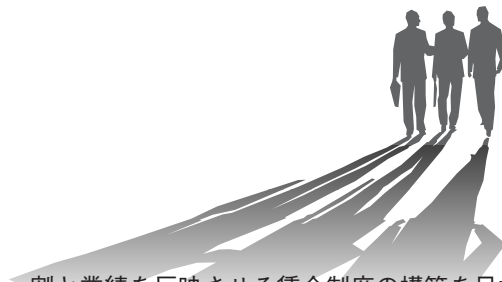


広がる「職種別」賃金制度

全社一律の体系から職種ごと個別給与への転換

ケーススタディ #1～#4



成果主義人事の浸透に伴い、同じ社内でも職種によって賃金制度が異なる「職種別賃金」を導入する企業が増えている。社員各人の成果に合わせた処遇をしようとするれば、仕事の中身や職務の特性に準拠した仕組みとなるのは当然の流れである。最近導入された職種別賃金の事例を見ると、新制度の構築手順では、人材育成も含めたトータル人事制度の一環と位置付けて、総合的な見地から取り組まれている。その特徴は、役割と発揮された成果を反映させる³³仕組みにある。

キャノン販売では、トータル人件費の視点から、役割・成果の反映が異なる3種のスキームを設定、これと職務系統との関連を明確化、給与体系を個人業績反映部分と役割で決まる部分で構成、スキームごとにレンジ幅を設定した。

SMKでは、職群制を事務・技能職群と企画職群に区分、賃金原資の配分を平等から公平に改め、役

割と業績を反映させる賃金制度の構築を目指して年齢給定昇を圧縮、基本給から新年齢給を差し引いた役割業績給を設定した。

カゴメでは、役割と成果に基づく処遇制度への転換を目指して、コース別役割等級制度を設け、旧来の地域総合職コースを技能職コースに再編、給与体系では日本人給と旧仕事給を役割給に一本化、年功部分を廃止して諸手当も統廃合した。

日本たばこ産業では、人材マネジメントポリシーの具現化を目指して、仕事と成果を基軸とする人事諸制度に改め、職種別グレード体系と役割に応じた範囲基本給を設定、市場価値に基づく水準を実現した。

SMKでは、2004年9月から新しい仕組みで運用。カゴメとキャノン販売では、いずれも2005年4月に導入。日本たばこ産業では、来る2006年4月から新制度の運用を開始する。

企業名	導入年月	賃金体系	特徴
キャノン販売 #1	2005年4月	給与は個人業績反映部分と役割で決まる部分で構成、スキームごとにレンジ幅を設定。	役割・成果の反映が異なる3種のスキームを設定、スキームと職務系統の関連を明確化。
S M K #2	2004年9月	年齢給定昇を圧縮、基本給から新年齢給を差し引いた額を『役割業績給』に設定。	『事務・技能職群』と『企画職群』に大別。役割の大きさ、仕事の難易度・重要性で区分。
カゴメ #3	2005年4月	日本人給と旧仕事給を『役割給』に一本化。年功部分を廃止して、諸手当も統廃合。	『コース別役割等級制度』を基軸に運用。地域総合職コースを『技能職コース』に再編。
日本たばこ産業 #4	2006年4月 (予定)	職種別グレード体系と役割に応じた範囲基本給を設定、市場価値に基づく水準を実現。	職種ごとのグレードは職種別グレード基準書により『職務定義』と『職務要件』で明確化。