

第3章

人事・賃金編

人事評価の基本

この記事のポイント

- 人事評価の大きな特徴は、対象期間があること、会社が決めた制度に従って行なうこと、業務に関係があることだけを対象にすること、の3つ
- 評価の目的は賃金や賞与を決めること、昇進や昇格を決めること、やる気を高めること、人材育成や教育訓練を効果的に行なうこと

人事評価の特徴

人事評価の特徴は、

- ①対象期間がある
- ②会社が定めた制度に従って行なう
- ③業務に関係があることだけを対象にする
ということです。

評価対象期間とは、いつからいつまでのことを評価の対象にするのかということです。「4～9月」と「10～3月」というように、半年単位にするのが一般的です。

最近では、企業を取り巻く環境の変化が加速していることを理由に、評価対象期間を3か月とする企業も現われ始めています。

今回の評価対象期間が、たとえば2021年4～9月なら、それより前にしたことや、それ以後（実際の評価作業は対象期間が終わった後です）にした行動は、たとえどれほど素晴らしいことでも、あるいはひどいことでも、今回の評価には考慮しません。

評価は会社が定めた制度に従って行ないます。制度の内容には、対象期間や、誰が誰を評価するのかということや、どのようにしてA、B、Cといった評価ランクを決めるのかということなどが含まれます。

評価制度のなかでも中心をなすのが、どういうことをした人を高く、あるいは低く評価するのかという評価基準です。評価をする人（上司）は、たとえ「ほかにもっと重要なことがある」と思っても、勝手に評価基準を変えることは許されません。会社が決めた基準に従って部下を評価しなければなりません。

評価では、成果や知識、技能など、業務に関係があることだけを対象にします。学歴や性別で評価することは論外ですが、犯罪や公私混同、不正行為なども評価の対象にはしません。これらには懲戒処分に対応します。

なお、勲章や賞、メダルを取ったなどの業務外の好ましい行動には、評価ではなく、表彰で対応します。

評価をする目的

評価の主要な目的は4つあります。

①賃金や賞与を決めること

評価の結果、A、B、Cといった評価ランクが決まります。これに応じて毎月の賃金の額や賞与の額を決めます。

②昇進や昇格を決めること

昇進とは、一般職→係長→課長→部長というように職位が上がることです。昇格とは、1等級→2等級→3等級というように等級が上がることです。これらを決めるときも、たとえば「2回Aを取ったら昇進（昇格）」というように、評価の結果を利用します。

③やる気を高めること

評価があることによって、社員は「そうか、これをやれば高く評価されるのだな。よし、そうするぞ!」と考えます。つまりやる気が出ます。

④人材育成や教育訓練を効果的に行なうこと

評価をすることによって、自社の社員がどういうことに強く、どういうことに弱いのが明らかになります。

そのデータをもとに人材育成や教育訓練のプログラムを立てれば、大きな効果が得られます。

コース別人事制度

この記事のポイント

- 従業員を主として転勤の範囲によって「コース」に分け、より広範な転勤があるコースの者ほど、より高い地位への昇進を可能にするのが「コース別人事制度」
- 一般的なコースは、「一般職」「中間職」「総合職」「管理職」「専門職」の5種類
- 昇進は「可能性」の問題であり、必ずしも保証されているわけではない

従業員は、大きく正規従業員（正社員）と非正規従業員に分かれますが、正規従業員のなかにも複数の人事制度を設ける場合があります。「コース別人事制度」と呼ばれるものです。従業員を主として転勤の範囲によって「コース」に分け、より広範な転勤があるコースの者ほど、より高い地位への昇進を可能にするという制度です。

以下に述べるのは、コース別人事制度の一般的な形です（下表参照）。

転勤可能性からみたコース区分

コースには、「一般職」「中間職」「総合職」「管理職」「専門職」の5種類があります。

一般職には転勤がありません。中間職には都道府県内など、決まった地域内の転勤だけがあります。これら2つのコースに属する者を「勤務地限定社員」と呼ぶこともあります。他の3つのコースには、転勤があります。

コースと昇進可能性

一般職は、役職に就くことがありません。

中間職は、主任や係長といった、課長の手前の役職までしか昇進できません。

■コース別人事制度の一般的な区分と特徴

コース	転勤	残業	配置換え	昇進可能性
一般職	なし	例外的	例外的	なし
中間職	特定エリア内のみ	例外的	例外的	課長手前まで
総合職	無限定	日常的	事務系は無限定 技術系は限定的	課長手前まで。ただし、管理職か専門職への昇進が前提
管理職	無限定	日常的	無限定	無限定
専門職	限定的	日常的	原則としてなし	無限定

総合職もやはり課長の手前まで昇進しますが、中間職との違いは、原則的にここを卒業して管理職か専門職のコースに進むことが想定されている点です。また、係長・主任クラスへの昇進も、総合職は中間職に比べて早い傾向があります。

総合職コースを卒業して管理職コースか専門職コースに進めば、最上位の役職まで昇進する道が開けます。

もちろん昇進は「可能性」の問題であり、必ずしも保証されているわけではありません。

仕事の負荷等

仕事の負荷は、同じ役職でも、総合職は一般職・中間職と比べて大きい傾向があります。残業や配置換えが、一般職と中間職には原則としてなく、総合職には日常的にあります。

ただし、専門職コースに進むことが想定されている総合職には配置換えがありません。

専門職

専門職は原則として職種の変更がなく、定年まで同一の職種に就くことが前提とされています。通常は、研究開発やソフトウェア開発など、技術系の職種で適用されます。

管理職の課長に対して専門職の主任技術者、部長に対して主管技術者という具合に、管理職の各職位と同格の職位があります。転勤の可能性はありますが、同一の職種内での異動のため、管理職に比べて限定的です。

目標管理

この記事のポイント

- 目標管理とは、いくつかの目標の達成率で個人の成績を評価する方法
- 全社目標・部門目標・個人目標の間で「目標の連鎖」を成り立たせる
- 「……を適切に行なう」「……に全力を尽くす」などの目標は不適切
- 目標は売上高や利益だけではなく、バランスよく設定する

目標管理とは、いくつかの目標の達成度で個人の成績を評価する方法です。目標管理の効果を調べた研究のほとんどが、目標管理には労働生産性を高める効果があることを認めています。

目標の達成度だけで評価するとしたら、評価される側は、どうしても容易な目標や負荷の軽い目標だけを立てようとしします。会社にとって重要でないことも目標にしがちです。このため、単に達成率だけでなく、目標の難易度や負荷量、重要性を考慮することが必要です。

目標の連鎖

目標管理で効果を上げるためには、「目標の連鎖」を成り立たせる必要があります。目標の連鎖とは、全社目標に含まれていることは、必ずどこかの部門が部門目標にする、部門目標に含まれていることは、必ずその部門の誰かが個人目標にする、ということです。

たとえば「売上高100億円」という全社目標を立てたなら、各営業所の売上目標は合計で100億円になっていなければなりません。ある営業所が「売上高20億円」という目標を立てたならば、その営業所の社員の個人目標は合計で20億円になっていなければなりません。

目標設定のSMART原則

目標設定には、「SMART原則」と呼ばれるものがあります。

- Specific（明確な）
- Measurable（数値化された）
- Attainable（達成可能な）
- Relevant（企業目標に関係のある）

- Time-bound（達成期限を含む）

「……を適切に行なう」「……に全力を尽くす」などの目標はこの原則に反するものです。

目標はバランスよく設定する

全社目標は売上高や利益だけではなく、表1のような4つの視点でバランスよく設定する必要があります。表2は、4つの視点を踏まえた目標設定（目標管理シート）の例です。

■表1 企業が目標を設定する際の4つの視点

視 点	内 容	例
財務の視点	財務諸表に表われる数字に関する目標	売上高、利益、キャッシュフロー、株主資本利益率、付加価値額
顧客の視点	顧客獲得に関する目標	新規顧客獲得数、顧客定着率、WEBサイト閲覧数、クレーム件数、顧客満足度調査結果
社内ビジネスプロセスの視点	業務の改善に関する目標	特許取得件数、不良品率、待ち時間
学習と成長の視点	社員の学習と成長、労働条件に関する目標	資格取得数、改善提案件数、従業員満足度調査結果、研修実施数、年休取得率、社員定着率、労働生産性、賃金上昇率

（資料：キャプラン&ノートン『バランス・スコアカード』生産性出版1997年）

■表2 不動産会社の目標管理シートの例

	目標1	目標2
目標	9月末までに賃貸仲介手数料1,000万円獲得	9月末までに売買仲介手数料500万円獲得
達成計画とリスク	集客の柱であるWEBサイトに内覧動画を導入する リスク要因は成約単価が下落傾向にあること	建築業者を中心に営業活動を強化する リスク要因は域内で新規の住宅着工が減少傾向であること
難易度	50	60
ウェイト	0.6	0.4
結果	1,125万円	498万円
達成率	112.5%	99.6%
得点	33.750	23.904

昇進・昇格の取扱い

この記事のポイント

- 昇進とは、より上位の役職（係長から課長など）に就任することをいい、昇格とは、より上位の等級（1等級から2等級へなど）に格付けされることをいう
- 昇進・昇格とも、入社5～7年目（主任クラス）まではほぼ一律（同時）であることが多いが、それ以後になると実力重視で「選抜の論理」が働くようになる

昇進とは係長、課長、部長など、より上位の役職に就任することです。

昇格とは1等級から2等級へ、2等級から3等級へというように、より上位の等級に格付けされることです。等級は、係長クラスや課長クラスのように階層を表わすものです。

昇進と昇格は同時期であるか、あるいは昇格が先で昇進が後になります。したがって、「課長ではないが課長クラス」という者はいても、「課長ではあるが係長クラス」という者は、原則として存在しません。

昇進のモデル

一般的な昇進のモデルは下表のとおりです。

ただし、このモデルは典型的なケースであり、すべての企業に当てはまるわけではありません。

昇進のモデル

若齢期の昇進はほぼ全員同時	学校を卒業してからの数年間、育成を重視するので、同学歴・同期入社のほとんどの者を同時に昇進させる。具体的には、入社後5～7年程度、主任クラスまでの昇進がこれに相当する
課長の手前までは「選抜型」	主任から係長クラス、そして課長の手前である課長代理までの昇進は「選抜の論理」が働く。その等級の仕事や役職に適任かを基準に決定するので、同学歴・同期入社者の大半が同時に昇進することはない、選ばれた者から先に昇進する
課長以上は「トーナメント型」	課長以上への昇進は、選抜の論理が働くだけでなく、そもそも第1選抜で課長になれなかった者は、部長代理や次長など次の段階に進めない（第1選抜に漏れても課長そのものになるチャンスはある）。部長クラスになると、さらに年次の追い抜きが起こり得る

大企業ほどこのモデルに近く、小企業ほどこのモデルから遠くなる傾向があります。

最低滞留年数を設ける

昇格における各等級には、「最低でもこの年数は滞留しなければならない」という年数を設けます。該当する等級で、最低でも何年かは働きぶりを観察して、実力を見極めるということです。

また、あまりにも昇進が早い者がいると、選抜から漏れた者がやる気を失ってしまいます。昇格の最低滞留年数は、これを防ぐ意味合いももっています。

昇格者をどう選ぶか

昇格者は、主任クラスまでの育成期間は、選抜の論理を働かせず、勤続期間で一律に決めます。

係長、課長代理クラスになると、評価によって決定します。大企業では評価に加えて昇格試験も課します。大企業には全員を同じ尺度で評価できる者がいないからです。部長クラス以上になると、評価や試験に加えて上司の推薦も加味します。

「処遇職位」も必要

本来、部長は部の数だけ、課長は課の数だけあれば十分で、課長でない人に課長相当の処遇をするのは人件費の無駄かもしれません。

しかし、昇格には動機づけとしての意味もあります。昇格に選抜としての意味しかもたせない、そこから漏れた者はやる気を失ってしまいます。それでは会社が成り立ちません。ですから、「部長ではないが部長クラス」というような職位（参事や参与など）を設けることも必要です。

人事異動の検討と関連事務

この記事のポイント

- 人事異動には、異なる部署への異動、同じ仕事のなかでの異動、異なる事業所への異動、同一の職場内での異動（ローテーション）などがある
- 異動を実施する権限は、人事部門、部署の責任者、職場の管理者などがもつ
- 異動の目的は、本人の能力向上、職場の活性化、人員不足・余剰の解消などさまざま

異動の形と権限

人事異動には次のようなものがあります。

- 異なる部署への異動
- 同じ仕事のなかでの異動
- 異なる事業所への異動
- 同一の職場内での異動（ローテーション）

異なる部署への異動とは、たとえば人事部門から営業部門へ、経理部門から総務部門へというような異動です。こうした異動は、人事部門が権限をもって行ないます。

同じ仕事のなかでの異動とは、たとえば本社の総務部から支店の総務部へというような異動です。こうした異動は、その部署の責任者（管理部長や総務部長など）に権限をもたせます。

異なる事業所への異動のうち、転居を伴うものを転勤といいます。

同一の職場内での異動はローテーションといいます。この場合は、その職場の管理者（課長・支店長など）に権限をもたせます。

なぜ異動を行なうのか

会社が人事異動を行なう目的としては、次のようなものが挙げられます。

- さまざまな仕事を経験させて、本人に最も適した仕事を把握させること
- より困難な仕事を経験させて、能力を向上させること
- 経験の幅を広げて、広く全社的な観点から物事を考える能力を身につけさせること
- 社内の人的交流を図り、長期間、同じ顔触れで働くことから生じる人間関係の悪化（マンネリ

化）を防ぐこと

- 部門や事業所の統廃合に対応すること
- 部門間の人員不足または余剰の不均衡を是正すること

初任配属は人事部門が権限をもつ

会社に入って初めて配属される部署が、その従業員のその後のキャリア形成を大きく左右することは少なくありません。したがって、初任配属は、その従業員にとって、最も重要な人事異動であるといえます。

すでに在職している従業員の異動は総務部長や営業部長など、職務分野の責任者が権限をもつのが一般的ですが、初任配属については人事部門が権限をもちます。

もちろん新規学卒者であれば学校での専攻分野、中途採用者であれば前職での経験分野を勘案しますが、いずれの場合でも本人の希望などを考慮したうえで、初任配属の部署を決めます。

能力開発のための異動

異動の目的の1つは能力開発ですが、それまでの仕事からあまりにもかけ離れた仕事への異動は、本人の能力開発に結びつかないばかりか、受け入れる側の部署にも過度の負荷をかけます。そのため、異動には次のような原則があります。

■異動の基本原則

同じ職務分野での異動	仕事の幅を広げるための異動 いままでよりも困難な仕事への異動
異なる職務分野への異動	いままで培った能力が活かせる仕事への異動

福利厚生に関する事務

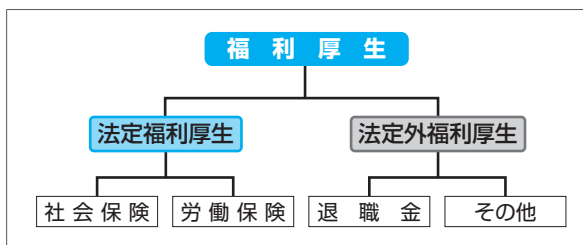
この記事のポイント

- 福利厚生には、法律で実施が義務づけられている「法定福利厚生」と、企業が任意に行なう「法定外福利厚生」の2種類がある
- 代表的な法定外福利厚生には、慶弔見舞金、財形貯蓄、社宅・独身寮などがある
- 福利厚生の導入・運用にあたっては、公平感と効率（費用対効果）を重視する

福利厚生は、従業員が心身ともに健康で仕事ができるようにすることを目的とした環境の整備や施策のための「使途を限定した報酬」です。

福利厚生には、法律で実施が義務づけられている法定福利厚生と、企業が任意に行なう法定外福利厚生の2種類があります。

福利厚生の概要



以下では、退職金以外の法定外福利厚生（以下、「その他の福利厚生」）について説明します。

慶弔見舞金

その他の福利厚生のなかで最も普及率が高いものが慶弔見舞金です。ほとんどの企業に制度があります。慶事や弔事は、毎日のように発生するものではないので、会社にとってそれほど費用負担が大きいからです。

慶弔見舞金を支給する場合は、従業員の間に不公平感が生じないように、金額や支給条件を定めた慶弔見舞金規程を作成しておきます。

給与や出張旅費とは異なり、等級や役職によって慶弔見舞金の支給額等には格差をつけないのが一般的です。

財形貯蓄

財形貯蓄は正式名称を「勤労者財産形成貯蓄」

といい、給与から天引きする貯蓄のことです。「一般財形」「財形住宅」「財形年金貯蓄」の3つがあります。財形貯蓄は、企業が制度を導入していなければ利用できません。

企業型確定拠出年金

確定拠出年金とは、拠出額が確定し、給付額が確定していない年金のことです。このうち企業が掛け金を支払い、従業員が給付を受けるものを企業型確定拠出年金といいます。掛け金をどの金融商品で運用するかは、従業員が決めます。給付は60歳以降に年金または一時金で受け取ります。

社宅・独身寮

従業員が個々に住宅を借りるよりも、企業がまとめて建てたり借りたりしたほうが、費用を下げるができます。そのようにして得た住宅を、市場価格より安い家賃で社員に貸し出します。

社員が会社に払う社宅使用料や寮費と、市場価格との差額は、実質的には給与のようなものです。しかし現実には、一定以上の社宅使用料や寮費を徴収している限り、給与として課税されないという、税制上のメリットがあります。

転勤が頻繁にある会社では、そのたびに社員が家を探す手間も省かれます。

いずれにしても、福利厚生を導入する際に重視すべきは、公平感と効率（費用対効果）です。

たとえば、一部の従業員にしか恩恵が及ばない制度（住宅ローンの利子補給など）は、不公平感を招くおそれが高くなります。費用だけがかかって、従業員の満足につながらないような福利厚生は見直す必要があるでしょう。

教育訓練の実施

この記事のポイント

- 代表的な教育訓練の方法には、「OJT」「Off-JT」「自己啓発」の3つがある
- Off-JTは、人事部門がプログラム、場所、日程、講師などを決めて対象者に受講させる。必要に応じて教材や宿舍、食事の準備なども行なう
- 業務と密接なつながりのある自己啓発の支援制度を設けている会社もある

会社は、人事制度の一環として、従業員の知識や能力を高めるための教育訓練を実施します。

教育訓練の代表的な方法は次のとおりです。

教育訓練の種類と内容

OJT (On the Job Training)	職場の上司や先輩が、日常の具体的な仕事を通じて部下や後輩に仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを教える
Off-JT (Off the Job Training)	会社の会議室や外部の研修機関などで行なう教育訓練。一般的に「研修」といわれているもの
自己啓発	従業員が自分の時間とお金を使って自分で能力開発をすること。何を勉強するかは従業員の自由

OJTの実施

OJTを行なう際は、まず上司や先輩が、訓練を受ける従業員はどのような能力を新たに身につける必要があるか、すでにどのような能力を持っているのかを検討します。次に、具体的な教育訓練計画（目標）を立ててOJTを実施します。

OJTのメリットは以下のとおりです。

①短期間で効果が上がる

「習うより慣れよ」という言葉があります。仕事はいくらでも反復練習の機会があるので、短期間で慣れ、効果を上げることができます。

②コストがかからない

教えるのは上司や先輩なので、受講料や講師料を負担する必要がありません。また、実際の業務に即した反復練習が主体なので、教える側が資料やレジュメづくりに追われることもありません。

③柔軟な指導が可能

教わる側の能力（吸収力）に合わせて、柔軟に

指導することができます。

一方、OJTの欠点としては、

- ・上司や先輩は教育訓練の専門家ではない
- ・日常業務に追われて指導がおろそかになりがちといったことが挙げられます。

Off-JTの実施

主なOff-JTには、階層別研修、専門別研修、課題別研修があります。

階層別研修とは、新入社員研修や管理職研修などです。人事部門が主体となって行ないます。

専門別研修とは、営業研修や生産研修など、担当する部門に必要な能力を訓練する研修のことです。該当部署が主体となって行ない、人事部門が支援します。

課題別研修とは、パソコン技能、ビジネスマナーなど、特定の課題について訓練する研修です。人事部門が主体となって運営し、講師は外部に依頼するのが一般的です。

Off-JTを実施する場合、人事部門が対象者、場所、日程、講師などを決めて通知（案内）します。必要に応じて、教材や宿舍、食事の準備なども行ないます。

自己啓発と支援

自己啓発は、従業員が自分で能力開発の目標を立てて勉強するものですから、何を学習するかは従業員の自由です。

ただし、業務と密接なつながりをもつ学習に関しては、会社が援助（自己啓発支援）をすることがあります。具体的には、セミナーや通信教育の受講料の援助などです。

賃金制度の構築と運用

この記事のポイント

- 賃金（基本給）の制度を構築するときは、会社の支払能力、世間相場（同地域・同業種・同規模企業の賃金）、自社が求める人材の性格を考慮する必要がある
- 正しい賃金制度は、「等級があること」「等級に幅があること」「評価付きの定期昇給があること」の3つの要件を満たしていなければならない

賃金（基本給）の制度は、それぞれの会社によって異なり、また同じ会社であっても業績や経済社会の変化等に応じて変わってきます。

とはいえ、会社の賃金制度を構築するときは、常に次の点を考慮する必要があります。

賃金制度を考えるポイント

①会社の支払能力

賃金制度を定めると、標準的な人が新卒で入社し、何年後にどのくらいの賃金になるのかということが決まってきます。

まず、会社として、この金額を支払えるのかを考える必要があります。

②世間相場

その賃金水準が、同地域・同業種・同規模の企業に比べてどうかを調べます。低すぎると十分な資質と数の人材を集められません。

③求める人材の性格

自社がターゲットとする人材の性格（人材像）も考えなければなりません。

たとえば、ハイリスク・ハイリターン型の賃金制度を採用した場合、リスクをおそれず自分の能力に自信をもった人材が集まるでしょう。ただし、そういう人材は会社に着定する意思が薄かったり、協調性に欠けるかもしれません。

正しい賃金制度の条件

賃金制度は、人件費を無駄なく、適正に従業員に配るためにあります。

この目的を達成するための必須条件は、「等級があること」「等級に幅があること」「評価付きの定期昇給があること」の3つです。

それぞれの条件について、ポイントを確認してみましょう。

①等級があること

一般に、正社員には部長、課長、係長というような役職（階層）による区分がありますが、多くの会社では、役職のほかに等級（資格）という概念で階層を管理しています。

等級によって、「このくらいの仕事をする人は、このくらいの賃金」という大枠を決めます。

②等級に幅があること

同じ仕事をしていても、成果には個人差がありますから、各等級には何円から何円までという幅をもたせます。

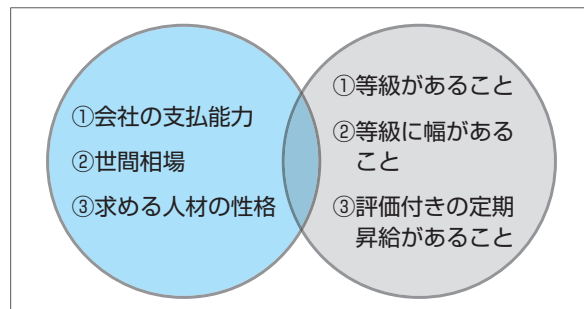
等級のなかで具体的にいくらに金額にするかは、評価を伴う定期昇給で決めます。

賃金制度をつくる仕事の大半は、各等級の具体的な金額範囲を決めることと、定期昇給の仕組みをつくることで占められます。

③評価付きの定期昇給があること

評価付きの定期昇給とは、年齢給や勤続給など、一律に昇給するものではなく、「成績Aは5,000円、Bは4,000円……」というように、成績によって上がる金額が違う定期昇給のことです。

賃金制度構築のポイント



賃金体系

この記事のポイント

- 賃金体系とは、賃金を構成する要素（支払項目）の組合せのことをいう
- 賃金体系は、「決まって支給する賃金」「賞与その他特別に支給する賃金」「退職金」の3つの要素に大別される
- 決まって支給する賃金は、「所定内賃金」と「所定外賃金」に分かれる

「賃金体系」とは、賃金を構成する要素（支払項目）の組合せです。賃金体系は、「決まって支給する賃金」「賞与その他特別に支給する賃金」「退職金」の3つの要素に大別されます。

賃金体系という概念は日本独特のものです。諸外国の賃金には月例賃金しかなく、月例賃金も基本給しかないからです。

決まって支給する賃金

月々、あらかじめ定められた支給条件や算定方法に従って支払われる賃金です。「所定内賃金」と「所定外賃金」に分かれます。

●所定内賃金

所定内賃金とは、所定労働時間の労働の対価として支払われるものです。所定内賃金には、「基本給」と「手当」があります。

①基本給

基本給とは、所定労働時間に対する（通常の労働の）基本的な報酬として支払われるものをいいます。また、基本給とは、全員に支給される賃金ともいえます。

したがって、「食事手当」などの名称で全員に一律の手当を支給する場合、名称は手当であっても実質は基本給です。

基本給は、単に「基本給」と称して一本化するのが一般的ですが、「年齢給」「勤続給」「職能給」などと分けている（複雑化している）会社もあります。

②手当

手当とは、通勤手当、役職手

当、家族手当など、基本給に付加して支払われるものです。

●所定外賃金（割増賃金）

所定外賃金とは、所定労働時間以外の労働に対する報酬で、「割増賃金」とも呼びます。時間外労働の割増賃金、休日労働の割増賃金、深夜労働の割増賃金があります。

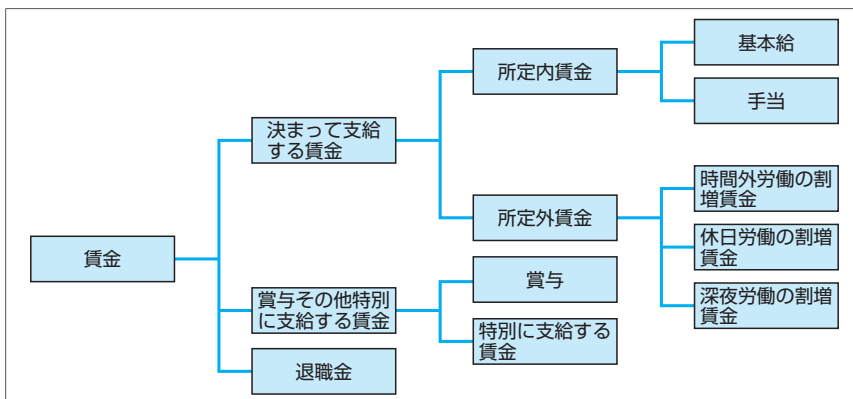
所定外労働をしなければ支給されませんが、所定外労働をすれば支給されることと、その場合の支給額が決まっているので、「決まって支給する賃金」に分類されます。

賞与その他特別に支給する賃金

賞与は、形式上はあくまで会社側の裁量で支給されるものであり、会社の業績によっては支給されないこともあり得ます。したがって、決まって支給する賃金ではありません。

「特別に支給する賃金」は、慶事や弔事に際して支給する慶弔見舞金がその典型です。これらは会社に支給規定があり、その規定に従って支給する場合に賃金とみなされます。

賃金体系の例



賃上げ

この記事のポイント

- 賃上げとは、定期昇給とベースアップ（ベア）の総称。たとえば、定期昇給が2%で、ベースアップが0.5%であった場合、賃上げ率は2.5%になる
- 最も一般的な定期昇給制度は、基本給表と昇給号数に基づいて行なう
- 係数を設定して金額（昇給額）を固定しない定期昇給制度もある

定期昇給

定期昇給とは、賃金制度で保証した定期的に行なう賃金引上げです。通常は4月に実施します。

定期昇給の基本は、①成績が良好な者ほど大幅に上げるといことと、②同じ成績ならば、昇給前の賃金が高い者ほど昇給を抑制させる、ということです。②は、その等級の標準とする賃金の額に早く追いつき、追いついた後はゆっくり上がるようにするためにあります。

最も一般的な定期昇給制度は、基本給表(表1)と昇給号数(表2)に基づいて行なうものです。

従業員が入社すると、基本給表上の「○等級○号」という形で初任給が決まります。その後の定期昇給や昇格により現在の等級・号があります。

新年度、現在の等級・号から何号引き上げるかは、表2に従って決めます。たとえば、1等級1号の従業員がBの成績であった場合、新年度は4号昇給して5号の基本給が支給されます。

金額を固定しない定期昇給

号がある賃金制度は、昇給額が明確でやる気につながるという利点があるものの、経営不振の時でも必ず所定の金額を引き上げなければならないという問題があります。

そこで、次のような金額を固定しない定期昇給制度もあります。

$$\text{昇給額} = \text{昇給前基本給} \times \text{成績係数} \times \text{調整係数①} \times \text{調整係数②}$$

この式で、成績係数はS=0.03、A=0.025、B=0.02、C=0.015、D=0.01などとしします。

調整係数①は、昇給抑制のためにあります。表3は1等級の例です。上限から下限までを4等分し、上位の区分ほど小さな値にします。

調整係数②は、昇給の予算や世間相場（賃上げ率）に応じて、そのつど設定します。

ベースアップ

ベースアップとは、表1や表3の金額を一律に増額して、その会社の賃金ベースを上げることです。略して「ベア」とも呼ばれます。物価水準の変動や業界の賃金水準の変動、自社の労働生産性の向上などに応じて行ないます。

表1で、1等級1号が定期昇給で1等級3号になり、1等級3号が2%のベアによって165,240円になったとします。

この場合、賃金が5,240円上がります。この5,240円が「賃上げ」です。内訳は定期昇給2,000円、ベア3,240円です。

■表1 基本給表

号	1等級	2等級	3等級
1号	160,000	184,000	211,600
2号	161,000	185,150	212,920
3号	162,000	186,300	214,250
⋮	⋮	⋮	⋮
80号	239,000	274,850	316,080

■表2 昇給号数

昇給前の号	成績				
	S	A	B	C	D
1～20号	+6号	+5号	+4号	+3号	+2号
21～40号	+5号	+4号	+3号	+2号	+1号
41～60号	+4号	+3号	+2号	+1号	±0号
61～80号	+3号	+2号	+1号	±0号	-1号

■表3 調整係数①（1等級）

昇給前基本給	係数
16万円～18万円未満	1.00
18万円～20万円未満	0.75
20万円～22万円未満	0.50
22万円～24万円未満	0.25

ベースアップ

この記事のポイント

- ベースアップ（ベア）は、賃金表を一律に増額して賃金ベースを引き上げること
- 定期昇給は、成績や等級によって各従業員の昇給額はまちまちだが、ベースアップでは全員が一律に昇給する
- 率で上げる定率ベア、額で上げる定額ベア、両者の組合せの3種類がある

ベースアップとは、賃金表を一律に増額して、会社の賃金ベースを引き上げることです。略して「ベア」と呼ばれることもあります。

ベースアップは、①物価上昇への対応、②会社収益の増加分の従業員への還元、③賃金の世間相場への追随などを目的として実施されます。

定期昇給では、成績や等級によって各従業員の昇給額はまちまちですが、ベースアップでは全員が一律に昇給します。

「一律1%」というように率で上げるベアを定率ベア、「一律1,000円」というように額で上げるベアを定額ベアといいます。また、「0.5%+500円」というように定率と定額を組み合わせるベアもあります。

定期昇給は定期的に行なわれますが、ベアは不定期に実施されます。また、実施する年もあればしない年もあります。実施するにしても、必ずしも4月ではなく、それ以外の月もあります。

ベアは人件費の拡大

ベアは人件費の拡大に直結します。たとえば、1%のベースアップを実施すれば、1%分、会社全体の人件費が増えます。

そのため、会社（経営者）は、一般にベアには消極的です。いったんベアを実施すると、その後に物価が下がっても会社の業績が悪化しても、通常ベースダウンは実施できないからです。

また、ベアは退職金にも波及します。退職金は、多くの企業で、退職時の基本給をもとに算定しているからです。

こうした理由から、会社（経営者）は、業績向上分はベアではなく賞与で還元しようとしています。

ベア廃止論とその意味

かつて「ベア廃止論」がありました。その影響で、いまでもベアという言葉を使わず、「賃金改善」と言い換えている会社もあります。

そもそも、ベアを実施するかしないかは、会社の裁量で決めることです。廃止するとか存続するとかいう問題ではありません。

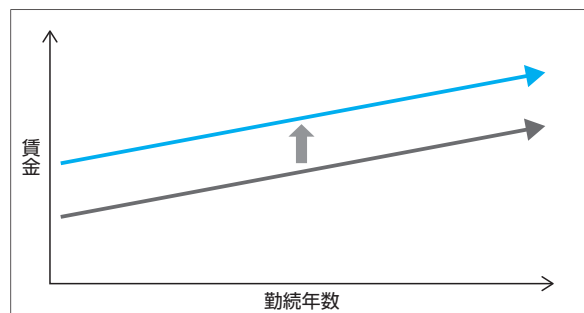
ベアを廃止するということは、実質的に、将来どれだけ物価が上がっても考慮しない、どんなに会社の業績が良くても従業員にその成果を還元しない、と宣言することになります。

ベア率の決定

どれだけのベアを実施するかは、物価水準の変動や業界の賃金水準の変動、あるいは自社の業績推移などを総合的に検討して決めます。中小企業では、大企業のベア相場が出そろってから、それに追随してベア率を決めるところもあります。

近年、全体のベア率、ベア実施率とも低下する傾向にありますが、その一方で、「10円でもベアはベア」ということで、小額でも毎年必ず実施している会社もあります。

ベースアップのイメージ



春闘

この記事のポイント

- 春闘（春季生活闘争）とは、毎年春に一齐に行なわれる労働組合と会社との労働条件をめぐる闘争のことで、1月末もしくは2月初めからスタートする
- 春闘で決まる賃上げ率のことを「春闘相場」といい、最終的には労働組合がない企業の賃上げにも影響を及ぼすが、春闘には見直し論も出てきている

春闘とは

春闘は「春季生活闘争」の略語であり、毎年春に一齐に行なわれる労働組合と会社との労働条件をめぐる闘争のことです。

1950年代に、同じ産業（電機、化学など）に属する企業の労働組合が共同で交渉（闘争）を行なったのが始まりです。

春闘の仕組み

春闘は、一般的に、1月末もしくは2月初めの「連合」（日本労働組合総連合会）と「経団連」（一般社団法人日本経済団体連合会）とのトップ会談をもってスタートとみなされます。

春闘では、まず鉄鋼や自動車、電機などの大企業が、労働組合と経営側の交渉によって賃上げ率を決定します。その結果を見て、他産業の大企業が交渉を行ないます。その後、さらに中堅企業、中小企業へと波及していきます。

春闘で決まる賃上げ率のことを「春闘相場」といい、最終的には労働組合がない企業の賃上げにも影響を及ぼします。

春闘で鉄鋼、自動車、電機などの業界が先頭に立つのは、現在では移り変わりはあるものの、かつて、これらが日本の基幹産業だった影響です。基幹産業は高い賃上げを期待できるので、先に賃上げ率を決め、ほかの産業の労使交渉に影響させようとしたのです。その流れで、現在も依然として鉄鋼、自動車、電機などの業界が先陣を切って交渉をしています。

春闘見直し論

近年、春闘のたびに見直し論が出てきています。その背景には、2つの理由があります。

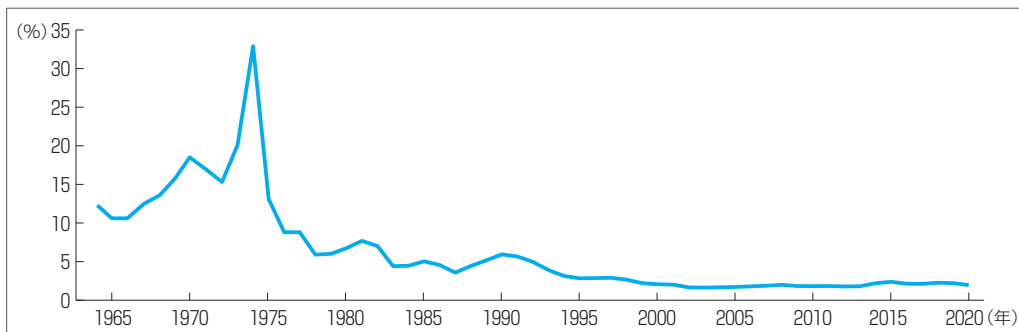
まず、賃上げ率が安定してきていることがあります。グラフを見るとわかるとおり、2000年代以降、春闘賃上げ率はほぼ一定です。変わらないのであれば、闘争の意味がないという意見が出てきても不思議ではありません。

もう1つは、賃上げ率に企業間・個人間でばらつきが大きくなってきていることです。すべての企業のすべての労働者の賃上げ率が同じになるならば、春闘は大きな意味をもちます。しかし、実際には、同じ産業でも企業別に、同じ企業のなか

でも個人別に、賃上げ率にはばらつきがあります。

このような状況のなかで、全体の賃上げ率を交渉することの意味は小さいのではないかという意見が出ています。

民間主要企業の春闘賃上げ率の推移



(資料：厚生労働省「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」)

等級

この記事のポイント

- 等級とは、「こういう仕事の人はこのくらいの賃金」という賃金決定の大枠のこと
- 等級の数に決まりはないが、職位が多い会社ほど、等級の段階数を多くする。ただし、最低でも5段階は必要
- 等級間の賃金格差は、上位等級になるほど大きくする必要がある

等級は賃金決定の大枠

等級とは、「こういう仕事をする人は、このくらいの賃金にする」という、賃金決定の大枠のことです。

ある人の賃金を決めるとき、いきなり「この人は〇〇円にしよう」というように、1段階ではなかなか決められません。そこで「この人は〇〇等級にしよう」というようにまず等級を決め、そのなかでの具体的な金額は、既存の社員であれば成績により、中途採用の新入社員であれば経験をもとに決めるというように、2段階で賃金を決めます。

下表では7段階の等級を例示していますが、必ずこの数でなければならないというわけではありません。

まず、どれほど小さな会社にも一般初級（高校新卒）、一般上級（大学新卒）、係長、課長、部長という役職があります。したがって、最低でも5段階は必要です。6段階以上にする場合、何段階がよいかは、その会社の職位の数によります。職

位の数が多い会社ほど、等級の段階数を多くします。

等級間の賃金格差

等級間の賃金格差は、「ひと等級上がるたびに〇〇円上がる」というように定額ではなく、「ひと等級上がるたびに〇〇%上がる」というように定率にするのが一般的です。定率にすると、上の等級になるほど、下の等級との賃金格差が広がるので、自ずと人選が慎重になるからです。表では、3等級以上は下の等級の15%増しにしています。

何%増しにするかは、その会社の賃金水準によります。賃金水準が高い会社ほど、この値を大きくします。ただし、賃金水準が低い会社でも、1等級の下限値は高卒初任給の世間相場、2等級の下限値は大卒初任給の世間相場と等しくする必要があります。そうでなければ誰も採用できません。

等級内の賃金幅

等級内の賃金には幅が必要です。同じ仕事をす

る人でも、成果には個人差があるからです。表では、上限額は下限額の1.5倍にしています。

各等級の賃金範囲が重なってもかまいません。「2等級だが、1等級で最高の人より成果が低い」というケースは大いにあり得るからです。

等級の例

等級	職務内容	基準職位	賃金範囲
7等級	経営トップと常に意思の疎通を図り、人材や資本を最大限活用することによって、企業目標の実現に貢献する職務。	本部長、本社室長、本社次長、大規模営業所長	423,000 ～634,500
6等級	事業計画に基づき、専門的な知識を駆使して、経営的視点に立って、高度の企画や研究、開発を行なう職務。	本社課長、中規模営業所長、大規模営業所課長	368,000 ～552,000
5等級	上司から大まかな方針の説明を受け、事業の企画・市場の研究・新商品の開発などを行なうとともに、事業単位のリーダーとして業務を推進し、同時に部下の育成を行なう職務。	中規模営業所課長、小規模営業所長、係長	320,000 ～480,000
4等級	上司から全体的な指示を受け、他部門との調整を図りつつ、基本的に自己の判断で業務を遂行する職務。	主任	278,000 ～417,000
3等級	上司から大まかな指示を受け、まれに自己の判断を必要としつつも、通常は規定や前例、慣行に従って、定型的な業務に従事する職務。	上級係員	242,000 ～363,000
2等級	上司から細部に至るまで指示を受け、厳格に決められた手段や方法に従って、定型的な業務に従事する職務。	中級係員	210,000 ～315,000
1等級	常に上司による監督を受け、きわめて定型的な業務に従事する職務。	初級係員	167,000 ～250,500

賞与の支給と原資

この記事のポイント

- 会社が賞与を重視する理由として、「人件費を変動費化できること」「個々の従業員の成績に応じて支給できること」が挙げられる
- 賞与原資は、主に「世間相場」「過去の支給実績」「会社の業績」の3つで決まる
- 会社の業績にかかわらず支給する賞与の最低原資を定めておく必要がある

日本の企業の賃金は、全体の賃金に占める賞与の割合が大きいという特徴があります。

日本の企業が賞与を重視する理由として、人件費を変動費化できることと、個々の従業員の成績に応じて支給できることが挙げられます。

また、賞与によって時間外勤務手当や休日勤務手当を節約できることもあります。賞与は超過勤務手当の算定基礎に入らないので、経営者が意図するか否かにかかわらず、賞与には超過勤務手当を節約する機能があるのです。

賞与原資の決め方

会社全体、あるいは従業員1人当りの賞与支給額は、主に「世間相場」「過去の支給実績」「会社の業績」という3つの観点から検討します。

①世間相場

世間相場は、厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」が参考になります。

その令和元年の調査によると、従業員数10人以上の企業における全労働者の「年間賞与その他特別給与額」は、次のようになっています。

全体の平均	95万円（所定内賃金の3.1か月分）
従業員1,000人以上の企業	130万円（所定内賃金の3.8か月分）
従業員100～999人の企業	88万円（所定内賃金の3.0か月分）
従業員10～99人の企業	56万円（所定内賃金の2.1か月分）

②過去の支給実績

過去に自社がどのくらいの賞与を支給してきたかも考慮します。具体的には、過去5年程度の間、平均で所定内賃金の何か月分の賞与を支給してきたかを目安にします。

賞与は労働契約でその支給額を保証したもので

はないので、極論すれば不支給でも法律上は問題ありません。

しかし、過去の支給実績を軽視すると、労使の信頼関係が壊れてしまいます。

③会社の業績

会社の業績から見て妥当な賞与原資を決める方法にはさまざまなものがあります。

代表的なのは、事前に標準労働分配率を決めておいて、それに対して余った分を賞与原資にする方法です。労働分配率とは、「人件費÷付加価値」の値です。

たとえば、事前に標準労働分配率を75%と決めておいたとします。そして、月々の基本給や残業手当、福利厚生費など人件費の合計が、賞与支給前で付加価値の65%であったとします。この場合、標準労働分配率に対して、賞与支給前の労働分配率は10%余っています。したがって、付加価値の10%に相当する額を賞与原資とします。

最低原資を決めておく

賞与は賃金の一部として定着しています。したがって、会社の業績にかかわらず、支給する最低原資を決めておく必要があります。たとえば、「所定内給与の〇か月分」といったものです。

そのうえで、賞与原資は、世間相場、過去の支給実績、会社の業績から導き出した原資と、最低原資のいずれか大きいほうを選択します。

最低原資をどのくらいにすればよいかは、一概にはいえません。

たとえば、最近の実績として5か月分を払ってきた会社と、2か月分しか払っていない会社では、異なってしまう。

賞与の個人別配分

この記事のポイント

- 定期的に支給される賞与という制度は、日本企業独特の慣行である
- 支給額は各人の基本給、成績、勤怠、会社業績を考慮して決めるべき
- 「賞与は夏冬、基本給の各1か月分を支給する」というように、金額を固定したものは法令上、賞与とみなされない

厚生労働省の「令和2年賃金引上げ等の実態に関する調査」によると、夏季賞与に限った値ですが、従業員100人以上の企業の86.9%が「賞与を支給した」または「支給する」と答えています。

すべての社員に半ば当然に支給される賞与という制度は、日本企業独特の慣行です。欧米にも似た制度があり、ボーナスといいますが、これは役員や幹部社員にしか適用されません。しかも出来高払いであって、事前に決めた支給条件を満たさなければ支給されません。

賞与の支給例

個人別の賞与の支給額を決めるときに考慮すべきなのは、各人の基本給と成績、勤怠と、会社の業績です。

下の表はそのような賞与配分の一例です。

算式は「基本給×成績係数×調整係数×出勤係数」です（10円未満切り上げ）。

成績係数は右のとおり、成績が良好なほど大きくします。

成績係数は企業独自に決めま

成績係数の例

成績	係数
S	1.4
A	1.2
B	1.0
C	0.8
D	0.6

賞与配分の例

氏名	基本給	成績	成績係数	調整係数	出勤係数	賞与
	a		b	c	d	$a \times b \times c \times d$
阿部	610,000	B	1.00	1.600	1.000	976,000
伊藤	530,000	A	1.20	1.600	1.000	1,017,600
上田	470,000	A	1.20	1.600	0.500	451,200
遠藤	380,000	A	1.20	1.600	1.000	729,600
小川	280,000	C	0.80	1.600	1.000	358,400
加藤	310,000	A	1.20	1.600	1.000	595,200
菊池	240,000	S	1.40	1.600	0.800	430,080
平均	402,857			1.600	0.900	651,154

す。これより格差拡大的に、あるいは格差抑制的にすることも可能です。ただし一度決めたら、頻繁に変えるべきではありません。

調整係数は、会社の業績を考慮してそのつど決めます。

出勤係数とは出勤率のことです。これは次のような基準で算出するのが一般的です。

出勤係数の基準

出勤扱いとするもの	出勤扱いとしないもの
<ul style="list-style-type: none"> ・年次有給休暇 ・夏季休暇・冬季休暇 ・公民権の行使のための休暇 ・就業規則に定める特別休暇 	<ul style="list-style-type: none"> ・休職期間 ・産前産後の休業期間 ・育児時間 ・生理休暇 ・母性健康管理のための休暇 ・育児・介護休業法に基づく育児休業期間 ・育児・介護休業法に基づく介護休業期間 ・育児・介護休業法に基づく子の看護休暇期間 ・育児・介護休業法に基づく介護休暇期間 ・裁判員等のための休暇の期間 ・遅刻・早退・私用外出 ・欠勤 ・賞与算定期間の途中で採用された従業員の、不在籍期間

金額が確定したものは法令上、賞与とみなされない

「賞与は夏冬、基本給の各1か月分を支給する」というように、金額を確定させたものは、法令上、賞与とはみなされません。そのようなものは分割して、毎月の賃金と一緒に払う必要があります。金額が確定しているなら、6月と12月まで待つ必要はなく、6分の1に分割して毎月払うことも可能です。それをしないのは、労働基準法で定める「賃金全額払いの原則」に反します。

慣例として基本給の何か月分かに固定することはかまいませんが、給与規程などで確約することは避けるべきです。

諸手当の支給についての考え方

この記事のポイント

- 手当は、日本企業の賃金制度の特色といえるもので、諸外国では通勤手当でさえ一般的なものではない
- 通勤手当と役職手当は、ほとんどの企業が支給している
- 家族手当のうち、配偶者手当については、見直しが提言されている

さまざまな手当があるのは、日本企業の賃金制度の特色です。

厚生労働省の「令和2年就労条件総合調査」によると、日本の労働者は平均47,500円の手当を受け取っており、所定内賃金（所定労働時間の労働に対する賃金で、残業手当や休日勤務手当は除かれます）の14.9%を占めています。諸外国では、残業手当や休日勤務手当はもちろん払われるものの、ほかは通勤手当さえ一般的ではありません。

通勤手当、役職手当の導入割合は高い

各種の手当を支給している企業の割合は次のとおりです。

通勤手当（単に通勤することの報酬という性格ではなく、通勤費用の実費支給という性格のもの）

は、一定額まで所得税が課されないうえ、これを企業側が負担するのは当然という社会通念があるので、ほとんどの企業が採用しています。

部長や課長と呼ばれる人を管理監督者として、労働時間規制の適用を免れる、つまり残業手当や休日勤務手当の支給対象から除外するためには、「その地位にふさわしい賃金」を払っていることが条件です。

「その地位にふさわしい賃金」は、必ずしも手当で払う必要はなく、基本給で払ってもかまいません。しかし、その有無をより明確にするため、役付手当として払うのが一般的です。

配偶者手当は「見直し」を提言

家族手当のうち、特に配偶者手当については、

厚生労働省の「女性の活躍促進に向けた配偶者手当の在り方に関する検討会」が2016年の報告書のなかで、就業調整（被扶養者の範囲に収まるために仕事をセーブすること）につながっているという理由で、「見直し」（廃止）を提言しています。

配偶者手当以外の家族手当についても、女性が受けられるケースがまれであることを根拠に、実質的な間接差別であるとする見方もあります。

■各種の手当を支給している企業の割合

手 当	支給する企業の割合（%）
業績手当など（個人、部門、グループ、会社別）	13.9
役付手当など	86.9
特殊作業手当など	12.2
特殊勤務手当など	24.2
技能手当、技術（資格）手当など	50.8
精皆勤手当、出勤手当など	25.5
通勤手当など	92.3
家族手当、扶養手当、育児支援手当など	68.6
地域手当、勤務地手当など	12.2
住宅手当など	47.2
単身赴任手当、別居手当など	13.1
寒冷地手当、食事手当など	15.3
調整手当など	31.5

（出所：厚生労働省「令和2年就労条件等総合調査」）

退職金の算定

この記事のポイント

- 退職金は、従業員が退職するときに支給する給与で、大半の企業に退職金制度がある
- 退職金の算定方式は、大きく分けて、基本給をベースとする「基本給方式」と、直接的には基本給に連動しない「ポイント方式」がある
- 自己都合、懲戒解雇など従業員の責任による退職の場合は、退職金が減額される

退職金は、従業員が退職するときに支給する給与です。

退職金の算定方式は、大きく分けて、基本給方式とポイント方式があります。

基本給方式の概要

基本給方式とは、従業員の退職時の基本給をベースに退職金を算定する方法です。算式は次のとおりです。

$$\text{退職金} = \text{退職時基本給} \times \text{勤続年数} \times a \text{ (係数)}$$

「 a (係数)」は会社が決め、どの従業員に対しても同じ値を適用します。

たとえば、退職時基本給が30万円、勤続15年、 a が1.2とすると、退職金は300,000円 \times 15年 \times 1.2 = 5,400,000円になります。

ポイント方式の概要

ポイント方式とは、等級別にポイントを定めて、その累計ポイントをベースに退職金を算定する方法です。算式は次のとおりです。

$$\text{退職金} = \text{累計ポイント} \times \text{ポイント単価}$$

表1は、等級別のポイント設定の例です。1年につき、各等級ごとのポイントを積み重ねて、退職するときは累計ポイントに単価を掛けて退職金を算定します。

表2はポイント付与の例です。このケースでは、15年間勤めて、累計「2,109ポイント」が貯まりました。ポイント単価が2,000円であるとする、退職金は2,109ポイント \times 2,000円 = 4,218,000円となります。

ポイント方式の退職金が考え出された主な理由は、ベースアップの「はね返し防止」です。

基本給方式を採用すると、基本給をベースアップしたとき、退職金も一緒にアップしてしまいます。これを防ぐことを目的として、ポイント方式が考案されました。

■表1 ポイントの例

等級	ポイント (1年につき)
1等級	100
2等級	125
3等級	156
4等級	195
5等級	244

■表2 ポイント付与の例

勤続	等級	ポイント
1年目	1	100
2年目	1	100
14年目	4	195
15年目	4	195
累計		2,109

従業員の責任による退職の場合

ここまでの説明は、定年や死亡、業務上の傷病、業務上の都合による解雇など、従業員の責任によらない退職の場合の退職金です。

これに対して、従業員の自己都合や休職期間満了、業務遂行能力不足による解雇、懲戒解雇など、従業員の責任による退職では、たとえば表3のように退職金を減額します。

■表3 自己都合等退職金の例

勤続年数	自己都合等退職金
3年未満	不支給
3年以上5年未満	会社都合等退職金 \times 0.5
5年以上10年未満	会社都合等退職金 \times 0.6
10年以上15年未満	会社都合等退職金 \times 0.7
15年以上20年未満	会社都合等退職金 \times 0.8
20年以上25年未満	会社都合等退職金 \times 0.9
25年以上	会社都合等退職金 \times 1.0

モデル賃金

この記事のポイント

- 一定の条件を設定し、その条件に合致する労働者の賃金を「モデル賃金」という
- モデル賃金には、「理論モデル賃金」と「実在者モデル賃金」がある
- モデル賃金は、自社のモデル賃金を他社や各種の統計と比較することで利用価値が生まれる（ベースアップの必要性、特に底上げすべき年齢層などの判断材料にする）

モデル賃金とは、一定の条件を設定し、その条件に合致する労働者の賃金のことです。

どういう成績（評価）の人なのか、昇進はある程度の職位まで一律に行なわれるのかといったことは、一般化することができません。

そのため、設定する条件は各社各様ですが、一般的に次のような特徴があります。

- ・新卒で入社し、以後、その会社に勤め続けている従業員の賃金である
- ・学歴別、年齢別に算出する
- ・家族手当があることを前提に、年齢別に扶養親族数を設定する会社もある

各種の統計では、モデル賃金を「標準的な労働者の賃金」と定義しています。

たとえば、中央労働委員会の「賃金事情等総合調査」では、「学校を卒業後、直ちに入社して継続勤務し、標準的に昇進した者」と定義しています。東京都産業労働局の「中小企業の賃金・退職金事情」では、「卒業後すぐに入社し、普通的能力と成績で勤務した場合の賃金水準」です。

「標準的に昇進」や「普通的能力と成績」という言葉をどう解釈するかは、モデル賃金を回答する企業に委ねられます。

理論モデルと実在者モデル

モデル賃金には、「理論モデル賃金」と「実在者モデル賃金」があります。

①理論モデル賃金

「オールAの成績を取り続けた場合、こうなる」というように、成績で条件を設定する賃金を「理論モデル賃金」といいます。

この場合に、どのような成績とするのかは、企

業によって異なります。

②実在者モデル賃金

実在する従業員で、新卒でその会社に入社した者のうち、「標準的」と思われる者の賃金を「実在者モデル賃金」といいます。

モデル賃金の利用

実際のところ、モデル賃金はやや曖昧な概念であり、それ自体が重要な意味をもつわけではありませんが、自社の賃金水準を他社のそれと比較する場合に使えます。

たとえば、自社のモデル賃金を年齢別・学歴別に算出して、各種の統計と比較します。あるいは、自社のモデル賃金を人事院が算定している「標準生計費」と比較します。

こうした比較により、自社にベースアップの必要があるのか、あるとしたらどの年齢層を特に底上げすればよいのかなどを判断できます。

東京都・中小企業のモデル賃金

（単位：円）

年齢	高校卒	高専・短大卒	専門学校卒	大学卒
18	186,114	—	—	—
20	196,712	196,253	197,207	—
22	207,528	207,094	208,230	210,942
25	223,632	224,359	226,098	232,576
30	256,918	258,193	259,019	272,117
35	286,299	289,427	288,446	309,845
40	317,080	321,413	320,693	346,757
45	345,257	351,650	351,627	386,955
50	368,909	376,152	374,674	416,466
55	393,454	400,317	399,100	445,861
60	394,392	403,716	403,680	445,925

出所：東京都産業労働局「中小企業の賃金・退職金事情（令和2年版）」

注1 モデル賃金とは、卒業後すぐに入社し、普通的能力と成績で勤務した場合の賃金水準

注2 所定時間内賃金（通勤手当を除く）

注3 集計対象は従業員が10～299人の都内企業

業績給

この記事のポイント

- 業績給とは、仕事の成果に応じて賃金を払う制度をいう
- 売上高や利益の一定割合を還元するのが「歩合制」、金額（売上や利益）ではなく個数に応じて賃金を払うのが「出来高制」である
- 業績給は人材活用の手法のなかで、生産性を高める効果が最も大きい

業績給とは、仕事の成果に応じて賃金を払う制度です。業績給としては、まず、売上高や利益の一定割合を還元する「歩合制」があり、セールスパーソンなどの職種でよく用いられています。

金額（売上や利益）ではなく、個数に応じて賃金を払うものを「出来高制」といいます。荷物の配達1個につきいくら、商品の販売1個につきいくら、という具合です。

「成果が上がらなければ、賃金を1円も支払わない」という賃金制度は、労働基準法で禁止されています。厚生労働省の通達では、出来高制・歩合制賃金であっても、通常の賃金の6割以上を保障するように定めています。

業績給のメリット

業績給の主なメリットは以下のとおりです。

①生産性を高める

当然のこととして、業績給があるほうが、ない場合より努力するようになります。業績給は人材活用の手法のなかで、生産性を高める効果が最も大きいといわれています。

②従業員に適性を自覚させる

業績給のもとでは、生産性が低い人は、賃金をあまり稼げないので、退職していきます。その結果、業績給がある会社には、生産性が高い人だけが残るようになります。

業績給のデメリット

業績給のデメリットとしては、次のような点が挙げられます。

①報酬が低い仕事は無視される

商品AとBがあり、Aのほうが歩合を稼ぎやす

い場合、Bの販売は無視されるか、優先度が低くなってしまいます。

②条件を公平にすることが難しい

担当地域や客数など、すべてにおいて公平な条件を整えることは困難です。

③収入が不安定になる

繁忙期や閑散期といった季節的な要因、好景気・不景気、円安・円高といった経済的な要因、感染症の流行や自然災害など経済以外の要因によって、業績給の額は変動します。収入が不安定な仕事には、そのぶん高い賃金を払わなければ、人を雇うことができません。

④品質が軽視される

たとえ品質が悪いものをつくっても1個は1個であり、顧客の満足を損なうような売り方をして1万円は1万円です。品質よりも数字が重視されます。

⑤助け合う企業風土が育ちにくい

個人の仕事の成果で評価が決まるため、従業員が個人プレーに走りがちになり、互いに助け合う、ベクトルを揃えて全体の目標に向かって努力する、といった企業風土は育ちにくいといえます。

また、生産性の低い人が退職していく一方で、生産性の高い人も他社から引き抜かれやすく、条件のよい会社に誘われれば転職していきます。社員の定着率を重視するなら、適していない制度といわざるを得ません。このように、人が定着しないことも、企業風土の醸成や持続のためにはマイナスでしょう。

業績給の導入については、以上のようなメリットとデメリットをよく理解し、業績給に適した職種であるかを検討する必要があります。

職能資格制度

この記事のポイント

- 職能資格制度は、能力によって社内での序列や賃金を決める制度
- メリットは、仕事と賃金が分離していて、人事異動を円滑に進められることと、能力を磨く意欲につながる事
- デメリットは、会社に余裕がなければ維持できないこと

「職能」と「資格」の定義

「職能」とは職務遂行能力の略です。「資格」とは、部長や課長といった役職とは別に、企業内での序列を表わす制度のことです。

つまり、職能資格制度とは、仕事を遂行する能力によって、地位とそれに付随する賃金を決める制度のことです。

下表は職能資格制度の例です。すべての等級基準が「……する（し得る）職能段階」という言葉で定義されています。職能をもっているかどうかで定義していて、実際にそれをしているかどうかでは定義していません。

職能給のメリット

職能資格制度の特徴として、「仕事と賃金の分離」ということがよくいわれます。

会社のなかの難しい仕事の数は限られていて、優秀な人をすべて難しい仕事に就かせることはできません。仕事の難しさで賃金を決めていては、

簡単な仕事を任されている人は、いくら優秀でも賃金が上がらないことになります。

しかし、能力で賃金を決めるとしたら、能力さえあれば、簡単な仕事をしている人にも高い賃金を払うことが正当化されます。ひいては能力を磨くモチベーションにもつながります。

職能給のデメリット

仕事と賃金を切り離すということは、両刃の剣でもあります。

簡単な仕事に就いているのに高い賃金を払うということは、どれほど優れた能力の持ち主に対してであっても、企業にとっては損失です。相当な余裕があるときにしかできません。

また、能力というものは抽象的です。その人が等級基準書にあるような能力を本当にもっているかどうかは、証拠を挙げて説明することはできません。このため、会社側の都合主義による運用、ひいては年功序列になりやすいということが指摘されています。

職能資格等級の例

等級	資格	標準職位	職能
8等級	参与	本部長 事業部長	主要な職能分野の業績責任を負い、高度の判断力と先見力、創造力を必要とする意思決定を行なう職能段階
7等級	副参与	部長 次長	主要な職能分野への業績責任を相当程度負うが、8等級の職務よりはやや軽い職能段階
(略)	(略)	(略)	(略)
1等級	社員二級	一般初級	所属する係への影響はある程度負うが、より上位の組織への影響はほとんどない定型的業務を担当する職能段階

職務給

この記事のポイント

- 職務給とは、担当する職務の価値に応じて賃金を決める制度
- 職務給では、職務分析によって職務の価値を評価する
- メリットは厳格な賃金決定ができること、デメリットは企業のなかにある仕事には限りがあり、配置換えがしにくいこと

職務給とは、従業員が担当する職務に要求される知識や技能、責任などの程度に応じて賃金を決める制度のことです。職務の価値に応じて賃金を決定する制度ということもできます。国際的に標準的な賃金制度です。

得点要素法

職務価値の評価方法はいくつかありますが、そのうちの1つが得点要素法です。表1に一部掲載したような職務評価基準書で職務価値を測定して、その値によって職務を分類します。表1には「知識・技能」と「責任の程度」の評価基準しか掲載していませんが、これらのほかに「意思決定の程度」や「職務の複雑さ」「対人関係の必要度」な

■表1 得点要素法による職務評価の例

1. 知識・技能

レベル	職務内容	得点
1	1か月程度の見習い期間または3か月程度の実務経験を必要とする	100
2	3か月程度の見習い期間または半年程度の実務経験を必要とする	115
	(略)	
6	業務独占的な公的資格を必要とし、かつ、その資格試験の受験に、高校卒業後3年超の大学や専門学校等での専門的な教育を前提とする。または、それと同程度の知識・技能を要する	203

2. 責任の程度

1	業績の影響が個人業績のみにとどまるか、個人の業績責任のみを負う	100
2	業績の影響が3人以内のユニットの業績に及ぶか、3人以内のユニットの業績責任を負う	115
	(略)	
6	業績の影響が企業（大企業）全体の業績に及ぶか、企業（大企業）全体の業績責任を負う	203

どの要素でも評価します。

等級基準については、「……する職務」というような言葉による定義はなく、表2のように数字だけで示されます。

職務給のメリット・デメリット

職務給のメリットは、おおむね合理的な賃金決定ができることです。ある人の職務が、各等級の基準と合致しているかどうかは、相当程度、立証できます。実際には簡単な仕事をしている人を、難しい仕事をしているものとみなして高い賃金を払うようなことは起こりません。

また、社員を途中で採用するときも、難しい仕事を任せるならば、最初から高い等級で処遇することが正当化され、好都合です。

デメリットは、配置換えがしにくいことです。企業のなかにある仕事には限りがあり、ときには難しい仕事からやさしい仕事への配置転換もしなければなりません。そのとき、職務給制度のもとでは賃金が下がってしまいます。

■表2 得点要素法による等級基準

等級	得点要素
6等級	701～805点
5等級	609～700点
4等級	530～608点
3等級	461～529点
2等級	401～460点
1等級	0～400点

役割給

この記事のポイント

- 役割給とは、従業員が担う役割によって賃金を決める制度
- 役割給の特徴は、職務をより大雑把に定義することと、役割を評価するに際して簡略的な方法を取っていること
- 役割給は、職務給の問題を克服した、簡略版の職務給ともいえる

役割給とは、従業員が担う役割によって賃金を決める制度です。

職務給が、職務に要求される知識や責任など、職務を構成する多元的な要素で賃金を決めるのに対し、役割給においては、役割で一元的に賃金を決めます。

職務給の難点

職務給は、仕事の価値と釣り合った賃金を支給するという意味ではたしかに合理的ですが、次のような難点があります。

- ① 職務価値を測定することに多くの労力と時間がかかる
- ② 時代の変化に応じて仕事のやり方や内容も変化するが、そのたびに職務価値を再測定しなければならない
- ③ 細かく分けた職種ごとに賃金を決めるので、

人事異動、特に賃金がより下位にある職種への異動がさせにくい

役割給は簡略版の職務給

そこで考案されたのが、役割給です。役割給の特徴として、職務をより大雑把に定義することと、役割を評価するに際して簡略的な方法が取られていることがあります。

これによって、上で挙げた職務給の問題点が解決されました。

すなわち、①構築するのに労力や時間をそれほど要せず、②頻繁にメンテナンスを行なう必要がなく、③人事異動が行ないやすい賃金制度になりました。

仕事の内容で賃金を決めるという点では職務給と共通しており、簡略版の職務給ということもできます。

役割定義の例

等級	役割内容	基準職位
7等級	経営トップと常に意思の疎通を図り、人材や資本を最大限活用することによって、企業目標の実現に貢献する	本社部長、本社室長、本社次長、大規模営業所長
6等級	事業計画に基づき、専門的な知識を駆使して、経営的視点に立って、高度の企画や研究、開発を行なう	本社課長、中規模営業所長、大規模営業所課長
5等級	上司から大まかな方針の説明を受け、事業の企画・市場の研究・新商品の開発などを行なうとともに、事業単位のリーダーとして業務を推進し、同時に部下の育成を行なう	中規模営業所課長、小規模営業所長、係長
4等級	上司から全体的な指示を受け、他部門との調整を図りつつ、基本的に自己の判断で業務を遂行する	主任
3等級	上司から大まかな指示を受け、まれに自己の判断を必要としつつも、通常は規定や前例、慣行に従って、定型的な業務に従事する	上級係員
2等級	上司から細部に至るまで指示を受け、厳格に決められた手段や方法に従って、定型的な業務に従事する	中級係員
1等級	常に上司による監督を受け、きわめて定型的な業務に従事する	初級係員

年功賃金

この記事のポイント

- 年功賃金とは、年齢や勤続年数の上昇とともに、上がっていく傾向がある賃金のこと
- 年功的な理由として、職業能力が向上するからだとする説と、賃金を後払いしているからだとする説がある
- 近年、年齢とともに賃金が上がる度合いが弱くなってきた

標準労働者

年功賃金とは、年齢や勤続年数とともに上昇する傾向がある賃金のことです。

当然のことながら、年齢は高いものの勤続年数は短い労働者もいれば、その逆の労働者もいます。それを無視して年齢だけ、あるいは勤続年数だけで比較すると、賃金制度を反映したものになりません。

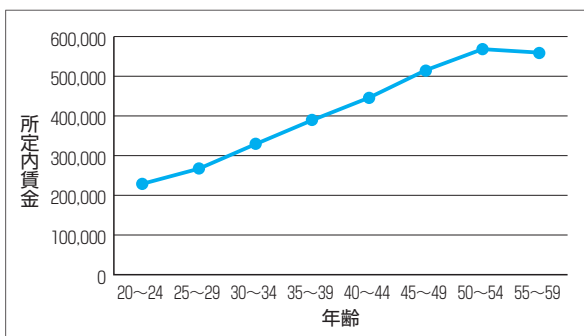
このため、年功色が強いかわかりかを判断するときは、一般的には「標準労働者」の年齢と賃金の関係を見ます。

標準労働者とは、学校を卒業後、直ちに入社して、一貫して同じ企業に勤めている労働者のことです。

年齢と賃金の関係

下表は、大卒・男性の標準労働者の年齢と所定内賃金（残業代などを含まない、所定労働時間の労働の報酬としての賃金）の関係です。50歳代前半まで、1年に11,000円程度上昇し、以後は横ばいという傾向にあります。

■標準労働者の賃金カーブ（大卒・男性）



（資料：厚生労働省「令和元年賃金構造基本統計調査」）

なぜ年功的になるのか

日本企業の賃金制度は年功的だといわれます。しかし、賃金が年齢や勤続年数とともに上昇する傾向というのは、日本だけではなく、先進国にはほぼ共通しています。

賃金が年功的になることの理由については諸説ありますが、有力なものは2つです。

1つは職業能力であるとする説です。経験を積むこと自体が職業能力を向上させますが、企業が教育訓練を行なうために、さらに職業能力が上がり、賃金も上がるという説です。

もう1つが賃金後払い説です。企業は労働者に、若いときは貢献度を下回る賃金しか払わず、その代わりに、中高年になったら、貢献度を上回る賃金を払うというものです。

つまり、賃金の一部を後払いしています。労働者は途中で解雇されたら、賃金の後払い部分を受け取れなくなってしまいます。そういう状況をつくることで、労働者を一所懸命働かせている、とする説です。

これらの説明からわかるとおり、年功賃金は決して無条件に排除すべきものではありません。

定年延長の影響

近年、年齢とともに賃金が上がる度合いが弱くなってきているといわれています。

これは、定年が60歳になったことの影響です。働く期間が伸びたので、それに対応して企業は賃金を調整しました。

60歳定年が定着したあとは、賃金カーブの右肩上がりが緩くなることも止まっています。

コンピテンシー

この記事のポイント

- コンピテンシーは、人事評価の分野に限らず英語で普通に使われている言葉で、「能力」あるいは「適格性」という意味がある
- 人事評価でコンピテンシーは、「高業績者の行動特性」という意味で使われる
- コンピテンシーは、実際に成果に結びついているものを評価基準にする

コンピテンシーとは

「コンピテンシー」は、現在、広く普及している人事評価の一手法です。

コンピテンシーという言葉は、人事評価の分野に限らず英語で普通に使われていて、「能力」あるいは「適格性」という意味があります。

人事評価でコンピテンシーを使うときは、「高業績者の行動特性」という意味になります。簡単にいうと、「仕事ができる人はこうしている」というものを洗い出し、それにどれだけ沿った行動をしているかによって評価します。つまり、行動評価の1つの方法です。

「○○しているか」という質問に答える形の人事評価をしている会社はたくさんあります。しかし、その評価基準が必ずしも高い成果に結びつくという保証はなく、単に経営者がそういう行動が好きだというに過ぎない場合もあります。

一方、コンピテンシーは、実際に成果に結びついているものを評価基準にするという点が最大の特徴といえます。

たとえば、患者やその家族から評判がよい看護師と、そうではない看護師がいたとします。

その両者の間にどのような違いがあるかを調べた結果、「患者や家族の気持ちを理解する」ということに関して違いがあるとわかったら、それを看護師のコンピテンシーとして、評価要素の1つにします。

コンピテンシーは、しばしば氷山にたとえられます。氷山は、目に見えている部分は全体のほんの一部に過ぎません（右図）。

コンピテンシーも、目に見えない部分に豊かな

能力があり、その一部が行動として表われていると考えるのです。

コンピテンシー・ディクショナリー

コンピテンシーは行動の評価ですから、具体的に「こういう行動を取っていたら○○点」という採点基準を設けます。

先ほどの看護師の例でいえば、「患者や家族の気持ちを理解する」ことに関して、具体的にどのような行動をしているかを調べます。

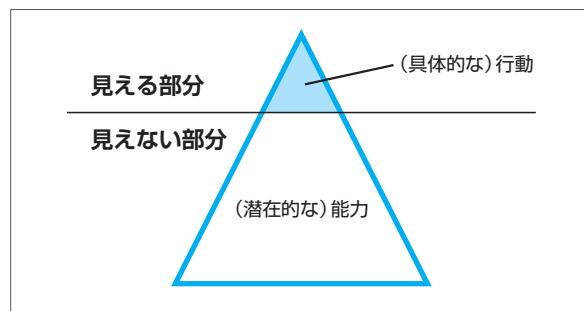
患者や家族から評判のよい看護師が「患者や家族の問題を解決するよう努めている」という行動をしていることがわかったら、これを最高レベル（たとえば10点）とします。

また、低い評価の看護師の行動も調べます。最も評判の低い看護師が、「患者や家族の話は聞くが、具体的な対応は取らない」という行動をしていることがわかったら、これを最低レベル（たとえば0点）とします。

10点と0点だけでなく、1点～9点にもそれぞれ採点基準を設けます。

このようにしてつくる採点基準を「コンピテンシー・ディクショナリー」といいます。

■コンピテンシーのイメージ



ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用

この記事のポイント

- 職務や勤務地を限定するのがジョブ型雇用。限定しないのがメンバーシップ型雇用
- メンバーシップ型雇用は日本独特の制度。世界の主流はジョブ型雇用
- 現実には、純粋なジョブ型雇用、純粋なメンバーシップ型雇用は少ない
- 日本でも、中小企業の多くは経験者採用が中心で、ジョブ型雇用といえる

ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用とは、労働政策研究・研修機構労働政策研究所長である濱口桂一郎氏が提唱した言葉です。

ジョブ型雇用

ジョブ型とは、どの職場でどういう職務（ジョブ）を行なうのか、たとえば〇〇市の介護施設で介護労働を行なうとか、〇〇市の工場で印刷機を運転するとか、〇〇市の営業所で新築住宅を販売するといった具合に、雇用契約で明確に定めて、それ以外の仕事はしない・させないという雇用契約です。世界で主流の考え方で、「仕事に人を貼り付ける」方式といわれます。

メンバーシップ型雇用

メンバーシップ型とは、会社の一員という資格（メンバーシップ）を与え、どの事業所でどういう仕事をさせるかは特定せず、必要に応じて会社側が決めるという雇用契約です。

日本独特のもので、「人に仕事を貼り付ける」方式ともいわれます。

雇用維持に対する考え方

ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の違いが一番鮮明に表われるのは、雇用維持に関する考え方です。

ジョブ型雇用では、その事業所や仕事がなくなった場合、従事していた人は解雇されます。会社はほかの仕事を用意しません。

これに対してメンバーシップ型雇用では、事業所や仕事がなくなっても、会社は配置転換などによって解雇を回避しようとします。

ジョブ型企業に就職するには経験が必要

採用は、ジョブ型雇用では経験者採用が中心になります。

通常、働いた経験がない学生は、正社員としては雇ってもらえません。事実、欧米では、学生はインターンやアルバイト、ボランティアなどから職業生活をスタートさせるのが一般的です。

日本では就職しないまま卒業してしまうと、その後、正社員になれる可能性が限定されるのとは対照的です。

注意しておきたいのは、日本では、メンバーシップ型雇用が必ずしも一般的ではないということです。

日本でも、中小企業の多くは、そうであると意識していないかもしれませんが、ジョブ型雇用です。中小企業には通常、転勤や配置換えはなく、経験者採用が中心です。

職務や勤務地がなくなったときは、受け入れられる先が限られていますから、退職せざるを得ません。

ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の違い

	ジョブ型雇用	メンバーシップ型雇用
職務・勤務地	採用時から特定されている	採用後に会社が決める
採用	経験者採用が中心。学生はインターンなどによる経験が必要	新卒採用が中心
雇用維持	職務や勤務地がなくなったときは解雇される	職務や勤務地がなくなっても、会社が解雇回避措置を取る

360度評価

この記事のポイント

- 360度評価は、上司だけでなく、同僚や部下、先輩、後輩なども評価する制度
- 評価者の範囲をどこまでにするかは、ケースバイケースで決める
- 360度評価の利用法としては、上司による評価と同様に、賞与や昇給、昇進などの処遇を決定したり、本人の能力開発に役立てることが考えられる

「360度評価」（「多面評価」ともいいます）とは、上司が部下を一方的に評価するのではなく、同僚や部下、先輩、後輩なども評価する制度です。取引先や顧客が加わる場合もあります。

上司の上司、部下の部下、他部門の同僚など、評価者の範囲をどこまでにするかはケースバイケースです。

簡単にできて信頼できる

360度評価は、主観評価で行ないます。

主観評価は、制度をつくるのも評価するのも簡単だというメリットがあります。その反面、誰が評価するかによって結果が大きく違ってくるといふ問題があります。

そこで、評価者を複数にして、より信頼性が高い結果を得ようということで、360度評価が考え出されました。つまり、簡単でありながら、ある程度信頼性が高い結果が得られます。ここに、360度評価の最大の特徴があります。

また、評価の偏りや、「ハロー効果」（1つよいところがあると、ほかのところまでよく見えてしまう傾向）なども、一方的な評価に比べて少ないといわれています。

評価の仕組み

360度評価では、たとえば「顧客の立場から製品開発を提案しているか」という評価項目に対し、10点満点で何点、というような形で答えます。

評価項目は、通常、20個前後です。あまり多くなると、簡単に答えられるというメリットがなくなってしまう。回答者も安易に答えるようになります。

回答は、「まったくしていない」「あまりしていない」「よくしている」「たいへんよくしている」程度の簡単な選択肢にマルを付けるものが一般的です。具体的にどういう行動を取っていれば何点かという細かい採点基準はありません。

非常に大雑把ですが、その点は複数の人が評価することによって補います。

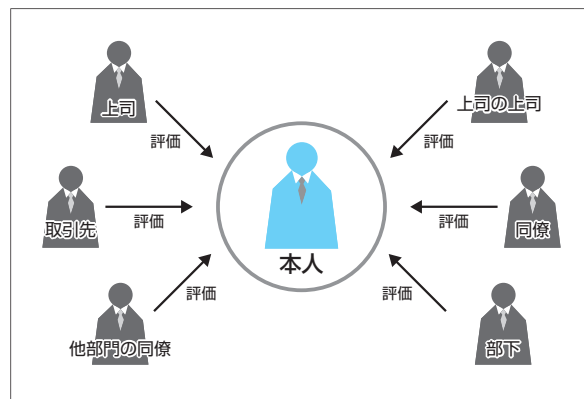
結果の利用法

360度評価の利用法としては、まず、上司による評価と同様に、賞与や昇給、昇進などの処遇決定に利用する方法があります。

たとえば、全体の評価を10として、上司による評価結果を「6」、360度評価による結果を「4」の割合で加味します。

また、能力開発に利用する方法もあります。360度評価で出てきた結果と自己評価を対比して、自分の強みと弱み（どのような項目で高い評価を受け、どのような項目で低い評価に甘んじているのか）を把握して、以後の行動・能力開発の参考にしてもらいます。

360度評価のイメージ



役職定年制・役職任期制

この記事のポイント

- 役職定年制とは、一定の年齢に達した際に、部長や課長といった役職を解く制度
- 役職任期制とは、役職の在任期間を基準として、在任期間が一定の期間に達した場合に役職を解く制度（原則として、満了時に再任される可能性はない）
- 役職定年制・役職任期制とも、退任後の人材活用が難しいという問題がある

役職定年制

役職定年制とは、従業員としての雇用は維持しつつも、一定の年齢に達した際に、部長や課長といった役職を解く制度です。役職者の世代交代を促し、後継世代の労働意欲を高める目的があります。定年年齢を55歳から60歳に引き上げる過程で制度が普及しました。特に中小企業より大企業で普及している制度です。

役職定年には、職位にかかわらず同一の定年とするタイプと、役職によって異なる定年を設けるタイプの2種類があります。

役職定年の年齢は、部長級・課長級とも、以前の定年年齢である55歳というのが一般的です。

役職任期制

役職定年制は、従業員の年齢を基準とする制度ですが、役職の在任期間を基準とするのが役職任期制です。

役職任期制では、在任期間が一定の期間に達した場合に、役職を解かれます。在任中に昇進した場合は、従来の役職の在任期間と通算せず、新しい役職での在任期間だけが対象になります。

なお、原則として、在任期間の満了時に再任されることはありません。

両制度の問題点

役職定年制にせよ役職任期制にせよ、まず、対象者の退任後の人材活用が難しいという問題があります。役職者でなければ一係員ということになりますが、実際にこれを徹底するのは容易ではありません。

また、対象者が、役職だけでなく、仕事そのものからも引退したような気持ちになってしまうというモラールダウンの問題もあります。

さらに、優秀な者でも解任せざるを得ないことから、救済のために、本来ならあり得ない昇進を行ってしまうという問題もあります。どこの部署に配属させるかという問題もあります。同じ部署に配属しては、元の部下がいまの上司ということになり、お互いに気まずい思いをします。違う部署に配属しては、いままでの経験が生かせません。

高齢者雇用安定法で、希望者を全員65歳まで雇用することが義務づけられているので、仮に55歳で役職を解くとしたら、以上のような問題を抱えたまま10年も過ごすことになります。

こうしたことを反映して、役職定年制を導入する企業は年々減少しています。役職任期制については、もともとほとんど導入されていません。

役職定年・役職任期満了後の処遇

役職定年あるいは役職任期満了後の処遇として、文字どおり非役職者に降格させるというケースは例外的です。同格か格下のスタッフ職とするのがむしろ一般的です。その場合の処遇のモデルとして、次のようなものがあります。

役職定年・役職任期満了後の処遇モデル

	同格のスタッフ職	格下のスタッフ職
呼称	同じ。「部長」「課長」など	「参事」「副参事」など資格名
部下	もたない	
基本給	同じ	
役職手当	同じ	減額

注：「同じ」は役職定年前あるいは任期満了前と同じであることを表わします。

早期退職優遇制度

この記事のポイント

- 早期退職優遇制度は、定年前に退職する従業員を退職金等で優遇する制度。誰でも応募できるわけではなく、勤続年数や年齢の面で条件が設定される
- 具体的な優遇措置の内容としては、退職金の割増しのほか、転職・独立開業の支援などがある

早期退職優遇制度とは、定年前に退職する従業員を優遇する制度です。中高年齢者の退職を促し、人件費を削減するために行なわれます。

早期退職優遇制度は、どちらかというと、社員の定着率が高く高齢者の処遇に悩む、大企業型の人事制度といえます。

従業員なら誰でも応募できるというわけではなく、勤続年数や年齢の面で条件が設定されます。対象年齢は45歳以上が大半で、40歳未満はまれです。

早期退職優遇制度の2つの類型

早期退職優遇制度には、主に次の2つの類型があります。

①常設の制度として運用するもの

常時、早期退職優遇制度を設置して受け付けるものです。一般的に早期退職優遇制度というと、このタイプを指し、組織の活性化と世代交代を促すことを目的としています。

②臨時の制度として設置・運用するもの

臨時に「〇月〇日から〇月〇日まで応募を受け付ける」というように、期間を限定して設置するタイプです。「希望退職募集」ともいわれ、企業が経営危機に瀕した際に行なわれます。

希望退職募集は、募集期間を限定するだけでなく定員も設けます。期間が終了しても定員に達しなかった場合、その次の段階として退職勧奨（退職の働きかけ）や整理解雇（人員過剰を解消するための解雇）などが行なわれることになります。

優遇措置の内容

優遇措置の内容には、退職金割増しや転職・独立開業の支援などがあります。

退職金割増しの内容としては、次のようなものが典型です。

- ① 自己都合ではなく会社都合扱いとする
- ② 定年まで勤続したものとみなす
- ③ 規定の額にさらに加算する

②の措置では、たとえば45歳で、実際の勤続年数が25年である者が制度を利用した場合、60歳まで勤務したものとみなしますから、勤続40年で計算した退職金が支給されます。

③の措置は、若年であるほど高い割合で加算します。たとえば「45歳退職は24か月分、50歳退職は16か月分……」というようになります。

転職・独立開業支援制度の内容は次のようなものです。

- ① 年収の何割かを支給しつつ、退職前に長期休暇を与える
- ② 資格取得等のための通学、通信講座の受講など、能力開発の費用を補助する

早期退職優遇制度の問題点

早期退職優遇制度の問題点は、まず、事前に費用対効果がつかみにくいということです。多くの企業では、制度を設けたものの、利用者が少なく、人件費削減効果が少ないことを問題視しています。利用者を増やすために優遇措置を引き上げると、費用のほうに効果を上回ってしまいかねません。

もう1つは、退職しても好条件で再就職できる、優秀な人ほど利用しやすい制度だということ。結果的に、辞めてほしい人の退職を促すのではなく、残ってほしい人の退職を促す制度になっています。事実、転職支援制度を設けても、辞めてほしい人ほど再就職先が決まらずに残るといわれています。

パート労働者の活用と賃金

この記事のポイント

- 会社がパート労働者を活用する最大のメリットは、通常、人件費の節約である
- パート労働者の昇給は、労働時間をベースに決定するのが公正といえる
- 正社員に賞与を「基本給の〇か月分」として支給する会社が、パート労働者に賞与を支給する場合は、「時給の〇時間分」という形で支給するのが妥当である

パート労働者活用のメリット

一般に、会社としてパート労働者を活用する最大のメリットは、やはり人件費の節約です。

パート労働者の賃金は法定最低賃金からスタートするのが一般的ですが、これは高校新卒者（正社員）の初任給よりも低い水準です。

また、労働時間の短い一定のパート労働者は、社会保険に加入させる必要がないため、社会保険料の節約にもなります。

もちろん、営業面でもパート労働者の役割は重要です。たとえば、店舗の営業時間が長い場合、正社員だけでは勤務シフトが回らないことも多いでしょう。パート労働者に働いてもらうことによって、対応（営業）が可能になります。

パート労働者活用のデメリット

当然ながら、個々のパート労働者の働く目的、意欲、その他の事情はさまざまです。

仕事以外で優先せざるを得ない事情（育児、介護など）を抱えているパート労働者の場合は、その事情が許す範囲内でしか勤務できません。そのため、突然の欠勤等が生じるなど、要員計画を立てにくい面があるかもしれません。

ただし、フルタイムで働きたいという希望をもっているパート労働者の場合、このデメリットは相当程度、解消されるでしょう。

パート労働者の昇給

パート労働者に対しても、昇給の仕組みを採り入れている会社があります。その内容を見ると、昇給は1か月勤務するごとに10円というように、

月を基準にしたものが大半です。しかし、パート労働者は、フルタイムの人もいれば、週に2、3日しか働かない人もいますから、月を基準にして昇給額を決める手法は適切とはいえません。

そこで、フルタイムのパート労働者は正社員と同じ率で、労働時間が半分のパート労働者は半分の率で昇給する、という方法が考えられます。

パート労働者の賞与

会社によっては、パート労働者に賞与を支給するケースがあります。

「基本給の〇か月分」という形で正社員に賞与を支給している場合、パート労働者に対しては「時給の〇時間分」で支給するのが妥当です。

たとえば、正社員の所定労働時間を月160時間（1日8時間×20日）とすると、賞与の算定対象期間は通常半年ですから、半年間の所定労働時間は960時間（160時間×6か月）です。

この場合、960時間働いたパート労働者に時給の50時間分の賞与を支給するなら、480時間のパート労働者には25時間分を支給します。

同一労働同一賃金

パートタイム・有期雇用労働法では「同一労働同一賃金」として、正社員とパート労働者らとの間で、不合理な待遇格差を設けることを禁止しています。逆にいえば、合理的な理由があれば、たとえば会社業績への貢献に違いがあるなどの理由があれば、賞与の支給額などに差を設けることは可能です。同法は、会社がパート労働者らから、正社員との待遇の違いについて問い合わせを受けた場合、説明することを義務づけています。

企業年金の種類と運営

この記事のポイント

- 企業年金は、国民年金と厚生年金に上乗せして支給されるものである（共済年金は平成27年10月から厚生年金に統合された）
- 主な企業年金は、「確定給付企業年金」「確定拠出年金（企業型）」「厚生年金基金」
- 企業年金は、会社と従業員の双方にとってメリットがある

日本の年金制度は3段階

現在、日本の年金制度は、以下のとおり、いわゆる「3階建て」になっています。

・1階部分の国民年金

日本に居住するすべての人に加入が義務づけられている年金です。

・2階部分の厚生年金

厚生年金は、国民年金に上乗せして、報酬額に比例して受け取ることができる年金です。

なお、国家公務員、地方公務員、私立学校の教職員が加入していた共済年金は、平成27年10月より厚生年金に統合（一元化）されました。

・3階部分の企業年金

企業が従業員の老後の所得保障のために実施する年金制度です。1階部分と2階部分の年金に上乗せして受け取ることができます。

企業年金とは

企業年金とは、企業が掛金を拠出し、従業員の老後に年金を支給する制度です。

現在、主な企業年金としては、「確定給付企業年金」「確定拠出年金

（企業型）」「厚生年金基金」の3つがあります（下表参照）。

企業年金も、広い意味では退職金の一部と考えられます。

退職金をすべて一時金で支払うのは企業にとって大きな負担となりますが、年金として分割して支給すれば、資金負担を平準化することができます。また、従業員の側でも、年金として安定的に受給でき、老後の生活設計が立てやすいというメリットがあります。

企業年金の種類と概要

確定給付企業年金	<p>あらかじめ将来の年金給付額が確定している企業年金。「規約型」と「基金型」の2種類がある。</p> <p>●規約型 企業が金融機関（銀行、保険会社、証券会社など）と契約を結んで掛金を払い込み、受給権者が出たときには年金や一時金を払うよう指図する。金融機関は指図に従って受給権者に年金を支払う。企業の年金規約に基づいて制度が組み立てられるので規約型という。</p> <p>●基金型 基金型は、厚生年金の代行部分を返上した厚生年金基金の資産を引き継ぐことを想定している。代行を返上した基金では、それまでの代行部分は国の厚生年金が運用し、基金独自の給付だけを行なう。「企業年金基金」という独立法人が運営するので基金型という。</p>
確定拠出年金（企業型）	<p>拠出額だけが確定しており、将来の年金給付額は運用実績に応じて変動する企業年金。企業が加入する「企業型」と、個人で加入する「個人型」とがある。企業が拠出して従業員が受け取るのが企業型で、拠出も受取りも個人の意思で行なうのが個人型。</p> <p>確定拠出年金では、従業員が個々に運用の方法を選ぶことができる。預貯金で運用することを選べば、原則として拠出額（元本）を下回ることはないが、株式での運用を選べば、給付額が拠出額を大きく上回る可能性も、大きく下回る可能性もある。</p>
厚生年金基金	<p>国が運営する厚生年金の一部を代行し、さらに独自の加算年金を運営する企業年金（平成26年4月以降、新設は認められなくなった）。企業自らが制度を運営・管理するのではなく、企業が単独または共同で基金を設立し、この基金が運営・管理を行なう。</p>