



# 小栗キャップの News Letter

税理士法人オグリ 代表社員 小栗 悟

〒500-8847 岐阜県岐阜市金宝町 1-3 岐阜第一生命ビル 4F

TEL : 058-264-8858 FAX : 058-264-8708

Email: [info@otc-oguri.com](mailto:info@otc-oguri.com) <http://www.otc-oguri.com>

2013年9月12日(木)

## 年功賃金脱出

企業の利益水準が10年位の経過で見ると顕著に下降する傾向を示している場合、その典型的原因のひとつに人件費の増加があります。

### 人件費の増加原因

このような人件費の増加は、次のように“年功賃金”と“高齢化”が結びついて生じる場合が多いと言えます。

- ① 処遇制度の基軸として「職能資格制度」が使われ、「資格が上がれば賃金も上がる仕組み」になっている。
- ② 本来は職務遂行能力が上がれば等級が上がる「職能資格制度」が、運用の甘さで実際には年功的運用になっている。
- ③ 高齢化が進み、高資格者が増え、したがって総額人件費が増えている。

視点を変えれば、“年功賃金”ではない、“役割別賃金・成果主義賃金・職務別賃金”など、脱年功型の賃金制度が確立されていないからだとも言えます。

日本経団連・東京経営者協会の2012年度の人事賃金制度実態調査によれば、図表に示す通り、人事処遇制度の基軸を年功的運用実態の可能性が高い「職務遂行能力」としている企業が、管理職で現在30%程度、非管理職で50%超、と全体に脱年功型移行

の努力は不十分です。

### 人事処遇制度の基軸の変化

区分	企業数	企業数を100%とする企業の比率					
		仕事 職務	職務 遂行 能力	役割	成果	年齢 勤続	
管理職	現在	412	15.5%	32.0	24.0	26.2	2.2
	今後	398	15.3%	29.6	23.9	29.9	1.3
非管理職	現在	411	13.6%	53.5	12.9	9.7	10.2
	今後	397	13.6%	53.4	13.1	13.9	6.0

### 年功賃金脱出のポイント

年功賃金から脱出するポイントは、

- ① 管理職・非管理職に関わらず、役割・責任を明確にし、業績に応じて給与・賞与を支給する賃金体系とする。
- ② 成果・業績の評価基準を明確にして、公正性・納得性を重視して運用する。

ことにあり、通常“脱年功賃金”に移行するには10数年の期間が必要となりますのでなるべく早く着手するべきです。



年功賃金が  
利益を減らす！