

平成 23 年度 厚生労働省委託「中小企業モデル賃金制度の研究開発等事業」

# 中小企業のモデル賃金

～中途採用者の賃金決定～



浜銀総合研究所  
横浜銀行グループ

## はじめに

本冊子では、中途採用者が多くを占める中小企業において、適切な賃金決定が行える**モデル賃金制度**を紹介しています（平成23年度厚生労働省委託「中小企業モデル賃金制度の研究開発等事業」におけるセミナーテキストを分かりやすく解説したものです）。ここでいう**モデル賃金制度**とは、中小企業事業主の皆様が、自ら賃金制度の見直しに取り組み、かつ労働者の働き方や将来展望に沿った賃金制度となるようなひな形のことです。

昨今の労働市場を見ると、即戦力志向の高まりや、専門知識やノウハウを有する人材への要請が高まっており、こうした状況に対応した賃金制度が求められていることが背景にあります。

更には、一企業内だけではなく、企業間でも**同じ仕事に携わっているのであれば、同じ賃金を支払うべきである**との考え方がますます支持されているようです。仕事に根ざした賃金を導入し、同じ仕事ならばどの会社でも同じ賃金水準となることが、今まさに社会が求めている賃金の仕組みなのではないでしょうか。いわゆる「職務給」と呼ばれる考え方です。

そこで、中小企業が平易な形で「役割評価」を行い、「職務給」設計が容易にできるモデル賃金制度を作成しました。本冊子を参考に中途採用者は勿論のこと、新規学卒者やパート・アルバイトといった非正規労働者についても、納得感のある賃金制度への見直しのヒントにしていただければ幸いです。

# 目次

1	中途採用者の賃金決定と「職務給」	4
2	「職務給」の設計・導入プロセス	6
3	役割とは？	8
4	役割評価とは？	10
5	役割評価表の作成	12
6	役割評価表の検証	14
7	賃金制度改定に係る方針の設定	16
8	基本給体系の選定	18
9	「職務給」原資の捻出	20
10	役割評価とバランス調整	22
11	ギャップの検証	24
12	移行措置の検討	26
13	周辺施策の整備	28



# 1 中途採用者の賃金決定と「職務給」

中途採用者は、年齢や職歴がバラバラであったり、前職で支払われていた賃金額が違っていたりと、新規学卒者で用いられている初任給のような統一的な仕組みを作ることは難しいと思われます。とは言え、中途採用者のみを対象とした賃金制度を作ることも、実際には難しいことでしょう。すなわち中途採用者に係る賃金決定は、新規学卒者と分けて考えるのではなく、両者が相互に納得する仕組みを考える必要があります。

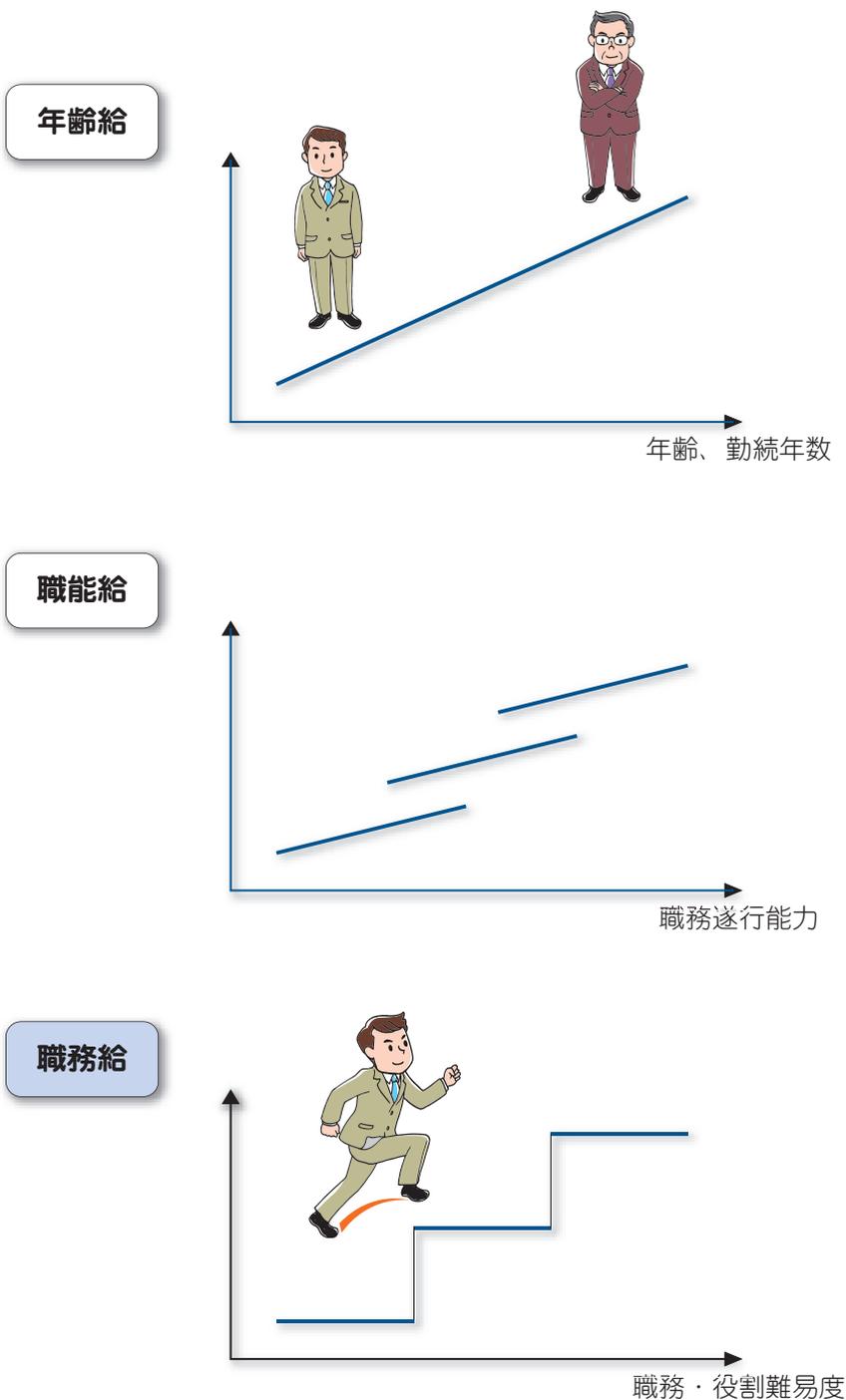
その方法として、本冊子が推奨するのは、「職務給」<sup>※1</sup>と呼ばれるものです。これは、実際に従事する職務内容の重要性やその価値に応じて、賃金の多寡が決まります。「職務給」は、諸外国で広く採用されている仕組みであり、これまで日本で普及してきた「年齢給」や「職能給」とは異なり、説明がしやすく、客観的に判断しやすいということが主な特徴です。また、国際労働機関（ILO）憲章の前文にも掲げられている「同一価値労働同一賃金」の原則<sup>※2</sup>にも沿った仕組みです。

本冊子では、この「職務給」の設計・導入プロセスについて、解説していきたいと思います。

※1 本冊子では、職務給について原則として同じ職務に就いている限り昇給のないシングルレートを採用しています

※2 異なる職種であっても、その職務を果たすことで得られる価値が同等であるならば、同程度の賃金を支払うという原則であり、性別や雇用形態による賃金格差を是正しようとする考え方

【図表1】基本給の代表的類型



## 2 「職務給」の設計・導入プロセス

「職務給」の設計・導入プロセスの全体像を示すと、**図表 2**の通りです。概ね 4 段階に大別されます。

「職務給」とは、前述の通り、**実際に従事する職務内容の重要性やその価値に応じて、賃金の多寡が決まる仕組み**ですから、社内の職務内容を整理し、その重要性や価値の大小を測定するツールが必要になります。そこで【**1. 役割評価表の作成**】では、その測定ツールとして、「役割評価表」を作成します。

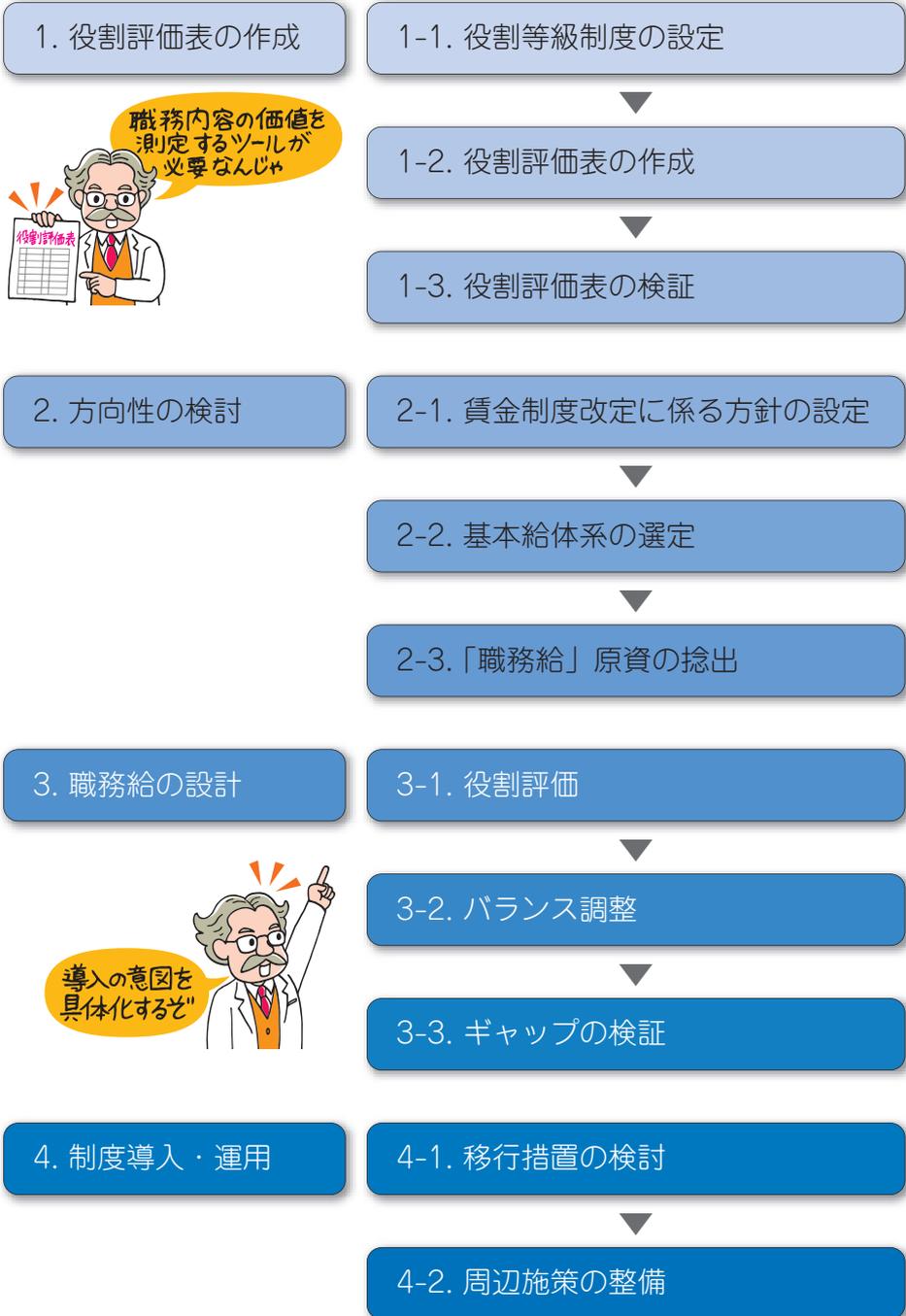
【**2. 方向性の検討**】では、「職務給」を導入する際の、何のために導入するのか、導入後の効果はどうか、を検討するプロセスです。「職務給」を導入する目的を今一度整理し、「職務給」を導入するための基本給体系を検討し、「職務給」導入に際して必要となる原資（≡費用）を検討します。言い換えるならば、「職務給」導入による**費用対効果**を検討することとも言えます。

【**3. 職務給の設計**】では、【**1. 役割評価表の作成**】で作成した「役割評価表」を用いて、実際に「職務給」を設計していきます。**役割評価⇒バランス調整⇒ギャップの検証**の各段階について複数のパラメータ（様々な事柄の要素や条件のこと）を変更しながら、【**2. 方向性の検討**】のイメージを**具体化**していきます。

「賃金制度」を機能させるためには賃金制度に合わせたいろいろな制度を整備する必要があります。一般に、人事制度の主な制度としては「賃金制度」の他に、「等級制度（本冊子では役割等級制度）」「評価制度」があります

【**4. 制度導入・運用**】では、「職務給」導入をスムーズに行えるように、**移行措置**や**周辺施策**に係る様々な施策を検討します

## 【図表2】「職務給」の設計・導入プロセス（全体像）



## ③ 役割とは？

従業員に割り当てられた職務は人によって異なりますので、一人一人を比較すると相互に類似した職務もあれば、全く違う職務まで様々です。従ってこれらの職務一つ一つに賃金を値付けすることは簡単ではありません。そこで、似通った職務でグルーピングすることが用いられます（このまとまりを「役割」と呼びます）。

本冊子では、「職種」と「等級」の二つの構成要素から、まとまりの「役割」を定義します。

### （１）職種

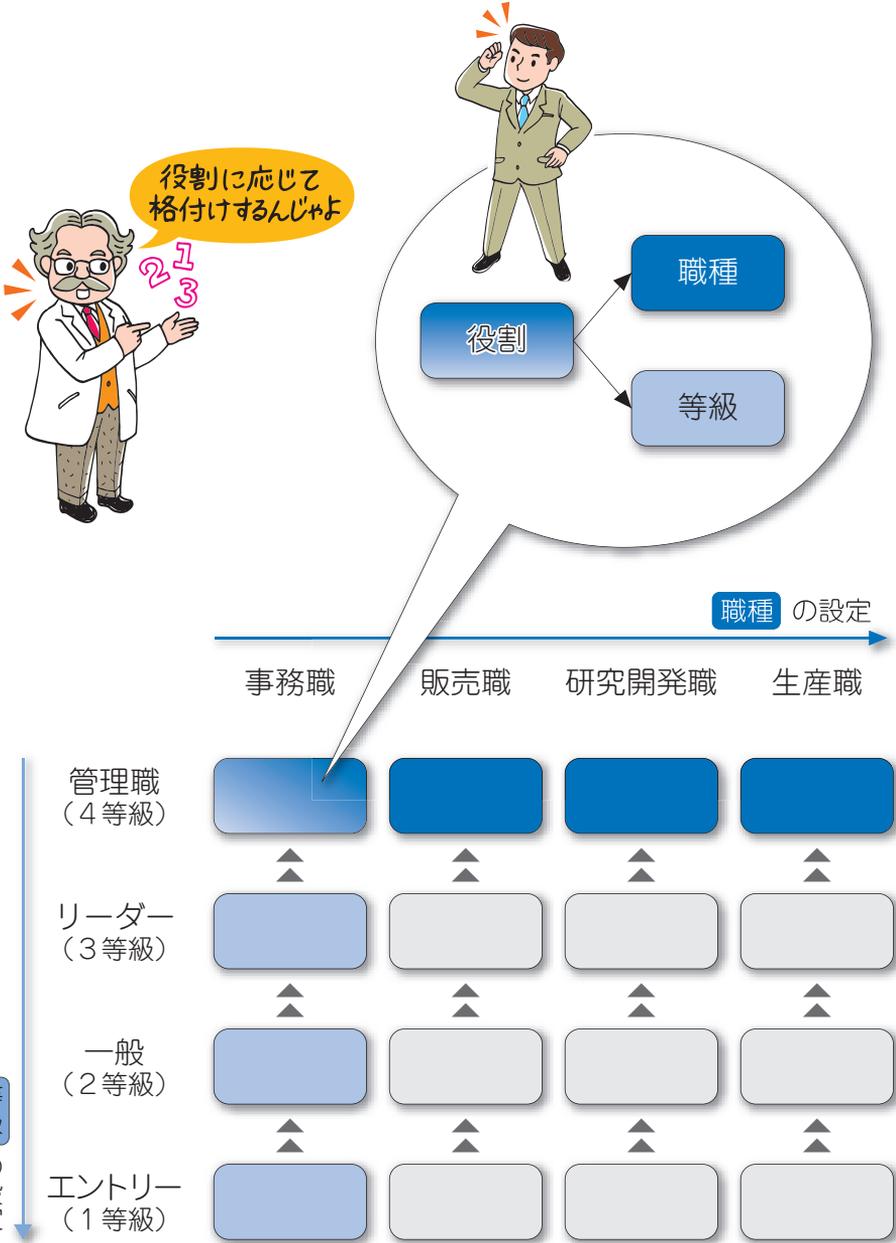
従業員が担当する職務の**種類**を意味します。職種の典型的なものは**事務職、販売職、生産職**といったものですが、**総合職、一般職、現業職**のようなコース別雇用管理を職種とする場合もあります。

### （２）等級

従業員に割り当てられた職務に係る**階層区分**を意味します。グレードやランクといったら分かりやすいでしょう。階層区分は、困難度や責任の重さといった様々な要素に基づいて区分します。**1等級、2等級、3等級**のように数字で表すことが一般的です。

なお、上記のような「役割」に応じて従業員を「格付けする」（どの職種と等級かを定めること）仕組みを「役割等級制度」と呼びます。なお、等級や職種を細分化し過ぎると、制度の維持管理が大変になりますので、中小企業においては「等級」、「職種」ともに4～7程度で設定することが望ましいと思われれます。

【図表3】役割等級制度（役割＝職種×等級）



## 4 役割評価とは？

「役割評価」<sup>\*</sup>とは、社内の職務内容を比較し、その価値を相対的に評価する手法であり、一般的には、職務分析や職務評価と呼ばれています。この手法を大別すると、下記の4種類が挙げられます。

### (1) 単純比較法

社内の職務を対で比較し、職務の大きさが同じか、異なるのかを評価する方法です。

### (2) 分類法

社内で基準となる職務について詳細な職務分析を行い、個々の職務を難易度に基づき分類し、それを総合的に評価する方法です。

### (3) 要素比較法

あらかじめ職務の構成要素ごとにレベルを定義し、そのレベルの違いで評価する方法です。

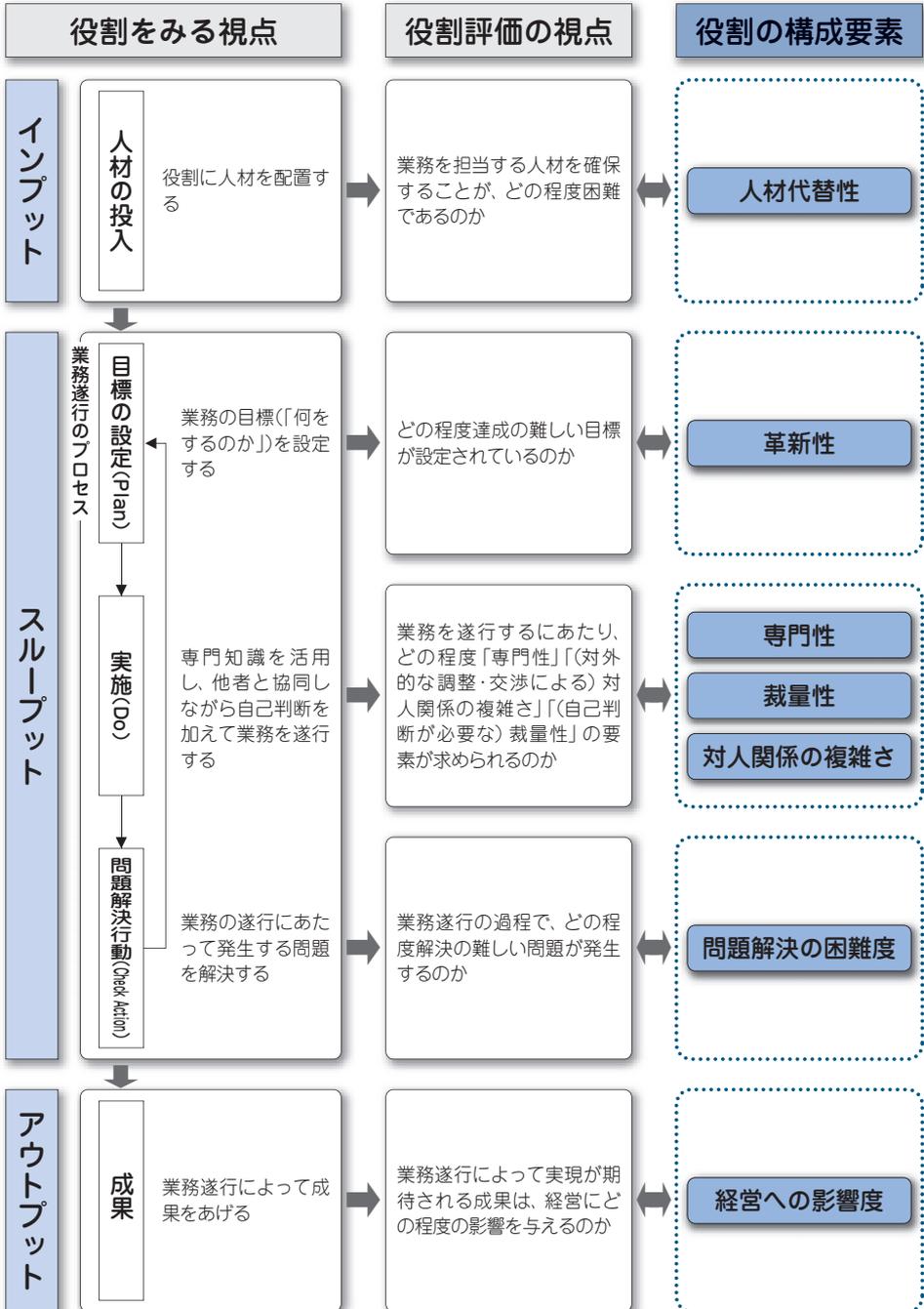
### (4) 要素別点数法

「要素比較法」と同様に職務のレベルを構成要素ごとに測定するが、測定結果をレベルの違いではなく、点数の違いで評価する方法です。

本冊子では、上記(1)～(4)の手法のうちで【(4) 要素別点数法】を採用します。その理由は比較的簡便である、結果が数値化されるため賃金制度への落とし込みが容易であるといった理由からです。

※本冊子の「役割評価」は、学習院大学が開発した [GEM Pay Survey System](#) をベースとした手法です

【図表4】「GEM Pay Survey System」における役割の構成要素



## 5 役割評価表の作成

「役割評価表」とは、「役割評価」を行う為の測定ツールです。「役割評価表」を作成する際に、おさえておきたいポイントとして、下記の3点が挙げられます。

### (1) 評価項目（≒構成要素）

「役割評価表」における「評価項目」は、職務の価値を決める構成要素のことです。**GEM Pay Survey System**では、代表的な「評価項目」として、「人材代替性」、「革新性」、「専門性」、「裁量性」、「対人関係の複雑さ（社内）」、「対人関係の複雑さ（社外）」、「問題解決の困難度」、「経営への影響度」の8つが挙げられています。

### (2) 判断尺度

「評価項目」ごとに職務の価値を1～5点で判断する尺度を設定します。適正な判断を行う為には、極力具体的なものが望ましいです。

### (3) ウェイト設定

会社の事業特性や人材活用のニーズに基づいて「評価項目」の重みウェイト（≒重みづけ）を設定します。「評価項目」において自社にとって重要であればウェイトを大きく設定することが必要です。

それでは上記3点にもとづいてご自分の会社の独自の「役割評価表」を作成してみましょう。



## 【図表5】役割評価表の作成

### ポイント(2)

#### 判断尺度

- 5点 これまで蓄積したノウハウをほとんど活用できず、従来とは全く異なる発想が求められる役割
- 4点 顧客ニーズによっては、従来とは異なる発想が必要となる役割
- 3点 これまで蓄積したノウハウをある程度参考にすれば、概ね対応可能な役割
- 2点 これまで蓄積したノウハウをかなり活用できる役割
- 1点 これまで蓄積したノウハウをそのまま活用でき、新たな発想の必要がない役割

### ポイント(1)

### ポイント(3)

評価項目	定義	ウェイト	評点 (1~5)	スコア (ウェイト×評点)
人材の代替性	採用や配置転換によって代わりとなる人材の確保が難しい役割	1	3	3
革新性	従来の方法とは全く異なる新しい方法が求められる役割	2	4	8
専門性	職務を遂行する上で特殊な知識やスキルが必要な役割	1	3	3
裁量性	社員の裁量に任されている役割	1	3	3
対人関係の複雑さ(社内)	仕事を進める上で社内での調整が多い役割	1	2	2
対人関係の複雑さ(社外)	仕事を行う上で社外の取引先や顧客との信頼関係を築くことが必要な役割	1	4	4
問題解決の困難度	業務に係る問題を調査・抽出し、解決に繋げる役割	2	4	8
経営への影響度	会社全体の業績に大きく影響する役割	1	5	5

## 6 役割評価表の検証

「役割評価表」が上手くできているかどうかを検証する場合には、二つ以上の職種で比較してみると良いでしょう。下記の手順を参考に、自社独自の「役割評価表」をもとに検証してみましょう。

【手順1】 **人事・総務・経理の職種の課長（もしくは課長相当職）**に係る役割評価

人事・総務・経理の職種における課長について、「評価項目」ごとに評価する。注意したい点としては**実際に在籍する特定の人**について評価するのではなく、課長という職務に対して会社として求める**期待役割**について評価することが重要



【手順2】 **業績貢献度の高い職種の課長（もしくは課長相当職）**に係る役割評価

自社における**業績貢献度の高い職種**の課長について、「評価項目」ごとに評価する（例えば、販売会社であれば**営業職**、開発型ベンチャー企業であれば**研究開発職**等が該当する）



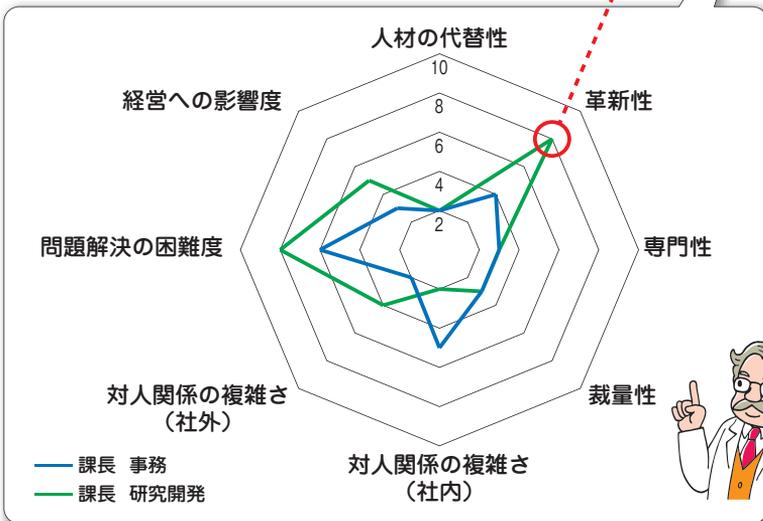
【手順3】 レーダーチャートの作成

手順1、2で実施した二つの職種に係る評価結果を、1つのレーダーチャートに転記する

手順1～3の結果、レーダーチャートの大きさや形に意味ある違いが観察できれば、望ましい「役割評価表」が作成できたと考えられます。

【図表6】役割評価表の検証

評価項目	ウェイト	評 点		スコア (ウェイト×評点)	
		課長 事務	課長 研究開発	課長 事務	課長 研究開発
人材の代替性	1	2	2	2	2
革新性	2	2	4	4	8
専門性	1	3	3	3	3
裁量性	1	3	3	3	3
対人関係の複雑さ(社内)	1	5	2	5	2
対人関係の複雑さ(社外)	1	2	4	2	4
問題解決の困難度	2	3	4	6	8
経営への影響度	1	3	5	3	5
				28	35



## 7 賃金制度改定に係る方針の設定

賃金制度改定を行う際、「制度を改定した結果、こういった処遇を実現したいか？（賃金制度改定のニーズ）」を確認します。

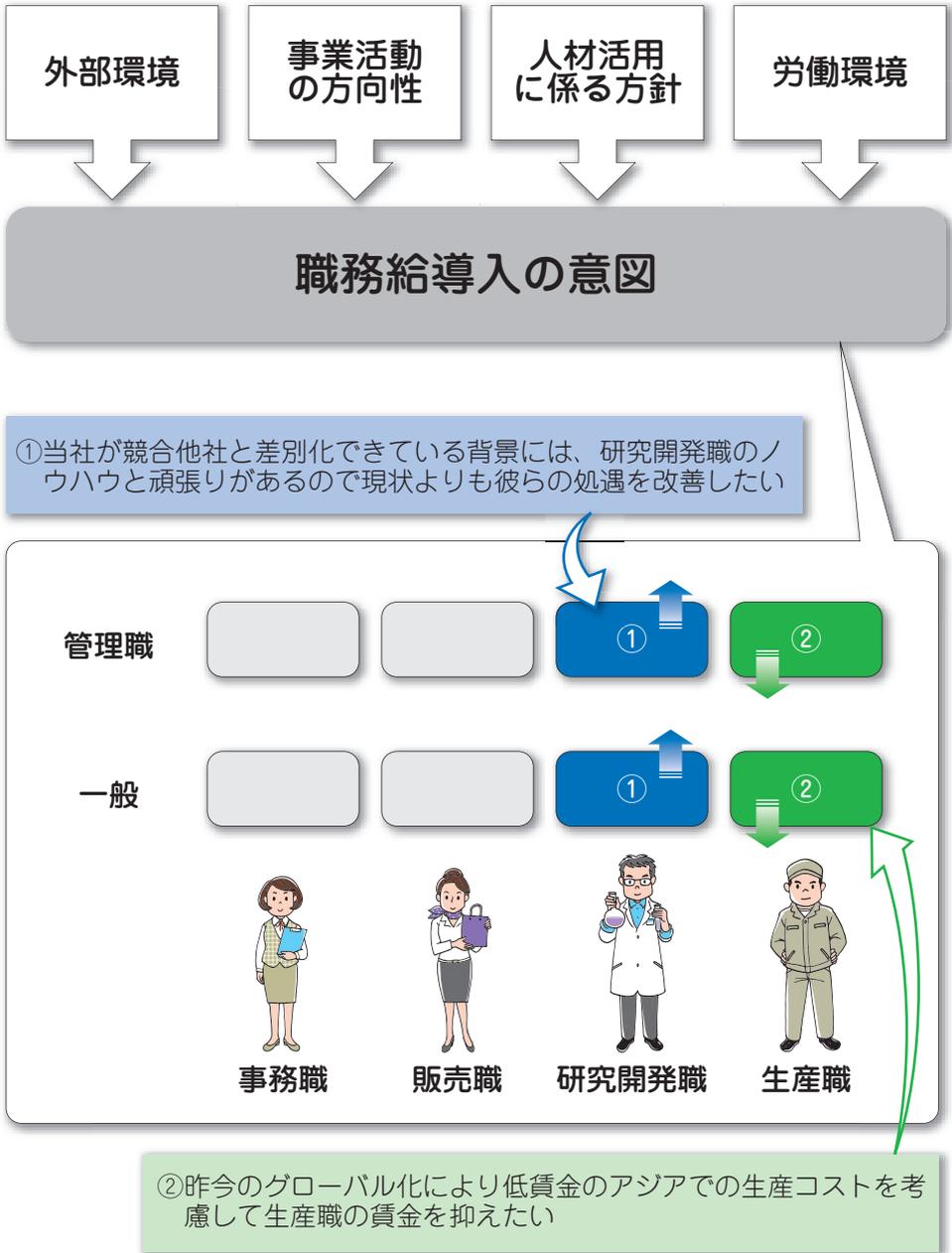
例えば、国際競争にさらされている製造業をイメージしてみましょう。ある企業では、**当社が競合他社と差別化できている背景には、研究開発職のノウハウと頑張りがあるので、現状よりも彼らの処遇を改善したい、昨今のグローバル化により低賃金のアジアでの生産コストを考慮して、少しでも有利な競争条件を確立したい**という2つの「賃金改定のニーズ」が抽出されました。勿論、人件費は有限であるため、こうした2つの「ニーズ」を充足すべく、**図表7のように、研究開発職の賃金を上昇させ、生産職の賃金を抑制する**といった方針を設定しました。

「賃金改定のニーズ」を確認することは、賃金制度設計をスムーズに行えるばかりでなく、実際に制度改定する際に従業員になぜ改定するのかという意図を伝え、納得感を得る上でも重要です。

なお、「賃金改定のニーズ」を明らかにするには企業を取り巻く外部環境、事業活動に係る今後の方向性、人材活用に係る方針、雇用・労働環境等、様々な要素を踏まえ意思決定する必要があります。



【図表7】賃金制度改定に係る方針の設定



## 8 基本給体系の選定

「職務給」を導入する際には、他の基本給と組み合わせるなどの基本給体系を選定します。主な基本給の組合せは、以下の通りです。

- (1) 職務給のみ
- (2) 職務給 + 職能給
- (3) 職務給 + 年功給
- (4) 職務給 + 職能給 + 年功給

「職務給」自体は、シングルレートと呼ばれる昇給機能のない仕組みを前提としています。(1)を選んだ場合、**仕事が変わらない限り賃金は上昇しないのが原則**です。通常、年功色を薄め、仕事と直結した処遇が実現できます。

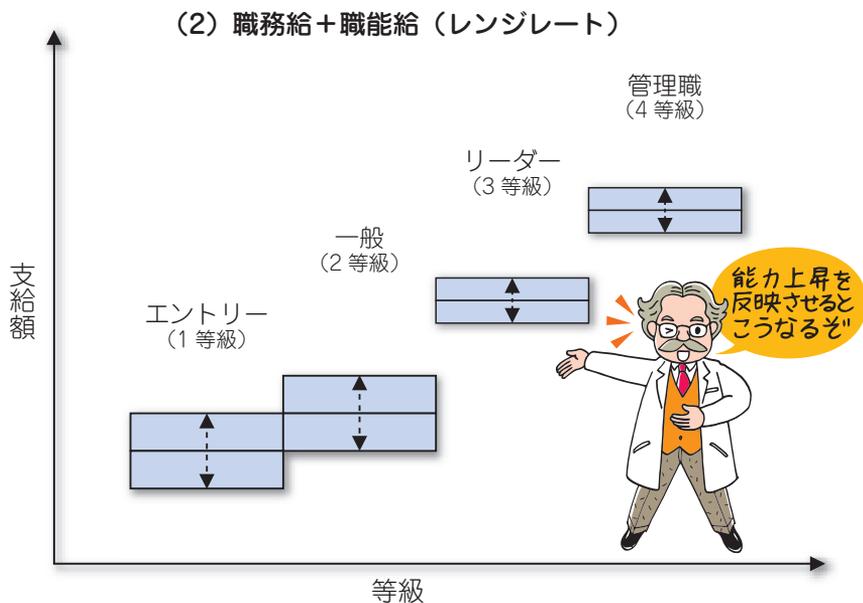
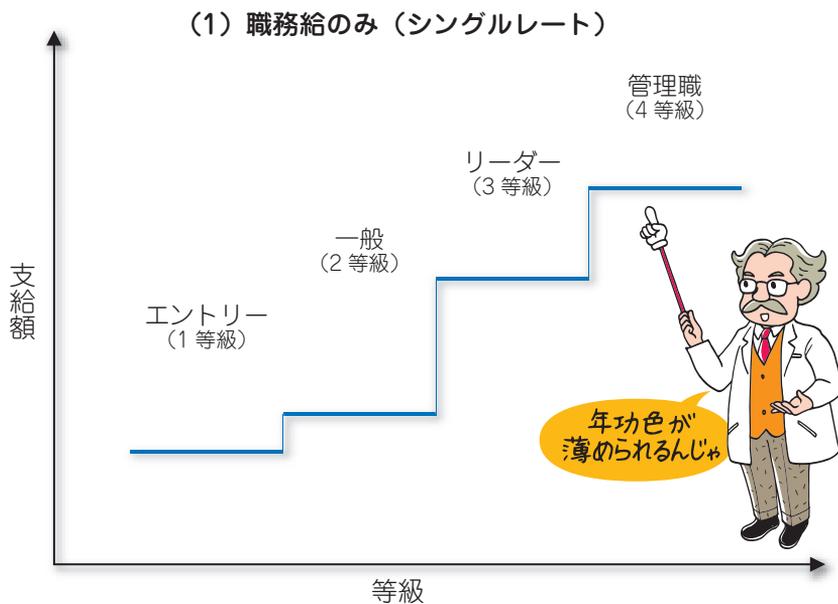
(2)は、能力上昇を反映させる「職能給」の要素を持つため、習熟に伴う昇給機能(≡**習熟昇給**)を併せ持つ仕組みとなります。

(3)は、年功給(年齢給、勤続給)との併存です。年功と生活保障的な意味合いを持つため、年々自動的に上昇する昇給機能(≡**自動昇給**)が残ります。加齢や勤続年数の上昇による昇給ですので、仕事の要素は薄まります。

(4)は、前述の**習熟昇給**と**自動昇給**を併せ持つ仕組みであり、あまりドラスティックな改革を行わない場合には有用である半面、結果的に年功的運用に陥る可能性もあります。

上記のような各パターンの特徴を踏まえて、基本給体系を選定することが必要です。

【図表8】 代表的な基本給体系のイメージ図



## 9 「職務給」原資の捻出

「職務給」に充てる原資について検討します。本冊子では、**極力総額人件費を変えずに「職務給」を導入する**ことを前提に置いています。

中小企業がおかれた経営環境を踏まえますと、賃金制度改定に伴い、人件費を増加させるのは極めて難しいと思われます。従って、現行の賃金の全部または一部を「職務給」に係る原資に振り替えることとなります。充当する原資は現行制度における基本給のみならず、諸手当もしくは賞与・一時金から捻出する等、様々なバリエーションが考えられます。

例えば、若い人材であっても十分レベルの高い仕事に従事しているので、この際年功的な要素を減らし、仕事に応じた要素を増やそうという方針であれば、「年齢給」を減らし、減らした分を「職務給」に振り替えるといった形になります。その結果、一人一人で見れば個々に増減がありますが、あくまで総額で見ると、人件費の増減は0というイメージです。

実際の設計過程では、当初から「職務給」にどの程度原資を充当すべきか決めることが難しいと思いますので、まずは、**基本給の〇〇%程度を「職務給」に充てる**といった大まかな方針に基づいて設計を進めて行き、試行錯誤を繰り返して、調整していくことが望ましいでしょう。



【図表9】「職務給」に係る原資捻出のイメージ

〈 Before 〉

社員	年齢給	職能給	計
A (等級3・販売)	150,000	90,000	240,000
B (等級2・研究)	130,000	60,000	190,000
C (等級2・研究)	90,000	60,000	150,000
D (等級2・サービス)	130,000	60,000	190,000
			770,000

現行の「年齢給」を  
「職務給」の原資として活用

〈 After 〉

社員	職務給	職能給	計	差額
A (等級3・販売)	160,000	90,000	250,000	10,000
B (等級2・研究)	120,000	60,000	180,000	-10,000
C (等級2・研究)	120,000	60,000	180,000	30,000
D (等級2・サービス)	100,000	60,000	160,000	-30,000
			770,000	

あくまで総額人件費は  
変えない

## 10 役割評価とバランス調整

まず作成した「役割評価表」を用いて、役割等級一つ一つについて、「役割評価」を実施します。図表 10(上)のように、「職種」及び「等級」を各々4つずつ設定したとすれば、計16回(=4×4)の「役割評価」を実施することになります。

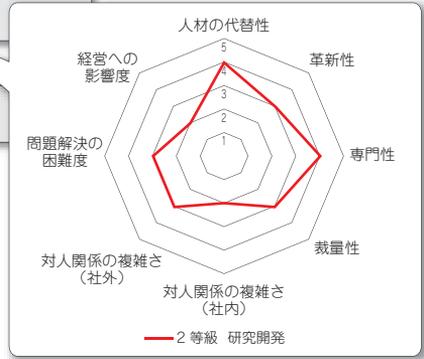
次に図表 10(下)のように結果を全体的に眺めて、「職種」間あるいは「等級」間のバランスを調整します。「特定の職種に結果が偏り過ぎていないか?」、「賃金制度改定に係る方針と照らし合わせて矛盾がないか?」等を再確認し、適宜「評価結果」を修正します。

上記2つの手続きを終えた際、当初想定していた以上に格差が生じてしまったり、反対に、あまり格差が生じなかったりする場合があります。そうした場合には、既に設定した「職種」や「等級」の数、あるいは、「評価項目」のウェイトを再設定するといった対応により調整を行います。



【図表 10】 役割評価とバランス調整

	事務職	販売職	研究開発職	生産職
管理職 (4等級)				
リーダー (3等級)				
一般 (2等級)			24	
エントリー (1等級)				



	事務職	販売職	研究開発職	生産職
管理職 (4等級)	28	30	35	28
リーダー (3等級)	26	23→26	29	24
一般 (2等級)	20	22	24	20
エントリー (1等級)	18	19	22	18→16

評価結果の修正



## 11 ギャップの検証

いままでのプロセスを経て「職務給」を導入した場合、現行制度と比較して各自の処遇がどう変化したかを検証します。オーソドックスな検証方法として、「役割等級制度」の全体の中心に位置する「役割」を基準とする方法が挙げられます（図表 11 では3等級の販売職を基準とします）。

### 【手順1】 支払額の設定

「役割」一つ一つについて、実際の**支払賃金額**（月例給）を記入します。



### 【手順2】 基準の設定とポイント単価の計算

「等級」間、「職種」間のバランスに留意して、「役割等級制度」の全体の中心に位置する「役割」を基準とし、**支払賃金額**を、評価結果で割り、**ポイント単価**（ $\text{支払賃金額} \div \text{役割ポイント}$ ）を算出します。



### 【手順3】 修正賃金額の計算

「役割」一つ一つについて、**修正賃金額**（ $\text{ポイント単価} \times \text{評価結果}$ ）を計算し、記入します。



### 【手順4】 ギャップの検証

**支払賃金額**と**修正賃金額**を比較し、差額を記入します。

【図表 11】ギャップの検証

	事務職	販売職	研究開発職	生産職
管理職 (4等級)	28	30	35	28
▲	▲		▲	▲
リーダー (3等級)	26	26	29	24
▲	▲		▲	▲
一般 (2等級)	20	22	24	20
▲	▲	▲	▲	▲
エントリー (1等級)	18	19	22	16

3等級の販売職を基準とした場合

基準

- 【手順1】 販売職（3等級）の実際の支払い賃金額 260,000 円  
 研究開発職（3等級）の実際の支払い賃金額 280,000 円

- 【手順2】 販売職（3等級）を基準としたポイント単価  
 $10,000 \text{ 円} / P = 260,000 \text{ 円} \div 26 P$

- 【手順3】 手順2のポイント単価を基に算出した研究開発職（3等級）の修正賃金額  
 $290,000 \text{ 円} = 10,000 \text{ 円} \times 29 P$

- 【手順4】 研究開発職（3等級）のギャップの検証

差額

$$+10,000 \text{ 円} = 290,000 \text{ 円} - 280,000 \text{ 円}$$

## 12 移行措置の検討

「職務給」を導入する際には、新たな「役割等級」に応じて格付けを行うことが原則となります。その結果、実際の**支払賃金額**から増減してしまう従業員が生じる場合がありますので、その措置に留意する必要があります。具体的な措置方法として、次の2つのパターンが挙げられます。

### (1) 超過の場合

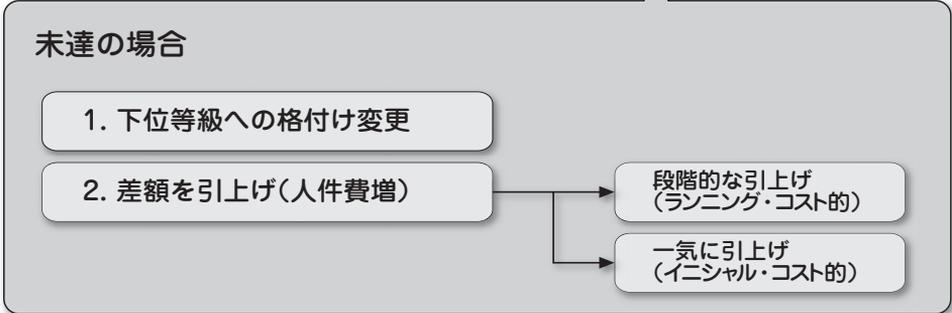
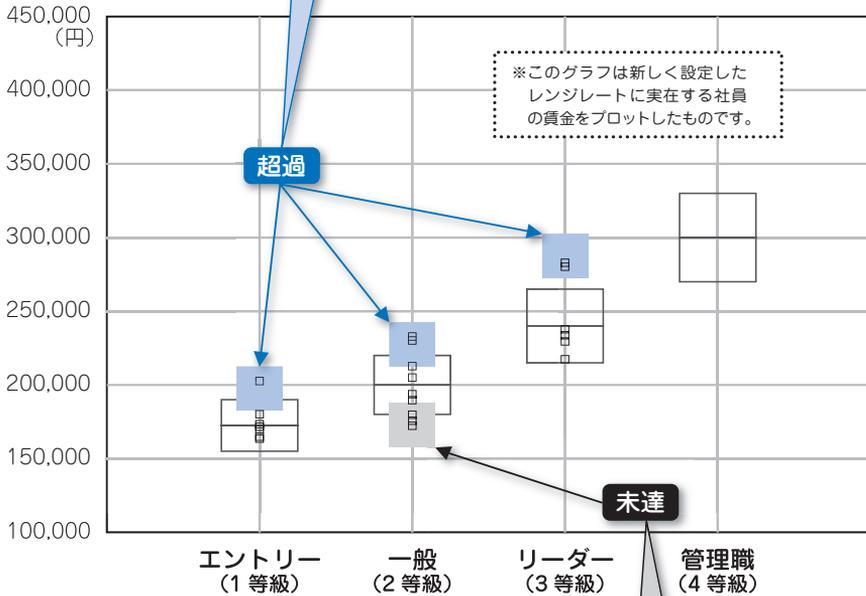
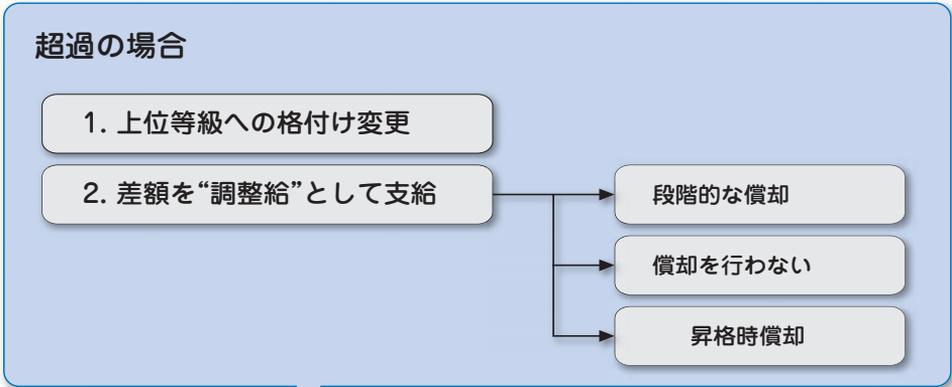
**超過の場合**とは、当該「役割等級」に対し、現状の賃金が多い場合を意味します。この場合、超過部分を単純に減額すると不利益変更となりますので、**上位等級への格付け変更を検討する、超過額を調整給として支給する**、といった措置を講ずる必要があります。なお、超過額に対して支払われる**調整給は、段階的に償却（≒減額）を行う、償却を行わない、昇格時に償却を行う**といった対応が考えられます。

### (2) 未達の場合

**未達の場合**とは、当該「役割等級」にふさわしい賃金の支給がなされていない状態です。このような状態を放置しておくと、従業員のモラル低下を招くばかりか、「役割等級制度」を浸透させる上での障壁となることが懸念されます。従って、本来ならば未達部分の賃金まで引き上げることが望まれます。しかし引き上げには当然ながら人件費増が見込まれます。移行期に一気に未達額を引き上げることが困難な場合には、移行後何年かに分けて昇給額を増額するなどして、段階的に引き上げる対応方法もあります。

# 【図表 12】 移行措置の検討

職務給+職能給(レンジレート) への当てはめ



## 13 周辺施策の整備

「賃金制度」を上手に機能させるためには、すくなくとも下記の3つの仕組みを整備する必要があります。

### (1) 昇格基準

「昇格基準」とは、現在の等級から上位の等級に上がる（昇格）ための基準のことです。「職務給」を導入した企業にとっては、この基準が従業員にとって処遇を上げるための基準となります。

### (2) 職種転換基準

処遇を上げるもう一つの方法としては、「役割評価」の高い職種への転換が挙げられます。職種転換は、転換に伴って職務内容が大きく変化するので「昇格基準」以上に整備が必要なものと言えます。

### (3) 人材育成施策

「職務給」を導入した企業では、人材育成に対して従来以上に力を入れる必要があります。昇格や職種転換が処遇を高めるすべだとすると、どうしたら昇格できるか、職種転換ができるかという点に対して、企業は人材育成の施策を示さなくてはなりません。ある企業では、職務給導入後、外部研修への応募が例年の10倍以上に急増したケースもあるようです。従来以上に「昇格」や「職種転換」のために一人一人が能力開発に高い関心を示すようになったことが理由です。かくして能力開発や人材育成についての施策の整備が極めて重要です。



【図表 13】 周辺施策の整備

昇格、職種転換基準例

主な基準	昇格、職種転換基準（例）
人事評価	“A 評価を 2 期連続で取得する” ことを昇格基準とする等、評価結果を基準として採用する方法
上司からの推薦	“上司からの推薦” を条件とする方法
資格取得	ある特定のライセンス（国家資格や認証資格等）の取得を条件とする方法
教育研修の受講 （修了）	会社が指定する研修を受講していることを条件とする方法
プレゼンテーション	昇格・配置転換後の仕事のスタイルや心構え等を、経営層の前でプレゼンし、その審査結果にて判断する方法

人材育成の手段



セミナー、研修



通信教育、自己啓発



仕事を通じた人材育成



## ●モデル賃金制度研究開発委員会

氏名	所属
今野浩一郎 (委員長)	学習院大学経済学部 教授
上野 隆幸	松本大学総合経営学部 総合経営学科 准教授
大橋 昌行	タカナン乳業株式会社 総務人事部人事課 課長
下川 喜正	テンプスタッフ・ドレーク・ビーム・モリン株式会社 東京支社第一グループ リーダー
橋本 卓也	橋本経営労務管理事務所 代表 特定社会保険労務士
橋本 弘	連合神奈川 副事務局長
畑井 治文	松本大学総合経営学部 観光ホスピタリティ学科 准教授

(50音順 敬称略)

### 中小企業のモデル賃金 ～中途採用者の賃金決定～

平成 23 年度厚生労働省委託事業

発行日 平成 24 年 2 月

発行者 株式会社 浜銀総合研究所

発行所 株式会社 浜銀総合研究所

〒 220-8616 神奈川県横浜市西区みなとみらい 3-1-1

TEL 045(225)2373 FAX 045(225)2198

印刷所 株式会社 中小企業総合サービス

乱丁・落丁本はお取り替えいたします。

