

I 調査の目的と結果の概要

第1章 調査の概要

第1節 調査の目的

近年、わが国企業の人事管理制度が成果主義へと変化する中で、給与決定における属人的な要素を縮小させ、責任の範囲や職務の重要度、困難度等に応じた職務価値に基づく、いわゆる「職務・職責給」に転換する企業が相次いでいる。しかしながら、「賃金構造基本統計調査」に代表される既存の賃金情報は、学歴や年齢、勤続年数といった属人的要素の調査を中心としており、職務や職責といった仕事内容そのものにリンクした情報とは一線を画している。現状では、一部の外資系企業を除いて職務・職責と賃金との関係を示す情報は入手が不可能な状況である。

そこで当機構では、職務・職責基準についてノウハウを有する中央青山プライスウォーターハウスコーパース HRS 株式会社との共同研究により、コンパクトな「役割」基準に基づいた賃金情報の整備・提供を目的として調査研究を実施した。本資料集は、2004年度に実施された第1回アンケート調査の1次集計結果を取りまとめたものである。

第2節 調査対象および方法

東証1部、2部上場企業ならびに外資系企業を対象とし、人事部宛に調査趣旨ならびに調査要領に関する説明会の案内状を送付した。また、未上場企業については、直接調査協力を要請した。その結果、59社より回答が得られた。その分類は以下の通りである。

表 企業種別の回答企業数

企業種別	回答企業数(社)	
東証1部上場企業	33社	55.9%
東証2部上場企業	6社	10.2%
外資系企業(従業員数101人以上)	13社	22.0%
未上場	7社	11.9%
合計	59社	100%

第3節 実施期間

2004年10月～2005年1月

なお、調査の趣旨ならびに回答方法に関する説明会を2004年10月20日に実施した。また、調査項目(後述)に関する回答は、全て2004年6月実績もしくは03年通年実績である。

第4節 調査項目

一企業について最大50名までの個人データの記入を求めた。なお、対象労働者の選定は、回答企業の関心に一任したものの、職種や階層に極端な偏りが生じないように注意を促した。また、所定内給与と年収データとの時間的なズレを考慮し、2004年1月～6月末までの間に昇進・昇格した者を対象から除くこと、さらに、中途採用等の事情により例外的な賃金額となっている者を対象から除くよう注意を付した。

調査項目は、各個人の a.属性情報、b.賃金情報、c.役割情報に大別される。

a.属性情報

- ①職種（人事、経理・財務、システム管理、マーケティング、営業、情報システム、開発設計（補助業務を含む）、研究（補助業務を含む）の8職種から選択）
- ②所属部署名
- ③社内役職名
- ④勤続年数
- ⑤最終学歴
- ⑥年齢
- ⑦性別

b.賃金情報

- ⑧所定内給与額（2004年6月支給分）および給与項目名称
- ⑨属人的給与額（2004年6月支給分）および給与項目名称
- ⑩時間外勤務手当額（2004年6月支給分）
- ⑪その他のインセンティブ額（2003年1月～12月末の期間）
- ⑫昨年1年間の賞与等特別給与額（2003年1月～12月末の期間）
- ⑬昨年1年間の支給総額（2003年1月～12月末の期間:総年収）

c.役割情報

- ⑭階層（ジュニアスタッフ、スタッフ、シニアスタッフ、エキスパート職、初級管理職、中級管理職、上級管理職の7階層）
- ⑮貢献度（その職務がビジネスの成否に寄与する度合い。階層ごとに3段階から選択）
- ⑯仕事・責任の大きさ（仕事の大きさ、責任の範囲、裁量権など。5段階から選択）
- ⑰管理組織サイズ（管理責任を負っている人数。8段階から選択）
- ⑱専門性（職務に必要な専門的経験や知識。5段階から選択）
- ⑲問題解決（職務の難易度。5段階（研究職のみ7段階）から選択）

d.その他

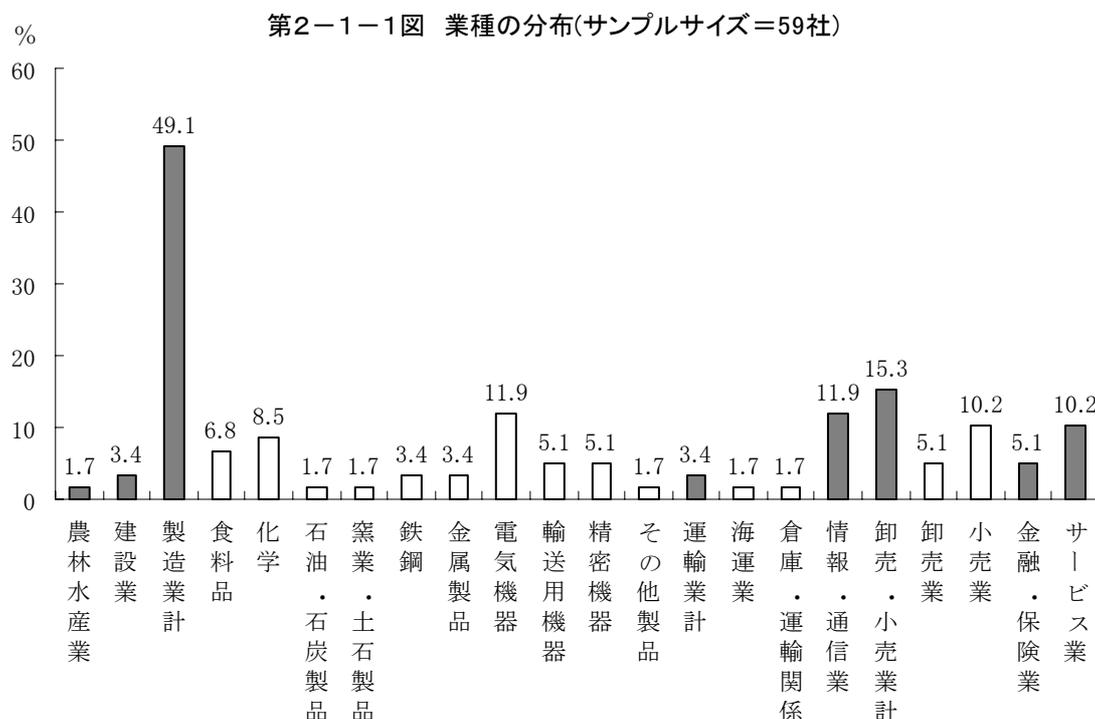
- ①本調査では対象外とした、製造職種における仕事基準賃金調査への関心の有無
- ②管理職ならびに非管理職の別に、仕事基準の報酬制度導入の有無・時期と、未導入の場合の導入検討の有無

第2章 回答企業の属性と仕事基準賃金の導入状況

第1節 回答企業の基本属性

1. 回答企業の業種

第2-1-1図では、回答59社の主な業種を示している。全体では、製造業が半数近くを占めており（29社、49.1%）、次いで、卸売・小売業（9社、15.3%）や情報・通信業（7社、11.9%）、サービス業（6社、10.2%）、金融・保険業（3社、5.1%）、建設業（2社、3.4%）、運輸業（同前）などとなっている。製造業では、電気機器が7社（全体の11.9%）と最も多く、その他では、化学5社、食料品4社、精密機器3社となっており、これらで製造業全体の6割以上を占めている。なお、農林水産業の回答は水産（および水産加工）業の1社のみであり、今回の調査では十分な回答を得られなかった。また、金融・保険業の3社は全て外資系保険会社である。

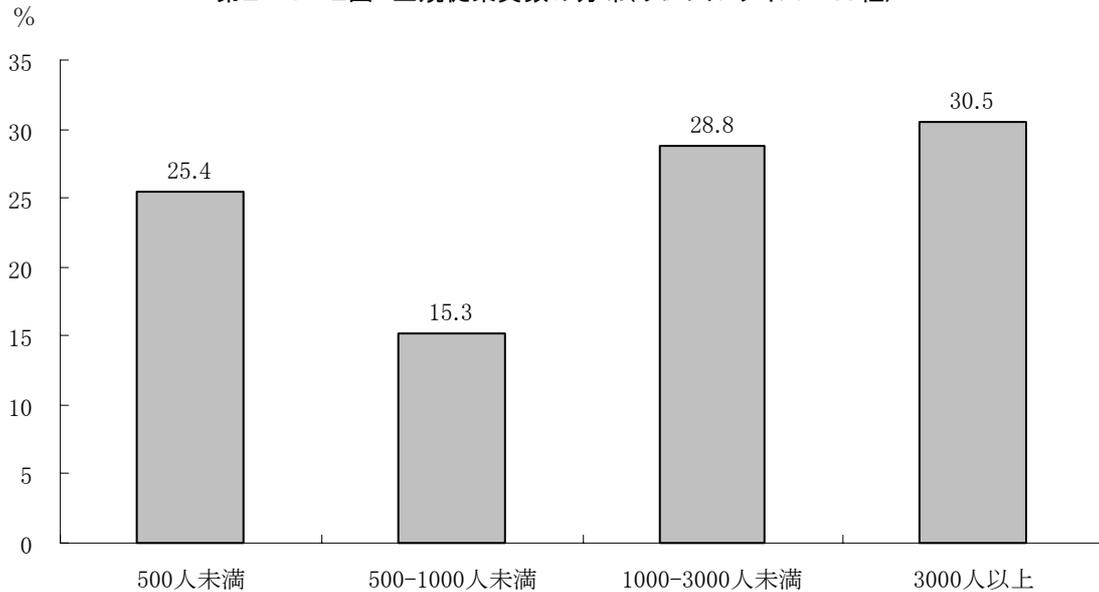


注:影付け部分は産業大分類による

2. 回答企業の従業員規模

東洋経済『会社四季報』および『外資系企業総覧』より、賃金データの調査時点である2004年6月直近の回答企業の正規従業員数がわかる。その結果が、第2-1-2図である。なお、持ち株会社については、後にグループ全体における役割の大きさ（仕事の価値）を検討するため、連結ベースの正規従業員数を用いている。また、上記リストにおける記載データが古い企業ならびに未上場企業については、個別に従業員数の問合せを行った。

第2-1-2図 正規従業員数の分布(サンプルサイズ=59社)



第2-1-2図から、回答企業の半数以上(35社、59.3%)が、1000人以上の大企業となっている。なお、1,000人以上の企業35社のうち、製造業が24社を占めるなど、回答企業の業種特性に依存した構造を示している。

第2節 仕事基準の賃金制度の導入状況

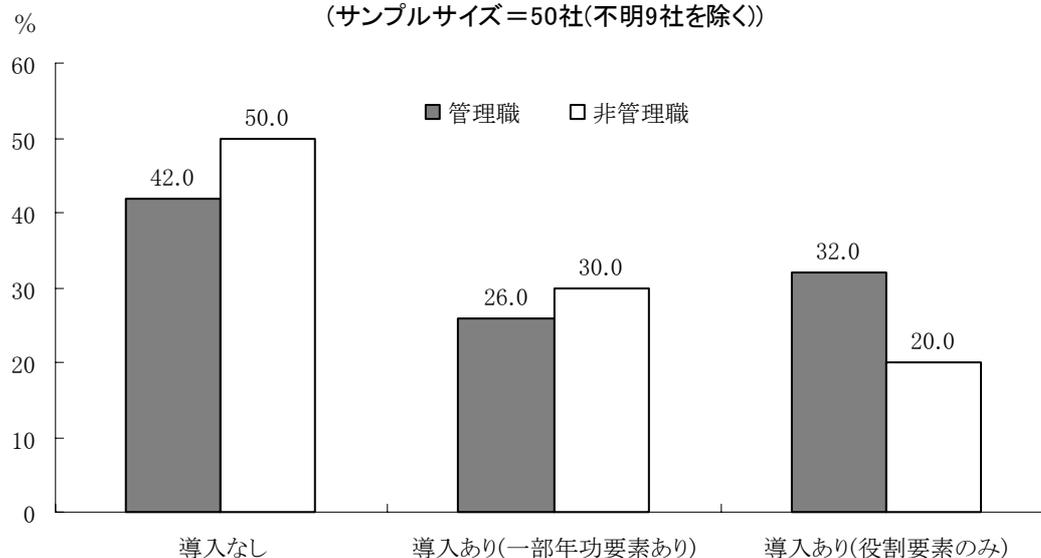
1. 仕事基準の賃金制度導入の有無

現在、管理職層を中心に従来の職能資格制度に基づく職能給から、職務等級制度に基づく職務給、あるいは役割等級制度による役割給へと基本給の構成要素を変化させる企業が相次いでいる。都留他(2005)によれば、職務給と役割給は、厳密な職務分析・職務評価を経るかどうかという等級設定の原理に差異があり、本来、両者を「一括に扱うことは正確ではない」¹。しかし後に見るように、コンパクトな仕事基準による賃金データの比較に際しては、各人の「仕事」に着目した賃金決定システムの有無を識別する必要がある。そこで本調査では、両者を「仕事基準」の賃金制度と一括して捉え、制度の導入状況について、その対象範囲(管理職・非管理職)と強度(年功的要素の有無)を尋ねた。

第2-2-1図から、まず、「導入なし」企業の比率は管理職で42.0%に対して非管理職では50.0%となっており、とりわけ管理職で何らかの仕事基準賃金制度を導入している比率が約6割と高いことがわかる。なお、(財)社会経済生産性本部が全上場企業を対象に2003年末に実施した調査(『第7回 日本的人事制度の変容に関する調査』:回収数

¹ 都留康・阿部正浩・久保克行(2005)『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証』、東洋経済新報社、p42。

第2-2-1図 階層別に見た「仕事基準」賃金制度の導入状況
(サンプルサイズ=50社(不明9社を除く))



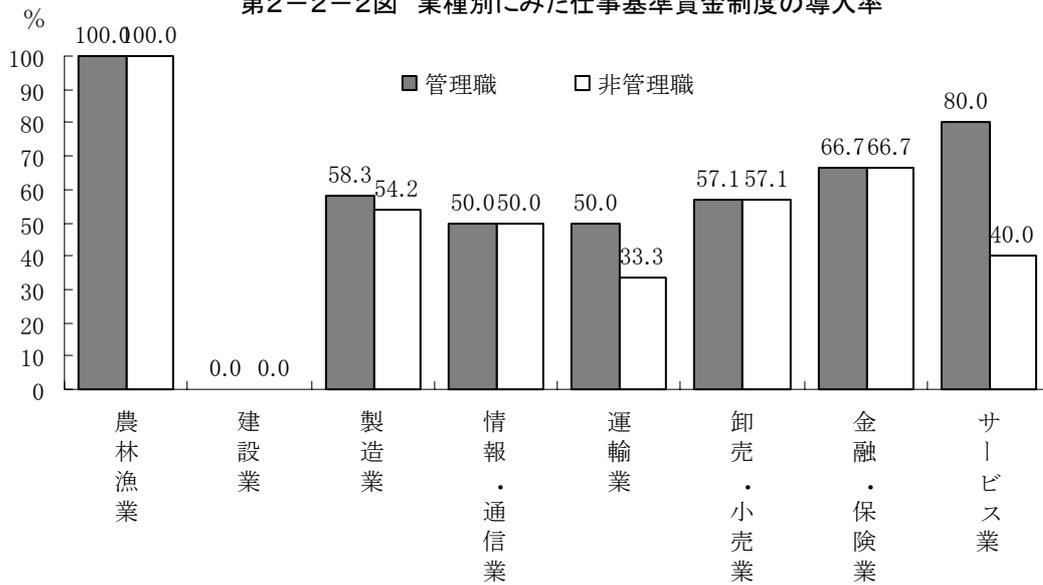
251社、回収率9.7%)では、「役割・職務給」を導入している企業は、管理職対象で53.4%、非管理職で34.3%となっており、管理職・非管理職ともに本調査における導入率が高い。この結果は、本調査の目的に照らして、職務や役割に基づく賃金制度に関心の高い企業の回答が多かったためと思われる。

また、制度を導入している場合、管理職では「完全に役割要素のみ」とする企業(16社)が「一部年功要素あり」(13社)よりも多いのに対して、非管理職では逆の傾向にあり、「完全に役割要素のみ」とした企業は10社にとどまっている。これらの結果から、一般的には、管理職に比べ、非管理職を対象とした仕事基準賃金制度の導入率は概ね低く留まっているものと推察される。またこのことは、非管理職のみを対象に仕事基準賃金制度を導入している企業が全くなかった点からも傍証される。

次に、年功的要素有りのケースを含めた仕事基準賃金制度の導入率を業種別、正規従業員規模別に検討したものが、第2-2-2図および2-2-3図である。第2-2-2図から業種別の導入率をみると、導入率が低いのは建設業全体や運輸業の非管理職、サービス業の非管理職などとなっており、その他の業種ではいずれの階層についても、過半数の企業が仕事基準賃金制度を導入している。

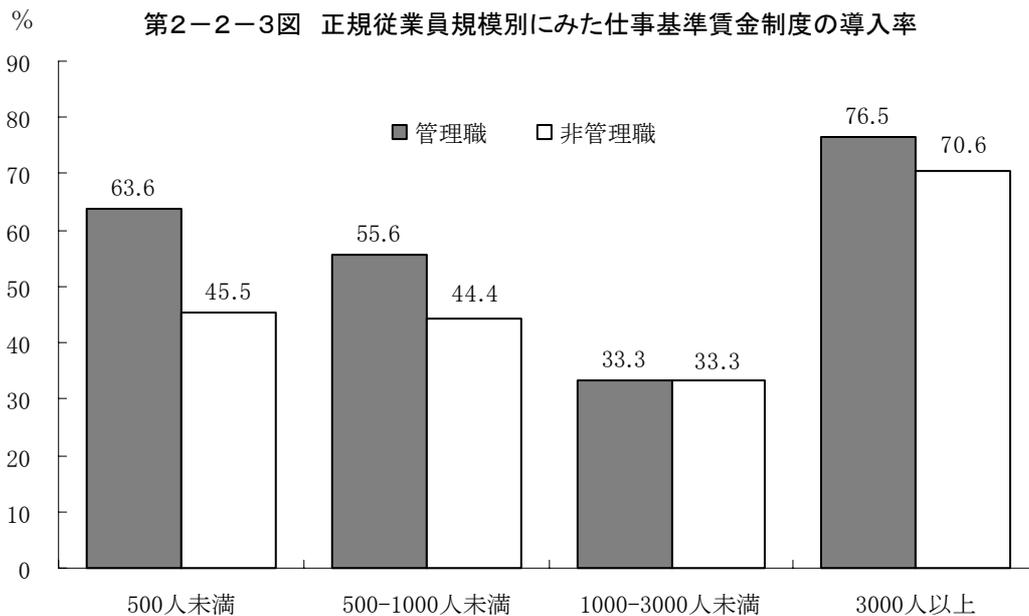
第2-2-3図より、従業員規模別の導入状況を見ると、管理職・非管理職を問わず最も導入率が高いのは従業員規模3000人以上の大企業である一方(70.6~76.5%)、3000人未満では、企業規模が小さいほど導入率が高いという結果となった。これは導入率の比較的高い業種が、中小サービス業と巨大製造業に二分されているためと考えられ、業種特性の影響とみられる。

第2-2-2図 業種別にみた仕事基準賃金制度の導入率



注:導入率=「一部年功要素を含む」および「役割要素のみ」の比率

第2-2-3図 正規従業員規模別にみた仕事基準賃金制度の導入率

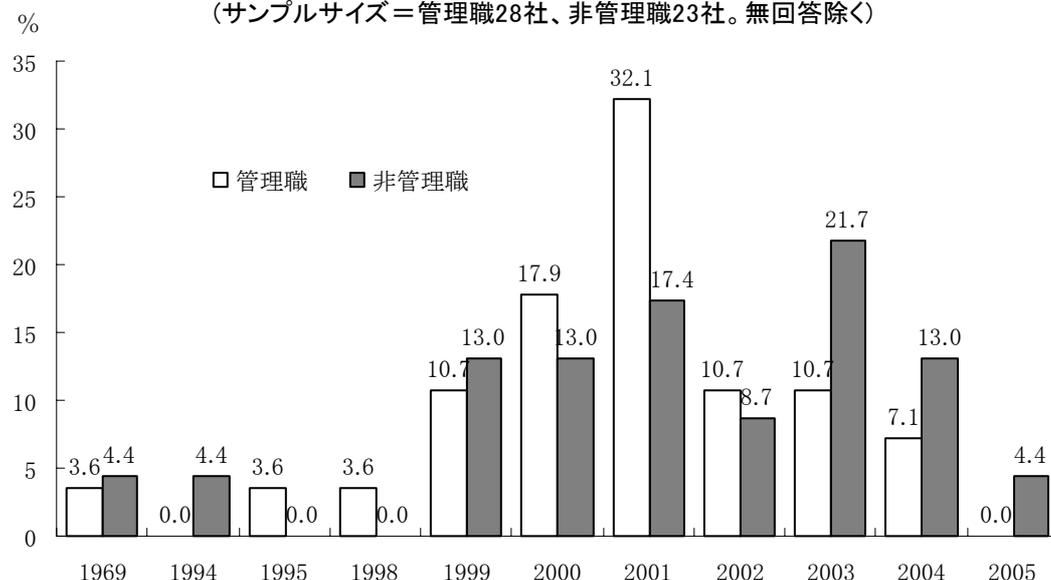


注:第2-2-2図に同じ

2. 仕事基準賃金制度の導入時期

年功的要素有りのケースを含めた仕事基準賃金制度の導入企業について、制度導入時期を尋ねた結果が第2-2-4図である。やや例外的ながら、最も導入時期が早い企業では1969年との回答がみられたものの、概ね1990年代半ば以降に導入した企業が9割以上に上っている。ただし階層別に差があり、管理職では2001年導入企業が最も多く(9社、32.1%)、また平均の導入時期も2000年~2001年となっているのに対して、非管理

第2-2-4図 階層別に見た仕事基準賃金制度の導入時期
(サンプルサイズ=管理職28社、非管理職23社。無回答除く)



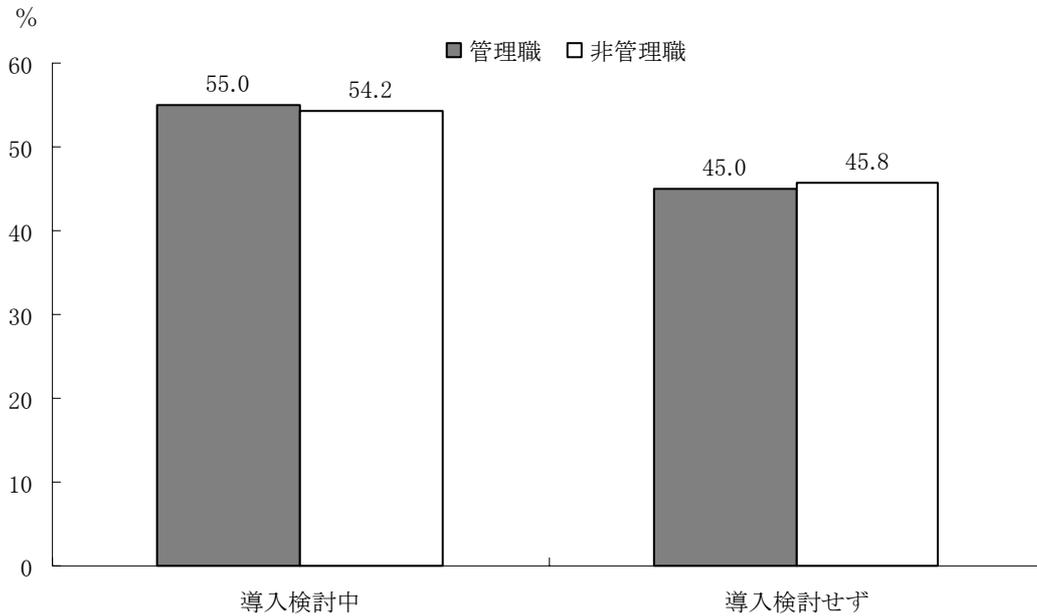
注:仕事基準賃金制度導入企業とは、管理職又は非管理職のいずれかに制度を導入している企業

職では、最頻値は2003年であり（5社、21.7%）、平均も2001年～2002年頃となっている。先に指摘したように、非管理職のみを対象とした役割賃金制度を導入している企業が皆無であったことを勘案すれば（管理職のみはある）、実態としては、まず管理職を対象に導入され、続いて非管理職を対象に制度導入がなされているものとみられる。

3. 今後の導入方針

仕事基準賃金制度の未導入企業（管理職対象では20社、非管理職対象では24社）について、同制度に対する関心を尋ねたところ、「現在検討中」とした企業が管理職対象で55.0%、非管理職対象でも54.2%となっており、過半数の企業が仕事基準の賃金制度導入に高い関心を持っていることが示されている。こうした結果からも、本調査では、総じて役割賃金制度への関心が高い企業から多くの回答が寄せられたことがわかる。

第2-2-5図 階層別に見た仕事基準賃金制度未導入企業の今後の方針
(サンプルサイズ=管理職20社、非管理職24社。無回答除く)



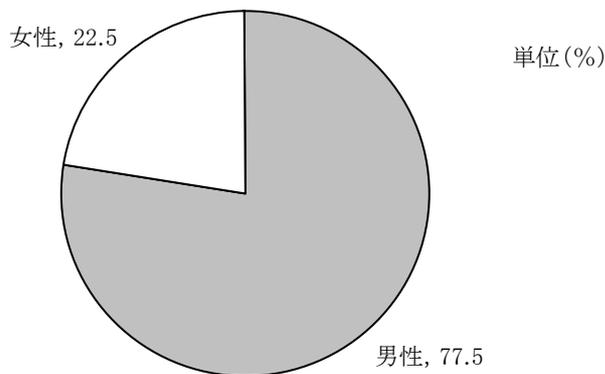
第3節 個人データの基本属性

本調査では、59社の回答企業から、合わせて2292名の個人データの提供を受けた（1社平均約39名）。以下では、個人データの基本属性を検討する。

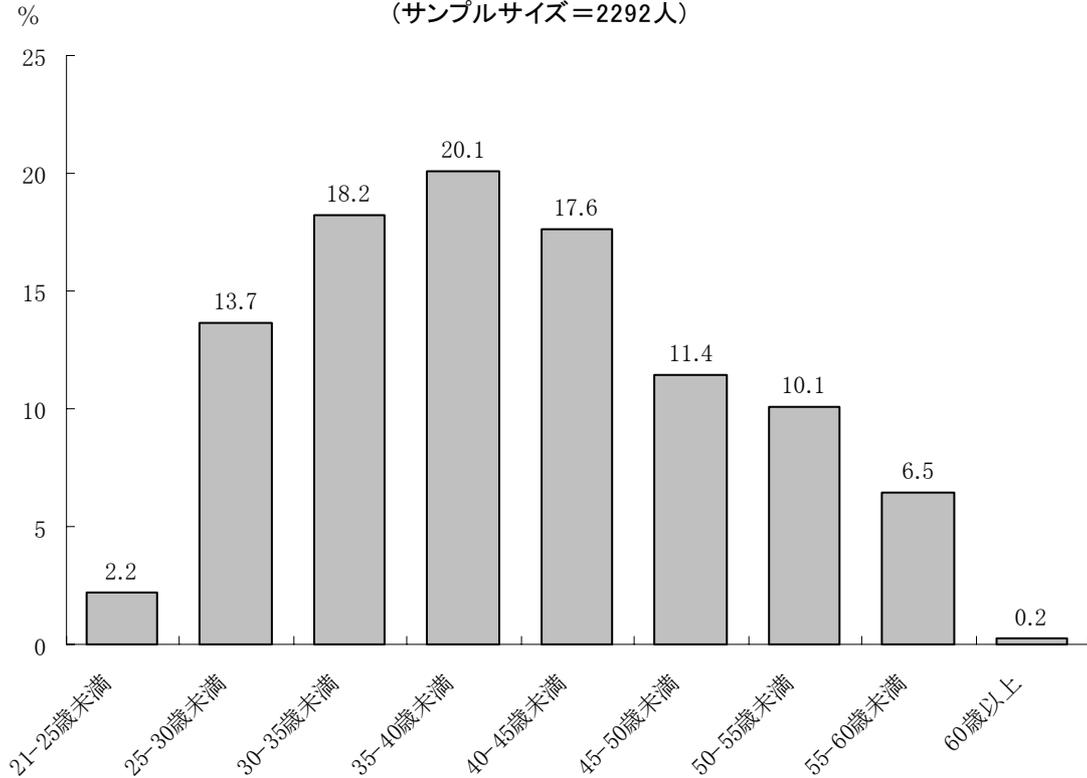
第2-3-1図より、性別では、男性（1776名）が全体の77.5%を占めており、女性（515名）は22.5%に留まっている。

次いで、第2-3-2図から年齢の分布をみると、30歳代後半層（20.1%）を中心として、30歳代前半層（18.2%）と40歳代前半層（17.6%）にサンプルが集中する傾向が見られる。なお、サンプル全体の平均年齢は39.3歳（標準偏差は9.0歳）であった。

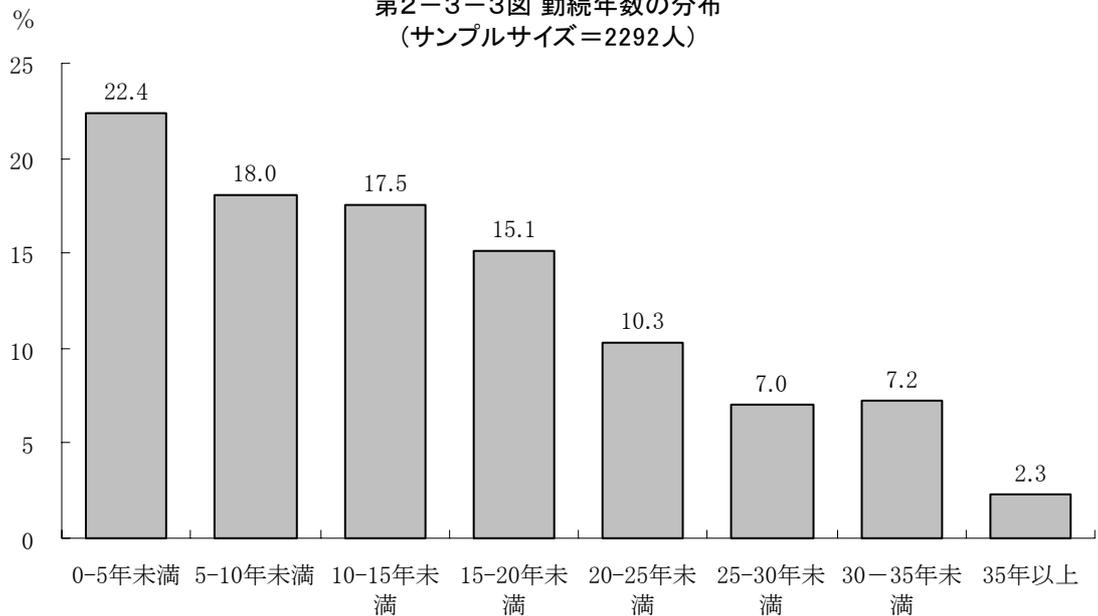
第2-3-1図 性別の分布
(サンプルサイズ=2291人。不明1人除く)



第2-3-2図 年齢の分布
(サンプルサイズ=2292人)

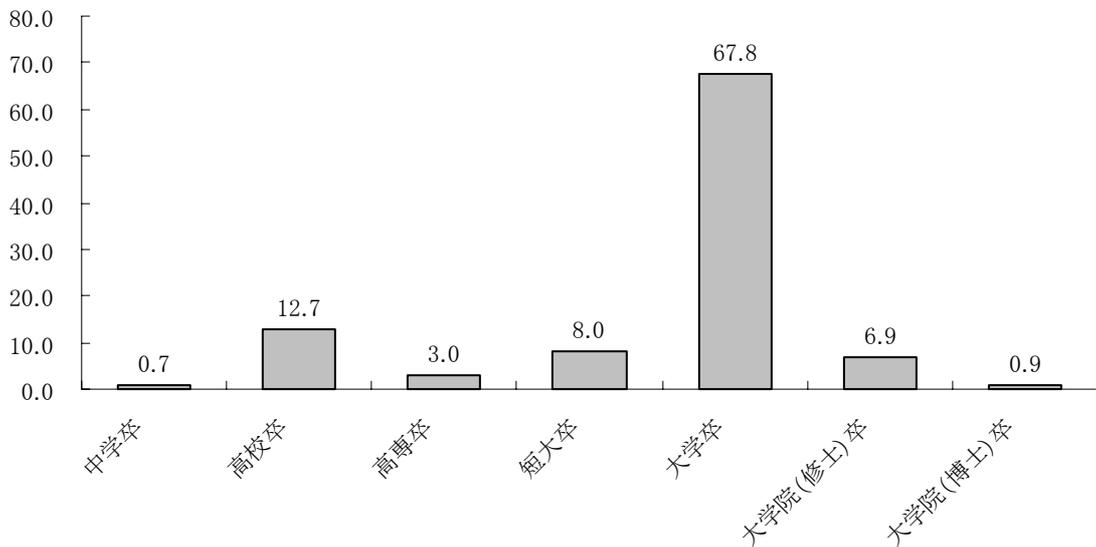


第2-3-3図 勤続年数の分布
(サンプルサイズ=2292人)

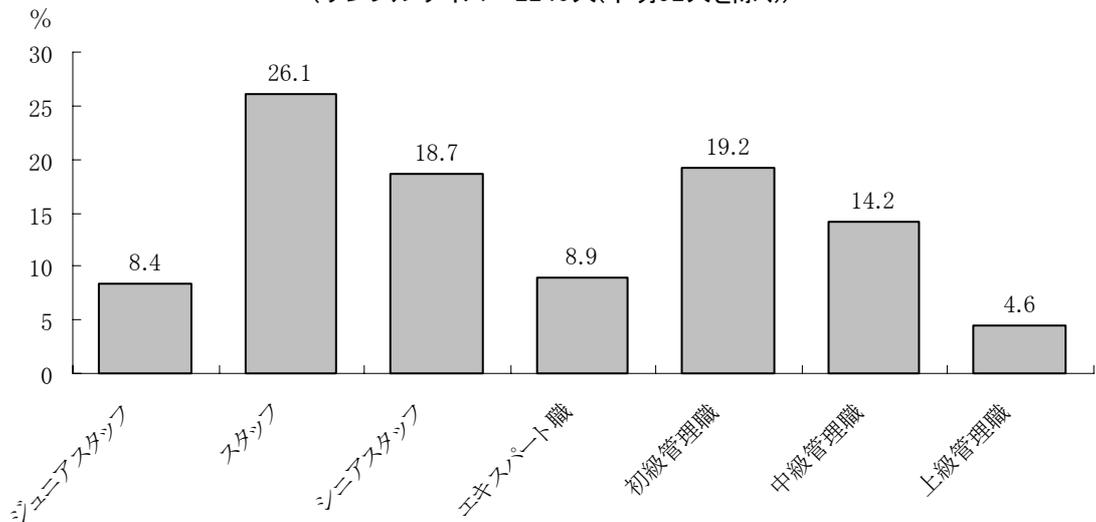


他方で、勤続年数の分布は年齢分布とはやや異なった結果になっている。第2-3-3図にみるように、当該企業での勤続年数は「0～5年未満」の短期勤続者が最も多く、以下、「35年以上」まで比率が低下する傾向にある（平均13.9年。標準偏差9.8年）。その理由として、例えば最もサンプルサイズの大きい30歳代後半層では、勤続10～15年

第2-3-4図 学歴の分布
(サンプルサイズ=2242人(不明50人除く))



第2-3-5図 階層の分布
(サンプルサイズ=2240人(不明52人を除く))

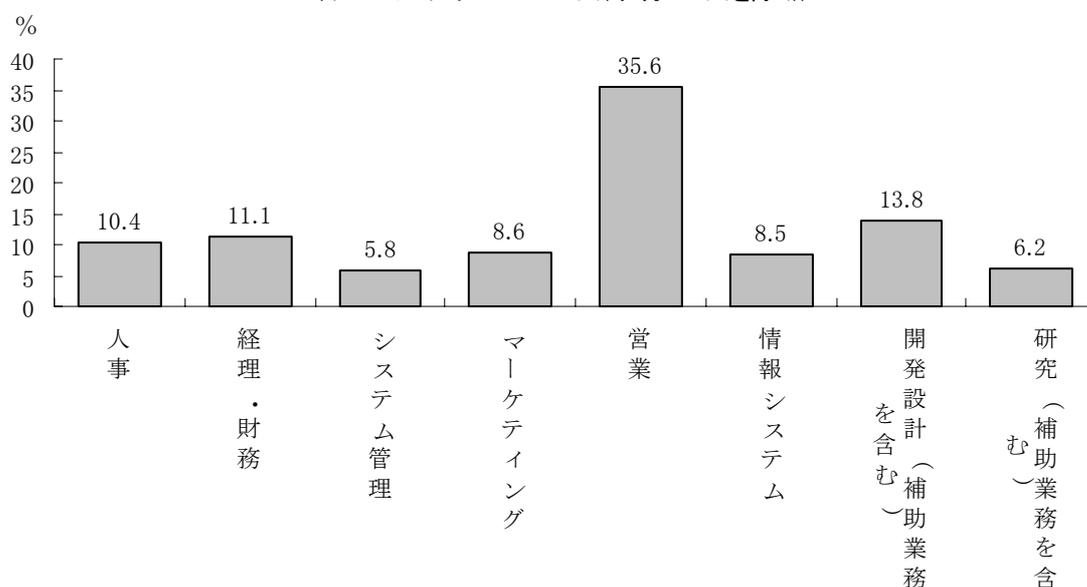


未満が当該年齢層の 47.7%を占める一方、5年未満 (11.1%) や 5~10年未満 (14.1%) も 1割以上に及ぶなど、比較的短期勤続者が多いことが挙げられる。したがって、年齢分布と勤続年数分布との乖離は、本調査サンプルに、転職による中途採用者など当該企業での勤続年数が短い労働者データが多く含まれていることを示すものと思われる。

サンプルの学歴構成は第2-3-4図に示すとおり、大学卒が 67.8%と最も多い一方、中学・高校卒は 13.4%に留まっている。

第2-3-5図では、階層別の分布を示している。ここで各階層の定義は、一般社員については、限定された業務を遂行する「ジュニアスタッフ」から、評価権はないが同

第2-3-6図 職種の分布
(サンプルサイズ=2183人(不明109人を除く))



僚・後輩に対する育成責任を負う「シニアスタッフ」までの3段階に区分した。また管理職についても、課長相当の「初級管理職」から本部長や部門長などの「上級管理職」(部門責任者)までの3区分を設定した(詳細は調査票を参照)。図から、非管理職層では中堅の「スタッフ」層が最も多くなっている(26.1%)一方、管理職では「初級管理職」が19.2%と最大になっている。なお、いわゆる専門職で部下の管理を行わない「エキスパート職」についても一定(8.9%)の回答が得られた。

ところで、本調査では、営業や情報システム職など、比較的転職が一般化しているとみられる専門職種に加え、人事・経理等の管理・間接部門の職種について、賃金データの収集を行った。第2-3-6図では、今回の調査対象となった8職種についてサンプルの分布をみている。最も多くのデータが得られたのは営業職(776名)であり、全サンプルの35.6%に上る。その他の職種については概ねサンプルの1割前後となっており、職種別のサンプルサイズは約130名~300名となっている。先に見たように、今回調査では業種別のサンプルが十分に確保されなかったため、次章の給与水準の検討にあたっては、職種別の調査結果を中心に紹介する。

以上では、『賃金構造基本統計調査』等の既存の賃金情報と同様の基本属性について考察した。最後に、本調査の独自項目である、役割情報の回答から得られる「役割の大きさ」の分布について、調査結果を紹介する。

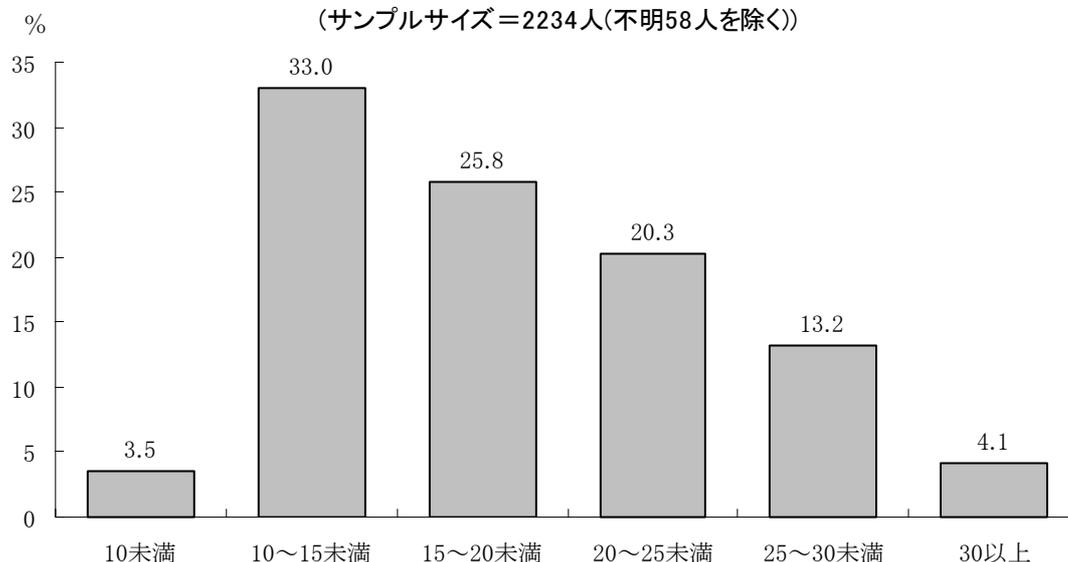
本調査では、提供された個別データのそれぞれについて、その人が担っている仕事にのみ着目し、a.階層(7段階、前出第2-3-5図)、b.各階層別の貢献度(3段階)、c.仕事・責任の大きさ(5段階)、d.管理組織サイズ(8段階)、e.専門性(5段階)、f.問題

第2-3-7表 「役割の大きさ」と役割情報との関係(役割等級別の平均値)

役割情報 役割の大きさ	a.階層	b.貢献度	c.責任	d.管理サイズ	e.専門性	f.難易度
10未満	2.18	1.46	1.01	1.00	1.27	1.29
10～15未満	3.04	1.98	1.76	1.01	2.36	2.24
15～20未満	4.33	2.25	2.27	1.45	3.20	3.13
20～25未満	6.01	2.36	3.10	3.34	3.70	3.59
25～30未満	6.93	2.69	3.86	4.98	4.15	4.29
30以上	7.65	2.70	4.41	6.55	4.63	4.87
全体平均	4.65	2.23	2.52	2.35	3.14	3.09

注:数値が大きいほど、役割が大きいことを示す

第2-3-8図 「役割の大きさ」の分布
(サンプルサイズ=2234人(不明58人を除く))



注:「役割の大きさ」とは6項目の役割情報の合計点

解決（職務の難易度:5段階。研究職のみ7段階）の6つ役割情報について質問した。そのうえで、本調査では、**6項目の役割情報得点の総和を各人が担う「役割の大きさ」として定義した**。計算された「役割の大きさ」は、定義上、各役割情報において得点が高いほど大きくなっている（第2-3-7表）。

第2-3-8図には、計算された「役割の大きさ」の分布を示している。サンプルの33.0%が「10～15未満」に集中し、以下「15～20未満」25.8%、「20～25未満」20.3%などで全体の約80%を占めている。役割の大きさが25以上のサンプルは全体の2割弱（17.3%）に留まっている。なお、サンプル全体の役割の大きさの平均点は、17.98（標準偏差6.06）であった。

最後に、役割の大きさと個人属性との関係を考察する。

第2-3-9表は、仕事基準賃金制度の有無別に年齢別の「役割の大きさ」の平均値

第2-3-9表 仕事基準賃金制度の導入の有無別・年齢別の「役割の大きさ」(平均値)

		仕事基準賃金制度の導入状況					
		未導入			導入済み		
		平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
年齢階層	20～25歳未満	9.90	1.71	20	10.23	1.95	22
	25～30歳未満	13.01	2.79	112	12.43	2.94	166
	30～35歳未満	14.23	3.37	158	14.59	4.00	200
	35～40歳未満	16.53	4.53	148	17.24	4.53	256
	40～45歳未満	18.95	4.81	120	20.33	5.27	222
	45～50歳未満	22.28	4.89	85	23.15	5.02	149
	50～55歳未満	21.93	6.69	70	24.32	5.08	134
	55～60歳未満	22.50	5.59	36	23.04	6.12	85
	60歳以上	25.50	9.19	2	13.50	4.95	2
合計		17.20	5.72	751	18.47	6.22	1236

注:仕事基準賃金制度導入企業とは、管理職又は非管理職のいずれかに制度を導入している企業

第2-3-10表 仕事基準賃金制度の導入の有無別・勤続年数別の「役割の大きさ」(平均値)

		仕事基準賃金制度の導入状況					
		未導入			導入済み		
		平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数
勤続年数	5年未満	13.40	3.71	149	14.30	5.23	258
	5～10年未満	14.86	4.25	144	16.00	5.01	204
	10～15年未満	16.08	4.80	155	16.85	5.12	197
	15～20年未満	18.32	4.90	114	19.62	5.06	206
	20～25年未満	21.50	4.93	80	21.89	5.18	141
	25～30年未満	22.48	6.02	61	24.60	5.47	84
	30～35年未満	23.50	5.72	36	23.52	5.36	108
		35年以上	21.67	5.09	12	21.50	6.53
合計		17.20	5.72	751	18.47	6.22	1236

注:第2-3-9表に同じ

を見たものである。いずれの企業でも年齢が高くなるほど役割が大きくなる傾向がみられるものの、役割の大きさの平均値は制度未導入企業では 50 歳代後半が最も高い一方（60 歳以上はサンプルサイズが小さいため除外）、制度導入済み企業ではピーク年齢が 50 歳代前半層となっており、役割と年齢との関係に差異も認められる。

こうした差異は、勤続年数別にみても同様である。第 2-3-10 表に示すように、勤続年数別にみた役割の大きさの平均値は、いずれの企業でも勤続年数が長いほど高くなる傾向にあるものの、やはりピークの時期に差があり、未導入企業のピーク（30～35 年未満:23.50）よりも導入済み企業のピーク（25～30 年:24.60）が早くなっている。今回調査では各企業の人事管理制度について調査を行っていないものの、以上の結果は、仕事基準の賃金制度導入企業は未導入企業に比べ、相対的には非年功的な人事管理を行っている可能性を示唆している。

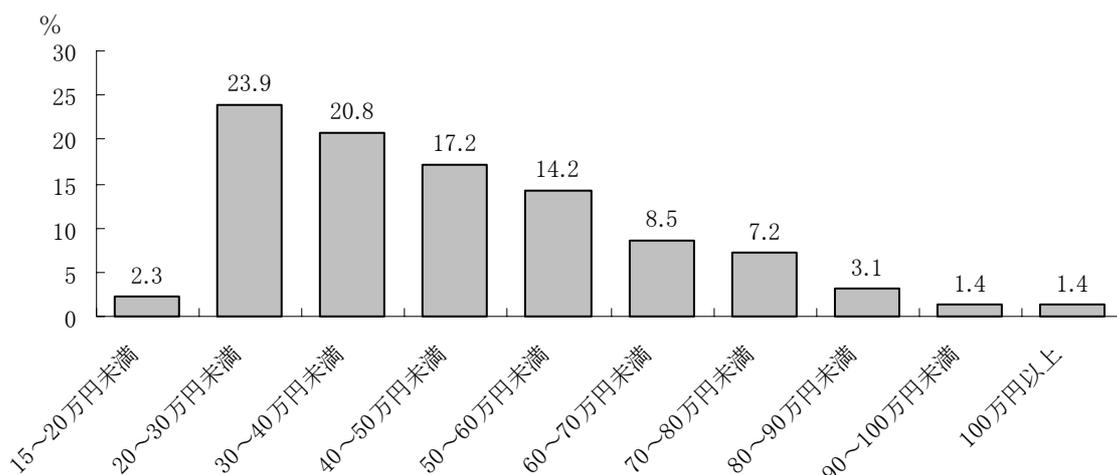
第3章 賃金に関する調査結果

本章では、各企業より提供された給与データについて、(1) 2004年6月に支給された所定内給与額（毎月決まって支払われる給与で、通勤手当や時間外勤務手当を除く）、(2) 2003年1月～12月末の期間に支払われた賞与、期末手当等の特別給与額ならびに(3) 2003年1月～12月末の期間に支払われた賃金総支給額（年間給与：所定内給与、時間外手当、賞与・期末手当等特別給与、その他インセンティブの総額）の調査結果について、様々な個人属性ならびに役割の大きさとの関係を考察する。

第1節 所定内給与額

1. 企業属性別所定内給与

第3-1-1図 所定内給与の分布
(サンプルサイズ=2289人(不明3人を除く))

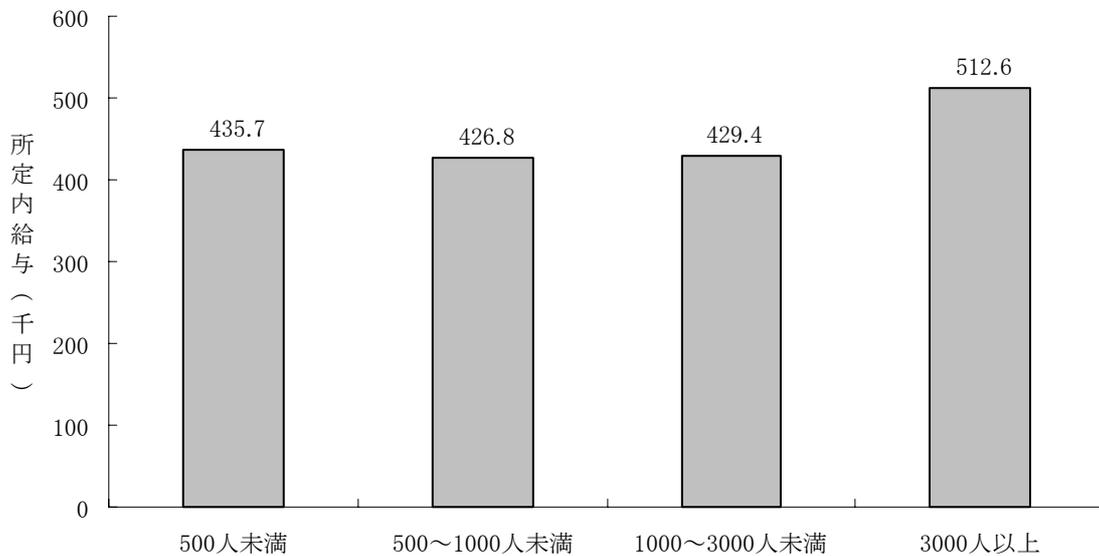


第3-1-1図には、2004年6月に支給された所定内給与の分布を示している。サンプルの8割以上が30歳以上であることから、所定内給与も20万円以上に分布しており、その平均額は455,455円（標準偏差は200,357円）となっている。以下、企業属性別の結果を紹介する。

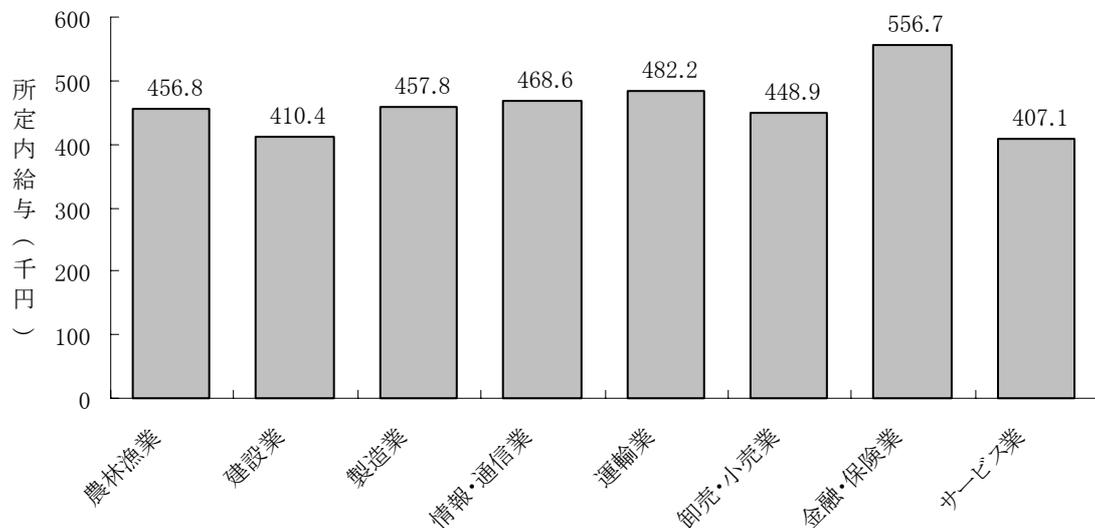
第3-1-2図から、正規従業員規模別の平均給与をみると、3000人以上の大企業で51万2千円余りと他の規模に比べやや高いものの、その他の企業規模では特に目立った格差は認められない。

第3-1-3図から、業種別では、サービス業の約40万7千円から、金融・保険業（全て外資系保険会社）の約55万7千円まで格差がある。もとより、今回調査では個人属性の分布に偏りがあり、また個人属性や職種の分布は産業ごとに異なっている。そのため

第3-1-2図 正規従業員規模別の所定内給与(平均値)



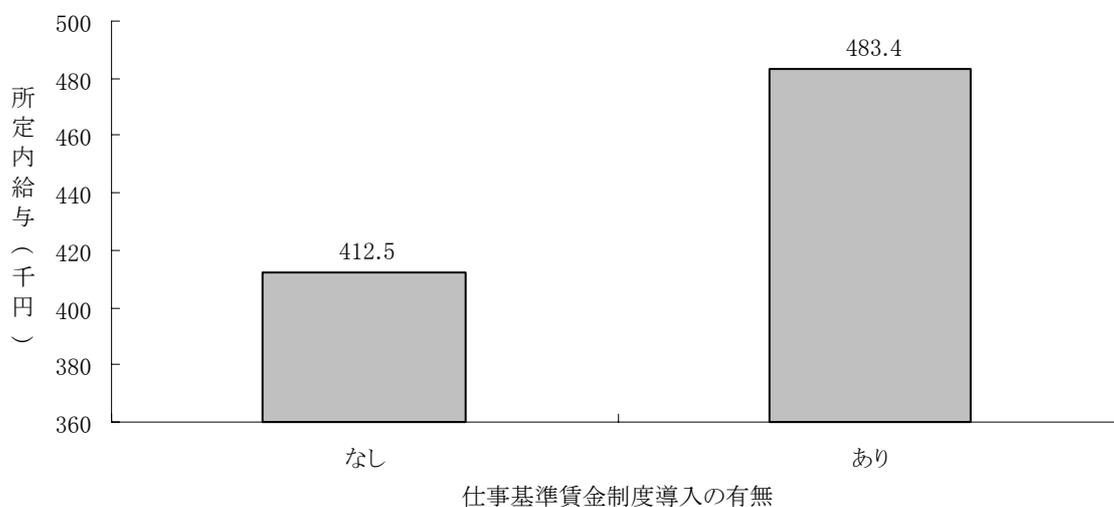
第3-1-3図 業種別の所定内給与(平均値)



極めて粗い比較であるが、サービス業や卸売・小売業の平均所定内給与が低く、金融・保険業や情報・通信業で給与が高い点などは、公表されている『賃金構造基本統計調査』(平成16年度)の結果と同傾向となっている。

先に第2-2-2図および3図で見たように、管理職又は非管理職のいずれか(もしくは両方)に「仕事基準」の賃金制度を導入している企業は、中小規模のサービス業や3000人以上の製造業に多くみられた。第3-1-4図から、制度導入の有無別に所定内給与の平均額をみると、導入企業が約48万3千円余りに対して、未導入企業では約41

第3-1-4図 仕事基準賃金制度の導入の有無別・所定内給与(平均値)



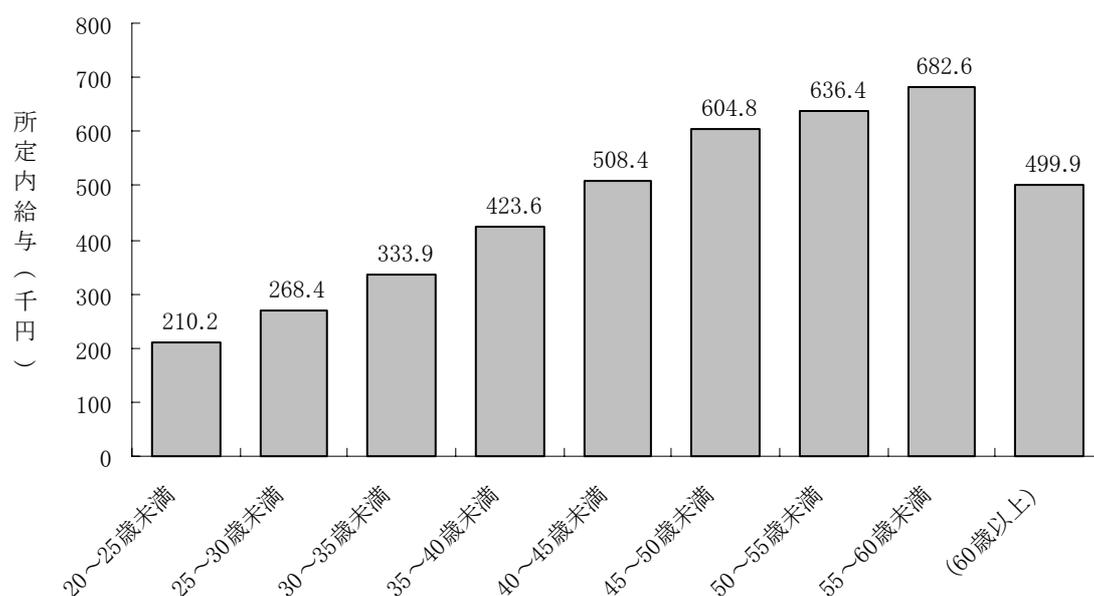
注:仕事基準賃金制度の導入企業=管理職又は非管理職のいずれかに制度を導入している企業

万2千円となっており、約17%の格差が認められる。したがって、制度の導入状況別の分析にあたっては、2タイプの企業間の平均額の差に留意が必要である。

2. 年齢別所定内給与

第3-1-5図は、年齢階層別の所定内給与額をみたものである。本調査サンプルの年齢別所定内給与は、50歳代後半まで上昇し、60歳を境とした不連続な動きをみせてい

第3-1-5図 年齢別の所定内給与(平均値)



第3-1-6表 業種別・年齢別の所定内給与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	サービス業	業種計
20～25歳未満	-	-	199.5	231.8	198.1	200.2	-	247.1	210.2
25～30歳未満	261.5	219.1	244.0	288.2	277.9	283.5	321.7	275.7	268.4
30～35歳未満	295.3	270.0	292.1	366.7	319.4	377.1	471.1	309.7	333.9
35～40歳未満	414.5	317.9	379.1	446.7	400.5	477.3	583.3	427.9	423.6
40～45歳未満	550.3	361.0	494.8	549.6	545.0	537.9	637.3	483.3	508.4
45～50歳未満	693.2	504.4	583.8	653.3	634.1	609.6	907.9	603.0	604.8
50～55歳未満	669.4	523.6	645.6	745.5	751.6	508.6	823.9	619.1	636.4
55～60歳未満	805.0	610.0	706.5	708.2	637.3	556.4	1,222.0	606.0	682.6
60歳以上	-	-	588.0	-	260.0	692.2	-	267.0	499.9
年齢計	456.8	410.4	457.8	468.6	482.2	448.9	556.7	407.1	455.5

注:空欄は該当データがないことを示す

第3-1-7表 職種別・年齢別の所定内給与(平均値)

(単位:千円)

	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
20～25歳未満	211.1	189.2	178.1	-	216.2	216.7	190.1	206.8	208.8
25～30歳未満	250.0	239.3	260.0	256.3	276.2	258.3	240.9	258.8	260.8
30～35歳未満	305.1	329.3	289.9	410.3	325.3	355.6	319.6	298.8	329.6
35～40歳未満	404.9	402.9	390.1	509.7	428.1	424.1	385.4	400.5	420.4
40～45歳未満	540.6	499.6	497.2	502.1	508.1	478.8	496.5	520.9	506.8
45～50歳未満	622.8	585.3	626.5	760.9	564.0	617.3	576.2	631.1	605.3
50～55歳未満	584.1	645.8	629.4	700.2	634.1	673.4	624.2	709.6	643.0
55～60歳未満	706.3	744.0	704.2	836.0	652.5	592.3	699.5	727.1	694.1
60歳以上	568.6	-	-	-	371.7	815.8	-	-	499.9
年齢計	462.8	439.7	426.9	524.6	446.1	444.9	444.9	497.8	455.7

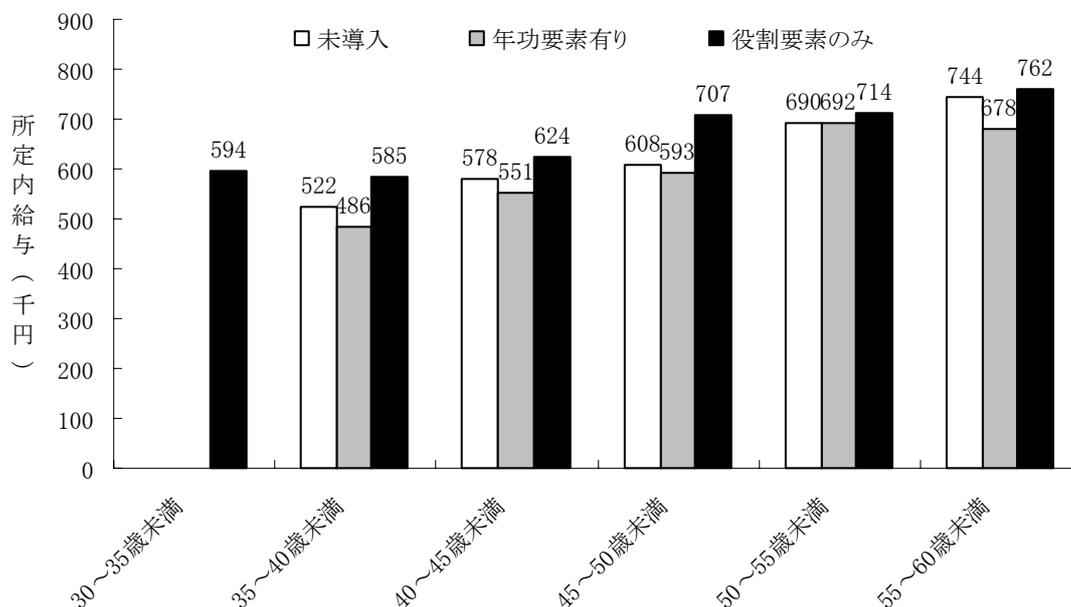
注:第3-1-6表と同じ

る。この結果を『賃金構造基本統計調査』(平成16年度)と比較すると、同調査の年齢別所定内給与は、50歳代前半をピークに減少する傾向にあることから、本調査サンプルの50歳代後半層は、比較的賃金の高い雇用者データが多いことを示している。

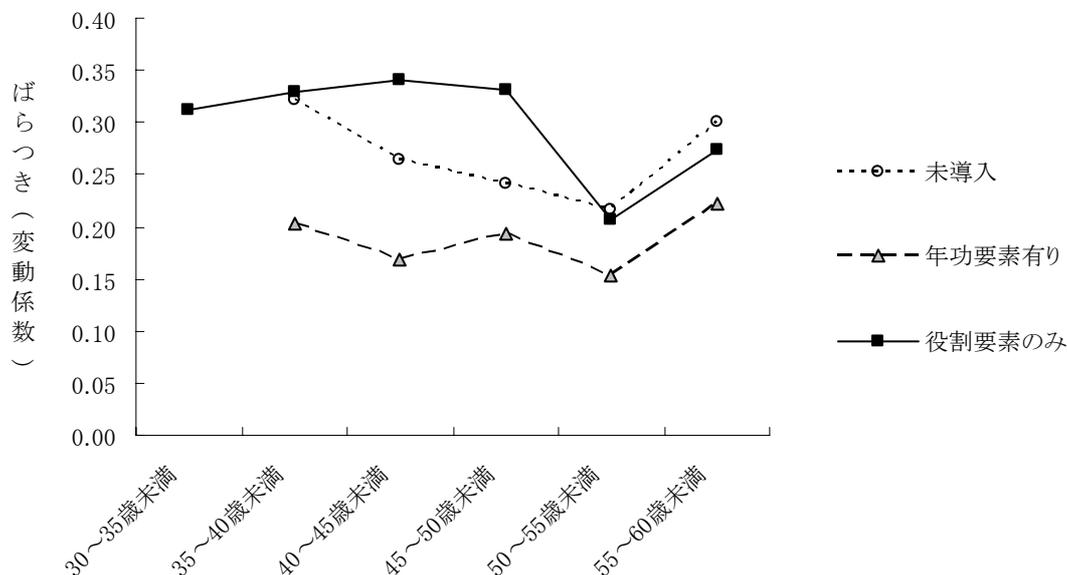
第3-1-6表および第3-1-7表は、業種別および職種別に年齢別所定内給与をみたものである。既に指摘したように、製造業(29社)を除く他の業種については、回答企業は10社未満であり、業種別の数値は参考値にとどまる点に留意されたい。製造業の結果をみると、年齢別の所定内給与は50歳代後半まで上昇する傾向にあり、やはり、既存の賃金統計と比べ、50歳代後半層には比較的賃金の高いグループのデータが多いことが示されている。職種別の結果でも、「情報システム」を除く全ての職種において、50歳代後半層の所定内給与が最高となっている。

次に階層別にみた仕事基準賃金制度の導入状況別に年齢別所定内給与額を検討する。まず、第3-1-8図および9図は、管理職について企業タイプ別に所定内給与額の水準とばらつきをみたものである(サンプルサイズ10人未満の結果の表示は省略)。3つ

第3-1-8図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の年齢別所定内給与



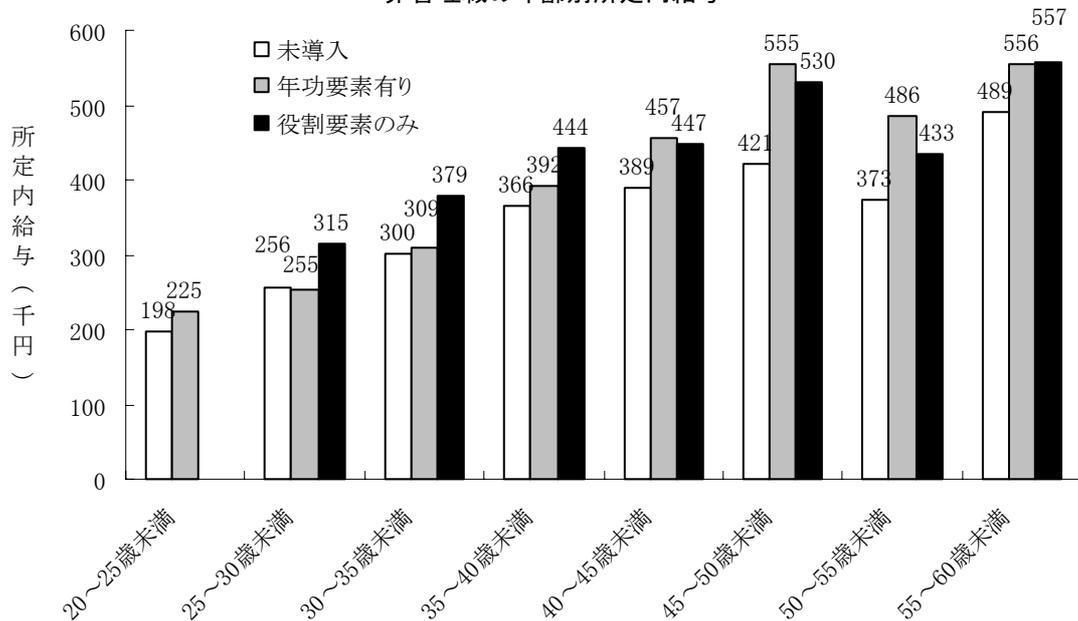
第3-1-9図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の年齢別所定内給与のばらつき(変動係数)



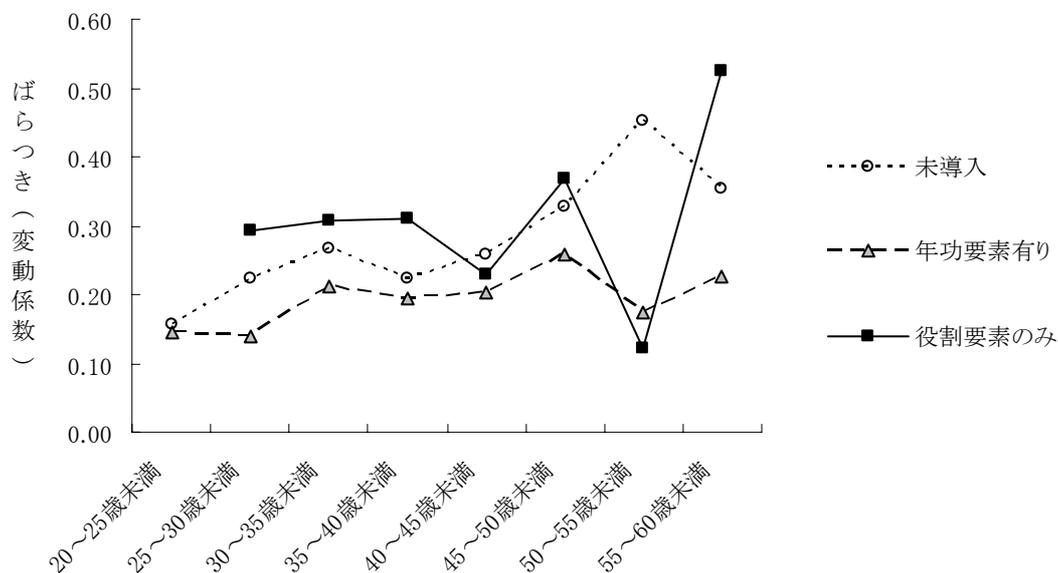
注:変動係数=標準偏差/平均値

のタイプの企業では平均賃金に格差があり、ほとんどの年齢階層において、「役割要素のみ」の仕事基準賃金制度導入企業の平均賃金が最も高く、以下、未導入企業、「一部年功要素を含む」制度導入企業の順になっている。ただし、加齢による賃金上昇率（賃金

第3-1-10図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の年齢別所定内給与



第3-1-11図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の年齢別所定内給与のばらつき(変動係数)



注:変動係数=標準偏差/平均値

の年功度)については²、未導入企業と「年功要素あり」企業が同程度である一方(1歳の加齢による所定内給与上昇率は未導入企業が2.3%、「年功要素有り」企業が2.2%)、「役

² 賃金関数 ($\ln w = \alpha_0 + \alpha_1 AGE$) の結果による。ただし $\ln W$ は所定内給与の自然対数型、 α_0 は定数項、 AGE は年齢を示す。以下、本報告書の賃金上昇率の記述は全て同様の計算結果による。

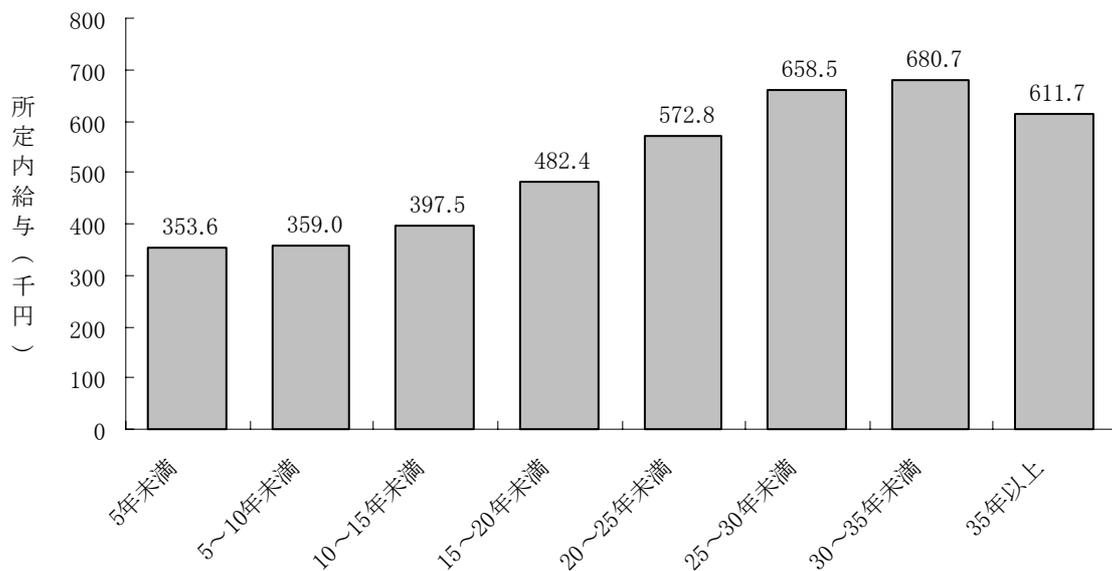
割要素のみ」企業の「賃金の年功度」が低い（1.4%）。また、各年齢階層内の所定内給与の格差は（第3-1-9図）、50歳未満ではおおむね「役割要素のみ」企業のばらつきが大きく、「年功要素有り」企業の格差が小さい一方で、50歳以上では制度の導入状況による明確な傾向は認められなかった。

第3-1-10図および11図には、非管理職に関する年齢別所定内給与とそのばらつきを示している（サンプルサイズ10人未満の結果表示は省略）。管理職の結果とやや異なり、40歳以上の非管理職の所定内給与額は、「年功要素有り」企業の平均値がやや高くなっている。その結果、賃金の年功度は、「年功要素有り」企業が最も高く（賃金上昇率は3.0%）、以下、未導入企業（2.1%）、「役割要素のみ」（1.9%）の順となっており、制度の導入状況と賃金の年功度との関係は明確ではないものの、やはり「役割要素のみ」企業の「賃金の年功度」が最も低い。一方、所定内給与の格差については、管理職同様、50歳未満では概ね「役割要素のみ」企業のばらつきが大きいものの、50歳以上では、やはり未導入企業との差は明確ではなかった。以上の結果から、少なくとも、役割要素の強い仕事基準賃金制度を導入している企業では、階層を問わず、年齢で見た「賃金の年功度」が相対的に抑制されており、50歳未満層の賃金格差のばらつきも大きくなっていることが示されている。

3. 勤続年数別所定内給与

本調査では、30歳代でも比較的短期勤続者が多いことから、中途採用者のデータが含まれていることは既に述べたとおりである。したがって、勤続年数別の所定内給与（第3-1-12図）では、「5年未満層」の所定内給与が比較的高めに現れている。なお、所

第3-1-12図 勤続年数別の所定内給与(平均値)



第3-1-13表 業種別・勤続年数別の所定内給与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	サービス業	業種計
5年未満	274.2	409.6	327.4	331.9	233.7	375.9	522.2	285.9	353.6
5～10年未満	296.0	275.6	299.7	369.9	386.0	377.1	598.5	348.5	359.0
10～15年未満	355.4	325.3	364.8	484.3	361.1	412.8	486.2	466.4	397.5
15～20年未満	463.2	451.2	459.3	537.1	471.9	515.9	578.1	520.4	482.4
20～25年未満	644.9	504.9	545.4	752.1	716.7	594.1	646.8	580.4	572.8
25～30年未満	735.7	467.2	632.2	790.3	664.3	697.3	855.5	628.1	658.5
30～35年未満	661.6	643.9	672.5	736.4	687.1	846.2	729.2	660.9	680.7
35年以上	-	542.5	632.5	652.4	260.0	568.6	-	569.2	611.7
勤統計	456.8	410.4	457.8	468.6	482.2	448.9	556.7	407.1	455.5

注:第3-1-6表と同じ

第3-1-14表 職種別・勤続年数別の所定内給与(平均値)

(単位:千円)

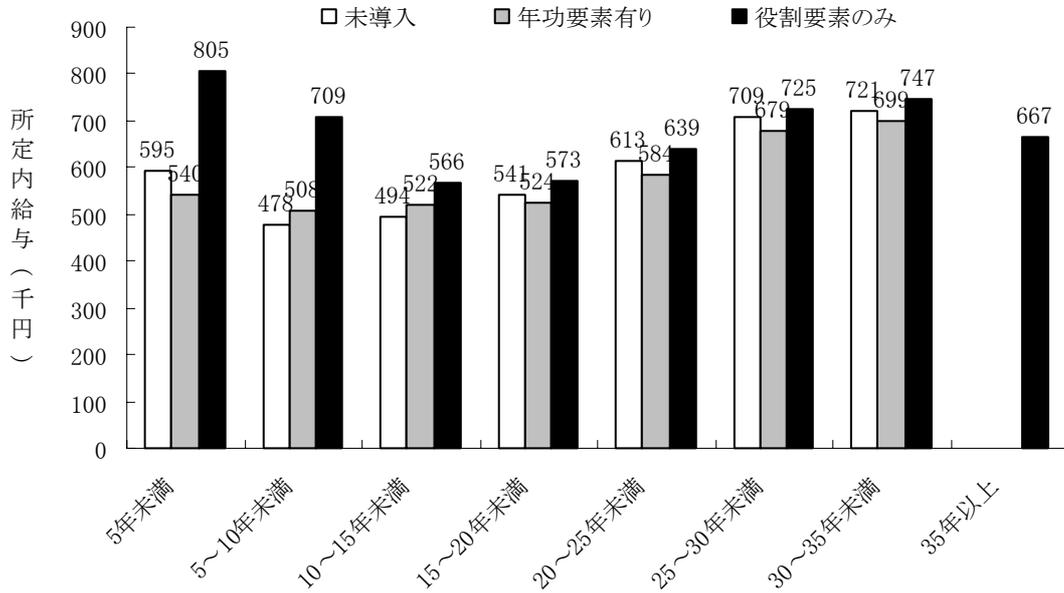
勤続年数	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
0-5年未満	341.1	335.6	373.7	493.6	314.5	359.7	388.4	273.4	353.8
5-10年未満	378.1	324.3	294.4	425.9	359.4	360.4	325.1	283.6	353.5
10-15年未満	376.0	369.7	392.0	429.8	405.9	397.5	374.7	381.4	392.1
15-20年未満	474.5	451.8	473.8	525.0	488.8	444.6	453.0	541.6	482.4
20-25年未満	562.8	555.9	499.0	621.8	613.4	547.7	536.6	594.5	574.9
25-30年未満	614.6	619.2	683.2	702.7	681.6	627.1	622.9	734.2	658.9
30-35年未満	689.6	646.6	651.8	744.1	729.5	677.6	652.9	724.8	693.5
35年以上	543.8	729.7	660.0	706.8	649.3	567.0	537.5	693.0	621.8
勤統計	462.8	439.7	426.9	524.6	446.1	444.9	444.9	497.8	455.7

定内給与のピークは「30～35年未満」となっており、大卒標準労働者（学卒後転職経験なしの労働者）のおよそ55歳前後に相当する。

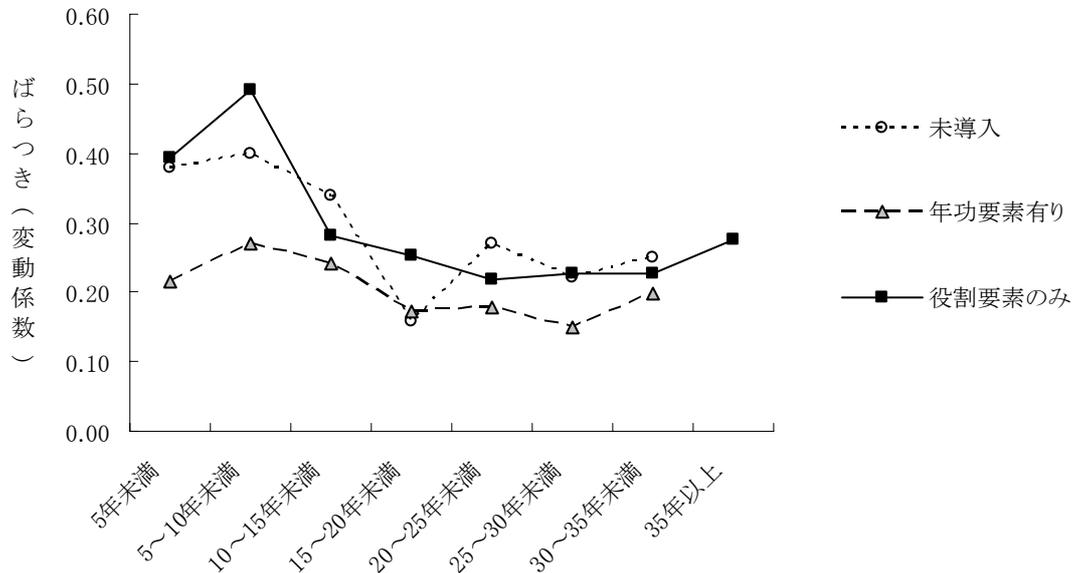
業種別にはやや差があり（第3-1-13表）、製造業やサービス業では「30～35年未満」がピークとなっているが、情報・通信業や（外資系）金融・保険業ではやや早く、「25～30年未満」がピークとなっている。また、職種別では（第3-1-14表）、「システム管理」や「研究」のみピークが早く、他の職種では「30～35年未満」が最大値となった。

第3-1-15図から、管理職について仕事基準賃金制度の導入状況別に勤続-所定内給与プロファイルを見ると（サンプルサイズ10未満の結果表示は省略）、「役割要素あり」企業において中途採用者とみられる短期勤続者の平均給与の高さが目立っている。そのため、同一企業内で勤続を1年経ることによる賃金上昇率は、「役割要素のみ」企業が0.2%と極端に低い一方、「年功要素有り」企業（1.3%）や未導入企業（1.5%）が同程度となっている。したがって、同一企業内の勤続年数から「賃金の年功度」を定義した場合には、やはり管理職を対象とした役割要素の強い仕事基準賃金制度を導入している企業で「賃金の年功度」が弱いことがわかる。ただし、そのばらつきについては（第3-

第3-1-15図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の勤続年数別所定内給与



第3-1-16図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の勤続年数別所定内給与のばらつき(変動係数)

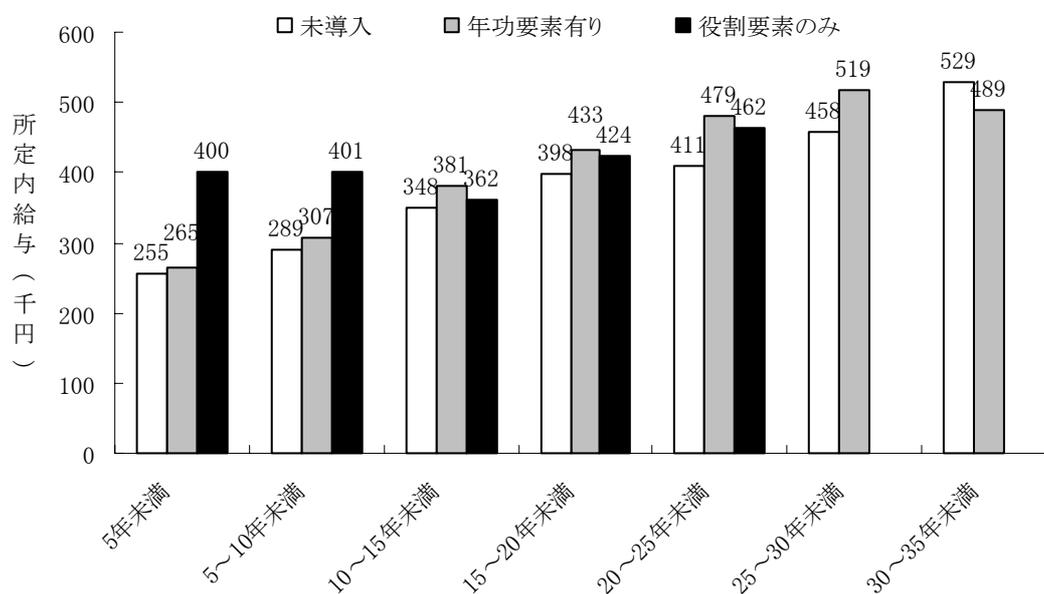


注:変動係数=標準偏差/平均値

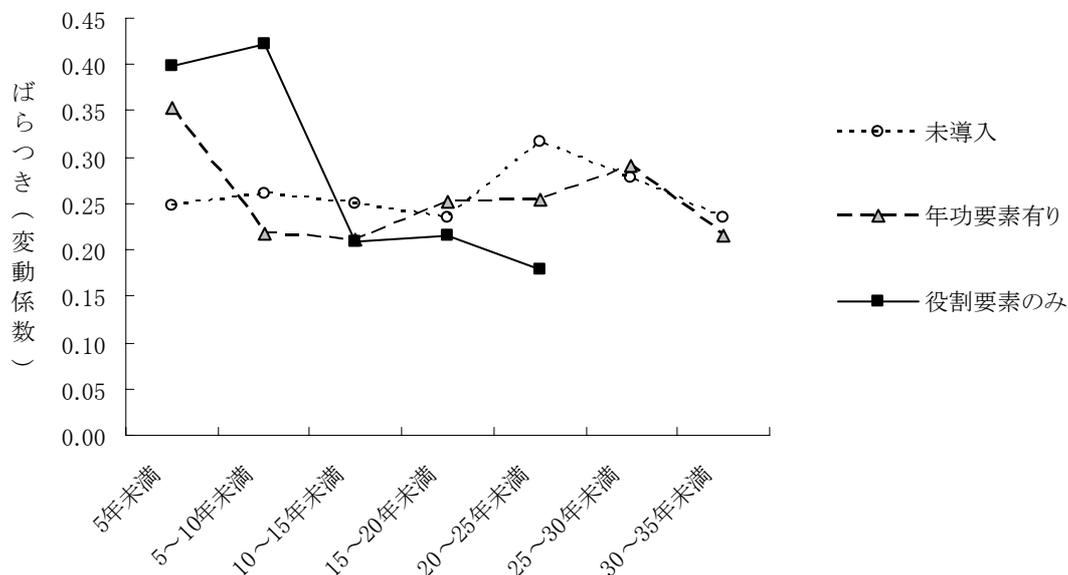
1-16図)、おおむね「年功要素有り」企業の年齢内格差が小さい他は、制度導入の有無で目立った差は認められなかった。

非管理職に関する勤続-所定内給与プロファイルもまた、制度の導入状況と賃金の年功度との間に明確な関係があることを示している (第3-1-17図)。企業内で勤続を1年経ることによる賃金の上昇率は、未導入企業 (2.4%)、「年功要素有り」企業 (2.3%)、「役割

第3-1-17図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の勤続年数別所定内給与



第3-1-18図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の勤続年数別所定内給与のばらつき(変動係数)



注:変動係数=標準偏差/平均値

要素のみ企業」(0.5%)の順となっている。ただし、年齢内のばらつきについて、明確な傾向は認められなかった(第3-1-18図)

このように、基本給を各人の担う仕事に完全にリンクさせているとする「役割要素のみ」企業において階層を問わず「賃金の年功度」が極めて弱いという事実は、これらの企業において中途採用者とみられる短期勤続者の賃金が高く現れたためとみられる。そ

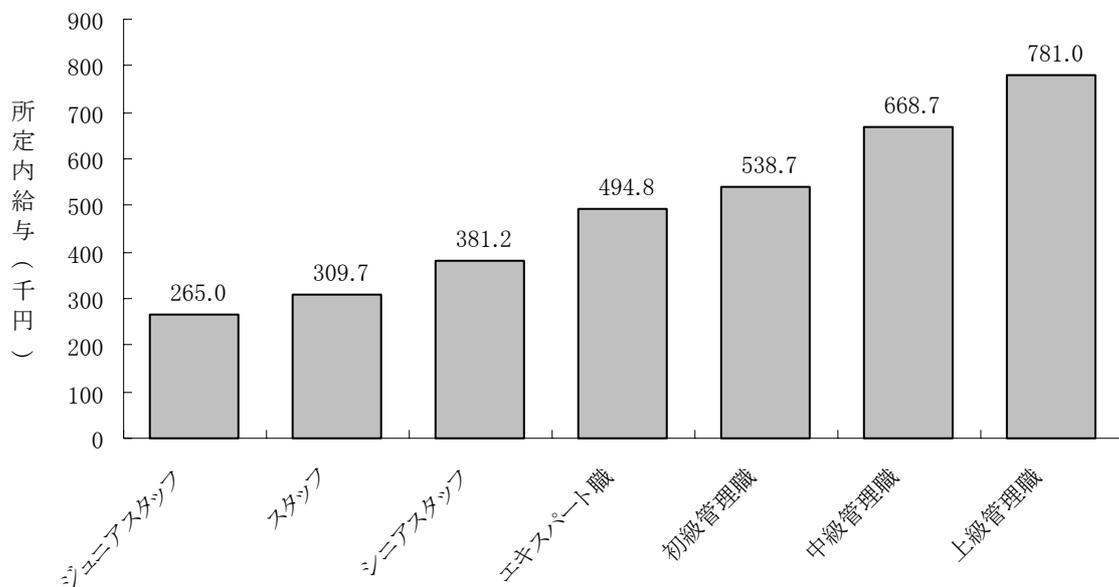
の意味では、仕事基準賃金制度の導入企業では、外部労働市場での経験を処遇に強く反映していることを示しているものとみられる。

4. 階層別所定内給与

7区分の階層別にみた所定内給与については（第3-1-19図）、定義上、「階層」が役割の軽重を表していることもあり、明確に正の相関関係が認められる。

ただし業種別では（第3-1-20表）、十分なサンプルが得られていないケースが多く、製造業を除いて明確に直線的な関係（階層が高いほど必ず賃金が高い傾向）は現れていない。また、情報・通信業、金融・保険業、卸売・小売業では、シニア・スタッフがエキスパート職の賃金を上回る一方、建設業やサービス業では、エキスパート職が初級管

第3-1-19図 階層別の所定内給与(平均値)



第3-1-20表 業種別・階層別の所定内給与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	金融・保険業	卸売・小売業	サービス業	業種計
ジュニアスタッフ	262.7	237.5	270.9	235.7	222.0	243.1	303.5	273.2	265.0
スタッフ	341.0	299.4	296.7	334.2	251.8	294.4	416.9	275.5	309.7
シニアスタッフ	475.0	523.5	367.1	428.8	392.6	383.3	568.9	309.7	381.2
エキスパート職	508.8	526.0	524.4	411.7	-	380.4	552.1	488.4	494.8
初級管理職	608.3	425.3	540.8	629.0	577.4	526.3	671.9	452.6	538.7
中級管理職	757.1	638.5	692.1	666.1	731.3	630.6	884.7	584.2	668.7
上級管理職	-	528.5	813.5	753.9	701.5	845.5	828.6	633.2	781.0
職階計	456.8	410.4	450.8	469.1	482.2	448.9	556.7	407.1	452.1

注:第3-1-6表に同じ

第3-1-21表 職種別・階層別の所定内給与(平均値)

(単位:千円)

	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
ジュニアスタッフ	237.0	266.2	260.4	255.7	277.6	282.9	246.2	281.5	265.3
スタッフ	284.0	295.0	294.7	358.8	310.3	297.1	308.7	311.6	307.7
シニアスタッフ	386.9	382.8	333.4	417.8	365.7	399.5	365.3	405.4	374.5
エキスパート職	539.5	516.5	463.3	547.5	412.2	546.3	536.2	545.7	495.0
初級管理職	569.8	561.4	625.6	575.9	522.4	493.5	531.0	570.0	540.8
中級管理職	658.6	691.6	651.5	714.6	633.8	661.0	689.5	744.8	669.1
上級管理職	983.9	734.9	736.5	787.1	742.0	799.2	794.1	841.8	781.0
職階計	460.3	437.7	419.1	524.6	441.2	444.9	444.9	484.4	452.2

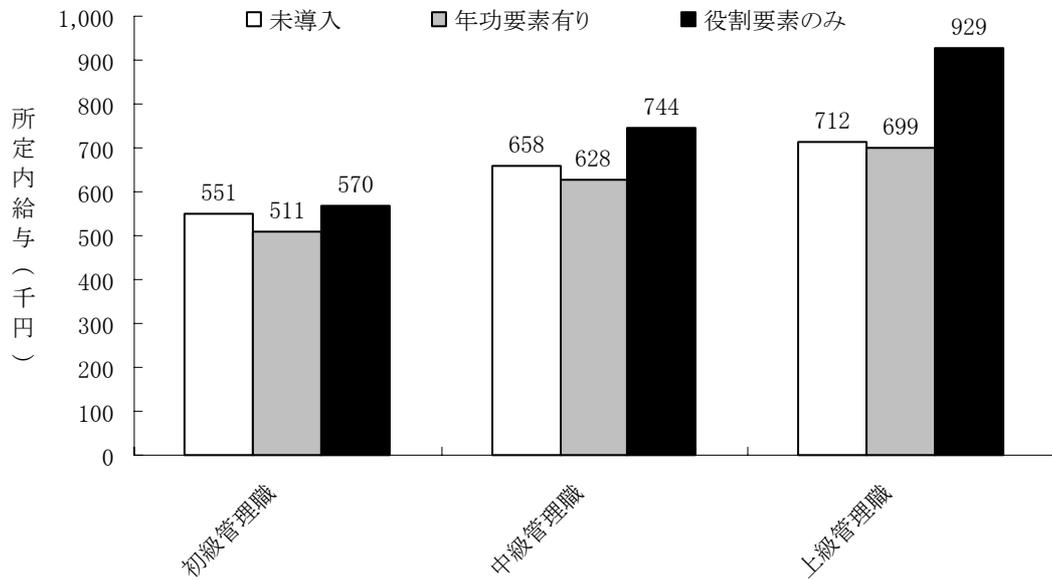
理職よりも賃金が高くなるなど、エキスパート職の位置付けが確定的ではないことが示唆されている。一方、職種別では(第3-1-21表)、ほとんどの職種において、階層が上がるごとに賃金の上昇がみられるが、「情報システム」および「開発設計」では、エキスパート職の平均賃金が初級管理職を上回っており、専門職の役割の大きさを示すものとみられる。

最後に、仕事基準賃金制度の導入の有無別に階層一所定内給与プロファイルを検討する(サンプルサイズ10未満の結果表示は省略)。第3-1-22図から、管理職について、初級管理職に比べた中級管理職および上級管理職の平均所定内給与格差を計算すると³、未導入企業ではそれぞれ19.3%、25.5%に対して、「年功要素有り」企業では20.0%、32.4%、「役割要素のみ」企業では26.5%、47.8%となっており、**制度導入企業において、階層間の平均賃金格差が大きくなっている**ことがわかる。階層内の格差の水準については(第3-1-23図)、制度の導入状況と明確な関係が現れていないものの、階層間の格差が最も大きい「役割要素のみ」企業では、階層が上昇するほど同一階層内の格差も拡大する傾向にあることがわかる。

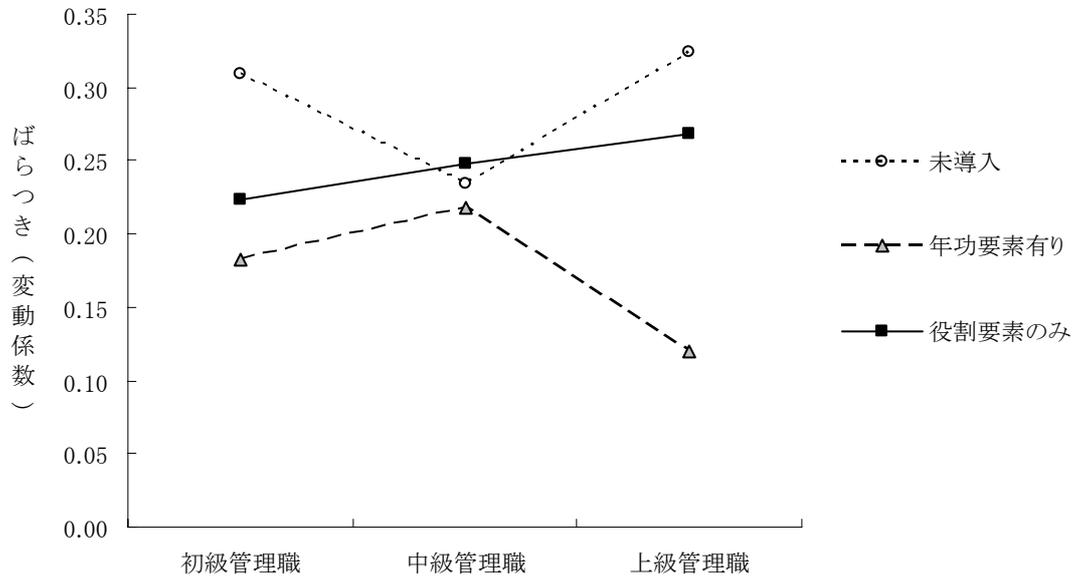
一方、非管理職について(第3-1-24図)、ジュニアスタッフに比べたスタッフ層、シニアスタッフ層およびエキスパート職の平均賃金格差を計算すると、未導入企業ではそれぞれ18.3%、39.3%、57.6%に対して、「年功要素有り」企業では11.5%、36.3%、62.7%、「役割要素のみ」企業では27.2%、51.8%、70.9%となっており、**「役割要素のみ」企業において明確に階層間の平均賃金格差が大きいことがわかった**。また、管理職と同様に、「役割要素のみ」企業では階層が上昇するにつれ、同一階層内の賃金格差が拡大傾向にあることが示されている(第3-1-25図)。

³ 賃金関数($\ln w = \alpha_0 + \alpha_1 Dummy$)の結果による。ただし $\ln W$ は所定内給与の自然対数型、 α_0 は定数項、 $Dummy$ は階層ダミー(リファレンスグループは、管理職では初級管理職、非管理職ではジュニアスタッフである)。

第3-1-22図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の階層別所定内給与

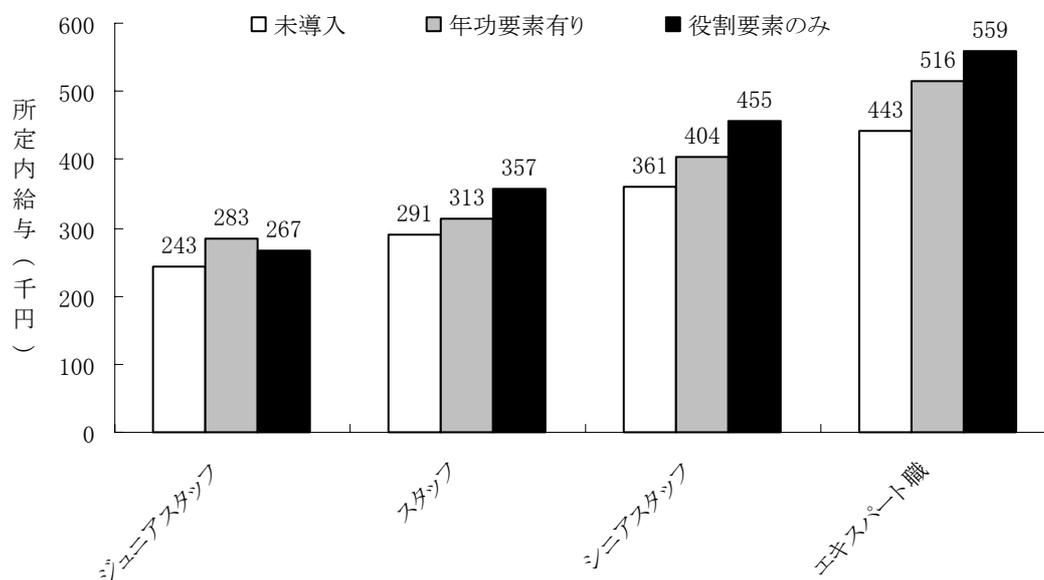


第3-1-23図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の階層別所定内給与のばらつき(変動係数)

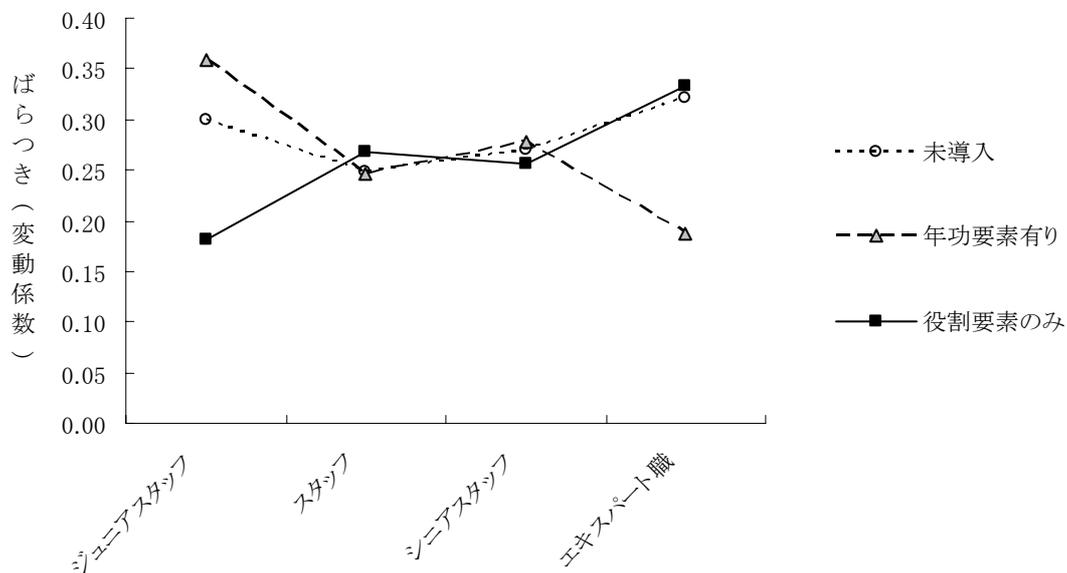


注:変動係数=標準偏差/平均値

第3-1-24図 非管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の階層別所定内給与



第3-1-25図 非管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の階層別所定内給与のばらつき(変動係数)



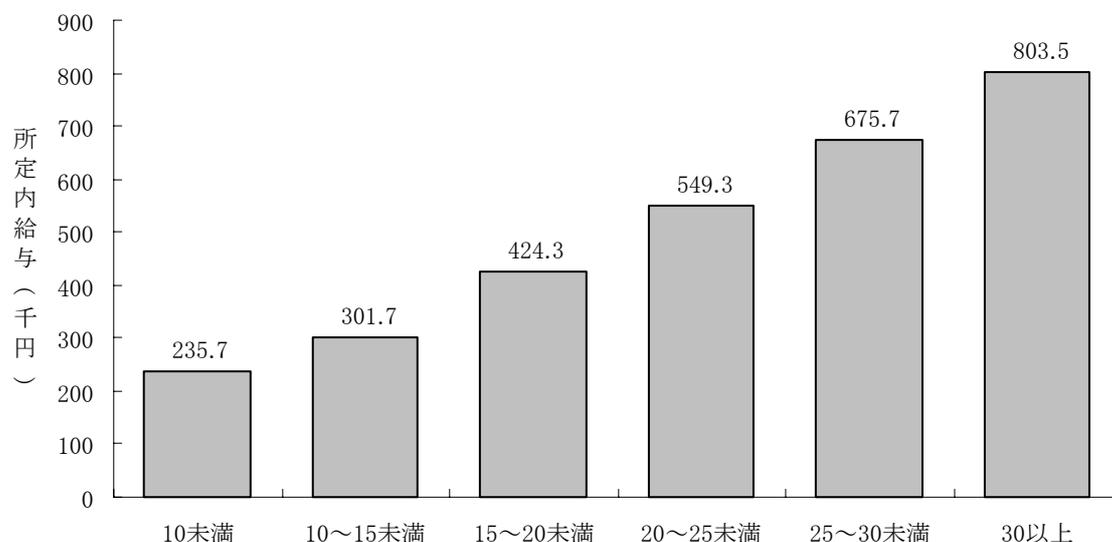
注:変動係数=標準偏差/平均値

5. 「役割の大きさ」別所定内給与

最後に、6つの役割情報（階層、貢献度、仕事・責任の大きさ、管理サイズ、専門性、問題解決）を合計した「役割の大きさ」と所定内給与の関係を考察する。

第3-1-26図では、役割の大きさ別の所定内給与の平均値を示している。仕事基準

第3-1-26図 「役割の大きさ」別の所定内給与(平均値)



注:役割の大きさは役割情報(6項目)の回答ポイントの総和。詳細は本文参照

第3-1-27表 業種別・役割の大きさ別の所定内給与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	サービス業	業種計
10未満	279.0	215.0	242.6	250.0	212.7	209.3	210.3	245.4	235.7
10~15未満	304.2	296.1	289.2	324.4	260.2	301.2	416.1	280.7	301.7
15~20未満	443.5	416.9	415.6	442.3	413.9	406.0	519.7	395.2	424.3
20~25未満	580.1	557.3	555.3	599.0	601.2	527.5	667.0	470.7	549.3
25~30未満	673.2	584.5	657.6	697.0	723.2	693.7	886.6	631.7	675.7
30以上	774.0	730.0	822.4	891.8	701.5	827.5	856.2	701.9	803.5
計	456.8	410.4	450.8	469.1	482.2	448.9	546.1	407.1	451.3

注:第3-1-6表に同じ

第3-1-28表 職種別・役割の大きさ別の所定内給与(平均値)

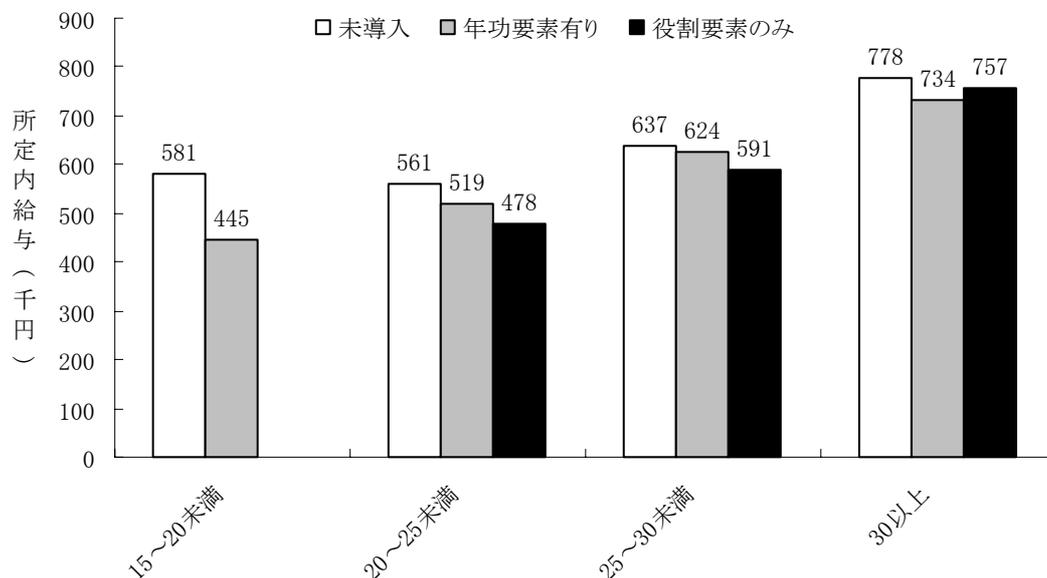
(単位:千円)

	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
10未満	223.5	243.3	224.6	256.4	236.5	290.2	218.2	230.6	236.1
10~15未満	282.6	301.6	293.1	367.6	299.5	289.9	292.1	296.6	300.1
15~20未満	433.1	415.4	448.1	452.2	407.2	418.0	433.3	403.8	422.3
20~25未満	567.2	591.3	586.8	607.6	540.5	493.0	535.7	556.3	551.8
25~30未満	710.2	684.3	664.6	733.5	650.7	686.4	654.7	695.7	678.0
30以上	944.6	812.6	834.7	771.2	813.6	727.0	763.2	808.4	808.4
計	460.3	437.7	415.1	524.6	441.2	436.2	444.9	484.4	451.3

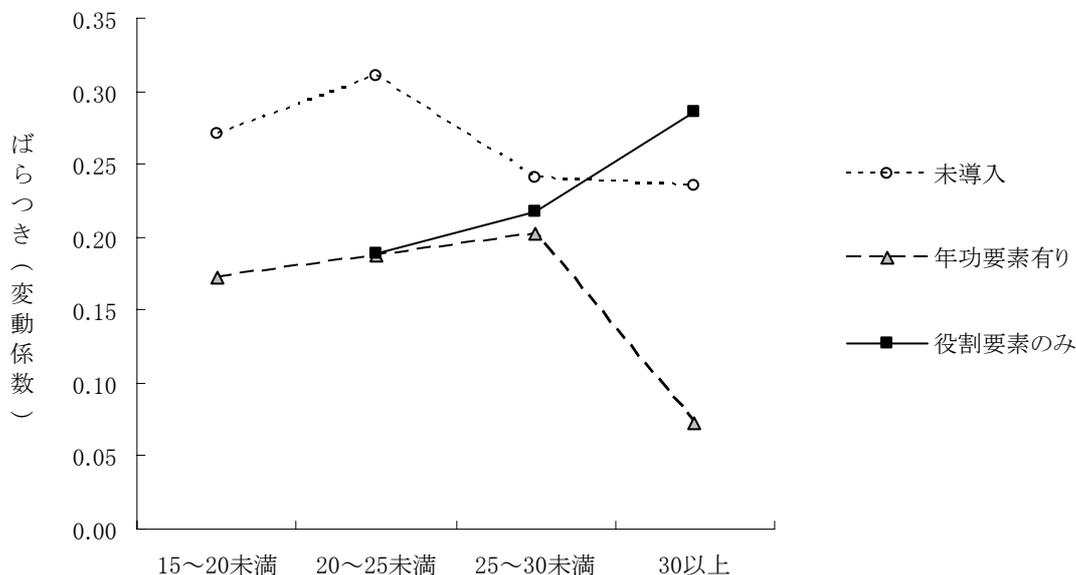
賃金制度の有無を問わないサンプル全体でも、役割の大きさと賃金との関係に直線的な関係があることが示されている。

この傾向は、業種別ならびに職種別にみてもほぼ一貫している。業種別の比較はサンプルの不安定性があるものの(第3-1-27表)、運輸業や金融・保険業の一部を除き、

第3-1-29図 管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
管理職の「役割の大きさ」別所定内給与



第3-1-30図 管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
管理職の「役割の大きさ」別所定内給与のばらつき(変動係数)

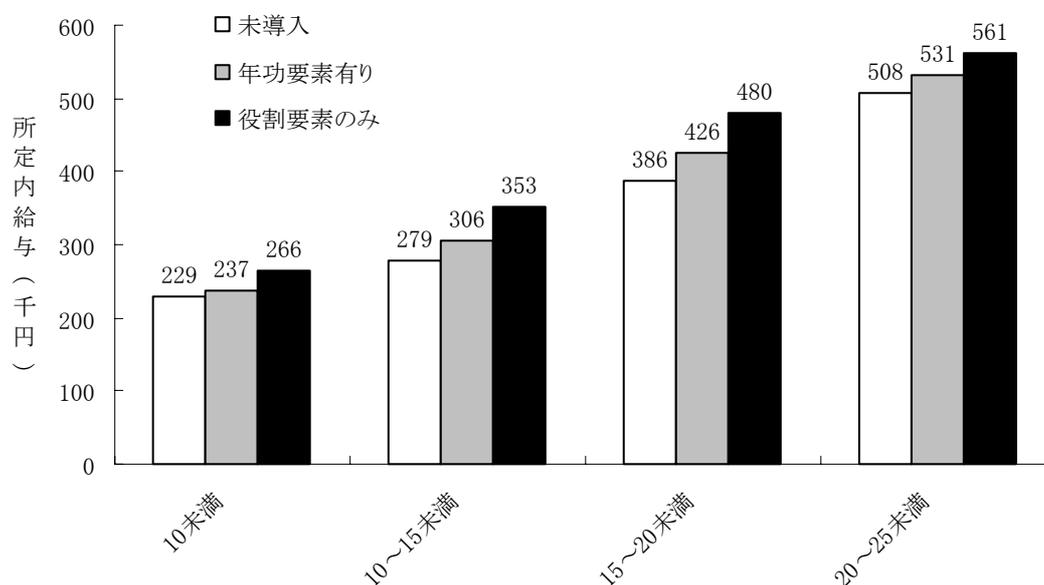


注:変動係数=標準偏差/平均値

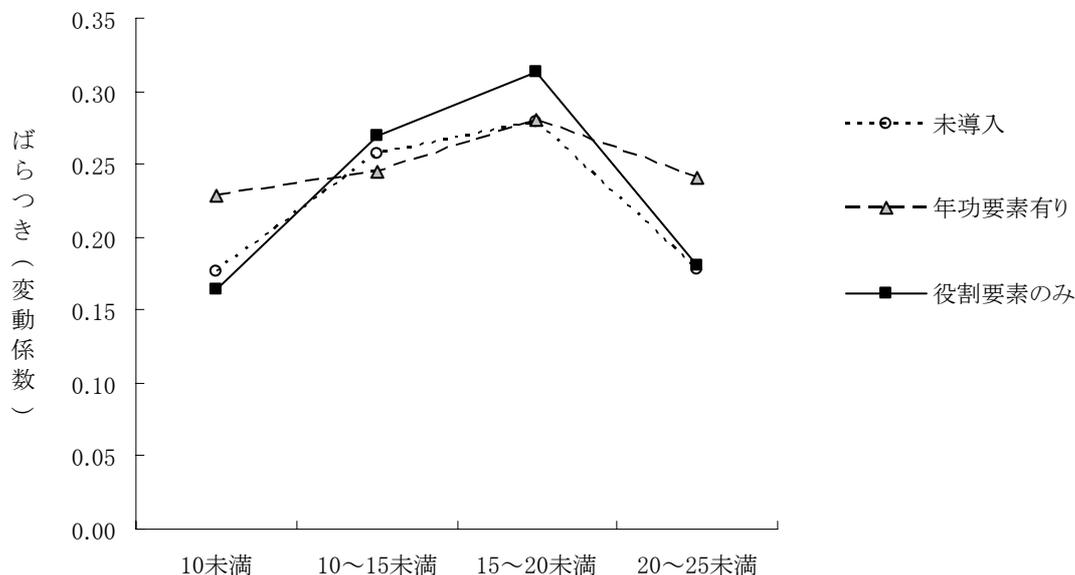
役割が大きいほど所定内給与が高くなっている。職種別の結果はより安定的であり（第3-1-28表）、ほぼ全ての職種において、役割の上昇に伴う賃金上昇が認められる。

最後に、仕事基準賃金制度の導入状況別に役割等級－所定内給与プロファイルを検討する（サンプルサイズ10未満の結果表示は省略）。第3-1-29図から、管理職については、いずれの企業でも役割の上昇に伴う所定内給与の上昇が認められる。本調査で定

第3-1-31図 非管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の「役割の大きさ」別所定内給与



第3-1-32図 非管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の「役割の大きさ」別所定内給与のばらつき(変動係数)



注:変動係数=標準偏差/平均値

義した役割1ポイントの上昇による賃金上昇率は、未導入企業の3.1%に対して、「年功要素有り」企業で4.2%、「役割要素のみ」企業で4.8%となっており、仕事基準の賃金制度を導入している企業ほど、また役割要素が強いほど、役割-賃金プロファイルの傾きが急勾配になっている。また、同一役割階層内の賃金格差と制度導入との関係は明確ではないものの(第3-1-30図)、「役割要素のみ」企業では、役割が上昇するほど役割

階層内の格差も拡大する傾向が見られる。

一方、非管理職に関する役割－所定内給与プロファイルの結果はやや異なっている（第3-1-31図）。役割の上昇に伴う賃金上昇率は、未導入企業が7.5%と最も高く、以下、「役割要素のみ」企業が6.8%、「年功要素有り」企業が6.3%となっており、仕事基準賃金制度を導入している企業の方がプロファイルの傾きが小さい。また、同一役割階層内の賃金のばらつきについても、制度の導入状況による差異は明確には認められなかった（第3-1-32図）。

6. 小括

ここで、所定内給与の調査結果について仕事基準賃金制度の導入状況との関連を整理すると、①最も仕事基準の強い「役割要素のみ」の賃金制度を導入している企業ほど、階層を問わず、年齢や同一企業内の勤続の上昇に伴う「賃金の年功度」が最も小さい。②同様に、役割要素の強い賃金制度を導入している企業では、非管理職について階層にリンクした賃金上昇率が、管理職ではさらに役割の上昇による賃金上昇率も他の企業タイプに比べて高くなっている。③ただし、年齢や役割などの同一属性内の賃金格差については、必ずしも制度導入との関係は明確ではなかった。

したがって、仕事基準の強い賃金制度を導入した企業では、少なくとも管理職の「賃金の上がり方」については、年齢や勤続といった属人的要素よりも、階層や役割といった仕事属性へのリンクが志向されていると言える。

第2節 年間賞与

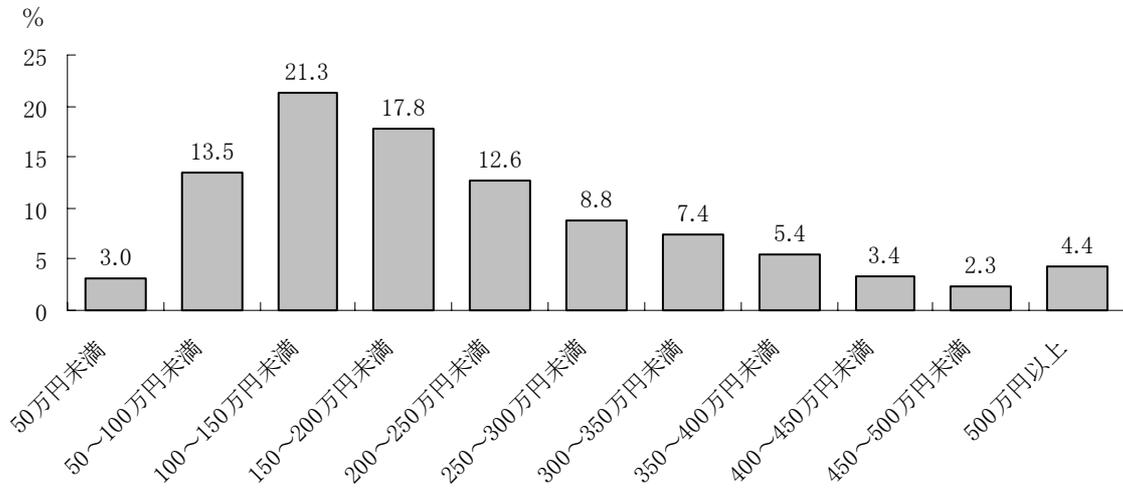
1. 企業属性別年間賞与

第3-2-1図には、2003年1年間に支払われた賞与や期末手当等の特別給与額（以下、年間賞与と呼ぶ）の分布を示している。概ね年間100万円以上に分布しており、その平均額は2,184,666円（標準偏差は1,417,970円）となっている。

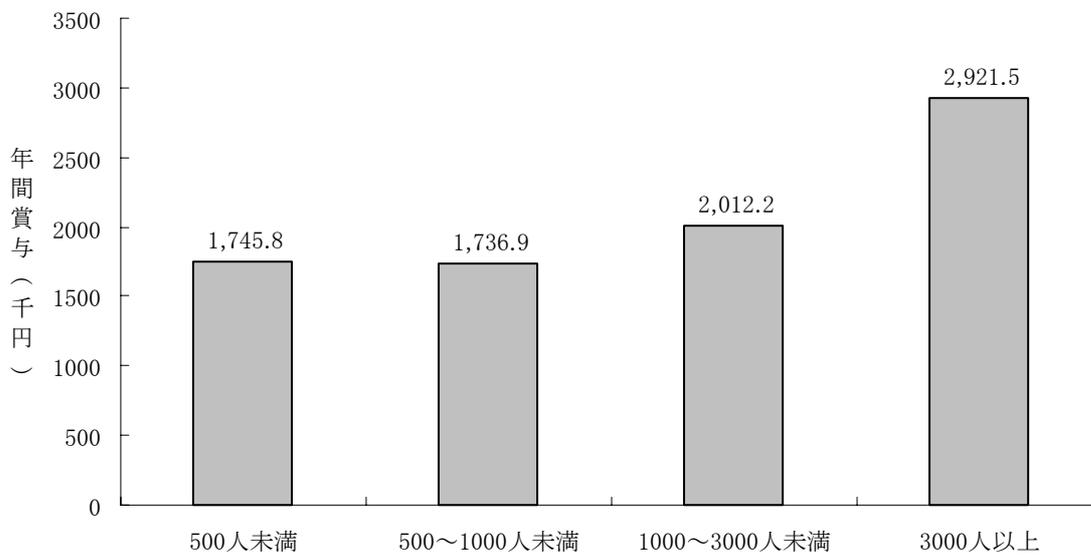
正規従業員規模別では（第3-2-2図）、3000人以上の大企業で292万1千円余りと特に高くなっている。また、業種別にみると（第3-2-3図）、本調査では運輸業の年間賞与が最も高く、情報・通信業が低くとどまるなど、公表されている『賃金構造基本統計調査』とは大きく異なった結果となっている。

なお、仕事基準賃金制度の導入の有無別には（第3-2-4図）、やはり制度導入企業の平均賞与が29%程度高くなっており、比較に際しては平均賞与額の差に留意する必要がある。

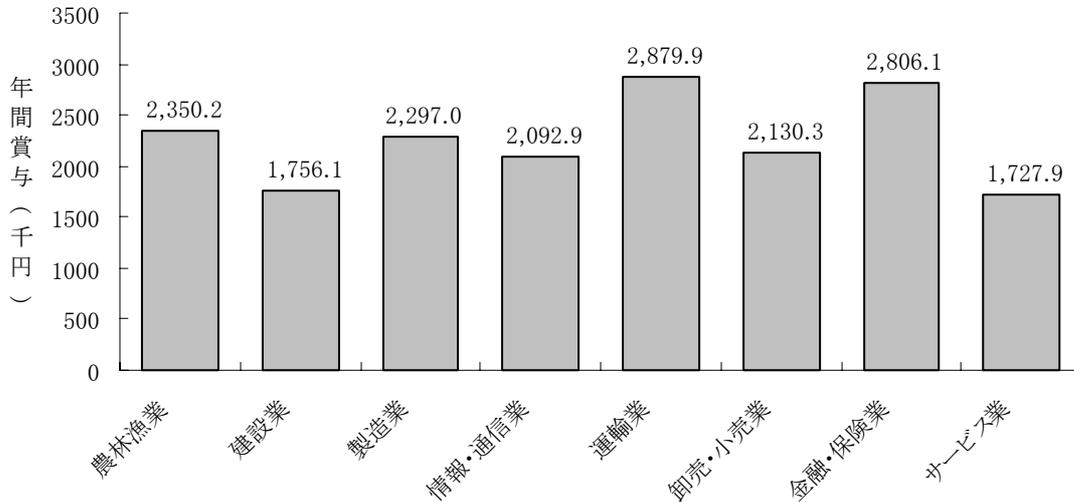
第3-2-1図 年間賞与の分布
(サンプルサイズ=2238人(不明54人を除く))



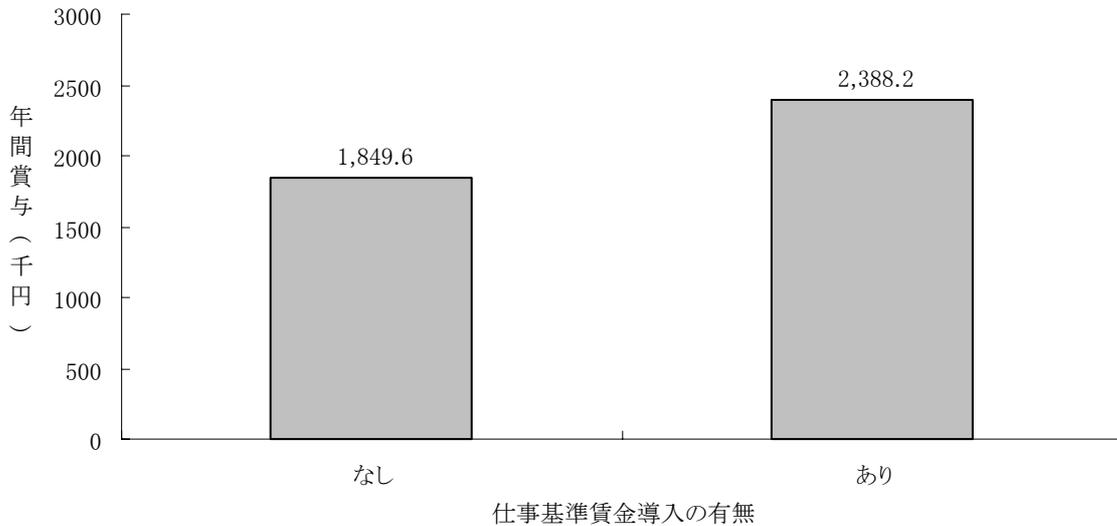
第3-2-2図 正規従業員規模別の年間賞与(平均値)



第3-2-3図 業種別の年間賞与(平均値)



第3-2-4図 仕事基準賃金制度の導入の有無別・年間賞与(平均値)



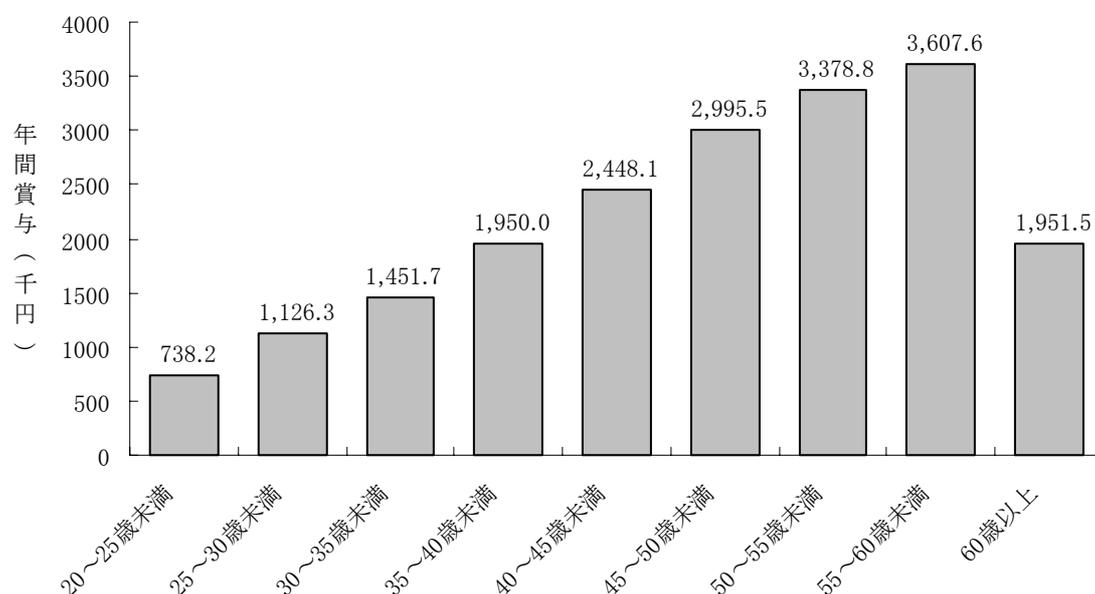
注:仕事基準賃金の導入企業=管理職又は非管理職のいずれかに制度を導入している企業

2. 年齢別年間賞与

第3-2-5図から、年齢別の年間賞与は、所定内給与と同様に50歳代後半まで大きく伸びていることが示されている。『賃金構造基本統計調査』(平成16年度)では、企業規模計あるいは1000人以上の企業共に年間賞与のピークは40歳代後半と相対的に若くなっており、やはり本調査の中高年齢層では賃金の高いサンプルへの偏りが確認される。

業種別、職種別の年齢賞与プロファイルを見ると(第3-2-6表および第3-2-7表)、やはりサンプルの安定している製造業において50歳代後半まで賞与の伸びが

第3-2-5図 年齢別の年間賞与(平均値)



第3-2-6表 業種別・年齢別の年間賞与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	サービス業	業種計
20~25歳未満	-	-	625.4	739.3	1,157.3	731.7	-	816.2	738.2
25~30歳未満	1,436.0	787.8	1,026.0	1,275.9	1,507.6	1,129.0	1,683.3	1,028.5	1,126.3
30~35歳未満	1,389.0	902.7	1,284.2	1,580.9	2,034.4	1,598.2	2,367.3	1,388.8	1,451.7
35~40歳未満	2,147.5	1,317.1	1,862.7	1,915.2	2,474.6	2,115.9	3,139.3	1,763.3	1,950.0
40~45歳未満	2,994.8	1,568.7	2,483.6	2,308.6	3,354.9	2,757.2	2,642.7	1,896.4	2,448.1
45~50歳未満	3,654.1	2,224.1	2,980.9	3,115.2	3,730.4	3,182.9	4,352.9	2,513.6	2,995.5
50~55歳未満	3,309.5	2,306.4	3,423.4	3,854.6	4,605.9	2,673.6	5,244.2	3,306.4	3,378.8
55~60歳未満	4,134.0	2,847.2	3,941.7	3,089.9	3,722.5	2,837.4	-	2,916.3	3,607.6
60歳以上	-	-	2,940.0	-	910.0	2,903.8	-	100.0	1,951.5
年齢計	2,350.2	1,756.1	2,297.0	2,092.9	2,879.9	2,130.3	2,806.1	1,727.9	2,184.7

注:空欄は該当データがないことを示す

認められるとともに、「人事」や「経理・財務」、「開発設計」、「研究」職では年間賞与のピークが50歳代後半と遅い。

第3-2-7表 職種別・年齢別の年間賞与(平均値)

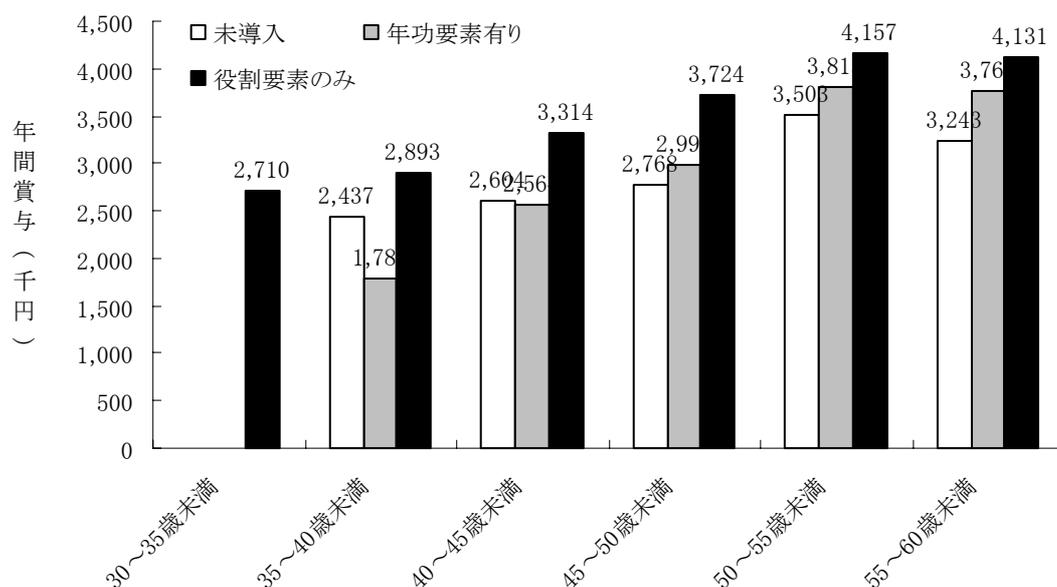
(単位:千円)

	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
20～25歳未満	1,071.2	834.9	712.0	-	549.6	720.7	554.4	619.4	721.8
25～30歳未満	914.1	1,097.3	1,021.9	1,252.2	1,140.4	1,145.5	926.4	960.2	1,084.5
30～35歳未満	1,331.1	1,369.2	1,467.8	1,919.6	1,388.2	1,665.5	1,205.5	1,348.9	1,425.8
35～40歳未満	1,887.2	1,929.7	1,697.6	2,324.6	1,924.5	2,137.7	1,695.3	2,149.9	1,938.8
40～45歳未満	2,537.2	2,449.8	2,082.0	2,661.2	2,292.9	2,684.9	2,359.3	2,838.6	2,452.0
45～50歳未満	3,121.1	2,880.7	2,717.1	3,519.8	2,728.5	3,823.5	2,697.9	3,593.2	2,996.4
50～55歳未満	2,958.3	3,133.2	3,421.8	4,608.6	3,303.3	3,997.8	3,283.4	3,593.2	3,428.7
55～60歳未満	3,909.6	4,652.0	3,145.5	4,451.1	3,254.7	3,857.8	4,070.0	3,762.3	3,704.9
60歳以上	2,538.4	-	-	-	1,316.7	3,269.3	-	-	1,951.5
年齢計	2,222.3	2,124.1	1,959.8	2,648.8	2,057.1	2,399.7	2,092.6	2,569.0	2,190.8

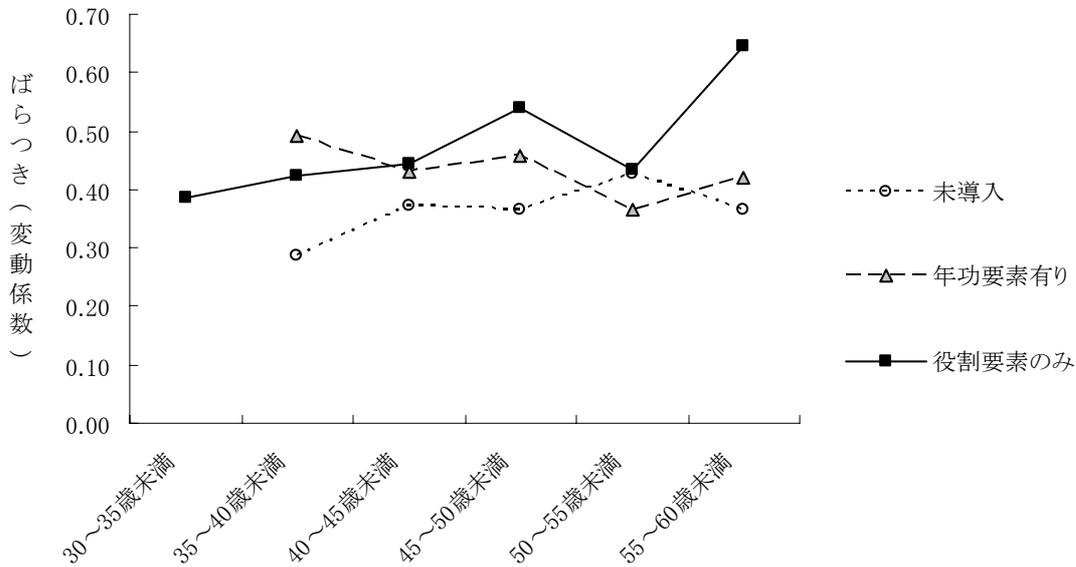
注:第3-2-6表に同じ

では、仕事基準の賃金制度との関連はどうだろうか。第3-2-8図および9図は、管理職を対象とした仕事基準賃金の導入状況別に、管理職の年齢別賞与とそのばらつきを見たものである(サンプルサイズ10人未満の結果表示は省略)。やはり制度の導入状況別に平均賞与額が異なっているため、1歳の加齢に伴う賞与の上昇率を計算すると、「年功要素有り」企業が4.3%と最も高く、次いで未導入企業が2.3%、「役割要素のみ」企業が1.6%となっている。先の管理職の所定内給与に関する結果では(第3-1-8図)、仕事基準賃金制度の導入企業ほど、また制度における役割要素が強いほど「賃金の年功度」が低いとの結果が得られているが、特に「年功要素有り」企業では、年間賞与について年功・習熟要素への考慮がなされていることが示唆されている。なお、年齢別の賞

第3-2-8図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の年齢別年間賞与



第3-2-9図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の年齢別年間賞与のばらつき(変動係数)

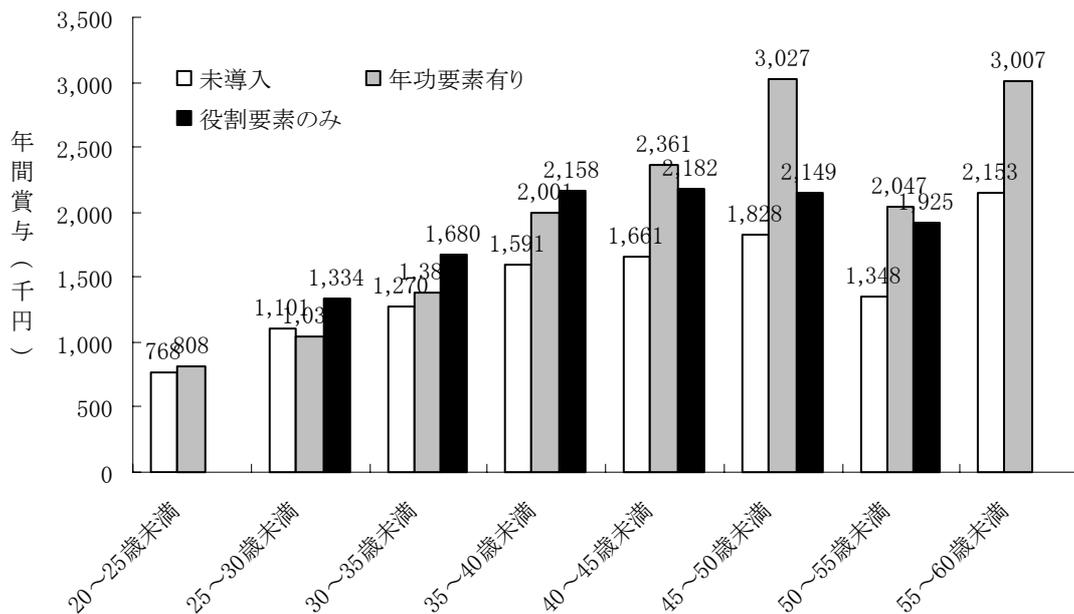


注:変動係数=標準偏差/平均値

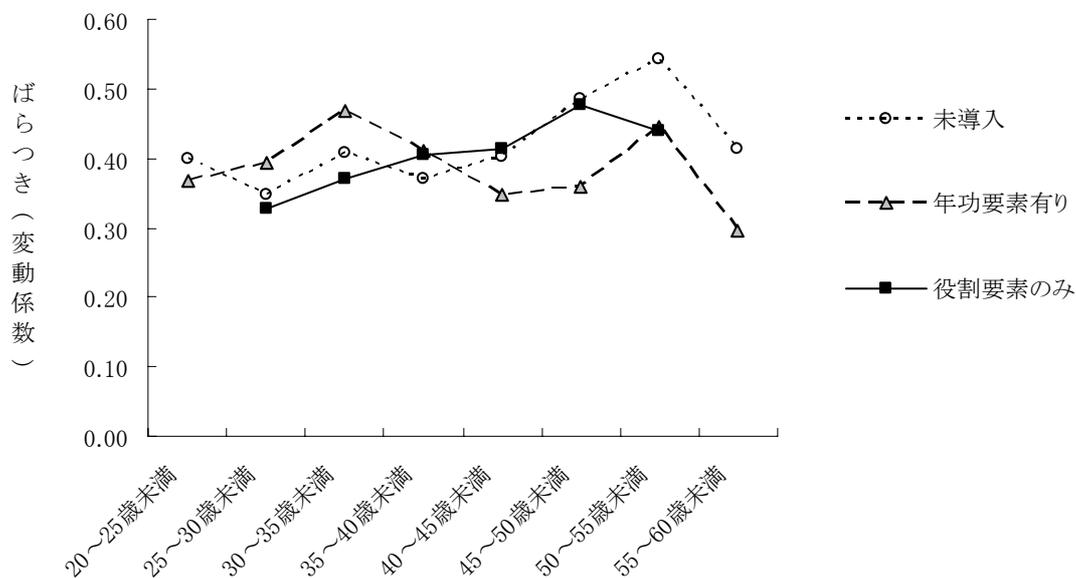
与格差は（第3-2-9図）、「役割要素のみ」企業について年齢上昇にともなう格差拡大傾向が確認できる他は、制度の導入状況による明確な傾向は認められなかった。

非管理職の年間賞与については、所定内給与の結果と同じく、仕事基準賃金制度の導入状況と賃金の年功度との関係は明確ではない。第3-2-10図から、非管理職の年齢-年間賞与プロファイルの傾きを計算すると、やはり「年功要素有り」企業が4.3%と最

第3-2-10図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の年齢別年間賞与



第3-2-11図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の年齢別年間賞与のばらつき(変動係数)



注:変動係数=標準偏差/平均値

も高く、次いで未導入企業が 2.1%、「役割要素のみ」企業が 2.0%となっている。また、年齢別の賞与格差にも、制度の導入状況による明確な差が認められない（第3-2-11図）。したがって、年齢でみた賞与の「年功度」を巡っては、未導入企業に比べ、少なくとも「役割要素のみ」の仕事基準賃金制度を導入している企業において、階層を問わず賃金の年功度が小さくなっていることが示されたといえる。

3. 勤続年数別年間賞与

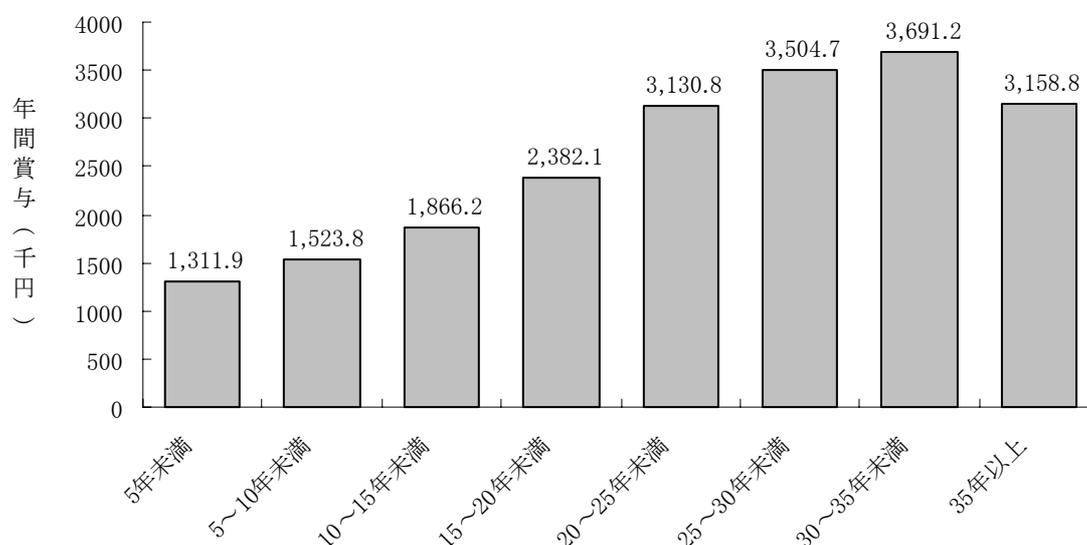
勤続年数別の年間賞与は、所定内給与と同様に 30~35 年未満がピークとなっている（第3-2-12図）。

ただし、企業属性別に差があり、業種別には（第3-2-13表）、情報・通信業において「25~30年未満」とピーク時期が早い一方、製造業やサービス業などでは「30~35年未満」の賞与額が最も高い。

職種別では（第3-2-14表）、「システム管理」のみピークが早く、他の職種は概ね「30~35年未満」が最大値となっている。

仕事基準賃金制度の導入状況別に勤続一年間賞与プロファイルを見ると、管理職については（第3-2-15図）、特に「役割要素のみ」の制度導入企業において短期勤続者の賞与が高く現れている。その結果、勤続を1年経ることによる賞与の上昇率は、「年功要素あり」企業が 3.6%と最も高く、次いで未導入企業が 2.2%となり、「役割要素のみ」企業が 1.3%と最も小さくなった。なお、勤続年数別の賞与格差（第3-2-16図）は、勤続20年以上の長期勤続層において、特に「役割要素のみ」企業で格差が大きい。

第3-2-12図 勤続年数別の年間賞与(平均値)



第3-2-13表 業種別・勤続年数別の年間賞与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	サービス業	業種計
5年未満	1,403.2	1,460.4	1,289.7	1,260.5	1,274.5	1,249.1	2,393.9	1,084.3	1,311.9
5~10年未満	1,409.0	1,026.0	1,396.2	1,501.7	2,330.0	1,621.8	2,894.8	1,432.8	1,523.8
10~15年未満	1,825.3	1,287.2	1,761.0	2,288.8	2,277.3	2,092.9	2,773.8	1,746.8	1,866.2
15~20年未満	2,392.2	2,068.9	2,250.6	2,573.4	2,882.0	2,803.4	3,044.2	2,201.9	2,382.1
20~25年未満	3,620.3	2,296.6	2,961.2	3,404.6	4,256.4	3,773.0	2,695.7	3,197.5	3,130.8
25~30年未満	3,506.4	2,208.4	3,331.7	3,803.5	4,108.9	3,762.6	6,209.0	3,483.2	3,504.7
30~35年未満	3,318.8	3,031.3	3,761.6	3,801.9	3,933.4	4,294.3	2,349.8	3,481.5	3,691.2
35年以上	-	2,426.5	3,285.1	3,917.7	910.0	2,538.4	-	2,974.0	3,158.8
勤統計	2,350.2	1,756.1	2,297.0	2,092.9	2,879.9	2,130.3	2,806.1	1,727.9	2,184.7

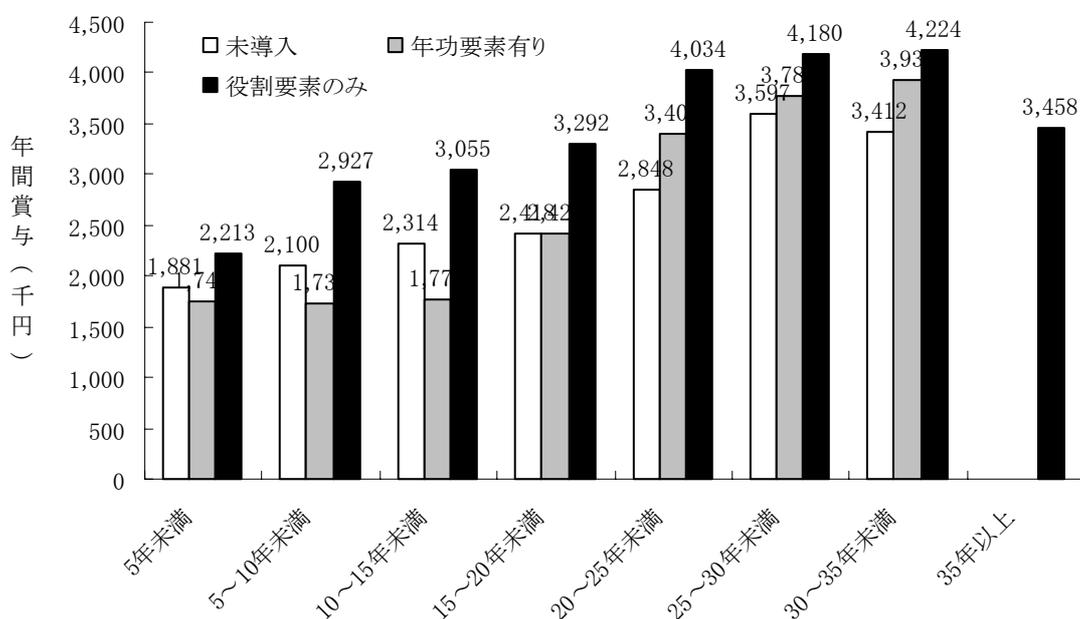
注:第3-2-6表に同じ

第3-2-14表 職種別・勤続年数別の年間賞与(平均値)

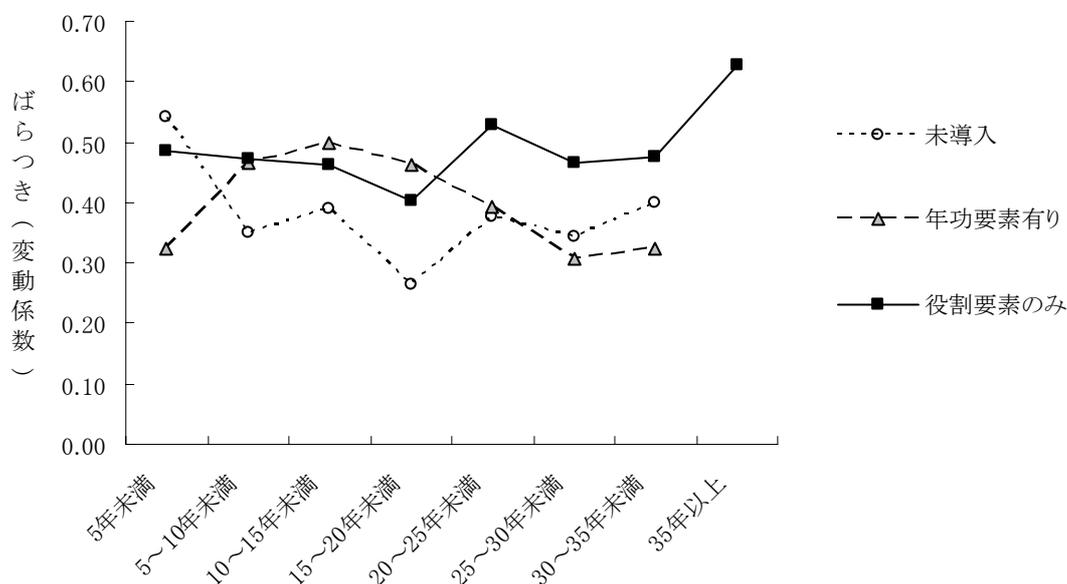
(単位:千円)

勤続年数	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
0-5年未満	1,324.0	1,378.2	1,412.4	1,649.0	1,219.5	1,177.4	1,328.7	1,133.3	1,304.7
5-10年未満	1,666.6	1,560.3	1,327.5	1,625.1	1,454.0	1,886.9	1,334.2	1,313.0	1,504.5
10-15年未満	1,668.1	1,684.5	1,927.8	2,294.5	1,797.0	2,181.8	1,679.1	1,925.3	1,843.1
15-20年未満	2,318.6	2,228.0	2,270.3	2,681.2	2,326.3	2,488.8	2,188.2	2,894.0	2,382.6
20-25年未満	3,041.6	2,872.4	2,335.0	3,917.2	3,180.4	3,544.8	2,792.7	3,390.1	3,150.6
25-30年未満	3,156.0	3,034.7	3,617.2	4,425.6	3,570.4	3,603.7	3,342.7	3,696.2	3,506.6
30-35年未満	3,665.1	3,621.6	3,294.4	4,562.5	3,772.7	4,346.4	3,797.2	3,793.4	3,786.8
35年以上	2,825.7	3,407.4	2,507.2	3,768.7	3,543.7	2,872.8	3,048.9	3,475.9	3,280.1
勤統計	2,222.3	2,124.1	1,959.8	2,648.8	2,057.1	2,399.7	2,092.6	2,569.0	2,190.8

第3-2-15図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の勤続年数別年間賞与



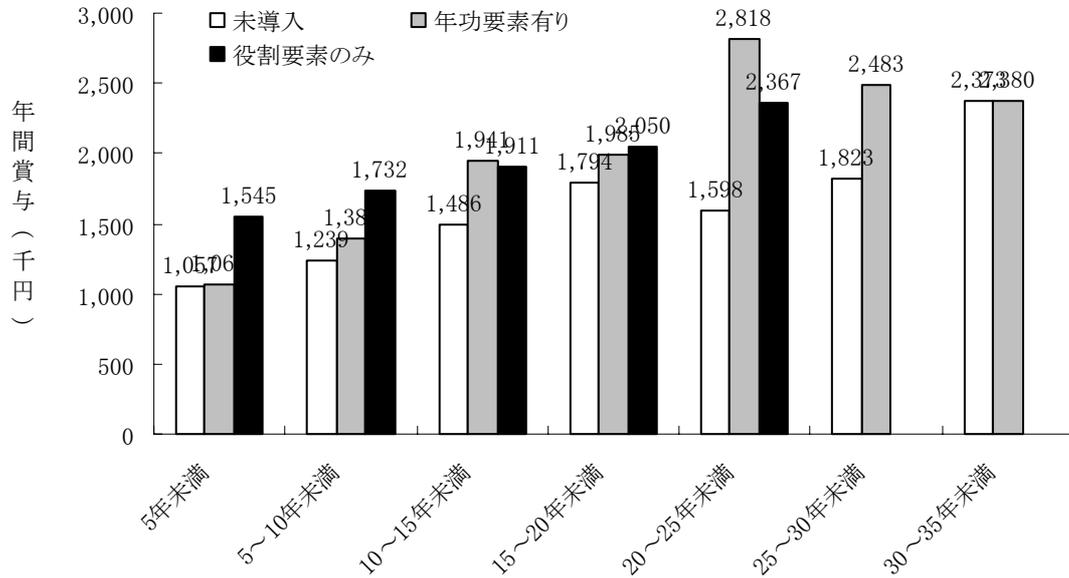
第3-2-16図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の勤続年数別年間賞与のばらつき(変動係数)



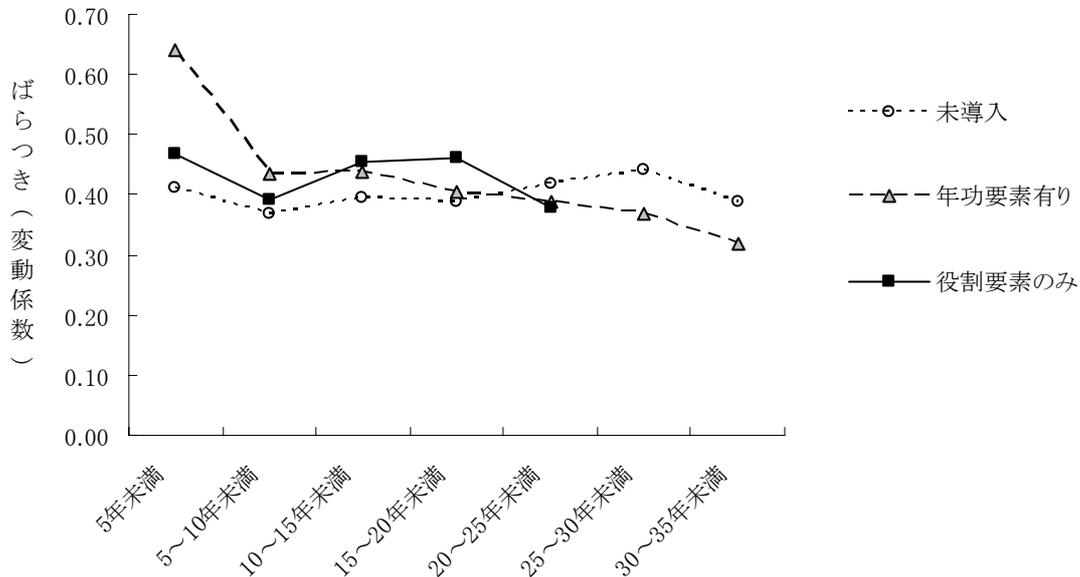
注:変動係数=標準偏差/平均値

こうした傾向は、非管理職でも同様である。第3-2-17図から、非管理職を対象とした仕事基準賃金制度の導入状況別に勤続一年間賞与プロファイルを見ると、賃金上昇率は、「年功要素あり」企業が3.6%に対して、未導入企業が2.6%、「役割要素のみ」企業が1.9%となっている。ただし、そのばらつきについては（第3-2-18図）、制度の導入状況別に大きな差は認められなかった。

第3-2-17図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の勤続年数別年間賞与



第3-2-18図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の勤続年数別年間賞与のばらつき(変動係数)



注:変動係数=標準偏差/平均値

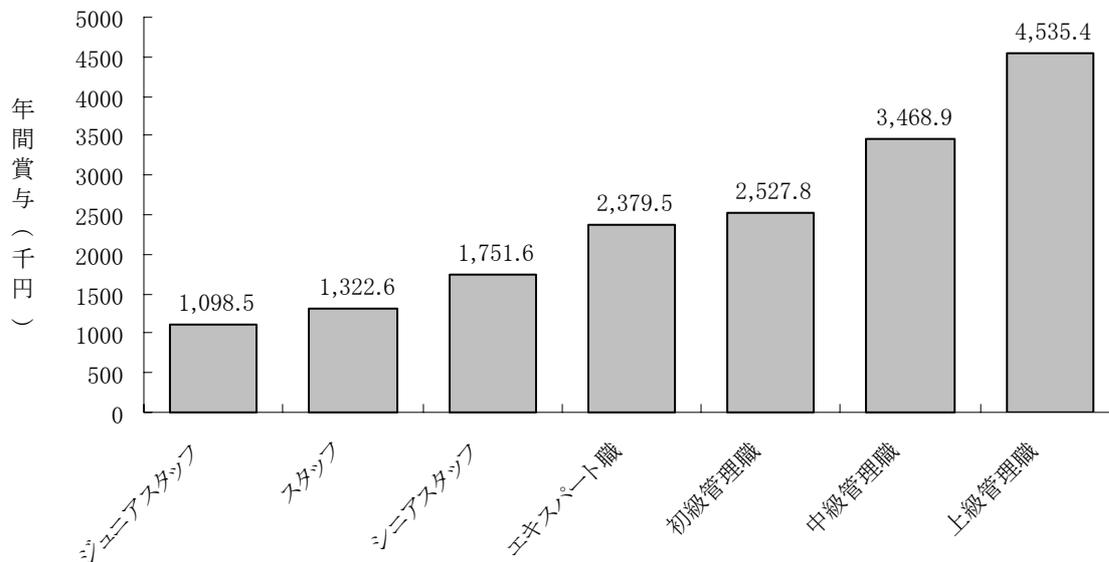
このように、同一企業内での勤続年数から「賃金の年功度」をみた場合も、先の年齢での結果と同様に、特に役割要素の強い仕事基準の賃金制度導入している企業ほど、階層を問わず「賃金の年功度」が弱いことが示されている。

4. 階層別年間賞与

職務の責任や大きさを代理する指標の一つである階層について、賞与の平均額をみると、第3-2-19図に示す通り、非管理職のジュニアスタッフから上級管理職まで平均賞与が高まる傾向にある。ただし、所定内給与の結果と同じく、「エキスパート職」（専門職）と初級管理職との格差はわずかにとどまっており、役割の軽重は確定的ではない。

特にエキスパート職の位置づけは職種によって異なると見られることから、業種別では（第3-2-20表）、階層と賞与との間に明確に直線的な関係（階層が上がれば必ず賃金が高い傾向）は現れていない。他方、職種別では（第3-2-21表）、ほとんどの職種において階層が上がることによる賃金の上昇が確認できるものの、先にみた所定内給与の結果と同じく、「情報システム」および「開発・設計」では、エキスパート職の年間賞与が初級管理職

第3-2-19図 階層別の年間賞与(平均値)



第3-2-20表 業種別・階層別の年間賞与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	金融・保険業	卸売・小売業	サービス業	業種計
ジュニアスタッフ	1,386.2	964.8	1,157.0	658.0	1,122.1	1,124.7	1,455.7	867.7	1,098.5
スタッフ	1,646.2	1,138.0	1,321.3	1,503.8	1,348.0	1,201.4	1,690.7	1,068.4	1,322.6
シニアスタッフ	2,068.0	2,477.7	1,719.1	1,927.2	2,437.8	1,792.2	1,115.6	1,487.0	1,751.6
エキスパート職	2,754.4	2,430.4	2,618.2	1,496.7	-	1,624.1	2,656.3	2,444.6	2,379.5
初級管理職	3,511.4	1,742.4	2,550.6	2,501.3	3,432.2	2,611.9	3,032.3	2,044.6	2,527.8
中級管理職	3,737.8	2,996.9	3,903.8	3,286.4	4,416.4	3,139.9	4,764.2	2,478.5	3,468.9
上級管理職	-	2,108.6	5,846.8	3,385.5	4,477.0	4,317.2	5,618.2	2,035.0	4,535.4
職階計	2,350.2	1,756.1	2,270.7	2,095.8	2,879.9	2,130.3	2,806.1	1,727.9	2,169.8

注:第3-2-6表に同じ

第3-2-21表 職種別・階層別の年間賞与(平均値)

(単位:千円)

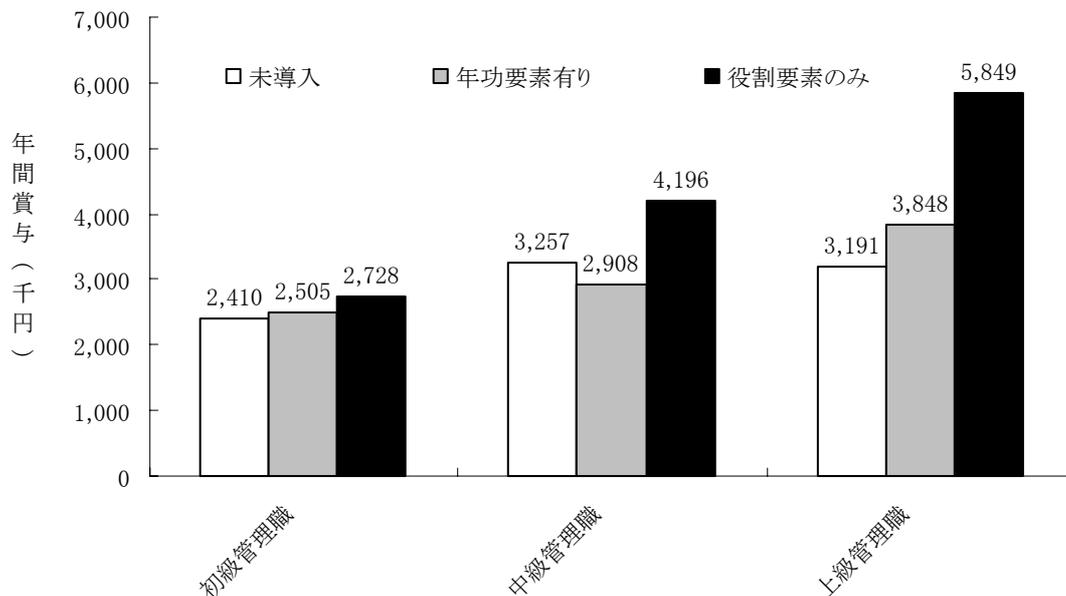
	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
ジュニアスタッフ	1,030.3	1,273.8	999.5	1,187.4	1,079.0	1,342.9	925.4	963.8	1,098.4
スタッフ	1,267.6	1,234.6	1,344.0	1,440.4	1,303.9	1,426.3	1,266.5	1,409.9	1,315.6
シニアスタッフ	1,835.4	1,729.5	1,711.2	1,785.7	1,644.4	2,021.8	1,500.2	2,116.3	1,721.4
エキスパート職	2,667.5	2,496.9	1,174.5	2,569.5	1,920.9	2,924.6	2,764.5	2,807.7	2,383.2
初級管理職	2,688.8	2,712.5	2,473.2	3,005.6	2,320.9	2,771.0	2,419.4	2,814.1	2,540.0
中級管理職	3,206.0	3,578.0	3,325.5	3,523.5	3,159.6	4,011.8	3,713.4	4,367.6	3,488.3
上級管理職	5,641.2	4,721.5	3,643.7	5,311.3	3,964.3	4,370.8	4,872.3	5,563.7	4,535.4
職階計	2,212.7	2,117.2	1,922.5	2,648.8	2,033.1	2,399.7	2,092.6	2,525.0	2,175.0

を上回っており、当該職種における専門職の役割の大きさを示唆している。

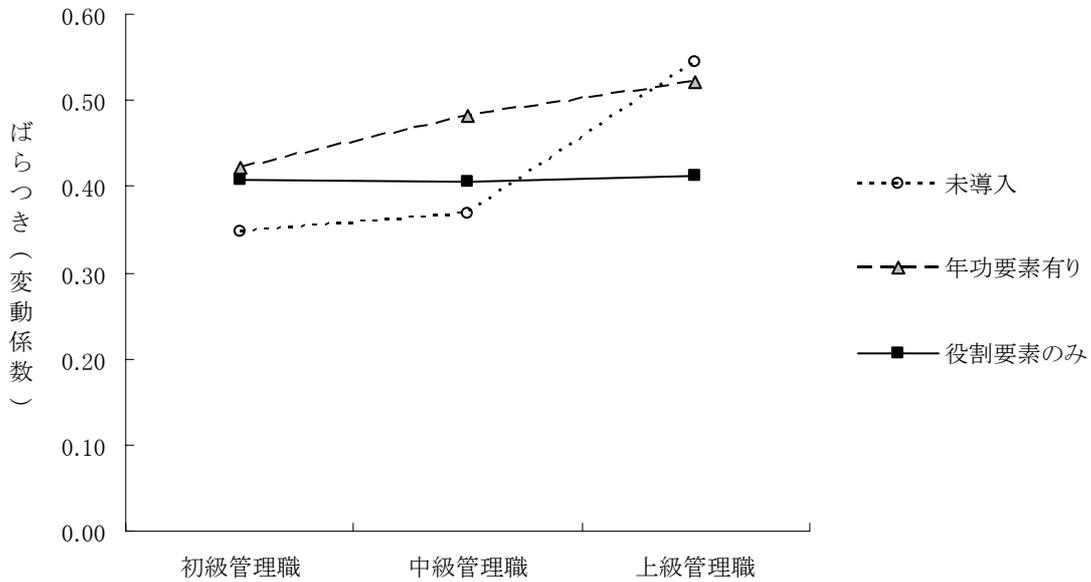
最後に、仕事基準賃金制度の導入状況別に階層別賞与を検討する。第3-2-22図では、管理職を対象とした制度の導入状況別に、階層別賞与を示している。ただし、制度未導入企業では、中級管理職が上級管理職の平均賞与を上回っており、イレギュラーな結果となった。そのため、仕事基準賃金制度を導入している2タイプの企業についてのみ、初級管理職に比べて中級管理職および上級管理職の平均賞与格差を計算すると(計算方法は脚注3に同じ)、「年功要素あり」企業ではそれぞれ11.4%、38.2%に対して、「役割要素のみ」企業では45.6%、73.2%となっており、**役割要素が強いほど、階層間の平均賃金格差が大きい**ことがわかる。ただし、同一階層内の賞与格差は、「年功要素あり」企業で相対的に大きい(第3-2-23図)。

非管理職では、いずれの企業でも階層の高さと賞与とのリンクが確認できる(第3-2-

第3-2-22図 管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
管理職の階層別年間賞与

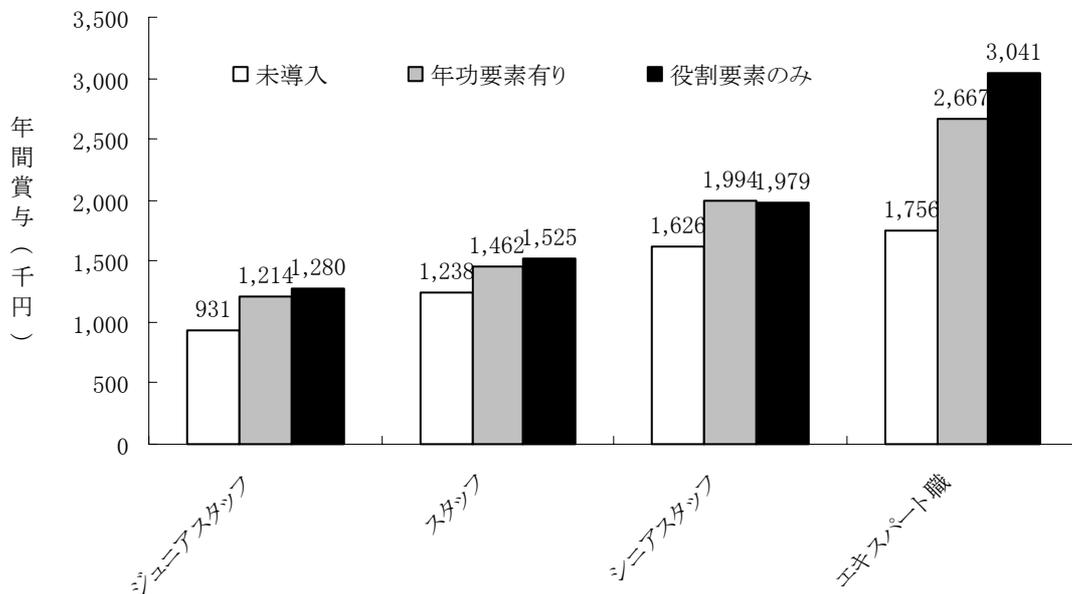


第3-2-23図 管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
管理職の階層別年間賞与のばらつき(変動係数)



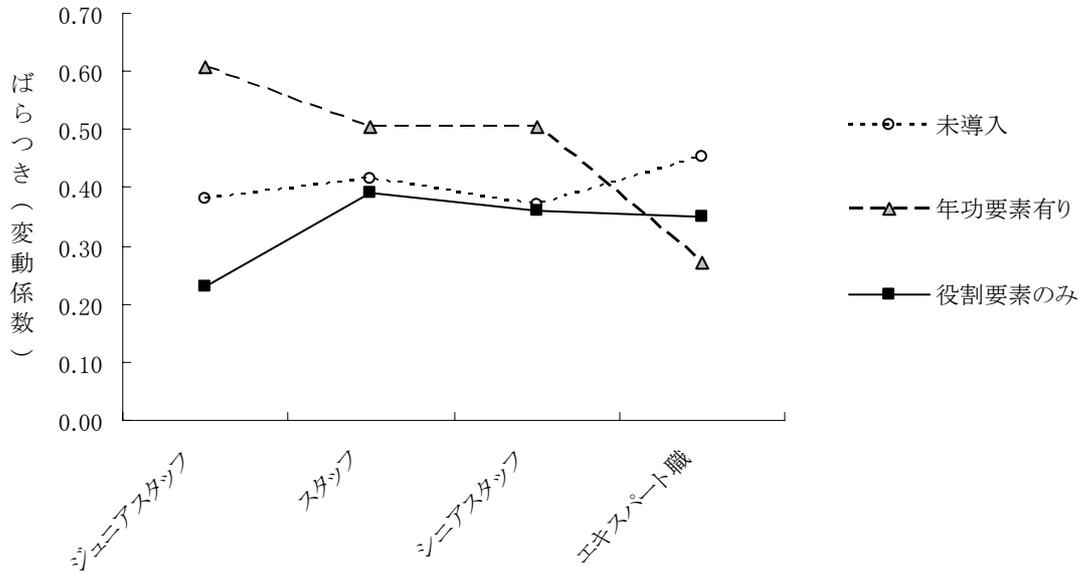
注:変動係数=標準偏差/平均値

第3-2-24図 非管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の階層別年間賞与



24 図)。そこで、ジュニアスタッフ層に比べたスタッフ層、シニアスタッフ層およびエキスパート職の平均賞与格差を計算すると、未導入企業ではそれぞれ 27.0%、55.5%、61.0%に対して、「年功要素有り」企業では 20.4%、52.8%、90.3%、「役割要素のみ」企業では 12.3%、38.7%、84.7%となり、制度導入企業では、エキスパート職の賞与が相対的に高い反面、スタッフレベルでの階層間格差は低く抑えられていることがわかる。しかし、同一階層内の格

第3-2-25図 非管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の階層別年間賞与のばらつき(変動係数)



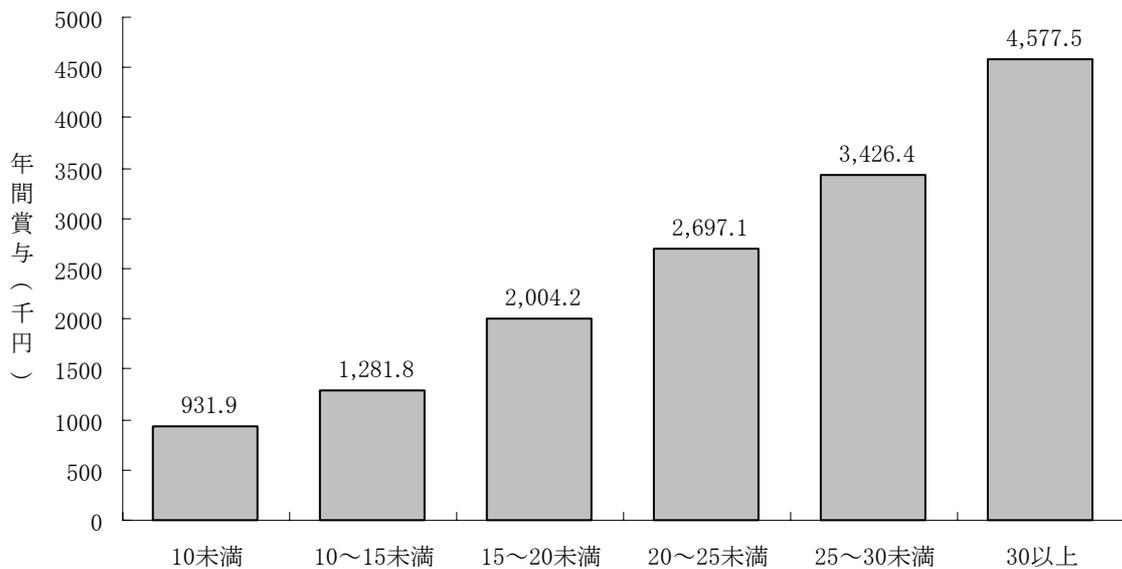
注:変動係数=標準偏差/平均値

差については、やはり制度の導入状況別に目立った差は認められなかった(第3-2-25図)。

5. 「役割の大きさ」別年間賞与

最後に、「役割の大きさ」と年間賞与との関係を考察する。まず、第3-2-26図から、所定内給与と同様に、役割の大きさと年間賞与との間に明確に直線的な関係があることが示されている。

第3-2-26図 「役割の大きさ」別の年間賞与(平均値)



注:役割の大きさは役割情報(6項目)の回答ポイントの総和。詳細は本文参照

第3-2-27表 業種別・役割の大きさ別の年間賞与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	サービス業	業種計
10未満	1,342.0	526.6	945.3	848.0	1,183.5	914.7	717.2	1,191.1	931.9
10～15未満	1,532.3	1,109.2	1,272.7	1,425.9	1,345.5	1,318.2	1,360.8	1,131.5	1,281.8
15～20未満	2,160.8	1,892.4	1,988.2	1,980.4	2,547.2	1,928.6	2,536.7	1,799.4	2,004.2
20～25未満	3,276.8	2,615.6	2,831.1	2,400.2	3,585.5	2,742.3	3,278.3	2,093.3	2,697.1
25～30未満	3,635.9	2,466.9	3,564.2	3,525.9	4,373.7	3,171.3	4,933.9	2,729.2	3,426.4
30以上	3,899.2	2,778.5	5,372.9	4,177.2	4,477.0	4,133.9	6,457.6	2,482.6	4,577.5
計	2,350.2	1,756.1	2,270.7	2,095.8	2,879.9	2,130.3	2,806.1	1,727.9	2,169.8

注:第3-2-6表に同じ

第3-2-28表 職種別・役割の大きさ別の年間賞与(平均値)

(単位:千円)

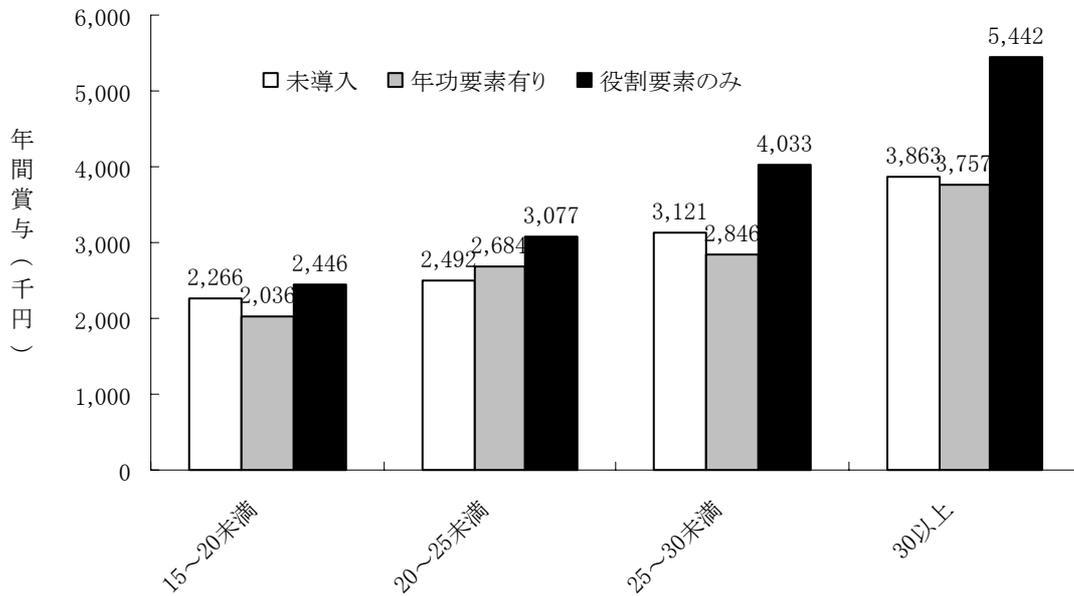
	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
10未満	1,201.6	983.3	649.8	1,045.3	856.2	1,702.5	665.9	823.2	929.4
10～15未満	1,244.0	1,278.3	1,410.6	1,516.3	1,251.7	1,309.2	1,138.7	1,217.8	1,271.7
15～20未満	2,026.1	1,951.4	2,049.6	2,144.0	1,851.5	2,292.7	2,006.2	2,117.4	2,001.0
20～25未満	2,759.4	3,043.1	2,615.9	3,245.1	2,506.4	2,889.5	2,678.6	2,717.1	2,721.6
25～30未満	3,406.1	3,484.4	2,797.6	3,721.0	3,149.4	4,276.8	3,279.2	4,089.9	3,454.8
30以上	5,786.0	5,623.5	4,544.5	4,937.7	4,404.0	3,374.0	4,314.6	4,756.1	4,619.1
計	2,212.7	2,117.2	1,922.5	2,648.8	2,033.1	2,399.7	2,092.6	2,525.0	2,175.0

この結果は、業種別および職種別にみても安定的である。第3-2-27表から、建設業やサービス業の一部を除くと、役割が高いほど賞与が高い傾向がみられている。職種別にみて不安定な動きをみせているのは「情報システム」の一部のみであり、いずれの職種でも、役割の上昇に伴う賃金上昇が認められる。

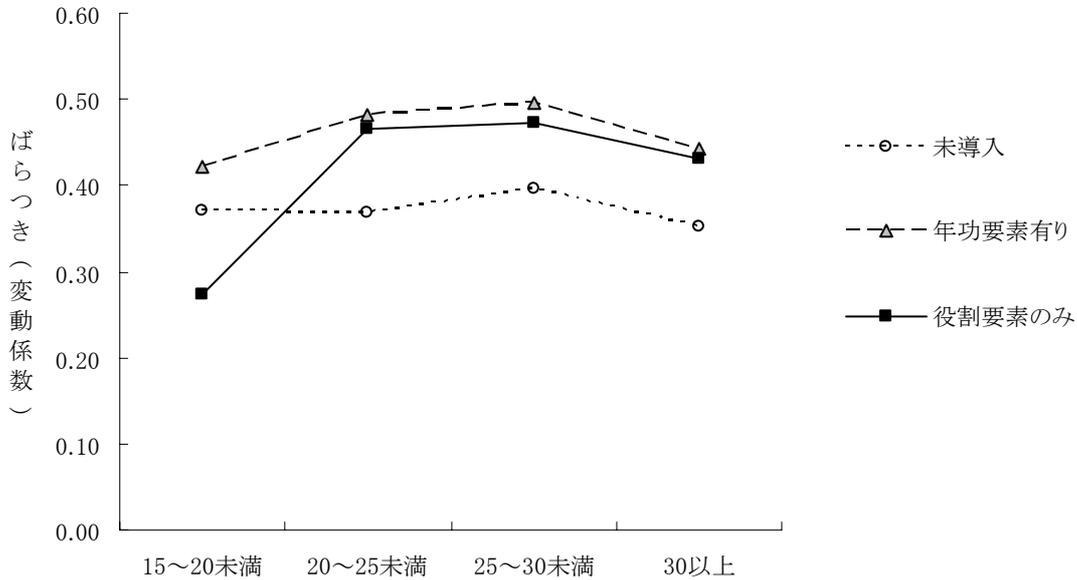
最後に、仕事基準の賃金制度との関連を吟味する。まず、管理職について、制度の導入状況別に役割一賞与プロファイルの傾きを計算すると(第3-2-29図)、未導入企業の4.5%に対して「年功要素有り」企業では3.1%、「役割要素のみ」企業では5.5%となり、所定内給与の結果と同じく、**管理職では、役割要素の強い仕事基準賃金制度を導入している企業ほど、役割一賞与プロファイルの傾きが急勾配になっている**ことがわかった。ただし、同一役割内の賞与格差は(第3-2-10図)、制度導入企業が未導入企業に比べておおむね高くなっており、制度導入企業の中でも役割一賞与水準が固定的ではないことを物語っている。

一方、非管理職では、制度の導入状況と役割の大きさ別に見た賞与水準との関係が明確に現れている。第3-2-31図から、役割一賞与プロファイルの傾き(賃金上昇率)を計算すると、未導入企業が8.8%と最も低く、次いで「年功要素有り」企業が9.1%、「役割要素のみ」企業が9.4%となっており、**制度導入企業ほど、また役割要素が強いほど、役割一賞与プロファイルの傾きが大きい**。ただし、役割階層内の賃金格差については(第3-2-32図)、やはり制度の導入状況との関係は明確ではなかった。

第3-2-29図 管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
管理職の「役割の大きさ」別年間賞与

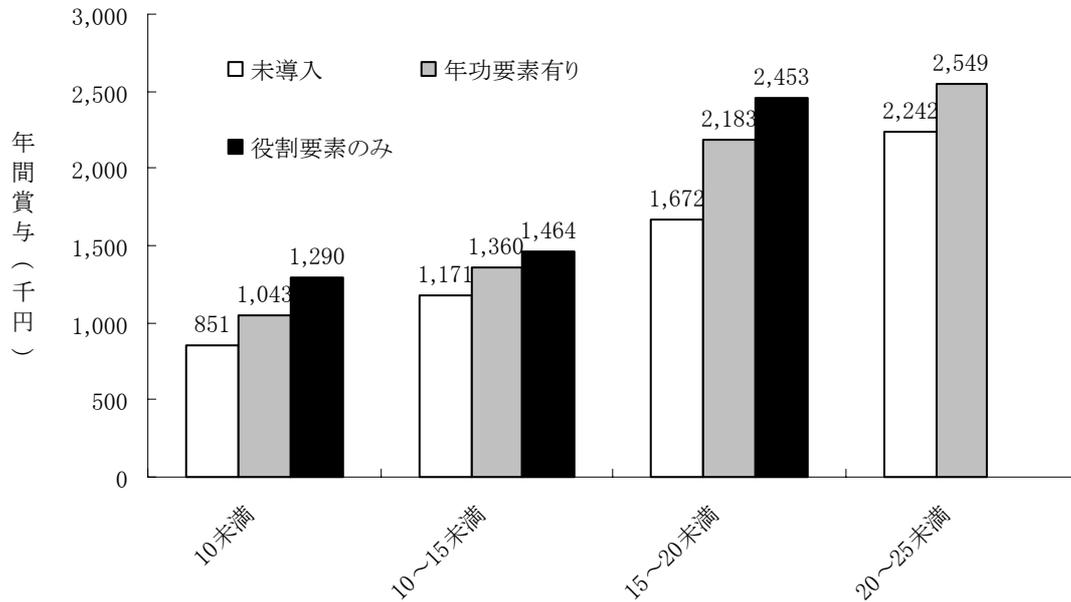


第3-2-30図 管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
管理職の「役割の大きさ」別年間賞与のばらつき(変動係数)

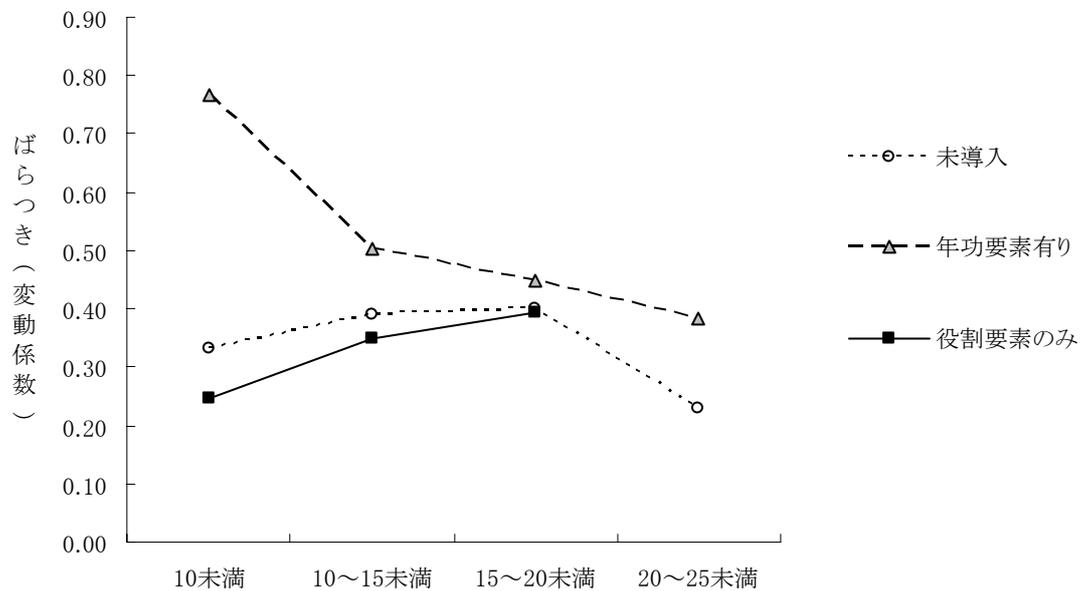


注:変動係数=標準偏差/平均値

第3-2-31図 非管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の「役割の大きさ」別年間賞与



第3-2-32図 非管理職対象の役割基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の「役割の大きさ」別年間賞与のばらつき(変動係数)



注:変動係数=標準偏差/平均値

6. 小括

以上、年間賞与の結果について仕事基準賃金制度の導入状況との関連を整理すると、①所定内給与の結果と同じく、階層を問わず、役割要素の強い仕事基準賃金制度を導入している企業ほど、年齢や同一企業内の勤続の上昇に伴う「賃金の年功度」が抑制され

ている。

②同様に、役割要素の強い仕事基準賃金制度を導入している企業では、階層を問わず、役割の上昇による賃金上昇率も他の企業タイプに比べて高くなっている。

③ただし、年齢や役割などの同一属性内の賃金格差については、必ずしも制度導入との関係は明確ではなかった。

したがって、年間賞与についても、仕事基準の強い賃金制度を導入した企業ほど、年齢や勤続といった属人的要素よりも、仕事属性へのリンクが志向されていると言える。ただし、所定内給与での結果と異なり、階層別の賞与については、制度の導入状況との関係は明確ではなかった。

第3節 年間給与

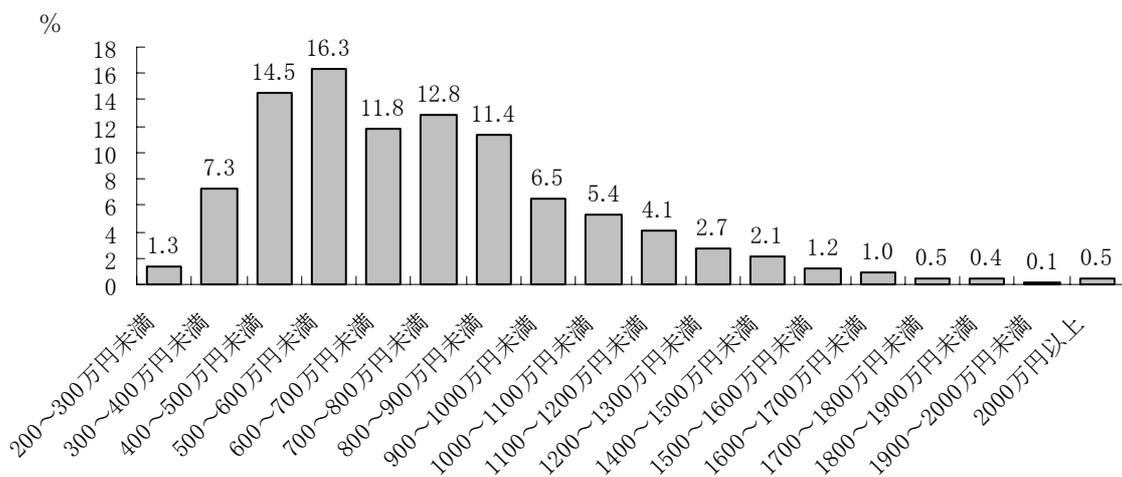
1. 企業属性別年間給与

第3-3-1図から、毎月の所定内給与、時間外手当、賞与・期末手当およびその他インセンティブ給を含めた2003年1年間の支給総額（年間給与）の結果をみると、「500～600万円未満」との回答が最も多いものの（15.0%）、高額層にかけて広い分布を示している。その結果、サンプル全体の平均額は7,811,324円（標準偏差は3,354,948円）となっている。

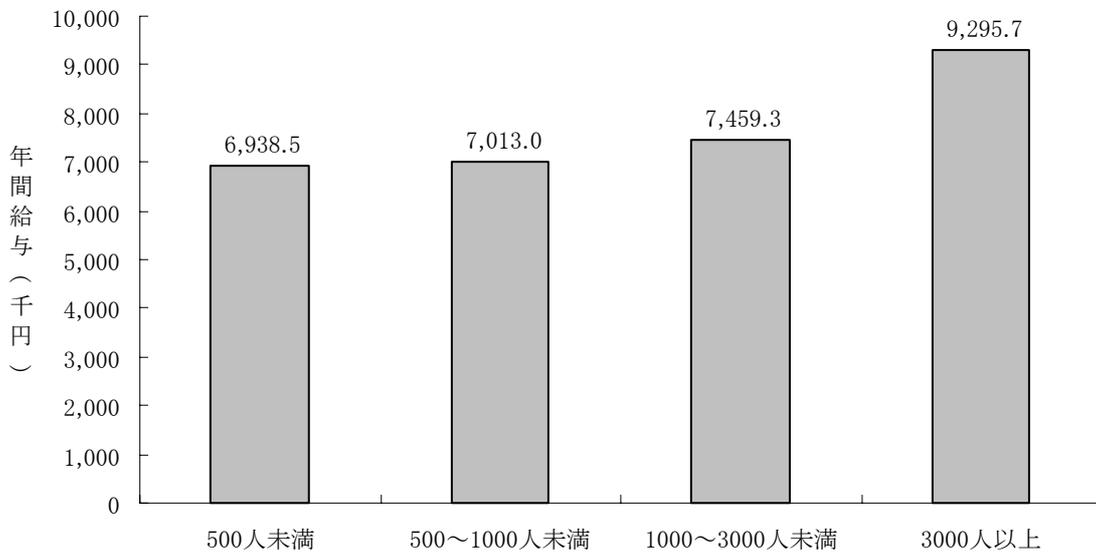
正規従業員規模別（第3-3-2図）には、やはり従業員規模3000人以上の大企業の平均額の高さが目立っている。

業種別には（第3-3-3図）、運輸業が最も高い点、ならびに情報・通信業の年間給

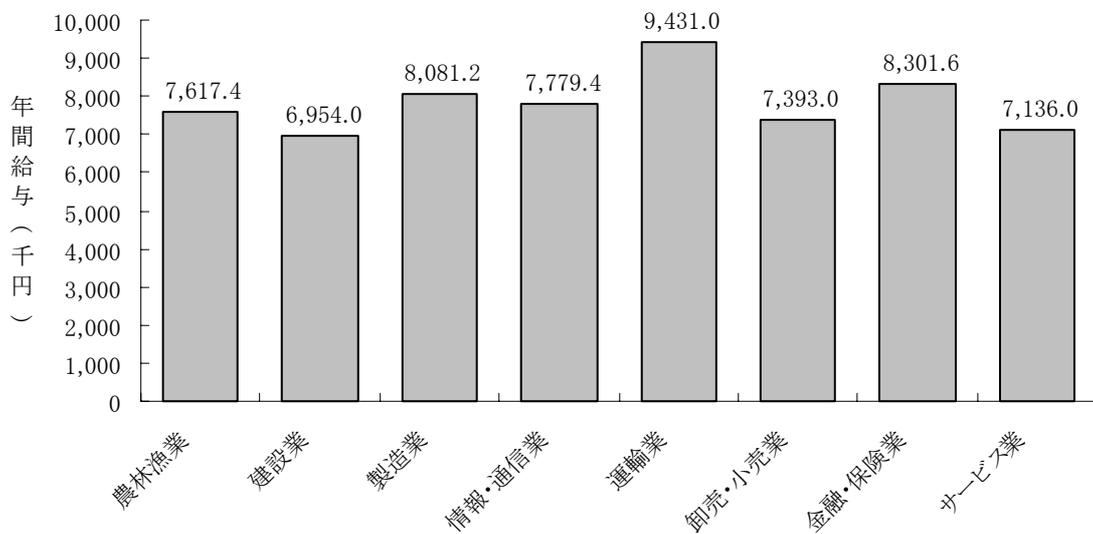
第3-3-1図 年間給与の分布
(サンプルサイズ=2088人(不明204人を除く))



第3-3-2図 正規従業員規模別の年間給与(平均値)



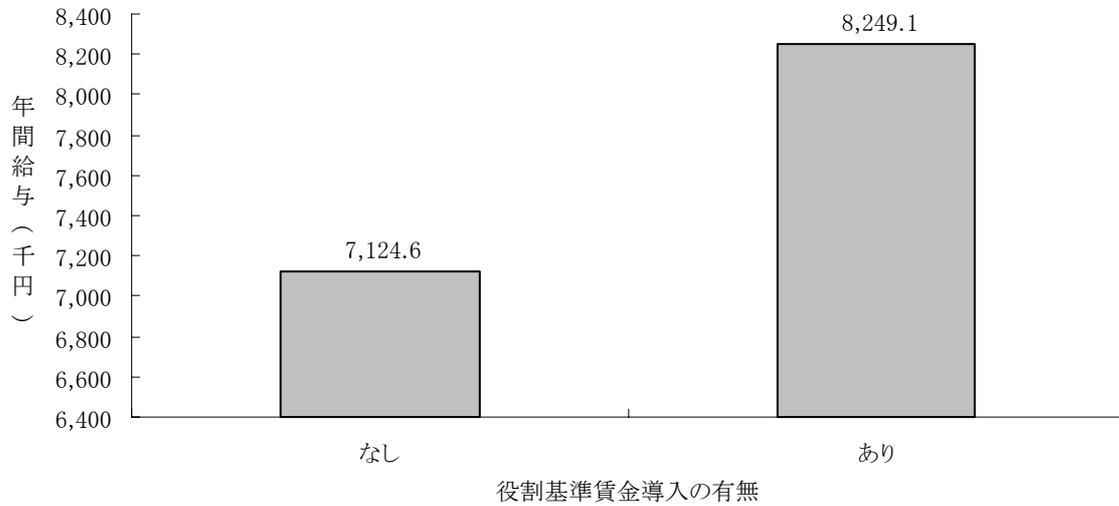
第3-3-3図 業種別の年間給与(平均値)



与が低くとどまる点などは『賃金構造基本統計調査』(平成16年度)に比べて特異な点であり、年間賞与における業種別の傾向を反映したものとみられる。

先に見た通り、仕事基準賃金制度の導入の有無別の賃金格差は、所定内給与ベースで約17%、年間賞与ベースでは約29%であった。いま、これらに時間外手当やインセンティブ給を加えた年間給与でも(第3-3-4図)、依然として、仕事基準賃金制度の導入企業の平均賃金が約16%程度高くなっている。

第3-3-4図 役割基準賃金制度の導入の有無別・年間給与(平均値)



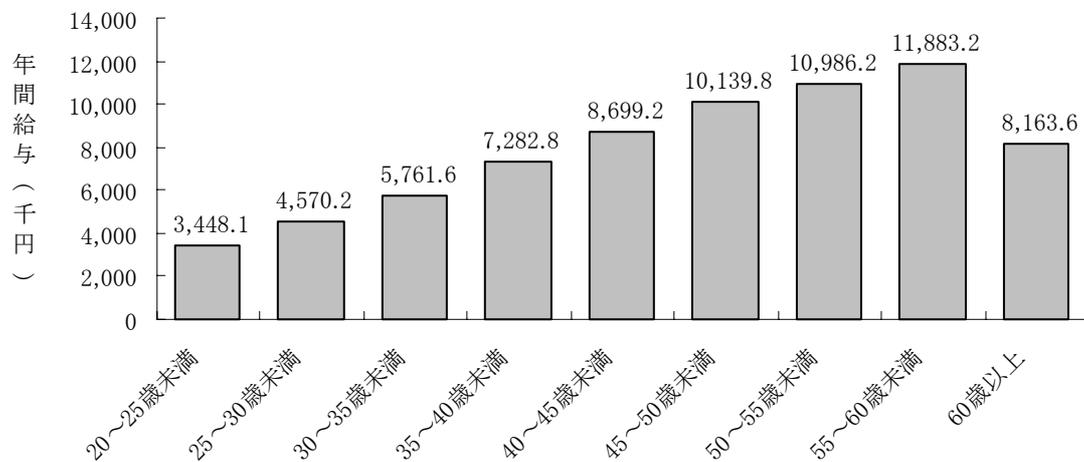
注:役割基準賃金の導入企業=管理職又は非管理職のいずれかに制度を導入している企業

2. 年齢別年間給与

第3-3-5図から、年齢別の年間給与額をみると、所定内給与の結果と同様に「55～60歳」が最も高く、ここでも本調査では50歳代後半に高賃金労働者が多いことが示されている。

業種別および職種別の年齢-年間給与プロファイルについても(第3-3-6表および第3-3-7表)、所定内給与でみられた傾向に変化はなく、最もサンプルの多い「製造業」において50歳代後半層の賃金が高いことや、「情報システム」を除く全ての職種

第3-3-5図 年齢別の年間給与(平均値)



第3-3-6表 業種別・年齢別の年間給与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	サービス業	業種計
20～25歳未満	-	-	3,152.6	3,994.8	4,651.1	3,225.7	-	3,759.8	3,448.1
25～30歳未満	4,612.5	3,746.5	4,223.0	5,144.1	6,019.5	4,333.2	5,175.8	4,740.1	4,570.2
30～35歳未満	4,995.0	4,604.2	5,310.8	6,406.6	7,069.1	5,937.5	7,211.0	5,695.0	5,761.6
35～40歳未満	7,061.3	5,497.6	6,959.6	7,457.6	8,493.2	7,562.4	8,901.6	7,357.2	7,282.8
40～45歳未満	9,168.7	6,813.8	8,650.5	8,552.8	10,680.6	9,093.2	8,594.0	8,604.2	8,699.2
45～50歳未満	11,163.7	8,096.0	10,006.4	10,585.9	11,551.2	10,253.8	12,097.5	10,414.8	10,139.8
50～55歳未満	10,796.1	8,699.8	11,136.1	12,362.5	13,979.7	8,996.7	14,858.0	10,791.9	10,986.2
55～60歳未満	12,954.9	10,210.2	12,564.6	11,083.7	11,371.3	9,964.8	13,798.0	10,645.0	11,883.2
60歳以上	-	-	10,041.0	-	4,593.6	11,386.4	-	3,410.5	8,163.6
年齢計	7,617.4	6,954.0	8,081.2	7,779.4	9,431.0	7,393.0	8,301.6	7,136.0	7,811.3

注:空欄は該当データがないことを示す

第3-3-7表 職種別・年齢別の年間給与(平均値)

(単位:千円)

	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
20～25歳未満	3,980.0	3,431.2	2,445.3	-	3,295.0	3,457.0	2,579.5	3,257.3	3,412.3
25～30歳未満	4,379.2	4,189.0	4,334.3	4,500.4	4,600.5	4,733.2	4,114.3	4,165.0	4,453.3
30～35歳未満	5,501.6	5,611.8	5,578.9	6,843.1	5,574.0	6,238.3	5,335.1	5,170.0	5,689.1
35～40歳未満	7,174.6	7,202.2	6,919.7	7,944.2	7,217.9	7,626.7	6,806.1	7,281.5	7,244.7
40～45歳未満	9,278.6	8,695.9	7,814.9	8,858.0	8,581.3	8,722.2	8,347.6	9,240.7	8,700.0
45～50歳未満	10,547.5	9,750.5	9,530.2	11,952.5	9,659.5	11,303.9	9,380.5	10,920.9	10,142.7
50～55歳未満	10,089.8	10,772.7	11,175.3	13,106.9	10,847.6	11,941.2	10,723.6	12,042.5	11,113.8
55～60歳未満	12,336.6	13,516.0	11,685.2	14,167.1	11,243.2	11,198.5	12,504.8	12,637.1	12,104.1
60歳以上	9,363.4	-	-	-	6,015.0	13,409.5	-	-	8,163.6
年齢計	8,073.2	7,611.0	7,275.6	8,782.3	7,573.3	8,023.7	7,626.8	8,641.2	7,827.4

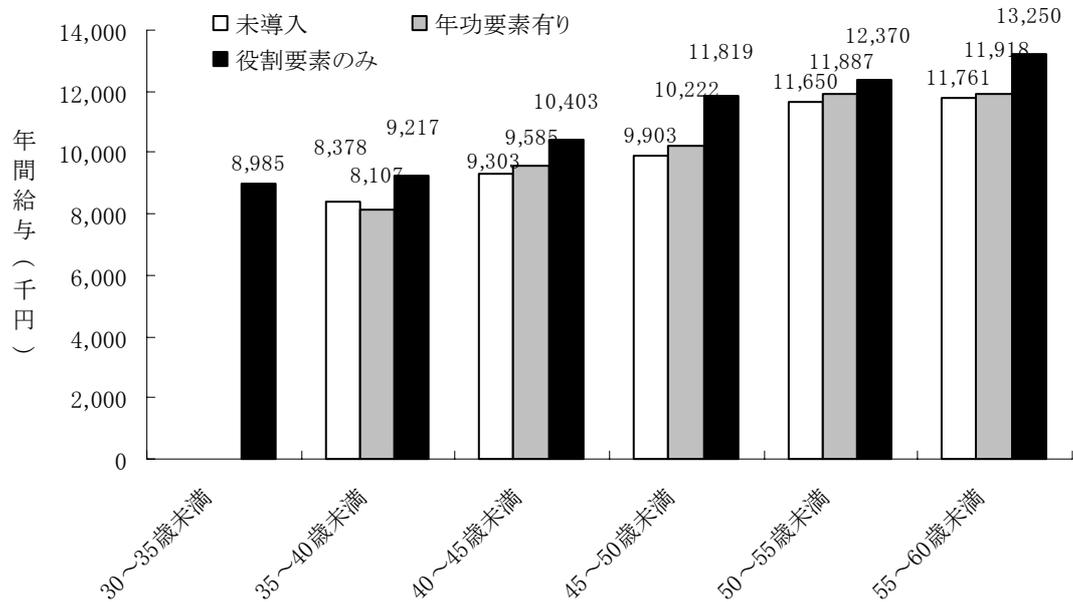
注:第3-3-6表と同じ

において50歳代後半まで賃金が伸びていることなど、既存の統計調査との差異が認められる。

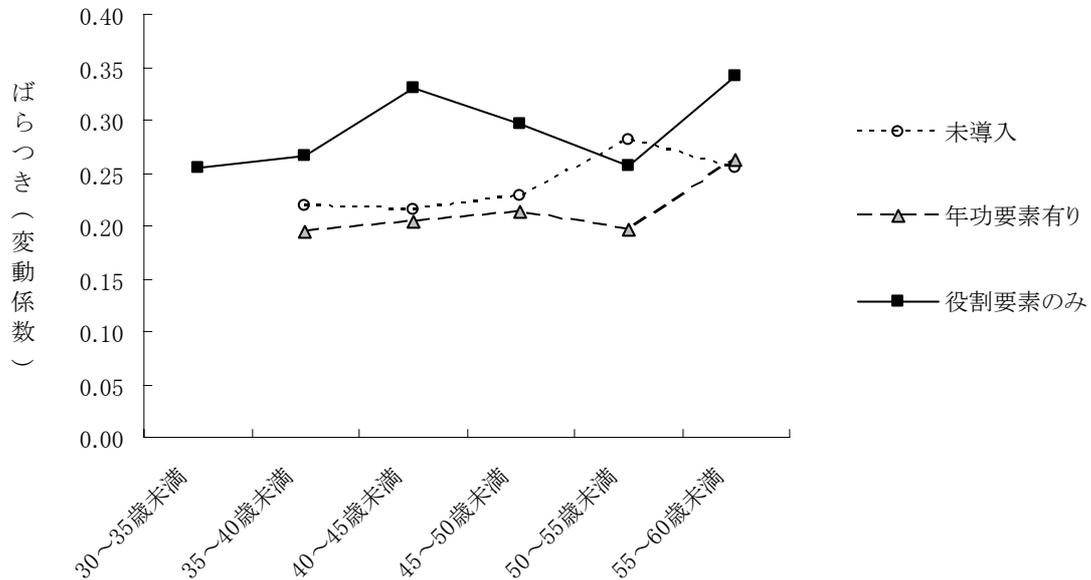
第3-3-8図および9図では、管理職について、仕事基準賃金の導入状況別の年齢一年間給与プロファイルとそのばらつきを示している。本調査では、管理職の年間賞与のピーク年齢が50歳代前半であったため、いずれの企業の年間給与も、50歳代前半をピークとするプロファイルを描いている。ここで、1歳の加齢による賃金上昇率を計算すると、未導入企業が2.3%に対して、「年功要素あり」企業が2.4%、「役割要素のみ」企業が1.8%であり、所定内給与および年間賞与に関する結果と同様に、役割要素の強い仕事基準賃金制度を導入している企業で、「賃金の年功度」が抑制されていることが示されている。さらに、年齢階層内の賃金格差についても(第3-3-9図)、50歳代前半を除いて「役割要素のみ」企業が最も高くなっており、所定内給与や年間賞与における結果とほぼ一致している。

一方、非管理職については、所定内給与ならびに年間賞与での結果とやや異なってい

第3-3-8図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の年齢別年間給与



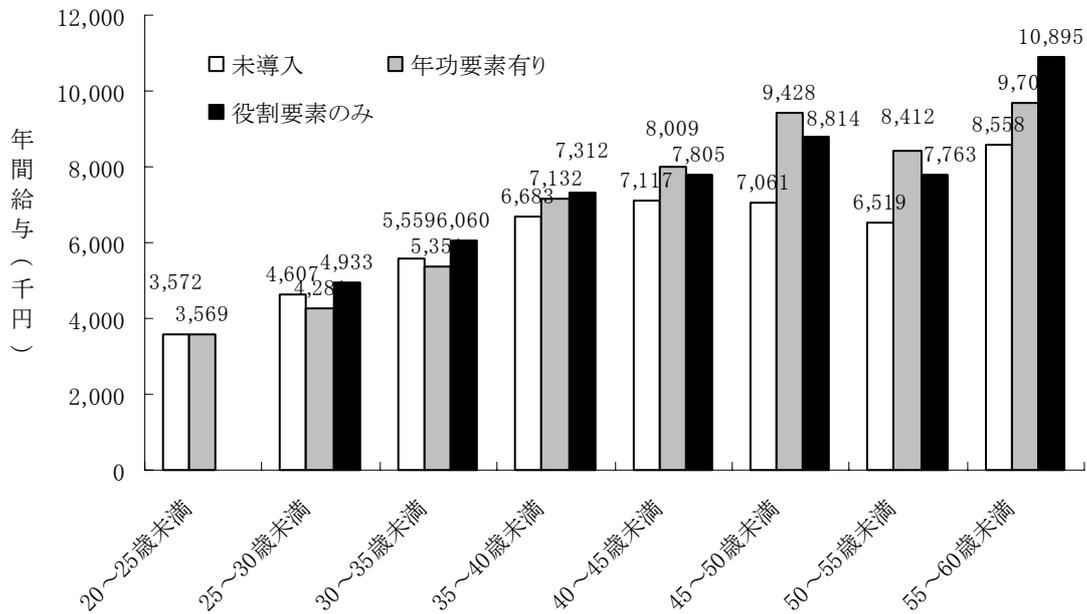
第3-3-9図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の年齢別年間給与のばらつき(変動係数)



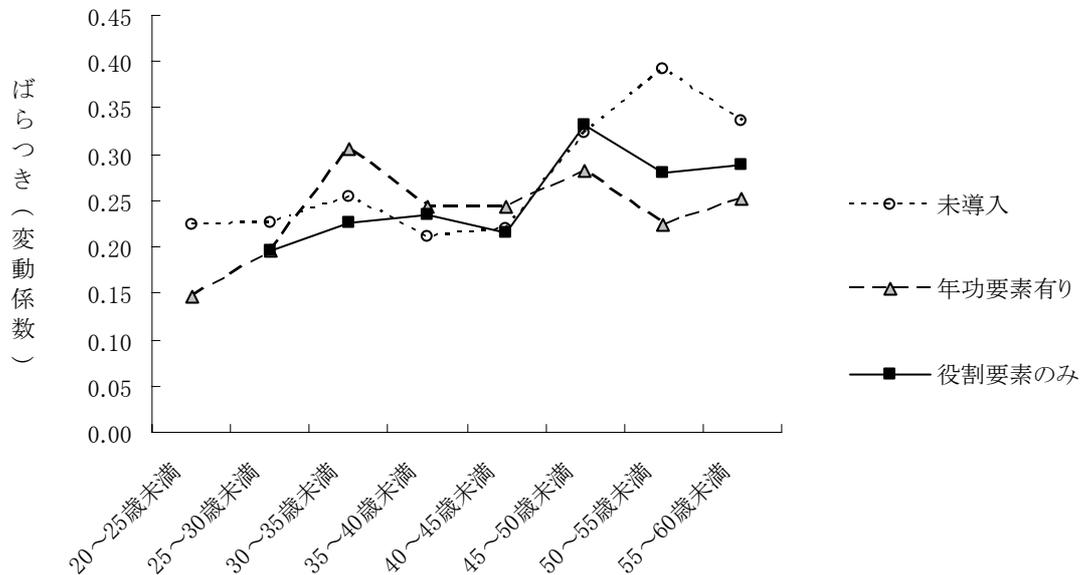
注:変動係数=標準偏差/平均値

る(第3-3-10図および11図)。非管理職の年齢-年間給与プロファイルの傾きは、やはり「年功要素あり」企業が3.2%と最も大きいものの、次いで「役割要素のみ」企業が2.4%、未導入企業が2.1%であり、制度の導入状況(およびその程度)と賃金の年功度との関係はむしろ逆転している。年齢内の賃金格差の水準もまた、制度の導入状況による明確な差は認められない(第3-3-11図)。

第3-3-10図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の年齢別年間給与



第3-3-11図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の年齢別年間給与のばらつき(変動係数)



注:変動係数=標準偏差/平均値

以上の結果から、年間給与ベースでは、少なくとも管理職を対象に役割要素の強い仕事基準賃金制度を導入している企業において、年齢でみた「賃金の年功度」が相対的に抑制され、また同一年齢内の格差も大きくなっていることが示されている。ただし、所定内給与ならびに年間賞与での結果と異なり、非管理職に関しては制度の導入状況との関係は明確ではなかった。

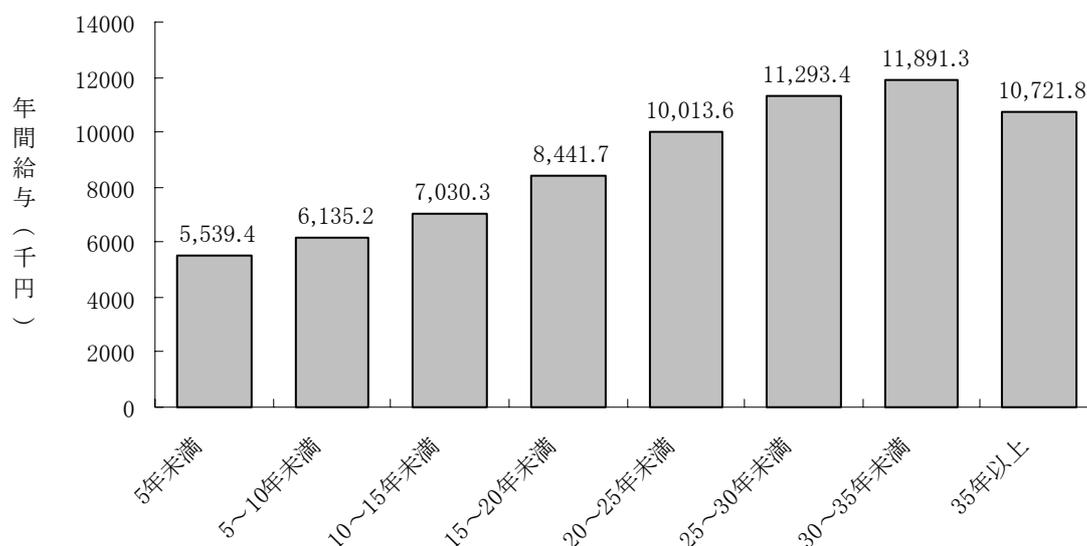
3. 勤続年数別年間給与

勤続年数別の年間給与は（第3-3-12図）、所定内給与における結果とやや異なり、「5年未満」の短期勤続者の年間給与が比較的低くとどまっている。そのため、勤続が伸びることによる賃金上昇率は、所定内給与に比べ、年間給与の方がやや高い結果となった。ただし、給与水準のピークは所定内給与と同様に「30～35年未満」となっている。

業種別の傾向は所定内給与の結果と同じであり（第3-3-13表）、製造業やサービス業では「30～35年未満」がピークとなっているが、情報・通信業や（外資系）金融・保険業ではやや早く、「25～30年未満」がピークとなっている。一方、職種別では（第3-3-14表）、「研究職」のピークが所定内給与における「25～30年未満」から年間給与ベースでは「30～35年未満」へとずれ込んでいる点が若干異なっている。

仕事基準賃金制度の導入状況との関係について、第3-3-15図から、管理職の年齢

第3-3-12図 勤続年数別の年間給与(平均値)



第3-3-13表 業種別・勤続年数別の年間給与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	サービス業	業種計
5年未満	4,719.0	6,468.8	5,535.7	5,562.6	5,125.5	5,019.6	7,283.0	4,977.2	5,539.4
5～10年未満	4,996.9	4,765.4	5,434.8	6,238.3	8,031.3	6,205.4	8,815.6	6,229.8	6,135.2
10～15年未満	6,142.5	5,597.8	6,567.8	8,235.0	7,938.7	7,274.6	8,613.3	8,149.2	7,030.3
15～20年未満	7,777.0	8,081.3	8,073.8	9,108.6	9,427.0	9,107.0	9,424.1	8,916.6	8,441.7
20～25年未満	10,594.8	8,271.6	9,670.7	11,326.9	13,585.4	10,900.7	9,325.7	10,246.7	10,013.6
25～30年未満	11,483.4	8,076.0	10,821.4	12,498.3	12,278.1	12,212.5	16,474.6	11,203.5	11,293.4
30～35年未満	10,773.2	10,589.7	11,960.7	12,285.7	12,629.7	14,387.0	10,007.9	11,555.5	11,891.3
35年以上	-	9,086.5	11,105.4	12,159.8	4,593.6	9,363.4	-	9,968.8	10,721.8
勤続計	7,617.4	6,954.0	8,081.2	7,779.4	9,431.0	7,393.0	8,301.6	7,136.0	7,811.3

注:第3-3-6表に同じ

第3-3-14表 職種別・勤続年数別の年間給与(平均値)

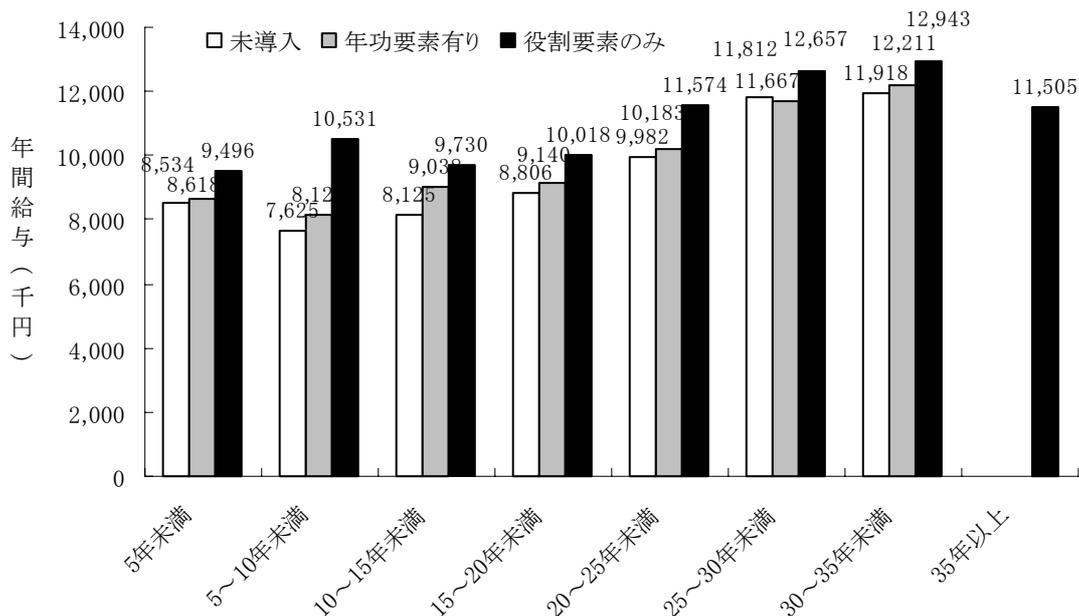
(単位:千円)

勤続年数	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
0-5年未満	5,641.2	5,319.5	5,503.0	6,678.1	5,187.8	5,419.5	6,254.8	4,563.8	5,548.5
5-10年未満	6,581.6	5,857.1	5,599.9	6,838.7	6,030.9	6,591.6	5,467.8	5,066.2	6,059.8
10-15年未満	6,800.7	6,545.4	7,395.8	7,720.1	6,987.6	7,526.1	6,510.1	6,731.6	6,963.2
15-20年未満	8,360.9	8,046.5	8,237.1	9,095.7	8,458.6	8,379.2	7,860.8	9,447.8	8,442.2
20-25年未満	9,760.4	9,710.2	8,441.1	11,489.1	10,332.1	10,340.2	9,222.4	10,495.0	10,048.4
25-30年未満	10,483.8	10,600.0	11,753.0	12,930.4	11,480.3	11,223.0	10,574.4	12,131.7	11,295.3
30-35年未満	11,924.9	11,223.3	11,356.7	13,896.3	12,473.6	12,440.8	11,582.4	12,806.0	12,132.1
35年以上	9,383.0	12,046.6	10,338.6	12,532.9	11,716.6	9,694.0	9,911.7	11,791.9	10,973.0
勤続計	8,073.2	7,611.0	7,275.6	8,782.3	7,573.3	8,023.7	7,626.8	8,641.2	7,827.4

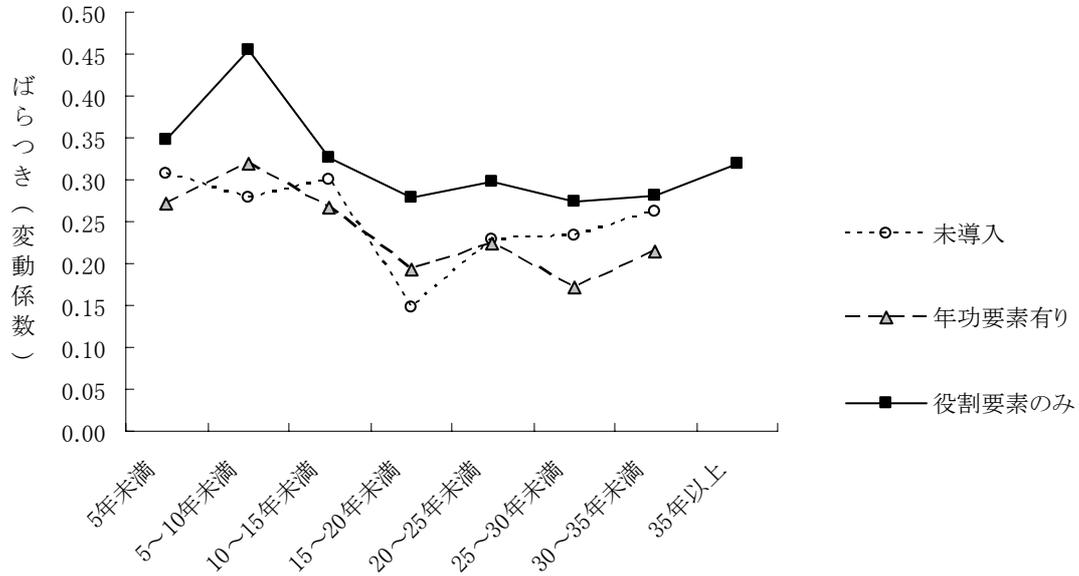
一年間給与プロファイルを見ると、特に「役割要素のみ」企業において短期勤続者の平均年間給与が高くなっている。その結果、勤続を1年経ることによる賃金上昇率は、未導入企業が1.7%と最も高く、次いで「年功要素有り」企業が1.5%となっており、「役割要素のみ」企業が1.1%と最も低い。また、同一勤続層内の賃金格差についても(第3-3-16図)、全2者に比べ、全ての勤続層において「役割要素のみ」企業の賃金格差が大きく現れている。

非管理職の結果においても、同様の傾向が確認できる。第3-3-17図から、非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入状況に賃金プロファイルの傾きを計算すると、「年功要素有り」企業(2.5%)と未導入企業(2.3%)が同程度であるのに対して、「役割要素のみ」企業は1.8%であり、やはり「賃金の年功度」が最も小さくなっている。ただし、同

第3-3-15図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の勤続年数別年間給与

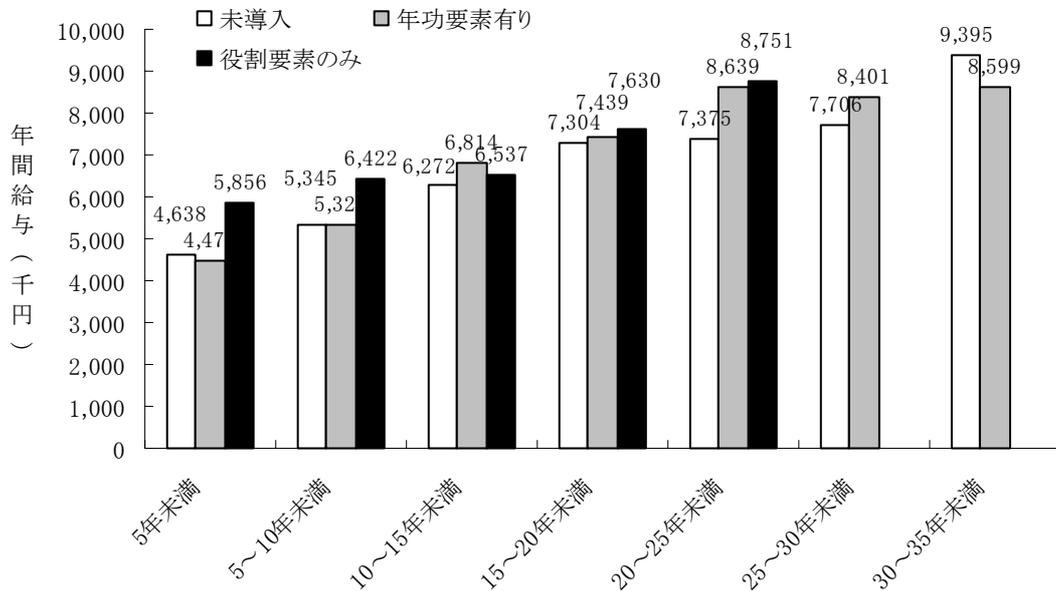


第3-3-16図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の勤続年数別年間給与のばらつき(変動係数)



注:変動係数=標準偏差/平均値

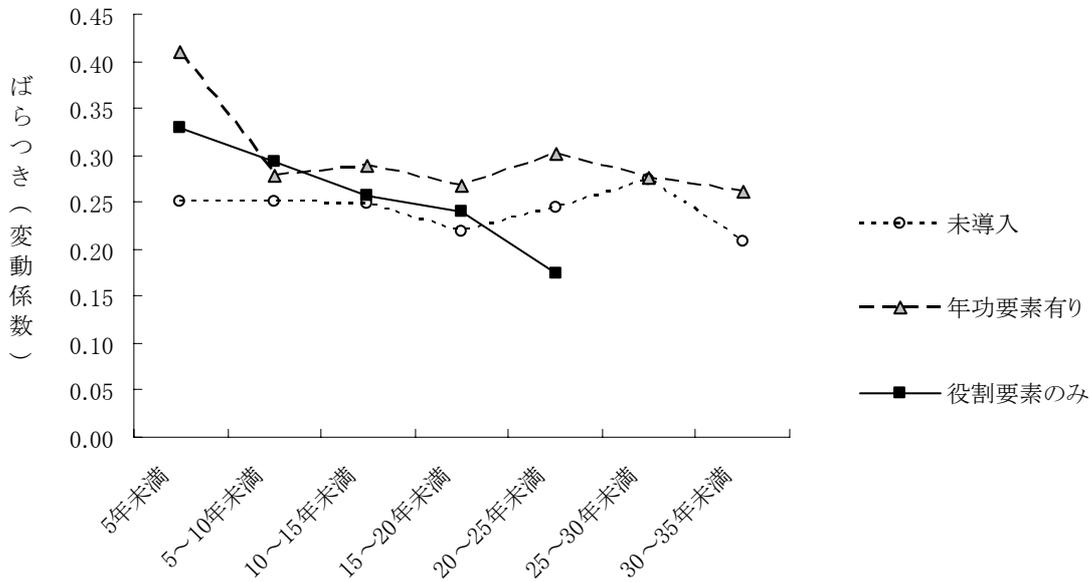
第3-3-17図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の勤続年数別年間給与



一勤続層内の格差については(第3-3-18図)、制度の導入状況別による目立った差は認められなかった。

以上から、役割要素の強い仕事基準賃金制度の導入企業では、階層を問わず、勤続年数でみた「賃金の年功度」が抑制されており、とりわけ管理職では、同一勤続層内の賃金格差が大きくなっていることが示されている。

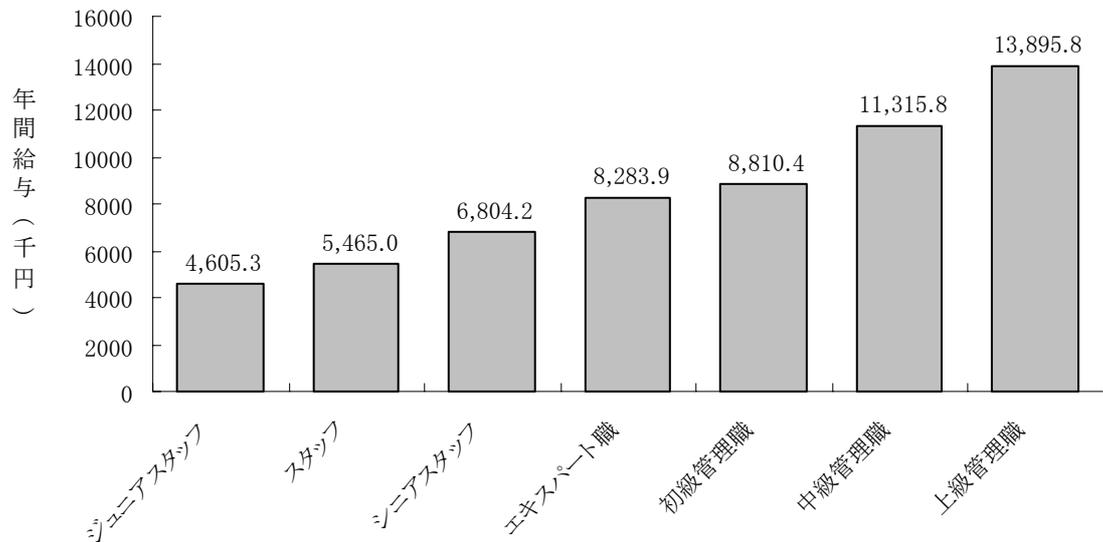
第3-3-18図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の勤続年数別年間給与のばらつき(変動係数)



注:変動係数=標準偏差/平均値

4. 階層別年間給与

第3-3-19図 階層別の年間給与(平均値)



7段階の階層別の年間給与額の平均値をみると(第3-3-19図)、階層が高くなるほど年間給与額が高くなるとともに、エキスパート職と初級管理職の給与格差が小さくとどまっている点など、所定内給与と同様の結果がみられている。

第3-3-20表 業種別・階層別の年間給与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	金融・保険業	卸売・小売業	サービス業	業種計
ジュニアスタッフ	4,655.8	4,241.0	4,803.0	3,723.6	4,888.8	4,409.3	4,869.1	4,377.0	4,605.3
スタッフ	5,828.0	5,338.2	5,486.3	5,917.3	5,333.4	4,786.1	5,884.3	5,210.8	5,465.0
シニアスタッフ	8,062.9	8,850.1	6,737.7	7,523.0	8,495.9	6,394.0	7,599.9	5,906.6	6,804.2
エキスパート職	8,327.4	8,679.4	9,016.1	6,681.7	-	6,179.2	8,578.3	8,408.1	8,283.9
初級管理職	10,118.6	6,660.2	9,026.6	8,835.4	10,871.9	8,643.5	9,897.8	7,715.4	8,810.4
中級管理職	11,976.3	10,526.0	11,984.5	11,087.0	13,701.3	10,199.6	13,755.1	9,919.8	11,315.8
上級管理職	-	8,032.4	15,509.8	11,702.1	12,418.3	14,059.1	15,342.7	11,113.3	13,895.8
職階計	7,617.4	6,954.0	7,974.6	7,788.1	9,431.0	7,393.0	8,301.6	7,136.0	7,756.0

注:第3-3-6表に同じ

第3-3-21表 職種別・階層別の年間給与(平均値)

(単位:千円)

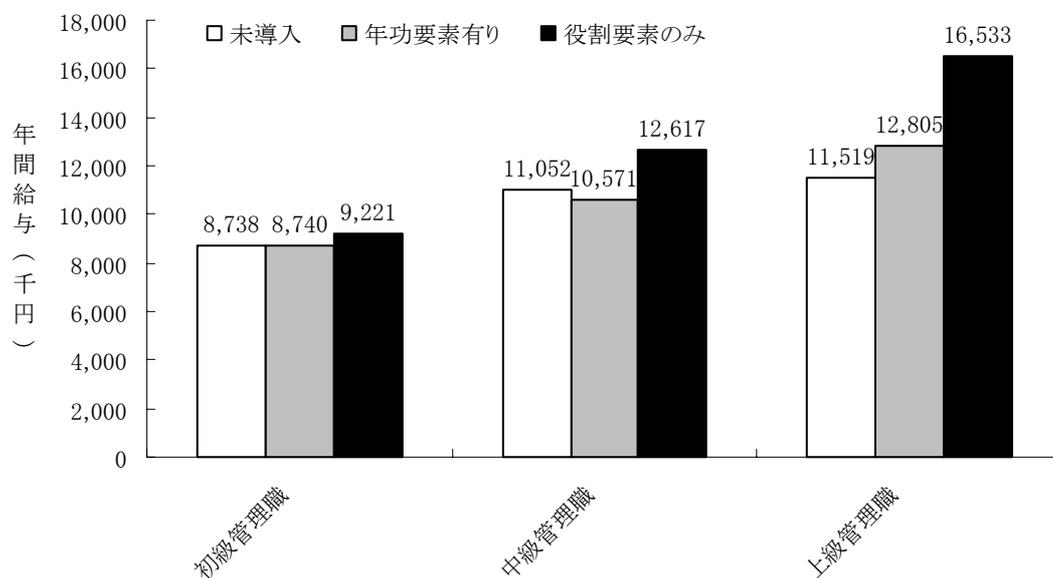
	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
ジュニアスタッフ	4,479.4	4,812.2	4,388.9	4,738.5	4,678.0	4,837.7	4,030.0	4,773.1	4,608.1
スタッフ	5,147.7	5,191.6	5,362.6	5,979.5	5,411.0	5,775.3	5,598.4	5,512.4	5,469.0
シニアスタッフ	7,102.6	6,780.4	6,534.5	6,936.5	6,590.9	7,557.9	6,117.5	7,140.1	6,718.6
エキスパート職	9,148.9	8,644.7	6,951.1	9,171.7	6,837.9	9,024.7	9,083.6	9,516.5	8,281.0
初級管理職	9,441.0	9,447.7	9,167.2	9,632.8	8,302.6	8,593.9	8,805.8	9,406.3	8,833.8
中級管理職	11,247.2	11,532.4	10,043.6	11,784.7	10,760.5	11,923.6	11,626.9	12,956.9	11,342.1
上級管理職	17,398.1	13,581.6	12,152.4	13,922.3	13,280.6	13,609.2	14,447.3	15,408.5	13,895.8
職階計	8,033.9	7,577.3	7,143.5	8,782.3	7,493.1	8,023.7	7,626.8	8,417.9	7,768.6

業種別では(第3-3-20表)、製造業や金融・保険業において階層別給与に安定的な関係が認められるが、情報・通信業や卸売・小売業、サービス業では、エキスパート職の位置付けが確定的ではないことも示唆されている。また、職種別にみても(第3-3-21表)、「情報システム」や「開発設計職」では、所定内給与の場合と同様に、エキスパート職の年間給与が初級管理職を上回っており、専門職の役割の大きさが示されている。

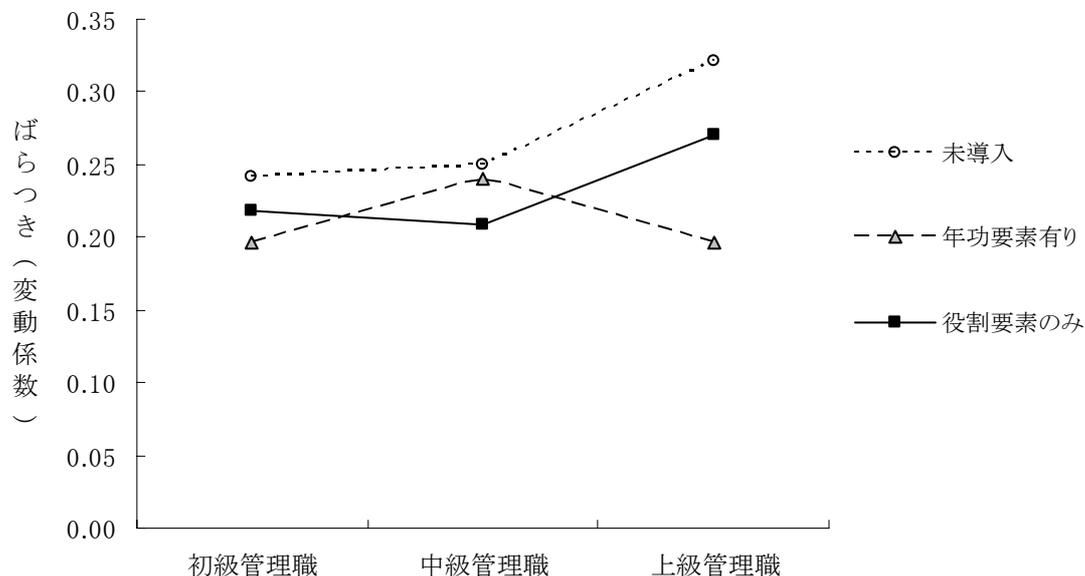
最後に、仕事基準賃金制度の導入の有無別に階層別年間給与を検討する。第3-3-22図から、管理職について、初級管理職に比べた中級管理職ならびに上級管理職の平均賃金格差を計算すると、「役割要素のみ」企業がそれぞれ31.6%、56.3%と3タイプの企業の中で最も階層間格差が大きかった。なお、残る2タイプの企業については、未導入企業がそれぞれ23.4%、25.9%に対して、「年功要素有り」企業が18.0%、38.1%となり、格差の順位は確定的ではなかった。なお、管理職内の賃金格差は(第3-3-23図)、いずれの階層でも未導入企業が最も高いものの、制度導入企業内では明確な差は認められなかった。

一方、非管理職の階層間給与格差については、制度の導入状況との関係ははっきりしない(第3-3-24図)。ジュニアスタッフ層に比べたスタッフ層、シニアスタッフ層

第3-3-22図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の階層別年間給与



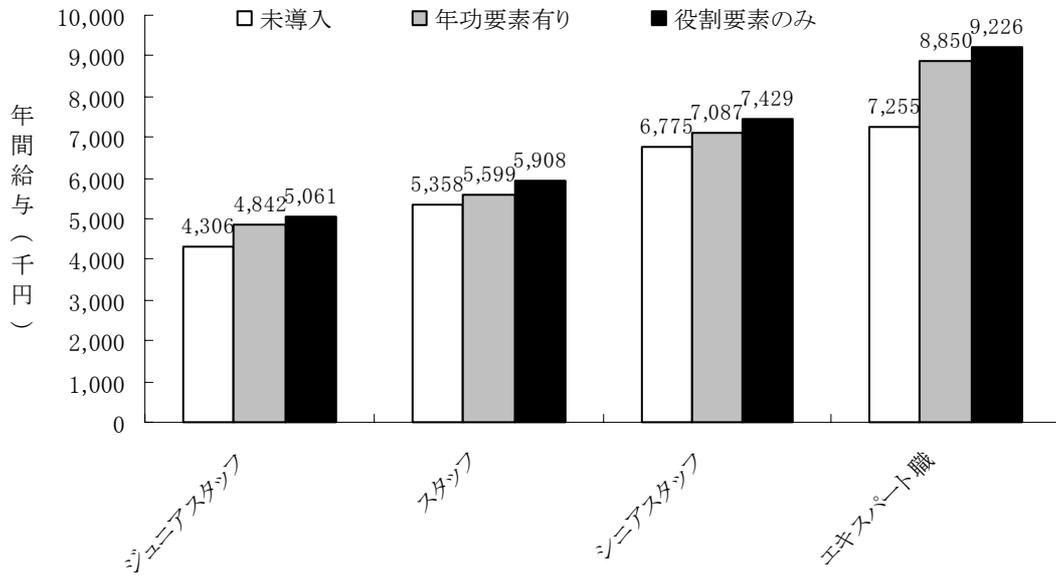
第3-3-23図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の階層別年間給与のばらつき(変動係数)



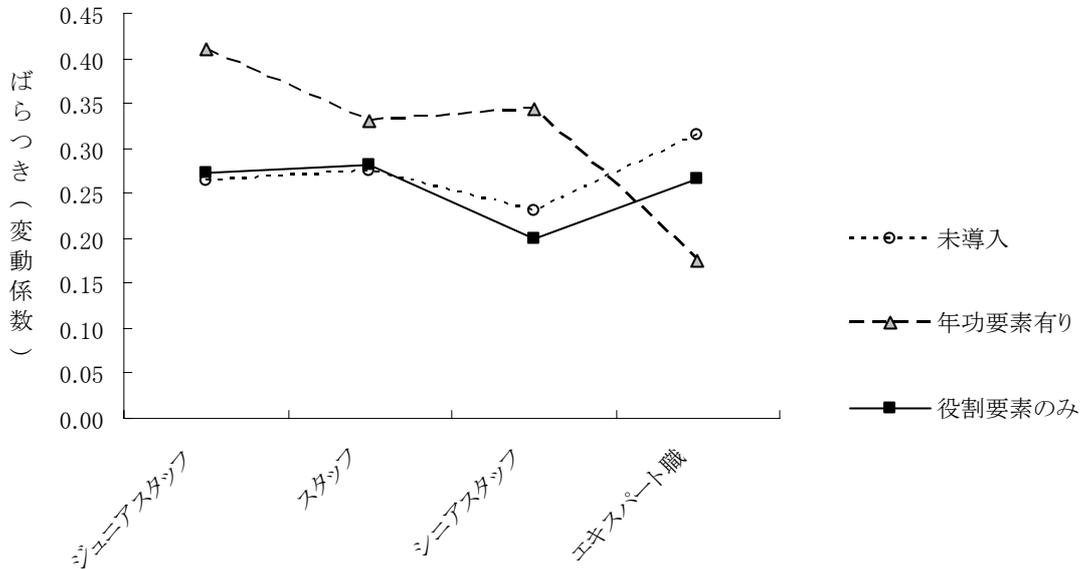
注:変動係数=標準偏差/平均値

およびエキスパート職の平均給与は、未導入企業ではそれぞれ 21.5%、46.0%、50.1%に対して、「年功要素あり」企業では 15.8%、39.3%、65.6%、そして「役割要素のみ」企業では 14.9%、39.6%、60.2%であり、未導入企業においてシニアスタッフ以下の格差が大きい一方、制度導入企業ではエキスパート職の年間給与が相対的に高いことが示されている。また、同一階層内の年間給与格差は（第3-3-25図）、未導入企業と「役割要素のみ」企業が同程

第3-3-24図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の階層別年間給与



第3-3-25図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の階層別年間給与のばらつき(変動係数)



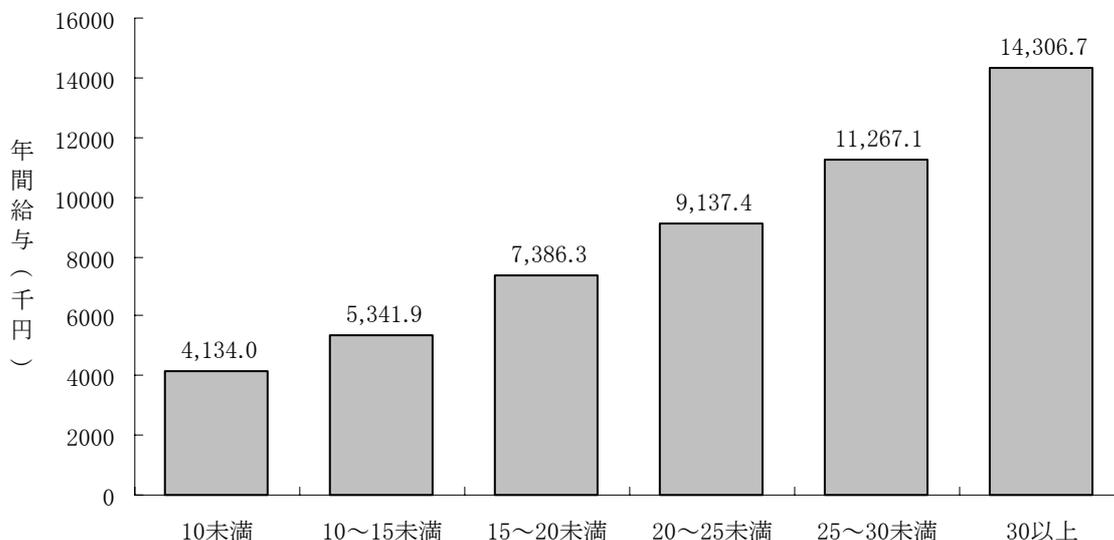
注:変動係数=標準偏差/平均値

度であり、ここでも制度の導入状況との関係は見出せない。

以上から、役割の一要素である「階層」別の年間給与については、少なくとも、管理職を対象に役割要素の強い仕事基準賃金制度を導入している企業において、管理職の階層間格差が大きくなっていることが示されている。

5. 「役割の大きさ」別年間給与

第3-3-26図 「役割の大きさ」別の年間給与(平均値)



注:役割の大きさは役割情報(6項目)の回答ポイントの総和。詳細は本文参照

第3-3-27表 業種別・役割の大きさ別の年間給与(平均値)

(単位:千円)

	農林漁業	建設業	製造業	情報・通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	サービス業	業種計
10未満	5,259.8	3,075.7	4,299.6	4,429.8	4,663.6	3,455.2	3,400.2	4,291.2	4,134.0
10~15未満	5,310.9	5,169.6	5,359.1	5,811.6	5,501.6	5,053.7	5,703.2	5,146.5	5,341.9
15~20未満	7,350.6	7,425.7	7,390.7	7,559.5	8,796.4	6,884.8	8,178.5	6,826.3	7,386.3
20~25未満	9,575.8	9,169.9	9,474.9	8,840.0	11,382.7	8,738.2	10,192.2	7,963.4	9,137.4
25~30未満	10,940.0	9,133.0	11,221.3	11,596.9	13,465.4	10,715.5	14,115.7	10,875.4	11,267.1
30以上	12,343.2	11,538.5	15,195.7	13,505.5	12,418.3	14,164.4	16,732.1	12,455.8	14,306.7
計	7,617.4	6,954.0	7,974.6	7,788.1	9,431.0	7,393.0	8,322.1	7,136.0	7,755.8

注:第3-3-6表に同じ

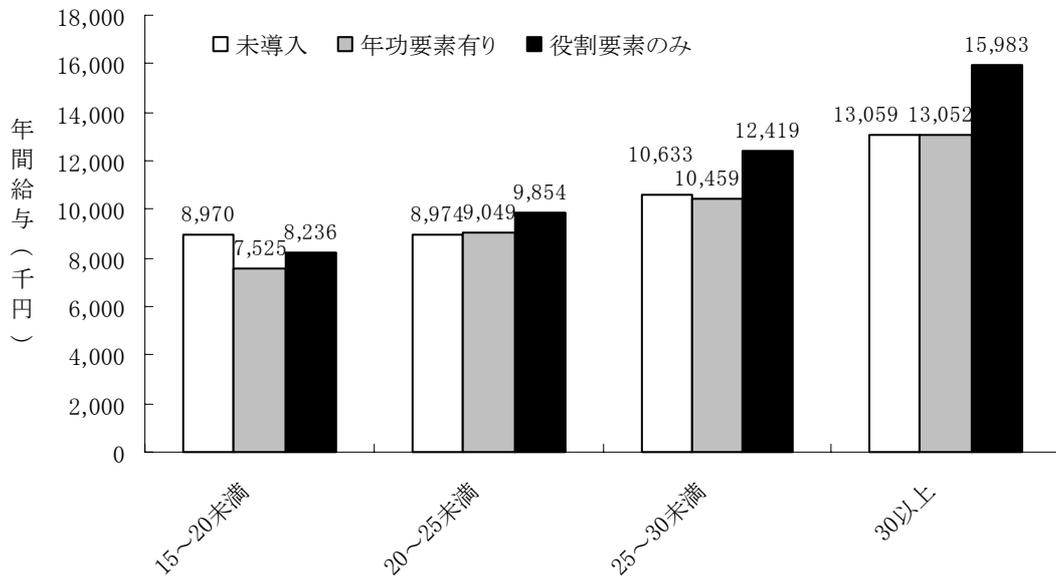
第3-2-28表 職種別・役割の大きさ別の年間賞与(平均値)

(単位:千円)

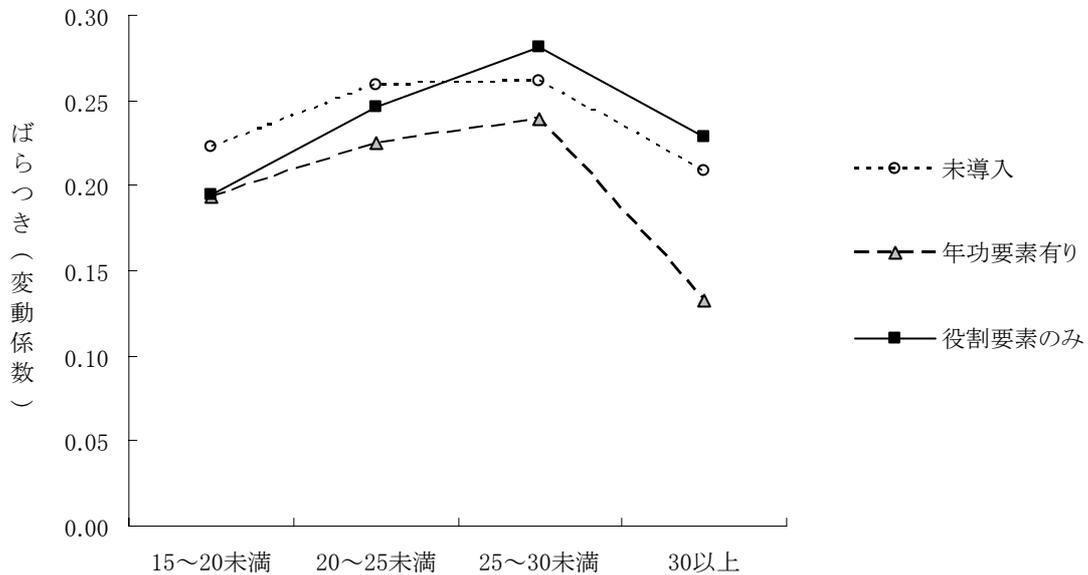
	人事	経理・財務	システム管理	マーケティング	営業	情報システム	開発設計	研究	職種計
10未満	4,346.0	4,280.1	3,216.9	4,853.2	4,182.5	5,615.4	3,423.1	3,666.8	4,134.5
10~15未満	5,157.8	5,214.7	5,549.8	5,964.1	5,230.5	5,483.2	5,274.7	5,381.7	5,330.0
15~20未満	7,614.1	7,340.8	8,147.6	7,760.1	7,045.4	7,856.2	7,282.8	7,016.8	7,369.7
20~25未満	9,541.4	10,085.5	9,017.0	10,300.1	8,709.0	8,855.8	9,060.5	9,505.3	9,185.2
25~30未満	11,975.6	11,463.0	9,413.6	11,915.4	10,871.9	12,443.4	10,747.2	12,069.9	11,323.0
30以上	16,917.2	15,335.6	14,492.9	14,175.9	14,587.4	12,092.7	13,505.5	14,027.4	14,408.5
計	8,033.9	7,577.3	7,138.9	8,782.3	7,493.1	8,016.9	7,626.8	8,417.9	7,768.4

最後に、「役割の大きさ」別の年間給与について結果を考察する。第3-3-26図から、年間給与についても、役割の大きさと現在支払われている賃金との関係に直線的な関係があることが示されている。

第3-3-29図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の「役割の大きさ」別年間給与



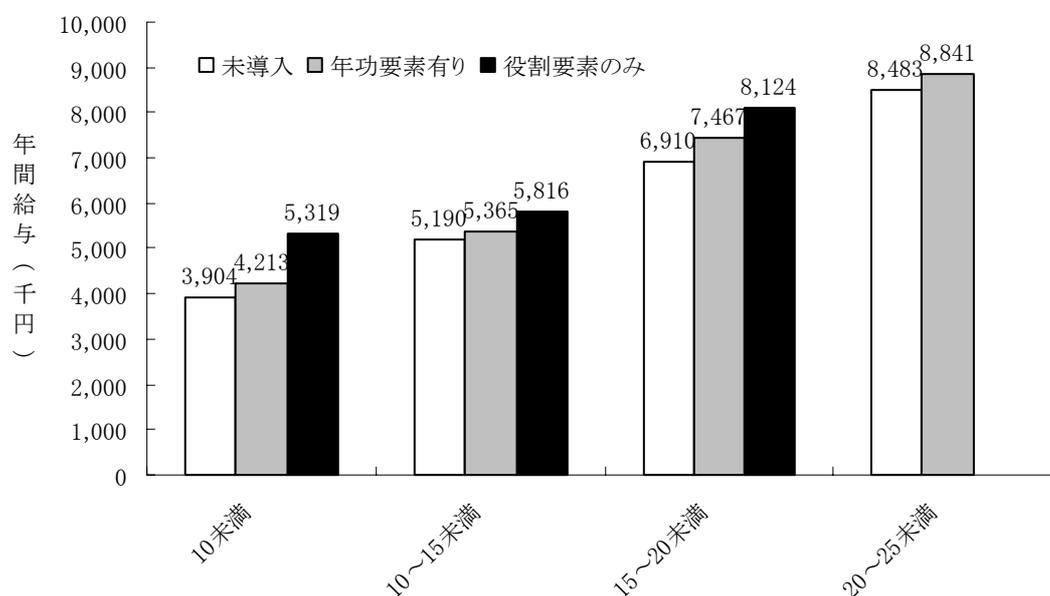
第3-3-30図 管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
管理職の「役割の大きさ」別年間給与のばらつき(変動係数)



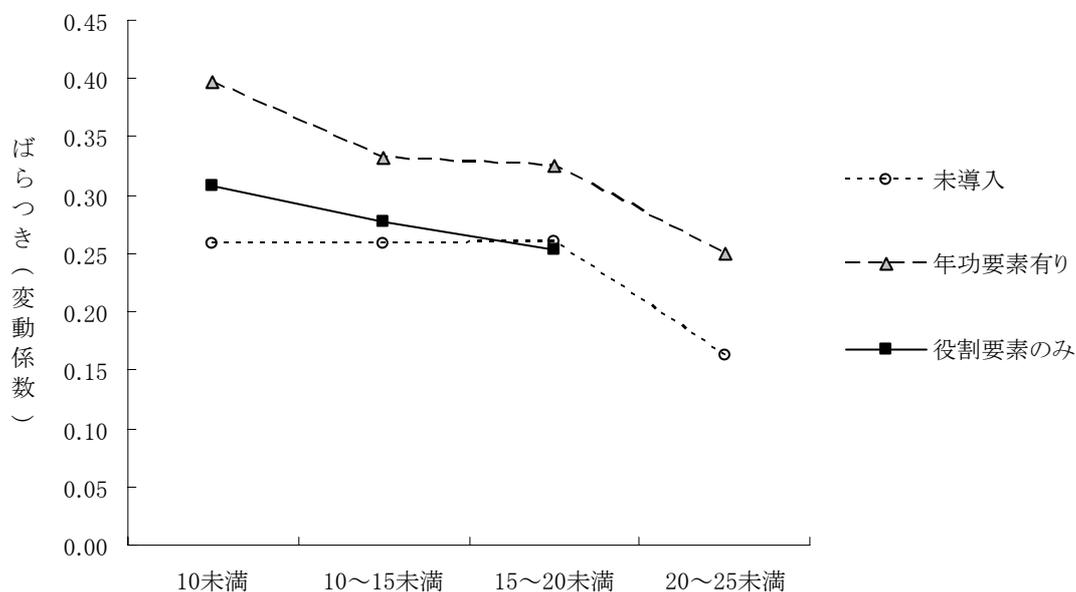
注:変動係数=標準偏差/平均値

この点は業種別・職種別にみてもほぼ一貫して確認できる。第3-3-27表から、業種別には、建設業や運輸業で一部不規則な動きがあるものの、比較的多くのサンプルが得られている製造業を中心に、役割の上昇に伴う年間給与の上昇がみられている。また職種別でも(第3-3-28表)、「システム管理」における一部の逆転現象を除外すると、いずれの職種についても、役割の大きさと年間給与との間に明確な直線関係が現れてい

第3-3-31図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の「役割の大きさ」別年間給与



第3-3-32図 非管理職対象の仕事基準賃金制度の導入の有無別
非管理職の「役割の大きさ」別年間給与のばらつき(変動係数)



注:変動係数=標準偏差/平均値

る。

最後に、仕事基準賃金制度の導入状況別に役割一年間給与プロファイルを比較する。第3-3-29図に示す通り、管理職の年間給与は、「15～20未満」の低い役割階層において未導入企業の給与の高さが目立っている一方、25以上の高い階層では、「役割要素のみ」企業の平均給与が高くなっている。その結果、役割の上昇に伴う賃金上昇率は、「役

割要素のみ」企業が4.8%と最も高く、以下、「年功要素有り」企業が4.2%、未導入企業が3.7%となっている。したがって、管理職については、仕事基準賃金を導入している企業ほど、また役割要素が強いほど、役割の上昇に伴う年間給与の上昇率が高いといえる。ただし、同一役割階層内の賃金格差については（第3-3-30図）、制度の導入状況との関係は明確ではない。

一方、非管理職では、所定内給与で見られた結果と同じく、制度導入状況と役割別の年間給与との関係は明確ではない（第3-3-31図）。役割の上昇に伴う賃金上昇率は、未導入企業が7.0%と最も高い一方、「年功要素有り」企業および「役割要素のみ」企業はともに6.3%となっており、仕事基準賃金制度を導入している企業ほどプロファイルの傾きが小さい。また、同一役割階層内の賃金のばらつきについても、制度の導入状況による差異は明確には認められなかった（第3-3-32図）。

6. 小括

以上、仕事基準賃金制度の導入状況と年間給与との関係をみた結果は次のように要約される。

①管理職については、所定内給与および年間賞与に関する結果と同様に、役割要素の強い仕事基準賃金制度を導入している企業で、年齢や同一企業内の勤続の上昇に伴う「賃金の年功度」が抑制されており、その一方で、階層や役割の上昇による賃金上昇率が高くなっていることがわかった。②ただし、年齢や役割などの同一属性内の賃金格差については、必ずしも制度導入との関係は明確ではなかった。

したがって、いずれの賃金ベースで見ても、仕事基準の強い賃金制度を導入した企業では、少なくとも管理職の「賃金の上がり方」については、年齢や勤続といった属人的要素よりも、階層や役割といった仕事属性へのリンクが志向されていると言えよう。

一方、③非管理職の年間給与に関しては、役割要素の強い仕事基準賃金制度の導入企業において、勤続で見た「賃金の年功度」が相対的に抑制されている傾向がみられたものの、階層や「役割の大きさ」別の賃金については、賃金制度の導入状況との関係は確認できなかった。