

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、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。とはいえ、中途採用者のみを対象とした賃金制度を作ること自体も、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、本冊子が推奨するものは、「職務給」^{※1}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^{※2}にも沿った仕組みです。

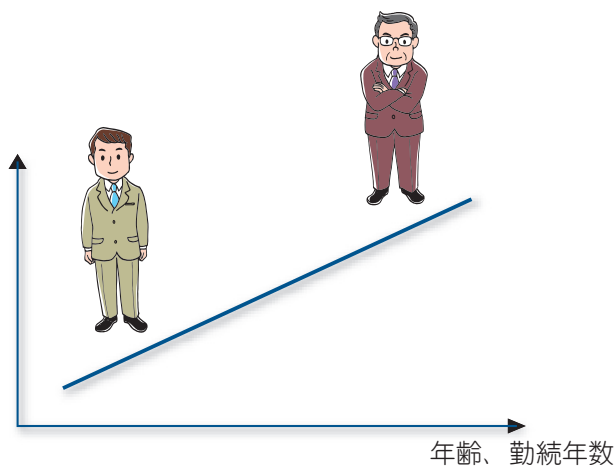
本冊子では、この「職務給」の設計・導入プロセスについて、解説してきたいと思います。

※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

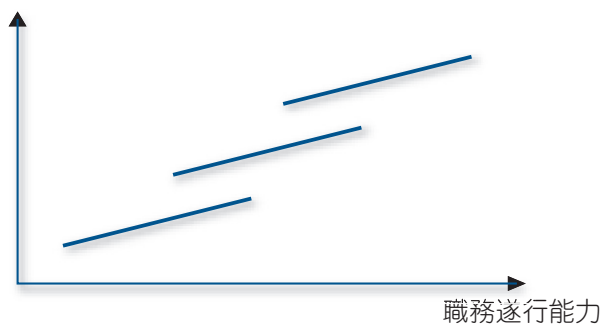
※2 異なる職種であっても、その職務を果たすことで得られる価値が同等であるならば、同程度の賃金を支払うという原則であり、性別や雇用形態による賃金格差を是正しようとする考え方

【図表 1】基本給の代表的類型

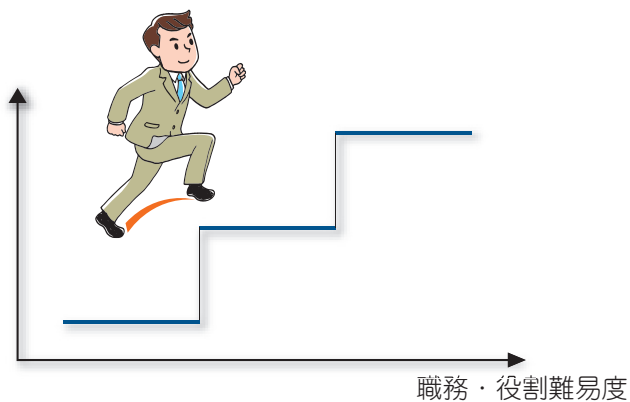
年齢給



職能給



職務給



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）

1. 役割評価表の作成



1-1. 役割等級制度の設定

1-2. 役割評価表の作成

1-3. 役割評価表の検証

2. 方向性の検討

2-1. 賃金制度改定に係る方針の設定

2-2. 基本給体系の選定

2-3. 「職務給」原資の捻出

3. 職務給の設計



3-1. 役割評価

3-2. バランス調整

3-3. ギャップの検証

4. 制度導入・運用

4-1. 移行措置の検討

4-2. 周辺施策の整備