

## 基本年功給の人件費への対処

**Q.** 基本年功給で、毎年人件費負担が大きくなっている。何とか人件費を抑制したいが、何か方法はないか？

**要旨** 景気が良かった時代には同期の社員がみんな一斉に昇格し、給与も一律でアップするという基本年功給が主流でした。しかしながら、バブル崩壊を機に多くの企業では人件費の抑制を余儀なくされ、給与構造の見直しも進んでいます。どのような内容なのかを検討します。

### 解説

#### 1. 年功給

一定の勤続年数に達するだけで昇進・昇給が約束される年功給はかつての日本の雇用環境にマッチした給与制度でした。しかしながら、実力派社会といわれる今日では、個人の能力や実績が反映されない昇進・昇給制度は若手人材のモチベーション低下につながります。また、向上心や野心が芽生えず、優秀な人材が育たないというリスクもあります。

年功給の問題点として、組織の目的達成のために取り組む職員の中で、自分はある程度の協力をして、業績に貢献して楽をしているフリーライダーともいえるべき社員を発生させてしまったことが挙げられます。したがって、人件費の抑制はこのような社員の変革を促し、ときには退職をも迫ることができるような仕組みが必要になります。

#### 2. 評価給

人事評価を導入して評価給とする場合、給与を構成させる方法は種々ありますが、基本的には、基本給＋能力給（職能給、ランク手当など種々あり）というような2段階で構成されています。基本給は年齢給の要素を取り入れている場合もあり、年齢に

よらず一律の場合もあります。能力給は評価によって受け取れる給与が変動するように給与テーブルを準備します。評価給導入にあたり、テーブルに当てはめると手取り額が減額してしまう職員に対し数年間の調整手当を支給するなど、給与制度変更時に複雑な手続きが必要になります。したがって、専門家のアドバイスを受けながら導入することが望ましいといえます。

#### 3. 外国人技能実習生

製造業などで外国人技能実習生を労働力として確保しているケースも多くみられます。時給は最低賃金に従うので国内のパート労働者と大きくは変わりません。外国人技能実習生は人材確保が難しい雇用環境下、日本人労働力の代替として活用されています。一般的には出身国に出向いて現地で実際に面接して雇用することとなりますが、日本で求められる仕事の質などで認識の相違があり、来日後のOJTが重要となります。また、社宅も準備する必要があります。雇用してもうまくいかないケースがあるので注意が必要です。

# 年功給から評価給への移行 ～公平性ある評価制度の導入～

## <ご提案のポイント>

- ・給与の単価を引き下げるとは、難しいといえます。
- ・生産性の目標値を置き、タイムリーに人件費の収益への影響を把握することで、人件費の比率を低減することができる可能性があります。
- ・繁閑格差の調整や流動的人材の確保で、人件費を抑制できる可能性があります。
- ・評価給を導入することで、業績に貢献しない社員への対策が打てます。

## 1. 単価引き下げは困難

人件費抑制のために給与単価の引き下げが発想されますが、これは労働条件の不利益変更に該当するため現実的ではありません。また、最近の人材確保難に伴う募集給与単価の上昇、最低賃金の上昇等をみても、単価引き上げはあっても、引き下げは困難といえます。

## 2. 年功給から評価給への変更

年功給を廃止して評価給を導入することが効果的となります。年功給では業績に貢献しない職員の存在を許してしまいましたが、職務の評価基準を策定して評価給制度を運用すれば全員が公平に実力評価されることとなるので、業績に貢献しない職員の意識改革を促すことができます。また、より高い公平性確保の手段となりますが、社員自ら目標を立てて管理運用する目標管理制度を取り入れることも検討するとよいと考えられます。

## 3. 一人当たり時間当たり生産性目標

人件費を抑制するという発想も大事ですが、生産性を管理して向上させることで人件費の占める割合を引き下げていくという考え方もあります。経営トップが利益計画を策定している場合には、利益以外に生産性数値を目標にすると有効です。一般的には、一人当たり時間当たり売上高（付加価値）が一般的です。出荷データとタイムカードデータが日々管理されている会社では、日次で生産性指標をウォッチしているケースもあります。

## 4. 派遣社員・外注の活用

繁閑格差がある製造業等では、繁忙期に合わせて人材を確保しているケースがあります。このような場合、第一に作業を通年で平準化する努力が必要ですが、それでも繁閑格差が解消できない場合には、派遣社員・外注をした場合と比較、検討する余地があります。

## 5. 女性の実力発揮

今後の事業運営において、女性の力をフル活用することは不可欠といえます。とくに組織再編や上記の評価制度の導入によって、女性の実力を引き出せる可能性があります。