

### 第3節 雇用システムの展望と課題

今後の雇用システムを展望する場合、長期雇用と年功賃金の関係を改めて考察しておく必要がある。高度経済成長期にみられた年功賃金は、年齢、勤続年数に応じて賃金を引き上げる年齢賃金に近いものであったが、高度経済成長から安定成長に移行するに伴い、年齢や勤続年数を同じくした集団に同一の賃金・処遇を適用することは難しくなった。集団主義的な労働関係に見直しがなされ、そこで導入されたものが職能資格制度であった。長期雇用慣行を堅持する中で、労働者の職務遂行能力をじっくりと評価判断し、能力評価システムを強化することによって、長期雇用のもとで労働関係を個別化する方向を目指したのである。しかし、労働者の潜在的な能力を把握し、じっくりと育てることは、決して容易なことではない。1990年代に人件費抑制の要請が特に強まると、即効性があるようにみえた業績・成果主義を導入する企業が増加した。ところが、近年では、業績・成果主義を納得性のあるものとして運用するために、評価基準を明確化したり、評価者の研修などに取り組まなくてはならないという課題が明らかになるにつれ、長期雇用のもとでじっくりと職務遂行能力の向上に取り組むことの意義が再認識されるとともに、組織・チームの成果を賃金に反映させることも大切であるというように、人事担当者の認識も変化してきた。

#### (企業において高く評価されている長期安定雇用)

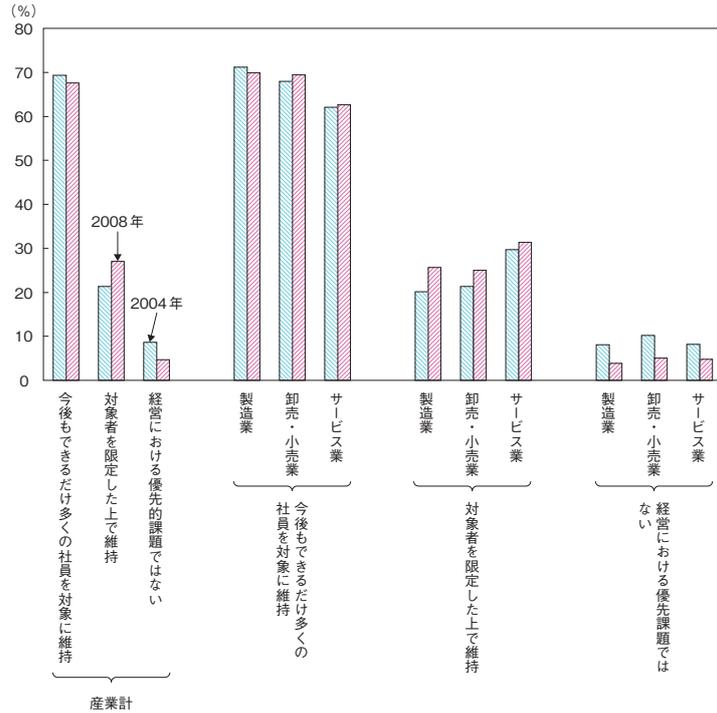
「長期安定雇用」に対する企業の態度をみると、7割近くの企業が、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたいとしており、我が国企業において、長期雇用は引き続き、雇用に関する主要な慣行となっていることが分かる。また、調査は異なるが、同様な調査事項を持つ調査と接合し、2004年から2008年への変化をみると、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持したいとしたものには、あまり変化はみられないが、長期安定雇用は経営における優先的な課題ではない、という否定的な回答は減少し、対象者を限定した上で維持するというものが増加した（第38図）。

#### (40歳台前半層までは維持される年功賃金カーブと40歳台以降で広がる賃金格差)

我が国企業の賃金構造をみると、年齢や勤続年数とともに賃金が上昇する傾向がみられ、長期雇用とともにいわゆる「年功賃金」として、我が国の雇用慣行の特徴といわれてきた。しかし、1990年代以降は、雇用慣行を見直そうという機運が高まり、そうした中で、業績・成果主義が強まってきた。

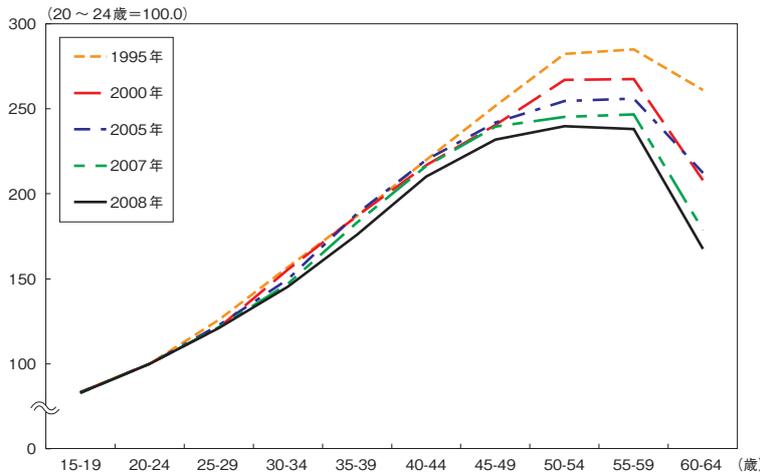
まず、標準労働者（同一企業への継続勤務者）の年齢階級別賃金（賃金カーブ）をみると、20歳台から40歳台前半層については、年齢とともに上昇する賃金カーブの基本的な姿にあまり変化はみられないが、40歳台後半以降層については、賃金カーブのフラット化、さらには、60歳台前半層の賃金低下がみられる。（第39図）。一方、賃金格差の動向をみると、40歳台以降で格差の拡大がみられ、その傾向は特に、大企業、大卒、ホワイトカラーで大きい。標準労働者（同一企業への継続勤務者）について、十分位分散係数を用いて格差の動向をみると、全般に、40歳以降で、賃金格差を示す十分位分散係数の上昇がみられ、学歴別にみると高校卒に比べ大学卒の十分位分散係数の上昇傾向が顕著である（第40図）。1990年代以降進んできた賃金制度の見直しは、年功賃金カーブの形状という点では20歳台から40歳台前半層にはほとんど影響を与えず、この層においては年功賃金カーブの姿はそのまま維持されたが、それより上の年齢層において賃金カーブのフラット化が進み、さらに、その層における賃金格差の拡大を生み出した。

第38図 長期安定雇用に対する企業の態度（主要産業別）



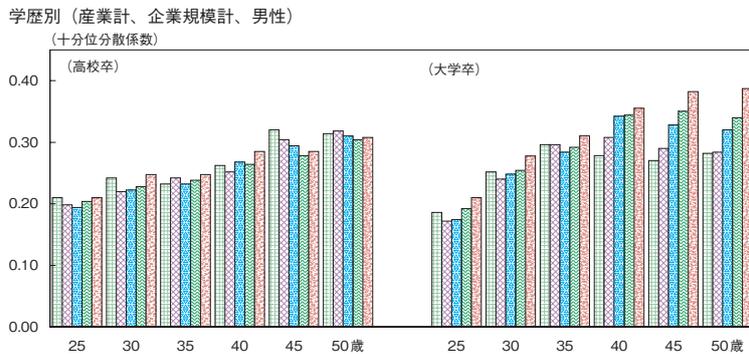
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(2004年)、同「今後の企業経営と賃金の在り方に関する調査」(2009年) をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

第39図 標準労働者（同一企業への継続勤務者）の賃金カーブ



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに労働政策担当参事官室にて推計  
 (注) 1) 数値は、産業計の男子労働者によるもの。  
 2) 中学卒、高校卒、高専・短大卒、大学卒をそれぞれのウェイトで合算し学歴計としたもの。

第40図 標準労働者（同一企業への継続勤務者）の賃金格差



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」  
 (注) 1) 十分位分散計数 = (第9十分位数 - 第1十分位数) ÷ 中位数 ÷ 2  
 2) 数値はそれぞれの期間の数値の平均をとったもの。  
 3) 生産労働者は高校卒、管理・事務・技術労働者は大学卒。

### **(業績・成果主義の導入に伴う課題)**

賃金決定において業績・成果給を用いるためには、労働者の業績・成果を個々に評価する業績評価制度が必要になる。業績評価制度を持つ企業について、その課題や生じている問題をみると、業績評価制度の評価側の課題として、部門間の評価基準の調整が難しい、評価者の研修、訓練が十分にできていない、評価に手間や時間がかかるなどが、主要な問題点としてあげられている。また、これらの課題は大企業ほど強く意識されている。

また、業績評価制度にもとづく評価によって生じる問題点としては、評価結果に対する本人の納得が得られない、評価によって勤労意欲の低下を招く、評価システムに対して労働者の納得が得られない、などがあげられており、これらの問題は大企業で多く生じている（第41図）。

### **(職務遂行能力を重視する今後の賃金・処遇制度)**

賃金制度の現状と今後の見込みをみると、かつては、年齢、勤続、学歴など個人の属性を重視した個人属性重視型の賃金制度であったが、そうした賃金制度は大きく改められ、今後もウェイトを下げていくことは、ほぼ確実であるようにみえる。一方、過去から現在に向け、ウェイトを高めてきた賃金制度は、職能重視型（本人の職務遂行能力を重視するもの）、職務重視型（従事する職務・仕事の内容を重視するもの）、短期成果重視型（個人の仕事の成果・業績を短期で評価するもの）、職責・役割重視型（管理職に期待される複数の職務群の遂行状況を重視するもの）などである。これらは、今までの、年齢、勤続、学歴などの外形的な基準をもって、集団的な労働関係を形成するものから、一人ひとりの状況に応じた労働関係の形成を目指すものであったと言える（第42図）。

こうした個別的労働関係を充実させる取組が、今後、どのように進んでいくかについては職能重視型や職責・役割重視型が用いられるようになると見通す企業が、相対的に多い。1990年代以降の賃金制度改定では、成果や職務（仕事の内容）など、顕在化された成果や明確に定義可能な職務を賃金に直結させる方法が用いられたが、その問題点も大きかったとみられる。今後は、労働者の潜在的な能力をも含めた職務遂行能力によって、組織・チーム全体の発展への貢献や、長期的な視点からの企業の成長への貢献などを着実に評価する方向が目指されているようにみえる。

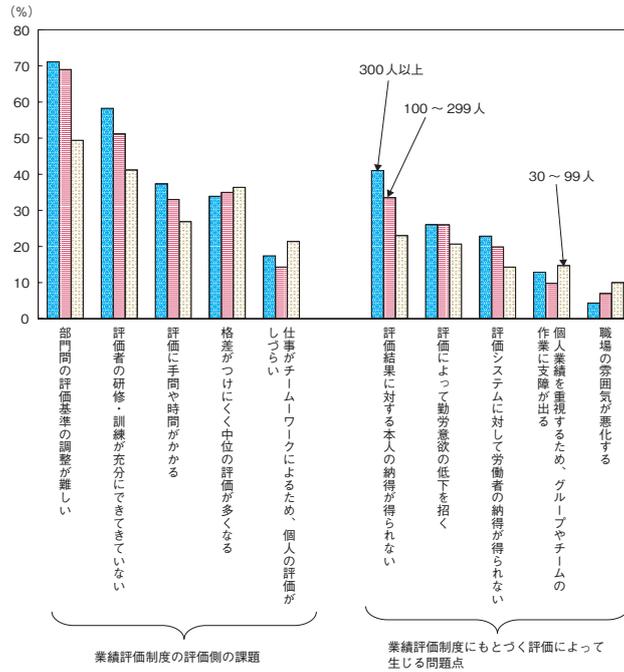
### **(長期雇用を改めて評価する国民意識)**

1990年代の半ば以降、大企業を中心として、賃金・処遇制度の大きな改革が行われてきたが、その結果については、今までみてきたように、必ずしも所期の目的を達するものではなかった。今日、企業においては、我が国の雇用慣行に歴史的に形成されてきた仕組みを改めて評価する動きがみられる。

また、今日の雇用慣行をめぐる状況は、こうした企業内での制度改革の帰趨という面ばかりでなく、国民意識の大きな変化から影響を受けている側面もあると考えられる。

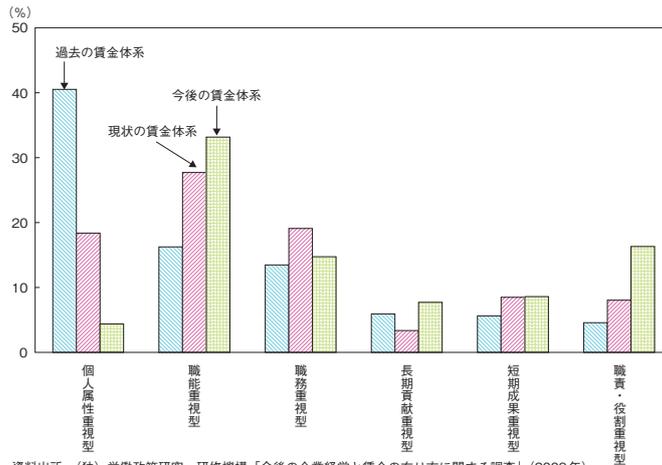
長期雇用についての考え方について、時系列的な変化をみると、いわゆる「終身雇用」を評価する割合（「良いことだと思う」及び「どちらかといえば良いことだと思う」の割合）は、1999年の72.3%から2004年の78.0%へ緩やかに上昇した後、2007年には特に上昇し、86.1%となった（第43図）。

第41図 業績評価制度の課題や生じている問題（企業規模別）



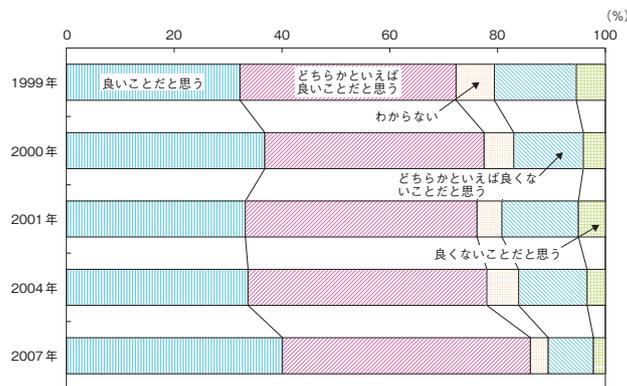
資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」（2007年）をもとに労働政策担当参事官室にて推計  
 (注) 1) 数値は、業績評価制度がある企業に対する割合。  
 2) 企業規模別構成比をもとに300人以上、100～299人、30～99人に再区分したものの。

第42図 賃金制度の現状と今後の見込み



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と賃金の在り方に関する調査」（2009年）  
 (注) 個人属性重視型とは年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視すること。  
 職能重視型とは本人の持つ職務遂行能力を重視すること。  
 職務重視型とは主に従事する職務・仕事の内容を重視すること。  
 長期貢献重視型とは1年を超える長期間の会社に対する貢献の蓄積を重視すること。  
 短期成果重視型とは1年以内程度の個人の短期間の仕事の成果・業績を重視すること。  
 職責・役割重視型とはある職位に期待される複数の職務群の遂行状況を重視すること。

第43図 長期雇用についての考え方



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」  
 (注) 1) 調査では「1つの企業に定年まで勤める日本的な終身雇用」について尋ねたもの。  
 2) 調査は個人に対する訪問面接調査。