
初心者が挑戦する賃金制度改定の実務

平成 20 年 10 月 8 日

発表者 賃金問題研究グループ

田島 康生
木暮 敏洋

はじめに

わたしたち賃金問題研究グループは、昭和59年10月の設立当初から多くの中小企業の人事労務管理において最重要視されながらも様々なテーマを内包した「賃金」とそれに関連する事項を一貫して継続して学んでいるグループです。

平成18年、新会員の増加をきっかけにあらためて「賃金」の基礎から学習を進めることとなり、楠田丘先生の「新・賃金表の作り方」(経営書院)をテキストとして、企業における賃金管理の実際との結びつきを念頭に置きながら理論的なことを学びました。

引き続き、翌19年3月から1年2ヶ月をかけて、ある実在する中小企業のデータを用いて賃金制度を改定する作業に取り組んできました。

課題は単に理想的な賃金表を作成するということではなく、現在の問題点を抽出分析し、改善策を検討した上で、現在の賃金制度から新たな賃金制度への移行調整の方法、新賃金制度の導入に伴う必要な原資の算出など、各メンバーが毎回課題を設定し、実践的かつ具体的に取り組んできました。

一連の改定作業を通して、「賃金表」を整備していない企業がどのような問題を抱えているかを知ることができ、また賃金制度を改定していくための作業工程の踏み方や、賃金制度を改定する場合に事業主の方々に受け入れられる提案はどのようなものであるかなど、さまざまなノウハウを学ぶことができました。

今回の報告は「初心者が挑戦する賃金制度改定の実務」と題しまして、その時の研究資料や考え方、手順をとりまとめたものです。賃金制度の改定作業にあたっては、企業における賃金制度の初歩的・基礎的な知識とスキルを基本に立ち返って習得できるという理由から、①年齢給と職能給の併存型体系と②職能給のみの単一型体系の2方向から比較検討しながら研究を進めました。今回は、そのうちの年齢給と職能給に基づく賃金制度の改定に関する部分です。発表時間の都合により、研究したことの一部しか報告できないのが残念ですが、皆様の研究意欲を刺激できれば幸いと存じます。

会員募集中！！

賃金問題研究グループでは、毎月1回、ちよだプラットフォームスクウェア(千代田区神田錦町3-21)で研究会を開催しています。会員も随時募集していますので、興味のある方はご連絡ください。

連絡先

氏名	電話	メールアドレス
川村 昭 (世話人)	03-3616-3422	sumida@office-kawamura.jp
森岡 三男 (副世話人)	03-5292-5980	m-morioka0075@ivory.plala.or.jp

ちよだプラットフォームスクウェアへのアクセス

<http://www.yamori.jp/modules/tinyd2/index.php?id=10>

賃金制度策定プログラム

第1ステップ プレゼンテーション

第2ステップ 受託

ヒアリングー基本方針の提示と確認

第3ステップ 基礎データを提出いただく

第4ステップ (作業1) 基礎データの修正・加工

第5ステップ (Discussion①)

第4ステップ(基礎データ修正・加工)について

第6ステップ (作業②) プロット図の完成

第7ステップ (Discussion②)

第6ステップ(プロット図の作成)について

第8ステップ (作業③) 現状分析

①現状の実態を把握するー経営者の意思を推測し、確定する

a. 賃金水準

b. 賃金格差

②現状の問題点を把握する

③今後のあるべき姿をイメージし、制度づくりの基本方針を固める

a. 優先順位づけ

b. 制度の方向づけ

第9ステップ (Discussion③)

第8ステップ(現状分析)について

第10ステップ(作業④) 報告書の作成(1)

第9ステップ(現状分析)について、文章化する

第11ステップ (Discussion④)

第10ステップ(報告書の作成)について

第12ステップ(作業⑤) 報告書の作成(2)

第11ステップ(報告書の作成)について、文書化を完成させる

第13ステップ (Discussion⑤)

①制度づくりの基本方針を再確認する

a. 優先順位づけ(1)

ア賃金水準の修正

イ賃金格差の設定

ウ評価格差の設定

エその他

b. 優先順位づけ(2)

ア賃金改定(定昇)制度の確立

イ手当の整理統合・明確化

ウ賞与制度の見直し

エ退職金制度の見直し

オその他

- ②決定された基本方針に基づき、具体案の方向づけを行う
 - a. 年齢給の取り扱い
 - b. 職能給、役割給（職務給）の選択
 - c. 業績連動方式
 - d. 生活関連手当の取り扱い

第14ステップ（作業⑥）具体案の検討

- ①基本的な考え方
 - a. 制度策定の理念
 - b. 望ましい型をめざすのか
- ②仕組み
 - a. 賃金決定要素（年齢給の取り扱いほか）
 - b. 等級区分（等級フレーム、役割フレーム）
 - c. 賃金改定表、賃金表
 - d. 職能給、役割給（職務給）
 - e. 業績給
 - f. 賃金改定（定昇）
 - g. シングルレート、レンジレート
 - h. 調整給
 - i. 諸手当
- ③運用
 - a. 格付け
 - b. 原資
 - c. 移行方法

第15ステップ（Discussion⑥）

第14ステップ（具体案の策定）について

第16ステップ（作業⑦）提案書の作成（1）

第15ステップの（具体案の策定）について、文書化する

第17ステップ（Discussion⑦）

第16ステップ（提案書の作成）について

第18ステップ（作業⑧）提案書の作成（2）

第17ステップ（提案書の作成）について、文書化を完成させる

第19ステップ 経営者への報告とヒアリング

第20ステップ（作業⑨）提案書の作成（3）

第19ステップ（経営者への報告とヒアリング）について、所要な修正等を行い、文書化を完成させる

提供：特定社会保険労務士 山口 陽一郎

各ステップにおける具体的な作業工程のあらまし

賃金制度策定プログラムにおける各ステップごとの具体的な作業内容は次の通りである。

1. 第2ステップ 受託

会社（以下 S 社という。印刷及び関連機器・資材の卸売り）にヒアリングを行い、今日の賃金制度改訂に至った動機や要望を聴取した。

- (ア) 高年齢社員と若年齢社員の賃金格差がある。
- (イ) 手当項目が増えてしまったため整備を行いたい。
- (ウ) 中途採用者が多いので賃金決定の際の基準を明確にしたい。
- (エ) 上記を踏まえ新しい賃金体系の策定を行いたい。

2. 第3～5ステップ 基礎データの受領・修正・加工

S 社から提出のあった基礎データに、分析を行う際に必要となる勤続年数や年齢等の情報およびヒアリングで得た情報を加えて基礎データを修正・加工した。【資料1 参照】

3. 第6～7ステップ プロット図の作成

現状を把握し分析を行うため、基礎データをもとにプロット図を作成する。

【資料2～5 参照】

4. 第8～10ステップ 現状の把握・分析

(1) 現状の実態把握

賃金の公正さを保つための条件は各人の生計費に見合うことと各人の働きに見合うことつまり、生活保障の原則と労働対価の原則が賃金の公正さを保つ二大条件といえる。そこで生活保障としての賃金水準（世間相場との比較）と労働対価としての賃金格差（企業内での格差）を第6～7ステップで作成したプロット図より把握した。

また、賃金水準を把握するための準拠指標は『平成18年版東京都産業労働局中小企業の賃金・退職金事情』における職種別モデル賃金（卸売・小売業）（以下、「モデル賃金」という）を利用した。【資料2～5 参照】

(2) 現状分析

① 全体について

- (ア) 作成されたプロット図は全体に右上がりの標準型である。【資料2,3 参照】
- (イ) 課長以上の管理職と係長以下の非管理職が少し重なっている。【資料2,3 参照】
- (ウ) 女性の賃金が男性の賃金と重なり合っている。【資料2,3 参照】
- (エ) 職務手当・物価手当は支給定義が明確でないにもかかわらず、所定内賃金に占める割合は30%前後と小さくない。

② 賃金水準の現状

- (ア) 40歳未満の一般社員・主任・係長の多くが、モデル賃金と比較してかなり低い傾向にある。【資料2 参照】
- (イ) 課長補佐・課長・次長・部長の管理職は、モデル賃金と比較して高い傾向にある。

【資料 2 参照】

(ウ) モデル賃金は縦軸に所定内賃金、横軸に年齢をとったものであるが、高卒モデル賃金の 18 歳、大卒モデル賃金の 22 歳をそれぞれ勤続 0 年として、所定内賃金と勤続年数との関係において仮にモデル賃金を描いた場合、資料 2 でみられたほどの乖離は見受けられない。【資料 3 参照】

③ 賃金格差の現状

(ア) 勤続年数を基準に描かれるカーブよりも年齢を基準に描かれるカーブの方が右上がりの傾向が強くと表れているため、S 社の賃金は年齢要素を主とし役職や勤続年数といった要素を加味して決定しているように思われる。【資料 2,3 参照】

(イ) なかでも基本給は所定内賃金で表れたカーブよりもさらに年齢を基準にしている傾向が強いように思われる。【資料 4,5 参照】

(ウ) 勤続年数 10 年～15 年前後で、滞留（中だるみ）が見られる。特に基本給はその傾向が強い。【資料 3,5 参照】

(エ) 勤続年数 10 年～15 年、年齢 35 歳前後に社員構成上の固まりが存在するので、これらの社員の取り扱いを検討する必要がある。【資料 2～5 参照】

(3) 現状の問題点の把握

(ア) 職務手当・物価手当は支給定義が明確ではなく、基本給の一部を構成するものと思われる。

(イ) 勤続年数 15 年前後の係長でモデル賃金を勤続年数・年齢とも下回っているので、勤続年数 10 年～15 年で賃金の滞留があると思われる。

(ウ) 課長補佐職以上の管理職は、モデル賃金と比較して、年齢別・勤続年数別とも高い傾向にある。

(エ) 基本給は年齢要素に役職や勤続年数の要素を加味して決定をされているように思われる。ただし、係長クラスの勤続 10 年～15 年前後で、滞留（中だるみ）が見られる。

(オ) 勤続年数 10 年～15 年、年齢 35 歳前後に社員構成上の固まりが存在するので、これらの社員の取り扱いを検討する必要がある。

5. 第 13 ステップ 制度づくりの基本方針

(1) 賃金表の策定について

(ア) 支給定義が明確でなく結果として年齢や勤続年数を基準に支給されていると思われる手当の整理統合を行う。具体的には、支給定義が明確でない職務手当、物価手当、一律に支給されている精勤手当、住宅手当を現行の基本給と統合し、「新基本給」とする。

(イ) 支給項目は新基本給、役付手当、営業手当、資格手当、家族手当とする。

(ウ) 新基本給は年齢・勤続年数といった要素だけではなく、職務遂行能力や実績・成果が反映されるような制度への検討をする。

(エ) 新基本給は年齢給と職能給で構成する。

(オ) 役職間での賃金の逆転現象を改善する。

(カ) 40 歳未満の社員はモデル賃金と比較して、かなり低い傾向にあるので、賃金水準の改善を行う。

(2) 賃金表の内容について

① 年齢給の内容について

(ア) 年齢間のピッチは、生涯生活の生計費カーブにあわせて、S字型とする。

② 職能給の内容について

(ア) 一般職能を4段階、管理職能を2段階に分け、合計6段階とする。

(イ) 一般職能は、一般(1等級～2等級)主任(3等級)係長(4等級)と4つの等級を設定する。

(ウ) 管理職能は、課長(5等級)部長・次長(6等級)とする。

等級	初任格付	対応職位	
管理職能	6級	—	部長・次長
	5級	—	課長
一般職能	4級	—	係長
	3級	—	主任
	2級	大卒	一般係員
	1級	高卒	初級係員

(エ) 各等級のレートの幅はレンジレート、シングルレートのうちレンジレートとする。

(オ) 等級間の関係は重複型、接続型、開差型のうち、一般職能については、重複型を検討し、管理職能については接続型もしくは開差型を検討する。

(カ) 等級内の形は直線型、凸型、凹型等のうち、直線型とする。

(キ) 等級間のピッチはS字型、逡増型、逡減型等のうち、S字型とする。

6. 第14ステップ 具体案の策定

(1) 新基本給ピッチの計算

賃金表を作成するにあたりその事前準備として、現状の賃金実態等を使用して新基本給ピッチ及び新基本給ピッチ内における年齢給ピッチ、職能給ピッチを求めていくこととする。

① 新基本給ピッチの決定

基本給ピッチはその企業の賃金の性能をあらわし、賃金表作成時の柱となる。

そして、基本給ピッチは一般的には18歳と40歳の間で求めることになる。

・40歳の標準的課長の賃金	: 427,000円 (A)	【当該会社では41歳課長】
・その中の手当分	: 76,000円 (B)	
・40歳の標準的課長の <u>新基本給</u>	: 351,000円 (C)	【A-B】
・18歳の <u>新基本給</u>	: 170,334円 (D)	【モデル賃金を使用】
・18歳と40歳の <u>新基本給格差</u>	: 180,666円 (E)	【C-D】
・ <u>新基本給ピッチ</u>	: 8,212円 (F)	【E÷22年】

上記計算式より当該会社における現状の新基本給ピッチは、おおむね**8,200円**とする。

(2) 年齢給の策定

年齢給は年齢に応じた賃金格差を形成し、それをもって一定の生活保障を行うもので、年齢給ピッチを適切に保つことによって生活保障の原則をカバーする。

①年齢給ピッチの決定

・40歳最低保障賃金	: 263,000円 (A) 【人事院標準生計費を元に計算】
・家族手当	: 11,000円 (B)
・高卒初任給	: 170,334円 (C) 【モデル賃金を使用】
・年齢給ピッチ	: 3,712円 【(A-B-C)÷22年】

上記計算式により当該会社における現状の年齢給ピッチは、おおむね**3,700円**となる。ただし、今日的な基本給ピッチの年齢給と職能給への配分割合は、標準的にみて3対7である。30%を超えると職能給のピッチが相対的に小さくなりメリハリのないものとなり、能力主義賃金への移行がそれだけ鈍いものになってしまうため、上記計算式で求めた**3,700円**はまさにそれに該当する。(割合は**45%**)
そのため今回は、新基本給ピッチ**8,200円**の**30%**である**2,500円**を年齢給ピッチとして使用する。

②年齢給カーブ

年齢給ピッチを**2,500円**とし、**S**字型カーブにてピッチの配分を行っていく。

・年齢給ピッチ：2,500円 (A)

(ア) 年齢給の配分

人材確保、意欲高揚、生活安定等を図るため**30歳**までを急な坂道とする。

・18～22歳：2,700円 (B) 【A×1.1】
・22～30歳：3,100円 (C) 【A×1.25】
・30～40歳：1,940円 【{(A×22)-(B×4)-(C×8)}÷10年】 (残差計算)
・40～48歳：1,250円 【A×1/2】

(イ) 生計費ピーク到達年齢

生計費ピーク到達年齢で年齢給の定昇をストップする。

仮に第1子出生年齢を**28歳**、子女教育終了年齢を**20歳**と設定すると生計費ピーク到達年齢は**48歳**となる。続く第2子が**3歳**遅れ、しかも子女教育年齢の終了時期の延長等も考慮し、世帯縮小期は**55歳**以降とする。

・48～55歳：0円

(ウ) 世帯縮小期年齢

55歳以降**60歳**までを世帯縮小期として年齢給をマイナス定昇とする。

マイナス定昇は年齢給ピッチ程度とする。

・55～60歳：マイナス2,500円

(エ) 18歳時における新基本給の金額的割合

18歳時における新基本給は「**18歳年齢給**」と「**職能給 (1級1号賃金)**」の合計額により構成される。では、それぞれの金額的割合をどのように設定すべきかを検討する。職能給の割合は当初は小さくしておき、漸次その割合を増加させていくことが適切と思われ、年齢給はその逆であると思われる。

ここでは、新基本給に占める**18歳年齢給**の割合を**80%**とし計算をする。

18歳時における 年齢給割合 80% 職能給割合 20%

(オ) 18歳の年齢給

136,300円【モデル賃金 170,334円×0.8】

以上を基に年齢給表を作成すると資料6のような年齢給表となる。【資料6参照】

(3) 職能給の策定

職能給は職務遂行能力や成果に応じて賃金に格差を形成し、それにより能力や成果に対しインセンティブを行うもので、ピッチを適切に保つ事により労働対価の原則をカバーする。

① 職能給ピッチの決定

- ・基本給ピッチ：8,200円 (A)
- ・年齢給ピッチ：2,500円 (B)
- ・職能給ピッチ：5,700円【A-B】

② 職能給スケールの型の決定

サラリースケールにはいろいろな型があるが、まず型を選定しなければならない。

- ・レートの幅：レンジレート
- ・等級間の開き：一般職能については重複型、管理職能については開差型
- ・等級内の形：直線型
- ・等級間のピッチ：S字型

③ 職能給ピッチの配分割合の決定

職能給は、昇格時の昇給である昇格昇給と、同一等級内での昇給である習熟昇給で構成されるが、新基本給ピッチに応じて職能給におけるそれぞれの配分割合を決定する。

- ・昇格昇給と習熟昇給の配分割合：1対1.3【新基本給ピッチに応じ配分を考える】
- ・職能給：5,700円
- ・昇格昇給：2,500円
- ・習熟昇給：3,200円

④ 職能資格制度のフレーム

各職能等級のレンジを設定する必要があるが、狭すぎる場合は上限金額の者が続出してしまい、広すぎる場合は等級間での重複度が大きくなり、結果として年功賃金と変わらない仕組みになってしまう恐れがある。

この場合、最適なレンジは「モデル年数の2倍」程度と考えられ、モデル年数の2倍滞留していると、頭を打つように上限を設定する。(○印が各等級におけるモデル年数)

等級	経験年数 (年)	初任格付	対応職位
管理職能	6 級	—	部長・次長
	5 級	⑤～10	課 長
一般職能	4 級	3～⑤～10	係 長
	3 級	3～⑤～10	主 任
	2 級	3～⑤～10	大卒 一般係員
	1 級	4	高卒 初級係員

ところで等級内において上限に達した場合、同一等級にとどまる限りは昇給は行われないのが本来であるが、新しい賃金体系を導入した場合等、場合によっては上限を超えてなおかつ昇給を行わなければならない場合がある。

このような上限を超えての昇給を「はり出し昇給」と呼び、いわば救済措置である。

今回は、「はり出し昇給」を一般職能のみ設定し昇給額を習熟昇給額の50%、

回数はモデル年数と同じとする。

⑤職能給算定のための計算

等級	初号賃金	モデル年数	習熟昇給額	昇格昇給額	初号賃金～〔習熟昇給額〕～上限賃金～〔はり出し昇給〕
6 級	—	—(42)	3,200	30,000	197,400～〔3,200〕～255,000
5 級	—	5(37)	4,000	25,100	147,400～〔4,000〕～187,400
4 級	—	5(32)	3,600	12,500	104,300～〔3,600〕～140,300～〔1,800〕 5
3 級	—	5(27)	3,200	12,500	75,800～〔3,200〕～107,800～〔1,600〕 5
2 級	49,300	5(22)	2,800	5,300	49,300～〔2,800〕～77,300～〔1,400〕 5
1 級	34,000	4(18)	2,500	—	34,000～〔2,500〕～54,000～〔1,250〕 4

(ア) 1 等級、2 等級の初号賃金

1 等級の初号賃金は高卒初任給から 18 歳年齢給を差し引くことにより計算し、2 等級の初号賃金は大卒初任給から 22 歳年齢給を差し引くことにより計算する。

高卒初任給、大卒初任給はモデル賃金において各年齢に対応する賃金を使用した。

- ・ 1 級初号賃金：34,000 円【18 歳モデル賃金 170,334 円－18 歳年齢給 136,300 円】
- ・ 2 級初号賃金：49,300 円【22 歳モデル賃金 196,465 円－22 歳年齢給 147,100 円】

(イ) モデル年数

職能等級の標準昇格年数を用い、各職能等級に標準者が到達する年齢を()内に表示。

(ウ) 習熟昇給額

18 歳と 40 歳の中間年齢 29 歳が所属する等級であるところの 3 等級の習熟昇給額から求めることとし、この金額を「③職能給ピッチの配分割合の決定」で求めた 3,200 円とする。そしてこれを上下に 10%で展開する。

また、等級間ピッチは S 字型を採用することとしたので 6 級の習熟昇給額は 5 級の習熟昇給額より 20%減額するものとする。

- ・1 等級：2,500 円 【2 等級 2,800 円×0.9】
- ・2 等級：2,800 円 【3 等級 3,200 円×0.9】
- ・3 等級：3,200 円
- ・4 等級：3,600 円 【3 等級 3,200 円×1.1】
- ・5 等級：4,000 円 【4 等級 3,600 円×1.1】
- ・6 等級：3,200 円 【5 等級 4,000 円×0.8】

(エ) 昇格昇給額

1 年ごとに昇格昇給額分として取ってある予算とモデル年数より求める。

- ・2 等級昇格昇給額：49,300 円－34,000 円＝15,300 円 【1,2 等級の初号賃金の差額】
15,300 円－(2,500 円×4 年)＝5,300 円 【差額より習熟昇給分を控除】
- ・3 等級昇格昇給額：2,500 円×5 年＝12,500 円
- ・4 等級昇格昇給額：2,500 円×5 年＝12,500 円
- ・5 等級昇格昇給額：5,700 円×22 年＝125,400 円 (A) 【職能給ピッチ×22 年】
(2,500 円×4 年) + (2,800 円×5 年) + (3,200 円×5 年) +
3,600 円×5 年) + (4,000 円×3 年) +5,300 円+12,500 円+
12,500 円＝100,300 円 (B) 【5 等級までの習熟昇給と昇格昇給の累計】
A－B＝25,100 円
- ・6 等級昇格昇給額：習熟昇給額を減額しているため 5 等級を上回る 30,000 円とする。

(オ) 初号賃金

各等級の初号賃金は 1 等級初号賃金から積み上げる形で計算され、かつ標準者が到達する額が初号賃金になるように計算される。

- ・1 等級初号賃金：34,000 円
- ・2 等級初号賃金：49,300 円
- ・3 等級初号賃金：49,300 円 + (2,800 円×5 年) +12,500 円＝75,800 円
- ・4 等級初号賃金：75,800 円 + (3,200 円×5 年) +12,500 円＝104,300 円
- ・5 等級初号賃金：104,300 円 + (3,600 円×5 年) +25,100 円＝147,400 円
- ・6 等級初号賃金：147,400 円 + (4,000 円×5 年) +30,000 円＝197,400 円

(カ) 上限額

各等級の最適な上限額は「モデル年数の 2 倍」程度と考えられ、各等級の初号賃金よりモデル年数の 2 倍滞留していると、頭を打つように上限を設定する。

- ・1 等級上限賃金：34,000 円 + (2,500 円×8 年) ＝54,000 円
- ・2 等級上限賃金：49,300 円 + (2,800 円×10 年) ＝77,300 円
- ・3 等級上限賃金：75,800 円 + (3,200 円×10 年) ＝107,800 円
- ・4 等級上限賃金：104,300 円 + (3,600 円×10 年) ＝140,300 円
- ・5 等級上限賃金：147,400 円 + (4,000 円×10 年) ＝187,400 円
- ・6 等級上限賃金：197,400 円 + (3,200 円×18 年) ＝255,000 円

(キ) はり出し昇給

減額率を習熟昇給額の50%とし、許容回数をモデル年数と同一とする。

(4) シミュレーション

自社賃金及び世間相場などと比較して適性であるかどうかを検証する。

作成したサラリースケールに基づき理論モデルを計算する。【資料7～10参照】

年齢 (歳)	等級	年齢給 (A)	職能給	小計 (B)	役付 手当	家族 手当	合計	A/B
18	1	136,300	34,000	170,300	0	0	170,300	80.0%
22	2	147,100	49,300	196,400	0	0	196,400	74.9%
25	2	156,400	57,700	214,100	0	0	214,100	73.0%
26	2	159,500	60,500	220,000	0	6,000	226,000	72.5%
27	3	162,600	75,800	238,400	5,000	6,000	249,400	68.2%
28	3	165,700	79,000	244,700	5,000	9,000	258,700	67.7%
30	3	171,900	85,400	257,300	5,000	9,000	271,300	66.8%
31	3	173,840	88,600	262,440	5,000	11,000	278,440	66.2%
32	4	175,780	104,300	280,080	10,000	11,000	301,080	62.8%
34	4	179,660	111,500	291,160	10,000	11,000	312,160	61.7%
35	4	181,600	115,100	296,700	10,000	11,000	317,700	61.2%
37	5	185,480	147,400	332,880	30,000	11,000	373,880	55.7%
40	5	191,300	159,400	350,700	30,000	11,000	391,700	54.5%
42	6	193,800	197,400	391,200	50,000	11,000	452,200	49.5%
48	6	201,300	216,600	417,900	50,000	9,000	476,900	48.2%
51	6	201,300	226,200	427,500	50,000	6,000	483,500	47.1%
55	6	201,300	239,000	440,300	50,000	6,000	496,300	45.7%
60	6	188,800	255,000	443,800	50,000	6,000	499,800	42.5%

(注) 家族手当 配偶者 6,000円 第1子 3,000円 第2子 2,000円

ライフサイクル 26歳2人 28歳3人 31歳4人 48歳3人 51歳2人

① 世間相場との比較

(ア) モデル賃金と比較し、若年層でほぼモデル賃金程度まで持ち上げることができた。

② 自社賃金との実態との比較

(ア) 勤続年数10年～15年前後で、滞留(中だるみ)の解消ができた。

(5) 移行原資および方法の検討

① 段階号俸表の策定

(ア) 標準者を5号昇給として作成。【資料11参照】

② 仮格付

(ア) 段階号俸表にもとづいて仮格付を行う。

③プロット図における検証

(ア) 自社賃金及び世間相場などと比較して適合度を検証する。【資料 12～15 参照】

④移行時賃金一覧

(ア) 総人件費の検討のため、移行時賃金一覧表を策定。【資料 16 参照】

(イ) 段階号俸表の初号ラインを下回る者の取り扱い及び上限ラインを上回る者の取り扱いを検討

(ウ) 移行原資として、391,100 円/月（移行原資率 4.19%）必要となるため、3 年間で調整を行う。（追加原資を 1～2%程度で検討）【資料 16,17 参照】

(エ) 具体的には、毎年 1 万円を上限に調整支給。最終的に 3 年目に残額を支給する。

(オ) 段階号俸表の上限ラインを上回っている者については、調整給を支給する。

(カ) 移行時賃金一覧（3 年で調整）移行原資が、初年度 125,540 円/月必要となる。

【資料 17 参照】

(キ) 昇給原資がいくらぐらい必要かどうかを検討する為に、1 年後の移行時賃金一覧を作成する。（一律 5 号昇給として試算）

まとめ

1. 基本テキスト「改訂版 新賃金表の作り方」に沿って、賃金表設計の基礎を体験することができた。具体的作業を通して、初めて基本テキストが解説している内容の理解に近づけたような気がしている。いうなれば「現地・現物を通して物事を理解する」ことの重要性を実感した 1 年間だったと思う。
2. 今後の定期昇給、ベースアップに伴う賃金表の書替えにも、心の準備が必要であり、また、等級制度の細部設計・確立、評価制度（人事考課制度）のあり方等関連項目も詰めていく必要がある。
3. 「賃金表」により個別の賃金決定のできる「中小企業」を目指した第一歩を踏み出すことができた。
4. 「賃金制度は処遇制度の中心軸である」ことに思いをいたすとき、今回のレポートへの取り組みを起点として、更に幅広く・深く「賃金制度」の勉強を継続していきたい
5. 本年 5 月、日本経済団体連合会は「仕事・役割・貢献度を機軸とした賃金制度の構築・運用に向けて」という報告書を発表した。このような世間全般の動向にも関心を高めながら、賃金制度の理解を深めていきたい。
6. 最後に初心者である、我が「賃金問題研究グループ」をいつも暖かく、厳しく、気長にご指導いただいた、山口陽一郎先生に心からの御礼と感謝の気持ちをお届けさせていただきたい。ありがとうございました。

《参考文献》

- ・「改訂版 新・賃金表の作り方」楠田丘著（経営書院）
- ・「改訂版 わかりやすい賃金体系改善の進め方」社団法人全国労働基準関係団体連合会

以上

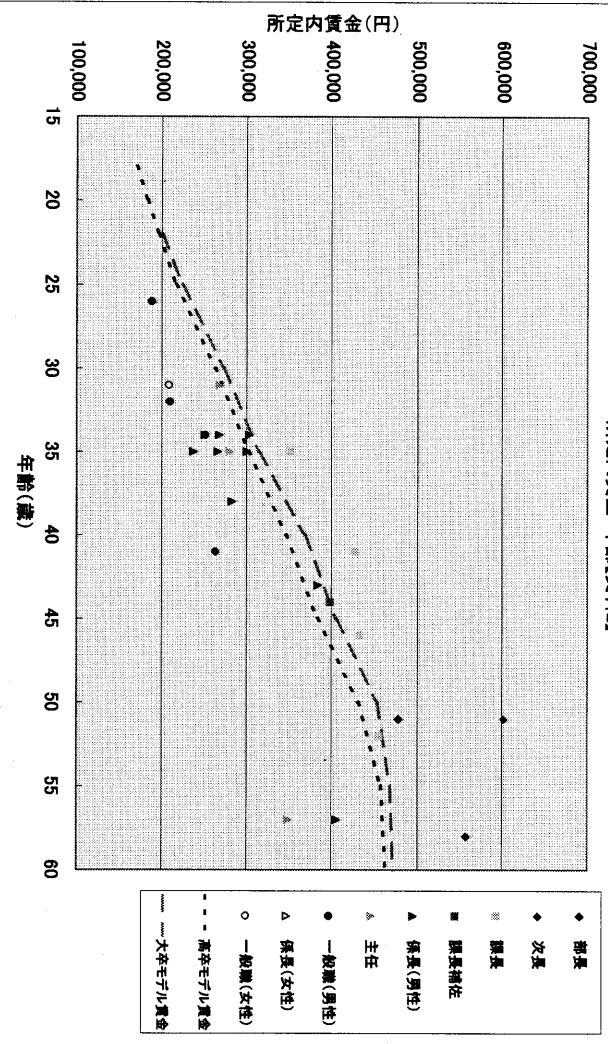
【資料1】

S社賃金等一覧表

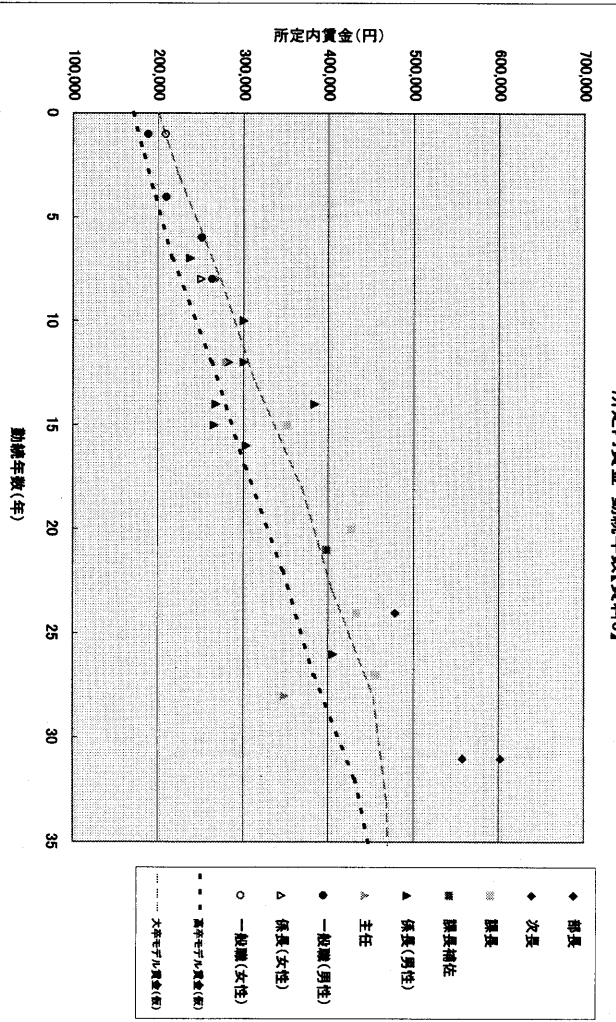
氏名	性別	入社年月日	生年月日	職種	役職	基本給	職務手当	物価手当	精勤手当	住宅手当	役付手当	営業手当	資格手当	家族手当	合計
1	1	19830401	19550828	営業2	部長	215,000	84,000	58,000	5,000	20,000	50,000	30,000	5,000	11,000	478,000
2	1	19750721	19481114	サ-ビ入	部長	266,000	100,000	100,000	5,000	20,000	50,000		7,000	9,000	557,000
3	1	19760118	19510822	システム	次長	246,000	120,000	100,000	5,000	20,000	40,000		65,000	6,000	602,000
4	1	19861226	19651030	営業1	課長	195,000	73,000	58,000	5,000	20,000	30,000	30,000	5,000	11,000	427,000
5	1	19820419	19600621	営業1	課長	205,000	70,000	60,000	5,000	20,000	30,000	30,000	10,000	3,000	433,000
6	1	19860326	19621220	営業1	課長補佐	195,000	70,000	52,000	5,000	20,000	20,000	30,000		6,000	398,000
7	1	19920401	19710605	営業2	課長	158,000	70,000	35,000	5,000	20,000	30,000	30,000		3,000	351,000
8	1	19791003	19541229	業務	課長	220,000	84,000	80,000	5,000	20,000	30,000		5,000	11,000	455,000
9	1	19730226	19460314	工務	課長	300,000	120,000	113,000	5,000	20,000	30,000		30,000	6,000	624,000
10	1	19920926	19630629	システム	係長	189,000	90,000	55,000	5,000	20,000	20,000			5,000	384,000
11	2	19981102	19721223	管理	係長	140,000	46,000	39,000	5,000	10,000	10,000				250,000
12	1	19910318	19720927	営業1	係長	153,000	52,000	30,000	5,000	20,000	10,000	30,000		3,000	303,000
13	1	19960826	19710104	営業2	係長	156,000	50,000	20,000	5,000	20,000	10,000	30,000		9,000	300,000
14	1	19950327	19710615	営業2	係長	156,000	50,000	24,000	5,000	20,000	10,000	30,000		5,000	300,000
15	1	19990513	19760304	営業2	主任	143,000	42,000	20,000	5,000	20,000	5,000	30,000		3,000	268,000
16	1	19930401	19730328	サ-ビ入	係長	148,000	52,000	30,000	5,000	10,000	10,000		6,000	6,000	267,000
17	1	19800626	19490701	業務	係長	218,000	64,000	80,000	5,000	20,000	10,000			9,000	406,000
18	1	19990506	19711016	業務	係長	138,000	41,000	33,000	5,000	10,000	10,000				237,000
19	1	19940726	19681113	システム	係長	159,000	53,000	30,000	5,000	20,000	10,000			5,000	282,000
20	1	19911105	19720318	システム	係長	145,000	52,000	30,000	5,000	20,000	10,000		3,000		265,000
21	1	19940801	19710802	システム	主任	158,000	50,000	30,000	5,000	20,000	5,000			11,000	279,000
22	1	19780909	19490406	システム	主任	198,000	60,000	55,000	5,000	20,000	5,000			6,000	349,000
23	1	20010306	19720406	サ-ビ入		143,000	38,000	35,000	5,000	20,000				9,000	250,000
24	1	19981218	19650927	業務		158,000	34,000	45,000	5,000	20,000					262,000
25	1	20020722	19741023	業務		128,000	33,000	33,000	5,000	10,000					209,000
26	2	20050822	19750606	管理		130,000	28,000	35,000	5,000	10,000					208,000
27	1	20050822	19800506	管理		115,000	27,000	34,200	5,000	10,000					191,200
						4,775,000	1,653,000	1,314,200	135,000	480,000	435,000	270,000	136,000	137,000	9,335,200

(注) 業種:印刷及び関連機器・資材の卸売り

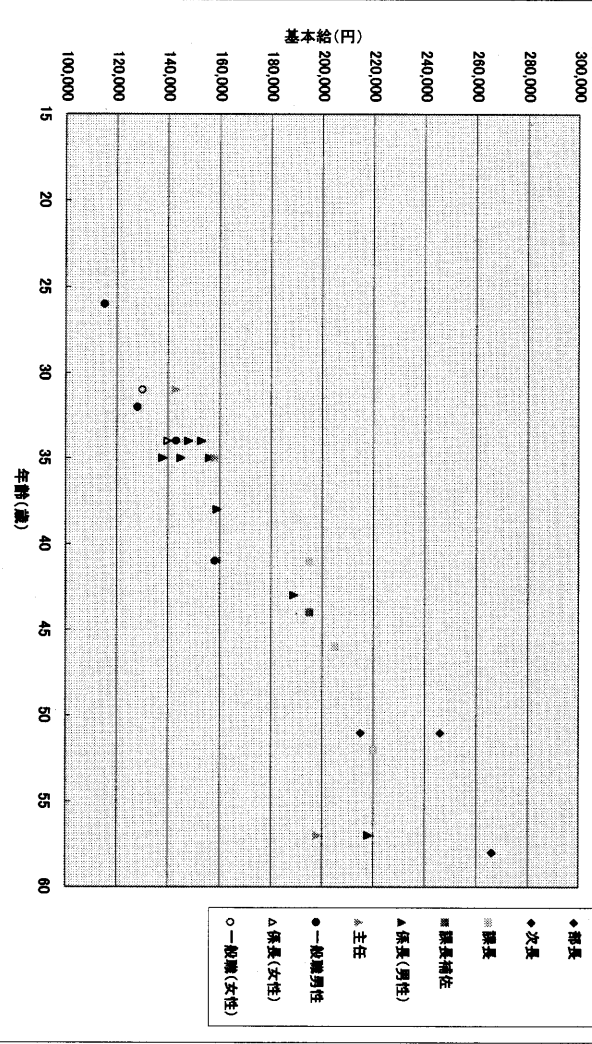
所定内賃金・年齢【資料2】



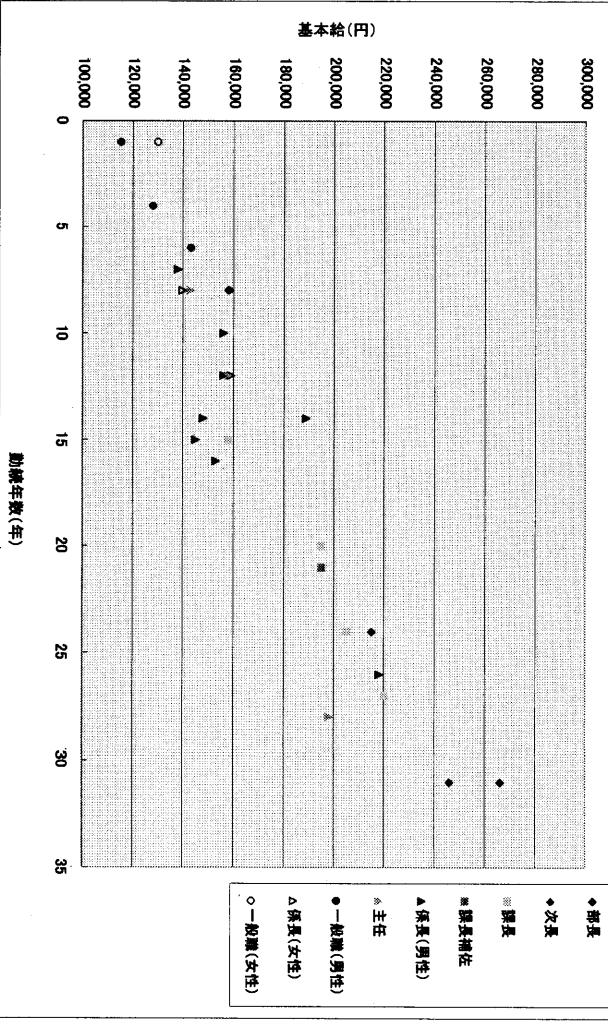
所定内賃金・勤続年数【資料3】



基本給・年齢【資料4】



基本給・勤続年数【資料5】

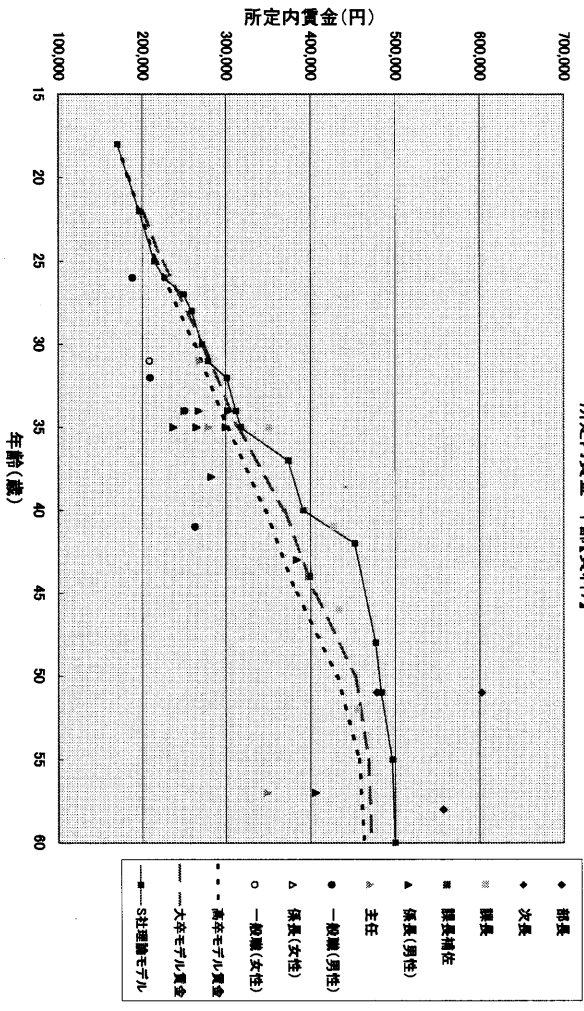


【資料6】

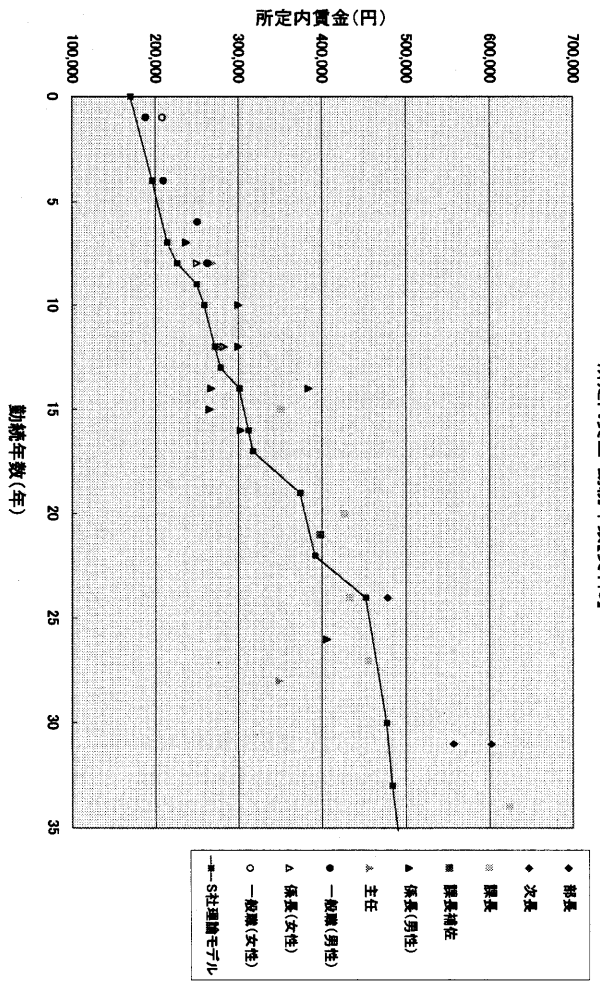
年齢給表

年齢	年齢給基準額	ピッチ
18	136,300	2,700
19	139,000	2,700
20	141,700	2,700
21	144,400	2,700
22	147,100	3,100
23	150,200	3,100
24	153,300	3,100
25	156,400	3,100
26	159,500	3,100
27	162,600	3,100
28	165,700	3,100
29	168,800	3,100
30	171,900	1,940
31	173,840	1,940
32	175,780	1,940
33	177,720	1,940
34	179,660	1,940
35	181,600	1,940
36	183,540	1,940
37	185,480	1,940
38	187,420	1,940
39	189,360	1,940
40	191,300	1,250
41	192,550	1,250
42	193,800	1,250
43	195,050	1,250
44	196,300	1,250
45	197,550	1,250
46	198,800	1,250
47	200,050	1,250
48	201,300	0
49	201,300	0
50	201,300	0
51	201,300	0
52	201,300	0
53	201,300	0
54	201,300	0
55	201,300	-2,500
56	198,800	-2,500
57	196,300	-2,500
58	193,800	-2,500
59	191,300	-2,500
60	188,800	

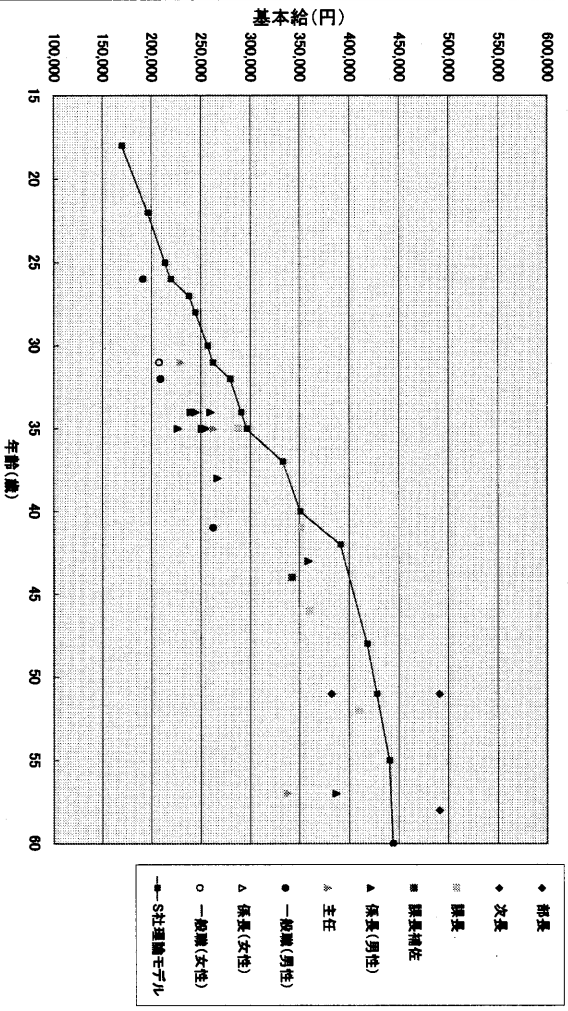
所定内賃金・年齢【資料7】



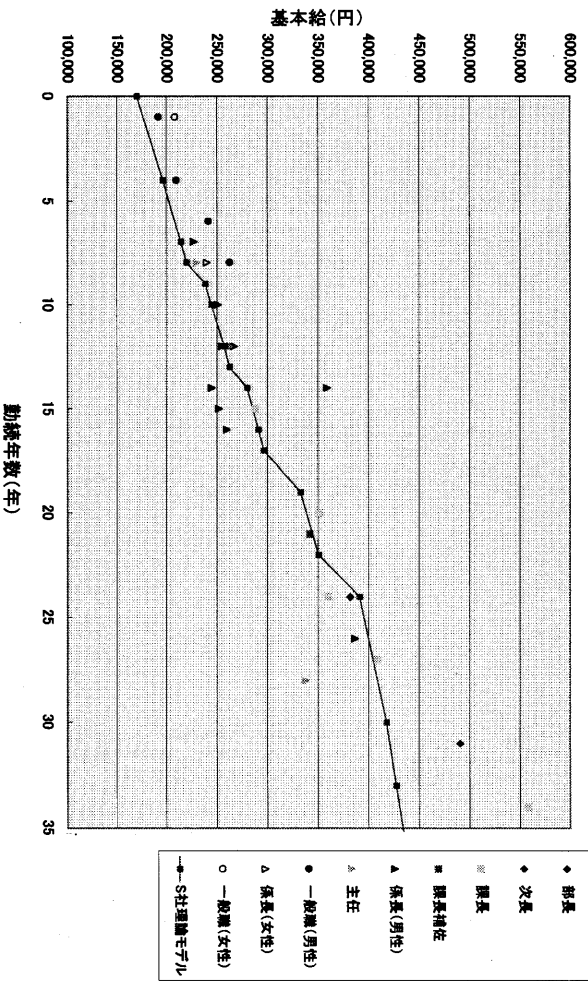
所定内賃金・勤続年数【資料9】



基本給・年齢【資料9】



基本給・勤続年数【資料10】

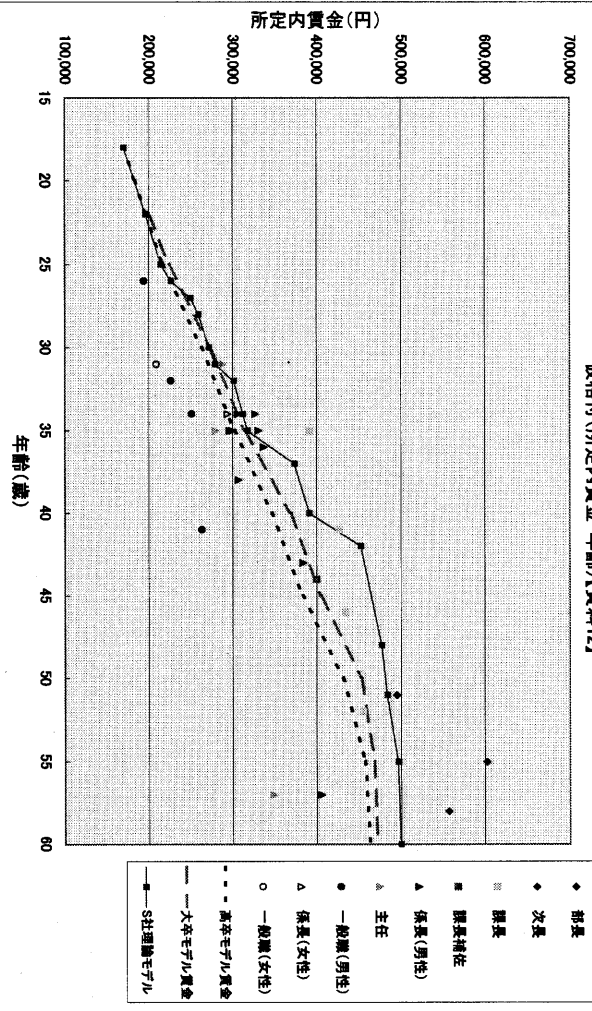


【資料11】

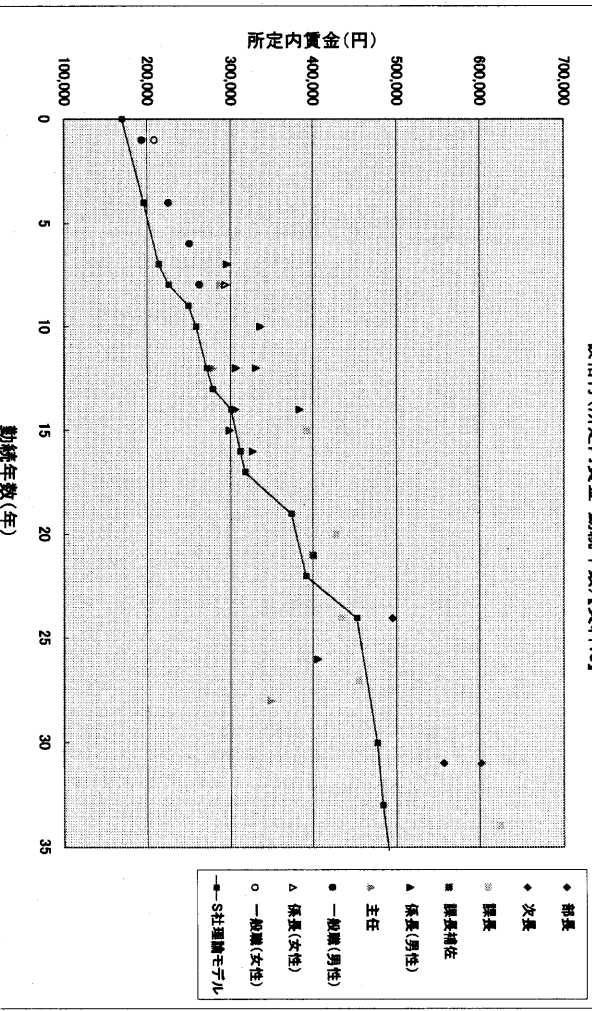
段階身障表(標準5号)

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級
身障差	500	560	640	720	800	640
はり出し身障差	250	280	320	360	400	320
標準算給額	2,500	2,800	3,200	3,600	4,000	3,200
算給額	5,300	5,300	12,500	25,100	30,000	
1	34,000	49,300	75,800	104,300	147,400	197,400
2	34,500	49,860	76,440	105,020	148,200	198,040
3	35,000	50,420	77,080	105,740	149,000	198,680
4	35,500	50,980	77,720	106,460	149,800	199,320
5	36,000	51,540	78,360	107,180	150,600	199,960
6	36,500	52,100	79,000	107,900	151,400	200,600
7	37,000	52,660	79,640	108,620	152,200	201,240
8	37,500	53,220	80,280	109,340	153,000	201,880
9	38,000	53,780	80,920	110,060	153,800	202,520
10	38,500	54,340	81,560	110,780	154,600	203,160
11	39,000	54,900	82,200	111,500	155,400	203,800
12	39,500	55,460	82,840	112,220	156,200	204,440
13	40,000	56,020	83,480	112,940	157,000	205,080
14	40,500	56,580	84,120	113,660	157,800	205,720
15	41,000	57,140	84,760	114,380	158,600	206,360
16	41,500	57,700	85,400	115,100	159,400	207,000
17	42,000	58,260	86,040	115,820	160,200	207,640
18	42,500	58,820	86,680	116,540	161,000	208,280
19	43,000	59,380	87,320	117,260	161,800	208,920
20	43,500	59,940	87,960	117,980	162,600	209,560
21	44,000	60,500	88,600	118,700	163,400	210,200
22	44,500	61,060	89,240	119,420	164,200	210,840
23	45,000	61,620	89,880	120,140	165,000	211,480
24	45,500	62,180	90,520	120,860	165,800	212,120
25	46,000	62,740	91,160	121,580	166,600	212,760
26	46,500	63,300	91,800	122,300	167,400	213,400
27	47,000	63,860	92,440	123,020	168,200	214,040
28	47,500	64,420	93,080	123,740	169,000	214,680
29	48,000	64,980	93,720	124,460	169,800	215,320
30	48,500	65,540	94,360	125,180	170,600	215,960
31	49,000	66,100	95,000	125,900	171,400	216,600
32	49,500	66,660	95,640	126,620	172,200	217,240
33	50,000	67,220	96,280	127,340	173,000	217,880
34	50,500	67,780	96,920	128,060	173,800	218,520
35	51,000	68,340	97,560	128,780	174,600	219,160
36	51,500	68,900	98,200	129,500	175,400	219,800
37	52,000	69,460	98,840	130,220	176,200	220,440
38	52,500	70,020	99,480	130,940	177,000	221,080
39	53,000	70,580	100,120	131,660	177,800	221,720
40	53,500	71,140	100,760	132,380	178,600	222,360
41	54,000	71,700	101,400	133,100	179,400	223,000
42	54,250	72,260	102,040	133,820	180,200	223,640
43	54,500	72,820	102,680	134,540	181,000	224,280
44	54,750	73,380	103,320	135,260	181,800	224,920
45	55,000	73,940	103,960	135,980	182,600	225,560
46	55,250	74,500	104,600	136,700	183,400	226,200
47	55,500	75,060	105,240	137,420	184,200	226,840
48	55,750	75,620	105,880	138,140	185,000	227,480
49	56,000	76,180	106,520	138,860	185,800	228,120
50	56,250	76,740	107,160	139,580	186,600	228,760
51	56,500	77,300	107,800	140,300	187,400	229,400
52	56,750	77,860	108,440	140,660		230,040
53	57,000	77,860	108,440	141,020		230,680
54	57,250	78,140	108,760	141,380		231,320
55	57,500	78,420	109,080	141,740		231,960
56	57,750	78,700	109,400	142,100		232,600
57	58,000	78,980	109,720	142,460		233,240
58	58,250	79,260	110,040	142,820		233,880
59	58,500	79,540	110,360	143,180		234,520
60	58,750	79,820	110,680	143,540		235,160
61	59,000	80,100	111,000	143,900		235,800
62		80,380	111,320	144,260		236,440
63		80,660	111,640	144,620		237,080
64		80,940	111,960	144,980		237,720
65		81,220	112,280	145,340		238,360
66		81,500	112,600	145,700		239,000
67		81,780	112,920	146,060		239,640
68		82,060	113,240	146,420		240,280
69		82,340	113,560	146,780		240,920
70		82,620	113,880	147,140		241,560
71		82,900	114,200	147,500		242,200
72		83,180	114,520	147,860		242,840
73		83,460	114,840	148,220		243,480
74		83,740	115,160	148,580		244,120
75		84,020	115,480	148,940		244,760
76		84,300	115,800	149,300		245,400
77						246,040
78						246,680
79						247,320
80						247,960
81						248,600
82						249,240
83						249,880
84						250,520
85						251,160
86						251,800
87						252,440
88						253,080
89						253,720
90						254,360
91						255,000

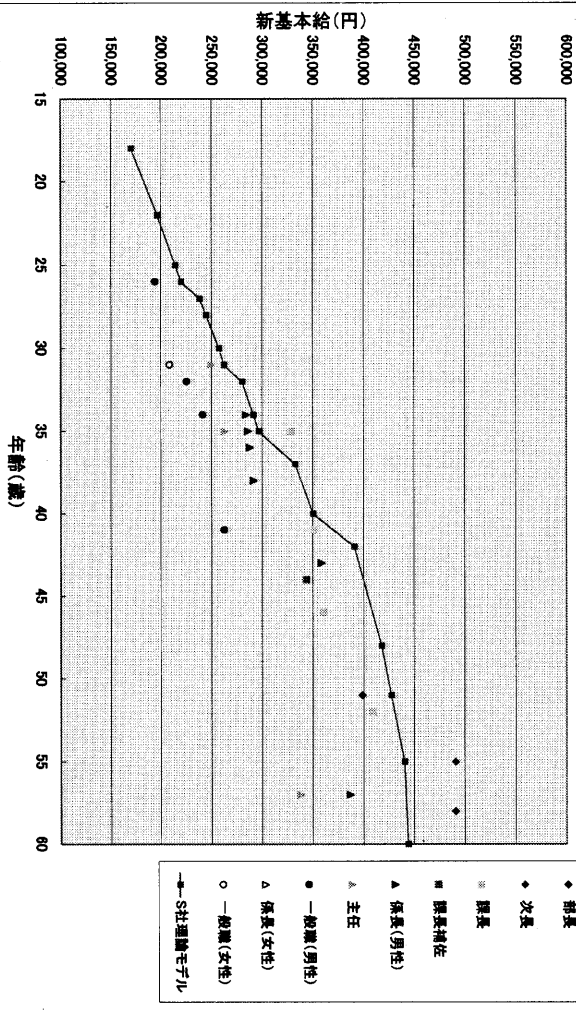
俵格付(所定内賃金・年齢)【資料12】



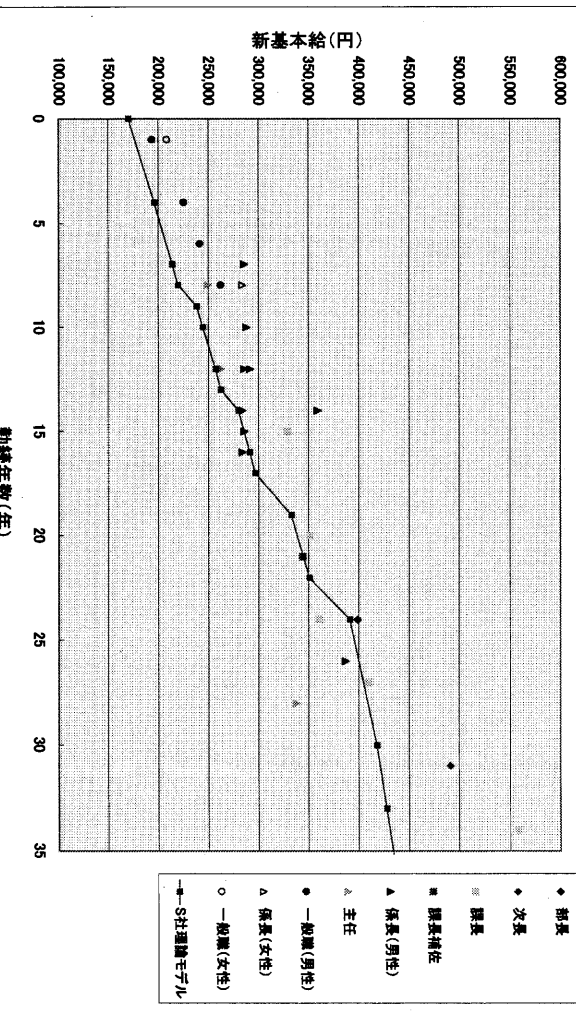
俵格付(所定内賃金・勤続年数)【資料13】



俵格付(新基本給・年齢)【資料14】



俵格付(新基本給・勤続年数)【資料15】



【資料16】
移行時賃金一覧

基準日 2007年4月1日

氏名	年齢	勤続年数	役職	新基本給計 ①	新等級	年齢給②	仮職能給③ (①-②)	直近 上位 (号)	新職能給④	差額⑤(④-③)	調整手当⑦	仮基本給計 ⑧	仮所定内合計	移行原賃率	
1	51歳	24年	部長	382,000	6	201,300	180,700	1	197,400	16,700	0	398,700	494,700	3.49%	
2	58歳	31年	部長	491,000	6	193,800	297,200	91	255,000	-42,200	42,200	491,000	557,000	0.00%	
3	55歳	31年	次長	491,000	6	201,300	289,700	91	255,000	-34,700	34,700	491,000	602,000	0.00%	
4	41歳	20年	課長	351,000	5	192,550	158,450	15	158,600	150	0	351,150	427,150	0.04%	
5	46歳	24年	課長	360,000	5	198,800	161,200	19	161,800	600	0	360,600	433,600	0.14%	
6	44歳	21年	課長補佐	342,000	5	196,300	145,700	1	147,400	1,700	0	343,700	399,700	0.43%	
7	35歳	14年	課長	288,000	5	181,600	106,400	1	147,400	41,000	0	329,000	392,000	11.68%	
8	52歳	27年	課長	409,000	5	201,300	207,700	51	187,400	-20,300	20,300	409,000	455,000	0.00%	
9	61歳	34年	課長	558,000	5	188,800	369,200	51	187,400	-181,800	181,800	558,000	624,000	0.00%	
10	43歳	14年	係長	359,000	4	195,050	163,950	76	149,300	-14,650	14,650	359,000	384,000	0.00%	
11	34歳	8年	女係長	240,000	4	179,660	60,340	1	104,300	43,960	0	283,960	293,960	17.58%	
12	34歳	16年	係長	260,000	4	179,660	80,340	1	104,300	23,960	0	283,960	326,960	7.91%	
13	36歳	10年	係長	251,000	4	183,540	67,460	1	104,300	36,840	0	287,840	336,840	12.28%	
14	35歳	12年	係長	255,000	4	181,600	73,400	1	104,300	30,900	0	285,900	330,900	10.30%	
15	31歳	8年	主任	230,000	3	173,840	56,160	1	75,800	19,640	0	249,640	287,640	7.33%	
16	34歳	13年	係長	245,000	4	179,660	65,340	1	104,300	38,960	0	283,960	305,960	14.59%	
17	57歳	26年	係長	387,000	4	196,300	190,700	76	149,300	-41,400	41,400	387,000	406,000	0.00%	
18	35歳	7年	係長	227,000	4	181,600	45,400	1	104,300	58,900	0	285,900	295,900	24.85%	
19	38歳	12年	係長	267,000	4	187,420	79,580	1	104,300	24,720	0	291,720	306,720	8.77%	
20	35歳	15年	係長	252,000	4	181,600	70,400	1	104,300	33,900	0	285,900	298,900	12.79%	
21	35歳	12年	主任	263,000	3	181,600	81,400	10	81,560	160	0	263,160	279,160	0.06%	
22	57歳	28年	主任	338,000	3	196,300	141,700	76	115,800	-25,900	25,900	338,000	349,000	0.00%	
23	34歳	6年		241,000	2	179,660	61,340	23	61,620	280	0	241,280	250,280	0.11%	
24	41歳	8年		262,000	2	192,550	69,450	37	69,460	10	0	262,010	262,010	0.00%	
25	32歳	4年		209,000	2	175,780	33,220	1	49,300	16,080	0	225,080	225,080	7.69%	
26	31歳	1年	女性一般	208,000	1	173,840	34,160	2	34,500	340	0	208,340	208,340	0.16%	
27	26歳	1年		191,200	1	159,500	31,700	1	34,000	2,300	0	193,500	193,500	1.20%	
				8,357,200						391,100	-360,950	360,950	8,748,300	9,726,300	

移行原賃	391,100
従前所定内賃 金計	9,335,200
移行原賃率	4.19%

【資料17】

移行時賃金一覧(3年(調整))

基準日 2007年4月1日

氏名	年齢	勤続年数	役職	新基本給計 ①	新 等級	年齢給②	仮職能給③ (①-②)	直近 上位 (号)	新職能給④	差額⑤(④-③)	調整職能給⑥	差額④- ⑥	調整手当⑦	仮調整基本 給計⑧(② +⑥+⑦)	2008年4月 調整⑨	2009年4月 調整⑩	仮所定内賃 金計	移行原賃率	
1	51歳	24年	部長	382,000	6	201,300	180,700	1	197,400	16,700	190,700	6,700	0	392,000	6,700	0	488,000	2.09%	
2	58歳	31年	部長	491,000	6	193,800	297,200	91	255,000	-42,200	255,000	42,200	491,000	491,000	0	0	557,000	0	
3	55歳	31年	次長	491,000	6	201,300	289,700	91	255,000	-34,700	255,000	34,700	491,000	491,000	0	0	602,000	0	
4	41歳	20年	課長	351,000	5	192,550	158,450	15	158,600	150	158,600	0	0	351,150	0	0	427,150	0.04%	
5	46歳	24年	課長	360,000	5	198,800	161,200	19	161,800	600	161,800	0	0	360,600	0	0	433,600	0.14%	
6	44歳	21年	課長補佐	342,000	5	196,300	145,700	1	147,400	1,700	147,400	0	0	343,700	0	0	399,700	0.43%	
7	35歳	14年	課長	288,000	5	181,600	106,400	1	147,400	41,000	116,400	31,000	0	298,000	10,000	21,000	361,000	2.85%	
8	52歳	27年	課長	409,000	5	201,300	207,700	51	187,400	-20,300	187,400	20,300	409,000	409,000	0	0	455,000	0	
9	61歳	34年	課長	558,000	5	188,800	369,200	51	187,400	-181,800	187,400	181,800	558,000	558,000	0	0	624,000	0	
10	43歳	14年	係長	359,000	4	195,050	163,950	76	149,300	-14,650	149,300	14,650	359,000	359,000	0	0	384,000	0	
11	34歳	8年	女係長	240,000	4	179,660	60,340	1	104,300	43,960	70,340	33,960	250,000	250,000	10,000	23,960	260,000	4.00%	
12	34歳	16年	係長	260,000	4	179,660	80,340	1	104,300	23,960	90,340	13,960	0	270,000	10,000	3,960	313,000	3.30%	
13	36歳	10年	係長	251,000	4	183,540	67,460	1	104,300	36,840	77,460	26,840	0	261,000	10,000	16,840	310,000	3.33%	
14	35歳	12年	係長	255,000	4	181,600	73,400	1	104,300	30,900	83,400	20,900	0	265,000	10,000	10,900	310,000	3.33%	
15	31歳	8年	主任	230,000	3	173,840	56,160	1	75,800	19,640	66,160	9,640	0	240,000	9,640	0	278,000	3.73%	
16	34歳	13年	係長	245,000	4	179,660	65,340	1	104,300	38,960	75,340	28,960	0	255,000	10,000	18,960	277,000	3.75%	
17	57歳	26年	係長	327,000	4	196,300	130,700	76	149,300	-41,400	149,300	41,400	327,000	327,000	0	0	406,000	0	
18	35歳	7年	係長	227,000	4	181,600	45,400	1	104,300	58,900	55,400	48,900	0	237,000	10,000	38,900	247,000	4.22%	
19	38歳	12年	係長	267,000	4	187,420	79,580	1	104,300	24,720	89,580	14,720	0	277,000	10,000	4,720	292,000	3.55%	
20	35歳	15年	係長	252,000	4	181,600	70,400	1	104,300	33,900	80,400	23,900	0	262,000	10,000	13,900	275,000	3.77%	
21	35歳	12年	主任	263,000	3	181,600	81,400	10	81,560	160	81,560	0	0	263,160	0	0	279,160	0.06%	
22	57歳	28年	主任	338,000	3	196,300	141,700	76	115,800	-25,900	115,800	25,900	338,000	338,000	0	0	349,000	0	
23	34歳	6年		241,000	2	179,660	61,340	23	61,620	280	61,620	0	0	241,280	0	0	260,280	0.11%	
24	41歳	8年		262,000	2	192,550	69,450	37	69,460	10	69,460	0	0	262,010	0	0	262,010	0	
25	32歳	4年		209,000	2	175,780	33,220	1	49,300	16,080	43,220	6,080	0	219,000	6,080	0	219,000	4.78%	
26	31歳	1年	女性一般	208,000	1	173,840	34,160	2	34,500	340	34,500	0	0	208,340	0	0	208,340	0.16%	
27	26歳	1年		191,200	1	159,500	31,700	1	34,000	2,300	34,000	0	0	193,500	0	0	193,500	1.20%	
				8,357,200		5,034,910	3,322,290		3,352,440	391,100	3,086,880	265,560	360,950	8,482,740	112,420	153,140	9,460,740		
																	移行原賃	125,540	
																	従前所定内 賃金計	9,335,200	
																	移行原賃率	1.34%	

【資料18】

移行時賃金一覽(3年で調整)その1年後

基準日 2008年4月1日

氏名	年齢	勤続年数	役職	等級	年齢給②	5号昇給	職能給	調整職能給⑤	調整手当⑦	2008年4月調整⑨	年齢昇給⑩	定期昇給⑪	1年後仮調整基本給計(②+⑤+⑨)	昇給差額	2009年4月調整	仮所定内賃金計	移行原賃率	昇給原賃率
1	52歳	25年	部長	6	201,300	6	200,600	200,600	0	6,700	0	3,200	401,900	11,550	0	497,900	1.37%	2.37%
2	59歳	32年	部長	6	191,300	91	255,000	255,000	42,200	0	-2,500	0	488,500	-2,500	0	554,500	0	-0.45%
3	56歳	32年	次長	6	198,800	91	255,000	255,000	34,700	0	-2,500	0	488,500	-2,500	0	599,500	0	-0.42%
4	42歳	21年	課長	5	193,800	20	162,600	162,600	0	0	1,250	4,000	356,400	5,250	0	432,400	0	1.23%
5	47歳	25年	課長	5	200,050	24	165,800	165,800	0	0	1,250	4,000	365,850	5,250	0	438,850	0	1.21%
6	45歳	22年	課長補佐	5	197,550	6	151,400	151,400	0	0	1,250	4,000	348,950	5,250	0	404,950	0	1.31%
7	36歳	16年	課長	5	183,540	6	151,400	130,400	0	0	1,940	4,000	409,000	11,940	0	455,000	0	3.31%
8	53歳	28年	課長	5	201,300	51	187,400	187,400	20,300	0	0	0	558,000	0	0	624,000	0	0
9	62歳	35年	課長	5	188,800	51	187,400	187,400	181,800	0	0	0	360,250	0	0	385,250	0	0.33%
10	44歳	15年	係長	4	196,300	76	149,300	149,300	14,650	0	1,250	0	265,540	1,250	0	385,250	0	0.33%
11	35歳	9年	女係長	4	181,600	6	107,900	83,940	0	10,000	1,940	3,600	285,540	10,540	0	275,540	3.85%	4.05%
12	35歳	17年	係長	4	181,600	6	107,900	103,940	0	10,000	1,940	3,600	285,540	13,560	3,960	328,540	3.19%	4.33%
13	37歳	11年	係長	4	185,480	6	107,900	91,060	0	10,000	1,940	3,600	276,540	12,540	16,840	325,540	3.23%	4.05%
14	36歳	13年	係長	4	183,540	6	107,900	97,000	0	10,000	1,940	3,600	280,540	14,540	10,900	325,540	3.23%	4.69%
15	32歳	9年	主任	3	175,780	6	79,000	79,000	0	9,640	1,940	3,200	254,780	14,960	0	292,780	3.47%	5.38%
16	35歳	15年	係長	4	181,600	6	107,900	88,940	0	10,000	1,940	3,600	270,540	12,540	18,960	292,540	3.61%	4.53%
17	58歳	27年	係長	4	193,800	76	149,300	149,300	41,400	0	-2,500	0	384,500	-2,500	0	403,500	0	-0.62%
18	36歳	8年	係長	4	183,540	6	107,900	69,000	0	10,000	1,940	3,600	252,540	5,540	38,900	262,540	4.05%	2.24%
19	39歳	13年	係長	4	189,360	6	107,900	103,180	0	10,000	1,940	3,600	292,540	13,180	4,720	307,540	3.42%	4.51%
20	36歳	16年	係長	4	183,540	6	107,900	94,000	0	10,000	1,940	3,600	277,540	13,540	13,900	290,540	3.64%	4.92%
21	36歳	13年	主任	3	183,540	20	87,960	87,960	0	0	1,940	6,400	271,500	8,340	0	287,500	0	2.99%
22	58歳	29年	主任	3	193,800	76	115,800	115,800	25,900	0	-2,500	0	335,500	-2,500	0	346,500	0	-0.72%
23	35歳	7年		2	181,600	28	64,420	64,420	0	0	1,940	2,800	246,020	4,740	0	255,020	0	1.89%
24	42歳	9年		2	193,800	42	72,260	72,260	0	0	1,250	2,800	266,060	4,050	0	266,060	0	1.55%
25	33歳	5年		2	177,720	6	52,100	52,100	0	6,080	1,940	2,800	229,820	12,780	0	229,820	2.78%	5.84%
26	32歳	2年	女一般	1	175,780	7	37,000	37,000	0	0	1,940	2,500	212,780	4,440	0	212,780	0	2.13%
27	27歳	2年		1	162,600	6	36,500	36,500	0	0	3,100	2,500	199,100	5,600	0	199,100	0	2.89%
					5,061,420	737	3,423,440	3,270,300	360,950	112,420	26,510	71,000	8,692,670	181,380	153,140	9,670,670		

移行原賃	112,420
従前所定内賃金計	9,460,740
移行原賃率	1.19%
昇給計(⑩)	97,510
昇給原賃率	1.03%

秋の自主研発表会での質問

質問 1 各等級におけるモデル年数はどうやって決めるのですか？

答え 各等級のモデル年数は、標準的な成績の人が次の等級にステップアップするための能力と経験を、これくらいの年数で獲得してほしいという企業の要望に基づき決定します。

質問 2 S社理論モデルは5年後も企業が耐えられる理論モデルとなっていますか。

答え S社の平均定期昇給率は年額1%前後ですので、理論モデル上5年後であっても問題はないと考えます。

ただし、S社が新賃金制度に移行するための移行原資率は初年度で4.19%必要です。これでは企業の負担が大きいため、3年かけて移行原資（1年で1.4%前後）を従業員の賃金に上積みし、理論モデルに近づけるようにします。

一番の問題は、新賃金制度に移行する際の移行原資と定期昇給を合計した賃金上昇分が企業にとって負担にならないかということです。このため、まず今回のS社理論モデルを事業主に提示し、事業主の意見を伺います。そして企業の負担が大きいという場合は理論モデルを作り直していきます。