

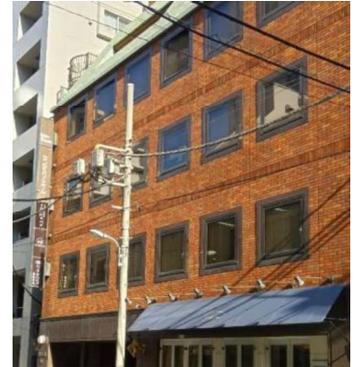
# 誰もが活躍できる職場を目指した制度設計へ

契約社員の更なる活躍のため、  
正社員と共通の制度を設計

## 株式会社センチュリーエール

### 企業情報

住所	東京都中央区
従業員数	正社員 約78名 有期雇用労働者（呼称、契約社員） 約51名 （2025年02月現在）
事業概要	紳士オーダースーツの卸売、並びに量販店・百貨店・専門店での小売



### 取組のきっかけ

契約社員の更なる活用に向け、共通の等級制度・賃金制度へ

優秀な契約社員に、より一層活躍してもらいたいと考えていた矢先、同一労働同一賃金が施行されることとなった。当社では、正社員と契約社員の賃金制度は存在しているものの、正社員と契約社員で似通った業務をおこなう者の賃金には格差が生じていると考えていた。

また、契約社員に対する等級制度は無く、現状の制度下では契約社員を適切に評価し活用していくことや、正社員との均等・均衡待遇を図ることが難しいと考えていた。そのため、これらを解決するために、厚労省の働き方改革推進支援センターによる専門家の支援を活用し、職務分析・職務評価を実施することとした。

### これまでの取組（令和2年度）

#### 取組1. 均等・均衡待遇の状況確認

職務の棚卸しの結果、一般職の正社員と契約社員の間で業務内容や権限・責任の範囲に大きな差はないことがわかった。これらを踏まえ、職務評価を実施したところ、均等・均衡待遇が十分に図られていないことを確認。

要因の一つに、全国展開しているため、都道府県ごとの最低賃金額の差異に大きく影響を受けたことが考えられた。

#### 効果

- 正社員・契約社員共通の賃金制度を改定することができ、均等・均衡待遇の実現の第1歩となった
- 社員の職務内容が明確になり、目指すべきキャリアの道筋がイメージしやすくなった



#### 取組2. 等級制度の検討

従前、契約社員に対して等級制度を設けていなかったため、契約社員の職務に係る職務評価ポイントに応じて、7等級に分けるかたちで等級制度の設計を行った。

#### 取組3. 共通の賃金制度の検討

賃金制度の検討にあたり、作成した等級に応じた基本給を設定。正社員との均等・均衡待遇を考慮しながら、両者共通の制度を検討。この基本給は年功序列で上昇させず、職務内容に応じた賃金の設定とした。（※正社員においては年齢給も残存）

新・等級名称	職務ポイント	新・等級定義	新・基本給 ※時間賃率			対応する正社員ランク	職務ポイント	時間賃率（参考値） ※基本給÷所定内労働時間×活用係数		
			上限値	中央値	下限値			上限値	中央値	下限値
①						①部長	40	550,000	500,000	400,000
②						②次長	36~39	450,000	400,000	350,000
③販売専門職1級	32~35	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	342,000	306,000	270,000	③課長・販売専門職1級	32~35	380,000	340,000	300,000
④販売専門職2級	28~31	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	324,000	270,000	252,000	④課長代理・販売専門職2級	28~31	360,000	300,000	280,000
⑤販売専門職3級	24~27	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	288,000	252,000	216,000	⑤チーフ・販売専門職3級	24~27	320,000	280,000	240,000
⑥一般職上級	20~23	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	243,000	234,000	225,000	⑥一般職上級	20~23	270,000	260,000	250,000
⑦一般職1級	16~19	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	216,000	207,000	198,000	⑦一般職1級	16~19	240,000	230,000	220,000
⑧一般職2級	12~15	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	189,000	180,000	171,000	⑧一般職2級	12~15	210,000	200,000	190,000
⑨一般職3級	8~11	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	180,000	175,000	170,000	⑨一般職3級	8~11	180,000	175,000	170,000

取組①

最低賃金上昇による制度の見直し

取組②

共通の評価制度の設計

取組③

制度の運用にあたり、社内への周知

効果

- ・契約社員の一部を正社員並みに活用することができるようになり、今まで正社員しか配置できなかった店舗においても、契約社員の配置が可能となった。
- ・従業員の賃金を含む待遇に対する不満が以前よりも少なくなり、全体的な雰囲気改善された。



## 取組1. 最低賃金上昇による制度の見直し

### ①最低賃金上昇による賃金制度の見直し

昨今の最低賃金の引上げや従業員への賃上げに伴い、賃金制度において新たな制度設計が求められることとなった。当社では全国展開をしていることから、都道府県ごとの最低賃金に大きな影響を受け、上昇幅が一定でなく予測が難しい状況の中で、最低賃金に抵触しない制度設計を行うには苦労があった。しかし、最低賃金が引上げられるたびに制度を変更することは、企業にとって負担が大きく、また、従業員にとっても理解しやすい制度であることが大切であると考え、継続的に運用しやすい制度づくりを目指して検討を始め、2023年9月に新たな賃金制度を導入するに至った。

最低賃金の引上げへの対応にあたっては、当初、契約社員の賃金水準をエリア別に設定することを検討したが、最低賃金の上昇率が一律ではなく、むしろ地方の方が上昇率が高い傾向であったため、全体のバランス等の理由からすぐに見直す必要が出てきてしまうことが予想された。そこで、エリアごとの最低賃金の変動には調整給で対応する方針を採用した。

### ②活用計数の見直し

賃金制度の見直しにあわせ、活用計数の見直しも行い、再度 職務分析・職務評価を実施して、賃金水準を見直した。

#### 活用計数とは

パートタイム・有期雇用労働者と正社員の間「人材活用の仕組みや運用」の違い(例：転勤の有無や、職務や職種の変更の有無、突発的な時間外勤務の有無など)がある場合、賃金を決める際に「活用係数」を用いることで、職務そのものではない「人材活用の仕組みや運用」の違いを考慮することができる。

「活用係数」の適正な水準は、各企業の事情によって異なる。

- ・パートタイム・有期雇用労働と正社員に違いがない場合 → 活用係数1.0に設定
- ・パートタイム・有期雇用労働と正社員に違いがある場合 → その違いに応じて従業員の納得が得られる合理的な水準に活用係数（1.0未満）に設定

働き方改革推進支援センターに支援いただき、最初に職務分析・職務評価を行った当初は、正社員と契約社員間で「時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更性」については同条件である一方、「転勤等、働く場所の変更可能性」・「職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性」について相違があったため、活用係数を0.9と設定した。

その後、「転勤等、働く場所の変更可能性」については、契約社員の転勤が自宅から通勤可能な範囲に限定されている一方で、正社員の転勤は転居を伴うケースもあることを踏まえ、また、「従事する仕事の変更可能性」については、正社員の方が売上げや業務量の多い店舗に勤務するケースが多いことを踏まえて、活用計数を0.8に修正し、再度職務分析・職務評価を実施して賃金水準を見直した。

## 取組2.共通の評価制度設計

①一般職評価シート評価者確認項目			
	一般職評価内容	評価者確認項目/確認方法内容	
業務管理 一般業務を基本とした社会人のあり方 (30点)	①規律性	・ビジネスマナー(服装、服装、清潔感、言葉使い)が出来ているか ・法令、社内規定、コンプライアンス、就業規則が守られているか ・勤怠性、管理物、提出物が出来ているか	・店舗時ビジネスマナーの確認 ・社内規定全般(管理規定把握) 勤怠管理の確認 ・勤怠性、加工台帳、出勤/片岡報告書、ソリューションファイル
	②責任感	・上司、同僚、お客様との約束が守られているか ・社の方針を理解し、自店に与えられた数値管理(予算等)が出来ているか ・得意先様との協力体制が出来ているか	・約束書の履歴確認 ・毎年の社の方針、方針に沿った数値管理、エラー伝票削減、PO強化(A4伝票) ・店舗時のマネージャーに確認、担当者不在時の売上確認
	③積極性	・指摘させる前に自ら行動に移しているか ・仕事の効率化を考え、工夫や改善が出来ているか ・良いと思う内容を上位者に意見し、上司、同僚のサポートが出来ているか	・取先した行動の確認、期日までの提出や報告 ・取り組み姿勢と結果の確認 ・個人別に意見の集計、研修会での発言内容と回数、サポート、応援の履歴確認
販売管理/売場 売場作りを基本とした店舗運営 (30点)	①演出陳列	・VP(メイン、重点商品)、PP(コーディネート)の演出が出来ているか ・販促媒体物設置はマニュアルに沿って出来ているか ・MC計画に沿った演出が出来ているか	・マニュアル、指示に沿ったVP、PPを店舗が写真で確認 ・マニュアル、指示に沿った設置を店舗が写真で確認 ・販促変更、MC計画の変更時は店舗が写真で確認
	②商品陳列	・IP(商品群、F(含む))の陳列が出来ているか ・販促媒体物設置はマニュアルに沿って出来ているか ・MC計画に沿った商品陳列が出来ているか	・マニュアル、指示に沿ったIPを店舗が写真で確認 ・マニュアル、指示に沿った設置を店舗が写真で確認 ・販促変更、MC計画の変更時は店舗が写真で確認
	③入店率/美化	・入りやすく、回遊性を考えた客導線が確保されているか ・壁面前のスペース、採寸スペースの確保がされた空間作りがされているか ・カウンター回りの整理整頓、日々のクリンネスは出来ているか	・客動線は3R、店舗が写真で確認 ・壁面前は4R、店舗が写真で確認 ・店舗が写真で確認
販売管理/接客 接客力向上に対する意識知識 (30点)	①接客話法	・お客様情報を聞き出し、ニーズに沿った提案が出来ているか ・重点商品をお客様にお勧め出来ているか ・新商品をお客様にお勧め出来ているか	・ロールプレイングでカウンセリング方法の確認 ・ロールプレイングでセールトークの確認、実践確認 ・新商品(生地、シルエット)の実績確認
	②商品知識	・生地特徴の把握が出来ているか ・シルエット特徴の把握が出来ているか ・新商品、トレンド商品の把握が出来ているか ・商品入荷時の検品、在庫管理が出来ているか	・ロールプレイング、簡易テストで確認 ・ロールプレイング、簡易テストで確認 ・新商品、トレンド情報の確認、ファッション誌やSNS情報 ・入荷時明確書、在庫日計まで確認
	③商品管理/顧客管理	・顧客の好み、要望などの情報を顧客カードで管理出来ているか ・顧客の個人情報(健康)が管理出来ているか	・店舗時に顧客カードの確認、接客時のコメント確認 ・店舗時に個人情報の管理の確認
総合加点項目 個人目標の設定やその他の評価項目以外に対する加点 (10点)	・被評価者と半期目標の設定と結果に対しての加点 ・一般職評価項目以外に対する加点		

当社は以前より、正社員・契約社員とも、上期下期の年に2回、人事評価を行っており、個別に面談の機会を設定していたが、作成した等級制度の各等級の定義に沿い、評価基準の具体性と公平性を更に向上させる必要があった。そのために、従来の評価基準を再検討し、評価項目を売上額（過年度からの予算の伸び率、達成率、絶対売上金額）「人材代替性(専門性)」「経営貢献度」の3つに絞り込むことで、簡潔かつ明瞭な基準を確立した。また、正社員と契約社員の双方を同一基準で評価できるように、両者の等級制度を一般職5段階、専門職8段階に揃えることで運用の負担軽減を図った。また、評価をする者により評価にばらつきが出てしまうことがないように、評価者育成にも注力した。

### ●評価基準の見直し

売上高や人材代替性、経営貢献度といった3つの主要項目に重点を置き、それぞれの項目を具体的かつ測定可能な基準に細分化した。また、専門職と一般職の評価基準を分けることで、業務の特性に応じた公平な評価が可能となった。

### ●ばらつきが出ないようにシンプルな評価制度を設定

ポイントを3つに絞って評価する形にした。その代わり、幅広く評価できるように評価項目は細かくした。目線を合わせやすいようにわかりやすい基準を設けた。

### ●所定労働時間の統一

正社員よりも契約社員の所定労働時間が長かったため、正社員と同様の所定労働時間に統一し、すべての従業員が平等な条件で働ける環境を整えた。同じ条件になったことにより、評価しやすくなった。

### ●オンライン対応の強化

コロナ禍で急速に普及したオンラインツールを活用し、リモート環境下でも公平かつ効率的に評価が行える仕組みを構築した。この仕組みによって、従業員と評価者間のコミュニケーションの質を維持しながら、運用の効率化を実現した。

### ●評価者研修の実施

月1回、各エリアの課長等の評価者が集まって、評価のすり合わせを行った。課題や基準を共有することにより、評価者次第の評価にならない制度運用を図っており、現在も引き続き継続して実施している。

## VOICE 取組担当者の声

2020年に同一労働・同一賃金がスタートし、どのように正規社員と非正規社員の均衡待遇を実現するか頭を悩ませていましたが、職務分析・職務評価コンサルティングを利用し、「フルタイム勤務者の労働条件の統一」「評価基準の明確化」「給与の決め方」が課題だと明確になり、段階を踏んで均衡待遇の実現を図ってきました。そして正規社員と非正規社員の評価基準を見える化した上で統一したことで、従業員の公平感・納得感が高くなりました。また、従業員一人ひとりがより高い目標にチャレンジするよう意識するようになるなど、人材育成面でも良い効果が出てきています。

## 取組 3 .制度の運用にあたり、社内への周知

契約社員に対して、制度導入 1 年前に制度変更の告知を行い、具体的な制度内容については、制度導入の半年前に説明会を開催した。説明会は、エリアごとに定期で実施している集合研修内で行った。説明会后においても、疑問点の解消を図るための問い合わせ窓口を設け、丁寧に説明することを心掛けた。評価制度に対する理解が深まるにつれ、従業員の取り組み姿勢も前向きになりつつある。契約社員が自分の成果や役割をより明確に認識することにより、キャリア成長を意識した働き方の準備が整った。

### VOICE 従業員の声

以前は売上実績のみが評価基準だったため、給与は配属店舗先が決まった時点でほぼ決まっていたのですが、今回の制度改正で、定性面で仕事としてやるべき内容と評価基準が明確になり、また定性面の努力も昇給に結びつくようになったので、モチベーションも上がりました。

また、正社員と共通の評価基準となっているので、自分が販売員全員の中でどの位置にいるのが客観的に把握でき、更に、伸ばすべき部分、足りない部分などのフィードバックも上司から具体的にもらえるので、何をすべきかといったことが以前より明確になりました。

### 効果

- 契約社員の一部を正社員並みに活用できるようになり、今まで正社員しか配置できなかった店舗においても、契約社員の配置が可能となった。また、雇用形態や年齢関係など関係なく、誰でも活躍できる職場環境が整った。
- 従業員の賃金を含む待遇に対する不満が以前よりも少なくなり、全体的な雰囲気も改善された。



### 今後への想い

- 今回の取組を通じて、評価制度の運用における基盤はしっかりと整備することができた。今後は、更に評価の精度を向上させるとともに、従業員が主体的に目標達成に取り組めるような仕組みを強化していきたいと考えている。また、定期的なフィードバックを行うことで、評価プロセスの透明性を高め、全従業員からの信頼を得られる制度運営を目指したい。
- 現在はキャリアアップのための社内研修と外部研修を組み合わせ、学びの機会を提供する制度のたたき台を作成中。1年以内にはスタートさせたい。
- 通信教育制度が存在するものの、利用率が低いいため、従業員の積極的な参加を促していく。
- 資格取得支援や具体的なキャリアパスを提示することで、従業員が自己成長を実感できる機会を提供していきたい。



## 事例7 株式会社センチュリーエール

### 契約社員の更なる活用に向け、新たな等級制度、賃金制度、評価制度を設計

企業情報

住所	東京都中央区
従業員数	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員 約112名</li> <li>有期雇用労働者（呼称、契約社員） 約54名</li> <li>パートタイム労働者 1名</li> </ul>
事業概要	紳士オーダースーツの卸売、並びに量販店・百貨店・専門店での小売

要約

・同社では、正社員と契約社員の両者について、業務内容には大きな差がないが、賃金には差があり均等・均衡待遇が十分に図られていないのではないかと考えていた。そこで管理職以外の正社員と契約社員に対して、職務分析・職務評価を実施し、均等・均衡待遇が図られているか確認をおこなったうえで、その結果をもとに正社員と契約社員共通の等級制度・賃金制度を改訂した。

背景・目的

優秀な契約社員に、より一層活躍してもらいたいと考えていた矢先、同一労働同一賃金が施行されることとなった。同社では、正社員と契約社員の賃金制度は存在しているものの、正社員と契約社員で似通った業務をおこなう者の賃金には格差が生じていると考えていた。また、契約社員に対する等級制度は無く、現状の制度下では契約社員を適切に評価し活用していくことや、正社員との均等・均衡待遇を図ることが難しいと考えていた。そのため、これらを解決するために、職務評価コンサルティング支援に申し込むに至った。

#### Step1. 現状の確認（均等・均衡待遇）

##### ① パートタイム・有期雇用労働者の活用方針を策定

「契約社員の一部を正社員並みに活用する」

現在、売上上位の店舗には正社員を配置しているが、今後は、売上上位の店舗にも優秀な契約社員も配置していきたいと考えて活用方針をこのように設定した。

##### ② 職務内容の棚卸

今回、東日本営業部第1課～第3課（店舗販売）に勤務する契約社員（週5勤務）と正社員を対象と職務の棚卸を実施した。選定の理由は、以下の通りである。

- ・契約社員（週5勤務）は非正規社員全体に占める割合が88%と高い
- ・東日本営業部第1課～第3課（店舗販売）には、比較対象となる正社員も多数在籍している

■ 職務内容

営業本部	東日本営業部	1課	2課	3課	職位/氏名	業務内容、権限・責任の範囲	職位/氏名	業務内容、権限・責任の範囲
					正社員 課長代理	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆主な業務内容</li> <li>・自店の販売管理</li> <li>・自店の店舗運営（売り場作り、清掃、顧客管理）</li> <li>・部下の店舗の売上管理指導</li> <li>・部下の店舗の店舗運営指導</li> <li>・部下の勤怠管理</li> </ul>	正社員 一般職	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆主な業務内容</li> <li>・自店の販売管理</li> <li>・自店の店舗運営（売り場作り、清掃、顧客管理）</li> <li>◆権限・責任の程度</li> <li>・部下なし</li> <li>・イレギュラー事象は上司の判断を仰ぐ</li> </ul>
						<ul style="list-style-type: none"> <li>◆権限・責任の範囲</li> <li>・複数の部下あり</li> <li>・クレーム、イレギュラー事象の初動対応を求められる。</li> </ul>	契約社員 一般職	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆主な業務内容</li> <li>・自店の販売管理</li> <li>・自店の店舗運営（売り場作り、清掃、顧客管理）</li> <li>◆権限・責任の程度</li> <li>・部下なし</li> <li>・イレギュラー事象は上司の判断を仰ぐ</li> </ul>

棚卸の結果、正社員間では管理職と一般職において業務内容や権限・責任の範囲に大きな差が生じている一方で、一般職の正社員と契約社員との間に大きな差がないことが分かった。

## 事例7 株式会社センチュリーエール

### ③ 均等・均衡待遇の状況確認

正社員と契約社員間の均等・均衡待遇の状況を確認するにあたり、

#### 【1. 時間賃率について】

正社員の時間賃率 = 基本給（年齢給 + 評価給 + 役職手当 + 資格手当） ÷ 所定労働時間 × 活用形数

契約社員（週5勤務）の時間賃率 = 時間当たり基本給（基本給 + 特別手当※）

※ 特別手当について：東京地区など、仕事内容が他と比べて大変な地区では基本給を上乗せしバランスをとる必要がある。ただし、規定上基本給の上限が決まっているため、特別手当として上乗せしている。

#### 【2. 人材活用の仕組みまたは運用の違いについて】

3つの観点から確認したところ、正社員と契約社員間で「時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更性」については同条件である一方、「転勤等、働く場所の変更可能性」「職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性」について相違があることが分かったため、活用係数（※格差の度合いに応じ調整するための計数）を0.9とした。

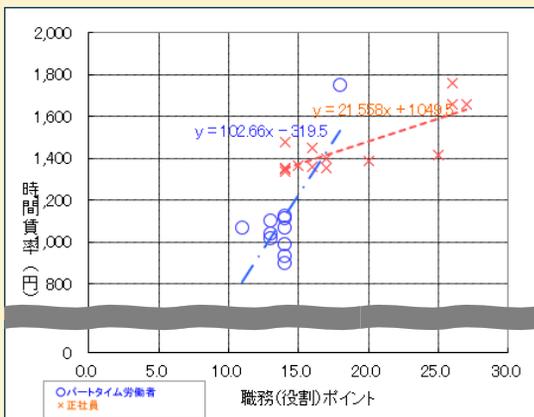
#### ■ 人材活用の仕組みまたは運用の違い

観点	正社員	契約社員	相違のポイント
転勤等、働く場所の変更可能性	○	×	・ 全国転勤あり
職務や職種の変更等、従事する仕事の変更可能性	○	×	・ 職種転換あり
時間外、休日労働、深夜勤務等の勤務時間の変更可能性	○	○	・ 深夜・休日勤務、急な呼び出しへの対応あり（すべて同様の対応）

### ④ 職務評価

これらを踏まえた職務評価の結果、正社員と契約社員との間において、均等・均衡待遇が十分には図れていないことを確認した。契約社員の中で時間賃率が突出している者がいるが、これは過去正社員だった人物であり、家庭の事情により契約社員となった。正社員と比較しても成績上位に位置する人物であり特殊である。この社員を除くと、職務ポイントに重なりが無く傾向線が一直線にはならなかった。こういった結果となった要因の1つとしては、同社は全国展開をしており、都道府県毎の最低賃金額の差異に大きく影響されてしまっていると考えられた。

#### ■ 職務評価結果



# 事例7 株式会社センチュリーエール

## Step2. 制度設計(等級/賃金)

### ① 等級(グレード)制度の検討

従前、契約社員に対して等級制度を設けていなかったため、まずは契約社員が担当する職務の職務評価ポイントに応じて、7等級に分ける形で等級制度の設計を行った。今後、等級制度と評価制度がのバランスのとれるようにしていく必要があるため、まずは等級制度の細かい内容の修正を現在行っている。

#### ■ 等級制度たたき台

一般職務評価基準表(正社員・契約社員共通)		役割	必要なスキルの水準	部下	権限の範囲	役割の範囲	トラブルへの対応	成果への期待度	
販売専門職1級	・取引上における重要店舗の維持・拡大を最優先課題とし、店舗に深く知識・ノウハウを有し、顧客ニーズを的確に主体的に業務2を遂行する。	・最重要店舗の担当として得意先の助力を取り付け、会社の売上・利益拡大に寄与する。 ・スペシャリストとしての自覚のもと、後進の模範となる同時に、知識・ノウハウ・スキルを継承する。	・店舗の運営に関する業務全般 ・取引先との商談等の補佐 ・品揃え等マーケティングの補佐	・売上額:4千万円以上 ・販売スキルの高専門性が高い ・得意先重要人物とのイブイがあり、最重要店舗における社対人関係の複雑さを克服できる ・代わりが存在が、ない ・経営会議の承認が必要	部下は、いまいが、新入社員等の教育担当を行うことがある	・会社全体の売上、利益の拡大を目指すための提案、実行する権限を有する	・具体的な指示、指導を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・自分の判断で対応することが求められる。 ・(但し上位者への報告義務あり)	・予直あり ・達成度評価あり ・会社への貢献度評価あり
販売専門職2級	・取引上における重要店舗の維持・拡大を最優先課題とし、店舗に深く知識・ノウハウを有し、顧客ニーズを的確に主体的に業務2を遂行する。	・最重要店舗の担当として得意先の助力を取り付け、会社の売上・利益拡大に寄与する。 ・スペシャリストとしての自覚のもと、後進の模範となる同時に、知識・ノウハウ・スキルを継承する。	・店舗の運営に関する業務全般 ・取引先との商談等の補佐 ・品揃え等マーケティングの補佐	・売上額:2千万円以上 ・販売スキルの高専門性が高い ・得意先重要人物とのイブイがあり、最重要店舗における社対人関係の複雑さを克服できる ・代わりが存在が、ない ・経営会議の承認が必要	部下は、いまいが、新入社員等の教育担当を行うことがある	・会社全体の売上、利益の拡大を目指すための提案、実行する権限を有する	・具体的な指示、指導を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・自分の判断で対応することが求められる。 ・(但し上位者への報告義務あり)	・予直あり ・達成度評価あり ・会社への貢献度評価あり
販売専門職3級	・取引上における重要店舗の維持・拡大を最優先課題とし、店舗に深く知識・ノウハウを有し、顧客ニーズを的確に主体的に業務2を遂行する。	・最重要店舗の担当として得意先の助力を取り付け、会社の売上・利益拡大に寄与する。 ・スペシャリストとしての自覚のもと、後進の模範となる同時に、知識・ノウハウ・スキルを継承する。	・店舗の運営に関する業務全般 ・取引先との商談等の補佐 ・品揃え等マーケティングの補佐	・売上額:2千万円以上 ・販売スキルの高専門性が高い ・得意先重要人物とのイブイがあり、最重要店舗における社対人関係の複雑さを克服できる ・代わりが存在が、ない ・経営会議の承認が必要	部下は、いまいが、新入社員等の教育担当を行うことがある	・会社全体の売上、利益の拡大を目指すための提案、実行する権限を有する	・具体的な指示、指導を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・自分の判断で対応することが求められる。 ・(但し上位者への報告義務あり)	・予直あり ・達成度評価あり ・会社への貢献度評価あり
一般職上級	・新規取引先担当として早期に採算ベースに乗せるため、上位の職位をもうまく利用しながら、主体的に行動すると同時に、他者の成長も手助けする。	・グループの全体的な流れを意図し、定型業務だけでなく、業務プロセス改善により、生産性向上に寄与する。 ・一線職の中心的存在の自覚のもと、後進の模範となる同時に、知識・ノウハウ・スキルを継承する。 ・営業部内の全体的な流れを意図し、定型業務だけでなく、業務プロセス改善により、利益率向上、生産性向上に寄与する。 ・一線職の中心的存在の自覚のもと、後進の模範となる同時に、知識・ノウハウ・スキルを継承する。	・店舗の運営に関する業務全般 ・品揃え等マーケティングの補佐	・新しい取引先への応対力 ・現在の手法には全く異なり革新性を求められる業務への対応力 ・計画実行管理ができ、希疎が発生した場合は修正対応ができる(PDCAサイクルの実践)	部下は、いまいが、新入社員等の教育担当を行うことがある	・得意先全体の売上、利益の拡大を目指すための提案、実行する権限を有する	・具体的な指示、指導を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・自分の判断で対応することが求められる。 ・(但し上位者への報告義務あり)	・予直あり ・達成度評価あり ・会社への貢献度評価あり
一般職中級	・将来の管理候補として、自店及びラビンの売上拡大、利益率向上のための、ライン上長と連携を取りながら主体的に行動すると同時に、下位等級者の成長を手助けする。	・所属組織の全体的な流れを理解し、定型業務の改善を意図しながら遂行する。 ・自ら成功事例、改善内容を発信し、他メンバーを自発的にサポートする。 ・ライン上長及び教育担当上位等級者の指示及び業務プロセスを正確に理解し、実行する ・担当業務における知識、ノウハウを蓄積、拡充し、専門スキル、判断力を磨く	・店舗の運営に関する業務全般	・多様な情報を捉えられる ・情報を整理し、伝達できる ・正確かつ高知に伝えられる ・自己リーダーを自覚できる	なし	・自店の業務プロセスを改善し、生産性を向上するための提案、実行する権限を有する	・業務進行上のアドバイス提供、および情報収集を求められる ・自店の予算進捗管理を求められる	・自分の考えと上で対応することが求められる。 ・(但し上位者のアドバイスが必要)	・予直あり ・達成度評価あり
一般職下級	・個店の売上維持・管理を目的に、担当する業務について、ライン上長や上位等級者の指示に基づき遂行する	・店舗の運営に関する業務全般	・店舗の運営に関する業務全般	・ビジネスマナーの知識 ・報告・連絡・相談の徹底 ・事業の共有性 ・前向きな思考	なし	・数値権なし	・助言、指導を求められる ・(経験に応じた)	・上位者への報告・連絡・相談の上、指示の上自分で対応することが求められる	・予直あり ・達成度評価あり ・(経験に応じた補正値あり)

### ② 賃金制度の検討

賃金制度の検討に伴い、等級に応じた基本給を設定した。この基本給は年功序列で上昇はさせず、職務内容に応じた賃金の設定とした(但し、正社員においては年齢給も残存)。

新・等級名称	職務ポイント	新・等級定義	新・基本給 ※時間賃率			対応する正社員 ランク	職務 ポイント	時間賃率(参考値) ※基本給÷所定内労働時間×活用係数		
			上限値	中央値	下限値			上限値	中央値	下限値
①						①部長	40	550,000	500,000	400,000
②						②次長	36~39	450,000	400,000	350,000
③	販売専門職1級	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	342,000	306,000	270,000	③課長・ 販売専門職1級	32~35	380,000	340,000	300,000
④	販売専門職2級	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	324,000	270,000	252,000	④課長代理・ 販売専門職2級	28~31	360,000	300,000	280,000
⑤	販売専門職3級	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	288,000	252,000	216,000	⑤チーフ・ 販売専門職3級	24~27	320,000	280,000	240,000
⑥	一般職上級	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	243,000	234,000	225,000	⑥一般職上級	20~23	270,000	260,000	250,000
⑦	一般職1級	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	216,000	207,000	198,000	⑦一般職1級	16~19	240,000	230,000	220,000
⑧	一般職2級	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	189,000	180,000	171,000	⑧一般職2級	12~15	210,000	200,000	190,000
⑨	一般職3級	売上額・人材代替性・経営貢献度 ※詳細は別紙「等級定義」参照	180,000	175,000	170,000 ※各地域の最低賃金を考慮	⑨一般職3級	8~11	180,000	175,000	170,000

## 事例7 株式会社センチュリーエール

## Step2. 制度設計(等級/賃金)

## ③ 評価制度の検討

同社は、正社員、契約社員共に、上期下期の年に2回、人事評価を行っており、個別に面談の機会を設定している。今後は、「売上額（過年度からの予算の伸び率、達成率、絶対売上げ金額）」「人材代替性（コミュニケーション能力）」「経営貢献度」の3つをポイントに評価を実施していきたいと考えている。

## 効果

- これまで賃金格差が生じていた**正社員・契約社員共通の賃金制度を改訂することができ、均等・均衡待遇を実現する第一歩となった。**
- 作成した等級制度の各等級の定義に沿い、**社員の職務内容が明確になる。**また、それにより**自身が目指すべきキャリアの道筋や仕事のイメージが付きやすくなる。**結果として、**社員のモチベーションに好影響となるのではないかと考えている。**また、**職務に応じてきちんと処遇していくことができると考える。**



## 課題

- 全国展開しており、**都道府県毎の最低賃金額の差異に大きく影響されてしまう。**
- 人事評価について、**定性評価は各々の解釈によるため、評価者が人によって私情を持ち込むことなく評価できるかが課題。**
- 首都圏と比べて地方での人事評価の実施が難しく、オンラインでは**コミュニケーションの頻度が落ちてしまう。**

