
不況下における賃金実務

2009年3月12日
社会保険労務士法人 大野事務所

目次

- 人件費の特徴
- 賃金の3つの側面
- 賃金制度の変遷
- 賃金水準の決定要素
- 定期昇給とベースアップ
- 定昇やベアは絶対に行う必要があるか
- 労働条件変更の原則と例外
- 賃金カットの有効要件
- 賃金カットの実施にあたって
- 降格による降給
- 年俸制の導入にあたって
- 年俸制運用の留意点
- むすびにかえて

人件費の特徴

➤ 基本的には固定的な費用である

- 一人材は一度雇用すると簡単には解雇できない
- 変動費的に扱えるのは、10%程度

➤ 必要な人材によりコストが異なるもの

- 人事制度上の等級、役職、階層などを踏まえた労働市場における価値によって異なる
- 人件費計画の作成には、平均人件費のほか、層別要員数や層別人件費の推移をみる必要がある

2011年度					2010年度			2009年度		
部門別人数										
	製造部門	販売部門	事務部門	合計人数		平均人件費		人件費計		
部長級	2	1	1	4	×	1000万円	→	4000万円		
課長級	5	2	2	9	×	800万円	→	7200万円		
主任級	7	5	3	15	×	600万円	→	9000万円		
一般級	30	15	8	53	×	450万円	→	23850万円		
全社員	44	23	14	81		約543万円		44050万円		

➤ 原則として毎年増加するもの

多くの企業では、人材の入れ替えがなければ、昇格や昇給によって人件費は毎年増加していくもの

* 人件費を把握するための指標

【労働分配率 = 人件費 ÷ 付加価値】

【労働生産性(1人当たりの付加価値) = 付加価値 ÷ 従業員数】

賃金の3つの側面

第1. 企業活動の費用としての側面

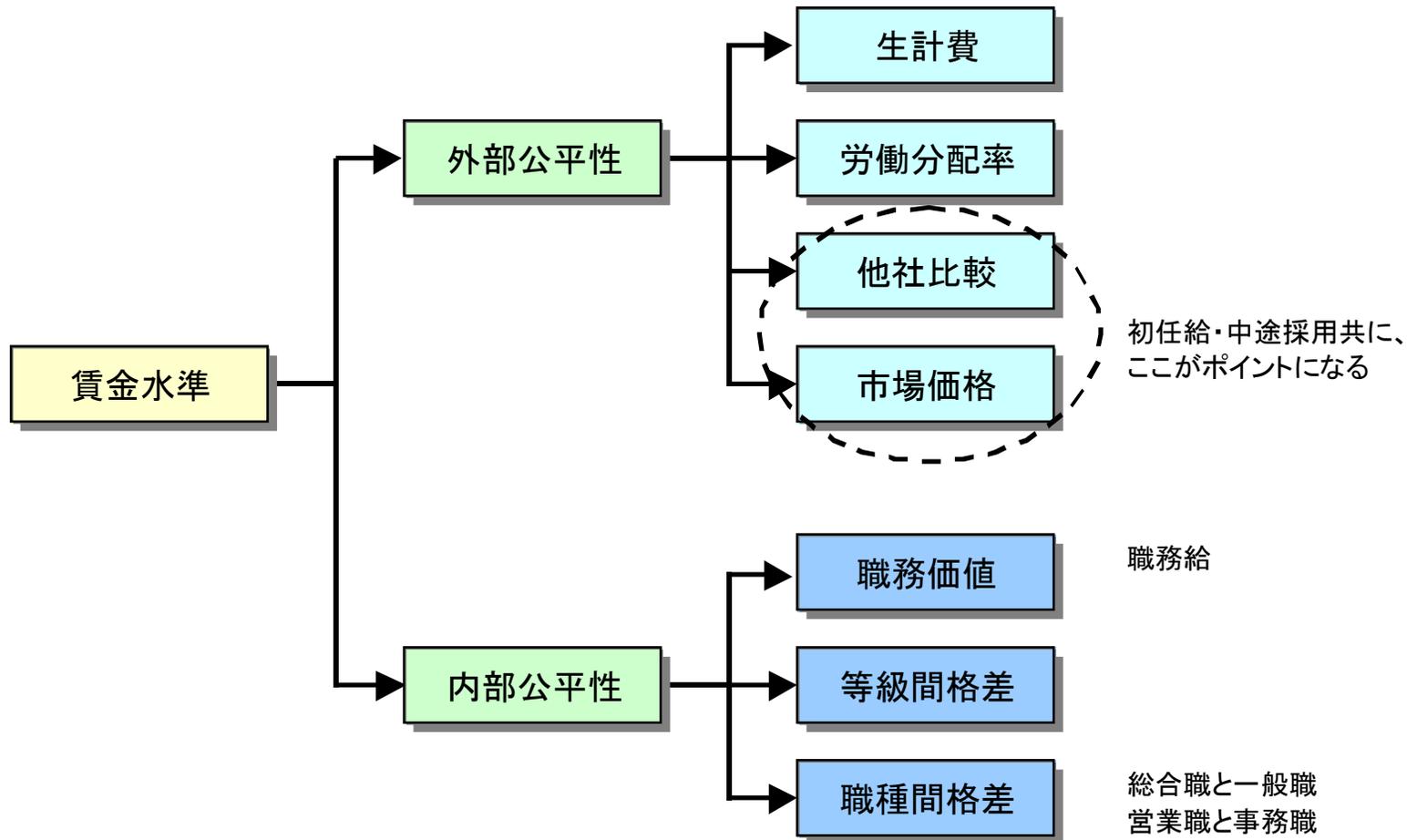
第2. 従業員の生計費としての側面

第3. 労働力の価格としての側面

賃金制度の変遷

高度経済成長期	1980年代～ 1990年代前半	バブル経済崩壊後～ 2000年代前半	現在
年功序列型賃金	能力主義型賃金	成果主義型賃金	職務ベース賃金・ 成果主義の見直し
<ul style="list-style-type: none"> ・年齢給、勤続給 ・「役職」に見合った処遇 ・定期昇給、ベースアップはあって当然 ・査定による賞与の格差は小さい ・固定賞与の割合が高い ・生活関連手当、福利厚生を重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・職能資格制度による能力給へ移行 ・非役職者の賃金の高止まり傾向が強まる ・昇給査定によるメリハリが出てくる ・査定による賞与の格差が出てくる ・仕事と給与のバランスが崩れる 	<ul style="list-style-type: none"> ・成果主義型賃金へ移行 ・年齢給、勤続給の廃止 ・定期昇給、ベースアップの抑制、廃止 ・属人給、生活関連手当の縮小、廃止 ・賞与資源の会社業績連動が高まる ・退職金前払い制度、確定拠出年金の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベアの復活 ・定期昇給の抑制傾向強まる ・採用難を背景に賃金水準の切上げ ・若手社員層を中心とした、年功給・能力給への揺り戻し ・中堅層・管理職層における成果主義の徹底、浸透 ・非金銭報酬に着目した報酬体系の見直し

賃金水準の決定要素



定期昇給とベースアップ

➤ 賃金改定のねらい

- 年齢の増加に伴う生計費の増加
- 従業員の能力、経験の増加
- 従業員の労働意欲の維持・向上
- 物価の上昇に伴う生計費の増加
- 賃金の世間相場の上昇への対応
- 企業の業績向上の従業員への還元

➤ 定期昇給(定昇)とは

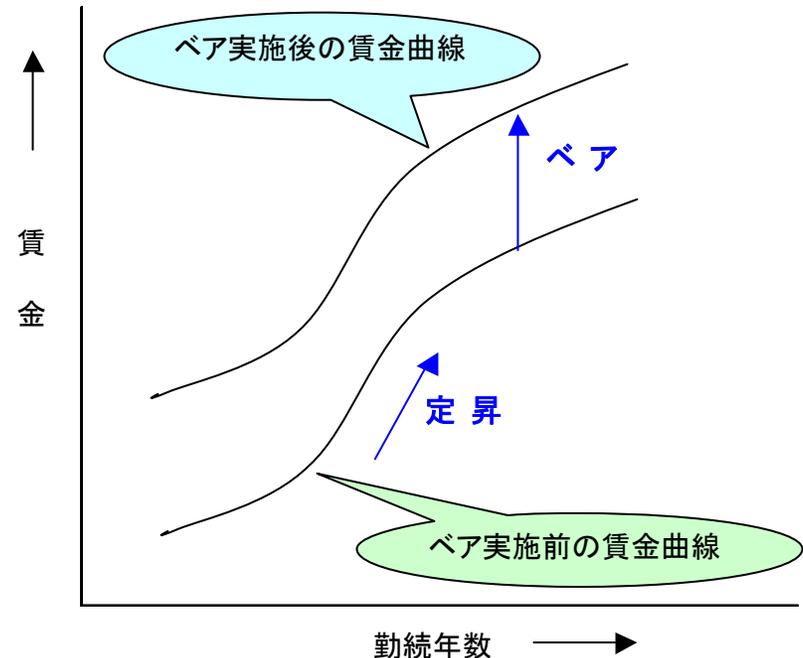
昇給…企業の現行の賃金制度の下で、
個々の従業員の賃金を改定すること
(賃金表の改定は行はない)

2008年度 定昇実施状況: 98.1%

➤ ベースアップ(ベア)とは

ベア…企業の賃金水準の引き上げのこと
(賃金表の改定を伴うもの)

2008年度 ベア実施状況: 44.7%



2008年度
平均定昇額 「5,000円台」
平均定昇率 「1.80%~1.99%」が最多

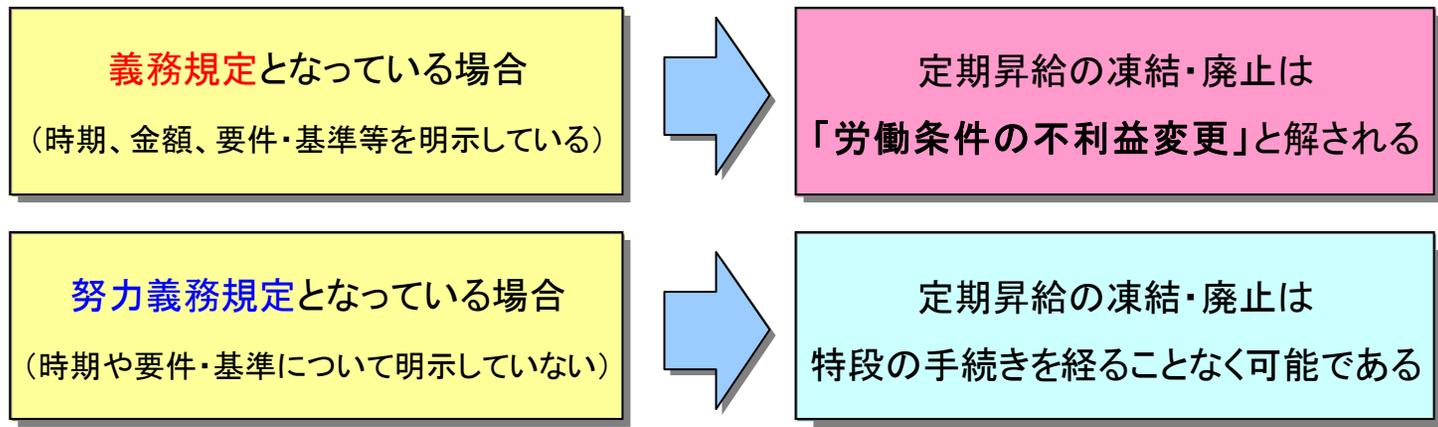
* (財) 労務行政研究所調査による

定昇やベアは絶対に行う必要があるか

➤ 定昇の凍結、廃止の可否は、就業規則の規定内容による

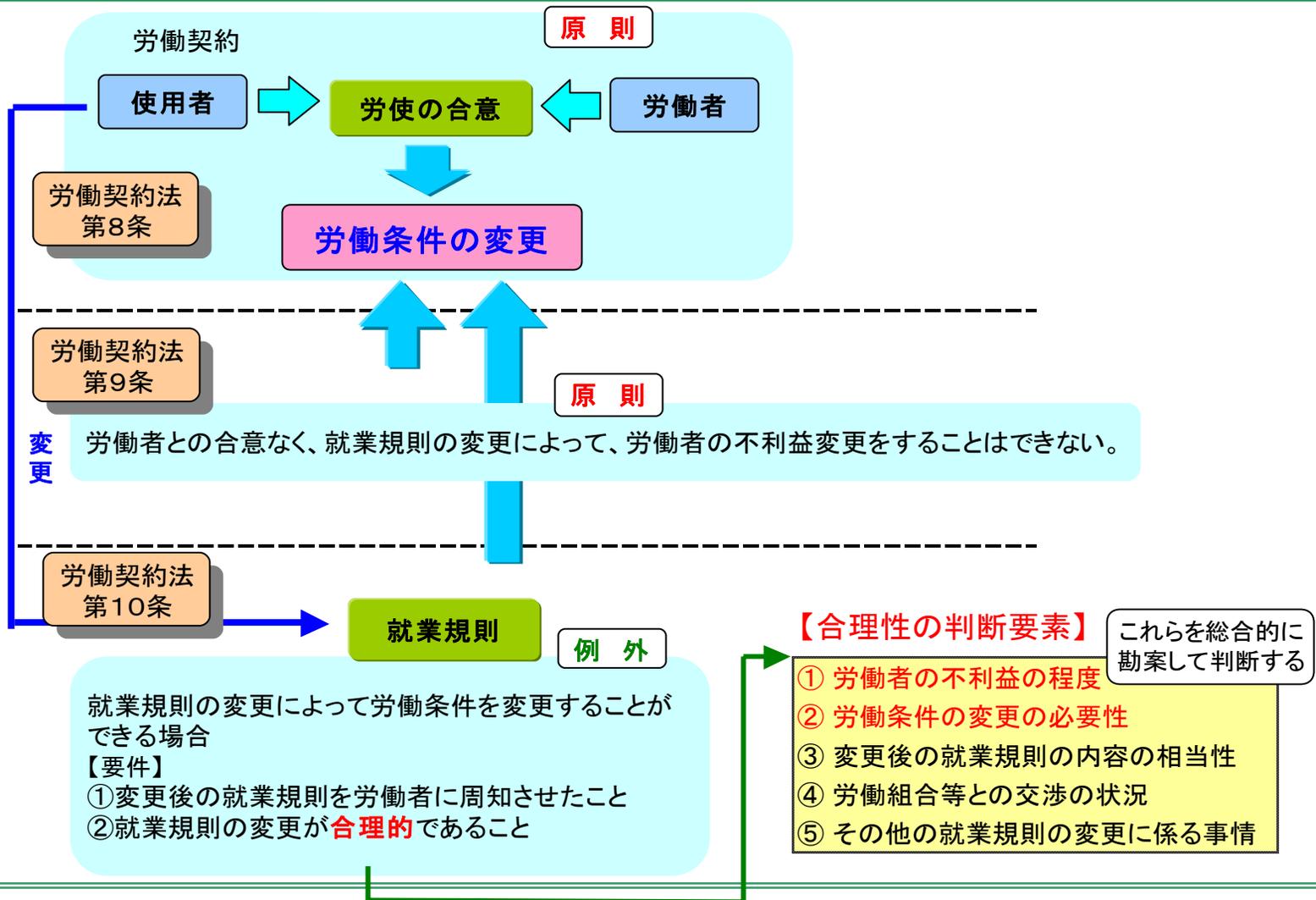
- 自動昇給……年齢や勤続年数などに伴って毎年自動的に発生する昇給
- 査定昇給……能力の伸長や、業績・成果の結果や取り組みを判定した査定に基づく昇給
- 昇進・昇格昇給……職位や職能資格などの格付けの上昇に伴う昇給

* 定昇・ベアを使用者が法律上義務付けられるのは、就業規則や労働協約で具体的な義務を負っている場合に限られる



「毎年4月に定期昇給させる」「定期昇給させることがある」「業績により実施しないことがある」

労働条件変更の原則と例外



賃金カットの有効要件

➤ 賃金カットとは

➤ 労働契約の変更による賃金カット（労働契約法第8条）

労働条件を変更する場合は、使用者と労働者との合意によるのが**原則**である

➤ 就業規則の変更による賃金カット（労働契約法第9条、第10条）

原則不可だが、合理性がある場合には例外的に有効となる

「**労働者が被る不利益の程度**」と「**変更の必要性**」が重要なポイントといえる

不利益の程度とは・・・通常甘受しうる程度の不利益であるか否か

変更の必要性とは・・・不利益を労働者に受忍させることを許容できるだけの高度の必要性が基本

- ① 極度の必要性
- ② 高度の必要性
- ③ 通常 of 必要性

【就業規則改訂手続きの留意点】

- ① 事前に労働者に十分な説明を行うこと
- ② 労働者代表の意見聴取を行うこと
- ③ 労働基準監督署に届出ること

賃金カットの実施にあたって

➤ 賃金カットの方法

ー 一律カット

管理職・一般職・総合職などの区分にかかわらず、一律に5%カットとするもの

ー 傾斜的カット

上級管理職10%、中間管理職5%、一般職3%、というように等級や役職により異なるもの

➤ 賃金カットの程度・範囲

ー 基本給、諸手当等の固定的賃金

ー 精皆勤手当、インセンティブ手当等の 変動的賃金

ー 賞与

【労働条件重要度】

リスク	レベル	内容
高 ↑↓ 低	4	賃金・賞与(一時金)・退職金
	3	労働時間・休日・休暇
	2	労基法15条の明示を義務づけられた労働条件
	1	福利厚生、休職、その他

* 労基法第15条絶対的記載事項(賃金・労働時間除く)

1. 労働契約期間(期間の有無)
2. 就業場所、業務(職種、地域限定)
3. 退職に関する事項

降格による降給

➤ 3種類の降格

① 職位上の降格(昇格と反対の人事上の降格)

- ー 原則として、使用者の自由裁量に委ねられているものと解されている
- ー 役職者の任免は、使用者の人事権に属する事項、裁量の範囲を逸脱しない限り有効である

② 等級制度上の降格(賃金体系や職能資格の運用における格付上の降格)

- ー 賃金の決定に関するものであるから、就業規則の絶対的記載事項であり、**就業規則または労働協約上の根拠**が必要となる
- ー 「考課」や「評価」に基づく賃金体系上の格付けの変更であるから、その原因となる人事考課や成績評価が合理的基準に基づきなされたものでなければならない

③ 懲戒処分の降格および減給

- ー 就業規則に「降格、減給」が規定されており、対象事由が該当するものであること

➤ 人事評価における降格降給の留意点

- ー 原則として評価時期に行うこと
- ー 期の途中で行う場合には、労働者の同意を得て行うこと

年俸制の導入にあたって

➤ 年俸制とは

年給のことであり、元来「個人業績を反映する賃金制度」ではない

➤ 年俸制導入のねらい

- 個人業績を明確にする
- 年俸制である会社役員と同一制度にすることで、経営参加の意識を高める
- 年俸を個人ごとに決定することにより、画一的管理から個別管理への移行を図る
- 思い切った年俸を提示することで、有能な人材の募集採用活動をしやすくする

➤ 就業規則上の規定のポイント

- 年俸の対象期間に関する規定
- 年度途中での入社・退職、休職・復職の取扱いに関する規定
- 欠務に関する規定（欠勤、遅刻、早退、休業時の取扱い等）
- インセンティブ・賞与に関する規定（退職した場合）
- 時間外労働等に関する規定（割増賃金時の単価計算方法）
- 年俸更改に関する規定

* 年俸対象者であっても賃金の5原則は適用される

年俸制運用の留意点

➤ 年俸額に時間外割増賃金を含む場合のポイント

- ① 就業規則にその根拠が規定されていること(該当時間数や金額を明記)
- ② 該当する社員が認識していること(雇用契約書や給与辞令にて通知)
- ③ その内訳が明確に示されていること(給与明細や賃金台帳に区分して明記)

➤ 年俸額と割増賃金の計算

予め確定している年俸額を14等分や16等分し、賞与として年2回支給していたとしても、それはいわゆる未確定要素としての賞与には該当せず、平均賃金や割増賃金の計算基礎には算入しなければならない。

➤ 年俸額の期中での変更(減額)は可能か

➤ 年俸額の提示の留意点

むすびにかえて

短期的な視点での雇用調整や人件費調整を行うだけではなく、中長期的な視点に立って人事制度・賃金制度の設計・構築を行う必要があるものといえます。

また、非正社員を切って正社員の雇用を守るという点で労使の利害が一致しており、法体系もそれを認めているため、誰を責めることもできない現状ではありますが、今後は、正社員も痛みを共有するような仕組み（ワークシェアリング）が必要になるものと考えます。