

ポリシーラインから賃金設計

2015 年 12 月 20 日

US 賃金研究所 八田

はじめに

いま日本企業で個別賃金管理の重要な課題は、旧態依然とした寄木細工的な併存型基本給から脱却して、職務と業績を反映した単一型基本給に変革することです。その必要条件として、職務を要とした人事労務管理体制と職務の市場賃金が存在することです。前者に関して、必ずしも職務に固執する必要無く役割概念でも可とし、また個人ベースで職務記述書とか職務評価点数まで整える必要はありません。後者に関して、自社の全ての職務に市場賃金が存在しなくても、共通した職務をベンチマークして賃金設計できます。

その上で十分条件として、専用のアプリを活用することが必須となります。ただし標記の「ポリシーラインから賃金設計」に役立つレベルのアプリは希少で、US 賃金研究所のメリット賃金シリーズが最適と確信します。なおアプリとは Excel や Access の VBA ではなく、高級言語で作成され DBMS を装備した賃金設計専用アプリケーションです。

1. モデル企業

1-1. 社名 横浜建設株式会社（以下 Y 社とする）

1-2. 事業概要 オフィスビルの建築・内装設計

1-3. 従業員 20 名

社員 No	氏名	年齢	勤続	職務	等級	基本給	諸手当	所定給
1001	赤坂 純子	31	7	CAD	ジュニア	220,000	25,000	245,000
1002	井村 藤子	34	10	CAD	ジュニア	230,000	15,000	245,000
1003	内村 章子	37	12	CAD	ジュニア	235,000	25,000	260,000
1004	榎木 俊子	41	14	CAD	ジュニア	250,000	15,000	265,000
1005	岡本 和子	42	16	CAD	ジュニア	245,000	25,000	270,000
1006	柿本 弘子	44	15	インテリア	ミドル	300,000	25,000	325,000
1007	木下 照子	46	15	インテリア	ミドル	305,000	10,000	315,000
1008	久米田 広美	59	21	インテリア	ミドル	315,000	25,000	340,000
1009	毛糸 真里	52	19	インテリア	ミドル	320,000	15,000	335,000
1010	越路 典子	51	23	インテリア	ミドル	290,000	10,000	300,000
2001	佐野 純也	32	7	デザイナー	シニア	330,000	10,000	340,000

2002	下田 美枝	34	10	デザイナー	シニア	350,000	10,000	360,000
2003	墨田 和彦	37	12	デザイナー	シニア	355,000	10,000	365,000
2004	瀬戸 紀子	41	14	デザイナー	シニア	360,000	20,000	380,000
2005	徂徠 幸次郎	42	13	デザイナー	シニア	360,000	20,000	380,000
2006	田中 洋二	44	13	建築士	マネージャ	555,000	40,000	595,000
2007	近本 一哉	46	16	建築士	マネージャ	570,000	40,000	610,000
2008	辻本 喜久男	59	19	建築士	マネージャ	580,000	50,000	630,000
2009	天馬 弘	52	24	建築士	マネージャ	600,000	50,000	650,000
2010	鳥取 建造	51	28	建築士	マネージャ	620,000	70,000	690,000

1-4. 職務評価

1) バンドの設計

職務名称	職務評価点数	バンド名称	時間外手当の待遇
CAD オペレータ	50	ジュニア	NON エグゼンプション
インテリアコーディネイター	60	ミドル	NON エグゼンプション
建築デザイナー	70	シニア	エグゼンプション
一級建築士	80	マネージャ	エグゼンプション

2) アプリに登録

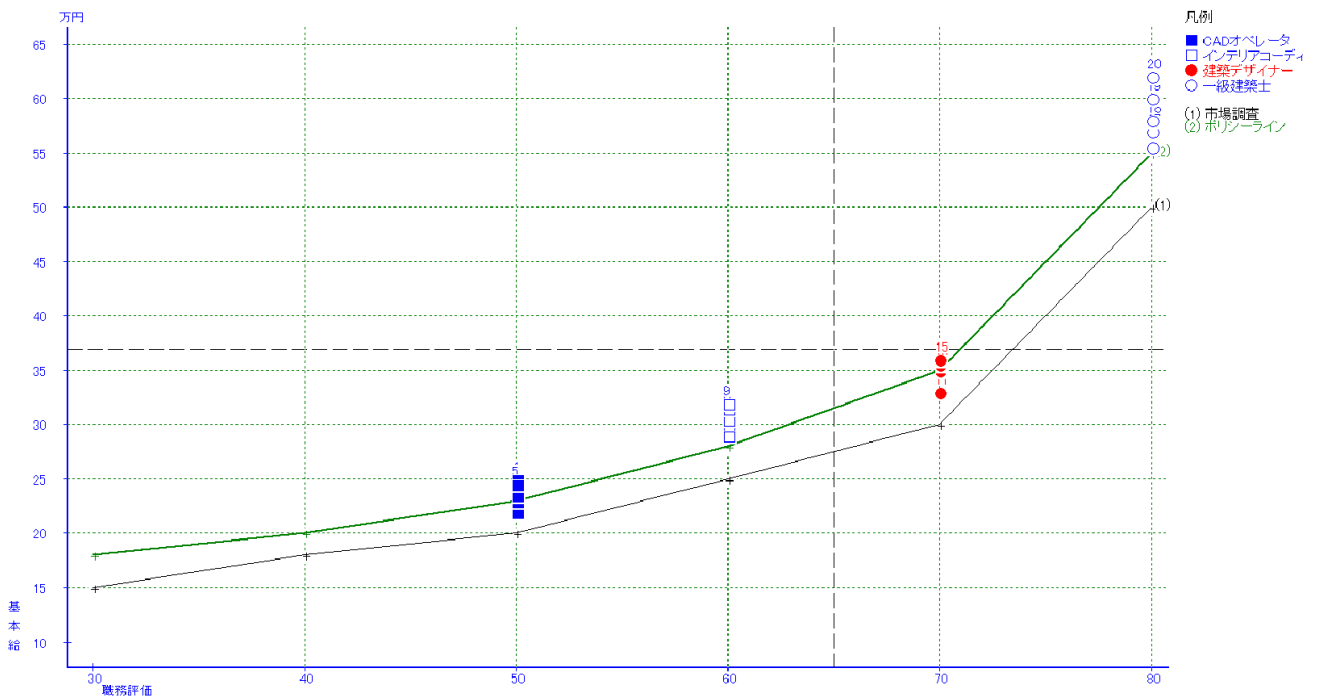
バンドID	バンド名称	定義	マトリクス
1	ジュニア	CADのオペレーター	1: NONエグゼンプション
2	ミドル	インテリア・コーディネイター	1: NONエグゼンプション
3	シニア	建築デザイナー	2: エグゼンプション
4	マネージャ	一級建築士	2: エグゼンプション

2. ポリシーラインから賃金設計

2-1. 市場賃金調査結果

CAD オペレータ	200,000 円 (中位数レベル、以下同様)
インテリアコーディネイター	250,000 円
建築デザイナー	300,000 円
一級建築士	500,000 円

2-2. ポリシーラインを引く



グラフの細い実線が市場賃金のラインで、Y社では市場より高目のポリシーラインを設定。

- : CAD オペレーター 230,000 円 (バンドの基準賃金、以下同様)
- : インテリアコーディネーター 280,000 円
- : 建築デザイナー 350,000 円
- : 一級建築士 550,000 円

なおY社の□ : インテリアコーディネーターと○ : 一級建築士はポリシーラインを超えて分布しているが、共に勤続が長いので職務達成率と業績の累積が大きく、それが賃金に反映されている。ポリシーラインはバンドの基準額であるから、一定の範囲に収まっておればラインを超えているのは問題ない。

2-3. 賃金表で確認する

平成 27 年度
横浜建設株式会社

設 計 1			設 計 2			
職務評価	基 本 給	格 差	職務評価	基 本 給	格 差	職務評価
30	150,000	100	30	180,000	100	
31	153,000	102	31	182,000	101	
32	156,000	104	32	184,000	102	
33	159,000	106	33	186,000	103	
34	162,000	108	34	188,000	104	
35	165,000	110	35	190,000	105	
36	168,000	112	36	192,000	106	
37	171,000	114	37	194,000	107	
38	174,000	116	38	196,000	108	
39	177,000	118	39	198,000	110	
40	180,000	120	40	200,000	111	
41	182,000	121	41	203,000	112	
42	184,000	122	42	206,000	114	
43	186,000	124	43	209,000	116	
44	188,000	125	44	212,000	117	
45	190,000	126	45	215,000	119	
46	192,000	128	46	218,000	121	
47	194,000	129	47	221,000	122	
48	196,000	130	48	224,000	124	
49	198,000	132	49	227,000	126	
50	200,000	133	50	230,000	127	
51	205,000	136	51	235,000	130	
52	210,000	140	52	240,000	133	
53	215,000	143	53	245,000	136	
54	220,000	146	54	250,000	138	
55	225,000	150	55	255,000	141	
56	230,000	153	56	260,000	144	
57	235,000	156	57	265,000	147	
58	240,000	160	58	270,000	150	
59	245,000	163	59	275,000	152	
60	250,000	166	60	280,000	155	
61	255,000	170	61	287,000	159	

CADオペレータの
市場賃金データは
20万円でした

Y社では高目の
ポリシーライン
23万円です

先のグラフを賃金表で確認する。

アプリ「メリット賃金」ではグラフを自在に描き、自動的に賃金表を作成する。その逆も可能。

なお、ポリシーラインを高目に設定したのは、

- 1) 支払い能力に自信がある
- 2) 優秀な人材を獲得できる
- 3) 社員のモチベーションを高める

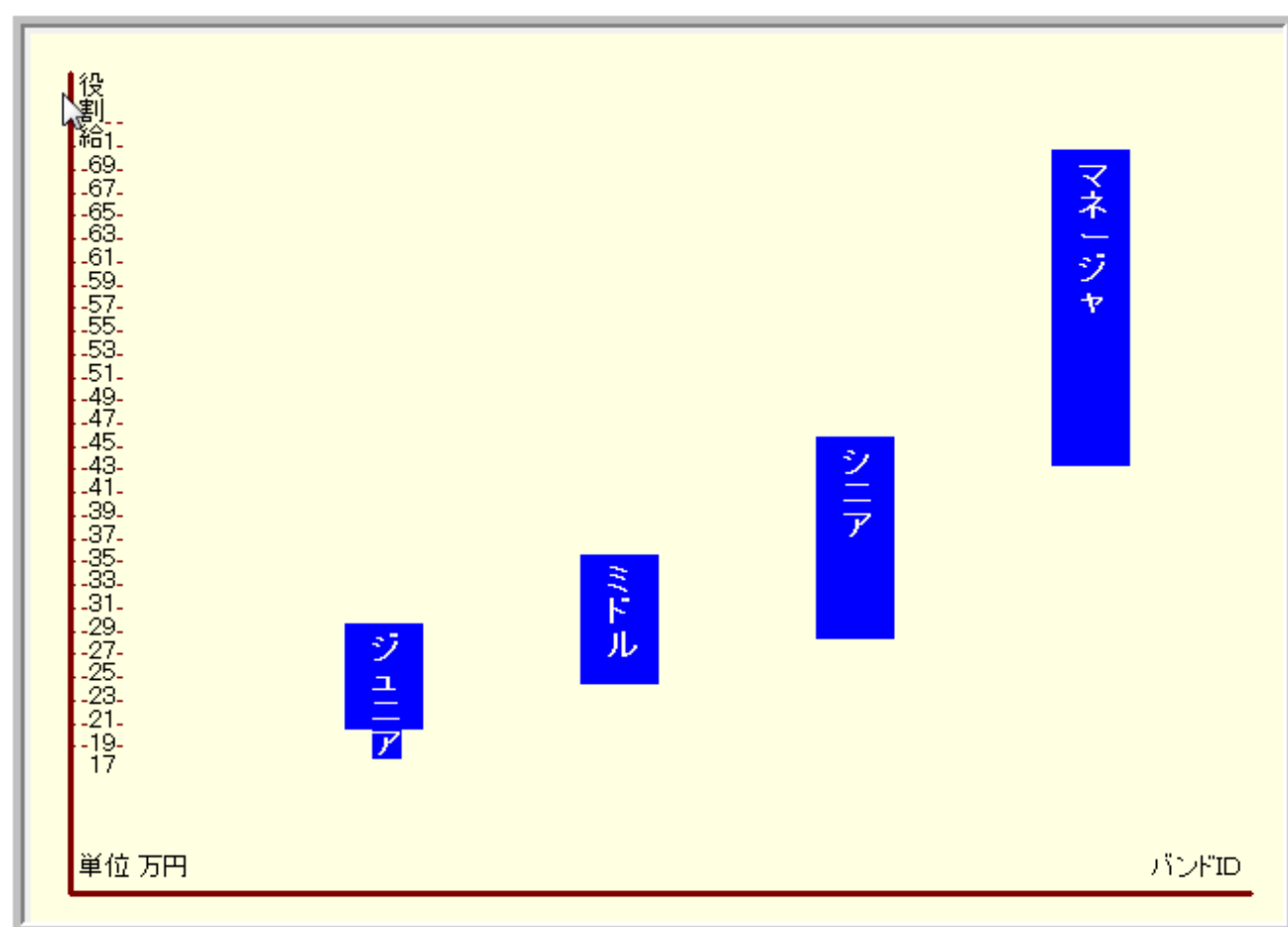
という目論見もあるが、真の目論見は世間水準より高目に設定すれば、職務達成率や業績が低い社員は

賃下げし易くなるからである。メリット賃金は人事評価で上下に変動するのが本来の姿であるから。変動と言っても、バンドには天井も底も有るので、市場より高目の水準であれば、生活的にも心理的（期待モデルに於ける賃金とモチベーション）にも問題はない。

ここで徒に賃下げに抵抗する硬直したイデオロギーや固陋な信念は無用である。

2-4. 賃金バンドの作成

バンド作成 ゾーン作成 基本設定							
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	3	-20	230,000	20	1.50	92,000
2	ミドル	3	-20	280,000	20	1.50	112,000
3	シニア	4	-25	350,000	25	1.70	175,000
4	マネージャ	4	-25	550,000	25	1.70	275,000



2-5. 社員昇給の事例

		バンド名称			
		ジュニア	ミドル	シニア	マネージャ
ゾーン番号	基準額	230,000	280,000	350,000	550,000
ゾーンⅠ	下限	184,000	224,000	262,500	412,500
	上限	214,670	261,330	306,250	481,250
ゾーンⅡ	下限	214,670	261,330	306,250	481,250
	上限	245,340	298,660	350,000	550,000
ゾーンⅢ	下限	245,340	298,660	350,000	550,000
	上限	276,010	335,990	393,750	618,750
ゾーンⅣ	下限			393,750	618,750
	上限			437,500	687,500

社員データ

登録修正削除キャンセル開じる

社員コード1赤坂 純子1 / 20

基本情報賃金情報賃金情報2マトリクス

社員番号1001

氏名赤坂 純子

性別男女

生年月日昭和59年04月01日号俸0

入社年月日平成20年04月01日

役職

就労形態1: NONエグゼクティブ

学歴藤井寺工業高校

専攻電気科

公的資格

職務配置

登用年月日平成20年04月01日

資格等級1: 第1等級

マーク1: CADオペレータ

達成率80

評価本年2: A

評価1年前B

評価2年前B

評価3年前

経験年数7

職務点数50

写真

読み込み

等級全て1等級2等級3等級4等級5等級6等級7等級8等級9等級

	社員コード	社員番号	氏名	年齢	勤続	役職	本年評価	資格等級	号俸	ゾーン
1	1	1001	赤坂 純子	31	7		A	1	0	2
2	2	1002	井村 藤子	34	10		B	1	0	0
3	3	1003	内村 章子	37	12		B	1	0	0
4	4	1004	榎木 俊子	41	14	チームリーダー	B	1	0	0

1001 赤坂純子 ■ : CAD オペレータ BAND : ジュニア

社員コード 1 赤坂 純子

基本情報 | 賃金情報 | 賃金情報2 | マトリクス

バンド 1:ジュニア

役割評価 2: A

ゾーン 2

昇給率 2.00%

社員コード 1 赤坂 純子

基本情報 | 賃金情報 | 賃金情報2 | マトリクス

基本給

	昇給前	賃金表	マトリクス	昇給後
職務給	220,000	☐	☒	224,400
調整給	0	☐	☐	0
	0	☐	☐	0
Sum基本給	220,000	解除	解除	224,400
Up基本給	4,400	0: なし		

基本給

職務給 220,000 円はゾーン 2 で A 成績の場合 2 % 昇給

マトリクス 1: NONエグゼンプション

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

以下余白