

年功制を考慮した『範囲職務給』

中小企業に適した新賃金制度の構築

戦略人事21プロジェクト・嶋田 尚

E-mail : tks-shimada@jcom.home.ne.jp

90年代に導入された「成果主義」賃金制度は、今や大企業の約80%が採用している。しかし、最近になって色々と問題が顕在化してきている。「戦略人事21プロジェクト」が今回提案する賃金制度は、(1)職務の価値、能力、役割に見合った賃金 (2)貢献度、成果、業績に応じた賃金 (3)やる気高め、納得の得られる賃金 という『範囲職務給』の狙いに『年功制』の利点を加味した中小企業向けの賃金制度であり、「職務レベル」「賃金レンジ」「等級別賃金テーブル」「賃金改定率」などについて具体的に取りまとめた。

1. はじめに

我が国の賃金制度は、終戦直後の経済復興期から高度成長期、安定成長期、ゼロ成長期へと時代の変遷とともに変貌を遂げてきている。

特に、高度成長期の右肩上がりの時代には、能力重視の『職能給』賃金制度が主流であった。この制度は、仕事を等級分類して「その仕事が遂行できるかどうか？」つまり「職務遂行能力」を評価基準にしたものであるが、年功的要素が色濃く反映された序列で形成されていて、個々人の仕事に対する貢献度が反映されていないところに問題点があったと言える。

その後、ゼロ成長期に突入した1990年代以降は、『職能給』に代わって、「仕事の成果」に社員の処遇の軸をおく賃金制度が登場してくるようになった。いわゆる『成果主義』である。しかしながら、この『成果主義』にも色々と問題が顕在化してきており、最近では『年功型』と『成果主義』双方の利点を生かした新たな賃金制度を模索する動きが出てきている。

我々『戦略人事21プロジェクト』は、3年余に亘って企業の賃金制度を調査・研究・分析並びに実際の企業に対するコンサルティング業務を実施してきた。今回、本プロジェクト活動の成果のひとつとして、特に中小企業を対象とした年功制を考慮した『範囲職務給』賃金制度について取りまとめたので報告する。

2. 『成果主義』の問題点

『成果主義』の狙いは、そもそも社員の“やる気”を起こさせ、社員の生み出す成果を最大限にする仕組みでなければならない。しかし、『成果主義』を導入したら逆に社員の“やる気”が下がってしまったということを目にする。

その他、顕在化してきている問題点をまとめると、以下の通りである。

- (1) 短期的な利益のみに固執して、目標設定するようになってしまった。
- (2) 目標を達成させたい為に、低めの目標設定ばかりになってしまい、結果として企業全体の業績が悪化してしまった。
- (3) 活動が個人プレイに走りすぎ、チームプレイがおろそかになり、上司と部下、同僚間の人間関係が悪化してしまった。また、職場の雰囲気が悪化してきた。
- (4) 業績評価の公平性、透明性に欠けており、部下の納得が得られないケースが多い。

特に(4)の評価については、労働政策研究・研修機構調査(2004年1月)でも、下記の通り納得感、公平感が以前よりも「低下した」と回答している比率が、「高まった」と回答している比率を上回っている。

賃金・賞与の判断材料となる評価について

納得感が以前より低下した。	29.9%
納得感が以前よりも高まった。	9.7%

仕事の成果や能力への評価に対する公平感

公平感が以前よりも低下した。	20.0%
公平感が以前よりも高まった。	10.9%

3. 『範囲職務給』賃金制度の特徴

最近、『範囲職務給』賃金制度を導入する企業が急増してきているが、その中身は画一的ではなく、企業の風土、特色等にマッチするように工夫しながら導入しているように思われる。

しかしながら、共通した特徴は概ね次の通りである。

- (1) 職務の価値、能力、役割に見合った賃金システム
- (2) 従業員の貢献度、成果、業績に応じた賃金の決定
- (3) 従業員のやる気を高め、納得性の得られる評価

本報告における『範囲職務給』賃金制度は、上記に加え「年功」を考慮しているところに特徴があるといえる。【表1参照】

本報告内容の骨子は、以下の通りであるが、職務レベル・賃金水準・改定率などは一例であり、

企業の実情に合わせて設定することが重要であることはいうまでもない。

(1) 職務レベルを困難度、責任度等を考慮して、5段階（管理職：2、一般職：3）の等級に区分するとともに、等級別の『職務遂行基準』を明確にする。

(2) 5段階の等級毎に「賃金レンジ表」を設定し運用する。賃金レンジにおける「下限値」は『標準生計費（全国平均）』を上回るように設計する。

(3) 賃金改定ガイドとして、評価ランク、評価尺度、改定率を設定し、運用する。

(4) 業績評価に応じて賃金を昇・減給させる。

表1 賃金制度の基本的考え方

賃金構成	成果報酬部分	役割遂行能力評価	『範囲職務給』の活用 【賃金レンジ】
		結果（目標達成度＋目標難易度） プロセス評価（資質発揮、部下指導他）	
	基礎部分	勤労意欲を評価	『年功制度』を考慮 【下限値設定】

4. 職務レベルと『職務遂行基準』の設定

職務レベルは、次の5段階の等級に区分する。【表2参照】

1等級から3等級は一般職の区分、4等級から5等級は管理職の区分である。

各等級の職務遂行基準は、各等級に要求されている勤務態度、姿勢、職務能力を中心に決定する。

表2 職務レベルの5段階（例）

区分	等級	役職体系	職務遂行基準
管理職	5	部門統括職 シニア・マネージャー	会社運営の基本方針に基づき、担当部門の管理統率ができる。また担当部門の業績を向上するよう物事を総合的に分析・判断して適切な対応ができる。
	4	部門長職 マネージャー	部下の管理指導ができ、業績向上の具体策を立て、これを完遂することができる。
一般職	3	チーフ職 プロフェッショナル	会社の業務全般にほぼ精通しており、担当業務について熟知し、仕事の改善対策を提案できる。また責任を持って業務を遂行でき、部下の指導ができる。
	2	サブチーフ職 スペシャリスト	会社の業務全般をほぼ把握しており、担当業務では専門知識を有し、効率的に仕事ができる。また後輩への適切なアドバイスができる。
	1	担当職 アシスタント	指示されたことは正確に処理でき、何事にも積極的に取り組むことができる。

5. 等級別の賃金レンジ

等級内賃金格差（レンジ幅）は、下限値対上限値で1.4倍～1.5倍、等級間格差は、125%～135%つけている。【表3参照】

各等級別の「下限値」は、最低条件として『標準生計費』を保証することが重要である。

表3 等級内レンジ幅と等級間格差（例）

等級	役職体系	標準年齢	賃金（千円）			レンジ幅	等級間格差
			下限値	中位値	上限値		
5	部門統括職 シニア・マネージャー	42以上	420	505	590	1.5倍	135%
4	部門長職 マネージャー	34～ 41	310	375	440	1.5倍	135%
3	チーフ職 プロフェッショナル	26～ 33	230	275	330	1.4倍	125%
2	サブチーフ職 スペシャリスト	22～ 25	185	220	260	1.4倍	125%
1	担当職 アシスタント	18～ 21	150	180	210	1.4倍	

人事院がまとめた2003年4月時点の『標準生計費』を参考値として以下に示す。【表4参照】

表4 標準生計費 全国平均

標準世帯	標準生計費（円）	標準年齢	標準世帯構成
1人	122,120	18歳	独身
2人	167,450	28歳	夫婦（夫のみ就業）
3人	201,500	32歳	夫婦・子供1人（夫のみ就業）
4人	235,540	36歳	夫婦・子供2人（夫のみ就業）
5人	269,610	40歳	夫婦・子供3人（夫のみ就業）

また、各等級のレンジ内を、最下層（ ）から最上層（ ）まで4等分し、同一職務等級内で変化させる『範囲職務給』を導入した。【表5参照】

社会経済生産性本部が2003年10月～11月に、上場企業など全国560社に対して調査した「等級別賃金」のデータと比較しても妥当な金額である。

表5 等級別賃金テーブル(例)

(単位:千円)

等級	ゾーン 役職体系					等級別賃金 (大卒平均)
		5	部門統括職 シニア・マネージャー	420～462	462～505	505～547
4	部門長職 マネージャー	310～342	342～375	375～407	407～440	課長相当 435
3	チーフ職 プロフェッショナル	230～252	252～275	275～300	300～325	係長相当 303
2	サブチーフ職 スペシャリスト	185～202	202～220	220～240	240～260	一般職 256 一般職 226
1	担当職 アシスタント	150～165	165～180	180～195	195～210	一般職 201

(資料出所:等級別賃金は、社会経済生産性本部調査資料)

6. 賃金改定ガイドの設定

各人の賃金が、現在どの等級・ゾーンに位置しているかにより、改定率が違ってくるように設定した。つまり各人の新賃金は、現在の等級・ゾーンと業績評価結果に応じて決まることになる。

また、改定率は、各等級内の金額の低いゾーンで大きく、高いゾーンで低く設定した。

注目すべき点は、[ゾーン:]で[評価: C、D]あるいは[ゾーン:]で[評価: D]の人は減給となることである。

評価ランク別評価尺度については【表6参照】、改定率一覧表については【表7参照】の通りである。

表6 評価ランク別評価尺度(例)

ランク	評価尺度
S	本人の等級に要求されている期待水準をはるかに上回った
A	本人の等級に要求されている期待水準をかなり上回った
B	本人の等級に要求されている期待水準を達成した
C	本人の等級に要求されている期待水準には、少し及ばなかった
D	本人の等級に要求されている期待水準には、かなり及ばなかった

表7 改定率一覧(例)

(単位: %)

評価 ゾーン	S	A	B	C	D
	1.5	1.0	0.0	- 1.0	- 1.5
	2.0	1.5	1.0	0.0	- 1.0
	2.5	2.0	1.5	1.0	0.0
	3.0	2.5	2.0	1.5	1.0

7.まとめ

【図1】は、厚生労働省「平成13年就業条件総合調査」の結果である。従業員規模1,000人以上の大企業では、約84%の企業が『成果主義』を採用しているが、企業規模が小さくなるにつれ、採用している企業の比率が低下してきていることが分かる。特に30人～99人規模の中小企業では、半数以上の企業が「業績評価制度がない」と回答している。

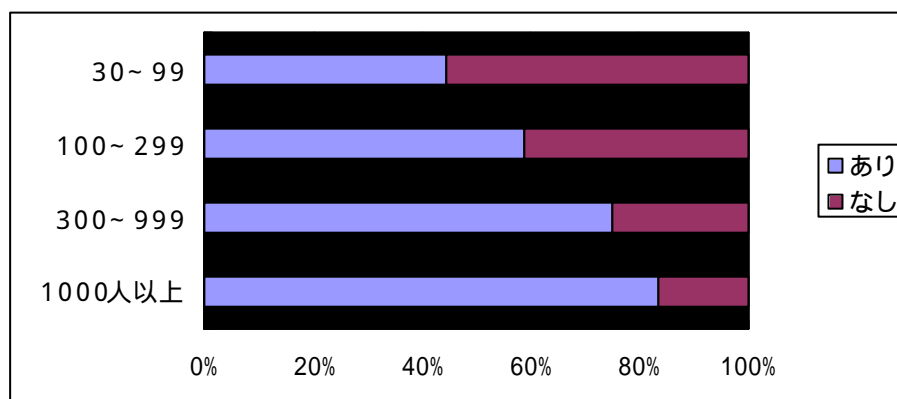


図1 「業績評価制度」採用の有無

このことは何を意味しているのだろうか？小規模の企業ほど、『成果主義』賃金制度による業績評価が馴染まないということではないだろうか。しかし、企業であり、従業員に賃金を支払う以上、何らかの業績評価制度が必要であり、無ければ従業員のモラルもなかなか向上しないと思われる。

本報告における『範囲職務給』は、『成果主義』の導入割合が低い中小企業(20人以上300人未満)を対象にまとめたものであるが、前述した通り、実際にこの制度を導入する場合は、等級区分、賃金レンジ等の中身や諸手当特に扶養家族手当の廃止、出産一時金・子供手当の新設など必要に応じて制度の中身を見直し、その企業の規模・業種・業態に見合った制度を構築・導入することが重要であることを重ねて申し添えておく。