

# 人事・労務担当者が知っておきたい基礎知識 ②

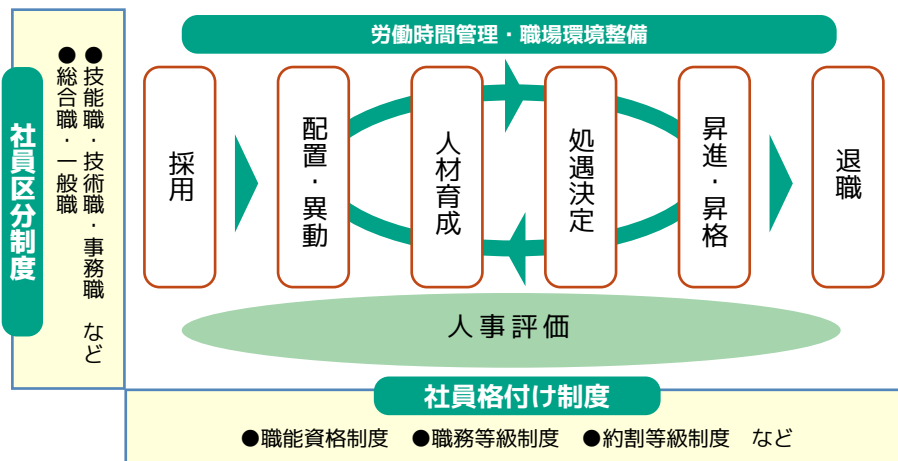
日本経済団体連合会（経団連）から、人事・労務部門の初任者向けテキスト『日本の労働経済事情～人事・労務担当者が知っておきたい基礎知識～』のアップデート版が発刊されました。

HP通信338号に引き続きテキストから一部引用させていただき、今号では第III章「人事・労務管理」から社員区分制度と格付け制度、人事評価制度、賃金体系と賃金決定の考慮要素、賃金制度の基軸と昇給方法を取り上げます。



## 1. 社員区分制度と格付け制度

### 人事管理体系と基礎となる社員区分制度・格付け制度のイメージ



企業における人事管理は、人材の採用から退職までの一連の管理や、労働時間管理・職場環境の整備など多様な分野から構成されています。このうち、配置・異動や人材育成、処遇や昇進・昇格などの決定には、人事評価の結果が活用されます。これらの**人事管理体系のあり方を決定する基盤となるのは社員区分制度と社員格付け制度**です。

※日本経済団体連合会  
「日本の労働経済事情～人事・労務担当者が知っておきたい基礎知識～」より引用

### ① 社員区分制度

社員区分制度とは、仕事内容（職種）や期待されるキャリア形成、役割の違いなどに基づき、社員を**複数のコースに区分し**、**配置・異動、人材育成、処遇、昇進・昇格等の人事管理について、異なる体系を適用する仕組み**です。

<社員区分制度の代表例>

- 期待されるキャリア形成の違いなどに基づく「**総合職・一般職**」の区分
- 職種の違いに基づく「**技能職・技術職・事務職**」などの区分

なお、近年は、転勤のない**勤務地限定社員**や、高度な専門能力を要する業務を担う**専門職**などのいわゆる「**ジョブ型**」と呼ばれる**新しい社員区分**を創設するなど、社員の働き方に対するニーズやキャリアに対する考え方の多様化を踏まえた社員区分も見られるようになりました。

### ② 社員格付け制度

社員格付け制度とは、自社の社員を評価する際に重視する評価要素から設定した基準により、社内での序列を決定する仕組みです。

<社員格付け制度の代表例>

- 職務を遂行する能力により評価する「**職能資格制度**」
- 担当する仕事の重要度・難易度などの職務価値を尺度とする「**職務等級制度**」
- 担う役割や権限・責任の程度を基準とする「**役割等級制度**」



## 2. 人事評価制度

人事評価制度の主な目的は、従業員に経営方針や経営戦略を浸透させて、組織目標に貢献する個人の業務目標を設定し、その達成と能力の伸長度合いなどを評価し、その結果を賃金や昇進・昇格、配置・異動、能力開発などの処遇へ適切に反映させることです。

制度の構築・運用にあたっては、企業が従業員に対して求める職務遂行能力や役割、評価の項目・基準を明確にして、透明性

や納得性を担保することがカギとなります。

このうち、評価項目については、短期で成果が出やすく数値化しやすい業務や目立つ仕事だけでなく、中長期的な課題や能力の伸長を促す目標へのチャレンジ、職務遂行のプロセス、チームワークの発揮、職場内でのコミュニケーションの状況、後進の指導・育成などを考慮して設定することが望ましいとされています。

### 人事評価の現状と方向性

※株式会社パーソル総合研究所「人事評価と目標管理に関する定量調査」(2021年)より引用

人事評価項目の実態		企業調査			
		全体 (800)	企業規模別		
括弧内はサンプル数			100~1000人未満 (479)	1000~5000人未満 (167)	5000人以上 (154)
評価項目	成果の達成度 (業績・売上・納期などの達成度合いの評価)	80.9	79.1	80.8	86.4
	行動・プロセス (行動評価)	70.8	68.7	71.3	76.6
	勤務態度・業務への取り組み姿勢・情意 (態度評価)	65.0	66.2	62.9	63.6
	保有能力・スキル (能力評価)	51.8	52.2	48.5	53.9
	コンピテンシー (行動特性・発揮能力の評価)	44.4	38.6	48.5	57.8
	企業理念・ビジョンの体現 (理念浸透の度合いの評価)	28.3	26.7	24.6	37.0
	その他	3.5	3.5	4.8	1.9

パーソル総合研究所の調査によると、企業で設定されている人事評価項目 (複数回答) としては、「成果の達成度 (業績・売上・納期などの達成度合いの評価)」が80.9%で最も多く、以下「行動・プロセス (行動評価)」(70.8%)、「勤務態度・業務への取り組み姿勢・情意 (態度評価)」(65.0%)、「保有能力・スキル (能力評価)」(51.8%) の順となっています。また、「コンピテンシー (行動特性・発揮能力の評価)」(44.4%) や「企業理念・ビジョンの体現 (理念浸透の度合い

の評価)」(28.3%) は、企業規模が大きいほど、人事評価項目に設定している傾向にあります。

なお、今後は多様な人材の活躍推進によるイノベーション創出に向けて、働き手のエンゲージメントを高めるべく、職務評価による査定昇給や昇格・昇進に伴う昇給のウェイトを増大させるなど、成果や職責を一層処遇に反映する仕組みへと見直していくことが求められます。



### 3. 賃金体系と賃金決定の考慮要素

#### ① 賃金体系と賃金項目

賃金制度は、賃金体系、賃金項目、昇給方法から成り立っています。

賃金体系の内訳は、所定労働時間を働いた場合に支払う「**所定内賃金**」と、所定労働時間を越えた労働に対して支払う「**所定外賃金**」、時々の業績に応じて支給する「**賞与・一時金**」などで構成されます。

所定内賃金はさらに「**基本給**」と「**諸手当**」に大別され、基本給は、職務を遂行する能力に対して支払う「**職能給**」、担

当する仕事の重要度・難易度等の職務価値で決まる「**職務（仕事）給**」、担う役割や権限・責任の程度に基づいて設定する「**役割給**」、業績や成果に応じて支給する「**業績・成果給**」、年齢・勤続年数等を反映する「**年齢・勤続給**」など、複数の賃金項目によって構成されている企業が多くあります。

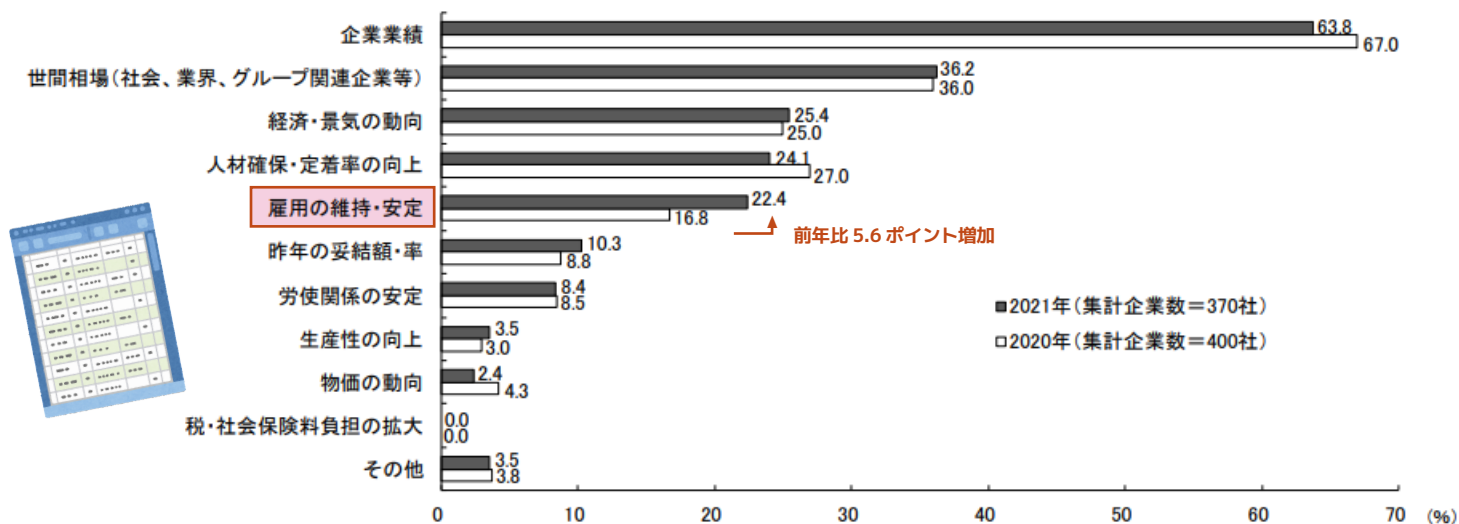


#### ② 賃金決定の考慮要素

各企業は、実際の賃金の決定にあたって、「世間相場」「経済・景気の動向」「労働市場での需給関係」などの外的要素と、「企業業績」「労使関係の安定」などの内的要素を総合的に勘案しています。

経団連による2021年の調査によると、賃金決定にあたって考慮した要素（複数回答）として、「**企業業績**」（63.8%）、「**世間相場**」（36.2%）、「**経済・景気の動向**」（25.4%）が上位を占めています。一方で、「**雇用の維持・安定**」（22.4%）が前年より5.6ポイント増加しており、コロナ禍による雇用への影響に対応した企業が増加したことがうかがえます。

賃金決定にあたって主として考慮した要素（複数回答）



注：集計企業数を100.0として各項目を回答した企業の割合を示したもの

※経団連「2021年1～6月実施分 昇給・ベースアップ実施状況調査結果」より引用

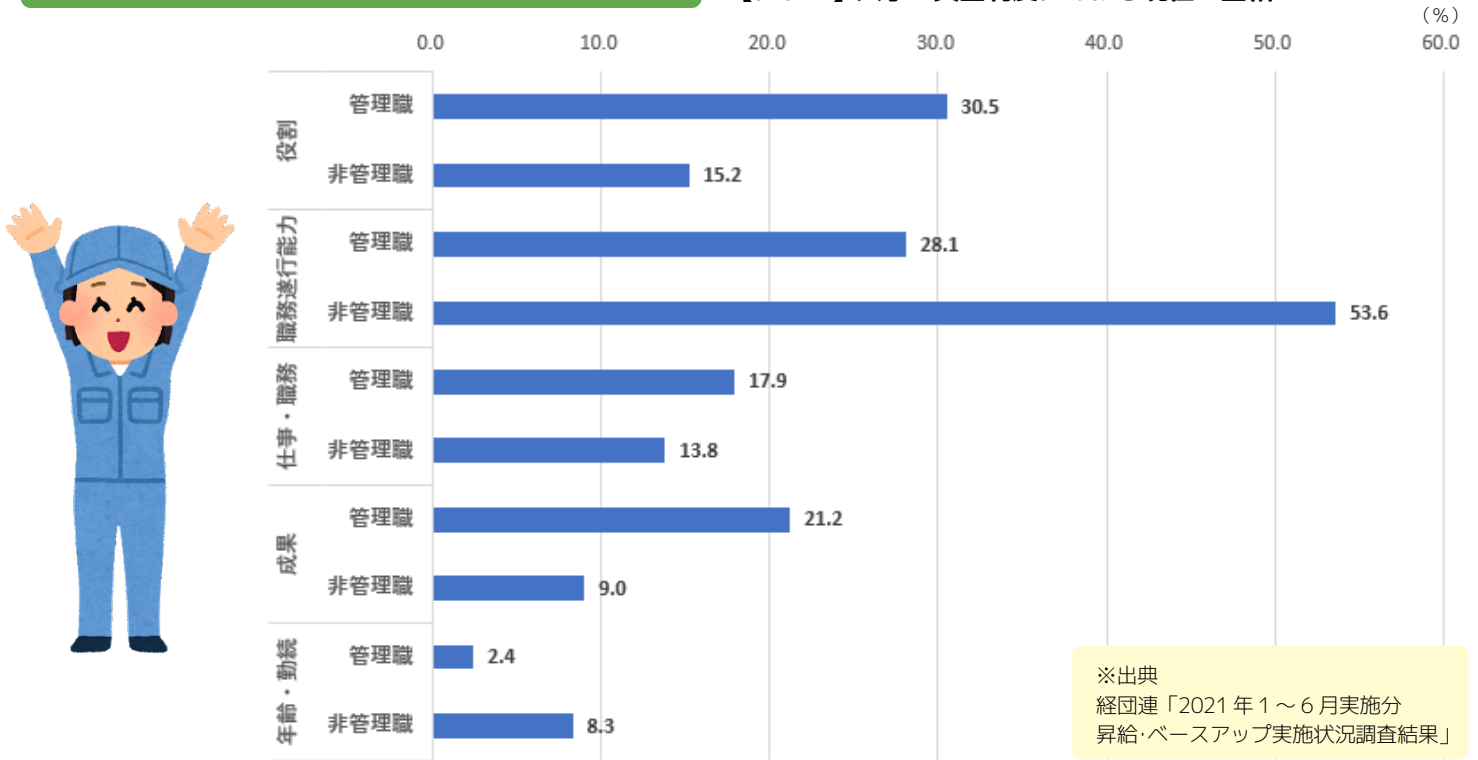


ご不明な点がございましたら、ヒューマン・プライムまでお問い合わせください。TEL.03-5695-7700

## 4. 賃金制度の基軸と昇給方法

### ① 人事・賃金制度における基軸

【グラフ】人事・賃金制度における現在の基軸



注：全産業規模計。集計社数は管理職・非管理職とも420社

日本企業の賃金は、年齢や勤続年数の上昇に伴い昇給するウェイトが高い年功的賃金が特徴とされてきましたが、経団連の2021年調査では、人事・賃金制度において「年齢・勤続」を基軸としていると回答している企業は少数（管理職2.4%、非管理職8.3%）となっています。

現在、基軸としている項目としては、**非管理職では「職務遂行能力」が5割超（53.6%）**を占める一方、**管理職では「役割」が30.5%、「職務遂行能力」が28.1%、「成果」が21.2%と分散**しています。

### ② 基本給の昇給方法

基本給の昇給方法は、一定の時期にあらかじめ定めた額を原則として毎年引き上げる「定期昇給」と、生産性の向上などにに基づき必要に応じて月例賃金の水準自体を底上げする「ベースアップ（ベア）」に大別されます。定期昇給には、年齢や勤続年数の上昇に伴って増える「自動昇給（年齢給、勤続給等）」、職務遂行能力や成果、人事評価によって金額が決まる「査定昇給（職能給、成果給等）」、昇格・昇進した際に資格給や役割給などが増加する「昇格・

昇進昇給」があります。経団連の調査では、近年、昇給の配分は査定給の比重が高くなっており、査定給を中心として、自動昇給と昇格・昇進昇給を組み合わせる賃金改定を行っている傾向にあることがわかります。

他方、ベースアップは、全社員を対象として一定額を引き上げる「一律定額配分」や、基本給に一定の率を乗じた額を引き上げる「一律定率配分」のほか、職務・資格別の配分、若年層や子育て世代、業績・人事評価等に基づく優秀層といった特定層への重点配分など、自社の実情に合わせて、多様な手法で実施されています。



ヒューマン・プライム通信第342号（10月25日配信予定）では、「人事・労務担当者が知っておきたい基礎知識③」として、**賞与・一時金、退職金制度、企業年金、福利厚生費**を取り上げる予定です。引き続き、どうぞご期待ください。

ご不明な点がございましたら、ヒューマン・プライムまでお問い合わせください。TEL.03-5695-7700