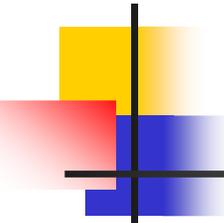
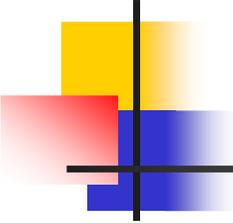


働き方で変わる雇用形態・賃金体系～雇用形態に応じた賃金体系～



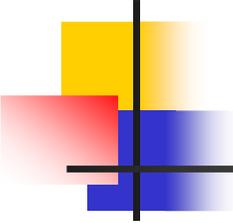
【はじめに】

- 現代の経営環境は、家族型経営から契約型経営へとその形を変化させている。
- その時代の変化に応じて様々な賃金体系がクローズアップされてきたが、今回は、時代にマッチした賃金体系という考え方から、視点をさらに進化させて、「働き方にマッチした雇用形態」と「雇用形態にマッチした賃金体系」を整理していく。



【カリキュラム】

- 時代はどう変化したか？ ～家族型経営から契約型経営へ
- 賃金体系の歴史的変遷 ～年功給から職務給・職能給へ～
- 働き方を無視した成果主義 ～成果主義賃金はなぜ失敗するのか？～
- 働き方と雇用形態 ～働き方(=仕事の質)に応じた雇用形態～
- 多様化する賃金体系 ～雇用形態と賃金体系～

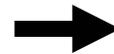


時代はどう変化したか？ ～家族型経営から契約型経営へ

家族型経営

会社⇌家庭

「画一的人材」
終身雇用・年功賃金
企業内労働組合



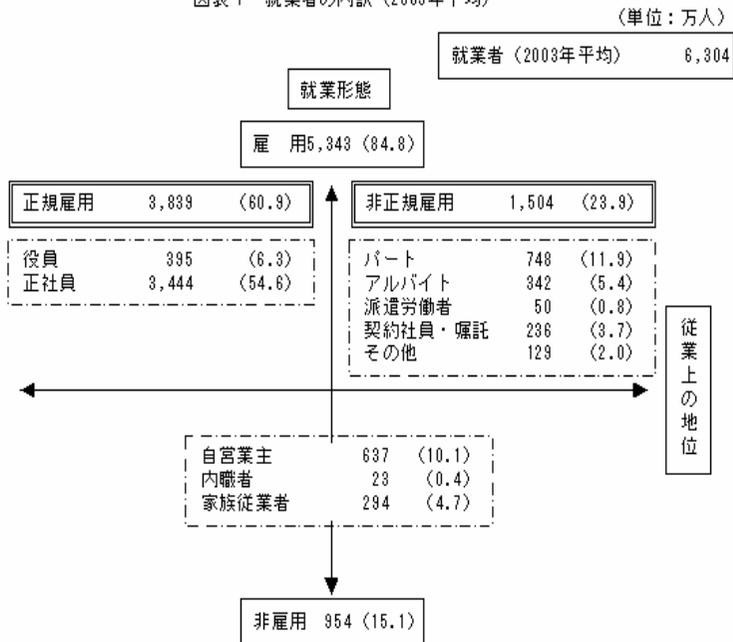
契約型経営

会社⇌契約上の職場

「多様化した人材」
コアとなる人材
労働力を提供する人材
専門的技術を提供する人材
様々な雇用形態
多様な賃金体系

時代はどう変化したか？ ～家族型経営から契約型経営へ

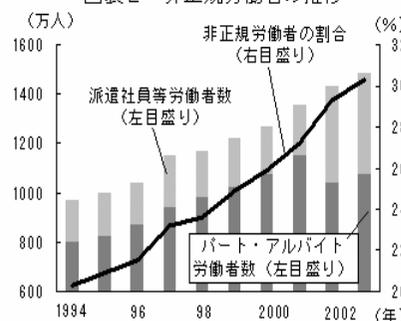
図表1 就業者の内訳（2003年平均）



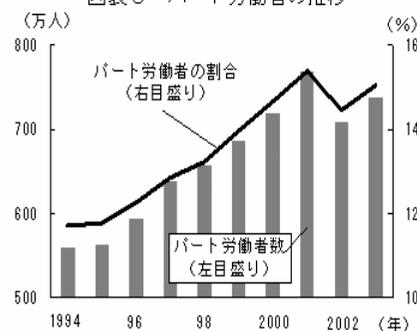
資料：総務省「労働力調査（詳細集計）」

注：カッコなし数字は人数（万人）、カッコ内数字は就業者に占める割合（%）

図表2 非正規労働者の推移



図表3 パート労働者の推移



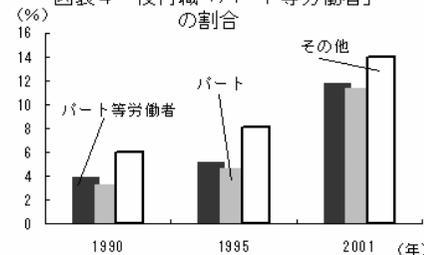
資料：総務省「労働力調査（詳細集計）」

注：1）2001年までは毎年2月発表の統計数値。2002、2003年は年平均。

2）派遣社員等には、派遣社員、契約社員、嘱託、その他を含む

3）各図表の割合の数値は、雇用者数（役員を除く）に占める割合

図表4 役付職「パート等労働者」の割合



資料：厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」

注：ここでいう「パート」は、正社員以外の労働者で名称に係わらず、1週間の所定労働時間が正社員よりも短い労働者、「その他」は、正社員以外の労働者で1週間の所定労働時間が正社員と同じか長い者をいう

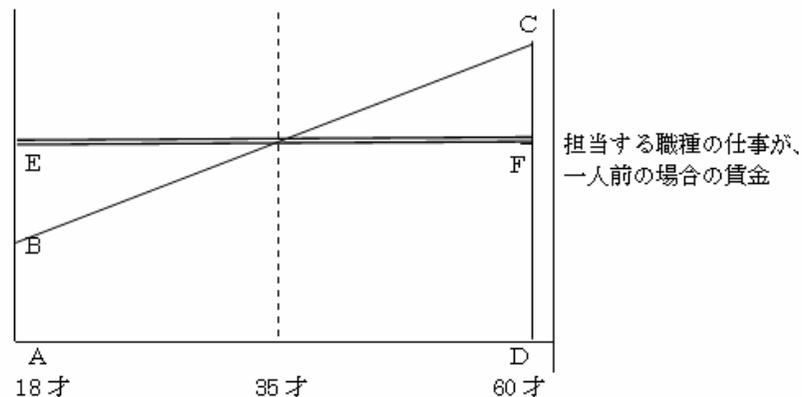
賃金体系の歴史的変遷 ～年功給から職務給・職能給へ～

年功給を維持できた背景

- ・「高度経済成長下で、会社の売り上げ・利益は、自然と拡大し」
- ・「社員の平均年齢が若く、年齢構成がピラミッド型」
- ・「平均賃金が低く、個別の賃金差よりも賃金が一律にでも上がっていくことに価値がある」
- ・「新卒採用・終身雇用のもと、社員の能力は等しく伸長していくことが人事の前提」

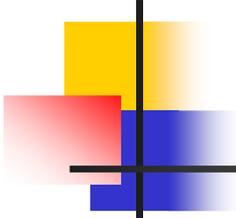
さらに、年齢と勤続は、1年経つごとに1才・1年、増加するから、その変化に応じて、賃金を上昇させる(＝定期昇給)。

図で示すと、



となる。

生涯収入で考えると、四角形の面積ABCDとAEFDは、同一。



賃金体系の歴史的変遷 ～年功給から職務給・職能給へ～

職務給…仕事(担当している仕事そのものの価値)による賃金決定

欧米の場合、仕事の守備範囲が明確に決まっていて、それが状況に応じて変わることがないから、価値の測定が正しくできる。

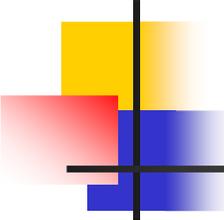
仕事の価値測定が正しくできるからこそ、その仕事に就くための条件設定がされ(=必要な能力の要件書～職務明細書…参考事例①～が作成)、はじめから一人前に仕事ができる者を採用し、決められた範囲の仕事だけをきっちりとする仕事ぶり(=職務記述書…参考事例②)が評価される。

賃金決定は、

ウエイター職のサービングの仕事、ウエイター職のグリーターの仕事、それぞれの価値を測定し、その価値によって仕事を評価し(サービングの仕事=ウエイター職1級、グリーターの仕事=ウエイター職2級というように)、賃金を決定する。

イメージは次の通り

ウエイター職		
等級	職務内容	月額賃金
・	・	・
・	・	・
3級	ホールスタッフのシフト管理や教育の仕事	200,000円
2級	グリーターの仕事	170,000円
1級	サービングの仕事	150,000円



賃金体系の歴史的変遷 ～年功給から職務給・職能給へ～

参考事例・・・①

職務明細書

「職務名：普通旋盤工第2級」

責任

初歩の作業者に指示を与え、仕事の割り当てをし、機械の取付け段取りを監督し、仕事のできばえを検査する必要がある。1個50ドルもの値段のする粗仕上げ鋳物を仕上げ加工する責任がある。鋳物を不良品にしないようにするため、決められた精密公差を守ることが必要である。

職務知識

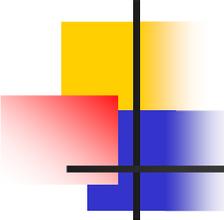
適切な切削速度と刃物の形状とを判断するため、鋼鉄・アルミニウム・真ちゅう・マグネシウム合金の作業特性を完全に知っていなければならない。複雑な形の部品の青写真から計算をするために、工場数学の読み取り、解釈、活用ができなければならない。普通旋盤の取付段取操作、及び保守に完全に精通していなければならない。なお、これには切削、面取り、ネジ切り、テーパー加工、ボーリングなどの加工作業のために、形の規則正しい部品や形の異様な部品をチャックに締め付ける方法の知識を含む。レーキ及びクリアランスの正確な角度を判断し、当面の種々な金属に応ずる刃物を成形する能力をもたねばならない。また、機械の速度を計算し、適当な歯車比率を選択し、標準的なネジを切削するため、旋盤の取付けをなす能力をもたねばならない。ダイヤルインジケータ、バーニアカリパス、マイクロメータなどのような精密測定器の使用法を知っていなければならない。

精神的な働き

非反復的な旋盤の取付段取り、複雑な形の部分加工の作業手順を計画することができなければならない。コンパウンドレストを調整しながら、標準化されていない短いテーパーを切削するとか、テールストックに特別な刃物を取付けて穴あけ作業やリーマ通し作業を行うとか、センターレストを取付けて長物の仕事を処理したり面取り作業をするとか、そうした作業の場合において、旋盤の性能上の制約を克服するために、機械取付けを計画し、臨機の処置ができなければならない。見習の者に仕事の割り当てを選ぶのに旋盤作業の相対的難易度を判断できなければならない。

器用さと正確さ

(以下、省略)



賃金体系の歴史的変遷 ～年功給から職務給・職能給へ～

参考事例・・・②

職務記述書

「職務名：普通旋盤工第2級」

(遂行業務)

普通旋盤の取付段取りをし、これを操作して、真ちゅう、棒鋼、アルミニウムまたはマグネシウム合金鋳物の粗材から飛行機の取付け小物を削り出し、それを特定精密公差のものに仕上げる。

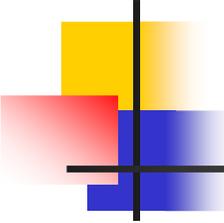
職長から部分品の青写真とともに渡される手引書または職務指図書を検討して、所要部分品の数量・種類、及び材料用の金属棒または粗鋳物を受領し、それを手かハンドトラックか単軌クレーンかで運搬する。必要ある場合には、棒鋼を計測し、動力弓鋸を用いて機械加工に適する長さに切断する。(時間比率は無視してよい)

旋盤の取付段取り

青写真を精密に点検して、機械加工すべき面を決定する。工場数学を使って、青写真には直接示されていない面の計算をしたり、機械の取付けの計算をしたりする。

- a チャック内に固定した材料を回転するために旋盤の取付けをする。切削加工するのに必要なチャックとかツールホルダーなどの付属品を旋盤に取付ける。すなわち、主軸台のスピンドルにネジでチャックを締め付けて固定する。ツールホルダーをツールポストに取付ネジとスパナで締め付ける。チャックジョーとチャックスパナで被加工物に応じた大きさに開き、その間に被加工物を差し込んでジョーで締め付ける。次に被加工物の中心とチャックジョーの中心しを注意して合わせる。すなわち、被加工物にダイヤルインジケーターをあてがい、チャックと被加工物を手で回しながら、ダイヤルインジケーターの針によって、加工物の振れが全然なくなるまでチャックジョーに対する被加工物の位置を細かに調整する。
- b センター間の材料を回転するため、旋盤の取付けをする。

(以下、省略)



賃金体系の歴史的変遷 ～年功給から職務給・職能給へ～

職能給・・・仕事をこなす能力による評価と賃金決定

日本の場合は、時と場合に応じて臨機応変に仕事の範囲が変化するとはいえ、その仕事を一人前にこなすために、必要な要件(＝仕事をこなす能力・・・職明細書の内容)は、評価すべき対象となるし、日本の場合は、はじめから、一人前に仕事ができる者を採用するのではなく、育成し、一人前に育ていく。

そこで、評価の対象を「仕事をこなす能力」とし、簡単な仕事から難しい仕事まで幅広く奥深くできる(＝一人前である)ことは、企業が社員に求めていることだし、社員間でも評価が高いし、「採用形態は多様化し、終身雇用は崩壊し、社員の能力が等しく伸長していくようなことはない」環境下で、社員の能力の伸長度に応じて、人事(＝評価)・賃金を決定すると好いのでは？と考え、職務給の人事制度・賃金制度を応用し、ウェイター職の見習い段階(例えば、サービング業務・グリーティング業務を一人前にできるようにする段階)ならば、1級、ウェイター職の一人前の段階(例えば、サービング業務・グリーティング業務を一人前にこなし、パート・アルバイト等のシフト管理・労働時間管理をできるようにする段階)ならば、2級というように、人事制度を設計し、評価基準を作成した(＝能力判定基準・・・参考事例③)。

また、ウェイター職1級ならば、賃金(＝基本給)〇〇円、2級ならば、××円というように、賃金制度を設計した。

賃金体系の歴史的変遷 ～年功給から職務給・職能給へ～

参考事例…③

能力判定基準

(1級の他の課業、2級以上は省略)

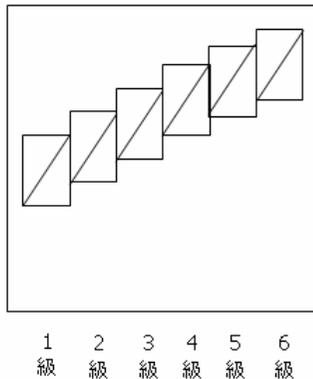
事務職等級説明書

等級	課業	評価目的	知っていること	できるための前提条件	できること	評価
1 等級	社内連絡	業務報告・引継ぎ連絡に必要な精度があるか	自社の組織区分、担当業務 各部署の管理者と指示・命令の流れ 各部署の業務に関わる担当者 協力関係のある取引先 経済団体等の主要取引先 取引額の多いお客様や取引期間の長いお客様 状況(問合せ等の内容、受手が何をしているか等)に応じた報告・引継ぎルール 社員として業務上使用する専門用語とその意味		適切な業務報告・引継ぎ連絡	
	事務知識 (事務処理)	次工程を円滑に行うための基礎知識があるか	社内の事務処理・業務処理の担当区分 書類・回覧文書についての取扱い上の基準 処理・書類等の流れ 処理の優先順位			
	事務知識 (マナー)	社会人としてふさわしいかどうか	社会人としてふさわしい挨拶 ふさわしい言葉使い ふさわしい身だしなみ ふさわしい電話のマナー		社内での行動・会話・電話応対	
	OA操作	取扱うOA機器を円滑に操作しているか	電話・FAXの機能と使い方 コピー機の機能と使い方 トラブル発生時の連絡先・担当者	操作マニュアルの読解	電話・FAXの操作 コピー機の操作 マニュアルに沿った対応	
	PC操作	円滑にPC操作をしているか	PC独特の用語 自己で使用するPCの操作手順・方法(電源のON・OFF、キーボード・マウスの操作等)	操作マニュアル・ヘルプファイルの読解	PC操作 マニュアル・ヘルプ内容に沿った対応	
	商品知識	円滑に問合せ対応や窓口接客をしているか	主力商品の種類と商品名 主力商品の特徴やセールスポイント 取扱い商品の種類と商品名 取扱い商品の特徴やセールスポイント		電話問合せや窓口接客時の商品説明	

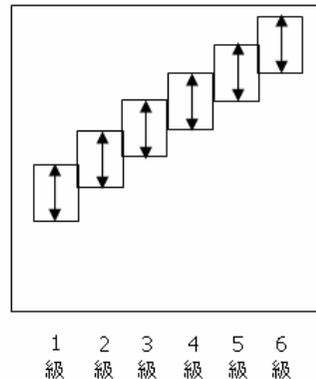
賃金体系の歴史的変遷 ～年功給から職務給・職能給へ～

賃金のイメージは、下記の通り。

等級・号数制度



洗い替え制度



このテーブルは、定昇（＝定期昇給）の考えはなく、評価結果に応じてその級の上限金額と下限金額の間で昇給するというもの。

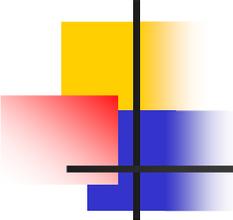
テーブルイメージは下記の通り（金額は、参考例）

	下限	基準	上限
・	・	・	・
・	・	・	・
・	・	・	・
3級	・	・	・
2級	133,400	145,000	156,600
1級	119,600	130,000	140,400

昇給イメージは下記の通り（定昇率は、参考例）

得点	昇給率
85点以上	+8%
80点以上	+6%
75点以上	+4%
70点以上	+2%
65点以上	±0%
60点以上	-2%
55点以上	-4%
50点以上	-6%
50点未満	-8%

※ この昇給率を決定する要素として、仕事ぶりや数値実績を評価する。



働き方を無視した成果主義 ～成果主義賃金はなぜ失敗するのか？～

～目標管理制度～…設定した目標の到達度によって個別賃金が決定

「職務と数値実績をベースにした目標管理制度」



営業活動が自己完結するような業種(≡歩合給がマッチするような仕事)もしくは、営業部門の管理者には
マッチする



しかし、

その他の職種一般職や営業以外の管理者の場合は、「職能と執務態度をベースにした目標管理制度」
がマッチする



つまり、目標管理制度が失敗に終わった原因は、

働き方を無視して、一つの尺度ですべてを評価しようとしたことから起こるエラー

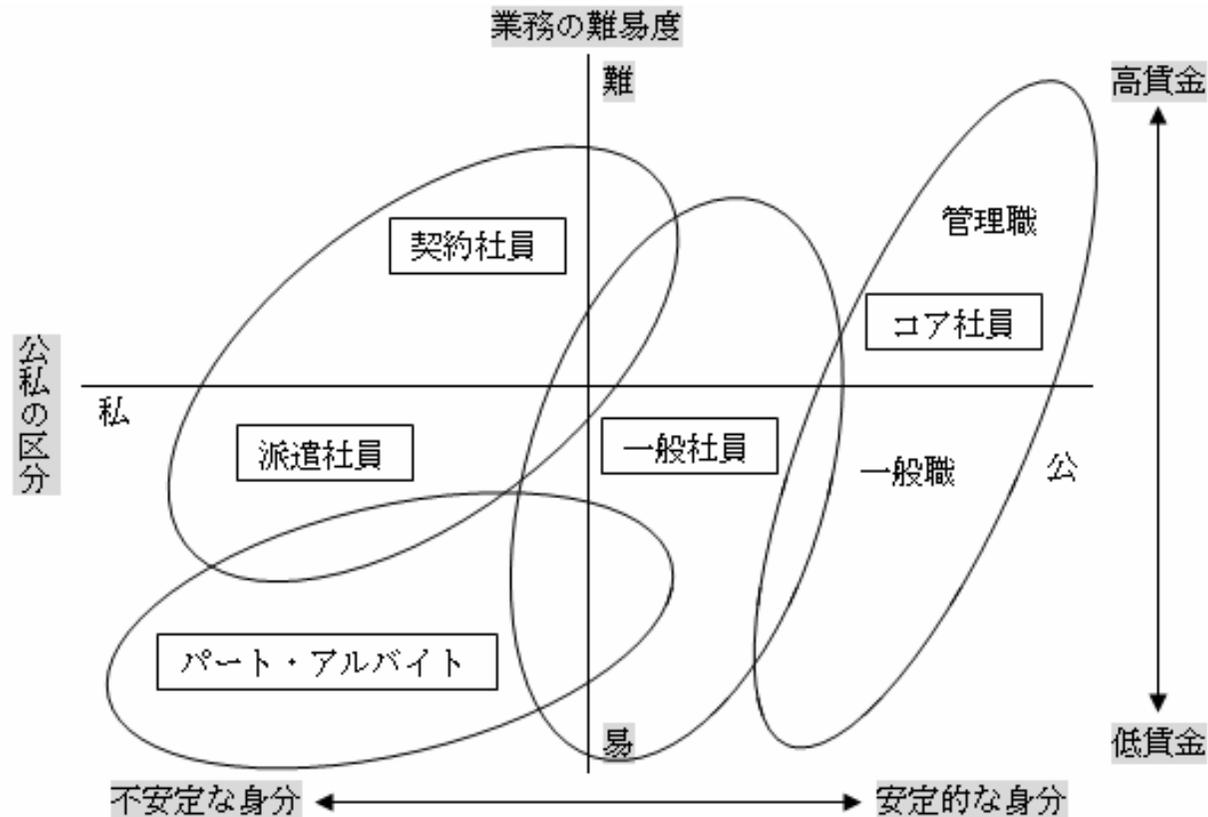
働き方と雇用形態 ～働き方(=仕事の質)に応じた雇用形態～

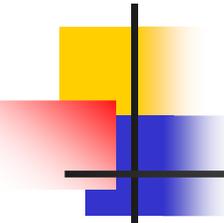
人材を質的に分類すると、

人材の質	職場の意義	下表の名称	雇用と賃金の考え	就業の意識
コアとなる人材	生涯をかけて企業の 中枢を担う	コア社員	安定的な雇用の確保と生活保障	就職というよりは就 社
コア人材のサポ ートの人材	キャリアアップの踏 み台	一般社員	自らの商品力を高めるための機会の提供 と貢献に見合った身分保障・賃金	就職と就社の中間だ が、就職の色が濃い
労働力を決めら れた範囲で提供 してもらう人材	提供した労働の対価 を得る場	パート・アル バイト	私的部分を確保できる(≒時間的・責任的 拘束力は弱い)分、非常識でない程度の雇 用の不安定さは受け入れ、職務内容・労働 時間に見合った賃金	就社ではなく就職
専門的技術を期 間限定ないしは 不定期で提供し てもらう人材	高度な専門知識を基 にアイデアや技術を 提供し、その対価を 得る場	派遣・契約社 員	長期の雇用という概念よりは、ノウハウ・ 技術を提供し、その対価(≒報酬)を得る	就社・就職というより は、商取引

働き方と雇用形態 ～働き方(=仕事の質)に応じた雇用形態～

4つの分類を「業務の難易度」、「公私の区分(=私用の優先可能度)」、「身分の安定度」、「賃金の高低」の尺度でイメージすると、





働き方と雇用形態 ～働き方(=仕事の質)に応じた雇用形態～

人材の質(≡働き方の違い)ごとに雇用形態を考えてみると、

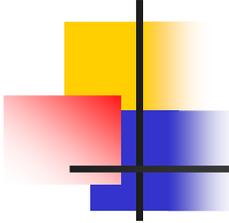
「コア社員」...「生涯をかけて企業の中核を担う」...「安定的な雇用の確保と生活保障」→「正規雇用...終身雇用」→「少数精鋭...人員調整の対象外」

「一般社員」...「キャリアアップの踏み台」...「自らの商品力を高めるための機会の提供と貢献に見合った身分保障・賃金」→「正規雇用...期間の定めのない雇用」→「売上・業務量に応じて要員が変動...人員調整の対象」

「パート・アルバイト」...「提供した労働の対価を得る場」...「私的部分を確保できる(≡時間的・責任的拘束力は弱い)分、非常識でない程度の雇用の不安定さは受け入れ、職務内容・労働時間に見合った賃金」→「非正規雇用...期間を定めた雇用(契約更新もあり)」→「売上・業務量に応じて要員が変動...人員調整の対象」

「派遣・契約社員」...「高度な専門知識を基にアイデアや技術を提供し、その対価を得る場」...「長期の雇用という概念よりは、ノウハウ・技術を提供し、その対価(≡報酬)を得る」→「非正規雇用...請負契約(プロジェクトごとの契約)」→「プロジェクトの有無・ノウハウの必要性に応じて要員が変動...外注費的位置づけ」

「人件費を固定費から変動費へ」という状態(≡環境変化にフレキシブルに対応しうる人員管理体制)の実現に近づけることができる



多様化する賃金体系 ～雇用形態と賃金体系～

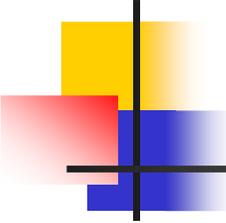
基本的な考えをまとめていく。

「コア社員」...「正規雇用...終身雇用」→「見習いから一人前、そして管理者へという成長(能力の向上)が前提となる...評価の対象は職能がベース」

「一般社員」...「正規雇用...期間の定めのない雇用」→「業務の範囲は流動的・日々刻々と変化する(=職務の特定は困難)ため、どの仕事を任せられる(=仕事をこなす能力がある)かがポイントとなる...評価の対象は職能がベース」

「パート・アルバイト」...「非正規雇用...期間を定めた雇用(契約更新もあり)」→「業務の範囲を特定しやすい(=職務範囲の特定が可能)ため、どの仕事を担当しているかがポイントとなる...評価の対象は職務がベース」

「派遣・契約社員」...「非正規雇用...請負契約(プロジェクトごとの契約)」→「何ができるや何をやるよりも何を結果として残したかがポイントとなる...評価の対象はできたものや数値実績がベース」



多様化する賃金体系 ～雇用形態と賃金体系～

さらに、それぞれのベースに対して、

発揮度...「仕事ぶり(仕事ぶりを把握しがたい職種は数値実績等)」や「目標管理(=能力伸長・仕事ぶり向上の目標とそのクリアの度合)」

を総合的に評価し、その結果に応じて

「職能がベースとなる場合は、能力の基本評価額に対するプラスマイナス」に、
「職務がベースとなる場合は、契約更新の可否判断」に、
「できたものや数値実績がベースとなる場合は、派遣者の変更や派遣料の見直し、契約解除や請負料の変更」

に利用するような賃金体系を構築する必要がある。

こうすることによって、「昇給を前提とした賃金体系からの脱却」、「高い貢献に対する正当な対価を支給する」という状態(≒会社業績や個人の貢献度に直接的にリンクしうる人件費管理体制)の実現に近づけることができる