

# 課長になって年収が下がる 場合の問題解決方法

岸本 耕平 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

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/

「管理職になって、年収が下がってしまった」といった状態が発生していないでしょうか。日々、中堅・中小企業の人事の悩みを聞いていますが、多くの企業がこのような問題を抱えています。

一般的な企業では、課長職以上を労基法上の管理監督者と位置づけ、残業代の支給対象外としています。しかし、非管理職（特に係長クラス）との賃金差や残業時間の多寡次第では、「課長になると、係長時代と比べて年収が下がる」といった現象が起ります。こういった状態は、社内貢献度に見合った賃金配分が実現できておらず、結果として社員のモチベーションを損なう恐れがあり、問題です。

今回は、「管理職と非管理職間の賃金逆転」をテーマに、その解決ステップや解決手法をご紹介しますと思います。

## 現状分析を行い、事実を掴む

まずは、現状分析を通じて、自社の問題点を客観的に捉えることが重要です。現状分析では、以下の2つの観点から分析を行います。

### ①賃金分析

自社の賃金データを可視化し、賃金水準の実態を掴みます。課長と係長の間で賃金の逆転が発生していないか。また、発生している場合、逆転はどの程度（金額や人数比率）かを確認してみてください。

### ②残業時間分析

自社の残業データを可視化し、残業時間の実態を掴みます。係長の年間平均残業時間はどの程度か。また、残業時間が多いのは、特定の部署や個人ではないか。このような視点を参考に、自社の現状を客観的に掴んでみてください。

## 分析結果に基づき、解決策を施す

現状分析結果をもとに、具体的な解決策を検討します。検討過程では、「人事制度だけで解決しようとしなさい」点に留意することが重要です。管理職と

非管理職との賃金逆転は、制度設計上の不備だけでなく、そもそも長時間の残業が常態化していることも問題です。従って、解決策を打つべきポイントがどこにあるかを見極めたうえで施策を検討していきましょう。今回は、ケースごとに解決手段の一例をご紹介します。

### ①制度設計に問題があるケース

例えば、課長と係長の賃金差が小さすぎる場合は、課長の賃金水準の引き上げを検討します。引き上げの手段としては、役職手当の増額や基本給テーブルの見直しが考えられます。基本給テーブルの見直しは、あるべき賃金カーブの設定に相当の時間を要しますので、解決を急ぐ場合は、役職手当の増額がお勧めです。ただし、これらの施策によって人件費が上昇してしまうため、課長職としての役割定義を改めて見直し、求める要件の明確化を賃金水準の引き上げ等の施策と併せて行います。

### ②長時間残業に問題があるケース

このようなケースでは、業務改善や意識改善といった側面からアプローチすることが有効です。特に、長時間残業が常態化している企業では、「長時間働くことが当たり前」になっているケースをよく目にします。このような場合は、上司からの指導を強化するだけでなく、「労働時間」に対する意識を高める取り組みを行うことが重要です。具体的には、人事評価表に「時間管理」といった評価項目を導入することや、すでにそのような項目がある際は点数配分を大きくするといった工夫もよいでしょう。

今回は、「管理職と非管理職間の賃金逆転」をテーマに、その解決ステップや解決手法をご紹介します。抜本的に解決するには時間を必要とするテーマですが、根気強く解決に向けて取り組んでください。

勘に頼らない!!

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/2017/0622-262401.php