

第4回 同一労働同一賃金の 実現に向けた検討会

厚生労働省提出資料

平成28年5月24日

日本の賃金制度について

目次

1. 日本の賃金制度の概要
2. 日本企業の賃金制度の事例

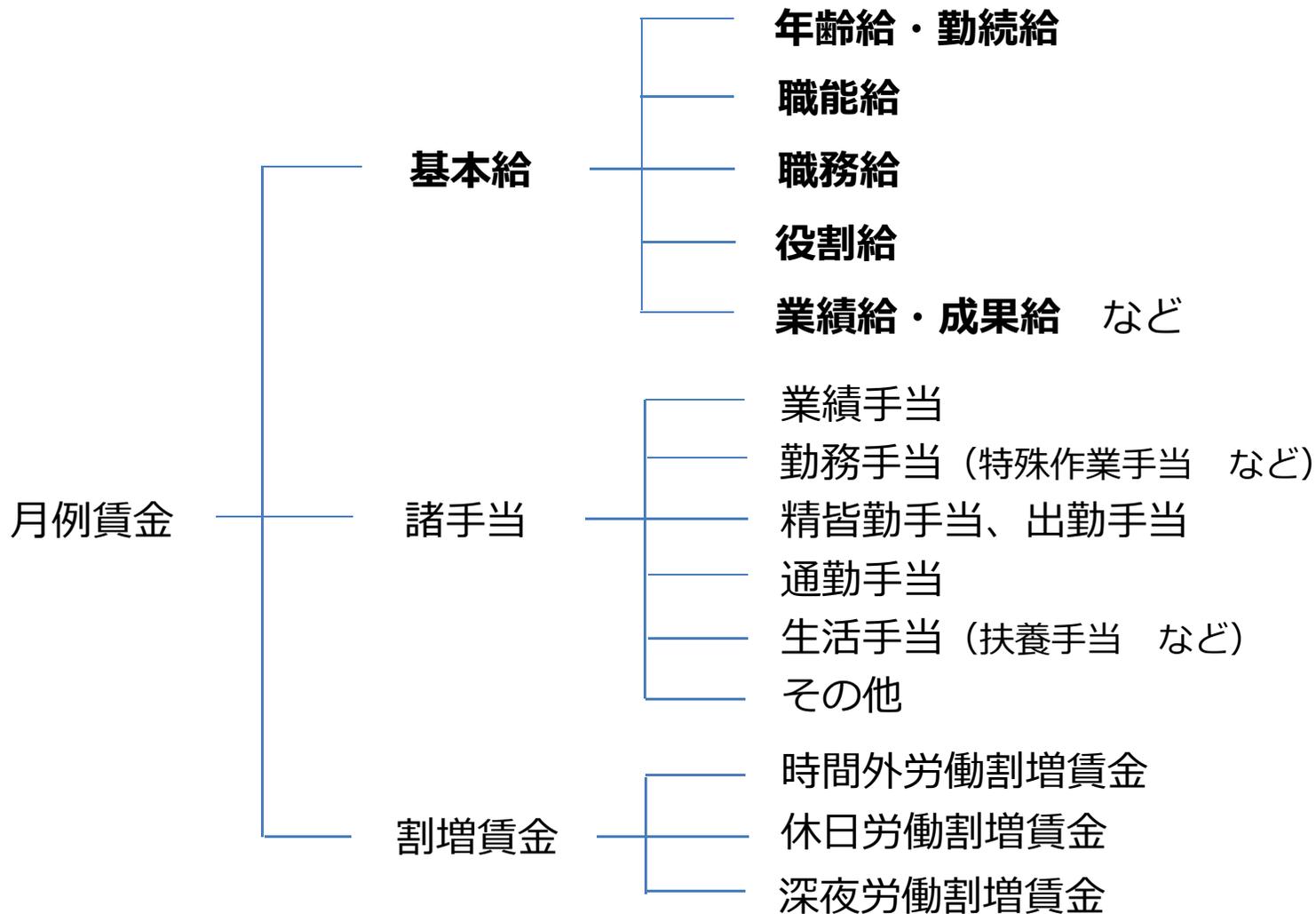
1. 日本の賃金制度の概要

※検討会事務局が、文献・関係団体等からのヒアリング等を踏まえ資料作成したものである。

賃金体系及び種類

- 賃金は、月例賃金、賞与・一時金、退職金から構成される。
このうち、月例賃金は、基本給と各種手当などから構成されることが一般的。
- 基本給には、職能給、役割給、職務給など複数の種類（賃金項目）があり、企業によって単一あるいは複数の賃金項目から成る。
- 各賃金項目の呼称は、企業によって様々である。

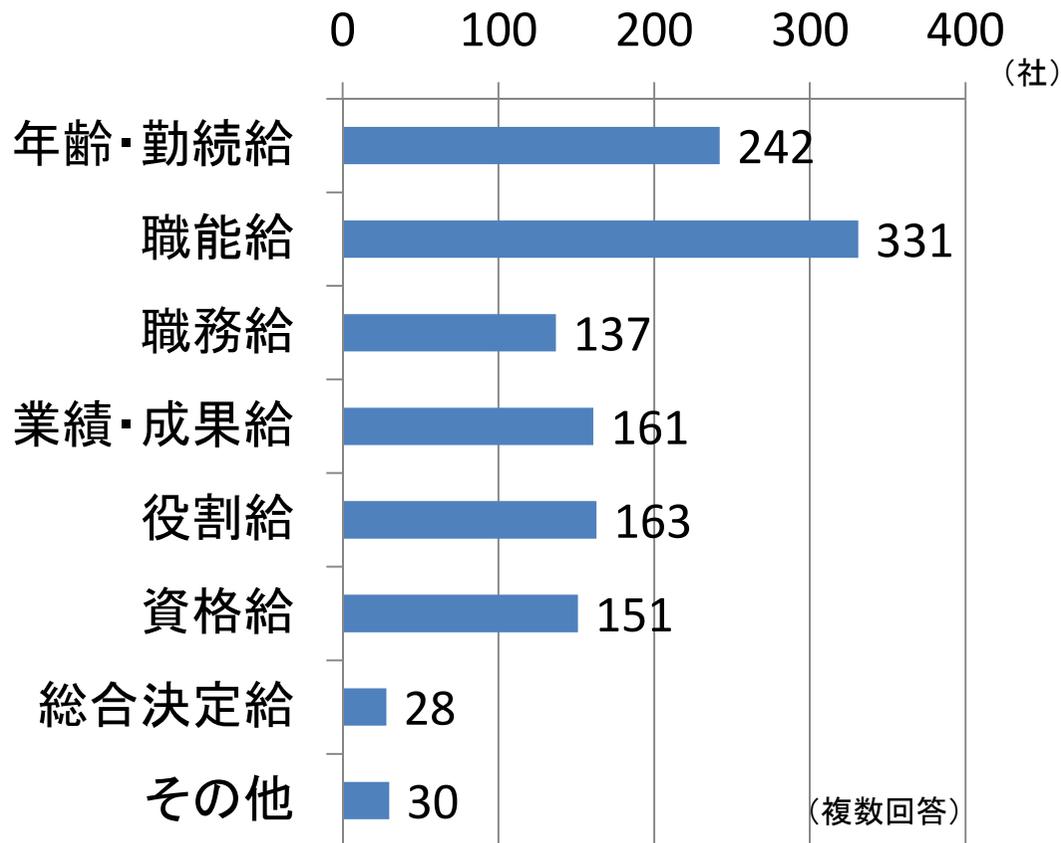
<月例賃金の体系及び種類の例>



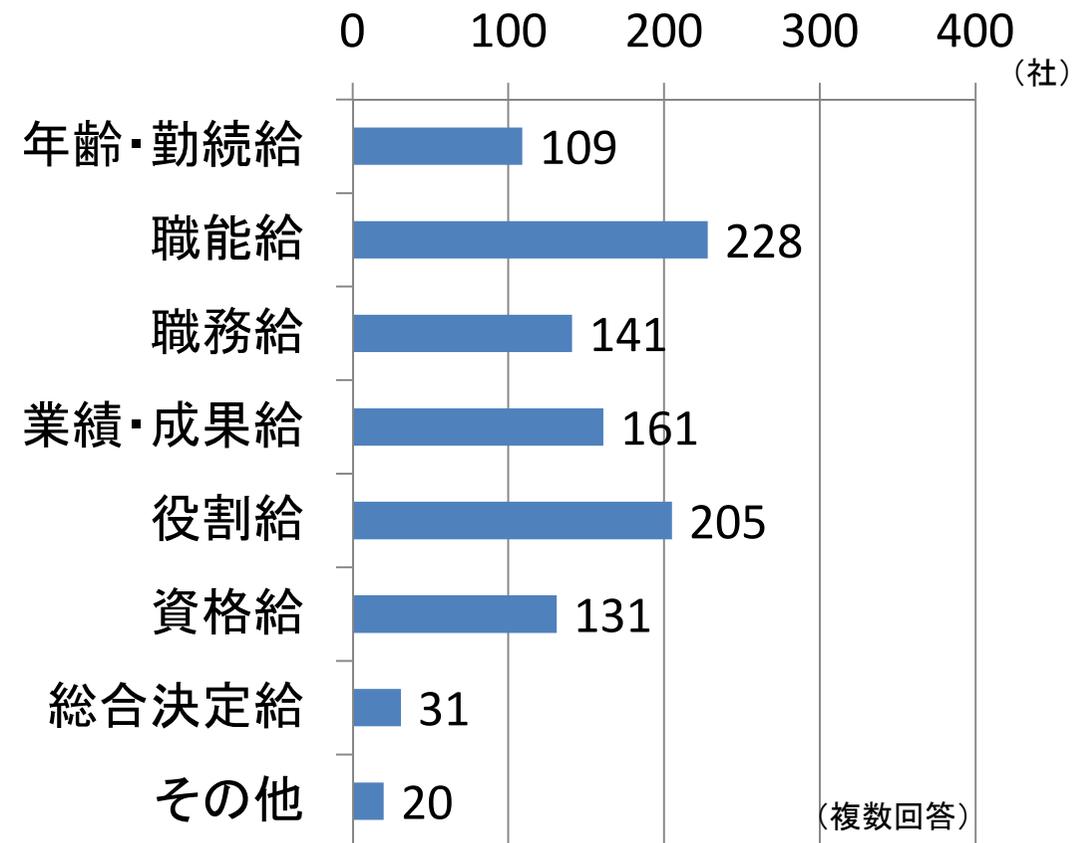
基本給の賃金項目の構成状況（経団連調査）

- 非管理職では、職能給が最も多く、次いで年齢・勤続給が多くなっている。
- 管理職では、職能給が最も多く、次いで役割給が多くなっている。

〈非管理職〉（集計対象企業数：497社）



〈管理職〉（集計対象企業数：437社）



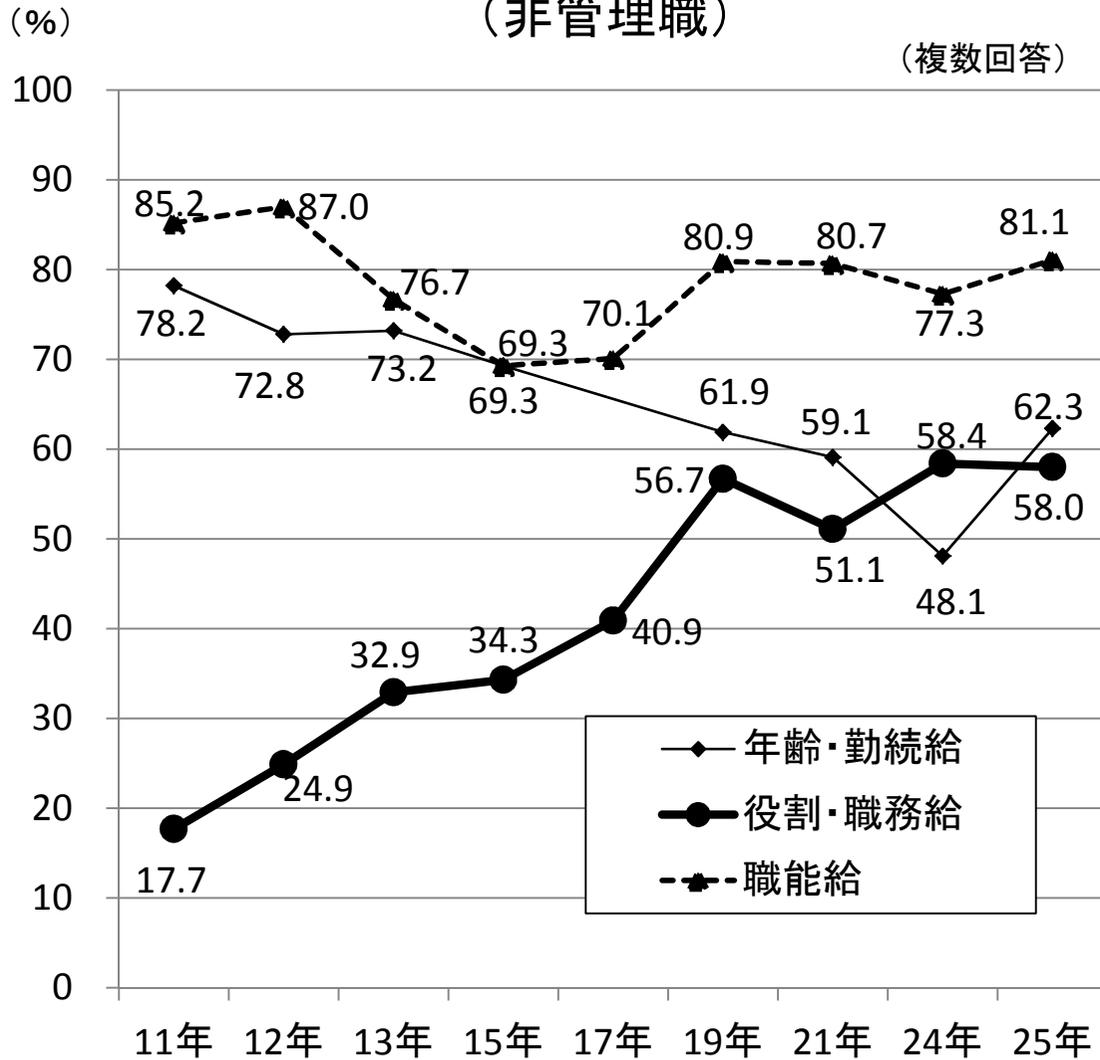
(資料出所) 一般社団法人日本経済団体連合会「2014年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」
 1) 調査対象：経団連会員企業及び東京経営者協会会員企業(計1,944社)の労務担当役員以上
 2) 調査時期：2014年7月～8月

職能給、職務給等の導入率の推移

- 基本給の構成要素は、非管理職、管理職とも「役割・職務給」を導入している企業割合が大幅な上昇傾向にある一方、非管理職において、「年齢・勤続給」を導入している企業割合が低下傾向にある。
- 「職能給」については、非管理職、管理職とも概ね横ばい。

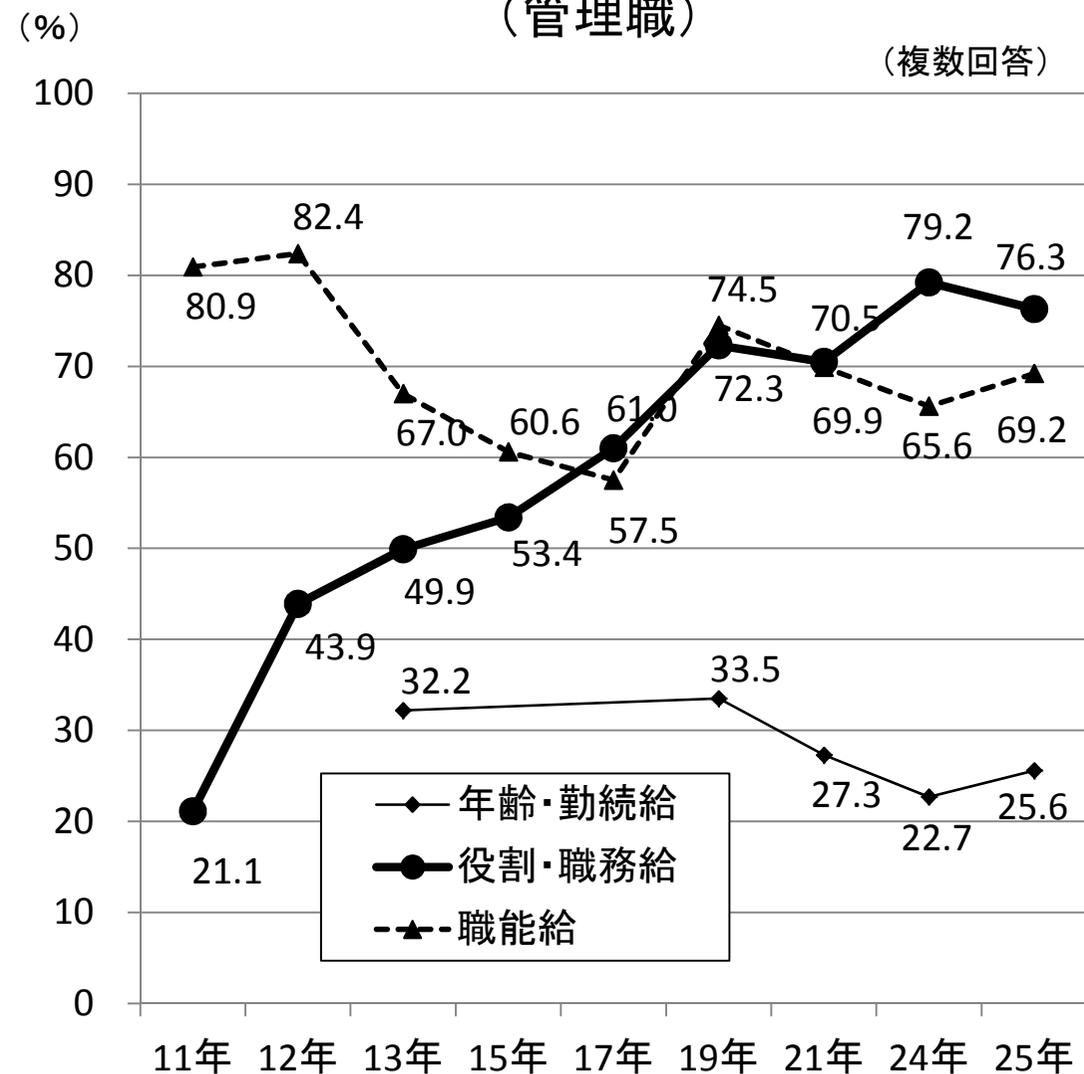
(非管理職)

(複数回答)



(管理職)

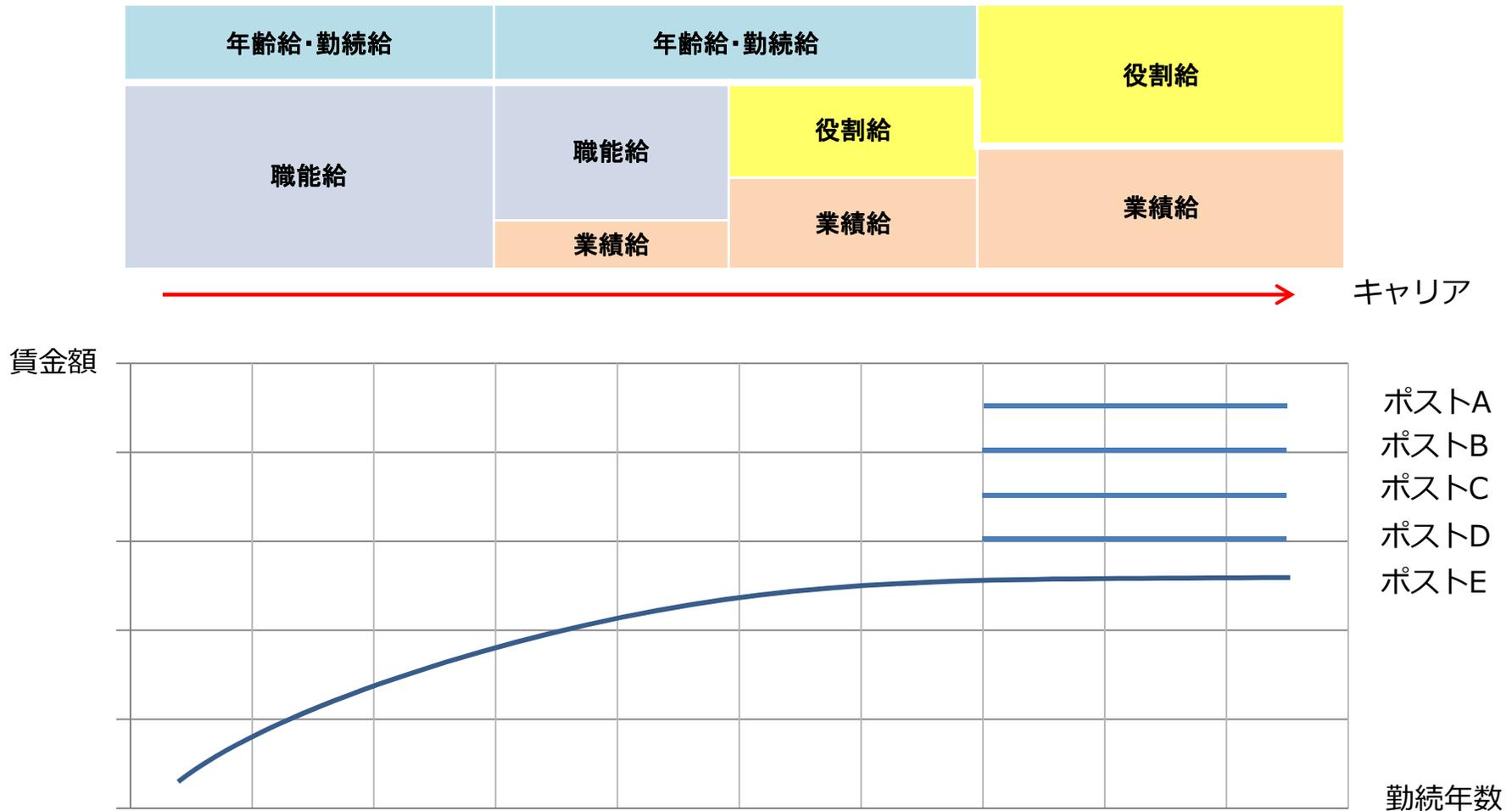
(複数回答)



企業内における賃金項目の構成等

- 基本給について複数の賃金項目を採用している企業では、労働者のキャリアの段階や勤続年数等に応じてそれぞれの賃金項目のウェイトを決定するなどの対応も行われている。
- 企業によっては、キャリアの段階、職種別、管理職・非管理職別に異なる賃金表を用いるケースや、賃金項目の組み合わせやウェイトが異なるケースも見受けられる。例えば、職種別では、営業職やタクシー乗務員などの職種では、出来高給などが採用されている。

(キャリアの段階と賃金項目の組み合わせのイメージ)



基本給の主な賃金項目の紹介

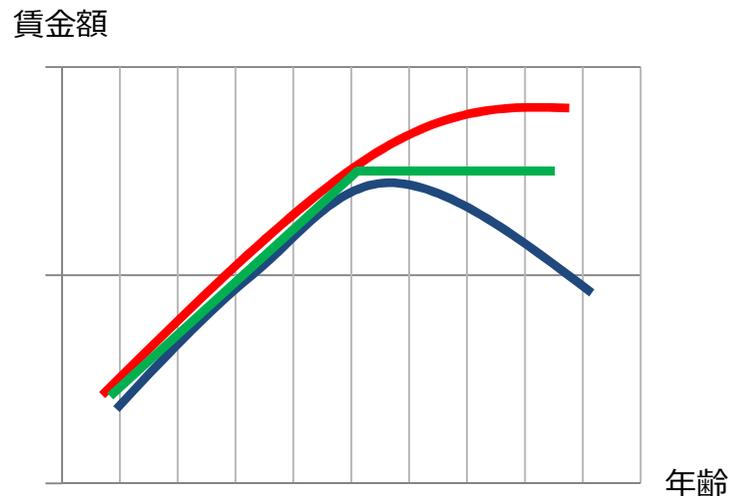
年齢給・勤続給

- 「労働者の年齢」や「労働者の勤続年数」を基準にして定められる賃金。
- 年齢給の場合、賃金額が緩やかに上昇を続けるパターンや一定の年齢まで賃金額が増加した後に同水準を維持するパターン、一定の年齢をピークに減少に転じるパターンがある。
- 勤続給の場合、一定の年齢まで賃金額が増加した後に同水準を維持するパターンや一定の年齢をピークに減少に転じるパターンがある。

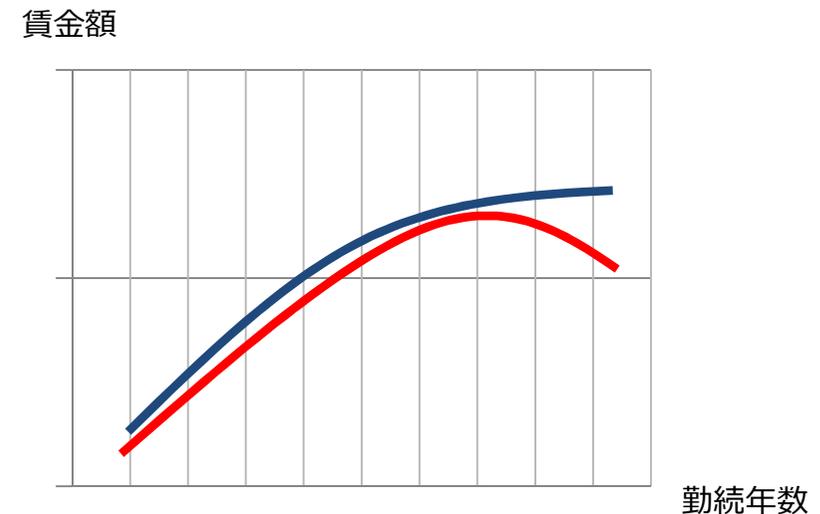
【指摘されている主な特徴】

- ・ 年齢給は、年齢に応じた生活費に配慮できる。
- ・ 勤続給は、長期勤続による能力や経験の向上を評価できる。
- ・ 基本給に占める割合が大きくなるにつれ、能力や職務の内容と乖離が生じやすくなる。

<年齢給の賃金カーブの例>



<勤続給の賃金カーブの例>



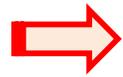
※賃金カーブのパターンや大きさは、企業規模等によって異なる。

職能給

- 「労働者の職務を遂行する能力」を基準にして定められる賃金。「人」基準の賃金。長期雇用を前提。
- 「職能資格制度」により社員を格付けし、格付けに応じて賃金を支給。

【指摘されている主な特徴】

- ・ 柔軟な配置転換によるキャリア形成が可能（配置転換をしても賃金に影響が及ばない）。
- ・ 保有能力を高めようとする動機付けにより、社員の能力開発を促進する仕組み。
- ・ 平均年齢の上昇等により人件費がかさむ傾向が生じる。



デメリットを緩和する様々な工夫

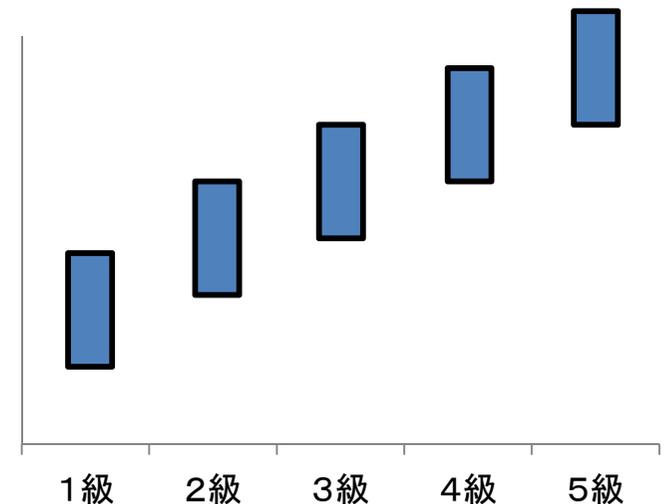
〔 人事評価による昇給、同一等級内での上限設定、
昇給額の逡減の設定（賃金が高い人ほど昇給額が抑制される）等 〕

<職能資格制度の例>

等級	職能レベル	業務遂行要件 (例：知識)
1級	比較的単純定型的業務を遂行する能力を有するもの	担当業務についての基礎知識を有する
2級	やや複雑な定型的業務や非定型的業務を遂行する能力を有するもの	一部非定型的業務を遂行しうる程度の基礎知識、実務知識を有する
3級	熟練的定型的業務や非定型的業務を遂行できる能力を有するもの	一部判断業務を遂行しうる程度のやや広範な実務知識を有する

<職能給の例>

賃金額

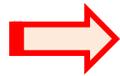


職務給

- 「労働者の担当する職務（仕事）」を基準にして定められる賃金。「職務（仕事）」基準の賃金。
- 企業内のあらゆる職務について、「職務分析」（＝職務の情報を収集・整理）を行い、次いでそれぞれの職務について「職務評価」（＝知識、熟練、努力、責任作業条件など職務の困難度と重要度について職務の相対的価値を評価）を行うことにより、職務とその範囲、必要とされる能力を規定した「職務記述書」を作成する。職務の価値に応じて賃金額が定められる。

【指摘されている主な特徴】

- ・ 職務内容と求められる能力が明確なため、外部労働市場から人材を採用しやすい。
- ・ 賃金が低下するような職務への配置転換が難しくなり、組織の硬直化を招きやすい。
- ・ 職務分析、職務記述書の作成に大きな負担。
- ・ 定められた職務内容を超えた柔軟な分担、自発的な補完が期待しにくい。



デメリットを緩和する様々な工夫
「職務」基準と「人」基準の複合（範囲職務給） 等

<職務等級制度の例>

	職務内容	職務評価
職務①		A
職務②		B
職務③		C
職務④		D
職務⑤		E

低

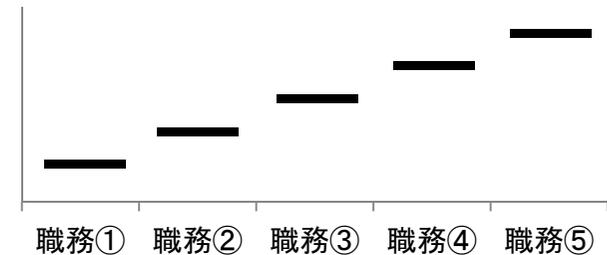


高



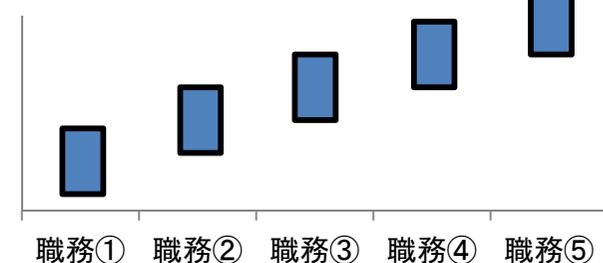
<例1：シングルレート（単一職務給）>

賃金額



<例2：レンジレート（範囲職務給）>

賃金額



役割給

- 「労働者の担う職務に対する期待役割」を基準にして定められる賃金。
- 職務に要求される役割責任・職責・権限のレベルの高さ、大きさにより役割ランクを設定し、従業員を格付け（役割等級制度）、その役割ランクにより、役割給を決定する。日本版の「職務（仕事）」基準の人事処遇制度。

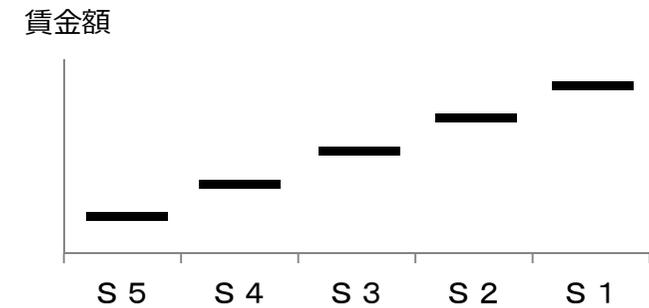
【指摘されている主な特徴】

- ・ 仕事に応じた処遇を確保しつつ、職務主義に内在する硬直性を排除（非管理職にも適用可）。
- ・ 職務給に比して賃金処遇の決定根拠が曖昧。

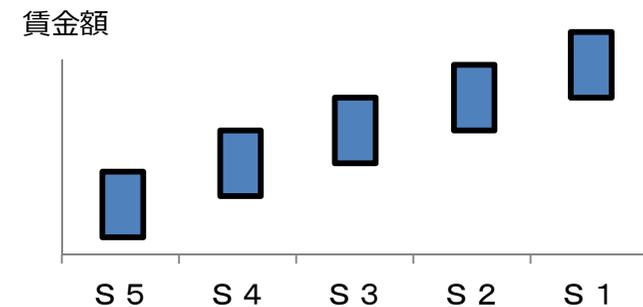
<役割等級制度の例>

ランク	該当職位	期待役割
S 1	部長	経営方針を踏まえて組織の運営方針を策定し、所管業務全体のマネジメントを行う
S 2	課長	上位方針を踏まえて組織の運営方針を策定し、所管業務全体のマネジメントを行う
S 3	課長補佐	課長を補佐し、担当業務を取りまとめる
S 4	主任	担当業務に関する知識を有し、日常業務を適切に遂行する
S 5	担当	担当業務に関する基本的な知識を有し、与えられた範囲の業務を適切に遂行する

<例 1：シングルレート（単一役割給）>



<例 2：レンジレート（範囲役割給）>



業績給・成果給

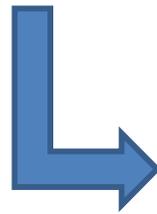
- 「目標の達成度（業績）に対する評価」や「一定期間内に上げた成果」を基準にして定められる賃金。
- 評価に応じて金額は変動するため、業績給には定期昇給という概念がない。
- 業績給では、通常、金額が毎年リセットされる「洗い替え方式」が採用されている。

【指摘されている主な特徴】

- ・ 社員の貢献度に応じた直接的かつタイムリーな処遇を実現できる。
- ・ 業績給等に係る原資総額の枠内で配分されるため、組織ごとに相対的評価により評価される場合、一定の業績を達成しても減額となり不満が生じる場合もありうる。
- ・ 公平な評価がポイントとなる。

<業績給の例>

- 業績評価ランクごとの定額制
- 基本給 × 業績評価係数
- 業績給単価 × 業績評価係数



(※) 業績評価係数の算出例

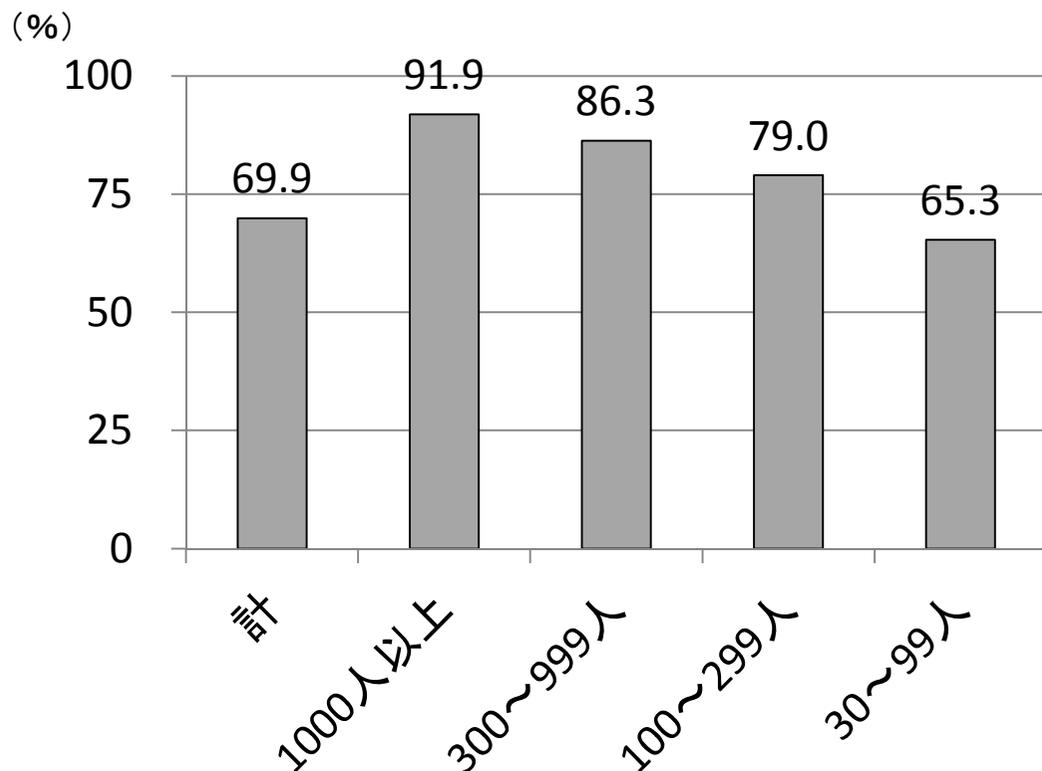
等級	評価				
	A	B	C	D	...
5等級	0.09	0.07	0.05	0.03	...
4等級	0.07	0.05	0.03	0.02	...
・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・

高 ←————— 低

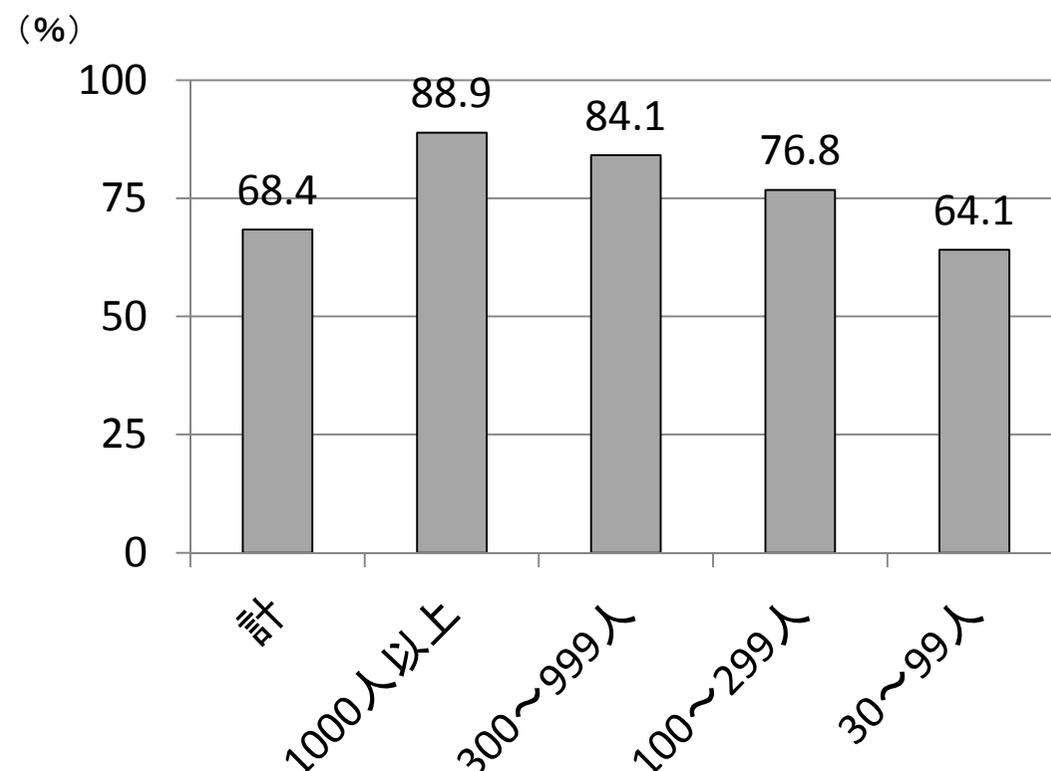
賃金表がある企業の割合（企業規模別）

- 賃金表がある企業の割合は約7割で、約3割の企業には賃金表がない。
- 企業規模が小さくなるほど賃金表がある企業の割合は低下。

（非管理職）



（管理職）



（資料出所）厚生労働省「平成21年就労条件総合調査」

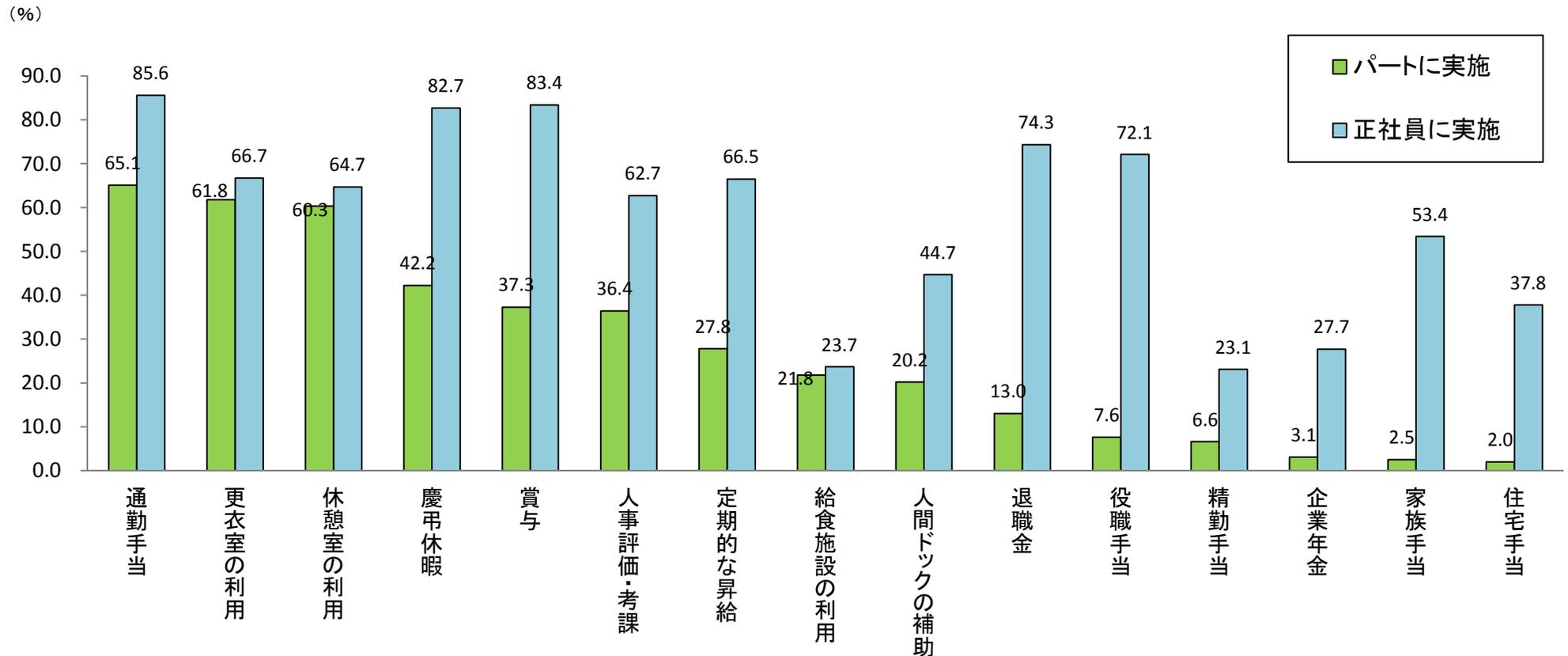
※）本調査において賃金表とは、「基本給額、あるいは昇給額が明確に定められているもの」をいう。

表になっていなくても、例えば勤続1年について金額を定めたもの、職務の内容により金額を設定するなど、基本給の額がどのくらいになるか明確にしたものがあれば「賃金表有」と回答することとされている。

パートタイム労働者に対する各種手当等の支給状況

○ 正社員とパートの両方を雇用している事業所において、正社員に各種手当等を支給している事業所の割合は、パートと比較して高くなっている。

手当等、各種制度の実施状況及び福利厚生施設の利用状況別事業所割合
(正社員とパートの両方を雇用している事業所=100)



※複数回答

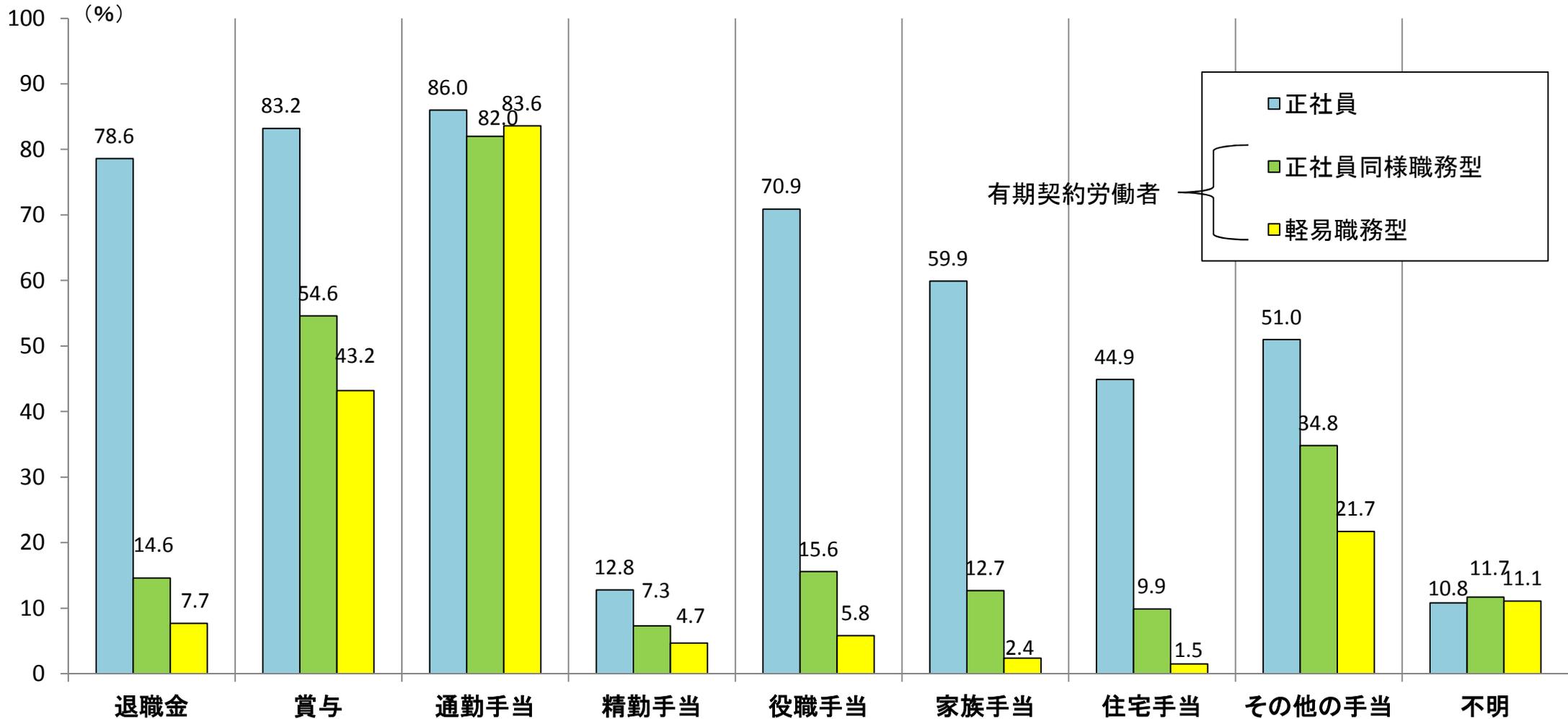
(資料出所) 厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査(事業所調査)」(平成23年)

注: 1) 東日本大震災の影響により被災3県(岩手県、宮城県、福島県)を除いて調査している。

2) 上記「手当等、各種制度の実施状況及び福利厚生施設の利用状況」は、各項目ごとに回答のあった事業所について集計。

有期契約労働者に対する各種手当等の支給状況

○ 通勤手当は、雇用形態が無期か有期かにかかわらず約8割の事業所で支給されているが、通勤手当以外の各種手当は、正社員にのみ支給されている場合が多い。



有期契約労働者

- 正社員
- 正社員同様職務型
- 軽易職務型

(資料出所) 厚生労働省「平成23年有期労働契約に関する実態調査(事業所調査)」第29表

注) (1) 有期契約労働者: 常用労働者のうち、3ヶ月、1年など期間を定めた契約で雇用されている者。ただし、日々又は1ヶ月未満の期間を定めて雇用されている者で、平成23年5月及び6月のいずれか又は両月に18日未満しか雇用されていなかった者は除く。また、派遣元事業所においては、他の事業所へ派遣している有期契約の派遣労働者を含む。

(2) 正社員同様職務型: 正社員と同様の職務に従事している有期契約労働者

(3) 軽易職務型: 正社員よりも軽易な職務に従事している有期契約労働者(同じ業務でも責任が軽い場合や業務内容が単純であるなどの場合はこれに該当)

2. 日本企業の賃金制度の事例

※関係団体等を通じて協力を得られた企業について、
検討会事務局がヒアリングを実施した結果をとりまとめたものである。

A社(製造業)の事例

1. 会社概要

○事業内容 : 製造業

○拠点の数 : 約30箇所(国内外)

○従業員規模 : 10,000人以上

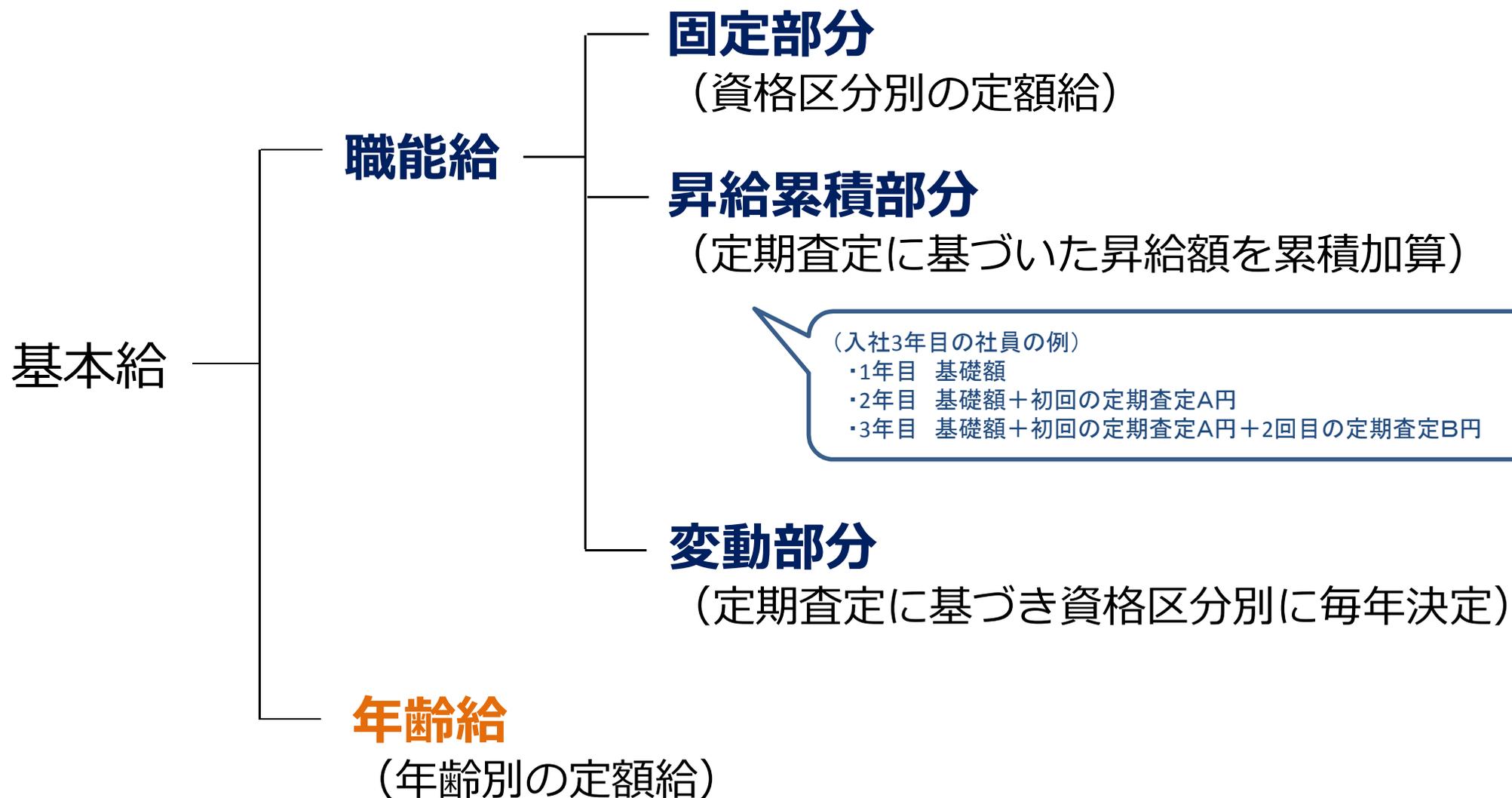
正社員のみ

うち事務職・技術職 1/3

うち現場従事者 2/3

※ 派遣労働者 : 約100人

2. 賃金体系(製造現場従事者)



(※) 事務職・技術職は「職能給 (固定部分 + 変動部分)」のみで構成。

3. 資格区分(製造現場従事者)

	資格区分	要件	役職
管理職	管理○級	<u>管理・監督職務</u> 、専門的な職務を的確に遂行しうる能力を有する者	係長
	↑		
一般職	一般1級	<u>広範又は高度な専門的知識・技能・経験</u> に基づき、一定の範囲の職場を統率・指導する業務、 <u>高度な企画・総括的業務</u> を遂行しうる能力を有する者	職長の有資格区分 〔役割を遂行するに足る能力を有する者から任命〕
	一般2級	<u>広範又は高度な専門的知識・技能</u> に基づき、一定の範囲の職場を統率・指導する業務、 <u>企画・総括的業務</u> を遂行しうる能力を有する者	
	一般3級	<u>専門的知識・技能・経験</u> に基づき、一定の範囲の職場を統率・指導する業務、 <u>高度な専門的業務</u> を遂行しうる能力を有する者	
	一般4級	<u>専門的知識・技能</u> に基づき、一定の範囲の職場を統率・指導する業務、 <u>専門的業務</u> を遂行しうる能力を有する者	
	一般5級	担当する業務に関する <u>実務知識・技能・経験</u> に基づき、標準作業・定常作業を遂行しうる能力を有する者	
	一般6級	担当する業務に関する <u>実務知識・技能</u> に基づき、標準作業・定常作業を遂行しうる能力を有する者	

昇格



4-1. 基本給①(製造現場従事者)

(1) 職能給 (固定部分)

職能資格区分に応じて定額支給

資格区分	金額
一般1級	80,000円
一般2級	70,000円
一般3級	60,000円
一般4級	50,000円
一般5級	30,000円
一般6級	20,000円

※金額はイメージ (実際のものとは異なる)

4-2. 基本給②(製造現場従事者)

(2) 職能給 (昇給累積部分)

毎年、成果、能力、意欲等を総合評価したランク (評価ランク) に応じて昇給額を決定し、当該昇給額の累積額を支給 (※資格区分ごとに累積額の上限設定あり)

<評価要素>

区分	評価要素
成果	業務遂行状況・具体的成果
能力	業務遂行能力
	業務改善・創意工夫力
	指導・統率力
情熱・意欲	勤務態度

(例)

	資格区分	昇給額	昇給累積額 (支給額)
1年目	一般6級	0円	基礎額A円
2年目	〃	1,300円	基礎額A円 + 1,300円
3年目	〃	1,300円	基礎額A円 + 2,600円
4年目	〃	1,500円	基礎額A円 + 4,100円
5年目	一般5級	1,800円	基礎額A円 + 5,900円

<昇給額テーブル>

資格区分	評価ランク									
	A	B	C	D	E (標準)	F	G	H	I	J
一般1級	4,000円	3,000円	2,500円
一般2級	3,500円	2,800円	2,250円
一般3級	3,000円	2,500円	2,000円
一般4級	2,500円	2,000円	1,750円
一般5級	2,000円	1,800円	1,500円
一般6級	1,500円	1,300円	1,250円

※評価ランクの数、金額はイメージ (実際のものとは異なる)

4-3. 基本給③(製造現場従事者)

(3) 職能給 (変動部分)

毎年、成果、能力、意欲等を総合評価したランク (評価ランク) に応じて
定額を支給 (※運用上、前年より評価ランクが下がるケースは例外的)

<評価要素>

区分	評価要素
成果	業務遂行状況・具体的成果
能力	業務遂行能力
	業務改善・創意工夫力
	指導・統率力
情熱・意欲	勤務態度

<職能給変動額テーブル>

資格 区分	評価ランク										
	A	B	C	D	E (標準)	F	G	H	I	J	
一般1級	250,000円	150,000円	50,000円
一般2級	225,000円	140,000円	50,000円
一般3級	200,000円	130,000円	50,000円
一般4級	175,000円	120,000円	50,000円
一般5級	150,000円	110,000円	50,000円
一般6級	125,000円	100,000円	50,000円

※評価ランクの数、金額はイメージ (実際のものとは異なる) ²³

4-4. 基本給④(製造現場従事者)

(4) 年齢給

年齢に応じて定額支給

(※1 生計費調査を踏まえて金額を決定)

(※2 徐々に増加し、40歳代半ばをピークに減少)

年齢		年齢		年齢	
18	0円	32	28,000円	46	...
19	1,500円	33	...	47	...
20	...	34	...	48	...
21	...	35	...	49	...
22	...	36	...	50	...
23	...	37	...	51	...
24	...	38	...	52	...
25	...	39	...	53	...
26	...	40	...	54	...
27	...	41	...	55	...
28	...	42	...	56	...
29	...	43	金額のピーク	57	...
30	...	44	50,000円	58	...
31	27,000円	45	50,000円	59	27,000円

※ピークの年齢、金額はイメージ (実際のものとは異なる) 24

5. 手当等(製造現場従事者)

(1) 主な手当

① 役職手当

班長（資格区分一般3級以上の者から任命）に対し定額支給

② 交替手当

交替勤務に従事する者に対し定額支給

③ 職務手当

職務負荷の高い作業に従事する者に対し定額支給

(2) 賞与

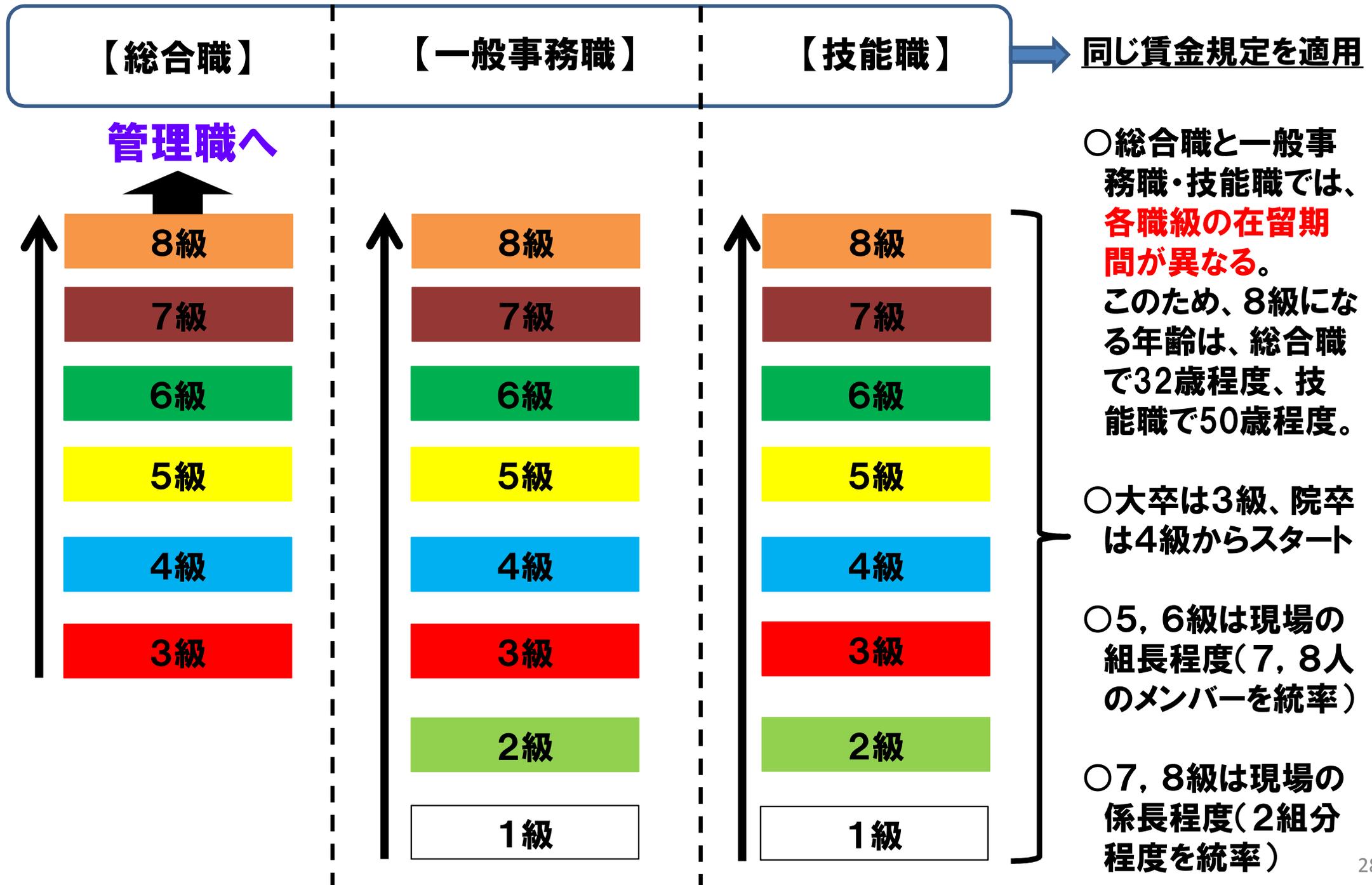
給与と同様、資格区分別・評価ランク別テーブル方式にて決定

B社(製造業)の事例

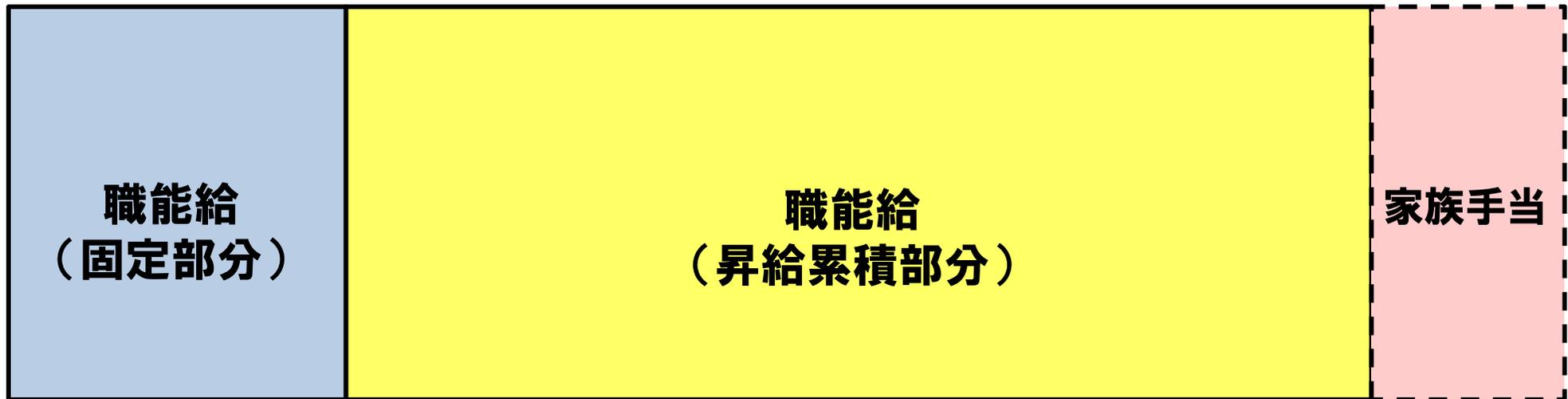
1. 会社概要

- **主な事業内容** : **電気機械器具製造・販売**
- **拠点** : **国内外に多数の製造拠点、営業拠点**
- **従業員規模** : **1,000人以上5,000人未満**
(賃金制度が同じ持株会社と事業会社合計)
 - 正社員** : **約85%**
 - パート・契約社員等** : **約15%**
- ※ **派遣労働者** : **約100人**

2. 正社員の採用区分と職級(非管理職)



3. 正社員(非管理職)の賃金制度イメージ



① 職能給(固定部分)テーブル

職 級	職能給 (月額)
1 級	24,800円
2 級	
3 級	
4 級	
5 級	
6 級	
7 級	
8 級	59,500円

② 職能給(昇給累積部分) ③ 家族手当

→次のページで

扶養者1人 17,800円
扶養者2人 23,100円
扶養者3人以上
27,800円

※金額はイメージ (実際のものとは異なる)

◎上記基準内賃金その他、休日出勤手当、交代勤務割増などを支給

職能給(昇給累積部分)の決定

①初任給のうち、**職能給(固定部分)**を除いた部分を1年目の**職能給(昇給累積部分)**とする。

②この職能給(昇給累積部分)に、職種・職級別の昇給額テーブルに定めた改定額を加算

③これを翌年度の職能給(昇給累積部分)とし、これを**毎年度繰り返す**

※初任給18万円、1級であれば、155,200円が職能給(昇給累積部分)となる。

1年目の職能給(昇給累積部分)

加算

加算

加算

加算

.....

【総合職の昇給額テーブル(例)】

3~5級

滞留年数	A	B	C+	C	C-	D	E
12年以上				2,300			
9~11年				4,500			
1~8年	10,800			7,400			2,000

注1)A~Eは、本人の成果、能力等を評価したもの

注2)技能職は職級、評価が同じであれば総合職と概ね同程度の昇給額、一般事務職は職級、評価が同じであっても、昇給額は約7割程度に設定されている。

※金額はイメージ (実際のものとは異なる)

4. 正社員(管理職)の賃金制度イメージ

◎管理職手当約6万円を含んだ以下の賃金テーブルを設定している。

	課長級		部長級		
	主査Ⅰ	主査Ⅱ	主幹Ⅰ	主幹Ⅱ	主幹Ⅲ
①	414				638
②					
③					
④					
⑤	375	417	-	-	-

(単位:千円)

※金額はイメージ (実際のものとは異なる)

注)8級から主査Ⅰになる場合と、主査Ⅱから主幹Ⅰになる場合は、論文、面接等の試験をクリアする必要がある。

5. パート・契約社員の賃金について

①パート

賃金決定 : **賃金表はなく、最低賃金を参考**に決定している。勤続年数による**昇給制度はない**が、近年の最低賃金引上げにより、毎年定期的に賃上げを行っている。

仕事内容 : 製造現場での軽易な作業がメイン

②契約社員

賃金決定 : **賃金表はなく**、過去にもらっていた賃金や在籍者とのバランスで個別に決定している。

仕事内容 : 製造現場で正社員と同じ仕事をしているケースが多く、月例賃金では正社員と大きな格差はない。

その他 : 派遣から直雇に切り替えた者も多い。

6. その他(パート・契約社員の賞与等について)

- **賞与**
 - パート : 半期で数万円支給
 - 契約社員 : 支給しない

- **退職金**
 - パート・契約社員ともに支給しない

- **通勤手当**
 - 雇用形態に差異を設けず全額支給(上限あり)

- **その他**
 - 昼食費について、食堂がある事業所では雇用形態に関係なく同じ条件(食材費のみ負担)で利用でき、食堂がない事業所では、昼食費の補助の意味も含めて勤務地手当を支給している。

C社(製造業)の事例

1. 会社概要

○事業内容 : 各種機械等の製造業

○拠点の数 : 約10箇所

○従業員規模 : 1,000人以上5,000人未満

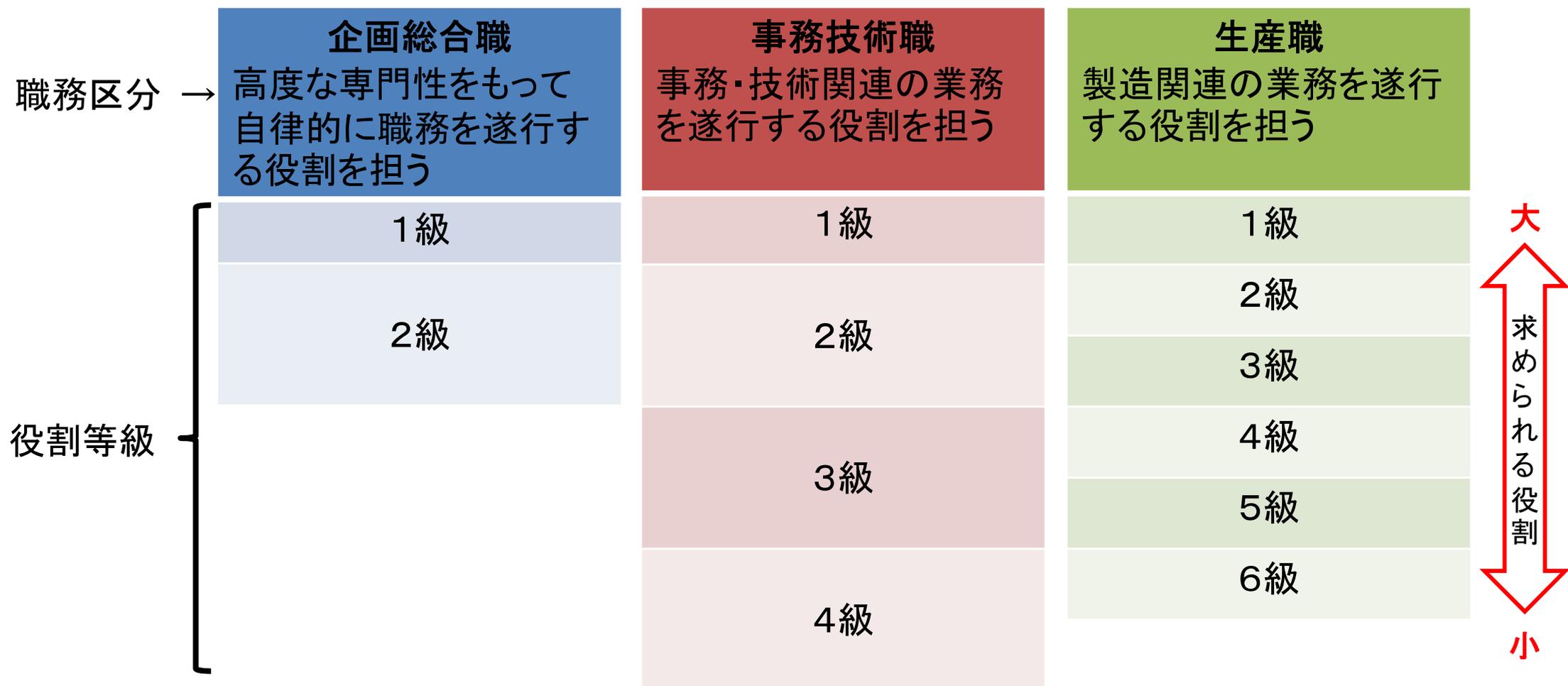
正社員 : 約9割

非正規労働者 : 約1割

※ 派遣労働者 : 約400人

2. 人事制度(職務区分と役割等級)

- 職務を大括りにした概念を「役割」と定義。
- 役割の違いによって3つの「職務区分」を設定。
- 職務区分ごとに、役割の大きさや重要度に応じて「役割等級」を設定。



3. 基本給の仕組み

- 基本給は、役割給（固定部分・昇給累積部分・変動部分）で構成され、その組み合わせは職務区分によって異なる。

職務区分	役割給		
	固定部分 役割等級ごとに定額を支給	昇給累積部分 毎年の昇給評価に応じた昇給額の累積額を支給	変動部分 毎年の昇給評価を踏まえた定額を支給（毎年変動）
企画総合職	○		○
事務技術職	○	○	○
生産職	○	○	

4-1. 役割等級基準①

○ 役割等級基準に基づき、役割項目（成果責任、企画、専門性、革新・創造、組織行動・部下育成、折衝・調整など）ごとに求められる役割が定められている。

<企画総合職>

役割等級	役割等級基準	役職
1級	高度な専門性、創造性、革新性、独自性および判断力をもって、 <u>業務処理全般</u> を自律的に遂行するとともに、 <u>部門の目標達成並びに問題解決のための施策立案、調整、実施を組織的に遂行する業務</u> を担当する。	課長代理、 係長、技師
2級	高度な専門性、創造性、革新性、独自性および判断力をもって、 <u>担当業務処理</u> を自律的に遂行するとともに、 <u>担当分野の専門家として自らの構想を持ち、問題解決を行う業務</u> を担当する。	

<事務技術職>

役割等級	役割等級基準	役職
1級	高度な専門性を必要とする定常的業務処理全般に加えて、 <u>部門の目標達成並びに問題解決のための施策立案、調整、実施を組織的に遂行する業務</u> を担当する。	課長代理、 係長、技師
2級	詳細な専門知識や担当分野での複数の経験を必要とする定型・非定型的日常業務に加えて、 <u>担当分野の専門家として問題解決を伴う業務</u> を担当する。	
3級	複雑な定型的日常業務に加えて、 <u>上司の指示または前例に基づき非定型的業務を担当</u> しつつ、専門性を高める。	
4級	定められた手続きまたは上司の具体的指示に基づき、 <u>一定のまとまりある定型的日常業務</u> を担当する。	

4-2. 役割等級基準②

<生産職>

役割等級	役割等級基準	役職
1級	<u>名人的技能</u> 及び判断を要する業務に加えて、 <u>部門の目標達成のため職場の指導的役割</u> を担当する。	課長代理、係長、技師
2級	<u>かなり高度な熟練技能</u> 及び判断を要する業務に加えて、職場の指導的役割を担当する。	職長
3級	<u>高度な熟練技能</u> 及び判断を要する業務に加えて、職場の指導的役割を担当する	職長、組長
4級	<u>かなり熟練的な技能</u> を要する業務に加えて、職場の <u>中堅としての役割</u> を担当する。	組長
5級	<u>熟練的な技能</u> を要する業務に加えて、職場の <u>準中堅としての役割</u> を担当する。	
6級	<u>基本的な技能</u> を要する業務を担当する。	

5-1. 基本給概要①

(1) 役割給（固定部分）

職務区分ごとに役割等級に応じて定額を支給

<企画総合職>

役割等級	
1級	400,000円
2級	350,000円

<事務技術職>

役割等級	
1級	200,000円
2級	...
3級	...
4級	120,000円

<生産職>

役割等級	
1級	210,000円
2級	...
3級	...
4級	...
5級	...
6級	125,000円

※金額はイメージ（実際のものとは異なる）

5-2. 基本給概要②

(2) 役割給（昇給累積部分）

- ・ 毎年の昇給評価（A～E評価）に応じた昇給額の累積額を支給
- ・ 昇給評価は、成果（課題達成度、業績貢献度）とプロセス（成果に結びつく行動）を評価し決定

<事務技術職の場合（イメージ）>

役割等級	昇給額の累積額	昇給評価				
		A	B	C	D	E
1級	L円～	4,000円	3,000円	700円	200円	200円
	K円
	J円	15,000円	14,000円	13,000円	10,000円	6,000円
2級 3級	※1級、4級と同様に昇給評価に応じた金額を支給					
4級	C円	2,000円	1,500円	1,000円	500円	300円
	B円
	0円～A円	10,000円	9,000円	8,000円	7,000円	6,500円

※金額はイメージ（実際のものとは異なる）

5-3. 基本給概要③

(3) 役割給（変動部分）

毎年の昇給評価（A～E評価）を踏まえて定額を支給（毎年洗い替え）

<企画総合職の場合>

役割等級	昇給評価				
	A	B	C	D	E
1級	60,000円	4,000円
2級	40,000円	4,000円

<事務技術職の場合>

役割等級	昇給評価				
	A	B	C	D	E
1級	30,000円	0円
2級	20,000円	0円

※いずれも金額はイメージ（実際のものとは異なる）

6. 手当等

(1) 主な手当

① 裁量労働手当

企画総合職に対し、役割等級に応じて定額を支給

② 営業職手当

事務技術職のうち、主たる業務が事業場外の営業業務である者に対し、役割等級に応じて定額を支給

③ サービス職手当

事務技術職のうち、主たる業務が事業場外のサービス・メンテ業務である者に対し、役割等級に応じて定額を支給

④ 役職手当

生産職のうち、職長及び組長に対し、定額を支給

(2) 賞与

職務区分、役割等級ごとの平均支給額を決定し、個人業績、事業部業績により支給額を決定

(3) 退職金

制度あり

7. 非正規労働者の賃金制度

- 正社員のような賃金テーブルはない
- 市場価格や支店等が所在する地域の相場等を考慮して個別に賃金額を設定
- 「昇給」については個別に対応
- 賞与・退職金の支給はない

(参考) 正社員と非正規労働者が同じ業務に就いているケース

① 事務技術職

→ CADによる設計、調達に関する事務処理等の業務

② 生産職

→ 臨時労働者は、生産現場で技能を要しない業務に就いているが、正社員が各種のライン業務に就く場合、最初は同様に技能を要しない業務から従事するため、その時点においては同じ業務に就いている。

D社(金融業)の事例

1. 会社概要

○事業内容 : 普通銀行業務

○従業員 : 正社員 : 約3分の2

フルタイム・パートタイマー : 約3分の1

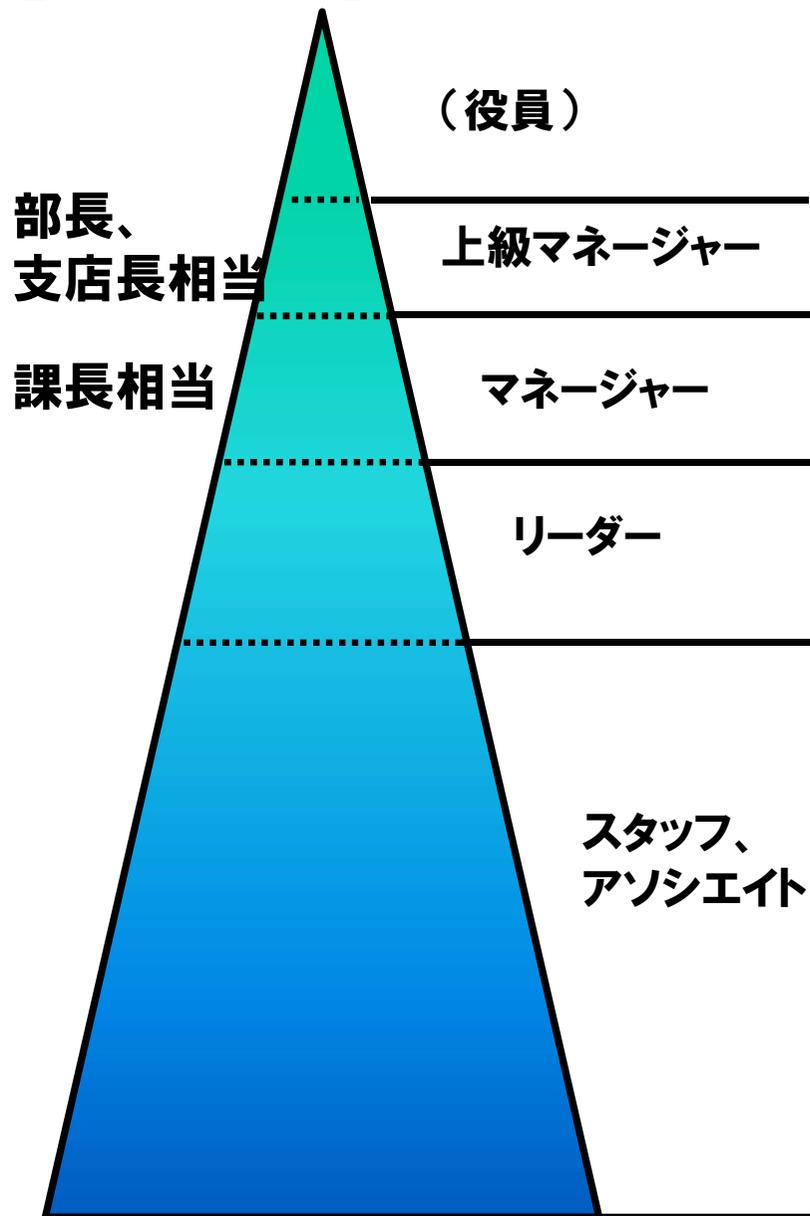
※フルタイムは、所定労働時間が7時間(正社員は7時間40分)

2. 雇用形態による業務内容等の違い

	正社員	フルタイム・パートタイマー
資格取得	○入社時に、 投資型金融商品の販売資格 (証券外務員Ⅰ種、生命保険及び損害保険の募集に関する資格)を取得。	-
業務内容	○ 銀行業務全般 (事務を担当する正社員も、営業時間終了後は電話セールス等の営業活動を行う)	○ 事務のみ
所定外労働	○有り(36協定の範囲内)	○原則として無し
人材活用	○転勤あり(範囲に限定なし) ○職務内容・配置の変更あり	○契約上は転勤はあるが、ほとんど実施せず(範囲も限定している) ○職務内容・配置の変更なし

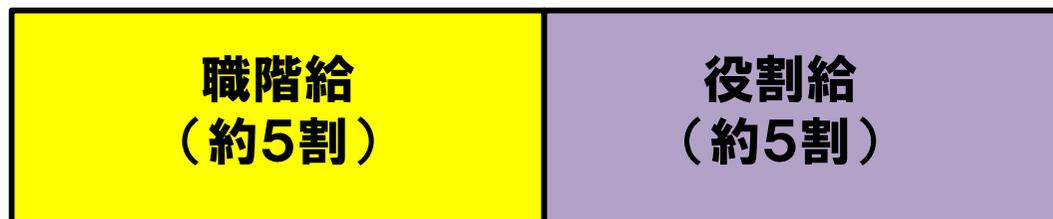
3. 正社員の賃金制度イメージ

【職責階層】



【賃金体系】

()はウェイト



①職階給：職責階層(職階)に応じて支給される**属人的な給与**。毎年度の人事考課により給与改定を実施。(職階ごとの賃金テーブルと改定用のテーブルに基づく。)

②役割給：従事する役割に応じて支給される**仕事基準の給与**。
例えば、大卒3年目のスタッフ2では、内部事務は12.6万円、渉外・融資・ローン・相談窓口は13.6万円で、職階が上がればこの差は広がる。(職階、役割ごとの賃金テーブルに基づく。)

※金額はイメージ (実際のものとは異なる)

4. フルタイマー・パートタイマーの賃金制度

【賃金テーブルのイメージ】

担当業務	1号	2号	3号	・・・	上限
窓口業務及び内部事務					
定型事務					
テレホンバンキング					
無担保ローンコールセンター					

注1) 契約期限到来時に人事考課を実施し、標準以上であれば次号俸に昇給する。

注2) 地域によって額は異なる。また、パートタイマーはフルタイマーよりも額を低く設定している。

5. その他（フルタイム・パートタイムの賞与等について）

- 賞与・退職金の支給はない
- 通勤手当は、雇用形態に差を設けず全額支給（上限あり）

E社(小売業)の事例

1. 会社概要

○事業内容 : 食料品、日用品等を販売する小売業

○店舗数 : 非公開

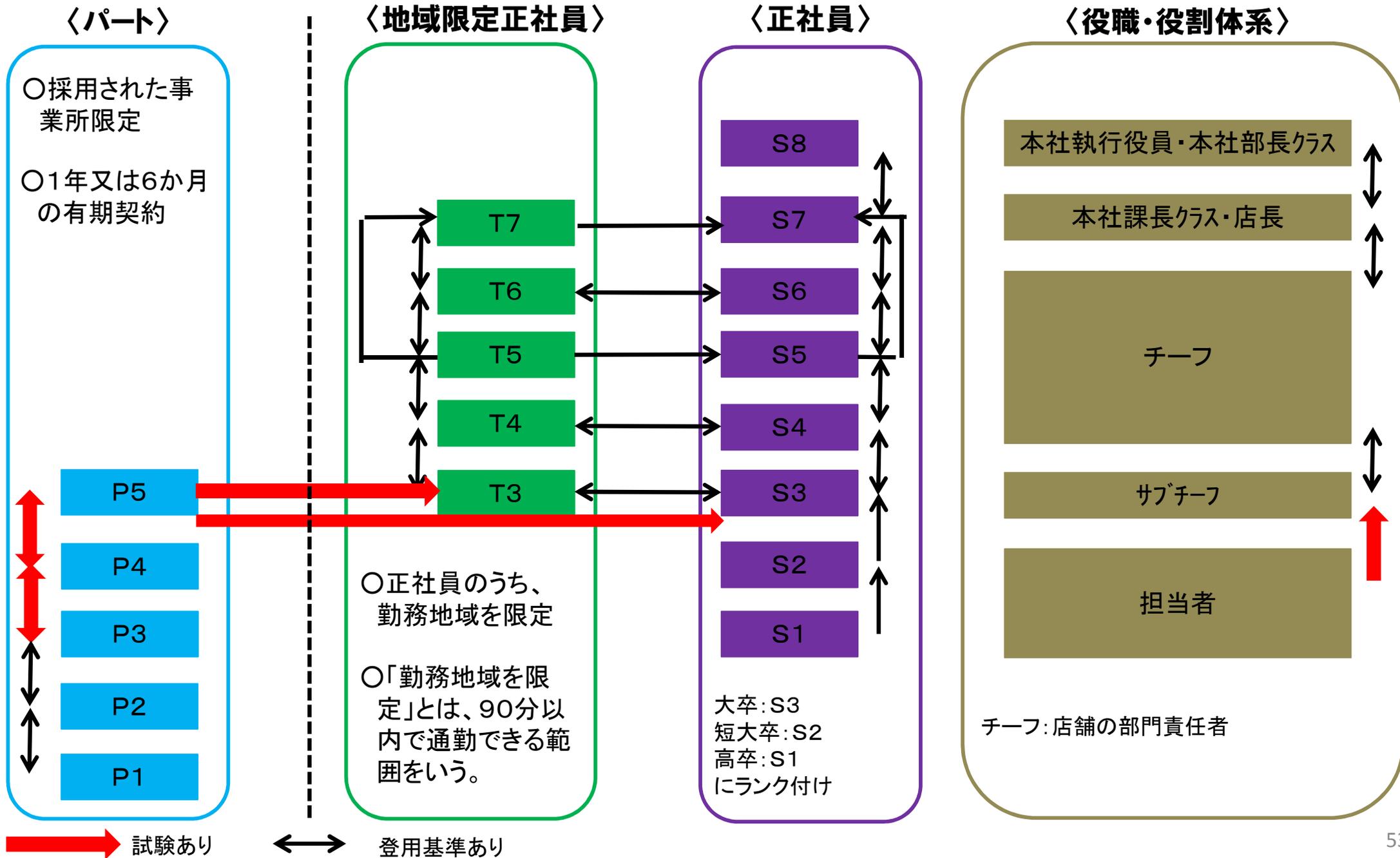
○従業員規模 : 非公開

正社員 : 約15%

うち地域限定 : うち約5%

パート・アルバイト : 約85%

2. 従業員区分と資格・役割体系図



3. 正社員の職能資格要件(S6以下の非管理職)

資格	資格要件(定義)	代表的な役割
S6	<ul style="list-style-type: none"> ○担当部門・業務の責任者として、十分な実績を積み、担当業務において安定的に高業績を達成している<u>上級監督者のレベル</u>。 ○さらに自ら課題設定することにより、担当業務の拡大や、難易度の高い目標へのチャレンジを行っている管理職の候補者。 	チーフ
S5	<ul style="list-style-type: none"> ○上司・上級者の重点的指示に基づき、自ら課題を設定し、粘り強く行動することで担当部門・業務の目標を達成できる<u>監督職のレベル</u>。 ○部下・下級者を計画的に指導育成することができ、担当業務及び関連業務に関する豊富な知識・技能・経験を有している管理職の候補者。 	
S4	<ul style="list-style-type: none"> ○上司・上級者の一般的指示に基づき、一定の基準により業務処理ができ、担当部門・業務の目標を達成できる<u>初級監督者のレベル</u>。 ○部下・下級者に対して、リーダーとして指導的役割を持つ業務を遂行でき、担当業務に関する基礎的知識あるいは相当期間の実務経験、技能を有している。 	
S3	<ul style="list-style-type: none"> ○上司・上級者の個別的指示に基づいて、過去の経験的知識・技能をもとに自らも判断を必要とする非定型または複雑定型業務を遂行でき、また、下級者に対しては<u>監督職候補者として指導的役割を担えるレベル</u>。 	サブチーフ
S2	<ul style="list-style-type: none"> ○上司・上級者の個別的指示に基づいて、ある程度の実務知識と一定期間内の実務経験・技能により行うやや複雑かつまとまりのある定型業務を遂行できる<u>レベル</u>。 	担当者
S1	<ul style="list-style-type: none"> ○上司・上級者の個別的指示に基づいて、日常の作業処理手続きに従って行う<u>比較的簡単な定型反復業務を遂行できるレベル</u>。 	

4. 地域限定正社員(T6以下)の職能資格要件

資格	資格要件(定義)	該当する正社員	代表的な役割
T6	<ul style="list-style-type: none"> ○担当部門・業務の責任者として、十分な実績を積み、担当業務において安定的に高業績を達成している<u>上級監督者のレベル</u>。 ○さらに自ら課題設定することにより、担当業務の拡大や、難易度の高い目標へのチャレンジを行っている管理職の候補者。 	S6	チーフ
T5	<ul style="list-style-type: none"> ○上司・上級者の重点的指示に基づき、自ら課題を設定し、粘り強く行動することで、担当部門・業務の目標を達成できる<u>監督職のレベル</u> ○部下・下級者を計画的に指導育成することができ、担当業務及び関連業務に関する豊富な知識・技能・経験を有している管理職の候補者。 	S5	
T4	<ul style="list-style-type: none"> ○上司・上級者の一般的指示に基づき、一定の基準により業務処理ができ、担当部門・業務の目標を達成できる<u>初級監督者のレベル</u> ○部下・下級者に対して、リーダーとして指導的役割を持つ業務を遂行でき、担当業務に関する基礎的知識あるいは相当期間の実務経験、技能を有している 	S4	
T3	<ul style="list-style-type: none"> ○上司・上級者の個別的指示に基づいて、過去の経験的知識・技能をもとに自らも判断を必要とする非定型または複雑定型業務を遂行でき、また、下級者に対しては<u>監督職候補者として指導的役割を担えるレベル</u> 	S3	サブチーフ

※求められることは、該当する正社員と同じ

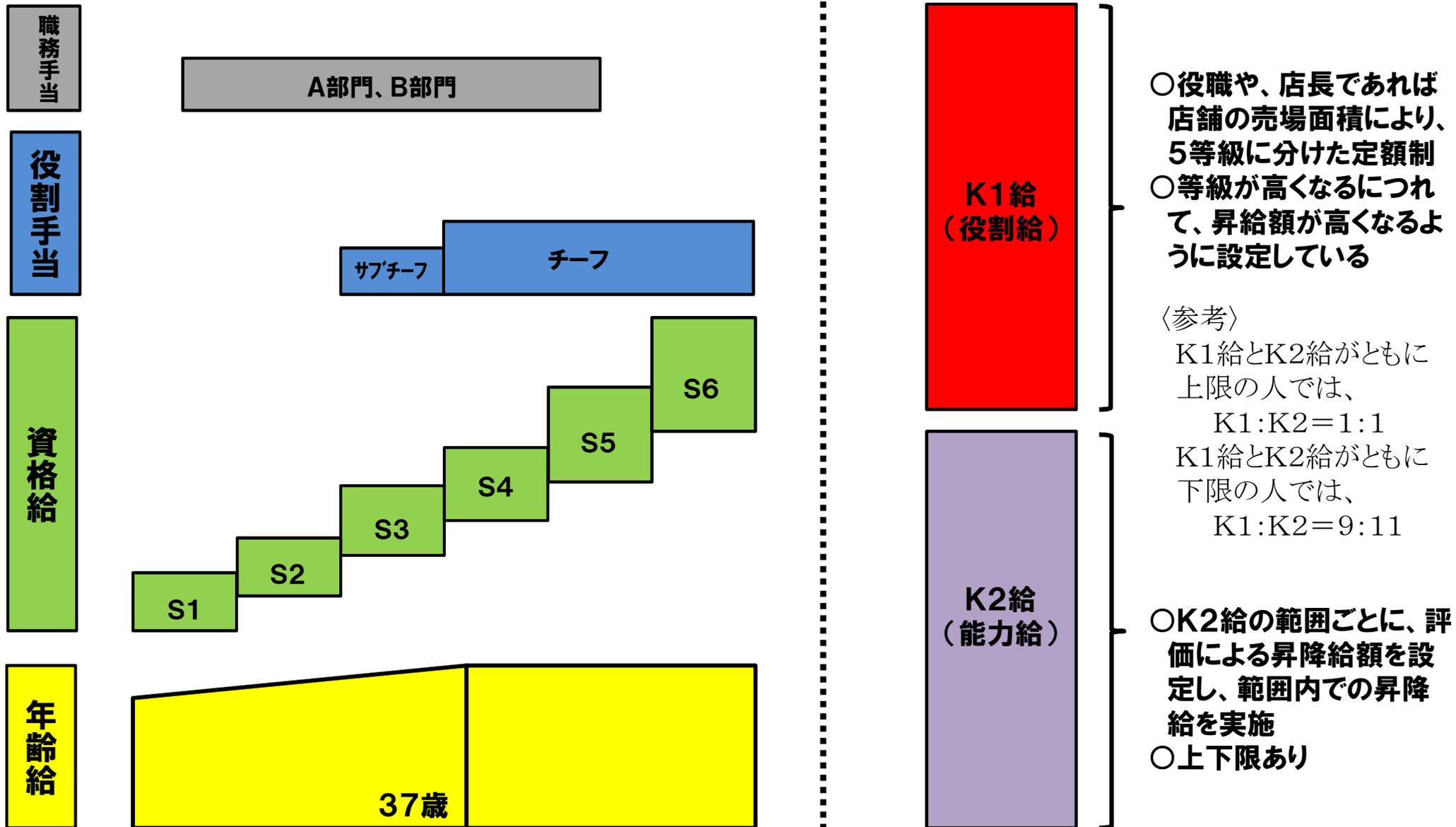
5. パートの資格要件

資格	資格要件(定義)	人材イメージ
P5	<ul style="list-style-type: none"> ○サブチーフ候補者として、担当職務に関する基本的な知識・技術を有し、一定の基準により業務処理ができ、担当業務の目標を達成できる。 ○また、求められる成果をあげるべく、仕事の計画化や改善を通じて生産性を高めることができる。 	P4のなかで、サブチーフへの育成を図る層であり、1日6時間以上かつ勤務時間帯がフレキシブルで、日祝日も勤務可能な層
P4	<ul style="list-style-type: none"> ○担当業務に関する豊富な知識・技術を有しており、担当業務については独自で処理できる。 ○また、担当部門業務の基礎的な知識を有し、P1～P3に対して指導することができる。 	P1～P3に対して指導・育成が出来るパートの優秀層
P3	<ul style="list-style-type: none"> ○上司・上級者の個別的指示に基づいて、ある程度の実務知識と一定期間内の実務経験・技能により行うやや複雑かつまとまりのある定型業務を遂行できる。 	P2のなかで、担当業務に精通し、会社への貢献度が高くP4, 5への育成を図る層
P2		パートの主力層でMHの中心勤務時間に制限のある層
P1	<ul style="list-style-type: none"> ○具体的な業務指示又は定型化された作業手順に基づき、担当業務を一定の出来栄基準で実行できる。 	採用後、6か月以内でP2, 3登用を図る層 + 定型作業担当(補充等)

6. 正社員の賃金制度・賃金テーブル(イメージ)

①賃金体系図

← 非管理職(S1~S6) | 管理職(S7, S8) →



- 役職や、店長であれば店舗の売場面積により、5等級に分けた定額制
- 等級が高くなるにつれて、昇給額が高くなるように設定している

〈参考〉
 K1給とK2給がともに上限の人では、
 $K1:K2=1:1$
 K1給とK2給がともに下限の人では、
 $K1:K2=9:11$

- K2給の範囲ごとに、評価による昇降給額を設定し、範囲内での昇降給を実施
- 上下限あり

②非管理職の賃金テーブル(イメージ)

(1)年齢給

年齢	年齢給 (円)
18歳	円
19歳	円
⋮	
37歳以上	円

○37歳以上は、18歳の約1.5倍

○18歳から19歳の昇給は5,000円、その後、昇給額が4,000円、3,000円、2,500円と下がり、37歳で頭打ちになる。

(2)資格給

資格	資格給範囲 (円)		資格 在籍期間	評価			
	下限	上限		S	A	...	D
S6	円	円	7年未満	+●●円			-△△円
			7年以上				
S5	円	円	7年未満				
			7年以上				
S4	円	円	7年未満			0円	
			7年以上				
S3	円	円	9年未満				
			9年以上				
S2	円	円	6年未満				
			6年以上				
S1	円	円	6年未満				
			6年以上				

○S1の上下限の差は約8,000円、S6の上下限の差は約6万円と、資格が上がるにつれて上下限の差が大きくなる。(資格範囲給)

○S1、S2は評価による降給はない。

○資格が上がるにつれて、昇降給の幅(S~Dの差)が大きくなる。

(3) 役割手当

役割手当	金額（月額）	対象役割
チーフ手当	円	チーフ、バイヤー、・・・
サブチーフ手当	円	サブチーフ、・・・
S Vリーダー、トレーナーリーダー手当	円	各部門筆頭のS V・トレーナー
一番手手当	円	サブチーフで一番手担当

(4) 職務手当

手当	手当額（月額）
職務手当（生鮮）	円
職務手当（薬店）	円

※職務手当(生鮮)は、S6以上には支給しない

(5) その他(家族手当)

対象者	手当額（月額）
配偶者	円
その他の被扶養者	円

※25,000円を上限として支給

③年給給と資格給のウェイト

【ケース1】 新規採用者(高卒)、S1級

年給給 : 資格給 = 約 3.8 : 1

【ケース2】 30歳、S4級のチーフ、資格給が上下限の中央値と仮定

年給給 : 資格給 = 約 2.2 : 1

年給給 : 資格給 + 役割手当 = 約 1.9 : 1

【ケース3】 42歳、S6級の筆頭SV、資格給が上限と仮定

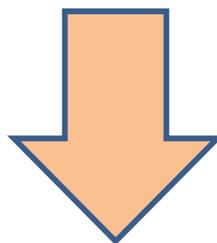
年給給 : 資格給 = 約 1 : 1

年給給 : 資格給 + 役割手当 = 約 1 : 1.1

7. 地域限定正社員の月例賃金制度

基本的な考え方

地域限定正社員(T3~T7)は、該当する**正社員(S3~S7)の9割の賃金水準**とする。



したがって、**正社員の賃金テーブルにおける額をすべて9割にしたもの**を用いて賃金を算出している。

※ただし、家族手当は支給されない

8. パートの賃金制度

【時間給の設定】

$$\begin{aligned} \text{時間給} &= \text{店舗ごとの基本時間給} && \dots \textcircled{1} \\ &+ \text{時間帯・日祝日手当} && \dots \textcircled{2} \\ &+ \text{職種加算} && \dots \textcircled{3} \\ &+ \text{資格加算} && \dots \textcircled{4} \end{aligned}$$

- ① : 店舗ごとに**周辺の相場**や最低賃金額などを基に決定
- ② : 早朝(5~8時)、夜間(18~22時)、日祝日にそれぞれ1時間あたり100円を加算
- ③ : 以下の職種には、それぞれ1時間あたり以下の額を加算

部門	金額
A	円
B	円
C	円

- ④ : 以下の資格には、それぞれ1時間あたり以下の額を加算

P 5	A	円
	その他	円
P 4		円
P 3		円
P 2		円
P 1		円

年齢や勤続年数による
昇給はない

9. その他（パートの賞与等について）

- 賞与は原則として支給しない
（ただし、自社の買物券や、業績によっては寸志を支給）
- 退職金の支給はない
- 通勤手当は、1万円を上限として実費相当を支給
- 施設等の利用について正社員等との差は設けていない

F社(人材派遣業)の事例

1. 会社概要

○事業内容 : 人材派遣事業・請負事業(主に製造業)

○支店等の数 : 10程度

○従業員数 : 約2,000人

＜無期契約労働者＞

・正社員

・限定正社員(※地域・職務が限定)

＜有期契約労働者＞

・契約社員(※ほとんどがフルタイム勤務)

注)正社員・限定正社員・契約社員すべて、労働者派遣や請負職場での就業も行うものであり、労働者派遣となるか請負職場となるか内部の管理業務かは、当初採用時の雇用条件によって決まるが、正社員については就業開始後も人事異動等により職務が変更されることもある。

2. 正社員・限定正社員の賃金体系等

(1) 賃金

- 基本給（本給＋職能給＋職務手当＋役職手当）
- 賞与
- 諸手当（通勤手当、住宅手当、研修手当、交代手当、車両手当、別居手当等）
- 退職金

* 内勤・派遣・請負によらず、正社員であれば同じ賃金テーブル。

(2) 限定正社員の賃金

- 基本給：正社員と比較して概ね同水準。
- 賞与：正社員の30%～50%程度
- 諸手当：正社員と概ね同水準。
- 退職金：無し

* 異動、配置転換は無し

* 役職は正社員と比較し限定（求めるパフォーマンス、責任・役割を限定）

(3) 契約社員から正社員への登用制度

- 年2回、正社員登用試験を実施。
 - 応募要件：勤続年数1年以上、上司の推薦
 - 試験：面接、筆記試験
 - 登用実績：例年応募者の50%程度

< 正社員の賃金テーブル >

※職種(技術職・事務職・営業職)ごとに設定。

	等級	本給	職能給	職務手当	役職手当			
					班長	主任	事業所長
管理職	1A
	1B
	1C
	2A
	2B
	2C
	3A
	3B
	3C	160,000	100,000
一般職	4A
	4B
	4C
	5A
	5B
	5C
	6A
	6B
	6C	120,000	25,000

※金額はイメージ
(実際のものとは異なる)

契約社員から正社員への転換後は、1番下の等級になる。
ただし、契約社員の際の給料から下がらないよう、職務手当を加算して調整する。また、人事制度による昇給・昇格・昇進は、新卒採用による正社員と変わらず、管理職への道も開けている。

3. 正社員の評価制度

基本的な考え方

かつては定期昇給による全体的な昇給や、上司次第の評価に基づく昇給が行われていたこともあるが、近年、以下のような点数化した正社員共通の客観的評価基準を導入。これを社内に広く公表することにより、どのような能力を高めれば昇進・昇格が可能かが透明化・可視化され、会社全体の生産性向上につながっている。

- ・ 正社員については、評価シートに基づき、自己評価と上司の評価により評価する。
(派遣の場合、派遣先の評価を聞いた上で、会社上司による。)
- ・ 昇進・昇格に必要な評価点（役職・職務等級ごとに決まっている）を超える場合、本人の申請、上司の推薦と試験、面談等により、昇進・昇給・昇格が決定する。

<昇進時 評価シート（イメージ）>

	能力	査定基準	自己評価	上司の評価	評価点
①ヒューマンスキル	コミュニケーション	○	○	2点
	ビジネスマナー		○	

②作業スキル	作業手順	○	○	3点
	安全・品質	○	○	2点

③顧客評価	顧客評価	○	○	4点
④マネジメント能力	業務遂行	○		1点
	指導力	○		2点

⑤人間関係構築能力	説得力	○	○	1点
	公平性	○	○	3点

合計

100点

4. 契約社員の賃金制度

※勤続1年以上の意欲ある契約社員に対しては、前述(p66)の正社員登用を積極的に実施(応募者の約50%の登用実績)、正社員としての昇給・昇格を行っていく方針。このため、契約社員のままの昇給を積極的に実施する方針ではない。

(1) 賃金の決定方法

- 正社員のような賃金テーブルは設定されていない。
- 地域や職種にもよるが、所定内の給与は、正社員と契約社員でほぼ同等。
(基本給を時給換算すると、地域によっては契約社員の方が高い。)

・派遣：派遣料金により個別に時給を決定する。

- * 派遣料金はその都度交渉により決定。
- * 同一の派遣労働者を長期間継続して派遣する場合には、その経験の蓄積を賃金に反映するため、最初の派遣契約締結時に、例えば1年ごとに2～3%ずつ派遣料金を上げていく合意をなるべくあらかじめ実施。
- * 必要な資格を取得(例：クレーン、フォークリフト)することにより派遣料金の向上、時給への反映を実施。

・請負：請負単価と本人の貢献度によって時給を決定する。

- * 特に優秀な場合は、労働契約の更新(3か月更新が主)の際に、上司からの評価に基づき時給単価を上げる場合もある。

4. 契約社員の賃金制度

(2) 評価制度

○正社員のような評価基準は設定されていない。

※長期間の雇用や昇給を求める契約社員には、正社員への登用制度の利用を促進することにより待遇改善を図る。

- (3) 賞与・退職金 : 契約社員には支給されない。
諸手当 : 正社員と概ね同水準。

* 有期契約

* 仕事内容は採用時の雇用契約で決定し、異動、配置転換という考え方は無い。

* 役職は正社員と比較し限定（求めるパフォーマンス、責任・役割を限定）

G社(人材派遣業)の事例

1. 会社概要

○事業内容 : 人材派遣事業・請負事業
(主に一般事務・営業・販売など)

○従業員規模 : 1万人以上

<無期契約労働者>

- ・管理部門(正社員)
- ・無期雇用派遣スタッフ

<有期契約労働者>

- ・管理部門
- ・請負部門
- ・有期雇用派遣スタッフ

2. 管理部門(正社員)の賃金体系

(1) 賃金

○基本給（職務給）

○賞与

※ 会社業績および半年ごとの人事評価結果により決定。

○通勤手当

(2) 基本給の仕組み

○ 仕事の内容によって、12段階のミッショングレードに分かれており、社内の各ポスト（職務）をいずれかのグレードに分類。

※裁量レベル・責任規模・関与度・挑戦度その他の複数項目で定義。

事業・組織戦略によりミッショングレード・ポスト（職務）が決められ、育成・能力観点を踏まえて個人の配置を決定。ミッショングレードによって基本給が決定される。

ミッショングレードは半年ごとに見直される。（グレードは上昇だけでなく下降もあり。）

※役割・職種毎に各ミッショングレードに必要な職務要件定義を規定。

※人事評価は、当該年度の会社業績に対し、ミッショングレード相応の目標に対する達成度合いの結果をふまえ実施。

< 管理部門（正社員）の基本給の仕組み（イメージ） >

	ミッション グレード	ミッション(求められる職務・能力⇒裁量レベル・責任 規模・関与度・挑戦度その他の複数の項目で定義)	基本給 の比率
管理職 ↑	12 7	外部環境の変化を見据え、既存のナレッジに変化を持たせる ことで担当組織独自の戦略を策定・実行 担当組織の組織力向上に貢献	2.1
	7	上位組織戦略に基づき、担当組織の戦術を選択し、実行 担当組織の目標達成	1.7
非管理職	6 1	担当分野の様々な課題を把握し、課題に応じた手法ややり方 を選択し、既存のナレッジ等を工夫・応用し、解決方法を提案 同僚・後輩の支援・指導が求められる	1.3
	1	確立された手法および上長や先輩のサポートのもと、標準化 された担当業務を遂行	1.0

※金額はイメージ(実際のものとは異なる)

※ 同じグレードに属する社員は、全員基本給は同じ。

※ 基本給の比率は、「ミッショングレード1」を1とした場合、「ミッショングレード10」の基本給は「ミッショングレード1」の2.1倍であることを表している。

3. 有期雇用派遣スタッフの賃金制度

(1) 賃金の決定方法

- 従事する業務レベルによって賃金が決定する。(職務給)
- 派遣料金は、業務内容を細かくヒアリングした上で、地域の賃金相場や自社の過去の業務別の契約実績、派遣先企業の同種の業務に従事する労働者の賃金水準等を勘案し、派遣先企業に提案する。

- 派遣料金は、主に契約更新時（3ヶ月更新が多い）に派遣先企業と派遣スタッフ本人から仕事状況のヒアリングを行い、これらを勘案した評価の結果により、必要な派遣料金の改定（引上げ）を交渉、結果に応じ、派遣スタッフの賃金を引き上げ。

※実績では、1年以上同じ派遣先企業で勤務した派遣スタッフのうち、10%～15%程度の派遣スタッフの賃金を引き上げた。ただし、1年以上勤務する派遣スタッフの割合は半分以下。
(評価が低い場合の多くは、契約更新自体がなされない。)

※賞与・通勤手当については、派遣スタッフに対する制度を設けていない。

(賞与(一時金)は、当該年度の会社業績に対し、ミッショングレード相応の目標に対する達成度合いの結果をふまえ、翌年度の支給日に在籍している従業員に対し支給する制度を設けているが、有期雇用派遣スタッフは短期間の勤務者が多く、支給日に在籍しているとは限らないため、職務給である基本給を地域の契約社員やパート等の賃金相場に比べ高く設定し、勤務時の収入が多くなるようにしている。)

H社(人材派遣業)の事例

1. 会社概要

○事業内容：人材派遣事業・請負事業
（主に一般事務・営業・販売）

○従業員規模：1万人以上

<無期契約労働者>

- ・正社員
- ・限定正社員（※地域・職務・勤務時間のいずれかが限定）

<有期契約労働者>

- ・契約社員（1年以上の雇用期間を想定）
- ・アルバイト（1年以内の雇用期間を想定）
- ・登録スタッフ { 派遣スタッフ
請負業務

2. 正社員の賃金体系等精緻

(1) 賃金

- 基本給（ベース給＋職務手当）
- 賞与
- 諸手当（通勤手当、役職手当、地域手当、企業年金）

(2) 基本給の仕組み

- 求められる職務能力によって13段階に区分されており、これらの段階ごとにベース給が決定されている。
なお、ベース給の13段階の個々の区分の中に、更に4段階の詳細区分があり、その詳細区分に応じて職務手当が決定されている。
段階の見直しは、半年ごとに行う人事評価を年平均して決定される。

(3) 賞与の仕組み

- 賞与は(2)の区分ごとに基準賞与が決まっており、基準賞与に人事評価の結果によって決まる乗率を掛けて算出される。
〈参考〉平均的な賞与額＝年収の約31%

<正社員の基本給のイメージ>

	段階	求められる職務能力	ベース給	職務手当
管理職	13		32万円	A: +1万円 B: +7千円 C: +5千円 D: +3千円
	...			
	9	自らの意図・思考を基に組織・事業・業務の方向性を作り、それを実現して競争力を高める。少数のチームに対応し、組織で動いて問題を起こさないレベル。	28万円	
非管理職	8	組織の短期的・中長期的目標を達成する上で影響の大きい重要な仕事を遂行し、且つ、他者に影響を与えチームを引っ張る。	27万円	
	...			
	1		20万円	

※金額はイメージ（実際のものとは異なる）

同じ段階に属する社員は、全員ベース給も同じであるが、職務手当の額によって、同じ段階の中にも細かい昇給がある。

3. 契約社員・アルバイトの賃金制度

(1) 契約社員

○基本給

- ・ 職務内容(3段階)と地域の賃金相場(3区分)によって決定される。

○賞与・諸手当

賞与・通勤手当は支給あり。(役職手当・地域手当・企業年金は支給なし)

賞与は、基本給決定の際の区分に応じた基準賞与が決まっており、基準賞与に人事評価の結果によって決まる乗率を掛けて算出される。

〈参考〉平均的な賞与額＝年収の約20%

(2) アルバイト

○時給・通勤手当を支給。

- ・ 時給は、職務内容(4段階)と地域の賃金相場(4区分)によって決定される。

4. 登録スタッフ(派遣スタッフ・請負業務)の賃金制度

(1) 賃金

○時給(原則)

- ・職務内容(50区分)と地域の賃金相場(50区分)に、派遣先の同種の業務に従事する労働者の賃金水準を考慮して決定される。

(2) 時給の決定方法・評価

- 一般事務や経理などの職務×求められる能力レベル毎に階層を区分し、区分ごとに賃金を決定。
- 派遣スタッフは、登録時にヒアリングとスキルチェック(テスト)によって、それぞれの能力レベルを判定。



○昇給(職務区分のレベルアップ)

← 時給で150円程度の差 ※一般事務 →

- ・契約更新の際に、営業担当者が本人及び派遣先企業に就業状況をヒアリングし、派遣スタッフの職務レベルの向上が確認できれば、派遣料金見直しを交渉



勤務開始2年以内に約35%が昇給 (時給額に対して1.5~3.5%程度の昇給率)

(3) 賞与・通勤手当

○派遣スタッフには支給されない。

	賞与	通勤手当	役職手当	企業年金
正社員	○	○	※管理職のみ	○
限定正社員	○	○	×	×
契約社員	○	○	×	×
アルバイト	×	○	×	×
派遣スタッフ ・請負業務	×	×	×	×

< 参 考 文 献 等 >

- 厚生労働省「就労条件総合調査報告（平成21年、平成27年）」
- 労働省「改訂わかりやすい賃金の話」
- 「人事管理入門第2版」（今野浩一郎・佐藤博樹著）
- 労政時報第3882号（平成27年2月13日発行）
- 営業職の人材マネジメント（4類型による最適アプローチ）（松浦民恵著）
- 賃金決定の手引（笹島芳雄著）
- 日本労働研究雑誌No.670（独立行政法人労働政策研究・研修機構）
- 厚生労働省「職務分析・職務評価実施マニュアル」（平成23年2月・第2版）
- 一般社団法人日本経済団体連合会「2014年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」
- 公益財団法人日本生産性本部「第14回日本的雇用・人事の変容に関する調査」
- 厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査（平成23年）」
- 厚生労働省「平成23年有期労働契約に関する実態調査」