

## 第3節 雇用システムと勤労者生活

人材の採用、配置、育成、処遇は相互に密接に関連し合っている。その目指すべき姿は、職務に対する一人一人の希望とその持つ能力に相応しい採用・配置がなされ、職務の経験を通じて職業能力が高まり、職業能力の適切な評価のもとに賃金が配分される、ということである。これらの相互の作用は、労働者の仕事に取り組む意欲を高め、企業活動を活発化させるとともに、こうした企業、労働者の取組みの上に、経済・社会全般の発展が実現されることになる。

このような雇用をめぐる仕組みは、社会的・歴史的に規定される要素も多く、一国の中で企業相互に類似するところもあり、それぞれの国において、その国なりの雇用の体系が生み出され、それを「雇用システム」と呼ぶことができる。一般に、日本型の雇用システムは、集団主義的であると言われ、企業への長期の勤続を特徴とする「長期雇用」や年齢・勤続に伴って賃金が上昇する「年功賃金」が、その特徴とされてきた。しかし、今年の実態調査を通じて検討してきたように、就業形態の多様化は、我が国の雇用システムに多面的に影響を及ぼし、長期雇用や年功序列という特徴を典型的に備えている正規雇用の労働者も、減少傾向にある。さらに、労働関係の個別化も進展し、今まで企業の中で同じように処遇されてきた労働者の間でも次第に賃金格差が広がりつつある。

変化する雇用システムの実像をつかみ、その動きを評価しながら、勤労者生活の充実に向けて、その望ましい姿を展望していくことが大切である。本節では、就業形態の多様化に伴い変化する日本型雇用システムについて分析し、今後に向けた政策課題を検討する。

### 1) 経済変動と雇用システム

#### (雇用の維持に努める我が国企業の雇用行動)

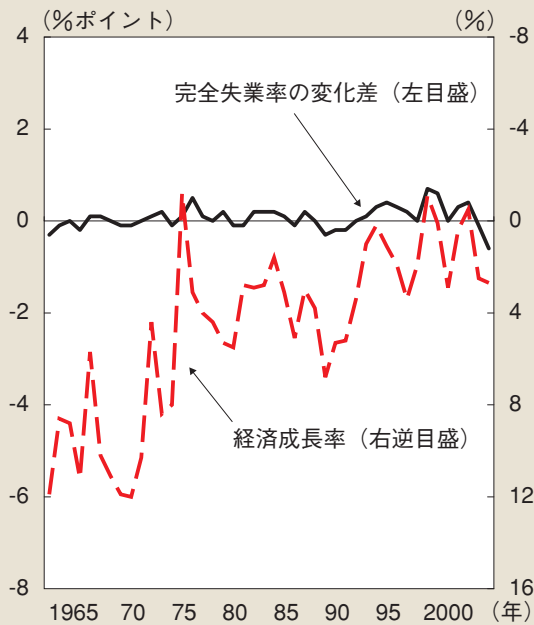
我が国の労働者は、国際的にみて勤続年数が長く、勤続に応じて賃金が上昇する傾向も強いとみられてきた。1990年代以降の大きな経済変動をくぐり抜け、その姿は、今日、どのように変化してきているのであろうか。

一国の雇用機会は、国内総生産などの経済活動の規模に応じて変動する。そして、働くことを希望する人々に対して、十分な経済活動の規模と雇用機会を生み出すことができなければ、失業問題が発生することになる。ただし、経済活動の規模の縮減が、そのまま失業問題に直結するわけではなく、そこにおける企業や労働者の行動によって失業率の変動も国ごとに大きく異なってくる。

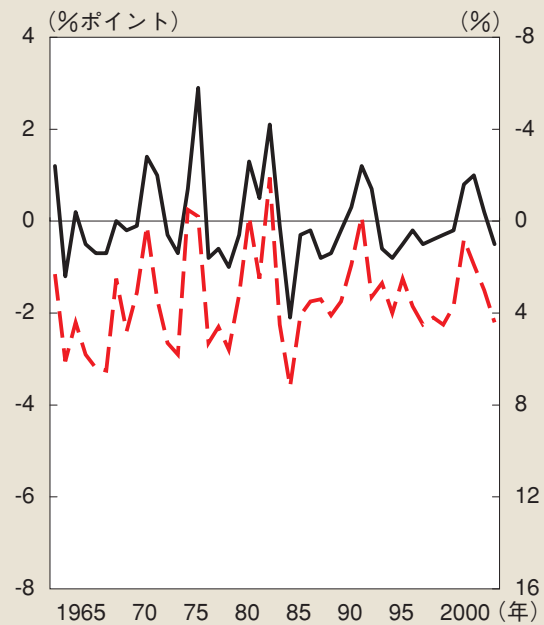
第3-(3)-1図は、人口規模の大きな主要先進国について、失業率と経済成長率との関係を見たものである。同図の完全失業率の変化差は前年の数値との変化差ポイントであり、経済成長率は逆目盛で示してあるので、経済規模の落ち込みが大きいほど完全失業率が上昇するという関係を示すこととなる。これを各国についてみると、経済成長率の落ち込みにより失業率が上昇することが分かるが、失業率の悪化の度合いは各国によって異なっている。

## 第3 - (3) - 1 図 完全失業率と経済成長率（国際比較）

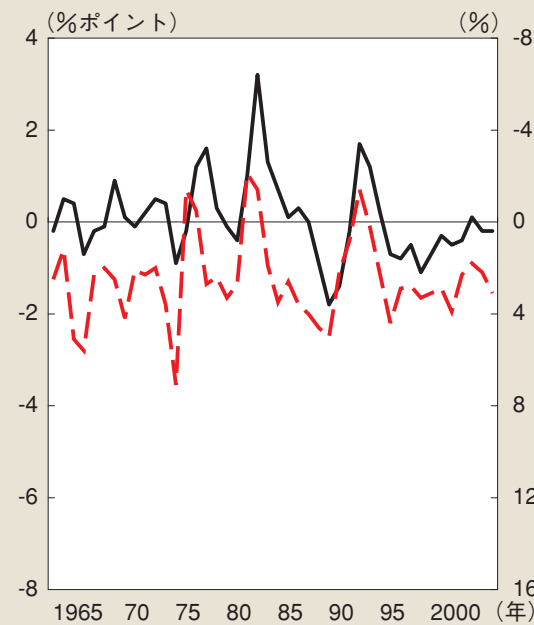
① 日本



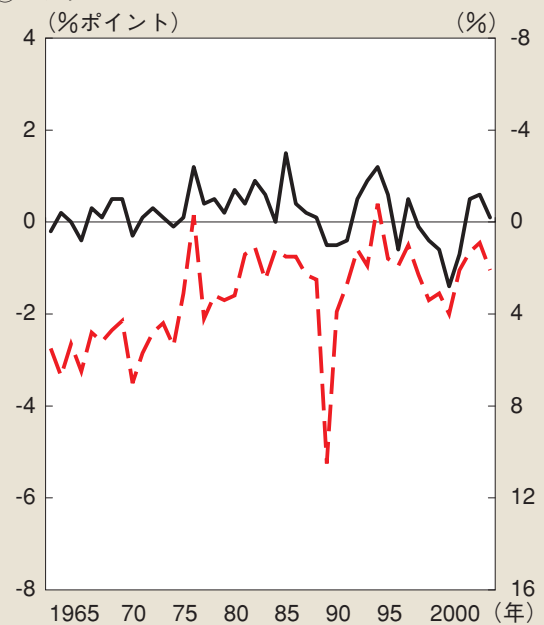
② アメリカ



③ イギリス



④ フランス



資料出所 内閣府「世界経済の潮流2005年春版」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

アメリカやイギリスは、経済成長率が落ち込むと急激に失業率が上昇している。これに対し、フランスは失業率の変動幅が小さく、我が国については、その動きはさらに小さい。このことは、他の国々に比べ、我が国では、経済規模の落ち込みに対し失業率の上昇を抑制しようとする動きが働いていることを示しており、企業が雇用の維持に努める傾向が強いことのほか、労働者を離職させる場合でも、仕事を継続する必要性が低く、非労働力化することのできる労働者から離職させていくなどの配慮があると考えられる。

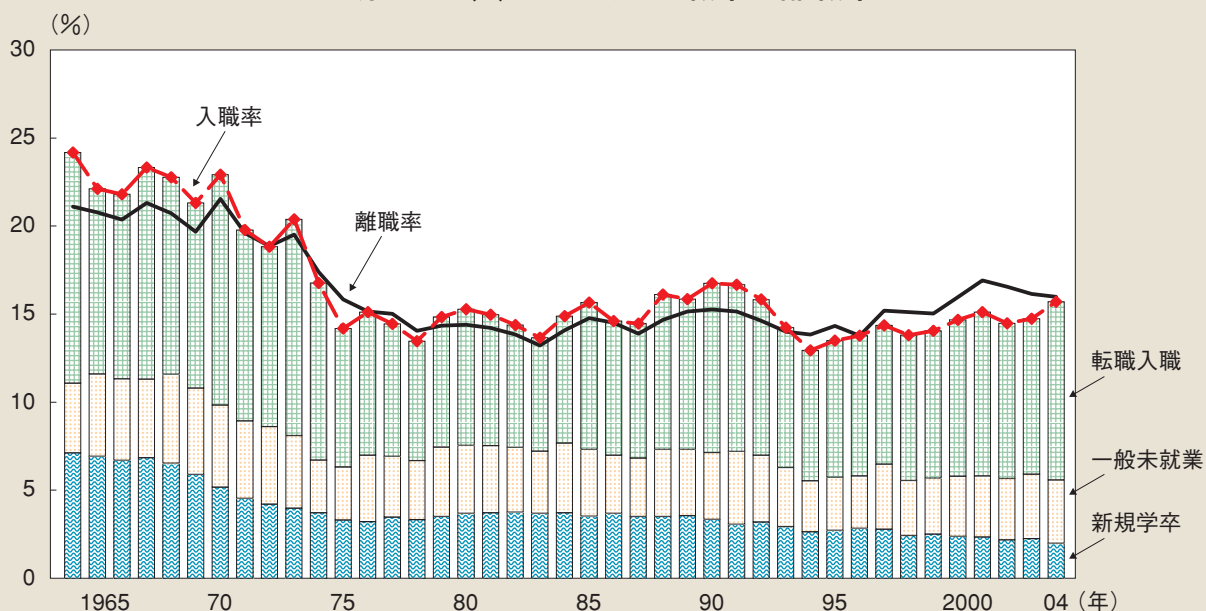
しかし、1990年代の我が国の完全失業率の上昇は、その上昇テンポは小さいとはいえ、今

までになく持続的なものであった。他国に比べ、特に経済停滞が厳しかった我が国において、企業の雇用維持の努力にもかかわらず、経済規模の縮小が著しく大きかったため、雇用調整が継続せざるをえなかったことを示している。

### (新規学卒採用の抑制と若年失業の増加)

1990年代の雇用の削減は、新規学卒者の採用抑制と会社都合離職の拡大によるものであった。第3-(3)-2図により、入職率と離職率の長期的な推移の傾向をみると、1960年代には入職率、離職率とも20%を超える高い水準にあったが、その後、1970年代に急速に低下し、1980年代には離職率はほぼ横ばいで推移するとともに、入職率については、1980年代後半の長期の経済拡大に応じて緩やかな上昇傾向を示した。バブル経済が崩壊した1991年以降は、離職率は緩やかに上昇し、入職率を上回り、雇用の削減が進んだ。また、入職率の内訳を転職入職（他の仕事から転職して入職）、一般未就業による入職（仕事についていなかった者が新たに入職）、新規学卒者による入職（学校を卒業し新たに入職）に分けてみると、新規学卒は減少を続け、その縮小規模は、学校を卒業し就職することを希望する者の減少よりも大きかったことから、学校卒業時に失業する若年者も90年代を通じて増加した。一方、転職入職や一般未就業は、緩やかに増加し、入職率全体としても緩やかな上昇傾向を示した。この背景としては、学校卒業時に就職する正規雇用が縮小する一方で、非正規雇用が増加し、こうした人々の転職希望率は相対的に高いことから、転職入職が増加したほか、失業や非労働力の状態にある者が非正規雇用により就職する傾向があったものとみられる。

第3-(3)-2図 入職率と離職率

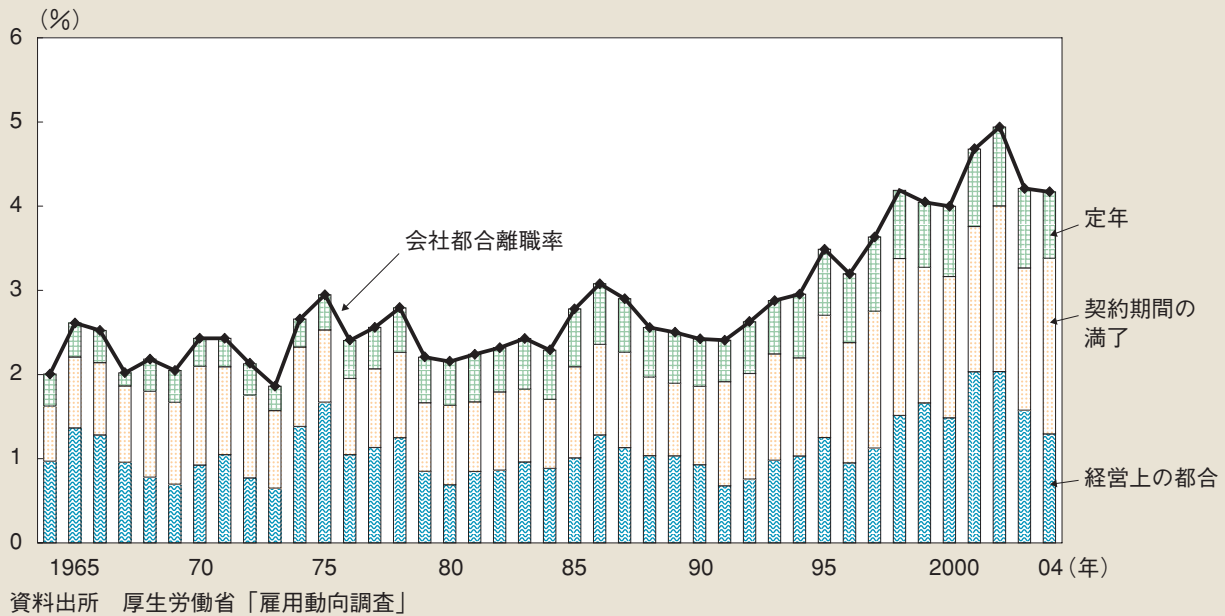


資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」

### (会社都合離職の拡大と企業による雇用調整手段の多様化)

次に、第3 - (3) - 3図により、離職率のうち、会社都合離職率の推移をみると、1990年代を通じて大きな上昇を示している。雇用維持の傾向が強かった我が国企業の雇用行動についても、国際的にはなおその傾向が強いとはいえ、過去の企業行動に照らせば、かなり大きな雇用調整が行われたことがうかがえる。

第3 - (3) - 3図 会社都合離職率の要因分解



会社都合離職率の内訳をみると経営上の都合によるものは、1990年代を通じて高まり、2001年には、第1次石油危機後のピークを越えた。しかし、2003年、2004年と急速に低下している。1991年以降の経営上の都合による離職の増加は、経済が著しく停滞する中で、雇用調整を余儀なくされたことを表しているものと考えられる。

一方、契約期間の満了による離職は1990年代を通じて持続的に増加し、2004年には、会社都合離職の最大の要因となっている。これは、新規学卒者の入職が抑制され正規雇用は減少し、一定の契約期間が定められたパートタイマー、派遣労働者、有期契約の労働者など非正規雇用が増加してきたことによるものである。企業は、これらの非正規雇用の労働者について、経営上の都合や経済環境の判断から、契約を更新しないという選択をとることができ、契約期間の満了によって容易に雇用調整を行うことが可能である。就業形態の多様化によって進展した非正規雇用割合の上昇によって、企業は、従来に比べ雇用調整の手段を多様化させることができたのである。

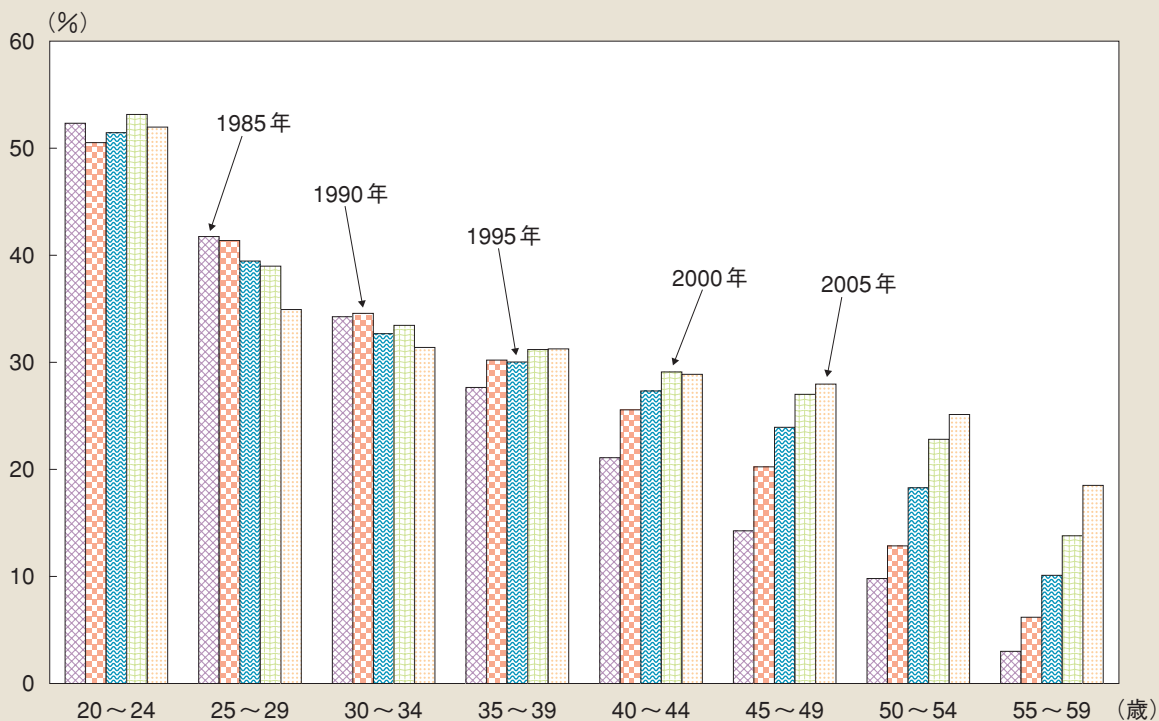


## 2) 就業形態の多様化と雇用システム

### (正規雇用の勤続傾向の強まりと非正規雇用による雇用の柔軟性)

日本型の雇用システムは、国際的にみても勤続期間の長い「長期雇用」の特徴をもっているが、その特徴は、正規雇用において典型的にみられるものであり、近年、増加する非正規雇用においては、日々雇用、臨時雇用など、短期の雇用契約期間が定められている場合が多い。このため、非正規雇用の増加に伴って、長期雇用の特徴を有する労働者の割合は低下していくこととなる。一方、正規雇用の労働者については、勤続年数が長期化する傾向にある。第3-(3)-4図にみられるように、学校を卒業して就職し同一企業に継続して勤務する労働者（いわゆる「標準労働者」）の割合は、35歳以上層についてみれば、継続的に上昇している。長期にわたって同一企業で働き、企業に勤続し続ける労働者の割合が高まっていることが分かる。

第3-(3)-4図 勤続勤務者の割合（男性、学歴計）



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) 数値は、標準労働者の一般労働者に占める割合。

このように、就業形態の多様化が進展に伴って、雇用期間の短い非正規雇用が増加する一方で、正規労働者の長期雇用の傾向は、さらに強まっている。就業形態の多様化は、従業上の地位が多様化するのと同時に、職業生活の中で、同一企業に勤続する傾向を強める労働者とそうではない労働者との違いを、より際立たせている。

### (就業形態の多様化は今後も進展)

正規雇用と非正規雇用の構成は、正規雇用と非正規雇用のそれぞれに入職する労働者の数、また、正規雇用と非正規雇用からそれぞれ引退する労働者の数によって規定される。

第3 - (3) - 5図により、労働者の入職や引退などが正規雇用と非正規雇用の動向に与える影響を概念的に整理してみると、たとえば、非正規雇用割合の上昇は、新規入職においては非正規雇用への労働者の就職が多いこと、また、引退においては正規雇用からの離職が多いことによって引き起こされることが分かる。さらに、正規雇用から非正規雇用への転職、あるいは、企業内での正規雇用から非正規雇用への配置換えなども非正規雇用の増加に寄与することになる。そこで、第3 - (3) - 6図により、15～24歳の新規学卒入職者層、25～54歳の若年・壮年層、55歳以上の高齢層の各コーホート（同時出生集団）について、10年前の10歳下にあった時と比較した増減により、入職や引退等の状況をみると、まず、15～24歳層の男女については、長期的には、正規雇用による入職は縮小しており、非正規雇用による入職は2000年代初めまで増加してきたが、近年は減少している。新規学卒入職者は、この層の人口が減少しているため、入職自体が縮小しているが、非正規雇用だけが一方的に増加する傾向には歯止めがかかってきており、今後、景気回復の持続を通じて企業の採用意欲が引き続き改善していけば、正規雇用で入職する者の割合が高まっていくことが期待される。

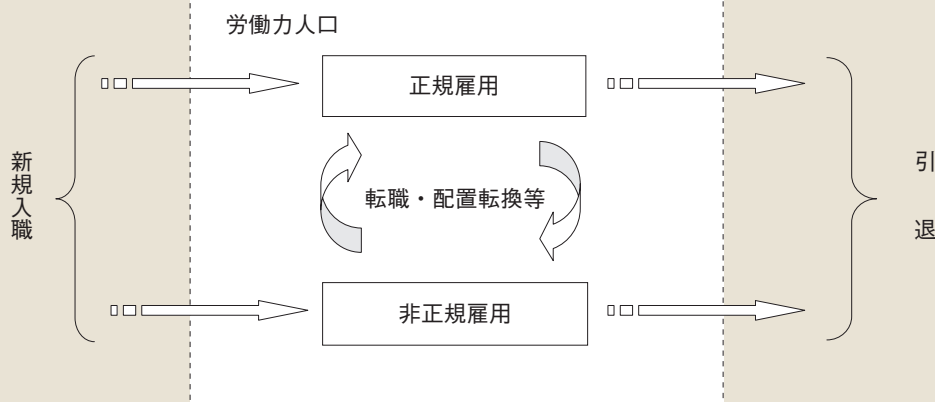
次に、25～54歳層については、男性では正規雇用の入職が多く、女性では非正規雇用の入職が多い。これは、男性については新規学卒入職者層に続いて20歳台後半から30歳台前半においても、新規に正規雇用に入職する者が多いこと、女性については、既婚女性が出産、育児で仕事から一旦離れた後に入職する場合に、非正規雇用によることが多いことを示している。なお、1990年代以降、男性で非正規雇用の入職が増加しているのは、年齢層の高い層での再就職が非正規雇用による場合が増えていることを示している。

55歳以上層については、退職が増加し、雇用全体として減少し、特に、男性の正規雇用の減少が大きく、また、近年では、非正規雇用による再就職は次第に増加している。

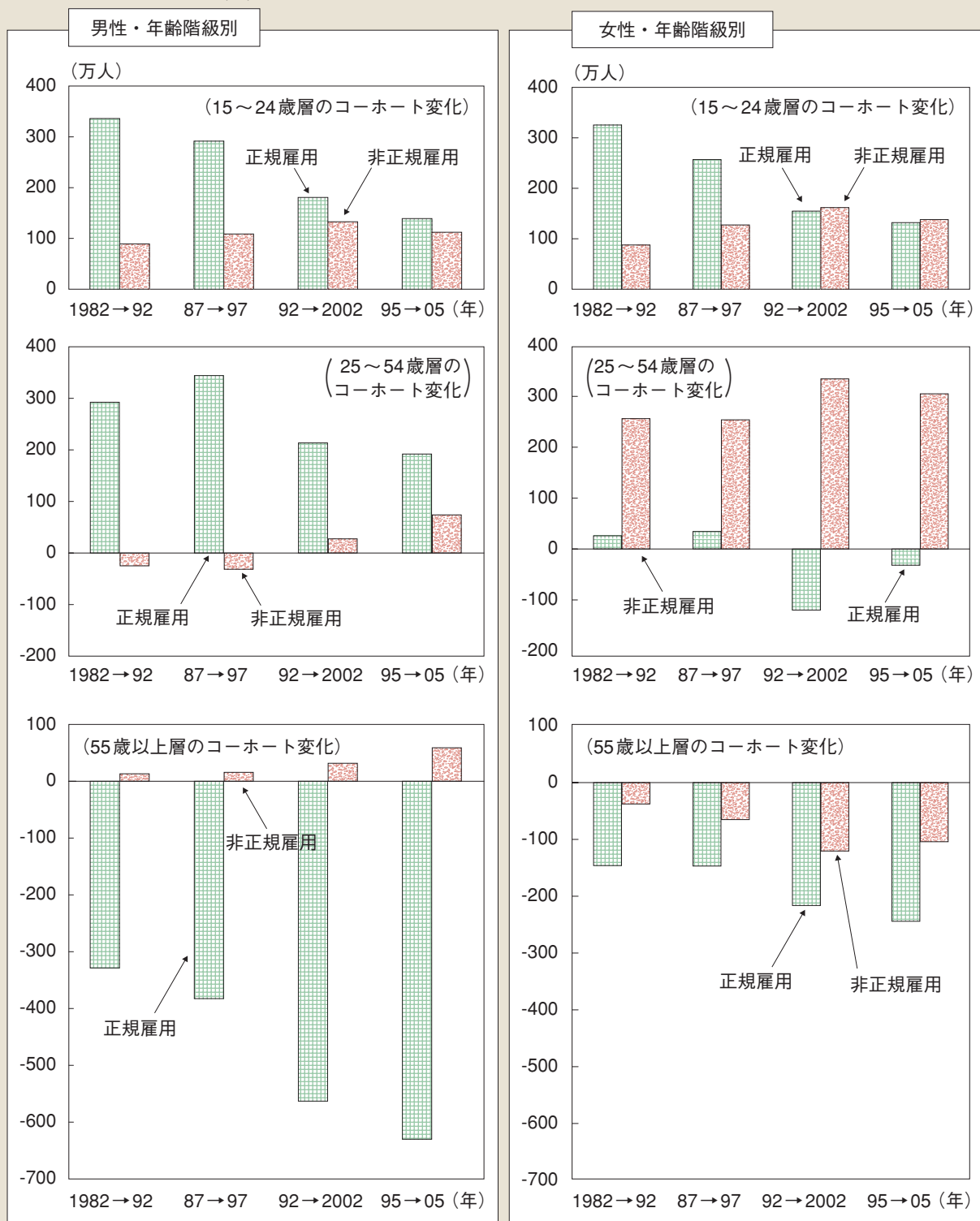
このように、若年層については景気回復の中で、正規雇用での入職が進むことが期待され

第3 - (3) - 5図 就業形態の多様化と雇用者の動き（概念図）

非労働力人口



第3- (3) - 6図 正規雇用及び非正規雇用のコーホート変化



資料出所 総務省統計局「就業構造基本調査」、「労働力調査特別調査」、「労働力調査（詳細結果）」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) 1982→1992、1987→1997、1992→2002は就業構造基本調査より、1995→2005は労働力調査特別調査の1995年2月調査、労働力調査（詳細結果）の2005年1～3月期調査より推計した。  
 2) 各コーホートは10年前の10歳下のコーホートからの変化差を示した。

るが、従業員構成の高齢化のもとで高齢層の退職による正規雇用の減少が進み、人口減少社会の労働力供給制約のもとで多様な働き方を求める高齢層や女性の活用を進めていくことも重要であることから、今後も、就業形態の多様化が引き続き進展していくものと見込まれる。

### (企業は長期雇用の方針は基本的に維持)

雇用期間が相対的に短い非正規雇用の割合が高まっているために、長期雇用のもとにある労働者の割合は低下しているが、これは今まで見てきたように、正規雇用と非正規雇用の入職及び退職の動きによって生じてきたものであり、長期雇用を通じて、雇用の安定と人材育成を図ろうとする企業の雇用方針が大きく転換してきているということではない。実際、企業の雇用方針をみても、何らかの形で長期雇用を維持したいと考えている企業の割合は引き続き高い(付3-(3)-1表)。

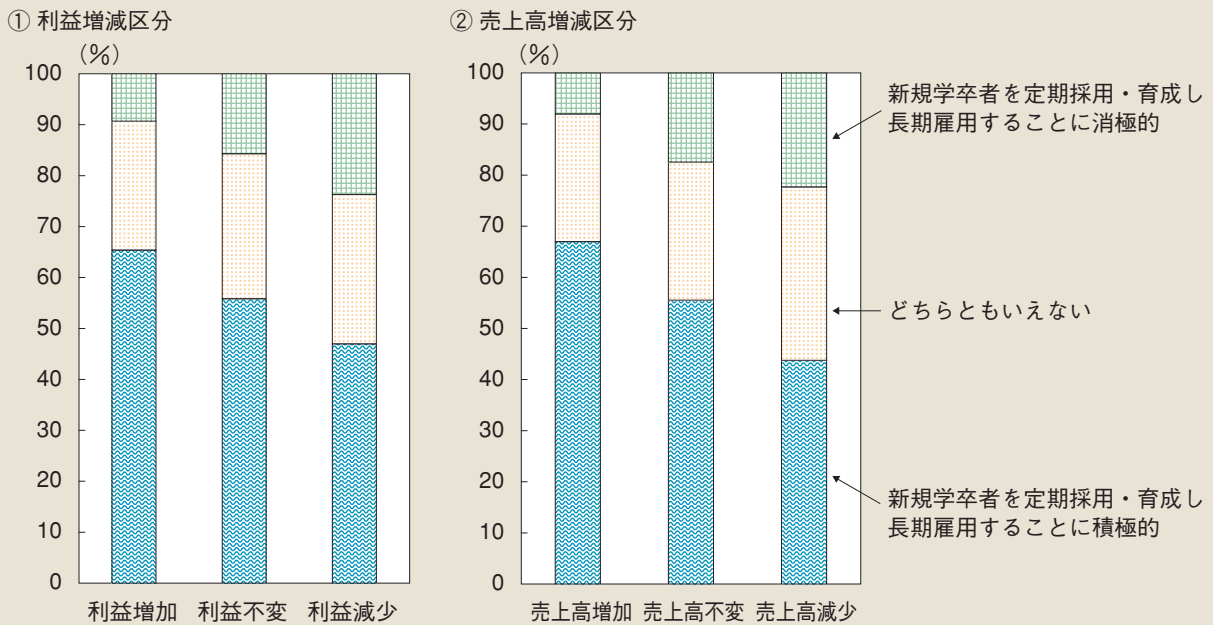
長期雇用には、企業への勤続を通じた雇用安定機能と企業内での職務経験の蓄積によって職業能力を開発する人材育成機能が備わっている。雇用調整の柔軟性も大切であるが、同時に、企業の中に優れた人材を育成・確保していくことも追求される。企業は、今後も、雇用と経済の行方を見通しながら、正規雇用と非正規雇用の組み合わせについて戦略的な対応を進めていくこととなろう。さらに、このような企業の雇用行動は、それぞれの企業のその時々経営に影響を及ぼすだけでなく、第2節にみたように、我が国社会における人材育成や労働者の家族形成にも大きな影響を及ぼすものであり、中長期的には我が国で活動する全ての企業の経営環境にはね返ってくることになる。こうした意味で、正規雇用と非正規雇用の組み合わせは、それぞれの企業の戦略的事項であるのと同時に、社会的・政策的対応の基礎条件として注視していかなくてはならない。

第3-(3)-7図により、新規学卒者を定期採用し、育成する長期雇用の方針をみると、利益が増加している事業所や売上高が増加している事業所ほど、長期雇用を積極的に維持・発展させようとする傾向がみられる。1990年代以降、日本経済は厳しい経済停滞が続き、企業としても将来展望を持ちにくかったことから、新規学卒者の採用抑制がやむをえず進んできたものであるが、厳しい経済環境にあったことを考えれば、我が国企業は、新規学卒者の採用・育成による長期雇用の方針を基本的に維持しているものと判断できよう。今後、景気回復が持続していくことによって、企業が将来的な展望に自信を取り戻していけば、新規学卒者を正規雇用として採用する傾向が、持続的に回復していくことが期待される。

人口減少に伴う総需要の減少傾向と労働力供給の制約に対応しつつ、我が国産業は、より付加価値生産性の高い、高度な産業構造に転換していくことが期待されるものであり、安定したマクロ経済運営が確保されれば、我が国産業において戦略的に付加価値生産性を高めていこうとする傾向が強まり、少なくなる若年労働者の計画的な採用・育成の動きに、さらに拍車がかかることが期待される。



第3 - (3) - 7図 企業の採用・育成方針



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」(事業所調査)(2005年)

- (注) 1) 利益増減区分については、前々年度の営業利益と比べ10%以上増加したものを利益増加、△10%よりも減少したものを利益減少、それ以外を利益不変とした。  
 2) 売上高増減区分については、前々年度の売上高と比べ10%以上増加したものを売上高増加、△10%よりも減少したものを売上高減少、それ以外を売上高不変とした。

### 3) 賃金制度の変化と雇用システム

#### (長期雇用は維持される一方、賃金制度は業績・成果主義的に)

就業形態の多様化に伴い、パートタイマー、アルバイト、派遣労働者、契約社員、嘱託社員など、様々な非正規雇用の形態が広がってきた。こうした雇用変化の中で、正規雇用は減少してきたが、雇用の形態としては、引き続き大宗を占めるものであることに変わりはなく、企業も長期雇用に対しての基本的態度を変えているとは考えられない。

しかし、雇用システムの考察にあたっては、それぞれの就業形態における質的な変化にも注目することが重要であり、特に、正規雇用では業績・成果主義的な賃金制度の導入が賃金構造に与えた影響をみておく必要がある。雇用に関する企業の態度については、長期雇用は維持される傾向にあるのに対し、業績・成果主義的な賃金制度の導入には積極的な姿勢が目立ち、近年では、売上高が高まるなど成長力のある企業ほど業績・成果主義を取り入れる傾向が強まっている(付3 - (3) - 2表)。

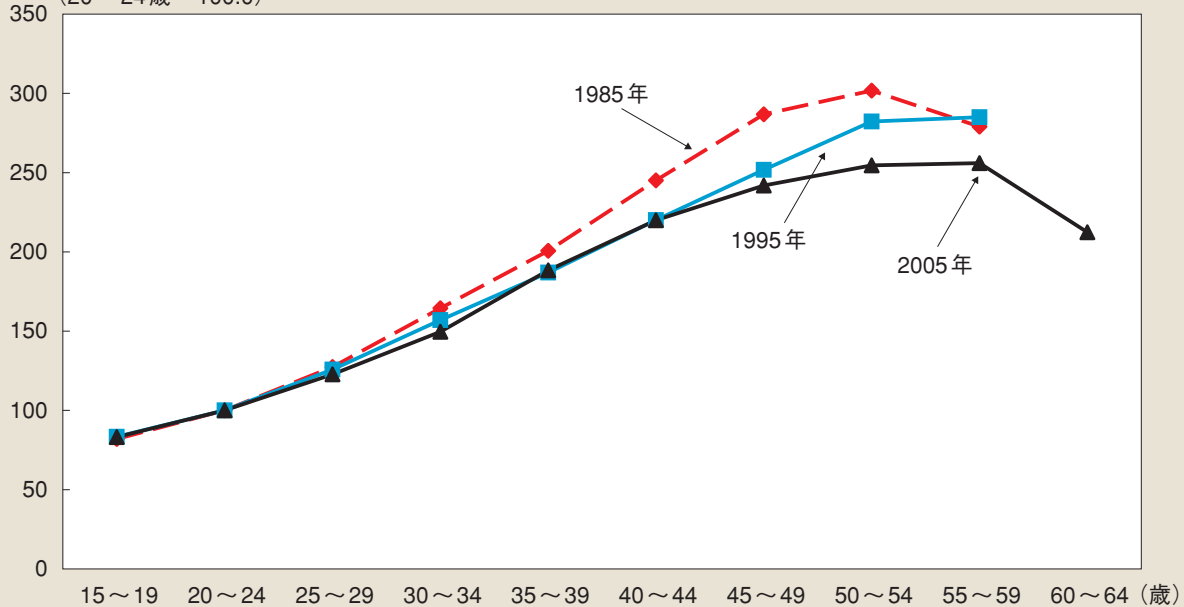
#### (正規雇用の賃金制度では勤続評価を重視する傾向)

正規雇用の賃金構造を検討するために、新規学卒で採用された後、同一企業に勤続する労働者(「標準労働者」)の賃金構造をみると、1990年代半ばより以前は、賃金カーブ(年齢階級別の平均所定内給与)は全般にフラット化する(賃金カーブの傾斜が緩やかになる)傾向がみられた。1985年の賃金カーブをみると50歳台前半層に賃金カーブの頂点があり、傾斜

のきついカーブを形成していたが、1995年には、カーブの頂点は50歳台後半に移るとともに、それより前での年齢層で全般に賃金水準の抑制がみられ、カーブの傾斜は緩やかなものとなった（第3－（3）－8図）。

第3－（3）－8図 標準労働者（同一企業への勤続勤務者）の賃金カーブ

(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) 数値は、産業計の男子労働者によるもの。

2) 中卒、高卒、高専・短大卒、大卒をそれぞれのウェイトで合算し学歴計としたもの。

こうした1990年代半ばまでの賃金変化については、高齢化による総額人件費の拡大を、壮年層、若年層の賃金の抑制によって賄ってきたことを示している。付属統計表（付3－（3）－3表）により、フルタイムの常用労働者（「一般労働者」）について、各年齢階級ごとに、賃金の動きを勤続年数の賃金評価の高まりによる要素と勤続年数の長い労働者が増えたことによる要素に分けてみると、1985年から95年にかけては、45歳以上の年齢層で長期勤続者の割合が高まり、そのことが総額人件費を高める方向に作用する一方、45歳よりも下の年齢層では、勤続に伴う賃金評価を切り下げることによって賃金の抑制を図ってきた。

このように1990年代半ばまでの賃金カーブのフラット化は、企業の勤続評価を引き下げることによって達成されたものであった。また、この傾向は、賃金構造変化の不可逆的な方向性と理解される場合が多く、賃金カーブは、一般にフラット化する傾向があるととらえられてきた。

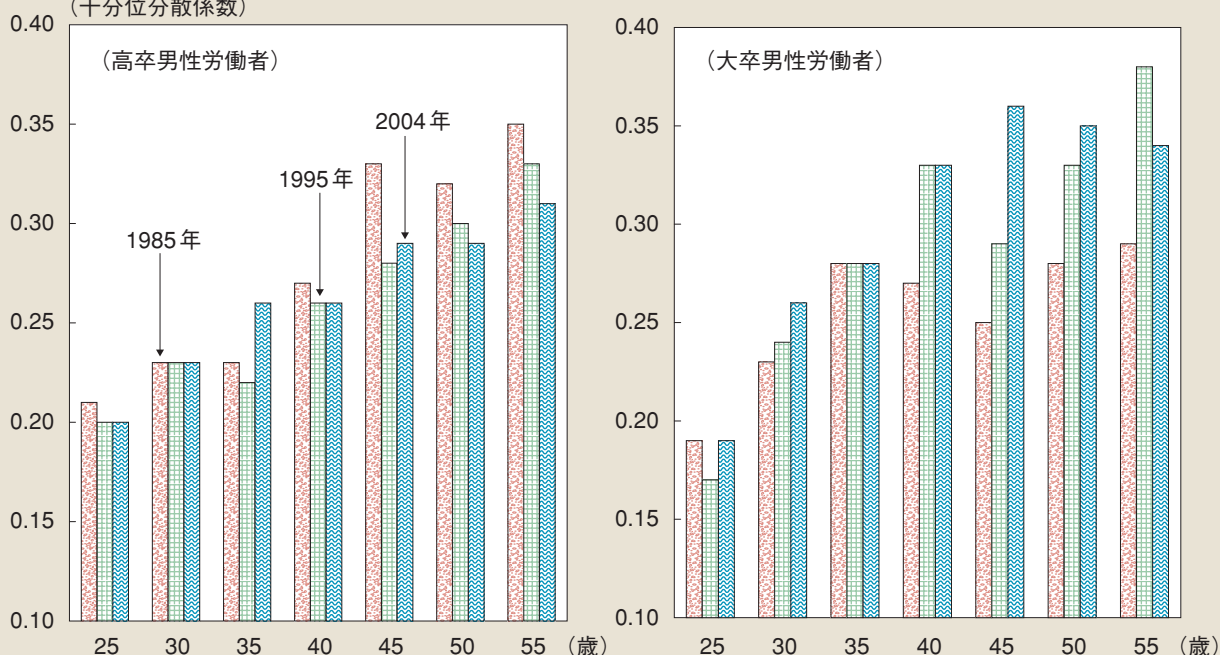
しかし、第3－（3）－8図により、1995年から2005年にかけての標準労働者の賃金カーブをみると、45歳より若い層での賃金カーブのフラット化は生じておらず、45歳以上層の賃金水準が抑制されている。入職初期から管理職として処遇する40歳台半ばまでの職業期間について、企業は労働者の勤続を重視し、勤続年数を賃金の評価に反映させる傾向を維持し、場合によっては強化していることがうかがえる。

**(高学歴のホワイトカラー層を中心に賃金格差は拡大傾向)**

第1章第2節でみたように、1990年代の半ば以降、多くの企業で、労働者の個々の業績や成果を賃金に反映する賃金制度が導入されてきた。このことは、労働者の賃金格差を広げる方向に作用するものであり、第3章第1節でみたように、男性労働者については30～40歳台において賃金格差が継続的に拡大する傾向が出てきている。

第3－(3)－9図は、年齢階級別、学歴別にみた標準労働者の賃金の十分位分散係数であり、賃金水準の高い労働者の賃金水準と低い労働者の賃金水準の格差を指標化したものであるが、大卒労働者で賃金格差の拡大が大きいことが分かる。また、これを、第3－(3)－10図により、職種別にみると、管理・事務・技術労働者での賃金格差の拡大が大きくなっている。

**第3－(3)－9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）**  
(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」

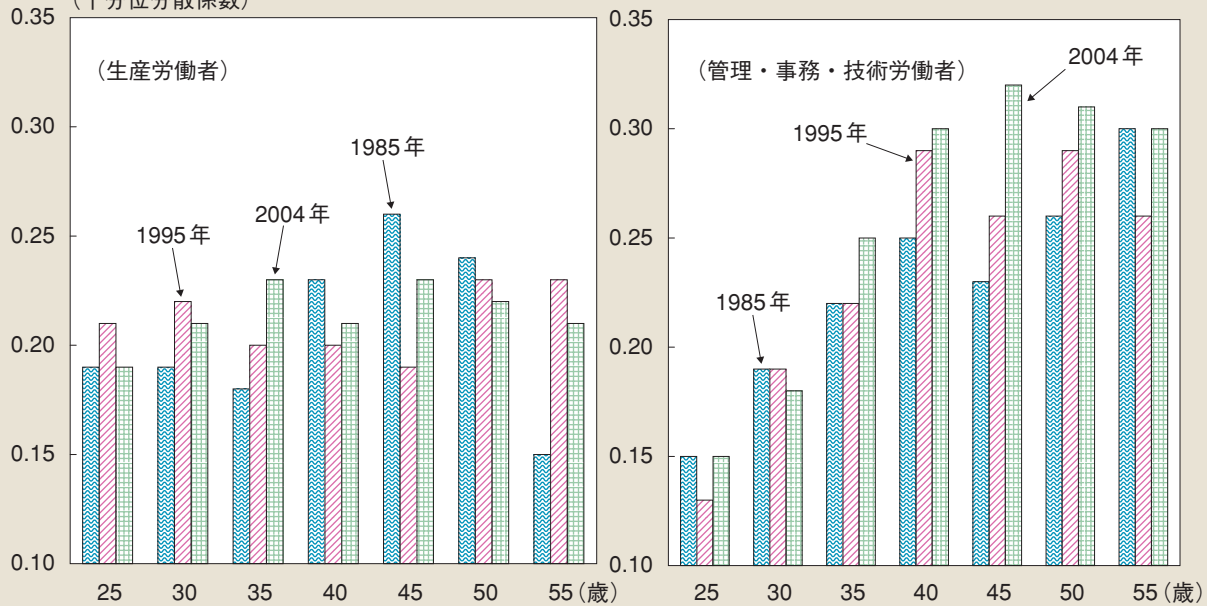
(注) 1) 数値は調査産業計。

2) 十分位分散係数=(第9十分位数-第1十分位数)÷中位数÷2

業績・成果主義の導入に伴って賃金格差の拡大が広がっているが、それは、高学歴層ほど、また、管理・事務・技術労働者などのホワイトカラー層ほど顕著に表れている。産業構造の高度化と知識労働の増加に伴い、従来の集団主義的な賃金評価制度では、労働者の意欲に応えることは難しくなっていると考えられ、高学歴のホワイトカラー層中心に業績・成果主義が普及し、賃金格差も拡大しているものと考えられる。

## 第3－(3)－10図 標準労働者（同一企業への継続勤務者）の賃金格差

(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) 数値は、製造業の男子労働者によるもの。

2) 生産労働者は高卒、管理・事務・技術労働者は大卒。

3) 十分位分散係数＝(第9十分位数－第1十分位数)÷中位数÷2

**(能力評価システムを改善していくことは企業への勤続を促すことにつながる)**

1990年代半ば以降進行してきた賃金構造の変化は、今までみてきたように、賃金評価における勤続年数の再評価と賃金格差の拡大であり、こうした動きを、雇用システムの変化として、適切に解釈しておくことが求められる。

第一に、近年の賃金制度の変更が賃金構造に及ぼしている影響については、業績・成果主義を活用した能力評価システムの改善を通じて、結果として、40歳台半ばまでは賃金カーブが維持される傾向が出てきている。

労働者一人一人の意欲の発揮に向け、その職業能力を適切に評価することは重要である。今までは、職業能力評価を充実させていくことによって、労働者の勤続評価は相対的に低下し、賃金カーブは必然的にフラット化していくという考え方が、賃金構造に関する通念として一定の影響力を有してきたように思われる。この考え方によれば、年功的賃金カーブは見直され、賃金における勤続年数の評価も低下していくことから、長期雇用は次第に弱まっていくと見通されることになる。また、勤続年数による賃金の評価が大きいということは、転職しようとする者にとっては大きなリスクがあることを意味し、勤続評価が弱まっていくことによって、転職コストも縮小し、労働者の転職の増加と長期雇用の見直しが進むと展望されてきた。こうした考え方は、1980年代後半から90年代半ばまでの賃金カーブのフラット化という現実をうまく説明しているように見え、また、労働者の能力発揮と意欲の向上にも応えることから、目指すべき方向性を示しているともとらえられてきた。

確かに、日本企業にみられたかつての年功賃金のもとでは、能力評価のシステムが必ずしも十分ではなく、勤続年数を職業能力の代理指標とみなすような傾向があり、能力評価制度



を導入しても、労働者の配置や処遇の運営が、従前とあまり変わらないといったような状況も少なくなかった。こうしたもとで、能力評価制度を改善することが勤続の評価を引き下げることにつながるといった通念が形成されることになったことはやむを得ない面があったと考えられる。しかし、能力評価制度の導入そのものは、労働者の勤続評価を弱めるという必然性はなく、むしろ、能力評価制度が改善していけば、労働者の勤続に伴う職業能力の向上が正しく評価され、結果として、賃金構造における勤続年数の評価が高まるということは十分にありうる。また、このことの意味は、企業が、採用、配置、育成、処遇の相互を密接かつ有効に運営することによって、労働者の企業勤続の価値が生み出され、その価値が賃金制度の中で適切に評価されるということでもある。

このような解釈に立てば、より充実した職業能力評価システムが必ず賃金カーブのフラット化をもたらすということではない。労働者が企業の中で時間をかけて身につけた職業能力が適切に評価され、会社の中で処遇され賃金も高まり、仕事に対する意欲を高めていくという相互の関係は、今日においても重要なことである。

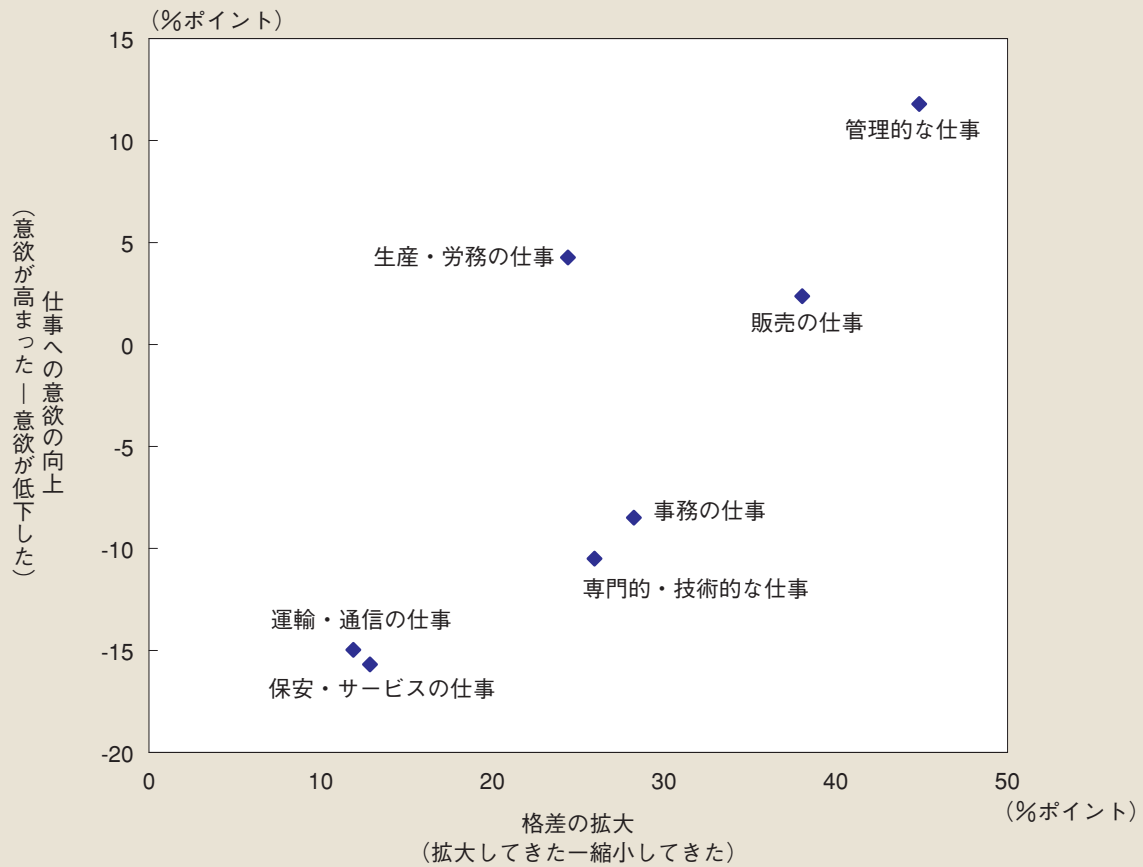
### (能力評価制度の強まりを通じて賃金格差の拡大が進行)

第二に、各年齢階級の平均値である賃金カーブでみた場合40歳台半ばより若い層ではほとんど変化がみられないが、これを賃金の分布からみれば、30～40歳台にかけて賃金格差が拡大していることがあげられる。近年、賃金制度における業績・成果主義的な傾向が強まっているが、そればかりではなく、一人一人の労働者の意欲に応え、それを引き出していくため、長期にわたって取り組まれてきた職業能力評価システムの改善全般が、賃金決定の個別化傾向を強め賃金格差を拡大させている。また、こうした賃金決定の個別化傾向が進んできた背景には、高学歴化やホワイトカラー化の進展を指摘することができる。

こうした賃金格差の拡大傾向が、労働者の意欲の向上に役立っている面も少なくない。(独)労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」に基づき、格差の拡大と仕事への意欲の関係をみると、第3-(3)-11図にあるように、職種別の労働者の意識については、格差の拡大がみられた職種分野ほど、仕事への意欲が高まったと回答する割合が高い。特に、管理的な仕事や販売の仕事では、格差が拡大していると回答した者が多く、一方、仕事への意欲についても、意欲が高まったと回答する者の割合が高い。また、第3-(3)-12図により、それぞれの職種において、賃金を決定する要素として重要だと考えられる要素をみてみると、管理的な仕事や販売の仕事においては、個人の業績とする者の割合が最も高くなっている。業績・成果主義的な賃金制度は、このような特徴を持つ職種分野において、個人の成果として帰属させることのできる業績を客観的に評価して欲しいという労働者の意向に応えるものとして、評価することができよう。

ただし、職種分野によっては、専門的・技術的な仕事や事務の仕事にみられるように、仕事の困難さや職務の内容を賃金の決定要素として重視するものもあれば、運輸・通信の仕事や保安・サービスの仕事のように経験年数や勤続年数を重視すべきだというものもある。賃金決定における主要な要素としては、職務の内容それ自体、職務の難しさ、職務経験などがあり、また、労働者にも様々な考えがあることは、十分に踏まえる必要がある。

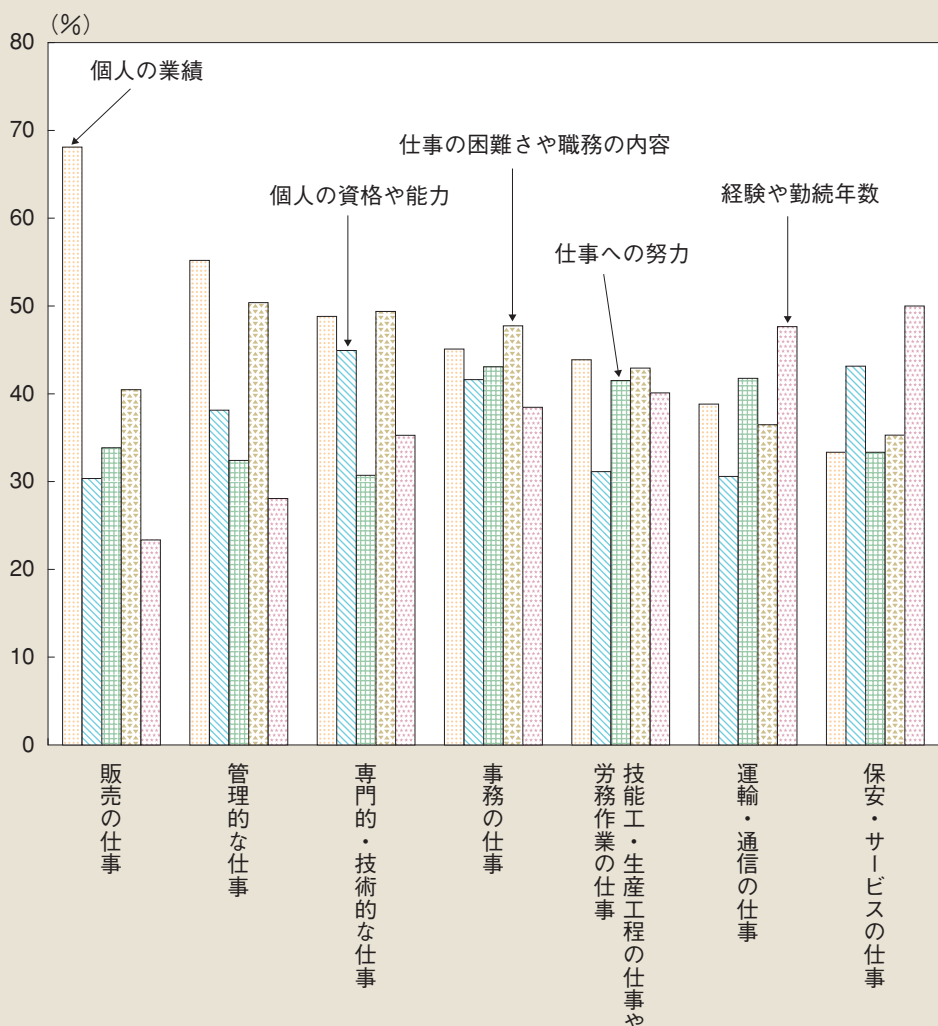
## 第3－(3)－11図 格差の拡大と仕事への意欲



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」(従業員調査)(2005年)

- (注) 1) 仕事への意欲の向上は、意欲が高まった者の割合から意欲の低下した者の割合を引いたもの。  
2) 格差の拡大は、賃金格差は拡大してきたとした者の割合から賃金格差は縮小してきたとした者の割合を引いたもの。

第3- (3) - 12図 賃金を決定する要素として重要だと考えるもの（複数回答）



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査（従業員調査）」(2005年)

- (注) 1) 3つまでの複数回答である。  
 2) 職業の分類では「その他の仕事」を除いている。  
 3) 調査の設問では他に「部門の業績」、「年齢」、「周囲とのコミュニケーション能力」等について聞いている。

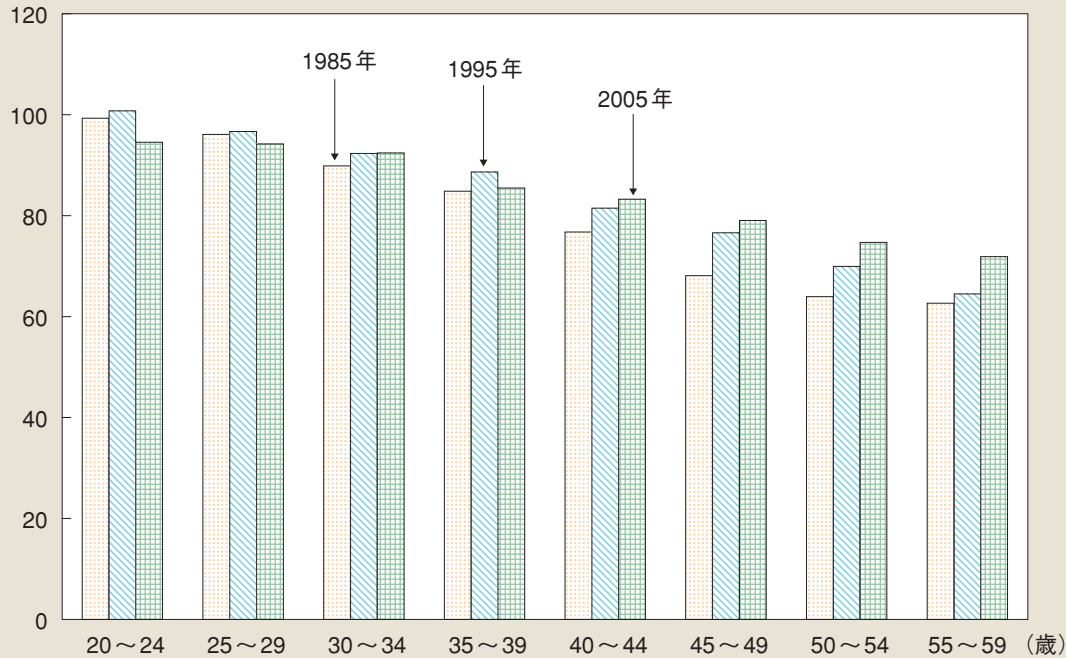
**(能力評価システムの改善によって中途採用者の賃金が適切に格付けられる)**

第三に、近年の賃金制度の変化が、中途採用される労働者の賃金の格付けに与える影響については、企業に勤続する労働者の長期雇用、賃金の勤続評価が維持される中であっても、能力評価システムの改善が、転職入職者も含めた普遍的な評価システムの改善につながり、転職入職者の賃金の格付けは着実に改善しているということである。

第3- (3) - 13図により、新規学卒で採用された後、同一企業に勤続する労働者（「標準労働者」）と転職の経験がある者（「転職経験者」）との賃金格差をみると、20歳台では、両者の格差はそれほど大きくないが、年齢が上がるにしたがって、その格差は大きくなっている。これは、賃金構造に、年齢・勤続に伴う賃金カーブがある中で、労働者の賃金上昇に勤続の評価部分が大きいため、年齢の高い層の転職入職者ほど、前の職場での勤続年数部分の

## 第3 - (3) - 13図 継続勤務者と転職経験者の賃金格差

(標準労働者=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) 継続勤務者の賃金は、標準労働者の所定内給与とした。  
 2) 転職経験者の賃金は、一般労働者の労働者数と所定内給与額を標準労働者の労働者数と所定内給与をもとに一般労働者のうち標準労働者以外の者の所定内給与を推計したものとした。  
 3) 賃金格差は標準労働者の賃金を100とした転職経験者の賃金の指数である。

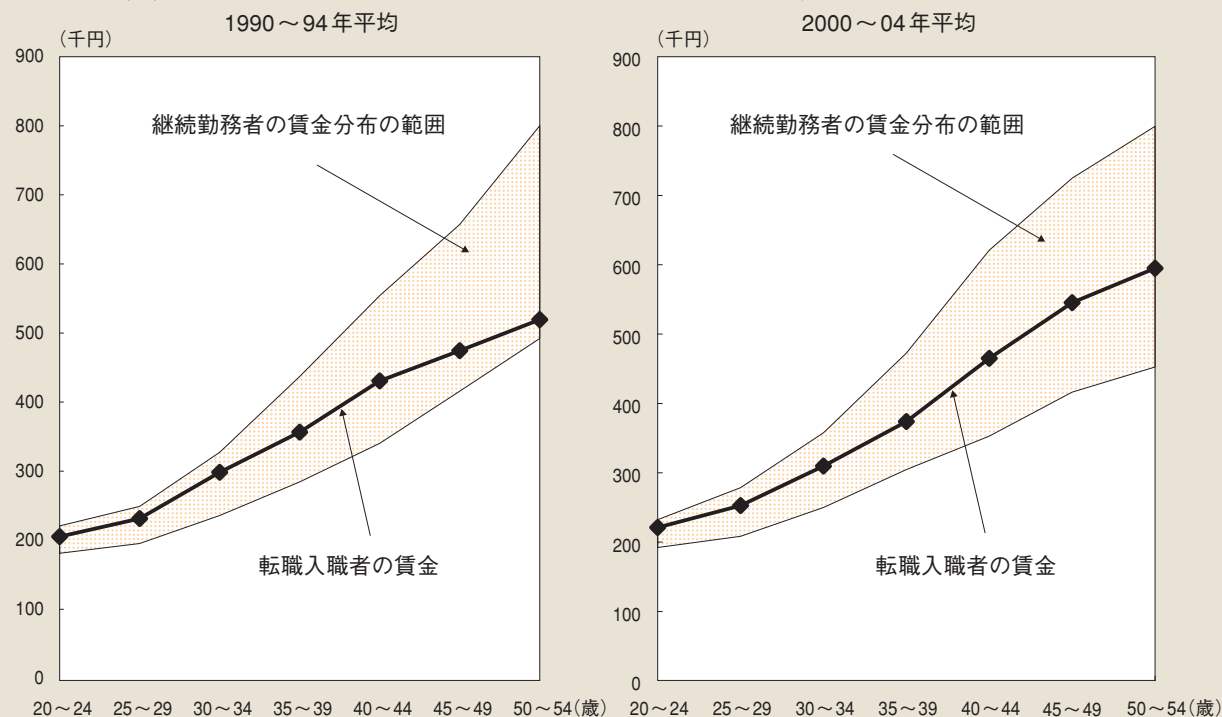
評価が受けられず、賃金が低くなってしまふものである。しかし、その時系列の変化をみると、40歳台以上層では、1985年、1995年、2005年と次第に、その格差が小さくなっており、転職経験者の賃金処遇が改善していることが分かる。

標準労働者の賃金構造では、40歳台までは、勤続年数の長期化による賃金上昇の要因が大きいので、その分、転職経験者の賃金処遇は恵まれないようにも見えるが、先にみたように、近年の賃金における勤続評価の上昇は、職業能力評価システムの改善により、職業能力の評価を媒介としながら、賃金の勤続評価が高まっているものであって、転職入職者の職業能力が適切に評価されることによって、その賃金処遇が改善しているものと考えられる。

また、第3 - (3) - 14図により、長期雇用重視の処遇が特に顕著であるとみられる製造業大企業男子労働者について、転職入職者の賃金と標準労働者の賃金をみてみると、1990年代前半と比べ、2000年代前半における転職入職者の賃金の改善は大きい。また、標準労働者の賃金格差も広がっているため、近年においては、転職入職者の賃金の格付けは、企業に勤続する労働者に比べても大きく改善し、会社に勤め続けることが一概に有利であるとは言えなくなってきた。



第3—(3)—14図 継続勤務者の賃金分布と転職入職者の賃金水準(製造業1000人以上企業、男子大卒労働者)



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) 継続勤務者の賃金分布は、標準労働者の第9十分を上限、第1十分位を下限とした。
  - 2) 標準労働者の年齢は、22歳を20~24歳、25歳を25~29歳、30歳を30~34歳、35歳を35~39歳、40歳を40~44歳、45歳を45~49歳、50歳を50~54歳に対応させた。
  - 3) 転職入職者は、各年齢層の勤続年数0~4年の者とした。
  - 4) 各平均値は、賃金分布は5年間の単純平均、転職入職者の賃金は加重平均とした。

#### 4) 日本型雇用システムの展望

##### (集団的な労働関係から個別的な労働関係への変化)

日本型雇用システムの変化のポイントとして、「長期雇用」や「年功賃金」の変化に焦点があてられることが多いが、実態を見れば、年功賃金制度の見直しを伴いながら、長期雇用が企業の基本的な方針として堅持されていると考えられる。日本型雇用システムの本質的な変化のポイントとしては、年齢や勤続年数といった外形的な要素で労働者を集団的に扱ってきた集団主義的な労働関係が変化してきているということであり、特に、賃金について、一人一人の能力形成と能力評価を軸とした個別的な労働関係が形成されてきているということである。

また、このような労働関係の個別化は、必然的に賃金格差を拡大させる傾向を内包している。

##### (意欲の向上と望ましい賃金制度構築に向けた課題)

賃金制度は、労働者の職業能力の向上を動機付け、また、その職業能力の適切な評価を通じた賃金の配分によって、労働者の意欲を高めるように設計されることが求められる。

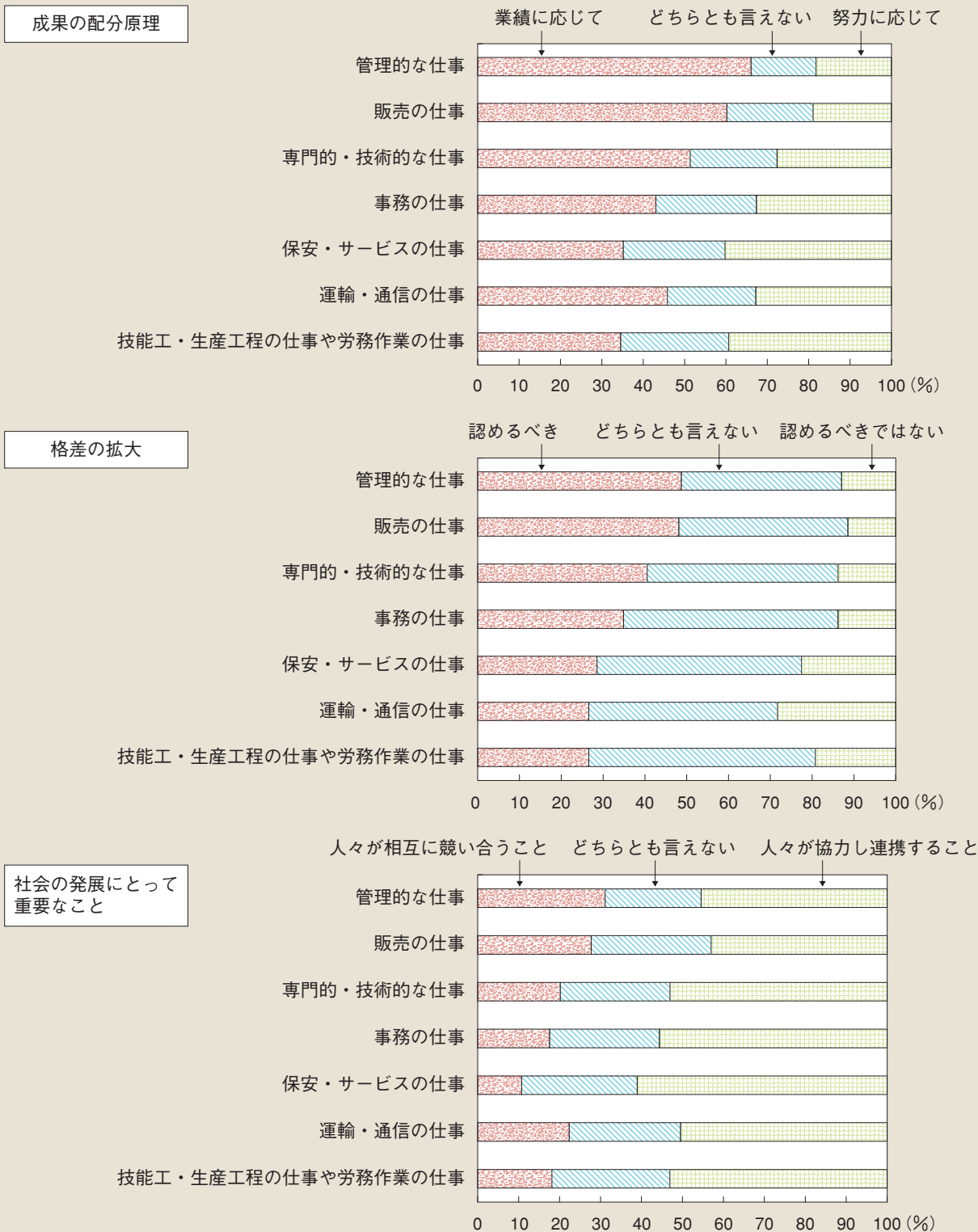
業績や成果を一人一人の働きに帰属させることが容易な職務分野においては、近年、業

績・成果主義的な賃金制度の導入が進み、それに伴う賃金格差も受け入れられ、労働者の意欲をかき立てる効果を有しているように見える。業績・成果主義は、企業で働く一人一人の労働者が、共同して職務にあたる中で、その成果を個人帰属させることができることを前提としているが、高学歴化し、ホワイトカラー化する職業構造の変化によって、このような評価になじむ職場が増えてきていることがうかがわれる。

ただし、主に市場価値によって表わされる「業績」や「成果」という基準によって、多様化する勤労者の意識に十分、応えていくことは、一般的にみても難しさがあると考えられる。第3－(3)－15図により、成果配分や格差についての考え方を職種ごとにみると、成果の配分は、業績に応じて配分すべきか努力に応じて配分すべきか、格差の拡大は認めるべきか否か、競争を重視すべきか連携を重視すべきか、という考え方の違いについて、かなりの違いがある。働く人々の意識が多様化し、それぞれの職務分野で一人一人の個性を輝かせていくために、労働の評価軸を多様化させていくことも求められる。

一方、業績・成果による賃金の配分が強められていく職務分野では、その評価基準を明確にするとともに、格差がつけられる労働者の納得がえられるよう、賃金制度を公正に運用していくことも求められよう。

### 第3- (3) - 15図 成果配分や格差についての考え方



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」(従業員調査)(2005年)

- (注) 1) 「成果の配分原理」について、設問では「賃金は主に業績に応じて配分されるべきか、仕事への努力に応じて配分されるべきか」を聞いている。  
 2) 「社会の発展にとって重要なこと」について、設問では「人々が相互に競い合うことで社会全体をよりよくすることができる」と、「人々が協力し連携することによって、社会全体をよりよくすることができる」のどちらの考えに近いかを聞いている。

### (就業形態間の均衡処遇の確保)

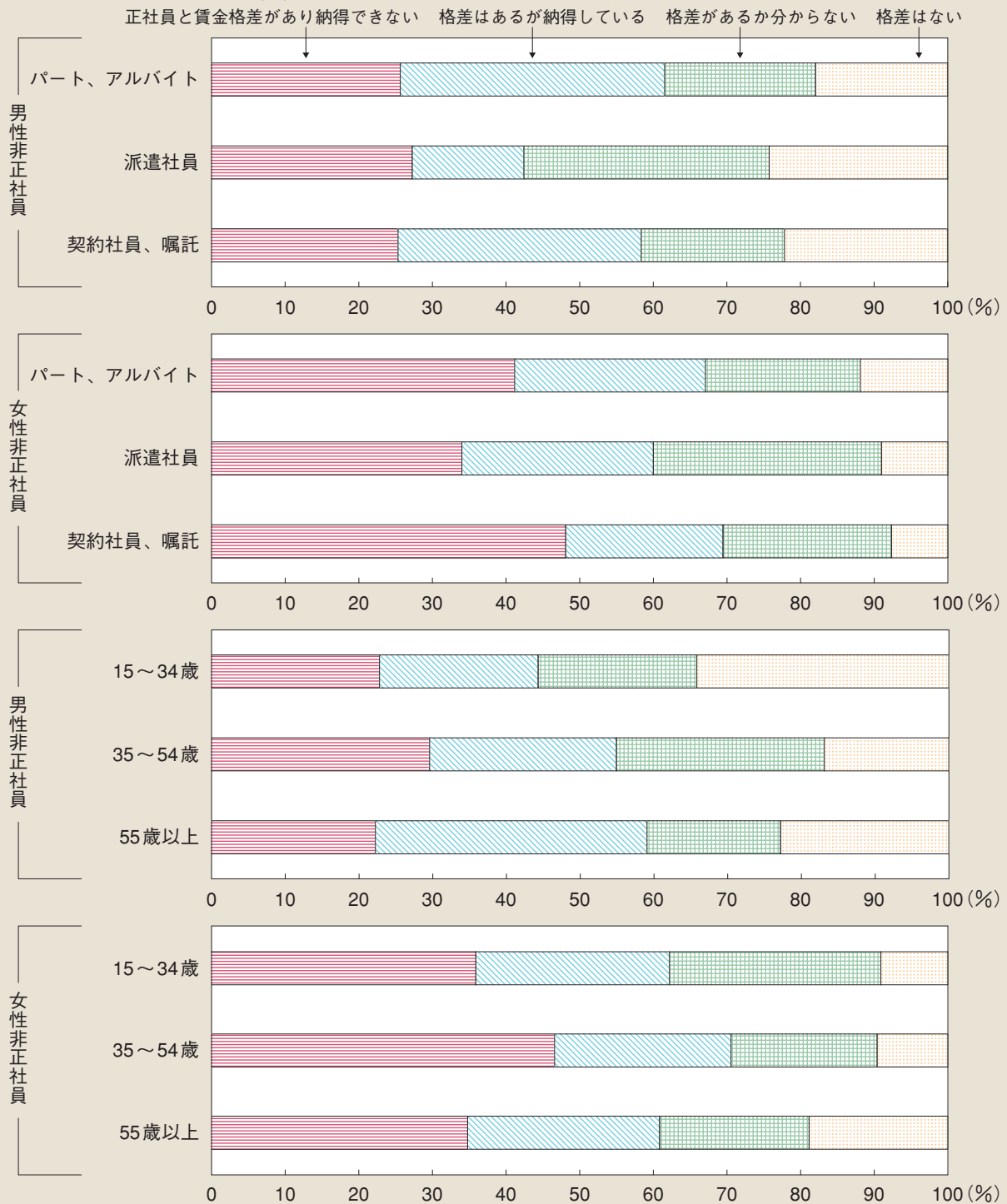
正規雇用と非正規雇用との間で、労働時間当たりの賃金を比べると、非正規雇用の賃金水準は低い。正規雇用と非正規雇用の間には、処遇制度自体の違いがあり、雇用契約の期間の長さや、職業能力の形成のされ方、仕事の進め方、仕事の内容などに違いがあるため、このような賃金の違いのすべてが、すぐさま「問題のある格差」であると言うことはできない。しかし、労働者の間では、このような「賃金格差」に納得できないと答える割合は小さくない。

第3 - (3) - 16図により、非正社員の正社員に対する賃金格差についての見方をみると、女性のパート、アルバイト、女性の契約社員、嘱託などにおいて賃金格差に納得できないとする割合が高く、年齢階級別にみると、女性の35～54歳層で高い。一方、男性のパート、アルバイト、男性の契約社員、嘱託などでは、格差は存在しているが納得しているとする者の割合が高い。また、年齢階級別にみると、男性の55歳以上では、同様に、格差に納得している者の割合が高い。なお、派遣社員については、男女ともに格差があるか分からないとする者の割合が高い。一方、第3 - (3) - 17図により、格差が納得できないとする理由についてみると、格差に納得ができないとする者の多い女性の非正規社員については、パート、アルバイトでは、「仕事の内容が正社員と同じだから」、契約社員、嘱託では「正社員並の責任を持たされているから」とする者の割合が高い。また、年齢階級別にみると、女性の35～54歳層では「仕事の内容が正社員と同じだから」とする者の割合が高い。

第3 - (3) - 18図により、正社員とほとんど同じ仕事に従事している非正社員（いわゆる「基幹的非正社員」）についてみると、基幹的非正社員がいる事業所割合は6割を超えており、そのうち増加しているとしたものの割合は縮小したとしたものに比べてかなり大きい。就業形態の多様化に伴い、非正規雇用の労働者が活躍する職務分野が増え、次第に正規雇用の労働者が扱っているような職務分野の職域にも拡大し、正社員並の仕事をし責任ある役割を担う労働者が増加していることがうかがわれる。こうした状況に応じて働きにみあった処遇を確保することは、これら労働者の意欲の維持・向上、ひいては企業経営の活性化の観点からも重要であり、労働者が現に行っている職務の内容や責任の重さなども勘案し、就業形態間の処遇の均衡確保に向け法的整備を含めた一層の取組みがなされることが求められる。



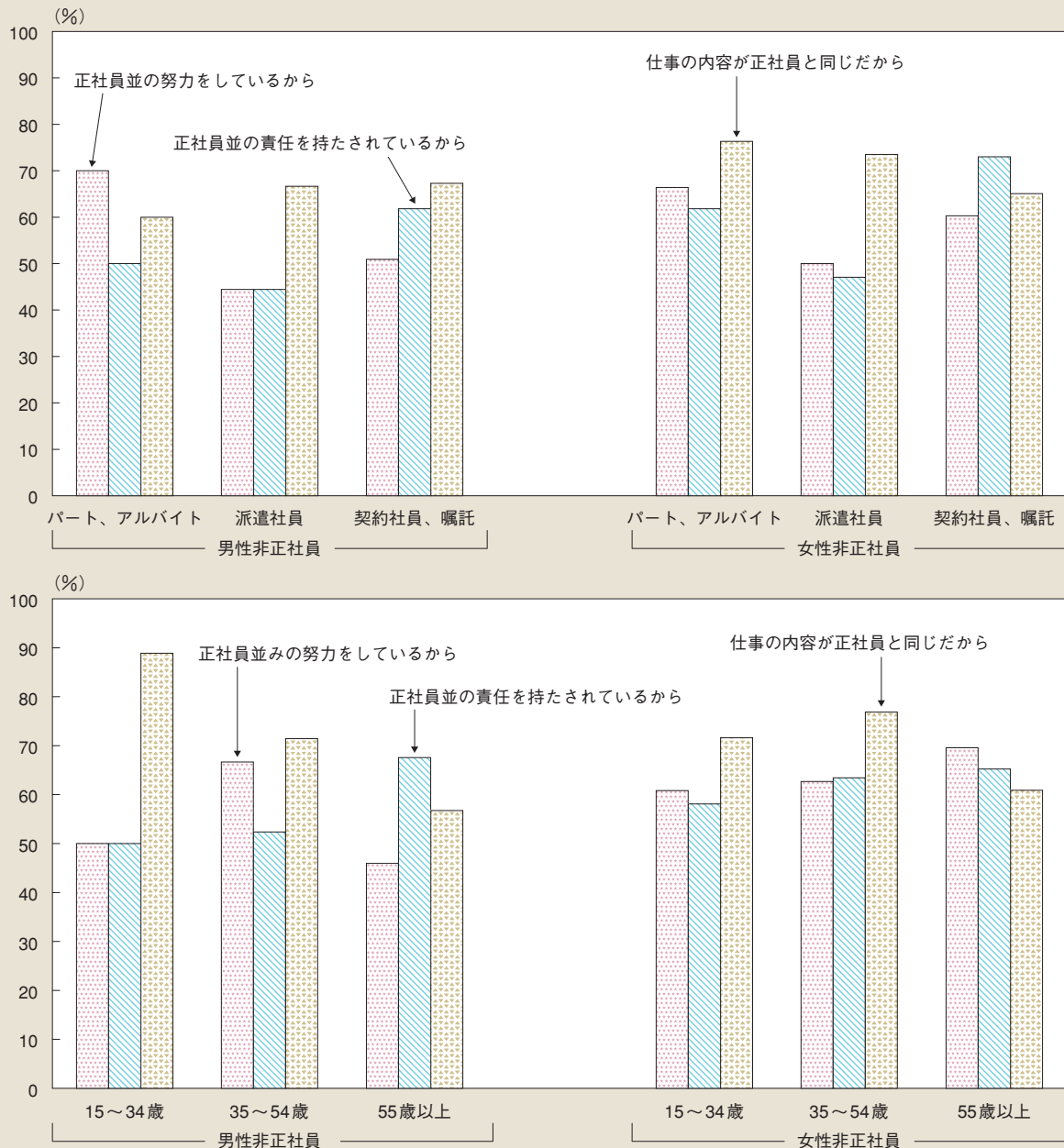
第3- (3) -16図 非正規社員の賃金格差に対する見方



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」(従業員調査)(2005年)

- (注) 1) 会社内に自分とほとんど同じ仕事をしている正社員がいるとした非正社員についてその内訳をみたもの。  
 2) 賃金格差の有無は、自分とほとんど同じ仕事をしている正社員と比較して賃金が「かなり低い」又は「低い」とした者を賃金格差あり、「同程度」、「高い」又は「かなり高い」とした者を賃金格差なしとした。  
 3) 調査項目では賃金の納得について「どちらともいえない」という回答があったが、これは「格差はあるが納得している」に分類した。  
 4) 就業形態は、「臨時的雇用者」をアルバイト、「嘱託社員」を嘱託とした。

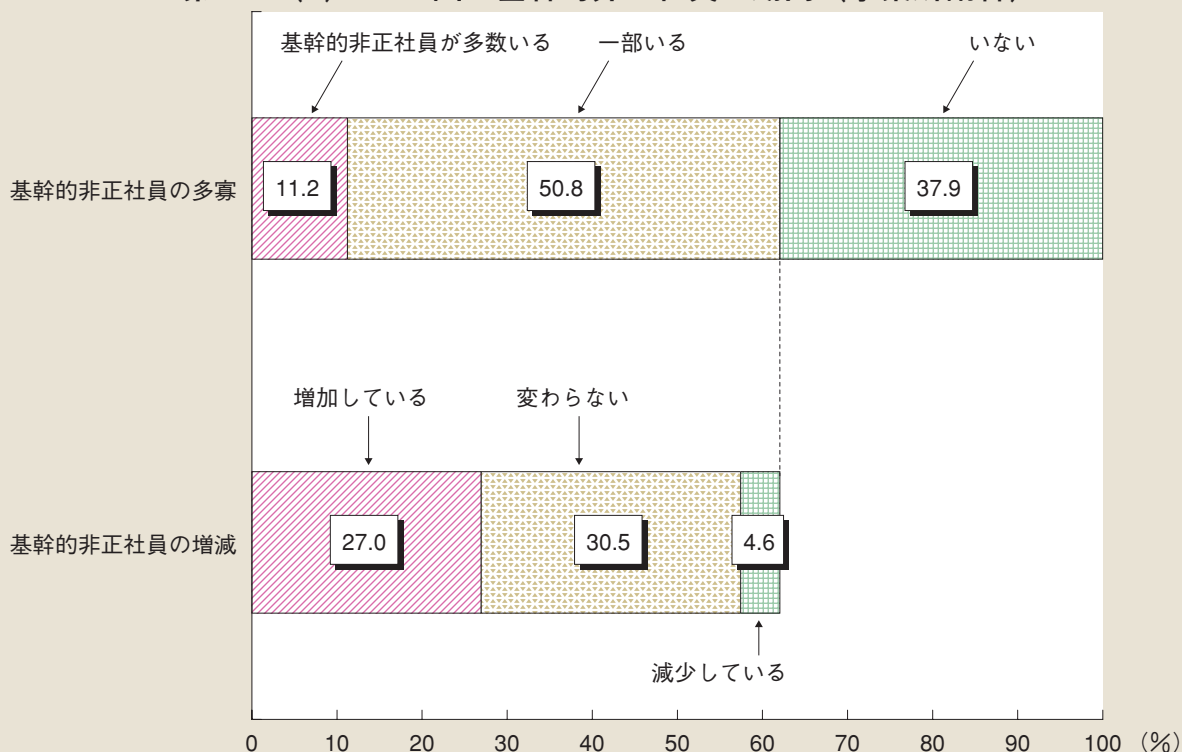
第3—(3)—17図 正社員との賃金格差が納得できない理由（複数回答）



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」(従業員調査) (2005年)

- (注) 1) 調査は複数回答である。  
 2) 自分とほとんど同じ仕事をしている正社員と比較して、自分の賃金に納得していない非正社員について集計したものである。  
 3) 正社員並の努力をしているからは、調査において「正社員と同等以上の努力を払っているから」を、正社員並みの責任を持たされているからは、「正社員と同程度の責任があるから」を、仕事の内容が正社員と同じだから、「仕事の内容について正社員との違いがないから」を集計したものである。  
 4) 調査の設問では3)の他に「正社員と同等以上の業績を上げているから」、「正社員と同等以上の能力を持っているから」、「残業があるから」、「他の事業所への異動について正社員と違いがないから」等がある。  
 5) 就業形態は「臨時的雇用者」をアルバイト、「嘱託社員」を嘱託とした。

第3—(3)—18図 基幹的非正社員の動向（事業所割合）



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査」(事業所調査)(2005年)

- (注) 1) 基幹的非正社員とは正社員とほとんど同じ仕事に従事している非正社員のこと。  
 2) 多数いるとされたものは事業所の従業員のうち半数以上を占める場合をいう。  
 3) 基幹的非正社員の増減は基幹的非正社員が多数いる及び一部いる事業所の内数。  
 4) 基幹的非正社員の増減は3年前と比べた増減。  
 5) 基幹的非正社員の多寡では無回答のものは除き、基幹的非正社員の増減では、分からないと無回答は変わらないに含めた。

**(労働者の主体的・継続的な職業能力開発への取組みが課題)**

企業は、就業形態の多様化に伴って、一人一人の能力形成と能力評価を軸とした個別的な労働関係に向かわざるをえないため、今後も、職業能力評価システムの改善を通じて、労働者の職業能力を個々に評価する方向に進んでいくものとみられる。こうした中で、労働者一人一人が自分の得る賃金について納得感を高め、同時に、就業形態間の均衡処遇も達成されていくことが期待される。

集団的だった労働関係が個別化していくに伴い、労働者が企業の中でより高い処遇を獲得しようとするれば、今まで以上に自らの職業能力の向上に努めなければならない。このため、仕事の厳しさはますます強まっているように見えるが、そのことは同時に労働者が自らの実力を存分に発揮することができ、そこに仕事のやりがいを感じることができる企業風土が形成されてきているということでもある。また、職業能力評価システムが改善する中で中途採用者の賃金処遇も改善しており、社会全体としても実力主義を受けとめることができるようになってきている。仕事に取り組む意欲を高め、やりがいを持つことができるように、労働者が主体的・継続的に職業能力開発に取り組めるような環境を整備していくことが、企業にとっても、また、労働者自身にとっても、さらには、社会全体にとっても、重要な課題となっている。

職業能力開発の充実については、労働者の職業能力が職務の経験の積み重ねに基づいていることから、まず、労働者一人一人について長期的な視点に立った、計画的な職務のローテーションが設計されることが重要である。また、そこでは、今まで以上に、一人一人の意欲の向上が重要であり、異動・配置換えに関する労働者の希望をくみ、労働者がより主体的に職業生活を設計できるようにしていくことが求められるとともに、企業も、労働者が自らの多様な可能性に気づくことができるよう、多様な職務経験や多様な職業能力開発機会を提供することに努める必要がある。

一方、職業能力開発の機会が十分でない非正規雇用については、非正規雇用の労働者が意欲をもって活躍することができ、企業としてもより戦略的に人材を活用していくことができるよう、職業能力開発機会の提供に積極的に取り組むことが重要である。その際、企業の中での非正規雇用の人材活用がかなり進展してきていることを踏まえ、長期雇用システムのもとで培われた人材育成機能を、非正規雇用にまで拡張していくことが望まれる。また、派遣労働者や請負労働者が増加しているが、今後、人材確保が難しくなる中で、労働者派遣事業者や請負事業者においては、そこで就労することによる能力向上やその能力の他分野への活用可能性など、労働者にとっての魅力づくりがより一層重要となろう。さらに、このような望ましい方向性を目指していくため、公正な市場の競争条件の整備を通じて、賃金コストの削減のみを目的とするような企業行動を是正していくとともに、職業能力開発に取り組む事業者を積極的に支援していくことも求められよう。