

平成 21 年 6 月 16 日

独立行政法人労働政策研究・研修機構（理事長 稲上毅）
調査・解析部長 三浦 幸廣
主任調査員 野村 かすみ
（電話）03-5903-6314 URL: <http://www.jil.go.jp>

- ・賃金体系は、「職能」「職責・役割」をより重視する傾向に
- ・賃金制度の見直しでは、「組織・チームの成果」を賃金に反映する企業が増加する見込み
- ・今後の賃金制度運用面の見直しでは 4 割が「評価による昇進・昇格の厳格化」をあげる

「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」結果

調査結果のポイント

【賃金体系の今後の見通し】

- ・賃金体系については、「職能重視型」とする割合が「現状」(27.7%)と「今後」(33.2%)、ともに最も高い。また、「現状」と「今後」の差をみると、「今後」の方が高くなっているのは「職責・役割重視型」(8.3 ポイント増)、「職能重視型」(5.5 ポイント増)、「長期貢献重視型」(4.3 ポイント増)など。逆に、「今後」の方が低くなっているのは「個人属性重視型」(14.0 ポイント減)、「職務重視型」(4.4 ポイント減)である。なお、成果主義賃金の典型といえる「短期成果重視型」については、「現状」(8.5%)と「今後」(8.6%)ともに、1 割に満たず、今後の賃金体系としては、「職能」「職責・役割」などをより重視する傾向にある。(p.6、図表 7)
- ・昇給構造を示す賃金カーブについて、「現状」は「緩やか上昇後頭打ち型」をとっている企業が最も多い(44.6%)が、「今後」については「早期立ち上げ高年層下降型」を選択する企業(37.7%)が最多となっている。(p.6、図表 8)

【賃金制度のあり方をめぐって重視する事項】

- ・賃金制度の見直しや運用にあたって重視することでは「従業員個々の職務遂行能力を評価し、賃金に反映させること」と「従業員個々の成果を把握し、賃金に反映させること」の割合がともに高く両方とも約 6 割を超えている。(p.7、図表 9)
- ・今後重視すべきと考えることについては、「組織・チームの成果を賃金に反映させること」が「今まで」に比べ、13 ポイントと大幅に増えている。(p.7、図表 9)

【賃金制度と運用の実際について】

- ・賃金制度の見直しに際して今後実施予定である項目では、「評価（人事考課）による昇進・昇格の厳格化」(41.3%)の割合が最も高く、次いで「評価による昇給（査定昇給）の導入」(31.8%)、「評価（人事考課）による降格・降級の実施」(30.2%)の順となっている。(p.8、図表 11)
- ・2000 年度以降実施してきた賃金制度見直しのメリットは、「若年層の賃金が上がり、若年層の意欲が高まった」(26.4%)、「賃金制度の年功的運用を改め、総額人件費を抑制することができた」(25.1%)、「個々の労働者ごとに賃金決定ができることにより、労働者の意欲が高まった」(23.1%)の順が多かった。一方、デメリットとして最も多かったのは、「人事評価・考課のための作業が煩雑化した」で、33.9%。以下、「組織的な一体感や職場の規律が保ちにくくなった」(13.6%)、「賃金についての納得感が低下し、苦情が増えた」(11.7%)の順となっている。(p.8、9、図表 12、図表 13)

調査の概要

独立行政法人労働政策研究・研修機構では、企業を取り巻く経営環境が変化する中で、雇用システムの現状がどのようになっているか、特に、賃金体系や賃金制度の運用がどのようになっているかに焦点をあて、その実態を明らかにする目的で企業を対象としたアンケート調査を実施した。この調査では、賃金制度が労働者の生活の安定に及ぼす影響や経済状況に関する企業の現状認識についても併せて調べた。

調査の概要は以下のとおり。

- (1) 調査期間 平成 20 年 12 月 8 日～12 月 22 日
- (2) 調査方法 郵送による調査票の配布・回収
- (3) 調査対象 全国の従業員数 50 人以上の企業 15,000 社（㈱帝国データバンクのデータベースから産業・規模別に抽出（日本標準産業分類の全産業から、農林漁業、鉱業を除く。))
有効回収数：2,734 社（有効回収率 18.2%）

(4) 回答企業の基本属性

回答企業の属性		(%)
	総数	100.0(2,734社)
業種	建設業	9.0
	製造業	24.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.2
	情報通信業	4.5
	運輸業	10.6
	卸売・小売業	22.2
	金融・保険業	1.2
	不動産業	1.6
	飲食店・宿泊業	4.3
	サービス業	18.3
	その他	3.3
従業員規模	100人未満	45.8
	100～300人未満	38.8
	300人以上	14.9

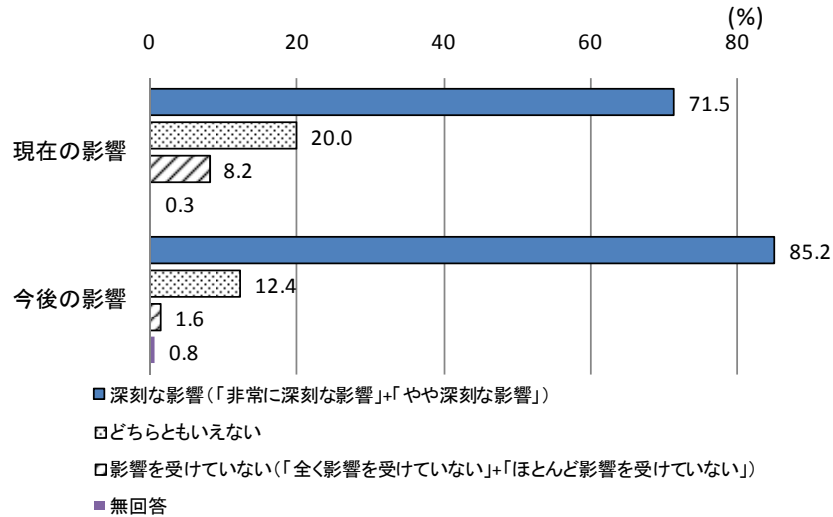
調査結果の概要

1. 経営と雇用の状況

(1) 経済情勢悪化の影響

最近の経済情勢の悪化について、経営にどの程度影響が現れているかを「現在」（平成20年12月調査時点）と「今後」について聞いたところ、「現在」、「今後」とも「深刻な影響（「非常に深刻な影響」+「やや深刻な影響」）」とする割合が圧倒的に高く（それぞれ71.5%、85.2%）、今後の影響では深刻ととらえている割合がさらに高くなっている。（図表1）

図表1. 経済情勢悪化の影響(N=2,734)

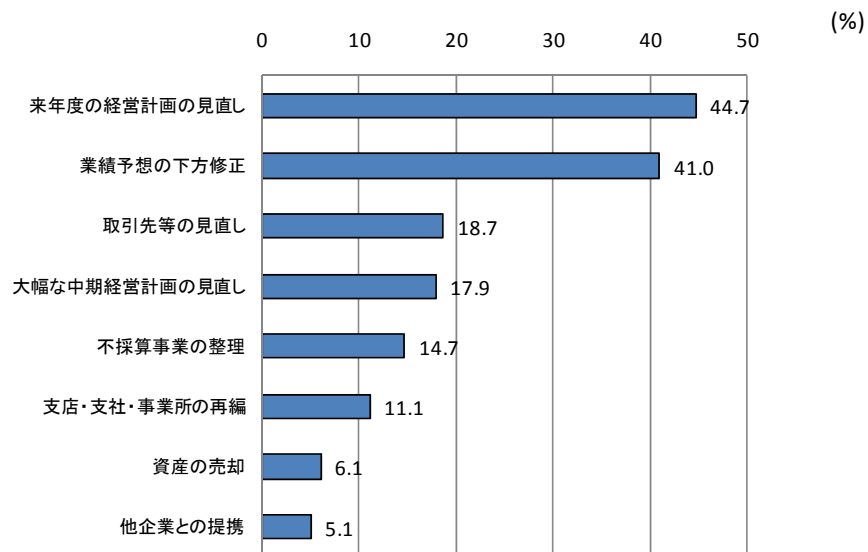


(2) 経済情勢悪化に際しての対応

① 経営上の対応

経済情勢の悪化に際してどのような経営上の対応をとったかをたずねたところ、「来年度の経営計画の見直し」「業績予想の下方修正」がそれぞれ4割(44.7%、41.0%)を超え高い割合となっている。次いで、「取引先等の見直し」「大幅な中期経営計画の見直し」などが続いている。（図表2）

図表2. 経済情勢悪化に際しての経営上の対応(N=2,734、複数回答)

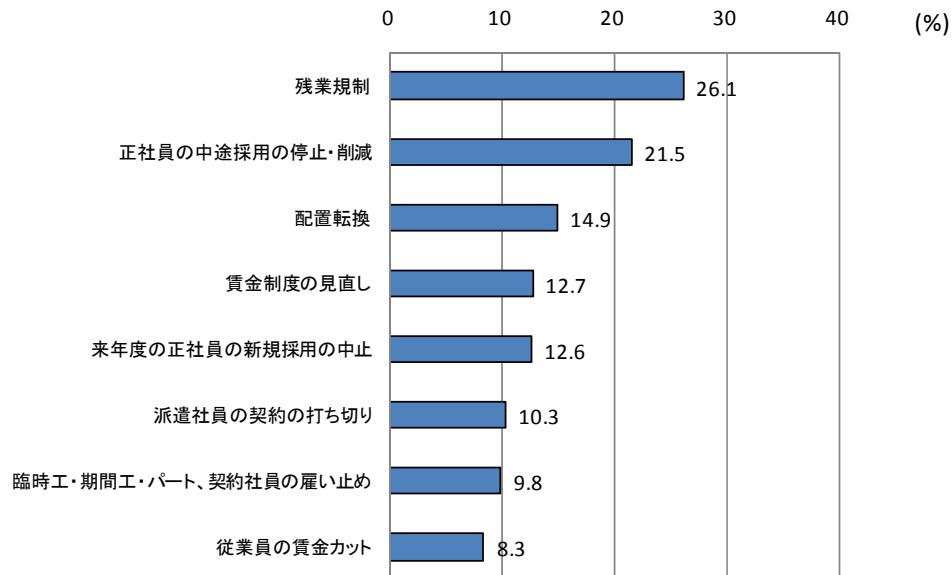


注)回答が5%以上の項目について挙げた。

② 人事施策上の対応

経済情勢悪化に際しての人事施策上の対応では、「残業規制」(26.1%)とする割合が最も高く、次いで「正社員の中途採用の停止・削減」(21.5%)、「配置転換」(14.9%)、「賃金制度の見直し」(12.7%)などの順となっている。(図表 3)

図表 3. 経済情勢悪化に際しての人事施策上の対応(N=2,734、複数回答)



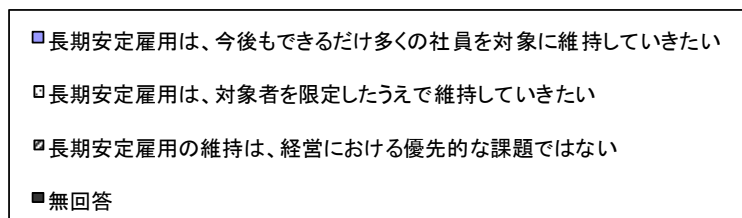
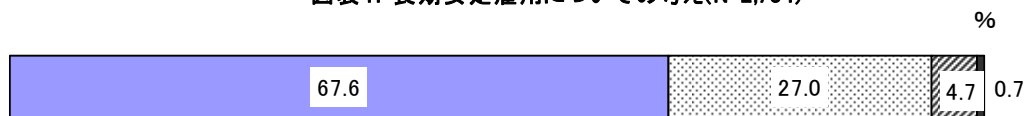
注)回答が5%以上の項目について挙げた。

(3)雇用に対する考え方

①長期安定雇用

正社員の長期安定雇用についての考えを聞いたところ、「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」とする割合が7割弱(67.6%)と最も高く、「長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい」は3割弱(27.0%)となっている。「長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない」とする回答は、4.7%に過ぎなかった。(図表 4)

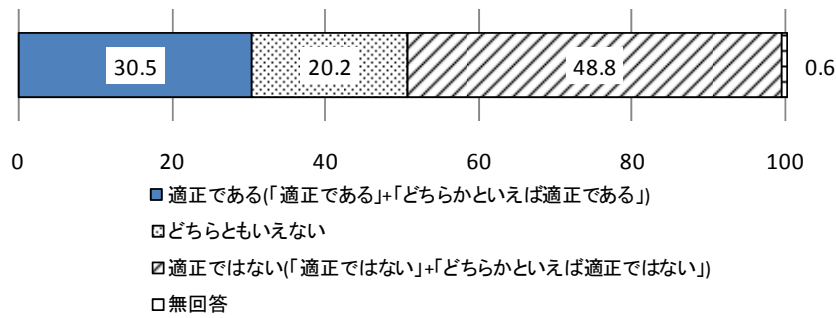
図表 4. 長期安定雇用についての考え(N=2,734)



②年齢構成

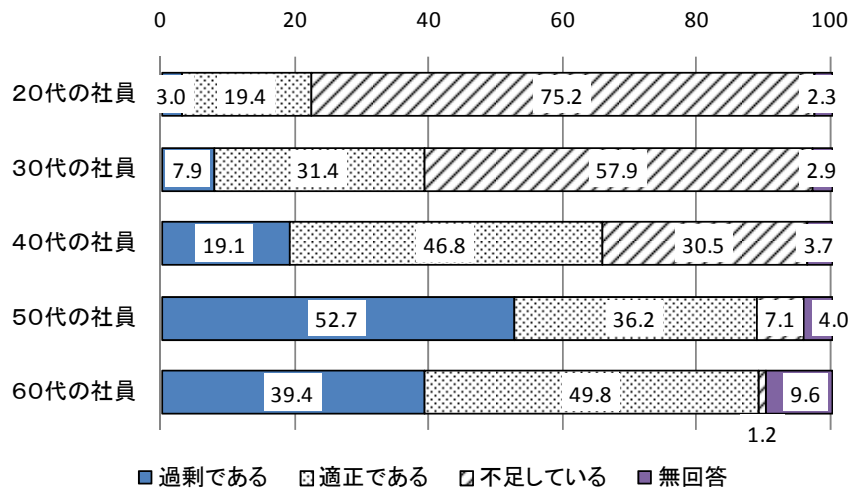
これまでの状況や今後の事業展開から考えて正社員の年齢構成が適正かどうかをたずねたところ、「適正ではない(「適正ではない」+「どちらかといえば適正ではない」)」(48.8%)とする割合が「適正である(「適正である」+「どちらかといえば適正である」)」(30.5%)とする割合を約20ポイント上回った。(図表 5)

図表5. 年齢構成は適正か(N=2,734、単位=%)



「適正ではない」と回答した企業に正社員の年代別の過不足状況をたずねたところ、全体としては、20代、30代の社員について「不足している」とする割合が高いのに対して、50代の社員については「過剰である」とする割合が高い。(図表6)

図表6. 年代別の過不足状況(N=1,333、単位=%)

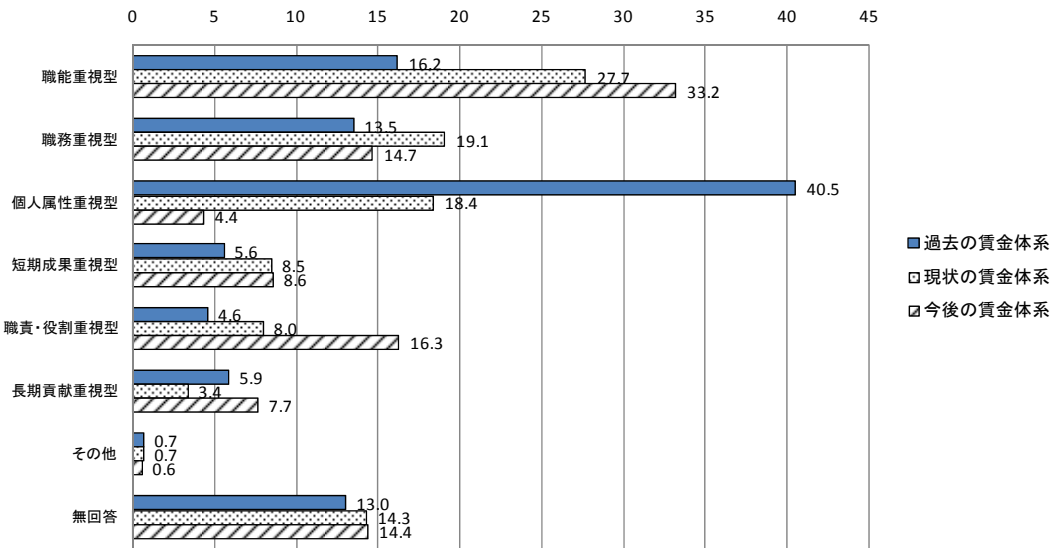


2. 賃金制度の動向

(1) 賃金体系の今後の見通し

自社の賃金体系について聞いたところ、「過去」(概ね5年前)については、「個人属性重視型」(40.5%)が最も多かったが、「現状」においては、「職能重視型」が最も多く(27.7%)、次いで、「職務重視型」(19.1%)、「個人属性重視型」(18.4%)などの順となっている。これに対して、「今後」(概ね5年後)の賃金体系については、「職能重視型」(33.2%)が最も多く、次いで「職責・役割重視型」(16.3%)、「職務重視型」(14.7%)などの順であった。「現状」と「今後」との差をみると、「職能重視型」が5.5ポイント増、「職務重視型」が19.1%から14.7%へ4.4ポイント減、「職責・役割重視型」が8.0%から16.3%へ8.3ポイント増加している。年功的要素を重視する「個人属性重視型」が大きく後退する一方、「職責・役割」「職能」の順で増加幅が大きくなっている。(図表7)

図表7. 賃金体系(N=2,734、単位=%)

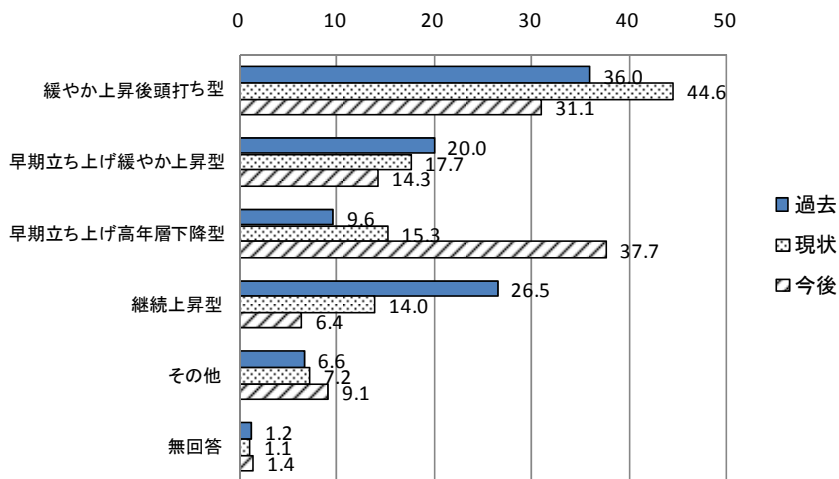


(参考) 賃金体系に関する用語について

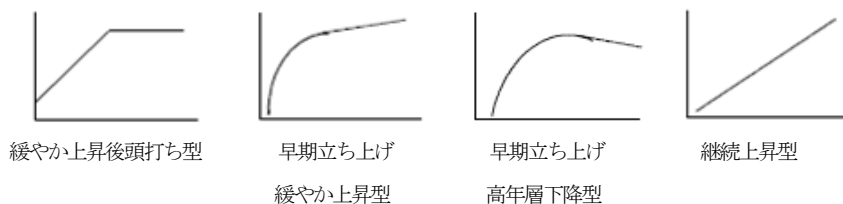
- 1.個人属性重視型（年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視）、2.職能重視型（本人の持つ職務遂行能力を重視）、3.職務重視型（主に従事する職務・仕事の内容を重視）、4.職責・役割重視型（ある職位に期待される複数の職務群の遂行状況を重視）、5.短期成果重視型（1年以内程度の個人の短期間の仕事の成果・業績を重視）、6.長期貢献重視型（1年を超える長期間の会社に対する貢献の蓄積を重視）

昇給の状況を把握するため、各社の賃金カーブについてたずねたところ、「過去」（概ね5年前）、「現状」では「緩やか上昇後頭打ち型」（それぞれ36.0%、44.6%）の割合が高いが、「今後」（概ね5年後）については、「早期立ち上げ高年層下降型」（37.7%）の割合が最も高くなっている。（図表8）

図表8. 賃金カーブ(N=2,734、単位=%)



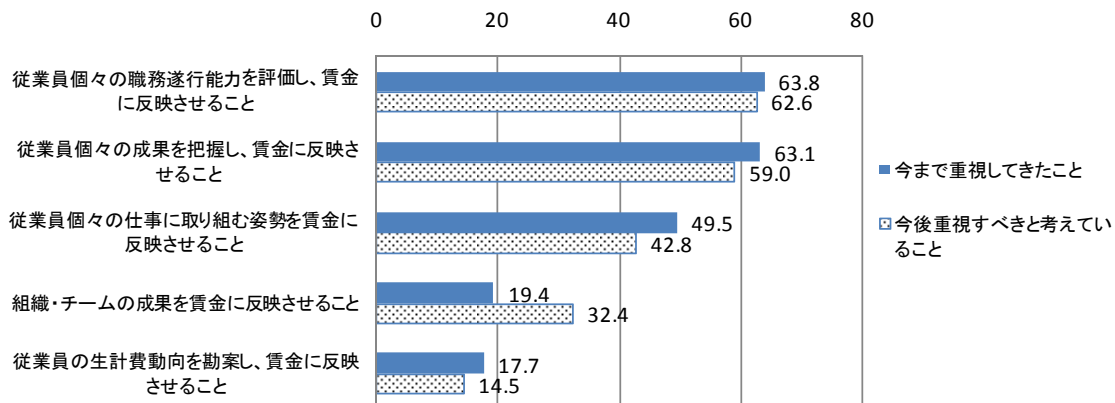
(参考) 各賃金カーブの説明



(2)賃金制度のあり方をめぐって重視すること

賃金制度について、「今まで重視してきたこと」、また「今後重視すべきと考えていること」を聞いたところ、全体をみると「今まで」「今後」とも「従業員個々の職務遂行能力を評価し、賃金に反映させること」(63.8%、62.6%)と「従業員個々の成果を把握し、賃金に反映させること」(63.1%、59.0%)が高い割合となっている。各項目について「今まで」と「今後」の差を比べると、「組織・チームの成果を賃金に反映させること」だけが「今まで」と比べ「今後」の方が高い結果となっている(19.4%、32.4%)。(図表9)

図表9. 賃金制度のあり方をめぐって重視すること(N=2,734、3つ以内の複数回答、単位=%)



これを産業別にみると、引き続き比較的高い割合を示している不動産業を除き、各産業とも「今まで」に比べ「今後」は「組織・チームの成果を賃金に反映させること」を重視している。また、図表9で説明した「今まで」と「今後」とも「従業員個々の職務遂行能力を評価し賃金に反映させること」が高い割合での回答となっているが、「金融・保険業」と「不動産業」については、「今まで」は「従業員個々の職務遂行能力を評価し賃金に反映させること」を重視してきたところ、「今後」は「従業員個々の成果を把握し、賃金に反映させること」を重視すべきとの回答が多くなっている。逆に、「卸売・小売業」では、「今まで」が「従業員個々の成果を把握し、賃金に反映させること」を重視してきたと回答しているのに対して、「今後」は「従業員個々の職務遂行能力を評価し賃金に反映させること」を重視すべきと回答している。(図表10)

図表10. 賃金制度のあり方をめぐって重視すること(産業別集計)

〔業種〕	N	合計	従業員個々の成果を把握し、賃金に反映させること	従業員個々の職務遂行能力を評価し、賃金に反映させること	従業員個々の仕事に取り組む姿勢を賃金に反映させること	従業員の生計費動向を勘案し、賃金に反映させること	組織・チームの成果を賃金に反映させること	無回答
建設業	(N=246)	100	61.0	67.1	48.8	18.3	20.3	6.5
		100	58.1	57.3	38.2	13.4	30.1	11.8
製造業	(N=678)	100	61.8	67.1	57.1	21.2	14.2	4.6
		100	60.6	66.1	43.1	15.9	30.4	8.6
電気・ガス・熱供給・水道業	(N=5)	100	20.0	80.0	60.0	40.0	20.0	-
		100	60.0	60.0	60.0	20.0	40.0	-
情報通信業	(N=123)	100	68.3	77.2	49.6	13.0	26.8	3.3
		100	64.2	69.9	43.1	13.0	39.8	5.7
運輸業	(N=290)	100	62.1	47.6	39.7	17.9	10.3	7.2
		100	55.5	59.3	45.2	14.1	23.1	7.2
卸売・小売業	(N=608)	100	73.4	66.1	49.8	13.5	26.3	2.1
		100	57.4	60.4	41.0	12.5	37.2	8.9
金融・保険業	(N=34)	100	52.9	61.8	29.4	20.6	14.7	11.8
		100	70.6	67.6	35.3	11.8	26.5	5.9
不動産業	(N=43)	100	55.8	65.1	27.9	14.0	34.9	14.0
		100	72.1	58.1	32.6	14.0	34.9	9.3
飲食店・宿泊業	(N=118)	100	59.3	54.2	45.8	21.2	20.3	11.0
		100	66.9	66.1	41.5	14.4	30.5	8.5
サービス業	(N=500)	100	60.6	66.4	52.0	17.2	19.8	6.6
		100	56.4	62.2	44.6	16.0	35.2	8.8
その他の業種	(N=89)	100	32.6	44.9	31.5	22.5	19.1	23.6
		100	58.4	65.2	56.2	15.7	29.2	5.6
合計	(N=2,734)	100	63.1	63.8	49.5	17.7	19.4	5.9
		100	59.0	62.6	42.8	14.5	32.4	8.6

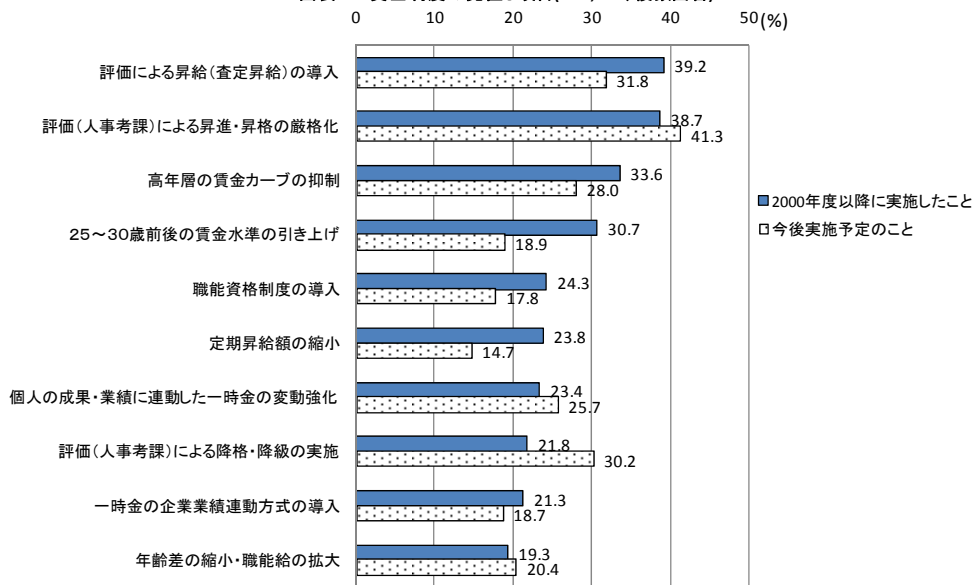
(注)上段数字は、「今まで重視してきたこと」、下段数字は、「今後重視すべきと考えていること」

(3) 賃金制度と運用の実際について

① 賃金制度の見直し

賃金制度の見直しについて、「2000年度以降に実施したこと」と「今後実施予定のこと」を聞いたところ、2000年度以降に実施したことでは、「評価による昇給（査定昇給）の導入」「評価（人事考課）による昇進・昇格の厳格化」を挙げる割合がともに高く約4割（それぞれ39.2%、38.7%）となっている。また、「高年層の賃金カーブの抑制」（33.6%）、「25～30歳前後の賃金水準の引き上げ」（30.7%）についても2000年度以降見直しを行ったと回答している企業が3割を超えている。今後実施予定のことでは、「評価（人事考課）による昇進・昇格の厳格化」（41.3%）をあげる割合が最も高く、次いで「評価による昇給（査定昇給）の導入」（31.8%）、「評価（人事考課）による降格・降級の実施」（30.2%）などの順となっている。（図表11）

図表11. 賃金制度の見直し項目(N=2,734、複数回答)

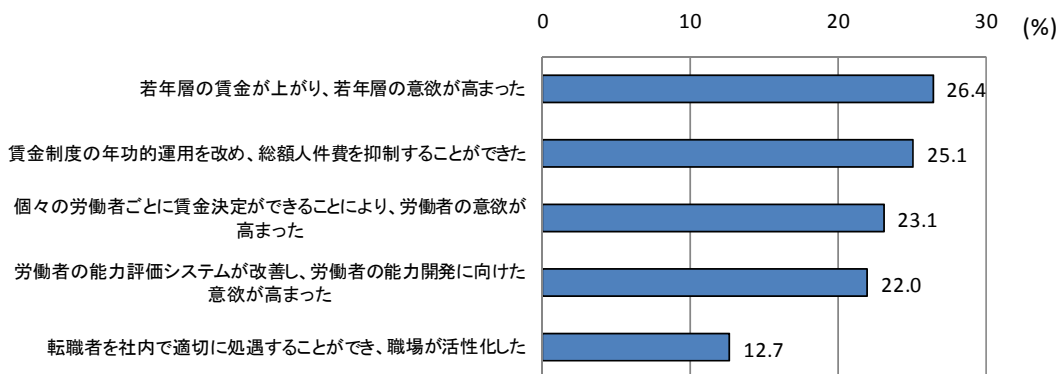


注)回答が20%以上の項目について挙げた。

② 賃金制度見直しのメリット

2000年度以降に行った賃金制度の見直しでどのようなメリットがあったか聞いたところ、「若年層の賃金が上がり、若年層の意欲が高まった」（26.4%）をあげる割合がもっとも高く、次いで「賃金制度の年功的運用を改め、総額人件費を抑制することができた」（25.1%）、「個々の労働者ごとに賃金決定ができることにより、労働者の意欲が高まった」（23.1%）などの割合が高かった。（図表12）

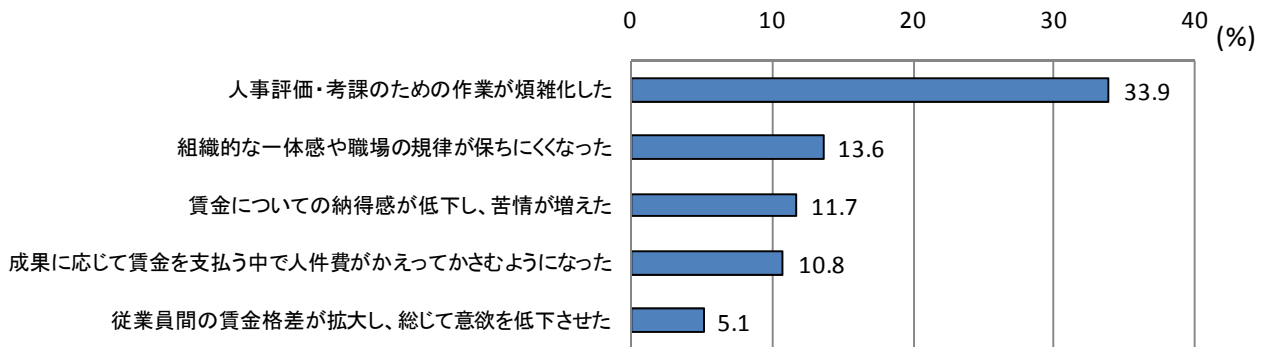
図表12. 賃金制度見直しのメリット(N=2,734、複数回答)



③賃金制度見直しのデメリット

反対に、2000年度以降に行った賃金制度の見直しのデメリットを聞いたところ、「人事評価・考課のための作業が煩雑化した」を挙げる割合が最も高く(33.9%)、以下「組織的な一体感や職場の規律が保ちにくくなった」(13.6%)、「賃金についての納得感が低下し、苦情が増えた」(11.7%)などの順となっている。(図表 13)

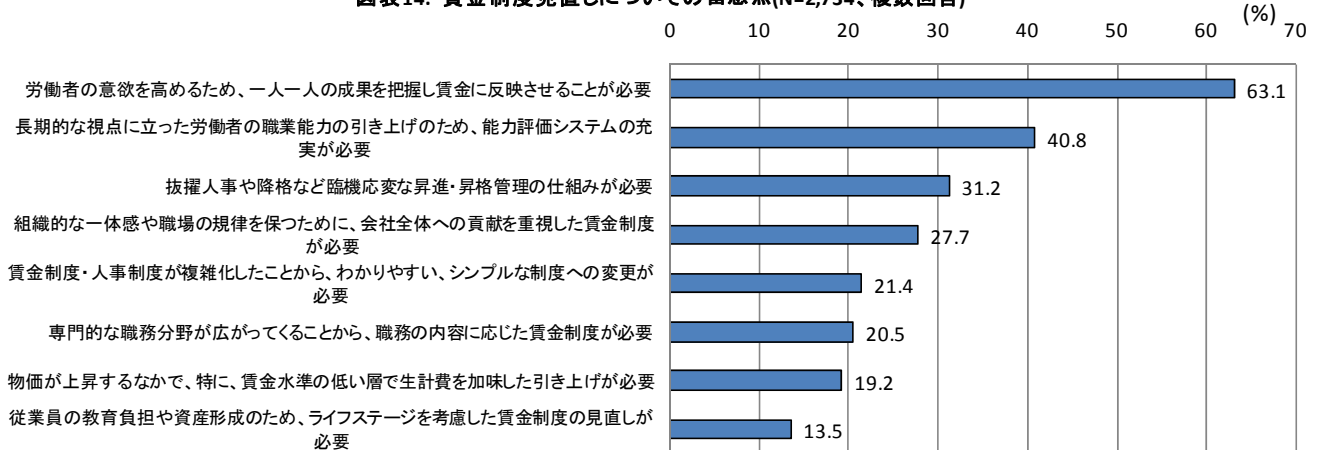
図表 13. 賃金制度見直しのデメリット(N=2,734、複数回答)



④賃金制度見直しの留意点

また、今後の賃金制度の見直しについてどのような点に留意していくことが重要だと考えるかについては、「労働者の意欲を高めるため、一人一人の成果を把握し賃金に反映させることが必要」(63.1%)を挙げる割合が最も高く、以下「長期的な視点に立った労働者の職業能力の引き上げのため、能力評価システムの充実が必要」(40.8%)、「抜擢人事や降格など臨機応変な昇進・昇格管理の仕組みが必要」(31.2%)、「組織的な一体感や職場の規律を保つために、会社全体への貢献を重視した賃金制度が必要」(27.7%)などの順となっている。(図表 14)

図表 14. 賃金制度見直しについての留意点(N=2,734、複数回答)

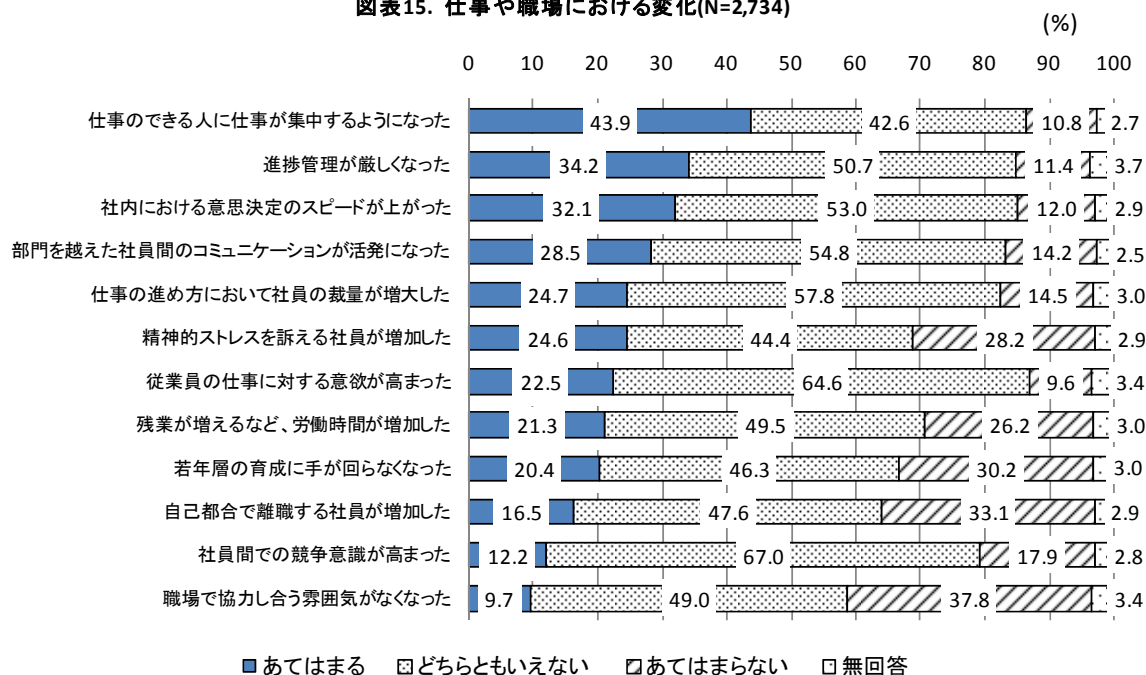


3. 職場や労働者意識の変化

(1) 仕事や職場の変化

過去5年間に生じた仕事や職場での変化について自社にあてはまるかどうかを聞いたところ、「あてはまる」とする項目は、「仕事のできる人に仕事が集まるようになった」を挙げる割合が最も高く(43.9%)、次いで、「進捗管理が厳しくなった」(34.2%)、「社内における意思決定のスピードが上がった」(32.1%)などの順となっている。(図表 15)

図表15. 仕事や職場における変化(N=2,734)



(2)職業生活における満足度

企業に対して自社の正社員が現在の職業生活について満足していると考えるかについて聞いたところ、「満足している(「満足している」+「やや満足している」)」と考える項目では、「雇用の安定性」が6割強(63.5%)と最も高く、次いで、「仕事全体」「仕事の内容」「休日・休暇、仕事と生活のバランス」(それぞれ44.7%、40.3%、38.6%)の順となっている。

他方、「賃金」については、4割弱(37.4%)が「不満である(「不満である」+「やや不満である」)」としている。企業が賃金や賃金制度の見直しに問題意識を持っていることがうかがえる。(図表16)

図表16. 現在の職業生活における満足度(N=2,734、単位=%)

