

## 企業の給与制度に関する調査2024 データ集

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）は、「企業の給与制度に関する調査」を実施しました。

### 調査の背景と方法

賃上げやジョブ型人事（職務給）への移行といった政策がうたわれる昨今、特に正社員の基本給の金額はどのように決定されるのか、管理職・非管理職それぞれの実態を把握するために調査を行いました。

従業員規模や業種によって、どのような呼称の給与制度を導入している企業が多いかを概観した上で、その呼称に従って企業を分類し、基本給を決めるにあたって考慮する項目など制度の実態を分析します。なお、本報告書内での給与制度は、あくまで各企業の自社制度の呼称を用いており、等級の有無などの具体的な定義によって分けるものではありません。

### 調査結果サマリー

- 管理職・非管理職ともに「職能給」制度が4割を超えて最も多いが、設立年数や株式公開状況など、企業の属性によって導入している給与制度には違いが見られる。
- 給与テーブルを策定している企業は約9割で、ほとんどの企業が基本となる給与額や昇給額を定めて運用している。
- 全ての従業員に給与テーブルを公開している企業は4割超である。一方で、従業員には公開していない企業は約16%であり、給与テーブルを策定していない企業と合わせると4社に1社程度となっている。
- 給与制度運用の課題については、管理職では「年功的な運用から脱却できていない」が最も高く、被評価者の職位や勤続期間によって制度の見直しに時間がかかっている可能性がある。
- 最高評価査定時の昇給幅は「2%未満」が5割超で、「5%以上」は2割超である。また、基本給決定時の考慮項目別に比較すると、前期（直前または間もなく終了する査定期間）に関する成果や実績を考慮する企業で昇給幅が大きく、メリハリのある給与水準を提示するためには、当期（現在またはこれから迎える査定期間）への期待だけでなく、前期の実績も含めた多角的な評価を行う必要があると考えられる。
- 査定で「降給が起こらない」企業は4割超で、給与制度や職位によって運用に違いがある。
- 基本給の決定時に考慮する項目を見ると、給与制度ごとに大きな違いは見られず、給与制度の呼称は同じでも、期待や実績など考慮する項目はさまざまである可能性がある。なお、前期の成果や実績ではなく、当期に関する期待や役割を考慮する企業が約8割を占めている。
- 基本給の決定プロセスにおいて、評価や期待の「フィードバックを行っている」企業は7割超で、フィードバックする項目は「当期に期待する成果」の割合が最も高い。
- 「グレード給」導入企業では、管理職・非管理職いずれの採用・定着についても、求職者との希望条件の擦り合わせに対する課題感が強い。

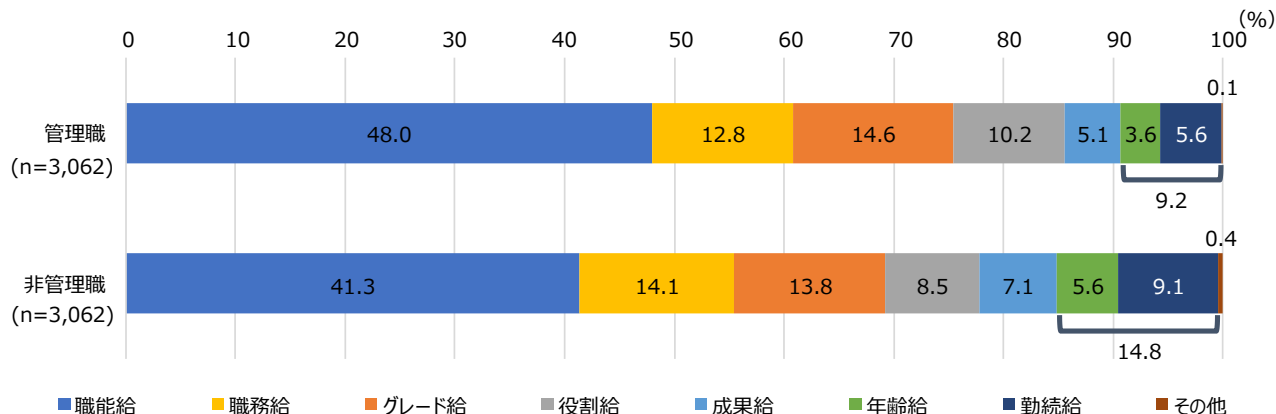
## 1. 各社給与制度の概観

### 管理職・非管理職のいずれにおいても、4割以上が「職能給」

管理職・非管理職ともに「職能給」が4割を超えて最も多く、管理職では48.0%と約半数を占める。次に多いのは、管理職では「グレード給」（14.6%）、非管理職では「職務給」（14.1%）で、職位によって異なる給与制度を導入していることがうかがえる。

「年齢給」「勤続給」を合わせると管理職では9.2%、非管理職では14.8%で、1割前後が年数を最も考慮している。

< 正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答） >



## 半数以上の企業が、複数の要素を取り入れて給与制度を構成している

給与制度について複数の要素を取り入れている企業は、管理職 66.3%、非管理職 51.2% ともに半数を超える。他の要素と組み合わせている割合が高いのは、管理職の「職能給（71.3%）」「成果給（72.6%）」、非管理職の「年齢給（64.7%）」であり、より多角的に基本給を決定しようという試みが見て取れる。

一方、管理職・非管理職のいずれにおいても、「役割給」では他の要素と組み合わせている割合が全体と比べて低く、シンプルな制度となっている可能性がある（管理職 52.9%、非管理職 44.8%）。

### < 正社員の基本給の構成要素（複数回答） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

(%)

管理職	n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他	複数要素導入割合
全体	(3062)	65.2	42.7	47.2	39.6	26.1	20.6	22.4	0.2	<b>66.3</b>
職能給	(1470)	100.0	37.8	48.6	36.8	25.0	18.4	19.4	-	<b>71.3</b>
職務給	(391)	26.6	100.0	24.3	24.0	21.0	16.1	18.7	-	57.5
グレード給	(447)	38.0	27.3	100.0	29.8	22.4	14.3	11.0	-	64.0
役割給	(312)	25.0	33.0	17.9	100.0	15.1	12.8	11.2	0.3	<b>52.9</b>
成果給	(157)	45.2	31.8	29.3	35.7	100.0	19.1	24.2	-	<b>72.6</b>
年齢給	(111)	37.8	36.0	31.5	27.9	19.8	100.0	33.3	-	71.2
勤続給	(170)	35.9	28.2	31.2	27.6	14.1	31.2	100.0	-	65.9
その他	(4)	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-

非管理職	n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他	複数要素導入割合
全体	(3062)	53.5	32.7	36.1	25.4	22.5	19.1	21.9	0.5	<b>51.2</b>
職能給	(1264)	100.0	23.7	35.9	21.4	18.8	14.2	13.4	0.2	55.3
職務給	(433)	16.9	100.0	17.1	15.0	16.4	16.6	15.9	-	46.9
グレード給	(422)	25.6	17.8	100.0	19.0	17.1	10.7	9.7	0.2	48.6
役割給	(261)	17.6	23.4	12.6	100.0	16.1	8.8	6.5	-	<b>44.8</b>
成果給	(216)	24.1	19.9	24.1	20.4	100.0	14.4	17.6	-	53.7
年齢給	(173)	26.6	23.1	20.2	16.2	15.0	100.0	32.4	-	<b>64.7</b>
勤続給	(280)	17.1	17.1	12.1	10.7	9.3	21.8	100.0	-	41.4
その他	(13)	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）。なお、本表では「複数要素導入割合」の列のみ色付けしている

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 従業員規模と比例して「グレード給」の割合が高くなる傾向

「グレード給」の割合は、管理職・非管理職ともに「5～29人」の企業では全体と比べて低い（管理職7.3%、非管理職8.5%）。一方で、管理職では2,000人以上の企業で約2割と高くなっており、従業員規模によって導入状況が異なっている。

< 正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答） > (%)

管理職		n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他
従業員規模	全体	(3062)	48.0	12.8	14.6	10.2	5.1	3.6	5.6	0.1
	5人未満	(96)	49.0	13.5	4.2	9.4	6.3	2.1	15.6	-
	5～29人	(342)	48.8	13.2	7.3	9.4	7.6	4.1	9.4	0.3
	30～99人	(535)	48.0	15.5	11.8	11.2	2.8	4.3	6.2	0.2
	100～299人	(550)	47.5	14.7	12.2	9.3	4.0	5.1	7.1	0.2
	300～999人	(535)	48.6	11.0	16.6	10.7	6.4	3.7	3.0	-
	1,000～1,999人	(269)	48.7	9.7	17.8	11.5	5.6	3.7	3.0	-
	2,000～2,999人	(124)	45.2	16.9	24.2	8.1	2.4	0.8	2.4	-
	3,000～4,999人	(184)	49.5	13.6	19.6	9.8	2.7	3.3	1.6	-
	5,000人以上	(427)	46.8	8.9	19.9	10.3	7.3	1.6	4.9	0.2
非管理職		n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他
従業員規模	全体	(3062)	41.3	14.1	13.8	8.5	7.1	5.6	9.1	0.4
	5人未満	(96)	36.5	18.8	4.2	11.5	6.3	3.1	16.7	3.1
	5～29人	(342)	41.2	14.6	8.5	7.3	8.2	5.0	14.0	1.2
	30～99人	(535)	41.1	16.1	11.2	8.6	6.0	6.7	9.7	0.6
	100～299人	(550)	39.6	13.8	11.8	8.2	8.5	5.8	12.0	0.2
	300～999人	(535)	40.7	13.3	17.8	8.4	8.4	5.6	5.6	0.2
	1,000～1,999人	(269)	43.5	13.4	16.4	7.1	6.7	5.9	7.1	-
	2,000～2,999人	(124)	42.7	14.5	18.5	8.9	5.6	2.4	7.3	-
	3,000～4,999人	(184)	42.9	14.7	14.1	8.2	6.0	7.6	6.5	-
	5,000人以上	(427)	42.9	11.9	17.8	10.3	5.2	5.2	6.6	0.2

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 設立年数の短い企業ほど「職能給」の割合が低い

設立年数が短いほど「職能給」の割合が低くなっており、「3年超5年以内」の企業は、全体と比べて特に低い（管理職37.8%、非管理職33.9%）一方、「グレード給」が高い（管理職24.4%、非管理職17.3%）。また、管理職・非管理職のいずれにおいても、「5年超10年以内」では「役割給」が全体と比べて高い。

< 正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答） > (%)

管理職		n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他
設立年数	全体	(3062)	48.0	12.8	14.6	10.2	5.1	3.6	5.6	0.1
	3年以内	(36)	50.0	8.3	19.4	11.1	8.3	0.0	2.8	-
	3年超5年以内	(127)	<b>37.8</b>	14.2	<b>24.4</b>	11.8	7.1	1.6	3.1	-
	5年超10年以内	(256)	39.8	10.9	16.4	<b>18.4</b>	5.9	3.1	5.1	0.4
	10年超20年以内	(454)	44.3	13.9	16.7	10.4	4.6	4.2	5.9	-
	20年超	(2151)	50.5	12.9	13.4	9.1	4.8	3.6	5.5	0.1
	わからない	(38)	36.8	5.3	7.9	7.9	13.2	10.5	18.4	-

非管理職		n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他
設立年数	全体	(3062)	41.3	14.1	13.8	8.5	7.1	5.6	9.1	0.4
	3年以内	(36)	38.9	13.9	19.4	8.3	11.1	2.8	2.8	2.8
	3年超5年以内	(127)	<b>33.9</b>	15.0	<b>17.3</b>	12.6	11.8	5.5	3.9	-
	5年超10年以内	(256)	34.8	16.0	16.0	<b>13.7</b>	8.2	2.0	8.6	0.8
	10年超20年以内	(454)	37.2	14.5	17.2	7.3	9.5	7.0	7.0	0.2
	20年超	(2151)	43.4	13.9	12.5	7.9	6.1	5.9	9.8	0.4
	わからない	(38)	39.5	5.3	13.2	7.9	5.3	5.3	23.7	-

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

プライム・スタンダード市場上場企業では約2割が「グレード給」。  
スタンダード市場上場企業では「職能給」の割合が低い傾向

管理職・非管理職いずれにおいても、プライム・スタンダード市場上場企業の約2割が「グレード給」を導入している。また、「スタンダード市場」においては全体と比べて「職能給」の割合が低い（管理職41.2%、非管理職32.5%）。

< 正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答） > (%)

管理職		n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他
株式 公開 状況	全体	(3062)	48.0	12.8	14.6	10.2	5.1	3.6	5.6	0.1
	非上場	(1854)	51.1	13.8	10.5	8.6	5.6	3.6	6.7	0.2
	プライム市場	(621)	45.2	10.3	22.7	12.7	4.5	1.9	2.6	-
	スタンダード市場	(369)	41.2	13.8	20.6	12.5	3.5	5.1	3.3	-
	グロース市場	(81)	37.0	9.9	17.3	21.0	7.4	3.7	3.7	-
	その他の市場	(11)	54.5	-	18.2	9.1	9.1	-	9.1	-
	わからない	(126)	42.9	10.3	15.1	7.9	4.8	7.9	10.3	0.8
非管理職		n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他
株式 公開 状況	全体	(3062)	41.3	14.1	13.8	8.5	7.1	5.6	9.1	0.4
	非上場	(1854)	43.9	14.7	10.6	6.5	7.0	5.7	11.0	0.6
	プライム市場	(621)	40.1	13.4	19.3	10.5	5.5	6.1	5.0	0.2
	スタンダード市場	(369)	32.5	14.6	18.7	13.0	9.8	5.7	5.7	-
	グロース市場	(81)	33.3	9.9	18.5	17.3	11.1	3.7	6.2	-
	その他の市場	(11)	54.5	9.1	18.2	-	9.1	-	9.1	-
	わからない	(126)	38.1	11.1	15.9	10.3	5.6	4.0	14.3	0.8

- ※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）
- ※ サンプル数が100未満の行は参考値
- ※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答
- ※ スタンダード市場とは、プライム市場に比べて上場基準が緩和されており、比較的小規模な事業者も参入できる市場のこと



## 導入している給与制度に、業種による差はほとんどない

業種別に見ると、導入している給与制度にほとんど差はないが、事業や業務の特性によって導入している給与制度にはやや違いが見られる。例えば、「建設業」の管理職（54.3%）、「金融業・保険業」の非管理職（49.7%）では「職能給」が全体と比べて高いほか、「不動産業・物品賃貸業」の非管理職では「成果給（13.8%）」が高い。また、「医療・福祉業」では「勤続給」が全体と比べて高い（管理職12.0%、非管理職16.9%）。

< 正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答） > (%)

管理職		n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他
業種	全体	(3062)	48.0	12.8	14.6	10.2	5.1	3.6	5.6	0.1
	農業・林業・漁業・鉱業	(30)	30.0	20.0	16.7	20.0	0.0	0.0	13.3	-
	建設業	(276)	54.3	12.0	10.9	13.0	2.2	4.3	2.9	0.4
	製造業	(965)	47.4	11.7	16.5	11.4	5.9	3.5	3.6	-
	卸売業・小売業	(220)	47.7	15.5	13.6	12.7	5.0	2.7	2.7	-
	金融業・保険業	(183)	50.3	10.9	15.8	10.4	5.5	2.2	4.9	-
	情報通信業	(270)	51.9	11.1	18.9	5.9	5.6	2.6	3.7	0.4
	不動産業・物品賃貸業	(123)	49.6	12.2	16.3	5.7	8.1	2.4	5.7	-
	運輸業・郵便業	(196)	45.4	13.3	12.2	13.3	8.7	2.0	5.1	-
	電気・ガス・熱供給・水道業	(40)	42.5	15.0	5.0	7.5	15.0	10.0	2.5	2.5
	飲食サービス業	(57)	54.4	14.0	5.3	10.5	3.5	5.3	7.0	-
	宿泊業	(46)	41.3	17.4	15.2	17.4	2.2	2.2	4.3	-
	医療・福祉業	(267)	48.7	14.6	13.1	6.0	2.6	3.0	12.0	-
	教育・学習支援業	(53)	45.3	9.4	9.4	13.2	0.0	9.4	13.2	-
	サービス業（他に分類されないもの）	(209)	47.8	12.0	14.8	7.2	4.3	3.3	10.5	-
	官公庁	(8)	12.5	-	12.5	25.0	12.5	25.0	12.5	-
分類不能の産業	(119)	37.8	19.3	12.6	5.9	4.2	9.2	10.1	0.8	

非管理職		n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他
業種	全体	(3062)	41.3	14.1	13.8	8.5	7.1	5.6	9.1	0.4
	農業・林業・漁業・鉱業	(30)	30.0	26.7	16.7	16.7	0.0	3.3	6.7	-
	建設業	(276)	41.3	14.9	13.0	11.2	3.6	8.0	7.2	0.7
	製造業	(965)	41.1	12.1	16.7	9.6	6.9	6.2	7.2	0.1
	卸売業・小売業	(220)	37.3	14.1	14.5	10.9	9.5	4.1	9.1	0.5
	金融業・保険業	(183)	49.7	12.0	12.6	6.0	6.0	2.2	10.9	0.5
	情報通信業	(270)	45.6	14.4	16.3	4.8	5.6	7.8	4.8	0.7
	不動産業・物品賃貸業	(123)	38.2	17.9	13.0	5.7	13.8	5.7	4.9	0.8
	運輸業・郵便業	(196)	40.3	14.8	11.7	8.7	9.2	4.6	10.7	-
	電気・ガス・熱供給・水道業	(40)	35.0	25.0	5.0	5.0	10.0	12.5	5.0	2.5
	飲食サービス業	(57)	54.4	14.0	1.8	8.8	5.3	5.3	8.8	1.8
	宿泊業	(46)	39.1	23.9	17.4	6.5	6.5	2.2	4.3	-
	医療・福祉業	(267)	37.1	15.4	12.7	6.0	8.6	2.6	16.9	0.7
	教育・学習支援業	(53)	39.6	11.3	3.8	5.7	5.7	11.3	22.6	-
	サービス業（他に分類されないもの）	(209)	43.1	15.3	9.6	9.1	5.7	5.3	12.0	-
	官公庁	(8)	25.0	25.0	25.0	-	12.5	-	12.5	-
分類不能の産業	(119)	39.5	11.8	10.9	10.1	6.7	5.9	14.3	0.8	

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

外資系企業では「**職能給**」の割合が全体と比べて低く、「**グレード給**」「**役割給**」が高い

「外国資本メイン」の企業では、管理職・非管理職のいずれにおいても、「職能給」が3割を下回るほか、全体と比べて「グレード給」「役割給」が高い。

< 正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答） > （%）

管理職		n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他
内 資 ・ 外 資	全体	(3062)	48.0	12.8	14.6	10.2	5.1	3.6	5.6	0.1
	国内資本メイン	(2769)	49.5	12.6	14.0	9.4	5.1	3.7	5.6	0.1
	外国資本メイン	(185)	<b>29.2</b>	13.5	<b>24.3</b>	<b>21.1</b>	8.1	2.2	1.6	-
	その他	(4)	50.0	-	25.0	-	-	-	25.0	-
	わからない	(104)	40.4	16.3	11.5	12.5	1.9	4.8	11.5	1.0

非管理職		n数	職能給	職務給	グレード給	役割給	成果給	年齢給	勤続給	その他
内 資 ・ 外 資	全体	(3062)	41.3	14.1	13.8	8.5	7.1	5.6	9.1	0.4
	国内資本メイン	(2769)	42.3	13.9	13.5	8.1	6.9	5.6	9.2	0.4
	外国資本メイン	(185)	<b>28.1</b>	17.3	<b>21.1</b>	<b>14.6</b>	10.3	4.9	3.8	-
	その他	(4)	25.0	25.0	-	-	-	-	50.0	-
	わからない	(104)	37.5	13.5	9.6	8.7	4.8	8.7	16.3	1.0

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答



## 2. 給与制度の設計・運用に関する実態

### 「給与テーブルを策定している」企業は約9割。全社に公開しているのは4割超

「給与テーブルを策定している」企業は管理職89.9%、非管理職86.5%で、ほとんどの企業が基本となる給与額や昇給額を定めて運用している。

また、「全ての従業員に給与テーブルを公開している」企業が4割を超える（管理職47.6%、非管理職43.5%）。一方で、「従業員には公開していない」企業は約16%であり、「給与テーブルを策定していない」企業と合わせると4社に1社程度となっている（管理職25.6%、非管理職29.4%）。

#### < 給与テーブルの策定・公開状況（単一回答） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	給与テーブルを策定している					給与テーブルを策定していない	その他	給与テーブルを策定していない、または、従業員には公開していない
		給与テーブルを策定しており、全ての従業員に公開している	給与テーブルを策定しており、評価者のみ公開している	給与テーブルを策定しているが、従業員には公開していない	給与テーブルを策定していない	その他			
全体	(3062)	89.9	47.6	26.6	15.6	10.0	0.1	25.6	
職能給	(1470)	89.3	48.8	25.2	15.2	10.7	-	26.0	
単一要素	(422)	84.1	42.4	25.4	16.4	15.9	-	32.2	
複数要素あり	(1048)	91.3	51.3	25.2	14.8	8.7	-	23.5	
職務給	(391)	89.3	41.4	29.4	18.4	10.7	-	29.2	
単一要素	(166)	86.7	31.9	34.9	19.9	13.3	-	33.1	
複数要素あり	(225)	91.1	48.4	25.3	17.3	8.9	-	26.2	
グレード給	(447)	97.1	55.7	28.9	12.5	2.9	-	15.4	
単一要素	(161)	98.1	54.0	32.9	11.2	1.9	-	13.0	
複数要素あり	(286)	96.5	56.6	26.6	13.3	3.5	-	16.8	
役割給	(312)	91.7	46.2	30.8	14.7	8.0	0.3	22.8	
単一要素	(147)	91.8	39.5	36.1	16.3	7.5	0.7	23.8	
複数要素あり	(165)	91.5	52.1	26.1	13.3	8.5	-	21.8	
成果給	(157)	87.3	44.6	28.7	14.0	12.7	-	26.8	
単一要素	(43)	79.1	37.2	30.2	11.6	20.9	-	32.6	
複数要素あり	(114)	90.4	47.4	28.1	14.9	9.6	-	24.6	
年齢給	(111)	91.0	45.9	25.2	19.8	9.0	-	28.8	
単一要素	(32)	93.8	46.9	15.6	31.3	6.3	-	37.5	
複数要素あり	(79)	89.9	45.6	29.1	15.2	10.1	-	25.3	
勤続給	(170)	78.2	38.2	18.8	21.2	21.8	-	42.9	
単一要素	(58)	69.0	29.3	22.4	17.2	31.0	-	48.3	
複数要素あり	(112)	83.0	42.9	17.0	23.2	17.0	-	40.2	
その他	(4)	25.0	25.0	-	-	50.0	25.0	50.0	

非管理職	n数	給与テーブルを策定している					給与テーブルを策定していない	その他	給与テーブルを策定していない、または、従業員には公開していない
		給与テーブルを策定しており、全ての従業員に公開している	給与テーブルを策定しており、評価者のみ公開している	給与テーブルを策定しているが、従業員には公開していない	給与テーブルを策定していない	その他			
全体	(3062)	86.5	43.5	27.0	16.0	13.4	0.1	29.4	
職能給	(1264)	86.4	48.1	23.3	15.0	13.6	-	28.6	
単一要素	(565)	83.4	45.1	24.1	14.2	16.6	-	30.8	
複数要素あり	(699)	88.8	50.5	22.6	15.7	11.2	-	26.9	
職務給	(433)	85.2	36.3	30.9	18.0	14.8	-	32.8	
単一要素	(230)	80.9	27.8	35.2	17.8	19.1	-	37.0	
複数要素あり	(203)	90.1	45.8	26.1	18.2	9.9	-	28.1	
グレード給	(422)	94.5	48.1	32.5	14.0	5.5	-	19.4	
単一要素	(217)	94.0	48.8	32.7	12.4	6.0	-	18.4	
複数要素あり	(205)	95.1	47.3	32.2	15.6	4.9	-	20.5	
役割給	(261)	88.9	38.7	34.9	15.3	11.1	-	26.4	
単一要素	(144)	87.5	31.3	34.7	21.5	12.5	-	34.0	
複数要素あり	(117)	90.6	47.9	35.0	7.7	9.4	-	17.1	
成果給	(216)	86.6	38.0	35.2	13.4	13.4	-	26.9	
単一要素	(100)	85.0	34.0	36.0	15.0	15.0	-	30.0	
複数要素あり	(116)	87.9	41.4	34.5	12.1	12.1	-	24.1	
年齢給	(173)	90.2	48.0	23.1	19.1	9.8	-	28.9	
単一要素	(61)	86.9	45.9	21.3	19.7	13.1	-	32.8	
複数要素あり	(112)	92.0	49.1	24.1	18.8	8.0	-	26.8	
勤続給	(280)	75.0	33.9	20.0	21.1	25.0	-	46.1	
単一要素	(164)	68.9	26.8	22.6	19.5	31.1	-	50.6	
複数要素あり	(116)	83.6	44.0	16.4	23.3	16.4	-	39.7	
その他	(13)	38.5	30.8	-	7.7	46.2	15.4	53.8	

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 「複数の給与テーブルを組み合わせる適用している」企業が約5割

「2種類以上の給与テーブルを組み合わせる適用している」企業は、管理職では54.0%と半数を超え、全体と比べて「役割給」（62.6%）、「成果給」（60.6%）で高く、「勤続給」（42.1%）で低い。

一方、非管理職では「単一の給与テーブルを適用している」企業の方が53.4%と割合がやや高く、「勤続給」では6割を超えている（63.3%）。

<適用している給与テーブル数（単一回答、「給与テーブルを策定している」企業のみ）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	単一の給与テーブルを適用している	2種類以上の給与テーブルを組み合わせる適用している			その他
			2種類の給与テーブルを組み合わせる適用している	3種類以上の給与テーブルを組み合わせる適用している		
全体	(2753)	45.9	<b>54.0</b>	39.3	14.7	0.1
職能給	(1312)	47.9	51.9	35.1	16.8	0.2
単一要素	(355)	56.3	43.4	30.4	13.0	0.3
複数要素あり	(957)	44.8	55.1	36.8	18.3	0.1
職務給	(349)	44.4	55.6	43.8	11.7	-
単一要素	(144)	43.1	56.9	47.9	9.0	-
複数要素あり	(205)	45.4	54.6	41.0	13.7	-
グレード給	(434)	43.5	56.5	42.9	13.6	-
単一要素	(158)	38.6	61.4	51.3	10.1	-
複数要素あり	(276)	46.4	53.6	38.0	15.6	-
役割給	(286)	37.4	<b>62.6</b>	49.7	12.9	-
単一要素	(135)	36.3	63.7	51.1	12.6	-
複数要素あり	(151)	38.4	61.6	48.3	13.2	-
成果給	(137)	39.4	<b>60.6</b>	46.7	13.9	-
単一要素	(34)	35.3	64.7	50.0	14.7	-
複数要素あり	(103)	40.8	59.2	45.6	13.6	-
年齢給	(101)	52.5	47.5	34.7	12.9	-
単一要素	(30)	43.3	56.7	40.0	16.7	-
複数要素あり	(71)	56.3	43.7	32.4	11.3	-
勤続給	(133)	57.9	<b>42.1</b>	30.1	12.0	-
単一要素	(40)	52.5	47.5	37.5	10.0	-
複数要素あり	(93)	60.2	39.8	26.9	12.9	-
その他	(1)	-	100.0	100.0	-	-
非管理職	n数	単一の給与テーブルを適用している	2種類以上の給与テーブルを組み合わせる適用している			その他
			2種類の給与テーブルを組み合わせる適用している	3種類以上の給与テーブルを組み合わせる適用している		
全体	(2650)	<b>53.4</b>	46.6	33.1	13.5	0.0
職能給	(1092)	54.9	45.1	29.9	15.2	0.1
単一要素	(471)	57.1	42.7	27.8	14.9	0.2
複数要素あり	(621)	53.1	46.9	31.4	15.5	-
職務給	(369)	52.0	48.0	34.4	13.6	-
単一要素	(186)	52.7	47.3	36.6	10.8	-
複数要素あり	(183)	51.4	48.6	32.2	16.4	-
グレード給	(399)	50.6	49.4	38.1	11.3	-
単一要素	(204)	48.0	52.0	41.2	10.8	-
複数要素あり	(195)	53.3	46.7	34.9	11.8	-
役割給	(232)	48.7	51.3	40.9	10.3	-
単一要素	(126)	45.2	54.8	41.3	13.5	-
複数要素あり	(106)	52.8	47.2	40.6	6.6	-
成果給	(187)	48.7	51.3	37.4	13.9	-
単一要素	(85)	52.9	47.1	34.1	12.9	-
複数要素あり	(102)	45.1	54.9	40.2	14.7	-
年齢給	(156)	50.6	49.4	35.3	14.1	-
単一要素	(53)	49.1	50.9	37.7	13.2	-
複数要素あり	(103)	51.5	48.5	34.0	14.6	-
勤続給	(210)	<b>63.3</b>	36.7	24.3	12.4	-
単一要素	(113)	68.1	31.9	22.1	9.7	-
複数要素あり	(97)	57.7	42.3	26.8	15.5	-
その他	(5)	100.0	-	-	-	-

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 基本給の査定期間「1年以下」の企業が6割超

管理職・非管理職のいずれにおいても、基本給の査定期間が「1年以下」の企業が6割を超える（管理職66.3%、非管理職62.2%）。「職能給」「グレード給」では複数要素ありの方が、「1年以下」の割合が高い。

「査定を行っていない」企業はいずれも5%未満だが、「勤続給」では10%を超える。

### < 査定期間（単一回答） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	1年以下 計			1年超 2年以下	2年超	必要に応じ て随時実 施	査定を行っ ていない	
		3か月以下	3か月超 6か月以下	6か月超 1年以下					
全体	(3062)	<b>66.3</b>	7.5	20.7	38.2	12.9	6.9	10.6	<b>3.2</b>
職能給	(1470)	67.2	6.7	20.5	39.9	13.1	6.5	10.5	2.7
単一要素	(422)	56.4	8.8	18.7	28.9	15.2	7.8	16.1	4.5
複数要素あり	(1048)	<b>71.6</b>	5.9	21.3	44.4	12.2	6.0	8.3	1.9
職務給	(391)	63.2	6.6	19.2	37.3	12.8	8.4	12.0	3.6
単一要素	(166)	57.2	5.4	21.1	30.7	10.2	10.8	15.7	6.0
複数要素あり	(225)	67.6	7.6	17.8	42.2	14.7	6.7	9.3	1.8
グレード給	(447)	70.7	9.2	23.5	38.0	13.4	7.8	7.2	0.9
単一要素	(161)	68.9	14.3	25.5	29.2	13.0	10.6	6.2	1.2
複数要素あり	(286)	<b>71.7</b>	6.3	22.4	43.0	13.6	6.3	7.7	0.7
役割給	(312)	73.7	9.6	24.7	39.4	10.3	5.8	8.0	2.2
単一要素	(147)	73.5	12.9	25.9	34.7	12.2	4.8	8.2	1.4
複数要素あり	(165)	73.9	6.7	23.6	43.6	8.5	6.7	7.9	3.0
成果給	(157)	63.7	6.4	19.1	38.2	17.2	5.1	8.9	5.1
単一要素	(43)	44.2	2.3	14.0	27.9	27.9	7.0	11.6	9.3
複数要素あり	(114)	71.1	7.9	21.1	42.1	13.2	4.4	7.9	3.5
年齢給	(111)	60.4	5.4	16.2	38.7	12.6	9.9	10.8	6.3
単一要素	(32)	37.5	-	9.4	28.1	12.5	18.8	18.8	12.5
複数要素あり	(79)	69.6	7.6	19.0	43.0	12.7	6.3	7.6	3.8
勤続給	(170)	47.1	10.0	15.3	21.8	12.4	6.5	22.4	<b>11.8</b>
単一要素	(58)	29.3	5.2	8.6	15.5	12.1	10.3	31.0	17.2
複数要素あり	(112)	56.3	12.5	18.8	25.0	12.5	4.5	17.9	8.9
その他	(4)	75.0	-	-	75.0	-	-	25.0	-
非管理職	n数	1年以下 計			1年超 2年以下	2年超	必要に応じ て随時実 施	査定を行っ ていない	
		3か月以下	3か月超 6か月以下	6か月超 1年以下					
全体	(3062)	<b>62.2</b>	7.2	19.5	35.6	14.3	7.6	11.0	<b>4.9</b>
職能給	(1264)	65.7	7.6	20.4	37.7	13.8	6.3	10.8	3.2
単一要素	(565)	57.7	9.4	17.3	31.0	15.9	7.4	13.8	5.1
複数要素あり	(699)	<b>72.2</b>	6.2	22.9	43.2	12.2	5.4	8.4	1.7
職務給	(433)	59.8	6.9	18.9	33.9	13.2	7.4	12.5	7.2
単一要素	(230)	53.5	7.0	18.3	28.3	14.8	9.1	13.5	9.1
複数要素あり	(203)	67.0	6.9	19.7	40.4	11.3	5.4	11.3	4.9
グレード給	(422)	67.1	7.8	21.3	37.9	14.0	12.1	5.7	1.2
単一要素	(217)	63.6	9.2	20.7	33.6	14.3	12.9	6.9	2.3
複数要素あり	(205)	<b>70.7</b>	6.3	22.0	42.4	13.7	11.2	4.4	-
役割給	(261)	58.2	6.9	19.5	31.8	19.9	9.2	8.0	4.6
単一要素	(144)	56.3	6.9	20.1	29.2	16.0	12.5	10.4	4.9
複数要素あり	(117)	60.7	6.8	18.8	35.0	24.8	5.1	5.1	4.3
成果給	(216)	57.9	5.6	19.4	32.9	16.2	8.3	11.1	6.5
単一要素	(100)	52.0	6.0	18.0	28.0	20.0	10.0	11.0	7.0
複数要素あり	(116)	62.9	5.2	20.7	37.1	12.9	6.9	11.2	6.0
年齢給	(173)	60.1	6.4	15.0	38.7	15.6	8.1	9.8	6.4
単一要素	(61)	49.2	6.6	18.0	24.6	19.7	9.8	13.1	8.2
複数要素あり	(112)	66.1	6.3	13.4	46.4	13.4	7.1	8.0	5.4
勤続給	(280)	52.1	6.4	16.8	28.9	11.8	4.6	20.4	<b>11.1</b>
単一要素	(164)	45.1	7.3	14.6	23.2	12.2	6.1	22.0	14.6
複数要素あり	(116)	62.1	5.2	19.8	37.1	11.2	2.6	18.1	6.0
その他	(13)	46.2	7.7	-	38.5	-	-	15.4	38.5

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 管理職で「昇格制度がある」企業は8割超、非管理職では7割超

管理職で「昇格制度がある」企業は82.6%、非管理職では74.8%で、複数要素ありの方が、「昇格制度がある」割合が高い。

### <昇格制度の有無（単一回答）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	昇格制度がある	昇格制度はない	その他
全体	(3062)	<b>82.6</b>	17.3	0.1
職能給	(1470)	87.8	12.2	-
単一要素	(422)	82.0	18.0	-
複数要素あり	(1048)	<b>90.2</b>	9.8	-
職務給	(391)	75.2	24.3	0.5
単一要素	(166)	<b>68.1</b>	<b>30.7</b>	1.2
複数要素あり	(225)	<b>80.4</b>	19.6	-
グレード給	(447)	83.9	16.1	-
単一要素	(161)	74.5	25.5	-
複数要素あり	(286)	<b>89.2</b>	10.8	-
役割給	(312)	71.5	28.5	-
単一要素	(147)	63.9	36.1	-
複数要素あり	(165)	<b>78.2</b>	21.8	-
成果給	(157)	79.0	21.0	-
単一要素	(43)	79.1	20.9	-
複数要素あり	(114)	78.9	21.1	-
年齢給	(111)	79.3	20.7	-
単一要素	(32)	62.5	37.5	-
複数要素あり	(79)	86.1	13.9	-
勤続給	(170)	77.6	22.4	-
単一要素	(58)	70.7	29.3	-
複数要素あり	(112)	81.3	18.8	-
その他	(4)	50.0	25.0	25.0
非管理職	n数	昇格制度がある	昇格制度はない	その他
全体	(3062)	<b>74.8</b>	25.1	0.1
職能給	(1264)	80.3	19.7	-
単一要素	(565)	74.9	25.1	-
複数要素あり	(699)	<b>84.7</b>	15.3	-
職務給	(433)	66.5	33.3	0.2
単一要素	(230)	<b>54.3</b>	<b>45.2</b>	0.4
複数要素あり	(203)	<b>80.3</b>	19.7	-
グレード給	(422)	77.5	22.5	-
単一要素	(217)	70.5	29.5	-
複数要素あり	(205)	<b>84.9</b>	15.1	-
役割給	(261)	72.0	28.0	-
単一要素	(144)	65.3	34.7	-
複数要素あり	(117)	<b>80.3</b>	19.7	-
成果給	(216)	71.8	28.2	-
単一要素	(100)	65.0	35.0	-
複数要素あり	(116)	<b>77.6</b>	22.4	-
年齢給	(173)	71.1	28.9	-
単一要素	(61)	52.5	47.5	-
複数要素あり	(112)	81.3	18.8	-
勤続給	(280)	66.8	33.2	-
単一要素	(164)	<b>59.1</b>	<b>40.9</b>	-
複数要素あり	(116)	<b>77.6</b>	22.4	-
その他	(13)	61.5	23.1	15.4

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 等級制度は「4段階以下」の割合が3割超

昇格制度がある企業では、管理職・非管理職のいずれにおいても、「4段階以下」の等級制度を導入している割合が3割を超える（管理職35.3%、非管理職38.6%）。特に「役割給」は約5割と比較的シンプルな等級制度を導入していることがうかがえる。

<等級制度の段階数（単一回答、「昇格制度がある」企業のみ）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	4段階以下	5段階	6~9段階	10段階以上	等級制度を導入していない	その他
全体	(2529)	<b>35.3</b>	20.8	18.5	15.9	9.5	0.1
機能給	(1291)	32.1	21.8	18.0	18.0	10.0	0.2
単一要素	(346)	36.1	16.8	16.5	15.0	15.6	-
複数要素あり	(945)	30.6	23.6	18.6	19.0	7.9	0.2
職務給	(294)	37.1	21.8	19.0	10.9	11.2	-
単一要素	(113)	39.8	23.0	16.8	7.1	13.3	-
複数要素あり	(181)	35.4	21.0	20.4	13.3	9.9	-
グレード給	(375)	35.5	24.5	22.7	14.4	2.9	-
単一要素	(120)	38.3	23.3	20.8	13.3	4.2	-
複数要素あり	(255)	34.1	25.1	23.5	14.9	2.4	-
役割給	(223)	<b>47.5</b>	17.0	15.2	13.0	7.2	-
単一要素	(94)	54.3	14.9	13.8	6.4	10.6	-
複数要素あり	(129)	42.6	18.6	16.3	17.8	4.7	-
成果給	(124)	41.9	20.2	20.2	8.1	9.7	-
単一要素	(34)	52.9	17.6	11.8	5.9	11.8	-
複数要素あり	(90)	37.8	21.1	23.3	8.9	8.9	-
年齢給	(88)	36.4	13.6	18.2	22.7	9.1	-
単一要素	(20)	55.0	10.0	5.0	20.0	10.0	-
複数要素あり	(68)	30.9	14.7	22.1	23.5	8.8	-
勤続給	(132)	35.6	<b>10.6</b>	13.6	17.4	22.7	-
単一要素	(41)	39.0	7.3	7.3	12.2	34.1	-
複数要素あり	(91)	34.1	12.1	16.5	19.8	17.6	-
その他	(2)	-	-	-	50.0	-	50.0
非管理職	n数	4段階以下	5段階	6~9段階	10段階以上	等級制度を導入していない	その他
全体	(2291)	<b>38.6</b>	18.8	17.5	14.5	10.6	0.0
機能給	(1015)	35.8	19.6	17.5	17.2	9.9	-
単一要素	(423)	40.4	15.8	15.4	16.1	12.3	-
複数要素あり	(592)	32.4	22.3	19.1	18.1	8.1	-
職務給	(288)	39.2	20.1	19.4	11.1	10.1	-
単一要素	(125)	44.8	18.4	16.0	8.8	12.0	-
複数要素あり	(163)	35.0	21.5	22.1	12.9	8.6	-
グレード給	(327)	40.1	20.2	22.6	12.2	4.9	-
単一要素	(153)	44.4	22.2	16.3	13.1	3.9	-
複数要素あり	(174)	36.2	18.4	28.2	11.5	5.7	-
役割給	(188)	<b>53.7</b>	9.0	16.5	11.2	9.6	-
単一要素	(94)	61.7	3.2	14.9	8.5	11.7	-
複数要素あり	(94)	45.7	14.9	18.1	13.8	7.4	-
成果給	(155)	35.5	25.2	11.6	9.0	18.7	-
単一要素	(65)	36.9	23.1	7.7	7.7	24.6	-
複数要素あり	(90)	34.4	26.7	14.4	10.0	14.4	-
年齢給	(123)	39.0	20.3	13.0	20.3	7.3	-
単一要素	(32)	50.0	12.5	12.5	15.6	9.4	-
複数要素あり	(91)	35.2	23.1	13.2	22.0	6.6	-
勤続給	(187)	37.4	13.9	13.9	12.8	21.9	-
単一要素	(97)	39.2	14.4	10.3	8.2	27.8	-
複数要素あり	(90)	35.6	13.3	17.8	17.8	15.6	-
その他	(8)	37.5	-	12.5	25.0	12.5	12.5

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 過去の支給額を基に昇給幅を決める

### 「積み上げ方式」の給与テーブルを導入する企業が8割超

管理職・非管理職のいずれにおいても、「積み上げ方式」（これまでの支給額を基に、能力や役割、業務内容に合わせて昇給幅を決定）が8割を超える。

「洗い替え方式」（これまでの支給額は考えず、能力や役割、業務内容に合わせて支給額を決定）の割合が全体と比べて高いのは、管理職の「成果給（33.6%）」「役割給（26.2%）」、非管理職の「成果給（24.6%）」である。

< 主な給与テーブルの方式（単一回答、「給与テーブルを策定している」企業のみ（適用する給与テーブルの個数について「その他」と回答した企業を除く） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	積み上げ方式に近い	洗い替え方式に近い
全体	(2751)	<b>81.6</b>	18.4
職能給	(1310)	84.7	15.3
単一要素	(354)	82.2	17.8
複数要素あり	(956)	85.6	14.4
職務給	(349)	80.5	19.5
単一要素	(144)	77.1	22.9
複数要素あり	(205)	82.9	17.1
グレード給	(434)	81.8	18.2
単一要素	(158)	82.3	17.7
複数要素あり	(276)	81.5	18.5
役割給	(286)	73.8	<b>26.2</b>
単一要素	(135)	73.3	26.7
複数要素あり	(151)	74.2	25.8
成果給	(137)	66.4	<b>33.6</b>
単一要素	(34)	61.8	38.2
複数要素あり	(103)	68.0	32.0
年齢給	(101)	82.2	17.8
単一要素	(30)	73.3	26.7
複数要素あり	(71)	85.9	14.1
勤続給	(133)	85.7	14.3
単一要素	(40)	80.0	20.0
複数要素あり	(93)	88.2	11.8
その他	(1)	100.0	-

非管理職	n数	積み上げ方式に近い	洗い替え方式に近い
全体	(2649)	<b>81.1</b>	18.9
職能給	(1091)	82.5	17.5
単一要素	(470)	80.9	19.1
複数要素あり	(621)	83.7	16.3
職務給	(369)	78.0	22.0
単一要素	(186)	74.7	25.3
複数要素あり	(183)	81.4	18.6
グレード給	(399)	80.7	19.3
単一要素	(204)	81.9	18.1
複数要素あり	(195)	79.5	20.5
役割給	(232)	80.6	19.4
単一要素	(126)	79.4	20.6
複数要素あり	(106)	82.1	17.9
成果給	(187)	75.4	<b>24.6</b>
単一要素	(85)	74.1	25.9
複数要素あり	(102)	76.5	23.5
年齢給	(156)	83.3	16.7
単一要素	(53)	73.6	26.4
複数要素あり	(103)	88.3	11.7
勤続給	(210)	83.8	16.2
単一要素	(113)	77.9	22.1
複数要素あり	(97)	90.7	9.3
その他	(5)	80.0	20.0

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

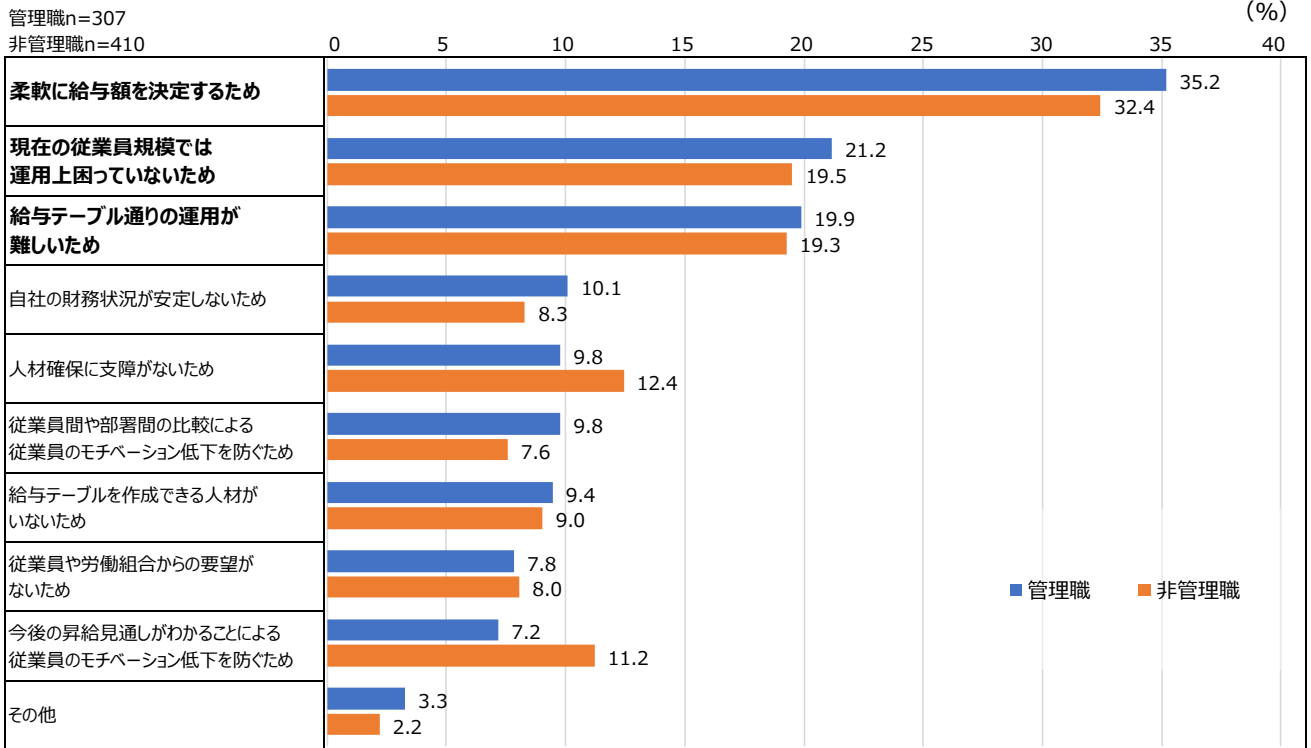
※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答



## 給与テーブルがない理由は「柔軟に給与額を決定するため」が3割超

「給与テーブルを策定していない」と回答した理由として割合が高いのは、管理職・非管理職ともに「柔軟に給与額を決定するため」、次いで「現在の従業員規模では運用上困っていないため」「給与テーブル通りの運用が難しいため」である。

< 給与テーブルがない理由（複数回答、「給与テーブルを策定していない」企業のみ） >



※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答  
 ※ 「管理職」の降順でソート



## 「個人業績連動型」賞与を支給する企業は3社に1社

管理職・非管理職ともに、「個人業績連動型」賞与を支給しているのは管理職38.0%、非管理職34.9%で、「給与連動型」「企業業績連動型」に比べると割合が低い。

「年齢給」「勤続給」を除くと、複数要素ありの方が「個人業績連動型」賞与を支給している割合がおおむね高い。

### <賞与の種類（複数回答）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	給与連動型（例：「月給〇か月分」など）	個人業績連動型（個人の成果に応じた賞与など）	企業業績連動型（会社の業績に応じた決算賞与など）	その他	賞与を支給していない
全体	(3062)	43.5	<b>38.0</b>	52.1	0.2	3.8
職能給	(1470)	43.8	39.3	52.7	0.1	4.2
単一要素	(422)	32.9	27.5	43.1	0.2	9.0
複数要素あり	(1048)	48.2	<b>44.1</b>	56.6	-	2.3
職務給	(391)	47.1	32.0	47.3	0.3	4.6
単一要素	(166)	38.0	28.9	40.4	0.6	7.2
複数要素あり	(225)	<b>53.8</b>	<b>34.2</b>	52.4	-	2.7
グレード給	(447)	45.4	42.3	56.2	-	1.8
単一要素	(161)	34.8	33.5	46.6	-	1.2
複数要素あり	(286)	51.4	<b>47.2</b>	61.5	-	2.1
役割給	(312)	37.2	35.9	56.7	0.6	2.2
単一要素	(147)	29.9	30.6	49.0	0.7	2.7
複数要素あり	(165)	43.6	<b>40.6</b>	<b>63.6</b>	0.6	1.8
成果給	(157)	24.8	54.8	52.9	-	3.8
単一要素	(43)	25.6	51.2	30.2	-	9.3
複数要素あり	(114)	24.6	<b>56.1</b>	61.4	-	1.8
年齢給	(111)	48.6	25.2	52.3	-	2.7
単一要素	(32)	46.9	21.9	28.1	-	6.3
複数要素あり	(79)	49.4	26.6	62.0	-	1.3
勤続給	(170)	52.9	25.9	39.4	-	6.5
単一要素	(58)	37.9	22.4	32.8	-	13.8
複数要素あり	(112)	<b>60.7</b>	27.7	42.9	-	2.7
その他	(4)	25.0	25.0	-	50.0	25.0
非管理職	n数	給与連動型（例：「月給〇か月分」など）	個人業績連動型（個人の成果に応じた賞与など）	企業業績連動型（会社の業績に応じた決算賞与など）	その他	賞与を支給していない
全体	(3062)	43.1	<b>34.9</b>	45.4	0.2	7.1
職能給	(1264)	42.8	36.5	46.7	0.1	7.6
単一要素	(565)	35.2	29.6	38.4	0.2	11.3
複数要素あり	(699)	48.9	<b>42.1</b>	53.4	-	4.6
職務給	(433)	45.5	29.8	41.3	0.2	8.3
単一要素	(230)	40.4	21.7	34.3	0.4	13.0
複数要素あり	(203)	51.2	<b>38.9</b>	49.3	-	3.0
グレード給	(422)	40.0	44.1	48.6	-	3.1
単一要素	(217)	35.0	38.7	42.9	-	2.3
複数要素あり	(205)	45.4	<b>49.8</b>	54.6	-	3.9
役割給	(261)	40.2	32.6	49.8	-	5.0
単一要素	(144)	26.4	25.7	52.1	-	6.3
複数要素あり	(117)	<b>57.3</b>	<b>41.0</b>	47.0	-	3.4
成果給	(216)	35.2	43.1	40.3	-	11.1
単一要素	(100)	26.0	38.0	31.0	-	16.0
複数要素あり	(116)	43.1	<b>47.4</b>	48.3	-	6.9
年齢給	(173)	52.0	27.2	52.0	-	4.6
単一要素	(61)	44.3	24.6	34.4	-	9.8
複数要素あり	(112)	<b>56.3</b>	28.6	<b>61.6</b>	-	1.8
勤続給	(280)	48.9	23.9	37.1	-	9.6
単一要素	(164)	39.0	25.6	32.3	-	12.8
複数要素あり	(116)	<b>62.9</b>	21.6	44.0	-	5.2
その他	(13)	30.8	15.4	30.8	30.8	7.7

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 「グレード給」導入企業の約7割が給与制度設計の改善の「必要性を感じる」

管理職・非管理職ともに、給与制度の設計について改善の「必要性を感じる」企業は6割超で、特に「グレード給」では約7割と全体と比べて割合が高い。

### < 給与制度設計の改善の必要性（単一回答） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	改善の必要性を強く感じる	改善の必要性を感じる	どちらともいえない	改善の必要性を感じない	改善の必要性を全く感じない	必要性を感じる計	必要性を感じない計
全体	(3062)	15.4	46.3	30.7	6.2	1.4	<b>61.8</b>	7.5
職能給	(1470)	17.9	46.7	28.6	5.6	1.2	64.6	6.8
単一要素	(422)	17.1	40.5	36.5	4.3	1.7	57.6	5.9
複数要素あり	(1048)	18.2	49.2	25.4	6.1	1.0	67.5	7.2
職務給	(391)	11.3	44.8	34.3	8.7	1.0	56.0	9.7
単一要素	(166)	7.8	45.2	38.6	7.2	1.2	53.0	8.4
複数要素あり	(225)	13.8	44.4	31.1	9.8	0.9	58.2	10.7
グレード給	(447)	17.9	53.0	24.2	4.0	0.9	<b>70.9</b>	4.9
単一要素	(161)	13.0	54.0	28.6	3.7	0.6	67.1	4.3
複数要素あり	(286)	20.6	52.4	21.7	4.2	1.0	73.1	5.2
役割給	(312)	9.6	45.8	36.9	6.4	1.3	55.4	7.7
単一要素	(147)	6.8	49.0	36.7	5.4	2.0	55.8	7.5
複数要素あり	(165)	12.1	43.0	37.0	7.3	0.6	55.2	7.9
成果給	(157)	8.3	39.5	42.0	7.6	2.5	47.8	10.2
単一要素	(43)	2.3	25.6	60.5	7.0	4.7	27.9	11.6
複数要素あり	(114)	10.5	44.7	35.1	7.9	1.8	55.3	9.6
年齢給	(111)	6.3	45.0	40.5	5.4	2.7	51.4	8.1
単一要素	(32)	3.1	28.1	53.1	9.4	6.3	31.3	15.6
複数要素あり	(79)	7.6	51.9	35.4	3.8	1.3	59.5	5.1
勤続給	(170)	19.4	38.2	29.4	10.0	2.9	57.6	12.9
単一要素	(58)	13.8	31.0	36.2	10.3	8.6	44.8	19.0
複数要素あり	(112)	22.3	42.0	25.9	9.8	-	64.3	9.8
その他	(4)	50.0	-	50.0	-	-	50.0	-
非管理職	n数	改善の必要性を強く感じる	改善の必要性を感じる	どちらともいえない	改善の必要性を感じない	改善の必要性を全く感じない	必要性を感じる計	必要性を感じない計
全体	(3062)	21.6	41.6	28.4	6.5	1.8	<b>63.2</b>	8.3
職能給	(1264)	22.6	42.2	27.3	5.6	2.2	64.9	7.8
単一要素	(565)	23.0	39.5	30.1	5.5	1.9	62.5	7.4
複数要素あり	(699)	22.3	44.5	25.0	5.7	2.4	66.8	8.2
職務給	(433)	21.0	41.8	28.4	7.2	1.6	62.8	8.8
単一要素	(230)	17.0	38.3	35.2	7.4	2.2	55.2	9.6
複数要素あり	(203)	25.6	45.8	20.7	6.9	1.0	71.4	7.9
グレード給	(422)	24.2	45.5	23.2	6.6	0.5	<b>69.7</b>	7.1
単一要素	(217)	23.0	44.2	26.3	5.5	0.9	67.3	6.5
複数要素あり	(205)	25.4	46.8	20.0	7.8	-	72.2	7.8
役割給	(261)	20.3	40.2	31.0	6.9	1.5	60.5	8.4
単一要素	(144)	18.8	36.1	38.2	5.6	1.4	54.9	6.9
複数要素あり	(117)	22.2	45.3	22.2	8.5	1.7	67.5	10.3
成果給	(216)	18.1	42.6	27.3	9.7	2.3	60.6	12.0
単一要素	(100)	18.0	39.0	33.0	8.0	2.0	57.0	10.0
複数要素あり	(116)	18.1	45.7	22.4	11.2	2.6	63.8	13.8
年齢給	(173)	18.5	38.7	35.8	5.8	1.2	57.2	6.9
単一要素	(61)	14.8	37.7	37.7	6.6	3.3	52.5	9.8
複数要素あり	(112)	20.5	39.3	34.8	5.4	-	59.8	5.4
勤続給	(280)	20.4	36.1	34.6	7.1	1.8	56.4	8.9
単一要素	(164)	22.6	34.1	36.0	4.9	2.4	56.7	7.3
複数要素あり	(116)	17.2	38.8	32.8	10.3	0.9	56.0	11.2
その他	(13)	15.4	15.4	46.2	7.7	15.4	30.8	23.1

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

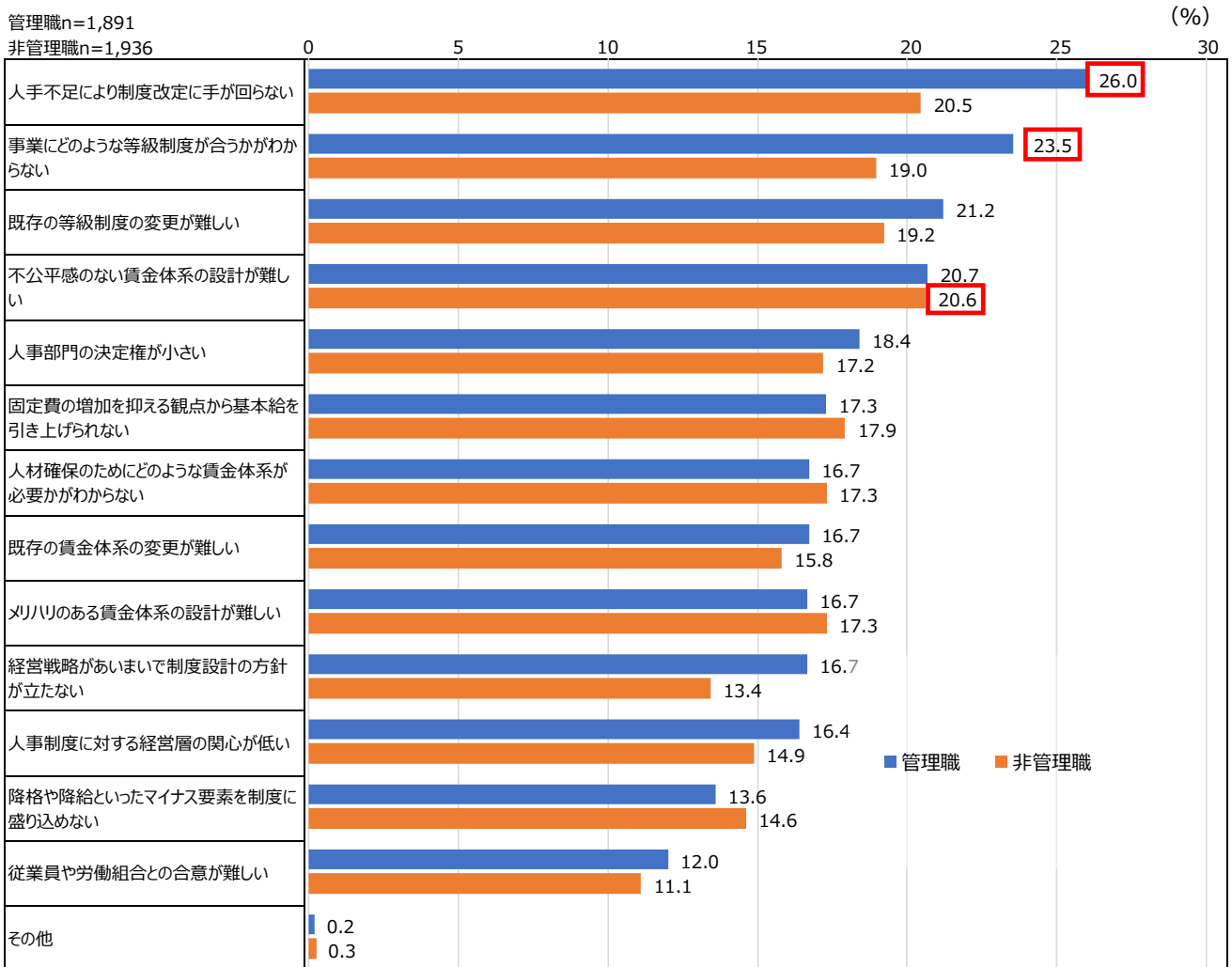
※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 給与制度設計の課題について、各社さまざまな課題を抱えている

給与制度の設計に関する課題について、管理職では「人手不足により制度改定に手が回らない（26.0%）」に次いで、「事業にどのような等級制度が合うかがわからない（23.5%）」の割合が高い。

一方で、非管理職では「不公平感のない賃金体系の設計が難しい（20.6%）」の割合が最も高く、職位によって課題が異なることがうかがえる。

### < 給与制度設計の課題（複数回答、改善の「必要性を感じる」企業のみ） >



※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答  
 ※ 「管理職」の降順でソート

## 給与制度運用の改善に「必要性を感じる」企業は6割前後

給与制度の運用について改善の「必要性を感じる」企業は6割前後で、「グレード給」で全体と比べて割合が高い。

### < 給与制度運用の改善の必要性（単一回答） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	改善の必要性を強く感じる	改善の必要性を感じる	どちらともいえない	改善の必要性を感じない	改善の必要性を全く感じない	必要性を感じる計	必要性を感じない計
全体	(3062)	16.6	44.4	30.8	6.7	1.6	<b>61.0</b>	8.3
職能給	(1470)	17.6	45.4	29.4	6.2	1.4	63.0	7.6
単一要素	(422)	18.2	40.5	34.8	4.5	1.9	58.8	6.4
複数要素あり	(1048)	17.3	47.4	27.2	6.9	1.2	64.7	8.1
職務給	(391)	12.8	44.2	33.5	8.7	0.8	57.0	9.5
単一要素	(166)	12.7	38.0	39.8	9.0	0.6	50.6	9.6
複数要素あり	(225)	12.9	48.9	28.9	8.4	0.9	61.8	9.3
グレード給	(447)	19.5	47.9	26.2	5.1	1.3	<b>67.3</b>	6.5
単一要素	(161)	16.8	48.4	28.6	6.2	-	65.2	6.2
複数要素あり	(286)	21.0	47.6	24.8	4.5	2.1	68.5	6.6
役割給	(312)	13.5	44.2	33.3	6.7	2.2	57.7	9.0
単一要素	(147)	8.8	47.6	35.4	6.8	1.4	56.5	8.2
複数要素あり	(165)	17.6	41.2	31.5	6.7	3.0	58.8	9.7
成果給	(157)	12.1	35.7	39.5	10.2	2.5	47.8	12.7
単一要素	(43)	14.0	25.6	46.5	9.3	4.7	39.5	14.0
複数要素あり	(114)	11.4	39.5	36.8	10.5	1.8	50.9	12.3
年齢給	(111)	13.5	45.9	34.2	3.6	2.7	59.5	6.3
単一要素	(32)	15.6	28.1	50.0	-	6.3	43.8	6.3
複数要素あり	(79)	12.7	53.2	27.8	5.1	1.3	65.8	6.3
勤続給	(170)	20.0	35.3	32.9	8.8	2.9	55.3	11.8
単一要素	(58)	20.7	27.6	39.7	5.2	6.9	48.3	12.1
複数要素あり	(112)	19.6	39.3	29.5	10.7	0.9	58.9	11.6
その他	(4)	50.0	-	50.0	-	-	50.0	-

非管理職	n数	改善の必要性を強く感じる	改善の必要性を感じる	どちらともいえない	改善の必要性を感じない	改善の必要性を全く感じない	必要性を感じる計	必要性を感じない計
全体	(3062)	17.9	41.7	31.3	7.2	1.9	<b>59.6</b>	9.1
職能給	(1264)	19.0	42.6	29.7	6.6	2.1	61.6	8.7
単一要素	(565)	20.0	38.1	33.6	6.4	1.9	58.1	8.3
複数要素あり	(699)	18.2	46.4	26.5	6.7	2.3	64.5	9.0
職務給	(433)	17.8	41.6	32.1	6.5	2.1	59.4	8.5
単一要素	(230)	15.7	34.8	41.3	5.7	2.6	50.4	8.3
複数要素あり	(203)	20.2	49.3	21.7	7.4	1.5	69.5	8.9
グレード給	(422)	20.4	44.3	28.2	6.6	0.5	<b>64.7</b>	7.1
単一要素	(217)	19.4	41.5	33.2	5.1	0.9	60.8	6.0
複数要素あり	(205)	21.5	47.3	22.9	8.3	-	68.8	8.3
役割給	(261)	11.5	42.1	36.0	8.8	1.5	53.6	10.3
単一要素	(144)	11.8	36.1	39.6	11.1	1.4	47.9	12.5
複数要素あり	(117)	11.1	49.6	31.6	6.0	1.7	60.7	7.7
成果給	(216)	16.7	38.0	32.9	10.2	2.3	54.6	12.5
単一要素	(100)	13.0	37.0	38.0	9.0	3.0	50.0	12.0
複数要素あり	(116)	19.8	38.8	28.4	11.2	1.7	58.6	12.9
年齢給	(173)	15.6	42.2	34.1	6.9	1.2	57.8	8.1
単一要素	(61)	14.8	39.3	37.7	4.9	3.3	54.1	8.2
複数要素あり	(112)	16.1	43.8	32.1	8.0	-	59.8	8.0
勤続給	(280)	17.9	37.1	34.3	8.6	2.1	55.0	10.7
単一要素	(164)	19.5	34.8	37.2	6.1	2.4	54.3	8.5
複数要素あり	(116)	15.5	40.5	30.2	12.1	1.7	56.0	13.8
その他	(13)	15.4	15.4	46.2	7.7	15.4	30.8	23.1

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

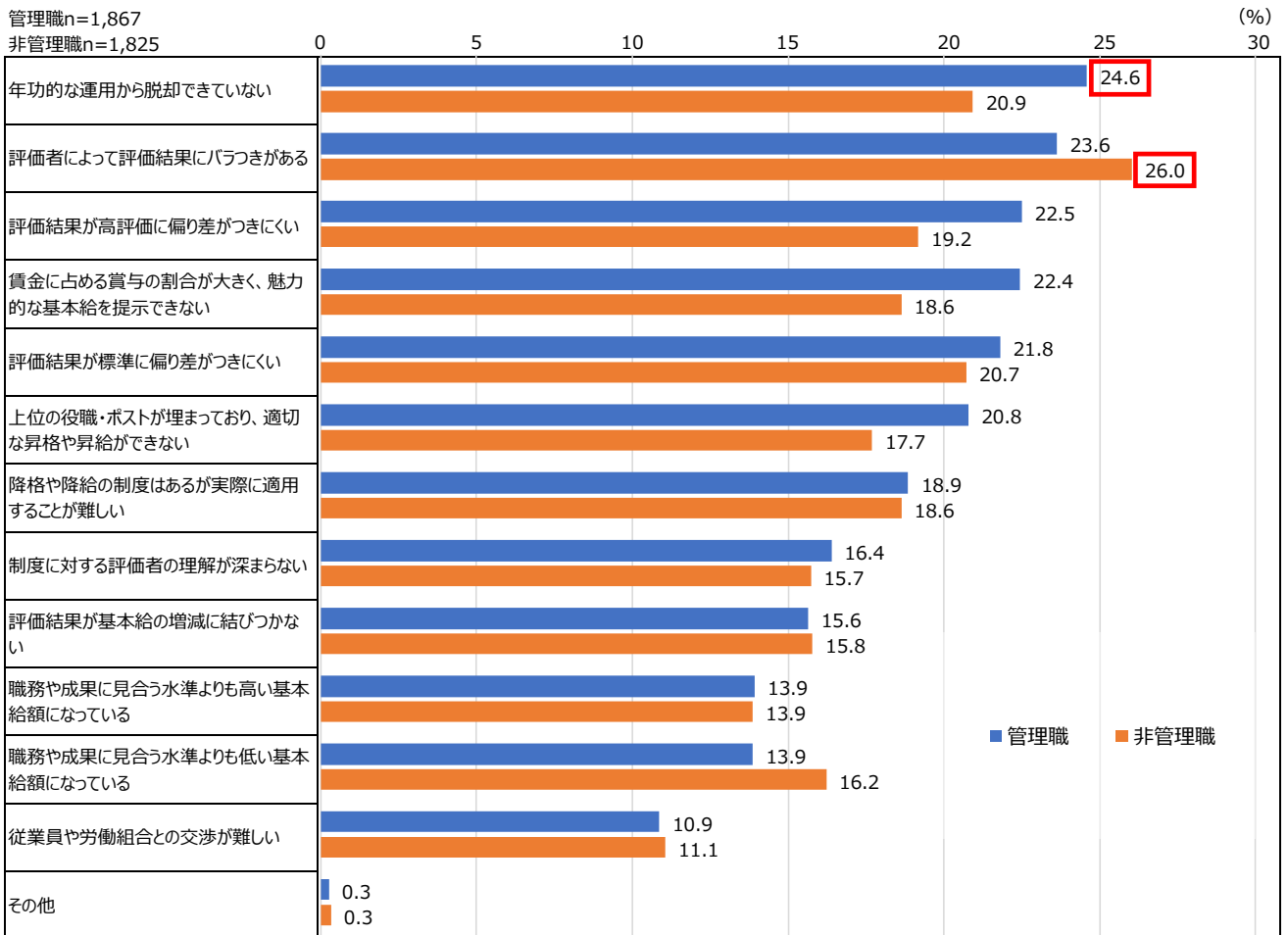
※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 給与制度運用の課題は「年功的運用からの脱却」「評価者による評価結果のバラつき」

給与制度の運用に関する課題について、管理職では「年功的な運用から脱却できていない（24.6%）」が最も高く、被評価者の職位や勤続期間によって制度の見直しに時間がかかっている可能性がある。一方、非管理職では「評価者によって評価結果にバラつきがある（26.0%）」が最も高く、自社の評価制度に関する評価者の観点を統一することに課題を抱える企業が多い。

### < 給与制度運用の課題（複数回答、改善の「必要性を感じる」企業のみ） >



※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答  
 ※ 「管理職」の降順でソート

## 「査定昇給」のある企業は約5割

管理職・非管理職ともに、「査定昇給」のある企業は約5割で、特に「成果給」で割合が高い。また、複数要素ありの方が「査定昇給」のある企業の割合がおおむね高い。

なお、「自動昇給」（年齢や勤続年数に伴う昇給）のある企業は2割超である。

<導入している昇給制度（複数回答）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	自動昇給（年齢や勤続年数に伴う昇給）	査定昇給（昇格有無を問わず、成果やプロセス、期待に基づく昇給）	昇格昇給（等級の上昇に基づく昇給）	昇進昇給（職位の上昇に基づく昇給）	その他
全体	(3062)	20.5	50.6	45.7	36.5	0.7
職能給	(1470)	20.8	51.8	45.4	39.7	0.3
単一要素	(422)	15.2	43.8	29.1	26.3	0.9
複数要素あり	(1048)	23.1	55.1	51.9	45.1	0.1
職務給	(391)	19.4	51.4	44.5	32.0	1.0
単一要素	(166)	13.3	43.4	33.1	22.3	1.8
複数要素あり	(225)	24.0	57.3	52.9	39.1	0.4
グレード給	(447)	17.0	50.8	55.7	36.5	0.4
単一要素	(161)	14.3	42.2	48.4	20.5	0.6
複数要素あり	(286)	18.5	55.6	59.8	45.5	0.3
役割給	(312)	12.2	51.9	40.1	30.4	1.0
単一要素	(147)	8.8	46.9	35.4	21.1	1.4
複数要素あり	(165)	15.2	56.4	44.2	38.8	0.6
成果給	(157)	11.5	56.7	49.0	34.4	1.3
単一要素	(43)	11.6	55.8	37.2	27.9	-
複数要素あり	(114)	11.4	57.0	53.5	36.8	1.8
年齢給	(111)	34.2	38.7	40.5	36.0	0.9
単一要素	(32)	31.3	28.1	25.0	25.0	3.1
複数要素あり	(79)	35.4	43.0	46.8	40.5	-
勤続給	(170)	44.1	37.1	35.9	33.5	0.6
単一要素	(58)	32.8	31.0	20.7	19.0	1.7
複数要素あり	(112)	50.0	40.2	43.8	41.1	-
その他	(4)	-	50.0	25.0	25.0	50.0

非管理職	n数	自動昇給（年齢や勤続年数に伴う昇給）	査定昇給（昇格有無を問わず、成果やプロセス、期待に基づく昇給）	昇格昇給（等級の上昇に基づく昇給）	昇進昇給（職位の上昇に基づく昇給）	その他
全体	(3062)	24.4	49.2	41.9	31.2	0.7
職能給	(1264)	22.9	49.2	41.9	35.2	0.7
単一要素	(565)	20.2	43.4	29.7	27.1	0.7
複数要素あり	(699)	25.0	53.9	51.6	41.8	0.7
職務給	(433)	21.0	49.4	42.5	31.9	1.4
単一要素	(230)	16.1	42.2	35.2	24.8	2.6
複数要素あり	(203)	26.6	57.6	50.7	39.9	-
グレード給	(422)	21.8	48.6	52.4	29.9	0.5
単一要素	(217)	17.5	43.3	42.9	18.9	0.5
複数要素あり	(205)	26.3	54.1	62.4	41.5	0.5
役割給	(261)	15.3	53.6	38.7	25.7	-
単一要素	(144)	12.5	53.5	29.9	18.1	-
複数要素あり	(117)	18.8	53.8	49.6	35.0	-
成果給	(216)	18.1	58.8	36.1	27.8	-
単一要素	(100)	10.0	54.0	30.0	18.0	-
複数要素あり	(116)	25.0	62.9	41.4	36.2	-
年齢給	(173)	36.4	46.8	44.5	30.1	0.6
単一要素	(61)	23.0	39.3	27.9	27.9	1.6
複数要素あり	(112)	43.8	50.9	53.6	31.3	-
勤続給	(280)	47.5	40.0	31.1	22.5	-
単一要素	(164)	40.9	36.6	22.6	16.5	-
複数要素あり	(116)	56.9	44.8	43.1	31.0	-
その他	(13)	7.7	38.5	38.5	23.1	30.8

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答



## 最高評価査定時の昇給幅は「2%未満」が5割超、「5%以上」は2割超

最高評価査定時の昇給幅を見ると、「2%未満」は管理職50.6%、非管理職56.2%で、半数以上を占める。一方、「5%以上」は管理職24.5%、非管理職21.1%である。

昇格時の昇給幅は、「2%未満」は管理職43.7%、非管理職42.5%、「5%以上」は管理職・非管理職ともに19.2%で、最高評価査定時と比較して低い割合となっている。

< 最高評価査定時の昇給幅（単一回答、「査定昇給がある」企業のみ） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

(%)

管理職	n数	0% (横ばい)	0%超 1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	2%未満
全体	(1549)	7.3	21.1	22.2	14.8	4.1	5.9	<b>24.5</b>	<b>50.6</b>
職能給	(762)	7.9	18.0	20.9	17.2	4.1	6.2	25.9	46.7
職務給	(201)	7.0	25.4	21.9	16.4	6.0	5.0	18.4	54.2
グレード給	(227)	4.8	22.5	26.9	10.1	4.4	6.2	25.1	54.2
役割給	(162)	4.9	30.2	27.2	12.3	2.5	4.9	17.9	62.3
成果給	(89)	6.7	18.0	21.3	10.1	3.4	6.7	33.7	46.1
年齢給	(43)	0.0	32.6	11.6	11.6	4.7	7.0	32.6	44.2
勤続給	(63)	20.6	14.3	19.0	14.3	1.6	6.3	23.8	54.0
その他	(2)	50.0	-	-	-	-	-	50.0	50.0

非管理職	n数	0% (横ばい)	0%超 1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	2%未満
全体	(1506)	12.1	22.0	22.1	12.7	4.6	5.3	<b>21.1</b>	<b>56.2</b>
職能給	(622)	12.5	20.6	20.4	13.0	5.6	6.3	21.5	53.5
職務給	(214)	11.7	26.2	21.5	12.1	2.8	2.3	23.4	59.3
グレード給	(205)	7.8	22.4	28.8	11.2	2.9	6.8	20.0	59.0
役割給	(140)	11.4	27.1	21.4	13.6	5.7	2.9	17.9	60.0
成果給	(127)	14.2	17.3	26.8	13.4	3.9	7.9	16.5	58.3
年齢給	(81)	8.6	23.5	18.5	12.3	7.4	4.9	24.7	50.6
勤続給	(112)	18.8	19.6	19.6	13.4	3.6	3.6	21.4	58.0
その他	(5)	20.0	20.0	-	-	-	-	60.0	40.0

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答



< 標準評価査定時の昇給幅（単一回答、「査定昇給がある」企業のみ） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

(%)

管理職	n数	0%未満 (降給)	0% (横ばい)	0%超 1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	2%未満
全体	(1549)	2.3	11.0	21.4	26.9	17.8	5.0	4.5	11.1	61.6
職能給	(762)	2.0	10.8	21.1	25.5	19.7	5.1	4.3	11.5	59.3
職務給	(201)	3.0	12.4	23.9	28.9	14.4	4.5	3.0	10.0	68.2
グレード給	(227)	0.9	6.6	22.5	29.1	18.9	4.8	5.3	11.9	59.0
役割給	(162)	1.9	13.6	21.6	34.0	13.6	4.3	4.9	6.2	71.0
成果給	(89)	3.4	16.9	15.7	20.2	15.7	7.9	4.5	15.7	56.2
年齢給	(43)	4.7	4.7	25.6	25.6	14.0	4.7	7.0	14.0	60.5
勤続給	(63)	6.3	15.9	19.0	22.2	19.0	4.8	3.2	9.5	63.5
その他	(2)	-	-	-	-	-	-	50.0	50.0	0.0

非管理職	n数	0%未満 (降給)	0% (横ばい)	0%超 1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	2%未満
全体	(1506)	3.7	13.3	22.6	26.7	16.5	4.4	3.3	9.4	66.4
職能給	(622)	3.9	14.3	21.7	25.4	17.0	4.3	3.1	10.3	65.3
職務給	(214)	5.1	13.6	25.2	27.1	13.6	4.2	1.4	9.8	71.0
グレード給	(205)	2.0	10.7	22.0	29.3	19.0	6.3	4.4	6.3	63.9
役割給	(140)	3.6	11.4	23.6	25.7	17.1	5.7	3.6	9.3	64.3
成果給	(127)	3.9	13.4	26.0	27.6	15.0	3.1	5.5	5.5	70.9
年齢給	(81)	2.5	9.9	14.8	33.3	17.3	4.9	2.5	14.8	60.5
勤続給	(112)	4.5	17.0	25.0	24.1	15.2	0.9	4.5	8.9	70.5
その他	(5)	-	20.0	20.0	20.0	-	-	-	40.0	60.0

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けている  
 (10pt以上差がある場合は濃色)

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

<昇格時の昇給幅（単一回答、「昇格制度がある」企業のみ）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

(%)

管理職	n数	1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	その他	2%未満
全体	(2529)	11.2	32.5	23.0	6.2	7.4	<b>19.2</b>	0.4	<b>43.7</b>
職能給	(1291)	11.4	33.1	22.9	5.8	7.3	19.3	0.3	44.5
職務給	(294)	12.2	35.4	23.8	5.8	7.1	15.3	0.3	47.6
グレード給	(375)	10.1	28.0	23.7	6.7	9.3	21.9	0.3	38.1
役割給	(223)	6.3	38.1	23.8	8.1	7.6	15.7	0.4	44.4
成果給	(124)	4.8	29.8	23.4	6.5	6.5	26.6	2.4	34.7
年齢給	(88)	15.9	29.5	25.0	5.7	4.5	19.3	-	45.5
勤続給	(132)	21.2	29.5	18.2	6.8	6.1	18.2	-	50.8
その他	(2)	-	-	-	-	-	50.0	50.0	0.0
非管理職	n数	1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	その他	2%未満
全体	(2291)	12.7	29.7	24.5	6.5	6.9	<b>19.2</b>	0.4	<b>42.5</b>
職能給	(1015)	12.1	31.6	23.3	6.0	7.9	18.8	0.3	43.7
職務給	(288)	13.5	30.2	23.3	5.2	6.6	20.5	0.7	43.8
グレード給	(327)	9.5	27.2	26.3	7.0	6.1	23.5	0.3	36.7
役割給	(188)	12.8	28.2	30.3	8.0	4.8	16.0	-	41.0
成果給	(155)	11.6	29.0	29.7	5.8	5.8	16.8	1.3	40.6
年齢給	(123)	10.6	29.3	23.6	6.5	6.5	22.8	0.8	39.8
勤続給	(187)	23.5	25.7	21.4	7.5	7.5	14.4	-	49.2
その他	(8)	-	25.0	12.5	37.5	-	12.5	12.5	25.0

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている  
 （10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 基本給決定時にこれまでの成果や実績を考慮する企業で昇給幅が大きい

最高評価査定時の昇給幅について、当期（現在またはこれから迎える査定期間）に関する項目（期待する成果や行動など）を考慮する企業と比べて、前期（直前または間もなく終了する査定期間）に関する項目（成果や実績など）を考慮する企業の方が、昇給幅が大きい傾向にあり、昇給幅が「5%以上」と回答した企業は、管理職で「当期 計」22.3%、「前期 計」32.4%。非管理職は同18.2%と30.4%。

昇格時の昇給幅についても同様の傾向となっており、昇給幅が「5%以上」と回答した企業は、管理職で「当期 計」17.9%、「前期 計」24.9%。非管理職は同16.9%と26.8%。メリハリのあがる給与水準を提示するためには当期の期待だけでなく、前期の実績などを含めた多角的な評価を行う必要があると考えられる。

< 最高評価査定時の昇給幅（単一回答、「査定昇給がある」企業のみ） >

縦軸：正社員の基本給決定にあたり、一番考慮している項目（単一回答）

(%)

管理職	n数	0% (横ばい)	0%超 1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	2%未満
全体	(1549)	7.3	21.1	22.2	14.8	4.1	5.9	24.5	50.6
当期 計	(1205)	7.3	23.4	22.7	14.5	4.2	5.6	<b>22.3</b>	53.4
当期に任せる業務内容	(186)	11.8	18.3	22.6	15.1	3.2	4.8	24.2	52.7
当期に期待する成果	(322)	5.0	27.6	22.0	12.1	4.3	6.5	22.4	54.7
当期に期待する行動	(239)	5.0	27.2	27.6	16.7	5.4	4.2	13.8	59.8
当期に任せる役割の大きさ	(248)	6.5	22.2	23.4	15.7	3.6	3.6	25.0	52.0
当期に任せる役職、ポスト	(210)	10.5	18.6	17.1	13.8	4.3	8.6	27.1	46.2
前期 計	(343)	7.3	13.1	20.7	15.7	3.5	7.3	<b>32.4</b>	41.1
前期に達成した成果実績	(185)	8.6	9.2	16.2	15.7	1.6	8.6	40.0	34.1
前期に達成した行動実績	(80)	5.0	17.5	25.0	17.5	5.0	7.5	22.5	47.5
前期に果たした役割の大きさ	(44)	2.3	15.9	29.5	20.5	6.8	4.5	20.5	47.7
前期に果たした役職、ポスト	(34)	11.8	20.6	23.5	5.9	5.9	2.9	29.4	55.9
その他	(1)	-	-	-	100.0	-	-	-	-
非管理職	n数	0% (横ばい)	0%超 1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	2%未満
全体	(1506)	12.1	22.0	22.1	12.7	4.6	5.3	21.1	56.2
当期 計	(1147)	12.3	24.8	23.4	12.5	4.4	4.4	<b>18.2</b>	60.5
当期に任せる業務内容	(216)	14.4	19.0	19.0	17.6	4.2	3.7	22.2	52.3
当期に期待する成果	(325)	10.2	28.6	22.8	10.5	5.2	4.0	18.8	61.5
当期に期待する行動	(240)	12.9	28.8	25.4	12.9	5.4	2.5	12.1	67.1
当期に任せる役割の大きさ	(212)	8.0	23.6	29.2	11.3	4.7	4.2	18.9	60.8
当期に任せる役職、ポスト	(154)	18.8	20.8	19.5	10.4	1.3	9.1	20.1	59.1
前期 計	(355)	11.3	13.0	18.0	13.5	5.4	8.5	<b>30.4</b>	42.3
前期に達成した成果実績	(205)	7.8	9.8	18.0	12.7	4.4	9.8	37.6	35.6
前期に達成した行動実績	(82)	15.9	9.8	17.1	19.5	6.1	7.3	24.4	42.7
前期に果たした役割の大きさ	(38)	21.1	21.1	13.2	15.8	7.9	5.3	15.8	55.3
前期に果たした役職、ポスト	(30)	10.0	33.3	26.7	-	6.7	6.7	16.7	70.0
その他	(4)	25.0	25.0	25.0	-	-	-	25.0	75.0

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

< 標準評価査定時の昇給幅（単一回答、「査定昇給がある」企業のみ） >

縦軸：正社員の基本給決定にあたり、一番考慮している項目（単一回答）

(%)

管理職	n数	0%未満 (降給)	0% (横ばい)	0%超 1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	2%未満
全体	(1549)	2.3	11.0	21.4	26.9	17.8	5.0	4.5	11.1	61.6
当期計	(1205)	2.4	10.5	23.2	27.1	17.2	4.6	4.5	10.6	63.2
当期に任せる業務内容	(186)	2.7	13.4	22.0	23.1	15.1	5.9	3.8	14.0	61.3
当期に期待する成果	(322)	2.8	9.3	26.1	26.4	17.4	1.9	6.2	9.9	64.6
当期に期待する行動	(239)	1.7	12.1	23.8	31.4	16.7	5.9	3.3	5.0	69.0
当期に任せる役割の大きさ	(248)	2.4	7.7	23.8	27.0	18.1	4.8	3.6	12.5	60.9
当期に任せる役職、ポスト	(210)	2.4	11.0	18.1	27.1	18.1	5.7	4.8	12.9	58.6
前期計	(343)	1.7	13.1	15.2	25.9	20.1	6.7	4.4	12.8	56.0
前期に達成した成果実績	(185)	2.2	16.8	9.7	23.8	19.5	7.0	5.4	15.7	52.4
前期に達成した行動実績	(80)	1.3	6.3	21.3	27.5	25.0	8.8	2.5	7.5	56.3
前期に果たした役割の大きさ	(44)	2.3	6.8	18.2	31.8	25.0	-	6.8	9.1	59.1
前期に果たした役職、ポスト	(34)	-	17.6	26.5	26.5	5.9	8.8	-	14.7	70.6
その他	(1)	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100.0
非管理職	n数	0%未満 (降給)	0% (横ばい)	0%超 1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	2%未満
全体	(1506)	3.7	13.3	22.6	26.7	16.5	4.4	3.3	9.4	66.4
当期計	(1147)	3.9	13.1	25.5	26.7	14.9	4.4	3.4	8.2	69.1
当期に任せる業務内容	(216)	5.1	14.4	23.1	23.1	16.7	4.6	3.2	9.7	65.7
当期に期待する成果	(325)	3.1	11.4	31.1	25.5	12.9	4.0	3.4	8.6	71.1
当期に期待する行動	(240)	4.2	15.0	26.7	27.5	13.8	5.0	2.5	5.4	73.3
当期に任せる役割の大きさ	(212)	2.4	9.0	24.1	29.7	19.3	4.7	2.4	8.5	65.1
当期に任せる役職、ポスト	(154)	5.8	17.5	16.9	28.6	12.3	3.2	6.5	9.1	68.8
前期計	(355)	2.8	14.1	13.8	26.8	21.7	4.5	3.1	13.2	57.5
前期に達成した成果実績	(205)	2.4	13.2	13.2	25.9	20.5	4.4	4.4	16.1	54.6
前期に達成した行動実績	(82)	3.7	15.9	9.8	25.6	30.5	3.7	1.2	9.8	54.9
前期に果たした役割の大きさ	(38)	5.3	18.4	10.5	28.9	21.1	7.9	2.6	5.3	63.2
前期に果たした役職、ポスト	(30)	-	10.0	33.3	33.3	6.7	3.3	-	13.3	76.7
その他	(4)	25.0	25.0	-	25.0	-	-	-	25.0	75.0

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けている  
 （10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

<昇格時の昇給幅（単一回答、「昇格制度がある」企業のみ）>

縦軸：正社員の基本給決定にあたり、一番考慮している項目（単一回答）

(%)

管理職	n数	1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	その他	2%未満
全体	(2529)	11.2	32.5	23.0	6.2	7.4	19.2	0.4	43.7
当期計	(2032)	11.7	33.8	23.5	6.0	6.9	<b>17.9</b>	0.3	45.5
当期に任せる業務内容	(319)	11.6	31.7	20.1	6.9	7.2	21.9	0.6	43.3
当期に期待する成果	(537)	11.7	37.6	22.5	6.0	6.9	14.9	0.4	49.3
当期に期待する行動	(363)	10.2	37.2	28.7	6.6	4.4	12.7	0.3	47.4
当期に任せる役割の大きさ	(393)	9.7	34.6	26.5	5.1	6.9	17.3	0.0	44.3
当期に任せる役職、ポスト	(420)	15.0	26.7	20.0	5.5	8.8	23.6	0.5	41.7
前期計	(490)	9.0	28.0	21.0	7.3	9.4	<b>24.9</b>	0.4	36.9
前期に達成した成果実績	(261)	8.0	23.4	21.5	7.3	9.6	29.9	0.4	31.4
前期に達成した行動実績	(108)	9.3	32.4	23.1	7.4	6.5	20.4	0.9	41.7
前期に果たした役割の大きさ	(67)	10.4	38.8	16.4	7.5	13.4	13.4	0.0	49.3
前期に果たした役職、ポスト	(54)	11.1	27.8	20.4	7.4	9.3	24.1	0.0	38.9
その他	(7)	14.3	0.0	28.6	0.0	14.3	14.3	28.6	14.3

非管理職	n数	1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	その他	2%未満
全体	(2291)	12.7	29.7	24.5	6.5	6.9	19.2	0.4	42.5
当期計	(1756)	13.7	32.1	24.4	6.5	6.0	<b>16.9</b>	0.4	45.8
当期に任せる業務内容	(334)	15.6	29.0	20.7	6.3	6.0	21.9	0.6	44.6
当期に期待する成果	(478)	12.8	33.1	26.2	6.3	5.9	15.7	0.2	45.8
当期に期待する行動	(348)	14.4	33.3	25.3	8.3	5.2	13.2	0.3	47.7
当期に任せる役割の大きさ	(331)	11.8	36.3	23.9	6.6	6.0	14.8	0.6	48.0
当期に任せる役職、ポスト	(265)	14.7	27.2	25.3	4.9	7.5	20.0	0.4	41.9
前期計	(529)	9.5	22.1	25.1	6.2	9.8	<b>26.8</b>	0.4	31.6
前期に達成した成果実績	(298)	8.7	19.1	23.8	7.4	9.7	30.9	0.3	27.9
前期に達成した行動実績	(127)	9.4	26.0	20.5	5.5	12.6	25.2	0.8	35.4
前期に果たした役割の大きさ	(57)	10.5	28.1	33.3	3.5	3.5	21.1	0.0	38.6
前期に果たした役職、ポスト	(47)	12.8	23.4	36.2	4.3	10.6	12.8	0.0	36.2
その他	(6)	16.7	16.7	16.7	0.0	16.7	16.7	16.7	33.3

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている  
 （10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 査定で「降給が起こらない」企業は4割超

管理職・非管理職ともに、毎回の査定において「降給が起こらない」企業は4割超である。「グレード給」はいずれも全体と比べて割合が低い一方で、「役割給」では職位によって差が見られる（管理職50.6%、非管理職37.9%）。

< 査定時に降給になる人の割合（単一回答、「査定昇給がある」企業のみ） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

(%)

管理職	n数	降給が起こらない			0%超 1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	その他
		降給の制度が ない	0%（降給 制度はあるが 実例はない）								
全体	(1549)	<b>44.1</b>	31.3	12.8	20.3	14.5	9.6	2.9	2.9	5.5	0.3
職能給	(762)	43.7	32.2	11.5	21.3	14.3	9.1	3.1	2.4	6.0	0.1
職務給	(201)	50.7	33.8	16.9	18.4	15.4	8.5	1.5	1.5	4.0	-
グレード給	(227)	<b>35.7</b>	26.0	9.7	22.0	16.3	12.3	3.1	5.7	4.4	0.4
役割給	(162)	<b>50.6</b>	32.7	17.9	17.9	16.0	8.0	1.9	3.1	2.5	-
成果給	(89)	32.6	20.2	12.4	19.1	13.5	11.2	4.5	1.1	15.7	2.2
年齢給	(43)	55.8	39.5	16.3	14.0	7.0	11.6	2.3	7.0	2.3	-
勤続給	(63)	49.2	38.1	11.1	22.2	9.5	7.9	4.8	3.2	3.2	-
その他	(2)	50.0	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-	-

非管理職	n数	降給が起こらない			0%超 1%未満	1%以上 2%未満	2%以上 3%未満	3%以上 4%未満	4%以上 5%未満	5%以上	その他
		降給の制度が ない	0%（降給 制度はあるが 実例はない）								
全体	(1506)	<b>44.4</b>	32.9	11.5	20.7	15.3	9.8	2.5	2.1	4.6	0.4
職能給	(622)	46.6	34.1	12.5	19.5	15.0	8.0	2.9	2.4	5.6	-
職務給	(214)	47.2	34.1	13.1	22.0	15.0	9.8	1.4	1.4	3.3	-
グレード給	(205)	<b>36.1</b>	27.3	8.8	24.4	18.5	10.7	3.9	2.0	3.4	1.0
役割給	(140)	<b>37.9</b>	25.0	12.9	27.9	16.4	9.3	2.1	1.4	4.3	0.7
成果給	(127)	37.0	28.3	8.7	20.5	15.0	16.5	1.6	0.8	7.1	1.6
年齢給	(81)	42.0	35.8	6.2	9.9	21.0	13.6	3.7	2.5	6.2	1.2
勤続給	(112)	<b>58.0</b>	<b>44.6</b>	13.4	18.8	8.0	8.9	0.9	4.5	0.9	-
その他	(5)	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 「降格制度があり過去3年間に降格者がいる」企業は3割弱

「降格制度があり過去3年間に降格者がいる」企業は3割弱で、管理職では「成果給（38.7%）」で全体と比べて割合が高く、「職務給（21.8%）」で低い。一方で、非管理職の「グレード給」では「降格制度はあるが過去3年間に降格者はいない」が全体と比べて高く（45.0%）、職位によって運用状況が異なる。

<降格制度および降格者の有無（単一回答、「昇格制度がある」企業のみ）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

(%)

管理職	n数	制度上降格は起こらない	降格制度はあるが過去3年間に降格者はいない	降格制度があり過去3年間に降格者がいる	その他
全体	(2529)	33.7	38.3	<b>27.8</b>	0.2
職能給	(1291)	33.7	37.4	28.7	0.2
職務給	(294)	35.7	42.5	<b>21.8</b>	-
グレード給	(375)	30.1	40.3	29.6	-
役割給	(223)	31.8	38.1	29.1	0.9
成果給	(124)	26.6	34.7	<b>38.7</b>	-
年齢給	(88)	37.5	42.0	20.5	-
勤続給	(132)	<b>47.0</b>	33.3	19.7	-
その他	(2)	-	-	50.0	50.0

非管理職	n数	制度上降格は起こらない	降格制度はあるが過去3年間に降格者はいない	降格制度があり過去3年間に降格者がいる	その他
全体	(2291)	35.8	38.5	<b>25.4</b>	0.2
職能給	(1015)	36.7	37.2	25.9	0.1
職務給	(288)	33.7	37.2	28.8	0.3
グレード給	(327)	33.0	<b>45.0</b>	22.0	-
役割給	(188)	31.9	37.8	30.3	-
成果給	(155)	35.5	36.1	28.4	-
年齢給	(123)	38.2	35.8	26.0	-
勤続給	(187)	42.8	40.1	16.6	0.5
その他	(8)	12.5	62.5	12.5	12.5

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答



### 3. 基本給決定における具体的な考慮ポイントと決定プロセス

#### 基本給の決定時に考慮する項目は、給与制度による大きな差はない

どの給与制度においても3割以上を占める項目はなく、給与制度の呼称は同じでも、基本給の決定において考慮する項目は企業によってさまざまである。例えば、「成果給」では「当期に期待する成果」が全体と比べて高いものの4社に1社程度にとどまっている（管理職26.1%、非管理職26.9%）。そのほか、「職能給」「職務給」「グレード給」では全体と比べても回答傾向に大きな違いは見られない。

また、いずれの給与制度であっても、7割以上の企業が当期に関する項目を考慮しており、多くの企業が前期の実績ではなく当期の期待を基に基本給を決定している。なお、複数要素ありの方が、前期に関する項目を考慮する割合がおおむね高い。

（※図表は次ページ）

< 正社員の基本給決定にあたり、一番考慮している項目（単一回答） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	当期 計						前期 計				その他	
		当期に任 せる業務 内容	当期に期 待する成 果	当期に期 待する行 動	当期に任 せる役割 の大きさ	当期に任 せる役 職、ポスト	前期に達 成した成 果実績	前期に達 成した行 動実績	前期に果 たした役 職の大き さ	前期に果 たした役 職、ポスト			
全体	(3062)	<b>79.8</b>	13.0	20.5	15.2	15.5	15.7	19.8	10.5	4.3	2.7	2.2	0.4
職能給	(1470)	79.7	14.5	20.5	13.4	15.3	16.1	20.0	11.4	4.4	2.4	1.8	0.3
単一要素	(422)	83.6	14.5	19.7	17.3	17.1	15.2	16.1	9.0	3.3	2.4	1.4	0.2
複数要素あり	(1048)	78.1	14.5	20.8	11.8	14.6	16.4	<b>21.6</b>	12.4	4.8	2.5	1.9	0.3
職務給	(391)	78.8	12.5	19.2	17.4	16.4	13.3	20.7	9.0	5.6	3.8	2.3	0.5
単一要素	(166)	84.3	11.4	19.3	22.9	18.7	12.0	14.5	5.4	5.4	3.0	0.6	1.2
複数要素あり	(225)	74.7	13.3	19.1	13.3	14.7	14.2	<b>25.3</b>	11.6	5.8	4.4	3.6	-
グレード給	(447)	81.7	9.2	23.3	14.8	17.9	16.6	18.1	9.8	2.9	2.9	2.5	0.2
単一要素	(161)	87.0	8.7	25.5	19.3	19.9	13.7	12.4	6.2	1.9	1.9	2.5	0.6
複数要素あり	(286)	78.7	9.4	22.0	12.2	16.8	18.2	<b>21.3</b>	11.9	3.5	3.5	2.4	-
役割給	(312)	81.4	9.6	17.9	21.8	17.3	14.7	17.9	9.0	3.8	3.5	1.6	0.6
単一要素	(147)	84.4	9.5	22.4	23.1	18.4	10.9	15.0	4.8	4.1	4.1	2.0	0.7
複数要素あり	(165)	78.8	9.7	13.9	20.6	16.4	18.2	<b>20.6</b>	12.7	3.6	3.0	1.2	0.6
成果給	(157)	75.2	8.9	<b>26.1</b>	15.3	13.4	11.5	24.8	14.0	6.4	1.3	3.2	-
単一要素	(43)	83.7	11.6	25.6	23.3	14.0	9.3	16.3	14.0	-	-	2.3	-
複数要素あり	(114)	71.9	7.9	26.3	12.3	13.2	12.3	<b>28.1</b>	14.0	8.8	1.8	3.5	-
年齢給	(111)	79.3	20.7	18.9	13.5	9.9	16.2	20.7	9.9	5.4	2.7	2.7	-
単一要素	(32)	90.6	28.1	18.8	21.9	12.5	9.4	9.4	-	3.1	3.1	3.1	-
複数要素あり	(79)	74.7	17.7	19.0	10.1	8.9	19.0	25.3	13.9	6.3	2.5	2.5	-
勤続給	(170)	81.2	15.9	16.5	15.9	11.2	21.8	18.8	8.2	3.5	1.8	5.3	-
単一要素	(58)	84.5	24.1	19.0	15.5	10.3	15.5	15.5	10.3	-	1.7	3.4	-
複数要素あり	(112)	79.5	11.6	15.2	16.1	11.6	25.0	<b>20.5</b>	7.1	5.4	1.8	6.3	-
その他	(4)	50.0	25.0	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0

非管理職	n数	当期 計						前期 計				その他	
		当期に任 せる業務 内容	当期に期 待する成 果	当期に期 待する行 動	当期に任 せる役割 の大きさ	当期に任 せる役 職、ポスト	前期に達 成した成 果実績	前期に達 成した行 動実績	前期に果 たした役 職の大き さ	前期に果 たした役 職、ポスト			
全体	(3062)	<b>77.2</b>	15.3	20.6	15.7	14.5	11.1	22.4	12.3	5.5	2.5	2.1	0.4
職能給	(1264)	77.1	17.2	19.8	13.3	13.9	13.0	22.5	13.3	5.2	2.3	1.7	0.3
単一要素	(565)	83.4	17.2	20.5	15.0	15.9	14.7	16.3	8.0	4.6	1.4	2.3	0.4
複数要素あり	(699)	72.1	17.2	19.2	11.9	12.3	11.6	<b>27.6</b>	17.6	5.7	3.0	1.3	0.3
職務給	(433)	76.4	12.9	22.2	18.0	15.7	7.6	22.6	10.9	7.4	1.8	2.5	0.9
単一要素	(230)	80.0	13.5	22.2	20.9	15.2	8.3	18.3	8.7	6.1	1.7	1.7	1.7
複数要素あり	(203)	72.4	12.3	22.2	14.8	16.3	6.9	<b>27.6</b>	13.3	8.9	2.0	3.4	-
グレード給	(422)	79.6	13.7	22.5	16.4	15.6	11.4	20.4	11.4	4.7	2.4	1.9	-
単一要素	(217)	82.9	11.1	24.0	18.4	17.5	12.0	17.1	8.3	3.7	1.8	3.2	-
複数要素あり	(205)	76.1	16.6	21.0	14.1	13.7	10.7	<b>23.9</b>	14.6	5.9	2.9	0.5	-
役割給	(261)	82.0	14.2	19.9	18.8	21.5	7.7	18.0	9.2	3.8	4.6	0.4	-
単一要素	(144)	85.4	18.1	18.8	21.5	21.5	5.6	14.6	6.9	4.2	2.8	0.7	-
複数要素あり	(117)	77.8	9.4	21.4	15.4	21.4	10.3	<b>22.2</b>	12.0	3.4	6.8	-	-
成果給	(216)	77.3	10.6	<b>26.9</b>	16.7	11.6	11.6	22.7	13.9	4.6	1.9	2.3	-
単一要素	(100)	84.0	9.0	25.0	25.0	12.0	13.0	16.0	9.0	2.0	3.0	2.0	-
複数要素あり	(116)	71.6	12.1	28.4	9.5	11.2	10.3	<b>28.4</b>	18.1	6.9	0.9	2.6	-
年齢給	(173)	74.6	16.2	20.8	17.9	11.0	8.7	25.4	11.0	5.8	3.5	5.2	-
単一要素	(61)	80.3	18.0	24.6	16.4	11.5	9.8	19.7	8.2	3.3	3.3	4.9	-
複数要素あり	(112)	71.4	15.2	18.8	18.8	10.7	8.0	<b>28.6</b>	12.5	7.1	3.6	5.4	-
勤続給	(280)	73.2	16.8	14.3	17.9	12.1	12.1	26.8	14.3	7.1	2.5	2.9	-
単一要素	(164)	78.7	17.1	15.9	17.7	14.6	13.4	21.3	12.2	4.9	1.2	3.0	-
複数要素あり	(116)	<b>65.5</b>	16.4	12.1	18.1	8.6	10.3	<b>34.5</b>	17.2	10.3	4.3	2.6	-
その他	(13)	46.2	7.7	30.8	-	-	7.7	15.4	15.4	-	-	-	38.5

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 複数の要素を取り入れた給与制度の企業の方が、 前期に関する項目を考慮して基本給を決定している

前述の「基本給決定にあたり、一番考慮している項目」と比べて大きな傾向の違いはないが、複数要素ありの方が、より多くの項目を考慮する傾向にある。特に前期に関する項目を選択した割合が全体と比べて高く、当期と前期の両方から多角的に基本給を決定しようとする取り組みがうかがえる。

（※図表は次ページ）

< 正社員の基本給決定にあたり、考慮している項目（複数回答） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	当期に任	当期に期	当期に期	当期に任	当期に任	前期に達	前期に達	前期に果	前期に果	その他	当期項目	前期項目
		せる業務	待する成	待する行	せる役割	せる役	成した成	成した行	たした役割	たした役	その他		
		内容	果	動	の大きさ	職、ポスト	果実績	動実績	の大きさ	職、ポスト		を一つでも	を一つでも
												選択	選択
全体	(3062)	28.9	42.5	37.5	37.7	32.8	26.4	24.2	21.4	16.5	0.4	90.8	45.5
職能給	(1470)	31.8	45.0	38.6	40.6	35.6	28.2	25.6	22.9	18.0	0.3	91.1	46.1
単一要素	(422)	21.1	30.8	31.5	30.1	21.8	15.6	13.0	11.8	9.0	0.2	90.5	32.9
複数要素あり	(1048)	36.2	50.7	41.5	44.8	41.2	33.2	30.7	27.4	21.6	0.4	91.3	51.3
職務給	(391)	26.9	38.9	38.4	38.1	29.4	23.0	21.2	20.2	15.1	0.5	91.6	46.8
単一要素	(166)	21.7	32.5	36.7	33.1	21.1	11.4	13.3	12.7	6.0	1.2	92.2	33.1
複数要素あり	(225)	30.7	43.6	39.6	41.8	35.6	31.6	27.1	25.8	21.8	-	91.1	56.9
グレード給	(447)	25.1	41.4	35.3	33.8	30.6	24.8	23.7	19.2	17.4	0.2	91.3	45.0
単一要素	(161)	16.8	33.5	32.3	29.2	19.9	13.7	14.3	14.3	11.8	0.6	93.2	31.7
複数要素あり	(286)	29.7	45.8	37.1	36.4	36.7	31.1	29.0	22.0	20.6	-	90.2	52.4
役割給	(312)	20.8	39.7	35.9	34.3	26.3	19.6	21.2	18.9	10.6	0.6	90.1	38.5
単一要素	(147)	12.2	32.7	28.6	29.3	17.0	10.2	11.6	8.8	6.1	0.7	88.4	22.4
複数要素あり	(165)	28.5	46.1	42.4	38.8	34.5	27.9	29.7	27.9	14.5	0.6	91.5	52.7
成果給	(157)	29.9	46.5	40.8	38.2	29.9	38.9	29.9	24.2	15.9	0.6	89.8	52.2
単一要素	(43)	18.6	37.2	46.5	27.9	16.3	25.6	18.6	11.6	11.6	-	90.7	27.9
複数要素あり	(114)	34.2	50.0	38.6	42.1	35.1	43.9	34.2	28.9	17.5	0.9	89.5	61.4
年齢給	(111)	36.0	39.6	36.0	30.6	38.7	26.1	22.5	20.7	15.3	-	91.9	45.0
単一要素	(32)	31.3	21.9	37.5	15.6	15.6	3.1	3.1	15.6	3.1	-	93.8	25.0
複数要素あり	(79)	38.0	46.8	35.4	36.7	48.1	35.4	30.4	22.8	20.3	-	91.1	53.2
勤続給	(170)	27.6	35.3	32.4	32.4	32.4	24.7	21.2	18.8	17.1	-	87.1	46.5
単一要素	(58)	27.6	25.9	24.1	19.0	19.0	12.1	12.1	8.6	6.9	-	86.2	29.3
複数要素あり	(112)	27.7	40.2	36.6	39.3	39.3	31.3	25.9	24.1	22.3	-	87.5	55.4
その他	(4)	50.0	50.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	50.0	75.0	25.0

非管理職	n数	当期に任	当期に期	当期に期	当期に任	当期に任	前期に達	前期に達	前期に果	前期に果	その他	当期項目	前期項目
		せる業務	待する成	待する行	せる役割	せる役	成した成	成した行	たした役割	たした役	その他		
		内容	果	動	の大きさ	職、ポスト	果実績	動実績	の大きさ	職、ポスト		を一つでも	を一つでも
												選択	選択
全体	(3062)	29.2	38.7	35.8	30.8	23.4	26.2	24.7	18.0	13.5	0.5	87.1	44.0
職能給	(1264)	32.8	40.4	36.0	32.9	26.2	28.6	27.3	19.0	15.2	0.3	87.3	44.4
単一要素	(565)	26.0	31.9	29.2	26.5	21.6	15.0	14.2	8.8	8.8	0.4	88.3	29.6
複数要素あり	(699)	38.2	47.4	41.5	38.1	29.9	39.6	37.9	27.2	20.3	0.3	86.4	56.4
職務給	(433)	26.6	38.6	34.6	29.1	20.3	23.1	22.9	15.5	11.3	0.9	86.8	42.7
単一要素	(230)	23.5	30.0	30.0	23.9	14.3	16.1	15.2	8.7	7.0	1.7	85.2	35.2
複数要素あり	(203)	30.0	48.3	39.9	35.0	27.1	31.0	31.5	23.2	16.3	-	88.7	51.2
グレード給	(422)	24.6	36.7	34.1	30.8	23.0	22.5	21.6	18.5	14.0	0.2	86.7	41.2
単一要素	(217)	16.6	33.2	28.6	27.2	19.8	16.6	14.3	14.7	12.0	0.5	87.1	31.8
複数要素あり	(205)	33.2	40.5	40.0	34.6	26.3	28.8	29.3	22.4	16.1	-	86.3	51.2
役割給	(261)	25.3	34.9	37.9	33.3	20.7	24.5	19.5	19.5	8.8	-	89.3	42.5
単一要素	(144)	23.6	25.0	33.3	28.5	11.1	16.7	12.5	11.1	4.9	-	89.6	29.9
複数要素あり	(117)	27.4	47.0	43.6	39.3	32.5	34.2	28.2	29.9	13.7	-	88.9	58.1
成果給	(216)	25.5	42.1	37.5	27.3	21.3	30.1	23.1	22.7	14.8	-	88.9	50.0
単一要素	(100)	15.0	34.0	37.0	22.0	18.0	19.0	10.0	12.0	9.0	-	88.0	38.0
複数要素あり	(116)	34.5	49.1	37.9	31.9	24.1	39.7	34.5	31.9	19.8	-	89.7	60.3
年齢給	(173)	30.1	39.9	39.9	26.0	19.1	26.0	26.6	15.0	13.9	-	88.4	45.7
単一要素	(61)	19.7	31.1	26.2	24.6	14.8	13.1	16.4	11.5	13.1	-	86.9	34.4
複数要素あり	(112)	35.7	44.6	47.3	26.8	21.4	33.0	32.1	17.0	14.3	-	89.3	51.8
勤続給	(280)	30.7	34.3	34.6	27.9	23.9	24.6	25.4	14.3	11.8	-	85.0	45.0
単一要素	(164)	26.8	28.7	26.2	23.8	18.9	16.5	14.6	6.1	7.3	-	85.4	34.8
複数要素あり	(116)	36.2	42.2	46.6	33.6	31.0	36.2	40.5	25.9	18.1	-	84.5	59.5
その他	(13)	23.1	38.5	-	15.4	15.4	23.1	23.1	7.7	7.7	38.5	53.8	23.1

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 約7割の企業が基本給決定時の考慮項目を「被評価者に公開」している

基本給の決定時に考慮する項目について、約7割の企業が「被評価者に公開」している（管理職70.4%、非管理職66.4%。「全社的に公開している」「全社的に公開はしていないが、評価者と被評価者双方に公開している」の計）。特に、管理職の「グレード給（79.4%）」や「役割給（75.6%）」、非管理職の「グレード給（73.9%）」で割合が高い。

一方で、10社に1社程度は「公開していない」と回答している（管理職10.2%、非管理職11.9%）。

<正社員の基本給決定にあたり、考慮している項目の公開状況（単一回答）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	全社的に公開している (A)	全社的に公開はしていないが、評価者と被評価者双方に公開している (B)	全社的に公開はしていないが、評価者のみ公開している	公開していない	被評価者に公開 (A) + (B)
全体	(3062)	32.6	37.8	19.4	<b>10.2</b>	<b>70.4</b>
職能給	(1470)	34.9	33.2	21.3	10.6	68.1
単一要素	(422)	36.3	29.1	21.1	13.5	65.4
複数要素あり	(1048)	34.4	34.8	21.4	9.4	69.2
職務給	(391)	29.7	39.4	18.4	12.5	69.1
単一要素	(166)	27.1	41.6	18.1	13.3	68.7
複数要素あり	(225)	31.6	37.8	18.7	12.0	69.3
グレード給	(447)	35.1	44.3	13.9	6.7	<b>79.4</b>
単一要素	(161)	34.2	47.2	16.1	2.5	<b>81.4</b>
複数要素あり	(286)	35.7	42.7	12.6	9.1	78.3
役割給	(312)	26.9	48.7	17.0	7.4	<b>75.6</b>
単一要素	(147)	22.4	55.8	15.6	6.1	78.2
複数要素あり	(165)	30.9	42.4	18.2	8.5	73.3
成果給	(157)	26.8	45.9	20.4	7.0	72.6
単一要素	(43)	30.2	37.2	23.3	9.3	67.4
複数要素あり	(114)	25.4	49.1	19.3	6.1	74.6
年齢給	(111)	27.0	39.6	23.4	9.9	66.7
単一要素	(32)	25.0	53.1	9.4	12.5	78.1
複数要素あり	(79)	27.8	34.2	29.1	8.9	62.0
勤続給	(170)	31.8	29.4	21.2	17.6	61.2
単一要素	(58)	37.9	31.0	15.5	15.5	69.0
複数要素あり	(112)	28.6	28.6	24.1	18.8	<b>57.1</b>
その他	(4)	25.0	-	-	75.0	25.0
非管理職	n数	全社的に公開している (A)	全社的に公開はしていないが、評価者と被評価者双方に公開している (B)	全社的に公開はしていないが、評価者のみ公開している	公開していない	被評価者に公開 (A) + (B)
全体	(3062)	32.1	34.3	21.7	<b>11.9</b>	<b>66.4</b>
職能給	(1264)	35.9	31.7	20.2	12.2	67.6
単一要素	(565)	35.8	29.6	21.2	13.5	65.3
複数要素あり	(699)	36.1	33.5	19.3	11.2	69.5
職務給	(433)	26.1	35.1	22.6	16.2	61.2
単一要素	(230)	<b>21.3</b>	36.1	24.8	17.8	57.4
複数要素あり	(203)	31.5	34.0	20.2	14.3	65.5
グレード給	(422)	31.3	42.7	21.6	4.5	<b>73.9</b>
単一要素	(217)	31.8	44.2	19.8	4.1	76.0
複数要素あり	(205)	30.7	41.0	23.4	4.9	71.7
役割給	(261)	31.0	37.9	22.6	8.4	69.0
単一要素	(144)	26.4	37.5	24.3	11.8	63.9
複数要素あり	(117)	36.8	38.5	20.5	4.3	75.2
成果給	(216)	27.8	39.8	24.5	7.9	67.6
単一要素	(100)	27.0	32.0	31.0	10.0	59.0
複数要素あり	(116)	28.4	46.6	19.0	6.0	75.0
年齢給	(173)	30.6	33.5	24.3	11.6	64.2
単一要素	(61)	34.4	31.1	19.7	14.8	65.6
複数要素あり	(112)	28.6	34.8	26.8	9.8	63.4
勤続給	(280)	30.7	26.1	23.6	19.6	56.8
単一要素	(164)	34.1	22.6	25.6	17.7	56.7
複数要素あり	(116)	25.9	31.0	20.7	22.4	56.9
その他	(13)	30.8	15.4	7.7	46.2	46.2

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 10社に1社程度は基本給の決定にあたって「特に明確なプロセスはない」

管理職・非管理職のいずれにおいても、基本給の決定にあたり実施している制度や取り組みは、割合の高い順に「目標管理制度」「自己評価制度」「期末面談」となっている。

一方で、「特に明確なプロセスはない」は管理職9.5%、非管理職10.5%で、10社に1社程度が基本給を決めるにあたって明確なプロセスを置いていない。

（※図表は次ページ）

<基本給の決定プロセスにおける実施施策（複数回答）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

	n数	目標管理制度	自己評価制度	人事評価調整会議	360度評価	評価コンピテンシー	バリクロー評価	期末面談	期初面談	定期的な1on1	臨時的な1on1	異議申し立て制度	評価結果に対する	評価者研修	被評価者研修	その他	特に明確なプロセスはない	評価制度選択割合	コミニケーション	研修選択割合	
管理職																					
全体	(3062)	38.8	28.2	25.2	17.5	10.1	9.7	25.9	17.9	17.7	12.8	12.7	25.1	16.7	0.1	9.5		70.0	48.0	33.6	
機能給	(1470)	40.2	31.5	26.6	18.0	9.9	10.9	28.6	19.6	18.4	12.8	14.7	26.3	17.0	-	10.7		69.3	50.6	33.3	
単一要素	(422)	27.5	18.7	15.6	10.0	3.6	4.0	15.2	8.1	7.8	5.0	9.2	16.4	10.2	-	15.6		57.8	31.8	23.0	
複数要素あり	(1048)	45.3	36.6	31.0	21.3	12.5	13.6	34.0	24.2	22.7	15.9	16.9	30.2	19.8	-	8.8		74.0	58.2	37.5	
職務給	(391)	36.6	25.3	21.7	13.6	9.2	7.4	24.6	17.4	15.9	13.6	11.0	20.7	14.6	0.3	8.4		69.6	47.6	29.4	
単一要素	(166)	29.5	16.3	19.3	8.4	7.2	3.0	13.9	10.8	13.3	8.4	7.8	20.5	12.0	-	9.6		63.9	32.5	29.5	
複数要素あり	(225)	41.8	32.0	23.6	17.3	10.7	10.7	32.4	22.2	17.8	17.3	13.3	20.9	16.4	0.4	7.6		73.8	58.7	29.3	
グレード給	(447)	43.6	28.6	27.7	19.0	11.2	9.2	24.4	18.3	18.8	12.5	12.3	28.9	18.8	0.2	3.1		77.0	48.1	41.2	
単一要素	(161)	44.1	18.6	19.3	14.9	5.0	4.3	11.2	6.8	7.5	7.5	9.3	18.6	16.1	-	1.2		73.9	27.3	32.3	
複数要素あり	(286)	43.4	34.3	32.5	21.3	14.7	11.9	31.8	24.8	25.2	15.4	14.0	34.6	20.3	0.3	4.2		78.7	59.8	46.2	
役割給	(312)	33.3	20.2	20.8	21.5	10.9	8.3	20.2	13.5	16.0	12.5	7.7	26.6	16.7	-	6.4		70.8	39.4	38.5	
単一要素	(147)	25.2	14.3	21.1	16.3	8.2	4.8	15.6	10.9	7.5	7.5	3.4	29.3	17.7	-	4.1		66.7	27.2	42.9	
複数要素あり	(165)	40.6	25.5	20.6	26.1	13.3	11.5	24.2	15.8	23.6	17.0	11.5	24.2	15.8	-	8.5		74.5	50.3	34.5	
成果給	(157)	42.7	28.0	33.1	22.3	15.9	12.7	26.1	19.7	28.7	14.6	14.0	26.8	21.0	0.6	6.4		75.2	51.0	33.8	
単一要素	(43)	18.6	9.3	16.3	16.3	9.3	7.0	11.6	4.7	14.0	11.6	11.6	25.6	25.6	2.3	9.3		53.5	34.9	41.9	
複数要素あり	(114)	51.8	35.1	39.5	24.6	18.4	14.9	31.6	25.4	34.2	15.8	14.9	27.2	19.3	-	5.3		83.3	57.0	30.7	
年齢給	(111)	30.6	22.5	18.0	15.3	5.4	10.8	28.8	17.1	11.7	11.7	10.8	16.2	12.6	-	9.9		61.3	51.4	24.3	
単一要素	(32)	34.4	15.6	6.3	9.4	3.1	9.4	3.1	-	6.3	9.4	6.3	12.5	6.3	-	15.6		56.3	25.0	15.6	
複数要素あり	(79)	29.1	25.3	22.8	17.7	6.3	11.4	39.2	24.1	13.9	12.7	12.7	17.7	15.2	-	7.6		63.3	62.0	27.8	
勤続給	(170)	31.2	23.5	20.0	7.6	6.5	5.3	18.8	11.2	10.0	12.4	9.4	17.6	11.8	-	25.3		58.2	38.2	23.5	
単一要素	(58)	20.7	12.1	10.3	8.6	5.2	3.4	6.9	3.4	1.7	12.1	6.9	13.8	8.6	-	32.8		48.3	25.9	19.0	
複数要素あり	(112)	36.6	29.5	25.0	7.1	7.1	6.3	25.0	15.2	14.3	12.5	10.7	19.6	13.4	-	21.4		63.4	44.6	25.9	
その他	(4)	25.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.0	25.0	-	50.0		25.0	-	25.0	

	n数	目標管理制度	自己評価制度	人事評価調整会議	360度評価	評価コンピテンシー	バリクロー評価	期末面談	期初面談	定期的な1on1	臨時的な1on1	異議申し立て制度	評価結果に対する	評価者研修	被評価者研修	その他	特に明確なプロセスはない	評価制度選択割合	コミニケーション	研修選択割合	
非管理職																					
全体	(3062)	34.2	27.5	20.4	13.0	8.8	8.6	25.2	17.8	17.6	11.8	11.8	18.5	13.1	0.1	10.5		64.5	47.3	25.7	
機能給	(1264)	36.2	30.9	22.7	13.5	8.9	7.1	27.2	19.1	18.2	11.2	13.4	20.6	14.6	-	10.7		65.0	49.2	27.2	
単一要素	(565)	29.0	24.8	15.4	8.1	6.0	3.0	16.6	11.5	8.7	5.8	10.4	14.9	10.6	-	13.6		57.7	35.6	21.4	
複数要素あり	(699)	41.9	35.9	28.6	17.9	11.2	10.4	35.8	25.3	25.9	15.5	15.7	25.3	17.7	-	8.3		71.0	60.2	31.9	
職務給	(433)	31.4	24.9	19.2	12.5	6.5	9.0	22.4	19.4	15.9	11.8	7.6	18.2	12.2	0.2	12.7		61.7	41.8	26.6	
単一要素	(230)	24.3	18.7	16.1	7.8	3.5	3.5	16.1	12.6	9.1	6.1	3.9	17.4	7.4	0.4	14.8		54.3	30.0	23.0	
複数要素あり	(203)	39.4	32.0	22.7	17.7	9.9	15.3	29.6	27.1	23.6	18.2	11.8	19.2	17.7	-	10.3		70.0	55.2	30.5	
グレード給	(422)	38.4	26.3	22.7	14.7	10.0	10.9	23.9	18.5	19.0	12.8	13.5	20.6	13.5	0.2	5.5		69.9	49.3	28.9	
単一要素	(217)	32.3	19.8	17.1	10.6	3.7	6.5	13.8	11.1	13.8	8.3	8.3	16.1	10.6	-	5.1		62.7	37.8	23.5	
複数要素あり	(205)	44.9	33.2	28.8	19.0	16.6	15.6	34.6	26.3	24.4	17.6	19.0	25.4	16.6	0.5	5.9		77.6	61.5	34.6	
役割給	(261)	32.6	23.8	14.6	12.6	10.3	10.0	24.9	15.7	16.1	13.8	14.2	16.5	11.9	0.4	5.7		66.7	46.0	24.9	
単一要素	(144)	28.5	18.1	11.1	7.6	10.4	7.6	19.4	11.8	8.3	6.9	13.2	12.5	8.3	0.7	6.3		63.9	36.8	19.9	
複数要素あり	(117)	37.6	30.8	18.8	18.8	10.3	12.8	31.6	20.5	25.6	22.2	15.4	21.4	16.2	-	5.1		70.1	57.3	31.6	
成果給	(216)	38.0	24.5	20.8	19.9	12.5	13.4	24.1	15.3	20.4	13.0	6.9	17.6	15.7	-	5.1		70.4	46.8	27.8	
単一要素	(100)	27.0	14.0	11.0	12.0	5.0	8.0	19.0	12.0	9.0	9.0	4.0	15.0	13.0	-	5.0		58.0	39.0	23.0	
複数要素あり	(116)	47.4	33.6	29.3	26.7	19.0	18.1	28.4	18.1	30.2	16.4	9.5	19.8	18.1	-	5.2		81.0	53.4	31.9	
年齢給	(173)	28.9	27.7	14.5	8.1	12.1	9.2	27.7	16.8	20.2	15.0	11.0	15.0	10.4	-	9.8		62.4	54.9	21.4	
単一要素	(61)	21.3	21.3	4.9	4.9	9.8	6.6	9.8	8.2	6.6	13.1	6.6	13.1	6.6	-	16.4		52.5	31.1	18.0	
複数要素あり	(112)	33.0	31.3	19.6	9.8	13.4	10.7	37.5	21.4	27.7	16.1	13.4	16.1	12.5	-	6.3		67.9	67.9	23.2	
勤続給	(280)	25.4	23.9	17.1	7.1	4.3	6.1	22.5	12.9	13.6	9.3	10.0	10.7	8.2	-	21.4		54.6	42.5	14.6	
単一要素	(164)	19.5	15.9	14.0	6.7	3.7	5.5	14.0	7.3	9.8	7.3	7.9	5.5	6.7	-	25.0		47.0	33.5	9.8	
複数要素あり	(116)	33.6	35.3	21.6	7.8	5.2	6.9	34.5	20.7	19.0	12.1	12.9	18.1	10.3	-	16.4		65.5	55.2	21.6	
その他	(13)	23.1	15.4	15.4	-	-	-	7.7	7.7	7.7	-	15.4	7.7	15.4	-	46.2		30.8	23.1	15.4	

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答



## 基本給の決定にあたり、評価や期待の「フィードバックを行っている」企業は7割超

基本給の決定プロセスにおいて、評価や期待の「フィードバックを行っている」企業は7割超（管理職70.8%、非管理職70.9%）で、複数要素ありの方がおおむね割合が高い。

### <基本給の決定プロセスにおけるフィードバック実施状況（単一回答）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職					非管理職				
	n数	フィードバックを行っている	フィードバックを行っていない	その他		n数	フィードバックを行っている	フィードバックを行っていない	その他
全体	(3062)	<b>70.8</b>	29.2	0.1	全体	(3062)	<b>70.9</b>	29.0	0.1
職能給	(1470)	74.6	25.4	-	職能給	(1264)	74.4	25.6	-
単一要素	(422)	63.7	36.3	-	単一要素	(565)	67.1	32.9	-
複数要素あり	(1048)	<b>79.0</b>	21.0	-	複数要素あり	(699)	<b>80.4</b>	19.6	-
職務給	(391)	65.0	35.0	-	職務給	(433)	65.8	34.2	-
単一要素	(166)	60.8	39.2	-	単一要素	(230)	56.5	43.5	-
複数要素あり	(225)	<b>68.0</b>	32.0	-	複数要素あり	(203)	<b>76.4</b>	23.6	-
グレード給	(447)	75.4	24.6	-	グレード給	(422)	75.6	24.4	-
単一要素	(161)	65.8	34.2	-	単一要素	(217)	72.8	27.2	-
複数要素あり	(286)	<b>80.8</b>	19.2	-	複数要素あり	(205)	<b>78.5</b>	21.5	-
役割給	(312)	59.9	39.7	0.3	役割給	(261)	67.4	32.6	-
単一要素	(147)	51.0	48.3	0.7	単一要素	(144)	61.8	38.2	-
複数要素あり	(165)	<b>67.9</b>	32.1	-	複数要素あり	(117)	<b>74.4</b>	25.6	-
成果給	(157)	73.9	26.1	-	成果給	(216)	74.5	25.5	-
単一要素	(43)	53.5	46.5	-	単一要素	(100)	68.0	32.0	-
複数要素あり	(114)	<b>81.6</b>	18.4	-	複数要素あり	(116)	<b>80.2</b>	19.8	-
年齢給	(111)	69.4	30.6	-	年齢給	(173)	69.4	30.6	-
単一要素	(32)	53.1	46.9	-	単一要素	(61)	50.8	49.2	-
複数要素あり	(79)	75.9	24.1	-	複数要素あり	(112)	<b>79.5</b>	20.5	-
勤続給	(170)	57.1	42.9	-	勤続給	(280)	58.6	41.4	-
単一要素	(58)	39.7	60.3	-	単一要素	(164)	56.7	43.3	-
複数要素あり	(112)	<b>66.1</b>	33.9	-	複数要素あり	(116)	<b>61.2</b>	38.8	-
その他	(4)	50.0	25.0	25.0	その他	(13)	46.2	38.5	15.4

※ 管理職・非管理職それぞれの全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

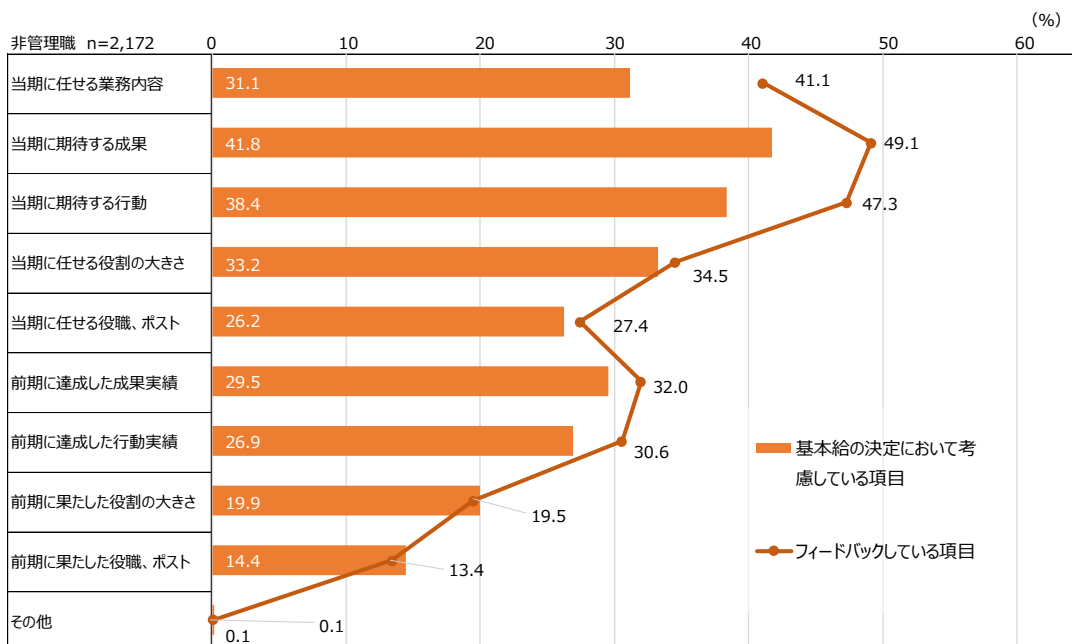
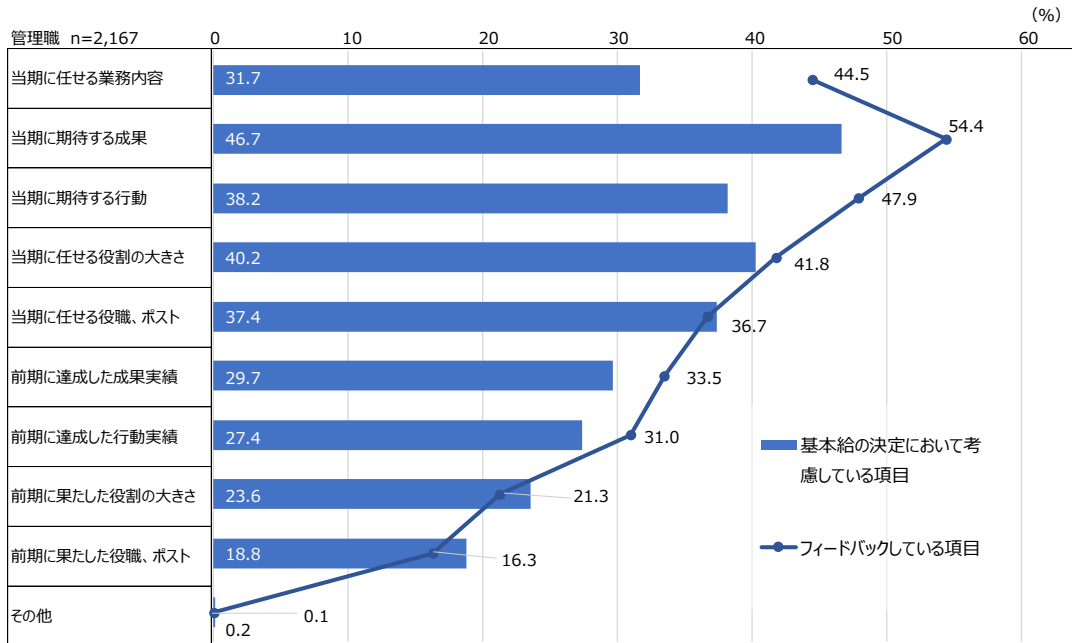
※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 基本給の決定にあたり、考慮する項目とフィードバックする項目はともに、「当期に期待する成果」の割合が最も高い

基本給を決めるにあたって考慮する項目と、基本給の決定プロセスにおいて対象者本人にフィードバックしている項目はどちらも「当期に期待する成果」の割合が最も高い。

また、「当期に任せる業務内容」「当期に期待する成果」「当期に期待する行動」の3つは、考慮する割合よりもフィードバックする割合が5pt以上高く、具体的に考慮しているかどうかに関わらず、一定数の企業でフィードバックを行っていると思われる。

< 正社員の基本給決定にあたり、考慮している項目（複数回答）と実際にフィードバックしている項目（複数回答、「フィードバックを行っている」企業のみ） >



※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 4. 人材確保に関する課題意識

### 新卒人材については、採用から活躍までの各プロセスごとにそれぞれ課題感が強い

新卒人材（入社3年以内）の採用・定着に関する課題については、「応募数が少ない（31.1%）」に次いで「早期離職が多い（25.1%）」「従業員のスキルアップが進まない（24.0%）」の割合が高く、採用から活躍までの各プロセスごとにそれぞれ課題感が強いことがわかる。

給与制度別に見ると、全体と比べて割合が高いのは、「役割給」で採用プロセスでの辞退に関する課題（29.9%）、「成果給」で希望条件に関する課題（40.3%）、「年齢給」で意欲・スキルに関する課題（48.0%）である。

#### <新卒人材の採用・定着に関する課題（複数回答）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

非管理職	n数	応募数が少ない	求める水準と合わない	応募者の希望条件が合わない	応募者の希望条件が自社の働き方と合わない	内定辞退が多い	選考辞退が多い	早期離職が多い	優秀人材の離職が多い	従業員のスキルアップが進まない	従業員の業務に対する意欲が低い	従業員のキャリアアップに対する意欲が低い	その他	特に難易度が上がったと感じる点はない	新卒採用は行っていない	わからない	希望条件に関する課題	採用プロセスでの辞退	離職に関する課題	意欲・スキルに関する課題
全体	(3062)	31.1	21.9	14.3	8.8	14.8	13.4	25.1	19.6	24.0	21.0	17.0	0.0	5.0	5.5	1.7	34.0	23.1	36.7	42.7
職能給	(1264)	31.9	22.5	12.4	8.6	13.1	12.8	25.6	18.8	23.7	21.1	16.3	-	6.1	5.5	1.7	32.8	20.4	36.2	41.1
単一要素	(565)	27.4	16.6	6.9	4.8	9.0	9.2	21.4	14.3	20.7	17.2	11.2	-	5.0	7.3	2.5	24.1	15.4	30.4	35.4
複数要素あり	(699)	35.5	27.3	16.9	11.7	16.5	15.7	28.9	22.5	26.2	24.3	20.5	-	7.0	4.1	1.1	39.9	24.5	40.8	45.8
職務給	(433)	28.6	23.3	13.9	9.2	16.9	12.0	24.5	21.9	27.5	21.7	19.9	0.2	4.4	7.2	1.4	35.1	23.8	37.6	46.0
単一要素	(230)	29.1	16.5	13.5	6.5	13.9	11.3	22.2	17.8	22.6	17.8	13.0	-	4.3	7.0	1.3	28.3	20.9	33.5	39.1
複数要素あり	(203)	28.1	31.0	14.3	12.3	20.2	12.8	27.1	26.6	33.0	26.1	27.6	0.5	4.4	7.4	1.5	42.9	27.1	42.4	53.7
グレード給	(422)	25.8	23.2	16.1	7.8	17.3	15.6	24.9	21.8	26.3	22.7	18.5	-	4.3	3.1	0.7	36.7	28.0	38.2	47.6
単一要素	(217)	18.0	19.4	13.4	3.7	12.4	9.7	20.3	20.3	24.4	22.1	9.7	-	3.2	2.3	0.9	31.8	20.3	32.3	44.2
複数要素あり	(205)	34.1	27.3	19.0	12.2	22.4	22.0	29.8	23.4	28.3	23.4	27.8	-	5.4	3.9	0.5	42.0	36.1	44.4	51.2
役割給	(261)	28.0	16.9	16.1	7.3	15.3	18.4	17.2	19.5	21.1	16.1	14.6	-	3.4	3.8	2.3	31.8	29.9	32.2	39.1
単一要素	(144)	24.3	12.5	14.6	6.3	13.9	19.4	11.8	14.6	17.4	13.2	9.0	-	2.8	5.6	3.5	26.4	29.9	24.3	32.6
複数要素あり	(117)	32.5	22.2	17.9	8.5	17.1	17.1	23.9	25.6	25.6	19.7	21.4	-	4.3	1.7	0.9	38.5	29.9	41.9	47.0
成果給	(216)	27.8	23.1	22.2	12.0	15.3	14.8	25.0	21.3	21.3	23.1	20.8	-	6.5	6.5	2.3	40.3	23.1	39.8	47.2
単一要素	(100)	23.0	22.0	17.0	8.0	13.0	13.0	25.0	21.0	16.0	18.0	17.0	-	3.0	5.0	3.0	35.0	19.0	38.0	41.0
複数要素あり	(116)	31.9	24.1	26.7	15.5	17.2	16.4	25.0	21.6	25.9	27.6	24.1	-	9.5	7.8	1.7	44.8	26.7	41.4	52.6
年齢給	(173)	35.3	20.8	12.7	13.3	15.6	15.0	30.1	15.6	27.7	22.5	17.9	-	2.9	2.3	1.7	35.3	26.0	37.0	48.0
単一要素	(61)	26.2	14.8	8.2	11.5	18.0	11.5	21.3	11.5	29.5	27.9	9.8	-	1.6	-	4.9	29.5	23.0	27.9	50.8
複数要素あり	(112)	40.2	24.1	15.2	14.3	14.3	17.0	34.8	17.9	26.8	19.6	22.3	-	3.6	3.6	-	38.4	27.7	42.0	46.4
勤続給	(280)	42.1	19.3	14.6	7.1	14.6	8.9	29.3	17.5	19.6	19.6	12.5	-	3.9	7.1	1.4	30.4	19.6	38.2	35.7
単一要素	(164)	40.2	15.9	9.1	4.3	9.1	8.5	22.0	18.3	16.5	17.7	11.0	-	4.3	7.9	2.4	23.2	14.6	35.4	32.3
複数要素あり	(116)	44.8	24.1	22.4	11.2	22.4	9.5	39.7	16.4	24.1	22.4	14.7	-	3.4	6.0	-	40.5	26.7	42.2	40.5
その他	(13)	23.1	15.4	7.7	-	7.7	-	15.4	7.7	7.7	7.7	7.7	-	-	38.5	15.4	23.1	7.7	23.1	15.4

※ 全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 管理職人材については、スキル・経験のミスマッチや若手人材の離職の課題感が強い

管理職人材（中途入社3年以内）の採用・定着に関する課題については、「応募数が少ない（27.2%）」に次いで、「応募者のスキルや経験が求める水準と合わない（21.0%）」「若手人材の離職が多い（19.5%）」の割合が高い。

給与制度別に見ると、希望条件に関する課題が「グレード給（37.4%）」「成果給（37.6%）」で全体と比べて割合が高く、企業と求職者双方の希望条件の擦り合わせに課題があることがうかがえる。

### <管理職人材の採用・定着に関する課題（複数回答）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	応募数が少ない	求めるスキルや経験が合わない	応募者のスキルや経験が求める水準と合わない	待遇と合わない	応募者の希望条件が自社の働き方と合わない	内定辞退が多い	選考辞退が多い	若手人材の離職が多い	早期離職が多い	中堅人材の離職が多い	優秀人材の離職が多い	ベテラン人材の離職が多い	まなない	従業員のスキルアップが進まない	従業員の業務に対する意欲が低い	従業員のキャリアアップに対する意欲が低い	その他	特に難易度が上がったと感じる点はない	中途採用は行っていない	わからない	希望条件に関する課題を選択	採用プロセスでの辞退に関する課題を選択	離職に関する課題を選択	意欲、スキルに関する課題を選択
全体	(3062)	27.2	21.0	14.2	9.4	11.7	10.4	19.5	18.0	14.8	10.4	9.8	19.3	15.5	14.1	0.1	6.3	2.7	2.0	32.1	18.3	42.9	34.7		
職能給	(1470)	29.4	22.4	13.4	10.3	10.7	10.3	19.5	19.8	15.2	11.0	10.6	18.6	16.7	14.0	-	7.1	2.7	1.8	32.2	16.7	43.5	33.7		
単一要素	(422)	23.9	16.8	7.3	6.4	5.7	5.5	14.2	14.7	8.8	6.6	3.6	15.6	14.5	10.9	-	5.9	3.3	2.8	24.4	9.5	34.4	32.2		
複数要素あり	(1048)	31.6	24.6	15.8	11.9	12.7	12.2	21.7	21.9	17.8	12.7	13.5	19.8	17.6	15.3	-	7.5	2.5	1.4	35.4	19.6	47.2	34.4		
職務給	(391)	28.4	16.1	13.3	6.4	11.3	9.2	22.3	16.4	14.8	9.2	10.2	21.2	14.8	15.6	-	3.6	3.3	2.8	25.6	18.9	45.0	37.3		
単一要素	(166)	21.1	13.3	7.2	1.8	11.4	8.4	18.7	10.8	12.0	4.8	7.2	16.9	12.7	13.3	-	1.2	3.0	5.4	18.7	18.7	40.4	33.1		
複数要素あり	(225)	33.8	18.2	17.8	9.8	11.1	9.8	24.9	20.4	16.9	12.4	12.4	24.4	16.4	17.3	-	5.3	3.6	0.9	30.7	19.1	48.4	40.4		
グレード給	(447)	21.7	23.3	17.7	9.6	13.0	10.7	19.0	16.1	17.7	13.0	8.1	18.8	15.4	13.9	-	6.0	2.0	1.3	37.4	20.6	44.7	33.6		
単一要素	(161)	14.3	14.9	12.4	6.8	6.2	9.3	16.1	10.6	12.4	6.8	2.5	17.4	9.9	11.2	-	3.1	2.5	1.2	29.2	14.9	37.9	31.7		
複数要素あり	(286)	25.9	28.0	20.6	11.2	16.8	11.5	20.6	19.2	20.6	16.4	11.2	19.6	18.5	15.4	-	7.7	1.7	1.4	42.0	23.8	48.6	34.6		
役割給	(312)	19.6	16.3	14.4	8.0	13.8	12.8	15.7	14.1	13.5	8.3	10.9	19.9	14.1	14.1	-	5.1	2.6	2.2	30.8	22.8	39.7	37.5		
単一要素	(147)	19.7	12.9	11.6	8.2	10.9	13.6	11.6	10.2	10.2	3.4	8.8	17.0	14.3	10.2	-	3.4	4.1	2.7	29.3	21.1	34.0	35.4		
複数要素あり	(165)	19.4	19.4	17.0	7.9	16.4	12.1	19.4	17.6	16.4	12.7	12.7	22.4	13.9	17.6	-	6.7	1.2	1.8	32.1	24.2	44.8	39.4		
成果給	(157)	26.1	27.4	14.0	11.5	17.8	12.1	22.9	17.2	14.6	11.5	12.1	24.2	10.8	14.0	0.6	8.9	1.3	1.9	37.6	21.0	44.6	35.7		
単一要素	(43)	20.9	18.6	14.0	11.6	16.3	18.6	20.9	14.0	9.3	14.0	11.6	25.6	16.3	11.6	2.3	7.0	2.3	2.3	27.9	23.3	39.5	39.5		
複数要素あり	(114)	28.1	30.7	14.0	11.4	18.4	9.6	23.7	18.4	16.7	10.5	12.3	23.7	8.8	14.9	-	9.6	0.9	1.8	41.2	20.2	46.5	34.2		
年齢給	(111)	24.3	19.8	14.4	11.7	8.1	10.8	24.3	14.4	9.0	3.6	6.3	18.0	14.4	16.2	0.9	9.9	-	0.9	30.6	16.2	36.0	36.9		
単一要素	(32)	21.9	6.3	3.1	3.1	9.4	15.6	18.8	18.8	9.4	3.1	12.5	15.6	12.5	12.5	-	3.1	-	3.1	12.5	18.8	40.6	34.4		
複数要素あり	(79)	25.3	25.3	19.0	15.2	7.6	8.9	26.6	12.7	8.9	3.8	3.8	19.0	15.2	17.7	1.3	12.7	-	-	38.0	15.2	34.2	38.0		
勤続給	(170)	37.1	18.8	12.9	6.5	10.6	6.5	15.3	21.8	10.6	9.4	5.3	17.6	14.7	11.2	-	3.5	5.9	2.4	30.0	14.7	37.6	31.8		
単一要素	(58)	29.3	13.8	5.2	5.2	8.6	1.7	10.3	15.5	10.3	12.1	5.2	19.0	17.2	5.2	-	1.7	6.9	5.2	20.7	10.3	34.5	32.8		
複数要素あり	(112)	41.1	21.4	17.0	7.1	11.6	8.9	17.9	25.0	10.7	8.0	5.4	17.0	13.4	14.3	-	4.5	5.4	0.9	34.8	17.0	39.3	31.3		
その他	(4)	-	-	25.0	-	25.0	25.0	-	25.0	-	-	-	25.0	25.0	25.0	-	25.0	-	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0	

※ 全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 非管理職人材については、スキル・経験のミスマッチや人材育成に関する課題感が強い

非管理職人材（中途入社3年以内）の採用・定着に関する課題については、「応募数が少ない（26.5%）」に次いで、「応募者のスキルや経験が求める水準と合わない（20.2%）」「従業員のスキルアップが進まない（19.4%）」の割合が高く、応募数だけでなく、スキル・経験のミスマッチやスキルアップに関する課題感が強いことが見て取れる。

給与制度別に見ると、全体と比べて割合が高いのは、「グレード給」で希望条件に関する課題（38.9%）、「役割給」で採用プロセスでの辞退に関する課題（21.8%）である。

### <非管理職人材の採用・定着に関する課題（複数回答）>

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

非管理職	n数	応募数が少ない	求める水準と合わない	応募者のスキルや経験が	応募者の希望条件が自社の待遇と合わない	応募者の希望条件が自社の働き方と合わない	内定辞退が多い	選考辞退が多い	早期離職が多い	若手人材の離職が多い	中堅人材の離職が多い	ベテラン人材の離職が多い	優秀人材の離職が多い	従業員がスキルアップが進まない	従業員の業務に対する意欲が低い	従業員のキャリアアップに対する意欲が低い	従業員のキャリアアップに	その他	特に難易度が上がったと感じる点はない	中途採用は行っていない	わからない	希望条件に関する課題を選択	採用プロセスでの辞退に関する課題を選択	離職に関する課題を選択	意欲、スキルに関する課題を選択
全体	(3062)	26.5	20.2	14.0	10.3	11.1	8.7	17.6	17.0	13.7	8.9	8.8	19.4	14.6	14.1	0.0	7.2	2.3	2.3	31.8	16.1	40.2	34.3		
職能給	(1264)	28.0	21.4	13.4	9.6	9.8	8.9	18.6	17.6	13.6	8.5	9.5	18.5	14.7	13.0	-	8.0	1.9	2.6	31.0	14.1	39.6	32.4		
単一要素	(565)	23.2	13.8	11.2	6.7	9.4	7.6	15.4	13.5	9.9	6.4	5.8	14.0	12.0	11.2	-	7.4	2.5	4.2	24.4	13.1	33.3	28.1		
複数要素あり	(699)	31.9	27.5	15.2	11.9	10.2	9.9	21.2	20.9	16.6	10.3	12.4	22.2	16.9	14.4	-	8.4	1.4	1.3	36.3	14.9	44.8	35.8		
職務給	(433)	24.0	19.9	15.2	11.5	12.0	8.5	16.4	16.6	14.8	7.9	6.5	23.6	15.5	16.6	-	7.2	2.5	1.8	32.1	16.9	40.2	37.9		
単一要素	(230)	21.3	14.8	14.3	10.0	8.7	7.0	12.2	13.0	16.1	6.1	4.3	17.4	11.3	13.5	-	6.5	3.0	2.2	27.0	12.2	37.0	30.0		
複数要素あり	(203)	27.1	25.6	16.3	13.3	15.8	10.3	21.2	20.7	13.3	9.9	8.9	30.5	20.2	20.2	-	7.9	2.0	1.5	37.9	22.2	43.8	46.8		
グレード給	(422)	22.3	22.7	16.1	12.8	10.4	9.7	17.5	19.0	14.5	9.5	9.2	21.3	13.7	12.8	-	4.5	3.1	0.7	38.9	18.0	43.4	36.3		
単一要素	(217)	18.9	17.1	13.4	9.2	6.0	5.1	12.4	14.3	13.8	6.0	5.5	19.4	12.0	11.1	-	3.2	2.8	0.9	32.7	11.1	35.5	35.5		
複数要素あり	(205)	25.9	28.8	19.0	16.6	15.1	14.6	22.9	23.9	15.1	13.2	13.2	23.4	15.6	14.6	-	5.9	3.4	0.5	45.4	25.4	51.7	37.1		
役割給	(261)	21.1	14.9	12.3	10.0	13.8	10.7	10.3	14.2	11.5	11.1	5.4	19.9	15.7	17.2	-	7.7	0.8	2.7	28.7	21.8	36.8	38.7		
単一要素	(144)	13.9	16.7	12.5	7.6	13.9	6.3	9.0	13.9	6.9	11.1	4.2	18.8	12.5	13.9	-	5.6	1.4	4.2	28.5	18.1	34.7	33.3		
複数要素あり	(117)	29.9	12.8	12.0	12.8	13.7	16.2	12.0	14.5	17.1	11.1	6.8	21.4	19.7	21.4	-	10.3	-	0.9	29.1	26.5	39.3	45.3		
成果給	(216)	26.9	22.2	15.7	13.0	12.5	6.0	14.4	18.1	14.8	14.8	12.0	21.3	13.0	12.5	-	8.3	2.3	2.3	32.4	15.3	41.7	33.8		
単一要素	(100)	28.0	18.0	8.0	10.0	10.0	5.0	12.0	13.0	13.0	10.0	10.0	18.0	12.0	14.0	-	4.0	2.0	3.0	27.0	13.0	40.0	31.0		
複数要素あり	(116)	25.9	25.9	22.4	15.5	14.7	6.9	16.4	22.4	16.4	16.4	13.8	24.1	13.8	11.2	-	12.1	2.6	1.7	37.1	17.2	43.1	36.2		
年齢給	(173)	27.2	20.2	14.5	11.0	12.1	9.2	19.1	15.6	12.7	6.9	12.1	16.2	14.5	18.5	0.6	6.4	1.2	2.3	34.7	18.5	40.5	37.0		
単一要素	(61)	18.0	9.8	9.8	8.2	19.7	6.6	13.1	11.5	4.9	4.9	11.5	14.8	16.4	23.0	-	3.3	-	4.9	23.0	23.0	32.8	42.6		
複数要素あり	(112)	32.1	25.9	17.0	12.5	8.0	10.7	22.3	17.9	17.0	8.0	12.5	17.0	13.4	16.1	0.9	8.0	1.8	0.9	41.1	16.1	44.6	33.9		
勤続給	(280)	34.6	15.7	12.9	6.4	12.5	6.8	23.2	15.4	13.2	6.4	7.5	14.3	14.6	13.6	-	6.1	3.9	2.1	25.4	15.0	40.7	30.0		
単一要素	(164)	32.9	15.2	9.8	5.5	11.0	7.9	19.5	15.9	12.2	4.9	7.9	13.4	14.6	14.0	-	3.7	4.3	3.7	24.4	14.0	38.4	31.1		
複数要素あり	(116)	37.1	16.4	17.2	7.8	14.7	5.2	28.4	14.7	14.7	8.6	6.9	15.5	14.7	12.9	-	9.5	3.4	-	26.7	16.4	44.0	28.4		
その他	(13)	15.4	15.4	-	-	7.7	-	15.4	7.7	7.7	-	7.7	7.7	15.4	7.7	-	15.4	15.4	23.1	15.4	7.7	23.1	15.4		

※ 全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答

## 既存の管理職人材については、人材育成に関する課題感が強い

既存（入社3年超）の管理職人材に関する課題については、「従業員のスキルアップが進まない（30.9%）」の割合が最も高く、人材育成に関する課題感が強い。次いで、「若手人材の離職が多い（27.0%）」「中堅人材の離職が多い（25.8%）」が高く、リテンションにも課題があることがわかる。

給与制度別に見ると、「勤続給」では「特に難易度が上がったと感じる点はない」が2割となっており、比較的課題が少ないことがうかがえる。

### < 既存の管理職人材に関する課題（複数回答） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

管理職	n数	い 若 手 人 材 の 離 職 が 多	い 中 堅 人 材 の 離 職 が 多	多 い ベ テ ラ ン 人 材 の 離 職 が	優 秀 人 材 の 離 職 が 多 い	プ ロ フェ ッ シ ョ ナ ル の ス キ ル ア ッ プ が 進 ま な い	従 業 員 の 業 務 に 対 する 意 欲 が 低 い	プ ロ フェ ッ シ ョ ナ ル の キ ャ リ ア ア ッ プ に 対 する 意 欲 が 低 い	そ の 他	た と 特 に 難 易 度 が 上 が っ た と 感 じ る 点 は な い	わ か ら な い	離 職 に 関 する 課 題 を 選 択	に 意 欲 、 ス キ ル を 選 択
全体	(3062)	27.0	25.8	17.4	14.1	30.9	20.3	18.5	0.0	12.5	2.4	57.5	50.5
職能給	(1470)	28.1	27.1	17.1	13.9	30.7	20.1	18.8	0.1	13.2	2.4	57.1	49.6
単一要素	(422)	21.8	22.3	11.6	8.3	28.2	15.4	13.7	-	12.3	2.8	51.7	46.0
複数要素あり	(1048)	30.6	29.1	19.3	16.2	31.7	21.9	20.8	0.1	13.5	2.3	59.3	51.0
職務給	(391)	26.1	25.8	21.5	14.8	35.3	21.7	18.2	-	11.0	0.8	59.6	54.0
単一要素	(166)	21.1	22.9	19.3	9.0	33.1	19.3	13.3	-	10.8	0.6	53.6	51.2
複数要素あり	(225)	29.8	28.0	23.1	19.1	36.9	23.6	21.8	-	11.1	0.9	64.0	56.0
グレード給	(447)	27.7	26.2	18.1	16.8	30.0	20.1	19.9	-	11.0	2.7	60.2	50.3
単一要素	(161)	21.7	19.9	15.5	9.9	31.7	18.0	19.9	-	5.0	3.1	52.8	54.0
複数要素あり	(286)	31.1	29.7	19.6	20.6	29.0	21.3	19.9	-	14.3	2.4	64.3	48.3
役割給	(312)	20.2	26.0	16.7	13.8	32.1	19.2	16.3	-	8.3	3.2	55.4	52.2
単一要素	(147)	14.3	26.5	10.9	10.2	27.2	15.0	13.6	-	7.5	4.1	49.7	49.0
複数要素あり	(165)	25.5	25.5	21.8	17.0	36.4	23.0	18.8	-	9.1	2.4	60.6	55.2
成果給	(157)	21.7	23.6	12.7	15.3	31.2	16.6	22.9	-	14.6	1.9	53.5	54.1
単一要素	(43)	16.3	25.6	14.0	14.0	39.5	11.6	16.3	-	11.6	-	51.2	53.5
複数要素あり	(114)	23.7	22.8	12.3	15.8	28.1	18.4	25.4	-	15.8	2.6	54.4	54.4
年齢給	(111)	34.2	22.5	19.8	8.1	27.0	22.5	17.1	-	11.7	2.7	62.2	48.6
単一要素	(32)	28.1	28.1	28.1	6.3	25.0	12.5	9.4	-	9.4	6.3	65.6	37.5
複数要素あり	(79)	36.7	20.3	16.5	8.9	27.8	26.6	20.3	-	12.7	1.3	60.8	53.2
勤続給	(170)	31.8	18.2	13.5	11.2	24.7	24.1	13.5	-	20.0	2.4	54.7	46.5
単一要素	(58)	25.9	20.7	20.7	15.5	25.9	17.2	10.3	-	15.5	3.4	55.2	43.1
複数要素あり	(112)	34.8	17.0	9.8	8.9	24.1	27.7	15.2	-	22.3	1.8	54.5	48.2
その他	(4)	-	-	-	-	25.0	-	-	-	25.0	50.0	-	25.0

※ 全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答



## 既存の非管理職人材については、リテンションに関する課題感が強い

既存（入社3年超）の非管理職人材に関する課題については、「若手人材の離職が多い（28.2%）」の割合が最も高く、リテンションに関する課題感が強い。次いで、「従業員のスキルアップが進まない（27.0%）」「中堅人材の離職が多い（22.2%）」だった。

給与制度別に見ると、「成果給」「勤続給」で「特に難易度が上がったと感じる点はない」が全体と比べて高い。

### < 既存の非管理職人材に関する課題（複数回答） >

縦軸：正社員の基本給の構成要素のうち、一番比率が高いもの（単一回答）

内訳は、上段：単一要素、下段：複数要素あり

(%)

非管理職	n数	若手人材の離職が多い	中堅人材の離職が多い	優秀人材の離職が多い	ベテラン人材の離職が多い	従業員のスキルアップが進まない	従業員の業務に対する意欲が低い	従業員に対するキャリアアップに対する意欲が低い	その他	特に感じる点はない	わからない	離職に関する課題を選択	意欲、スキルを選択
全体	(3062)	<b>28.2</b>	<b>22.2</b>	13.5	13.2	<b>27.0</b>	19.9	19.1	0.0	13.7	2.8	53.5	47.4
職能給	(1264)	30.2	21.9	12.3	13.1	27.3	20.2	18.4	0.1	13.3	2.9	53.1	47.5
単一要素	(565)	24.4	19.1	7.6	11.7	23.2	18.8	13.6	0.2	12.9	4.6	48.1	44.1
複数要素あり	(699)	<b>34.9</b>	24.2	16.2	14.3	30.6	21.3	22.3	-	13.6	1.6	57.1	50.4
職務給	(433)	26.1	25.4	15.9	13.9	31.2	19.2	20.1	-	13.4	3.7	53.3	49.7
単一要素	(230)	23.5	22.6	13.5	12.6	28.7	16.5	14.3	-	13.0	6.1	48.7	46.5
複数要素あり	(203)	29.1	28.6	18.7	15.3	34.0	22.2	26.6	-	13.8	1.0	58.6	53.2
グレード給	(422)	28.0	24.9	14.7	16.1	29.9	21.3	18.2	-	10.9	2.1	58.3	49.3
単一要素	(217)	25.3	25.3	11.1	12.9	26.3	20.7	14.7	-	9.2	3.2	54.8	46.1
複数要素あり	(205)	30.7	24.4	18.5	19.5	33.7	22.0	22.0	-	12.7	1.0	62.0	52.7
役割給	(261)	21.8	25.7	13.4	13.4	23.8	18.8	17.2	-	8.4	2.3	55.6	45.6
単一要素	(144)	<b>16.7</b>	28.5	9.0	11.8	20.8	21.5	15.3	-	6.9	2.8	54.2	45.1
複数要素あり	(117)	28.2	22.2	18.8	15.4	27.4	15.4	19.7	-	10.3	1.7	57.3	46.2
成果給	(216)	23.6	15.7	12.5	12.0	25.5	17.1	22.7	-	<b>19.0</b>	1.4	45.4	50.0
単一要素	(100)	23.0	<b>11.0</b>	8.0	13.0	22.0	13.0	16.0	-	16.0	-	47.0	43.0
複数要素あり	(116)	24.1	19.8	16.4	11.2	28.4	20.7	28.4	-	21.6	2.6	44.0	56.0
年齢給	(173)	27.7	24.9	14.5	13.3	21.4	17.3	23.7	-	15.6	1.7	55.5	43.9
単一要素	(61)	21.3	19.7	13.1	8.2	11.5	14.8	14.8	-	21.3	3.3	47.5	32.8
複数要素あり	(112)	31.3	27.7	15.2	16.1	26.8	18.8	28.6	-	12.5	0.9	59.8	50.0
勤続給	(280)	32.1	15.0	13.6	9.6	23.2	22.1	18.2	-	<b>19.6</b>	3.2	51.8	43.2
単一要素	(164)	31.7	<b>12.2</b>	8.5	11.0	20.7	18.3	18.9	-	18.3	3.7	50.0	41.5
複数要素あり	(116)	32.8	19.0	20.7	7.8	26.7	27.6	17.2	-	21.6	2.6	54.3	45.7
その他	(13)	23.1	23.1	-	-	7.7	15.4	15.4	-	15.4	23.1	38.5	23.1

※ 全体と比べて5pt以上高いセルを赤色、5pt以上低いセルを青色で色付けしている（10pt以上差がある場合は濃色）

※ サンプル数が100未満の行は参考値

※ 最も業務範囲の広いコース（「総合職」など）についての回答



## 調査概要「企業の給与制度に関する調査2024」

調査方法：インターネット調査

調査対象：等級制度や人事評価制度、給与制度の策定・整備に関する業務に責任者もしくは中心的な立場として関わっている方

有効回答数：3,062

調査実施時期：2024年3月

調査機関：株式会社マクロミル

<調査結果を見る際の注意点>

%を表示する際に小数第2位で四捨五入しているため、差分や合計値において、単純計算した数値と一致しない場合がある

### リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>