

2 賃金制度

(1) 賃金形態

賃金形態（複数回答）別に採用企業数割合をみると、「定額制」は99.1%（前回平成14年99.7%）とほとんどの企業で採用されており、「出来高払い制」は6.4%（同6.7%）となっている。

「定額制」の内容をみると、「月給制」が95.3%（同96.2%）と最も高く、次いで「時間給制」24.5%（同20.8%）、「日給制」21.1%（同25.4%）、「年俸制」13.7%（同11.7%）となっている（第11表）。

第11表 賃金形態¹⁾別採用企業数割合

年・企業規模・産業	全企業	複数回答 (単位：%)										
		定額制計	時間給	日給	月給計	欠勤等による差引がある	欠勤等による差引がない	年俸制	出来高払い制 ²⁾ 計	定額制+出来高給	出来高給	その他
計	100.0	99.1	24.5	21.1	95.3	67.0	48.2	13.7	6.4	4.5	2.5	1.3
1,000人以上	100.0	99.9	13.4	11.8	98.6	80.4	43.9	31.9	2.2	1.7	0.5	0.9
300～999人	100.0	99.8	21.6	15.1	97.7	75.3	48.9	26.8	3.6	2.7	1.3	0.9
100～299人	100.0	99.6	29.4	20.6	97.2	73.4	45.3	16.7	6.4	4.1	2.6	1.1
30～99人	100.0	98.9	23.6	22.1	94.4	63.9	49.1	10.9	6.8	4.8	2.6	1.4
鉱業	100.0	97.2	15.7	30.6	97.2	74.1	41.7	12.0	1.9	1.9	-	3.7
建設業	100.0	100.0	11.3	37.9	96.1	56.1	58.4	12.4	3.2	2.3	0.9	0.2
製造業	100.0	99.7	36.3	20.1	96.7	76.3	55.2	10.1	1.2	0.7	0.5	1.8
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	100.0	8.9	12.5	100.0	76.8	35.4	15.7	4.5	2.7	1.8	-
情報通信業	100.0	99.8	9.6	1.8	89.3	67.0	31.8	38.4	1.7	1.2	0.4	1.3
運輸業	100.0	94.6	13.5	33.1	89.2	56.0	44.3	13.0	33.0	22.1	13.7	0.3
卸売・小売業	100.0	98.8	22.8	9.8	95.9	63.3	43.6	14.5	5.9	5.0	1.9	0.8
金融・保険業	100.0	99.3	8.7	4.7	91.5	49.7	50.2	28.3	8.3	7.3	3.0	1.9
不動産業	100.0	100.0	7.3	15.0	98.4	72.0	45.2	14.9	12.5	12.5	-	0.2
飲食店・宿泊業	100.0	100.0	25.4	12.9	97.8	74.7	35.2	13.6	2.7	1.0	1.7	0.2
医療・福祉	100.0	100.0	23.8	10.7	97.1	68.4	37.6	8.8	5.9	2.1	3.8	1.0
教育・学習支援業	100.0	100.0	19.7	8.6	98.2	68.0	47.3	11.9	0.6	0.6	0.4	0.3
サービス業 (他に分類されないもの)	100.0	99.9	26.2	27.6	96.0	66.2	43.9	13.9	4.4	2.7	1.9	2.7
平成14年	100.0	99.7	20.8	25.4	96.2	66.1	53.3	11.7	6.7	5.1	2.5	0.7

(注) 1) 各賃金形態には、当該形態の労働者（常用労働者のうち期間を定めずに雇われている労働者で、パートタイム労働者は除く。以下同じ。）が1人でもいる企業を計上している。

2) 賃金の一部が出来高給の労働者の場合、定額部分が50%超であれば「定額制」の該当する賃金形態に、定額部分が50%未満であれば「出来高払い制」の「定額制+出来高給」とした。

3) 全企業には不明を含む。

(2) 賃金の改定状況

平成13年から15年までの過去3年間に賃金制度について、以下の10項目（第3図、第12表参照）のいずれかの改定（複数回答）を行った企業数割合は38.4%となっている。

これを企業規模別にみると、1,000人以上61.1%、300～999人52.2%、100～299人41.7%、30～99人35.4%となっている。

これを改定項目別にみると、「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」が20.7%（前回11年15.5%）と最も高く、次いで「職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大」17.6%（同15.8%）、「職務、職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」15.5%（同11.3%）、「職能資格制度の改定・導入」10.1%（同8.7%）などとなっている（第3図、第12表）。

第12表 過去3年間の賃金制度の改定の有無及び改定項目別企業数割合

年・企業規模・産業	合計	右記の10 の改定を 行った	改 定 項 目 (複数回答)										左記の10 の改定を 行っていない
			職務、職種 などの仕事 の内容に対応 する賃金 部分の拡大	職務遂行 能力に対 応する賃 金部分の 拡大	業績・成果 に対応す る賃金部 分の拡大	手当を縮 減し基本 給へ組み 入れ	賃金表の 導入	職能資格 制度の改 定・導入	複線型賃 金体系の 改定・導 入	年俸制の 改定・導 入	基本給を拘 束し、賞与 のウエイト を相対的に 拡大	基本給を増 加し、賞与 のウエイト を相対的に 縮小	
計	100.0	38.4	15.5	17.6	20.7	9.8	5.6	10.1	1.6	6.1	2.4	1.7	61.6
1,000人以上	100.0	61.1	28.8	27.4	42.7	20.3	11.1	22.8	7.5	15.7	3.9	1.4	38.9
300～999人	100.0	52.2	19.6	22.5	33.0	15.8	10.7	21.9	5.1	11.8	2.3	2.1	47.8
100～299人	100.0	41.7	16.6	19.2	24.4	11.0	6.3	13.5	2.5	6.7	3.2	2.2	58.3
30～99人	100.0	35.4	14.4	16.4	17.7	8.5	4.8	7.5	0.8	5.1	2.1	1.5	64.6
鉱業	100.0	43.5	17.6	22.2	17.6	15.7	5.6	17.6	2.8	-	-	5.6	56.5
建設業	100.0	35.3	12.5	14.1	14.9	7.4	3.2	13.0	0.6	8.4	1.1	1.5	64.7
製造業	100.0	35.9	14.5	16.4	20.6	9.7	5.8	7.7	1.9	3.9	2.5	1.0	64.1
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	41.2	12.1	20.3	29.2	15.1	9.9	23.1	3.3	7.9	1.2	2.3	58.8
情報通信業	100.0	61.3	29.7	28.9	33.4	19.7	14.1	26.6	2.2	18.1	4.3	2.6	38.7
運輸業	100.0	27.3	10.8	12.7	14.7	6.2	2.2	5.2	1.2	2.8	0.0	1.1	72.7
卸売・小売業	100.0	40.7	18.2	21.4	23.1	10.0	5.8	10.3	2.0	7.9	2.7	2.0	59.3
金融・保険業	100.0	52.7	21.2	21.8	30.9	23.4	7.8	20.8	5.6	12.8	4.0	2.9	47.3
不動産業	100.0	48.3	15.5	30.3	30.5	7.1	11.5	12.4	2.5	3.1	1.1	0.5	51.7
飲食店、宿泊業	100.0	42.0	14.3	19.1	19.6	3.8	5.4	4.2	0.1	5.1	3.5	4.8	58.0
医療、福祉	100.0	51.6	31.0	23.5	24.3	8.5	10.9	12.9	0.2	3.4	1.5	2.7	48.4
教育、学習支援業	100.0	49.5	17.4	19.7	29.4	8.7	11.4	14.8	0.1	5.8	6.2	6.6	50.5
サービス業 (他に分類されないもの)	100.0	40.1	14.9	16.3	20.9	12.1	5.9	11.5	1.5	5.9	3.1	1.6	59.9
平成11年 ¹⁾	100.0	---	11.3	15.8	15.5	6.4	5.2	8.7	1.9	5.4	2.7	---	---

(注) 1) 調査期日は、平成11年以前は12月末日現在、平成13年から1月1日現在であり、調査年を表章している。

2) 平成11年で調査した「昇給幅の拡大」、「昇給幅の縮小」、「定期昇給の廃止」は削除し、「基本給を増加し、賞与のウエイトを相対的に縮小」を追加した。

(3) 業績の賃金への反映

定額制の適用労働者がいる企業について、「個人業績を賃金（賞与を含む。以下同じ。）に反映する」企業数割合をみると、管理職、管理職以外でそれぞれ48.2%、50.5%、「部門業績を賃金に反映する」はそれぞれ28.1%、24.0%、「会社業績を賃金に反映する」はそれぞれ55.7%、53.6%となっている。個人、部門、会社いずれの業績についても「賃金に反映する」とする企業数割合は企業規模が大きいほど高い傾向となっている（第13表）。

第13表 定額制の適用労働者がいる企業の個人、部門、会社業績を賃金に反映する企業数割合

職層・企業規模	定額制の適用労働者がいる企業	個人業績				部門業績				会社業績			
		賃金に反映する	賃金に反映しない	反映させる予定がある	今のところ予定がない	賃金に反映する	賃金に反映しない	反映させる予定がある	今のところ予定がない	賃金に反映する	賃金に反映しない	反映させる予定がある	今のところ予定がない
管 理 職	100.0	48.2	51.8	6.9	44.9	28.1	71.9	7.9	64.0	55.7	44.3	8.1	36.2
1000人以上	100.0	82.2	17.8	2.9	14.9	52.7	47.3	6.0	41.3	76.4	23.6	4.8	18.8
300～999人	100.0	71.7	28.3	5.8	22.5	47.8	52.2	8.0	44.2	72.2	27.8	6.8	20.9
100～299人	100.0	58.8	41.2	6.7	34.5	34.1	65.9	7.8	58.1	64.1	35.9	6.6	29.3
30～99人	100.0	41.7	58.3	7.1	51.2	23.6	76.4	8.0	68.4	50.9	49.1	8.8	40.3
管 理 職 以 外	100.0	50.5	49.5	8.2	41.3	24.0	76.0	9.0	67.0	53.6	46.4	9.6	36.9
1000人以上	100.0	78.8	21.2	4.6	16.6	36.6	63.4	8.4	55.0	70.5	29.5	5.3	24.3
300～999人	100.0	69.5	30.5	6.5	24.0	38.4	61.6	7.9	53.7	67.1	32.9	7.1	25.8
100～299人	100.0	59.4	40.6	7.2	33.4	30.1	69.9	8.3	61.6	62.7	37.3	6.8	30.5
30～99人	100.0	45.0	55.0	8.8	46.2	20.3	79.7	9.4	70.3	49.0	51.0	10.8	40.3

(4) 業績評価制度の有無、評価状況

個人業績を賃金に反映させる企業で、業績評価制度がある企業数割合は62.8%となっている。

業績評価制度がある企業について、業績評価制度をどのように評価しているかをみると、「うまくいっている」とする企業数割合が15.9%、「うまくいっているが一部手直しが必要」45.3%、「改善すべき点がある」30.4%、「うまくいっていない」0.9%などとなっている（第4図、第14表）。

第14表 業績評価の有無、評価状況別企業数割合

年・企業規模	個人業績を賃金に反映させる企業	業績評価制度がある	評 価 状 況							業績評価制度がない	(単位：%)
			うまくいっている	うまくいっているが一部手直しが必要	改善すべき点がある	うまくいっていない	はっきりわからない	不明			
計	[53.2]	100.0	62.8 (100.0)	(15.9)	(45.3)	(30.4)	(0.9)	(7.1)	(0.3)	37.2	
1, 0 0 0 人 以 上	[83.4]	100.0	86.8 (100.0)	(16.4)	(56.6)	(22.4)	(0.9)	(3.7)	(0.1)	13.2	
3 0 0 ～ 9 9 9 人	[73.6]	100.0	82.9 (100.0)	(11.5)	(51.0)	(29.7)	(1.3)	(6.1)	(0.3)	17.1	
1 0 0 ～ 2 9 9 人	[62.5]	100.0	73.7 (100.0)	(17.4)	(48.2)	(27.5)	(0.7)	(6.2)	(-)	26.3	
3 0 ～ 9 9 人	[47.4]	100.0	54.1 (100.0)	(16.1)	(41.4)	(32.9)	(0.9)	(8.1)	(0.5)	45.9	
平成 13 年	...	...	(100.0)	(10.6)	(40.0)	(33.0)	(0.6)	(13.2)	(2.6)	...	

(注) 1) []内は、定額制の適用労働者がいる企業を100.0とした個人業績を賃金に反映させている企業数割合である。

2) 平成13年は業績評価制度のある企業で、給与に反映させている企業について、業績評価制度をどのように評価しているのか調査している。

(5) 課題と問題点

個人業績を賃金に反映させる企業で、業績評価制度がある企業について、業績評価制度の評価側の課題（3つまでの複数回答）をみると、「部門間の評価基準の調整が難しい」54.5%、「評価者の訓練が充分にできていない」50.5%、「格差がつけにくく中位の評価が多くなる」36.3%、「評価に手間や時間がかかる」24.5%、「仕事がチームワークによるため、個人の評価がしづらい」19.0%となっている（第15表）。

評価によって生じる問題点（3つまでの複数回答）をみると、「評価結果に対する本人の納得が得られない」31.4%、「評価によって勤労意欲の低下を招く」23.8%、「評価システムに対して労働者の納得が得られない」16.8%などとなっている（第16表）。

第15表 業績評価の評価側の課題別企業数割合

企業規模	業績評価制度がある企業	(3つまでの複数回答)					(単位：%)
		評価に手間や時間がかかる	評価者の訓練が充分にできていない	仕事がチームワークによるため、個人の評価がしづらい	部門間の評価基準の調整が難しい	格差がつけにくく中位の評価が多くなる	
計	100.0	24.5	50.5	19.0	54.5	36.3	5.1
1,000人以上	100.0	30.7	59.4	18.3	60.5	28.9	5.5
300～999人	100.0	28.9	65.6	16.0	68.8	31.5	3.0
100～299人	100.0	22.5	49.9	18.0	61.6	36.9	5.3
30～99人	100.0	24.0	46.6	20.3	46.9	37.8	5.4

第16表 業績評価の評価による問題点別企業数割合

企業規模	業績評価制度がある企業	(3つまでの複数回答)					(単位：%)
		評価システムに対して労働者の納得が得られない	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	職場の雰囲気が悪化する	個人業績を重視するため、グループやチームの作業に支障がでる	
計	100.0	16.8	31.4	23.8	5.9	14.5	34.3
1,000人以上	100.0	20.5	41.5	14.4	2.6	12.8	33.3
300～999人	100.0	23.2	43.1	18.8	4.2	12.2	29.1
100～299人	100.0	14.6	31.0	27.3	3.9	15.7	34.7
30～99人	100.0	16.3	28.0	24.0	7.6	14.5	35.4

(6) 課題、問題点に対する対処法

個人業績を賃金に反映させる企業で、業績評価制度がある企業について、業績評価についての課題、問題点に対する対処法（複数回答）をみると、「評価のためのマニュアルを作成している」46.6%、「低い評価を受けている労働者に対する対策を講じている」41.3%、「業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知している」35.0%、「能力や勤務態度などの評価のウェイトを大きくしている」33.7%、「評価者に対する訓練を実施している」27.1%、「相対評価を取り入れるようにしている」26.3%などとなっている。

これを企業規模別にみると、「評価のためのマニュアルを作成している」、「業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知している」、「評価者に対する訓練を実施している」は規模が大きいほど高くなっている。一方「能力や勤務態度などの評価のウェイトを大きくしている」は規模が小さいほど高くなっている（第5図、第17表）。

第17表 業績評価についての課題、問題点に対する対処法別企業数割合

企業規模	業績評価制度がある企業 計	評価者に対する訓練を実施している	評価のためのマニュアルを作成している	業績評価に関する業務の外部委託（一部）をしている	業績評価制度について労働組合や労使協議機関を通じて話し合いを行っている	相対評価を取り入れるようにしている	業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知している	異議申し立て制度を導入している	部下の上司に対する評価制度を設けている	能力や勤務態度などの評価のウェイトを大きくしている	目標達成のプロセスに対する評価項目のウェイトを大きくしている	グループやチームの成果・業績を反映するようにしている	中長期的な成果・業績を測るようにしている	成果・業績が困難なところでは評価を行わない	低い評価を受けている労働者に対する対策を講じている	(複数回答)	(単位：%)	
																無回答		
計	100.0	27.1	46.6	1.8	14.7	26.3	35.0	8.0	3.3	33.7	22.8	16.9	9.3	6.5	41.3	5.1		
1,000人以上	100.0	58.7	70.4	1.8	39.1	37.4	53.6	13.5	9.2	17.4	27.3	18.9	9.7	5.2	43.0	4.1		
300～999人	100.0	45.3	58.0	0.8	25.4	33.6	52.1	9.2	2.9	18.5	26.3	17.8	9.5	5.6	43.4	2.8		
100～299人	100.0	29.7	50.2	1.6	14.7	27.8	38.0	6.3	3.9	32.2	23.9	18.5	8.8	5.7	42.3	4.6		
30～99人	100.0	18.6	39.9	2.1	10.0	22.9	27.8	8.1	2.5	39.6	21.0	15.7	9.5	7.3	40.1	6.0		

(7) 低い評価者に対する対策

低い評価を受けている労働者に対する対策を講じている企業について、対策内容（複数回答）をみると、「面接等により本人の自発的意欲を高める」72.9%、「職種転換・配置転換を行う」43.5%、「上司が日常業務の中で特別配慮する」31.1%、「降格・降級させ職務の水準をさげる」23.5%などとなっている（第18表）。

第18表 低い評価者に対する対策内容別企業数割合

									(単位：%)
企業規模	低い評価を受けている労働者に対する対策を講じている企業 計	対 策 内 容 (複数回答)							無回答
		上司が日常業務の中で特別配慮する	一定期間の研修・訓練を行う	面接等により本人の自発的意欲を高める	職種転換・配置転換を行う	降格・降級させ職務の水準をさげる	自主的な退職を勧める、アウトプレースメントのサービスを行う	転籍・出向をさせる	
計	100.0	31.1	10.2	72.9	43.5	23.5	3.2	3.8	0.1
1,000人以上	100.0	35.6	10.1	72.7	50.7	34.3	3.5	3.9	-
300～999人	100.0	28.3	8.6	75.0	42.6	31.7	1.4	2.0	-
100～299人	100.0	25.0	6.8	67.3	48.6	24.9	4.2	5.7	0.4
30～99人	100.0	34.9	12.6	75.6	40.1	19.6	3.0	3.2	-