

賢い

賃金の決定方法

～従業員が納得すれば  
会社は強くなる～

## はじめに

賃金等の人件費を『費用』とお考えの経営者の方もいらっしゃるかと思います。しかし、従業員にとって賃金は生活をしていく上で必要不可欠なものの上、また、会社からの大きなメッセージ的な要素も含まれていますので、簡単に抑えれば貴重な人材が流出してしまいます。しかし、会社の規模や業績はそれぞれ異なり、人件費の割合もそれぞれです。自社に合わない人件費を設定してしまうと会社経営が圧迫されてしまいます。

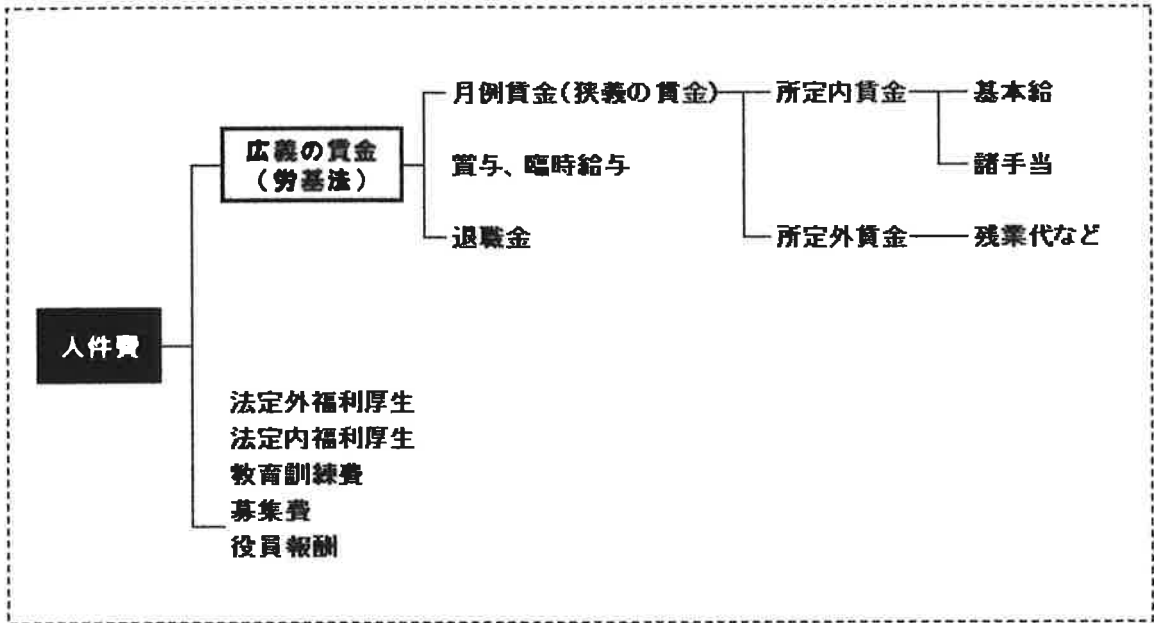
賃金が多いということは従業員にとってももちろん大切なことですが、いつしかそれが既得権となり、業績が悪化して賃金が減額された場合に大きな不満となります。それよりも自社に合った人件費を算出し、その中で賃金以外のことで満足させ、従業員が納得する評価のもと適正な賃金を決定することが必要です。

この小冊子には、会社にとって適正な人件費と従業員が納得する賃金の決定方法を図で示しながらわかりやすく解説しています。

流れが急速な現代の中で、世間や業界の流れに流されず、自社に合った制度を構築する上でご参考にしていただければ幸いです。

# 1

# 総額人件費



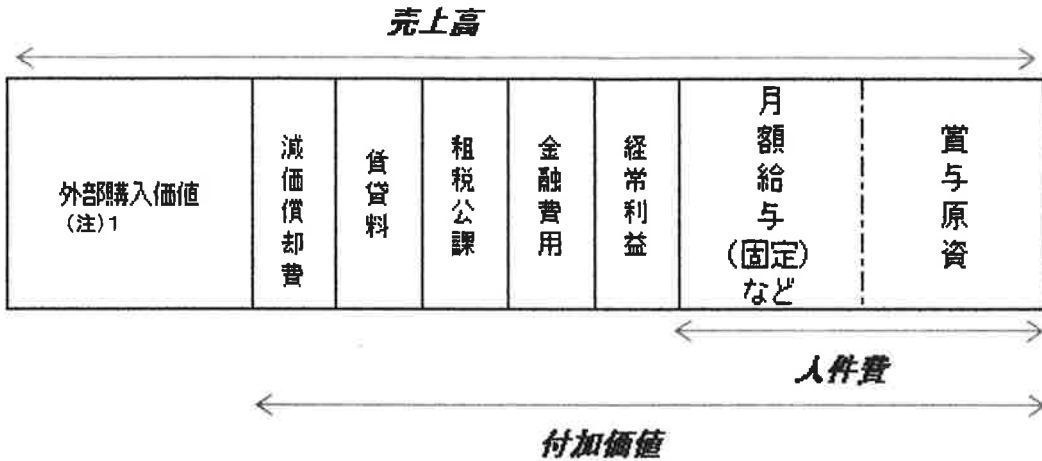
## 1. 総額人件費とは

人件費とは、労働者の採用から退職までに伴い発生する費用のことです。人件費のなかには、賃金のほかに賞与、退職金など労働者に直接支払われる現金はもちろんのこと、社会保険料などの法定内福利費、保養所などの法定外福利費、教育費、募集費、さらには役員給与など、「ヒト」という資源に対して発生するあらゆる費用を含んでいます。

一般論として、人件費は多額過ぎると経営を圧迫し、少なすぎると人材が流出していきます。現状の問題点や将来のビジョンを把握し、経営計画を立てて、その経営計画を達成するためにとって適正な人員に適正な人件費を支払うことが重要になるのです。参考データ 資料①

# 2

## 適正な総額人件費



### 1. 会社にとって適正な総額人件費

会社は、人件費と人員の現状の把握して、将来のビジョンを視野に入れながら適正の人員と人件費を設定していかなければなりません。会社の将来のビジョンを形に表してみると見えなかったものが見えてくるようになります。経営計画は、その計画を組み立てる過程が大切なのです。また、計画通りにいかせることだけが目標ではなくて、その差異がどうして生まれたのかを考え、その後の経営判断に活かして問題点をなくしていくことが大切なのです。

### 2. 経営計画から適正人件費を考える

適正な総額人件費を算出する方法として、最も一般的に利用される指標に労働分配率があります。労働分配率とは、付加価値に占める人件費の割合の程度を示すものです。

労働分配率は、以下のような計算式で算出されます。

$$\text{労働分配率} = \text{人件費} \div \text{付加価値} \text{ (注)2}$$

労働分配率はその値が高ければ、それだけ利益の中から社員に還元する割合が高いということが言えますが、逆にそれだけ人的資源に頼った経営をしているということになります。労働分配率は、次ページの図をみても分かるように業種によって大きな違いがあります。

(注)1 材料費、部品購入費、運送費、外注加工費等

(注)2 参考データ 資料②

	労働分配率(%)		労働生産性(万円)	
	17年度	18年度	17年度	18年度
合計	49.9	43.9	1,014.6	1,037.4
鉱業	10.1	7.9	6,474.3	7,696.7
製造業	51.3	44.0	1,177.9	1,262.0
電気・ガス業	20.7	18.3	4,537.0	4,407.8
卸売業	58.2	49.8	991.3	1,048.9
小売業	55.9	51.0	517.8	520.9
飲食店	65.2	64.9	272.2	277.0
クレジットカード業・割賦金融業	36.5	36.0	1,558.8	1,429.4
情報サービス・情報制作業	64.0	55.2	964.9	1,098.0
個人教授所	48.3	53.9	540.6	568.5
サービス業	28.1	34.7	1,968.0	1,089.1

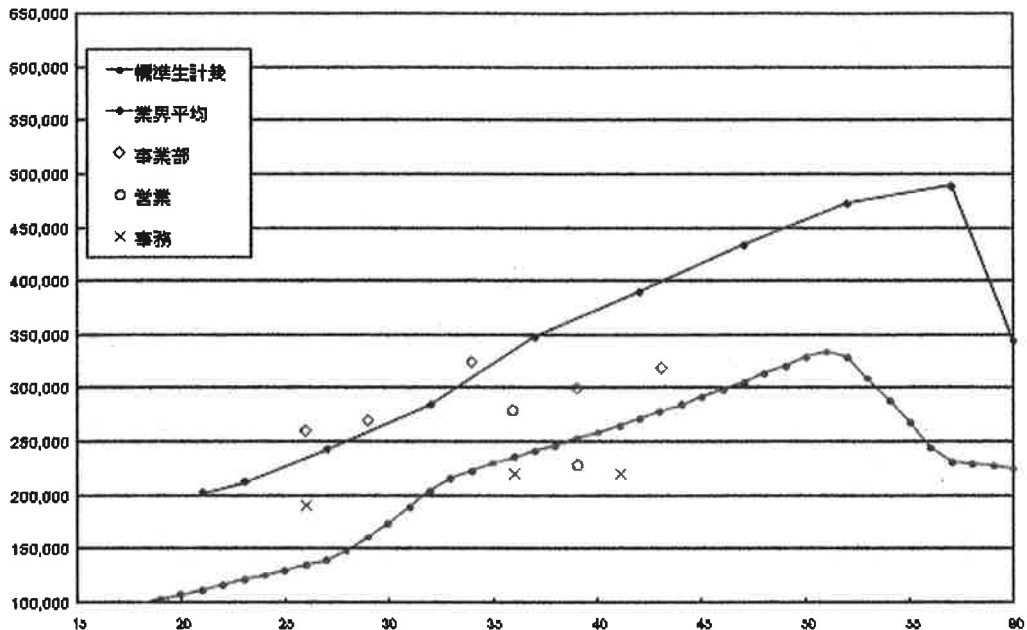
平成19年企業活動基本調査速報 ～平成18年度実績～ (経済産業省)

### 3. 適正人員と適正人件費を導き出す

たとえば、ある企業の適正な労働分配率が40%だとした場合、仮に付加価値が1億円のマイナスが生じてしまったら、企業は賞与の減額や賃金カット、リストラ等で4,000万円分の人件費の削減を考えなければならないということになります。ただし、労働分配率はあくまでも総額人件費を決定するひとつの指標にすぎず、その業界平均値や企業自身が目標とする値を意識しつつも、冒頭で説明をした事業計画に従い、決定すべきものです。例えば、大きな設備投資をした場合、一時的に労働分配率は下がりますし、将来の事業展開を考えて大量の採用をすれば、当然上がります。会社の現状と中長期的な将来を見据えて、決定していくのです。こうして、現状把握と問題点を理解して適正人員と適正人件費を導き出していきます。

# 3

## 総額人件費を個人へ分配



### 1. 総額人件費を個人へ分配

以上のように導き出された適正人件費を個人に賃金として分配していく訳ですが、その賃金はどのように決定されていくのでしょうか。きちんとした制度を作らずに賃金を決定していくと会社の規模や業績に合わない賃金を支給することになり、それが経営を圧迫していくこともありえます。

しかし、一方で低水準の賃金は人材流出につながりかねません。それを防ぐために業界平均や人事院が作成する最も標準的な生活の水準のために必要な生計費「標準生計費」を目安にして考慮しながら賃金を決めていきます。

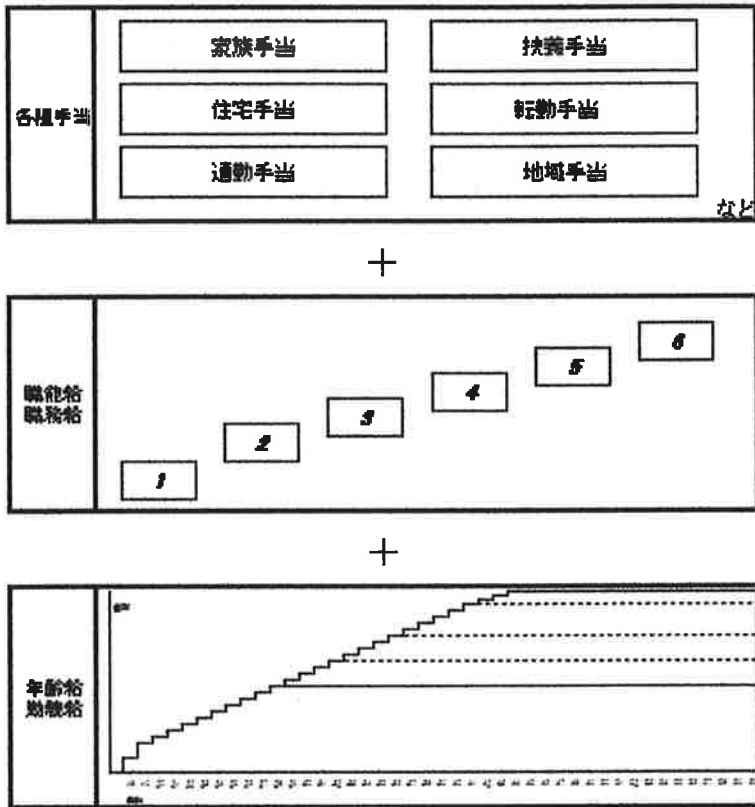
しかし、一方で低水準の賃金は人材流出につながりかねません。それを防ぐために業界平均や人事院が作成する最も標準的な生活の水準のために必要な生計費「標準生計費」を目安にして考慮しながら賃金を決めていきます。

上図は、月額賃金を横軸、年齢を縦軸にして作成したプロットで、業界平均と標準生計費と比較することができます。この図では、標準生計費、業界平均ともに下回っている社員が10名のうち3名いますので、この3名の社員は賃金について不満を持っている可能性があります。

賃金は当然、社員の関心が最も高い部分でもあり、会社としても社員に送るメッセージにもなりますので、きちんとした賃金制度を作り、運用していかなければなりません。

# 4

## 3つの視点で考える



### 1. 賃金決定の3つの要素

賃金制度は実務的にいうと、賃金テーブルを作って、それをもとに人事考課で決定された個人別の評価やその他の要素を判断し、社員一人ひとりの個別の賃金を昇給させたり降給させたりするルールのことです。賃金体系にはさまざまなものがありますが、ここでは一般的な賃金体系に基づいて説明しますと賃金を上げたり下げたりする要素は、大きく三つに分けることができます。

#### ・年齢給、勤続給

その社員の年齢、自社に入ってから勤続年数を賃金決定の要素とします。これは、「年齢が高ければそれなりに人生経験や社会人経験を積んでいるだろうから、その部分を評価しよう」と考える一方で、「年齢と共に、家族を持つと生活に必要な費用も増えてくるだろう」という「生活給」的な考え方でもあります。賃金は、直接的な労務提供の代償だけではなく、社員とその家族の生活を支えるという要素も含まれますので、社員の生活をバックアップすることも必要となります。

## ・ 職能給、職務給

その仕事ぶりを評価して、賃金の要素とするものです。一般的に、人事評価の結果はこの部分で反映されます。この部分でも大きく分けて二つの考え方があります。

一つはその人の能力を評価する「職能給」、もう一つはその人が従事している仕事を評価する「職務給」です。日本では、長く「職能給」が主流でしたが、職務の細分化や専門化に伴い「職務給」を採用する会社も増えてきています。これは同じ職務を行う社員の中でもスキルの違いを考慮して、賃金に幅を持たせて運用するものです。

## ・ 各種手当

家族の人数によって支給される家族手当や、住宅にかかる費用の補助として支給される住宅手当など、社員の生活のバックアップ的な要素として支給される手当です。年齢給、勤続と同じく、普段の職務や仕事ぶりとは直接関係ないもので、社員全員が対象ではない俗人的な手当となります。

以上の3つで賃金を決定していきます。



# 5

# 賞与の決定

半期ごとに会社業績をもとに支給賞与の総額を決定し、その支給賞与総額に基づいて下記の計算方法で全社員に適用する業績係数を計算する

例)レベル	基本給	評価	賞与係数	部門係数	基本賞与	パターン①	パターン②	パターン③	パターン④	パターン⑤
Aさん 1等級	200,000	A	2.30	1.00	460,000	262,651.99	350,202.69	437,763.34	525,304.03	612,864.68
Bさん 1等級	220,000	C	1.70	1.10	411,400	234,902.24	313,203.01	391,503.74	469,804.52	548,105.26
Cさん 1等級	230,000	B2	2.00	1.00	460,000	262,651.99	350,202.69	437,763.34	525,304.03	612,864.68
Dさん 1等級	240,000	B1	2.10	1.00	504,000	287,775.23	383,700.34	479,625.40	575,550.51	671,475.57
Eさん 2等級	260,000	S	3.00	1.10	924,000	527,587.92	703,450.62	879,313.23	1,065,175.90	1,231,038.50
Fさん 2等級	290,000	B3	1.70	0.90	443,700	253,344.97	337,793.33	422,241.64	506,890.00	591,138.31
Gさん 2等級	300,000	B1	2.30	0.90	621,000	345,680.19	472,773.63	590,967.01	709,160.45	827,364.82
Hさん 3等級	340,000	B2	2.00	1.00	680,000	388,268.16	517,690.93	647,113.63	776,536.40	905,959.10
Iさん 営業	350,000	D	0.00	1.00	0	0	0	0	0	0
Jさん 営業	300,000	B1	2.50	1.00	750,000	428,236.95	570,982.65	713,728.27	866,473.97	999,219.60
基本賞与総計					5,254,100	3,000,000	4,000,000	5,000,000	6,000,000	7,000,000
					業績係数	0.5709826	0.7613102	0.9516377	1.1419653	1.3322928

### 部門係数

その期の各部門の会社業績への貢献度を役員会で評価し、部門ごとに賞与係数を付与する。(部門間の対等評価とす)

### 業績係数の出し方

その期の賞与原資額  
基本賞与総額

### 賞与原資額

その期の業績により、賞与の原資となる総額を決定する。

評価結果	S	A	B1	B2	B3	C	D
営業職 (全ての等級)	4	3	2.5	2	1.5	0.5	0
3等級	4	3	2.5	2	1.5	0.5	0
2等級	3	2.5	2.3	2	1.7	1.5	1
1等級	2.5	2.3	2.1	2	1.9	1.7	0.5

### 賞与係数

人事考課を経て決定した各社員の各評価と普段の職務の等級を考慮して決定する。

※半期の評価により賞与係数が決定させる。賞与額は、基本給×賞与係数とする。

## 1. 賞与への分配

人件費の分配には月次の所定賃金以外にも賞与があります。賞与は恩恵的なものなので、会社は必ず支給する必要はありませんが、世間的にみても支給されることが一つの既得権と考えられているのが現状です。現代は変化の激しく、会社の経営のビジョンも読みにくいので、固定的な人件費はなるべく抑え、変動的な人件費の比率を上げていく必要があります。つまり一度昇給したら減給できない月次賃金を抑え、賞与で大きく分配させていく制度が大切なのです。

## 2. 賞与支給額の総額管理の考え方

会社は、賞与の支給原資を業績に従ってある程度決めておきそれを社員に分配するという方式が一般的です。まず、人事考課を経て決定した各社員の各評価と普段の職務の等級を考慮した賞与係数と基本給を使って算出した額（基本賞与額）をだしてから、実際に会社が準備できる賞与原資額によって除して係数を出します。それを業績係数として、すべての社員の基本賞与額に掛けたものが実際の支給額となります。

これで社員への支給額と全体の賞与原資は会社が用意したものと同じとなります。また、このとき、部門ごとの評価を部門係数として反映することもできます。

# 6

# 人事評価の意義

	昇給(7月)		賞与(7・12月)		昇格基準(3・7月)
一 等 級	成果	10%	成果	60%	
	発揮能力・技術	50%	発揮能力・技術	20%	
	執務態度	40%	執務態度	20%	
	総合評価 ●勤怠状況 ●仲間意識 ●将来性など	会社 判断	総合評価 ●勤怠状況 ●仲間意識 ●将来性など	会社 判断	
二 等 級	成果	30%	成果	70%	昇格試験
	発揮能力・技術	50%	発揮能力・技術	30%	人事考課(過去半期評価2回の実績)
	執務態度	20%	執務態度	0%	総合判断 ●リーダーシップ ●スキル、人物性 ●社内への影響力 など
	総合評価 ●勤怠状況 ●仲間意識 ●将来性など	会社 判断	総合評価 ●勤怠状況 ●仲間意識 ●将来性など	会社 判断	
三 等 級	成果	60%	成果	80%	昇格試験
	発揮能力・技術	50%	発揮能力・技術	20%	人事考課(過去半期評価2回の実績)
	執務態度	0%	執務態度	0%	総合判断 ●リーダーシップ ●スキル、人物性 ●社内への影響力 など
	総合評価 ●勤怠状況 ●仲間意識 ●将来性など	会社 判断	総合評価 ●勤怠状況 ●仲間意識 ●将来性など	会社 判断	

## 1. 人事評価の意義

人事評価は、会社の経営理念、方針などを反映させ、これを社員に伝えていかなければなりません。評価をすることで、どのような行動が、会社から評価され、昇給、昇格していくかを社員にメッセージとして伝え、また社員一人ひとりの現在の長所、短所などを総合的に見て、最もその社員が能力を発揮できる働き方を考え、その結果会社が活性化していくのです。

## 2. 評価制度の構築

月次の所定賃金や賞与は、社員全員が同じ金額ではありません。人事考課を行い、総合的な評価をもとに金額を決めていくのですが、この作業を行うにあたり、会社として最低限決めておかななくてはならないことが二つあります。

1. 等級別の基準を定め、等級に会社としてどのような能力や役割を望むのかを整理する。
2. 各等級の社員を評価するにあたっては、3つの評価するにあたっては、3つの評価の視点のウエイトを整理する。

上記の図は昇給・賞与・昇格の基準です。「成果」や「発揮能力」、「執務態度」といったもので評価し、また役職や立場によって、評価する項目のウエイトに変化をつけていきます。

# 7

# 等級基準とは？

社内職等級基準		対応役割
定義	本人が保有する能力に応じて等級を決定する	本人に任せられた役割に応じて役割を決定する。ただし、原則として会社は等級に応じて対応する役割を命ずる
6	会社の中長期的方針を把握し、会社方針の企画・立案ができる。社外に対して、会社の実質的責任者として交渉にあたることできる。会社の危機管理を行うことができ、役員の代替的役割を果たすことができる。	
5	会社の中長期的方針を把握し、部門方針の企画・立案ができる。社外に対して、部門の実質的責任者として交渉にあたることできる。部門の危機管理を責任をもって行うことができる。	
4	他部署や社外の者と専門的な折衝や交渉を行うことができ、具体的成果を上げることが出来る。自己の部署内のメンバー全ての役割を説明でき、他人の業務を代替して実行することができる。会社方針に基づいて、組織のマネジメントができ、会社方針への提言を行うことができる。	
3	他部署や社外の者と専門的な折衝や交渉を行うことができ、具体的成果を上げることが出来る。自己の部署内のメンバー全ての役割を説明でき、他人の業務を代替して実行することができる。部門方針に基づいて、チームのマネジメントができる。	
2	担当業務についての基本的な指示を受け、自己の判断と創意工夫によって業務を遂行することができる。一般作業について後輩、部下に指示を行う。上司の補佐を行う。	
1	上司の指示およびチェックを受けながら、実行策を創意工夫して遂行することができる。業務知識をもとに、一般的業務をミスなく遂行する。	

## 1. 等級基準とは

会社が人事制度を構築するにあたってまずはしっかりと定めなければならないものとして『等級基準』があります。

等級基準とは、会社が社員に対してそれぞれのレベルに応じて発揮してくれることを期待する能力や会社への貢献度合い、社内での役割などを定めた基準です。

この基準をもとにそれぞれのレベルに応じた賃金テーブルが設定され、人事評価が行われます。

この等級基準をもとに、それぞれのレベルに応じた賃金テーブルが設定され、人事評価が行われます。また、配置転換や社員のキャリアアップのための教育訓練が行われたりするので。

# 8

## 等級基準の視点

### 1. 等級基準の視点

会社には、営業職や事務職、技術職等様々な職務がありますが、等級基準は全ての職務で共通の基準を使用するのが一般的です。

職務別の等級基準を作ることも出来ませんが、異動や賃金の設定などの面で運用が難しくなります。

社内カンパニー制度など、事業部門が完全に分かれている場合にはそれぞれの等級基準を作ることも考えられますが、基本的にはひとつの会社には基本となるひとつの等級基準を作成し、運用するべきでしょう。

では、営業職と事務職など全く別の職務を同じ等級基準で評価できるのか？という疑問もでてくると思います。

全社共通の等級基準はそれぞれの具体的な職務遂行能力についてレベリングすることは出来ませんので、あくまでも下記図のように相対的に社員がそれぞれの職務を通じてどのくらい会社に貢献できるか、責任を持てるか、どのような立場で仕事をすべきかなどを表現する必要があります。

<b>初級等級</b> (入社1～5年目 ぐらいまでの社員)	まじめに上司の指示に従い、自分の業務を遂行することができるレベルの職務能力は求められるが、視点としては、アルバイトや自分の数年後輩の社員を指導する程度の「自分及び自分の周囲に配慮する」視点での仕事の進め方ができればよい
<b>中堅社員</b> (入社5～10年目 ぐらいまでの社員)	自分が担当する業務に関しては、周辺知識も含めた高いレベルでの職務の力を求められる。「自分の所属する部門全体を見渡し、責任を持つ視点」が必要で、自分の業務だけを行うのではなく、会社方針を理解しつつ、部門全体をマネジメントすることが求められる。
<b>幹部社員</b> (入社11年目以降の社員)	常に会社の視点で、中長期的な視点にたち、日々仕事にあたることが求められる。このクラスになると、完全に経営陣と一体となった視点から会社や部門運営をすることが求められるのであり、例えば自分が担当する部門の売上げにつながらなくても、会社全体の業績に貢献できるのであれば、迷うことなくその業務を実施することができなければならない。

# 9

## 等級基準の運用方法

### 1. 等級基準の運用方法

全社共通の等級基準は、抽象的な表現になってしまいますが、実際の職場ではそれぞれが自分の等級に応じた役割や責任、権限などを理解して業務に当たらなければなりません。

また、上司はそのことを念頭において仕事を割り振ったり適切な評価と教育を行わなければなりません。

ひとつ、具体的な例をあげてみましょう。仕事をしていると、クレームやトラブル、問題が発生することが必ずあります。このような「問題解決」や「リスク管理」について、等級別にその対応能力は以下の表のように考えるべきです。

初級等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>①問題が起ってしまった場合に、その問題点をすぐに特定し実行すべきことと、上司に相談すべきこととの判断を適切に下すことができる</li> <li>②問題発生時に、上司の指示のもと、定期的、マニュアル的な処理を的確に行うことができる</li> </ul>
中級等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>①会社全体の方針、戦略を十分に理解した上で、リスク管理を行っている</li> <li>②部門の環境レベルにおいて、現状起りうるリスクを的確に把握しており、その軽減のための対策を優先順位を明確にして推し進めている</li> <li>③問題が起ってしまった場合に、その問題点をすぐに特定し実行すべきことと上司に相談すべきこととの判断を適切に下すことができる。</li> <li>④部門レベルの問題（不定期なものも含む）は上司に報告しつつ適切に対応することができる</li> </ul>
上級等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>①会社全体の方針、戦略を十分に理解した上で、リスク管理を行っている</li> <li>②会社方針や業界動向、世の中の流れなどを視野に入れ、中長期的なリスク要因を察知し問題となる可能性のある事項を会社に提言することを行っている</li> <li>③現状起りうるリスクを的確に把握しており、その軽減の為に対策を優先順位を明確にして、推し進めている</li> <li>④問題が起ってしまった場合に、その問題点をすぐに特定し、適切な方法で迅速に支持を出して問題を解決するとともに（緊急対応）、その根本的問題も時間をかけずに改善している</li> </ul>

上記図にあるように、初級等級は、基本的に上司の指示やチェックを受けながらの業務遂行になります。まずは、事実の正確な把握と上司への報告・相談が求められるでしょう。

中級等級であれば自分の部門で発生した問題に関しては上司に相談しつつ自己の責任において解決することが求められます。ただ、自分で解決できる問題と上司の支援を受けるべき問題との判断を的確に行う必要があります。

上級等級の者には、自己の部門で発生した問題の全責任があります。部下に的確な指示をだし、損害を最小限に食い止めなければなりません。上級等級の者には、より広い視野を持ち『今、問題となっていなくても将来問題となるかもしれない中長期的な視野』を持つことが求められます。

求められる発揮能力・執務態度		具体的行動
本人の成果	予算達成率	予算達成率に応じて評価が決定される。
	発揮能力	<p><b>業務処理（ルーティンワーク）</b> 資料などを作成する場合、その処理が早く、ミスも少ない 業務で使用するソフトや機械設備の機能をよく理解しており、効率的に使うことができる ルーティンワークを速く正確に行うことができ、仕事を速く終わらせることができる</p> <p><b>持続性</b> 決定事項に対して積極よく取り組み続けることができる 困難が来ても業務でも改善を働きながらコツコツ継続することができる 職務でなくとも続けるべきことについて、前向きに継続している</p> <p><b>確実な伝達</b> 電話、メール、メモなどを上手に使い分け、「伝えたいこと」だけでなく相手に相手に伝達することができる 録音、あるいは録音機がなくても一貫性押しをし、記憶のズレがないようにできている 連絡文書やメールは丁寧に丁寧に案件を伝える文書を書くことができる</p> <p><b>慎重な行動</b> 重要な書類などについては見直しを2回以上しており、ミスのないものに上げることができる 一つのことを決定するのに関係者からもらえなく意見をきき、判断することができる 行動に移す前に前向きに十分に集め、分析し、おりにキーマンの確認を済ませている</p>
執務態度	規律性	社内の規則を理解し守っており、上司の指示命令に沿った行動ができる 会社の雰囲気・考え方にあった身だしなみや話し方を実践できている 出勤において遅刻なく、社内手続きなどの提出物なども遅滞なくこなせている
	責任性	自らの役割を理解し、困難であっても回避することなく最後までやり遂げることができる 社内や社外での約束は必ず守っている トラブル時などでも、責任を転嫁したり逃げ出すことなく、行動することができる
	積極性	自分の業務以外でも、進んで関わったり、建設的な提案をだすことができる 自己を高める目標を常に設定し、黒板に向かっていくことができる 上司や会社の指示がある前に、次に考えられる業務の準備を行うことができる
	協調性	自分が提案したことであっても、他者の意見のほうがい場合はそれを受け入れることができる 組織人として自己の位置づけを理解しており、他者への心配りができる 業務外のことであっても周囲のことに関心をもち、よりよい関係を築いている

## 1. 人事制度とは

等級基準の違いについて見てきましたが、これらの違いは当然評価のやり方や賃金の違いなどに反映させる必要があります。一般的に、人事評価は、①**成果**、②**能力**、③**執務態度**の3つの視点で行われます。

### ① 成果の評価

すでにアウトプットされたものを評価します。どのようなプロセスを踏んだかという部分は見ずに、あくまでも会社が求めている結果が実際にできているかどうかということで評価します。

### ② 能力の評価

会社として、従業員にどのような能力を発揮して欲しいかということの評価します。このような能力を発揮してくれれば必ず業績アップにつながるはずだという『近い将来』の評価をします。

### ③ 執務態度の評価

会社として仕事をしていく上でこのような『心構え』『態度』で仕事に取り組んで貰わなければならないということの評価をします。会社が求めるような能力が発揮できなかったり、結果が出せなかったとしてもいずれ貢献できるであろうという『遠い将来』への評価をします。

これらの3つの評価の視点のうち、どの項目に重きをおくかは等級によって当然違ってきます。

# 11 等級基準と人事評価

	成果	発揮能力	執務態度
部長	100%	0%	0%
次長	70%	30%	0%
課長	50%	40%	10%
主任	40%	40%	20%
一般	0%	50%	50%

## 1. 等級基準と人事評価

人事評価の3つの評価の視点のうち、どの項目に重きをおくかは等級によって当然違ってきます。たとえば、新入社員に成果を求めすぎるのは酷ですし、部長などの幹部社員に執務態度を求めてもしょうがありません。

上記図にあるように、一般的には、新入社員に対しては、成果のウエイトを少なくして発揮能力と執務態度のウエイトを大きくします。新入社員に対しては成果をすぐに求めるのではなく将来の期待もこめて近い将来（発揮能力）と遠い将来（執務態度）の評価をするためです。

中堅社員に対しては、成果と発揮能力をバランスよく評価することが求められるでしょう。

そして、経営に対して責任を持たなければならない部長などの幹部クラスになると発揮能力や執務態度のウエイトは少なく、成果のウエイトが大きくなるべきでしょう。

『等級基準』により、社員自身が自分のポジションを理解した行動を取れるようになるとともにその賃金や賞与の支給基準を明確にすることもできます。

また、そこで働く社員自身が『このレベルになれば昇格できる』とキャリアプランを立て将来への希望と安心感を持って働くことができるようになります。

人事制度を作る際には、会社はまず、全ての基準となる等級基準をしっかりと構築しそれを軸に様々な制度を考案していく必要があります。

# 資料編



# 資料① 賃金引上げ等の実態に関する調査

出典：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」(2007年)

年、企業規模	計	売上高の増加、新製品の開発	労働力節約のための機械整備の導入、拡大	人員配置、作業方法の改善	労働者の切替え、下請、派遣労働者等の活用	人員削減、穴目本補充	機能給、職務給、能率給の採用・拡大など賃金制度の改正	諸経費等コストの削減	価格、料金の引上げ	その他
平成18年										
計	100	51.7	2.6	17.5	3.6	1.8	7.6	13.4	1.1	0.8
5,000人以上	100	46.4	2.8	20.5	4.5	3.2	8.4	13.3	—	0.5
1,000～4,999人	100	42.5	0.3	22.5	4.6	2.5	12.9	12.6	1.4	0.5
300～999人	100	49.0	2.4	17.3	4.6	3.1	5.1	16.1	2.2	0.2
100～299人	100	53.5	2.8	17.1	3.2	1.3	7.8	12.6	0.7	1
(参考)複数回答計	100	67.4	10.0	60.9	13.6	11.8	25.6	58.8	3.8	2.3
平成18年										
計	100.0	52.0	2.3	12.1	6.9	1.9	8.2	13.5	2.7	0.1
5,000人以上	100.0	47.8	1.6	15.1	1.7	6.7	13.1	12.6	—	1.4
1,000人～4,999人	100.0	43.3	1.2	21.2	6.6	4.7	8.7	13.6	0.4	0.4
300人～999人	100.0	43.8	1.3	12.0	7.3	0.6	9.8	18.5	6.5	—
100～299人	100.0	56.7	2.9	11.2	6.9	2.1	7.4	11.2	1.3	0
(参考)複数回答計	100.0	66.8	10.8	48.7	23.0	7.2	22.9	61.1	9.5	1.3
平成17年										
計	100.0	45.3	3.2	15.1	10.2	2.8	9.6	12.4	0.5	0.3
5,000人以上	100.0	40.3	1.0	14.5	5.5	6.4	15.0	15.8	—	1
1,000人～4,999人	100.0	33.2	1.1	24.0	8.6	4.3	17.3	10.1	—	1.1
300人～999人	100.0	43.5	2.9	16.1	10.3	2.3	11.4	12.5	0.6	0.4
100～299人	100.0	47.4	3.5	13.8	10.5	2.8	8.0	12.5	0.5	0.2
(参考)複数回答計	100.0	63.3	11.6	50.4	34.6	8.9	26.2	55.9	4.2	1.6

(注) 1. 賃金の改定を実施又は予定し額も決定している企業についての数値である(企業数割合)。

(注) 2. 複数回答計は、その要素を重視したすべての企業(最も重視したものを1つ、そのほかに重視したものを2つまでの最大3つまでの複数回答による)の数を集計対象企業数で除したものである。

## 資料② 付加価値の配分の状況

出典：財務省『法人企業統計調査』

(単位 億円)

区 分	付加価値	人 件 費				支払利息等	動産・不動 産賃借料	租税公課	営業純益
		役員給与	従業員給与	福利厚生費	計				
平成9年度…	2,756,607	303,790	1,468,545	258,869	2,031,204	170,151	255,199	139,462	160,591
10…………	2,704,127	303,224	1,468,757	261,575	2,033,555	182,101	273,979	143,363	71,129
11…………	2,675,489	300,196	1,460,369	259,053	2,019,617	144,427	249,560	113,593	148,272
12…………	2,766,294	305,201	1,466,370	253,802	2,025,373	135,564	256,993	107,279	241,085
13…………	2,568,917	295,831	1,385,784	246,991	1,928,607	116,524	247,182	97,515	179,089
14…………	2,578,691	288,656	1,361,279	249,254	1,899,189	109,119	258,664	100,415	211,304
15…………	2,574,611	276,256	1,333,244	233,532	1,843,032	101,961	268,181	96,195	265,241
16…………	2,741,996	286,786	1,397,093	231,295	1,915,174	96,372	281,664	109,407	339,378
17…………	2,812,265	281,457	1,462,175	224,844	1,968,475	110,198	272,862	93,894	366,836
18…………	2,907,755	291,272	1,491,776	230,512	2,013,560	96,475	275,342	125,998	396,379

(注) 営業純益＝営業利益－支払利息等

# 資料③ 賃金構造基本統計調査（男性労働者）

出典：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』

区分	企業規模計								1,000人以上							
	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	きまって支給する		年間賞与その他特別給与額	労働者数	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	きまって支給する		年間賞与その他特別給与額	労働者数
					現金給与額	所定内給与額							現金給与額	所定内給与額		
学歴計	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	現金給与額	所定内給与額	年間賞与その他特別給与額	労働者数	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	現金給与額	所定内給与額	年間賞与その他特別給与額	労働者数
	歳	年	時	時	千円	千円	千円	十人	歳	年	時	時	千円	千円	千円	十人
学歴計	45.4	6.3	168	17	250.3	224.3	244.9	119,968	41.5	4.9	162	21	270.3	234.6	335.6	37,969
～ 17歳	17.1	1.0	158	5	133.9	126.5	7.5	208	17.4	1.7	159	7	134.6	128.7	1.9	30
18 ～ 19	19.2	0.9	162	16	178.5	157.4	27.3	1,142	19.1	0.9	158	24	191.8	158.2	41.1	367
20 ～ 24	22.9	1.7	164	19	211.0	182.7	61.5	11,948	22.9	1.8	161	25	224.8	185.2	74.6	4,604
25 ～ 29	27.4	2.4	166	22	240.7	206.6	100.2	16,210	27.4	2.2	163	26	254.7	212.0	120.4	6,761
30 ～ 34	32.4	3.1	167	22	257.7	222.0	121.2	12,193	32.4	2.8	164	26	272.9	228.4	147.0	5,161
35 ～ 39	37.4	3.6	167	22	269.2	231.8	162.6	9,370	37.4	2.9	165	26	284.8	236.6	213.2	3,471
40 ～ 44	42.4	4.7	168	21	267.3	233.5	174.2	7,086	42.3	4.5	163	25	277.0	233.3	216.2	2,515
45 ～ 49	47.5	5.2	167	19	263.3	233.6	193.7	6,632	47.5	4.5	163	21	271.1	235.5	263.1	2,127
50 ～ 54	52.6	5.8	171	18	264.7	236.3	209.5	8,366	52.5	5.5	168	22	292.1	253.5	350.9	2,001
55 ～ 59	57.7	7.1	169	14	268.5	247.2	275.0	13,784	57.7	8.2	163	15	309.1	282.2	479.0	3,618
60 ～ 64	62.1	12.5	164	10	256.8	241.0	566.7	23,851	61.7	10.4	158	10	281.9	263.6	985.5	5,937
65歳～	68.3	12.0	166	6	221.3	212.7	261.3	9,239	68.0	11.9	162	7	280.6	269.5	495.2	1,377
中学卒	52.9	9.7	168	15	234.6	210.8	213.7	17,140	46.7	7.0	160	21	255.2	214.0	413.0	3,311
～ 17歳	17.1	1.0	158	5	133.9	126.5	7.5	208	17.4	1.7	159	7	134.6	128.7	1.9	30
18 ～ 19	19.0	1.2	164	15	166.2	150.9	27.9	224	19.0	1.2	159	12	178.3	162.0	28.8	56
20 ～ 24	22.6	2.1	165	20	222.5	189.7	37.2	909	22.9	1.4	157	30	268.9	208.0	30.2	362
25 ～ 29	27.6	3.1	162	27	248.2	203.0	58.8	907	27.6	1.5	155	31	268.8	207.1	32.4	372
30 ～ 34	32.5	4.3	166	22	243.8	204.2	59.8	871	32.1	2.9	162	30	271.8	209.7	50.2	345
35 ～ 39	37.5	4.6	170	22	252.4	214.8	72.5	915	36.9	2.4	174	19	257.0	216.0	80.5	204
40 ～ 44	42.7	6.1	170	21	254.0	221.1	59.3	589	42.4	4.2	164	21	249.4	203.9	81.9	103
45 ～ 49	47.5	6.1	170	17	250.9	222.8	125.6	574	47.2	3.6	155	34	277.4	212.8	213.6	96
50 ～ 54	52.7	7.4	174	20	266.3	235.3	148.9	1,250	52.7	6.3	168	32	274.5	222.0	364.5	130
55 ～ 59	57.8	8.3	172	14	252.0	230.2	168.6	2,452	57.8	10.6	162	21	272.8	233.4	503.8	282
60 ～ 64	62.1	14.7	166	13	237.6	217.6	432.1	5,305	61.6	12.3	156	14	257.5	230.3	989.7	1,067
65歳～	68.5	13.2	169	8	197.9	187.8	154.1	2,938	68.0	11.1	169	5	180.4	173.0	131.2	264
高校卒	45.1	5.9	167	18	238.4	211.4	225.2	72,196	41.4	4.7	162	23	254.2	216.7	314.7	22,705
～ 17歳	19.2	0.9	162	16	181.4	159.0	27.1	919	19.1	0.8	158	26	194.2	159.4	43.3	310
20 ～ 24	22.7	1.9	165	20	207.5	178.1	64.6	7,826	22.7	2.0	161	26	220.4	180.7	78.7	3,296
25 ～ 29	27.4	2.5	167	23	230.0	196.1	91.0	8,996	27.4	2.4	162	29	247.1	200.4	114.2	3,436
30 ～ 34	32.5	3.2	167	25	248.8	210.0	110.8	6,913	32.5	2.8	164	31	261.8	211.9	134.9	2,780
35 ～ 39	37.4	3.7	168	26	261.2	219.7	140.8	5,838	37.4	3.0	165	31	269.1	217.3	171.6	2,080
40 ～ 44	42.4	4.5	168	22	256.8	222.3	147.7	4,813	42.3	4.5	161	28	264.2	218.5	174.3	1,656
45 ～ 49	47.5	5.3	168	20	249.0	217.9	162.4	4,351	47.5	4.5	164	24	265.6	227.9	220.8	1,425
50 ～ 54	52.7	5.6	171	18	247.8	221.9	187.2	5,389	52.5	5.9	166	21	254.9	225.4	287.7	1,215
55 ～ 59	57.6	6.8	170	14	247.2	225.5	248.0	8,381	57.5	8.1	165	16	273.6	244.5	393.7	2,275
60 ～ 64	62.1	11.6	164	10	243.3	227.6	549.5	13,937	61.7	9.3	159	10	266.7	248.7	1,004.8	3,632
65歳～	68.0	10.8	165	6	204.3	196.2	240.6	4,833	67.6	9.4	162	7	220.2	210.8	416.3	600
高等・短大卒	37.3	3.9	166	18	250.1	221.9	183.3	8,940	35.7	3.2	163	23	253.8	218.9	229.5	3,249
20 ～ 24	22.9	1.5	165	15	202.5	180.6	77.7	1,649	23.0	1.4	162	23	217.7	186.6	102.7	460
25 ～ 29	27.2	2.2	166	22	234.5	200.6	92.8	2,100	28.8	2.2	165	27	244.9	201.2	91.8	1,006
30 ～ 34	32.2	2.9	167	18	257.8	227.6	132.0	1,270	32.2	3.1	168	24	249.7	212.8	152.3	483
35 ～ 39	37.3	3.2	168	18	260.7	229.7	162.1	953	37.2	3.0	167	24	268.7	226.7	174.0	417
40 ～ 44	42.3	4.1	170	21	276.6	243.4	224.6	557	42.6	3.3	166	19	291.1	256.5	226.2	223
45 ～ 49	47.2	3.7	164	18	304.1	268.0	237.1	530	47.2	4.0	160	20	259.6	226.0	399.8	163
50 ～ 54	52.2	5.8	166	11	279.7	258.0	325.0	300	52.0	4.0	154	17	259.4	227.8	546.1	82
55 ～ 59	57.9	5.9	165	17	262.6	236.9	287.0	574	57.7	4.7	150	19	309.4	275.4	495.0	123
60 ～ 64	62.3	11.2	165	13	292.1	271.3	571.9	741	62.5	9.9	163	15	268.7	245.0	874.9	228
65歳～	68.4	11.9	161	5	253.0	244.5	257.7	268	67.1	5.1	139	10	285.6	261.9	604.9	65
大学・大学院卒	44.0	5.9	164	13	302.5	278.7	360.3	21,692	42.0	5.3	163	14	324.4	295.6	400.4	8,703
20 ～ 24	23.9	1.0	161	16	231.1	203.5	43.2	1,563	24.0	1.2	162	17	228.5	197.6	53.7	487
25 ～ 29	27.5	1.9	164	18	264.9	233.0	132.4	4,208	27.5	2.0	164	17	270.7	238.9	162.9	1,947
30 ～ 34	32.4	2.7	165	16	281.5	251.6	157.7	3,079	32.3	2.7	164	17	300.4	267.0	188.3	1,553
35 ～ 39	37.4	3.0	163	14	311.4	284.9	288.9	1,665	37.4	2.9	161	16	344.2	308.8	381.9	770
40 ～ 44	42.4	4.8	167	17	314.8	282.4	322.3	1,128	42.4	5.0	166	19	315.8	275.2	367.9	534
45 ～ 49	47.4	5.5	165	13	304.0	281.3	323.5	1,176	47.4	5.0	160	11	291.5	268.1	359.3	444
50 ～ 54	52.6	5.6	172	19	323.6	287.0	324.6	1,427	52.5	4.6	173	22	379.7	323.7	453.8	574
55 ～ 59	57.9	7.3	162	10	362.0	343.7	481.9	2,377	58.0	8.2	159	9	406.3	389.3	676.6	937
60 ～ 64	62.0	13.1	162	6	325.2	315.7	812.3	3,869	61.9	12.6	159	4	365.4	356.7	936.8	1,010
65歳～	68.6	14.3	162	4	340.2	333.2	608.3	1,200	68.8	16.6	160	7	420.0	406.3	800.2	447

区分	100 ~ 999人									10 ~ 99人								
	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	きまって支給する		年間賞与その他特別給与額	労働者数	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	きまって支給する		年間賞与その他特別給与額	労働者数		
					現金給与額	所定内給与額							現金	所定内給与額				
学歴計	歳	年	時	時	千円	千円	千円	十人	歳	年	時	時	千円	千円	千円	十人		
17歳	46.5	6.7	167	17	244.0	218.0	235.7	47,357	48.3	7.3	170	11	237.0	221.5	158.0	34,643		
18 ~ 19	17.3	0.9	156	8	142.3	125.7	6.5	73	16.9	0.8	159	2	127.9	126.4	9.8	105		
20 ~ 24	19.1	0.9	159	15	180.6	160.2	26.0	457	19.3	0.9	172	9	160.1	152.4	13.2	319		
25 ~ 29	23.0	1.6	165	17	211.3	185.9	60.3	4,623	22.7	1.8	170	11	187.2	172.9	41.2	2,721		
30 ~ 34	27.5	2.3	165	21	237.5	205.0	97.2	5,944	27.4	2.9	172	16	219.1	199.0	66.1	3,505		
35 ~ 39	32.4	3.1	166	21	243.7	210.0	115.9	4,167	32.5	3.7	171	16	250.4	227.8	81.8	2,804		
40 ~ 44	37.5	3.7	167	22	255.5	219.0	163.9	3,244	37.4	4.5	171	18	265.6	238.5	94.8	2,655		
45 ~ 49	42.4	4.2	170	23	261.2	226.6	154.1	2,507	42.5	5.4	172	15	263.0	241.9	147.4	2,064		
50 ~ 54	47.5	5.2	170	22	264.0	229.2	160.0	2,515	47.5	6.1	170	11	254.2	237.1	162.3	1,989		
55 ~ 59	52.6	5.2	171	21	256.1	224.8	184.7	3,908	52.7	7.2	174	10	255.9	240.7	133.9	2,457		
60 ~ 64	57.8	6.0	169	15	251.3	228.3	239.6	5,701	57.7	7.8	173	10	257.5	243.0	154.9	4,465		
65歳 ~	62.1	13.9	166	11	253.3	235.7	508.7	10,653	62.3	12.2	167	8	241.4	230.4	309.4	7,261		
	68.2	12.4	166	7	217.7	208.5	275.5	3,565	68.4	11.8	167	6	205.4	198.0	174.7	4,297		
中学卒	54.2	10.4	170	15	226.2	203.0	220.4	6,098	54.6	10.4	170	12	232.5	215.6	123.0	7,731		
17歳	17.3	0.9	156	8	142.3	125.7	6.5	73	16.9	0.8	159	2	127.9	126.4	9.8	105		
18 ~ 19	18.8	1.1	161	10	168.6	157.9	23.9	96	19.3	1.1	171	25	153.5	140.6	32.5	72		
20 ~ 24	22.7	2.2	170	11	201.1	186.3	45.4	255	22.3	2.7	170	15	183.7	170.0	38.6	293		
25 ~ 29	27.7	3.9	164	23	235.4	199.3	104.8	296	27.5	4.7	170	25	232.0	201.3	42.9	239		
30 ~ 34	32.6	4.8	162	17	198.7	170.3	74.0	205	32.8	5.5	172	16	242.5	219.8	61.1	321		
35 ~ 39	37.8	4.2	167	19	240.3	204.8	98.0	305	37.5	6.0	170	26	259.3	221.8	49.2	406		
40 ~ 44	42.9	4.2	167	33	259.9	202.9	95.4	124	42.7	7.2	173	16	253.2	232.2	40.5	362		
45 ~ 49	47.9	7.5	168	16	254.1	224.4	185.3	158	47.3	6.1	175	13	241.5	225.1	70.0	321		
50 ~ 54	52.6	6.2	176	28	255.7	215.4	110.7	500	52.8	8.5	174	12	273.1	254.1	130.5	620		
55 ~ 59	58.0	7.0	173	16	231.1	208.4	154.0	959	57.7	8.9	173	11	263.6	246.7	102.0	1,210		
60 ~ 64	62.3	15.8	170	13	231.5	211.8	356.1	2,168	62.3	14.8	168	12	233.8	217.0	224.4	2,070		
65歳 ~	68.1	13.8	169	9	202.3	189.9	247.6	960	68.8	13.2	168	7	198.2	189.0	105.3	1,713		
高校卒	46.7	6.3	167	18	233.4	206.8	211.6	28,662	46.9	6.7	170	12	228.0	211.9	146.5	20,828		
18 ~ 19	19.2	0.9	158	16	183.8	160.8	26.6	361	19.3	0.9	172	5	162.1	155.8	7.6	248		
20 ~ 24	22.8	1.8	167	18	203.3	177.5	65.7	2,664	22.6	1.8	170	12	190.6	174.6	38.0	1,867		
25 ~ 29	27.5	2.5	167	21	221.1	190.6	86.3	3,181	27.4	2.9	172	17	217.3	197.0	63.7	2,379		
30 ~ 34	32.4	3.3	168	23	235.5	200.1	105.6	2,420	32.5	3.7	172	18	246.7	220.8	78.7	1,713		
35 ~ 39	37.5	3.8	168	26	251.4	209.3	144.5	2,063	37.4	4.6	172	18	263.6	235.3	98.4	1,695		
40 ~ 44	42.5	4.0	170	23	249.7	216.3	128.5	1,800	42.5	5.3	172	14	257.0	235.0	140.8	1,358		
45 ~ 49	47.5	5.3	171	24	244.5	207.9	146.4	1,649	47.6	6.1	168	11	236.3	219.6	117.7	1,277		
50 ~ 54	52.7	5.3	171	20	253.3	222.5	191.0	2,716	52.7	5.8	175	10	231.8	218.0	96.4	1,458		
55 ~ 59	57.7	5.6	170	16	235.7	212.7	226.5	3,525	57.6	7.4	174	10	239.7	226.3	148.9	2,581		
60 ~ 64	62.1	12.7	165	12	240.3	222.5	447.6	6,235	62.3	11.9	166	7	226.8	216.6	299.3	4,069		
65歳 ~	68.1	10.8	165	7	204.9	195.6	230.4	2,049	68.1	11.1	166	6	199.3	192.7	201.9	2,184		
高等・短大卒	37.8	4.4	166	17	248.2	220.4	149.3	3,810	39.1	3.9	170	9	247.8	233.7	172.4	1,881		
20 ~ 24	23.0	1.5	164	15	205.8	183.1	70.7	822	22.5	1.5	170	6	176.1	167.2	62.0	367		
25 ~ 29	27.5	2.1	165	19	231.4	201.6	100.4	755	27.5	2.4	173	12	212.2	196.4	78.8	340		
30 ~ 34	32.3	2.5	164	18	262.7	230.0	101.7	530	32.2	3.4	172	8	263.1	250.4	156.5	257		
35 ~ 39	37.4	3.3	171	15	265.5	239.6	165.5	337	37.4	3.3	166	11	239.8	219.2	131.5	199		
40 ~ 44	41.9	5.3	172	26	266.3	227.8	223.8	225	42.5	3.4	174	15	268.4	249.2	223.3	109		
45 ~ 49	47.1	3.3	164	18	322.6	284.2	87.8	262	47.3	4.5	172	17	326.7	292.8	355.8	106		
50 ~ 54	52.3	6.0	173	10	272.5	253.7	221.5	152	52.1	7.3	167	7	322.1	305.6	289.0	65		
55 ~ 59	57.8	7.3	169	19	251.3	223.2	197.1	297	58.3	4.3	169	12	246.9	232.5	219.5	154		
60 ~ 64	62.0	14.8	167	18	268.3	237.8	498.1	286	62.4	8.0	165	3	345.6	340.1	360.2	227		
65歳 ~	68.7	15.2	171	2	249.9	247.7	120.4	145	69.0	11.1	163	5	224.5	217.2	211.3	59		
大学・大学院卒	44.3	6.5	163	15	288.9	264.0	362.2	8,786	47.3	6.0	168	7	285.6	274.2	273.5	4,203		
20 ~ 24	23.9	0.9	159	18	243.6	213.8	38.6	883	23.8	1.1	166	6	180.9	171.4	37.3	194		
25 ~ 29	27.5	1.8	162	21	271.0	234.1	114.9	1,713	27.6	2.3	171	11	225.2	208.4	79.0	548		
30 ~ 34	32.6	2.8	165	18	262.7	231.3	156.2	1,013	32.2	2.6	168	11	261.4	244.8	87.9	513		
35 ~ 39	37.5	3.1	163	13	273.9	251.5	274.7	539	37.3	3.0	168	10	297.1	283.6	109.1	350		
40 ~ 44	42.5	4.5	166	17	316.1	286.1	258.8	359	42.6	4.6	170	12	310.7	293.2	315.6	235		
45 ~ 49	47.4	5.3	168	17	305.2	277.1	243.4	447	47.4	6.4	169	8	321.7	308.5	393.1	286		
50 ~ 54	52.6	3.5	170	21	266.3	237.1	211.5	540	52.7	10.8	173	8	319.5	305.9	282.6	314		
55 ~ 59	57.8	6.0	161	11	332.4	310.5	392.9	920	57.7	8.0	170	8	334.6	320.5	288.5	520		
60 ~ 64	61.9	15.5	163	8	316.4	303.7	872.9	1,963	62.3	8.3	165	2	299.3	296.0	538.9	895		
65歳 ~	68.4	15.7	161	2	305.8	302.6	620.1	411	68.6	9.7	165	2	277.1	274.2	342.6	342		

# 資料④ 賃金構造基本統計調査（女性労働者）

出典：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』

区分	企業規模計										1,000人以上					
	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	きまって支給する		年間賞与その他特別給与額	労働者数	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	きまって支給する		年間賞与その他特別給与額	労働者数
					現金給与額	所定内給与額							現金給与額	所定内給与額		
歳	年	時	時	千円	千円	千円	十人	歳	年	時	時	千円	千円	千円	十人	
学歴計	42.0	5.6	161	8	178.8	168.8	133.7	156,452	39.9	5.4	157	9	194.6	182.6	147.9	49,637
～ 17歳	17.2	0.8	148	7	124.3	118.2	1.3	109	17.2	1.0	143	16	132.8	118.6	0.0	39
18 ～ 19	19.2	0.9	163	6	154.2	146.6	22.2	1,278	19.2	1.0	158	8	161.5	150.3	21.7	342
20 ～ 24	22.8	1.6	164	8	175.9	165.7	85.2	15,471	23.0	1.7	160	9	182.8	171.2	89.8	4,446
25 ～ 29	27.5	2.7	162	9	193.0	180.6	117.6	19,525	27.5	2.7	158	10	205.6	190.7	122.1	7,658
30 ～ 34	32.4	3.6	160	9	195.9	183.7	122.5	18,121	32.3	4.1	158	10	210.7	196.6	134.3	7,122
35 ～ 39	37.4	4.0	158	7	187.3	177.0	120.0	17,696	37.4	4.0	155	8	199.9	188.4	119.6	6,831
40 ～ 44	42.5	4.7	159	8	181.6	171.2	130.2	17,202	42.6	4.6	154	9	198.1	186.7	134.1	5,684
45 ～ 49	47.6	6.1	160	7	173.2	164.4	155.8	17,636	47.5	6.0	155	8	190.0	179.2	168.3	5,525
50 ～ 54	52.5	7.9	162	8	168.8	159.4	157.7	18,202	52.5	8.3	157	9	183.7	172.2	190.8	5,467
55 ～ 59	57.5	10.2	162	7	165.4	157.0	160.9	18,458	57.5	11.6	157	8	175.5	166.0	228.1	4,638
60 ～ 64	62.2	11.1	164	6	168.8	161.6	182.5	9,260	62.0	11.6	159	9	191.8	182.4	251.3	1,476
65歳～	68.3	12.7	161	5	153.7	148.4	119.6	3,494	69.2	13.6	155	7	167.5	161.4	155.9	410
中学卒	52.9	9.4	162	9	153.7	145.0	121.6	12,278	52.1	10.9	159	12	174.5	161.3	197.4	2,130
～ 17歳	17.2	0.8	148	7	124.3	118.2	1.3	109	17.2	1.0	143	16	132.8	118.6	0.0	39
18 ～ 19	19.2	1.6	161	4	143.5	139.4	19.8	129	19.0	1.9	155	3	141.0	139.0	0.5	23
20 ～ 24	22.8	1.5	160	16	155.6	144.4	13.5	537	22.2	1.6	154	11	173.0	158.6	23.4	118
25 ～ 29	27.0	3.2	166	16	154.9	141.9	62.7	400	28.0	3.9	169	23	190.4	165.4	92.6	59
30 ～ 34	32.7	4.7	158	11	152.2	140.6	79.1	452	32.4	4.9	165	15	207.3	185.1	169.3	59
35 ～ 39	37.7	4.5	157	6	148.5	140.8	108.4	435	37.5	4.7	150	4	173.7	168.3	198.6	62
40 ～ 44	42.6	4.8	161	10	165.7	151.4	84.7	498	42.4	4.7	164	19	211.3	180.1	81.9	130
45 ～ 49	47.9	6.9	163	10	152.4	141.8	120.1	769	48.0	8.1	155	12	166.3	155.5	302.1	95
50 ～ 54	52.9	8.8	166	10	155.4	144.0	119.9	1,824	52.8	10.0	161	12	164.2	152.7	174.3	325
55 ～ 59	57.7	11.4	162	7	154.2	146.5	161.6	3,438	57.6	14.4	158	9	168.8	158.0	268.9	733
60 ～ 64	62.4	11.5	164	7	156.6	149.4	149.3	2,391	62.4	13.3	163	16	189.0	175.6	256.1	337
65歳～	68.9	14.3	160	6	145.7	140.6	84.1	1,296	71.7	15.8	149	12	163.2	154.6	70.8	152
高校卒	43.7	6.1	162	8	168.0	158.6	119.7	94,474	41.8	6.0	158	9	179.6	168.5	134.7	27,740
～ 19	19.2	0.9	163	7	155.4	147.4	22.5	1,150	19.2	0.9	159	9	162.9	151.2	23.2	319
20 ～ 24	22.7	1.9	164	9	169.5	158.9	62.9	7,395	22.7	2.0	160	10	174.7	163.0	74.3	2,074
25 ～ 29	27.4	3.0	163	9	178.7	167.2	80.7	8,761	27.3	3.1	159	10	189.4	175.2	83.1	3,360
30 ～ 34	32.5	3.8	161	9	178.7	167.5	100.3	9,219	32.4	4.6	159	10	193.5	180.1	124.5	3,189
35 ～ 39	37.5	4.2	160	8	169.9	160.1	96.1	10,291	37.3	4.3	157	8	181.9	170.8	97.7	3,753
40 ～ 44	42.6	4.9	160	8	168.1	157.9	119.6	11,041	42.7	5.1	155	9	179.4	167.8	129.7	2,990
45 ～ 49	47.6	6.1	161	8	164.8	156.0	142.6	12,220	47.5	6.1	157	8	178.2	168.0	151.5	3,616
50 ～ 54	52.6	8.0	162	8	162.2	153.6	144.5	13,260	52.5	8.5	158	8	170.5	161.0	170.1	3,833
55 ～ 59	57.4	10.1	162	8	162.8	154.6	148.7	13,173	57.4	11.0	157	8	169.1	160.4	197.2	3,425
60 ～ 64	62.1	10.8	164	6	168.6	161.6	170.3	5,996	61.9	11.0	159	7	187.6	179.7	239.4	978
65歳～	67.9	11.6	163	5	154.2	149.0	121.4	1,969	67.6	13.2	161	5	164.6	159.3	172.4	204
高専・短大卒	36.8	4.2	159	7	194.6	184.0	158.3	33,730	36.6	4.2	155	8	208.5	195.9	157.2	12,287
～ 24	22.7	1.6	166	7	179.3	170.2	124.6	5,378	22.9	1.6	161	9	182.1	171.1	105.1	1,400
25 ～ 29	27.6	2.7	161	8	196.5	184.1	145.5	5,849	27.7	2.7	159	9	204.9	190.5	135.7	2,327
30 ～ 34	32.4	3.5	159	8	203.9	191.7	139.1	5,553	32.4	4.0	156	9	213.8	200.2	140.8	2,375
35 ～ 39	37.5	3.9	154	6	200.5	190.6	137.8	4,604	37.5	3.8	152	6	212.9	202.7	129.5	1,884
40 ～ 44	42.5	4.4	155	8	201.1	190.4	153.0	4,260	42.6	4.4	153	8	215.7	205.7	150.5	1,762
45 ～ 49	47.5	6.0	157	6	188.4	179.8	182.6	3,441	47.5	5.9	153	8	208.7	196.0	176.9	1,199
50 ～ 54	52.3	7.3	158	8	192.6	181.0	232.5	2,301	52.3	8.0	155	12	218.7	199.8	278.7	895
55 ～ 59	57.3	8.6	161	8	189.5	180.0	203.0	1,430	57.6	11.5	153	8	218.4	206.7	375.3	301
60 ～ 64	62.1	12.4	162	6	199.0	190.0	350.3	720	61.8	12.4	156	4	221.9	213.2	393.3	108
65歳～	68.1	12.6	152	2	177.3	168.2	275.5	195	68.5	10.0	143	1	145.9	144.7	221.5	37
大学・大学院卒	34.5	3.1	158	8	228.2	215.3	174.2	15,970	35.1	3.3	155	9	233.2	219.0	167.7	7,480
～ 24	23.7	1.0	161	8	194.6	183.3	81.3	2,162	23.7	1.1	158	9	204.7	193.1	111.5	854
25 ～ 29	27.5	2.1	159	9	219.7	205.6	158.0	4,515	27.5	2.2	156	10	235.1	218.9	175.0	1,913
30 ～ 34	32.1	3.1	159	10	242.2	226.8	168.5	2,897	32.0	3.1	157	12	242.4	226.6	143.4	1,500
35 ～ 39	37.2	3.3	157	8	244.5	230.6	191.3	2,367	37.3	3.5	153	9	239.6	224.0	171.6	1,133
40 ～ 44	42.3	3.6	155	6	234.3	224.9	160.6	1,403	42.1	3.5	149	7	226.7	216.5	122.5	802
45 ～ 49	47.4	5.4	154	6	229.0	220.0	235.8	1,206	47.6	5.1	152	7	226.3	215.7	229.7	614
50 ～ 54	52.2	5.8	155	7	238.0	226.9	246.0	817	52.1	5.8	151	9	245.9	231.9	205.6	413
55 ～ 59	57.4	7.9	160	8	256.9	242.3	396.4	417	57.3	10.6	157	9	253.3	237.1	402.9	180
60 ～ 64	61.9	9.5	157	3	226.2	220.3	388.3	154	61.6	11.2	157	4	225.4	214.3	153.8	54
65歳～	68.1	15.0	155	2	301.6	298.4	484.8	34	68.1	6.4	152	2	282.8	278.6	580.8	18

区分	100 ~ 999人								10 ~ 99人							
	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	きまって支給する		年間賞与その他特別給与額	労働者数	年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	きまって支給する		年間賞与その他特別給与額	労働者数
					現金給与額	所定内給与額							現金給与額	所定内給与額		
歳	年	時	時	千円	千円	千円	十人	歳	年	時	時	千円	千円	千円	十人	
学歴計	42.3	5.7	163	8	176.5	165.9	138.5	63,972	43.9	5.8	163	6	163.9	157.3	110.2	42,844
18 ~ 17歳	17.0	1.0	154	6	114.0	109.0	13.4	10	17.2	0.7	150	1	120.6	119.5	0.0	60
20 ~ 19	19.2	0.9	165	6	155.8	148.9	27.0	622	19.2	0.9	163	4	142.9	138.1	13.4	315
25 ~ 24	22.9	1.6	164	9	176.9	165.5	70.2	6,736	22.7	1.6	167	7	167.2	160.4	104.1	4,289
30 ~ 29	27.4	2.6	162	9	190.3	178.0	119.6	7,657	27.5	2.8	166	7	175.1	167.0	105.8	4,211
35 ~ 34	32.4	3.2	161	9	192.7	179.5	118.6	6,954	32.6	3.6	163	6	175.3	168.1	108.6	4,045
40 ~ 39	37.5	4.0	159	8	185.9	175.0	137.7	6,588	37.5	3.9	160	6	169.4	161.8	93.2	4,276
45 ~ 44	42.5	4.6	161	9	180.0	168.1	143.7	6,768	42.5	4.7	161	6	164.3	157.1	106.4	4,750
50 ~ 49	47.6	6.4	162	8	167.6	158.7	162.6	7,301	47.6	5.8	162	6	162.6	156.1	131.1	4,810
55 ~ 54	52.6	7.7	164	9	162.8	153.1	157.0	7,660	52.6	7.7	164	6	161.8	154.9	123.2	5,076
60 ~ 59	57.4	10.2	164	8	165.8	156.6	159.6	8,343	57.6	9.1	163	6	156.3	150.1	106.1	5,477
65 ~ 64	62.1	12.1	165	7	173.2	164.6	208.6	4,097	62.3	9.8	164	4	154.8	150.0	125.8	3,687
65歳 ~	67.6	11.9	162	5	158.4	152.1	139.9	1,236	68.6	13.0	161	4	147.6	143.0	98.0	1,848
中学卒	53.1	9.2	164	8	151.4	142.5	124.2	5,380	53.1	9.0	162	7	147.1	140.5	84.8	4,769
18 ~ 17歳	17.0	1.0	154	6	114.0	109.0	13.4	10	17.2	0.7	150	1	120.6	119.5	0.0	60
20 ~ 19	19.4	1.7	165	5	148.1	143.0	24.6	70	19.1	1.3	158	3	136.1	132.7	22.7	36
25 ~ 24	23.0	1.0	154	10	152.7	143.0	11.0	164	22.9	1.8	166	22	149.3	138.8	10.6	256
30 ~ 29	26.5	3.2	167	10	151.8	141.6	122.9	125	27.0	3.1	164	18	147.0	135.8	20.0	217
35 ~ 34	33.2	3.7	158	13	152.4	138.8	64.9	183	32.4	5.6	155	7	136.8	129.8	66.4	211
40 ~ 39	37.9	5.6	164	6	141.5	135.1	149.8	205	37.6	3.1	150	8	147.7	137.6	24.8	168
45 ~ 44	42.5	5.1	161	8	151.1	141.7	85.7	230	43.1	4.6	160	6	147.2	140.6	85.7	138
50 ~ 49	48.0	7.4	160	9	149.9	140.0	106.1	426	47.8	5.6	170	12	151.4	139.6	74.8	248
55 ~ 54	52.9	8.5	167	11	151.9	139.1	112.3	917	52.9	8.5	167	8	156.0	146.9	101.6	582
60 ~ 59	57.8	10.6	163	8	151.4	143.5	143.2	1,636	57.8	10.6	163	5	148.5	143.1	116.2	1,069
65 ~ 64	62.2	13.0	165	7	154.9	147.5	155.9	1,013	62.5	9.4	163	5	147.8	142.7	108.4	1,041
65歳 ~	67.7	10.6	167	6	148.7	142.4	115.3	402	69.0	15.9	158	4	140.5	136.8	70.0	743
高校卒	43.9	6.2	164	9	166.5	156.5	125.3	39,249	45.3	6.0	164	6	158.6	151.7	96.6	27,485
18 ~ 19	19.1	0.8	165	6	156.8	149.6	27.3	552	19.2	0.9	163	5	143.8	138.8	12.2	278
25 ~ 24	22.8	1.9	165	9	169.5	158.6	59.9	3,427	22.5	1.7	165	8	163.7	154.8	55.9	1,893
30 ~ 29	27.4	2.8	165	9	174.3	163.6	86.4	3,287	27.5	3.0	168	8	168.5	160.0	68.0	2,114
35 ~ 34	32.5	3.4	161	9	176.2	164.4	88.9	3,765	32.7	3.4	164	6	161.9	154.7	85.1	2,265
40 ~ 39	37.5	4.2	161	8	167.2	156.8	104.9	3,616	37.5	4.0	161	7	158.0	150.4	83.1	2,922
45 ~ 44	42.6	4.8	163	9	167.2	156.0	130.0	4,582	42.4	4.8	162	7	159.5	151.9	97.0	3,468
50 ~ 49	47.6	6.3	164	9	161.2	151.5	149.9	5,219	47.7	6.0	163	6	156.0	150.1	121.7	3,385
55 ~ 54	52.6	7.7	164	8	159.0	149.6	150.1	5,683	52.6	7.8	164	6	158.7	152.0	109.7	3,744
60 ~ 59	57.4	10.4	165	8	164.3	155.1	152.1	5,822	57.6	9.0	163	6	155.2	148.7	101.4	3,927
65 ~ 64	62.1	11.6	166	8	173.5	164.9	190.8	2,548	62.2	9.9	165	4	156.0	151.1	121.7	2,470
65歳 ~	67.5	12.6	160	5	155.8	149.4	128.2	747	68.3	10.6	165	4	150.9	146.6	106.1	1,019
高専・短大卒	37.2	4.2	160	8	194.3	182.3	158.0	13,199	36.5	4.1	163	4	174.5	169.1	160.4	8,244
20 ~ 24	22.7	1.5	164	8	184.3	172.4	94.8	2,159	22.7	1.6	170	4	171.2	166.9	175.0	1,820
25 ~ 29	27.5	2.6	160	9	197.2	183.6	145.4	2,251	27.6	2.7	165	5	179.7	173.2	163.8	1,271
30 ~ 34	32.3	2.9	160	9	205.1	191.4	126.2	2,029	32.6	3.6	161	5	181.1	174.8	158.3	1,149
35 ~ 39	37.6	3.9	155	8	198.5	186.0	151.6	1,809	37.4	4.3	158	3	179.0	174.6	127.5	911
40 ~ 44	42.4	4.2	157	10	203.3	188.4	162.0	1,525	42.7	4.6	158	4	171.3	166.0	143.6	973
45 ~ 49	47.5	6.4	158	5	183.3	176.8	197.1	1,317	47.5	5.4	160	5	169.2	163.1	169.5	925
50 ~ 54	52.3	6.9	161	6	178.0	170.0	216.1	812	52.4	6.7	160	4	173.2	167.7	185.3	594
55 ~ 59	57.2	8.4	163	9	187.5	176.5	187.9	754	57.3	6.8	163	4	170.5	165.7	94.9	375
60 ~ 64	62.0	12.9	163	8	203.7	192.4	364.3	469	62.5	10.8	163	1	166.2	164.4	272.0	143
65歳 ~	67.1	10.0	156	3	205.0	198.2	384.8	74	68.8	16.0	153	1	166.5	151.8	202.1	83
大学・大学院卒	33.3	3.0	160	8	223.8	211.1	193.2	6,144	35.8	3.1	162	6	223.7	214.3	145.0	2,346
20 ~ 24	23.6	1.0	161	9	190.6	177.8	61.7	987	23.9	0.9	167	5	180.0	174.0	61.3	321
25 ~ 29	27.4	2.2	160	9	211.4	197.8	145.1	1,994	27.5	1.9	164	7	198.7	189.6	146.7	609
30 ~ 34	32.2	3.1	159	9	237.7	220.7	227.7	977	32.5	3.2	162	6	251.8	241.6	120.4	420
35 ~ 39	37.1	3.1	160	7	242.3	231.3	232.3	958	37.4	2.7	160	8	272.4	255.7	129.2	275
40 ~ 44	42.6	4.0	161	4	248.6	240.3	254.7	431	42.5	3.6	163	4	234.2	225.4	101.9	171
45 ~ 49	47.1	5.9	154	4	228.0	221.9	294.3	339	47.3	5.5	158	6	237.0	227.7	172.0	252
50 ~ 54	52.1	6.6	160	7	239.9	230.5	285.3	247	52.6	4.5	158	4	214.3	207.7	290.6	156
55 ~ 59	57.4	5.4	164	11	288.8	270.3	532.3	131	57.5	6.7	160	4	223.5	216.6	217.5	106
60 ~ 64	62.4	8.3	153	3	222.4	218.4	598.6	66	61.4	9.1	168	1	234.8	233.7	348.3	33
65歳 ~	67.8	20.8	156	0	335.7	335.2	171.0	14	70.1	43.9	171	5	248.2	237.7	1,656.0	3

## 有限会社人事・労務

現在、代表を務める矢萩大輔が、1995年に都内最年少で解説した社労士事務所が母体となり、1999年に中小企業専門の組織活性化・人事労務コンサルタント集団として東京都において設立。

企画・開発した賃金制度設計ソフト「賃金士」や組織活性化診断ソフト「人財士」は、中小企業を中心に業界ナンバーワンの550本以上の販売実績を誇り、そこで得たノウハウは中小企業に特化した実践的コンサルティング手法として定評を得ている。

数多くの企業の組織活性化コンサルティングを行うかたわら、大学や企業、商工団体において毎年数10回の講演を開催している。

特に、理念浸透ツール“クレド（信条）”を軸とした組織活性化システムや人事制度の構築を通して、企業の業績向上と“ES（従業員満足）経営”の実現に取り組む。今まで中小企業に対する数千名にも及ぶ社長、従業員からのヒアリングや調査から、両者の立場を理解した中小企業専門の数少ない実践型コンサルティング集団としての地位を確立している。

## 有限会社人事・労務の主な著作

- 『会社が得する人事書式&労働契約書』 WAVE出版
- 『社会保険料が3割節約できる本』 かんき出版
- 『儲けを生み出す人事制度 7つのしくみ』ナ・コレポートコミュニケーション
- 『会社が得するESコーチング&ESマネジメント 感動倍増組織のつくりかた』WAVE出版
- 『会社が得する就業規則 改訂版』 WAVE出版
- 『給与計算の事務がしっかりできる本』 かんき出版
- 『ストーリーで分かる毎月の総務のお仕事』 日本法令
- 『外国人雇用と労務管理』 九天社
- 『アルバイト店長の作りかた』 九天社
- 『中小企業のための賃金・労務ガイドブック 2007年版』 全国中小企業団体中央会 他  
レギュラー執筆その他多数



## 有限会社人事・労務

東京本社

〒111-0036 東京都台東区松が谷 3-1-12 松が谷センタービル 5F

TEL03 (5827) 8217 FAX03 (5827) 8216

《URL》 <http://www.inji-roumu.com/>

《e-mail》 [info@jinji-roumu.com](mailto:info@jinji-roumu.com)



## 新潟支社

〒940-0064 新潟県長岡市殿町 2-3-9-3F (崇徳館内)

TEL 0258 (37) 5566 FAX 0258 (37) 5595

《URL》 <http://homepage2.nifty.com/office-isogai/>

《e-mail》 [jinji-roumu@mbr.nifty.com](mailto:jinji-roumu@mbr.nifty.com)

## 横浜オフィス

〒212-0058 神奈川県川崎市幸区鹿島田 974-13

TEL 044-522-6580 FAX 044-522-6820

《e-mail》 [yokohama@jinji-roumu.com](mailto:yokohama@jinji-roumu.com)



※無断転載を禁止します



有限  
会社

人事・労務

Personal Affairs & Labor Management co Ltd

東京都台東区松が谷 3-1-12

松が谷センタービル 5F

TEL 03-5827-8217 (FAX 03-5827-8216)