

## 第2節 企業規模別にみた雇用管理の動向

企業における賃金・処遇制度は、企業における人的能力形成と表裏一体のものであり、また、それは、形成された能力の評価システムそのものでもある。労働者は日々の仕事に取り組み、職業能力を高め、優れた賃金・処遇制度のもとで適切に評価されることによって、働きがいを実感する。賃金・処遇制度は、企業が付加価値創造能力を高めていく上で、極めて重要な意味を持つ戦略的手段であり、その的確な運用は企業経営の根幹的課題でもある。

1990年代半ば以降、特に、大企業では業績・成果給の導入が進められてきたが、2000年代の半ばになると、大企業において業績・成果給を導入する動きは後退し、職務遂行能力をじっくりと評価、判断し、その過程で職務遂行能力を高めるような取組が重視されている。業績評価のためには、評価基準を明確にし、納得のいく評価システムをつくる必要があり、また、評価情報の提供や丁寧な説明、面談の機会を設けるなど、評価によってかえって勤労意欲を損ねることのないよう、企業や評価者が取り組むべき課題は多く、しかも、その運用状況は必ずしも良好とは言えない。長期雇用のもとで、じっくりと職務遂行能力の向上に取り組み、長期的な視点で評価することの意義が、多くの人事・労務担当者によって改めて意識されるようになってきている。

### (2000年代の景気回復期間にみられた大きな利益率格差)

売上高経常利益率の推移を資本金10億円以上の大企業と10億円未満の中小企業に分けてみると、1970年代を除いて、大企業の経常利益率の方が中小企業よりも大きく、特に、その差は2000年代の前半期に大きく拡大した。売上高経常利益率は2001年第3四半期を底に、大企業、中小企業ともに上昇に転じたが、大企業の方が上昇テンポが大きく、また、中小企業は2005年にはピークを迎え、その後、ほぼ横ばいで推移したのに対し、大企業は2007年の第1四半期まで上昇した。

### (企業内の人材蓄積を評価する大企業の賃金構造)

第34図により、1000人以上の大企業と10～99人規模の中小企業の一般労働者（フルタイム労働者）の賃金カーブ（20～24歳層を100.0とし、年齢とともに上昇する年齢階級別賃金）を比較してみると、中小企業においても、20歳台から40歳台へと高まる賃金カーブがみられるが、この賃金カーブの傾きは、大企業の方が大きく、大企業では50歳台前半まで上昇している。この大企業と中小企業の賃金カーブの差を分解すると、①年齢評価による差、②勤続評価による差、③長期勤続者構成による差、の3つに区分することができ、規模間格差への寄与としては、長期勤続者構成による差が最も大きく、次に、勤続評価による差が大きくなっている。

大企業においては、長期勤続によって形成される職業能力を評価する傾向が、中小企業よりも強く、そのため、賃金構造においても勤続評価の部分が大きくなっている。また、こうした勤続評価と企業内での人材育成が結びつき、長期勤続者の割合も中小企業より高くなる。これらの要因によって、大企業の賃金カーブの傾きは、中小企業に比べ大きくなっていると考えられる。

### (縮小する賃金カーブの規模間格差)

第35図により、賃金カーブの規模間格差が、1990年代以降、どのように推移してきたのかをみると、まず、1990年代前半期には、勤続評価の差によるものが急速に小さくなり、長期勤続者構成による差も縮小した。また、この動きと同時に年齢評価による差は拡大した。1990年代後半期には、長期勤続者構成による差が引き続き縮小した他、50歳台以上層で年齢評価による差も縮小した。一方、2000年代に入ると、年齢評価による差は、より多くの年齢層で縮小しているのに対し、40歳台と50歳台において勤続評価による差は拡大するようになってきている。また、長期勤続者



構成による差の縮小は、中高年齢層で小さくなってきている。

賃金カーブの規模間格差は長期的に縮小傾向にあり、大企業における勤続年数が低下し、長期勤続者の割合の差が縮小していることが格差縮小に寄与している。

### **(2000年代以降、大企業の勤続評価は上昇傾向)**

勤続年数階級別に賃金をみると、勤続年数の上昇に伴って賃金が上昇しており、この賃金の上昇の傾きが、勤続評価の大きさであると言える。それぞれの年齢層について、大企業と中小企業を比較すると、中小企業では継続的に勤続評価が低下しているのに対し、大企業においては、勤続評価の低下に下げ止まりから、反転の動きがみられる。まず、30歳台後半の勤続評価についてみると、大企業においては、1990年代初めから2000年代半ばにかけて低下したが、2000年代後半には下げ止まりの動きがみられる。また、第36図にみられるように、40歳台後半の勤続評価については、2005年が最も低くなったが、2008年には上昇した。さらに、50歳台後半の勤続評価については、1990年から2000年にかけて低下した後、上昇し、2008年における長期勤続者の勤続評価は1990年の段階の大きさと比べても遜色ない水準にまで回復している。

このように、大企業における勤続評価引き下げの動きは、2000年頃から見直され、2000年代半ば以降は、勤続評価を改めて高める方向へ進んでいるようにみえる。

### **(大企業で導入が進んだ業績・成果給)**

賃金カーブの規模間格差は長期的に縮小してきたが、それは、大企業で進められた賃金・処遇制度の変更によるものが大きかった。

基本給の決定要素の動向を管理職以外の者について、規模別にみると、職務遂行能力をあげる企業は規模の大きな企業ほど多く、1000人以上の大企業においては、職務遂行能力をあげる割合は特に高く、2009年には2001年に比べ、その割合が低下しているとはいえ、基本給の決定要素の中で最も高い割合となっている。また、大企業では業績・成果をあげる企業も多い。

1990年代の半ば以降、大企業では、職能給中心の賃金体系を見直し、業績・成果給や職務給を拡大する動きを強めてきたが、これらは、短期的な業績・成果を賃金に反映することをねらったものであったと考えられる。しかし、2000年代後半には、業績・成果給を拡大する動きは大企業を中心に後退している。

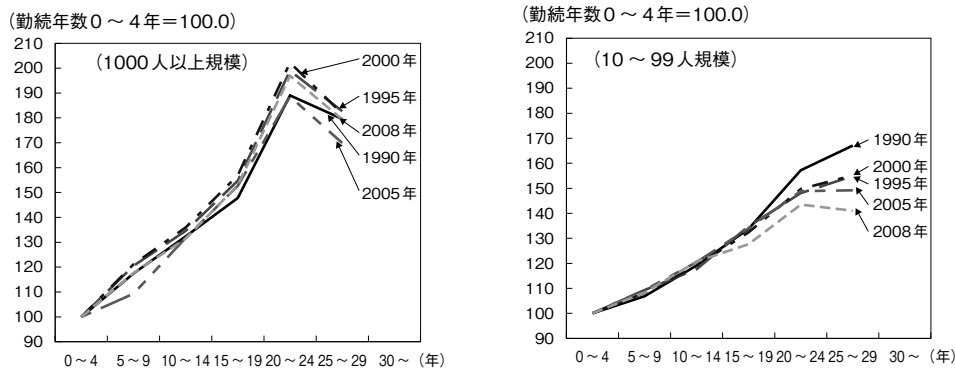
### **(業績・成果給の導入に伴う課題と今後の見込み)**

第37図により、業績評価制度によって生じる問題点をみると、「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」、「評価システムに対して労働者の納得が得られない」などがあげられており、概ね、規模の大きい企業ほど問題点をあげる企業割合が高い。

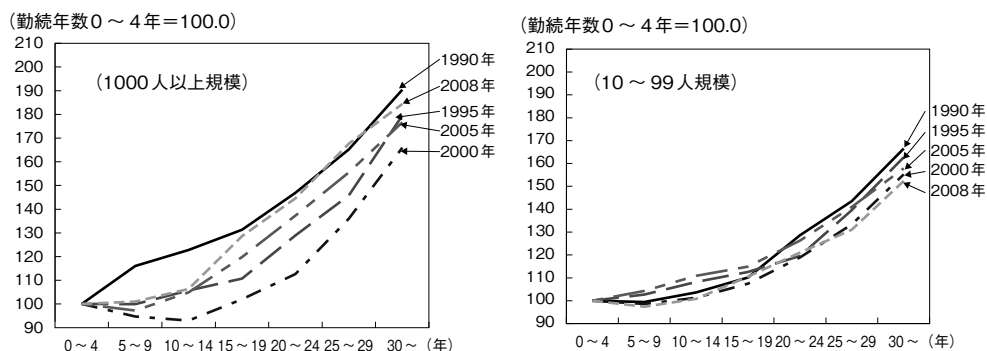
今後は、評価結果や評価システムへの納得感を得るため、評価基準を明確化したり、評価過程の情報を開示することなども求められよう。また、評価によってかえって勤労意欲を損ねることのないよう、本人に対する丁寧な説明や、今後の取組への期待を伝えるための面談なども必要となろう。ただし、こうした業績評価制度の運用の改善は、評価者により高い課題を課すものでもあり、その運用の困難性から、大企業を中心に業績・成果給の導入にも転換期を迎えている。

第36図 主要年代層の勤続評価

(i) 40歳台後半の勤続年数別賃金

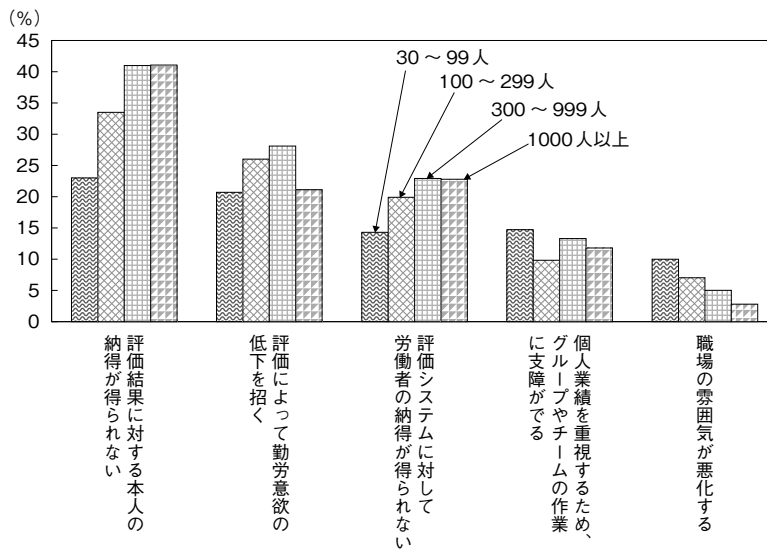


(ii) 50歳台後半の勤続年数別賃金



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

第37図 業績評価制度の評価によって生じる問題点 (企業規模別)



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」(2007年)  
 (注) 1) 業績評価制度がある企業を100とした割合。  
 2) 3つまでの複数回答。