

Ⅱ 調査票及び記入要領

平成 16 年度 役割に基づく賃金調査

はじめに

役割と賃金との関係

これまで日本企業では、賃金は年齢・勤続年数が上昇するのにもなって毎年上昇するもの、年齢・勤続年数が低い社員よりも、年齢・勤続年数が高い社員の方が高いもの、ある程度の年齢になれば相応の額がもらえるものと認識されており、また実際にそのように企業側も支払っていました。それぞれの社員がどのような役割を担っているのか・会社にどの程度貢献しているのかには関係なく、賃金は決まっていたといえます。

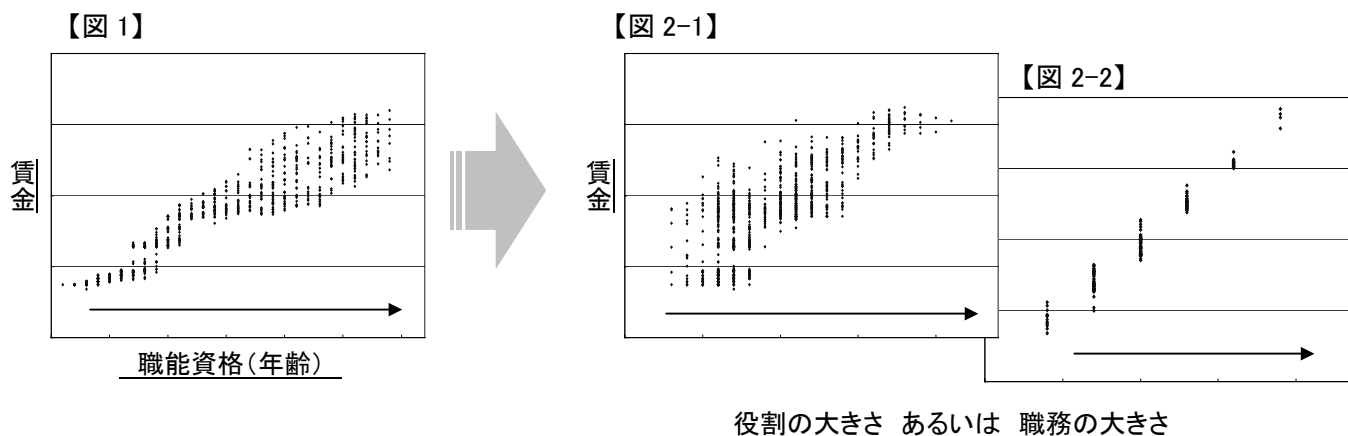
しかし、自社の商品・サービスの品質や市場環境によって業績が大きく変動する時代を迎え、賃金は限りある原資の中で配分する必要性が生じてきました。配分する際の考え方の一つとして出てきたのが、「役割(あるいは職務・職責)」です。つまり、社内で大きな役割を担っている・重要な仕事をしている社員に、より多くを配分しようという考え方です。

例えば、同じ資格等級の2人がいたとします。その2人のうちAさんは商品企画部という組織の責任者であり、役職は“部長”です。当社の売上を維持向上すべく、どのような商品を・いつ・どれくらいの価格で市場に打ち出していくかを決定するまでの責任者という役割を担っています。発売した商品の売上高はAさんの業績評価の一要素とされます。また、Aさんは約40名の部下を統率して商品企画という業務を進めるのは当然ですが、それらの部下の育成に対する責任を負っており、業績評価を行い人事権も与えられています。一方、Bさんは同じ商品企画部に所属しており、役職は“担当部長”です。正式に育成責任を負ったり業績評価を行うの対象となる部下はいません。入社5年目程度の非管理職社員と同じような業務内容をAさんの指揮下で担っています。

AさんとBさんの役割を比較すると、明らかにAさんの方が大きいのですが、この会社の現行の制度では資格等級はほぼ年齢に沿って上がり、同一の資格等級であれば同一の賃金であるため、2人の賃金の額には差はありません。しかし、「役割」に基づいた賃金という考え方に立つと、おのずと一組織の責任者であるAさんの方がBさんよりも高い賃金であってしかるべき、といえます。

上記のような報酬制度のもとでは、年齢と賃金額は比例関係にあり、【図 1】のような分布となります。実質的に年齢の上昇にもなって上がる職能資格(あるいは年齢そのもの)によって賃金を決定するためです。一方、年齢ではなく“役割や責任の重さ”と賃金との関係をみた場合、多くは【図 2-1】のような分布となります。大きな役割を担っている場合でも必ずしも高い賃金にはなっておらず、また逆のケースも多いため、役割と賃金には関係がないといえます。

このようなアンバランスあるいは逆転現象を解決するため、職能資格に代表されるような保有能力ではなく、役割の大きさによって等級を区分し(役割等級、職務等級、ジョブグレードといった名称が使われることが一般的です)、その等級によって基礎的な賃金額が決まる制度へと改定する企業が増えてきました。役割によって賃金が決まる制度では、役割が高くなならない限り賃金が無条件に上昇することはなく、賃金の分布にも【図 2-1】のような大きな重複はみられず、【図 2-2】のように役割による賃金の差が明確な設計・運用となります。

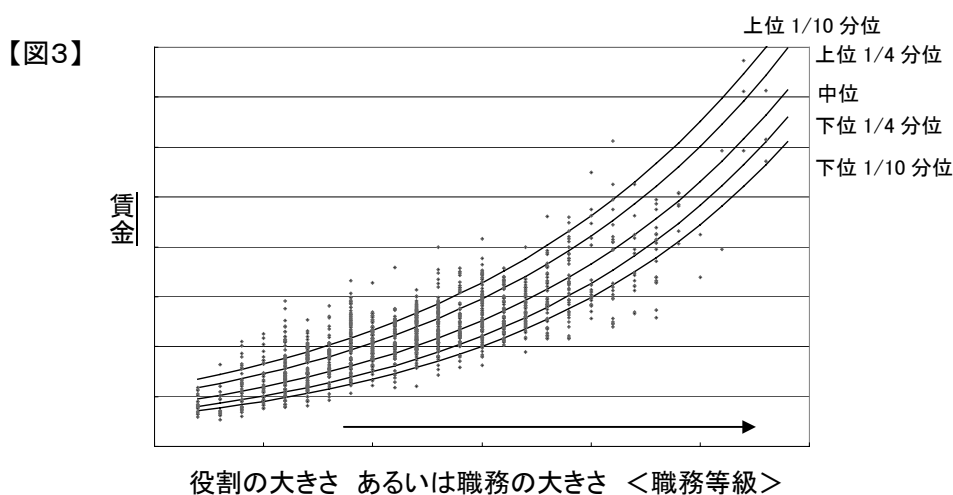


「役割にもとづく賃金情報のデータベース」

社内には存在する、内容や特徴が異なる様々な仕事を、役割の重さ・大きさという観点から整理する際には“ものさし”となる共通の視点が必要です。この共通の視点に基づいて評価された結果(数値化が可能)と賃金を比較することにより、社内での賃金配分の現状を知ることができます。さらに、社内と共通の視点で役割の大きさを整理した他社の賃金情報があれば、同程度の重さ・大きさの役割で、(同業種・同職種では)社外ではどの程度の賃金水準なのかを知ることができます(【図3】)。

役割が重く・大きくなるほど高い賃金額となるよう現状を是正しようとする場合、共通の視点で評価され整理された社内の現状と社外の情報にもとづき、「社内ではどのように配分し、社外に対してはどの程度の水準とするのか」を検討する手がかりとすることができます。

今回の調査では、社内での「役割」をベースとし、さらに業種や職種別という観点からの分析を加えることにより、「成果主義の導入」「中途採用の積極的活用」など、ご参加企業において今後の報酬戦略を構築する際のご参考になるものと考えています。特に、役割に基づいた賃金制度を既に導入されている企業のみを対象とした分析結果は、役割の大きさに基づく／業種別／職種別の賃金水準情報のデータベースといえると考えます。



※ 調査にご協力いただきました企業には、報告書と貴社からご提供いただいたデータに関する分析結果(【図1】【図2】と同様の分析をしたもの)をお送りいたします。特に【図2】では、貴社内での役割と賃金の関係をご確認いただけます。

調査へのご回答にあたってのお願い:

- データ処理の都合上、すべての項目にもれなくご回答ください。
- ご回答は別添の「データシート」あるいは「データシート(Excel版)」にご記入の上、ご返送ください。

【 回答方法 】

(1)貴社名、ご記入日の記入:

データシートの“貴社名”欄に、貴社の正式名称を記入してください。その際、貴社が持株会社でしたら、“持株会社”欄に○をつけてください。
本調査へのご回答日を記入してください。

(2)ご記入者・ご担当者名、ご連絡先の記入:

本調査への回答データシートをご記入いただいた方、あるいは、今後の確認作業の際にご連絡窓口となられる方のお名前、ご連絡先を記入してください。

(3)対象者の選定: 賃金データをご提供いただく対象者として、今回は、貴社にとって情報が必要な部門を中心に、貴社在籍者の中から最大 50 名をお選びください。

その際、職種(調査項目①ご参照)・階層(調査項目⑭ご参照)で極端な偏りがないようご配慮ください。また、データ処理の都合上、次の条件に該当する方を対象者としていただくようご配慮ください。
－2004年1月～6月末までの間に、昇進・昇格がなかった方
－貴社の賃金決定ルール の範囲内で処遇されている方(中途採用等の事情で、例外的な賃金額となっている方は対象者に含めないようご配慮ください)

(4)属性情報の記入

- ①職種: <別表1>より、各対象者が現在担っている業務内容に最も近いものを選び、コードを記入してください。なお、調査実施上の制約から、今回は<別表1>の職種に限定しております。
- ②所属部署名: 対象者が現在所属する部署名を記入してください。可能であれば本部名以下、課名・グループ名まで記入してください。
- ③社内役職名: 対象者の2004年6月末日現在の貴社内での役職名を記入してください。資格呼称(資格等級の名称)ではなく、組織上の役職名・ポジション名を記入してください。
- ④勤続年数: 対象者の2004年6月末日現在の勤続年数を記入してください。端数は切り捨て、年単位としてください(例－勤続14年9ヶ月の場合⇒14年 勤続14年2ヶ月の場合⇒14年)。
- ⑤最終学歴: 下表より対象者にあてはまるものを選び、コードを記入してください。専門学校卒については、対象者の実状に相当する他の学歴のコードを記入してください。

最終学歴コード	
1	中学卒業
2	高等学校卒業
3	高専卒業
4	短大卒業

最終学歴コード	
5	大学卒業
6	大学院(修士課程)修了
7	大学院(博士課程)修了

- ⑥年齢: 対象者の2004年6月末日現在の年齢をご記入ください。端数は切り捨て、年単位で記入してください。(例－33歳9ヶ月の場合⇒33歳 40歳2ヶ月の場合⇒40歳)。
- ⑦性別: 対象者の性別を記入してください。(記入方法－男性:1 女性:2)

(5)賃金情報の記入

⑧～⑬はモデル賃金ではなく、各対象者の実際の賃金額を記入してください。

⑧所定内給与額: **毎月定額として支払われる給与項目**(基本給の他、毎月定額が支払われている諸手当のすべてを含みます。ただし通勤手当は除きます)の総額を記入してください。2004年6月支給分の金額をご提供ください。また、欄外に⑧に含まれる給与項目の名称すべてをご記入ください。

⑨属人的給与項目額: ⑧のうち、対象者本人が担う業務に直接関係のない給与項目の総額を記入してください(例えば、家族手当や住宅手当といったような生活保障的な給与項目が該当し、管理職手当や役職手当は該当しません)。2004年6月支給分の金額をご提供ください。

注:⑨の金額は、⑧の金額の内数となります。

また、欄外に⑨に含まれる給与項目の名称すべてをご記入ください。

⑩時間外勤務手当額: 時間外労働、深夜労働、休日労働に対する支給金額を記入してください。2004年6月支給分の金額をご提供ください。

⑪その他インセンティブ合計額:

営業歩合給、報奨金など個人業績に応じて支給されるもの額を記入してください。賞与の会社・部門業績反映分や個人業績反映部分は該当しません。2003年1月～12月末の期間の支給総額をご提供ください。

⑫昨年1年間の賞与等特別給与額:

毎月支給される所定内給与以外の賞与、期末手当等の支給額を記入してください。2003年1月～12月末の期間の支給総額をご提供ください。

⑬昨年1年間の賃金総支給額(総年収):

2003年1月～12月末の期間の支給総額を記入してください(年末調整時に使用された金額で差し支えありません)。※所定内給与(通勤手当を除く)、時間外勤務手当、賞与・期末手当等特別給与、その他インセンティブの総額をご提供ください。

(6)役割情報の記入

⑭～⑲は今回の調査の最も大きな特徴である、役割による賃金の違いを把握するための基礎情報となる項目です。回答にあたっては、各対象者が担っている「仕事」の状況と各要素の水準記述を照らし合わせて数値で記入してください。対象者ご本人の能力ではなく、あくまでも「仕事」に着目してご回答ください。

水準記述(段階)は大きくりの表現になっているため、完全にあてはまる水準記述がない場合もあります。その場合は8割程度当てはまるものを選んでください。

⑭階層:その職務が会社に与えるインパクトとその影響度合い。各対象者の実態に沿って選んでください。社内カンパニー制等さまざまな組織形態がありますが、本調査では、あくまでも貴社全社という視点でみた場合に対象者が該当するものを選んでください。また、別法人(関係会社)の在籍者を対象者として含めたい場合は、例えば「本社の中で位置付けるとしたら」というように、グループ全体を1法人と考え、1つの法人内での役割と置き換え、対象者の仕事が該当するものを選んでください。

		水準記述
8	上級管理職 (部門責任者)	経営会議などに参画し、企業戦略立案や組織の事業戦略、投資・資源管理の決定に関わる管理職。一般的に使用される役職名は「本部長」「部門長」など。
7	中級管理職	企業戦略に基づき、事業の執行責任を負う管理職。一般的に使用される役職名は「部長」など。
6	初級管理職	事業計画に基づき、日常業務の遂行に責任を負う管理職。一般的に使用される役職名は「課長」「グループ長」など。
5	エキスパート職	ある特定分野において高い専門性を認められ業務を遂行する、管理職待遇の社員。部下のマネジメントは行わない。
4	シニアスタッフ	評価権は公式に与えられていないものの、同僚・後輩に対する育成責任を負い、所属部署の目的達成のために必要な業務を遂行する一般社員。
3	スタッフ	所属部署の目的達成のために必要な業務を遂行する一般社員。
2	ジュニアスタッフ	所属部署の目的達成のために、限定された業務を遂行する一般社員。

⑮貢献度:その職務がビジネスの成否に寄与する度合い。⑭で選んだ階層ごとに、あてはまる記述を選んでください。

⑭階層	水準記述	
8. 上級管理職 (部門責任者)	3	事業戦略や投資・資源管理に対して直接的かつ大きな貢献を行う。
	2	事業戦略や投資・資源管理に対して中規模程度の貢献を行う。
	1	事業戦略や投資・資源管理に対して一部もしくは小規模の貢献を行う。
7. 中級管理職	3	事業結果に対して直接的かつ大きな貢献を行う。
	2	事業結果に対して、中規模程度の貢献を行う。
	1	事業結果に対して一部もしくは小規模の貢献を行う。
6. 初級管理職	3	職務結果に対して直接的かつ大きな貢献を行う。
	2	職務結果に対して中規模程度の貢献を行う。
	1	職務結果に対して一部もしくは小規模の貢献を行う。
5. エキスパート職	3	事業結果もしくは職務結果に対して直接的かつ大きな貢献を行う。
	2	事業結果もしくは職務結果に対して中規模程度の貢献を行う。
	1	事業結果もしくは職務結果に対して一部もしくは小規模の貢献を行う。
4. シニアスタッフ	3	担当業務の結果に対して直接的かつ大きな貢献を行う。
	2	担当業務の結果に対して中規模程度の貢献を行う。
	1	担当業務の結果に対して一部もしくは小規模の貢献を行う。
3. スタッフ	3	担当業務の結果に対して直接的かつ大きな貢献を行う。
	2	担当業務の結果に対して中規模程度の貢献を行う。
	1	担当業務の結果に対して一部もしくは小規模の貢献を行う。
2. ジュニアスタッフ	3	担当作業の結果に対して直接的かつ大きな貢献を行う。
	2	担当作業の結果に対して中規模程度の貢献を行う。
	1	担当作業の結果に対して一部もしくは小規模の貢献を行う。

⑯仕事・責任の大きさ:その職務の仕事の大きさ、責任の範囲、裁量権など。⑭階層には関係なく、各対象者の職務の実態に合うものを選んでください。社内カンパニー制等さまざまな組織形態がありますが、本調査では、あくまでも貴社全社という視点でみた場合に対象者が該当するものを選んでください。

	水準記述
5	性格の異なる複数の機能もしくは事業を担当し(例:営業機能と製造機能など)、事業レベルの責任を有する。企業戦略達成の結果に対して責任が問われる。
4	一つの機能もしくは事業を担当し、事業レベルに対する責任を有する。明快な権限・裁量を有し、結果に対して責任が問われる。
3	関連するいくつかの担当職務(例:採用担当と給与担当など)を統括し、製品・サービス・プロジェクト結果に対する責任を有する。日常の業務判断が任されているが、要所では上長に確認する必要がある。
2	限定された職務(例:〇〇担当など)を担当し、特定の製品・サービス・プロジェクト結果に対する責任を有する。担当作業についての判断は任されているが、方針などについては上長に従う。
1	マニュアル作業など定型業務を担当し、作業についての遂行責任を有する。作業はマニュアルや指示の基で行い、判断や最終成果物は、常に上長に確認を必要とする。

⑰管理組織サイズ:その職務が管理責任を負っている総人数(直接管理・間接管理を合わせた人数。例えば、3つの課を配下にもつ部の部長の場合、課長計3名+課員の人数が該当します)。なお、「管理している」とは、明確な評価権と教育責任を負っている場合を指します。⑱階層に関係なく、各対象者の職務の実態に合うものを選んでください。また、非正規社員については、フルタイム勤務の派遣社員・契約社員は正規社員と同じく管理人数に含めてください。多数の請負勤務者を実質的に管理している場合は、その人数は正規社員と同じく管理人数に含めてください。

水準記述	
8	管理責任を負っている部下が 101 人以上いる
7	〃 51～100 人いる
6	〃 21～50 人いる
5	〃 11～20 人いる
4	〃 6～10 人いる
3	〃 2～5 人いる
2	〃 1 人いる
1	管理責任を負っている部下がない

⑱専門性:職務を遂行する上で必要な専門的経験や知識。各対象者本人の保有能力ではなく、あくまでも職務遂行に必要な水準を選んでください。⑲階層に関係なく、各対象者の職務実態に合わせて選んでください。

水準記述	
5	業界を問わず社外でプロとして呼ばれるの経験と担当分野だけでなくその周辺の深い専門知識が担うために必要である。
4	社内で「一流」「プロ」と呼ばれる経験と担当分野だけでなくその周辺の専門知識が担うために必要である。
3	社内で「一人前」と呼ばれる経験と担当分野に関する専門知識が担うためには必要である。
2	担当分野での一般業務を行った経験が必要となり、専門知識については一般的な知識が担うために必要である。
1	担当分野での経験は必要なく、一般的な知識があれば担える。

⑲問題解決:担う職務の難易度。⑲階層に関係なく、各対象者の職務実態に合わせて選んでください。

水準記述	
5	業務上の問題は複雑・困難を極め、解決にはヒト・モノ・カネを投入した調査と分析が必要となる。解決には、時間を掛けて新しい手法を編み出すことが求められる。
4	業務上の問題はかなり複雑であり、問題の所在・内容を分析する必要がある。解決には既存の方法を基にして新しい手法の開発が求められる。
3	業務上の問題は複雑であり、既存の情報に加え新たな情報収集を行う必要がある。解決には既存の方法を改良することが求められる。
2	業務上の問題の所在・内容は明確であり、既存の情報や方法を活用することによって解決が可能である。
1	業務上の問題は単純で、解決にさほどの困難は伴わない。既存の方法を用いることによって解決が可能である。

①職種で「研究」を選択した対象者の中で、上記の記述を超えるケースがある場合のみ下記より選択して下さい。

7	研究上の課題は複雑・困難を極め、解決にはヒト・モノ・カネを投入したかなり深い調査と分析が必要となる。解決には、ノーベル賞クラスの世界最高水準の技術革新が求められる。
6	研究上の課題は複雑・困難を極め、解決にはヒト・モノ・カネを投入した調査と分析が必要となる。解決には全く新しい技術の開発が求められる。

(7)製造職種対象の別調査へのご関心について 記入(お願い):

今回の調査には、製造職種が対象に含まれておりません。しかしながら、製造職種についてはその業務特性を十分に考慮した賃金政策が今後検討されていく必要性が認識されており、別途、製造職種に焦点を当てた調査を計画しております。ご関心の高い企業には、調査実施時にあらためてご連絡させていただきます。

(8)役割基準賃金の導入状況 記入:

貴社での役割基準(名称は各社によって異なる場合があります。例えば、「職務基準・職務給」「職責基準・職務給」等)の報酬制度の導入時期、導入対象について、記入してください。

【別表 職種コード表】

職種コード	職種定義		
1	人事	人事方針・ニーズを把握した上で、必要な人事・労務に関わる制度・プログラムを検討し、具体的な策定・運用・管理を行う。報酬制度の設計・運用、評価制度の設計・運用、採用、人員配置や異動の計画策定・手続き実施、教育プログラムの開発・実施、福利厚生プログラムや施設提供・運用などを含む。	
2	経理	経理取引に関する帳簿、報告書、取引書類の作成・分析・管理や、経理システムの維持・管理を行う。買掛金管理、売掛金管理、財務報告書の準備・確認、簿記項目の管理などを含む。	
	財務	財務データの維持・管理・分析、現金運用、クレジットや集金に関連する業務、投資方法の決定・評価、財務計画の立案などを行う。	
3	システム管理	社内のコンピューターシステムやデータベースの管理・サポートを行う。ハードウェア・ソフトウェアのインストールやセットアップ、ユーザーからの日々の諸問題に対する迅速な対応、予防メンテナンスの実施、トラブルシューティングなどを含む。	
4	マーケティング	商品開発やマーケティング戦略の策定に必要な情報収集と、それにもとづいた新製品の企画を行う。市場・製品イメージ・競合に関する調査、マーケットシェア分析、製品の仕様・要件の定義、製品ラインの評価、各種予測の実施、価格提案書の作成、広告宣伝・キャンペーンの計画策定・実施などを含む。	
5	営業	企業の製品・サービスの販売に関するさまざまな活動を実行する職種。営業戦略の設定、営業予測の作成、見込客の追跡、クライアントとの交渉などを含む。	
6	情報システム	システム設計	アプリケーション開発者やユーザーと連携を取りながら、IT 技術を用いた情報の流れやデータ処理方法を設計する。
		アプリケーション開発	企業の情報システムに対するニーズを把握し、新規アプリケーションの開発・導入、既存アプリケーションの改善を行う。
		ネットワーク構築	アプリケーション開発者やユーザーと連携を取りながら、データ・音声通信関連を設計・構築する。
		データベース構築	データベースの分析、設計、構築、導入を行う。ユーザーから要件を引き出し、アクセス方法、デバイスの割り振り、妥当性検査、構成、セキュリティ保持など、データベースに関する全ての業務を含む。
7	開発設計(補助業務を含む)	基礎研究の成果を特定のニーズに対して応用し、製品化する。製品化するまでの制約条件の検討、製造に至るまでの技術開発を含む。	
8	研究(補助業務を含む)	企業の価値創造に繋がる新しいコンセプトを発見・創造し、技術、サービス、製品の開発に繋がる研究を行う。	

平成16年度 役割にもとづく賃金調査 データシート

(1) 貴社名 持株会社:
 ご記入日 年 月 日

(2) ご記入者・ご担当者 お名前 部署名
 ご連絡先 TEL ご連絡先 e-mail

対象者 No.	(3) (4)		(5)											(6)					
	① 職種 別表1	② 所属部署名	③ 社内役職名	④ 勤続 年数 (年)	⑤ 最終 学歴	⑥ 年齢 (歳)	⑦ 性別	⑧ 所定内給与額 04年6月実績 (円)	⑨ 属人的 給与額 04年6月実績 (円)	⑩ 時間外勤務 手当額 04年6月実績 (円)	⑪ その他 インセンティブ額 03年通年実績 (円)	⑫ 昨年1年間の賞与等 特別給与額 03年通年実績 (円)	⑬ 昨年 支給総額 03年通年実績 (円)	⑭ 階層	⑮ 戦略的 重要度	⑯ 仕事・ 責任の 大きさ	⑰ 管理 組織 サイズ	⑱ 専門性	⑲ 問題 解決
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
13																			
14																			
15																			
16																			
17																			
18																			
19																			
20																			

対象者 No	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱	
	職種 別表1	所属部署名	社内役職名	勤続 年数 (年)	最終 学歴	年齢 (歳)	性別	所定内給与額 04年6月実績 (円)	属人的 給与額 04年6月実績 (円)	時間外勤務 手当額 04年6月実績 (円)	その他 インセンティブ額 03年通年実績 (円)	昨年1年間の賞与等 特別給与額 03年通年実績 (円)	昨年 支給総額 03年通年実績 (円)	階層	戦略的 重要度	仕事・ 責任の 大きさ	管理 組織 サイズ	専門性	問題 解決
21																			
22																			
23																			
24																			
25																			
26																			
27																			
28																			
29																			
30																			
31																			
32																			
33																			
34																			
35																			
36																			
37																			
38																			
39																			
40																			
41																			
42																			
43																			
44																			

対象者 No.	① 職種 別表1	② 所属部署名	③ 社内役職名	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱	⑲
				勤続 年数 (年)	最終 学歴	年齢 (歳)	性別	所定内給与額 04年6月実績 (円)	属人的 給与額 04年6月実績 (円)	時間外勤務 手当額 04年6月実績 (円)	その他 インセンティブ額 03年通年実績 (円)	昨年1年間の賞与等 特別給与額 03年通年実績 (円)	昨年 支給総額 03年通年実績 (円)	階層	戦略的 重要度	仕事・ 責任の 大きさ	管理 組織 サイズ	専門性	問題 解決
45																			
46																			
47																			
48																			
49																			
50																			

【⑧所定内給与】に含まれる給与項目名称

①	⑥	⑪
②	⑦	⑫
③	⑧	⑬
④	⑨	⑭
⑤	⑩	⑮

⑧のうち【⑨属人的給与】に該当する給与項目名称

例1：家族手当	①	⑥
例2：住宅手当	②	⑦
	③	⑧
	④	⑨
	⑤	⑩

(7)「製造職種 賃金調査」へのご関心について

参加希望あり	参加希望なし
--------	--------

(8)貴社での「役割基準賃金(あるいは職務基準賃金、職責基準賃金等)」の導入状況

導入している⇒	管理職	年より導入	完全に役割要素のみ	一部年功・習熟的要素を含む	導入していない⇒	管理職	導入検討中	導入検討せず
	非管理職	年より導入	完全に役割要素のみ	一部年功・習熟的要素を含む		非管理職	導入検討中	導入検討せず