

定着率アップのための 給与制度

東大阪商工会議所

令和5年度 働き方改革推進助成金事業
(大阪労働局)

CONTENTS

1 給与制度とは P3

- 給与制度の種類と変遷
- 給与制度の目的
- 各類型のメリット・デメリット

2 給与制度の構築 P7

- 給与制度構築の流れ
- 現状の分析
- 自社に合った賃金体系の選択
- 基本給の構築
- 諸手当の整理
- 賞与の基準設定
- シミュレーション・従業員への説明

3 最後に P17

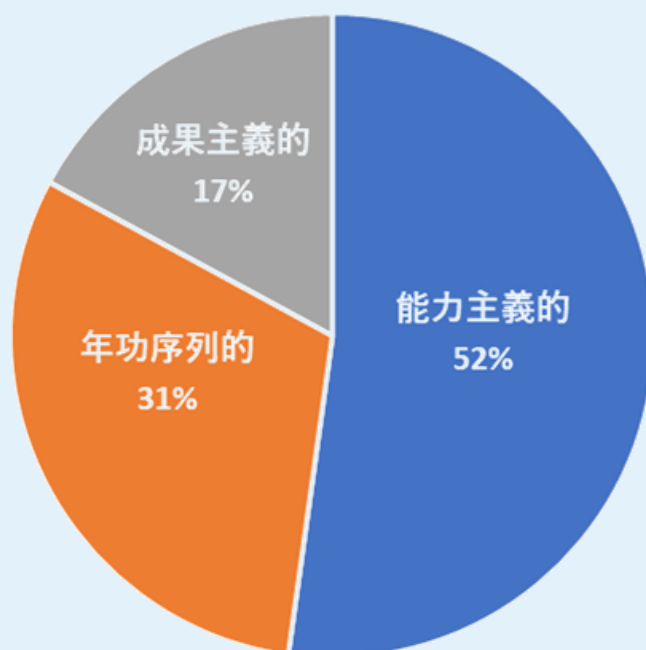
給与制度とは

給与制度の類型と変遷

今までの日本の企業では**年功序列**と終身雇用制度が中心でしたが、社会が大きく変化する中で仕事での成果をもとに給与を決めたり（**成果主義**）、従業員の能力や役割に応じて給与を決める（**能力主義**）など、賃金制度にも変化が見え始めています。

各企業がそれぞれどのような給与制度を導入しているかについて、東大阪商工会議所管内の企業にアンケートを取ったところ、以下のような結果となりました。

導入している賃金制度



東大阪商工会議所 2023年度働き方改革に関するアンケート

給与制度とは

給与制度の目的

給与制度を整備する目的は、従業員の会社に対する「**貢献度**」と従業員自身の「**成長度**」を見える化することです。

「貢献度を見える化する」とは、会社の経営計画に対する従業員の貢献度を金額化することです。従業員が顧客や会社に対してどれだけ貢献したかを査定し、金額にして還元します。

「成長度を見える化する」とは、給与を従業員の成長のバロメーターに活用することです。経営計画の実現に向けて従業員を育成していき、一定期間の成長を昇給や賞与の増加額として社員に還元します。

給与制度が確立していなかったり、従業員にしっかり明示されていなかったりする状況は、**若年層の退職につながりやすい**といわれています。

若年層は、自身の将来設計に不安を抱えています。30代になれば家庭を持つなど出費が増加するであろうといった様々なことを考えて、5年後、10年後の自身の収入がどうなるかを非常に気にしています。

給与制度が明確になっていないとそのようなことが分からないため、従業員は「この会社で頑張っても自分の将来が見えてこない、不安だ」と感じ、退職に至るケースも少なくありません。

こうした従業員の不安に対して、会社はポジションや昇進に応じた具体的な賃金の金額がわかる「給与制度」を整えることが重要となってくるといえるでしょう。

給与制度とは

各類型のメリット・デメリット

給与制度を整備するにあたっては、あらかじめ給与制度の各類型のメリット・デメリットを理解しておく必要があります。

冒頭で紹介した、「**年功序列**」「**能力主義**」「**成果主義**」と、海外で主流となってきた「**職務主義**」「**役割主義**」についてメリット・デメリットを整理します。場合によってはこれらを組み合わせることで、それぞれのメリットを生かした給与制度とすることが可能です。

①年功序列

勤続年数、学歴、性別などにより給与が決まっていく制度です。能力が低い人にとっても他の人と同じレベルの昇給が期待できる制度です。

○

- ・社員の会社への帰属意識を高め、長期間会社へ従事してもらいやすい
- ・長く勤続することにより技術やノウハウの伝承を行う意識が高まる
- ・仲間意識が強まり、チームワークも発揮しやすい

×

- ・従業員の高齢化によって人件費が高騰してしまう
- ・現状維持をしても給与が上がるのが保障されているためチャレンジするモチベーションが起こりにくい
- ・勤続年数が長いという理由だけで能力が低い人が高給となるケースが発生してしまうことで、不公平感が生まれ、若い従業員の成長を妨げてしまう

②能力主義

従業員のレベルをいくつかの等級（グレード）に分け、等級に応じて賃金が決定する制度です。学歴や勤続年数ではなく、従業員の成長に応じて賃金が上昇していく制度です。

○

- ・やる気のある将来有望な従業員の離職を防ぐことができる
- ・従業員が挑戦しようとする環境や、従業員の成長意欲を後押しできる
- ・業務に紐づいた賃金制度ではないため、人事異動をしやすい
- ・賃金に対する従業員の納得感を得られやすい

×

- ・従業員の能力を正しく評価することが難しく、評価者が適切に評価できるかどうか左右されやすい
- ・適切に評価できないと結局年功的な給与設定になってしまうケースも発生しうる

給与制度とは

③成果主義

仕事の成果に応じて賃金やボーナスに大きく差をつける制度です。

○

- ・年功序列や職能給などで正当な評価をされずに不満を抱えていた優秀な人材を集めることができる
- ・成果を出せていない従業員に対しては高額な給与を支払う必要がなく、無駄な人件費を支払う必要がない
- ・大幅な給与アップを目指して仕事に対するモチベーションが向上する
- ・目にみえる成果に対して賃金が支払われるため、評価にブレが起きづらく、賃金に関する不公平感が発生しにくい

×

- ・仕事の成果が数値として現れる場合は評価がしやすい一方、成果が数値として現れにくい場合は評価基準を定めるのが難しい
- ・個人の成果をあげることを優先してしまうことでチームワークが悪くなる
- ・長期的な成果ではなく、短期的な成果をあげようと動く従業員が増えてしまう

④職務主義

事前に各業務に対する対価を契約で定め、それにより給与額が決まる制度です。

○

- ・従業員にとっては明瞭な制度であり、公平感が生まれる
- ・長期的な人件費の高騰を防ぐことができ、人件費予算を見込みやすい

×

- ・業務内容が変わらない限り、昇給額も小さく昇給スピードが遅い
- ・異動により大幅な給与変動が発生するため、異動が簡単には行えない
- ・契約内容にない業務は従業員が引き受けないことがある
- ・自分の業務にしか視点を持たない従業員が増加し、ノウハウの蓄積や後進育成が難しい
- ・能力による給与面でのモチベーションは少ないため、能力開発は従業員の自己啓発に委ねられやすい

⑤役割主義

職務のなかで従業員が果たす役割や成果を評価対象とする制度です。一般的には、1年ごとに各従業員の会社プロジェクトにおける役割を決定し、年俸制のような形で支給することが多いです。

○

- ・昇格の際に、大きな昇格昇給が発生するため、成果に対して高いチャレンジ精神を醸成できる

×

- ・配置転換やプロジェクト終了時に任を解かれることになればそのまま降給へとつながる
- ・成果が芳しくなくとも、あまりに大幅な年俸ダウンはコンプライアンス上難しい
- ・事前に綿密な目標・役割の設定が必要
- ・単純労働を行う従業員ややこれから育成していく人材には適合しにくい

給与制度の構築

給与制度構築の流れ



給与制度の構築

1. 現状の分析

具体的に着手していく前に、まず現状を正しく把握することから始めます。現状把握は、社内・社外の両方の観点から整理するのが効果的です。

《社内的観点》

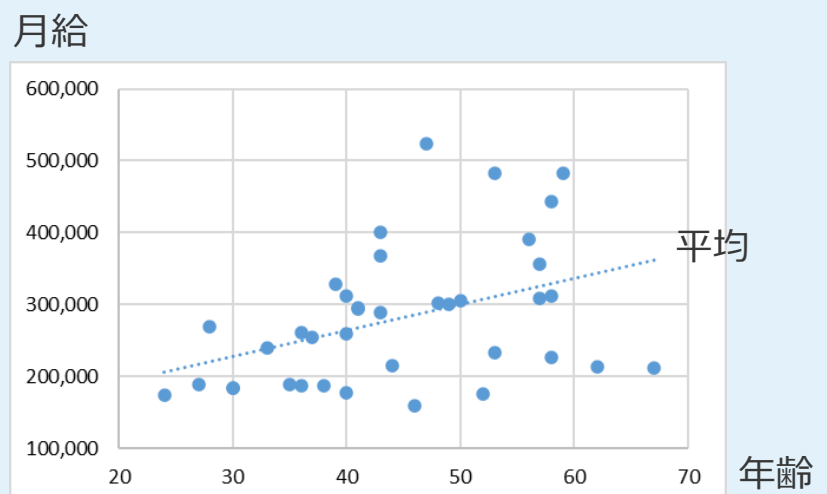
● 人件費の総額が適切にコントロールされているか

例えば、過去数年程度の自社の人件費総額と業績数値との連動性を確認します。人件費が売上や売上総利益と連動している場合は「業績に応じた人件費コントロールができています」といえますが、そうではない場合については人件費が固定化している傾向にあり、適正にコントロールできていない可能性があります。

● 年齢、性別、勤続年数、部署、役職により不具合が生じていないか

例えば、年齢に応じた「給与プロット図」を作成することで、各年齢層ごとの給与支払状況が明確となります。これにより、「若年層の給与水準を引き上げる」「役職者と一般職との給与逆転現象を解消する」といった目的を定めることが可能となります。

(プロット図の例)



給与制度の構築

《社外的観点》

● 自社の給与水準が社外と比べてどうか

給与制度を構築するにあたって、在籍している人材の流出を防ぐことと、今後の人材採用に際して魅力的な制度にしていくことは非常に重要です。

自社の現状の給与水準が「業界水準と比較してどうか」、「地域水準と比較してどうか」を確認し、新制度構築の際に解消できるよう準備しましょう。

確認にあたっては、様々な行政機関や商工会議所が発表している統計結果が非常に参考になります。

東大阪商工会議所

『新規学卒者の採用と初任給調査 2022年度』

表2 学卒別・職種別初任給の推移（全業種）

（円、％）

年 学卒・職種別		2021年3月卒実績		2022年3月卒実績		2023年3月卒見込	
		金額	対前年比	金額	対前年比	金額	対前年実績比
大学卒	事務職	207,033	2.9	205,094	▲ 0.9	206,828	0.8
	営業・販売職	214,038	2.3	212,547	▲ 0.7	216,051	1.6
	技術職	209,015	1.6	208,366	▲ 0.3	209,794	0.7
短大卒		195,839	4.2	195,420	▲ 0.2	197,073	0.8
専門学校・高専卒		195,809	2.0	191,856	▲ 2.0	196,058	2.2
高校卒	事務職	173,068	▲ 0.4	178,128	2.9	182,495	2.5
	営業・販売職	181,671	3.1	180,768	▲ 0.5	185,797	2.8
	技術職	177,117	▲ 0.1	177,944	0.5	182,053	2.3

給与制度の構築

ハローワーク布施

『中途採用者の採用時賃金（令和5年1月～3月）』

(月額、単位:千円)

布施所	人数	年齢計	19歳以下	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳
計	4555	245	195	216	234	244	252	257	264	267	271	241
産業別												
建設業	425	255	207	232	242	250	264	306	294	249	296	309
製造業	1424	232	193	205	223	232	240	248	240	263	236	236
運輸業	531	281	226	256	264	264	289	282	296	290	325	254
卸売・小売	736	269	188	213	238	259	280	273	328	369	340	278
金融・保険	25	216		220	221		335		200	183	193	
不動産	67	247		197	252	239	340	297	333	240	218	237
学術研究	69	239	173	210	247	252	246	238	207	245	268	180
飲食・宿泊	98	226		217	236	250	192	230	228	235	254	205
生活関連・娯楽	66	217	160	197	228	197	235	265	219	222		232
医療・福祉	714	240	177	223	242	255	234	233	257	248	238	210
サービス	350	208	159	195	227	228	227	212	233	228	219	219
職業別												
専門的・技術的職業	894	261	212	229	249	269	265	267	287	271	267	254
管理的職業	129	299	178	205	240	255	260	310	344	372	373	308
事務的職業	579	258	170	217	233	237	270	263	254	318	293	300
販売の職業	328	248	170	214	228	272	261	239	273	278	300	243
サービスの職業	676	217	184	207	219	238	232	232	232	224	223	207
運輸・通信の職業	595	263	221	237	252	245	272	255	279	270	295	265
生産工程・労務の職業	1285	232	195	209	226	228	236	262	252	247	244	219
規模別												
4人以下	531	254	173	218	249	257	271	265	266	270	276	286
5～29人	1633	238	199	206	229	245	247	260	253	246	255	243
30～99人	1275	241	197	223	227	234	245	255	265	268	285	227
100～299人	628	248	191	224	242	243	249	248	270	265	270	255
300～499人	245	285	213	224	240	242	264	286	306	399	317	284
500～999人	130	227		214	216	271	234	217	276	206	232	172
1000人以上	113	264	170	269	266	300	297	258	240	293	246	226

2. 自社に合った賃金体系の選択

既に紹介した給与制度から、必要に応じて複数の類型を組み合わせで選択します。

そのアプローチの仕方は様々で、

- 基本給の分解・整理
- 手当の廃止・縮小・新設
- 昇給ピッチ、賞与評価の見直し

など、複数の方法を用いて、労使ともに納得感のある制度を目指します。

給与制度の構築

3. 基本給の構築

一口に基本給と呼んでも、その中身には、「年功的な要素」「能力的な要素」「成果的な要素」など複数の要素が含まれていることが一般的です。

現状の基本給が、複数の要素が含まれているにも関わらず「基本給」として単一の構成になっているような場合は、「勤続給」「評価給」などと要素ごとに分解して明示することで、従業員の納得感も向上します。

可能であれば、人事評価と連動させ、給与テーブル（等級表）を作成することで、例えば「A評価をとったら評価給が3等級アップするのだな」と従業員に理解してもらえれば、モチベーションアップにもつながります。

≪例≫ 基本給が勤続給と評価給によって構成される場合

【勤続給テーブル】

勤続年数	金額	ピッチ
1	200,000	0
2	202,000	2,000
3	204,000	2,000
4	206,000	2,000
5	208,000	2,000
6	210,000	2,000
7	211,000	1,000
8	212,000	1,000
9	213,000	1,000
10	214,000	1,000

【評価給テーブル】

等級	金額	ピッチ
1	0	0
2	1,000	2,000
3	2,000	2,000
4	3,000	2,000
5	4,000	2,000
6	5,000	2,000
7	6,000	1,000
8	7,000	1,000
9	8,000	1,000
10	9,000	1,000

A評価：3等級
B評価：2等級
C評価：1等級
D評価：変更なし

給与制度の構築

4. 諸手当の整理

自社の支給する手当が、法的コンプライアンスや世間のニーズ・トレンドに合致しているかを確認しつつ、離職防止や採用力強化につながるように整理していきましょう。

なお、現在ある手当を廃止、縮小することは、労働条件の不利益変更に該当しますので、従業員の個別同意を得る必要があります。行う場合は、慎重に検討を進めてください。

《法的コンプライアンス》

支給基準を決めるにあたっては、「同一労働同一賃金」に留意しなければなりません。国からガイドラインが発表されていますので、以下に概要を記載します。

手当	待遇差について
役職手当	同一の内容の役職には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない
特殊勤務手当 精皆勤手当 割増賃金率 通勤手当 出張旅費 食事手当 単身赴任手当 地域手当	同一の支給を行わなければならない

給与制度の構築

《世間のニーズ・トレンド》

手当の構成や支給基準については、世間のニーズ・トレンドを把握しておくことで、離職防止や採用力強化につながります。

近年、手当について見直しを行う企業が増加していますが、そのトレンドの一部を紹介します。

①家族手当

課題	・子どもについては教育費等がかかる一方、配偶者についてはそのようなことはないにもかかわらず、子どもよりも配偶者に対する手当額のほうが大きいことが一般的であり、独身者や子育て世帯との不公平感がある ・夫の会社の配偶者手当をもらうため、他社で働いている妻が働き控えをしてしまうことで、社会全体で労働力不足となっている
見直しトレンド	・配偶者の収入制限を撤廃し、共働き世帯にも支給する ・配偶者を支給対象から外し、子ども手当を増額する ・家族手当を廃止し、基本給等に吸収させる

※家族手当の支給基準が単に「扶養している家族」とだけ定められている場合、当該扶養が「税法上の扶養」なのか「健康保険上の扶養」なのか判断に困るケースがあるため、その場合も見直しをお勧めします。

給与制度の構築

②住宅手当

課題	・賃貸住宅に対して支給しているケースが多く、持ち家の住宅ローンを支払う従業員との不公平感が生じやすい ・正社員のみを支給しているケースが多く、今後の裁判の動向によっては同一労働同一賃金の観点から問題が起こり得る
見直し トレンド	・持ち家に対しても支給対象とする ・住宅手当を廃止し、基本給等に吸収または成果を評価する手当に振替える

③精皆勤手当

課題	・雇用契約通り出勤することは当たり前であり、出勤したかどうかではなく業績に貢献したかどうかに応じて対価を支払いたいと考える企業が増加した ・年次有給休暇の年間5日取得義務化により、従業員が有休消化以外で欠勤することが少なくなり、手当の存在意義が薄まった ・年次有給休暇取得時に減額、支給停止となる制度の場合、年次有給休暇の取得を阻害する
見直し トレンド	・皆勤手当を廃止し、基本給等に吸収または成果を評価する手当に振替える

また、例えば、近年は安定的な面と能力・成果主義的な面とがバランスよく取り入れられた給与体系が好まれる傾向にあります。

基本給が年功的な性格が強い場合は成果主義的な手当を導入したり、逆に基本給が成果主義的な性格が強い場合は固定的な手当を導入したりすることも、バランス調整に効果的です。

給与制度の構築

5. 賞与の基準設定

賞与の算定方法は企業ごとに多岐にわたります。

- 利益の分配
- 個人の業績貢献、成長に対する報奨
- 今後の貢献、成長への期待

などを金額にして支給します。評価制度と連動させて、毎月の給与だけでは拾いきれない部分を評価・算定しましょう。

算定の際には、基本給等をベースに、評価結果や役職（業績に対する責任）等を変動要因として計算するケースが一般的です。

《例》 賞与原資を、「基本給×評価係数×役職係数」で得たポイントに応じて配分する例

役職区分	なし	主任	係長	課長	部長
役職係数	1.0	1.1	1.2	1.3	1.4

評価ランク	E	D	C	B	A
評価係数	1.0	1.1	1.2	1.3	1.4

従業員	基礎賃金	評価	評価係数	役職	役職係数	ポイント	賞与額
Aさん	300,000	A	1.4	係長	1.2	504,000	598,000
Bさん	500,000	B	1.3	部長	1.4	910,000	1,080,000
Cさん	400,000	C	1.2	課長	1.3	624,000	740,000
Dさん	250,000	D	1.1	主任	1.1	288,750	342,000
Eさん	200,000	E	1.0	なし	1.0	200,000	237,000

賞与原資	3,000,000
------	-----------

合計	2,526,750	2,997,000
----	-----------	-----------

給与制度の構築

6. シミュレーション・従業員への説明

新しい給与制度の案が固まったら、

- 移行後の人件費総額が想定の範囲内に収まっているか
- 現状よりも給与面で不利益を被る従業員はいないか
- 能力や貢献の度合いを適切に反映できる制度になっているか

を、実際に従業員ごとにシミュレーションして確認します。

なお、不利益を被る従業員がいる場合は、代替措置もしくは激変緩和措置を設けるかを併せて検討します。

これらが全て完了したら、導入する前に従業員に説明・周知します。

特に、不利益を被る従業員に対しては、代替措置もしくは激変緩和措置を提示するなどして十分な説明を行い、個別同意を得る必要があります。

最後に

給与は労働の対価として支払われるものですが、給与制度と一口にいても、何に対して対価を支払うのかは会社によって判断が分かります。

給与制度を作ったり見直したりする際は、自社が社員に対して求めたいこと、対価を支払いたい要素について改めて考えてみるのが大切です。

給与制度は、評価制度と同様に企業の事業計画・戦略を実現するために不可欠であり、良い制度を構築できれば、人件費の適切なコントロールと従業員のモチベーションアップに資するものになります。

なお、どのような給与制度を用いるとしても、法制度や企業コンプライアンスを遵守していることが大前提であり、その上で自社の状況や環境、理念に応じた制度を設計・導入することが求められます。

簡単な取り組みではありませんが、労使双方にとってより良い制度を作り、企業の価値を高めましょう。

「働き方」が変わっています！

2019年4月1日から働き方改革関連法が順次施行されています

1

時間外労働の上限規制が導入されます！

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満、複数月平均80時間、休日労働含むを限度に設定する必要があります。

(施行:2019年4月1日から ※中小企業は2020年4月1日から)

2

年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上[※]の年次有給休暇が付与されている全ての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要があります。

(施行:2019年4月1日から)

3

労働時間の客観的な把握を企業に義務付けます！

健康管理の観点から「裁量労働時間制が適用される人」や「管理監督者」も含め、全ての労働者の労働時間の状況が客観的な方法、その他適切な方法で把握されるよう法律で義務づけます。

(施行:2019年4月1日から)

4

月60時間超の時間外割増賃金率が引上げられます！

中小企業においては、現在月60時間超の時間外労働割増賃金率は25%以上ですが、改正後は、中小企業の割増賃金率を引上げ、大企業・中小企業ともに月60時間超の時間外労働割増賃金率は50%以上になります。

(施行:2023年4月1日から)

この他にも「勤務間インターバル制度」の導入促進「フレックスタイム制」の拡充「高度プロフェッショナル制度」の創設「産業医・産業保健機能」の強化について改正されています。

お困りのことは今すぐ商工会議所へ！

東大阪商工会議所 TEL 06-6722-1151

〒577-0809 大阪府東大阪市永和2丁目1-1

執筆・監修：社会保険労務士法人 おぎ堂事務所

編集：東大阪商工会議所