

中小企業における賃金制度見直しの状況について  
(東京商工会議所専門相談窓口の専門相談員からのヒアリング結果)

<A 専門相談員>

**【制度設計にあたって】**

- 中小企業は人の出入りが多いため、新たな賃金制度の導入による従業員のモチベーション向上、そして、定着が主たる目的のことが多い。
- 制度設計にあたっては、まず仕事の洗い出しを行ってもらうことが必要であるため、50名規模位までの小さい規模の会社であれば、初動の段階から各従業員に関わってもらうことが多いし、100人以上規模の会社であれば、管理職や次期管理職が想定される社員を集めて委員会を立ち上げることでより制度設計に関わってもらうことが多い。
- 小さい企業は、基本的に従業員のニーズを聞き取りやすいのでニーズを取り入れた柔軟な制度とすることができる。
- 制度設計には約1年程度かけて行うことが一般的。
- 手当については、配偶者手当よりも子女の養育や介護へのニーズが高い。

**【制度変更の内容について】**

- 原資を基本給へ振り替える場合、退職金や割増賃金への影響も考慮して検討するケースもあるが、中小企業では基本給を退職金算出の計算式に入れていないため退職金を考慮する必要がないところも多い。
- 家族手当等を廃止する代替として月例での支給ではなく、出産時等に一時金として支給するケースもあった。

**【経過措置について】**

- 経過措置の期間や内容については、制度設計の段階で、従業員と議論を重ねる中で併せて検討されることが多い。
- 移行措置の期間としては、2年から3年程度の移行措置を設けることが多い。
- 経過措置の期間をどの程度とするかについては、制度見直し後に資格取得や昇格等により賃金額が上昇する可能性を勘案して、資格取得に通常必要となる期間等適切な期間を設定するようアドバイスをしている。

### 【従業員の納得性を高めるために】

- 一方的なトップダウンによる制度の施行は納得感が得られにくい。社員一人一人が参画したという意識を高く持つことで、制度の納得性に繋がり、ひいてはモチベーションの向上や定着率の向上につながる。
- 従業員への説明に当たっては納得性のある丁寧な説明を心がけることが重要。社長自ら全従業員へ説明するケースもあるし、社会保険労務士等専門家が立ち会うことで円滑な説明が行われる場合もある。

### <B 専門相談員>

#### 【制度設計にあたって】

- 最近の賃金制度の相談の傾向としては、社員への還元のための制度変更に対する相談が増加しており、優秀な人材への配分を大きくしたいというニーズも高い。
- 丁寧な制度設計、従業員への説明、そして原資維持に関してアドバイスをしている。
- 企業や経営者が求める企業像によって制度設計の内容が変わってくるので、制度変更の目的を明確にすることが大切である。
- 経営環境の変化が大きい IT 業界についてはスピードが求められるため、約半年から 1 年程度の間、制度設計から周知まで行うこともある。

#### 【制度変更の内容について】

- 担当した企業のケースでは職務給への変更となる企業が多い。
- 担当企業においては若手社員や未婚者、そして子どものいない従業員比率が高いことが多いという背景からか、配偶者手当を導入している企業が少ない印象であり、子ども手当へ原資を振り替えるケースも少ない。
- 資格等の取得に対する手当を支給するケースもみられる。

#### 【経過措置について】

- 半年～2 年程度の設定とするケースが多くみられる。
- 半年は旧制度での支給額を維持し、その後、段階的に減額となるケースが多い。

### 【従業員の納得性を高めるために】

- 20 名未満程度の事業所では経営者自ら全従業員へ説明を行っている。
- 職務給へ変更する場合には、格付において納得性のある説明をするために、根拠となる人事評価制度の確立、人事評価結果の透明性が重要となる。