

新しい成果主義的賃金管理の実践

2008年5月22日セミナーの要約

メリット昇給と最適賃金

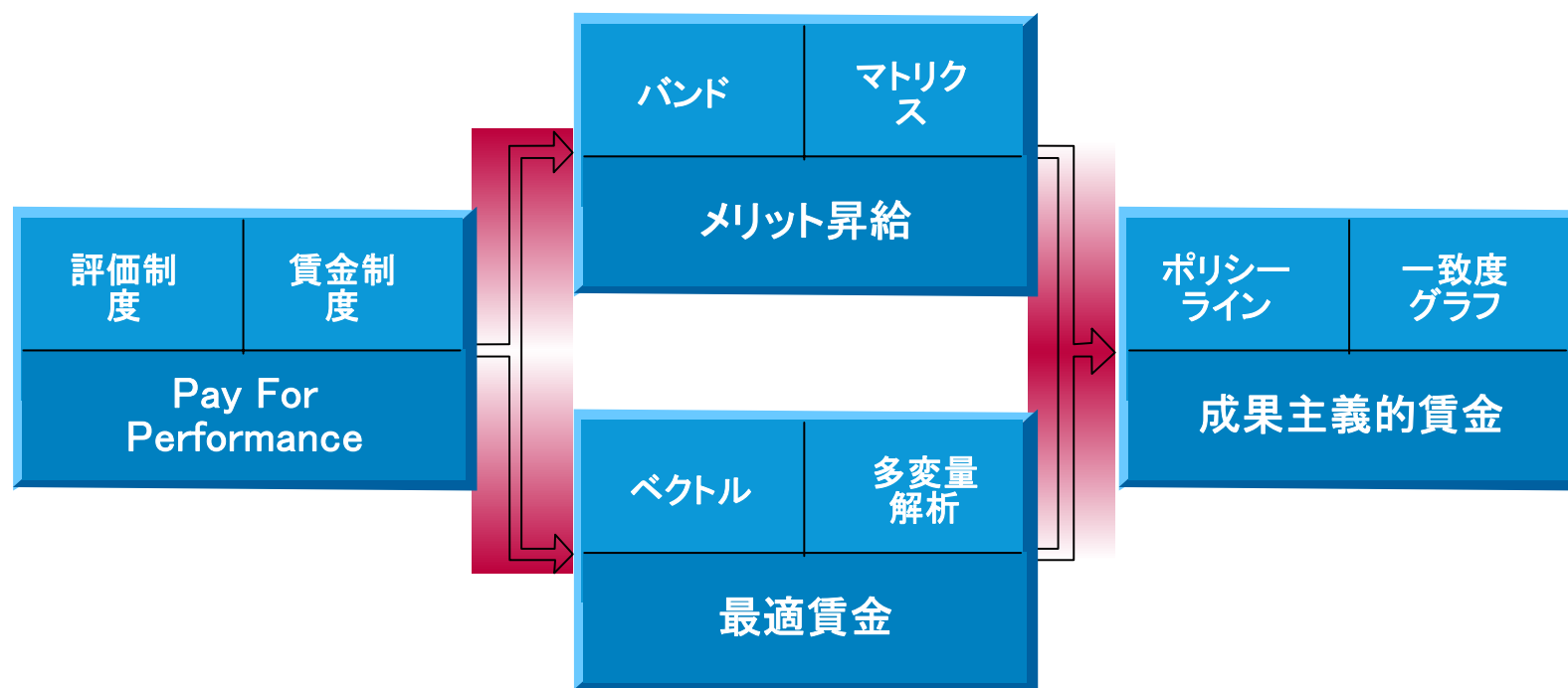


メリット昇給と最適賃金 【目次】

- 序. 賃金管理の基本的スキーム...3
- I. バンド型賃金とメリット昇給.....4
 - 1. 賃金バンドの設計.....5
 - 2. バンドは中央値から設計する...6
 - 3. バンド(役割等級)の登録...7
 - 4. 基準額の入力フォーム...8
 - 5. 完成したバンド.....9
 - 6. 昇給用マトリクスとは.....10
 - 7. マトリクス昇給ガイド.....11
 - 8. マトリクスによる昇給.....12
 - 9. 賃金表でメリット昇給.....13
 - 10. ポリシーラインに収束する...14
- II. 最適賃金導入の手順...15
 - 1. 関心の高い「最適賃金」...16
 - 2. 複数の基本給決定要素...17
 - 3. 多変量解析で検証する.....18
 - 4. 多変量解析から直接計算...19
 - 5. 最適賃金の出力結果.....20
 - 6. 近似度グラフで確認する.....21
 - 7. 最適賃金カーブに収束.....22
 - 8. メリット昇給と併用する意味...23
 - 9. なぜこれまで普及しなかった...24

基本給プロット図がポリシーラインor近似度グラフに収束することを目標とする

序：賃金管理の基本的スキーム



上段の経路は米国のホワイトカラーに適用される「メリットインクリーズ」、下段はUS賃金研究所の発案

I. バンド型賃金とメリット昇給

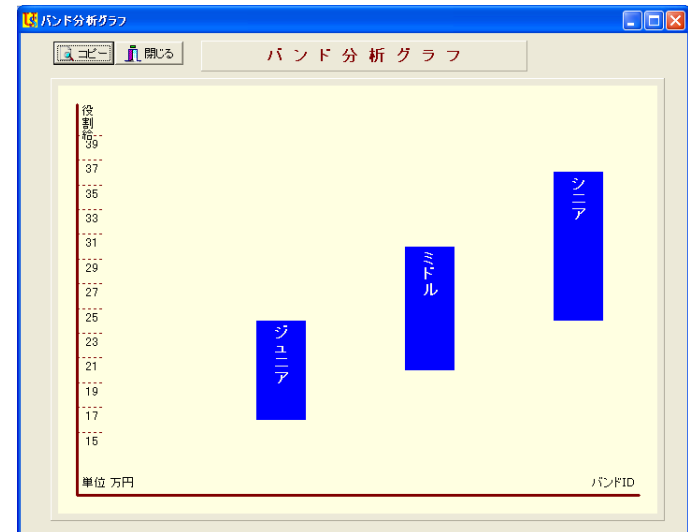
- 基本給の整備が最優先課題
 - 単一型であること
 - 職務(役割)対応型
 - 労働市場に対応したバンド型賃金
 - ゾーンと評価に対応したメリット昇給
- しかし、すべての条件を具備することは困難
 - そこで社内調整する仕組みが必要
 - その仕組みが「最適賃金」

現状は市場から拾うことは困難で、自社の等級グループの平均値を指標とする

1. 賃金バンドの設計

これが最適賃金を併用すべき根拠の最たるものです。

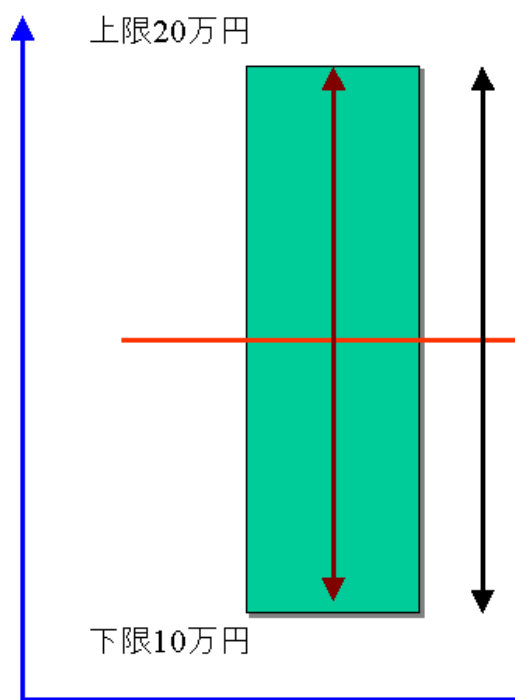
- 中央値(基準値)をどのように決定するか
 - 市場から金額を拾えるか
 - 自社の平均値を基準にするか
- 上下(前後)に何%展開するか
 - バンドの数によって異なる
 - 一般的には20%
 - 非対称の展開も可能
 - 上に25%、下に15%
- ゾーンをどのように区切るか
 - バンドのレンジによって異なる
 - 一般的には3~5



中央値から+20%と-20%の格差1.5倍が多いです

2. バンドは中央値から設計する

賃金表のNewコンセプトについて



1. レンジ
 - 最低額から最高額までの範囲
 - 100,000円
2. ゾーン
 - レンジの中の仕切
 - 2から4のゾーンが一般的
 - 本例では2ゾーン
3. ミッドポイント
 - レンジの中間点
 - 150,000円
4. スプレッド
 - ミッドポイントからの拡がり
 - 上に33%、下に33%

従来のように最低額からではなく、各等級の基準額を起点にして設計します

[職務、職務等級、職務給]から[役割、役割等級、役割給]へ変化した経緯は重要

3. バンド(役割等級)の登録

職能資格等級と区別するため、本システムではバンド(役割等級)と称します。

登録 削除 キャンセル 開じる

バンドID 2 / 4

バンド名称 シニア

定義 研究者

マトリクス 1 : Non-Exempt

バンドごとにマトリクスを選択できます

バンドID	バンド名称	定義	マトリクス
1	ジュニア	研究者の見習い	1 : Non-Exempt
2	シニア	研究者	1 : Non-Exempt
3	管理職	主任研究者	2 : Exempt
4	上級管理職	兼務役員以上のクラス	2 : Exempt

上位バンドほど大きなレンジを確保することが多いです

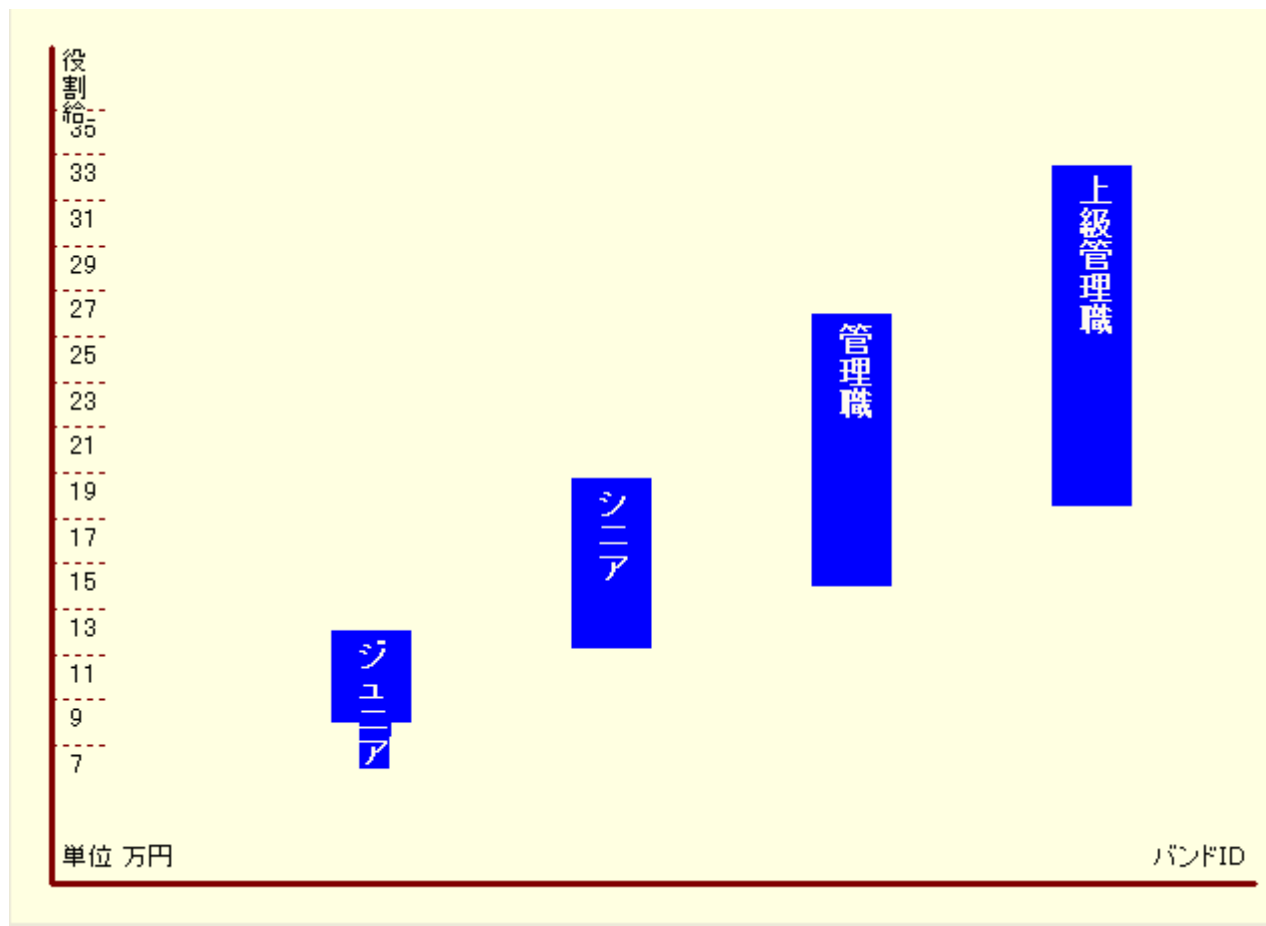
4. 基準額の入力フォーム

基本設定	バンド作成	ゾーン作成					
ID	バンド名称	ゾーン数	下限 (%)	基準金額	上限 (%)	スプレッド	レンジ
1	ジュニア	4	-20	100,000	20	1.50	40,000
2	シニア	5	-25	150,000	25	1.70	75,000
3	管理職	5	-30	200,000	30	1.90	120,000
4	上級管理職	5	-30	250,000	30	1.90	150,000

日本では単一レートで管理職の職務給を設定するケースが少ないが、不適當。

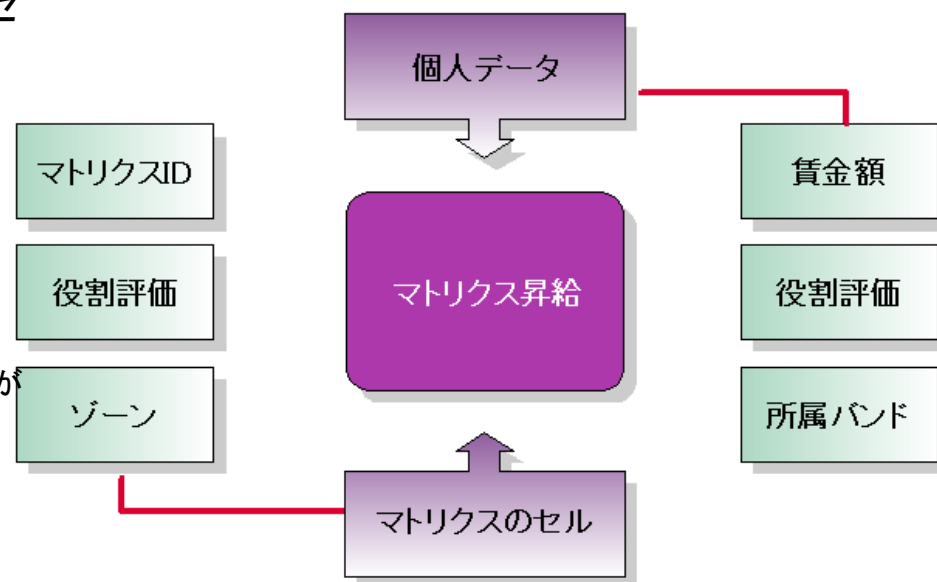
弊社の「メリット賃金」では最大9本のバンドを設定できます

5. 完成したバンド



6. 昇給用マトリクスとは

- マトリクス側の3つの要素で昇給率セルが決定する
 - マトリクスID
 - 役割評価
 - ゾーン
- 上記に対応する社員マスタの要素
 - どの「BAND」に所属するか
 - BANDの選択過程で「マトリクスID」が決定
 - リンクする賃金額
 - どの「ゾーン」に位置するかを計算
 - 「役割評価」は何か



BANDごとに昇給用マトリクスを選択できるシステムとなります。

* 実務では、単一のマトリクスを運用して昇給管理する場合もあります

7. マトリクス昇給ガイド

- 評価の行は最大で7行
 - 評語は自由に設定できる
- ゾーンの列は最大で5列
- セルの数は最大で35個です
 - ゾーン5列 × 評価段階7行まで
- セルに「2.53」と入力して「2.53%」と表示
 - 2.53%昇給します。

マトリクス 1 : Non-Exempt

昇給マトリクス		ゾーン番号			
		1	2	3	4
評価	S	6.00%	5.00%	4.00%	3.00%
	A	4.00%	3.00%	2.00%	1.00%
	B	2.00%	1.00%	0.00%	0.00%
	C	0.00%	0.00%	-1.00%	-2.00%
	D	-1.00%	-2.00%	-3.00%	-4.00%

昇給マトリクス		ゾーン番号			
		1	2	3	4
評価基準	S	7.00%	6.00%	5.00%	4.00%
	A	5.00%	4.00%	3.00%	2.00%
	B	3.00%	2.00%	1.00%	0.00%
	C	0.00%	-1.00%	-2.00%	-3.00%
	D	-2.00%	-3.00%	-4.00%	-5.00%

*「ここがおかしい 日本の人事制度」の著者 風早正宏

8. マトリクスによる昇給

- 所属バンドごとにマトリクスIDを選択できます
 - マルチ型のマトリクス昇給ガイド
- 自動計算します
 - ゾーン番号の決定
 - 昇給率の決定

The screenshot shows a software interface with three tabs at the top: '段階号俵表', 'マトリクス', and '昇給管理'. The 'マトリクス' tab is selected. Below the tabs, there is a button labeled 'マトリクス'. The main area contains two columns of input fields. The left column has '所属バンド' (2: シニア), '役割評価' (2: A), 'ゾーン' (3), and '昇給率' (3.00%). The right column has 'New所属バンド' (2: シニア), 'New役割評価' (2: A), 'Newゾーン' (3), and 'New昇給率' (3.00%). The values in the right column are identical to the left column.

項目	値	項目	値
所属バンド	2: シニア	New所属バンド	2: シニア
役割評価	2: A	New役割評価	2: A
ゾーン	3	Newゾーン	3
昇給率	3.00%	New昇給率	3.00%

9. 賃金表でメリット昇給

	評価コード	評価記号	昇号数
1	1	S	3
2	2	A	2
3	3	B	1
4	4	C	0
5	5	D	-1

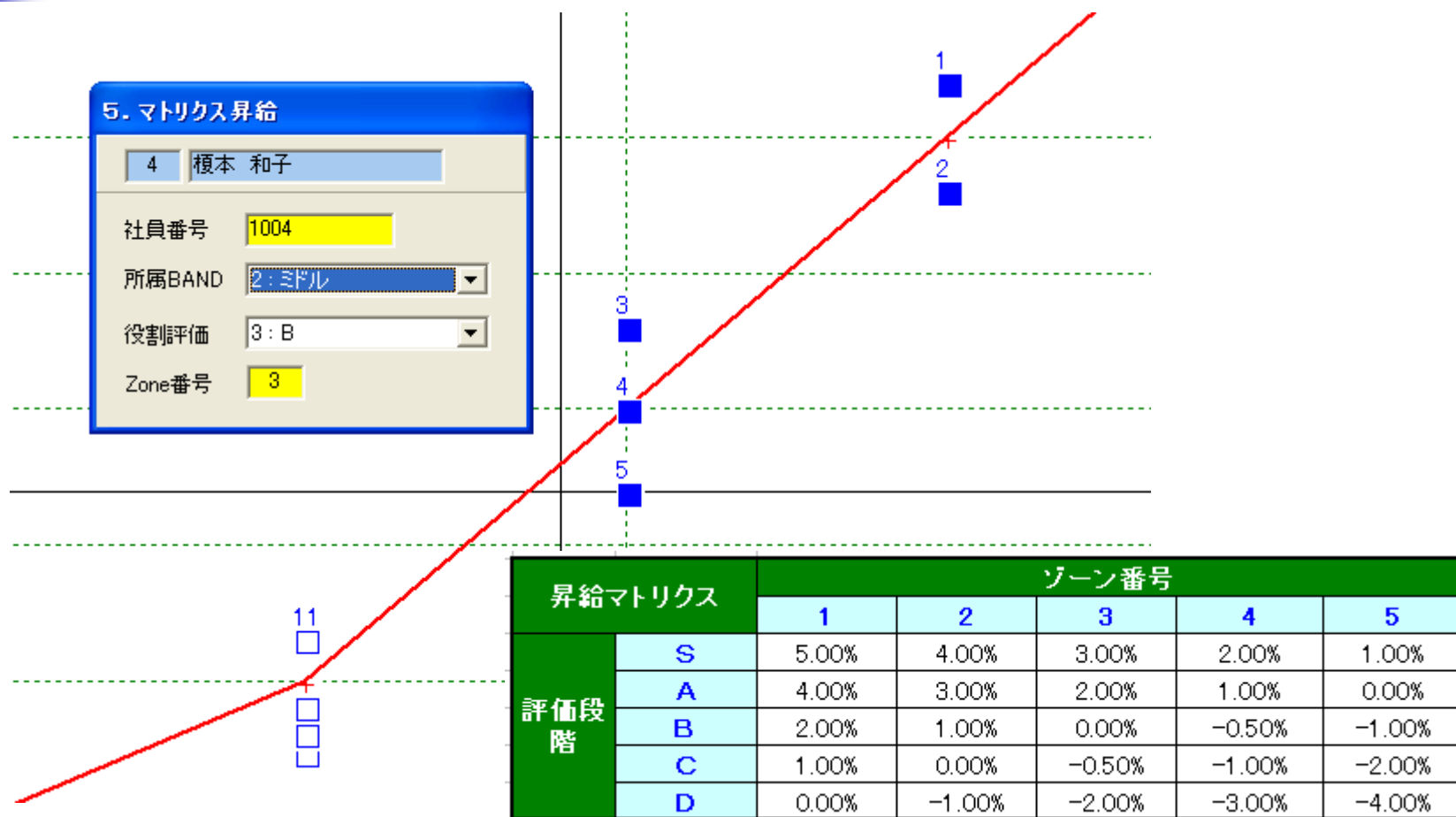
- 左図で評価段階と昇号を設定
 - A評価では2号Up
- 右図の昇給パネル
 - 22号俸＋2号
 - 24号俸と表示される

社員コード	1	社員番号	1001	氏名	相川 忠志
段階号俸表 マトリクス 昇給管理					
総合評価 2:A					
評価 1年前	A				
評価 2年前	A				
評価 3年前					
資格等級	3: 第3等級				
滞留年数	0				
昇格する	☐				
New等級	3: 第3等級				

号 俸	22
昇号数	2
Calc号俸	24
New号俸	22

ミドルBANDのマトリクスが下表のとき、3ゾーンでB評価の榎本さんは昇給0%

10. ポリシーラインに収束する



最適賃金は既存の基本給支給額を直ちに変更する仕組みではありません

Ⅱ．最適賃金導入の手順

- 現状の基本給決定方式をリセットして再構築する
 - 複数の基本給決定要素を設定する
 - 要素別の賃金項目は設定しない
 - 最適賃金カーブを出力する
 - 最適賃金表を出力する
- 基本給の昇給管理方式
 - 最適賃金カーブからの乖離をチェックする
 - 最適賃金カーブに収束させるように昇給管理する
- 賃金体系には中立的
 - 現状の賃金体系を変更する必要なし
 - 単一型の基本給を理想とする
 - バンド型賃金と併用も可能



1. 関心の高い「最適賃金」

現在のファイル総数
54
ダウンロード数:2,302回

新着ファイル

- 04/24
[すぐ使えるマトリクス昇給ガイド\(Excel形式\)](#)
評価なし
US賃金研究所 提供
- 04/16
[目標設定\(定量・訂正\)のエクセルサイズシート\(PowerPoint形式\)](#)
評価なし
株式会社メンター・クラフト 提供
- 04/09
[やさしい最適賃金のワークシート\(Excel形式\)](#)
評価なし
US賃金研究所 提供

ダウンロードランキング
(2008/05/14 13時現在)

 (249回DL) →
[不採用通知\(Word形式\)](#)
★★★★★

ダウンロードランキング

54件中 1～20 件を表示中

[次の20](#)

1位 [不採用通知\(Word形式\)](#)

★★★★★ / ダウンロード数:249 / 最終更新日:2008/02/18
不採用通知です。

2位 [採用内定通知\(Word形式\)](#)

★★★★★ / ダウンロード数:132 / 最終更新日:2008/02/18
採用内定通知です。

3位 [入社承諾書\(Word形式\)](#)

★★★★★ / ダウンロード数:118 / 最終更新日:2008/02/18
入社承諾書です。

4位 [在職証明書\(Word形式\)](#)

★★★★★ / ダウンロード数:76 / 最終更新日:2008/02/18
在職証明書です。

5位 [内定通知書\(Word形式\)](#)

評価なし / ダウンロード数:74 / 最終更新日:2008/03/28
新卒採用において、内定出しをする学生に渡す「内定通知書」の一例です。

6位 [会社説明会のお知らせ\(Word形式\)](#)

★★★★★ / ダウンロード数:73 / 最終更新日:2008/02/18
新卒者向け会社説明会のご案内です。

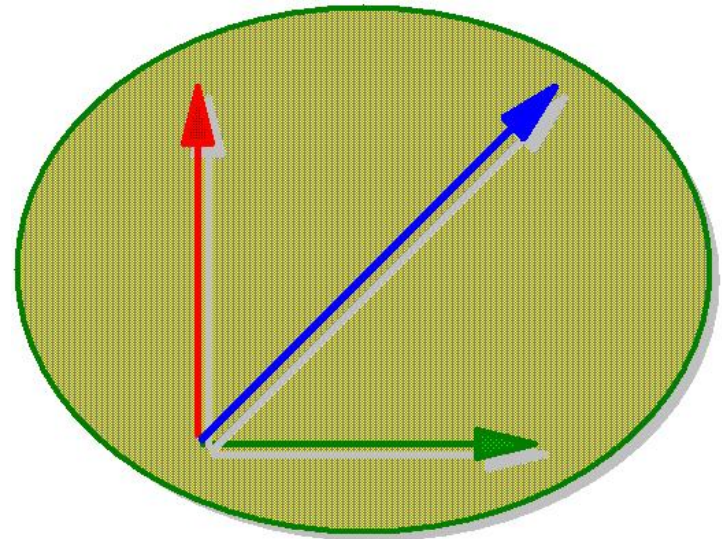
7位 [最適賃金表の作成ツール\(Excel形式\)](#)

評価なし / ダウンロード数:70 / 最終更新日:2008/03/14
現在取り組み中の顧問先賃金管理提案事例を添付します。
最適賃金とは、基本給...

他にも高位にランクされています
20位 [やさしい最適賃金のワークシート](#)
27位 [最適賃金の導入解説書](#)
34位 [すぐ使えるマトリクス昇給ガイド](#)

2. 複数の基本給決定要素

- 基本給の決定要素の教科書的事例
 - $X = f(\alpha, \beta, \gamma)$
 - α : 担当職務評価
 - β : 職務達成評価
 - γ : 職務の市場価値
- 上記より日本的にアレンジした事例
 - α : 担当役割評価
 - β : 役割達成評価
 - γ : 役割遂行能力評価



先ず自社の基本給と相関の高いことが予測される要素を設定します。

下図はExcel2000付属のアドインライブラリから操作する画面です。

3. 多変量解析で検証する



4. 多変量解析から直接計算

概要

回帰統計

重相関 R

0.951236773

重決定 R2

0.904851398

補正 R2

0.885821677

標準誤差

9216.726162

観測数

19

分散分析表

	自由度	変動	分散	測された分散	有意 F
回帰	3	12117679933	4.039E+09	47.549379	6.757E-08
残差	15	1274220617	84948041		
合計	18	13391900550			

【ここに注目！】

RまたはR2の値が1に近いので適正と判断する。

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	-31605.4944	30162.86673	-1.047828	0.311309	-95896.16	32685.174	-95896.16	32685.174
α : 等級	14476.74259	4600.452005	3.1468087	0.0066496	4671.1052	24282.38	4671.1052	24282.38
β : 能力	1805.529485	291.5495878	6.1928727	1.721E-05	1184.1059	2426.9531	1184.1059	2426.9531
γ : 勤続	6701.774567	1426.370802	4.6984799	0.0002856	3661.5353	9742.0138	3661.5353	9742.0138

【操作方法】

1) 予めアドインライブラリから分析ツールを用意する必要があります。

2) メニューバーの[ツール]⇒[分析ツール]⇒[回帰分析]を選択します。

3) サンプルデータの範囲を選択します。

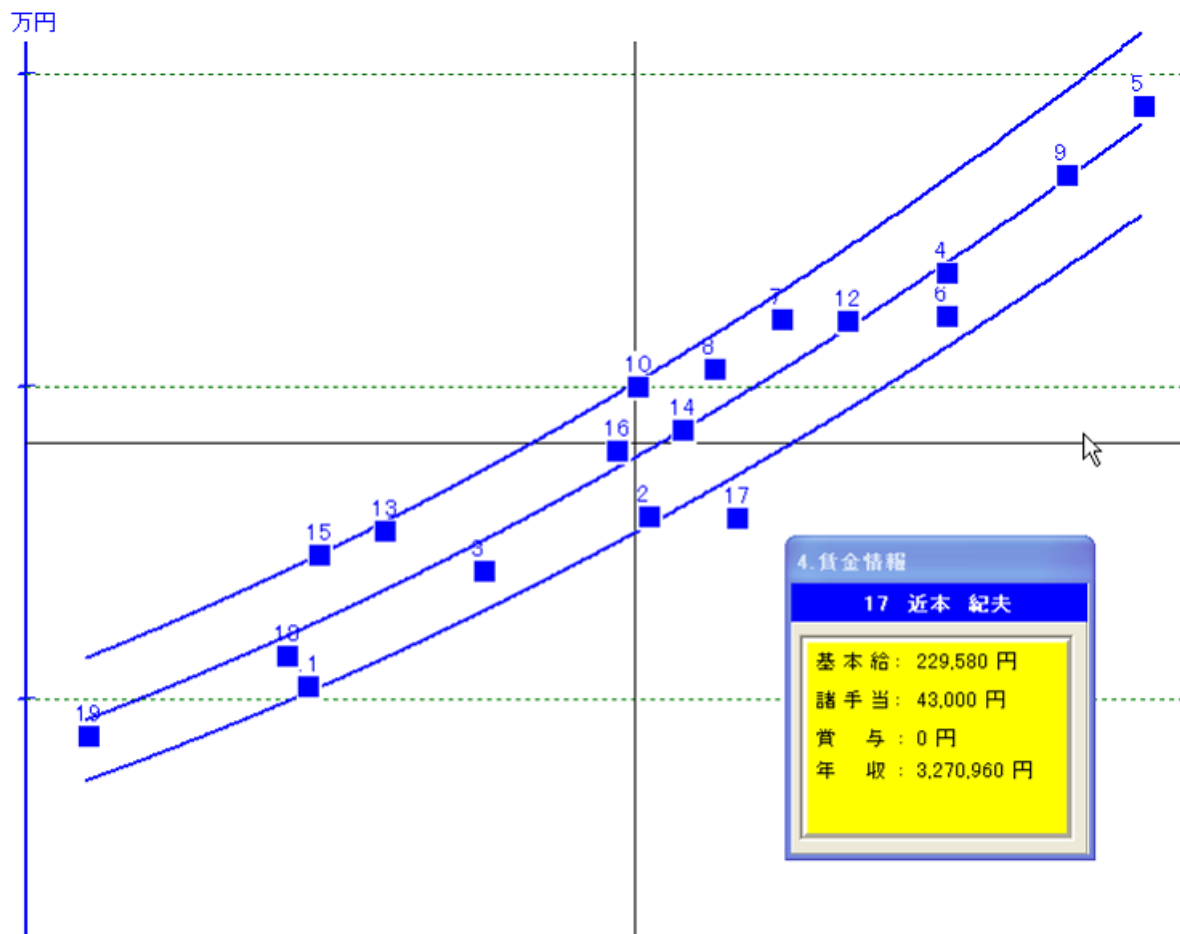
【ここに注目！】
RまたはR2の値が
1に近いので適正と
判断する。

5. 最適賃金の出力結果

SN	番号	社員名	基本給	役職	α :等級	β :能力	γ :勤続	最適賃金	残差	割合
1	A101	相原 俊夫	¥220,610	主任	3	45	20	¥227,136	¥-6,526	-2.87%
2	A102	井上 一樹	¥229,775	課長	4	45	20	¥241,613	¥-11,838	-4.90%
3	A103	上野 一郎	¥220,895	主任	3	45	20	¥227,136	¥-6,241	-2.75%
4	A104	江川 敏郎	¥268,600	係長	4	60	20	¥268,703	¥-103	-0.04%
5	A105	岡本 卓也	¥295,310		4	70	20	¥286,763	¥8,547	2.98%
6	A106	加納 敏明	¥261,700		4	60	20	¥268,703	¥-7,003	-2.61%
7	A107	北野 義弘	¥261,280		3	60	20	¥254,226	¥7,054	2.77%
8	A108	串本 誠一	¥253,290		3	60	19	¥247,524	¥5,766	2.33%
9	A109	桂馬 和弘	¥284,320		4	70	19	¥280,061	¥4,259	1.52%
10	A110	越野 順三	¥250,560		3	60	18	¥240,822	¥9,738	4.04%
11	A111	佐野 文雄	¥202,620		2	55	17	¥210,613	¥-7,993	-3.80%
12	A112	清水 親男	¥260,910		4	70	16	¥259,955	¥955	0.37%
13	A113	鈴木 利和	¥227,460		3	55	16	¥218,388	¥9,072	4.15%
14	A114	瀬川 治夫	¥243,480		3	70	16	¥245,478	¥-1,998	-0.81%
15	A115	外海 隆	¥223,540		3	55	15	¥211,686	¥11,854	5.60%
16	A116	田中 啓二	¥240,220		3	70	15	¥238,776	¥1,444	0.60%
17	A117	近本 紀夫	¥229,580		3	80	14	¥250,134	¥-20,554	-8.22%
18	A118	塚田 光男	¥207,380		2	65	14	¥208,567	¥-1,187	-0.57%
19	A119	天満 太郎	¥194,620		2	55	14	¥190,507	¥4,113	2.16%

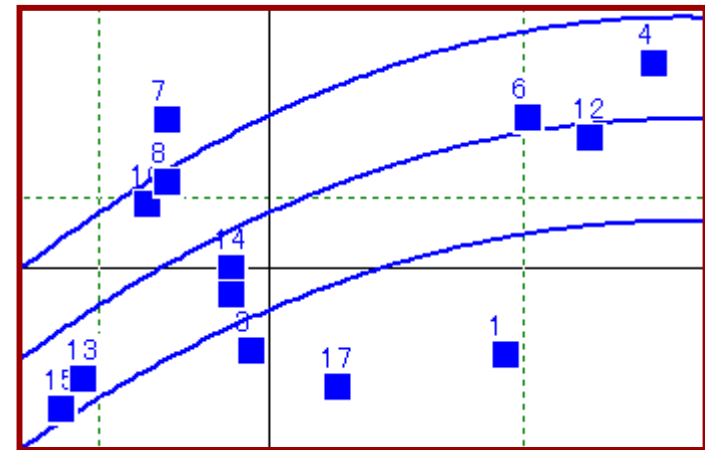
横軸:Xは多変量解析の方程式から、縦軸:Yは現在の基本給から、基準線から上下に5%。

6. 近似度グラフで確認する



7. 最適賃金カーブに収束させるように昇給管理する

- 昇給停止する社員
 - 基準線から+5%ラインの間に位置する(右図では4, 8ほか)
- 普通に昇給する社員
 - 基準線から-5%ラインの間に位置する(右図では12, 13ほか)
- 大きく昇給する社員
 - -5%ラインより下に位置する(右図では1, 17ほか)
- 大きく減額する社員
 - +5%ラインより上に位置する(右図では7)



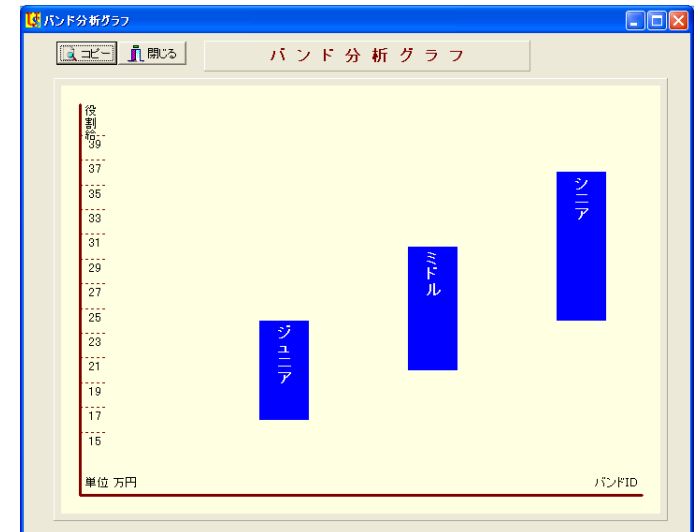
基準線は個々のプロットマークに連動して変化します。上記の原則通り昇給運用すれば、全体をゼロサム昇給に近く抑制することが容易です。

メリット昇給であっても、定期的に最適賃金との乖離をチェックする意味あります

8. メリット昇給と併用する意味

- 単一型の職務給の場合
 - メリット昇給を制度的に運用する
 - ポリシーラインに収束する確率が高い
- 並存型の職務給の場合
 - メリット昇給の効果は低い
 - 基本給全体は収束しない
 - 多変量解析で調整する必要有
 - どこで調整するか
 - 固定する 本人給または調整給
 - 固定しない 任意の項目で増減する

昇給マトリクス		ゾーン番号			
		1	2	3	4
評価基準	S	7.00%	6.00%	5.00%	4.00%
	A	5.00%	4.00%	3.00%	2.00%
	B	3.00%	2.00%	1.00%	0.00%
	C	0.00%	-1.00%	-2.00%	-3.00%
	D	-2.00%	-3.00%	-4.00%	-5.00%



9. 何故これまで普及しなかったか

- 制度的運用が障壁になっていた
 - 中堅以上の企業の場合
- 統計学的アプローチが敬遠された
 - 大企業では人事部という人間集団
 - 中小企業では経営者
 - コンサルタントの資質
- 計算が面倒であった
 - 今日ではソフトウェアが代行してくれる
- 変数の選択が難しい
 - 判断力が必要でソフトウェア任せにできない
 - 企業に変数が整備されていない
 - 代表的な「職務価値」

