

「『職種別賃金』部門や職種に適した人事制度の構築」

株式会社新経営サービス 人事戦略研究所所長 山口俊一



1. 「職種別賃金」の概要

(1) 職種別賃金とは

職種別賃金とは、営業職、技術職、製造職といった職種ごとに、別々の人事・賃金体系を適用しようというもの。

社会経済生産性本部の調査によると、上場会社のうち、すでに導入している企業 12.3%、近い将来導入予定企業 3.6%、検討課題となっている企業 32.4%となっており、約半数が具体的な関心を寄せている。

(2) サービス業では一般的

実は、日本国内でも、すでに職種別賃金が浸透している業種は少ない。

タクシー会社では、ドライバーは歩合給である一方、内勤職は固定給が大半である。レストランなら、調理師とホールスタッフの給与体系は、異なるケースが多い。当社のような経営コンサルティング業でも、通常コンサルタントと

スタッフ職の給与体系は異なる。

このように、専門職を中心としたサービス業では、すでに職種別賃金は浸透している。これまで単一の人事制度を運用してきたメーカーや流通業が、職種別に転換しはじめていることに、昨今の特徴がある。

ただし、上記に挙げたサービス業の場合、初めから職種別に人材採用し、職種間異動をほとんど行わないことも事実である。新卒を一括採用し、人事異動が頻繁に発生する企業の場合は、超えなければならないハードルは少なくない。

(3) さまざまな導入パターン

下図は、あるメーカーにおける職種別賃金制度の概要である。管理職は業績を色濃く反映した年俸制。営業職や商品開発職は、勤務時間ではなく個人やチームの成果を重視した給与・賞与制度。製造職や事務職は、職務レベルと勤務

時間による給与制度に加え、会社業績による賞与制度、となっている。

ただし、一口に職種別賃金といっても、さまざまなスタイルが考えられる。年俸制と月給制というように支給形態まで分けるもの。職務給と年功給というように給与の決定基準を変えるもの。決定基準は変えず、給与水準のみを変えるもの。あるいは、月々の給与制度は共通で、賞与のみ職種別に決定する方式もある。

2. 職種別賃金が必要とされる理由

(1) 職種別の人事評価・賃金制度が求められる理由

では、なぜ導入にハードルの多い職種別賃金への移行が、検討されているのか。それは、大きく分けて以下の3つの理由が挙げられる。

【理由1】 成果主義を全社一律で制度化しようとすることに無理があるから

【理由2】 人材の流動化時代で、優秀な人材の確保・定着が経営の重要課題となったから

【理由3】 ベテランが必ずしも成果を生まない時代になったから

メーカーの職種別賃金体系例

<管理職>

業績年俸制

<営業職、商品開発職>

職務ランク給+個人業績賞与

<製造職・事務職>

職務ランク給 (+時間外手当)+会社業績給

理由1は、成果主義人事を導入する企業が多数を占めるようになったことによる影響。年功序列なら職種は関係ないが、仕事の成果は職種ごとに異なる。営業職のように個人の成果・業績が数値化できるような職種もあれば、総務・経理職のように個人成果が明確になりづらい職種もある。各人の成果に合わせた処遇をしようとすれば、自ずと職種別に成果を測るモノサシが必要になる。

理由2は、大手企業でも人員削減や中途採用が日常化するようになったことが背景となっている。中途採用を実施してみると分かるが、職種による採用時の賃金相場には大きな格差が存在する。人材流動化時代を迎えると、職種ごとの市場価格を意識した賃金体系への転換が促される。

理由3は、職種ごとの生産性と賃金カーブのギャップ。例えば製造部門は機械化・IT化が進み、職人技に頼る工程が減少したことで、製造職の生産性は経験年数に比例しては上昇しなくなる。一方で、技術職など、ある程度の経験年数が求められる職種もある。すると、全社一律の賃金上昇カーブを適用していたのでは、生産性と賃金に大きなギャップが生じるようになる。

IT業界では、若くして生産性がピークを迎えるSE職などIT技術者を多数抱えており、若手人材の流出を防ごうとすれば、賃金の立ち上がりを早めるなどの措置が必要となってくる。

(2) 世界標準の賃金システム

日本では一般的とはいえない職種別賃金だが、欧米諸国では、職種別賃金が広く浸透している。例えば、アメリカの企業では、管理職やホワイトカラー職種は年俸制、営業職は歩合制、事務職は月給制、製造職は時給制といった具合に、賃金の支給形態すら異なるケースが見られる。

また、成長著しい中国企業など、職種別の給与体系を導入している会社が珍しくない。ある中国メーカーでは、工場の製造職に成果主義を徹底しており、部門ごとの月々の利益に応じて月給が上下するという。このしくみにより、生産性や品質、不良率などの業績に対する従業員の意識を高めている。

このように、職種別賃金は世界標準と言っても差し支えないだろう。

職種別賃金に適した会社の特徴	職種別賃金に制約の多い会社の特徴
成果主義人事を指向している	年功的要素を重視している
職種別採用を積極的に行なっている	配属職種は、入社後に決定している
地域別採用を実施している	本社一括採用を実施している
専門性の高い人材を求めている	社風に合った人材を求めている
職種間の異動は少ない	職種間の異動も積極的に行う
優秀な外部人材の獲得に積極的	あくまで社内人材の育成を基本とする
市場価格の高い職種の定着率が低い	

(3) 職種別賃金に適した会社

とはいえ、世界の常識だから、成果主義の次の流れだから、という理由で「導入すべし」ということにはならない。職種別賃金に適した会社としては、次のような特徴があるだろう。

3. 制度設計のポイント

(1) 職種別の人事方針を立案する

職種別賃金制度を設計する際には、まず職種別の人事方針を明確にする必要がある。営業職、技術職、事務職といった職種分類を行った上で、人事制度のあり方について検討する。

各職種の特徴や課題に沿って、キャリアパス（昇進・昇格）、人事評価、給与、賞与、報奨金などのインセンティブといった項目について、どのような制度にするかを整理しておく。

(2) 給与・賞与を設計する

職種別賃金を導入する場合、基本給や手当の内容は極力共通にしておく方法と、完全に別々の体系を採用するケースが考えられる。

前者は、これまで全社一律の給与・賞与制度を運用しており、改

正後も極端な変化は望まない会社に適している。これに対して、完全に別々の体系にする方法は、基本的に職種別採用や部門別採用で、職種間異動が少ない会社に適している。

(3) 人事評価を設計する

職種別に人事評価基準を設計す

る場合、成果・業績評価と職務・プロセス評価を分けて表示するとよいだろう。

成果・業績評価とは、仕事の「結果」を評価する部分で、売上高や利益といった業績のほか、目標テーマの達成度なども含まれる。職務・プロセス評価は、仕事の遂行状況や取組み姿勢といった、日々の「活動」や「能力」が対象となる。

成果・業績評価基準を設計するには、職種に対する期待成果を明確にする。同じ営業職でも、会社によって期待成果は異なる。個人業績重視の会社もあれば、チーム業績重視の組織もある。売上中心主義の会社がある反面、数値業績より顧客満足度やリピート率などを重視するところもあるだろう。

一方、職務評価基準については、その職種に求める期待行動が中心となろう。成果を出すために必須となる活動要素、企業方針として是非とも実行してもらいたい行動指針、必要とされる技能や知識などが対象となる。

職種別の重点評価対象と賃金方針

職種	重点評価対象			賃金格差
	役割	成果・業績	技能・プロセス	
幹部・管理職	◎	◎	○	大
営業職	△	◎	○	大
店長職	◎	◎	○	大
販売・接客職	△	○(チーム)	◎	中
技術・研究職	△	△	◎	小
SE職	△	○	◎	中
製造職	△	○(チーム)	◎	小
事務職	△	△	◎	小

(4) 職種ごとの重点評価、賃金方針

各職種における重点評価対象と賃金格差の度合いについて、整理すると以下ようになる。重点評価対象は、賃金決定に影響を与える主要な要素の意味で、◎が最も影響を与える要素である。

また、賃金格差とは、給与や賞与に格差をつけることが効果的と思われる度合いを示している。管理職や営業職は、成果や業績が比較的明確になるため、賃金格差も納得性が得られやすいということだ。

この表はあくまで「一般的には」という前提条件つきなので、各社の人事方針により決定していけばよい。

4. 職種別賃金を導入する際の課題

最後に導入のためにクリアしなければならない問題とその対策について考えたい。

全社一律の人事制度から職種別人事・賃金制度に移行する際、次のような問題が考えられる。

①不公平感による社員、労働組合の抵抗

②新卒など一括採用に対する制約の発生

③職種間の人事異動に対する制約の発生

④複数制度の運用による、煩雑さへの懸念

(1) 平等意識の強い社員、労働組合の抵抗

職種別賃金を進める場合、最大の問題は社員の不公平感によるモチベーションのダウン、あるいは、そのことを理由にした、導入に対する社員や労働組合の抵抗である。例えば、職種によって明らかな賃金水準差を設ける場合には、低くなる職種の抵抗は強くなるだろう。

特に労働組合は、未だに平等意識が強いところが多く、社内に格差が生じることを極端に嫌う傾向がある。また、様々な立場の組合員を代表しているため、全ての層に気を遣わなければならない、という組織的な事情もある。

この問題に対しては、ウルトラCはなく、誠意を持って理解を得ていくしかない。制度構築の段階から、社員や労働組合の意見を聞く機会を設け、会社としての目的や必要性について、十分な説明を行う。制度内容や導入時の移行措置についても、必要以上に不安を抱かせないような配慮が求められる。

「なぜ、職種別賃金が必要なのか」「導入すると、具体的にどのようなメリットがあるのか」を明確にし、根気づ

よく伝えていかねばならない。

(2) 新卒など一括採用に対する制約の発生

これまでも、企業が中途採用を行う際には、職種や部門を限定して募集するケースが多い。中途採用に関しては、職種別賃金に移行しても、採用時にそのことを明示しておけばよいだろう。

問題は、新卒採用である。入社後の配属先によって処遇方法が違ふ、というのではトラブルの元になる。やはり、会社説明の時点で、職種ごとの人事・賃金制度について、説明をしておく必要がある。

あるいは、いっそ新卒者についても、職種別採用に切り替えることを検討してみてもどうか。会社志向ではなく仕事志向の学生も増えており、むしろ優秀な人材が採用できるのではないか。

(3) 職種間の人事異動に対する制約の発生

セミナーなどでも「積極的な社内ローテーションがやりづらくなるのではないか?」「職種間異動を行う際の給与決定方法は?」といった質問をよく受ける。

結論から言うと、積極的に職種間のローテーションを行いたい会社については、無理に職種別賃金にする必要はない。頻繁に発生する異動ごとに処遇が変わったのでは、社員の不安を招くだけである。

人事異動問題への対策としては、

①人事制度の異なる職種間の異動は極力避ける

②職種区分をあまり細分化せず、複数の職種を束ねた職群別の人事制度にする

あるいは、

s ③職種別賃金にする場合でも、資格等級の枠組みや基本給などは、共通のしくみにしておくといったことがあげられる。

一方、職種間異動時の給与については、いきなり金額が上下しないよう“ツナギ”のルールを決めておけば、対応できる。人事評価についても、異動後1年間は不慣れなため、標準評価にしておく、といった措置が必要だ。

(4) 複数制度の運用による、煩雑さへの懸念

全社一律制度のメリットは、管理の容易さだが、1社複数制度の運用は煩雑になることが予想される。これに対しては、人事制度運用を極力、各部門の現場にまかせていくことをお勧めしたい。

人事評価の調整にはじまり、昇進・昇格の決定、給与・賞与の決定に至るまで、できるだけ、各部門に委ねていくのである。もちろん、あらかじめ一定の予算やルールを各部門に提示しておかねば、混乱してしまう。

人事に関する権限を委譲していくことで、各部門マネージャーの当事者意識を高める効果もある。

以上、職種別賃金導入のためのポイントを述べてきたが、現実には、全社一律の人事制度が適するであろう会社も、数多く存在する。

そのため、自社に適した人事・

賃金制度を考える上での、1つの選択肢として『職種別賃金』を捉えていただければ幸いである。



山口 俊一(やまぐち しゅんいち)
中小企業から上場企業に至るコンサルティング、講演、執筆活動を中心に活躍。職種別人事をベースにした独自の発想と、企業の実状に沿った指導に定評がある。著書に「3時間でわかる職種別賃金入門」「成果主義を自分の味方につける法」「成果主義人事入門」(以上、中央経済社)など多数。