



人事賃金制度を整備する前に総額人件費管理

26

人事賃金制度を整備する目的は、企業によりさまざまであるが、おそらく共通していることは、「社員モチベーション向上」、「公正・公平な処遇」、「人件費の抑制」が多いのではないだろうか。しかし、経験上感じるのは、3つを同時に達成することは難しいということだ。

企業には「整備することで自然に人件費は抑制されるのではないか」という期待があります。もちろん、自動昇給など廃止すれば人件費の抑制はなりますが、「目標を設定して、人件費を管理し利益を出す」ことから「社員のモチベーション向

上」も「公正・公平な処遇」も利益につながることもが肝心です。

① 総額人件費管理を必要とする環境変化

企業環境は過去と比較にならないスピードで変化しています。すぐに追いつかれるし、新たな競合・技術も日々生まれます。昨今の低利子率下では、高収益の投資が難しく、物価指数も低迷状態です。こうした環境では、好業績は一時の短命に終わることを認識しなければなりません。成り行きの人件費管理は、日本が独り勝ちしていた頃の産物であり、変化の早い環境では通用しません。また、世の中の流れは、働き過ぎを「否」として

います。このことは、生産性を向上させない限り、人件費コストの上昇を招きます。さらに、人材難、無期転換権、高齢者雇用義務もコスト上昇の誘因となるでしょう。企業は人件費コストが上昇する環境に囲まれているのです。成り行き管理では対



処できません。
② 総額人件費管理に連動しない人事賃金制度
冒頭に記したとおり、制度を整備すれば「人件費は抑制されるだろう」という期待はあるのですが、現実には微々たる抑制です。「人事賃金論」だ

けが先行して、人件費管理との連動は具体化されていないのが実状です。人件費を適正範囲で管理するには「適正付加価値」が重要です。従って付加価値を意識した人事賃金制度ということになります。例えば、右肩上がりの賃金カーブ、家族手当・住宅手当などが付加価値に貢献するかどうかとか、何年も前の人事評価項目を使っている付加価値に貢献しない評価を継続することがいいのかどうか。自社で独自に見直し、分析し判断しなければなりません。

③ 人件費を変動費化して労働分配率で管理
総額人件費を管理するには、硬直化した人件費を変動費化しなければなりません。人事賃金制度も変動的な制度にする必要があります。最も先に変動費化できるのは「賞

与」でしょう。賞与は法的にも企業側の自由度が大きい。賞与の支払総額を労働分配率（人件費÷付加価値）に連動させるだけで、損益分岐点は同じでも減収耐性は随分向上します。当該指標を適正範囲に保つことで、労使ともに目標とする人件費、付加価値を共有することができそうです。

また、人件費の抑制のことばかり述べましたが、好業績時の従業員への還元も適正にできます。それは従業員の定着、採用モチベーションにも影響します。

従業員の処遇に関する制度導入は、手遅れになってからでは、ハードルは高くなるので、手遅れになる前の対処が必要です。

（西原経営事務所所長・特定社会保険労務士・中小企業診断士、ホワイト企業推進社会保険労務士協議会会員）

イラスト・伊藤栄章