

ビジネス・レーバー・モニター特別調査

過去三年間に半数弱の企業が賃金制度改定を実施 ——二割弱が今後三年間における見直しを予定

JILPT調査・解析部が一月一日～同月末にかけて実施した、二〇一四年・第三四半期の業況実績等に関する「ビジネス・レーバー・モニター調査」(二〇一五年一月号参照)では、正規従業員の賃金制度の改定状況や今後の見直しなどについても把握した。

それによると、正規従業員の賃金制度について、過去三年間に何らかの「見直しを行った」企業は四六・三%にのぼり、見直しを行わなかった企業でも今後三年間に「見直しを行う予定がある」割合が三八・二%(全体では一九・五%)となった。昨今の経営環境の変化等を踏まえ、正規従業員の賃金制度を改定する企業が少なくない様子が浮き彫りとなっている。今月号の特集に関連して、こうした調査結果の概要を紹介する。

なお、調査対象は、当機構の企業モニターである。実査の結果、四四社の回答を得たが、大手企業に絞ってその傾向を確認するため、今回は上場企業であるか、従業員規模一〇〇〇人以上のいずれかの要件を満たす四一社(六一・二%)の回答を集計した。属性は、上場企業が八〇・五%で、従業員規模一〇〇〇人以上が九二・七%。また、製造業が五一・二%、非製造業が四八・八%と、製造業のウェイトが高い点に留意する必要がある。

賃金制度関連

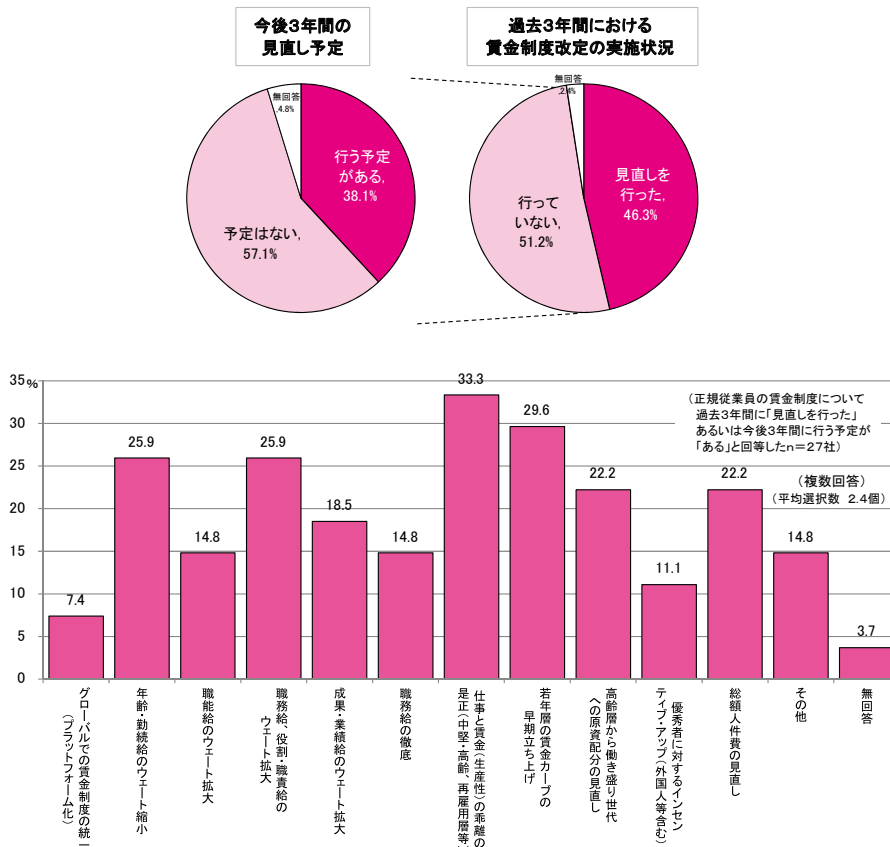
見直し内容のトップは「仕事と賃金(生産性)の乖離の是正」と「仕事と賃金(生産性)の乖離の是正」

正規従業員の賃金制度について、過去三年間に何らかの「見直しを行った」か、今後三年間に「見直しを行う予定がある」企業を対象(計二七社)に、具体的な見直し内容を尋ねた(複数回答)。結果をみると、もともと多かったのは①「仕事と賃金(生産性)の乖離の是正(中堅・高齢・再雇用層等)(三三・三%)」であり、これに②「若年層の賃金カーブの早期立ち上げ(二九・六%)」、③「職務給・役割・職責給のウェイト拡大および③「年齢・勤続給のウェイト縮小」ともに同率の二五・九%)、④「高齢層から働き盛り世代への原資配分の見直し(同二・二%)」、⑤「成果・業績給のウェイト拡大(一八・五%)」——などが続いた(平均選択数二・四個)(図表1)。

総じて、中高年齢層や再雇用層から若年層等への配分見直しが賃金制度上、喫緊の課題になっている様子が見て取れる。また、年齢・勤続給から役割・職責給や成果・業績給へのシフトと

なお、過去三年間に賃金制度改定を

図表1 賃金制度改定の実施状況と今後の見直し



行った企業の五七・九%は製造業などのに対し、今後三年間に見直しを行う企業の七五・〇%は非製造業である。過去三年間に賃金制度改定を行った企業の具体的な内容を見ると(複数回答)、

- ①若年層の賃金カーブの早期立ち上げ(三六・八%)がもっとも多く、次いで②年齢・勤続給のウェイト縮小(三一・六%)、③高齢層から働き盛り世代への原資配分の見直し(二六・三%)など(平均選択数二・二個)。これに対し、今後三年間に見直しを行う企業では(同)、①仕事と賃金(生産性)の乖離の是正(二六・五%)が最多であり、これに②総額人件費の見直し(五〇・〇%)、③職務給・役割・職責給のウェイト拡大および③成果・業績給

図表2 職位別のみた月例賃金の構成ウェイト (%)

		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

のウェイト拡大(同率の三七・五%)などが続く(同一・二個)。
月例賃金の構成ウェイトは管理職でも三〜四割が勤続+職能給
 一方、月例賃金の大きな構成ウェイトについて、①部長級〜⑤一般まで五段階の職位別に尋ねたところ、数値非公開を除く各有効回答企業の平均で、管理職層では①部長級の「年齢・勤続給」が二・三%、「職能給」が二・六%、「職務給、役割・職責給」が四・七%、「成果・業績給」が一・八・三%となった(図表2)。また、②課長級では「年齢・勤続給」が一・四・〇%、「職能給」が二・六・〇%、「職務給、役割・職責給」が四・二・三%、「成果・業績給」が一・七・七%となつてい

「職能給」と合わせて六〜七割を占めている。たとえば、④係長級では「年齢・勤続給」が二七・五%、「職能給」が三七・二%、「職務給、役割・職責給」が二五・〇%、「成果・業績給」が一〇・三%。また、⑤一般層では「年齢・勤続給」が三六・九%、「職能給」が三三・九%、「職務給、役割・職責給」が二一・二%、「成果・業績給」が八・〇%となつている。

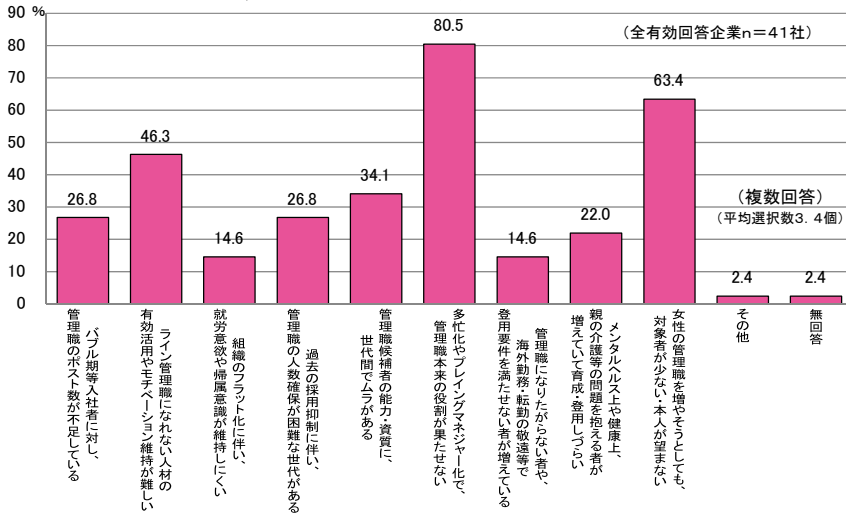
こうしたなか、人事制度の運用を通じて、結果として年功的な昇給・昇格となつている職位は(①〜⑤の)どこまでか尋ねると、有効回答企業(二五社)の集計で、最多は③課長代理級(一〇社)であり、僅差で④係長級(九社)が続く。次いで⑤一般(四社)、②課長級および①部長級(各一社)となった。

育成・登用関連

半数超の企業が早期選抜を実施

今回の調査では、管理職の育成・登用方針や登用年齢の実績、管理職の育成・登用上、近年感じている課題などについても尋ねている。結果をみると、まず、管理職の育成・登用方針として、「A. 内部育成・昇進を重視」⇔「B. 経験人材の外部調達を重視」のどちらをより重視しているかについては、「Aである」が二九・三%、「どちらかという」とAが五六・一%で合わせて八五%超にのぼった(他に「何とも言えない」が一・二%等)。また、「A. 年功的に育成・登用」⇔「B. 年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」のどちらをより重視しているかについては、「Aである(どちらかというも含む)」が一・九・五%に対し、「Bである(同)」が六・一・〇%

図表3 管理職の育成・登用上の課題



で、後者が前者を大きく上回った(他に「何とも言えない」が一七・一%等)。すなわち、大手企業における管理職の育成・登用は、依然として「内部育成・昇進を重視」しつつも、近年は「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」する傾向が強まってきた様子が窺える。そこで併せて「早期選抜」の実施状況を尋ねると、「実施している」企業が半数を超えた(五六・一%) (実施していない) 四一・五%、無回答二・四%。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

管理職の育成・登用上の課題はPM化による多忙化(八割超)や女性管理職の対象者(六割超)等

を特段、設けていない」などとして回答不可を除く有効回答企業の集計で、「課長相当職」については最短で平均三三・七歳、標準で三八・四歳となった。「部長相当職」では、最短で平均四〇・三歳、標準で平均四六・三歳だった。こうしたなか、管理職の育成・登用上、近年感じている課題があるか尋ねると、ほぼすべての企業(四〇社)が「ある」と回答した。具体的には(複数回答)、①「多忙化やプレイングマネージャー化で、管理職本来の役割が果たせない」が最も多く八〇・五%にのぼった。次いで、多かつた順に、②女性の管理職を増やそうとしても、対象者が少ない、本人が望まない(六三・四%)、③ライン管理職になれない人材の有効活用やモチベーション維持が難しい(四六・三%)、④管理職候補者の能力・資質に、世代間でムラがある(三四・一%)、⑤バブル期等入社者に対し、管理職のポスト数が不足しているおおよび⑤過去の採用抑制に伴い、管理職の人数確保が困難な世代がある(同率の二六・八%) (調査・解析部 渡辺 木綿子)