

## 登場人物

人事主任  
茂枝萌子（しげえだ もえこ）  
社長  
田中来栖（たなか くるす）  
経営コンサルタント  
藤川 雅（ふじかわ みやび）

萌子、田中社長、藤川の3人は、各部門社員との検討会を何度も繰り返し、練り直しを重ねて、ネットクルズの評価制度がようやく完成した。

## story 5 萌子、給与について熟考す！

藤田経営研究所 代表 藤田 雅三

## ● メリハリのある給与を検討する

萌子が人事主任に抜擢され、人事制度の改革に乗り出してから早5ヵ月が経とうとしていた。

「はぁ～もうヘトヘトです。予想はしていましたが、みんなの意見を吸い上げて調整するのがこんなに大変だとは…」

「そうですね。しかし、各部門社員との意見交換を何度もしたおかげで、ネットクルズの人事評価にはみなさんの思いがかなり反映できていると思います。初めて正式にスタートする内容としては十分だと思いますよ。人事評価に最初から完璧なものはありませんから、これから運用しながら修正していけばよいと思います」と藤川が言った。

「はい！藤川さん、いよいよお給料をどうするか、を決めていくんですよね？」萌子が目をキラキラさせながら尋ねた。

「急にモチベーションが上がったな、萌君。とはいえ評価が悪ければ減給だって考えてるんだぞ」と田中社長が言うと萌子は驚いたように「え～っ、そうなんですか…。今まで減給された人っている

んでしょうか？」

「いや、今まではないよ。でもルールをきちんとつくって運用していくつもりだ」

「まあ評価が悪ければ仕方ないですね……逆に評価が良ければダウンとお給料も上がるようにできるんでしょうか？」萌子が尋ねると田中社長が考えを明かした。

「うん、私の気持ちとしてはできるだけメリハリをつけたいと考えているんだ。変動幅は例えば10～20%くらいとか、どうですか？」田中社長の問いに藤川が次のように答えた。

「その辺はよく検討しましょう。給与というのは生活給的な要素も考える必要があると思っていますのですが、賃金改定のたびに急激な変動があって生活設計が立てられないほどであれば社員も不安でしょうから」

「そうですね。それに等級別でも考え方が違うのではないですか？ 経験の浅い社員とベテラン社員と同じ変動幅で改定するんでしょうか？ 藤川さん」と萌子が尋ねた。

「はい、萌さん良い所に気がつ

きましたね。等級や年齢にも配慮したほうがいいでしょうね。社員の人生設計まで考えると、若い独身の時代から、そのうち結婚して子供も生まれたりと、いろいろな生活環境の変化があります。そういった事情を考慮すれば、例えば年齢給を設計に組み込むといった方法もあります。また、1～4等級あたりではC評価以下の場合でも、昇給はゼロにしても減給はしない。一方で5～6等級はC評価以下では減給もある、その代わりに昇給幅も大きくするなど、いろいろな方法が考えられます」

「へえ～、これはまた悩ましいなぁ…」と萌子は少々困惑ぎみだ。

「そうですね。まずは給与を何で構成するのかを検討しましょう。そして、ネットクルズの模範社員を想定してモデル賃金をつくってみましょう」

「モデル賃金ですか。うちの標準的な社員が入社してから将来にわたってどのような賃金カーブを描くのかをシミュレーションしてみるのですか？」

「はい。あと役付手当など各種手当も必要なものを整理して、一

story\_1 萌子、ある日突然の抜擢！  
story\_2 萌子、人事改革に着手！  
story\_3 萌子、組織設計をどうする？  
story\_4 萌子、人の何をどう評価する？  
story\_5 萌子、給与について熟考す！  
story\_6 萌子、自らの目標を決める！



藤田雅三（フジタ マサカズ） 広告会社ディレクターを経て、スーパーマーケット、食品卸業、惣菜弁当製造業3社グループ企業の常務取締役として新規事業開発等に従事。企業経営、事業承継、廃業を経験し、その後、戦略・業務系コンサルティングファームのシニアコンサルタントとして上場企業の業務改善、品質改善プロジェクトに従事。また、人事系コンサルティングファームにて人事制度、賃金制度構築・運用を支援。現在、藤田経営研究所代表として中小企業の業績向上、再生等の支援を行っている。中小企業診断士。専門分野は流通小売業、飲食業、サービス業の戦略、マーケティング、業務改善。また業種問わず組織・人事マネジメントの支援を行っている。  
公式サイト▶<http://www.f-keiei.biz/>

緒に設計していきます。パソコンのエクセルを使って一緒にシミュレーションしていきましょう」

~~~~~

「あぁ～、なんだか頭がクラクラしてきました。長時間パソコンとにらめっこして肩もガチガチに張ってるし……でもようやくモデル賃金できましたね」と萌子。

モデル賃金を作成して将来の賃金をシミュレーションするとともに、等級別の賃金テーブルも完成していた。

「1～6等級のそれぞれに賃金の上限値と下限値があるんですね。今の社員の等級と給与を当てはめてみるとどうなるんだろう？」

「はい、それを確認するには社員のみなさんを仮等級付けして、当てはめてみる必要がありますね。とりあえず田中社長にご判断いただいて、ちょっとやってみましょう」

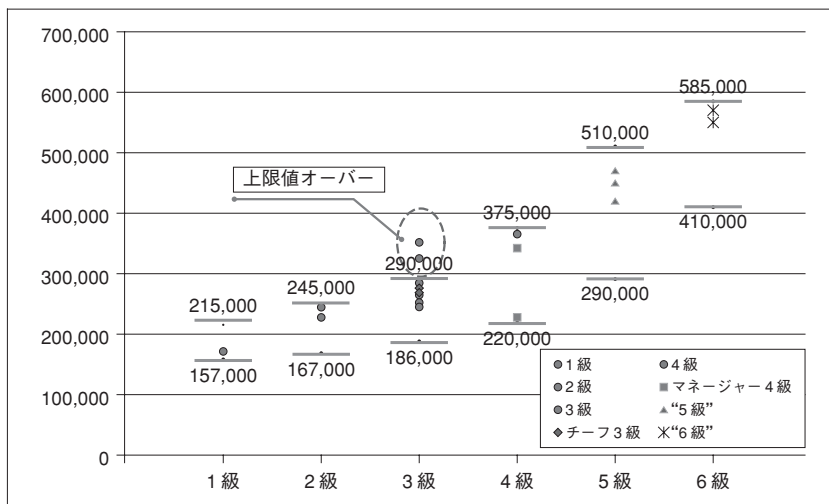
田中社長が中心となって、今回作成した等級別の人物像、役割、要件などに照らし合わせ、全社員の仮等級付けを行った。

「さて、仮等級付けができました。皆さんの給与から新しい手当等を除いて、基本給をグラフにしてみましょう（図）」

● 納得を得るまで説明する

「あっ、等級の上限値をオーバーしている人がいますね。これっ

図 等級別レンジ比較表（新基本給）



て……？ そうか、そもそも仮等級付けなので、本来の実力と違っている可能性がありますよね。それに、いずれ仮等級付けから正式な等級付けをする際に見直される場合もありますよね」

「そうですね、萌さんの言う通りです。しかしそれでも上限値をオーバーしている人はどうしましょうか、萌さん？」

「ええ～、そんなこと言われても困っちゃいますよ～。もしかして基本給下げちゃうんですか？」

「そこは検討、相談いたしましょう。今の給与は皆さん中途入社された際に前職の水準や、そのときの交渉によって決まっています。特に一定の基準があったわけではありません。ですから基本給部分だけを見てみると、同じ等級員同士なのに少ない、あるいは多いと思われる人が出てくるんです。しかしながらこれは社員のせいでは

ないので、上限値よりオーバーしている分はそのまま凍結し昇格した際に昇給分と相殺するという方法もあるでしょう。いずれにしろカットする場合も同様、本人とよく話をして納得のうえ、経過措置をとるなどして不利益変更には十分に配慮する必要があります」

「うわぁ～、その対応が一番難しそうですね。せっかくつくった人事制度がかえってみんなのやる気を削ぐようなことになっては大変ですよ」

「その点については、私のほうから十分にみんなに説明するよ」と田中社長がしっかりと口調で言った。

「はい、お願いします！ 私は皆さんに説明するための分かりやすい資料をつくりまします！」

元気よく答える萌子を、田中社長と藤川が期待を込めた表情で見ていた。 (to be continued…)