

転換期の賃金の決め方

—インフレも視野に入れた賃金制度の選択肢とは？—

ACEヒューマンキャピタル／社労士事務所HRMオフィス 杉山秀文

■インフレ転換で変わること・変わらないこと

この20年続いてきたデフレ経済環境下では、いかに縮小するパイを合理的に配分するかという「賃下げ」が人事のミッションだったとっている。では、一転してインフレ期待下での（パイが拡大するときの）賃金制度はどのような姿になるのだろうか。

政府は「次元の違う経済政策をやる」といい、先行指標のいくつかはインフレを予期させる数値も示している。しかし、改めて企業の賃金政策を考えると、時計の針を単に20年前に戻すだけでは通用しない課題が見えてきそう。給与・賞与・諸手当をただ上げるだけなら単純だが、原資を適切に管理し、公平性、納得性の伴った配分を

進める必要性は、仮に経済がインフレトレンドに乗ったとしても重要な課題である。すなわち成果主義的要素を弱め、一律処遇を厚くするというのでは（よほど覚悟の伴った戦略的な取り組みでない限り）錯誤に他ならない。かつての記憶は参考にはなっても、今はすでに諸条件の違う時代を迎えている（実際、人事の職務として「賃上げ」に対峙してきた担当者は、すでに現役を退いている可能性がある）。

多様化を迎える雇用と処遇制度の関係、今後とも外せないポイントを含めて、本稿では、Q&Aのスタイルで賃金政策の選択肢を示していただいた。（編集部）

CONTENTS

- | | |
|---|---|
| Q1 賃金制度のトレンドは今どうなっているのでしょうか？ | Q9 諸手当につき廃止も含めて見直しを検討しています。気をつける点はありますか？ |
| Q2 賃金と人件費の関係、マネジメント上の位置関係を理解しておきたいのですが？ | Q10 これまで賃金は全社統一の基準に則って決めていたが、実態にそぐわなくなっています。個別決定の方向にしたいのですが、どうすればいいのでしょうか？ |
| Q3 賃金制度にはどのようなパターンがありますか？ また、職種などによって合うもの、合わないものはありますか？ | Q11 年俸制を導入する場合のポイントや注意点は？ |
| Q4 評価制度と賃金制度の関係はどう考えればいいですか？ 評価によって賃金を上下させることは問題ないですか？ | Q12 業績と人件費を連動させたいのですが、いい方法がありますか？ |
| Q5 賃金表にはどんな種類・選択肢がありますか？ それぞれ、どのようなメリット・デメリットがありますか？ | Q13 当社の賃金は役職ポストに連動していますが、空きポストがないため、ここ数年は実質据え置きになっています。成長感やモチベーションを好転させる制度設計の選択肢はありますか？ |
| Q6 高齢化時代の賃金制度はどうあるべきでしょうか？ | |
| Q7 多様化の時代に賃金はどのように対応すべきでしょうか？ | |
| Q8 経済がデフレからインフレに転換すると賃金政策はどう変わりますか？ | |

■杉山秀文

神奈川県逗子生まれ。早稲田大学商学部卒業後、大手電機メーカー人事部、大手ビジネス系出版社人事部等に通算23年間勤務。人事実務全般の経験を積むとともに、人事・賃金管理、産業心理学、労働法を学ぶ。2006年7月、社労士事務所HRMオフィスを開業。就業規則、人事・賃金制度、会社のメンタルヘルス対応、労働時間管理、非正社員活用、労務トラブルなどでコンサルティング・アドバイザー業務を手掛ける。著書に『小さな会社でもすぐ使える！労務トラブルを未然に防ぐ就業規則作成&見直しマニュアル』（すばる舎リンクエージ）、『名ばかり管理職リスクを見直す』（日本法令）、『図解まるわかり労働契約法』（かんき出版）、『トラブルを起こさない改正パート労働法の実務がよくわかる本』（中経出版）がある。



●ACEヒューマンキャピタル／社労士事務所HRMオフィス：

〒179-0084 東京都練馬区氷川台4-25-8 TEL：03-6760-5625 E-mail：office@hrm-solution.jp
ホームページ：http://www.hrm-consul.com（賃金）、http://www.hrm-solution.jp（就業規則）