

連載講座

このたび配属!

人事入門

HMパートナーズ 社会保険労務士 岩沢誠敬

1989年早稲田大学卒。不動産会社、映画配給会社、IT会社において一貫して人事畑を歩み人事業務全般を経験。2000年に独立し社労士事務所HMパートナーズ設立。人事制度構築・運営指導、人事労務相談、給与計算、社会保険手続等、一部上場企業からベンチャー企業まで、スタッフともども“非常勤の人事部員”として活躍中。
●<http://www.hmpartners.jp>



第12回：報酬制度の設計と運用 (最終回)

第1回：人事部に求められることは何か(2006年6月号)
第2回：社会保険の知識・手続・実務(2006年7月号)
第3回：給与計算の知識と実務(2006年8月号)
第4回：労働時間と休日の考え方、扱い方(2006年9月号)
第5回：採用を巡る法的理解(2006年10月号)
第6回：退職・解雇の考え方・扱い方(2006年11月号)
第7回：裁量労働制の導入と注意(2006年12月号)
第8回：組織の設計と人事異動の推進(2007年1月号)
第9回：人事制度の基本構造を理解する(2007年2月号)
第10回：等級制度の種類と運用(2007年3月号)
第11回：評価制度の種類と運用(2007年4月号)
第12回：報酬制度の設計と運用(2007年5月号)

報酬とは、企業活動に必要なコストと捉えることができる。どの会社も社員を雇用し、社員が業務に従事することによって企業活動が成り立つのであり、そのためには社員に労働の対価である報酬を支払わなければならない。その意味で報酬制度とは、会社が生み出した付加価値を適正な水準で社員に分配する仕組みとすることができる。適正水準以下の配分を続けられれば、社員は自分の働き振りが十分に報いられていないと感じ、生産性が低下したり退職したりするであろう。適正水準以上の配分を続けられれば、会社に利益が出ず赤字体質に陥るであろう。

また報酬は、社員に対して最も強いメッセージを発信できるツールでもある。まず、報酬が何を基準に支払われているのかということにより、会社が認めている価値を社員に伝達することができる。例えば、基本給が年齢

給であれば年齢が高い人に価値を認めており、勤続給は勤続年数が長い人、職務給は難易度が高い職務に従事している人、職能給は職務遂行能力が高い人、業績給は高い業績を上げている人、成果給は高い成果を出している人に価値を認めているというメッセージを伝えることになる。社員はそのメッセージを受け取り、その価値を増加させるように行動するだろう。

そして、昇給や賞与の金額の高低によって、その評価期間の社員の仕事ぶりを会社がどう捉えているかを伝えることになる。評価そのものを伝えるよりも、その結果の給与改定辞令や、給与明細、賞与明細に記載してある数値、自分の口座に振り込まれた手取金額の方が、社員本人にとって重みがあるだろう。

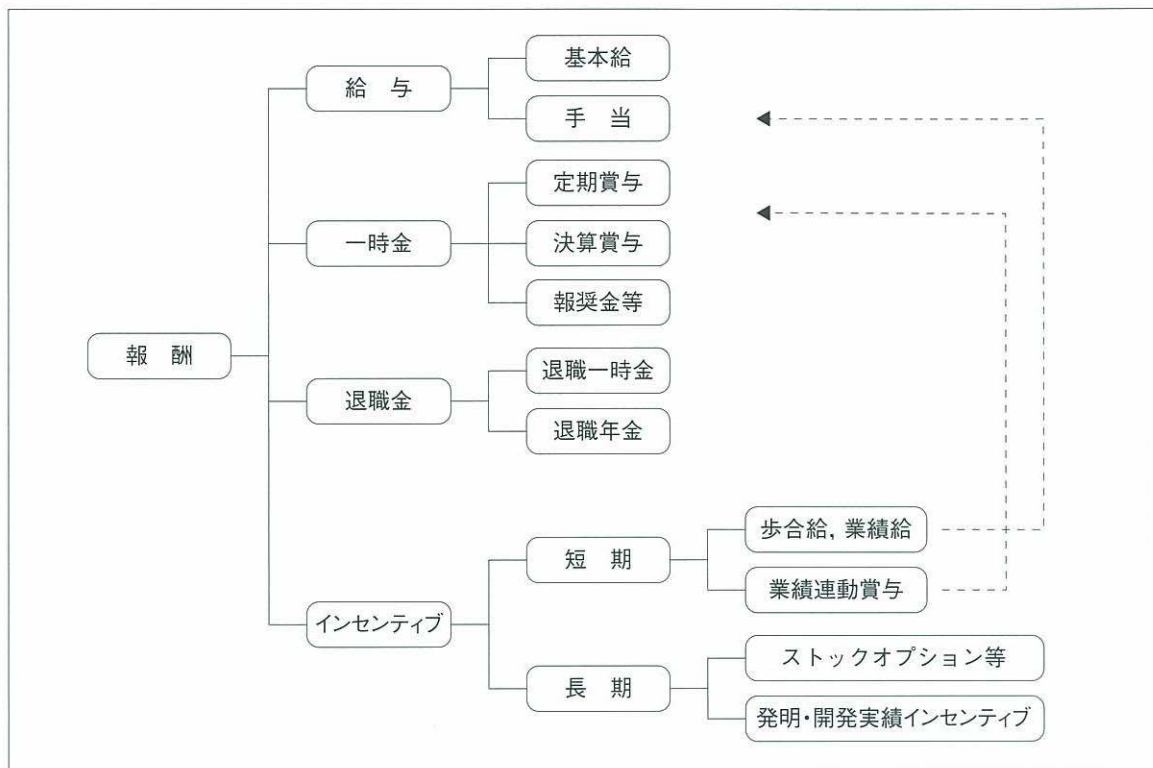
報酬を種類別に区分すると図表1のようになるが、今回は評価された結果をどう反映すべきかということについて、主として基本給および賞与の運用を中心に解説していく。

基本給の設計・運用

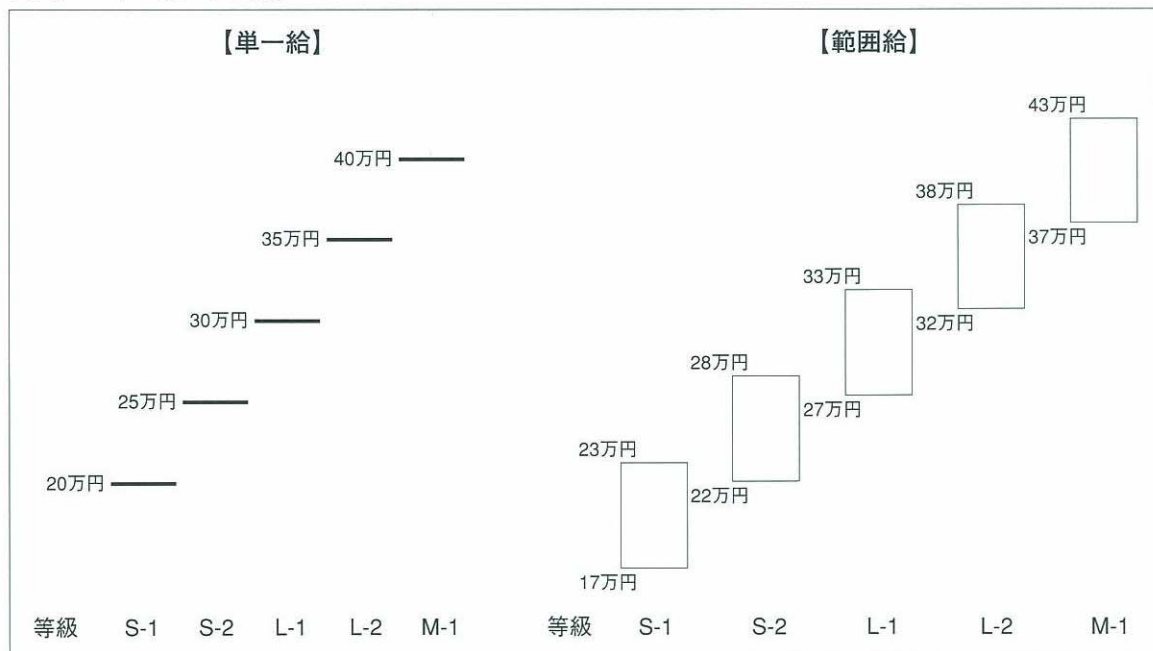
基本給の運用は等級別実施され、大まかには一つの等級に対して金額が固定されている単一給(シングルレート)と、等級ごとに下限と上限が設定されている範囲給(レンジレート)との2種類に区分される(図表2)。

単一給が導入されるケースには、概ね2パターンある。一つは個人業績によって大きな

図表 1 報酬の種類



図表 2 単一給と範囲給



格差をつけるという考え方を採用する場合である。すなわち、基本給には最低保証金額的な役割を与え、個人業績に連動した一時金やインセンティブに大きな幅を持たせるような設計となっている。もう一つは“この業務ができるのであればこの金額”と、ある種個別契約のように基本給の金額を設定する場合である。高度な専門知識や特殊な経験を必要とするようなプロフェッショナル人材を採用するケースがこれに該当する。

ただ、日本においては、ほとんどの会社が範囲給に該当する制度を導入している。範囲給については、そのレンジにおいてどのよう

に昇降給管理を行っているかにより、大まかに以下のような区分をすることができる。

(1) 号俸表による昇給管理 (図表3)

同じ等級の列の号俸のピッチを進むのが定期昇給である。評価によって一気に3ピッチ進むということもあるが、元々の号差が小刻みなもので、昇給額格差は大して開かない。従来の日本企業において数多く採用されていた方法である。支給金額そのものが記載されており、社員にとっては明確で理解しやすい。なお、この方法による場合、降格人事でもない限り降給となることはない。

図表3 号俸表による昇給管理

級 号	S-1	S-2	L-1	L-2	M-1
	400	500	600	700	800
1	170,000	220,000	270,000	320,000	370,000
2	170,400	220,500	270,600	320,700	370,800
3	170,800	221,000	271,200	321,400	371,600
4	171,200	221,500	271,800	322,100	372,400
5	171,600	222,000	272,400	322,800	373,200
6	172,000	222,500	273,000	323,500	374,000
7	172,400	223,000	273,600	324,200	374,800
8	172,800	223,500	274,200	324,900	375,600
9	173,200	224,000	274,800	325,600	376,400
10	173,600	224,500	275,400	326,300	377,200
11	174,000	225,000	276,000	327,000	378,000
12	174,400	225,500	276,600	327,700	378,800
13	174,800	226,000	277,200	328,400	379,600
14	175,200	226,500	277,800	329,100	380,400
15	175,600	227,000	278,400	329,800	381,200
16	176,000	227,500	279,000	330,500	382,000
17	176,400	228,000	279,600	331,200	382,800
18	176,800	228,500	280,200	331,900	383,600
19	177,200	229,000	280,800	332,600	384,400
20	177,600	229,500	281,400	333,300	385,200
(以下、省略)					

(2) 昇給額表による昇降給管理 (図表4)

前年度に支給を受けていた基本給に、評価ごとに該当する昇給額を加算していく方式である。昇給額しか記載しないので、柔軟な対応を取りやすい。設定によっては降給もありうる方式である。

(3) 昇給率表による昇降給管理 (図表5)

(2) の方式を、昇給額でなく昇給率に置き換えた方法である。

(4) 洗い替え表による昇降給管理 (図表6)

評価によって、基本給そのものがアップダウンする方式である。前年度に良い評価を得たとしてもその分のアドバンテージはなく、今年度はまるっきり新規に評価して基本給を決定することになる。上記のように基本給全部ではなく、一部を「成果給」のような名称により洗い替えする方式を採用する会社もある。

図表4 昇給額表による昇降給管理

等級 \ 評価	S	A	B	C	D
M-1	16,000	12,000	8,000	4,000	0
L-2	13,000	10,000	7,000	4,000	1,000
L-1	9,000	7,500	6,000	4,500	3,000
S-2	7,000	6,000	5,000	4,000	3,000
S-1	5,000	4,500	4,000	3,500	3,000

図表5 昇給率表による昇降給管理

等級 \ 評価	S	A	B	C	D
M-1	3.6%	3.0%	2.4%	1.8%	1.2%
L-2	3.3%	2.8%	2.3%	1.8%	1.3%
L-1	3.0%	2.6%	2.2%	1.8%	1.4%
S-2	2.7%	2.4%	2.1%	1.8%	1.5%
S-1	2.4%	2.2%	2.0%	1.8%	1.6%

図表6 洗い替え表による昇降給管理

等級 \ 評価	S	A	B	C	D
M-1	430,000	415,000	400,000	385,000	370,000
L-2	380,000	365,000	350,000	335,000	320,000
L-1	330,000	315,000	300,000	285,000	270,000
S-2	280,000	265,000	250,000	235,000	220,000
S-1	230,000	215,000	200,000	185,000	170,000

(5)マトリクス表による昇降給管理(図表7)

同一等級内を数個のゾーンに区切り、ゾーンごとの評価に対応した昇給率を定める。昇給率の設定は、同じゾーンならば評価の高い人の方が昇給率は高く、同じ評価なら低いゾーンにいる人の方が高くなるようにする。この等級に見合った貢献を果たしていくと、真ん中のゾーンに収束していくことになる。当該等級の標準よりも高い年俸を維持するためには、それに見合った高い評価を受け続けなければならない。

業務のポイント

上記の基本給管理方法のうちどの方法を導入すべきかは、会社がどのようなメッセージを社員に伝えたいかにより選択することになる(図表8)。

賞与の設計・運用

ほとんどの会社において支給されていると言っていい賞与だが、労働基準法に規定があるわけでもなく、必ずしも支払う必要はなく、その定義は必ずしも一定ではない。ただ、一

図表7 マトリクス表による昇降給管理

	S	A	B	C	D
V	2%	1%	0%	-1%	-2%
IV	3%	2%	1%	0%	-1%
III	4%	3%	2%	1%	0%
II	5%	4%	3%	2%	1%
I	6%	5%	4%	3%	2%

↓ V
IV
↑ III
II
↑ I

図表8 基本給の方法とメッセージ

方法	伝わるメッセージ
単一給	業績が挙げられなければ報酬は最小限しか支給できない。挙げた業績に対しては十分に報いるので、とにかく結果を出してほしい。／この業務ができるならこの金額を支給する。できないなら契約は解除する。
号俸表	基本給に大きな変動はないが、毎年昇給を行っていく。安心して業務に取り組んでほしい。
昇給額表・昇給率表	今給付を受けている基本給を基準として、どういう評価を受ければどれくらい昇給するのかは表の通り。自分の目標と照らし合わせて業務に取り組んでほしい。
洗い替え表	今給付を受けている基本給は保証されたものではない。常に成果を出し続けてほしい。
マトリクス表	現在の等級に見合った成果を出し続ければ、真ん中のゾーンに該当する報酬を得られる。さらに高い報酬を望むのであれば、高い成果を出し続けるか、昇級しなければならない。

一般的には次のような役割を担っているとされている。

- 会社利益の社員への分配
- 会社への貢献に対する報奨
- 給与の後払い

賞与支給金額の算定方式についても決まりがあるわけではないが、従来次のような方式により算定することが多く見受けられる。

$$\text{基本給等算定基礎給} \times \text{支給率} \times \text{出勤率} \times \text{人事評価係数}$$

しかしながら、上記の役割と算定方式の間には関連性が薄く、前年度の支給実績との比較により支給金額が決定されてきたというのが実情である。そんな中、会社や部門の業績と賞与支給額とのリンクを明確にする「業績連動型賞与」の導入が進んでいる。これは、会社や部門目標を明確に意識させ、社員が成果にフォーカスした行動を取るよう促進することを目的としている（図表9）。

一般的な例を挙げると、まずは賞与を従来の支給状況に合わせて、生活保障給としての固定部分と、業績に連動する変動部分に分ける。社員全員の賞与原資については、会社業績に応じて決定し、その原資を部門業績に応じて各部門に配分する。そして部門に配分された賞与の部門原資を、各社員の個人業績（部門業績への貢献度）に応じて各個人に配分することにより、賞与の支給額を決定するというものである。

業務のポイント

部門の業績評価を行う場合、指標としては営業利益、売上、EVA（経済的付加価値）等を使用することが多いようだが、その部門の成果を表現するのに最も適したものを指標として使用しなければ本来の望むべき効果を得られず、弊害を及ぼす恐れがある。やはり業績連動型にする場合には、定量的な目標を設定しづらい部門には導入しないほうが無難なように思われる。

また、役職や担当業務によっては個人に成果責任を負わせることが酷な場合もあるので、対象者の選定にも十分留意したいところである。

図表9 業績連動型賞与

