じています。皆のベクトルを合わせ、社業のさらなる発展につながっていく一助となることを期待しています。



リソラ社会保険  
労務士法人  
宇佐美 理世さん

経営者の  
想い客観的かつ公平に評価できる  
評価制度ができました!

統括マネージャー  
福永 由香里さん

「個人から小さな企業」に会社が転換期を迎えている中で組織として体制を整える必要があり、伴走支援事業を活用しました。会社の求める人物像を明確にする作業は大変でしたが、誰に対しても客観的かつ公平に評価ができる評価制度ができました。運用しながらブラッシュアップを重ね、この評価制度を弊社の盤石な土台にしていきます。

従業員の  
声可視化されたことで  
目指すべきものが明確に!

店長  
大箭 千春さん

従業員の意見も反映された新しい評価制度は目標や評価基準が可視化され、目指すべきものが分かりやすくなりました。また、会社の求めるものが改めて再認識できました。取り組みの一環として「会社に何を求めるか」を問われ、それについて家族とも話し合うことを求められ、今後の自分の人生設計について考えるいい機会にもなりました。



子育てを地域全体で行うことが  
あたりまえの社会の実現を目指して

# やまぐち “とも×いく”

## 応援企業登録制度



山口県は、男女で育児・家事を分担し、共に希望に応じてキャリア形成との両立が可能となる社会を目指しています。

こうした社会を実現していくため、男女ともに希望どおり育休を取得することを推奨し、働きやすい職場環境づくりを推進する事業者を登録する制度です。

### <届出方法>

「育児休業取得率100%」

及び

「1箇月以上の育休取得」

について推奨することを  
規定した次世代法に基づ  
く「一般事主行動計画」を  
策定（変更）



県(または労働局)へ  
次の書類を提出

- ①やまぐち“とも×いく”  
応援企業届出書
- ②都道府県労働局へ提出  
した一般事主行動計画  
策定(変更)届」の写し
- ③一般事主行動計画の  
写し



やまぐち  
とも×いく

応援企業に登録

制度の概要、手続きの方法等についての詳細は、  
やまぐち“とも×いく”ポータルサイトをご確認ください。

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





やまぐち働き方改革支援センター  
(山口しごとセンター内)

〒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

お問合せはこちらから  
<https://y-hatarakikata.com>

