

賃金水準見直しの勘所

岸本 耕平 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 組織開発グループ

住所：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 URL：http://jinji.jp/

日々、中小企業の人事の悩みを聞いています。自社の賃金水準に不安を持たれる方が増えており、景気が回復基調にあることもあり、昨今はその傾向が顕著です。賃金水準の見直しは、人件費に与える影響も大きいので、多面的に検証してから判断する必要があります。今回は、賃金水準を見直す際に必要な考え方や検討ポイントをお伝えします。

賃金水準決定の3要素

賃金水準は、「付加価値」「市場価値」「標準生計費」の3つの要素を踏まえて決定します。簡単に解説すると、以下の通りです。

①付加価値

社員が会社にもたらす付加価値の大小によって決定します。従って、職位や職責、専門性の高さなど、社員の役割やそのレベルに応じた賃金水準を設定します。

②市場価値

市場における人材の需要・供給バランスによって決定します。従って、景気変動に伴う労働市場の状況や、転職市場における人材の希少価値を加味して賃金水準を設定します。

③標準生計費

社員の年齢や扶養家族の人数等、一般的な生活水準を踏まえて賃金水準を設定します。

具体的な見直しの方法

上記の3要素を踏まえた賃金水準検討のポイントは、以下の通りです。

①付加価値と社内公平性

大きな付加価値を生み出す仕事には、相応の責任や負担が伴います。例えば、管理職になりたくない人材が多い企業の特徴として、課長が生み出す付加価値・責任・負担に見合った賃金水準でない場合が多いものです。係長から課長になった途端年収が下がったりしないか、また担当課長（専門職）と比較

して職責に応じた賃金水準であるのか、等について、社員の意見なども踏まえた検証を進めます。必要に応じて、役付手当の適正化を図り、賃金水準の見直しを行います。

②市場価値と優秀・標準モデル

例えば、昇格モデルを「優秀モデル」「標準モデル」「劣等モデル」等で分け、それぞれのモデルごとに賃金水準を設定します。市場価値の観点では、貢献度の高い社員やコア人材、および自社の標準的な人材の賃金が低すぎないか、世間水準との比較を行います。

優秀モデルは、転職情報サイトや人材紹介会社からの情報を参考にします。最も獲得競争が激しいため、常に最新の動向をつかみながら設定します。

標準モデルは、厚生労働省の『賃金構造基本統計調査』等を参考にするとよいでしょう。業種・職種・地域・年齢などで比較し、もし世間水準に届いていないようであれば、人材が社外に流出したり、中途採用に支障が出たりします。少なくとも、中心戦力となる優秀・標準モデルは、世間並みの賃金水準に設定すべきでしょう。

③標準生計費と劣等モデル

劣等モデルは、標準生計費を参考にします。「賃金は生活維持のための生計費である」という側面を考慮するためです。その際、人事院の『給与勧告資料』や総務省の『家計調査』を参考にし、自社が社員に最低限保証する賃金水準を決定します。特に、劣等モデルの40～50代の賃金水準を設定する際に注意を払います。

以上、賃金水準の見直しの勘所をご紹介しました。ぜひとも社員の定着や採用競争力のある賃金水準を実現してください。

人事分析に基づく「評価・賃金制度」のつくり方セミナー

<http://jinji.jp/seminar/2015/0715-471936.php>