

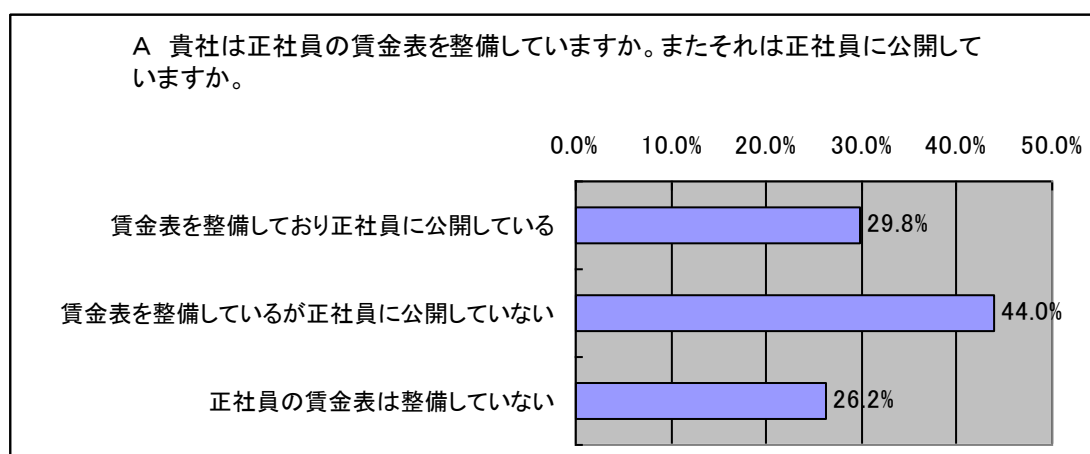
A 賃金制度について

I 正社員の賃金制度

1. 賃金表の整備・公開について

賃金の絶対額を明示した賃金表（賃金テーブル、基本給表など）を「整備している」と回答した企業は73.8%、うち「整備しかつ公開している」と回答した企業は29.8%であった。（図表I-1）

労働基準法89条による就業規則の絶対的記載事項には、賃金絶対額の明示や社員への公開は義務付けられておらず、中小企業を中心に一般に明示・公開までは及ばない場合が多い。東京都が中小企業を対象に行なった調査（2009年 参考①）*¹によると、「賃金表あり」と答えた企業は41.3%であった。この調査と比較すると、当業界の賃金表の整備は進んでいると言える。



図表 I - 1 正社員の賃金表の整備・公開状況

参考①東京都中小企業「賃金表・賃金規定の有無」

(%)

	計	賃金表あり	賃金規定はあるが賃金表なし	賃金規定なし	その他	無記入
調査産業計	100.0	41.3	46.5	10.7	0.8	0.8
労組あり	100.0	66.7	30.9	1.9	0.6	-
労組なし	100.0	37.9	48.5	11.8	0.8	0.9
100～299人	100.0	53.0	43.6	2.1	0.4	0.9
50～99人	100.0	48.7	46.0	3.5	1.1	0.8
10～49人	100.0	34.3	47.6	16.6	0.8	0.8

出典：東京都産業労働局（2009）「中小企業の賃金事情」

対象：東京都内の常用労働者300人未満の企業

回答社数：1388社

*¹：当該調査の対象には、正社員の他にフルタイムの有期の契約社員が含まれていることに留意が必要。

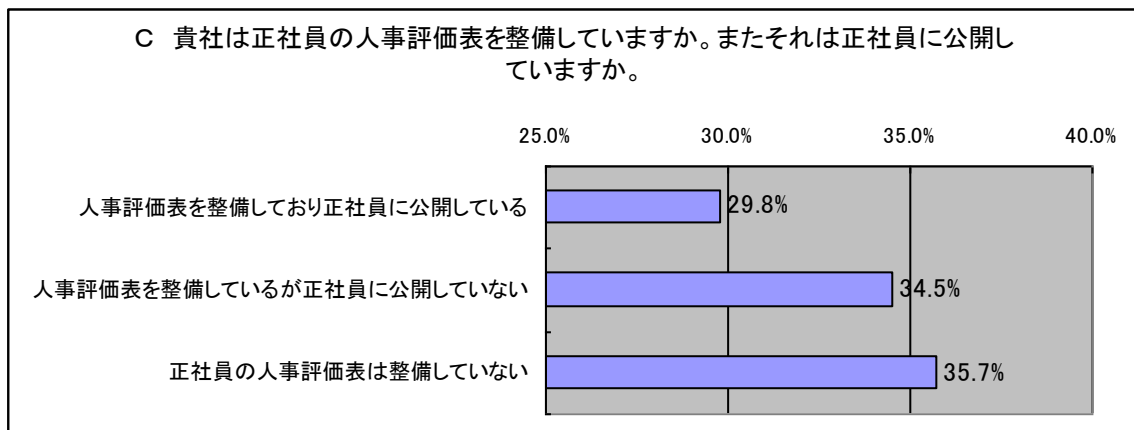
2. 人事評価表の整備、公開、賃金への反映について

正社員の人事評価表を「整備している」と回答した企業は64.3%、「整備しかつ公開している」と回答した企業は29.8%であった（図表I-2）。

なお、人事評価表を整備している企業のうち、ほとんど企業が基本給または賞与（あるいは両方）に反映している。

一般に、人材育成と公平・公正な処遇という観点から、人事評価制度の整備、公開、およびその結果の賃金への反映は望ましく、現に大部分の上場企業においてすでに実施されている（日本人事行政研究所の調査《2009年 参考②》）。この調査は上場企業が中心であるため単純な比較はできないが、当調査対象企業における人事評価制度の整備状況は進んでいるとは言えない。

図表 I - 2 正社員の人事評価制度の整備・公開状況



参考②上場企業「能力実績主義の基礎としての*²人事評価制度の導入と活用」 (%)

	計	人事評価制度あり	評価結果の反映方法(複数回答)							人事評価制度なし
			昇進	昇格	賞与	昇給	人事異動	能力開発	その他	
規模計	100.0	96.9	76.0	86.4	86.4	94.4	26.4	11.2	0.8	3.1
5000人以上	100.0	100.0	79.2	87.5	100.0	95.8	29.2	16.7		
3000~4999	100.0	100.0	72.7	81.8	81.8	90.9	45.5	18.2		
1000~2999	100.0	98.1	77.4	84.9	84.9	94.3	28.3	13.2		1.9
1000人未満	100.0	92.5	73.0	89.2	81.1	94.6	16.2	2.7	2.7	7.5

出典：財団法人日本人事行政研究所(2009)「将来あるべき人事管理を考えるための基礎調査」

対象：東証一部上場企業とそれに準ずる企業

回答社数：1208社

*² この調査による「能力実績主義の人事評価制度」とは、「バブル経済崩壊後の年功序列賃金制度の行き詰まりを打破し、これを変革する仕組として」「新たな人事施策の柱として」多くの企業において導入された制度と定義されており、現在わが国の民間企業において一般的に整備・運営されている人事評価制度と同じ内容と解されるため、「能力実績主義」という前提に特別留意することなく比較対照資料として用いた。

また、公開についても、上場企業は規模に関係なくほとんどの企業が、全社員に対し、「何らかのかたちで公開している」と回答しており、本調査との比較対象となる「考課票そのもの」「考課基準・着眼点」といった項目も、おおむね半数以上の企業が公開していると回答している（労務行政研究所《2006年 参考③》）。当調査対象企業においても一層の公開が望まれる。

参考③上場企業「人事考課の実施要領・基準等の公開」

(%)

	計	何らかのかたちで公開している	まったく公開していない	公開している場合									
				対象				内容(一般社員の場合・複数回答)					
				全社員	一般社員のみ	管理職のみ	その他	考課の実施要領	考課項目	考課項目ごとの配点・ウェイト	考課基準・着眼点	考課票そのもの	その他
規模計	100.0	91.2	8.8	85.6	1.6	9.6	3.2	78.3	80.7	60.2	66.3	54.8	1.2
1000人以上	100.0	97.3	2.7	84.5	1.4	9.9	4.2	81.0	88.9	66.7	84.1	61.9	
300-999人	100.0	92.2	7.8	88.7	1.4	9.9		73.4	76.6	59.4	59.4	57.8	1.6
300人未満	100.0	81.8	18.2	82.2	2.2	8.9	6.7	82.1	74.4	51.3	48.7	38.5	2.6

出典: 労務行政研究所(2006)「人事考課制度に関する実態調査」

対象: 上場企業およびそれに匹敵する非上場企業(資本金5億円以上かつ従業員500人以上)

回答社数: 206社

3 人事評価結果のフィードバック、面談について

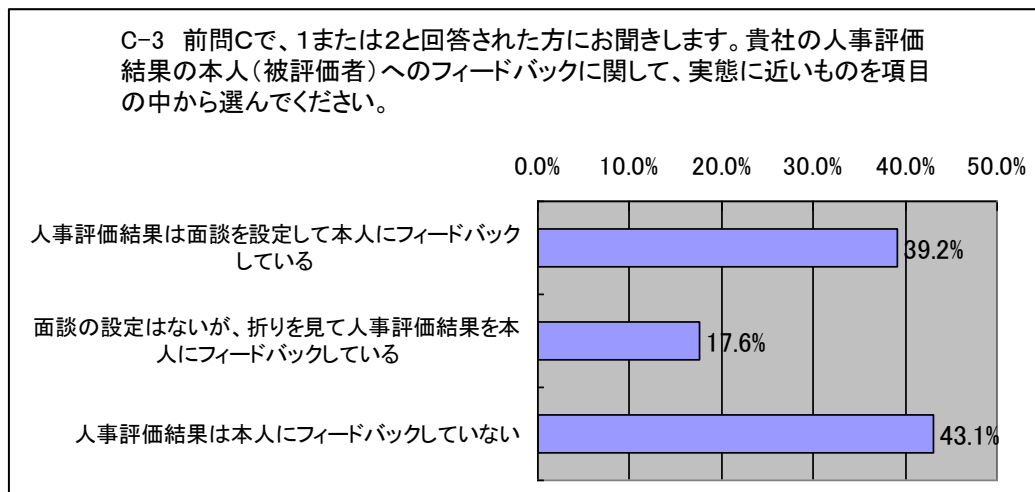
人事評価表を整備している企業（64.3%）のうち、結果の本人へのフィードバックについては、「面談を設定してフィードバックしている」と回答した企業が 39.2%、「折を見てフィードバックしている」と回答した企業が 17.6%、「フィードバックしていない」と回答した企業が 43.1%であり、結果は別れた。（図表 I-3）

人事評価結果の本人へのフィードバックは悩ましい問題である。一般に被評価者（部下）の納得性の向上や育成点の明確化といった目的から実施されることが望ましいとされるが、評価者に一定の面談スキルが求められることや、原資の制約という条件がある中で、評価が変わった場合の説明が難しいなど、いくつかの難題が存在する。

他調査を見てみると、前出の 2006 年の労務行政研究所の調査（参考④）では、上場企業では規模に関係なく多くの企業で、すべての考課結果について、全社員に対して面談を設定してフィードバックしている、という結果であった。しかし同じ労務行政研究所の 2010 年の調査（参考⑤）では、「一般従業員への人事考課結果の公開」は、例えば 300 人未満の企業では半数程度にとどまっております、全業界で普及しているとまでは言えない。

多くの企業は参考⑥のような点を注意しながらフィードバック面談を実施しており、本調査対象企業においてもこれらの点を参考にしながら、面談を設定してのフィードバックを進めることが望まれる。

図表 I-3 人事評価結果のフィードバック状況



参考④上場企業「考課結果フィードバックの実施状況」

(%)

計	何らかのかたちで行なっている	行なっていない	フィードバックしている場合											
			範囲		対象者						面談の実施状況			
			すべての考課	一部の考課のみ	全社員	一般社員のみ	管理職のみ	希望者のみ	会社・上司が必要と認めた者のみ	その他	個別に面談を実施	面談は行なっていない	その他	
規模計	100.0	87.8	12.2	83.9	16.1	85.5	3.4	2.8	1.1	3.4	3.9	94.4	5.0	0.6
1000人以上	100.0	90.4	9.6	81.3	18.8	87.7	3.1	3.1		1.5	4.6	95.5	3.0	1.5
300～999人	100.0	87.0	13.0	89.4	10.6	82.1	3.0	4.5	3.0	3.0	4.5	95.5	4.5	
300人未満	100.0	85.5	14.5	79.5	20.5	87.2	4.3			6.4	2.1	91.5	8.5	

出典：③に同じ

参考⑤上場企業「一般従業員への人事考課結果の公開」

(%)

	公開している
規模計	59.7
1000人以上	70.8
300～999人	54.3
300人未満	54.4

出典: 労務行政研究所(2010)「人事労務諸制度の実施状況」

対象: 全国の上場企業およびそれに匹敵する非上場企業(資本金 5 億円以上かつ従業員 500 人以上)

回答社数: 221 社

参考⑥「考課者に留意するよう伝えているポイント」

- 1) 考課結果の伝達ではなく、改善点の明示など育成に主眼を置く。
- 2) 考課結果に至るプロセスを説明し、納得性を持たせる。
- 3) 上司が一方的に話さず、被考課者の話をよく聞く（傾聴）。
- 4) 一次考課と以降の考課が変わった場合、理由をきちんと被考課者にバックする。

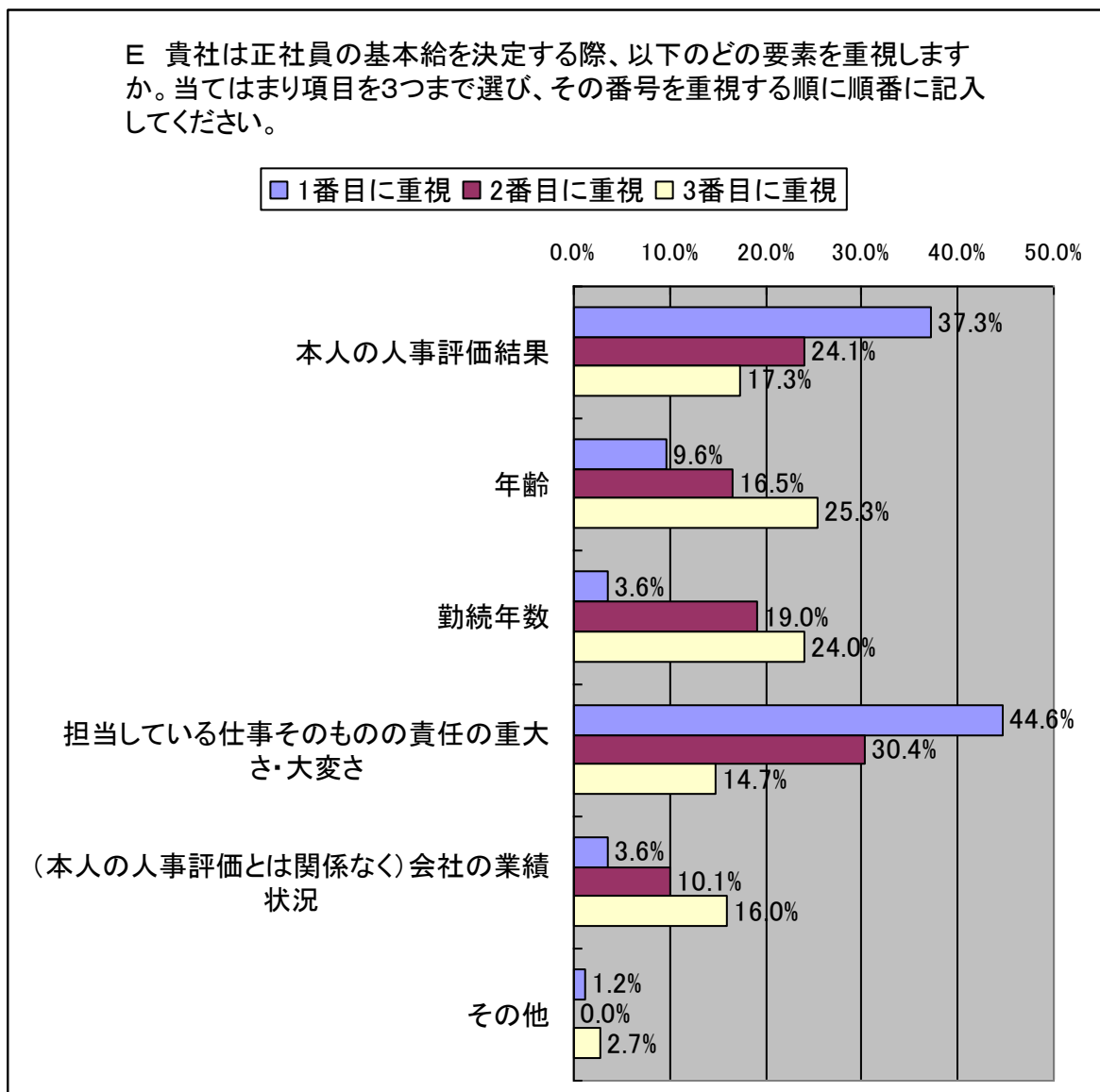
出典: ③に同じ

4. 賃金決定要素について

正社員の基本給を決定する際に重視する要素としては、「担当している仕事そのものの責任の重大さ、大変さ」「本人の人事評価結果」が多く挙げられ、「年齢」「勤続年数」といった要素は少なかった。(図表 I-4)

厚生労働省の同種の調査(2009年 参考⑦)によると、管理職、管理職以外ともに「仕事」「能力」「年齢・勤続年数」の順で重視されている。また管理職については、大規模企業ほど「年齢・勤続」への重視が弱まる結果であった。この調査は全業種を対象としたものであるが、本調査結果も同様の傾向と言える。

図表 I-4 正社員の賃金決定要素



参考⑦全国全業種「職層別基本給の決定要素」(複数回答)

(%)

管理職	全企業	職務・職種 などの仕事の内容	職務遂行 能力	業績・成果	学歴	年齢・勤続 年数など
計	100.0	77.1	68.5	45.4	16.5	56.6
1000人以上	100.0	70.9	77.3	70.0	11.7	33.1
300～999人	100.0	75.8	74.8	64.2	19.4	48.7
100～299人	100.0	75.3	73.8	53.1	20.6	56.6
30～99人	100.0	77.9	66.2	40.9	15.2	58.0
管理職以外	全企業	職務・職種 などの仕事の内容	職務遂行 能力	業績・成果	学歴	年齢・勤続 年数など
計	100.0	71.8	67.5	44.4	20.5	63.7
1000人以上	100.0	66.2	80.0	65.3	21.0	56.7
300～999人	100.0	68.6	75.8	60.8	28.6	64.6
100～299人	100.0	69.8	70.8	51.8	26.0	65.6
30～99人	100.0	72.9	65.5	40.3	18.2	63.2

出典:厚生労働省(2009)「就労条件総合調査」

対象:常用労働者30人以上の民間企業の労働者で、期間を定めずに雇われている労働者よりパートタイム労働者を除いた者

回答社数:4321社

5. 賞与支給額のルールの整備、定めていない場合の理由、支給実態について

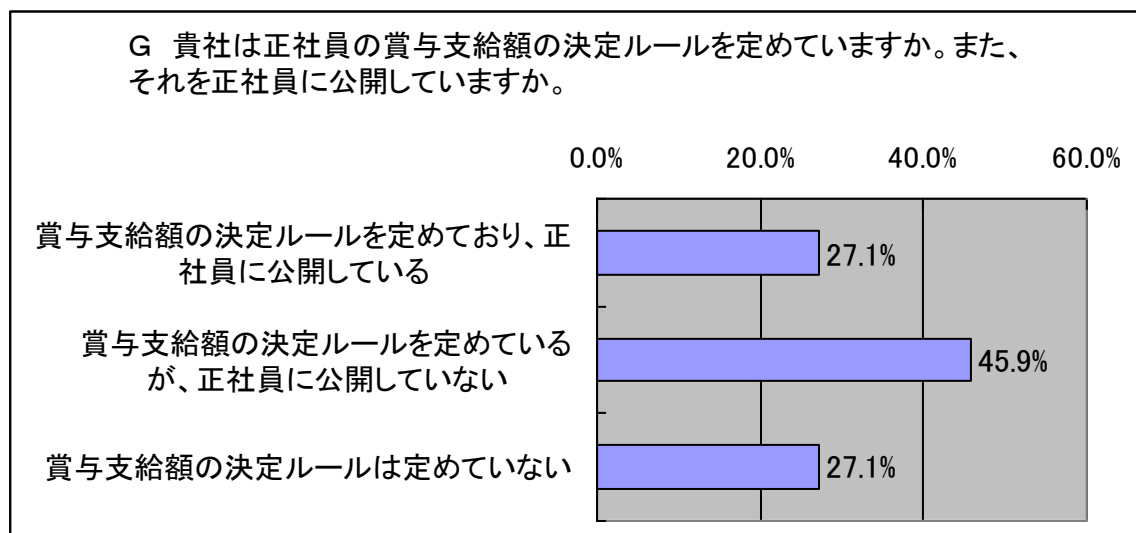
「正社員の賞与支給額の決定ルールを定めている」と回答した企業は 73.0%であり、うち「ルールを定めかつ公開している」と回答した企業は 27.1%であった。(図表 I-5)

前述の「東京都の中小企業の賃金事情」(2009年 参考⑧)では、80%近くの企業が賞与規定を定めているものの、その70%以上は「支給時期のみ定めている」であり、「支給時期および額を定めている」は8.3%にとどまった。「支給額の決定ルールの整備」と「支給額の決定」の違いはあるが、この調査と比較する限りでは、本調査対象企業の賞与の支給額決定ルールの整備状況は進んでいると言える。

また、決定ルールを定めていない理由は「毎年安定的に支給できるかどうかかわからず、社員に期待を持たせたくない」が65.2%で最多であった。(図表 I-6)

支給実態については72.9%が「毎年大きな変動はなく、安定的に支給」と回答している。(図表 I-7)

図表 I-5 賞与決定ルールの整備・公開状況



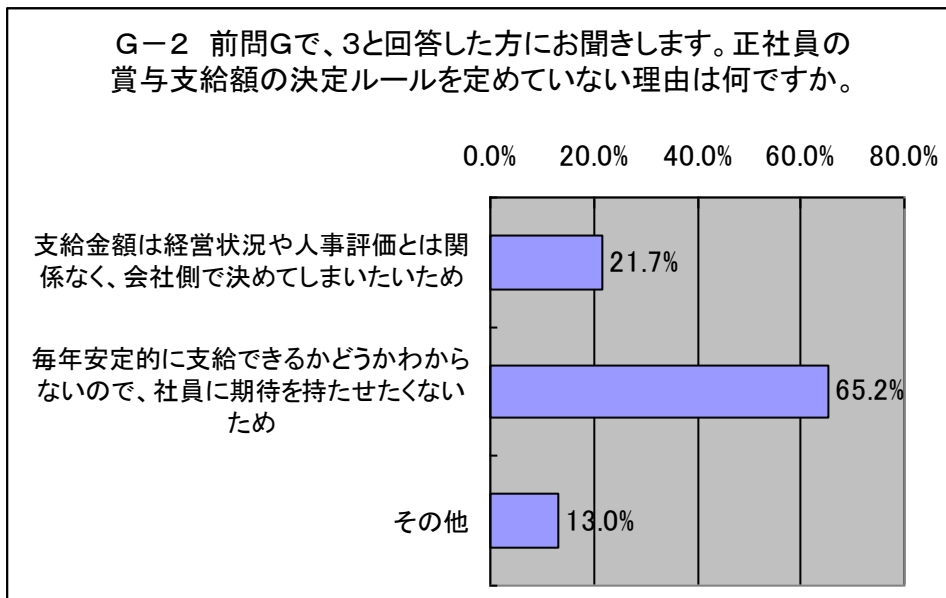
参考⑧東京都中小企業「賞与規定の有無」

(%)

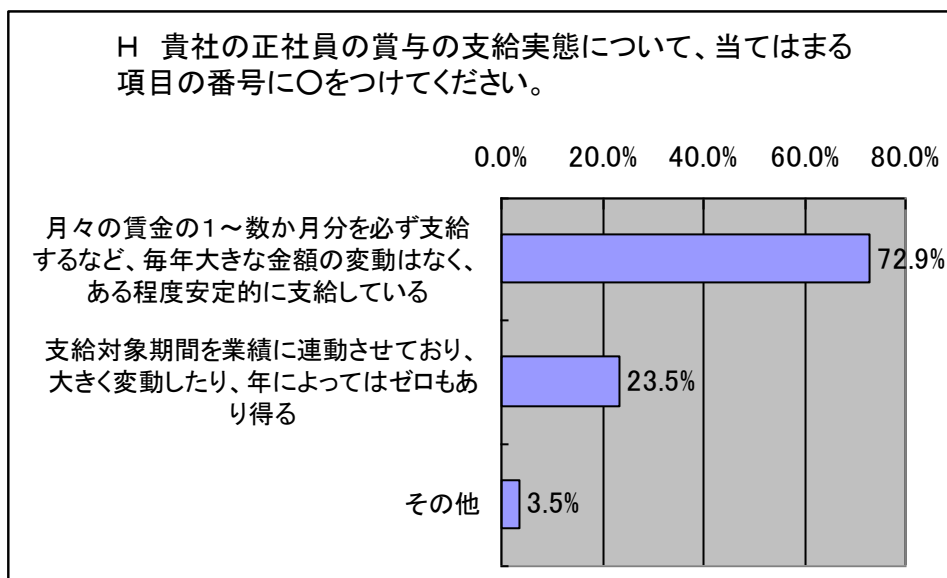
	計	賞与規定がある			賞与規定なし	無記入
		賞与規定がある	支給時期のみ定めている	支給時期及び額を定めている		
計	100.0	78.9	70.6	8.3	18.8	2.3
労組あり	100.0	85.2	75.3	9.9	12.3	2.5
労組なし	100.0	78.1	70.0	8.1	19.7	2.3
100~299人	100.0	90.6	79.1	11.5	8.5	0.9
50~99人	100.0	85.8	78.8	7.0	11.0	3.2
10~49人	100.0	72.1	64.2	7.9	25.6	2.3

出典:①に同じ

図表 I - 6 賞与支給額の決定ルールを定めていない理由



図表 I - 7 賞与の支給実態



6. 退職金制度の整備状況、支給額の決定方法、今後の意向について

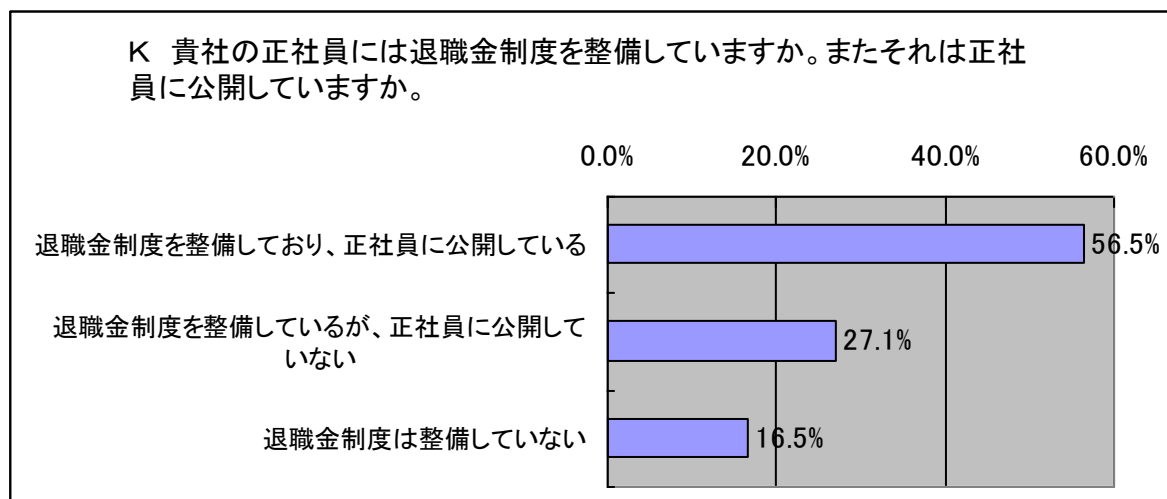
正社員の退職金制度を「整備している」と回答した企業は 83.6%、うち「整備しかつ公開している」と回答した企業は 56.5%であった。(図表 I-8)

退職金制度を整備している企業のうち、支給額の決定方法については「基本給連動」が 70.4%、「ポイント制退職金」は 18.3%であった。(図表 I-9)

また、制度がない企業の半数以上 (64.3%) が今後の整備については現時点では不要と回答している。(図表 I-10)

2008 年版の東京都「中小企業の賃金・退職金事情」(参考⑨)によると、80%以上の企業が退職金制度を整備していると回答しており、同様の状況と言える。また、支給額の決定方法については、全国全業種を対象とした厚生労働省の調査 (2008 年 参考⑩) と比較すると、「基本給連動」ベースが大半である中で、「ポイント制退職金」も一定の割合を占めており、同様の状況と言える。

図表 I-8 正社員の退職金の整備・公開状況



参考⑨「退職金制度の有無および形態」(%)

	計	退職金制度あり	退職金制度なし	無記入
調査産業計	100.0	83.4	14.9	1.7
労組あり	100.0	94.2	4.4	1.5
労組なし	100.0	81.9	16.3	1.7
100～299人	100.0	93.6	6.4	1.2
50～99人	100.0	89.4	10.6	1.4
10～49人	100.0	77.4	22.6	2.0

出典:東京都産業労働局(2008)「中小企業の賃金・退職金事情」

対象:東京都内の常用労働者 300 人未満の企業

回答社数:1184 社

参考⑩全国全業種「算定基礎額の種類」

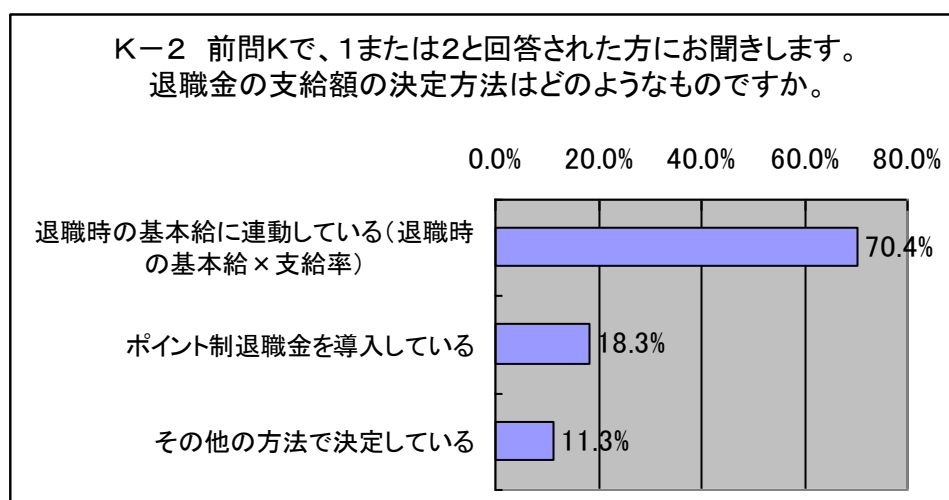
	計	算定基礎額の種類(複数回答)									
		退職時の賃金	すべての基本給	一部の基本給	方式(複数回答)						その他
					別に定める方式	別テーブル方式	定額方式	ポイント方式	その他	不明	
調査産業計	100.0	56.6	34.2	22.4	44.2	15.7	11.1	18.0	0.9	0.2	3.9
1000人以上	100.0	28.0	14.5	13.6	74.3	15.7	6.6	55.2	1.8	-	2.6
300～999人	100.0	46.4	21.1	25.3	56.3	16.3	7.3	33.5	2.0	-	2.1
100～299人	100.0	52.7	31.6	21.1	48.2	18.8	8.4	22.4	1.1	-	5.1
30～99人	100.0	60.5	37.7	22.8	39.8	14.5	12.8	12.9	0.7	0.3	3.7

出典:厚生労働省(2008)「就労条件総合調査」

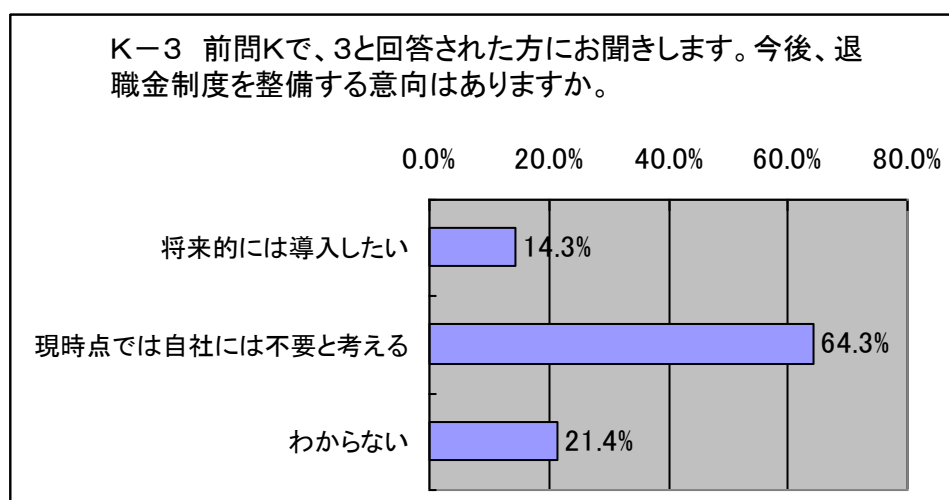
対象:常用労働者 30 人以上の民間企業の労働者で、期間を定めずに雇われている労働者よりパートタイム労働者を除いた者

回答社数:4,047 社

図表 I - 9 退職金支給額の決定方法



図表 I - 10 今後の退職金制度整備の意向



掲載調査一覧

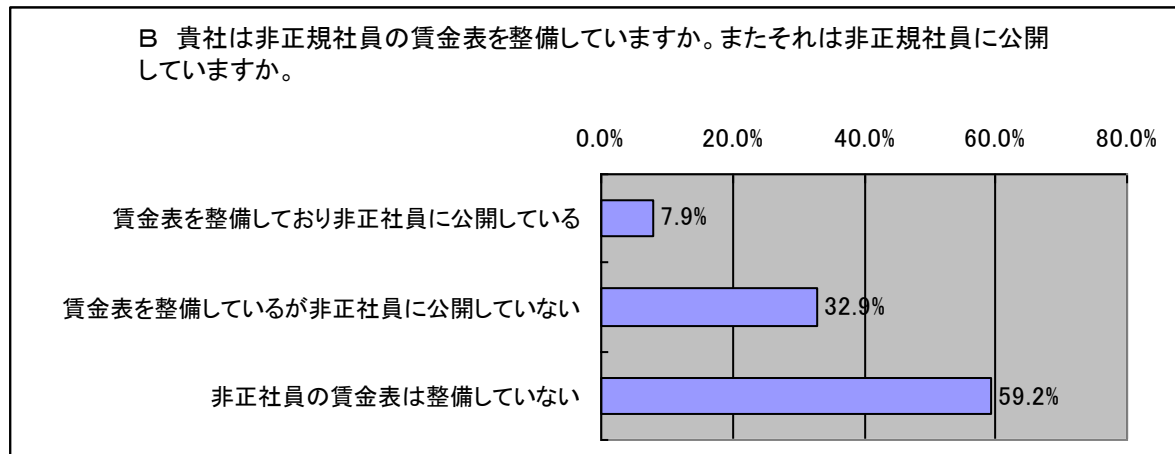
本文中 の番号	調査主体	実施年	調査名
①⑧	東京都産業労働局	2009年	中小企業の賃金事情
②	財団法人日本人事 行政研究所	2008年	本来あるべき人事管理を考えるための基 礎調査
③④⑥	労務行政研究所	2006年	人事考課制度に関する実態調査
⑤	労務行政研究所	2010年	人事労務諸制度の実施状況
⑦	厚生労働省	2009年	就労条件総合調査
⑨	東京都産業労働局	2008年	中小企業の賃金・退職金事情
⑩	厚生労働省	2008年	就労条件総合調査

Ⅱ 非正規社員の賃金制度について

1. 賃金表の整備・公開について

賃金の絶対額を明示した賃金表（賃金テーブル、基本給表など）を「整備している」と回答した企業は40.8%、うち「整備しかつ公開している」と回答した企業は7.9%であった。（図表Ⅱ-1）

図表Ⅱ-1 非正規社員の賃金表の整備・公開状況

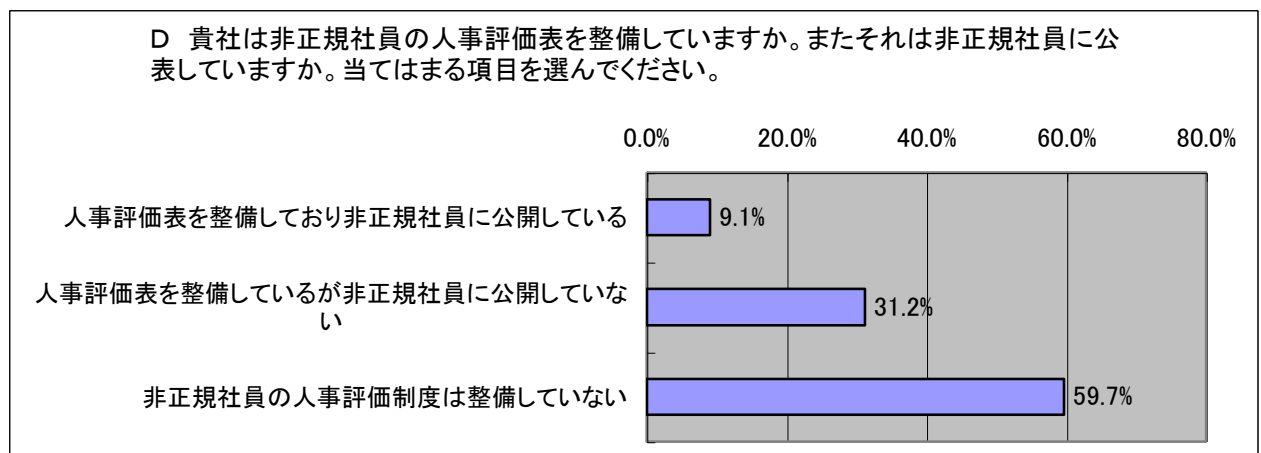


2. 人事評価表の整備、公開、賃金への反映について

非正規社員の人事評価表を「整備している」と回答した企業は40.3%、うち「整備しかつ公開している」と回答した企業は9.1%であった。（図表Ⅱ-2）

なお、人事評価表を整備している企業のうち、80.6%の企業が賃金または賞与（あるいは両方）に反映していると回答した。

図表Ⅱ-2 非正規社員の人事評価制度の整備・公開状況



非正規社員の人事評価については、雇用戦略の多様化や、2008年の改正パートタイム労働法の施行による正社員への転換の促進などが背景となり増加している。労務行政研究所の調査（2010年 参考①）によると、上場企業における過去10年間のパートタイマーへの人事考課の実施率は増加基調であることが明らかである。

参考①上場企業「パートタイマーに対する人事考課の実施」 (%)

	2001年	2004年	2007年	2010年
パートタイマーに対する人事考課の実施	15.9	17.3	23.1	24.4

出典:労務行政研究所(2010)「人事労務諸制度の実施状況」

対象:全国の上場企業およびそれに匹敵する非上場企業(資本金5億円以上かつ従業員500人以上)

回答社数:221社

また、2005年の調査ではあるが、厚生労働省の調査結果（参考②）によると、雇用形態により違いがあるものの、概ね40%前後の企業が評価制度があると回答している。ただしこの場合、正社員とは別の基準であると回答している企業のほうが多い。

これら2つの調査と本調査結果とは単純比較はできないが、非正規社員の人事評価表の整備状況については、少なくとも一定程度整備が進んでいると言うことはできよう。

参考②「就業形態、有期契約労働者の正社員と比較した場合の評価(昇進・昇格)制度別事業所の割合」

	計	評価制度がある	(正社員と)		評価制度がない	比較できる正社員がいない	不明
			同じ基準	別の基準			
契約社員	100.0	58.0	17.2	40.8	33.0	5.6	3.3
嘱託社員	100.0	37.3	10.0	27.3	53.5	5.7	3.5
短時間のパートタイマー	100.0	42.1	9.3	32.8	43.6	10.5	3.8
その他のパートタイマー	100.0	44.6	9.6	35.0	42.9	8.9	3.6
その他	100.0	27.8	12.3	15.5	38.7	17.7	15.9

出典:厚生労働省(2005)「有期契約労働に関する実態調査」より作成

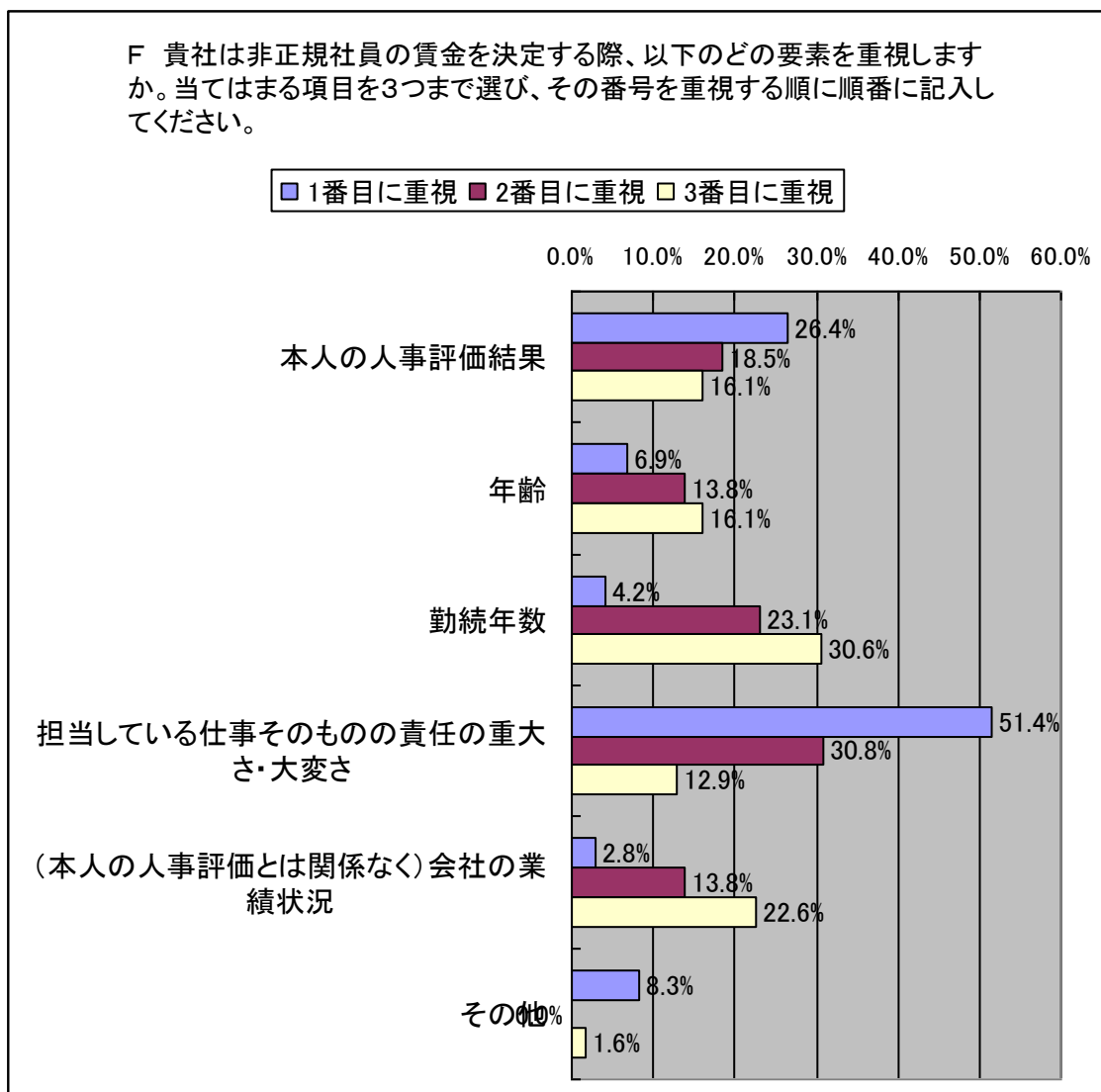
対象:常用労働者5人以上雇用している民間企業より無作為に抽出。

回答社数:8324社

3. 賃金決定要素について

非正規社員の賃金を決定する際に重視する要素については、「担当している仕事そのものの責任の重さ、大変さ」「本人の人事評価結果」が多く挙げられている点は正社員と同じであるが、3番目に「人事評価とは関係なく会社の業績状況」が挙げられている点が特徴的である。(図表Ⅱ-3)

図表Ⅱ-3 非正規社員の賃決定要素



採用時の賃金を決める基準について、東京都が2010年に調査した結果(参考③)によると、「パートタイマーの能力・経験・職種」がもっとも多く挙げられており、同様の傾向と言える。

参考③東京都「パートタイマー採用時の賃金を決める基準」(複数回答2つまで) (%)

	地域・産業別最低賃金	同業他社の賃金状況	周辺地域の賃金額	パートタイマーの能力・経験・職種	同種の仕事に従事する正社員の時間換算額	他のパートタイマーの時間換算額	本社が決められているのでわからない	労働組合との交渉による	その他	無回答
調査業種計	13.7	38.1	35.6	50.4	7.4	6.8	4.0	0.4	4.1	1.3
100人以上	18.7	37.4	36.3	50.5	7.7	8.8	1.1	2.2	6.6	0.0
30～99人	12.7	38.0	41.8	47.5	3.8	9.5	3.2	0.0	3.8	1.3
10～29人	12.2	39.9	34.6	50.2	8.4	5.7	5.7	0.0	3.0	1.5
5～9人	12.5	25.0	15.6	62.5	15.6	0.0	3.1	0.0	6.3	3.1
4人以下	12.5	50.0	25.0	50.0	12.5	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0

出典:東京都産業労働局(2010)パートタイマーに対する実態調査

対象:都内の常用従業員規模10人以上の3000事業所

回答社数:556社

4. 賞与制度の整備、支給額決定ルール、未整備の理由について

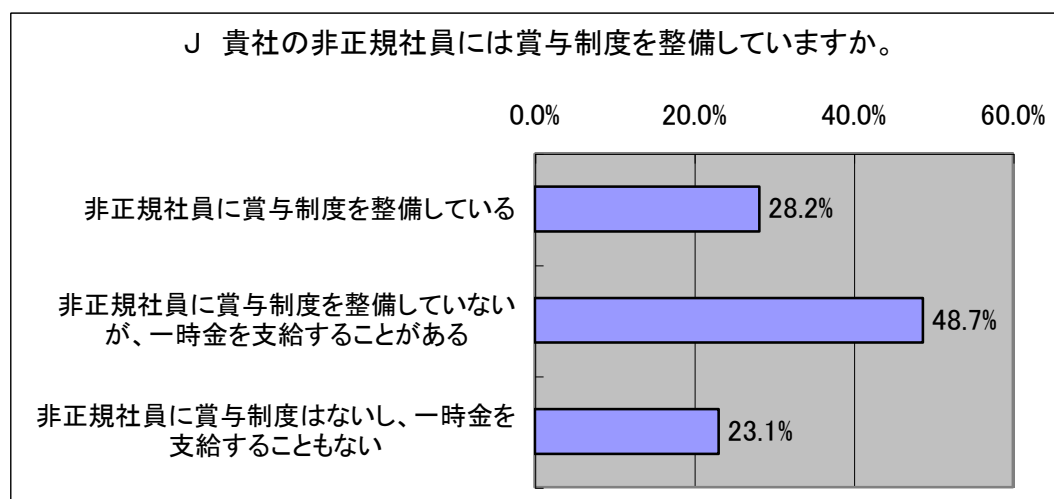
非正規社員の賞与制度の整備については、「整備している」と回答した企業が28.2%、「制度は整備していないが、一時金を支給することがある」と回答した企業が48.7%、「制度はないし、一時金を支給することもない」と回答した企業は23.1%であった。

(Ⅱ-4)

なお、賞与制度を整備している企業における支給額の決定ルールについては、ほとんどの企業(90.9%)が「正社員と異なる算式や水準で支給」と回答している。また、賞与制度を整備していない企業のその理由については、「非正規社員に費やす原資が確保できない」と回答した企業が56.4%、「非正規社員に賞与は必要ない」と回答した企業が36.4%であった。

前述の東京都の調査(2010年 参考④)によると、「原則として支給しない」が半数を上回り、小規模企業ほどその割合は高くなった。本調査の「制度を整備している」と「制度はないが、一時金を支給することがある」をあわせると76.9%であり、都内他企業と同様の状況か、やや制度の整備が進んでいると言える。

図表Ⅱ-4 非正規社員の賞与制度の整備状況



参考④「パートタイマーへの賞与の支給の有無」

(%)

	計	支給している	原則として 全員に支給	一部の人に 支給	原則として支 給していない	無回答
調査業種計	100.0	44.6	29.7	14.9	53.2	2.2
100人以上	100.0	48.4	24.2	24.2	49.5	2.2
30～99人	100.0	46.2	32.3	13.9	51.9	1.9
10～29人	100.0	43.3	30.0	13.3	54.8	1.9
5～9人	100.0	40.6	31.3	9.4	59.4	
4人以下	100.0	25.0	25.0	0.0	62.5	12.5

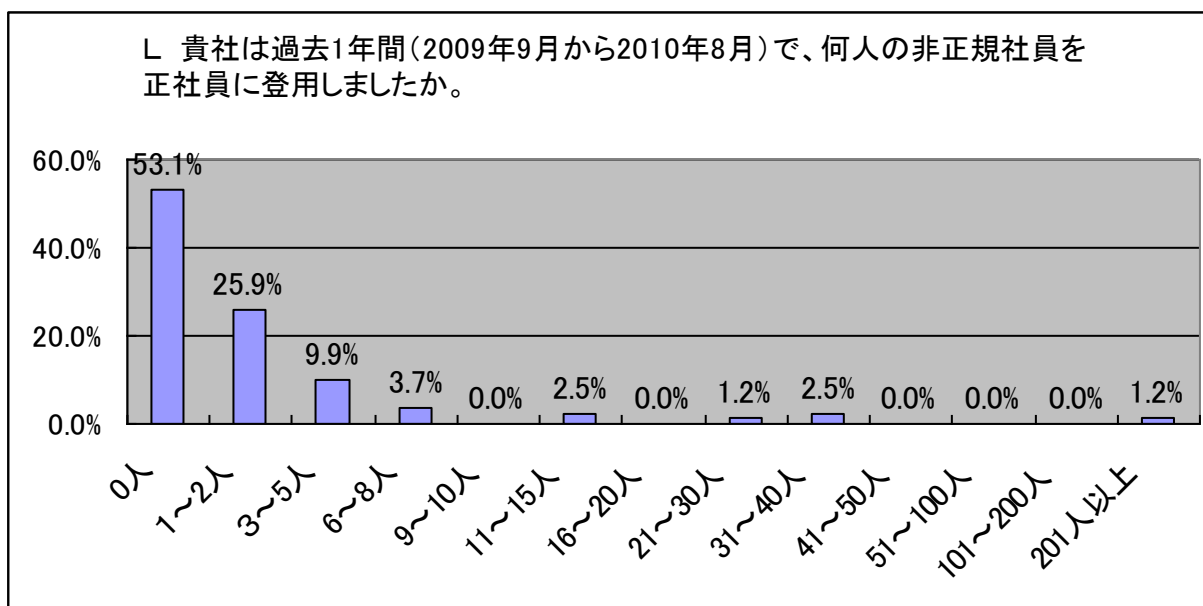
出典:③に同じ

5. 過去1年間の非正規社員の正社員への登用実績

2008年施行の改正パートタイム労働法により、非正規社員の正社員への登用が求められているところであるが、本調査では、「0人」と回答した企業が53.1%、「1～2人」と回答した企業が25.9%であった。（図表Ⅱ-5）

労務行政研究所の調査（2010年 参考⑤）によると、上場企業においてもっとも割合が高かったのは「1～5人」であり、規模にもよるが概ね30%から半数の企業が、過去一年にこの程度の人数は正社員に登用していることになる。この調査との比較の限りでは、本調査の対象企業の登用状況はやや遅れていると言える。

図表Ⅱ-5 年間の非正規社員の正社員登用数



参考⑤上場企業「最近一年間におけるパートタイマーの正社員への登用実績」

	計	0人	1～5人未満	5～10人	10～20人	20～30人	30人以上
規模計	100.0	21.3	41.0	16.4	9.8	8.2	3.3
1000人以上	100.0	9.5	33.3	19.0	9.5	19.0	9.5
300～999人	100.0	17.4	47.8	21.7	8.7	4.3	
300人未満	100.0	41.2	41.2	5.9	11.8		

出典：労務行政研究所(2010)「人事労務諸制度の実施状況」

対象：全国の上場企業およびそれに匹敵する非上場企業(資本金5億円以上かつ従業員500人以上)

回答社数：221社

掲載調査一覧

本文中 の番号	調査主体	実施年	調査名
①⑤	労務行政研究所	2010年	人事労務諸制度の実施状況
②	厚生労働省	2005年	有期契約労働に関する実態調査
③④	東京都産業労働局	2010年	パートタイマーに対する実態調査