

第2節

企業規模別にみた雇用管理の動向

我が国企業に歴史的に形成されてきた長期雇用の慣行には、雇用を安定させる機能とともに、長期的な視点に立って人材を配置、育成、評価するという高い人材育成機能が備わっている。多くの企業は、こうした雇用慣行の意義を十分に理解していると考えられるが、現実の事業運営の中では厳しい経営環境から、当面の事業展開への手当や短期的な収益確保が優先されることも起こりえよう。

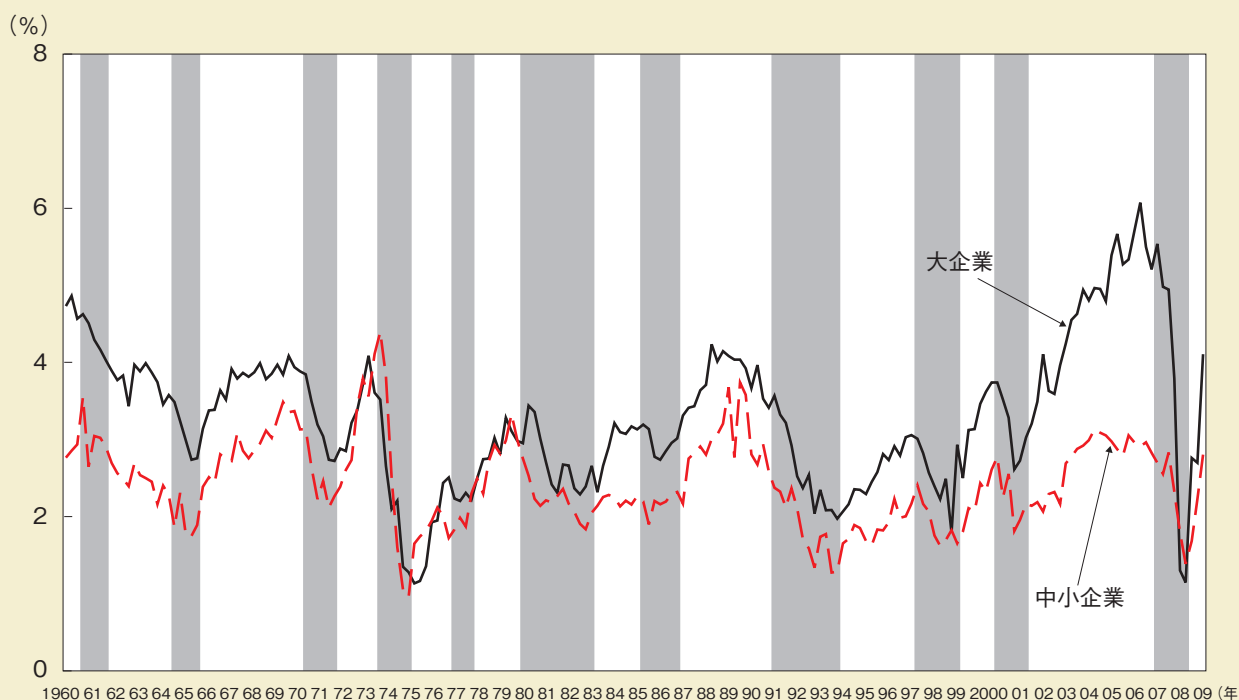
経営環境は、企業規模別にみれば、特に、中小企業で厳しく、雇用管理についても大企業とは異なる課題があると考えられる。本節では、企業規模に注目し、企業経営の動向を分析するとともに、それらが賃金構造にどのように影響しているか、また、賃金、処遇制度は規模別にみた場合にどのような動向にあるか、などについて検討する。

1) 中小企業の経営と雇用管理

(2000年代の景気回復期間にみられた大きな利益率格差)

第3 - (2) - 1図により、売上高経常利益率の推移を資本金10億円以上の大企業と10億

第3 - (2) - 1図 売上高経常利益率の推移 (企業規模別)



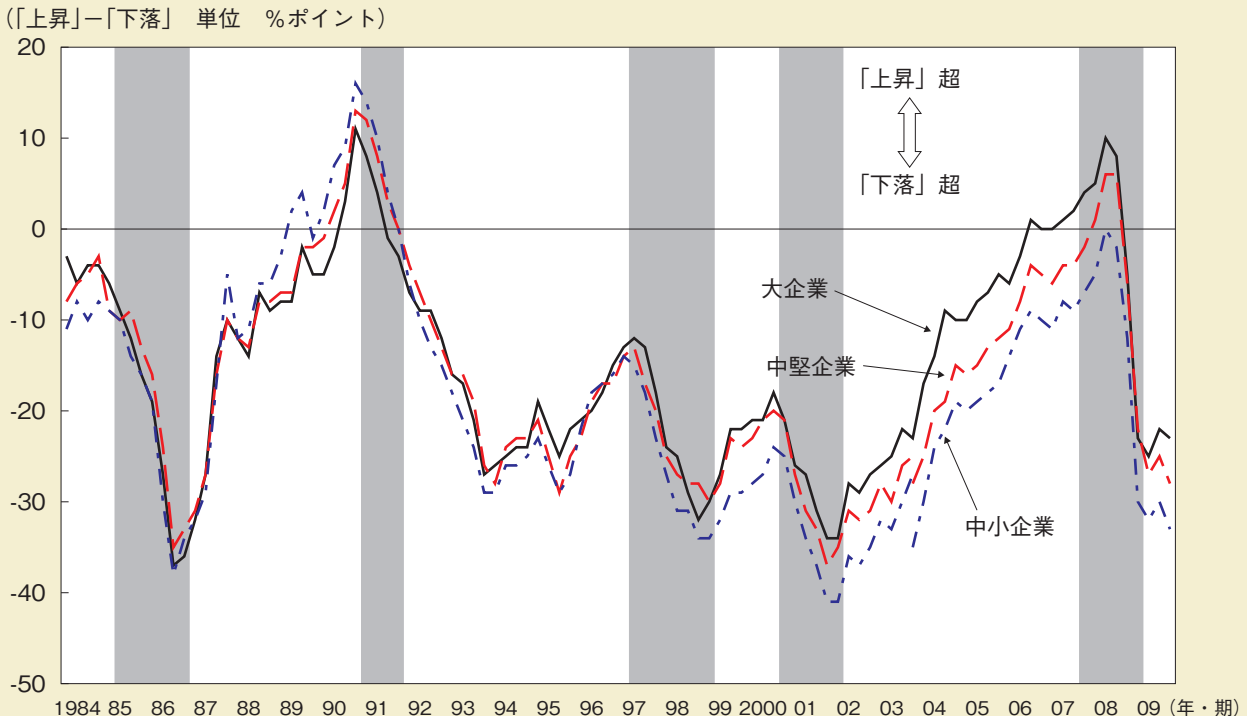
円未満の中小企業に分けてみると、1970年代を除いて、大企業の経常利益率の方が中小企業よりも大きく、特に、その差は2000年代の前半期に大きく拡大した。売上高経常利益率は2001年第3四半期を底に、大企業、中小企業ともに上昇に転じたが、大企業の方が上昇テンポが大きく、また、中小企業は2005年にはピークを迎え、その後、ほぼ横ばいで推移したのに対し、大企業は2007年の第1四半期まで上昇した。

なお、2007年に景気は後退過程に入り、大企業、中小企業ともに売上高経常利益率は低下したが、特に、2008年後半以降の大企業の落ち込みは大きかった。これは、2000年代の拡張が外需の拡大に牽引され、大企業ほどその恩恵を受けたのに対し、2008年後半以降の経済収縮が、世界的な経済減速に起因していたためだと考えられる。また、2009年に入り、輸出と生産が増加し、大企業の利益率も急速に回復している。

(大企業で相対的に優位な経営環境)

2000年代に大企業の利益率と中小企業の利益率の差が拡大した背景の一つとして、販売価格に対する影響力の違いを指摘することができる。第3-(2)-2図により、販売価格D.I.の推移をみると、景気が後退し需要が低迷すると、販売価格D.I.の値は低下することとなるが、その規模別の推移については、1990年代後半より規模間格差が明確となり、大企

第3-(2)-2図 販売価格D.I.の推移 (企業規模別)



資料出所 日本銀行「全国短期経済観測調査」

- (注) 1) 2004年3月調査より調査方法が変更(調査対象企業の拡充、企業規模分類の変更等)となっており、調査方法変更前と変更後の計数は接続していない。2003年第IV期は調査方法変更前の数値とともに調査方法変更後の参考値を掲げている。
- 2) グラフのシャドーは景気後退期(ただし、2007年10月を景気の山とし、2009年3月を景気の谷とする景気後退期は暫定)。
- 3) 数値は四半期値。

業のD.I.の方が中小企業のD.I.に対し大きな値をとるようになった。企業は、生産や販売のための諸費用を回収し、利益を実現するよう、販売価格を設定するが、中小企業の販売価格D.I.が大企業に比べ小さいということは、大企業に比べ、諸費用の価格転嫁や利益の実現が厳しいということを示している。2008年後半以降は、景気の落ち込みも大きく、販売価格D.I.の低下は大企業も中小企業も大きかったが、2009年に入り、再び、規模間格差が開く傾向がみられる。

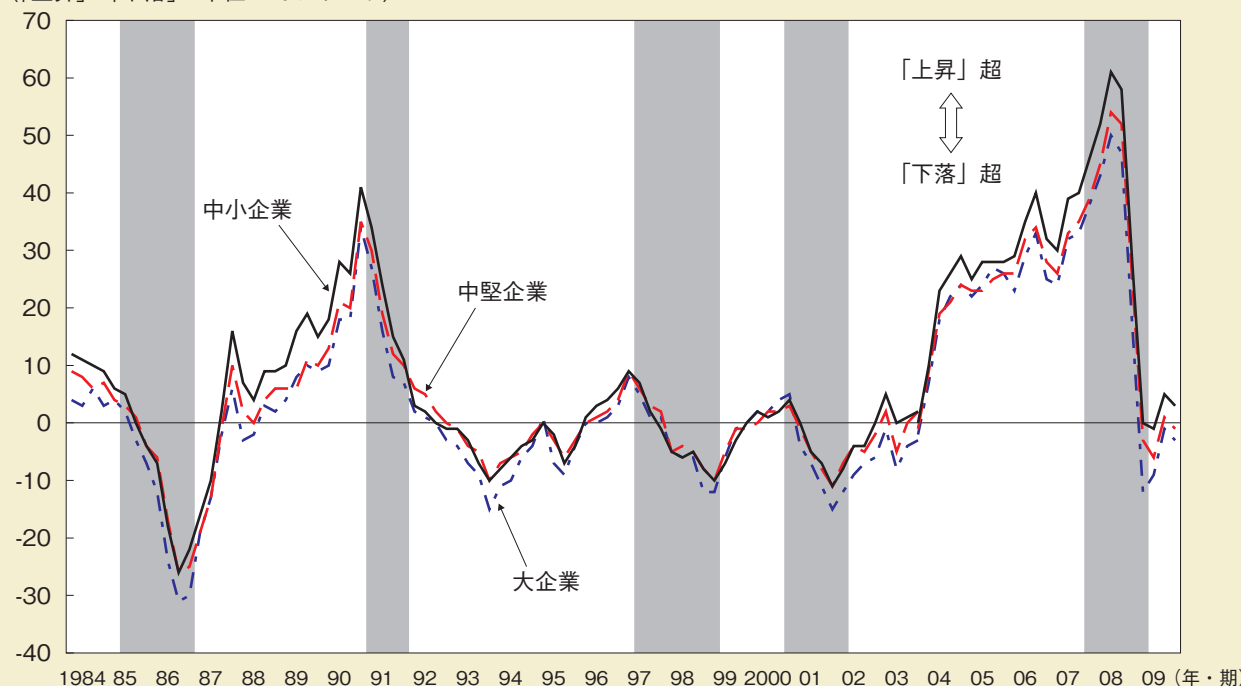
また、第3-(2)-3図により、仕入価格D.I.の推移をみると、企業規模別には、総じて大企業の仕入価格D.I.は相対的に低い。これは、大企業ほど、生産活動のための仕入れを安く行うことができることを示しており、大企業での価格転嫁力と合わせ、規模の大きな企業の方が、利益の実現に有利な立場にあることが分かる。

また、企業経営にあたって大企業が有利な立場にあるものとして、資金調達の相対的な有利さもあると考えられる。第3-(2)-4図により、資金繰りD.I.の推移をみると、景気後退局面で低下し、景気拡張局面で上昇するという循環的特徴があるが、企業規模別にみれば、規模の大きな企業の方が、相対的に資金繰りが容易であることが分かる。

このように規模の大きな企業の市場価格への影響力の大きさや資金調達の相対的な容易さなどから、経営環境には、大企業に相対的な優位性があると考えられる。

第3-(2)-3図 仕入価格D.I.の推移 (企業規模別)

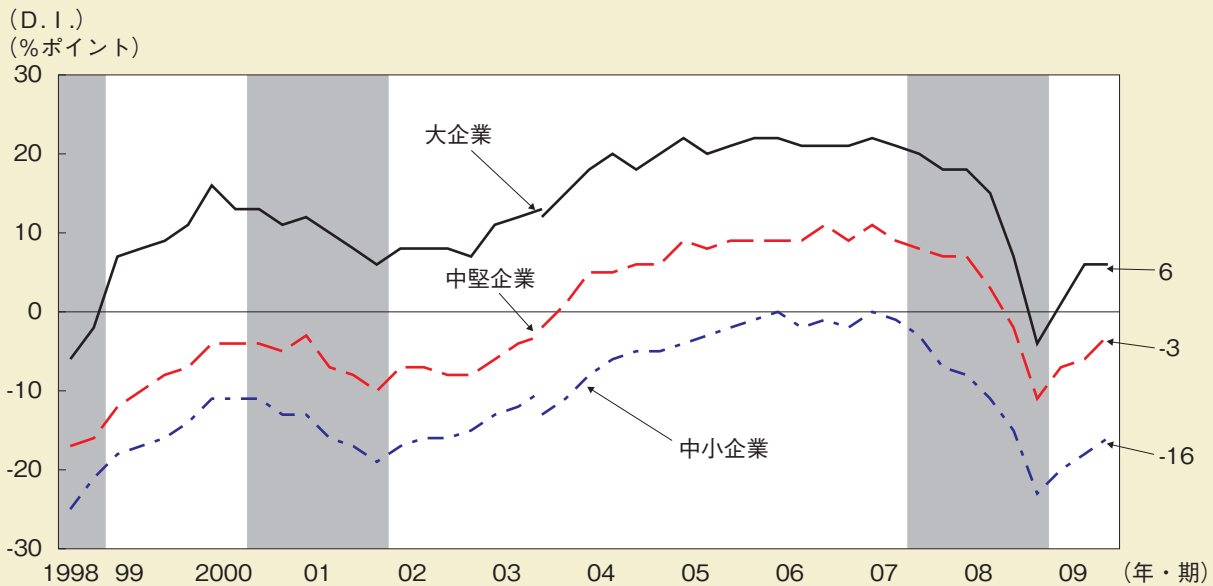
(「上昇」-「下落」 単位 %ポイント)



資料出所 日本銀行「全国短期経済観測調査」

- (注) 1) 2004年3月調査より調査方法が変更(調査対象企業の拡充、企業規模分類の変更等)となっており、調査方法変更前と変更後の計数は接続していない。2003年第IV期は調査方法変更前の数値とともに調査方法変更後の参考値を掲げている。
 2) グラフのシャドーは景気後退期(ただし、2007年10月を景気の山とし、2009年3月を景気の谷とする景気後退期は暫定)。
 3) 数値は四半期値。

第3－(2)－4図 資金繰りD.I.の推移（企業規模別）



資料出所 日本銀行「全国短期経済観測調査」

(注) 1) 資金繰りD.I.＝「楽である」－「苦しい」

2) 2004年3月調査より調査方法が変更（調査対象企業の拡充、企業規模分類の変更等）となっており、調査方法変更前と変更後の計数は接続していない。2003年Ⅳ期は調査方法変更前の数値とともに調査方法変更後の参考値を掲げている。

3) グラフのシャドーは景気後退期（ただし、2007年10月を景気の山とし、2009年3月を景気の谷とする景気後退期は暫定）。

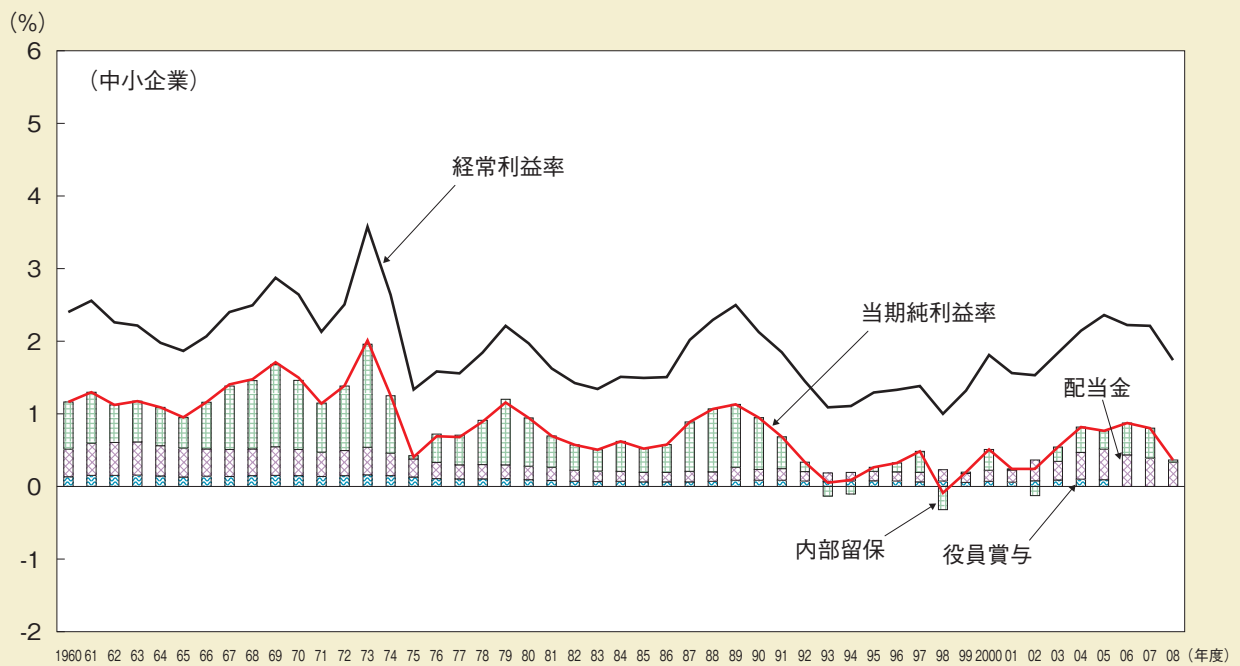
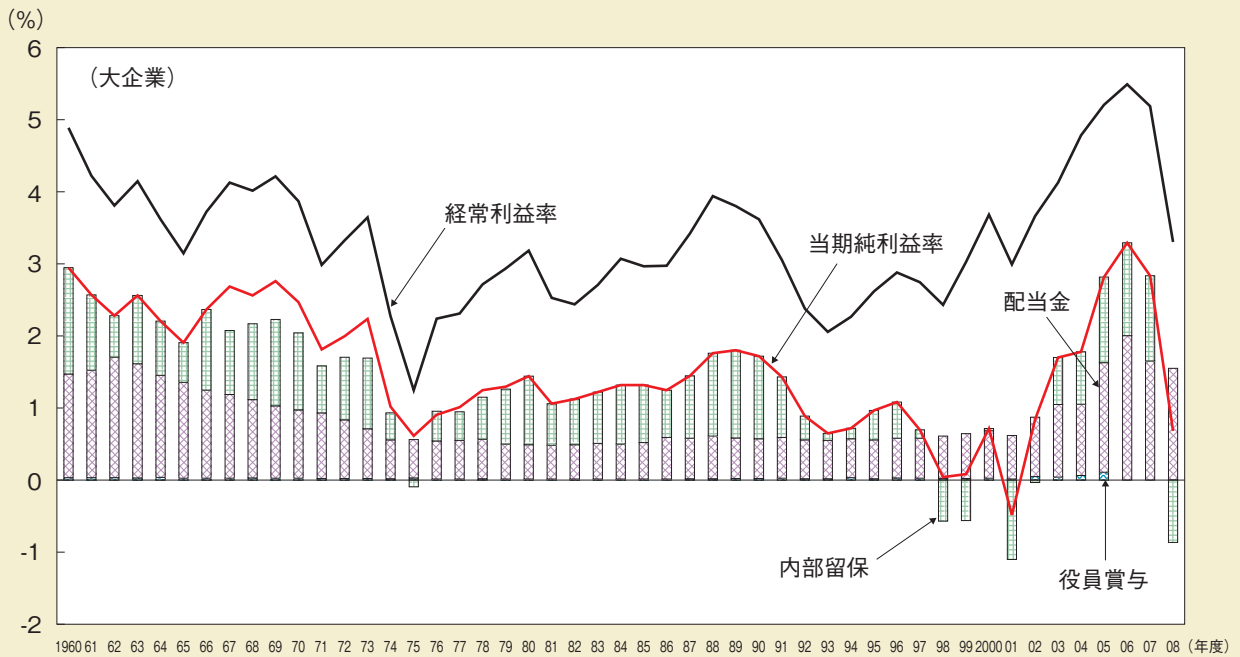
4) 数値は四半期値。

（中小企業で相対的に少ない人的能力開発のための取組）

企業経営にとって、事業展開を担う人材の役割は大きい。大企業と中小企業を比較すると、今までみたように、大企業の方が経営の優位性は高く、長期的に計画性をもって人材育成を行うという点でも、大企業の相対的な優位性は高いと考えられる。人材育成の方法として、労働者の希望をくみながら、計画的・系統的な人員配置を職場でのOJTを組み合わせしていくことは、人材育成の有効な手法の一つであるが、このようなことを行うことのできる、経営の安定性、組織内の職務の多さ、事業の長期的な計画性などは、大企業の方に、より多く備わっていると思われる。また、OFF-JTの実施状況をみても、規模の小さい事業所での実施割合は低く（付3－(2)－1表）、さらに、一人当たり教育訓練費をみても規模の小さい企業での支出額は小さくなっている（付3－(2)－2表）。

このように、人的能力開発のための取組は、中小企業では相対的に少ないことが危惧され、人材育成も含めた雇用管理の改善に積極的に取り組むことが課題となっている。なお、大企業における人材育成については、企業規模間の利益率格差の存在などから、相対的に優位性が保たれているようにも見えるが、大企業の経営体質の変化にも注意を払っておく必要がある。第3－(2)－5図により、企業規模別に利益率の内訳をみると、大企業は、1990年代末の景気後退過程において、内部留保を取り崩しながらも配当金を増やしており、2000年代に入ってから、利益の拡大に伴い配当金の増加も大きく株主への成果配分が重視されるようになってきている。人的投資は大企業の方が優位であると考えられてきたが、その環境も次第に厳しくなっているとみられる。

第3- (2) - 5図 利益率の推移とその内訳 (企業規模別)



資料出所 財務省「法人企業統計調査」

- (注) 1) 当期純利益率 = 当期純利益 ÷ 売上高 × 100
 2) 当期純利益 = 内部留保 + 配当金 + 役員賞与 (2005年度まで)
 3) 経常利益率 = 経常利益 ÷ 売上高 × 100
 4) 大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金10億円未満
 5) 計数は全産業のものである。

2) 賃金構造の規模間比較

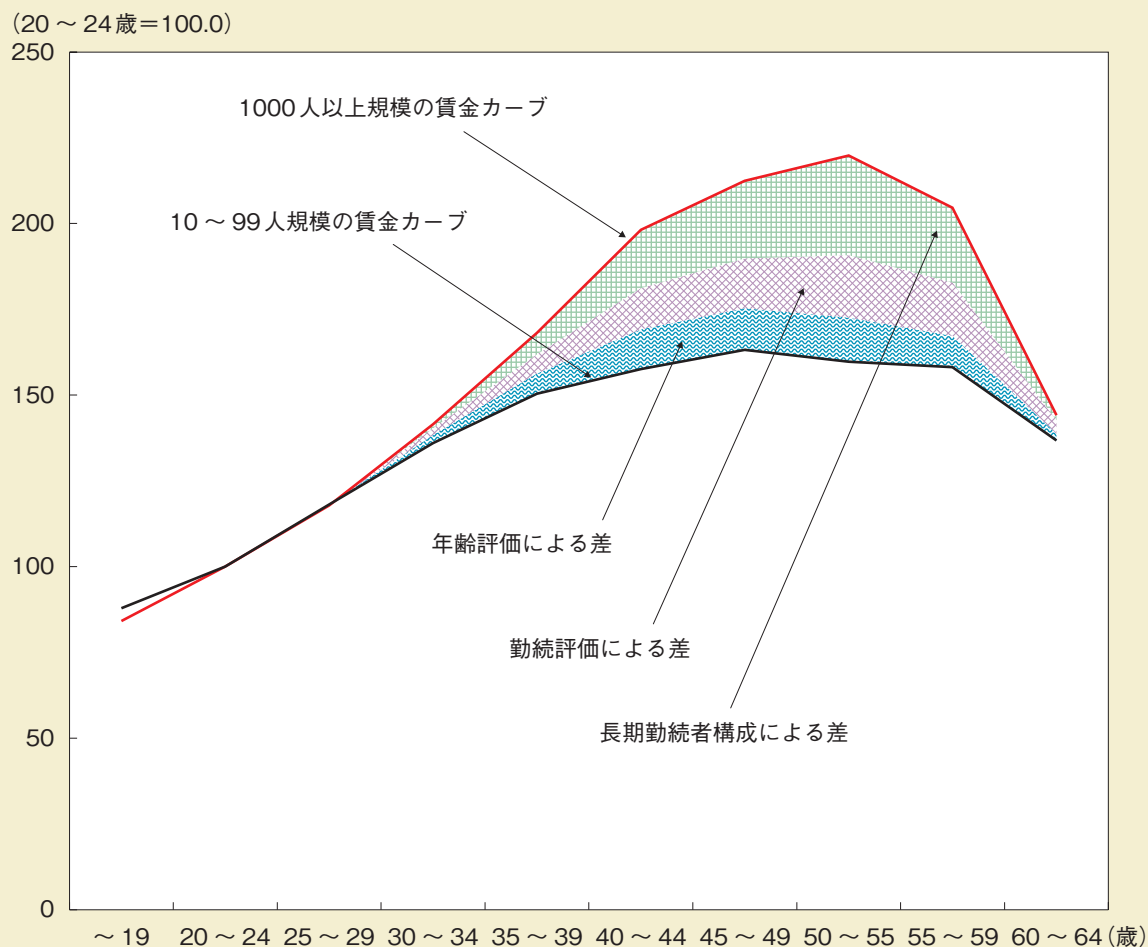
(企業内の人材蓄積を評価する大企業の賃金構造)

人材育成も含めた企業の雇用管理は、賃金構造の分析からその特徴の一部を描き出すことができる。我が国企業の一般労働者（フルタイム労働者）をみると、年齢に伴って上昇する賃金を観察することができるが、この賃金の上昇に対し、年齢を評価して賃金が増加した大きさ（年齢評価）、勤続の長さを評価して賃金が増加した大きさ（勤続評価）などを推計することができる。これをもとに企業内に蓄積された人材の評価体系を考えることができる。前節でみたように、我が国の賃金・処遇制度においては、長期的視点のもとに労働者の計画的、系統的な人事配置が行われ、そこで培われた能力が、職能資格制度などの能力評価システムを通じて評価されている。長期安定雇用における賃金構造の分析では、企業への勤続が人材育成の基盤として役立ち、育成された能力の評価が賃金における勤続評価として表れる、という関係を考えることができる。

こうして形成される賃金構造を企業規模別にみるために、第3-(2)-6図により、1000人以上の大企業と10~99人規模の中小企業の賃金カーブ（20~24歳層を100.0とし、年齢とともに上昇する年齢階級別賃金）を比較してみると、中小企業においても、20歳台から40歳台へと高まる賃金カーブがみられるが、この賃金カーブの傾きは、大企業の方が大きく、大企業では50歳台前半まで上昇している。この大企業と中小企業の賃金カーブの差を、同図により分解すると、①年齢評価による差、②勤続評価による差、③長期勤続者構成による差、の3つに区分することができ、規模間格差への寄与としては、長期勤続者構成による差が最も大きく、次に、勤続評価による差が大きくなっている。

大企業においては、長期勤続によって形成される職業能力を評価する傾向が、中小企業よりも強く、そのため、賃金構造においても勤続評価の部分が大きくなっている。また、こうした勤続評価と企業内での人材育成が結びつき、長期勤続者の割合も中小企業より高くなる。これらの要因によって、大企業の賃金カーブの傾きは、中小企業に比べ大きくなっていると考えられる。

第3 - (2) - 6図 賃金カーブの規模間格差の内訳 (2008年)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計
 (注) 一般労働者(フルタイムの常用労働者)の賃金カーブ(20～24歳層を100.0として指数化した年齢階級別賃金)を1000人以上規模企業と10～99人規模企業で比較し、両者のギャップ(賃金カーブの規模間格差)を賃金関数により①年齢評価(年齢が高いほど賃金を高くすること)による差、②勤続評価(勤続年数が長いほど賃金を高くすること)による差、③長期勤続者構成(長期勤続者構成が高いほど賃金が高まること)による差、の3つの要因によって要因分解した(付注3参照)。

(縮小する賃金カーブの規模間格差)

第3 - (2) - 7図により、先にみた第3 - (2) - 6図の賃金カーブの規模間格差が、1990年代以降、どのように推移してきたのかをみると、概ね格差縮小の方向に進んできたことが分かる。

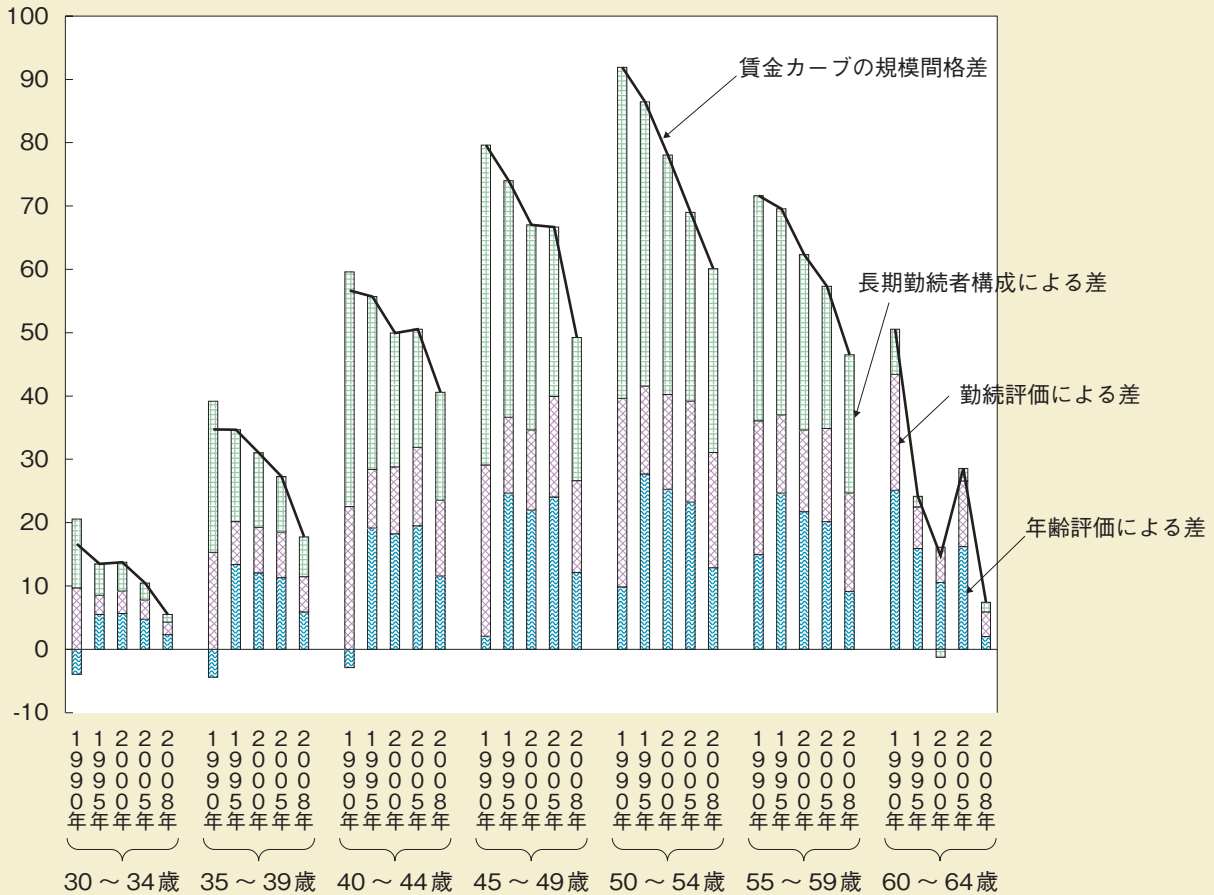
まず、1990年代前半期には、勤続評価の差によるものが急速に小さくなり、長期勤続者構成による差も縮小した。また、この動きと同時に年齢評価による差は拡大した。これは、後にみるように、1990年代初めに人手不足傾向が強まる中で、大企業における若年層・壮年層の賃金に、中小企業に対する見劣りがあり、大企業の賃金制度において、この是正がなされたことが大きかったと考えられる。

次に、1990年代後半期には、長期勤続者構成による差が引き続き縮小した他、50歳台以上層で年齢評価による差も縮小した。

一方、2000年代に入ると、年齢評価による差は、より多くの年齢層で縮小しているのに

第3-(2)-7図 賃金カーブの規模間格差の推移 (内訳)

(20～24歳=100.0)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」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) 一般労働者(フルタイム常用労働者)の賃金カーブを1000人以上規模企業と10～99人規模企業で比較し、両者のギャップを3つの要因によって要因分解した。
2) 要因分析の方法は第3-(2)-6図と同じであり、1990年から2008年まで時系列で計測した。

対し、40歳台と50歳台において勤続評価による差は拡大するようになっている。また、長期勤続者構成による差の縮小は、中高年齢層で小さくなってきている。後にみるように、2000年代以降の大企業での賃金制度の見直しは、勤続を評価する方向への変化であったが、大企業における長期勤続者構成の低下は緩やかになったとはいえ、その低下の傾向は継続し、長期勤続者構成による規模間格差は縮小した。

(賃金カーブの規模間格差の縮小には大企業における勤続年数の低下が寄与)

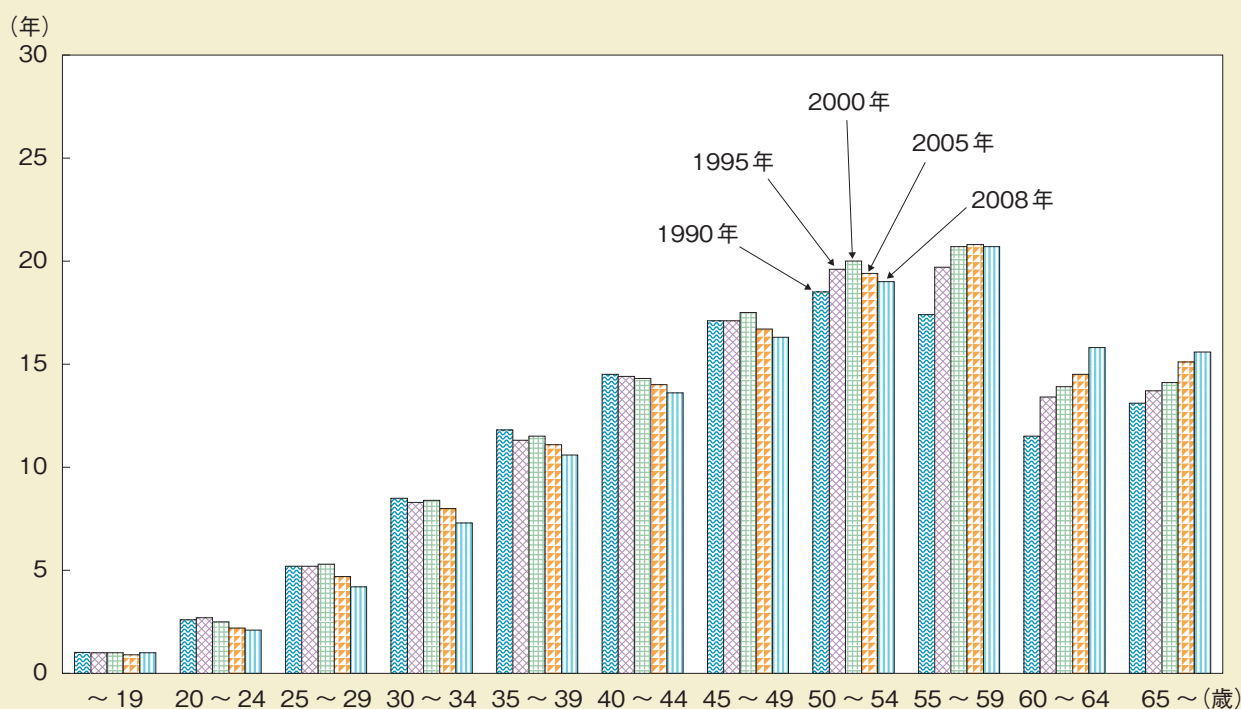
一般労働者の賃金カーブをみると大企業と中小企業の規模間格差は長期的に縮小傾向にあるが、その主な要因としては、長期勤続者構成による差が縮小していることによるものである。

第3 - (2) - 8図により、一般労働者の勤続年数の推移をみると、若年期に入職し、その後、職務を継続していく中で、勤続年数が長くなっていき、50歳台の平均勤続年数は、概ね20年となっている。また、勤続年数の推移をみると、若年層から40歳台前半層にかけては、1990年代以降、勤続年数は低下する傾向にあり、特に、2000年代以降は、20歳台後半から30歳台前半層で大きな低下がみられた。一方、40歳台後半以上層については、勤続年数が長期化する傾向にあったが、2000年代以降は、40歳台後半層から50歳台前半層にかけて低下がみられ、50歳台後半層でも横ばいで推移している。なお、60歳以上層については、勤続年数は引き続き上昇している。

長期勤続者の割合が上昇すると勤続年数は長期化するが、先にみたように、賃金カーブの規模間格差において、長期勤続者構成による差が縮小しており、勤続年数の低下は、主に大企業で生じていると考えられる。

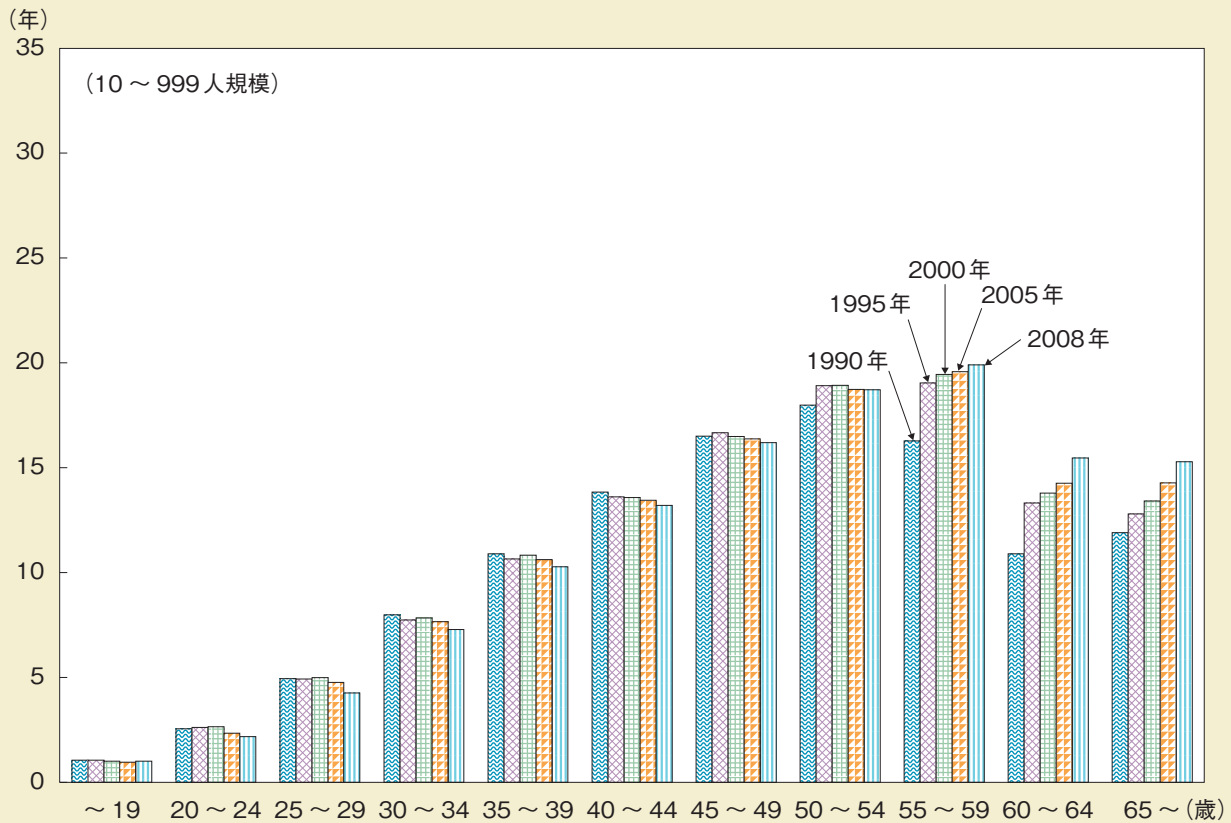
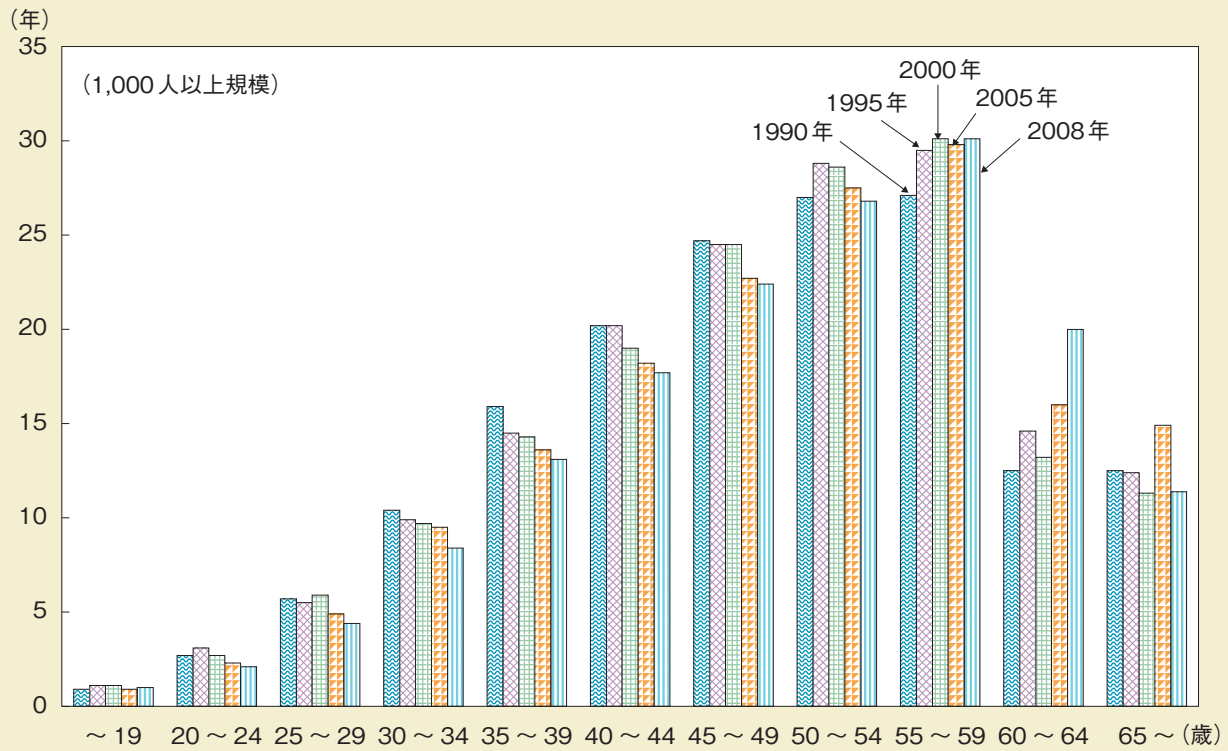
第3 - (2) - 9図により、男性の一般労働者の勤続年数を1000人以上の大企業と10~999人規模の中小企業に分けてみると、大企業では30歳台から40歳台前半にかけての勤続年数の低下が大きく、40歳台後半層から50歳台前半層についても、2000年代以降低下が大きくなっている。なお、50歳台後半層については2000年代は、ほぼ横ばいであり、60歳台前半層では上昇している。一方、中小企業については、大企業に比べれば勤続年数の水準自体は

第3 - (2) - 8図 一般労働者の勤続年数の推移 (男女計、企業規模計)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

第3 - (2) - 9図 一般労働者の勤続年数の推移 (男性)

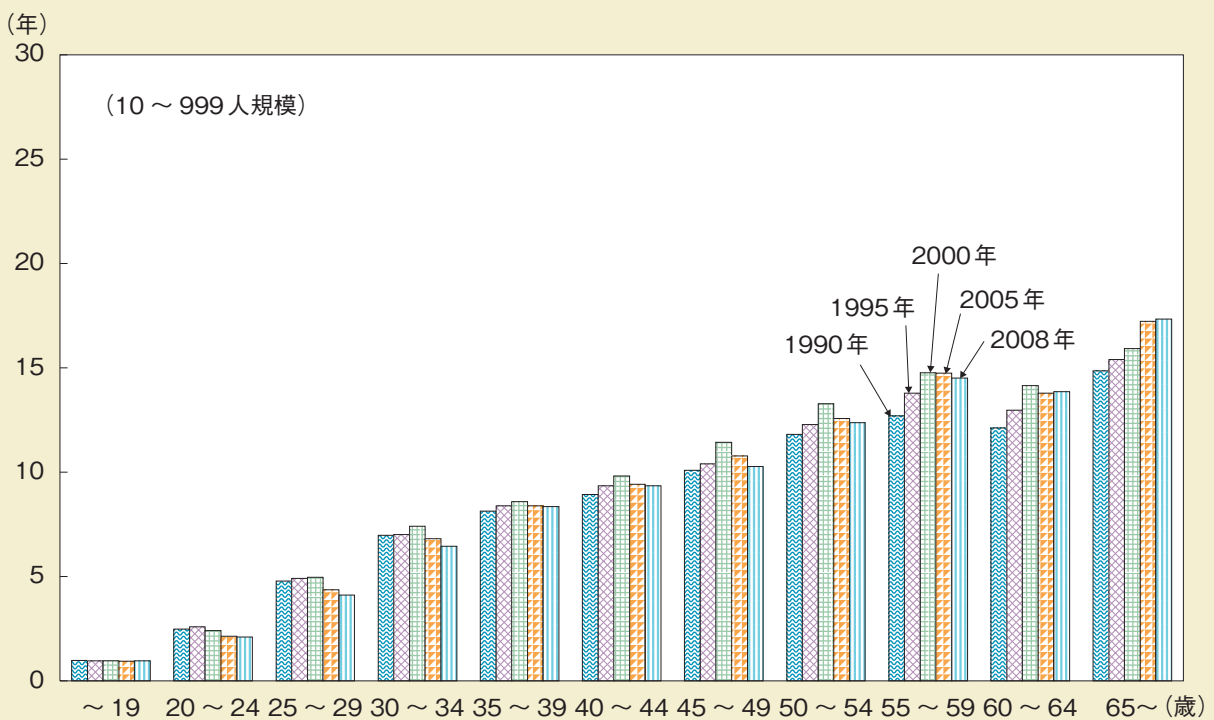
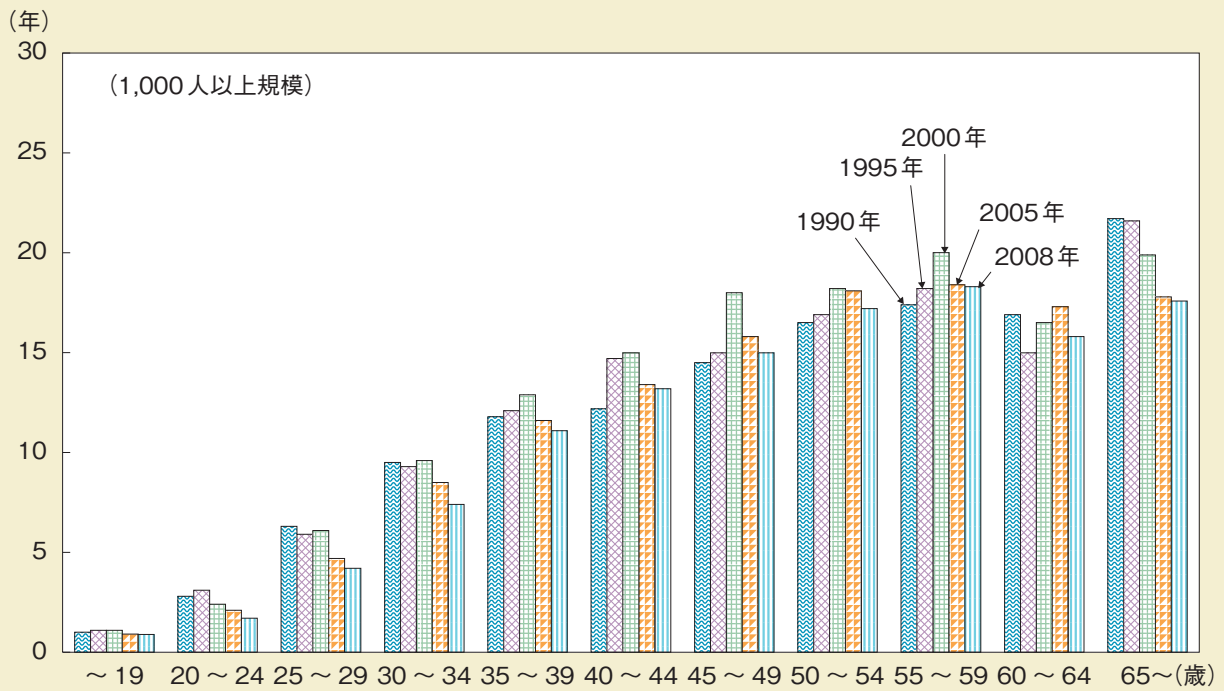


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

低い、その低下は大きくはなく、40歳台の低下も緩やかなもので、50歳台前半層はほぼ横ばい、50歳台後半層は緩やかに上昇している。また、60歳以上層は上昇している。

また、第3 - (2) - 10図により、女性の一般労働者の勤続年数をみると、大企業においては、60歳未満層において、2000年代以降、勤続年数の低下が顕著であるが、中小企業に

第3 - (2) - 10図 一般労働者の勤続年数の推移 (女性)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

においては、その低下は緩やかである。

このように、今まで相対的に長かった大企業の勤続年数が低下し、中小企業との差が縮まったことが、賃金カーブの企業規模間格差の縮小につながっていると考えられる。

(大企業の賃金における年齢評価は低下傾向)

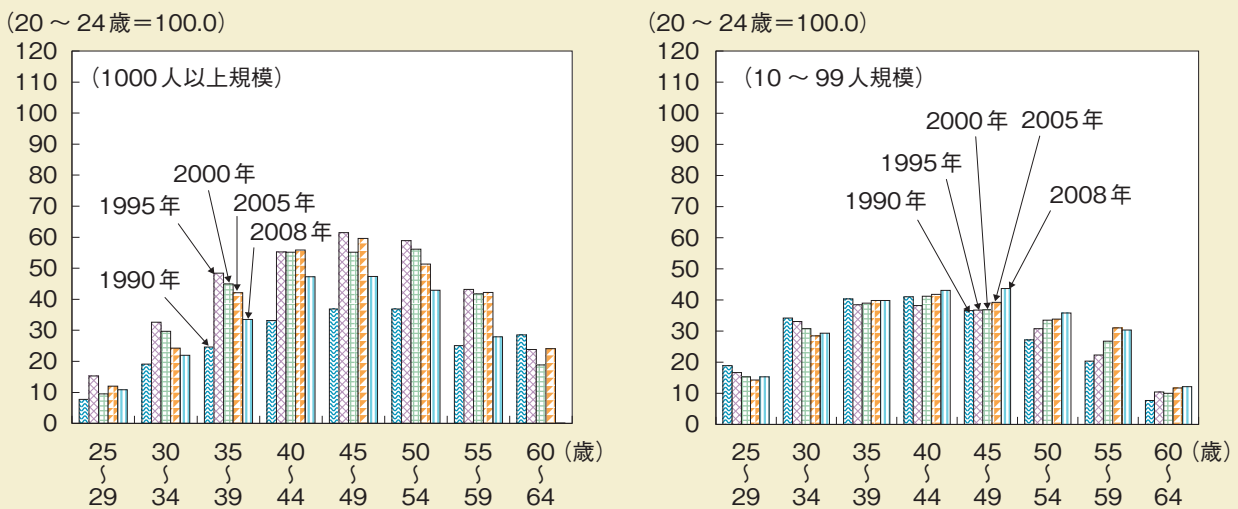
賃金カーブの企業規模間の格差の縮小については、1990年代半ば以降は、年齢評価による差も縮小しているが、これは、大企業において、賃金に対する年齢評価を引き下げていることによるものである。

第3 - (2) - 11図により、賃金カーブにおける年齢評価の大きさを企業規模別に推計すると、1990年の段階では若年層から40歳台前半層において、大企業の値が中小企業よりも小さかったことが分かる。大企業の若年層から壮年層にかけての賃金が相対的に抑制される中で、中小企業では、人材確保の観点から若壮年層の賃金を厚くしていたものと考えられる。しかし、このような企業規模間での賃金構造の違いは、1990年代半ばにかけて急速に変化し、大企業においても、賃金の年齢評価は急速に上昇し、30歳台後半層を中心に大きく上昇した。

しかし、その後は、若壮年層を中心に低下する傾向にある。一方、中小企業においては、20歳台後半層から30歳台前半層において緩やかに低下し、40歳台後半層で上昇しているものの、大企業に比べれば、その変化は小さい。

大企業では、中小企業に対する若壮年層の賃金の見劣りから、年齢評価を大きく引き上げたが、1990年代後半以降の労働力過剰傾向の中で、それまでと違う大きな環境変化に直面し、年齢評価を引き下げる方向へと転じた。これに対し、中小企業においては、大企業ほど大きな変化はなかったが、40歳台以上層においては、着実に年齢評価の大きさが拡大し、

第3 - (2) - 11図 賃金カーブにおける年齢評価部分



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計
 (注) 賃金カーブ(20~24歳層を100.0として指数化した年齢階級別賃金)において、その傾き(20~24歳層に対する各年齢階級の上昇分)を賃金関数を用いて①年齢評価部分(年齢評価による賃金上昇分)、②勤続要因部分(勤続評価と長期勤続者割合の双方を加味した賃金上昇分)に分解し、①の年齢評価部分の計数を示したもの(付注4参照)。

賃金カーブの企業規模間格差を縮小させることに寄与したことが指摘できる。

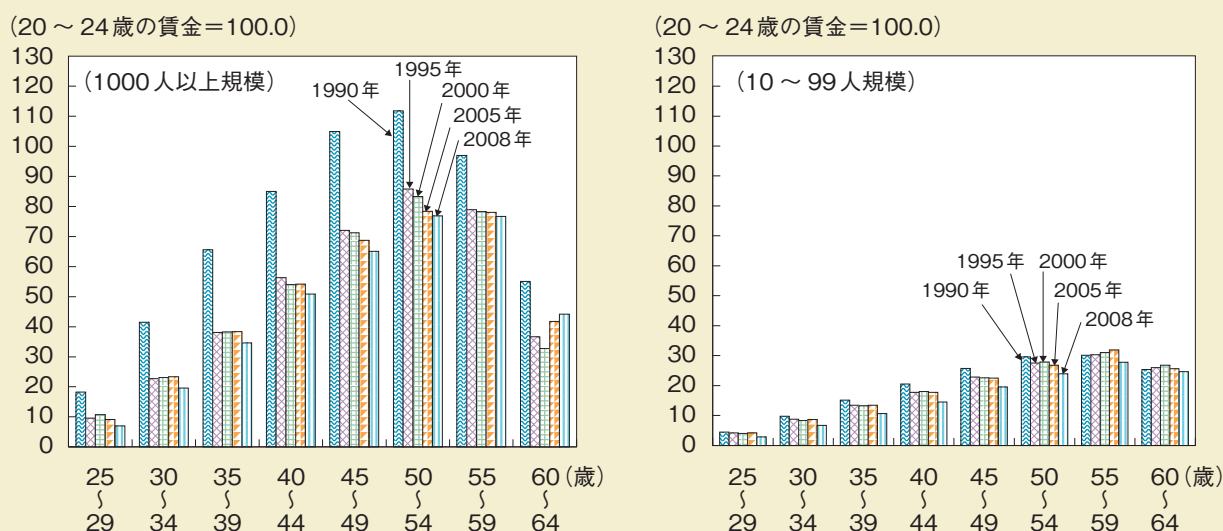
(2000年代以降、大企業の勤続評価は上昇傾向)

大企業における年齢評価の引き上げの裏で、勤続評価は大きく引き下げられた。大企業においては、勤続に伴って賃金が上昇するテンポは大きく、その分、入職時の賃金は相対的に抑制され、若壮年層の年齢評価は中小企業に比べ小さいという関係があったが、1990年代前半に大きく解消した。しかし、こうした賃金構造の見直しを必要とした労働力需給の環境は、バブル崩壊後、大きく変化し、経済の長期停滞によって、賃金コストの全体的な抑制も求められた。こうした中で、大企業における勤続評価の引き下げ、さらには年齢評価の引き下げが取り組まれたものと考えられる。

第3 - (2) - 12図により、賃金カーブにおける勤続要因部分の変化をみると、大企業においては1990年から1995年にかけて、勤続要因部分が大きく低下した後、40歳台から50歳台前半層において、勤続評価は引き続き低下がみられた。ここにおいて推計した勤続要因部分は、賃金カーブのうち、それぞれの年齢階級における、賃金の勤続評価と勤続年数階級構成の双方を加味したものであり、賃金の勤続評価の低下と勤続年数の低下が、それぞれ、勤続要因部分の低下寄与につながるものである。1990年代前半における勤続要因の大きな低下は、主に勤続評価の低下によるものと考えられるが、2000年代以降は、大企業における勤続年数の低下も顕著なので、長期勤続者構成の低下も勤続要因の低下に寄与したものと考えられる。一方、中小企業における勤続要因部分は大企業にくらべ小さく、また、その変動も小さかった。

勤続要因部分の変化をより詳細にみるために、第3 - (2) - 13図により、勤続年数階級別に賃金をみると、勤続年数の上昇に伴って賃金が上昇しており、この賃金の上昇の傾き

第3 - (2) - 12図 賃金カーブにおける勤続要因部分

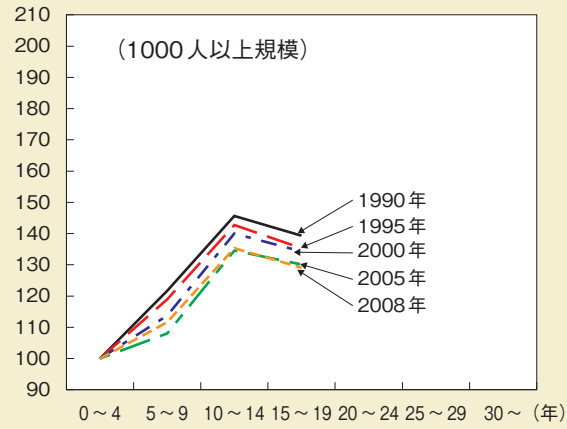


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計
 (注) 賃金カーブ(20~29歳層を100.0として指数化した年齢階級別賃金)において、その傾き(20~29歳層に対する各年齢階級の上昇分)を賃金関数を用いて①年齢評価部分(年齢評価による賃金上昇分)、②勤続要因部分(勤続評価と長期勤続者割合の双方を加味した賃金上昇分)に分解し、②の勤続要因部分の計数を示したもの(付注4参照)。

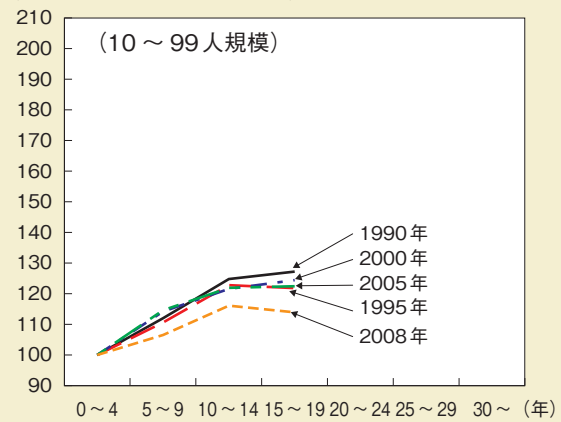
第3 - (2) - 13図 主要年代層の勤続評価

(i) 30歳台後半の勤続年数別賃金

(勤続年数0～4年=100.0)

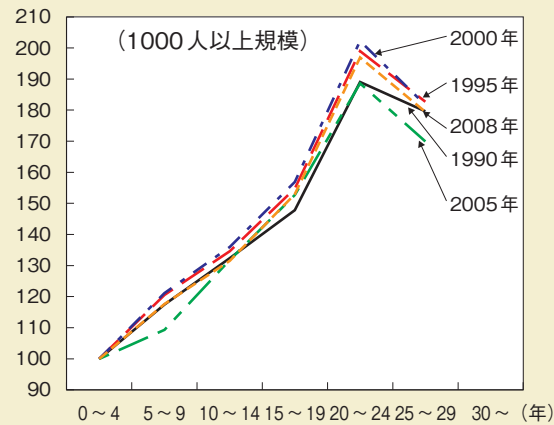


(勤続年数0～4年=100.0)

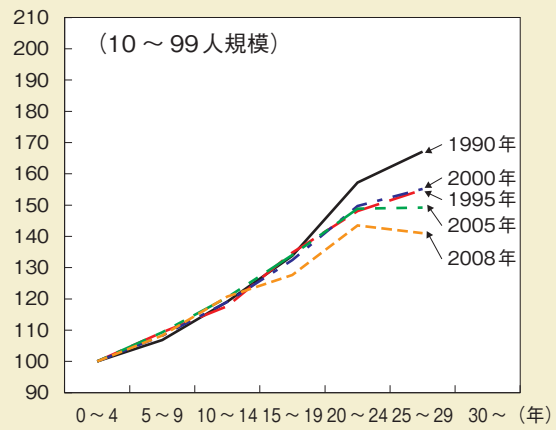


(ii) 40歳台後半の勤続年数別賃金

(勤続年数0～4年=100.0)

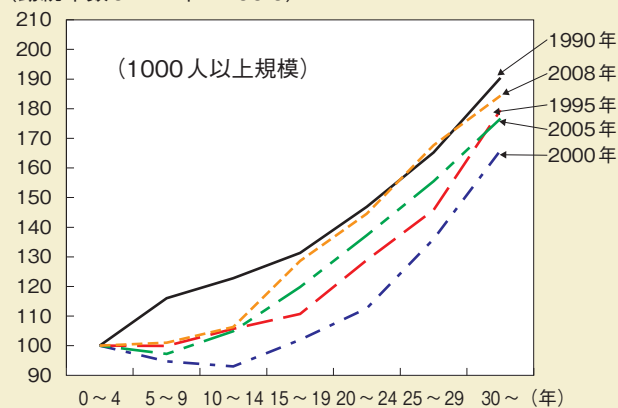


(勤続年数0～4年=100.0)

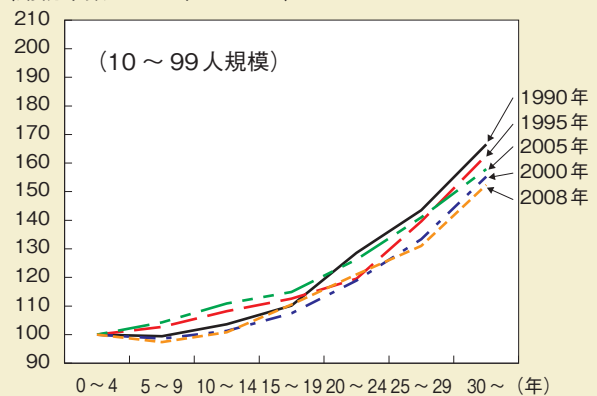


(iii) 50歳台後半の勤続年数別賃金

(勤続年数0～4年=100.0)



(勤続年数0～4年=100.0)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

が、勤続評価の大きさであると言える。それぞれの年齢層について、大企業と中小企業を比較すると、中小企業では継続的に勤続評価が低下しているのに対し、大企業においては、勤続評価の低下に下げ止まりから、反転の動きがみられる。まず、30歳台後半の勤続評価についてみると、大企業においては、1990年代初めから2000年代半ばにかけて低下したが、2000年代後半には下げ止まりの動きがみられる。また、40歳台後半の勤続評価については、2005年が最も低くなったが、2008年には上昇した。さらに、50歳台後半の勤続評価については、1990年から2000年にかけて低下した後、上昇し、2008年における長期勤続者の勤続評価は1990年の段階の大きさと比べても遜色ない水準にまで回復している。

このように、大企業における勤続評価引き下げの動きは、2000年頃から見直され、2000年代半ば以降は、勤続評価を改めて高める方向へ進んでいるように見える。後にみるように、1990年代は大企業において賃金・処遇制度の変更が推し進められたが、その問題点も、次第に明らかとなり、長期雇用の中で育てられる人材の職業能力を、じっくりと評価することが重視されるようになってきているものと考えられる。

3) 賃金、処遇制度の規模間比較

(大企業で導入が進んだ業績・成果給)

今までみてきたように賃金カーブの規模間格差は長期的に縮小してきたが、それは、大企業で進められた賃金・処遇制度の変更によるものが大きかった。

第3- (2) - 14図により、基本給の決定要素の動向を管理職以外の者について、規模別にみると、職務遂行能力をあげる企業は規模の大きな企業ほど多く、1000人以上の大企業においては、職務遂行能力をあげる割合は特に高く、2009年には2001年に比べ、その割合が低下しているとはいえ、基本給の決定要素の中で最も高い割合となっている。また、大企業では業績・成果をあげる企業も多い。一方、職務・職種など仕事の内容をあげる企業は、規模の小さい企業ほど多いが、2001年と2009年を比較すると、大企業でその回答割合は上昇している。

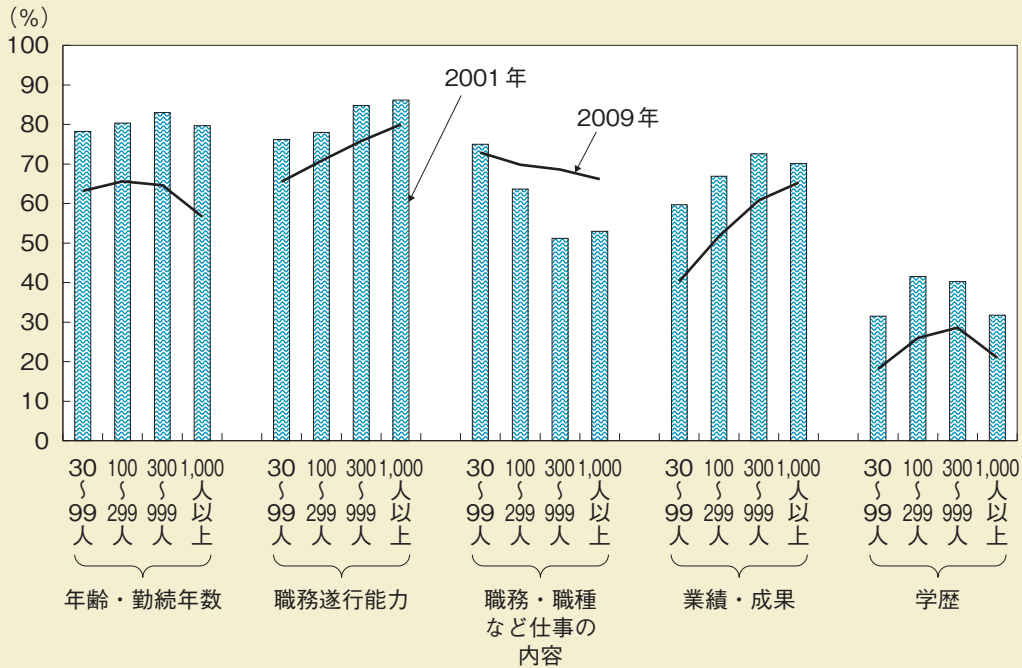
このように、大企業では、職務遂行能力の評価を中心としながらも、業績・成果や職務・職種など仕事の内容で賃金評価を行うという傾向が進展してきたものと考えられる。なお、この傾向は、管理職についてみても同様であると言える。

また、ここでいう業績・成果の内容について、第3- (2) - 15図によりみると、短期の個人の業績・成果をあげる企業割合が多く、その割合は規模の大きな企業ほど高い。賃金決定において業績・成果を用いることは、長期的な評価軸を持つ職務遂行能力の評価に対し、短期的な業績・成果を賃金に反映しようとする意図に基づくものであったと考えられる。

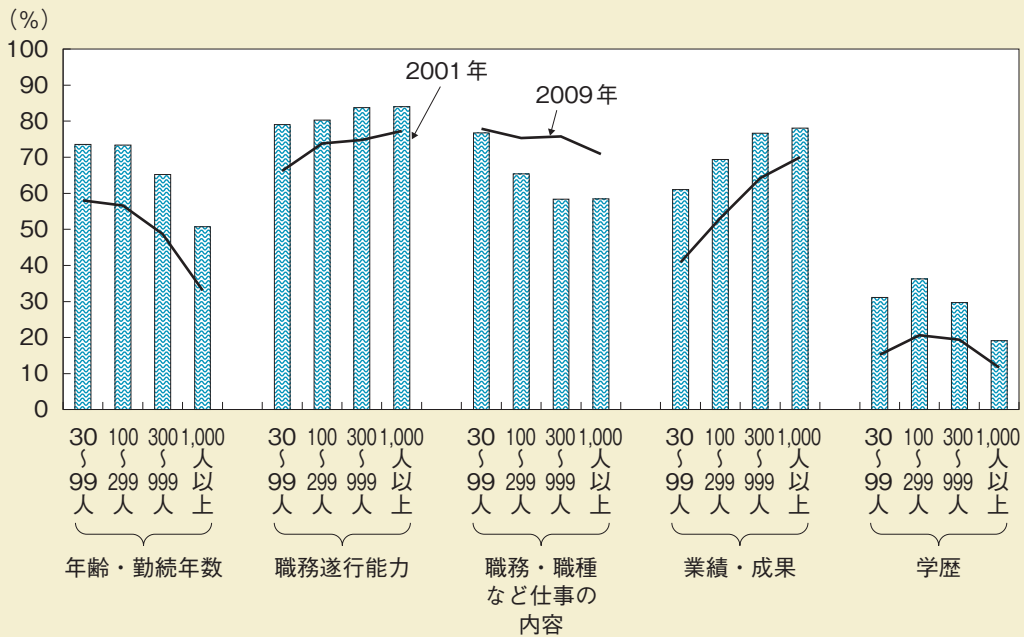
こうした賃金制度の変化を1990年代半ば2000年代にかけてみると、かつては、職能給（職務遂行能力に対応する賃金部分）を拡大する企業割合が高かったが、職務給（職務、職種など仕事の内容に対応する賃金部分）や業績・成果給（業績・成果に対応する賃金部分）を拡大する割合が高まり、特に、大企業においては、1990年代半ばから2000年代半ばにかけて、業績・成果給を拡大するという割合が急速に高まった。しかし、2000年代後半には、その割合は大きく低下している。

第3 - (2) - 14図 基本給の決定要素

(i) 管理職以外



(ii) 管理職

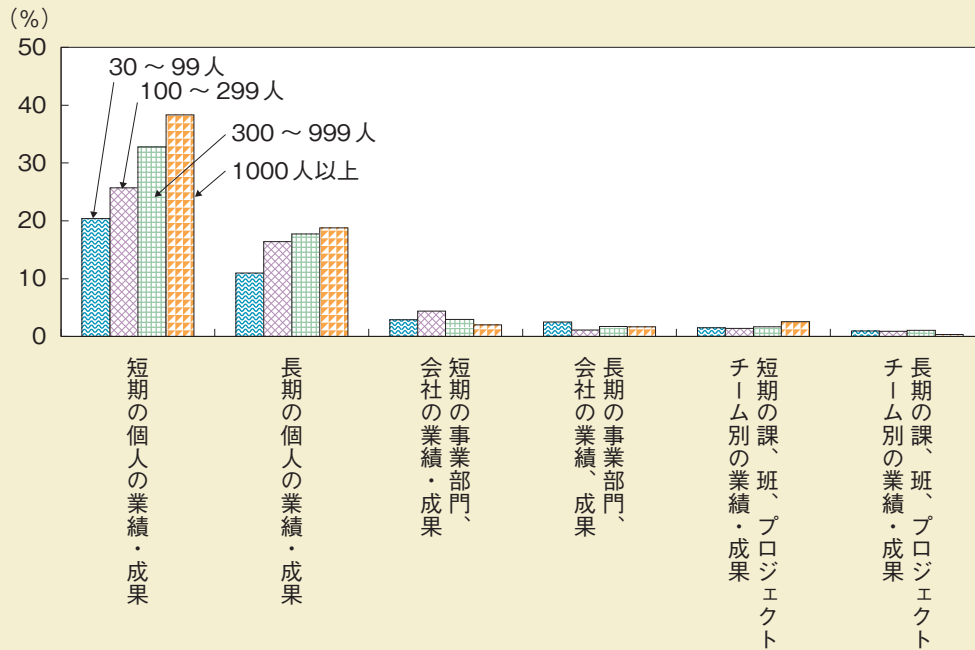


資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」

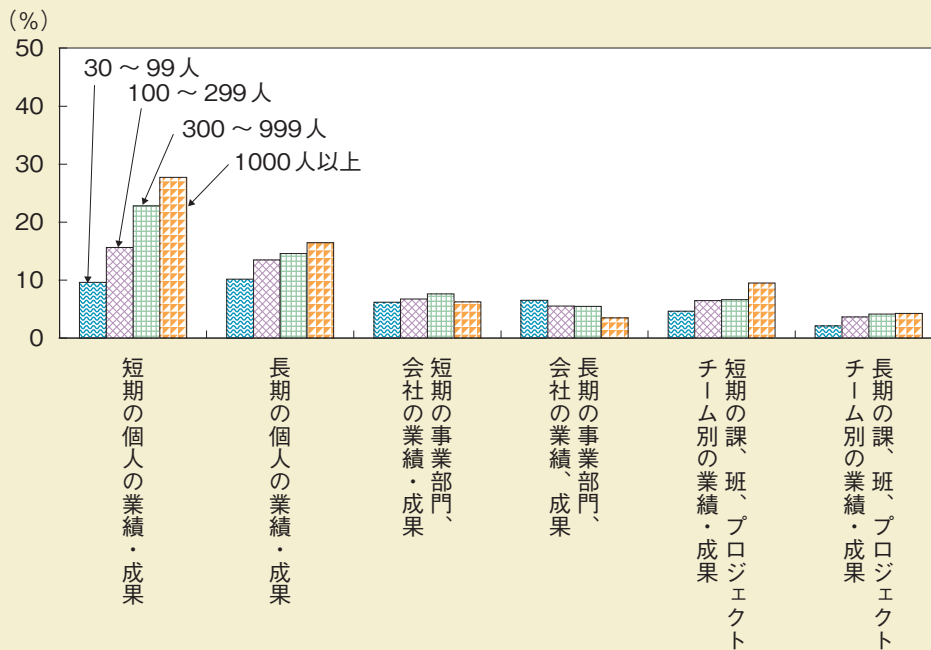
1990年代の半ば以降、大企業では、職能給中心の賃金体系を見直し、業績・成果給や職務給を拡大する動きを強めてきたが、これらは、短期的な業績・成果を賃金に反映することをねらったものであったと考えられる。しかし、2000年代後半には、業績・成果給を拡大する動きは大企業を中心に後退している（付3 - (2) - 3表）。

第3 - (2) - 15図 賃金における業績・成果の主な内容

(i) 管理職以外



(ii) 管理職



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」(2009年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

(注) 各計数は、「業績・成果」を基本給の決定要素として企業について調べたものであるが、割合の計算にあたっては、各規模の企業数に対する割合として計算した。

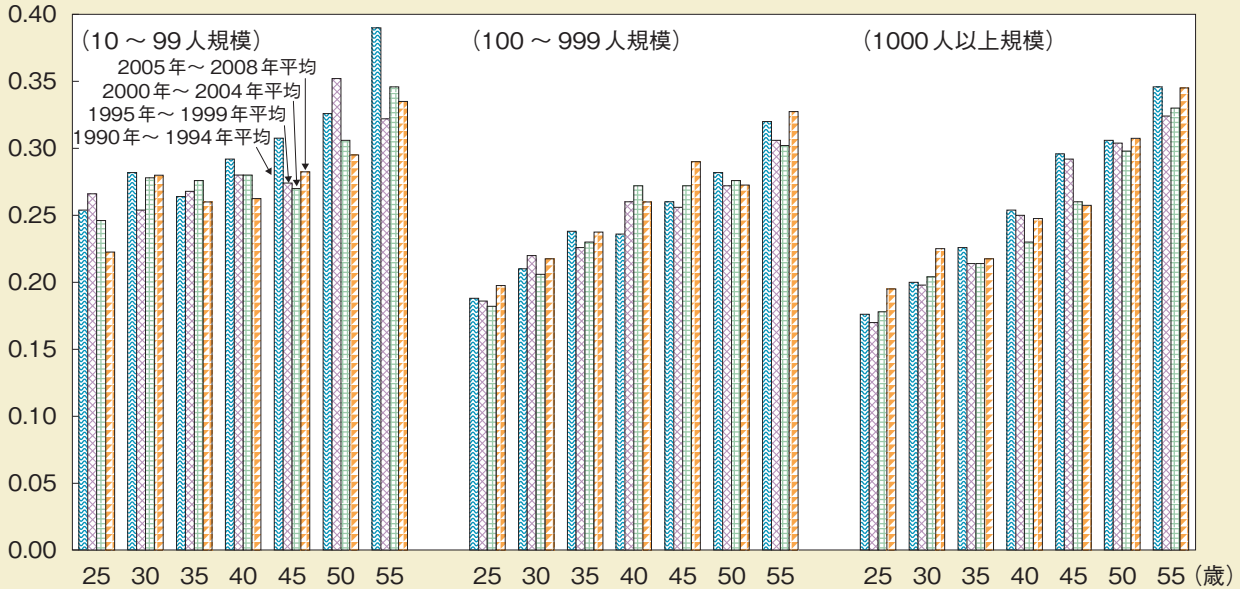
(大企業大卒労働者の賃金格差の拡大)

1990年代半ば以降の賃金・処遇制度の見直しは、実際の賃金構造にも大きな影響を与えることとなった。第3-(2)-16図により標準労働者(同一企業への継続勤務者)の賃金分散係数(十分位分散係数)をみると、高卒労働者では賃金格差の拡大はみられないが、大卒労働者では賃金格差の拡大がみられ、規模の大きな企業ほど賃金格差の拡大が目立っている。

第3-(2)-16図 標準労働者(同一企業への継続勤務者)の賃金格差(学歴別、男性)

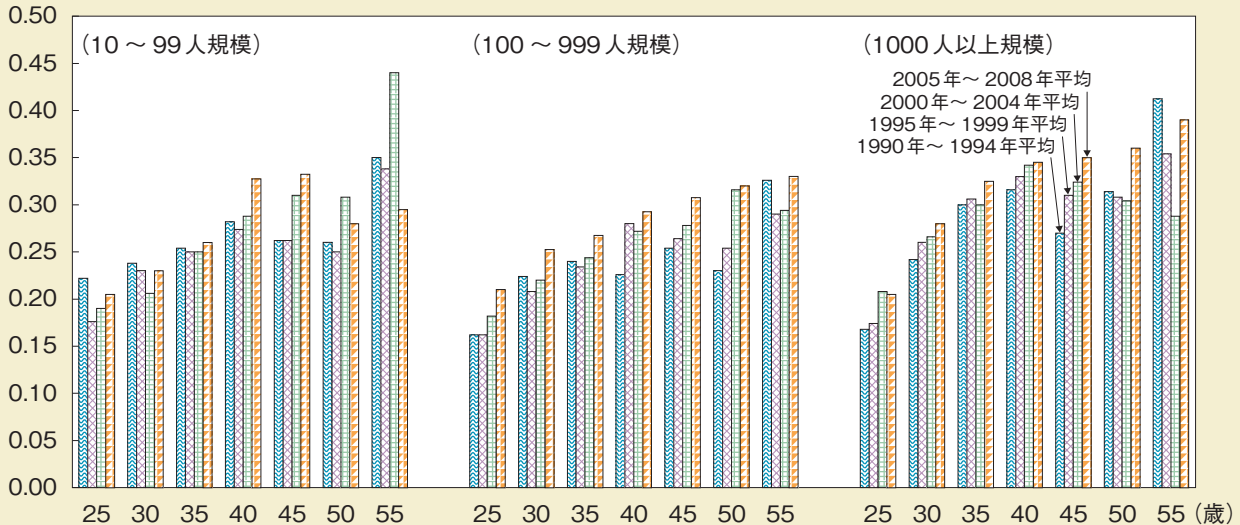
①高卒

(十分位分散係数)



②大卒

(十分位分散係数)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

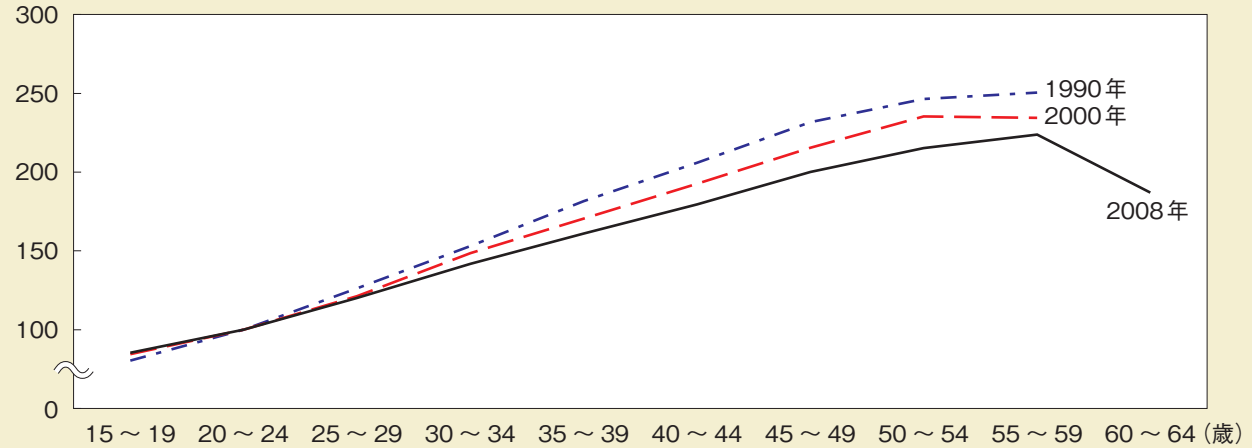
- (注) 1) 十分位分散計数=(第9十分位数-第1十分位数)÷中位数÷2
- 2) 数値はそれぞれの期間の数値の平均をとったもの。
- 3) 十分位分散係数については、年々の変動が大きいため、5年間(2005年以降は4年間)の平均値とし、前年と比べ倍以上の変動があったものについては、その計数を除き計算した。

また、第3 - (2) - 17図により標準労働者（同一企業への継続勤務者）の賃金カーブをみると、規模の大きい企業ほど高齢層での賃金の低下が大きくなっている。なお、1000人

第3 - (2) - 17図 標準労働者(同一企業への継続勤務者)の賃金カーブ(企業規模別、男性)

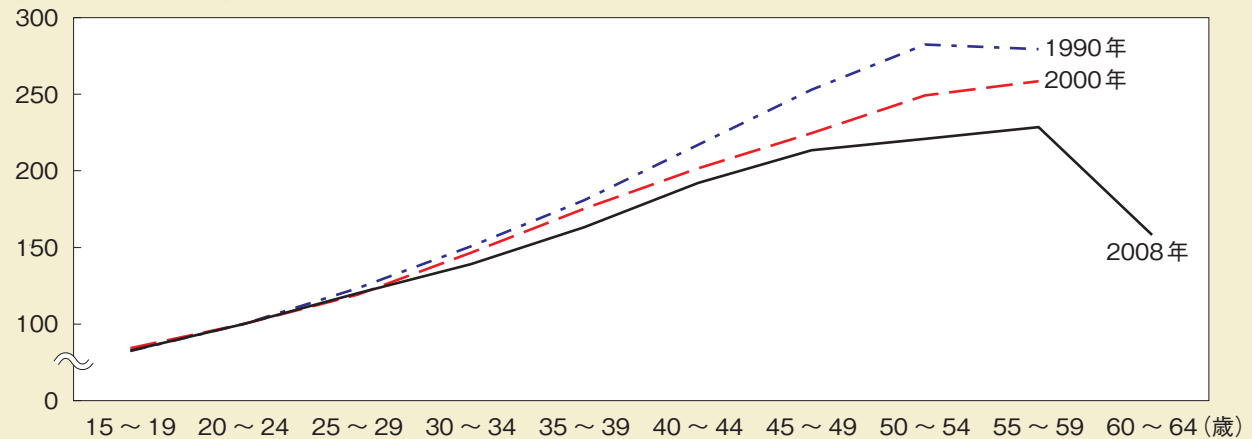
①10～99人規模

(20～24歳=100.0)



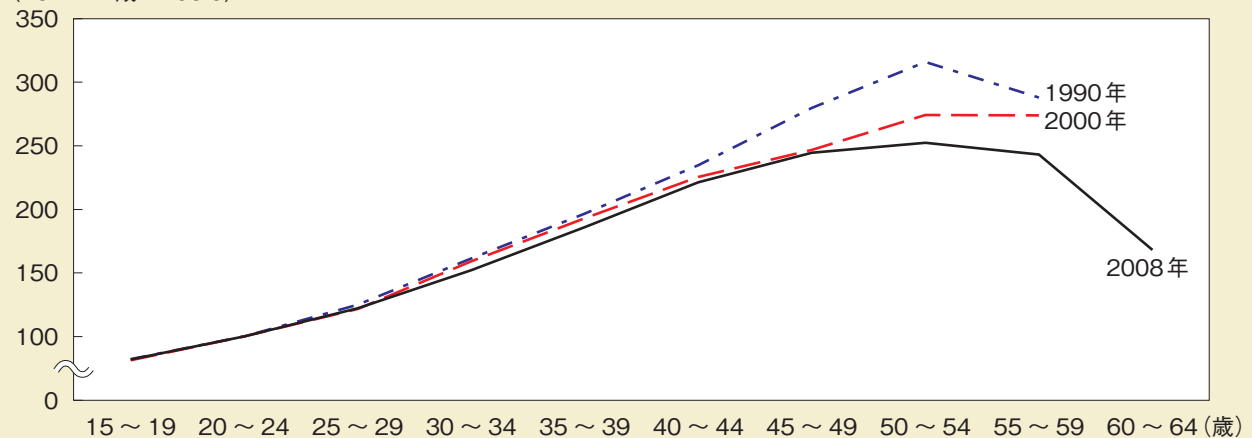
②100～999人規模

(20～24歳=100.0)



③1000人以上規模

(20～24歳=100.0)



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

(注) 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。

以上の大企業では、40歳台前半層までの賃金カーブは基本的に維持されている。

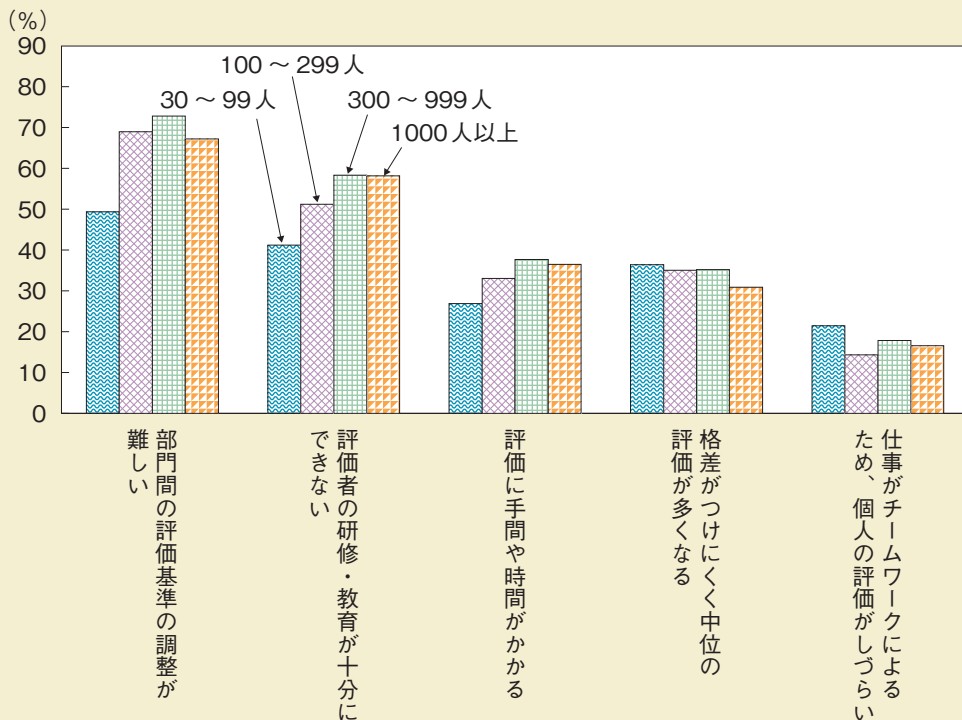
(業績・成果給の導入に伴う課題と今後の見込み)

賃金において業績・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であり、規模の大きな企業ほど業績評価制度が設けられている（付3－（2）－4表）。また、業績・成果給の導入に伴い、現実の賃金にも大きな変化が生じているが、業績評価に労働者の納得を得ることが大切である。現状において、業績評価制度には課題も多く、手直しや改善が必要であるとする企業は、業績評価制度のある企業の73%に上っている（付3－（2）－5表）。

第3－（2）－18図により業績評価制度の評価側の課題をみると、「部門間の評価基準の調整が難しい」、「評価者の研修・教育が十分にできない」、「評価に手間や時間がかかる」などの課題があげられており、概ね、規模の大きい企業ほど課題をあげる企業割合が高い。また、第3－（2）－19図により、業績評価制度によって生じる問題点をみると、「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、概ね、規模の大きい企業ほど問題点をあげる企業割合が高い。

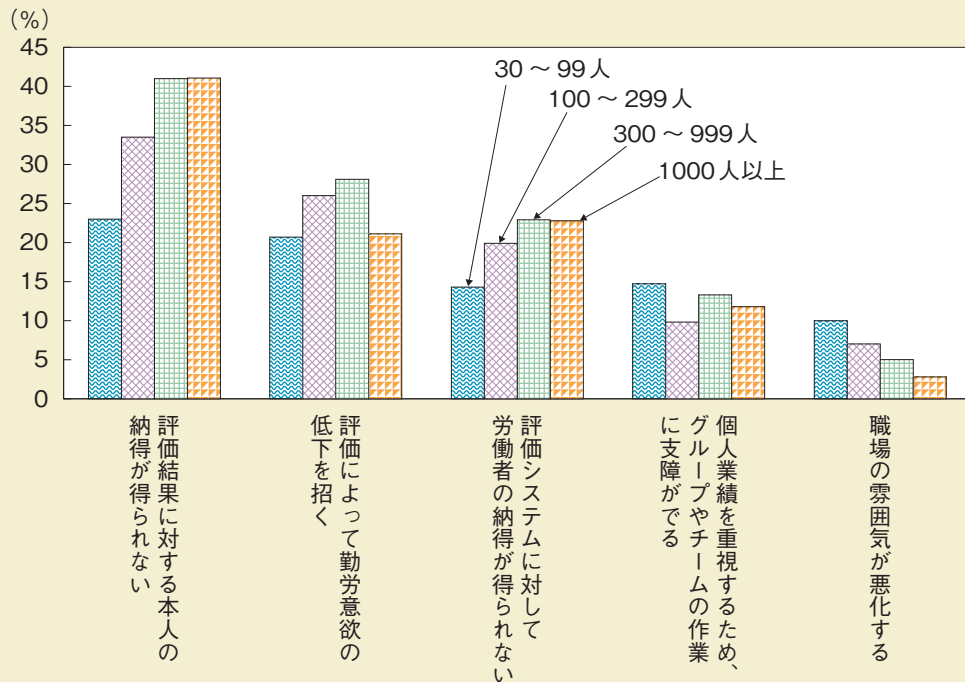
今後は、評価結果や評価システムへの納得感を得るため、評価基準を明確化したり、評価過程の情報を開示することなども求められよう。また、評価によってかえって勤労意欲を損ねることのないよう、本人に対する丁寧な説明や、今後の取組への期待を伝えるための面談

第3－（2）－18図 業績評価制度の評価側の課題（企業規模別）



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」（2007年）
 (注) 1) 業績評価制度がある企業を100とした割合。
 2) 3つまでの複数回答。

第3－(2)－19図 業績評価制度の評価によって生じる問題点（企業規模別）



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」（2007年）
 (注) 1) 業績評価制度がある企業を100とした割合。
 2) 3つまでの複数回答。

なども必要となろう。ただし、こうした業績評価制度の運用の改善は、評価者により高い課題を課すものでもあり、その運用の困難性から、大企業を中心に業績・成果給の導入にも転換期を迎えている。前節でもみたように、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ようになっており、現実にも、大企業では、2000年代に入って勤続評価を改めて強める動きが生じてきている。