



70歳まで
雇用する

賃金体系の構築の仕方

第6回 シニア社員の賃金体系設計実務 その3

賃金カーブをどう描くかは、正にトップの経営戦略でもある。カーブの波形を見ればその企業の人材活用のポイントが分かる。

賃金カーブで大切なことは産業別、地域別、職種別の世間相場と比較して魅力的な賃金になっているかである。すなわち、働き盛りの賃金が同業他社と比較して見劣りしていないか、第3四分位ライン*1を通過しているか否かを検証してみる必要がある。

また、賃金カーブのピーク点は何歳にしているか、その後の賃金カーブはどうなっているかを見ることにより、人材の活かし方が分かる。

ハンドで描くモデル賃金 (基本給、所定内)の作成

ハンドで描いた賃金カーブから年齢別ポイント賃金額*2を読み取り、賃金表を作成する。

その主な手順は次の通り。

まず、昇格、昇進モデルの年齢をセットする。この年齢は各企業の実態やその企業の社員の年齢構成によっても若干異なったものとなる。図表(A社例示)のモデル年齢は、部長44歳、課長37歳、係長は30歳と設定。A社の賃金を決

図表 職能・役割等級別 基本給モデル賃金計算表 (A社例示)

役割等級	モデル年齢 ○数字は滞留年数	職能・役割	初号賃金	昇格昇給	習熟昇給(定昇)
V	44	部長クラス	350,000	45,500	0
IV	37 ⑦	課長クラス	304,500	17,500	0
III	30 ⑦	係長クラス	259,000	15,000	4,000
II	24 ⑥	上級一般 社員クラス	220,000	15,000	4,000
I	18 ⑥	初任一般 社員クラス	181,000	—	4,000

める役割等級フレームはI～Vである。

役割等級Iは、高卒(18歳)初任給181,000円からスタートする。入社後実務経験6年、24歳でリーダーシップがとれる上級一般社員クラスの役割II等級に昇格、役割IIの初号賃金は220,000円である。その後、30歳で役割III等級(係長クラス)に昇格、役割IIIの初号賃金は259,000円。さらに、係長クラスの経験7年を経て、37歳で役割IV等級(課長クラス)に昇格、役割IVの初号賃金は304,500円となる。その後、44歳で役割V等級(部長クラス)に昇格。役割V等級の初号賃金は350,000円で、これがモデル者の基本給である。

A社では、役割III等級は係長、IV等級は課長、V等級は部長クラスと決めている。役職は、管理職系統(役割昇進)と専任職系統(職務昇進)の2系統が設定されている。

すなわち、役割III等級以上への昇格には実力・成果主義を導入しており、実力成果がない者は昇格できないシステムになっている。

役割等級別・年齢別 賃金表への置き換え

ハンドで描いた賃金カーブから賃金表への落とし込みは簡単である。縦軸、賃金額、横軸、年齢に描かれた役割等級別・年齢別の賃金額を読み込んでいく。すなわち、役割等級に変更がなければ、次年度の賃金は1歳年齢を加味した役割等級別・年齢別に明示されている賃金絶対額を確認するだけである。賃金絶対額には昇給額も含まれている。

しかし、能力、実力を反映したメリハリのある賃金とするためには、少なくとも5本(S～D)程度の人事考課パターン別の賃金カーブを用意しておく必要がある。

*1 データを大きさの順に並べた時に、下から25%に位置する値・50%に位置する値・75%に位置する値のことを第1四分位数・第2四分位数・第3四分位数という。今日、誰もが部長になれるわけではなく、賃金レベルから見れば第3四分位の賃金ベースであるから、多くの実在者はそれよりも低い水準に分布している。すなわち賃金のバラツキを見る時は最高と最低の間を4等分して、下(最低)から25%の間の第1四分位の位置づけにしているのか、それとも第1四分位と第2四分位(中位数ともいう)の25%の間の位置づけにしているのか、または第2四分位(中位数)と第3四分位数(エリート賃金)の25%の位置にしているのか、それとも、第3四分位と最高との間の25%の賃金が高い位置づけに分布しているのか、四分位数を使い自社の賃金水準を確認する。



■ 齋藤 清一 (さいとう せいいち) 株式会社人事賃金管理センター代表取締役 博士 (経済学)
 埼玉大学大学院, 経済科学研究科, 経済科学, 博士後期課程修了。博士 (経済学)。民間製薬会社
 に入社, 人事課長歴任, 日本賃金研究センター主任アドバイザー, 敬愛大学経済学部講師, 東京医
 科歯科大学大学院非常勤講師, 立命館大学客員教授, 同大学医療経営研究センター副センター長を
 歴任。現在, 人事賃金管理センター代表取締役, 日本病院人事開発研究所代表幹事, 立命館大学
 上席研究員, 滋慶医療科学大学院大学客員教授, 平安女学院大学, おもてなし学会理事, 名南経
 営コンサルティング特別顧問ほか。近著に「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」(共著/中央経済社)。
 e-mail : seiichi3@bronze.ocn.ne.jp http:// www.jinjinginkanri.sakura.ne.jp/

- ✓第1回 70歳定年に向けた課題への対応策
- ✓第2回 シニア社員の人事・賃金処遇のあり方
- ✓第3回 シニア社員の人事・賃金の決め方
- ✓第4回 シニア社員の賃金体系設計実務 その1
- ✓第5回 シニア社員の賃金体系設計実務 その2
- ✓第6回 シニア社員の賃金体系設計実務 その3
- 第7回 シニア社員の賞与・成果配分の設計
- 第8回 高齢者雇用をめぐる留意点

例えば, 図表 (A社例示) の賃金額をAパターンの賃金カーブとするならば, Sパターンの賃金カーブはAパターンの賃金カーブの1割増 (1.1%) カーブを, 逆にBパターンの賃金カーブは1割減 (0.9%) でカーブを描く。また, CまたはDパターン適用者の賃金カーブはAパターンの賃金カーブの2割減 (0.8%) で描くなどである。年齢別・役割等級別・人事考課別賃金表である。

大切なのは役割等級別にハンドで描く賃金カーブ線である。役割等級別に, 凸型, 凹型, 延長型, 通減型, 横ばい型, 減額型カーブで描くのか, これはトップの人材活用戦略によって必然的に決まる。

描かれた賃金カーブの適用者は通常モデル賃金 (Aパターンの賃金カーブ) であり, モデル者はこの賃金線に乗りキャリア形成を積み上げていく。しかし, モデル者は最大でも従業員の25%程度である。人事考課査定が異なれば適用する賃金線が異なる。

すなわち, 賃金カーブは役割等級別にS~Dの5本の賃金線が用意されており, 各人は人事考課に沿った昇給額を獲得することになる。従って, 年齢別・役割等級別・人事考課別賃金であり, 1年限りのキャンセル方式の賃金である。

賃金理論に基づく賃金表の作成

ハンドで描く賃金カーブの理論武装をするならば, 面倒でも図表に示した賃金計算結果を賃金表に落とし込む作業が必要になる。

初号賃金は, ハンドで描いた賃金カーブから落とし込んだ数値である。次に, 昇格昇給欄を政策で埋めていく。上位等級に昇格するにはいくつかの課題業務を解決していく能力と実力が必要である。そこで, 昇格昇給は上位等級ほど手厚く, 逆に習熟昇給 (経験昇給) は定型業務にウエイトを置く。簡単な定型業務でも経験を積みながら間違いなく確実に遂行してもらうことを期待像としている。従って, 役割Ⅲ等級以下に習熟昇給を配分している。

さて, 役割Ⅰ等級, 初任一般社員クラス, 18歳の高卒初任給は181,000円である。入社後, 6年の経験を積み, 上級一般社員の力ありと認定された者は役割Ⅱ等級社員に昇格する。年齢は24歳になっている。この時の賃金は, 高卒初任給181,000円 + (習熟昇給4,000円 × 6年間 = 24,000円) + (昇格昇給Ⅰ → Ⅱ ; 15,000円) = 220,000円である。

さらに頑張った者は6年後, 役割等級Ⅲ等級 (30歳, 係長クラス)

に昇格する。昇格後の賃金は, 役割等級Ⅱの初号賃金220,000円 + (習熟昇給4,000円 × 6年間 = 24,000円) + (昇格昇給Ⅱ → Ⅲ ; 15,000円) = 259,000円である。

そのうえ7年後, 役割等級Ⅳ等級 (37歳, 課長クラス) に昇格する。賃金は, 役割等級Ⅲの初号賃金259,000円 + (習熟昇給4,000円 × 7年間 = 28,000円) + (昇格昇給Ⅲ → Ⅳ ; 17,500円) = 304,500円である。

モデル最終キャリアⅤ等級への昇格は44歳, 部長クラスである。この時の賃金は, 役割等級Ⅳの初号賃金304,500円 + (昇格昇給Ⅳ → Ⅴ ; 45,500円) = 350,000円である。すなわち課長クラス以上の者には習熟昇給 (定昇) はない。成果による臨時昇給 (昇格昇給) がセットされているのが普通である。

シニア社員も全く同様である。スケール計算から見えてきた課題は, 部長モデル44歳以降の賃金カーブをどう描いたらよいかである。これは正に経営者の裁量権であり, シニア社員をどう活用するかの問題でもあるが, 現役社員の働きの賃金カーブをしっかりと描いておかないと, その後のカーブは描けないことになる。

スケールからの賃金表の落とし込みの詳細については, 紙幅の関係から次号に譲ることにしたい。

※2 賃金水準や格差の分析は, 個別賃金および個人別賃金の集約値でいくつかの年齢ポイントをとらえて検証する。①18歳または22歳 (初任給), ②25歳 (第1習熟, 単身者), ③30歳 (第2習熟, 世帯主, 指導職位), ④35歳 (完全習熟, 世帯主, 管理補佐職位), ⑤40歳 (管理職位), ⑥48歳 (上級管理職位, 生計費のピーク点)。標準者かどうかにかかわらず, それぞれの年齢ポイント (該当者がいない場合はその前後の年齢) に該当する社員 (複数いればその平均, 中位数等を算出) をピックアップし, ポイント年齢で準拠指標のモデル賃金水準と比較する。