

【特別企画】

賃金、評価制度の現状と課題

— どこに向おうとしているのか —



2010年の春季労使交渉が始まっている。賃金水準をこれ以上低下させないために、定期昇給や賃金構造の確保を求める労働側と、賃金制度自体の見直しも必要とする経営側の主張は交わっていない。平成21年版労働経済白書では、「今まで進められてきた賃金制度の見直しについても少なからぬ問題が生じ、業績・成果主義の導入にもブレーキがかかり始めた」とするなど、賃金制度は一つの転換点に立たされているともいえる。景気の低迷が続くなか、企業はどのような賃金制度や評価制度の見直しを志向しているのか。JILPTが08年12月に実施した「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」と、制度の見直しや運用面で工夫を凝らす企業などの事例から、その方向性を探る。

今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査から JILPT 調査・解析部

JILPTの「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」は、企業を取り巻く経営環境が大きく変化する中で、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実施した。また、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課題を明らかにすることも目的としている。

調査は、企業を対象としたアンケート調査の方法を用いた。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人以上の企業一万五〇〇社を対象に（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）、二〇〇八年二月八日～二月二二日に実施し、二七三四社（有効回収率一八・二％）の回答を集計した。

（なお、本調査の概要は二〇〇九年六月一六日にプレスリリースしている調査の詳細については、近刊の調査シリーズNO.65「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」を参照されたい。）

1. 職場や勤労者意識の変化

（1）企業自ら満足度が低いと指摘する「賃金」と「評価・処遇」

調査では、企業に対して仕事や職場の人事・処遇関係が労働者にどのような影響を及ぼしているかについても聞いている。それによると、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「満足している」と考える項目では、

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」が不明の者を含む。

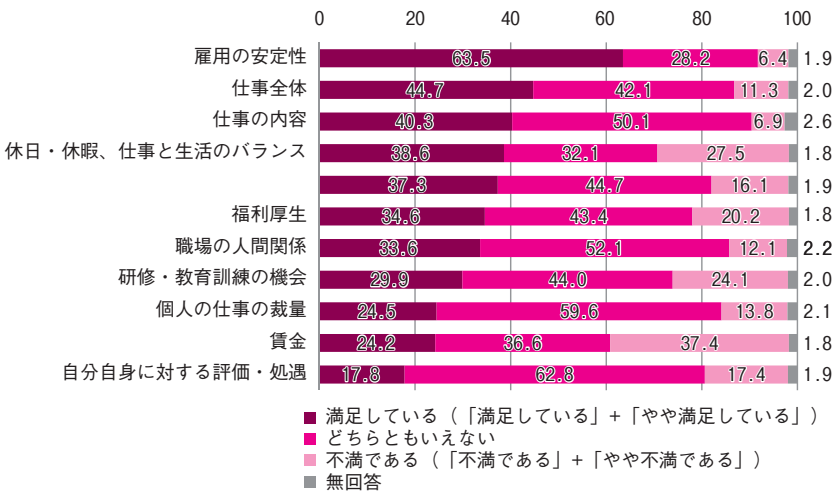
「雇用の安定性」が六割強(六三・五%)と最も高く、次いで、「仕事全体」「仕事の内容」「休日・休暇、仕事と生活のバランス」(それぞれ四四・七%、四〇・三%、三八・六%)の順となっている。しかし、「賃金」については、四割弱(三七・四%)が「不満である(「不満である」+「やや不満である」)」としている。さらに、自分自身に対する評価・処遇に関する満足度はすべての項目の中で最も低い一七・八%となっている(図表1)。

企業自身が、正社員の満足度が低いと指摘している項目として、「賃金」と「評価・処遇」をあげていることは、企業が現行の賃金・評価制度に何らかの課題を抱え、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。

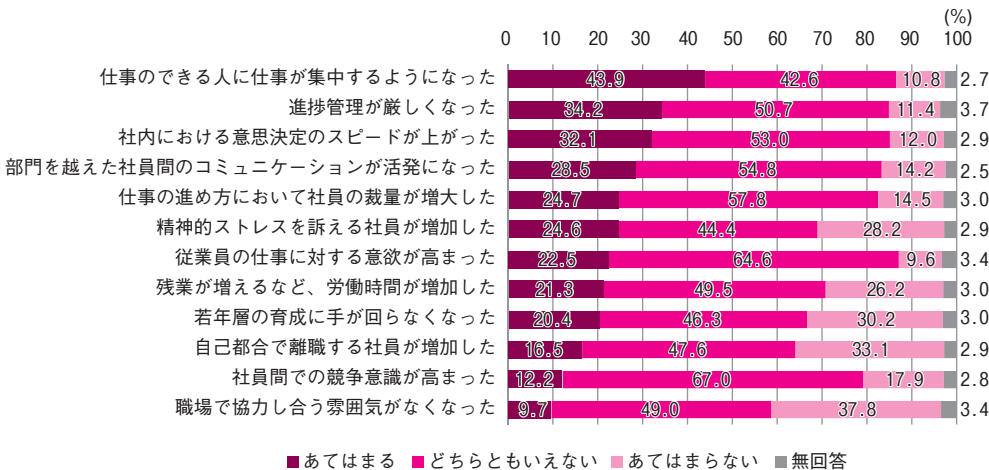
(2) 仕事や職場の変化——「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」

過去五年間に生じた仕事や職場での変化について自社にあっ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」をあげる割合が最も高く(四三・九%)、次いで、「進捗管理が厳しくなった」(三四・二%)、「社内における意思決定のスピードが上がった」(三二・二%)などの順となっている。(図表2)

図表1 現在の職業生活における満足度 (N=2,734、単位=%)



図表2 仕事や職場における変化 (N=2,734)



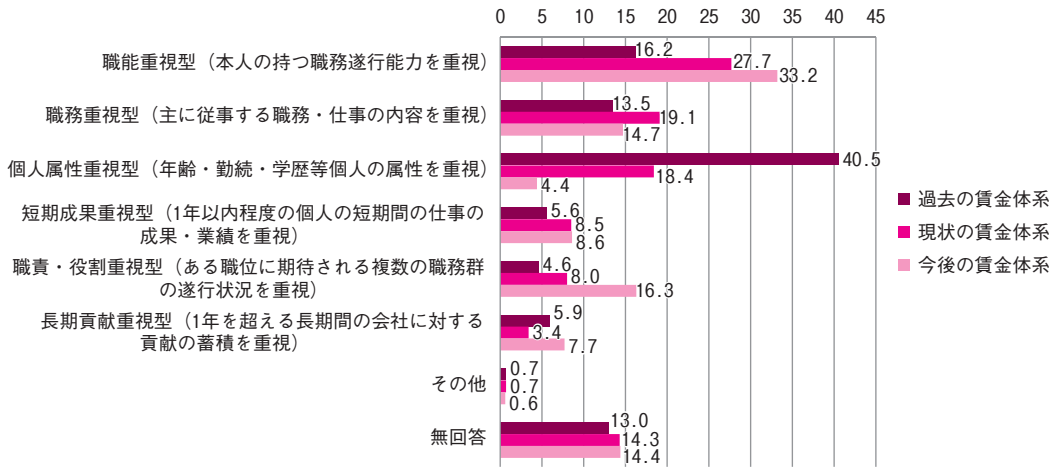
2. 賃金制度の動向——過去(五年前)と現状、今後の方向性は?

(1) 「職責・役割」「職能」重視が伸び、「個人属性」「職務」重視はダウン

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、年齢・勤続・学歴などの「個人属性重視型」(四〇・五%)が最も多かったが、「現状」においては、「職能重視型」(本人の職務遂行能力を重視)が最も多

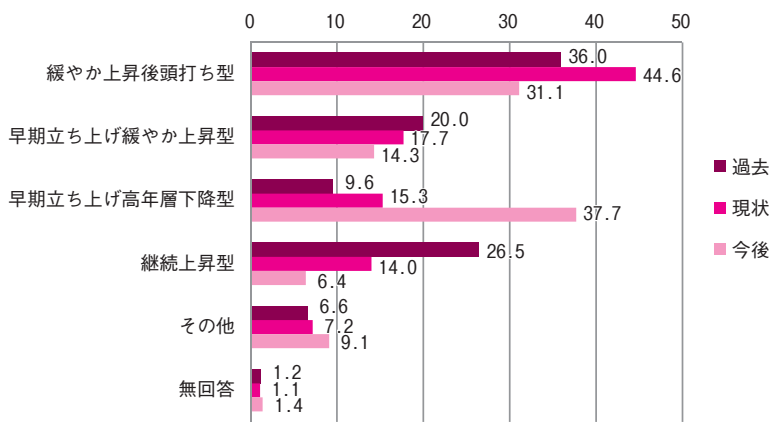
く(二七・七%)、次いで、「職務重視型」(従事する職務・仕事の内容を重視) (一九・一%)、個人属性重視型」(二八・四%)などの順となっている。これに対して、「今後」(おおむね五年後の賃金体系については「職能重視型」(三三・二%)が最も多く、次いで「職責・役割重視型」(管理職などに期待される複数の職務群の遂行状況を重

図表3 賃金体系 (N=2,734、単位=%)



視) (一六・三%)、「職務重視型」(一四・七%)などの順であった。「現状」と「今後」の差をみると、「職能重視型」が五・五ポイント増、「職務重視型」が一・九%から一四・七%へ四・四ポイント減、「職責・役割重視型」が八・〇%から一六・三%へ、八・三ポイント増

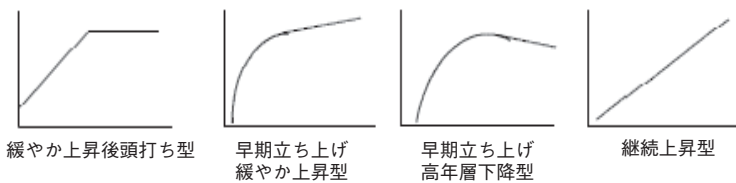
図表4 賃金カーブ (N=2,734、単位=%)



加している(図表3)。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。また、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・業績を重視の伸びが停滞し、「人」から「仕事」へのキャッチアップから「仕事」へのキャッチアップで成果主義導入の根拠となってきた「職務」重視の傾向も減少している点が注目される。

加している(図表3)。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。また、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・業績を重視の伸びが停滞し、「人」から「仕事」へのキャッチアップから「仕事」へのキャッチアップで成果主義導入の根拠となってきた「職務」重視の傾向も減少している点が注目される。

(参考) 各賃金カーブの説明



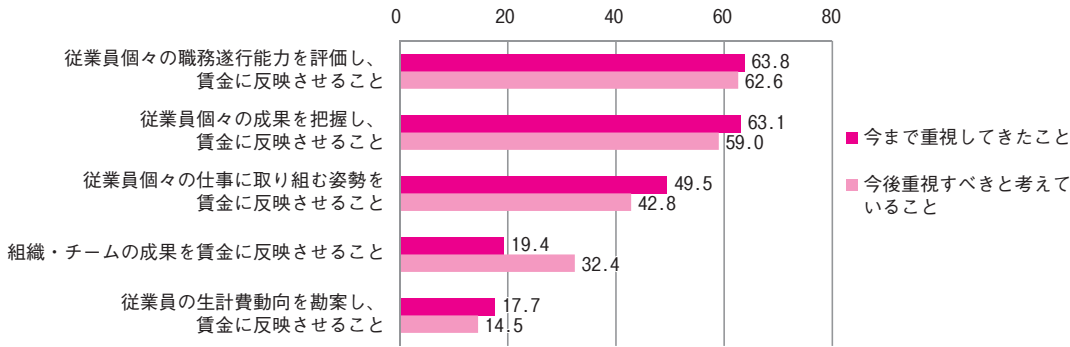
(2) 賃金カーブは「早期立ち上げ高年層下降型」を志向する企業増える
昇給の状況を把握するため、各社の賃金カーブについてたずねたところ、「過去」(おおむね5年前)、「現状」で「緩やか上昇後頭打ち型」(それぞれ三六・〇%、四四・六%)の割合が高いが、「今後」(おおむね5年後)については、「早期立ち上げ高年層下降型」(三七・七%)の割合が最も高くなっている(図表4)。

(3) 賃金制度の見直しでは「組織・チームの成果」を重視
賃金制度について、「今まで重視して

(4) 産業別でバラつきが目立つ見直しで重視する項目
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5でみた「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」

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。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・二%、五九・〇%)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(一九・四%、三二・四%)。冒頭に触れた、評価・処遇への満足度が最も低いこと、さらに個々の実績を重視する成果主義型賃金制度に対する反省が反映しているとも見られる(図表5)。

図表5 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=%)



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6)。

こうした違いがどこから生まれるか

図表6 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	従業員個々の成果を把握し、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	組織・チームの成果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	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」

の分析は難しいが、業態の違いが大きく影響していると考えられる。その業種が個人間の競争に親和的か、チームワークによる成果に親和的か、制度設計が大きく異なる可能性もある。また、各業界で大勢として賃金制度見直しに着手した時期の違い(成果主義的

賃金制度の波及時期の違い)などが影響していることと見ることもできる。なお、回答企業に占める中小企業の割合が高いことに、留意が必要かもしれない。

(5) 各年代とも賃金決定要素では「職務遂行能力」の割合が最も高まる

賃金を決定する要素がこの五年間でどのように変化したかを年代別に聞いたところ、いずれの年代でも「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」とする割合が高くなっている。次いで、「職務・仕事内容で決まる部分」役割で決まる部分」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」とする割合が高くなっている(図表7)。

(6) 決定要素を変化させた理由の第一に「満足度」について「人件費抑制」

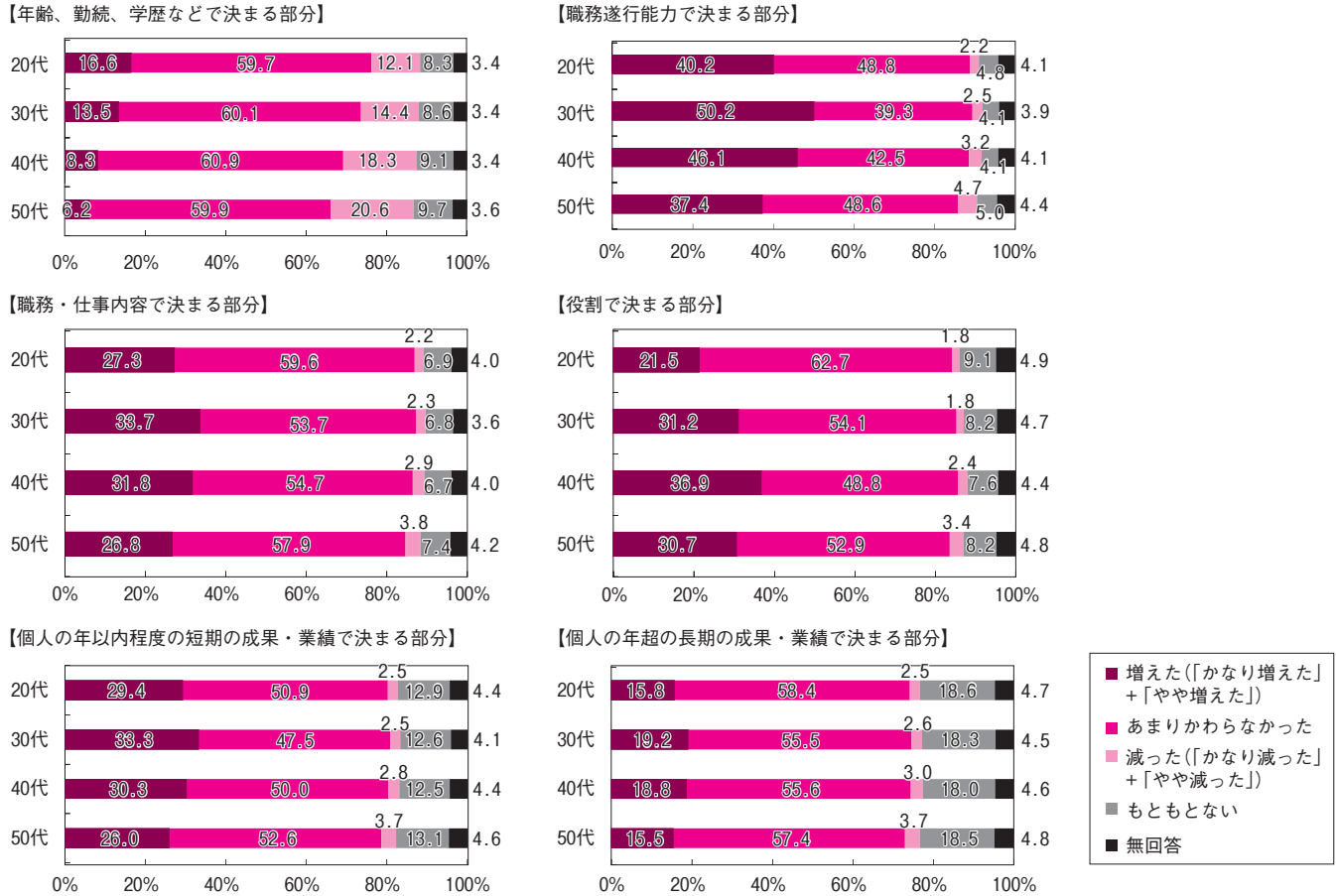
また賃金の決定要素を変化させた理由を尋ねたところ、「従業員の満足度を高めるためには社員一人一人に応じた賃金決定が必要のため」をあげる割合が五割強(五四・〇%)と最も高く、次いで「経営状態に照らし、総額人件費を抑制する必要があるため」(三八・八%)、「中途採用者の活用のため賃金制度を見直す必要があるため」(一九・四%)などとなっている(図表8)。

3. 賃金制度と運用の実際について

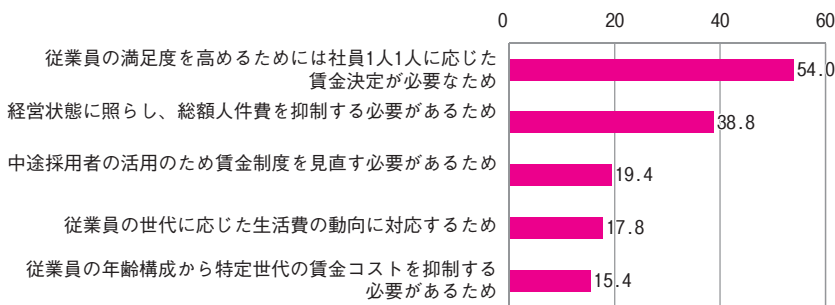
(1) 賃金制度の見直し——過去は査定昇給の導入、今後は評価による昇進・昇格の厳格化

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では、

図表7 賃金決定要素の変化 (N=2,734)



図表8 賃金の決定要素を変化させた理由 (N=2,734、複数回答、単位=%)



「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」による割合が最も高く、次いで「評価による昇給(査定昇給)の導入」「(三二・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(図表9)。

「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



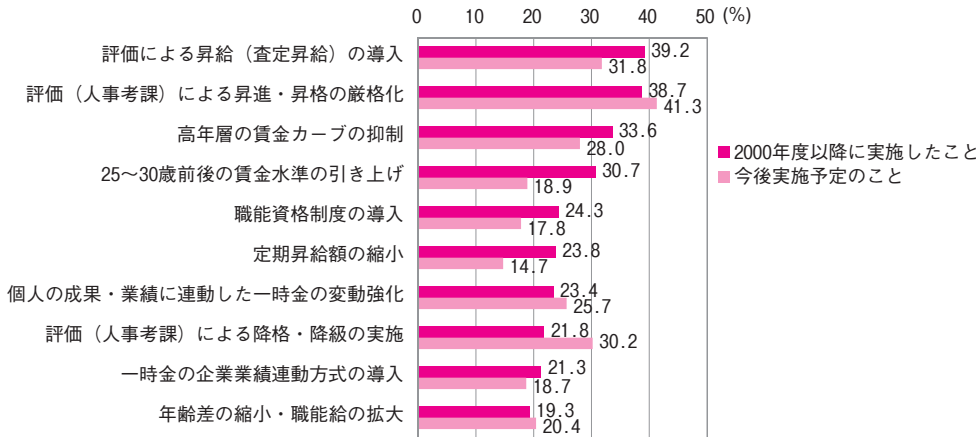
「評価による昇給(査定昇給)の導入」 「高年齢の賃金カーブの抑制」などの回答が一〇〇人以上規模の企業より多く、一〇〇人以上規模でみると、「評価(人事考課)による昇進・昇格の厳格

さらに、制度の見直しや変更すべきという回答で二〇%超の回答を得た項目について、一〇〇人未満、一〇〇人以上から三〇〇人未満、三〇〇人以上の規模別に、今後の賃金制度の見直しと変更をすべきことは何かを聞いた。その結果、一〇〇人未満規模の企業では、「評価による昇給(査定昇給)の導入」

「(2) 規模別で制度見直し・変更の内容に差異」

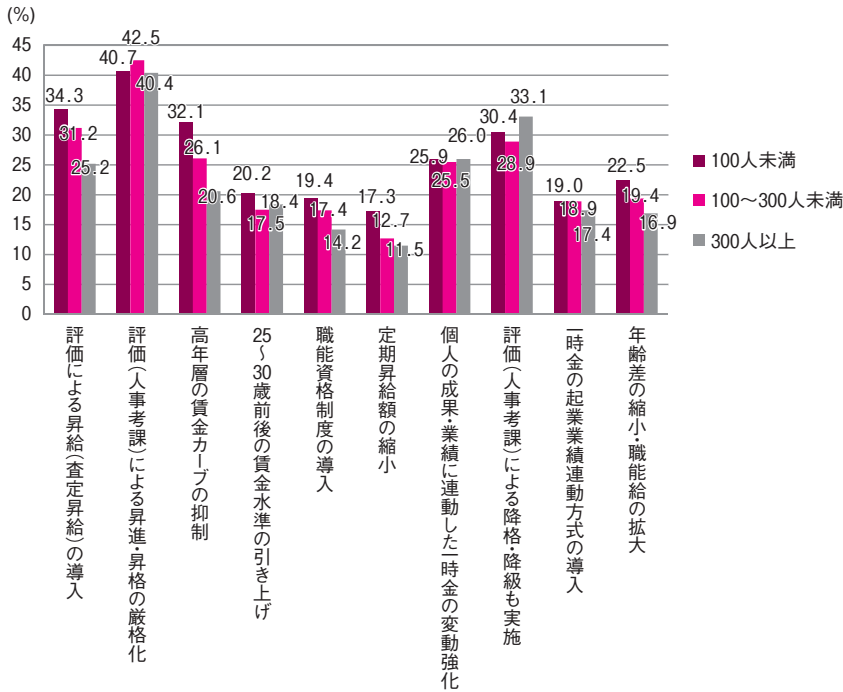
課)による昇進・昇格の厳格化」「(四一・三%)」をあげる割合が最も高く、次いで「評価による昇給(査定昇給)の導入」「(三二・八%)」、「評価(人事考課)による降格・降級の実施」「(三〇・二%)」などの順となっている(図表9)。

図表9 賃金制度の見直し項目 (N=2,734、複数回答)



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、一〇〇人未満の小規模企業においては、賃金制度のそのもの改革が必要と認識されている一方、一〇〇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10)。

図表10 賃金制度の見直し (今後、N=2,734、複数回答)



(3) 制度見直しのメリットは「若年層の意欲のたかまり」と「人件費抑制」
二〇〇〇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」(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 (図表11)。

(4) デメリットは「評価作業の煩雑化」がトップ、「一体感保ちにくい」「納得感の低下」も
反対に、二〇〇〇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」をあげる割合が最も高く(三三・九%)、以下「組織的な一体感や職場の規律が保ちにくくなった」(二三・六%)、「賃金についての納得感が低下し、苦情が増えた」(一一・七%) などの順となっている (図表12)。

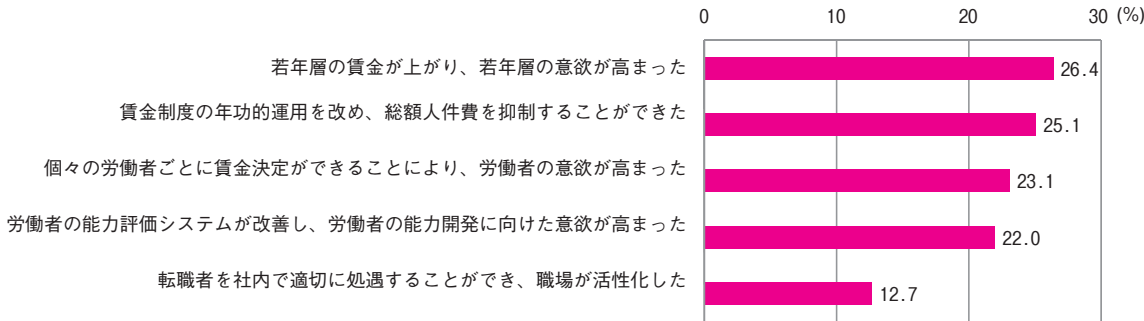
(5) 制度見直しの留意点——「成果把握し、賃金に反映」「能力評価システムの充実」
また、今後の賃金制度の見直しについてどのような点に留意していくことが重要だと考えるかについては「労働者の意欲を高めるため、一人一人の成果を把握し賃金に反映させることが必要」(六三・一%) をあげる割合が最も高く、以下「長期的な視点に立った労働者の職業能力の引き上げのため、能力評価システムの充実が必要」(四〇・八%)、「抜擢人事や降格など臨機応変な昇進・昇格管理の仕組みが必要」(三一・二%)、「組織的な一体感や職場の規律を保つために、会社全体への貢献を重視した賃金制度が必要」(二七・七%) などの順となっている (図表13)。

4. 若干のまとめ

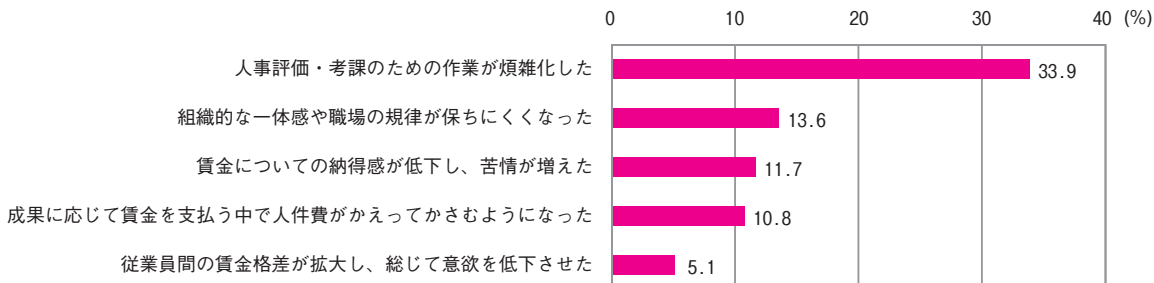
職能資格制度に代表される職能給が、実際は年功的に運用されてきたことに對する反省があつて、いわゆる成果主義的な賃金制度の導入が進んだ。しかし、調査結果では改めて、職務遂行能力の意義が評価されている。賃金制度見直しに当たって今後「組織・チームの成果」を重視する傾向が強まっている点は注目される。とはいえ、これが単純に従来型の職能給への回帰を意味するものではないだろう。

調査結果にあるように、賃金体系は今後、現状の年功的なカーブを是正するための、早期立ち上げだけではなく、中高年での引き下げまでもイメージ (早期立ち上げ高齢層下降型) している。三〇代までの能力や技能・技術の

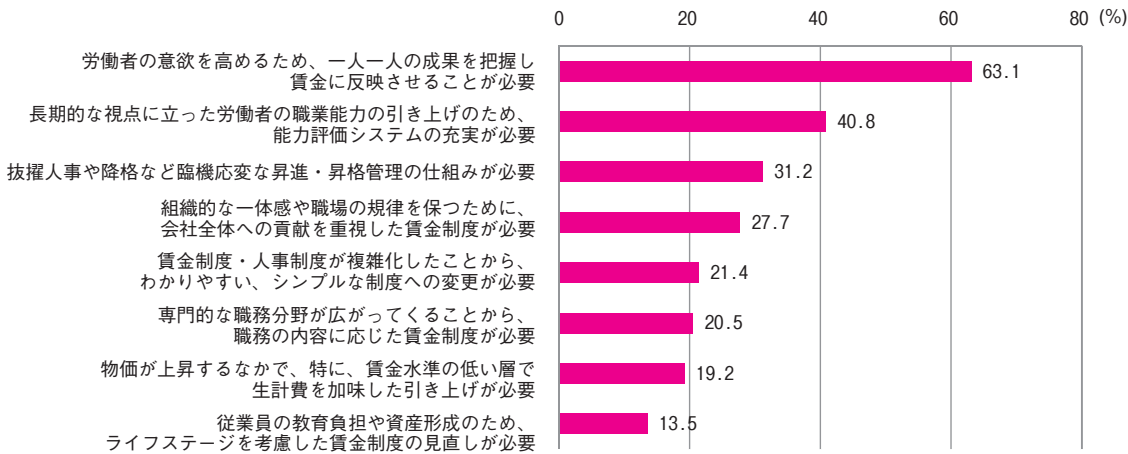
図表11 賃金制度見直しのメリット (N=2,734、複数回答)



図表12 賃金制度見直しのデメリット (N=2,734、複数回答)



図表13 賃金制度見直しについての留意点 (N=2,734、複数回答)



習熟期間における勤続に見合ったカーブは重視するものの、それ以降は、特に管理職に近づくにつれては、職責・役割を重視する傾向が見て取れる。一方、規模別で差はみられるが、規

模が大きい企業ほど、現在の課題は賃金制度自体にあるというより、評価制度の運用面にあると考えている。全体平均でも、今後実施予定のことでは、賃金体系の見直しではなく、「評価（人

事考課）による昇進・昇格の厳格化」をあげる企業が最も多く、「評価（人事考課）による降格・降級の実施」も三割の企業が検討している。さらに、今後の賃金制度の見直しに



ついでに留意点としても、「一人一人の成果を把握し賃金に反映させる」「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」が必要との回答が過半数を超えており、賃金制度運用面や不満の高い評価制度の整備を指摘する企業が多い。そのため、二〇〇〇年度以降に行つた賃金制度の見直しでデメリットだったと認識している「人事評価・考課のための作業が煩雑化した」「組織的な一体感や職場の規律が保ちにくくなった」「賃金についての納得感が低下し、苦情が増えた」といった課題をどのように解決するのが、次の見直しにおけるキーポイントになるのではないだろうか。