

「多様な働き方」時代の賃金設計

<32>実際に賃金制度を構築する－製造業P社のケース－⑥

入社後は実力に応じた処遇が重要に

正社員、嘱託社員、パートタイム社員、契約社員、派遣社員、勤務地限定社員…。近年、雇用形態の細分化が進み、さまざまな働き方の「社員」が増えてきた。働き方の異なる社員の賃金はどのように決めればよいのか？「多様な働き方」時代の賃金設計の考え方について、株式会社プライムコンサルタントの田中博志氏に解説いただく。連載第32回は「実際に賃金制度を構築する－製造業P社のケース－⑥」です。

株式会社プライムコンサルタント 田中博志

連載第27回から、架空の製造業P社を想定し、多様な雇用区分に対応する賃金制度を実際に構築するケースを考えています。

今回は、P社の実在者の新基本給移行額（新制度の基本給に移行する金額）の実態を確認したうえで、ランク型賃金表[®]（※1）を設計する際の重要な要素を解説しました。また、全雇用区分をカバーする賃金表をつくる場合の号数の設定として、**図表1**のような例を紹介しました。

今回から、**図表1**の枠組みでP社の管理部長のAさんが作った賃金表を、詳しく見ていきます。

※1：ランク型賃金表は株式会社プライムコンサルタントの登録商標です。

① P社の新しい賃金表の概要

図表2がA部長が設計したランク型賃金表です。①が基本給表本体で、②は等級別の適用ランク、③は基本給のモデル昇給

推移を示しています。では、はじめに概要を確認しておきましょう。

(1)賃金表の構造

図表2-①（基本給表）は、**図表1-①**の号数設定に沿っているため、1号・13万8260円から153号・53万3930円までの153の号俸が、9号ずつのランクに区分されています。ランクは全部で17あり、各ランクのトップの号数は9の倍数となっています。

(2)各等級の適用ランク

図表2-②は、連載第29回で検討した地域社員に対する適用ランクを示しています（※2）。R1等級の4ランク～8ランクの範囲を起点として、役割等級が一つ上昇するごとに2ランクずつ上がる2段階一致となっています。ただし、最高等級のGM等級は全国社員のみなので、GMについては全国社員の適用ランクを表示しています。そのため、MとGMの間は、転勤の有無による1ランクの違いが加わって3段階一致になっています。

※2：連載第29回で検討したように、P社では、新しい賃金表の適用ランクの基本を地域社員に置き、全国社員は1ランク分優遇することにしたので、まずは地域社員の場合で見えていきます。

(3)基本給のモデル昇給推移

図表2-③は、高校新卒入社（18歳）の社員が、毎年AまたはB評価を取り続けた場合のモデル昇給推移（毎年齢での等級・号数の推移）を示しています。モデル昇給推移の考え方は連載第17回で解説しましたが、念のために簡単に振り返っておきます。

まず、図表2-③中のB（モデル）、A（モデル）、AB（モデル）…、A5（モデル）の意味は、図表3の通りです。

図表3の中で下線を引いた「最短期間で昇格」は、「基本給号数が、現等級のC評

価に対応するランクに入ったらずに昇格する」ことを意味しています。具体的には、**図表4**に示す号数を最低昇格基準線としてセットし、この号数以上になると昇格させるようにしています。

C評価に対応するランクを条件にするのは、D評価しか取れない人は昇格できないようにするためでした。なお、最低昇格基準線は昇格要件の一つにすぎません。実際の昇格運用は、人件費の無防備な肥大化や不適格者の昇格を避けるために、組織にその役割ニーズがあることを前提とし、これに新しい役割に求められる行動ができるかという見極めも加味して行います。「最短期間で昇格」という設定は、あくまで理論モデルであることを忘れないください。

さて、図表3のAモデルで「入社1年目はB評価」（波線部）となっていますが、こ

図表1：全雇用区分をカバーするランク型賃金表の号数と新規学卒者の取り扱いの設定方法（例）

①賃金表の号数設定

ランク	号数の範囲	ランク幅	トップ（上限）の号数
1	1号～9号	9号	1T=9号
2	10号～18号	9号	2T=18号
3	19号～27号	9号	3T=27号
4	28号～36号	9号	4T=36号
5	37号～45号	9号	5T=45号
6	46号～54号	9号	6T=54号
7	55号～63号	9号	7T=63号
8	64号～72号	9号	8T=72号
9	73号～81号	9号	9T=81号
10	82号～90号	9号	10T=90号
11	91号～99号	9号	11T=99号
12	100号～108号	9号	12T=108号
13	109号～117号	9号	13T=117号
14	118号～126号	9号	14T=126号
15	127号～135号	9号	15T=135号
16	136号～144号	9号	16T=144号
17	145号～153号	9号	17T=153号

②新規学卒者の取り扱い

学歴	年齢	初任等級	初任給の号数
高校	18歳	R1等級	20号
短大・専門学校・高専	20歳	R1等級	30号
大学（四年制）	22歳	R2等級	38号

（注）連載第31回図表8と同じ。

73	9	277,850	2,510
74	9	280,360	
75	9	282,870	
76	9	285,380	
77	9	287,890	
78	9	290,400	
79	9	292,910	
80	9	295,420	
81	9T	297,930	
82	10	300,440	2,660
83	10	303,100	
84	10	305,760	
85	10	308,420	
86	10	311,080	
87	10	313,740	
88	10	316,400	
89	10	319,060	
90	10T	321,720	
91	11	324,380	2,820
92	11	327,200	
93	11	330,020	
94	11	332,840	
95	11	335,660	
96	11	338,480	
97	11	341,300	
98	11	344,120	
99	11T	346,940	
100	12	349,760	2,990
101	12	352,750	
102	12	355,740	
103	12	358,730	
104	12	361,720	
105	12	364,710	
106	12	367,700	
107	12	370,690	
108	12T	373,680	
109	13	376,670	3,170
110	13	379,840	
111	13	383,010	
112	13	386,180	
113	13	389,350	
114	13	392,520	
115	13	395,690	
116	13	398,860	
117	13T	402,030	
118	14	405,200	3,370
119	14	408,570	
120	14	411,940	
121	14	415,310	
122	14	418,680	
123	14	422,050	
124	14	425,420	
125	14	428,790	
126	14T	432,160	
127	15	435,530	3,570
128	15	439,100	
129	15	442,670	
130	15	446,240	
131	15	449,810	
132	15	453,380	
133	15	456,950	
134	15	460,520	
135	15T	464,090	
136	16	467,660	3,790
137	16	471,450	
138	16	475,240	
139	16	479,030	
140	16	482,820	
141	16	486,610	
142	16	490,400	
143	16	494,190	
144	16T	497,980	
145	17	501,770	4,020
146	17	505,790	
147	17	509,810	
148	17	513,830	
149	17	517,850	
150	17	521,870	
151	17	525,890	
152	17	529,910	
153	17T	533,930	

		A 9 点	C 9 点		
				M	
		S 10 点	B 10 点	D 10 点	
			A 11 点	C 11 点	
			S 12 点	B 12 点	
					GM
			A 13 点	D 13 点	
			S 14 点	C 14 点	
					B 15 点
					A 16 点
					S 17 点

基本給 号数 (①基本給表と同じ)	73号				34歳		30歳	30歳	30歳			
	74号				35歳	32歳						
	75号				36歳							
	76号				37歳	33歳	31歳					
	77号				38歳				31歳			
	78号				39歳	34歳				31歳		
	79号				40歳		32歳					
	80号				41歳	35歳						
	81号				42歳				32歳			
	82号				36歳		33歳					
	83号				37歳					32歳		
	84号				38歳		34歳	33歳				
	85号				39歳							
	86号				40歳	35歳						
	87号				41歳			34歳	33歳			
	88号				42歳		36歳					
	89号				43歳							
	90号				44歳		37歳	35歳				
	91号					38歳			34歳	34歳	34歳	
	92号					39歳		36歳				
	93号					40歳						
	94号					41歳	37歳		35歳			
	95号					42歳						
	96号					43歳		38歳		35歳		
	97号					44歳			36歳		35歳	
	98号					45歳		39歳				
	99号					46歳						
	100号						40歳	37歳				
	101号						41歳			36歳		
	102号						42歳		38歳			
	103号						43歳				36歳	
	104号						44歳		39歳			
	105号						45歳			37歳		
	106号						46歳		40歳			
	107号						47歳					
	108号						48歳		41歳		37歳	
	109号							42歳		38歳		
	110号							43歳				
	111号							44歳				
	112号							45歳		39歳	38歳	
	113号							46歳				
	114号							47歳				
	115号							48歳		40歳		
	116号							49歳			39歳	
	117号							50歳				
	118号									41歳		
	119号											
	120号									42歳	40歳	
	121号											
	122号									43歳		
	123号										41歳	
	124号									44歳		
	125号											
	126号									45歳	42歳	
	127号									46歳		
	128号									47歳	43歳	
	129号									48歳		
	130号									49歳	44歳	
	131号									50歳		
	132号									51歳	45歳	
	133号									52歳		
	134号									53歳	46歳	
	135号									54歳		
	136号										47歳	
	137号										48歳	
	138号										49歳	
	139号										50歳	
	140号										51歳	
	141号										52歳	
	142号										53歳	
	143号										54歳	
	144号										55歳	
	145号											
	146号											
	147号											
	148号											
	149号											
	150号											
	151号											
	152号											
	153号											

(注) 各ランクの「T」は「上限金額 (Top)」の位置を示す。下線は学卒初任給の位置を示す。

れは、新卒社員の基本給改定に関する次の特別ルールによるものです。

新卒入社社員の基本給改定は、実際の評価結果にかかわらず、1回目は一律B評価、2回目はA、B、Cの3段階評価、3回目以降から5段階評価を適用する

これは、職業経験のない新卒社員に対していきなり成績云々で処遇差をつけるのではなく、徐々に実力主義を適用していこうという配慮です。このルールは高校に限らず、短大や大学等、他の学歴にも同じように適用します。

② P社の基本給改定ルール

基本給の改定は、**図表5**に示す基本給改定基準（段階接近法[®]（※3））に基づいて行います。これまで同様、基本給ランクと評価レートの交点で改定号数を読み取ります。なお、**図表3**の上部の破線部は、各等級の評価（SABCD）と評価レートの対応を

示しています。先ほどの**図表2-③**のモデル昇給推移は、高校新卒社員に対して、毎年このルールを適用して昇給させた歩みを示しています。

※3：段階接近法は株式会社プライムコンサルタントの登録商標です。

③基本給のモデル昇給カーブ

図表6は、先ほどの**図表2-③**をグラフ化して作成した基本給のモデル昇給カーブを示しています。なお、Dカーブは、高校新卒入社後、1回目はB評価、2回目はC評価、3回目以降はオールD評価で、全く昇格しなかった場合の推移を示しています。グラフ中のプロットは、前回確認したP社の実在者の新基本給移行額を示しています。詳しくは改めて点検しますが、このモデル

図表4：最低昇格基準線
（P社の新賃金表の場合）

	昇格先の等級			
	R 2	L	M	GM
基本給号数	37号	55号	73号	91号

図表3：昇給・昇格モデルの意味

- ・ B（モデル）：昇格はせず、定年までR1等級。毎年B評価。
 - ・ A（モデル）：昇格はせず、定年までR1等級。入社1年目はB評価、2年目以降は毎年A評価。
 - ・ AB（モデル）：R2等級に最短期間で昇格し、定年までR2等級。R1等級はAモデルで推移し、R2等級に昇格後は毎年B評価。
 - ・ A2（モデル）：R2等級に最短期間で昇格し、定年までR2等級。R1等級はAモデルで推移し、R2等級に昇格後も毎年A評価。
 - ・ A2B（モデル）：L等級まで最短期間で昇格し、定年までL等級。R2等級まではA2モデルで推移し、L等級に昇格後は毎年B評価。
 - ・ A3（モデル）：L等級まで最短期間で昇格し、定年までL等級。R2等級まではA2モデルで推移し、L等級に昇格後も毎年A評価。
- 以降、A3B、A4、A4B、A5も同様の考え方

- (ア) 高校新卒が優秀な評価を取り続け
れば、21歳で短大・専門学校・高
専の新卒に一致し、23歳で大学新
卒に一致する
- (イ) 短大・専門学校・高専新卒が優秀
な評価を取り続ければ、23歳で大
学新卒に一致する

図表7は、この様子を図式化したもので
す。図表7-①は、賃金表上での学卒初任給
の位置を示しており、高卒、短大・専門学
校・高専（以下、「短大」と略します）卒、
大卒はそれぞれ、20号、30号、38号です。
図表7-②は、優秀人材の毎年の歩みを示
しています。優秀人材とは、毎年A評価を
取り続ける人材ですが、入社後1回目につ
いては、先ほどの新卒社員の特別ルールに
沿ってB評価としています。また、等級は
最短期間での昇格を想定し、ここでは高卒

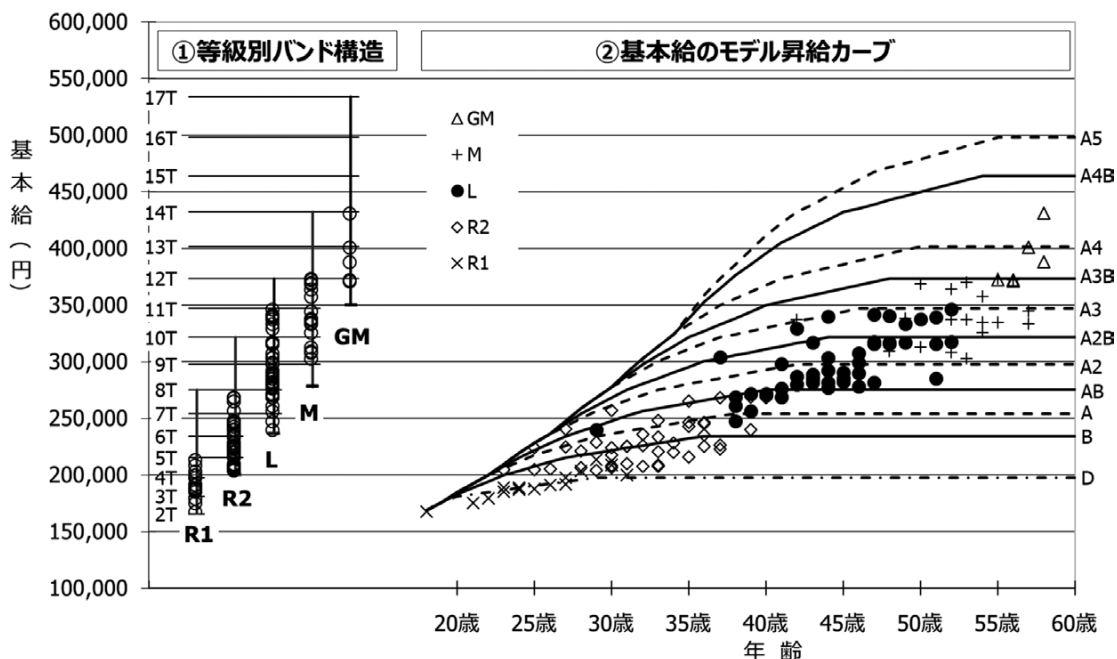
と短大卒が22歳でR2等級に昇格するよう
にしています。

ではまず、図表7-②の高卒の歩みを確認
しましょう。18歳でR1等級・20号・3ラ
ンク（これを「18歳・R1・20号・3ラン
ク」と表記します）で入社した高卒新入社
員は、翌年、B評価（評価レート6点）で
「+4号」昇給し、「19歳・R1・24号・3ラ
ンク」となります。

2回目以降はオールAで進みます。2回目
はA（7点）で「+5号」昇給し、「20歳・
R1・29号・4ランク」となります。3回目
も同じA（7点）ですが、基本給ランクが
4ランクに上がっていますので昇給号数は
「+4号」に減り、「21歳・R1・33号・4ラ
ンク」となります。

4回目は、A（7点）で「+4号」昇給し、
22歳は37号になります。ここでR2等級に
昇格しますので、「22歳・R2・37号・5ラ
ンク」となります。

図表6：P社の新賃金表の等級別バンド構造とモデル昇給カーブ



(注) 図中のプロットは、P社の実在者の新基本給移行額を示す。

5回目は、R2等級のA評価の評価レートは9点なので、「+5号」昇給となり、「23歳・R2・42号・5ランク」となります。

このようにして、高卒の歩みが、18歳・20号→19歳・24号→20歳・29号→21歳・33号→22歳・37号→23歳・42号となることが確認できました。

次に、短大卒の歩みを見てみましょう。短大卒の入社時点は「20歳・R1・30号・4ランク」です。1回目は、B(6点)で「+3号」昇給するので、「21歳・R1・33号・4ランク」となります。この21歳・33号は、高卒の21歳・33号と同じです。このよう

にして、高卒の優秀人材と短大卒の基本給が一致します。これ以降は両者の評価が同じなら、基本給は同じ金額で推移していきます。

続いて、大卒の歩みを見てみましょう。大卒の入社時点は「22歳・R2・38号・5ランク」です。1回目は、R2等級のB(8点)で「+4号」昇給するので、「23歳・R2・42号・4ランク」となります。これは、高卒や短大卒の23歳・42号と同じなので、ここで、高卒、短大卒の優秀人材と基本給が一致することになります。これ以降は、評価が同じなら、基本給は学歴に関係なく同

図表7：P社の学卒初任給の関係

①基本給表と学卒初任給の位置

号数	ランク	基本給額	学卒初任給の位置
1	1	138,260	
(途中、省略)			
19	3	167,240	
20	3	169,000	←高校 (R1等級)
21	3	170,760	
22	3	172,520	
23	3	174,280	
24	3	176,040	
25	3	177,800	
26	3	179,560	
27	3T	181,320	
28	4	183,080	
29	4	184,940	
30	4	186,800	←短大・専門・高専 (R1等級)
31	4	188,660	
32	4	190,520	
33	4	192,380	
34	4	194,240	
35	4	196,100	
36	4T	197,960	
37	5	199,820	
38	5	201,800	←大学 (R2等級)
39	5	203,780	
40	5	205,760	
41	5	207,740	
42	5	209,720	
43	5	211,700	
44	5	213,680	
45	5T	215,660	
46	6	217,640	
47	6	219,740	
(以下、省略)			

②新規学卒者の優秀人材の歩み

入社後1回目はB評価、翌年以降はオールA評価で昇給し、上位等級へ最短期間で昇格する。吹き出しの()内は、評価に対応する評価レートを示す。			
高校	短・専・高専	大学	
18歳：新卒入社			
3ランク・B(6点)で+4号			
19歳			
3ランク・A(7点)で+5号			
20歳			
4ランク・A(7点)で+4号	20歳：新卒入社		
	4ランク・B(6点)で+3号		
21歳	21歳	21歳で、高卒と短・専・高専卒が一致！	
4ランク・A(7点)で+4号	4ランク・A(7点)で+5号		
22歳：R2に昇格	22歳：R2に昇格		
5ランク・A(9点)で+5号	5ランク・A(9点)で+5号	22歳：新卒入社	
		5ランク・B(8点)で+4号	
23歳	23歳	23歳	23歳で、全学歴が一致！
5ランク・A(9点)で+5号	5ランク・A(9点)で+5号	5ランク・A(9点)で+5号	
24歳	24歳	24歳	

じ金額で推移していきます。

以上、細かく見てきましたが、号数の設定方法を簡潔に表すと、「高卒 A モデルの歩みを基本とし、他の学歴の初任給は、各学卒年齢での高卒 A モデルの一つ上の号数にセットする」というロジックです。

図表 2-③で確認すると、短大卒は高卒 A モデルの 20 歳・29 号の一つ上の 30 号、大卒は A2 モデルの 22 歳・37 号より 1 号高い 38 号にセットされています。

(2)学卒初任給設定ロジックの意義

さて、「高卒 A モデルの一つ上の号数に上位学歴の初任給をセットする」というロジックによって先述の (ア) (イ) が実現できたわけですが、この設定方法の人事管理上の意義を考えてみましょう。

新卒一括採用が定着している日本では、学歴別の初任給相場があり、各社ともこれを意識して初任給を設定します。当然ながら学歴が高いほど金額が高くなりますが、これは、単なる入社時年齢の違いだけでなく、学歴に裏付けされた能力への期待を反映したものです (※ 4)。

※ 4：2017 年の賃金構造基本統計調査 (厚労省) によると、同年の学卒初任給平均 (男女計) は高校卒が 16 万 2100 円、高専・短大卒 17 万 9200 円、大学卒 20 万 6100 円でした。学歴間の差額は高校と高専・短大の差が 1 万 7100 円なのに対し、高専・短大と大学の差は 2 万 6900 円で、後者の方が差は大きくなっています。

高学歴者への期待が高いのは当然ですが、企業が実際に求めるのは、任せた役割責任にいかに対応してくれるかという「実力」であり、これは実際に仕事をしてもらわない

とわかりません。したがって、「期待して大卒を採用したけれど、4 年前に入社した高卒社員の方がはるかに実力がある」ということもあり得ます。

もし大卒社員よりも高卒社員の方が実力が高ければ、会社は、優秀な高卒社員に高い賃金を払いたいと思うはずですが。そのためには、高卒が大卒に追いつける仕組みにしておかねばなりません。これを可能にしたのが先ほど説明したロジックです。

このような仕組みを備えず、学歴による格差が残り続けるようだと、働く人の意欲を奪いかねません。学歴は低くても優秀な人にとって頑張りがいがないだけでなく、高学歴の人は高い賃金にあぐらをかき潜在能力を十分発揮しない可能性があります。

そればかりか職場の人間関係にも影響します。コンサルティングの際、経営者の方から時折、「高卒のベテランに大卒の新人教育を担当させているが、『(大卒新人は) 何もできないのに給料は自分たちよりはるかに高い』と言って、冷たく接して困る。学歴による差を解消できないだろうか」という声を聞きます。初任給の学歴間格差を解消できない仕組みだと、大切な社員の間にあつれきを生むこともあるのです。

繰り返しになりますが、企業が求めているのは実力です。入社時は世間の学歴別初任給相場の影響を受けたとしても、入社後は実力に応じた処遇をしていくことが貴重な人材の活躍を引き出すうえで欠かせません。P 社が採用した、「下位の学歴の人でも、優秀な成績を取り続ければ上位の学歴に追いつける」という号数設定は、一人ひとりに存分に実力を発揮してもらうための巧妙なロジックなのです。

次回も引き続き、P 社の新賃金表を詳しく見ていきます。