

週刊 企業経営

MAGAZINE

**WEBマガジン**

発行 税理士法人優和

1

ネットジャーナル**Weeklyエコノミスト・レター 2013年4月5日号**

金融市場の動き(4月号)

～期待先行相場の終焉と円相場の行方

経済・金融フラッシュ 2013年4月5日号

4月ECB政策理事会:

問題は不確実性の高まりと信頼感の欠如

2

経営TOPICS**統計調査資料**

景気動向指数

平成25年2月分(速報)

3

経営情報レポート

増加する労務トラブルに対応できる

就業規則策定・見直しの実務

4

経営データベース**ジャンル:人事制度 サブジャンル:賃金制度**

賃金体系の特質

能力主義人事におけるベースアップ

金融市場の動き(4月号)

～期待先行相場の終焉と円相場の行方

要旨

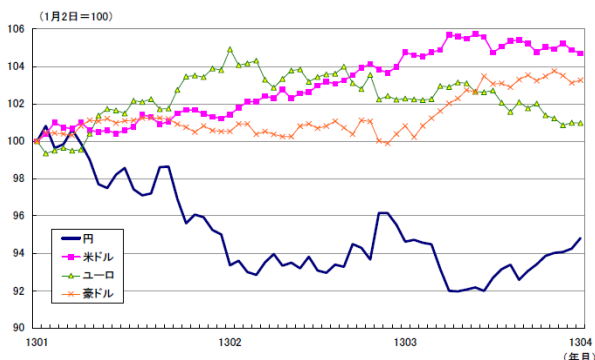
1 (為替) 従来の急激な円安進行という期待先行相場は、日銀が期待に見事応えたことで政策に裏打ちされた。今回導入された「量的・質的緩和」の影響を考えると、日米長期金利差などの観点から明らかに円安要因と考えられる。一方で、今回日銀は政策を総動員したため、しばらくは現状維持を続けるとみられるうえ、大規模な緩和をこれからも追加していくことはまず不可能であるため、市場は追

りを促してきた。先行きは米経済指標が春以降弱含み、世界株安になる傾向があることが気がかりだ。今後も中期的に米経済の回復は続き、ドル高トレンドは維持されると思うが、米経済の減速が確認されれば、ドル円の上値を抑えかねない。

2 (日米欧金融政策) 3月は日米欧ともに金融政策を現状維持としたが、今月に入り日銀が新たな金融緩和の枠組みを導入。ユーロ圏が様子見、米国は将来の出口を議論している中で、日銀の緩和スタンスが際立つことに。

3 (金融市場の動き) 3月の金融市場は、円安ドル高、ユーロドルは続落、長期金利も低下した。長期金利は当面底這い、ドル円は米雇用統計を確認する必要があるが、日銀緩和を受けて底堅い展開を予想。ユーロドルは上値が重く、イタリア政局が波乱要因。

主要通貨の実効レート (日次)



(資料) イングランド銀行データより筆者作成
(注) 実効レートを13年1月2日を100とする指数に再計算

加緩和を期待しにくくなったとみられる。日本がビックイベントを通過したことで、今後は海外情勢がカギとなりそうだ。米経済の回復はそれ自体がドル高要因であるほか、世界的なリスクオン地合いに繋がりが、最強のリスクオフ通貨である円売

金利・為替予測表(2013年4月5日現在)

	2013年				2014年
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3
日本	実績				
10年金利 (平均)	0.7	0.5	0.6	0.7	0.8
アメリカ	予想				
FFレート (期末)	0-0.25	0-0.25	0-0.25	0-0.25	0-0.25
10年金利 (平均)	1.9	1.9	2.1	2.3	2.5
ユーロ圏	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
ECB市場介入金利(期末)	1.5	1.6	2.0	2.2	2.3
10年金利 (ドイツ、平均)					
円ドル (平均)	92	95	96	98	100
ユーロ・ドル (平均)	1.32	1.28	1.28	1.29	1.29
円・ユーロ (平均)	122	122	123	126	129

4月ECB政策理事会： 問題は不確実性の高まりと信頼感の欠如

要旨

1 政策金利は据え置き、景気の下振れに 「行動する用意がある」

欧州中央銀行（ECB）が4日に4月の政策理事会を開催した。前回に引き続き利下げについて広範な協議をしたものの、コンセンサスで据え置きを決めた。

前回理事会後、キプロス支援の預金者負担を巡り一時的に市場の緊張が高まり、イタリアでは2月の議会選挙から1カ月以上経過したものの未だ新たな政権の枠組みが決定していない。直近のPMIや欧州委員会景況感指数などサーベイ調査の改善基調も途切れており、景気は一進一退で低調に推移している。

2 日銀の異次元の金融政策の影響は静観の構え。 ECBが遅れをとっているとの見方は否定

4日に日本銀行は、「為替相場は目標ではないが、成長と物価の安定にとって重要であり、金融政策の戦略策定にあたって為替相場の動きを考慮する」として、影響を見極める姿勢を示した。

さらに「ECBは景気刺激という面で他の中央銀行に遅れをとっているのではないか」との質問に対しては「OMTはもっとも強力な金融政策手段」と答え、新たな国債買い入れプログラム・OMTの導入が債務危機国の預金にまで与えた成果を強調した。

3 キプロス支援を巡る混乱は銀行同盟の早期 実現の必要性を示唆

当初の支援案に預金保険の対象である10万ユーロ以下の預金も含む課税が盛り込まれた点は「賢明ではなかった」と認めた。その上で、キプロス支援を巡る混乱からの教訓として銀行同盟の早期実現の必要性、すなわち、①（2014年稼働を目指す）単一監督メカニズム（SSM）による国際的な監視が不可欠である、②（金融機関の破綻処理時、株主に加えて、債権者に損失負担を求める）バイルインの対象となる資産のバッファーを持つことが重要であり、バイルインの順序付けなどを既定したEUの破たん処理指令を2015年などの早期発効を目指すべき、③単一の金融危機管理基金（SRM）の早期創設が重要という3点を強調した。

3 ユーロ離脱はキプロスの問題解決策に ならない

キプロスが、EU・IMFからの支援の見返りに大規模な銀行再編策を求められたことで、一部にユーロ離脱観測が広がっているが、ドラギ総裁は「ユーロ離脱はキプロスの問題の解決策にならない」として観測を一蹴した。ユーロ離脱国が出た場合への備えを問う質問に対しても、想定自体に意味がないとした。

景気動向指数

平成25年2月分(速報)

1 概要

1 2月のC I（速報値・平成17年=100）は、先行指数：97.5、一致指数：92.1、遅行指数：84.6となった。^(注) (注) 現時点で得られる値のみで求めた。

先行指数は、前月と比較して2.5ポイント上昇し、3ヶ月連続の上昇となった。3ヶ月後方移動平均は1.93ポイント上昇し、3ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.70ポイント上昇し、2ヶ月連続の上昇となった。

一致指数は、前月と比較して0.5ポイント上昇し、2ヶ月振りの上昇となった。3ヶ月後方移動平均は0.67ポイント上昇し、3ヶ月連続の上昇、7ヶ月後方移動平均は0.16ポイント下降し、8ヶ月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して1.3ポイント下降し、2ヶ月連続の下降となった。3ヶ月後方移動平均は0.50ポイント下降し、2ヶ月連続の下降、7ヶ月後方移動平均は0.21ポイント下降し、4ヶ月連続の下降となった。

2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、下げ止まりを示している。

3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

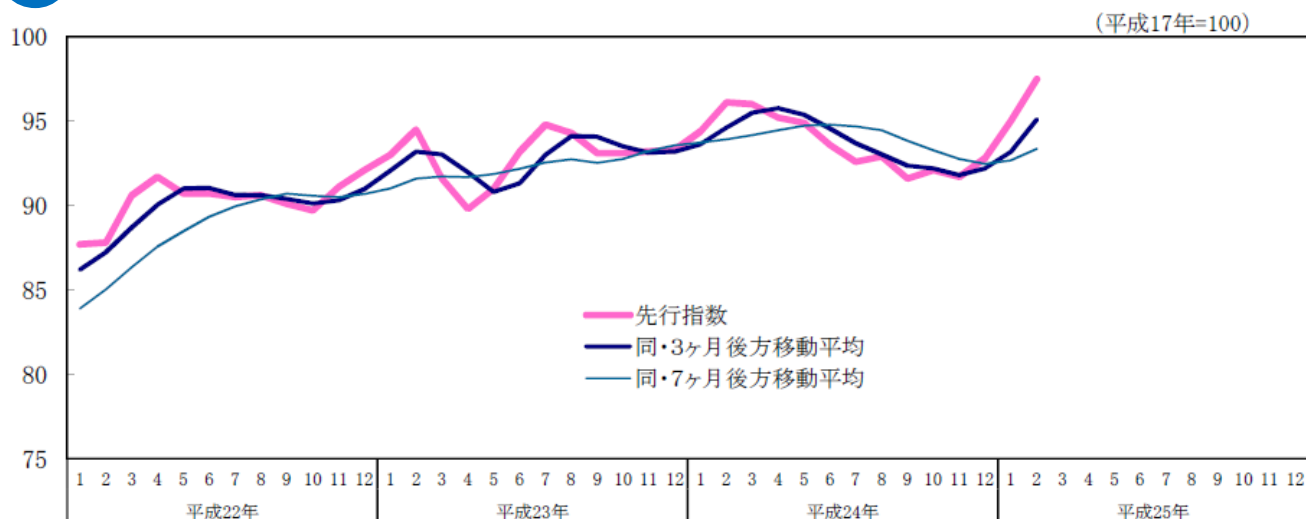
寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C10：中小企業出荷指数(製造業)	0.24	C7：商業販売額(小売業)(前年同月比)	-0.09
C2：鉱工業生産財出荷指数	0.22	C8：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.08
C6：投資財出荷指数(除輸送機械)	0.18	C5：所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.02
C4：耐久消費財出荷指数	0.05	C1：生産指数(鉱工業)	-0.01
C3：大口電力使用量	0.02		
C11：有効求人倍率(除学卒)	0.01		
		C9：営業利益(全産業)	-0.04

「C9 営業利益」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。
なお、各個別系列のウェイトは均等である。

2 速報資料

1 CI先行指数の動向

1 先行指数の推移



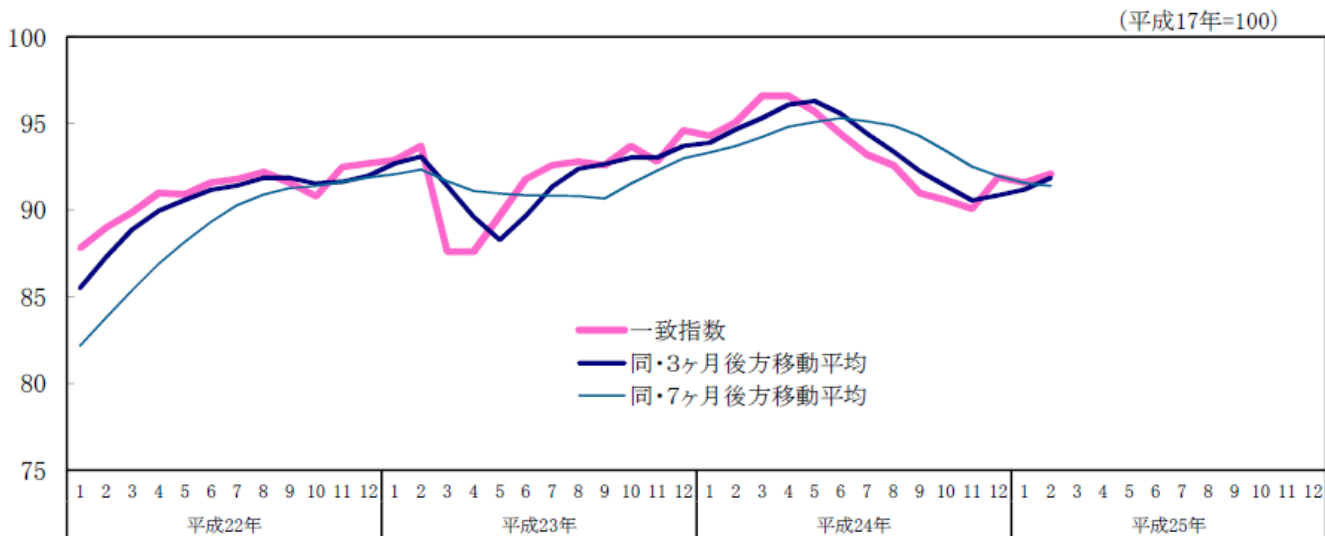
2 先行指数採用系列の寄与度

		平成24年(2012)				平成25年(2013)	
		9月	10月	11月	12月	1月	2月
CI先行指数		91.6	92.1	91.7	92.8	95.0	97.5
	前月差(ポイント)	-1.3	0.5	-0.4	1.1	2.2	2.5
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	3.8	-4.2	0.3	-0.7	-7.0	0.1
	寄与度(逆サイクル)	-0.33	0.35	-0.04	0.04	0.65	-0.04
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	5.9	-2.2	1.1	-1.1	-1.5	-3.7
	寄与度(逆サイクル)	-0.52	0.29	-0.08	0.16	0.23	0.57
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	0.0	-0.3	0.6	1.0	2.2	1.5
	寄与度	0.00	-0.03	0.04	0.08	0.22	0.15
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	-4.3	2.1	4.0	2.4	-12.8	
	寄与度	-0.14	0.08	0.14	0.09	-0.29	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-0.7	7.9	-3.6	-2.6	0.6	6.5
	寄与度	-0.06	0.35	-0.19	-0.14	0.03	0.39
L6 消費者態度指数	前月差	-0.2	-0.6	-0.8	0.1	4.2	0.9
	寄与度	-0.05	-0.18	-0.25	0.02	0.84	0.31
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	1.1	-1.5	1.5	2.0	2.3	0.9
	寄与度	0.18	-0.26	0.24	0.33	0.40	0.16
L8 長短金利差	前月差	-0.03	0.01	-0.07	0.11	-0.04	-0.05
	寄与度	-0.02	0.02	-0.08	0.14	-0.05	-0.07
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	-0.8	-0.9	2.3	7.8	11.0	6.6
	寄与度	0.02	0.02	0.16	0.41	0.60	0.43
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.02	-0.08	0.01	-0.18		
	寄与度	-0.01	-0.06	0.02	-0.14		
L11 中小企業売上げ見通しD.I.	前月差	-2.7	3.8	-3.4	6.8	-4.3	15.2
	寄与度	-0.15	0.20	-0.19	0.36	-0.27	0.87
一致指数トレンド成分	寄与度	-0.21	-0.24	-0.24	-0.21	-0.21	-0.23
3ヶ月後方移動平均		92.4	92.2	91.8	92.2	93.2	95.1
	前月差(ポイント)	-0.66	-0.17	-0.40	0.40	0.97	1.93
7ヶ月後方移動平均		93.8	93.3	92.8	92.5	92.7	93.4
	前月差(ポイント)	-0.64	-0.56	-0.50	-0.30	0.20	0.70

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、C I 先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

2 CI一致指数の動向

1 一致指数の推移



2 一致指数採用系列の寄与度

		平成24年(2012)				平成25年(2013)	
		9月	10月	11月	12月	1月	2月
C1 一致指数	前月差(ポイント)	91.0	90.6	90.1	91.9	91.6	92.1
		-1.6	-0.4	-0.5	1.8	-0.3	0.5
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	-4.1	1.6	-1.4	2.4	0.3	-0.1
	寄与度	-0.28	0.14	-0.13	0.22	0.04	-0.01
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	-2.8	0.9	-1.5	3.9	-1.4	2.1
	寄与度	-0.28	0.09	-0.15	0.37	-0.15	0.22
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	-0.1	-1.0	-0.3	0.1	-0.9	0.0
	寄与度	-0.01	-0.16	-0.04	0.03	-0.15	0.02
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-10.1	-6.6	-2.4	7.8	7.5	1.3
	寄与度	-0.42	-0.32	-0.14	0.33	0.25	0.05
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	-1.2	-0.4	0.1	1.5	0.0	-0.2
	寄与度	-0.14	-0.04	0.02	0.18	0.01	-0.02
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	-0.4	-2.2	-1.3	7.1	-3.9	2.4
	寄与度	-0.03	-0.16	-0.09	0.47	-0.31	0.18
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	-0.9	-1.6	2.1	-0.7	-1.3	-1.2
	寄与度	-0.06	-0.11	0.14	-0.05	-0.10	-0.09
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	-0.7	3.3	0.2	-0.9	2.6	-1.4
	寄与度	-0.04	0.15	0.01	-0.05	0.13	-0.08
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	-2.4	-1.5	-1.6	-1.6	-0.04	-0.04
	寄与度	-0.16	-0.11	-0.11	-0.11	-0.04	-0.04
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	-2.7	1.4	-2.0	3.4	-2.8	2.1
	寄与度	-0.27	0.14	-0.20	0.34	-0.24	0.24
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.00	0.00	0.01	0.01	0.02	0.00
	寄与度	0.03	0.03	0.11	0.11	0.21	0.01
3ヶ月後方移動平均		92.3	91.4	90.6	90.9	91.2	91.9
前月差(ポイント)		-1.13	-0.87	-0.83	0.30	0.33	0.67
7ヶ月後方移動平均		94.3	93.4	92.5	92.0	91.6	91.4
前月差(ポイント)		-0.59	-0.86	-0.93	-0.54	-0.40	-0.16

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成し作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%)又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

増加する労務トラブルに対応できる 就業規則策定・見直しの実務

ポイント

- 1 就業規則の基礎知識
.....
- 2 採用及び異動規定
.....
- 3 服務規律規定
.....
- 4 労働時間、休憩及び休日規定
.....
- 5 定年、退職及び解雇規定
.....
- 6 その他の規定
.....



1 就業規則の基礎知識

■ 就業規則の意義とその効果

就業規則に求められる意義や効果は、一定の秩序の下、社員を有機的、組織的に就業させることです。労使間の雇用環境の変化や就業形態の多様化により、労使間の労働条件をめぐるトラブルはますます増加している中で、就業規則を策定し、正しく運用することにより、例えば、次のような意義や効果が期待できます。

- ① 会社が、社員の雇用において生ずる様々なリスクに備えることができる。
- ② 労使間の労働条件や服務規律の理解や解釈の違いから起こるトラブルを未然に防げるようになる。
- ③ 万が一、労使間でトラブルが生じた際、その解決の道しるべとなる。
- ④ 労働条件の明文化により、社員に安心感や公平感を与えることができる。
- ⑤ 社員のやる気の向上や明るい職場の形成につながる。
- ⑥ 結果的には、会社の発展に寄与する。

■ 就業規則の要件

就業規則の作成義務	常時10名以上の社員（パート・アルバイト等も含む）を雇用する使用者は就業規則を作成し、労働基準監督署に届け出なければなりません。社員が10名未満の会社は就業規則の作成・届出の義務はありませんが、必要性を感じれば作成し、届け出ることをお勧めします。
正しい手続がなされていること	就業規則作成・変更時に届出を行う際は、社員の意見聴取が必要です。具体的に言うと社員の過半数で組織されている労働組合がある場合にはその労働組合、ない場合には社員の過半数を代表する者の意見を聴き、意見を記した「意見書」を、就業規則の届出の際に添付しなければなりません。この際、聴取した意見が反対意見であっても、社員の同意までは求められません。
法令に則ったものであること	就業規則はあくまでも法令や労働協約に則ったものでなくてはなりません。法令を無視した就業規則は、その部分は無効となりますし、トラブルの元となってしまいます。当然、労働基準監督署への届出の際に指摘を受けます。今やコンプライアンスは企業運営にとって不可欠なものです。
社員に周知されていること	就業規則を作成しても、それを社長が大事に金庫に保管して社員がその内容を知ることができないのでは何の意味もありません。就業規則が社員に全く周知されていない場合に、その効力を否定した判例は、過去に多数あります。
適正な運用がなされること	作成された就業規則を適正に運用すること、運用できることが大切です。問題が起きる例として、就業規則があるにもかかわらず、ケースバイケースの対応をすること、就業規則の各規程の文言や表現が非常に難しく理解しづらいことなどが挙げられます。また、いく通りにも解釈ができる表現があり、問題が起こった際に対応が難しくなったり、社員に誤解を与えて逆に問題が増えたりすることもあります。そういう意味では就業規則は、きちんと運用できて初めて存在意義があると言えます。そのためには労使双方が就業規則の趣旨・目的を十分理解しておく必要があります。

2 採用及び異動規定

■ 試用期間

試用期間は、通常は「期間の定めがない雇用契約の開始当初に設けられた解約権が留保された一定期間」と解されています。したがって、有期雇用契約と異なり、試用期間が満了しても当然には雇用契約は終了しません。終了させるには、解約権（解雇権）の行使が必要となります。労働基準法第21条では、試みの試用期間中の者の採用後暦日で14日以内の解雇には解雇予告義務の免除が定められています。試用期間制度は労働条件の1項目ですから就業規則などに定める必要があります。就業規則に規定がなく、雇用契約書にも試用期間の明示がなければ直ちに本採用したことになり、採用後14日以内であっても解雇予告が必要となります。

■ 「試用期間」のチェック表

試用期間の条文策定・見直しのポイント	
①	試用期間の規定はあるか
②	試用期間中も社会保険や雇用保険に加入させているか
③	試用期間の長さは適当か
④	試用期間の延長の規定はあるか
⑤	試用期間を適用しない社員の規定はあるか
⑥	試用期間中の賃金に差をつける場合、就業規則に定めを置いているか
⑦	試用期間中の解雇には相応の客観的で合理的な理由はあるか

■ 休職規定

「休職」について、労働基準法にはその概念はありません。通常は労働者の側に何らかの理由があって役務の提供ができない場合に、使用者が、雇用関係は維持したまま一定期間就業を免除または禁止する制度をいいます。

その理由で最も一般的なのは私傷病による場合ですが、休職期間の長さは、概ね勤続期間の長さや傷病の性質（結核性であるか否かなど）により定められます。休業期間中に傷病が癒え、就業が可能になれば復職し、その時点で休職は終了します。

しかし、回復しないまま休職期間が終了した場合には、自然退職ないし解雇となります。本来、雇用契約においては役務提供が本旨ですから、これができなければ契約解除（雇用関係の終了＝退職、解雇）事由になるところ、「休職」という状態により解雇を猶予し、労働者の回復を待つという労働者保護の制度と見るのが一般的です。

なお、就業規則の特徴として、①休職期間内の休職回数と、②復職できなかった場合の自然退職について定めます。また、復職時の診断書提出についても、本人のかかりつけ医師以外の医師の所見を求めうる余地を明記します。

3 服務規律規定

■ 服務規律

服務規律とは、社員が遵守すべき事項を定めたものです。例えば、酒気を帯びて就業しないという極めて当たり前のことから、セクシュアルハラスメントに関する内容、営業秘密（トレードシークレット）や個人情報の漏洩の禁止についても記載しています。

服務規律の違反は、就業規則違反ですので、懲戒処分につながります。言い換えれば、服務規律に記載していないことを懲戒処分の対象とすることは難しい面が生じますので、服務規律を充実させておくことが有効です（例：私用メールへの対処、携帯電話の制限、兼業の事前許可など）。

■ パワーハラスメント

パワハラは被害者に対し、士気の低下、能力発揮に支障を及ぼす、心の健康を害する等の問題をもたらし、場合によっては、自殺者を出すこともあります。一方、企業にとっても、職場風土の悪化や社員のパフォーマンス低下など様々な影響をもたらします。現在、パワハラは企業にとって、大変重要な経営上の問題になっているといえます。

■ 判断基準

① 職場において

業務を遂行する場所を指します。通常就業している場所以外の場所であっても、従業員が業務を遂行する場所であれば「職場」となります。例えば、勤務時間外の宴会や休日の連絡等であっても、業務上の失敗を責める等、実質上職務の延長である場合は該当します。

② 職務上の地位や影響力に基づき

上司が部下に対し、その地位に基づいて行う行為のことです。また、直接の上司以外であっても、実質的に影響力がある者の行為も含まれます。さらには、同僚同士でも、キャリアや技能に差があるケースなども該当し得ます。

③ 相手の人格や尊厳を侵害する言動

刑法の暴行罪、脅迫罪に当たるもの、法に違反する行為の強制、強要、相手の人格や尊厳を侵害する意図や苦痛を与える意図でなされた言動（これらの意図がなくても該当する場合があります）が該当します。

④ その人や周囲の人に身体的・精神的苦痛を与え

本人がその原因となった出来事をどのように受け止めたかではなく、「多くの人々が一般的にはどう受け止めるか」という客観的な基準によって評価します。また、次に自分が標的になるのではないかと委縮するなど、周囲の従業員に苦痛を与えるケースも想定されます。

⑤ その就業環境を悪化させる

本人、周囲の人々の就業環境が不快なものとなったため、能力が発揮できないなどの看過できない程度の支障が生ずることです。また、雇用不安を与えることも含まれます。

4 労働時間、休憩及び休日規定

■ 労働時間

一般に労働時間とは、従業員が使用者のもとで働いている時間をいうことが多いようです。この労働時間の取扱いによって、会社または従業員に不利益となり、トラブルが生じることが少なくありません。会社はトラブルを未然に防ぐために、あらかじめ規定等によりルールを決めておく必要があります。

判例等によると、法律上の労働時間とは、労働者が使用者の指揮命令下に置かれている時間をいい、休憩時間は労働時間に含まれず、労働時間に該当するか否かは、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれているものと評価することができるか否かにより客観的に定まるものであって、必ずしも実際に行われている精神や肉体を活動させていることを要件としていないと解されています。

■ 休暇・休業

休暇や休業のうち、法律で賃金を支払う義務があるのは、「年次有給休暇」（労働基準法第39条）と「使用者の責に帰すべき事由による休業」（同法第26条）だけです。ただし、この両者では有給の内容が異なっており、「年次有給休暇」の場合は平均賃金または所定労働時間労働した場合に支払われる通常の賃金（もう1つの方法として、労使協定により健康保険の標準報酬日額に相当する額とする旨を定めることもできます）を支払わなければなりません。

一方、「使用者の責に帰すべき事由による休業」の場合は、平均賃金の6割以上の休業手当を支払わなければなりません。他の休暇・休業は無給でもよく、後は労使の合意で有給にすることもできるのですが、就業規則では、各々の条項に無給か有給かを明示すべきです。

■ 年次有給休暇の付与と残日数の管理

就業規則を策定・見直して、新たに基準日を導入する場合に注意しなければならないのは、切替え時点で従業員に不利にならないようにすることです。

従業員の入社日が特定の日に集中しているような会社では、在籍者の付与日（＝入社日の6カ月後）の分布を調べて、集中している時期を考慮して基準日を設けることが考えられますが、ほぼ毎月のように従業員を採用している会社では、付与日が分散しており、割り切って決めるしかありません。しかし、割り切るとしても、1年の開きは大きすぎるので、基準日を半年ごとに年2回設けることが有効です。

すなわち、4月1日から9月30日までに入社した従業員は、10月1日を基準日として、10月1日から3月31日までに入社した従業員は4月1日を基準日として、この日に休暇を付与することになります。

経営データベース 1

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 賃金制度



賃金体系の特質

業績不振で人件費負担が非常に重くなってきています。そこで、新しい賃金体系の導入を検討しています。各賃金体系の特質を教えてください。



賃金体系には、職務給、職種給、業績給、職能給、年功給の大きく5つの種類があります。

ご質問にあるように毎年の定期昇給が困難となってくる場合は、まずは年功給を改めるべきです。年功給を残している限り外部環境の変化や売上の低迷などが続いても人件費は上昇していきます。

①職務給

アメリカにおいては、職務給の考え方が賃金体系の基本をなします。各職務に対して評価が行われ、賃金が決定されます。成果主義の考え方がとられ、定期昇給の概念はありません。刺激性の高い体系といえます。

②職種給

西欧においては、職種給の賃金体系がとられ、その職種の熟練度によって賃金が決まります。日本でいうパート社員に対する支給方法に似ています。

③業績給

短期的な会社業績や個人業績をもとに賃金を決定します。刺激性や適正人件費を重視するなら、これらの成果主義賃金を選択することが望ましいです。

④職能給

現在保有している能力をもとに賃金を決定します。上記の給与と異なり人間主義の給与体系で日本の風土に適しています。

⑤年功給

年齢や勤続年数において賃金を決定します。社員が年功に応じて、能力や成果を上げ続ける場合は有効ですが、会社業績が伸び悩む中デメリットが目立っています。

経営的な観点から捉えるならば、賃金体系は職務給や業績給が宜しいかと思います。ただ賃金体系を改定するに際しては、従来の年功給制度を180度ドラスティックに改定することは、従業員の反発も想定されますので、一部年功的な要素を残したり、経過措置を設けるなどソフトランディングが進めたら宜しいと思われます。

経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 賃金制度



能力主義人事におけるベースアップ

能力主義人事制度を導入していますが、社員の能力とは無関係なベースアップは必要でしょうか。



社員は年齢や仕事、能力が年数とともに伸びていきます。これは年齢給や職能給に跳ね返り昇給します。能力主義人事制度を導入している企業においても、ベースアップは労使交渉で決定されます。下記に職能給表のサンプルも提示します。

①ベースアップの考え方

ベースアップは日本経済や業界、企業の成長を反映するものです。ベースアップは、社員全員に適用されるので、労使間で交渉の上、決定されます。

②定昇の検討

固定費の大部分は人件費です。企業の成長を見込むことが難しい現在、定額昇給を続けていくことは無理です。では、全社員の定昇をゼロにすればよいのかというと、そうではありません。社員の企業意識や愛社精神を守るためにも、人件費コスト増は確保しなければなりません。

そのためには、ベースアップの廃止、あるいは最小限に抑える、その上で職能給をより身近に、期間で評価できる成果主義化など他の対策も必要不可欠です。

③能力主義賃金制度におけるベースアップの方法

能力主義人事制度を導入している組織の場合は、次のような方法でベースアップを実施することができます。例えば並存型の職能給制度を導入している場合、職能給の号俸を操作することでベースアップやベースダウンをコントロールすることが可能です。

■職能給サンプル（4号俸昇給。5号俸以降略）

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級
標準滞留年数	4	5	6	7	10	10
標準年齢	18	22	27	33	40	50
習熟昇給	1,400	1,500	1,600	1,700	1,800	1,900
昇格昇給	-----	3,200	4,000	4,800	10,000	10,000
1号俸	27,400	36,200	47,700	62,100	84,000	112,000
2号俸	27,750	36,575	48,100	62,525	84,450	112,475
3号俸	28,100	36,950	48,500	62,950	84,900	112,950
4号俸	28,450	37,325	48,900	63,375	85,350	113,425