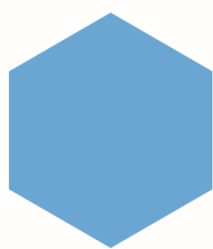


P E R S O N N E L M A N A G E M E N T S Y S T E M

人事制度セミナー④ 報酬制度設計編



株式会社グローセンパートナー

本セミナーのねらい

本セミナーの概要



本セミナーは、人事制度の基礎「報酬制度設計」について学びます。人事制度設計にかかわる設問に答えることにより、考え方の共有や制度設計の骨子を策定できるようにしています。

本セミナーのゴール



- ①報酬制度設計の全体の流れを理解するとともに、報酬制度設計の留意点を中長期視点でお伝えします。
- ②年収水準の設定方法の演習を実施し、年収水準の骨子を固めます。
- ③給与制度・賞与制度・退職金制度の設計の基礎を理解できるように解説します。

※テキスト内で★印があるものは、HPから資料をダウンロードできます。



セミナー内容に基づいた事後課題のExcelシートがあります。
セミナー受講後に、こちらのシートに整理することで、人事制度設計の骨子が抽出できるように設計されています。
経営者同士の考え方の共有や、人事部門の制度設計前の基本コンセプト抽出に活用してください。

動画URL



本セミナーの動画は下記よりご覧ください。

<https://youtu.be/J8l9uWhxizc>

講師プロフィール

【メイン講師プロフィール】

島森 俊央(しまもり としひさ) 株式会社グローセンパートナー 代表取締役
上智大学理工学部卒

「大家族主義」「一人ひとりが経営者」などの経営理念を貫く出光興産株式会社に入社。10年間、数多くの職種を経験。

その後、独立系コンサルティング会社にて戦略立案から営業の現場支援なども行い、クライアントの業績を上げることができる人事コンサルタントとして活躍。上場企業のV字回復も実現。2007年取締役就任。

2008年 株式会社グローセンパートナーを設立。

一部上場企業から中堅・中小企業、ベンチャー企業に至るまで、人事制度導入・役員/管理職クラスのエデュケーションを通して、クライアントの業績向上と社員活性化の実績を多く残している。

一方で、成人発達理論を活用した人事制度・教育の導入支援にも関わる。

出光興産の人事制度・人材育成の仕組み

『海賊と呼ばれた男』の主人公である出光佐三が考えた人事制度とは、

- ①大家族主義なので、社員の労働時間管理をしない。
- ②新入社員は家族として歓迎する。中途採用はしない。社員はクビにしない。定年もない。
- ③給与は生活給、仕事の成果は「機会という報酬」で報いる。
- ④社員は家族なので、評価しない(評価するが評価のフィードバックはしない)。
- ⑤人材育成、ジョブ・ローテーションの仕組みはある(人材育成会議)。

報酬制度の概要設計①



ここでは、報酬制度設計における留意点・報酬制度の設計プロセスをお伝えします。

ベースアップの影響



定期的にベースアップの話題が新聞紙上を賑わせています。
わが社も社員の頑張りに報いるべく、通常は1.5%の定期昇給のみをしてきましたが、今年には1.0%のベースアップをして、昇給率を2.5%にすることにしました。さて、この意思決定により、今後10年間でどれくらい人件費負担が増えるでしょうか？
下記の3つのうちから選んでください。

A) 約4,000万円の人件費増加 B) 約1億円の人件費増加 C) 約4億円の人件費増加

【条件】

①社員500名 ②社員の平均年収 780万円(30万円の給与＋年間4カ月の賞与)

報酬制度を設計するポイントは、

で設計することが大切です。

人事制度改定のねらいの整理



まずは、人事制度改定に基づいて、実施してみたいことを列挙してみましょう。

①新しい人事制度構築を機に、解決したい問題がありますか？

例) 手当が多いので、これを機に改廃したい

②新しい人事制度構築を機に、実現したいことはありますか？

例) 賞与の全社業績との連動性を高めたい。できれば部門業績も賞与に反映させたい

報酬制度の設計プロセス

全体の整合性を取りながら設計を進めていくために、大枠から決めて細かいルールに落とし込んでいきます。

STEP1 : ペイポリシーの決定

STEP2 : 等級別年収水準・範囲給の設定

STEP3 : 総額人件費の検証

STEP4 : 昇給額の決定

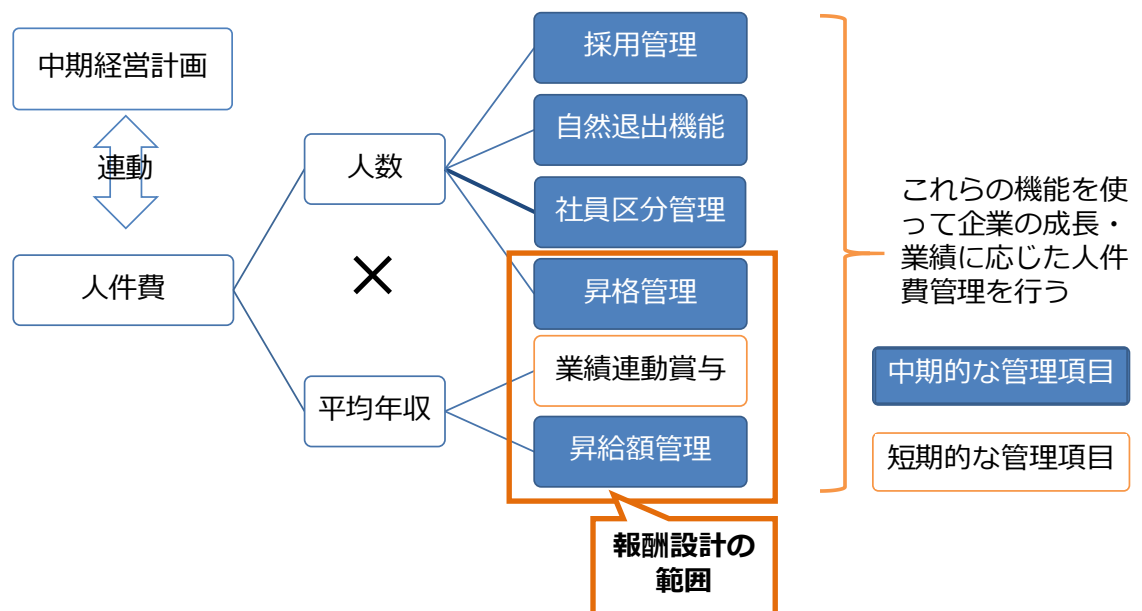
STEP5 : 給与改定方法の決定

STEP6 : 手当類の改廃

STEP7 : 賞与制度の設計

人件費コントロールの方法

報酬制度のなかに、中長期に人件費をコントロールできる機能を盛り込みます。現状の数値把握と将来予測に基づき設計することが重要です。



報酬制度の設計コンセプト（ご提案）

会社により報酬制度を設計するコンセプトは変わりますが、下記のような設計コンセプトを提案します。

- ①評価決定に関するマネジメントコストをできる限りかけない
- ②人事部門としては、昇格管理だけすれば良い

1 給与は固定費とするが、賞与は変動費として扱う

2 年収を決める一番のファクターを等級(=役割変更)とする

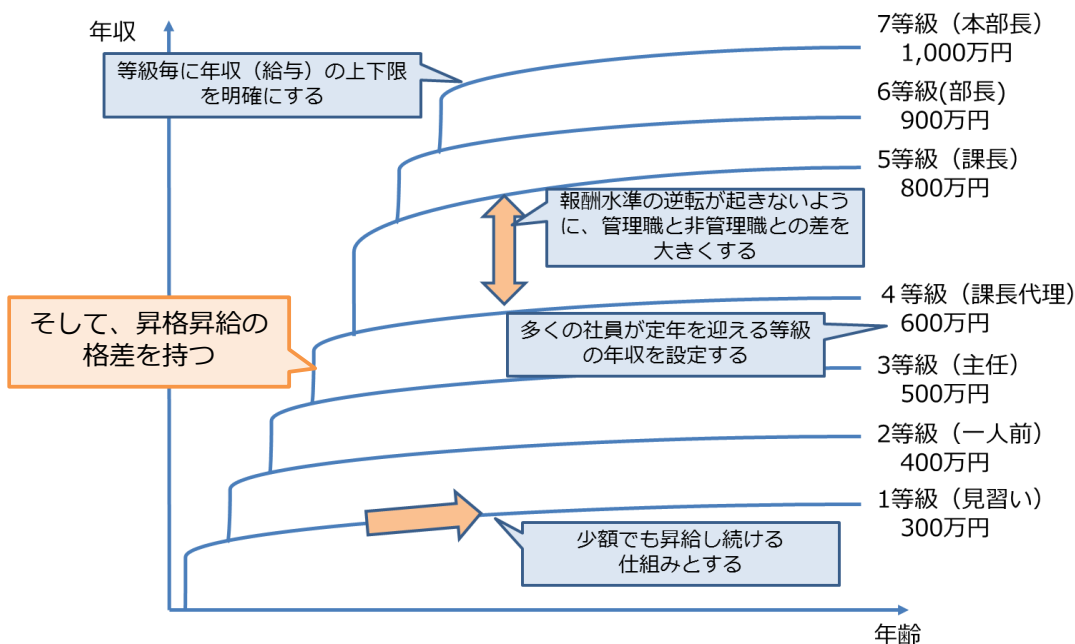
3 昇給額は、評価に余り影響を受けない仕組みとする

4 賞与額は、評価や成果により大きな差が出て良い

5 報酬決定のルールはシンプルにし、社員に公開する

実現したい生涯報酬イメージ

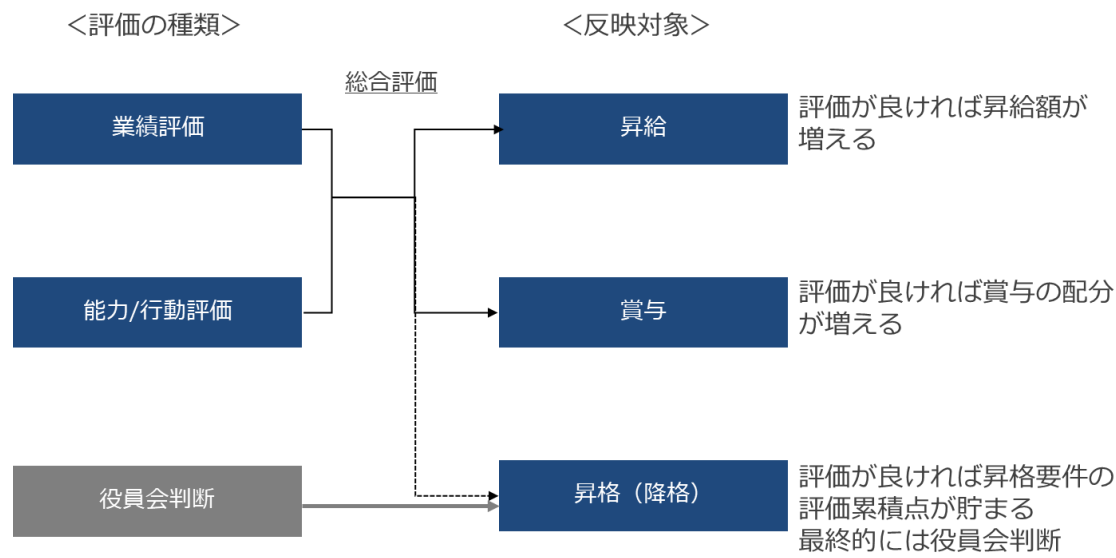
上記の設計コンセプトを年齢-年収曲線で示すと下記ようになります。



※各等級の最大年収はイメージです。

評価結果と報酬の連動方法

評価結果（多くは業績系・行動系の2種類）を、昇給・賞与・昇格（降格）にどう結びつけるかを設計します。



評価結果と報酬の連動方法の設計



Exercise

設計する評価制度と報酬制度の連動案を記入してください。

項目	対象	評価結果との連動	総合評価の区分	備考
給与	管理職	業績系評価 () % 行動系評価 () %	() 絶対評価 () 相対評価	給与に関しては、絶対評価のみで運用すると、人件費コントロールが難しく、相対化することをお勧めします。
	一般社員	業績系評価 () % 行動系評価 () %	() 絶対評価 () 相対評価	
賞与	管理職	業績系評価 () % 行動系評価 () %	() 絶対評価 () 相対評価	賞与に関しては、絶対評価でも運用可能(人件費コントロール可能)です。
	一般社員	業績系評価 () % 行動系評価 () %	() 絶対評価 () 相対評価	

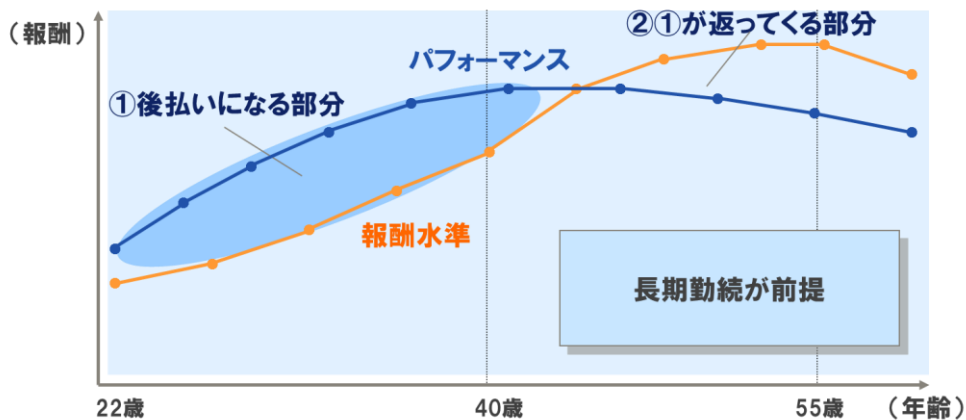
年収水準の設定方法①



適切な報酬水準設計に向けて、基本的な考え方、適切な報酬水準の設定の考え方を説明します。

これまでの報酬制度

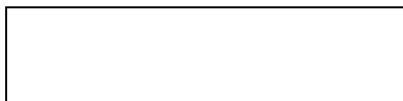
過去の日本は高度成長に支えられ、給与は生活給的な意味合いで支給されてきました。年功的な給与体系が維持できたのは、若い時はパフォーマンス未満の報酬を支給し、中高年時代にパフォーマンス以上の報酬を支給することにより、退職時には収支トントンになるような報酬制度を設計していたからです。



これからの報酬制度

今後は、中高年齢層がボリュームゾーンになる会社が多く、雇用延長も加わり、報酬の後払いは事実上できなくなってきました。

そういった意味で、あくまでも現在のパフォーマンスに報酬を支給するという



という支給方法に移行することが必要になってきています。

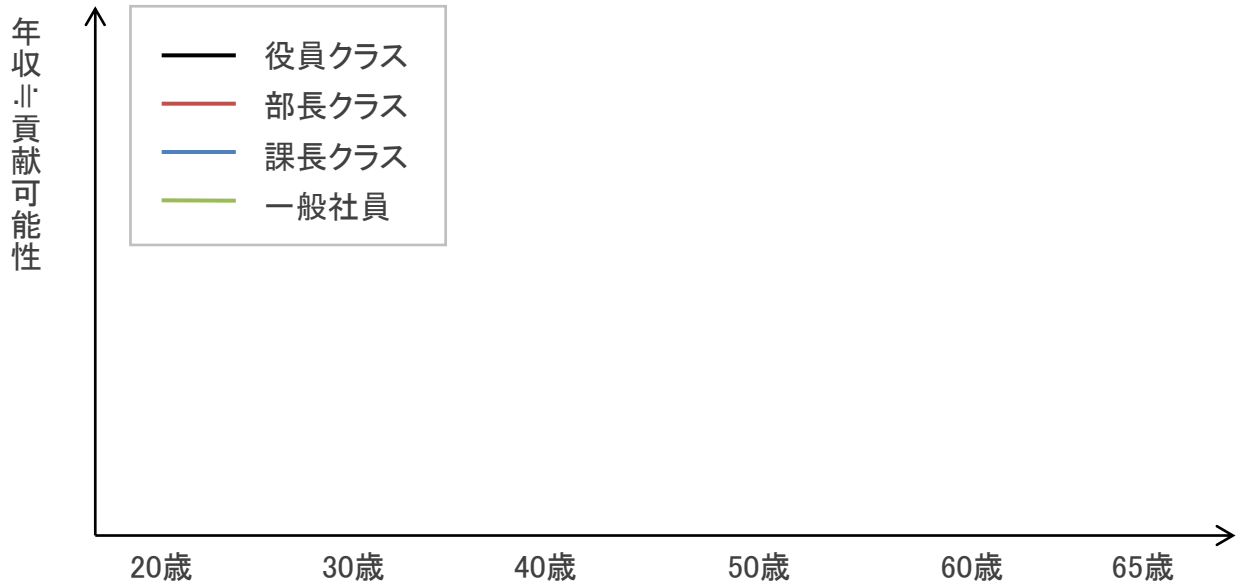
年収水準の設定方法③

貢献-年収曲線を描く



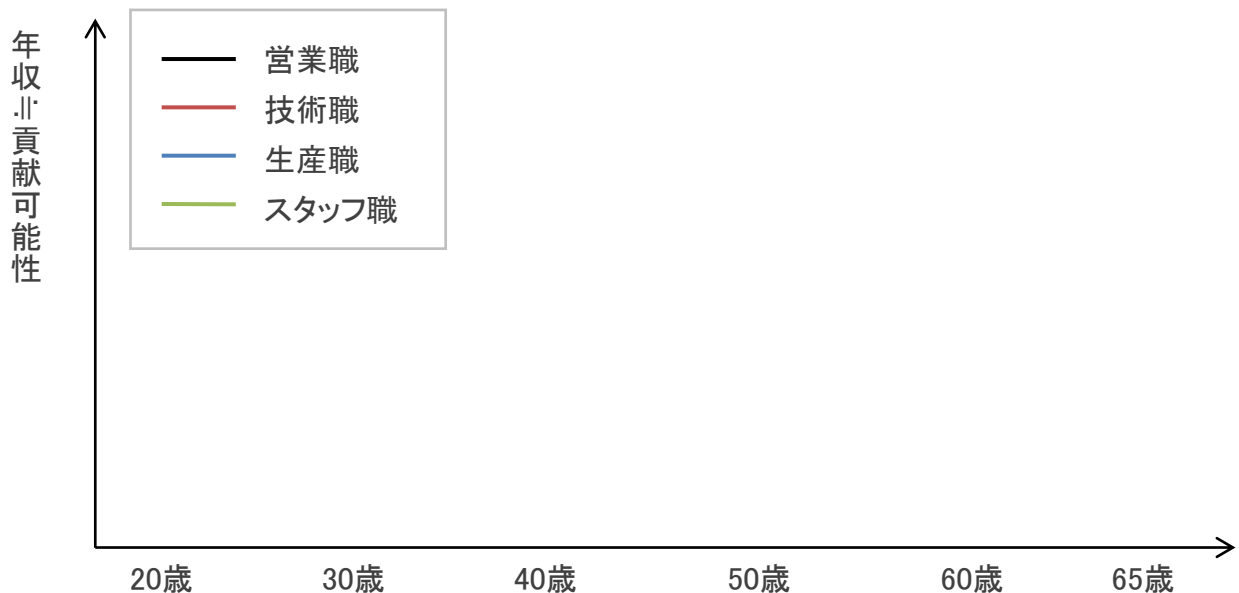
Exercise

これから設計する報酬制度として、役員・部長・課長クラスまで昇進した場合、一般社員クラスまでしか昇進しない場合の年齢-年収曲線を引いてみてください。ピーク時のおおよその金額を入れてください（**現状の報酬制度ではなく、設計したい報酬制度のイメージです**）。



Exercise

これから設計する報酬制度として、一般社員クラスについて、職種別に年齢-年収曲線を引いてみてください。ピーク時のおおよその金額を入れてください（同じく、**現状の報酬制度ではなく、設計したい報酬制度のイメージです**）。

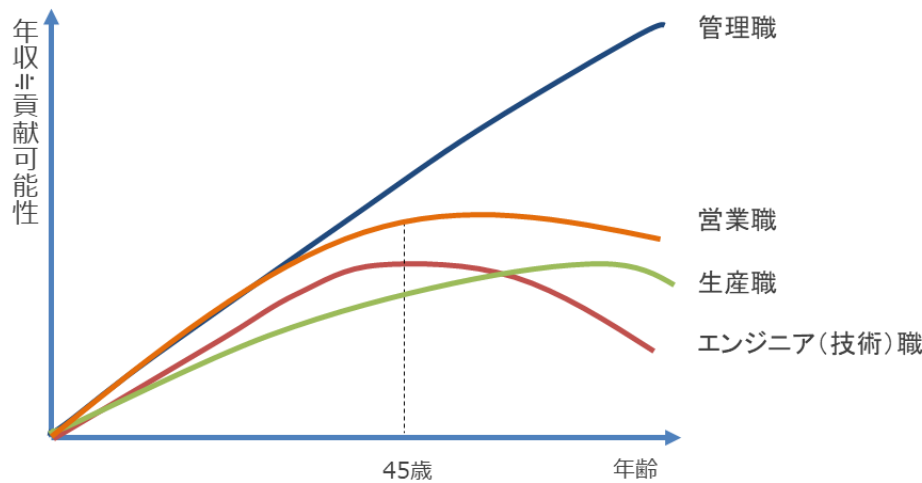


年収水準の設定方法④

一般的な職種別年齢-貢献曲線

一般的な職種別の年齢-貢献曲線は、下記の通りです。

- ①管理職は、昇進とともに貢献が増す曲線
- ②営業職は、経験とともに貢献が増す曲線
- ③生産職は、熟練とともに貢献が増す曲線(但し、体力の衰えを考慮)
- ④エンジニア職は、技術力・開発力で貢献がピークアウトする曲線を引くケースが多いです。



一度上げた年収を下げる方法

項目	実現可能性	
	可能性	補足
降格による給与ダウン	△	等級定義に基づいて、降格させることは可能です。但し、職能資格制度を導入している場合は、保有能力が下がったことの証明ができないため降格はできません。
評価による基本給ダウン	○	評価による基本給ダウンは可能です。但し、評価によって給与がダウンするという制度設計が必要であり、それほど降給幅が大きくないことが多いです。
降職による役職手当ダウン	◎	降職による役職手当ダウンは、役割が変わったことが客観的に証明できるので有効です。
短時間勤務に移行	◎	週5日勤務から、週3～4日勤務に移行する等、労働時間が減るので、その分減給できます。
評価による賞与ダウン	○	評価による賞与ダウンは可能です。但し、基本給など×評価係数で算出していることが多く、それほど大きな減額効果はありません。

年収が下がることを想定した場合は、

は選択しにくい。

年収水準の設定方法⑤

適切な報酬水準の設計に向けて

報酬は下げにくいので、

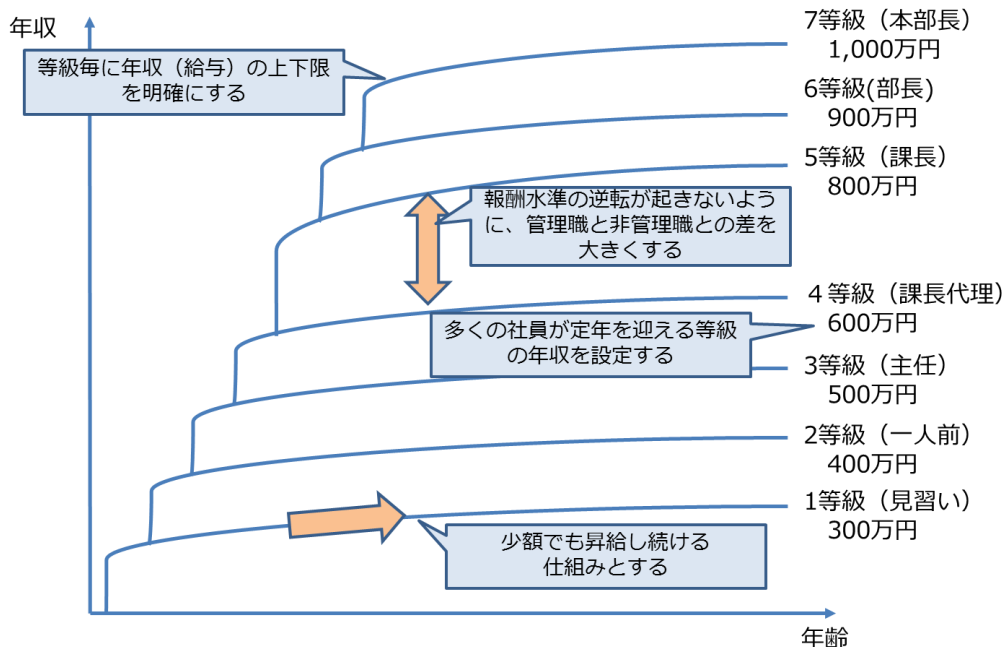


ことが一番大切です。

しっかり、昇格・昇進基準を定めて、昇格管理・昇進管理をすることが大切です。

報酬水準の決定は、下記のように進めてください。

- ①それぞれの等級の最大年収を決定する
- ②それぞれの等級の最小年収を決定する
- ③長期滞留ゾーンを設定する
- ④年収を給与に変換する(年収÷16カ月など)



※各等級の最大年収はイメージです。

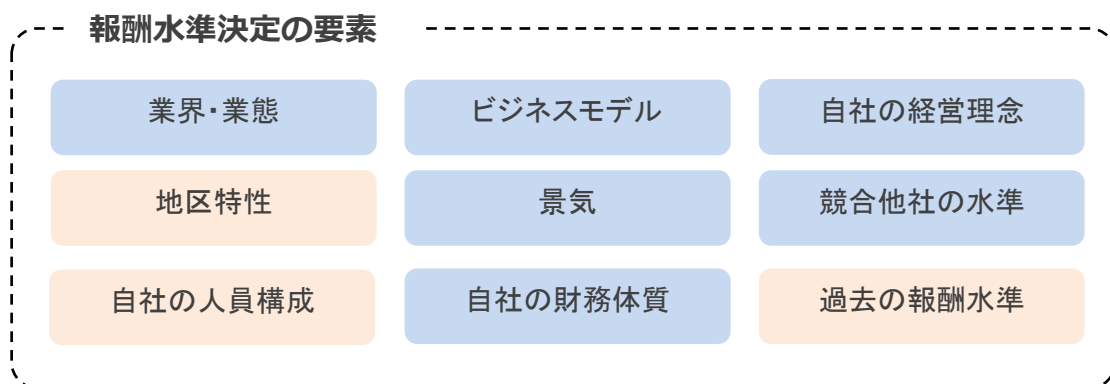
最適な報酬水準の設定方法①



ここでは、最適な報酬水準の設定方法についてお伝えします。特に、自社の人員構成から最適な昇給額を算出する方法を学びます。

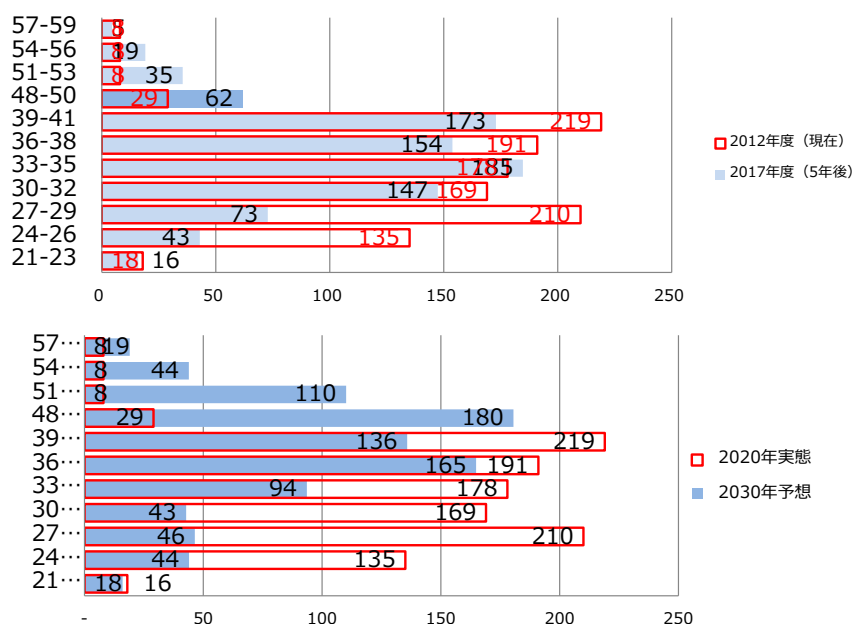
報酬水準の決定方法

最適な報酬水準は、下記のような要素が複雑に絡み合っ決定します。今回は最適な報酬水準を決定するための考え方をお伝えします。



人員構成のシミュレーションイメージ

自社の人員構成が報酬水準決定の一番大きな要因です。まずは、下記のようなグラフを作成することからスタートしてください。

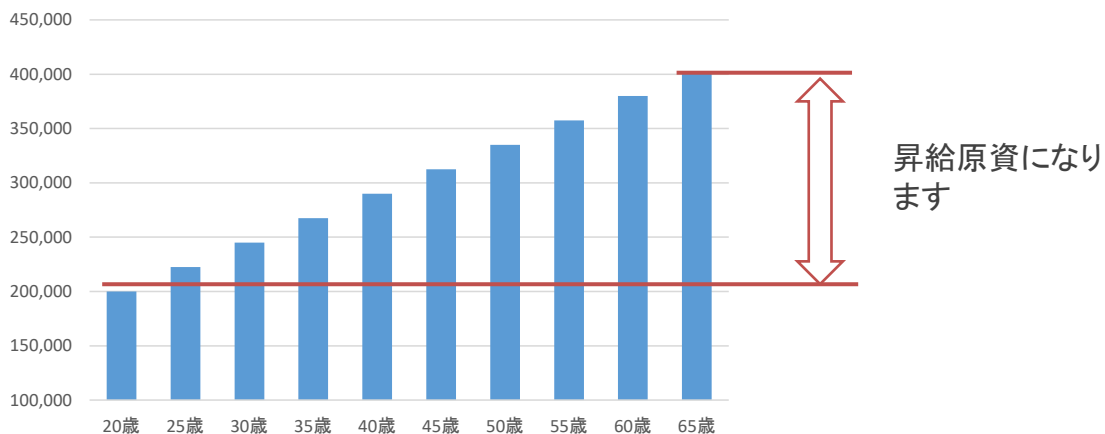


最適な報酬水準の設定方法②

なぜ、人員構成が大切なのか？

人件費をできる限り一定にしたいと考えたときに、昇給原資は、定年退職者と新規採用者の人件費差の枠内で賄えることが最適な状態です。このような状態を、人件費が内転していると言います。

例えば、20歳～65歳まで社員が一人ずついると仮定すると、65歳の方の報酬と20歳の方の報酬の差が昇給原資になります。



長期人件費シミュレーションの方法 (★)

現行社員に退職者・新規採用者を加味したうえで、10年間の昇給シミュレーションを実施し、昇給可能額を判断します。

【月別給与の推移(10年度)】														
					月給予定額(円)									
					4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	
№	社員番号	氏名	年齢	年数	現行 月別給	1年後 月別給	2年後 月別給	3年後 月別給	4年後 月別給	5年後 月別給	6年後 月別給	7年後 月別給	8年後 月別給	9年後 月別給
1	64	6	4,922,000									
4	59	4	2,735,000	279,300	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000			
7	59	3	3,142,400	317,400	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000			
17	57	7	1,933,300	197,300	201,300	205,300	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	
5	55	4	2,397,900	244,900	245,900	249,900	253,900	257,900	200,000	200,000	200,000	200,000
8	54	5	3,305,100	309,100	313,100	317,100	321,100	325,100	329,100	200,000	200,000	200,000
53	6	492,000	486,000	490,000	494,000	498,000	502,000	506,000	510,000	514,000	200,000	200,000	200,000	200,000
3	49	4	3,680,800	364,800	368,800	372,800	376,800	380,800	384,800	388,800	392,800	396,800
17	47	3	3,016,600	305,600	309,600	313,600	317,600	321,600	325,600	329,600	333,600	337,600
6	45	4	4,312,260	316,260	320,260	324,260	328,260	332,260	336,260	340,260	344,260	348,260
19	45	2	3,115,500	315,500	319,500	323,500	327,500	331,500	335,500	339,500	343,500	347,500
12	42	2	2,530,800	254,800	258,800	262,800	266,800	270,800	274,800	278,800	282,800	286,800
9	41	1	3,284,020	288,020	292,020	296,020	300,020	304,020	308,020	312,020	316,020	320,020
10	39	3	2,682,290	272,290	276,290	280,290	284,290	288,290	292,290	296,290	300,290	304,290
12	38	3	2,290,440	234,440	238,440	242,440	246,440	250,440	254,440	258,440	262,440	266,440
15	32	2	2,006,690	204,690	208,690	212,690	216,690	220,690	224,690	228,690	232,690	236,690
16	32	2	1,833,080	187,080	191,080	195,080	199,080	203,080	207,080	211,080	215,080	219,080
18	32	2	1,689,460	173,460	177,460	181,460	185,460	189,460	193,460	197,460	201,460	205,460
20	31	2	1,743,140	177,140	181,140	185,140	189,140	193,140	197,140	201,140	205,140	209,140
大卒 中途入社					0	160,000	164,000	168,000	172,000	176,000	180,000	184,000	188,000	192,000
大卒 中途入社					0	200,000	204,000	208,000	212,000	216,000	220,000	224,000	228,000	232,000
大卒 中途入社					0	240,000	244,000	248,000	252,000	256,000	260,000	264,000	268,000	272,000
大卒 中途入社					0	0	160,000	164,000	168,000	172,000	176,000	180,000	184,000	188,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	200,000	204,000	208,000	212,000	216,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	240,000	244,000	248,000	252,000	256,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	160,000	164,000	168,000	172,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	200,000	204,000	208,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	240,000	244,000	248,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	200,000	204,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	240,000	244,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	240,000
大卒 中途入社					0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000
大卒 中途入社														

昇給額（昇給率）を数パターン 設定して総額の違いをみる

退職者は削除
年齢で給与水準が下がる場合は、
それを加味

毎年の採用者分を加味

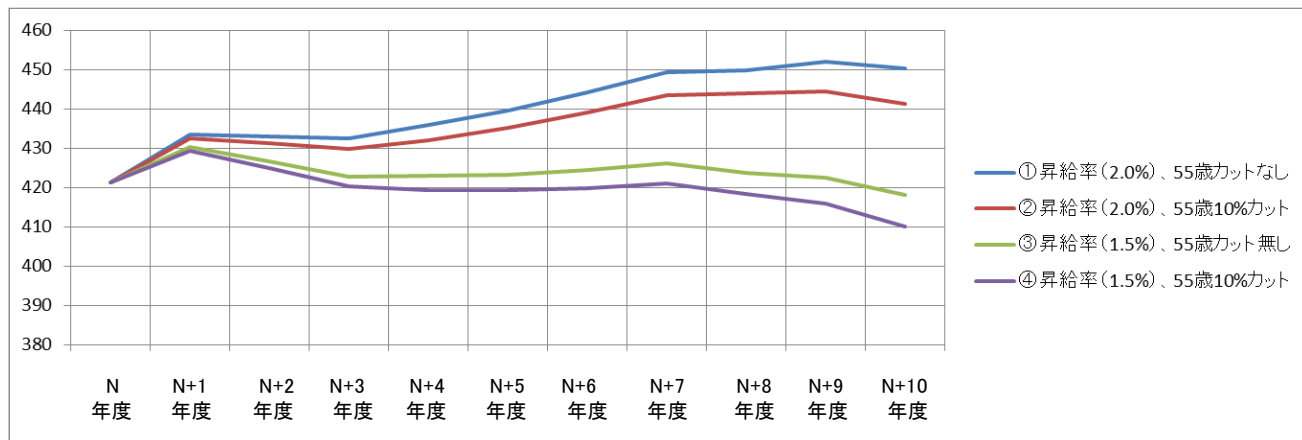
有期雇用から無機転換する社員も加味

昇給額毎の総計を一覧化

最適な報酬水準の設定方法③

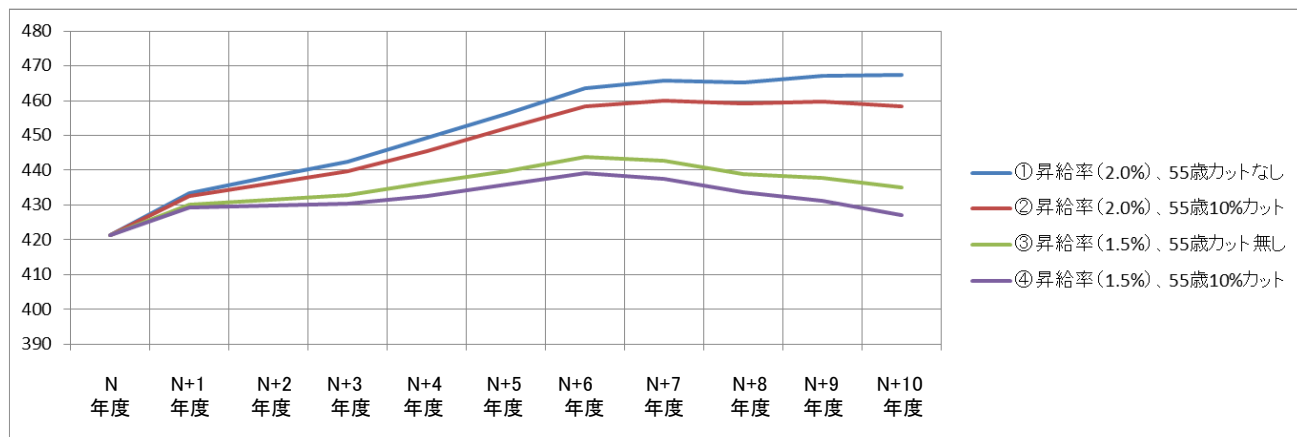
長期人件費シミュレーションのアウトプット

昇給額毎の推移をみて、どの程度の上昇であれば、経営上耐えうるかを判断します。



昇給率1.5%程度なら人件費は内転しそう

昇給シミュレーションに60歳超雇用延長分を加味してどの程度の影響があるかも分析できます。



60歳超雇用延長分を加味すると人件費が○百万円増大する

報酬統計データについて

『賃金構造基本統計調査』で様々なデータが入手できます。賃金構造基本統計調査は、厚生労働省が実施している報酬に関する調査です。下記のようなデータが閲覧・ダウンロードできます。

- ①産業別の年収水準（給与額・賞与額など）
- ②役職別の年収水準（ " ）
- ③職種別の年収水準（ " ）
- ④雇用形態別の年収水準（ " ）
- ⑤都道府県別の年収水準（ " ）

ホーム > 統計情報・白書 > 各種統計調査 > 厚生労働統計一覧 > 賃金構造基本統計調査

賃金構造基本統計調査

調査の概要

- 調査の目的
- 調査の根拠法令
- 抽出方法
- 調査票
- 調査の方法
- 調査の沿革
- 調査の対象
- 調査事項
- 調査の時期

調査の結果

ここから閲覧
ができます

- 結果の概要
- 集計・推計方法
- 正誤情報
- 利活用事例
- 用語の解説
- 利用上の注意
- 統計表一覧(政)

同一労働同一賃金の対応について

同一労働同一賃金を含む改正法は、2020年4月1日から施行（中小企業の「パートタイム・有期雇用労働法」の適用は、2021年4月1日から）されています。各企業は対応する必要があります。概要は下記の通りです。

基本給：職務範囲・異動の有無など明確な基準で処遇差をつける必要があります。

賞与：同じく職務範囲・異動の有無など明確な基準がない限り、同じルールで支給する必要があります。

手当類：同じく職務範囲・異動の有無など明確な基準がない限り、同じルールで支給する必要があります。

その他：福利厚生・能力開発・退職金の支給ルールも合わせる必要があります。

	全国社員	地域限定社員	職種限定社員	短時間労働社員
勤務時間			限定なし	限定 (残業なし)
職務範囲	限定なし	限定なし	一部限定あり (〇〇職のみ除外)	限定 (特定業務遂行)
勤務地		一部限定あり (転居を伴わない 異動有)	一部限定あり (転居を伴わない 異動有)	限定 (異動なし)
高	賞与・退職金			
処遇水準	給与			
低				
	重	責任や負担等		軽

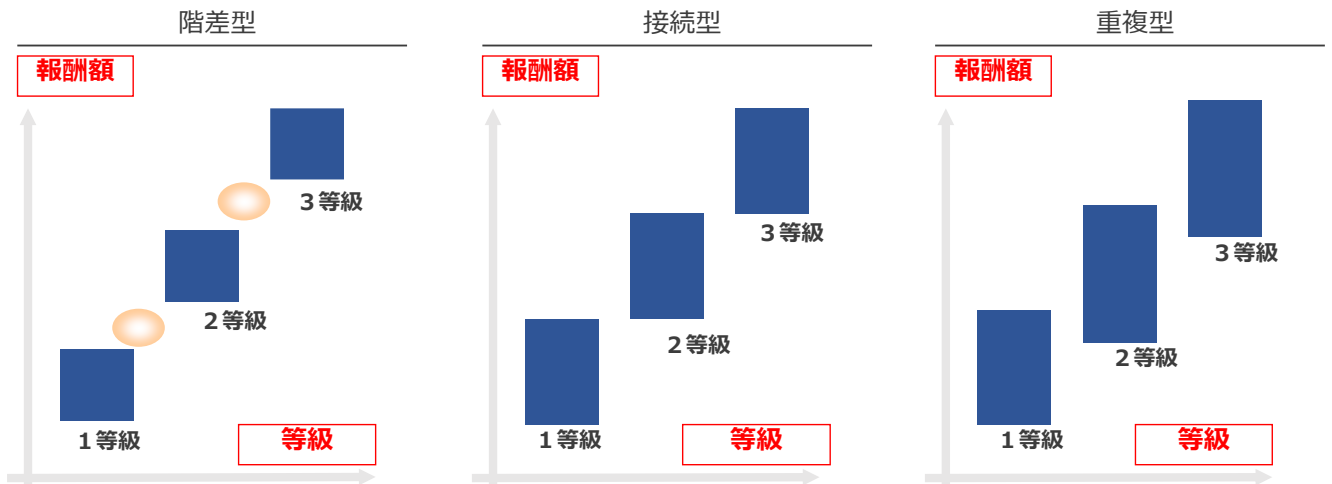
給与改定方法の決定①



給与改定の方法には様々な方法があります。ここでは、代表的な改定方法、弊社がおすすめする改定方法をお伝えします。

給与制度の設計

基本給範囲の設定には以下の3つのパターンがあります。



<特徴>

- ・等級の違いが賃金の面からかなり明確になる
- ・昇格のインセンティブになる(降格のダメージも大きい)
- ・移行時に上下限值からはみ出す者が多くなり、調整給等の措置が必要となる

<特徴>

- ・等級の違いが賃金の面からかなり明確になる
- ・上限に達していなければ昇格のインセンティブになる(降格のダメージも同様)
- ・移行時に上下限值からはみ出す者の調整給等の措置が必要となる

<特徴>

- ・移行時および運用上の都合からすると最もすぐれている(移行時の各人の現行給与を尊重するという観点)
- ・移行後の昇格運用がスムーズ
- ・昇降格のメリハリがあまりつかない
- ・昇格昇給原資がかかることが少ない
- ・中途社員の等級設定をしやすい

制度移行がスムーズ(基本給を下げる人が少ない)であることや、中途社員の等級設定のしやすさから、重複型を選択するケースが多いです。

給与改定方法の決定②

ここからいくつかの基本給テーブルや給与改定の方法について、メリット・デメリットも含めて紹介していきます。

給与制度の類型①

■号棒テーブル方式

【概要】等級ごとに号棒が設定されている。各等級は同じピッチ(昇給幅)で設計されている。毎年
の評価が決まると評価ランクごとに設定された数だけ昇降し、その結果号棒が改定される。

項目	分かりやすさ	人件費コントロール	ばらつきの補正
内容	給与規程などに号棒を掲載すると社員にとって昇給・降給額が分かりやすい	人件費コントロールがしにくい。 評価ランクと給与改定の基準 変更は可能	上限を超えている社員の補正は難しい。上限設定をすることで昇給抑制は可能

【基本給テーブル(事例)】

8	174,000	204,900	226,800	253,500	306,000	358,600	424,400
7	172,000	204,200	226,000	254,400	306,000	357,500	424,400
6	170,000	203,500	225,200	253,500	305,000	357,500	423,200
5	168,000	202,800	224,400	252,600	304,000	356,400	422,000
4	166,000	202,100	223,600	251,700	303,000	355,300	420,800
3	164,000	201,400	222,800	250,800	302,000	354,200	419,600
2	162,000	200,700	222,000	249,900	301,000	353,100	418,400
1	160,000	200,000	221,200	249,000	300,000	352,000	417,200
ピッチ	2,000	700	800	900	1,000	1,100	1,200
等級	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級

【評価ランクと給与改定(事例)】

評価ランク	S評価	A評価	B評価	C評価	D評価
昇給額	+3	+2	+1	±0	-1

給与制度の類型②

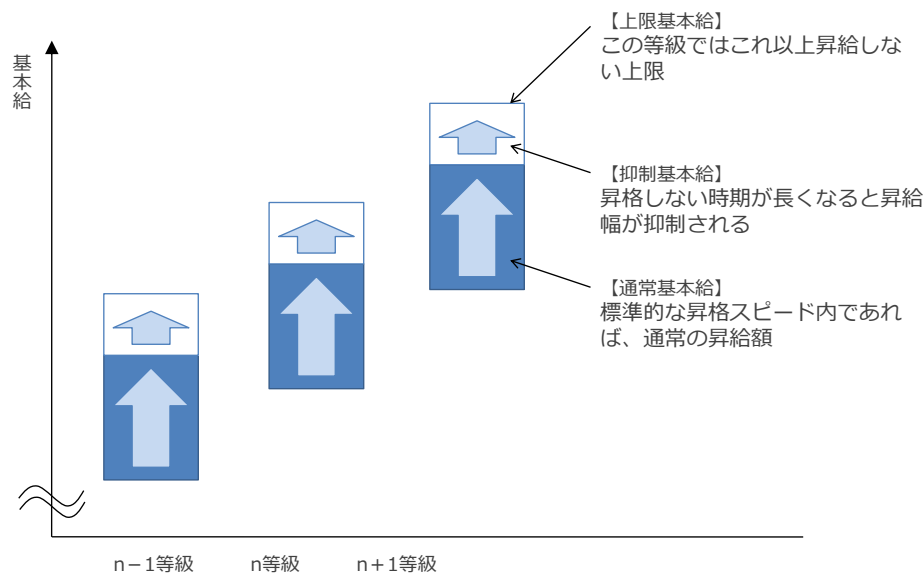
■号棒テーブル方式(ピッチ変動)

【概要】等級ごとに号棒が設定されている。前頁と異なるのは、一定の号棒UPが継続すると、昇給幅が抑制される機能を持つ。これにより、同じ等級に居続けると昇給幅が下がる仕組みが実現できる。

項目	分かりやすさ	人件費コントロール	ばらつきの補正
内容	給与規程などに号棒を掲載すると社員にとって昇給・降給額が分かりやすい	同じ等級に居続けると昇給幅が抑制されるので、中長期人件費コントロールが可能	上限を超えている社員の補正は難しい。上限設定をすることで昇給抑制は可能

【基本給テーブル(事例)】

50	213,500	223,275	257,400	289,500	345,000	401,500	471,200
49	213,000	223,100	257,200	289,500	345,000	401,500	471,200
48	212,500	222,925	257,000	289,275	344,750	401,225	470,900
47	212,000	222,750	256,800	289,050	344,500	400,950	470,600
46	211,500	222,575	256,600	288,825	344,250	400,700	470,300
45	211,000	222,400	256,400	288,600	344,000	400,450	470,000
44	210,500	222,225	256,200	288,375	343,750	400,200	469,700
43	210,000	222,050	256,000	288,150	343,500	400,000	469,400
42	209,500	221,875	255,800	287,925	343,250	399,750	469,100
41	209,000	221,700	255,600	287,700	343,000	399,500	468,800
40	208,500	221,525	255,400	287,475	342,750	399,250	468,500
39	208,000	221,350	255,200	287,250	342,500	399,000	468,200
38	207,500	221,175	255,000	287,025	342,250	398,750	467,900
37	207,000	221,000	254,800	286,800	342,000	398,500	467,600
36	206,500	220,825	254,600	286,575	341,750	398,250	467,300
35	206,000	220,650	254,400	286,350	341,500	398,000	467,000
34	205,500	220,475	254,200	286,125	341,250	397,750	466,700
33	205,000	220,300	254,000	285,900	341,000	397,500	466,400
32	204,500	220,125	253,800	285,675	340,750	397,250	466,100
31	204,000	219,950	253,600	285,450	340,500	397,000	465,800
30	203,500	219,775	253,400	285,225	340,250	396,750	465,500
29	203,000	219,600	253,200	285,000	340,000	396,500	465,200
28	202,500	219,425	253,000	284,775	339,750	396,250	464,900
27	202,000	219,250	252,800	284,550	339,500	396,000	464,600
26	201,500	219,075	252,600	284,325	339,250	395,750	464,300
25	201,000	218,900	252,400	284,100	339,000	395,500	464,000
24	200,500	218,725	252,200	283,875	338,750	395,250	463,700
23	200,000	218,550	252,000	283,650	338,500	395,000	463,400
22	199,500	218,375	251,800	283,425	338,250	394,750	463,100
21	199,000	218,200	251,600	283,200	338,000	394,500	462,800
20	198,500	218,025	251,400	282,975	337,750	394,250	462,500
19	198,000	217,850	251,200	282,750	337,500	394,000	462,200
18	197,500	217,675	251,000	282,525	337,250	393,750	461,900
17	197,000	217,500	250,800	282,300	337,000	393,500	461,600
16	196,500	217,325	250,600	282,075	336,750	393,250	461,300
15	196,000	217,150	250,400	281,850	336,500	393,000	461,000
14	195,500	216,975	250,200	281,625	336,250	392,750	460,700
13	195,000	216,800	250,000	281,400	336,000	392,500	460,400
12	194,500	216,625	249,800	281,175	335,750	392,250	460,100
11	194,000	216,450	249,600	280,950	335,500	392,000	459,800
10	193,500	216,275	249,400	280,725	335,250	391,750	459,500
9	193,000	216,100	249,200	280,500	335,000	391,500	459,200
8	192,500	215,925	249,000	280,275	334,750	391,250	458,900
7	192,000	215,750	248,800	280,050	334,500	391,000	458,600
6	191,500	215,575	248,600	279,825	334,250	390,750	458,300
5	191,000	215,400	248,400	279,600	334,000	390,500	458,000
4	190,500	215,225	248,200	279,375	333,750	390,250	457,700
3	190,000	215,050	248,000	279,150	333,500	390,000	457,400
2	189,500	214,875	247,800	278,925	333,250	389,750	457,100
1	189,000	214,700	247,600	278,700	333,000	389,500	456,800
ピッチ	2,000	700	800	900	1,000	1,100	1,200
ピッチ2	500	175	200	225	250	275	300
等級	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級



【評価ランクと給与改定(事例)】

評価ランク	S評価	A評価	B評価	C評価	D評価
昇給額	+3	+2	+1	±0	-1

給与改定方法の決定④

給与制度の類型③

■洗い替え方式

【概要】等級とS～D評価によって、基本給が決定される仕組み。前年までの評価結果が考慮されずに、毎年の評価結果で基本給が決定される。

項目	分かりやすさ	人件費コントロール	ばらつきの補正
内容	給与規程などに評価別給与額を掲載すると社員にとって昇給・降給額が分かりやすい	人件費コントロールがしにくい。評価ランクと給与改定のテーブル変更は可能	経過措置は必要であろうが、1年でばらつきは補正できる

【評価ランクと給与改定(事例)】

	D評価	C評価	B評価	A評価	S評価
1等級	171,000	190,000	200,000	210,000	220,000
2等級	205,200	228,000	240,000	252,000	264,000
3等級	247,950	275,500	290,000	304,500	319,000
4等級	299,250	332,500	350,000	367,500	385,000
5等級	324,000	405,000	450,000	495,000	540,000
6等級	410,400	513,000	570,000	627,000	684,000
7等級	504,000	630,000	700,000	770,000	840,000

給与制度の類型④

■マトリックス方式

【概要】等級ごとに上限・下限を設定し、その間を3～5段階にわけ(下記ではⅠ～Ⅴ)。下限に近い時は基本給が上がりやすく、上限に近い時は高評価を取らないと基本給が上がらない仕組みを実現できる。

項目	分かりやすさ	人件費コントロール	ばらつきの補正
内容	上限近くでは上がりにくく、下限近くは上がりやすいという発想自体が分かりにくい	標準改定率(下記の1.4%)を変動させることにより、人件費コントロールは容易	等級別標準基本給(Ⅲレベル)に収れんしやすい

【評価ランクと給与改定(事例)】

評価 レンジ	S	A	B	C	D
上限超	0.0%	-0.1%	-1.6%	-3.1%	-4.6%
V	1.4%	-0.1%	-1.6%	-3.1%	-4.6%
Ⅳ	2.9%	1.4%	-0.1%	-1.6%	-3.1%
Ⅲ	4.4%	2.9%	1.4%	-0.1%	-1.6%
Ⅱ	5.9%	4.4%	2.9%	1.4%	-0.1%
Ⅰ	7.4%	5.9%	4.4%	2.9%	1.4%
下限超	7.4%	5.9%	4.4%	2.9%	1.4%

給与制度の類型⑤

■改定率乗算方式

【概要】評価に応じた改定率を本人の基本給に乗じることで昇給。標準改定率は定めておくが、当期の業績予測と世間相場等を勘案し、毎年見直すことで人件費コントロールを実現する。

項目	分かりやすさ	人件費コントロール	ばらつきの補正
内容	算定方法がシンプルで分かりやすい(本人基本給×評価別昇給率)	標準改定率(下記の1.4%)を変動させることにより、人件費コントロールは容易	上限を超えている社員の補正は難しい。上限設定をすることで昇給抑制は可能

【評価ランクと給与改定(事例)】

評価	改定率	通常時改定率
S	標準+6,000円	9,000円
A	標準+3,000円	6,000円
B	標準改定額(例)3,000円=1.4%	3,000円
C	標準-3,000円	0円
D	標準-6,000円	-3,000円

諸手当について①



諸手当についての情報を提供します。

諸手当支給の動向

諸手当の種類別支給企業数の推移です。成果主義導入時に減少した家族手当・住宅手当などの支給企業は増えているのが特徴的です。

図表2 諸手当の種類別支給企業数割合(複数回答)の推移

－%、(ポイント)－

区 分		調査産業計		1,000人以上		300～999人		100～299人		30～99人	
調 査 年		2020年	2015年	2020年	2015年	2020年	2015年	2020年	2015年	2020年	2015年
合 計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
業績手当など(個人、部門・グループ、会社別)		13.9 (0.2)	13.7 (△ 1.3)	15.9 (0.3)	15.6 (1.5)	15.4 (0.8)	14.6 (△ 1.0)	13.6 (△ 1.4)	15.0 (△ 0.2)	13.8 (0.6)	13.2 (△ 1.7)
勤 務 手 当	役付手当など	86.9 (△ 0.8)	87.7 (5.5)	82.1 (1.7)	80.4 (4.7)	86.0 (1.0)	85.0 (2.2)	86.7 (△ 2.5)	89.2 (6.5)	87.2 (△ 0.5)	87.7 (5.5)
	特殊作業手当など	12.2 (0.7)	11.5 (1.2)	20.2 (0.9)	19.3 (△ 2.0)	19.9 (△ 0.2)	20.1 (5.0)	13.9 (0.6)	13.3 (0.5)	10.6 (0.6)	10.0 (1.1)
	特殊勤務手当など	24.2 (0.2)	24.0 (3.9)	43.4 (△ 1.6)	45.0 (1.1)	36.9 (△ 2.5)	39.4 (5.2)	29.6 (△ 1.0)	30.6 (2.0)	20.4 (0.3)	20.1 (4.3)
	技能手当、技術(資格)手当など	50.8 (3.1)	47.7 (0.8)	49.6 (2.6)	47.0 (2.5)	53.8 (1.6)	52.2 (5.4)	55.9 (2.5)	53.4 (6.7)	48.8 (3.1)	45.7 (△ 1.4)
	精進勤手当、出勤手当など	25.5 (△ 3.8)	29.3 (△ 4.8)	9.6 (2.4)	7.2 (△ 6.3)	13.7 (0.2)	13.5 (△ 4.5)	21.2 (△ 3.2)	24.4 (△ 4.8)	28.7 (△ 4.1)	32.8 (△ 4.6)
通勤手当など		92.3 (0.6)	91.7 (0.1)	94.4 (0.4)	94.0 (0.2)	96.8 (1.1)	95.7 (0.8)	94.8 (1.3)	93.5 (1.0)	91.0 (0.3)	90.7 (△ 0.3)
生 活 手 当	家族手当、扶養手当、育児支援手当など	68.6 (1.7)	66.9 (1.0)	75.6 (△ 1.4)	77.0 (2.5)	76.0 (△ 0.8)	76.8 (1.6)	72.5 (0.3)	72.2 (△ 0.4)	66.3 (2.2)	64.1 (1.2)
	地域手当、勤務地手当など	12.2 (△ 0.3)	12.5 (△ 0.2)	35.7 (0.6)	35.1 (△ 0.6)	25.4 (△ 4.1)	29.5 (0.2)	17.1 (△ 1.0)	18.1 (△ 0.7)	8.4 (△ 0.3)	8.7 (△ 0.2)
	住宅手当など	47.2 (1.4)	45.8 (4.6)	61.7 (2.6)	59.1 (2.3)	60.9 (1.2)	59.7 (5.3)	54.1 (△ 1.2)	55.3 (6.1)	43.0 (1.6)	41.4 (4.1)
	単身赴任手当、別居手当など	13.1 (△ 0.7)	13.8 (△ 2.0)	66.6 (△ 0.3)	66.9 (△ 5.2)	41.4 (△ 3.2)	44.6 (△ 9.6)	22.0 (△ 0.6)	22.6 (△ 4.7)	5.3 (△ 1.7)	7.0 (△ 0.6)
	上記以外の生活手当(寒冷地手当、食事手当など)	15.3 (△ 0.9)	16.2 (0.7)	27.9 (△ 2.4)	30.3 (△ 1.0)	23.2 (△ 4.9)	28.1 (1.2)	18.1 (0.4)	17.7 (△ 1.3)	13.1 (△ 1.3)	14.4 (1.3)
調整手当など		31.5 (△ 1.0)	32.5 (2.8)	52.6 (△ 1.2)	53.8 (5.2)	43.4 (△ 0.6)	44.0 (△ 0.1)	39.4 (0.2)	39.2 (2.7)	27.0 (△ 2.0)	29.0 (3.0)
上記のいずれにも該当しないもの		13.9 (3.1)	10.8 (1.7)	23.0 (5.0)	18.0 (5.8)	20.7 (2.4)	18.3 (6.8)	14.6 (△ 0.2)	14.8 (4.1)	12.6 (3.9)	8.7 (0.3)

資料出所：厚生労働省「就労条件総合調査」(20年)〔図表3、5～6〕も同じ

〔注〕△はマイナスを、()内は前回調査(2015年または2010年)とのポイント差を示す。

資料出所：厚生労働省「就業条件総合調査」(2020年)

諸手当の改廃は困難ですので、

諸手当をつけるときは、しっかり議論して目的をはっきりさせることが大切です。

手当類の改廃

手当類の改廃は、意外と難航します。複数の観点から見直す方針を検討します。同一労働同一賃金の視点の考慮も必要になります。

手当名	見直し方針	見直し理由		
		意義低下	対世間相場	同一労働の不公平是正
営業手当	将来的にはみなし時間の削減、みなしの廃止を目指す			
地域手当	将来的な廃止を視野に入れ、シンプル化	○	○	○
家族手当	配偶者は据え置き・子供分の増額 子の支給年齢引き下げ(18歳)	○	○	○
単身赴任手当	運用の厳正化			
食事手当	廃止	○		○
寒冷地手当	廃止	○	○	○
社宅	入居10年で退去		○	○



【諸手当は割増報酬の算定基礎に含まれる】

- 諸手当は、基本的に割増報酬の算定基礎に含まれます。
- 割増報酬の算定基礎から除外できる手当は決まっています。基本的に、家族手当・通勤手当のように、労働と直接的な関係が薄いもので、下記の通りです。
- ①家族手当(扶養家族数などに基づいて、変動する必要あり)
 - ②通勤手当(通勤費用・通勤距離などに基づいて、変動する必要あり)
 - ③別居手当
 - ④子女教育手当
 - ⑤住宅手当(住宅費などに基づいて、変動する必要あり)
 - ⑥臨時に支払われた報酬
 - ⑦1ヶ月を超える期間ごとに支払われる報酬

賞与制度の設計①



賞与制度についての情報を提供します。

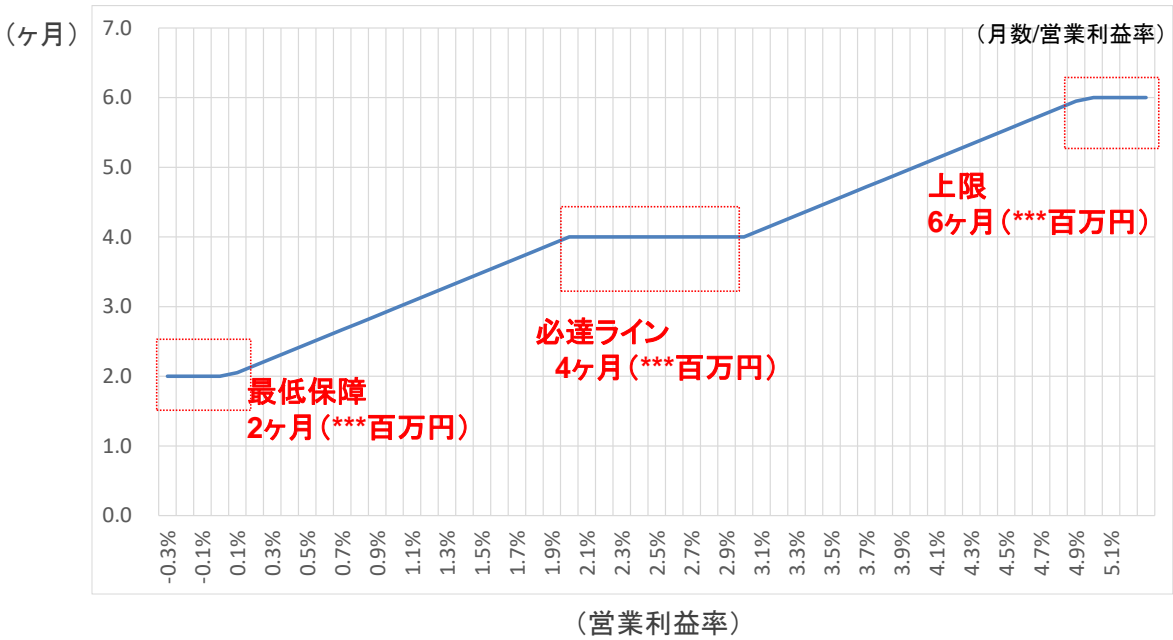
賞与支給額の確定要素

賞与支給額を確定するためには、3つの評価を考慮することが大切です。

	全社評価	部門評価	個人評価
考え方	①全社評価を賞与原資に連動させる ②全社評価を賞与原資に連動させない	①部門評価を賞与原資に連動させる ②部門評価を賞与原資に連動させない	ほとんどの会社は、個人評価結果を賞与支給額の算定に入れています。
備考	賞与には生活給的な要素もあるため、変動幅は各会社の判断になります。	部門評価を賞与支給額の算定に入れている会社は少ないです。加点評価のみを実施している会社もあります。	賞与には生活給的な要素もあるため、変動幅は各会社の判断になります。

全社業績の連動方法

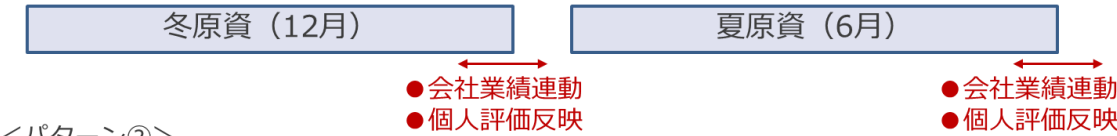
全社評価の指標を決め、指標の達成度と賞与総額(または支給月数)を連動させます。但し、計算ロジックは持っておくものの、最終的には経営判断とした方が良いです。



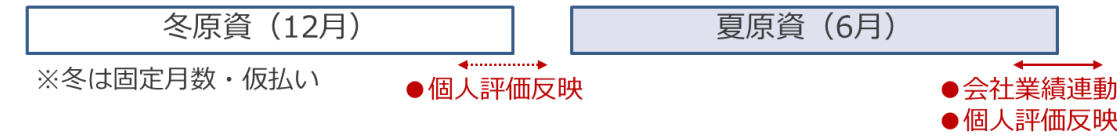
賞与の配分方法

賞与は会社業績に連動して支給されますが、連動のさせ方には以下の3つのパターンがあります。

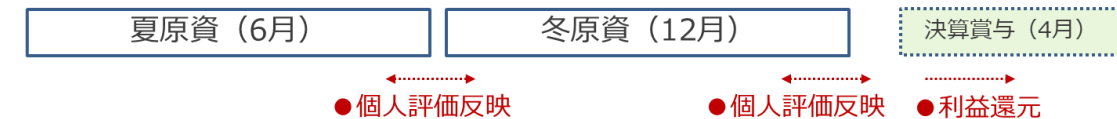
<パターン①>



<パターン②>



<パターン③>



部門評価の実施

部門方針の達成度を評価することにより、部門ごとの賞与原資を変えることができます。

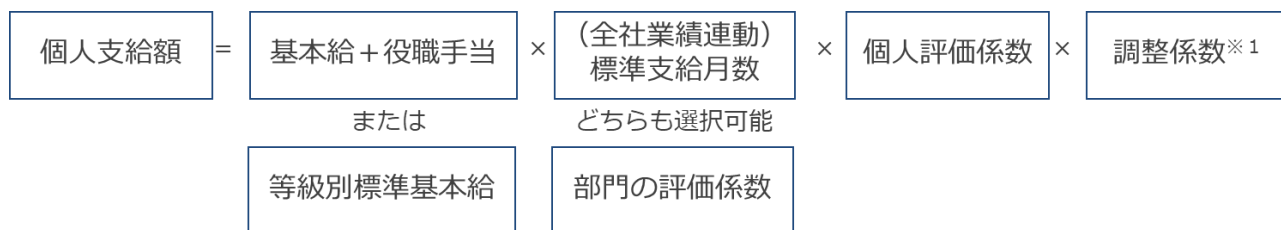
評価	評価基準	評価係数
S評価	方針を実現し、会社業績に多大なる貢献をした	1.10
A評価	方針を実現し、会社業績に大きく貢献した	1.05
B評価	方針を実現し、会社業績に貢献した	1.00

個人評価の実施

個人評価を実施することにより、個人の賞与支給額を変えることができます。

評価	評価基準	評価係数
S評価	仕事ぶり、成長ぶりは上位等級レベルである	1.5
A評価	期待を上回った(優秀)	1.2
B評価	期待通りであった(まずまず)	1.0
C評価	期待を下回った(改善必要)	0.8
D評価	仕事ぶり、成長ぶりは下位等級レベルである	0.5

賞与算定の方法



※1 賞与を総額原資内に収めるための係数。評価が良い／悪いに偏りがある場合などであっても、総額原資内に収まるように調整する係数。

①個人の賞与算定基礎を決定

- i) 各人の(基本給+役職手当)にする または
- ii) 各人が属する等級の標準基本給にする

②賞与原資を算出

- i) 業績連動で総額を確保 または
- ii) 支給月数から積上げて総額を算定

③仮の個人別の賞与支給額を算定

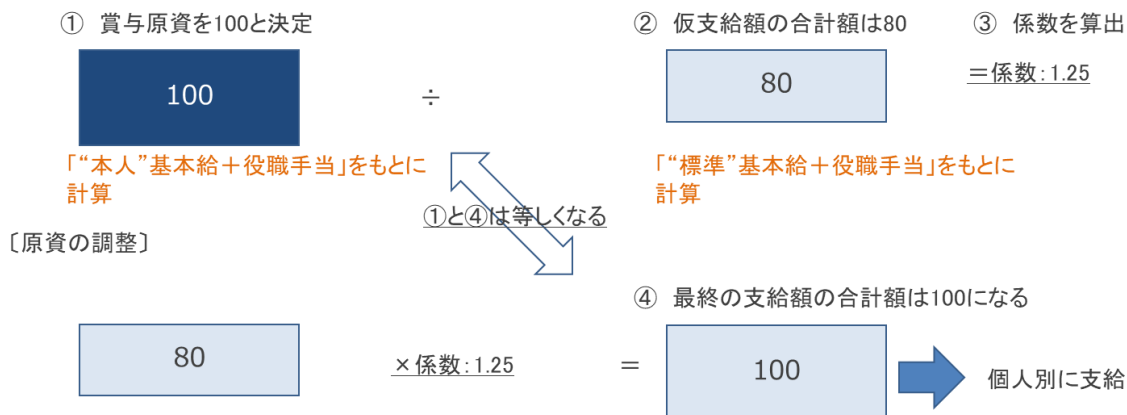
Aさんの仮賞与支給額=Aさんの賞与算定基礎×部門の評価係数×Aさんの評価係数
 Bさんの仮賞与支給額=Bさんの賞与算定基礎×部門の評価係数×Bさんの評価係数
Cさんの仮賞与支給額=Cさんの賞与算定基礎×部門の評価係数×Cさんの評価係数
 全社員の仮賞与支給額

④調整係数の算出

調整係数=賞与総額÷全社員の仮賞与支給額

⑤個人支給額の決定

*さんの賞与支給額= *さんの仮賞与支給額×調整係数



※①賞与原資より、②仮支給額の合計額が大きい場合は、係数は1.0未満となる。



退職金についての情報を提供します。

退職金とは

退職金とは、①報酬の後払い ②永年勤続の奨励 ③退職後の生活保障の意味合いを持った制度です。労働基準法で定められたものではなく、退職金制度を導入してなくても違法ではありません。最近では、退職金制度を導入していない、もしくは退職金制度を廃止した企業が増加傾向にあります。

<図表 7－1> 退職金制度の有無

(単位:社、%)

	集計 企業数	制度あり	退職一時金 のみ	退職一時金 と退職年金 の併用	退職年金 のみ	制度なし	無記入
		(65.9) <100.0>	666 < 71.8>	216 < 23.3>	45 < 4.9>	294 (20.9)	186 (13.2)
調査産業計	1,407 (100.0)						

() < > 内は構成比 (%)

資料出所: 中小企業の賃金・退職金事情(令和2年度版) 東京都

退職金の既得権/期待権

退職金については、「既得権」と「期待権」の両方に配慮する必要があります。一般に、退職金制度改定の場合は、既得権に加え期待権への配慮が求められます。

既得権

制度を変更するときまでに確定している退職金の受給権です。例えば、本来500万円の退職金を受け取れる権利を有しているにも関わらず、制度改定によって400万円に切り下げるという行為はできません。

期待権

今後勤務を継続する場合に、変更前の制度が適用されたら発生するであろう権利です。定年退職まで勤めたら1,000万円の退職金を受け取れるであろうという期待のことをいいます。

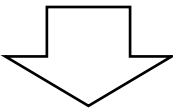
ここだけを変更しましょう

退職時の給与によって、退職金が決定する方式を導入しているのであれば、制度を変更した方が良いでしょう。退職時の給与によって退職金が決定する方式では、下記のような計算式で退職金を算出します。

退職時基本給×勤続年数による倍率

$$(\text{退職時の基本給}) \times (\text{勤続年数による倍率}) \times (\text{退職事由の倍率})$$

退職直前の処遇や給与に大きく影響されます。処遇上、役職解任や降格などの事由があっても、退職金の考え方(既得権)として、社員に有利になる支給額に合わせざるを得ないことが問題です。



【ポイント式退職金制度】

ポイント式退職金制度とは、勤続年数・等級・役職・コースなどの要素ごとにポイントを設定し、その合算ポイントにポイント単価を乗じて算出する方法です。どのような人事制度にも連動させることができるので、退職金算定方法として6割ほどの企業が導入しています。

【一般的な算定式】

$$\text{勤続期間中の総ポイント} \times \text{ポイント単価 (10,000円)} \times \text{自己都合係数}$$

【ポイントイメージ】

<等級P>

等級	ポイント
6等級	60P
5等級	55P
4等級	50P
3等級	45P
2等級	40P
1等級	35P

<役職P>

等級	ポイント
部長	15P
課長	10P

<コースP>

等級	ポイント
全国	5P
地域限定	0P

<自己都合係数>

等級	係数
入社10年 ～	80%
入社5年～	70%
入社1～5 年	60%

※会社都合または定年退職の場合は、100%支給

モデル報酬のシミュレーション

モデル報酬のシミュレーションで検証（★）

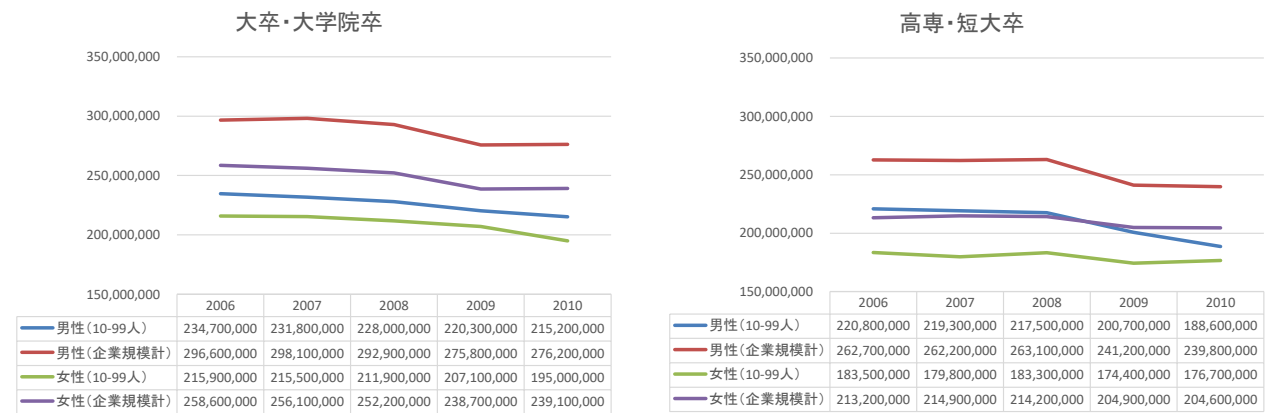
社員が安心して働くためにも、ライフサイクルに対応した金額設定になっているか検証をします。
検証してイメージに合わない部分があれば、設計そのものを見直してください。

年齢	扶養 家族	標準モデル(大卒・総合職・営業職⇒管理職)									
		等級	役職	平均昇給額	基本給	役職手当	営業手当	家族手当	月例給	賞与	年収
18歳	0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
19歳	0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
20歳	0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
21歳	0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
22歳	0	2	役職なし2	—	200,000	0	0	0	200,000	600,000	3,000,000
23歳	0	2	役職なし2	2,800	202,800	0	0	0	202,800	608,400	3,042,000
24歳	0	2	役職なし2	2,800	205,600	0	0	0	205,600	616,800	3,084,000
25歳	0	2	役職なし2	2,800	208,400	0	0	0	208,400	625,200	3,126,000
26歳	0	3	主任	7,800	216,200	5,000	0	0	221,200	663,600	3,318,000
27歳	1	3	主任	3,200	219,400	5,000	0	8,000	232,400	673,200	3,462,000
28歳	1	3	主任	3,200	222,600	5,000	0	8,000	235,600	682,800	3,510,000
29歳	1	3	班長	3,200	225,800	5,000	0	8,000	238,800	692,400	3,558,000
30歳	2	3	主任	3,200	229,000	5,000	0	11,000	245,000	702,000	3,642,000
31歳	2	4	係長	13,600	242,600	6,000	0	11,000	259,600	745,800	3,861,000
32歳	2	4	係長	3,600	246,200	6,000	0	11,000	263,200	756,600	3,915,000
33歳	2	4	係長	3,600	249,800	6,000	0	11,000	266,800	767,400	3,969,000
34歳	2	4	係長	3,600	253,400	6,000	0	11,000	270,400	778,200	4,023,000
35歳	3	4	係長	3,600	257,000	6,000	0	11,000	274,000	789,000	4,077,000
36歳	3	5	課長	47,000	304,000	60,000	0	11,000	375,000	1,092,000	5,592,000
37歳	3	5	課長	4,000	308,000	60,000	0	11,000	379,000	1,104,000	5,652,000
38歳	3	5	課長	4,000	312,000	60,000	0	11,000	383,000	1,116,000	5,712,000
39歳	3	5	課長	4,000	316,000	60,000	0	11,000	387,000	1,128,000	5,772,000
40歳	3	5	課長	4,000	320,000	60,000	0	11,000	391,000	1,140,000	5,832,000
41歳	3	5	次長	4,000	324,000	70,000	0	11,000	405,000	1,182,000	6,042,000
42歳	3	5	次長	4,000	328,000	70,000	0	11,000	409,000	1,194,000	6,102,000
43歳	3	5	次長	4,000	332,000	70,000	0	11,000	413,000	1,206,000	6,162,000
44歳	3	5	次長	4,000	336,000	70,000	0	11,000	417,000	1,218,000	6,222,000
45歳	3	5	次長	4,000	340,000	70,000	0	11,000	421,000	1,230,000	6,282,000
46歳	3	6	部長代理	20,800	360,800	70,000	0	11,000	441,800	1,292,400	6,594,000
47歳	3	6	部長代理	4,400	365,200	70,000	0	11,000	446,200	1,305,600	6,660,000
48歳	3	6	部長代理	4,400	369,600	70,000	0	11,000	450,600	1,318,800	6,726,000
49歳	3	6	部長代理	4,400	374,000	70,000	0	11,000	455,000	1,332,000	6,792,000
50歳	3	6	部長代理	4,400	378,400	70,000	0	11,000	459,400	1,345,200	6,858,000
51歳	3	6	部長	4,400	382,800	80,000	0	11,000	473,800	1,388,400	7,074,000
52歳	2	6	部長	4,400	387,200	80,000	0	11,000	478,200	1,401,600	7,140,000
53歳	2	6	部長	4,400	391,600	80,000	0	11,000	482,600	1,414,800	7,206,000
54歳	2	6	部長	4,400	396,000	80,000	0	11,000	487,000	1,428,000	7,272,000
55歳	2	6	部長	4,400	400,400	80,000	0	11,000	491,400	1,441,200	7,338,000
56歳	2	7	執行役員	31,200	431,600	100,000	0	11,000	542,600	1,594,800	8,106,000
57歳	1	7	執行役員	4,800	436,400	100,000	0	8,000	544,400	1,609,200	8,142,000
58歳	1	7	執行役員	4,800	441,200	100,000	0	8,000	549,200	1,623,600	8,214,000
59歳	1	7	執行役員	4,800	446,000	100,000	0	8,000	554,000	1,638,000	8,286,000
60歳	1	7	執行役員	4,800	450,800	100,000	0	8,000	558,800	1,652,400	8,358,000

営業手当があれば記入して下さい↑

モデル生涯賃金→ 219,723,000

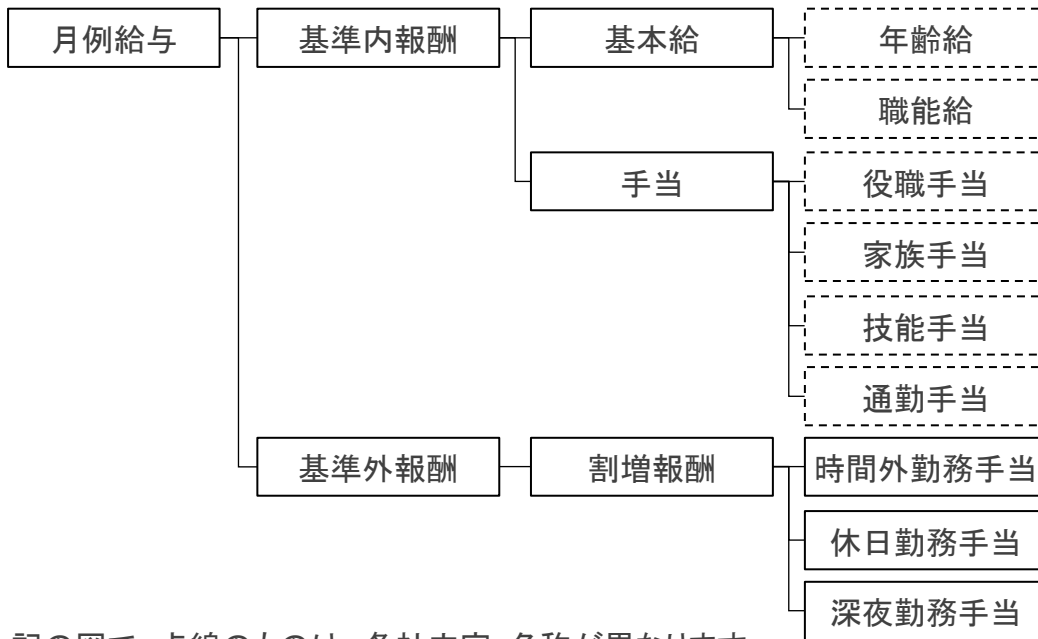
生涯報酬世間相場



資料出所: ユースフル労働統計 2013年 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

月例給与の構成

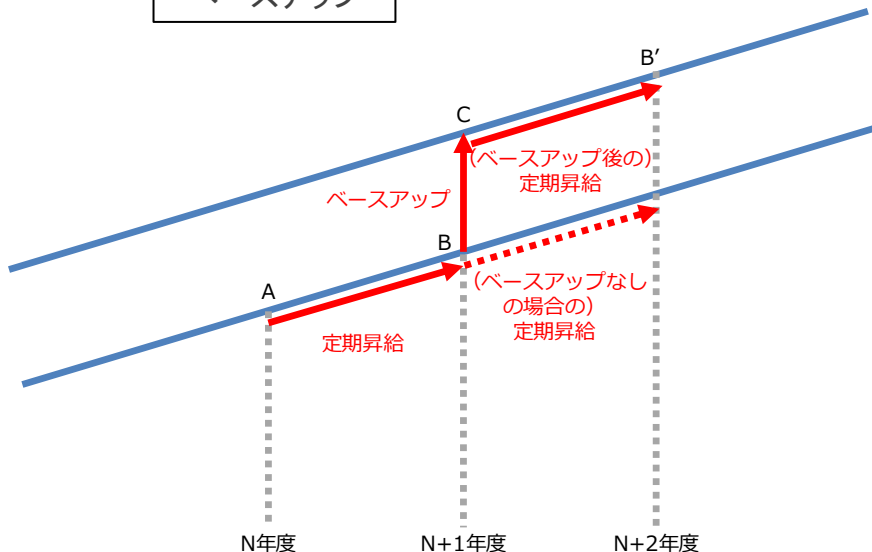
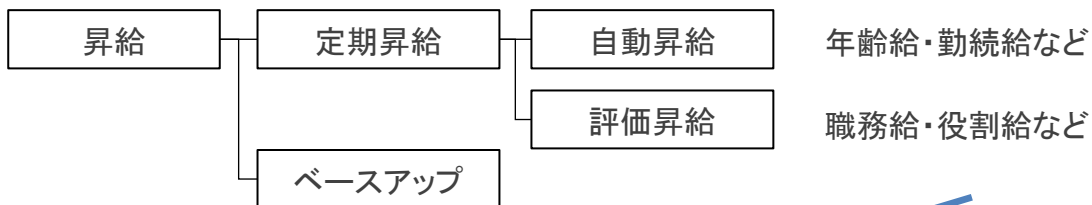
月例給与は下記のように構成されています。下記にある、基本給の決定方法・手当の支給額などを決めることが報酬制度の設計になります。



※上記の図で、点線のものは、各社内容・名称が異なります。

昇給の構成

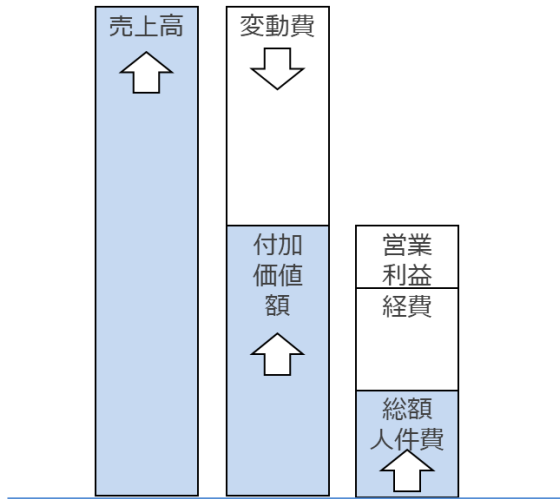
昇給は、定期昇給とベースアップに分類されます。定期昇給は、自動昇給（評価せずに自動的に昇給）と、評価昇給（評価結果によって変動）に分かれます。



総額人件費の管理

総額人件費の管理は必要です。総額人件費の管理方法としては、

- ①売上高に占める総額人件費率
 - ②付加価値額(売上総利益)に占める総額人件費率
 - ③営業利益と総額人件費の比率
- などの指標を管理することで実現できます。



【参考】

管理職研修などでは、総額人件費を上げるためには、

- ①売上高をあげること
- ②変動費を下げること
- ③付加価値率を上げること

が大切だと話をし、実際に①②③の策を考えてもらうことを実施しています。

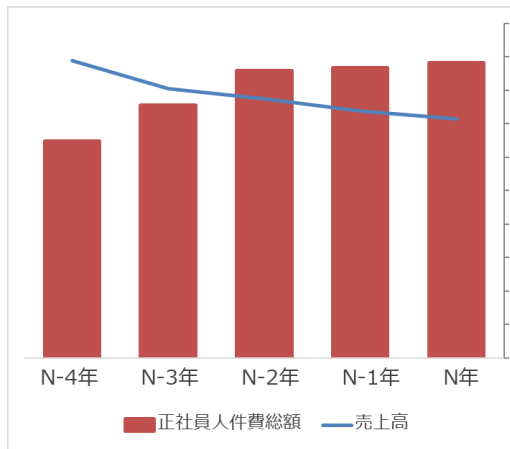
総額人件費の分析結果（例）

下記は、売上高と総額人件費・営業利益と総額人件費をグラフ化したものです。

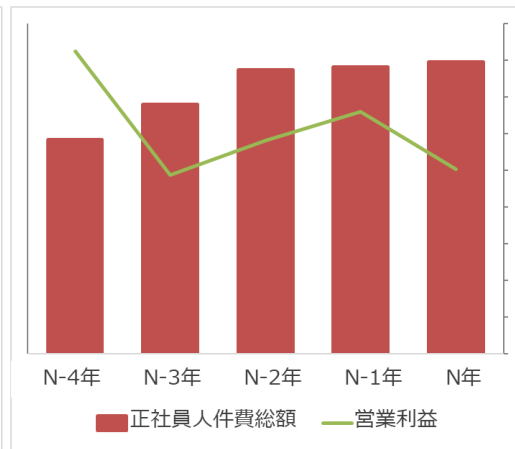
ケース①売上高が減少傾向にあるのに、人件費が高止まりしている。

ケース②営業利益に人件費がほとんど変動していない(人件費が固定化されている)。
などが把握できます。

<ケース①：売上高と総額人件費>



<ケース②：営業利益と総額人件費>



報酬の種類と決定の留意点

必要に応じて、報酬は、月例給与として基本給・諸手当、その他として賞与・退職金の決定方法を整備する必要があります。

項目	解説	慎重度	
基本給	月例給与のうち、手当などを除いた評価に連動する報酬のこと	基本給は下げることが難しく、徐々に蓄積していくものなので、慎重に設計することをお勧めします。	○
諸手当	月例給与のうち、基本給以外に諸費用として支払われる報酬のこと	一度支給を開始すると、労働者の権利になります。導入後の手当類の改廃は、理由づけの面からも非常に困難です。	◎
賞与	夏季・冬季などに臨時に支給されるボーナスのこと	賞与に関しては、支払い義務はありません。また、一時的に支給するもので、支給ルールは自由に変更できます。	△
退職金	退職した労働者に対し支払われる報酬のこと	退職金は、毎年加算されるもので、退職時に精算します。過去の加算分(労働者の権利)の変更はできません。	◎



【不利益変更とは】

不利益変更とは、労働条件の変更によって、企業が労働者の既得の権利を奪い、労働者に不利益な条件に変更することをいいます。

一度、就業規則を作成して労働者に周知してしまうと、その後条件悪化の変更は大変難しくなります。「労働者が不利益になるような会社の一方的な変更は認められない」という最高裁の判断があるからです。

不利益変更とは、

例) 今の基本給を下げること

例) 同じ報酬で、今の労働時間を伸ばすこと

例) 今まで支給していた家族手当を廃止すること

などが該当します。

【不利益変更の実施】

但し、最高裁は「就業規則の不利益変更は認めない」としながらも、高度な必要性にもとづいた「合理的」な変更であれば認める旨の判断もしています。

この「合理的」とは下記を考慮して判断します。

- ①労働者が被る不利益の程度
- ②変更の必要性
- ③変更後の内容自体の相当性
- ④代償措置、その他関連する他の労働条件の改善状況
- ⑤労働組合等との交渉の経緯
- ⑥他の従業員の反応
- ⑦同種事項に関する我が国社会における一般的状況

グローセンプートナーからのご提案

人事制度の構築・再構築は、会社にとって大きなイベントです。

当社のビジネスモデル・今後の戦略・ありたい組織風土・社員が求めるキャリア・働き方の変化・社員の年齢分布・将来の人件費推移・労務リスクの低減など、考慮しないといけないことが多岐にわたります。

多面的に議論することは大切ですが、一方で複雑な仕組みにすると、人事制度運営にコストがかかります。必要なことは、人を育成すること・上司と部下とのコミュニケーションを活性化させ、適材適所を図ることだと考えております。よって、多面的に議論して、シンプルな仕組みを設計することが大切です。

このセミナーでは、できる限り経営・マネジメント・人材育成と人事制度を繋げ、要点を押さえて、最低限必要なワークのみをお伝えしてきました。

添付している【事後課題アンケート】を、経営者・人事の皆さんで議論しながら、自社にあった人事制度を策定していただければ幸いです。

ただ、自社で人事制度を設計したり、教育することが難しいようでしたら、下記のようなサービスを用意しておりますので、お気軽にお声がけください。

グローセンプートナーのサービス

	お悩み	サービス	費用（すべて税抜）
1	自社で人事制度設計を進める 専門性・リソースがない	人事制度構築 コンサルティング	500万円～ 設計範囲によって変動します
2	経営者・人事部門の人事制度に 関する知識を高めたい	人事制度セミナー＆ 簡易コンサルティング	30万円～（2時間程度） 内容はカスタマイズします
3	現行の人事制度にどのような問題 があるのか整理したい	人事制度・報酬データ分析	100万円～ 分析範囲によって変動します
4	人事制度設計のアドバイザーが 欲しい	人事制度構築の アドバイス	20万円/月～ 資料分析時間も加算します
5	評価者研修を実施したいが、社 内講師をできる人がいない	評価者研修 （講師派遣型）	50万円/日～ 内容はカスタマイズします
6	評価者研修を実施したいが、教 材作成の時間がない	評価者研修 （研修テキスト・スライ ドのデータ提供）	10万円/コンテンツ

オンライン無料相談

1時間程度のミーティングは、コンサルタントが無償でアドバイスいたします。

info@growthen.co.jp グローセンプートナー 島森宛にご連絡ください

【発行】

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F
03-6215-8717

株式会社グローセンパートナー

<http://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。
これらの許諾については小社までお問い合わせください。