

出来高払制導入状況、能力・成果主義型 賃金制度の事例について

(厚生労働省提出資料)

産業別出来高払い制の導入状況(企業数割合)

(単位:%)

産業	賃金形態	平成8年	平成10年	平成14年	平成17年	平成19年
調査産業計	定額制	96.2	95.2	95.9	96.5	95.0
	出来高払い制	3.8	4.7	4.0	3.3	4.9
	定額制+出来高給	3.0	3.1	2.5	1.9	3.1
	出来高給	0.8	1.6	1.5	1.4	1.8
建設業	定額制	100.0	99.3	96.1	98.9	99.2
	出来高払い制	0.0	0.7	3.9	0.0	0.8
	定額制+出来高給	0.0	—	—	0.0	0.7
	出来高給	—	0.7	3.9	—	0.0
製造業	定額制	99.7	99.5	99.4	99.9	99.9
	出来高払い制	0.3	0.4	0.3	0.1	0.1
	定額制+出来高給	0.2	0.2	0.3	0.1	0.1
	出来高給	0.1	0.2	0.0	—	—
運輸業 (平成14年までは 運輸・通信業)	定額制	70.9	69.1	74.2	73.5	63.8
	出来高払い制	29.1	30.9	25.8	26.4	35.3
	定額制+出来高給	22.8	18.4	18.1	13.9	20.6
	出来高給	6.3	12.4	7.7	12.4	14.7
卸売・小売業	定額制	97.8	95.6	98.0	98.2	96.6
	出来高払い制	2.2	4.4	2.0	1.8	3.4
	定額制+出来高給	2.2	4.4	2.0	1.4	2.5
	出来高給	—	—	—	0.4	0.9
金融・保険業	定額制	98.7	97.9	94.4	96.4	97.2
	出来高払い制	1.3	1.7	5.6	3.4	2.8
	定額制+出来高給	1.3	0.9	5.1	1.9	2.5
	出来高給	—	0.8	0.5	1.5	0.3
不動産業	定額制	99.7	98.6	95.9	98.9	93.7
	出来高払い制	0.3	1.4	4.1	1.1	6.3
	定額制+出来高給	0.3	1.2	4.1	1.1	6.3
	出来高給	—	0.1	—	—	—
サービス業	定額制	99.3	98.2	98.7	99.2	98.9
	出来高払い制	0.7	1.6	1.3	0.8	0.8
	定額制+出来高給	0.2	0.7	0.1	0.4	0.5
	出来高給	0.6	0.8	1.2	0.4	0.3

資料出所:就労条件総合調査(厚生労働省)

* 賃金形態とは、企業において最も多くの労働者に適用される賃金形態をいう。

* 賃金の一部が出来高給の場合、定額部分が50%以上であれば「定額制」に、50%未満であれば「出来高払い制」の「定額制+出来高給」に計上。

産業別出来高払い制の導入状況(適用労働者数割合)

(単位:%)

産業	賃金形態	平成8年	平成10年	平成14年	平成17年	平成19年
調査産業計	定額制	97.8	97.5	97.5	97.6	95.9
	出来高払い制	2.2	2.5	2.4	2.2	3.9
	定額制+出来高給	1.8	1.7	1.6	1.3	3.1
	出来高給	0.5	0.8	0.8	0.9	0.9
建設業	定額制	99.7	99.7	99.2	98.9	98.5
	出来高払い制	0.3	0.3	0.8	0.4	1.5
	定額制+出来高給	0.3	—	0.1	0.3	1.3
	出来高給	0.0	0.3	0.7	0.1	0.1
製造業	定額制	99.9	99.8	99.8	99.7	99.5
	出来高払い制	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1
	定額制+出来高給	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	出来高給	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
運輸業 (平成14年までは 運輸・通信業)	定額制	85.6	84.4	82.1	84.2	72.0
	出来高払い制	14.4	15.6	17.7	15.6	27.7
	定額制+出来高給	11.3	10.1	12.0	9.2	20.8
	出来高給	3.0	5.6	5.7	6.4	6.9
卸売・小売業	定額制	99.1	98.0	99.6	99.1	99.1
	出来高払い制	0.9	2.0	0.4	0.8	0.9
	定額制+出来高給	0.9	1.9	0.3	0.4	0.7
	出来高給	—	0.1	0.1	0.4	0.2
金融・保険業	定額制	98.9	97.3	93.7	94.6	86.5
	出来高払い制	1.1	2.7	6.3	5.0	13.5
	定額制+出来高給	0.9	1.4	3.9	3.6	11.1
	出来高給	0.2	1.3	2.4	1.4	2.4
不動産業	定額制	98.7	99.2	98.3	98.7	96.5
	出来高払い制	1.3	0.8	1.7	1.2	3.5
	定額制+出来高給	0.8	0.5	1.7	1.2	3.4
	出来高給	0.5	0.4	—	—	0.0
サービス業	定額制	98.3	98.9	98.7	99.3	99.2
	出来高払い制	1.7	1.1	1.2	0.7	0.7
	定額制+出来高給	1.1	0.5	0.7	0.4	0.6
	出来高給	0.6	0.6	0.5	0.3	0.1

資料出所: 就労条件総合調査(厚生労働省)

* 賃金の一部が出来高給の労働者の場合、定額部分が50%以上であれば「定額制」に、50%未満であれば「出来高払い制」の「定額制+出来高給」に計上。

A社
印刷業
労働者数51人

賃金制度事例(1)

基本給(職能給)

号数	1級	2級	3級	4級	5級	6級
昇格	0	2,000	3,000	3,000	3,000	0
ビッチ	700	720	740	750	760	750
0	150,000	163,500	197,700	230,300	263,300	293,700
1	150,700	173,220	199,440	231,050	264,060	294,460
2	151,400	173,940	199,180	231,800	264,820	295,220
3	152,100	171,660	199,920	232,550	265,580	295,980
4	152,800	172,380	200,660	233,300	266,340	296,740
5	153,500	173,100	201,400	234,050	267,100	297,500
}						
24	166,600	185,780	215,460	248,300	281,540	311,940
25	167,500	187,500	216,200	249,050	282,300	312,700
26	168,200	183,220	216,940	249,800	283,060	313,460
}						
34	173,800	193,980	222,860	255,800	289,140	319,540
35	174,500	194,700	223,600	256,550	290,660	320,300
36	175,200	195,420	224,340	257,300	291,420	321,060
}						

能力・業務・職位
により格付け

等級に応じ
て毎年人事
評定を実施

職掌	等級	職能基準	対応職位
管理職能	6級	1. 会社全般について、相応の知識と見識をもっている。 2. 部下/はこれに準ずる組織の長または代行者として、所管業務に関して必要な専門的知識や技術を持ち、計画・目標設定又は実施付けができる。 3. 部下を統率・指導して、業務目標の達成を適切かつ効率よく遂行できる。 4. 自らも複雑困難な業務を担当して、業務目標の達成を適切に遂行できる。	部長 次長
監督・熟練職能	4級	1. 担当業務の遂行に必要な知識・能力をもっている。 2. 部・課・係もしくはこれに準ずる組織の方針に基づいて、担当業務に関する具体的な目標・取組を考え、実行することができる。 3. 部下を適切に指導・監督できる。 4. 自らも比較的複雑・困難な業務を担当して、業務目標の達成に貢献できる。	課長 係長 一般職員
一般職能	2級	1. 上司の一般的な指導・監督のもとに、定められた規定・基準・類似の先例に従って日常の定型業務を正確・迅速に処理できる。 2. 比較的基本的な日常定型業務もしくは補助的業務について、1級者を指導できる。	一般職員
一般職能	1級	1. 上司の具体的な指示・監督のもとに、明らかに定められた規定・基準・類似の先例に従って、比較的基本的な日常の定型業務もしくは補助的業務を正確・迅速に処理できる。	一般職員

評定結果に基づき昇給・昇格

S	A	B	C	D
7	6	5	4	3

手当

家族手当(扶養家族ごと定額)
通勤手当(交通費実費)
役付手当(役職ごと定額)
営業手当(定額)

割増賃金

時間外
休日
深夜

所属部署		役職	等級	号	氏名	年月	
評定欄: S=抜群、A=優秀、B=良好、C=努力、D=奮起で表示							
区分	評価項目	着眼点		一次評定	二次評定		
職務遂行実績	仕事の量	・職務(作業)処理は、段取り・時間配分を適切に行い十分だったか					
	仕事の質	・職務(作業)処理は、安全・正確・迅速・丁寧だったか					
	業績貢献	・本人の職務(作業)実績は所属部署の業績達成に貢献したか					
職務遂行能力	折衝力・交渉力	・担当職務遂行にあたり、社内・社外との折衝力は期待通りあるか					
	理解・判断力	・担当職務(作業)全般の情勢を把握してポイントを理解しているか ・担当職務の内容を理解したうえ緊急度の優先順位をつけて処理したか					
	報連相・5S	・上司にポイントをつけた報告・連絡・相談をしているか ・5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)を実践しているか					
職務遂行態度	積極性	・困難な仕事(作業)も最後までやり遂げようとしたか ・常に新たな職務知識・技能を修得しようとして努力しているか					
	協調性	・組織の一員として協調しあい、会社の業績にプラスになるよう行動したか ・手渡きの時間には担当外の職務(作業)も積極的に手伝ったか					
	規律性	・社会のルール・諸規則を尊重した行動をしているか ・一般社会人としての礼儀・マナー等の常識を心得ているか					
資格取得	・現在保有している資格 ・当年度取得した資格						
総合評定							
所見・特記事項							

一次評定者
二次評定者

印
印

賃金制度事例(2)

B社
貨物自動車運送事業、倉庫事業
労働者数 48人

職能資格等級の基準

等級	営業部			総務・経理部
	輸送課	倉庫事業所	営業課	
4	運行管理者の資格を所有、又は相当程度の実力を有し、下記の能力を満たしていると会社が認めた者 【配送業務、荷主情報収集、安全衛生管理の補助、社内事故の処理、顧客クレーム処理の補助、部下の指導・監督】	危険物(乙2・4・6種)の資格を所有、又は相当程度の実力を有し、下記の能力を満たしていると会社が認めた者 【倉庫の保管・管理、設備・備品の保守管理、社内事故の処理、顧客クレーム処理の補助、安全衛生管理の補助、部下の指導・監督】	運行管理者の資格を所有、又は相当程度の実力を有し、下記の能力を満たしていると会社が認めた者 【基準見積書の作成、作業指示書の発行、顧客・同業者情報の収集、新商品導入時マニュアル作成、顧客クレーム処理の補助、部下の指導・監督】	下記の能力を満たしていると会社が認めた者 【中間決算処理、給与計算、年末調整基礎資料、売上管理、償却資産の管理、教育訓練実施記録の管理、官公署への届け出書類作成、車両任意保険の管理、安全衛生管理の補助、部下の指導・監督】
3	2等級に加えて社内規則及び関係法令の知識と部下の指導力があると会社が認めた者	2等級に加えて危険物(乙2種)及び倉庫管理主任者の資格を所有し、社内規則及び関係法令の知識と部下の指導力があると会社が認めた者	社内規則及び関係法令の知識と部下の指導力を有し、下記の能力を満たしていると会社が認めた者 【マスターの管理・登録、見積書作成の補助、新商品導入マニュアル作成の補助】	社内規則及び関係法令の知識と部下の指導力を有し、下記の能力を満たしていると会社が認めた者 【マスター管理・登録、輸送実績報告書算出・仕入管理、日計表・入出金管理・月次試算表】
2	1等級に加えて危険物【乙4種】又はトレーラーの資格を所有する者	1等級に加えて危険物(乙4種)及び積卸作業指揮者の資格を所有する者	上司からの具体的な指示及び定められたマニュアルに従い定型業務及び非定型業務を行う者	同左
1	大型免許を有し、ユニック、フォークリフト、玉掛のいずれかの資格を所有する者	フォークリフト又はは作業の資格を所有する者	上司からの具体的な指示及び定められたマニュアルに従い定型業務を行う者	同左

基本給

年齢給表

年齢	18	19	20	21	~	55	56	57	~
金額	100,500	100,900	101,300	101,700	~	115,300	115,300	115,300	~
ピッチ		400	400	400	~	400	0	0	~

年齢給

職能給

職能給表

等級・ピッチ	1,000	1,000	1,100	1,200
号簿	1	2	3	4
0	52,000	62,000	102,000	122,000
1	53,000	63,000	103,100	123,200
2	54,000	64,000	104,200	124,400
3	55,000	65,000	105,300	125,600
4	56,000	66,000	106,400	126,800
5	57,000	67,000	107,500	128,000
6	58,000	68,000	108,600	129,200
7	59,000	69,000	109,700	130,400
8	60,000	70,000	110,800	131,600
9	61,000	71,000	111,900	132,800
10	62,000	72,000	113,000	134,000
11	63,000	73,000	114,100	135,200
12	64,000	74,000	115,200	136,400
13	65,000	75,000	116,300	137,600
14	66,000	76,000	117,400	138,800
15	67,000	77,000	118,500	140,000
16	68,000	78,000	119,600	141,200
17	69,000	79,000	120,700	142,400
18	70,000	80,000	121,800	143,600
19	71,000	81,000	122,900	144,800
20	72,000	82,000	124,000	146,000
21	73,000	83,000	125,100	147,200
22	74,000	84,000	126,200	148,400
23	75,000	85,000	127,300	149,600
24	76,000	86,000	128,400	150,800
25	77,000	87,000	129,500	152,000
26	78,000	88,000	130,600	153,200
27	79,000	89,000	131,700	154,400
28	80,000	90,000	132,800	155,600
29	81,000	91,000	133,900	156,800
30	82,000	92,000	135,000	158,000
31	83,000	93,000	136,100	159,200
32	84,000	94,000	137,200	160,400
33	85,000	95,000	138,300	161,600
34	86,000	96,000	139,400	162,800
35	87,000	97,000	140,500	164,000
36	88,000	98,000	141,600	165,200
37	89,000	99,000	142,700	166,400
38	90,000	100,000	143,800	167,600
39	91,000	101,000	144,900	168,800
40	92,000	102,000	146,000	170,000
41	93,000	103,000	147,100	171,200
42	94,000	104,000	148,200	172,400
43	95,000	105,000	149,300	173,600
44	96,000	106,000	150,400	174,800
45	97,000	107,000	151,500	176,000
46	98,000	108,000	152,600	177,200
47	99,000	109,000	153,700	178,400
48	100,000	110,000	154,800	179,600
49	101,000	111,000	155,900	180,800
50	102,000	112,000	157,000	182,000

格付け

等級に応じ定期的に人事考課

人事考課表(乗務員 1・2等級用)

大項目	項目	考課内容	ウエート	1次	2次	決定	評点
仕事への取り組み	期間内勤務実績	欠勤・遅刻・早退等の勤務マトリックス表により勤怠実績評価を行う					
	身だしなみ	身だしなみを整えることができるか					
	挨拶・言葉遣い	お客様、社員同士でもきちんと挨拶ができ、言葉遣いは良かったか					
	規律性	会社の規則・方針・上司の指示・命令等をよく守っていたか					
	責任制	自分の仕事は困難にぶつかっても最後までやりとげようとしていたか					
	協調性	他の乗務員と協調し、お互い助け合って仕事をしていたか					
	積極性	仕事へのチャレンジ、自己啓発を進んでおこなっていたか					
	時間厳守	報告書などの納期が守られていたか					
	コスト意識	会社の経費・備品を無駄遣いしていなかったか					
	報告・連絡・相談	運転日報等に配達情報を正確に記録していたか					
		朝礼・終礼・点呼時等に必要事項を正確に報告したか					
		クレーム、配達トラブル等を上司にきちんと報告できていたか					
	情報管理	ファイルメンテナンス	デジタコデータを常に更新し、正しい配順でファイルしていたか				
作業	効率の良い配達	コース毎に設定された基準件数を定められた時間内で配達することができたか					
	正確な作業	商品破損・お渡し忘れ・回収忘れ・注文書紛失等の配達トラブルがなかったか					
		上記トラブルを上司の指示に従って迅速に処理することができたか					
	安全運転	安全規則をよく守り、無事故の実現に努めていた					
	安全作業	荷物の積み方、下ろし方等はマニュアルに沿って行っていたか					
	車両管理	車両点検・洗車・荷台・運転席の片付け・車庫の清掃などができていたか					
	車両備品管理	車両備品明細に基づき、その点検と保守管理ができていたか					
改善提案		日頃から問題意識を持ち、改善案の提案をしていたか					
コミュニケーション		班員、係長、課長及び他部門とのコミュニケーションも取れていたか					
目標達成度		デジタコ評価点の目標を達成していたか					

(評価段階基準) S:極めて優れていた(まったく申し分なかった)

A:優れていた(申し分なかった)

B:標準的である(普通)

C:やや問題がある(やや不十分だった)

D:問題がある(不十分だった)

総合評点

総合考課

諸手当

役付手当
家族手当
...

割増賃金

等級区分	S	A	B	C	D
3等級以下	5	2	0	-1	-3
4等級以上	5	2	0	-2	-5

評価結果に基づき昇給・降給

C社
税理士事務所
労働者数 27人

賃金制度事例(3)

基本給

年齢給

勤続給

年齢給表

年齢	18	19	20	21	22	23	24	~
年齢給表	82,100	82,100	82,100	82,100	82,100	82,300	82,500	~
ピッチ		0	0	0	0	200	200	~

勤続給表

社歴	1	2	3	4	5	6	~
勤続給	0	0	0	0	300	600	~
ピッチ	0	0	0	0	300	300	~

職能給

人事考課により格付け

段階号俸表

	1	2	3	4	5	6	7	~
初級	81,600	88,100	94,600	101,600	108,600	114,800	121,100	~
中級	137,380	146,760	150,464	153,692	156,630	158,772	160,526	~
上級	181,280	187,140	193,080	199,600	206,120	212,720	225,760	~

職務給

本人受命関与 前年売上 × 6% × 1/12

営業手当

顧問先の紹介料: 顧問料の1ヶ月分相当額
 年一決算紹介料: 報酬の1/16相当額
 顧問料の値上げ: 値上げ額の1ヶ月分相当額

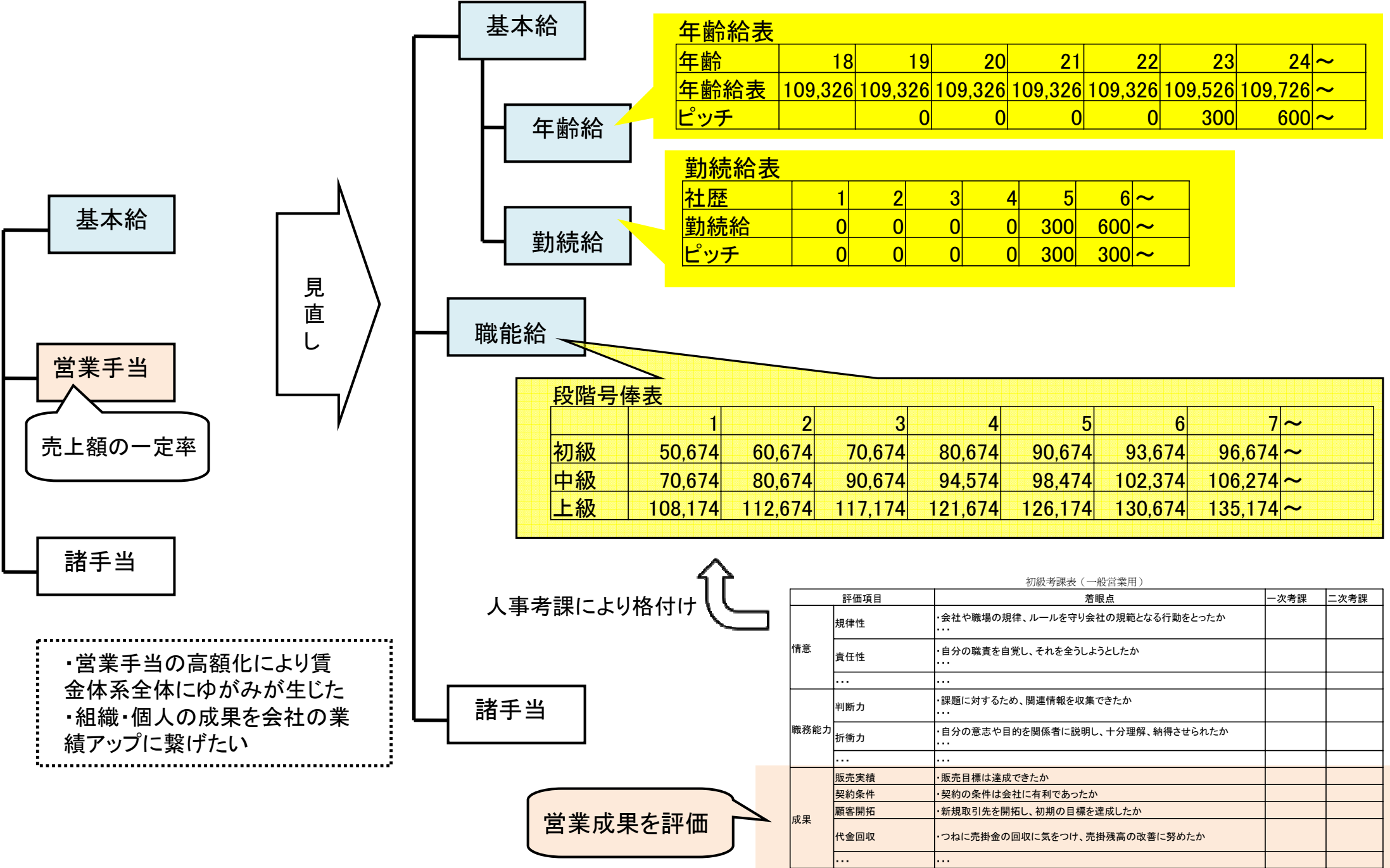
諸手当

資格手当: 定額
 通勤手当: 交通費実費
 割増賃金

D社
総合美術印刷、企画デザイン
労働者数 50人

賃金制度事例(4)

営業担当職員の賃金制度を見直した事例



基本給

年齢給表

年齢	18	19	20	21	22	23	24~
年齢給表	109,326	109,326	109,326	109,326	109,326	109,526	109,726~
ピッチ		0	0	0	0	300	600~

年齢給

勤続給

勤続給表

社歴	1	2	3	4	5	6~
勤続給	0	0	0	0	300	600~
ピッチ	0	0	0	0	300	300~

職能給

段階号俸表

	1	2	3	4	5	6	7~
初級	50,674	60,674	70,674	80,674	90,674	93,674	96,674~
中級	70,674	80,674	90,674	94,574	98,474	102,374	106,274~
上級	108,174	112,674	117,174	121,674	126,174	130,674	135,174~

人事考課により格付け

諸手当

初級考課表 (一般営業用)

評価項目	着眼点	一次考課	
		一次考課	二次考課
情意	規律性	・会社や職場の規律、ルールを守り会社の規範となる行動をとったか ...	
	責任性	・自分の職責を自覚し、それを全うしようとしたか ...	
	
職務能力	判断力	・課題に対するため、関連情報を収集できたか ...	
	折衝力	・自分の意志や目的を関係者に説明し、十分理解、納得させられたか ...	
	
成果	販売実績	・販売目標は達成できたか	
	契約条件	・契約の条件は会社に有利であったか	
	顧客開拓	・新規取引先を開拓し、初期の目標を達成したか	
	代金回収	・つねに売掛金の回収に気をつけ、売掛残高の改善に努めたか	
...	...		

営業成果を評価

・営業手当の高額化により賃金体系全体にゆがみが生じた
・組織・個人の成果を会社の業績アップに繋げたい