# ビジネス・レーバー・モニター特別調査

#### 一年間に半数弱 割弱が今後 の企業が賃 年間 おけ 〈金制度改定を実施 る見直し を予定

関連して、こうした調査結果の概要を ぼり、 調査」(二〇一五年一月号参照)では、 する 紹介する。 き彫りとなっている。今月号の特集に を改定する企業が少なくない様子が浮 化等を踏まえ、正規従業員の賃金制度 五%)となった。昨今の経営環境の変 る」割合が三八・一%(全体では一九・ 今後三年間に「見直しを行う予定があ について、過去三年間に何らかの「見 それによると、正規従業員の賃金制度 後の見通しなどについても把握した。 正規従業員の賃金制度の改定状況や今 直しを行った」企業は四六・三%にの ○日~同月末にかけて実施した、二○ 「ビジネス・レーバー・モニター 見直しを行わなかった企業でも LPT調査・解析部が一一 第3四半期の業況実績等に関 月

留意する必要がある。 製造業が五一・二%、非製造業が四八・ であるか、 傾向を確認するため、今回は上場企業 回答を得たが、大手企業に絞ってその ニターである。 八%と、製造業のウェートが高い点に 上場企業が八○・五%で、従業員規模 一〇〇〇人以上が九二・七%。また、 ・二%)の回答を集計した。属性は いずれかの要件を満たす四 なお、調査対象は、当機構の企業モ 従業員規模一○○○人以上 実査の結果、 四四社の 社 (六

喫緊の課題になっている様子が見て取年層等への配分見直しが賃金制度上、

れる。また、年齢・勤続給から役割・

や成果・業績給へのシフトと

過去三年間に賃金制度改定を引き続きのトレンドも窺える

35%

30

25

20

15

10

5

7.4

グローバルでの賃金制度の統

年齢・勤続給のウェート縮小

25.9

ウェート拡大物務給、役割・職責給の

成果・業績給のウェート拡大

職能給のウェート拡大

15

なお、

賃金制度関連

# 仕事と賃金(生産性)の乖離の是正見直し内容のトップは

均選択数二·四個)(**図表1**)。 ら働き盛り世代への原資配分の見直し ①仕事と賃金 (生産性) 結果をみると、もっとも多かったのは 体的な見直し内容を尋ねた(複数回答)。 大 (一八·五%) — および④総額人件費の見直し(同二二・ もに同率の二五・九%)、 よび③年齢・勤続給のウェート縮小(と 務給、役割・職責給のウェート拡大お の早期立ち上げ (二九・六%)、 であり、これに②若年層の賃金カーブ がある」企業を対象(計二七社)に、具 去三年間に何らかの「見直しを行った」 (中堅·高齢、再雇用層等)(三三·三%) 総じて、 正規従業員の賃金制度について、 今後三年間に「見直しを行う予定 ⑤成果・業績給のウェート 中高齢層や再雇用層から若 -などが続い の乖離の是正 ④高齢層か た ③ 職 過 拡

> 過 のウェート拡大および③成果・業績給 では 対し、  $\bigcirc \cdot \bigcirc \%$ あり、これに②総額人件費の見直し(五 の乖離の是正(六二・五%)が最多で 代への原資配分の見直し(二六・三%) ①若年層の賃金カーブの早期立ち上げ など (平均選択数二・二個)。これに で②年齢・勤続給のウェート縮小(三 (三六・八%) がもっとも多く、次 · 六%)、 今後三年間に見直しを行う企業 ①仕事と賃金 (生産性) ③高齢層から働き盛り世 ③職務給、 役割・職責給

無回答

その他

 
 今後3年間の 見直し予定
 過去3年間における 賃金制度改定の実施状況

 行う予定 がある。 38.1%
 行って しない。 57.1%

 見直しを 行った。 46.3%

33.3

29.6

(正規従業員の賃金制度について 過去3年間に「見直しを行った」 あるいは今後3年間に行う予定が 「ある」と回等した=27社)

22.2

22.2

(複数回答)

(平均選択数 2.4個)

14.8

14.8

早期立ち上げ お年層の賃金カーブの

への原資配分の見直し高齢層から働き盛り世代

ティブ・アップ(外国人等含む)

総額人件費の見直し

是正(中堅・高齢、再雇用層等)

図表 1 賃金制度改定の実施状況と今後の見通し

**Business Labor Trend 2015.3** 

#### 職位別のみた月例賃金の構成ウェート(%) 図表2

		有効回答 企業数(社)	年齢・ 勤続給	職能給	職務給 役割・職責給	成果・ 業績給	計
管理職層	① 部長級	28	12.3	22.6	46.7	18.3	100.0
	② 課長級	28	14.0	26.0	42.3	17.7	100.0
非管理職層	③ 課長代理級	24	28.2	38.3	26.3	7.3	100.0
	④ 係長級	26	27.5	37.2	25.0	10.3	100.0
	⑤ 一般	28	36.9	33.9	21.2	8.0	100.0

わせると六~七 層の倍以上で、 年齢·勤続給 職能給」と合 割合が管理職 ?管理職層では

ことが分かる。 と合わせると言 割に満たないも 例賃金水準の二 給」のみでは月 る。「年齢・勤続 七%となってい 績給」が一七・ これに対し、 一四割にのぼる の、「職能給」

> 割を占めている。たとえば、 ○%となっている。 が二一・二%、「成果・ 齢・勤続給」が三六・九%、「職能給 職責給」が二五・○%、「成果・業績給」 が三三・九%、「職務給、 が一〇・三%。また、⑤一般層では、「年 「年齢・勤続給」が二七・五%、「職 一が三七・二%、「職務給、役割 業績給」が八・ 役割·職責給 ④係長級

じ、結果として年功的な昇給・昇格と 集計で、最多は③課長代理級(一○社) か尋ねると、有効回答企業(二五社)の なっている職位は(①~⑤の)どこまで ① 部 長 級 であり、僅差で④係長級(九社)が続き こうしたなか、人事制度の運用を通 一般(四社)、②課長級および (各一社)となった。

四六・七%、「成果・業績給」が一八・

三%となった(図表2)。また、

· ② 課

勤続給」が一四

長級では「年齢

が二六・○%、 ○%、「職能給

職務給、役割

勤続給」が一二・三%、「職能給」

」が二

二・六%、「職務給、

役割・職責給」が

均で、管理職層では①部長級の「年齢・ 数値非公開を除く各有効回答企業の平 まで五段階の職位別に尋ねたところ、 ウェートについて、

①部長級~⑤一般

などが続く のウェート拡大

同

一:二個 (同率の三七・

に

· 五 %

月例賃金の構成ウェートは

でも三~四割が勤続+職能給

月例賃金の大まかな構成

## 育成・登用関連

## 半数超の企業が早期選抜を実施

三%、「成果・業 職責給」が四二・

まず、 に対し、「Bである(同)」 うとA」が五六・一%で合わせて八五% 重視しているかについては、「Aである 優秀者を抜擢・登用\_ に育成・登用⇔B. が一二・二%等)。また、「A. 年功的 超にのぼった(他に「何とも言えない」 である」が二九・三%、「どちらかとい をより重視しているかについては、「A 経験人材の外部調達を重視」のどちら についても尋ねている。結果をみると 成・登用上、近年感じている課題など 用方針や登用年齢の実績、 (どちらかというと含む)」が一九・五% Ą 今回の調査では、管理職の育成・登 管理職の育成・登用方針として 内部育成・昇進を重視⇔B: 年齢に関係なく 一のどちらをより が六一・○% 管理職の育

図表3

で、 すなわち、大手企業における管理職 「何とも言えない」が一七・一%等) 後者が前者を大きく上回った(他 一 五 %、 依然として「内部育 無回答二・四%)。 す

そこで併せて「早期選抜」の実施状況 る傾向が強まってきた様子が窺える。 齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」 成・昇進を重視」しつつも、近年は「年 いない」四 数を超えた (五六・一%) (「実施して を尋ねると、「実施している」企業が半 の育成・登用は、 課長・部長相当職の最短・標準登用

年齢の実績を尋ねると、「年齢上の基準

#### 90 9 80.5 (全有効回答企業n=41社) ลก 70 634 60 46.3 50 40 34.1 (複数回答) 26.8 26.8 30 22 0 20 14.6 14.6 10 2.4 2.4 0 無回答

管理職の育成・登用上の課題

管理職のポスト数が不足している 有効活用やモチベーション維持が難しいライン管理職になれない人材の 就労意欲や帰属意識が維持しにくい 管理職の人数確保が困難な世代がある過去の採用抑制に伴い、 世代間でムラがある管理職候補者の能力・資質に、 管理職本来の役割が果たせない多忙化やプレイングマネジャー化で 増えていて育成・登用しづらい親の介護等の問題を抱える者が 登用要件を満たせない者が増えている 対象者が少ない・本人が望まない女性の管理職を増やそうとしても、 メンタルヘルス上や健康上. バブル期等入社者に対し、 海外勤務・転勤の敬遠等で管理職になりたがらない者や 組織のフラット化に伴い、

(調査·解析部 渡辺 木綿子

三三・七歳、標準で三八・四歳となっ を特段、 PM化による多忙化 ○・三歳、標準で平均四六・三歳だった 答不可を除く有効回答企業の集計で、 た。「部長相当職」では、最短で平均四 管理職の育成・登用上の課題は 「課長相当職」については最短で平均 設けていない」などとして回 (八割超)

### 女性管理職の対象者 (六割超)等

ほぼすべての企業(四○社)が「ある」 近年感じている課題があるか尋ねると こうしたなか、管理職の育成・登用上

などとなった(平均選択数三・ の人数確保が困難な世代があ 数が不足しているおよび⑤過 社者に対し、管理職のポスト 四 · / %)、 ④管理職候補者の能力・資質 ン維持が難しい(四六・三%) 材の有効活用やモチベーショ ③ライン管理職になれない人 うとしても、対象者が少ない・ ぼった。次いで、 もっとも多く八○・五%にの 来の役割が果たせない」が グマネジャー化で、管理職本 回答)、①「多忙化やプレイン と回答した。具体的には(複数 る (同率の二六・八%) 去の採用抑制に伴い、 本人が望まない(六三・四%) に、②女性の管理職を増やそ [個) (図表3 世代間でムラがある(三 ⑤バブル期等入 多かった順