

「同一労働同一賃金」に対応する人事制度設計の基本と実践

2019年11月～12月

 株式会社 田代コンサルティング

代表取締役 田代 英治

田代 英治 プロフィール

1961年 福岡県生まれ。

1985年 神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。

1993年 人事部へ異動。同部において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。

2005年 同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。

2006年 株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役役に就任。

人事労務分野に強く、中堅・中小、大手企業の労務管理の指導、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも積極的に取り組んでいる。

豊富な実務経験に基づき、講演、執筆活動の依頼も多く、東奔西走の毎日を送っている。

【主な著作】

- ・「ホテルの『労務管理&人材マネジメント』実務資料集」(総合ユニコム 2018年)
- ・「企業労働法実務入門【書式編】」(共著)(日本リーダーズ協会 2016年)
- ・「人事・総務・経理マンの年収を3倍にする独立術」(幻冬舎新書 2015年)
- ・「人事部ガイド」(労働開発研究会 2014年)
- ・「企業労働法実務入門」(共著)(日本リーダーズ協会 2014年)
- ・「はじめての人事社員の実務と心得」(経営書院 2011年)
- ・「なぜか会社も社員も気がつかない新しい働き方 人材開発会議」
(企業年金研究所【現:日本生活設計】 2007年)

本日の話

1. 企業側の状況と人事制度改定のニーズ
2. 人事制度の基本原則
3. 人事制度改革・改定の視点と進め方
4. 人事制度改革・改定事例紹介
5. 同一労働同一賃金対応
6. 社員区分と「異動・転勤政策」について
7. 企業への提案方法

1. 企業側の状況と人事制度改定のニーズ

- 近年の人事マネジメントの課題
- 企業の人事制度の実施・改定状況

近年の人事マネジメントの課題

適正な人事労務管理

- 長時間労働の是正
- ハラスメント防止対策

ダイバーシティ推進

- 外国人雇用
- 高齢者雇用
- 女性活用

人事制度改革

- 評価制度
- 賃金制度

組織風土改革

【働き方改革】

- 人材不足への対応
- 労働生産性の向上
- ✓ 付加価値の創出・増加
- ✓ 労働量の抑制・削減

【働き方改革実行計画テーマ】

1. 非正規雇用の処遇改善
2. 賃金引き上げと労働生産性向上
3. 長時間労働の是正
4. 柔軟な働き方がしやすい職場環境
5. 病気の治療、子育て・介護と仕事の両立、障害者就労の促進
6. 外国人材の受け入れ
7. 女性・若者の人材育成
8. 転職・再就職支援
9. 高齢者の就業促進

人事制度の実施・改定状況調査（労務行政研究所2017年）

1. 等級制度

54.3%の企業が**職能資格制度**を適用。**役割等級制度**が29.3%、**職務等級制度**が5.2%となっている。

2. 基本給を形成する賃金項目

一般社員では67.2%の企業が**職能給**を適用。

管理職には57.8%の企業で**役割給**を適用。

3. 基本給の主な構成パターン

【一般社員】

職能給のみ	16.4%
役割給のみ	12.1%
年齢給 + 職能給	11.2%
能力給 + 成果給	6.9%
能力給 + 役割給	6.0%
職務給のみ	3.4%
年齢給 + 勤続給 + 職能給	3.4%

【管理職】

職能給 + 役割給	15.5%
職能給のみ	9.5%
職務給のみ	6.0%
役割給 + 成果給	6.0%
役割給のみ	5.2%
役割給 + 職務給	5.2%
職能給 + 役割給 + 職務給	4.3%

2. 人事制度の基本原則

- 総論(等級制度、賃金制度、評価制度をリンクさせる人事制度とは)

- 各論
 1. 等級制度
 2. 賃金制度
 3. 評価制度

総論

等級制度、賃金制度、評価制度をリンクさせる人事制度

- 人事制度は、経営資源の中で最も重要な人材のマネジメントにおいて、経営目標・方針・戦略と直結したトータル・システムとして構築される。
- 昨今、経済・経営環境がめまぐるしく変化する中で、企業は人事パラダイム（人事の枠組み）の転換を迫られている。年功制から成果主義への流れが大きく加速している。
- このため従来の人事制度の中枢をなしていた等級制度、賃金制度、評価制度などを改めて、【図表1】のように、お互いをリンクさせた新たな人事制度を導入する企業が増えている。

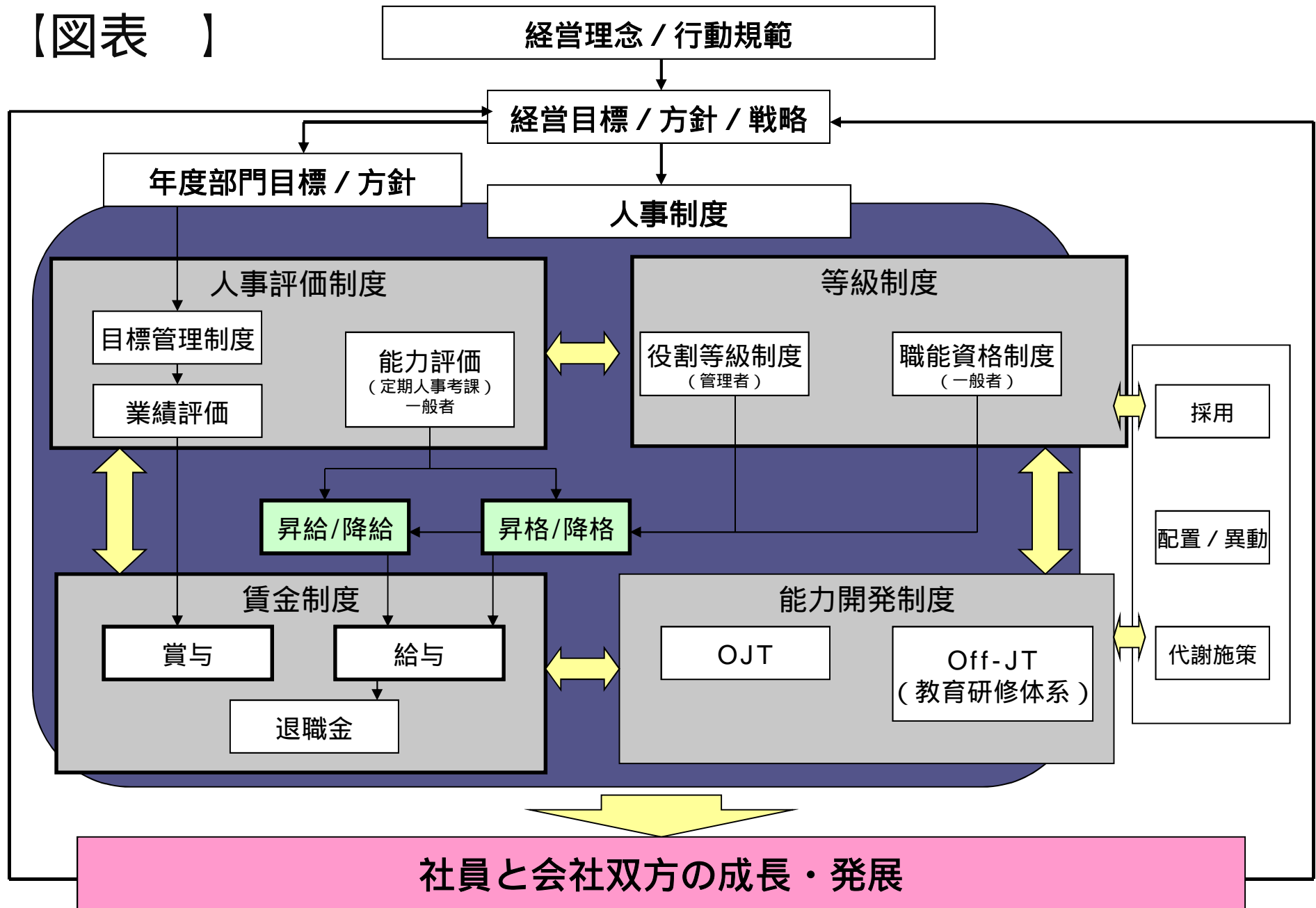
等級制度：人事処遇の基本となる社内の等級（資格）制度

賃金制度：等級制度に基づき社員の賃金を決定するための制度

評価制度：一定期間の社員の行動や成果を評価する仕組みを定めた制度。

能力開発：会社が求める社員の能力を戦略的・計画的に高める制度

【図表】



各論

1. 等級制度

- 等級制度とは、社員に期待する能力（人）・職務（仕事）・役割等により社員をいくつかの階層に区分する制度をいう。
- 等級に区分するための根拠である能力（人）・職務（仕事）・役割を「基軸」という。
- 等級制度の代表的なものとして、「職能資格制度」「職務等級制度」「役割等級制度」の3つがある。

職能資格制度

職務を遂行するのに必要な能力（職務遂行能力）を相対的に序列化して体系化した制度。「職務遂行能力（職能）」を等級制度の基軸とし、【図表2】のような職能資格制度のフレームを作成する。職能資格制度では社員の職能の伸長度・発展度に応じて処遇が決定される。【図表2】のように「経験年数と昇格要件」を示しておき、それらを充足した者を対象に上位等級に昇格させる。

職務等級制度

職務評価に基づき職務ランクを序列化して体系化したもの。職務価値の大きさに応じた処遇となるよう社内の職務ランク（レベル）を一覧表にまとめた【図表3】のような職務レベル表を作成する。昇格や異動は、基本的に職務（ポジション）に欠員が生じたときに実施される。

役割等級制度

役割のタイプと大きさに応じて体系化したもの。担当する業務上の「役割」に応じた処遇となるよう【図表4】や【図表5】のような役割等級基準書を作成する。

【図表】 職能資格制度

	等級	定義	要件	経験年数と昇格・昇級基準				対応職位
				標準年数	標準年齢	最少年数	評価要件	
管理・専門職	9	統卒・開発業務	自らの判断に基づき的確に数群の組織単位を指示、指導する統率力や会社の経営の中核に参画しうるような広い視野に基づく高度の知識・経験・決断力・折衝渉外力・企画力もしくは指導力・管理能力を必要とする複雑かつ困難な仕事を遂行できること	-	54	-	-	部長(専門部長)
	8	上級管理・企画業務	業務の方針・計画は指示されるが、概ね自らの判断により数群の組織単位を指示、指導する統率力とともに経営方針立案にも参画しうる専門的知識と経験、決断力・折衝渉外力・企画力もしくは指導力・管理能力を必要とするきわめて複雑かつ困難な仕事を遂行できること	6	48	-	AA以上	次長(専門次長)
	7	管理・企画業務	業務の計画は指示されるが、通常単位組織または数群の係(班)を指示指導する統率力とともに、自らの業務に対する専門的な知識を有し、的確な判断力・折衝力・企画開発力・指導力を必要とするような複雑かつ困難な仕事を遂行できること	5	43	-	AA以上	課長(専門課長)
登用試験 (6級にあって、直近2年の昇給時人事考課における評価がBA/AB以上、 管理・専門職要件の充足および上司の昇格推薦、 論文、面接、筆記試験)								
指導・監督職	6	企画・監督業務	業務の処理方法については大略の指示を受け、必要により係(班)員を指導しつつ一定範囲の職務を遂行しうる、やや高い専門知識と実務経験による理解力・判断力・企画力・指導監督力を必要とする複雑困難な企画、販売、技術、技能職務もしくは事務作業の監督職務ができること	6	37	3	A以上	課長代理
	5	指導業務	業務の処理方法については一般的な指示を受け、必要により係(班)員を指導しつつ一定範囲内の業務に関してはかなりの知識・経験をもととし、相当程度の理解力・判断力・企画力・指導力を必要とする企画、販売、技術、技能職務もしくは事務作業を行い、あるいは監督できること	5	32	3	A以上	係長
昇級試験 (4級にあって、直近の昇給時人事考課における評価がA以上、 指導・監督職要件の充足および上司の昇格推薦、 論文、面接)								
一般職	4	判断業務	業務の処理方法について、上長の直接的監督もしくは指導のもとに定められたつぎに従い、限られた範囲の業務に関するやや複雑な知識と理解・判断力を有し、かつ低位者の指導を行うことができること	5	27	4	A以上	主任
	3	定型業務	一般的な指示に従いながらある程度の実務的経験を必要とする。比較的複雑な定型的、熟練的業務を行うこと	5	22	3	B以上	-
	2		細部的な指示もしくは定められた手続きに従って日常の定型的な繰り返し事務、作業および特別な知識・経験を必要としない、簡単な一般事務を処理しうる程度の事務処理能力を有する、比較的限られた範囲の定型的業務を行うこと	2	20	-	自動昇級	-
	1		細部的な指示もしくは定められた手続きに従って日常の単能定型的な繰り返しの作業および特別な知識・経験を必要としない、簡単な一般事務を処理しうる程度の事務処理能力を有する、一般定型的かつ補助的業務を行うこと	2	18	-	自動昇級	-

【図表】 職務等級制度

レベル		9	8	7	6	5	4	3	2	1
組織上の役割		ホテル運営の総責任者	部門全体の統括責任者	担当箇所の運営責任を持ち、顧客満足（CS）、従業員（ES）売上・利益の伸長度、達成度（KGI）に対する責任者	担当箇所の運営全般に対する推進役、チームリーダーとして職場をまとめ、部下育成を行う。	担当するパートリーダーとして責任を持って行動し、後進への教育的役割を行う。備品発注・管理や台帳整理など他業務の責任者を担う。	担当業務を自主的に判断して、業務を遂行する。			
代表的な業務		・ホテル運営の総責任者	・部門全体の運営責任者 ・CS、ES、売上・利益など伸長度、達成度の責任者	・重要性の高い担当箇所の運営責任者 ・担当箇所のCS、ES、売上・利益など伸長度達成度(KGI)責任者	・担当箇所の運営責任者 ・担当箇所のCS、ES、売上・利益など伸長度達成度(KGI)責任者	・管理職の管理下において、日々の業務の運営責任及び部下の指導育成の責任者	・レベル6の補佐、代行	・後輩への指導及び日々のオペレーションの指示	・本来業務に加えて、特定の業務担当としての責任者 (備品発注、キャプテン、資料管理等)	・定型業務を自己完結する
主な呼称		・総支配人	・部長	・課長、グループリーダー ・支配人	・課長代理、副長 ・S.Mgr ・（支配人）	・係長 ・Mgr. A. Mgr ・（S.Mgr）	・A. Mgr ・（Mgr）	・スーパーバイザー = S V ・キャプテン ・（A.Mgr）	・担当[シニア] ・（スーパーバイザー = S V） ・（キャプテン）	・担当[ミドル]
本社		・企画部 ・総務部 ・経理部	・企画部長 ・総務部長 ・経理部長	・経営企画課長 ・顧客マーケティング課長代理 ・施設・システム課長代理 ・総務グループ副長 ・人事グループ副長 ・経理グループ副長	・経営企画課長代理 ・顧客マーケティング課長代理 ・施設・システム課長代理 ・総務グループ副長 ・人事グループ副長 ・経理グループ副長	・経営企画係長 ・顧客マーケティング係長 ・施設・システム課係長 ・総務グループ係長 ・人事グループ係長 ・経理グループ係長	・トレーニングマネージャー	・顧客マーケティングSV ・施設・システム課SV ・総務グループ ・人事グループSV ・経理グループSV	・顧客マーケティング担当 ・施設・システム課担当 ・経理グループ担当	
ホテル	営業統括部		・営業統括部長	・企画支配人 ・宿泊営業支配人 ・宴会営業支配人 ・婚礼営業支配人	・宿泊営業S . Mgr ・宴会営業S . Mgr ・婚礼営業S . Mgr	・企画A.Mgr ・宿泊営業A..Mgr ・宴会営業A. Mgr ・婚礼営業A. Mgr		・宿泊営業SV ・宴会営業SV ・婚礼営業SV ・企画営業SV	・宿泊営業担当 ・宴会営業担当 ・婚礼営業担当 ・企画営業担当	・宿泊営業担当 ・婚礼営業担当
	宿泊部		・宿泊部長	・フロントオフィス支配人 ・客室管理支配人 ・シニアホテルマネージャー	・レセプションS . Mgr ・ピラーサービスS . Mgr ・コンシェルジュS . Mgr ・ホテルマネージャー	・レセプションA.Mgr ・ピラーサービスA.Mgr ・コンシェルジュA.Mgr ・客室管理A..Mgr	・レセプションA. Mgr	・レセプションSV ・ベルキャプテン ・ドアキャプテン ・コンシェルジュSV ・客室管理SV ・フィットネスSV	・レセプション担当 ・ベル担当 ・ドア担当 ・コンシェルジュ担当 ・客室管理担当 ・フィットネス担当	・レセプション担当 ・ベル担当 ・ドア担当 ・コンシェルジュ担当 ・客室管理担当 ・フィットネス担当
	料飲宴会部		・料飲宴会部長	・料飲サービス支配人 ・宴会サービス支配人	・料飲サービスS.Mgr ・宴会サービスS.Mgr	・料飲サービスA.Mgr ・宴会サービスA.Mgr		・料飲サービスキャプテン ・宴会サービスキャプテン	・料飲サービス担当 ・宴会サービス担当	・料飲サービス担当 ・宴会サービス担当
	購買部			・購買支配人	・購買Mgr	・購買A. Mgr		・購買SV	・購買担当	