



小栗キャップの News Letter

税理士法人オグリ 代表社員・税理士 小栗 悟

岐阜本部 〒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

名古屋本部 〒460-0002 名古屋市中区丸の内一丁目16-15 名古屋フコク生命ビル 6F

TEL : 052-222-1600 FAX : 052-222-1611

Email : info@otc-oguri.com <http://www.otc-oguri.com>

2017年11月22日(水)

トップ主導の賃金制度改革

長期間、職能資格制度などを運用してきた結果、年功賃金となっている企業が、等級制度・賃金制度・評価制度を抜本的に変革しようとするとき、“トップ主導の賃金制度改革”を実施するのが必要不可欠となります。

トップ主導の賃金制度改革の必要性

長期に年功型の処遇制度が運用されてきた企業では、賃金実態が勤続年数に応じて増加し、高い賃金の管理者層・古参社員が、役割貢献度賃金など、実力に応じた賃金制度への変革に強い抵抗を示します。

したがって、トップ自らが、役割貢献度に応じた役員報酬制度の適用を受けるなど、賃金制度改革の先頭に立つことで、社員への説得力を持つことができ、役員・管理者・一般社員の賃金制度改革が推進し易くなります。

賃金制度改革事例の紹介

食品製造販売業・K社は、グローバルな事業展開を加速する中期経営計画を策定、その重点課題の第一順位に「グローバル人事制度の導入」を掲げて、2015年度に実施しました。その概要を紹介致します。

[改革項目と改革概要]

課題	基本方針	施策
1. 等級制度	Pay for Job	グローバル・ジョブ・グレードの導入①
2. 報酬制度	Pay for Performance	業績/評価と連動した報酬制度への移行②
3. 評価制度	Pay for Differentiation	メリハリを付けた明確な処遇の実現③

①年功型から、職務型等級制度への移行
給与は「人」に支払うのではなく「仕事」に支払う。各職務の大きさ（ジョブサイズ）の評価は「知識・経験」「問題解決」「達成責任」の3要素・8項目の評価指標で、職務評価。

②「固定給」を減らし、「変動給」を多くする。上位ポジションになるほど変動報酬部分の割合増加（例えば、課長：固定報酬8割・変動報酬2割、会長・社長：固定報酬・変動報酬各5割）

③成果の差を評価して給与を支給
目標管理制度で貢献度評価・給与適用。
以上の改革をトップから実行しました。



賃金制度改革はトップ主導で一気に進む！