

職務給導入 ハンドブック

—— 職務給導入への第一歩 ——



はじめに

企業経営において、このような課題に心当たりはありませんか？

- 経験年数や年齢に関係なく仕事の大きさに応じた給与を払いたいが、現状の制度がそれに対応していない
- 成果やスキルを発揮する従業員に報いる仕組みが十分ではない
- 同じような役職なのに給与に差があり、不公平感が出ている
- 給与を上げて採用競争力を上げたいが、効果的な対策を見つけられていない

本ガイドブックは、職務給の導入に関心をお持ちの皆さまが、制度検討の第一歩を踏み出す際の道しるべとなるよう作成しました。

職務給導入までの基本的なプロセスや押さえておきたいポイントを、職務給について初めて考える方でも取り組みやすい形でわかりやすく整理しています。

自社のこれからの人事制度を考えるうえで、本ハンドブックが皆さまのお役に立てば幸いです。

職務給とは

職務給とは従業員の能力や特徴ではなく、仕事内容や役割の重要さに基づいて給与を決める制度です。職務の内容や責任に応じて給与を設定することで、給与の透明性や公平性を高め、企業として競争力のある賃金体系を作ることができます。

この制度をうまく導入すると、仕事の内容が明確になり、人材を適切に配置できるなど、企業と従業員の双方に多くのメリットをもたらすことにつながります。

職務給の導入に向けて

職務給導入には職務の見える化や等級制度・給与制度の設計など、専門的な知識が求められ、準備に苦労するケースが少なくありません。そのため、実際に職務給の導入を進めるときには、必要に応じて働き方改革推進支援センターなどの専門家の力を借りる場合も多いと考えられます。

みなさまが専門家とのスムーズな連携のもと、職務給導入の取組を進めていくことを願っています。



職務給の導入に向けては、関係法令に照らした対応が必要です。職務給の導入にあたって従業員の労働条件を変更することが考えられますが、その変更の際には、従業員の合意なしに一方的に就業規則を変更して、労働条件を不利益に変更することはできないなどのルールがあります。また、従業員の賃金総額を減らす手段として活用するための制度ではないことにもご留意ください。

目次

職務給の導入は、以下のような流れで進めます。導入後に期待する変化についてビジョンを明確化したうえで、社内で目線を合わせて進めることが重要です。

1	導入の 検討・計画	自社の課題や実現したいゴールについて目線を 合わせたいうえで、導入の計画を立てましょう
1-1.	職務給導入の目的を整理する	P4
1-2.	いつまでに、どの範囲で職務給を導入したいのかを考える	P5
2	職務の整理と 重さの評価	職務の重さや価値に応じた等級・給与設定の ために、自社の職務を整理・評価しましょう
2-1.	整理・評価対象者をリストアップする	P6
2-2.	従業員の職務を「見える化」する	P7
2-3.	職務の重さを評価する	P8
3	等級の 設定・見直し	職務の重さや価値に応じて等級の分け方や役割を 再設計し、従業員を新等級に当てはめましょう
3-1.	等級の分け方を検討する	P9
3-2.	新たな等級に従業員を当てはめる	P10
4	給与制度の 見直し	新たな等級ごとの基本給を設定するとともに、 手当の再検討を行いましょう
4-1.	基本給を設定する	P11
4-2.	手当を再検討する	P12
4-3.	処遇の変動が大きい従業員への調整措置を検討する	P12
5	新制度への 移行と定着	新制度に関する説明会などの従業員コミュニケーションや、 規程の見直し・届け出を行いましょう
5-1.	従業員とのコミュニケーション	P13
5-2.	規程の見直し・届け出	P13

1. 導入の検討・計画

職務給を効果的に導入するには、導入の目的(導入することでどのような効果を得たいのか)や範囲(全従業員か、対象者を限定して導入するのか)を事前に検討したうえで、計画を立てることが重要です。

そのため、計画を立てる際には、はじめに職務給を導入する目的を関係者で共有し、どの職務や職種を職務給の導入対象とするのかを検討します。その後、職務給の導入計画の具体的なスケジュールを考えます。

1-1

職務給導入の目的を整理する

職務給の導入で解決したいことや達成したい目標(仕事と給与の関係性を明確にする、人材採用を強化するなど)を明確にし、関係者間で共有します。

1-2

いつまでに、どの範囲で職務給を導入したいのかを考える

職務給をどの範囲で導入するのかを定めます(全従業員か、管理職や特定職種だけかなど)。あわせて、職務給導入に向けた作業の目標スケジュールを立て、計画的に進めます。

1-1

職務給導入の目的を整理する

職務給を導入する際は、自社が抱えている課題や現状をしっかりと整理し、職務給を導入する目的やねらい(職務給を導入することで得たいメリット)をきちんと整理することが重要です。また、職務給導入を成功させるためには、経営層や人事部だけでなく、必要に応じて従業員代表者なども交えて、導入の目的やねらいを社内に共有し、認識を合わせる必要があります。

1

1 自社の課題を整理する

まず最初に、自社の人事や給与制度について、解決したい課題を整理します。

例えば、「年功序列型の仕組みが若手従業員のやる気低下につながっている」や、「役割や責任に対して実際の給与が不公平に感じられる」といった課題が考えられます。

2

2 職務給を導入する目的やねらいを社内に共有し、認識を合わせる

次に、職務給を導入する目的やねらいを明確にし、社内に共有します。先ほど整理した課題に沿って、職務給を導入することで得られるメリットを整理するとよいでしょう。

P15に掲載されている『職務給活用事例集』では、職務給導入に取り組んだ企業の目的やねらい、効果などについての実際の事例を紹介しています。ぜひご参照ください。

1. 導入の検討・計画

1-2 いつまでに、どの範囲で職務給を導入したいのかを考える

職務給を導入するときは、事前に計画をしっかりと立て、社内の関係者の協力を得ながら進めることが大切です。

そのために、「職務給をどの範囲で導入するのか決める」「いつまでに何を行うのかスケジュールを作る」といった準備をしておく必要があります。

1 職務給を導入する範囲を決める

職務給は、会社全体に適用する場合もあれば、管理職や専門職など特定の職位や職種に限定する場合があります。どの範囲で導入するかは、自社の目的や課題に合わせて検討しましょう。

また、まずは管理職や専門職など一部の従業員に導入し、その効果を確認した上で、ゆくゆくは全体に拡大する、といった段階的な導入も選択肢のひとつです。

目的に合わせた導入範囲例

職務給導入の目的	目的達成のポイント	職務給の導入範囲
職場の生産性向上	求められるスキルの明確化	専門職から導入
透明性のある賃金制度の整備	職務内容に応じた適切な賃金設定	全社で導入
中途採用の強化	市場価値に見合う処遇の提示	全社で導入／特に採用力強化の必要な部門から導入

2 導入スケジュールを立てる

職務給の導入には、計画から新たな制度の運用を開始するまでに、ある程度の時間がかかります。

各従業員の職務の「見える化」や、新たな制度の設計、従業員への説明など、進めるべき作業が多く含まれるため、スケジュールには余裕を持たせましょう。

スケジュールを立てる際には、大まかにステップを区切り、「いつ何を行うのか」を明確にすると計画を立てやすくなります。

導入までの具体的なスケジュールは、連携する専門家と相談しつつ、職務給の導入範囲などを踏まえて計画するとよいでしょう。

2. 職務の整理と大きさの評価

職務給では、職務の大きさや責任の範囲、難易度などに基づいて従業員の等級や給与を決定します。そのため職務給を導入するときには、以下のような流れで**職務の内容を「見える化」**(専門的には、**職務分析**と言います)するとともに、一定の評価基準に沿って**職務の大きさや価値を評価**(専門的には、**職務評価**と言います)することが重要です。

2-1

整理・評価対象者をリストアップする

はじめに、人員配置図や組織図をもとに、社内の部署や職種を大まかに整理します。整理・評価の対象となる部署・職種については、詳細に情報を整理します。

2-2

従業員の職務を「見える化」する

職務給の導入対象となった部署・職種について、ポジションごとに職務内容や責任範囲を整理します。職階(職務内容や責任の大きさによって定められた階級)に沿って体系的に整理すると取り組みやすいでしょう。

2-3

職務の大きさを評価する

職務の大きさや価値を評価し、ランク付けします。職務が対応する職階に沿って重みづけをすると簡便です。

2-1 整理・評価対象者をリストアップする

職務の整理・評価を行う事前準備として、対象者のリストアップを行います。部署や役職の違いがわかりやすい形で整理することで、職務の「見える化」を効率的に行うことが可能です。リストアップのポイントは以下の通りです。

1 対象となる従業員全員をしっかりとリストアップする

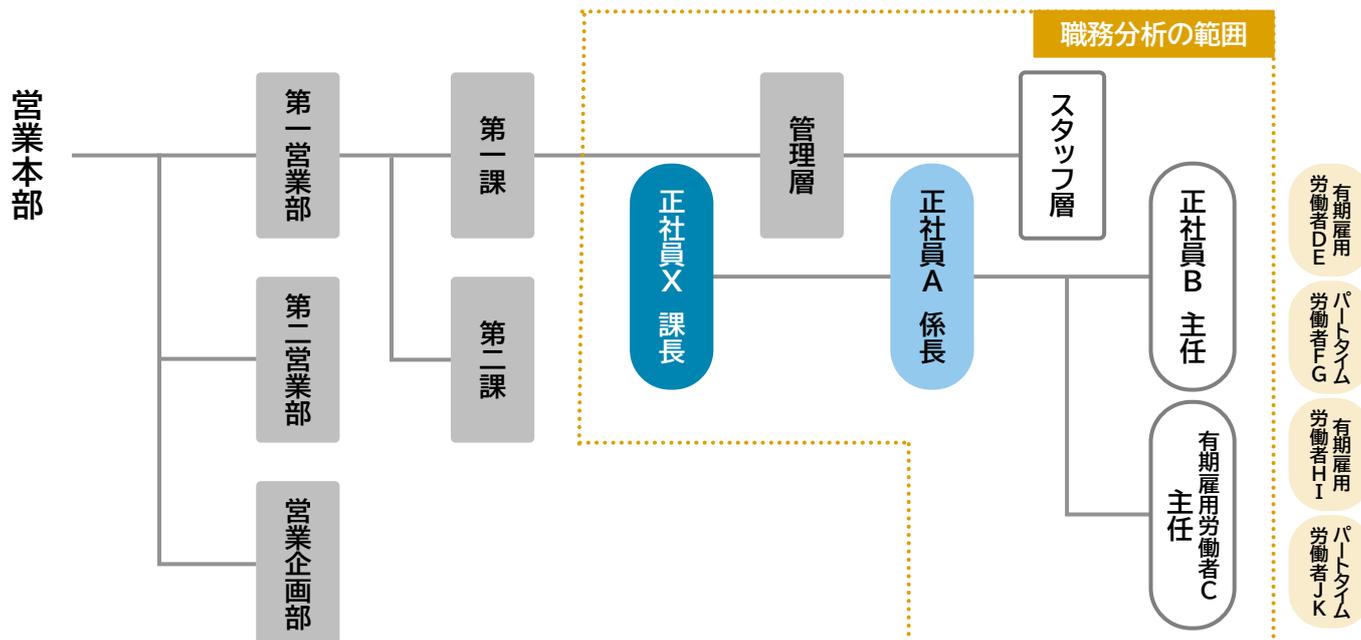
リストアップした部署や職種に含まれる従業員が、**対象者全体を網羅しているか**を確認します。

2 従業員の役割や立場の違いをわかりやすく整理する

リストアップ後は、人員配置図や組織図を活用し、**従業員の役割(例:管理職、専門職、非管理職の一般社員など)**や階層を反映できているか確認します。役割や立場の違いがわかりやすい形式で整理しましょう。

2. 職務の整理と大きさの評価

整理・評価対象をわかりやすく整理した図のイメージ例



出所)厚生労働省,2021,『職務分析実施マニュアル』P22をもとに作成

2-2 従業員の職務を「見える化」する

対象者をリストアップした後は、それぞれの職務を詳細に洗い出し、職務内容や責任、必要なスキルなどを整理します。対象者の職務や責任などの違いが比較しやすい形式で整理すると、職務の大きさの評価をスムーズに行えます。職務を「見える化」する際のポイントは以下の通りです。

1 それぞれの職務内容や責任、権限の範囲の違いを意識して整理する

職務を「見える化」する際には、各従業員(ポジション)の役割や責任の違いを明確に整理することを意識しましょう。例えば、管理職、一般社員といった階層がある場合、仕事内容(作業)だけでなく、それぞれの負う責任範囲などを整理することが重要です。

2 整理結果は、職階と仕事の範囲を把握しやすい形式でまとめる

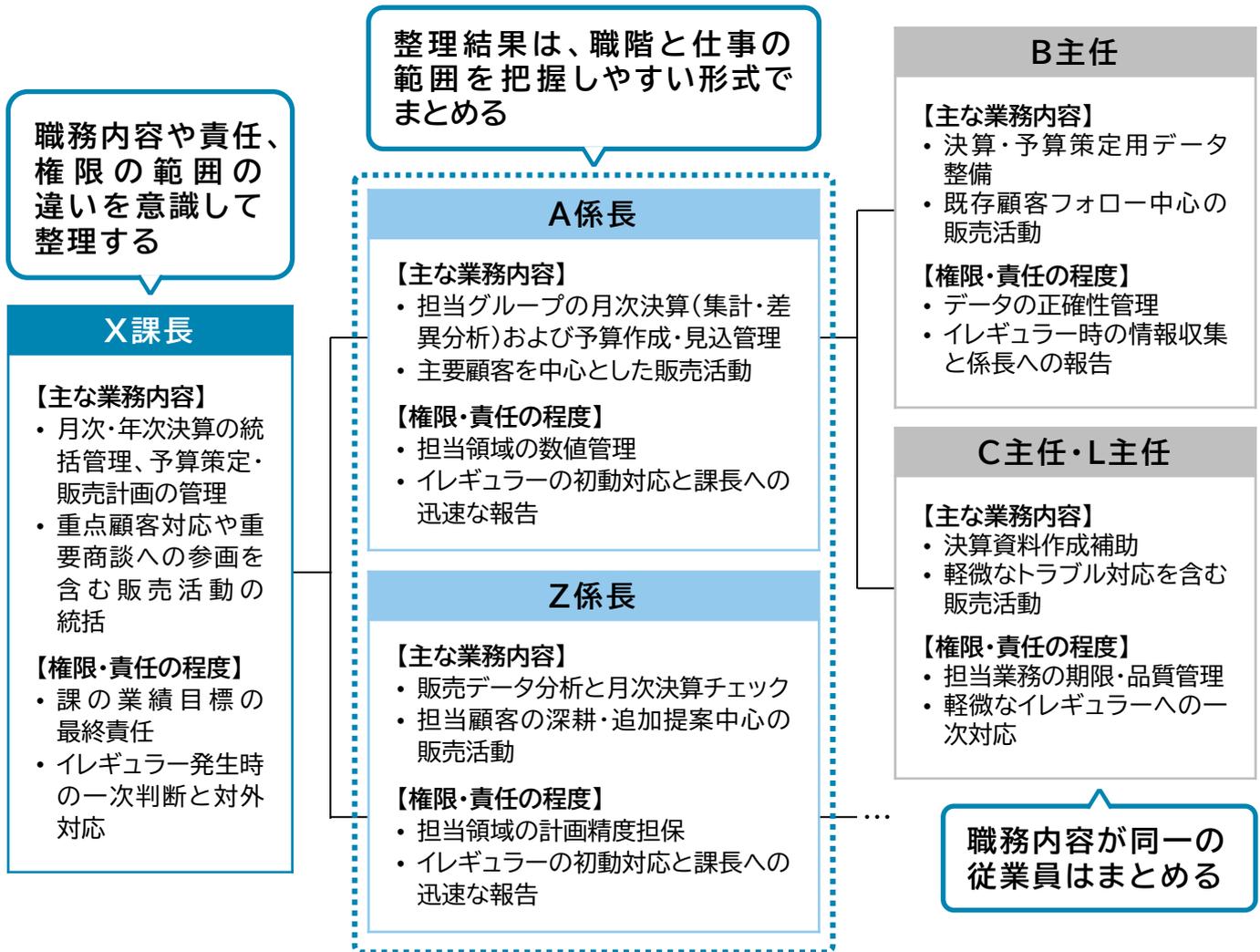
職務を「見える化」するときには、従業員の職階や、上位者の所掌事項を部下がどのように分担していくのかが把握しやすい形式で整理しましょう。次ページに掲載されている職階ごとにタテの列をそろえ、指揮系統を行の関係性で示す形式はその一例です。

3 職務内容が同一の従業員はまとめる

社内にどのような仕事があり、その役割や責任の大きさを整理するための作業なので、同じ部署で全く同一の仕事をしている従業員が複数いる場合、それぞれを個別に記載せずに、「1つのまとめた内容」として記載して構いません。

2. 職務の整理と大きさの評価

職位と業務内容/責任の整理イメージ



2-3 職務の大きさを評価する

従業員の職務を「見える化」したあとは、各従業員の職務の大きさを比較・評価し、ランク付けします。職務の大きさを比較・評価するときのベースとして既存の職階を活用すると、効率的に評価を進めることが可能です。

1 既存の職階を参考に、職務の大きさを評価する

職務の大きさを簡単に評価する場合は、上図で示すような既存の職階(役職)の順序を基本的な職務の大きさと考えます。このとき、例えば「部長-課長-課長補佐-主任」のような社内で一般的な役職以外に担当部長、特任課長といった職位が設定されている場合などは、その役職の職務の大きさの位置づけに特に注意が必要です。

より詳細に評価を行いたい場合は、P14に掲載されている『職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル』にて人材の代替可能性や専門性などの複数の基準に沿って詳細に評価を行うための手法が掲載されています。ぜひご参照ください。

3. 等級の設定・見直し

職務の大きさを評価したあとは、等級の設定・見直しを行います。

まずは、職務の大きさの評価結果を踏まえ、等級の区分(グループ分け)を検討します。

その後、新しく作った等級に従業員を当てはめます。各従業員が担当している仕事や役割を踏まえ、適切な等級に割り当てることが大切です。

3-1

等級の分け方を検討する

評価の結果をもとに、等級の基準を作ります。等級ごとに、その役割や責任の範囲、必要なスキルを整理し、わかりやすくまとめます。

3-2

新たな等級に従業員を当てはめる

新しい等級の基準に沿って、現在の従業員を割り当てます。

あわせて、従来の職位や給与体系との違いや変化を確認し、従業員への説明が必要な箇所がないかをチェックします。

3-1 等級の分け方を検討する

まずは、職務の大きさの評価結果を踏まえ、責任や重要度に応じた等級の区分(グループ分け)を検討します。

大まかな区分が定まったら、各等級の役割や責任、求められるスキルの整理を行います。

1 新たな等級の分け方を検討する

職務の大きさについての評価結果をもとに、**責任や重要度の近い職務をまとめ、新たな等級区分を検討します。**

既存の職階を活用して職務の大きさの評価を行った場合は、既存の職階を流用しても問題ありません。

2 各等級の役割・責任範囲・求められるスキルを整理する

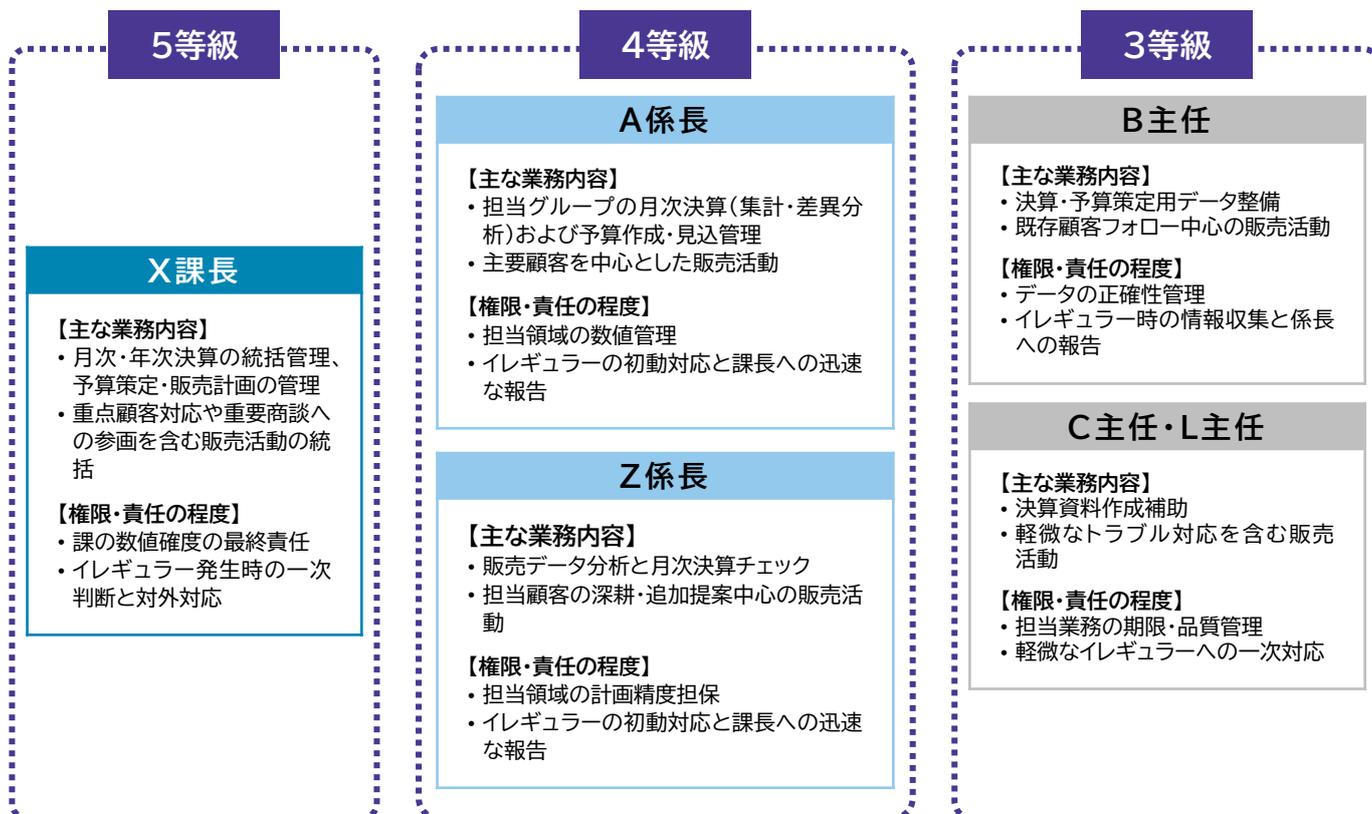
等級ごとに、**担当する仕事の役割や責任がどこまで及ぶのかを整理します。**

また、**その仕事を適切に実施するために共通して必要となるスキルや知識も明確にする**となおよいでしょう。

求められる役割や責任、スキルや知識を具体的に整理することで、職務による違いが明確になります。

3. 等級の設定・見直し

新たな等級設定への既存の職階の活用



3-2 新たな等級に従業員を当てはめる

新たな等級の区分や役割・責任範囲・スキルが定まった後は、各従業員が現在担当している職務や責任、あるいは今後対応を期待する職務や責任に応じて、新しい等級に割り当てます。新たな等級への移行時には、これまでの役職や給与からの変化を確認し、給与が下がる従業員に対しては理由を特に丁寧に説明し、納得を得る対応を行います。

1 既存従業員を新たな等級に割り当てる

各従業員が担当している/できる仕事の内容や責任の範囲を見ながら、発揮できる**職務価値に合った等級に割り当てます**。これにより、従業員が自らの役割と待遇が仕事に見合ったものになっていると感じやすくなります。新たな等級への当てはめは、職位のみならず、各従業員が担当可能な職務内容や責任を踏まえて行いましょう。

2 新たな等級に移行する際の職位や給与の変化を確認する

各従業員について、**新たな等級に移行したときのこれまでの役職や給与との違いをしっかりと確認**します。

特に、役職や給与に変動が生じる場合は、その理由を丁寧に説明することが重要です。

▶ 役職や給与が変動する場合の対応は、P12を参照

4. 給与制度の見直し

新たな等級の設計や従業員の当てはめまで実施したあとは、**新たな人事制度に対応した給与制度の見直し**を行います。

新たな給与制度を導入する際には、給与や手当を見直しに合わせ、従業員が安心して移行できるように**移行措置を設けることが一般的**です。

4-1

基本給を設定する

職務の内容や責任に応じて等級ごとに給与を設定し、仕事の価値を反映した公平な給与体系を作ります。

4-2

手当を再検討する

現在の手当(例:役職手当、家族手当、通勤手当など)について、職務の内容や価値と適切に連動しているかを確認し、必要に応じて手当を整理します。

4-3

移行措置を検討する

新たな等級・給与制度への移行に際して、移行期間を設けることで従業員の安心感を確保し、スムーズに新制度を導入します。

4-1 基本給を設定する

給与制度の見直しとして、まずは各等級の基本給を設定します。

等級ごとの給与を設定する際は、業界全体や他社の給与水準等の客観的データを参考にしつつ、自社では給与をどの程度支給するのかを検討することが重要です。

1 等級ごとの基本給を設定する

等級ごとの給与を比較しながら、公平で納得できる給与体系を作ります。

中堅層などから給与設定の基準とする等級を一つ選定し、その等級の給与と比較する形で他の等級の給与を設定するとスムーズです。

2 他社の給与水準と比較し、基本給を調整する

設定した給与が業界全体や他社の水準に合っているかを確認するため、**職種や年齢に応じたデータを確認**します。

基本給以外の要素(賞与、手当、福利厚生など)も含めて、総合的に報酬を比較することが重要です。賃金構造基本統計調査等の公的な統計も利用可能です。

4. 給与制度の見直し

4-2 手当を再検討する

職務内容を軸とした賃金制度の整備の一環として、手当の見直しを実施してもよいでしょう。このとき、まずは「職務に関連する手当」と「職務に直接関連しない手当」に分けて整理します。配偶者手当などの「職務に直接関連しない手当」については、従業員の生活にとっての役割も踏まえつつ、減額や廃止も含めてその在り方を検討します。

1 手当の整理と分類

職務給を導入するときには、支給されている手当を**職務に関連する手当**と、**そうでない手当**に分類して整理します。職務に関連しない手当については、減額や廃止も検討します。

手当の分類例

職務に関連する手当	特殊作業手当	高度な専門性が要求されたり、特殊な環境での作業を伴う業務に支給される手当。例えば、医療職の手術手当や危険手当などが当てはまります。
	技術手当	特定の専門資格や技術を保有していることに基づく手当。特に技術について手当を支給する場合は、スキルのレベルを評価し、支給基準を明確化するとよいでしょう。
職務に関連しない手当	配偶者手当	配偶者の有無に基づく手当。共働き世帯が一般化するなか、配偶者の働き方に中立的な制度へ見直す動きが求められ、縮小や統廃合を検討する企業が増えています。
	住宅手当	住居費補助として支給する手当。一律支給を見直し、入社後数年間など条件を満たした従業員に対する支援策と分けて検討する事例も見られます。

4-3 移行措置を検討する

職務給の新たな人事制度や給与制度を導入するとき、個人によっては等級や給与が変動します。等級の変更などで給与が見直される従業員が生じる場合には、新制度の趣旨を丁寧に説明するとともに、変更内容や移行措置について労使間で適切に調整・合意することが求められます。適切な対策を行うことで、新しい制度をスムーズに運用でき、トラブルを防ぐことができます。

1 移行措置検討のポイント

職務給へ移行する際には、従業員の給与水準が急激に変動しないよう、新制度での賃金との差額を一部補填するなどの段階的な移行措置を設けることが重要です。期間・措置内容を明確にしたうえで段階的に移行を進めることで、新制度の定着を促すとともに、移行の透明性と公平性を確保することができます。

5. 新制度への移行

新たな制度への移行に際しては、制度の趣旨や詳細に関する内部での対話・調整と、新たな制度に合わせた就業規則の見直し・届け出などの手続き面での対応を行います。

5-1

従業員とのコミュニケーション

新たな制度の導入に向け、従業員への制度説明会や、労働組合等との事前協議を行います。

5-2

規程の見直し・届け出

人事制度や給与制度の見直しに合わせて、就業規則や賃金規程の見直しと、労働基準監督署への届け出を行います。

5-1

従業員とのコミュニケーション

新たな制度の導入前後では、それぞれ以下のようなコミュニケーションが求められます。

1

新たな制度の導入前後の従業員とのコミュニケーション

新制度の内容や導入時期が固まったら、説明会などを通して従業員とのコミュニケーションをとりましょう。説明会では、新制度の目的や、給与見直し時の移行措置について説明します。不利益変更に関連するトラブルを避けるため、制度が従業員へ与える影響を十分に検討し、給与が下がりうる場合やその背景についての説明は丁寧に行います。さらに、必要に応じて労働組合や従業員代表と協議し、制度内容や移行措置への理解と合意形成を図ることで、円滑な導入につなげましょう。

5-2

規程の見直し・届け出

新たな制度への移行に合わせ、就業規則や賃金規程の見直し・届け出を行いましょ。

1

規程の見直し・届け出

新制度への移行に際して、現行の就業規則や賃金規程に変更が必要な箇所を洗い出し、修正案を作成します。このとき社会保険労務士など専門家の助言を得ることも有効です。就業規則の変更にあたっては、労働契約法や労働基準法などの関連法令に照らして問題がないかを確認します。

※労働契約法では、企業は、従業員と合意することなく、就業規則の変更によって、従業員の不利益に労働条件を変更することはできず、また、企業が就業規則の変更により労働条件を変更する場合には、変更後の就業規則を従業員に周知させ、かつ、就業規則の変更が、従業員の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況などの事情に照らして合理的なものである必要があると解されます。

※労働基準法では、就業規則の変更にあたっては、労働組合や従業員代表の意見を聴かなければならず、常時10人以上の労働者を使用する事業場は、従業員側の意見をとりまとめた「意見書」とともに、変更後の就業規則を労働基準監督署へ届け出る必要があるとされています。なお就業規則を変更した後は、変更後の就業規則を労働者に周知することが必要です。

その他の関連資料について

厚生労働省では、本ハンドブックのほか、職務給導入を目指す企業を支援するため、事例集や職務分析・評価マニュアルを提供しています。これらの成果物はすべて厚生労働省のウェブサイトから無料で入手可能です。

○ まず「職務給」について知りたい人



リーフレット

○ どのような企業が導入しているのか、データや企業事例が知りたい人



手引き



事例集

○ 導入までのおおまかなステップや流れを知りたい人



ハンドブック

現在、手に取っている
ハンドブックはこちら！

○ 職務評価や対象者間の待遇の均衡を図る手法を知りたい人

※ 同一企業内の正規雇用と非正規雇用との間の不合理な待遇差の解消のためのマニュアルです。



不合理な待遇格差
解消のための
点検・検討マニュアル



職務評価を用いた
基本給の
点検・検討マニュアル



職務分析実施
マニュアル

職務給の
導入へ！

働き方改革推進支援センターのご案内

- 働き方改革推進支援センターでは中小企業・小規模事業者の皆様を対象に、働き方改革に関する悩みや課題についての相談を無料で受け付けており、社会保険労務士などの専門家による支援を受けられます。
- 働き方改革推進支援センターは全国47都道府県に設置されています。
人事制度や働き方改革にお悩みの中小企業のみなさまは、ぜひご利用ください。

働き方改革推進支援センター | 働き方改革特設サイト | 厚生労働省
<https://hatarakikatatakaikaku.mhlw.go.jp/consultation/>

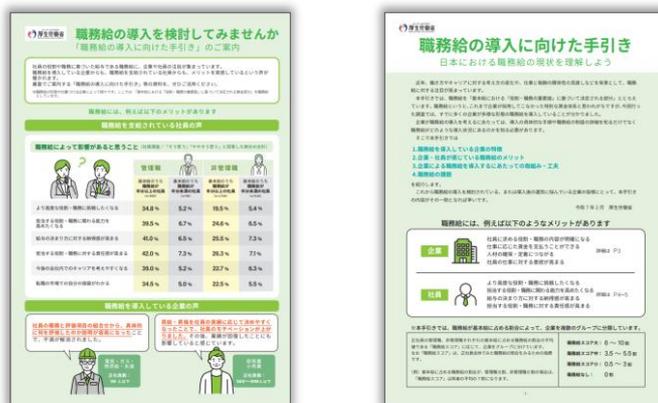


その他の関連資料について

職務給の導入に向けたリーフレット・手引き

リーフレットは、職務給の概要を簡潔に紹介した入門的な資料です。「職務給とは何か」を簡潔に説明し、専門的な知識がない方でも理解できる構成となっています。制度の概要に加え、導入によって企業が得られるメリットや従業員への効果も掲載されており、「まず職務給を知りたい」という段階で活用するのにおすすめです。

職務給導入に向けた手引きでは、リーフレットの内容をさらに掘り下げ、職務給の内容や、その効果などについて記載しています。あわせて企業と労働者の双方を対象としたアンケート調査の結果も掲載し、従業員の意欲向上や管理職層への定着といった効果を定量的に示しています。企業規模別の分析も掲載されており、自社と同規模の企業における導入状況を把握することも可能です。



職務給活用事例集

本事例集では、職務給を活用している企業10社の取組事例を紹介しています。年功序列からの転換や従業員の専門性向上など、導入の狙いに応じた多様な制度設計・運用の工夫を具体的に整理しています。各事例では、等級制度や賃金制度の概要、職務給を導入した背景・理由、職務給導入の効果やメリットなどを図解とともに掲載しており、課題意識や、導入後に目指す姿が似た事例を探しやすい構成となっています。職務給導入を検討するにあたり、制度設計の具体像や検討のヒントを得たい方にとって、有用な資料です。



これらの成果物は下記厚生労働省HPから参照いただくことが可能です。
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/syokumukyu.html>

お問い合わせ先

厚生労働省 労働基準局 賃金課

電話：03-5253-1111(代表)



企画・制作

株式会社三菱総合研究所

著作権

「職務給導入ハンドブック」の著作権は厚生労働省が有しています。本事例集の無断転載・無断複製を禁じます。

発行

2026年1月

