

○提言「今後の賃金制度における基本的考え方 ―従業員のモチベーションを高める賃金制度の構築に向けて―」(2007年5月)
・ 年齢や勤続年数を基軸とした賃金制度から仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度へ

深掘りの検討 ↓

第1章 賃金を取り巻く環境の変化と課題

1. 重視すべき賃金決定要素の変化

- ・ 人口減少と少子高齢化の進行
- ・ 「年齢」「勤続年数」要素の納得性が得られなくなっている
- ・ 今後は、「仕事」そのものを中心に、「労働市場における需給関係」「企業の支払能力」「人材の確保と定着」「従業員のモチベーションの維持・向上」要素の重視が必要

2. 経営環境の変化と課題

(1) 「企業戦略」をめぐる環境変化

- ① 企業戦略・長期雇用との整合性
 - ・ 長期的視野に立った経営に基づく賃金
- ② 激化する競争下の雇用の維持・創出
 - ・ 支払能力に基づく人件費決定が重要
 - ・ 1人当たり付加価値額と1人当たり総額人件費との調和が必要
- ③ 賃金を介して「会社の期待」を明確にする必要性

(2) 「公正性」をめぐる環境変化

- 全従業員の処遇の公正性の確保が、企業内外の環境変化にともない要請されてきている
- ① 産業構造変化の下での公正なチャレンジ機会の確保・充実
 - ・ 年齢・勤続重視の賃金制度運用は、意欲と能力のある若年者の就労を阻害
 - ② 多様な人材の活用
 - ・ 女性、高齢者等の活躍促進の環境整備
 - ③ ワーク・ライフ・バランスの実現
 - ・ 多様な働き方の促進が必要
 - ④ 仕事の内容・価値の変化に応じた賃金の公正性の確保
 - ・ ICTの発展・普及等で習熟期間に関わらず高度な技術・知識を必要とする仕事が生じる一方、単純・定型化された仕事が増えている

第2章 今後の賃金の方向性

仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度に向けて、具体的な考え方を提案

1. 仕事・役割・貢献度と処遇との関連を強める

2. 個人の成長と企業の成長を同時にもたらす効果が期待される

3. 代表的な賃金項目としては、職務給、役割給、発揮された能力による職能給、貢献給(業績給、成果給)等がある

第3章 賃金制度設計上の留意点

1. 環境変化への対応

(1) 企業戦略との整合性を図る視点

- シンプルで分かりやすい制度の構築
- 人材育成と中長期的なモチベーション維持
 - 能力開発には円滑な異動が必要。そのため、同一等級内にいくつかの賃金水準を設定する範囲型が望ましい【範囲職務給、範囲職能給】
 - 中長期的なモチベーション維持のため、適宜、習熟度・役割遂行度を反映した昇給の仕組みを工夫

(2) 公正性の視点

- ① チャレンジをしやすくするには仕事、役割、発揮能力の基準明確化が重要
 - 将来、即戦力とみなされる新卒者の初任格付けの柔軟化も検討に値する
- ②-1 65歳までの継続雇用等の推進には、60歳に至るまでの賃金を仕事・役割・貢献度基軸に改めると同時に、60歳以降の賃金は将来への期待度の違い、需給関係を反映することが重要
- ②-2 パートタイム労働者などの賃金は、職務に基づく賃金とすると同時に、将来への期待度を考慮して、長期雇用従業員との公正性を確保する
- ③ ワーク・ライフ・バランス促進に向けて、短時間勤務制度の賃金のあり方は、制度適用期間、仕事の変化の有無等に応じて検討
- ④ 仕事内容・価値の変化には仕事・役割・貢献度の賃金体系で対応

2. 具体的な賃金体系のあり方

単一型賃金体系

複線型賃金体系

- A 定型的職群 → 「職務給+習熟給」や「範囲職務給」
- B 非定型的職群
 - B-1 職務可変(柔軟)型 【企画・調査職など】
→ 「範囲職務給」や「発揮能力による範囲職能給」
 - B-2 役割明確型 【管理監督者・研究開発職など】
→ 「範囲役割給」や「役割給+業績給」

3. 運用の徹底

- 従業員に対する制度内容の理解促進
- 人事考課の基準明確化
- 企業内コミュニケーションの充実

4. 賃金水準

- 「需給関係」「人材の確保と定着」要素を重視
- 生産性の違いを前提に、各社が賃金水準を主体的に決定

参考1 賃金制度の改訂手順と法律上の留意点

参考2 賃金制度などに関わる基本的な用語解説

参考3 事例紹介

旭硝子	大日本印刷
花王	トヨタ自動車
キヤノン	日本IBM
高島屋	横河電機

参考4 改正パートタイム労働法の概要

参考5 提言「今後の賃金制度における基本的な考え方」

○企業の積極的な取り組みに期待
・ 自社に最適な賃金制度の模索

○開かれた機会、公正な競争に
支えられた社会の実現へ
「希望の国、日本」(2007年1月)