

## 特集

# 改めて賃金を問い直す

——賃金体系と今季労使交渉の課題



春季労使交渉をめぐる諸問題について意見交換した連合と経団連(今年1月29日)の懇談会

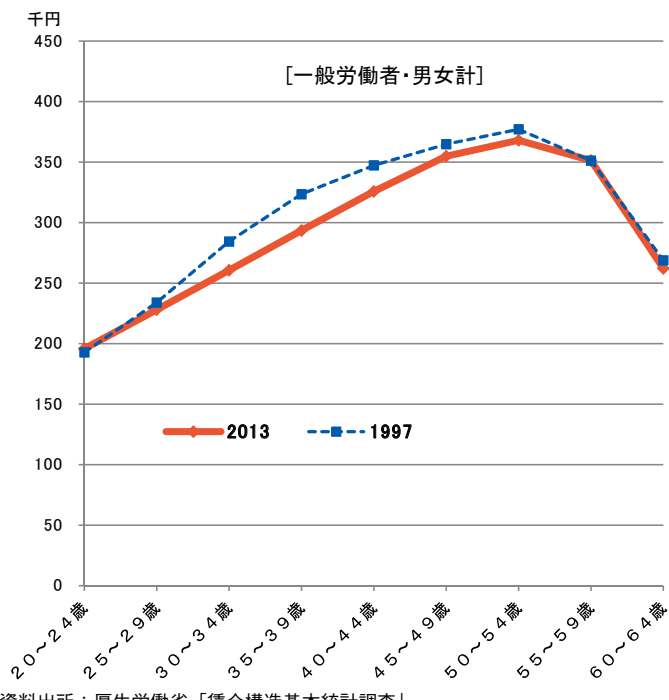
日本的雇用システムの一つである「年功的処遇」は、これまでも賃金制度における課題として、さまざまな修正が加えられてきた。しかし、賃金構造基本統計調査(厚労省)などによるデータをみると、年齢や勤続を重ねるにしたがい給与が右肩上がりとなる賃金体系(カーブ)は依然として残っている(図表1)。こうしたなか、昨年12月16日に取りまとめられた「経済の好循環実現に向けた政労使会議」の文書(P26~27参照)に賃金体系のあり方に関する見直しが盛り込まれた。そこで、今号の特集は「改めて賃金を問い直す」と題して、現在の賃金制度・体系について、当機構の調査および識者の寄稿(有識者アンケート)から、現状分析を踏まえた課題を抽出する。さらに、デフレからの脱却に向けた二巡目の取り組みとして注目された政労使会議の取りまとめのポイントを紹介しつつ、2015春季労使交渉における労働側の要求動向および経営側の指針などを取り上げる。

# JILT P-T調査などからみた賃金体系の現状と課題

## 1 政労使会議で「賃金体系のあり方」が議題に

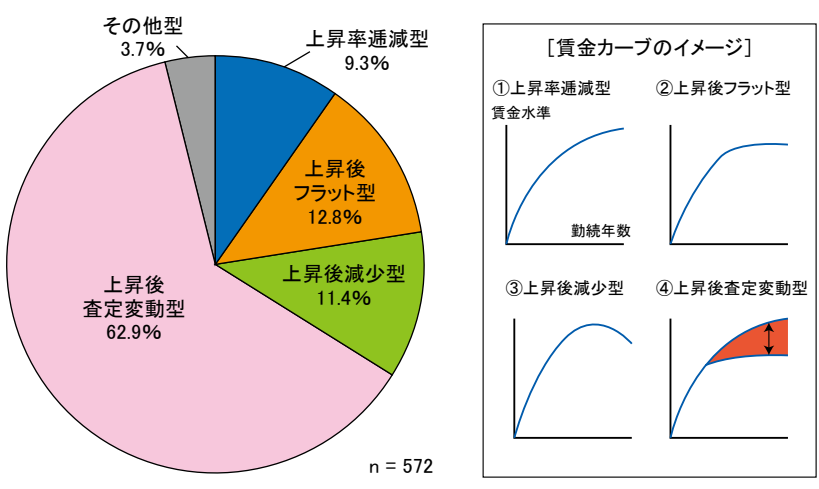
昨年九月二十九日に再開された政労使会議でもっとも注目を集めたのが、安倍晋三首相の「子育て世代の処遇を改善するためにも、年功序列の賃金体系を見直して、労働生産性に見合った賃金体系に移行することが大切である」との発言だった。これに対して、労働側の相原康伸・自動車総連会長が「賃金構造、賃金カーブは労使で作ってきたもの。付加価値生産性の視点だ

図表1 年齢階層別の所定内給与の変化 (1997⇒2013年)



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

図表2 今後、目指したい賃金カーブの形状



資料出所：経団連「2014年人事・労務に関するトップマネジメント調査結果」

では、賃金をめぐる課題について、働く側はどのように感じているのか。また、企業における賃金体系の現状と課題はどうか。それぞれ労働政策研究・研修機構の調査などから概観してみる。まず、JILT P-T「第二回日本人の就業実態に関する総合調査」(二〇一四年一月発表、有効回答四五七三人)

## 2 不満が満足を上回る「賃金、収入」評価

例して能力の伸長が期待できる若年層については、安定的に昇給させる一方、蓄積した能力を発揮し、付加価値を創出することが期待される中堅層以上に對しては、個々人の仕事・役割・貢献度や就いている職種・職掌に応じて昇給の有無や昇給額を決定する仕組みの導入が見られる」と指摘している。

一方、同回の会議でUAゼンセンの逢見直人会長は、「いわゆる『年功型賃金』を表すとされる賃金カーブは、全体として水準が低下し、カーブがなだらかになり、分散は拡大している。いわゆる成果主義への改定は進むも、直近では一段落している。企業は内部育成・昇進を重視している」と報告した。賃上げという単年度の対応にとどまらない、賃金制度の在り方について労働側は「労使自治」で決めるものとの原則から、同会議での議題として取り上げること自体に違和感を強くしたようだ。

「けでいいのか」と疑義を呈した。第二回会合(一〇月二日)で経団連の榊原定征会長は、二〇一三年に実施した「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」の結果を紹介し、「回答企業約六三〇社の八割が、年功的な昇給の割合を減らした、あるいは廃止したと回答している。ただし、年功的な仕組みを見直した企業でも、若年層については対象外としたところが約三割ある」と企業の実情を報告した。

また二〇一四年の同調査によると、「今後、目指したい賃金カーブの形状」を聞いたところ、図表2のように「上昇後査定変動型」とした企業が六二・九%と最も多くなっている。この結果を踏まえて、今春労使交渉・協議の指針となる「二〇一五年版経営労働政策委員会報告」では、「勤続年数に比

図表3 今の仕事に関する満足度 (D.I.) n=3104

	満足(計)	不満(計)	無回答	D.I.
◆賃金、収入	35.9	41.8	1.3	-5.9
うち正規従業員	36.6	42.1	1.2	-5.6
うち非正規従業員	35.3	41.5	0.8	-6.2
◆労働時間、休日・休暇	48.8	29.4	1.3	19.4
うち正規従業員	44.0	33.8	1.2	10.2
うち非正規従業員	56.2	22.8	0.9	33.4
◆仕事の量	38.9	29.3	1.4	9.5
うち正規従業員	33.9	33.7	1.2	0.2
うち非正規従業員	46.2	23	1.0	23.2
◆仕事内容	47.5	21.6	1.3	25.9
うち正規従業員	44.7	23.7	1.3	21.0
うち非正規従業員	51.5	18.8	0.8	32.8
◆作業環境	45.4	25.3	1.4	20.2
うち正規従業員	46.3	25.4	1.2	20.9
うち非正規従業員	44.0	25.7	1.1	18.3
◆職場の人間関係	43.2	28.2	1.2	15.0
うち正規従業員	43.1	26.2	1.2	16.9
うち非正規従業員	36.5	44.2	1.9	-7.7
◆雇用・就業の安定性	48.0	18.2	1.4	29.7
うち正規従業員	53.3	16.8	1.3	36.5
うち非正規従業員	40.1	20.8	1.0	19.3
◆仕事に役立つ能力や知識を身につける機会	34.1	21.6	1.5	12.5
うち正規従業員	37.8	20.8	1.2	16.9
うち非正規従業員	28.4	23.3	1.2	5.2
◆能力・実績に対する会社からの評価	27.4	28.1	1.4	-0.7
うち正規従業員	29.4	29.6	1.1	-0.2
うち非正規従業員	24.1	26.2	1.1	-2.1
◆今の仕事全体について	40.9	24.2	1.3	16.7
うち正規従業員	39.5	26.3	1.1	13.2

資料出所：JILPT「第2回日本人の就業実態に関する総合調査」から

から、今の仕事についての満足度の状況をD・I。(満足-不満)で見ると、「不満」に思っている人が多いのは「賃金・収入」(マイナス五・九)と「能力・実績に対する会社からの評価」(マイナス〇・七)だけだった(図表3)。「雇用・就業の安定性」(プラス二九・七)、「仕事内容」(プラス二五・九)、「作業環境」(プラス二〇・二)などは「満足」している人のほうが多い。

正規従業員と非正規従業員のD・I.をそれぞれ比較すると、「賃金・収入」については正規従業員マイナス五・六、非正規従業員マイナス六・二、「能力・

実績に対する会社からの評価」は正規従業員マイナス〇・二、非正規従業員マイナス二・一と、どちらも正規従業員より非正規従業員で「不満」とする割合が高い。ただし、前回の二〇一〇年調査と比べると「能力・実績に対する会社からの評価」については、非正規従業員で前回に続き今回もマイナスとなったのに対し、前回プラスだった正規従業員では今回、プラスからマイナスに転じている。

このように、働く側からみた仕事に関する不満は、「賃金・収入」および「評価」でもっとも高くなっている。こう

した結果からも、人事・労務における賃金と評価制度をめぐる課題の重さをあらためて認識できる。

**3**  
続給」の割合  
一〇〇〇〜九九九人でウエートが高い「年齢・勤続給」の割合

では、企業は現在、どのような賃金体系をとり、今後どのように見直そうとしているのか。賃金体系は月例賃金の所定内給与のうち、いわゆる基本給の賃金項目の構成で形成される。賃金項目としては、年功カーブを描きやすい年齢・勤続給および勤続による能力の伸長を前提とする職能給のほか、職務給、役割・職責給、成果・業績給などからなる。このうち単一の項目のみで賃金体系を構成する企業もあるが、多くは複数の賃金項目を組み合わせたケースが多い。

経団連(二〇一四年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査)(四九七社)によると、「単一項目」が二〇%、「二項目」が三五%、「三項目以上」が四五%となっ

そこで、JILPTが二〇一四年に実施した「人材マネジメントのあり方に関する調査」(有効回答一〇〇三社)から、賃金項目の構成ウエートを管理職・非管理職別、企業規模別にみてみよう。

まず、非管理職(平均選択数二・一項目)について、一万人以上では「職能給」(三七・〇%)、「役割・職責給」(二七・二%)のウエートが高いが、「年齢・勤続給」のウエートは九・八%と一割を切っている(図表4)。

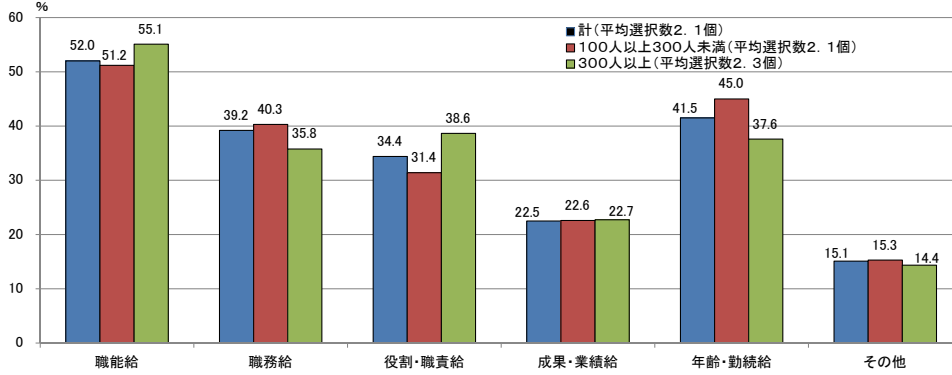
一〇〇〇〜九九九人の従業員規模では、「職能給」がすべて三割超でもっとも構成ウエートが高いという共通項を見出すことができる。九九人以下で「職務給」のウエートがもっとも高い(二九・九%)ことが特徴的である。その一方、「年齢・勤続給」のウエートが他の規模より高いのは従業員一〇〇〇〜九九九人(二七・六%)、三〇〇〇〜九九九人(二七・二%)である点が目立つ。こうしたいわゆる中堅・中小の企業で、年功的な賃金項目が見直されていない可能性が示唆される。

いわゆる成果主義型賃金制度の項目とされる「成果・業績給」については、全体で一割に満たず、一万人以上では三八%に過ぎない。その一方、従業員規模の増加とともに「役割・職責給」のウエートが高まっている点も注目される。

**4**  
極めてウエート低い一万人以上の管理職の「年齢・勤続給」

また、管理職をみると、一万人以上では「職能給」(二四・一%)、「年齢・

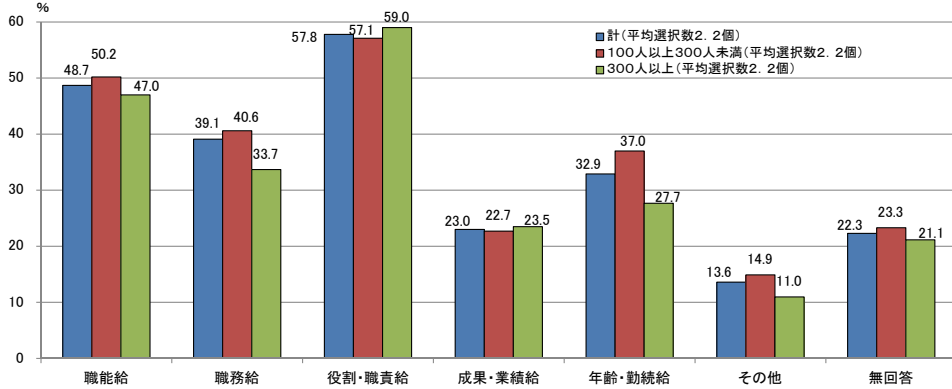
図表4 非管理職層の月例賃金の構成要素



構成ウエート

非管理職層		職能給	職務給	役割・職責給	成果・業績給	年齢・勤続給	その他	計
全体		33.4	16.8	10.9	9.0	25.4	4.5	100.0
従業員規模	99人以下	18.8	29.9	15.9	11.1	14.7	9.6	100.0
	100～299人	32.4	17.2	8.7	9.8	27.6	4.4	100.0
	300～999人	36.2	13.9	11.2	8.0	27.2	3.5	100.0
	1000～9999人	37.1	17.2	16.8	7.4	16.7	4.8	100.0
	1万人以上	37.0	8.9	27.1	3.8	9.8	13.5	100.0

図表5 管理職層の月例賃金の構成要素



構成ウエート

管理職層		職能給	職務給	役割・職責給	成果・業績給	年齢・勤続給	その他	計
全体		30.3	15.7	22.4	9.4	18.4	3.8	100.0
従業員規模	99人以下	22.9	30.0	19.9	4.4	12.4	10.4	100.0
	100～299人	30.4	15.2	20.8	9.5	20.6	3.5	100.0
	300～999人	30.8	14.2	22.9	9.0	19.9	3.2	100.0
	1000～9999人	33.0	15.4	29.4	10.6	9.0	2.6	100.0
	1万人以上	14.1	16.7	24.6	15.2	6.3	23.3	100.0

勤続給(六・三%)のウエートが他の規模と比べて顕著に低く、年功カーブを描きやすい賃金項目の見直しが進んでいることが示唆される(図表5)。

注目すべきは全体平均ながら非管理職と管理職の「職能給」と「職務給」の構成ウエートが、前者が三割程度、後者が約一六%で大差がないことだろう。また、「成果・業績給」についても、非管理職と同様に全体で一割に満たな

いが、一万人以上では一五・二%と若干高い割合となっていることが特徴点として見出すことができる。

その一方、一〇〇〇～九九九人の中堅・中小規模の管理職においても「年齢・勤続給」のウエートが二割程度にのぼっており、他の従業員規模より頭一つ抜き出ている感がある。管理職においても、同規模での賃金体系・制度見直しが若干遅れている可能性が示唆

**5 規模が大きいほど「役割・職責給」が高い割合に**

される。

管理職の賃金項目では規模の違いを問わず、「役割・職責給」が二〜三割を占め、ウエートを高めている点を指摘することができる。

この調査から指摘できるのは先に見たように、賃金項目の構成要素として、

「役割・職責給」の割合が高くなっており、制度見直しの方向性を示唆しているともいえる。

昨年末に確認された政労使会議の文書にある「労使は仕事・役割、貢献度を重視した賃金体系とすることや子育て世代への配分を高める方向へ賃金体系を見直すことが一案である。若年層については、習熟期間であることを踏まえて安定的な昇給とする一方、蓄積した能力を発揮し付加価値の創出が期待される層では、個々人の仕事・役割、貢献度を重視した昇給とすることが考えられる」の内容が、すでに、多くの企業で模索されつつあることを示すデータとも言える。

では、こうした賃金体系が変化してきた背景に何があるのかについては、次の有識者アンケートで多方面からの分析がなされているのでそちらに譲るが、政労使会議第二回で報告された日立製作所の取り組みのように、賃金制度改定にグローバル化が大きく影響しているケースがある。海外展開を進める企業にとって、グループ内の人事・賃金制度や評価基準を統一する動きはこれからも拡大するものと見られる。

このほか、一般に企業が賃金体系を見直す背景として、大手企業ではとくに団体ジュニア層などが企業の中堅になり、六五歳までを展望した賃金体系の再構築という大きな課題に直面している状況がある。こうした傾向については、後で紹介するビジネス・リーダー・モニター特別調査の結果でも明らかにになっている。

(調査・解析部)