

情報番号：20140003

テーマ：自社の賃金の問題点を探るための分析方法を教える

編著者：（株）プライムコンサルタント代表

賃金・人事コンサルタント 菊谷 寛之

Q 労働分配率などの経営指標は特に問題ないのですが、自社の賃金実態が適切なのか自信がありません。どんなやり方で調べればいいですか？

A 基本給部分を把握し、役割責任ごとに実力と賃金を比較する

ポイント⇒最も大事な点は、月例賃金の基本給部分がどのように決まっているのか、傾向をつかむこと。以下の手順で分析すれば、男女、年齢・勤続、学歴・職能資格、役割・貢献度のうち、どの要素が重視されているかが浮かび上がってくる。

会社の賃金実態を調べるときは、①内部バランス、②外部バランス、③個人バランスの3点を順にチェックすることで問題点を整理できます。

準備・・・エクセルなどの表計算ソフトを使い、縦の行に社員を並べ、横の列に基本給、役付手当・家族手当などの所定内手当、時間外・休日勤務手当（1年の平均支給額など）をセットします。

横列の賃金項目から、「基本給相当分」を計算します。年齢給・勤続給・職能給などの基本給を合計し、一律支給分の手当なども加えます。精皆勤手当は全員皆勤扱いとして加えます。

役付手当や役割給などは、時間外手当が支給されない管理職への賃金補てん分を除いた金額※を基本給部分に加えます。

内部バランス・・・社員の役割責任段階を、例えば次のような「役割等級」に分類し、基本給部分のバランスをみます。等級は身分序列や職能資格・肩書ではなく、組織上の職責や仕事のキャリア・熟練度に着目して実質的な評価をしてください。

VI	部長クラス
V	課長クラス
IV	係長・職長・店長・チームリーダークラス
III	主任・サブリーダークラス
II	担当職クラス
I	補助職・定型職クラス

グラフの横軸に等級を、縦軸に基本給部分の金額をおき、次ページのような散布図グラフを作って各等級の賃金の散らばり具合を検討します。一般的には等級が高い社員ほど賃金が高くなります。下の等級の高賃金社員が上の等級の低賃金社員より若干高いという逆転はよくあることですが、上の等級の高賃金社員にまで重なったりするのは行き過ぎです。

さらに管理職に対する賃金補てん措置（管理職手当）が、時間外手当が支給される社員の手当平均支給額に対して十分かどうかをチェックします。逆転現象が大きいと、管理職になりたがらない社員が出たりします。

外部バランス・・・役職者の賃金の世間相場や学卒初任給の世間相場※と自社の賃金実態を比較します。所定内賃金だけでなく、念のため時間外手当を含めた金額や、年間賞与を含めた金額も比較します。

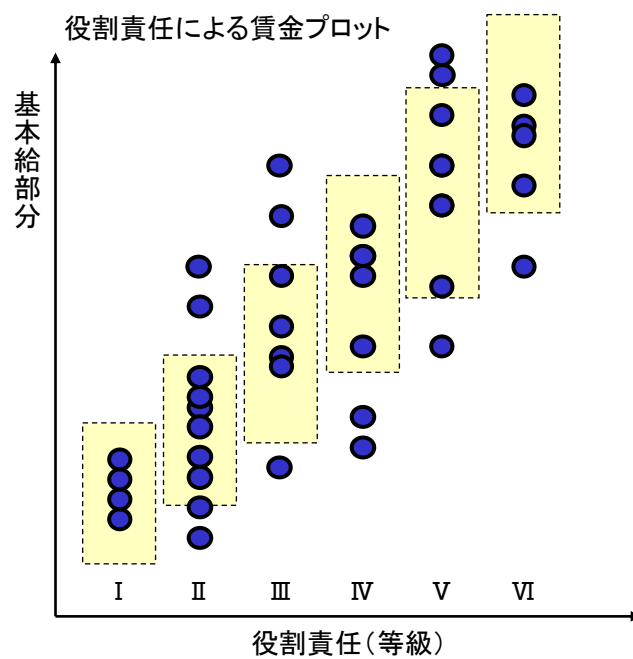
個人バランス・・・役割責任段階ごとに、例えばIV等級の社員どうしで実力レベルと賃金の高さを比較します。一般的には、等級が同じであれば、経験・実力のある社員ほど賃金が高くなるはずですが、実力よりも経験が重視されていれば年功給や職能給、その逆の場合は役割・貢献度を重視した実力給の傾向が強いことになります。中途採用などで賃金の凸凹があると、まったく無秩序のように見えるかもしれません。その場合は、なんらかの調整が必要になります。

昇給の運用・・・最後に過去3～5年の平均昇給額を書き出し、昇給がなかった年や大きく変動した年について理由を振り返ります。また男女、年齢・勤続、学歴・職能資格、役割・貢献度のうちどの要素を重視して昇給してきたかを分析します。

※ひとくちメモ

※管理職への賃金補てん分・・・例えば部長8万円、課長5万円、係長1万円、主任5000円という役付手当の会社で、課長以上には時間外手当が支給されないとき、1万円を超える部分（部長7万円、課長4万円）が管理職に対する賃金補てん分（管理職手当）にあたる。この場合、部長・課長・係長は1万円、主任は5000円を基本給部分に加える。

※世間相場・・・厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」や都道府県人事委員会の「民間給与実態調査」で役職別賃金や初任給の世間相場を調べることができる。前者では年間賞与を含めた金額も分かる。



(2020.11 点検)