

有限会社 経営システム研究室

実施：平成 年 月 日
報告：平成 年 月 日

賃金診断

サンプル

経営システム研究室

序 章

優勝劣敗の企業淘汰の新時代に、人事労務管理の聖域扱いは、もはや許されません。

企業の稼ぎである付加価値の、半分近くが人件費として支払われている現実をみるとき、この原資を企業の競争力に結び付けることは、好不況の波を乗り越えて、会社が力強く伸びていくために不可欠と言えます。ところが、現実の中堅・中小企業の賃金管理は、行きがかりで決定されている場合が多く、そこには、合理的な決定基準がないことがしばしばあります。

例えば、中途採用者の賃金について次のような決め方をしているケースがあります。

- ① 前職の収入を確保する。
- ② 本人の手取希望額をかなえてやる。
- ③ 公表された「モデル賃金」を基準とする。
- ④ 紹介者や採用メディア会社のアドバイスによる。
- ⑤ 同年齢の社内の「対人比較」で決める。

このような決め方は、仕事のレベルや本人の実力からどれだけ出すかという、「仕事基準」、「実力基準」になっていないため、結果として、実力や実績、職務の困難さなどかけ離れたバラツキの大きな賃金が横行し、多くの社員のモラル低下と会社への信頼をなくすことになってしまいます。また、このようにキチンとした賃金体系がない場合には、将来の人件費コストが描けず、人件費肥大化に陥る危険性も抱えることになります。

大切なことは、それぞれの会社に最も適した形での、トータルな人事賃金制度が構築されていることです。そして、その為には、現状の姿をありのままに分析することから、始める必要があります。この「賃金診断」では、貴社の現行システムを、主として次のような内容で、分析・診断致しました。

第1部 労働生産性分析

- ① 売上と粗利確保にかかっている人件費コストは？
- ② 同規模・同業者との賃金比較は？
- ③ 人件費の肥大化に陥っていないか？
- ④ 市場適合型のコストバランスになっているか？

第2部 賃金制度分析

- ① 年齢別・役職別・職種別の賃金分布は？
- ② 賃金分布に特殊な偏りや、アンバランスはないか？
- ③ 社員のモラルアップ・レベルアップにつながる制度になっているか？
- ④ 将来的に人件費の肥大化に陥る危険性はないか？

診断結果とともに、今後の対策についての方向性も、御提示しております。
今、貴社に求められている新賃金システム設計に向け、活用していただければ幸いです。

第 1 部 労働生産性分析

1. 労働生産性と賃金コストのバランス

単位：千円

	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	指 標
売 上 高	3,491,181	3,965,468	3,743,536	—
粗 利 (売上総利益)	651,398	580,206	570,580	—
経 常 利 益	49,833	25,915	8,894	
総 人 件 費	306,142	290,683	296,759	—
期 間 平 均 社 員 数 (人)	48	48	49	—
社員 1 人あたり 売上高	72,733	82,614	76,399	61,572
社員 1 人あたり 粗 利	13,571	12,088	11,644	12,745
社員 1 人あたり 人件費	6,378	6,056	6,056	5,302
売上高 100 円あたり人件費 (円)	8.77	7.33	7.93	8.61
粗 利 100 円あたり人件費 (円)	47.00	50.10	52.01	41.60
人件費 100 円あたり売上高 (円)	1,140	1,364	1,261	1,161
人件費 100 円あたり粗 利 (円)	213	200	192	240

総人件費：役員報酬＋給料＋賞与＋時間外その他手当＋福利厚生費

社 員 数：パート・アルバイトおよび高齢者は、正社員の年間平均現金給与でみて何人に相当するかで計算。このみなし社員数に、正社員＋常勤役員の期首と期末の平均人員数を加えた数。

2. 分析 と 診 断

社員 1 人あたりの売上高は充分高いレベルにありますが、1 人あたりの粗利となると業界水準の 9 割方まで落ちてきています。一方で、社員 1 人あたりの人件費は平均より 15% 近く高いレベルのままです。したがって、100 円の売上、100 円の粗利を稼ぐために必要な人件費は、業界水準を大きく上回っています。同じく人件費 100 円当たりの売上高や粗利も年を追って悪い数字になっているのを見て取れます。

人件費の部分では、競争力を失っていると言わざるをえません。粗利の 52% を占める人件費を中心に、粗利率改善の施策が早急に必要となっている状況です。

第2部 賃金制度分析

1. 賃金制度と水準の妥当性 — 賃金プロット図分析 —

別紙添付の下記プロット図および地元モデル資料を参照ください。

①基準内賃金の分布状況	年齢別・職種別	別紙	1
②基準内賃金の分布状況	年齢別・役職別	別紙	2
③年収の分布状況	年齢別・職種別	別紙	3
④年収の分布状況	年齢別・役職別	別紙	4
⑤地元モデル（年齢別実在者賃金）	一覧表	別紙	5

<分析と診断>

貴社の現行賃金制度について、その分布状況に基づき検討を加えた結果、これまでの賃金制度では、次のような問題点が指摘されます。

(1) 部課長クラス

役付手当込の総支給額では、かなり高い水準の金額に到達しています。営業部門、商品管理部門ともに、右肩上がり一直線の延長線上に管理職が分布しており、上位水準に過度に集中しすぎています。全員がエリート集団という扱いになっています。

(2) 一般社員クラス

一般社員クラスの分布には、大きな特徴があります。役職位別の区分以上に、職種別賃金管理の影響が色濃くにじんんでいます。① 営業、② 商品管理、③ 配送、④ 事務が、それぞれ明確な賃金カーブ（一直線上）を描いています。成績賃金管理とは異なる職種別年功賃金の典型的モデルに近くなっています。

(3) 賃金制度全体

以上を含めて、貴社の賃金制度を考察しますと、次の点に要約されます。

- ①社員の年齢構成に偏りは少なく、望ましい状況に近いと言えます。しかし男子だけの平均年齢は38才となっており、将来の人件費負担が懸念されます。
- ②賃金体系の問題では、労務政策の狙いを明確化する必要があります。今までの男女別、職種別の基準から、等級別、成績別、コース別の賃金管理にその管理基準を移

行させることが不可欠と思われます。

- ③賃金分布の状況から見て、配送を含めた男子の社員が地元モデル（上位）に分布しており、人件費過大に陥る危険性があります。
- ④若手管理職と若年者の重点育成が課題と思われますが、その前提条件として、実力主義人事賃金体系の再構築と昇給昇格管理、人事考課の原理原則の確立がぜひ必要と思われます。
- ⑤成績別モデル賃金が描けない。
- ⑥成績別モデル退職金が描けない。
- ⑦学卒初任給の体系合理化と水準調整が必要である。

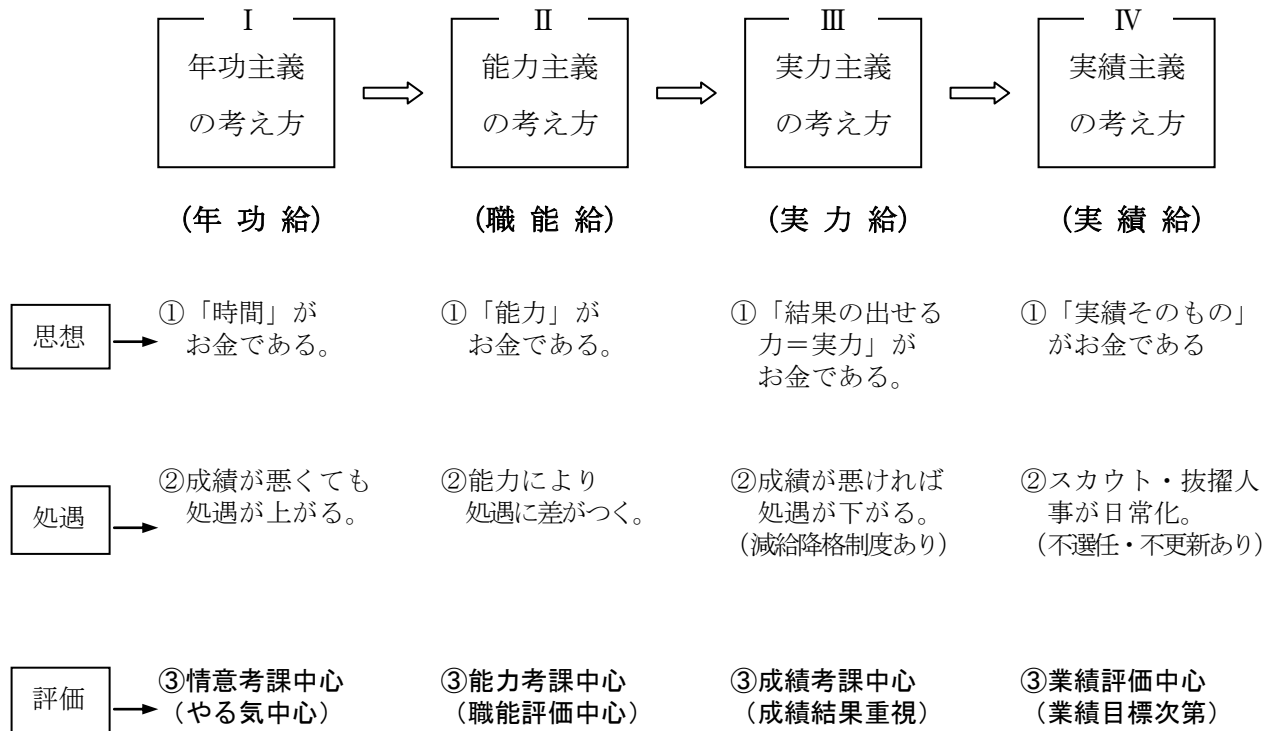
（以上）

2. 人事管理のステップ

◎主として該当する。 ○一部該当する。

		未整備	歩合給	ステップⅠ 年功給	ステップⅡ 職能給	ステップⅢ 実力給	ステップⅣ 実績給
① 人事管理の 考え方 (思想)							
② 処遇 制度	1) 月例給						
	2) 賞与						
	3) 退職金						
	4) 昇格						
	5) 昇進						
③ 評価制度							

人事管理のステップ



3. 支払形態の分析

(1) 月例給

◎主として該当する。 ○一部該当する。

	時給制	日給制	日給 月給制	月給制	年俸制	歩合制	その他 ()
①一般社員							
②営業職社員							
③技術職社員							
④幹部社員							
⑤パート社員							
⑥契約社員							
⑦							

(2) 賞与

◎主として該当する。 ○一部該当する。

	全部 業績 配分型	一部 業績 配分型	一部 成績 導入型	月数 比例型	金額 査定型	その他 ()	その他 ()
①通常賞与							
②決算賞与							
③その他							
④							

(3) 退職金

◎主として該当する。 ○一部該当する。

	成績別 本給 比例型	月例 基本給 比例型	別建 基本給 比例型	一定額 加算型	ポイント 累積型	金額 査定型	その他 ()
①定年退職							
②会社都合							
③自己都合							
④							

4. 年俸制の分析

(1) 年俸制採用の場合

	内 容	主として 該当する項目	一 部 該当する項目
1. 主な対象	①初級管理者 ②中級管理者 ③上級管理者 ④課長クラス ⑤次長クラス ⑥部長クラス ⑦営業スタッフ ⑧技術スタッフ ⑨契約社員 ⑩役員 ⑪その他 ()		
2. 導入目的	①成果・累積主義の徹底 ②業績に応じた人件費管理 ③経営責任の自覚 ④業績責任の自覚 ⑤賃金上昇の回避 ⑥時間外手当の増加の回避 ⑦時代に合った制度導入 ⑧その他 ()		
3. 決定方式	①当期実績による当期精算払方式 ②実力判定による当期精算払方式 ③前期実績による次年度年額決定方式 ④実力判定による次年度年額決定方式 ⑤本人との交渉による次年度年額決定方式 ⑥その他 ()		
4. 昇給限度	①昇給限度なし ② 1～ 5% ③ 6～10% ④ 11～20% ⑤ 21～30% ⑥ 31～50% ⑦ 51%以上		
5. 昇給実績 (今年度の年俸者 の最大昇給実績)	①昇給実績なし ② 1～ 5% ③ 6～10% ④ 11～20% ⑤ 21～30% ⑥ 31～50% ⑦ ()%		
6. 減給限度	①減給限度なし ② 1～ 5% ③ 6～10% ④ 11～20% ⑤ 21～30% ⑥ 31～50% ⑦ 51%以上		
7. 減給実績 (今年度の年俸者 の最大減給実績)	①減給実績なし ② 1～ 5% ③ 6～10% ④ 11～20% ⑤ 21～30% ⑥ 31～50% ⑦ ()%		
8. 導入時期	①今年度導入 ②1年以上前 ③3年以上前 ④5年以上前 ⑤10年以上前 ⑥導入作業中		
9. 導入目的の 達成度合	①十分その目的を達している ②ほぼ、その目的を達している ③導入目的を達しているとは言えない ※③の場合の問題点 a) 評価の納得性が得られない。 b) 業績との連動が難しい。 c) 経常責任・業績責任の自覚が促されない。 d) 賃金上昇が回避できない。 e) 部署間の公平性が維持できない。 f) 決定者の恣意性が入る。 g) その他 ()		
10. 目標管理 制 度	[1] 適 用 以下、採用の場合のみ	①採用している ②採用していない	
	[2] 適 用 対 象	①全社員 ②管理職 ③営業職 ④技術職 ⑤一般社員 ⑥契約社員 ⑦その他	
	[3] 年 俸 決 定 へ の 反 映	①業績評価に全面活用 ②業績評価に一部反映 ③直接反映させていない ④その他 ()	

(2) 年俸制不採用の場合

	内 容	主として 該当する項目	一 部 該当する項目
1. 方 針	①当分導入する予定はない ②近々導入したい		
2. 導入予定時期	①1年以内 ②2～3年以内 ③未定		
3. 導入対象	①初級管理者 ②中級管理者 ③上級管理者 ④課長クラス ⑤次長クラス ⑥部長クラス ⑦営業スタッフ ⑧技術スタッフ ⑨契約社員 ⑩役員 ⑪その他 ()		

5. 総合分析と評価

単位=点

	総合評価					改善ニーズ評価									
	特に優れている 5	優れている 4	妥当 3	劣っている 2	問題がある 1	改善余地			緊急度			重要度			
						大 5	中 3	小 1	大 5	中 3	小 1	大 5	中 3	小 1	
①賃金水準															
②賃金体系															
③賞与															
④退職金															
⑤評価															
⑥規程水準															
⑦昇進管理															
⑧経営理念															
⑨労働生産性															
⑩支払能力															
小計															
合計	A					B			C			D			
総合計	A×2					B+(C+D)×1/2									

総合評価		改善ニーズ評価	
ランク判定		カード判定	
評価点		評価点	

<判定基準>

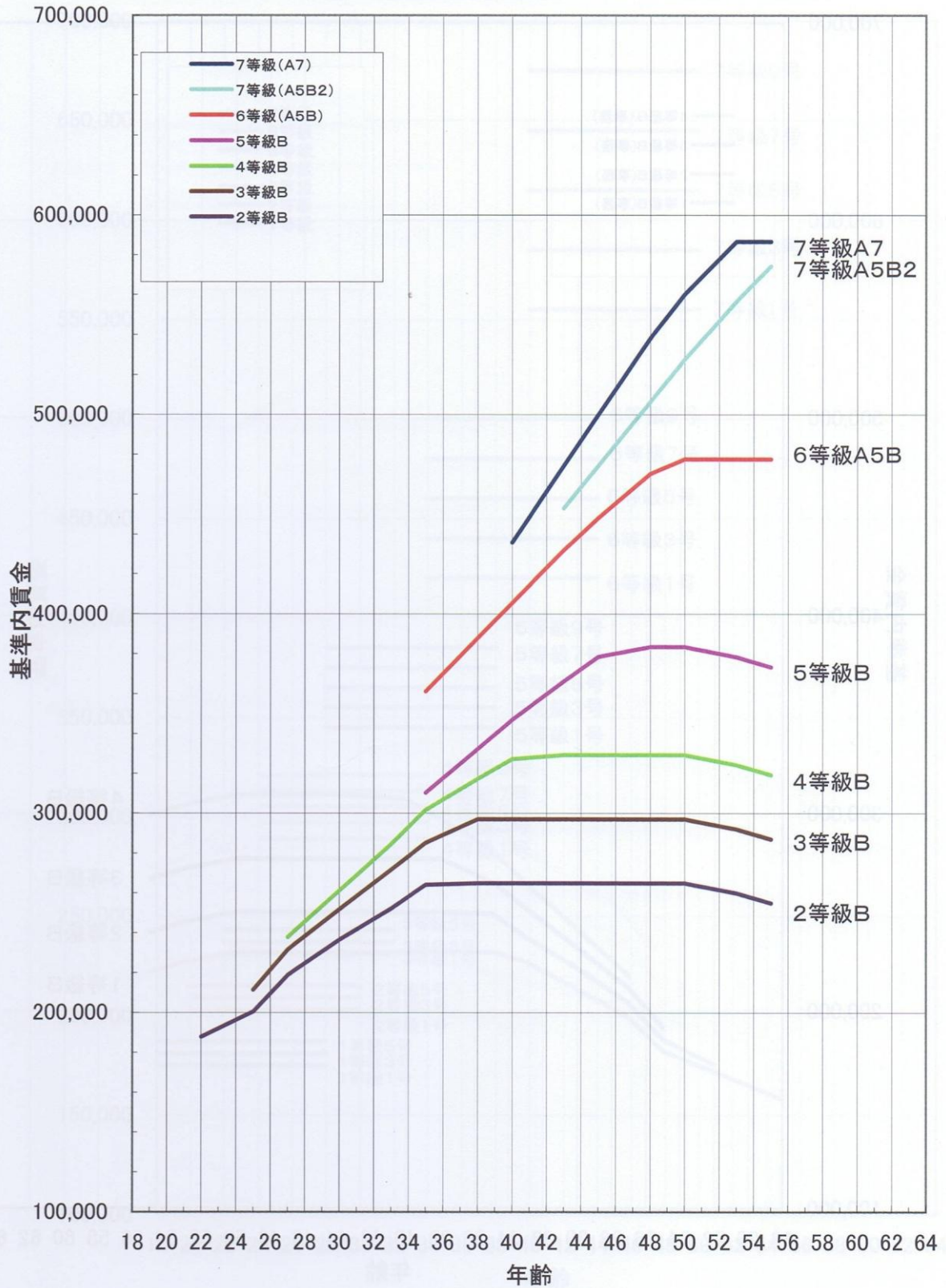
<判定基準>

総合評価 ランク判定					改善ニーズ評価 カード判定	
S 100—90	AAA 89—85	AA 84—80	A 79—75	BBB 74—70	レッドカード	E:80—100
					"	D:70—79
					"	5が1つ以上
BB 69—60	B 59—55	C 54—40	D 39—20		イエローカード	C:60—69
					ブルーカード	B:50—59
					"	A:40—49
					"	S:20—39
E 59点以下で、⑨、⑩が2以下の場合						

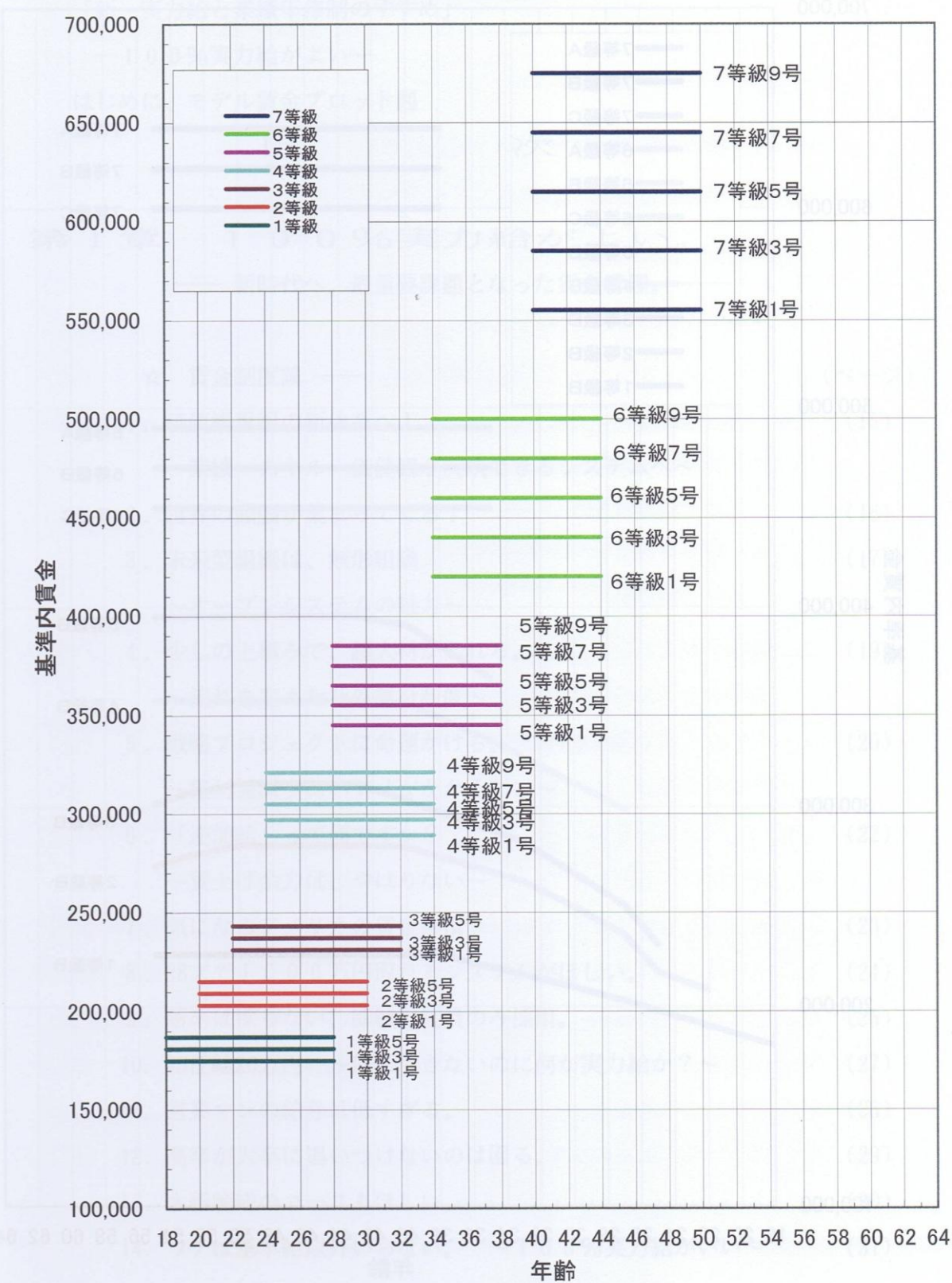
営業

役職別 基準内プロット図

日本紙商事株式会社



役職別 月例給プロット図 ネスカルジャパン株式会社



営業職

等級別 基準内プロット図

(株)エクサスジャパン

