

2024年11月22日

愛媛県社会保険労務士会

超人材採用難・賃上げ時代に求められる
中小企業の人事制度構築支援

従業員数50人までの人事コンサルは社労士の役割、その提案と実務

大津章敬

社会保険労務士法人名南経営 代表社員（愛知会）
全国社会保険労務士会連合会 常任理事・研修委員長
愛知県社会保険労務士会 常任理事・研修部長
akinoriotsu@meinan.net

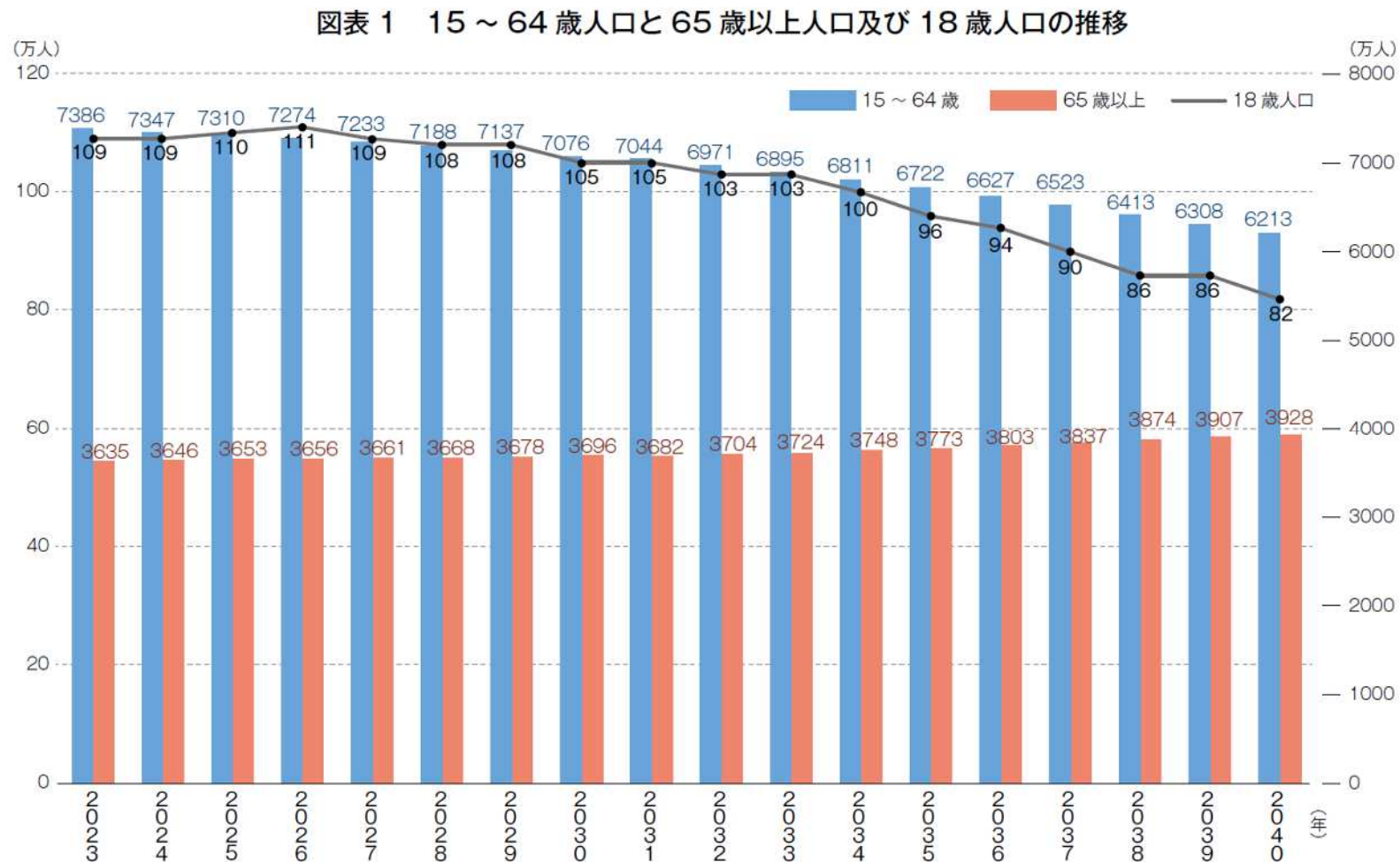


MEINAN
Meinan Consulting Network

Chapter One

深刻な人材採用難の現状と今後

少子化による労働力人口の減少



資料出所：リクルート進学総研「2040年の労働力を俯瞰する－Works未来予測2040より」

今春入社の新卒採用 充足率50%未満の企業が41.5%

2024年新卒者の採用計画人数に対する充足率

挑みつづける、変わらぬ意志で。
東京商工会議所

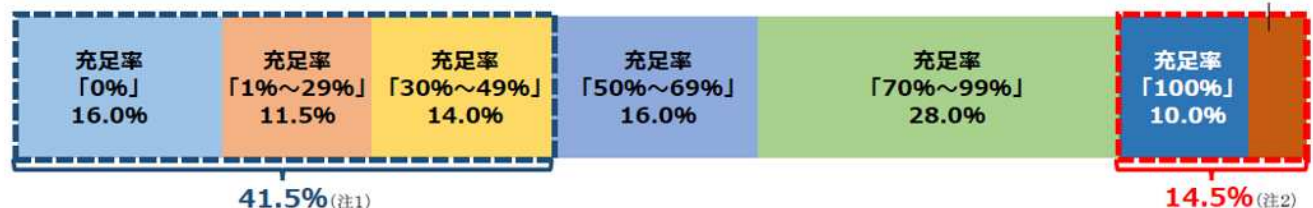
- 計画以上の内定者数を確保している企業は14.5%にとどまる。
- 前年同時期に実施した調査と比較すると、充足率が50%未満の企業の割合は、前年同時期の調査の33.0%から、今回調査では41.5%へ増加している。また、実質的な内定者がいない企業（充足率「0%」の企業）に関しても10.2%から16.0%へ増加しているなど、企業が新卒採用に苦戦している様子がつかえる。

(1)2024年新卒者の採用計画人数に対する2023年12月末時点の充足率【単一回答】 n=200

※充足率とは、2024年新卒者の採用計画人数に対する2023年12月末時点での実質的な内定者数（内定を出した学生数から辞退者を除いた人数）の割合

注1: 全200社のうち、充足率「0%」、「1%～29%」、「30%～49%」と回答した企業数83社の割合

注2: 全200社のうち、充足率「100%」、「100%超」と回答した企業数29社の割合



(2)【参考データ】前年同時期の調査における同じ趣旨の質問の集計結果【単一回答】 n=206

※出所: 東京商工会議所「2023年新卒者の採用・選考活動動向に関する調査」集計結果（調査期間: 2023年1月27日～2月8日）

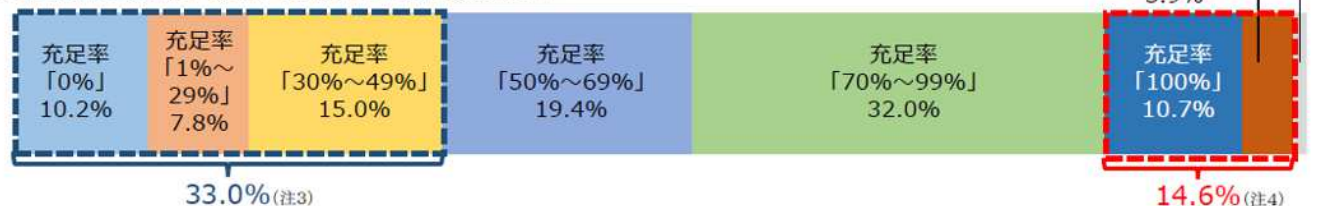
※対象: 2022年度 第3回「会員企業と学校法人との就職情報交換会」（2023年1月27日開催）の参加企業243社

※(1)と(2)では調査対象企業及び回答企業が同一でない点に留意する必要がある。

※充足率とは、2023年新卒者の採用計画人数に対する2022年12月末時点での実質的な内定者数（内定を出した学生数から辞退者を除いた人数）の割合

注3: 全206社のうち、充足率「0%」、「1%～29%」、「30%～49%」と回答した企業数68社の割合

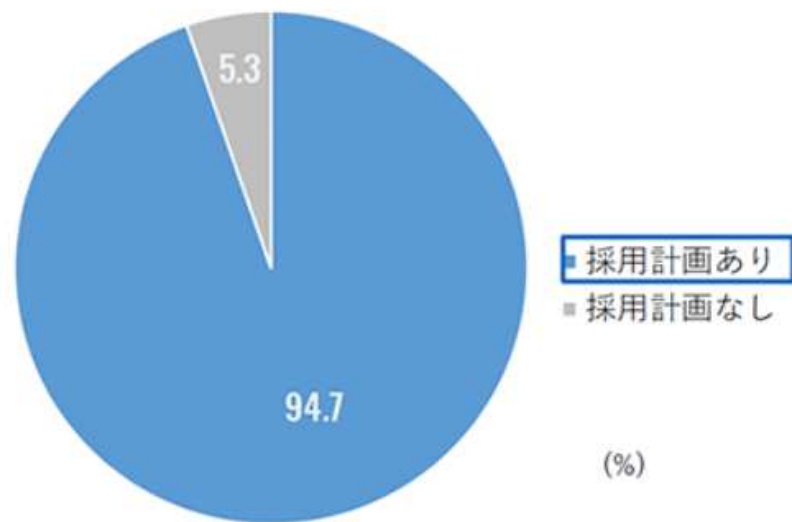
注4: 全206社のうち、充足率「100%」、「100%超」と回答した企業数30社の割合



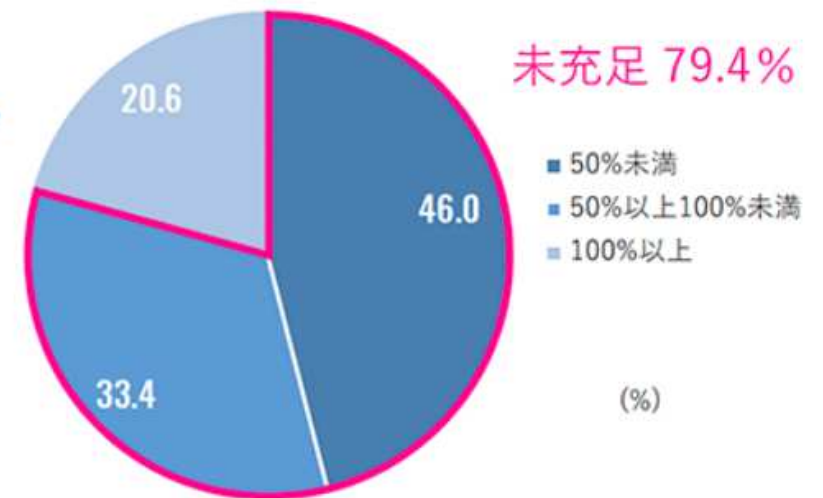
- ・新卒採用に関しては、中小企業では初任給の高騰により、採用が困難な状況になりつつある。
- ・学生のエントリー数が激減していることに加え、インターンシップからのエントリー・選考が中心となっているため、人事のリソースが少ない中小企業では、エントリーの母数形成さえできないケースが増加。
- ・以上の状況から新卒採用を断念する中小企業が増加傾向にあるが、中途採用も同様に厳しい状況にある。
- ・人材戦略の見直しが不可欠に。

中途採用の79.4%が採用人数未充足～充足率50%未満が46.0%

2022年度下半期 中途採用計画の状況 (n=11,537)

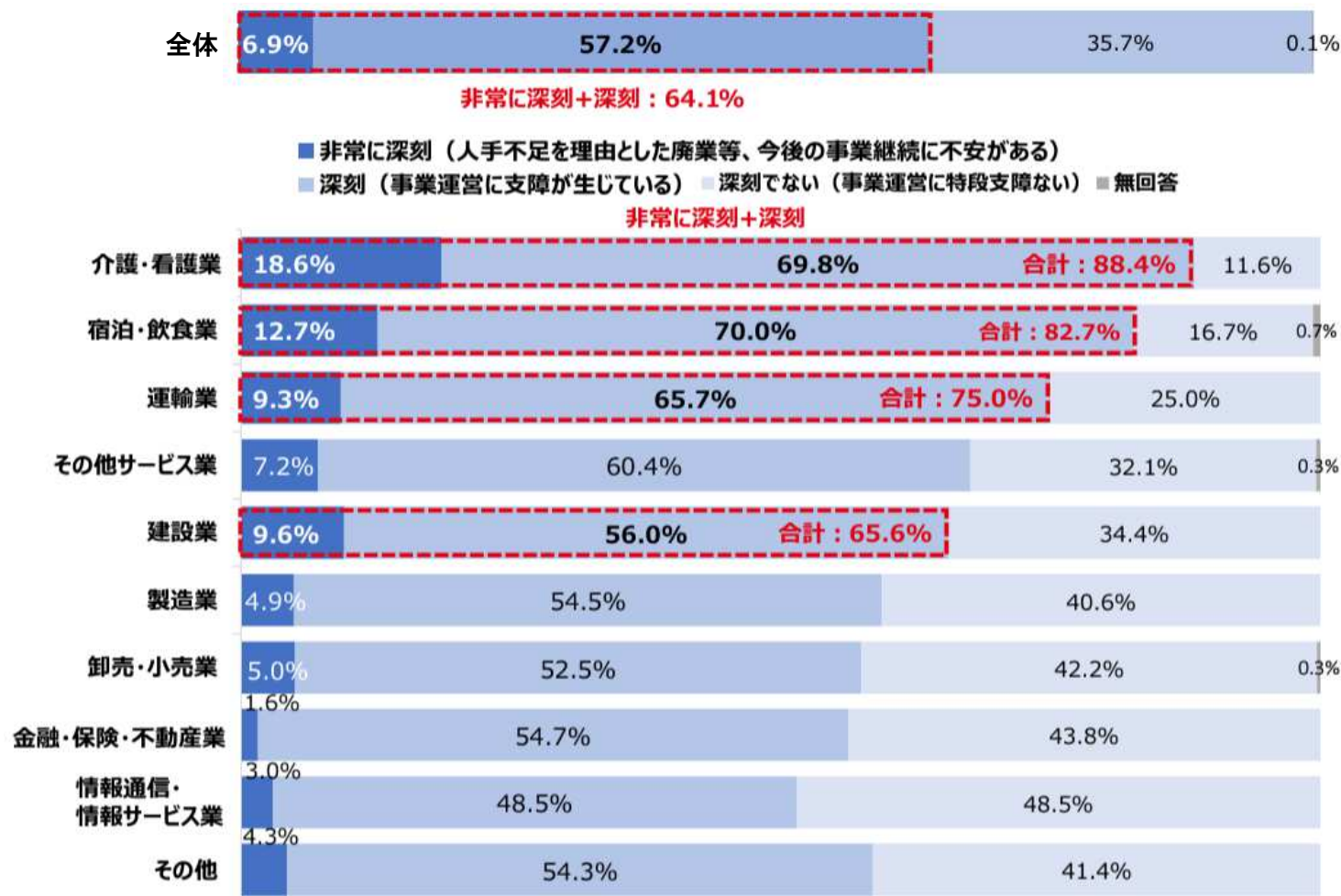


2022年度下半期 中途採用充足状況 (n=10,921)

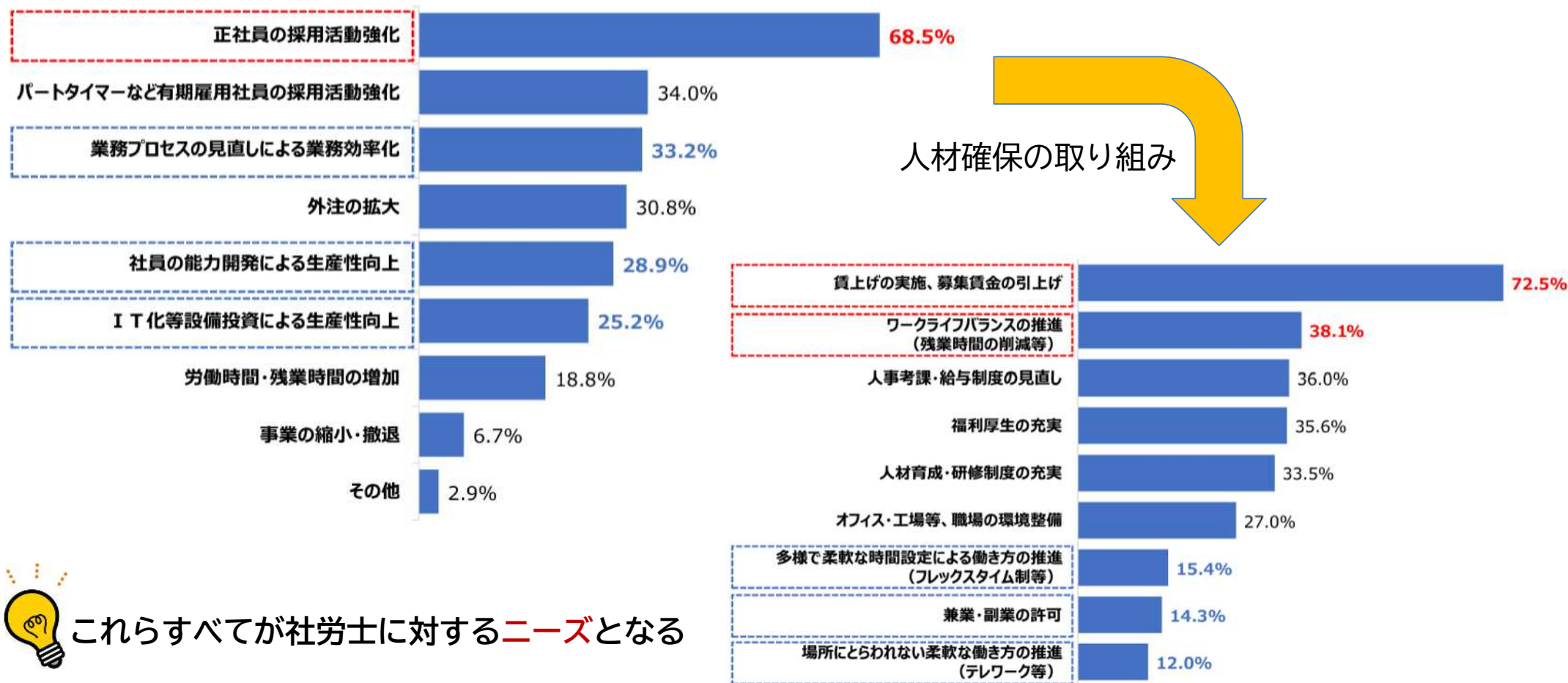


※2022 年度下半期：2022 年 10 月～2023 年 3 月

64.1%の企業が深刻な人手不足の状態に



人手不足の対策と人材確保の取り組み方針



これらすべてが社労士に対するニーズとなる

Chapter Two

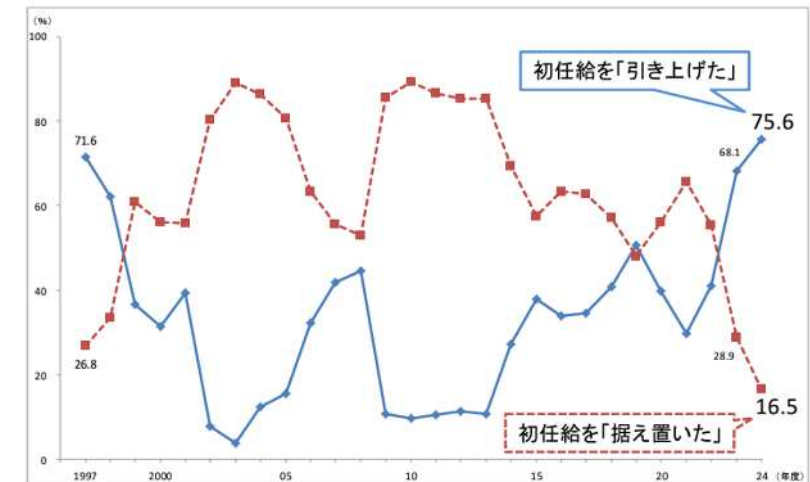
賃上げ・最低賃金上昇の影響

愛媛県内企業の今春の賃上げの状況

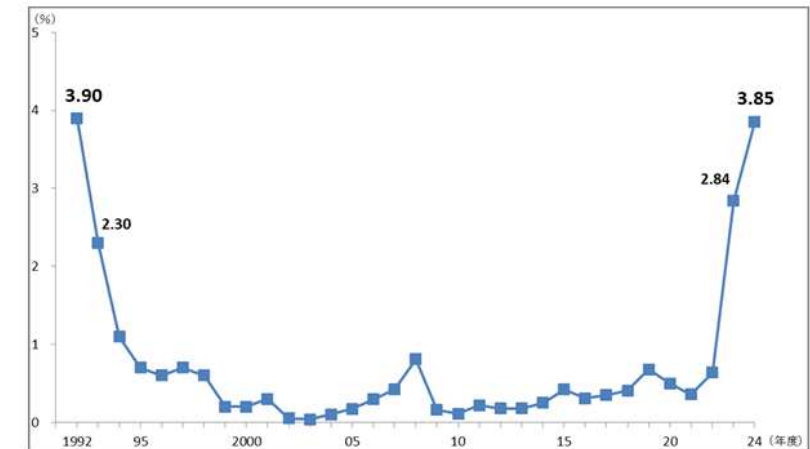
規模	地 場							
	組数	人数	回答・妥結額（円）			回答・妥結率（％）		
			回・妥	昨年 妥結	昨年比	回・妥	昨年 妥結	昨年比 増減
			要求		要求比	要求		
99人以下	30	661	10,073	9,501	106.0%	4.02	3.97	0.0
			16,434		61.3%	6.63		
100～299人	12	1,936	14,818	8,302	178.5%	5.58	3.30	2.3
			19,059		77.7%	7.51		
300～999人	1	852	11,290	12,431	90.8%	4.04	4.72	▲ 0.7
			18,537		60.9%	6.63		
1000人以上	1	1,380	15,448	11,736	131.6%	5.59	4.34	1.3
			15,448		100.0%	5.59		
合計	44	4,829	13,726	10,176	134.9%	5.10	3.94	1.2
			17,576		78.1%	6.69		

採用難により上昇する初任給

学 歴	初任給額 (円)	対前年度 増加額 (円)	対前年度 増加率 (%)
大学院卒 博士	252,089	10,317	4.25
大学院卒 修士	247,702	10,777	4.53
大学卒（一律）	225,457	8,375	3.85
大学卒（格差あり） 最高額	236,776	9,689	4.25
大学卒（格差あり） 最低額	213,036	8,937	4.37
短大卒 事務	200,625	8,732	4.55
高专卒 技術	209,174	9,500	4.73
高校卒（一律）	188,168	8,147	4.58
高校卒（格差あり） 最高額	197,309	9,476	5.04
高校卒（格差あり） 最低額	182,158	9,383	5.41
専修・専門技術学校卒 2年修了	202,425	8,840	4.58
専修・専門技術学校卒 3年修了	207,015	9,033	4.57



大学卒（一律）における初任給額の対前年度増加率の推移（1992年度以降）



成長戦略2024に見る今後の**最低賃金**引き上げの方向性

- 10月から愛媛県の最低賃金は59円プラスの956円に。
- 最低賃金の引き上げに関して成長戦略では以下の方針が示されている。
 - ① 労働生産性の引上げ努力等を通じ、**2030年代半ばまでに1,500円となることを目指す目標について、より早く達成ができるよう、中小企業・小規模企業の自動化・省力化投資や、事業承継、M&Aの環境整備等について、官民連携して努力する。**
 - ② また、地域別最低賃金の最高額に対する最低額の比率を引き上げる等、**地域間格差の是正**を図る。
- 1,500円への引き上げは現在、103万の壁問題と共に連日マスコミでも報じられる社会的関心事となっている。その実現性には疑問も残るが、規制改革推進会議では今後最低賃金の決定プロセスの見直しを行うとしており、着実な引き上げのための環境整備が進められると考えるのが相当。
- 現状でも理論的（全労働者の賃金の中央値の60%）には1,200円程度が妥当と言われており、当面の大幅引き上げは確実。

必ずチェック! 最低賃金!

働く人と雇う人のためのルールです!

愛媛県 最低賃金

令和6年	10月13日から	時間額	956 円	前年比 59円 UP
最低賃金とは、働くすべての人に賃金の最低額を保障する制度です。				
最低賃金に関する特設サイト	最低賃金に関するお問い合わせは、愛媛労働局または最寄りの労働基準監督署へ	賃金引き上げ特設ページ	賃金引き上げに向けた実証実験を実施しています。	中小企業経営者の皆さんへ 規制改革 最低賃金

厚生労働省

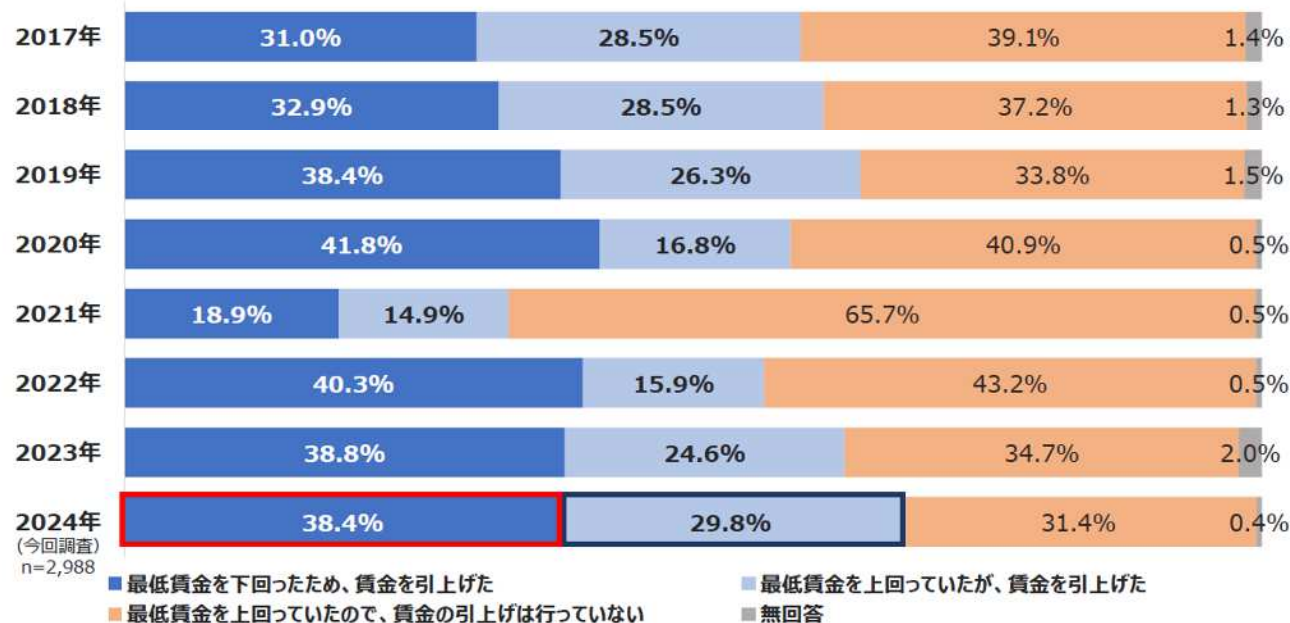
増加する最低賃金割れでの賃金引上げ

3. 最低賃金引上げ

2023年の最低賃金引上げの影響を受けた中小企業の割合【全体集計】

- 2023年10月の最低賃金引上げ（全国加重平均43円：961円→1,004円 ※過去最高）を受け、「最低賃金を下回ったため、賃金を上げた」企業は38.4%と4割近く。昨年度から0.4ポイント低下も引き続き高い水準。
- 一方、人手不足や物価上昇が進む中、「最低賃金を上回っていたが、賃金を上げた」企業は29.8%と、昨年度から5.2ポイント増え、2017年の調査開始以降で最も高い割合。

【全体集計】



- 最低賃金の急上昇により、最低賃金で雇用される従業員が増加。
- そうした従業員については、少なくとも最低賃金が引き上がる分だけ、毎年ベースアップを行う必要がある。
- 仮に50円の引き上げで、所定労働時間が170時間だとすれば、8,500円。
- これだけのコストアップがしばらく継続する可能性が高い。それを見越した上での経営計画の策定、収益力のアップが不可欠。
- これができなければ事業継続ができないという深刻な状況。
- 新入社員と中堅社員の賃金差が縮小し、それが不満、退職リスクに繋がる危険性が高い状況となっている。

最低賃金引き上げの影響が直撃する高卒初任給

【前提条件】

- ・ 愛媛県の最低賃金は956円。

【シミュレーション1】 全国平均の所定労働時間の場合

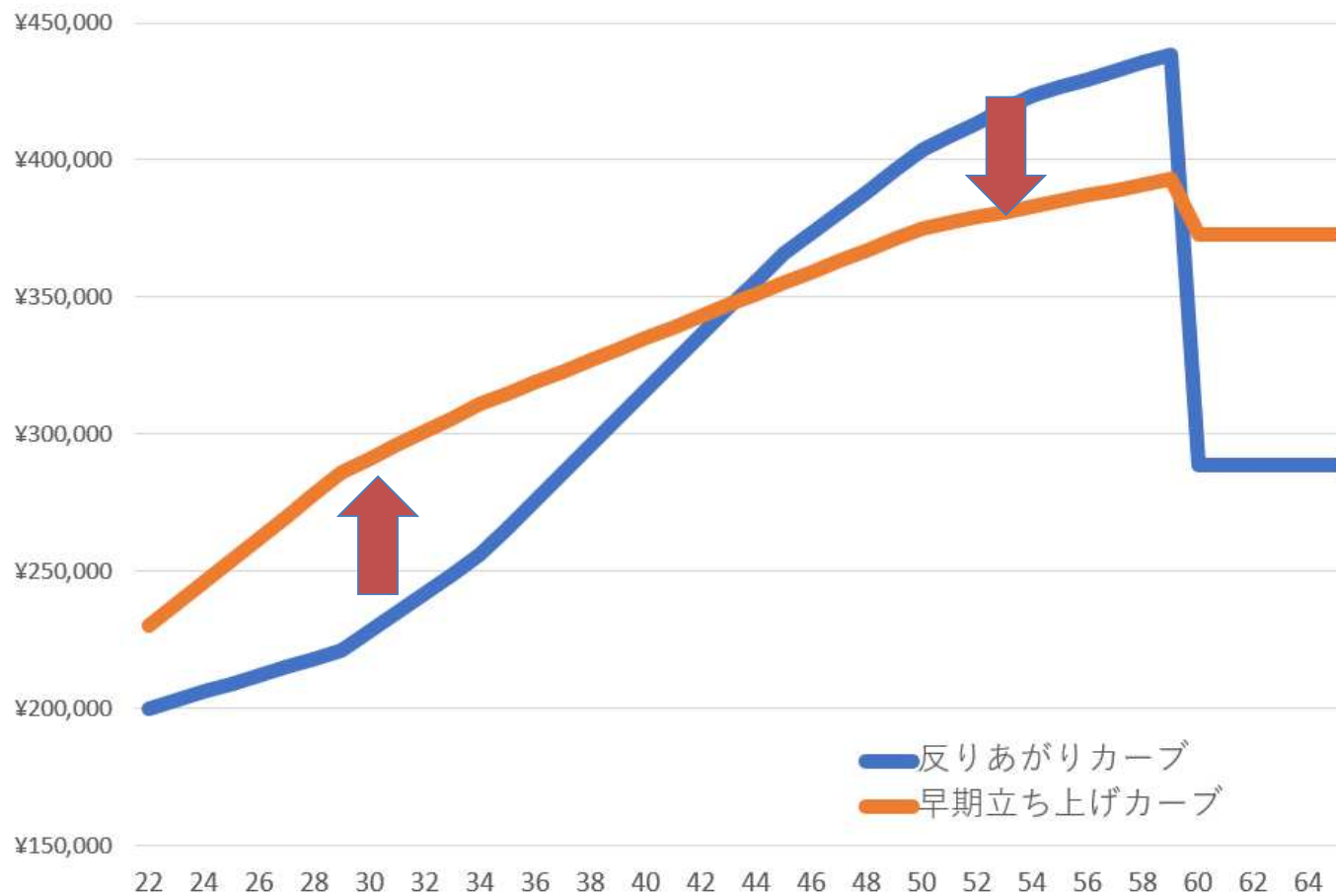
- ・ 厚生労働省「令和5年就労条件総合調査」によれば、全国の企業の1日の所定労働時間の平均は7時間48分、年間休日110.7日であるため、月平均の所定労働時間は165.3時間。
- ・ これに956円を乗じると158,027円

【シミュレーション2】 中小企業に多い年間休日105日の場合

- ・ 中小企業では1年単位の変形労働時間制を採用し、1日の所定労働時間8時間、年間休日105日というパターンが多い。その場合の月平均所定労働時間は173.4時間。
- ・ これに956円を乗じると165,771円
- ・ ちなみに50円の引き上げを月額に換算すると8,670円。今後も59円の最賃引き上げになるとすれば、2025年に176,00164円、2026年に186,232円、2027年に196,463円となる。
- ・ 中小企業の場合は年間休日が多く、平均所定労働時間が長い場合が多いことから、月給者についても最低賃金の影響は大きい。



今後求められる賃金カーブの見直し



昨年度の骨太の方針で示された三位一体の労働市場改革と今国会での雇用保険法改正

①リ・スキリングによる能力向上支援

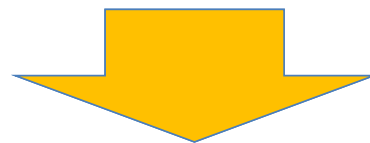
1. 教育訓練給付拡充(2024/10/1)
2. 教育訓練休暇給付金創設(2025/10/1)

②個々の企業の実態に応じた職務給の導入

1. ジョブ型人事指針公表(2024/8/28)

③成長分野への労働移動の円滑化

1. 自己都合離職者の給付制限見直し(2025/4/1)



客観性、透明性、公平性が確保される雇用システムへの転換を図ることにより、**構造的に賃金が上昇する仕組み**を作っていく。



賃上げ促進税制によるくるみん取得ニーズの増大

賃上げ促進税制における中堅企業枠の創設



- 賃上げ促進税制（現行は大企業向け、中小企業向けに二分）について、地域において賃上げと経済の好循環の担い手として期待される中堅企業の賃上げ環境の整備に向けて、**中堅企業枠を創設**する。

【措置期間：3年間】

大企業	継続雇用者 給与等支給額 (前年度比)	税額 控除率	教育 訓練費 (前年度比)	税額 控除率	両立支援 女性活躍	税額 控除率	最大 控除率
	+ 3 %	10%	+ 10%	5 % 上乗せ	プラチナくるみん or プラチナえるぼし	5 % 上乗せ	35%
	+ 4 %	15%					
	+ 5 %	20%					
	+ 7 %	25%					
中堅企業 ※1	継続雇用者 給与等支給額 (前年度比)	税額 控除率	教育 訓練費 (前年度比)	税額 控除率	両立支援 女性活躍	税額 控除率	最大 控除率
	+ 3 %	10%	+ 10%	5 % 上乗せ	プラチナくるみん or えるぼし三段階目以上	5 % 上乗せ	35%
	+ 4 %	25%					
中小企業	全雇用者 給与等支給額 (前年度比)	税額 控除率	教育 訓練費 (前年度比)	税額 控除率	両立支援 女性活躍	税額 控除率	最大 控除率
	+ 1.5%	15%	+ 5%	10% 上乗せ	くるみん or えるぼし二段階目以上	5 % 上乗せ	45%
	+ 2.5%	30%					

中小企業は、賃上げを実施した年度に控除しきれなかった金額の5年間の繰越しが可能※2。

※1 従業員数2,000人以下の企業（その法人及びその法人との間にその法人による支配関係がある法人の従業員数の合計が1万人を超えるものを除く。）が適用可能。
ただし、資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上の企業は、**マルチステークホルダー方針の公表及びその旨の届出**が必要。

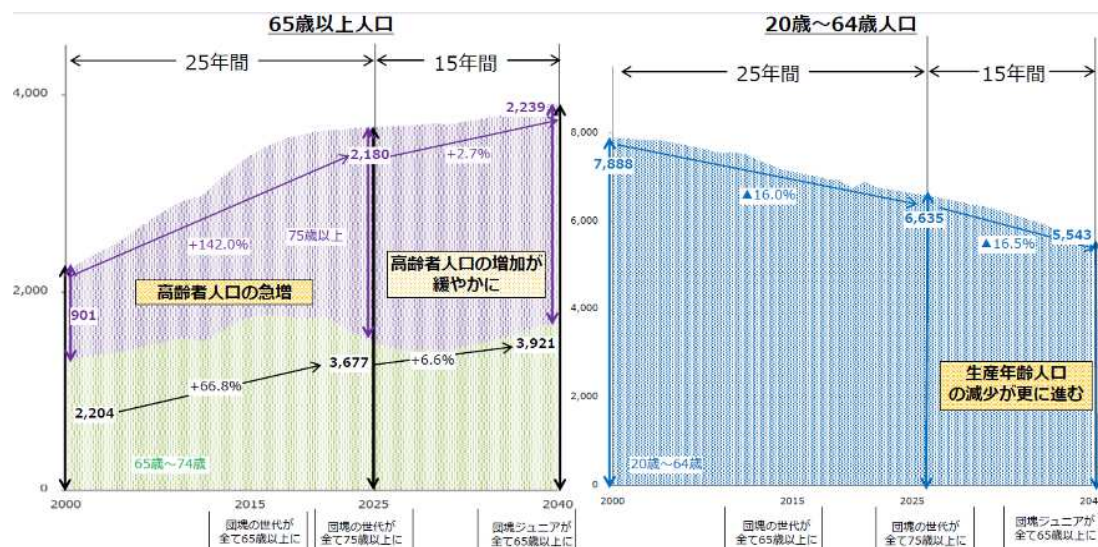
※2 繰越税額控除をする事業年度において、全雇用者の給与等支給額が前年度より増加している場合に限り、適用可能。

事業の詳細はこちら
[賃上げ促進税制](#)



人が確保できる企業への変革が企業存続の絶対条件に

- 出生数が80万人を割り、我が国の少子化は最悪のシナリオで進んでいくことが確実な状況。この状況を改善するため、子育て環境の整備などが進められているが、最早好転は難しい状態になりつつある。
- 頼みの綱であった外国人労働者も、賃金が安くなってしまった日本を選んでもくれない状態になっており、今後、国として賃金の水準をあげていくことが労働力確保・国力維持のための絶対条件になっている。こうした背景から、「構造的賃上げ」や最低賃金の大幅引き上げは避けられない状況にある。
- 人材確保のための賃金水準の上昇は確実な状況にあることから、生産性向上を通じた収益性のアップは不可欠。賃上げについても「中小企業では大企業と同じことはできない」と思考停止するのであれば、企業としての存続は難しい。同時にこれを契機として、人に頼らないビジネスモデルの構築を真剣に考えていく必要がある。
- 今後15～20年は、団塊のジュニアが労働市場に存在するため、その活用が絶対条件。その間に変革できる企業だけが生き残ることとなるであろう。
- 社労士としてはこうした状況を企業に伝えながら、賃金制度構築の支援なども行っていくことが重要となる。



Chapter Three

社労士が進める人事コンサル業務

プレイヤー不在の**中小企業向け人事コンサル**

- 人手不足、賃上げの影響で人事制度の見直しニーズは過去にないレベルで高まっている。
- 従業員数が数百人以上規模の企業であれば、人事コンサルティングファームに人事制度改革のコンサルを依頼するが、そのコンサルフィーは1,000万円を超えることが通常。
- 中小企業では到底支払うことはできず、また人事制度のノウハウも中小企業向けの制度と、ジョブ型など大企業向けの制度では現実的に異なっている。
- つまり、中小企業が人事制度改革を行うとする際、その相談相手がいない状態が現実が発生している。ここを埋めるのが社労士ではないだろうか。
- 多くの社労士は就業規則整備を行っている。人事制度改革はそのもう一歩先の提案として行っていくことが重要である。



人事コンサルティングの**基本業務**

- 人事コンサルティングの最終的な目的は、人事労務分野を中心とした仕組みの改善を通じ、そこで働く従業員の仕事への意欲や質を向上させ、企業の発展を実現すること。
- 関与形態としては大きく以下の2フェーズに分かれる。

[第一フェーズ]制度構築

- ✓ 期間を定めた人事制度改定プロジェクトの推進役として、現状の課題の把握および各種制度の設計を実施する。
- ✓ 設計の対象となる制度は基本的に以下のとおり。
 - ① 資格等級制度
 - ② 賃金制度・賞与制度・退職金制度（企業年金制度）
 - ③ 人事評価制度
- ✓ 最終的には、就業規則や賃金規程を中心とした規程整備を実施する。ここで労働時間制度などの再構築を行うことも多い。

[第二フェーズ]継続的な制度メンテナンスおよび顧問

- ✓ 制度導入後は人事労務顧問として、昇給や賞与の試算、人事評価制度のメンテナンス、人事考課者訓練など、導入した新人事制度のメンテナンスを継続的に実施する。
- ✓ 日常的には労働分野を中心とした情報提供や各種相談に対応する。



Chapter Four

等級制度と賃金制度の提案・構築

人事制度構築の**基本ステップ**

- 1.課題の確認とゴールの姿の明確化
- 2.等級制度の整備
- 3.賃金制度の整備
- 4.賞与制度の整備
- 5.退職金制度の整備
- 6.人事評価制度の整備



【ステップ1】課題の確認とゴールの姿の明確化

※現実的には提案段階で実施

- ① 人事制度を整備しようと考えた背景にある課題を確認する。
 - 人材採用が難しくなった。既存従業員の退職が増えている。
 - 初任給の引き上げやベースアップが必要だが、やり方が分からない。
 - 相手が発する表面的な話ではなく、対話の中から、その背景にある本当の課題を探っていく。
- ② その課題を解決した際の望まれるゴールの姿を明確化する。
 - 課題を解決すると具体的にどのような良いことがあるのか。
 - 課題解決による達成ゴールのビジュアル化が最重要。
- ③ そのゴールを達成するために必要な仕組みを検討する。
 - ここで初めて諸制度構築の方向性について議論する。
 - 現実的にはここまでのステップは営業段階で軽く実施し、提案書に反映させた上で、初回コンサルの際に詳細の議論を実施する。
 - つまり、現実(1)と理想(2)のギャップを明確にし、それを埋めるための手段を考える(3)。

提案書もこの①課題、②実現したいゴールの姿、③その手段でまとめる。



【ステップ2】等級制度の整備

- 等級制度は人事制度の背骨となる重要部分。等級に基づき人材育成や人事評価が行われ、その結果に基づき処遇が決定される。
- 能力基準（職能資格制度）や役割基準（役割等級制度）などがあるが、事前にはあまり決めつけずにヒアリングを実施することが重要。
- 具体的には、「自社における社員の貢献度の違いは何か？」という質問で議論を行う。
- 中小企業の場合、能力基準で検討することが多いが、その場合は人事制度というよりも、新入社員を育成していくための教育制度を構築するようなイメージで議論を行うと話が進めやすい。
 - 新入社員が1年後にはどのような姿になっていて欲しいのか？
 - 管理職にはどのような能力や役割を期待するのか？



中小企業の等級制度の基本は **3 + 1**



資格等級制度における3つの基準

- 人事制度を構築する上でもっとも基本となるのは、今後の環境において当社はどのような事業展開を行い（経営戦略）、どのような人材を求めるのか（人材戦略）、そしてその貢献度の違いはどこになるのだろうか？というコンセプト。
- ここから等級制度ができ、社員への期待事項が具体的に示され、それが人材育成や人事評価に繋がる。
- 資格等級制度は、その企業における貢献度の高さおよびその期待水準を明示するものである。通常は以下の3つのいずれか、もしくは組み合わせ（若手は能力基準、中堅以上は役割基準など）により設計を行う。

能力

- 職能資格制度
- 従業員の保有能力の高さを基準とする。

役割

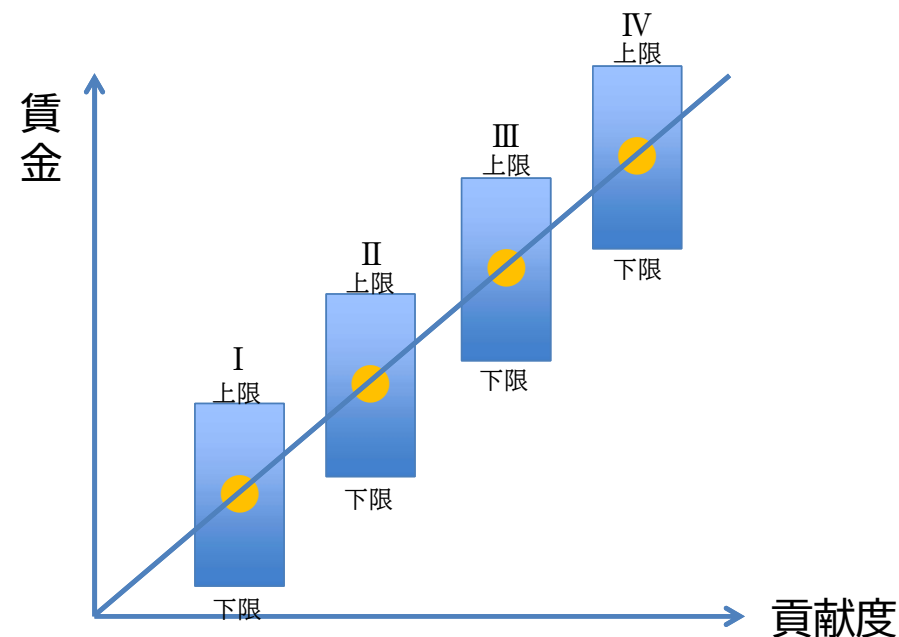
- 役割等級制度
- 従業員が担う役割の大きさを基準とする。

職務

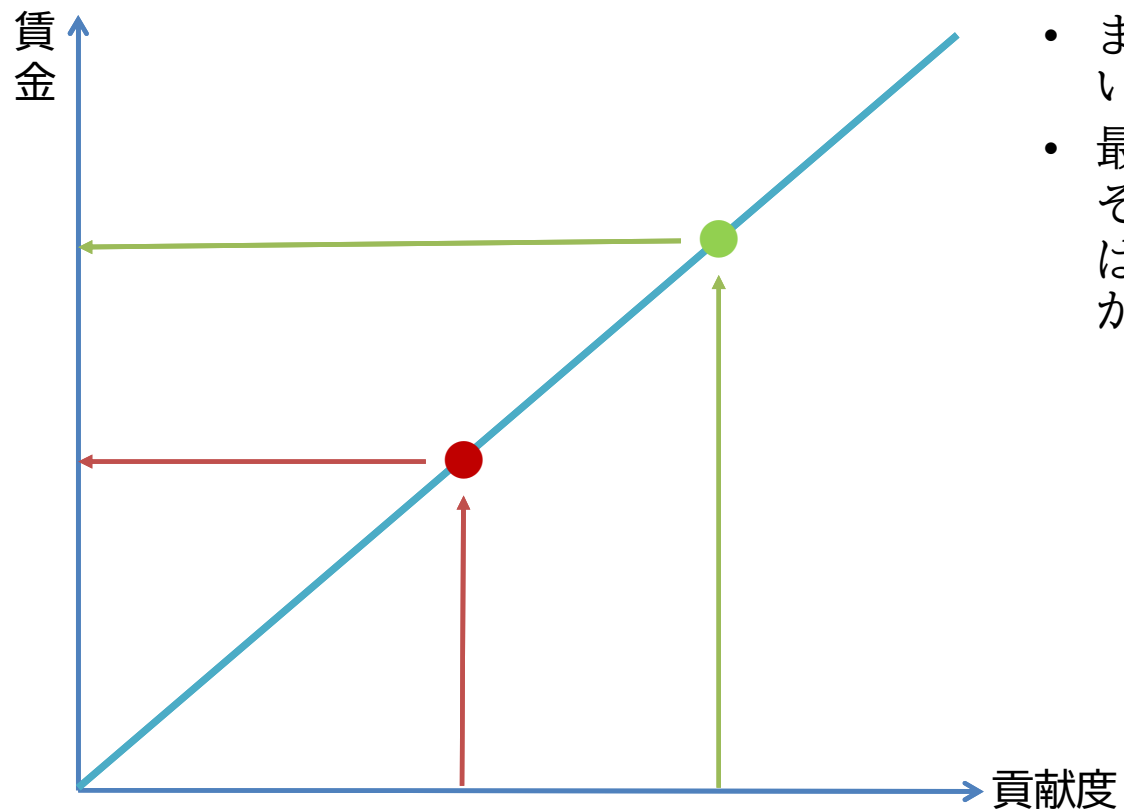
- 職務等級制度
- 従業員が担当する職務価値の高さを基準とする。

【ステップ3】賃金制度の整備

- 賃金制度は、基本給と諸手当から構成されるが、まずは基本給の形を検討する。
- 基本給制度の原則は、等級別に基本給の上限額と下限額を設定する「範囲給制度」。等級毎に基本給の範囲（上限額および下限額）を設定する。
- 最下位の等級の下限金額は初任給、最上位の等級の上限金額は役員とのバランスで設定する。その間の金額は各等級の貢献度の高さに対応する相場と、等級間の相対的バランス、実在者とのバランスで総合的に決定する。
- 同一等級に滞留すれば、どこかで上限に到達し、昇給停止。逆に優秀な社員は下限未達での飛びつき（特別昇給）を繰り返す。

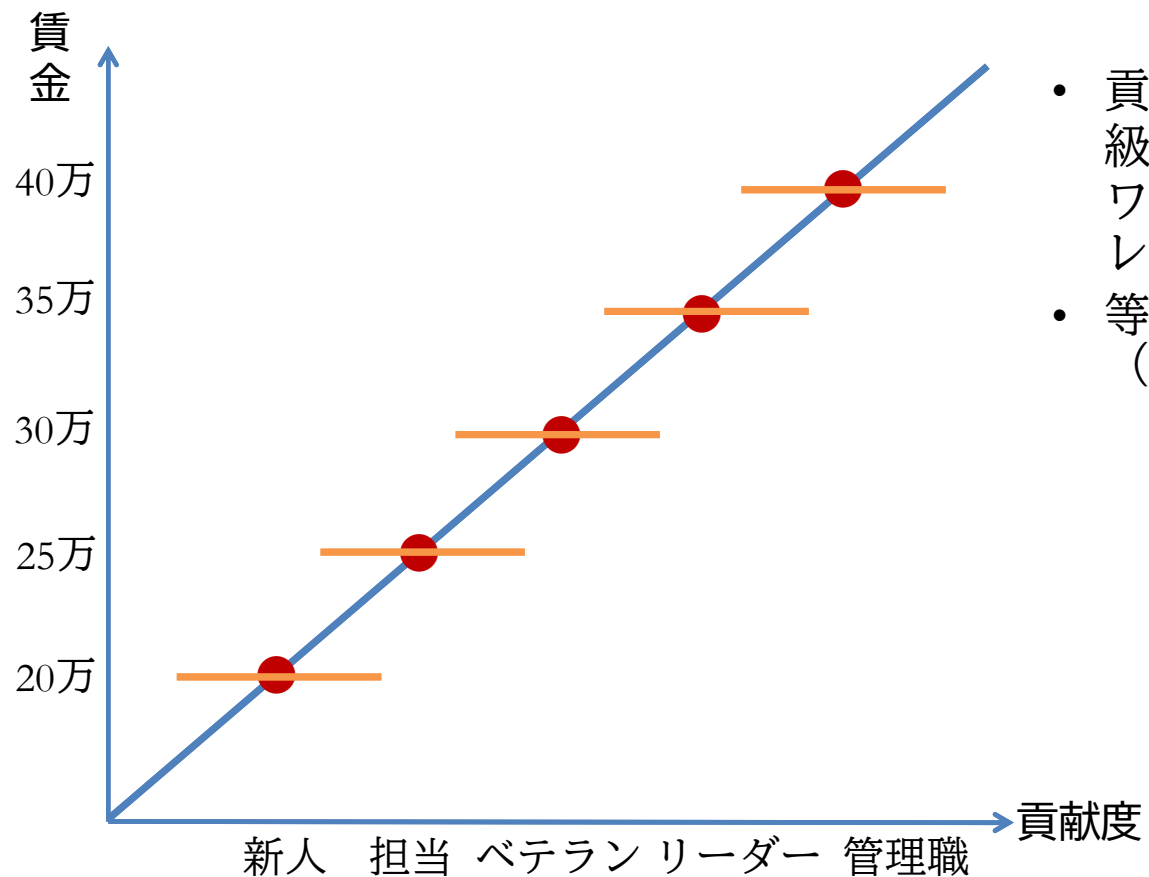


貢献度に見合った賃金とはなにか？



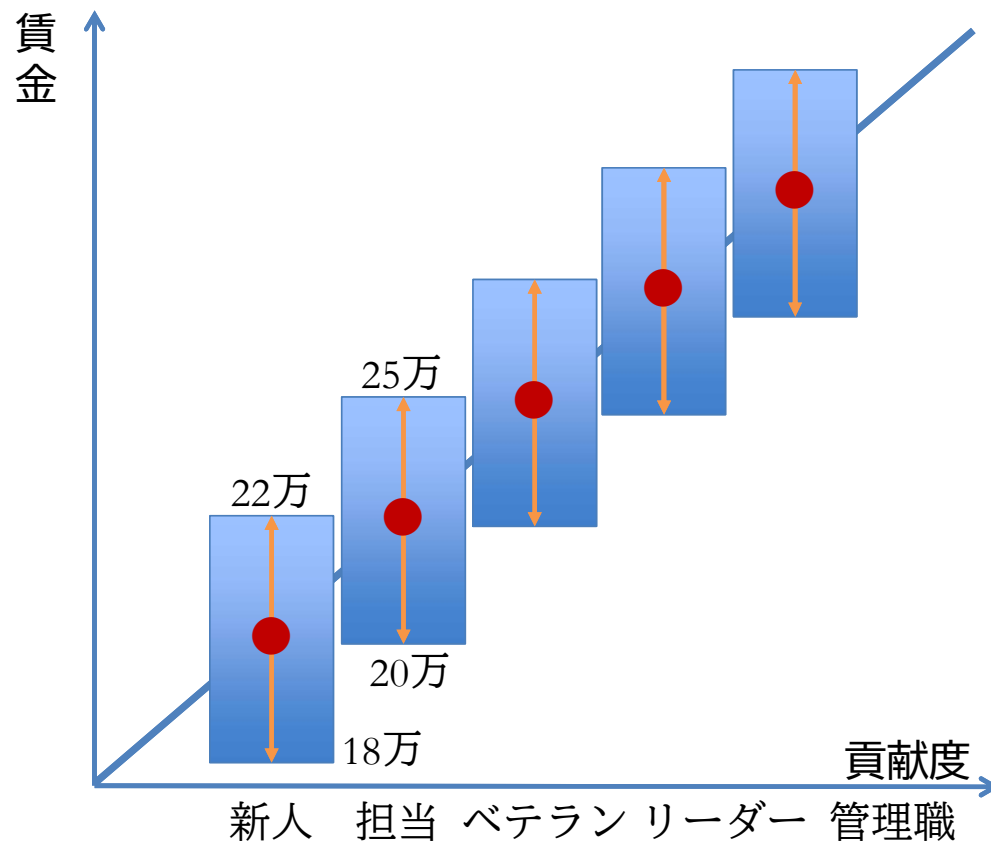
- まずは貢献度に見合った賃金の実現できている状態を考える。
- 最初に横軸に貢献度、縦軸に賃金を取る。そして正比例で上昇する線を書く。理論上はこの正比例の線の上で賃金が決まることが貢献度に見合った処遇の実現となる。

もっともシンプルな貢献度反映型賃金制度



- 貢献度の近い人や仕事のグループ＝等級を作り、その等級に対応する賃金をワンプライスで決定する（シングルレート、単一給）。
- 等級の基本は「3 + 1」。一般社員（-1、±0、+1）+ 管理職。

シングルレートに定期昇給要素を加えた範囲給制度



- シングルレートの単一給には、昇格昇給しかないため現実的な運用は難しい。
- 中心点を上下に展開し、上限と下限を設ける範囲給がスタンダードとなる。
- 毎年の昇給により基本給は上昇していくが、上限に到達した場合には原則としては昇給ストップ。
- 上位等級に昇格すると、最低でもその下限金額までは賃金を引き上げる。

最近は昇給表での対応が一般的

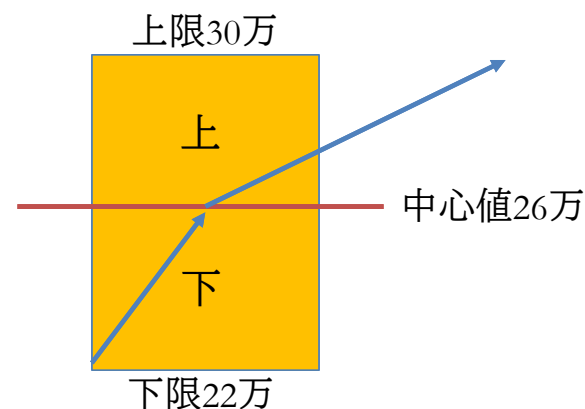
- 近年は賃金表は作成せず、等級毎の基本給レンジの中で以下のような昇給表に基づき実施することが通常。

評価	新人	担当	ベテラン	リーダー	管理職
S	4,000	5,500	6,000	8,000	10,000
A	3,500	4,250	5,000	6,500	7,500
B	3,000	3,500	4,000	5,000	5,000
C	2,500	2,750	3,000	3,500	2,500
D	2,000	2,000	2,000	2,000	0

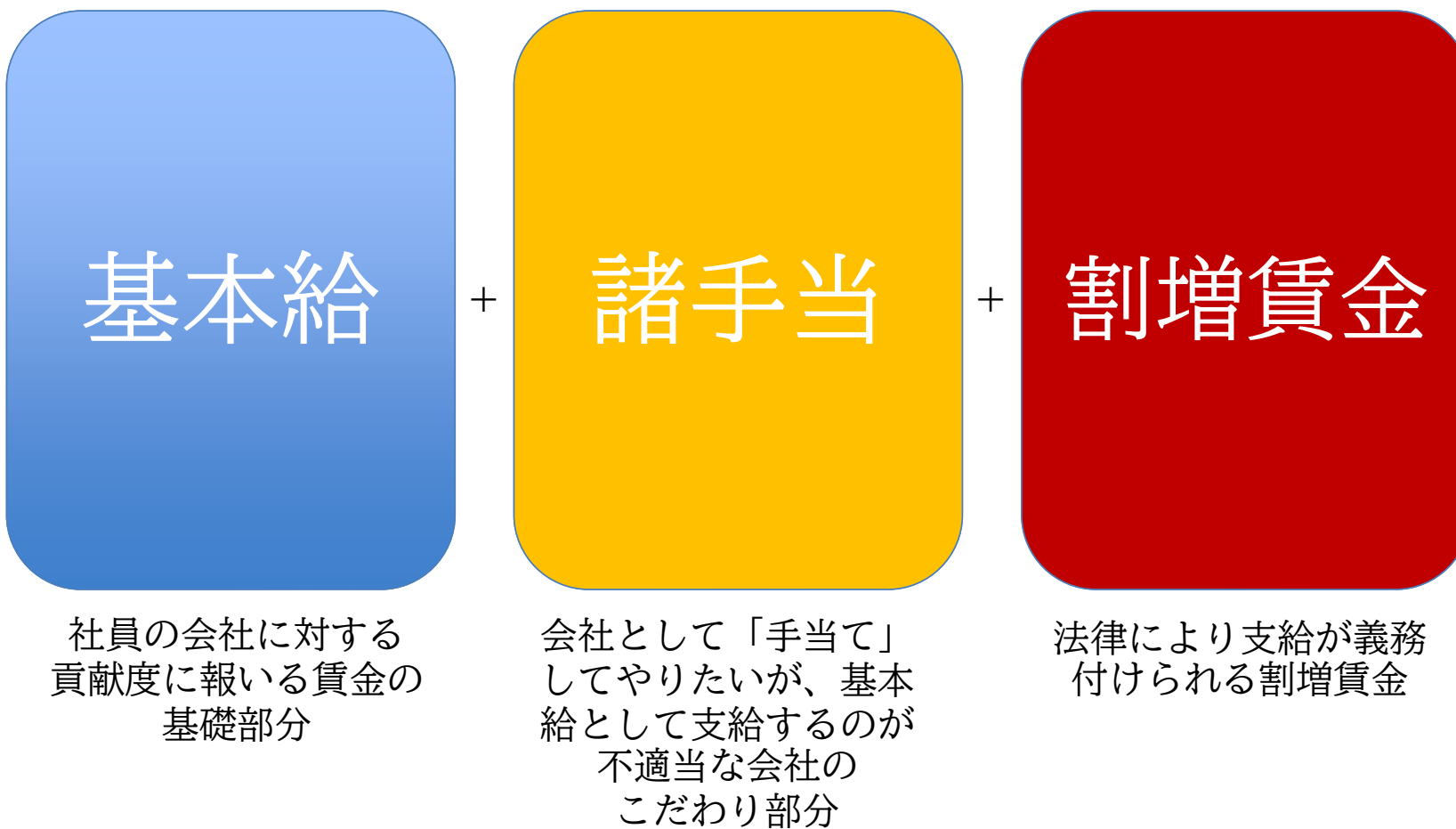
+ 若年者加算
 18～30歳 2,000円
 31～35歳 1,000円

- またゾーンという考え方を入れ、長期滞留者の昇給を抑制するケースもある。

評価	下ゾーン	上ゾーン
S	6,000	3,000
A	5,000	2,500
B	4,000	2,000
C	3,000	1,500
D	2,000	1,000



賃金制度の**基本構成**



諸手当は会社の**こだわり**

手当は、会社として負担し
てやりたいが、基本給で
見るべきものではないもの
＝会社の**こだわり**を金額に換算する

会社としての「手当て」が考えられる要素

■仕事に関係するもの

1. 仕事の責任の大きさ
2. 職場環境の劣悪さ
3. 職種
4. 公的資格の保有
5. 精勤奨励・事故抑制

■労働時間等に関係するもの

1. 時間外割増賃金（法定）
2. 法定休日割増賃金（法定）
3. 深夜割増賃金（法定）
4. 割増賃金の固定的支給
5. 年末年始
6. 特殊な勤務（宿日直など）

■仕事との関連が低いもの

1. 家族の扶養
2. 通勤実費
3. 住宅の補助
4. 単身赴任・別居
5. 寒い地域での勤務
6. 生活コストの高い地域での勤務
7. 勤務中の食事

■実績

1. 売上・利益
2. 販売量・業務量



Chapter Five

ゼロベースで考える賞与制度・ 退職金制度

【ステップ4】賞与制度の整備

- わが国の企業のほとんどが「基本給×〇ヶ月×評価係数」という基本給連動型賞与制度を採用。これはある意味では非常に合理的な仕組みであるが...
- 基本給は従来の年功的な運用の結果、基本的には年齢や勤続年数との相関関係が強く、どうしても以下のような関係になっていることが多い。

若手の優秀層の基本給 < ベテラン社員の基本給

- この賞与制度で社員の頑張りを引き出すことができるだろうか？
- 賞与はそもそも半年ないしは1年間という短期の業績・成果に基づく配分（短期インセンティブ）であり、業績や評価との連動性を高めるためには、基本給と連動した賞与制度から開放される必要がある。またそもそも賞与に影響するから基本給に手がつけられないというのは本末転倒。



非常に汎用性の高いポイント制賞与制度

- 賞与制度については基本給の呪縛を振り払い、自社にとって理想的なルールで配分することが重要。
- まず配分可能原資ありき、それを最適ルールで配分する

①等級ポイント

評価	初級	上級	監督	管理
S	120	150	190	280
A	110	135	170	240
B	100	120	150	200
C	90	105	130	160
D	80	90	110	120

②役割ポイント

評価	L	M	GM
S	40	70	100
A	30	55	80
B	20	40	60
C	10	25	0
D	5	0	0

③勤続ポイント 勤続年数1年あたり1ポイント(上限20ポイント)

計算例 等級：管理職 役割：マネジャーで期間評価A、勤続年数20年の場合の賞与支給額
 $(240+55+20) \times @2,500\text{円} = 787,500\text{円}$ (単価は業績により変動)

賞与計算のステップとポイント設定の考え方

- 賞与計算のステップは以下のとおりとなる。
 - Step1 今期賞与の原資を決定する
 - Step2 全員の人事評価を行い、「等級ポイント」「役割ポイント」を計算する
 - Step3 賞与原資を全員のポイント合計で割り、1ポイント当たりの単価を計算する
 - Step4 各人のポイント合計にポイント単価を掛け戻し、基本賞与額を計算する。
 - Step5 必要に応じ調整を実施する。
- 一般的には以下の3つのポイントを設定することが多いが、これに囚われる必要はない。
 - 基本的な能力・貢献度の高さを表す「等級ポイント」
 - 組織の長など職責の増加分を反映する「役割ポイント」
 - キャリアの長さを反映する「勤続ポイント」
- 賞与は原則として支給額を保証するものではないが、制度変更に伴う大幅な支給額の増減が発生する場合などは、激変緩和措置を講じることが多い。具体的な方法としては以下の2つが一般的。
 - 基本給連動部分賞与の部分採用
賞与原資のうち、基本給の1か月分は基本給連動で一律支給する。
 - 前年同季支給額差額を基準とした調整
昨年同季との支給差額に一定割合を乗じた金額を補填支給する。
- 実務的にはポイント制は硬直的な仕組みでもあるため、例えば最初から原資の10%程度を調整原資として抜いておくことも少なくない。



【ステップ5】退職金制度見直しの基本的発想と制度選択

- 退職金制度改定は制度の現状把握を行った後、以下の3ステップのフローで検討することが通常。
 - 退職金制度の必要性および存否
「そもそも当社に退職金制度は必要か。とすればどのような目的で支給するのか」
 - 制度への貢献度の反映の有無
「退職金に在職中の貢献度を反映させるのか」
 - 確定給付型／確定拠出型の選択
「退職金の運用リスクを会社が負うのか、負わないのか」
- 退職金制度は法的な縛りも強いことから、以下のようにそれほど多くの選択肢はない。よって以上のポイントを検討することで、今後の退職金制度の基本的方向性の明確化を行うことができる。
- 各種制度を貢献度反映の有無および確定給付型／確定拠出型の選択で分類すると以下のとおりとなる。

タイプ	貢献度反映有	貢献度反映無
確定給付型	1. ポイント制退職金制度 2. 別テーブル方式退職金制度	1. 最終給与比例方式退職金制度 2. 定額制退職金制度
折衷型	1. キャッシュバランスプラン	
確定拠出型	1. 中退共利用確定拠出型退職金制度 2. 確定拠出年金（DC） ※掛金を等級などに基づき設定	1. 中退共利用確定拠出型退職金制度 2. 確定拠出年金（DC） ※掛金を一律、または勤続年数で設定

- 退職金に在職中の貢献度を反映させたいという考えが現在の主流。また賃上げの時代には昇給が退職金に影響しない基本給非連動の制度が望まれる。

各機関が公表するモデル退職金の水準

①経団連モデル退職金

管理・事務・技術労働者(総合職)										生産・現業労働者									
大 学 卒					高 校 卒					高 校 卒					高 校 卒				
会社都合					会社都合					会社都合					会社都合				
勤続 年数	年 齢	扶養 家族	退職金額	支給月数	勤続 年数	年 齢	扶養 家族	退職金額	支給月数	勤続 年数	年 齢	扶養 家族	退職金額	支給月数	勤続 年数	年 齢	扶養 家族	退職金額	支給月数
年	歳	人	千円	月分	年	歳	人	千円	月分	年	歳	人	千円	月分	年	歳	人	千円	月分
1	23	0	259	1.2	1	19	0	171	1.0	1	19	0	203	1.1	1	19	0	203	1.1
3	25	0	647	2.7	3	21	0	431	2.2	3	21	0	511	2.6	3	21	0	511	2.6
5	27	1	1,169	4.3	5	23	0	787	3.7	5	23	0	909	4.4	5	23	0	909	4.4
10	32	3	2,886	8.6	10	28	1	1,841	7.0	10	28	1	2,132	8.8	10	28	1	2,132	8.8
15	37	3	5,198	13.2	15	33	3	3,474	11.6	15	33	3	3,742	12.9	15	33	3	3,742	12.9
20	42	3	8,223	17.8	20	38	3	5,565	15.4	20	38	3	5,984	18.3	20	38	3	5,984	18.3
25	47	3	12,090	23.1	25	43	3	8,380	20.9	25	43	3	8,814	24.4	25	43	3	8,814	24.4
30	52	1	16,491	29.7	30	48	2	11,627	27.2	30	48	2	11,669	30.3	30	48	2	11,669	30.3
33	55	1	19,318	32.4	35	53	1	15,425	32.4	35	53	1	14,638	36.1	35	53	1	14,638	36.1
35	57	1	20,858	36.1	37	55	1	17,078	34.1	37	55	1	15,536	38.3	37	55	1	15,536	38.3
38	60	1	22,433	38.1	39	57	1	18,367	37.3	39	57	1	16,440	40.7	39	57	1	16,440	40.7
					42	60	1	19,530	39.5	42	60	1	17,820	43.8					

- 自社の退職金水準が低いので人材定着のために見直したいという相談と、退職金は採用上の効果が薄いので縮小し、給与ベアに回したいという正反対の動きが見られる。
- 東京都の中小企業モデルでも約1,000万となっているが、中小企業の実際の退職金水準はもっと低いのが実態。

②東京都・中小企業モデル退職金

【単位：年、歳、千円、月】

学歴	勤続年数	年齢	自己都合退職		会社都合退職	
			支給金額(千円)	支給月数	支給金額(千円)	支給月数
高校卒	10	28	907	3.8	1,223	5.1
	15	33	1,705	6.5	2,148	8.2
	20	38	2,729	9.4	3,284	11.4
	25	43	3,971	12.4	4,656	14.6
	30	48	5,325	15.4	6,046	17.5
	定年		-	-	9,940	23.2
高専・短大卒	10	30	987	3.9	1,269	5.1
	15	35	1,837	6.5	2,274	8.1
	20	40	2,924	9.4	3,465	11.1
	25	45	4,230	12.3	4,935	14.3
	30	50	5,658	15.1	6,459	17.3
	定年		-	-	9,832	22.1
大学卒	10	32	1,121	4.1	1,498	5.4
	15	37	2,129	6.8	2,658	8.5
	20	42	3,431	9.8	4,147	11.8
	25	47	4,906	12.8	5,782	15.1
	30	52	6,536	15.8	7,542	18.3
	定年		-	-	10,918	22.8

[参考] 様々な退職金制度 ① 最終給与比例方式

1. 制度概要

退職時の給与（通常は基本給）に、勤続年数に応じた係数を乗じて、支給額を算出する。

$$\text{退職時基本給} \times \text{勤続年数別係数} \times \text{退職事由別係数}$$

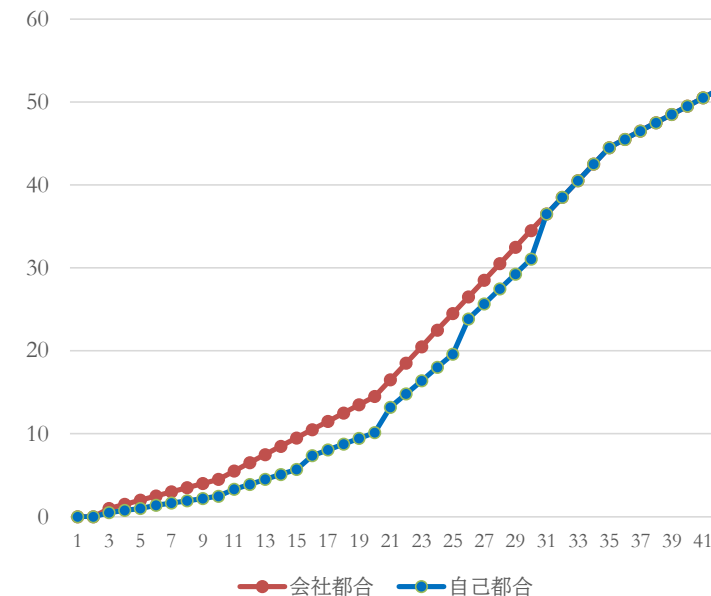
2. メリット

- ① 中小企業を中心に、導入事例が非常に多い。
- ② 社員の履歴管理などを行う必要がないため、運用の負担が少ない。

3. デメリット

- ① 一般的に基本給は年功的に運用されているため、年功色の強い退職金制度となる。
- ② 人事制度改定等により基本給支給額が変動すると、制度の見直しが必要となる。
- ③ 基本給の昇給により、不用意に退職金支給額が上昇する恐れがある。
- ④ 確定給付型であり、退職金の運用リスク（積立不足問題）が懸念される。

退職金支給月数カーブ



[参考] 様々な退職金制度② 定額制

1. 制度概要

勤続年数に応じた退職金支給額を別表で直接定める。

勤続年数〇年の場合、会社都合で〇円、自己都合で〇円

2. メリット

① 制度のメンテナンスが不要であり、運用の負担が少ない。

3. デメリット

① 在職中の貢献度がまったく反映されない。（別途、功労加算金を支給することは多い）

② インフレなど経済環境の変化に対応できない。

③ 確定給付型であり、退職金の運用リスク（積立不足問題）が懸念される。

勤続年数	会社都合	自己都合	係数	勤続年数	会社都合	自己都合	係数	勤続年数	会社都合	自己都合	係数
1	¥0	¥0	0%	15	¥1,700,000	¥1,020,000	60%	29	¥4,500,000	¥4,050,000	90%
2	¥0	¥0	0%	16	¥2,000,000	¥1,400,000	70%	30	¥5,000,000	¥4,500,000	90%
3	¥100,000	¥50,000	50%	17	¥2,300,000	¥1,610,000	70%	31	¥5,500,000	¥5,500,000	100%
4	¥150,000	¥75,000	50%	18	¥2,600,000	¥1,820,000	70%	32	¥6,000,000	¥6,000,000	100%
5	¥200,000	¥100,000	50%	19	¥2,900,000	¥2,030,000	70%	33	¥6,500,000	¥6,500,000	100%
6	¥300,000	¥165,000	55%	20	¥3,200,000	¥2,240,000	70%	34	¥7,000,000	¥7,000,000	100%
7	¥400,000	¥220,000	55%	21	¥3,240,000	¥2,592,000	80%	35	¥7,500,000	¥7,500,000	100%
8	¥500,000	¥275,000	55%	22	¥3,280,000	¥2,624,000	80%	36	¥7,900,000	¥7,900,000	100%
9	¥600,000	¥330,000	55%	23	¥3,320,000	¥2,656,000	80%	37	¥8,300,000	¥8,300,000	100%
10	¥700,000	¥385,000	55%	24	¥3,360,000	¥2,688,000	80%	38	¥8,700,000	¥8,700,000	100%
11	¥900,000	¥540,000	60%	25	¥3,400,000	¥2,720,000	80%	39	¥9,100,000	¥9,100,000	100%
12	¥1,100,000	¥660,000	60%	26	¥3,450,000	¥3,105,000	90%	40	¥9,500,000	¥9,500,000	100%
13	¥1,300,000	¥780,000	60%	27	¥3,500,000	¥3,150,000	90%	41	¥9,900,000	¥9,900,000	100%
14	¥1,500,000	¥900,000	60%	28	¥4,000,000	¥3,600,000	90%	42	¥10,300,000	¥10,300,000	100%

[参考] 様々な退職金制度 ③ポイント制

1. 制度概要

- 等級別などで在職1年あたりの退職金付与ポイントを設定し、その累積に単価を乗じて、退職金支給額を算定する。
- これにより早期に昇格し、より貢献度が高い等級で長く勤務した者の退職金が高くなる。

等級	付与ポイント	滞留年数	ポイント合計
初級	10P	7年	70P
中級	15P	5年	75P
上級	20P	5年	100P
管理	30P	10年	300P
経営	40P	13年	520P
合計		40年	1,065P

【モデル者】

$1,065P \times @10,000円 = 10,650,000円$

【無昇格者】

$400P \times @10,000円 = 4,000,000円$
 差額 6,650,000円

2. メリット

- ① 在職中の貢献度を、その経過も含めて退職金支給額に反映することができる。
- ② 確定給付型であり、実際の支給額が明示されることから社員にとって分かりやすい。

3. デメリット

- ① 確定給付型であり、退職金の運用リスク（積立不足問題）が懸念される。
- ② 全社員の入社から退職までの履歴管理を行う必要がある。

[参考] 様々な退職金制度 ④ 中退共利用確定拠出型

1. 制度概要

- 等級別などで中退共の掛金のみを設定し、その支給額を退職金とする。よって今後の中退共の運用により実際の支給額は増減する。
- 早期に昇格し、より貢献度が高い等級で長く勤務した者の退職金が高くなる。

等級	掛金月額	滞留年数
初級	8,000円	7年
中級	12,000円	5年
上級	16,000円	5年
管理	20,000円	10年
経営	24,000円	13年
合計		40年

【モデル者】

10,030,280円

【無昇格者】

4,734,320円

差額 5,688,640円

- ✓ 掛金の設定は、一律、勤続年数別、等級別など目的によって様々となる。

2. メリット

- ① 在職中の貢献度を、その経過も含めて退職金支給額に反映することができる。
- ② 確定拠出型であり、将来の積立不足の問題は原則的には発生しない。

3. デメリット

- ① 中退共には退職事由別支給という仕組みがないことから、自己都合相当額を中退共から全額支給し、定年の場合には中退共支給額の一定割合(30%など)を別枠支給する。
- ② 確定拠出型であり、実際にいくら退職金が支給されるかを社員に伝えることができない。

[参考] 様々な退職金制度⑤ 確定拠出年金

1. 制度概要

- 等級別などで確定拠出年金の拠出金を設定し、会社が拠出する。社員は、あらかじめ用意された複数の金融商品を選択し、その拠出金を自己運用し、60歳以降に一時金もしくは年金で給付が受けられる。なお給付額は個人の運用実績によって異なる。

等級	掛金月額	滞留年数
初級	8,000円	7年
中級	12,000円	5年
上級	16,000円	5年
管理	20,000円	10年
経営	24,000円	13年
合計		40年

【モデル者の予想受取額】

1%運用の場合 10,368,335円
 2%運用の場合 12,323,357円
 3%運用の場合 14,788,777円

- ✓ 掛金の設定は、一律、勤続年数別、等級別など目的によって様々となる。

2. メリット

- ① 在職中の貢献度を、その経過も含めて退職金支給額に反映することができる。
- ② 確定拠出型であり、将来の積立不足の問題は原則的には発生しない。
- ③ NISAなどの影響で従業員の投資に対する意識が向上している。

3. デメリット

- ① 確定拠出年金制度には60歳到達前の給付という仕組みが基本的でない。
- ② 社員が自己責任による運用を行うこととなる。そのため、会社は投資教育を実施する必要がある。
- ③ 運用商品の選定によっては元本割れをする可能性がある。

Chapter Six

人事評価制度

【ステップ6】 人事評価には時価評価と成果評価がある

時価評価

B/S

- 能力の高さや役割の大きさなど、その人材の基本的な価値・貢献度を評価する。
- 各等級において求められる期待水準を明示し、人材育成のベースとなる。
- 主として昇給、昇格に反映。

従来は成果評価に重きが置かれていたケースが多かったが、現在は社員の成長を促進する時価評価の重要性が高まっている。

成果評価

P/L

- 1年間もしくは半年間の業績や職務遂行状況を評価する。
- 目標管理制度もしくは業務状況を評価するような仕組みを用いることが通常。
- 主として賞与に反映。

中小企業で押さえておきたい人事評価制度のポイント

- 人事評価の仕組みについては不満＋どちらかという不満が37.8%となり、満足＋どちらかという満足の19.0%を大きく超えている。



人事評価の仕組みに対する不満の理由



- 不満の原因は制度そのものよりも「上司」や「プロセス」に向けられる傾向が強い。
- 評価基準（ルール）の明示も必要だが、日常的なコミュニケーションや部下の仕事の状況の把握とフォローなど、上司のマネジメントが重要。

フィードバックの有無別人事評価の仕組みへの満足度

- 人事評価結果のフィードバックは約55%の企業で実施されているが、この有無で人事評価の仕組みへの満足度は大きく変わる。
- 上司からの的確なフィードバックがなされるような制度設計、運用、評価者の教育を実施したい。
- 結果のフィードバックも重要だが、期首における役割の明確化や期中におけるフォローも強く意識させる。



中小企業で押さえておきたい人事評価制度のポイント

1. 面談で各社員の具体的に期待される役割や能力を明示し、共有する。
2. 期中もコミュニケーションを欠かさず、業務遂行や人材育成の支援を行い、その目標達成を支援する。多くの企業の人事評価制度失敗の原因はこの不徹底。
 - ✓ 成果評価でマイナスの評価が付く場合の責任の一端は上司にある。期中、部下が成果を出せるようにフォローするのが上司の役割。
3. 期末の評価の際にはイメージ評価にならないよう、PDRの視点で評価対象事実を明確にする。
 - Plan** 何に気づいて、何を企画し、
 - Do** どのような行動をとって
 - Result** どのような成果が出たのか
 - ✓ 「頑張った」「よくやった」は主観であるので禁句
4. PDRの視点で抽出された評価理由を本人にフィードバックし、翌期の目標に繋げる。



プロフィール 大津章敬(おおつあきのり)

■経歴

1971年 愛知県名古屋市出身
1994年 早稲田大学法学部卒業・株式会社名南経営入社
現 職 社会保険労務士法人名南経営 代表社員
株式会社名南経営コンサルティング 代表取締役副社長
全国社会保険労務士会連合会 常任理事
研修委員長／政策提言実行PTリーダー／働き方改革推進特別委員会副委員長
愛知県社会保険労務士会 常任理事・研修部長

■専門分野

- ・従業員と企業の双方が「この会社で良かった」と思える環境を実現する人事労務コンサルタント。企業の人事労務環境整備が専門。中でも社会保険労務士としての労働関係法令の知識を活かし、労働時間制度など最適な制度設計を実施した上で、それを前提とした人事制度の設計を得意とする。その他、中堅・上場企業を中心とした人事労務顧問契約を数多く受託し、企業経営を人と組織の面から支える仕事を行っている。
- ・2015年度から3年間、南山大学ビジネス研究科ビジネス専攻（専門職大学院）で講師（人事評価と制度設計）を務め、講演講師としても全国各地で多数登壇している。
- ・連合会では、2015年度以降、電子化、広報、働き方改革など各種委員を務めており、2022年度には中小企業庁「中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会」オブザーバーにも就任。2023～24年度は研修と政策提言の責任者を務めている。

■専門誌執筆・掲載実績

人事実務・賃金事情・労務事情（産労総合研究所）、経済界（経済界）、日経トップリーダー（日経BP社）、週刊東洋経済（東洋経済新報社）、へるすあっぷ21（法研）、企業実務・月刊ビジネスデータ（日本実業出版社）月刊ビジネスガイド・SR（日本法令）、月刊企業年金（企業年金連合会）、サンデー毎日（毎日新聞社）、中部経済新聞など多数

■著書

- 2024年 9月：新版 人材開発辞典（東洋経済新報社）
2024年 3月：社会保険労務士の世界がよくわかる本（日本実業出版社）
2018年 2月：2018年版 賃金・労働条件総覧 賃金交渉編（産労総合研究所）
2017年 8月：「経営実学」大全（日本実業出版社）
2017年 4月：社会保険の手続きがサクサクできる本（日本実業出版社）
2017年 3月：2017年版 賃金・労働条件総覧 労働条件編（産労総合研究所）
2016年 8月：中小企業の「人事評価・賃金制度」づくり方・見直し方（日本実業出版社）
2016年 6月：生産性が高い「残業ゼロ職場」のづくり方（日本実業出版社）
2015年 5月：マイナンバー制度の実務と業務フローがわかる本（日本実業出版社）
2015年 5月：労働・社会保障実務講義（早稲田大学出版部）
2012年 8月：スゴイ社労士が教える戦略的仕事術（アニモ出版）
2009年 8月：日本一わかりやすい！人事労務管理相談室（日本法令）
2008年 7月：日本一わかりやすい退職金・適年制度改革実践マニュアル（日本法令）
2008年 7月：退職金・年金・高齢者賃金現状分析（産労総合研究所）
2005年10月：中小企業の退職金・適年制度改革実践マニュアル（日本法令）
2005年 1月：強い会社を作る人事賃金制度改革（日本法令）
2003年12月：タダのソフトで人事・総務の超ラクラク業務改善（日本法令）
2000年10月：タダのソフトと書式で総務・経理の仕事がラクラク（日本法令）
1999年 2月：オーナー企業の賃金制度改革+アウトソーシング（日本法令）
1998年10月：タダのソフトで総務・人事の仕事がラクラク（日本法令）

■連絡先

社会保険労務士法人名南経営・株式会社名南経営コンサルティング
名古屋市千種区名駅一丁目1番1号 JPタワー名古屋34階
電話 052(589)2355 Email akinoriotsu@meinan.net



本日の研修内容に関するお問い合わせ

本日の講演内容等に関するお問い合わせは以下までお願いします。

大津章敬

akinoriotsu@meinan.net

<https://www.meinan.net/>

<https://roumu.com/>



M E I N A N
Meinan Consulting Network