

基礎から学ぶ賃金表 －DKモデル－

- (1)賃金表の要件
- (2)付加価値を把握しよう
- (3)人事戦略を把握しよう
- (4)賃金表を作ってみよう
- (5)運用ルールを確認しよう

<筆者紹介>

赤津雅彦 …あかつ・まさひこ…

1953年生まれ。同志社大学商学部卒業。
カリフォルニア大学バークレー校留学。
筑波大学大学院・経営政策科学研究科修了
(MBA取得)。

宝酒造，米國宝酒 造にて，販売・労務担当部長。
その後賃金システム研究所・主任研究員，取締役を歴任，
現在 代表取締役所長。

日本を代表する大手企業やベンチャー，中堅企 業の経営顧問，
外国人・経営者を対象としたセミナーの講師として活躍中。
中小企業診断士。労働省「中小企業賃金制度モデル等作成委員会」委員。

本書は、賃金システム研究所長・赤津雅彦が担当し執筆した「労政時報」No.3381-3385(労務行政研究所刊)に掲載された「賃金教室」を許可を得て複製したものです。掲載されている賃金表の金額水準等は、あくまで仮のものです。各社の実情にあわせて読み替えて下さい。

賃金表の要件



赤津雅彦…あかつ・まさひこ…賃金システム研究所長

はじめに[資料1]

「21世紀に生き残り、人も企業も生かすことが可能な賃金表の要件は何か？」という問いに対して、筆者は少なくとも以下のような答えを用意した。

- ①支給する賃金を「昇給額」ではなく「絶対額」でとらえていること
- ②賃金の絶対額が先進国型の評価制度（やるべき目標との比較で評価する「絶対評価」システム）とリンクしていること
- ③日本の高度成長時代の賃金表作成の習慣を安易に踏襲せず、企業の主体性を反映させていること

本教室では、人と企業の双方を活性化する賃金表（DKモデル）を紹介する。環境激変下において、企業とそこに働く社員の双方が生かされる賃金表が、今ほど求められている時代はない。ゼロから賃金表を作成しようとする読者は

もちろん、賃金制度構築の経験が豊富な読者も、これからは何事にも発想の転換を必要とする時代である。特に、高度成長時代の日本の常識とされた賃金表作成方法を、もう一度見直す価値はありそうだ[資料1]。

1. 賃金表は、企業の性格を映す鏡

読者の企業に「賃金表がありますか？」という質問をすると、多くの読者が思い浮かべるのは基本給の賃金表であろう。基本給の賃金表とは形ばかりで、実際には使用されていなかったり、手当に関する賃金表（手当表）しかなかったりと、企業によりその答えはさまざまである。とりわけ役職手当や家族手当の額は整備されていても、賃金表という形がなく、新規卒卒者初任給だけが決められている企業の場合、第三者からは、その企業の内容までもが、あいまいと判断されがちである。

例えば、「毎年の昇給は相場を見ながら横並びで決めている」という企業に至っては、賃金の決定が社員にとって不安材料になり、決してよいことではない。賃金は、働いている社員にとって生活の糧である。その大事な賃金決定のよりどころとなる賃金表がないというのは、「この会社は、社員の将来の賃金を保障するだけの経営をしていない」「入社1年目の賃金は決まっているが、将来のことは分からない」といっていることと同じことなのである。特に、賃金決定の文字どおり「基本」となる基本給の

[資料1] DK(動的・階層)モデルへの変化

区分	1945年～1960年～ 生活給→年功給→ 1975年～ 職能給→(TMモデル)	1990年～ 動態的・職務職能(業績) 階層給(DKモデル)
キーワード	製造業主導 水準向上 終身雇用 査定 ブルーカラー 集団主義	流通・サービス業主導 公正配分 雇用の多様化 人材育成 ホワイトカラー 個人主義
	TMモデルの時代	DKモデルの時代へ

賃金表がない企業は事態がさらに深刻である。

本教室では、賃金表の代名詞とさえいえる基本給の賃金表について説明をする。なぜなら、基準内賃金、いわゆる月給の8割以上を占める基本給の賃金表は、諸手当の賃金表より重要であるからだ。

2. 基本給のタイプはいろいろある

基本給は、構成要素の「数」から①単一型、②併存型に分類される。①の単一型は、一つの決定要素で構成されている基本給である。職務の相対的価値で決定する「職務給」や職務遂行能力で決定する「職能給」が代表的なものである。最近では、職務職能給や職務業績給なども加わり、「賃金表の数が一つ」のものを指すといった方が分かりやすいであろう。

②の併存型は、二つ以上の異なった要素で構成された基本給である。この場合、賃金表も複数必要となる。併存型の典型的なタイプが、第二次世界大戦後に「電産型」という名称で戦後の一時期を風靡した生活給体系である。幾つもの要素で構成されているため「総合決定給」とか「どんぶり勘定給」などといわれるものもあるが、それなりに戦後の日本で普及した代表的な基本給のタイプである。

また、基本給は、賃金決定の構成要素の「内容」から①仕事給、②属人給に分類できる。仕事給は仕事に関した要素で決定するもの。一方、属人給は仕事を遂行する社員が保有する属性(銘柄)で決定するものを指す。労働省の「賃金労働時間制度等総合調査」で使用している賃金体系の分類では、この分類方法を使用している。

【キーワード】

- 基本給(本給)表=賃金表デザインは、この基本給表を作成することが目的となる。
- DKモデル (Dynamic Kaisei Model) = 環境変化に適応するようデザインされた動態的・階層構造(絶対額表示)の本給(時給、日給、月給、年俸など)の体系、仕組み。
- TMモデル (Tu-Miagi Model) = 前年の本給額(初任給)に、毎年の昇給額を積み上げる構造の本給体系。
- 企業ビジョン=経営者が描く自社の将来像。企業の今後の方向性やそのために必要とする人材像の基本となる。賃金表デザインの基本思想。

3. これからは単一型のDKモデル賃金[資料2]

労働省の調査は、どちらかというとき後者の賃金決定時の要素に着目した調査である。しかし、これからは、これだけでは十分な分類とはいえない。時間の経過とともに、「どのように昇(降)給させるか」といった視点も、これからの時代は、より重要となってくる。つまり、「昇降給メカニズム」に着目した分類も必要なのである。

筆者は、昇降給のメカニズムについては大きく、①積み上げ型(TMモデル)、②階層型(DKモデル)という分類が可能ではないかと考えている。

①の積み上げ型(TMモデル)は、基本的には前年の基本給に、その年の昇給額を毎年、文字どおり積み上げて運用するように設計された基本給のことである。従来の年齢給、勤続給や多くの併存型職能給がこれに属する。

付加価値を把握しよう



赤津雅彦…あかつ・まさひこ…賃金システム研究所長

1. 自社の業界水準を知り「適正水準」を探る

賃金がお金である以上、その出所を把握することが賃金表デザインの前提となる。賃金は、給与所得者である社員にとっては毎月の収入源である。企業に勤める社員に支払われる給与が、企業の「稼ぎ」である「付加価値」から支払われているという事実を忘れてはならない。民間企業は、売り上げを得るために顧客満足を増進するサービスや製品開発を行い、それを買ってもらわなければ、この「稼ぎ」は得られないのだ。

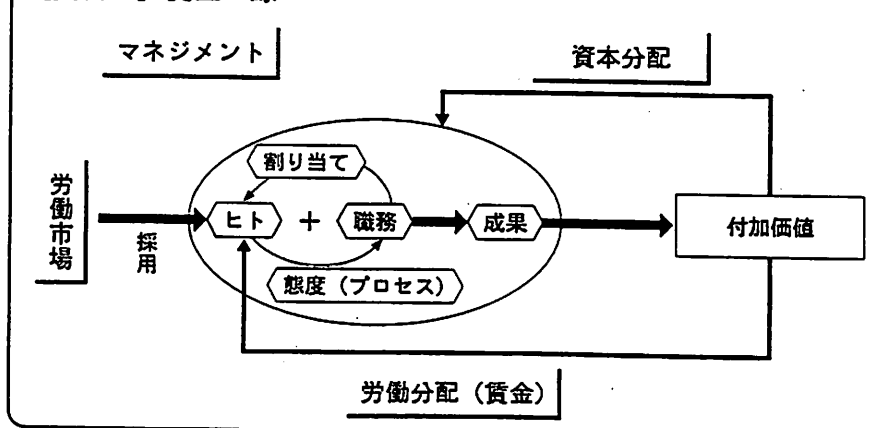
さて、この付加価値は1会計年度を基準に、売り上げから外部購入費や直接材料費等を引いた残りとして表される。製造業の場合、『中小企業の経営指標』（中小企業庁編）では、「加工高」として同業他社の黒字企業の平均値を知ることが可能である。付加価値には、売り上げから外部購入費等を差し引いて算出する方法（控除法）と、金融費用や経常利益、人件費など付加価値を構成する勘定科目のみを加算して算出する方法（加算法）とがある。また、減価償却

費を含む場合を「粗」付加価値、そうでない場合を単に、付加価値と区別する場合もあるので、統計値を貴社の実績と比較する場合には、同じ前提の付加価値で比較しなくてはならない。なお、自社の現状を知るには、財務諸表のうち損益計算書を基に付加価値を算出できる。

2. 賃金は付加価値から生まれる[資料1]

付加価値は、企業の資本へあるいは労働へと分配される。賃金は、付加価値の労働分配の一部である。この付加価値は、企業の存在理由ともいべき各「職務」の遂行結果としての「成果」の集まりということができる。企業は、企業が行おうとする事業開発を実現するために職務を必要とし、その職務を遂行できる「人材（ヒト）」を「労働市場」から採用する。経営層は、このヒトに職務を割り当て、その職務を割り当てられた社員は、持っている能力を十分に発揮して職務を遂行する。その結果が、「1人当たりの付加価値」となり、それから賃金が払

[資料1] 賃金の源



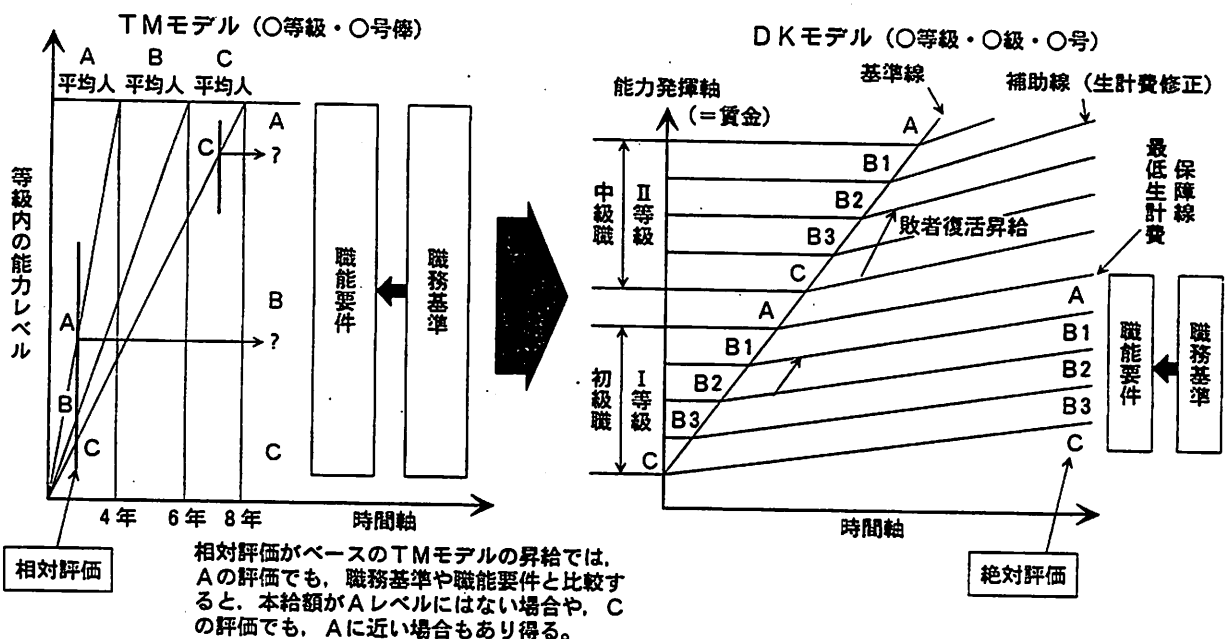
一方、②の階層型は、賃金を絶対額でとらえ、結果として増えたり（昇給）、減ったり（降給）が可能のように設計された基本給をいう。本教室で紹介する「DKモデル」がこれに属する。

これまでの賃金制度改革事例をみると、とりわけヒト・モノ・カネの激変時代の条件に「適応」させた改革が成功している。その中核となる基本給の賃金表設計は、これらの時代の要求

にマッチしたものである必要性がある。つまり、社員の納得性、賃金制度の運用、そして企業の活性化でも、単一型・仕事給・階層型、しかも絶対評価が使える賃金表（DKモデル）が必要となってくる[資料2]。

次回からは、いよいよ具体的な作成作業に入ることとする。

〔資料2〕 昇給額から絶対額(高さ)重視の賃金表へ



〔編集部から〕

本号から「基礎から学ぶ賃金表」が5回連載予定で始まります。

社員の賃金を決めるときのよりどころとなる賃金表について、その基礎知識から賃金表の作成方法・運用までを図表を多く取り入れて分かりやすく解説することをねらいとしています。

右肩上がりの成長が期待できない時代のなかで、いかなる賃金政策をとるかが企業経営

にとって緊急の課題となっています。本教室は、賃金表の整備が遅れている企業はもちろん、時代にそぐわなくなった賃金制度の再構築を検討する企業にもヒントを与えてくれる内容です。

執筆者は、労働省「中小企業賃金制度モデル等作成委員会」の委員である賃金システム研究所の所長、赤津雅彦（あかつ・まさひこ）氏です。ご期待ください。

われるのである。

実際に、損益計算書から付加価値を算出してみよう。ここでは、「控除法」を使用する。一般的に、企業の財務諸表は、財務会計上の制度に基づいて作成されている。つまり、税法や商法などの諸法規のルールに沿って、正しい税金を計算するようにはできていても、付加価値を知って、それを賃金マネジメントに生かすようにはできていない。そこで、これをマネジメントに使えるように作り替えなくてはならない。

流通業の場合は、売上高から外部購入費である仕入れ原価を控除した損益計算書上の「売上総利益」がそのまま「付加価値」としてとらえられる。しかし、製造業の場合は、実売上高から製造原価を控除し、それに、直接労務費を加算した額が「付加価値」に相当する。一般的に、製造原価に、直接材料費や外注費以外に、付加価値を構成する製品を製造する際に使用した労務費（賃金）が含まれているからである。各調査の統計値には、その統計で使用した「付加価値」の定義が説明されているので、もう一度、その算出方法を確認することが必要である。

3. 支払い能力を他社と比較する [資料2～4]

統計値を自社のものと比較する場合は、同規模・同業他社のものと比較することが前提である。人員規模が300人までの中小企業は、中小企業庁の『中小企業の経営指標』のみならず、民間の会計事務所が発行する指標の黒字企業の数値との比較が有効であろう。その平均値を100（一応業界水準とされる）としてどのレベルを目指すか、[資料2]のように5段階レベルを設けるとよいであろう。上をみれば切りがないが、ここでは「十分レベル」を平均値の2割増として120%以上を設定することにする。

例えば、業界水準が年間1人当たり800万円だとする。自社の実績が800万円とすると「一応水準に達している」といえるため、賃上げも

【キーワード】

- 付加価値額＝企業の業績を示す重要な指標。人件費（賃金）の源となる。賃金表デザインには、1人当たりの付加価値額（労働生産性）を反映させる必要がある。
- 賃金ポジショニング・マップ＝自社の業界内での位置付け。付加価値生産性や労働分配率などを軸として図にしたもの。
- 適正水準＝賃金表デザインにおける3指標の一つ。企業の支払い能力と賃金相場に適応し、自社の人事戦略に基づいた賃金の絶対額。

業界水準並みに可能である。しかし、自社の実績が600万円だとすると、業界水準に比べ80%未満なので、「努力を要する」ことになり、1人当たりの付加価値を向上させるための工夫を労使で協議する必要がある。賃上げを抑制するなり、賞与を抑制するだけではなく、「高付加価値商品」の開発や、新しい販路の開拓、間接部門のスリム化、OA化など、改善できるすべての項目をリストアップし、これらを「人事評価」の項目にも網羅すべきである。賃金表のデザインにおいても支払い能力の低い企業の場合は、業界水準を基本に作成すべきでない。最初は自社に合った賃金表を作成しておくことが賢明である。

自社の賃金政策を決定する際には、今後のあるべき方向性を把握するうえでマーケティング分野で製品や企業のイメージの把握などによく利用される「ポジショニング・マップ」の活用

【資料2】生産性から見た自社のランキング

評価	基準例	説明
A	120%以上	十分レベル
B 1	110% "	まあ十分
B 2	100 "	水準に達している
B 3	90%未満	やや不十分
C	80% "	努力を要す

が有効である。これは、タテ軸とヨコ軸にそれぞれ比較したい要素を盛り込み、自社のデータをそれぞれに対応した場所にプロットし、自社の位置（ポジション）を配置（マッピング）したものである。これには、タテ・ヨコ（2次元）のみならず、3次元の内容を盛り込むことも可能である。

自社の実績データと業界水準から、[資料3]のデータが得られたとする。これを労働生産性と労働分配率に着目して2次元にマッピングすると、[資料4]のようになる。

[資料4]では、タテ軸とヨコ軸の交点が業界水準を表す。これから判断できることは、自社の位置は労働生産性（1人当たりの付加価値）では業界水準と比較して低く、労働分配率は高いことを示すポジションに位置している。したがって、このままでは財務的には決して好ましい状況ではない。かなりの経営努力を要する。また、付加価値の成長率は水準を下回っている。残念ながらこのポジションに位置する企業が世間並みの水準で賃金表をデザインすると企業の存続にも影響しかねないので、慎重に対処しなくてはいけないことが分かる。

これらは、企業側からみた適正水準の把握である。賃金は、社員にとっては生活の糧であるので、働く側からの適正水準の確認も必要となる。この点については追って詳述することにする。

4.賃金表デザインの指標としての「適正水準」[資料5]

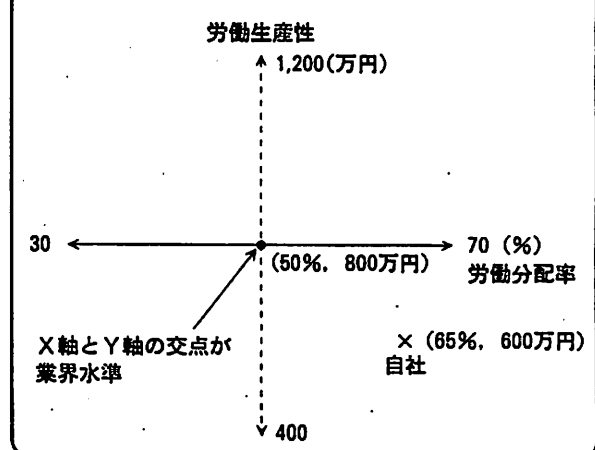
賃金表を作成する際に、ぜひとも確認する必要があるのは、①他社との比較で自社の賃金表の水準が適正かどうかという点と、②自社内での格差が公正かどうかという点の2点である。そして、こうした指標を盛り込んだ賃金表にすることで安定性が生まれる。

同じ地域の同じ産業に属する他社の賃金水準よりも低い賃金表を採用すると、社員の不平不

[資料3] 自社の賃金政策において
第1ステップ

区 分	自社の実績例	業界水準例
1人当たり付加価値 (労働生産性)	600万円	800万円
労働分配率	65%	50%
労働生産性成長率	5%	10%

[資料4] 賃金ポジショニングマップ例



満は増すばかりである。賃金の地場相場はその地域の生計費や物価、あるいは最低賃金といったものを反映する。確認しなければならない賃金相場は、自社の競合関係にある地域、産業の相場である。職務による賃金相場がアメリカのように発達していない日本の企業の場合は、特に新規学卒者の初任給の水準が問われる。

例えば、自社の類似の職務に従事した高校卒の社員が、同窓生の賃金よりもほんのわずかに低くだけでも不平不満のもととなる。そうした意味でも、賃金表を作成するうえでは、どういった水準で採用するか、つまり自社にとっての適正水準の選択が重要になるのである。

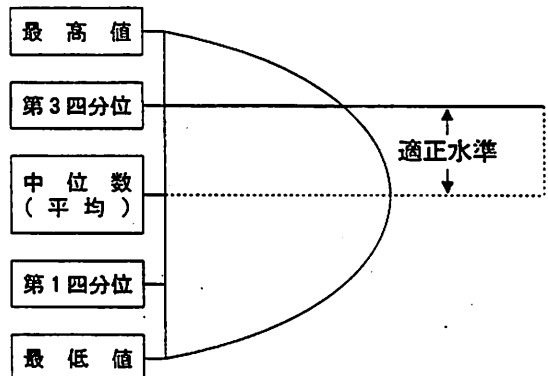
では、この「適正水準」とはいったいどのレベルを指すのであろうか。これは企業の人事戦略により一概にはいえない。しかし、一つの目安としては同業他社の新規学卒者初任給と同額以上が考えられる。統計的には、中位数を用いるのが妥当である。中位数とは、対象となった

新規学卒者初任給のサンプルを低い方から高い方へと一列に並べた場合の真ん中の値のことであり、いわゆる平均とは異なる値である。統計によっては、中位数を表示していないこともあるため平均値で代用することも可能だ。比較感情からすると、この中位数以上は新規学卒者初任給として確保したいものである。できれば、この値よりも高い水準の選択が、よりよい人材の採用の面からは理想的であろう。

筆者は、できれば第3四分位（最低値から4分の3高い値）を目安に新規学卒者初任給を決めるように勧めている。なぜなら、平均や中位数の水準にしたのでは、同業他社に対して競争優位には立てない。特にネームバリューがそれほど高くない企業の場合、第3四分位以上の水準を新規学卒者初任給として採用した場合には、このハンディキャップをある程度は克服できる。もともと新規学卒者初任給は絶対額もあまり高くない。他社より「少しだけ」プラスした値が適正水準なのである[資料5]。

若年層の初任給は戦略的に決定し、その値を賃金表に当てはめるとよい。通常、高校卒1年めの社員は初級職（I等級）を担当するので、この等級に格付ける。次に、初級職（I等級）内のどのレベルに格付けするかも検討しなくてはならない。担当する社員の保有能力や職務の

〔資料5〕 適正水準としての第3四分位数



レベルによっても違ってくるであろう。いずれにしても、こうした新規学卒者初任給相場を賃金表に当てはめることが賃金表作成の第1歩である。このことは短大卒や大学卒、大学院卒も同様である。

「新規学卒者初任給を高くしたら、その後の昇給が高くなり過ぎはしないか？」という質問がよくある。もっともな質問であるが、数年におよぶ運用を実行していくうちに明らかなように、DKモデルでは、原則的には勤続だけでは昇給しないシステムとなっている。職務とその遂行度合いなどの貢献度で賃金の絶対額が決められるので、TMモデルのようにはならないのである。

人事戦略を把握しよう



赤津雅彦…あかつ・まさひこ…賃金システム研究所長

1. 自社に必要な職務を整理した「職務等級定義書」を作成する

企業ビジョンを実現するには自社の存在理由でもある職務が必要となる。そもそも企業をはじめ組織には、その目的があってはじめて存在するものだ。商社は商社なりの、メーカーはメーカーなりの行うべき社会的責任があるはずである。

まず、自社の将来ビジョンに基づいて、すでに社内存在する、あるいはこれから必要とされる種々の職務の質に着目して等級を何段階の階層に分けるかを検討する。すでに等級制度を導入している企業は、その等級を参考にしてもよいが、改善しなければいけない問題がある。それは、等級数がどうしても多くなるという年功的な運用をしてきた企業に起こりがちな現象である。この際、「我が社にとって何等級構成が適正か」ということをもう一度検討してはどうだろうか。筆者が過去にこの等級数と日本企業の実態について、「職能資格制度」を導入した200社ばかりの企業を対象に調査分析した結果、企業の等級の数は、企業規模（従業員数、年商、資本金額）と比例していた。規模の大きな企業ほど等級数も多いのがこれまでの現状である。最近では規模の大きい企業でも職能等級を廃止し、頭在能力重視の職務等級を採用することで等級数も比較的少ない企業も出てきている。自社の等級数は幾つが適正か、もう一度検討する必要がある。

2. 担当する職務の「質」を等級で分類する

社内のさまざまな職務を担当する職務の「質」に着目して分類する方法がある。一般社員の層は、初級(I)・中級(Ⅱ)・上級(Ⅲ)と3段階とする。

さらに、その上の階層を分かりやすくするために職制によって区分すると、監督職の係長(Ⅳ)、管理職の課長(Ⅴ)、さらに上級管理職あるいは経営職の部長(Ⅵ)、それに役員兼務の部長(Ⅶ)となり、全部で7等級は必要となる。この例ではⅠ～Ⅳ等級が一般社員、Ⅴ～Ⅶが管理職となる。小規模の企業（社員数で300人まで）ではこれだけの階層で十分であろう。Ⅴ等級以上では、今後はいわゆる「年俸制」の対象にもなりうるが、Ⅳ等級以下では、今後もしばらくはある程度、年功的な運用が行われる層と位置付けられる。

企業によっては、Ⅳ等級が課長クラスとなり、全部で6等級構成で十分な場合もある。もっとも、これらは職制（ピラミッド型組織のラインの長）を基準に等級を分けたが、これからは部下を持たない高度専門職もこれらの等級資格を保持することになるので、むしろこれからの企業はそのほうを必要としている。70年代までの多くの企業では、職制中心の昇給が行われてきた。「役職に就かないと給料が上がらない」という考えである。しかし、日本も先進国の仲間入りを果たしたからには、高度専門職の養成が一番に考えられるべきである。ピラミッド型の経営組織の場合は、「部課長制」を基にしたラインの長も必要であろう。しかし、組織の在り

方の変化とともに、こうした常識も過去のものとなりつつある。

3. 各等級の1級はビギナー (新米)社員[資料]

I等級(初級職)は、15歳の新規学卒者でもすぐに担当できるレベルの仕事である。II等級(中級職)は、高校卒2年位(20歳)の者が担当できる質の仕事で、III等級(上級職)は、高校卒なら入社7年、大学卒なら3年(25歳)の者が担当できる位の目安の仕事といえる。特別優秀者は、II等級以上を4年の滞留で上位等級へ昇格するが、基準として一つの等級内を1から5へ向かって毎年1ランクずつ昇給(級昇給)し、5年で昇格ということで設計したのが[資料]の等級定義書例である。この滞留年数は、あくまで目安なので、運用の段階では滞留年数にこだわる必要はない。今後は昇格に際して、年齢や勤続の条件を撤廃する方が实际的である。

また、等級の定義のなかに昇格のための能力要件の目安となる公的資格を当てはめ、これらを目標として能力開発を促進することも、今後は要求されるであろう。また、このことは高度専門職のプロ意識を喚起するためにも有効である。

等級定義書例のなかにある「参考年齢」は、あくまで年齢基準の賃金相場を使用したための設計段階の数値であって、職務価値の相場が一般化すれば必要のない項目である。

4. 各等級の最低保障値 と公正配分

[1]政策基準線の決定

上級職から上(IV等級以上)の水準について

【キーワード】

- 政策基準線(POLICY LINE)=人事戦略を反映した基本給の絶対額を結んだ線。
- 等級定義書=企業ビジョンを実現するために必要とされる社員の担当職務を質(経営戦略的重要性、役割、責任の度合い、業務遂行の困難性、複雑性など)により分類し、担当職務を数字で表現したもの。等級(グレード)内はさらに、級(サブグレード)に分けられる。
- 等級=社員が担当する職務の質。I(見習いの仕事)~VII(重役の仕事)など数字で表示する。
- 級=担当した職務の遂行度合い、成果、業績などのランキング。1(初歩)~5(ベテラン)などの数字で表示する。
- 最低賃金=地域、産業別に、①労働者の生計費、②類似の労働者の賃金、③事業の賃金支払い能力を考慮して定められた法律上の最低賃金。賃金表デザインにおいては、従来の「年齢給」のように下方硬直性がある。通常、この額を上回るように、「DKモデル」のI等級(初級職)・1級(初歩レベル)の最低保障額が決められる。
- 年齢基準の賃金相場=日本の賃金統計の習慣で、年齢別に集計した賃金調査資料。賃金表デザインにおいては、これを職務基準(各等級の初級値)に変換する作業を行うことで、政策的な賃金額が決められる。

は、その多くを企業の政策に依存する。実際、賃金相場をみても30歳当たりまでは中位数の近くにサンプル企業の値が集中しているが、それ以上の年齢になると企業によってまちまちである。このことは、初級職では社員の賃金格差がそれほど大きくないが、上位等級になるに従っ

[資料] 等級定義書例

等級	定義と要件	級	参考年齢	資格	職制
I	細部的な指示または定められた手続きにしたがって、補助見習的な仕事、あるいは定型的繰り返しの日常業務を行う能力を有し、その職務を遂行する者	1	15歳 ～ 60歳	初級職	
		2			
		3			
		4			
		5			
II	(イ)事務・管理・技能・技術等各部門において、一応、担当可能な知識と経験に基づいて、具体的な指示を受けて仕事を行う能力を有し、その職務を遂行する者 (ロ)定められた手続きに従って、日常の事務もしくは技術的な作業または単純繰り返しの作業の指導あるいは技術的な補助業務を行う能力を有し、その職務を遂行する者	1	20歳 ～ 60歳	中級職	
		2			
		3			
		4			
		5			
III	(イ)事務・管理・技術等、各部門において、業務処理の方針ならびに手続きの要点について指示を受け、自己の創意と判断に基づいて、計画・調整・対人折衝もしくは比較的複雑な日常業務を単独または補助者を指導しながら行う能力を有し、その職務を遂行する者 (ロ)比較的単純機械的な作業部門にあって、相当数の部下を監督して、技術的・管理的な調整を行いながら上級監督者を補佐する能力を有し、その職務を遂行する者	1	35歳 (24) ～ 60歳	上級職	主任
		2			
		3			
		4			
		5			
IV	(イ)一般的な監督の下に、一定範囲の業務について具体的な処理計画を立て、技術的な立場から割り当てられた範囲の部下を指導監督しつつ、日常の業務遂行にあたる能力を有し、その職務を遂行する者 (ロ)きわめて高度な技術的業務を担当して、単独もしくは数名の補助者を指導しながら、特定業務もしくは特定分野の仕事を行う能力を有し、その職務を遂行する者	1	30歳 (28) ～ 60歳	主技師 補補	係長
		2			
		3			
		4			
		5			
V	(イ)一般管理的な監督の下に、能率的に組織された課もしくはこれに相当する単位組織の長として、所管業務を担当し政策的な事項については指示を受けるが、日常業務については自主的に自己の判断に基づいて部下を指導監督しつつ実施運営に当たり、事務的技術的な面において実質上の責任を有する能力を有し、その職務を遂行する者 (ロ)部のスタッフとして、きわめて高度な技術的事項を担当して処理する能力を有し、その職務を遂行する者	1	35歳 (32) ～ 60歳	主技師	課長
		2			
		3			
		4			
		5			
VI	(イ)会社運営の基本的方針に基づいて、部もしくはこれに相当する包括的な独立分野の業務運営を担当する能力を有し、その職務を遂行する者 (ロ)技術的経営的なスタッフとして、直接経営幹部を補佐し、会社運営の基本的方針の策定に参画する能力を有し、その職務を遂行する者	1	40歳 (36) ～ 60歳	主任技師	部長
		2			
		3			
		4			
		5			
VII	(イ)組織運営全般に対する広範かつ高度の見識をそなえ、会社の基本的政策に基づき高度の統率力および指導力を必要とする業務または最高経営戦略の企画立案に参画し得る能力を有し、その業務を遂行する者 (ロ)幾つかのきわめて高度な専門領域にわたる調査・研究・企画案調整を行い、最高経営層の意思決定に助言補佐し得る能力を有し、その業務を遂行する者	1	45歳 (40) ～ 60歳	参技師 与長	役員部長
		2			
		3			
		4			
		5			

- [注] 1. 定義の(ロ)は、専門職のレベル。部下持ちでなく、仕入れや販売、企画、管理および技術的なスペシャリストがこれらの定義に当てはまる。
2. 参考年齢はあくまで年功を加味した運用の目安としての年齢。() は、特別昇給者がこの等級に達する年齢。

て格差が大きくなることを意味している。職務ごとの市場価格が入手できる環境にある海外の企業においても上位等級賃金の基準線は、その多くを企業にゆだねており、これがその企業の独自性を物語っている。いわゆる「政策基準線」(POLICY LINE)は、企業の人事戦略を反映したものである。そして、市場価格をその基準線上に格付けするのか、基準線より下で格付けするのかといったことも工夫を要する領域である。日本では、まだこうしたことが十分に行える条件が整っていない。そこで、年齢による相場値(日本で入手できる賃金相場のほとんどが年齢基準)を自社の等級の初級値に変換して利用する方が、多くの日本企業にとっては、实际的であろう。

[2]基準値の選択

次に、自社の支払い能力を加味して基準値を選択する。「課長なら月に〇〇円は払ってもよい」といった、ある種の「勘」による暫定値も軽視できない。なぜなら、賃金表を作成するということは、経営者の漠然とした思いを文言化し、説明できるようにすることにほかならないからだ。経営者は、多くの場合、「自社のこの仕事に対して、これくらいなら払える」といった腹積もりがあるはずで、これが担当職務による賃金格差、つまり公正配分の原則へとつながっていく。

5. 等級内での公正配分

各担当職務レベルの最低保障額(等級の初級・初号値)が決まれば、次はそれを結ぶ賃金を決めなくてはならない。通常は、担当したてはその職務に関しては「初歩」である。「1人で担当する」レベルや「その等級のことは後輩に教えることもできる」段階とは異なるので、賃金

面でもこのことを反映させることが必要になってくる。つまり、同じレベルの職務(これを「等級」と呼ぶ)を担当しても社員によって成果あるいは業績(この部分を「級」と呼ぶ)は異なる。この成果は、新しい人事評価システムと連携させるものが必要となる。この部分が付加されることで公正配分が実現され、社員の納得性が増すことになる。

適正水準と公正配分、そして何より自社の政策を盛り込んだ賃金表を作成し、新しいルールを構築することで、社員の企業への信頼感が増すことになる。この賃金表が、「我が社の賃金は成り行きで決めているのではない」というメッセージとなるのだ。

6. 自社賃金の現状把握から公正配分のための準備をする

賃金の現状分析の手法として、従来から「プロット図」が用いられてきた。日本では、タテ(Y)軸に基準内賃金(月例基本給と諸手当の合計額)、ヨコ(X)軸は調査時点での対象社員の年齢とするものが多い。しかし、これは日本で入手できる多くの統計資料が年齢基準であったため、もともと年齢基準で賃金を決めない外国では、ヨコ(X)軸が職務価値(等級・級)となる。ここでは、従来の方法を用いるが、プロットするマーカーには、等級が分かるように、以下の手順で作成する。

職能等級制度(職能資格制度)を使用している企業では、その等級をこうした制度がない場合、[資料]の等級定義書を参考にして暫定的な格付け(仮格付け)を用いて、社員を等級ごとに分類する。

担当職務(等級)に着目した

プロット図の作成手順

- ①直近の賃上げ後の月例賃金一覧表をその内容(本給や諸手当)とともに、1人1行で作成する
- ②職務基準の銘柄を暫定的に決める(I等級～VII等級)
- ③暫定本給を算出する
- ④仮格付けした等級ごとに分類する
- ⑤ヨコ(X)軸に実年齢、タテ(Y)軸を本給額とする
- ⑥等級ごとにマーカー(しるし)を決め、それをプロットする

7. 暫定本給を求める

物価手当、基本手当等、明らかに退職金の算出の基準額を圧縮する目的の手当を設けている企業がある。第2基本給などもこれに属する。退職金のための算定基礎額を、基本給とは分離する方法(別テーブル方式)や、退職金制度そのものを見直す(ポイント方式や前払い方式)方法がある。詳細は別の機会に譲るが、この際、本当に必要な手当のみを限定して存続させ、残りは「暫定本給」に統合することを勧める。

では、自社にとって必要な手当とはどんな手当であろうか。本来、手当は、基本給のみでは

不十分といえる部分を補完するものである。理想は、月例給の大部分を基本給のみで構成するのが運用のうえでは分かりやすい。諸外国の賃金モデルは、基本給のみの場合が多く、日本のように複雑多岐にわたる手当を支給している例はまれである。今後は、日本の月例給も基本給のみに統合されていくことになるとと思われる。しかし、しばらくは生活関連の手当(地域手当や家族手当など)や管理職に対する残業手当相当、あるいは部下の指導にかかわる手当(管理職手当や役付手当など)は、支給せざるを得ないであろう。

別の言い方をすると、こうした必要な手当以外は、基本給へ統合すべしということである。また、新しい賃金制度への移行時には、今まで支給していた月例額は保障しなくてはならない。年齢給や勤続給があった場合は、名目はともかく、支給してきた額を新しい基本給で保障して「現給移行」すべきである。

従来の月例給の内容を整理して、 「暫定本給」を算出する例

$$\text{暫定本給} = \text{月例合計額} - (\text{等級手当} + \text{役付手当} + \text{家族手当} + \text{地域手当})$$

こうしてできた社員の各人の「暫定本給」をXYグラフにプロットする。これが、自社の基本給の支給の現状を表している。

次回は、賃金表を作る手順を説明しよう。

賃金表を作ってみよう



赤津雅彦…あかつまさひこ…賃金システム研究所長

1. 初級値と級差を算出する

[資料1～2]

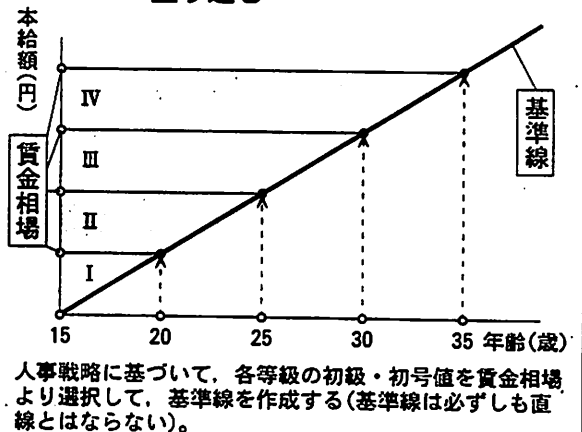
等級構成を決めたら、地場相場を参考にして本給体系に反映させる段階に入る。日本では、欧米のような職種別で横断的な賃金相場がまだ十分には発達していない。製造業あるいは非製造業といった大くくりの区分のなかで、しかも年齢別の賃金相場を参考にせざるを得ないのが現状である。流通業・事務職・高校卒の賃金相場であれば、非製造業の事務職の（しかも男子の）18歳の相場から自社の政策に合った値を選定する。15歳、20歳、25歳、30歳……の賃金相場も同様に自社の人事戦略に基づいた相場の額を選択し、各等級の最低保障額（1級1号）に当てはめる[資料1]。

例えば、I等級の初級値（I等級-1級-1号）は15歳なので、選択された15歳の賃金相場から自社にとっての適正水準をここに当てはめる。

[参考] 賃金表のイメージ

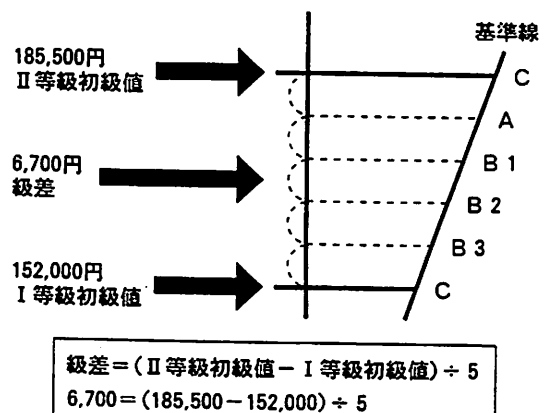
級号	1	2	3
1	初級初号値	級差	初級初号値
2	号差	号昇給	
3		級昇給	
4	貢献度が向上しない場合に実施	貢献度が1ランクアップして、上位階層へ格付ける場合に実施	
5			
6			
7			

[資料1] 労働市場の要素を基準線に盛り込む



II等級の初級値（II等級-1級-1号）は20歳の賃金相場を表す。III等級の初級値（III等級-1級-1号）は25歳である。これらの等級間の格差が五つの級差分あるので、I等級の級差は（II等級の初級値－I等級の初級値）÷5で算出される。同様にII等級の級差は（III等級の初級値－II等級の初級値）÷5である。III等級以上も同様に計算すれば級差が算出できる[資料2]。

[資料2] 級差の算出例



2. 各等級に支払う 最低保障額と市場価格から 政策的な絶対値を選定する

初級職（Ⅰ等級）の初級初号値を決める場合に留意する点は、他に手当が付かないその値が「最低賃金以上かどうか」ということである。最低賃金は、地域、産業別の労働者の生計費や賃金等をもとに毎年発表されている。ただ、現在のところ時給と日給しか入手できない（水準は、地域別最賃・本誌第3368号－98.10. 2. 産業別最賃・本誌第3346号－98. 4.10参照）。そこで、月給の本給体系をデザインする際は、日額をその月の労働日数に乗じるなどして、月給の最低保障額を設定しなくてはならない。例えば、該当する日額が5000円で月の労働日数が22日の企業の場合は、11万円（5000円×22日）が最低保障額となる。この額を保障することで、従来の「年齢給」分は確保できたことになる。当然のことだが、その地域、産業別の中学卒者新規学卒初任給（月給）もこの値以上になっている。

社員が他社の賃金と自社の賃金を比較する際に関心があるのが、「新規学卒初任給」である。これから入社しようとする者はもちろんのこと、募集に際して社外に漏れる唯一の賃金情報といえる。極端なことをいえば、新規学卒者初任給いかんで企業を判断される場合さえあるわけだから、この相場値は重視すべきである。前述したように、できれば相場値よりいくらかは高い値で自社の新規学卒者初任給を設定することが理想である。この値は自社の政策に依存するものである。ただ、相場値は年齢基準で調査される場合が多いので、企業内でもまた企業間でも社員間の格差が広がる30歳以降の値は、そのまま自社の基準値とするのは避けたほうがよいで

【キーワード】

- 初級初号値＝賃金表作成ではこの値（絶対額）を各等級の最低保障値とする。通常、各等級の1級1号の値。この値を線で結ぶと自社の「政策基準線」が出来上がる。
- 級差＝等級内での貢献度が1ランク向上し、上位の階層に格付けされた際に昇給する額。当該等級の初級初号値と上位等級の初級初号値を級数で割った値。
- 標準生計費＝人事院勧告の参考資料として発表される、毎年4月現在の1カ月の「標準」の生活を行うための地域別、世帯人員数別生計費。賃金表デザインにおいて、この要素をどの程度盛り込むかは、企業の人事戦略による。
- 号差＝貢献度が向上しない社員に対しての救済昇給の額。DKモデルの年齢給運用（号昇給）で使用する。

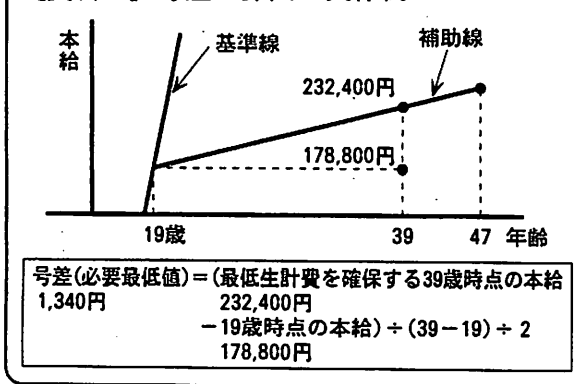
あろう。また、相場値は基準内の月例賃金で、諸手当を含んだ値である。この点も考慮しなくてはならない。

3. 号差を算出する

〔資料3〕

能力開発が期待どおりに実施できず、企業に対する貢献度も上がらず、したがって、上の階層への昇給が行われなかった者への救済策として、社員の生計費の上昇をカバーする昇給（これを「号昇給」と呼ぶ）が行われる。この昇給額を決定するのが号差である。従来は、生計費が上昇するとされる47歳ぐらまでは、原則として年当たり2号分の昇給を保障するケースが多かったようだ。これは年齢給をよしとする考え

[資料3] 号差の算出の具体例



方である。

では、実際には、この号差をどのくらいに設定すればよいであろうか。生計費の保障では、最低生計費（標準生計費の8割）を確保することが、一つの目安となる。そこで、実際の中途採用者の賃金相場や標準生計費の数値を参考にこの値を決める。ヒトの生計費はさまざまだが、一応「標準」とされる標準生計費の8割が納得される値であろう。問題は、標準生計費が世帯の構成人員数を基準としていることである。そこで、これを賃金決定のデータとして使えるようにするためには年齢に置き換えなくてはならない。そこで、労働省の「賃金構造基本統計調査」によると、男子で中途採用者の経験1年未満の賃金相場がピークとなる39歳という時点に着目する。女子では、25歳でピークを迎えるが、ここでは、より高い賃金である男子の相場を使用する。さて、男子の39歳というと、一般的（あくまでここでは一般的）には、結婚して子供が2人いると仮定できる。そこで、標準生計費の4人世帯の金額が当てはまる。その金額の8割以上の賃金（手当も含めた月例給）が、この39歳時点で確保されていれば、一応、最低生計費の保障はなされたといえる。

次に、この39歳の社員の能力をどの程度に仮定すればよいのであろうか。先ほどの等級構成

からみると、高校卒（18歳）は、I等級のB1のレベル、つまり4級であった。もしも、高校卒と同じレベルであれば、この社員のレベルもB1であるが、果たして社会経験も豊富な39歳の者が18歳の者と同じで納得するだろうか。最初は、高校卒のレベルの能力でも、3カ月や半年の試用期間が過ぎると、少なくとももう一つ上のAレベルの能力があるのではないだろうか。そこで、能力的には、I等級のAであるとする。と、このレベルの基準年齢は、高校卒1年の19歳である。そこで、39歳とこの19歳の本給額の差を年齢差で割り、さらに年当たりのピッチである2で割る（年当たり2号分の昇給を保障するため）とI等級の号差が算出される[資料3]。II等級以上もI等級と同じ号差でもいいわけだが、100～200円高く設定することもできる。重要なのは、39歳でI等級の5級の社員の賃金が、手当込みで最低生計費以上になるように号差を決定するということである。そこで、I等級の号差を最低値として、II等級以上はバランスからして、I等級よりも高くしたわけである。

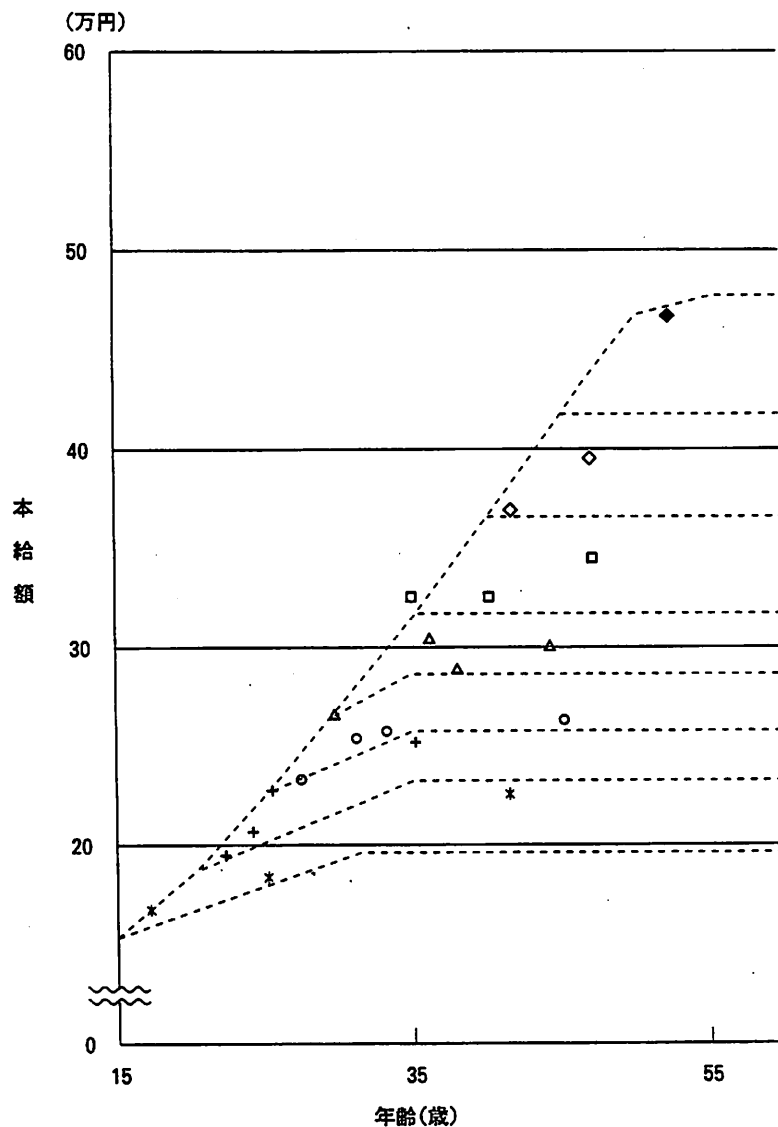
4. 本給体系案のシミュレーション

[資料4～5]

各等級ごとの最低保障額、つまり初級初号値や級差、号差が決まると、本給体系のラフデザインが出来上がる。[資料4]のように、自社の現状や今後の経営ビジョンに合わせた体系をシミュレーションして、幾つかの体系を自社の実態に重ねて、無理なく移行できる体系を選択する。その結果を賃金表（本給月額表）という形にするのである[資料5]。

DKモデルの賃金表は、基本的には単一型な

[資料4] 暫定本給プロットとDKモデルデザイン



ので、[資料5]の表のみで作成が完了する。従来の併存型職能給などの併存型の本給体系と比較しても、大変シンプルな構造なのが見えるだろう。級差や号差の等差数列になっているので、実際に表を作成する際は、パソコンの表計算ソフトを活用するとよい。こうして賃金表が出来上がった。

従来から複雑な賃金表の作成に取り組んできた読者には、「なんだこれだけか」といった感想を持たれるのも無理はないが、これだけなのである。

さて、今回はこの賃金表の運用方法を確認し、最終回としたい。

【資料 5】DKモデルの賃金表例(Ⅰ～Ⅳ等級)
労政商事 等級定義・賃金表例

(98年4月水準)

Ⅰ等級本給月額表					Ⅱ等級本給月額表					Ⅲ等級本給月額表					Ⅳ等級本給月額表															
級差：6,700円 号差：1,340円					級差：7,700円 号差：1,540円					級差：8,700円 号差：1,740円					級差：9,500円 号差：1,900円															
級	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
号	C	B3	B2	B1	A	C	B3	B2	B1	A	C	B3	B2	B1	A	C	B3	B2	B1	A	C	B3	B2	B1	A					
1	152,000	158,700	165,400	172,100	178,800	185,500	193,200	200,900	208,600	216,300	224,000	232,700	241,400	250,100	258,800	267,500	277,000	286,500	296,000	305,500	267,500	277,000	286,500	296,000	305,500					
2	153,340	160,040	166,740	173,440	180,140	187,040	194,740	202,440	210,140	217,840	225,740	234,440	243,140	251,840	260,540	269,400	278,900	288,400	297,900	307,400	269,400	278,900	288,400	297,900	307,400					
3	154,680	161,380	168,080	174,780	181,480	188,580	196,280	203,980	211,680	219,380	227,480	236,180	244,880	253,580	262,280	271,300	280,800	290,300	299,800	309,300	271,300	280,800	290,300	299,800	309,300					
4	156,020	162,720	169,420	176,120	182,820	190,120	197,820	205,520	213,220	220,920	229,220	237,920	246,620	255,320	264,020	273,200	282,700	292,200	301,700	311,200	273,200	282,700	292,200	301,700	311,200					
5	157,360	164,060	170,760	177,460	184,160	191,660	199,360	207,060	214,760	222,460	230,960	239,660	248,360	257,060	265,760	275,100	284,600	294,100	303,600	313,100	275,100	284,600	294,100	303,600	313,100					
21	178,800	185,500	192,200	198,900	205,600	216,300	224,000	231,700	239,400	247,100	258,800	267,500	276,200	284,900	293,600	305,500	315,000	324,500	334,000	343,500	305,500	315,000	324,500	334,000	343,500					
22	180,140	186,840	193,540	200,240	206,940	217,840	225,540	233,240	240,940	248,640	260,540	269,240	277,940	286,640	295,340	307,400	316,900	326,400	335,900	345,400	307,400	316,900	326,400	335,900	345,400					
23	181,480	188,180	194,880	201,580	208,280	219,380	227,080	234,780	242,480	250,180	262,280	270,980	279,680	288,380	297,080	309,300	318,800	328,300	337,800	347,300	309,300	318,800	328,300	337,800	347,300					
24	182,820	189,520	196,220	202,920	209,620	220,920	228,620	236,320	244,020	251,720	264,020	272,720	281,420	290,120	298,820	311,200	320,700	330,200	339,700	349,200	311,200	320,700	330,200	339,700	349,200					
25	184,160	190,860	197,560	204,260	210,960	222,460	230,160	237,860	245,560	253,260	265,760	274,460	283,160	291,860	300,560	313,100	322,600	332,100	341,600	351,100	313,100	322,600	332,100	341,600	351,100					
参考年齢	15～60歳					20～60歳					25～60歳					30～60歳														
基準滞留年数	5年					5年					5年					5年					5年					5年				
特別昇給者滞留年数						4年					4年					4年					4年					4年				
基準年齢	15歳					20歳					24歳					28歳														
資格	初級					中級					上級					主事補・技師補														
該当職制											←主 任→					←主 任→					←主 任→					←主 任→				
定義	●見習い・パートの仕事 ●定型業務を上司の指示のもとに遂行する					●定型業務を自立して遂行する					●単位業務の第一人者として業務遂行する					●いくつかの単位職務を束ねる ●課の運営スタッフ的な仕事														

運用ルールを確認しよう



赤津雅彦…あかつ・まさひこ…賃金システム研究所長

1. DKモデル賃金を生かす
「絶対評価」[資料1]

70年代までの賃金表の多くは、社員の年齢や勤続といった年功をベースに運用をする仕組みになっていた。年齢給や勤続給の属人給は言うに及ばず、仕事給であるはずの職能給も運用面

では年功給となっている場合が多かったのも、その仕組みによる。つまり、「いくら上げるか」を主眼とした仕組みの賃金表では、時間の経過が賃金決定のモノサシとならざるを得ない。このいくら昇給させるかといった仕組みには、社員同士を比較して昇給額に差をつけ、長期雇用を前提に格差をつける方法、つまり「相対評価」による人事評価方式が有効であった。その時代

[資料1] 絶対評価と相対評価との比較

着眼点	絶 対 評 価	相 対 評 価
定 義	目標との競争	ヒトとヒトとの競争
納 得 性	職務基準や職能基準にリンクした評価であり、評価者は評価しやすいし、被評価者にも納得されやすい	職務基準や職能基準とは直結せず、基準がないから、評価しにくく納得性に乏しい
企業業績との連携	評価基準を企業業績に関連づけることが可能	評価結果と企業業績とは、関連性が薄い
やる気づくり	チャレンジの目標が明確なので、やる気を引き出すことが可能となり、業績向上に役立つ	チャレンジ目標があいまいなので、やる気に結び付きにくく、業績向上に役立ちにくい
人材育成性	各人の弱点や強化ポイントが明確になり、能力開発の目標ができ、敗者復活に結び付けられる	ヒトとヒトとを比べるので、ライバルをけ落とすことはできても、企業の人材開発の手段には、なりにくい
チームワーク性	チームが協力して基準を満たすようにできるので、和を壊さない	各人の能力がどんなに向上しても、SABCDに分かれるから、敵対関係が生じやすくなり、無限競争を引き起こす
構築上の簡便性	正規分布を考える必要がない	基準がないので、正規分布を使い、SABCDのパーセントを決める必要がある
	評価要素や基準は、企業や職場の実態に合ったものを作る必要がある	評価項目の具体性は、必ずしも必要でない
	職務等級別、評価項目別に、重要度に応じてウェイト付けが必要	評価項目ごとのウェイト付けは、特に必要でない
運用上の簡便性	B以上の基準を満たせば、Cは、なくともよい	被評価者をSABCDに分ける必要がある
	被評価者は1人でも、評価可能	評価項目の着眼点を決められても、基準が一定しないので、被評価者1人では、評価できない
	評価結果の調整が必要ときでも、基準に照らして行うから比較的容易	対人比較となるから、基準がないので、調整が難航しがちとなる

は、現代のように企業もそれほど他社との「差別化戦略」を意識することなく、提供すべき製品やサービスも先輩の欧米諸国の「ものまね」を上手に行うことでこと足りた時代であった。おのずと社員にもこのことが要求され、何事もそつなくこなすことのできるジェネラリストや「平均人」が求められていた。先輩の先進国が作った道（具体的には自動車や家電製品といった消費財）がすでにあったのだから、こうした人材を抱えた企業はそこそこの発展をなし得た。

ところが、日本も70年代後半ごろから先進国の仲間入りを果たし、国際競争にさらされる状況になった。日本企業は新たに道を作る立場になり、従来の「平均人」ではこの役割を果たすことができなくなった。他国や他社にできない製品やサービスを開発できる企業のみが生き残る、という状況になったわけである。つまり、企業は「異能人」を必要としているのである。また、経営者にも企業のビジョンを実現するためのシナリオを描く能力が要求される。何を、どのように、いつまでに行うのが期待される役者たる社員なのかを明示することが必要となったのである。こうした自社の行動基準や業績基準との比較による「絶対評価」による人事評価方式の導入は、社員の処遇面での必要性のみならず、企業の生き残りのためにも必須の条件となっている。賃金はこの「絶対評価」の結果を賃金の絶対額に反映させることができればならない。70年代の賃金表のように、「10年経過しなければこの額になりません」では、有能な人材は他社に流出していってしまうわけである。

人事評価についての詳細は別の機会に譲るが、これからの賃金表は絶対評価の仕組みとリンクしたもののみが賃金に反映される。参考までに、絶対評価と相対評価との比較を[資料1]に挙げておく。

【キーワード】

- **各人別格付け表**＝社員の担当職務のレベル（等級）、職能や業績によるレベル（級）および年齢給運用（号昇給）をする場合は、標準号数をマス目にした格付け表。賃金システム研究所が開発した賃金制度運用ツールの一つ。
- **DKモデルの3パターン**＝DKモデルの「年齢給」運用（号昇給）をどのように制限するかで、①年功廃止（月俸制）型、②年齢制限型、③号数制限型がある。どのパターンを選択するかは自社の人事戦略による。
- **絶対評価・絶対賃金**＝基準（目標）との比較による人事評価（絶対評価）に対応して、賃金額は「高さ」であるべしとする考え方。
- **異能人**＝先進国型の企業における人材像。他社との差別化には、独創性に富んだ人材の育成が重要で、発展途上国型の「平均人」では、国際競争では優位に立てないことによる。

2. 評価と賃金との関係

[資料2]

DKモデルは、絶対評価の結果を賃金の絶対額に反映させる。つまり、社員の本給額は現在の格付け（等級・級）を超えた場合でなければ原則として昇給しない。等級内の級と評価との

【資料2】格付けと評価との関係

等級内での格付け	対応する評価
5級	A
4級	B 1
3級	B 2
2級	B 3
1級	C

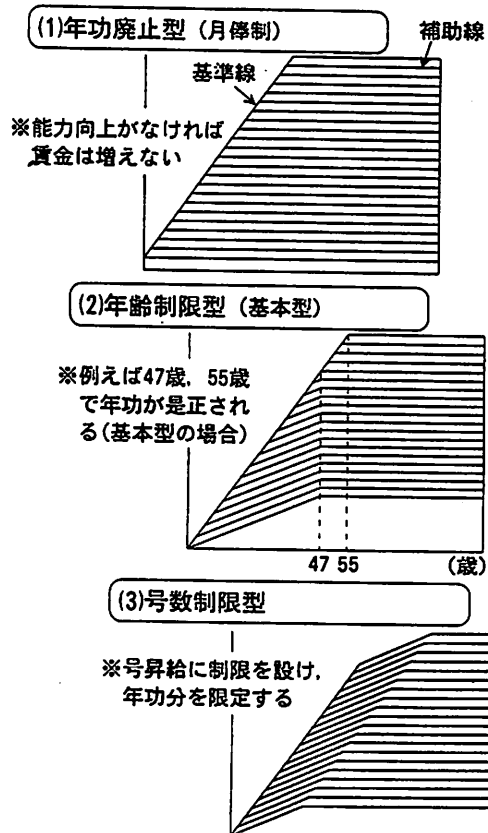
関係は[資料2]のようになっている。等級内の格付け(級)に相当する絶対評価の評語を「超える評価を得た場合」に、上位の級に格付けられ(昇級)、本給の絶対額が変わる(級昇級する)。それ以外は原則として昇級しない。

3. 自社独自の「各人別格付け表」をデザインする

[資料3]

DKモデルの運用では、年齢給運用に相当する「号昇給」をどの程度まで実施するかで、年功の是正度合いで決まる。号昇給を一切行わない場合は、年功を廃止することになる。これがそもそも成果主義のDKモデルである。しかし、企業によっては、その人事戦略から年功をある程度加味する必要がある。その場合は、号数の制限を設けたり、号昇給の年齢制限を設け

[資料3] DKモデルの三つのパターン



たりして、年齢給運用を行う必要もあるだろう[資料3]。どの程度号昇給させるかは、その企業によりさまざまであるが、最近の傾向は、ますます年功を是正し、廃止をする方向へ向かっている。

そこで、最後にそうした成果主義の浸透とともに、号昇給を号数や年齢を制限するようデザインした賃金システム研究所方式「各人別格付け表」を紹介する。

[資料4]は、タテが等級(職務レベル)・級(能力段階)、ヨコが年齢となっている。政策基準線は順調に級昇給した場合の軌跡を表す。基準線上のマスの数字は号数が1であることを表しており、年齢が1歳増えるごとに級昇給していく。すなわち、18歳でI等級-4級-1号の社員(期待される能力レベルはB1)が、B1の評価を得れば19歳はI等級-5級-1号となる。

また、級昇給が行われなかった者の救済策として実施されるのが号昇給であり、生計費保障として年齢その他の条件に応じて昇給させるものである。18歳でI等級-4級-1号の社員が、期待される能力レベルB1未満の評価を得た場合は、級昇給ではなく号昇給となり、19歳ではI等級-4級-3号となる。なお、賃金表の号数の上限を35号で、号昇給適用年齢を35歳未満までに制限しているため、限度の号数や年齢に達したら号昇給は行われず、35歳時点の号数で据え置きとなっている。

また、格付け変更の場合には降級(降給)や降格も行えるように設計されている。ただし、級昇給や昇格昇給が行われる場合、ベースアップが実施されるときは賃上げがある。

4. 「年齢給」運用廃止に向けた昇給規定例

最後に、DKモデルの賃金表の今後の運用で必要となる年功廃止に向けた昇給規定例を、年功を加味した従来の昇給規定例とともにその一例を紹介し、この稿を終わりにする。

【年功を加味した従来の規定例】

第〇条 昇給は毎年4月期、社員の勤務成績に基づき職務遂行能力について5段階の評語（A、B1、B2、B3、C）を定め、次により行う。

(1)別に定める等級別能力段階（級）表により現在の能力段階（級）を超える評語を得た者は、直近上位の級に昇級させ級昇給を行う。また、上位等級への昇格要件を満たした者は昇格させ昇格昇給を行う。

(2)前号により昇級または昇格しない場合であっても、同じ級に次の期間滞留した者は、直近上位の級に昇級させ級昇給を行うか、もしくは、昇格昇給を行うことができる。

A	 1年
B1	 2年
B2	 3年

B3 4年

C 5年

ただし、この場合自動昇級・昇格はⅢ等級3級を限度とする。

(3)47歳以上の者が、前第1号もしくは第2号により昇給する場合は「級差－1号差」、55歳以上は「級差－2号差」金額の級昇給を行う。

2. 級昇給が行われない者および4月期に昇格し「級差－2号」の昇給が行われる者は、次により昇給を行う。

ただし、勤務成績により調整加減することがある。

47歳未満	2号
47歳以上	1号
55歳以上	0号

【年功運用廃止に向けた規定例】

第〇条 昇給は毎年4月期、社員の勤務成績に基づき職務遂行能力について5段階の評語（A、B1、B2、B3、C）を定め、次により行う。

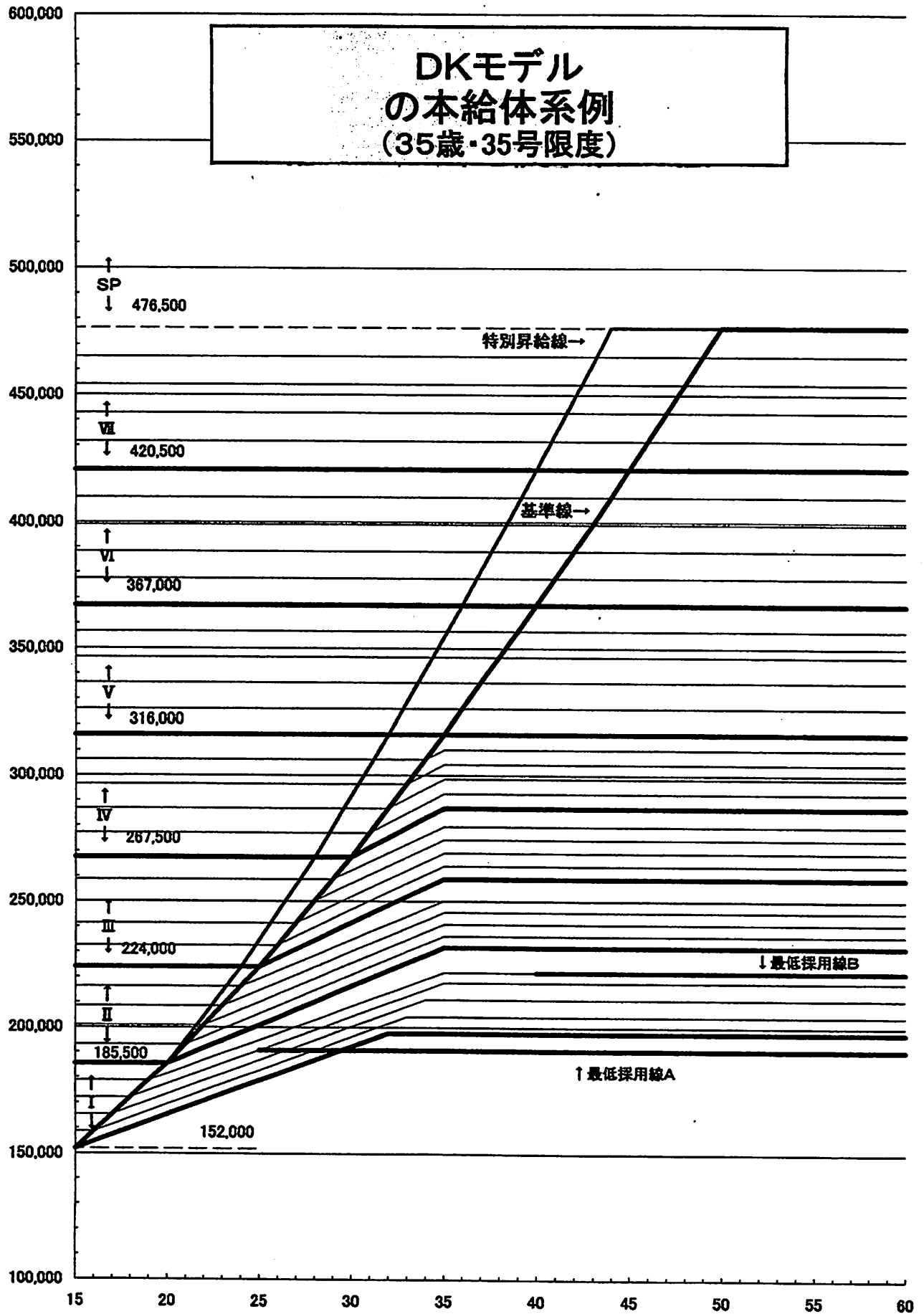
(1)別に定める等級別能力段階（級）表により現在の能力段階（級）を超える評語を得た者は、直近上位の級に昇級させ級昇給を行う。また、上位等級への昇格要件を満たした者は昇格させ昇格昇給を行う。この場合、当該社員の受ける昇級・昇格後の本給は、別表に掲げる各人別格付け表に対応する級・号数の額

とする。

(2)前号により昇級または昇格しない場合であっても、同じ級に4年以上滞留した者は、直近上位の級に昇級させ級昇給を行うことができる。ただし、この場合Ⅲ等級3級を限度とする。

2. 級昇給または昇格昇給が行われない者は、次により号昇給を行う。ただし、勤務成績により調整加減することがある。なお、各等級・級の昇給後の号数は35号を限度とする。

35歳未満	2号
35歳以上	0号



新賃金制度の設計・導入指導計画案 （オリエンテーションの実施済みを前提）

【実施時期】

【作業内容】

① 骨格づくり

社内コンセンサスの確認



賃金システム改革プロジェクトチーム・責任者の確認

賃金基礎データの収集
(予備調査表)

現状分析



企業ビジョンの確認



本給体系案の検討



本給体系の決定

② 運用ルールづくり

各人別「等級・級・号」の仮格付



格付け表による調整・決定



諸手当の検討・決定



各人別「給与一覧表」作成



移行原資確認



給与規定の改訂



退職金規定の改訂

③ 社員への新賃金制度導入説明

配布物（PR誌・PRビデオ）の作成



社員対象説明会の準備



社員対象説明会の実施

（「導入指導」契約期間後の実施も可能です）



賃金制度運用（「フォローアップ指導」）へ

- 賃金システム研究会（年4回実施）へご参加
- FAX・電話・面談指導（随時）
- 人事・賃金資料（毎月） etc.