

職務給の導入に向けた手引き

日本における職務給の現状を理解しよう

近年、働き方やキャリアに対する考え方の変化や、仕事と報酬の関係性の見直しなどを背景として、職務給に対する注目が高まっています。

本手引きでは、職務給を「基本給における『役割・職務の重要度』に基づいて決定される部分」ととらえています。職務給というと、これまで企業が採用してこなかった特別な賃金体系と思われがちですが、今回行った調査では、すでに多くの企業が多様な形態の職務給を導入していることが分かりました。

企業が職務給の導入を考えるにあたっては、導入の具体的な手順や職務給の制度の詳細を知るだけでなく職務給がどのような導入状況にあるのかを知る必要があります。

そこで本手引きでは

- 1.職務給を導入している企業の特徴
- 2.企業・社員が感じている職務給のメリット
- 3.企業による職務給を導入するにあたっての取組み・工夫
- 4.職務給の課題

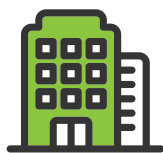
を紹介します。

これから職務給の導入を検討されている、または導入後の運用に悩んでいる企業の皆様にとって、本手引きの内容がその一助となれば幸いです。

令和7年2月 厚生労働省

職務給には、例えば以下のようなメリットがあります

企業



社員に求める役割・職務の内容が明確になる
仕事に応じた賃金を支払うことができる
人材の確保・定着につながる
社員の仕事に対する意欲が高まる

詳細は P3

社員



より高度な役割・職務に挑戦したくなる
担当する役割・職務に関わる能力を高めたいくなる
給与の決め方に対する納得感が高まる
担当する役割・職務に対する責任感が高まる

詳細は P4~5

※本手引きでは、職務給が基本給に占める割合によって、企業を複数のグループに分類しています。

正社員の管理職、非管理職それぞれの基本給に占める職務給の割合の平均値である「職務給スコア」に応じて、企業をグループに分けています。
なお「職務給スコア」は、正社員全体でみた職務給の割合をみるための指標です。

(例) 基本給に占める職務給の割合が、管理職8割、非管理職6割の場合は、「職務給スコア」は両者の平均の7割になります。

職務給スコア大：6 ～ 10 割

職務給スコア中：3.5 ～ 5.5 割

職務給スコア小：0.5 ～ 3 割

職務給なし：0 割

多くの企業が職務給を既に導入しています



85.9% の企業が職務給を導入済みです。※

※アンケート回答企業（1,571社）のうち職務給を導入していると回答した企業の割合

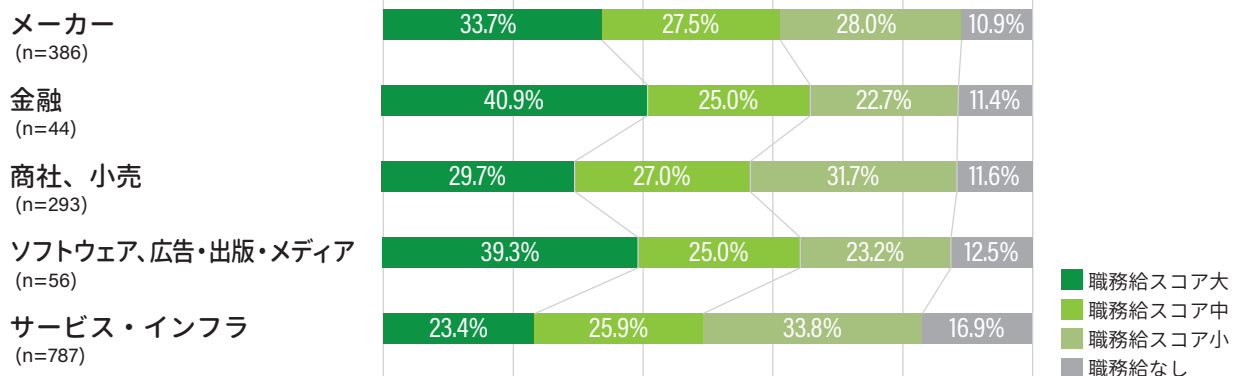


35.6% の企業で基本給に占める職務給の割合が管理職・非管理職いずれにおいても半分以上を占めています。

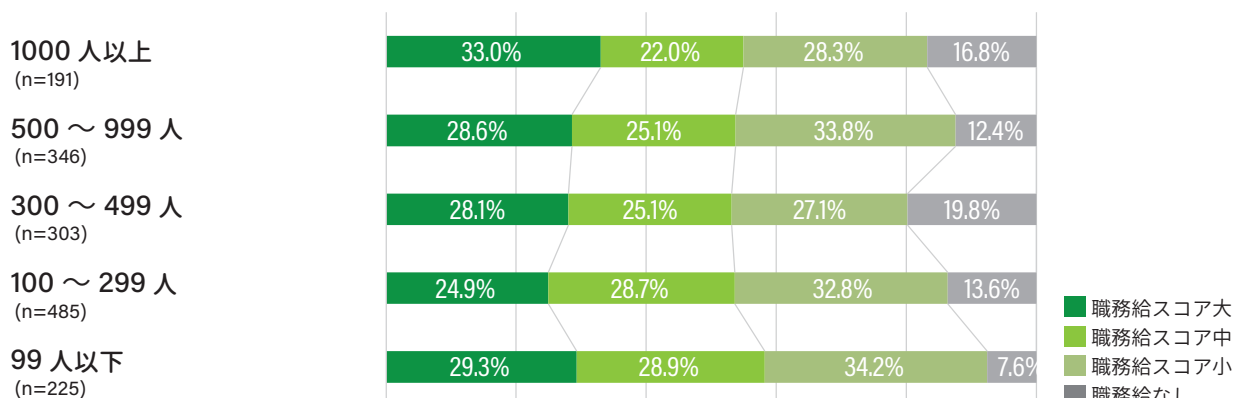


幅広い業種・企業規模 で職務給が導入されています。

業種別にみた職務給の導入状況



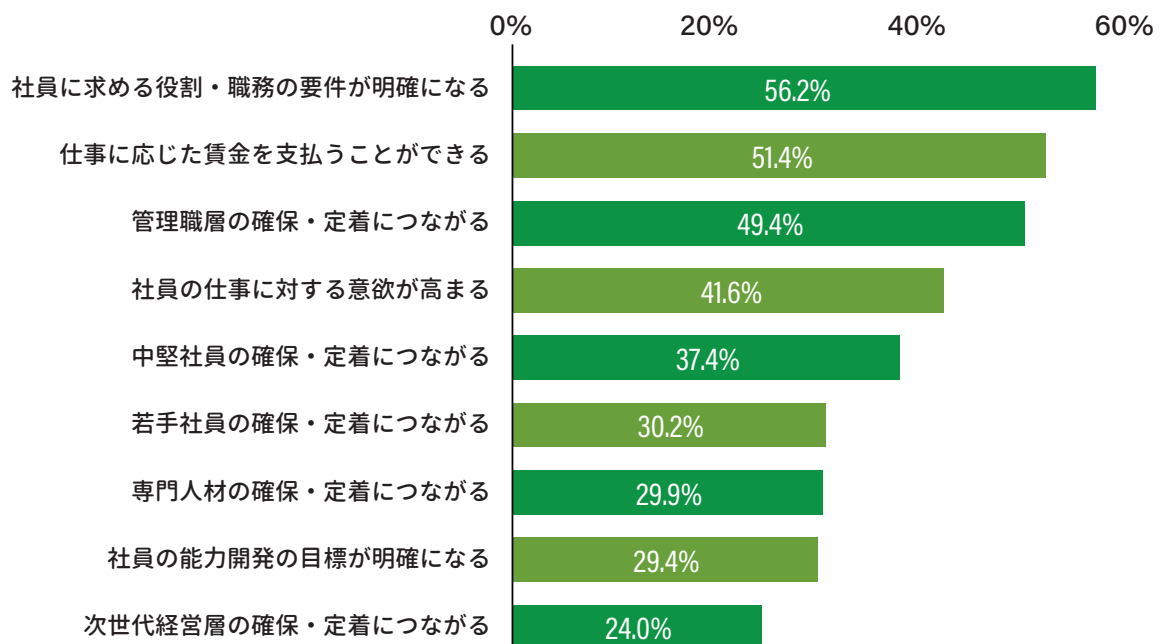
企業規模（正社員数）別にみた職務給の導入状況



企業は、役割・職務が明確になる等をメリットとして感じています

職務給を導入している企業では、「社員に求める役割・職務の要件が明確になる」ことをメリットに挙げる企業が最も多く、「仕事に応じた賃金を支払うことができる」、「管理職層の確保・定着につながる」等をメリットに挙げる企業も多くあります。

企業が職務給に対して感じているメリット



(n=1349、複数回答、特に回答が多かった一部を抜粋)

職務給を導入している企業の声

建築業

正社員数：100～299人

中途採用をするなかで、年功序列の制度では求職者に仕事の内容や役割、能力に応じた処遇を示しづらい状況にありました。

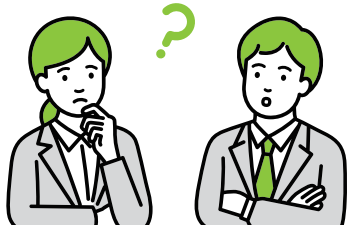
職務給を導入したことで、年齢にとらわれず、柔軟に賃金を検討することができるようになったため、こうした状況の改善につながりました。

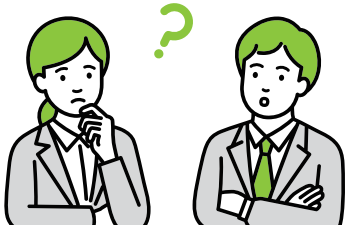


社員も職務給にメリットを感じています

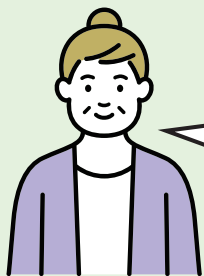
管理職と非管理職にかかわらず、基本給に占める職務給の割合が高い社員ほど、モチベーション、能力開発、キャリア形成等に対する職務給の影響をポジティブに評価しています。

社員が職務給によって影響があると思うこと（社員調査/「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合の合計）



				
	管理職		非管理職	
	基本給のうち 職務給が 半分以上の社員 (n=490)	基本給のうち 職務給が 半分未満の社員 (n=94)	基本給のうち 職務給が 半分以上の社員 (n=1704)	基本給のうち 職務給が 半分未満の社員 (n=510)
より高度な役割・職務に挑戦したくなる	34.8 %	5.2 %	19.5 %	5.4 %
担当する役割・職務に関わる能力を 高めたい	39.5 %	6.7 %	24.6 %	6.5 %
給与の決め方に対する納得感が高まる	41.0 %	6.5 %	25.5 %	7.3 %
担当する役割・職務に対する責任感が高まる	42.0 %	7.3 %	26.3 %	7.1 %
会社内でのキャリアを考えやすくなる	39.0 %	5.2 %	22.7 %	6.3 %
転職の市場での自分の価値がわかる	34.5 %	5.0 %	22.5 %	5.5 %

職務給を導入している企業の声



卸売業、小売業

正社員数：500～999人

年功賃金をやめて、社員の努力や成果に応じて処遇することができるようにしたいと考え、職務給を導入しました。

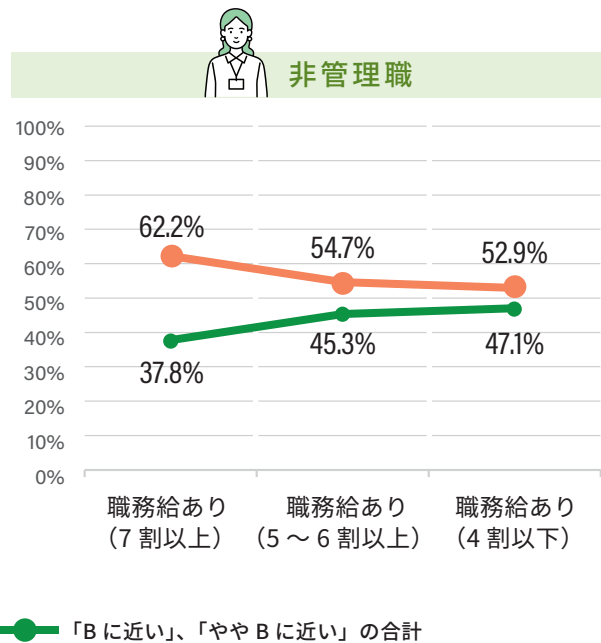
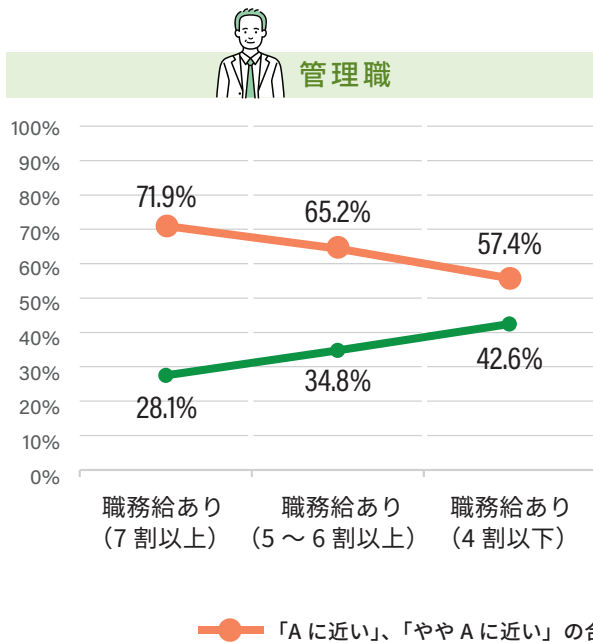
賃金を社員の役割ごとに決められることに加えて、昇給・昇格を実績に応じて決めやすくなったことで、社員のモチベーションが上がりました。その後、業績が回復したことに影響していると感じています。

社員も職務給にメリットを感じています

管理職、非管理職にかかわらず、基本給に占める職務給の割合が高い社員ほど、「できるだけ長く今の会社に勤めていたい」と考える割合が高くなっています。

社員調査：転職の希望

A: できるだけ長く今の会社に勤めていたい / **B:** 他に良い会社があれば今の会社を辞めたい



職務給を導入している企業の声



電気・ガス・
熱供給・水道業

正社員数： 99人以下

以前の評価制度では、どのような基準に照らしているのか不透明なまま社員が評価されていたことで、社員の不満が高まっていました。

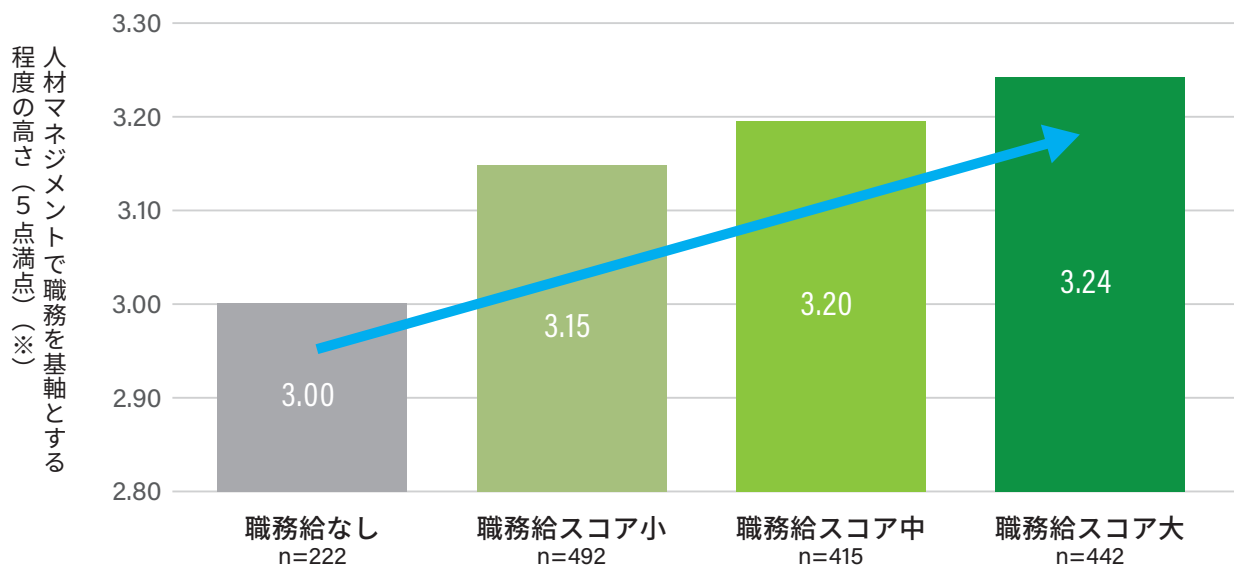
現在は、職務と評価項目の組合せから、具体的に何を評価したのか説明が容易になったことで、不満が解消されました。

職務給は職務に基づいた人材マネジメントと関係しています

職務給の割合が大きい（職務給スコアが大きい）企業ほど、人材マネジメント（採用、職務の決め方、配置転換、育成、評価、雇用保障）についても職務を基軸とする程度が高い傾向にあります。

職務給を導入する際には、人材マネジメントの職務基軸の程度との関連も考慮することが役立ちます。

職務給と人材マネジメントの関係性



(※) 企業に人材マネジメントの6項目（採用、職務の決め方、配置転換、育成、評価、雇用保障）について、職務を基軸としている程度を答えてもらい、その結果に基づいて作成した人材マネジメントの職務を基軸とする程度を表す指標である。得点が大きいほど職務を基軸とする程度の大きい人材マネジメントであることを示している。

職務給を導入している企業の声



サービス業

正社員数：300～499人

全社員を対象に職務給を導入しています。

原則として5種類ある職種ごとに採用や配置転換を行っています。社員は管理職への昇進後も、同じ職種内で管理監督や指導の役割を担っていきます。

卸売業、小売業

正社員数：500～999人

全社員を対象に職務給を導入しています。

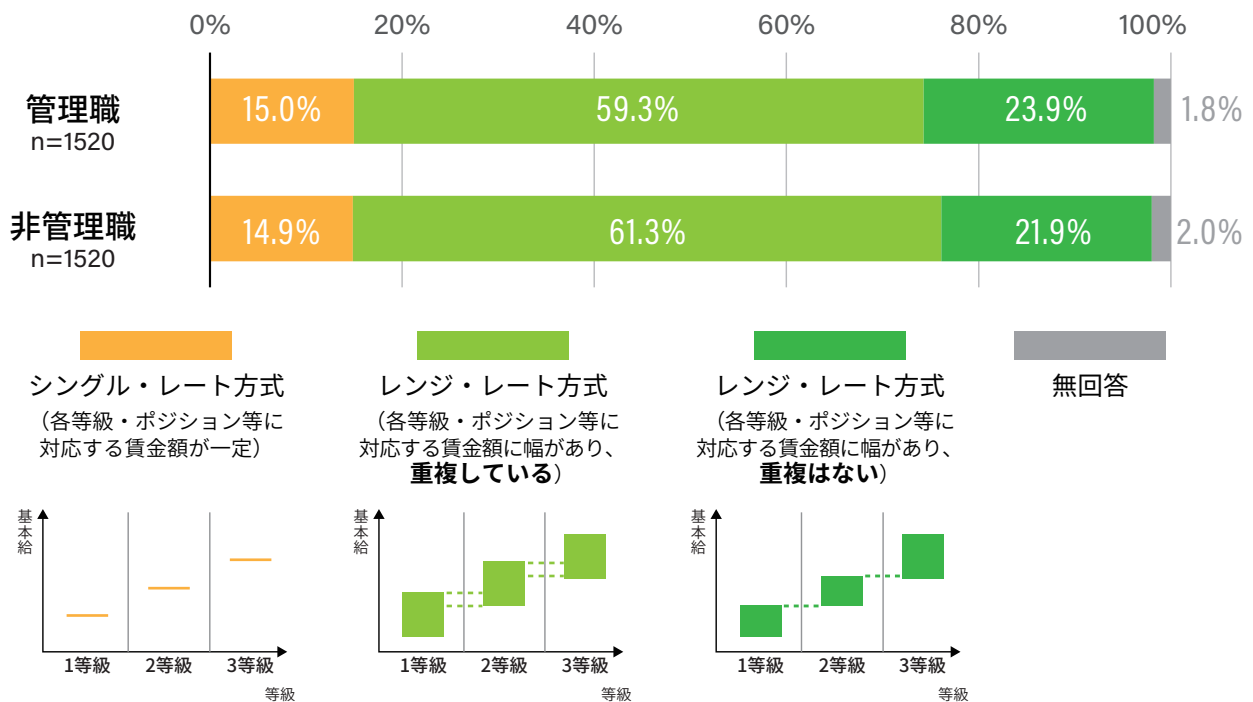
部門間の異動は少なく、同じ部門・部署の中で昇進していくことが一般的です。管理職を中途採用する際にも、配属する部署をあらかじめ決めていきます。



職務給の形態と賞与の決め方には関係があります

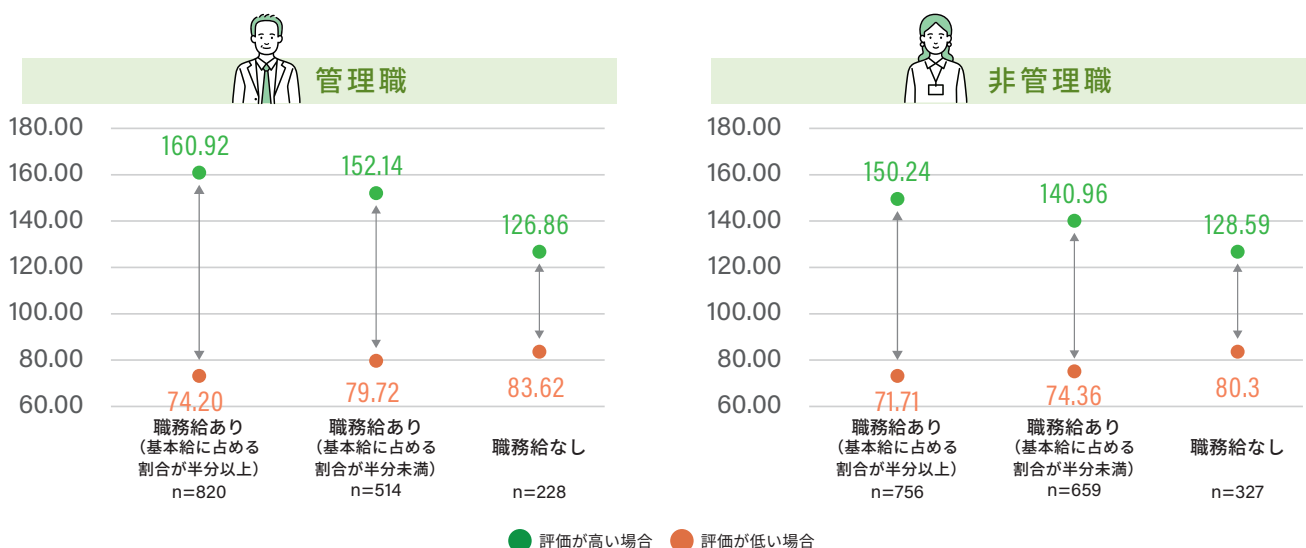
職務給を導入している企業では、等級に対応して基本給に幅を持たせるレンジ・レート方式、それも等級に対応する基本給が等級間で重複するレンジ・レート方式が一般的です。

職務給の形態



基本給に職務給を多く導入している企業ほど、賞与は評価による差を大きく設定しています。

標準的な評価の社員の賞与・一時金を 100 としたときの、評価が最も高い社員と最も低い社員の賞与・一時金の水準



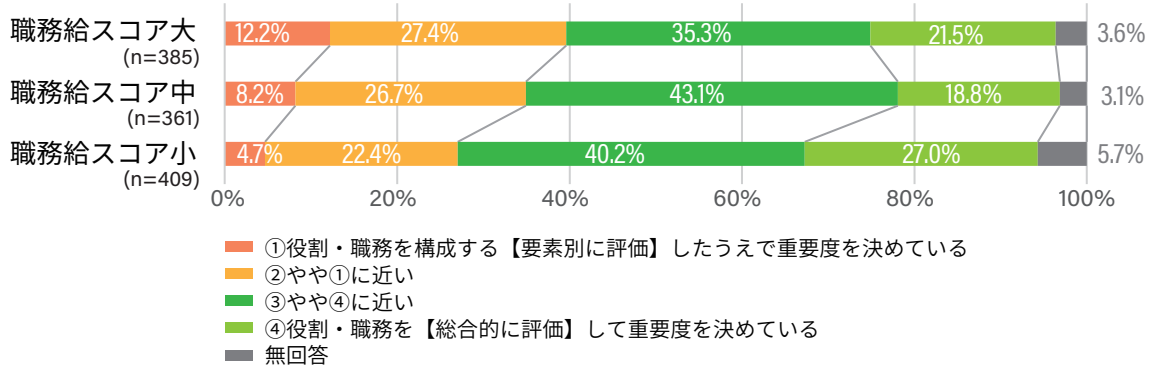
職務給の割合が大きい企業ほど、役割・職務を要素別に評価する職務評価を行っています

職務評価の代表的な方法には次の2つがあります。

- ・ **要素別の評価** (役割・職務の要素ごとに高い/低いを評価し、その評価点の合計をもって、役割・職務の重要度を決める)
- ・ **総合的な評価** (役割・職務を要素別ではなく総合的に評価して、重要度を決める)

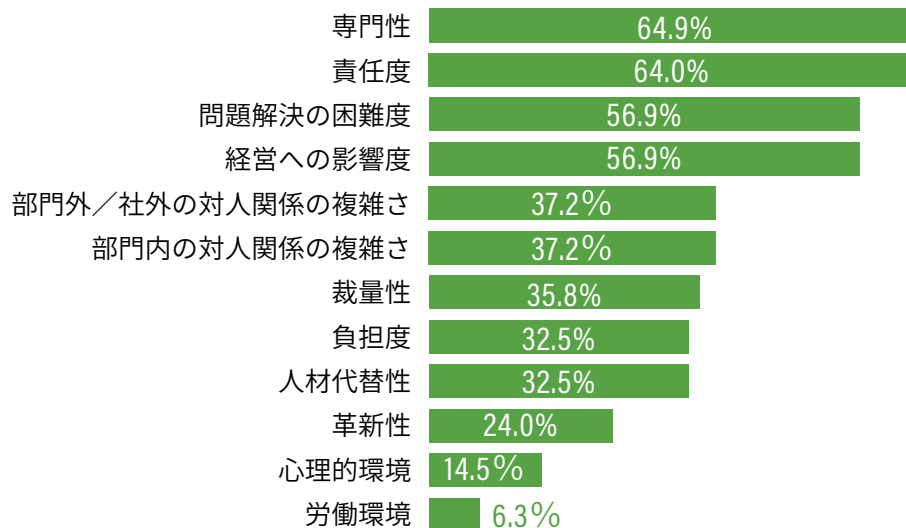
職務給を決めるには、役割・職務の重要度を測るために職務評価を行う必要があります。職務給の割合が大きい（職務給スコアが大きい）企業ほど、【要素別の評価】、またはそれに近い方法で職務評価を行っている企業が多くなります。

「役割・職務の重要度」をどのように評価したか



企業が職務評価を行う際に役割・職務のどの要素を重視するのかをみると、「専門性」、「責任度」、「問題解決の困難度」、「経営への影響度」、「対人関係の複雑さ」の順に、重視している企業が多くなります。

職務給を導入している企業が「役割・職務の重要度」を評価する際に重視している要素

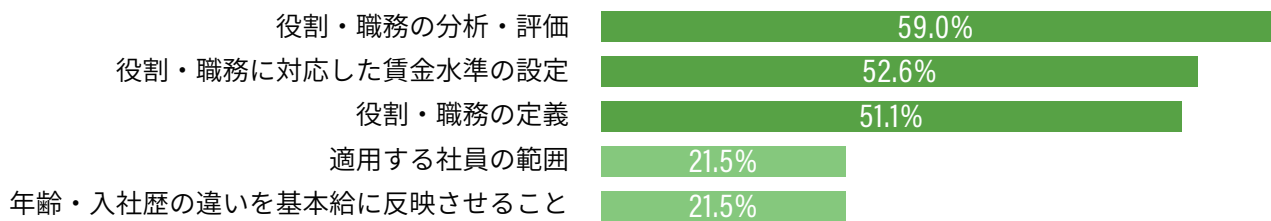


(n=1349、複数回答)

職務給を導入した後の運用に課題を感じている企業もあります

「役割・職務の分析・評価」、「役割・職務に対応した賃金水準の設定」、「役割・職務の定義」が、企業が職務給を導入して運用するうえでの主要な課題です。

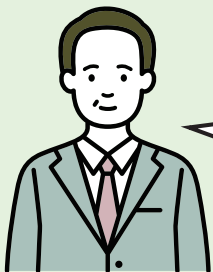
職務給に感じている課題



⋮

(n=1349、複数回答、特に回答が多かった一部を抜粋)

職務給を導入している企業の声



製造業

正社員数：500～999人

役割・職務に応じた処遇を徹底するために、基本給をすべて職務給で構成するように制度を変更しました。

処遇の見直しは実現できましたが、役割（役職）の実際の内容が、等級の定義からずれている場合があります。役割の定義と現場のマネジメントの両方において、今後の見直しが必要であると感じています。

！ 職務給の導入に向けた留意点

職務給は、等級制度や評価制度はもちろんのこと、採用や配置転換、育成等の広範な人事制度と関連しています。他の人事制度との一体的な運用が可能であるかを事前に検討しておくことは、職務給の円滑な活用に役立ちます。

職務給の導入にあたっては、社員にどのような影響が及ぶかなど、労使間でよく話し合うことが重要です。

また、労働条件の変更を行う場合には、関係法令を踏まえる必要があります。

- ・労働条件の変更には、原則として社員と企業側の合意が必要です（労働契約法第8条）。
- ・社員の合意なしに一方的に就業規則を変更して、労働条件を不利益に変更することはできません。ただし、社員に変更後の就業規則を周知し、かつ、その変更が合理的なものであれば、就業規則の変更によって労働条件を変更することができます（労働契約法第9条、第10条）。

役立つ関連資料をご紹介します

職務給の導入をどう進めるかを知りたい方はこちら

1 職務分析の進め方について

参考：職務分析実施マニュアル

<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/doclist.html>



2 職務評価の進め方について

参考：職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル

<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/doclist.html>



3 社員への説明、話し合い、就業規則の改正について

参考：賃金制度の見直しを行う場合の留意点等

（「配偶者手当」の在り方の検討に向けて（実務資料編）「配偶者手当の見直しを行う場合の留意点」）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/haigusha.html>



本手引きに掲載の「企業の声」を具体的に知りたい方はこちら

参考：日本における職務給 取組事例集

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/syokumukyu.html>



「ジョブ型」人材マネジメントの事例を知りたい方はこちら

参考：ジョブ型人事指針

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/index.html



【お問い合わせ先】 厚生労働省 労働基準局 賃金課

【企画・制作】 PwC コンサルティング合同会社（厚生労働省「民間企業の職務給等に関する調査研究事業」委託事業者）

【発行】 2025 年 2 月