

『職種別賃金制度の構築法』

ポイント

職種別賃金制度の概要

職種別賃金制度 導入のステップとポイント

職種別賃金制度のメリット・デメリット

職種別賃金水準の方針設定と賃金格差の設定方法

職種別賃金制度を導入する際の影響と課題

Q1

職種別賃金制度の概要とすでに導入されている業界の具体例

>>>職種別賃金制度の概要

職種別賃金制度とは、いわゆる「複線型の職種別人事制度」のことです。各社の事業構造・経営戦略や人材活用策を考慮していく上で、職種に応じた等級制度を設定し、職群別もしくは職種別に異なる基準を設けて評価や処遇を行う制度を意味します。

<これまでの日本企業の賃金制度の特徴>

今までの日本企業は、「**全社一律の賃金制度**」が一般的であった。

そのため、営業職であろうと、製造職、事務職であろうと、共通の仕組みや基準の中で処遇されてきた。

異なる職種において、評価や処遇を一律に定めることは困難

それらの改善策として「**職種別賃金制度**」の導入が注目されている。

しかし、長年、「全社一律の賃金制度」の中で過ごしてきた経営者や社員にとっては、同じ社内において職種ごとに複数の制度が存在することに抵抗を感じる方が多く存在することも考えられます。

>>>すでに職種別賃金制度を導入している業界

「全社一律の賃金制度」が一般化する中、一方で昔から「職種別賃金制度」を取り入れなければならなかった業界もあります。

<職種別賃金制度を導入している例>

物流会社・・・倉庫や営業所のスタッフとトラックドライバーの賃金制度は異なっている。
保険会社・不動産会社・・・営業職のみ歩合給を導入しているケース
飲食業・・・調理師のみ年俸給を導入しているケース

他にも、様々な業界で「職種別賃金制度」が取り入れられています。これらのことより、職種別賃金制度自体が珍しいのではなく、従来全社一律の賃金制度を継続してきた会社が、職種別にするから話題になっていることが分かります。まだまだ導入実績は少ないものの、メーカーにおいても、検討中の企業は急速に増えてきています。

Q2 職種別賃金体系の考え方と職種区分の分類方法

>>>職種別賃金体系の考え方

職種別賃金体系の考え方は、職種の個別事情に沿った賃金体系を組み立てることにあります。当然ながら、賃金水準は、その職務価値の評価により職種ごとに異なると考えても良いと考えられます。

< 職種ごとの体系と特徴 >

「生産職」

特に生産管理・ライン管理の職務については、担当ラインにより、職務配分が明確に区分できる場合と、チーム別に職務交代している場合があります。その場合、生産管理業務を含め、ライン担当能力が基準になるため、職能給をメインにした賃金体系が適しています。また、職務区分が明確であれば、役割給の方が導入しやすい、と考えられます。

「企画・管理職、生産技術職」

職能給をメインに職務給もしくは役割給で補完する体系が適しています。これらの職種は、「生産職」よりさらに、職務遂行能力が重視されます。定量的な評価より、定性的な評価を基準にした賃金体系がよいでしょう。

「営業職、研究・開発部門の技術職」

個人業績が反映され易い職務給と業績給が適しています。

>>>職種区分の分類方法

職種の区分とは、役割・仕事の違いによって、大きく分類を行い、人事管理の評価、処遇、育成・活用については異なる単位に分けることを言います。

具体的には次の要素で検討します。

< 職種区分の分類と要素 >

共通性

遂行役割・業務の目的、内容、性質、必要能力、行動特性、スキル等の各要素を基準にすると職種の区分は「営業」「技術」「企画・管理スタッフ」「生産」の4つの分類になります。一般職のように職務基準が明確な場合は、企画・管理スタッフ職と事務スタッフ職を分類したほうがよいでしょう。

業績貢献度

この要素では、業績貢献が測定しやすい職種（例えば営業職や技術職）と測定し難い職種（例えば、事務職）に分類します。

人事異動

新任・異動後、職種内容が本人適性に合わないケース、また関連職種の業務内容の習得のための社内研修のケース等では、異職種間の異動が行われます。また、指導・監督職クラスではキャリアアップ制度に基づく管理職育成の一環で職種を越えた異動も行われます。

Q3 職種別賃金制度 導入のステップと各段階におけるポイント

>>>職種別賃金制度 導入のステップ

職種別賃金制度の導入は、下記のステップを踏んで進めていきます。

< 職種別賃金制度 導入のステップ >

ステップ1 職種別賃金制度の概要の理解

ステップ2 職種別賃金制度の検討

ステップ3 職種別賃金制度導入方針の決定

ステップ4 職種別賃金体系の構築

ステップ5 職種別人事考課体系の構築

ステップ1 職種別賃金制度の概要の理解

今、注目されている職種別賃金制度の概要に触れ、今、注目されている理由と今後の導入の可能性を探ります。

ステップ2 職種別賃金制度の検討

制度導入の目的を理解し、従来の全社一律の賃金制度との運用方法の比較を行い、職種別賃金制度のメリット・デメリットを浮き彫りにして、導入の際の課題を検討します。

ステップ3 職種別賃金制度導入方針の決定

制度導入の対象となる職種区分を明確にし、キャリアパス制度の設計を行うことで、職種区分別の昇進・昇格の方向性を打ち出していきます。そのうえで、職種別の個別事情を反映した人事方針を決定します。

ステップ4 職種別賃金体系の構築

このステップでは、次の4つの段階を経て、賃金体系の構築を行います。

職種別賃金体系の構築方針の決定
賃金水準の設定

職種別の賃金格差設定と原資算定
賞与制度の設定

ステップ5 職種別人事考課体系の構築

このステップでは、次の4つの段階を経て、人事考課体系の構築を行います。

職種別評価基準の作成
目標管理・面接制度の検討・決定

考課表の作成
考課者・考課時期の検討・決定

職種別の人員構成・個別事情の考課への反映、採用・異動への影響、労働組合との調整等を考慮し、規定策定し導入を完了させます。

Q4 職種別賃金制度のメリットとデメリット

>>>職種別賃金制度のメリットとデメリット

職種別賃金制度のメリット・デメリットとしては、以下の点が挙げられます。

< 職種別賃金制度のメリット >

1. 社員の評価に対する納得性向上
職種ごとの人事評価基準を、新人事制度の導入時・定期的見直し時に、社内で「職務マニュアル」等策定・明示することで、社員の評価に対する納得性が高まります。
2. 職種ごとの特徴にあわせ幅広い人事方針設定
職種ごとに、その個別事情にあわせた人材育成・活用、賃金、評価を展開でき、幅広い人事方針の設定が可能になります。特に、生産部門では、現行の成果主義的な運用がなじまないケースもあり、制度導入により職種の個別事情が給与に反映が出来ます。
3. 労働市場相場にあわせた賃金設定が可能
労働市場のオープン化が進み、大企業でも従来の新規採用だけでなく、中途採用も常態化してきています。初任賃金を考えるとき、社内ルールによる額ではなく、必要人材の役割、能力に見合った世間相場を指標とし、それは職種によって異なります。職種別の人事基準が明確になれば、採用時に他社企業との差別化を図ることも可能であり、希望職種別に採用側・求職側のマッチングが図れ、有能な中途採用者が確保される機会も増えます。
4. 総額人件費のコントロール・効率化の実現
制度方針として、外部賃金水準との連動が進み、総額人件費のコントロール・効率化が進むことが考えられます。
5. 職種別スペシャリストの人材育成・活用
異なる昇格・昇進の方法やキャリアアップの方法も職種ごとに反映でき、職種内での技術伝承を含め、自社の技術力の醸成が高まります。

< 職種別賃金制度のデメリット >

1. 基本給に金額格差がある職種間で、管理職層のスキルアップを基にした、異職種間の人事異動しにくくなります。
2. 全社的な一体感を維持することが、難しくなると思われれます。良くも悪くもセクショナリズムが強くなり、職種間に垣根が出来る可能性があります。
3. 職種ごとの賃金体系、人事考課制度の定期的検討等、運用が面倒になります。
4. 職種別に賃金格差が発生すると、処遇に関する不平等により、社員との軋轢が起きる可能性があります。

Q5 職種別賃金水準の方針設定と職種ごとの賃金格差の設定方法

>>>自社の実在者モデル賃金の確認と調査法

従来のモデル賃金やそれがない企業では、縦軸に金額、横軸に年齢をとり、所定内賃金や基本給の賃金プロット図を作成して職種別に賃金の分布、水準について現状確認を行います。

職種別の賃金データの調査法については、厚生労働省による「賃金構造基本統計調査」のように社会的職種を含む全般的なものや公務員の職種に対応する人事院の「職種別民間給与実態調査」があります。そのほかにも、中小企業の水準を調査する東京都の「職種別モデル賃金」、労働行政研究所の「職種・職位別賃金」や社会経済生産性本部による「能力・仕事別賃金調査」、学歴別、職種別の日本経団連のデータが参考になります。

>>>職種別賃金水準の方針設定

職種別の初任賃金と上限額の設定では、まず月例賃金、年収の水準の方針を決めます。

各調査機関による職種別賃金の特徴

区分	厚生労働省	東京都	社会経済生産性本部
調査名	賃金構造基本統計調査	中小企業の賃金事情調査	能力・仕事別賃金調査
調査対象	14大産業の常用労働者5人以上を雇用する事業所約7万1000事業所	東京都事業所統計調査台帳から層別抽出した従業員300人未満の3,500社	上場企業および全国生産性機関に加盟の賛助会員のうち8,080社の企業、団体
調査時点	2004年6月30日	2005年7月31日現在	2004年10月15日～12月17日
職種	115の職種	営業販売、事務、技術、生産	営業・販売、SE、事務企画
集計規模区分	1000人以上、100～999人、10～99人	100～299人、50～99人、10～49人	1000人以上、300～999人、100～299人、100人未満
学歴区分	-	大学卒、専門学校卒、高専・短大卒、高校卒	-
職階区分	-	-	等級の定義として、部長相当、次長相当、課長相当、係長・主任相当、係長・主任相当、一般職、一般職（大卒初任）
業種	-	建設、製造、情報通信、運輸、卸売・小売、金融・保険、不動産、飲食店・宿泊、医療・福祉、教育・学習支援、サービス業	-
賃金に関する調査項目	きまって支給する現金給与額、所定内給与、年間賞与その他特別給与額	所定時間内賃金	所定内給与
利用上の留意点	全国レベルの大規模な実在者賃金調査で、ブルーカラー職種を多く含む	東京都の中小企業を対象としたモデル賃金のほか、11職種の実在者賃金も年齢階級別にみられる	企業の資格等級数を「10等級」と仮定し、各等級における実在者の所定内給与を調査

>>>職種別賃金格差の付け方

職種別にモデル賃金の水準が明確にされると、職種別の賃金格差を基本給のどの賃金項目に反映させていくか、を検討します。

職種ごとに基本給を構成する賃金項目そのものが異なる場合は、異なる基本給を設定することとなります。基本給の体系が同じ場合は、等級別の賃金実態分布の検証を行い、「昇給制度の改定」や「基本給以外の部分（手当、賞与）の付加」により格差を付けていきます。

また、職種別に賃金に格差を付けた場合でも、職種間の異動に伴う賃金変動に対応できる体系と格差を検討しておく必要があります。場合によっては、職種別のくくりから、更に職群・部門別へとスパンを広く考えてみることも、必要かもしれません。

ベア・定昇に関しても、従来のような一律の賃金表の書き換えで、職種別賃金制度を運用していくことには、限界があります。

まず、職種を絞り、自社の職種別年齢構成、年齢別賃金格差等の特性を分析し、外部の賃金調査データとの比較を行います。そのうえで、物価上昇程度の定率配分への調整を念頭に、個別職種の水準をチェックしたうえで補正を行うことが必要になります。

>>>原資算定の考え方

職種別の職務評価基準に基づき、各職種と各社員の格付けを確定させ、その賃金表に当てはめ、基本給原資の計算をします。

職種別賃金制度のメリットの1つとして、職種ごとに持つ個別事情や自社独自の人事方針を基本給の見直しに反映させることが出来ます。

Q6 職種別賃金制度導入の方向性と諸外国における取り扱い

>>>職種別賃金制度導入の方向性

職種別賃金と並んで、部門別賃金への移行も、今後大きな流れになっていくと思われます。部門別賃金は単に、職種別賃金を事業部門でくくり、一律に管理していくという考え方になります。

今後の部門別賃金への動きを見ていくポイントは2つあります。

< 部門別賃金制度への動き >

部門別賃金制度は、職種ごとに発生すると思われる賃金格差の最小化を考えると、従来の全社一律の賃金制度から、職種別賃金制度への転換を図る際の間接点として位置付けができます。

人員の適正配置やキャリア開発支援などへの取り組み強化といった、従来の課題を克服していこうという動きが出てくるのが予想されます。

職種別の処遇制度の導入を検討する際には、職種ごとの等級や賃金だけではなく、こうした周辺策も含め、トータルな視点で検討する必要があります。まずは、部門別賃金から着手していく動きが考えられます。

>>>分社化・子会社設立する際のポイント

では、別事業の分社化や子会社を設立して「部門別賃金制度」の導入を実施する場合はどうでしょうか。グループ会社間で、全く異なる賃金体系を導入している会社は存在します。ところが、その一方で、親会社からの束縛から抜けきれない子会社が数多く存在することも事実です。

連結決算が重視される昨今、子会社の自立と収益性の向上は必須課題となります。昔のように、「中高年社員の受け皿になればよい。」といったゆるゆるな体質は認められなくなってきました。そのため、グループ会社ごとの組織構成、事業特性に合った独自の人事制度を確立し、組織のモチベーションを高めていく必要があります。

>>>職種別賃金制度やキャリアパスを導入する際のポイント

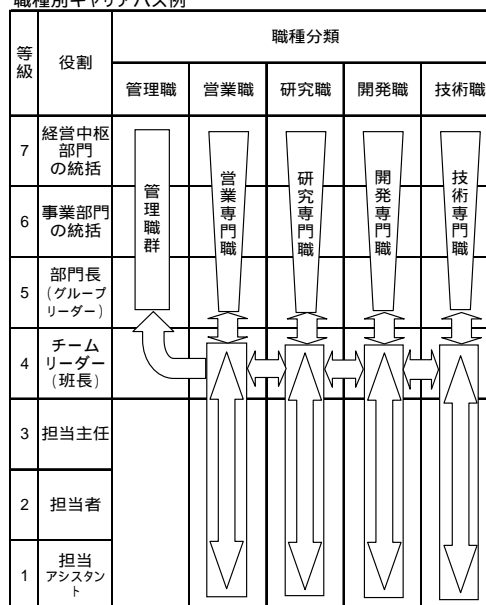
新卒採用の場合には、生産・技術系のメーカーや、職種別技能資格を採用条件とする業種を除き、入社するまで自らの配属が決まらない、という仕組みが一般的です。事務職・技術職別に採用する場合も、一括採用しか行わない会社においては、全社一律の人事体系であれば、配属に対する不公平感はありません。

また、異職種間の異動の場合も、共通のルールの中での実施となり、制度の枠組みから外れなければ、運用上は容易です。

一方、職種別賃金制度や職種別のキャリアパスを導入しようとした場合、職種別採用でコース分けを行うこととなります。最初から、職種ごとにキャリアパスと給与制度の相違を、採用の段階から明示し、納得してもらう必要があります。

職種別のキャリアパスを設計する場合、職種区分ごとに、昇進・昇格の方向性や上限だけでなく、処遇制度等の周辺の制度についても考慮する必要があります。

職種別キャリアパス例



>>>諸外国の「職種別賃金制度」の取り扱い

日本以外の諸外国ではどのようになっているのでしょうか。

< 諸外国における「職種別賃金制度」の取り扱い >

アメリカの場合

伝統的な職務給体系から近年、より成果主義へのシフトが強まっています。職種別賃金の考え方は、かなり以前から定着しているといえます。

例えば、次のような賃金体系になっています。

- 管理職・・・年俸制 + 業績ボーナス
- 営業職・・・固定給 + 歩合給
- 事務系専門職・・・月給制（職務給）
- 一般事務職・・・時給制
- 製造職・・・時給制

仕事自体の内容や役割、成果では明確な差をつける反面、年齢や家族、性別など仕事以外の個人に属する項目によっては原則、給与格差が生じません。従業員から訴訟されて、差別判断されると企業側に莫大な損害補償が生じ、圧倒的に不利になるためです。

ヨーロッパの場合

国により賃金制度も微妙に異なり、イギリスはアメリカのスタイルに近く、ドイツは産業別労働組合が強いため、産業別に賃金相場が形成されています。

例えば、ドイツでは、次のような賃金体系がとられています。

- 工場労働者・・・時間給または出来高給
- 事務職・・・職務給
- 管理者層・・・年俸制

中国の場合

経済・産業振興のスピードは目を見張るものがあり、組織ごとに、より能力・成果主義を徹底しており、日本はもとより欧米をも凌ぐと言われています。欧米の生産プラントの導入に伴い、賃金制度もOEMが進み、年齢や勤続に関係なく抜擢が行われる反面、厳格な実績主義体制が敷かれ、十分な成果を上げられない人材は淘汰されています。

Q7

職種別賃金制度を導入する際の影響と課題

>>>職種別賃金制度導入による影響

採用への影響

職種別管理になると、従来の人事部主体による全社一括の採用方法から職種別採用となります。

自社における職種ごとの職務価値評価をする場合も、人材需給度が1つの尺度となります。その職種ごとの採用能力、短期・中期要員計画を明確にした上で、人事部と各職種のリーダーが協力して採用活動を行うこととなります。

異動への影響

異動の目的としては、新規職種・部門の設置に伴う不足要員の充足、部門の建て直し・廃止、スペシャリストの教育・技術の伝承の観点から、キャリアアップを目指す一般職層が、職種の専門能力を磨くには職種別管理が適しています。

しかし、管理職層としては、特に職種間の異動に関しては、職種の個別事情が前面に出やすく、多職種に亘る統括能力が必要となります。

社員本人にとっては、キャリアアップのための新職種への取組みとはいえ、職種を越えた異動は慣れていない場合、能力のキャッチアップには、少々時間が必要となります。労使間で損得がないように、一定期間は、従前の考課結果を使うなど、人事考課の特別措置を作るとよいでしょう。

>>>職種別賃金制度を導入する際の課題

職種別賃金の導入を検討する企業の割合が増加しているようです。社会経済生産性本部の調査によれば、昨年12月の時点で、職種別賃金制度を導入している企業は12.3%で、近い将来導入予定は3.6%、検討課題というのは32.4%に達しています。企業の職種別賃金に対する認識の高さが伺えます。

<積極的な導入が進まない理由>

労働組合との交渉

特に、賃金が職種ごとに異なる方式をとるときは、現行の賃金制度の賃金レベルから、相対的に低くなる職種の社員から反発が予想されます。

賃金制度を変更することによる社員からの反発を緩和するため、現行の賃金制度からの移行措置を工夫することが求められます。

賃金の調整幅を社員の納得できるラインに設定、職種間に発生する格差は所属職種の希少性や外部の労働市場に関係しているものであり、今後の会社の人材戦略に不可欠であることを説明し、納得・理解してもらう必要があります。

職種別賃金は、職種によって異なる賃金体系を適用する制度です。また、評価基準もそれぞれの職種に応じた形で設定することになります。職種の特性に合わせた仕組みにすることによって、賃金決定や評価を納得性の高いものにすることができるというメリットがあり、労使間の賃金調整の話し合いの場に活かしていくことが大切です。

一方、この職種別賃金制度の運用面は、それだけ煩雑になります。ここに賃金制度、評価制度の難しさがあります。

ただ、職種別賃金制度のメリットの1つとして、現行の賃金制度で対応できなかった職種の個別事情の配慮、職種別の人事方針を幅広く策定できること等があります。自社の状況に応じた形での制度構築をすることを、まずは優先すべきです。

Q8 職種別賃金制度における人事考課の設計手順と職種別賞与制度を導入する際の考え方

>>>職種別賃金制度における人事考課

職種別賃金制度における人事考課の設計は下記のような手順に沿って実施します。

< 職種別賃金制度における人事考課の設計手順 >

1 職種別評価基準の作成

職種に関わらず、評価項目は成果・業績評価と職務・プロセス評価の2つの面から職種ごとに評価基準と評価方法を設定します。
項目ごとに、職種の特性を活かした評価基準と評価方法を設定すると職種の評価が可能になります。

2 目標管理・面接制度の検討

職種別賃金制度でなくても、目標管理・面接制度を活用することは、社員自身の置かれている職種内のポジションが明確になり、職種内の職掌の範囲の中で管理者層と一般職層の間で目標意識の共有化を図れ、人事考課を有効に機能させます。

3 考課表の作成

職種別管理における考課表の種類は「職種数×等級数×業績考課表または能力考課表の数」となり、相当数の職種構成員がいれば、管理枚数が多くなるため注意が必要です。

4 考課者、考課時期等の検討

基本は、直属の上司が第1次考課者、その上位職位が第2次考課者になります。
被考課者がすべて同一職種ならよいのですが、例えば、職群・部門別で被考課者を選定する場合などは、考課対象者が多職種にわたります。当該被考課者の評定基準を確固なものにするためにも、定期的な考課者訓練及び職種間の被考課者の交互選出等の配慮が必要になってきます。

>>>管理・間接部門の役割

管理・間接部門の基本的役割として、全社の経営・事業計画、総務・人事などの他部門援助を含めた専門業務の遂行とその企画・改善があります。

< 役割のウェイト >

役割のウェイトとして下記の2つが存在します。

企画の多い社員

決められたルーティン業務をミスなく遂行する社員

この他、共通の成果項目

企画・改善テーマの遂行」

中期計画、短期計画に基づき重点目標を立て、それを遂行する役割があります。全社プロジェクトテーマへの参加、取組み、部門改善テーマへの取組み、担当業務の改善等があります。

担当業務の遂行

ルーティン業務の質・量、社内外の折衝・交渉または突発的な業務対応、営業、技術、生産等に対するバックアップなどがあります。

ただし、これらの評価は、他の職種と比べ定性的評価項目となり、評価者の評価基準が曖昧になることが多く、被評価者との間で、目標達成のイメージを共有することが必要となります。

考課に際しては、職種によって、従前の紋切り型の事務職評価ではなく、今まで評価ウェイトが低かったルーティン業務についても、職種の個別事情の1つとして、重視されることもあり得ます。また、等級別のウェイトのかけ方についても、上位等級は「企画・改善」を相対的に高くし、下位等級では「ルーティン業務」を高くします。

>>>職種別賞与制度 導入の考え方

職種別の賞与制度の導入を考える上で、賞与は一過性の賃金という性格もあるため、特に成果配分が社員のモチベーションアップに直結する職種の場合には、一定期間の業績を反映することが最もやりやすいといえます。

賞与についても、基本給の賃金格差の付け方で述べたように、職種別の個別事情を反映できる体系にすることが出来ます。

< 賞与の構成要素 >

固定部分
業績反映部分

業績反映部分については、職種ごとに考課反映幅を大きく変えることが可能

例えば、営業職については、部門業績向上に直接かかわります。そのため、好調な部門には多くの賞与原資が配分されるべきです。商社の営業所の場合、その営業所の業績の良し悪しが、会社全体の収益状況を左右します。

このように、賞与に業績を反映させる場合、個人業績と営業所業績の2つの収益達成度により、評価係数基準を別々に設定し、支給月数を決定しているケースが一般的になってきています。業績アップが無ければ、支給率が下がるため、会社のリスクは少なくなります。営業職については、職種内の社員のモチベーションアップのためにも、思い切った賞与制度を入れてみてもよいことがわかります。

Q9 職種別賃金制度導入の具体例

>>>職種別賃金制度導入の具体例（株花王）

賃金制度を職種別という観点から部門ごとに処遇体系を検討した結果、1部門1制度の形で制度化できた株花王の職種別賃金制度への取組みについて、ご紹介いたします。

<株花王における制度概要>

対象者：一般職層対象

職種区分：14部門（フィールド）54職群に区分。「職種別」という観点から、部門ごとに処遇体系を検討した結果、「部門別」を主とした制度に落とし込んでいます。

区分ごとの処遇体系

それぞれの部門に「職務ガイド」を作成して、評価基準および人材育成の指針としています。

昇格・降格は、異動や組織変更に伴い職務（役割）が変動した際、「役割評価」を行って判定しています。

区分ごとの処遇の違い

月例賃金は、「役割給＋家族手当・住宅手当」

- ・役割給は、各部門の等級ごとに範囲給を設定していますが、同じ階層であれば、部門ごとの格差はあまり大きくしていません。

賞与は基本賞与＋個人業績賞与＋会社業績賞与

- ・基本賞与は、各人の役割給の2ヶ月分（年間）
- ・個人業績賞与は、等級（職群）と実績評価（6段階）によるテーブルで金額を設定。各部門の評価テーブルについては、部門ごとに作成しています。
- ・会社業績賞与は、等級別基準定額に「会社業績に基づく支給率（会社業績により0～200%）」を掛けて設定しています。

<導入のポイント>

新制度は、管理職から十分に議論し検討を重ねること。制度運用の要の管理職から制度改定と意識改革を進め、一般職層へ納得感のある移行へ展開すること。

各部門の理解と協力を得ること。各部門の責任者が主体的に考えること。

部門内には同一の処遇体系の方が望ましいと判断できる全社の納得感を持つ。