

# 総額人件費適正化の手法

---



人事戦略研究所

株式会社 新経営サービス

<https://jinji.jp>

## — 目 次 —

|                              |    |
|------------------------------|----|
| I. 総額人件費の適正化とは？              | 1  |
| II. 「適正な人件費」の考え方（1）          | 3  |
| III. 「適正な人件費」の考え方（2）         | 5  |
| IV. 中長期シミュレーションによる人件費ギャップの把握 | 9  |
| V. 人件費適正化の方向性                | 11 |
| VI. 具体的施策①：定期昇給の見直し          | 13 |
| VII. 具体的施策②：複線型人事制度          | 15 |
| VIII. 具体的施策③：業績連動型賞与制度       | 17 |
| IX. その他の施策項目                 | 19 |

---

## I. 総額人件費の適正化とは？

---

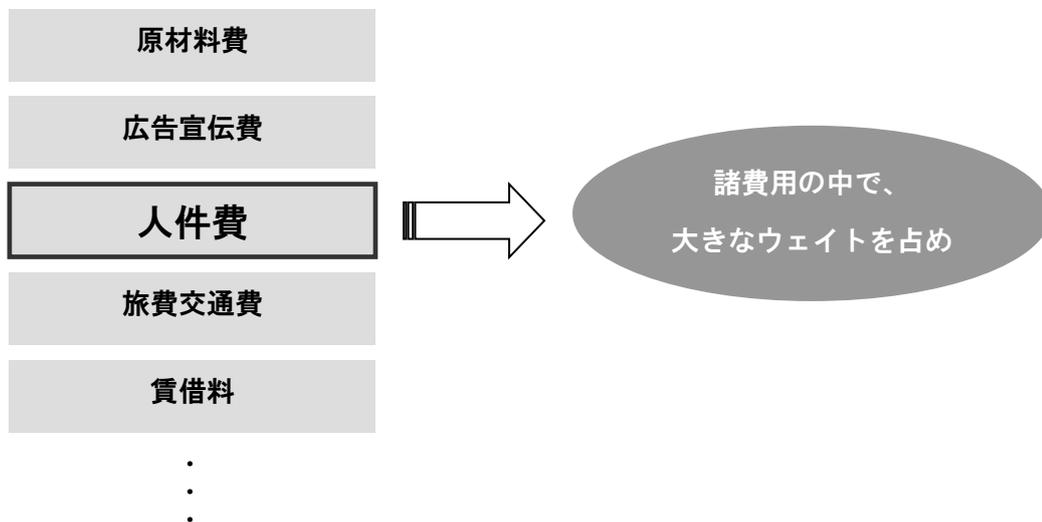
数ある費用項目の中で、「人件費」はどの企業にとっても大きなウェイトを占めています。特に、労働集約型産業や人的資本サービス業においては、費用の大半が人件費であるケースも珍しくはありません。

「費用」というのは、一側面においては“投下資本”と捉えることができるため、企業活動の維持・発展のためには必要不可欠な存在です。しかしながら、特に民間企業においては、利潤追求という企業命題を無視することはできない以上、無駄な費用は極力省き、効率的・効果的な費用支出を目指すことが求められています。少ない経費（投資）で最大限の売上（効果）を創出し、その結果として多くの利益を出すことが理想であることは言うまでもありません。

以上の観点から、大きな費用項目である人件費についても、できる限りのコスト削減が求められることとなります。但し、人件費の削減を追求しすぎると、人材のモチベーション低下などの人的リスクを顕在化させる恐れがあるため、どの程度の人件費水準に落ち着かせるべきかについては、十分な分析と意思決定を踏まえることが必要です。同業／同規模企業の人件費水準を参考にしながら、最終的には自社の考え・方針に基づいて“自社にとっての適切な人件費水準（＝適正な人件費水準）”を決定することとなります。

「総額人件費の適正化」とは、単に業績に応じて人件費を削減することではありません。あくまでも、自社の企業規模／業種／将来動向／人材ポリシーなどの諸要素に基づき、“あるべき人件費水準”を導出し、当該水準に人件費実績値を近づけることを意味します。従って、理論的には、企業の状況によっては、人件費水準を上げることが人件費の適正化になるケースも有り得ます。但し、実際には“あるべき人件費水準”よりも人件費実績値がオーバーし、その抑制・コントロールに手をこまねいている企業が殆どであると思われます。従って、本冊子では、人件費をあるべき水準まで下方修正する場合の考え方や具体策についてご紹介していくこととします。

◆ 費用における人件費のウェイト



◆ 適正な人件費のイメージ

- ◆ 自らが属する業界／業種における、他社企業の人件費水準
- ◆ 自社と同規模企業の人件費水準
- ◆ 業界及び自社の中長期的な業績動向／予測
- ◆ 自社における報酬ポリシー（報酬とモチベーションの関係性）
- ◆ 大株主や投資家などのステークホルダーの存在

などを総合的に考慮することを通じて、

自社にとっての

**適正な人件費**

を目指す

---

## Ⅱ. 「適正な人件費」の考え方（1）

---

人件費の適正化を進めるにあたっては、まずはじめに自社にとっての「適正な人件費」を導き出すことが必要になります。前掲の通り、「適正な人件費」とは複数の諸要素を総合的に考慮することによって算出されるものであるため、一義的に決定するもの／決定すべきものではありません。同業他社／同規模他社の人件費水準や自社の業績予測などを多面的な側面から分析した上で、十分な検討に基づきあるべき人件費水準を導出していくことになります。

この「適正な人件費水準」の設定を誤ると、最終的な目標である「人件費の適正化」そのものの妥当性が損なわれ、結果として企業業績に大きな負の影響をおよぼすことになりかねません。従って、短視眼的／感覚的な数値設定に陥ることのないよう注意が必要です。必要に応じて、外部の専門家に分析／設定支援を依頼することも一法です。

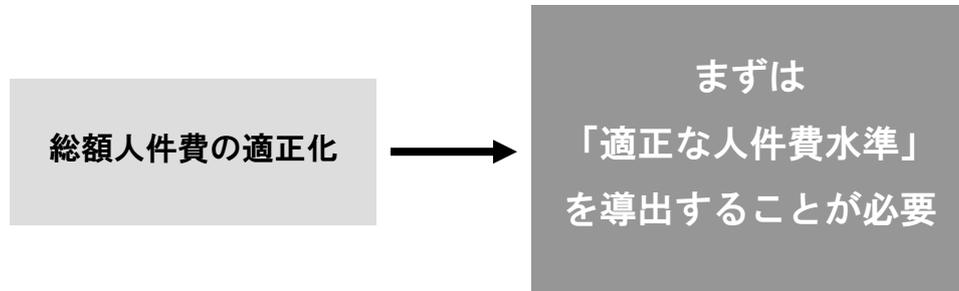
上述の通り、適正な人件費水準は複数の諸要素を考慮して決定することになりますが、本冊子では、実務上において特に重視すべき観点をご紹介します。

1つは、人件費と企業業績の関係性を示す経営指標です。具体的には、売上高対人件費比率や労働分配率などが該当します。人件費に関する当該指標を同業他社／同規模他社と比較することは、人件費の適正性を効率性／効果性の観点から判断することの一助になります。

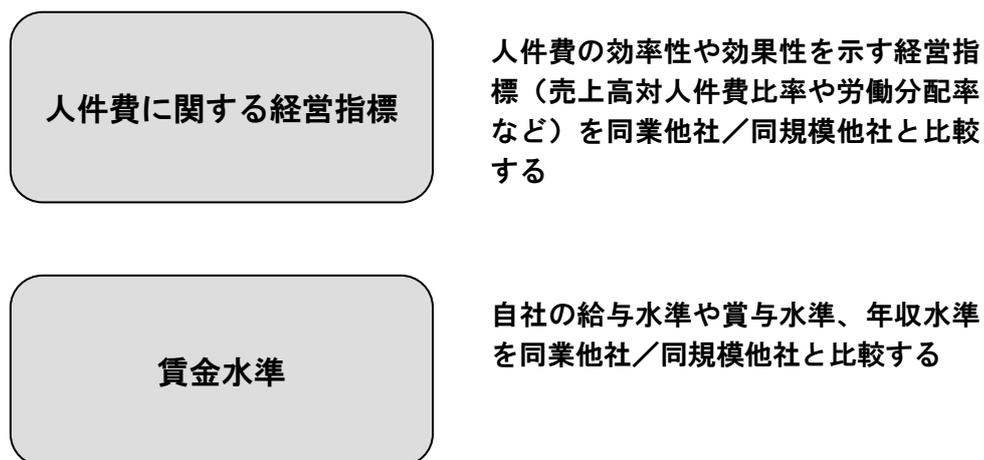
もう1つの観点は、給与／賞与などの賃金水準です。同じような業種、同じような企業規模の会社と比べて、自社の賃金水準が比較的高水準にある場合には、自社人件費水準の適正性に問題がある可能性があります。

以上2つの観点は、自社にとっての適正な人件費水準を“客観的な側面”から判断するにあたっての重要なポイントとなります。数値的側面からの客観的評価は、人件費水準に対する経営陣／社員双方への納得性を得る上でも重要な要因となるため、人件費の適正化に向けて必ず実施すべきプロセスになります。

◆ 人件費の適正化に必要な「適正な人件費水準」



◆ 適正な人件費水準の導出に関する2つの重要観点



## Ⅲ. 「適正な人件費」の考え方（２）

### 1. 人件費に関する経営指標の他社比較

適正な人件費水準を導出するにあたり、ベンチマークターゲットとすべき人件費指標としては、「売上高対人件費比率」と「労働分配率」がメインになります。

「売上高対人件費比率」は、その名の通り、売上高全体に占める人件費総額のウェイトを示す経営指標です。企業経営の根源的アウトプット指標である売上高に対し、人的資本の効率性／効果性を表す指標であると捉えることができます。同業他社に比して、当該比率が高い場合には、人件費（人材）の有効活用に見直しの余地がある可能性があります。

なお、売上高に占める人件費の比率は、業種が異なると大きく異なる場合があります。製造業のように原材料費ウェイトが多い場合には、売上高対人件費比率は低くなりますが、人的資本サービスの場合には、当該比率は相対的に高くなります。従って、異業種の同規模他社との比較をする場合には、業種特性に注意する必要があります。

もう1つのターゲット指標は、「労働分配率」です。この「労働分配率」とは、付加価値に占める人件費の割合を意味します。付加価値とは、企業活動によって創出された価値のことです。付加価値の具体的算定式には幾つかの方法があり、その捉え方に一定の差異はありますが、広義の付加価値の考え方は、売上高から原材料費／外部購入費を差し引いた金額になります。

売上高対人件費比率と同様に、労働分配率が同業他社に比して高くなっている場合には、人件費水準の適正性が損なわれている可能性があるため、詳細な要因分析及びその結果を踏まえた上での人事制度の見直し等の検討が必要となります。

また、労働分配率についても、（売上高対人件費比率ほどではないものの）業種によって平均水準が異なるため、同規模他社との比較時には一定の留意が必要です。

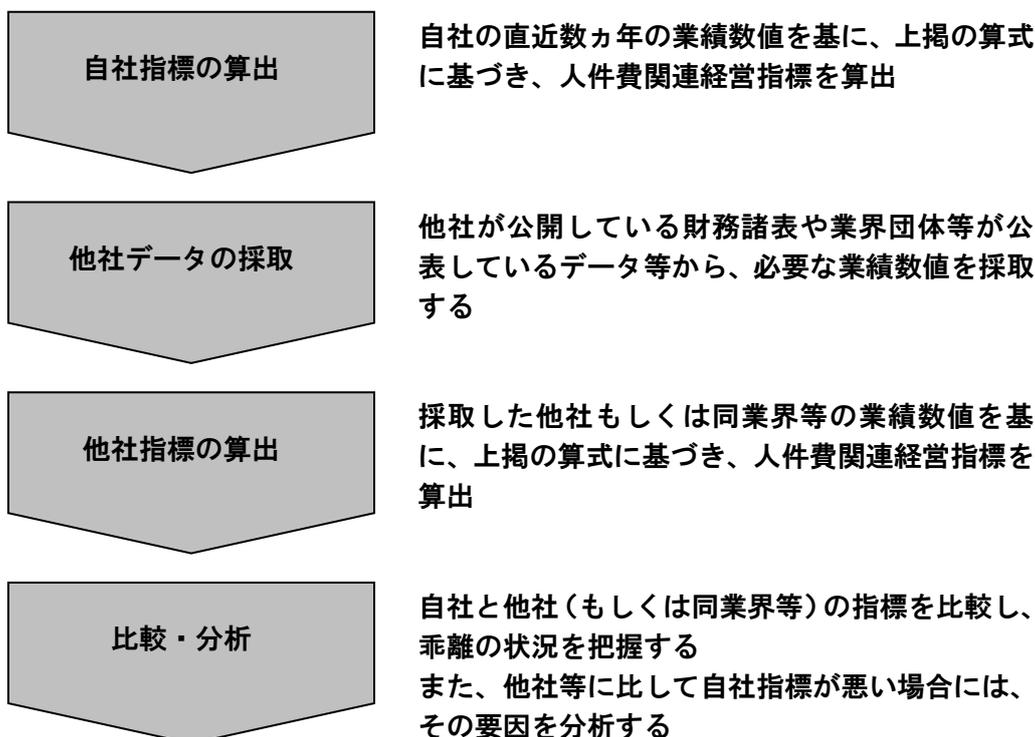
他社とのベンチマークをするにあたっては、同業／同規模他社の当該データを入手することが必要になります。ベンチマーク対象企業が上場企業の場合には、ホームページ等に公開されている財務諸表や有価証券報告書などからデータを採取することが可能です。

非公開企業の場合には、行政機関や業界団体の統計データ／発表資料などから、必要データを採取することになります。

◆ 人件費に関する2つの経営指標

|                  |  |
|------------------|--|
| <p>売上高対人件費比率</p> | <p>算出式： 人件費／売上高</p> <p>業種によって、売上原価のウェイトが大きく異なるため、当該比率も業種間で大きく異なる点に留意</p> |
| <p>労働分配率</p>     | <p>算出式： 人件費／付加価値</p> <p>付加価値は、売上高から原材料費や外部購入費を差し引いた金額</p>                |

◆ ベンチマークの実施プロセス



## 2. 賃金水準の他社比較

総額人件費は、給与・賞与・退職給付費用・法定福利費などから構成されます。このうち、いわゆる賃金に該当する「給与・賞与」が総額人件費の大半を占めることは言うまでもありません。法定福利費も賃金水準に応じて決まってくることを考えると、人件費の水準は、賃金水準（給与・賞与）が大きく影響していることになります。

同業他社や同規模他社と比べて自社の賃金水準が高い場合には、従業員のモチベーションアップや有能人材の採用・リテンションにつながる可能性があるため、人材マネジメント上の一側面においてはメリットを有していることになります。

しかしながら、例えば同業他社／同規模他社に比して企業業績は同程度もしくは悪いにもかかわらず、賃金水準は相対的に高額になっている場合には、人件費管理上大きな問題を有していると考えられます。

人件費の適正化を目指す観点からは、企業業績との関係性が乏しい高額な賃金水準は、見直しを図る必要があります。従って、賃金水準に関する他社ベンチマークを通じて、自社にとっての適切な賃金水準とその結果としての人件費水準を見極めることが重要です。

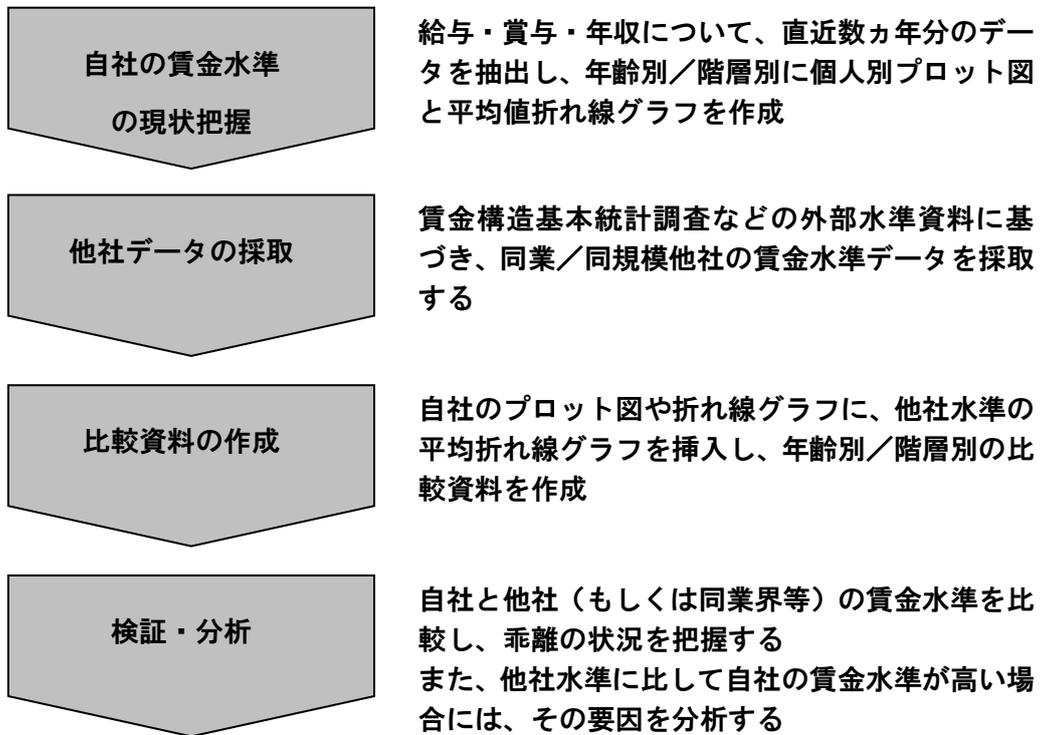
賃金水準のベンチマークに際しては、まずは自社の賃金水準の状況を把握することが必要になります。具体的には、給与・賞与・年収について、直近数年分のデータを抽出し、年齢別／階層別に個人別プロット図と平均値折れ線グラフを作成します。

他社水準については、同業／同規模他社の賃金水準データを採取する必要があります。最も頻繁的に使用されており、かつ入手しやすいデータは、厚生労働省が公表している「賃金構造基本統計調査」のデータになります。主要な業種であれば、当該データを通じて、同業／同規模他社の平均賃金水準を採取することが可能です。

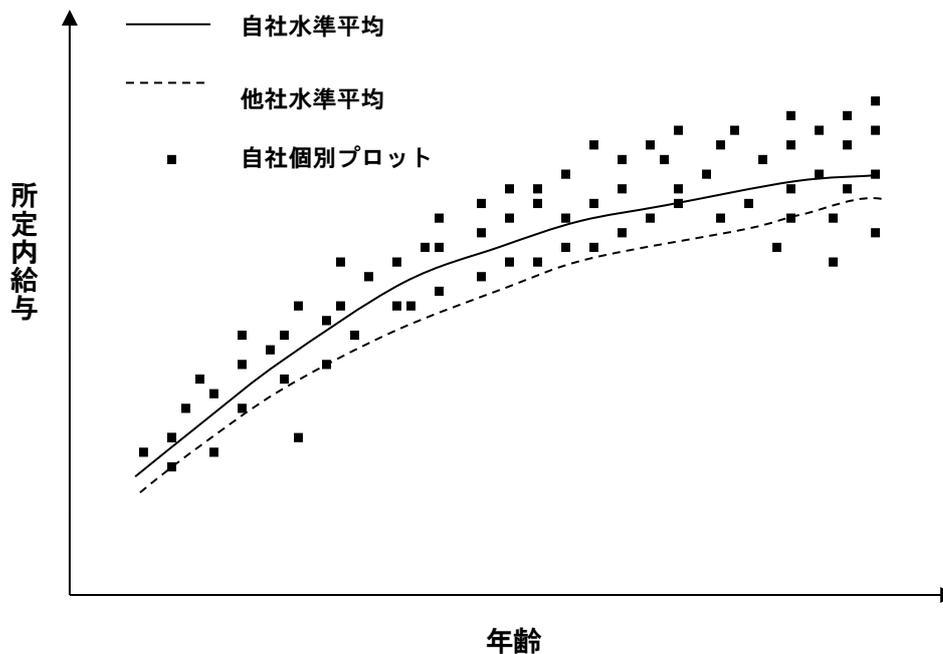
外資系企業や専門的職種の場合には、外資系コンサルティング会社等が実施しているコンペンセーション・サーベイのデータを活用することも一法です。但し、当該データの採取には費用がかかるケースが殆どです。

ベンチマーク作業は、人事担当者に時間的余裕があれば、社内で十分に実施可能なプロセスです。経営陣や社員への納得性等を担保したい場合には、外部の人事コンサルティング会社を活用する方法もあります。

◆ 賃金ベンチマークの実施プロセス



◆ 賃金水準ベンチマークのイメージ図



## IV. 中長期シミュレーションによる人件費ギャップの把握

前章の方法を通じて、人件費水準の外部比較を実施した後、自社の業績状況／将来見通しや報酬ポリシーなどを総合的に踏まえた上で、自社にとっての“あるべき人件費水準”＝“適正な人件費水準”を導出することになります。

自社にとっての適正人件費水準を明らかにした後、人件費の適正化に向けて次に実施すべきステップは、適正水準と実態水準のギャップ把握です。ギャップ把握の結果、もし適正人件費水準を「100」とした場合に、実態水準が110や120のようにあるべき水準を上回っている場合には、人件費の削減・抑制を検討しなければなりません。

ギャップ把握の視点としては、時系列の観点から2つに区分することができます。1つは過去比較です。これは、確定値である過去の人件費と適正人件費水準を比較することを通じて、人件費ギャップを把握することです。実績数値に基づく比較であるため、客観的な分析効果を有しており一定の実施有意性はあるものの、一方であくまでも過去の“結果”に過ぎずコントロールの対象とはなり得ません。

人件費の適正化は、現在を含めた将来に向かって実施するものです。従って、今期以降の人件費水準を如何にしてあるべき水準に収めるかが重要になります。そのためには、現行の人材マネジメントを維持した場合に、今期以降の人件費水準がどのように推移していくかを予測し、当該予測値と適正人件費水準を比較することを通じて、将来に向かっての人件費ギャップを把握する必要があります。

今期以降の人件費推移の予測値は、具体的には「中長期人件費シミュレーション」によって試算することになります。人件費ギャップがある場合に、その乖離の解消（＝人件費の適正化）を制度改定等を通じて実現する場合には、3年程度以上の期間を要すると考えられるため、“中長期（3年以上）”の人件費シミュレーションが必要になります。今期1年のみの単年度シミュレーションでは、適正化に向けた制度改定の方角性を本質的観点から特定することは困難になるため、注意が必要です。

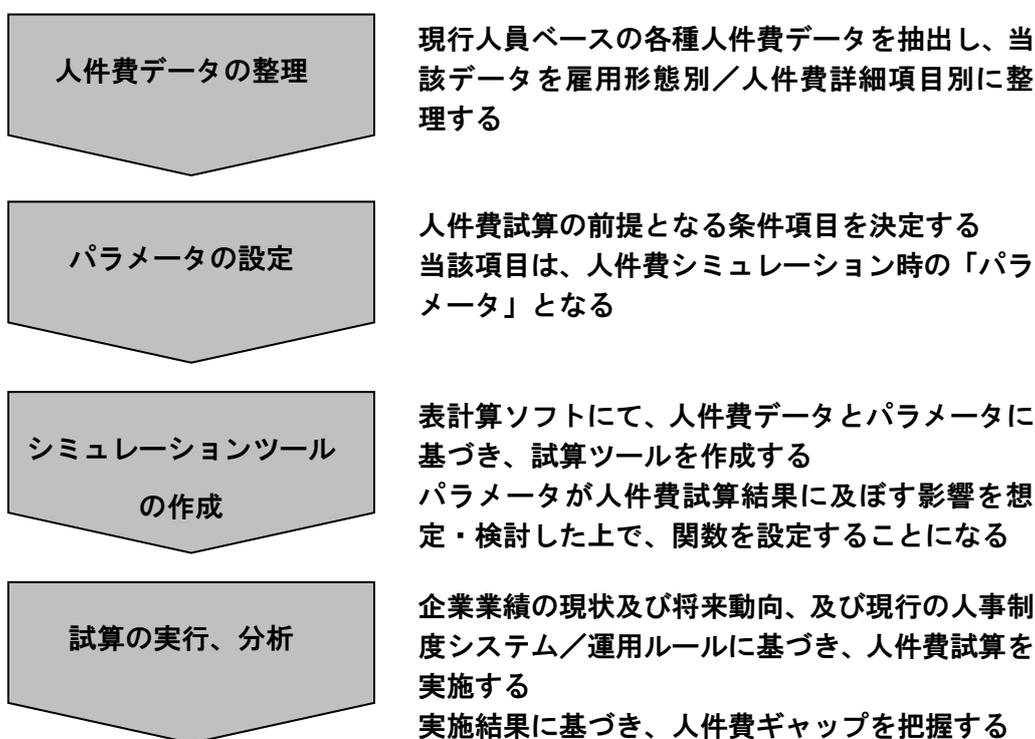
中長期人件費シミュレーションの具体的方式と実施ステップは、次ページの通りとなります。なお、当該シミュレーションツールは、表計算ソフトを使用して作成することを前提としています。

◆ 人件費シミュレーションの手法

|       | 個人別シミュレーション方式  | 総額シミュレーション方式  |
|-------|--|---|
| 実施方法  | <ul style="list-style-type: none"> <li>前提条件をパラメータとして設定した上で、当該パラメータ値を入力／変更することにより、各人件費項目の個人別人件費額が変動する方式。</li> <li>個人別人件費額を単年度毎に総計することにより、総額人件費の経年試算が実行される。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>前提条件をパラメータとして設定した上で、当該パラメータ値を入力／変更することにより、各人件費項目の単年度総額(※雇用形態別)が直接変動する方式。</li> <li>人件費項目別(かつ雇用形態別)に、総額ベースでの経年試算を行うことになる。</li> </ul> |
| メリット  | <ul style="list-style-type: none"> <li>短期的試算については、総額方式よりも試算精度が高まる可能性がある。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>複数の前提条件の設定が容易</li> <li>状況に応じたカスタマイズが容易。</li> <li>長期的試算への対応が容易。</li> </ul>  |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"> <li>複数の前提条件の設定が困難。</li> <li>状況に応じたカスタマイズが困難。</li> <li>長期的試算への対応が困難。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>短期的試算については、個人別方式よりも試算精度が劣る可能性がある。</li> </ul>   |

中長期的人件費試算を行う観点からは、  
『総額シミュレーション方式』の方が使用性が高い

◆ 中長期人件費シミュレーションの実施手順



---

## V. 人件費適正化の方向性

---

中長期の人件費シミュレーションに基づき人件費ギャップを把握した結果、今期以降の人件費水準予測値があるべき人件費水準を大きく上回る場合には、人件費の削減・抑制を検討しなければなりません。

ここで重要なことは、人件費の削減・抑制には、「短期的施策」と「中長期的施策（抜本的施策）」の2種類があるということです。

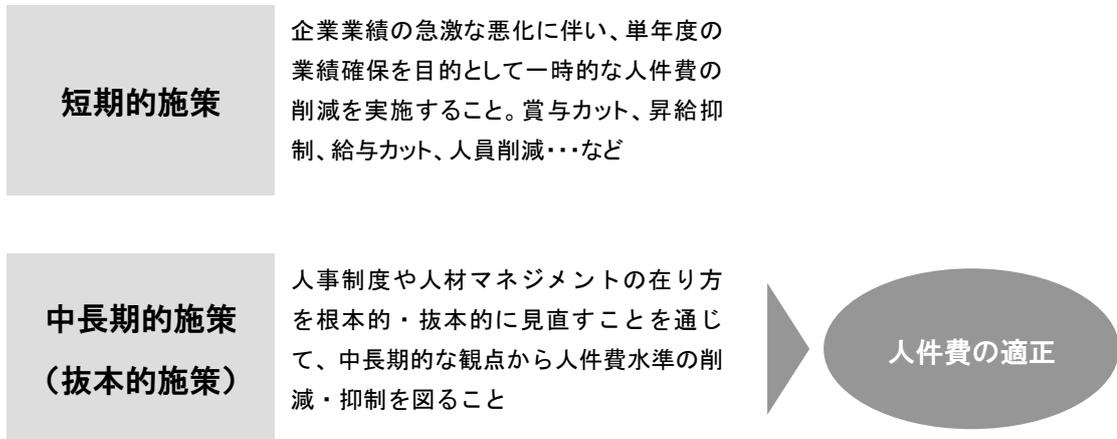
「短期的施策」は、企業業績の急激な悪化に伴い、単年度の業績確保を目的として一時的な人件費の削減を実施することです。賞与カット、昇給抑制、給与カット、人員削減・・・などが短期的施策の一例として挙げられます。

一方の「中長期的施策」とは、人事制度や人材マネジメントの在り方を根本的・抜本的に見直すことを通じて、中長期的な観点から人件費水準の削減・抑制を図ることです。本冊子のテーマである「人件費の適正化」を実現するためには、この「中長期的施策」を検討・実施することが必要になります。短期的施策はあくまでも臨時的・時限的な措置でしかありません。短期的施策の繰り返しを通じて、金額面のみの帳尻を合わせたとしても、社員のモチベーションダウン等のリスクを顕在化させる恐れがあります。人件費水準を“あるべき適正値”に近づけるためには、人事制度等の根本的問題を把握した上で、課題解決型の人件費抑制施策を立案実施することが求められます。

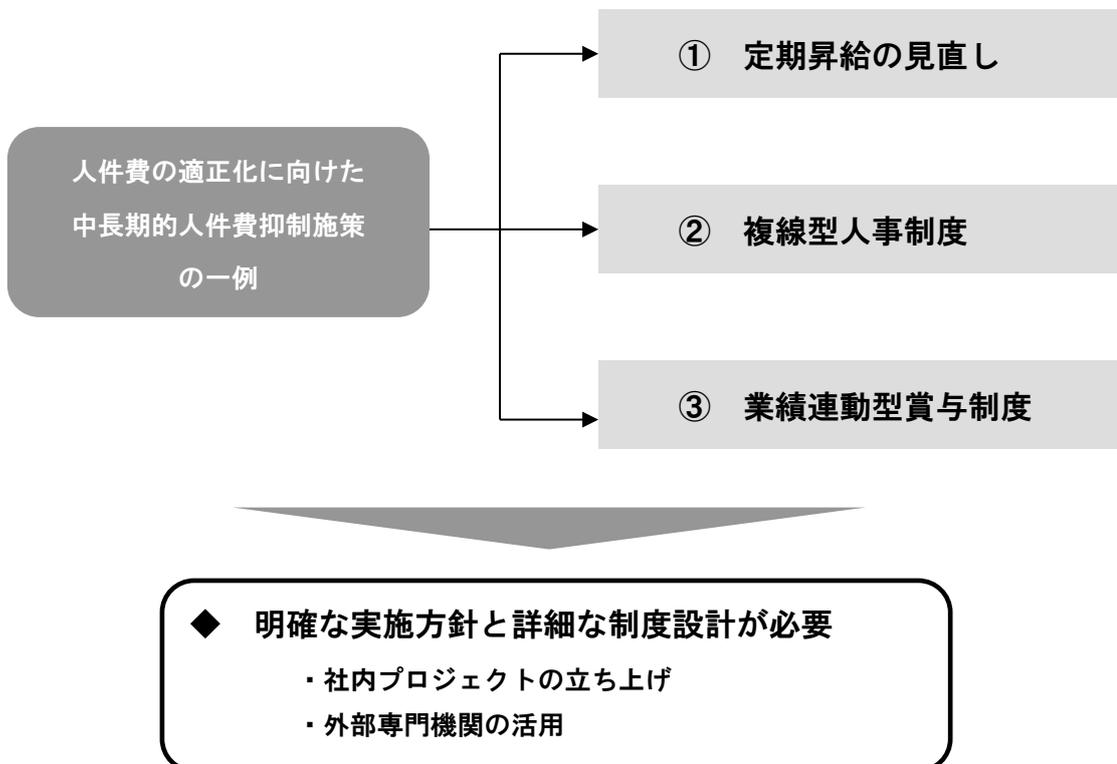
人件費適正化に向けた中長期的人件費抑制施策としては、現行人事制度の人件費上の問題に応じて複数の解決策が想定されます。その中で、本冊子では、実施の必要性や可能性が高いと考えられる3つの施策について、施策概要をご紹介します。具体的には、「①定期昇給の見直し」「②複線型人事制度」「③業績連動型賞与制度」の3施策です。

これらの中長期的施策は、抜本的な制度改革になるため、立案・実施に際しては「明確な実施方針」と「詳細な制度設計」が必要になります。従って、効率的・効果的に改革を進めるためには、社内プロジェクトを立ち上げたり、人事コンサルタントなどの外部専門機関を活用することが望ましいと言えます。

◆ 人件費の削減・抑制に向けた施策タイプ



◆ 中長期的な観点からの人件費抑制施策



---

## VI. 具体的施策①：定期昇給の見直し

---

多くの企業において、年に1回、毎春頃に「定期昇給」が実施されています。“狭義”の「定期昇給」とは、年次経過に伴いほぼ自動的に昇給する仕組みのことです。年齢給や勤続給などが1年ごとに昇給するケースが該当します。

定期昇給は、

- ◆ 年齢上昇に応じた生計費の確保
- ◆ 社員に対する昇給インセンティブの付与 . . .

などの実施目的やメリットを有しているため、日本企業の多くが採用している報酬機能です。平成大不況に伴う成果主義の導入により、定期昇給の廃止に踏み切った企業があるものの、依然として実施比率は高いと推察されます。

なお、“広義”の定期昇給には、毎年の評価結果に応じた昇給（職能給、レンジ型職務給など）も含まれますが、本ページでは“自動的に昇給する仕組み”を「定期昇給」の定義として据えることとします。

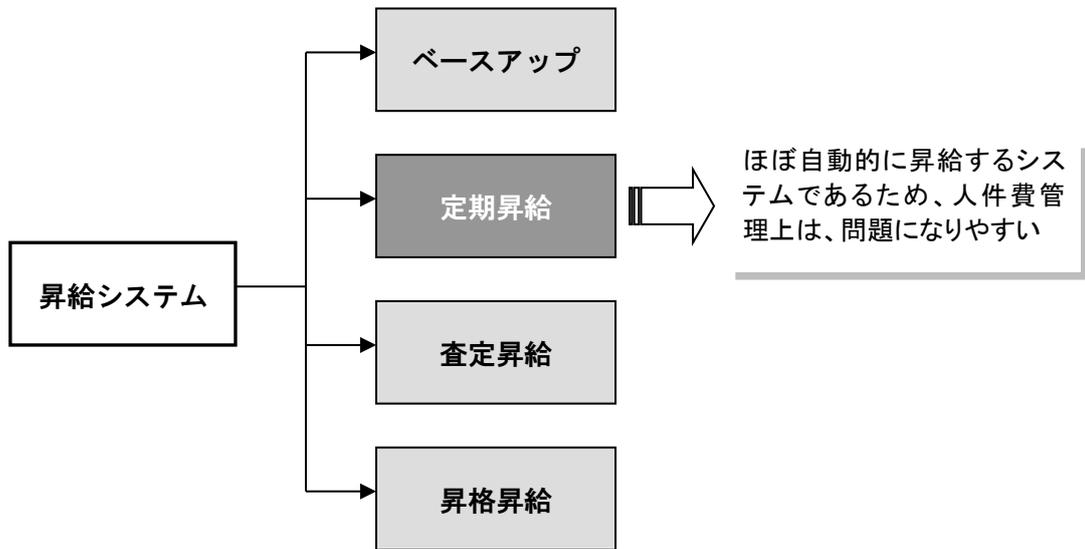
上述の通り、定期昇給には日本企業の特性を踏まえた人材マネジメントを実施する上での有意な目的やメリットを有しているため、一側面においては効果的施策であるとみなすことができます。

しかしながら、定期昇給は、企業業績や社員パフォーマンスに関係なく、時間的経過という要因のみによって経年的に人件費を増加させる仕組みであるため、人件費コントロール上は安易に看過できるものではありません。特に、人件費ギャップの要因が「年功的な賃金システムに起因する」場合には、定期昇給を廃止もしくは見直すことが人件費適正化施策の一環として必要になってきます。

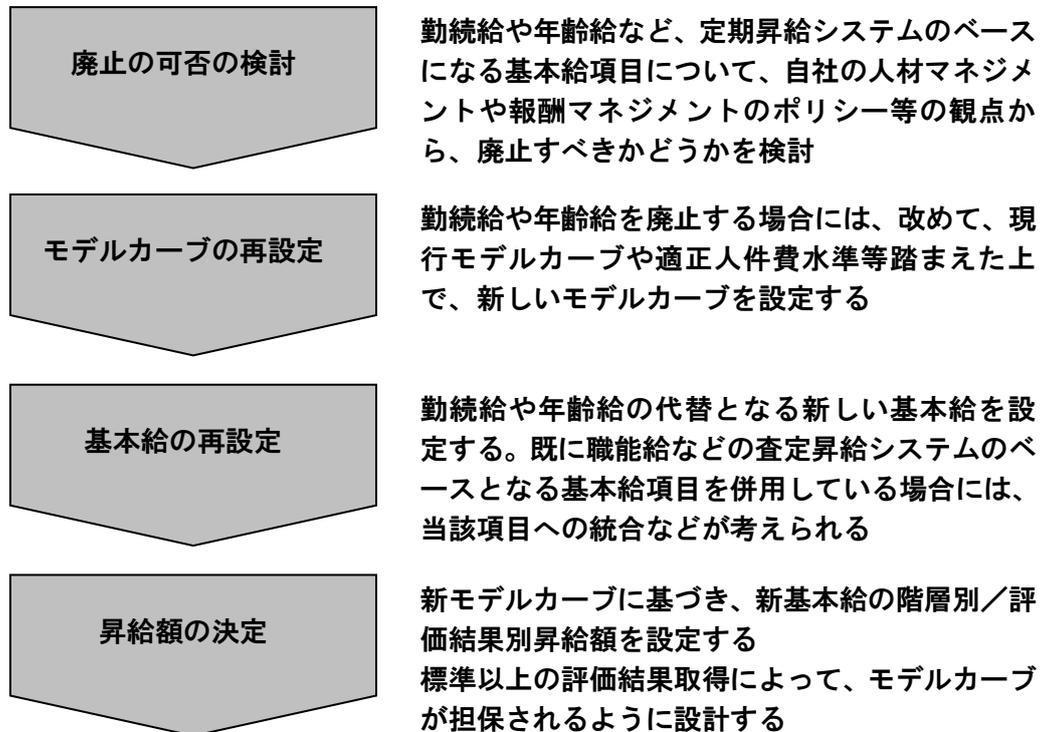
定期昇給の見直しの方向性としては、まずは廃止の可否を検討します。仮に廃止をしたとしても、人事考課において標準以上の評価結果を獲得した場合には現行と同額の昇給額を付与することにすれば、賃金モデルカーブや社員モチベーションにマイナスの影響を与えることはある程度回避させることができます。

年功的な昇給システムが必ずしも悪いわけではありませんが、会社としては社員に標準以上のパフォーマンスを求めてしかるべきであるため、基本的には評価に応じて昇給額を決定すべきであると考えます。

◆ 昇給システムの区分



◆ 定期昇給見直しの実施ステップ



## Ⅶ. 具体的施策②：複線型人事制度

数百名規模の中堅企業では、“多様な職種／多様な就業観／多様な特性”の人材が存在するケースが多いと思われます。このような多様性を有した人材構成であるにもかかわらず、単一的な人材マネジメントを適用していると、人材の効果的活用に至らないだけでなく、人件費の適正配分が実現されていない可能性があります。

人材獲得の主を新卒定期採用としている企業の場合、日本的調和志向の結果として、意識的／無意識的のいずれを問わず、どうしても“横並び主義”的な人材マネジメントに陥りがちです。その制度的背景には、すべての人材を1つの人材マネジメントシステムによって単一的／画一的に管理しているという実態が往々にして存在します。

終身雇用や年功序列型賃金は、成果主義の台頭によって崩壊したと言われたこともありますが、表面的な制度上は成果・実力型の人材マネジメントシステムに見えても、実態としては旧来型の日本的人材マネジメントシステムと同じもしくは類似しているケースが依然として多いのではないかと推察されます。

人件費の適正化を図る観点からは、会社が求める役割やそれに対する個々のパフォーマンスに応じて人件費を配分することが理想です。具体的には、単一的／画一的な人事管理ではなく、キャリアパスごとに求められる役割や能力に応じた報酬水準を設定することです。これを制度的に実現するための一手法が「複線型人事制度」になります。

「複線型人事制度」を導入する場合、まずはじめに検討すべきことは、人材のキャリアパスをどのように区分するかです。当該制度におけるコース設定のベースとなるため、慎重かつ十分な検討が必要です。一般的な区分概念としては

- ◆ 基幹性： 「総合職と一般職」、「企画・技術職と事務・技能職」など
- ◆ 役割性： 管理職以上の「ライン管理職とスタッフ管理職」など
- ◆ 地域性： 「全国勤務社員と地域限定社員」など

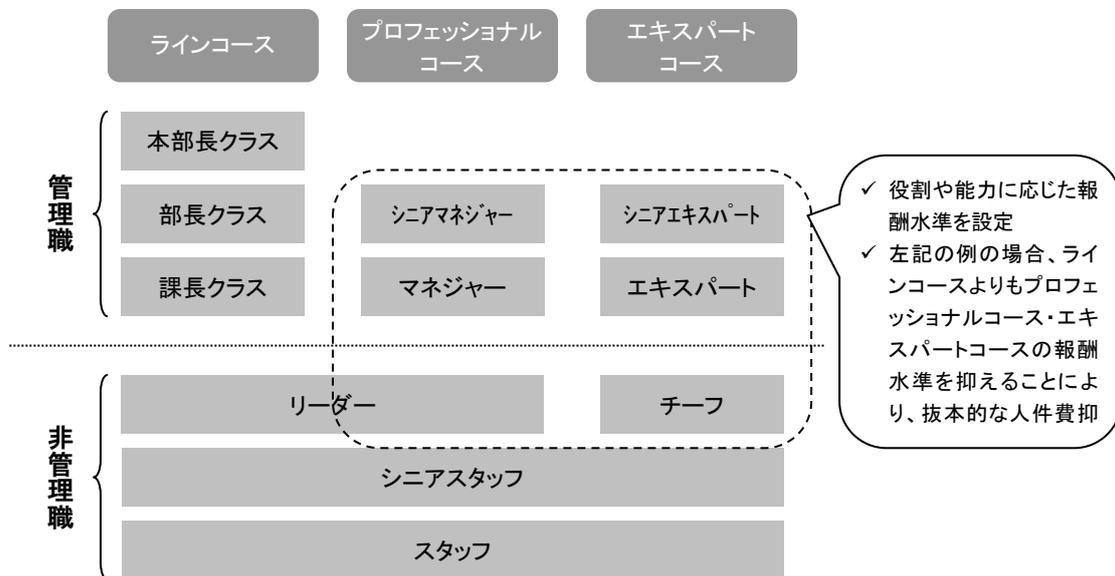
などが挙げられます。

複線型人事制度の導入に際して最も注意すべきことは、コースごとの「明確な役割／能力要件の設定」です。これを疎かにすると、たとえ人件費抑制が実現できても、社員のモチベーションを大きく損なうリスクがあります。

◆ 複線型人事制度のポイント

- キャリアパスごとに、求められる役割や能力に応じた報酬水準を設定することにより、単一的／画一的な人事管理の場合と比べて、人件費の抑制と結果としての人件費適正化につながる場合がある
- キャリアパスごとに明確かつ有意な役割／能力を設定した上で導入しないと、社員のモチベーションを下げる要因になりかねない
- コース転換の要件を明確化しておかないと、無秩序なコース転換に陥りやすく、結果として複線化した意味が薄れてしまう恐れがある
- ルールに則った運用が行われるように、人事担当者は逐次チェックをする必要がある（複線型人事制度を導入したものの、運用の甘さによって制度が形骸化してしまうケースもある）

◆ 複線型人事制度の導入イメージ（例）



## VII. 具体的施策③：業績連動型賞与制度

企業業績は、国際的／国内的な経済環境の変化、業界動向、その他の様々な外的／内的要因によって、経営者や経営陣の予測を超えて変化する可能性があります。従って、予め業績の将来予測に基づいて自社のあるべき人件費水準（＝適正人件費水準）を設定しておいても、不可避な環境変化によってその前提が覆されてしまう事態も起こりえます。

環境変化による業績変化が生じた場合であっても、人件費水準を一定の適正レンジ内に収めることが、人件費コントロール上は必要不可欠になります。そのためには、人件費と企業業績の間に連動性を付与しておかなければなりません。すなわち、業績連動型の報酬制度の導入です。

業績連動型の報酬制度を月例給与で実践することは、仕組み的には可能ですが、社員のモチベーションへの影響を考慮すると得策ではありません。企業業績に応じて、生活の糧である月例給与が大きく上下変動してしまうと、計画的な生活設計に支障をきたす恐れがあるからです。

一方で、業績連動型の賞与制度は、多くの企業において採用可能なシステムです。なお、ここでの「業績連動型賞与制度」とは、『会社もしくは部門の業績数値に基づく客観的な賞与算定方式に基づく賞与制度』と定義します。賞与決定に際しては、ほとんどの日本企業がなんらかの形で業績要素を反映していますが、人件費の適正化を客観的かつ合理的に実現する観点からは、上記定義に基づいた業績連動型賞与制度の導入を検討することになります。

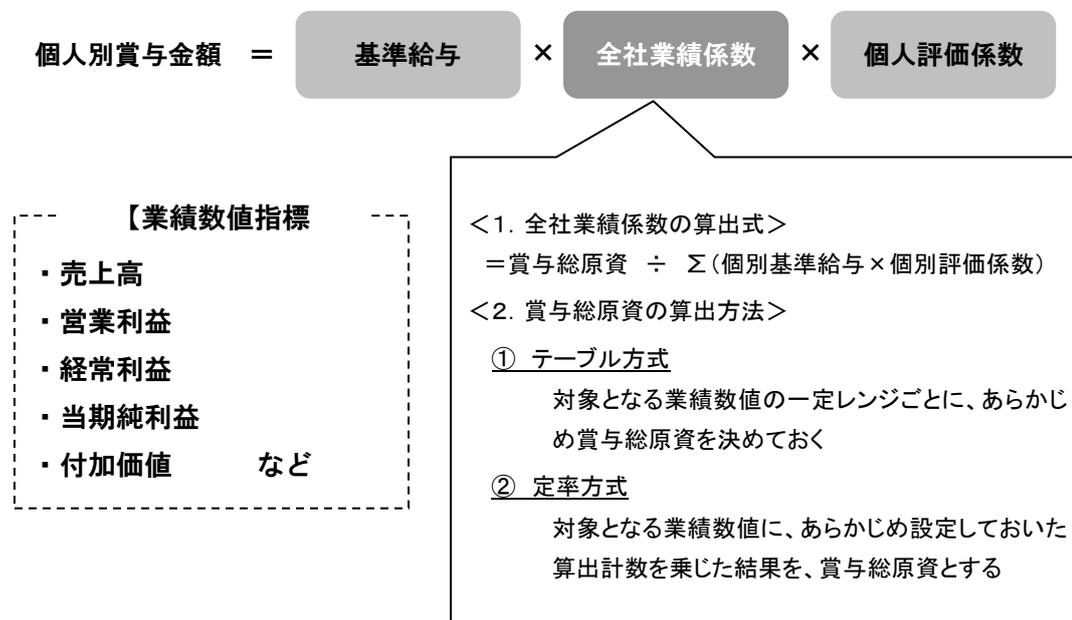
業績連動型賞与制度の主要機能は、「賞与原資の算定システム」と「原資の個別配分システム」に区分的ことができます。特に重要なのは、「賞与原資の算定システム」になります。企業業績に基づく客観性と納得性を担保した原資算定システムを設計することがキーポイントになります。

なお、原資算定の根拠となる企業業績数値については、代表的なものは「営業利益」と「経常利益」になります。大半の企業が当該指標を採用しているようです。自社の業績連動型賞与制度において、どのような業績数値指標を採用するかは、自社の企業戦略等に依拠することになりますが、可能な限り社員にとって分かりやすい指標にすべきであると考えます。

◆ 業績連動型賞与制度のポイント

- 全社もしくは部門の業績数値に基づく客観的な賞与算定方式を導入することにより、組織業績に応じた合理的・客観的な賞与原資の設定と個別配分を行うことができる
- 導入に際しては、①全社単位／部門単位の決定、②業績数値指標の決定、③原資変動幅の設定、④特約条項の設定、等が必要となる
- 業績連動型賞与制度を導入する以上、関連する業績数値結果を社員にディスクローズすることが前提となる
- 当該制度の設計・導入に際しては、複数の業績パターンに基づくシミュレーション作業が必要である

◆ 業績連動型賞与制度の設定イメージ（例）



---

## Ⅸ. その他の施策項目

---

人件費適正化に向けた中長期的人件費抑制施策として、前ページまでに3つの施策概要をご紹介いたしました。以下では、想定されるその他の施策項目を掲載しています。どの施策を実施するかは、人件費ギャップの状況や現行人事制度の人件費コントロール上の問題等に応じて決定されることになります。

### 人件費適正化の実現に向けた人件費抑制施策

- 属人的諸手当（家族手当／住宅手当）の見直し
- 職種別賃金制度の導入
- 昇格・昇進ルールの適正化（厳格化）に向けた見直し
- 役職定年制・役職任期制の導入
- 業務遂行体制の見直し（人事異動、職種転換など）
- 業務内容・手法の見直しに基づく、パート・アルバイトの活用

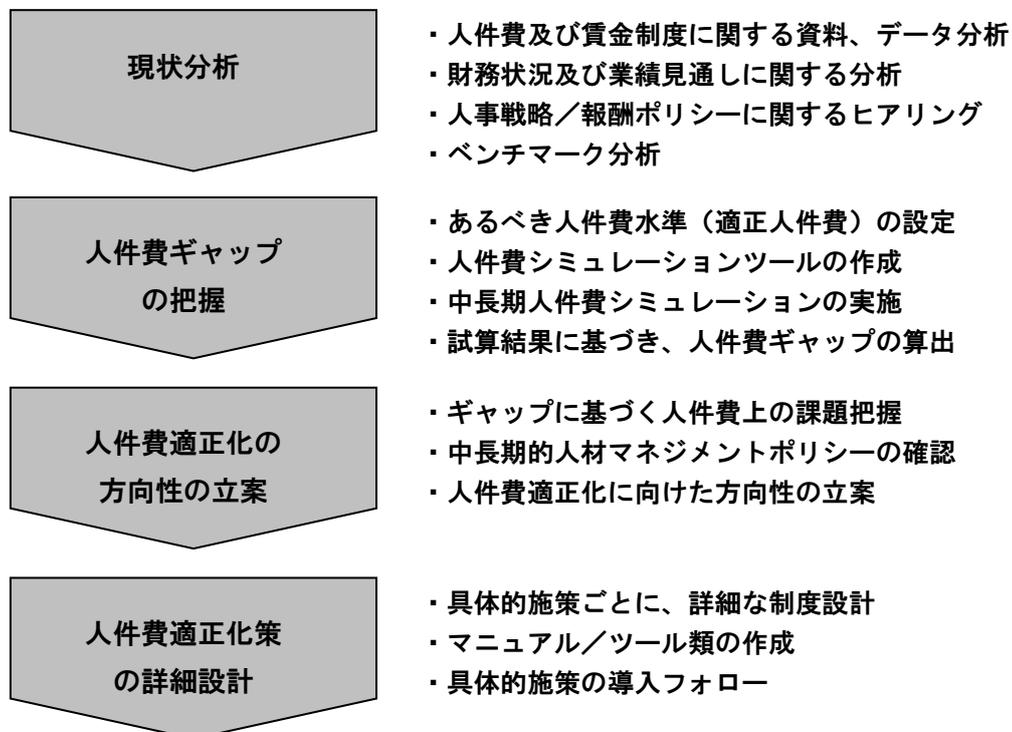
・・・など

## 「人件費の適正化」に関するコンサルティングサービスのご紹介

多くの企業において、人件費コントロールは重要な経営管理テーマです。特に、経済のグローバル化や金融システムの高度化によって、将来の経済動向の見通しを立てることが難しくなっている昨今においては、企業業績に応じて計画的かつシステム的に総額人件費を適正水準内にコントロールするための取り組みが、企業には求められることとなります。

人事戦略研究所では、人件費の適正化に向けたあらゆるコンサルティングサービスを展開しております。上場企業からベンチャー企業、中堅・中小企業まで、様々な業種・業界の人事コンサルティング経験で培ったノウハウをもとに、企業の実態に基づいた最適な人件費適正化プログラムの導入・実施についてご支援させていただきます。

### 「人件費適正化」に関するコンサルティングサービス



## 総額人件費適正化の手法

### ■執筆 岩下 広文 (いわした ひろふみ)

大学卒業後、国内事業会社において人事・総務等の実務に従事。その後、人事アウトソーシング会社、及び、外資系大手コンサルティングファーム(※監査法人系)にて人事コンサルティング業務に従事した後、現職。人事評価・賃金制度構築や退職金制度設計だけでなく、組織・人事面における幅広いテーマでのコンサルティング経験を有する。人事の実務経験を活かした運用性の高い制度設計に定評がある。

### ■会社概要

#### 株式会社新経営サービス

1957年、税理士事務所を創業以来、1978年に経営支援業務を分離独立。株式会社新経営サービスとして設立しました。一部上場企業から中堅・中小企業に至るまで関東・関西地区を中心に、グループ全体で2,000社を超える企業のご支援を行っております。

#### 人事戦略研究所

弊社の一組織である「人事戦略研究所」では、企業経営革新の観点から、人事評価・賃金・退職金などの各種人事制度の構築・導入コンサルティングを実施しています。これまで1,000社以上の企業様に対する支援実績があり、ほとんどの業種・業態の人事ノウハウを蓄積しています。それらのノウハウや実績は、金融機関や商工会議所など有力拠点での講演会、書籍、経営雑誌において、積極的に公開しています。

〒600-8102

京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階

TEL:075-343-0770 FAX:075-343-4714

E-mail:mas@skg.co.jp

製作 2009年6月 第1版発行

2017年5月 第2版発行

掲載の記事など、すべてのコンテンツの無断複写・転載を禁じます。

# 人事制度 総合情報 WEB サイトのご案内

[職種別の評価表、賃金表、職務記述書サンプル](#) PDF 配布中

[ダウンロード](#)

製造業・小売・建設業など、[業界別の人事制度設計ポイント&事例](#) 公開

[今すぐ見る](#)

[ジョブ型人事制度、定年延長・シニア活用](#) など、話題の人事制度のポイント解説

[今すぐ見る](#)

[50種類以上の無料小冊子](#)（人事制度構築マニュアルほか）配布中

[ダウンロード](#)

[給与・手当・賞与・退職金に関する 人事の統計資料](#) 公開

[今すぐ見る](#)

人事制度お役立ち情報は [jinji.jp](http://jinji.jp) にて情報公開中

QRコードを読み取っていただきますぐアクセス ▶



 [人事戦略研究所](#)

[検索](#)