

実例で学ぶ最適賃金の応用

最適賃金で昇給管理

2009年定期昇給に応用した事例です！



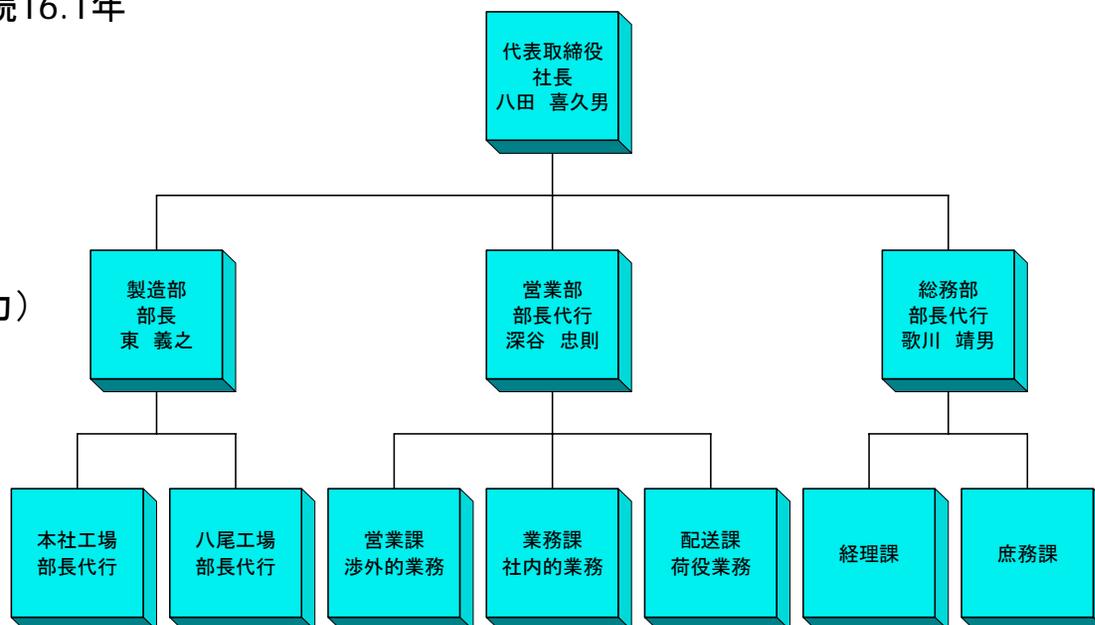
モデル企業の会社概要です

■ 会社概要

- 八田印刷株式会社(1950年創業)
- オフセット印刷
- 従業員58名(組織図の通り配属)
 - 平均年齢38.4歳、勤続16.1年

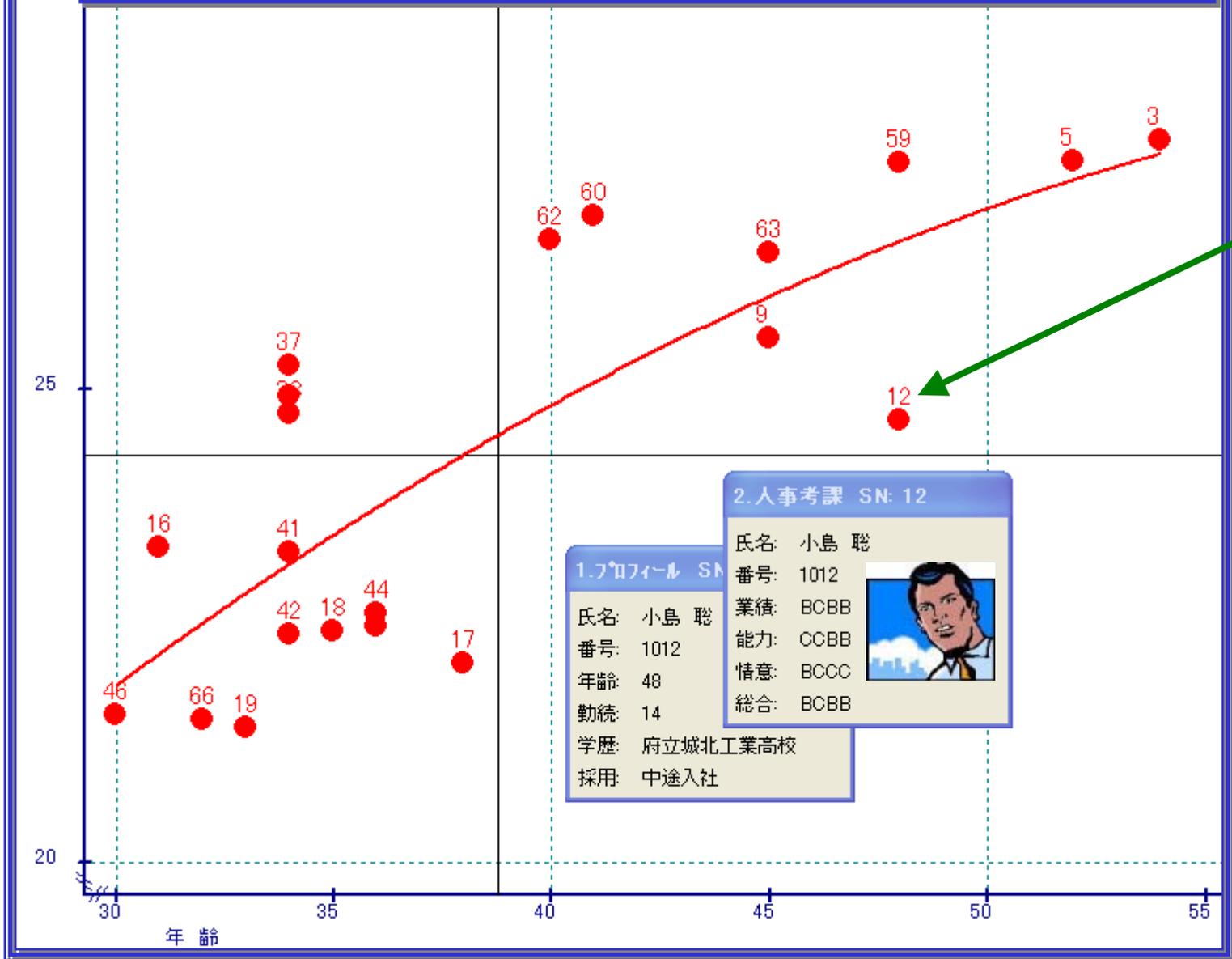
■ 賃金制度

- 職能資格制度
- 基本給の構成
 - 本人給(元は年齢給)
 - 職能給(職務遂行能力)
- 諸手当の構成
 - 住宅手当
 - 家族手当
 - 役職手当
 - 調整手当



第③等級社員21名は各部署の課員以下を横断して配属されています。

図① 年齢で回帰分析した基本給カーブ



1.プロフィール SN: 12	
氏名: 小島 聡	番号: 1012
年齢: 48	業績: BCBB
勤続: 14	能力: CCBB
学歴: 府立城北工業高校	情意: BCCC
採用: 中途入社	総合: BCBB

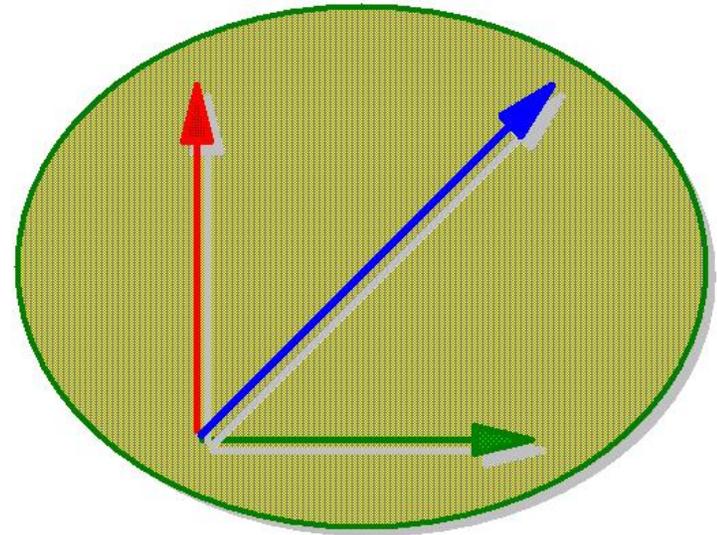


12の小島さんは年齢／基本給カーブでは低水準

現状の賃金体系を維持しながら、最適賃金を基準に調整します。

基本給を多変量解析します

- 八田印刷の基本給構成
 - 本人給(元は年齢給)
 - 職能給(職務遂行能力)
- 基本給の決定要素を多変量解析
 - $X = f(\alpha, \beta, \gamma)$
 - α : 年齢
 - β : 職務の経験年数
 - γ : 職務目標の達成率
- 上記 α, β, γ は任意の変数ではなく、統計数値を判断して決定します。

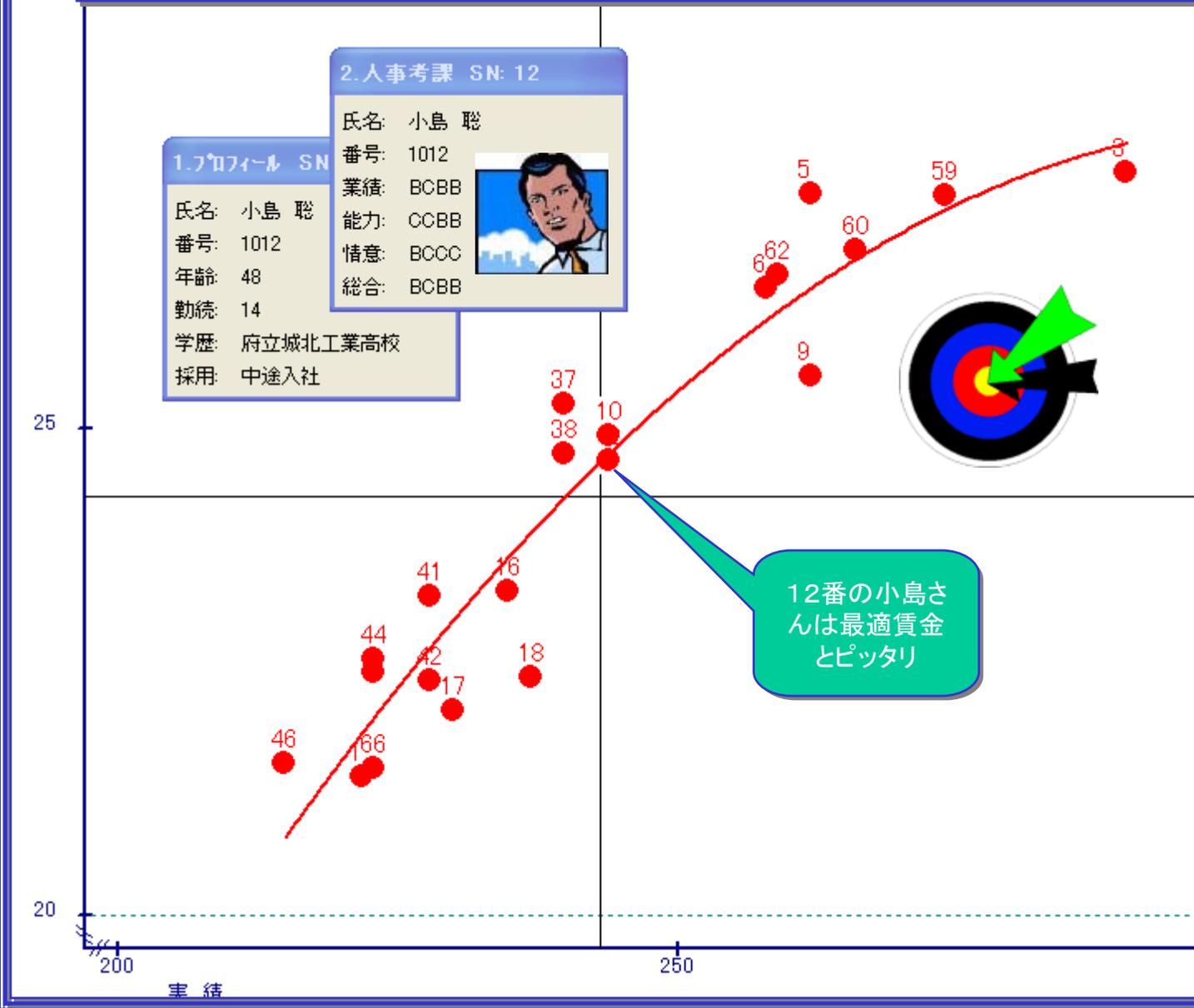


同社では年齢給表と職能給表から出発し、その後本人給と職能給の査定昇給を重ねてきましたが、構成要素別に査定昇給する手法は行き詰まり、そこで最適賃金カーブで管理します。

表① 2009年3月昇給前の賃金を多変量解析

NO	評価	MARK	氏名	番号	役職	等級	勤続	年齢	経験	達成率	基本給	最適賃金	残差
3	BC	●	新井 文博	1003	主任	3.19	36	54	29	60	276,130	¥290,111	¥-13,981
5	C	●	上野 俊夫	1005	主任	3.14	25	52	18	55	274,010	¥262,080	¥11,930
9	AB	●	木下 哲郎	1009		3.13	16	45	9	75	255,340	¥262,084	¥-6,744
10	AB	●	櫛田 孫太郎	1010		3.17	15	34	8	70	249,200	¥243,740	¥5,460
12	B	●	小島 聡	1012		3.13	14	48	7	60	246,660	¥243,791	¥2,869
15	B	●	鈴井 勝彦	1015		3.05	12	36	5	55	224,860	¥222,636	¥2,224
16	A	●	瀬川 四郎	1016		3.13	12	31	5	70	233,210	¥235,308	¥-2,098
17	B	●	徂徠 一太郎	1017		3.04	11	38	5	60	220,960	¥230,415	¥-9,455
18	A	●	田中 幾多郎	1018		3.10	11	35	4	70	224,310	¥237,345	¥-13,035
19	B	●	近本 富士夫	1019		3.07	10	33	3	60	214,250	¥221,885	¥-7,635
37	AB	●	真田 太	2037		3.19	16	34	9	65	252,300	¥239,741	¥12,559
38	AB	●	塩谷 礼二	2038		3.13	16	34	9	65	247,220	¥239,741	¥7,479
41	B	●	芹沢 左門	2041		3.16	13	34	6	60	232,600	¥228,378	¥4,222
42	AB	●	空谷 典弘	2042		3.13	13	34	6	60	224,090	¥228,378	¥-4,288
44	AB	●	智頭 晃	2044		3.14	12	36	5	55	226,150	¥222,636	¥3,514
46	AB	●	帝人 惣一	2046		3.13	11	30	4	55	215,530	¥214,979	¥551
59	C	●	歌川 靖男	3059		3.10	18	48	11	80	273,720	¥274,514	¥-794
60	B	●	江川 利美	3060		3.26	17	41	10	80	268,200	¥265,887	¥2,313
62	B	●	小野 正二	3062		3.25	17	40	10	75	265,570	¥259,078	¥6,492
63	B	●	角平 哲夫	3063		3.24	16	45	10	70	264,190	¥258,085	¥6,105
66	A	●	毛皮 正	3066		3.05	11	32	4	60	215,070	¥222,757	¥-7,687
21			合計								¥243,027	¥243,027	¥0

図② 最適賃金カーブを出力する／3等級社員



表② 最適賃金カーブからの残差の計算結果

NO	評価	MARK	氏名	番号	役職	等級	勤続	年齢	経験	達成率	基本給	最適賃金	残差
3	BC	●	新井 文博	1003	主任	3.19	36	54	29	60	276,130	¥279,214	¥-3,084
5	C	●	上野 俊夫	1005	主任	3.14	25	52	18	55	274,010	¥264,497	¥9,513
9	AB	●	木下 哲郎	1009		3.13	16	45	9	75	255,340	¥264,497	¥-9,157
10	AB	●	櫛田 孫太郎	1010		3.17	15	34	8	70	249,200	¥247,591	¥1,609
12	B	●	小島 聡	1012		3.13	14	48	7	60	246,660	¥247,591	¥-931
15	B	●	鈴井 勝彦	1015		3.05	12	36	5	55	224,860	¥220,503	¥4,357
16	A	●	瀬川 四郎	1016		3.13	12	31	5	70	233,210	¥236,953	¥-3,743
17	B	●	徂徠 一太郎	1017		3.04	11	38	5	60	220,960	¥230,413	¥-9,453
18	A	●	田中 幾多郎	1018		3.10	11	35	4	70	224,310	¥239,443	¥-15,133
19	B	●	近本 富士夫	1019		3.07	10	33	3	60	214,250	¥219,015	¥-4,765
37	AB	●	真田 太	2037		3.19	16	34	9	65	252,300	¥243,043	¥9,257
38	AB	●	塩谷 礼二	2038		3.13	16	34	9	65	247,220	¥243,043	¥4,177
41	B	●	芹沢 左門	2041		3.16	13	34	6	60	232,600	¥227,672	¥4,928
42	AB	●	空谷 典弘	2042		3.13	13	34	6	60	224,090	¥227,672	¥-3,582
44	AB	●	智頭 晃	2044		3.14	12	36	5	55	226,150	¥220,503	¥5,647
46	AB	●	帝人 惣一	2046		3.13	11	30	4	55	215,530	¥208,098	¥7,432
59	C	●	歌川 靖男	3059		3.10	18	48	11	80	273,720	¥272,531	¥1,189
60	B	●	江川 利美	3060		3.26	17	41	10	80	268,200	¥267,462	¥738
62	B	●	小野 正二	3062		3.25	17	40	10	75	265,570	¥262,084	¥3,486
63	B	●	角平 哲夫	3063		3.24	16	45	10	70	264,190	¥261,243	¥2,947
66	A	●	毛皮 正	3066		3.05	11	32	4	60	215,070	¥220,503	¥-5,433
21			合計								¥243,027	¥243,027	¥-1

表③ 2009年4月、昇給後の賃金表です

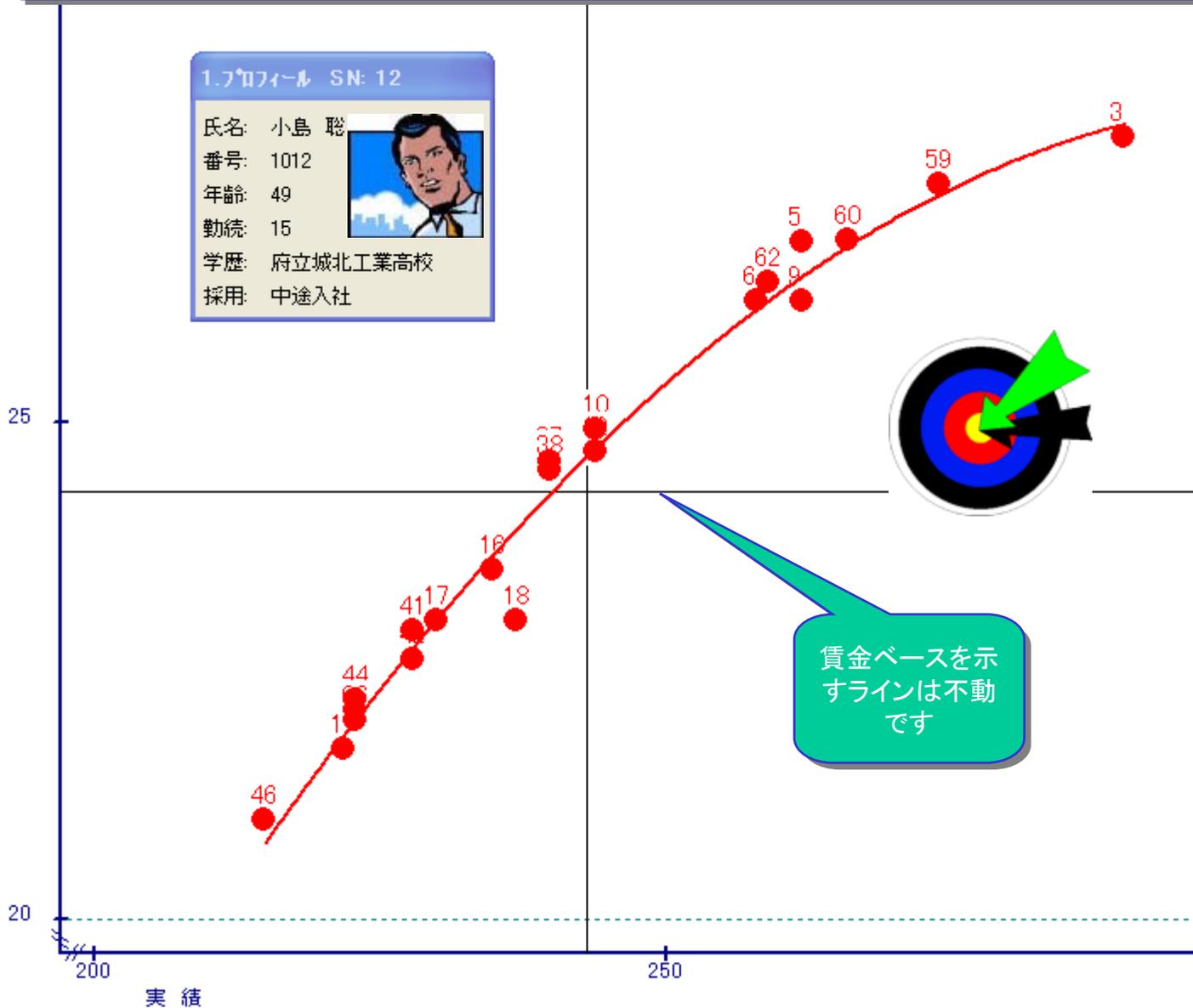
NO	評価	MARK	氏名	番号	役職	等級	勤続	年齢	経験	達成率	基本給	New基本給	昇給
3	BC	●	新井 文博	1003	主任	3.19	36	54	29	60	276,130	278,500	¥2,370
5	C	●	上野 俊夫	1005	主任	3.14	25	52	18	55	274,010	268,000	¥-6,010
9	AB	●	木下 哲郎	1009		3.13	16	45	9	75	255,340	262,000	¥6,660
10	AB	●	櫛田 孫太郎	1010		3.17	15	34	8	70	249,200	249,200	¥0
12	B	●	小島 聡	1012		3.13	14	48	7	60	246,660	247,000	¥340
15	B	●	鈴木 勝彦	1015		3.05	12	36	5	55	224,860	221,000	¥-3,860
16	A	●	瀬川 四郎	1016		3.13	12	31	5	70	233,210	235,000	¥1,790
17	B	●	徂徠 一太郎	1017		3.04	11	38	5	60	220,960	230,000	¥9,040
18	A	●	田中 幾多郎	1018		3.10	11	35	4	70	224,310	230,000	¥5,690
19	B	●	近本 富士夫	1019		3.07	10	33	3	60	214,250	217,000	¥2,750
37	AB	●	真田 太	2037		3.19	16	34	9	65	252,300	246,000	¥-6,300
38	AB	●	塩谷 礼二	2038		3.13	16	34	9	65	247,220	245,000	¥-2,220
41	B	●	芹沢 左門	2041		3.16	13	34	6	60	232,600	229,000	¥-3,600
42	AB	●	空谷 典弘	2042		3.13	13	34	6	60	224,090	226,000	¥1,910
44	AB	●	智頭 晃	2044		3.14	12	36	5	55	226,150	222,000	¥-4,150
46	AB	●	帝人 惣一	2046		3.13	11	30	4	55	215,530	210,000	¥-5,530
59	C	●	歌川 靖男	3059		3.10	18	48	11	80	273,720	273,720	¥0
60	B	●	江川 利美	3060		3.26	17	41	10	80	268,200	268,200	¥0
62	B	●	小野 正二	3062		3.25	17	40	10	75	265,570	264,000	¥-1,570
63	B	●	角平 哲夫	3063		3.24	16	45	10	70	264,190	262,000	¥-2,190
66	A	●	毛皮 正	3066		3.05	11	32	4	60	215,070	220,000	¥4,930
21			合計								¥243,027	¥243,030	¥50

表②の最適賃金カーブと現在の基本給を調整して昇給しています。

図③ 昇給後の基本給を最適賃金で回帰分析

1.プロフィール SN: 12

氏名:	小島 聡	
番号:	1012	
年齢:	49	
勤続:	15	
学歴:	府立城北工業高校	
採用:	中途入社	



全体的に最適賃金カーブに収束してきました

【結び】最適賃金の合理性

- 高度な統計学に基づく計算ゆえ精度が高い
 - 図①と図②&③の比較で一目瞭然です
- 自社で低コストで実現できます
 - 統計学の応用ゆえ誰でもマスター可能
 - 経験よりも知識が重要
 - 高額なコンサルタント費用は一切不要です
- IT時代の賃金管理手法です
 - 多変量解析(Excelのアドインで充分)
 - 近似度グラフ(低価格の専用ソフト有)
 - 年度管理(同上)

最適賃金
は的中し
ます！



【導入のメリット】 企業には昇給コストの削減、社員には公正な賃金決定。