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になります。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○○%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 〉

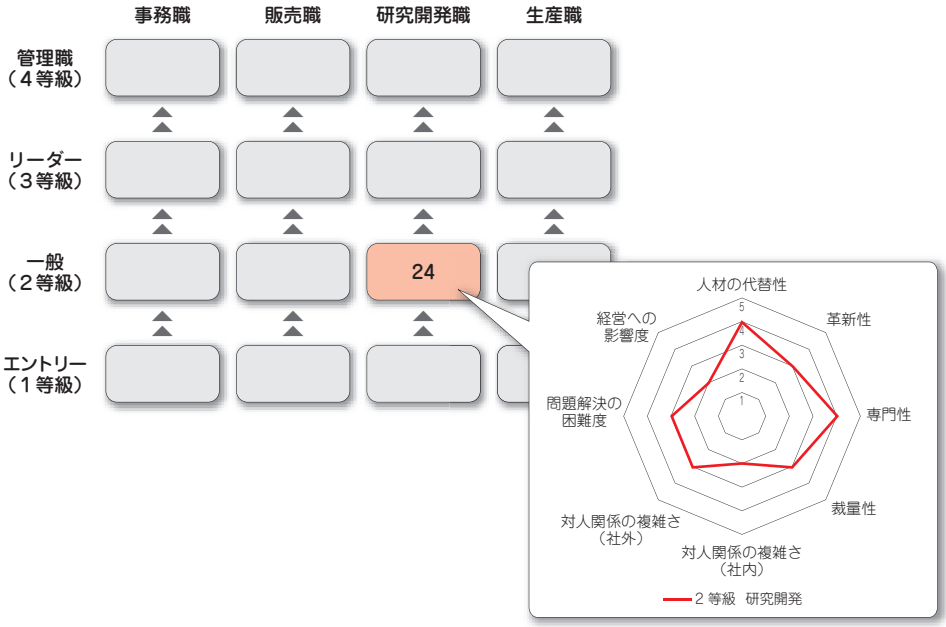
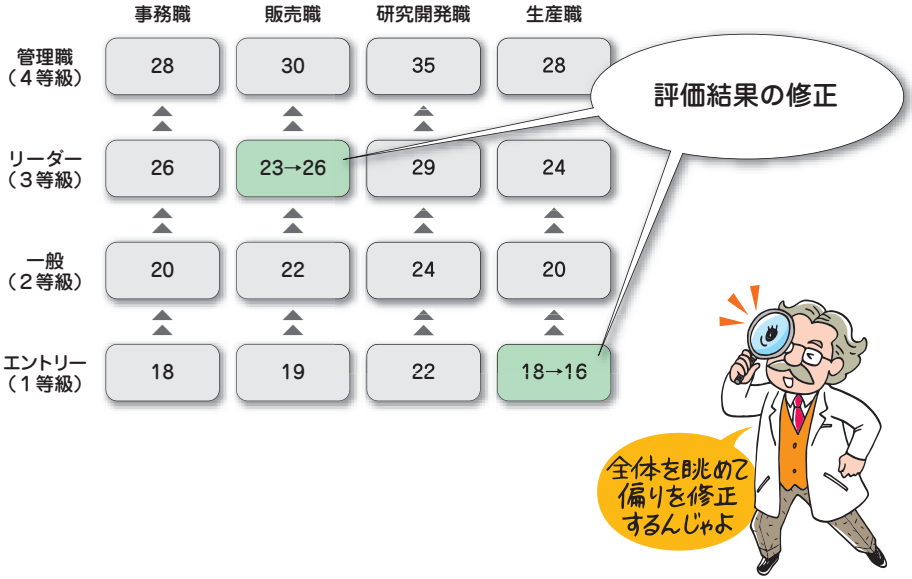
社員	職務給	職能給	計	差額
A（等級3・販売）	160,000	90,000	250,000	10,000
B（等級2・研究）	120,000	60,000	180,000	−10,000
C（等級2・研究）	120,000	60,000	180,000	30,000
D（等級2・サービス）	100,000	60,000	160,000	−30,000
			770,000	

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