

5年・10年先を見据えた 賃金カーブの見直し方

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/

「賃金カーブ」という言葉をご存知でしょうか。賃金カーブとは、年齢別にモデル給与を並べたときにできる理論値のカーブのことを指します。日本企業においては概ね、年齢を重ねるごとに給与が上がる傾向があるため、右肩上がりのカーブを描いています。

昨今、企業の人事の悩みを聞いていると、「自社の賃金カーブを見直したい」という声を多く耳にします。今回は、このような企業が増えた背景と、具体的な見直し事例を紹介します。

なぜ、賃金カーブを見直す必要があるのか？

企業が賃金カーブの見直しに着手する背景を整理すると以下の3点があり、すべて人件費の増加要因といえます。

①65歳までの継続雇用義務化

→定年後再雇用や定年延長の必要が生じることにより、人件費アップとなる

②高齢化による平均年齢の上昇

→社員の平均年齢が上昇すると、日本従来 of 年功的な賃金制度では、人件費アップにつながる

③少子化による労働力人口の減少

→若年層の採用にあたり賃金水準に競争原理が働き、人件費が上昇する

このように、企業には足元の経済情勢や業績状況だけでなく、先々のリスクへの対応が求められます。60歳以上の処遇への対応や、若年層の人材確保を進められるよう賃金カーブを見直すことで、人件費を再配分していく必要があります。

実際に、賃金カーブの見直しを図った事例を以下に紹介します。

事例①：「年齢給」を上手に活用したA社

年齢給と聞くと、年功的な賃金体系をイメージする方が多いかもしれません。しかしA社では、年齢給をうまく活用することで、若年層の採用・定着と、年功的な賃金体系の是正を図りました。

具体的には、20代は年齢給の昇給額を高く設計することで、賃金カーブの立ち上がりを早くする（＝昇給ペースを上げた）一方で、40代後半からは年齢給を抑え、賃金カーブを寝かせる（＝昇給ペースを下げた）仕組みとしました。また、40代後半の年齢給を抑える代わりに、職能給や役割給といった仕事給は、一定以上の職位・等級では大きく昇給する可能性がある仕組みとしました。

このような見直しによって、若年層の賃金を引き上げつつ、成果や能力に応じて人件費を配分する賃金制度を実現しました。

事例②：昇格できない社員の昇給を抑えたB社

同じ等級における滞留年数が長い社員（＝昇格できない社員）が「だらだら」と昇給してしまうことに課題を感じる企業が多いのではないのでしょうか。職能給を採用しているB社は、給与テーブルの設計を工夫し、昇格できない社員の昇給を抑えられるテーブルを導入しました。

具体的には、滞留年数が長くなるほど、昇給額が段階的に下がるテーブルを導入しました。

この仕組みは、単に長期滞留する社員の昇給を抑えるだけでなく、昇格に対して社員が金銭的なインセンティブを感じやすくなるメリットがあります。

以上、賃金カーブの見直しが求められる背景と具体的な事例を紹介してきました。5年・10年先を見据えたうえで、持続的な経営が実現できる賃金制度の設計を検討してみたいはいかがでしょうか。