

HRガイド

前向きに取り組む 総額人件費管理のやり方

～業績とのバランスを図り再配分のあり方を見直す～

株式会社グローセンパートナー ディレクター 吉岡利之

■ 今では人件費を適切に管理する好機だ

1990年代、バブル経済崩壊後しばらくの間、総額人件費を業績に応じて管理する仕組みを導入した会社が数多くあった。一般に、バブル経済崩壊までは、社員数は増加し、個人の年収は勤続年数を重ねるにつれ増え、総額人件費は固定的に増加するものであった。これに対し、業績に着目し、人件費を“適切に”コントロールしていこうという発想は画期的な転換点であった（はずである）。しかし、直接的に減額を意図した制度ではなかったものの、実態としては、業績の悪化または伸び悩みに比例して人件費の抑制という結果を招いた会社は多く、「総額人件費管理」という「賃金を下げる手段」という“後ろ向き”のイメージを持たれる傾向が根強く残った。

ひるがえってここ数年は、業績が向上、または安定的な企業が多く、声高に「総額人件費を管理する」とは言われなくなっている。だが、筆者は会社を取り巻く環境や社内の課題から、今こそ“前向きな発想をもって”総額人件費管理に取り組むときだと考えている。本稿では、総額人件費管理の着目点と、実際に取り組む際の考え方やポイントを解説していきたい。（著者）

CONTENTS

1 総額人件費を取り巻く環境は厳しい

(1) 高まる賃上げ要請 / (2) 労働力確保に求められる報酬施策 / (3) 政府の施策が人件費の増加を招く

2 社内に潜む人件費増加要因

(1) 人件費が“自動的に”増加する人事制度 / (2) 2020年問題に注意する / (3) ホワイエ企業も危ない

3 今一度、総額人件費管理に着目する

4 自社の状況を把握する

(1) 自社業績と総額人件費のバランスを探る / (2) 未来の推移を予測する / (3) 人件費政策に関する方針（仮説）を立てる

5 人件費管理要素を押さえる

(1) 中長期的な管理要素 / (2) 短期的な管理要素＝業績連動賞与 / (3) “卒業”支援も必要

6 人件費の再配分を考える

(1) 全社員一律右肩上がりの報酬は非現実的 / (2) 「報酬後払い」は成り立たない / (3) 働き方の多様性が求められている / (4) 役割・責任・パフォーマンスの大きさと支給の“メリハリ”を連動させる

7 人事制度見直しの9つのポイント

(1) 等級制度 / (2) 評価制度 / (3) 報酬制度

8 人事担当者へのアドバイス

■ 吉岡利之（よしおか としゆき）：

1975年生まれ。慶應義塾大学文学部史学科卒。法律系出版社ぎょうせい入社後、コンサルタントに転身。日本経営システム研究所、プライスウォーターハウスクーパースを経て現職。一部上場企業から中堅・中小企業、ベンチャー企業に至るまで、数多くの組織・人事戦略立案、人事制度・役員報酬制度構築、人件費診断に携わる。中小企業診断士。著書に『ダイアログ型人事制度のすすめ』共著、『アジアに進出する中堅・中小企業の失敗しない人材活用術』共著、『社長が代わると、どうして人事制度が変わるのか』単著（いずれも日本生産性本部生産性労働情報センター）がある。



■ 株式会社グローセンパートナー：

●住所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F ●TEL：03-6215-8717 ●URL：http://www.growthen.co.jp/