

# 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5回（最終回）

### 賃金表の作成（その3）

特定社会保険労務士 **石井 繁雄**

#### ステップ4 昇給考課の設定⇒昇給表の作成

ステップ3の図表14賃金表作成手順シートを活用して、昇給表を作成します。図表15の昇給表は1列目に等級、2列目に下限額、3列目に上限額を記入します。4列目から7列目までは、評価別の昇給額となります。ここでは任意にA B C Dの4ランクとしました。小零細企業の場合、従業員数が少ないことなどを考慮すると、導入時は3から5ランク程度に設定した方が運用はスムーズにいくと考えます。各等級の評価別の昇給額は、図表14の号差（1年あたりの昇給額）を活用し、この金額を

図表15評価別昇給表のBランクの額に設定しています。7～5等級を例にとると、Bランクの金額を基準とし、AはBよりも1,000円高く、CはBよりも1,000円低く、DはCよりも1,000円低く設定しました。同様に4等級の差額は1,500円、3等級は2,000円、2等級は2,500円、1等級は3,000円としました。

実際には評価別のランク数を3つにしたり、5つにしたりしながら、評価別の昇給額を高くしたり、低くしたりしながら、シミュレーションを繰り返して検討することになります。

図表14 賃金表作成手順シート（ステップ3）

等級	号差 (1年あたりの昇給額)	昇級 (昇格)額	下限額 (初号賃金)	標準 在級 年数	標準在級年数の 上限額 *1	目安としての 最長在級 年数 *2	上限額 (=下限額 +加算額)	下限額に 加算する 額を入力 (加算額)	上限額の算式	年齢
7	7,500		175,000	4	205,000	8	235,000	60,000	下限額+6万円(=7500×8)	(18-21-25)
6	6,000	7,000	212,000	5	242,000	10	272,000	60,000	下限額+6万円(=6000×10)	(22-26-31)
5	6,500	8,000	250,000	5	282,500	10	315,000	65,000	下限額+6.5万円	(27-31-36)
4	6,500	10,000	292,500	5	325,000	10	357,500	65,000	下限額+6.5万円	(32-36-41)
3	6,500	13,000	338,000	5	370,500	10	403,000	65,000	下限額+6.5万円	(37-41-46)
2	6,250	15,000	385,500	6	423,000	12	460,500	75,000	下限額+7.5万円	(42-47-53)
1	6,250	22,000	445,000	6	482,500	12	520,000	75,000		(48-53-59)

\*1 下限額と上限額の中央値=下限額+(上限額-下限額)÷2 \*2 この年数を超える可能性あり

図表15 評価別昇給表

号差をBランクの額に設定

等級	下限額 (初号賃金)	上限額 (=下限額 +加算額)	評価別の昇給額				Bを基準とした差額表			
			A	B	C	D	A	B	C	D
7	175,000	235,000	8,500	7,500	6,500	5,500	1,000	0	-1,000	-2,000
6	212,000	272,000	7,000	6,000	5,000	4,000	1,000	0	-1,000	-2,000
5	250,000	315,000	7,500	6,500	5,500	4,500	1,000	0	-1,000	-2,000
4	292,500	357,500	8,000	6,500	5,000	3,500	1,500	0	-1,500	-3,000
3	338,000	403,000	8,500	6,500	4,500	2,500	2,000	0	-2,000	-4,000
2	385,500	460,500	8,750	6,250	3,750	1,250	2,500	0	-2,500	-5,000
1	445,000	520,000	9,250	6,250	2,650	-850	3,000	0	-3,600	-7,100

**ステップ5 賃金表の作成**

**1. 段階号俸表**

号差（1年あたりの昇給額）を、ここでは任意に5等分し、1号俸あたりの昇給額を定め、各等級の下限額（初号賃金）からスタートし、評価によって号俸の上昇に差を設けるようにしています。例えば、図表14の7等級の号差は7,500円ですから、これを5等分すると1,500円になります。

評価によって何号俸に上昇させるかといった基準を定めることとなります。ここでの評価数は5つ（SABCD）としています。図表16では、S評価は5号俸、A評価は4号俸、B評価は3号俸、

C評価は2号俸、D評価は1号俸昇給するようにしています。A評価の場合は4号俸分6,000円昇給するため、賃金水準は5号俸の181,000円となり、S評価の場合は5号俸分7,500円昇給するため賃金水準は6号俸の182,500円になります。1号俸分の昇給額をより低い額にしたい（刻みを小さくしたい）と考えるのであれば、図表14の号差（1年あたりの昇給額）を10等分、15等分とすることで、1号俸あたりの金額を小さくすることもできます。評価と昇給をどのように運用するかを考えながら、決めていくこととなります。

**図表16 段階号俸表**

等級	7	6	5	4	3	2	1
昇格	0	7,000	8,000	10,000	13,000	15,000	22,000
1号俸の昇給額	1,500	1,200	1,300	1,300	1,300	1,250	1,250
等分数	5	5	5	5	5	5	5
号俸	1	2	3	4	5	6	7
1	175,000	212,000	250,000	292,500	338,000	385,500	445,000
2	176,500	213,200	251,300	293,800	339,300	386,750	446,250
3	178,000	214,400	252,600	295,100	340,600	388,000	447,500
4	179,500	215,600	253,900	296,400	341,900	389,250	448,750
5	181,000	216,800	255,200	297,700	343,200	390,500	450,000
6	182,500	218,000	256,500	299,000	344,500	391,750	451,250
7	184,000	219,200	257,800	300,300	345,800	393,000	452,500
8	185,500	220,400	259,100	301,600	347,100	394,250	453,750
9	187,000	221,600	260,400	302,900	348,400	395,500	455,000
10	188,500	222,800	261,700	304,200	349,700	396,750	456,250
11	190,000	224,000	263,000	305,500	351,000	398,000	457,500
12	191,500	225,200	264,300	306,800	352,300	399,250	458,750
13	193,000	226,400	265,600	308,100	353,600	400,500	460,000
14	194,500	227,600	266,900	309,400	354,900	401,750	461,250
15	196,000	228,800	268,200	310,700	356,200	403,000	462,500
16	197,500	230,000	269,500	312,000	357,500	404,250	463,750
17	199,000	231,200	270,800	313,300	358,800	405,500	465,000
18	200,500	232,400	272,100	314,600	360,100	406,750	466,250
19	202,000	233,600	273,400	315,900	361,400	408,000	467,500
20	203,500	234,800	274,700	317,200	362,700	409,250	468,750
21	205,000	236,000	276,000	318,500	364,000	410,500	470,000
22	206,500	237,200	277,300	319,800	365,300	411,750	471,250
23	208,000	238,400	278,600	321,100	366,600	413,000	472,500
24	209,500	239,600	279,900	322,400	367,900	414,250	473,750
25	211,000	240,800	281,200	323,700	369,200	415,500	475,000
26	212,500	242,000	282,500	325,000	370,500	416,750	476,250
27	214,000	243,200	283,800	326,300	371,800	418,000	477,500
28	215,500	244,400	285,100	327,600	373,100	419,250	478,750
29	217,000	245,600	286,400	328,900	374,400	420,500	480,000
30	218,500	246,800	287,700	330,200	375,700	421,750	481,250
31	220,000	248,000	289,000	331,500	377,000	423,000	482,500
32	221,500	249,200	290,300	332,800	378,300	424,250	483,750
33	223,000	250,400	291,600	334,100	379,600	425,500	485,000
34	224,500	251,600	292,900	335,400	380,900	426,750	486,250
35	226,000	252,800	294,200	336,700	382,200	428,000	487,500
36	227,500	254,000	295,500	338,000	383,500	429,250	488,750
37	229,000	255,200	296,800	339,300	384,800	430,500	490,000
38	230,500	256,400	298,100	340,600	386,100	431,750	491,250
39	232,000	257,600	299,400	341,900	387,400	433,000	492,500
40	233,500	258,800	300,700	343,200	388,700	434,250	493,750
41	235,000	260,000	302,000	344,500	390,000	435,500	495,000
42		261,200	303,300	345,800	391,300	436,750	496,250
43		262,400	304,600	347,100	392,600	438,000	497,500
44		263,600	305,900	348,400	393,900	439,250	498,750
45		264,800	307,200	349,700	395,200	440,500	500,000
46		266,000	308,500	351,000	396,500	441,750	501,250
47		267,200	309,800	352,300	397,800	443,000	502,500
48		268,400	311,100	353,600	399,100	444,250	503,750
49		269,600	312,400	354,900	400,400	445,500	505,000
50		270,800	313,700	356,200	401,700	446,750	506,250
51		272,000	315,000	357,500	403,000	448,000	507,500
52						449,250	508,750
53						450,500	510,000
54						451,750	511,250
55						453,000	512,500
56						454,250	513,750
57						455,500	515,000
58						456,750	516,250
59						458,000	517,500
60						459,250	518,750
61						460,500	520,000

図表14の号差（1年あたりの昇給額）を等分した金額（ここでは5等分）

等級ごとの等分数を入力（ここでは5を入力）

なお、標準在級年数を過ぎた場合には、昇給額が半減するといった事例が多く見受けられます。実際に、皆さんが自組織で作成する場合には、徐々に低減させるような設定とするか、標準在級年数を超えたとしても、昇給額に差をつけないという設定とするかなどを、検討することになります。今回の賃金表作成においては、差をつけない設定としています。

## 2. 評価別昇給額表

### ① 中位数を超えると昇給額が半額になる事例

3月号の第2回で紹介した「評価別昇給額表」の事例です。これは、等級ごとに上限額・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、評価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明記しているのに対し

て、こちらは下限額と上限額を明記するにとどめ、評価別の昇給額表を設定しています。

下限額と上限額の間には中間額を表示し、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、さらに減額設定する場合があります。この事例では1等級のD評価のみ減額設定としています。下記の事例も図表14の賃金表作成手順シートをベースに作成しています。

「賃金の範囲」には図表14の下限額・上限額と、その中位数（標準在級年数の上限額）を表示するように設定しています。「評価別昇給額」には図表14の号差（1年あたりの昇給額）の金額を「B（良好）」の上段に表示するように設定しています。

したがって、あとは「評価別昇給差額」の網掛け部分に、Bの金額との差額を入力すると、中央の「評価別昇給額」のS、A、C、Dの昇給額が確定することになります。

図表17 評価別昇給額表①

等級	賃金の範囲		評価別昇給額					評価別昇給差額				
	以上	以下	S(抜群)	A(優秀)	B(良好)	C(努力)	D(奮起)	S(抜群)	A(優秀)	B(良好)	C(努力)	D(奮起)
7	175,000	205,000	7,900	7,700	7,500	7,300	7,100	400	200	0	-200	-400
	205,000	235,000	3,950	3,850	3,750	3,650	3,550	-	-	-	-	-
6	212,000	242,000	6,400	6,200	6,000	5,800	5,600	400	200	0	-200	-400
	242,000	272,000	3,200	3,100	3,000	2,900	2,800	-	-	-	-	-
5	250,000	282,500	7,500	7,000	6,500	6,000	5,500	1,000	500	0	-500	-1,000
	282,500	315,000	3,750	3,500	3,250	3,000	2,750	-	-	-	-	-
4	292,500	325,000	8,500	7,500	6,500	5,500	4,500	2,000	1,000	0	-1,000	-2,000
	325,000	357,500	4,250	3,750	3,250	2,750	2,250	-	-	-	-	-
3	338,000	370,500	9,500	8,000	6,500	5,000	3,500	3,000	1,500	0	-1,500	-3,000
	370,500	403,000	4,750	4,000	3,250	2,500	1,750	-	-	-	-	-
2	385,500	423,000	10,250	8,250	6,250	4,250	2,250	4,000	2,000	0	-2,000	-4,000
	423,000	460,500	5,125	4,125	3,125	2,125	1,125	-	-	-	-	-
1	445,000	482,500	14,250	10,250	6,250	2,250	-1,750	8,000	4,000	0	-4,000	-8,000
	482,500	520,000	7,125	5,125	3,125	1,125	-3,500	-	-	-	-	-

各等級の上段は左側に下限額、右側に中位数を、下段は左側に中位数を右側に上限額を記入する。

評価別の昇給額はステップ3の各等級の号差(年あたりの昇給額)を下記Bの上段に表記するように設定した上で、S、A、C、DはBを基準に評価別昇給差額(網掛けのセル)で加算、減算している。下段は上段の額の半額に設定。

網掛けのセルには任意の数値としての加算額又は減額を入力しているため、実際には各自で検討して金額を入力する。B評価の昇給額を基準にしているため、Bは「0」、SとA評価者への加算する額を、CとDには減額(マイナス表記)する額を入力。

② 中位数を超えると昇給額が半額、さらに4分の1になる事例

基本的には図表17と同じですが、若干、仕組みを複雑にしています。下限額・中位数・上限額は図表14と同様です。1つの等級の賃金範囲を3区分し、下限額から中位数までの賃金上昇率を1とすると、中位数から第3四分位までは0.5、第3四分位から上限額までは0.25とすることで、同一等級での賃金水準が上昇すると、昇給額が低減するという仕組みです。もう1つ異なる点は、最下位の7等級の昇給額を基準に係数を乗じて、そのほかの等級の昇給額を決め

ていることです。

この事例では基準昇給額（7等級）をS：8,000円、A：6,000円、B：4,000円、C：2,000円、D：1,000円と定め、これに係数を乗じて算出した金額が中位数までの昇給額になります。その後は中位数から第3四分位までは昇給額が半減し、第3四分位を超えるとさらにその半減となる仕組みです。個人的にはお勧めできない賃金表ですが、このような賃金表が提案されないとも限りませんので、存在するという事は知っておいていただきたいと考えます。

図表18 評価別昇給額表②

等級	下限額 (初号賃金)	標準在級年数の 上限額 (中位数)	上限額	等級別係数	中位数超の 昇給通減率	第3四分位超の 昇給通減率
7	175,000	205,000	235,000	1	0.5	0.25
6	212,000	242,000	272,000	1.1	0.5	0.25
5	250,000	282,500	315,000	1.2	0.5	0.25
4	292,500	325,000	357,500	1.3	0.5	0.25
3	338,000	370,500	403,000	1.4	0.5	0.25
2	385,500	423,000	460,500	1.5	0.5	0.25
1	445,000	482,500	520,000	1.6	0.5	0.25

基準昇給額	S(抜群)	A(優秀)	B(良好)	C(努力)	D(奮起)
	8,000	6,000	4,000	2,000	1,000

等級	賃金水準	通減率	S(抜群)	A(優秀)	B(良好)	C(努力)	D(奮起)
7	175,000 ~ 205,000	1	8,000	6,000	4,000	2,000	1,000
	205,000 ~ 220,000	0.5	4,000	3,000	2,000	1,000	500
	220,000 ~ 235,000	0.25	2,000	1,500	1,000	500	250
6	212,000 ~ 242,000	1	8,800	6,600	4,400	2,200	1,100
	242,000 ~ 257,000	0.5	4,400	3,300	2,200	1,100	550
	257,000 ~ 272,000	0.25	2,200	1,650	1,100	550	275
5	250,000 ~ 282,500	1	9,600	7,200	4,800	2,400	1,200
	282,500 ~ 298,750	0.5	4,800	3,600	2,400	1,200	600
	298,750 ~ 315,000	0.25	2,400	1,800	1,200	600	300
4	292,500 ~ 325,000	1	10,400	7,800	5,200	2,600	1,300
	325,000 ~ 341,250	0.5	5,200	3,900	2,600	1,300	650
	341,250 ~ 357,500	0.25	2,600	1,950	1,300	650	325
3	338,000 ~ 370,500	1	11,200	8,400	5,600	2,800	1,400
	370,500 ~ 386,750	0.5	5,600	4,200	2,800	1,400	700
	386,750 ~ 403,000	0.25	2,800	2,100	1,400	700	350
2	385,500 ~ 423,000	1	12,000	9,000	6,000	3,000	1,500
	423,000 ~ 441,750	0.5	6,000	4,500	3,000	1,500	750
	441,750 ~ 460,500	0.25	3,000	2,250	1,500	750	375
1	445,000 ~ 482,500	1	12,800	9,600	6,400	3,200	1,600
	482,500 ~ 501,250	0.5	6,400	4,800	3,200	1,600	800
	501,250 ~ 520,000	0.25	3,200	2,400	1,600	800	400

### 3. 複数賃率表

最後は複数賃率表です。これは等級ごとに1枚の賃金表を作成します。ここでは図表14の7、6等級を複数賃率表に書き換えてみます。

7等級の下限額は175,000円であり、高校卒初任賃金と位置付けているため、S、A、C、Dの欄は空欄としています。また、号差（1年あたりの昇給額）は7,500円としていますので、Bの2号俸から9号俸までは175,000円を基準に1つ号俸が上がると7,500円加算されるように設定しています。したがって、9号俸のBは上限額の235,000円としています。

ここでは最も低い評価であっても賃金水準が減額しないように設定しています。例えば、7等級の3号俸・S評価（193,000円）の人が次にD評価になっても、翌年は193,000円と同額に設定しています。賃金減額は長期に労働意欲を低下させるといった研究報告もあります。少人数で相互に

助け合いながら仕事を遂行しなければならない小零細企業では、減額するような賃金表を避けるべきと考えています。

評価別の賃金額の差額も1,500円間隔にしています。低位の等級は、人材育成の段階であることから、大きな賃金格差を設定すべきではないという意味で差は小さくしています。

## おわりにあたって

5回にわたって、賃金表の作成方法について紹介してまいりました。4年ほど前から、連合加盟の産業別労働組合から依頼され、年に1回、中小労組向けの賃金表作成講座を担当させていただきました。その際、賃金コンサルタントや社会保険労務士として活躍されている方々のテキスト等を参考にしながら、できるだけ簡単に賃金表を作成できないかを模索し、今回の連載では、この講座で培ってきた内容を整理してみました。オリジナリティはほとんどありませんが、賃金表を作成することだけに絞りました。

一般的には評価制度を検討して、その後に賃金表の作成となると思いますが、私は賃金表と同時に、極々簡単な評価制度を導入し、運用しながら徐々に賃金・人事制度を創り上げていけばよいと考えています。小零細企業では、賃金表が導入されていない企業がまだまだたくさんあります。

私が所属する産業別労働組合に加盟している中小労組においても、賃金表が導入されていない企業は数多くあります。それはどのように評価制度をつくってよいかわからない、賃金制度は難しいと考えているからだと思います。評価制度で対立してしまい、具体的な賃金制度導入までに至らないケースが多くあります。

現状の賃金実態を把握して、簡単な賃金表、簡単な評価制度をとりあえず導入することからはじめることをおすすめします。

今回、評価制度に関しては、まったく記載して

図表19 複数賃率表

#### 7等級

間差額		号差			
1,500		7,500			
号俸	S(抜群)	A(優秀)	B(標準)	C(努力)	D(奮起)
1			175,000		
2	185,500	184,000	182,500	179,500	178,000
3	193,000	191,500	190,000	187,000	185,500
4	200,500	199,000	197,500	194,500	193,000
5	208,000	206,500	205,000	202,000	200,500
6	215,500	214,000	212,500	209,500	208,000
7	223,000	221,500	220,000	217,000	215,500
8	230,500	229,000	227,500	224,500	223,000
9			235,000	232,000	230,500

#### 6等級

間差額		号差			
1,500		6,000			
号俸	S(抜群)	A(優秀)	B(標準)	C(努力)	D(奮起)
1	215,000	213,500	212,000	210,500	209,000
2	221,000	219,500	218,000	216,500	215,000
3	227,000	225,500	224,000	222,500	221,000
4	233,000	231,500	230,000	228,500	227,000
5	239,000	237,500	236,000	234,500	233,000
6	245,000	243,500	242,000	240,500	239,000
7	251,000	249,500	248,000	246,500	245,000
8	257,000	255,500	254,000	252,500	251,000
9	263,000	261,500	260,000	258,500	257,000
10	269,000	267,500	266,000	264,500	263,000
11			272,000	270,500	269,000

いませんので、最後に少しだけ触れてみたいと思います。各等級に対して求めている「役割」をできるだけ具体的に記載すること、そして「知識や技能」をできるだけ具体的に列挙し、試験制度や外部の検定制度などを利用して客観的に評価でき

る要素を組み入れることが重要であると考えています。

評価制度に関しては、別の機会に譲りたいと思います。最後までお読みいただき、ありがとうございました。

#### 執筆者紹介

1981年 電通労連（現 情報労連）入局  
賃金・労働条件、調査、経営分析、社会保障など担当

1991年～2017年  
連合の賃金政策等に関わり、各種委員会の委員を歴任  
連合総研「90年代の賃金」（1992年11月）賃金問題研究会委員  
「第1次賃金政策」（1993年10月）賃金政策作成委員会委員  
「How to 個別賃金」（1997年10月）個別賃金移行ガイドライン・マニュアル作業委員会  
「How to 賃金カーブ」（2000年11月）賃金水準維持プロジェクトメンバー  
「均等・均衡処遇および最低賃金実務調査団報告書」（2010年10月）  
連合総研「日本の賃金－歴史と展望－」（2012年12月）  
日本の賃金の歴史と展望に関する研究委員会委員  
調査検討部会座長、社会保障政策小委員会委員  
本誌「労働調査」では「労働組合のための経営分析入門」（1997. 1－1998. 2）を連載  
そのほか、日本労働研修研究機構「民間主要企業の賃金・処遇制度」（2000年3月）など

2011年 社会保険労務士登録  
2013年 特定社会保険労務士付記