

## 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

### 超過の場合

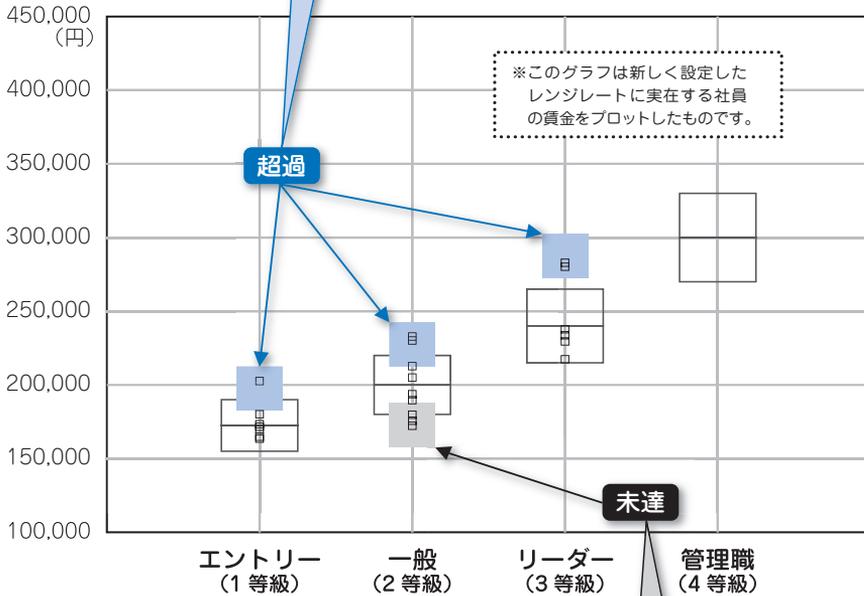
1. 上位等級への格付け変更

2. 差額を“調整給”として支給

段階的な償却

償却を行わない

昇格時償却



### 未達の場合

1. 下位等級への格付け変更

2. 差額を引上げ(人件費増)

段階的な引上げ  
(ランニング・コスト的)

一気に引上げ  
(イニシャル・コスト的)