

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。

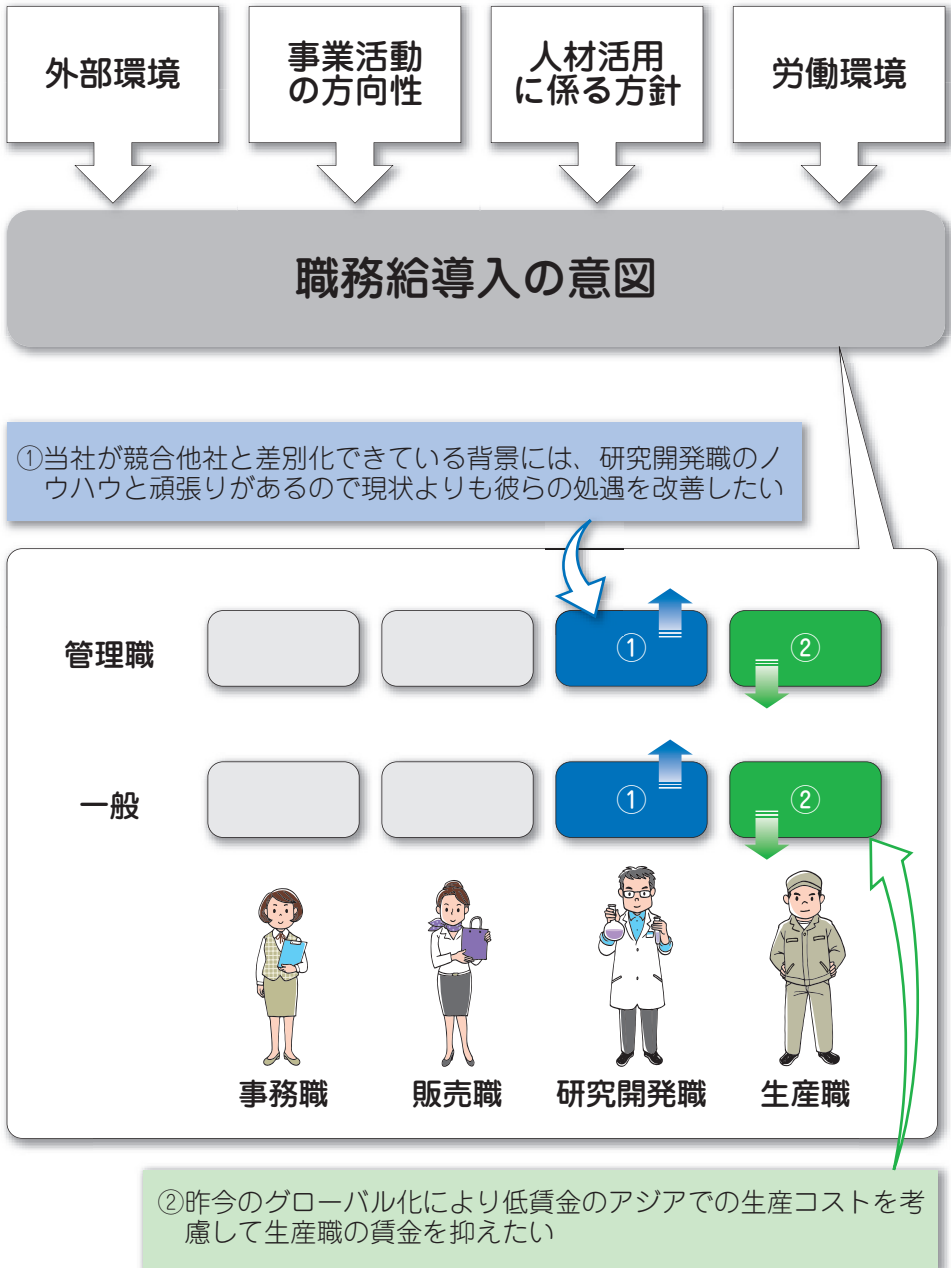
例えば、国際競争にさらされている製造業をイメージしてみましょう。ある企業では、**当社が競合他社と差別化できている背景には、研究開発職のノウハウと頑張りがあるので、現状よりも彼らの処遇を改善したい、昨今のグローバル化により低賃金のアジアでの生産コストを考慮して、少しでも有利な競争条件を確立したい**という2つの「賃金改定のニーズ」が抽出されました。勿論、人件費は有限であるため、こうした2つの「ニーズ」を充足すべく、**図表7のように、研究開発職の賃金を上昇させ、生産職の賃金を抑制する**といった方針を設定しました。

「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

