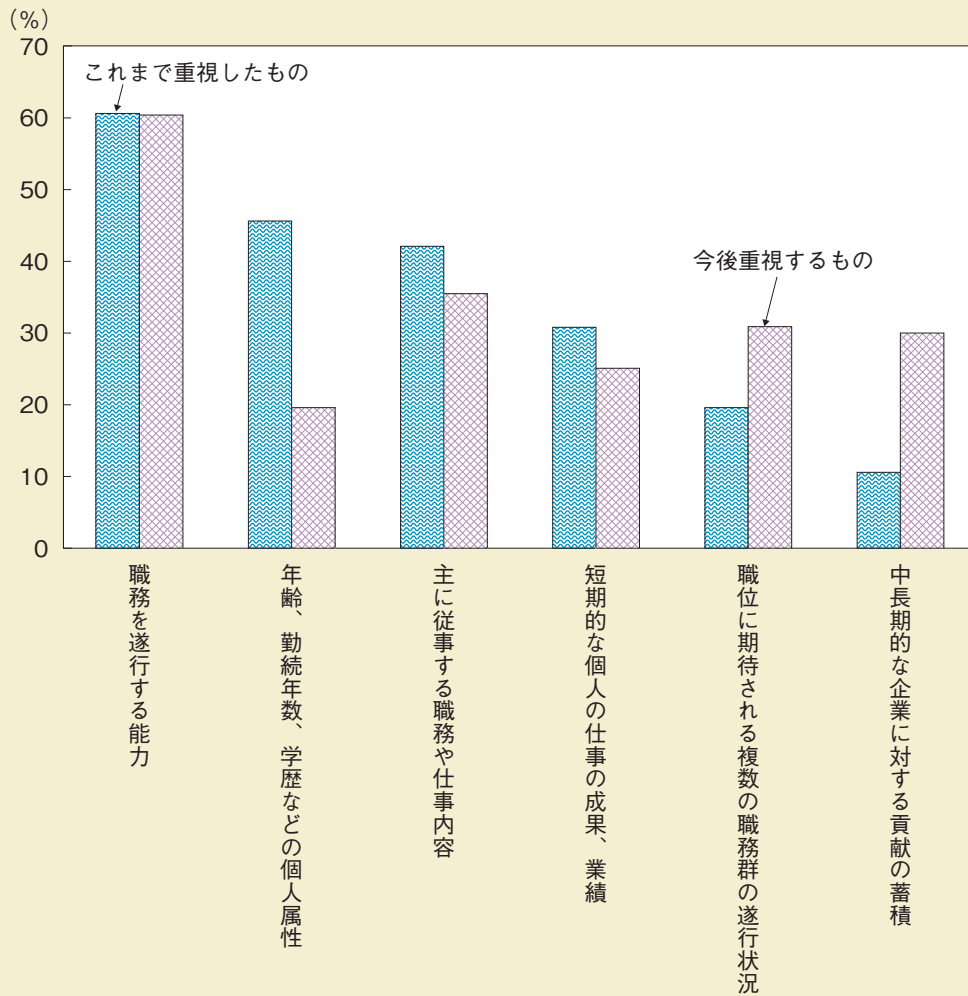


第3－(3)－8図 重視する賃金決定要素



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「今後の産業動向と雇用の在り方に関する調査」(2010年)

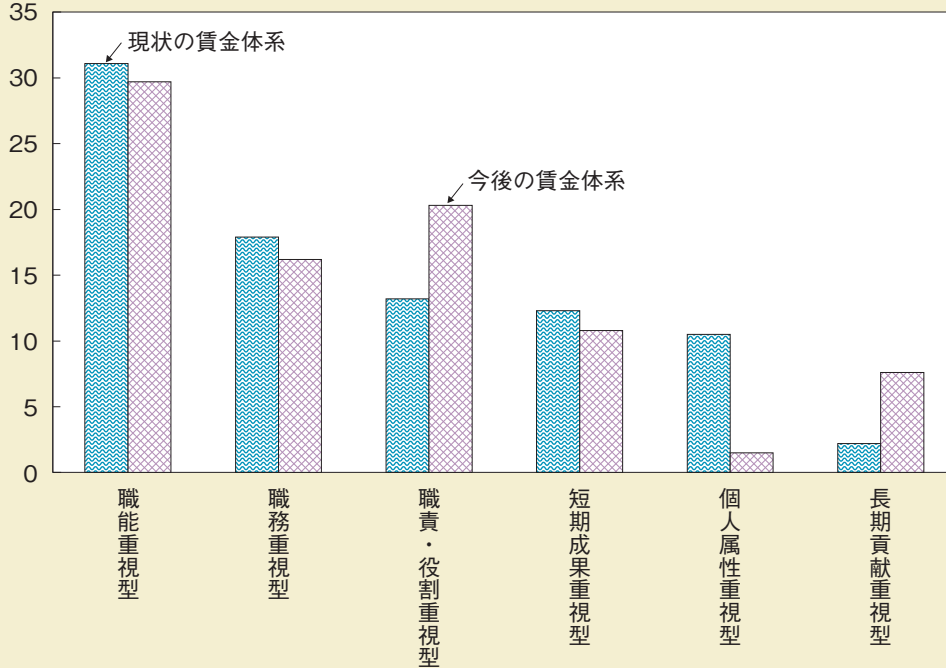
数、学歴など個人的属性を賃金に反映することは、今後、大きく低下すると見込まれる。一方、個人の仕事の短期的な成果や業績を賃金に反映することは、今まで、大きく高まってきたが、今後は低下するものとみられ、それに代わって、「職位に期待される複数の職務群の遂行状況」、「中長期的な企業に対する貢献の蓄積」などが賃金の決定要素として強まっていくと見込まれている。

組織人の一般的な人材育成の姿を考えると、ある分野の職務能力を核としながらも、様々な職務経験を通じて実力を養成していく若手、中堅の時代を経て、40歳台以降では、複数の職務群を遂行しながら、その職位に期待されるものを実現していくこととなる。こうした、特定の職務内容にとらわれない能力の発揮は、組織の中で求められる役割を担うということだと考えられる。今後の賃金決定要素としては、職務を遂行する能力を基本としながら、役割に応えること、そして、中長期的にみて企業の発展に着実に貢献していくことが重視されていくように思われる。

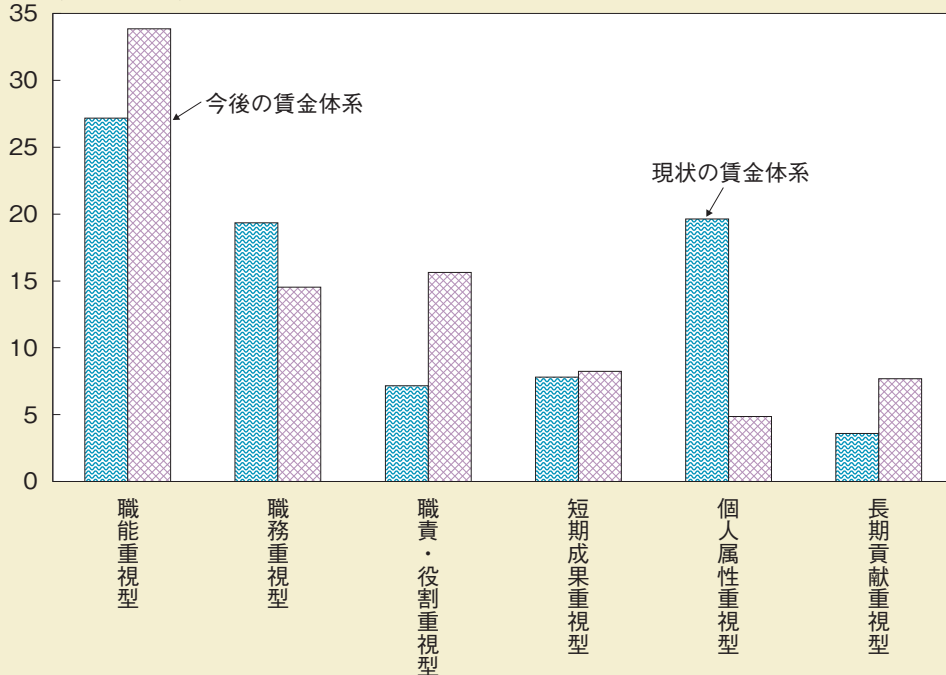
第3－(3)－9図により、企業規模別に賃金制度の見込みをみると、300人以上の大企業では、職能重視型を基本に、職責・役割重視型、長期貢献重視型が加味されていくものと見

第3－(3)－9図 賃金制度の現状と今後の見込み（企業規模別）

(%) (300人以上)



(%) (300人未満)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」(2009年)

- (注)
- 1) 職能重視型とは、本人の持つ職務遂行能力を重視する賃金体系。
 - 2) 職務重視型とは、主に従事する職務・仕事の内容を重視する賃金体系。
 - 3) 職責・役割重視型とは、ある職位に期待される複数の職務群の遂行状況を重視する賃金体系。
 - 4) 短期成果重視型とは、1年以内程度の個人の短期間の仕事の成果・業績を重視する賃金体系。
 - 5) 個人属性重視型とは、年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視する賃金体系。
 - 6) 長期貢献重視型とは、1年を超える長期間の会社に対する貢献の蓄積を重視する賃金体系。

込まれている。また、300人未満の中小企業では、個人属性重視型の賃金が大きく後退する中で、職能重視型が増加すると見込まれ、大企業で一般的な職能等級制度などが次第に普及し、単純に、年齢、勤続などによって賃金を決定していく仕組みを塗り替えていくことになると予想される。さらに、大企業と同様に、職責・役割重視型や長期貢献重視型の賃金制度が加味されていくものと見込まれる。

3) 賃金制度の見直しをもたらしたもの

(大企業において維持されてきた40歳台前半層までの年功賃金)

第3 - (3) - 10図により、標準労働者の賃金カーブを企業規模別にみると、100人未満の中小企業では、全般的な賃金カーブの低下、傾きの縮小化がみられるが、1,000人以上の大企業では、40歳台前半層までの年功賃金カーブに大きな変化はみられない。大企業について1990年から2000年にかけての変化をみると、40歳台後半層以降で低下がみられ、2000年から2010年にかけての変化では50歳台以降での低下がみられた。

大企業中心に、業績・成果主義の導入など、いわゆる賃金制度改革が進んだが、40歳台前半層までの賃金カーブにはほとんど変化がなく、それより上の年代層で実際の賃金構造の見直しが進んだものと考えられる。

(大企業、大卒労働者で広がった賃金格差)

第3 - (3) - 11図により、十分位分散係数を用いて標準労働者の賃金格差の動向をみると、一般に若年層で賃金格差は小さく、年齢の上昇とともに格差が拡大する賃金構造が存在していることが分かる。

また、1990年代以降の賃金格差の推移をみると、高卒労働者については、どの企業規模を見ても格差拡大の傾向はみられないが、大卒労働者については、40歳から50歳にかけての賃金格差の拡大傾向がみられ、40歳台半ばについてみると、特に、大企業における格差の拡大傾向が顕著である。

これらのことから、大企業中心に進められてきた、1990年代以降の賃金制度改革は、40歳台半ば以降の賃金を抑制するとともに、賃金格差を拡大させてきたものと考えられる。

(労働者の働きがいと業績評価制度の問題点)

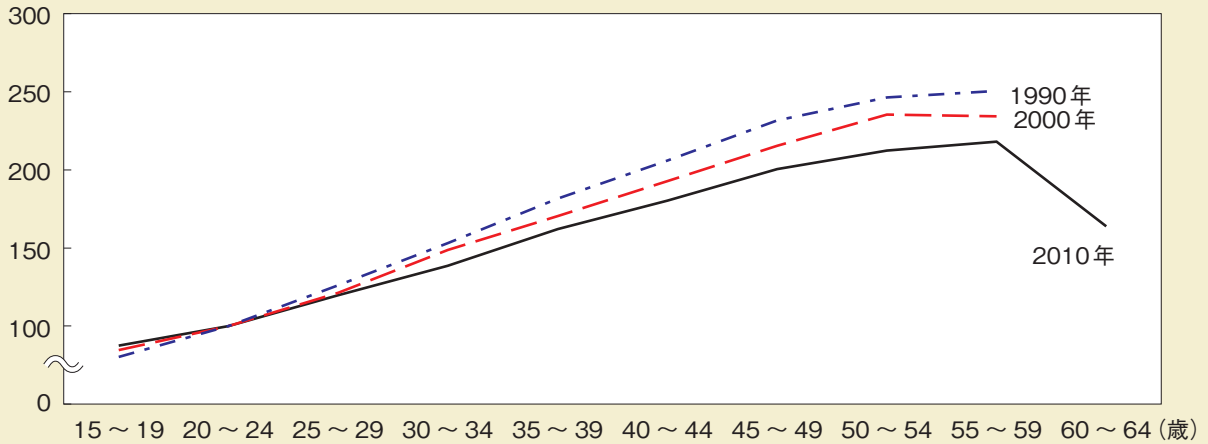
賃金決定において業績・成果給を用いるなど、業績・成果主義型の賃金制度にするためには、一人ひとりの労働者の業績・成果を個々に評価するために、業績評価制度の導入が必要である。1,000人以上の大企業では、そのほとんどで業績評価制度を導入しているが、規模の小さい企業ではその割合は小さい(付3 - (3) - 2表)。

また、業績評価制度について、企業の評価をみると、手直しや改善が必要であるとする企業は、業績評価制度のある企業の6割を超えている(付3 - (3) - 3表)。

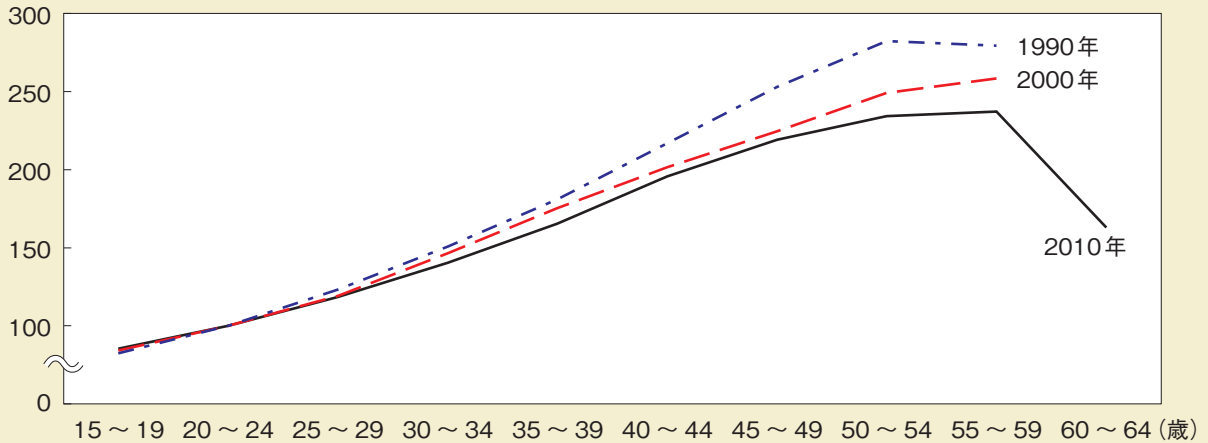
第3 - (3) - 12図により、業績評価制度を運営する側からみた課題をみると、「部門間の評価基準の調整が難しい」、「評価者の研修・教育が十分にできない」、「評価に手間や時間がかかる」などがあげられており、こうした課題は、概ね大企業ほどその割合が高くなっている。

第3－(3)－10図 標準労働者（同一企業への継続勤務者）の賃金カーブ（企業規模別、男性）

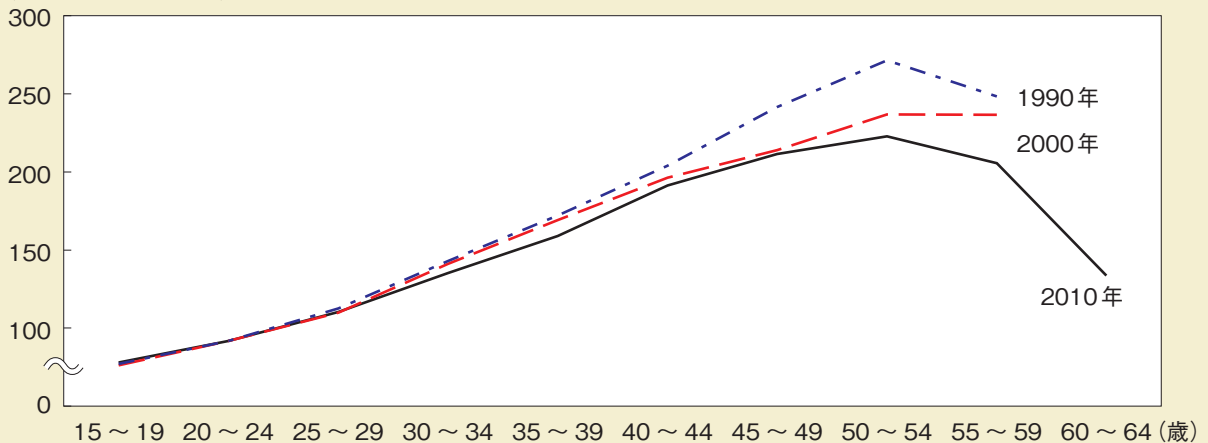
①10～99人規模
(20～24歳=100.0)



②100～999人規模
(20～24歳=100.0)



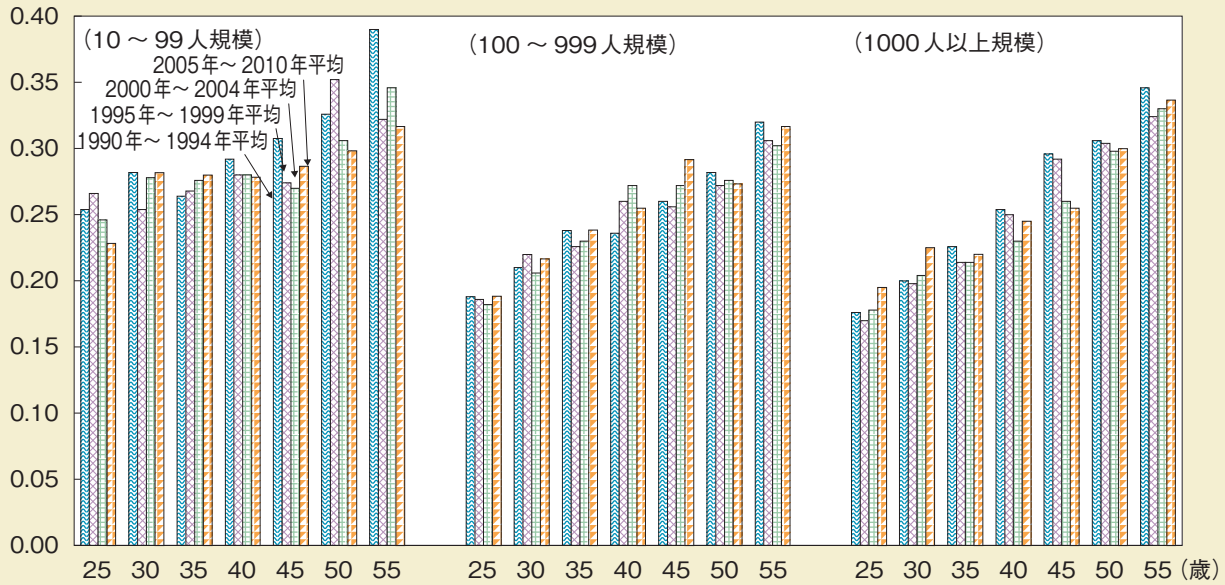
③1,000人以上規模
(20～24歳=100.0)



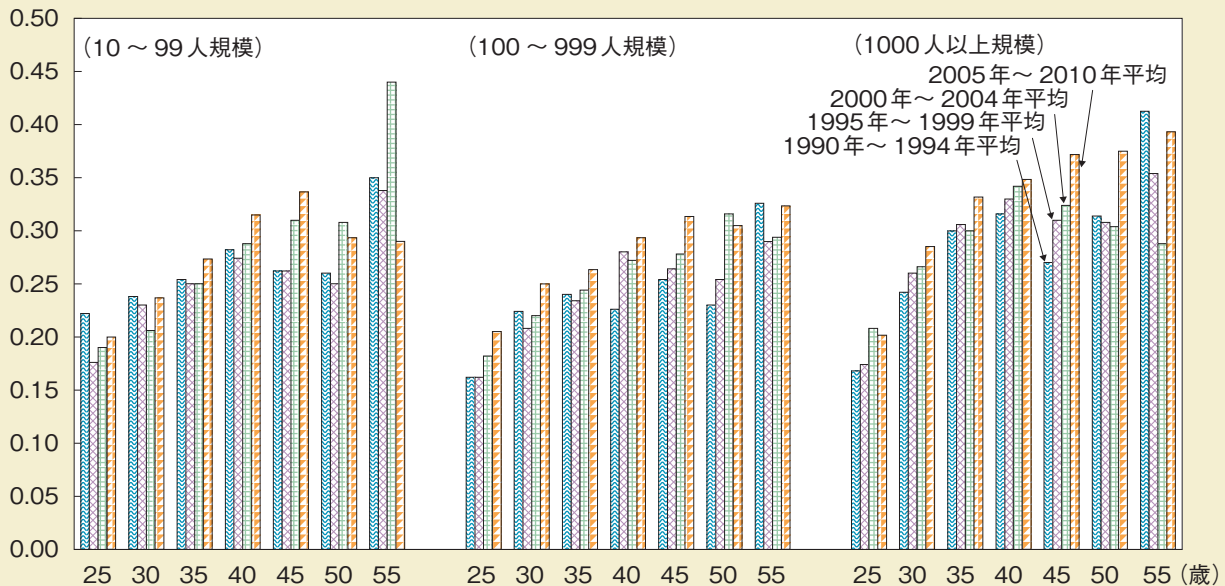
資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計
(注) 中学卒、高校卒、高専・短大卒、大学卒をそれぞれのウェイトで合算し学歴計としたもの。

第3－(3)－11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、男性）

①高卒
(十分位分散係数)



②大卒
(十分位分散係数)

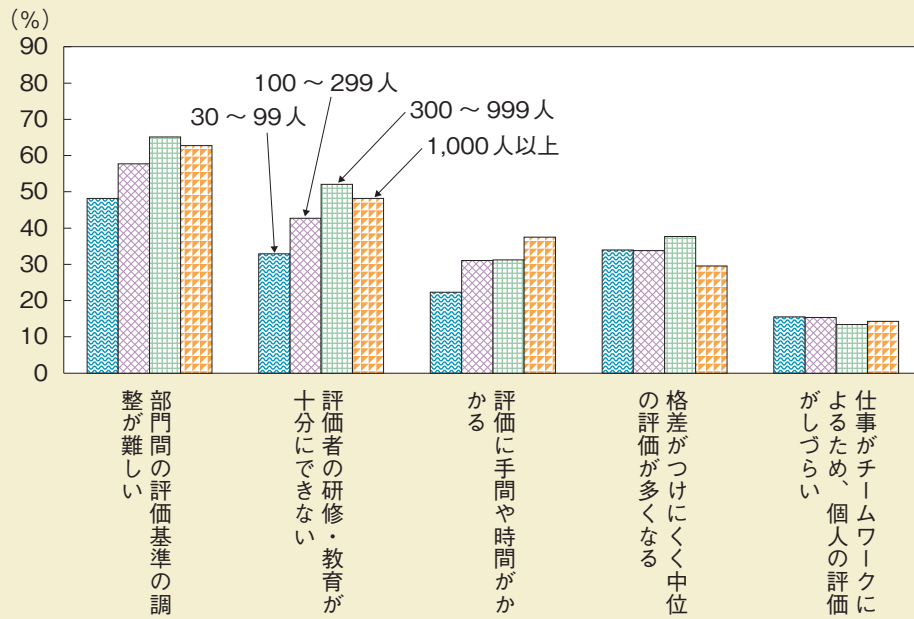


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 十分位分散係数=(第9十分位数-第1十分位数)÷中位数÷2
- 2) 数値はそれぞれの期間の数値の平均をとったもの
- 3) 十分位分散係数については、年々の変動が大きいため、5年間(2005年以降は6年間)の平均値とし、前年と比べ倍以上の変動があったものについては、その係数を除き計算した。

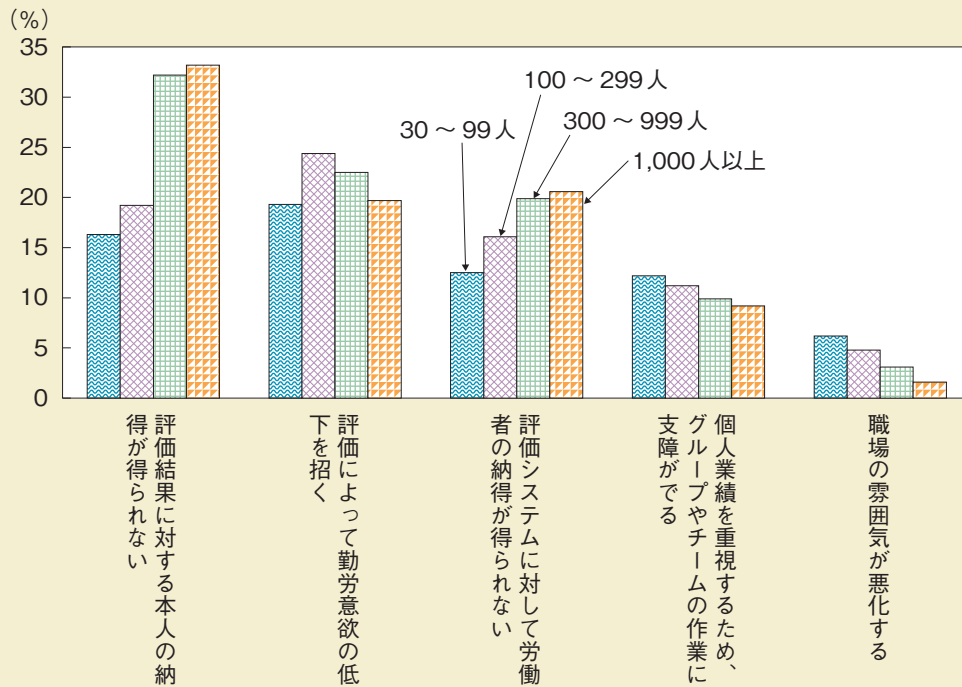
また、第3－(3)－13図により、業績評価制度の評価による問題点としては、「評価結果に対する本人の納得が得られない」、「評価によって勤労意欲の低下を招く」、「評価システムに対して労働者の納得が得られない」などがあげられており、特に、「評価結果に対する本人の納得が得られない」、「評価システムに対して労働者の納得が得られない」では、大企業ほど問題を指摘する割合が高い。

第3－(3)－12図 業績評価制度の評価側の課題（企業規模別）



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」（2010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。

第3－(3)－13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」（2010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。

大企業を中心とした業績・成果主義型の賃金制度は、労働者間の賃金格差を拡大してきたと考えられるが、評価結果や評価システムに対する納得感を得るためには評価基準を明確化するとともに評価過程の情報を開示することなども求められる。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、評価を改善するための今後の取組などを面談などによって明示する必要もあろう。しかし、こうした業績評価制度の運用の改善を行うためには、評価側により高い課題を課すこととなる。評価側の課題として、すでに、部門間の評価基準の調整が難しいこと、評価者の研修・訓練が課題となっていること、評価に手間や時間がかかること、などが、特に大企業で意識されており、今後、さらなる運用の改善を図ることは、現実問題として難しいと思われる。先に、第3- (3) - 6図をもとに大企業中心に、業績・成果給部分の拡大が大きく低下していることを見たが、大企業を中心に業績・成果主義の運用の困難性から、今後、賃金制度の新たな改善の方向を模索していく可能性が高いと考えられる。

4) 正規雇用と非正規雇用の賃金構造

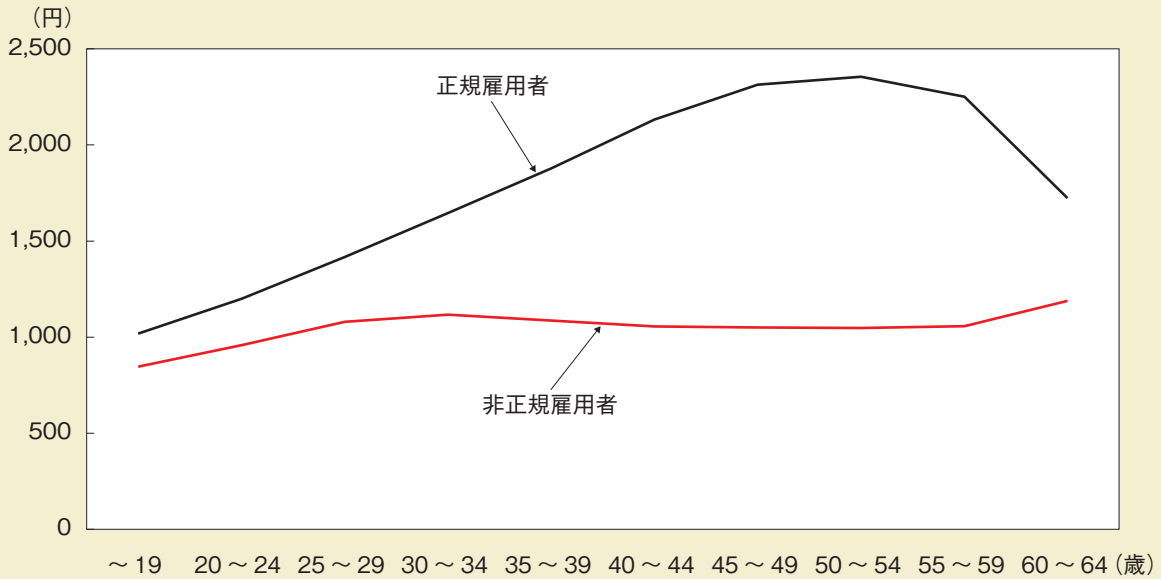
(非正規雇用者の高い離職率と低い賃金水準)

今までみてきたように、学校を卒業し、同一企業で勤務を継続する労働者の賃金構造は、大企業の40歳台前半層までに限れば、1990年代以降もあまり変化はなく、導入が進められてきた業績・成果主義の考え方も、今日、その問題点が次第に意識されるようになってきた。一般に、正規雇用者は、このような継続勤務者を核として雇用管理が組み立てられていると考えられるが、その基本的な姿はあまり大きくは変わってはいないと考えられる。一方、1990年代半ば以降、正規雇用者の採用が抑制される中で、非正規雇用者が増加しており、非正規雇用者の賃金やその職業生活における課題を把握、分析することが、特に重要になっているといえる。

第3- (3) - 14図により、正規雇用者と非正規雇用者の賃金を比較すると、非正規雇用者の賃金水準が低いのと同時に、正規雇用者のような年齢とともに上昇する賃金カーブがみられないことが指摘できる。

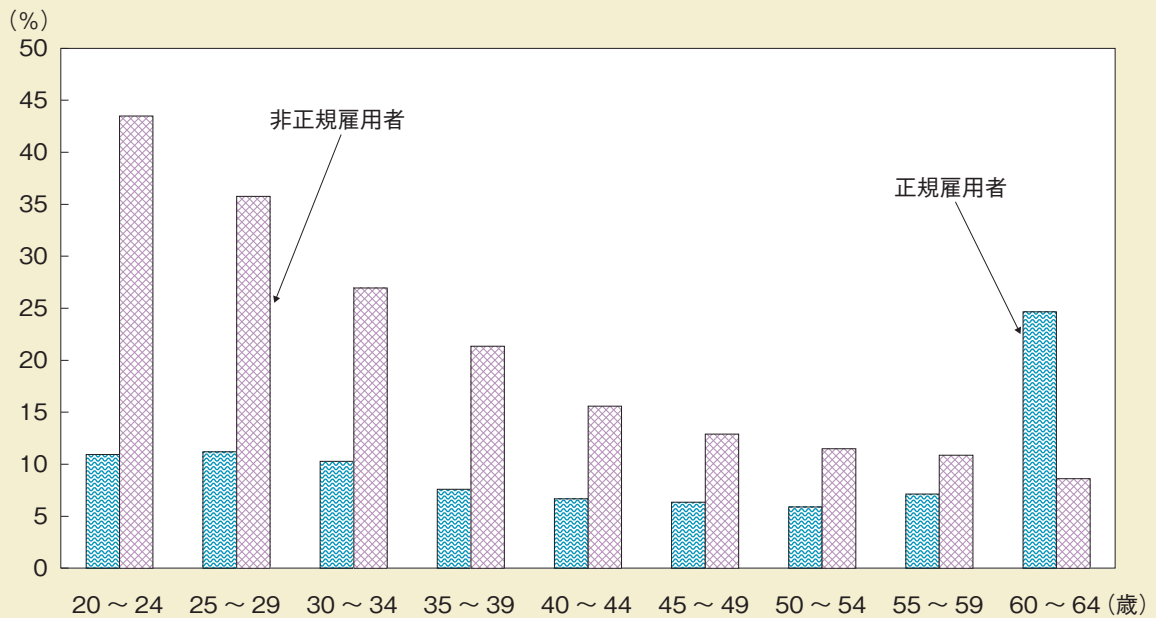
こうした賃金構造の違いの背景には、非正規労働者では、労働組合などを通じた賃金交渉力が弱いことに加え、技能形成を進める仕組みが乏しく、その結果、賃金が上昇しにくい状況にあることが考えられる。第3- (3) - 15図により、雇用形態別の離職率をみると、若年層において、正規雇用者の離職率は低く抑え込まれているのに対し、非正規雇用者の離職率は著しく高い。正規雇用者は、低い離職率のもとで、長期的、計画的な視点からの職務経験を積み、一歩ずつ職務遂行能力を磨きながら、能力と賃金のアップが図られることとなる。これに対し、非正規雇用者は離職率が高く、企業としてもOJT、OFF-JTともに職業訓練を施す動機が乏しく、また、そのことが、労働者の不満を高め、高い離職率の要因のひとつになっているものと考えられる。

第3－(3)－14図 雇用形態別にみた時間当たり賃金（所定内給与）



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2010年）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) 正規雇用者は一般労働者の正社員・正職員、非正規雇用者は一般労働者の正社員・正職員以外及び短時間労働者の正社員・正職員以外とした。
 2) 時間当たり賃金については、一般労働者では所定内給与額を所定内実労働時間数で除したものを、短時間労働者では1時間当たり所定内給与額を用いた。

第3－(3)－15図 雇用形態別離職率（年齢階級別）



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) 正規雇用者は一般労働者の正社員・正職員、非正規雇用者は一般労働者の正社員・正職員以外及び短時間労働者の正社員・正職員以外とした。
 2) 離職率は各年齢階級ごとに継続就業率（年率、百分率）を推計し、それを100から減じて推計した。継続就業率は次の通り。

$$Ta = \sqrt[5]{La_{a,10}(\text{勤続5年以上}) / La_{a-5,05}(\text{勤続計})} \times 100$$

Ta：年齢階級aの継続就業率（年率、%）

La,10（勤続5年以上）：2010年において年齢階級aの労働者のうち勤続が5年以上の者の数

La-5,05（勤続計）：2005年において年齢階級がaより5歳下の労働者数