

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.764 2022.3.8

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2022年2月25日号

近づく米「雇用の最大化」目標達成

～雇用の回復は持続。労働需給の逼迫継続から、賃金上昇圧力は当面高止まりへ

経済・金融フラッシュ 2022年2月28日号

鉱工業生産(22年1月)

～供給制約が再び強まり、自動車生産が大きく落ち込む

経営TOPICS

統計調査資料

サービス産業動向調査

2021年(令和3年)12月分及び10～12月期(速報)

経営情報レポート

働き方に見合った賃金制度を構築する! 職種別賃金制度構築のポイント

経営データベース

ジャンル:勤務形態 > サブジャンル:就業規則

パートタイム労働者の就業規則 就業規則の整備と周知方法

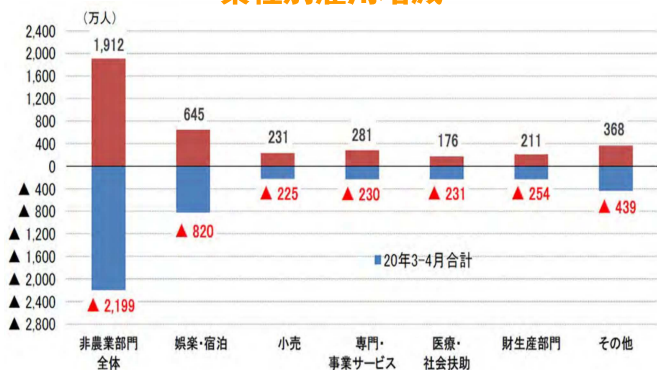
ネット
ジャーナル

近づく米「雇用の最大化」目標達成 ～雇用の回復は持続。労働需給の逼迫継続 から、賃金上昇圧力は当面高止まりへ

ニッセイ基礎研究所

1 米国の雇用者数は新型コロナの影響で20年春先に大幅な落ち込みを示した後、20年5月以降は回復基調が持続している。また、失業率は新型コロナ流行前の水準まで僅か0.5%ポイントと回復が顕著となっている。

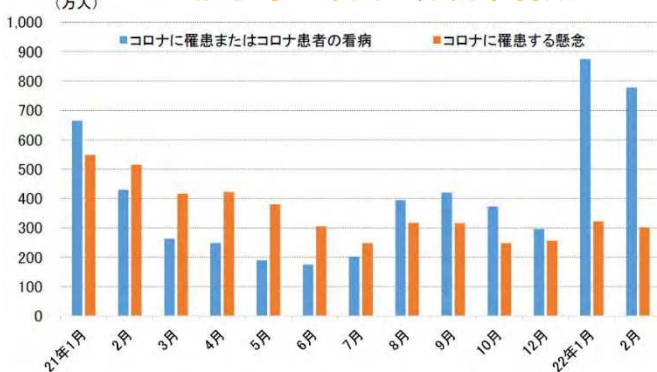
業種別雇用増減



(注) 季節調整の雇用者数増減の20年3月と4月の合計および20年5月～22年1月の合計
(資料) BLSよりニッセイ基礎研究所作成

2 22年入り後のオミクロン株感染拡大に伴う労働市場への影響が懸念されたものの、足元では限定的に留まっている。

コロナ罹患等が原因の非就業者数



(注) 調査時点で就業していなかったと回答した人数、Household Pulse Survey
(資料) センサス局よりニッセイ基礎研究所作成

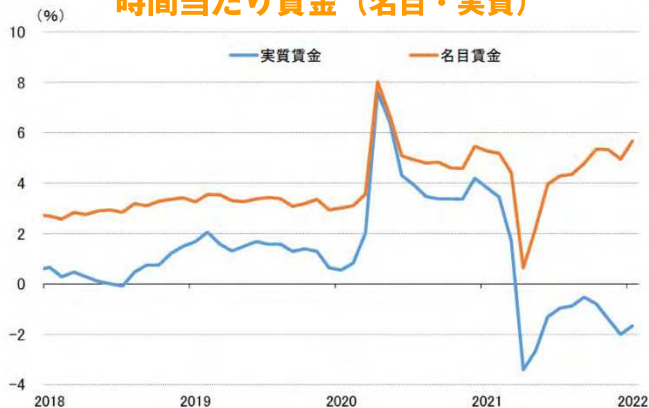
3 一方、求人数が統計以来最高水準で推移するなど、労働需要は堅調を維持する

一方、25-54歳のプライムエイジの労働参加率の回復が緩やかに留まるなど、労働供給の回復は遅れており、雇用者数が新型コロナ流行前の水準を下回る中でも労働需給は逼迫している。

4 この結果、名目賃金の上昇は加速している。もっとも、賃金の伸びはインフレ高進に追い付いておらず、実質ベースではマイナスの伸びに留まっている。

このため、労働需給の逼迫を背景に当面賃金上昇圧力は高止まりしよう。

時間当たり賃金(名目・実質)



(注) 民間部門、前年同月比
(資料) BLSよりニッセイ基礎研究所作成

5 22年1月のFOMC議事要旨では、一部で異論は示されているものの、多くの参加者が労働市場について既に「雇用の最大化」に到達したか、非常に近いと評価しており、3月FOMC会合での利上げが確実となっている。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

鉱工業生産（22年1月） ～供給制約が再び強まり、自動車生産が 大きく落ち込む

ニッセイ基礎研究所

1 供給制約の影響で自動車が 再び大きく落ち込む

経済産業省が2月28日に公表した鉱工業指数によると、22年1月の鉱工業生産指数は前月比▲1.3%（12月：同▲1.0%）と2カ月連続で低下し、事前の市場予想（QUICK集計：前月比▲0.7%、当社予想は同0.7%）を下回る結果となった。

出荷指数は前月比▲1.8%と4カ月ぶりの低下、在庫指数は前月比▲1.8%と5カ月ぶりの低下となった。

1月の生産を業種別に見ると、デジタル関連需要の強さを背景に電子部品・デバイスが前月比10.4%の高い伸びとなり、内外の設備投資需要の強さを反映し、生産用機械（前月比4.9%）、汎用・業務用機械（同3.5%）も増加したが、自動車が前月比▲17.2%の大幅減少となったことが、全体を大きく押し下げた。自動車は、供給制約の緩和に伴い21年末にかけて持ち直していたが、新型コロナウイルス

ス感染拡大に伴う部品供給不足によって、一部の工場が稼働停止に追い込まれたことから、再び大きく落ち込んだ。

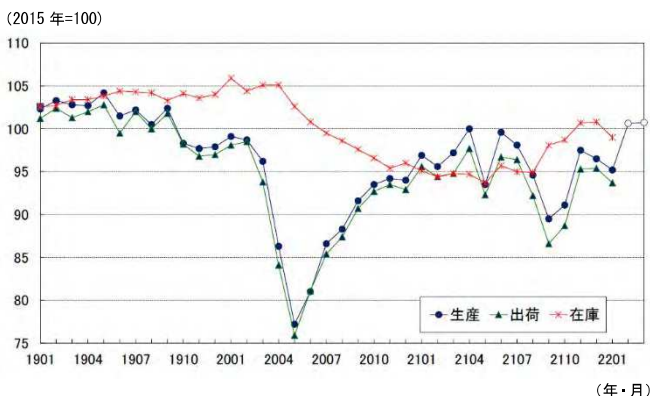
2 生産は下振れリスクの高い状態が続く

製造工業生産予測指数は、22年2月が前月比5.7%、3月が同0.1%となった。

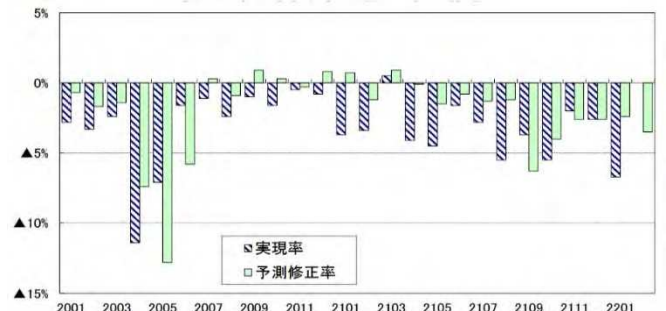
生産計画の修正状況を示す実現率（1月）、予測修正率（2月）はそれぞれ▲6.7%、▲3.5%であった。自動車の実現率が▲16.6%、予測修正率が▲11.3%となっており、前月の計画から大きく下振れた。予測指数を業種別にみると、1月に前月比▲15.6%の大幅減少となった輸送機械は、2月が前月比12.3%、3月が同13.1%の大幅増産計画となっている。

ただし、2、3月の予測指数は2/10時点で調査されている。その後、一部の自動車メーカーから生産計画の下方修正が公表されており、実際の生産は大きく下振れる可能性が高い。

鉱工業生産・出荷・在庫指数の推移



最近の実現率、予測修正率の推移



（資料）経済産業省「製造工業生産予測指数」

（年・月）

（注）生産の22年2、3月は製造工業生産予測指数で延長
（資料）経済産業省「鉱工業指数」

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

サービス産業動向調査

2021年(令和3年)12月分及び10~12月期(速報)

総務省 統計局 2022年2月28日公表

2021年12月分結果

1. サービス産業の売上高(※1)

月間売上高は、33.6兆円。前年同月比 1.9%の増加

(11月の前年同月比(1.2%)に比べ、0.7ポイント上昇)

- 増加：「運輸業、郵便業」、「宿泊業、飲食サービス業」など7産業
- 減少：「不動産業、物品賃貸業」、「教育、学習支援業」

2. サービス産業の事業従事者数(※2)

事業従事者数は、2924万人。前年同月比 1.0%の減少

- 増加：「不動産業、物品賃貸業」、「情報通信業」
- 減少：「運輸業、郵便業」、「宿泊業、飲食サービス業」など7産業

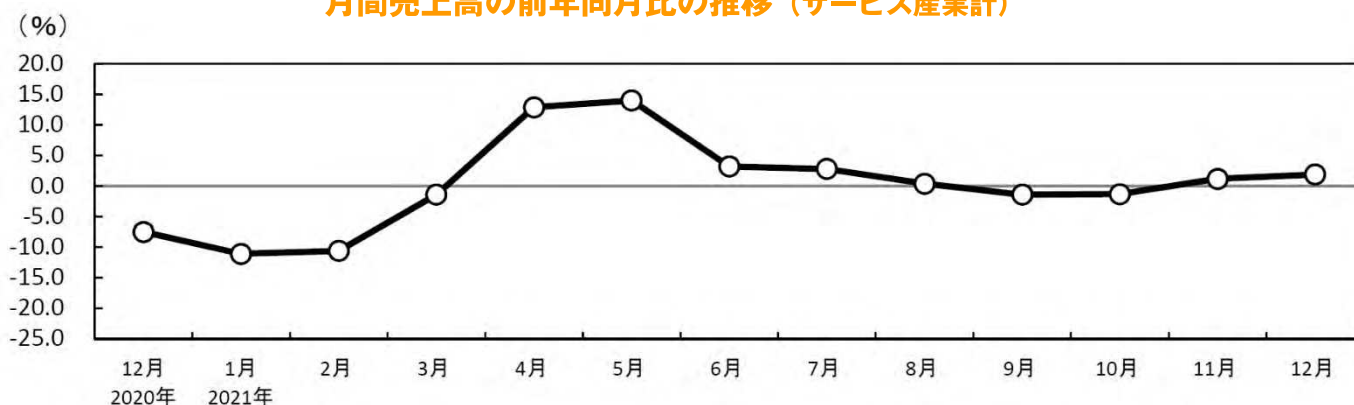
(※1) 事業活動別の集計であり、「産業」は事業活動ごとに分類

(※2) 事業所・企業等を単位とした集計であり、「産業」は主要な事業活動により分類

1 サービス産業の売上高(事業活動別の集計)

(1) 月間売上高の推移

月間売上高の前年同月比の推移(サービス産業計)



	2020 12月	2021 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
前年同月比(%)	-7.5	-11.1	-10.6	-1.4	12.9	14.0	3.2	2.8	0.4	-1.4	-1.3	1.2	1.9
前年同月比の前月差 (ポイント)	0.1	-3.6	0.5	9.2	14.3	1.1	-10.8	-0.4	-2.4	-1.8	0.1	2.5	0.7

(注) 2021年の前年同月比は、母集団情報変更・標本交替により生じた変動を調整した前年同月の値を用いて計算している。(以下同)

(2) 産業別月間売上高

- 増加：「運輸業、郵便業」（5.3兆円、前年同月比7.8%増）、「宿泊業、飲食サービス業」（2.4兆円、同6.0%増）など7産業
- 減少：「不動産業、物品賃貸業」（4.3兆円、同5.2%減）、「教育、学習支援業」（0.3兆円、同3.4%減）

月間売上高一産業大分類別（2021年12月）

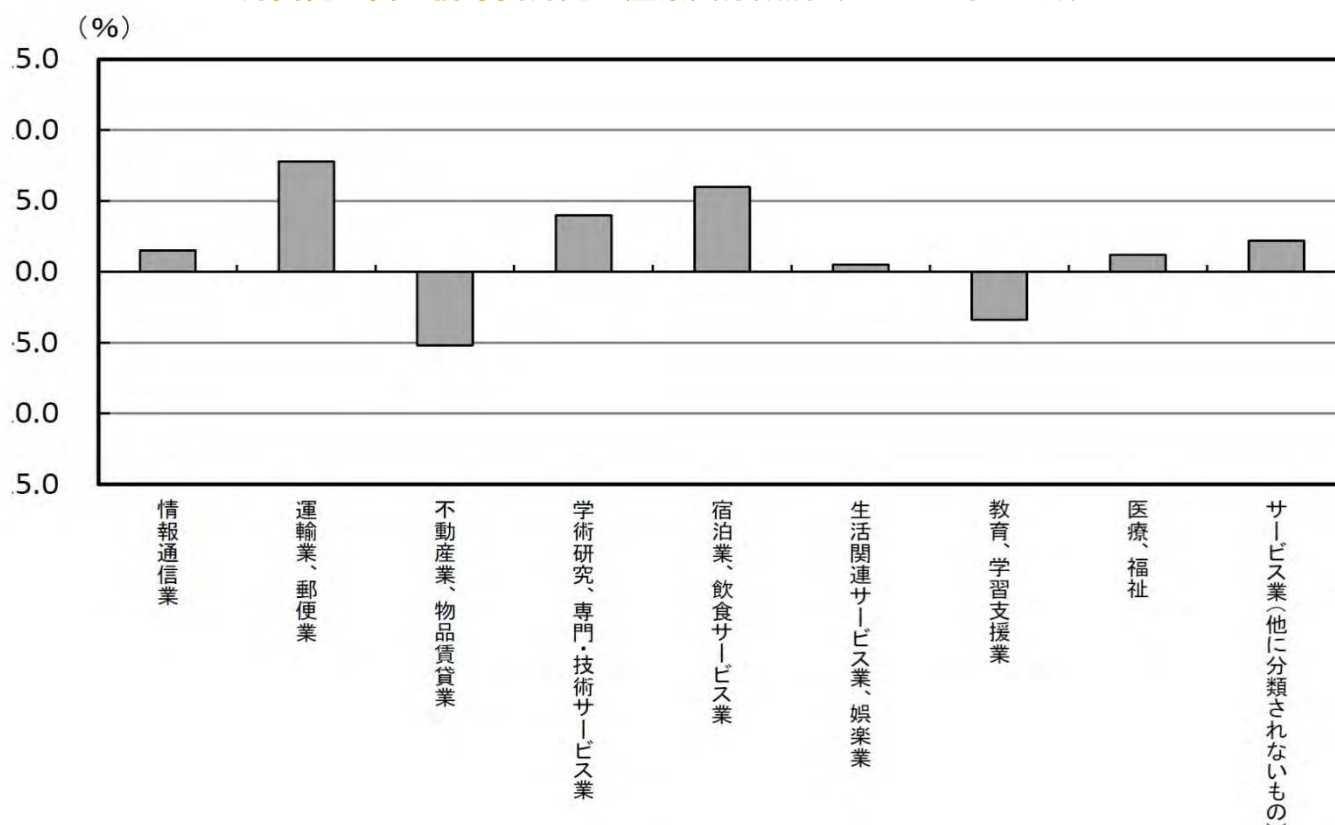
産業（大分類）	実数（百万円）	前年同月比（%）	寄与度（参考）（注6）
サービス産業計	33,556,763	1.9	
情報通信業	5,513,831	1.5	0.25
運輸業、郵便業	5,258,667	7.8	1.16
不動産業、物品賃貸業	4,340,438	-5.2	-0.73
学術研究、専門・技術サービス業（注1）	3,239,160	4.0	0.38
宿泊業、飲食サービス業	2,429,716	6.0	0.42
生活関連サービス業、娯楽業（注2）	3,737,857	0.5	0.06
教育、学習支援業（注3）	315,380	-3.4	-0.03
医療、福祉（注4）	5,082,984	1.2	0.18
サービス業（他に分類されないもの）（注5）	3,638,729	2.2	0.23

（注1）「学術・開発研究機関」及び「純粋持株会社」を除く。（注2）「家事サービス業」を除く。

（注3）「学校教育」を除く。（注4）「保健所」、「社会保険事業団体」及び「福祉事務所」を除く。

（注5）「政治・経済・文化団体」、「宗教」及び「外国公務」を除く。（注6）サービス産業計の前年同月比に対する寄与度（以下同）

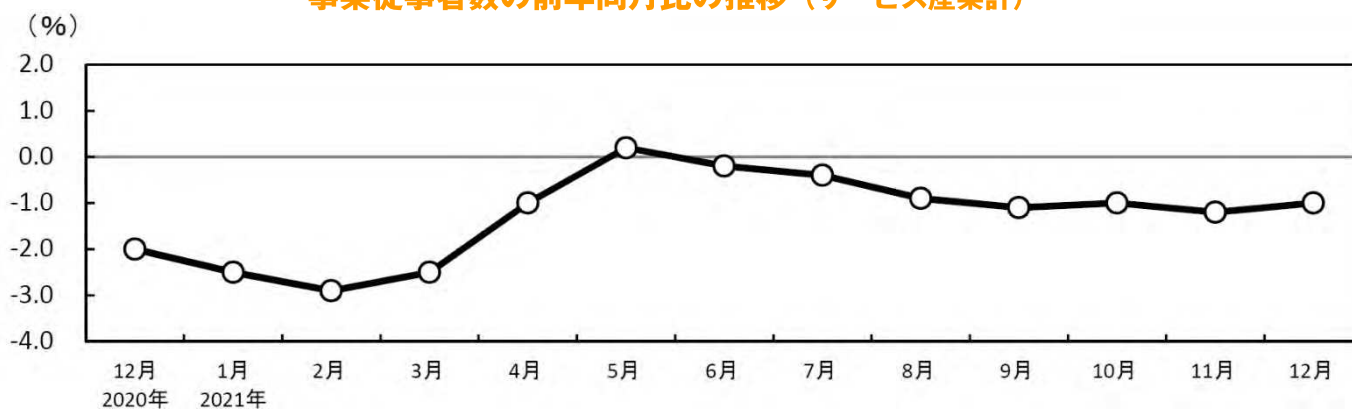
月間売上高の前年同月比一産業大分類別（2021年12月）



2 サービス産業の事業従事者数（事業所・企業等単位の集計）

（1）事業従事者数の推移

事業従事者数の前年同月比の推移（サービス産業計）



	2020 12月	2021 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
前年同月比 (%)	-2.0	-2.5	-2.9	-2.5	-1.0	0.2	-0.2	-0.4	-0.9	-1.1	-1.0	-1.2	-1.0
前年同月比の前月差 (ポイント)	-0.1	-0.5	-0.4	0.4	1.5	1.2	-0.4	-0.2	-0.5	-0.2	0.1	-0.2	0.2

（2）産業別事業従事者数

- 増加：「不動産業，物品賃貸業」（159万人、前年同月比 1.3%増）、「情報通信業」（199万人、同 0.8%増）
- 減少：「運輸業，郵便業」（335万人、同 2.6%減）、「宿泊業，飲食サービス業」（501万人、同 2.1%減）など7産業

事業従事者数—産業大分類別（2021年12月）

産業（大分類）	実数（千人）	前年同月比 (%)	寄与度（参考）
サービス産業計	29,237	-1.0	
情報通信業	1,988	0.8	0.05
運輸業，郵便業	3,352	-2.6	-0.30
不動産業，物品賃貸業	1,587	1.3	0.07
学術研究，専門・技術サービス業	1,758	-0.1	0.00
宿泊業，飲食サービス業	5,009	-2.1	-0.37
生活関連サービス業，娯楽業	2,356	-1.7	-0.14
教育，学習支援業	994	-0.7	-0.02
医療，福祉	8,484	-0.2	-0.05
サービス業（他に分類されないもの）	3,709	-1.8	-0.23

サービス産業動向調査 2021年（令和3年）12月分及び10～12月期（速報）の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



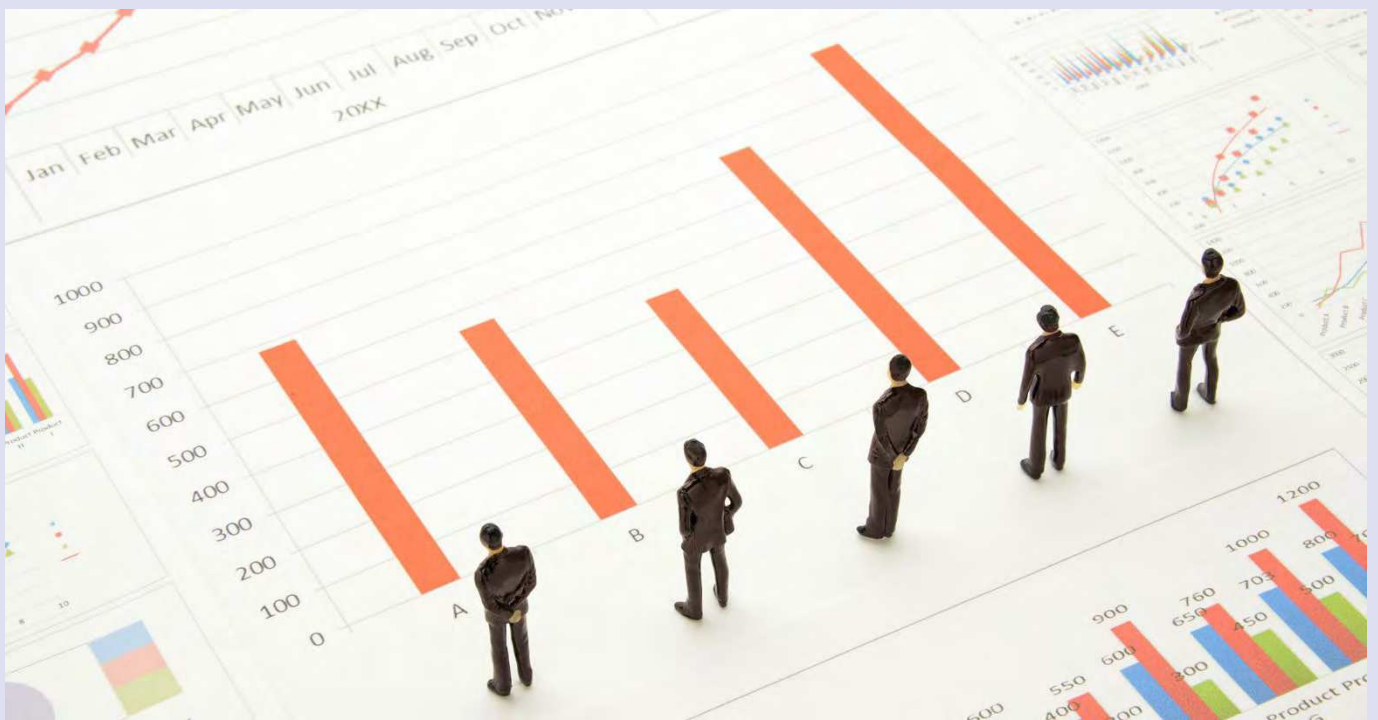
経営情報
レポート
要約版

人事

働き方に見合った賃金制度を構築する！

職種別賃金制度 構築のポイント

1. 職種別賃金制度の概要
2. 職種別賃金制度のメリットと導入ステップ
3. 職種別賃金制度設計のポイント
4. 職種別賃金制度の導入事例



参考文献

「職種別賃金入門」(山口 俊一 著、中央経済社) 人事戦略研究所ホームページ
 「2019年職種別民間給与実態調査の結果」(人事院)

1

企業経営情報レポート

職種別賃金制度の概要

わが国では、多くの企業が年齢や勤続年数とともに右肩上がりで昇給する賃金カーブを描くいわゆる年功型賃金制度を採用し、長期雇用を支える役割を果たしてきました。

しかし、現在では働き方の多様化に伴い、日本型雇用システムを支えてきた年功型賃金制度への納得感・公正感は得られにくくなってきました。

また、企業競争力を維持・強化し、社員の雇用維持・創出につなげるという観点からも年功型賃金制度は変容を迫られています。

本レポートでは、欧米諸国では一般的になっており、今後、我が国でも導入が進むと言われている職種別・職業別に異なる職種別賃金制度について解説します。

■ 職種別賃金制度の概要

職種別賃金は、業種特性に応じ、職種別ならびに階層別に体系化された賃金制度です。

適用しやすい業種とは、物流会社のようにドライバーと営業所スタッフなどのように勤務時間や労働内容が大きく異なるようなケースや、保険会社のように営業社員の営業成績が給与に大きく左右されるような業種においても適合します。

職種別賃金といっても、1つのパターンということではなく、企業によりさまざまなパターンがあります。

年俸制と月給制というように支給形態まで分類しているケース、職務給と年功給というように給与の決定基準を変えるケース、決定基準は変えず、給与水準のみを変えるケース、および月額賃金は共通で、賞与のみ職種別に決定する方式もあります。

■ 職種別賃金制度を導入している業種例

業種	導入方法
物流会社	倉庫や営業所のスタッフとトラックドライバーの賃金制度を分けている
保険会社・不動産会社	営業職のみ歩合給を導入している
飲食業	調理師のみ年俸給を導入している
IT系	高度SE職のみ年俸制を導入

■ 職種別賃金の例

管理職	業績に連動した年俸制
営業職	職務給＋個人業績給（歩合制）＋業績賞与（個人業績、会社業績）
製造ライン、事務職	職務給＋賞与（固定＋会社業績）

2

企業経営情報レポート

職種別賃金制度のメリットと導入ステップ

■ 職種別賃金制度導入のメリット・デメリット

職種別賃金を導入すると、人事管理、賃金決定および人材育成を業務の特性に対応させることができるメリットがある一方、デメリットもあります。

職種別賃金制度のメリット・デメリットを整理すると、以下のようになります。

■ 職種別賃金制度導入のメリット

① 労働市場相場に合わせた賃金設定が可能

職種別の人事基準が明確になれば、採用時に他社企業との差別化を図ることも可能であり、希望職種別に採用側・求職側のマッチングが図れ、有能な中途採用者が確保される機会も増える。

② 総額人件費のコントロール・効率化の実現

制度方針として、外部賃金水準との連動が進み、総額人件費のコントロール・効率化が進むことが考えられる。

③ 年功型賃金制度からの脱却

年功序列に基づく全社員一律であった賃金制度を職種と職務レベルに応じて見直すことで、仕事内容に応じて給与にメリハリを付けるなど、職場の活性化につなげられる。

④ 職種別スペシャリストの人材育成・活用

異なる昇格・昇進の方法やキャリアアップの方法も職種ごとに反映でき、職種内での技術伝承を含め自社の技術力の醸成が高まる。

■ 職種別賃金制度のデメリット

① 職種間の移動が難しい

基本給に金額格差がある職種間で、管理職層のスキルアップを基にした、異職種間の人事異動がしにくくなる。

② 全社一体感を保ちにくい

全社的な一体感を維持することが、難しくなる場合がある。良くも悪くもセクショナリズムが強くなり、職種間に垣根が出来る可能性がある。

③ 人事制度の運用が煩雑

職種ごとの賃金体系や人事評価制度の構築および運用が煩雑になる。

④ 社員間での不公平感が高まる可能性

職種別に賃金格差が発生すると、処遇に関する不平等により、社員との軋轢が起きる可能性がある。

3

企業経営情報レポート

職種別賃金制度設計のポイント

■ 職種を区分する際のポイント

職種別賃金制度を導入する場合は、自社にどのような職種があるのかについて洗い出します。営業職、技術職、生産管理職、ドライバー、および事務職など自社で行っている職種の洗い出しを行い、自社が採用すべき職種別賃金を分類します。

例えば、保険会社など営業系の業種については、営業成果で業績に大きく左右する企業は、インセンティブを賃金に大きく反映させる営業職とインセンティブの発生しない企画開発職、事務職および経理職に分類します。

運送業であれば、時間外労働の多いドライバー職と営業成果が求められる営業職、および時間外業務の少ない倉庫管理職や事務職に分類します。

製造業であれば、単純業務を行っている製造職、高い技術力が必要となる研究開発職、営業成果が求められる営業職、および間接部門にあたる事務職に区分するなどの検討を行います。

■ 職種区分例

業種	主な職種
製造業	管理職、研究開発職、製造職、生産管理職、購買職、営業職、事務職
保険業	管理職、企画開発職、営業職、事務職
運送業	運行管理職、ドライバー職、倉庫管理職、営業職、事務職
小売業	エリアマネージャー職、店長職、販売促進職、バイヤー、販売職、事務職
IT業	管理職、SE職、プログラマー、アシスタント職、営業職、事務職

■ 職種別賃金制度設計のポイント

(1) 改定方針は具体的にする

職種別賃金制度の検討にあたっては、全社方針のみならず職種別に方針を決定することが必要となります。

最終的に出来上がった制度は、職種別の特性を反映することとなり、同じ支給基準とならない可能性があるため、制度設計において最初に立てた方針が制度設計の拠り所となります。

(2) 職種別を選択すべき賃金の種類

次に、職種別の賃金格差をどの賃金項目に反映させていくかを検討します。営業成績を給与に色濃く反映させたい業種の場合には、営業社員の基本給ベースは低めに設定して、営業成績によるインセンティブを高くします。一方、個人成績を反映させにくい製造系や事務系部門の社員にはインセンティブが付かない代わりに、基本給のウェイトを高くするなどの検討を行います。

4

企業経営情報レポート

職種別賃金制度の導入事例

■ 製造業 A 社の導入事例

賃金制度を職種別という観点から部門ごとに処遇体系を検討した結果、1 部門 1 制度の形で制度化できた A 社の職種別賃金制度への取組みについて、ご紹介いたします。

■ 制度概要

- **対象者**：一般職層対象
- **職種区分**：14 部門（フィールド）54 職群に区分。「職種別」という観点から、部門ごとに処遇体系を検討した結果、「部門別」を主とした制度に落とし込んでいる。
- **区分ごとの処遇体系**：
 - ① それぞれの部門に「職務ガイド」を作成して、評価基準および人材育成の指針としている。
 - ② 昇格・降格は、異動や組織変更に伴い職務（役割）が変動した際、「役割評価」を行って判定している。
- **区分ごとの処遇の違い**：
 - ① 月例賃金は、「役割給＋家族手当・住宅手当」
 - ・ 役割給は、各部門の等級ごとに範囲給を設定していますが、同じ階層であれば、部門ごとの格差はあまり大きくしていない。
 - ② 賞与は基本賞与＋個人業績賞与＋会社業績賞与
 - ・ 基本賞与は、各人の役割給の2ヶ月分（年間）
 - ・ 個人業績賞与は、等級（職群）と実績評価（6段階）によるテーブルで金額を設定。各部門の評価テーブルについては、部門ごとに作成。
 - ・ 会社業績賞与は、等級別基準定額に「会社業績に基づく支給率（会社業績により 0～200%）」を掛けて設定。

■ 導入のポイント

- ① 新制度は、管理職から十分に議論し検討を重ねること。制度運用の要の管理職から制度改定と意識改革を進め、一般職層へ納得感のある移行へ展開すること。
- ② 各部門の理解と協力を得ること。各部門の責任者が主体的に考えること。
- ③ 部門内には同一の処遇体系の方が望ましいと思えるよう、全社的に取り組む。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル：勤務形態 > サブジャンル：就業規則

パートタイム労働者の就業規則

正社員とは別にパートタイマー用の就業規則を作りたいと考えていますが、注意点を教えてください。

労働基準法では、常時使用する労働者が10人以上いる事業場では、就業規則を作成することを義務づけていますが、この場合の”常時使用する労働者”とは、いわゆるフルタイムの常用労働者という意味ではありません。あくまでも、当該事業場で使用している労働者すべてをいいます。したがって、パート、アルバイトはもちろん、契約社員や嘱託社員、出向社員などを含みます。

正社員向けとは別にパートタイマー向けの就業規則を作成したときには、この2つを合わせたものが、労働基準法にいう就業規則となります。

パートタイマー用の就業規則を作成した場合は、あくまでもその事業場の全労働者の過半数を代表する者の意見を聴くことで足りません。

しかし、パートタイム労働法では、その事業場で雇用するパート労働者の過半数を代表する者の意見も聴くように努めるものとしています。

■パートタイム労働者就業規則作成ポイント

1. 作成義務

常時使用する労働者が10人以上の事業所パートタイム労働者就業規則は、正職員向けの就業規則を流用し、別に正職員以外の従業員とは、個別の雇入通知書や契約書にて別途規定を定める必要があります。

2. 適用範囲

常時使用する労働者というのは、パートだけではなくアルバイトや契約社員、嘱託職員なども含みます。

3. 注意点

作成に当たっては、パートタイム労働者の過半数を代表する者若しくは全員に意見を聴取する必要があります。

4. 作成方法

基本的には、正職員の就業規則に準じる事が望ましいとされています。なぜならば、正社員用の就業規則との関連が不整合になる場合があるからです（服務規律や懲戒など）。パートタイマーには適用しない項目（特別休暇、休職など）は削除して、労働条件が異なる項目（出退勤の時間や賃金の構成など）の修正を行います。

ジャンル：勤務形態 > サブジャンル：就業規則

就業規則の整備と周知方法

企業にとって就業規則の整備が必要な理由と
就業規則の周知方法を教えてください。

■増える労使トラブル

インターネットの普及等により情報が得やすくなり、従業員の権利意識の増大、終身雇用が崩れ、従業員の勤労観の変化などがその要因と考えられます。中小企業を含めすべての企業において、労使トラブルに対する本格的な対策が必要となってきています。

企業にとって労使トラブルへの対策とは、就業規則の整備を意味します。

就業規則は『労使トラブルを回避するルールブック』といえます。労使トラブルを未然に防ぐことにも繋がり、万が一発生したとしても企業に不利な判断が下されることを相当程度防ぐことにも繋がります。

そこで就業規則の整備が企業にとって大きな意味をもつこととなります。

■就業規則の周知方法

事業所が1カ所しかない場合には、見やすい場所に備え付けられている限り、場所が総務部でも差し支えありません。

もし、支店や工場など他の事業所がある場合には、その事業所の従業員は就業規則を容易に見ることができませんので、周知していることにはならず、労働基準法に違反します。

なぜなら、法令では「常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、又は備え付ける」ことを求めており、作業場単位で就業規則を備え付けなければならないこととされているからです。

したがって、貴社の事業場が本社のみであれば、総務部に備え付けている場合でも、見易い場所に置かれている限り、周知義務を満たしていますが、支店や工場がある場合には、本社総務部に備え付けるだけでなく、支店や工場にも備え付けることが必要です。

周知方法については、以下の3つの方法のうち、いずれかによることとされています。

- (1) 常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、または備え付けること。
- (2) 書面を労働者に交付すること。
- (3) 磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずる物に記録し、かつ、各作業場に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置すること。