小さな会社のための昇給ルールのつくりかた
賃金制度で社員のモチベーションを高める

今年も昇給の時期がやってきた！

世の中の多くの会社が、毎年4月に行っている昇給。社内に賃金制度が導入されていれば、そのルールにしたがって実施することが可能です。しかし、労務管理が未整備な会社の場合には、社長自らが社員一人ひとりの顔を思い浮かべ、毎年苦労しながら昇給額を決めているというのが実情なのです。

そのような会社では、せっかく昇給を実施しても肝心の社員の反応は〝イマイチ〟。昇給というイベントが社員のモチベーションアップに効いていないどころか、優秀な社員が会社を去っていくことすら珍しくありません。「うちの会社は、まだ社員数が少ないから……」では、もはや社員はついては来ないのです。

それでは、いったいどうすればいいのでしょうか。

社員が求めていること

賃金制度が整備されていない会社の社員の声に耳を傾けると、おおよそ次のような不安や不満が返ってきます。

①会社における自分の将来像が見えない

②会社からどんな成果を求められているのかわからない

③なにを基準に自分の賃金が決められているのかわからない

どれもがシビアな意見ばかりですが、①はキャリアパス、②は人事評価、③は賃金テーブルにつながるもので、実はこの3つこそが賃金制度を構成する重要な要素と言えるのです。

つまり、「能力に応じた役職の決定」、「役職に求められる会社への貢献度に対する評価」、「評価結果に基づく基本給や手当の決定」を会社の賃金制度として明らかにして欲しい。これこそが、社員が会社に求めていることなのです。

賃金制度を作ろう

制度を策定するというと、なにやら小難しい感じがしますが、実際には、そんなことはありません。まずは、社内の組織図に注目してみましょう。

組織図には通常、横軸に「部署」、縦軸に「役職」がマトリクスで整理されています。例えば、部署は開発、生産、営業、管理。役職は、部長、課長、一般職など。この例で言うなら、部署が4つ、役職が3つですから、組織は、いわば7つの窓で構成されていることになります。

賃金制度は簡単に言えば、その7つの窓に対して、

①能力要件
②評価基準
③賃金水準

を決めていけばいいのです。そして、①の能力要件は、その部署や役職に期待する役割や責任範囲を記述します。②の評価基準は、部署や役職ごとの能力要件に合わせて評価項目を決め、評価シートを作ります。③の賃金水準は、部署や役職ごとに支給する賃金水準を○円～○円のように決めたうえで、賃金テーブルを作ります。

なお、賃金については労基法が様々な規制を設けていますが、最も注意すべきは残業手当。実際に賃金水準を決めるときには、残業手当も意識するようにします。自身の会社では、ひと月当たりに換算すると、平均何時間くらいの残業時間が想定されるのか。経営者はこうしたことを念頭に置いたうえで、基本給や諸手当のほか、残業手当も月給に含めて賃金水準を決めることが重要です。

賃金制度は作った後の運用が大事

賃金制度を策定後は、会社のルールとして社員に公開し、定着を目指します。人事評価項目に「成果」を入れる場合は、社員一人ひとりに成果目標を作成してもらいます。導入当初は、なかなか適正な目標設定が難しいため、慣れるまでは上司が部下の目標設定をサポートするといいでしょう。1年が満了した時点で、上司が部下を評価し、評価結果を参考にしながら、昇給額を決め、人事面談を行います。

運用で重要なのは、作った制度どおりに運用すること。制度はあっても、そのとおりに運用しないと、「人事は結局、ブラックボックス」という社員の不信を助長し、会社への信頼はもとより、モチベーションダウンにつながってしまいます。

執筆者
江原 努
えはら つとむ

アクタスマネジメントサービス株式会社
アクタス労務研究所
シニアマネジャー/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。

アクタスマネジメントサービス株式会社
創業／1989年　**社員数**／136名
業務内容／税務会計、国際税務、相続税、事業承継、企業再生、企業再編、証券化・流動化、経営指導、経理代行、人事労務コンサルティング、システムコンサルティング、人事労務アウトソーシング
URL／http://www.actus.co.jp
TEL／03-3224-8888
Mail／info@actus.co.jp

セミナーのご案内

小さな会社のための
賃金制度の
作り方セミナー
～社員のモチベーションを高める賃金制度のツボ～

日時
2012年4月20日（金）
14時～15時（受付：13時30分～）

会場
アクタスマネジメントサービス株式会社　セミナールーム
〒107-0052 東京都港区赤坂3-2-6 赤坂中央ビル7F

定員
先着20名

料金
無料

特典
「無料 簡易労務診断」
セミナー翌日以降、チェックリスト等に基づき、早めの解決が臨まれる貴社の人事労務課題を整理いたします。

今回のセミナーのポイント
① 賃金制度の全体像を押さえる
② 賃金制度を作るときのツボ
③ 人事評価をどうするか
④ 労基法上の注意点

講師
アクタスマネジメントサービス株式会社
アクタス労務研究所　シニアマネジャー／社会保険労務士
江原 努　えはら つとむ

セミナー実績
「社員満足を高める賃金・評価制度の構築」「目標管理制度の上手な導入と運用方法」「管理者のための正しい部下の人事考課のポイント」「管理職なら知っておきたい労務管理チェックポイント総点検」「労働基準監督署調査対策のポイント総点検」「会社を守る就業規則の作成ポイント総点検」「2010年改正労働基準法と企業の労務コンプライアンス対策」「非正規社員の有効活用と人事労務マネジメント」等のテーマでセミナー講師を務める

執筆実績
『企業実務（日本実業出版社）』『ファイナンシャルコンプライアンス（銀行研修社）』『早わかり労働安全衛生法（東洋経済新報社）』等で執筆実績あり

申込方法
Webサイトからお申込みください
http://www.actus.co.jp

セミナーに関するお問い合わせ
0120-459-480
seminar@actus.co.jp

検索はコチラから▸▸▸　アクタスマネジメント　検索