

変化する賃金・雇用制度の下における

男女間賃金格差に関する調査研究会

# 『日本型雇用システムの新展開』

2008年10月24日

(社)日本経済団体連合会  
労政第一本部・労政第二本部

# 社会経済をめぐる環境変化

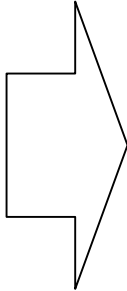
## グローバル化のさらなる進展

- 中国など新興国が、安い労働費用を背景に製品輸出を増大。コスト面の競争圧力の増大
- 各国企業によるグローバルな立地の最適化の推進  
分業・連携関係の緊密化の進展
- 各国による企業活動活性化のための制度間競争の激化  
例) 法人実効税率の引き下げ競争等

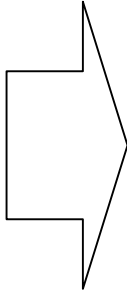
## 人口減少化の少子高齢化の進展

- 急激な少子化の進行  
世界に先駆けて本格的な人口減少社会へ
- 生産年齢人口(15~64歳)の高齢化と中長期的な減少
- 個人の生活形態の多様化  
家族形態、個人の働き方の多様化
- 社会保障負担の増大  
国民負担率の大幅な上昇  
経済成長にマイナスの影響

## 【日本経済の直面する課題】



生産性の上昇・国際競争強化

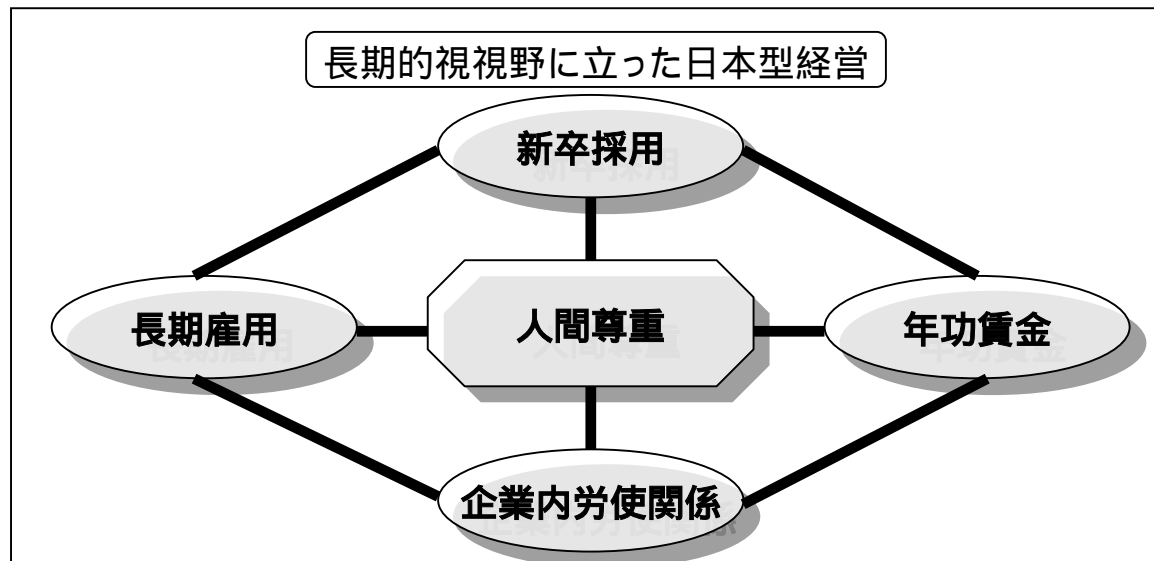


全員参加型社会の実現

# 日本型雇用システムの新展開

## 【日本型雇用システムとは】

- わが国では、高度成長期に、わが国独自の日本型雇用システムが形成されてきた
- 日本型雇用システムは、人間尊重をベースに、以下の4点が特徴
  - ・ 新卒採用
  - ・ 長期雇用
  - ・ 年功型賃金
  - ・ 企業内労使関係
- これらの特徴点がシナジー効果を発揮し、長期的視野に立った日本型経営を可能としてきた



経営環境が変化するに伴い、日本型雇用システムも変化しつつある

# 年功型賃金から仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度へ

## 【高度成長期】

- 当時の技術水準の制約もあり、勤続年数と労働の価値や生産性の間に比較的緊密な関連性が見られた
- 加えて、人材の確保と定着、従業員のモチベーションの維持・向上を図るなどの観点から、多くの企業が、誰もが勤続年数とともに昇給し右肩上がりの賃金カーブを描くいわゆる年功型賃金制度を採用してきた

=

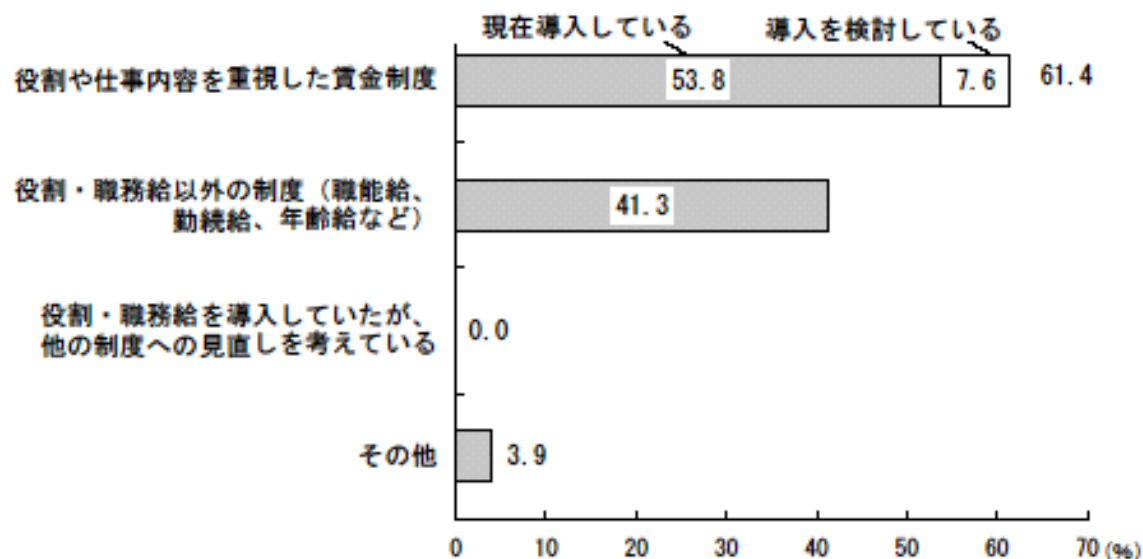
長期雇用とあいまって、従業員に精神的な安定感をもたらし、忠誠心の涵養に役立ってきた

## ICTの発展・普及等

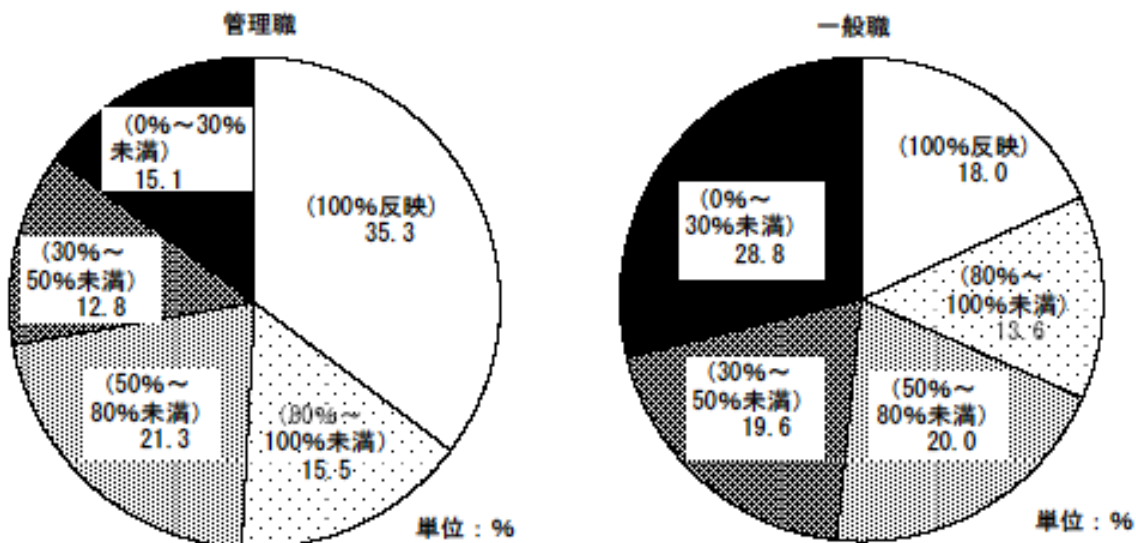
- 従来の習熟度が意味を持たない高度な仕事が増加
- 自動化の進展等により、マニュアル化や定型化・標準化可能な仕事が増加
- 勤続年数と仕事の習熟の度合いとの関連性が薄れる傾向がある
- 勤続年数を基軸とした年功型賃金は、長期従業員のみを優遇することになるため、新卒採用中心から中途採用、期間従業員・パートタイム従業員・派遣社員等の活用や長期雇用への転換・採用に向かう流れを阻害する一つの要因となってきた。

企業は、単純に勤続年数に比例する年功型賃金を見直し、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度・評価制度の整備を進めている

### 導入している・導入を検討している賃金制度の内容



### 役割や仕事内容の反映(反映を予定している)部分の割合



出典：2007年春季  
労使交渉に関するト  
ップ・マネジメントのア  
ンケート調査結果

# 開かれた賃金制度の整備

## 【基本的な考え方】

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の移行をさらに加速していくことが求められている

- 年齢や勤続年数などにとらわれることのない賃金制度を構築することで、中途採用者と在籍者との賃金の公正性が図られ、かつ、誰に対しても公平にチャレンジできる機会が開かれる。また、そうした企業が増えていけば、雇用機会も拡大する
- 仕事・役割・貢献度を基軸にする賃金制度を構築していくにあたって、従業員の異動などを容易にする観点から、一つの職務に一つの賃金額を設定する「単一型」ではなく、同一の職務等級内で昇給を見込んで賃金額に幅を持たせる「範囲型」の制度とすることも選択肢と考えられる
- また、勤続年数と労働の価値や生産性との間に明らかな関連性が認められる場合などにおいては、範囲型の制度の活用に加え、勤続年数や貢献度にもウエートを置いた制度を選択することも考えられる
- さらに、職群ごとに賃金制度の基軸を変える複線型の賃金制度の導入も検討に値する

# 同一価値労働・同一賃金についての考え方

## 【基本的な考え方】

同一価値労働・同一賃金の考え方に異を唱える立場ではない

## 【同一価値労働に対する考え方】

将来にわたる期待の要素も考慮して、企業に同一の付加価値をもたらす労働

このような労働は、同一処遇で報われるべき

- ただし、これは同じ事業所内で同一時間働けば、同一の賃金で処遇されるということではない
- 人によって熟練度・職能レベルはまちまち。各従業員の責任や見込まれる役割などは異なる。就業時間帯や配置転換の有無なども契約により違う。
- このような差異があれば、同一時間の労働であっても、処遇には合理的な差がありえる

2008年4月施行の改正パートタイム労働法において、同じ事業所で、職務の内容や配置の変更などが通常の従業員と将来にわたって同じであると見込まれるパートタイム従業員について、賃金などで差別的な取り扱いを行うことが禁じられたのも、こうした考え方によるもの

# 透明度と納得性の高い人事評価システムの構築

## 【これからの人事評価システムの課題】

- 個々人の成果・貢献度に対する評価と処遇が整合する制度を、経営方針と整合性を持った形で構築していくこと
- いかなる仕事も必要・不可欠であることを従業員に徹底させ、各人の成果・貢献度に応じた適正な評価と、それに基づく処遇を行うこと

## 【必要な具体的対応】

- 企業業績を左右する仕事への評価と同様に、目立たないが必要不可欠な仕事を行うことに対する目配り 従業員のモチベーションを維持・向上
- 同時に、中長期的な観点からの人材育成の視点
- 評価基準の設計に当たっては、短期的な成果のみならず、長期的な課題への取り組み、困難な課題への挑戦、職務遂行のプロセス、後進の育成などを考慮し、仕事に従事することで人材が成長していくというキャリアパスの明確化

## 【運用面】

- 職務と評価基準の明確化、被評価者への評価結果の説明、評価結果と連動した能力開発制度の充実などを行わなくては、従業員の勤労意欲・学習意欲は向上しない。そのため、目標管理制度を導入する企業も多い

他社の形式的模倣ではなく、  
自社に見合った制度の徹底的  
検討と経営トップによる制度導  
入意義の強調が最重要



# 新賃金体系の概要

## 単一型賃金体系

一つの賃金制度を長期雇用従業員に一律に適用するもの

<望ましい賃金項目>

- ・ 全職群に共通の賃金等級を設ける制度 —— 「職務給」「役割給」「発揮された能力による職能給」等
- ・ 賃金水準やレンジ幅を職群別にわけける制度 —— //
- (単一型職群別賃金制度)

## 複線型賃金体系

長期雇用従業員の職種や職群・職掌などごとに、賃金制度を異にするもの

- A 定型職群の賃金制度 —— 「職務給 + 習熟給」や「範囲職務給」等
- B 非定型職群の賃金制度
  - B - 1 職務可変(柔軟)型職群の賃金制度 —— 「範囲職務給」や「発揮された能力による範囲職能給」等  
(育成期間中の幹部候補や、  
企画、調査、折衝を行なう職群)
  - B - 2 役割明確型の賃金制度 —— 「範囲役割給」や「役割給 + 業績給」等  
(管理監督者や、研究開発、  
営業、ソフト開発の職群)