

賃金コンサルティングの技術

①賃金相談への備えと現状分析の進め方

尼崎支部 中菌 博章

はじめに

今月号より6回にわたって誌上講師を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

私は、2006年に開業登録に変更させて頂いたのですが、それ以前から経営コンサルティング会社（現東証プライム）の人事労務チーフコンサルタントとして、また、開業後の現在も数多くの人事諸制度の設計に携わってきました。この度は、それらの経験を活かし、技術的な内容や事例を交えながら連載させて頂ければと考えております。

ただ、決して難しい技術論を中心に展開するのではなく、むしろ、これから賃金相談や賃金コンサルティングに取り組んでいこうという先生方にとって、今後の参考となるような視点で本テーマに関する様々な内容をお伝えできればと考えております。

第1回は、『賃金相談への備えと現状分析の進め方』についてです。ちなみに、第2回以降は次のように予定しておりますので、ご興味のある方は、ぜひ来月号以降もご高覧ください。

回数	テーマ	内容
第2回	賃金コンサルティングの技術②	賃金制度は概略設計が大切です
第3回	賃金コンサルティングの技術③	賃金体系の事例検証
第4回	賃金コンサルティングの技術④	人事評価のポイント
第5回	賃金コンサルティングの技術⑤	制度移行の進め方
第6回	賃金コンサルティングの技術⑥	退職金制度との連動

1. 賃金相談への備え

(1) 始めの一步は？

毎年10月に最低賃金が改定され、2022年も大きく上昇することは皆様ご存じのとおりです。このことだけでも、賃金に関して悩み等を抱えておられる事業主から相談を持ち掛けられる機会が増えそうなものですが、そのような時に、例えば、「最低賃金が10月から〇〇〇円に引き上げられるので、パートさんやアルバイトさんの時間給を〇〇〇円以上に引き上げて下さいね。」と助言するだけでは、真の意味で事業主の抱えているお悩み解決といかないケースも多いかも知れません。それでは一体、事業主からの賃金相談に対応するためには何を準備しておかなければならないのでしょうか…。

そもそも賃金コンサルティングの分野において絶対的にこれといった正解は存在しないのかも知れませんが、少なくとも“賃金相場”や“賃金動向”については日頃からある程度はインプットしておきたいところです。

(2) 賃金相場の押さえ方

昨今、賃金に不満や不安があって従業員が転職してしまうといったケースもありますが、そのような場合に事業主から「当社の賃金は世間相場に比べて劣っているのだろうか?」といった質問や相談を受けることが想定されます。例えば、これが「製造係長、大卒男性、勤続13年、35歳独身で、時間外手当や通勤手当を除く月例給与が30万円なのだけど…」といったような具体的な質問だったとすればどうでしょう。

もちろん、きちんと調べてからお答えするのが正論ですが、相手に賃金に強い社労士と印象づける意味においても、ある程度は直感的に反応できるようにしておきたいところです。ちなみに、私の場合は、100人未満の企業等であれば“年齢×1万円±5万円”をおおよその目安にしており、±5万円は業種や役職の上下などによるブレ幅としています。なお、40歳以上になってくると賃金格差が広がるので、45万円前後が一つの目安となってきます。したがって、このケースであれば、「確かに、その年齢にしては、賃金はやや低い可能性はありますね。気になるようでしたら、持ち帰ってきちんとお調べしてからお答えしますが…」と返答し、徐々に信頼関係を構築していくような流れを作っていきます。ちなみに、この目安は、過去に色々と賃金データを調べていく中で、暗記しなくても済む方法として独自に考えたものですが、あながち的外れではなさそうなので、今でも自身の中で一定の基準としています。実際に正確なデータを調べる際は、賃金センサス等の信頼性の高いデータを参照するのが定石と言えるでしょう。さらに、このような質問を受けた際は、時間外手当の多少や昇給ベースといった辺りも気になるところですが、これらについては第3回で触れたいと思います。

(3) 賃金動向について

ここへ来て、私のところには10年程前に導入させて頂いた賃金制度の見直し依頼が増えています。微調整やマイナーチェンジについては、毎年のように行ってきましたが、賃金制度には、社会情勢の変化に合わせて起こる周期があると肌で感じています。

例えば、賃金制度の大きな流れには諸説あるかと思いますが、次のような考え方があります。

年代	時代背景	中心的な考え方	賃金形態の特徴
1945年頃	戦後	生活主義	年齢給
1960年頃	高度経済成長	年功主義	年功給(勤続給)
1975年頃	オイルショック	能力主義	能力給
1990年頃	バブル崩壊	能力+成果主義	役割給+成果給
2008年~2011年頃	世界同時不況(リーマンショック) 東日本大震災	バランス主義?	?
2020年~	働き方改革(賃上げ) 新型コロナ流行	?	?

“?”について補足すると、最近ではテレワークやグローバル化の進展と相まってジョブ型、職務給など新たな考え方が脚光を浴びるケースがありますが、私も何度か取り組んだものの、特定の専門的な職種以外にまで広がっていくか未知数と言わざるを得ません。

上表の中で、10年程前に当たる“バランス主義”とは私独自の考えですが、当時は主流といえる考え方や賃金形態が見当たらず、企業等の状況に応じて生活・年功・能力・成果・役割などの多種多様な考え方を調剤するがごとくバランスを見計らいながら最適解を探求していたように思います。そういった意味で賃金制度は、かつては能力主義や成果主義といったその時々潮流に乗って見様見真似で何とかが作られたものが、めまぐるしい変化が起こる現在では難易度が高くなったと言えるかも知れません。

なお、こうした流れは肌で感じるだけでなく、色々な文献やメディアを通じて得ることもできます。賃金制度は、事業主の組織や従業員に対する思想を反映するものですので、ころころ変えるわけにはいきません。そんな中で、細かいテクニック論に終始する前に、少なくとも5年～10年程度先を見越して大きな方向性を助言できるようになれば、きっとコンサルタントとしての価値は高まることになるでしょう。

2. 現状分析の進め方

ここからは、実際に賃金制度を構築していくステップに従って、その手法について解説していきます。賃金に限らずコンサルティングを進めていく際の鉄則として“知・選・行”という考え方があります。すなわち、現状を正しく“知る”こと、そのうえで進むべき方向性を“選ぶ”こと、そして、最後はその方向に沿って“行う”ことですが、まずは“知る”ための着眼点について述べたいと思います。

(1) 定量分析

“数字は嘘をつかない”という言葉のとおり、賃金制度を導入したり、再構築するとなった場合、その企業等を数字で捉えることは不可欠となってきます。

例えば、次のような点を確認するとよいでしょう。

- ① 業績の推移(直近4期程度の損益計算書)
- ② 総人件費・労働分配率の推移(同上)
- ③ 人員構成(年齢・役職・職種等)
- ④ 賃金体系・賃金構成比率(時間外手当等を含む)
- ⑤ 賃金水準(プロット分析)

これらは必ず確認しなければならないというものではなく、例えば、ヒアリング等を通じて明らかに業績が好調で、総人件費の心配がいらないうであれば①、②は省略するといったことも考えられます。ただ、ヒアリング等を鵜呑みにし、後で賃金制度の改定が収益を圧迫してしまうような結果を招いては本末転倒ですので注意が必要です。

私の場合、特に注目するのは労働分配率の推移です。労働分配率の計算方法は種々ありますが、簡便な方法(総人件費÷限界利益)で十分だと思われます。ちなみに、限界利益は粗利益に近いイメージになりますが、売上高-製造原価(労務費を除く)にするとよいでしょう。なお、労働分配率はTKCから「BAST要約版(502業種14分析項目)」という、黒字企業や優良企業の平均値等がインターネット上で無料公開されていますので、それと比較するとよりその企業等の実態が把握できるでしょう。

このような損益計算書を用いた分析は、社労士の専門分野とは言えない領域かも知れませんが、賃金=人件費は、企業等にとって最大の経費(固定費)と言えますので、もしこれから本格的に賃金コンサルティングに取り組みたいという先生は、避けて通れないと割り切り、基本的なところで十分ですので経営分析の手法について、周辺知識として得ておかれるとよいかも知れません。

(2) 定性分析

損益計算書に表れる数値は、事業活動の結果ですので、慣れてくると数値だけ見ると、ある程度はその企業等がどのような体質なのか見えてくるものです。ただ、賃金制度の対象はヒトですので、そこで働く従業員が日頃どのような思いを抱いており、またどういった職場環境にあるのかといった数値では捉えられない情報を得ておくことも不可欠となります。

これらの具体的な手法には、例えば、個別面談方式によるヒアリング、アンケートの実施(モラール・サーベイ)、職場の巡視などが挙げられます。ここで注意しておきたいのは、ヒアリングやアンケート等で得られた情報は鵜呑みにしてはいけないということです。なぜなら、世間相場を上回る賃金水準であっても『賃金は低い』、年間125日の休日があるにもかかわらず『もっと休みが欲しい』などの声が出てくる可能性があるからです。したがって、鵜呑みにするのではなく、従業員からなぜそのような声が上がってくるのかといった疑問を持ちながら制度構築に臨むのがよいでしょう。ちなみに、ヒアリングやアンケート等は実施するタイミングによっても結果は多少違ってくることがあり、例えば、賞与が支給された直後に行うと、比較的よい結果となる傾向があります。

もう一つ見逃せないのが、職場環境ですが、ここではハード面とソフト面に切り分けて見るとよいでしょう。特に、ソフト面については、我々の専門分野である時間外労働、過重労働の問題やハラスメントの問題等を抱えている職場であれば、いくら素晴らしい賃金制度を構築したとしても、これらの問題を解決しておかない限り、真の満足を得ることは難しいでしょう。そのように考えると、先ほど挙げた年間125日の休日があるにもかかわらず『もっと休みが欲しい』との声は、実は、時間外労働・休日労働が多いとのサインだったのかも知れません。

このように、賃金コンサルティングに取り組んでいくと、それ以外の問題におつかるケースも多々あります。そうした時に、コンプライアンスや従業員のモチベーションアップといった様々な側面からアプローチできるのが、社労士の強みであり、社労士が関わる意義ではないかと個人的には考えています。次月号以降では、より実践的な内容について述べていきたいと考えておりますので、少しでも賃金コンサルティングの分野に興味を持って頂ければ幸いです。

プロフィール

中菌 博章(尼崎支部所属)

【学 歴】 関西学院大学 法学部法律学科 平成6年卒業

【職 歴 等】 株式会社浅沼組勤務のあと、株式会社タナベ経営で勤務

平成11年 社会保険労務士試験合格

平成12年 兵庫県社会保険労務士会・その他登録

平成18年 開業登録に変更・中菌総合労務事務所を開設

平成20年 紛争解決手続代理業務試験合格(特定社会保険労務士付記)

賃金コンサルティングの技術 ②賃金制度は概略設計が大切です

尼崎支部 中藺 博章

先月号(10月号)に続き、誌上講師を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

前回(第1回)は、これから賃金相談や賃金コンサルティングに取り組んでいこうという先生方に向けて、少しでも今後の参考となるよう、僭越ながら『賃金相談への備えと現状分析の進め方』について述べさせていただきました。今回は、賃金制度づくりを進めていくうえで大切な“スタート段階におけるポイント”についてお伝えできればと存じます。ちなみに、第3回以降は次のように予定しておりますのでご参照ください。

回数	テーマ	内容
第1回	賃金コンサルティングの技術①	賃金相談への備えと現状分析の進め方
第2回	賃金コンサルティングの技術②	賃金制度は概略設計が大切です
第3回	賃金コンサルティングの技術③	賃金体系の事例検証
第4回	賃金コンサルティングの技術④	人事評価のポイント
第5回	賃金コンサルティングの技術⑤	制度移行の進め方
第6回	賃金コンサルティングの技術⑥	退職金制度との連動

1. 賃金制度の概略設計(骨子づくり)

賃金制度の導入や改定を進めていく企業等の現状が分析できたら、その結果を資料にまとめて事業主に報告し、共有します。スタート時点で、社労士と事業主の現状認識にズレがあると、後のち意見や考えが噛み合わなくなる可能性がありますので、専門家として、ありのままの事実を的確にお伝えするよう心掛けるとよいでしょう。事業主と目線が合ったところで、いよいよ実際にどのような制度を構築していくのか、その方向性やアウトラインについて、一緒に検討していくこととなります。その際、社労士が事業主に対して「どのような制度にしましょうか?」などと言っているのは、制度づくりがスムーズに進みません。ここは、いったん社労士がイニシアティブをとって方向性等を示していくぐらいがよいでしょう。

(1) 骨子を「A3で2枚」にまとめる!?

賃金制度づくりのアプローチは百人百様ですので、決してこれが正解ということではなく、あくまでも一例として捉えて頂きたいのですが、私の場合、まずは賃金制度の骨子をA3で2枚(エクセル2シート)にまとめてお示しするようにしています。中身については、対象企業等に合わせてアレンジしますが、概ね次のようなI~IVの構成となります。

概略設計(1枚目のイメージ)*数値等は仮定のものでご注意ください。

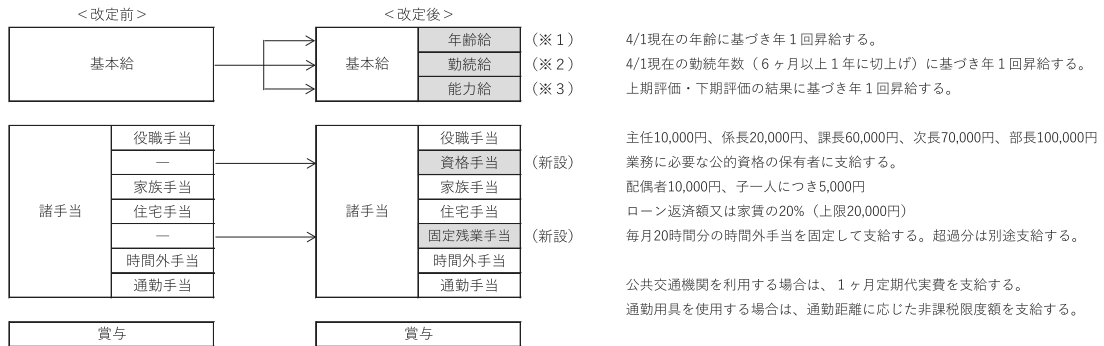
I 基本コンセプト

公平公正な賃金制度を導入することで、従業員の納得性を高めるとともに将来への不安を払拭し、安定経営を図る！

II 等級制度 (人事フレーム)

等級	階層	総合職 (転勤あり)	専門職 (転勤あり)	一般事務職 (転勤なし)	イメージ	在級年数目安
4 等級	部門統括職	部長			経営者補佐	—
3 等級	管理職	次長	技師長		部門長補佐	5年
		課長	技師		部下育成	5年
2 等級	リーダー職	係長	係長	係長	実務指導	5年
		主任	主任		実務上級	5年
1 等級	実務担当職	非役職	非役職	非役職	実務初中級	5~9年

III 賃金体系 (給与支給項目&賃金テーブル)



(※1) 年齢給表

4/1年齢(歳)	月額(円)
18	170,000
19	171,000
20	172,000
21	173,000
22	174,000
23	175,000
24	176,000
25	177,000
26	178,000
27	179,000
28	180,000
29	181,000
30	182,000
31	183,000
32	184,000
33	185,000
34	186,000
35	187,000
36	188,000
37	189,000
38	190,000
39	191,000
40	192,000
41	193,000
42	194,000
43	195,000
44	196,000
45	197,000
46	198,000
47	199,000
48	200,000
49	201,000
50(上限)	202,000

(※2) 勤続給表

4/1勤続(年)	月額(円)
0	0
1	1,000
2	2,000
3	3,000
4	4,000
5	5,000
6	6,000
7	7,000
8	8,000
9	9,000
10	10,000
11	11,000
12	12,000
13	13,000
14	14,000
15	15,000
16	16,000
17	17,000
18	18,000
19	19,000
20(上限)	20,000

(※3) 能力給表

	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級
1号俸	30,000	50,000	80,000	110,000
2号俸	31,000	51,000	81,000	111,000
3号俸	32,000	52,000	82,000	112,000
4号俸	33,000	53,000	83,000	113,000
5号俸	34,000	54,000	84,000	114,000
6号俸	35,000	55,000	85,000	115,000
7号俸	36,000	56,000	86,000	116,000
8号俸	37,000	57,000	87,000	117,000
9号俸	38,000	58,000	88,000	118,000
10号俸	39,000	59,000	89,000	119,000
11号俸	40,000	60,000	90,000	120,000
12号俸	41,000	61,000	91,000	121,000
13号俸	42,000	62,000	92,000	122,000
14号俸	43,000	63,000	93,000	123,000
15号俸	44,000	64,000	94,000	124,000
16号俸	45,000	65,000	95,000	125,000
17号俸	46,000	66,000	96,000	126,000
18号俸	47,000	67,000	97,000	127,000
19号俸	48,000	68,000	98,000	128,000
20号俸	49,000	69,000	99,000	129,000
21号俸	—	70,000	100,000	130,000
22号俸	—	71,000	101,000	131,000
23号俸	—	72,000	102,000	132,000
24号俸	—	73,000	103,000	133,000
25号俸	—	74,000	104,000	134,000
26号俸	—	75,000	105,000	135,000
27号俸	—	76,000	106,000	136,000
28号俸	—	77,000	107,000	137,000
29号俸	—	78,000	108,000	138,000
30号俸	—	79,000	109,000	139,000

概略設計(2枚目のイメージ)

IV 人事評価

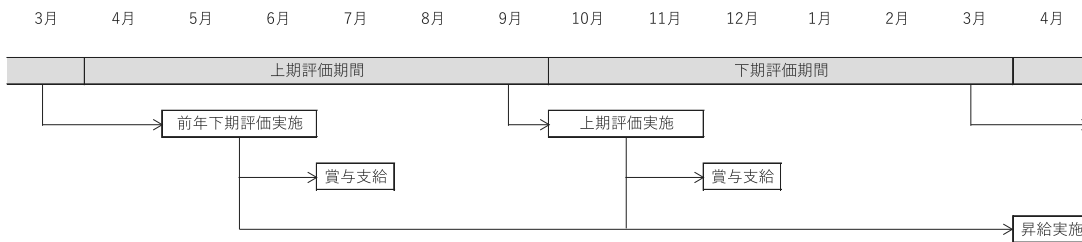
(1) 評価軸・評価ウェイト (配点)

等級	役職	勤務姿勢	能力	成果	計
4等級	部長	10	10	80	100
3等級	次長/課長	20	20	60	100
2等級	係長/主任	30	30	40	100
1等級	担当	60	20	20	100

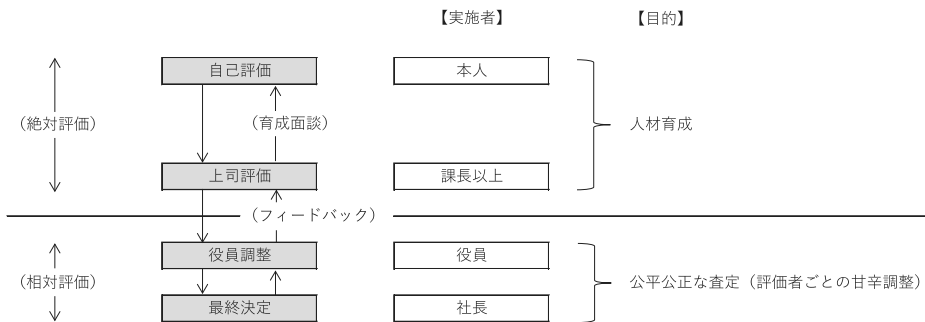


人事考課表

(2) 人事評価の実施サイクル



(3) 人事評価の実施フロー



(4) 評価結果のランク分け (目安)

評価ランク	定義	割合 (目安)
S	特優	5%
A	優秀	20%
B	良好	50%
C	やや劣る	20%
D	劣る	5%

(5) 賞与・昇給への反映ルール

【賞与】

賞与額 = 基本給 × 支給月数 × 評価係数 ± 調整

評価ランク	S	A	B	C	D
評価係数	1.10	1.05	1.00	0.95	0.90

【昇給】

能力給昇給額 = ビッチ1,000円 × 昇号数

評価ランク	S	A	B	C	D
昇号数	+4号俵	+3号俵	+2号俵	+1号俵	現状維持

(2) 「A3で2枚」にまとめるメリット

賃金制度は、事業主だけでなく、最終的には従業員に説明し、理解してもらわなければなりません。そのためは、見て、読んでわかるよう説明書等(中小企業の場合、ワードやパワーポイントで20~30

ページ程度)の資料にまとめるのが通例です。ただ、これを1ページ目から順に作成していくと、完成した後になって、やはりイメージと異なるので一から作り直したいといった、想定外の大きな手直しが生じる懸念があります。

そこで役立つのが、この「A3で2枚」の概略設計図です。ご覧のようにこの2枚を見ると、最終的にどのような制度が出来あがるのかおよそ見当がつきます。つまり、制度づくりの初期段階から、事業主と着地点やゴールのイメージを共有できるので、最終段階で手直しが生じるリスクが圧倒的に軽減されます。さらに、初期段階であれば大幅な軌道修正すら容易ですので、私の中では、この設計図が出来た時点で、賃金制度全体の70~80%は完成したという感覚になります。設計図が出来れば、あとはこれをもとに細かい説明文や運用ルールを付け加えながら説明書等に落とし込み、人事考課表を追加作成すれば、制度は完成します。

また、賃金制度は、それぞれの仕組みやルールが相互に絡み合いながら作り上げていくもので、1つの修正が複数箇所に影響を及ぼし、見落とし、修正漏れ等があると最終的に整合性がとれていないということがよく起こります。このような不整合を防ぐ意味でも、1ページ目から細かいところを詰めていくというスタンスではなく、コンパクトな資料によって全体像を俯瞰できる状況の中で、大きなところから細部へと徐々に議論を深めていく方が、完成期限があればなおさら効率的と言えるでしょう。

2. 概略設計の補足

(1)「Ⅰ 基本コンセプト」について

基本コンセプトは、事業主が従業員に何を目指しているのか等を示すメッセージですが、成果主義の全盛時(約20年前)は、“やった者が報われる”、“生産性なくして分配なし”といった、従業員間の競争意識を煽ったり、業績向上への意欲を掻き立てたようなものが主流であったと言えます。

しかし、時代は移って労働力人口は減少し、若年層を中心に将来への不安を強く感じていたり、転職も当たり前となった時世にあって、いかに技能伝承や世代交代を進めていくかが多くの企業等が抱える課題・テーマとなりました。そこでは、例えば、将来への不安を払拭すべく“安心”や“安定”等が、中心的なキーワードやコンセプトとして多用されるようになったと感じています。

(2)「Ⅱ 等級制度」について

これまで賃金制度と縁のなかった中小企業等にとっては、最初に違和感を覚えるのが等級制度かも知れません。ただ、賃金制度を構築していくうえで等級制度づくりは避けて通れず、むしろ、これが制度全体の基礎となり、これまで社内において不明瞭であった役職の位置づけや序列、役割・責任といったことが次々に明らかとなっていきます。この辺が明らかになるにつれて、給与の支給基準や人事評価の基準が紐づくように明確化されていき、給与の逆転現象などが起き難いバランスのとれた組織、賃金体系へと変貌していきます。ちなみに、私としては、階層を分ける際は大きく4つに分類し、あとは従業員数が増えるにつれてそれぞれの階層を細分化し、結果的に6~9等級程度になるのが無難なところと考えています。また、従業員の働き方や価値観等が多様化していく中で、専門能力には長けているが、管理職には適さないといった従業員も散見されます。そのような場合は、専門職コースを設置すると、能力や働きぶりに見合った評価・処遇が行われ、適材適所が図られることになるでしょう。

次回(12月号)は、「Ⅲ 賃金体系」について、もう少し掘り下げてみたいと考えております。よろしければ、次回もお読み頂ければ幸いです。

賃金コンサルティングの技術

③賃金体系の事例検証

尼崎支部 中藪 博章

第3回は『賃金体系』を中心に、後半は時間外労働の問題についても触れていきますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。なお、当テーマは全6回中、第2回まで終了しています。よろしければ、バックナンバーも別途ご参照いただければ幸いです。

回数	テーマ	内容
第1回	賃金コンサルティングの技術①	賃金相談への備えと現状分析の進め方
第2回	賃金コンサルティングの技術②	賃金制度は概略設計が大切です
第3回	賃金コンサルティングの技術③	賃金体系の事例検証
第4回	賃金コンサルティングの技術④	人事評価のポイント
第5回	賃金コンサルティングの技術⑤	制度移行の進め方
第6回	賃金コンサルティングの技術⑥	退職金制度との連動

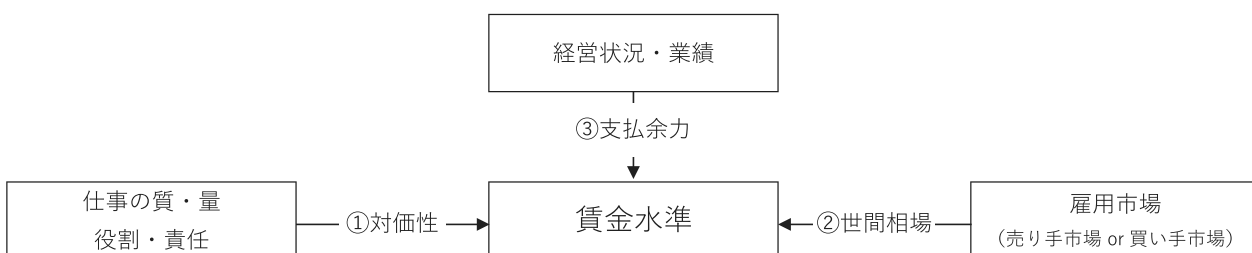
1. 賃金水準の着眼点や賃金体系の類型など

賃金制度の構築に携わった経験がない方であれば、“賃金表(賃金テーブル)を作成すること”が賃金コンサルタントの中心的な役割とイメージするかも知れません。確かに、賃金表の作成や、そのための知識は不可欠ですが、その辺は幾多の先人が残してこられた“～式賃金”といった書籍を何冊か読めば、概ね習得可能かと思われます。したがって、誌面の関係からも、賃金表の作成方法など細かいところはそれらに譲るとして、ここではまず『賃金水準を設定する際の着眼点』について述べ、続く『賃金体系の類型』の中で、基本給や役職手当の一例についてご紹介したいと思います。

(1) 賃金水準を設定する際の着眼点

わが国における中小企業等の賃金水準は、景気や業績が良ければ上昇し、悪ければ殆ど上がらないといった傾向が強く、結果的には欧米諸国等に比べると賃上率が劣るといったことをよく見聞きます。もちろん、そうした比較論も看過できないところですが、やはり従業員からすると“結局、賃金はいくら貰えるの?”といった支給額や手取額こそが最大の関心事と言えます。それでは、この“いくら貰えるの?”(賃金水準)の部分について、事業主としてはどのような視点で考えていくべきなのでしょうか…。

私は、この問いについて、次の①～③の“3方向”からが基本であると考えています。



つまり、①対価性(労働の対価)、②世間相場、③支払余力のそれぞれ見合った、妥当な賃金水準と言えるかがポイントとなってきます。当たり前のことを述べているに過ぎないと感じるかも知れませんが、意外とどれかに偏った見方や議論が行いがちですので、これらの均衡を失しないよう注意が必要です。また、ここへ来て潮流の変化が見られますので、その点にも注意が必要です。賃上率の国際比較も然ることながら、物価の上昇や外国人労働者の受入拡大など様々な要因によって3%~6%程度の賃上げが本来の市場原理(売り手市場or買い手市場)とは無関係に進む可能性が出てきました。もし、3%超の賃上げが今後のスタンダードともなれば、②世間相場は恒常的に各企業等の③支払余力を超えて高騰していくでしょうから、人件費の高騰を商品やサービスの価格に転嫁しようと値上げラッシュが起き、また暫くはそれが続いたとしても無理ありません。さらに、円安ともなると尚更です。ちなみに、3%の賃上げは、月給30万円の労働者であれば、9,000円の昇給となりますが、これまで私が中小事業主から定期昇給について相談を受けた際は、先程の3方向からの視点を念頭に置きつつ、中小企業は景気や業績に左右されることなく安定的に昇給(例:30万円×2%=6,000円程度)させた方が、従業員の安心感やモチベーションアップにつながりやすい旨を助言してきました。ただ、当面は3%以上に助言内容を改めるべきか状況を見定めたいと考えているところです。(この数字は、あくまで個人的な見解ですのでご了承ください。)

(2) 賃金体系の類型

次に賃金体系の類型、つまり月例賃金の構成パターンについて述べますと、ここ最近、私が携わってきた事例を振り返ると、次のA、Bの2パターンに大別されます。

A バランス型賃金

まずバランス型ですが、こちらは最もオーソドックスかつ世間一般に見られる形で、私の事例の中でも9割以上はこちらが占めています。次表は、その典型的な支給項目や支給の意味合い、構成比率等をまとめたものですが、この辺は何が正解というものではなく、企業等ごとに、何に重きをおいて賃金を分配していくのかといった方針や個性が現れるところです。

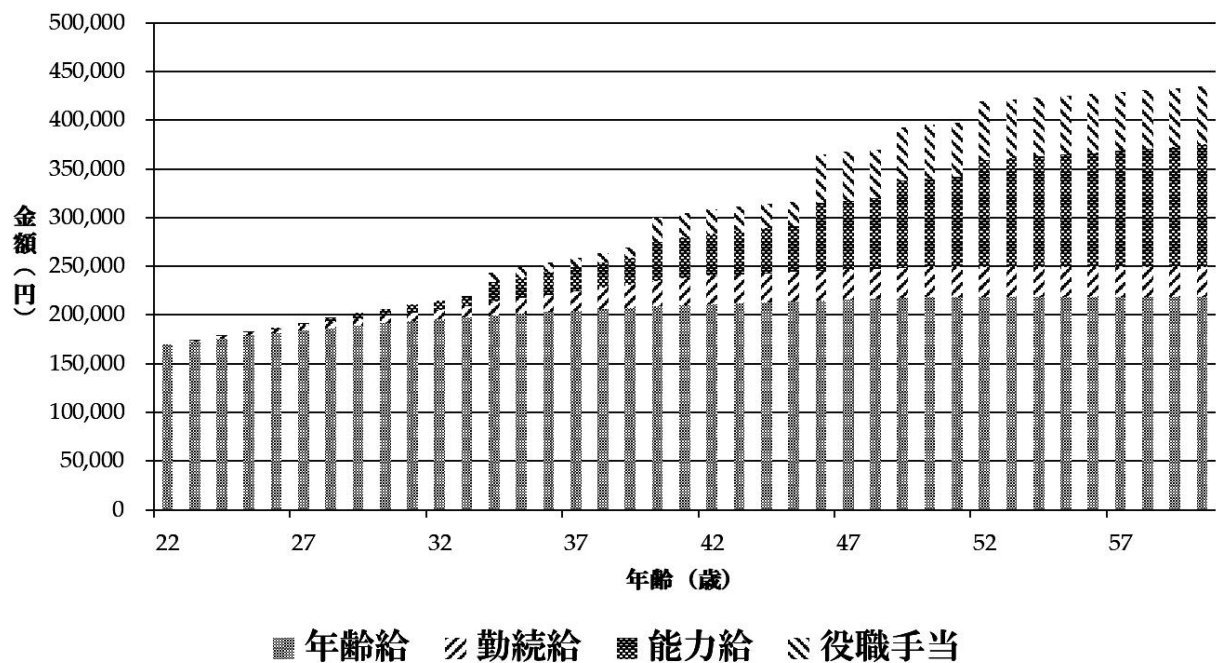
支給項目	主な支給の意味合い	構成比率
基本給	年齢、勤続(経験)、能力に対して支給	80%
役職手当	役職(役割・責任)に対して支給	13%
資格手当	専門性・技術・技能に対して支給	7%
家族手当	生活保障として支給	
住宅手当	生活保障として支給	
通勤手当	実費弁償として支給	—
時間外手当	法定超の時間外・休日や深夜労働に対して法令に基づき支給	
その他	営業職(外勤者)に対する営業手当、一定の成果に対する成果手当、過酷な労働環境に対する現場手当等	—

例えば、成果主義が流行った時代は、生活保障的な手当を廃止または縮小し、その代わりに一定の成果に対してインセンティブ(成果手当等)を支給するといった手法が多く用いられました。しかし、最近ではこのような手法は賃金水準の不安定さにつながり、従業員の理解や納得感、安心感、満足感等を得られなくなってきたことから影をひそめ、むしろ従業員の生活面に配慮した安定的な賃金体系が好まれるようになってきました。生活保障的な賃金・手当の割合が増えると当然、個々の成果や能力の差が賃金に反映され難

くなりますが、それが最近のトレンドなので是非もないところでしょう。いずれにしても、私の場合、バランス型において月例賃金の大部分を占める基本給や役職手当については、ここ最近は次のような考え方によって組み立てるのを標準としています。

年齢給	賃金センサス等で調べた業界相場から年齢別に一定額を設定する。 例) 30歳の業界平均280,000円→年齢給196,000円 (280,000円×70%)
勤続給	同じ年齢でも勤続年数に応じた賃金格差を設けた方がよい場合に、1年につき1,000円～2,000円程度のピッチで設定する。 例) 勤続1年2,000円～勤続20年30,000円 * 中途入社の場合、他社での経験年数を自社での勤続年数に換算する場合もある。
能力給	等級ごとに下限額・上限額を設定し、人事評価に連動して昇給させたり、昇格によって昇給させる。 例) 1等級 1号俸20,000円～30号俸65,000円 2等級 1号俸40,000円～30号俸85,000円 etc.
役職手当	昇進により役職が上がり、役割・責任が増すにつれて増額する。管理監督者に当たる役職は、時間外手当相当額を含めて設定する。 例) 係長20,000円、課長60,000円、次長80,000円、部長100,000円

なお、こうした基本賃金は、次表のように標準的に昇格・昇進していった場合の昇給モデルを明示すると、より従業員の昇格・昇進意欲を刺激する効果が期待できます。



B 業績連動型賃金

もう一つのパターンが業績連動型で、こちらは少数派とはいえ個人完結型の業務形態で効果を発揮することがあります。例えば、各種エンジニアが該当し、売上高や利益(成果)の大部分を個人のスキル等に依存しており、かつ個人別に成果を把握できる場合には、企業全体の業績といった総合的なものではなく、個人別の成果に応じて賃金を分配した方が俄然、納得感やモチベーションが上がることがあります。ただし、出来高払制の保障給の考え方からも100%完全歩合制とはいかず、一定額は最低保証しなければならないことは言うまでもありません。

ちなみに、私の携わった月例賃金の設定事例には、次のようなものがありました。

支給項目	支給内容
基本給	前年の1ヶ月平均税抜売上高(年間税抜売上高÷12)×22%
成果給	当年の当月税抜売上高×10%
固定残業手当	(上記①+②の合計)×17% ※時間外労働23時間相当で超過分は別途支給

上記の支給率(%)は、従業員の年収や当該企業の固定費等を考慮して何度もシミュレーションを繰り返して導き出された数値(あくまで参考値)ですのでご注意ください。また、上記を基準としつつも、5歳ごとの年齢区分に応じて最低保証額18.5万円~26.0万円が設定されている点、補足させていただきます。

2. 時間外労働の問題について

いくら理想的な賃金体系が出来たとしても、月例賃金の多少が、結局は時間外手当の増減に左右され過ぎてしまえば、あまり意味をなしません。賃金体系を新たに設けたり、見直す際は、事前に時間外労働の実態も的確に把握しておき、その状況を踏まえた体系としておかなければ、期待した効果は得られないでしょう。以下では、賃金体系という本題から逸れるかも知れませんが、密接にかかわる時間外労働の問題について触れておきます。

(1) 固定残業手当の必要性

月例賃金が、時間外手当の増減に左右され難くするため、固定残業手当を導入するケースがしばしばあります。固定残業手当の是非については、賛否両論あるかと思いますが、私としては、一定時間や一定額を超える時間外手当を不払いとするような不適切な運用でない限り、それも有効な手段になり得ると考えています。

例えば、多くの職場で着替え、始業前の準備、昼休みの電話当番、後片付け等の所定労働時間に付随する時間はつきものですが、これらの時間に対して、あらかじめ固定残業手当を毎月支給するようにしておけば、時間外労働の時間数のバラツキをある程度抑えつつ、従業員の安心感や納得感にもつながるでしょう。また、人手不足で時間外労働が常態化しているような企業等では、固定残業手当でカバーされる時間数を毎月の時間外労働の限度目安とすることで、時間外労働の格差が多少は緩和されるかも知れません。(ここでは、固定残業手当が求人や採用活動に与える影響等は除いて見解を述べています。)

(2) 時間外労働の抑制策(参考例)

いずれにしても、やはり時間外労働が適正にコントロールされてこそ、賃金制度に込めた思い等は実現します。その意味でも、賃金制度を導入する際、またはその前後において、必ず時間外労働を適正化しておくべきでしょう。ちなみに、抑制が必要な場合は、諸先生方で多くのノウハウをお持ちでしょうから釈迦に説法となりますが、僭越ながら、私の取組事例を最後に例示させていただきます。

□意識改革を図る

時間外労働は、固定残業手当の範囲内に収めるよう工夫・改善を求める。また、「残業が多い=遅くまで頑張っている」から「残業が多い=効率化が必要」といった風土に変えていく。

□人事評価と連動させる

「業務効率」などの項目を人事評価の中に盛り込む。

□個々の能力・スキルを高める

OJTやOff-JTによって従業員個々の能力・スキル(=処理スピード)を高める。

□業務フォローの体制を確立する

業務を整理・細分化し、フォロー担当者や遊撃隊等が過大な業務を代替することで組織の全体最適、効率化を図る。

□業務の標準化・IT機器を有効活用する

業務フローや書式等を極力標準化し、前例を使い回せるようにする。また、スマートフォンやタブレット等のIT機器を有効活用し、いつでもどこでも業務ができる環境を整えたり、ノウハウを蓄積して調べもの等に要する時間を短縮する。

□集中タイムを設定する

例えば、14:00~16:00を集中タイムとし、その時間帯は、原則として会議・打合せ等を禁止することで業務効率を高める。

□時間外労働そのものを規制する

例えば、原則として20時以降の時間外労働を禁止するといったルールを設ける。

□時間外労働等の事前申請方式を導入する

例えば、日々の時間外労働については、終業時刻の1時間前までに事前申請するようしたり、また、業務の進捗に合わせて始業・終業の時刻を変更する場合は、変更日の前週末や前日の終業時刻までに事前申請するなどのルールを設けて無駄を省く。

□変形労働時間制を有効活用する

業務の繁閑に合わせた、より弾力的な労働時間を設定する。

□直行・直帰を活用する

直行・直帰を活用し、不要な移動時間を削減する。

もちろん、これらは業種・業態・業務内容等によって使えるものと、使えないものがありますのでご注意ください。

さて、今回は『人事評価』について触れてまいります。次回もどうぞよろしくお申し込み申し上げます。

賃金コンサルティングの技術

④人事評価のポイント

尼崎支部 中菌 博章

第4回は『人事評価のポイント』について述べていきます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

なお、当シリーズは全6回中、第3回まで終了しています。よろしければ、バックナンバーも別途ご参照いただければ幸いです。

回数	テーマ	内容
第1回	賃金コンサルティングの技術①	賃金相談への備えと現状分析の進め方
第2回	賃金コンサルティングの技術②	賃金制度は概略設計が大切です
第3回	賃金コンサルティングの技術③	賃金体系の事例検証
第4回	賃金コンサルティングの技術④	人事評価のポイント
第5回	賃金コンサルティングの技術⑤	制度移行の進め方
第6回	賃金コンサルティングの技術⑥	退職金制度との連動

1. 人事評価の目的

人事評価制度を構築していくに際し、賃金コンサルタントとしては、まずその“目的”をきちんと認識し、必要に応じて事業主やその従業員とも共有しておくといでしょう。ちなみに、人事評価を行う目的は種々あるかと思いますが、私としては、主に“選別”と“人材育成”の2つではないかと考えています。

(1) 選別について

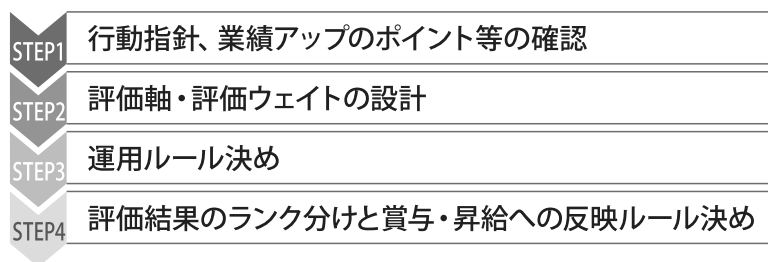
簡単にいうと、従業員に優劣や序列をつけ、賞与・昇給・昇格・昇進等の判定に役立てようというものです。組織の規模が大きくなるほど、“人事評価=選別のため”といった側面が強くなると考えられます。

(2) 人材育成について

人には様々な長所や短所があるものですが、人事評価においては、企業等が考える一定の観点(ものさし)から、従業員ごとに強み(良い点)や弱み(問題点・課題)を把握し、面談やOJT等を通じて強みは伸ばし、弱みは改善していくことで成長を促し、究極的には“個人の成長=企業等の成長”につなげていこうとの考え方があります。特に中小企業の場合は、組織が生み出す成果を個人の頑張りに依存している傾向が強いので、先ほどの選別よりも、むしろ人材育成を重視した方が、形骸化することなく上手くいくケースが多いと感じます。

2. 人事評価制度の構築ステップ

ここからは、基本的な構築ステップに沿って、私の携わってきた事例や考え等について述べていきます。賃金体系のみならず、人事評価においても“～式”といった書籍が世に多く存在しますが、どれが正解といったものはなく、結果的に組織を安定成長に導けたものが正解に近かったと言えるのではないのでしょうか…。以下の内容も、単なる私の一例に過ぎないのかも知れませんが、少しでもご参考となれば幸いです。



(1) 行動指針、業績アップのポイント等の確認

人事評価の中身は、大きくは“勤務姿勢(情意)・能力・成果”の3要素で構成し、最終的にこれらを総合評価するのが最も一般的なスタイルではないかと思われます。そして、それぞれに具体的な評価項目を決めていくわけですが、その際は次のような点に注意しておきたいところです。

- 企業等が日頃から示している行動指針等(明文化されていない場合を含む)が評価項目に盛り込まれているか
- 従業員のモチベーションを維持し、業績アップにも繋がるような内容となっているか

各企業等が掲げている行動指針等は、得てして言い放し状態となってしまうがちです。したがって、これを評価項目に盛り込むことによって従業員の意識は高まり、かつ6ヶ月や1年ごとにその出来不出来を振り返ることができるようになります。“人は評価の方向に動く”とも言われますので、従業員に実践して欲しい事項は、必ず評価項目に盛り込んでおくのが鉄則と言えるでしょう。

また、人事評価の結果が良くなるにつれて、企業等が生み出す成果(業績等)も伴ってくるのが、やはり理想です。頑張っているのに成果が伴わなければ、いずれ従業員のモチベーションは下がり、人事評価も軽視するようになりかねません。そのようなことにならないためには、評価項目にも工夫が必要で、例えば、営業職には結果のみならず、結果に至るプロセス(例:訪問件数や見積件数の目標達成率等)を盛り込んでおくことが考えられます。そのようにすることで、たとえ売上高等の目標が未達に終わり成果を残せなかったとしても、きちんとプロセスを踏んでいることを評価してあげることで、モチベーションが極端に下がるのを回避できるようになってきます。そして、このような工夫こそが長いスパンで見ると、業績アップにも繋がる人事評価の賢明な活かし方となってくるのではないのでしょうか…。

(2) 評価軸・評価ウェイトの設計

評価軸とは、先ほどの“勤務姿勢(情意)・能力・成果”の3要素をいい、評価ウェイトは、例えば、それら各要素の合計を100点満点で総合評価する場合に、階層別にどのような割合で配点するかを表します。ちなみに、次表は第2回で示した評価軸・評価ウェイトの例ですが、等級・役職が上がっていくにつれて成果に対するウェイトが高くなり、成果の要素がより重要視されることを意味しています。

等級	役職	勤務姿勢	能力	成果	計
4等級	部長	10	10	80	100
3等級	次長／課長	20	20	60	100
2等級	係長／主任	30	30	40	100
1等級	担当	60	20	20	100

また、評価軸ごとの具体的な評価項目は、先ほど述べたように行動指針で掲げている内容等を盛り込むことが優先されますが、その辺がはっきりしない場合は、次のような一般的な項目の中から必要であろうものを取捨選択することとなります。

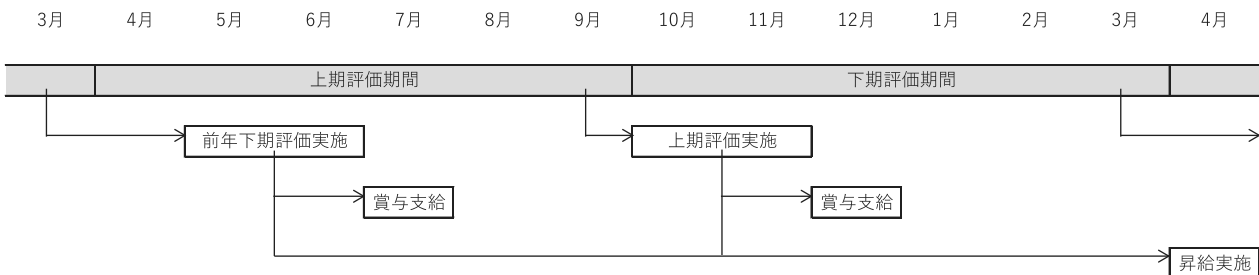
勤務姿勢	協調性、規律性、積極性、責任感、熱意、体調管理、社会性(マナー)
能力	知識、技能、技術、判断力、企画力、折衝力、指導力
成果	仕事の質(正確さ)・量(スピード)、成長性

なお、成果については、もちろん売上高・利益等の目標達成率や対前年比といった数値で評価するのが理想で、それによって客観的で公平な評価となります。ただ、先に述べた結果に至ったプロセスをはじめ、その背景や外的要因(例:ライバル店の出現)等を見逃してしまうと、これも従業員の不平不満のもとになりかねませんので注意が必要です。また、営業部門や製造部門は数値で評価することができるが、総務や経理といった間接部門は数値では評価できないとの声をよく耳にします。このような場合は、人事評価表に加えて目標管理シートを併用すると、ある程度実情に即した成果評価ができるようになることがあります。その他、間接部門でなくとも、より実情に即して成果を評価したい場合に、目標管理シートを用いるケースも多々あります。その際は、人事評価表では勤務姿勢・能力のみを評価し、目標管理シートでは成果のみを評価するというような区分けを行うこともありますが、いずれにしても、最終的には合計100点満点で総合評価するのがオーソドックスなやり方であることには変わりないでしょう。

(3) 運用ルール決め

人事評価は、何を評価するかといった内容面に目が行きがちですが、実施サイクルや実施フローといった基本的な運用ルールもきちんと決めておかないと、行き当たりばったりとなり、適正な運用を長く続けていくことが困難となるでしょう。

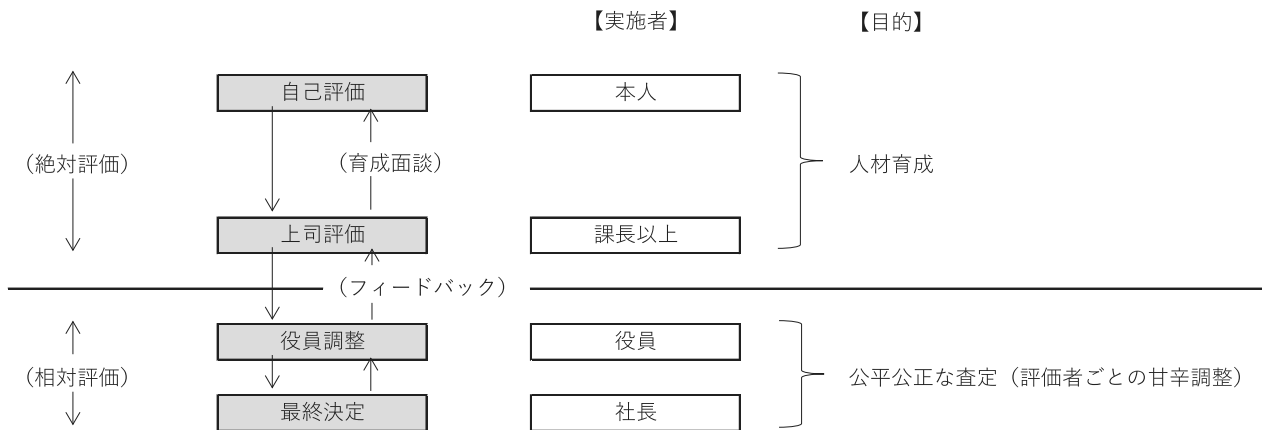
〈実施サイクルの例〉



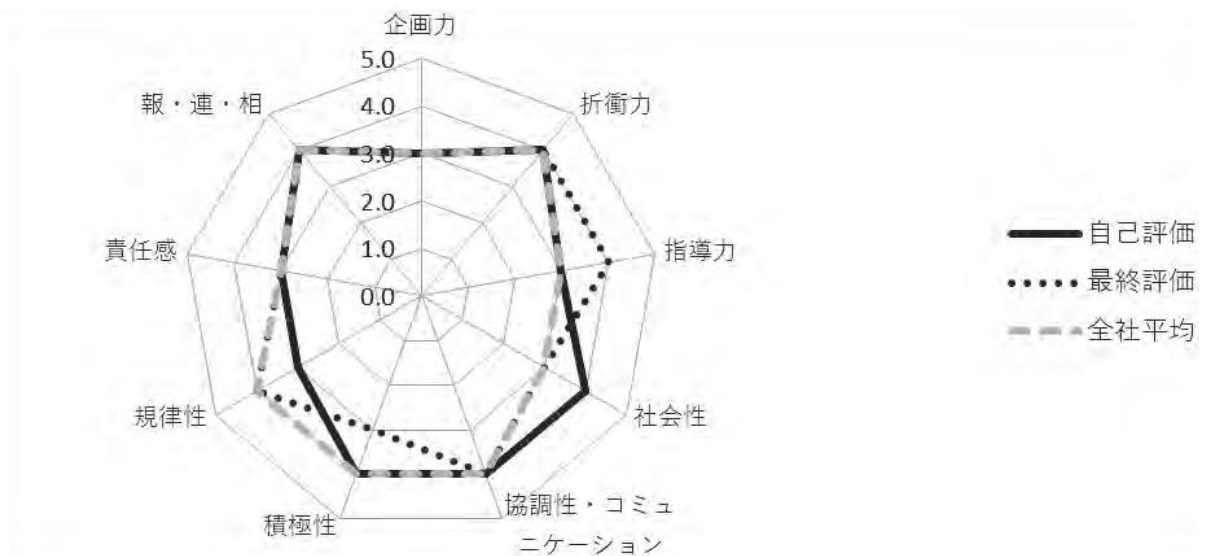
上図も第2回にて示した4月昇給パターンの実施サイクルの例ですが、人事評価は上期・下期の年2回実施し、昇給評価については、その2回の平均値を用いることを前提としています。ただ、この他にも賞与と昇給はそれぞれに分けて評価を実施し、計年3回の人事評価を行うケースもあります。2回、3回のどちらが正

解とは言い難いですが、私の場合は、賞与と昇給の評価は特に区別せず、年2回の実施とすることが多いです。もし、これを年3回とするなら、賞与評価は成果重視、昇給評価は勤務姿勢や能力重視とするなど、何らかの色分けや工夫が必要となってくるでしょう。さらに、各回の人事評価をどのような流れで実施するのかについて、下図のようなフロー図にまとめておくとよいでしょう。

〈実施フローの例〉



ここでのポイントは、フィードバックや育成面談です。結局、これらをきちんと運用しないと、人事評価の目的の一つである人材育成に繋がってこないからです。フィードバックは、やりようによっては、かえって従業員の不平不満を生み、逆効果になりかねないとの声もよく耳にしますが、私の場合、このような時は、フィードバックシートというレーダーチャートを織り交ぜた独自ツールの活用をお勧めし、下図のように全社平均との比較によって自身の強み・弱みを把握したり、発見できるようにすることがあります。要するに、フィードバックが上司に対する不満の火種とならないよう、少し大きな視点から自身を見つめ直すことができるような仕組みをクライアントにご提案しています。



(4) 評価結果のランク分けと賞与・昇給への反映ルール決め

人事評価の結果が出たら、それをどのように賞与や昇給へ反映していくのかを明確にしておくことも大切です。なぜなら、この辺が曖昧であると、従業員からすると、結局は経営者が鉛筆を舐めながら査定しているのだらうと勘ぐってしまい、人事評価に対して、真剣に取り組まなくなるおそれがあるからです。例えば、人事評価を100点満点で実施する場合、まずは得点の高い順にS～Dの5段階程度のランク分けを行っていくようにするとよいでしょう。

評価ランク	S	A	B	C	D
定義	特優	優秀	良好	やや劣る	劣る
割合(目安)	5%	20%	50%	20%	5%

仮に、上表を標準としつつも、従業員数が多い場合などでは、階層別に割合を変えて特定の階層で優劣の差がつきやすくしてみたり、Bランクを細分化して前後にB+、B-を設けて7段階にしたり、また、休職等の事情によって評価不能の従業員が出てきた場合に備えてEランクを付け足して8段階とするなど、必要に応じてカスタマイズしていきます。そして、評価ランクが決まると、最後に賞与や昇給への反映ルールを決めていくこととなります。

〈賞与・昇給への反映ルール例〉

賞与額 = 基本給 × 支給月数 × 評価係数 ± 調整

↓

評価ランク	S	A	B	C	D
評価係数	1.10	1.05	1.00	0.95	0.90

能力給昇給額 = ピッチ1,000円 × 昇号数

↓

評価ランク	S	A	B	C	D
昇号数	+4号俸	+3号俸	+2号俸	+1号俸	現状維持

ここで気をつけておきたいのは、評価係数や昇号数でどの程度の格差をつけるかも然ることながら、“±調整”の部分の設けておく点です。ルールに基づき計算した結果、思った通りの金額差が賞与や昇給に反映されていればよいのですが、いつも上手くいくとは限りません。なぜなら、退職者が相次ぎ新人で業務を回さざるを得ない場合や、最近でいうと、明らかに新型コロナの影響によって成績不振に陥ってしまった場合など不測の事態はつきものだからです。その辺の事情が、適正に金額として考慮されていれば問題ないのですが、必ずしも考慮されていないことが往々にしてあります。もちろん、決めたルールをきちんと守って運用する意識は大切ですが、そうした意識に固執し過ぎると柔軟さを失い、不測の事態が起きた場合には、従業員の不平不満を生み出しかねません。ルールを守ることが目的ではなく、従業員のやる気を引き出し、いかに成長を促すかが最も大切ですので、賃金コンサルタントとしては、不測の事態が起きることもあらかじめ想定し、実際に起きた際は“±調整”を使って人為的な微調整を行うなど、どのような場合にも従業員のモチベーションを維持できるような仕掛けをクライアントに助言できるとよいでしょう。

さて今回はここまでとし、次回は『制度移行の進め方』をテーマに、今回お伝えできなかった人事評価トライアル(試行)や評価者研修をはじめ、賃金移行シミュレーション、社員説明会の進め方等について触れていきたいと考えています。これらは、制度移行のみならず、初めて賃金制度を導入しようという企業等にも通ずる内容ですので、是非ご一読いただければ幸いです。

賃金コンサルティングの技術

⑤制度移行の進め方

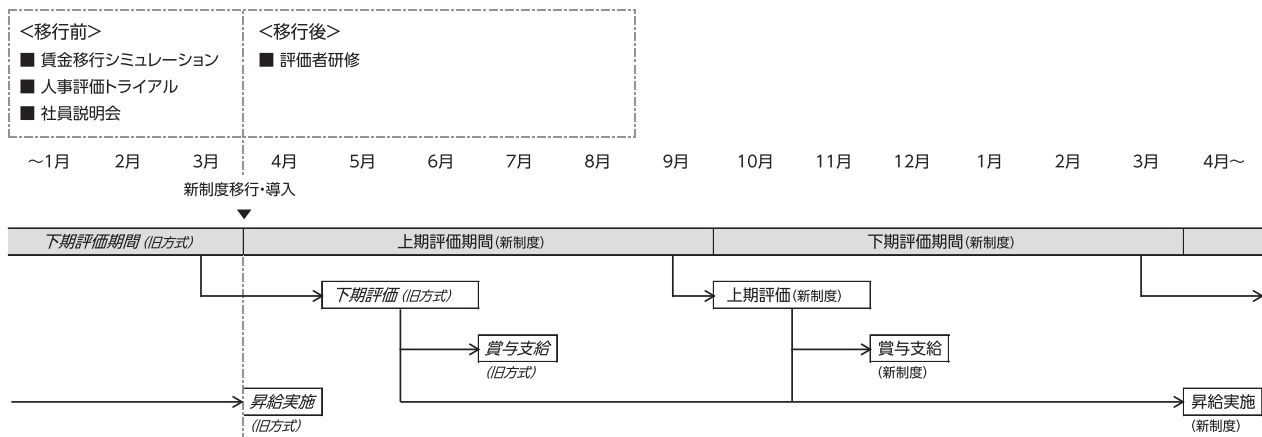
尼崎支部 中菌 博章

第5回は『制度移行の進め方』について述べていきます。よろしくお願い申し上げます。

なお、当シリーズは全6回中、第4回まで終了しています。折り返しを過ぎて終盤に差し掛かってきましたが、バックナンバーを前提に記述している箇所もございますので、必要に応じてご参照いただければ幸いです。

回数	テーマ	内容
第1回	賃金コンサルティングの技術①	賃金相談への備えと現状分析の進め方
第2回	賃金コンサルティングの技術②	賃金制度は概略設計が大切です
第3回	賃金コンサルティングの技術③	賃金体系の事例検証
第4回	賃金コンサルティングの技術④	人事評価のポイント
第5回	賃金コンサルティングの技術⑤	制度移行の進め方
第6回	賃金コンサルティングの技術⑥	退職金制度との連動

喧々諤々と議論を積み重ねながら作り上げた賃金制度を新たに移行や導入する際は、後々の運用がスムーズに進むよう、その前後で■の4つを行っておきたいところです。



新たな制度は、定着するまで多少の変更・修正・調整等はつきものと言えますが、運用を始めるや否や内容をコロコロと変えてしまえば、従業員の理解や安心感が得られないばかりか、不信感すら生じかねません。今回は、そのようなことにならないためのポイントとして、これら4つの意義、進め方、注意点について述べていきたいと思ひます。

1. 賃金移行シミュレーションのポイント

(1) 意義

賃金制度を移行したり、導入しようとする事業主の悩みに、既存の賃金(支給額)が従業員ごとに歪で、これらのどこを、どのように手をつけたらよいかわからないということがあります。入社時期や勤続年数、職種、役職など様々な要因を個別に考慮しながら部分最適で賃金を決めてきた結果、全体的なバランスがとれていない賃金となってしまったケースが散見されますが、こうした状況を改善することこそが賃金コンサルタントの役割・使命であり、腕の見せどころなのかも知れません。賃金移行シミュレーションは、賃金体系の移行前後を対比させて示すのが一般的ですが、悩みを抱えておられる事業主に、できるだけ早い段階で移行後の姿、つまり完成形のイメージを示して不安をやわらげる等の配慮もコンサルタントにとって大切な心構えの一つではないかと考えています。

(2) 進め方

賃金移行シミュレーションは、私の場合、早ければ第2回(令和4年11月号)で述べた概略設計と同時期に示すことがしばしばあります。なぜなら、事業主の不安をやわらげることも然ることながら、仮設定した賃金表の妥当性を検証しやすくなるからです。簡単な例を示すと、移行前の基本給を概略設計で仮設定した年齢給表・勤続給表・能力給表に当てはめてみた場合、次のようになります。(各種賃金表は第2回の概略設計図に掲載しています。)

(単位:円)

氏名	年齢 (才)	勤続年数 (年)	新等級	新号俸	① 移行後					②-① 差額
					移行前 基本給	年齢給	勤続給	能力給	計	
兵庫 太郎	45	18	3	7	300,500	197,000	18,000	86,000	301,000	500
兵庫 二郎	35	10	2	10	255,400	187,000	10,000	59,000	256,000	600
兵庫 三子	28	6	1	13	228,000	180,000	6,000	42,000	228,000	0

移行前の基本給によりスタート位置(金額)を調整

つまり、年齢給・勤続給については、追って多少の高低調整を行うにせよ、最終的には一定額としますので、まず移行前の基本給-年齢給-勤続給とした後、その残額を能力給のスタート位置で調整することで移行に伴う差額を抑えることができます。なお、このシミュレーション表は、既存の基本給のみを新しい体系(年齢給・勤続給・能力給)に置き換えるという非常にシンプルなものですが、実際には廃止や縮小する手当を既存の基本給等に組み込むなどイレギュラーなケースもありますのでご注意ください。

(3) 注意点

上表の例では、能力給のスタート位置が等級ごとに定められた下限額・上限額(例:3等級の場合、80,000円～109,000円)の範囲にうまく収まっていますが、移行前の基本給の多少によっては、新等級における能力給の下限額を下回ったり、逆に上限額をオーバーしてしまうケースが往々にしてあります。これが従前の“歪み”ということになりますが、その解消法としては、能力給が該当等級の下限額を下回る場合は下限額まで引き上げるとして、上限額をオーバーしてしまっている場合は、制度移行に伴う従業員の不利益が生じないよう、次のような何らかの措置を講じることとなります。

- ① 該当者の新等級をより上位等級に修正する。
- ② 差額(上限超過額)を調整給として支給(補填)する。
- ③ 他の支給項目(手当等)を増額し、支給総額が下がらないようにする。

ちなみに、②調整給を支給する場合は、将来に向かって半永久的に支給し続けたり、制度移行後に行われる能力給の昇給をもって相殺したり、数年かけて一定率ずつ低減させていくなどの方法がとられたりします。

2. 人事評価トライアルのポイント

(1) 意義

人事評価トライアルとは、文字通り作成した人事考課表を試行して見ることです。前回(第4回)では、人事考課表を作成する際のポイントについて述べましたが、いくら理想的なものでも、実際に使ってみると、意外と評価しづらい箇所があったり、想定されたような結果にならないこともあり得ます。人事評価を通じて適正な“選別査定”や“人材育成”を行っていくためにも、本格的な導入前に、予期せぬ不具合等がないか、時間が許す限り検証しておくのがベターでしょう。

(2) 進め方

トライアルの実施は、対象組織の人数規模や導入までの時間的な余裕等にもよりますが、私の場合、全従業員を対象とせず、サンプル調査のような形で、各階層・職種ごとに優秀とされる人、標準かそれより劣ると思われる人をそれぞれ少数ピックアップしてもらって実施するケースが多くなっています。その理由は、一言でいうと“効率”です。人事考課表の基本的な設計はトライアル実施前に、既にほぼ完成していることを前提に、あとはそれに不具合がないかを検証するのがトライアルの主目的ですので、従業員数が20名ぐらいまでなら話は別として、全従業員を対象に実施すると結果の検証などに時間が掛かり過ぎるようであれば、あえてそこまでは行わないようにしています。

(3) 注意点

トライアルは、後述する評価者研修を実施した後に実施することも考えられなくはないですが、私の場合、当該研修に先立って行うのが通例です。なぜなら、研修実施の直後なら従業員の人事考課に対する知識や意識は多少なりとも向上しているものですが、実際にその人事考課表を数年スパンで運用していくことを想定すると、研修がなかったとしてどれぐらいの評価がつけられるのかを検証しておくことも重要であると考えているからです。例えば、半期ごとに人事考課を実施する場合、その直前に必ず評価者研修を実施でき

るとは限りませんし、中途入社でその人事考課表を初めて目にするといった従業員も徐々に増えていくことでしょう。そのような状況であったとしてもある程度適正な評価ができるような人事考課表であるのか否かを事前に把握しておくのは意義深いことではないかと考えているのです。なお、トライアルを実施するなら、せっかくの機会ですので、参考意見を収集すべく、人事考課表の他に感想や意見、要望等を自由に記載できる用紙を添付しておかれるのもよいでしょう。

3. 社員説明会のポイント

(1) 目的

人事諸制度は、究極的には組織が掲げる理念を実現したり、方針や目標を達成するための手段と言えます。したがって、作っただけでは不十分で、従業員一人ひとりに丁寧に説明し、理解を得て運用し、その結果として組織が一丸となって成長軌道に乗ることはじめて御の字となります。そもそも賃金は、従業員の生活に直結する大事ですので、社員説明会は、その賃金の決め方を示す大切な場といったイメージになりがちですが、より大きな視点で捉えると、組織は何を目指し、そのためにどのような仕組みを構築したのかといった主旨や背景を説明することもより重要と言えるでしょう。

(2) 進め方

社員説明会は、賃金制度が完成し、本格的な運用を開始する直前に実施するのが通例ですが、従業員に与える影響があまりに大きい場合は、混乱を避ける意味でどこか途中段階で中間説明会を実施し、事前に従業員から意見を聴取したり、感触などを得ておくこともあります。良かれと思って作った制度も、最後の最後で反感者続出となってしまう事態が混乱するのは必定ですので、そのようなことにならないように進めていく工夫も必要でしょう。また、従業員数が多い場合や、一度に出席できないような状況では、数日か数回に分けて開催するといった配慮も必要となってくる場合があります。

(3) 注意点

説明会に関してよくある質問が、嘱託、契約社員、パートタイマーなど個別の労働契約を締結しており、賃金制度に直接関係してこない人も説明会に出席してもらおうべきかといった点ですが、これについてはケース・バイ・ケースではありますが、私の場合、基本的には出席不要とするか、任意参加とすることをおすすめしています。また、説明会では説明書などの冊子を用いることが殆どですが、こちらの管理は就業規則等と同様に、閲覧は自由に行えるようにしておく必要がありますが、複写・転載・社外への持ち出し等については、情報漏洩を防止する観点からきちんとした対策をとっておくよう助言されるとよいでしょう。

4. 評価者研修のポイント

(1) 意義

人事諸制度は、組織が掲げる方針の下、等級⇒評価⇒育成・処遇の各制度がうまく連動して、はじめて機能します。その中で、最も重要と言えるのが評価です。しかしながら、評価する側も、評価される側も一定以上の知識や経験が備わっていればよいのですが、実際にはこれらがきちんと備わっていないケースが殆どではないかと思われれます。中途入社など前職で経験があるといった従業員に出くわすこともよくありますが、いずれにしても知識レベルに差があることは否めません。評価がきちんと行われてこそ、的確な人材育成や適正な処遇(昇給・賞与・昇格・昇進など)に結びつきますので、従業員(特に、評価する側)には、正しい評価を行えるだけの知識を習得してもらうことは必須であると言えます。

(2) 進め方

研修内容には、これが正解というのではないと思いますが、私の場合、回を重ねるごとに内容が増えていき、今では最大で次の5つのテーマを新制度による人事考課を初めて実施するまでに、丸一日や数日・複数回に分けて実施したりしています。

- ① 評価制度の基礎知識
- ② フィードバックのポイント
- ③ 目標管理のポイント
- ④ 評価者(管理職)の姿勢・思考
- ⑤ 時代に合った人材育成とは

もちろん、対象企業等の状況にもよりますので、毎回これら全てを行うわけではありませんが、必要最小限で行う場合は、「① 評価制度の基礎知識」だけは外さないようにしています。ちなみに、①の主な内容は、人事評価の目的(選別と育成)、組立(勤務姿勢・能力・成果の総合評価)、方式(絶対評価と相対評価の特性、メリット・デメリット)、評価者の役割・責任や心構え、評価誤差(ハロー効果・中心化傾向・寛大化傾向・論理誤差・対比誤差)等に、ケーススタディを加えるといった感じになります。誌面の関係でそれぞれの詳細については割愛させていただきます。

(3) 注意点

評価者研修において、私が特に注力しているのはケーススタディです。実際に使用する予定の人事考課表を用いて実施すると、より臨場感のある研修が可能となります。ちなみに、初めてケーススタディを実施する企業等でよく見られるのが、同じ設例(設定条件)と人事考課表を用いて実施しているにもかかわらず、評価者によって評価結果が、例えば1(劣る)～5(優秀)まで大きくばらつく項目が出てくることです。評価が1と5では正反対なのですが、それだけ評価の尺度が評価者によってばらついているということが如実に表れます。そこで、こうした研修を通じて、受講者ごとにその評価結果に至った根拠や着眼点等を発表してもらうようにすることで、自分と他者の評価のつけ方の違いはもちろん、自分の甘辛の加減、傾向や特性等に気づけるようになりますので実践に活きる研修となります。評価に関する知識を習得してもらうのは大切ですが、こうした実践的なカリキュラムを盛り込むことによって研修の効果をさらに高めることができるでしょう。

さて、今回はここまでとし、次回(最終回)は賃金制度の改定に伴って生じる退職金制度の問題を中心に述べたいと考えております。次回もどうぞよろしくお願い申し上げます。

賃金コンサルティングの技術

⑥退職金制度との連動

尼崎支部 中藪 博章

第6回(最終回)は、賃金制度に関連する事項として『退職金制度との連動』について述べ、最後に当シリーズのまとめも行いたいと思います。

回数	テーマ	内容
第1回	賃金コンサルティングの技術①	賃金相談への備えと現状分析の進め方
第2回	賃金コンサルティングの技術②	賃金制度は概略設計が大切です
第3回	賃金コンサルティングの技術③	賃金体系の事例検証
第4回	賃金コンサルティングの技術④	人事評価のポイント
第5回	賃金コンサルティングの技術⑤	制度移行の進め方
第6回	賃金コンサルティングの技術⑥	退職金制度との連動

1. 退職金制度の意義と種類

賃金制度と退職金制度の連動性について述べる前に、まず簡単に退職金制度の意義や種類について確認しておきたいと思います。(個人的な見解を含んでおりますのでご了承ください。)

(1) 意義

退職金制度の意義としては、裁判例などに見られるように賃金の後払い、在職中の功労報償、退職後の生活保障など諸説ありますが、最近では長期勤続への動機づけや、早期離職の防止といったところがその主たる目的であるとも言われます。ちなみに、かつて退職金の前払い制度が、一部の大手企業が採用したことを契機に脚光を浴びたこともありましたが、節税などの効果はあるものの、前払いしてしまっただけでは長期勤続や離職防止にはつながりませんので、その後のスタンダードにはならなかったものと思われる。

(2) 種類

昨今の退職金制度の種類としては、大きくは次の4つ(順不同)があるとされています。

種類	原資(課税区分)	受取方法	備考
退職一時金	内部留保(課税)	一時金	主な支給額の算出方法 A. 定額制 B. 基本給連動型 C. 別テーブル方式 D. ポイント制
退職金共済	外部積立(非課税)	一時金	制度の種類 ▶ 中小企業退職金共済 ▶ 特定業種退職金共済 ▶ 特定退職金共済
確定給付企業年金	外部積立(非課税)	主に年金	基金型or規約型の2種類 追加拠出の可能性あり
企業型確定拠出年金(企業型DC)	外部積立(非課税)	主に年金	労働者の追加拠出可能(マッチング拠出)

それぞれの詳細については、誌面の関係や、メインテーマである賃金から外れるので割愛させていただきますが、いずれにしてもメリット・デメリットがありますので、それらを考慮して選択していくこととなります。

2. 退職金制度のポイント

退職金制度のポイントについては、私としては、クライアントに対して「支給水準」と「原資の確保」の2点をどのように考えていくかであると常々申し上げます。

(1) 支給水準

支給水準(退職金の額)については、定年退職時に大企業で2,000万円強、中小企業で1,000万円強と言われたりしますが、実際には組織規模のみならず業種や創業時期、経営者の考え方等によっても大きく異なりますので、一概に論じることにはできないと考えています。したがって、『退職金の相場はいくらぐらいですか?』との素朴な質問こそ、私にとっては答えに窮する典型的な質問の一つとなっています。もちろん、こうした質問の背景には、退職金を月例給与と同じような感覚で世間並に支給したいとの意図があるのですが、多額に及ぶ可能性がある退職金に関して大切なのは、むしろ自社の支払能力等を勘案して、勤続何年ぐらいで、いくらぐらいだったら支払えそうかといった観点から考えていくことではないでしょうか。ちなみに、かなり前になりますが、『退職金制度を作ったものの、その後、業績悪化が続いて退職金原資も食い潰し、従業員に退職金を支払えなくなりました。どうしよう…。』といった類の相談を受けたことがありましたが、無い袖は振れませんので、そうなってしまってからではもはやどうしようもありません。結局、その時は受給者各位の了承を得て支払時期を遅らせたり、分割払いに変更するといった処置がとれましたが、その時に学んだ教訓は、特に中小企業が退職金制度について検討する際は、決して見栄をはったり、背伸びしてはいけないというものでした。

次に、支給額の算出方法についてですが、代表的なものに上表の退職一時金の備考欄にある4つがあります。この中で私が賃金制度と退職金制度の連動性を考慮して十中八九お勧めしているのが“D.ポイント制”です。ポイント制とは、例えば、次表のように勤続年数、等級、役職といった区分ごとに付与するポイント数を決めておき、各人がそれぞれ該当するポイント数を1年ごとに積み立てていって、退職時点で溜まった累計ポイント数にポイント単価(例:10,000円)を乗じて支給額を算出するといった方法をいいます。

(ポイント設定の一例)

満勤続年数	ポイント数	等級	ポイント数	役職	ポイント数
0	0	1	0	非役職	10
1 ~ 4	10	2	20	主任	20
5 ~ 9	15	3	40	係長	80
10 ~ 14	20	4	60	課長	160
15 ~ 19	30	5	80	次長	200
20 ~ 24	45	6	160	部長	250
25 ~ 29	60	7	200	執行役員	300
30 ~ 34	90	8	240		
35 ~ 39	120	9	300		
40 ~	150	10	350		

このようにすることで、単に勤続年数が長いというだけでは退職金が増えることはなく、人事評価が優良で、より早い段階で上位の等級・役職に就いた人ほど多くの退職金を得られるようになりますので、賃金制度との連動性が強まると言えます。なお、その他の算出方法についても平等であったり、計算が簡便であるといったメリットはありますが、その反面、例えば、B.基本給連動型においては、退職時点での基本給をベースに退職金を算出しますので、等級や役職の途中経過は考慮されませんし、また、基本給を上げようにも退職金まで連動して上がってしまうのは、総人件費が増え過ぎるので容易には上げられないといった状況が起きかねませんので注意が必要です。

(2) 原資の確保

支給水準の見当がおよそついたら、次にその原資をどのように確保するのかを考えることとなります。内部留保を選択する企業等も散見されますが、むしろ最近では、せつかく退職金制度を導入するなら節税効果(拠出金は非課税)も考えて外部積立を選択するという方が一般的かも知れません。外部積立制度=退職金制度といったケースも見られます。ただ、外部で積み立てる場合にも問題点があり、よく耳にするのが、退職事由(自己都合退職や懲戒解雇等の事情)が考慮されず、余程のことがない限り全額支給されてしまう点です。つまり、自己都合や懲戒解雇により退職する場合の退職金は、定年や会社都合により退職する場合の退職金に対して30~50%程度減額したり、不支給にするというのがよくある考え方ですが、選択した外部積立制度によっては、こうした減額や不支給にするといった取扱いが制度上でできなくなっているのです。そこで考えられるのが、内部留保と外部積立の併用です。例えば、自己都合により退職する場合の退職金が、所定額より30%減額(70%支給)されるケースでは、退職金原資の70%程度は外部積立で確保しておき、定年退職などでその積立額だけで退職金全額を賄えない場合に、その差額(約30%の不足分)を内部留保から直接本人へ支給(補填)するといったやり方です。このようにすると退職金制度が複雑になり、実務的にも煩雑で、従業員にとっても少々わかり難い退職金制度になってしまう懸念はありますが、そこは各種メリット・デメリットを総合的に勘案するなら致し方のないところかも知れません。

以上、退職金制度について要点に絞って述べましたが、私が取り組んできたケースでは、賃金制度を移行や導入した後は、これを追うようにして3~6ヶ月程度かけて退職金制度をポイント制に改定したり、その際に原資の確保方法も改めるといったことがしばしばありました。したがって、これから賃金コンサルティングに取り組まれる先生にとっても見逃せないところとなる可能性がありますので、後で慌てることのないよう端的にご紹介させて頂いた次第です。

3. シリーズまとめ

さて、今シリーズは2022年10月号より、これから賃金相談や賃金コンサルティングに取り組んでいこうという先生方の参考になればとの趣旨で、僭越ながら私自身が実地で経験し、学んできたこと等を振り返りながらお届けしてまいりました。何事も新しいことにチャレンジする際は、最初の一步を踏み出すのが最も難しいことかも知れませんが、事例を交えながら臨場感を持ってお伝えすることで新たなイメージや勇気が沸き、その辺を後押しする一助になればと考えております。

ところで、ここへ来てあらためて賃金を取り巻く環境を見てみると、2022年12月の消費者物価指数(総合指数)が2020年基準で104.1(前年同月比4.0ポイント上昇)となり、この数字だけを見ても変化が急加速している感が否めません。シリーズ第1回では賃金の動向について触れ、その際にも大きな変化が起きていると述べましたが、当時の予測をも上回るスピードでさらなる変化が進行しているような気がしてなりません。しかも、今後の動向も見通しづらい状況と言えます。そんな中、私のところには2023年4月からの昇給に向けて、クライアント各位から『昇給率はどれくらいにすべきか?』、『定期昇給とベースアップの割合はどれくらいにすべきか?』といった難題が矢継ぎ早に突きつけられます。しかし、正直なところ、そのクライアントにとって何が正解かなど、いくら過去の経験やノウハウ等があったとしても即座にはわかりません。過去の経験やノウハウ等は、あくまで過去のものに過ぎませんので、今日のような時代の転換点にあっては、これらは殆ど通用しないと割り切り、ゼロベースで知恵を絞るしかないでしょう。これに限らず、賃金コンサルタントには、未知の問題や予期せぬ問題に対して論理的に最適解を見出していかなければならない場面が随所に訪れます。これらを乗り切っていくためには、飽くなき探求心を抱きつつ色々なところにアンテナを張り巡らし、また、トライ・アンド・エラーで粘り強く問題解決に向けてアプローチしていくといった姿勢が不可欠となります。そのような姿勢が、傍からは高い壁が立ちはだかる分野のように映るのかも知れませんが、努力を重ね、生みの苦しみがあからこそ、そこから創出される客観的な意見、見解、成果物等には説得力があり、クライアントにとって何ものにも代えがたい貴重な価値となり得るでしょう。これからの時代、そのような価値がますます求められるでしょうから、これを提供できる醍醐味や喜びを味わいたいという先生(同志)が一人でも増え、互いに切磋琢磨しながらレベルアップしていけるような環境が構築されればと密かに念じております。そして、そうしたことが、社会保険労務士の社会的な地位向上の一端にもつながるのではないかと恐れ多くも考えているのです。

最後となりましたが、当シリーズを発信できる機会を与えて下さった広報委員の諸先生方、また、最後までご覧いただきました諸先生方には心より感謝申し上げます、結びとさせていただきます。