

県内企業アンケート「雇用動向調査」結果より

変わりゆく日本型雇用システム

～賃金体系は能力・成果主義へ～

荘銀総合研究所研究主任 吉田 靖

多くの企業において企業収益が減少を続けるなど、経営環境は厳しい状況が続いており、企業にとっては固定費である人件費負担が重くのしかかっている。現在のデフレ的な状況下では販売価格が低下しているために、企業にとっての実質賃金は上昇している。特に雇用者の年齢構成の高齢化は企業収益の悪化要因であり、中高年層を中心とした雇用調整が目立っている。雇用を維持していくためには、労働生産性に見合った賃金体系の導入が必要となり、年功賃金に変わるものとして労働者の能力や成果に基づいた賃金体系を導入しようとしている企業も増加している。しかし、雇用調整は当該企業にとっては体質改善につながる一方、経済全体では雇用不安を通じて個人消費や住宅投資を深刻化させかねないというジレンマも存在している。

雇用と所得を取り巻く環境

総務庁から発表された七月の全国の完全失業率（季節調整値）は四・九％、完全失業者数は三百十九万人となっている。また、労働省から発表された全国の七月の有効求人倍率（パートを含む、季節調整値）も・四・六倍と三ヶ月過去最悪の水準で推移するなど依然厳しい雇用情勢が続いている。

一方、山形県内においても厳しい状況が続いている。七月の有効求人倍率（パートを含む、季節調整値）は・六一倍と十七カ月連続して一・倍を割り込んでいる。

経済企画庁の試算によれば、全国の企業における過剰雇用は二百二十八万人ともいわれている。この先、山形県内においても雇用調整が本格化することが予想される。

このような状況下、山形県内において雇用を取り巻く環境の変化が、どの程度進んでいるのかについて、アンケート調査「雇用動向調査」を実施した。調査は今年八月に県内企業八百社を対象に郵送で行い、三百五十六社から回答（回答率四四・五％）があった。

雇用調整の背景

雇用調整の実施状況を見ると、「過去に実施したことがあり、今後も予定している」が二七・八％、「過去に実施したことがあるが、今後その予定はない」が二一・％、「過去には実施したことがないが、今後予定している」が一六・一％、「過去にも実施したことがなく、今後その予定はない」が三五・％となった。言い換えれば、過去に雇用調整実施したことがある企業の割合は四八・八％、今後雇用調整を予定している企業の割合が四四・％ということになる。

雇用調整の背景にあるのは、まず不況が長期化し期待成長率が低下したことがあげられる。バブル期には期待成長率が高かったことから企業は積極的に雇用を拡大したが、その後の不況が深刻なため、かなりの規模の余剰人員を抱えている。将来の需要についての不確実性が増加した状況の下で長期雇用を続けると、将来の収入が不確実な半面、賃金や年金基金に伴う支出が長期に拘束されることになる。このため、雇用の構成を正規の従業員

からより柔軟に調整可能なパートなどへシフトさせている。

また、人口構造にも原因がある。低成長が続く中、団塊世代が五十歳前後に達し、年功序列的な賃金体系の下で、賃金面、ポスト面での処遇がいよいよ困難になってきたことも雇用調整の背景にある。情報ネットワークの発達は今までホワイト・カラーが担当してきた業務の大幅な改革や合理化を可能にしているが、こうした動きも雇用環境を一層深刻なものにしている。

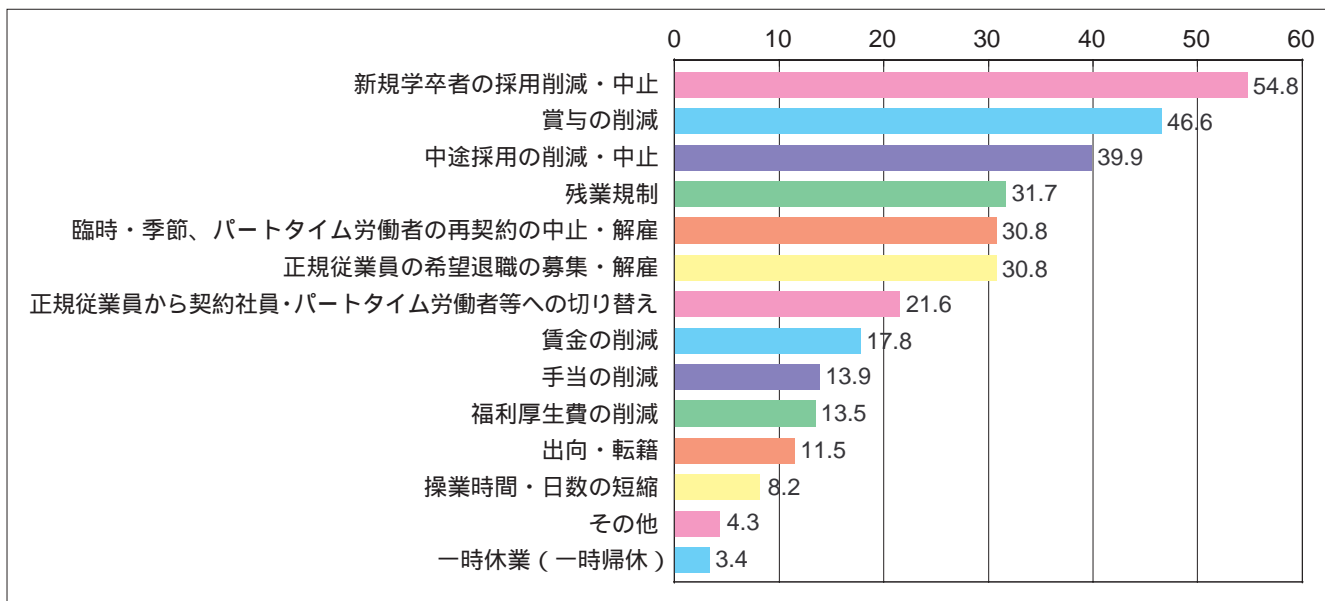
雇用調整の理由として、七九・二%の企業が「売上・受注減(見込みも含む)」をあげている。雇用調整の実施方法(複数回答)としては、「新規学卒者の採用削減・中止」が五四・八%と最も多く、以下「賞与の削減」が四六・六%、「中途採用の削減・中止」が三九・九%、「残業規制」が三一・七%と続いている。また、「正規従業員の希望退職の募集・解雇」が三八%、「臨時・季節、パートタイム労働者の再契約の中止・解雇」が三・八%、「正規従業員から契約社員・パートタイム労働者等への切り替え」が二一・六%となるなど従来に比べて厳しい雇用調整となっている。

従業員の増減状況

正規従業員の増減をみると、「過去一年以前(過去三年以内)」については、「増加」が二四・九%、「減少」が三九・一%、「横ばい」が三六・%となり、「増加」と回答した割合(%)から「減少」と回答した割合(%)を引いた値であるD I値はマイナス一四・二ポイントとなっている。「過去一年以内の増減」をみる

雇用調整の実施方法 (複数回答)

(単位：%)



従業員の増減状況

(単位：%、ポイント)

	過去1年以前～過去3年以内				過去1年以内の増減				今後3年間の見通し				
	増加	横ばい	減少	D I 値	増加	横ばい	減少	D I 値	増加	横ばい	減少	不明	D I 値
1. 正規従業員	24.9	36.0	39.1	14.2	19.1	39.4	41.5	22.4	13.4	53.3	26.2	7.2	12.8
(内部門別)													
現業部門	24.1	38.0	38.0	13.9	17.8	40.8	41.4	23.6	16.3	51.4	25.3	6.9	9.0
営業部門	15.5	68.6	15.9	0.4	14.0	70.8	15.1	1.1	13.2	66.5	15.0	5.3	1.8
管理・事務部門	11.1	66.0	22.9	11.8	9.4	66.9	23.7	14.3	6.0	65.4	25.2	3.3	19.2
企画・開発部門	9.2	80.0	10.8	1.6	11.9	74.3	13.9	2.0	13.6	63.6	16.0	6.8	2.4
2. パートタイム等	24.3	56.9	18.8	5.5	27.4	52.1	20.5	6.9	31.3	42.4	16.1	10.3	15.2

とDⅠ値はマイナス二・四ポイントとなり、ここ一年でさらに雇用状況が深刻化している。また、部門別にみると、「現業部門」と「管理・事務部門」での減少が大きい。

さらに今後についても厳しい状況が続く見通しである。「今後三年間の見通し」をDⅠ値でみると、各部門ともマイナスとなっており、特に「管理・事務部門」の減少が大きくなっている。

一方、パートタイム等の増減をDⅠ値で見ると、「過去一年以前」「過去三年以内」が、プラス五・五ポイント。さらに「過去一年以内の増減」はプラス六・九ポイントとなっており、パートタイム等の採用が増加している。また、「今後三年間の見通し」も「正規従業員」のマイナス二・八ポイントに対して、「パートタイム等」はプラス一・五・二ポイントとなっており、一段と正社員からパートタイム等への切り替えが進む見通しとなっている。

賃金体系

日本型雇用の特徴である年功賃金は、若年層で低く、生活費が上昇する中高年層で高くなるという生活給的な色合いの濃い賃金体系である。雇用人一人ひとりについて見てみると長期的な帳尻合わせの仕組みであるが、各時点で横断的にみると若年層から高齢層に所得を移転する仕組みになっている。年功賃金の基盤は、労働者人口の順調な増加と、それに伴う経済成長がその前提条件となっており、雇用人の年齢構成がピラミッド型かつ経済成長によって企業収益が順調に拡大していかなければ持続できない。バブル崩壊以降の

低成長と少子化による若年層の減少、高齢層の増加が続くことで企業内部での年功的な昇進・賃金の仕組みを維持していくことは困難になってきている。しかし、言い換えれば、従来の年功主義の賃金体系から能力・成果主義の賃金体系に移行することが雇用維持のためには必要ともいえる。

賃金体系についてみると、現在の賃金体系は、「年功・勤続年数を重視」が七・〇%、「どちらかといえば年功・勤続年数を重視」が五七・二%と、やや年功色が強い結果となっている。「どちらかといえば能力・実績を重視」は二七・五%、「能力・実績を重視」は八・三%に留まっている。

一方、今後の賃金体系の在り方については、「能力・実績を重視」が三三・九%、「どちらかといえば能力・実績を重視」が五四・%となるなど能力・成果主義を目指す企業の割合が高くなっている。また、職位別にみると、「能力・実績を重視」は、一般職が三四・八%に対して、管理職においては五・四%となっており、上位職位になるほどその傾向が強まっている。さらに、パートタイム労働者に対しては、正規従業員同様に実績・成果に基づいた賃金体系の導入が予想される。

今後の賃金体系は能力・成果主義が主流となることは疑いようもない。しかし、導入にあたっては、従業員の納得を得られる査定方法、働きがいを持てるような賃金決定システムを構築することが大切となる。また、雇用・所得不安をなくすような経営安定努力が経営者には求められる。

賃金体系の考え方

(単位：%)

	年功・勤続年数を重視		どちらかといえば年功・勤続年数を重視		どちらかといえば能力・実績を重視		能力・実績を重視	
	現在	今後	現在	今後	現在	今後	現在	今後
1. 正規従業員	7.0	0.4	57.2	11.6	27.5	54.0	8.3	33.9
(内部門別)								
現業部門	6.8	0.0	55.1	12.9	31.6	54.1	6.4	33.0
営業部門	5.1	0.0	47.9	6.8	34.6	48.4	12.4	44.7
管理・事務部門	9.1	1.2	56.2	14.5	25.2	51.0	9.5	33.2
企画・開発部門	6.1	0.6	54.1	7.9	27.1	48.3	12.7	43.3
(職位別)								
一般職	7.9	0.4	55.9	9.1	28.6	55.7	7.5	34.8
管理職	6.7	0.0	42.4	6.3	36.6	43.3	14.3	50.4
2. パートタイム等	12.8	5.3	38.9	15.2	32.9	44.4	15.4	35.1

労働市場のミスマッチ

労働市場の構造にも課題がある。まず、中高年齢層に対する有効求人倍率は、他の年齢層と比較して相対的に低い。今後人口の高齢化に伴い労働者人口に占める高齢者の割合が高まると、年齢のミスマッチがさらに高まる可能性もある。

年代別、部門別過不足感

(単位：%)

		不足	やや不足	適当	やや過剰	過剰
年代別	1. 29歳以下	15.1	41.0	42.0	1.9	0.0
	2. 30歳代	8.8	36.5	52.2	2.5	0.0
	3. 40歳代	1.9	5.9	58.4	30.7	3.1
	4. 50歳以上	0.3	0.9	42.6	45.8	10.3
部門別	1. 現業部門	1.9	23.3	53.0	19.2	2.6
	2. 営業部門	4.4	20.9	62.8	10.8	1.0
	3. 管理・事務部門	1.6	11.5	68.8	17.8	0.3
	4. 企画・開発部門	5.3	24.0	65.3	5.3	0.0

一方、若年層においては、就業に対する価値観の多様化が進み、職業選別意識が高まり、終身雇用へのこだわりなどが薄れているため、転職希望者が増加している。

職種のミスマッチも発生している。管理・事務職の過剰感が強いのに対して、専門職の不足感が比較的高い。また、業務の高度化、専門化の進展とともに専門職や技術職に対する需要は高まっているが、需要側に必要な職業能力や技術を持つ人材には限りがあり、職種間の労働移動も限られている。

正規従業員の過不足感を年代別にみると、「二十九歳以下」と「三十歳代」では不足感があるものの、「四十歳代」、「五十歳代」では過剰感が強くなっている。

また、部門別にみると、「企画・開発部門」、「営業部門」においては、やや不足感がみられるものの、「管理・事務部門」においては過剰感がみられる。

雇用流動化策への転換

終身雇用に対する考え方をみると、今後ともできる限り終身雇用は維持したい」と回答した企業の割合は三四・二%に過ぎない。「景気変動によっては、人員調整も必要である」が三二・五%、「現実的に終身雇用の維持はかなり困難である」が一・四%、「従来より終身雇用にはこだわっていない」が二・九%となるなど終身雇用の維持については悲観的な考え方が多くなっている。

また、今後の採用方針（複数回答）をみると、「新規学卒をより重視していく」が四二・二%と一番多いものの、「中途採用を増加させ

る」が二九・九%、「他社の優秀な人材を積極的にスカウトする」が一九・四%となるなど、他社から即戦力の人材を採用する方が効率的と考える企業も少なくはない。

雇用対策においては、これまでの雇用維持策から雇用の受け皿となる成長産業への円滑な労働移動を促進させる雇用流動化策への転換が必要と考える。ある産業で過剰となった雇用を、新しい成長産業に振り向けることができるなど、人材という経営資源の経済全体としての有効活用という観点においては重要なことである。

労働者にとっては、自らの能力を最大限に生かせるということであるし、一方、企業にとつても、めまぐるしく環境が変化するなかで、円滑な労働移動の実現により必要な人材を容易に確保できるとすれば魅力あるものといえる。

しかし、転職市場は未整備で、企業が雇用の困いを解くほど、短期的には失業率は高止まる懸念が強い。そのためにも、転職に際して著しく不利にならないような退職金・年金などに関する諸制度についての検討、解雇される人々への教育・訓練や自己啓発に対する補助、失業者に対する再教育・再就職の支援などセーフティネットの整備が必要である。

一方、構造変化が進むなかでは、企業が労働者に求めるものも変わってくる。労働者としても、スキルアップを図るなど他社でも通用する能力を身に付けておく必要がある。

いずれにしても、日本型雇用システムが変わり、これまでの常識が通用しなくなることは間違いはない。