

第1章 調査要綱

第1章 調査要綱

1 調査の趣旨

80年代半ば以降の構造改革を背景とした経営環境の変化に伴い、多くの企業では、成果主義の導入をはじめとした賃金体系、賃金制度の変更など雇用システムの変革を行ってきた。そこで、本調査は、厳しく急速に変化する経営環境の中で、企業は雇用のあり方をどのように考えているのか、また、実際にどのように賃金体系や賃金制度の運用を変えてきたのか、そのことにより職場にどのような影響が及んでいるかといった、雇用システムの現状と課題を明らかにすることを目的としている。

調査の実施にあたっては、企業を対象としたアンケート調査という方法を用い、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ている。

2 調査の概要

調査の概要は以下のとおりである。

- (1) 調査名 「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」
- (2) 調査期間 平成20年12月8日～12月22日
- (3) 調査方法 郵送による調査票の配布・回収
- (4) 調査対象 ㈱帝国データバンクのデータベースから産業・規模別に層化無作為抽出した、全国の従業員数50人以上の企業15,000社を対象とした（ただし、日本標準産業分類の全産業から、農林漁業、鉱業は除いた）。
- (5) 有効回収数 企業調査：2,734社（有効回収率18.2%）

(5) 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
労組の有無	ある	21.1
	ない	78.3
労使協議機関の有無	ある	47.2
	ない	51.3

※総数には、「従業員規模」、「労組の有無」、「労使協議機関の有無」が不明のものを含む。

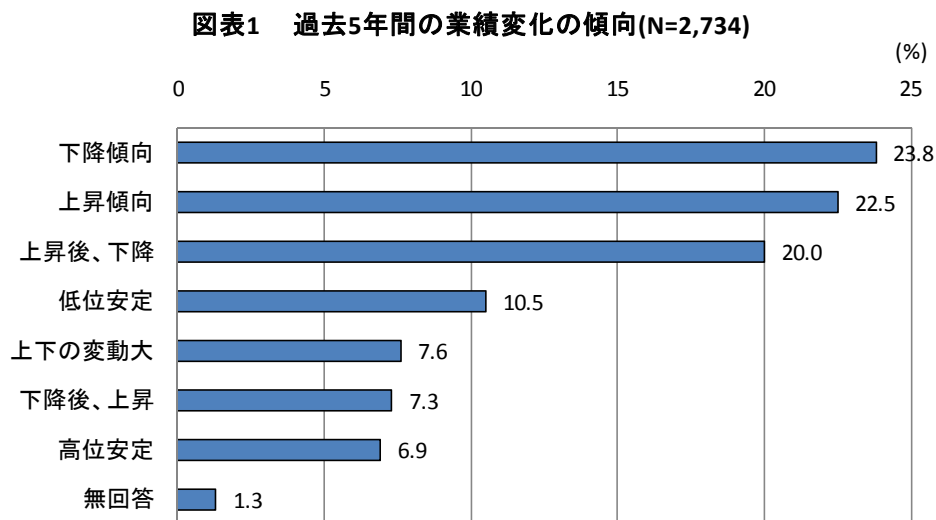
第 2 章 調査結果

第2章 調査結果

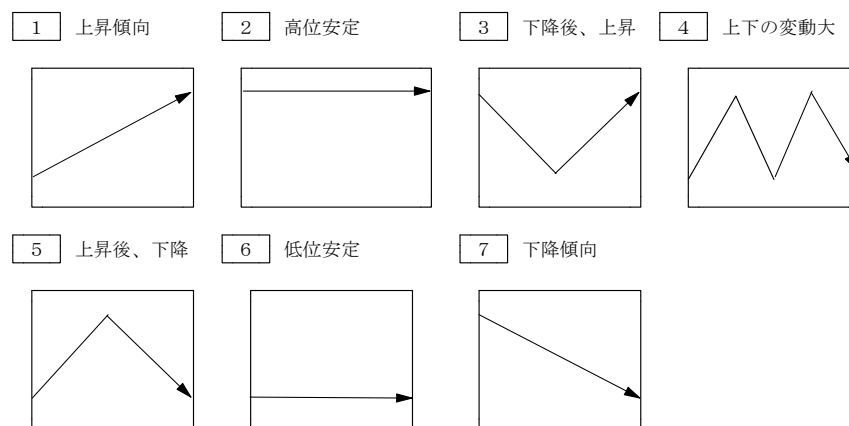
1 経営環境の変化と企業の現状

(1) 過去5年間（2004年から2008年まで）の自社業績の変化

過去5年間(2004年から2008年まで)の自社の業績変化がどのようなかを、パターン別^(注)に聞いたところ、「下降傾向」とする割合が最も高く(23.8%)、次いで「上昇傾向」、「上昇後、下降」(それぞれ22.5%、20.0%)という回答が多かった。(図表1)

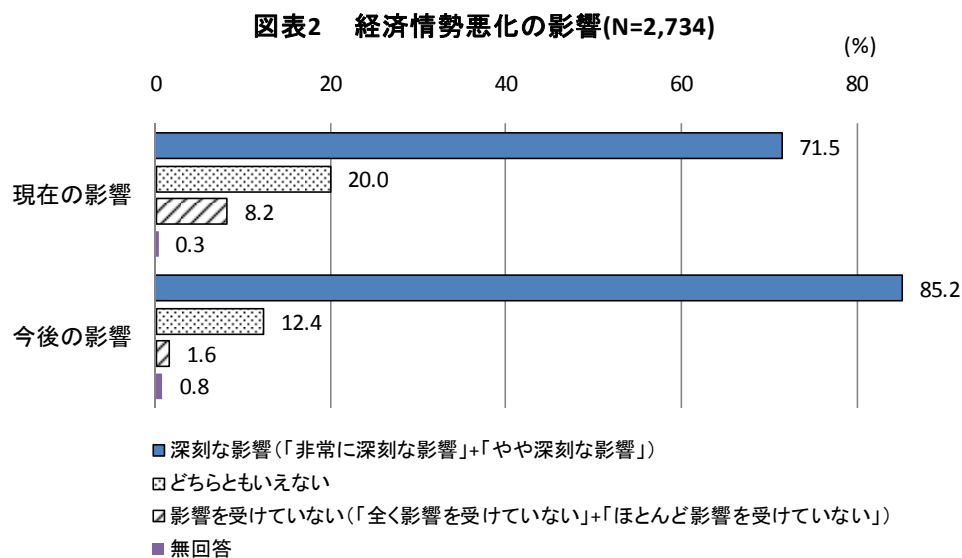


(注) 業績変化の傾向パターン



(2) 経済情勢悪化の影響

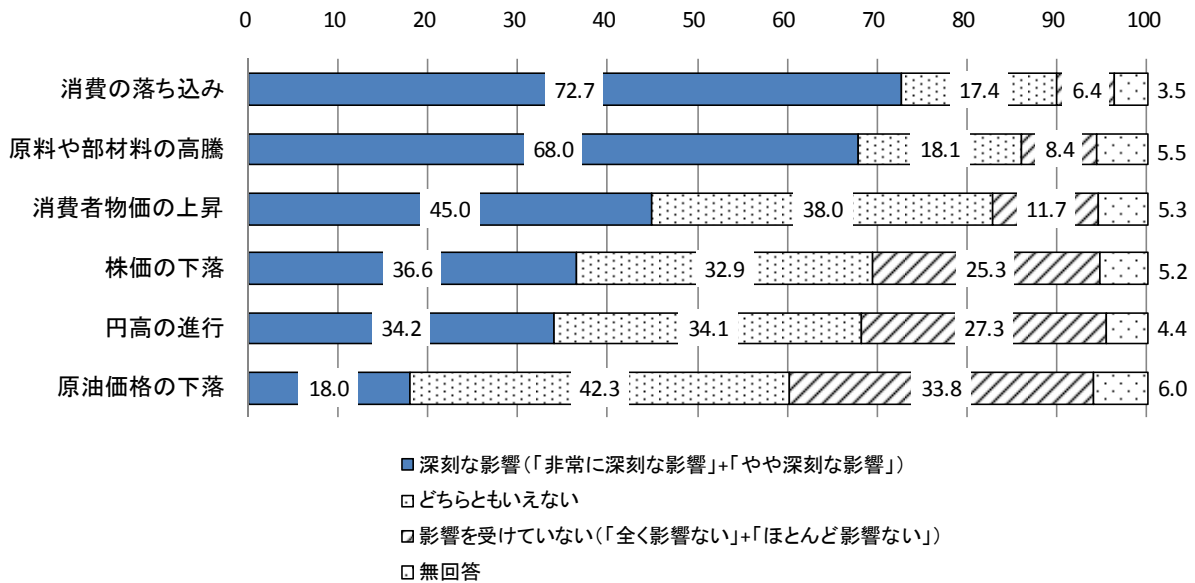
最近の経済情勢の悪化が経営にどの程度の影響を与えているかを、「現在」（平成 20 年 12 月調査時点）と「今後」について聞いたところ、「現在」、「今後」とも「深刻な影響（「非常に深刻な影響」+「やや深刻な影響」）」とする割合が圧倒的に高く（それぞれ 71.5%、85.2%）、「今後の影響」では「深刻な影響」ととらえる割合が「現在の影響」を大きく上回っている。（図表 2）



(3) 要因別経済情勢悪化の影響

経済情勢悪化の影響の大きさを要因別に聞いたところ、「消費の落ち込み」による「深刻な影響（「非常に深刻な影響」+「やや深刻な影響」）」を指摘する回答の割合が最も高く 72.7% となっている。次いで「原料や部材料の高騰」「消費者物価の上昇」（それぞれ 68.0%、45.0%）などの順番で「深刻な影響」であるとする割合が高い。（図表 3）

図表3 要因別による経済情勢悪化の影響の大きさ(N=2,734、単位=%)



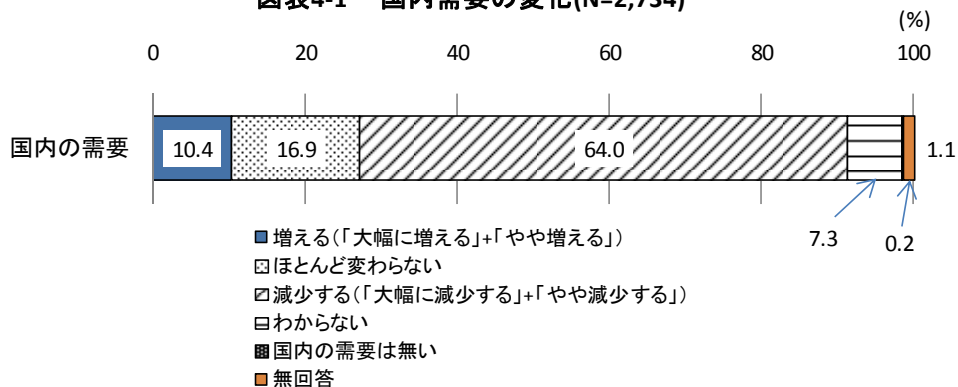
(4) 自社を取り巻く経営環境に対する将来見通し

① 自社事業の国内需要と海外需要についての将来見通し

1) 国内の需要についての将来見通し

国内の需要の今後5年間(2008年12月時点からみて)を予想した場合の企業の認識をきいたところ、「減少する(「大幅に減少する」+「やや減少する」)」と回答した企業が64.0%で最も多かった。(図表4-1)

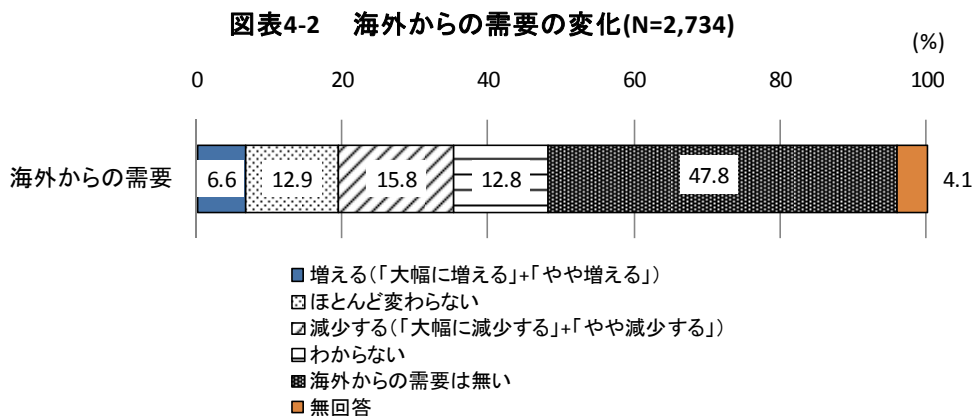
図表4-1 国内需要の変化(N=2,734)



2) 海外からの需要についての将来見通し

海外からの需要の今後5年間(2008年12月時点からみて)を予想した場合の企業の認識をきいたところ、「海外からの需要は無い」と回答した企業が47.8%で最も多かったが、

ついで「減少する（「大幅に減少する」＋「やや減少する）」と回答した企業が 15.8%で多く、需要については減少傾向への認識が高まっていることが示された。（図表 4-2）

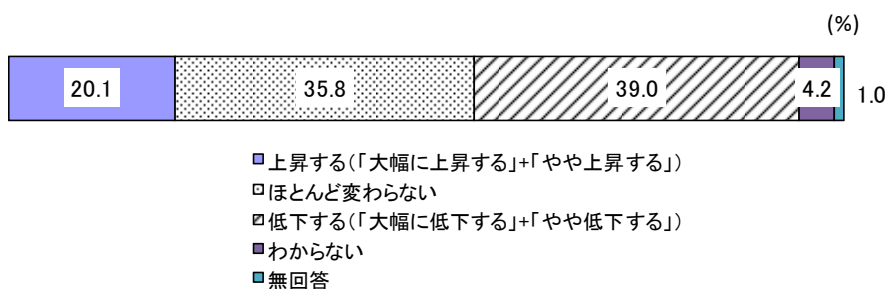


② 自社の製品・サービス価格と賃金変化に対する将来見通し

1) 製品やサービス価格に対する将来見通し

自社の製品やサービスの価格が今後 5 年間（2008 年 12 月時点からみて）でどのように変化すると考えるかという質問で、企業の将来見通しについての認識を聞いたところ、「低下する（「大幅に低下する」＋「やや低下する）」という回答が 39.0%と最も多く、続いて「ほとんど変わらない」（35.8%）を上回った。この結果からは、価格が低下傾向にあることに対する企業の認識が伺える。（図表 4-3）

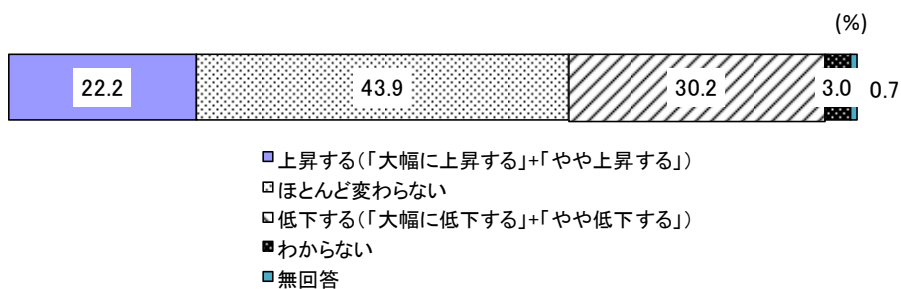
図表4-3 製品やサービスの価格の変化(N=2,734)



2) 正社員の平均賃金に対する将来見通し

正社員の平均賃金の今後5年間(2008年12月時点からみて)の見通しについて企業に聞いたところでは、「ほとんど変わらない」と回答した企業が43.9%と最も多く、ついで「低下する(「大幅に低下する」+「やや低下する」)」と回答した企業が30.2%であった。(図表4-4)

図表4-4 正社員の平均賃金の変化(N=2,734)

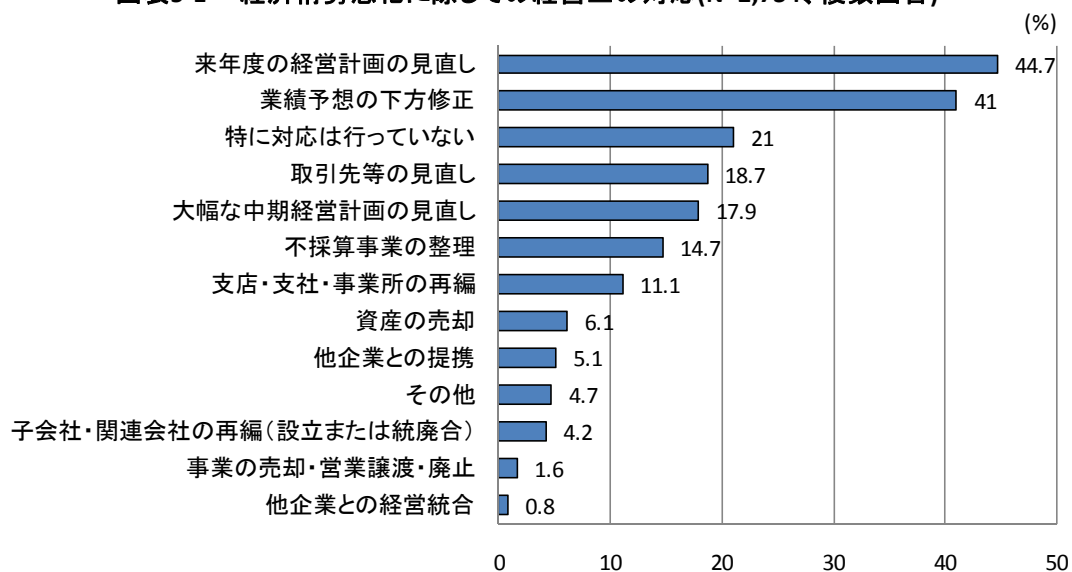


(5) 経済情勢悪化に際しての対応

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5-1) 産業別では、製造業と飲食店・宿泊業が「業績予想の下方修正」(それぞれ53.5%、52.5%)にいち早く対応している。(図表5-2)

図表5-1 経済情勢悪化に際しての経営上の対応(N=2,734、複数回答)



図表5-2 経済情勢悪化に際して経営上の対応(産業別)(N=2,734、複数回答)

(%)

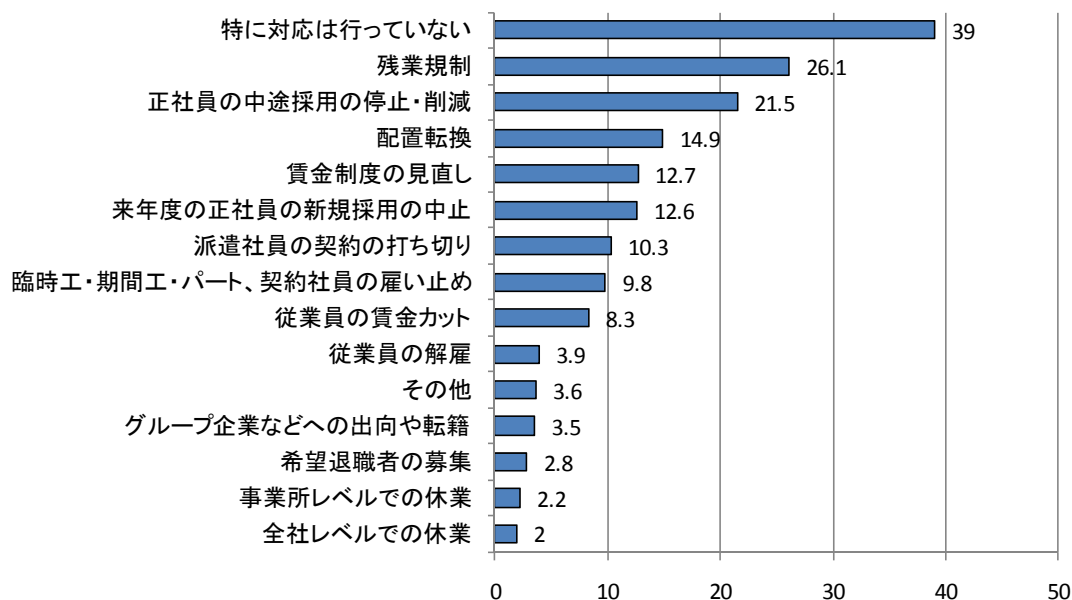
	計	特に対応は行っていない	大幅な中期経営計画の見直し	来年度の経営計画の見直し	業績予想の下方修正	不採算事業の整理	資産の売却	取引先等の見直し	支店・支社・事業所の再編	他企業との提携	事業の売却・営業譲渡・廃止	子会社・関連会社との再編(設立または統廃合)	他企業との経営統合	その他	無回答
建設業(N=246)	100	22	15	46.3	32.9	12.6	14.2	20.7	13	5.3	1.2	6.5	0.4	3.3	-
製造業(N=678)	100	15	21.8	53.2	53.5	10.2	4.7	18.1	7.2	4.1	1.3	3.1	0.4	5.9	0.6
電気・ガス・熱供給・水道業(N=5)	100	20	-	60	60	-	-	-	-	-	-	-	-	20	-
情報通信業(N=123)	100	24.4	13	44.7	35	12.2	1.6	16.3	6.5	8.1	0.8	8.1	0.8	4.9	0.8
運輸業(N=290)	100	19	14.1	41	44.8	20	7.2	16.9	10	7.9	0.7	4.5	0.3	5.2	1
卸売・小売業(N=608)	100	21.4	18.1	41.1	37.5	16	5.4	23.5	16.6	3.9	2.5	5.3	1	4.6	0.3
金融・保険業(N=34)	100	26.5	14.7	38.2	32.4	17.6	5.9	5.9	20.6	8.8	-	5.9	5.9	2.9	-
不動産業(N=43)	100	25.6	27.9	32.6	27.9	27.9	14	14	14	2.3	11.6	7	-	2.3	2.3
飲食店・宿泊業(N=118)	100	14.4	23.7	46.6	52.5	25.4	4.2	27.1	8.5	0.8	4.2	3.4	0.8	4.2	0.8
サービス業(N=500)	100	25.8	16.2	42.6	34.4	15	5.4	14.4	12	6.6	0.8	2.6	1.4	4.6	0.8
その他の業種(N=89)	100	41.6	13.5	29.2	16.9	11.2	3.4	14.6	2.2	4.5	-	-	-	1.1	5.6
総数(N=2734)	100	21	17.9	44.7	41	14.7	6.1	18.7	11.1	5.1	1.6	4.2	0.8	4.7	0.8

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について、調査時点(2008年12月)では「特に対応を行っていない」と回答した企業が39%あったものの、対応している企業では、「残業規制」(26.1%)と回答する企業の割合が最も高く、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6-1)

図表6-1 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)

(%)



産業別でみると、製造業が「残業規制」(44%)に取り組んでおり、ついで「正社員の中途採用の停止・削減」(28.9%)、「派遣社員の契約の打ち切り」(24.3%)を行っていること、飲食店・宿泊業でも「残業規制」(30.5%)を行い、ついで「正社員の中途採用の停止・削減」

など雇用への対策をとっていることが明らかとなった。その一方で、金融・保険業では約 7 割（70.6%）の企業がまだ「特に対応を行っていない」と回答している。（図表 6-2）

図表6-2 経済情勢悪化に際しての人事施策上の対応(産業別)(N=2,734、複数回答)

(%)

	計	特に対応は行っていない	正社員の中途採用の停止・削減	来年度の正社員の新規採用の中止	残業規制	配置転換	グループ企業などへの出向や転籍	従業員の賃金カット	賃金制度の見直し	員の雇い止め	臨時工・期間工・パート、契約社員	派遣社員の契約の打ち切り	事業所レベルでの休業	全社レベルでの休業	希望退職者の募集	従業員の解雇	その他	無回答
建設業(N=246)	100	41.9	17.9	16.7	15.9	17.5	6.1	10.6	14.6	5.3	4.5	2	0.4	3.3	5.7	5.3	0.4	
製造業(N=678)	100	27.4	28.9	15.5	4.4	19.8	3.5	8.4	8	19.8	24.3	5.6	7.1	2.9	4.9	2.4	0.6	
電気・ガス・熱供給・水道業(N=5)	100	80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20
情報通信業(N=123)	100	43.9	24.4	12.2	14.6	12.2	-	6.5	10.6	4.1	4.9	-	-	1.6	2.4	5.7	0.8	
運輸業(N=290)	100	38.3	17.9	6.6	20.3	14.8	3.1	13.8	21	8.3	7.9	1	0.3	2.8	5.2	4.8	0.3	
卸売・小売業(N=608)	100	44.9	19.9	13	22.2	13.7	3.8	7.1	10.4	7.2	5.3	1	0.2	2.6	3	3.5	0.8	
金融・保険業(N=34)	100	70.6	11.8	11.8	5.9	8.8	5.9	5.9	5.9	2.9	8.8	-	-	5.9	5.9	5.9	-	
不動産業(N=43)	100	48.8	25.6	14	7	11.6	9.3	9.3	7	7	16.3	-	-	7	9.3	4.7	2.3	
飲食店・宿泊業(N=118)	100	29.7	26.3	9.3	30.5	10.2	2.5	5.1	16.1	9.3	5.9	2.5	0.8	1.7	4.2	4.2	1.7	
サービス業(N=500)	100	41.8	18.6	11.4	22.8	13.2	3	6.6	16.8	5.6	4.6	0.8	0.2	2.4	2	3.2	1.2	
その他の業種(N=89)	100	51.7	5.6	9	10.1	3.4	1.1	7.9	13.5	5.6	4.5	1.1	1.1	4.5	2.2	2.2	5.6	
総数(N=2734)	100	39	21.5	12.6	26.1	14.9	3.5	8.3	12.7	9.8	10.3	2.2	2	2.8	3.9	3.6	1	

2 雇用に対する考え方

(1) 正社員の長期安定雇用

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」と回答する企業が約 7 割(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」と回答した企業も約 3 割(27.0%)あった。一方で「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」と回答した企業は 4.7%に過ぎず、これらのことから多くの企業が、正社員について長期安定雇用をできるだけ維持したいと考えていることが明らかとなった。（図表 7）

図表7 長期安定雇用についての考え(N=2,734)

(%)

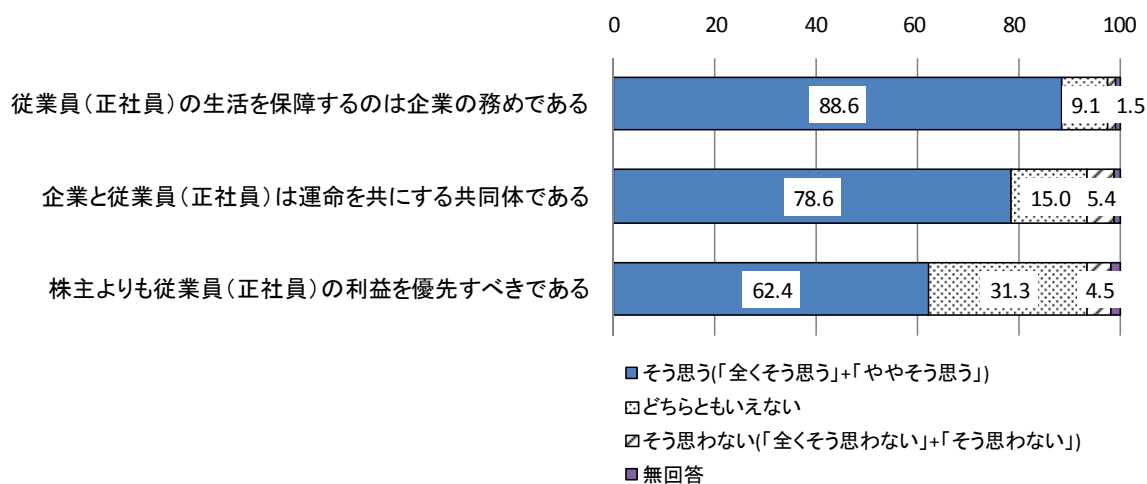


- 長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい
- 長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい
- 長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない
- 無回答

(2) 企業にとっての従業員の位置づけ

企業にとって従業員とはどのような存在なのかについて、人事担当部門にきいたところ、「従業員(正社員)の生活を保障するのは企業の務めである」については、「そう思う(「全くそう思う」+「ややそう思う」)」と回答した企業が約9割(88.6%)であった。また「企業と従業員(正社員)は運命を共にする共同体である」については「そう思う」が約8割(78.6%)で、「株主よりも従業員(正社員)の利益を優先すべきである」についても「そう思う」と回答した企業は約6割(62.4%)であった。(図表8)

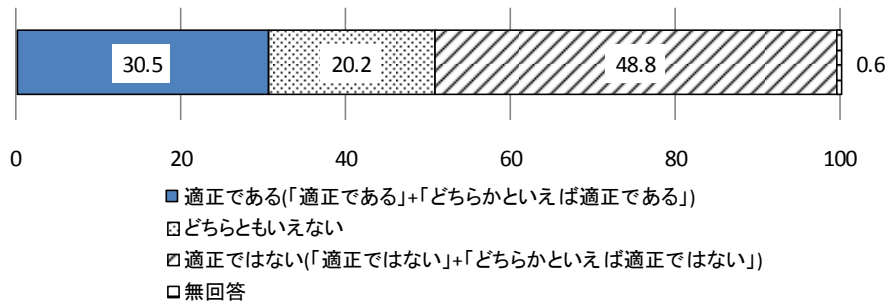
図表8 人事部門としての考え方(N=2,734、単位=%)



(3) 年齢構成について

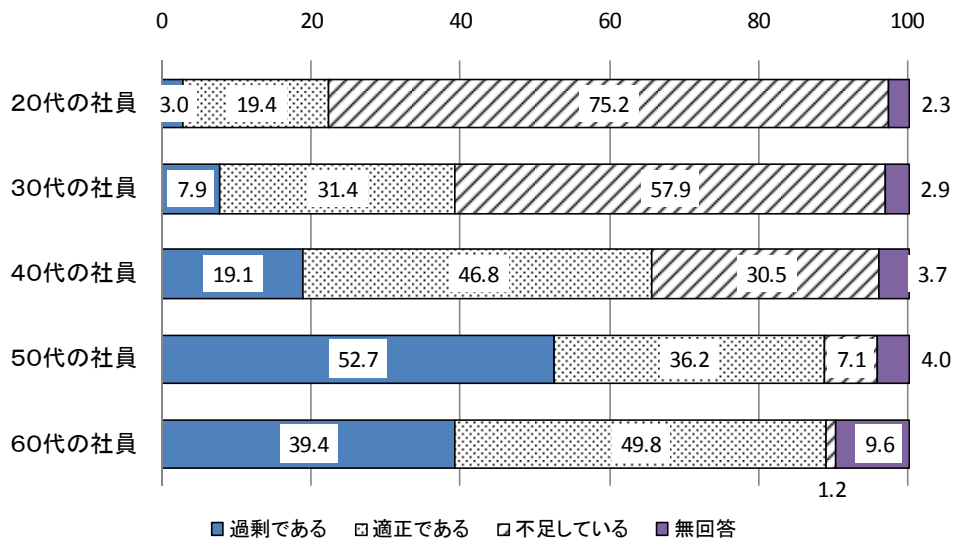
これまでの状況や今後の事業展開から考えて正社員の年齢構成が適正かどうかをたずねたところ、「適正ではない(「適正ではない」+「どちらかといえば適正ではない」)」とする回答が48.8%で、「適正である(「適正である」+「どちらかといえば適正である」)」とする割合(30.5%)を約20ポイント上回っていた。(図表9)

図表9 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、20代、30代の社員について「不足している」とする割合（それぞれ75.2%、57.9%）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52.7%で「適正である」（36.2%）、「不足している」（7.1%）を上回っていた。（図表10-1）

図表10-1 年代別の過不足状況(N=1,333、単位=%)



産業別で見ると、20代については、不動産業（90.9%）と建設業（83.2%）で不足が目立ち、30代については、飲食店・宿泊業（76.5%）、運輸業（71.9%）と建設業（62.9%）で不足が目立つ。（図表10-2）

図表10-2 20代、30代社員の産業別過不足状況

20代の社員(N=1,333) (%)

	計	過剰である	適正である	不足している	無回答
建設業(N=143)	100	0.7	16.1	83.2	-
製造業(N=350)	100	3.4	22.9	72.3	1.4
電気・ガス・熱供給・水道業(N=5)	100	-	40	60	-
情報通信業(N=45)	100	2.2	31.1	62.2	4.4
運輸業(N=153)	100	2	11.8	79.1	7.2
卸売・小売業(N=293)	100	2	24.6	72.4	1
金融・保険業(N=18)	100	5.6	38.9	55.6	-
不動産業(N=22)	100	4.5	4.5	90.9	-
飲食店・宿泊業(N=51)	100	2	21.6	76.5	-
サービス業(N=212)	100	4.7	11.8	79.7	3.8
その他の業種(N=41)	100	9.8	14.6	70.7	4.9
総数(N=1333)	100	3	19.4	75.2	2.3

30代の社員(N=1,333) (%)

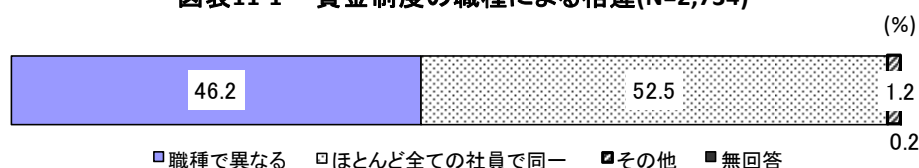
	計	過剰である	適正である	不足している	無回答
建設業(N=143)	100	5.6	30.8	62.9	0.7
製造業(N=350)	100	5.7	36.9	56	1.4
電気・ガス・熱供給・水道業(N=5)	100	40	40	20	-
情報通信業(N=45)	100	11.1	35.6	51.1	2.2
運輸業(N=153)	100	4.6	19	71.9	4.6
卸売・小売業(N=293)	100	9.2	36.2	52.2	2.4
金融・保険業(N=18)	100	-	38.9	61.1	-
不動産業(N=22)	100	13.6	45.5	36.4	4.5
飲食店・宿泊業(N=51)	100	2	19.6	76.5	2
サービス業(N=212)	100	12.7	24.5	57.1	5.7
その他の業種(N=41)	100	12.2	31.7	48.8	7.3
総数(N=1333)	100	7.9	31.4	57.9	2.9

3 賃金制度の動向

(1) 正社員への賃金制度の職種別相違の有無

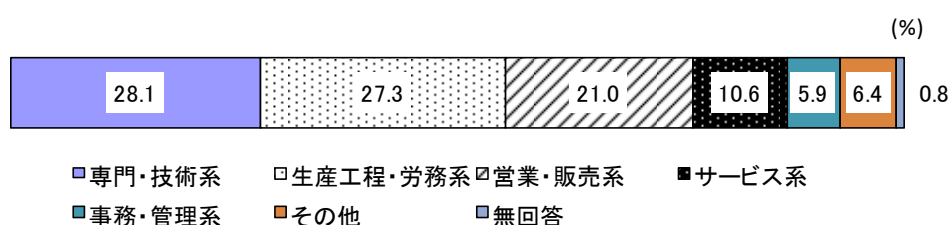
正社員の賃金制度の適用について、職種によって違いがあるかどうかを聞いたところ、「ほとんどすべての社員で同一」が52.5%、「職種で異なる」が46.2%と賃金制度のタイプは半々で拮抗していた。このことは、企業が賃金制度を変革しているところにあるという現状の一端を反映していると考えられる。(図表 11-1)

図表11-1 賃金制度の職種による相違(N=2,734)



職種により正社員の賃金制度が異なると回答した企業に、正社員の人数の最も多い職種をさらに聞いたところ、「専門・技術系」(28.1%)、「生産工程・労務系」(27.3%)、「営業・販売系」(21.0%)、「サービス系」(10.6%)、「事務・管理系」(5.9%)の順であった。(図表11-2)

図表11-2 正社員の多い職種(N=1,262)

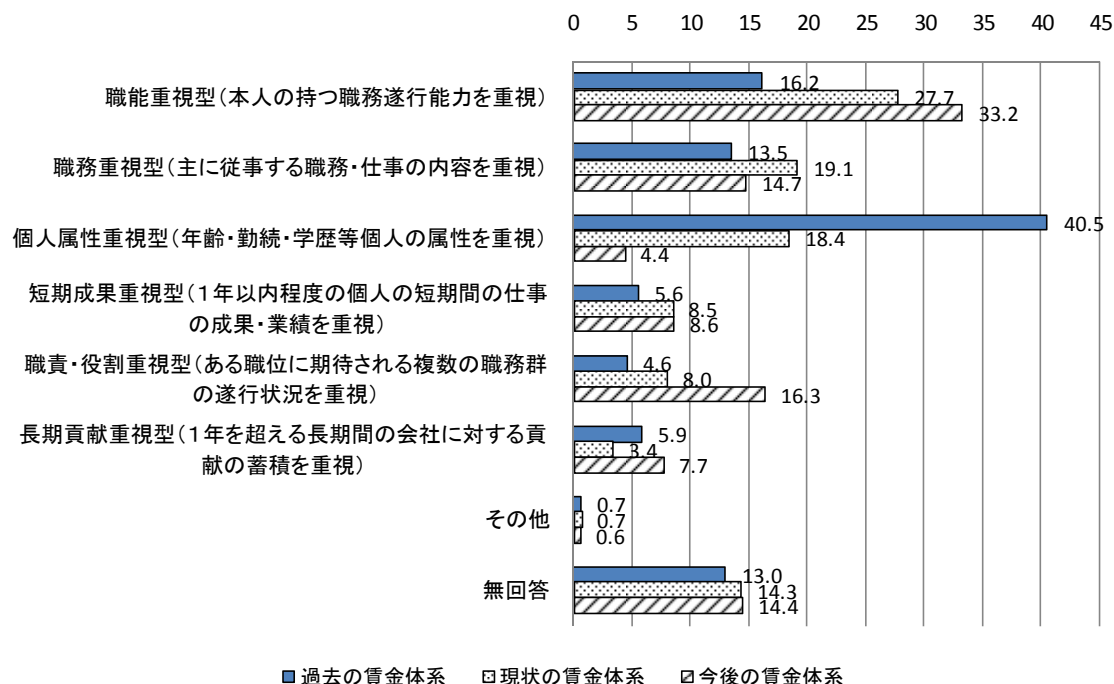


(2) 賃金体系の現状と今後の見通し

賃金体系を①本人の持つ職務遂行能力を重視する「職能重視型」、②主に従事する職務・仕事の内容を重視する「職務重視型」、③年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視する「個人属性重視型」、④1年以内程度の個人の短期化の仕事の成果・業績を重視する「短期成果重視型」、⑤ある職位に期待される複数の職務群「職責・役割重視型」、⑥1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「長期貢献重視型」に分けて、自社の賃金体系がどのタイプのものであるかを「今まで」(「過去」)、「現在」(「現状」)、「将来」(「今後」)にわけて聞いた。

「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「今後」の方が「現状」よりも、「職能重視型」が5.5ポイント増加、「職務重視型」が4.4ポイント減少、「職責・役割重視型」が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12-1)

図表12-1 賃金体系(N=2,734、単位=%)



賃金体系の「現状」を産業別で見ると、製造業では、「職能重視型」の割合（22.1%）が高いが、個人属性重視型をとる企業の割合（22.1%）もやや高い。その他の産業では、多くが、「職能重視型」をとっているが、その中でも運輸業、飲食・宿泊業、不動産業では、「職務重視型」の割合（32.4%、28.0%、23.3%）が「職能重視型」を上回っている。（図表12-2）

図表12-2 賃金体系(産業別、複数回答、%)

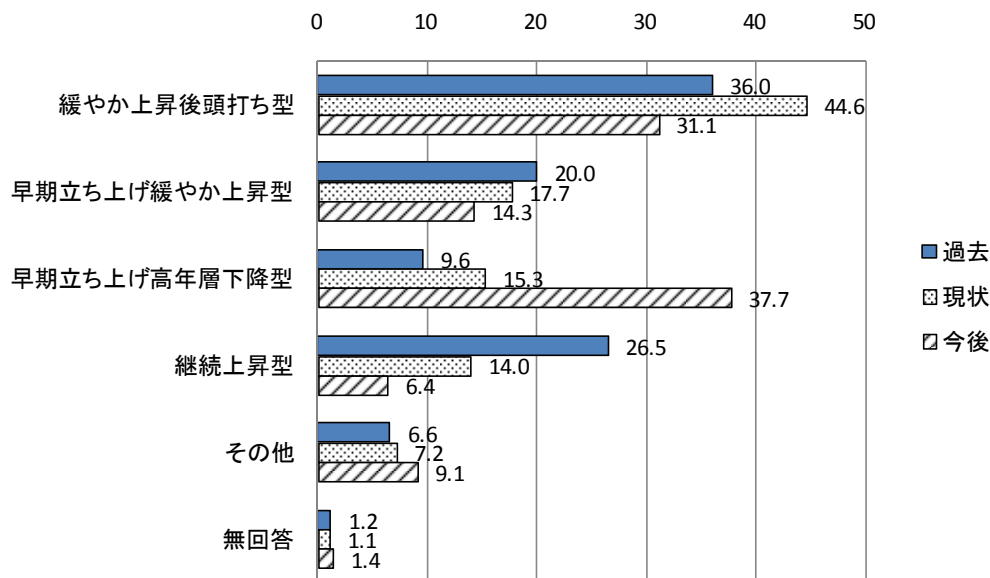
	計	個人属性重視型 (年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視)	職能重視型 (本人の持つ職務遂行能力を重視)	職務重視型 (主に従事する職務・仕事の内容を重視)	職責・役割重視型 (ある職位に期待される複数の職務群の遂行状況を重視)	短期成果重視型 (1年以内程度の個人の短期間の仕事の成果・業績を重視)	長期貢献重視型 (1年を超える長期間の会社に対する貢献の蓄積を重視)	その他	無回答
建設業(N=248)	100.0	15.0	32.1	17.5	7.3	4.9	2.8	0.4	19.9
製造業(N=678)	100.0	22.1	29.6	15.3	6.2	7.8	3.4	0.4	15.0
電気・ガス・熱供給・水道業(N=5)	100.0	40.0	40.0	-	20.0	-	-	-	-
情報通信業(N=123)	100.0	18.7	30.9	10.6	11.4	15.4	0.8	2.4	9.8
運輸業(N=290)	100.0	16.9	22.4	32.4	5.2	7.2	2.4	2.1	11.4
卸売・小売業(N=608)	100.0	14.6	27.1	16.0	10.5	12.3	5.6	0.5	13.3
金融・保険業(N=34)	100.0	8.8	35.3	11.8	17.6	5.9	-	-	20.6
不動産業(N=43)	100.0	18.6	23.3	23.3	-	16.3	4.7	-	14.0
飲食店・宿泊業(N=118)	100.0	11.9	24.6	28.0	8.5	5.9	2.5	-	18.6
サービス業(N=500)	100.0	16.6	30.0	20.6	9.0	6.8	2.4	0.2	14.4
その他(N=89)	100.0	49.4	7.9	23.6	5.6	2.2	3.4	1.1	6.7
	100.0	18.4	27.7	19.1	8.0	8.5	3.4	0.7	14.3

(3) 賃金カーブと昇給状況

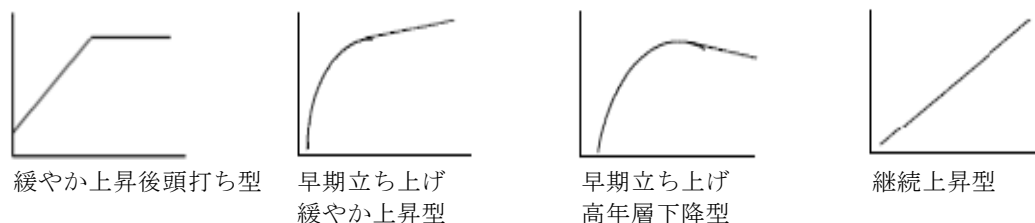
昇給の状況を把握するため、各社の賃金カーブがどのようになっているかをたずねた。賃金カーブについては、正社員の平均的な基本賃金の年齢別の分布を把握することを目的に横軸を年齢、縦軸を賃金の額としたグラフ（「各賃金カーブの説明」を参照）をイメージとして提示し、「緩やか上昇後頭打ち型」、「早期立ち上げ緩やか上昇型」、「早期立ち上げ高年層下降型」、「継続上昇型」の各タイプにわけ、その中から自社の賃金カーブを選択してもらった。

「過去」（概ね5年前）と「現状」では、「緩やか上昇後頭打ち型」（それぞれ36.0%、44.6%）と回答する企業の割合が最も高いが、「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%）と回答する企業の割合が最も高くなっている。（図表13）

図表13 賃金カーブ(N=2,734、単位=%)



(参考) 各賃金カーブの説明



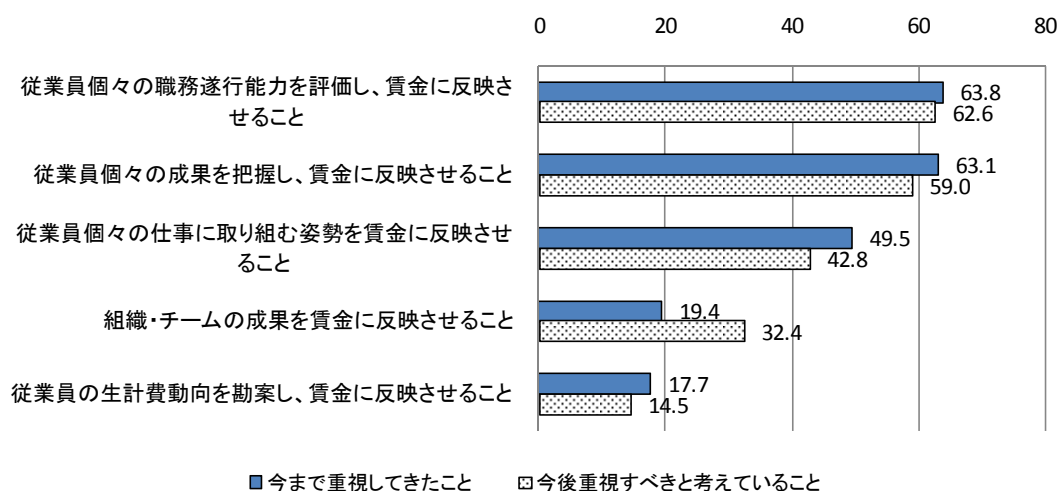
(4) 賃金制度をめぐって重視すること

自社の賃金制度を見直すにあたって、「今まで重視してきたこと」と「今後重視すべきと考えていること」について、①「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」、

②「従業員個々の成果を把握し、賃金に反映させること」、③「従業員の個々の仕事に取り組む姿勢を賃金に反映させる」、④「組織・チームの成果を賃金に反映させること」、⑤「従業員の生計費動向を勘案し、賃金に反映させること」の5つのあり方から重視することは何かを聞いた。

全体をみると「今まで重視してきたこと（以下「今まで」）」「今後重視すべきと考えていること（以下「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 14-1)

図表14-1 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 14-1 で説明した「今まで」と「今後」ともに「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 14-2)

図表14-2 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〕	合計	従業員個々の成果を反映させること	従業員個々の職務遂行能力を評価し、賃金を反映させること	従業員個々の仕事に組み込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」

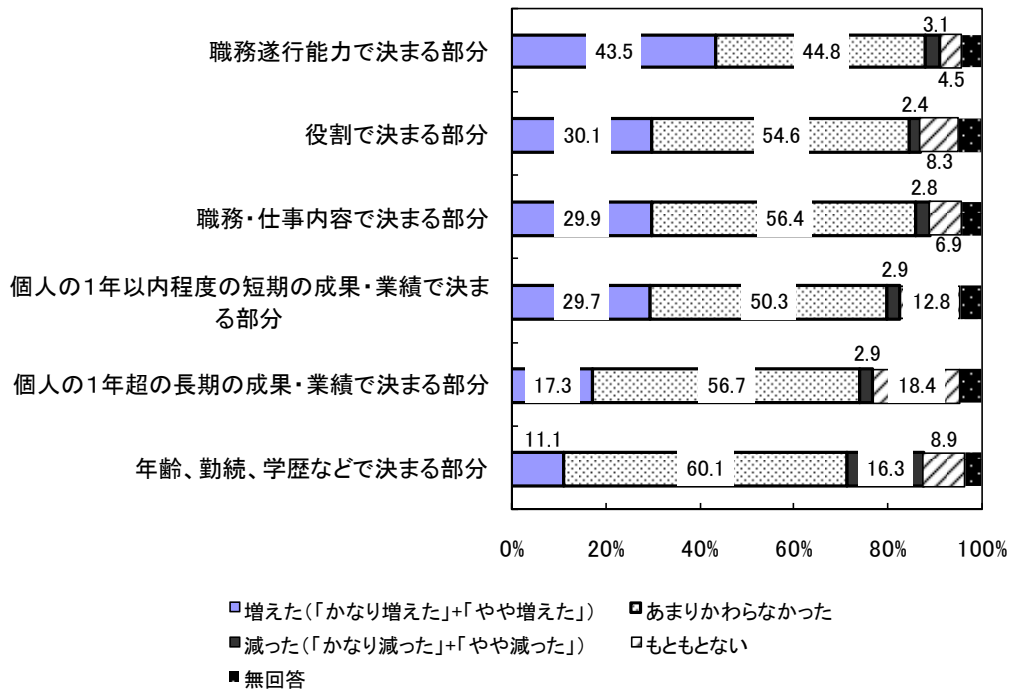
(5) 賃金決定要素の変化

職務単位を含めた全員が支給対象となっている、基本給、加給、職務給、能力給などの賃金を決定する要素がこの5年間でどのように変化したかを、①職務遂行能力で決まる部分、②役割(ある職位に期待される複数の職務群の遂行状況で決まる部分)、③職務・仕事内容で決まる部分、④個人の1年以内程度の短期の成果・業績で決まる部分、⑤個人の1年超の長期の成果・業績で決まる部分、⑥年令、勤続、学歴などで決まる部分の各部分の基本賃金の割合の増減を年代別に聞いた。

全体の合計で見ると、「職務遂行能力で決まる部分」が「増えた(「かなり増えた」+「やや増えた」)」(43.5%)とする割合が他の部分に比較して高くなっている。次いで、「役割で決まる部分」(30.1%)、「職務・仕事内容で決まる部分」(29.9%)などの割合が高くなっている。一方、「年齢、勤続、学歴などで決まる部分」は、「減った(「やや減った」+「かなり減

った」) (60.1%) とする割合が高くなっている。(図表 15-1)

図表15-1 賃金決定要素の変化(N=10,936)

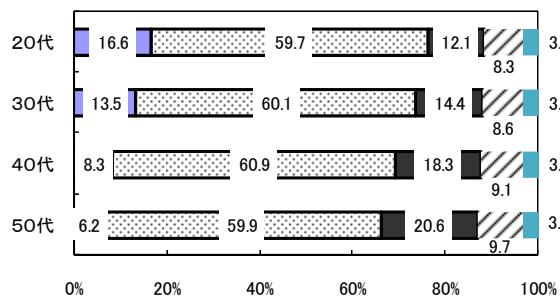


注)20代、30代、40代、50代のそれぞれの回答結果の合計の割合

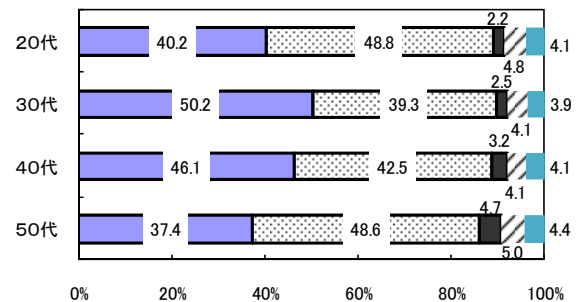
年代別にみると、20代ではまだ年齢、勤続、学歴などで決まる部分の割合が他の年代に比較して高い。職務遂行能力で決まる部分については、30代が最も割合として高く、職務、仕事内容で決まる部分についても30代がもっと高い。一方で、管理職が多い年代ともいえる40代では、役割で決まる部分の割合が高くなっている。(図表 10-2, 10-3)

図表15-2 賃金決定要素の変化(N=2,734、単位=%)

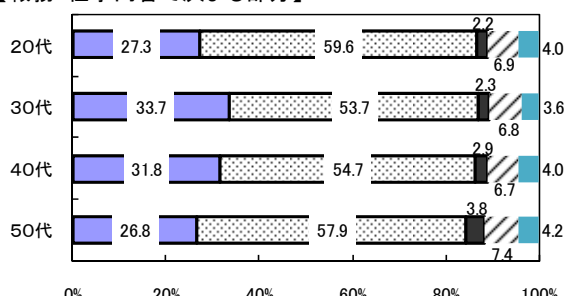
【年齢、勤続、学歴などで決まる部分】



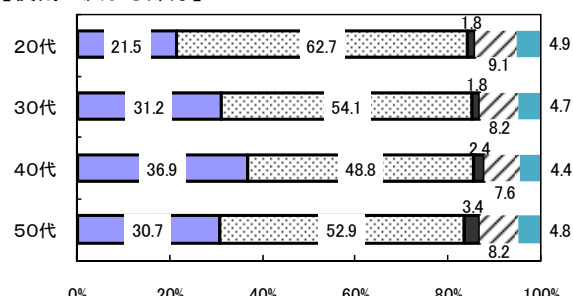
【職務遂行能力で決まる部分】



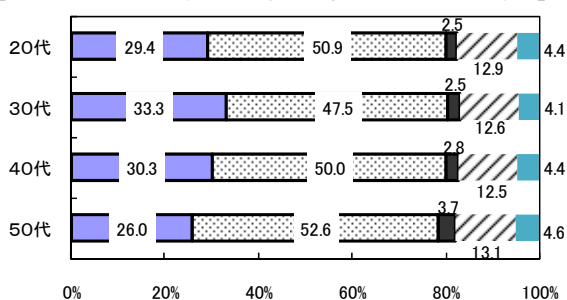
【職務・仕事内容で決まる部分】



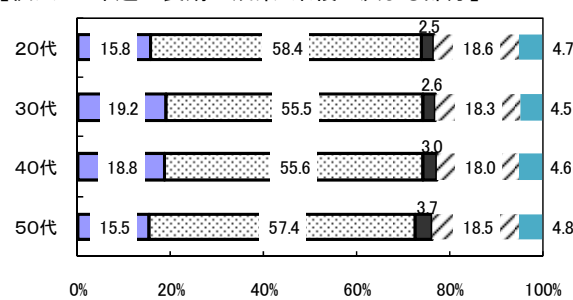
【役割で決まる部分】



【個人の1年以内程度の短期の成果・業績で決まる部分】



【個人の1年超の長期の成果・業績で決まる部分】



□増えた(「かなり増えた」+「やや増えた」) □あまりかわらなかつた □減った(「かなり減った」+「やや減った」) 「もともとない」 ■無回答

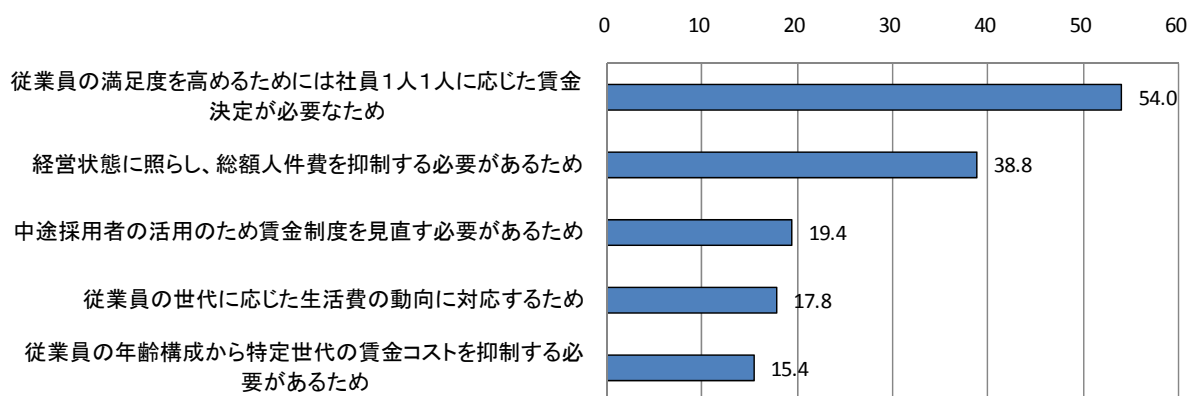
図表15-3 賃金決定要素の変化(N=2,734, 複数回答、単位=%)

		計	変化					もともとない	無回答	増減の合計	
			かなり増えた	やや増えた	あまりかわらなかつた	やや減った	かなり減った			増えた(計)	減った(計)
年齢、勤続、 学歴などで決 まる部分	20代	100	2.1	14.4	59.7	8.2	3.9	8.3	3.4	16.6	12.1
	30代	100	1.1	12.4	60.1	9.8	4.6	8.6	3.4	13.5	14.4
	40代	100	0.5	7.8	60.9	11.4	6.9	9.1	3.4	8.3	18.3
	50代	100	0.7	5.5	59.9	11.3	9.3	9.7	3.6	6.2	20.6
職務遂行能力 で決まる部分	20代	100	4.6	35.6	48.8	1.6	0.5	4.8	4.1	40.2	2.2
	30代	100	5.6	44.6	39.3	1.8	0.6	4.1	3.9	50.2	2.5
	40代	100	6.1	40.0	42.5	2.5	0.7	4.1	4.1	46.1	3.2
	50代	100	5.5	31.9	48.6	3.6	1.1	5.0	4.4	37.4	4.7
職務・仕事内 容で決まる部 分	20代	100	2.2	25.1	59.6	1.8	0.4	6.9	4.0	27.3	2.2
	30代	100	2.8	30.9	53.7	1.9	0.4	6.8	3.6	33.7	2.3
	40代	100	3.4	28.4	54.7	2.3	0.5	6.7	4.0	31.8	2.9
	50代	100	3.0	23.8	57.9	3.3	0.6	7.4	4.2	26.8	3.8
役割で決まる 部分	20代	100	2.4	19.2	62.7	1.4	0.3	9.1	4.9	21.5	1.8
	30代	100	3.7	27.6	54.1	1.4	0.4	8.2	4.7	31.2	1.8
	40代	100	5.0	31.8	48.8	1.8	0.6	7.6	4.4	36.9	2.4
	50代	100	4.9	25.8	52.9	2.7	0.7	8.2	4.8	30.7	3.4
個人の1年以 内程度の短期 の成果・業績 で決まる部分	20代	100	3.4	26.0	50.9	1.9	0.5	12.9	4.4	29.4	2.5
	30代	100	4.3	29.0	47.5	1.9	0.6	12.6	4.1	33.3	2.5
	40代	100	4.4	25.9	50.0	2.1	0.7	12.5	4.4	30.3	2.8
	50代	100	4.0	22.0	52.6	2.9	0.8	13.1	4.6	26.0	3.7
個人の1年超 の長期の成 果・業績で決 まる部分	20代	100	1.6	14.2	58.4	2.0	0.4	18.6	4.7	15.8	2.5
	30代	100	1.9	17.3	55.5	2.0	0.6	18.3	4.5	19.2	2.6
	40代	100	2.3	16.5	55.6	2.2	0.7	18.0	4.6	18.8	3.0
	50代	100	1.8	13.8	57.4	2.9	0.9	18.5	4.8	15.5	3.7

(6) 賃金の決定要素を変化させた理由

また賃金の決定要素を変化させた理由を尋ねたところ、「従業員の満足度を高めるためには社員1人1人に応じた賃金決定が必要なため」を挙げる割合が5割強(54.0%)と最も高く、次いで「経営状態に照らし、総額人件費を抑制する必要があるため」(38.8%)、「中途採用者の活用のため賃金制度を見直す必要があるため」(19.4%)などとなっている。(図表16)

図表16 賃金の決定要素を変化させた理由(N=2,734、複数回答、単位=%)



(7) 賃金制度と運用の実際について

①賃金制度の見直しと変更

賃金制度の見直しによる変更について、年齢別賃金管理、格付け制度、昇給管理、昇進管理、一時金、退職金、手当など22項目に関して、「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。

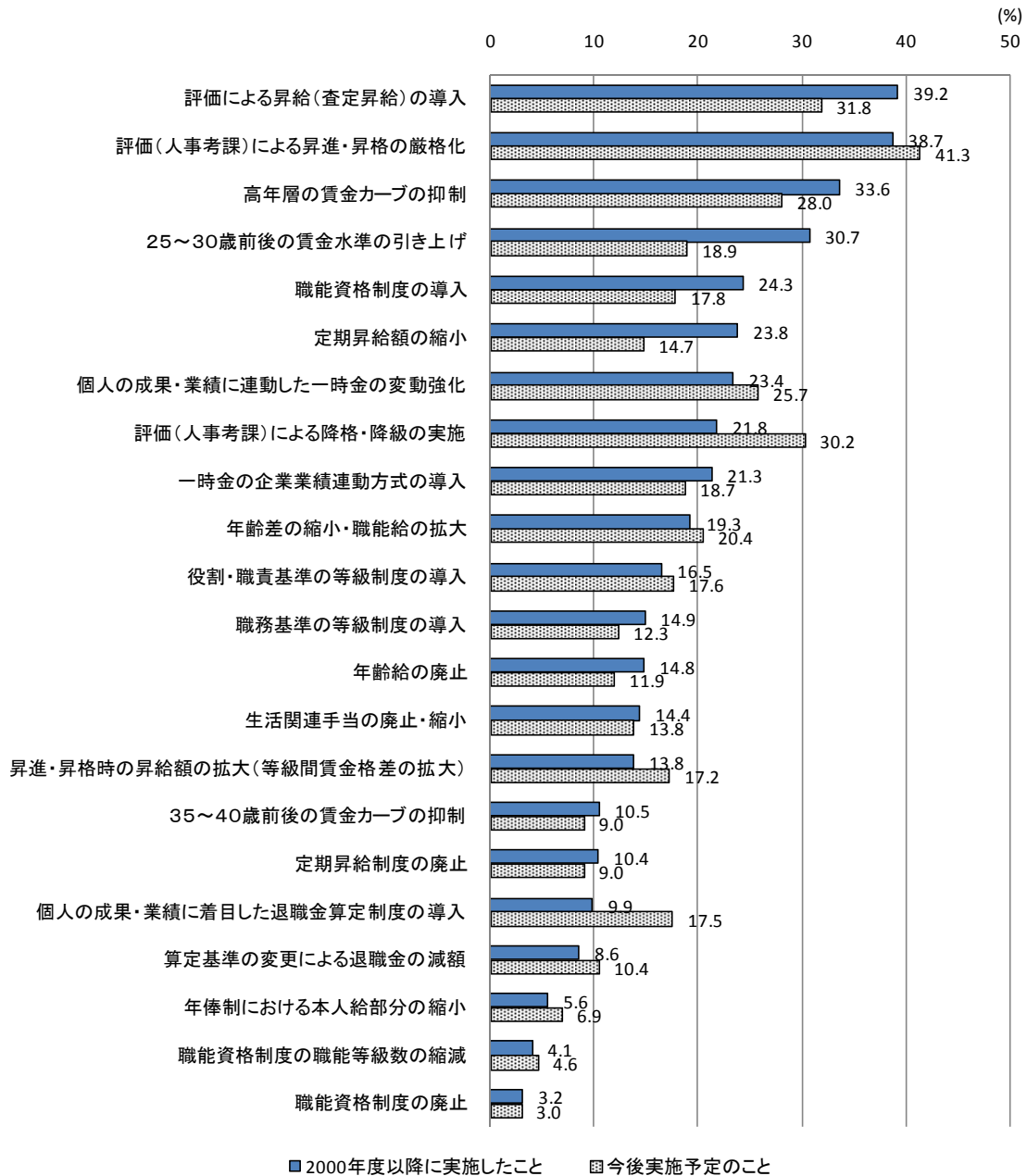
「2000年度以降に実施したこと」では、「評価による昇給（査定昇給）の導入」「評価（人事考課）による昇進・昇格の厳格化」とする回答がともに多く、約4割(それぞれ39.2%、38.7%)となっている。また、「高年層の賃金カーブの抑制」(33.6%)、「25～30歳前後の賃金水準の引き上げ」(30.7%)についても2000年度以降見直しを行ったという回答が3割を超えている。

「今後実施予定のこと」については、「評価（人事考課）による昇進・昇格の厳格化」(41.3%)とする回答が最も多く、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17-1)

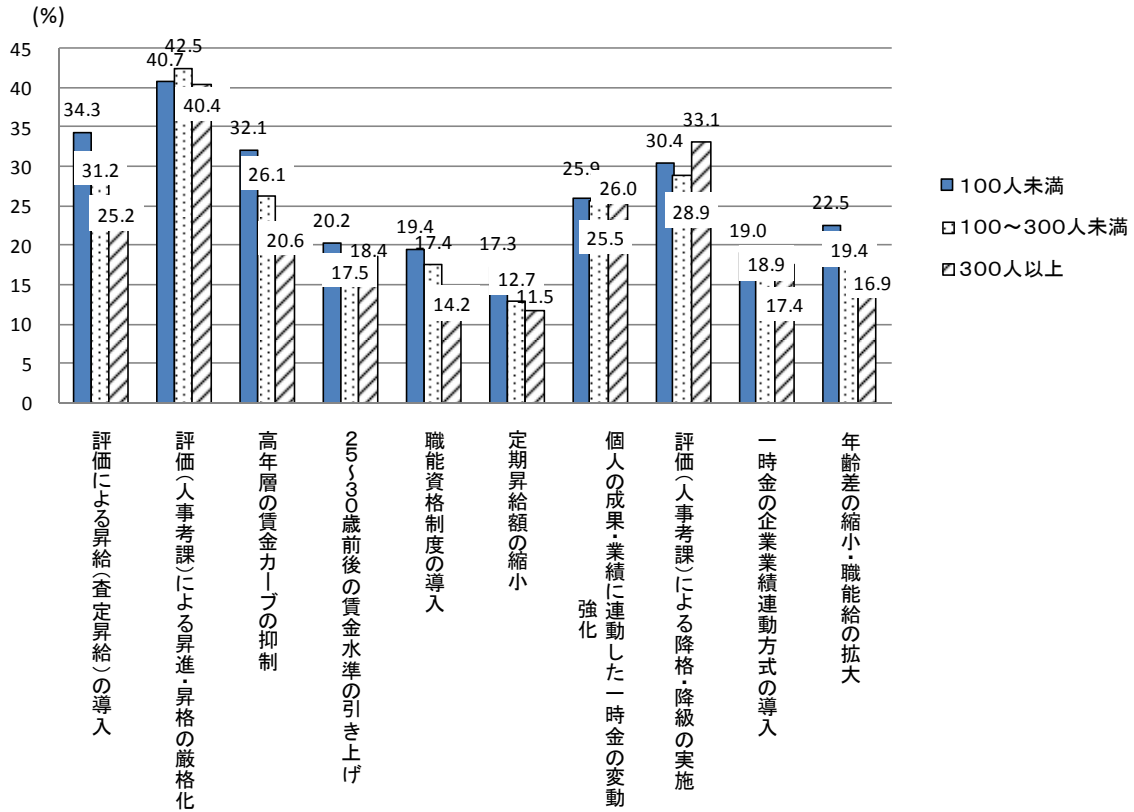
「見直しすべき」と「変更すべき」という項目について、「100人未満」、「100人から300人未満」、「300人以上」のそれぞれ規模別に聞いたところ、100人未満規模の企業では、「評価による昇給（査定昇給）の導入」、「高年層の賃金カーブの抑制」などの回答が100人以上規模の企業より多く、100人以上規模でみると、「評価（人事考課）による昇進・昇格の厳格

化」、「評価（人事考課）による降格・降級の実施）」などの回答が多い。このことから、100人未満の小規模企業においては、賃金制度のそのものの改革が必要とされ、一方100人以上規模の企業では、制度の見直しは一通り行われたものの運用面での見直しが必要とされている様子がうかがえる。（図表 17-2）

図表17-1 賃金制度の見直し項目(N=2,734、複数回答、単位=%)



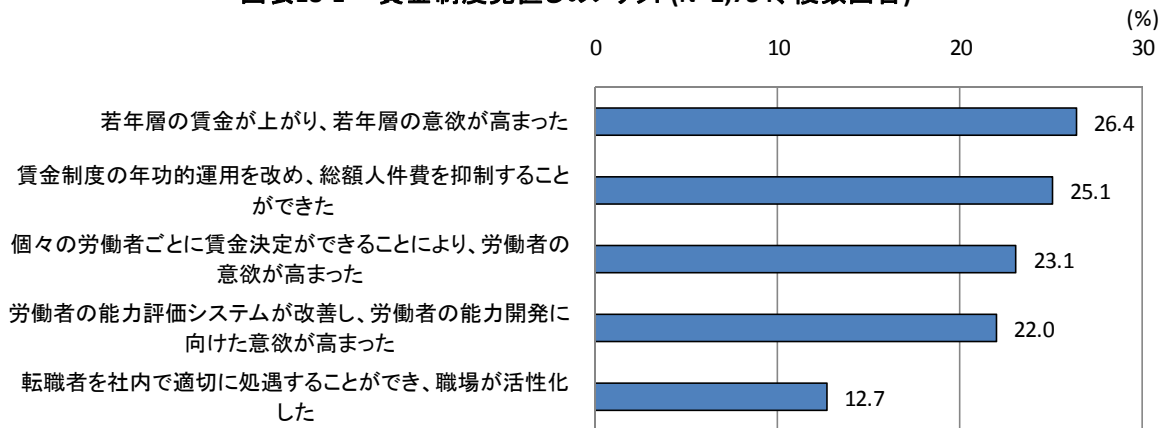
図表17-2 賃金制度の見直し(今後、N=2,734、複数回答)



②賃金制度見直しのメリット

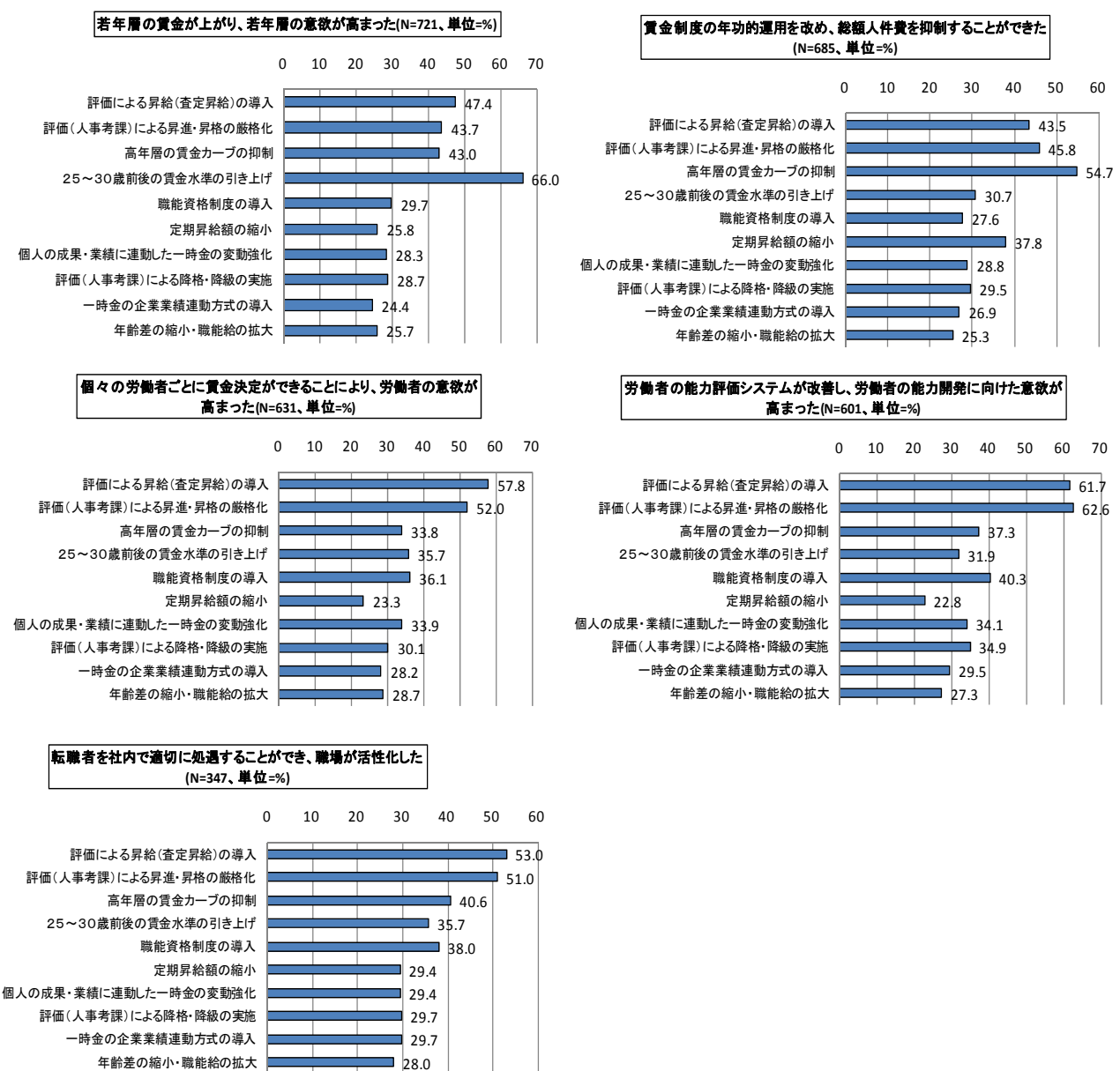
2000年度以降に行った賃金制度の見直しでどのようなメリットがあったか聞いたところ、「若年層の賃金が上がり、若年層の意欲が高まった」(26.4%)をあげる割合がもっとも高く、次いで「賃金制度の年功的運用を改め、総額人件費を抑制することができた」(25.1%)、「個々の労働者ごとに賃金決定ができることにより、労働者の意欲が高まった」(23.1%)などの割合が高かった。(図表 18-1)

図表18-1 賃金制度見直しのメリット(N=2,734、複数回答)



賃金制度見直しのメリット別に、どのような施策を実施したかをみると、「若年層の賃金が上がり、若年層の意欲が高まった」に関しては、「25～30歳前後の賃金水準の引き上げ」を実施したとする回答が66.0%で最も多い。また「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」では、「高年層の賃金カーブの抑制」を実施した(54.7%)、「個々の労働者ごとの賃金決定ができることにより労働者の意欲が高まった」では、「評価による昇給(査定昇給)の導入」(57.8%)、「評価(人事考課)による昇進・昇格の厳格化」(52.0%)などを実施したとするものが多い。(図表 18-2)

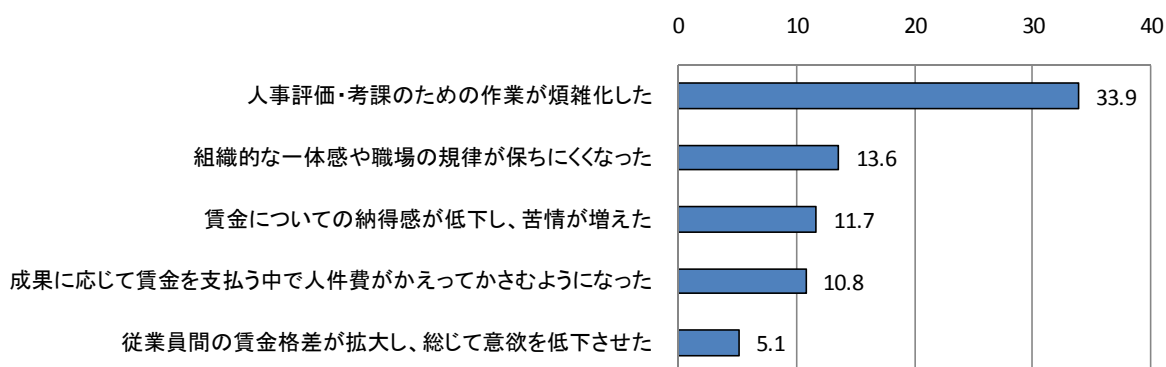
図表18-2 賃金制度見直しのメリットの内容別2000年度以降に実施した施策



③賃金制度見直しのデメリット

2000 年度以降に行った賃金制度の見直しのデメリットについても聞いたところ、「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 19-1)

図表19-1 賃金制度見直しのデメリット(N=2,734、複数回答、単位=%)

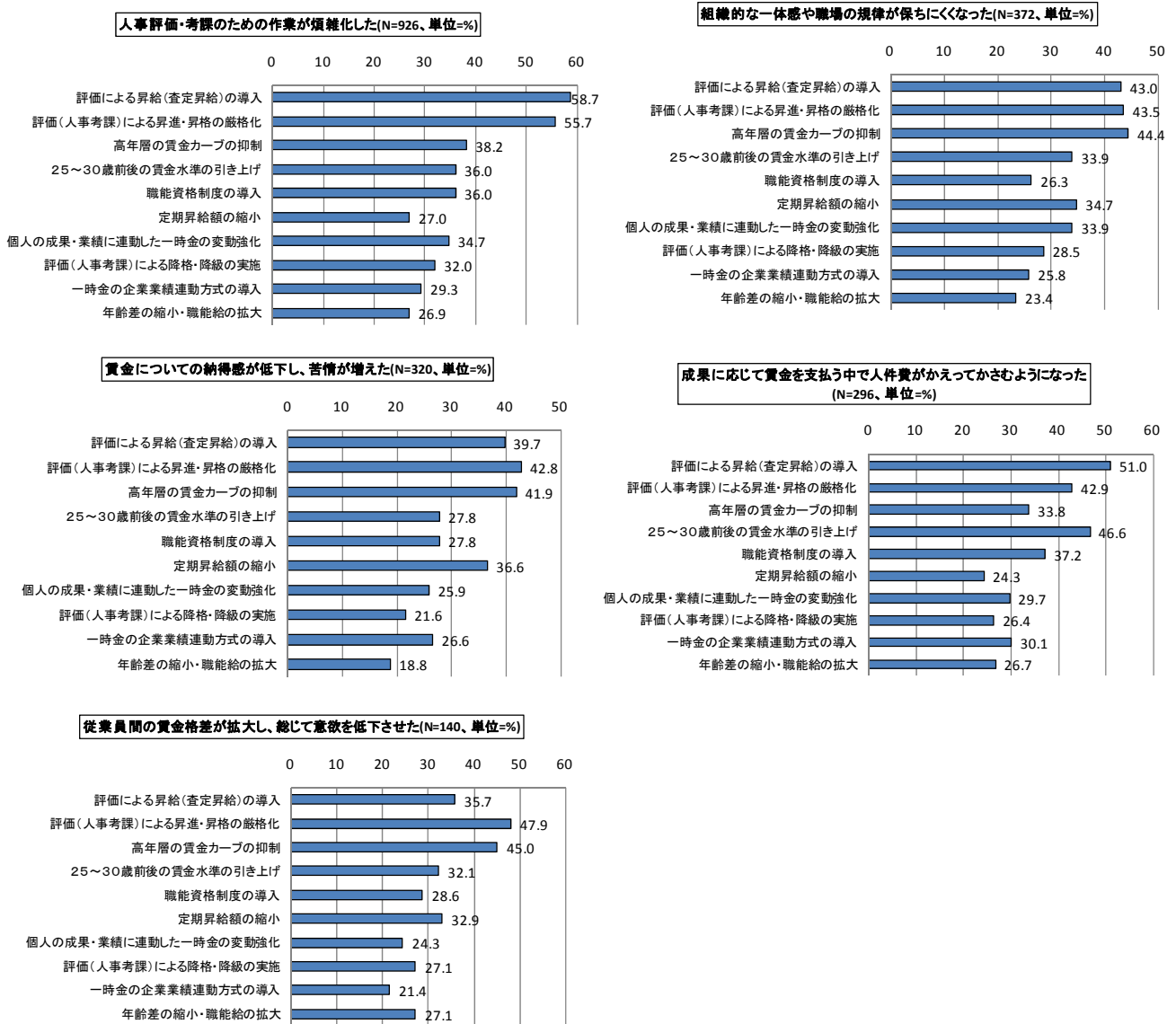


賃金制度見直しのデメリット別にどのような施策を実施したかをみると、「人事評価・考課のための作業が煩雑化した」に関しては、「評価による昇給(査定昇給)の導入」(58.7%)、「評価(人事考課)による昇進・昇格の厳格化」(55.7%)などが多い。また、「組織的な一体感や職場の規律が保ちにくくなった」に関しては、「高年層の賃金カーブの抑制」(44.4%)、「賃金についての納得感が低下し、苦情が増えた」に関しては、「評価(人事考課)による昇進・昇格の厳格化」(42.8%)などが最も多くなっている。(図表 19-2)

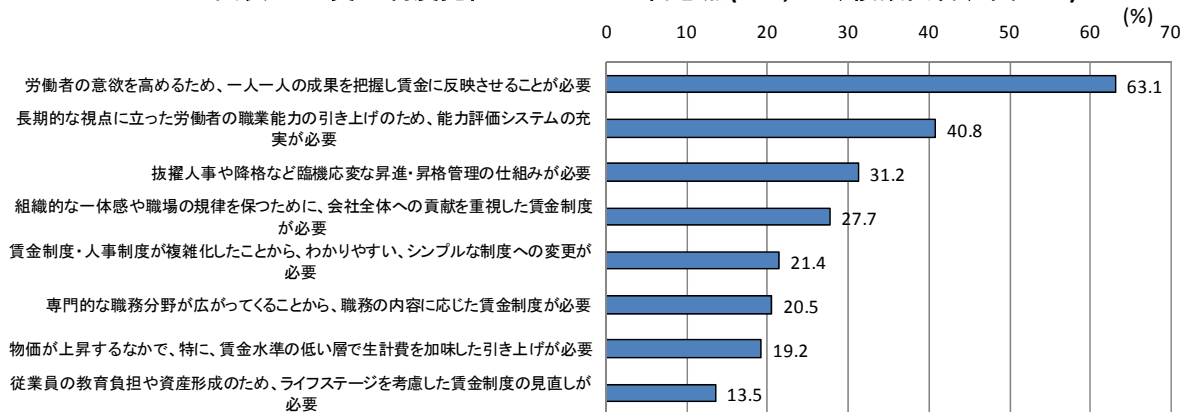
④賃金制度見直しの留意点

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 20)

図表19-2 賃金制度見直しのデメリットの内容別2000年度以降に実施した施策



図表20 賃金制度見直しについての留意点(N=2,734、複数回答、単位=%)

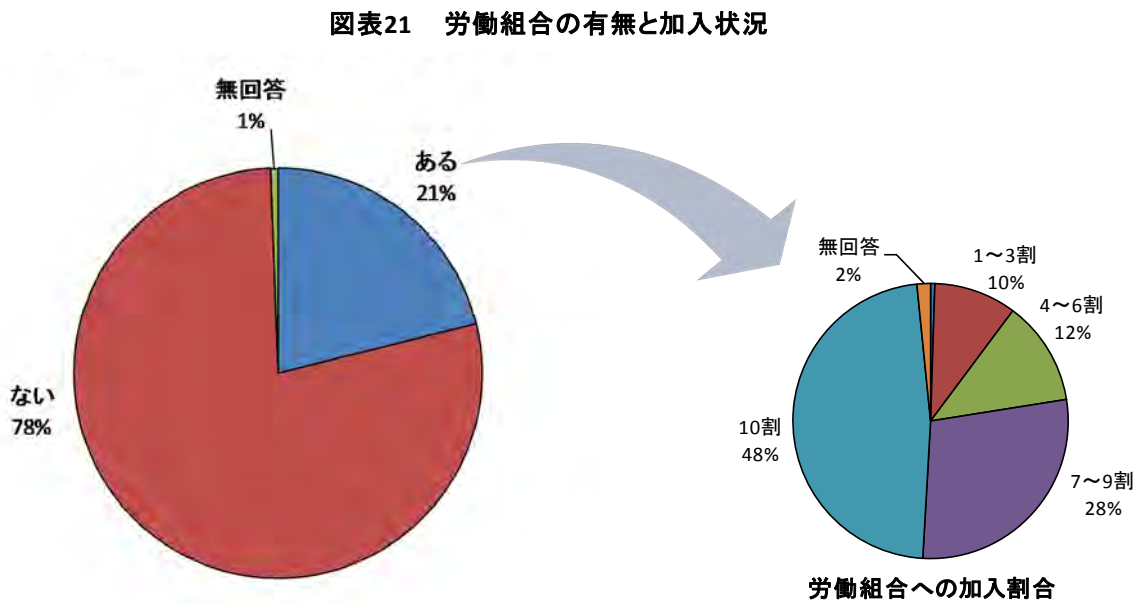


4 労使コミュニケーションの概況について

(1) 労働組合の有無

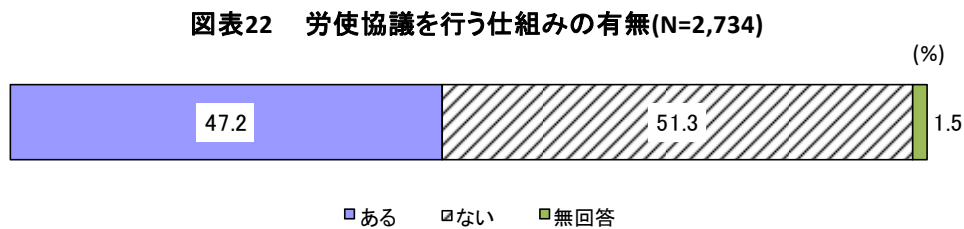
労働組合の有無を尋ねたところ、労働組合が「ある」と回答した企業が約2割、「ない」と回答した企業が約8割となっている。

労働組合が「ある」と回答した企業に非管理職の正社員のうち何割程度加入しているかを聞いたところ、平均で約8割が労働組合に加入していると回答している。(図表21)



(2) 労使で協議を行う仕組みの有無

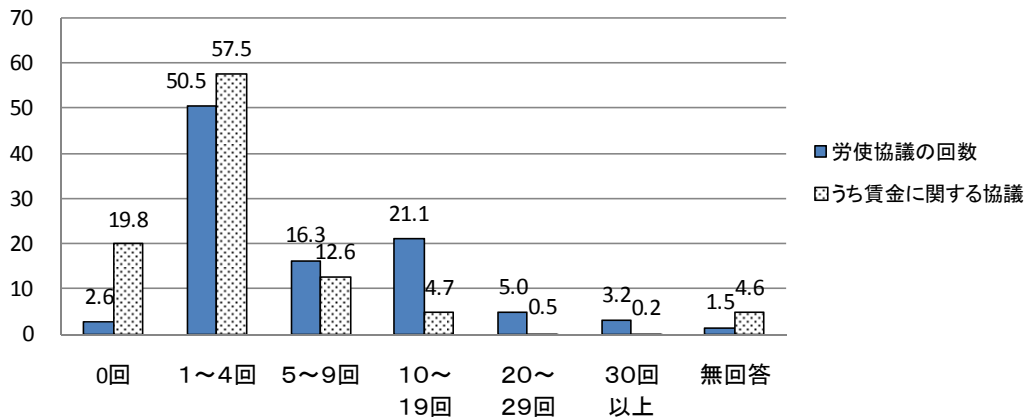
労使で協議を行う仕組みの有無を聞いたところ、「ある」が47.2%、「ない」が51.3%であり、ほぼ半々であった。



さらに、労使協議を行う仕組みがあると回答した企業に対して、昨年度(2007年度)の労使協議の回数を聞いたところ、1~4回とする回答が50.5%と最も多く、平均で7.1回であった。

実施された労使協議の中で賃金に関する内容のものは、1回～4回とする回答が57.5%と最も多く、平均が2.9回となっている。

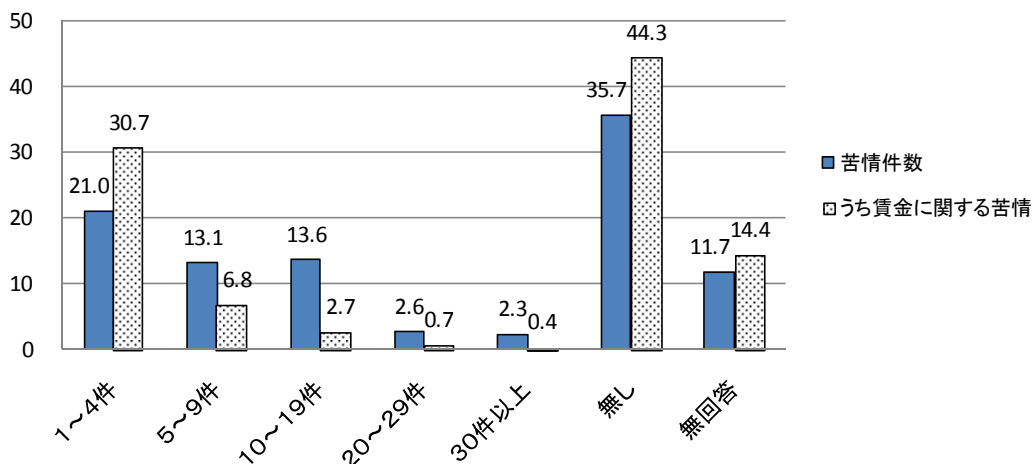
図表23 労使協議の回数(2007年度、N=1,291、単位=%)



(3) 苦情件数

昨年度(2007年度)1年間に人事担当部門に寄せられた苦情件数の合計を尋ねたところ、「無し」とする回答が35.7%で最も多く、平均では4.9件程度となっている。そのうち賃金に関する苦情件数についても、「無し」とする回答が44.3%と最も多く、平均が1.8件程度であった。(図表2-4)

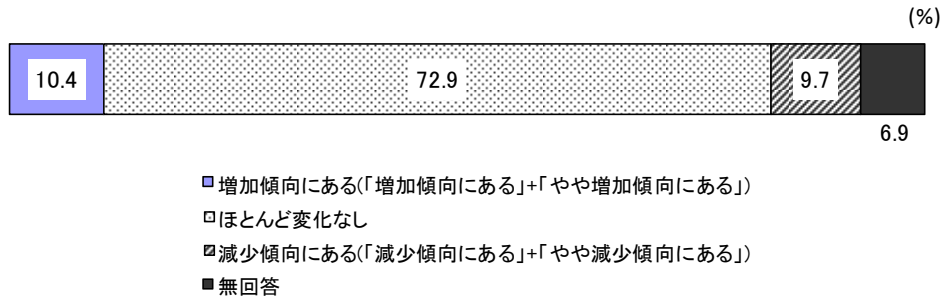
図表24 苦情件数(2007年度、N=2,734、単位=%)



また、苦情の中で、賃金に関する苦情件数が3年前と比較するとどのように変わってきているかを聞いたところ、「ほとんど変化なし」とする回答が約7割(72.9%)であり、「増加

傾向にある」とする回答は約1割（10.4%）にとどまっていた。（図表25）

図表25 3年前との苦情件数の比較(N=2,734)

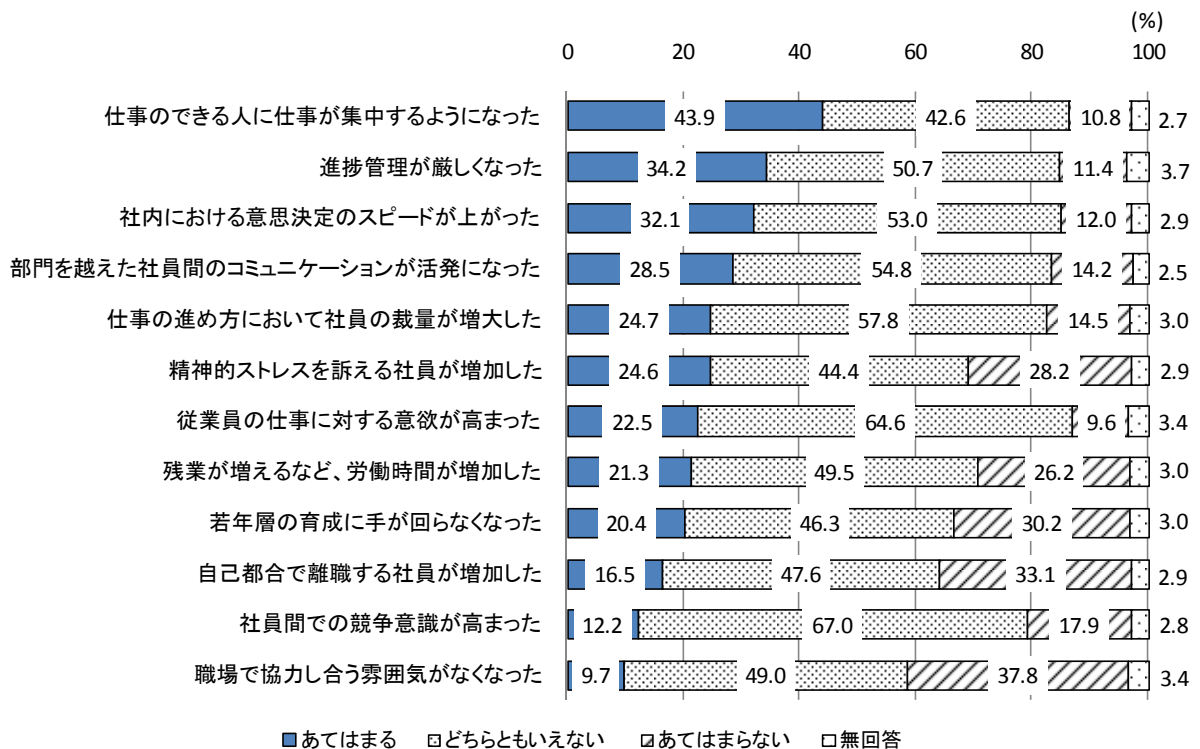


5 職場や勤労者意識の変化

(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中するようになった」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26）

図表26 仕事や職場における変化(N=2,734、単位=%)



(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 27)

図表27 現在の職業生活における満足度(N=2,734、単位=%)

