

つくってみよう賃金表

～小零細企業に対置する労組のための賃金表作成シミュレーション～

第2回

賃金表の機能と役割、その種類と特徴

特定社会保険労務士 **いしい 石井** **しげお 繁雄**

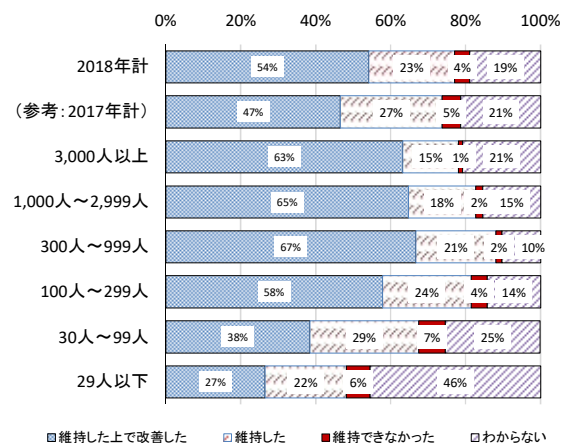
賃金表の機能と役割

賃金表の最も重要な機能と役割は賃金水準を維持・向上させることです。賃金表のある企業では、「ベアゼロ（＝賃上げなし、賃金表の賃金額は前年度と同額）」であっても、賃金制度上の昇給システムにより、個々人の賃金水準は、賃金表の上位の額に移動し、昨年度の水準よりも上昇することになります。いわゆる「定昇相当分」です。

賃金制度のない企業では、「ベアゼロ」＝「個々人の賃金額が昨年度と同額」となり、「定昇相当分」を確保できず、賃金カーブが低下するといった現象が生じてしまうことになります。下記の表は連合の調査によって、その事実を示したものです。

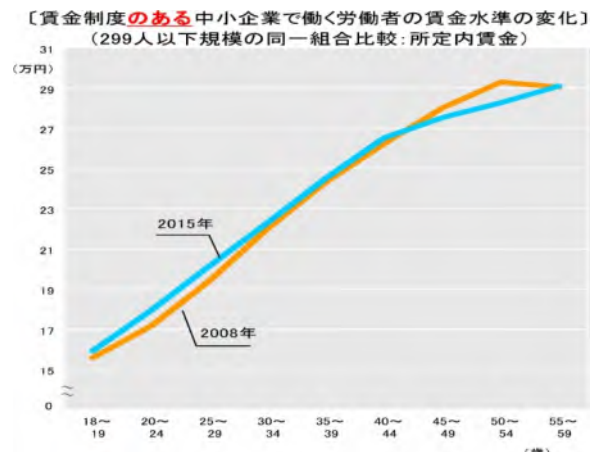
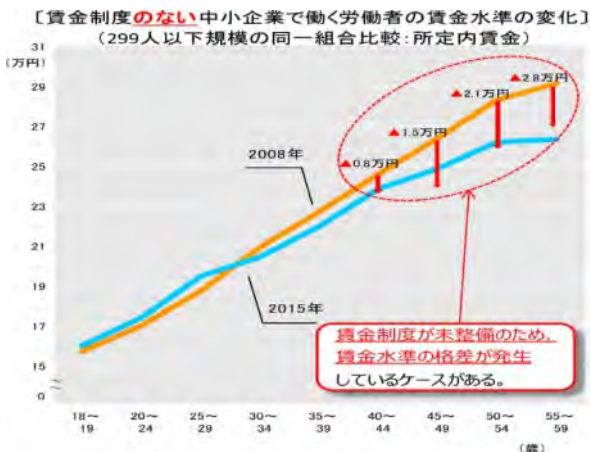
規模の小さい企業ほど賃金カーブが維持されていないことは連合の調査等で明らかになっています。賃金表があれば、賃金水準の維持・向上させることが可能です。

賃金カーブ維持の状況



(出典：連合「2018労働条件等の点検に関する調査(全単組調査)」)

賃金制度の有無と賃金水準の変化



(出典：連合「2020春季生活闘争中小組合元気派宣言」)

2つ目は将来の賃金見通しができることです。賃金表があれば、一定の条件の下で、5年後、10年後の自分の賃金を予測できます。

労働者にとっては、賃金がどのように決められ、どのように仕事をしたら賃金が高くなるのかが具体的な水準として明示されることで、安心して長く働くことができます。同時に仕事に対する意欲も高まると考えます。企業にとっては、労働者を採用する際の労働条件としてアピールすることもできますし、従業員が長く働き続けることによって、技術や知識を企業内に継承することができるため企業の発展にもつながります。

3つ目はルールに基づいた定昇・ベアの計算ができるということです。賃金表の種類によりますが、賃金表が存在することで、定昇とベアを明確に区分できることとなります。労働組合は賃金表の書き換えによる賃上げ要求（＝個別賃金要求）が可能となります。これによって組合員は所属する労働組合が自分の賃金をいくら引き上げるように要求しているか、概ねわかることとなります。

4つ目は、条件を揃えることで、賃金構造基本統計調査「賃金センサス」、各種モデル賃金などのデータとの賃金比較ができることです。比較することで自社の賃金の特徴や課題などを明らかにすることができます。

5つ目は、賃金決定基準の明確化です。個々の賃金がどのように決められているかが明確になります。たとえば、生計費基準（生活給）、職務遂行の能力基準（職能給）、職務基準（職務給）、成果・業績基準（業績給）などです。さらに人事考課の結果をルールに基づいて賃金に正しく反映させることで納得性が高まると考えます。

賃金決定の要素

賃金の主な決定要素として [年齢]、[勤続年数]、[生計費(扶養人数)]、[能力]、[職務]、[成果・業績] などがあります。程度の差こそあれ、

どこの国でも共通している決定要素だと考えています。例えば、年齢や勤続年数による賃金の上昇は、日本以外の国でもみられます。

これらの要素を①「生活保障的な性格」の賃金、②「仕事給的な性格」の賃金、③「仕事の結果」に基づく賃金に分けてみます。①に分類されるのは年齢給や勤続給であり、②は「人の能力を基準」とした職能給、「仕事そのもの（職務）を基準」とした職務給、③は業績給、歩合給です。

賃金コンサルタントの著書などには職責給、役割給といった賃金用語が使われますが、これは仕事そのものを基準とした賃金ですから、職務給に分類したいと考えます。

賃金表の種類と特徴

賃金表と一言で言っても、様々な種類があります。以下に代表的な事例を解説します。

1. 年齢給表

年齢給表は、年齢ごとに水準額を表示しています。加齢とともに生計費が上昇するため、生活保障給的に位置づけられています。大手企業では、年齢給を廃止・縮小する企業が増えていますが、部下の評価をする必要のない年齢給は、人事評価に時間を取られることなく、管理職が自分の業務に専念できる点や生活保障給的観点から、現在でも採用されています。

水準を決定する上で、しばしば、標準生計費が活用されます。標準生計費には社会保険料などの非消費支出が含まれていないため、標準生計費に修正率（1.318、連合「2020春季生活闘争中小元気派宣言」P14-15）参照）を乗じて負担修正後の生計費を計算し、その金額を年齢給算定のための基礎資料として活用する方法などがあります。「賃金表の作り方」（楠田丘著、経営書院）などでも標準生計費の活用方法が紹介されています。

60歳まで上昇するような年齢給表は、極めて稀

だと考えます。一定の年齢、たとえば、年齢給は40歳までとしている事例、50歳以上は同額とした事例、55歳以降は低減されているような事例があります。2000年代に入ってから、生活保障的な賃金の割合を抑制し、その一方で仕事給的な賃金の比率を上げる傾向が顕著になっています。

なお、年齢給だけで基本賃金が構成されている事例は最近では少なく、職能給などと組み合わせ、基本賃金とする事例が多くなっています。

下記の年齢給表では標準生計費のピークが52歳であることから、52歳まで設定しました。

年齢給表の例

年齢	年齢給	定期定昇	年齢	年齢給	定期定昇
18	144,000		40	220,500	3,000
19	147,500	3,500	41	222,000	1,500
20	151,000	3,500	42	223,500	1,500
21	154,500	3,500	43	225,000	1,500
22	158,500	4,000	44	226,500	1,500
23	162,500	4,000	45	228,000	1,500
24	166,500	4,000	46	229,500	1,500
25	170,500	4,000	47	231,000	1,500
26	174,500	4,000	48	232,500	1,500
27	178,500	4,000	49	234,000	1,500
28	182,500	4,000	50	235,500	1,500
29	186,500	4,000	51	237,000	1,500
30	190,500	4,000	52	238,500	1,500
31	193,500	3,000	53	238,500	0
32	196,500	3,000	54	238,500	0
33	199,500	3,000	55	238,500	0
34	202,500	3,000	56	238,500	0
35	205,500	3,000	57	238,500	0
36	208,500	3,000	58	238,500	0
37	211,500	3,000	59	238,500	0
38	214,500	3,000	60	238,500	0
39	217,500	3,000			

2. 勤続給表

入社して勤続年数を重ねることは、知識や経験を重ねることになり、仕事の能力が向上するととらえます。同じ30歳であっても、入社5年目と1年目では、5年目の労働者の方が仕事の能力が高い、または難しい業務を行っていると考えます。人事評価をせずに賃金決定できる点で、年齢給、勤続給は小零細企業においては適した賃金項目と

いえると考えます。この勤続給は年齢給などの補完的な位置付けとなっており、賃金額としては少なく、一定の勤続年齢に達すると加算されなくなる事例が多くなっています。

勤続給表の例

(勤続給を年齢給等に
加算するケース)

勤続年数	賃金額
1	1,000
2	1,500
3	2,000
4	2,500
5	3,000
6	3,500
7	4,000
8	4,500
9	5,000
10	5,500

3. 等級別範囲給表

等級別範囲給は等級ごとに下限額と上限額を設定するため、その上限額に到達した場合には、同一等級内に滞留する限り昇給がストップすることになります。したがって、上位等級に昇級しなければ、賃金は上がりません。

具体的な賃金表としては、①単純号俸表、②段階号俸表、③評価別昇給額表、④評価別昇給率表、⑤複数賃率表、⑥洗替型賃金表などがあります。

①単純号俸表

「単純号俸表」は、各等級における下限額と上限額を定めた上で(上限額を定めない場合もある)、1年で1号昇給するという賃金表です。公務員の賃金表がほぼこのような賃金表になっています。

同一等級内における昇給に関しては考課が行われないため、同一等級であれば昇給額が同額となります。したがって、上位等級への昇級の速さ(同一等級内の在級年数の差)以外には賃金に差が生じないこととなります。

ただし、一定の在級年数を超えた場合には、昇給額を減額するといった事例は多くあります。

単純号俸表の例

号／資格	5	4	3	2	1
1	36,000	54,800	74,800	96,400	125,400
2	38,900	58,000	78,400	100,400	129,700
3	41,800	61,200	82,000	104,400	134,000
4	44,700	64,400	85,600	108,400	138,300
5	47,600	67,600	89,200	112,400	142,600
6	50,500	70,800	92,800	116,400	146,900
7	53,400	74,000	96,400	120,400	151,200
8	56,300	77,200	100,000	124,400	155,500
9	59,200	80,400	103,600	128,400	159,800
10				132,400	164,100
11				136,400	168,400

②段階号俸表

1990年代までは日本の民間企業で多く採用されていた賃金表です。

基本的には①の単純号俸表と同じですが、評価に基づき同一等級内での昇給額に差がつくように設定されている点が異なります。

下記の事例では、一般職5級の初号・1号俸を30,000円、2号俸30,400円、3号俸30,800円、4号俸31,200円～10号俸33,600円、11号俸34,000円といったように賃金水準額が細かく表記されます。

「単純号俸表」は昇級のみを昇給考課としていますが、「段階号俸表」はさらに同一等級内の昇給額にも考課を加えて、昇給に差をつけます。

等級ごとに下限（1号俸）から上限（30号俸）まで、1号俸上がるごとに一定額（ピッチ）が増額します。たとえば、5段階評価であるならば、A評価＝4号、B評価＝3号、C評価＝2号、D評価＝1号、E評価＝昇号しないといったように運用されます。これによって毎年の昇号数が人事評価によって決まり、昇給額に個人差が生じるようになります。

査定が累積されてしまうため、一度、差がつくと、その後に高い評価を受けてもなかなか上位の人に追いつかないという欠点があるといわれています。

<長所> 1. 賃率が明確

2. 中途採用者賃金決定が簡単

3. 賃金水準の明示

<短所> 1. 昇給査定の累積

2. 賃金表が長くなる

毎年の春闘で賃金引き上げが行われた場合には、この賃金表の金額がより高い水準に書き換えられることになります。

段階号俸表の例

ピッチ	一般職5級	一般職4級	一般職3級	一般職2級	一般職1級
	400	500	600	700	800
1	30,000	40,000	52,500	67,500	85,000
2	30,400	40,500	53,100	68,200	85,800
3	30,800	41,000	53,700	68,900	86,600
4	31,200	41,500	54,300	69,600	87,400
5	31,600	42,000	54,900	70,300	88,200
6	32,000	42,500	55,500	71,000	89,000
7	32,400	43,000	56,100	71,700	89,800
8	32,800	43,500	56,700	72,400	90,600
9	33,200	44,000	57,300	73,100	91,400
10	33,600	44,500	57,900	73,800	92,200
11	34,000	45,000	58,500	74,500	93,000
12	34,400	45,500	59,100	75,200	93,800
13	34,800	46,000	59,700	75,900	94,600
14	35,200	46,500	60,300	76,600	95,400
15	35,600	47,000	60,900	77,300	96,200
16	36,000	47,500	61,500	78,000	97,000
17	36,400	48,000	62,100	78,700	97,800
18	36,800	48,500	62,700	79,400	98,600
19	37,200	49,000	63,300	80,100	99,400
20	37,600	49,500	63,900	80,800	100,200
21	38,000	50,000	64,500	81,500	101,000
22	38,400	50,500	65,100	82,200	101,800
23	38,800	51,000	65,700	82,900	102,600
24	39,200	51,500	66,300	83,600	103,400
25	39,600	52,000	66,900	84,300	104,200
26	40,000	52,500	67,500	85,000	105,000
27	40,400	53,000	68,100	85,700	105,800
28	40,800	53,500	68,700	86,400	106,600
29	41,200	54,000	69,300	87,100	107,400
30	41,600	54,500	69,900	87,800	108,200

③評価別昇給額表

<範囲給と評価別昇給表との組合せ>

等級ごとの上限額・下限額を設定し、等級ごとに評価に基づく昇給額表に従って引き上げるといった昇給システムとなっています。

下限額と上限額を定め、考課により昇給に差をつけるという点では、「段階号俸表」と同じですが、「段階号俸表」が下限額から上限額までの賃

金水準額を細かく掲載しているのに対して、こちらは下限額と上限額を明記するにとどめ、考課による「昇給額表」を設定しています。

3つの事例を取り上げています。1よりも2、2よりも3とより厳しい昇給査定を導入している例です。事例2では下限額と上限額の中に中間額を表示し、下限額から中間額までの昇給額は比較的高く、中間額から上限額までの昇給額を少なく設定しています。大手企業では、2000年前後からこの賃金表が主流となっています。

評価別昇給額表の例（事例1）

等級	賃金の範囲	評価別昇給額				
		A	B	C	D	E
一般職1級	190,000 ~ 240,000	4,000	3,800	3,600	3,400	3,200
一般職2級	140,000 ~ 180,000	3,750	3,550	3,350	3,150	2,950
一般職3級	100,000 ~ 130,000	3,500	3,300	3,100	2,900	2,700
一般職4級	60,000 ~ 90,000	3,250	3,050	2,850	2,650	2,450
一般職5級	30,000 ~ 50,000	3,000	2,800	2,600	2,400	2,200

評価別昇給額表の例（事例2）

等級	賃金の範囲	評価別昇給額				
		A	B	C	D	E
一般職1級	215,000 ~ 240,000	2,000	1,500	1,000	500	0
	190,000 ~ 215,000	4,000	3,800	3,600	3,400	3,200
一般職2級	160,000 ~ 180,000	2,000	1,500	1,000	500	0
	140,000 ~ 160,000	3,750	3,550	3,350	3,150	2,950
一般職3級	130,000 ~ 115,000	2,000	1,500	1,000	500	0
	100,000 ~ 115,000	3,500	3,300	3,100	2,900	2,700
一般職4級	75,000 ~ 90,000	2,000	1,500	1,000	500	0
	60,000 ~ 75,000	3,250	3,050	2,850	2,650	2,450
一般職5級	40,000 ~ 50,000	2,000	1,500	1,000	500	0
	30,000 ~ 40,000	3,000	2,800	2,600	2,400	2,200

事例3は、昇給額を「0」や「マイナス額（降給）」に設定している例です。労働組合としては降給するような制度は、労働者のやる気を低下させることになりかねず、認めてはいけなからと考えます。

この賃金表は、成果主義賃金が拡大していく中で、大手企業を中心に導入された賃金表です。同一等級内の賃金額の上限と下限を決め、その範囲

を4つないし3つに分けます。低い賃金ゾーンでは、昇給額が高くなりますが、高い賃金ゾーンに到達すると、高い評価を受けても昇給額が低くおさえられ、または減額されます。その結果、同一等級に長期間滞留すると賃金水準の伸びは鈍化し、高い評価が続いても昇給しなければ、賃金額が上昇しないという設計になっています。結果として、中央値の付近に実在者が集中することになります。

毎年の春闘で、ベアを獲得した場合、この賃金表の下限額と上限額を引き上げることになります。

しかしながら、事例3のように「マイナス昇給」を組み入れることで昇給原資が削減されることになりかねません。配分のルールを明確にすることが必要となります。

評価別昇給額表の例（事例3）

等級	賃金の範囲	評価別昇給額				
		A	B	C	D	E
企画職3級	240,000 ~ 220,000	500	0	-500	-1,000	-1,500
	220,000 ~ 200,000	1,000	500	0	-500	-1,000
	200,000 ~ 180,000	2,500	2,000	1,500	1,000	500
	180,000 ~ 160,000	4,000	3,500	3,000	2,500	2,000

↓ 中央値
↑

④ 評価別昇給率表

事例3の評価別昇給額を「評価昇給率」にしている企業もあります。額を率に換えたものです。中央値付近に実在者が集中する仕組みは同じです。

評価別昇給率表の例

等級	賃金の範囲	評価別昇給率				
		A	B	C	D	E
企画職2級	380,000 ~ 400,000	1.0	0.0	-0.5	-1.0	-1.5
	360,000 ~ 380,000	1.5	1.0	0.0	-0.5	-1.0
	340,000 ~ 360,000	2.0	1.5	1.0	0.0	-0.5
	320,000 ~ 340,000	2.5	2.0	1.5	1.0	0.0
	300,000 ~ 320,000	3.0	2.5	2.0	1.5	1.0

↓ 中央値
↑

⑤ 複数賃率表

1つの等級に1つの賃金表が作成され、賃金水

準が明示されます。8等級あれば、8つの賃金表が必要になります。次表を例にとると、「1号俸のS評価」の人が、D評価を受けると、翌年は「2号俸のD」となり、賃金水準は前年度の水準のままとなります。E評価を受けると、水準が下がることとなります。この事例ではDまたはE評価を受けなければ、毎年昇給が行われることとなります。

毎年賃金が洗い替え（キャンセル）となるため、同一等級内での査定が累積されないという長所があります。この賃金表も今日では主流の賃金表といえます。

複数賃率表（一般職1級）の例

号俸	S	A	B	C	D	E
1	86,700	85,700	84,600	83,600	82,600	81,600
2	90,800	89,800	88,700	87,700	86,700	85,700
3	94,900	93,900	92,800	91,800	90,800	89,800
4	99,000	98,000	96,900	95,900	94,900	93,900
5	103,100	102,100	101,000	100,000	99,000	98,000
6	107,200	106,200	105,100	104,100	103,100	102,100
7	111,300	110,300	109,200	108,200	107,200	106,200
8	115,400	114,400	113,300	112,300	111,300	110,300
9	119,500	118,500	117,400	116,400	115,400	114,400

⑥洗替型賃金表

（過去の評価を累積せず、評価による増減型）

複数賃率表の号俸のないもの、すなわち、毎年の増額（定期昇給）がなく、等級ごとの評価（A、B、C、D、E）に基づき定額で設定されている賃金表です。この賃金表も成果主義を反映した賃金表として活用されています。どこが成果主義的かといえば、定期昇給がないからだといわれています。

毎年の成果・業績が反映して、評価に基づいて賃金額が決定されます。同一等級内であっても、評価によって賃金額が上下に変動することとなります。ただし、評価が蓄積されることがないという点では、複数賃率表と同じです。高い評価が続

けば、上位等級に昇級することになります。短期で評価する人事賃金制度に適した賃金表といえるでしょう。

洗替型基本賃金表の例

職能等級	A	B	C	D	E	評価差額
一般職1級	150,000	135,000	120,000	105,000	90,000	15,000
一般職2級	120,000	110,000	100,000	90,000	80,000	10,000
一般職3級	97,000	90,000	83,000	76,000	69,000	7,000
一般職4級	80,000	75,000	70,000	65,000	60,000	5,000
一般職5級	66,000	62,000	58,000	54,000	50,000	4,000

4. 定額型賃金表（シングルレート）

定期昇給のない賃金表です。組合員に適用される場合には、「資格手当」又は「資格給」といった名称で呼称されることが多く、基本賃金の一部を構成する賃金項目の1つとして、等級ごとに定額で設定される事例が多くなっています。

資格給の例

等級	資格給
企画職1級	185,300
企画職2級	160,900
企画職3級	142,500
企画職4級	127,700
一般職1級	114,800
一般職2級	104,000
一般職3級	96,000

以上のように、「単純号俸表」をベースに昇給額に差を設定したものが「段階号俸表」であり、「段階号俸表」の水準表記を「昇給額」表記に修正したものが「評価別昇給額表」であり、額を率にかえたのが「評価別昇給率表」です。また、査定（評価）の累積を防ぐ意味では「複数賃率表」は優れた賃金表であると考えます。

一方、洗替型賃金表のような定期昇給がない賃金表やマイナス昇給の導入は、定期昇給原資の大幅な圧縮、または定期昇給の廃止を意味しています。

賃金の企業規模間格差は年々拡大しており、小

零細企業の賃金水準は決して高い水準ではありません。仕事に対する高いモチベーションを維持するためにも、企業間格差をこれ以上拡大させないためにも、人材の確保と技術の継承のためにも、毎年、昇給する仕組みを残すべきであると考えま

す。

今回は賃金データの収集、分析など、具体的な賃金表の作成方法にむけた実務の解説を予定しています。

(主な参考資料)

「2020連合白書」、「2020春季生活闘争中小組合元気派宣言」(以上、連合)

「情報労連 賃金テキスト」(情報労連)

「仕事の経済学」(小池和男著、東洋経済新報社)

「賃金・賞与制度の教科書」(高原暢恭著、労務行政)

「労政時報3902号 2016.1/8,22」(労務行政)

「賃金テキスト」「賃金表の作り方」(楠田丘著、経営書院)

「中小企業モデル賃金制度整備・改善マニュアル」(日本生産性本部 雇用システム研究センター)