



# 賃金構造改革の必要性和昇給マネジメント

2010年の労組の賃金要求はここ数年にも増して消極路線となっている。要求骨子は賃金改善よりもまずは雇用維持を優先すべしとなっており、ベアを求めるよりも現行賃金ルールに基づく确实昇給を求める労組が多数派を占めている。時代の潮流の中、日本の賃金は年功主義から成果主義へシフトされてきたが、運用においては「定昇＝年功賃金」という構図より脱しきれない企業が多い。100年に一度の不景気と言われるいま、雇用を守るには合理的経営、すなわち、賃金においては労働分配率に応じた適正分配が絶対条件となる。しかし、賃金原則を規定する労働法が時間軸から成果軸へ規制を緩めない限り、もはや、コンプライアンスと自社制度を両立していくことは至難の技である。本稿では、制度疲労に行き着いた昇給システムの構造改革について言及していきたいと思う。

アクタスマネジメントサービス株式会社  
シニアマネジャー 社会保険労務士 江原 努

## 1 人件費負担の構造改革の必要性

2010年4月から施行される改正労基法では、1ヵ月あたりの法定時間外労働が60時間を超えた瞬間から、割増賃金率が現行の2割5分増から5割増となる（※中小企業に対しては当面の間猶予措置あり）。これは企業にとっては総額人件費増、すなわち、所定外賃金の負担増のみならず、社会保険料や労働保険料といった福利厚生費の負担増にもつながることを意味している。数年前より問題視されている過労死やメンタル不全など、長時間労働が起因とされる諸問題を解消するのが国の狙いとなっているようだが、企業にとっての負担はあまりにも大きい。

一方、08年秋のリーマンショック以降の経済悪化に伴い、やむなく人員整理を実施している企業は決して少なくない。経営トップとしては自ら肉を切り刻んだ「組織の和」を取り戻しながら、藁をも掴む思いで生き残りをかけての「業績回復」に奔走中なのだ。

コンプライアンスを声高に掲げるのは確かに正論であるが、いまだにサービス残業、企業年金など根深い賃金課題から解放されずにいるのが日本

企業の実態である。にもかかわらず、現行労基法の「賃金」に対する基本思想が「時間に対する対価」である以上、もはや企業努力だけで、この難局を乗り切れというのは、極論すれば死刑を宣告しているに等しい。ならば、企業は生き残りをかけて賃金制度自体にメスを入れ、抜本的な人件費負担の構造改革に着手せざるを得ないのではないだろうか。

## 2 運用難の根は現在の賃金テーブルにあり

基本給や各種手当を構成している賃金体系はもとより、昇給に使用する賃金テーブルも企業により様々である。昇給の心臓部である基本給は1本ではなく複数で構成されているケースが通常で、①年齢給や勤続給のように年功要素で決まるもの

図表 1

	1 等級	2 等級	3 等級	...	Y 等級
1 号俵	35,000	40,000	55,000	...	×××
2 号俵	35,500	40,600	55,800	...	×××
3 号俵	36,000	41,200	56,600	...	×××
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
X 号俵	×××	×××	×××	...	×××

と、②職能給や職務給のように能力の伸長や仕事の貢献度合いで決まるもので構成される。ここで、運用上問題となるのは②の賃金テーブルで、図表1のような等級別テーブルになっていることが多い。この賃金テーブルの基本ルールは、おおよそ次のようになっている。

- ①昇給用の人事考課に基づき労働者個人の最終評語が決定される(S・A・B・C・Dの5段階評価)
- ②最終評語ごとに何号俸アップするかが決定され、労働者個人ごとに次期昇給額が自動的に決定される。

しかし、業績好調のときであればいざ知らず、業績不調のときには基本ルールどおりには運用できない。その理由は明快である。昇給原資が足りないからである。そのときに人事部は何をするか。これも明快である。人事考課の最終結果を辛めに調整する。例えば、ある労働者のA評価をB評価に下方修正し昇給額をセーブする。あるいは、A評価は変えないまま、例えば本来A評価の号俸アップ数である3号俸を1号俸減らして2号俸にするというやり方もあろう。言うまでもなく、これでは労働者に説明がつかない。結果、人事考課後の昇給面談は労使双方、腑に落ちないまま終止する。そして、その結果、労働者のモチベーションは低下する。

また、本来の昇格ルールからすれば、2等級から3等級に昇格する予定の労働者がいた場合に、昇格させてしまうと全体のバランスがとれない理由から、2等級の賃金テーブルを改変し、昇格させずに昇給させる、いわゆる張り出し昇給で対応するというのもよくあるパターンである。

最近、耳にしたある金融機関の事例では、この張り出し昇給だけでは収拾がつかず、号俸と号俸との間に新しい号俸を作り出すというのがあった(例えば、ある等級の10号俸給が40,000円で11号俸給が41,000円だったのを、10号俸給と11号俸給の間に40,500円を作る)。

### 3 昇給システム改変のポイント

いったいどの様な賃金テーブルであれば、運用に耐えることができるのであろうか。合理的運用を可能とする賃金テーブルの条件はおそらく次のようになろう。

- ①労働分配率に応じて昇給額に可変が持てること
- ②労務コンプライアンスに適合していること
- ③就業規則で開示し、労働者に説明できること
- ④人給システムに落とし込んで昇給事務等の管理コストが最小限に済むこと

テーブルの見直しについては、「賃金テーブル＝保障された昇給額表」という発想から脱しない限り、時間をかけて見直しを行っても絵に描いた餅になる。業績に応じて使い分けができるよう、複数のテーブルを用意している企業もあるが、それでも細かい調整が利かないという問題がどうしても残る。つまり、見直しによってテーブルの数値をいくらいじってみたところで、根本的な解決にはならないのである。

### 4 手間いらずに実現できる合理的賃金分配

仮に現在使用している賃金テーブルが、自社の業務特性を反映し、制度上実効性を伴っているものであるなら、無理に変えることはない。改変は多くの手続きを必要とし、労働者に不利益をもたらす可能性も秘めているからだ。改変自体が企業リスクを作り出すことにもなりかねない。昇給で大事なのが、労働者の貢献に対して経営が最大限に報いることであるならば、現制度を変えることなく、ただ、発想を転換するという道もある。すなわち、現在の賃金テーブルは昇給後の「額」を表しているが、今後は「額」ではなく、「ポイント」

を表すという発想に転換させるという「昇給ポイント制」への移行である。

例えば、いままで人事考課に基づく最終評価が「A」のときは、テーブル上3号俸アップの3,000円昇給だったとする。今後は、この3,000という数値を「昇給額」から「昇給ポイント」へと位置づけを変える。そして、労働者全員分の昇給ポイントを算出し合計すると、今期の昇給総ポイントが決まる。さらに、あらかじめ労働分配率から割り出した今期の昇給総原資で昇給総ポイントを割ると、1ポイントあたりの昇給額が決まる。最後に労働者ごとの昇給ポイントに1ポイントあたりの昇給額を掛け合わせると、労働者個人ごとの昇給額が決まる。これを簡単に数式化すると次のようになる。

$$\text{今期の昇給原資} \times (\text{労働者個人の昇給ポイント} \div \text{労働者全員分の昇給ポイント}) = \text{労働者個人の昇給額}$$

賞与や退職金を基本給連動制からポイント制に移行している企業がある。それとほぼ同じ発想で昇給もテーブルを金額制からポイント制に移行することで、労働分配率に応じた合理的昇給マネジメントを実現することができる。

## 5 緊急事態回避のためにいますぐ構造改革を

### ●執筆者紹介

#### ■江原 努（えはら つとむ）

社会保険労務士。金融機関、人事コンサルティング・ファームを経て現職。賃金・評価・退職金制度等の人事制度全般の設計、労務監査、リスク防衛型就業規則の策定支援等、人事コンサルティングをメインに活動。一方で、書籍・専門誌の執筆活動にも注力。



年に一度の昇給マネジメントを成功させるためには、人事考課がその羅針盤となる。しかし、人事考課シートそのものが、実態にマッチしていなければ、結局は度重なる調整を必要とし、人事考課の行為自体が徒労に終わることになる。そのため、人事考課シートを見直したいという企業は後を絶たない。しかしながら、人件費増に直接影響を及ぼす昇給システムを先に見直すほうが、人件費破綻という最悪の事態を回避するためには即効性があるはずである。

これから景気が上向くまでは、労働者からの自発的な人材流動は手控えられることが推測できる。この現象は、現在の昇給システムを維持することは企業の存続自体を揺るがしかねないことを示唆しており、“万が一”が起きる前の賃金構造改革の必要性を企業に迫っていると言えるのではないだろうか。

# 決算書読破術 第11版

—数字裏に潜むカラクリを見抜き企業の将来を洞察する—

税理士 齊藤幸司 著 A5判・並製・268頁 定価2,300円（税込）

B/Sの尻は未処分利益・剰余金、P/Lの尻は利益処分と経営者の姿勢を見る恰好の数字。また、計画的な粉飾でなくとも、堅めの決算か柔らかめの決算かを見抜くことは、取引先の深耕・開拓に大きく影響します。好評のロングセラー書。

〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5  株式会社 銀行研修社 電話(03)3949-4101・FAX(03)5567-1733  
URL:<http://www.ginken.jp>