

民間企業の 賃金体系の現状と特徴

平成21年12月11日

日本賃金研究センター

藤田征夫

民間企業の賃金決定要素

職層、基本給の決定要素別企業数割合 厚生労働省「平成21年就労条件総合調査」

(単位：%)

職層、企業規模・産業・年	全企業 ¹⁾	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>							
計	100.0	77.1	68.5	45.4	57.8	16.5	56.6
1,000人以上	100.0	70.9	77.3	70.0	35.2	11.7	33.1
300～999人	100.0	75.8	74.8	64.2	51.0	19.4	48.7
100～299人	100.0	75.3	73.8	53.1	57.8	20.6	56.6
30～99人	100.0	77.9	66.2	40.9	59.0	15.2	58.0
平成10年	100.0	70.1	69.6	55.1	72.6
13	100.0	72.8	79.7	64.2	73.9	31.8	72.5
21 [※]	100.0	77.9	69.9	46.9	55.9	16.5	54.9
<管理職以外>							
計	100.0	71.8	67.5	44.4	65.5	20.5	63.7
1,000人以上	100.0	66.2	80.0	65.3	60.3	21.0	56.7
300～999人	100.0	68.6	75.8	60.8	68.3	28.6	64.6
100～299人	100.0	69.8	70.8	51.8	67.6	26.0	65.6
30～99人	100.0	72.9	65.5	40.3	64.8	18.2	63.2
平成10年	100.0	68.8	69.2	55.3	78.5
13	100.0	70.6	77.3	62.3	80.6	34.2	79.0
21 [※]	100.0	72.7	69.3	46.6	65.4	20.9	63.7

注：1) 平成10年調査は12月末日現在、13年、21年調査は1月1日現在である。

2) 平成10年、13年、21年※は、基本給の決定要素として、「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」のいずれか1つ以上に回答があった企業を100としている。

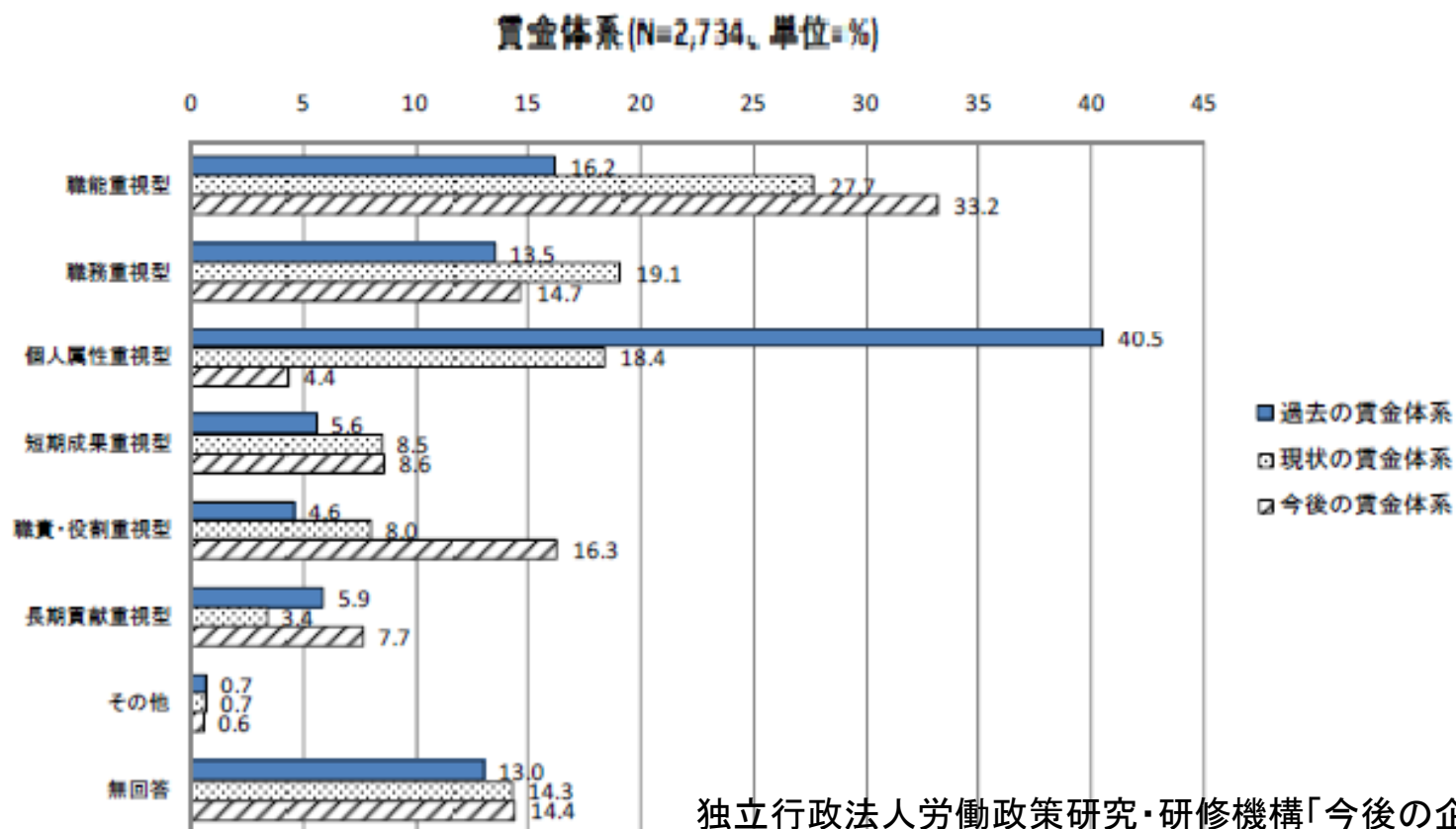
参考：産業別

職層、基本給の決定要素別企業数割合

(単位：%)

職層、企業規模・産業・年	全企業 ¹⁾	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>							
鉱業, 採石業, 砂利採取業	100.0	80.5	72.2	44.3	67.4	17.9	65.0
建設業	100.0	74.8	74.7	39.2	72.9	17.5	70.8
製造業	100.0	79.2	74.7	50.1	63.1	20.1	61.8
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	61.7	77.5	57.5	65.7	26.8	62.7
情報通信業	100.0	72.5	76.6	60.8	53.2	20.5	52.1
運輸業, 郵便業	100.0	78.3	49.9	27.3	46.7	8.7	44.9
卸売業, 小売業	100.0	75.3	69.3	51.6	57.2	18.4	56.9
金融業, 保険業	100.0	83.4	80.6	59.7	47.4	12.2	46.7
不動産業, 物品賃貸業	100.0	75.4	73.5	52.4	59.8	17.0	58.6
学術研究, 専門・技術サービス業	100.0	79.9	80.1	52.3	66.6	24.0	66.0
宿泊業, 飲食サービス業	100.0	78.4	59.8	39.0	47.9	12.4	45.6
生活関連サービス業, 娯楽業	100.0	74.8	61.7	37.1	56.2	9.3	55.8
教育, 学習支援業	100.0	81.3	69.4	43.8	54.9	19.9	51.1
医療, 福祉	100.0	88.9	66.7	25.3	48.5	13.8	47.8
サービス業(他に分類されないもの)	100.0	75.8	60.1	37.9	48.3	9.4	47.4
<管理職以外>							
鉱業, 採石業, 砂利採取業	100.0	80.5	69.8	51.3	73.7	27.2	69.0
建設業	100.0	66.8	73.1	35.4	76.5	18.6	74.2
製造業	100.0	72.6	72.4	47.0	71.7	26.6	69.5
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	56.9	80.1	58.6	80.0	33.1	77.4
情報通信業	100.0	64.5	76.2	58.2	69.6	29.4	67.0
運輸業, 郵便業	100.0	71.3	45.3	36.2	56.5	7.7	54.8
卸売業, 小売業	100.0	72.4	70.5	52.1	66.2	21.6	64.8
金融業, 保険業	100.0	72.1	78.2	58.5	58.0	14.0	57.3
不動産業, 物品賃貸業	100.0	70.6	73.6	53.3	69.6	20.5	68.3
学術研究, 専門・技術サービス業	100.0	76.1	79.7	54.0	74.1	29.2	72.7
宿泊業, 飲食サービス業	100.0	74.6	62.3	33.1	53.2	17.0	49.8
生活関連サービス業, 娯楽業	100.0	65.7	59.7	34.0	55.7	12.2	55.1
教育, 学習支援業	100.0	75.0	65.6	44.3	64.1	24.1	62.4
医療, 福祉	100.0	88.4	61.8	19.8	56.5	15.5	55.9
サービス業(他に分類されないもの)	100.0	74.7	60.1	36.9	52.6	13.7	50.9

賃金体系で重視する要素



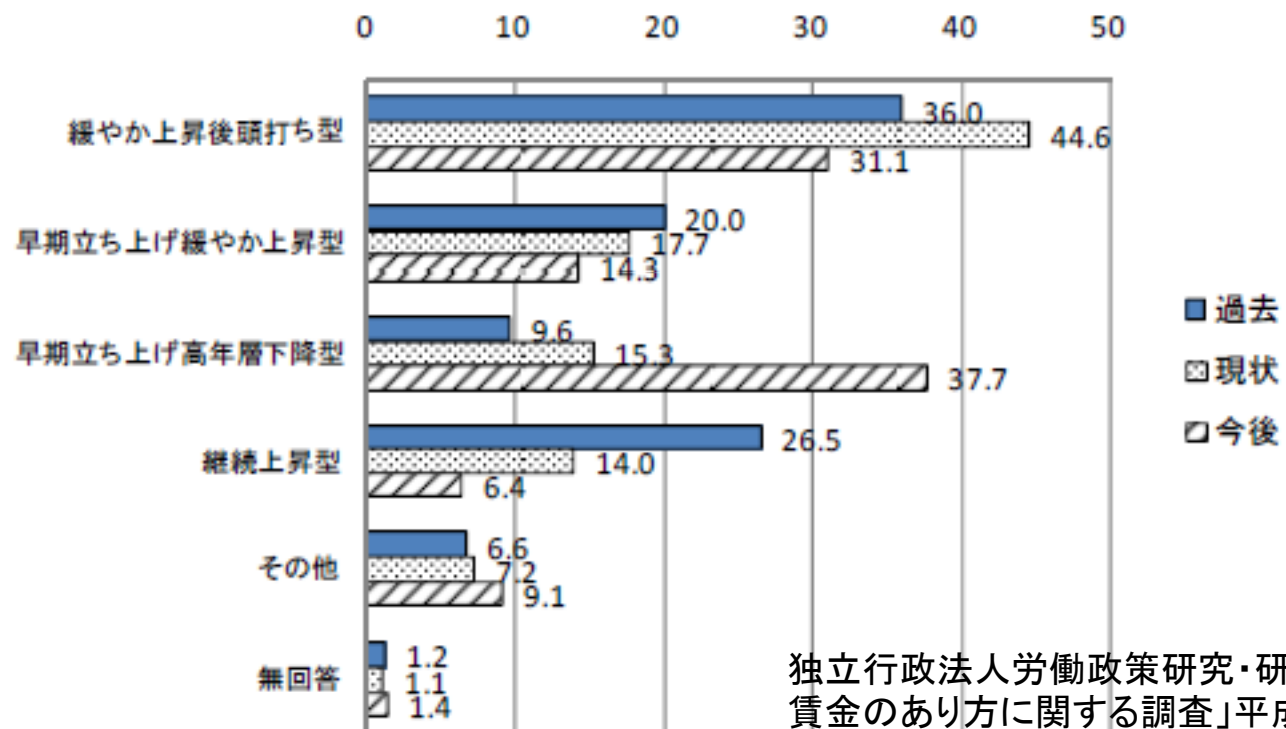
独立行政法人労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」平成20年12月

(参考) 賃金体系に関する用語について

- 1.個人属性重視型 (年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視)、
- 2.職能重視型 (本人の持つ職務遂行能力を重視)、
- 3.職務重視型 (主に従事する職務・仕事の内容を重視)、
- 4.職責・役割重視型 (ある職位に期待される複数の職務群の遂行状況を重視)、
- 5.短期成果重視型 (1年以内程度の個人の短期間の仕事の成果・業績を重視)、
- 6.長期貢献重視型 (1年を超える長期間の会社に対する貢献の蓄積を重視)

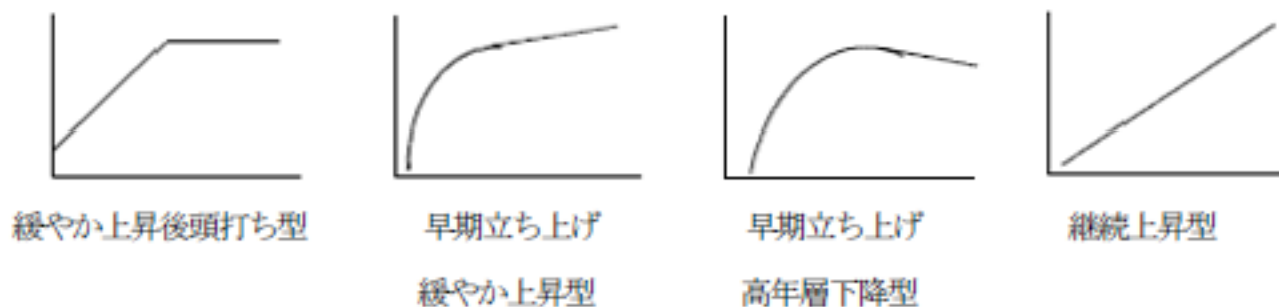
賃金カーブの修正

(N=2734)



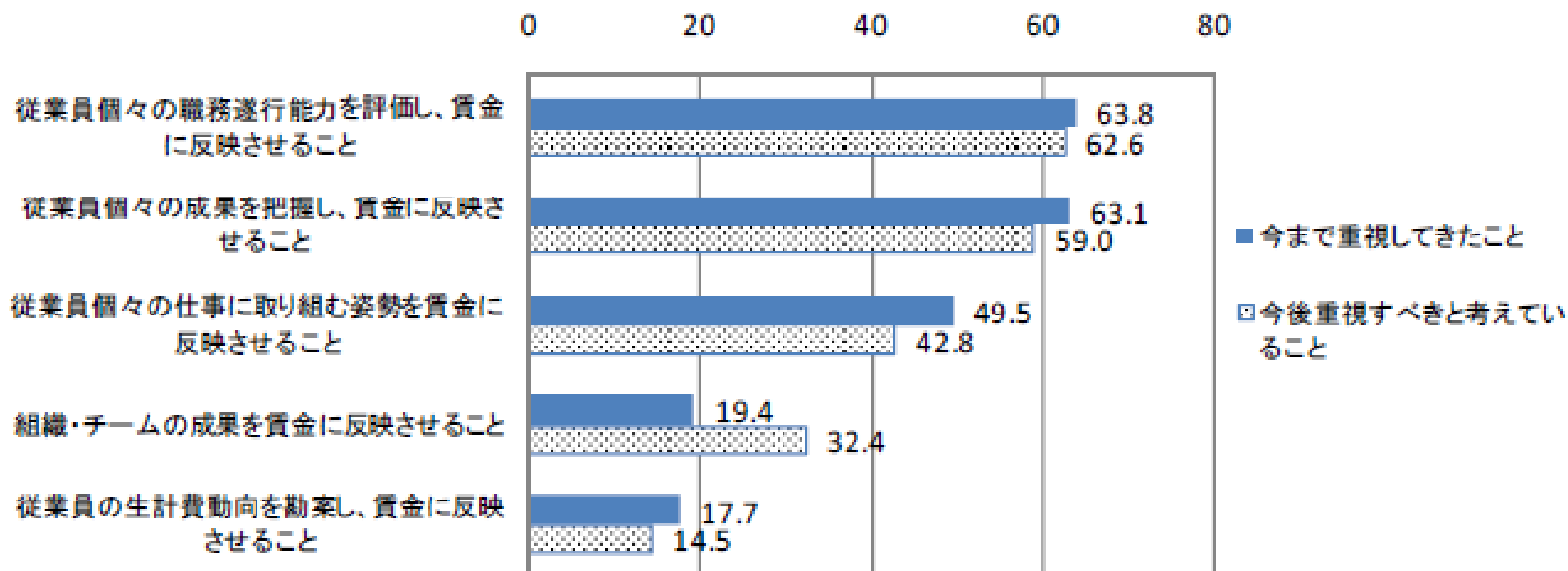
独立行政法人労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」平成20年12月

(参考) 各賃金カーブの説明



賃金決定で重視すべきこと

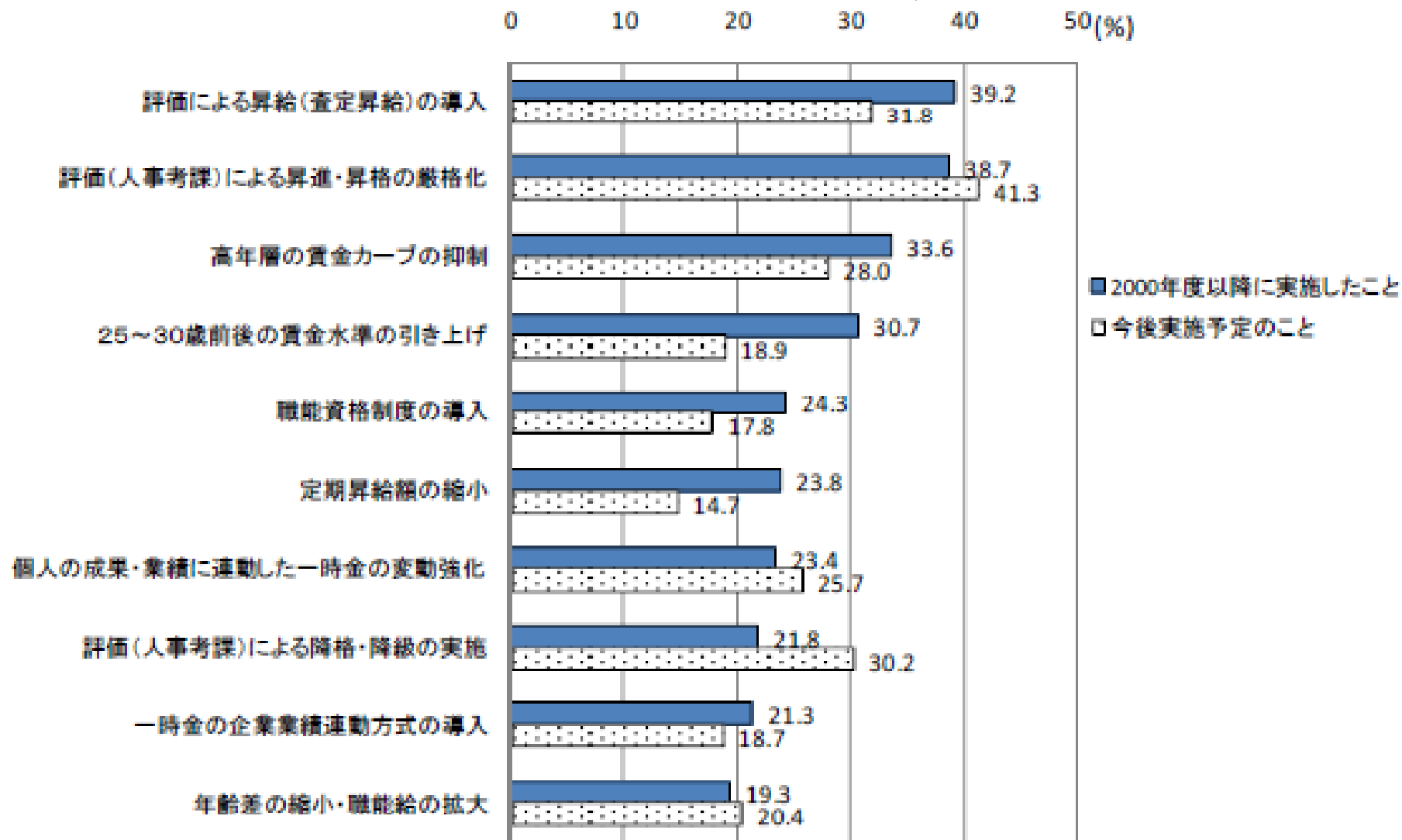
賃金制度のあり方をめぐって重視すること(N=2,734、3つ以内の複数回答、単位=%)



独立行政法人労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」平成20年12月

賃金制度見直しの内容

(複数回答)

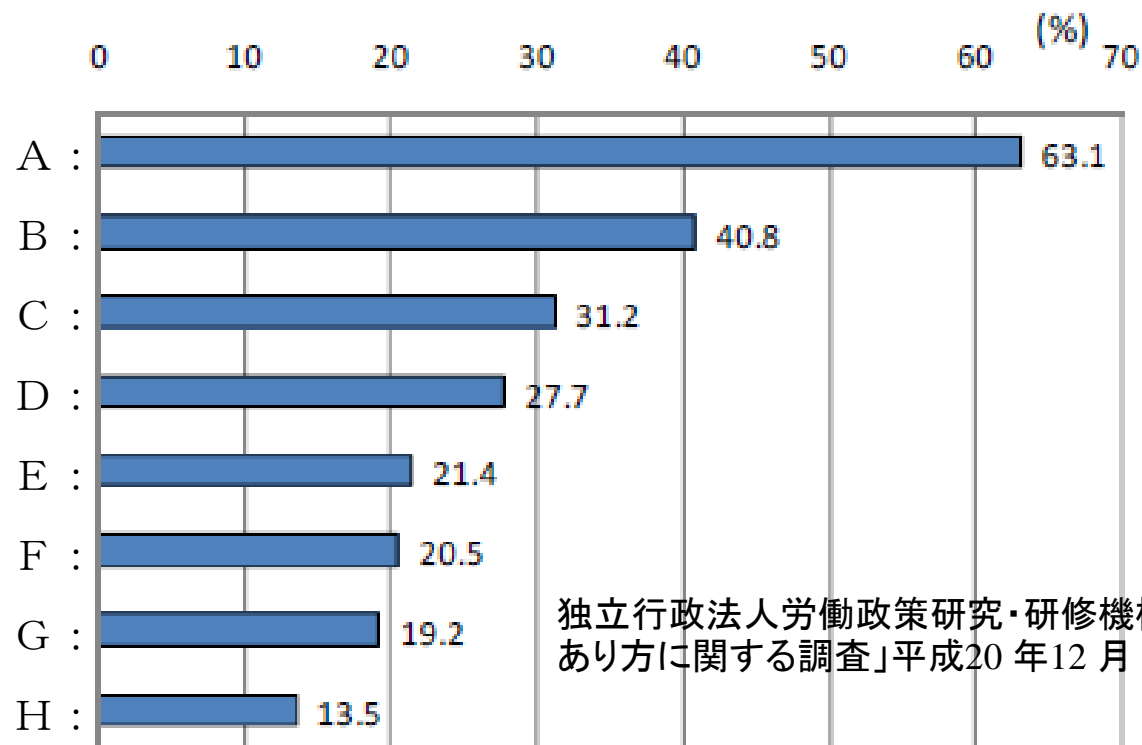


注)回答が20%以上の項目について挙げた。

独立行政法人労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」平成20年12月

賃金制度見直しで留意した内容

(複数回答)



独立行政法人労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」平成20年12月

- A: 労働者の意欲を高めるため、一人一人の成果を把握し賃金に反映させることが必要
- B: 長期的な視点に立った労働者の職業能力の引き上げのため、能力評価システムの充実が必要
- C: 抜擢人事や降格など臨機応変な昇進・昇格管理の仕組みが必要
- D: 組織的な一体感や職場の規律を保つために、会社全体への貢献を重視した賃金制度が必要
- E: 賃金制度・人事制度が複雑化したことから、わかりやすい。シンプルな制度への変更が必要
- F: 専門的な職務分野が広がっていることから、職務内容に応じた賃金制度が必要
- G: 物価が上昇するなかで、特に、賃金水準の低い層で生計費を加味した引き上げが必要
- H: 従業員の教育負担や資産形成のため、ライフステージを考慮した賃金制度の見直しが必要

最近の賃金制度の課題

1. いわゆる「成果主義」の導入（約80%が導入）
2. 教育訓練費の削減
3. 新卒採用の抑制
4. 非正規社員の拡大（基幹業務への活用増加）



- 人件費の削減、変動費化には一定の効果があつた。
- しかし、本来目指した従業員への動機付け、付加価値型企业への効果は限定的。
- 特に、人材育成を軽視したことが大きな問題に発展。

経済産業省：「人材マネジメントに関する調査」

平成18年8月

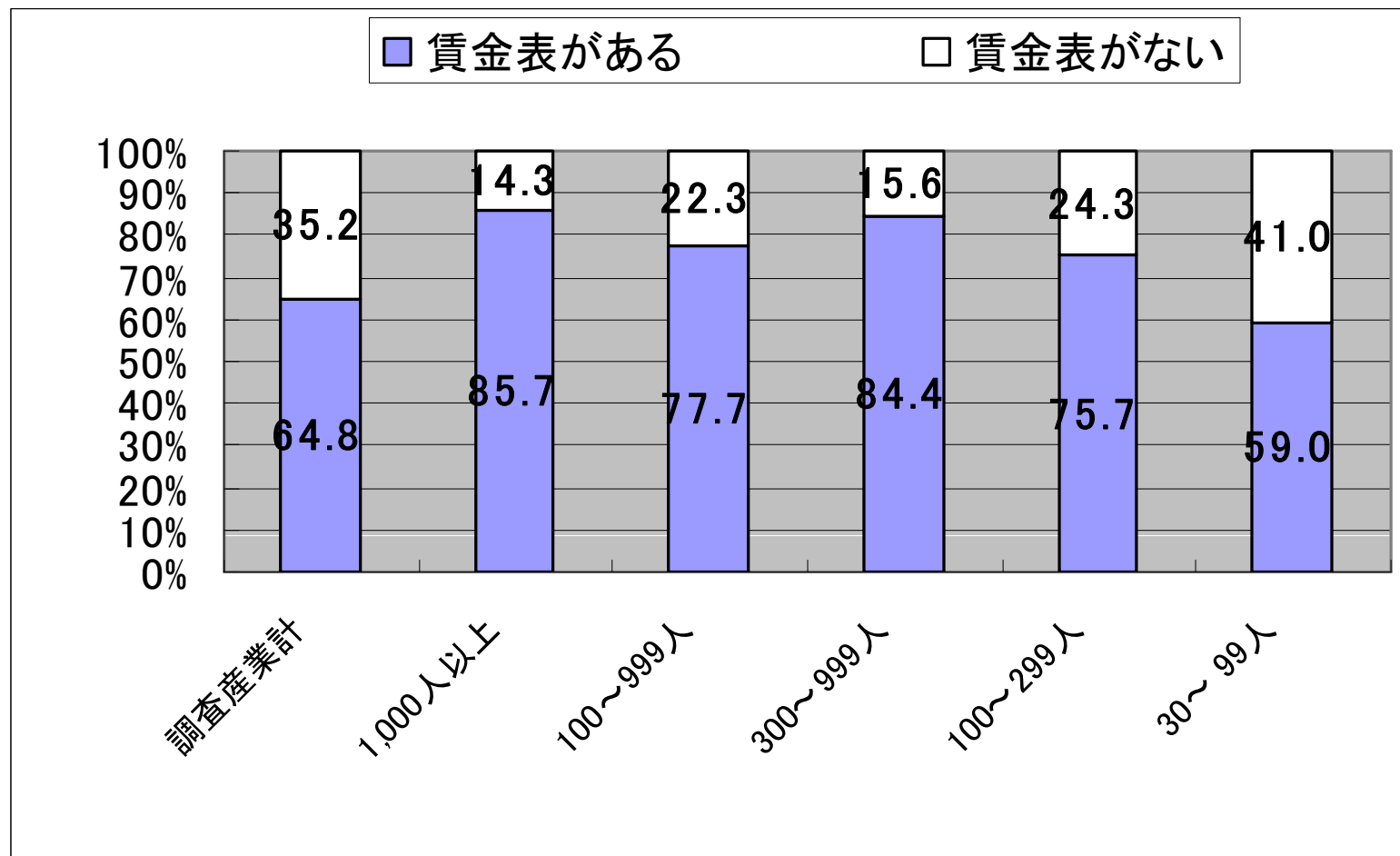
成果主義人事のデメリット

- イ. 目先の業績のみを追い、本質的な生産性の向上を失う
- ロ. 不公平感が高まる
- ハ. 連帯感の喪失
- ニ. 部下育成の軽視
- ホ. 失敗を恐れる

求められるマネジメントの適正化

1. 成果を適正に判定できるシステム設計と運用
2. 定員管理、採用の柔軟性
3. 異動の柔軟性
4. 市場賃率との連動性
5. 能力開発と自己責任
6. チャレンジ管理
7. 内部昇進制
8. ルールや基準、運用の情報開示
9. 定年制の見直し
10. 残業管理
11. 賞与、退職金の見直し

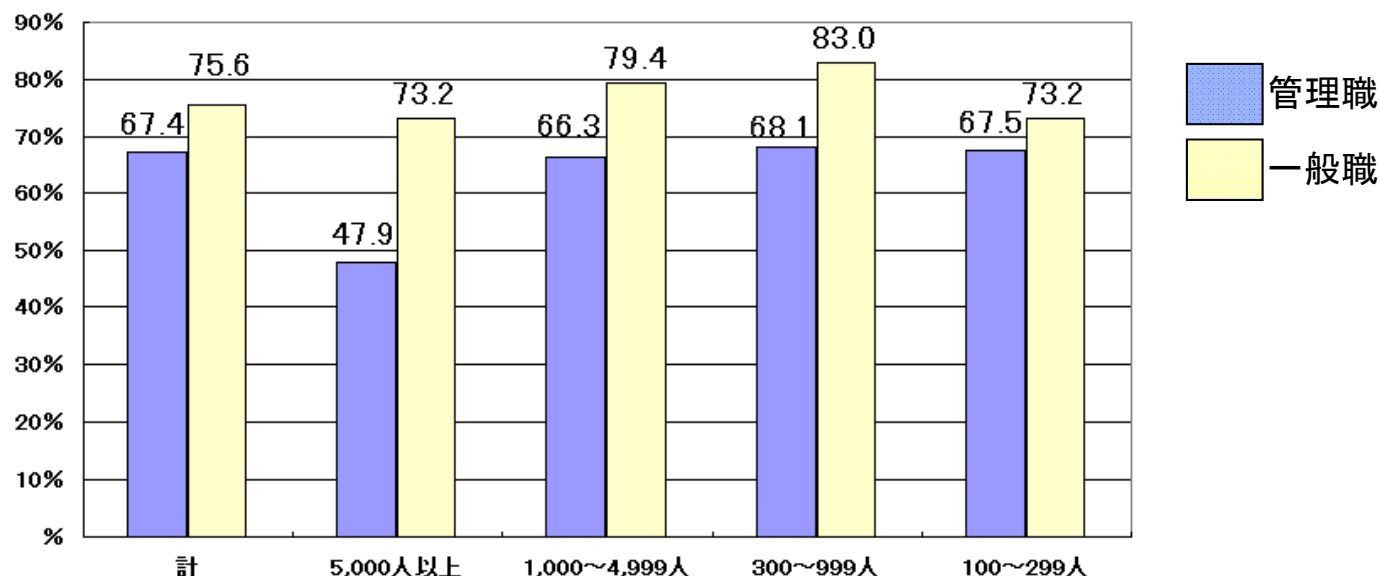
賃金表のある企業の割合



就労条件総合調査：平成13年

定昇制度の有無とその内容

定昇制度のある企業の割合



賃金引き上げ等に関する実態調査：平成20年

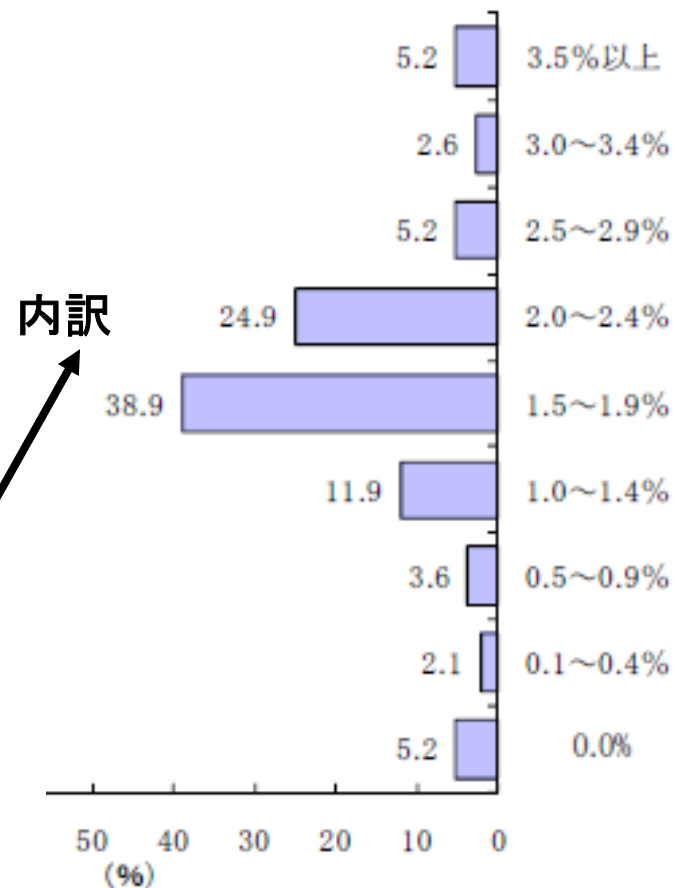
参考：平成15年	合計	定昇制度あり	昇給内容の有無				定昇制度なし
			自動昇給部分・査定昇給部分とも にあり	自動昇給部分のみ あり	査定昇給部分のみ あり	自動昇給部分・査定昇給部分とも になし	
調査産業計	100.0	67.5	29.5	14.7	17.5	4.0	31.6
5,000人以上	100.0	77.8	40.3	15.6	20.2	0.8	22.2
1,000~4,999人	100.0	75.5	35.0	16.3	22.1	1.5	24.2
300~ 999人	100.0	74.0	35.6	15.5	19.0	3.5	26.0
100~ 299人	100.0	64.7	26.9	14.3	16.5	4.4	34.2
(30~99人)	100.0	65.3	17.1	12.0	11.7	14.9	32.6

注)不明を省略

定期昇給の額・率の状況

定昇は賃金表の運用コスト。体系によって異なり、原資は労務構成によって差違。

年	定昇額	定昇率
2000年	5945円	1.9 %
2001年	5781円	1.9 %
2002年	5722円	1.9 %
2003年	6206円	2.19%
2004年	5898円	1.87%
2005年	6105円	1.94%
2006年	5881円	1.91%
2007年	5663円	1.76%
2008年	6263円	1.96%
2009年	5635円	1.82%



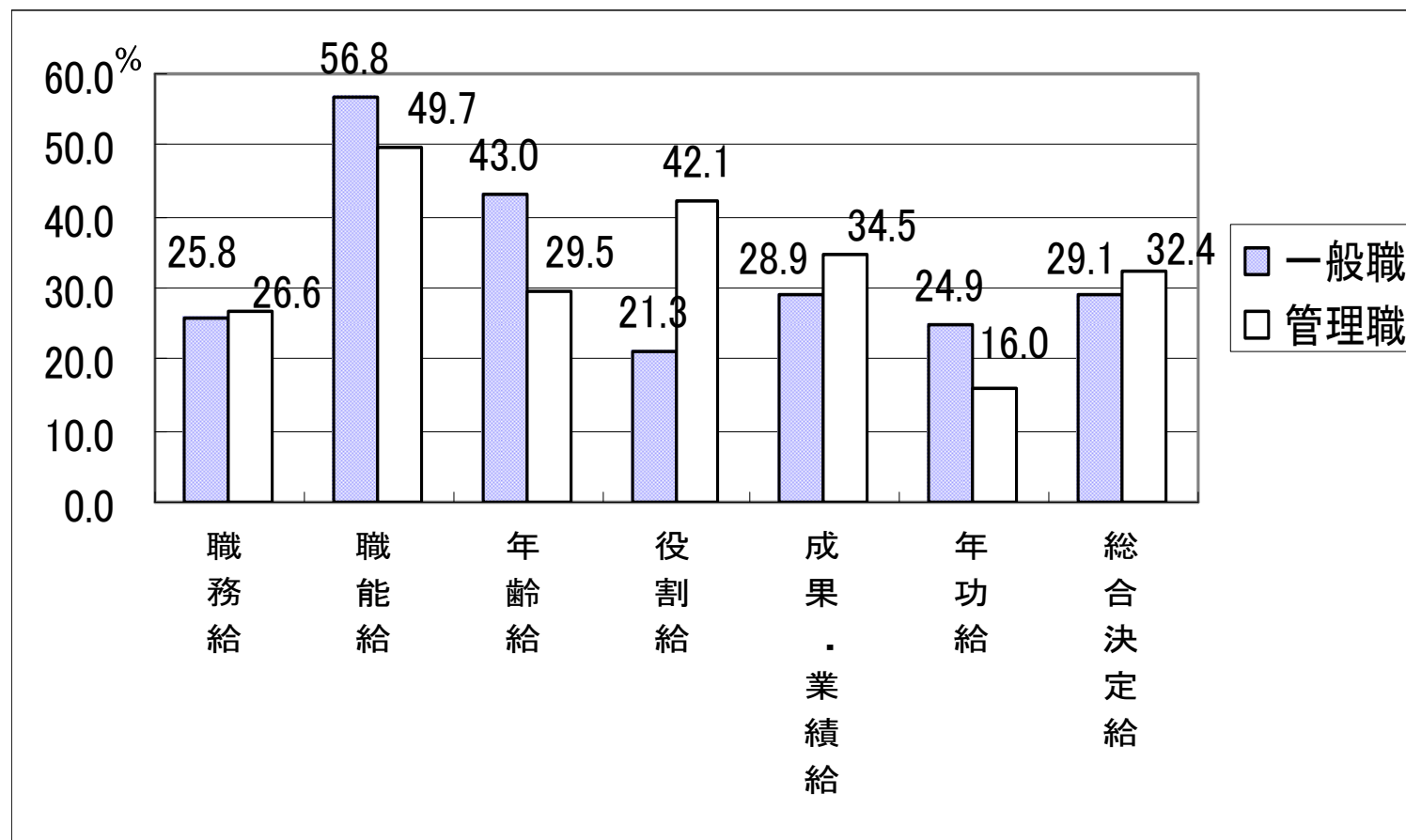
資料出所：日本経団連「昇給、ベースアップ実施状況調査」

注：「昇給」とは「ベースアップ」以外の賃金増額（昇格・昇進昇給を含む）。

昇給とベースアップの区別のある企業の集計。

多様な賃金の決め方が浸透

現在の正社員の基本給決定の状況



雇用情報センター「中小企業における業績・成果を重視した賃金制度のあり方」H18.3発表

複数の要素に基づく賃金決定

職能給
年齢給
勤続給

ジュニアクラス

職能給
年齢給

職責給
職能給
年齢給

シニアクラス

業績給
職責給 Or 役割給
職能給

ハイエーজクラス

職務給
業績給

マネジメントクラス

これまでの賃金表の例示

【参考：賃金表】

昇給表

(単位:円)

年齢給表

年齢	基準額
18歳	115710
19歳	116810
20歳	117910
21歳	119010
22歳	120110
23歳	121110
24歳	122110
25歳	123110
26歳	124110
27歳	125110
28歳	126110
29歳	127110
30歳	128110
31歳	129110
32歳	130110
33歳	131110
34歳	132110
35歳	133110
36歳	134110
37歳	135110
38歳	136110
39歳	137110
40歳	138110
41歳	139110
42歳	140110
43歳	141110
44歳	142110
45歳	143110
46歳	144110

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級	8等級	9等級
標準	2300	2600	3000	3300	3700	4200	4800	5500	6500
号差	460	520	600	660	740	840	960	1100	1300
昇格		3000	3000	3500	4000	5000	11000	11000	11000
1号	29290	36890	45090	57890	71490	87290	123290	158290	202290
2号	29750	37410	45990	58990	72790	88790	124250	159390	203590
3号	30210	37930	47090	60290	74290	90490	125210	160490	204890
4号	30670	38450	48290	61590	75790	92090	126170	161590	206190
5号	31130	38970	49490	62890	77190	93690	127130	162690	207490
6号	31590	39490	50690	64190	78590	95290	128090	163790	208790
7号	32050	40010	51890	65490	79990	96890	129050	164890	210090
8号	32510	40530	53090	66790	81390	98490	130010	165990	211390
9号	32970	41050	54290	68090	82790	100090	130970	167090	212690
10号	33430	41570	55490	69390	84190	101690	131930	168190	213990
11号			56690	70690	85590	103290	132890	169290	215290
12号			57890	71990	86990	104890	133850	170390	216590
13号			59090	73290	88390	106490	134810	171490	217890
14号			60290	74590	89790	108090	135770	172590	219190
15号			61490	75890	91190	109690	136730	173690	220490
16号	30190	44090	54090	67090	80990	95990	137690	174790	221790
17号	30650	44610	54690	68390	82390	97590	138650	175890	223090
18号	31110	45130	55290	69690	83790	99190	139610	176990	224390
19号	31570	45650	55890	70990	85190	100790	140570	178090	225690
20号	32030	46170	56490	72290	86590	102390	141530	179190	226990
21号	32490	46690	57090	73590	87990	103990	142490	180290	228290
22号	32950	47210	57690	74890	89390	105590	143450	181390	229590
23号	33410	47730	58290	76190	90790	107190	144410	182490	230890
24号	33870	48250	58890	77490	92190	108790	145370	183590	232190
25号	40330	49370	59990	78790	93590	110390	146330	184690	233490
26号	40790	49890	60590	80090	94990	111990	147290	185790	234790
27号			61190	81390	96390	113590	148250	186890	236090
28号			61790	82690	97790	115190	149210	187990	237390
29号			61890	76070	92210	114810	150170	189090	238690

昇格に伴うインセンティブ

最低生計費を考慮した水準管理と、ライフサイクルに応じた昇給カーブ

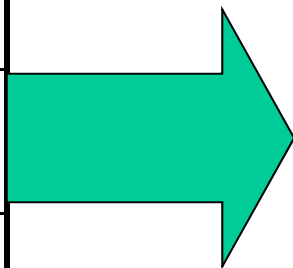
評価・査定に応じた適切な昇号管理
 S 7号
 A 6号
 B 5号
 C 4号
 D 3号

必ず上限を設け、青天井にはしない。
 できれば重複度は2つ上の等級とは重複しない程度がベター。

職責表のイメージ

シングルレート(単一賃率)

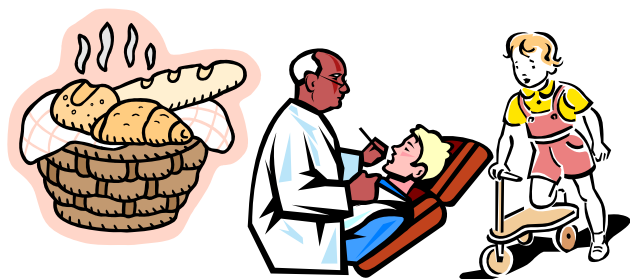
等級	職責給
V等級	600000円
IV等級	500000円
III等級	400000円
II等級	300000円
I等級	200000円



レンジレート(範囲賃率)

号	金額
1号	400000円
2号	405000円
3号	410000円
4号	415000円
5号	420000円
6号	425000円
7号	430000円
8号	435000円
9号	440000円

賃金決定の基本構成



生活

労働

生活保障への配慮



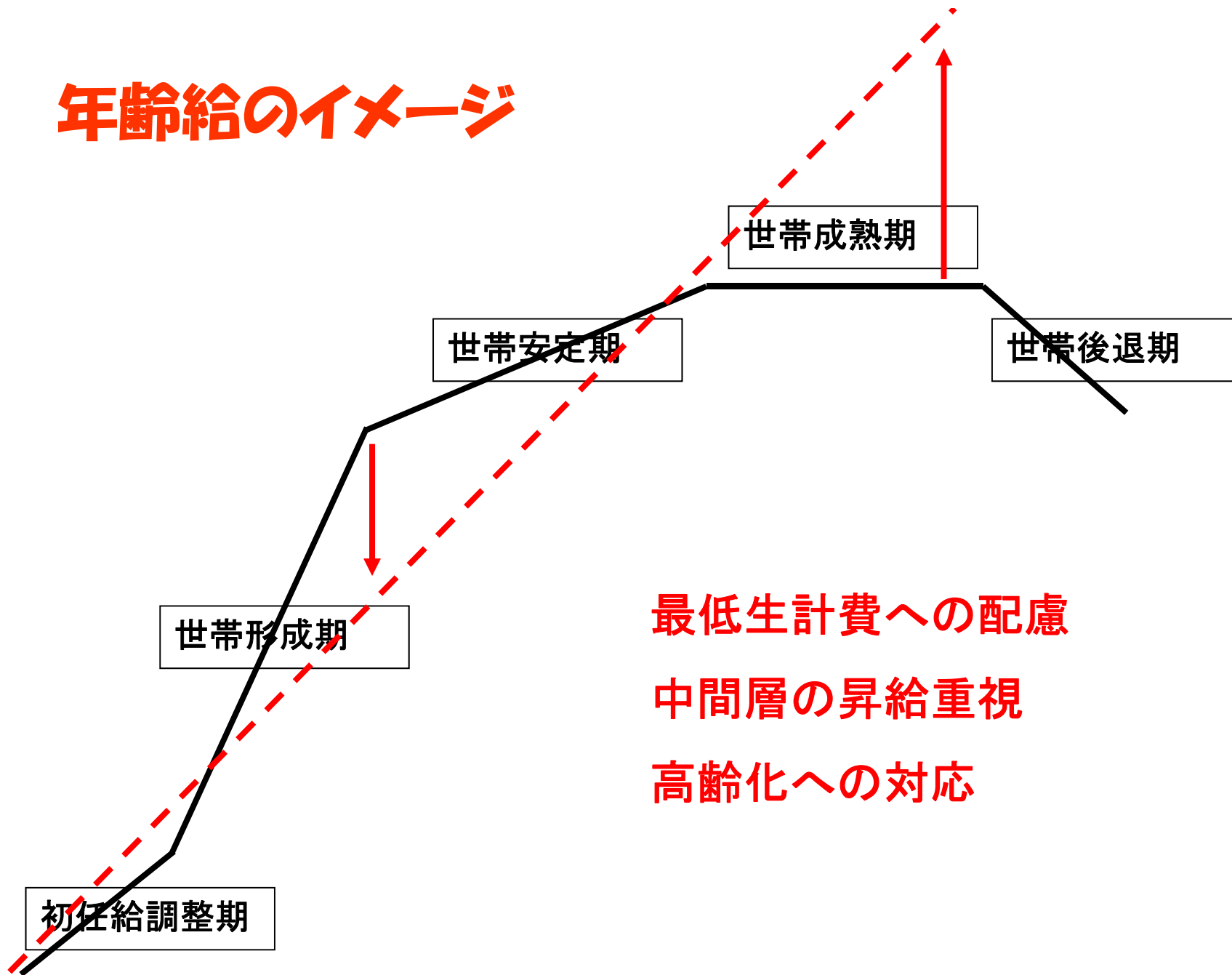
年齢給

同一労働（力）同一賃金



職能給、仕事給

年齢給のイメージ



最低生計費への配慮
中間層の昇給重視
高齢化への対応

人事院の標準生計費(全国)

原資料	平成21年度 【0】	22歳	26歳	30歳	35歳	40歳	48歳
		1人	2人	3人	4人	5人	
		126,250	159,060	194,740	230,450	266,160	
I	負担費修正 0×1.269 <A>	160,211	201,847	247,125	292,441	337,757	(361,400)
II	愉快生計費	A \times 1.20 192,254	A \times 1.35 272,494	A \times 1.39 343,504	A \times 1.48 432,813	A \times 1.50 506,636	(542,100)
III	最低生計費	A \times 0.80 128,169	A \times 0.80 161,478	A \times 0.80 197,700	A \times 0.80 233,953	A \times 0.80 270,206	(286,400)
IV	単身最低生計費	A \times 0.80 128,169	A \times 0.68 137,256	A \times 0.65 160,631	A \times 0.62 181,313	A \times 0.60 202,654	(214,800)
V	最低生存費	A \times 0.75 120,158	A \times 0.60 121,108	A \times 0.55 135,919	A \times 0.52 152,069	A \times 0.50 168,879	(179,000)

注)1人世帯は、従前は18～21歳を基に算出していたが、21年からは18～24歳を基に算出。

4月の、勤労者世帯の、核家族・有業人員1人の、実際の「消費支出」の並数値。

残業代や貯金の引き下ろしなどによる消費は入るが、預貯金や財産の購入などは入らない。

誰でもが「最低生計費」を上回る賃金水準へ→体系的整備が望ましい

サリースケールによる検証

等級	初号賃金	モデル年数	習熟昇給額	昇格昇給額	初号賃金	習熟昇給額	上限額	(αB)n
M-9等級		(48)	5,100	30,000	279,800	5,100	341,000	
M-8等級		6 (42)	5,100	30,000	219,200	5,100	280,400	
M-7等級		5 (37)	5,100	20,500	163,700	5,100	214,700	
S-6等級		5 (32)	4,600	10,400	120,200	4,600	166,200	2,300
S-5等級		4 (28)	4,100	7,800	93,400	4,100	126,200	2,050
S-4等級		3 (25)	3,700	7,800	74,500	3,700	96,700	1,850
J-3等級	56,800	3 (22)	3,300	7,100	56,800	3,300	76,600	1,650
J-2等級		2 (20)	2,900	7,100	43,900	2,900	55,500	1,450
J-1等級	31,600	2 (18)	2,600		31,600	2,600	42,000	1,250

標準昇給額
査定有り

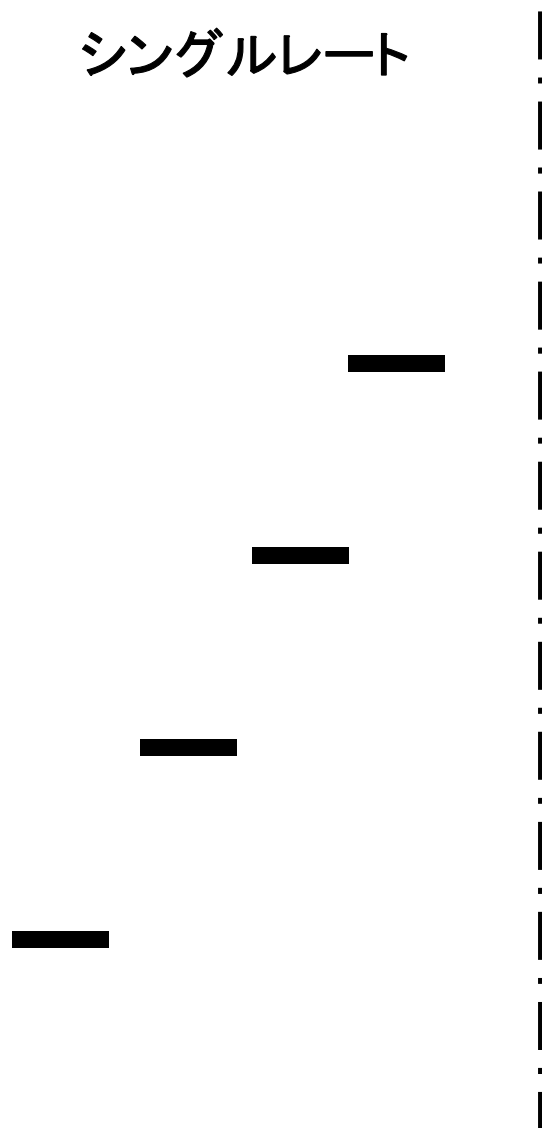
昇格時メリット昇給

賃率

オプション

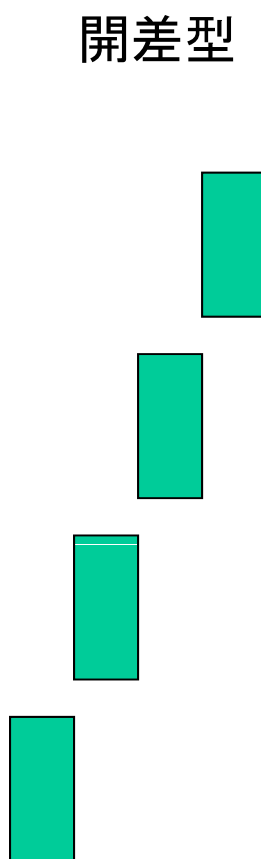
貸率のスタイルの選択

シングルレート

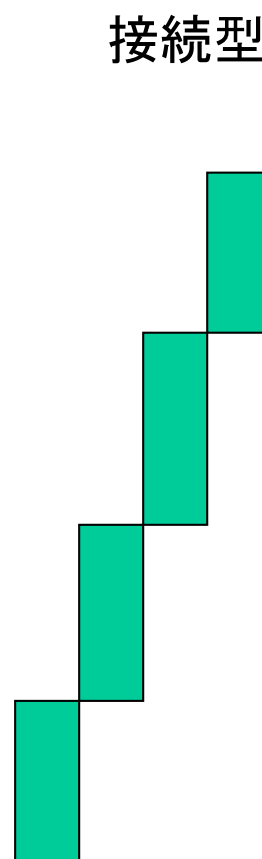


レンジレート

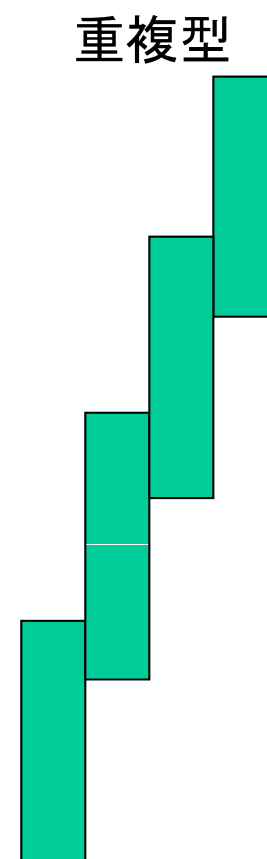
開差型



接続型



重複型



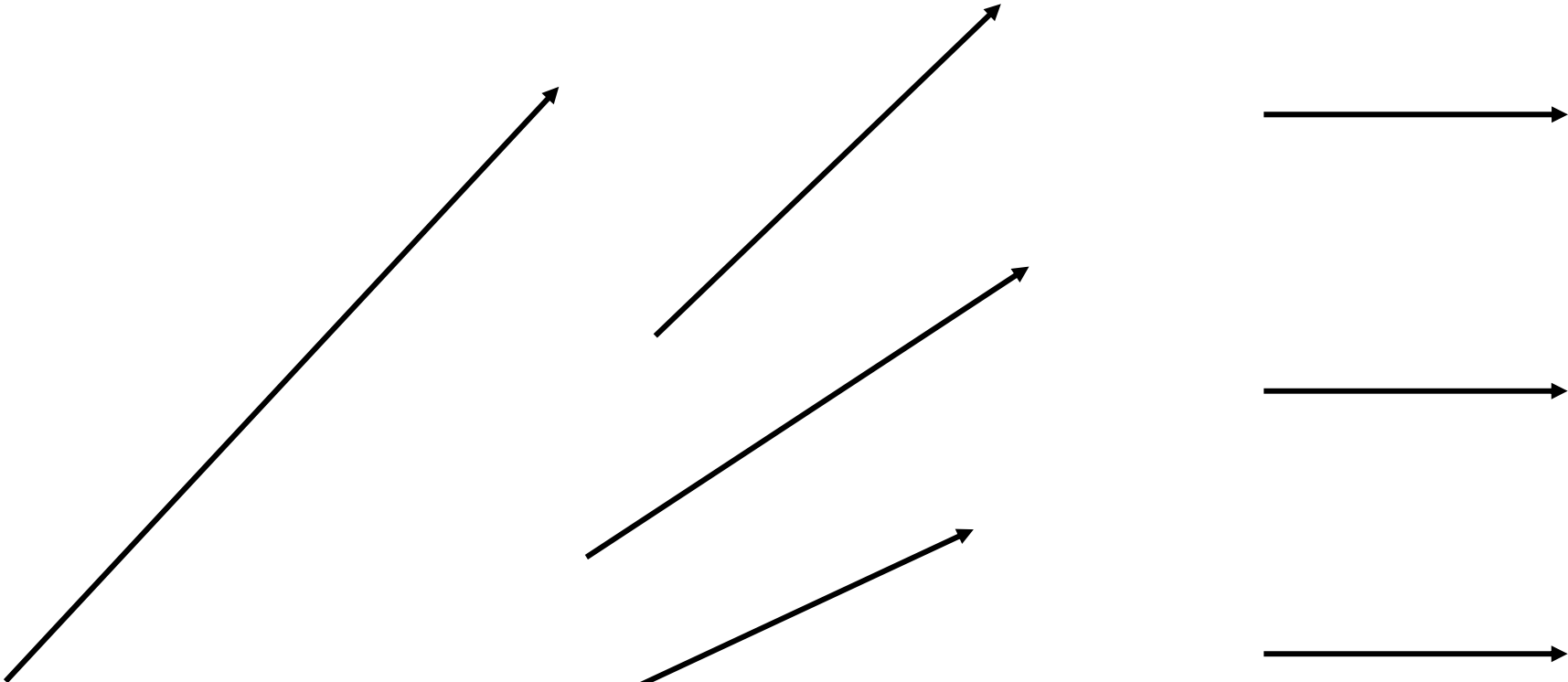
最も多い型

習熟昇給と昇格昇給の割合がカギ

年功スタイル

職能給スタイル

職務給スタイル



年功カーブで習熟昇給中心

※定昇が大きい

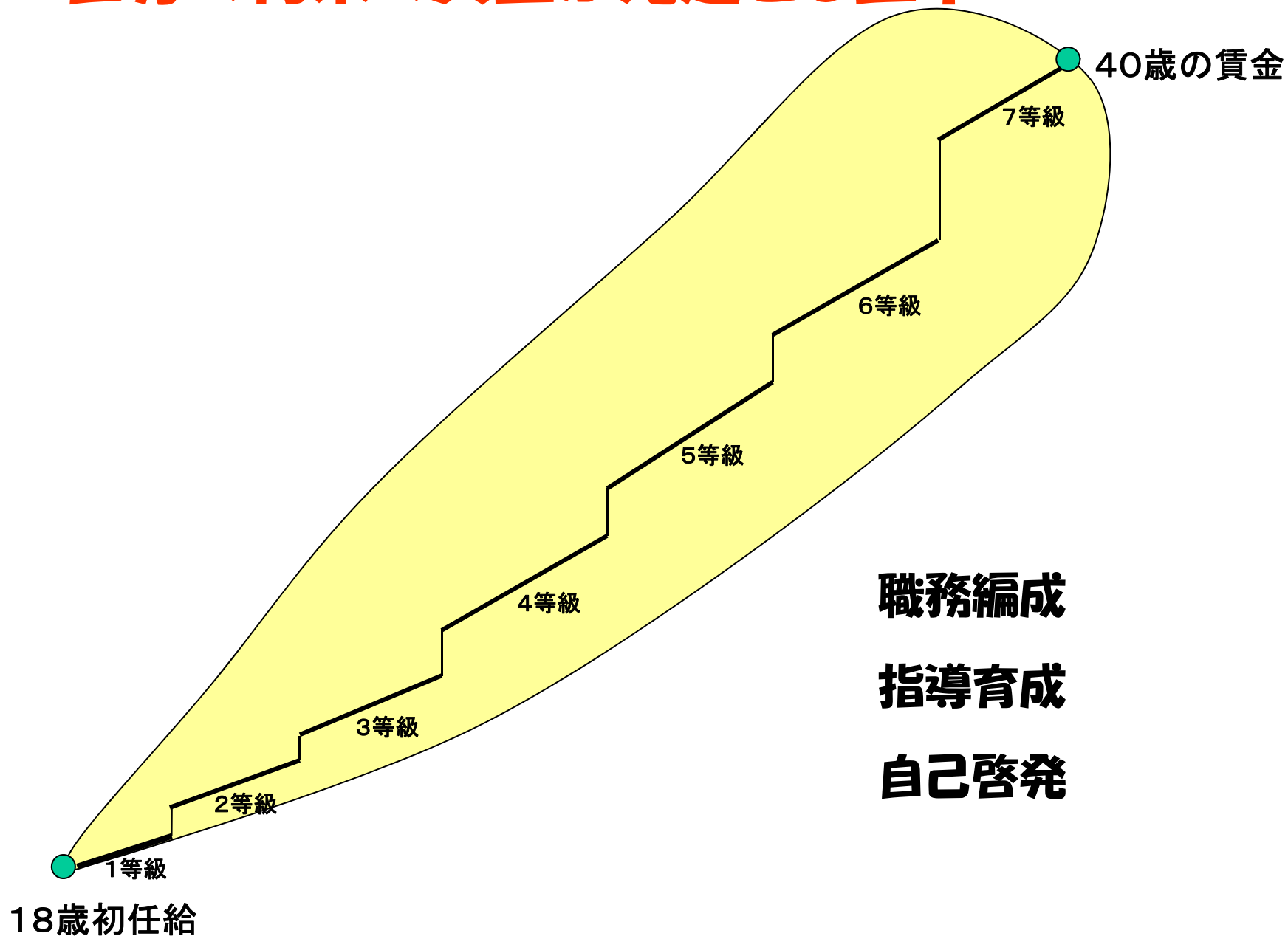
等級別カーブで習熟昇給と昇格昇給のミックス

※定昇が小さい

昇格昇給中心のフラットなカーブ

※定昇がない

自分の将来の賃金が見通せる基準

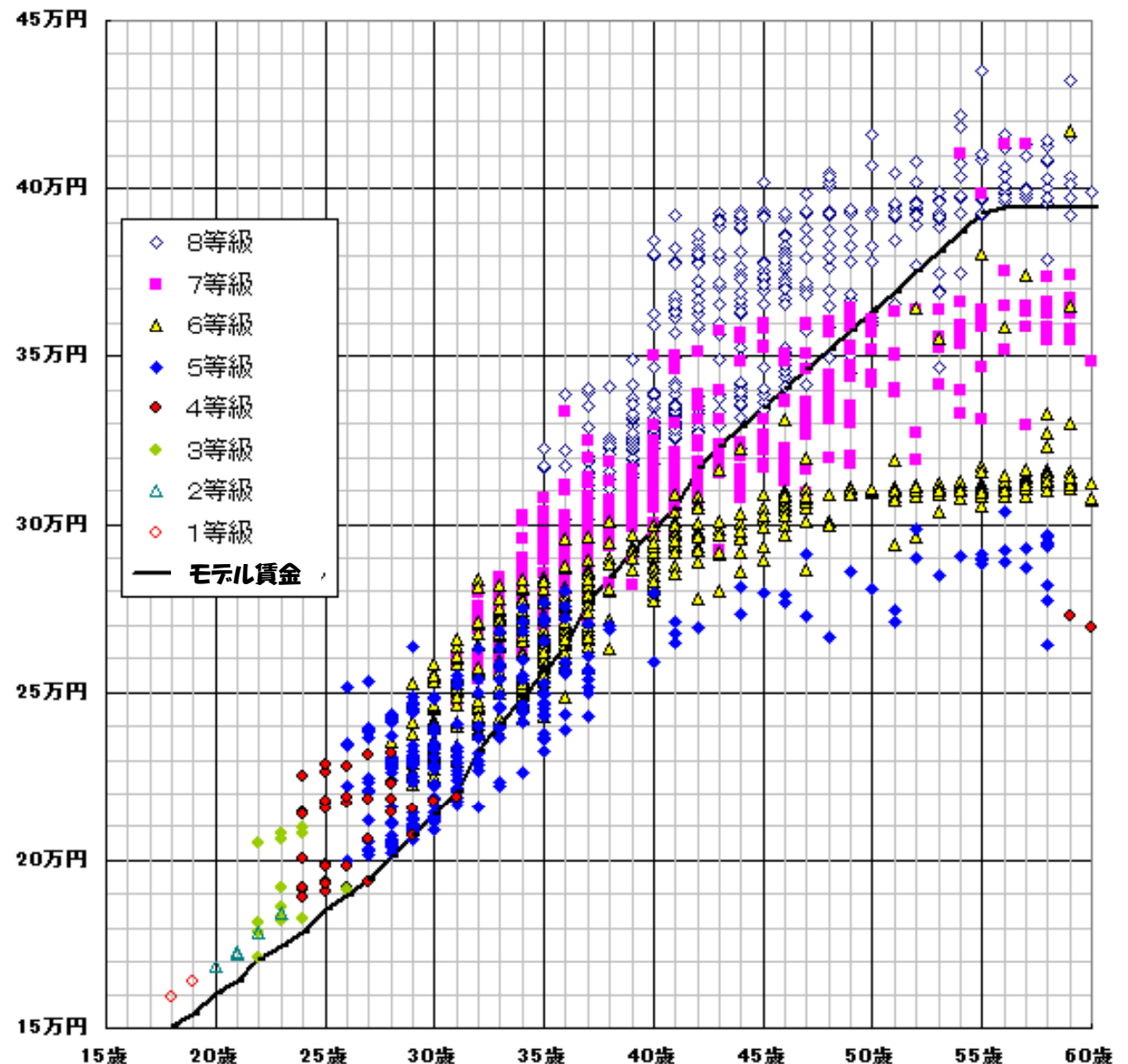


参考：一般職の基本給フロットと現行モデルカーブ

- ① 概ね一般的な分布
- ② モデルカーブは中だるみ気味
- ③ 分布との比較では中位を通過
- ④ 昇格メ리트の小さい昇給カーブ
- ⑤ 5等級までは年功的
- ⑥ 4・5等級で滞留者が目立つ
- ⑦ 5等級以上の等級内格差が大きい

実在者モデル：実在者の中から最も標準的と思われる社員を抽出し、平均や並数値などによって賃金カーブを設定したもの。

理論モデル：賃金表および昇格基準等から理論的に算定した賃金カーブ。賃金決定のナビゲーター。



賃金表の種類（号俸表・段階号俸表）

公務員は「号俸表」、民間は「段階号俸表」

（注）平成18年度以降は、公務員も「段階号俸表」

	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級
1号	35000	45000	50000	60000	70000	80000
2号	36000	46200	52000	63000	74000	85000
3号	37000	47400	54000	66000	78000	90000
4号	38000	48600	56000	69000	82000	95000
5号	39000	49800	58000	72000	86000	100000
6号	40000	51000	60000	75000	90000	105000
7号	41000	52200	62000	78000	94000	110000
8号	42000	53400	64000	81000	96000	115000

民間企業で最も多いのが段階号俸表

賃金表の種類（複数賃率表）

5等級	S	A	B	C	D
1号	72000	71000	70000	69000	68000
2号	76000	75000	74000	73000	72000
3号	80000	79000	78000	77000	76000
4号	84000	83000	82000	81000	80000
5号	88000	87000	86000	85000	84000
6号	92000	91000	90000	89000	88000
7号	96000	95000	94000	93000	92000
8号	100000	99000	98000	97000	96000

商業、開発、営業系の職種に多く見られるタイプ

賃金表の種類（昇給表）

	S	A	B	C	D
8等級	8400	7700	7000	6300	5600
7等級	7200	6600	6000	5400	5000
6等級	6000	5500	5000	4500	4000
5等級	4800	4400	4000	3600	3200
4等級	3600	3300	3000	2700	2400
3等級	2400	2200	2000	1800	1600
2等級	1400	1300	1200	1100	1000
1等級	1200	1100	1000	900	800

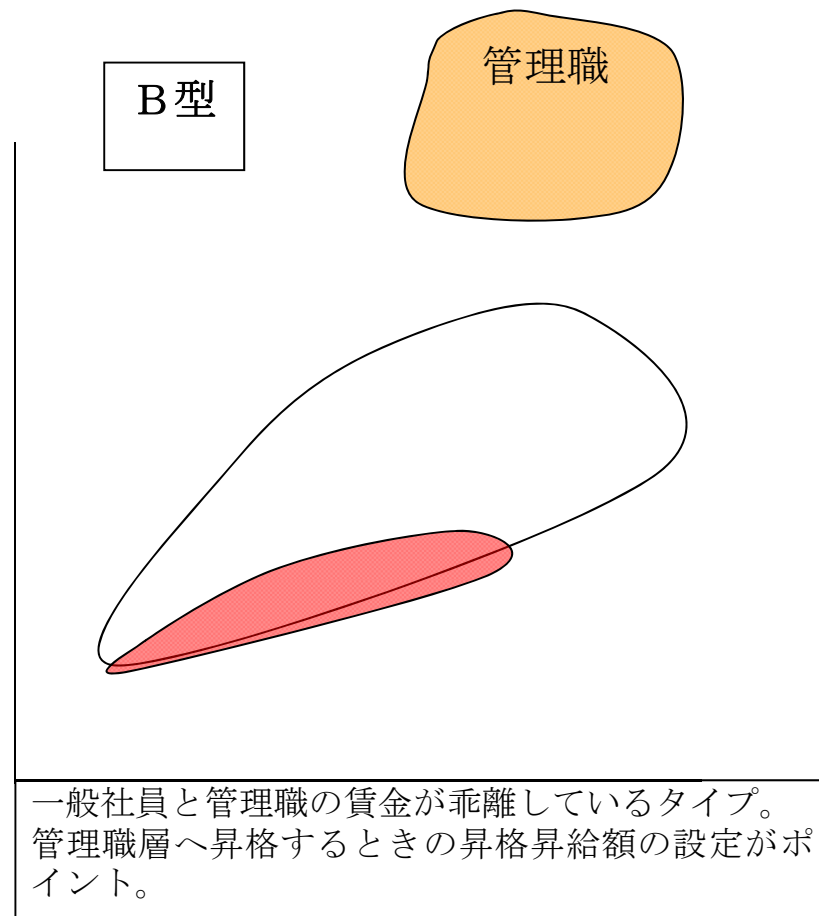
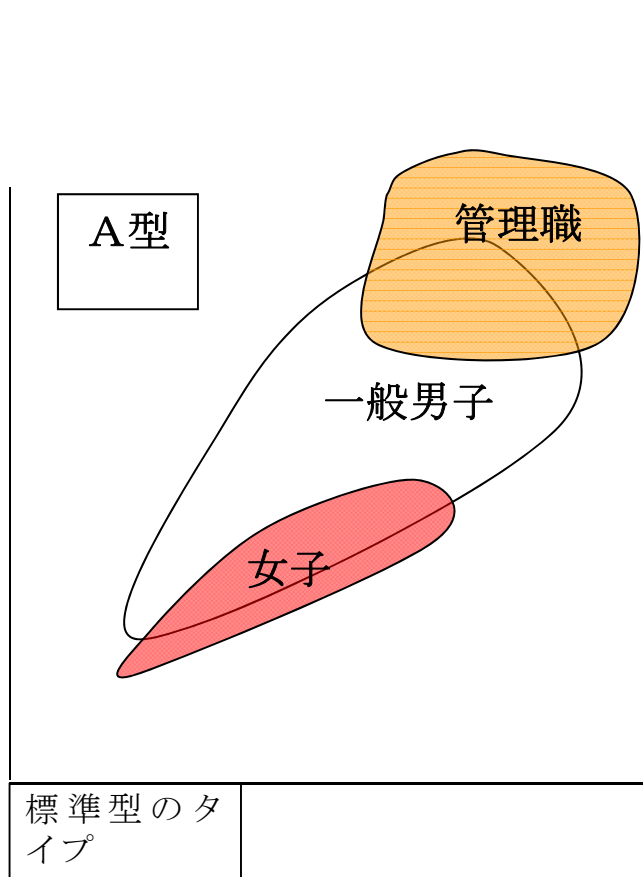
職種や業種の違いよりは、体系整備が遅れている企業に多く見られるタイプ

賃金表の種類（昇給率表）

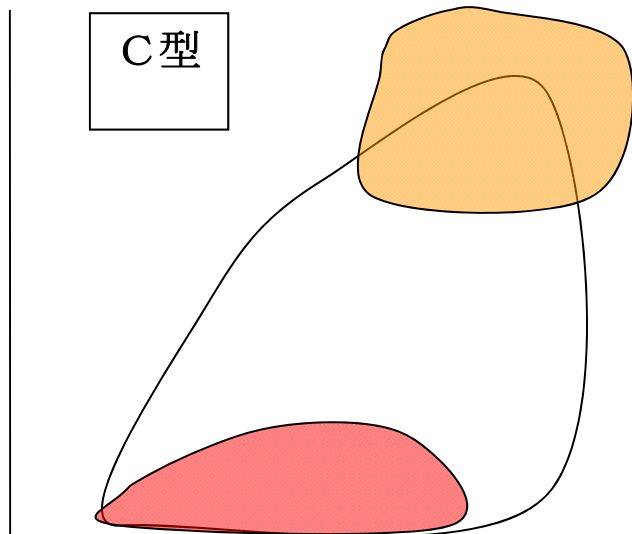
	S	A	B	C	D
8等級	2.9%	2.8%	2.7%	2.3%	0%
7等級	2.8%	2.7%	2.6%	2.1%	0%
6等級	2.8%	2.7%	2.6%	2.1%	0%
5等級	2.7%	2.6%	2.5%	2.0%	0%
4等級	2.7%	2.6%	2.5%	2.0%	0%
3等級	2.5%	2.2%	2.0%	1.5%	0%
2等級	2.5%	2.2%	2.0%	1.5%	0%
1等級	2.5%	2.2%	2.0%	1.5%	0%

外資系企業など限定型

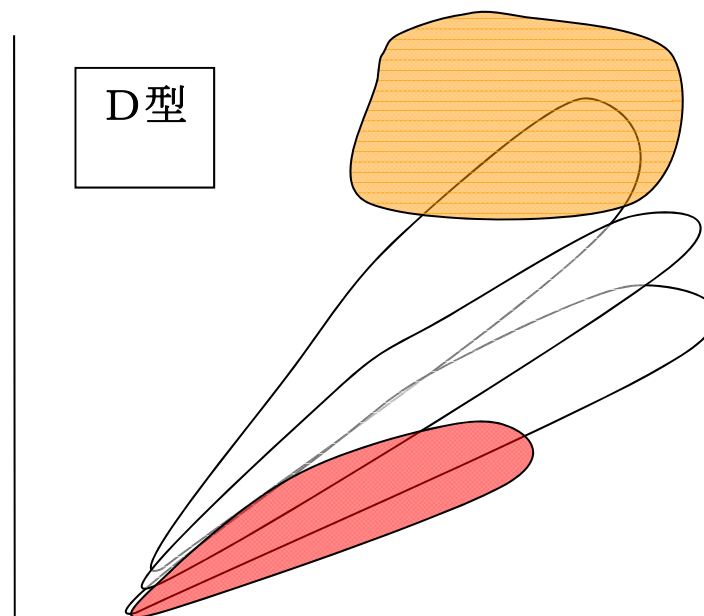
参考：賃金フロットの代表例(1)



参考：賃金フロットの代表例(2)

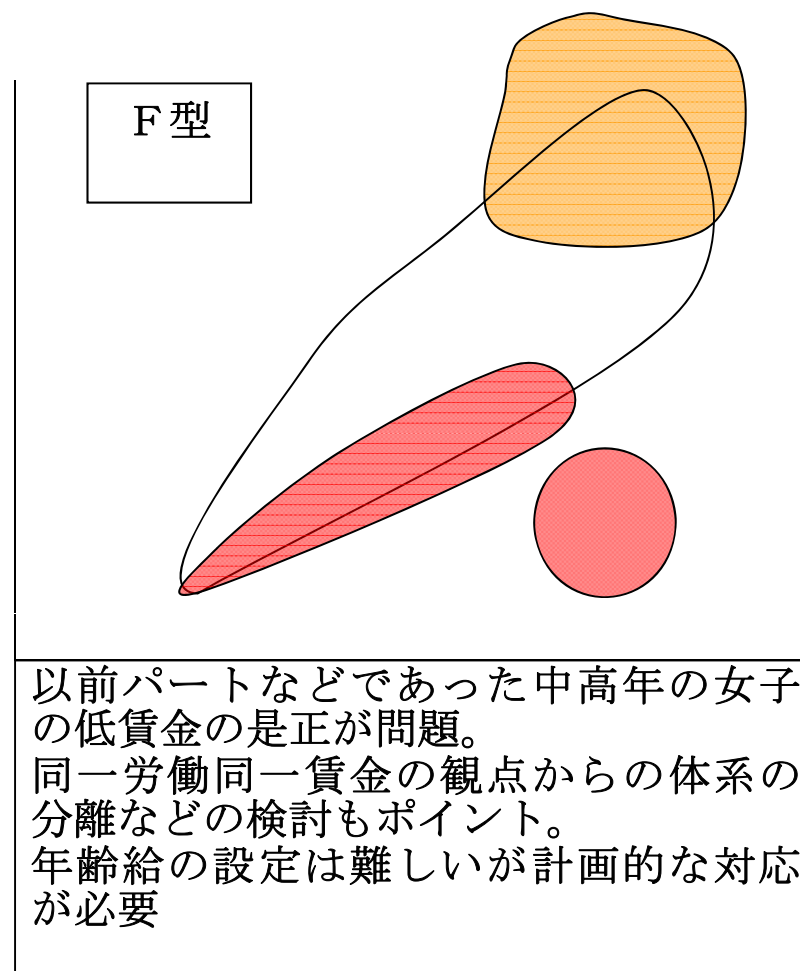
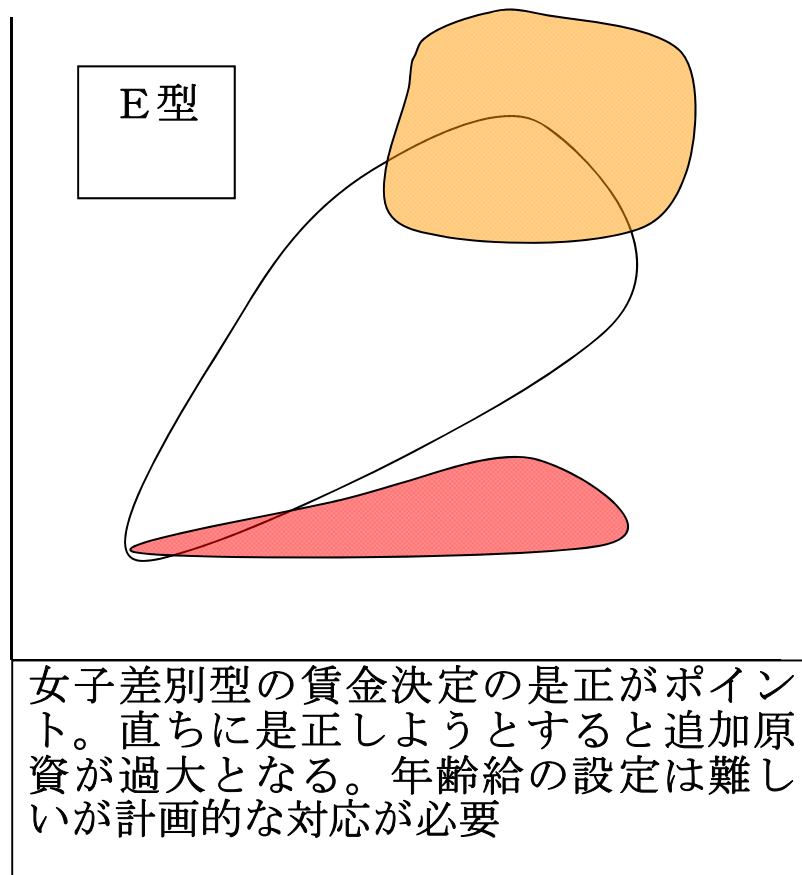


賃金格差が大きく、賃金決定の基準やルールが曖昧な企業に多いタイプ。
中高齢者に低賃金の者も多く、年齢給を入れると職能給がなくなり、職能給の原資を残すには追加原資が必要になる。



職種、部門、学歴などによって幾層にも段差がみられるタイプ。
労職や男女・学歴などの格差是正への体系整備がポイント。
職種別体系の検討も必要。

参考：賃金フロットの代表例(3)



参考：賃金フロットの代表例(4)

