

「都道府県版・等級別賃金表」

(全国／エリア／ローカル水準)

～自社の人事戦略と、地域の賃金水準をマッチング！～

の発刊について

日本の賃金水準には、地域によって大きな格差があることは広く知られている。

それぞれの地域に立脚した会社が、自社の賃金水準を決めるとき、周辺の一般的な賃金水準を考慮しなければならないことはいうまでもない。

また、遠く離れた地域に広く事業所を展開しようとする場合にも、その地域の賃金水準を把握する必要に迫られる。

経営者・従業員の賃金に対する納得感を高めるためにも、人件費の投資効率を高める意味でも、賃金の地域格差を正しく把握して賃金政策に反映させることは大事な課題である。

しかし、そのための客観的なデータは意外に乏しく、仕方なく経験や勘に頼って決めている例が多い。

日本で唯一、地域別の賃金実態を系統的に把握できる資料は、厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」(賃金センサス)の都道府県別集計である。ただ、同調査はやや専門的な内容であり、一般的な実務家が簡単に利用できるものとは言いがたい。

筆者は、同調査に基づいて適正な地方別格差を加味した「都道府県版・等級別賃金表」を1992年以降、毎年2月に発表してきた。

本書は、その内容をコンパクトなPDFデータのCD-ROMに収録したものである。パソコンで開いていただければ簡単に内容を閲覧・プリントできる。本データを貴社の賃金ポリシーを継続的に検討するための参考資料としてご活用いただければ幸いである。

2012年2月

株式会社プライムコンサルタント

代表 菊谷 寛之

2012年度 都道府県版・等級別賃金表

「都道府県版・等級別賃金表」の発刊について ……1

I 「等級別賃金表」解説 …… 5～24

1 しくみを理解する ……5

2 運用方法をマスターする ……12

3 標準者モデル賃金を試算する ……18

II 2012年度 都道府県版・等級別賃金表 ……25～27

CD-ROMの目次（収録データ） ……25

CD-ROMの使い方 ……26

※実際のデータは、巻末の付属CD-ROMに収録されています※

III 参考データ ……28～29

都道府県版・等級別賃金表一覧 ……28

2011年度 都道府県別確定初任給 ……29

付属CD-ROM ……巻末

I. 「等級別賃金表」解説

この解説では、「等級別賃金表」のしくみを説明するとともに、その運用方法、試算方法を紹介する。

「等級別賃金表」は、各等級の昇給ピッチと、起点となる賃金額を決めさえすれば、各人の等級と号数から基本給がただちに決まるという、極めてシンプルなしくみである。この等級別賃金表に、プライムコンサルタントが推奨する「責任等級制」と「段階接近法®」を織り込むことによって、等級と実力に応じた賃金バランスをわかりやすく実現できるようになる。

以下、「等級別賃金表」について詳述するので、十分にご理解のうえ、ご活用いただきたい。

1 しくみを理解する

「責任等級制」と「段階接近法」の意味をつかみ、設計の基本を学んだうえで自社に合わせてアレンジする

▶ 等級別賃金表を支える2本の柱

「等級別賃金表」の設計にあたっては、そのバックボーンとして、プライムコンサルタント独自の思想とノウハウがある。これが、「責任等級制」と「段階接近法®」である。具体論に入る前に、これらの基本コンセプトについて概説する。

■責任等級制とは何か

「責任等級制」とは、等級の基準を「仕事の責任」におくという思想である。従業員に要求する仕事の責任を明らかにし、それが会社の組

織機構のどの責任段階に該当するかを判断して等級格付を行ない、その上で、任務にどれだけ貢献したかを業績や行動で評価して賞与や昇給に反映させる、という考え方である。この等級格付と評価は、さらには、昇進や適正配置、人材登用などにも連動するのである。

責任等級は、従来の職能資格のように能力に応じて格付をするものではなく、職務給のように仕事のレベルを格付するものでもない。会社組織の中で、各社員が担当する役割責任の重さを等級に分類し、その等級の中で実際の貢献度を比較・評価して賃金を決定する。

「責任等級制」を取り入れると、各人が実際

に仕事で発揮した実力の、大変分かりやすい評価が可能になり、会社の業績と処遇とが強く連動することになる。

■段階接近法[®]とは

次に、「段階接近法」という号俸改定のルールについて説明する。これは、評価結果に基づいて賃金の号俸を改定する際に、各人が位置する等級とゾーン(後述)に応じて改定幅(改定号数)を変化させる手法である。この方法を用いると、各人の賃金は実力にふさわしい金額(これを「ターゲット金額」と呼ぶ)に向かって段階的に接近して収れんし、それ以降は横ばいとなる。その後、より高い実力を示した場合はふたたび昇給するが、逆に、賃金に比べて実力が下まわった場合は、納得しやすい形でマイナス昇給(降給)を行なうこともできる。したがって、個々人の賃金と評価ランクとの調和を容易に実現することができる。

「段階接近法」の導入によって、長年日本の賃金制度が引きずってきた「年齢」という属性基準の賃金運用はほぼ完全に払拭できるようになった。

これまでの積み上げ型の昇給制度では、過去の昇給差や中途採用者などの賃金の凸凹がいつまでも持ち越され、不公平感の原因となっていた。これに対し、「段階接近法」では、いずれ本人の実力水準に賃金が収れんするので、過去の賃金の運営をいつまでも引きずることはない。なお、「段階接近法」の具体的な方法については、拙著『実力主義の賃金・賞与・評価の決め方』((社)全国労働基準関係団体連合会)を参照していただきたい。

「責任等級制」と「段階接近法」という2つの柱に支えられたプライムコンサルタントの「等級別賃金表」を利用することによって、各

人の等級と実力水準に応じた賃金バランスを合理的に実現できるのである。

設計方法を把握する

では、「等級別賃金表」は、具体的にどのように設計されるのだろうか。

図表1は、18歳(高校卒新入社員)を起点とした「等級別賃金表」のモデルである。責任段階を表す等級は横方向(左→右)に上昇し、各等級内での賃金の高さを示す号数は縦方向(上→下)に向かって増加する。また、縦方向の号数をE、D、C、B、A、Sの6つの範囲に区分している。この範囲を「ゾーン」といい、後述するように、「S・A・B・C・D」という5段階の評価と連動して運用される。

設計の際は、「優秀人材の昇格モデル」を設定する。通常、「優秀人材」には、毎年A評価で昇給を続ける人材(「オールA評価昇給者」と呼ぶ)を想定し、その人材が最短期間で上位等級に異動する「等級昇格モデル」を基準とする。

図表2は、図表1の設計に用いた「等級昇格モデル」である。ここには、「オールA評価昇給者」が、最速で昇格するときの「(昇格)基準年齢」および「(昇格)基準年数」のほか、各等級の昇給ピッチ(号差金額)や1号目の金額(初号値)などが示されている。

■構造は非常にシンプル

「等級別賃金表」の構造は非常にシンプルで、初号値を起点として、号差金額を用いて各ステップの金額を刻んだ単純な「段階号俸表」である。それぞれの等級の初号値に号差金額を順次加算して1号、2号、3号、4号……の金額を計算すれば、簡単にできあがる。

各人の基本給は「○等級○号」で直ちに決ま

図表1 等級別賃金表(モデル)

()の金額は1号当たりのピッチを示す

号	I 等級 一般職		II 等級 担当職		III 等級 指導職 (主任)		IV 等級 業務推進職		V 等級 業務管理職		VI 等級 経営管理職	
	18歳 ゾーン	3年 (1,300)	21歳 ゾーン	4年 (1,600)	25歳 ゾーン	5年 (2,000)	30歳 ゾーン	5年 (2,500)	35歳 ゾーン	5年 (3,200)	40歳 ゾーン	(4,000)
1	E	166,000	E	192,200	E	224,200	E	274,200	E	336,700	E	416,700
2	E	167,300	E	193,800	E	226,200	E	276,700	E	339,900	E	420,700
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
25	E	197,200	E	230,600	E	272,200	E	334,200	E	413,500	C	512,700
26	E	198,500	E	232,200	E	274,200	E	336,700	(E)	416,700	C	516,700
27	(E)	199,800	E	233,800	E	276,200	E	339,200	D	419,900	C	520,700
28	D	201,100	E	235,400	E	278,200	E	341,700	D	423,100	C	524,700
29	D	202,400	E	237,000	E	280,200	E	344,200	D	426,300	C	528,700
30	D	203,700	E	238,600	E	282,200	E	346,700	D	429,500	(C)	532,700
31	D	205,000	E	240,200	E	284,200	E	349,200	D	432,700	B	536,700
32	D	206,300	(E)	241,800	E	286,200	E	351,700	D	435,900	B	540,700
33	D	207,600	D	243,400	E	288,200	E	354,200	D	439,100	B	544,700
34	D	208,900	D	245,000	E	290,200	E	356,700	(D)	442,300	B	548,700
35	D	210,200	D	246,600	E	292,200	(E)	359,200	C	445,500	B	552,700
36	D	211,500	D	248,200	(E)	294,200	D	361,700	C	448,700	B	556,700
37	D	212,800	D	249,800	D	296,200	D	364,200	C	451,900	(B)	560,700
38	D	214,100	D	251,400	D	298,200	D	366,700	C	455,100	A	564,700
39	(D)	215,400	D	253,000	D	300,200	D	369,200	C	458,300	A	568,700
40	C	216,700	D	254,600	D	302,200	D	371,700	C	461,500	A	572,700
41	C	218,000	D	256,200	D	304,200	D	374,200	C	464,700	A	576,700
42	C	219,300	D	257,800	D	306,200	D	376,700	(C)	467,900	A	580,700
43	C	220,600	(D)	259,400	D	308,200	D	379,200	B	471,100	A	584,700
44	C	221,900	C	261,000	D	310,200	(D)	381,700	B	474,300	(A)	588,700
45	C	223,200	C	262,600	D	312,200	C	384,200	B	477,500	S	592,700
46	C	224,500	C	264,200	(D)	314,200	C	386,700	B	480,700	S	596,700
47	C	225,800	C	265,800	C	316,200	C	389,200	B	483,900	S	600,700
48	C	227,100	C	267,400	C	318,200	C	391,700	B	487,100	S	604,700
49	C	228,400	C	269,000	C	320,200	C	394,200	B	490,300	S	608,700
50	C	229,700	C	270,600	C	322,200	C	396,700	(B)	493,500	S	612,700
51	(C)	231,000	C	272,200	C	324,200	C	399,200	A	496,700	(S)	616,700
52	B	232,300	C	273,800	C	326,200	C	401,700	A	499,900		
53	B	233,600	C	275,400	C	328,200	(C)	404,200	A	503,100		
54	B	234,900	(C)	277,000	C	330,200	B	406,700	A	506,300		
55	B	236,200	B	278,600	C	332,200	B	409,200	A	509,500		
56	B	237,500	B	280,200	(C)	334,200	B	411,700	A	512,700		
57	B	238,800	B	281,800	B	336,200	B	414,200	A	515,900		
58	B	240,100	B	283,400	B	338,200	B	416,700	(A)	519,100		
59	B	241,400	B	285,000	B	340,200	B	419,200	S	522,300		
60	B	242,700	B	286,600	B	342,200	B	421,700	S	525,500		
61	B	244,000	B	288,200	B	344,200	B	424,200	S	528,700		
62	B	245,300	B	289,800	B	346,200	(B)	426,700	S	531,900		
63	(B)	246,600	B	291,400	B	348,200	A	429,200	S	535,100		
64	A	247,900	B	293,000	B	350,200	A	431,700	S	538,300		
65	A	249,200	(B)	294,600	B	352,200	A	434,200	S	541,500		
66	A	250,500	A	296,200	(B)	354,200	A	436,700	(S)	544,700		
67	A	251,800	A	297,800	A	356,200	A	439,200				
68	A	253,100	A	299,400	A	358,200	A	441,700				
69	A	254,400	A	301,000	A	360,200	A	444,200				
70	A	255,700	A	302,600	A	362,200	A	446,700				
71	A	257,000	A	304,200	A	364,200	(A)	449,200				
72	A	258,300	A	305,800	A	366,200	S	451,700				
73	A	259,600	A	307,400	A	368,200	S	454,200				
74	A	260,900	A	309,000	A	370,200	S	456,700				
75	(A)	262,200	A	310,600	A	372,200	S	459,200				
76	S	263,500	(A)	312,200	(A)	374,200	S	461,700				
77	S	264,800	S	313,800	S	376,200	S	464,200				
78	S	266,100	S	315,400	S	378,200	S	466,700				
79	S	267,400	S	317,000	S	380,200	S	469,200				
80	S	268,700	S	318,600	S	382,200	(S)	471,700				
81	S	270,000	S	320,200	S	384,200						
82	S	271,300	S	321,800	S	386,200						
83	S	272,600	S	323,400	S	388,200						
84	S	273,900	S	325,000	S	390,200						
85	S	275,200	S	326,600	S	392,200						
86	S	276,500	S	328,200	(S)	394,200						
87	(S)	277,800	(S)	329,800								

注 1) 等級下の年齢・年数は、SABCDの5段階評価を行ない、オールA評価昇給者の昇格基準年齢と上位等級への昇格基準年数を示す。

2) 各ゾーンの () は「ターゲット」の位置を示す。

資料) (株)プライムコンサルタント

る。たとえば「Ⅲ等級31号」の金額を計算するには、Ⅲ等級の初号値(22万4200円)に31号目との差額(30号×号差金額2000円=6万円)をプラスし28万4200円となる。

付属CD-ROMに収録されている「都道府県版・等級別賃金表」も、初号値と号差金額が異なるだけで、しくみはすべて同じである。

では、**図表1**をもとに、具体的な賃金表設計の手順を説明しよう。

手順 1 ▶ 責任等級を設定する

まず、責任等級をどのような構成にするかを決定する。**図表1**は、6等級構成の賃金表である。

等級区分の基準は、職能資格制度のように職種別・等級別に能力要件を細かく定義するのではなく、各人の仕事の任務を明確化したうえで、組織における責任段階を判断して大きくくきな分類にする。

等級の数は5~6(I~V等級またはI~VI等級)に設定するのが標準的だが、これは、企業の規模や責任段階の実態にあわせて決定するとよい。

- I 等級** 指示された仕事を忠実に実行する定型的・補助的な仕事
……高校卒・短大卒の新卒
- II 等級** 担当者として自己判断の責任を与える応用的な仕事
……四大卒の新卒
- III 等級** 高度な訓練や専門的知識や判断を要する熟練・企画裁量的な仕事
……主任または小規模企業の係長・店長・職長程度
- IV 等級** 監督者・専門職としてチームをリードする計画的・課題遂行的な仕事
……係長・店長・職長または小規模企業の課長程度
- V 等級** 課レベルの業務管理責任者やスタッフ、専門職集団のグループ責任者
……課長・室長または小規模企業の部長・支店長・工場長程度
- VI 等級** 部門全体の経営管理責任者やスタッフ、専門職集団の統括責任者
……部長・支店長・工場長または小規模企業の兼務取締役程度

図表2 等級昇格モデル

等級	職位	基準年齢	基準年数	号差金額	初号値	昇格昇給
I	一般職	18歳	3年	1,300円	166,000円	
II	担当職	21歳	4年	1,600円	192,200円	8,000円
III	指導職(主任)	25歳	5年	2,000円	224,200円	—
IV	業務推進職(係長・店長・職長)	30歳	5年	2,500円	274,200円	—
V	業務管理職(課長)	35歳	5年	3,200円	336,700円	—
VI	経営管理職(部長)	40歳	—	4,000円	416,700円	—

注) 基準年数による上位等級初号値の計算方法

- I 初号値166,000+(B評価4号昇給+A評価5号昇給×2年)×号差金額1,300+昇格昇給8,000=192,200円→II
- II 初号値192,200+A評価5号昇給×4年×号差金額1,600=224,200円→III
- III 初号値224,200+A評価5号昇給×5年×号差金額2,000=274,200円→IV
- IV 初号値274,200+A評価5号昇給×5年×号差金額2,500=336,700円→V
- V 初号値336,700+A評価5号昇給×5年×号差金額3,200=416,700円→VI