

## 第8章 組織は人にどのような報酬を与えるのか

### 1. はじめに

今回この章を選んだ理由は、組織がどのような過程の中で従業員に報酬を支払うのか、また、どのようにして基準を決めているかに興味を持ったからである。その中でもキーワードとして「賃金形態」に着目し、レジュメを進めていく。

### 2. 内容

#### ・賃金形態

➤賃金形態とは、従業員に支払う賃金の単位を指し、賃金形態には大きく分けて働いた時間（定額賃金制）か成果（出来高賃金制）の2種類しかない。

- ① 定額賃金制・・・一定時間の労働に対して給与を支払う方式
- ② 出来高賃金制・・・従業員の達成した生産高に応じて賃金を支払う形態（歩合給）

#### ・賃金体系

➤賃金体系とは賃金の構成要素と基準を意味する。賃金形態は大きく分類すると以下の2つから構成される。

- ①現金給与
- ②付加給与

●現金給与は、「所得内給与」「所得外給与」「賞与」から構成される。所定労働時間に対する報酬が「所得内給与」、所定労働時間を超過した労働に対応した報酬が「所得外給与」である。例えば残業手当や休日勤務手当が所得外給与に相当する。

●付加給与は、福利厚生や退職金など、従業員が安心して勤労生活を送ることや、老後の生活を保障する目的で支払われる賃金のことである。

#### ・基本給の種類と特徴

基本給の支払い方には大きく分けて2種類ある。

- ① 人基準賃金
- ② 仕事基準賃金

#### ・人基準賃金（2種類）

##### (1)年功給

●年齢や勤続年数に比例して賃金が上昇する仕組み。

➤メリット・・・従業員が生活水準に見合った賃金が得られること

➤デメリット・・・年齢や経験年数が従業員の生産性の高さに結びつかない可能性がある

##### (2)職能給

●従業員が保有している能力に対して賃金が支払われる仕組み。

- メリット・・・幅広い能力の向上に取り組むことにより、従業員が意欲的になる
- デメリット・・・年功的な運用に傾き、人件費が上昇しやすい

・ 仕事基準賃金

(1) 職能給

●仕事の大変さに対して賃金が支払われる仕組み。仕事の大変さは職務価値として表され、「職務遂行の困難度や責任度」や「成果責任」に基づいて定められている。

- メリット・・・仕事の価値と給与を連動させることが可能である
- デメリット・・・従業員のモチベーションを維持することが難しい

(2) 成果給

●仕事での貢献度合いに基づいて賃金が支払われる仕組み。また、ここでいう成果とは目標の達成度のことであり、目標管理を通して測定される。

- メリット・・・業績向上に対する従業員の意欲を高められる
- デメリット・・・従業員が短期的な視点で仕事を進めてしまうこと

・ 厚生労働省による賃金形態と賃金制度

(1) 賃金形態

●賃金形態（複数回答）別に採用企業割合をみると、「定額制」は99.2%（前回平成22年99.4%）となっており、その内容をみると、「月給」が94.0%（同94.1%）と最も多く、次いで「時間給」21.7%（同23.5%）、「日給」16.2%（同18.5%）、「年俸制」9.5%（同13.4%）となっている（第17表）。

第17表 賃金形態別企業割合

年・企業規模・産業	全企業	賃金形態 <sup>1)</sup> (複数回答)								
		定額制	時間給				出来高払い制 <sup>2)</sup>	定額制+出来高制	出来高制	その他
			時間給	日給	月給	年俸制				
平成26年	100.0	99.2	21.7	16.2	94.0	9.5	4.6	3.1	1.8	0.4
22	100.0	99.4	23.5	18.5	94.1	13.4	5.5	3.4	2.2	0.7
1,000人以上	100.0	99.6	11.9	9.6	96.9	26.4	2.1	1.8	0.5	0.3
300~999人	100.0	99.6	18.3	13.2	96.6	21.2	3.0	2.4	0.7	0.8
100~299人	100.0	99.3	19.2	14.0	95.2	12.1	3.7	2.7	1.0	0.5
30~99人	100.0	99.1	22.9	17.3	93.3	7.3	5.1	3.3	2.1	0.3
鉱業,採石業,砂利採取業	100.0	99.2	23.8	32.5	99.2	10.9	5.9	5.9	-	-
建設業	100.0	100.0	10.4	32.5	98.7	8.6	4.1	2.5	1.5	-
製造業	100.0	100.0	25.6	18.6	94.5	9.0	0.4	0.3	0.1	0.5
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	100.0	6.7	5.2	95.1	12.1	1.5	0.4	1.1	0.5
情報通信業	100.0	99.8	13.2	4.5	90.5	26.0	0.9	0.9	-	0.9
運輸業,郵便業	100.0	96.1	22.7	28.7	90.6	5.4	24.5	15.6	11.5	0.3
卸売業,小売業	100.0	99.2	22.3	8.6	94.8	8.9	3.2	2.5	0.8	0.6
金融業,保険業	100.0	99.6	10.9	-	92.6	20.7	6.4	4.7	1.9	-
不動産業,物品賃貸業	100.0	100.0	25.0	12.7	96.8	12.7	2.4	2.4	-	-
学術研究,専門・技術サービス業	100.0	99.1	12.0	5.3	85.8	24.2	2.1	2.1	-	0.9
宿泊業,飲食サービス業	100.0	99.0	23.3	6.8	93.8	7.7	3.2	2.2	1.0	-
生活関連サービス業,娯楽業	100.0	99.0	20.8	11.7	94.9	8.2	9.5	5.5	4.0	-
教育,学習支援業	100.0	97.6	21.4	3.8	94.4	10.8	2.5	2.5	-	-
医療,福祉	100.0	98.7	24.5	5.5	92.6	13.2	1.2	1.2	-	0.1
サービス業(他に分類されないもの)	100.0	99.2	23.2	27.2	93.1	4.8	2.2	1.5	0.7	0.2

(2) 賃金制度

●平成23年から25年までの過去3年間に以下（表18）の10項目のいずれかの改定を行った企業割合は28.6%（平成22年34.6%）となっており、これを改定項目別にみると、

「職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」15.0%(同 17.5%)が最も高く、次いで「職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大」14.1%(同 16.9%)、「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」13.1%(同 15.0%)などとなっている。

第18表 過去3年間の賃金制度の改定の有無、改定項目別企業割合

(単位：%)

年・企業規模・産業	全企業	改定項目 (複数回答)											改定を行わなかった企業
		改定を行った企業	改定項目										
			賃金部分の拡大	職務の内容・職種などに対する賃金部分の拡大	職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大	業績・成果に対応する賃金部分の拡大	手当を縮減し基本給へ組入れ	退職給付を縮減し基本給へ組入れ	基本給を抑制し、賞与を相対的に拡大	賃金表の導入	職能資格制度の改定・導入	年俸制の改定・導入	
平成26年	100.0	28.6	15.0	14.1	13.1	4.5	0.2	1.1	3.9	6.2	0.9	1.6	71.4
22	100.0	34.6	17.5	16.9	15.0	5.5	0.4	3.1	5.2	6.9	3.0	4.6	65.4
1,000人以上	100.0	30.3	14.1	11.2	11.2	5.6	0.1	1.3	3.9	9.8	3.3	1.0	69.7
300～999人	100.0	27.7	11.9	10.9	10.9	4.3	0.4	1.2	3.2	9.2	2.4	1.5	72.3
100～299人	100.0	26.5	13.3	13.1	12.3	4.6	0.1	1.1	4.1	7.1	1.2	0.9	73.5
30～99人	100.0	29.2	15.8	14.7	13.5	4.4	0.2	1.1	3.9	5.6	0.6	1.8	70.8
鉱業、採石業、砂利採取業	100.0	18.3	8.7	10.7	4.8	2.0	-	4.8	2.0	9.6	0.8	-	81.7
建設業	100.0	30.7	15.8	17.0	12.2	2.5	-	0.4	5.4	8.6	0.9	0.8	69.3
製造業	100.0	24.4	12.8	12.4	10.5	5.5	0.3	0.6	3.0	5.5	0.6	0.9	75.6
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	19.8	7.6	7.9	6.3	3.7	-	1.9	4.2	6.8	2.1	1.1	80.2
情報通信業	100.0	32.8	12.1	17.2	14.9	3.9	-	2.8	5.3	8.1	2.4	3.0	67.2
運輸業、郵便業	100.0	26.7	10.1	12.2	9.1	8.9	-	2.2	2.3	2.7	0.9	0.9	73.3
卸売業、小売業	100.0	29.9	15.2	12.5	14.6	3.8	-	0.4	4.3	5.5	0.7	1.8	70.1
金融業、保険業	100.0	29.9	13.1	12.8	15.4	4.0	1.0	1.4	6.3	7.0	1.1	0.6	70.1
不動産業、物品賃貸業	100.0	30.5	11.3	9.1	14.3	4.9	0.2	2.7	4.3	6.6	2.8	2.7	69.5
学術研究、専門・技術サービス業	100.0	31.2	15.6	14.5	13.8	6.1	-	0.6	7.0	6.8	1.9	1.6	68.8
宿泊業、飲食サービス業	100.0	27.0	13.3	13.6	15.1	3.9	1.2	2.1	5.6	7.6	0.7	3.5	73.0
生活関連サービス業、娯楽業	100.0	35.5	20.8	15.0	16.2	1.1	0.4	2.9	2.3	8.1	2.1	2.1	64.5
教育、学習支援業	100.0	32.7	15.7	16.1	19.4	2.7	-	1.7	3.8	4.0	3.1	2.7	67.3
医療、福祉	100.0	41.6	27.7	23.3	22.3	4.0	1.0	0.4	6.6	15.2	1.5	1.3	58.4
サービス業(他に分類されないもの)	100.0	28.7	13.1	17.9	13.9	2.8	-	0.9	2.7	6.3	0.2	1.5	71.3

### 3. 考察

賃金体系の基本給を決める基準は様々あるが、それぞれメリットとデメリットがあるため、一概にどの賃金体系がいいとは言えない。それぞれの基準をしっかりと把握し、組み合わせることで、よりよいものに進化させていくことが企業にとって大切になると考察した。

### 4. 参考資料

・厚生労働省 「平成26年就労条件総合調査結果の概況：結果の概要（3 賃金制度）」  
 閲覧日 2017年11月13日

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/14/gaiyou03.html>