

<第2特集>

日本、中国、韓国における 賃金制度の動向と人的資源管理

JAPAN

日本における賃金制度の見直しと課題

調査・解析部 稲垣悠子



CHINA

中国進出日系企業における人的資源管理

JILPT 副主任研究員 中村良二



KOREA

最近の韓国における成果主義的な賃金の動向について

韓国労働研究院研究委員 金東培



日本における賃金制度の見直しと課題

—経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査の結果から

調査・解析部 稲垣 悠子

一九九〇年代以降、経済のグローバル化の進展など企業を取り巻く環境が厳しさを増し、企業経営のあり方も変化の中で、企業の雇用管理はどのようにならなければならないか。また、企業経営や雇用管理の変化は、企業で働く正社員の働き方や暮らし方にどのような影響を及ぼしているのだろうか。当機構では、その実態と課題を明らかにする目的で、本年一月～二月、アンケート調査「経営環境の変化の下での

人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」を実施し、七月に結果を公表した(1)。

ここでは、調査結果をもとに、賃金制度の見直しの状況に焦点を当てて、調査の結果を紹介したい。

1 企業における賃金制度の見直し

成果・業績重視の傾向が強まる

最初に、企業調査の結果から、賃金

の決定要素の変化をみてみよう。

一般社員の賃金(基本給)を決定する際に、三年前と比べて重視するようになった要素をきいたところ、六割弱の企業が「個人の成果」を、四割強の企業が「仕事への努力」を、「以前より重視する」と回答。「仕事の困難さや職務内容」についても約四割の企業が、「以前より重視する」としている。また、課長相当職や部長相当職以上の賃金(基本給)を決定する場合には、「会

社・部門の業績」を「以前より重視する」企業が六割程度(課長相当職 五八・五%、部長相当職以上 六七・一%)、「個人の成果」を「以前より重視する」企業が五割程度(課長相当職 五六・四%、部長相当職以上 五〇・〇%)であった(図表1)。

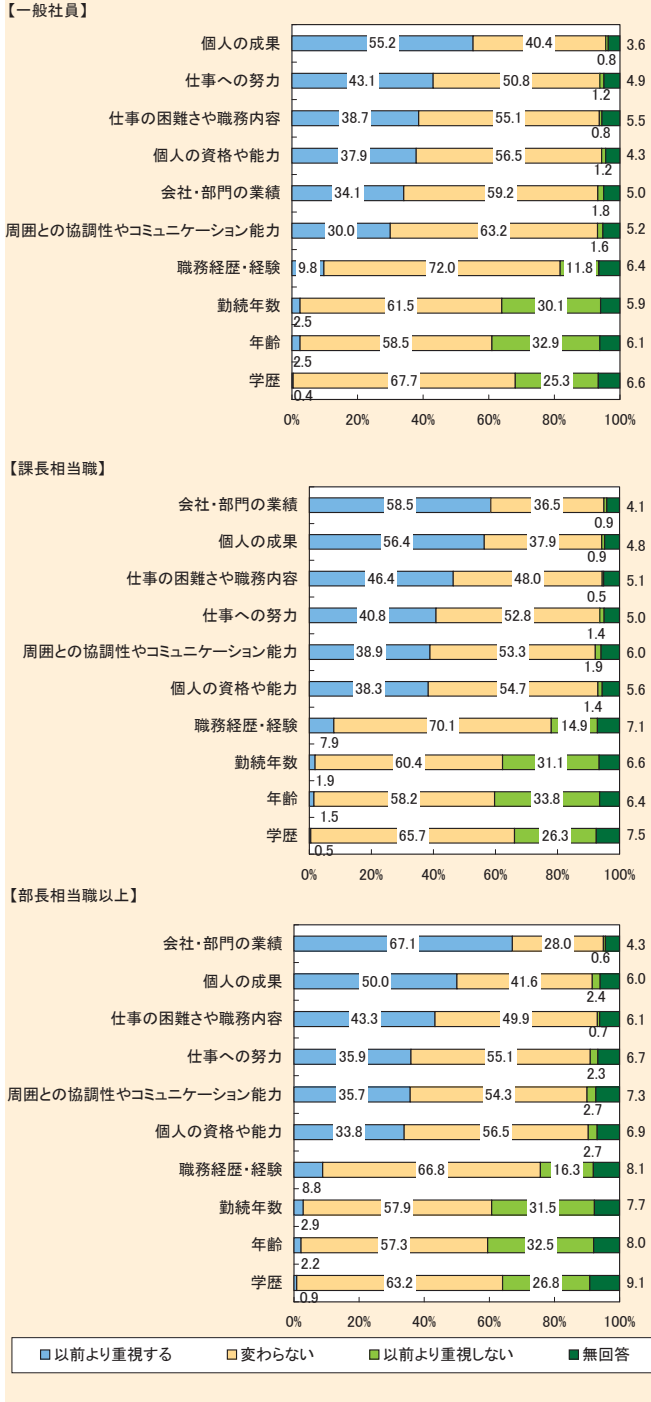
この結果から、企業では役職の高い従業員を対象に、賃金の決定要素として、会社・部門の業績や個人の成果を重視する傾向が強まる中、役職の低い一般社員に対しても、個人の成果や仕事への努力を重視する傾向が強まっていることがうかがえる。

一方、「勤続年数」、「年齢」、「学歴」といった外形的要素については、いずれの役職においても「以前より重視しない」とする割合が三割程度にのぼっている。

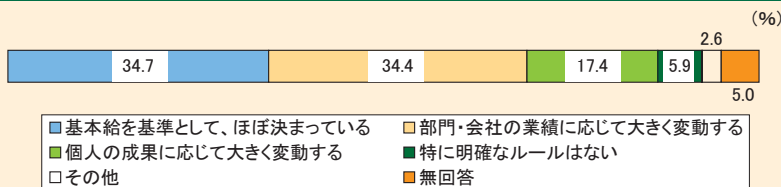
特別給(賞与)の動向

ここで、特別給(賞与)の額の決定方法をみてみると、「基本給を基準として、ほぼ決まっている」とする企業の割合が最も高く(三四・七%)、次いで「部門・会社の業績に応じて大きく変動する」(三

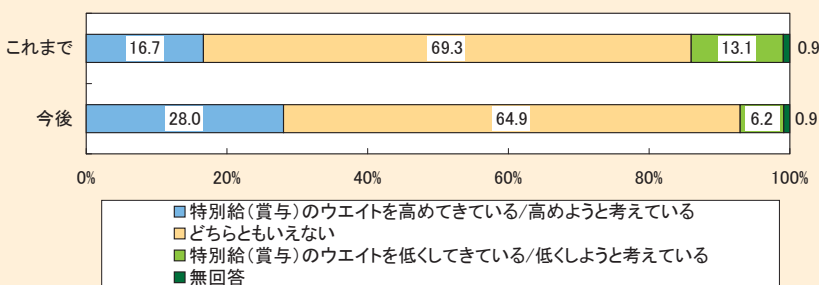
図表1 三年前と比べて、賃金(基本給)決定の際に重視する要素(企業調査.N=1,291)



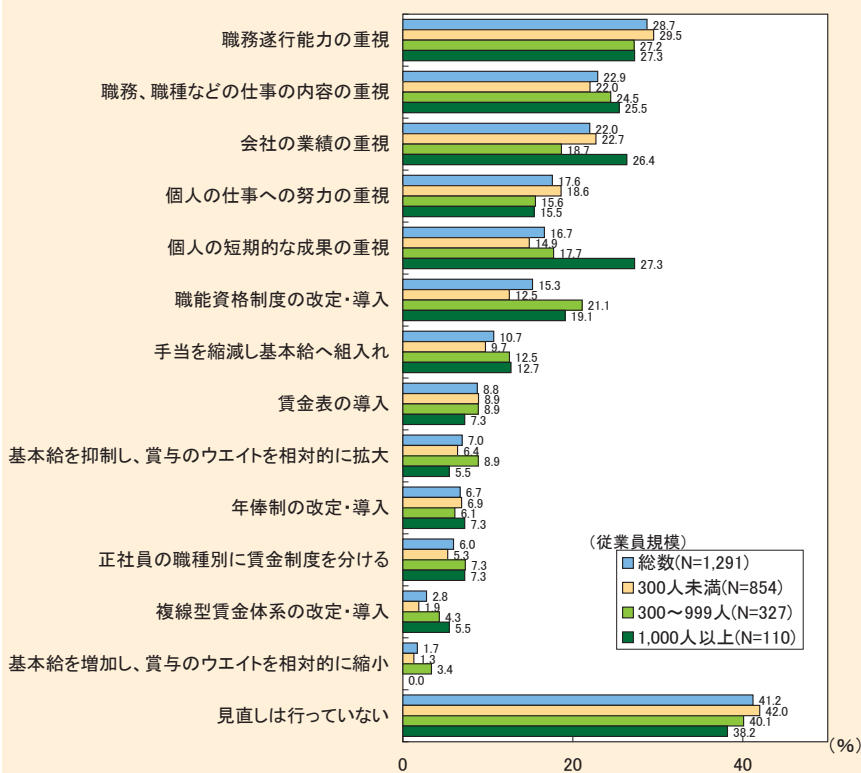
図表2 特別給の額の決定方法(企業調査.N=1,291)



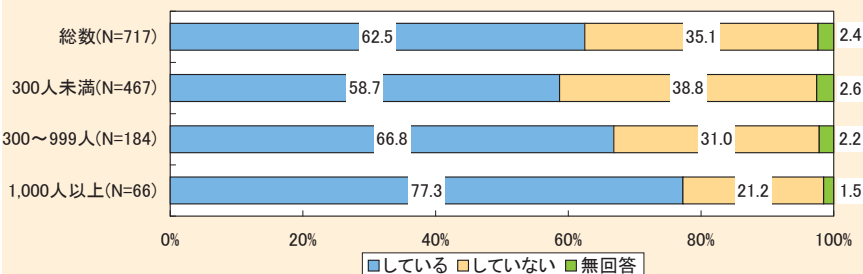
図表3 賃金総額に占める特別給のウエイト(企業調査.N=1,291)



図表4 従業員規模別、過去3年間に行った賃金制度の見直し(複数回答)(企業調査)



図表5 従業員規模別、目標管理制度の導入(企業調査)



(注) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

四・四%)、「個人の成果に応じて大きく変動する」(二七・四%)などの順であった。「部門・会社の業績に応じて大きく変動する」と「個人の成果に応じて大きく変動する」を合わせると、その割合は約五割を占める(図表2)。

また、賃金総額に占める特別給(賞与)のウエイトをみると、これまでに「特別給(賞与)のウエイトを高めてきている」企業の割合は二割弱であるが、今後、「特別給(賞与)のウエイトを高めようと考えている」企業は約三割で、「特別給(賞与)のウエイトを低

くしようと考えている」企業の割合(六・二%)を上回っている(図表3)。

成果重視の割合は大企業で高い

次に、近年、企業がどのような賃金制度の見直しを行ってきたのか、その内容を見てみよう。

過去三年間に賃金制度の見直しを行った企業は六割弱(2)。見直しの内容をみると(複数回答)、「見直しは行っていない」(四一・二%)を除けば、「職務遂行能力の重視」をあげる企業の割合が最も高く(二八・七%)、次いで「職

務、職種などの仕事の内容の重視」(二二・九%)、「会社の業績の重視」(二二・〇%)、「個人の仕事への努力の重視」(一七・六%)、「個人の短期的な成果の重視」(一六・七%)、「職能資格制度の改定・導入」(一五・三%)などの順であった。

これを従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにつれて、「個人の短期的な成果の重視」をあげる割合が高くなっていく(三〇〇人未満一四・九%、三〇〇~九九九人一七・七%、一〇〇〇人以上二七・三%)(図表4)。

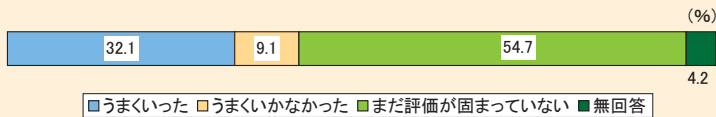
(賃金制度の見直しを行った企業の)目標管理制度の導入状況をも、従業員規模が大きいほど、導入している割合が高い傾向にある(三〇〇人未満五八・七%、三〇〇~九九九人六六・八%、一〇〇〇人以上七七・三%)(図表5)。

2 見直しの評価と課題

企業の自己評価

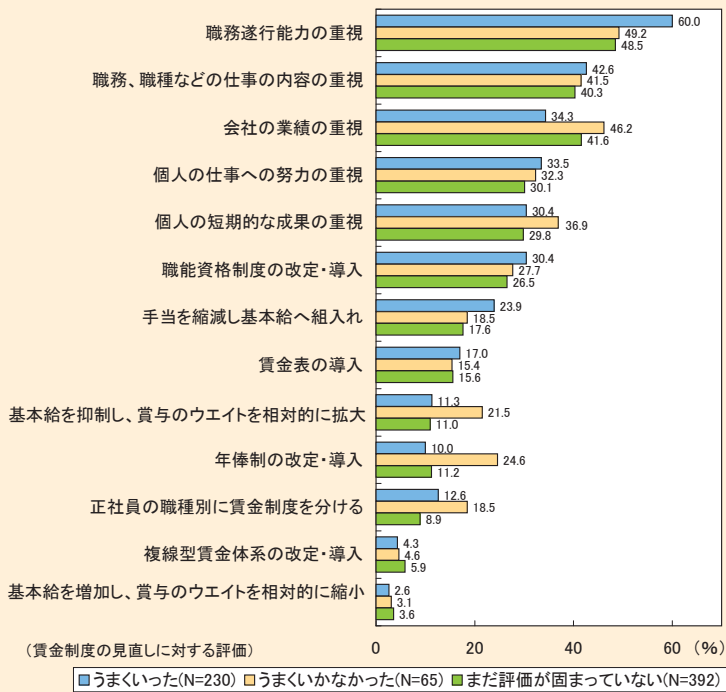
賃金制度の見直しを行った企業は、見直しの成否をどのように認識しているのだろうか。

図表6 賃金制度の見直しに対する評価(企業調査.N=717)



(注) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

図表7 賃金制度の見直しに対する評価別、過去3年間にを行った賃金制度の見直し(複数回答)(企業調査)

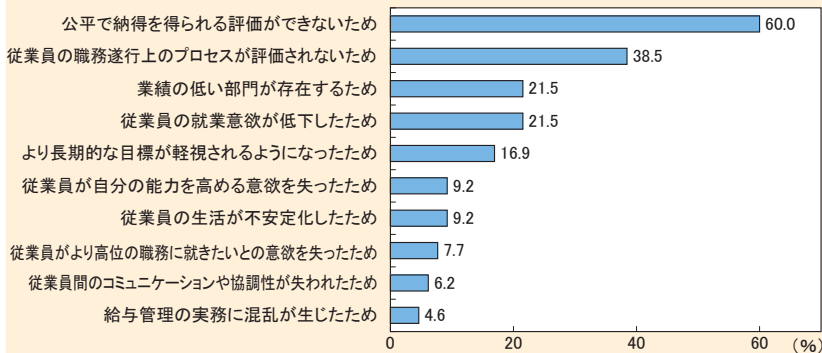


(賃金制度の見直しに対する評価)

■うまくいった(N=230) ■うまくいかなかった(N=65) ■まだ評価が固まっていない(N=392)

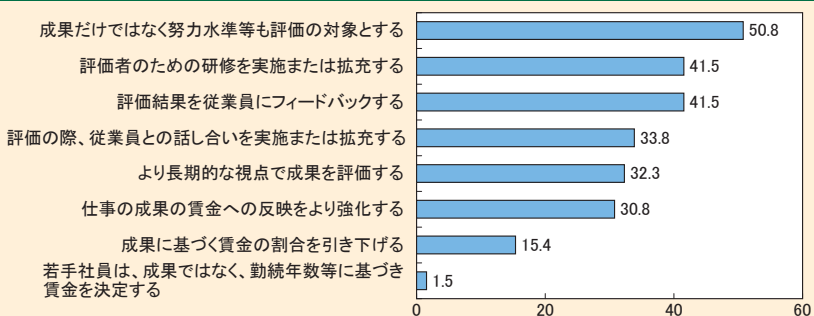
(注) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

図表8 賃金制度の見直しがうまくいかなかった理由(複数回答)(企業調査.N=65)



(注) 賃金制度の見直しが「うまくいかなかった」と回答した企業について集計。

図表9 今後の改善の方策(複数回答)(企業調査.N=65)



(注) 賃金制度の見直しが「うまくいかなかった」と回答した企業について集計。

企業調査の結果をみると、「まだ評価が固まっていない」とする企業の割合が五割強と高いものの、全体では「うまくいった」とする割合(三二・一%)が「うまくいかなかった」とする割合(九・一%)を上回っている(図表6)。

一方、賃金制度の見直しに対する評価別に、見直しの内容を詳しくみると、「うまくいかなかった」企業では、「うまくなった」企業と比較して、「年俸制の改定・導入」、「会社の業績の重視」、「基本給を抑制し、賞与のウエイトを相対的に拡大」、「個人の短期的な成果の重視」、「正社員の職種別に賃金

制度を分ける」などをあげる割合が相対的に高かった(図表7)。

ここでの評価は、賃金制度の見直し全般に対する評価であり、見直しの内容を個々に評価したものではない点に留意する必要があるが、この結果から、業績・成果重視を掲げた賃金制度見直しの難しさを垣間見ることができよう。

納得の得られる評価が課題

賃金制度の見直しがうまくいかなかった理由はどこようなところにあるのだろうか。

賃金制度の見直しがうまくいかなかった理由

「公平で納得を得られる」というところ(複数回答)、「公平で納得を得られる評価ができないため」をあげる割合が六割と最も高く、次いで「従業員の職務遂行上のプロセスが評価されないため」(三八・五%)、「業績の低い部門が存在するため」(二二・五%)、「従業員が就業意欲が低下したため」(二一・五%)、「より長期的な目標が軽視されるようになったため」(一六・九%)などの順であった(図表8)。

結果・業績の要素を賃金制度に組み込むケースを含めて、賃金制度を見直す際には、いかに公平で納得のできる

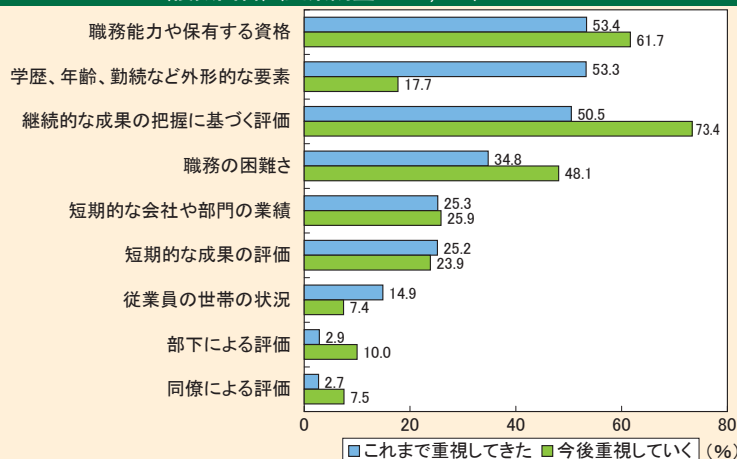
評価を行うかなど、評価の過程に大きなポイントがあることが示唆される。

また、成果・業績に応じた処遇を行ううえにも、そもそも業績の低い部門が存在するといった問題や、短期的な成果・業績を重視するあまり、長期的な目標が軽視されるといった新たな問題が惹起される現状がうかがえる。

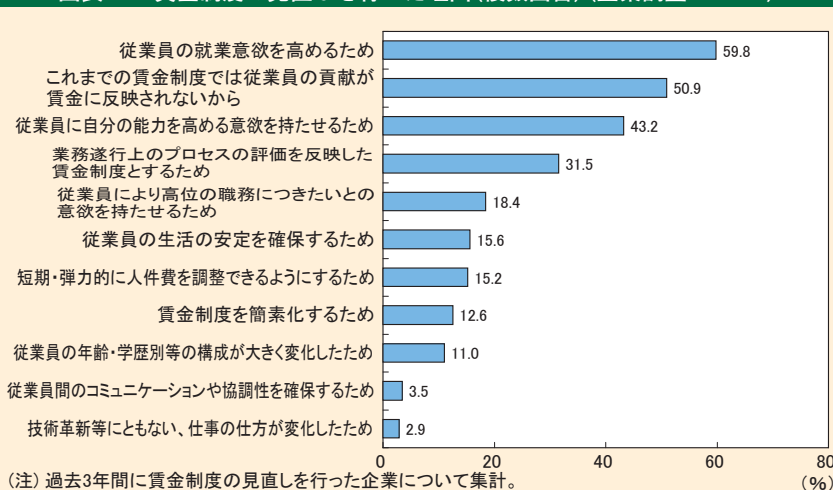
以上の分析を踏まえて、賃金制度の見直しがうまくいかなかった企業が、今後どのように賃金制度の改善を図ろうとしているかをみてみよう。

今後の改善の方策としては(複数回答)、「成果だけでなく努力水準等も評

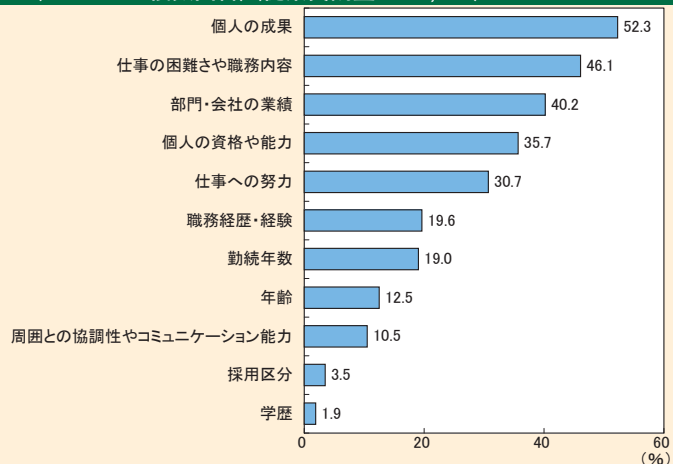
図表10 賃金や処遇に反映させる要素について重視する項目 (複数回答) (企業調査 .N=1,291)



図表11 賃金制度の見直しを行った理由 (複数回答) (企業調査 .N=717)



図表12 賃金を決める際の基準として、最も妥当と考える要素 (3つまでの複数回答) (従業員調査 .N=7,168)



「評価結果を従業員にフィードバックする(四一・五%)」評価の際、従業員との話し合いを実施または拡充する(三三・八%)、「より長期的な視点で成果を評価する(三二・三%)」などをあげる割合が高かった(図表9)。

賃金制度の見直しがいかに進んだ企業では、①努力した過程を評価することや長期的な視点を組み込むなど評価内容を見直す動きや、②評価者

④評価の際の従業員との話し合いなど評価過程を改善する動きがみとれる。

研修、③評価結果のフィードバック、④評価の際の従業員との話し合いなど評価過程を改善する動きがみとれる。

「継続的な成果の重視」

図表10は、全企業を対象に、賃金や処遇に反映させる要素として重視する項目をきいた結果である(複数回答)。

これまで重視してきた項目としては、「職務能力や保有する資格」をあげる企業の割合が最も高く(五三・四%)、次いで「学歴、年齢、勤務など外形的な要素」(五三・三%)、「継続的な成果の把握に基づく評価」(五〇・五%)な

どの順であった。一方、今後重視していく項目としては、「継続的な成果の把握に基づく評価」をあげる割合が最も高く(七三・四%)、次いで「職務能力や保有する資格」(六一・七%)、「職務の困難さ」(四八・一%)などの順となっている。

これまで重視してきた項目と今後重視していく項目を比較すると、今後重視する項目で上昇幅が大きいものから順に、「継続的な成果の把握に基づく評価」「職務の困難さ」「職務能力や保有する資格」などとなっている。「学歴、年齢、勤続など外形的要素」について

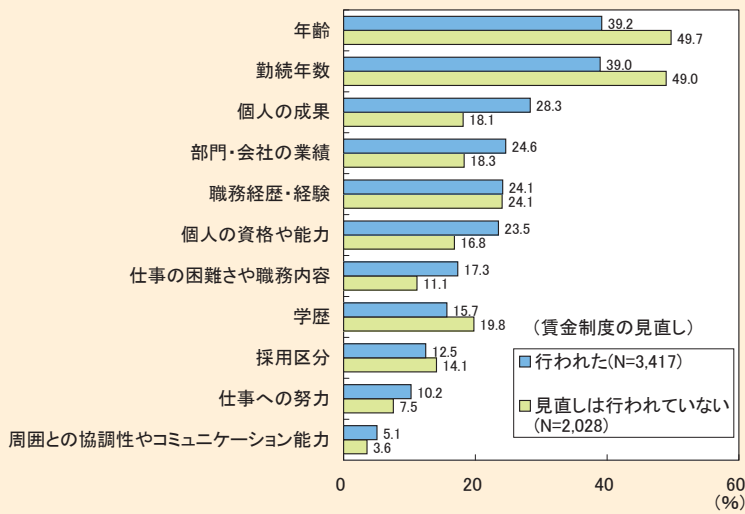
重視していくとする割合が上昇傾向にあること、第二にこうした中においても、短期的な成果・業績を重視していくとする割合は現状程度にとどまり、継続的な成果を重視する傾向が強まっていることがよみとれるだろう。

3 賃金制度に対する従業員の意識

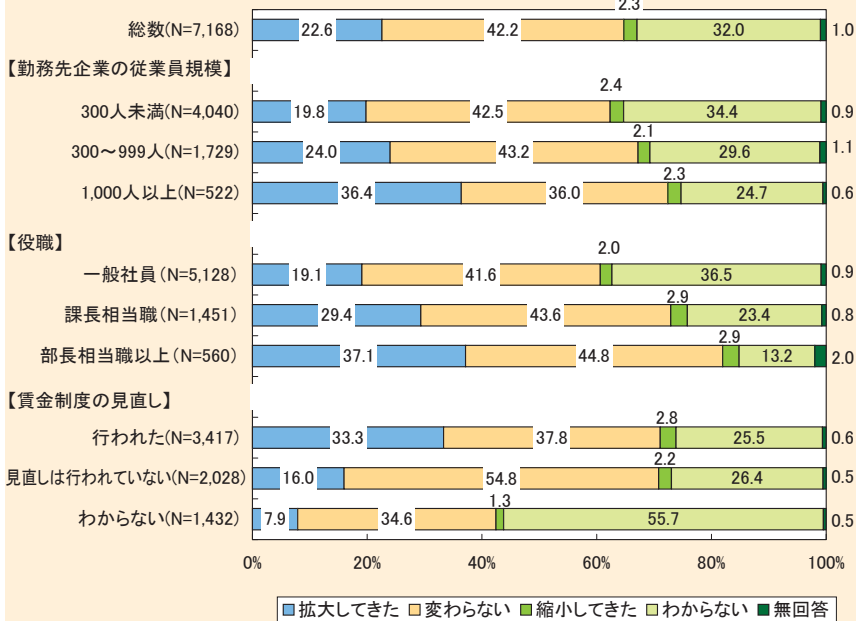
企業調査の結果から、企業が賃金制度の見直しを行った理由をみると(複数回答)、「従業員の就業意欲を高めるため」をあげる割合が最も高く(五九・八%)、次いで「これまでの賃金制度

は、今後重視していく項目で減少幅が大きくなっているが、「短期的な会社や部門の業績」「短期的な成果の評価」については、これまで重視してきた項目と今後重視していく項目でほぼ同程度の割合である。以上の結果から、賃金や処遇に反映させる要素としては、第一に、外形的要素を重視していくとする企業割合が低下する一方、職務内容、職務能力、成果といった要素を

図表13 賃金制度の見直しの有無別、基本給の額を決定する際に重視されている要素 (3つまでの複数回答) (従業員調査)



図表14 従業員規模別・役職別・賃金制度の見直しの有無別、3年前と比較した同世代の正社員間での賃金格差の変化 (従業員調査)



(注) 勤務先企業の従業員規模別は、従業員データと従業員が勤務する企業のデータをマッチングして集計。

では従業員の貢献が賃金に反映されないから(五〇・九%)、「従業員に自分の能力を高める意欲を持たせるため」(四三・二%)などの順となっている。賃金制度の見直しは、従業員の貢献に報い、その意欲を高める目的で行う企業が多いことがわかる(図表11)。

では、こうした企業の賃金制度の見直しについて、従業員(正社員)の側はどのように受け止めているのだろうか。第三節では、この点を中心に、従業員調査の結果について紹介する。

成果・業績重視の傾向が広がる

従業員調査の結果から、従業員が、賃金を決める際の基準として最も適切と考える要素をみると(三つまでの複数回答)、「個人の成果」をあげる割合が最も高く(五二・三%)、次いで「仕事の困難さや職務内容」(四六・一%)、「部門・会社の業績」(四〇・二%)などの順であった。業績・成果などの要素を賃金決定の際の基準とすることについて、従業員の側でも適当とする考え方が広まっていることがうかがえる(図表12)。

また、実際に、賃金(基本給)の額は、どのような要素が重視されて決まっていると感じているかをみると(三つまでの複数回答)、「勤続年数」をあげる者の割合が最も高く(四四・四%)、次いで「年齢」(四三・二%)、「職務経歴・経験」(三三・六%)、「個人の成果」(二二・三%)、「部門・会社の業績」(二一・〇%)などの順であった。

これを、賃金制度の見直しの有無別にみると、賃金制度の見直しが行われたと認識する者では、見直しは行われていないとされる者に比べて、「個人の成

果」「個人の資格や能力」「部門・会社の業績」「仕事の困難さや職務内容」などをあげる割合が相対的に高く、「年齢」「勤続年数」などをあげる割合は相対的に低くなっている(図表13)。

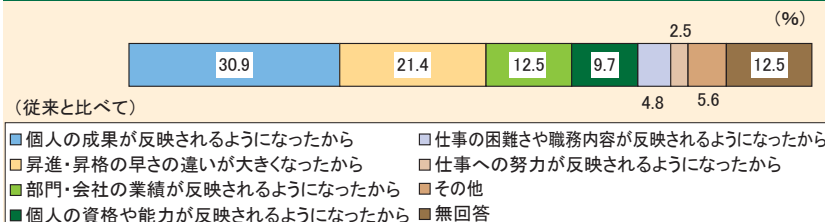
従業員全体では、年齢、勤続年数といった外形的要素が重視されていると感じる割合が高いが、賃金の見直しが行われたと認識する者では、こうした要素に加えて、成果・業績などの要素が重視されていると感じるようになってきた状況がみとれる。

大企業・管理職で賃金格差拡大感が大きい

従業員調査で、過去三年間に、現在の勤務先で同世代の正社員の間での賃金格差が拡大してきていると思うかをきいたところ、「変わらない」「わからない」がそれぞれ約四割、約三割と高く、「拡大してきた」は二割強であった(図表14)。

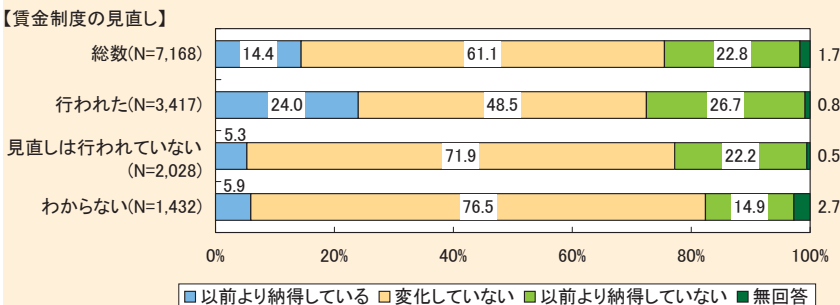
これを勤務する企業の従業員規模別・役職別にみると、従業員規模が大きいほど、役職が高くなるほど、「拡大してきた」とする割合が高くなっている(三〇〇人未満一九・八%、三〇〇~九九九人二四・〇%、一〇〇〇人以上三六・四%) (一般社員一九・一%、課長相当職二九・四%、部長相当職以上三七・一%)。また、賃金制度の見直しが行われたと認識する者では、見直しは行われていないとする者に比べて、「拡大してきた」とする割合が高くなっており(行われた三三・三%、見直しは行われていない一六・〇%)、賃金格差の拡大が実感されて

図表15 賃金格差拡大の要因として最も大きいと思うもの(従業員調査、N=1,620)

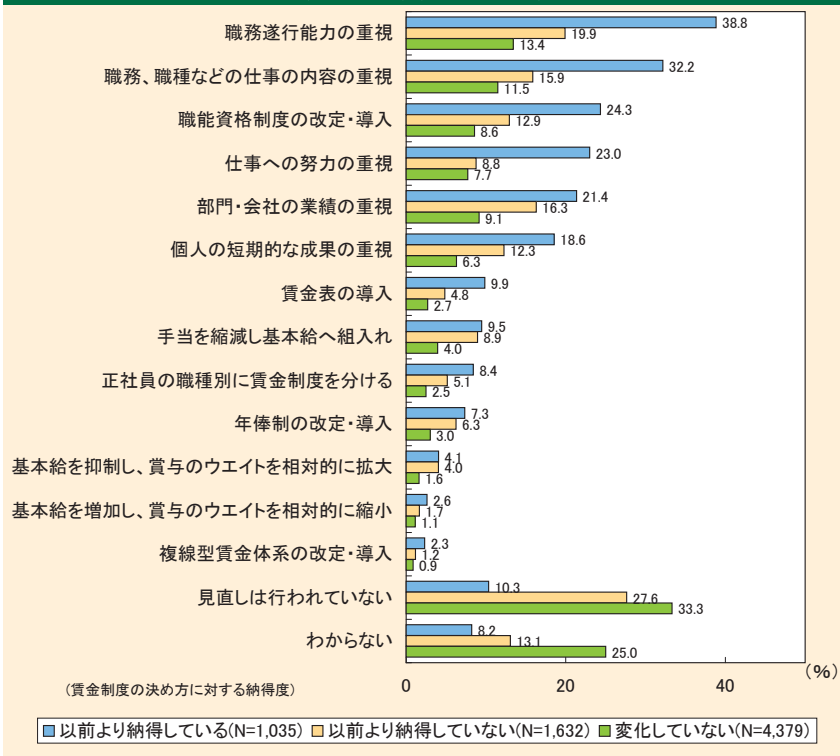


(注) 同世代の正社員の間での賃金の格差が「拡大してきた」と回答した者について集計。

図表16 賃金の見直しの有無別、過去3年間の賃金決定方法について納得度の変化(従業員調査)



図表17 賃金の決め方に対する納得度別、過去3年間に実施された賃金制度の見直し(複数回答)(従業員調査)



いる様子がかがえる。なお、賃金格差が拡大してきたと回答した者が、最も大きな要因としてあげるものをみてみると、「従来と比べて、個人の成果が反映されるようになったから」(三〇・九%)、「従来と比べて、昇進・昇格の早さの違いが大きくなったから」(二一・四%)、「従来と比べて、部門・会社の業績が反映されるようになったから」(一二・五%)などの順となっている。「従来と比べて、個人の成果が反映されるようになったから」と「従来と比べて、部門・会社の業績が反映されるようになったから」を合

わさせて) 成果・業績の要素が賃金に反映されるようになった結果として、賃金格差が拡大してきたと感じている者が、四割にのぼることがわかる(図表15)。

次に、従業員の納得度は分かれる。三年間の賃金の決め方に対する納得度の変化をみると、「変化していない」が最も高く(六一・一%)、次いで「以前より納得していない」(二一・八%)、「以前より納得している」(一四・四%)の順となっている(図表16)。

見直しが行われたと認識する者では、見直しは行われていないとする者と比べて、「以前より納得している」割合が高いものの(行われた二四・〇%、見直しは行われていない五・三%)、「以前より納得していない」とする割合も高くなっており(行われた二一・七%、見直しは行われていない二二・二%)、納得度が分かれる結果となった。なお、賃金制度の決め方に対する納得度別に、見直しの内容を詳しく見たものが図表17である(複数回答)。賃金の決め方に「以前より納得していない」者と比較して、「以前より納得して

見直しが行われれば、成果・業績関連の要素をあげる割合が相対的に高かったことと符号する結果であるように思われる。

見直しが行われれば、成果・業績関連の要素をあげる割合が相対的に高かったことと符号する結果であるように思われる。

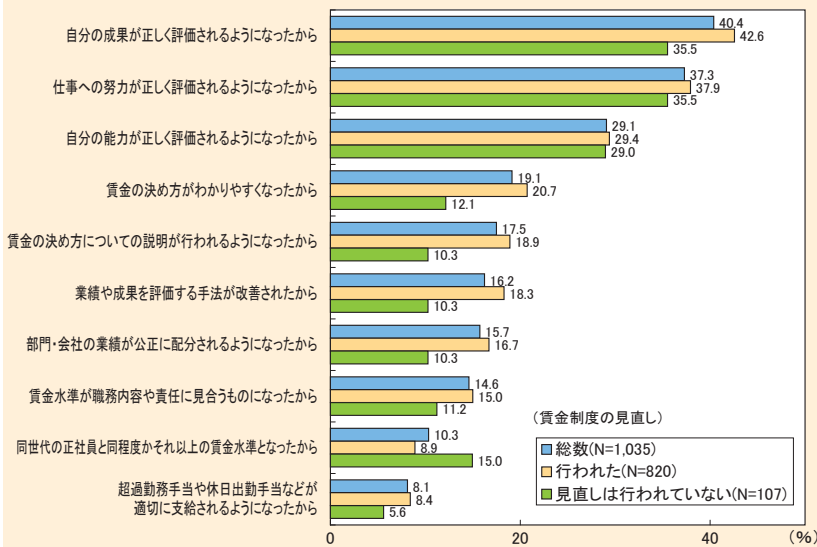
納得度が高まった理由、低下した理由

図表18は、賃金の決め方に「以前より納得している」と回答した者に、その理由をきいた結果である(複数回答)。全体では、「自分の成果が正しく評価されるようになったから」をあげる割合が最も高く(四〇・四%)、次いで「仕事への努力が正しく評価されるように

いる」者で割合が高いものをあげると、「両者の差が大きいものから順に」「職務遂行能力の重視」「職務、職種などの仕事の内容の重視」「仕事への努力の重視」「職能資格制度の改定・導入」などとなっている。

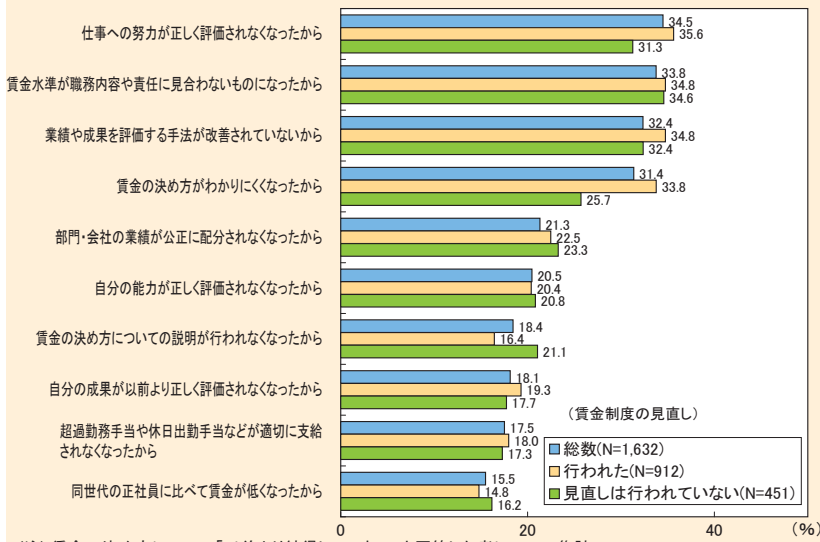
ここでの納得度は、賃金の決め方に対する納得度であり、賃金制度の見直し内容を個々に評価をしたものではない点に留意する必要があるが、納得度を高めた者と低めた者を比較したとき、納得度を高めた者が、成果・業績関連の要素より、職務遂行能力、仕事の内容、個人の努力の重視といった項目をあげる割合が相対的に高い点は興味深い。この結果は、賃金制度の

図表18 賃金制度の見直しの有無別、賃金の決め方に納得している理由 (複数回答) (従業員調査)



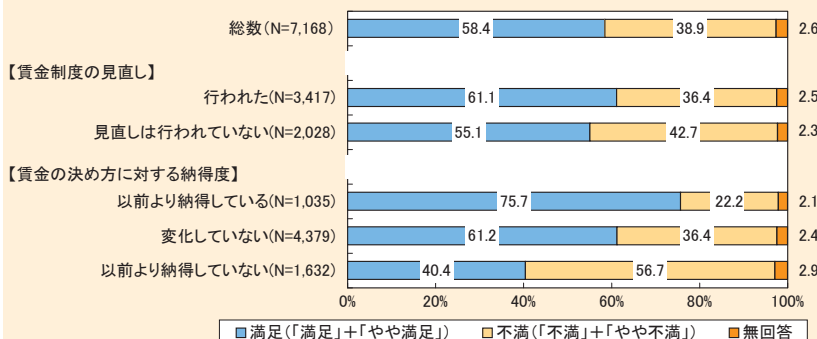
(注) 賃金の決め方について「以前より納得している」と回答した者について集計。

図表19 賃金制度の見直しの有無別、賃金の決め方に納得していない理由 (複数回答) (従業員調査)



(注) 賃金の決め方について「以前より納得していない」と回答した者について集計。

図表20 賃金制度の見直しの有無別、賃金の決め方に対する納得度別、現在の仕事の満足度 (従業員調査)



なったから(三七・三%)、「自分の能力が正しく評価されるようになったから」(二九・一%)などの順となっている。

また、(賃金制度の)見直しは行われていないとする者と比べて、見直しが行われたと認識する者で割合が高いものから順に「賃金の決め方がわかりやすくなったから」、「賃金の決め方についての説明が行われるようになったから」、「業績や成果を評価する手法が改善されたから」、「自分の成果が正しく評価されるようになったから」などと

なっている。

この結果から、以下の三点を指摘することができる。第一に賃金制度の見直しの有無にかかわらず、自分の成果・能力・仕事への努力が正しく評価されているという認識が、賃金の決め方に対する納得につながることで、第二に中でも、成果に対する正しい評価は、賃金制度の見直しが行われたと認識する者で、選択される割合が高くなること、第三に(賃金制度の見直しが行われたと認識する者では)こうした理由に加えて、賃金決定方法の明確化や評価手法の改善といった要素も、選択される

割合が高くなるということである。

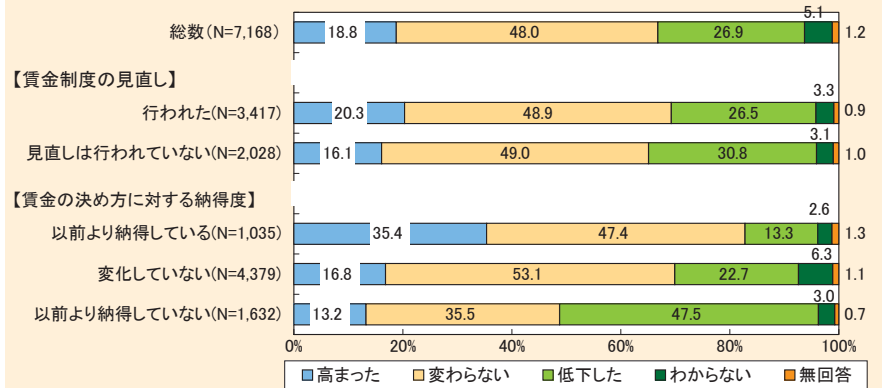
一方、賃金の決め方に「以前より納得していない」と回答した者に、その理由をきいたのが図表19である(複数回答)。全体では、「仕事への努力が正しく評価されなくなったから」をあげる割合が最も高く(三四・五%)、次いで「賃金水準が職務内容や責任に見合わないものになったから」(三三・八%)、「業績や成果を評価する手法が改善されていないから」(三二・四%)などの順となっている。

なお、(賃金制度の)見直しが行われたと認識する者では、見直しは行われ

ていないとする者と比べて、「賃金の決め方がわかりにくくなったから」などを挙げる割合が相対的に高くなっているものの、全体的に、見直しが行われたと認識する者と、見直しは行われていないとする者で回答割合に差がある項目は少ない。

この結果から、賃金制度の見直しの有無にかかわらず、自分の努力が評価されない、評価手法に問題があるなど評価に対する不満や、賃金水準に対する不満が、納得度低下の大きな要因となっていること、さらに賃金制度の見直しが行われたと認識する者では、こ

図表21 賃金制度の見直しの有無別・賃金の決め方に対する納得度別、(3年前と比べた)就業意欲の変化(従業員調査)



うした理由に加えて、(制度の見直しにより)賃金決定方法が分かりにくくなったという不満が、納得度の低下につながっていることがみてとれる。

仕事満足度、就業意欲との関係

ここで、賃金制度の見直し及び賃金の決め方に対する納得度の変化と、仕事満足度や就業意欲との関係を見てみる。

図表20は、従業員の現在の仕事の満足度をみたものである。全体では、満足(「満足」+「やや満足」とする割合

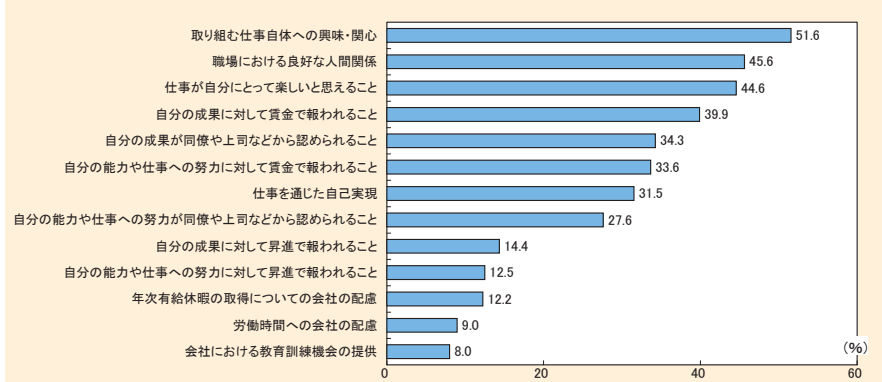
合(五八・四%)が、不満(「不満」+「やや不満」とする割合(三八・九%)を上回っている。

賃金制度の見直しの有無別にみても、この傾向にそれほど大きな違いはないが、賃金の決め方に対する納得度別にみると、賃金の決め方に「以前より納得している」ほど、満足(「満足」+「やや満足」とする割合が高く(以前より納得している七五・七%、変化していない六一・二%、以前より納得していない四〇・四%)、賃金の決め方に「以前より納得していない」ほど、不満(「不満」+「やや不満」とする割合が高くなって(以前より納得している二二・二%、変化していない三三・四%、以前より納得していない五六・七%)。

同様に、図表21は、従業員の(三年前と比べた)就業意欲の変化をみたものである。全体では、「変わらない」とする割合が最も高く(四八・〇%)、次いで「働く意欲が」低下した」とする割合(二六・九%)が、「働く意欲が」高まった」とする割合(二八・八%)を上回っている。

賃金制度の見直しの有無別にみても、この傾向にそれほど大きな違いはないが、賃金の決め方に対する納得度別にみると、賃金の決め方に「以前より納得している」ほど、「働く意欲が」高まった」とする割合が高く(以前より納得している三五・四%、変化していない一六・八%、以前より納得していない一三・二%)、賃金の決め方に「以前より納得していない」ほど、「働く意欲が」低下した」とする割合が高くなって(以前より納得し

図表22 仕事への意欲を高めるもの(複数回答)(従業員調査.N=7,168)



ている一三・三%、変化していない二二・七%、以前より納得していない四七・五%)。

この結果から、賃金の見直しの有無自体の認識よりも、賃金の決め方に対する納得度が、仕事満足度や就業意欲に強く関係している様子がみてとれる。前述したとおり、企業側の賃金制度の見直しの主目的は、従業員の意欲向上にあった。従業員の就業意欲向上のために、(賃金制度の見直しだけでなく)賃金の決め方に対する納得度を高める必要があり、納得度を高める上で

は、①成果や努力を適切に評価すること、②(そのための)評価手法を改善すること、③賃金の決定方法を明確にすること——などがカギとなる。従業員調査におけるこれらの結果は、本調査における企業の今後の見直しの方向性とも合致するものであった。なお、納得度が低下した理由では、賃金水準の問題も上位にあがっており、この点についても、従業員の納得度を高める工夫が求められる(3)。

4 むすびにかえて

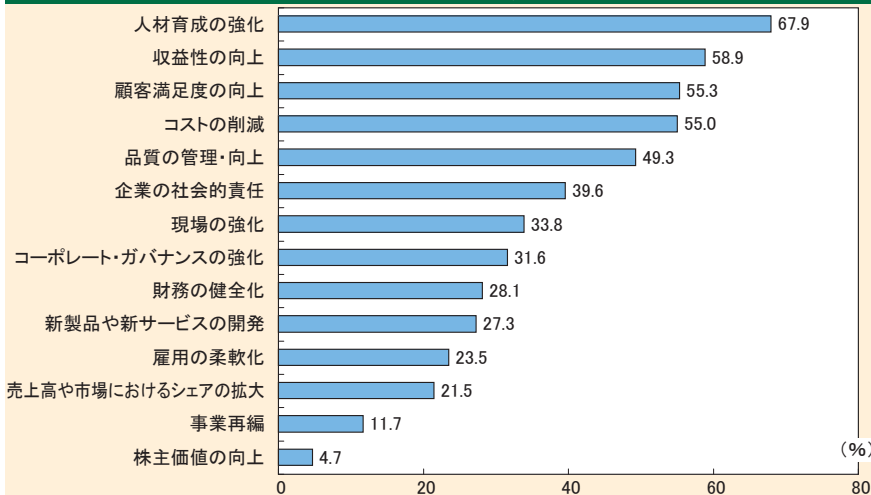
人材育成の重要性

ここまで、企業における賃金制度の見直しを中心に見てきたが、最後に、従業員の労働意欲を高める要因及び企業経営全体に目を転じ、今後の課題をみてみたい。

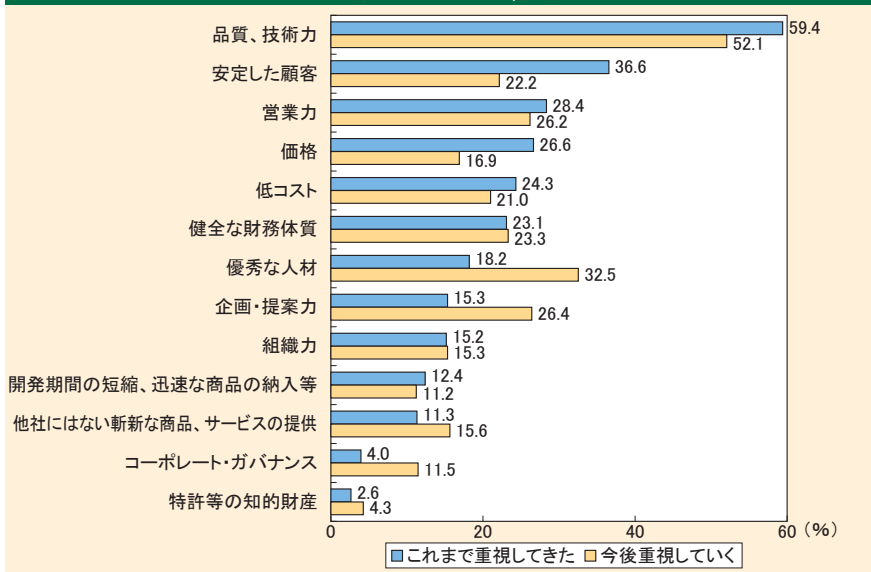
まず、従業員調査の結果から、仕事に対する意欲を高める要因をみると(複数回答)、意欲を高める要因のトップは、「取り組む仕事自体への興味・関心(五一・六%)」であり、次いで「職場における良好な人間関係(四五・六%)」、「仕事が自分にとって楽しいと思えること(四四・六%)」、「自分の成果に対して賃金で報われること(三九・九%)」などの順となっている。この結果から、従業員の仕事への意欲を高めるものとして、仕事自体の面白みや良好な人間関係などが上位に位置付けられていることがわかる(図表22)。

また、従業員が今後利用したい(利用できるようなればよい)と考えている勤務制度としては(三つまでの複数回答)、「学習等の自己啓発のための休暇制度」をあげる割合が三割弱(二

図表23 3年前と比べて重視されるようになった経営課題(複数回答)
(企業調査.N=1,291)



図表24 市場における競争力の源泉として重視する項目(3つまでの複数回答)
(企業調査.N=1,291)



「これまで重視してきた」と「今後重視していく」項目を比較して、今後重視していく項目で最も上昇幅が大きいものが、「優秀な人材」である(図表24)。

一九九〇年代から二〇〇〇年代にかけて、企業は非正規社員の活用や業務のアウトソーシングなど人材の外部化を進めてきたが、ここ数年、人

材の育成が重要な経営課題として浮上してきたことがわかる。企業が生産性を向上させ、市場における競争力を強化し続けていくために、景気の回復期である今こそ、内部人材の育成に力を注いでいくことが重要であると考えられる。

五・三%)で最も高くなっており、「短時間正社員制度(二・三・九%)」や「在宅勤務制度(一九・三%)」、「育児にかかる経費の補助(一九・一%)」といった他の勤務制度同様に、能力開発に関連するニーズが高くなっている。

守島(二〇〇四)は、「成果主義的な賃金や評価制度の導入は、それと補完的な制度や施策の導入を伴わない限り、労働意欲へのプラスの影響は観察されない」ことを指摘しているが(4)、こうした観点からみれば、賃金制度や評価制度の改善のみならず、仕事分担の

見直しや裁量権限の拡大など仕事自体の面白みを高める工夫、従業員の能力開発なども、業績・成果主義を進める企業において、重要度を増している課題と考えられる。

次に、企業調査の結果から、経営方針において、3年前と比べて重視されるようになった課題をみると(複数回答)、「人材育成の強化」が約七割(六七・九%)で最も高く、「収益性の向上」(五八・九%)、「顧客満足度の向上」(五五・三%)、「コストの削減」(五五・〇%)などといった諸課題を抜いて、トップ

にあがっている(図表23)。

さらに、企業が市場における競争力の源泉として重視する項目をみてみると(三つまでの複数回答)、これまで重視してきた項目としては、「品質、技術力」をあげる割合が最も高く(五九・四%)、次いで「安定した顧客」(二六・六%)、「営業力」(二八・四%)などの順であったが、今後重視していく項目としては、「品質、技術力」(五二・一%)に次いで「優秀な人材」(三二・五%)、「企画・提案力」(二六・四%)などがあがっている。中でも、これまで重視

〔注〕

1. 調査は、農林漁業など一部の業種を除く全国の従業員数一〇〇人以上の企業一万社(東京商工リサーチの企業情報から業種・規模別に層化無作為抽出)及び企業で働く正規従業員一〇万人(企業調査対象企業に一企業あたり一〇人への調査票配布を依頼)を対象に、郵送調査により実施し、企業一二九社、従業員七一六八人から回答を得た。調査結果の詳細については、労働政策研究・研修機構(二〇〇七)「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」(調査シリーズNo.38)を参照された。
2. 本調査における賃金制度の見直しを行った(企業調査)見直しが「行われた」(従業員調査)とは、過去三年間に賃金制度の見直しを行ったか(企業調査)／賃金制度の見直しがあったか(従業員調査)との設問に対して、「職務、職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「個人の仕事への努力の重視」、「部門・会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウエイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウエイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかを「行った」(企業調査)／行われた(従業員調査)旨回答したものをいう。
3. 賃金水準に関しては、現在の仕事や職業生活に関する不安や悩みを感じていることをきいた設問でも、七割強(七三・二%)の従業員が、「将来の賃金水準」に不安や悩みを感じている(「非常に感じている」+「やや感じている」)と回答しており、賃金水準に対する不安の高さがうかがわれる。
4. 守島基博(二〇〇四)「成果主義は企業を活性化するか」日本労働研究雑誌 No.五二五。