

第3節 雇用システムの展望と課題

労働者一人ひとりの希望や能力に応じた採用・配置がなされ、職務経験を通じて職業能力が高まり、その適切な評価のもとに賃金が決定され、さらに、これらが相互、密接に関係づけられることによって、人々の働きがいを実現される。

労働者の採用、配置、育成、処遇が相互に有機的に結びつき、労働者の仕事に対する意欲が高まり、企業活動を活発化させるとともに、こうした企業、労働者の取組の上に、持続的な所得と生産力の拡大が図られ、適切な所得分配に基づいた経済循環によって、国内需要が着実に成長し、経済・社会全般の発展が実現されることが重要である。

このような企業の人事・処遇から描き出される、経済・社会全般に及ぶ仕組みは、一般に「雇用システム」と呼ばれ、それぞれの国の歴史的・文化的影響のもとで、一定の雇用の体系を生み出している。我が国の雇用システムでは、今まで、企業への長期勤続の傾向を示す「長期雇用」や年齢・勤続に伴って賃金が上昇する「年功賃金」などが特徴とされてきたが、1990年代の採用抑制によって、長期雇用のもとにある労働者が絞り込まれるとともに、従来の賃金・処遇制度の見直しも進められてきた。

しかし、正規雇用の絞り込みは、企業内での技術、技能の伝承に支障を来し、企業は改めて長期的な視点にたった採用、配置、育成の態度を取り戻そうとしているように見える。また、今まで進められてきた賃金制度の見直しについても少なからぬ問題が生じ、業績・成果主義の導入にもブレーキがかかり始めた。本節では、企業の長期雇用に対する態度や賃金・処遇制度の見直しの方向を分析するとともに、雇用システムをめぐる人々の意識を分析することを通じて、雇用システムの課題を検討し、今後を展望する。

1) 雇用慣行に関する企業の態度

(企業において高く評価されている長期安定雇用)

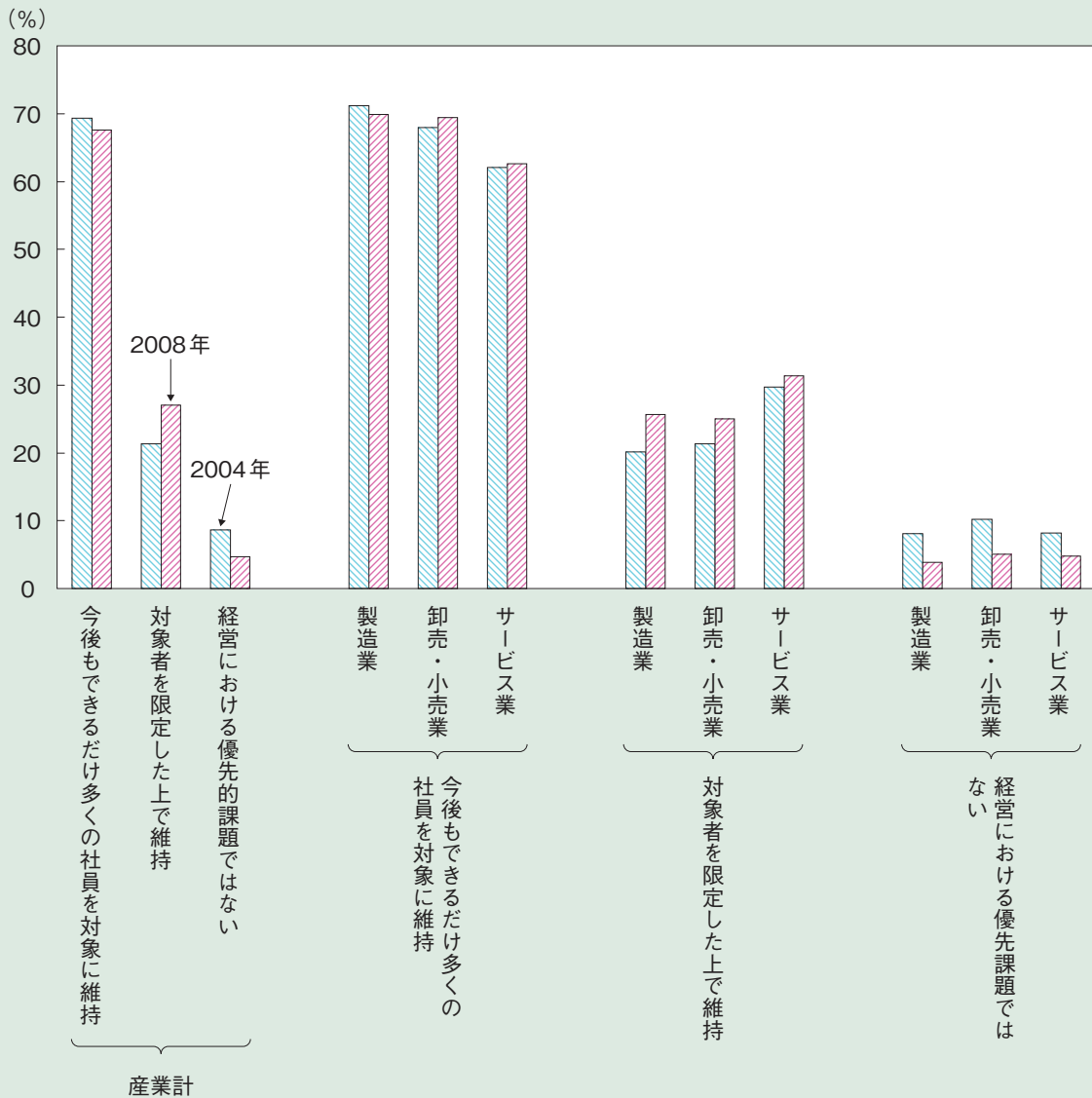
我が国企業に一般的にみられる雇用慣行として、長期雇用、年功賃金、企業別労働組合などの特徴が指摘されることが多い。このうち、長期雇用については、1990年代を通じて、正規雇用者が絞り込まれてきたことから、長期雇用の慣行自体が修正されるのではないかとの見方もあったが、2000年代に入り、新規学卒者の採用の拡大や高年齢者の雇用継続の取組もみられ、長期雇用を改めて評価する動きもみられる。

第3-(3)-1図により「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。

これを産業別にみると、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は、

卸売・小売業、サービス業で若干上昇し、製造業で若干低下した。また、対象者を限定した上で維持するというものは製造業で上昇ポイントが大きかった。このように、今まで長期雇用の傾向が強くみられた製造業において、その対象者を絞り込む動きがみられるものの、卸売・小売業、サービス業などにおいては、長期雇用のもつ雇用安定機能や人材育成機能が今まで以上に評価されているように見える。

第3 - (3) - 1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

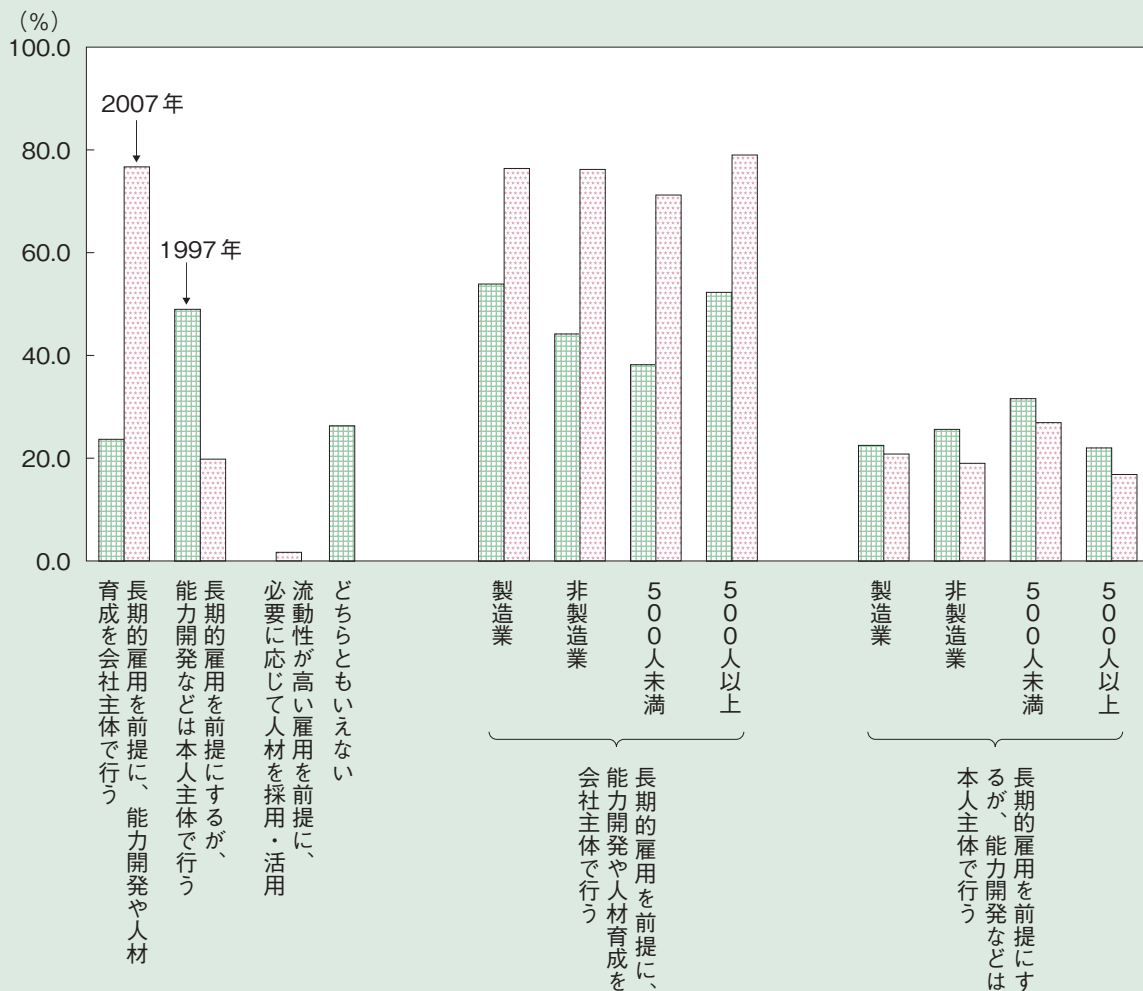
(個人主体の職業能力開発の限界と企業による職業能力開発の推進)

長期雇用は、企業と労働者の長期的で継続的な関係のもとに、労働者の配置や職業能力開発を系統的に実施し、人材育成機能を発揮させているものであるが、1990年代には、職業能力開発に対する労働者の主体性を重視する考え方が強調され、雇用慣行見直しの一つの論点とされてきた。

第3 - (3) - 2図により、職業能力開発において、本人の主体性を重視するか、会社としての計画を重視するかについての考えをみると、1997年の企業調査では、長期雇用を前提としながらも、個々の労働者の主体性を重視するという回答が多かった。しかし、それから10年が経過した2007年の調査においては、能力開発や人材育成は会社主体で行うという考え方が多くなっており、特に、非製造業や、500人未満の企業でその増加が大きい。

1990年代の雇用慣行の見直し論議においては、労働者は主体的に職業能力を形成し、転

第3 - (3) - 2図 雇用や人材育成についての考え方



資料出所 (財) 社会経済生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」

(注) 1) 上場企業の人事労務担当者に聞いたもの。

2) 1997年調査は「能力の伸長は自分のためになるので、能力開発は自分の責任で行うべきである」、「能力の伸長は企業のためになるので、能力開発は企業の責任で行うべきである」という設問に、「近い」「やや近い」としたものの合算。

3) 2007年の「非製造業」は、建設業、第3次産業、その他を合算したもの。

職を可能とするような社会的技能を身につけることを理想的にとらえる考え方もみられたが、優れた職業能力を持つ人材が企業に蓄積されることが、その企業の実力を示すものであり、また、労働者にとっても、企業の描く経営戦略にそって技術を習得し、技能を高めていくことが職業能力開発として現実的な手法であると考えられる。こうしたことから、今日では、長期雇用を前提とし、かつ、会社の経営戦略にそって職業能力形成が行われる方向へと、企業の雇用方針は移ってきているものとみられる。

さらに、こうした考え方の裏には、企業と従業員の関係についての企業の見方があると思われる。企業の人事担当部門の責任者が正社員をどのようにとらえているかについてみると、企業と社員は運命共同体である、あるいは、社員の生活を保障するのは企業の務めである、と考えるものが多い（付3-（3）-1表）。長期雇用のもとで、企業の経営方針の理解も得ながら、企業と労働者がともに協力し職業能力を培っていく方向性が、改めて重視されているようにみえる。

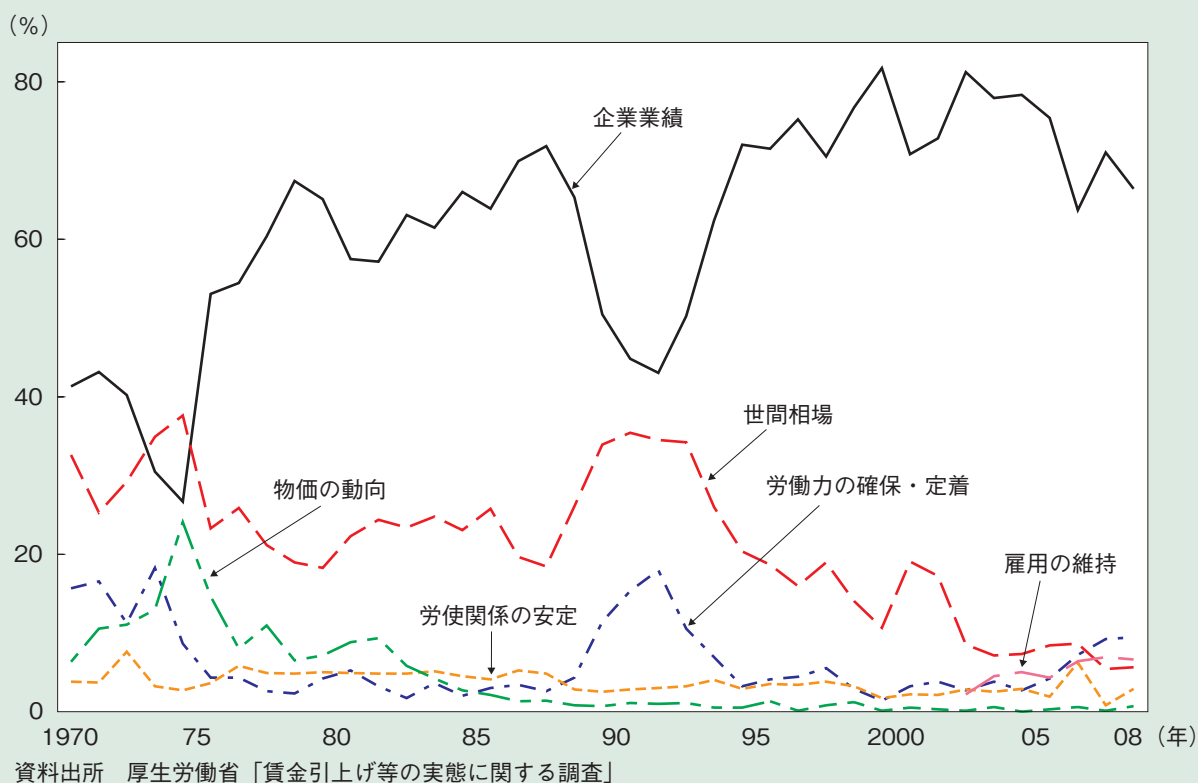
2) 賃金・処遇制度の動向

(近年では、賃金は各企業の企業業績に応じて決定される傾向)

次に、賃金・処遇制度の動向についてみてみよう。

第3-（3）-3図により、賃金改定に当たり最も重視した要素の推移をみると、1970年代の前半では、個々の企業がそれぞれの業績を重視するという割合と、世間相場を重視するという割合は、ほぼ同水準にあったが、その後、業績重視の傾向は長期的に高まり、世間相

第3-（3）-3図 賃金改定に当たり最も重視した要素別（企業割合）の推移



場を重視する割合が低下傾向で推移した1980年代末から1990年ころにかけては、長期の景気拡張のもとで労働力需給が逼迫したことから、一時的に、労働力の確保・定着を重視する割合が高まり、それに伴って、賃金改定に世間相場を重視する割合も高まったが、その後の長期の経済停滞のもとで、賃金の決定は、個々の企業の業績を反映して決定される傾向が強まった。

なお、賃金改定に当たり重視する要素としては、労働者の生計費の観点から、物価動向を重視するという考え方もあるが、この割合は、1970年代の前半の高い物価上昇傾向のもとで、高まる動きがみられたものの、その後は大きく割合を落としている。また、労使関係の安定を重視して賃金改定に取り組んでいる割合は低く、個別の労使関係での検討が賃金に反映される道筋はあまりないものとみられる。

このように、かつて賃金は、世間相場に従って横断的に形成される傾向もみられはしたが、今日では、個々の企業業績にしたがって、各企業個別に決定される傾向を強めていると考えられる。

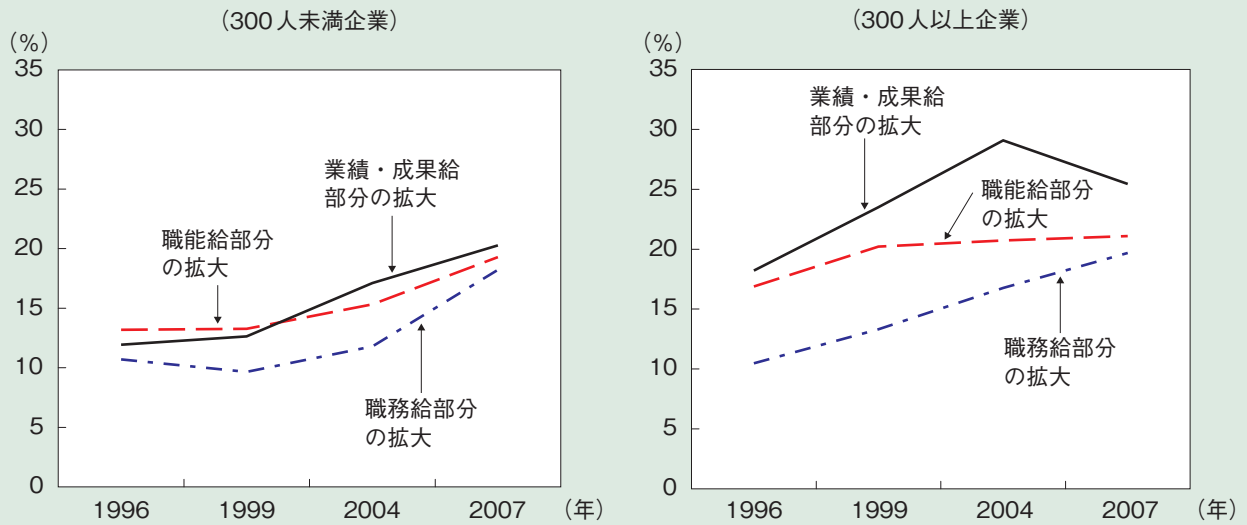
(近年、拡大に急ブレーキがかかる業績・成果主義)

賃金形成に関するこうした全体的な動きの中で、個々の企業における賃金制度の見直しも進み、特に、1990年代後半以降には、労働者一人ひとりの業績・成果を賃金に反映させる業績・成果主義の考え方が強まった。第3-(3)-4図により一般職について賃金制度の見直し状況をみると、1990年代後半から業績・成果給部分を拡大させる企業の割合が上昇している。また、業績・成果給の導入は300人未満企業に対して300人以上企業の方が割合が高く、また、1990年代半ばから2000年代半ばにかけての上昇ポイントも大きい。

ただし、300人以上の大企業については、2007年において業績・成果給部分を拡大させるという企業が急速に減少しており、1990年代半ば以降、広がった業績・成果主義の拡大に、近年になって急ブレーキがかかっている。

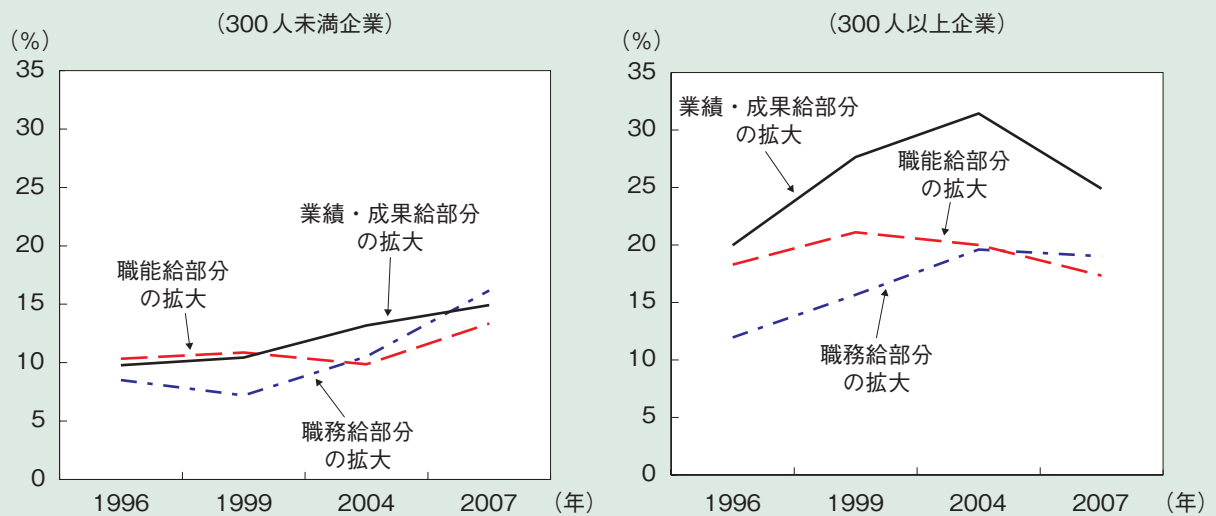
また、第3-(3)-5図により、賃金制度の見直しを管理職についてみると、大企業ほど業績・成果給の拡大を進めてきたが、近年になって急ブレーキがかかっている状態を同様に認めることができる。

第3－(3)－4図 賃金制度の見直しの内容（一般職）



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」をもとに労働政策担当参事官室にて推計
 (注) 企業規模別構成比をもとに300人以上と300人未満に配分した。

第3－(3)－5図 賃金制度の見直しの内容（管理職）



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」をもとに労働政策担当参事官室にて推計
 (注) 企業規模別構成比をもとに300人以上と300人未満に配分した。

(40歳台前半層までは維持される年功賃金カーブ)

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。

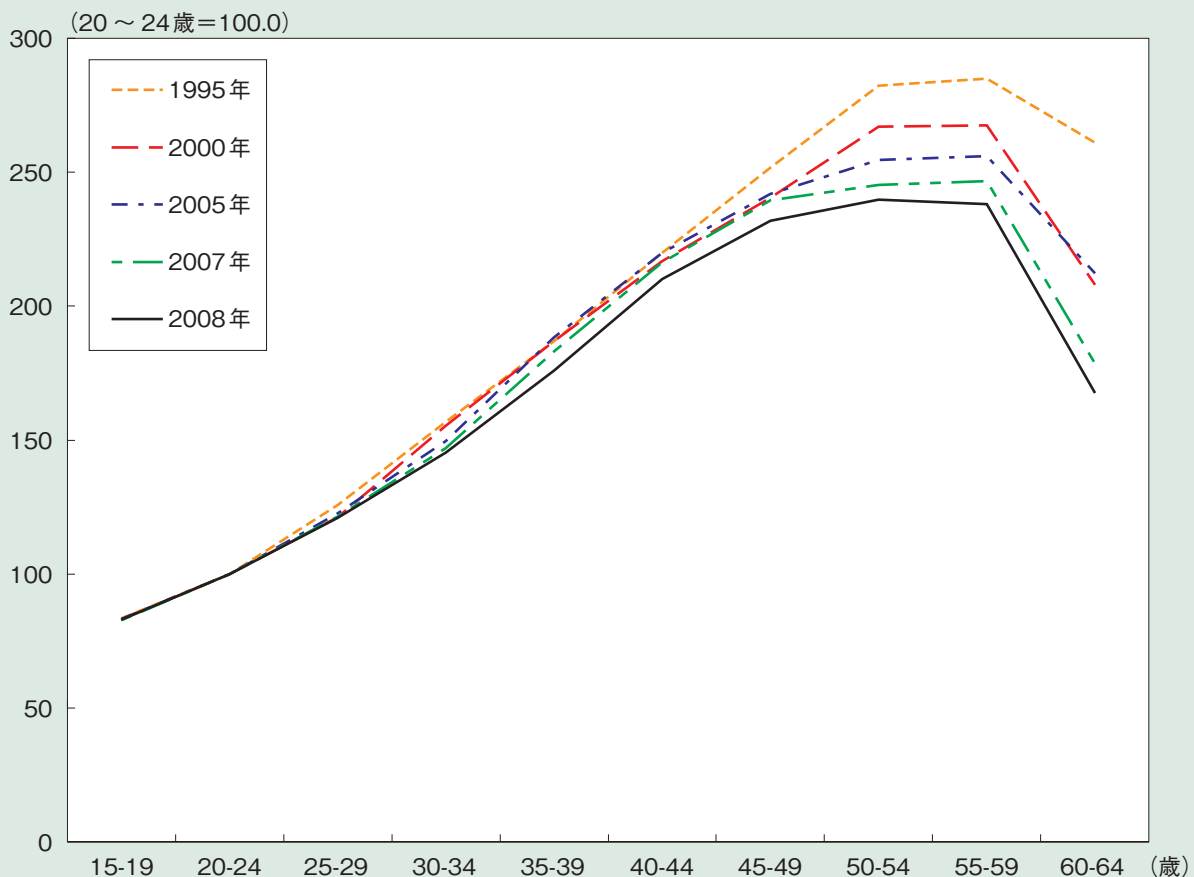
しかし、1990年代以降は、雇用慣行を見直そうという機運が高まり、そうした中で、業績・成果主義が強まってきたものと考えられる。また、一般にも、労働者の個々の業績・成果を把握し賃金に反映させようとする業績・成果主義は、年功賃金に代わる賃金形成の仕組みとしてとらえられてきた。これらを前提とすれば、業績・成果主義の強まりは、何らかの形で、我が国の賃金構造に影響を及ぼすこととなる。

まず、第3-(3)-6図により、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。一方、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3-(3)-7図により、企業が今まで賃金カーブをどのように操作してきたか、また、今後、どのようにしていきたいと考えているかをみると、過去の賃金カーブは、「緩やか上昇後頭打ち型」又は「継続上昇型」であったが、それが、現在においては、「継続上昇型」が減り、「緩やか上昇後頭打ち型」へとシフトしていることが分かる。この姿は、賃金構造統計にみられる現実の賃金カーブの動きとほとんど符合している。そして、今後については、「早期立ち上げ高年齢層下降型」の賃金カーブを目指している企業が多い。

この調査結果からは、今後の賃金カーブについても、労働者の入職期からある一定年齢までは賃金カーブが維持されると予想される。高年齢層及びそれに準じる年齢層として賃金を下げようとする年齢層が何歳以降となるのかは、今のところ定かでないが、入職初期から壮年期にかけての賃金カーブは、上昇する可能性を含みつつ、今後も維持されるものとみられる。

第3-(3)-6図 標準労働者（同一企業への継続勤務者）の賃金カーブ

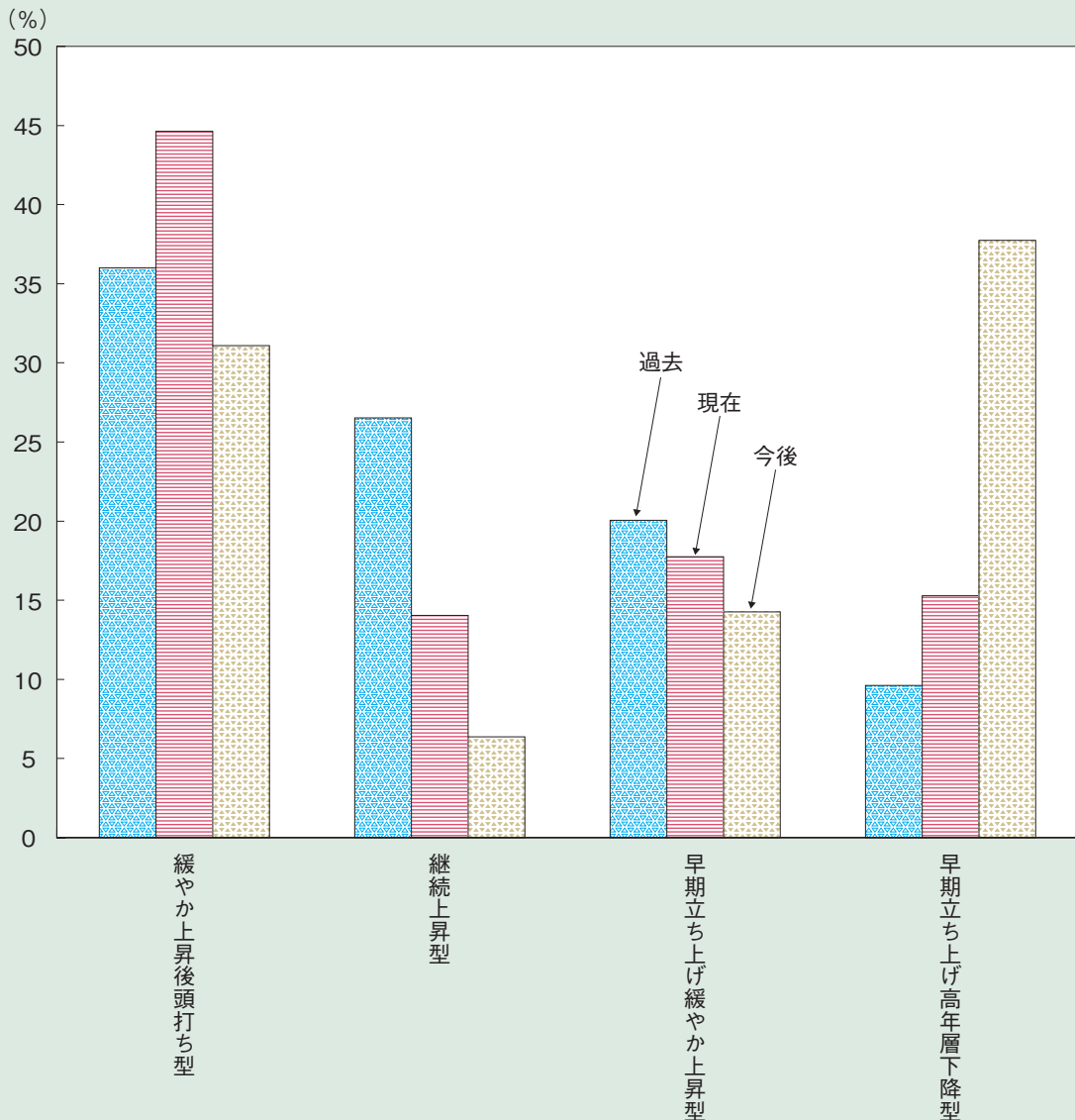


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに労働政策担当参事官室にて推計

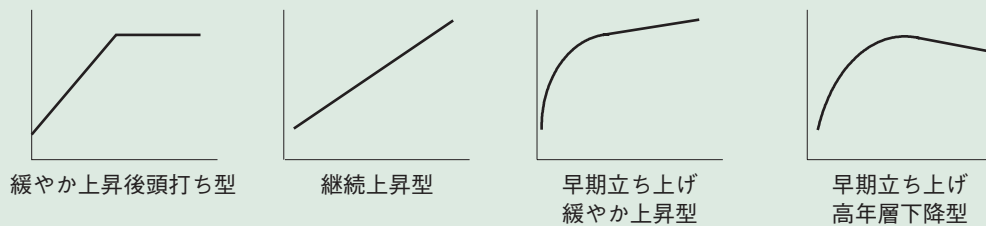
(注) 1) 数値は、産業計の男子労働者によるもの。

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3 - (3) - 7図 賃金カーブ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) 賃金カーブの形状は次のとおり。



(職務遂行能力を重視した賃金制度のもとでの業績・成果主義の導入)

業績・成果主義は、一般に労働者の年齢にかかわらず、その労働者が実現することのできた市場価値に応じて、個々に賃金を決定する仕組みと考えられる。したがって、業績・成果主義の強まりは、賃金カーブの全般的なフラット化をもたらすものとみられた。ところが、現実には、入職初期より壮年層までの間の賃金カーブが維持されていることをみると、企業

の行った賃金制度改革が、業績・成果主義を単純に導入したものではなかったことがうかがわれる。

先に見た第3 - (3) - 4図及び第3 - (3) - 5図により、改めて賃金制度の見直しの内容をみると、管理職として処遇されるまでの世代を主な対象とする一般職の賃金要素をみると、業績・成果給の次に職能給の拡大が続いており、300人未満企業においては、業績・成果給とほとんど差がなく、300人以上企業においても緩やかな上昇傾向がみられる。また、管理職層については、職務給部分の拡大が目立っており、2007年においては、300人未満企業で業績・成果給の拡大を超えており、300人以上企業においては、業績・成果給の拡大に次いで多い。

このように、1990年代半ば以降の賃金制度見直しは、賃金決定の仕組みが一方的に業績・成果主義に傾いたものではないことに注意する必要がある。管理職として処遇される以前の若年層や壮年層で重視されている職能給は、労働者の職務を遂行する能力に応じて賃金を決定するものであり、職場での職務経験によって培われる能力も重視されるとともに、長期的・継続的な視点に立って、人事担当者などが、その労働者の潜在的な職業能力を評価する仕組みである。このような仕組みが、重視されている背景には、少なくとも管理職として処遇されるようになるまでは、様々な職務経験を積んで、その組織での職務遂行能力を高めてもらいたいという人事担当側からの期待があるものと思われる。

一方、管理職でより多くみられる職務給は、その携わる仕事の内容をもとに、重要性、困難性、責任の重さなどを判定し、賃金を決定するものである。このような賃金要素が拡大することは、課長、部長（あるいは、リーダー、マネージャーなど）といった同じ役職にあっても、その職務の内容によって、賃金に差が出るものであり、大企業における業績・成果給の拡大と合わせ、管理職層の賃金格差を拡大させる方向に作用すると考えられる。

(近年は、職務遂行能力の評価を重視する傾向)

第3 - (3) - 8図により、賃金を決定する諸要素の動きを、2008年までの5年間の動きを表すD.I.（「増えた」とする企業割合から「減った」とする企業割合を引いたもの）によってみると、賃金を決定する要素として、職務遂行能力の拡大を示すD.I.が300人未満企業においても、300人以上企業においても大きい。また、年齢階級別には、30歳台で職務遂行能力が重視されている。

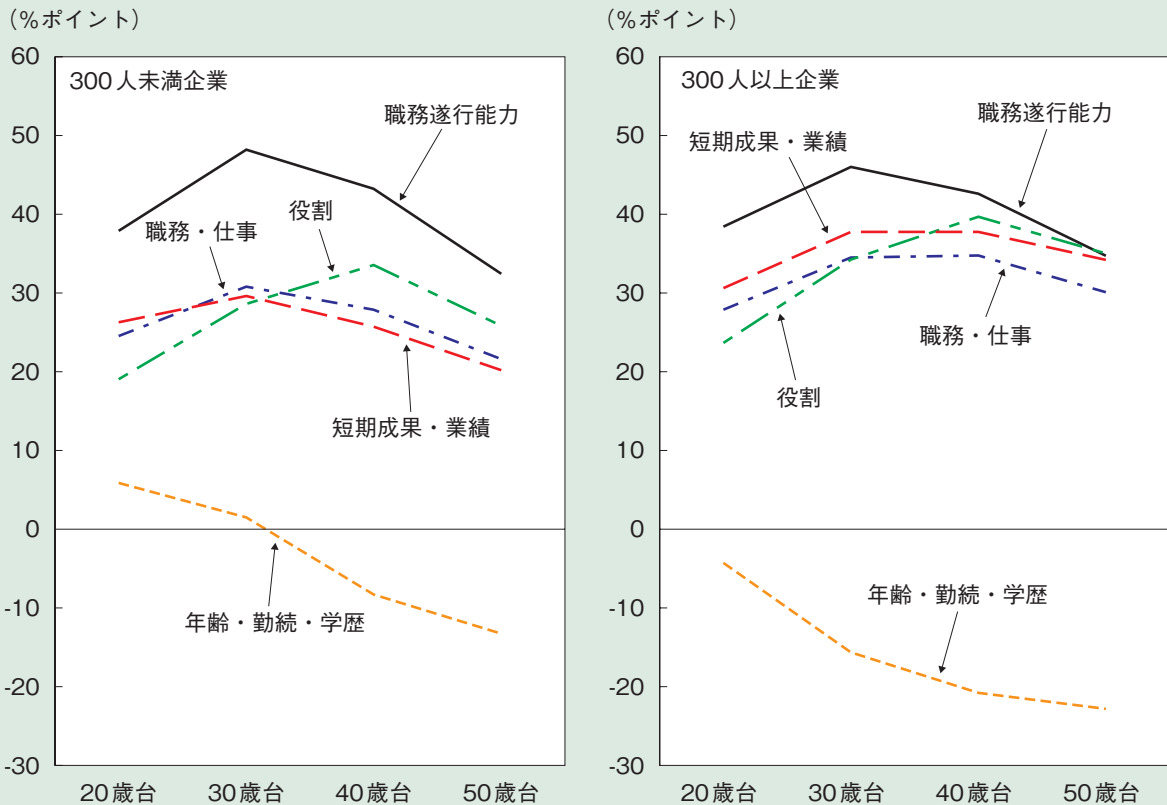
先にみたように、近年、業績・成果主義の導入に急ブレーキがかかっているが、その中で、長期的な視点のもとで、労働者も安心し、納得できる賃金要素として、職務遂行能力の意義が改めて評価されていることがうかがわれる。

職務遂行能力重視の傾向は、20歳台から40歳台にかけて幅広くみられるが、40歳台に注目すると、管理職向けの職務給である「役割」給を重視するものが高くなっている。また、短期成果・業績を重視する傾向は、300人未満企業に比べ、300人以上大企業で大きい。

一方、年齢・勤続・学歴など属人的要素によって賃金を決定する傾向は、特に、高齢層で大きく低下しており、企業規模別には大企業で大きく低下している。

これらの賃金要素の変化から想定される賃金構造の姿としては、まず、一般職や若年層での職務遂行能力重視の傾向から、20歳台から30歳台での賃金カーブは維持されるものと考

第3 - (3) - 8図 賃金を決定する諸要素の増減(D.I.) (5年間で「増えた」割合-「減った」割合)



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) 賃金を決定する諸要素の増減(D.I.)については、それぞれの項目について「増えた」割合から「減った」割合を引いたもの。

えられる。一方、中高年層や管理職層さらには大企業においては、役割給や職務給の割合が増え、業績・成果主義の傾向も強まり、さらには、年齢、勤続などの属人的な賃金決定要素が減じられることから、賃金格差が拡大する方向に作用するものと想定される。

(大企業、大卒、ホワイトカラーの40歳台以降で広がる賃金格差)

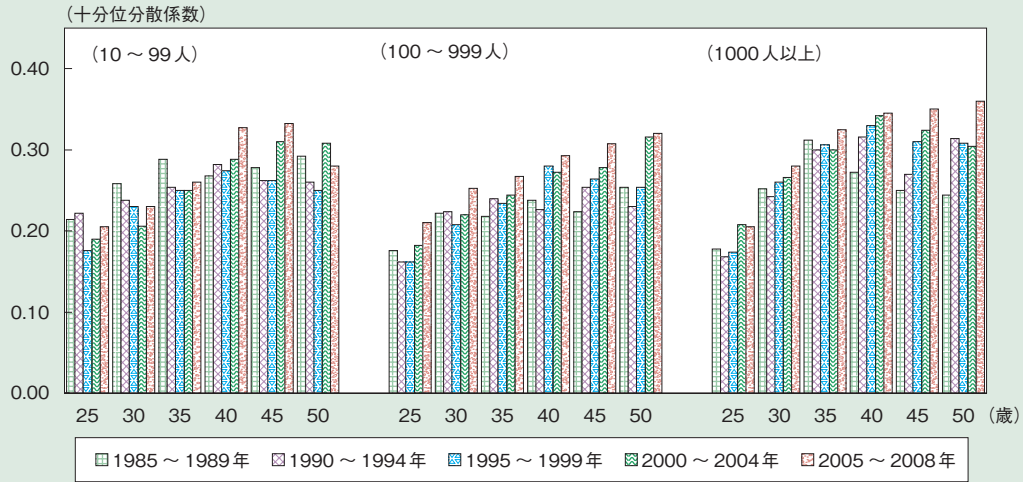
賃金構造を表す統計をもとに、賃金格差の動向をみると、現実にも40歳台以降で格差の拡大がみられ、その傾向は特に、大企業、大卒、ホワイトカラーで大きい。

第3 - (3) - 9図により、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る。これを、まず企業規模別にみると、40歳以降で、企業規模が大きいほど十分位分散係数の拡大がみられる。また、次に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。さらに、生産労働者に比べ、管理・事務・技術労働者において十分位分散係数の上昇が大きい。

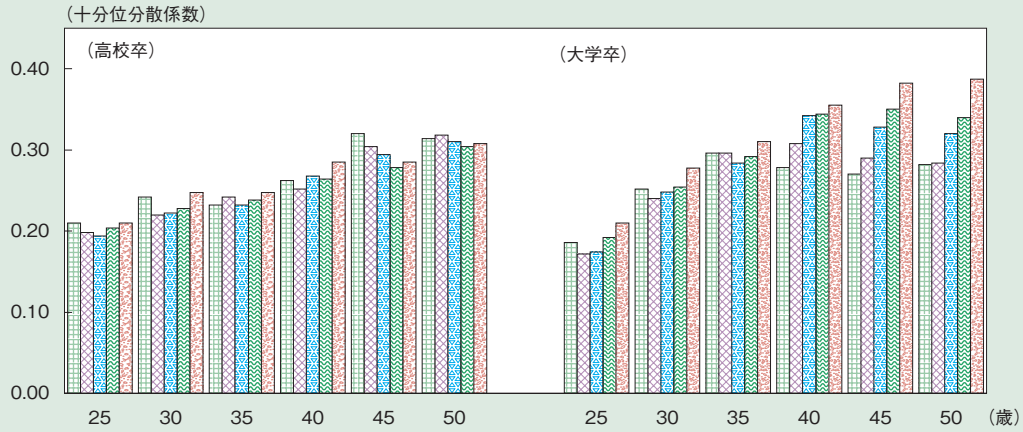
このように、1990年代以降進んできた賃金制度の見直しは、年功賃金カーブの形状という点では、20歳台から40歳台前半層にはほとんど影響を与えず、この層においては年功賃金カーブの姿はそのまま維持されたが、それより上の年齢層において賃金カーブのフラット化が進み、さらに、その層における賃金格差の拡大を生み出した。

第3－(3)－9図 標準労働者（同一企業への継続勤務者）の賃金格差

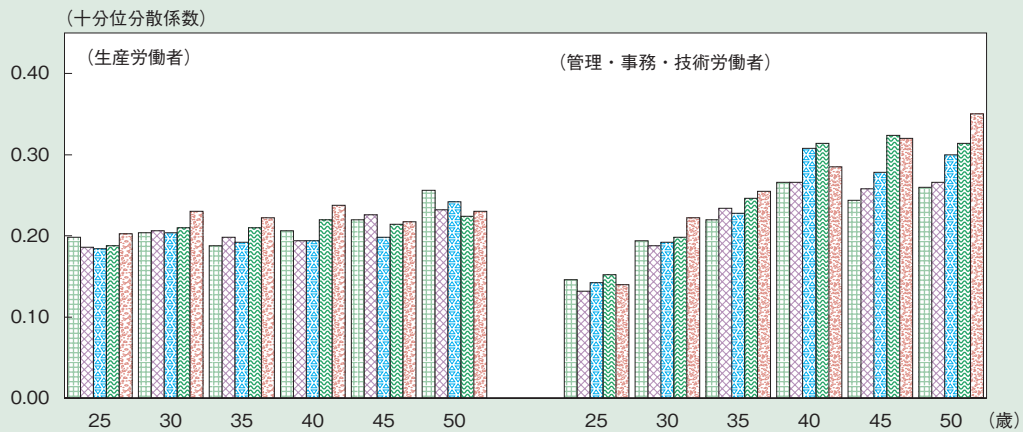
①企業規模別（産業計、大学卒、男性）



②学歴別（産業計、企業規模計、男性）



③労働者の種類別（製造業、企業規模計、男性）



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。

(中高年の転職者の賃金格付けの向上)

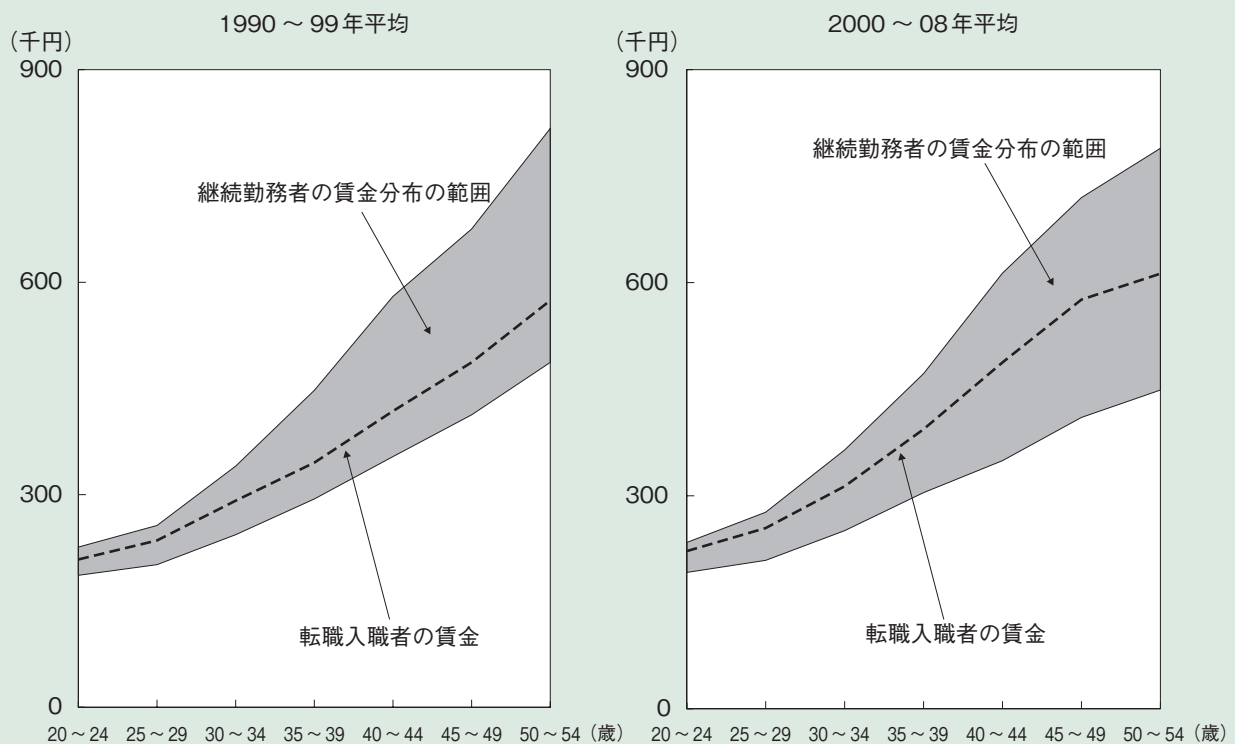
40歳台以上層での賃金格差の拡大は、業績・成果給の拡大や職務給の拡大によって生じたものであり、これらの層の労働者の個々の賃金査定は強化されている。こうした傾向は、これらの層の職場競争を強化する方向に作用したものと考えられるとともに、他の企業から転職してくる者の賃金格付けを改善させるよう作用したものと考えられる。

賃金統計により、転職経験がある者の賃金を、同一企業で務め続けた者の賃金で除した値でみると、40歳台以降で上昇しており、個々の賃金査定の強化が、転職し、外部から入職してくる者の賃金を以前よりも高く格付ける傾向を生み出している（付3-（3）-2表）。賃金査定の強化は、企業に勤め続ける同期入社 of 労働者の間で、賃金格差を生み出すものであるが、同時に、外部から新たに仕事に参加してくれる人材を、より公平に扱う賃金制度の構築に資するものであるように見える。

第3-（3）-10図により、日本的な雇用慣行の特徴が顕著に現れているといわれる製造業大企業の大卒男子労働者について1990年代の賃金構造と2000年代の賃金構造とを比較すると、特に、40歳台層について継続勤務者の賃金分布の範囲が広がっており、また、同時に、転職入職者の賃金水準がかつてよりも高い水準に格付けられるようになっている。

このように、1990年代以降の賃金制度の見直しは、今までの集团的労働関係から、新しい個別的労働関係を構築しようとする取組として進展してきた側面があり、企業の中で、個

第3-（3）-10図 継続勤務者の賃金分布と転職入職者の賃金水準（製造業、企業規模1000人以上、大卒男性労働者）



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) 継続勤務者の賃金分布は、標準労働者の第9十分位数を上限、第1十分位数を下限とした。
 2) 標準労働者の年齢は、22歳を20～24歳、25歳を25～29歳、30歳を30～34歳、35歳を35～39歳、40歳を40～44歳、45歳を45～49歳、50歳を50～54歳、55歳を55～59歳に対応させた。
 3) 転職入職者は、各年齢層の勤続年数0～4年の者とした。
 4) 各平均値は、賃金分布は5年間の単純平均、転職入職者の賃金は加重平均とした。

性豊かに働きたいと願う労働者にとって、一定の評価を与えることができるものであった。

3) 賃金・処遇制度の見直しに伴い生じた問題と今後の対応

(集団的労働関係から個別的労働関係へ向けた新たな展開)

我が国企業の雇用慣行は、長期雇用、年功賃金、企業別労働組合と言われるが、あわせて、集団主義的な性格を持ち、企業中心のものの考え方を労働者に植え付け、いわゆる「会社人間」を生み出すものであるとの批判もあった。しかし、長期雇用や企業内労使関係を基軸とした企業であっても、その組織と人間関係の中に、個性尊重の考え方が埋め込まれ、一人ひとりの個性ある働き方が実現できるのであれば、集団主義的な特性は払拭することができる。長期雇用や企業内労使関係を「集団主義的」とであると決めつけるのは適切ではなく、企業組織の様々な仕組みを柔軟に見直していくことによって、個々の労働者を適切に処遇し、個性豊かな働き方を支援していくことは可能であると思われる。また、そうした職場内の取組を通じて、労働者が納得し、満足して企業に勤務し、また、そのことを通じて職業能力を高め、賃金が上昇していくのであれば、年齢によって上昇する賃金カーブの存在をもって、集団主義的なものと決めつけることは不当であろう。

我が国の多くの企業でみられる雇用慣行の見直しの方向は、長期雇用、職能資格制度など従来の雇用慣行を基本とし、集団的労働関係に、新たな個別的労働関係に資する様々な仕組みを組み込むことで、労働者一人ひとりの働きがいが高めることを目指しているもののように見える。

(個別的労働関係を目指す制度見直しとメリットとして追求された人件費抑制)

各企業が推し進めた賃金制度見直しの理由をみると、従業員の満足度を高めるために一人ひとりに応じた賃金決定が必要であったからとするものが半数を超え、中途採用者の活用のため、そうした人を適切に格付けられる賃金制度が必要であったとするものも2割程度ある。ただし、こうした個別的労働関係の構築に向けた取組とは別に、経営状態に照らし総額人件費を抑制するためとしたものも4割程度存在している(付3-(3)-3表)。

賃金制度の見直しの主要な目的は、個別的労働関係を充実させ、個性豊かに働くことを希望する労働者の希望をかなえるためのものであったと、一応は言うことができるが、総額人件費の抑制を目指したものも少なからず存在していることが危惧される。後でみるように、今までの賃金制度の改定によって職場に少なからぬ問題が生じていることも事実であり、経済・経営状況の厳しい1990年代から2000年代初めに賃金制度の見直しが推し進められたことは、我が国企業の賃金制度に様々な歪みを残した可能性がある。

一方、賃金制度見直しのメリットとして企業があげた項目をみると、企業規模計では、若年層の賃金が上がり意欲が高まった(26.4%)、賃金制度の年功的運用を改め総額人件費を抑制することができた(25.1%)、個々の労働者ごとの賃金決定ができることにより、労働者の意欲が高まった(23.1%)などの割合が高い。賃金制度見直しのメリットの中には、個別的労働関係の構築に資し労働者の働きがいが高めることに役立ったとするものと、総額人件費の抑制に役立ったとするものが混在している。しかし、これを300人以上の大企業に

限ってみると、総額人件費の抑制をメリットとしてあげるものが3割を超え、最も大きなメリットとされている（付3－（3）－4表）。

また、賃金制度の見直しに伴うデメリットとして、人事評価・考課のための作業が煩雑化した、組織的な一体感や職場の規律が保ちにくくなった、賃金についての納得感が低下し苦情が増えた、などが上げられているが、これらのデメリットをあげる企業割合は300人以上の企業で高い（付3－（3）－5表）。

このように、我が国企業の賃金制度見直しは、個別的労働関係の構築に向けたものではあったが、合わせて、総額人件費の抑制も目指され、その傾向は大企業ほどみられた。また、1990年代半ば以降、導入されてきた業績・成果主義には問題が少なくなく、特に、大企業においては業績・成果主義を導入しようとする機運が、ここに来て急速に後退しているように見える。

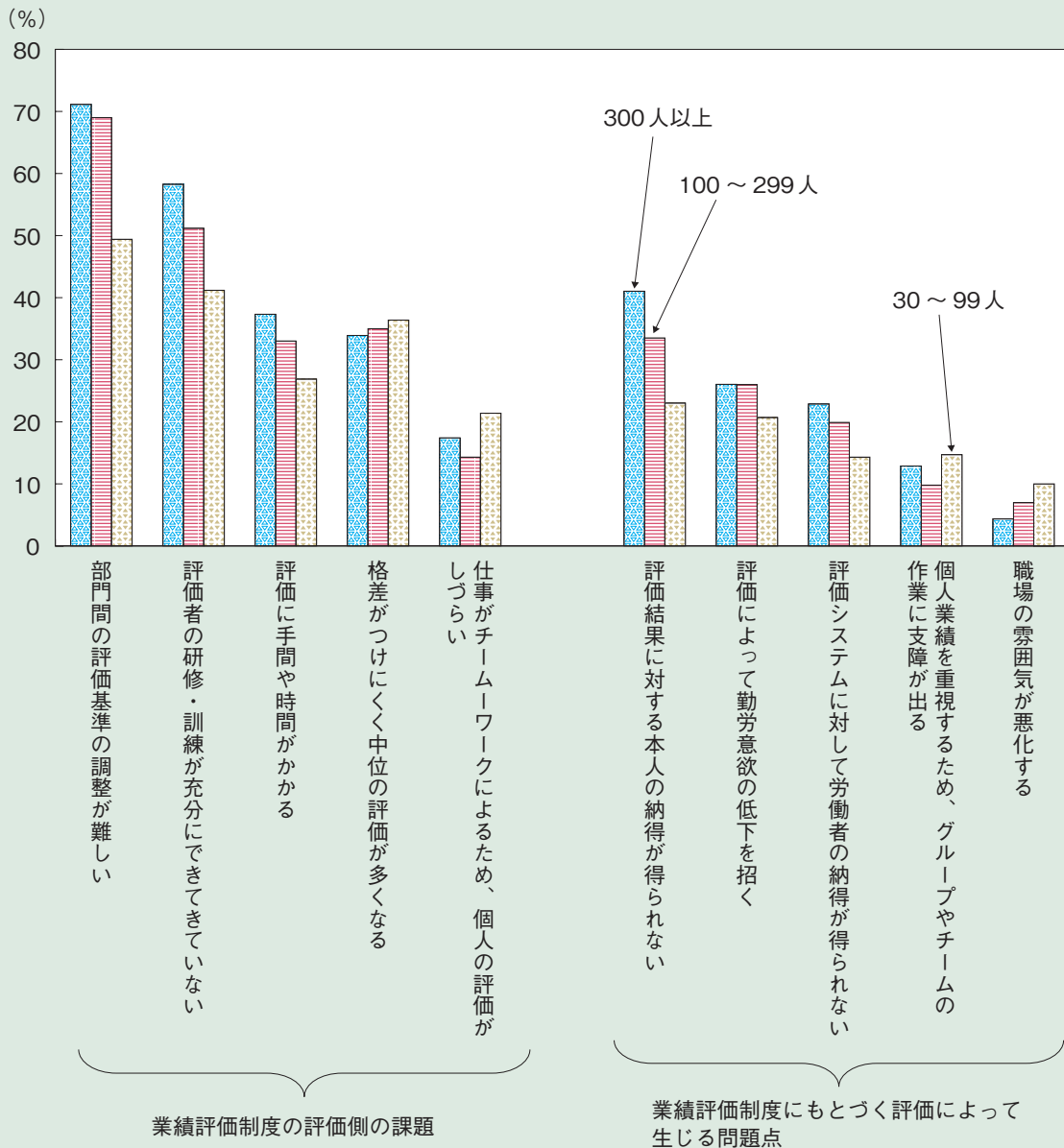
（業績・成果主義の導入に伴う課題と今後の見込み）

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。第3－（3）－11図により、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、などの問題点があげられており、これらの問題は大企業で多く生じている。

評価結果や評価システムに対する納得感を得るためには、評価基準を明確化するとともに、評価過程の情報を開示することなども求められる。また、評価によってかえって勤労意欲を損ねることのないよう、本人に対する丁寧な説明や、評価を改善するための今後の取組などを面談などによって明示する必要もあろう。しかし、こうした業績評価制度の運用の改善を行うためには、評価側により高い課題を課すこととなる。評価側の課題として、すでに、部門間の評価基準の調整が難しいこと、評価者の研修・訓練が課題となっていること、評価に手間や時間がかかること、などが、特に大企業で意識されており、今後、さらなる運用の改善を図ることは、現実問題として難しいと思われる。先に、第3－（3）－4図、第3－（3）－5図をもとに、大企業において、業績・成果給部分の拡大が、2007年に大きく低下していることを見たが、大企業中心に、業績・成果主義の運用の困難性から、今後、賃金制度の新たな改善の方向を模索していく可能性が高いと考えられる。

第3 - (3) - 11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。

(職務遂行能力を重視する今後の賃金・処遇制度)

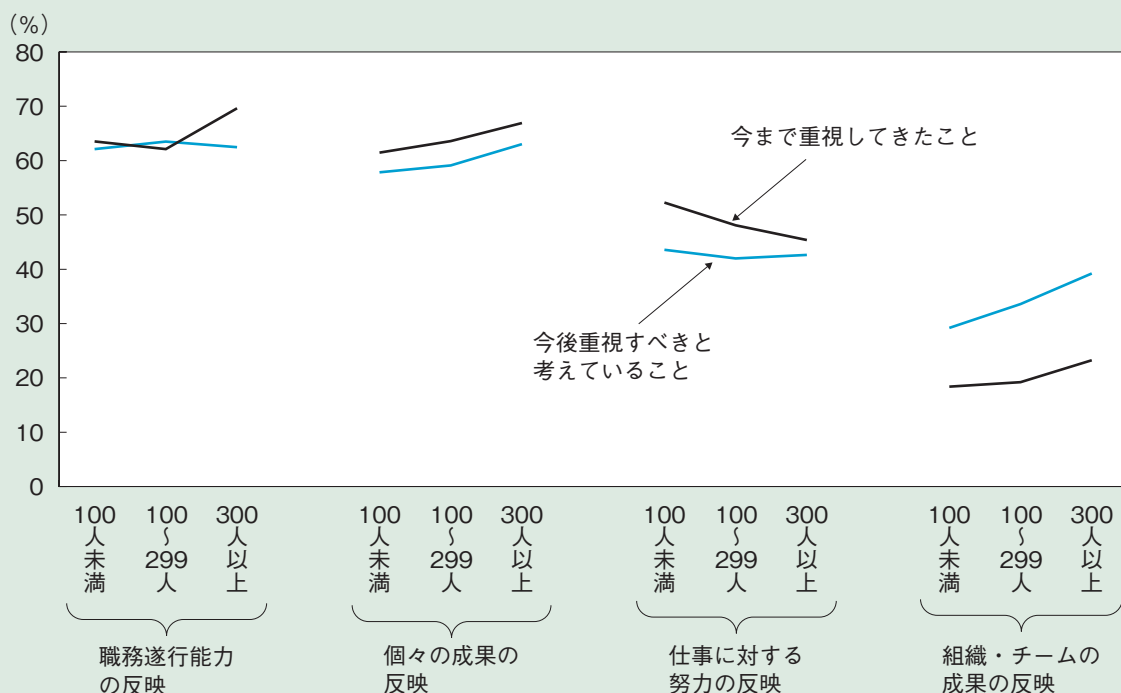
第3 - (3) - 12図の賃金制度において重視する事項をもとに、今後の賃金制度の動向を考えてみると、企業は、今まで、職務遂行能力、個々の成果などを賃金に反映するよう努めてきたが、個々の成果の反映については、今後重視すべき事項としては、若干の割合の低下がみられる。一方、組織・チームの成果の反映については、今まで必ずしも重視されてきたとは言えないが、今後については重要性が高まっており、その上昇傾向は大企業ほど強い。

個々の労働者の評価方法として職務遂行能力の意義は、今後も高いと思われるが、一方で、業績・成果主義的な考え方は後退し、組織やチーム全体への貢献を行うことができるような人物や行動が改めて評価される方向へ転換していくように見える。

第3 - (3) - 13図により、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見える。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、これまでの、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。

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

第3 - (3) - 12図 賃金制度において重視する事項（企業規模別）



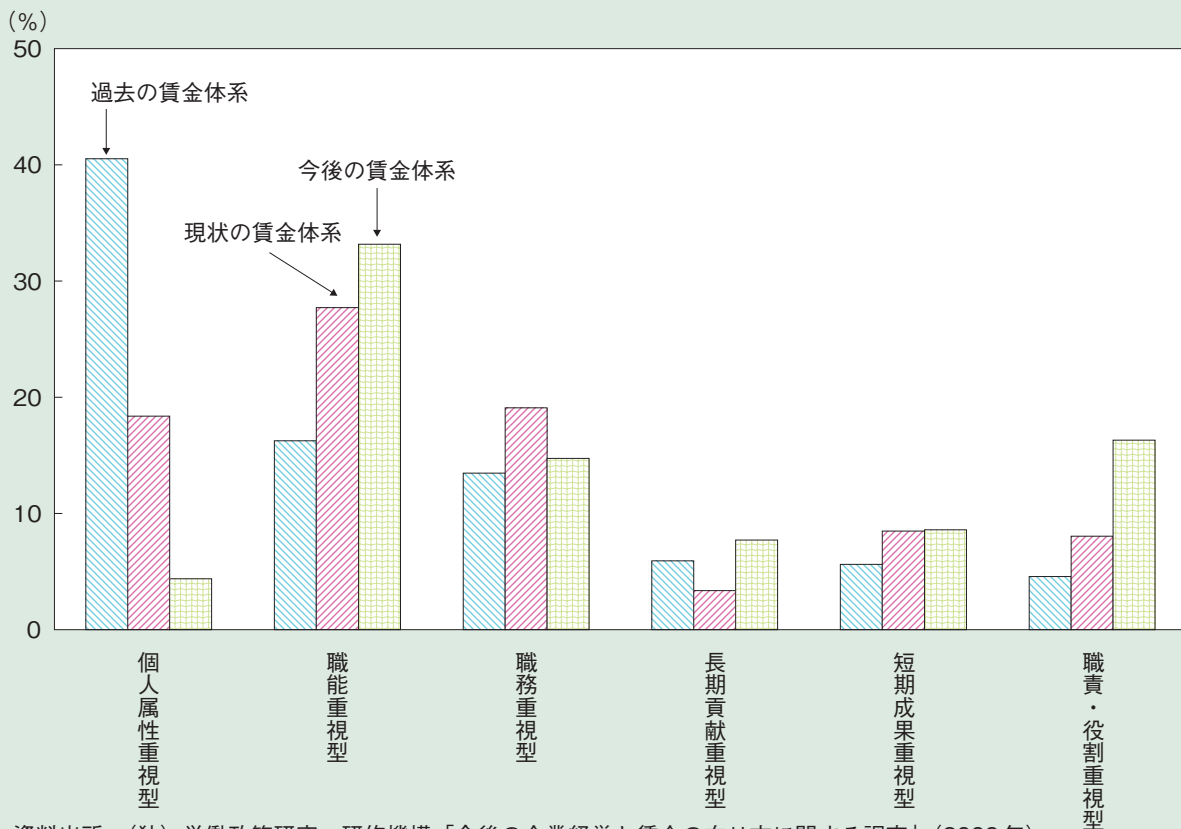
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と賃金の在り方に関する調査」(2009年)

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。

(職能給を機能させるための課題)

我が国企業の雇用慣行は、長い歴史的な経験の中から生み出され、発展してきたが、長期雇用、年功賃金、企業別労働組合など、今日につながる雇用慣行の諸要素が定着したのは、高度経済成長期であったとみられている。そして、年齢、勤続年数とともに賃金を上昇させることができる仕組みは、高い経済成長を前提としたものでもあった。しかし、1970年代の半ば以降、経済成長が鈍化した我が国経済において、こうした年齢、勤続年数に応じた同一集団を、賃金・処遇の面で集団主義的に管理することは、大変難しくなった。そして、これに対処するために、大企業中心に導入された賃金制度が職能給であった。1970年代の半ば以降、労使は雇用の安定と人材育成を重視し、長期雇用慣行を堅持するとともに、その中で、労働者の職務遂行能力をじっくりと評価、判断し、また、その過程で、職務遂行能力

第3 - (3) - 13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。

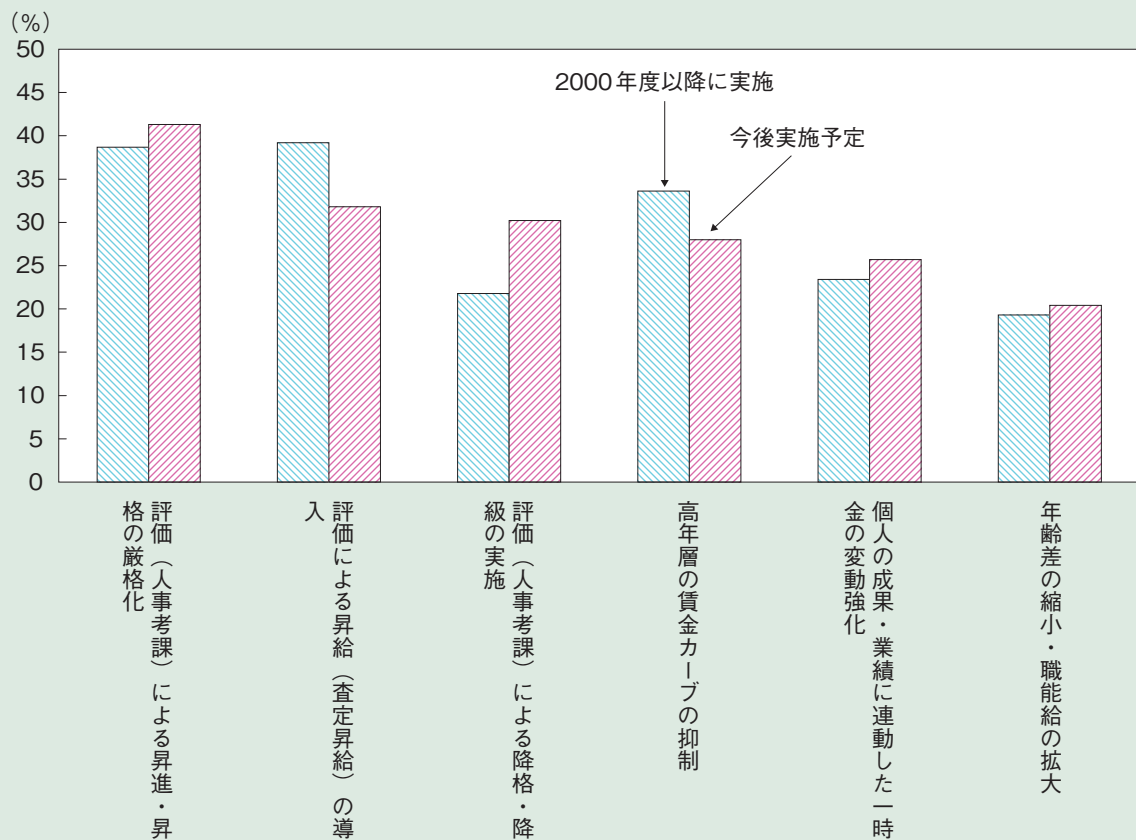
自体が高まるような取組が重視された。

しかし、職能給の運用が次第に年功的になされるようになり、企業にとって、この賃金制度を用いることが、人件費膨張の要因であるようにとらえられるようになった。1990年代半ば以降、導入された業績・成果主義は、こうした中で生じた人件費膨張を抑制する目的のものであったとみられる。しかし、業績・成果主義を強化する時代を約10年経験し、長期雇用のもとでじっくり職務遂行能力の向上に取り組むことの意義が再評価されているようにみえる。

職能給の年功的運用を防ぐためには、それぞれの職場において求められる職務遂行能力を労使の共通の理解のもとに明確にし、昇給の査定をより厳しく行う必要がある、それを前提とした上で、人事考課による昇進、昇格を厳格に行う必要がある。特に、多くの企業において昇進ポストに限りがある中で、人事考課の果たす役割はますます大きくなると思われる。

第3 - (3) - 14図により、賃金制度の見直し項目として、今後の実施予定企業が多いものをみると、評価（人事考課）による昇進、昇格の厳格化、評価による昇給（査定昇給）の導入、評価（人事考課）による降格、降給の実施が高い割合を示している。また、これらの項目を、2000年度以降に既に実施した割合と今後実施予定であるという割合とで比較すると、人事考課による昇進、昇格の厳格化や人事考課による降格、降給の実施は、企業として

第3 - (3) - 14図 賃金制度の見直し項目（今後の実施予定企業が多いもの）



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) 賃金制度の見直し項目として掲げられた22項目のうち、「今後実施する予定」とした企業が調査対象企業の20%を超えた項目をとった。

も、今まで以上に強く取り組もうとしていることが分かる。

今後、職能給を中心に賃金制度を組み立てて行くにあたり、一人ひとりの職務遂行能力の向上を通じて、組織・チームのバランスのとれた発展・成長を実現するとともに、人事考課を特に重視し、その組織・チームの果たすべき使命を的確に導きうる優れたリーダーを育て、選抜していくことが、我が国企業の将来に向けた主要課題であるように思われる。

4) 雇用システムをめぐる人々の意識と動向

(長期雇用や年功賃金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が、これらは、改革が所期の目的を達成することができなかった反省によって促されている面がある。

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。

まず、第3-(3)-15図により、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。

一方、第3-(3)-16図により、いわゆる「年功賃金」についての考え方をみると、年功賃金を評価する割合（「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60.8%から2001年の62.3%へとほぼ横ばいで推移した後、2004年に66.7%、2007年に71.8%へと上昇した。また、年功賃金については、終身雇用の評価と違って、否定的な見方をする割合（「良くないことだと思う」及び「どちらかといえば良くないことだと思う」の割合）が、相対的に高く、2001年までは3割を超えていたが、2001年の33.7%から2007年には24.8%へと大きく低下した。

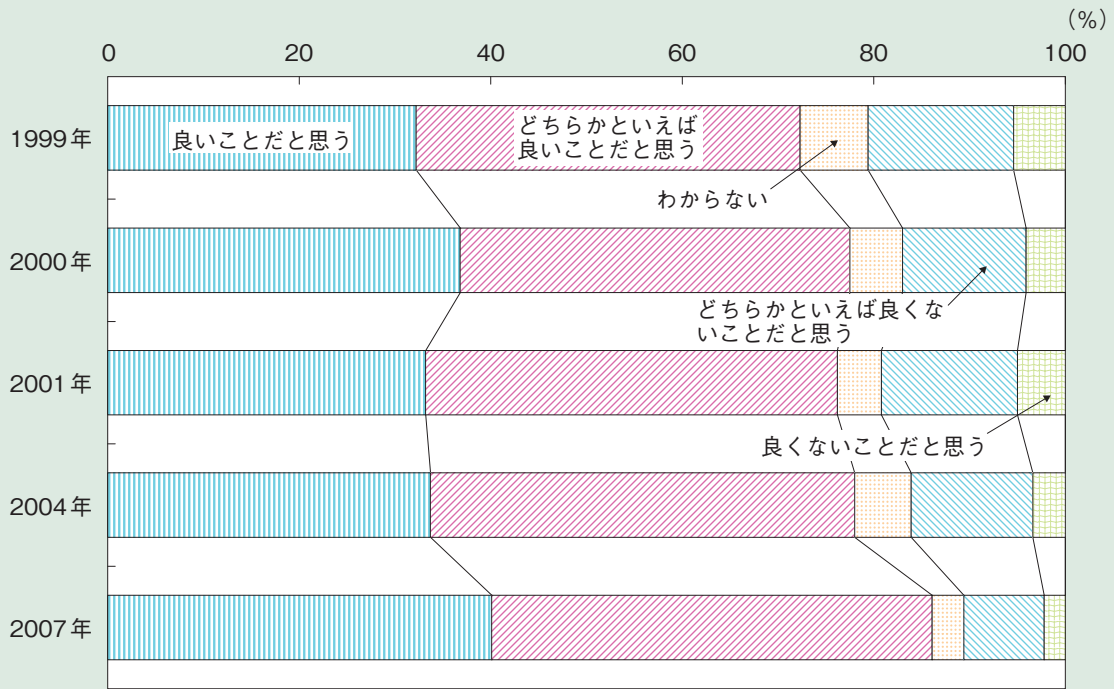
(業績・成果主義見直しの裏には社会に関する国民意識の転換の存在)

1990年代半ば以降、賃金制度において業績・成果主義の導入を促したのは、個別的労働関係を充実させようとする企業の人事・処遇方針とともに、年功賃金を否定的に見る国民意識があったものと思われる。また、近年みられる業績・成果主義の見直しの動きは、年功賃金に対する国民の好意的な意識から影響を受けている面もあると考えられる。

このように、賃金制度の評価は、人々の意識からも大きな影響を受けているものとみられるが、人々の意識が多様なものであることを勘案すると、ある一つの評価軸によって、労働者すべてに納得の得られる賃金制度を構築することは、不可能であるように思われる。

賃金をめぐる労働者の意識は、個々に多様なものであると考えられ、何らかのグループ化によって、意見を集約化しようとする分析には限界があるものと思われるが、業績・成果主義に対する意識は、職種別にみると、概ね一定の傾向性を指摘することができる。すなわ

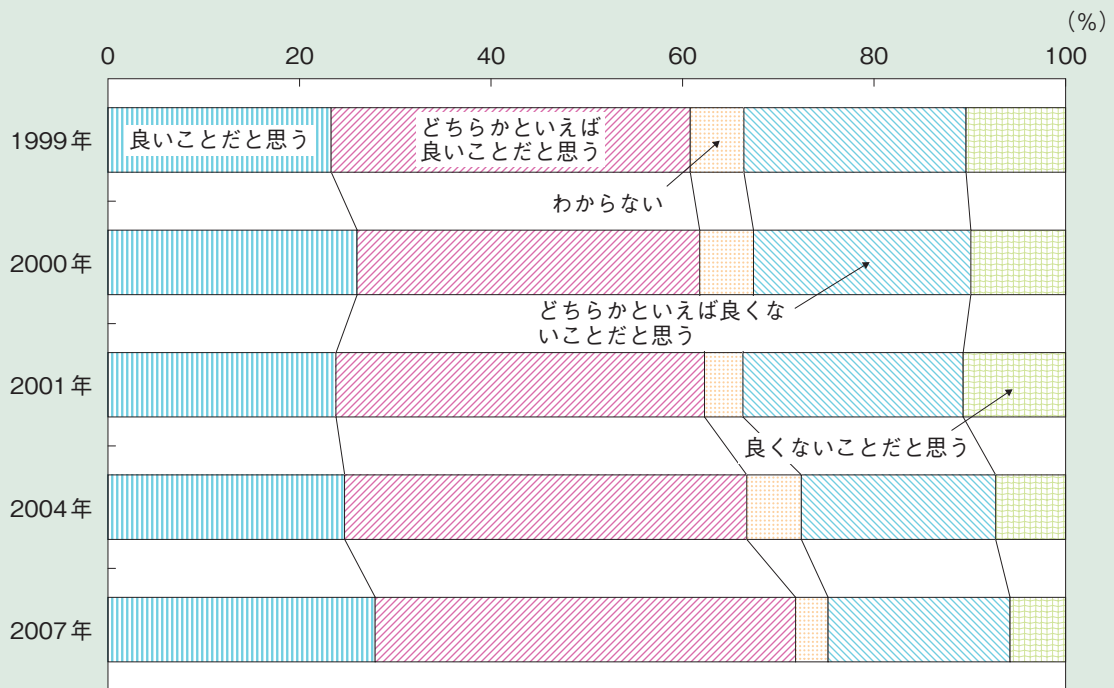
第3－(3)－15図 長期雇用についての考え方



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。

第3－(3)－16図 年功賃金についての考え方



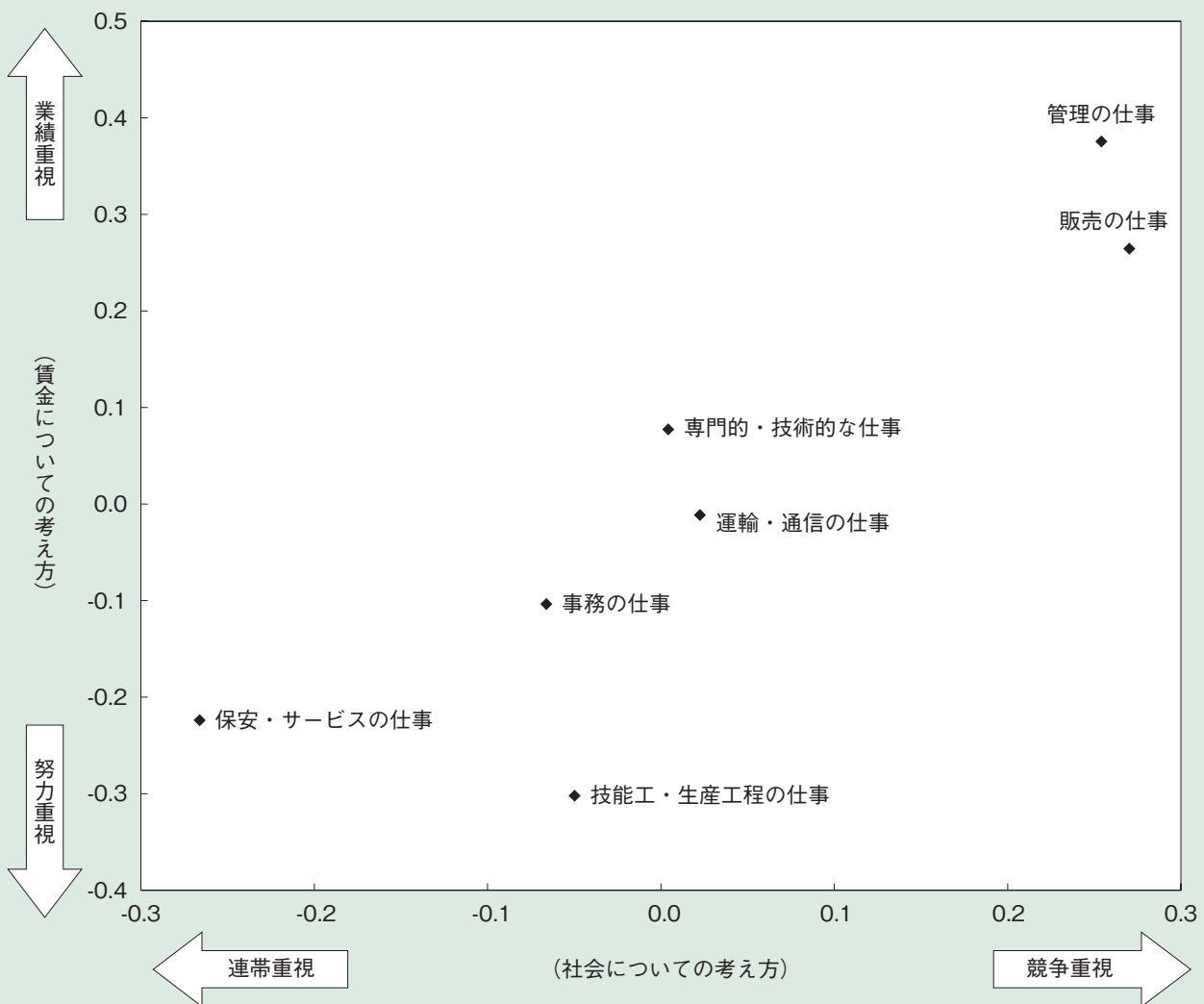
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」

- (注) 1) 調査では「勤続年数とともに給与が増えていく日本的な年功賃金」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。

ち、管理の仕事や販売の仕事に従事する者は、業績・成果主義への親和性が高く、事務の仕事や保安・サービスの仕事、技能工・生産工程の仕事に従事する者は、その反対の傾向がある。

第3 - (3) - 17図により、職種ごとに処遇や仕事についての意識を分析してみると、賃金の決定にあたって、業績を重視すべきか、努力を重視すべきか、という評価軸で意識をみた場合、管理の仕事や販売の仕事では、業績を重視する傾向が強く、反対に、技能工・生産工程の仕事、保安・サービスの仕事、事務の仕事では、努力を重視する傾向が強い。一方、これに対し、社会の発展のために競争を重視すべきか、連帯を重視すべきかという評価軸を

第3 - (3) - 17図 競争主義と業績主義（職種別）



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査（従業員調査）」(2005年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

- (注) 1) 「賃金は主に業績に応じて配分されるべき」の考え方に「かなり近い」としたものに5点、「近い」としたものに4点、また、「賃金は主に仕事への努力に応じて配分されるべき」の考え方に「かなり近い」としたものに1点、「近い」としたものに2点、さらに、「どちらでもない」としたものに3点を与え、職種ごとに加重平均した値を計算した上で、その値から従業員平均値を減じたものを各職種の計算とした。
- 2) 「人々が相互に競い合うことで社会全体をよりよくすることができる」の考え方に「かなり近い」としたものに5点、「近い」としたものに4点、また、「人々が協力し連携することによって、社会全体をよりよくすることができる」の考え方に「かなり近い」としたものに1点、「近い」としたものに2点、さらに、「どちらでもない」としたものに3点を与え、職種ごとに加重平均した値を計算した上で、その値から従業員平均値を減じたものを各職種の計算とした。

導入すると、競争を重視する職種ほど業績を重視する傾向が強く、反対に、連帯を重視する職種ほど努力を重んじる傾向が強いと云える。

このような人々の意識構造から類推される大まかな傾向性として、競争を重視する意識が業績重視の賃金形成を促し、連携を重視する意識が努力を重んじる賃金形成を促すものと考えられる。

そして、今日見られる業績・成果主義に対する反省は、その裏により大きな国民意識の転換が潜んでいる可能性がある。人々の目指すべき社会の姿に関する意識をみると、意欲や能力に応じ自由に競争できる自由競争社会を目指すべきか、貧富の差の少ない平等社会を目指すべきか、という問いに対し、2000年代前半までは、自由競争社会を目指すべきとする割合の方が高かったのが、2000年代後半には逆転し、平等社会を目指すべきとする割合の方が勝っている（付3-（3）-6表）。

（今後の賃金形成に向けた課題）

今後の賃金形成には、こうした人々の意識変化に誘われながら、2000年代前半までの潮流とは大きく異なった方向へと進んでいく可能性が秘められている。

第3-（3）-18図により、企業が賃金形成において今後必要と考えている視点をみると、引き続き、個々の成果を賃金に反映するというものが多いが、その次に長期的な視点に立った能力評価システムの充実があげられている。また、これを企業規模別にみると、長期的視点に立った能力評価システムの充実をあげるものは大企業ほど多い。短期的な業績・成果を賃金に織り込む傾向が大企業で後退するにつれ、長期的な視点に立った堅実な能力評価システムの確立が課題となっていくものと思われる。

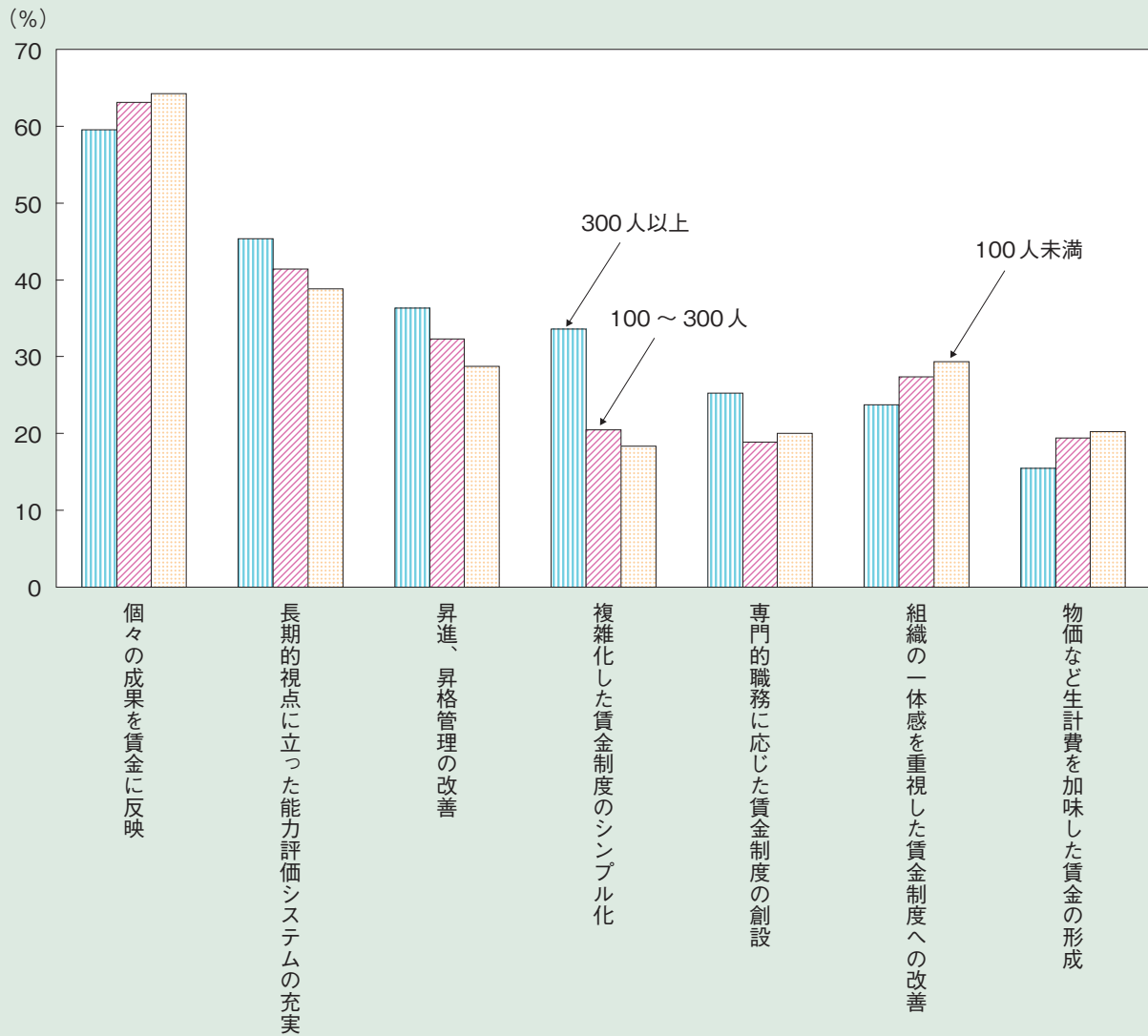
また、大企業においては、組織のリーダーとしてふさわしい人材を育て、選抜していくために、昇進、昇格管理の改善が目指される他、複雑化した賃金制度をシンプル化し、組織としての使命を分かりやすいメッセージとして従業員に伝える努力も重ねられていくものと予想される。

さらに、賃金形成の社会的な側面に注目すると、非正規労働者の増加や2007年以降の物価上昇を踏まえ、生計費を加味して賃金形成を行うという課題も浮上しているが、こうした検討課題は、今のところ、指摘する企業は少ないものの、企業規模の小さい企業ほど意識していることがうかがわれる。

先の第3-（3）-3図により、1990年代以降、世間相場によって賃金を形成する傾向が弱まり、企業業績を重視する傾向が強まっていることを見たが、大企業を中心に業績・成果主義の見直しの機運が高まっていることや、国民意識の変化などを踏まえつつ、賃金形成のための新たな方針や方法をつかみ取っていくことが希求されているように思われる。また、このような課題に対する、労使関係者の主体的な対応は極めて重要であり、賃金決定において企業業績や世間相場に比べ、労使関係の安定を重視する割合が低いことが懸念される。

今後の賃金形成については、人々の生活を支える所得の柱として、内需を拡大させるための需要の源として、さらには、働く人々の意欲を生み出す基盤として、国民意識や国民経済の課題を踏まえながら、労使関係者がコミュニケーションを密にし、その望ましい姿に向けて積極的に取り組んでいくことが期待される。

第3－(3)－18図 賃金形成において今後必要と考えられる視点（企業規模別）



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)

