

職務給 活用事例集



～企業の実態に応じた職務給の導入に向けて～

目次

はじめに	P3
職務給について	P4
事例から読み解く「職務給」導入パターン	P6
職務給活用 企業事例		
事例01	合同会社TA-TA（従業員数 6名） 自社でのキャリアビジョン形成 透明性のある賃金制度の整備	P8
事例02	田代珈琲株式会社（従業員数 11名） 従業員の専門性向上 職場の生産性向上	P10
事例03	株式会社Waris（従業員数 30名） 自社でのキャリアビジョン形成 透明性のある賃金制度の整備	P12
事例04	平安伸銅工業株式会社（従業員数 59名） 年功序列からの転換 透明性のある賃金制度の整備	P14
事例05	株式会社エフエム東京（従業員数 101名） 年功序列からの転換 自社でのキャリアビジョン形成	P16
事例06	株式会社オカモトヤ（従業員数 158名） 年功序列からの転換 透明性のある賃金制度の整備	P18
事例07	株式会社マンダム（従業員数 613名） 年功序列からの転換 従業員の専門性向上	P20
事例08	株式会社湖池屋（従業員数 1,110名） 年功序列からの転換 職場の生産性向上	P22
事例09	株式会社阿波銀行（従業員数 1,361名） 年功序列からの転換 透明性のある賃金制度の整備	P24
事例10	A社（従業員数 300名以上） 年功序列からの転換 職場の生産性向上	P26
その他の関連資料について	P28

●事例のタグについて 本事例集では、各事例にタグをつけています。タグをたよりに、読みたい事例を探すことも可能です。

年功序列からの転換

透明性のある賃金制度の整備

自社でのキャリアビジョン形成

職場の生産性向上

従業員の専門性向上

※本事例集では「職務給」を、職務内容・責任・役割・役職などの要素に基づき処遇を決定する賃金制度を幅広く指す用語として使用しています。各事例での名称は、取材した企業様の名称に従って記載しています。

はじめに

本事例集の目的



近年、働き方の多様化や人材の流動性の高まりによる採用力強化の必要性などを背景に、企業における「ジョブ型人事」や「職務給」への関心が高まっています。政府においても、「三位一体の労働市場改革」にて職務や役割に応じた処遇の導入・定着を後押しするべく、「**個々の企業の実態に応じた職務給の導入**」を掲げています。

職務給には、賃金制度の透明性の向上や、従業員の処遇への納得感向上、人材育成や能力発揮を促す土台などいくつかの効果が期待できます。また、採用においても、従事を期待する職務内容の明確化や処遇への納得性向上は、ミスマッチの防止や優秀な人材の確保へつながる可能性もあります。

こうした職務給導入によるメリットは大企業だけでなく、**中小企業を含む様々な規模の企業**で期待できます。また、一口に職務給と言ってもその形式は一様ではなく、**各企業の特性や企業規模、経営課題に応じた多様な制度設計が可能**です。

職務給導入にあたっては、自社の人事制度を整理し、職務内容の明確化や評価の在り方を検討することが不可欠です。そのうえで、公正で納得感のある賃金制度を整備していくことが、人材の確保・定着や生産性向上につながる重要な要素となります。

そこで本事例集では、すでに職務給を導入している**企業の取組事例を、中小企業を中心に幅広く収集**しました。具体的な工夫や成果、導入への手順を知ることで、自社に合った導入のヒントを得ていただけるはずです。

ぜひ本事例集をご活用いただき、職務給の導入・定着に向けた取組を進める一助となれば幸いです。

本事例集は厚生労働省「職務給導入及び配偶者手当見直しに向けた調査研究事業」内で作成しました。作成にあたっては、以下の学識経験者、企業人事労務担当者、社会保険労務士のご協力をいただきました。

【検討委員会委員】 ※◎は、検討委員会座長

- | | |
|----------|---------------------------|
| ◎ 今野 浩一郎 | 学習院大学 名誉教授 学習院さくらアカデミー長 |
| 岡野 栄次郎 | 株式会社湖池屋 執行役員 人事総務本部 人事部長 |
| 川口 広 | J.フロント リテイリング株式会社 人財戦略統括部 |
| 佐野 嘉秀 | 法政大学経営学部 教授 |
| 保坂 知昭 | 保坂社会保険労務士・行政書士事務所 代表 |
| 諸星 裕美 | オフィスモロホシ社会保険労務士法人 代表 |

職務給について

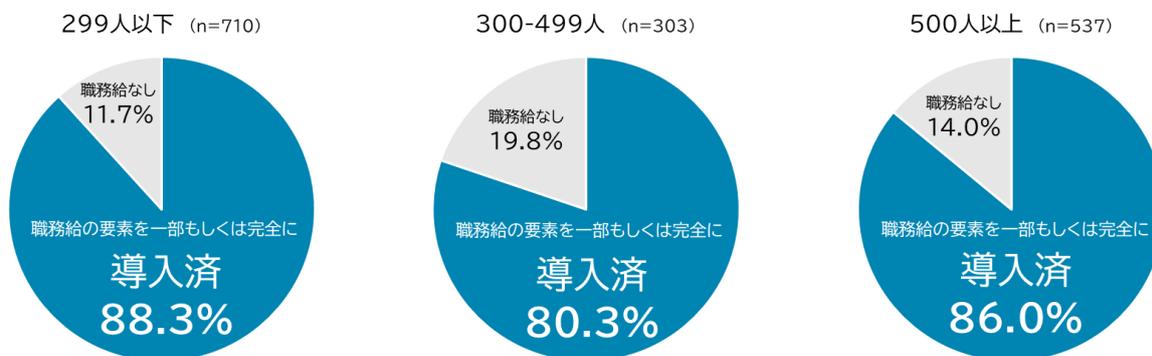
近年、「職務給」への注目が高まっていますが、職務給とはいったいどのような賃金制度なのでしょうか。本ページでは、職務給の概要や、企業が導入によって得られるメリットなどについてお伝えします。

職務給の概要

1. 職務内容に基づいて賃金を決める仕組み

職務給とは、従業員の勤続年数や年齢等、属人的な要素に大きく依存せず、その人が担う職務の内容や責任の大きさを基準にして賃金を決定する仕組みです。従来の日本企業では、年功序列的な昇給や職能給(持っている能力やスキルを重視する仕組み)が中心でした。したがって、しばしば同じ職務を担当していても勤続年数などにより、賃金に差が生まれる事態が発生しています。一方、職務給は「どのような仕事(職務)を担当するのか」を基準とするため、同じ職務や責任を担う限り、賃金水準は基本的に同一です。これにより、職務と報酬の結びつきが明確になり、賃金の根拠がわかりやすくなるという利点があります。

厚生労働省の調査によれば、部分的にでも職務給を導入している企業は8割以上に上りました。職務給やジョブ型人事、と言われると大企業ばかりが導入しているように思う方もいるかもしれませんが、導入状況に企業規模の差はあまり見られず、多様な規模の企業で、各企業の実態に合わせた取り入れが進んでいることがわかります。



厚生労働省「職務給の導入に向けた手引き」より作成

2. 多様な制度設計が可能

職務給の設計はバリエーションが存在し、その形は一律ではありません。職務の内容を明確に定義し、その重みや責任の程度に応じた処遇設計が典型例ですが、企業によっては、役割や職責の広さ・範囲を踏まえて賃金を支払うなど、柔軟に職務に基づく賃金制度を整備しています。

加えて、若手層については育成を目的に、職務や役割と賃金の結びつきを厳格にせず、一定の年功的要素を取り入れた柔軟な運用を行っている企業も数多く存在しています。

将来的に全従業員に職務給を導入したい場合でも、先行して「管理職のみを対象」「一部の専門職から導入」といった段階的なアプローチも可能です。職務給の導入の形に正解はなく、**企業の実態に合わせた柔軟の設計や、導入方法**が考えられます。

職務給の導入によるメリット

厚生労働省では、職務給を導入することによって企業や従業員がどのような効果を感じているのかについて令和6年度に**アンケート調査を実施**しました。本項では、それぞれにどのような効果があったのかについて、アンケート調査の主な結果を簡単にご紹介します。

1. 企業側にとってのメリット

職務給の導入は、**賃金制度の透明性や合理性を高める効果**があります。従来の年功的な賃金制度では、処遇が勤続年数や年齢に大きく左右されてきましたが、職務給を採用することで「**どの仕事を担えば、どのように評価され、どの水準の賃金を得られるのか**」を明示できます。これにより、従業員に求める役割・職務の要件が明確になるほか、仕事内容に応じて適切に賃金を設定できるようになるとの回答がありました。

また、年齢や勤続年数ではなく、仕事内容と成果、会社への貢献によって賃金が決定するため、賃金制度が「公平かつ説明可能」な制度になり、**従業員との信頼関係を築きやすくなります**。それにより、**人材の定着や従業員のモチベーション向上**にもつながります。評価や処遇が曖昧な状態では、人材が流出するリスクが高まりますが、職務給の導入を通じて明確なルールを示すことで、従業員は安心してキャリアを築けるようになります。結果として企業にとっても優秀な人材を採用しやすくなり、**長期的な人材確保の基盤を整えることが可能になると考える企業**もありました。

2. 労働者側にとってのメリット

職務給は労働者にとっても多くのメリットをもたらします。最も大きな点は、**労働者の成長意欲を引き出す仕組み**になる点です。「自分の担当する役割や職務に応じて処遇されている」という実感は、**働くうえでの安心感や満足度**につながり、自身の**職務への責任感**や、より高度なスキルを身に付けることや、**高度な職務に向けた挑戦へのモチベーション**へつながるとの声がありました。

また、職務給は仕事内容に応じて賃金が支払われるため、自身に対する**処遇への納得感**が増します。年齢や勤続年数ではなく、自らの役割や責任の大きさが処遇に反映されることは、公平性の実感、ひいては組織への信頼につながっていきます。加えて、どのような**職務や役割を担えば賃金が上がるのかがわかりやすくなる**ため、従業員は**会社内でのキャリアを考えやすくなる**というメリットも生まれるようです。

このように、職務給の導入は企業と労働者、双方に好影響があったとの声がありました。もちろん、職務給の導入だけで、企業の抱える課題が解決できるわけではありませんが、現状を改善する一助になる可能性は大いにあると言えるでしょう。

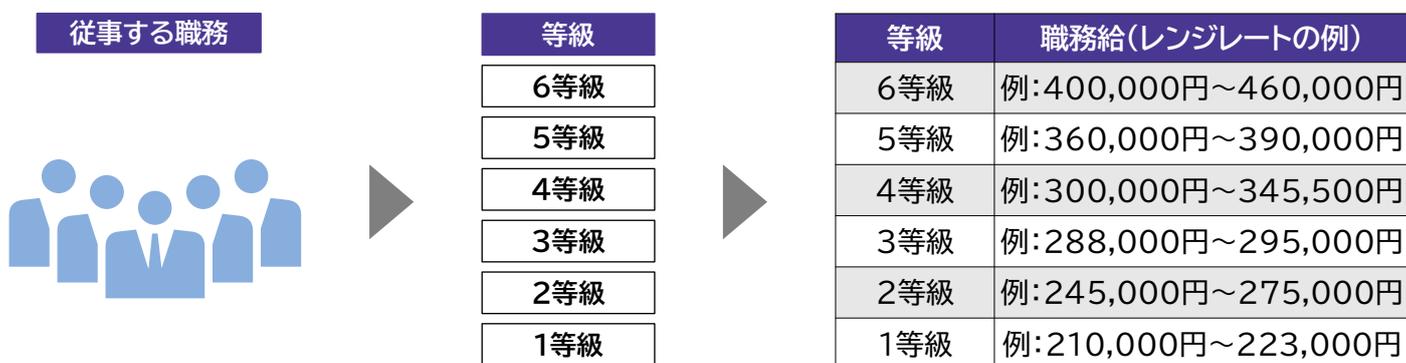
事例から読み解く「職務給」導入パターン

この事例集では、賃金制度に職務給を採用している企業10社の事例を掲載しています。本ページでは、各社の賃金構造について類型化をしています。また、各事例がどのページに記載されているのかを明記しているため、すぐに読みたい事例を探していただくことが可能です。

職務給の決まり方について

職務給は、従事する仕事の大きさに応じて従業員を格付けする「等級」に基づいて支給されていることが多いです。しかし、各等級で求める要件や、職務給の適用範囲は、個社の実情に合わせているため、それぞれの事例企業で差異が見られます。

等級から職務給の支給額の決定までの流れ(イメージ)



10社の賃金構造について

今回、事例集に掲載している企業は、10社全社で基本給に職務給が含まれています。事務局で10社を整理したところ、基本給が「全従業員の基本給が完全に職務給に一本化されている企業」と、「一部の従業員で、基本給が職務給に一本化されている企業」、勤続給などと組み合わせている「基本給の構成要素の一部が職務給の企業」に分類されました。

パターン①

全従業員の基本給を職務給に一本化

パターン②

一部従業員の基本給を職務給に一本化

パターン③

基本給に職務給以外の給与も含まれる

次のページでさらに分類

それぞれのパターンの詳細なご説明

6ページでご説明した通り、今回、本事例集に掲載している事例企業については、3パターンに分類できました。以下では、それぞれのパターンについて詳細と、具体の企業事例を紹介します。

①全従業員の基本給を職務給に一本化

- 以下の企業では、全従業員が職務や役割の変化に応じて等級が変化し、基本給も等級に応じて変動する職務給に一本化されています。

- 合同会社TA-TA → 事例 01
- (株)Waris → 事例 03
- A社 → 事例 10

職務の変化



等級の変動

②一部従業員の基本給を職務給に一本化

- 職務給の適用範囲について、等級別に異なった運用をしている企業があります。特に、若手従業員に対してはモチベーションの維持、育成などの観点から、一定程度までスキルや成長、勤続年数に応じて等級を上げる(結果、賃金も連動して上がる)企業が多く見られました。

- 平安伸銅工業(株) → 事例 04
- (株)エフエム東京 → 事例 05
- (株)マンダム → 事例 07
- (株)湖池屋 → 事例 08
- (株)阿波銀行 → 事例 09

一定等級以上の従業員

職務の変化



等級の変動

若手従業員

所定の
経験年数の経過



等級の変動

③基本給に職務給以外の給与も含まれる

- 以下の企業では、基本給の一要素として職務給を採用しています。企業の方針や、従業員のモチベーション維持などの観点から、勤続給や職能給などと、職務給を組み合わせている事例です。

- 田代珈琲(株) → 事例 02
年齢給+勤続給+成長給
- (株)オカモトヤ → 事例 06
年齢給+職能給(非管理職)、
役割給+職能給(管理職)



事例
01

パターン①

合同会社TA-TA

職務に連動した賃金体系で
中長期的なビジョンを持てる職場環境を整備

1. 会社概要

所在地	広島県	事業内容	障がいのある児童向けの放課後等デイサービスの運営
業種	社会福祉業	従業員数	6名(2025年10月現在)

2. 職務給を導入した背景・理由



同社は、納得性の高い賃金制度を整備するとともに、中長期的なビジョンを持って働ける職場環境を作るために職務給を導入した。きっかけは、就業規則の整備を進める中で、賃金の決定要因が明確ではない点が、同社の課題として浮上したことである。従業員間の賃金差に対する透明性の確保や、職務内容に基づき賃金が決定する制度への改訂が、納得性の高い賃金制度の実現には不可欠と考え、職務給の導入を検討した。

以前から、就業規則の改定のために厚生労働省・働き方改革推進支援センターの無料コンサルティングを受けていた。その流れで、職務給導入についてもセンターに相談に乗ってもらいながら1年間かけて改定を進めた。

3. 等級制度、賃金制度の概要

○等級制度について

同社では、児童福祉法にて児童福祉施設に設置が定められている役職、職務内容と等級が密接に結びついた職務等級を導入している。一番下の1級から6級までの6等級に分かれており、等級ごとに従事すべき職務内容が明確に定義されている。等級を上げるためには、次の等級に紐づいている法定資格を取得する必要がある。具体的には、研修等を通じて「児童指導員」や「児童発達支援管理責任者」への就任資格を取得する必要がある。職務や役職と、等級が一通貫で連動しているため、経験年数による等級の昇格は行っていない。

○賃金制度について

月例給は「基本給」、「役職手当」、「処遇改善手当」から構成されており、いずれも、職務等級と一対一で結びついている。基本給にはレンジレートが採用されており、人事考課を踏まえて具体的な支給額が決定する。なお、基本給のレンジは、下位等級の上限額と上位等級の下限額が一致するように設定されている。役職手当や処遇改善手当については、等級ごとにシングルレートで支給額が設定されており、高い等級ほど支給額が高い。

パート職員と正規職員は、同一の職務等級制度が適用されているが、パート職員は時間給での支払いである。一方で、時給換算した際に正規職員と同等の待遇であることが確認されており、同じ職務を担っていれば、雇用形態に関係なく同額の賃金が支払われている。

職務等級と、職務内容、基本給の連動状況

職務等級	(児童福祉法に基づく) 役職	期待する職務内容	基本給
⋮	⋮	⋮	⋮
5級	管理者	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の管理 ・施設の円滑な運営 ・営業活動 …… 	XXX,XXX円～ XXX,XXX円
4級	児童発達支援 管理責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・児童指導員の統括 ・担当者会議参加 ・月間予定表の作成 …… 	XXX,XXX円～ XXX,XXX円
3級	児童指導員	<ul style="list-style-type: none"> ・児童指導員への技術指導 ・療養プログラムの立案・進行 …… 	XXX,XXX円～ XXX,XXX円
⋮	⋮	⋮	⋮

職務等級と、役職、職務内容、基本給がすべて紐づいており、
等級の変化に応じてすべてが連動して変化する。

4. 導入や運用におけるポイント

働き方改革推進支援センターを通じて、社会保険労務士による伴走支援を受けながら、新しい賃金制度の構築を進めた。以前から、賃金の支給根拠を明確にし、職務内容に応じた賃金制度にしたいと考えてきたが、検討開始直後は最終的なゴールが見えず苦勞していた。社会保険労務士によるコンサルティングを活用したことで、適切な制度を設計できた。

新しい賃金制度の導入にあたっては、社長自ら全従業員と面談を実施した。丁寧な説明を実施することにより各従業員が制度について理解を深めることができ、また自身の処遇への納得性が高まったと考えている。

5. 導入したことによる効果・メリット、今後の展望

職務給の導入により、従業員が現在の処遇の根拠や、将来の昇給イメージを把握できるようになり、賃金に対する納得感の向上につながった。また、上位資格の取得による職務内容の変化が昇給に紐づくこと明示的に示したことによって、キャリア形成を意識する従業員も増え、「資格取得に挑戦したい」と声も上がっている。今後は、従業員のステップアップが進むことを見据え、新たな役割の創出できるよう事業の拡大に取り組んでいく。

事例
02
パターン③

田代珈琲株式会社

他者を成長させることを評価する成長給で
全社の生産性向上

1. 会社概要

所在地	大阪府	事業内容	コーヒーの製造、販売、カフェの運営
業種	小売業、コーヒー製造・加工業	従業員数	11名(2025年8月現在)

2. 職務給を導入した背景・理由



現在の社長が就任した当時は、従業員の長時間労働が常態化する中で、**明確な評価制度や賃金制度も未整備**だった。そうした中、会社の求める成果水準には満たないものの、**長時間残業している従業員から「自分は日々努力している」との訴え**があり、会社が求める努力や成果を適切に伝え、生産性の高い従業員を評価する仕組みが必要だと痛感した。

こうした背景を受け、従業員の生産性や成長度合いを適正に評価する評価制度、そして実績に基づいた賃金制度の構築が急務であると判断し、制度改革に踏み切った。2011年に大阪商工会議所が主催する、「評価制度の作り方」に関するセミナーに登壇していた講師の話に共感し、自ら連絡して、その講師が自身の会社で実施している勉強会に参加し、講師の**伴走コンサルティング**を受けながら**人事評価制度、賃金制度を設計・導入**した。

3. 等級制度、賃金制度の概要

○賃金制度について

同社の賃金制度では、月例給は「**年齢給**」「**勤続給**」「**成長給**」の3つで構成されている。年齢給と勤続給は、一定年数まで毎年昇給する。**成長給は、期待する役割に応じて付与される成長等級に応じて金額が決定するため、職務内容と紐づいた賃金制度**である。

成長給は、前述の成長等級とその年の成長評価によって決定する。成長給の考え方としては、会社が利益を生み出していくために**必要なスキルを身に付け**、さらに互いに教えあうなどの**会社が期待する役割を果たしている従業員に対して、より報いる**という考え方に基づいている。

成長給は号俸表に基づいて管理されている。毎年の昇給幅は、**会社の業績と従業員の「成長評価」の掛け算によって決定**される。その年の成長評価が高く、会社の業績が良い場合ほど、大きく昇給する仕組みである。

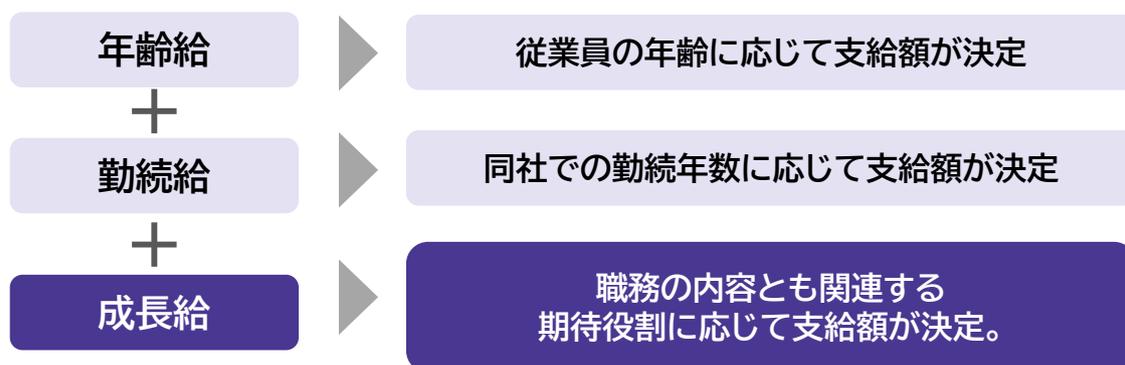
○等級制度について

「成長給」を決定するための従業員の格付けについては、**従業員一人ひとりの成長を促進し、企業全体の付加価値を高めることを目的**として、9段階の「**成長等級制度**」を導入している。各従業員には、各等級で期待する役割や求められる知識・スキルを具体的に明文化した「**成長シート**」を作成し、その達成状況に応じて毎年SからDの5段階の成長評価が行われる。評価プロセスでは上司と部下の対話を重視し、フィードバックと次の目標について説明している。

成長等級制度の導入当時は、成長等級と役職とを紐づけた運用をしており、役職に上がるためには成長等級も上げる必要があった。現在では役職を廃止したため、等級によって従事する職務内容に著しい差はないものの、高い等級の従業員には職務内容を淡々とこなすのではなく、より自律的に職務を遂行し、付加価値を出すという役割を求めている。

また、成長等級では、自身のスキル向上や成長だけではなく、「他の従業員に自分の知見を共有し、成長させること」を重要な評価基準のひとつとしている。そのため、高い等級の従業員には、他の従業員の成長を支援する役割も積極的に果たすことを求めている。

月給の構成と成長給の決まり方の概要図



各等級ごとに期待する役割や求められる知識・スキルが明文化

成長等級制度

号俸	評価				
	1等級	2等級	...	8等級	9等級
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
4	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX
3	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX
2	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX
1	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX	XXX,XXX

昇給は会社の業績と従業員がどれだけ成長したかを判断する「成長評価」の結果の掛け算で決定

4. 導入や運用におけるポイント

職務給の導入や改良にあたっては、制度変更のたびに社長自らが従業員に向けて説明会を実施している。従業員の価値観を変え、新たな評価制度、賃金制度を浸透させるには時間をかけた丁寧な説明が不可欠である。役割や成長を評価する仕組みとしての意義を繰り返し伝えることで、従業員の理解と納得が得られ、制度の定着や運用の円滑化につながっている。

5. 導入したことによる効果・メリット、今後の展望

成長給の仕組みを入れたことで従業員の成長速度が高まり、組織全体の成長と売上拡大につながったことが最大のメリットである。特に、他の従業員へノウハウを教えることを評価項目に組み込んだことで、社内に知識や技術が積極的に共有され、会社全体の生産性が大きく向上した。昨今の賃上げの潮流などを反映するべく、賃金表の見直しなどを実施していくが、これからも成長給で企業の求める役割を果たす従業員に報いる賃金制度は維持し、さらにブラッシュアップしていく予定である。

事例
03

パターン①

株式会社Waris

「役割」重視の思想を制度に反映し
処遇の公平性・納得感の向上を推進

1. 会社概要

所在地	東京都	事業内容	有料職業紹介事業等
業種	人材サービス業	従業員数	30名(2025年9月現在)

2. 職務給を導入した背景・理由



同社は、「フルタイム」や「正社員」といった勤務形態ではなく、「担う役割」や「スキル」に応じて労働条件を定義する発想に基づき、子育てや家庭の事情で一度職場を離れたスキルある女性の就労を支援する事業を展開してきた。それゆえ、自社従業員に対しても役割に応じた賃金制度を採用している。

2025年には、この考え方をさらに明確化するため、人事制度改革を実施した。背景には、従来の等級設定が細分化された複雑なものとなっており、評価・処遇への納得感・公平性に関して従業員の不満が上がっていたことが挙げられる。期待役割や等級制度を再整理し、評価や目標設定の仕組みも見直すことで、従業員にとって理解しやすく、より公平な制度へと生まれ変わった。

3. 等級制度、賃金制度の概要

○等級制度について

同社では、「プレイヤーライン」と「マネジメントライン」の2つのコースごとに、期待役割に応じた等級を設定している。

プレイヤーラインは6等級、マネジメントラインは5等級に分かれている。ラインが異なっても、等級の数字が同じであれば期待役割の基本は共通である整理としているため、両ライン間は柔軟に移動でき、従業員が自らのキャリアパスを選択できる仕組みとなっている。

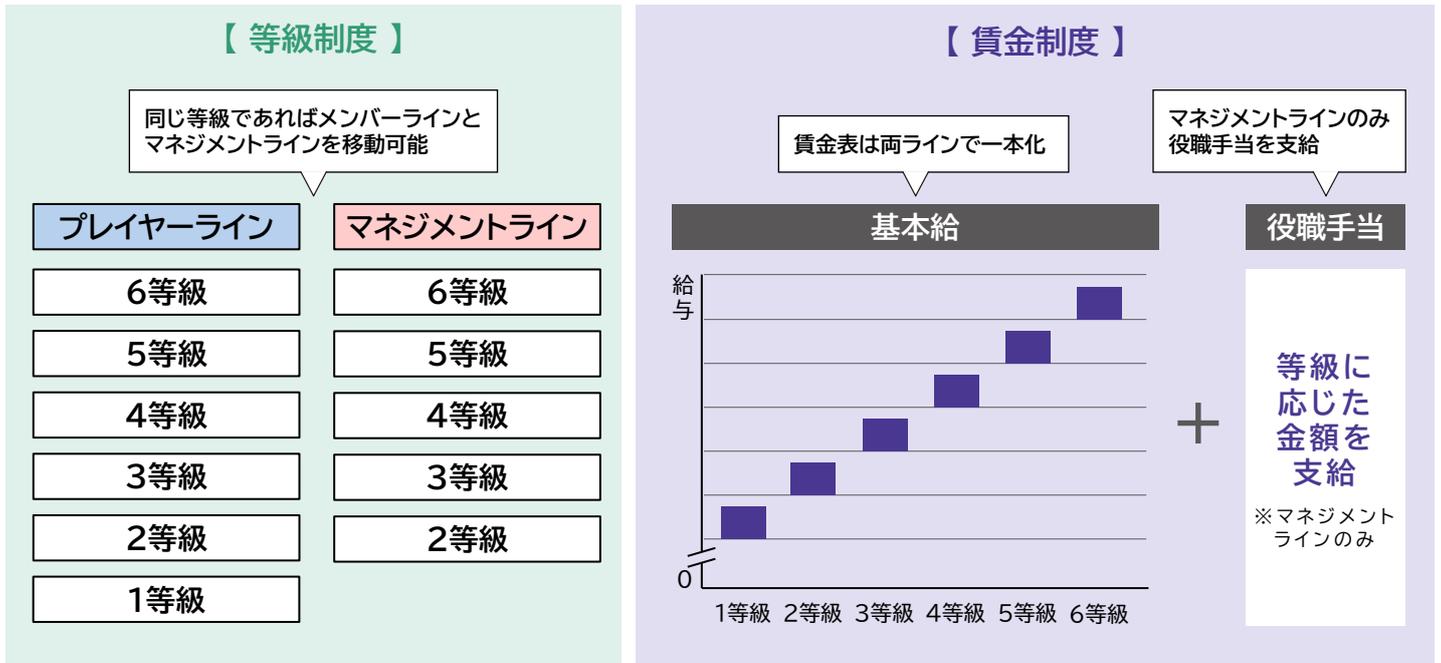
等級の昇格は毎年的人事評価に基づき決定され、別途の試験制度などは設けられていない。評価の際、従業員が行った自己レビューに対して上司がフィードバックを行い、その場で翌期の昇格に関する意向を確認する。その後、レビューとフィードバックの内容が、役員、人事、マネジャー以上のメンバーで共有・すり合わせされ、評価結果と合わせて昇格の可否が決定される仕組みとなっている。

○賃金制度について

賃金は、等級ごとに設定された賃金レンジの範囲で支給される。等級ごとに賃金の上限と下限が定められており、評価結果に応じて昇給が決定される。人事評価には、期待役割の発揮度、個人目標の達成度、Value(6つの行動指針)発揮度の3つの要素を組み合わせた総合評価方式を採用している。

「プレイヤーライン」と「マネジメントライン」間で賃金表は一本化されており、同じ等級であればどちらのラインであっても基本給は同額となる。ただし、マネジメントラインでは基本給に加えて役職手当が支給される。

等級制度と賃金制度の概要図



4. 導入や運用におけるポイント

2025年の人事制度改革にあたっては、制度を「一方的に決める」のではなく、従業員の声を反映しながら形づくることを重視した。約1年間にわたって従業員へのヒアリングを実施し、日頃感じている課題や期待を丁寧に聴取し、その内容を踏まえ、人事を中心に制度設計を進めた。また、**新制度導入時には、全社会議などの場を通じて新制度の趣旨や狙いを繰り返し説明し、従業員一人ひとりが納得して移行できるよう丁寧なコミュニケーションを重ねた。**

運用面では、昇格や賃金決定に大きな影響を与える評価制度の形骸化を防ぐため、評価者向けの社内マニュアルを整備し、半期ごとに内容を見直すなど、継続的な運用改善を進めている。また、新任マネジャー及び初レビュー実施者には、評価説明に関する資料や研修を提供し、評価基準への理解を深められるよう支援している。これらの取組により、制度の透明性と納得感の向上が図られている。

制度見直しフロー

① 社内の課題の把握

- エンゲージメントサーベイや従業員ヒアリングに基づき、メンバー層が抱える不満や課題感を把握
- 定量・定性的なデータをもとに、制度改革の方向性を検討



② 経営層への打ち込み

- サーベイ・ヒアリング結果に基づき、制度見直しの必要性を経営層に提起
- 経営層の理解・合意を得て、改革方針を明確化



③ 制度の設計

- 把握した課題に対応する形で制度を再設計



④ 制度変更・社内通知

- 経営方針説明と同時に、人事側から制度改定の背景・方針を発信
- 全社会議等を活用し、継続的に新制度の趣旨・内容を発信

5. 導入したことによる効果・メリット、今後の展望

人事制度改革後、従業員の処遇に対する納得感が向上し、エンゲージメントサーベイの結果も短期的には改善している。また、人事グループだけでなく、役員層も一体となって制度の周知・説明を丁寧に行ったことで、組織風土や理念・戦略に対する従業員の理解も深まったと感じている。

事例 04 パターン②

平安伸銅工業株式会社

従業員の希望に基づいて期待役割を設定し、モチベーションと役割への理解度を向上

1. 会社概要

所在地	大阪府	事業内容	収納・インテリア用品の製造・販売
業種	生活日用品メーカー	従業員数	59名(2025年6月現在)

2. 職務給を導入した背景・理由



同社では、2代目から3代目である現社長への交代を機に、年功序列的であった旧制度からの制度変更を開始した。新制度では年齢に関係なく発揮能力の高い方を処遇する狙いがあり、期待役割による等級管理とした。

上記方針のもと、2015年ごろから、期待役割に基づく人事制度への変革を行った。導入当時は経営層が各個人に等級を割り当てる形式で運用を開始した。期待役割に基づく人事制度が定着する中で、2020年ごろからはより細かく期待役割が設定されるとともに、昇格が上司による推薦制ではなく、**手上げ形式(個人の希望と経営層との判断をすり合わせ、役割等級が決定される形式)**となった。

3. 等級制度、賃金制度の概要

○等級制度について

同社は期待役割に基づく等級制度を採用し、従業員を6つの等級(1等級が最下級、6等級が最上級)に区分している。5等級以上は管理監督者にあたる役割の等級としている。

それぞれ期待役割等級について、「業務遂行」「コミュニケーション・多様性実現」「人材育成・イノベーション」の3分類からなる期待役割が整理されている。等級ごとの期待役割は一定程度の抽象度を持たせており、各従業員との対話を通して期待役割と現在の業務とを連動させ、個人への期待役割を詳細化している。このような制度設計のため、仮に職種を超える異動が生じたとしても、同じ役割等級の中で新たに各個人への具体的な役割を調整できる仕組みとなっている。

昇格に関する制度は、3等級以下と4等級以上で異なる。1~3等級までは、**手上げもしくは各等級のレンジ上限への到達によって昇格する**。4等級以上への昇格は、**本人の手上げでのみ行われる**。手上げ(立候補)は年に一度挑戦が可能である。3等級までは実務能力等、4等級以上では業務における視座の高さが求められ、社外との関わりや仮説設定力が期待されている。特に5等級、6等級では、社会的な貢献等の経営視点が重視される。

ただし、等級の昇格に、役職への任命は必須ではない。モチベーションと発揮能力の高い従業員には役職の空き状況によらず昇格を許可している。

○賃金制度について

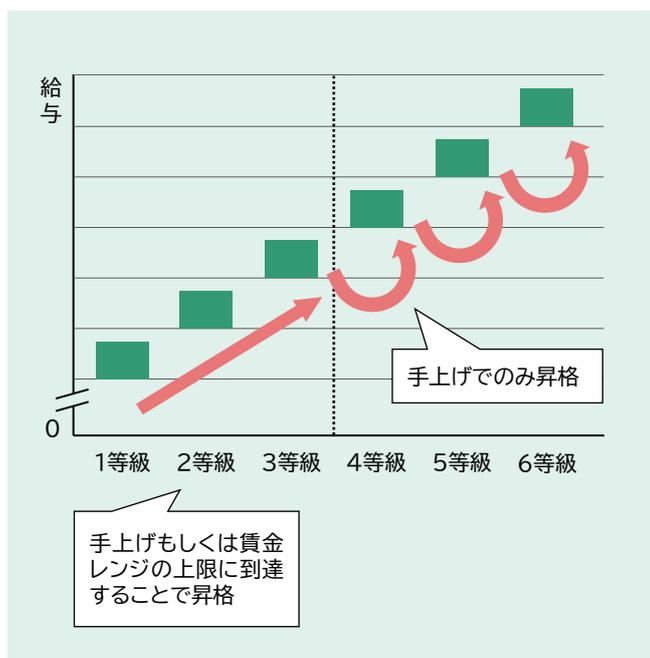
全従業員に役割に基づいた賃金が設定される。賃金は、各等級において一定のレンジ内での賃金差がある、レンジレート制を採用している。等級間でのレンジの重複はない。また、昇格時は、次等級の最低ランクに位置付けられる。

3等級までは若手の成長に期待する意図を含め、年次に応じて期待される役割が大きくなり、役割に合わせて定期的に昇給する仕組みとなっている。

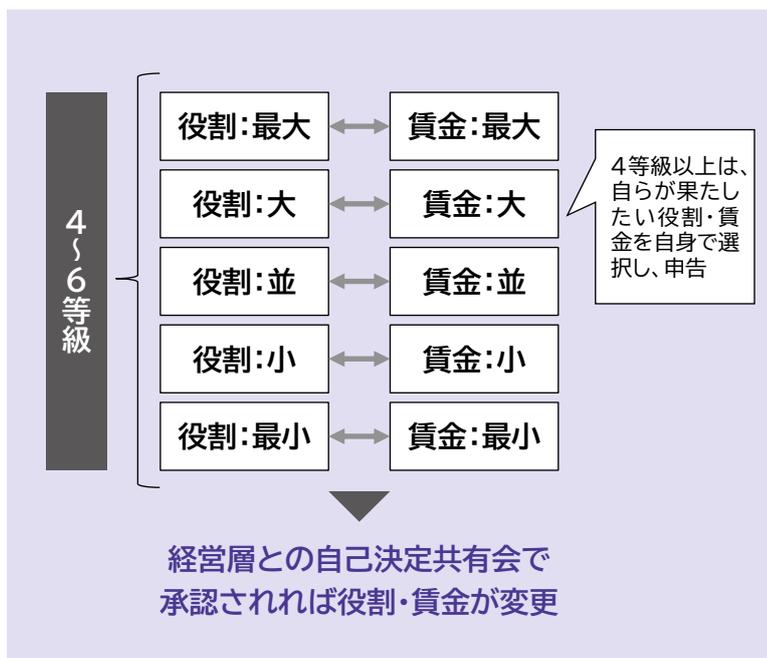
4等級以上は、従業員自らが選択し、果たす役割の重さ・賃金を5パターンの中から選択・申告する。選択した役割・賃金に関して経営層との自己決定共有会(4等級以上が行う、役割に基づいた業務遂行計画や支援体制についての対話の場)を行い、申告が承認された場合、賃金に変更される。申告した役割・賃金の承認は、期待役割に対する見込みに沿って判断される。

申告が承認されなかった場合も、今後の伸びしろや期待に対するフィードバックを行う。

等級制度と賃金レンジ



等級内での賃金設定



4. 導入や運用におけるポイント

経営層との成長対話には特定のシートを使用し、これまでに果たしてきた役割や今後の役割について整理する一定の形式に沿って役割の整理を行うことで、役割への理解度を高めている。

また同社では、役割と賃金の選択において、昇格だけでなく役割を小さくする(降格に相当)選択肢も認めている。本人の状況や志向の変化を踏まえ、役割の重さを見直すことを通じて、無理のない形で能力を発揮できる状態が実現できる。こうした運用により、等級は個人の状況に応じて柔軟に調整されるものとなっている。

なお、評価と連動してすぐに降給を行う運用はしていない。

5. 導入したことによる効果・メリット、今後の展望

対話によって、目標や期待役割の明確化、役割・賃金に関する従業員希望との調整が行えるようになった。また、自己評価と周囲からの認識にズレが起きている場合には、経営陣との成長対話を通してフィードバックすることが可能となった。

事例
05

パターン②

株式会社エフエム東京

職務・役割を基準に処遇を再整理し、
キャリアパスを明確化

1. 会社概要

所在地	東京都	事業内容	放送業
業種	放送事業	従業員数	101名(執行役員含む 2025年8月現在)

2. 職務給を導入した背景・理由



同社では、2002年ごろに管理職層向けに成果主義を取り入れた賃金制度を導入した。導入当初は職務や成果に応じて処遇を決定することを目指していたが、運用を重ねるうちに次第に形骸化し、昇格や賃金が年次に左右される年功的な仕組みへと変化していった。その結果、一定の年次に達すると自動的に管理職に昇格するケースが増えていた。

こうした状況を踏まえ、同社は2021年に賃金制度を全面的に見直し、職務や役割に応じて処遇を決定する新たな仕組みを導入した。この改定により、職務内容や役割に基づき個々のキャリアや処遇をより明確にし、従業員が専門性を磨きつつ職務に応じたキャリアを形成できる体制を構築している。ただし、育成段階にある若手従業員については、在籍年数や経験に応じて段階的に昇格・昇給が進む仕組みを一定程度維持し、必要な能力を身に付けた後に成果を重視する運用へ移行する設計となっている。

3. 等級制度、賃金制度の概要

○等級制度について

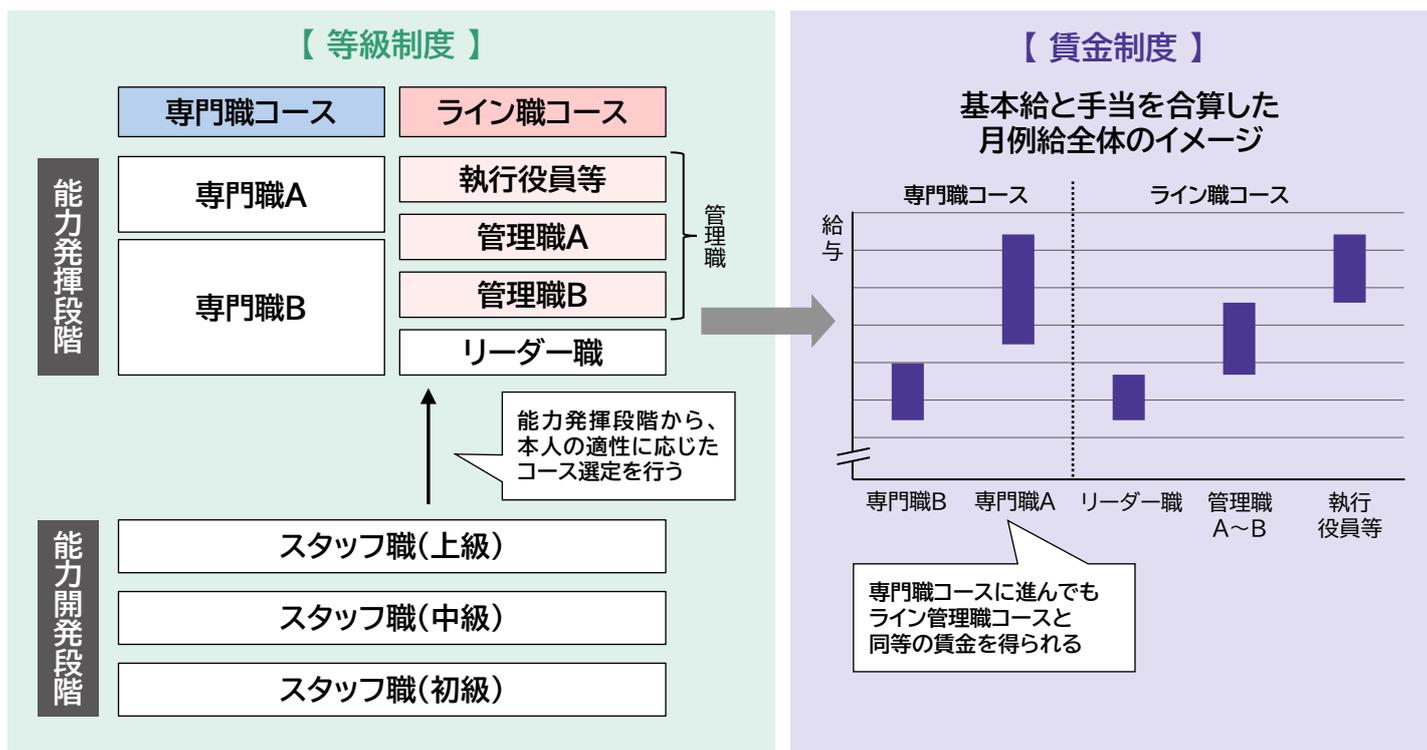
能力・役割に応じたグレード等級制に、複線型のキャリアプランを組み合わせて運用している。等級は大きく「能力開発段階」と「能力発揮段階」の2段階に分かれる。

「能力開発段階」は、育成段階として位置付けられ、能力の向上に重きが置かれる。会社主導のローテーションを中心に、能力開発のための研修も重視される。この段階にいる従業員は、日々の仕事を適切に実施できれば原則としてプラス評価となり、一定の評価を収めれば段階的に昇格できる。ただし、昇格には上位等級の要件を満たすこと(上位等級の仕事ができる状態と評価されること)が前提で、要件を満たせない場合は一定期間滞留することもあり得る。

一定の能力が身につく、役割を発揮する段階に達した従業員は、「能力発揮段階」に進む。この段階から、従業員は、管理職を目指す「ライン職コース」か、現場のエキスパートを目指す「専門職コース」のいずれかに適性に応じて進む。それぞれのコースには4～5つの等級が設定されている。

○賃金制度について

等級制度と賃金制度の概要図



グレード等級に基づいた役職給を採用しており、月例給は等級ごとに設定された基本給と手当を支給している。管理職に該当する「ライン職」の上位3等級は、シングルレートで決定される基本給に加え、ジョブサイズ(担当職務の大きさ)に応じた手当が追加で支給される。ジョブサイズは部局ごとに3段階で定められており、毎年見直しが行われる。

非管理職に該当する「スタッフ職」「専門職」と、「ライン職」のうち「リーダー職」については、等級ごとに基本給と手当のレンジが設定されており、評価に応じて支給額が変動する。

従来は部長・局長などの管理職に昇格しなければ大幅な昇給が見込めなかったが、キャリアコースを複線化したことで、放送局特有のプロデューサーやディレクターといった専門職についても、職務や役割に応じた公正な評価と処遇が可能となっている。

4. 導入や運用におけるポイント

職務給制度の導入にあたっては、制度に関する説明会を従業員向けに複数回開催し、従業員の理解を深める工夫を行った。また、目標管理制度の改変に伴い、評価観点を見直し、部長向けレクチャーを実施した。導入当初は、制度の趣旨理解や定着に苦労し、目標設定が形式的になる部長もいた。通常業務で達成できる目標ではなく、定量化可能な指標や能力向上を示す目標を設定することを徹底している。

5. 導入したことによる効果・メリット、今後の展望

職務給制度の導入により、役職や職務に応じた公平な報酬が実現した。また、キャリアの複線化により、従来はマネジメント職に比べ過小評価されがちだった専門職も適切に評価できるようになった。以前問題となっていた職位と職務内容のずれの是正や賃金制度の透明性向上により、社内全体の活性化が図られた。今後は、エンゲージメントサーベイの実施や分析などを通じて、制度の効果を定量的に把握し、運用改善につなげていきたい。

事例
06
パターン③

株式会社オカモトヤ

スキルと役割、両方に着目した評価と処遇を実現

1. 会社概要

所在地	東京都	事業内容	文具、事務用品、OA機器、オフィス家具等の仕入れ・販売等
業種	卸売業	従業員数	158名（2025年10月現在）

2. 職務給を導入した背景・理由



同社では約30年前から管理監督者にあたる役職者に対して役割給を導入している。年齢ではなく、役職者としての能力や担う役割に着目して処遇するという考えに基づき、この賃金制度を維持してきた。

3. 等級制度、賃金制度の概要

同社では、従業員一人ひとりのスキル向上と役割遂行を正當に評価することを目的に、非管理職・管理職それぞれに異なる賃金体系を採用している。

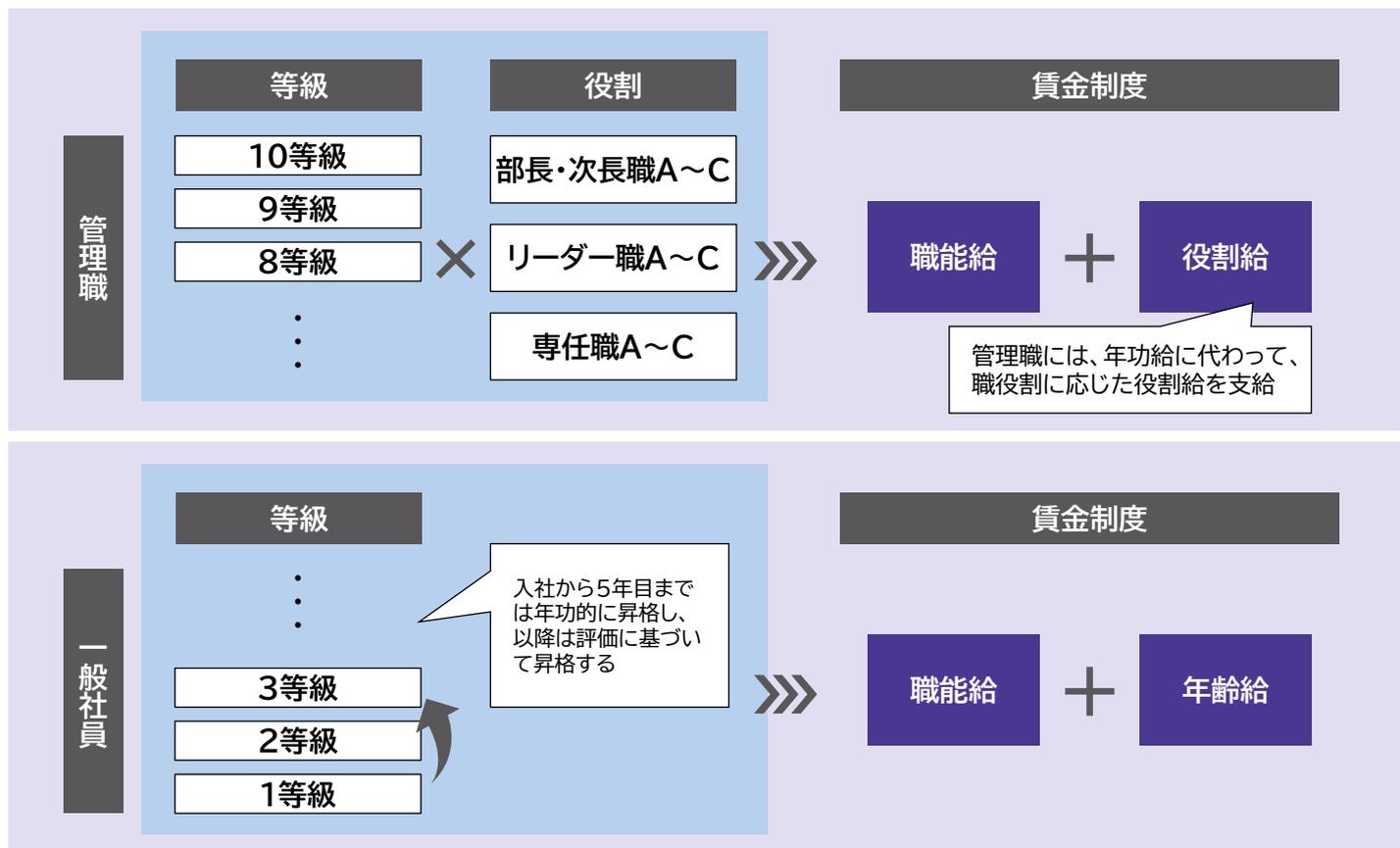
非管理職の基本給は「年齢給」と「職能給」で構成されており、職能等級に対応した額が支給される。職能等級は全従業員に適用されるもので、全10等級で構成され、各等級ごとに16～47号棒まで割り振られている。入社から5年目までは、一定の成長を見込んで半自動的に昇給する運用としているが、6年目以降はスキル向上と評価結果に応じて昇給の可否が決まる。年次に応じて一律で昇給する運用は行っておらず、意欲と能力のある従業員に報いる制度設計としている点が特徴である。

管理職になると、基本給の構成要素が「職能給」と「役割給」に変わり、年齢給はなくなる。役割は前述の職能等級とは別軸で設定され、「部長・次長職」「リーダー職」「専任職」の3段階で構成されている。さらに、それぞれの役割はAランク、Bランク、Cランクの3段階に細分化され、担う役割の重さに応じて報酬を差別化している。ランクは原則として一度上がると下げない運用としており、その分、昇格時には慎重な判断を行っている。

同社では、賃金制度と連動する形で人事評価制度も運用している。期初に従業員が自身の目標を設定し、自己評価・上長評価を経て、考課会議を経営層が開催し全体のバランスをとる仕組みである。評価は上期・下期の年2回実施され、半期の評価結果は賞与に反映され、年間評価が昇格・昇給に影響する。目標設定にあたっては、役職や職責に見合った難易度が確保されているかを上長が確認し、不十分な場合は差し戻しや修正を求めている。こうした運用により、役割給制度を適正に機能させている。

このように同社の賃金制度は、従業員の能力に注目した職能給を主軸としながらも、形式的な年功や一律昇給ではなく、スキルや役割を重視する設計となっている。

等級制度と賃金制度の概要図



4. 導入や運用におけるポイント

同社では、これまで定期的なベースアップを実施しつつも、大きく賃金体系は変えてこなかった。むしろ、賃金決定に大きく影響する評価制度の見直しを進めることで、社内の運用の見直しを進めてきた。狙いは、従業員が納得感を持って働ける仕組みへと進化させることにある。

以前の評価制度では、従業員が自分の評価をどのように受けているのかが見えにくく、評価基準が「ブラックボックス」となっていた。その結果、評価結果への納得感を得にくく、今後どう頑張れば賃金が上がるのかわかりづらいという課題があった。こうした状況を改善するため、同社は評価結果を面談の場でフィードバックする仕組みを導入した。面談では、単に評価内容を伝えるだけでなく、次期に向けた目標や、会社が期待する役割についても上司と部下が意見を交わすようにしている。評価を「一方通行の通知」から「双方向の対話」に変えることで、従業員自身が成長の方向性を描けるようになった。

近年では、評価の透明性をさらに高めるため、全社的に評価ポイントや重視する視点を共有する取組も進めている。これにより、従業員は自らの行動を会社の方針と照らし合わせながら、どのような点を伸ばせばよいかを意識できるようになった。

5. 導入したことによる効果・メリット、今後の展望

今後、同社は「理想の従業員像」を明確にし、その実現に向けたメッセージを全社的に発信していく方針である。まず、会社として共有すべき理想の従業員像を定義したうえで、等級ごとに期待される役割や求められるスキルを整理する。各従業員は、自身の等級に応じた理想像を踏まえ、今後どのような能力を磨き、どのように行動していくべきかを自らの目標に反映させていくことになる。これにより、会社の方向性と個々人の成長目標とがより強く結びつくことが期待される。

事例
07

パターン②

株式会社マンドム

期待役割に基づいた等級制度を導入し、
従業員の専門性を向上

1. 会社概要

所在地	大阪府	事業内容	化粧品・香水の製造、販売 / 医薬部外品の製造、販売
業種	化粧品メーカー	従業員数	613名(2025年3月現在)

2. 職務給を導入した背景・理由



同社は旧制度においてジェネラリスト型の人材育成・配置を行っており、職務内容ではなく、経験年数に基づいて向上するとみなされる「能力」に基づいて各従業員の等級を決定していた。しかしながら、グローバル化やデジタル化に端を發したビジネス構造の変化や消費者の行動様式の変化、価値観の多様化等の外部環境の変化が進み、今後の持続的な企業成長の為には従業員の専門性を高める必要があると判断した。そこで、専門性を高められる人材育成の方法や人事制度を検討した結果、期待役割に基づいて等級を決定する新制度の導入に至った。

3. 等級制度、賃金制度の概要

○等級制度について

同社は現在、期待役割に基づいた等級制度を採用している。役割の大きさの評価には、3つの視点「ノウハウ」「問題解決」「アカウントビリティ」に基づき、8つの評価軸を設定している。そのため例えば同じ部長職であっても、部署の規模や求められる専門性、担う職責の重さなどによって等級・賃金は異なる。

昇格は上位等級の役割遂行要件を満たしているかどうかを基準となる。業務基幹職(非管理職)であってもそれは変わらず、年齢等を加味して半自動的に等級が上がる運用はされていない。経営基幹職(管理職、専門職)への任用については、該当ポジションに求められる専門性やマネジメント適性を考慮の上、仕事の意味合いを理解し、自分から仕事を作り出しているか、チームワークを重んじ、多様な従業員の個性を生かしてチームビルディングができているかなどの観点でアセスメントを実施している。

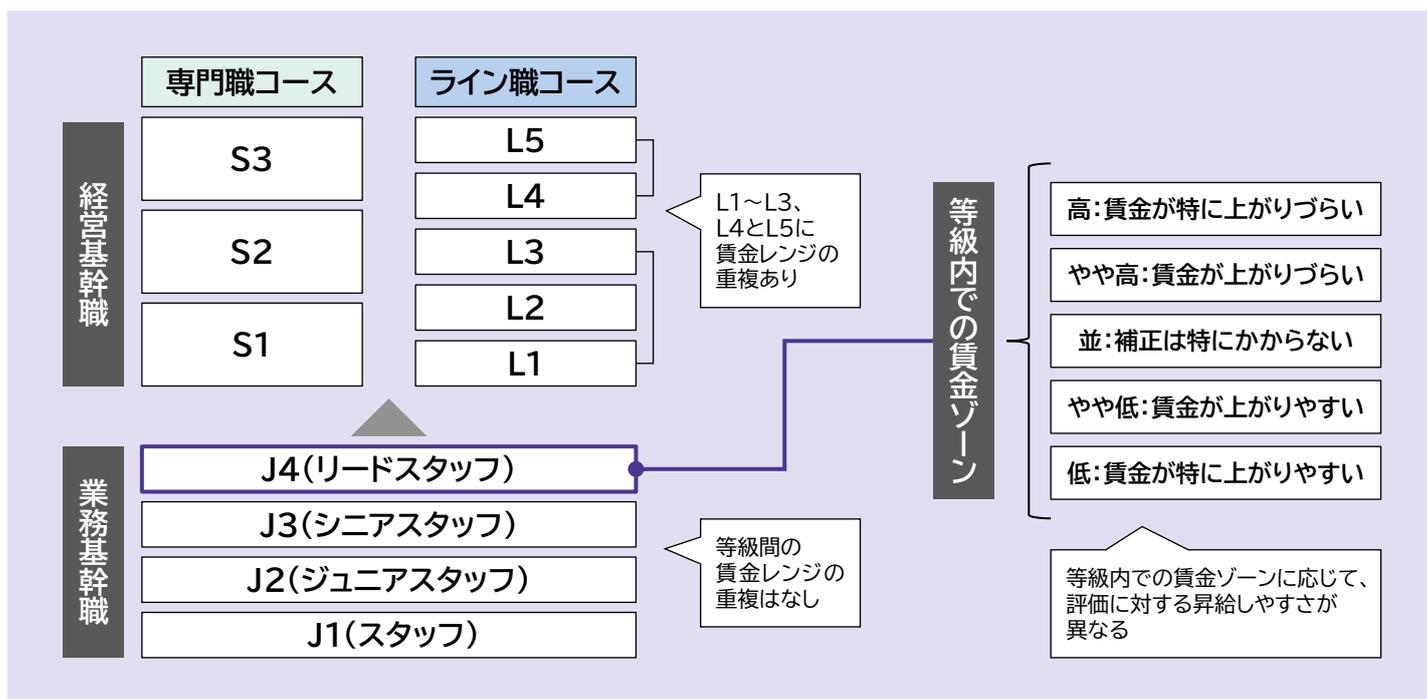
○賃金制度について

同一役割同一報酬水準をコンセプトとし、年齢給は廃止して期待役割に対応した賃金を支給している。また、等級内での賃金に一定の幅を持たせるレンジレートを採用している。これは、各人の評価結果を賃金に反映させることでのモチベーション維持や等級変動が生じた際の急激な賃金の引き下げを招かないためである。

業務基幹職では等級間のレンジの重複は無い為、等級が上がれば必ず賃金もアップするが、経営基幹職はジョブローテーションを容易にするための工夫として一部等級間にレンジの重複がある。

レンジ内での給与はマトリクス方式(評価制度による業績評価と基本給レンジにおけるレベルの掛け合わせ)で決定される。等級内での賃金レンジは5段階のゾーンに区分され、上位ゾーンになるほど昇給がしづらく、下位では昇給しやすいよう設計されている。具体的には、評価に基づいて昇給や降給が行われる際の基準がゾーンによって異なっている。例えば、同じ等級内でも上位のゾーンと下位のゾーンにいる従業員では、翌年の昇給を実現するために必要な評価の難易度が異なっている。端的に上位ゾーンでは翌年の昇給を実現するためにはより高い成果が求められる。

等級区分と賃金制度の概要図



4. 導入や運用におけるポイント

新しい人事制度の導入においては、実際に担っている役割と等級を整合させるために、等級の降格制度を新たに導入した。等級の降格を運用する際のポイントとして、恣意的な運用がなされないよう、降格が生じる基準を明確化し、基準を満たした場合に自動的に行われる設計としていることが挙げられる。

また、新たな人事制度の必要性や狙いを丁寧に人事から経営層へ説明・共有していたことで、新制度のコンセプトを明確に保つことができた。従業員への説明時には、年齢や家族構成ではなく、役割に基づいて等級や賃金が決定される設計にしたという一貫した説明をするよう心がけた。

5. 導入したことによる効果・メリット、今後の展望

年々、業務基幹職内のリーダークラスであるJ4の昇格の平均年齢が下がってきており、経験年数ではなく実際に担っている期待役割に基いた昇格の運用ができつつある。また、経営基幹職の任用に関しても、該当するポジションに最も適した人材を抜擢する適所適材の考え方が浸透してきている。

今後は、自身のスキルセットと役割遂行上求められるスキルセットとのギャップを埋めるための育成施策やキャリア自律を促す施策等を通して、各従業員が専門分野を広げたり専門性を深めることで社内での新価値を更に創造できるようにしていく。また、これまで以上に、各従業員の成長スピードに応じた活躍の場の提供や活躍するための環境創りと共に、それに伴う処遇の実現を加速させていく方針である。

事例
08
パターン②

株式会社湖池屋

従業員のチャレンジを後押しするために役割給を導入

1. 会社概要

所在地	東京都	事業内容	菓子の製造、販売
業種	食品メーカー	従業員数	1,110名(2025年3月現在)

2. 職務給を導入した背景・理由



スナック菓子業界にイノベーションを起こすことを目指し「チャレンジ精神」を重んじる企業風土が根付いていたが、2014年から2年連続で業績が悪化した。それに伴い、**社内に停滞感が生まれ、保守的な雰囲気**が漂うようになっていた。加えて、若手従業員の比率が高まる中、**若手にも一層のやりがいを持って働いてもらうために、従来の年功給に近い賃金制度から脱却する必要**が生じていた。

そこで2017年に、再び社内を活性化し、従業員にチャレンジを促す方針を経営戦略として打ち出した。**経営戦略実現のための社内制度改革の一環**で、成果を適切に報酬に結びつける役割基準の人事制度を整備することにした。

3. 等級制度、賃金制度の概要

○等級制度について

各職群(総合職、地域限定職、作業職、専任職)を定義し、それぞれに2-5段階の等級を設定している。各等級では、「**役割目標**」「**成果目標**」「**チャレンジ目標**」の3つの観点に基づいて評価基準が定められており、等級ごとにこれらの評価項目の比重が異なる。**低い等級では、従業員の能力を評価する方針を維持し、評価基準において役割目標、成果目標の比重が重い。**これは、低等級に多い年次の若い従業員では、任された役割を着実に果たすことが成長につながると考えているためである。一方、**等級が上がるにつれチャレンジ目標の比率が高まり、現状維持にとどまらず、自発的に一步上の目標にチャレンジ**することが求められる。また、日々チャレンジが求められる企画開発職から、期待役割を粛々と果たすことが重要な人事総務職まで、社内に多種多様な職種が存在しているため、**職務の特性や内容に即して評価項目の割合を柔軟に変更**している。

成果を出し、昇格基準を満たすと年齢に関わらず昇格することが可能である。

○賃金制度について

一般社員には、**役割給**だが3年目までは一定の評価以上であれば毎年の昇給が保証されている賃金制度が適用される。管理職については、2025年7月より等級制度を廃止し、賃金が役職に紐づいた「**役職グレード給**」が適用された。

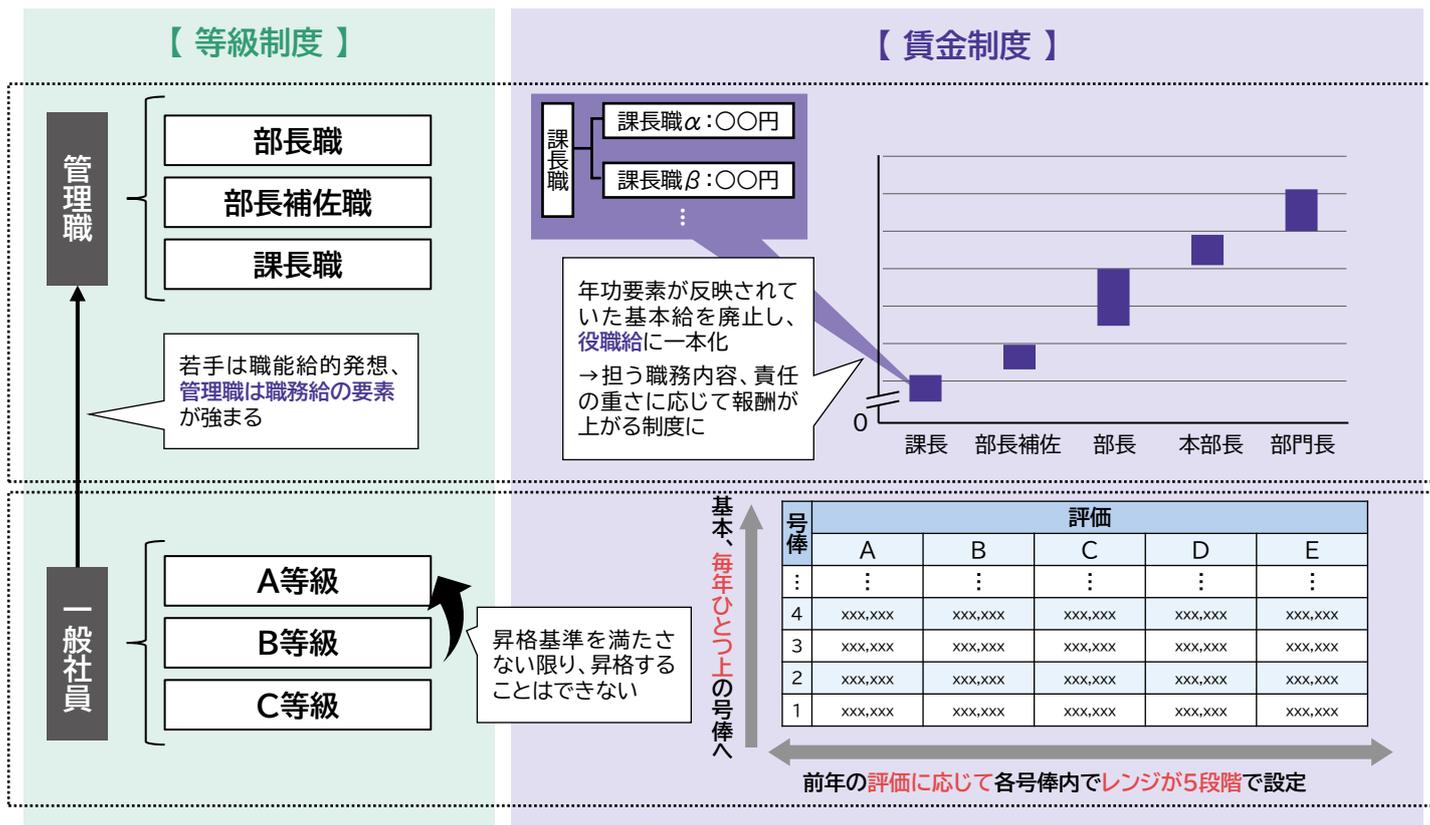
● 一般社員の賃金制度

一般社員向けの賃金制度では、各等級に設定された俸給表に基づき賃金が決定される。毎年、平均的な評価を受けていれば、毎年号俸がひとつ上がるシステムである。ひとつの号俸には、5段階のレンジが設定されており、前年の人事評価に応じて、レンジ内で賃金の変動し、**良い評価を得た従業員は、同じ号俸でも賃金が高くなる仕組み**になっている。したがって基本給は毎年少しずつ増加するが、その増加幅は前年の評価結果に応じて異なり、**従業員の頑張りや成果が、賃金に反映されるシステム**になっている。

● 管理職の賃金制度

管理職向けの賃金制度は、これまで俸給表による基本給に、役職手当が加算される仕組みだった。しかし、基本給が経験年数による成長を加味した等級制度だったため、優秀な若手が早期に部長補佐職に昇格した場合、長年課長職にとどまっている年次の高い従業員の方が、理論上賃金が高くなる可能性が生じていた。上記のような課題を解消すべく、2025年7月より**管理職には基本給と役職手当を一本化した「役職給」**を導入した。これにより、役職に応じて賃金が決定するようになるため、役職と賃金が逆転するような状況がなくなり、**より重責を担う管理職が、適切な報酬を得られるようになる**。また、「役職グレード」による賃金レンジが設定されており、評価に基づいて同一役職の中でも賃金が上下する仕組みとなっている。

等級制度と賃金制度の概要図



4. 導入や運用におけるポイント 💡

人事制度を刷新する際には、従業員への丁寧な説明が重要である。同社では、一方的に会社から通告するのではなく、**回数を重ねて説明会を実施し、その都度従業員側からの反応の声を拾う**ようにした。また、導入後も運用に関する意見を現場から集約する機会を定期的に設け、適宜修正を加えている。特に評価制度については、制度導入後に評価者によって評価がぶれやすい**評価基準や評価結果の偏り**が課題になったため、実際に運用を開始してから**評価者間での調整会議を導入し、統一感と納得感のある運用に改善した**。

5. 導入したことによる効果・メリット、今後の展望 🙌

職務給導入を含む人事制度の改革により、**従業員のチャレンジ精神が再び活性化し業績改善にもつながった**。特にこれまでは、上位役職者ほど保守的になる傾向があったが、現在は全社的に積極的なチャレンジ姿勢が見られるといった良い変化が起きている。今後は、2025年から実施する新しい人事制度の定着と、その適切な運用を目指し、**管理職層への制度理解促進を重点的に進める**。

事例
09
パターン②

株式会社阿波銀行

役割に基づく等級・賃金制度の整備を通して、
役職の重さや任用基準等の曖昧さを排除

1. 会社概要

所在地	徳島県	事業内容	法人及び個人を対象とする銀行業務
業種	金融業	従業員数	1,361名(2025年3月現在)

2. 職務給を導入した背景・理由



業界内でも早期に年齢に基づく昇格や役職定年を廃止するなど、元々年功序列的な価値観が薄かった。そのような組織風土のもと、賃金への納得感を高める目的で、2010年に経営職を対象として、役割に基づく等級・賃金制度を導入した。

2019年からは同制度を非経営職にも広げていく変更を進め、細かな調整を経て現在の人事制度となった。

3. 等級制度、賃金制度の概要

○等級制度について

同社は総合職コース、専門職コース、オフィス職コースの3つのコースについて、業務上の期待役割に応じた等級を設定している。等級は総合職では19等級、専門職では9等級、オフィス職では9等級に区分される。

このうち総合職の等級は、非管理職(5等級)、管理職(4等級、社内でマネジメントを担当)、経営職(10等級、労働基準法上の「管理監督者」に相当するような業務の内容・様態)で構成される。各従業員は等級及び期待される役割が設定され、役割の達成度合いは昇格や昇給の参考とされる。昇格は機械的に評価点のみで決定せず、昇格後の役割に求められる人材要件を満たすことで行われる。

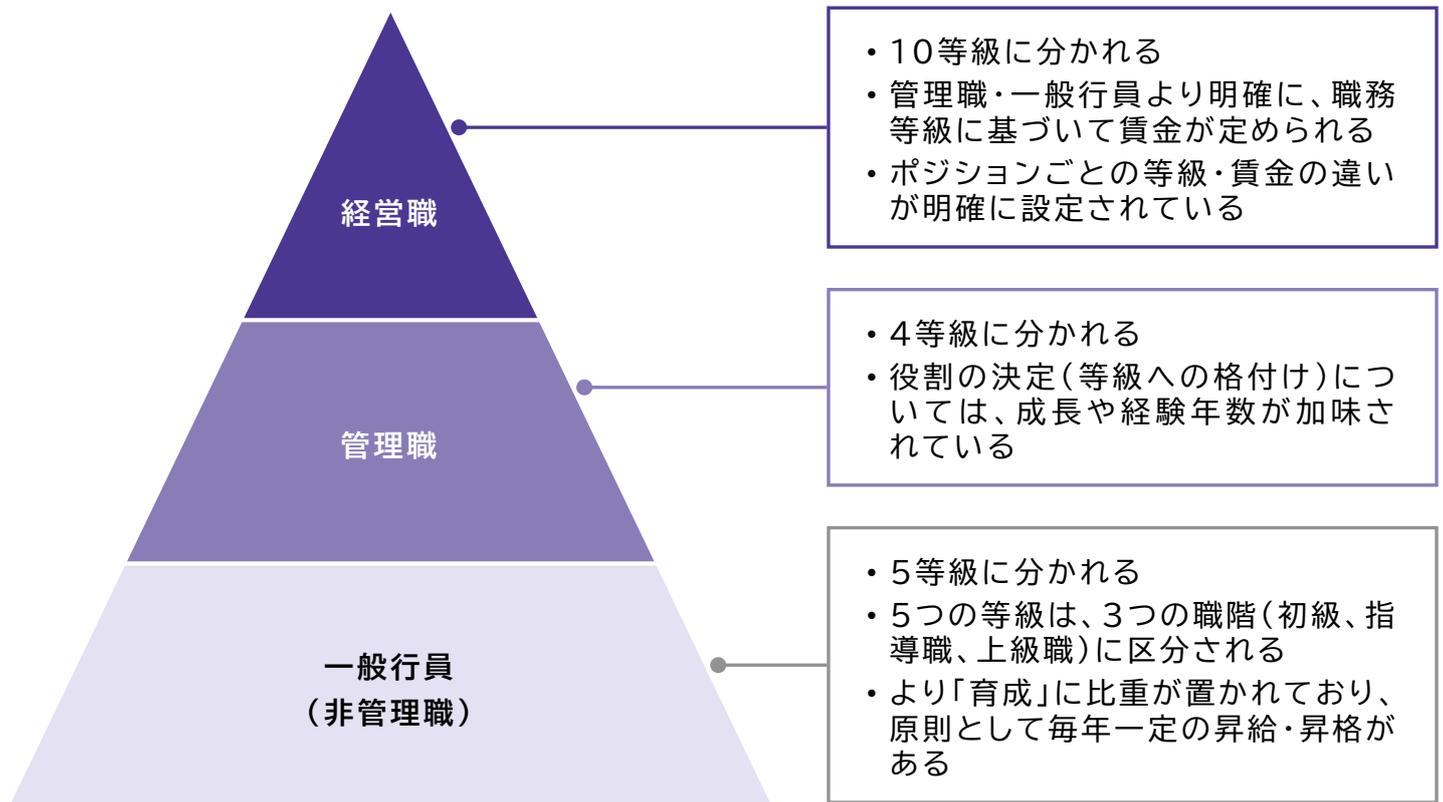
特に上位の職務を担う経営職の10等級については、業務上の役割による等級、賃金の違いが明確に設定されている。業務に紐づけられる等級は、業務の定型性や重要度により決定される。そのため、人事異動によって役割が変更となった場合は、等級及び賃金に変更となる。

非管理職の若手層においても役割に応じた等級・賃金が設定されるが、多様な経験を積むことを通じた人材育成を重視し、ジョブローテーションによる経験の蓄積に応じて年に1回の昇格が行われる。

○賃金制度について

経営職層では、各従業員が担う役割に基づいて賃金が決定されており、期待される役割の達成状況や評価によって賃金変動する。同じ役職名であっても、業務の定型性や部署の重要度によって等級及び賃金が異なっている。

非経営職層でも同様に期待される役割の達成状況に応じて役割や賃金が決定される。ただし、若手が中心の非管理職層ではより育成に主眼を置いて役割や賃金が決定されており、年度評価も考慮しつつ定期的に昇格・昇給が行われる。



4. 導入や運用におけるポイント

役割に応じた等級・賃金制度を経営職以外の従業員に展開するうえでも、年功序列的意識の薄さは導入の下地として機能した。役割に基づく賃金制度の導入にあたっては、**労働組合と銀行が各支店(2019年当時100店舗)を回り、丁寧に新制度について説明した。**その他、制度の移行を段階的に少しずつ進めたことや、若手層の人材育成への目線を欠かすことなく、**経験の蓄積に応じて一定の等級までは定期的に役割の引き上げが行われる制度としたことも、制度の移行時にハレーションが起きづらかった背景だと同社は振り返る。**

また同社は、役割に基づく等級・賃金制度を運用するうえでは、従業員が中長期的なキャリアの展望を描くことが重要だと考え、**所属長や直属の上司の支援のもと、何をどのように目指せばよいかというキャリアビジョンの明確化を図っている。**このような役割も担うため、同社は、役割に基づく等級・賃金制度の運用においては、**部下のキャリア構築を支援する役割も上司にとって重要となる**と考えている。

5. 導入したことによる効果・メリット、今後の展望

役割に基づく等級・賃金制度の導入前後で、**社内の役職任用の観点の大幅な変化は生じなかった。**しかしながら、**定型業務か否か等、職務の難易度や重みなど曖昧に運用されていた箇所が整理された**ことを同社は新制度導入の効果として挙げている。

今後の展望としては、銀行という業態の特殊性を加味しつつ、役割の明確化や評価を進めることで、各従業員の等級や賃金設定の納得感をさらに高めることを検討している。

事例
10

パターン①

A社

役割の明確化で透明性の高い賃金体系を構築

1. 会社概要

所在地	—	事業内容	鉄道事業等
業種	運輸業	従業員数	300名以上

2. 職務給を導入した背景・理由



古くから役割給を基本とした賃金制度を採用していた。目標管理制度に基づく評価に基づき賃金に幅を設けていたものの、目標設定や評価基準が曖昧で評価に差がつきにくく、実態として年功的な運用が続いていた。そこで、2022年ごろから、特にG6以上の管理職層については、ポストごとに個別の職務記述書を作成し、各々が果たすべきミッションを明確化することで、役割に応じた適正な評価・賃金となることを目指した。

3. 等級制度、賃金制度の概要

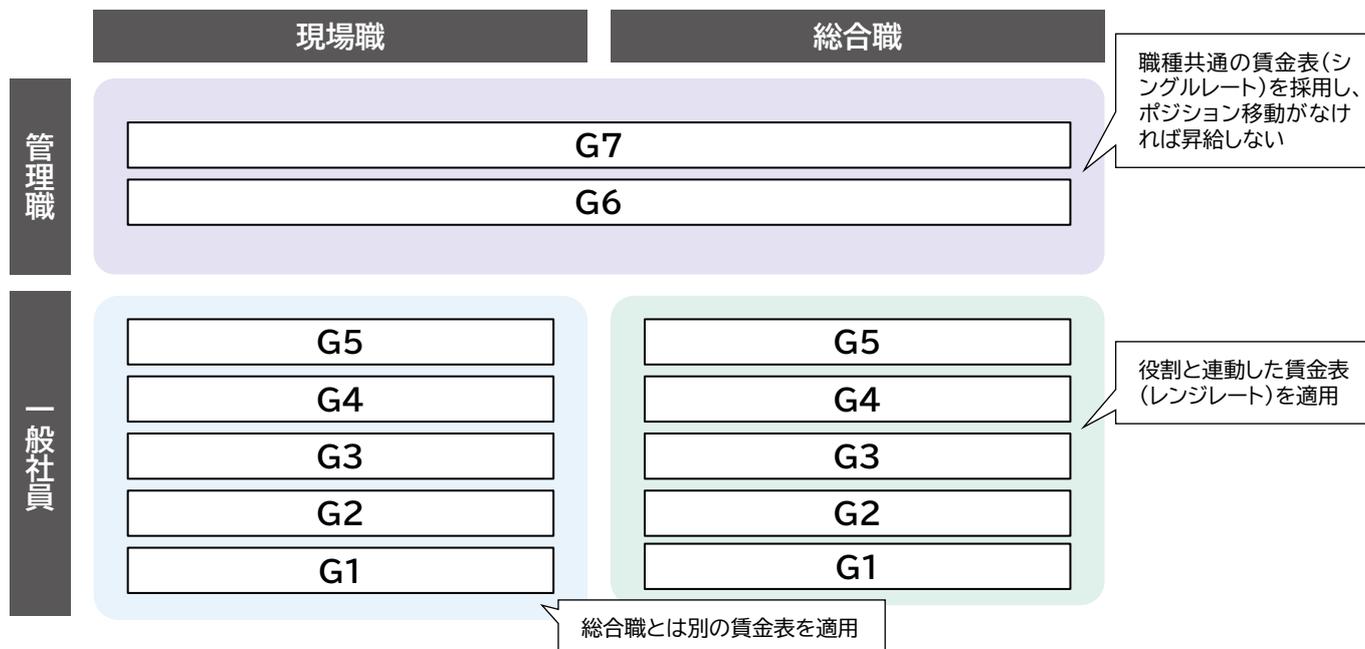
同社には、総合職(原則本社内での勤務となるスタッフ)と現場職(鉄道運営の現場で働くスタッフ)の2つの職種が存在し、職種によって適用される賃金制度が異なる。どちらの職においても、人事評価結果に基づき昇給を行っており、年功による自動的な昇給は原則発生しない。

総合職のG5以下の基本給については、重複型のレンジレートを採用している。等級間の賃金レンジの重複幅を大きく取ることで、昇格時に賃金が急激に変動せず、なめらかに次の等級へ移行できる設計としている。一方、総合職のG6以上の基本給にはシングルレートが採用されており、役職(等級)ごとに賃金額が一本化されている。

現場職については、G4以下は総合職とは異なる独自の賃金表が適用される。基本給や賞与のほか、仕事内容や属性に応じて危険作業手当、特殊勤務手当、各種属人手当(扶養、通勤、住居手当など)が支給される。G6以上は総合職と同一の賃金表が適用される。ポストの異動(昇格)により昇給するが、各等級のポスト数が明確に定まっており、そこに空きがなければ原則昇格できない。

賞与を規定するための評価制度は、職位と等級に応じて内容が異なる。G6以上については、職務記述書に記載されたミッションの達成状況に基づき評価を行い、その結果が賞与に反映される。総合職のG5以下については、自身で設定した目標の達成度が評価される。定型業務を適切に遂行することが求められる現場職のG4以下については、業務の遂行や勤務態度が評価対象となる。

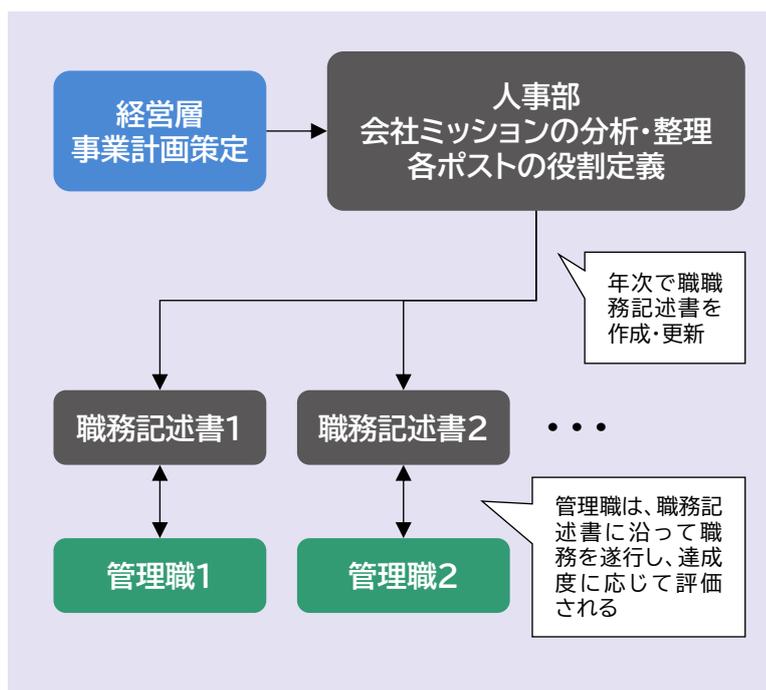
等級制度の概要図



4. 導入や運用におけるポイント

導入・運用における最大のポイントは、職務記述書の作成である。G6以上の管理職ポストについては、個別に職務記述書を作成し、年度ごとに更新している。この取組により、役職・役割・賃金の関係性がより明確になり、職責や組織への貢献度が高い従業員を適切に報いる賃金制度を実現している。これにより、役職と役割を厳格に対応させる仕組みを構築している。

職務記述書の策定・運用フロー



5. 導入したことによる効果・メリット、今後の展望

人事部主導で管理職の役割定義を行うことで、評価の公平性を担保できるようになった点が挙げられる。今後の展望として、ポスト間の「量・質・困難度」の差異をよりきめ細かく評価制度に反映させていくことを検討している。

その他の関連資料について

本事例集では、多様な企業の取組について紹介してきました。厚生労働省では、本事例集のほか、職務給導入を目指す企業を支援するため、ハンドブックや、職務分析・評価マニュアルを提供しています。本ページでは、職務給導入を目指す企業の皆さまに役立つ厚生労働省の成果物についてご紹介します。

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。本事例集とあわせてご活用いただくことで、より企業の状況に適した職務給導入の一助となれば幸いです。

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

現在、手に取っている事例集はこちら！

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

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



不合理な待遇差
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



改訂版コンサル
ティングマニュアル
職務(役割)評価
導入支援の実施手順

職務給の
導入へ！

※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。

リーフレット「職務給について」、「職務給導入に向けた手引き」

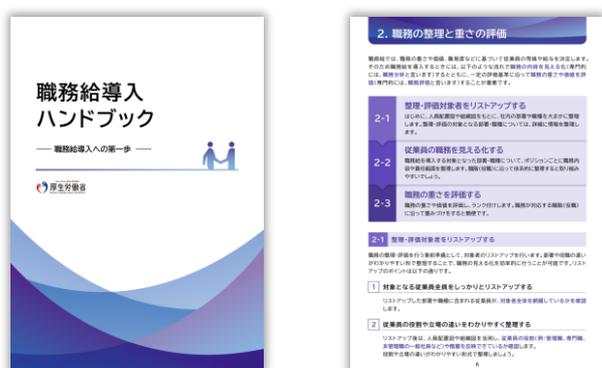
リーフレットは、職務給の概要を簡潔に紹介した入門的な資料です。「職務給とは何か」を簡潔に説明し、専門的な知識がない方でも理解できる構成となっています。制度の概要に加え、導入によって企業が得られるメリットや従業員への効果も掲載されており、「まず職務給を知りたい」という段階で活用するのにおすすめです。

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。



職務給導入ハンドブック

厚生労働省は、令和7年度、新たに「職務給導入ハンドブック」を作成しました。これまでは非正規雇用労働者と正規雇用労働者の待遇差の解消に焦点を当てたマニュアルが多かったところ、職務給を実際に導入する際の具体的なステップを、より総合的・網羅的に整理することを目的としています。特に、中小企業にとって実務上のハードルとなりやすい「職務分析・評価の進め方」や「制度設計の工夫」などについて、わかりやすくまとめています。これにより、これまでの成果物とあわせて、より現場で活用しやすい総合的な支援資料となるでしょう。



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

「職務給活用事例集」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

