

余分な人件費を 3つつの ノウハウ でカットする

人件費は管理可能領域。
自社の仕組みで総額を
コントロールできる！
報酬は社員の大きな関心事。
社員の内面に大きな影響力
をもっている！
人件費の戦略的な運用方法
があまり知られていない！

企業の固定費に占める「人件費」の割合は、通常70%程度で80%以上となる企業もあります。中には、旧態の年功序列型給与制度の弊害により、仕事の内容と給与バランスがかみ合っていない社員を放置している企業も存在します。

このような企業では、次の問題が人材の活性化や適度な緊張感づくりを阻害しているのです。

- ・責任や難易度が高い仕事なのに、「勤続が短い」「若い」などの理由で給与が低い。
- ・責任や難易度が低い仕事なのに、「勤続が長い」などの理由で給与が高い。
- ・納得できない給与の逆転現象が発生している。

これらを改善し、企業運営を成功させる報酬制度の3原則とは以下の通りです。

- ・会社の収益力と人件費総額との連動
- ・仕事の責任・内容と給与との連動
- ・期間収益貢献度と賞与との連動

では、社員の理解のもと、人件費カットに成功した企業の事例を見ていきましょう。

ノウハウ①

職務・役割格付けによる過剰給与のカット

製造業A社のS社長から相談

「多くの企業が人事制度の見直しをしているのだが、わが社も必要であれば見直しをしたい。問題があれば指摘してほしい。それと、人件費の経年増加を防ぐ方法を教えてほしい」

A社の制度には、評価方法や給与・賞与の決定方法などに、問題がありました。そこで、各種改善を実施したのですが、ここでは、仕事の役割・責任と給与とを連動させる仕組みによって、過剰部分の給与カットを実現した成功事例について述べます(表1参照)。

ポイント

「役割の大きい者、努力した者、成果を出した者が、適正に報われる」という正論には、裏の一面もあります。この部分にしっかりとサポートを当てることによって、コスト面の効果はもちろん、組織・人

特集企画 まだまだあるぞ！コストカットのアイデア例

表1 職務・役割格付けによる過剰給与のカット

～ 問題 ～

- ・課、係、班の業績責任の有無による適正な年収格差がなかった。
- ・実際は、業績責任がないのに年功的に役職がついていた。
- ・仕事の難易度や公的資格の有無による適正な年収格差がなかった。
- ・役割と責任の年収バランスを考慮する仕組みがなかった（逆転現象の発生）。
- ・社員40名の年収実態は次の通り。
課長 / 530万～600万。係長、班長 / 410万～510万。一般 / 300万～470万。
報酬検討をする際には年収（給与＋賞与）がわかりやすい。

～ 対策 ～

- S社長の積極的な協力により練り直した仕組みが、わずか4カ月で完成。運用面においてもしっかりと成功。
- ・**対策①**…職務・役割によるわかりやすい資格制度をつくり、全社員を格付けした。

管理職（マネジャー）		中堅職（リーダー・プロ）		一般職（スタッフ）		
M1	M2	L1・P1	L2・P2	S1	S2	S3

保有能力ではなく、役割と仕事内容で資格を決定する仕組み。

- ・**対策②**…資格別に基準年収（年収範囲）を設定した。合理性を欠く年収の逆転現象が発生しない仕組み。
- ・**対策③**…資格の昇格条件に公的資格の取得をいれた。資格を取得しなければ、昇格できない仕組み。
- ・**対策④**…同一資格においても、仕事の内容（難易度）による給与格差をつけた。より高い技術・技能を発揮すれば、給与が上がる仕組み。各資格の基準給与に、仕事区分別係数（1～1.15）を乗じるやり方。
- ・**対策⑤**…格付けにより全社員に新しい給与を設定した。

～ 具体的な効果 ～

- ・**効果①**…新しい給与設定により、現行給与に対する増額調整・減額調整を実施し年間300万円の人件費を削減（人件費全体の約2%）。300万円はA社の前年度営業利益の10%に相当。
- ・**効果②**…次年度以降における昇給金額の削減効果150万円。上位資格への昇格と、より高い技術・技能を發揮する仕事への配置転換が昇給の条件になるので削減効果が達成された。ただし、昇給額を抑制することが目的ではなく、できる人材は昇給するが、そうでない人材は昇給しないということである。
- ・**効果③**…仕事に取り組む前向きさが生まれた。当仕組みの導入によって、組織全体に適度な緊張感が芽生え、今まで以上に努力する社員が確実に増えた。

材の活性化という、企業にとつて非常に有益な効果をもたらします。なお、A社のS社長は、新制度導入についての説明を、全社員に対して個別で実施しました。減額になる社員にも丁寧に説明し、これからの奮起を促しました。

ノウハウ②

裁量労働制の導入

製造業B社のK社長からの相談

「技術部の問題点として、残業の身が見えない。長時間（ダラダラ）労働の常態化が気になる。不公平な残業代の支給を改善したい。過剰な残業代は抑制したい」

多くの企業が「残業」に関する問題を抱えています。例えば：

・テキパキと仕事をこなし残業時間の少ない社員と、ダラダラと仕事をこなし残業時間が多い社員との比較で、後者の月額給与が多いのはどう考えてもおかしい。

表2 裁量労働制の導入

～ 問題 ～

技術部25名の残業実態は下記の通り。

- ・月平均30時間で、残業代は1人あたり6万円、部門全体で150万円。
- ・年間で、1800万円の残業代。
- ・テキパキ社員とダラダラ社員の存在（仕事のマイペースが横行）。
- ・仕事の効率化改善がほとんど進まず時間のムダがかなりあった。

～ 対策 ～

K社長に専門業務型の「裁量労働制」の導入を提案。

裁量労働制とは...

業務の性質上、その遂行方法を労働者の裁量にゆだねる必要性が高い業務については、その労働者が実際に何時間働いたかに関わらず、労使協定で定めた時間を働いたものとする制度。

裁量労働制導入に際して重要なのが、みなし労働時間を何時間にするかである。

B社では、技術部の業務実態、同規模企業における残業実態、裁量労働制導入企業の事例などをベースに、1日9時間と設定。

- ・**対策①**…裁量労働制の導入：みなし労働時間9時間。残業を1日に1時間とする仕組み。
- ・**対策②**…仕事の効率化改善の実施。早く帰る工夫（仕事の工数管理とムダとり）。
- ・**対策③**…日々の業務姿勢と成果を評価し、昇給・賞与に反映。「仕事に取り組む姿勢と成果を評価する」と社長が、社員にメッセージを発信

～ 具体的な効果 ～

- ・**効果①**…年間における残業代の削減効果540万円（1800万 1260万）。21日稼働の月で残業時間は21時間なので、これまでより9時間の減少となる。月で約45万円、年間で約540万円の低減です。ちなみに、残業単価は2000円で計算。2年では1080万、3年では1620万となる。
- ・**効果②**…仕事の効率アップ。遅くまで会社にも残業代がつかないので、ダラダラ残業はほとんどなくなった。間接業務・損失業務を減らし価値業務を増やすという考えに社員がなった。

・上限を決めて残業規制をルール化していても、いつの間にか形骸化してしまう。
 ・残業容認を都合よく受け止めて、社員が仕事の効率化に取り組まない。その結果、毎月多くの残業代が発生する。

という内容のことを多々耳にします。
 技術部は、マイペース仕事に陥りやすい部門です。私はコンサルタントになる前は、技術部所属でしたので、実態は良くわかっていました。

それでは、「裁量労働制」を導入して、時間外手当をカットした成功事例について述べます（表2参照）。
 ポイント
 会社に遅くまで残ることが良いことではないという考えを、トップ

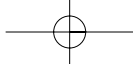
日頃、あまり関心の高くない退職金制度ですが、毎年、確実に将来債務を積上げています。1年でも早く手をつけて1年分将来債務を抑制することができます。では、それまでの昇給制度の見

「今年の退職予定者の退職金が1800万にもなっている。制度に問題がないか検証してほしい。他社はどうのような制度を導入しているのか？」

製造業C社のT社長からの相談
ポイント制退職金制度導入による退職金（将来債務）のカット

ノウハウ③

ポ方針として打ち出したことは非常に大きなインパクトがありました。その上で、仕事の成果を正しく評価し、昇給・賞与に反映させています。
 まだまだ、「裁量労働制」を導入している企業は少ないのが現状ですが、上手く活用すれば、確かなメリットを実感できる制度です。



特集企画 まだまだあるぞ！コストカットのアイデア例

表3 ポイント制退職金制度導入による退職金（将来債務）のカット

～ 問題 ～

社員数は130名。現時点での退職金算出リストには高額な退職金が連なっている。

- ・非管理職でも勤続が長ければ相応に基本給が高くなる昇給制度
- ・大きな退職金算出係数（乗数）
- ・上記により、多くの社員が相応に高額な退職金となる

～ 対策 ～

退職金制度の変更で留意すべき点は、変更時点での既得権（退職金）は減額できないということ。制度変更に伴う減額は、不利益変更となるので原則として既得権を保障しなければならない。よって、新制度による実質的效果はずいぶん先になる。

しかし、今やらなければ、ますます退職金リスクは高まり続けることになる。これらを前提として、今後どうするかをT社長と検討し、様々な意思決定を速やかに実行したのが下記である。

- ・**対策①**…昇給制度を、資格の昇格昇給に切り替えた。定型業務に従事する社員の上限資格も設定。
- ・**対策②**…ポイント制退職金制度を導入した。

資格ポイントと勤続ポイントで、退職金の高騰を抑制する仕組み。資格ポイントは、高資格ほど1年間で加算されるポイントが大きくなっています。

～ 具体的な効果 ～

- ・**効果**…新制度による定年時退職金の試算

管理職層：2,000万円	1,600万円
中堅職層：1,500万円	1,000万円
一般職層：1,200万円	700万円

これらの数値は、あくまでも将来における試算です。本当であれば、もっと抑制したかったのですが、諸事情によって当数値となりました。

あくまでも単純試算ですが、管理職10名、中堅職40名、一般職80名とすれば、定年時の退職金総額は約6億円削減できるということになります。

直しと、導入企業が増加しているポイント制退職金制度によって、将来債務のカットに成功した事例を紹介してみましよう。退職金制度の基本的な考え方を、「勤続報酬型」から「貢献報酬型」に変えたのが大きな特徴です（表3参照）。

ポイント
事例とは別の建設業D社では、ポイント制退職金制度で、社員平均の現行退職金（定年時）が700万円のところ、管理職550万円、中堅職420万円、一般職320万円まで削減されました。も

もちろん、様々な総原価低減策をシビアに講じた後でのことです。毎年、当たり前のように積みあがっていく『将来債務』は、経営者にとって脅威です。問題がないかのチェックと適正な見直しが必要

Profile

木下コンサルティングオフィス 代表取締役 木下 重幸



『信頼』『他社との差別化』『クライアントの満足』を、基本方針としてコンサルティングを展開しています。現場にスポットを当てたコンサルティングが特徴です。会社更生法・民事再生法の適用を受けた企業の、企業再生も多数担当（事業再編実務研究会会員）。

コンサルティング対応業種：電気機械機器製造業、電子部品製造業、プラスチック加工機械製造業、住宅設備製造業、金属製品製造業、食品製造業、ゴム製品製造業、木製品製造業、建設業 他

全国どちらでも対応しています。いつでもお気軽に、相談してください。

〒570-0038 大阪府守口市河原町12-1-505 TEL 06-6996-4115

URL <http://www.kinosita-con.com/> E-mail kcon-office1@nifty.com

