

### 3 賃金制度

#### (1) 基本給

##### ア 決定要素

基本給の決定要素（複数回答）別に企業割合をみると、管理職、管理職以外ともに、「職務・職種など仕事の内容」が最も高く（管理職 79.3%、管理職以外 76.4%）、次いで「職務遂行能力」（管理職 66.6%、管理職以外 66.3%）となっている（第18表）。

第18表 基本給の決定要素別企業割合

（単位：％）

| 職層・企業規模・産業・年 | 全企業 <sup>1)</sup> | 基本給の決定要素（複数回答） |        |       |              |      |           |
|--------------|-------------------|----------------|--------|-------|--------------|------|-----------|
|              |                   | 職務・職種など仕事の内容   | 職務遂行能力 | 業績・成果 | 学歴、年齢・勤続年数など | 学歴   | 年齢・勤続年数など |
| 〈管理職〉        |                   |                |        |       |              |      |           |
| 令和4年調査計      | 100.0             | 79.3           | 66.6   | 43.4  | 57.4         | 18.7 | 55.7      |
| 1,000人以上     | 100.0             | 78.6           | 70.0   | 57.9  | 40.6         | 18.7 | 38.3      |
| 300～999人     | 100.0             | 77.6           | 73.6   | 51.8  | 55.7         | 25.7 | 52.8      |
| 100～299人     | 100.0             | 78.1           | 69.5   | 50.4  | 60.1         | 23.0 | 58.2      |
| 30～99人       | 100.0             | 79.9           | 65.0   | 40.0  | 57.3         | 16.7 | 55.7      |
| 平成29年調査計     | 100.0             | 77.4           | 64.9   | 40.0  | 61.5         | 21.1 | 60.1      |
| 〈管理職以外〉      |                   |                |        |       |              |      |           |
| 令和4年調査計      | 100.0             | 76.4           | 66.3   | 42.0  | 65.8         | 24.0 | 63.4      |
| 1,000人以上     | 100.0             | 74.3           | 72.6   | 56.3  | 58.8         | 28.7 | 53.8      |
| 300～999人     | 100.0             | 74.1           | 72.2   | 50.3  | 69.9         | 34.9 | 65.8      |
| 100～299人     | 100.0             | 76.5           | 67.0   | 49.5  | 70.2         | 29.9 | 67.4      |
| 30～99人       | 100.0             | 76.7           | 65.4   | 38.4  | 64.3         | 21.0 | 62.3      |
| 平成29年調査計     | 100.0             | 74.1           | 62.8   | 39.0  | 69.0         | 26.8 | 67.1      |

注：1) 「全企業」には、「基本給の決定要素」が「不明」の企業を含む。

##### イ 基本給の決定要素となる「業績・成果」の主な内容

「業績・成果」を基本給の決定要素とする企業について、その主な内容をみると、管理職では、「長期の個人の業績・成果」が24.4%で最も高く、次いで「短期の個人の業績・成果」と「長期の事業部門、会社の業績・成果」が19.7%となっている。管理職以外では、「短期の個人の業績・成果」とする割合が41.6%で最も高く、次いで「長期の個人の業績・成果」が33.7%となっている。（第19表）

第19表 基本給の決定要素となる「業績・成果」の主な内容別企業割合

（単位：％）

| 職層・企業規模・産業・年 | 「業績・成果」を基本給の決定要素とする企業 <sup>1) 2)</sup> |       | 「業績・成果」の主な内容 |             |                         |                         |                  |                  |        |
|--------------|--|-------|--------------|-------------|-------------------------|-------------------------|------------------|------------------|--------|
|              |  |       | 短期の個人の業績・成果  | 長期の個人の業績・成果 | 短期の課、班、プロジェクトチーム別の業績・成果 | 長期の課、班、プロジェクトチーム別の業績・成果 | 短期の事業部門、会社の業績・成果 | 長期の事業部門、会社の業績・成果 | その他の内容 |
| 〈管理職〉        |  |       |              |             |                         |                         |                  |                  |        |
| 令和4年調査計      | [43.4]                                 | 100.0 | 19.7         | 24.4        | 6.5                     | 9.3                     | 10.9             | 19.7             | 6.0    |
| 1,000人以上     | [57.9]                                 | 100.0 | 32.4         | 18.7        | 9.1                     | 9.5                     | 12.3             | 9.0              | 5.1    |
| 300～999人     | [51.8]                                 | 100.0 | 30.0         | 23.6        | 9.9                     | 6.8                     | 10.7             | 10.7             | 3.2    |
| 100～299人     | [50.4]                                 | 100.0 | 26.5         | 20.6        | 8.6                     | 7.5                     | 9.7              | 17.8             | 6.4    |
| 30～99人       | [40.0]                                 | 100.0 | 15.3         | 26.2        | 5.2                     | 10.3                    | 11.3             | 22.1             | 6.2    |
| 平成29年調査計     | [40.0]                                 | 100.0 | 26.8         | 24.2        | 7.2                     | 8.1                     | 12.4             | 15.6             | 5.5    |
| 〈管理職以外〉      |  |       |              |             |                         |                         |                  |                  |        |
| 令和4年調査計      | [42.0]                                 | 100.0 | 41.6         | 33.7        | 2.5                     | 2.2                     | 4.1              | 7.1              | 5.1    |
| 1,000人以上     | [56.3]                                 | 100.0 | 51.7         | 30.3        | 1.7                     | 1.9                     | 2.8              | 2.8              | 5.3    |
| 300～999人     | [50.3]                                 | 100.0 | 49.9         | 31.5        | 2.5                     | 3.2                     | 2.8              | 3.3              | 3.4    |
| 100～299人     | [49.5]                                 | 100.0 | 47.4         | 30.7        | 3.2                     | 1.8                     | 3.6              | 5.3              | 5.6    |
| 30～99人       | [38.4]                                 | 100.0 | 37.8         | 35.4        | 2.3                     | 2.3                     | 4.6              | 8.5              | 5.2    |
| 平成29年調査計     | [39.0]                                 | 100.0 | 43.7         | 31.7        | 2.4                     | 1.9                     | 6.4              | 7.7              | 6.0    |

注：1) [ ]の数値は、全企業に対する「業績・成果」を基本給の決定要素とする企業割合である。

2) 『「業績・成果」を基本給の決定要素とする企業』には、『「業績・成果」の主な内容』が「不明」の企業を含む。

## (2) 賃金制度の改定状況

平成31年から令和3年までの過去3年間に賃金制度の改定を行った企業割合は、40.4%となっている。そのうち賃金制度の改定の種類（複数回答）別の企業割合をみると、「職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」が65.7%と最も高く、次いで「職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大」が51.7%となっている。（第20表）

第20表 過去3年間の賃金制度の改定内容別企業割合

(単位：%)

| 企業規模・産業  | 全企業   | 改定を行った企業 <sup>1)</sup> | 改定内容の種類（複数回答）             |                    |                   |                        |               |                 |                   |        |  |
|----------|-------|------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|------------------------|---------------|-----------------|-------------------|--------|--|
|          |       |                        | 職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大 | 職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大 | 業績・成果に対応する賃金部分の拡大 | 学歴、年齢・勤務年数に対応する賃金部分の縮小 | 手当を削減し基本給に組入れ | 退職給付を削減し基本給へ組入れ | 基本給を抑制し、賞与を相対的に拡大 | 賃金表の導入 |  |
| 令和4年調査計  | 100.0 | 40.4 (100.0)           | (65.7)                    | (51.7)             | (42.8)            | (12.7)                 | (18.0)        | (1.2)           | (3.2)             | (15.5) |  |
| 1,000人以上 | 100.0 | 41.5 (100.0)           | (65.3)                    | (43.4)             | (42.8)            | (14.4)                 | (24.6)        | (1.4)           | (2.4)             | (14.6) |  |
| 300～999人 | 100.0 | 39.2 (100.0)           | (52.0)                    | (38.2)             | (32.1)            | (8.8)                  | (24.0)        | (2.0)           | (1.3)             | (18.0) |  |
| 100～299人 | 100.0 | 40.1 (100.0)           | (63.1)                    | (41.5)             | (34.6)            | (12.3)                 | (18.5)        | (1.2)           | (2.3)             | (15.5) |  |
| 30～99人   | 100.0 | 40.6 (100.0)           | (67.8)                    | (56.3)             | (46.3)            | (13.1)                 | (17.1)        | (1.1)           | (3.6)             | (15.4) |  |
| 平成29年調査計 | 100.0 | 35.5 (100.0)           | (59.8)                    | (52.1)             | (45.3)            | (9.6)                  | (11.1)        | (0.5)           | (5.0)             | (16.4) |  |

(単位：%)

| 企業規模・産業  | 改定内容の種類（複数回答） |           |           |           |           |           |           |         |      | 改定を行わなかった企業 | 不明 |
|----------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|------|-------------|----|
|          | 賃金表の廃止        | 職能資格制度の導入 | 職能資格制度の廃止 | 業績評価制度の導入 | 業績評価制度の廃止 | 年俸制の拡大・導入 | 年俸制の縮小・廃止 | 定期昇給の廃止 |      |             |    |
| 令和4年調査計  | (1.0)         | (14.6)    | (1.1)     | (17.2)    | (0.4)     | (5.6)     | (1.5)     | (2.7)   | 56.4 | 3.2         |    |
| 1,000人以上 | (2.0)         | (11.9)    | (4.7)     | (18.8)    | (0.3)     | (8.5)     | (4.1)     | (2.9)   | 56.5 | 2.0         |    |
| 300～999人 | (0.1)         | (9.7)     | (1.9)     | (16.8)    | (-)       | (5.3)     | (1.7)     | (2.0)   | 59.0 | 1.9         |    |
| 100～299人 | (0.3)         | (12.4)    | (1.0)     | (21.3)    | (0.5)     | (3.4)     | (2.9)     | (2.2)   | 57.3 | 2.6         |    |
| 30～99人   | (1.2)         | (15.7)    | (0.9)     | (15.9)    | (0.4)     | (6.2)     | (1.0)     | (2.8)   | 55.9 | 3.5         |    |
| 平成29年調査計 | (0.3)         | (15.0)    | (1.2)     | (18.9)    | (0.4)     | (4.9)     | (1.3)     | (2.4)   | 63.3 | 1.2         |    |

注：1) ( )内の数値は、「過去3年間に改定を行った企業」を100とした割合である。

## (3) 時間外労働の割増賃金率

時間外労働の割増賃金率を「一律に定めている」企業割合は85.3%（令和3年調査84.7%）となっており、このうち時間外労働の割増賃金率を「25%」とする企業割合は92.8%（同94.5%）、「26%以上」とする企業割合は6.1%（同5.5%）となっている。

時間外労働の割増賃金率を「26%以上」とする企業割合を企業規模別にみると、「1,000人以上」が20.7%、「300～999人」が14.5%、「100～299人」が7.6%、「30～99人」が4.3%となっている。（第21表）

第21表 時間外労働の割増賃金率の定めの有無、定め方、割増賃金率階級別企業割合

(単位：%)

| 企業規模・年   | 全企業 <sup>1)</sup> | 定めている | 時間外労働の割増賃金率の定め方          |               |        |                         | 定めていない |
|----------|-------------------|-------|--------------------------|---------------|--------|-------------------------|--------|
|          |                   |       | 一律に定めている <sup>2)3)</sup> | 時間外労働の割増賃金率階級 |        | 時間外労働時間数等に応じて異なる率を定めている |        |
|          |                   |       |                          | 25%           | 26%以上  |                         |        |
| 令和4年調査計  | 100.0             | 93.8  | 85.3 (100.0)             | (92.8)        | (6.1)  | 8.5                     | 5.6    |
| 1,000人以上 | 100.0             | 99.5  | 86.5 (100.0)             | (79.3)        | (20.7) | 13.0                    | 0.1    |
| 300～999人 | 100.0             | 98.0  | 86.4 (100.0)             | (84.6)        | (14.5) | 11.6                    | 1.5    |
| 100～299人 | 100.0             | 96.4  | 86.6 (100.0)             | (91.9)        | (7.6)  | 9.8                     | 3.5    |
| 30～99人   | 100.0             | 92.4  | 84.8 (100.0)             | (94.3)        | (4.3)  | 7.6                     | 6.8    |
| 令和3年調査計  | 100.0             | 93.8  | 84.7 (100.0)             | (94.5)        | (5.5)  | 8.2                     | 6.2    |

注：1) 「全企業」には時間外労働の割増賃金率を定めているかの有無が「不明」の企業を含む。

2) ( )内の数値は、時間外労働の割増賃金率を「一律に定めている」企業を100とした割合である。

3) 「一律に定めている」には時間外労働の割増賃金率階級が「不明」の企業を含む。

#### (4) 1か月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率

時間外労働の割増賃金率を定めている企業のうち、1か月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率を定めている企業割合は30.0%（令和3年調査32.5%）となっており、このうち時間外労働の割増賃金率を「25～49%」とする企業割合は44.7%（同42.5%）、「50%以上」とする企業割合は54.0%（同56.7%）となっている。

1か月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率を定めている企業割合を中小企業該当区分別にみると、「中小企業」が26.5%、「中小企業以外」が49.3%となっている。（第22表）

**第22表 1か月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率の定めの有無、割増賃金率階級別企業割合**

（単位：％）

| 企業規模・<br>中小企業該当区分・<br>年 | 時間外労働の割増<br>賃金率を定めてい<br>る企業 <sup>2)</sup> |       | 1か月60時間を超える時<br>間外労働に係る割増賃金<br>率を定めている <sup>3)4)</sup> |         | 割増賃金率      |           | 定めて<br>いない |
|-------------------------|---|-------|--|---------|------------|-----------|------------|
|                         |   |       |  |         | 25～<br>49% | 50%<br>以上 |            |
|                         |   |       |  |         | 令和4年調査計    | [93.8]    |            |
| 1,000人以上                | [99.5]                                    | 100.0 | 74.5   | (100.0) | (3.2)      | (96.2)    | 25.4       |
| 300～999人                | [98.0]                                    | 100.0 | 53.6   | (100.0) | (11.4)     | (86.7)    | 45.8       |
| 100～299人                | [96.4]                                    | 100.0 | 32.2   | (100.0) | (30.8)     | (68.5)    | 67.6       |
| 30～99人                  | [92.4]                                    | 100.0 | 25.5   | (100.0) | (61.5)     | (37.0)    | 74.0       |
| 中小企業                    | [94.4]                                    | 100.0 | 26.5   | (100.0) | (59.8)     | (39.6)    | 73.0       |
| 中小企業以外                  | [92.9]                                    | 100.0 | 49.3   | (100.0) | (-)        | (96.7)    | 50.2       |
| 令和3年調査計                 | [93.8]                                    | 100.0 | 32.5   | (100.0) | (42.5)     | (56.7)    | 67.5       |

注：1) [ ]内の数値は、全企業に対する時間外労働の割増賃金率を定めている企業割合である。

2) 「時間外労働の割増賃金率を定めている企業」には、1か月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率を定めているかの有無が「不明」の企業を含む。

3) ( )内の数値は、「1か月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率を定めている」企業を100とした割合である。

4) 「1か月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率を定めている」には1か月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率階級が「不明」の企業を含む。

(5) 賞与

ア 賞与制度の有無及び支給実績

賞与制度がある企業割合は 87.9%となっており、そのうち、「賞与を支給した」が 92.8%、「賞与を支給しなかった」が 6.5%となっている（第 23 表）。

第 23 表 賞与制度の有無・賞与の支給実績別企業割合

(単位：%)

| 企業規模・産業           | 全企業 <sup>1)</sup> | 賞与制度がある <sup>2)3)</sup> |         | 賞与を支給した | 賞与を支給しなかった | 賞与制度がない |
|-------------------|-------------------|-------------------------|---------|---------|------------|---------|
|                   |                   | 賞与制度がある <sup>2)3)</sup> |         |         |            |         |
| 令和 4 年調査計         | 100.0             | 87.9                    | (100.0) | (92.8)  | (6.5)      | 11.8    |
| 1,000人以上          | 100.0             | 96.2                    | (100.0) | (97.8)  | (1.0)      | 3.7     |
| 300～999人          | 100.0             | 95.7                    | (100.0) | (96.4)  | (2.6)      | 4.0     |
| 100～299人          | 100.0             | 94.0                    | (100.0) | (95.8)  | (3.5)      | 5.8     |
| 30～99人            | 100.0             | 85.0                    | (100.0) | (91.3)  | (8.1)      | 14.6    |
| 鉱業、採石業、砂利採取業      | 100.0             | 92.5                    | (100.0) | (97.3)  | (-)        | 5.0     |
| 建設業               | 100.0             | 90.2                    | (100.0) | (97.3)  | (1.3)      | 9.8     |
| 製造業               | 100.0             | 92.0                    | (100.0) | (94.8)  | (5.0)      | 7.7     |
| 電気・ガス・熱供給・水道業     | 100.0             | 95.0                    | (100.0) | (98.3)  | (1.7)      | 5.0     |
| 情報通信業             | 100.0             | 89.2                    | (100.0) | (95.3)  | (4.7)      | 10.4    |
| 運輸業、郵便業           | 100.0             | 73.1                    | (100.0) | (91.1)  | (6.7)      | 24.5    |
| 卸売業、小売業           | 100.0             | 86.6                    | (100.0) | (92.7)  | (7.1)      | 13.2    |
| 金融業、保険業           | 100.0             | 96.3                    | (100.0) | (96.1)  | (3.6)      | 3.7     |
| 不動産業、物品賃貸業        | 100.0             | 93.2                    | (100.0) | (96.8)  | (2.7)      | 6.8     |
| 学術研究、専門・技術サービス業   | 100.0             | 88.7                    | (100.0) | (94.9)  | (3.5)      | 11.3    |
| 宿泊業、飲食サービス業       | 100.0             | 79.3                    | (100.0) | (70.5)  | (28.2)     | 20.5    |
| 生活関連サービス業、娯楽業     | 100.0             | 87.5                    | (100.0) | (77.9)  | (20.3)     | 12.5    |
| 教育、学習支援業          | 100.0             | 93.8                    | (100.0) | (96.5)  | (1.4)      | 5.2     |
| 医療、福祉             | 100.0             | 94.0                    | (100.0) | (97.3)  | (2.4)      | 6.0     |
| 複合サービス事業          | 100.0             | 99.3                    | (100.0) | (99.5)  | (-)        | 0.7     |
| サービス業(他に分類されないもの) | 100.0             | 80.3                    | (100.0) | (93.5)  | (6.5)      | 19.7    |
| 平成29年調査計          | 100.0             | 90.1                    | (100.0) | (95.7)  | (4.3)      | 9.9     |

注：1) 「全企業」には賞与制度があるかの有無が「不明」の企業を含む。  
 2) ( )内の数値は、「賞与制度がある」企業を100とした割合である。  
 3) 「賞与制度がある」には賞与の支給の有無が「不明」の企業を含む。

イ 賞与の算定方法

賞与制度がある企業のうち、賞与の算定方法がある企業割合は、管理職では 82.9%、管理職以外では 85.8%となっている。そのうち、算定方法（複数回答）別に企業割合をみると、管理職、管理職以外ともに「考課査定により算定（個人別業績）」が管理職 61.4%、管理職以外 65.9%と最も高くなっている。（第 24 表）

第 24 表 賞与の算定方法別企業割合

(単位：%)

| 職層・企業規模   | 賞与制度あり | 算定方法がある <sup>1)</sup> | 算定方法（複数回答） |           |          |           |         |        | 明確な算定方式はない | 不明     |      |     |
|-----------|--------|-----------------------|------------|-----------|----------|-----------|---------|--------|------------|--------|------|-----|
|           |        |                       | 定率算定       |           |          | 考課査定により算定 |         | 定額     |            |        | その他  |     |
|           |        |                       | 基本給全体が対象   | 基本給の一部が対象 | 基本給以外も対象 | 個人別業績     | グループ別業績 |        |            |        |      |     |
| <管理職>     |        |                       |            |           |          |           |         |        |            |        |      |     |
| 令和 4 年調査計 | 100.0  | 82.9                  | (100.0)    | (53.6)    | (7.0)    | (19.6)    | (61.4)  | (28.1) | (5.2)      | (10.6) | 13.9 | 3.3 |
| 1,000人以上  | 100.0  | 94.2                  | (100.0)    | (42.2)    | (8.2)    | (23.2)    | (74.7)  | (38.0) | (7.0)      | (8.8)  | 2.8  | 3.0 |
| 300～999人  | 100.0  | 94.2                  | (100.0)    | (51.2)    | (7.8)    | (24.0)    | (72.5)  | (31.8) | (5.7)      | (9.5)  | 4.6  | 1.3 |
| 100～299人  | 100.0  | 91.7                  | (100.0)    | (54.6)    | (8.6)    | (21.9)    | (60.8)  | (25.6) | (5.7)      | (10.0) | 6.6  | 1.7 |
| 30～99人    | 100.0  | 78.3                  | (100.0)    | (53.9)    | (6.2)    | (17.9)    | (59.7)  | (28.1) | (4.8)      | (11.1) | 17.7 | 4.0 |
| 平成29年調査計  | 100.0  | 81.0                  | (100.0)    | (53.1)    | (7.5)    | (20.1)    | (55.6)  | (21.5) | (6.9)      | (8.8)  | 16.5 | 2.4 |
| <管理職以外>   |        |                       |            |           |          |           |         |        |            |        |      |     |
| 令和 4 年調査計 | 100.0  | 85.8                  | (100.0)    | (55.4)    | (7.3)    | (18.5)    | (65.9)  | (19.6) | (4.6)      | (11.0) | 12.4 | 1.7 |
| 1,000人以上  | 100.0  | 97.5                  | (100.0)    | (49.6)    | (9.4)    | (24.0)    | (78.3)  | (27.4) | (6.6)      | (7.1)  | 1.1  | 1.4 |
| 300～999人  | 100.0  | 95.6                  | (100.0)    | (55.1)    | (9.2)    | (22.0)    | (75.7)  | (21.5) | (5.3)      | (9.4)  | 3.6  | 0.8 |
| 100～299人  | 100.0  | 93.7                  | (100.0)    | (56.3)    | (9.4)    | (21.3)    | (67.8)  | (17.3) | (5.4)      | (9.3)  | 5.3  | 1.1 |
| 30～99人    | 100.0  | 81.7                  | (100.0)    | (55.4)    | (6.2)    | (16.7)    | (63.3)  | (19.8) | (4.2)      | (12.0) | 16.2 | 2.1 |
| 平成29年調査計  | 100.0  | 83.8                  | (100.0)    | (56.7)    | (8.0)    | (18.2)    | (62.3)  | (15.5) | (5.1)      | (8.6)  | 15.1 | 1.1 |

注：1) ( )内の数値は、「賞与の算定方法がある」企業を100とした割合である。