

第3節 勤労者生活の課題

企業の雇用管理は、就業形態や賃金・処遇制度を通じて、人々の働き方や所得の形成を方向づけ、勤労者生活に大きな影響を及ぼすこととなる。

本節では、我が国企業にみられる賃金・処遇制度の特徴を見た上で、1990年代以降の制度見直しの動向を分析し、業績・成果主義型賃金の問題点や就業形態間の賃金格差について検討し、豊かな勤労者生活の実現に向けた今後の課題について考える。

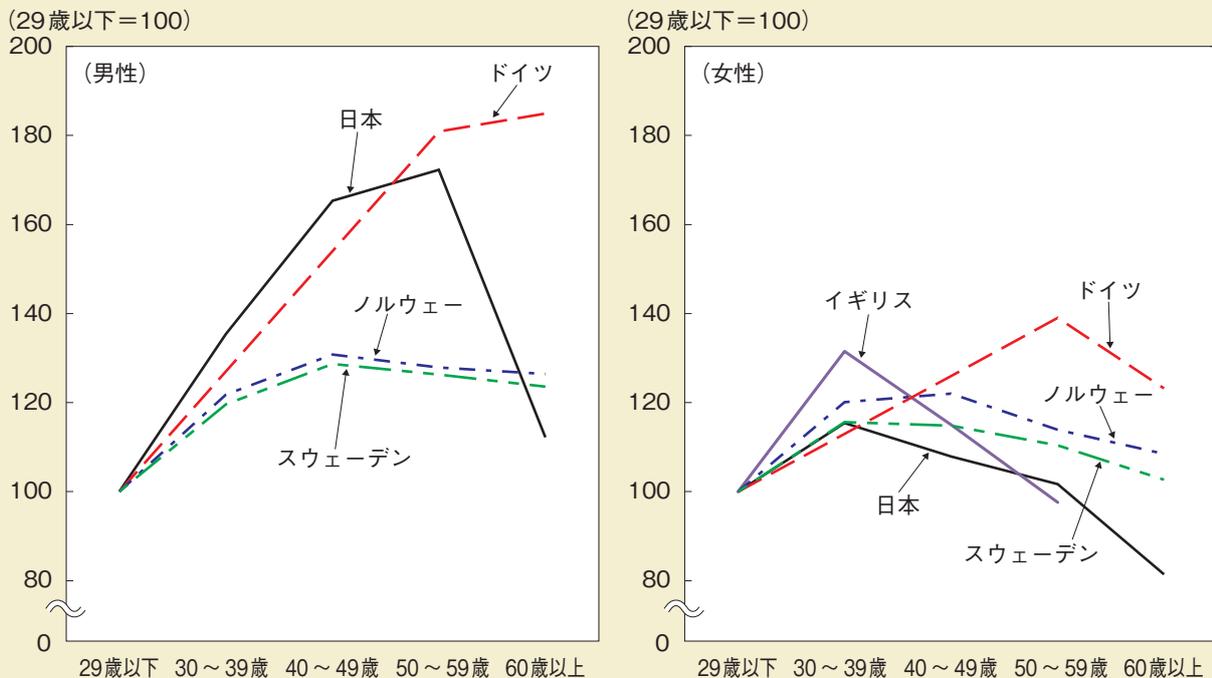
1) 我が国企業の賃金・処遇制度

(勤続年数に応じて上昇する賃金)

我が国企業に一般的にみられる雇用慣行に、いわゆる「長期雇用」や「年功賃金」があるが、これらは、労働者の勤続年数が長いことを前提としており、勤続年数の長い年長の労働者の賃金が高くなるという年功賃金カーブを生み出している。我が国の労働者の勤続年数を国際比較すると、先進諸国の中でも長く、男性の勤続年数は特に長いと言える（付3-（3）-1表）。

第3-（3）-1図により、年齢階級別の賃金カーブをみると、我が国の男性労働者につい

第3-（3）-1図 年齢階級別にみた賃金カーブ（製造業）



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2006年）、EU “Structure of Earnings Statistics 2006”
 (注) 1) 日本の賃金はきまって支給する現金給与額、EU各国は月間平均収入額 (=monthly earnings)。
 2) ドイツについて50歳未満のデータが存在しないため、50歳まで一律的に賃金が増加するものと仮定してグラフ化した。
 3) イギリスについては男性のデータが存在しない。

ては、50歳台まで上昇する賃金カーブを描いており、他の国々に比して、その上昇テンポも大きい。また、第3-(3)-2図により勤続年数階級別に賃金カーブをみても、男女ともに、上昇カーブを描いており、男性において特に、その傾きは大きくなっている。

なお、女性については、勤続年数に応じて上昇する賃金カーブは認められるが、男性に比べ勤続年数自体が短いため、年齢に応じて上昇する賃金カーブの形はみられない。

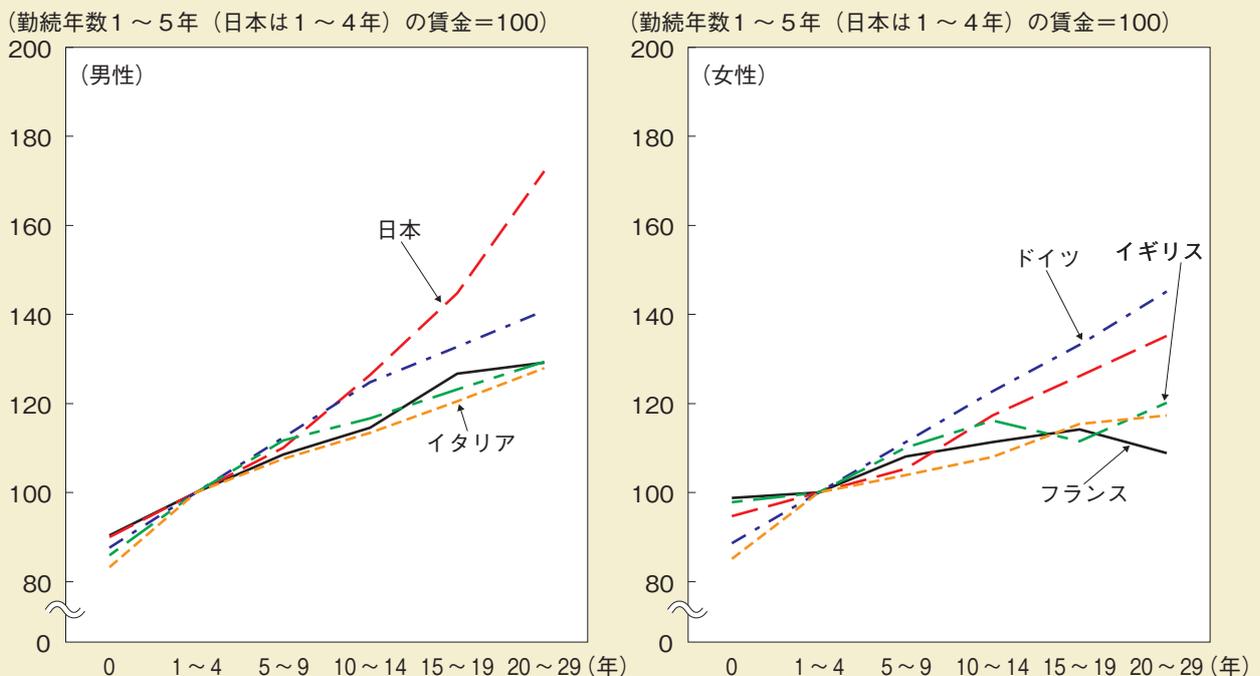
このように、我が国企業の雇用慣行において、特に、男性では、「長期雇用」、「年功賃金」の傾向が国際的にみた特徴となっている。

(基本的な姿は維持されている年功賃金カーブ)

1990年代以降は厳しい経営環境の中で人件費の抑制が求められ、また、企業の国際的な事業展開の中で、日本固有の雇用慣行を見直し、世界的にみて普遍性を持つ雇用の仕組みを追求すべきだとの考え方もみられた。こうした中で、賃金・処遇制度の見直しが検討され、賃金カーブのフラット化（年功賃金の抑制）を押し進めようとする力は強かったと思われる。

第3-(3)-3図により標準労働者（新規学卒者として就職してから同一企業に勤続している継続勤務者のこと）の賃金カーブによって、1990年代半ば以降の賃金・処遇制度の動きをみると、特に、50歳台での賃金カーブの抑制が大きかったことが分かる。しかし、これに比して20歳台から40歳台前半までの賃金カーブの低下は小さく、1990年代に経済が長期に停滞し、賃金が上昇しにくい環境にあったことも加味すれば、入職初期から壮年期にか

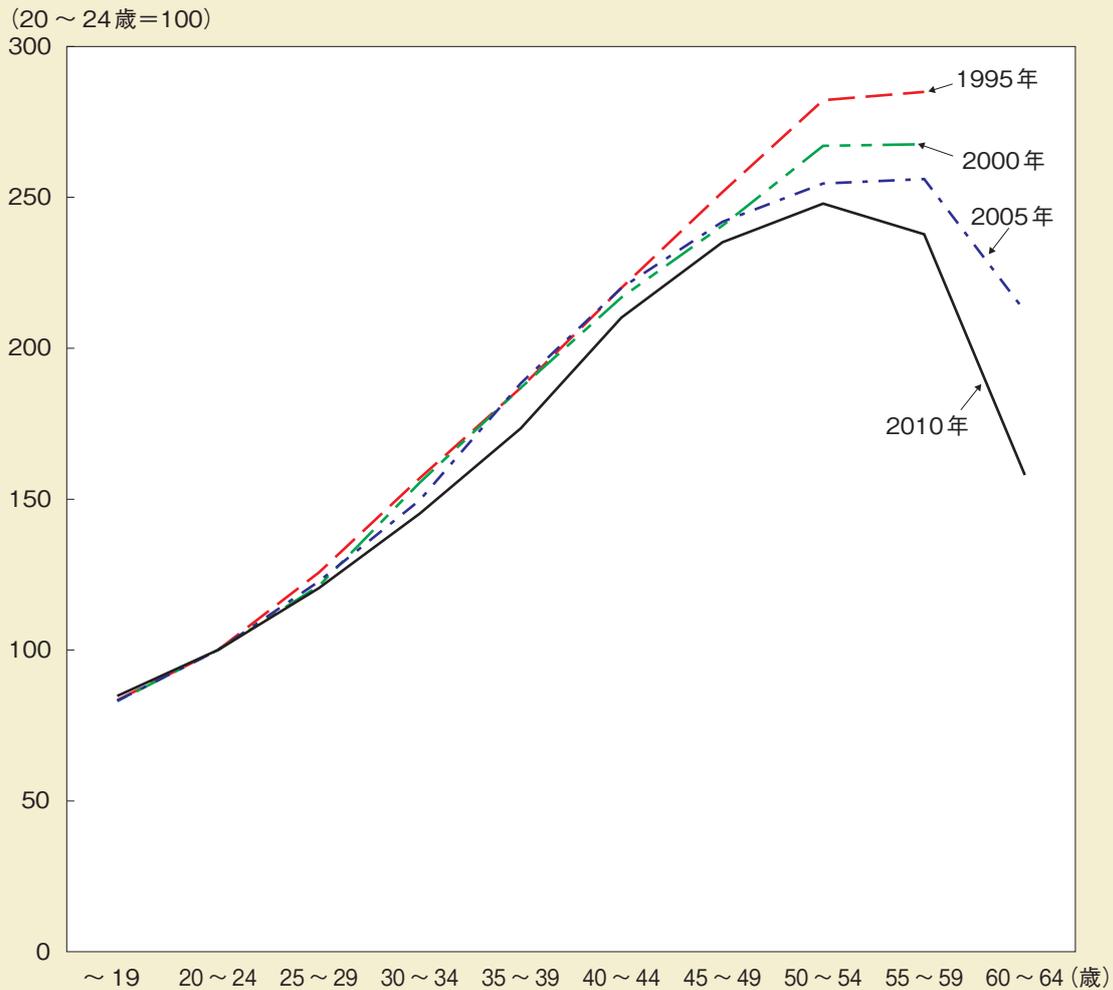
第3-(3)-2図 勤続年数別賃金格差（製造業）



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2006）、EU “Structure of Earnings Statistics 2006”

- (注) 1) 勤続年数1～5年（日本は1～4年）の賃金を100とした場合の割合。
 2) 勤続年数は日本は、0年、1～4年、5～9年、EUは0年、1～5年、6～9年であり、以降は同一としている。
 3) ドイツについては、1年未満及び6～9年のデータが存在しないため、1～5年と10～14年の間は直線的に推移するものと仮定しグラフ化している。

第3 - (3) - 3図 標準労働者（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」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

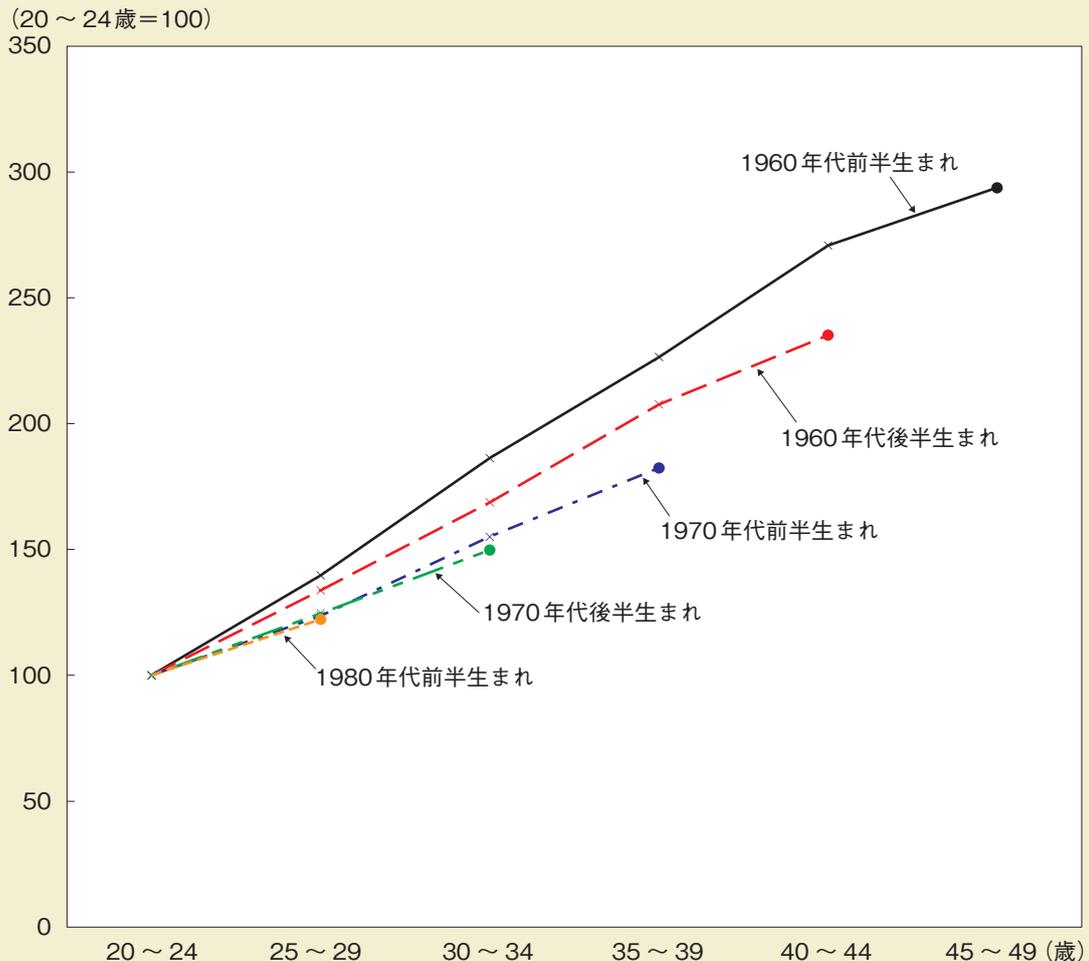
- (注) 1) 標準労働者とは、学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務していると見なされる労働者のこと。
2) 数値は、産業計の男性労働者による所定内給与を中学卒、高校卒、高専・短大卒、大学卒をそれぞれのウェイトで合算し、学歴計としたもの。

けての賃金カーブは、その基本的な姿を維持するように企業が行動していたことを示しているように思われる。

企業内での職務経験をもとに人的能力を高め、その能力を適切に評価することによって職場の活力や働きがいを高めていくことは、企業経営にとって重要であり、入職初期から壮年期にかけての賃金・処遇制度は、あまり変化がなかったものと考えられる。

なお、第3 - (3) - 4図により、継続勤務者の実質賃金の変化を世代別にみると、1960年代生まれのものに比べ、1970年代生まれのものは低い水準にあるが、1970年代前半生まれ、1970年代後半生まれ、1980年代前半生まれの各世代の賃金上昇の傾きは、ほぼ同じであり、この間、特に大きな低下はみられなかった。1990年代以降の厳しい経営環境のもとにあっても、入職期から壮年期の賃金・処遇制度については人材育成の観点から、可能な限り維持しようと努める企業行動がうかがわれ、こうした動きは今後も継続するようと思われる。

第3－(3)－4図 実質賃金のコーホート変化（継続勤務者）



資料出所 総務省統計局「消費者物価指数」、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) 数値は20～24歳層=100.0として、同時出生集団（コーホート）毎に標準労働者の実質所定内給与の推移をみたもの。
 2) 標準労働者の所定内給与は、産業計の男性労働者によるもので、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。
 3) 実質所定内給与は消費者物価指数（持家の帰属家賃を除く総合）を用いて算出した。
 4) ●のポインターは終点であり、2010年における各コーホートの到達年齢階級を示している。

2) 賃金・処遇制度の変化

(バブル崩壊後高まった賃金・処遇制度改革の機運)

バブル崩壊以降の我が国社会は、景気後退が長引いたこともあり、総じて自国の経済・社会制度に自信を失っており、長期雇用や年功賃金など我が国企業に定着していた雇用慣行についても、見直すべきだとする意見が強まった。長期雇用については、雇用を安定させ、また、人材を育成する機能を備えていることから、それそのものを否定する意見は多かつたとは言えないが、長期雇用のもとにある正規雇用者は絞り込まれ、その職業能力開発も、労働者の自己責任を重んじるものへと切り替えるべきとする風潮は強まった。さらに、賃金・処遇制度についても、個々の労働者の業績や成果を明確に賃金に反映させるべきとの考えが強まり、大企業を中心に業績・成果主義的な賃金制度を導入する傾向が強まった。

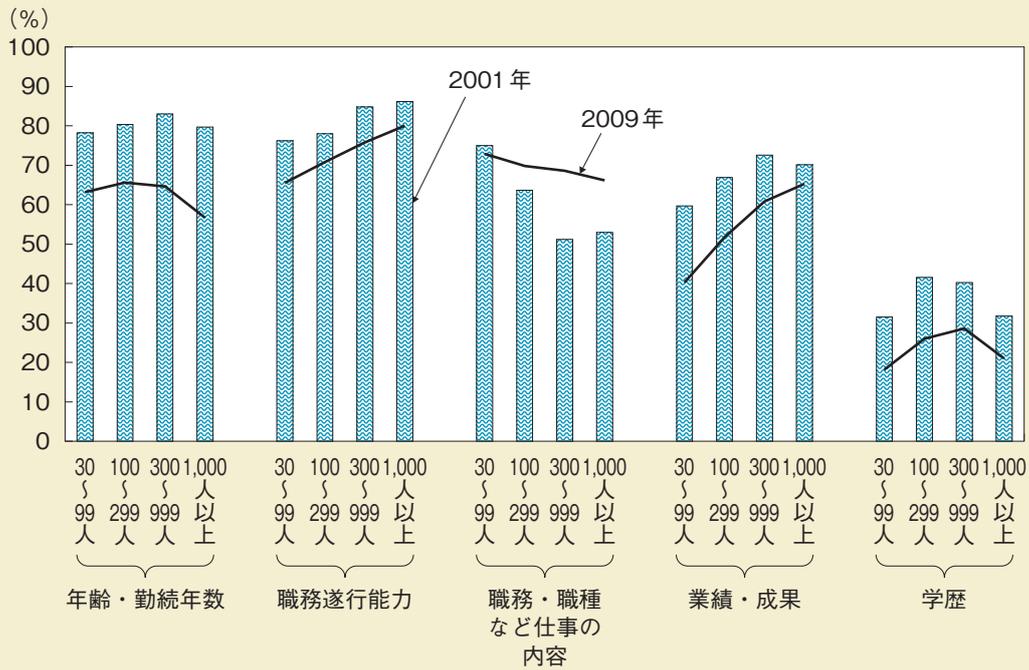
しかし、このような対応は、企業の雇用管理全般に様々な問題を生じさせ、そうした現実に対する反省も深まっているように見える。

(賃金決定の主要素を占める職務遂行能力)

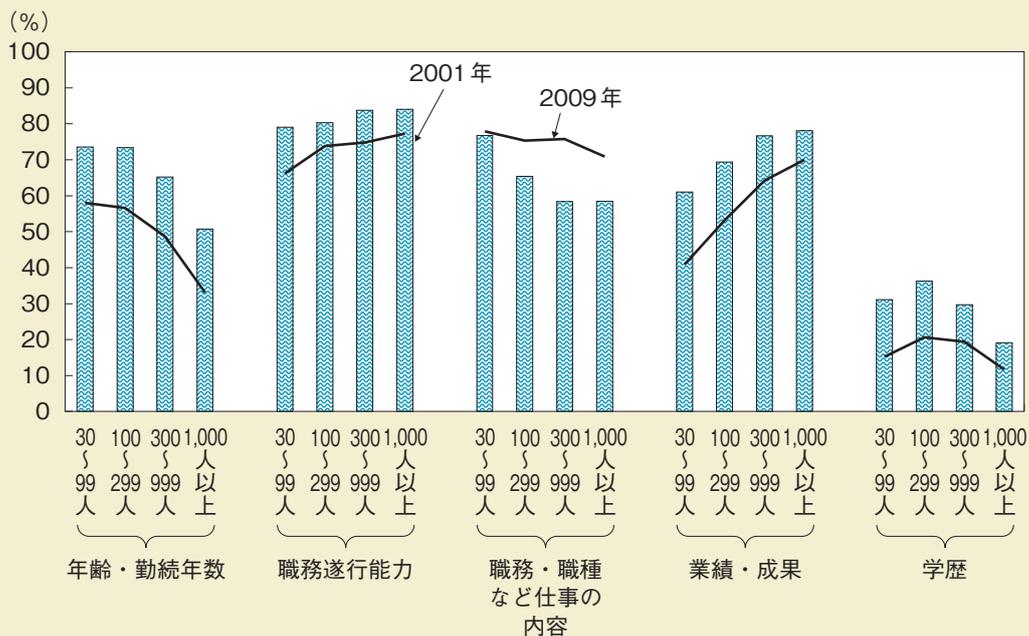
第3 - (3) - 5図により、基本給の決定要素を2000年代の初めと終わりとで比較すると、管理職以外についてみると、1,000人以上規模の大企業では、2001年に「職務遂行能力」、

第3 - (3) - 5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」

「年齢・勤続年数」、「業績・成果」の順に高くなっている。

賃金決定要素における職務遂行能力とは、一般的に、職務経験を通じた人的能力開発を行うことで、そこで培われた能力を職務遂行能力として賃金・処遇に反映させることを意味しており、長期雇用や年功賃金の仕組みの根底をなす賃金・処遇制度とみられている。大企業では、このような職務遂行能力を評価することが、賃金決定において大きな役割を果たしていると考えられる。

また、2009年の数値と比較することで、2000年代を通じた変化をみると、大企業では、「年齢・勤続年数」など個人の属性によって賃金を決定するものの割合が大きく低下し、職務・職種など仕事の内容を加味するものの割合が上昇している。また、2009年においても職務遂行能力は若干割合を下げたとは言え、大企業においては賃金決定要素として最も大きな割合を占めている。

なお、このような傾向は、管理職においても、ほぼ同様であるが、管理職では「年齢・勤続年数」といった外形的、個人属性的なものの割合は小さく、また、その割合も低下する傾向にある。

(大企業において導入方針の転換がみられる業績・成果主義)

1990年代以降の賃金・処遇制度の見直しでは、集团的労働関係から個別的労働関係へと移行していくことが、一人ひとりの労働者の働きがいの実現にとっても重要であるとの認識が強まり、労働者一人ひとりの業績・成果を把握し、それを賃金に反映させようとする傾向が強まった。こうした傾向は一般に業績・成果主義と呼ばれているが、厳しい経営環境のもとで、企業業績も低迷しており、企業の業績と労働者の業績の連動性を高めることで人件費を抑制しようとする動きがあったことは否定することができないと思われる。

こうした業績・成果主義の強まりの中で、賃金制度に占める業績・成果給部分の拡大がみられた。

第3 - (3) - 6図により、賃金制度のうち「職能給」、「職務給」、「業績・成果給」の動きによって賃金制度の見直しの内容をみると、1990年代後半から2000年代初めにかけて、業績・成果給を拡大する企業割合に上昇がみられ、その後、低下に転じている。特に、300人以上の大企業についてみると、1996年から2004年にかけて、業績・成果給部分を拡大するとした企業割合が大きく高まったのに対し、2007年には低下に転じ、2010年の低下はさらに大きかった。こうした傾向は、管理職でも同様にみられる。

これは後にみるように、業績・成果給の運用において、大企業中心に課題があることによるものと考えられる。

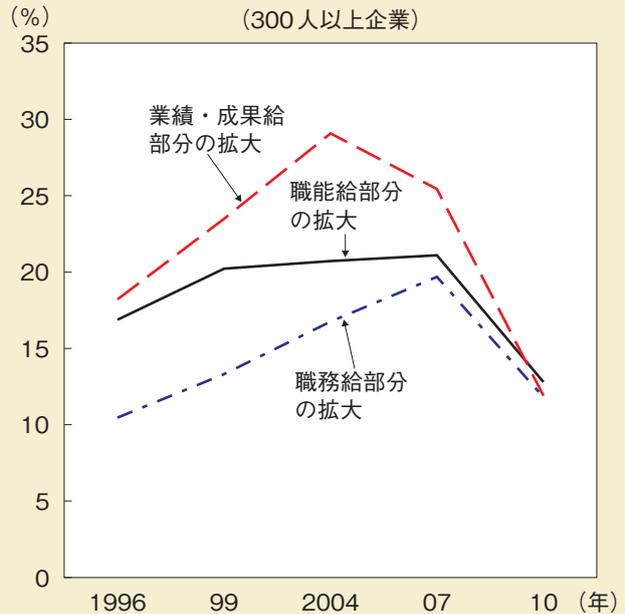
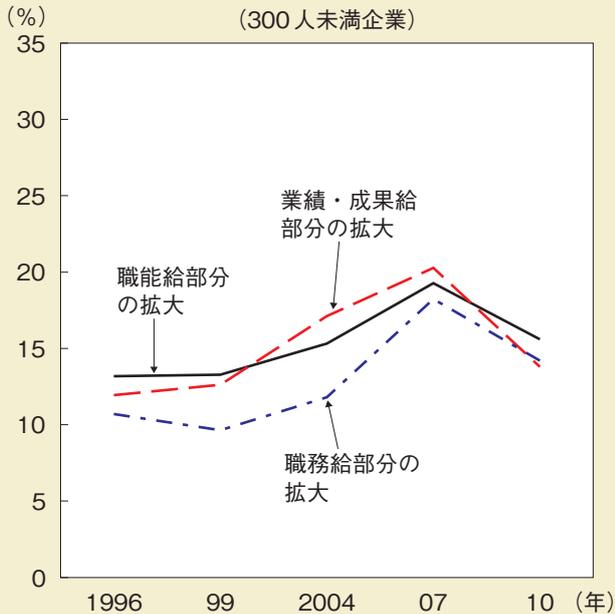
(改めて踏まえらるべき賃金・処遇制度の基本)

バブル崩壊以降の厳しい経営環境を受けて進められてきた賃金・処遇制度の改革は、短期的な業績・成果の獲得を求め、人材育成やチームワークなど優れた雇用管理に不可欠な要素を十分に検討視野に収めていなかったものと考えられ、今、改めて、その修復が必要になっている。

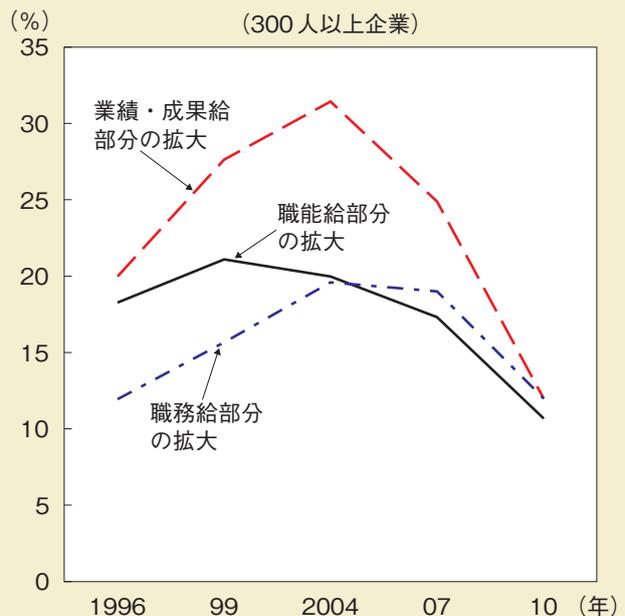
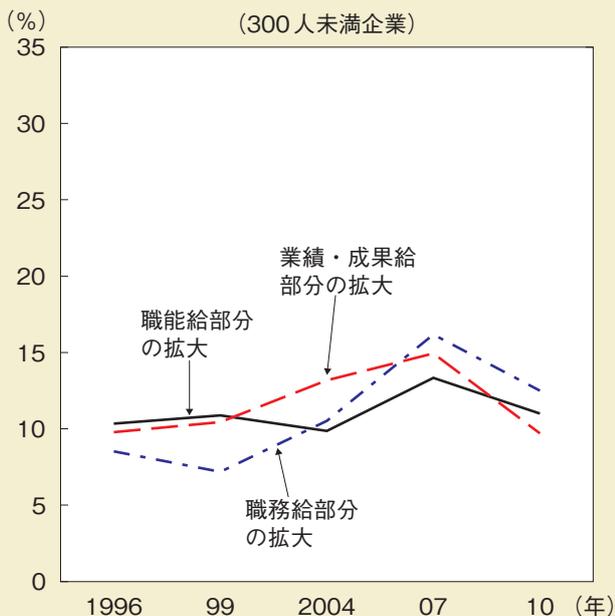
第3 - (3) - 7図により、近年の企業における賃金決定要素の増減を年齢階級別にみる

第3 - (3) - 6図 賃金制度の見直しの内容

(i) 管理職以外



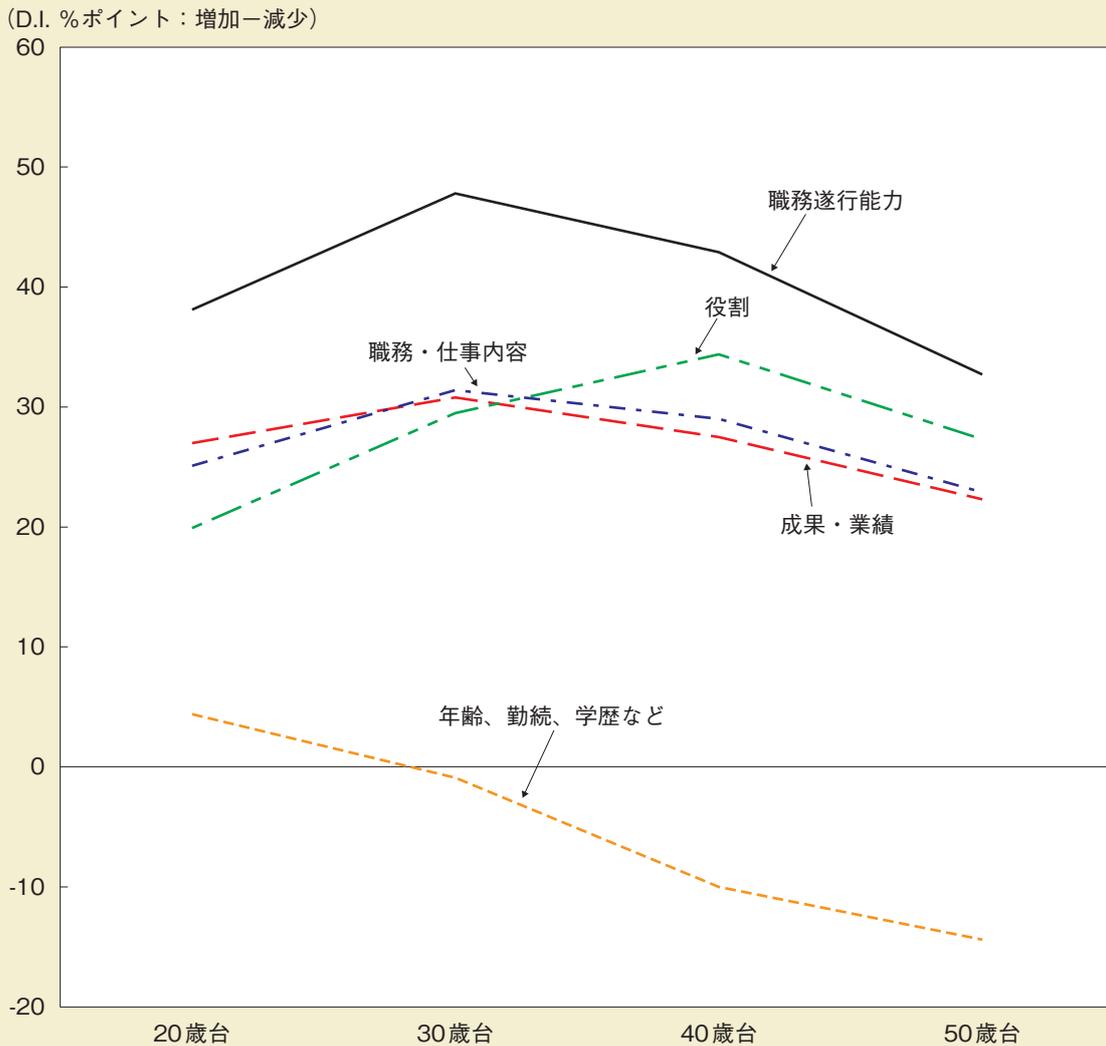
(ii) 管理職



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」をもとに厚生労働省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。

と、重視される要素が、それぞれ異なっていることが分かる。職務遂行能力については、30歳台で増加の割合が高く、役割については40歳台で高くなっている。20歳台から30歳台にかけては、配置転換などを通じて複数の職務を経験させながら、職務遂行能力を高めていくことが大切であり、職能等級資格制度などを活用しながら、能力の向上と賃金のアップを図っていくことが効果的であると考えられる。また、40歳台以降では、職位に応じた役割が期待されるものであり、職位に期待される複数の職務をこなすことで賃金がアップする仕組みは、意欲と能力の発揮という点からみても効果的であると思われる。

第3 - (3) - 7図 賃金決定要素の増減（年齢階級別 D.I.）



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あり方に関する調査」(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。

こうした職務遂行能力や役割を職業生活のそれぞれの段階に応じて用いていくことは、労働者一人ひとりの意欲や能力を引き出していく上で大切であり、労働関係の個別化に対応する手段は、かならずしも業績・成果主義だけではないことは留意する必要がある。

なお、年齢、勤続、学歴など労働者の個人属性的、外形的要素によって賃金を決定することは少なくなっており、特に、中高年齢層でそうした要素は取り払われる傾向がある。

賃金・処遇制度は、1990年代以降、目指されてきた改革の方向性が修正され、職務遂行能力の評価や役割達成の評価を中心に、長期的・計画的な視点をもって人材育成と人材評価を行う基本的な取り組みを重視するようになってきているように見える。

(職能、役割、長期貢献を重視する今後の流れ)

第3 - (3) - 8図により、今後重視される賃金決定要素をみると、職務遂行能力を基本とした能力主義的賃金制度の基本は、大きくは変わらないと考えられる。また、年齢、勤続年