

# 賃金制度

今後は「組織・チームワークの成果」を反映する企業が増加——JILPT調査

T  
O  
P  
I  
C  
S  
トピックス

3

今後の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であることが、独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）が六月一八日に発表した「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」で明らかになった。

調査は、賃金体系や賃金制度の現状、また今後どのような見直しを予定しているかなどに焦点をあて、その実態を明らかにする目的で企業を対象に実施した。調査は昨年一二月、産業・規模別に抽出した全国の従業員数五〇人以上の一万五〇〇社を対象に郵送で調査票を配布、有効回収二七三四社のデータを集計した。

## 賃金体系は「職能」「職責」重視へ

自社の賃金体系について聞いたところ、「過去」（おおむね五年前）については、「個人属性重視型」（四〇・五％）がもっとも多かったが、「現状」では「職能重視型」がもっとも多く（二七・七％）、以下、「職務重視型」（一九・一％）、個人属性重視型（一八・四％）などの順となっている。これに対して、「今後」（おおむね五年後）の賃金体系については、「職能重視型」（三三・二％）がもっとも多く、以下「職責・役割重視型」（一六・三％）、「職務重視型」（一四・七％）などが続いている。

図1 賃金体系 (N=2,734、単位=%)

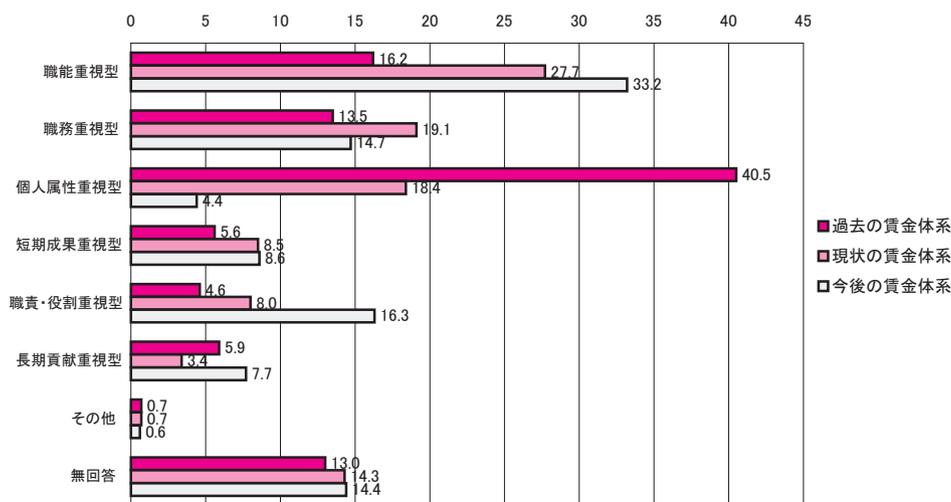
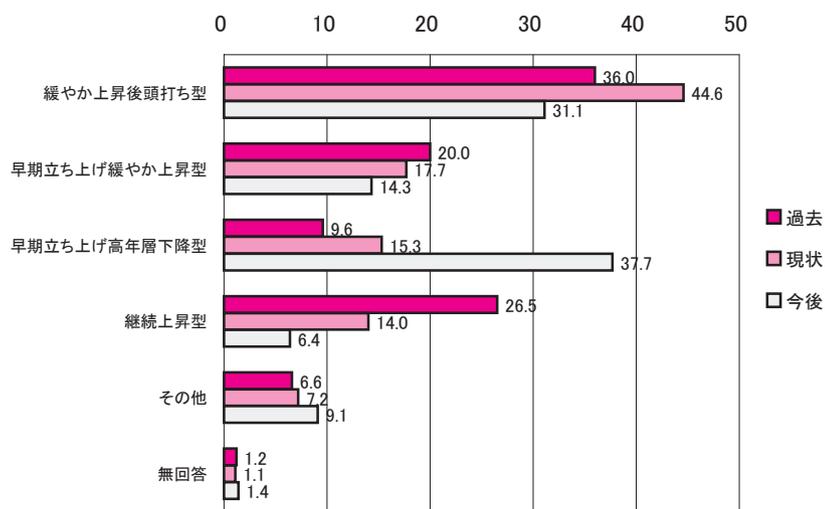


図2 賃金カーブ (N=2,734、単位=%)



「現状」と「今後」との差をみると、「職能重視型」が五・五ポイント増、「職責・役割重視型」が三ポイント増とそ

れぞれ増加しているのに対して、「職務重視型」は四・四ポイント減少している。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1）。また、昇給の状況を把握

## 今後の制度では産業で重点異なる

賃金制度について、「今まで重視してきたこと」とあわせて「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」（六三・八％、六二・六％）と「従業員個々の成果を把握し、賃金に反映させること」（六三・一％、五九・〇％）が高い割合となっている。組織・チームの成果を賃金に反映させること」だが、「今まで」

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」（おおむね五年前）、「現状」では「緩やか上昇後頭打ち型」（それぞれ四四・六％、三六・〇％）の割合が高いが、「今後」（おおむね五年後）については、「早期立ち上げ高年層下降型」（三七・七％）の割合がもっとも高くなっている（図2）。

図3 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=%)

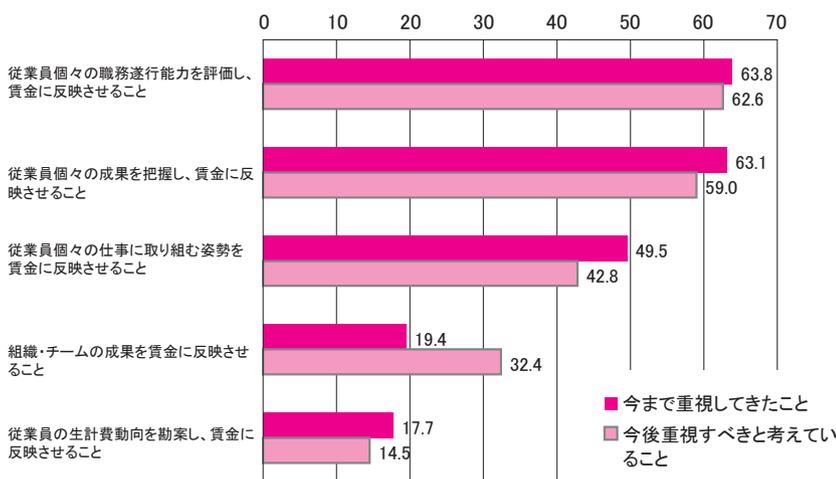
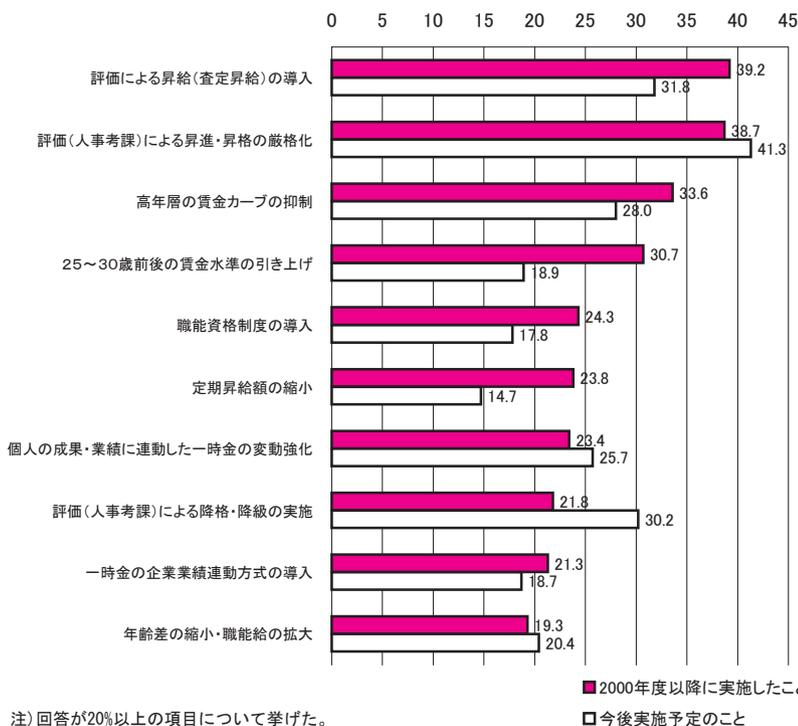


図4 賃金制度の見直し項目 (N=2,734、複数回答)



注) 回答が20%以上の項目について挙げた。

(調査・解析部)

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」(六三・一%)をあげる割合がもっとも高く、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の能力評価システムの充実が必要」(四〇・八%)、「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」(三一・二%)、「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」(二七・七%)などの順となっている。

### 一人ひとりの成果把握が必要

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」(六三・一%)をあげる割合がもっとも高く、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の能力評価システムの充実が必要」(四〇・八%)、「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」(三一・二%)、「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」(二七・七%)などの順となっている。

と比べ「今後」の方が高い結果となっている(一九・四%、三二・四%) (図3)。

これを産業別にみると、サービス業に顕著な特徴がみられる。「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」を重視してきたものの、「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など、産業によって重点の置き方に差異がみられる。

### 二〇〇〇年以降の制度見直しと今後

賃金制度の見直しについて、「二〇〇〇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、二〇〇〇年度以降に実施したことは、「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」をあげる割合がともに高く約四割(それぞれ三九・二%、三八・七%)となっている。また、「高年層の賃金カーブの抑制」(三三・六%)、「二五~三〇歳前後の賃金水準の引き上げ」(三〇・七%)についても二〇〇〇年度以降見直しを行ったと回答している企業が三割を超えている。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」(四一・三%)

をあげる割合がもっとも高く、次いで「評価による昇給(査定昇給)の導入」(三一・八%)、「評価(人事考課)による降格・降級の実施」(三〇・二%)などの順となっている(図4)。

二〇〇〇年度以降に行な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」(二六・四%)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」(二五・一%)、「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」(二三・一%)などの割合が高かった。