
第Ⅱ部 経済社会の変化と働き方の多様化

第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

第3節 賃金制度等の動向

本節では、まず、企業の正社員について、年齢・学歴・職階等労働者の属性別にみた賃金額と賃金格差の動向を概観した上で、企業の賃金・処遇制度において個別化・多様化がどのような形で進展しているのかを取り上げ、現状と課題を明らかにする。また、非正社員と正社員との賃金格差の動向及びその背景を検討し、非正社員のより高度な活用を図るための賃金・処遇制度上の課題を明らかにする。

第Ⅱ部 経済社会の変化と働き方の多様化

第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

第3節 賃金制度等の動向

1) 正社員の賃金の動向

(年齢間、男女間の賃金格差は縮小)

まず、正社員の全体的な賃金格差の動向を把握するため、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により一般労働者の賃金¹⁾ についての十分位分散係数の推移をみると、1990年代前半に縮小した後、1990年代後半は横ばいとなっている²⁾。男女別にみると、いずれも1990年代前半に縮小した後、1990年代後半はわずかに拡大したが、2001年の値は1990年よりも小さく、総じてみれば、1990年代には賃金のばらつきが縮小し、賃金格差が縮小しているといえる（付属統計表第61表）。

1) 本節では、「賃金構造基本統計調査」の賃金額のデータは、特に断りのない場合には、賞与を含む年間賃金の総額（決まって支給する現金給与額×12+前年の特別給与額）を実労働時間で割って求めた時間当たりの賃金額を用いている。

2) ここでは、賃金の格差をみる指標として分布の形を表す十分位分散係数を用いている。第1・十分位数は、全労働者を賃金額の低い者から高い者へ順に並べて、全労働者数を十等分したとき賃金の低い方から最初の節の者の賃金であり、第9・十分位数は、同様に全労働者数を十等分したとき賃金の高い方から最初の節の者の賃金である。また、十分位分散係数は、（第9・十分位数－第1・十分位数）÷（2×中位数）で計算される数値であり、その値が大きいほど分布のばらつきの程度が大きいことを示す。

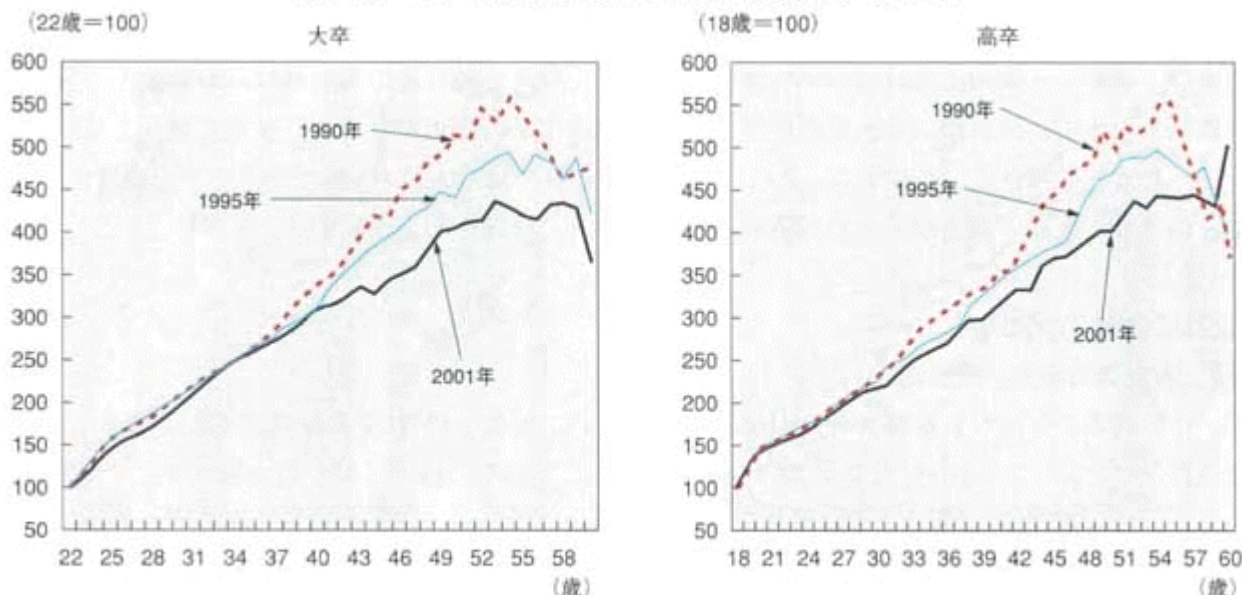
次に、産業、企業規模、年齢、学歴、職階等労働者の属性別にみた1990年以降の賃金格差の動向を概観する。

まず、男性一般労働者のデータにより、産業別の賃金格差をみると、賃金水準の高い金融・保険業で賃金が大きく低下する一方、産業計とおおむね同水準であったサービス業で賃金がやや上昇するなど、産業ごとに動きが異なっている。しかしながら、各産業の労働者の属性を産業計と同じであると仮定した場合の試算値でみると、電気・ガス・熱供給・水道業を除くすべての産業で産業計との差が縮小するかおおむね横ばいとなっており、産業別の賃金格差は総じてみれば縮小傾向にある（付属統計表第62表）。また、企業規模間の賃金格差は1990年代前半に縮小した後、1990年代後半に拡大し、2001年には1990年とほぼ同じ程度になっており、これは企業規模別の労働者の属性を企業規模計に揃えた試算値でも同じである（付属統計表第63表）。

年齢別、学歴別の賃金の動向は、企業における正社員の処遇の変化を反映しやすいと考えられるグループである男性の標準労働者³⁾ についてみることにする。年齢別にみると、大卒、高卒のいずれでも年齢間の賃金格差は縮小しており、年功賃金カーブはフラット化している（第2－（3）－1図）。これは従業員の高齢化が進む中で、年功賃金を見直す動きが進行していることが背景となっているとみられる。また、学歴別にみると、大卒の割合が高まる中で、大卒と高卒との学歴間賃金格差は30歳台では拡大しているが全体としては縮小している（付属統計表第64表）。

第2－（3）－1図 長期勤続の男性正社員の年功賃金カーブの変化

第2-(3)-1図 長期勤続の男性正社員の年功賃金カーブの変化



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室で特別集計

(注) 1) 学校卒業後に就職した企業に継続勤務しているとみられる者(標準労働者)について集計。

2) 賞与を含む年間賃金額を実労働時間で割って求めた時間当たり賃金から計算した。

3) 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みなされる労働者をいう。

また、男性一般労働者の賃金を職階別にみると、職階間の格差は縮小している(付属統計表第65表)。この背景としては、勤続年数別に部長、課長等の役職に就いている労働者の割合をみると大卒で大きく低下していることから、従来よりも役職に就けて処遇することが困難になる中で、役職の位・有無による賃金格差を大きくはつけにくくなっていることがあるとみられる(付属統計表第66表)。

一方で、転職者と長期勤続者との賃金格差はどのようになっているのだろうか。男性一般労働者について、学歴、年齢階級が同じで勤続年数が1年未満の者と標準労働者との賃金格差をみると、年齢階級が高い者ほど標準労働者との賃金格差が大きくなっているが、1990年以降の変化として、大卒では30歳台後半、40～50歳台で5ポイント以上格差が縮小しており、標準労働者の年功賃金カーブがフラット化していることを反映していると考えられる(付属統計表第67表)。また、退職金についての見直しが進み、算定基礎に賃金を用いる企業の割合は低下しており、転職した場合に支給額が減少して不利となる効果は弱まっていると考えられる(付属統計表第68表)。

また、男女間の賃金格差を時間あたりの年間賃金でみると、男性労働者を100として、女性労働者の賃金は1990年の58.5から2001年の64.6へと上昇しており、賃金格差は縮小している。なお、所定内給与でみた男女間の賃金格差は2001年に65.3となっており、この要因については、厚生労働省「男女間の賃金格差問題に関する研究会報告」によれば、産業、学歴、年齢、勤続年数、職階等について女性の労働者構成比が男性と同じであると仮定した場合の所定内給与の格差をみると、

- 1) 職階、勤続年数の違いによる影響が大きく、学歴、年齢の違いによる影響の効果もある、
- 2) 企業規模、労働時間の違いによる影響は小さい、
- 3) 産業の違いによる影響は賃金格差を縮小する方向に作用している、

との結果が得られている。

(成果主義的賃金制度等を背景に大卒中高年層でのばらつきは拡大)

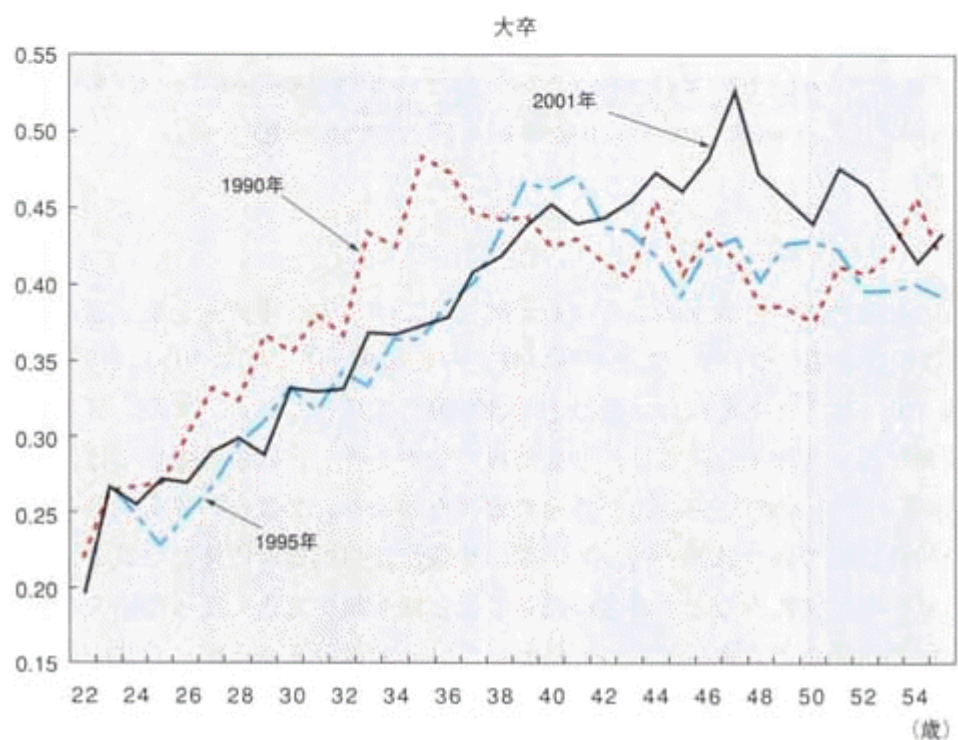
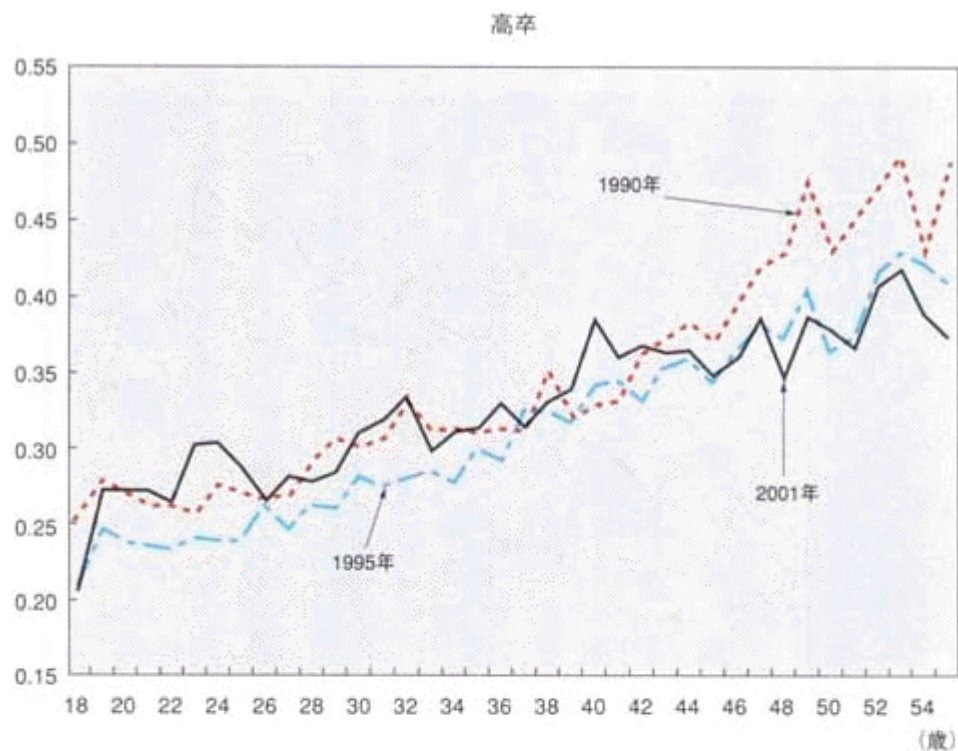
上記でみたように、1990年代に正社員間の賃金格差は総じてみれば縮小しているといえるが、学歴、年齢、職階といった労働者の属性ごとに賃金の分布の動きをみると、一様にばらつきの縮小がみられるの

ではなく、大卒中高年層では賃金のばらつきが拡大している。

まず、男性標準労働者について、学歴、年齢別に1990年以降の推移をみると、高校卒では40歳台以上で賃金のばらつきの縮小がみられ、大卒では20歳台、30歳台でばらつきが縮小する一方で、40歳台以上ではばらつきが拡大している（第2－（3）－2図）。大卒の40歳台以上における賃金のばらつきの拡大はホワイトカラー労働者でより明らかな傾向となっている（第2－（3）－3図）。この背景として、低成長下において従業員の高齢化、高学歴化が進んでいること、賃金格差の生じやすい成果主義的賃金制度の導入が大卒中高年ホワイトカラー層を中心に進んでいることなどが考えられる。

第2－（3）－2図 男性標準労働者の賃金のばらつきの変化

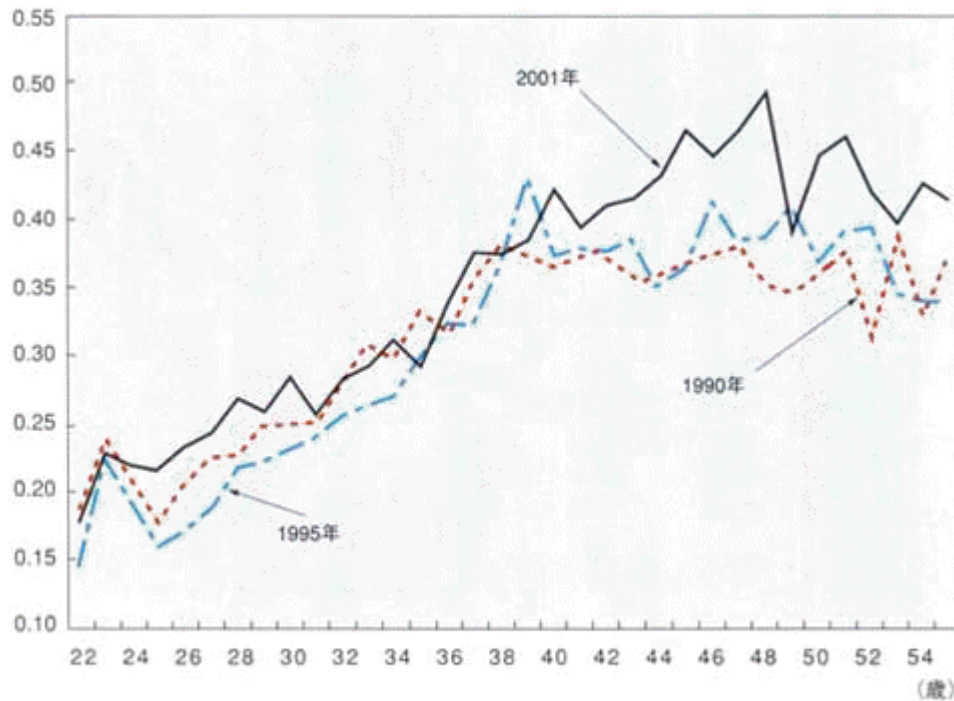
第2－(3)－2図 男性標準労働者の賃金のばらつきの変化



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室で特別集計
 (注) 各年齢別の時間当たり年間賃金の十分位分散係数である。

第2－(3)－3図 大卒ホワイトカラーの賃金のばらつきの変化

第2－(3)－3図 大卒ホワイトカラーの賃金のばらつきの変化

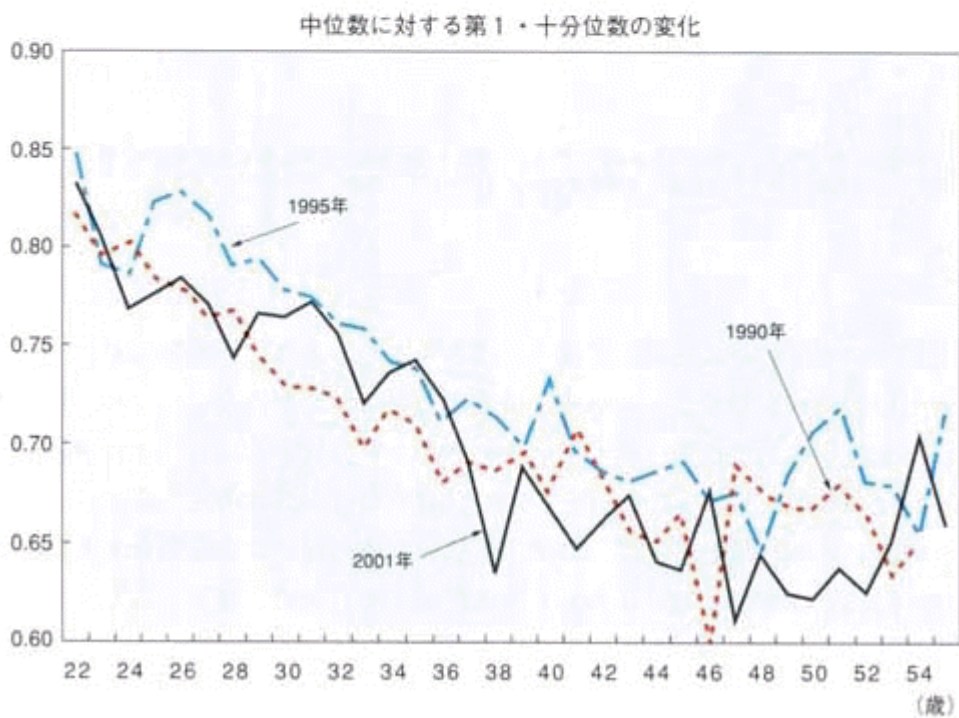
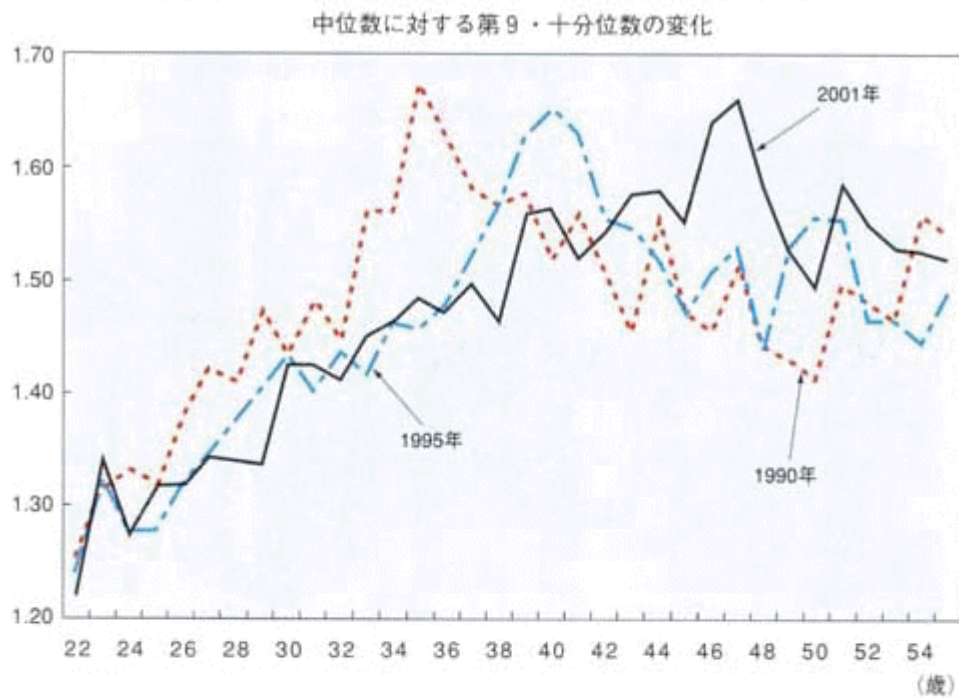


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室で特別集計
 (注) 1) 各年齢別の時間当たり年間賃金の十分位分散係数である。
 2) 製造業、管理・事務・技術労働者である男性標準労働者の数値である。

大卒標準労働者の40歳台以上で賃金のばらつきが拡大していることの背景を賃金額の水準に着目してみよう。大卒標準労働者の賃金額について、賃金の高い層である第9・十分位数の中位数に対する比率をみると、30歳台まで各年齢で低下するとともに40歳台以上の各年齢で上昇している。また、賃金の低い層である第1・十分位数の中位数に対する比率をみると、30歳前後でやや上昇し、40歳台前半でほぼ横ばい、40歳台後半で低下している(第2－(3)－4図)。さらに、賃金の伸びをみると、30歳台の賃金はやや上昇しており、分位別にみると、賃金の高い層で伸びは低くなっている。40歳台前半の賃金の伸びは低く、40歳台後半以上では賃金は減少しており、分位別にみると、賃金の低い者ほど減少幅が大きくなっている(第2－(3)－5図)。このことから、大卒標準労働者の賃金のばらつきについては、30歳台までは縮小していること、40歳台以上における賃金のばらつきの拡大は賃金の低い層と高い層のいずれもが影響して生じているが賃金の高い層の影響がより大きいこと、しかし、40歳台後半以上では賃金の低い層を中心に賃金抑制が顕著であり賃金の低い層の影響も大きくなっていることが分かる。

第2－(3)－4図 上位層と下位層の賃金の変化(男性・大卒標準労働者)

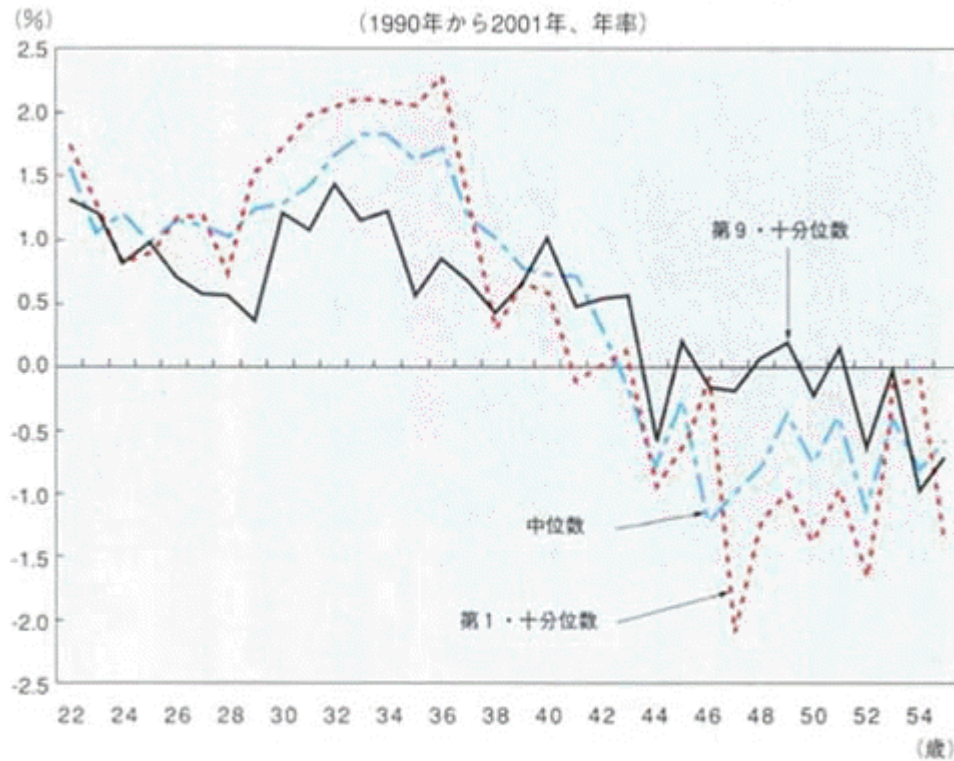
第2－(3)－4図 上位層と下位層の賃金の変化(男性・大卒標準労働者)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室で特別集計
(注) 各年齢別に、時間当たり年間賃金の十分位数についてみたものである。

第2－(3)－5図 男性・大卒標準労働者の分位別賃金上昇率

第2－(3)－5図 男性・大卒標準労働者の分位別賃金上昇率

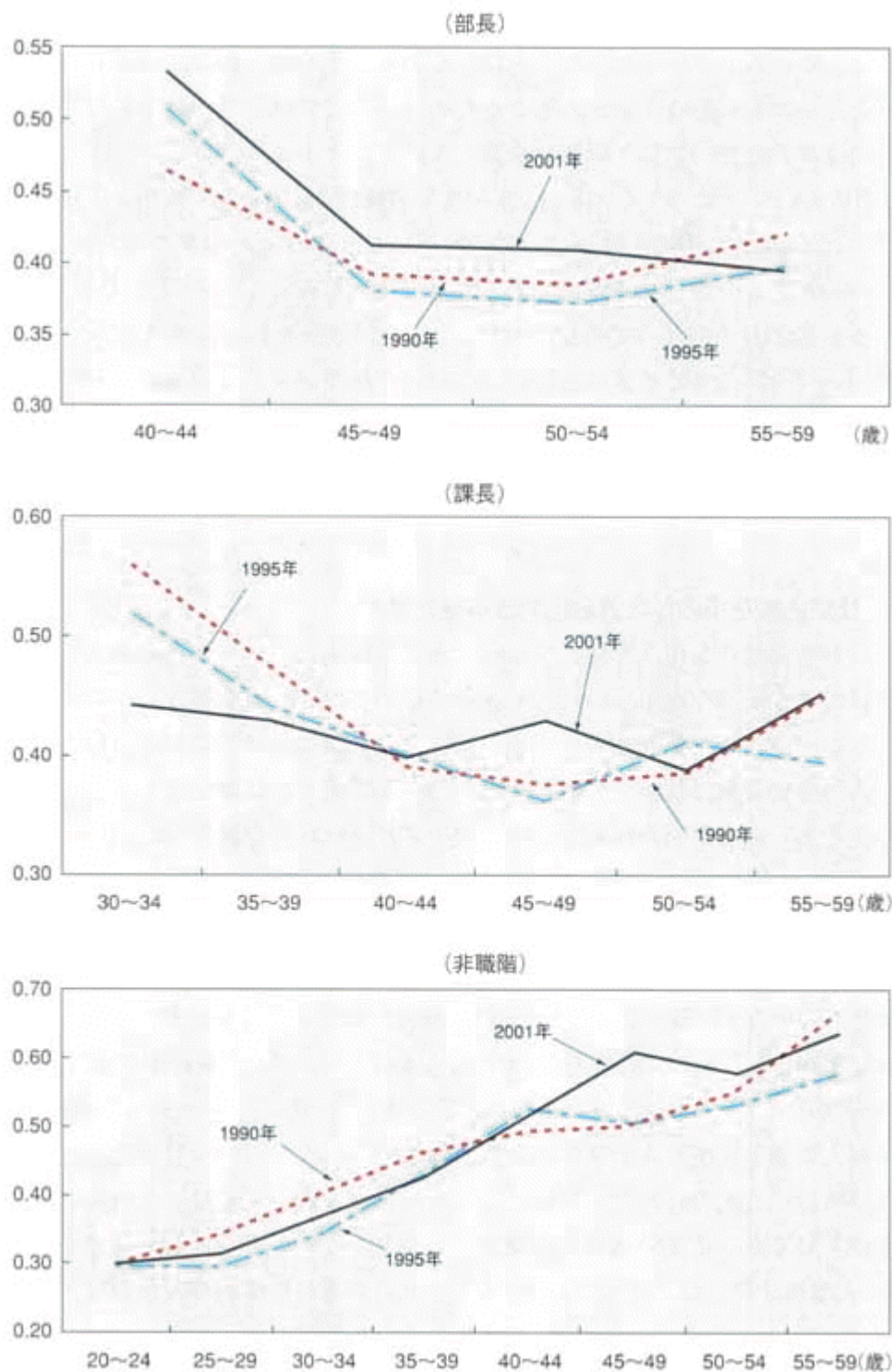


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室で特別集計
 (注) 時間当たり年間賃金の1990年から2001年の伸び率(年率)をみたものである。

次に、一般労働者について、役職に注目して賃金のばらつきをみると、1990年以降、部長、課長といった役職に就いている者では40歳台を中心として緩やかに賃金のばらつきが拡大しており、成果主義的賃金制度の導入の影響がうかがえる。また、役職に就いていない者の中での賃金のばらつきは年齢が高いほど大きく40歳台後半層以上では役職者よりも大きくなっているが、賃金のばらつきの拡大傾向は40歳台後半以上でみられる(第2－(3)－6図)。この背景としては、勤続年数別の役職に就いている労働者の割合が大卒で大きく低下していること(前掲付属統計表第65表)から、企業は従来よりも役職に昇進するための選抜を厳しく抑制していること、また、後述するように、企業は役職に就いていない従業員に対しても能力や業績の評価により決定される賃金の割合を増やしてきていることが影響していると考えられる(後掲第2－(3)－7図)。

第2－(3)－6図 役職別にみた賃金のばらつき

第2－(3)－6図 役職別にみた賃金のばらつき



資料出所 (財)連合総合生活開発研究所「勤労者の賃金、資産形成のあり方等に関する調査研究」(厚生労働省委託、2002年)における厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の特別集計結果による。

(注) 1) 各年齢別の時間当たり年間賃金の十分位分散係数である。
2) 企業規模計、男性、大卒労働者についての数値である。

これらのことを踏まえると、賃金格差が総じてみれば縮小している中で大卒中高年層で賃金のばらつきが拡大していることの背景として、従業員の高齢化、高学歴化により年功的賃金体系の下で従来の賃金水準を維持すれば賃金コストが高まることから、企業が比較的賃金の高い大卒中高年層を中心に、能力や成果の評価の厳格化等により、賃金コストの抑制を図っていることがうかがえる。

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare

第Ⅱ部 経済社会の変化と働き方の多様化

第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

第3節 賃金制度等の動向

2) 企業における賃金制度改革の実態と課題

(今後の賃金制度についての企業の考え方は年功を弱める方向)

上記でみたように、年功賃金カーブはフラット化しており、その背景には、従業員の高齢化が進む中で、企業が賃金制度改革を進めていることがあるとみられる。ここでは企業の賃金制度改革の考え方と実態を見た上で、賃金制度改革の今後の方向と課題を検討していくこととする。

まず、企業の年功賃金についての考え方を、日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（企業調査）」（2003年以下「JIL調査（企業調査）」）によりみると、今までの自社の賃金体系について、年功を「重視している」とする企業は22.3%、「どちらかといえば重視している」とする企業は49.9%と、年功を重視しているとする企業が大半を占めている一方で、今後（5年後）の賃金体系については、「年功的賃金体系をかなり残す」とする企業は5.5%に過ぎず、57.9%の企業が「年功的賃金体系はある程度残す」としており、年功賃金の改革・縮小を進めることを前提とした回答となっている。また、「年功的賃金体系をすべて廃止する」（12.6%）、「現在も今後も年功的賃金体系はない」（9.8%）とする企業が少なくないことも注目に値する（付属統計表第69表）。

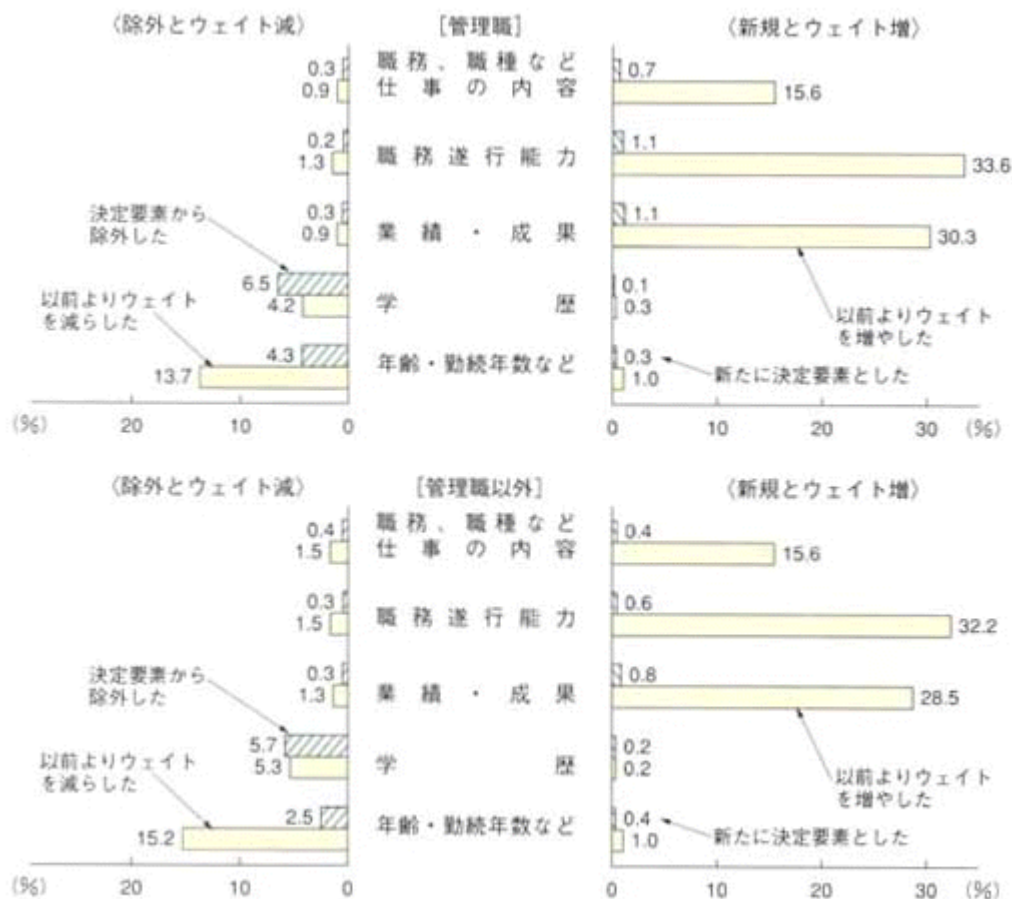
(企業は能力主義、成果主義を指向した賃金制度改革を推進)

企業はこれまでも年功的賃金体系を修正するべく、賃金決定における重点の属人的要素から職務や役割への変更や、従業員個々の能力や成果についての評価の厳格化など、賃金制度についての見直しを行ってきているところであるが、こうした見直しの中でも、近年は、企業に対する貢献度の観点から従業員の個人業績を評価してその結果を賃金額に反映していく「成果主義」を指向した賃金制度改革が進んでいる。成果主義的賃金制度の中心と考えられる業績評価制度の導入理由をJIL調査（企業調査）によりみると、「社員を公正に評価するため」、「社員の士気を高めるため」等が多くなっており、従業員の就業意欲の向上を図ることが主な目的であると考えられる（付属統計表第70表）。

まず、厚生労働省「就労条件総合調査」（2001年）により、基本給の決定要素の割合が過去5年間にどのように変化したかをみると、管理職、非管理職とも、「年齢・勤続年数など」、「学歴」について、「ウェイトを減らした」、「決定要素から除外した」とする企業の割合が高くなっている一方、「職務遂行能力」、「業績・成果」について、「ウェイトを増やした」とする企業の割合が高くなっている（第2－（3）－7図）。また、同調査によると、賞与を含む賃金に個人業績を反映する企業の割合は、管理職について65.0%、管理職以外について66.1%となっており、企業規模別には大規模企業で、産業別には金融・保険業で高くなっている（付属統計表第71表）。

第2－（3）－7図 基本給の決定要素の過去5年間のウェイトの変化別企業数割合

第2－(3)－7図 基本給の決定要素の過去5年間のウェイトの変化別企業数割合



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」(2001年)

また、年俸制を導入している企業の割合を同調査によりみると、企業規模計ではやや低下しているが、従業員1,000人以上の大規模企業では上昇している。なお、上場企業の年俸制導入割合を（財）社会経済生産性本部「日本的人事制度の変容に関する調査」（2001年）によりみると着実に高まっている（付属統計表第72表）。

さらに、今後の賃金制度改革についての企業の考え方をJIL調査（企業調査）によりみると、72.7%の企業が賃金制度の変更を考えている。その内容をみると、「昇級・昇格を能力主義的に運用する」、「基本給の職能給的要素を増やす」、「基本給の職務給的要素を増やす」、「生活手当を抑制する」といった能力主義を指向した改革とともに、「個人業績をボーナスに反映させる」、「個人業績を基本給に反映させる」、「年俸制を活用する」といった成果主義を指向した賃金制度改革を考えている企業が多いことが分かる（第2－(3)－8表）。

第2－(3)－8表 今後の賃金制度の変更予定の有無、変更内容別企業数割合

第2－(3)－8表 今後の賃金制度の変更予定の有無、変更内容別企業数割合

(単位：％)		
項目	賃金制度の変更 を考えている	賃金制度の変更 を考えていない
企業数割合	72.7	24.5

変更を考えている具体的な内容（複数回答）	企業数割合	
基本給の職能給的要素を増やす	44.5	年功的要素の縮小
基本給の職務給的要素を増やす	27.0	年功的要素の縮小
基本給の年功給的要素を増やす	0.3	
昇級・昇格を能力主義的に運用する	67.9	能力主義的な運用
年収のうちボーナス部分を増やす	6.0	
個人業績を基本給に反映させる	32.9	成果主義
個人業績をボーナスに反映させる	54.6	成果主義
ストックオプション制度を活用する	2.6	
年俸制を活用する	27.1	成果主義
役職手当を充実させる	13.5	
生活手当を充実させる	1.8	
生活手当を抑制する	22.4	年功的要素の縮小
退職一時金を抑制する	14.2	
退職一時金の年金化を促進する	3.9	
確定拠出年金を導入する	15.5	
その他	1.7	
無回答	0.6	

資料出所：日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(企業調査)」(2003年)

(企業は評価結果に格差をつけにくいと認識)

JIL調査（企業調査）によると、職種・勤続年数が同じ正社員間の賃金について、現在ついている格差は、30歳台、40歳台、50歳台のすべての年齢層について、また、最高ラインと最低ラインのいずれについても、企業が望ましいと考える賃金格差の大きさに比べて小さくなっている。例えば、40歳台の最高の者についてみると、平均年収を100%として、現在の格差は123.7%、望ましいと考える格差は128.8%となっている（付属統計表第73表）。このことから、多くの企業が現在生じている正社員間の賃金格差について、個々の従業員の能力や成果を反映した望ましい大きさには達していないと考えていることがうかがえる。また、これまでも企業は能力主義や成果主義を指向した賃金制度改革を実施してきたのであるが、それが意図していた大きさほどには個々の従業員に対する評価の結果に格差をつけることができていないのではないかとみられる。

この点を詳しくみるため、前出「就労条件総合調査」により、業績評価の結果実際に生じた最大の賃金増減率（年収ベース）の大きさをみると、個人業績の評価が最も高かった者の年収の増加率は「5%未満」（46.8%、管理職についての回答企業数割合（以下も同じ。））、「5～10%未満」（28.5%）、「10～20%未満」（15.6%）であり、大きな格差はつけにくくなっていることがうかがえる。また、個人業績の最も低かった者の年収の減少率をみると、「5%未満」（61.5%）、「5～10%未満」（16.2%）と、個人業績の高かった者の年収の増加率よりも小さくなっていることから、プラス査定よりもマイナス査定の方がより格差をつけにくくなっていることがうかがわれる（付属統計表第74表）。

また、前出「日本的人事制度の変容に関する調査」によると、年俸制の導入・運用上の問題点として、年俸制導入企業の53.4%が「成果や業績の評価が難しく、期待したより格差がつきにくい」、28.0%が

「年俸が減額となるような評価をつけにくい」、22.0%が「年俸の上がらない（あるいは下がった）者のモラルダウンが大きい」と回答しており、年俸制の運用においても、評価結果に格差をつけにくくなっていることがうかがえる（付属統計表第75表）。

（労働者は成果主義には賛成だが、評価が公正になされるかには不安）

次に、日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（就業者調査）」（2003年以下「JIL調査（就業者調査）」）により、賃金格差に関する労働者の意識をみると、同期入社社員との賃金格差がつくことについて、20歳台から50歳台までいずれの年齢階級でも、「非常に気になる」、「やや気になる」を合わせて約6～7割の者が気になるとしており、賃金格差がつけられることに対して敏感な者が多いことがわかる（付属統計表第76表）。また、同期社員の間で許容できる格差は平均を100%としてどの程度かとの問いに対しては、最低では、「70%」、「80%」とする者が多く、「90%」までとする者は1割未満であり、また、最高では、「120%」、「130%」、「150%以上」とする者が多く、「110%」までとする者は1割未満である。年齢別にみても20歳台、30歳台の若手と40歳台、50歳台で大差はない（付属統計表第77表）。このように、多くの労働者はある程度の賃金格差がつけられることについて容認しているとみられる。

次に、同調査により、成果主義的な賃金体系についての労働者の意識をみると、「反対」とする者は7.1%とわずかであるが、「賛成」とする者も27.6%にとどまっており、「賛成だが、不安」とする者が60.1%と多くなっている。不安とする理由をみると、「上司や人事管理者が正しく成果や能力を評価するかわからない」、「仕事によっては能力が発揮しにくい」、また、「収入が不安定になる」を挙げる者が多くなっている（付属統計表第78表）。

また、同調査により、従業員に対する業績評価制度についての労働者の意識をみると、勤め先の会社の業績評価方法について、「うまくいっているが、一部手直しが必要」、「うまくいっているが、改善する必要がある」とする者が多く、また、「うまくいっていない」とする者も少なくない。具体的な問題点としては、「評価基準が部門ごとにばらばらである」、「従業員の評価に対する納得が得られない」、「評価によって勤労意欲の低下を招く」を挙げる者が多くなっている（付属統計表第79表）。

このように、成果主義や業績評価に対する労働者の意識としては、制度を導入することや評価の結果として賃金格差がつけられることについては賛成しているものの、評価が公正になされるかどうか、評価結果が納得の得られるものであるかどうかについては不安を感じている者が多いことがわかる。

したがって、今後、成果主義的賃金制度が有効に機能し、個々の従業員の成果を適切に評価して従業員の就業意欲を高められるようにするためには、成果主義的賃金制度の設計、運用の両面において、従業員の不安を抑制するための工夫・改善を続けていくことが重要である。

（従業員が評価に納得できる成果主義的賃金は企業の生産性向上に寄与）

どのような賃金制度においても、賃金の決定システムは公正で透明であることが重要であり、それは個々の従業員の成果を評価して賃金に反映させる成果主義的賃金制度においては必要不可欠なことである。なぜなら、すべての従業員に公正な基準に基づいて人事評価が実施されること（公正性）、評価基準、評価項目、評価者といった評価制度の内容が従業員に明らかであって評価の結果が従業員にフィードバック（通知）されること（透明性）が確保されていなければ、従業員に評価結果について納得させ、従業員の就業意欲を高めることができないのは明らかだからである。

しかしながら、企業における取組は不十分である。前出「就労条件総合調査」によれば、業績評価制度を給与に反映させている企業のうち、業績評価制度の評価項目、評価者や評価基準等を従業員に公開している企業は56.9%にとどまっており、また、公開している企業のうち、結果の本人への通知について、「原則として通知する」とする企業は55.6%にとどまっている（付属統計表第80表）。また、自社の業績評価制度の評価として、「改善すべき点がある」、「一部手直しが必要」とする企業が多くなっており、評価側の課題としては、「部門間の評価基準の調整が難しい」、「評価者の訓練が十分にできていない」を、評価による問題点としては、「従業員の評価に対する納得が得られない」、「評価によって勤労意欲の低下を招く」を挙げる企業が多くなっている（付属統計表第81表）。このように、前述の従業員が業績評価制度に対して感じている問題点とほぼ同様の認識を企業自身も持っており、今後の取組が期待される。

（財）雇用情報センター「これからの賃金のあり方に関する研究会」が行った「業績・成果を重視した賃金制度の評価等に関するアンケート調査」（厚生労働省委託、2001年）によると、成果主義賃金制度を導入して業績・成果を評価することにより、「職場の成果・業績を高めようとする雰囲気」が「強くなった」又は「やや強くなった」とする企業の割合は、「人事評価の結果の本人へのフィードバック」や「評価者に対する評価方法やフィードバックの方法等の訓練」を実施している企業の方が、それらを実施していない企業よりも高くなっている。

また、従業員が評価に関して意見や要望・不満等を述べる機会として、「苦情処理制度」や「人事・労務部門への直接相談のためのルート」などの仕組みを設けている企業の方が、それらの仕組みを設けていない企業よりも高くなっている。このことは、「一人一人の能力を活かそうとする雰囲気」の変化についても同様の結果となっている（付属統計表第82表、第83表）。また、人事コンサルタント会社がアメリカ・カナダの大手企業を対象に行った調査結果によれば、好業績企業ほど人事評価制度の運用に力を入れ、また適切に行っているとみられる（付属統計表第84表）。これらのことから、成果主義的賃金制度の設計と運用において、従業員の理解と納得性を高めるための工夫・改善を行うことにより、従業員の就業意欲を高め、企業の生産性を高めることができるという。

（成果主義的賃金制度が有効に機能するための留意点）

このほか、成果主義的賃金制度が有効に機能するために重要と考えられる点について述べる。（財）社会経済生産性本部「職場生活と仕事に関するアンケート調査」（1998年）により、成果主義的賃金制度の導入による自分自身の働く意欲の変化をみると、「変わらない」が5割程度と多くなっており、続いて「向上した」が「低下した」を上回っているが、時間の経過とともに「向上した」が減少し、「低下した」が増加する傾向がみられる（付属統計表第85表）。また、同調査によると、成果主義的賃金制度の導入により、「職場全体で意欲が向上した」とする従業員はわずかで、大半の者が「変わらない」としている。また、3割近い者が「一部の人だけ意欲が向上した」としており、「一部の人々の意欲が低くなった」とする者も約1割いる。このことから、成果主義的賃金の職場の就業意欲への影響は限定的であり、賃金が大きく上がることが期待できない大半の従業員にとってはあまり意欲を刺激せず、意欲を低下させるおそれもあることがうかがえる（付属統計表第86表）。このため、成果主義による就業意欲の向上を職場全体に広げるためには、特に評価結果が中位層、下位層の従業員について、評価結果に対する納得性を高めることが重要であることが分かる。

また、先にみたように、成果主義的な賃金体系に不安を感じる理由として、「収入が不安定になる」とした労働者も多くなっているため（前掲付属統計表第80表）、賃金水準の低い従業員については、生計費の確保の観点も必要となる。賃金で考慮すべき生計費の範囲については労働者の中でも様々な意見があると考えられるが、賃金水準の低い労働者については安心して仕事に取り組むために賃金の安定が重要であることは確かであろう。したがって、成果主義的賃金制度の適用者の範囲は企業内での賃金水準の高い管理職層やそれに近い層に限定する、成果反映部分の年収に占める割合が過度に高くないように設計する等、賃金水準の低い労働者の賃金の安定に配慮することが適切である。この点については、業績評価の活用が進んでいるアメリカの企業においても通例であるとみられる。やや古い調査となるが、アメリカの人事コンサルタント会社の調査結果によると、長期インセンティブ給の適用は主に経営幹部に限られ、業績給の割合は上級役職者ほど高くなっており、非管理職については業績給が適用される場合でもその割合は小さく、個人業績でなく企業全体や所属部門等の集団業績を給与に反映するものの割合が高いとみられる（付属統計表第87表、第88表）。

さらに、前出「職場生活と仕事に関するアンケート調査」を使用した分析結果により、賃金制度変更に際してどのような機能条件の変化が就業意欲の変化に影響しているかをみると、非管理職では裁量範囲の増加や分担の明確化、能力開発機会の増加が就業意欲を向上させている。管理職では分担の明確化は就業意欲を向上させている一方、裁量の範囲については減少が就業意欲を向上させる結果となっている（付属統計表第89表）。このことから、成果主義的賃金制度が有効に機能し、従業員の就業意欲を向上させるためには、個々人の成果を厳しく評価するための賃金制度の変更だけでなく、併せて、仕事分担の明確化や裁量範囲の見直し、能力開発機会の充実等の施策を実施することが必要であることが分かる。また、成果主義的賃金制度は、目標設定と運用によっては職場・従業員の短期業績への指向が偏重されることにより、部下の育成や自己の能力開発の取組が不十分となる等のマイナスの影響を招くおそれもあることから、特に従業員の能力開発への支援が重要となると考えられる。成果主義の導入に伴う

人材育成の課題については第2章第6節で述べる。

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare

第Ⅱ部 経済社会の変化と働き方の多様化

第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

第3節 賃金制度等の動向

3) 非正社員と正社員との賃金格差の動向と背景

（就業形態により異なる非正社員の賃金）

近年増加している非正社員の賃金はどのようになっているのだろうか。ここではまず、就業形態別の賃金について概観する。労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（1999年）により月間賃金総額をみると、非正社員の賃金は出向社員を除いて正社員よりも低くなっている。非正社員の中で就業形態別にみると、「短時間のパート」や臨時的雇用者が低く、専門的知識を有する者が多いとみられる契約社員、派遣労働者は非正社員の中では比較的高くなっており、実労働時間で調整した指数でみても傾向は変わらない（付属統計表第90表）。就業形態別の格差には、実労働時間の違いのほか、就業する職務内容の違いが影響していると考えられる。厚生労働省職業安定局民間需給調整課が労働者派遣事業制度の見直しのために派遣労働者等を対象に実施した「実態調査（以下「労働者派遣事業実態調査」という。）」（2002年）により派遣労働者の職種別の年収額をみると、高い専門性を要するとみられるソフトウェア開発、機械設計等で高くなっている（付属統計表第91表）。

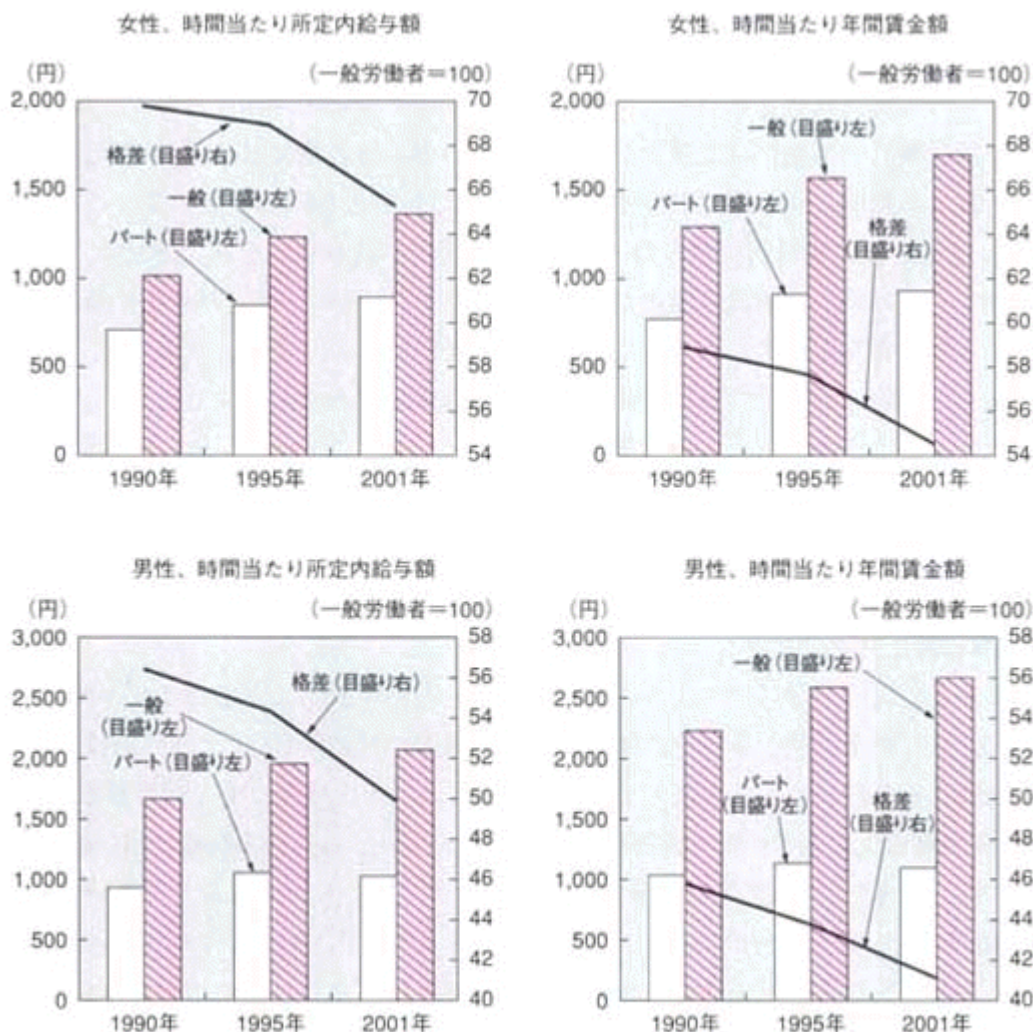
なお、賞与・退職金制度等の適用状況に大きな差が存在していることが非正社員と正社員との処遇格差の一因となっている（付属統計表第92表）。

（パートタイム労働者と一般労働者との賃金格差は拡大傾向）

次に、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により、パートタイム労働者と一般労働者との賃金格差についてみていくこととする。パートタイム労働者の時間当たり所定内賃金は、一般労働者を100として、2001年で女性は65.3、男性は49.9となっており、この格差は1990年代を通じて拡大傾向にある。また、賞与を含む年間賃金ベースで時間当たりの賃金格差をみると、賞与を支給されるパートタイム労働者の割合が約4割であること等から、賃金格差は所定内賃金でみたときよりも10ポイント程度大きく、2001年で女性は54.3、男性は41.2となる（第2－（3）－9図）。

第2－（3）－9図 パートタイム労働者と一般労働者との賃金格差の推移

第2－(3)－9図 パートタイム労働者と一般労働者との賃金格差の推移



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室で特別集計

- (注) 1) 時間当たり所定内給与額は、パートタイム労働者については、「賃金構造基本統計調査報告書」に掲載されている数値である。一般労働者の数値は、特別集計により、各労働者ごとに所定内給与額を所定内実労働時間で割った値を求め、これをすべての一般労働者について平均したものであるため、「賃金構造基本統計調査報告書」から計算できる数値とは一致しない。
- 2) 時間当たり年間賃金額は、賞与を含む年間賃金額を実労働時間で割って求めたものである。

さらに、女性労働者に絞って、パートタイム労働者と一般労働者との年間賃金ベースでの時間当たり賃金格差を詳しくみていくこととする。企業規模別にみると、パートタイム労働者の賃金は企業規模による差は小さいが、一般労働者の賃金は大規模企業ほど高いことから、大規模企業ほど賃金格差が大きくなっている。

主な産業別にみると、パートタイム労働者の賃金は金融・保険業、サービス業で比較的高くなっているが、一般労働者との賃金格差は製造業等で小さく、金融・保険業等で大きくなっている。1990年以降の賃金格差の動きをみると、金融・保険業では一般労働者の賃金の伸びが低かったことなどから縮小しているが、総じてみれば、各規模、各産業において拡大傾向にある（付属統計表第93表）。

こうした賃金格差の拡大が、パートタイム労働者の需給が一般労働者よりも比較的良好でパートタイム労働者の割合が継続的に上昇している中で進んでいるのはなぜだろうか。まず、職種や勤続年数など労働者の属性の変化によって、賃金格差の拡大が生じている可能性を考慮する必要がある。例えば、パートタイム労働者の中で賃金水準の低い職種の労働者の割合が高まれば、一般労働者との賃金格差が拡大する要因となる。もう一つの要因としては、パートタイム労働者の仕事が定型的で習熟が容易なものと考えられており、パートタイム労働者の属する労働市場は一般労働者の労働市場とは異なっていることが考えられる。厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」（2001年）により「パート」の採用時の賃金決定項目をみると、「同じ地域・職種のパートの賃金相場」とする事業所が多く、仕事の困難

度、経験年数や同じ職種の正社員の賃金などを考慮する事業所は少ないことがわかる（付属統計表第94表）。しかしながら、パートタイム労働者が増加する中で、企業内でパートタイム労働者を基幹的な仕事に従事させるなど一層の活用を図るためには、仕事の内容や意欲など就業実態に見合った処遇のあり方についても考慮していくことが必要となるであろう。そこで、以下では、パートタイム労働者と一般労働者との賃金格差について、

- 1)勤続年数の長期化と賃金カーブ、
- 2)職種構成の違いとその変化、
- 3)就業調整と賃金以外の労働費用

などに着目して検討を行うこととする。

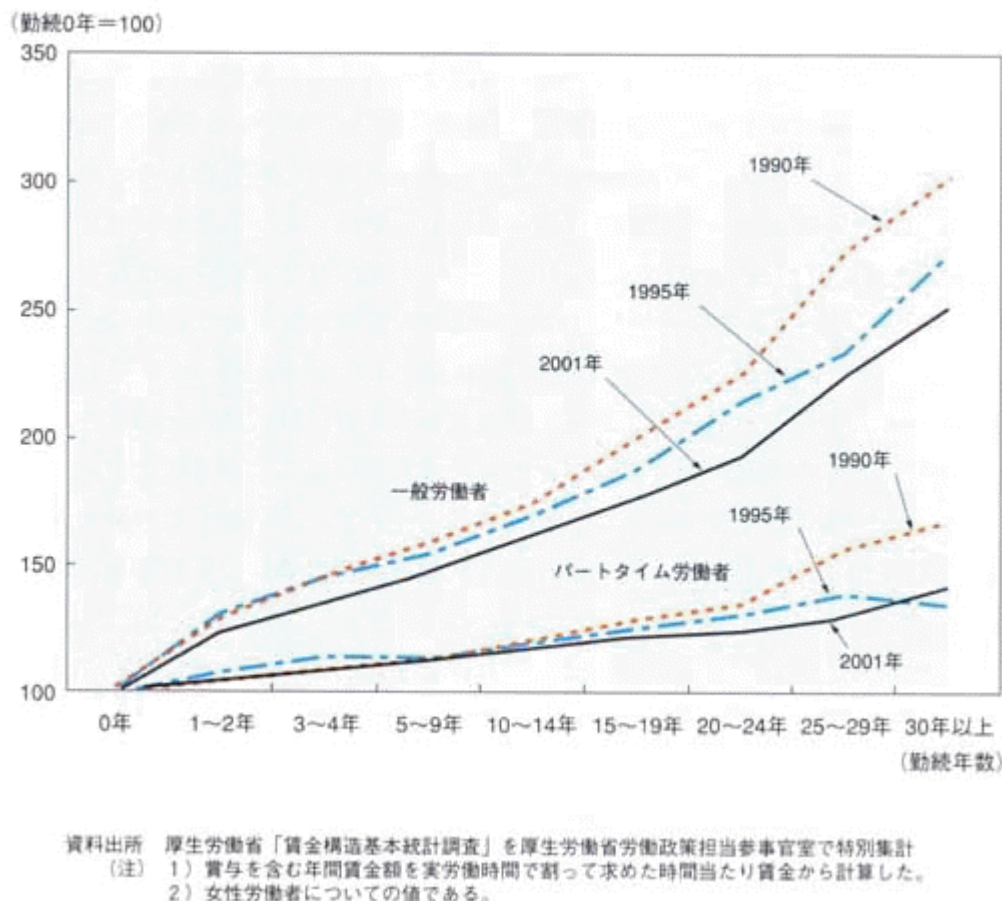
（勤続年数が長期化する一方で賃金評価に反映されていない）

まず、パートタイム労働者と一般労働者の属性の違いによる影響をみるため、産業、企業規模、年齢、勤続年数についてパートタイム労働者の構成比が一般労働者と同じであると仮定した場合の賃金格差を試算すると、勤続年数、産業の違いによる影響がみられるものの、効果の大きさはそれぞれ2ポイント程度であり、全体でも3～4ポイント程度の縮小に止まる。また、効果の大きさについて1990年代を通じた傾向的な変化はみられないため、これらの属性の違いは賃金格差を生み出している主要な要因とはいえない（付属統計表第95表）。

勤続年数の属性調整の効果がさほど大きくないのは、パートタイム労働者の場合勤続年数が長くなっても賃金の上がり方が小さいためである。勤続年数別にみた賃金カーブの傾きをみると、一般労働者よりもパートタイム労働者の方がフラットになっており、変化はあまりみられず、産業別にみても大差はない。各産業でパートタイム労働者の勤続年数は長期化しており、基幹的役割を担う者も増えているとみられる一方で、パートタイム労働者の賃金決定において勤続年数についての評価が変化していないことがうかがわれる（第2－（3）－10図、付属統計表第96表）。

第2－（3）－10図 パートタイム労働者と一般労働者の勤続年数別賃金カーブ

第2－(3)－10図 パートタイム労働者と一般労働者の勤続年数別賃金カーブ



(職種構成の違いとその変化が賃金格差の大きな要因)

では、パートタイム労働者と一般労働者の職種構成の違いは賃金格差にどの程度の影響を及ぼしているのだろうか。職種別の賃金統計は一部の職種についてしか存在しないため、一部の労働者を対象とした分析となることに留意する必要があるが、統計が大幅に整備された1995年と最近時点を比較するため、1995年と2001年にパートタイム労働者、一般労働者のいずれも賃金データの存在する93職種の労働者について賃金格差をみることにする⁴⁾。対象93職種の合計でみた2001年のパートタイム労働者の賃金は、一般労働者を100として53.8であるが、職種別労働者構成をパートタイム労働者と一般労働者の合計と同じであると仮定して試算すると69.8となり、賃金格差は16ポイント縮小する。1995年の試算結果では、職種構成の調整により賃金格差は57.7から69.7に縮小することから、調整後の賃金でみると、格差はほぼ横ばいとなっていることが分かる。また、職種構成の違いによる賃金格差への影響が1990年代後半に4ポイント拡大しており、この期間に拡大した賃金格差のほとんどが職種構成の変化によるものであると理解できる(第2－(3)－11表)。

第2－(3)－11表 職種構成の違いがパートタイム労働者と一般労働者との賃金格差に及ぼす影響(女性労働者)

第2-(3)-11表 職種構成の違いがパートタイム労働者と一般労働者との賃金格差に及ぼす影響
(女性労働者)

項目	1995年	2001年
対象職種計の賃金格差	57.7	53.8
職種構成調整後の賃金格差	69.7	69.8
格差縮小効果(調整前との差)	12.0	16.0

資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室で特別集計

- (注) 1) 1995年と2001年にパートタイム労働者、一般労働者のいずれも賃金データの存在する93職種の労働者について計算を行っている。
 2) 賞与を含む年間賃金額を実労働時間で割って求めた時間当たり賃金から計算した。
 3) 数値は、一般労働者の賃金を100としたパートタイム労働者の賃金である。
 4) 属性調整は、パートタイム労働者と一般労働者それぞれの職種別の労働者構成比が、一般労働者とパートタイム労働者の合計の構成比と同じであると仮定して試算した。

4) 分析対象となる労働者の割合は、2001年、パートタイム労働者の44.3%、一般労働者の35.4%、1995年、パートタイム労働者の39.7%、一般労働者の33.2%である。

この結果は、パートタイム労働者で一般労働者よりも賃金の低い労働者の割合が高まっていることを示唆している。そこで主な職種別にパートタイム労働者の割合をみると、パートタイム労働者割合の高い職種のほとんどは賃金がパートタイム労働者の平均よりも低く、賃金が比較的高い職種ではパートタイム労働者割合が低い。また、1990年代後半にパートタイム労働者割合が平均よりも大きく上昇している職種のほとんどは賃金の低い職種であり、パートタイム労働者が賃金の低い職種に集中する傾向が進んだことがうかがえる(付属統計表第97表)。さらに、93職種以外の職種も含めたパートタイム労働者全体の職種構成の変化をみるため、「パートタイム労働者総合実態調査」、「労働力調査」により、「パート」と雇用者全体について、それぞれ職業大分類別の構成比の変化をみると、いずれも賃金水準の低い生産工程・労務の割合が低下し賃金水準の高い専門・技術の割合が上昇しているが、「パート」の専門・技術の割合の上昇幅は雇用者全体でみた上昇幅よりも小さくなっている。また、賃金水準の低いサービス、販売の割合は、「パート」で大きく上昇し、雇用者全体でみた上昇幅を上回っている(付属統計表第98表、第99表、第100表)。このように、パートタイム労働者全体でみても賃金の低い職種への集中が一般労働者と比較して進んだことが分かる。

なお、上記の職種構成の違いが賃金格差に及ぼす影響に着目した試算を、1990年から比較可能な33職種の労働者に限って行うと5)、分析対象となる労働者の割合が低いことに留意する必要があるが、1990年から1995年には職種構成の違いによる影響は4ポイント縮小し、パートタイム労働者と一般労働者との賃金格差を縮小する方向に寄与しているが、1995年から2001年にかけては、職種構成の変化がパートタイム労働者と一般労働者との賃金格差の拡大に寄与している。また、職種構成を調整した後の賃金格差をみると、1990年代を通じて拡大していることが分かる(付属統計表第101表)。したがって、パートタイム労働者と一般労働者との賃金格差について、

- 1)1990年代後半には職種構成の変化が賃金格差を拡大する方向に大きく影響したこと、
- 2)1990年代を通じてみると職種構成の違いを除いても賃金格差は拡大していること

がうかがえる。

5) 分析対象となる労働者の割合は、2001年、パートタイム労働者の40.2%、一般労働者の28.9%、1995年、パートタイム労働者の36.0%、一般労働者の28.4%、1990年、パートタイム労働者の39.5%、一般労働者の31.1%である。

(パートタイム労働者の就業調整と賃金以外の労働費用の格差)

収入が一定額を超えると課税される、社会保険料負担が生じる、配偶者が配偶者手当をもらえなくなる等の理由で年収を調整するために就業調整をしているパートタイム労働者が存在する。就業調整は労働

時間によって調整されるのであるが、賃金についてもその引上げに対する労使双方のインセンティブ（誘因）を低下させることにより、一般労働者との賃金格差の拡大につながっているとみられる。「パートタイム労働者総合実態調査」により就業調整を行っている「パート」の割合をみると、配偶者のいる女性で33.5%と、1995年の45.2%から低下しているものの、少なくない者が就業調整を行っている（付属統計表第102表）。

こうした中、パートタイム労働者等の中には労働時間、年収等の基準に該当しないために社会保険制度の適用対象とならない者も少なくない。JIL調査（就業者調査）により、パートタイム労働者の社会保険への加入状況をみると、雇用保険は約68%であり、2001年度より年収要件（90万円以上の年収が見込まれること）が撤廃されたこともあって、1999年の約34%から大きく上昇している。健康保険、厚生年金は、年収の基準（130万円以上）があり、また、労働時間の基準（正社員の4分の3以上）が雇用保険よりも高いこともあって、加入率はそれぞれ、1999年の2割弱程度から上昇しているものの、約3割となっている（付属統計表第103表）。

社会保険への加入は、事業主に賃金以外の労働費用を生じさせることになるため、制度の適用対象とならない条件で労働者を雇用すれば正社員を雇用するよりも労働コストを抑制することが可能となる。粗い試算であるが、「就労条件総合調査」により得られる賃金以外の労働費用額を用いて、女性の一般労働者とパートタイム労働者との総労働費用の格差をみると、一般労働者を100として49.1と、賃金でみた格差よりも5ポイント程度大きくなっている（付属統計表第104表）。もちろん保険制度であるために下限となる適用基準を設けることが必要であるが、現状では、

- 1)一般労働者からパートタイム労働者への切替え等による企業の負担回避行為を招きかねないこと、
- 2)適用基準以下でパートタイム労働者の就業調整が行われており一般労働者との賃金格差の一因になっていること

を踏まえると、パートタイム労働が望ましい形で広がっていくための環境整備の観点からは現在の適用基準を引き下げる方向で検討を進めることが望ましい6）。

6) 21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」（2001年）によれば、社会保険の適用を拡大（労働時間を通常の労働者の3/4から1/2に）した場合の事業所の対応として、「特段の措置は講じない」44.1%、「一部適用を避ける」31.8%（このうち8割以上はパート本人の意志を考慮）となっており、あくまでもパートの適用を避けようとする事業所は少ないとみられる。

なお、年金保険及び医療保険の見直しについては、2004年の年金改革に向けて、「年金改革の骨格に関する方向性と論点」（2002年12月）において、多様な働き方への対応の観点から、パートタイム労働者等に対し厚生年金の適用を行う方向で検討を進めるとともに、医療保険における取扱いについても検討を進めることとされているところである。

（非正社員の賃金についての納得性、満足度は総じて低い水準）

それでは、パートタイム労働者等の非正社員は正社員との賃金格差についてどのような意識を持っているのだろうか。「パートタイム労働者総合実態調査」によると、仕事内容が同じと思う正社員との賃金差について、女性「パート」の16.9%が「低いと意識したことがあり納得できない」としている。「比べられる正社員がいない」とした者は34.6%であり、これを除いた6割以上の「パート」が、仕事内容が同じ正社員がいると考えており、そのうち約4人に1人が正社員との賃金差について「低いと意識したことがあり納得できない」と考えていることになる（付属統計表第105表）。また、JIL調査（就業者調査）により、就業形態別に現在の仕事・職場に対する満足度（D.I.）をみると、「仕事の内容・やりがい」については非正社員も総じて高く正社員と比べて確たる差はみられないが、「賃金」についての満足度はゼロ近傍である正社員の値に比べて総じて低く、特に、「パートタイマー（短時間）」、「パートタイマー（その他）」、派遣労働者（登録型）で大きなマイナスとなっている（付属統計表第106表）。

さらに、「パートタイム労働者総合実態調査」により、今の会社や仕事に対する不満・不安をみると、「パート」、「その他」とも、半数以上の者が不満・不安があるとしており、その内容として「賃金が安い」ことを挙げる者が多くなっている。これを仕事の進め方別にみると、「パート等労働者」の半数程度を占める「主に自主的に判断し仕事を行っている」、「一部については仕事を任されている」者の方が、「主に正社員の指示に従って仕事を行っている」者よりも、賃金が安いことを不満に考えている者の割合が高くなっている（付属統計表第107表）。また、これを職種別にみると、事務、販売で、賃金についての不満が高く、自律的に仕事を進めている者がそうでない者よりも不満とする傾向が顕著である（付属統計表第108表）。この背景としては、これらの職種では「パート等労働者」が多く就業していることに加え、正社員と仕事の内容が重なる業務に従事していることも多くなっており、「パート等労働者」と正社員との職務・責任分担が明確でなく、不満が生じやすくなっているものと考えられる⁷⁾。また、「パート等労働者」に対して定期昇給や昇進・昇格など賃金改定制度を適用する事業所が少ないことも影響していると考えられる（付属統計表第109表）。

7) 前出「多様な就業形態のあり方に関する調査」（2001年）によれば、事務については半数以上の事業所が正社員と同じ仕事をしているパートが携わっている職種としている。

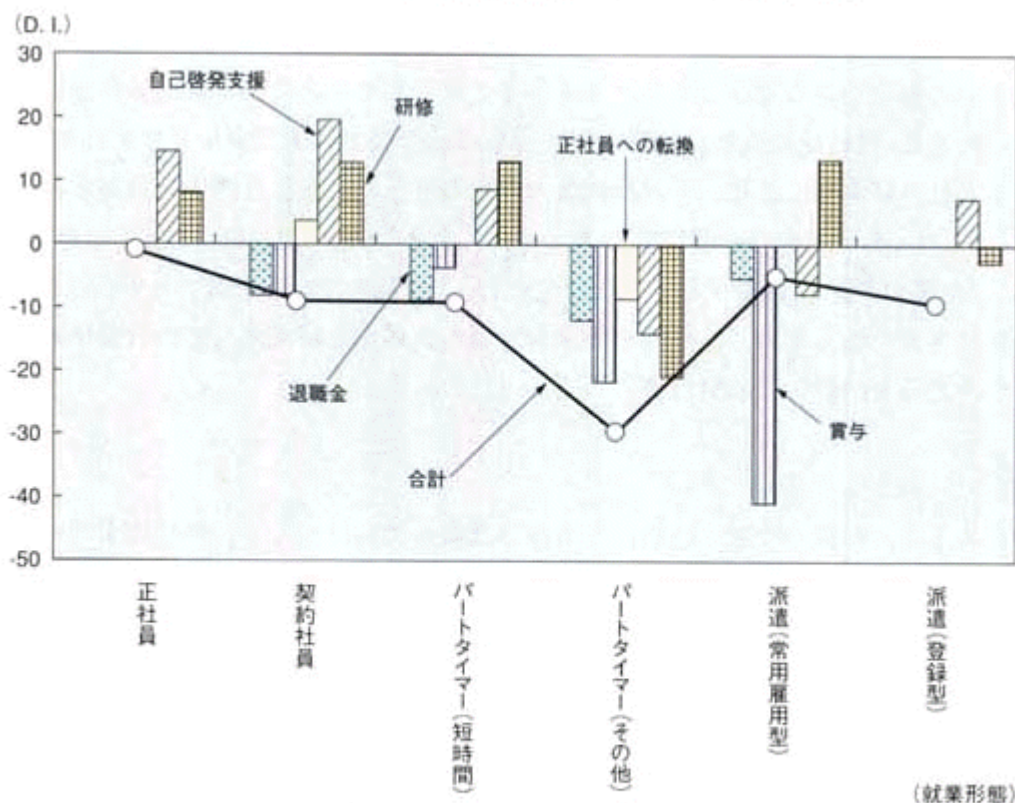
これらを踏まえると、仕事上の責任を相当程度負って自律的に仕事を進めている「パート等労働者」に対して、処遇が不十分であり働きに見合うものとなっていない可能性があり、働きに見合った「パート等労働者」の処遇の改善や、正社員との職務・責任分担の明確化が重要な課題となっているといえる。

（適切な処遇と能力開発機会の確保により賃金納得性を高めることが可能）

働きに見合った雇用管理を実施することによって、非正社員の賃金についての不満を抑制し、就業意欲を高めることはできるのだろうか。JIL調査（就業者調査）によると、賃金についての満足度は、正社員、非正社員とも、勤め先で研修制度、自己啓発支援制度を利用できる者の方がこれらの制度を利用できない者よりも高くなっており、非正社員に対しても能力開発に関する支援を実施して能力開発の機会を与えることにより、賃金の満足度を高めることができることが分かる。なお、非正社員を就業形態別にみると、派遣労働者については、賃金の満足度は、常用型派遣労働者では研修制度を、登録型派遣労働者では研修制度、自己啓発支援制度を利用できる者の方が、これらの制度を利用できない者よりも高くなっている。「パートタイマー（短時間）」では、能力開発に関するもののほかにも、賞与、正社員への転換制度が有効であり、これら諸制度を利用できる者の方が利用できない者よりも、賃金についての満足度が高くなっている。また、「パートタイマー（その他）」ではこれらのほか退職金も有効であるとみられる（第2－（3）－12図）。

第2－（3）－12図 利用可能な制度別、賃金についての満足度（D.I.）

第2-(3)-12図 利用可能な制度別、賃金についての満足度(D.I.)



資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(就業者調査)」(2003年)

(注) 1) 満足度D.I.は、回答者割合を「満足(+2)」、「やや満足(+1)」、「やや不満(-1)」、「不満(-2)」として試算した。

2) 「合計」は、諸制度が利用可能であるか否かにかかわらず、就業形態ごとにすべての労働者について試算した満足度の値であり、棒グラフは、就業形態ごとに当該制度が利用可能な労働者について試算した満足度の値である。

これらを踏まえると、パートタイム労働者等については、職務内容と要求される能力レベルの基準を明確にした上で、その基準に照らして個々の非正社員について職務能力の評価を行い、賃金額の決定、賞与や退職金の支給及びその額の算定、正社員への転換など、きめ細かな処遇を行うことにより、非正社員の現在受けている賃金についての満足度、納得性を高めることができるものと考えられる。さらに、研修制度などの能力開発機会を与えることにより、非正社員の就業意欲と能力開発意欲を高めることができ、非正社員の職業能力の高度化、企業内における非正社員のより高度な活用の実現に資するものと考えられる。

(非正社員の活用度が高い企業ほど成果主義的な賃金制度を指向)

企業における正社員についての成果主義的賃金制度の導入・活用と非正社員の活用は、いずれも、厳しい経営環境が続く中で、労働コストを抑制するとともに個々の労働者から高い成果を得るための企業の人事管理方策となるものであり、成果主義的賃金制度の導入・活用と非正社員の活用は、企業の一貫した人事管理方針の下で同時に進められていると考えられる。この点を見るため、JIL調査(企業調査)により、非正社員数の変化の見込みと今後考えている賃金制度の変更内容との関係を見ると、契約社員、「パートタイマー(短時間)」、「パートタイマー(その他)」について、今後3年間に「増加する」と見込んでいる企業の方が、「減少する」又は「変化なし」と見込んでいる企業よりも、「個人業績を基本給に反映させる」、「年俸制を活用する」賃金制度の変更を考えている割合が高くなっており、賃金格差が拡大しやすい成果主義的賃金制度の活用を図ろうとしていることがわかる(付属統計表第110表)。また、「基本給の職務給的要素を増やす」についても同様の傾向がみられる。さらに、同調査により、非正社員数の変化の見込みと正社員間の賃金格差についての考え方との関係を見ると、「パートタイマー(短時間)」、「パートタイマー(その他)」について、今後3年間に「増加する」と見込んでいる企業の方が、「減少する」又は「変化なし」と見込んでいる企業よりも、望ましいと考える正社員間の賃金格差は大きくなっており、能力や成果の評価の厳格化と結果としての賃金格差の拡大を指向していることがうかがえる(付属統計表第111表)。

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare

第Ⅱ部 経済社会の変化と働き方の多様化

第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

第3節 賃金制度等の動向

4) 総括

正社員の賃金をみると、年齢や役職、性別による格差は縮小傾向にあるが、男性の大卒中高年層の中ではばらつきの拡大がみられる。企業は賃金制度について年功的要素を縮小して成果主義・能力主義を指向する改革を実施してきており、今後も7割以上の企業が賃金制度の変更を予定している。正社員は成果主義的賃金制度に賛成しており、その結果として賃金格差がつけられることを容認しているが、評価が公正に行われるかには不安を感じている。成果主義的賃金制度が労働者の意欲を向上させるためには、公正性、透明性の確保、評価に対する従業員の納得性を高めることが不可欠であるが、業績評価制度の公開や結果の本人への通知、評価者訓練などの企業の取組は不十分であり、成果主義的賃金制度が有効に機能していないケースも多いとみられる。

1990年代を通じて、パートタイム労働者の割合が継続的に上昇している中で、パートタイム労働者と一般労働者との賃金格差が拡大しており、職種や勤続年数等を調整しても拡大しているとみられる。また、自律的に仕事を進めている「パート」ほど賃金が安いことに不満を持つ者が多く、処遇が不十分であり働きに見合ったものになっていない可能性がある。このような状況で非正社員と正社員との労働条件の格差が拡大を続けると、非正社員の就業意欲、自己の能力を向上させる意欲等が減退することにつながり、今後さらに非正社員の活用を進めていく上での制約となるおそれがある。このため、正社員との職務・責任分担の明確化を図り、非正社員についても働きに見合った適切な評価の実施と処遇の向上を図ることが必要である。また、非正社員の賃金についての満足度と能力開発意欲等を高めるために、計画的なOJT、研修、自己啓発支援などを適切に実施し、職務に関連した職業能力の開発を進めていくことが必要である。

企業にとっては、働き方の多様化への対応として雇用管理の個別化・柔軟化を図るとの観点から、非正社員も含めた従業員について、個々の労働者の就業実態に応じて、評価・処遇と能力開発等の雇用管理を適切に実施することが、従業員の能力を有効に活用して競争力を高めていく上で重要となると考えられる。
