

第3章

雇用管理の動向と 勤労者生活

第3章

雇用管理の動向と勤労者生活

労働者一人ひとりの希望と能力に応じた採用、配置がなされ、職務経験の蓄積を通じて職業能力が高まり、その適切な評価のもとに賃金が決定される。そして、これら相互の密接なつながりによって、人々の働きがいを実現される。

企業の雇用管理においては、採用、配置、育成、処遇の相互の関連が大切であり、優れた雇用管理は企業活動を活発化させ、生産力と所得のバランスのとれた経済成長を実現し、ひいては社会に持続的な発展をもたらすことになる。

企業の人事・処遇制度から描き出される経済社会全体に及ぶ仕組みの総体は、一般に「雇用システム」と呼ばれ、歴史的、文化的な背景のもとで、それぞれの国において、一定の雇用の体系を生み出してきた。我が国の雇用システムでは、今まで、企業への長期勤続の傾向を示す「長期雇用」や年齢、勤続に伴って賃金が上昇する「年功賃金」などが特徴とされてきたが、1990年代の採用抑制によって、長期雇用のもとにある労働者が絞り込まれるとともに、従来の賃金・処遇制度の見直しも進められ、雇用や人材育成の方針にも揺らぎがみられた。

しかし、採用の絞り込みは、技術・技能の継承を難しくし、企業は改めて長期的な視点に立った採用、配置、育成の態度を取り戻そうとしている。また、今まで見直しが進められてきた賃金・処遇制度の問題点も指摘され、業績・成果主義の導入にもブレーキがかかり始めた。

第3章では、企業の経営環境や雇用管理の動向について分析した上で、1990年代以降の変化が勤労者生活に及ぼしてきた影響を世代ごとに分析する。その上で、今後の雇用管理や勤労者生活の諸課題について整理、検討を行う。

第1節

企業の経営環境と雇用方針

バブル崩壊以降、企業経営環境は、それまでになく厳しく、また、2000年代の拡張過程においても、国際的な経済、経営環境の影響を受けながら、特に大企業において収益拡大を先行させる動きが強まった。そして、こうした動きの中で、企業の雇用慣行、人事・処遇制度、人材育成方針などにも様々な影響が及ぶこととなった。

本節では、企業の経営環境の変化と雇用方針への影響について、歴史的経過を振り返りつつ分析する。

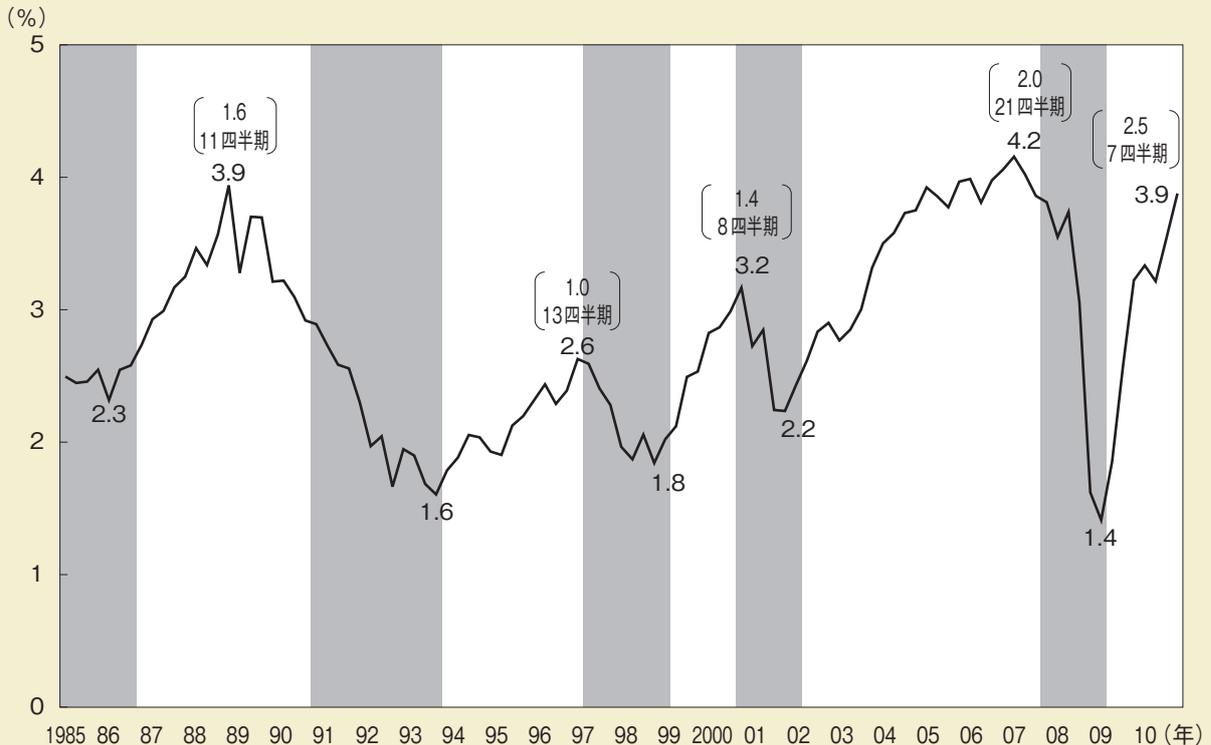
1) 経済活動と企業経営の動向

(収益拡大テンポの高まり)

第3 - (1) - 1図により、1980年代半ば以降の売上高経常利益率の推移をみると、1980年代後半から1990年代はじめにかけてのバブル期に、大きな上昇がみられたが、その後、長期に低下することとなった。一方、その後の景気循環について、1993年第4四半期からの拡張期、1999年第1四半期からの拡張期、2002年第1四半期からの拡張期、2009年第1四半期からの拡張期と、それぞれ順をおって見ていくと、売上高経常利益率の上昇幅は次第に大きくなっている。2000年代前半期における拡張過程は戦後最長であったことなどに留意する必要もあるが、企業の収益拡大志向が強まっている可能性もあると考えられる。

また、第3 - (1) - 2図により、売上高経常利益率の推移を企業規模別にみると、1970年代を除いて、概ね、大企業が中小企業を上回っており、特に、1990年代半ば以降は、大企業の上昇テンポが高まり、中小企業に比べて大企業の収益拡大志向が強まっているものと考えられる。

第3 - (1) - 1図 売上高経常利益率の推移



資料出所 財務省「法人企業統計調査」

(注) 1) 数値は四半期値の季節調整値。

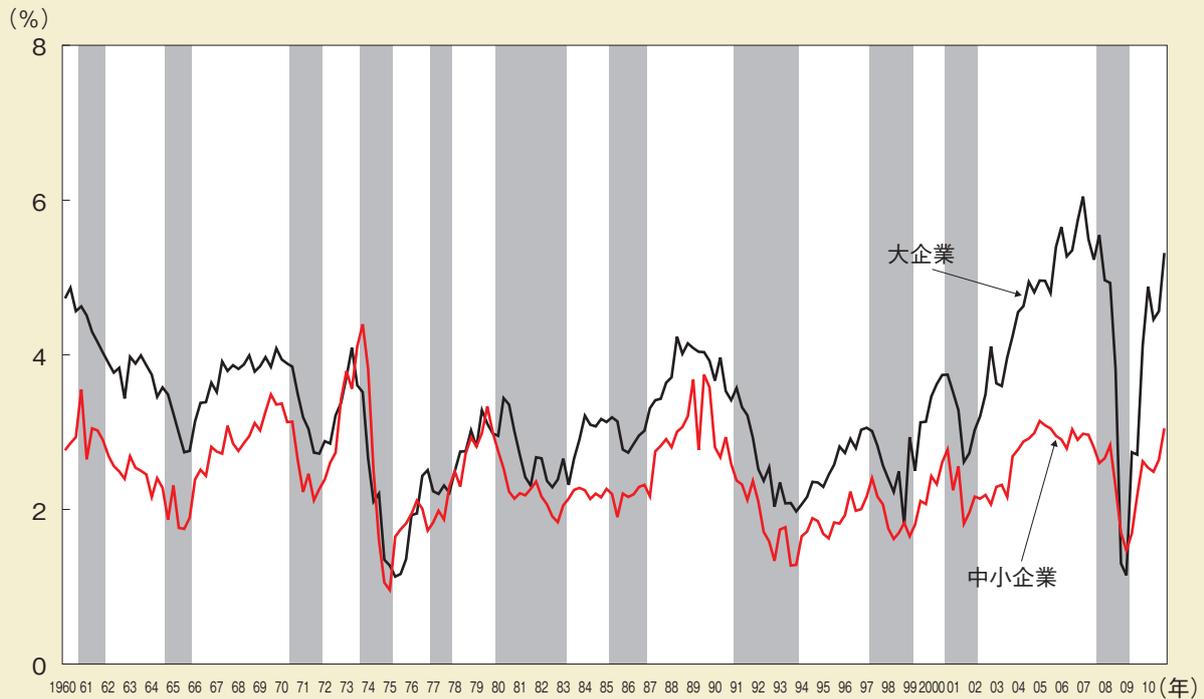
2) 売上高経常利益率 = 経常利益(季節調整値) ÷ 売上高(季節調整値) × 100

3) シャドー部分は景気後退期(ただし、2007年10月を景気の山とし、2009年3月を景気の谷とする景気後退期は暫定)。

4) () は、景気拡張過程における売上高経常利益率の上昇局面についてボトムからトップまでの上昇ポイント及び経過した期数。

5) 直近の景気拡張過程については、直近までの上昇ポイント及び経過した期数。

第3 - (1) - 2図 売上高経常利益率の推移（企業規模別）



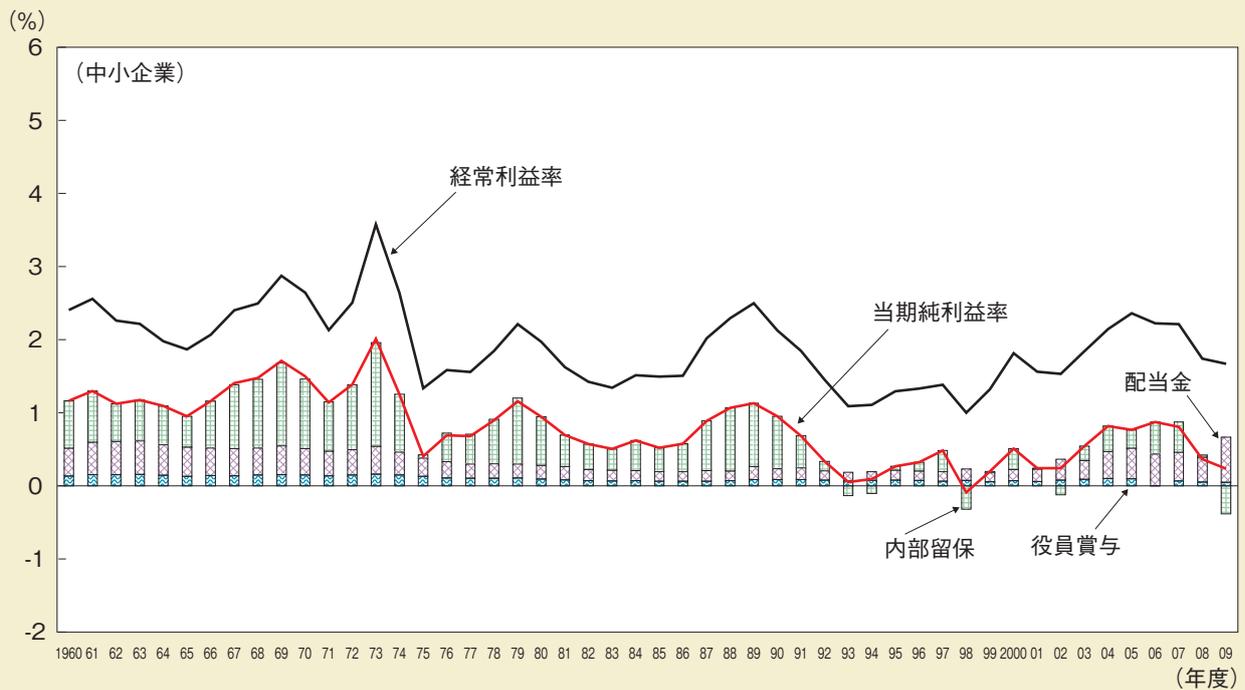
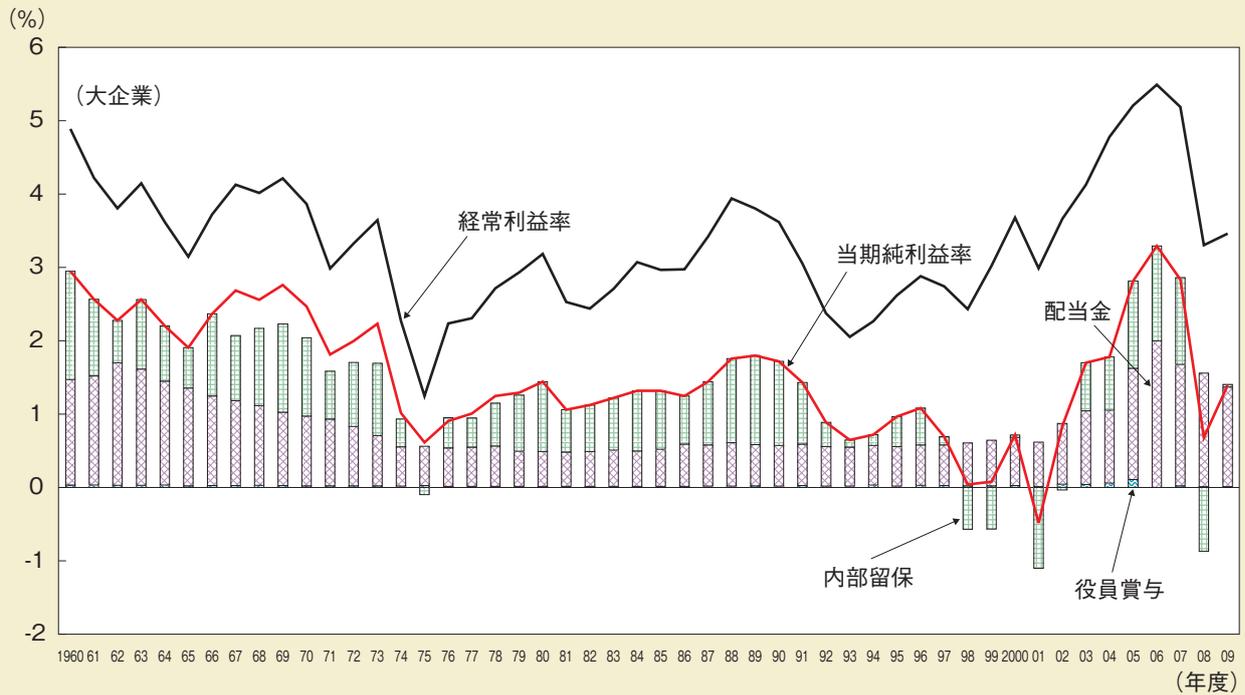
(大企業の利益配分と配当、内部留保の増加)

第3 - (1) - 3図により、企業規模別に企業の利益とその内訳をみると、大企業の売上高当期純利益率は、高度経済成長の後、1970年代半ばに大きく低下し、その後、緩やかに上昇したが、バブル崩壊後低迷し、1990年代の末から2000年代の初めには、大きな落ち込みを見せた。また、2000年代の景気拡張期には、大企業の売上高当期純利益率は大きく上昇し、2006年度には、過去最高水準となった。一方、中小企業については、2000年代に入り、緩やかな上昇がみられたが、その伸びは大企業に比べ小さい。当期純利益の内部留保、配当金等への配分をみると、2000年代に入り、特に大企業において、配当金が大きく増加し、内部留保の増加もみられた。大企業の利益の増加がみられたが、配当金の増加による株主への利益配分を通じ、株式価値の維持、引き上げが重視されるとともに、内部留保を増加させることによって、企業の資本構成を強化するために用いられる傾向も強まっているものと考えられる。また、大企業では、1990年代半ばから2000年代初めにかけて、売上高当期利益率が停滞したのに対し、売上高経常利益率は上昇傾向にあったことも指摘することができる。

(労働分配率の推移と賃金の抑制傾向)

我が国経済は、2002年から長期の景気拡張を続け、企業の生み出す付加価値も大きく増加したが、大企業においては利益の拡大や株式価値の増大が志向され、賃金の支払いに向かう部分はあまり大きくはならなかった。

第3- (1) - 3図 利益率の推移とその内訳 (企業規模別)



資料出所 財務省「法人企業統計調査」

- (注) 1) 当期純利益率 = 当期純利益 ÷ 売上高 × 100
 2) 当期純利益 = 内部留保 + 配当金 + 役員賞与 (2005年度まで)
 3) 経常利益率 = 経常利益 ÷ 売上高 × 100
 4) 大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金10億円未満

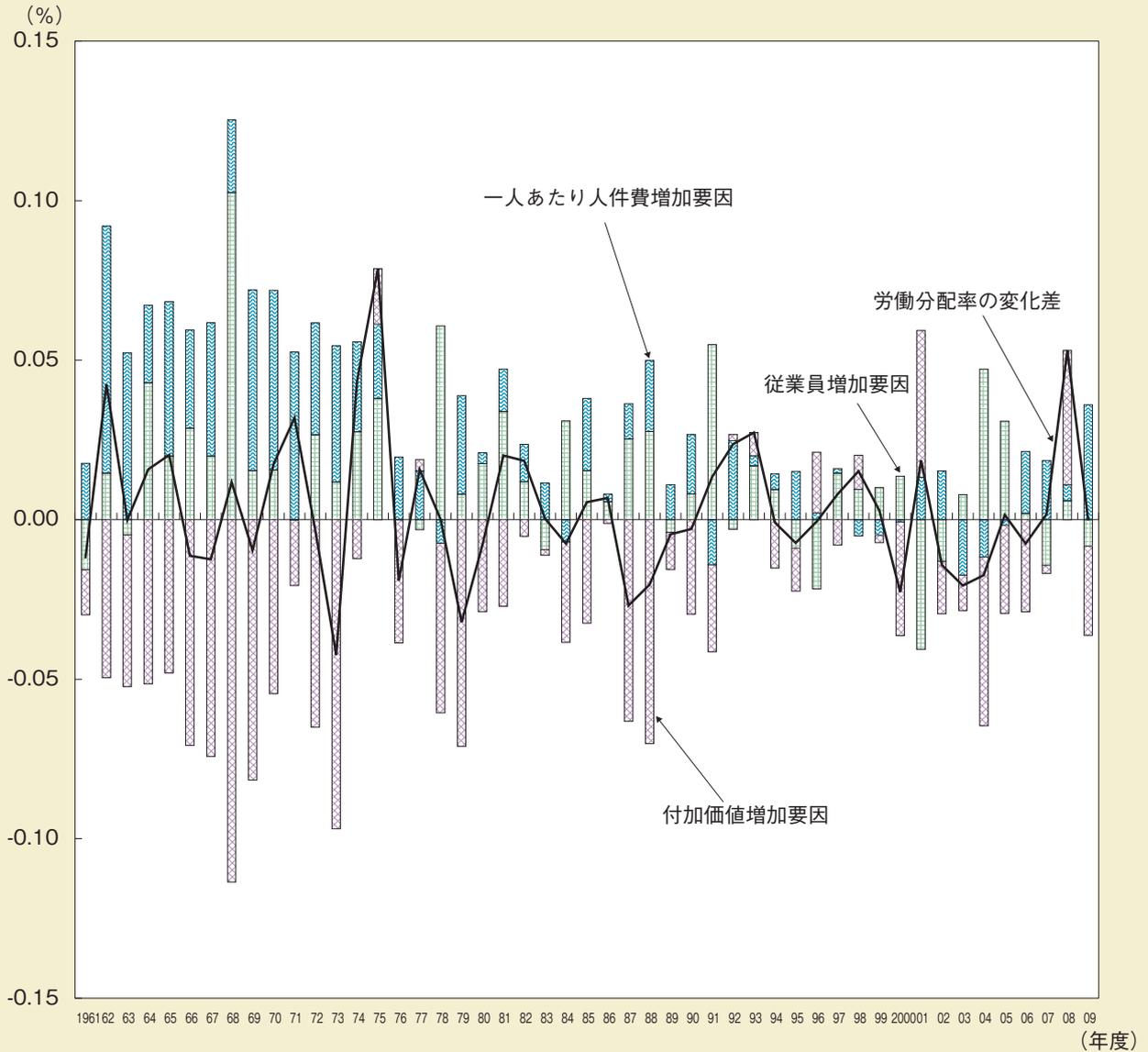
労働分配率は一般に、景気の拡張過程において低下し、後退過程において上昇するという動きをみせている（付3－（1）－1表）。これは主に、景気拡張過程においては、人件費の増加に対し付加価値の増加のテンポが高まること、景気後退過程においては、付加価値の停滞、減少に対し、雇用を維持しようとする動きがみられること、などによるものである。

ただし、2000年代前半期の大きな労働分配率の低下に関しては、平均賃金の低下が要因として大きく影響しており、企業の収益拡大志向と関連していると考えられる。

第3－（1）－4図により、労働分配率の変化を要因分解してみると、1960年代から70年代の初めには、従業員の増加や一人当たり人件費の増加によって、大きな人件費総額の増加がみられたが、付加価値の伸びも大きく、全体として労働分配率の上昇は緩やかなものにとどまった。一方、1970年代半ばには、付加価値の減少が労働分配率の上昇要因となった。その後、1977年第4四半期からの拡張過程（9四半期）、1986年第4四半期からの拡張過程（17四半期）などにおいて付加価値の増加がみられ、労働分配率は低下した。2002年第1四半期からの拡張過程でも労働分配率の低下がみられたが、特に2003年度の労働分配率の低下については、一人当たり人件費の減少が要因として最も大きくなっている。景気拡張過程における労働分配率の低下は一般に、付加価値の拡大によるものであるが、2000年代前半の拡張過程においては、一人当たり人件費の削減が、労働分配率の低下に直接つながっている点が特徴的であるといえる。

なお、一般に景気後退過程においては、従業員数の削減など人件費の削減の動きの中で、それ以上に付加価値が減少し、労働分配率が上昇する場合もみられるが、2009年度の従業員削減の大きさは、必ずしも大きくはなく、雇用維持への努力がなされたことがうかがわれる。

第3 - (1) - 4図 労働分配率の変化差の要因分解



資料出所 財務省「法人企業統計調査」、内閣府「国民経済計算」より厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計
 (注) 1) 労働分配率の変化差の要因分解は次の式による。

$$\begin{aligned}
 D_1 - D_0 = & \frac{W_0 + \frac{1}{2}(W_1 - W_0)}{V_0 + (V_1 - V_0)} \cdot (N_1 - N_0) && \text{従業員増加要因} \\
 & + \frac{N_0 + \frac{1}{2}(N_1 - N_0)}{V_0 + (V_1 - V_0)} \cdot (W_1 - W_0) && \text{1人あたり人件費増加要因} \\
 & - \frac{W_0 \cdot N_0}{(V_0 + (V_1 - V_0)) \cdot V_0} \cdot (V_1 - V_0) && \text{付加価値増加要因}
 \end{aligned}$$

D : 労働分配率 (I/V×100) V : 付加価値 I : 人件費 N : 従業員の数 W : 1人あたり人件費 (I/N)
 添字は、1が当期、0が前期を示している。

- 2) 各年度の従業員の数は当該年度の平均従業員数と平均役員数の計。
- 3) 固定基準年方式のGDPデフレーター(2000年基準)に1955年から推計されている固定基準年方式のデフレーター(1990年基準)を接合して長期のデフレーター系列を作成した上で、当該デフレーターを使って人件費及び付加価値を実質化した。
- 4) デフレーター以外の数値は「法人企業統計調査」を用いた。

2) 企業経営と国際環境

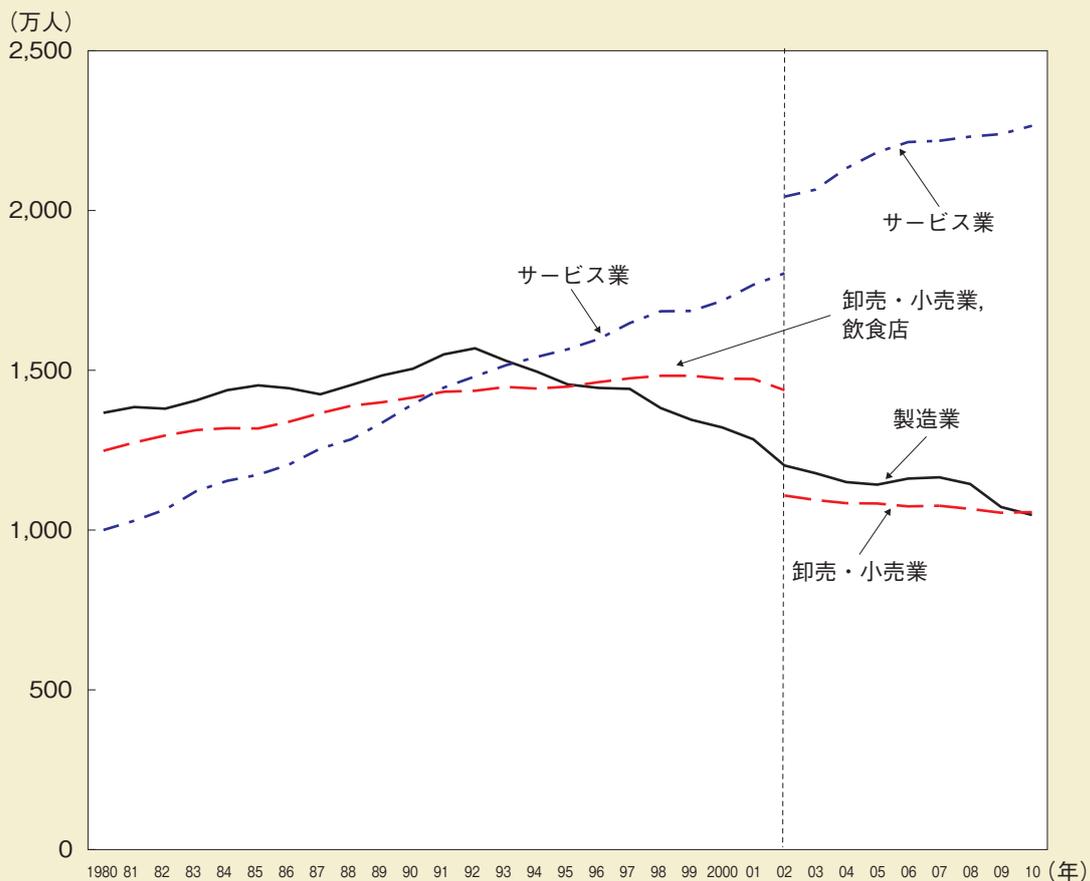
(製造業就業者と事業所の減少傾向)

第3-(1)-5図により、主要産業の就業者数の動きをみると、1990年代の初めまで増加してきたものの、製造業については減少に転じ、2000年代の半ばまで長期的な減少がみられた。また、2007年第4四半期以降の景気後退過程において、再び減少する動きがみられる。

第3-(1)-6図により、製造業の従業者数と事業所数をみると、1990年代の初めから2000年代の初めにかけて、従業者数と事業所数はともに長期の減少傾向にあり、2000年代の半ばころようやく、下げ止まりがみられた。

製造業就業者の長期の減少は、製造業の事業所自体が減少してきたことに起因しているものと考えられる。第3-(1)-7図により、国内工場立地件数をみると、1990年代から2000年代の初めにかけて減少している。

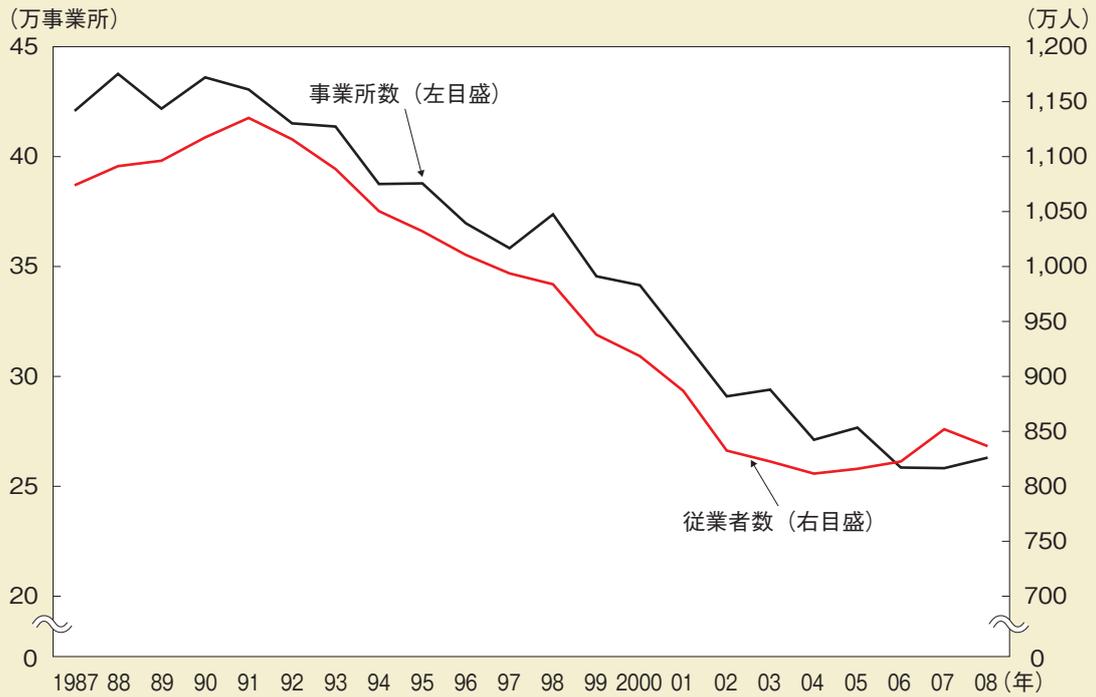
第3-(1)-5図 主な産業の就業者数



資料出所 総務省統計局「労働力調査」

- (注) 1) 2007年以降の「サービス業」は、「学術研究, 専門・技術サービス業」、「宿泊業, 飲食サービス業」、「生活関連サービス業, 娯楽業」、「教育, 学習支援業」、「医療, 福祉」、「複合サービス事業」及び「サービス業(他に分類されないもの)」の計。
2) 2002年から2006年の「サービス業」及び「卸売・小売業」については遡及推計値を使用。

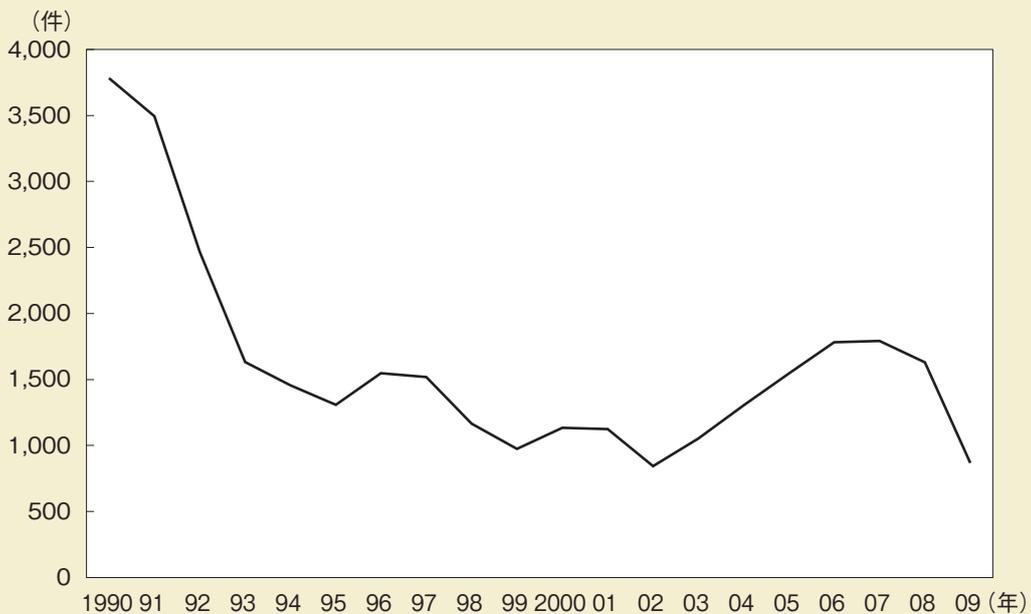
第3－(1)－6図 製造業の従業者数及び事業所数の推移



資料出所 経済産業省「工業統計調査」

- (注) 1) 一般的に工場、製作所、製造所あるいは加工所などと呼ばれているような、一区画を占めて主として製造又は加工を行っている事業所の数及び当該事業所の従業者数を計上。
2) 事業所規模4人以上。

第3－(1)－7図 国内工場立地件数



資料出所 経済産業省「工場立地動向調査」

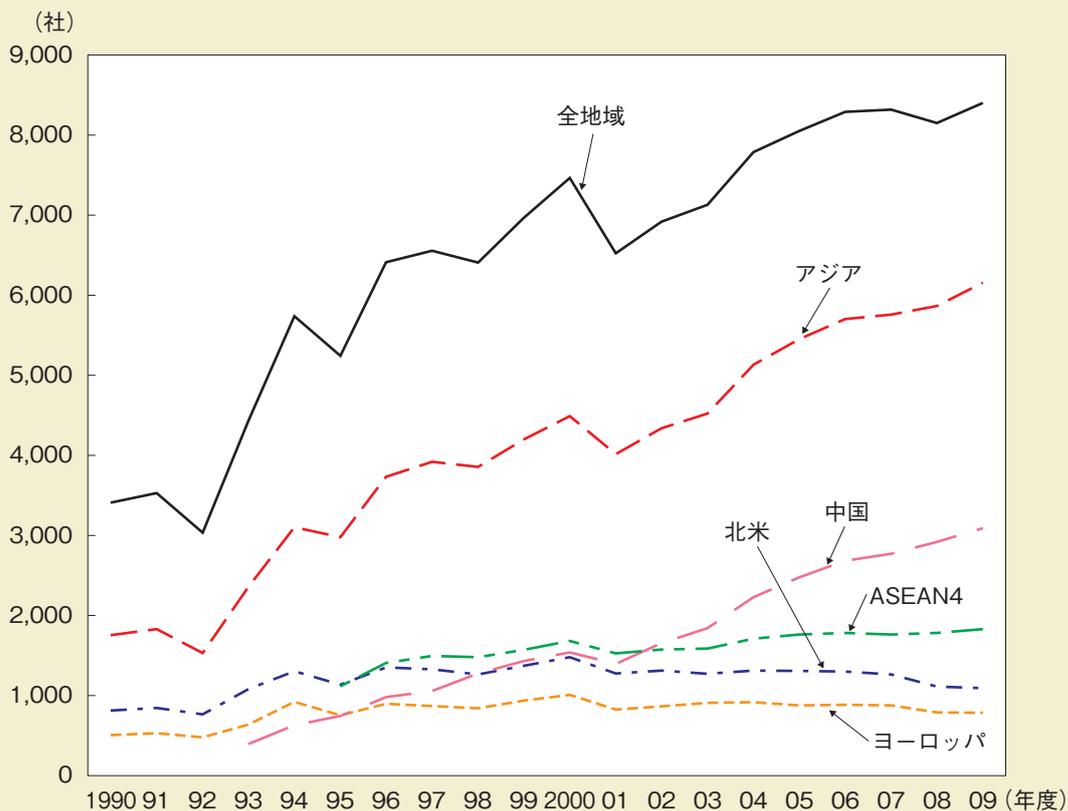
- (注) 調査対象は製造業、電気業、ガス業、熱供給業の用に供する工場又は研究所を建設する目的をもって、1,000平方メートル以上の用地（埋立予定地を含む）を取得（借地を含む）したものの。

(1990年代以降進展した製造業の海外展開)

第3-(1)-8図により、製造業企業の現地法人数の推移をみると、1990年代以降増加が続いており、特に、中国での増加が大きくなっている。また、第3-(1)-9図により、製造業の海外生産比率をみると、1990年代以降、長期的に上昇してきた。製造業の海外立地が増加する中で、国内での工場立地が抑制されてきた面があったものと考えられる。

第3-(1)-10図により、企業が海外進出する理由をみると、進出する地域の需要やその拡大の見込みが主要な理由であると言えるが、製造業に限ってみれば、「労働力コストが低い」、「資材、原材料、製造工程全体、物流、土地・建物等のコストが低い」など、進出先のコストの低さを理由にあげる企業割合も高い。中国を初めとしたアジア経済の成長に伴い、進出地域での需要の拡大が見込まれるほか、特に、1990年代半ばに進行した、為替レートの高傾向も、海外進出によるコスト抑制を意図する企業の行動に大きく影響を与えたものと考えられる。

第3-(1)-8図 現地法人（製造業）数の推移



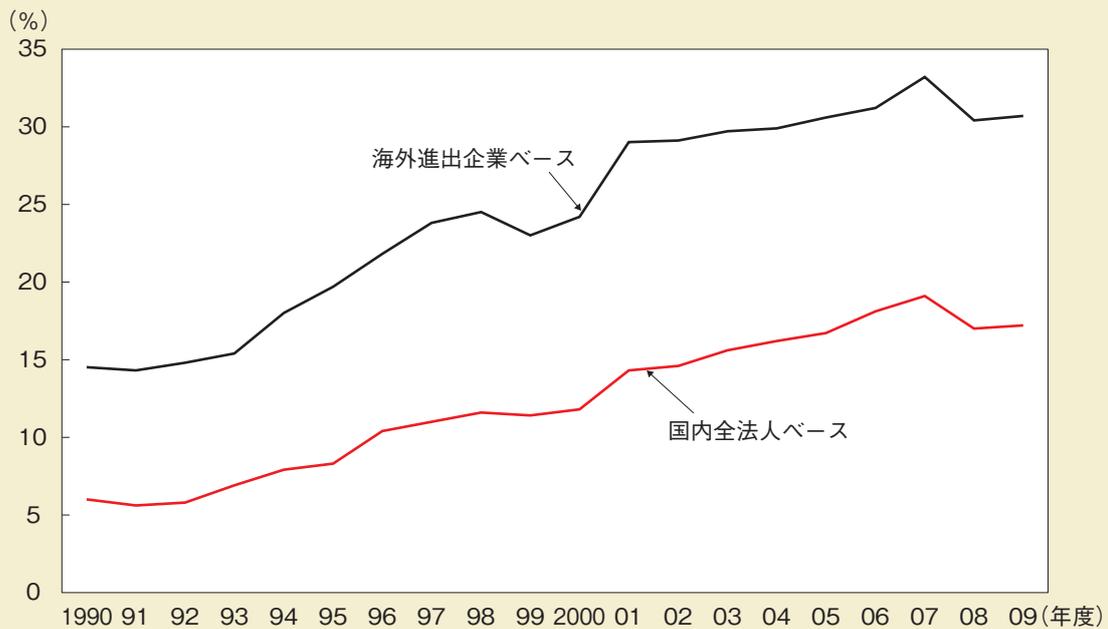
資料出所 経済産業省「海外事業活動基本調査」

(注) 現地法人とは、以下の条件を満たす海外子会社と海外孫会社の総称。

海外子会社…日本側出資比率が10%以上の外国法人

海外孫会社…日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人

第3－(1)－9図 製造業の海外生産比率



資料出所 経済産業省「海外事業活動基本調査」

(注) 1) 国内全法人ベースの海外生産比率＝現地法人(製造業)売上高／(現地法人(製造業)売上高＋国内法人(製造業)売上高)×100.0

海外進出企業ベースの海外生産比率＝現地法人(製造業)売上高／(現地法人(製造業)売上高＋本社企業(製造業)売上高)×100.0

2) 現地法人とは、以下の条件を満たす海外子会社と海外孫会社の総称。

海外子会社…日本側出資比率が10%以上の外国法人

海外孫会社…日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人。

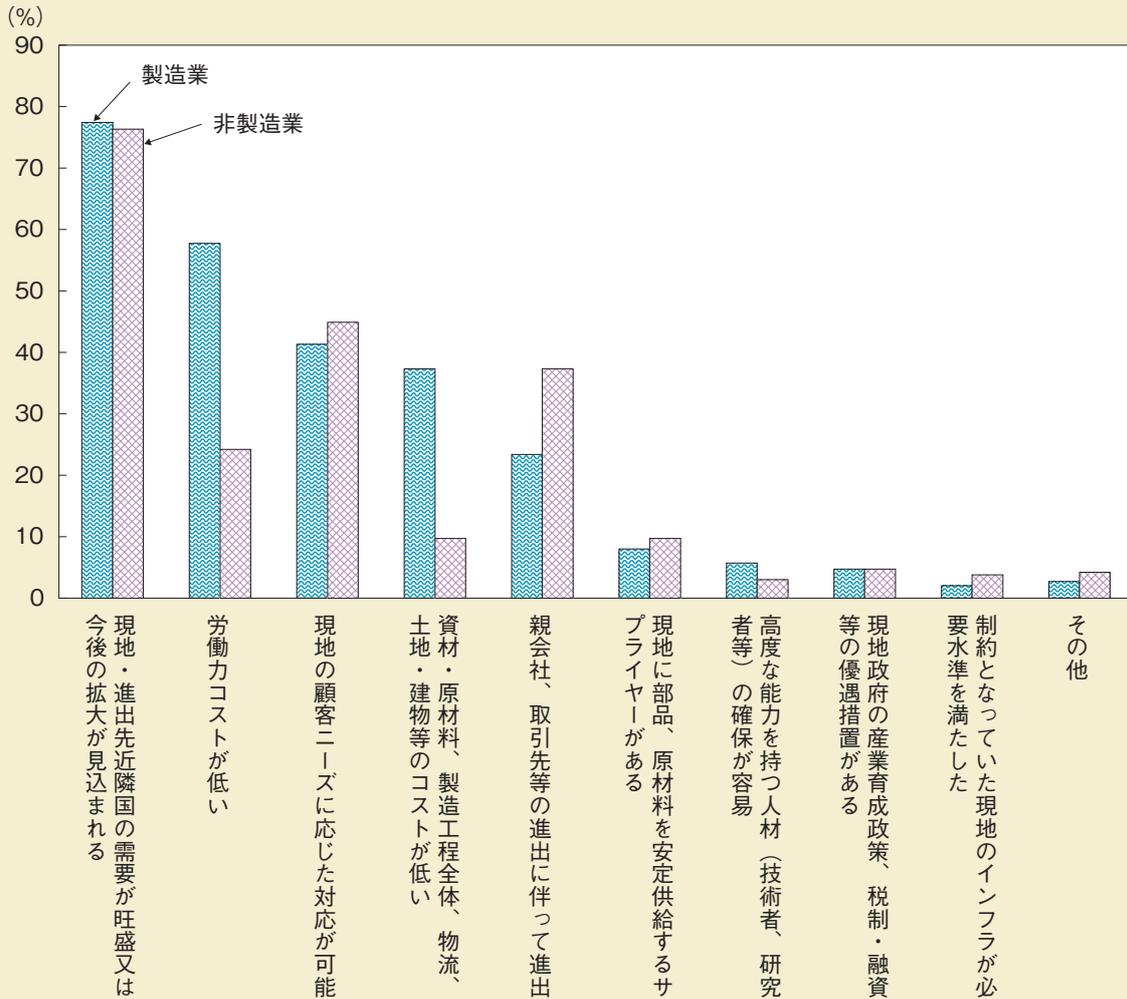
3) 本社企業とは、海外に現地法人を有する我が国企業(金融業、保険業及び不動産業を除く)。

(対ドルレートと実質実効レートの推移)

第3－(1)－11図により、外国為替相場の推移をみると、1980年代の半ば以降、対ドルレートは長期的に円高傾向で推移し、1995年には、特に円高が進んだ。自国の通貨価値の増加は、国内生産の諸コストを相対的に高めることとなるので、製造業の海外進出を促す要因の一つとなったものと考えられる。

なお、2000年代の後半にも、対ドルレートでみた円高の傾向がみられるが、実質実効為替レートは1990年代半ばや2000年代初めの水準に比べ低いことに留意する必要がある。実質実効為替レートは、相対的な通貨の実力を測るための総合的な指標で、貿易相手国のウェイトなども加味して算出されており、2000年代に入って対ドルレートとの乖離が大きくなっている。これは、日本の貿易相手国としてアメリカのウェイトが低下してきており(付3－(1)－2表、付3－(1)－3表)、円の通貨価値を測る場合に、対ドルレートだけ考えることが次第に適當ではなくなっているものと思われる。2000年代の主要通貨に対する円レートをみると対ドルレートは大きな円高となっているが、対元レートの円高は、それほど大きくはなく、また、対ユーロレートでは、過去の水準に比べ円高とは言えない(付3－(1)－4表)。これらのことを加味すると、近年の対ドルレートでみた円高が、企業の海外展開を促す影響は、かつてに比べ小さくなっていると考えられる。

第3 - (1) - 10図 海外進出する理由



資料出所 内閣府「平成21年度企業行動に関するアンケート調査報告書」
 (注) 3つまでの複数回答。

(近年の企業行動と立地の動向)

2000年代初めまでにみられた、製造業の海外立地の動きは、近年、少しずつ見直されているように見える。

第3 - (1) - 12図により、製造業が国内立地を選択する理由の推移をみると、かつては、人材・労働力の確保、市場への近接性をあげるものが多かった。1990年代は我が国の通貨価値が上昇し、アジア諸国の経済成長率が高まったことを考えると、労働力確保や市場開拓という観点からは、海外立地の利点は高まり、国内立地の利点は相対的に低下したものと考えられる。一方、2000年代に入り、国内立地の理由として、本社や自社工場への近接性、関連企業への近接性をあげるものが増えており、より高い付加価値創造能力を獲得するため、コストの抑制ばかりでなく、産業集積の利点を活かそうとする考え方が強まっているように見える。

また、株主重視の視点から、コストの抑制や収益の株主配分に傾斜した経営が修正され、従業員の雇用や地域経済との良好な関係が重視される動きが強まっていく可能性も指摘できる。かつての調査では、様々な利害関係者の中で、株主を重視するという割合は、上場企業

第3－(1)－11図 外国為替相場の推移



資料出所 日本銀行「外国為替相場状況」(東京市場インターバンク相場)

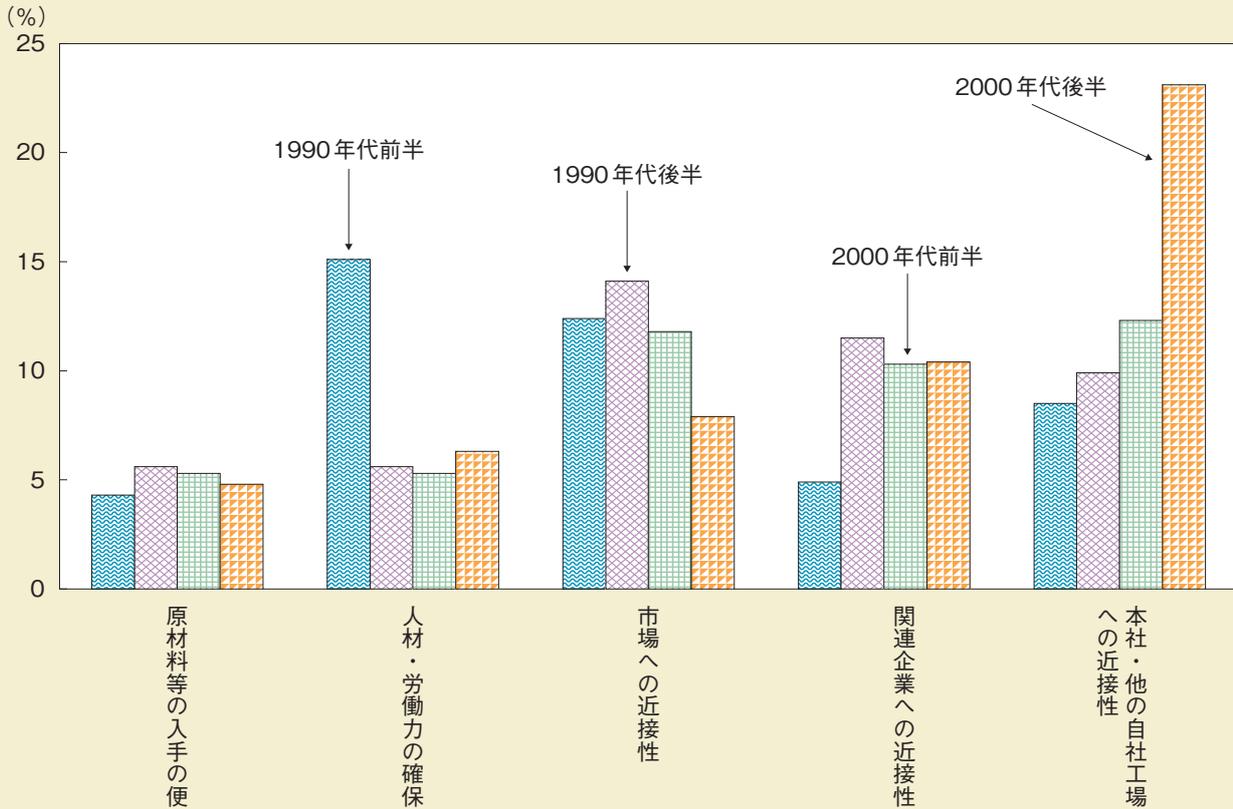
(注) 1) 数値は月次で示してある。

2) 対ドル名目為替レートはインターバンク直物中心相場(月中平均)。2011年3月17日に16年ぶりに1995年4月19日の最高値を更新したことから別枠をグラフに追加しているが、本グラフは月次の数値であることから、グラフの値と当該日に記録した最高値は一致していない。

3) 実質実効為替レートは日本銀行試算値 (①実質実効為替レートは、相対的な通貨の実力を測るための総合的な指標で、各国との為替レートを、貿易額等で計った相対的な重要度でウエイト付けし、各国の物価上昇率も加味して集計・算出したもの。②最新の値は、国際決済銀行(Bank of International Settlement, BIS)公表のBroadベースの実効為替レートを利用。1993年以前の計数については、Broadベースの計数が存在しないためNarrowベースの実効為替レートの前月比伸び率を用いて過去に遡って延長推計している。③BISでは、円の実効為替レートをBroadベースでは56か国、Narrowベースでは25か国で使用されている通貨(それぞれ、42通貨、15通貨)に対して作成している)。

ほど高く、また、その傾向は強まるとみるものが多かった(付3－(1)－5表)。一方、近年では、新任役員の意識をみても、最重視する利益として従業員の利益をあげるものは多く、株主の利益をあげるものは相対的に少ない。また、社会の利益をあげるものも増えている(付3－(1)－6表)。

第3－(1)－12図 国内立地の主な選定理由



資料出所 経済産業省「工業立地動向調査」

- (注) 1) 新設立地にあたって最も重視した項目が合計に占める割合について各期間ごとに平均値を出している。
 2) 1990年から1994年を1990年代前半、1995年から1999年を1990年代後半、2000年から2004年を2000年代前半、2005年から2009年を2000年代後半とした。
 3) 2004年から2006年にかけて立地の選択理由は調査されていない。
 4) 1990年から1993年は回答項目に「関連企業への近接性」が存在しないため、1990年代前半の「関連企業への近接性」の平均値として1994年の値を使用。
 5) 「人材・労働力の確保」については、1990年から1993年までは「労働力の確保」、1994年から2003年までは「労働力の確保」と「人材の確保（理工系大学・工専等への近接性）」の合計を使用。
 6) 「本社・他の自社工場への近接性」の2003年以前について、「本社への近接性」と回答した数を使用。

3) 企業経営と雇用方針

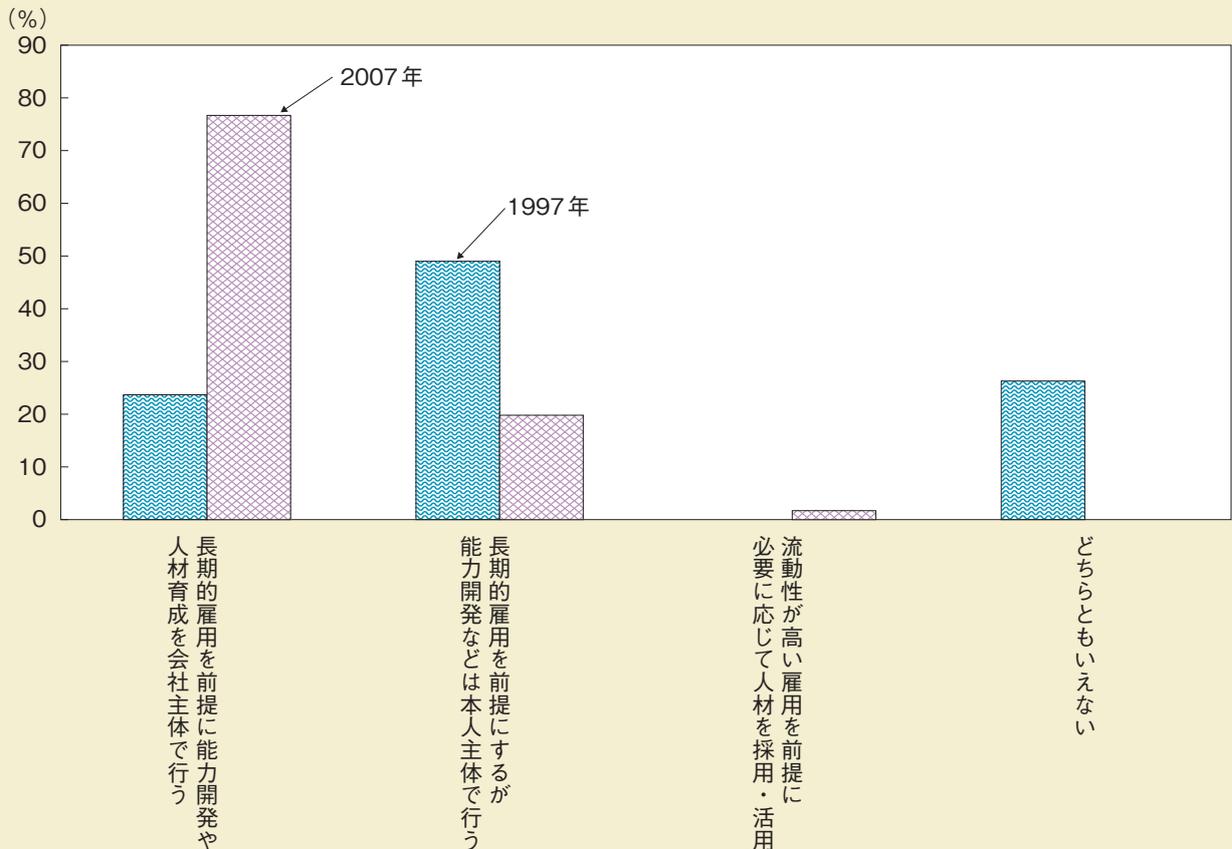
(企業の雇用管理と人材育成の方針)

1990年代以降の企業の経営環境や世界的な経済動向のもとで、企業の短期的な収益拡大志向が強まり、長期的、計画的な視点をもった雇用管理の方針に揺らぎがみられ、採用、配置、育成、処遇などの仕組みにおいて見直しが行われた。しかし、採用の絞り込みによって技術・技能の継承に支障が生じてきていることへの反省もみられ、今まで導入が進められてきた賃金・処遇制度の問題点も指摘されるようになってきている。

第3－(1)－13図により、職業能力開発において本人の主体性を重視するか、会社としての計画性を重視するかについて、人事労務担当者の考え方をみると、1997年の企業調査では、労働者本人の主体性を重視するという回答が多かったが、2007年の調査においては会社の責任で行うという考え方が多くなっている（付3－(1)－7表）。

長期雇用は、企業と労働者の長期的で継続的な関係のもとに、労働者の配置や職業能力開

第3－(1)－13図 雇用や人材育成についての考え方



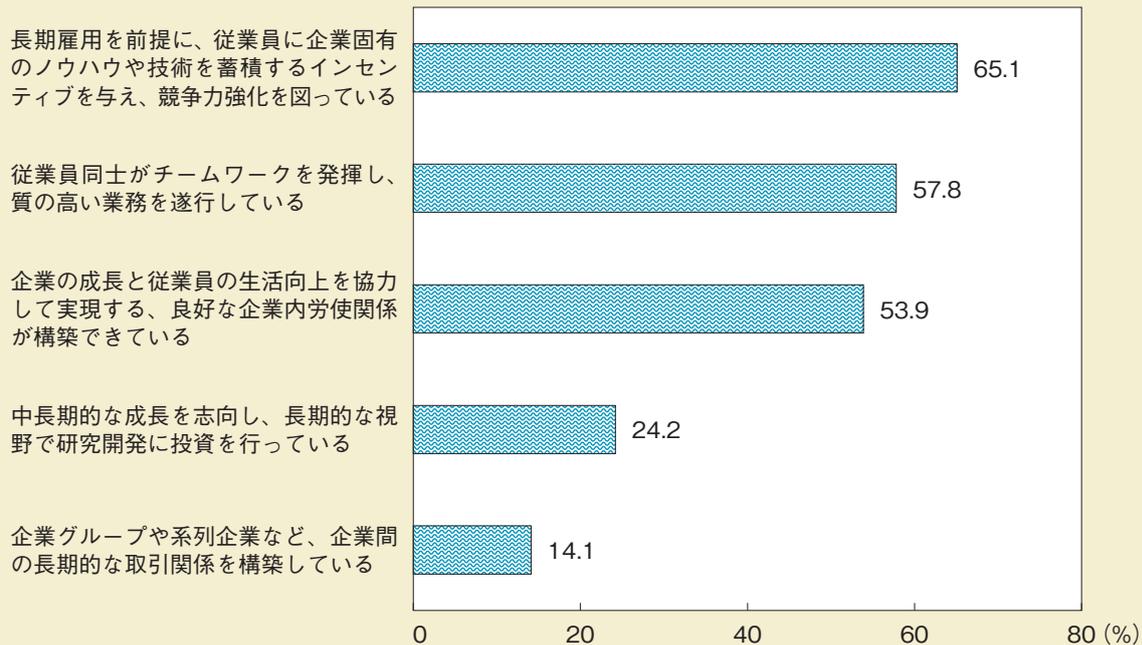
資料出所 (財) 日本生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 上場企業の人事労務担当者に聞いたもの。
2) 1997年調査と2007年調査の接合については付3－(1)－7表の注釈を参照。

発を系統的に行い、人材育成を効果的に行うものであるが、1990年代には、職業能力開発に対する労働者の主体性を重視する考え方が強調され、雇用慣行見直しの一つの論点とされてきた。そこでは、労働者は主体的に職業能力を開発し、転職をも視野に入れることができるような社会横断的、普遍的な技能を身につけることが理想的なものとして説かれることも少なくなかった。こうした雇用慣行をめぐる論調が、先の1997年の調査結果にも現れていると考えられる。

しかし、それから10年がたち、2007年の調査では、企業の人材育成に関する考え方の根本的な転換が生じていることが示唆される。一般的に考えても、優れた能力を持つ人材が企業に蓄積されることが、その企業の実力を示すものであり、働く側にとっても、企業の描く経営戦略にそって技術を習得し、技能を高めていくことが、職業能力開発にとって現実的な手法であると思われる。こうしたことから、今日では、企業の経営戦略にそって職業能力形成が行われる方向へと、企業の人材育成方針の重点が移行しているものとみられる。

第3－(1)－14図 日本企業の強みであると考えられるもの



資料出所 (社)日本経済団体連合会「2010年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」

(注) 1) 海外企業と比較した場合に日本企業の強みであると考えられるものを回答。
2) 複数回答。

(技能の形成やチームワークを重視する労使関係)

我が国企業に一般的な雇用慣行として、長期雇用、年功賃金、企業別労働組合などの特徴が指摘されることが多いが、このうち、長期雇用については、1990年代を通じて、正規雇用の採用が絞り込まれてきたことから、長期雇用の慣行自体が修正されるのではないかとの見方もあったが、2000年代の景気拡張過程では新規学卒者の採用の増加や高年齢者の継続雇用の取組もみられ、長期雇用を改めて評価する動きがあると考えられる。

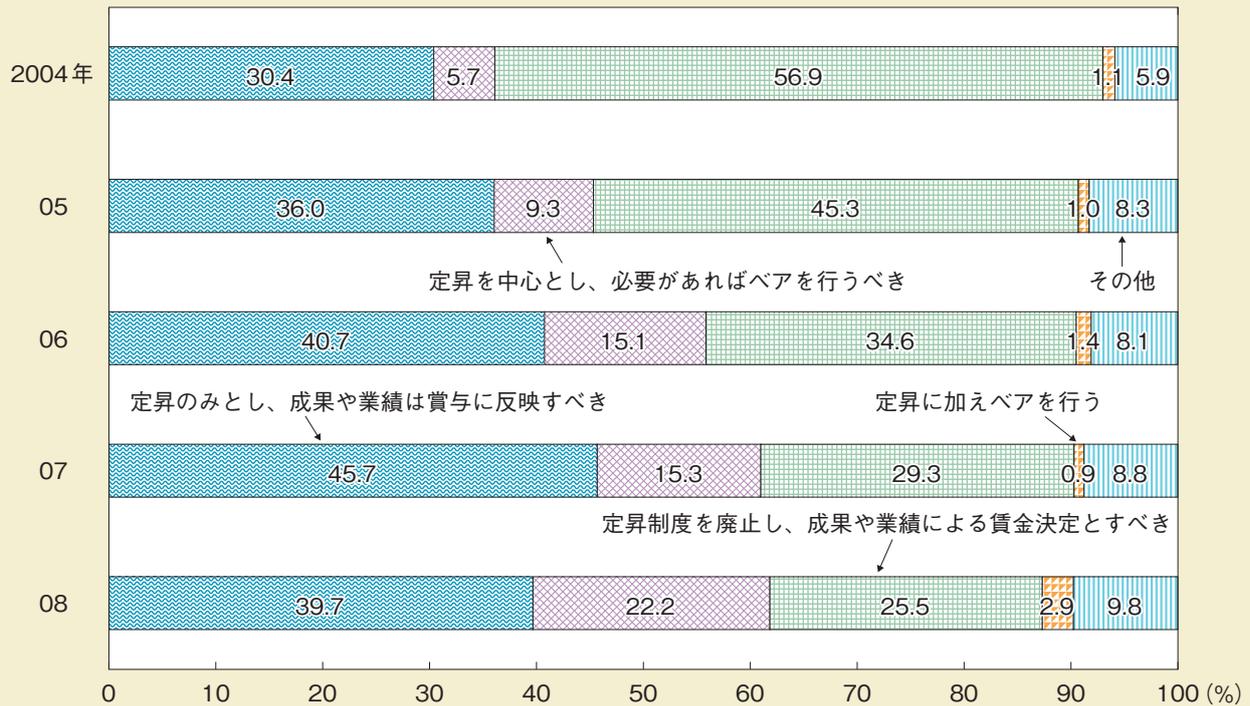
第3－(1)－14図により、企業経営者が、海外企業と比べ日本企業の強みであると考えているものをみると、「長期雇用を前提に、従業員に企業固有のノウハウや技術を蓄積するインセンティブを与え、競争力強化を図っている」、「従業員同士がチームワークを発揮し、質の高い業務を遂行している」、「企業の成長と従業員の生活向上を協力して実現する、良好な企業内労使関係が構築できている」などの回答が多くなっている。

(賃金・処遇制度の見直しの動向)

雇用慣行や人材育成をめぐる考え方の変化は、1990年代の賃金・処遇制度の見直し論議を押し進めるとともに、様々な問題を惹起しながら、その後の大きな転換をもたらすこととなった。

第3－(1)－15図により、賃金のあり方に関する企業経営者の考え方の変化をみると、2000年代前半期には、「定昇制度を廃止し、成果や業績による賃金決定とすべき」が半数を超えていたが、順次、割合を下げ、2000年代後半には、「定昇のみとし、成果や業績は賞与に反映すべき」に「定昇を中心とし、必要があればベアを行うべき」を加えたものが約6割

第3 - (1) - 15図 今後の望ましい賃金決定のあり方



資料出所 (社)日本経済団体連合会「春季労使交渉・労使協議に関するトップ・マネジメントのアンケート調査結果」
 (注) 本調査は日本経団連会員企業及び東京経営者協会会員企業の労務担当役員以上が調査対象。

となっている。

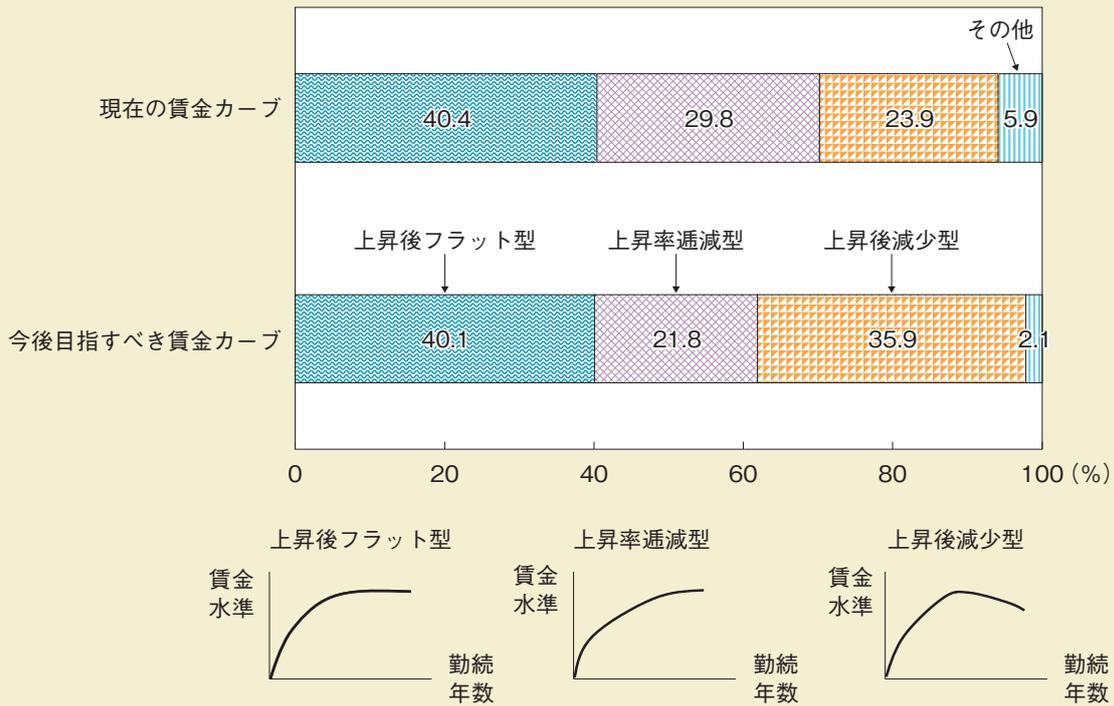
1990年代は、厳しい経営環境のもとで、人件費の抑制が求められることとなったが、ここでは、同時に、社会横断的な技能形成がもてはやされ、長期勤続を前提とするような賃金・処遇制度に批判的な論調が強まった。しかし、雇用管理における採用・配置・育成・処遇は相互に密接に関連し合っているのであって、ある一部を改めることによって、たとえば、角を矯めて牛を殺すようなことを引き起こす危険もあると思われる。長期勤続を基本とする雇用慣行と定期昇給とは関連し合っており、企業内労使関係を基本に人材育成を図る考え方が改めて重視されていることと、定期昇給の意義が改めて評価されていることは、人事処遇制度への理解において、相互に関連し合っている2つの事柄であると考えられる。

(維持される賃金カーブと今後の課題)

職務に精通することを通じて技能が高まり、複数の職務経験が相互に関連づけられる中で、企業における人材としての評価が高まっていく。こうしたことを企図し促すことのできる優れた雇用管理の下で、勤続年数に応じて賃金が上昇していくことには合理的な背景があり、いわゆる「年功賃金」について、年齢や勤続年数に直結して賃金が決定されるというイメージが重ねられている場合があるとすれば、それは必ずしも適切な賃金制度の理解とは言い難い。技術・技能の蓄積に応じ、その評価の結果として賃金が上昇していく仕組みは、今日、我が国の多くの企業において、基本的な理解を得ているものと思われる。

第3 - (1) - 16図により、企業経営者からみた賃金カーブについての考え方をみると、若年期から壮年期にかけて賃金が上昇した後フラットになる「上昇後フラット型」が、現状に

第3- (1) - 16図 賃金カーブについての考え方



資料出所 (社)日本経済団体連合会「2010年人事・労務に関するトップマネジメント調査」

- (注) 1) 賃金制度について現在の賃金カーブと今後目指すべき賃金カーブについてそれぞれ最も近いものを選択。
 2) 本調査では上昇後フラット型、上昇率逡減型、上昇後減少型及び一律上昇型の4つの賃金カーブモデルについて調査がされたが、一律上昇型については構成比が小さいため、その他として扱っている。

においても、また、今後の目指すべき賃金カーブとしても、最も高い割合を占めている。我が国の賃金制度は、労働者の職務遂行能力を段階をおって高めていきながら、その人的能力を職能資格制度を通じて賃金に反映させるのが一般的なものと言われているが、今後も、若年期から壮年期にかけては、企業内労使関係の中での協力関係のもとに、職務遂行能力の向上に、労使ともに積極的に取り組んでいくものと思われる。また、同時に、人件費抑制と高齢者雇用拡大の要請のもとで、賃金カーブに何らかの調整が行われる可能性があり、現在と今後を比較してみると、今後は「上昇後減少型」の賃金カーブが広がるとみる経営者の割合が高くなっている。

このように、正規雇用の雇用管理については、1990年代に進められてきた改革への反省もあり、職務遂行能力の向上を基本においた賃金制度の再構築が進められていくと考えられ、労働者も、正規雇用者については、今後も自らの賃金が上昇すると見通しているものが多い。ただし、これに対し、非正規雇用者は、賃金が上がらないと見通しているものも多く、また、今後については「分からない」とする者が正規雇用者に比べ多く、雇用の安定、技能の形成、賃金の決定の諸側面で、多くの課題を抱えている(付3- (1) - 8表)。1990年代以降の採用抑制の中で、その割合を高めてきた非正規雇用者について、その雇用、人材育成、賃金のあり方について、社会的にも検討と議論を深めていく必要がある。