

第4章

同一労働同一賃金に対応する
賃金制度とは

1 役割と貢献度に基づく賃金処遇システム…役割等級と役割給の考え方

これまで、従来型の①職務等級に基づく職務給・成果給と、②能力等級に基づく職能給という代表的な賃金制度を紹介してきた。

繰り返すと、担当する仕事や成果に基づいて賃金を決める職務給・成果給は、長期雇用の包括的な労働契約のもとで、正社員のキャリア人材を内部育成する日本的な人材マネジメントにはややなじみにくい。

他方、仕事や成果よりも属人的な身分資格や能力評価を優先させる職能給は、正社員の育成や人事配置に柔軟に対応できる反面、仕事と賃金とが乖離しやすく、限定正社員・契約社員・パートタイム労働者・継続雇用者などの多様な雇用形態には対応が難しい。

それぞれ一長一短あるが、本書では、両者の長所を日本的に組み合わせた混合型の賃金処遇システムとして、③役割等級に基づく正規の「役割給」の概念を紹介する。

役割等級は、一言でいえば従業員のキャリア・能力、職務・職責に応じて、会社が与える役割責任あるいは期待役割の大きさを等級に区分するものである。

職務等級のように仕事だけ、あるいは能力等級のように能力だけで従業員を区分するのではなく、組織の中で人がキャリア・能力を伸ばし、仕事の「役割」を与えられ、その責任を引き受けて実力を発揮し、組織に貢献するという、キャリアと役割の相互関係に着目して従業員の賃金処遇を決めるやり方である。

役割給は、アメリカ流の細かな職務等級に対応したレンジ幅の狭い職務給を、緩やかな役割区分に対応したワイドレンジのバンド（範囲給）にまとめ、役割に対する習熟・貢献度に応じた弾力的な賃金の運用を行う。

（注）このような大きくりの等級区分と賃金の決め方を「ブロードバンド」と呼ぶ。

仕事基準の職務給・成果給と人基準の職能給のそれぞれのよさを組み

合わせた役割給は、複合的な雇用形態にも容易に対応でき、習熟度や貢献度の異なる従業員をフレキシブルに処遇できる利点がある。

それでは、役割・貢献度に応じたブロードバンドの役割給のしくみを、ステップを踏んで解説する。

（1）役割を基準においた等級制度の構築

用語的にいうと、「役割」とは割り当てられ、引き受けた役のことである。組織上のポストや職責に配置された従業員は、ポストや職責に固有の成果責任を担い、業務活動を引き受け、組織に貢献することが求められる。

例えば、会社のシステム開発部門に専門スタッフが配属され、その責任者として「課長」が任命される場合を考えてみよう。

「システム開発課長」のポジションには、開発工程の効率稼働、品質・コスト・納期の達成、開発プロジェクトの進捗、技術・ノウハウの更新、人材の確保・育成などの「成果責任」が要求され、その達成を促すような目標や評価基準が設定される。

これらの責任を自律的に果たすようリーダーシップを発揮することが「システム開発課長」に期待される役割である。会社は、役割の遂行度合を業績と行動の両面から評価し、賃金処遇を決めていくことになる。

詳しくは後述するが、役割等級は次のようなステップで導入・運用する。

- ① 会社の事業戦略にふさわしい組織設計を行い、経営成果を最大化させるポスト・職責を編成し、従業員の人員配置を行う。
- ② 組織上の役割に求められる成果責任の大きさや対応するキャリア段階に基づいて等級を区分する。
 - ア 上位等級の役職者は、ポスト・職責の高さや期待する人材ポテンシャルの高さに基づいて等級に格付ける。
 - イ 下位等級の非役職者は、仕事の経験やキャリア段階、期待役割

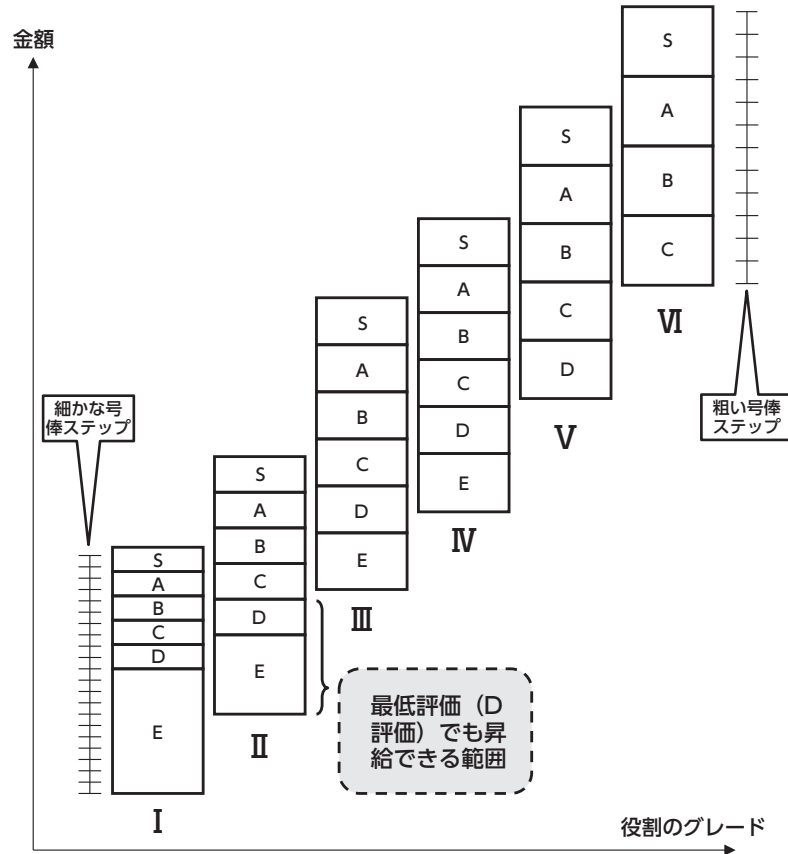
に基づいて等級に格付ける。

(2) 役割給賃金表の設定

役割給は、**図表 30** のイメージのように、等級別に賃金の上下幅を大きめに設定した「ブロードバンド」の基本給表を用意し、バンドの中をいくつかの賃金ゾーンに分ける。

〈図表 30〉 役割等級に基づくゾーン型賃金表の設定ロジック (例)

評価は S ABCD の 5 段階。E ゾーンでは評価にかかわらず昇給させる。



低い金額ゾーンでは最小限の年功・生活昇給を折り込むが、それ以上のゾーンでは仕事の習熟あるいは貢献度の評価に対応した昇給の上限規制を行い、一人ひとりの賃金を決めていく。

参考までに、筆者がこれまで推奨してきた「ゾーン型等級別賃金表」と号俸改定のルールを**図表 31**、**図表 32** に紹介した。

図表 31 の賃金表は、従業員の役割と貢献度に応じた基本給を決めるための範囲給を、等級別の段階号俸表として作成したものである。

賃金表は、等級ごとに貢献度の評価に対応した 4 段階～6 段階のゾーン (E～S) に区分している。

この例の場合、下位等級では、評価の枠外で昇給できる E ゾーンを設け、昇給の最低保障を行う D ゾーンの上限まで金額の底上げを図っている。しかし、上位等級では E ゾーンや D ゾーンをなくし、昇給の最低保障分を縮小または排除している。

図表 31 の例のように、下位等級では号俸の刻みを小さくして、毎年の賃金改定を比較的ゆっくりと行い、上位等級では号俸の刻みを大きくしてやや思い切った賃金改定を行うことが多い。

(3) 役割給の賃金管理の手法

一般的な役割給の昇給ルールとしては、バンドの中の各人のゾーンの位置と評価との組み合わせで昇給率を変えたり、段階号俸を運用したりする方式が取り入れられている。

職務給では、前にも紹介したようにゾーンと評価に応じて 0%～x% の昇給を行う「昇給ガイドライン」を用いることが多い (第 3 章**図表 17** (106 ページ) 参照)。これに対し日本では、職能給の「段階号俸表」 (第 3 章**図表 24** (120 ページ) 参照) による賃金管理になじんでいる企業が多いので、ゾーンと評価に応じて賃金表の上で号俸をプラスしていく方式がわかりやすい。

〈図表 31〉ゾーン型等級別賃金表（モデル例）

役割等級別の段階号俸表をゾーンEDCBASに区分した賃金表の形式である。
図表 32の基準を用いて、賃金表のゾーンの位置と毎年の号俸改定評価SABCDとの組み合わせにより号俸を改定する。

号	I 等級 一般職 ゾーン	II 等級 担当職 ゾーン	III 等級 指導職（主任） ゾーン	IV 等級 業務推進職 ゾーン	V 等級 業務管理職 ゾーン	VI 等級 経営管理職 ゾーン	号
1	8,000	191,200	223,200	273,200	335,700	(D)	425,700
2	165,300	192,800	225,200	275,700	340,700	C	434,700
3	166,300	194,400	227,200	278,200	345,700	C	443,700
4	168,900	196,000	229,200	280,700	350,700	C	452,700
5	170,200	197,600	231,200	283,200	355,700	C	461,700
6	171,500	199,200	233,200	285,700	360,700	C	470,700
7	172,800	200,800	235,200	288,200	365,700	(C)	479,700
8	174,100	202,400	237,200	290,700	370,700	B	488,700
9	175,400	204,000	239,200	293,200	375,700	B	497,700
10	176,700	205,600	241,200	295,700	380,700	B	506,700
11	178,000	207,200	243,200	298,200	385,700	B	515,700
12	179,300	208,800	245,200	298,200	390,700	B	524,700
13	180,600	210,400	247,200	303,200	395,700	(B)	533,700
14	181,900	212,000	249,200	305,700	400,700	A	542,700
15	183,200	213,600	251,200	308,200	405,700	A	551,700
16	184,500	215,200	253,200	310,700	410,700	A	560,700
17	185,800	216,800	255,200	313,200	415,700	A	569,700
18	187,100	218,400	257,200	315,700	420,700	A	578,700
19	188,400	220,000	259,200	318,200	425,700	(A)	587,700
20	189,700	221,600	261,200	320,700	430,700	S	596,700
21	191,000	223,200	263,200	323,200	435,700	S	605,700
22	192,300	224,800	265,200	325,700	440,700	S	614,700
23	193,600	226,400	267,200	328,200	445,700	S	623,700
24	194,900	228,000	269,200	330,700	450,700	S	632,700
25	196,200	229,600	271,200	333,200	455,700	S	641,700
26	197,500	231,200	273,200	335,700	460,700	B	641,700
27	198,800	232,800	275,200	338,200	465,700	B	641,700
28	200,100	234,400	277,200	340,700	470,700	(B)	641,700
29	201,400	236,000	279,200	343,200	475,700	A	641,700
30	202,700	237,600	281,200	345,700	480,700	A	641,700
31	204,000	239,200	283,200	348,200	485,700	A	641,700
32	205,300	240,800	285,200	350,700	490,700	A	641,700
33	206,600	242,400	287,200	353,200	495,700	A	641,700
34	207,900	244,000	289,200	355,700	500,700	A	641,700
35	209,200	245,600	291,200	358,200	505,700	A	641,700
36	210,500	247,200	293,200	360,700	510,700	A	641,700
37	211,800	248,800	295,200	363,200	515,700	(A)	641,700
38	213,100	250,400	297,200	365,700	520,700	S	641,700
39	214,400	252,000	299,200	368,200	525,700	S	641,700

40	215,700	253,600	301,200	370,700	530,700		530,700
41	217,000	255,200	303,200	373,200	535,700	S	535,700
42	218,300	256,800	305,200	375,700	540,700	S	540,700
43	219,600	258,400	307,200	378,200	545,700	S	545,700
44	220,900	260,000	309,200	380,700	550,700	S	550,700
45	222,200	261,600	311,200	383,200	555,700	S	555,700
46	223,500	263,200	313,200	385,700	560,700	(S)	560,700
47	224,800	264,800	315,200	388,200			
48	226,100	266,400	317,200	390,700			
49	227,400	268,000	319,200	393,200			
50	228,700	269,600	321,200	395,700			
51	230,000	271,200	323,200	398,200			
52	231,300	272,800	325,200	400,700			
53	232,600	274,400	327,200	403,200			
54	233,900	276,000	329,200	405,700			
55	235,200	277,600	331,200	408,200			
56	236,500	279,200	333,200	410,700			
57	237,800	280,800	335,200	413,200			
58	239,100	282,400	337,200	415,700			
59	240,400	284,000	339,200	418,200			
60	241,700	285,600	341,200	420,700			
61	243,000	287,200	343,200	423,200			
62	244,300	288,800	345,200	425,700			
63	245,600	290,400	347,200	428,200			
64	246,900	292,000	349,200	430,700			
65	248,200	293,600	351,200	433,200			
66	249,500	295,200	353,200	435,700			
67	250,800	296,800	355,200	438,200			
68	252,100	298,400	357,200	440,700			
69	253,400	300,000	359,200	443,200			
70	254,700	301,600	361,200	445,700			
71	256,000	303,200	363,200	448,200			
72	257,300	304,800	365,200	450,700			
73	258,600	306,400	367,200	453,200			
74	259,900	308,000	369,200	455,700			
75	261,200	309,600	371,200				
76	262,500	311,200	373,200				
77	263,800	312,800	375,200				
78	265,100	314,400	377,200				
79	266,400	316,000	379,200				
80	267,700	317,600	381,200				
81	269,000	319,200	383,200				
82	270,300	320,800	385,200				
83	271,600	322,400	387,200				
84	272,900	324,000	389,200				
85	274,200	325,600	391,200				
86	275,500	327,200	393,200				
87	276,800	328,800					

(注) 太字は昇格基準号数。各ゾーンの () は評価別の賃金の上限を示す。下線部は高卒・短大卒・大卒の初任給を示す。

図表32は、役割ごとの貢献度の評価に対応するゾーンの上限額まで、昇給の都度、段階的に号俸を接近させていく「段階接近法[®]」という号俸改定のルール例である。

この例では、賃金が一番低いEゾーンの人は、A評価なら5号、B評価なら4号、C評価なら3号というように、評価によって昇給号数に差がつく。図表31のⅢ等級Mさんは、EゾーンのB評価で4号昇給した例を示す。

〈図表32〉号俸改定のルール（段階接近法[®]）

厳格なマイナス昇給を行う方式の例

ゾーン	評価				
	S	A	B	C	D
E (E)	6 5	5 4	4 3	3 2	2 1
D (D)	5 4	4 3	3 2	2 1	1 0
C (C)	4 3	3 2	2 1	1 0	-1 -1
B (B)	3 2	2 1	1 0	-1 -1	-2 -2
A (A)	2 1	1 0	-1 -1	-2 -2	-3 -3
S (S)	1 0	-1 -1	-2 -2	-3 -3	-4 -4

各人の賃金表の位置を示す

毎年の評価を示す

賃金が低いEゾーンでは、S=6号、A=5号、B=4号、C=3号、D=2号と昇給する。

賃金が高いAゾーンでは、S=2号、A=1号、B=-1号、C=-2号、D=-3号となる。

低い

高い

(注) 1) 各ゾーンの()内は上限額の運用を示す。D評価はDゾーン、C評価はCゾーン、B評価はBゾーン……のそれぞれ上限に達したら、以降昇給を停止する。
2) マイナス昇給の範囲は変更可能

しかし、賃金の高さや役割の貢献度が接近するに従い、昇給は段階的に抑制される。同じB評価でも、Dゾーンの人は3号、Cゾーンの人は2号、Bゾーンの人は1号というように、バンドの中の賃金の位置が高くなるに従い、昇給号数が小さくなる。B評価の場合、最終的に賃金の高さや役割の貢献度が一致したBゾーンの上限(B)で昇給停止となる。

なお賃金の高さの割に貢献度の評価が低いときは、賃金の号俸が下がるマイナス昇給を適用することにより、高賃金を是正することもできる。

図表31のNさんは、AゾーンのC評価でマイナス2号となった例である。

昇格した場合は、図表31のOさんの例のように、上位等級の同額または直近上位の金額に読み替える。

(注) 若干の昇格昇給を取り入れることもできるが、この例ではⅡ等級昇格時に8,000円の昇格昇給を行う以外は、昇格昇給を導入していない。

基本的に役割等級は、組織の役職位と連動するので、役職に就かない社員を高い役割に格づけられない限り、職能資格制度のような身分・資格的な昇格や等級待遇による人件費の上昇を食い止めることができる。

2 役割に連動した評価制度と役割給の特長

(1) 業績評価と行動評価による役割貢献度の判定

役割基準の評価制度のポイントは、事業戦略と経営目標に連動して役割責任に対する貢献度の評価を行い、賃金の運用に連動させることである。

一般的には業績評価と行動評価という2つの評価手法を組み合わせ、役割に対する貢献度のレベル(S A B C Dなど)を判定する。評価結果は本人にフィードバックする。

業績評価を行うには、事業戦略に基づいて所属組織の重点方針や重要