



令和6年度 厚生労働省委託事業

配偶者手当の見直し、職務給の導入を始めとする民間企業の賃金制度見直し促進のための広報事業

配偶者手当と賃金制度の 見直しセミナー

Part1 配偶者手当の見直し	1
1.1 背景	2
1.2 配偶者手当の見直しの手順	4
1.3 年収の壁	6
1.4 年収の壁・支援強化パッケージ	7
1.5 多様な人材が活躍できる組織で、人手不足時代を乗り越える	8
Part2 職務給の導入メリット	9
2.2 背景(年功序列制→職能給→職務給)	10
2.3 職務給(ジョブ型人事)の導入メリット	15
2.4 これからの日本	17
Part3 職務給の導入手順	18
3.1 全体観	18
3.2 職務分析	19
3.3 関係者と話してみよう	23
コラム①	24
コラム②	25

Part 1

配偶者手当の見直し

～ 熾烈な人材獲得競争に向けて① ～

- ・ 手当を含む**「賃金」は、従業員が働く上での最大の動機**であるといっても過言ではありません。
- ・ この「賃金」について、若手を惹きつける、あるいは弾力的で多様な人材がモチベーション高く励むことができるものになっていますか？
- ・ 限られた原資を活用し、より魅力的な「賃金」制度を築くことこそ、人手不足の時代を駆け、数多の人材を惹きつける企業づくりの一助になると確信しています。

1.1 背景

1.1.1 始まり ～「生活給」としての配偶者手当～



- 基本給とは別に支給される手当の一つとして、「配偶者手当」があります。
- この配偶者手当は、**配偶者を扶養する従業員**に対して、会社が支給する手当であり、家族手当の一種です。個人の能力、あるいは仕事とは関係なく支給されるこの手当は、いったい、どういう目的で支給されているのでしょうか。
- 配偶者手当という制度が始まったのは、**戦時統制下**にまで遡ります。賃金臨時措置令によって内規による定期昇給以外の賃金引上げが禁じられたことを受け、生活困難を来した労働者の生活安定を図るため、扶養家族のある労働者に対し臨時手当の支給が認められました。このような、いわば「**生活給**」としての側面も持つ配偶者手当は、敗戦後においても、全国で実施された労働争議の中で、基本給や他の諸手当と同様、引上・拡大要求の対象とされるなど、引き続き、生活を支える重要な手当として取り扱われることとなりました。
- そして、高度経済成長期においては、**家事・育児に専念する妻と仕事に専念する夫といった夫婦間の性別役割分業が一般的である日本的雇用慣行と相まって**、さらなる定着が進むこととなったのです。

3

1.1.2 現在の配偶者手当を取り巻く環境

- 一方で、時代は変わります。
- 人口増加が背景にあった高度経済成長期とは異なり、現在は合計特殊出生率※1、生産年齢人口※2のいずれも大幅な減少がみられています。また、**生産年齢人口**にいたっては、2050年までの**30年間でさらに26%以上の減少**が見込まれています。
- このような激しい人口減少に伴い、**人材獲得競争も徐々に熾烈化**の様相を呈してきました。

※1 15歳から49歳までの女性の、その年の年齢別出生率を合計したもの

※2 15歳から64歳までの人口の合計

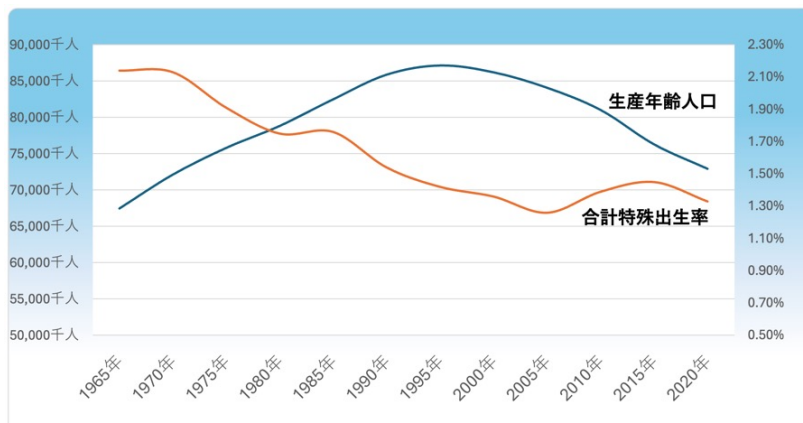


表2 合計特殊出生率と生産年齢人口
資料出所:厚生労働省人口動態調査 総務省国勢調査

年	完全失業率 (%)	有効求人倍率 (倍)
2013年	4.00	0.93
2014年	3.60	1.09
2015年	3.40	1.20
2016年	3.10	1.36
2017年	2.80	1.50
2018年	2.40	1.61
2019年	2.40	1.60
2020年	2.80	1.18
2021年	2.80	1.13
2022年	2.60	1.28
2023年	2.60	1.31

表1

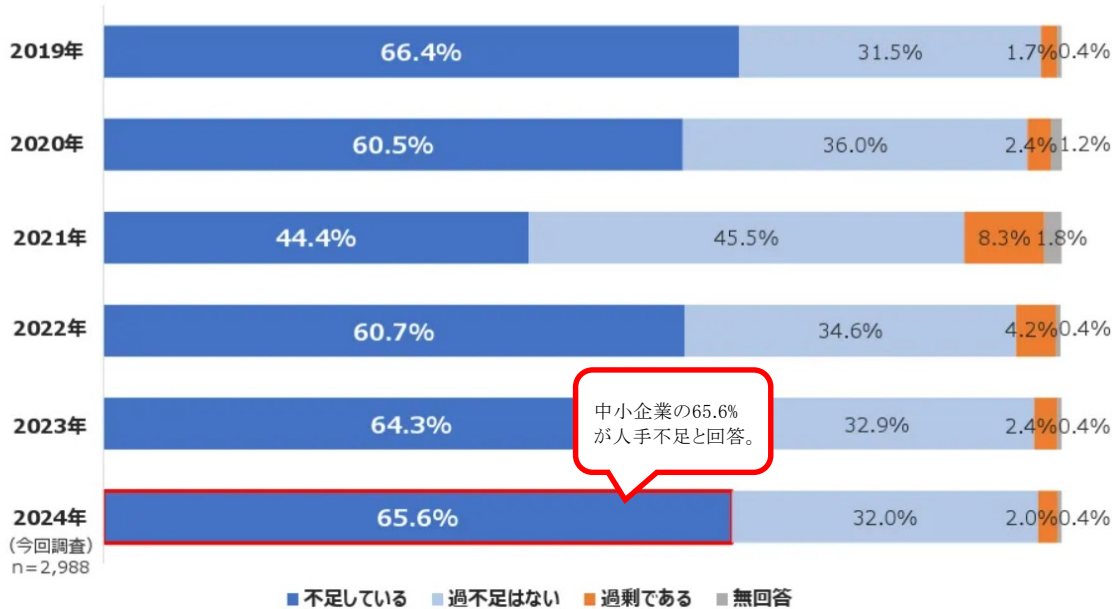
・ 完全失業率は、総務省「労働力調査」引用
・ 有効求人倍率は、厚生労働省「一般職業紹介状況」引用

4

1. 人手不足の状況および対応 人手不足の状況【全体集計】

○ 人手が「不足している」と回答した企業は65.6%。前年同時期（64.3%）から1.3ポイント増加。
3社に2社が人手不足という厳しい状況が続く。

【全体集計】 ※調査期間 2019年：2019年3～4月 2020年：2020年2～3月 2021年：2021年2月
2022年：2022年2月 2023年：2023年2月



資料出所：「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」（2024年2月 日本商工会議所・東京商工会議所）

1.1.3 家族のあり方の変化

○ このような人口の減少に加え、家族のあり方にも変化が見られるようになりました。男女ともに**未婚率が上昇**しており、さらには、女性の社会進出が進み、結婚している世帯でも**共働きが7割以上※1**となっています。

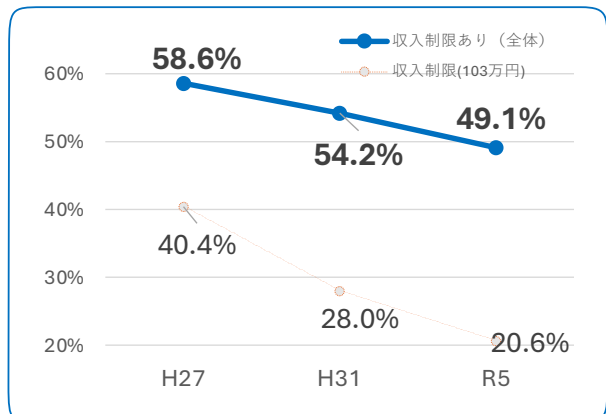
※1 男女共同参画白書 令和4年版

○ これらの状況の変化を受け、法律上の既婚者のみを対象にした「配偶者手当」の意義は、時代の変化とともに、一定程度薄れてきたとも考えられます。

○ 実際、配偶者手当※2を支給する企業は、緩やかな**減少傾向**にあります。

※2 特に就業調整の要因と指摘されている配偶者の収入制限のある配偶者手当

表3 配偶者手当の支給状況



資料出所：人事院「職種別民間給与実態調査」を基に作成

1.1.4 多様な人材が活躍できる組織と持続可能性

- そして、ライフスタイルが多様化した現代社会において、人材に同一性を求めることは困難であり、また、人材獲得競争が激しくなっている中で、**会社が持続的な成長と中長期的な企業価値の向上**を目指すためには、**多様な人材の活躍を促す**ことが必要不可欠です。
- 就業意欲は高いにもかかわらず、その意欲を削いでしまうような伝統的な制度の転換を図る中で、配偶者手当についても、**従業員のニーズを満たす公平で多様な人材の活躍に資する制度になっているのか**、改めて検討してはいかがでしょうか。



7

1.2 配偶者手当の見直しの手順

1.2.1 ゴールのイメージ

- 配偶者手当の見直しの検討に当たっては、まず、会社全体でどのような賃金制度を築きたいのか、そのゴールをイメージするところ始めましょう。

手当見直し内容の具体例

- ・ 配偶者手当の廃止（縮小） + 基本給の増額
- ・ 配偶者手当の廃止（縮小） + 子ども手当の増額
- ・ 配偶者手当の廃止（縮小） + 資格手当の創設
- ・ 配偶者手当の収入制限の撤廃

など



資料出所:厚生労働省「配偶者手当見直し検討のフローチャート」

- 例えば、配偶者手当を完全に廃止した上で、従業員全員に公平になるよう、その原資を**基本給**に振り替えるのか、少子化の観点から**子ども手当**に振り替えるのか、あるいは職員の研鑽を評価するため、その原資をもとに**資格手当**を創設するなどが考えられます。どうすれば人材確保につながるか、どうすれば従業員がモチベーション高くいられるか、会社の目指したい人事戦略について検討することが大事です。

8

1.2.2 従業員との話し合い

- 目指す方向性がある程度具体的になってきたところで、**労働組合**や**従業員**との話し合いの場を設けて、配偶者手当を見直すことで生じた原資の使い道や、調整給等の**経過措置**の期間や内容※について丁寧な議論を重ねて、見直し案をみんなで揉む必要があります。

※ 例えば、調整給は、該当者が退職するまで支給し続けるのか、段階的に減額していくのかなどの検討が必要。

1.2.3 不利益変更の確認

- 議論を経て修正案が具体的になってきたところで、変更対象になる従業員について、今回の配偶者手当の見直しによる**就業規則**(ここでは賃金規程のこと)の変更が不利益変更となる場合は、その変更が合理的か、検討をする必要があります。
- 合理的かどうかは・・・

- ①労働者の受ける不利益の**程度**
- ②労働条件の変更の**必要性**
- ③変更後の就業規則の内容の**相当性**
- ④労働組合等との**交渉の状況** などの事情を考慮して判断されます。



9

1.2.4 変更案の正式決定、および就業規則変更届、全従業員への周知

- 最終的に固まった内容は、取締役会決議などを経て正式決定となり、過半数従業員代表、もしくは、過半数労働組合代表の意見を聞いた上で、就業規則・賃金規程を所轄の労働基準監督署に提出してください。
- 10名以上の事業所は就業規則を変更した際には、労働基準法に従った手続きを経て労働基準監督署に届け出ることが義務付けられています。そして、就業規則は従業員に周知することによって、その効力が生じます。全従業員が理解できるような丁寧な説明が必要です。



10

1.3 年収の壁

1.3.1 「年収の壁」とは

- 配偶者手当の支給に**収入要件**がある場合、所得税の配偶者控除や、社会保険の被扶養者の収入要件と並んで、いわゆる「**年収の壁**」の一つとして、その収入を超えないように「就業調整」が行われる要因となってしまうことがあり、これもまた多様な人材の活躍を促す際の障壁の一つとなっていると考えられます。

表4 **就業調整の理由** 有配偶女性パートタイム労働者のうち、就業調整をしている人が就業調整をする理由には、以下のようなものがあります。

就業調整をする理由	割合（複数回答）
一定額(130万円)を超えると配偶者の健康保険、厚生年金保険の被扶養者からはずれ、自分で加入しなければならなくなるから	57.3%
自分の所得税の非課税限度額（103万円）を超えると税金を支払わなければならないから	49.6%
一定額を超えると配偶者の税制上の配偶者控除が無くなり、配偶者特別控除が少なくなるから	36.4%
一定額を超えると配偶者の会社の配偶者手当がもらえなくなるから	15.4%

【厚生労働省「令和3年パートタイム・有期雇用労働者総合実態調査」より】

資料出所:「配偶者手当」の在り方の検討に向けて(実務資料編) 令和6年4月改訂版

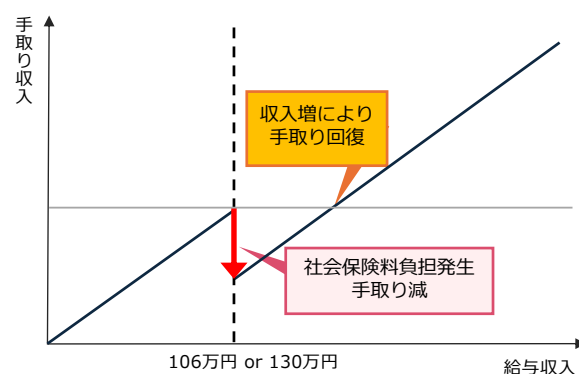
11

1.3.2 「年収の壁」の種類

- 「年収の壁」には103万円、106万円、130万円、150万円の壁があります。103万円、150万円の壁は**所得税**に関するもの、106万円、130万円の壁は**社会保険**に関するもの、この他に企業が支払う**収入制限付の配偶者手当**の基準が壁になることがあります。

- 社会保険の壁の場合、会社員・公務員の配偶者で扶養され保険料負担がない「第3号被保険者」において、**社会保険料負担等による手取り収入の減少を理由として、就業調整をしている者が一定程度存在**します。

第3号被保険者の手取り収入の変化（イメージ）



- 従業員100人超企業（※1）に週20時間以上で勤務する場合
- 「106万円の壁」(※2)
加入制度：厚生年金保険・健康保険
 - 「130万円の壁」
加入制度：国民年金・国民健康保険

（※1）令和6年10月には、従業員50人超の企業まで拡大。

（※2）所定内賃金が月額8.8万円以上であることが要件。

資料出所:厚生労働省「「年収の壁」への当面の対応策」

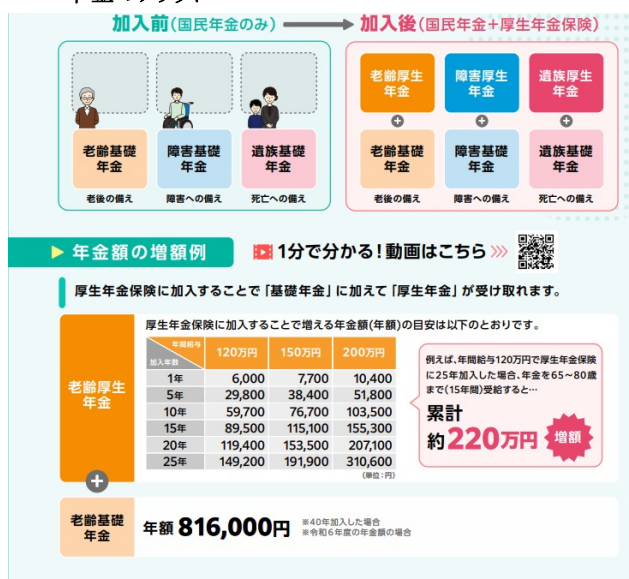
12

○ 一方で、106万円の壁に関しては、これを超えると厚生年金保険・健康保険に加入するため、一時的な手取りの減少は生じますが、将来受け取る年金が老齢基礎年金に老齢厚生年金も加算され、老後の保障が充実します。

○ また、万が一障害を負った場合や死亡した場合にも障害厚生年金、遺族厚生年金が受給でき保障が充実します。さらに健康保険においてもプライベートでの病気や怪我、出産による休業の保障が受けられることになり、いざという時の備えが充実することになります。

○ 130万円の壁に関しては、これを超えても、国民年金・国民健康保険に加入することになり、保証は充実しません。そのため、短時間で働く方に健康保険・厚生年金保険の適用を順次拡大しています。

表7 年金のメリット



※年金額及び年金保険料は概数であり、実際の金額とは異なります。

健康保険のメリット



資料出所: 厚生労働省 従業員向けリーフレット「社会保険加入のメリット」

13

1.4 年収の壁・支援強化パッケージ

1.4.1 「106万円の壁」への対応

○ こうした中、この「年収の壁」を意識して就業調整している方が、壁を意識せずに働けるような環境作りのため、「**年収の壁・支援強化パッケージ**」が開始されています。

○ 「106万円の壁」についての支援策としては、社会保険料の減収分を賃上げで一部または全部をカバーした場合、事業主に対して3年間で一人当たり最大50万円の助成金を支給する「**キャリアアップ助成金**」社会保険適用時処遇改善コースの創設、社会保険適用時に、従業員の手取りを減らさないように会社が手当を支給した場合、本人負担分の保険料相当額を上限として社会保険料の算定対象外とする、社会保険適用促進手当※の創設があります。

※ 新たに社会保険に加入した従業員の保険料負担を軽減するため、事業主が従業員に支給する手当。

(1) 手当等支給メニュー

要件	1人当たり助成額
① 賃金の15%以上を追加支給 (社会保険適用促進手当)	1年目 20万円
② 賃金の15%以上を追加支給 (社会保険適用促進手当) 3年目以降、③の取組	2年目 20万円
③ 賃金の18%以上を増額	3年目 10万円

(2) 労働時間延長メニュー

週所定労働時間の延長	賃金の増額	1人当たり助成額
4時間以上	—	30万円
3時間以上 4時間未満	5%以上	
2時間以上 3時間未満	10%以上	
1時間以上 2時間未満	15%以上	

表9 資料出所:
厚生労働省からのお知らせ
「年収の壁・支援強化パッケージ」
キャリアアップ助成金の説明に関する部分

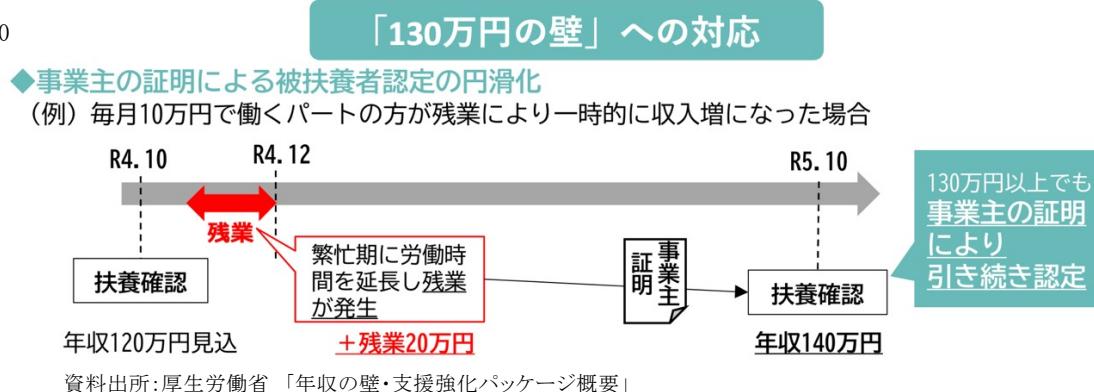


14

1.4.2 「130万円の壁」への対応

- パートやアルバイトで働く人が繁忙期に労働時間を延ばすなどにより、収入が一時的に上がり年収130万円を超えたとしても、健保組合などが被扶養者の収入を確認するタイミングで事業主がその旨を証明することで、引き続き扶養に入り続けることが可能となりました。
- ※ ただし、基本給が上がった場合や恒常的な手当が新設された場合など今後も引き続き収入が増えることが確実な場合は一時的な収入増加とは認められません。

表10



15

1.5 多様な人材が活躍できる組織で、人手不足時代を乗り越える。

- 配偶者手当の見直しや年収の壁への対応は、人口減少やライフスタイルの多様化などで変容する社会において、**多様なすべての方が活躍できる組織づくりに向けた第一歩**となります。
- 皆さんは是非、配偶者手当の見直しや年収の壁への対応をきっかけとして、**多様な人材が活躍できる組織づくりに取り組み、数多の人材を惹きつけ、人手不足の時代でも、持続的な成長と発展を目指していただきたい**と思います。



16

Part 2

個々の企業の実態に応じた

職務給の導入メリット

～ 熾烈な人材獲得競争に向けて② ～

17

2.1 人材獲得競争の中で、何をすべきか

2.1.1 従業員の賃金はどのように決定していますか？

- 賃金の決定に当たり、どのようなものを「**基準**」としていますか。
- 年齢・勤続年数・学歴などの「人」を基準とする場合や、役職や業務内容・勤務成績・営業成績など一定の「立場」や「結果」や基準とする場合、また、従来の慣行を踏襲しているだけであったり、経営者の胸先三寸で決めるといった、そもそもの賃金決定の基準があいまいな場合などがあります。
- この賃金の決定基準が明確でないと、従業員に「私の賃金はどのように決まっているの？」と聞かれたときに、うまく説明できず困ることもあるかもしれません。あるいは、勤続年数や年齢のみで決めている場合、より困難な業務に従事していると感じている従業員には不満を抱かせることになる場合もあるでしょう。
- このテキストでは、賃金の**決定基準を分かりやすい**ものにすることや、従業員にとってより**納得感のある**基準とすることを紹介することで、熾烈な人材獲得競争にある現在において、賃金制度の改革を図る企業の**従業員の定着や採用促進、各従業員の能力発揮**に貢献できることを目指しています。



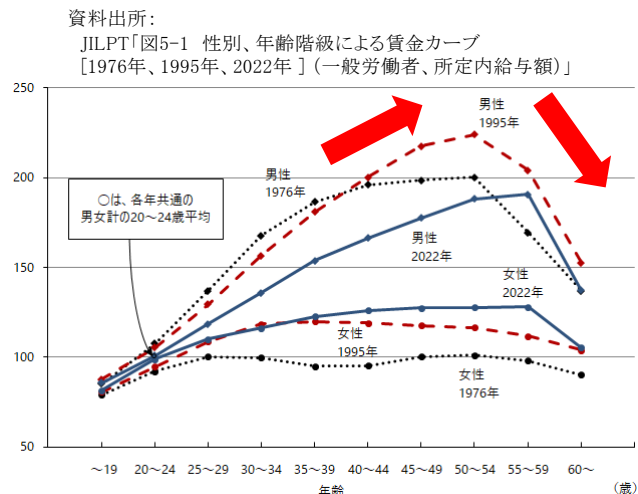
18

2.2 背景（年功序列制 → 職能給 → 職務給）

2.2.1 高度経済成長期 ～年功序列制～

- 一般的な日本企業の賃金制度の特徴の一つとして「**年功序列制**」が挙げられます。
- これは、労働力不足の高度経済成長下で終身雇用とともに日本経済の発展を支えたと言われています。**高度経済成長期**には、多くの企業が労働力不足に悩まされていましたが、地方の農山村出身の就業経験のない新卒者を大量に採用することで、それらの不足を補っていたのです。

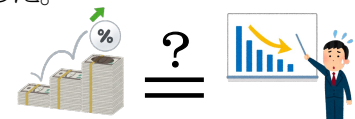
- この時期、企業は労働力の安定的な確保のため、**従業員の会社に対する帰属意識**を高めることに注力しました。大企業を中心に年功的賃金や終身雇用、退職金の整備など、従業員を会社に**長期間留める体制づくり**に努めました。年功的賃金や終身雇用は、企業別の労働組合と併せて、「日本の雇用慣行」と呼ばれています。



19

2.2.2 経済成長低迷期 ～職能給の登場～

- 高度経済成長期の日本企業は、労働者の**生活費を補償して彼らの生活を安定**させることに重きを置いて、年齢・勤続に応じて賃金を決定する、年功序列制の賃金制度が多く採用されていました。
- たしかに、この年功序列制は、従業員の生活の安定という点で有効に機能しましたが、その後、オイルショックやバブル経済崩壊等を契機とした約30年に渡る長期の経済成長低迷期に入ると、従来の年功序列制について、**必ずしも賃金と業績が連動しておらず**、人材活用に役立てられていない等、数々の問題が指摘されるようになりました。



- このような賃金制度を改革するモデルとして、一度、脚光を浴びたのが、欧米で主流であった「職務給」です。これは、「仕事」の価値を評価し、賃金を支給する制度であり、当時はこのような属人的要素を完全に取り払った**欧米型の「職務給」**の導入は、会社にとって自由な人事異動がしづらくなる等の考えから、日本企業においてそのまま取り入れられることは少なかったです。

20

- 一方で、代わりに、いわば**日本型として登場した賃金制度**が、「属人」的な職務遂行能力を中心に評価し、その個人的な能力に応じた賃金を支給する「**職能給**」です。職能給は担当する職務がなくても、従業員個人の能力が向上したと言えれば昇格昇給が可能だったので、ポスト(職務)が不足していた当時の日本企業では好んで導入され、現在では日本企業の一般的な賃金制度になりました。
- ただ、職能給においては、**職能の定義や基準を定量的・客観的なものとするのが難しく、どうしても定性的で曖昧な記載**になりがちでした。その結果、評価にあたって評価者の主観が入り込んだり、時間の経過とともに運用が年功的になったりしてしまい、結局のところ、先にあげた年功賃金の問題解消にあまり有効に機能しませんでした。



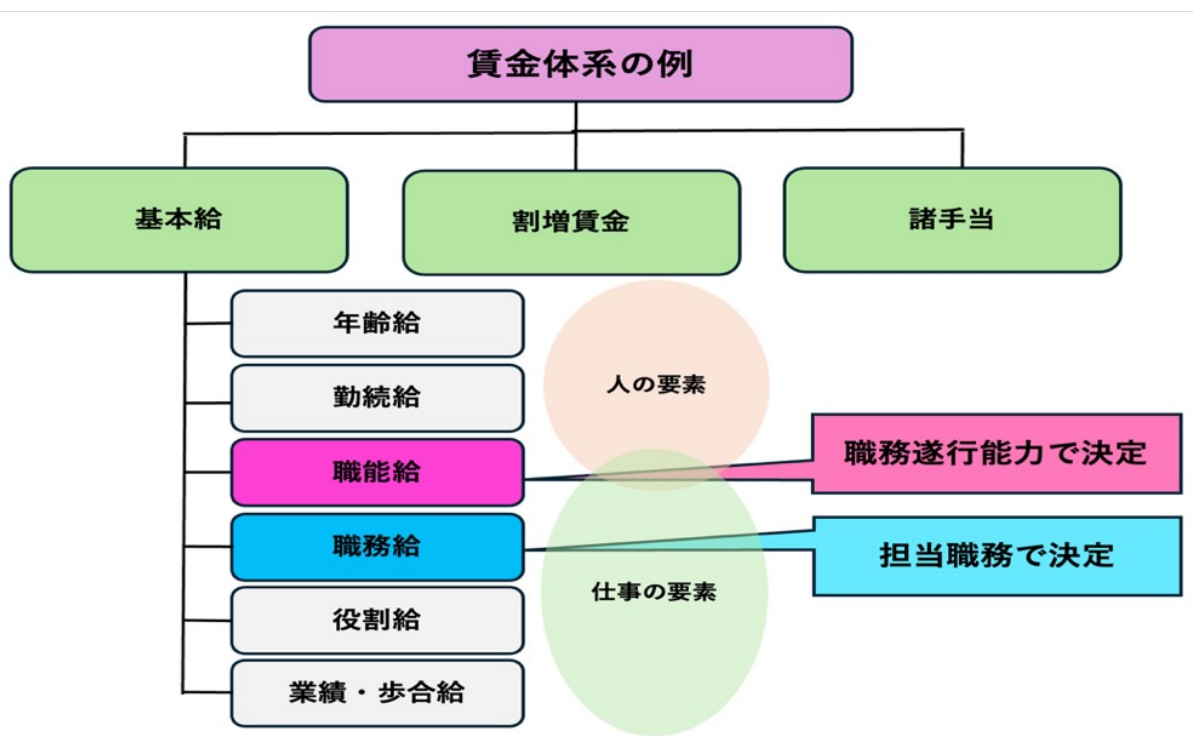
仕事？

or

人？
(能力)

21

2.2.3 様々な賃金体系



22

2.2.4 「ジョブ型」雇用と「メンバーシップ型」雇用

- 日本の雇用慣行と海外の雇用慣行の違いを比較し、日本型雇用の仕方を「メンバーシップ型」雇用、海外の雇用の仕方を「ジョブ型」雇用と称されることがあります。
- 高度経済成長期の年功序列型の賃金制度、あるいはその後に採用された職能給とともに、就業経験のない新卒を一括で採用した上で、入社後に会社が必要な教育を施してから現場に配置する、いわゆる「**メンバーシップ型**」の採用方法が取られてきました。
- 「メンバーシップ型雇用」では、「人」の会社への帰属を軸としているため、「仕事」に人をあてはめるのではなく、まず「**人**」を採用し、その後に仕事(配置先)を決めるという採用形態がとられます。
- 従業員をゼロから教育するわけですから、短期で退職されると、会社にとっては教育に要した費用を回収することができません。従業員が長期にわたり会社に貢献することで、はじめて費用回収ができることから、メンバーシップ型雇用においては、長期雇用が前提とされます。
- 一方で、「人」基準で雇用するメンバーシップ型に対し、いわゆる「ジョブ型」雇用では、「**仕事**」基準に、仕事に人を就ける形で雇用がなされます。



23

従来の日本のメンバーシップ型雇用とジョブ型人事（職務給）の違い

- 従来の我が国のメンバーシップ型の雇用制度においては、採用は新卒一括採用中心、異動は従業員の意向ではなく会社主導。企業から与えられた仕事を頑張るのが従業員であり、将来に向けたリ・スキリングが活きるかどうかは人事異動次第。構造的な賃上げの基礎となる従業員の意思による自律的なキャリア形成が行われにくいシステム。
- 個々の職務に応じて必要となるスキルを設定し、スキルギャップの克服に向けて、従業員が上司と相談をしつつ、自ら職務やリ・スキリングの内容を選択していく制度に移行する必要。

	メンバーシップ型雇用	ジョブ型人事（職務給）
基本的な考え方	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 人の出入りは原則無い ➢ 結果の公平性 ➢ 会社と従業員の関係：保護者と被保護者 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 人の出入りがある（内部労働市場と外部労働市場がシームレスに接続） ➢ 機会の公平性 ➢ 会社と従業員の関係：パートナーの関係
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 等級：職能 ➢ 報酬：年功、内部貢献 ➢ 人事権：昇給賞与は中央管理 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 等級：役割×職種 ➢ 報酬：職務別市場価値 ➢ 人事権：昇給賞与は各部門
人事マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 採用：新卒一括中心 ➢ 異動：会社主導 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 採用：職務別採用中心 ➢ 異動：社内公募（ポスティング制度）の機会
人事運営	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 要員計画：既存・定年＋新卒 ➢ ジョブ定義：必要なし 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 要員計画：ビジネスベース ➢ ジョブ定義：必要
キャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> ➢ キャリア形成は会社主導 ➢ 与えられた仕事を頑張る。 ➢ キャリアは分からないが、雇用は保障 ➢ 将来に向けたリスキル・スキルアップが生きるかどうかは、人事異動次第 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ キャリア形成は、個人の意思尊重 ➢ 希望するキャリア実現を目的に、実績を上げる ➢ 社内公募・転職を活用し、従業員が望むキャリアを選択 ➢ 自らリスキル・スキルアップする強い動機
特徴	➢ 自律的にキャリア形成が構造的に発生しにくい	➢ 自律的なキャリア形成が構造的に促されやすい

（出所）マーサー社資料も参考にして作成。

資料出所：新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版 基礎資料集 令和5年6月16日

24

- 従来の我が国のメンバーシップ型の雇用制度においては、
採用は新卒一括採用中心、**異動は**従業員の意向ではなく**会社主導**です。
- 企業から与えられた仕事を頑張るのが従業員であり、将来に向けたリ・スキリングが活
きるかどうかは人事異動次第になります。
- このため、従業員の意思による**自律的なキャリア形成が行われにくいシステム**といえます。



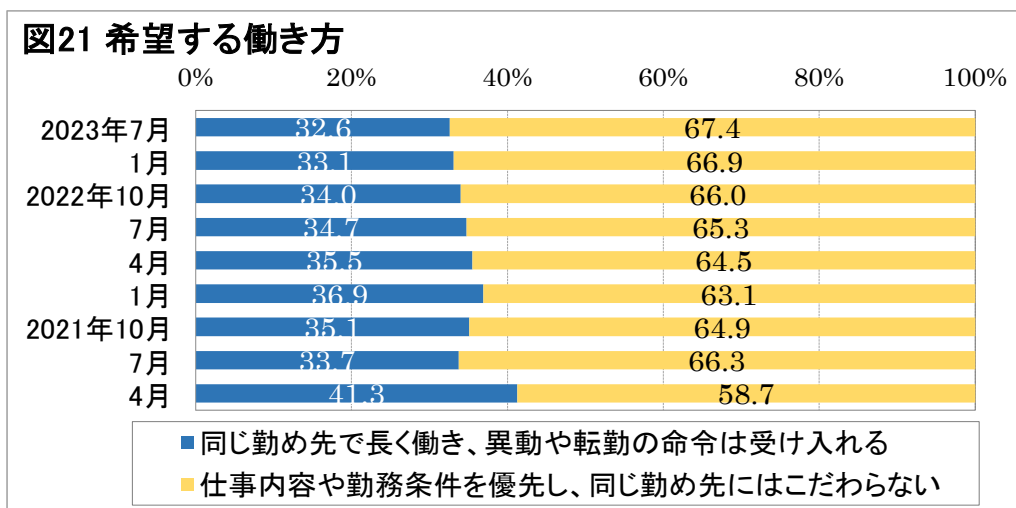
- 今後の日本においては、欧米の「**ジョブ型**」雇用をそのまま当てはめるのではなく、
日本の実態に応じて、人事面の一部に限定する(管理職や専門職に導入する等)
ことも含めた「**ジョブ型**」人事(個々の企業の実態に応じた職務給)の導入を検討
することが必要です。
- これにより、個々の職務に応じて必要となるスキル設定し、**スキルギャップの克服に
向けた従業員と上司との相談が促進**されるなど、**自ら職務やり・スキリングの内容を
選択していく制度に移行**することが期待されます。

25

2.2.5 「ジョブ型」の導入状況

- 実際、**希望する働き方**については、ジョブ型が約70%、メンバーシップ型が約30%となっ
ています。

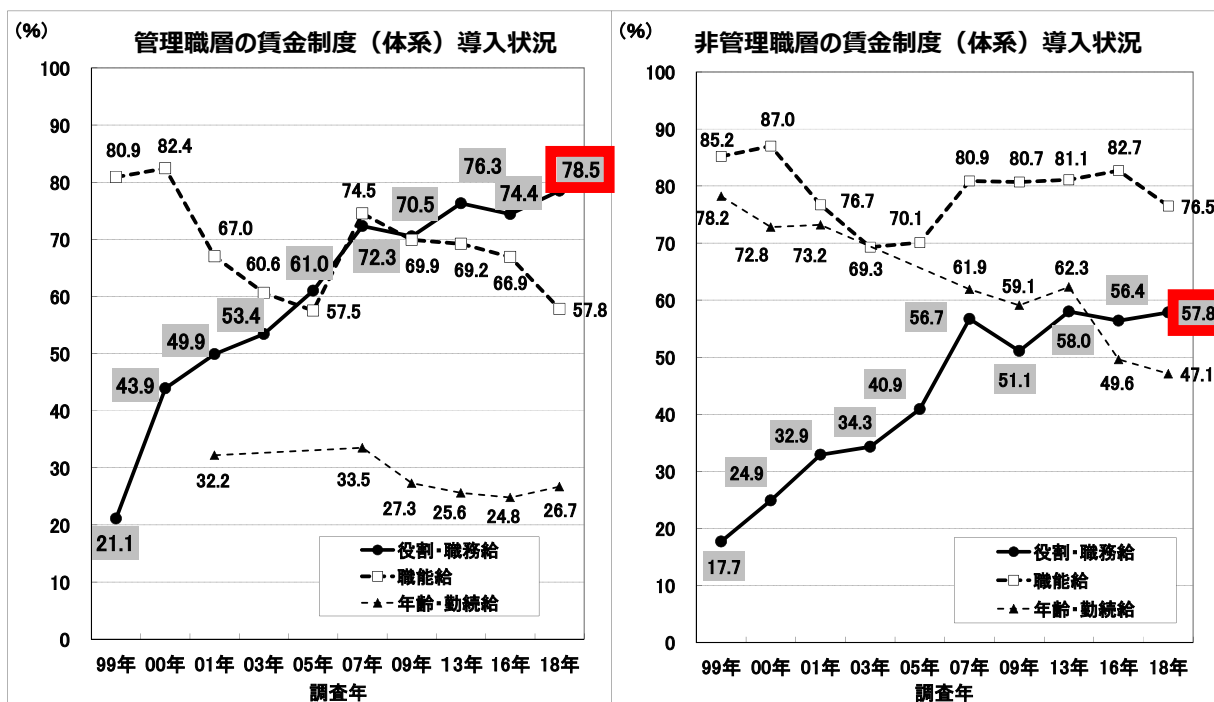
※ メンバーシップ型を「同じ勤め先で長く働き、異動や転勤の命令があった場合は受け入れる」、ジョブ型を「仕事内容や勤務条件を優先し、同じ勤め先にはこだわらない」働き方とした調査。



資料出所:「第13回 働く人の意識に関する調査」(2023年8月7日(公財)日本生産性本部)

26

- また、**役割・職務給**の導入状況は、管理職層で78.5%、非管理職層で57.8%で、仕事や役割の重さを反映した給与(役割・職務給)の導入が進んでいます。



資料出所:「第16回 日本の雇用・人事の変容に関する調査」(2019年5月(公財)日本生産性本部)

27

9/12 改訂

(参考) 個々の企業の実態に応じた職務給の導入



- ・ ジョブ型導入を検討する際、何を「目的」とすべきでしょうか。その一例としては、**優秀な外部人材の確保、人材育成の強化、社員の自律的なキャリア形成促進**等というものもあります。

- 事例①【化粧品メーカーS社】※

ジョブ型を通じて優秀な外部人材に対するアピール

人材育成における専門性強化へのシフト

キャリアプランの選択肢の可視化を通じた社員の自律的なキャリア形成促進 が必要。

※資料出所：新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023改訂版 令和5年6月16日

- ・ 個々の企業の実態に応じたジョブ型人事の導入を進めるにあたり、政府は、令和6年新しい資本主義実現本部／新しい資本主義実現会議において**ジョブ型人事指針**を公表しました。
- 指針では、20社について、i)制度の導入目的、経営戦略上の位置付け、ii)導入範囲、等級制度、報酬制度、評価制度等の制度の骨格、iii)採用、人事異動、キャリア自律支援、等級の変更等の雇用管理制度、iv)人事部と各部署の権限分掌の内容、v)労使コミュニケーション等の導入プロセス等、個々の企業の特徴が分かるよう情報提供を行っています。
- 導入を検討している企業におかれましては、参考としてぜひご覧ください。

(参考) ジョブ型人事指針についてはこちら

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/index.html#jobgatajinji_head



28

2.3 職務給(ジョブ型人事)の導入メリット

2.3.1 職務の明確化

- 職務給の重要な要素の一つとして、実際に従事している**職務の明確化**が挙げられます。
すなわち、どのようなことを行う職務か、その職務に必要とされるスキルは何か、言葉で明らかにするものです。
- では、このように「明確化」することのメリットとは何でしょうか。
- 例えば、より評価基準が明確になることで、従業員に**納得感**が生まれることが考えられます。また、中途採用の需要が急速に増している現状で、**中途採用者を公正に評価できる賃金体系を用意**できることにもなります。
- さらに、職務の価値、上位職務に必要なスキルが明確化されるので、従業員はそれを参考に**自己のキャリア**を考え、**スキルアップ**に取り組める環境を整えることができるようになります。
- 加えて、管理・指導・判断業務といった基幹的な仕事を担う非正規雇用労働者の公正な処遇の効果も期待されます。



- 総務省労働力調査によると、非正規雇用労働者の割合は1990年の18.7%に対し、2022年には34.7%と2倍近くに増えています。
- 一方で、正社員と同じ業務内容・責任を担っている非正規雇用労働者で賃金水準に納得していない者が半数を超えています。多様な人材が活躍できる組織と言うには、**基幹的な仕事を担う非正規雇用労働者の処遇を公正なものにする**必要があるでしょう。

(単位: %) 令和3年							
就業形態・性・ 現在の会社における勤続期間階級	業務の内容及び責任 の程度が同じ正社員 がいる労働者計	業務の内容及び責任の程度が同じ正社員と比較した賃金水準についての意識					
		同等若しくはそれ以上の賃金水準である	賃金水準は低い が、納得している	賃金水準は低く、 納得していない	わからない (考えたことがない)	不明	
1年1か月～2年	[24.9] 100.0	10.7	40.7	29.0	17.1	2.6	
2年1か月～3年	[22.0] 100.0	31.4	32.6	22.5	12.4	1.0	
3年1か月～4年	[19.5] 100.0	10.8	18.1	51.6	16.1	3.3	
4年1か月～5年	[17.0] 100.0	14.5	20.3	50.1	13.4	1.7	
5年1か月～10年	[17.4] 100.0	8.8	26.0	49.0	14.6	1.7	
10年1か月～15年	[29.0] 100.0	5.9	18.6	63.5	11.0	0.9	
15年1か月～20年	[19.5] 100.0	5.4	13.2	56.2	21.5	3.7	
20年1か月以上	[13.9] 100.0	4.3	33.0	55.1	6.7	0.8	

※厚生労働省令和3年パートタイム・有期雇用労働者総合実態調査から引用

○ メリットがある反面、下記のようなデメリットも挙げられるかもしれません。

① 職務給は従業員の職務の幅を限定する側面があるので、**会社主導による「職務」を超えた異動**に、一定の制限が生じる場合もあります。

② 職務経験年数を勘案する運用を完全に排除した場合、現在の「職務」による賃金では満足できないときは、より賃金の高い「職務」へ就くチャレンジが必須となります。能力向上をしても、賃金引上げがないことで、従業員の不満が高まる可能性もあります。

○ したがって、職務給を活用する際には、**どのような目的のもと、賃金・人事制度を構築していきたいか**について、検討することが大事です。

○ 例えば、導入する範囲について、全面的に導入するだけでなく、入社から一定期間は会社主導による職務を超えた異動も行うことも選択肢であり、「管理職のみ導入するのか」「一部専門職に導入するのか」といった検討や、職務給に全面的に切り替えるのではなく、経験年数や能力の向上を勘案できるように、「職務給」+「職能給」として、同じ職務でも能力上昇を反映させるといった検討も考えられます。



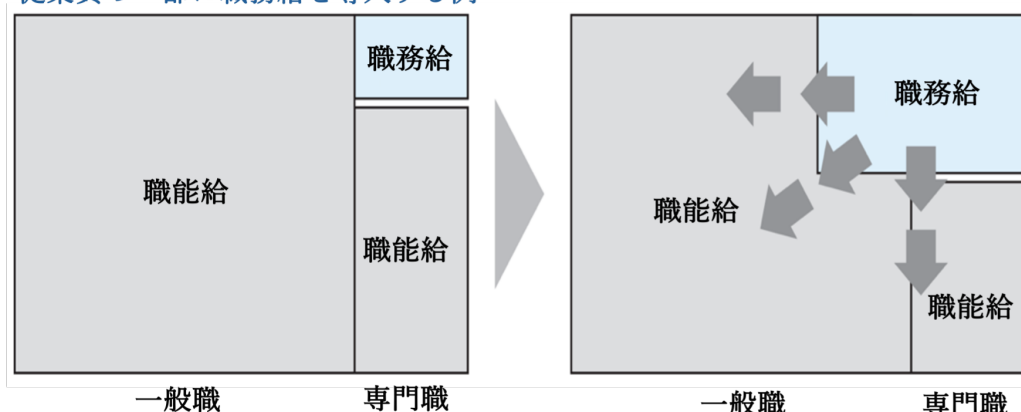
31

2.3.2 職能給・職務給の組み合わせによる賃金制度

○ このように、それぞれの賃金体系には一長一短がありますが、実際には一つの体系のみを採用して設計するのではなく、様々な体系を組み合わせで設計されているのが現状です。「職能給」と「職務給」も相反するものではなく、これらを組み合わせでよりよい効果が発揮できる場合もあります。

○ 例えば、職務給を新たに導入する場合、職能給を基本として**一部の職種に職務給を導入**するケースがあります。この場合、職務分析の範囲が狭くなり負担が軽減されます。

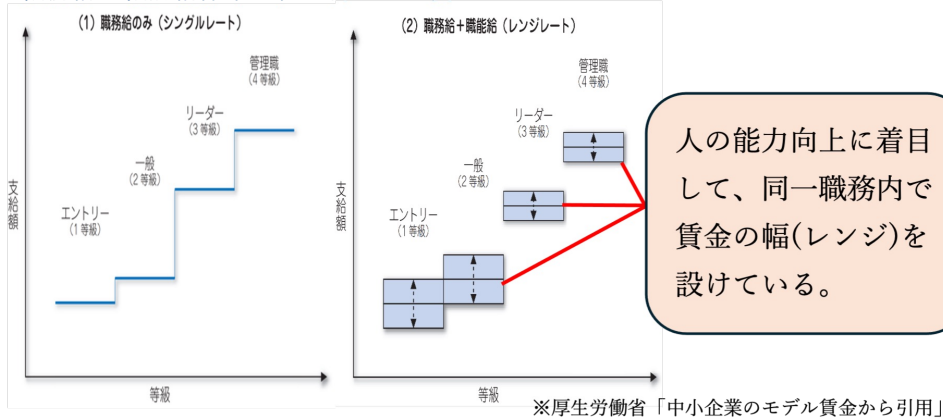
従業員の一部に職務給を導入する例



32

- あるいは職務を広く捉えて役割とし、本来であれば一職務につき単一賃金のところに**一定の幅をもたせて職能給的要素を取り入れているケース**もあります。そうすることで、会社による自由な人事の制限を緩和でき、かつ年功的運用の利益を享受していた従業員の不満を緩和できます。

職務給と職能給体系の組み合わせの例



- 企業ではそれぞれのデメリットを解消しつつ、メリットを最大限引き出すため様々な検討がなされており、職能給・職務給をフレキシブルに組み合わせたパターンが実に多く見られます。

33

2.4 これからの日本

- 1973年のオイルショック、1990年代のバブル経済崩壊により、日本の実質GDP成長率は著しく鈍化し、今後も当時のような高い成長率を見込むことは難しくなっています。技術革新や顧客ニーズの変化の期間が短くなったことで、製品寿命がどんどん短命化しており、またグローバル化も進み、企業にとっての「これまで」はどんどん廃れていきます。少子高齢化、人口減少、東京一極集中、未婚者や経済的に自立した女性の増加なども、大きな環境変化の一つです。
- このように、**日本は今、激変の時**を迎えており、各企業においては荒波の中、「これから」を創るための舵取りが求められているとも考えられます。
- **「賃金」は従業員にとって最も大切な動機づけ**であり、会社のエンジンたる従業員のパフォーマンスを高めるため、力強い賃金制度を設計することが大切です。
- 今ある賃金制度が社会変化に適応したものになっているのか、従業員にとって公正で納得性のあるものになっているのか、この機会に一度見直しを検討してみてはいかがでしょうか。



34

Part 3

職務給の導入手順

35

3.1 全体観

- 「職務給」といっても、何か専門的で、複雑な制度の検討が必要、というわけではありません。また、必ずしも会社全体で導入する必要はなく、例えば、事業開発や法務などの**特定の競争力の高い職務や管理職**などに限定して導入してみることも十分に考えられます。
- 職務給の導入は、簡単に言えば、**今ある仕事を正確に知り、限られた原資（賃金）を適切に分配**することで、**限りある人材（従業員）が効果的にパフォーマンスを発揮**できるようにする、というものです。
- 全体観は次のとおりです。

賃金制度を変える**目的**の確認

<職務分析>

- STEP①：「**職種**」・「**等級**」でグルーピング（仕分け）
職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）の作成
- STEP②：職務の「**評価**」
- STEP③：「**賃金**」の当てはめ（職種間バランスや相場の確認）

○ この順番を絶対に守らなければならない、というわけではありません。個々の企業の状況に応じて、ご検討ください。



従業員への説明、話し合い、**就業規則の改正**

36

(参考) 手順の説明の前に

- ・ 職務給の導入といっても、部分的に導入する場合は、当該部分に特化した情報を参考にしたい方がよい場合もあると思います。
- ・ 例えば、次のような場合は、厚生労働省の「多様な働き方実現の応援サイト」に掲載された、職務評価の手法や導入事例などが参考になります。
 - **パートタイム・有期雇用労働者**を中心に公正な待遇となる職務給にしたい
 - **職務・勤務地・時間を限定**した多様な正社員の導入をしたい

参考サイト：多様な働き方の実現応援サイト
(厚生労働省HP)



- ・ 例えば、次のような場合は、厚生労働省の「職業能力評価基準」のHPに掲載された、職務の洗い出し、キャリア形成の例を含めた「職務概要書」作成などが参考になります。
 - 職員の**評価・キャリア形成**を中心に公正な待遇を実現したい。

(厚生労働省が整備した、業種横断的な経理・人事等の事務系9職種、電気機械器具製造業、ホテル業、在宅介護業等の56業種の場合)

参考サイト：職業能力評価基準
(厚生労働省HP)



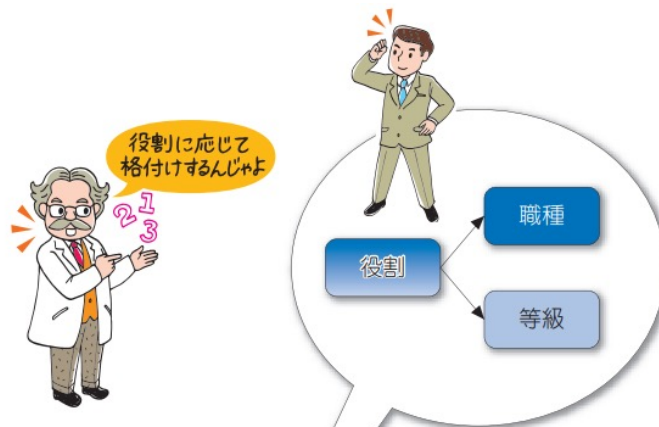
37

3.2 職務分析

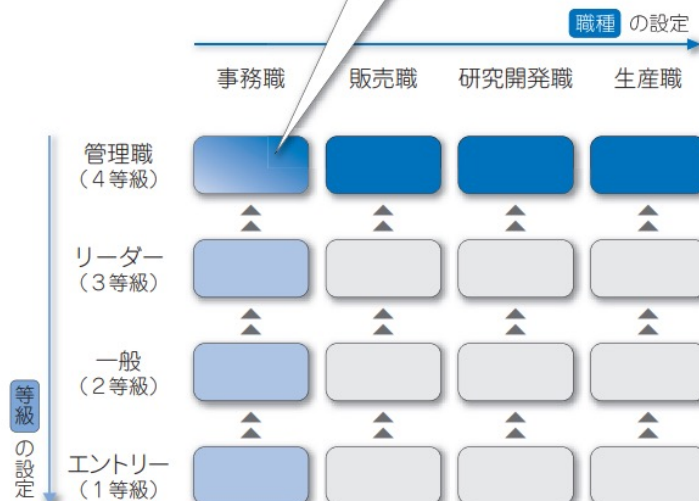
3.2.1 STEP① 「職種」・「等級」でグルーピング(仕分け)

- 従業員に割り当てられた職務は人によって異なりますので、一人一人を比較すると、相互に類似した職務もあれば、全く違う職務まで様々です。従ってこれらの職務一つ一つに賃金を値付けすることは簡単ではありません。
- そこで、「**職種**」と「**等級**」の2つの視点で、**似通った職務にグルーピング(仕分け)**する方法があります。(役割等級制度)
 - ・ 「**職種**」は、従業員が担当する職務の種類を意味します。典型的なものとして**事務職、販売職、生産職**がありますが、総合職、一般職、現業職のような雇用管理コースの別を職種とする場合もあります。
 - ・ 「**等級**」は、従業員に割り当てられた職務に係る階層区分を意味します。グレードやランクと言われるものです。階層区分は、**困難度や責任の重さ**といった様々な要素に基づいて区分され、1等級、2等級、3等級のように数字で表されます。
- なお、この区分を細分化し過ぎると、制度の維持管理が大変になりますので、中小企業におかれては職種・等級ともに**4～7つ程度**で設定することが望ましいです。

38



資料出所:
「中小企業のモデル賃金」
(平成23年厚生労働省委託事業)
P9



39

3.2.2 職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)の作成

○ 次に、重点的に人材を登用したいポストや、会社の中で重要な地位を占めるポストなど、その会社において優先すべきポジションについて、職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)を作成してみましょう。(例えば「**職務**」ごと)

○ 職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)では、**個別のポストについて、地位や業務内容を明確**にした上で、**職務遂行のために必要なスキル**などを記載します。例えば、職務の目的、職務の責任範囲、内容、必要な知識・スキルなどが挙げられます。

○ そのポジションに必要なスキルを明確化し、従業員に公開することができれば、①**社員自らが必要なスキル・経験と現状とのギャップに気づき**、②上司と相談しながらそのギャップを埋めるためのリ・スキリングの計画を策定し、③本人の意思でリ・スキリングを実行するなどの**従業員本人が継続的に学ぶ意識を醸成**することが期待できます。また、特に**中途採用などでの活用**もできます。



40

3.2.3 STEP② ～職務の「評価」～

○ 職務のグルーピング(仕分け)が終わったら、それぞれの職務について、責任の重さや業務の困難さ、重要度などを検討した上で、社内の**他の職務と比較し、その価値を「評価」**してみましょう。

○ 主な評価方法としては、人材の代替性、専門性、経営の影響等の観点から、それぞれの項目に**点数を付けて**比較するのが一般的です。

○ 具体的な点数の付け方は、下のQRコード先のページ12～15をご参考ください。

参考:「中小企業のモデル賃金」
平成23年厚生労働省委託事業
P12～15



ポイント(2)

判断尺度

- 5点 これまで蓄積したノウハウをほとんど活用できず、従来とは全く異なる発想が求められる役割
- 4点 顧客ニーズによっては、従来とは異なる発想が必要となる役割
- 3点 これまで蓄積したノウハウをある程度参考にすれば、概ね対応可能な役割
- 2点 これまで蓄積したノウハウをかなり活用できる役割
- 1点 これまで蓄積したノウハウをそのまま活用でき、新たな発想の必要がない役割

ポイント(1)

ポイント(3)

評価項目	定義	ウェイト	評点 (1～5)	スコア (ウェイト×評点)
人材の代替性	採用や配置転換によって代わりとなる人材の確保が難しい役割	1	3	3
革新性	従来とは全く異なる新しい方法が求められる役割	2	4	8
専門性	職務を遂行する上で特殊な知識やスキルが必要な役割	1	3	3
裁量性	社員の裁量に任されている役割	1	3	3
対人関係の複雑さ(社内)	仕事を進める上で社内での調整が多い役割	1	2	2
対人関係の複雑さ(社外)	仕事を行う上で社外の取引先や顧客との信頼関係を築くことが必要な役割	1	4	4
問題解決の困難度	業務に係る問題を調査・抽出し、解決に繋げる役割	2	4	8
経営への影響度	会社全体の業績に大きく影響する役割	1	5	5

○ こちらは一例です。必ずここまで細かくやる必要がある、というわけではなく、個々の企業の状況に応じて、ご検討ください。

43

3.2.4 STEP③ 「賃金」の当てはめ(職種間バランスや相場の確認)

○ それでは、こうして評価されたそれぞれの職務について、実際に「賃金」を決めていきましょう。

○ 職務の評価をもとに、支払い金額を設定していきますが、その際には、社内の職種間バランス全体をみることや、中途採用が多い職種など特に労働市場の相場を確認することが必要な職種では、同一職務の**一般的な「相場」(賃金水準)**を調べることも重要です。民間の求人サイトや調査レポート、国の統計調査を調べたりすることにより、この「相場」を知ることができますが、ここでは特に、厚生労働省が作成している「**賃金構造基本統計調査**」を使用して確認する方法を紹介します。

○ 賃金構造基本統計調査は、労働者の賃金の実態を明らかにするもので、雇用形態、職種、性、学歴、勤続年数など、労働者の属性ごとに、賃金の状況の調査がなされています。

(参考)最新の賃金構造基本統計調査については、こちら →
(厚生労働省HP)



44

- 例えば、職種別－経験年数別の表では、145の職種について、経験年数、年齢階級、企業規模別の調査結果が確認できます。**ソフトウェア技術者**で**経験年数10年**程度の労働者の令和5年度所定内給与額は、**約38万円**です。

令和5年賃金構造基本統計調査

職種	経験年数計	0年	1～4年	5～9年	10～14年	15年以上
管理的職業従事者	548.9千円	556.9千円	551.6千円	535.8千円	521.6千円	557.0千円
研究者	439.6千円	347.4千円	354.3千円	417.2千円	446.2千円	518.7千円
電気・電子・電気機械関係者（近接ソフトウェア技術者を除く）	391.5千円	283.2千円	301.8千円	348.6千円	392.2千円	458.3千円
機械技術者	351.6千円	264.1千円	287.9千円	321.5千円	367.6千円	410.7千円
輸送用機器技術者	384.3千円	291.3千円	349.3千円	343.9千円	428.5千円	427.8千円
金属技術者	329.9千円	250.0千円	267.2千円	309.4千円	337.1千円	380.6千円
化学技術者	350.0千円	264.0千円	285.8千円	296.8千円	363.3千円	428.1千円
建築技術者	368.5千円	275.0千円	283.1千円	341.0千円	372.9千円	429.2千円
土木技術者	368.6千円	280.6千円	283.1千円	340.1千円	380.5千円	408.9千円
測量技術者	309.1千円	232.3千円	242.4千円	268.3千円	288.3千円	359.5千円
システムコンサルタント・設計者	446.0千円	320.3千円	346.9千円	404.3千円	421.6千円	511.5千円
ソフトウェア作成者	353.7千円	296.8千円	285.8千円	326.2千円	382.9千円	414.0千円
その他の情報処理・通信技術者	343.5千円	272.6千円	292.0千円	341.4千円	355.1千円	406.9千円
他に分類されなかった技術者	331.3千円	252.7千円	269.3千円	302.6千円	355.7千円	398.1千円

※ 所定内給与額を表示しています。

※ 所定内給与には、基本給、職務手当、精皆勤手当、通勤手当、家族手当などが含まれ、超過労働給与や賞与、期末手当等は含まれません。

45

3.3 関係者と話してみよう

3.3.1 従業員への説明、話し合い



- 職務給導入の動きが具体化してくれば、会社で検討してきた新たな賃金制度の内容を**従業員**に説明する必要があります。会社に**労働組合**が複数あれば、それら組合に対しても説明が必要です。
- 労働組合から新たな賃金制度の内容について、団体交渉の申し入れがあれば話し合いに応じる義務があります。労働組合等から職務評価の結果についての修正や**経過措置**などの提案があれば、それらについて真摯に検討することも必要です。
- 実際に相手がいるものなので、このプロセスが一番大変かもしれません。その中でも、会社が直面している現実と、それに合わせて変えていかなければならない制度について丁寧に説明し、相手方の納得を得る必要があります。

46

3.3.2 就業規則変更、対象の全従業員への周知

- 賃金制度を変更するには、**労働組合**もしくは**労働者の過半数代表者**に意見聴取をした上で**賃金規程（就業規則）を改訂**し、労働者に周知する必要があります。なお、10人以上の事業所の場合は、労働基準監督署へ改訂した賃金規程（就業規則）の届出が必要です。
- さらに、賃金が従前よりも減額となってしまう従業員が多くいる場合、就業規則の不利益変更と判断されるかもしれません。その場合は変更内容、手続きを含めて合理性が認められないと、就業規則の変更自体が無効とされる場合もあるので注意が必要です。
- なお、賃金制度の改訂に関する裁判例としてノイズ研究所事件(平成18年 6月22日東京高等裁判所判決)があります。その中で、**賃金原資総額を減少させるものではない**、賃金額を直接的、現実的に減少させるものではない、**昇格昇給の機会が平等に与えられている**、賃金減額を緩和する**経過措置がある**、などを合理性の判断材料にしています。
- ちなみに、この事例による経過措置は1年目については差額の全額、2年目は差額の50%を支給、3年目には経過措置がなくなるというものでしたが、裁判所は「それなりの緩和措置としての意義を有することを否定することはできない」と判断しました。



47



コラム①

～ 職務給と職能給のハイブリッド ～

- ・ 賃金制度を設計していく上で、意識しなければならないのが、パート・有期雇用労働者に対する不合理な待遇を禁止した、改正パートタイム・有期雇用労働法です。2020年4月に施行され、2021年4月1日に中小企業も含めたすべての事業所に適用されました。
- ・ 厚生労働省は、正社員とパート・有期雇用労働者の基本給において、**公正な待遇を確保（いわゆる同一労働同一賃金）**することに有効な手法として、**職務分析・職務評価の実施**を事業者に奨めてきました。職務給の導入を検討するきっかけとなったのではないのでしょうか。
- ・ ここでは、**小規模の福祉施設**の事例をピックアップします。この会社では、従業員満足度を向上させるために、賃金制度の見直しに着手しました。
- ・ その過程で、正社員とパートタイマーの間で均等・均衡待遇を確保（いわゆる同一労働同一賃金）するため、「職務分析・職務評価」を実施し、その結果を基に、「職務等級制度」の構築と「職務給制度」の導入について検討しました。併せて人事評価も実施していたため、職務給をベースにしなが、**評価を基に昇給する職能部分も残しつつ、等級での賃金幅を検討**したそうです。
- ・ このように、各企業の実情に合わせた賃金制度を考えつつ、従業員の採用・定着・育成に繋がる仕組みを考えられると良いのではないのでしょうか。

48



コラム②

～ 賃金制度以外の取り組み ～

- ・ 従業員の力を如何なく発揮してもらうという観点では、賃金制度のみならず、**人事戦略**や**経営戦略**も併せ、様々な角度から、「人材」に焦点を当て、取り組む必要があります。
- ・ 例えば、職務給を導入し、人材を必要とするポストが明確になったので、同時に**社内公募（ポスティング）制度**を開始し、従業員自らの積極的なキャリア形成を後押ししたケースもあります。
- ・ また、**人事権を中央の人事部一局集中とするのではなく、各事業部門にも移管**し、それぞれの事業戦略と密接に連動した人事戦略を展開できるようにするところもありました。
- ・ さらに、新たな賃金制度の改革をした場合でも、適切に運用されているか、企業の戦略にマッチしたものになっているかなどの日頃の「点検」は必要です。このため、**従業員などの関係者と日常的にコミュニケーション**を図り、みんなでよい環境を創っていきましょう。
- ・ 繰り返しになりますが、職務給を導入することは「目的」ではなく、「手段」です。社会の荒波を駆け抜け、持続可能な企業へと変貌していくため、それぞれの企業の状況に応じた「進化」が必要なのです。ぜひ、何を実現したいかという目的を踏まえ、それぞれの職務給の在り方を検討してみてください。



厚生労働省委託事業 事務局：ランゲート株式会社

〒600-8005 京都市下京区立売東町 28-2 大和証券京都ビル6 階
TEL : 075-366-5900 (平日 9 時～18 時)
MAIL : haigu_syokumu@mb.langate.co.jp

WEB http://www.langate.co.jp/haigu_syokumu

