

は し が き

本書の前身である拙著『賃金コンサルタント養成講座』（2010年4月、㈱日本法令より発行）は、志ある人事コンサルタントを一人でも多く養成することを目指して執筆したのですが、この本に託した筆者の当初の目的は十分に達成されました。

しかし、ここにきてデフレ経済から脱するための経済、金融政策の転換によって、ベースアップによる賃金表書き換えを必要とする企業が多くなってきました。そのような企業の人事賃金担当者の方々にも広く手に取っていただくために、前著の改訂版となる本書では、最新の統計データへの更新は勿論、マクロ的要因である賃金構造およびこれからの賃金政策などを加えました。また、『役割等級人事制度導入・構築マニュアル』（2004年7月、㈱日本法令より発行）において詳しく説明することができなかった、賃金の歴史、理論、設計方法、賃金制度の導入や運用方法について述べています。

これまで筆者は、株式会社日本マンパワーやNPO法人企業年金・賃金研究センターの人事コンサルタント養成講座を長年やってきましたが、講座を受ける前から誰もが「賃金設計が難しい」と苦手意識を持っています。

その理由としては、大企業向けの賃金設計の講座の受講や書籍を読むであるとか、講座で配付されたツールを活用して中小企業に当てはめようとしていることがあげられますが、そもそもそこに無理があります。しかも、それらの書籍は、賃金の設計方法を如何にも理論的にもっともらしく書かれたものばかりなのです。5、6等級で十分な会社に対して9等級の制度を導入し、標準年齢とは名ばかりの年齢を用いて、賃金を設計しようとしているのですから、誠に奇異な話です。

そうして設計されたものが、ハイブリッド給だとか職務・職能給だとか単に年齢給と職能給を足し込んで役割給などと、中身（目的）の無い、単に賃金名を変え言葉遊びをしているだけのものとして氾濫し、混沌としている状況のように思います。

そもそも、賃金に理論はあっても賃金の設計方法に理論はあるのか？
「賃金の設計だけなら四則演算できれば十分。小学校の算数の知識で

十分できます。」と常に私は言うのですが、賃金の設計方法で悩まれているのではないはずなのに、〇〇式だとか、××理論だとか…に群がり、看板にもならないような看板で「会社の顔が見えない賃金論」を学び実践してしまうなど困った状態にあるように思います。

また、非常に残念であるのは、日本の賃金は職能給しか考えられないという職能給信奉者による賃金の歴史認識です。間違えて認識することは勝手なのですが、史実を正確に把握しようともせず、誤った賃金史を聞き伝えに覚え、誇らしく話すことは誠に恥ずかしいことだと思うのです。

このため、景気が悪くなると合理的賃金である職務給、景気が良くなると職能給という奇異な賃金史が繰り返されており、ここにきて再び怨霊のごとく職能給が息を吹き返してきたように感じております。

これらに対し本書では、人事賃金を扱う者として最低限必要な下記の正しい知識が修得できることを目指しています。

- 賃金史の正確な理解
- 賃金設計に必要な賃金理論と賃金統計の活用方法の理解
- 賃金制度の現状分析と問題点の的確な把握方法の理解
- 賃金設計手法の体系的理解

私自身、多くの企業の賃金を設計しながら未だに「賃金とは一体何なのか」「自分はこの賃金設計を通して何を実現しようとしているのか」「賃金体系とは何なのか」と問い続け、企業の労使が納得できる賃金を構築するため、〇〇式、××理論、□□給ありきではなく、個々の企業の将来を見据えたその会社式の賃金の決め方や運用方法を追求し続けています。

このような私の道半ばのものではありますが、「賃金とは何か」について真摯に考えていきたいという方々に手にとっていただきたいと考える次第です。

最後になりましたが、本書の出版を薦めていただきました(株)日本法令出版部次長の岩倉春光氏、また出版にご協力いただいたNPO法人企業年金・賃金研究センター三浦眞澄理事長、山岡美由紀社会保険労務士事務所山岡美由紀所長に対して心より御礼申し上げます。

2015年12月
西村 聡

第1章：賃金設計の前に

① 賃金設計の前に検討すべき本質的な経営課題	8
② 賃金を設計するとは	10
③ 賃金とは	11
④ 賃金制度とは	13
⑤ 企業で起きている賃金問題	14
⑥ 賃金の格差	16
⑦ 賃金構造	19
⑧ 賃金の国際比較	39
⑨ 経済センサスからみた生産性統計	46
⑩ 賃金の本質	54

第2章：理論編

1. 賃金史

① 賃金の法的定義	58
② 賃金の歴史	63
③ 賃金理論	65
④ アメリカの賃金史	67
⑤ 日本の賃金の始まり	70

⑥ 日本の賃金史

⑥-1	明治時代の賃金	72
⑥-2	大正時代の賃金	77
⑥-3	昭和準戦～戦時期の賃金体系	78
⑥-4	戦時統制下の賃金	80
⑥-5	皇国勤労観と賃金	82
⑥-6	戦後の賃金動向	86
⑥-7	敗戦直後の社会状況	88
⑥-8	生活保障賃金へ 電産型賃金体系の出現	93
⑥-9	戦後の賃金体系の成り立ち	94
⑥-10	世界労連（日本視察団）勧告（予備報告）	96
⑥-11	日本経営者連盟による賃金3原則	98
⑥-12	職能給の時代	99
⑥-13	現在 役割給の時代へ	100

2. 統計調査の理解

①	統計調査の種類	102
②	一般統計	103
③	特殊統計	106

3. 生計費の理解

①	生計費の歴史	110
---	--------	-----

②	生計費とは	113
③	理論生計費	114
④	家計調査と標準生計費	115
⑤	生計費の種類	116
⑥	最低生活費の算出	117
⑦	最低賃金制	118
⑧	これからの賃金政策	121

第3章：実践編

1. 賃金制度の考え方と設計方法

①	賃金制度の設計手順とその全体像	124
②	賃金設計概要	126
③	賃金分析	129
④	初任給の決定	131
⑤	基本給の体系	135
⑥	賃金設計の手順	139
⑦	諸手当の考え方と設計	167
⑧	移行原資および昇給原資の算定	176
⑨	賃金辞令の交付	178
⑩	従業員説明会の開催	180
⑪	中途採用賃金の決め方	181
⑫	専門職制度の導入と処遇	183
⑬	問題社員への減給処分	184

14	賃上げの構造	185
15	パートタイム従業員の賃金	194

2. 賞与制度の考え方と設計方法

1	賞与の歴史	200
2	賞与制度の設計方法	201
3	賞与に関する法的留意点	210
4	年俸制の考え方と設計方法	215

3. 退職金制度の考え方と設計方法

1	退職金の歴史	222
2	退職金制度の設計方法	224
3	退職金に関する法的留意点	241
4	総額人件費管理の方法	244
5	社会福祉と企業福祉	249

第4章：事例研究・規程例

●	成果主義人事制度が従業員意識に与える影響に関する一考察	
	—N社の事例—	252
	—N社の事例 その後の検証結果報告—	270
●	賃金規程	288

第 1 章

貸金設計の前に

賃金設計の前に検討すべき本質的な経営課題

賃金を設計する者に求められる能力は、総合的には人事コンサルタントと同じですが、やはり賃金に関する広範な専門的な知識の修得は必要となります。一つの賃金体系しか知らないというようではまったく話になりません。

特に、理論編の賃金史において述べているように、日本の賃金の特徴は、欧米とはずいぶん異なり、企業は、その時代の外部環境の変化に柔軟に対応しながら独自に賃金決定要素と賃金形態を変化させてきたという経緯があります。この経緯に表れているように、今後も外部環境の変化に合わせて対応せざるを得ないことは間違いありません。したがって、固定観念を持つことなく、運用面での対応、そして制度面での対応ができるよう幅広い知識を持つことが望まれます。

賃金を設計する前に注意していただきたいことは、会社の本質的な問題が賃金制度にあるとは限らないのに、賃金制度の問題として安易に制度改定に乗り出させないことです。

経営者は自身の問題を棚上げして、利益捻出のために本質的な問題の解決をすることなく、コストの中で特に大きなウェイトを占める人件費に目を向けるものです。しかし、問題の本質は、リーダーの経営姿勢、営業、購買や製造のしくみにある場合が多くあります。しくみの改革を行わず、つまりコストダウンの余地を残したまま賃金に手をつけるのは、従業員からの不信を招き、その後の経営に大きな禍根を残すこととなります。

会社の抱える問題は複合的な問題によって起きています。賃金制度の改定は、これらの複合的な問題を一つひとつ整理し、対策を講じたうえで行わなければ、制度改定によって一時的に人件費削減による利益が出たとしても、すぐにまた経営難になることが予想されます。あらゆる手

を尽くし、それでもなお、賃金に問題があると判断するのなら、最後の手段として賃金制度の改定に着手することを心がけていただきたいと思います。

賞与については、業績に連動させた成果主義的色合いを出すべく制度構築を行うことはできます。ただし、この運用とて明確な基準が必要となり単純ではないことを認識しておくべきです。

賃金を設計するとは

「賃金を設計する」とは、単に賃金構成の組替えをすることではなく、従業員を管理する手段をつくることです。給料明細を見て一喜一憂する従業員を組織として束ね、組織の目的・目標に向かわせなければならないのです。また、賃金とは個々の従業員にとっての命綱であり、したがってそれぞれの人生設計を左右するものです。

従業員側からみた賃金は、経営者と交渉し、労働を提供して得た結果であり、これは提供した労働の価値を表し、その活用先は生活費となります。また同時に、自分の暮らしを託している会社が自分を認めてくれているかどうかを賃金によって判断しています。

経営者側から見た賃金は、当然のことながら第一義にコストです。従業員が会社方針に沿って働いた成果を評価した結果、その使用価値として支払うものです。しかしここで、単に支払って無くなってしまうコストと考えるか、人材の能力の伸長を期待して還流コストと考えるかで、支払う賃金の意味と経営姿勢は大きく変わります。

フォード創業者のヘンリー・フォードは、かつて「高賃金を払うことは、単にそれを支払いたいという願望の問題ではない。またその賃率は、従業員たちの要求額にかかわるものでもない。それは、そんなことよりもずっと根源にまでさかのぼる。それは、まさに経営自体の構造とその基礎となっているアイデアにまでさかのぼる」（『フォード経営』p.153（ヘンリー・フォード著、東洋経済新報社））と語っています。

高賃金低コスト体質の企業を労使で成り立たせていくことが経営なのです。

いずれにしても賃金コンサルタントの使命は、この労使双方の想いを賃金を通して実現することであり、その報酬は金銭以上に得られるものが大きいのです。

賃金とは

「賃金体系をつくる」とは、会社方針に基づき賃金に格差をつけることであり（賃金とは、経営者の意思を反映したものであり、従業員とも同意されたものである）、これは「No Work No Pay」が原則であり、成果主義であることは当然です。

最近あまり聞かれなくなりましたが、そもそも「成果主義賃金」という言葉がもてはやされていたこと自体がおかしいのです。成果を出さずに賃金が支給されるはずもないからです。

人は賃金をもらい続けるとそれをもらって当たり前になるものです。かつての大不況下において、大企業は休業手当を9割支給し、賞与を5ヵ月と春闘で決めたにもかかわらず、自宅待機している従業員は会社に対し不満を洩らし、ほとんどの従業員は「私の賃金は低い」と思っていました。これが人の欲なのです。しかし、その欲をかきたてるもの—それが金銭であり、その大元が賃金であることを、よく理解しておくべきです。

また、人は年齢が増せば賃金が高くなるのが当然とも思っているようです。実際、現場で同じ作業をしている若手、中堅、中高年者の賃金は企業内および企業横断的にも異なります。仕事が同じであっても、賃金は違うものなのです。

たとえば、トラブル対応については中高年者が能力が高いため、その作業を多く行っているというなら、年齢が増せば賃金が高くなることも理解できるのですが、そうでもなさそうな会社は山とあります。

賃金は年齢で決まるのか？ 扶養家族の数で決まるのか？—それは会社の考え次第です。年齢、勤続年数に応じて決めたい、扶養家族数にも配慮したいと考えるならそれでもよいのですが、「賃金の本質」を見失ってはいけません。

賃金は、労働市場における需給関係でも決まります。3K 職場（「きつ

い」「汚い」「危険」の3条件)の仕事は、人が避ける仕事であるがゆえに需給の関係でどうしても賃金が高くなりますし、その時の経済状況によっても賃金は決まってくるものです。また、会社の業績と支払能力によっても決まってくるのです。賃金の決定要素は、人の心(受止め方)も含め、多岐にわたっているのです。

な経験や知識に基づいた判断力や思考力、あるいは統率力といった高度な知能であり、努力をすればかなり遅い時期（60歳）に至るまで上昇していき、80歳代になって25歳と同じレベルに低下するとされています。

結晶性知能は加齢しても伸びるとされ、また、速度を求められないことを前提に経験の要素を加えた作業などでは、正確度や作業の質については著しい低下はみられないとされています。

ただ、人間の機能低下には個人差があり、また、生理的機能の衰えや社会的制約から結晶性知能が伸びず固定観念（あるいは単なる過去の回想、頑固）が強くなる者もいます。このため、習熟年数や年齢で判断せず一人ひとりの能力を見ていくことを否定する方はいないはずです。

したがって、能力評価を厳しく行い賃金を支払うことをしなければ、能力のある人間の不満を招くことになるのです。これは職能給が生来抱えている問題であり、厳しい時代になったから出てきたというものではありません。

業績を出せない社員にも該当等級に応じて賃金を支給する必要がある制度は、企業にとってもその従業員にとっても将来的に不幸を招くことになるでしょう。職能等級制度への失望は起こるべくして起こったものです。

企業は業績を追求し、当然、社員もその業績を意識し、業績に結び付く行動をしなければなりません。つまり、若い頃からそのような行動をとることを評価し育成していくことが必要なのです。結果を出せる人材になってもらうために、その結果を明確に意識させ、若いうちから鍛え、若いうちに苦勞させることが大切なのです。ビジネスとはそういうものです。

仕事には、「年齢や階層に関係なく、社員には果たさなければならない役割と行動」が求められるのです。ということからすれば、全階層に適用でき、しかも企業戦略から体系付けられた役割行動能力を基軸とする役割等級人事制度を導入することのほうが必然であり、これを基軸とする「役割給」は今後ますます広まっていくものと思われます。

● 著者略歴 ●

西村 聡 (にしむら さとし)

大学卒業後、大日本スクリーン製造株式会社で管理・企画業務を担当。その後、公益財団法人関西生産性本部に入局し、主任経営コンサルタントとして活動。平成22年6月に独立し、株式会社メディン設立、代表経営コンサルタント。経済学修士。近畿大学、大阪商業大学非常勤講師、株式会社日本マンパワーマネジメントコンサルタント、NPO法人企業年金・賃金研究センター上席講師。

日本経営診断学会、日本労務学会、経営行動科学学会、日本経営工学会、日本経営システム学会正会員。

主として、ビジネスプロセスの構築および変革から経営革新につながる人事制度改革、生産現場革新、業務改革の指導をする。現場を重視した実践的な指導で製造業、小売業から学校、病院まで数多くの業種の現場に立つ。

平成21年日本経営診断学会第42回全国大会にて診断事例研究報告「成果主義人事制度が従業員意識に与える影響に関する一考察」で優秀賞を受賞。

著書・論文：『役割等級人事制度導入・構築マニュアル』『賃金コンサルタント養成講座』『人事コンサルタント養成講座』『経営戦略を実現するための目標管理と人事考課制度』(以上、日本法令)、『賃金の本質と人事革新』(三修社)、『生産革新が組織活性化につながる条件を考える』(日本IE協会)、『経営戦略を実現するための人事制度とは』(日本医療企画「医療経営フェイズ3」)、雑誌「ビジネスガイド」(日本法令)にて連載執筆など多数。

役割等級人事制度のための 賃金設計実務講義

平成27年12月20日 初版発行



日本法令®

〒101-0032

東京都千代田区岩本町1丁目2番19号

<http://www.horei.co.jp/>

検印省略

著者	西村	聡
発行者	青木	健次
編集者	鈴木	木潔
印刷所	倉敷	敷印
製本所	国宝	宝社

(営業) TEL 03-6858-6967

Eメール syuppan@horei.co.jp

(通販) TEL 03-6858-6966

Eメール book.order@horei.co.jp

(編集) FAX 03-6858-6957

Eメール tankoubon@horei.co.jp

(バーチャルショップ) <http://www.horei.co.jp/shop>

(お詫びと訂正) <http://www.horei.co.jp/book/owabi.shtml>

※万一、本書の内容に誤記等が判明した場合には、上記「お詫びと訂正」に最新情報を掲載しております。ホームページに掲載されていない内容につきましては、FAXまたはEメールで編集までお問合せください。

- ・乱丁、落丁本は直接弊社出版部へお送りくださればお取替えいたします。
- ・日(日本複製権センター委託出版物)本書の全部または一部を無断で複製複製(コピー)することは、著作権法上での例外を除き、禁じられています。また、本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用であっても一切認められておりません。

© S. Nishimura 2015. Printed in JAPAN

ISBN 978-4-539-72456-9