

# 「賃金制度」を

## おさらいしよう

実情に  
合っているか!?



近年の人手不足や物価高騰の影響を受けて、賃金制度の見直しを考えている企業も多いでしょう。そこで、これに伴う賃金アップ対応といった、賃金の構成をマイナーチェンジする場合について解説します。

社会保険労務士法人アイプラス 代表社員  
特定社会保険労務士 今井 洋一

賃金制度は「どう頑張れば金銭的に報われるのか」を社員に伝える媒体です（図表1）。

たとえば、インセンティブを重視すれば、「結果を出した者に報いる」というメッセージに、家族手当を厚くした場合も、「仕事の条件・成果は同じでも、家族持ちを優遇する」というメッセージになります。漠然と、賃金テーブルを書き直すのではなく、メッセージを意識して賃金制度を見直しましょう。

### 賃金はベースとなる 本給と手当で構成される

毎月の賃金は、①能力や職務に応じて支払われる「本給」部分と、②それ以外に対して支払われる「手当」部分で構成されます（図表2）。

手当は、家族手当などの身上に関する内容と、保有する資格（資格手当）や、勤務地の環境（寒冷地手当など）など仕事をするうえでの負担や特殊技能（営業手当など）に対して支払われる手当に分類できます。

賃金制度、とくに本給の部分を

見直す場合は、一律の固定額となる「基本給」、能力に応じた「職能給」、仕事の内容に応じた「職務給」のいずれかで支払われるのかを決めていきます。

日本の企業では、いわゆる「基本給」と言われる、能力や仕事の内容（職務）にかかわらず一律・一定額で支払われる形態か、「職能（職務遂行能力）給」と言われる、能力に応じて支払われる形態が大多数です。

「職務給」と言われる、担当している職務（仕事の内容や責任の価値）に対して支払われる形態は、日本の中小企業ではあまり見られません。

中小企業では複数の役割を担当し、お互いにかバーしあって仕事をしているため、「経理課長と人事課長のどちらの職務の価値が高いのか」といった仕事の内容や責任の重さを論じることの意味がないためです。

### 職能給・職務給の違いと メリット・デメリット

ここからは、前述の「基本給」と、「職能給」「職務給」の特徴をそれぞれ見ていきます（図表3）。

賃金制度で  
「どう頑張れば金銭的に  
報われるのか」を伝える

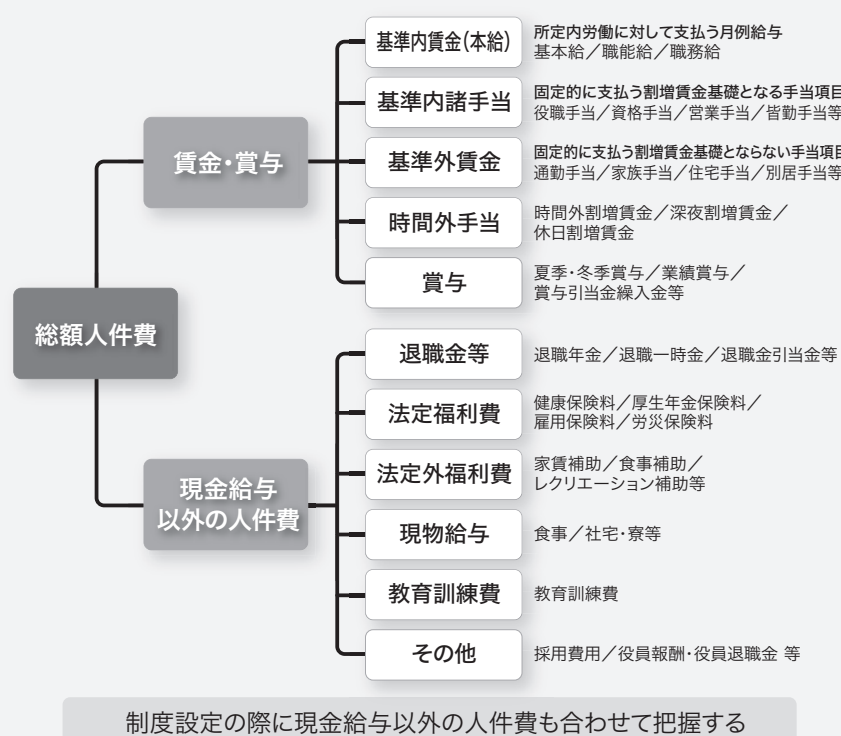
賃金制度を見直す際に「何円ベ  
ースアップをしよう」「賃金テ  
ーブルの金額をいくらしようか  
と、金額の話から始めようとする  
ケースが散見します。

しかし、いきなり金額の話から  
始めると、本来の賃金制度の目的

図表1 何をすれば報酬(賃金・賞与)が増えるのか

より高い役割・責任を担った	→	職務給の昇給
職務遂行能力が向上した	→	職能給の昇給
役職者に任用された	→	役職手当の加算
遠隔地など困難な地域で業務に従事した	→	地域手当の加算
業績目標を達成し利益を出した	→	賞与の増加

図表2 人件費の構成



図表3 職能給と職務給の概要とメリット・デメリット

	職能給	職務給
	職務を遂行していく能力に応じて、賃金が昇給していく給与・手当。 職務遂行能力に応じて賃金が昇給するため、能力評価を行なうことが前提	「人事課長」や「営業部長」など担当するポジションに対して支払われる給与・手当。 担当職務に対して賃金を支払うため、職務ごとの価値を測定できていることが前提
メリット	能力開発の動機づけがかりやすくなる	職務に対して、賃金が決定しているため、総額人件費の把握がしやすい
デメリット	職務遂行能力を蓄積すれば昇給するため、能力を発揮していなくても賃金が上昇する年功的な制度になってしまう	職務が変更されない限り昇給は起こらない。異動により、職務が現状より低い職務に変更された場合は降給になる

## ◎ 基本給

本稿における基本給は、文字どおり、「身ひとつになったときに最低限支払う賃金」を指します。そのため、金額は全員一律になるのが原則です。

ただし、年齢や勤続年数、評価

## ◎ 職能給

職務遂行能力に応じて支給され

結果に応じて昇給させる要素を取り込み、時間とともに昇給していく形を取っているケースもあります(年齢給・勤続給と呼ぶことがあります)。

る賃金を「職能給」と言います。文字どおり、保有している職務を遂行する能力に応じて賃金が昇給していく性格を持っているので、能力評価を行なうことが前提です。

職能給は、能力開発の動機づけが働きやすくなりますが、職務遂行能力を蓄積すれば昇給するた

## ◎ 職務給

め、能力を発揮していなくても賃金が増える傾向があることや、抽象的な職務遂行能力を客観的に測定することから、結果的に年功的な運用がされやすくなります。

「人事課長」や「営業部長」な

ど担当する職務（ポジション）に対して支払われる賃金を、「職務給」と言います。

職務に対して、賃金の額が決定してすべての職務の賃金額の合計が計算できるため（その他の手当等は除く）、総額人件費の把握がしやすいことが特徴ですが、能力を獲得しても職務が変更されない限り昇給しません。

また、異動により低い職務に変更された場合は降給になり、社員のモチベーション低下につながる可能性があります。

職務給を中心に据えた賃金体系は、中小企業の実情になじみにくいため、固定額である「基本給」が能力に応じ昇給する「職能給」を軸とした賃金体系にするのが現実的です。

それでも、任命されている役割や責任に応じてメリハリをつけて賃金を支払いたい場合は、「職務手当」と称し、「人事権のある課長で任用されている間は〇円支給」「衛生管理者として、安全衛生委員会のメンバーである間は〇円」という具合に、手当という形で職務給の要素を表現するとよいでしょう。

また、職務に任命されている間

は、腕章を着装させる、他と違う制服を着用させるなど、職務を可視化する工夫もあわせて行ないましょう。

### 職能給・職務給の違いは キャリアパスにも影響をする

なお、職務を軸とした賃金制度・等級制度を整備した場合、社員は職務にもとづきキャリアアップを目指していくことになります。

10年後に企画職や営業職、管理職などの役割を担ってもらうこともある、ゼネラリスト型の働き方を社員に求める中小企業の場合には、キャリアパスの面からも職務給はなじみにくいものと考えられます。

### 賃金制度の見直しをする 際のポイント

ここからは、賃金制度を見直す際のポイントについて解説していきます（図表4）。

#### ＜STEP1＞目的を明確にする

賃金制度の改定は、規模にかかわらず、制度を見直す目的を明確にする必要があります。

たとえば、会社全体の賃金の底上げを目的とするのか、対象とする層（例：新卒3年目までなど）、奨励するテーマ（例：資格取得を奨励したい）のために見直すのか目的を明確にします。

#### ◆現状を分析する◆

賃金制度を改定する際には、賃金分析を行ない、現状を数字で把握しておきます。

賃金分析では、縦軸に「毎月の賃金（残業代含む／含まない）」「賞与を含めた年収」といった金額、横軸

に「年齢」「勤続年数」「等級」「役職」といった属性でできた散布図のグラフをつくっていき、賃金のばらつきを可視化しておきましょう。

様々な分布図でみることで、たとえば、「残業代を含めると年収で管理職と非管理職で逆転する」

「上位の等級に昇格しても賃金の総額が変わらない」といった賃金制度の課題が発見できます。

◆  
人件費予算は  
早めに経営陣と合意する  
◆

賃金制度を十分に練ったとして

図表4 賃金制度見直し作業のステップ

#### Step1

##### 改定の目的を 明確にする

1. 何のために制度を変えるのか、目的を明確にする
2. 現状の課題、社員の不満、社員に対するメッセージを明確にする
3. 経営陣が想定している制度改定後の人件費予算を確認する



#### Step2

##### 賃金体系・ 賃金テーブルを 設定する

1. 賃金の構成を整理する  
（本給を増額する/手当を新設・改定するなど）
2. 賃金の項目ごとに「賃金テーブル」を決める
3. 実在者にあてはめ試算をする  
（特にねじれ現象が起きていないか注意）



#### Step3

##### 制度移行を 行なう

1. 新制度への移行のスケジュールを決める
2. 関係者（経営陣・社員・アウトソーサー）との合意形成をする
3. 就業規則・賃金規程などの変更を行なう



も、役員会に上程した際に総額人件費の増額を理由に却下・差し戻しされてしまうと、検討の苦勞が水の泡になります。「昇給が想定される対象者数×昇給率」など概算で構わないので、早めに総額人件費の上昇額や財務への影響などを経営陣に説明し、総額人件費のアップについて合意を得ておきましょう。

## STEP2 賃金体系の設計・制度

賃金制度を改定することが決まれば、本給・手当・賞与のどれを修正するかを決めます。

全体の賃金の底上げや、特定の年齢・勤続年数・職種の社員の賃金アップを目指すのであれば、本給の賃金テーブルの改定を行ない、資格取得の奨励・遠隔地での勤務の不満の解消などを狙う場合は、手当の新設や変更を目指します。

もし、業績や成績といった活動の結果と処遇の連動を明確にすることを目指すのであれば、賃金制度ではなく、賞与制度を修正します。

### ◆ 賃金テーブルの修正は、賃金カーブのかけ方が勝負 ◆

物価高騰や採用難に対応するのであれば、賞与や手当の構成は大

きく変えず、本給の賃金テーブルの金額を修正していく流れになります。

賃金テーブルの金額を修正する場合には、2つの方法が考えられます。

1つ目は、すべての賃金テーブルの金額を一律昇給させる方法（ベースアップ）です。

2つ目は、昇給をさせたいターゲット層・職種を中心に金額の修正を行ない、前後の等級の金額や別職種との賃金額の幅を見ながら賃金テーブルの金額を微調整していく方法です。

後者の場合は漠然と修正するのではなく、新卒社員の入社時（採用で競合する企業に負けていないか）、昇進昇格のタイミン（上位役職者との逆転が起きていないか）、5年目、10年目など節目の金額を基準として決めた後に、そのあいだの号俸の金額を設定していく方法で検討を進めるとよいでしょう。

賃金テーブルの修正は、あまり難しく考えて作業をする必要はありません。「とりあえず全員一律5000円（もしくは3%の定率で）昇給してみよう」「〇〇さんの基本給が25万円になるように設

定してみよう」など、エクセルを操作しながら試行錯誤をする進め方が簡便です。

なお、定率で修正した場合は、1円単位の端数が出てきます。この場合は、100円未満は切上げ／切捨てというように、端数処理をしておくこともポイントになります。

### ◆ あたらしい賃金の試算……総額の試算+ねじれ現象の確認 ◆

新しい賃金制度を導入した際に、どの程度人件費が上昇するのか、総額人件費を管理することも大切ですが、1人ひとりの賃金額の変化、とくに近い立場の同僚の支給額との差分を確認していくことも忘れてはなりません。

たとえば、採用競争力がなかった「新卒3年目までの賃金を増額させるが、4年目以降はそのままとする」とした場合は、3年目と4年目の社員の賃金額が逆転してはいないか確認します。

### ◆ 移行計画は早めに立てる ◆

新しい賃金制度に切り替える際には移行プランも早めに決めておきましょう。

制度移行で決めておく内容は、

①大幅な減給となる者に対する激変緩和措置の内容（一時的に調整給を支払うなど）、②新制度への切替えのスケジュール（いつの評価結果から、新しい賃金制度に反映するのか）、③変更する賃金規程など規程類の変更が挙げられます。

## STEP3 制度移行

関係者とのコミュニケーションも忘れてはなりません。経営陣には新賃金制度に関する考え方や総額人件費へのインパクトについて、社員に対しては、新しい賃金制度の趣旨、制度移行の流れ、質疑応答や相談窓口の開設を行なっていくきます。

その他、給与計算や人事関連の手続きを依頼している、アウトソーサー・社労士とも話を早めに進めておきましょう。賃金制度の修正に伴い、システムの設定変更や社会保険料の随時改定作業が必要になります。

とくに給与計算への影響は大きく、システムの設定変更や並行計算をする必要があります。「来月からお願いします」といつても対応できないアウトソーサーも多いので、早めに準備を進めていきましょう。

いまい よういち 社会保険労務士法人アイプラス代表社員。外資系コンサルティング会社を経て独立。人事コンサルティングサービスの他、経営者としての経験を踏まえ、社外取締役・労務顧問として各社に参画。