

競争激化時代にふさわしい日本のホテル賃金体系試案

吉田方矩

はじめに

1. 賃金体系のアウトライン
2. 基本給
3. 業績給と精励給
4. 資格制度
5. 数値の設計
6. 数値の検証
7. 給与表のまとめ

はじめに

基本的には設備過剰と顧客単価の低迷によって、日本のホテルの業績は不振を極めている。日本ホテル協会による平成12年度（平成12.4.1.～平成13.3.31.）全国主要ホテル経営実態調査⁽¹⁾でも、調査対象ホテルの50.7%（199ホテルのうち101ホテル）が赤字ホテルである。いきおい何年も給料を据え置いたり、賞与を減額したりしているホテルが沢山ある。当然モラルも高まらず、笑顔もこぼれがちである。業績が低迷しているのだから仕方がないでは済まされない。このままではじり貧である。業績低迷の中から、何とか這い上がる元気を奮い起こさせる賃金制度はないものか。

現場を仔細に見て歩けば、まだまだ矛盾はあちこちに転がっている。必死に駆けずり回っている者も、そうでない者も、入社年次がかわりなければ給与にはさほどの差はない。勤労体制にあまり工夫のない職場も、ぎりぎりの人数で能率を挙げている職場も給料には特別の差はない。故障者が続出して、残った者達で必死にリカバーしている職場があっても、報奨金は少しも与えられない。こんなことがあれば、業績順調な時でも士気は奮わない。ましてや、業績じり貧ムードの中で給料も低迷していれば、なお更のことである。

遅きに失した感があるものの、今こそ業績低迷の中でも、チーム全員で工夫をし、1人2役を実現し、生産性を上げたチームには給料を上げ、故障者が続出して、残った者達で必死にリカバーしている職場があれば報奨金を与え、ホテル内の小さなレストランやお店には個人商店運営を認めるなど、思いきった手段が講ぜられて然るべしではなかろうか。

能力主義の時代だから、それにふさわしい賃金体系をホテルにもという、流行後追い型の発想ではなく、ホテルにはホテル独特の問題を踏まえた、理想的な賃金体系は何かを問うた発想があってよいし、またなければならぬ。そういう発想の中から、業績低迷からの脱出力を秘めた賃金体系が生まれるものと信ずる。そういう思いで、これからのホテルの賃金が具備すべき条件を探ってみると、少なくとも次のような8項目は必須であろう。

①理論的にも実際的にも単純明快なシステム

②同業会社の中では高い水準の賃金、一般の会社と較べても遜色のない賃金水準

- ③仕事出来る出来ないという能力を正確に反映した賃金
- ④仕事の達成度にふさわしい賃金
- ⑤能力、達成度ともに評価の方法が真の公平性をもっていること
- ⑥賃金の高さが労働生産性の高さを表わしていること
- ⑦能力、達成度は劣っても一応は食える賃金
- ⑧標準人員配置に欠員があった場合は報奨給で報いること

そこで、以上のような特徴を持つ賃金体系は具体的にどのようなものになるであろうか、検討して行く。

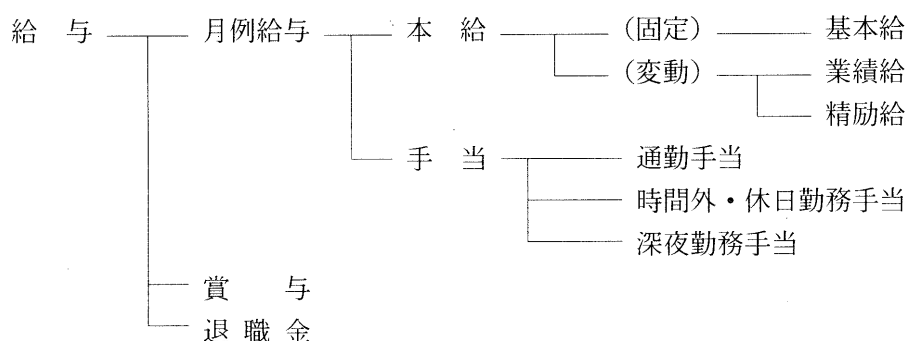
1. 賃金体系のアウトライン

1-1. 基本給・業績給・精励給

これからのホテルの賃金が具備すべき条件を考慮しつつ、出来る限り単純明快なホテルの賃金体系を考えてみる。①仕事出来る出来ないという能力を、できるだけ正確に反映した部分としての「基本給」をまず中心に据える。②次に業績を反映させる部分を設け「業績給」とする。③標準人員配置に欠員があった場合は報奨給で報いる趣旨で「精励給」を設ける。ホテルでは従業員1人当たりの繁忙度が上がっても、如何に密度の濃い良いサービスを提供し続けられるか否かが鍵である。②と③はそれを奨励するとともに、その努力に報いるものである。と同時にそれは仕事の達成度に応じた、労働生産性の高さに比例した賃金の実現に一步近づくものである。④手当は必要最小限に絞る。

以上のことを踏まえて、賃金体系のアウトラインを描いてみれば、**図-1**のようになるであろう。

図-1



1-2. サービス員及び準サービス員の給料とスタッフ部門従事員の給料

ここでは、社員を「サービス料の生ずる部門及びそれに関連する部門に従事する社員」（以下サービス部門社員という）と「それ以外の部門に従事する社員」（以下スタッフ部門社員という）とに2分する。このことは、ホテルの社員を遇する上で非常に重要なことである。

経営の戦略を構築する上で、所謂スタッフ部門社員の演ずる役割は重要なものである。それにはそれ相応の尊敬が払われて良い。しかしホテルがその個性を発揮するのは、まさに直接顧客に接し、若しくは顧客に提供する商品を作り、そしてそれらをサポートする社員すなわちサービス部門社員の質と工夫と努力にかかっていると行って過言ではない。ここに「能力」と「業績」と「生産性」の評価をもちにぶつけて、ホテルを担う者としての責任を追求し、また褒賞を行うことは、ホテル活性化の鍵なのである。毎月の給料を受け取るたびごとに、それらの程度がどのくらいであったかを痛感し、時に喜び、時に反省し、ホテルのサービスと業績を磨いて行くことが大切なのである。

そこで、サービス部門社員には、その部門のサービス料を原資とする**業績給**を支給し、加えて欠員の状況によっては**精励給**を併せて支給する。スタッフ部門社員には全社売上高を基準とする業績給を支給する。スタッフ部門社員の給料が平均的な業績の影響を受けるのに対して、サービス部門社員は自己の所属する

部門の大きな業績の伸びに対しては大きな成果を得ることができ、欠員を耐え忍んで良いサービスを実現すればそれに対する報酬を手にするのであり得るのである。

2. 基本給

2-1. 生活給との関係

世に年齢給を一切排除して能力給一本にしたという賃金改革が盛んである。本当に能力給一本にしたのであれば、20歳で40万円という給料があってよいし、40歳で18万円という給料があってよい。40歳で18万円では家族を養って行くことはできない。と言ってもそれはその人の仕事に対応する能力が極く初歩的なものだから仕方がないと割り切らねばならぬ。

また今までフロントクラークという職務に従事してきて30万円の給料を貰ってきた人が、レストランウェイターという職務に配置換えになって、未経験のため初歩からやらなければならないので、20万円の給料に下げられるということがあっても仕方がない。ということになる。これではジョブローテーションを通じて能力開発をスムーズに行うことはできない。特に日本の年功序列賃金という制度は、賃金の水準を下げずに、新しい職務に容易に移行させることができるという特徴を持って来た。それが高度技術革新を支えて来たと言っても差し支えない。

更には、大卒22歳の初任給も、高卒18歳の初任給も、例えばウェイターという職務に初めて就くのであれば、同額でなければならぬ。高卒初任給と大卒初任給とを同額にしてしまうのは、様々なひずみを惹き起こしてしまう。高卒18歳初任給を起点として、大卒22歳初任給までは年齢給と習熟昇給を主体とする。以後35歳、4人家族最低生計費程度までは、年齢給を加味することを考える。とすれば、35歳までは年齢給を考慮しつつ定めた能力給、それ以降は完全な能力給ということになるであろう。

2-2. 基本給の構成

基本給を生活給的に見ても矛盾が無く、職務の責任度・困難度に比例し、しかもその職務に取り組む能力にリンクした給料とするためには、基本給の成立を「年齢給」「職責給」「職能給」の三つから成立としないといけない。

仕事が出来ない出来ないという能力を、できるだけ正確に反映した部分としての「基本給」の構成に「年齢給」を加えるというのは矛盾である。またそうであるが故に多くの賃金体系では「年齢給」を一切排除したとしている。しかし前項に述べたように「年齢給」を一切排除することもまた大きな矛盾に行き当たる。多くの場合、35歳、4人家族最低生計費程度を超えた給料の段階で、年齢給を排して能力給に一本化したと称しているのが現実である。寧ろ現実を真正面から見据えて、必要な年齢給の存在をはっきりと認めた上で、出来る限り能力給のウェイトを高めた賃金体系の方が明快であると見るべきである。

次に職務の責任度に応じた部分が「職責給」である。職務には当然責任が伴う。それは初級者からキャプテン、チーフ、マネジャー、部長というように、初歩的責任から部門全体に及ぶ責任へと重みを増してゆく。すなわち、限られた自分の職務の完全な遂行による作業の完成から、部門の業績予算の完遂というホテル業績の一部を担う責任にいたるまで、いくつもの段階がある。加えて掌握する部下従業員の数も班から係、課、部というように増大してゆくので、総ての職場の仕事の質と量の規模に応じた「職責給」の組合せを、要領良く簡便にまとめておかねばならぬ。

「職責給」は人事異動によって職責の質と量の規模に応じて、その都度、変更される可能性がある。

さらに、職務の困難度とそれに取り組む能力の枠組みを設定し、能力のランク別に「職能給」を設定しなければならない。ここで、能力のランクを表わす仕組として「資格制度」を用いる。

「資格制度」は職能資格制度と呼ばれ、職務の責任度・困難度に職務遂行能力を組み合わせた制度として用いられるのが一般だが、ここでは年功をできる限り排除し、純粋に職務能力の格付け制度として活用す

る。例えばウェ이터1級の資格要件の1つとして「メニューにある料理ならば、そのレシピ（料理設計書）を暗記しており、お客様にそれを分かりやすく説明することができる」と定める。そうすれば、レシピを勉強し、料理の説明が完全に出来ない者は1級にはなれないし、給料も上がらない。資格への任用とその資格における習熟昇給には基礎考課を用い、場合によっては試験を課することにする。

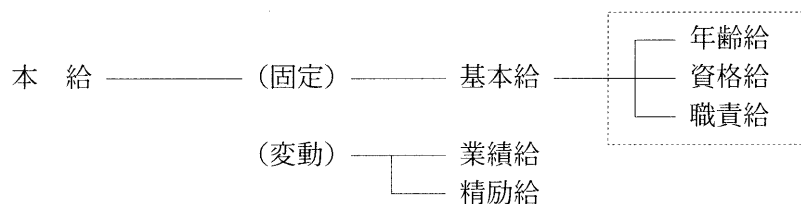
「職能給」（これからは「資格給」とよぶ）には各資格別に、習熟昇給を9段階（V級、VI級）乃至は13段階（Ⅲ級以上）設ける。人事考課評点1、2は習熟昇給なし、評点3は3号、評点4は4号、評点5は5号昇給する。同じ資格にランクされても習熟度を上げるに従って職務に対する貢献度が上がってくることに对应しようというのである。しかし各資格別に9号（V級、VI級）乃至は13号（Ⅲ級以上）が最大給で、資格がそれ以上あがらなければ「資格給」はその段階でストップする。一方、職務能力記述書に記した上級資格に到達したと認められたときは、直ちにその時点で昇格する。次々に昇格条件をクリアして昇格して行く者も出てくるわけである。同期生であっても能力の様々な段階で「基本給」が違って、能力が如実に反映されてくることになる。

習熟昇給を認めることは年功序列への配慮を部分的に認めるのではないかという批判があるかも知れない。しかしそれは能力給に重点を置くあまり、従業員の仕事への貢献度の微妙な高まりを無視するにいたったものと言わざるをえない。

これら「年齢給」「資格給」「職責給」を合せたものを「基本給」とする。「基本給」の内訳は「年齢給」「資格給」「職責給」の三つであり、その各々の基準は内規的に明快に規定し、給料辞令にも表示するが、月例給料の表示は「基本給」1本であり、それがその人の総合的な能力給を示すことになる。

従って、図-1の本給部分は、より正確には図-2のように表示されることになる。

図-2



3. 業績給と精励給

3-1. 業績給

サービス部門社員には、その所属する部門のサービス料の一定割合を原資として業績給を支給する。前月のサービス料を基準として、前月の労働時間数に応じて支給される。

業績給 = 所属部門の前月サービス料の合計 × α% ÷ 前月の部門総労働時間 × 受給者の前月労働時間
αは前年実績を参考にして、月額平均約50,000円となるよう年度はじめに決める。勿論季節変動もあり、労働時間数も関係するから、業績が上がり頑張っていれば、それに比例したものを手にすることができる。

これに対してスタッフ部門社員は、全社売上高の対前年同月比を50,000円に乗じたものを支給する。

業績給（スタッフ部門） = 50,000円 × (前月全社売上高 ÷ 前年同月全社売上高)

スタッフ部門は組織改革などによって人員の変動があったりするし、大局的に業績の流れがどうなっているかを肌で感じ取ることが肝要であるので上記の式を適用する。

業績給の支給基準式については、前年同一規模基準だとか、特別変動要素による影響だとかが論ぜられて、それを修正しなければ正確でないというような議論がされ勝ちであろう。前年同一規模基準は尊重しなければなるまいが、その他の変動要素は、それが加わって現実の姿になるのだから、一々と細かい議論はしない方がよい。それがいまの現実を表わしていると割り切ることがよいのである。

職位の上下に関係なく、同一基準で業績給が支給されるところに意義がある。その金額をどの程度にす

るかは議論のあるところであろうが、一応上記程度が適当と考えられる。

業績給を組み入れることによって、業績不振の際に昇格昇給ストップ、習熟昇給ストップなどの基本給ストップが避けられる。基本給は毎年規定通りに改訂して行ったらよいのである。なんとなれば、業績給の下降によって業績不振への対応はすでに取りられていることになるからである。いたずらにモラル阻害要因を作ることはなく、業績不振への認識は皆で業績給を通じて共有すべきものなのである。

3-2. 精励給

次に精励給であるが、これはサービス部門社員に特有なものとしてほしい。スタッフ部門社員には適用しない。欠員が生じてそれをカバーする社員が大変な思いをするのは、サービス部門であれスタッフ部門であれ同じことではあるが、ここでは、お客様に対してサービスの低下を招かないで乗り切るという意欲をかきたて、その意欲を賞してやるのがホテルとして大切であるというところに重点を置きたい。

ホテルでは不況であっても、しばしば欠員が生ずる。ただでさえ人員合理化で従業員数が絞られているのに、そこへ欠員が生ずるといのはサービス員にとっては悲鳴をあげたい。会社はそれに対して何等の有効な手段を講ずることなく日にちが経って行く。現場のサービス員の会社不信が大きくなって行く。その現実を会社がしっかりと認識して手を打って行くことは極めて大切なことである。

この精励給を定めるには、何と言ってもその職場の標準定員を確固として定めることからしなくてはならない。ここが案外どこのホテルも曖昧なのである。現場は常に人手不足を言い立て、人事課は現在員数でも多いと批判するのは日常茶飯事である。職場の標準勤務シフトを作り、資格別標準人員配置を描き、ベストサービス体制の設計図を作り上げ、それを職場と会社で十分合意して社業に勤しむことは、ホテル業務の基本中の基本である。なのにどこのホテルでも不十分である。何故か？①何が正しいかを軸として是々非々の立場で議論しないからである。②業績給や精励給の配慮もなく、ただ現場はできるだけ多くの従業員を欲しがり、会社は業績、標準勤務シフト、資格別標準人員配置などの精密な勉強が足りないからである。③それらを総合して意欲的に仕事に取り組むコンセンサスを作りだそうとする相互のヒューマンスキルが未熟だからである。

こうして職場の標準定員を定めるということは實に大作業なのであるが、鋭意努力してそれが出来たとしたら、その定員から何人かが欠けたら、それを補償してやるのが精励給である。ついでに言うならば、ホテル中の各職場の定員をこうした意味で正確に定めるということは、ホテル業の科学的運営という意味では欠かせないことなのである。

表1 あるホテルのコーヒージャス標準サービス人員必要数(1997年10月)

- (1) 客席面積 637㎡ (193坪) 客席数 227席
- (2) 営業時間 6:30 a.m.~11:00 p.m.
- (3) 売上高 960百万円(1997年度) 客1人当り平均売上高=2,227円
- (4) 客数 431千人(1997年度) 1日平均客数 1,181人

単位：人、円

従業員	①標準資格別定員				②実際実働人員(仮定)		②-①	
	資格	人員数	基準給月額	月間給料総額	人員数	月間給料総額	人員数	月間給料総額
社員	1級	1	265,000	265,000	1	265,000	0	0
	2級	6	225,000	1,350,000	5	1,125,000	▲1	▲225,000
	3級	12	185,200	2,222,400	10	1,852,000	▲2	▲370,400
	4級	12	160,400	1,924,800	14	2,245,600	2	320,800
	5級	11	152,200	1,674,200	10	1,522,000	▲1	▲152,200
社員計		42	987,800	7,436,400	40	7,009,600	▲2	▲426,800
アルバイト		21	32,600	684,600	21	684,600	0	0
合計		63	1,020,400	8,121,000	61	7,694,200	▲2	▲426,800

精励給支給額=426,800円÷40人=10,670円

ある。

ついでに言うならば今や部長、次長、課長、課長代理は流行らない、チームとかグループとして組織の簡素化を図るべきである。という説が大に行われている。確かに部とか課にまとめる規模ではないものを部、課にする必要はない。しかしそれなりの規模を持つ組織を敢えてチームとかグループにしたために、整合性とまとまりを欠く場合はいくらでもある。部・課を乗り越えて互いに要員を融通し合い、扶け合い、サービスの充実を図るのは、また別の仕組でいくらでもできることなのである。

4-3. 資格制度と職責給

職務の責任度に応じた部分が「職責給」であるが、その程度は資格に比例する部分と職務機能の程度に比例する部分と管理範囲の規模に比例する部分との組合せによるものとなる。

すなわち、資格は能力により格付けされた職位であるが、当然その職位には一定の職責が伴う。そして、その職責の程度は資格の程度に連動するものとみなしてよいであろう。これが基礎職責給である。加えて職責には、企画職であるとか財務職であるとか、ウェイターのサブマネジャーであるとか、その職の持つ機能がある。そういった機能に応じて職責給を決める必要がある。これが機能職責給である。更には管理範囲の広い狭いがあるであろう。関係会社の人事企画までも担当する人事職があるかと思えば、部下100人を擁するレストランマネジャーがいる。一方、部下10人を指揮するバーのマネジャーがいる。いずれも管理範囲の広狭である。この管理範囲の広狭に応じた職責給の高低があつてよい。これが管理範囲職責給である。こうして基礎職責給、機能職責給、管理範囲職責給を合計したものを職責給とすることで、ホテル内のいろいろな職種、職位のバランスを巧にとることができるのである。表4はその基準を示した表である。

表4 職責給表

資格	基礎職責給	機能職責給			管理範囲職責給		
		C	B	A	C	B	A
V 級	2,000						
IV 級	4,000						
III 級	6,000						
II 級	8,000						
I 級	10,000						
副主事	20,000	1,000	2,000	3,000	1,000	2,000	3,000
主事	22,000	1,000	4,000	6,000	1,000	4,000	6,000
副参事	24,000	1,000	6,000	8,000	1,000	6,000	8,000
参事	26,000	1,000	8,000	10,000	1,000	8,000	10,000
参与	28,000	1,000	10,000	20,000	1,000	10,000	20,000
特別参与	30,000	1,000	20,000	40,000	1,000	20,000	40,000

組合せの例 主事-B-A=32,000 (大型レストランの課長)
参事-C-C=28,000 (高級専門管理職)

5. 数値の設計

今まで論じてきたところを数値に表して賃金表を作成する。

5-1. 基本給表

5-1-1. 年齢給表

表5 費目別、世帯人員別標準生計費 (平成14年4月) 人事院 単位:円

世帯人員 費目	1人	2人	3人	4人	5人
食料費	30,380	32,690	46,350	60,010	73,660
住居関係費	24,040	53,640	49,200	44,760	40,320
被服・履物費	10,270	6,570	8,820	11,070	13,320
雑費 I	42,170	41,980	59,350	76,740	94,110
雑費 II	14,820	26,340	33,250	40,170	47,080
計	121,680	161,220	196,970	232,750	268,490

まず最新の人事院月報から標準生計費の資料(表5)⁽²⁾を得て、最低生計費を算出する。最低生計費は税金、社会保険料負担分等修正を13%見込み、その80%とする。(表6)

表6 世帯人員別最低生計費(平成14年4月) 単位:円

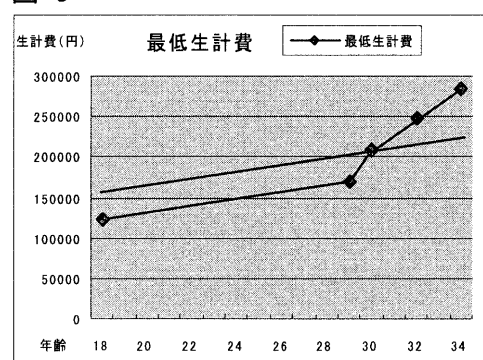
世帯人員	1人	2人	3人	4人	5人
標準生計費(A)	136,500	187,560	230,220	272,920	315,570
負担費修正(B)=(A)×1.13	154,245	211,943	260,149	308,400	356,594
最低生計費(B)×0.8	123,396	169,554	208,119	246,720	285,275

「厚生労働省平成12年人口動態統計」によると、平均初婚年齢は、夫 28.8歳、妻 27.0歳。母の出産年齢は、第1子 28.0歳、第2子 30.4歳、第3子 32.3歳。だから、標準モデル世帯の人数と最低生計費を組み合わせると、表7及び図-3のようになる。

表7 夫の年齢と世帯人員数と最低生計費

年齢(歳)					世帯人員数(人)	最低生計費(円)
夫	妻	第1子	第2子	第3子		
18					1	123,396
22					1	123,396
29	27				2	169,554
30	28	0			3	208,119
32	30	2	0		4	246,720
34	32	4	2	0	5	285,275
35	33	5	3	1	5	285,275

図-3



生計費の増高具合には年齢間で著しい差があり、18歳から30歳までと、30歳から34歳までとは1年間当りの増高額に大きな差がある。しかし、年齢給は単純に決めるという原則を立て、18歳から30歳までの傾斜を年齢給のピッチとすることにする。そのピッチを35歳まで適用し、年齢給は35歳をもって打ち止めとする。

日経連賃金総覧2002年版⁽³⁾の全産業規模計18歳高校卒技術系平均値160,108円≒160,000円だから、高卒初任給を160,000円とすると、年齢給のピッチは次の通りとなる。

$$1 \text{ 歳当り年齢給} = (30 \text{ 歳最低生計費} - \text{初任給}) \div (30 \text{ 歳} - 18 \text{ 歳})$$

$$= (208,119 \text{ 円} - 160,000 \text{ 円}) \div 12 \text{ 歳} = 48,119 \text{ 円} \div 12 \text{ 歳} = 4,009 \text{ 円} \approx 4,000 \text{ 円}$$

このモデルにおける35歳の生計費は

$$160,000 \text{ 円} + 4,000 \text{ 円} \times (35 \text{ 歳} - 18 \text{ 歳}) = 160,000 \text{ 円} + 68,000 \text{ 円} = 228,000 \text{ 円}$$

で、ほぼ4人家族の最低生計費に見合う金額となる。

年齢給表は表8の通りとなる。

表8 年齢給表

年齢(歳)	18	19	20	21	22	23	24	25	26
年齢給(円)	0	4,000	8,000	12,000	16,000	20,000	24,000	28,000	32,000
年齢(歳)	27	28	29	30	31	32	33	34	35
年齢給(円)	36,000	40,000	44,000	48,000	52,000	56,000	60,000	64,000	68,000

5-1-2. 資格給表

資格給の初号は、V級一1号で、基礎額と業績給50,000円(前出)を加えて、高卒初任給の世間相場160,000円になるように定める。基礎額は基本給の基礎となる定額と定め、100,000円とする。

資格給初号（V級-1号）=160,000円-（基礎額100,000円+業績給50,000円）=10,000円

資格給は昇格するたびに昇格昇給を設ける。昇格した能力に対する評価と昇格に伴うモラールアップを図るためである。以上に従い資格給表を表9の通り設計する。

表9 資格給表

単位：円

	V 級	IV 級	III 級	II 級	I 級	副主事	主事	副参事	参事	参与	特別参与	
昇格昇給	—	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	20,000	
1号ビッチ	1,000	1,200	1,400	1,600	1,800	2,000	2,500	3,000	3,500	4,000	5,000	
1号	10,000	18,000	28,200	44,800	64,200	86,400	111,400	141,900	177,900	219,400	275,400	
2号	11,000	19,200	29,600	46,400	66,000	88,400	113,900	144,900	181,400	223,400	280,400	
3号	12,000	20,400	31,000	48,000	67,800	90,400	116,400	147,900	184,900	227,400	285,400	
4号	13,000	21,600	32,400	49,600	69,600	92,400	118,900	150,900	188,400	231,400	290,400	
5号	14,000	22,800	33,800	51,200	71,400	94,400	121,400	153,900	191,900	235,400	295,400	
6号	15,000	24,000	35,200	52,800	73,200	96,400	123,900	156,900	195,400	239,400	300,400	
7号	16,000	25,200	36,600	54,400	75,000	98,400	126,400	159,900	198,900	243,400	305,400	
8号	17,000	26,400	38,000	56,000	76,800	100,400	128,900	162,900	202,400	247,400	310,400	
9号	18,000	27,600	39,400	57,600	78,600	102,400	131,400	165,900	205,900	251,400	315,400	
10号	—	—	40,800	59,200	80,400	104,400	133,900	168,900	209,400	255,400	320,400	
11号			42,200	60,800	82,200	106,400	136,400	171,900	212,900	259,400	325,400	
12号			43,600	62,400	84,000	108,400	138,900	174,900	216,400	263,400	330,400	
13号			45,000	64,000	85,800	110,400	141,400	177,900	219,900	267,400	335,400	
						専門職の資格給	85,000	110,000	140,000	170,000	210,000	220,000

習熟昇給の原則

- ①人事考課評点1及び2は習熟昇給なし
- ②評点3は3号、評点4は4号、評点5は5号昇給
- ③V級、IV級は7号俸以上に到達し、人事考課で昇格可と判定され、かつ職務能力記述書に記した上級資格に到達したと認められたときは昇格する
- ④前項でⅢ級以上は10号俸以上に到達したときとする
- ⑤前2項に拘らず職務能力記述書に記した上級資格に到達したと認められたときは直ちにその時点で昇格する
- ⑥昇格したときは、昇格昇給額を加え、直上号俸に位置付ける

標準昇進者（人事考課3年の内2年は評点4、昇格基準をクリアしてきた者）

年齢	18	19	20	22	23	25	27	30
対応資格給	V-1	V-4	IV-1	Ⅲ-1	Ⅲ-4	Ⅱ-3	I-1	副主事-3
年齢	32	35	37	40	42	45	50	55
対応資格給	主事-1	副参事-3	参事-1	参与-3	特別参与-1	特別参与-12	特別参与-13	特別参与-13

5-1-3. 職責給表 前出

5-2. 業績給 前出

5-3. 精励給 前出

6. 数値の検証

ここで検討した賃金表で算出した標準昇進者の標準賃金を、日経連賃金総覧2002年版の管理・事務・技術労働者（男性）全産業規模計及び同サービス業の標準者賃金と比較してみると、表10の通りとなる。当初に意図した「同業会社の中では高い水準の賃金、一般の会社と較べても遜色のない賃金水準」を概ね実現し得ることになる。果たしてそのような賃金水準を実際に実現し得るのが問題であるが、精励給の項目で述べた通り、「標準勤務シフト、資格別標準人員配置などの精密な勉強」を労使ともども真剣に繰り返し、公平な「成績評定」を行えば必ず実現できるものと思う。なお給与査定には欠くことの出来ない公平妥当な「成績査定」については、「日本のホテルの業績向上は如何なる人事評価制度の下で可能か」（吉田2001）⁽⁴⁾で詳しく論じた。

なお、年収を如何に設定すべきかは、賞与と組み合わせて論ずべき問題である。管理職については特に「成果自己評定制度」の導入による年収の設計が望ましい。「成果自己評定制度」については、前掲論文で併せて論じている。

表10 標準者賃金比較

単位：円

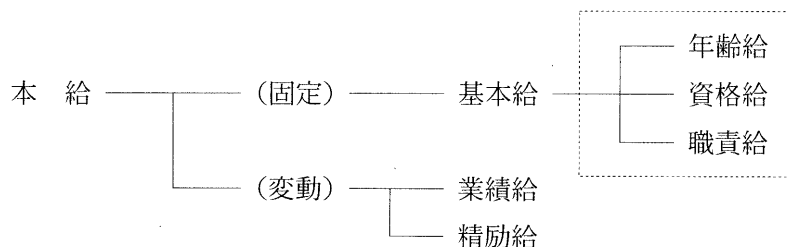
学歴	年齢	勤続年数	扶養家族	全産業・規模計		サービス業		この賃金表による標準者賃金							
				集社数	計所定労働時間内賃金	集社数	計所定労働時間内賃金	資格級-号	基本給				計	業績給	本給
大 学 卒	22	0	0	333	203,998	333	204,526	Ⅲ-1	100,000	16,000	28,200	6,000	150,200	50,000	200,200
	23	1	0	311	213,300	311	213,342	Ⅲ-4	100,000	20,000	32,400	6,000	158,400	50,000	208,400
	25	3	0	337	232,651	337	229,455	Ⅱ-3	100,000	28,000	48,000	8,000	184,000	50,000	234,000
	27	5	1	320	272,802	320	268,947	Ⅰ-1	100,000	36,000	64,200	10,000	210,200	50,000	260,200
	30	8	2	323	318,677	323	317,112	副主事-3	100,000	48,000	90,400	24,000	262,400	50,000	312,400
	35	13	3	307	390,435	307	390,142	副参事-3	100,000	68,000	147,900	36,000	351,900	50,000	401,900
	40	18	3	233	470,152	233	476,463	参与-3	100,000	68,000	227,400	48,000	443,400	50,000	493,400
	45	23	3	218	540,665	218	550,537	参与-13	100,000	68,000	267,400	48,000	483,400	50,000	533,400
	50	28	2	207	600,407	207	611,529	特别参与13	100,000	68,000	335,400	70,000	573,400	50,000	623,400
55	33	1	179	637,399	179	638,997	特别参与13	100,000	68,000	335,400	70,000	573,400	50,000	623,400	

	18	0	0	211	161,271	211	164,425	V-1	100,000	0	10,000	2,000	112,000	50,000	162,000
	19	1	0	203	167,416	203	168,109	V-4	100,000	4,000	13,000	2,000	119,000	50,000	169,000
高	20	2	0	209	173,279	209	173,382	Ⅵ-1	100,000	8,000	18,000	4,000	130,000	50,000	180,000
	22	4	0	217	188,877	217	188,487	Ⅲ-1	100,000	16,000	28,200	6,000	150,200	50,000	200,200
	25	7	0	227	211,597	227	211,038	Ⅱ-3	100,000	28,000	48,000	8,000	184,000	50,000	234,000
校	30	12	2	235	285,257	235	289,736	副主事-3	100,000	48,000	90,400	24,000	262,400	50,000	312,400
	35	17	3	218	341,485	218	344,611	副参事-3	100,000	68,000	147,900	36,000	351,900	50,000	401,900
	40	22	3	194	398,440	194	405,410	参与-3	100,000	68,000	227,400	48,000	443,400	50,000	493,400
卒	45	27	3	190	448,887	190	466,303	参与-13	100,000	68,000	267,400	48,000	483,400	50,000	533,400
	50	32	2	177	498,988	177	503,594	参与-13	100,000	68,000	267,400	48,000	483,400	50,000	533,400
	55	37	1	153	526,843	153	526,508	参与-13	100,000	68,000	267,400	48,000	483,400	50,000	533,400

7. 給与表のまとめ

最後にこの稿で検討した結果を給与表としてまとめると次のようになる。

賃金体系



年齢給表

年齢(歳)	18	19	20	21	22	23	24	25	26
年齢給(円)	0	4,000	8,000	12,000	16,000	20,000	24,000	28,000	32,000

年齢(歳)	27	28	29	30	31	32	33	34	35
年齢給(円)	36,000	40,000	44,000	48,000	52,000	56,000	60,000	64,000	68,000

資格給表

単位：円

	V 級	IV 級	III 級	II 級	I 級	副主事	主事	副参事	参事	参与	特別参与
昇格昇給	—	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	20,000
1号ピッチ	1,000	1,200	1,400	1,600	1,800	2,000	2,500	3,000	3,500	4,000	5,000
1号	10,000	18,000	28,200	44,800	64,200	86,400	111,400	141,900	177,900	219,400	275,400
2号	11,000	19,200	29,600	46,400	66,000	88,400	113,900	144,900	181,400	223,400	280,400
3号	12,000	20,400	31,000	48,000	67,800	90,400	116,400	147,900	184,900	227,400	285,400
4号	13,000	21,600	32,400	49,600	69,600	92,400	118,900	150,900	188,400	231,400	290,400
5号	14,000	22,800	33,800	51,200	71,400	94,400	121,400	153,900	191,900	235,400	295,400
6号	15,000	24,000	35,200	52,800	73,200	96,400	123,900	156,900	195,400	239,400	300,400
7号	16,000	25,200	36,600	54,400	75,000	98,400	126,400	159,900	198,900	243,400	305,400
8号	17,000	26,400	38,000	56,000	76,800	100,400	128,900	162,900	202,400	247,400	310,400
9号	18,000	27,600	39,400	57,600	78,600	102,400	131,400	165,900	205,900	251,400	315,400
10号	—	—	40,800	59,200	80,400	104,400	133,900	168,900	209,400	255,400	320,400
11号			42,200	60,800	82,200	106,400	136,400	171,900	212,900	259,400	325,400
12号			43,600	62,400	84,000	108,400	138,900	174,900	216,400	263,400	330,400
13号			45,000	64,000	85,800	110,400	141,400	177,900	219,900	267,400	335,400
			専門職の資格給			85,000	110,000	140,000	170,000	210,000	220,000

習熟昇給の原則

- ①人事考課評点1及び2は習熟昇給なし
- ②評点3は3号、評点4は4号、評点5は5号昇給
- ③V級、IV級は7号俸以上に到達し、人事考課で昇格可と判定され、かつ職務能力記述書に記した上級資格に到達したと認められたときは昇格する
- ④前項でIII級以上は10号俸以上に到達したときとする
- ⑤前2項に拘らず職務能力記述書に記した上級資格に到達したと認められたときは直ちにその時点で昇格する
- ⑥昇格したときは、昇格昇給額を加え、直上号俸に位置付ける

職責給表

単位：円

資 格	基 職 責 給	機 能 職 責 給			管 理 範 囲 職 責 給		
		C	B	A	C	B	A
V 級	2,000						
IV 級	4,000						
III 級	6,000						
II 級	8,000						
I 級	10,000						
副主事	20,000	1,000	2,000	3,000	1,000	2,000	3,000
主事	22,000	1,000	4,000	6,000	1,000	4,000	6,000
副参事	24,000	1,000	6,000	8,000	1,000	6,000	8,000
参事	26,000	1,000	8,000	10,000	1,000	8,000	10,000
参与	28,000	1,000	10,000	20,000	1,000	10,000	20,000
特別参与	30,000	1,000	20,000	40,000	1,000	20,000	40,000

組合せの例

主事－B－A＝32,000（大型レストランの課長）

参事－C－C＝28,000（高級専門管理職）

業績給（サービス部門）＝所属部門の前月サービス料の合計×α%÷前月の部門総労働時間

×受給者の前月労働時間

業績給（スタッフ部門）＝50,000円×（前月全社売上高÷前年同月全社売上高）

精励給（サービス部門）＝精励給原資（200,000円×職場欠員数）÷（当月職場実働人員）

(1) HOTEL REVIEW 第619号（2002年12月（財）日本ホテル協会）

(2) 給与等に関する報告と給与改定に関する勧告 参考資料（2002年9月人事院月報）

(3) 日経連賃金総覧2002年版（2002年1月 日経連労政部）

(4) 「研究季報」第12巻第2号（2001年10月 奈良県立大学）

表3 資格制度—職務能力記述書(2)

職務	包含する職種	副主事	主事
事務員	庶務・総務・企画・経理・財務・総務・会計・管理・購買・現場事務所事務員等、セールの職を含む	事務・セールの高度な専門的知識・技能と法律・会計の高度な専門知識を有し、常に独立して、上位職者を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。英語検定3級合格を要する。	高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。
キッチンヤ	レストラントランキヤン	レストランのキッチンヤに関する高度な専門的知識・技能を有し、常に独立して、上位職者を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。英語検定3級合格を要する。	高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。
フロントクラーク	事務員・リサー・バー・ジョイント・ルーム・パーク・フロント・イン・マネジメント・ア・アシスタント・マネージャー	フロント関係業務の高度な専門的知識・技能を有し、常に独立して、上位職者を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。英語検定3級合格を要する。	高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。
ルームメイド	ルームチェンジャー・ルームメイト	客室業務一般、及び客室清掃整備に関する高度な専門的知識・技能を有し、常に独立して、上位職者を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。英語検定3級合格を要する。	高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。
ウエイター・ウエイレス	レストラントラン&宴会ウエイター・ウエイレス・バテンドー・パスボーイ・宴会予約事務員・宴会事務所事務員	宴会・レストラントラン・バー・ラウンジ等の料理飲料サービス関係業務に関する高度な専門的知識・技能を有し、常に独立して、上位職者を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。中級英語をマスターし、社内特級調理師若しくは特級バーカー試験に合格しているなければならぬ。	高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。
コック	パントリーマン・ブッチャー・ソーシエ・コールド&ホットセクション・バーカー・コンフェクシヨナー	施設の維持管理・機能向上に関する高度な専門的知識・技能を有し、常に独立して、上位職者を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。ボイラー—特級免許、若しくは電気主任技術者2種又は1種免許、若しくは1級建築士免許の取得を要する。	高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。
技術員	建築士・電気技術員・機械技術員・ボイラーマン・カーペンタナー	リネン類・ユニフォーム等の洗濯・仕上に関する高度な専門的知識・技能を有し、常に独立して、上位職者を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。クリーニング師免許の取得を要する。	高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。
洗濯工	リネン係・ミシン工・ローラー工・洗濯工・乾燥工・仕上工	ロビー・バックヤードの清掃整備及び厨房における鍋、釜、銀器、食器類の洗浄・保管・調運に関する高度な専門的知識・技能を有し、常に独立して、上位職者を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。	高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。
整備員	ロビー&バックヤード清掃員・キッチンボリス		高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。

主事	副主事	参事	参与
高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。	高度な専門的知識・技能を有し、部門長を補佐し、部下を指導して、所掌業務を遂行すると共に、高度な専門的企画的立案ができる。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。	卓越した専門的知識・技能を有し、部下を指導し、統一的に、部門の研究・計画、部門予算の達成が出来る。常に、経営トツプの提言が出来る。若しくは専門職としてこれと同等以上の貢献ができる。	参事の職務能力に加えて、厚な一般教養を身につけ、人格的見識ともに感れ、他の模範となること出来る。役員候補者としてこれと同等以上の貢献ができる。

(註) HRS=ホテル・レストラントラン技能検定協会

特別参与
参与と同等の能力を有し、役員に補用することが出来る。準役員。

[補遺]ラインと資格の関係(——) の対応を原則とし、その上位&下位に対応する)

