

日本における職務給 取組事例集

目次

企業名	正社員数	業種	所在地	
A社	99人以下	電気・ガス・ 熱供給・水道業	埼玉県	p.2
B社	100～ 299人	建設業	東京都	p.3
C社	300～ 499人	サービス業(他に分類 されないもの)	東京都	p.4
D社	500～ 999人	卸売業、小売業	茨城県	p.5
E社	500～ 999人	卸売業、小売業	北海道	p.6
F社	500～ 999人	製造業	東京都	p.7
G社	500～ 999人	サービス業(他に分類 されないもの)	東京都	p.8
H社	500～ 999人	複合サービス事業	兵庫県	p.9
I社	1,000人 以上	情報通信業	東京都	p.10

A社

全正社員を職務に基づいて処遇する、職務給および職務等級制度

企業概要

所在地	埼玉県
業種	電気・ガス・熱供給・水道業
事業内容	都市ガスおよびガス機器、電力の販売等
正社員数	99人以下

人材マネジメントの方針、基本給制度、その他の賃金制度

- 職務等級制度は1～8等級とし、1～3等級が一般社員、4等級が係長、5等級が課長代理、6等級が課長、7等級が部長、8等級が執行役員である。
- 基本給は職務給と能力給で構成されており、比率は非管理職が5:5、管理職が7:3である。職務給は目標管理制度(職務評価)における評価結果によって決まり、実績に応じた報酬である。能力給は社員に必要な能力の向上を企図しており、コミュニケーション能力やチームワークを上司が能力を評価して決めている。いずれも職務等級制度に基づいた基本給である。

職務給を導入した経緯・理由、職務給のメリット

- 以前は職能資格制度および職能給を導入していたが、評価基準が曖昧で、明確に示すことができず、「なぜその評価になったのか」と疑問の声があっても答えを示せなかった。実質的にはほぼ年齢給であり、社員の不満が高まっていた。
- コンサルティング会社から提案を受け、2020年に現制度を導入した。結果、評価する項目と理由について、社員に説明しやすくなった。社員の納得感も高まっている。社員の能力の育成、教育という観点も能力評価として採り入れている。

工夫点

- 昇給額は、職務評価と能力評価の結果を50%ずつ勘案して決まる。目標の達成だけに注力しても、能力開発を怠っていると昇給しづらい仕組みとしている。技能の継承や人材の育成が今後の課題となるため、社員の教育を重んじる制度とした。
- 当初は部門別に等級制度を分けて、各等級で職務記述書を作成していた。ただ、細分化しすぎて分かりづらかったため、全部門で統合した。

今後の課題

- 社員の育成を重んじたいが、能力評価よりも職務評価が先走っている。営業など数値目標を立てやすい部署は高評価がとりやすく、成果が非定量的な保守・管理や事務の部署は高評価がとりにくくなっている。また働き方の多様化(育児・介護との両立等)を踏まえ、新しい職群や給与テーブル、昇給制度も必要と感じている。

B社

全正社員を職務に基づいて処遇する、役割給および役割グレード制度

企業概要

所在地	東京都
業種	建設業
事業内容	住宅および設備の販売・設計・施工・アフターメンテナンス、宅地分譲、リフォーム増改築、賃貸住宅管理等
正社員数	100～299人

人材マネジメントの方針、基本給制度、その他の賃金制度

- 各事業で採用計画を立てているが、採用職種固定ではなく、事業間の配置転換もある。役割給を全正社員に支給しており、賃金は各グレードでレンジレートとしており、同じグレードでも職種や能力、成果により差をつける方針としている。グレード間の重複も一部ある。グレードはM(マネージャー)、L(リーダー)、S(スタッフ)、E(エキスパート＝専門職)の各階層で1、2グレードがある。

職務給を導入した経緯・理由、職務給のメリット

- 従来は年功序列の賃金制度で、等級は成果・能力をベースに定義していたが、属人的に一部判断していた。職能資格表も実運用されておらず、透明度を向上して社員の納得感を高めたかった。また年齢に比して能力の高い人材の中途採用が難しく、フレキシブルに賃金を提示したかった。このため2023年に現制度を導入した。
- 給与や評価の透明性が高まり、社員に説明しやすくなったことが一番のメリットである。役職間で賃金が逆転することが少なくなり、また従来の賃金カーブは40～50代で急上昇していたが、若年層で大きく上がり、その後は緩やかになった。

工夫点

- 昇級するために必要なグレード内の経験を、最短3年から1年に短縮した。
- 上棟という成果に応じた営業報奨金があり、成果さえ出せばよいという価値観、ひいては社員の個人プレーにつながりやすかった。若手をチームで動くように育成したいことから、基本給に対する報奨金の比率を下げ、成果ではなく役割に基づいた人事制度であると明確化したい。削減した原資は基本給の底上げに充てたい。

今後の課題

- 調整給の支払いが続いており、元々給与が高かった一部の高年齢層の社員が退職するまでは継続する見通しである。採用増も相まって、総額人件費が増えている。
- 成果さえ出せばよい、という旧来の価値観を引きずっている幹部もまだ残っている。新制度の理解に係る部門ごとの温度差につながっているため、部門による評価差につながることをないよう、幹部の研修・育成を徹底する必要がある。

C社

全社員を職務に基づいて処遇する、職務給および等級制度

企業概要

所在地	東京都
業種	サービス業(他に分類されないもの)
事業内容	各種廃棄物の収集運搬・処分、再生資源の販売、行政委託資源物の処理等
正社員数	300～499人

人材マネジメントの方針、基本給制度、その他の賃金制度

- 乗務職、工場作業職、現場作業職、営業職、事務職の5職種別にマネジメントを行っている。採用は中途が中心で、職種別に行っており、配置転換も原則として同一の職種内で行っている。
- 等級制度は、役職ごとに等級を定めており、管理職が4等級、乗務職、工場作業職、現場作業職が2等級、営業職、事務職が各3等級ある。さらに各等級を4または5の号俸に分類している。いずれもレンジレートである。
- 基本給は等級制度に基づく職務給のみから構成されている。

職務給を導入した経緯・理由、職務給のメリット

- 旧制度は年功序列型で、同じ役職のまま毎年賃金が上がり、かつ上限がなく、上位者の賃金額を上回ることもあった。現制度は各等級のレンジごとに賃金額の上限を定めており、昇進・昇格に伴って昇給することで、社員の不公平感が解消された。
- 仕事に応じた賃金を支払うことができている点が一番のメリットである。また、昇進・昇格するためにできるようにならないといけなかったことが明確化された。さらに、優秀な人材が不公平に感じるものがなくなったため、定着にも影響している。

工夫点

- 基本給では同等級の場合に職種間の賃金差がないため、職務に関連する手当によって差額を設けている。役付手当や皆勤手当は金額を職種別に設定し、特殊作業手当や技能(資格)手当は、職種別に支給の有無が異なる。また、乗務職は回収を担当する廃棄物が労働時間に影響するため、専用の手当に差額を設けている。

今後の課題

- 高齢になり現職の継続が難しい場合など、例外的に職種間の異動行うことがある。職種間の異動も一定程度見込んで等級制度の役割・職務を定義できたらなおよい。
- 非管理職の中途採用者は、同等級であれば賃金は同額である。年齢や扶養家族の有無等を考慮しなくてよいのか、特に採用活動において課題とすることがある。
- 賃金テーブルは職種間で共通である。採用競争のため世間相場を上回る金額を設定しているが、昨今の賃金引上げ率の高さもあり、適当な金額の見極めが難しい。

D社

管理職を職務に基づいて処遇する、役割給および役割等級制度

企業概要

所在地	茨城県
業種	卸売業、小売業
事業内容	スーパーマーケット店舗の運営、食品・食材宅配サービス、介護施設の運営等
正社員数	500～999人

人材マネジメントの方針、基本給制度、その他の賃金制度

- 正社員の雇用区分は総合職、専任職がある。専任職は各職種内でのみ事業所間の異動があり、地域限定の採用区分もある。等級はJ,L,M,Uの4階層に分かれており、M、U階層が管理職である。U階層が2等級、M階層が3等級、L階層が2等級、J階層が4等級ある。専任職はL階層まで昇進可能であり、管理職には昇進しない。
- 管理職の基本給は役割給、業績給で構成。役割給はシングルレートで金額が決まる。業績給は個人評価によってレンジレートで金額が決まり、等級により上限・下限が規定されている。また、業績給の25%を職務給として支給している。

職務給を導入した経緯・理由、職務給のメリット

- 人事制度はグループ内で統一されており、10年ほど前に導入された。グループとして現制度を採用した詳しい趣旨はわからないが、勤怠・給与のシステム等を統一するのに際して、等級の呼称や資格制度等とあわせて改定した経緯がある。
- 管理職の役割・職務やパフォーマンスに応じて処遇できることにメリットを感じている。管理職の確保・定着にも影響していると感じている。

工夫点

- 同等級であっても役割が異なると判断した場合は、役割の違いに応じて処遇できるよう調整給を支給している。ただし、支給の実例は少ない。

今後の課題

- 等級と役職の線引きが明確にできておらず、グレーゾーンとなっている部分がある。例えば、グループ内の出向中に副店長を経験できなかったことで、出向から戻る際に等級が一つ下がったことがあった。調整給により月例給は下がらないようしたが、等級によって決まる他の部分(退職金ポイント等)が下がってしまった。また、事業所から本部への異動後にポストが空いておらず、昇進できずに担当課長という役職になることがある。担当課長同士は役職は横並びだが、現場の役職経験の有無によって等級に差が生じることがある。

E社

全正社員を職務に基づいて処遇する、役割給および役割等級制度

企業概要

所在地	北海道
業種	卸売業、小売業
事業内容	特殊作業車および部品の輸入販売、組立加工、修理等
正社員数	500～999人

人材マネジメントの方針、基本給制度、その他の賃金制度

- 管理職の中途採用は、特定の部署のマネジメントを前提としている。中途採用者以外も、基本的には特定の部署内で昇進するキャリアとなる。職種・部署間の異動はあまりない。職種は主に、作業車の点検・修理を行う技術職と、営業職である。ほか、管理職待遇の専門職として「エキスパート」がいる。
- 役割給を全正社員に適用している。等級制度は役割等級制で、1～3は非管理職、4は課長、5は部長、6～7はエキスパートと7つに区分している。また、同じ等級でも職位が異なる場合、役職手当により差額を設けている。

職務給を導入した経緯・理由、職務給のメリット

- 15年ほど前に現制度を導入。以前は年功序列型の制度であり、基本給は年齢給と資格給で構成されていた。割合は1:1で、実質的には能力が賃金に反映される制度ではなかった。仕事の頑張りにより差がつかずアンフェアであるという反省から、現制度へ移行した。結果、年齢に関係なく仕事の実績に応じて賃金や等級が上がるフェアな制度になった。若手の抜擢にもつながっており、早ければ35～36歳で管理職となるため、社員のモチベーションが上がり業績が拡大した。また、採用時に応募者の経歴や能力等を踏まえて、賃金額を検討・提示できるようになった。

工夫点

- 成果に応じた賞与の変動幅も広くした。標準的な社員を100とした場合、以前は評価が最も高い場合に120程度であったが、現在は160程度である。社員のモチベーション向上につながり、近年の業績成長にも貢献していると感じている。なお、賞与の変動幅や手当の改廃など、マイナーチェンジを3～5年ごとに行っている。
- 賃金原資の再配分を企図したため、総額人件費は増やさないように設計した。

今後の課題

- 等級の定義に照らした時に、各個人の仕事内容がどのように当てはまるのかは、具体的には検討できていない。定義としてはあえて曖昧にしておいた方がよいだろうと判断しているが、社員から問い合わせを受けることはある。現在のところ、個別の職務に対応できるように等級の定義を見直すことは考えていない。

F社

全正社員を役割に基づいて、管理職層は役割と職務に基づいて処遇する、
役割給および役割等級制度

企業概要

所在地	東京都
業種	製造業
事業内容	医薬品および医療機器の研究開発、製造、販売および輸出入
正社員数	500～999人

人材マネジメントの方針、基本給制度、その他の賃金制度

- 中途採用は職種別であるが、入社後は職種間の異動をする場合もある。
- 管理職・非管理職どちらも役割等級制度で、役割給が基本給のすべてを占める。レンジレート(他のレンジと重複なし)、かつレンジ間で金額が連続していない。
- 管理職の役割等級は、ML3(昇格直後)を経て、ML2～1(マネジメント層)、またはME2～1(専門職層)へ昇格する。マネジメント層はさらに、ポストに応じた4段階のジョブグレード(JG)があり、JG1,2は等級上のML2、JG3,4は等級上のML1にそれぞれ該当する。マネジメント層はジョブグレードに応じて職務給を、専門職層は役割等級に応じて専門性に基づく職務給を支給している。

職務給を導入した経緯・理由、職務給のメリット

- 旧来の制度よりも役割・職務に応じた処遇とするように人事制度を2023年に改定した。職務給をポストに応じて処遇する制度に改め、基本給も他のレンジと重複のないレンジレートへと改めた。この際、専門職層も新たに設けた。また、評価制度について、役割発揮度の評価項目を12項目から5項目に再編。5段階評価の中央に約7割の社員が集中していた状況を7段階評価とし、役割発揮に応じた貢献にキメ細かく報いることができるようになった。現在はBで5割程度となっている。

工夫点

- 現制度の導入後、評価制度をマイナーチェンジした。現制度では各評価の相対的な割合を設定しているが、評価確定にあたり相対分布ガイドラインを重視した議論もあった。このため、各評価の相対的な割合はある程度柔軟に対応できるよう制度を一部改めた。

今後の課題

- マネジメント層ではないML3に属している課長職がおり、等級と役職が制度上の想定通りに合致していない。また、役割等級に応じた役割発揮ができていないマネジメント層は降格対応を行っているが、管理職比率の大きさも課題の1つである。
- ポストに就いていないが、社内外への影響が大きい役割がある。役割に報いるという考えを念頭に置いたときどのように処遇すべきか検討する必要がある。

G社

管理職を職務に基づいて処遇する、役割給および役割等級制度

企業概要

所在地	東京都
業種	サービス業(他に分類されないもの)
事業内容	衛生陶器、水栓金具、温水洗浄便座、洗面化粧台、システムキッチン、ユニットバスルームなどのアフターサービス、定期点検、通信販売等
正社員数	500～999人

人材マネジメントの方針、基本給制度、その他の賃金制度

- 職種別採用を行っている。入社後は職務間の配置転換がある。
- 管理職は役割等級制度で、G1が最も高く、G6が課長、G7が主査、最も低いG8は職位の見直しにより管理職から外れた者である。また、管理職にはエキスパート職も含まれる。基本給は役割給のみで、等級に応じたレンジレートであり、等級間で重複部分がある。
- 賞与は、管理職は役割等級・業績評価によって決定する個人ごとの賞与基準額(役割等級・業績評価によって係数を設定)のみで決まる。

職務給を導入した経緯・理由、職務給のメリット

- 制度の導入時期は不明。少なくとも2010年ごろには既にあった。グループ全体で役割に応じた処遇に一本化することになったことが導入の理由である。
- 管理職は等級がいずれも職位にひもづいており、各等級で担当する役割・職務が明確化されていることがメリットである。

工夫点

- 2022年度にグループ全体で管理職の人事制度を見直した。以前は管理職層の等級制度や処遇が細分化されていたが、管理職およびその役割等級制度に一本化されたことで、役割に応じた処遇制度が以前よりも徹底された。例として、以前は賃金バンドを能力と役割の2軸で決めていたが、役割の1軸のみで決めるように単純化した。また、複数の職位が該当していた等級を二つに分ける等の見直しを行った。

今後の課題

- どのようなスキルに基づいて職位につくか定義づけがされておらず、非管理職の課長がいたり、管理職に課長よりも下の職位の社員がいたりする。等級と職位の紐づけをあらためて行う仕組みづくりが課題に挙がっている。

H社

管理職を職務に基づいて処遇する、役割給および役割等級制度

企業概要

所在地	兵庫県
業種	複合サービス事業
事業内容	信用事業や共済事業および各種サービスの提供
正社員数	500～999人

人材マネジメントの方針、基本給制度、その他の賃金制度

- 採用や配置転換はジョブベースではなく、柔軟に行っている。ただし、事業部門間の異動は抑制する傾向にあり、思うようには人事ローテーションができていない。
- 管理職は役割等級制度で、7～10等級まであり、次長から部長職まで適用される。号俸制度はない。同じ支店長でも、支店の規模により等級に差がつく。
- 評価制度は、S、A、B1、B、C1、C、Dの7段階評価である。
- 基本給はすべて、役割等級制度に基づく役割給で、レンジ・レート方式(各等級・ポジション等に対応する賃金額に幅があり、重複している)を採用している。

職務給を導入した経緯・理由、職務給のメリット

- 2018年度に現制度を導入。管理職において年齢による賃金差を無くしたいと考えた。そのような処遇を実現できたことや、管理職の役割・職務、および役割・職務に応じた処遇を明確化できたことをメリットと感じている。
- 社内の必須資格を取得することを昇進の条件としており、同じ等級内で昇給額に上限を設けている。昇進・昇給をインセンティブとして、資格取得を促進できている。

工夫点

- 役割給は、人事考課の結果に応じて当年度の賃金額に一定割合を乗じた金額を、次年度は支払う仕組みとした。
- 職階手当を廃止し、その原資を基本給の初任給額や、渉外手当の増額に充てた。
- 管理職に魅力を持たせて昇進を目指す動機付けとなるように、職責手当の金額を管理職中心に大幅に引き上げた。

今後の課題

- 役割給の昇給額や賞与額に影響する評価制度が中心化傾向にあり、標準的な評価(B)が多い状況を改善する必要がある。
- 昇進までに必要な期間を定めているが、短期化する必要がある。
- 女性管理職を増やす必要があるが、総合職に女性がほぼおらず、女性が多い一般職からも管理職に登用することを検討する必要がある。

I社

全正社員を担う役割・責任の大きさに基づいて処遇する、役割給および役割等級制度

企業概要

所在地	東京都
業種	情報通信業
事業内容	システムの企画・設計・開発・販売等
正社員数	1,000人以上

人材マネジメントの方針、基本給制度、その他の賃金制度

- 職種はシステムエンジニア、バックオフィスに大別される。全正社員に役割等級制度を適用し、基本給は、役割給のみで構成されている。等級は3階層で構成しており、第一階層として、アソシエイト層と、システムエンジニアの基礎が固まっているプロフェッショナル層に分けられる。第二階層として、プロフェッショナル層の等級は、非管理職、管理職、執行役員、役員に大別される。さらに、第三階層として、業務水準や求められる能力発揮等に応じて、アソシエイトが約10、非管理職が約30、管理職以上が約10の細かい格付けが定義されている。
- 最も細かい単位の格付けごとにスキル、基本特性の中心点を定めて、それを基準に「求められる水準にどの程度達しているか」という観点から評価している。

職務給を導入した経緯・理由、職務給のメリット

- 以前は等級の定義が広範であり、やや年功的であった。社員の働きがいやスキル、専門性、役割遂行力、基本特性を高め、ひいては会社の成長力を高めたいと考え、現制度を2021年に導入。細かな業務水準や求められる能力発揮等を定義し、社員が目指すべき水準を明確化することができた。また評価制度の改定により賃金を適切に支払うことができるようになった。

工夫点

- 制度を導入する際、複数回にわたる社員説明会と、管理職から執行役員までと人事部が出席する月例の会議で意見交換をした。特に月例会議では、制度導入の前後に人事評価制度に焦点を当てて議論した。
- 制度導入後は、人事評価を行う会議体の体制や運営方法を見直している。
- そのほか、賃金レンジや昇給幅等の運用面において、制度導入後に修正を行った。

今後の課題

- ジョブ・ディスクリプションのように職務の細かな定義・整理をしているわけではないため、等級制度上の定義等の明確性を向上させる余地がまだある。
- エンジニアは市場価値の高い職種もあり、賃金水準の設定は非常に重視している。

