

## 第1回

# 賃金制度の導入・見直しのための視点

特定社会保険労務士 **石井** **しげお** **繁雄**

## 賃金表のない企業が4割以上存在

2020春闘がはじまり、多くの労働組合が要求書提出を行なっている最中であると思います。

賃上げを要求し、妥結後に組合員個々人の賃金額を決めることとなります。賃金表があれば、労使交渉で新しい賃金表に書き換えることで賃上げ結果が反映されます。しかし、賃金表が存在しない企業では、それができません。

日本における賃金の一番大きな問題は、賃金の価格を具体化した賃金表を導入していない企業が4割程度存在していることだと私は考えています。

わが国の賃金制度に関する統計として、厚生労働省「就労条件総合調査」があります。平成29年調査結果によると、基本給を賃金表に基づいて決定する方法を採用している企業数の割合は、規模計（管理職以外）で64.0%、企業規模別にみると1,000人以上86.0%、300～999人84.2%、100～299人76.5%、30～99人57.7%となっています。1,000人以上の大企業においては14.0%、30～99人においては42.3%の企業で賃金表がないという実態です。30人未満の企業を含めるならば、未導入企業は4割を超えている可能性があります。

連合の春季生活闘争方針には、毎年のように「賃金制度が未整備の組合は、構成組織の指導の

もと、制度の確立・整備に向けた取り組みを強化する。」といった文言が記載されています。

企業規模が小さい企業ほど賃金表が導入されていません。賃金表がなければ、制度に基づく昇給が行われず、規模間格差は縮小するどころか拡大してしまいます。

民間のコンサルタント会社による賃金表導入セミナーが頻繁に開催されていますし、様々な賃金表作成の実務本が出版されています。それにも関わらず、賃金表導入は遅々として進んでいないのはなぜでしょうか。小零細企業の経営者にとっては、賃金表の作成はハードルが高い実務の1つのようです。

## 賃金表がない場合の賃金引上げ

ナショナルセンターや産業別労働組合では、春闘交渉のための様々な資料が作成されています。

とりわけ、連合が作成している「2020春季生活闘争中小組合元気派宣言」（以下、「元気派宣言」）では、「3. 賃金カーブ維持の取り組み」の中で、賃金表のない労働組合における賃金カーブ維持の取り組み方法について記載されています。P31には賃金表の有無による中小企業の賃金水準の変化をグラフで説明しています。このほか、春闘に必要な基礎知識がふんだんに盛り込まれています。

もう1つ、連合の資料として多くの労働組合関係者に読んでいただきたい資料が「2019賃金レポート」です。これは厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」（以下、「賃金センサス」）を30年以上の長期に渡って分析し続けている報告書です。2019版は連合結成30年ということもあり、30年前との比較に重点が置かれています。ページ数は従来の報告書の半分程度になっていますが、省略されたデータについては、連合のHPにアクセスすると、統計解析したエクセルファイルを入手することができます。賃金センサスは20～24歳、25～29歳といった年齢階級別区分による集計となっているため、これを18、22、25、30、35、40、45、50、55、60歳といった年齢ポイントごとに推計した賃金水準や、労務構成を同一化させ産業間の賃金水準を比較したものなど、様々な解析結果が掲載されています。

賃金表のない労働組合は、組合員の一人一人の賃金実態を把握したうえでこのデータと比較するなど、これらの資料を積極的に活用することをお勧めします。

## 賃金表導入に向けた5つのポイント<sup>1</sup>

話を「賃金表」の導入に戻します。「賃金表」の導入・見直しの視点としては、「大企業の賃金・人事制度をマネしないこと」、「難しく考えすぎないこと」です。具体的には、複雑な制度にはせず、最低限のルールを「就業規則」、「賃金規程」等に明示し、必要最小限の賃金表や人事評価制度に止め、運用しながら徐々に構築していくことだと考えます。

賃金の話をしてしまうと、評価制度の話になりがちですし、また、本来であれば、職務分析をしなけ

ればならないということになります。しかし、実際には、小零細企業の労使間ではなかなかそこまで実施できていないのが現状です。少なくとも新人、担当者、中堅担当者、係長、課長の業務を具体的に列挙するなどし、せいぜい3～5区分程度の評価基準を設定すればよいと考えます。小零細企業が5を超える評価区分を設定する必要などないと考えます。

賃金表導入には、以下のような5つのポイントがあると考えています。

- (1) 賃金実態の把握
- (2) 等級設定とキャリアパス<sup>2</sup>の明示
- (3) 各等級で期待される役割の明確化
- (4) 必要性を検証した諸手当の設定
- (5) 各等級の基本賃金の上限金額と下限金額の設定

最初に賃金実態調査を実施し、「(1)賃金実態の把握」をすることです。初任給水準、世間相場との比較、賃金カーブの中だるみの有無、従業員間の賃金のばらつき(男女間、学歴間、世代間、管理職と非管理職間の差)、従業員に占める管理職比率などです。

特に小零細企業では男女間の賃金格差が非常に大きいことがあります。このほか、正規・非正規といった雇用形態間格差の状況も確認しましょう。

賃金実態を把握したうえで、賃金人事制度を見直すことの目的を明確にすることです。

その上で「(2)等級設定とキャリアパスの明示」が必要となります。何を基準とするのか。人、仕事、成果業績などさまざまだと思います。それによって、職能給をベースとするか、職務給をベースとするかになると考えます。

また、必要性があれば、管理職とは別に専門職を設定してもよいと考えます。

1. 「小零細企業の賃金表導入に向けた5つのポイント」記載にあたっては、『人が育って定着する中小企業の人事評価制度』（大津章敬著）、『小さな会社のための“こじんまり”人事制度のつくり方』（河合克彦著）を参考資料として活用した。

2. キャリアパス：企業における従業員が、ある職位に就くまでにたどることとなる経験や順序のこと。

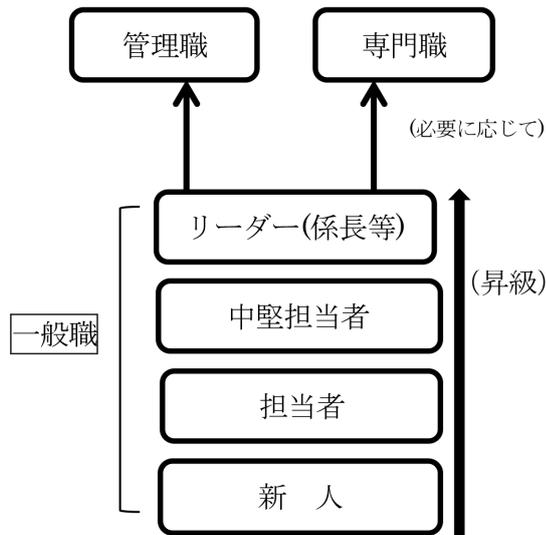
①等級制度の整備（等級基準）

- <人基準>年齢、勤続年数、学歴、能力
- <仕事基準>職務、職種、職責、職位
- <成果業績基準>売上、利益、目標達成

※会社・部門・個人の業績

②設定した基準に近いグループ毎に等級設定

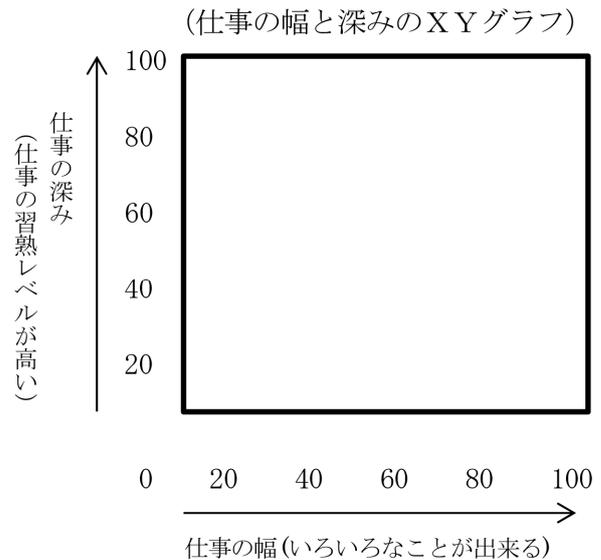
- ・管理職と一般職  
(リーダー、中堅担当者、担当者、新人)
- ・管理職と専門職（必要があれば設定）



実際の職場には新人、担当者、中堅担当者、リーダー、管理職などが存在します。これらの人たちの人、仕事、成果などの基準で等級を分けるならば、小零細企業では少ない等級数でよいと考えます。職能、職務等で設定した基準に近いグループごとに等級設定をすることになります。何を基準にするかによって、評価基準や運用面での違いは生じると考えますが、等級数は多くても7つ程度と考えます。

つぎは「(3)各等級で期待される役割の明確化」です。右段の図(XYグラフ)は、横軸には仕事の幅、縦軸には仕事の深み、スキルの高さを表しています。XとYを乗じた面積が、職務ならば職務の大きさ、能力であるならば能力の大きさを表すことになります。みなさんがこれまでに経験してきた業務内容を思い出してください。

私事で恐縮ですが、社労士登録した当初は賃金に関する経験と知識以外は、社労士業務に関しては全くの素人でした。実務研修を重ね、実際に、労働保険、社会保険の手続き、給与関係、助成金の手続き、労働相談と少しずつ仕事の幅が広がり、一つ一つの仕事の内容についても、詳しくなってきました。みなさんも、職場での自分や仲間の仕事を具体的に思い描いてください。少しは具体的なイメージが湧くのではないのでしょうか。



等級区分ができたなら、つぎは昇級ルールを決めることになります。人事評価、懲戒処分の有無、勤務状況、資格の有無、研修の終了、上長の推薦、面接、小論文、プレゼン、試験などがあると思います。

降級のルールは労働組合的には無い方がよいと考えます。賃金の引き下げや、降級などを行うと、長期的にモチベーションが低下し、労働生産性を低下させるといった調査研究<sup>3</sup>があります。このようなことから、降級などの制度は仮に導入しても運用面ではほとんど実施しないことがベターだと考えます。

次号では、様々な賃金テーブルの事例を紹介する予定ですが、降給・降級の制度を取り入れている企業が増えていることも事実だと思います。ただし、その多くがかなり賃金水準の高い大手企業の事例だと私は受け止めています。

3. 太田肇 (2011) 『承認とモチベーション』 同文館出版

等級		役割と知識
M級	管理職	経営トップの経営方針を理解し、労務管理、人事評価に関する知識を有し業績管理や人事労務管理を行い、自部門の目標達成を図る。
4級	リーダー(係長等)	豊富な経験と知識を有し、非定型・高難易度の職務を遂行し、部下や後輩に対して指導する。
3級	中堅担当者	会社方針を理解し、定型業務、非定型業務を確実、迅速に独力で遂行する。
2級	担当者	基本的な知識・能力の習得段階。上長の具体的指示、定められた業務手順に従い職務を遂行する。
1級	新人	必須な知識の習得段階。上長の具体的指示、定められた業務手順に従い職務を遂行する。

賃金表を作成する前に、必ず行わなければならないことが「(4)必要性を検証した諸手当の設定」です。

基本賃金よりも手当を先に決めます。基本賃金で処遇することが不適切な性格の賃金項目に関しては基本給と別枠とします。

具体的には、動く、変動するところは手当で処理することになります。家族手当は扶養人数で変動しますし、住宅手当は借家と持家、親の家など住んでいる家によって変動します。役職手当もその役職によって金額が異なります。通勤手当も職場と自宅の距離等によって変動します。このような属人的な要素で変動するものは手当とします。

手当が決まれば、基本賃金に絞り込んだ労使間論議が出来るのではないのでしょうか。

「(5)各等級の基本賃金の上限金額と下限金額の設定」が賃金表作成の最も重要なポイントになります。

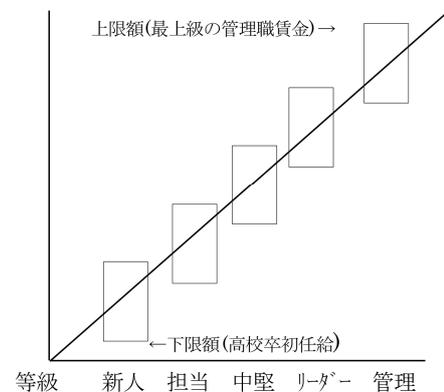
基本賃金の高さを決めるポイントは、「最下位等級」の賃金の下限額と「最上位等級」の上限額を決めることです。下限額は初任給の世間相場を参考に、上限額は役員報酬を超えない範囲で、社内の賃金実態をベースに決めることとなります。

「最下位等級」の下限額と「最上位等級」の上限額を決めたあとに、各等級の下限額と上限額の幅をどの程度に決めるかということになります。その上で、各等級の下限から上限までの昇給のルールや昇格昇給額を決めることとなります。

小零細企業の場合には、「最下位等級」の下限額と「最上位等級」の上限額の差額が非常に大きいといった企業は少ないと思います。各等級の下限額と上限額の幅を大きくすると、隣接する等級と賃金水準が重複することになります。

賃金実態を検証したうえで、一般職、管理職の賃金範囲を決めます。その上で従業員（組合員）一人一人の賃金をテーブルにあてはめることとなります。現行の賃金水準が当該労働者の能力や職務に対応させた等級の上限下限の範囲外にある従業員が存在する場合には、当該従業員（組合員）の賃金水準を下げないために、差額として調整給を設定することとなります。

賃金水準



重複型はもっとも多く導入されており、新制度に移行する際に適していると考えます。例えば賃金水準は高い（低い）が等級上では1つ下（上）の等級と判断される従業員が多いようなケースでは対応しやすいからであると考えます。

(重複型) (接続型) (間差型)

