

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人事

働き方に見合った賃金制度を
構築する！

職種別賃金制度 構築のポイント

- 1 職種別賃金制度の概要
- 2 職種別賃金制度のメリットと導入ステップ
- 3 職種別賃金制度設計のポイント
- 4 職種別賃金制度の導入事例

1 | 職種別賃金制度の概要

わが国では、多くの企業が年齢や勤続年数とともに右肩上がりで昇給する賃金カーブを描くいわゆる年功型賃金制度を採用し、長期雇用を支える役割を果たしてきました。

しかし、現在では働き方の多様化に伴い、日本型雇用システムを支えてきた年功型賃金制度への納得感・公正感は得られにくくなってきました。

また、企業競争力を維持・強化し、社員の雇用維持・創出につなげるという観点からも年功型賃金制度は変容を迫られています。

本レポートでは、欧米諸国では一般的になっており、今後、我が国でも導入が進むと言われている職種別・職業別に異なる職種別賃金制度について解説します。

1 | 職種別賃金制度の概要

職種別賃金は、業種特性に応じ、職種別ならびに階層別に体系化された賃金制度です。適用しやすい業種とは、物流会社のようにドライバーと営業所スタッフなどのように勤務時間や労働内容が大きく異なるようなケースや、保険会社のように営業社員の営業成績が給与に大きく左右されるような業種においても適合します。職種別賃金といっても、1つのパターンということではなく、企業によりさまざまなパターンがあります。

年俸制と月給制というように支給形態まで分類しているケース、職務給と年功給というように給与の決定基準を変えるケース、決定基準は変えず、給与水準のみを変えるケース、および月額賃金は共通で、賞与のみ職種別に決定する方式もあります。

■職種別賃金制度を導入している業種例

業種	導入方法
物流会社	倉庫や営業所のスタッフとトラックドライバーの賃金制度を分けている
保険会社・不動産会社	営業職のみ歩合給を導入している
飲食業	調理師のみ年俸給を導入している
I T系	高度S E職のみ年俸制を導入

■ 職種別賃金の例

管理職	業績に連動した年俸制
営業職	職務給＋個人業績給（歩合制）＋業績賞与（個人業績、会社業績）
製造ライン、事務職	職務給＋賞与（固定＋会社業績）

2 | 職種別賃金制度が導入された背景

営業職のように個人業績が数値化できるような職種もあれば、間接部門のように個人業績が明確になりづらい職種もあります。このようなケースにおいて、各人の成果に合わせた処遇をしようとするれば、自ずと職種別に成果を測る基準が必要となります。

また、大手企業でも人員削減や通年採用が日常化するようになったことも背景としてあげられます。人材流動化時代を迎えると、職種・職業ごとの相場を反映した賃金体系への転換が必要となるからです。

さらに、IT化が進んだことで、業務の生産性が勤続年数に比例して上昇しない職種・職業が増えてきたことも一つの要因と考えられます。

日本企業の多くは、職種や業績によらず、一律の昇給額となる賃金制度を採用していますが、企業競争力が低下することを懸念する一部の企業が、この職種別賃金制度を導入しています。

3 | 職種別賃金制度の考え方と分類方法

(1) 職種別賃金体系の考え方

職種別賃金体系の考え方は、職種の個別事情に沿った賃金体系を組み立てることにあります。当然ながら賃金水準は、その職務価値の評価により職種ごとに異なると考えます。

■ 職種ごとの体系と特長

生産職	特に生産管理・ライン管理の職務については、担当ラインにより、職務配分が明確に区分できる場合と、チーム別に職務交代している場合がある。その場合、生産管理業務を含め、ライン担当能力が基準になるため、職能給をメインにした賃金体系が適している。 また、職務区分が明確であれば、役割給の方が導入しやすいと考えられる。
企画・管理職 生産技術職	職能給をメインに職務給もしくは役割給で補完する体系が適している。これらの職種は、「生産職」よりさらに職務遂行能力が重視されるため、定量的な評価より、定性的な評価を基準にした賃金体系がよい。
営業職、研究・開発 部門の技術職	個人業績が反映され易い職務給と業績給が適している。

(2) 職種別賃金の分類方法

職種の区分とは、役割・仕事の違いによって分類し、人事管理の評価、処遇、育成・活用については異なる単位に分けることを言います。

具体的には次の要素で検討します。

■ 職種区分の分類と要素

共通性	<ul style="list-style-type: none"> ● 遂行役割・業務の目的、内容、性質、必要能力、行動特性、スキル等の各要素を基準にすると、職種の区分は「営業」「技術」「企画・管理スタッフ」「生産」の4つの分類になる。 ● 一般職のように職務基準が明確な場合は、企画・管理スタッフ職と事務スタッフ職を分類したほうがよい。
業績貢献度	<ul style="list-style-type: none"> ● 業績貢献が測定しやすい職種（例えば営業職や技術職）と測定し難い職種（例えば、事務職）に分類する。
人事異動	<ul style="list-style-type: none"> ● 新任・異動後、職種内容が本人適性に合わないケース、また関連職種の業務内容の習得のための社内研修のケース等では、異職種間の異動が行われる。 ● 指導・監督職クラスではキャリアアップ制度に基づく管理職育成の一環で職種を越えた異動も行われる。

(3) 部門別賃金制度を導入する企業も増える可能性がある

全社一律の賃金体系を採用している場合、共通の等級制度によって決定する基本給と、社員一人ひとりの実情によって決定する共通の手当によって賃金を決定します。

一方、部門別賃金を採用する場合には、営業部門では、営業成績がダイレクトに反映する業績給を取り入れたり、IT部門ではSEなどのスペシャリストに手当を導入するなど役割や貢献度によって異なる賃金体系を構築していきます。

つまり、異なる賃金体系が1つの会社の中に併存する形となりますので、部門別に賃金格差を設ける場合には、支給根拠を明確にする必要があります。

2 | 職種別賃金制度のメリットと導入ステップ

1 | 職種別賃金制度導入のメリット・デメリット

職種別賃金を導入すると、人事管理、賃金決定および人材育成を業務の特性に対応させることができるメリットがある一方、デメリットもあります。

職種別賃金制度のメリット・デメリットを整理すると、以下のようになります。

■ 職種別賃金制度導入のメリット

① 労働市場相場に合わせた賃金設定が可能

職種別の人事基準が明確になれば、採用時に他社企業との差別化を図ることも可能であり、希望職種別に採用側・求職側のマッチングが図れ、有能な中途採用者が確保される機会も増える。

② 総額人件費のコントロール・効率化の実現

制度方針として、外部賃金水準との連動が進み、総額人件費のコントロール・効率化が進むことが考えられる。

③ 年功型賃金制度からの脱却

年功序列に基づく全社員一律であった賃金制度を職種と職務レベルに応じて見直すことで、仕事内容に応じて給与にメリハリを付けるなど、職場の活性化につなげられる。

④ 職種別スペシャリストの人材育成・活用

異なる昇格・昇進の方法やキャリアアップの方法も職種ごとに反映でき、職種内での技術伝承を含め自社の技術力の醸成が高まる。

■ 職種別賃金制度のデメリット

① 職種間の移動が難しい

基本給に金額格差がある職種間で、管理職層のスキルアップを基にした、異職種間の人事異動がしにくくなる。

② 全社一体感を保ちにくい

全社的な一体感を維持することが、難しくなる場合がある。良くも悪くもセクショナリズムが強くなり、職種間に垣根が出来る可能性がある。

③人事制度の運用が煩雑

職種ごとの賃金体系や人事評価制度の構築および運用が煩雑になる。

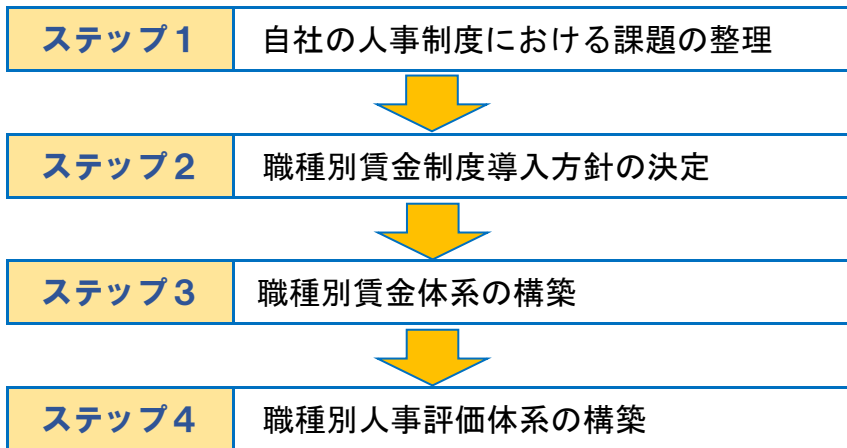
④社員間での不公平感が高まる可能性

職種別に賃金格差が発生すると、処遇に関する不平等により、社員との軋轢が起きる可能性がある。

2 | 職種別賃金の導入ステップ

職種別賃金制度の導入は、下記のステップを踏んで進めていきます。

■職種別賃金制度 導入のステップ



●ステップ1：自社の人事制度における課題の整理

職種別賃金制度の導入において、まずは自社の人事制度の分析を行い、職種別の賃金支給実態、人員構成および時間外労働の実態を掴みます。

あわせて、社員が現在の支給金額や支給方法などの賃金制度に対して不平不満を持っているかどうかについて意識調査を行い、今後の制度設計の参考とする方法もあります。

- ①総額人件費分析
- ②個別賃金分析
- ③人員構成分析
- ④職種別の時間外労働の実態
- ⑤社員の処遇面の意識調査

●ステップ2：職種別賃金制度の導入方針の決定

制度導入の対象となる職種区分を明確にし、キャリアパス制度の設計を行うことで、職種区分別の昇進・昇格の方向性を打ち出していきます。

導入方針の決定において検討すべき項目は以下の通りです。

- | | |
|-------------------|--------------------|
| ①職種区分 | ⑤インセンティブの適用職種と設定方法 |
| ②等級数、及びキャリアコースの数 | ⑥営業部門と間接部門の昇給方法 |
| ③職種別の賃金水準 | ⑦専門職群の導入の可否 |
| ④管理職の処遇（月額、年俸制など） | ⑧評価表の種類 等 |

●ステップ3：職種別賃金体系の構築

このステップでは、次の4つの段階を経て、賃金体系の構築を行います。職種別賃金を導入する場合、月例賃金水準や年収水準の方針を決めます。

賃金水準を決定するにあたっては、厚生労働省の賃金構造基本統計調査や人事院から公表されている民間給与の実態のデータなどを参考にするとよいでしょう。

- | |
|-----------------|
| ①職種区分の設定 |
| ②賃金の種類の検討・決定 |
| ③賃金表、昇給方法の検討・決定 |
| ④賞与制度の検討・決定 |

●ステップ4：職種別人事評価体系の構築

このステップでは、次の4つの段階を経て、人事評価体系の構築を行います。職種別評価基準の作成にあたっては、成果・業績評価と職務評価を分けて作成することが望ましいです。

成果・業績評価は仕事の結果を評価するものであり、成果指標としては、売上高や利益という項目となります。職務評価は、仕事の遂行状況や取り組み姿勢というプロセスが評価の対象となります。これらの基準を職種別に作成することとなります。

また、制度設計後の運用方法についても検討を行います。

- | |
|------------------|
| ①職種別評価基準の作成 |
| ②評価表の作成 |
| ③目標管理・面接制度の検討・決定 |
| ④評価者・評価時期の検討・決定 |

3 | 職種別賃金制度設計のポイント

1 | 職種を区分する際のポイント

職種別賃金制度を導入する場合は、自社にどのような職種があるのかについて洗い出します。営業職、技術職、生産管理職、ドライバー、および事務職など自社で行っている職種の洗い出しを行い、自社が採用すべき職種別賃金を分類します。

例えば、保険会社など営業系の業種については、営業成果で業績に大きく左右する企業は、インセンティブを賃金に大きく反映させる営業職とインセンティブの発生しない企画開発職、事務職および経理職に分類します。

運送業であれば、時間外労働の多いドライバー職と営業成果が求められる営業職、および時間外業務の少ない倉庫管理職や事務職に分類します。

製造業であれば、単純業務を行っている製造職、高い技術力が必要となる研究開発職、営業成果が求められる営業職、および間接部門にあたる事務職に区分するなどの検討を行います。

■職種区分例

業種	主な職種
製造業	管理職、研究開発職、製造職、生産管理職、購買職、営業職、事務職
保険業	管理職、企画開発職、営業職、事務職
運送業	運行管理職、ドライバー職、倉庫管理職、営業職、事務職
小売業	エリアマネージャー職、店長職、販売促進職、バイヤー、販売職、事務職
IT業	管理職、SE職、プログラマー、アシスタント職、営業職、事務職

2 | 職種別賃金制度設計のポイント

(1)改定方針は具体的にする

職種別賃金制度の検討にあたっては、全社方針のみならず職種別に方針を決定することが必要となります。

最終的に出来上がった制度は、職種別の特性を反映することとなり、同じ支給基準とされない可能性があるため、制度設計において最初に立てた方針が制度設計の拠り所になります。具体的な方針を例に挙げると以下のようになります。

■職種別賃金制度導入する際の方針例

- 各部門の労働分配率の上限は〇〇%以内とする
- 職種区分は、営業職、専門職（研究開発職、製造職）、および事務職の3区分
- 等級表は、総合職と専門職の2つのコースを設定
- 管理職は、部門業績責任を明確にするために業績年俸制を導入
- 営業職は、インセンティブを手厚くするために成果給を導入、また業績賞与を導入
- 成果給の賃金における割合は最大〇〇%程度とする
- 製造職は、スペシャリストコースを設け、技能伝承に対する職務手当を導入
- 事務職は、インセンティブがなく定例昇給を継続
- 時間外労働が多く発生する職種については、みなし残業代を手当に含める
- 人事評価は、職種ごとに策定した人事評価表に基づき実施する

(2)職種別を選択すべき賃金の種類

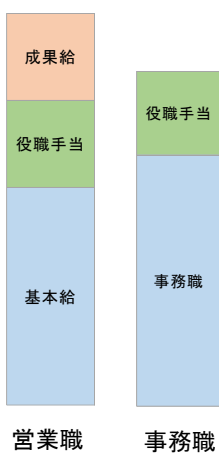
次に、職種別の賃金格差をどの賃金項目に反映させていくかを検討します。営業成績を給与に色濃く反映させたい業種の場合には、営業社員の基本給ベースは低めに設定して、営業成績によるインセンティブを高くします。一方、個人成績を反映させにくい製造系や事務系部門の社員にはインセンティブが付かない代わりに、基本給のウェイトを高くするなどの検討を行います。

職種別の賃金水準を検討する際には、人事院や厚生労働省から発出されている職種別賃金データが参考となります。

■職種別の賃金区分イメージ

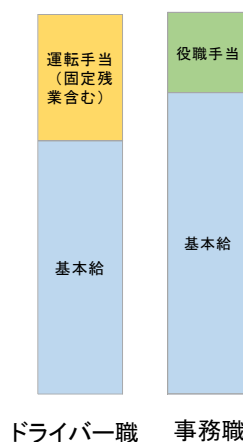
【営業系業種】

営業職は基本給を低くし、
成果給を支給



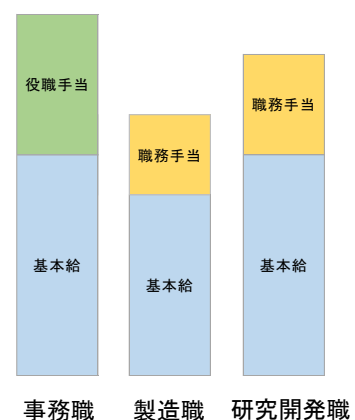
【運送業】

ドライバー職の基本給は低めにし、
運転手当(固定残業含む)を支給



【製造業】

専門スキルが要求される職
種には、職務手当を支給



(3)賃金表の作成におけるポイント

一定の等級に達するまでは、必要な賃金水準を保障するために全社員一律の基準で昇給

し、その後、評価結果によって賃金を大きく左右させる営業職と、営業成果が表れない事務系職種に賃金表を分ける方法があります。

ただし、営業成果をいち早く賃金に反映させたい場合は、最初から賃金表を分けることも可能です。以下のモデルは、G 1～G 3等級は全社員共通として、職種によらず一定水準まで賃金が上がる積み上げ方法を採用しています。その後、昇格すると営業職はS等級となり、基本給は、毎年リセットされて、評価結果によって決定しますので、高業績を挙げた場合には、事務系職種（M 1～M 3等級）よりも高い基本給となります。

■全社員共通

等級	G1	G2	G3
標準昇給額	4,000	4,800	5,400
ピッチ	1,000	1,200	1,400
1	200,000	230,000	270,000
2	201,000	231,200	271,400
3	202,000	232,400	272,800
4	203,000	233,600	274,200
5	204,000	234,800	275,600
6	205,000	236,000	277,000
7	206,000	237,200	278,400

■事務系

等級	M1	M2	M3
標準昇給額	6,000	7,000	8,000
ピッチ	1,500	1,800	2,000
1	300,000	330,000	360,000
2	301,500	331,800	362,000
3	303,000	333,600	364,000
4	304,500	335,400	366,000
5	306,000	337,200	368,000
6	307,500	339,000	370,000
7	309,000	340,800	372,000

■営業職

等級	S1	S2	S3
評価格差	10,000	20,000	20,000
D	280,000	310,000	360,000
C	300,000	330,000	380,000
B	320,000	350,000	400,000
A	330,000	370,000	420,000
S	340,000	390,000	440,000

■昇給表 G等級（全社員共通）

1～5年目		6～10年目	
D	0号俸	D	0号俸
C	2号俸	C	1号俸
B	4号俸	B	2号俸
A	6号俸	A	3号俸
S	8号俸	S	4号俸

■昇給表 M等級（事務系）

1～5年目		6～10年目	
D	0号俸	D	△2号俸
C	2号俸	C	0号俸
B	4号俸	B	2号俸
A	6号俸	A	3号俸
S	8号俸	S	4号俸

営業職の基本給は
毎年リセットする

(4)インセンティブを反映させる賞与の支給方法

賞与に業績結果を反映させる場合、個人とチームそれぞれの業績に支給基準を設定し、支給額を決定するケースが一般的になってきています。特に営業職は、モチベーションアップのためにも、業績が賞与に大きく反映できるような支給基準を設定することが望まれます。またこのような基準を設定していれば、業績が芳しくない場合には支給率が下がるため、会社の負担リスクは少なくなります。

■営業職の賞与支給例

※業績賞与 = (職務給 + 営業手当) × 業績係数 (業績係数①+②) を賞与に反映)

①チーム売上計画達成		②個人売上計画達成	
達成率	係数	達成率	係数
150%以上	1.5	150%以上	1.4
125%以上	1.2	125%以上	1.1
100%以上	1.0	100%以上	0.9
80%以上	0.8	80%以上	0.7
80%未満	0.5	80%未満	0.4

4 | 職種別賃金制度の導入事例

1. 製造業A社の導入事例

賃金制度を職種別という観点から部門ごとに処遇体系を検討した結果、1部門1制度の形で制度化できたA社の職種別賃金制度への取組みについて、ご紹介いたします。

■制度概要

- **対象者**：一般職層対象
- **職種区分**：14部門（フィールド）54職群に区分。「職種別」という観点から、部門ごとに処遇体系を検討した結果、「部門別」を主とした制度に落とし込んでいる。
- **区分ごとの処遇体系**：
 - ①それぞれの部門に「職務ガイド」を作成して、評価基準および人材育成の指針としている。
 - ②昇格・降格は、異動や組織変更に伴い職務（役割）が変動した際、「役割評価」を行って判定している。
- **区分ごとの処遇の違い**：
 - ①月例賃金は、「役割給＋家族手当・住宅手当」
 - ・役割給は、各部門の等級ごとに範囲給を設定していますが、同じ階層であれば、部門ごとの格差はあまり大きくしていない。
 - ②賞与は基本賞与＋個人業績賞与＋会社業績賞与
 - ・基本賞与は、各人の役割給の2ヶ月分（年間）
 - ・個人業績賞与は、等級（職群）と実績評価（6段階）によるテーブルで金額を設定。各部門の評価テーブルについては、部門ごとに作成。
 - ・会社業績賞与は、等級別基準定額に「会社業績に基づく支給率（会社業績により0～200%）」を掛けて設定。

■導入のポイント

- ①新制度は、管理職から十分に議論し検討を重ねること。制度運用の要の管理職から制度改定と意識改革を進め、一般職層へ納得感のある移行へ展開すること。
- ②各部門の理解と協力を得ること。各部門の責任者が主体的に考えること。
- ③部門内には同一の処遇体系の方が望ましいと思えるよう、全社的に取り組む。

2. ソフトウェア業B社の導入事例

ソフトウェア開発業のB社では、裁量労働制を活用して非管理職層の給与制度を策定しました。

B社では入社後、一定年数が経過すると裁量労働制に移行するルールとなっています。新卒の場合、専門学校卒でG 2、大卒や大学院卒でG 1からスタートし、G 1等級を3年経過すると、裁量労働制となるS 1に昇格します。

基本給は人事評価によって決定し、G等級は資格手当（難易度によってランクが分かれている）のみ支給されているシンプルな手当体系です。

S等級に昇格すると、勤務時間の制約はなくなり、時間外手当は支給されませんが、基本給とは別に裁量手当（≒みなし残業代、基本給の20%）が支給されます。

B社の月給＝基本給＋裁量手当＋資格手当

■基本給表

（単位：円）

ランク	担当職			裁量職				役職者
	G 2	G 1	昇給 ピッチ	S 3	S 2	S 1	昇給 ピッチ	
1	200,000	210,000	3,000	230,000	250,000	280,000	5,000	年俸制へ
2	203,000	213,000		235,000	255,000	285,000		
:	:	:		:	:	:		
10	227,000	237,000		275,000	295,000	325,000		
11	230,000	240,000		280,000	300,000	330,000		

■資格手当

（単位：円）

区分	手当	資格
1	30,000	プロジェクトマネージャー、アプリケーションエンジニア他
2	20,000	ソフトウェア開発技術者、テクニカルエンジニア他
3	10,000	基本情報技術者（第二種情報処理）他

3. プラスチック製品製造業C社の導入事例

C社では、職種別賃金制度の導入にあたり、基本給を職種別に設定し、職群・職種間で賃金水準に格差を付けています。各部門の等級ごとの下限金額と上限金額は一律となって

おらず、業界平均等を参考にしており、「事務部門」や「製造部門」の初任給は、他の職種よりも低く設定しています。

事務部門と営業部門は4等級まで昇格し、その後管理職になる社員は5等級以上に昇格します。製造部門と研究・開発部門はスペシャリストとして最大5等級まで昇格可能となりますが、コース転換で管理職になることも可能です。

C社が職種別賃金制度を導入するにあたっては、職種および職務ごとの評価を適正に行うことが課題となっていました。国が定めた「職業能力評価基準」(※)を活用することによって処遇の公平性は保たれています。

■ C社における職種別賃金体系

	管理職	事務部門	営業部門	製造部門	研究・開発部門
1等級	—	20～25万円	21～26万円	20～25万円	22～27万円
2等級	—	23～28万円	24～29万円	23～28万円	25～30万円
3等級	—	26～32万円	25～31万円	26～32万円	26～32万円
4等級	—	30～36万円	31～37万円	30～36万円	32～38万円
5等級	38～45万円	管理職コースへ	管理職コースへ	34～42万円 (スペシャリスト)	36～43万 (スペシャリスト)
6等級	43～50万円	管理職コースへ	管理職コースへ	管理職コースへの転換可	管理職コースへの転換可

※職業能力評価基準とは

仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理したもの。わが国の「職業能力評価制度」の中心をなす公的な職業能力の評価基準である。

平成14年度から、業種横断的な事務系職種のほか、電気機械器具製造業、ホテル業など、ものづくりからサービス業まで幅広い業種を整備している。

今後は職種別賃金制度を導入する企業が増えてくると思われます。自社での導入を検討の際には、本レポートが参考となれば幸いです。

■参考資料

- 「職種別賃金入門」（山口 俊一 著、中央経済社）
人事戦略研究所ホームページ
「2019年職種別民間給与実態調査の結果」（人事院）