

# 雇用慣行の変化、賃金制度の変化

許 棟 翰

## 要 旨

1970年代のオイル・ショック以降導入が拡大された職能資格制度の職能給は、当時の非流動的労働市場による長期雇用慣行のメリットが背景にあった。1990年代の平成不況の時には、流動的労働市場による短期雇用慣行へと変わり、賃金制度もいわゆる成果主義賃金制度へと変わることになる。

日本の景気拡大が続くと、企業側は正規労働者を増やすための賃金競争に突入する可能性がある。その結果、非正規労働者が減少し、長期雇用慣行へと変わる可能性もある。しかし、経済的豊さによる所得効果は景気がよくなるともっと大きくなる傾向にあるため、働き方は多様化し、短期雇用慣行がより進む可能性も強い。

## キーワード

終身雇用制、雇用慣行、労働市場の流動性、能力主義賃金制度、成果主義賃金制度

## 1. はじめに

終身雇用制と年功賃金は、日本的雇用慣行・賃金制度として世界に広く知られていた。しかしいまは、日本企業に終身雇用制と年功賃金はもう残っていないとの見方が強い。1990年代の平成不況期から「終身雇用制崩壊」、「年功賃金崩壊」という言葉がマスコミによく登場していた。バブル景気崩壊後の長期間経済沈滞という厳しい経済環境の下で、日本の終身雇用制と年功賃金が崩壊したのだろうか。

学卒後最初に入社した会社で定年まで勤めることが、いわゆる「終身雇用制」である。終身雇用制は、長期雇用慣行として把握できる。日本は、他の諸外国と比べて転職率が低く、勤続年数が高い、また残存率が高いことから長期雇用慣行の強い、終身雇用制の国であると評価されている。終身雇用制崩壊とは、日本の雇用が「長期雇用慣行」から「短期雇用慣行」へと変わったことを意味するのだろうか。

1990年代の平成不況期に、多くの日本企業は、生き残るため経営全般にわたる改革を行った。経営再構築、いわゆるリストラの風が当時の日本列島を巻き込んだ。人事諸制度における改革は、「成果主義」という一言で表現できよう。これは「能力主義」人事制度の反対概念として登場した。成果主義賃金制度は、平成不況という経済環境の変化、また長期から短期へと雇用慣行が変わるなど、企業を取り巻く環境変化に対応するものとして導入が拡大された。成果主義賃金制度とは、職務等級制度による「職務給」と役割等級制度による「役割給」に大別できる<sup>1</sup>。

戦後、日本では2回にわたる賃金制度の変革があった。1回目の賃金制度変革は、「能力主義」と呼ばれる「職能資格制度」による「職能給」の導入、拡大である。時期的には、1970年代のオイル・ショックを受けた後になる。オイル・ショックを機に戦後日本の高度経済成長は終止符を打ち、低成長経済体制へ移行することになる。このような当時の経済環境の急変が、企業の賃金制度を変化させる大きな原因であったのである。2回目の賃金制度変革は、上述した「成果主義」賃金制度の導入である。時期的には、1990年代バブル景気崩壊後の長期間にわたる経済沈滞期になる。1回目の賃金制度変革期と同様、経済環境の変化が企業の賃金制度を変化させた大きな原因の1つとして挙げられる。

「職能資格制度」による「職能給」は、従業員が持っている能力、具体的に

---

1 成果主義賃金制度を「職務給」と「役割給」に分けているのは、日本社会経済生産性本部が1997年から毎年調査・発表している「日本の人事制度の変容に関する調査」での分類による。

は職務遂行能力によって賃金など処遇水準が決まるシステムである。より高い能力（職務遂行能力）を持っている従業員は、上位業務へ配属され、高い賃金が支給される。もし同じレベルの業務を行っているとしても、より高い能力を持っている従業員は、業務処理や貢献度が高いため、高い賃金が支給される。従業員が持っている能力は、「職能資格」等級によって格付けられる。したがって資格が高いほど能力（職務遂行能力）が高く、賃金も高くなる。これが職能資格制度による職能給の基本的考えである。すなわち職能資格制度では、職務遂行能力や保有能力によって処遇が決められるように設計されている。

職能資格制度は、1960年代後半から日本企業に導入され始め、1970年代のオイル・ショックを受けた後、拡大されていくことになる<sup>2</sup>。上述したように、当時の経済環境の変化による企業経営の効率化や簡素化が、能力主義賃金制度という1回目の賃金制度変革を導いたと思われる。これは、1990年代の平成不況という経済環境による企業経営の効率化、簡素化など企業組織改革の必要性が、成果主義賃金制度という2回目の賃金制度変革をおこしたことに似ている。

日本企業における賃金制度変革は、経済環境の変化に対する企業経営の対応手段の1つとして導入、拡大されてきた。しかしながら2回目の賃金制度変革には、経済環境の変化の他にも影響を及ぼしている要因がある。少子高齢化による労働力人口の減少、また働く側の意識の変化、それによる働き方の多様化という要因である。

本稿では、企業を取り巻く環境変化を診断しながら、雇用慣行の変化と賃金制度の変化を分析する。

---

2 職能資格制度の導入と拡大時期については、『労政時報』300号記念特別増刊号(1990年12月)、pp.59～60を参照すること。

## 2. 環境変化と雇用慣行の変化

いま導入が拡大されている成果主義賃金制度は、バブル好況から平成不況へという経済環境の変化による影響の他に、人口減少と雇用形態の多様化、労働市場の流動性、労働価値観の変化など企業外的環境変化による影響も強く受けている。

### (1) 人口減少、労働人口減少

2006年9月時点での日本の総人口は、1億2千771万6千人である。この内65歳以上高齢者人口は2千640万人で総人口の20.7%を占めている。すなわち日本人5人中1人は65歳以上の高齢者である。男女別にみると、男子が1,120万人、女子が1,520万人である。

#### ① 少子高齢化の国際比較

65歳以上人口が全体の20.7%を占めているのは、世界で最も高い水準である。他の外国における65歳以上高齢者人口の比率を国際比較してみると、調査時点は異なるが、イタリアが19.5%、ドイツが18.6%、フランス16.2%、イギリス16.0%の順になっている。(図表1参照)

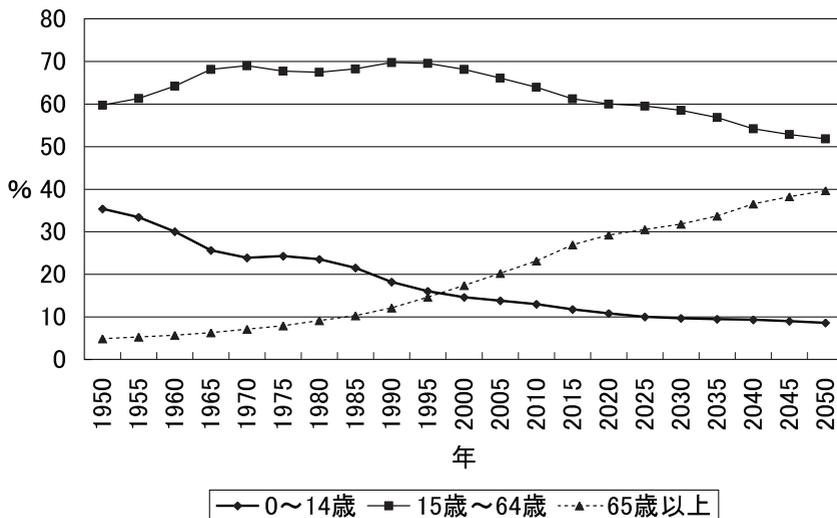
＜図表1＞ 主要国における高齢者比率

国	調査時点	高 齢 者 比 率		
		65歳以上	65～74歳	75歳以上
日本	2006. 9. 15	20.7	11.2	9.5
イタリア	2004. 12. 31	19.5		
ドイツ	2004. 12. 31	18.6		
フランス	2006. 1. 1	16.2	8.1	8.1
イギリス	2004. 7. 1	16.0	8.4	7.6
ロシア	2004. 1. 1	13.4		
カナダ	2005. 7. 1	13.1	6.9	6.1
アメリカ	2005. 7. 1	12.4	6.3	6.1
韓国	2005. 7. 1	9.1		

資料：日本総務省統計局「統計トピック」No.18、2006年9月。

年齢3区分別（0～14歳、15～64歳、65歳以上）人口比率の変化をみると、1950年時点での「14歳以下」の幼少年人口が35.4%、「15～64歳」までの人口が59.7%、「65歳以上」高齢者人口が4.9%であった。以降、幼少年人口は減少し、高齢者人口は増加を続け、2000年には「65歳以上」高齢者人口比率が17.4%をマークし、「14歳以下」幼少年人口比率14.6%を越えてしまう。一方、「15～64歳」までの人口比率は、1995年までは緩やかな上昇傾向であったが、以降減少傾向に転じている。「65歳以上」高齢者人口の増加、「14歳以下」幼少年人口と「15～64歳」人口の減少は、これからも続くと予想され、2050年になると、「14歳以下」幼少年人口は全体の8.6%まで下がる反面、「65歳以上」高齢者人口比率は全体の39.6%まで上がると予想される。＜図表2参照＞

<図表 2> 人口 3 区分別人口比率の変化



注：2010年以降の推計人口は、出生中位（死亡中位）値を表している。

資料：2005年までは総務省統計局『国勢調査報告』。

2010年以降は、国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』、2006年12月。

1955年までは、総人口の3分の1以上が「14歳以下」幼少年人口で占められていたが、戦後の第1次ベビーブーム（1947～1949年生）以降、出生率の低下により減少傾向に変わり、1965年には総人口の4分の1まで下がった。しかし第2次ベビーブーム（1971～1974年生）により若干上昇したが、1975年から再び減少し、1997年になると「65歳以上」高齢者人口比率の15.7%よりも低い15.3%を記録し、2006年現在は13.7%まで下がっている。

14歳以下の幼少年人口比率を国際比較してみると、調査時点の違いはあるが、日本が13.7%で一番低い。次はイタリア14.2%、続いてドイツとスペインが14.5%の順になっており、アメリカは20.7%で先進国の中で一番高い（図表3参照）。

＜図表3＞ 幼少年人口比率の国際比較

国	調査時点	幼少年人口比率 (%)
日本	2006. 4. 1	13.7
イタリア	2003. 12. 31	14.2
ドイツ	2004. 12. 31	14.5
スペイン	2003. 7. 1	14.5
ロシア	2004. 1. 1	15.7
カナダ	2005. 7. 1	17.6
イギリス	2004. 7. 1	18.2
フランス	2006. 1. 1.	18.6
韓国	2005. 7. 1	19.1
アメリカ	2004. 7. 1	20.7

資料：総務省統計局「統計トピック、No.17」2006年5月。

## ② 団塊世代の定年退職と2007年問題

1945年太平洋戦争が終わった後、1947年から1949年までの3年間日本は、ベビーブームを経験する。この第1次ベビーブームに生まれた世代を「団塊世代」とよんでおり、現在約689万人いる。これら団塊世代は、戦後日本の高度経済成長を支えてくれた貴重な労働力でもある。

団塊世代は2007年から60歳定年を迎える。団塊世代の中で最も多い1947年出生者（約300万人）が60歳定年を迎える2007年、この時から団塊世代が持っている技能や技術が退職と共に無くなってしまい、企業内技能伝承に支障がでる恐れがある。これを「2007年問題」とよんでいる。

出生率低下と人口高齢化、人口減少、そして団塊世代の定年退職、それによる企業内技能継承の問題などは、60歳定年後の「雇用延長制度」を拡大させる要因として働いている。しかし、現行の賃金制度下での60歳定年後の雇用延長は、企業にとって人件費の負担が重くなる。したがって企業にとっては、60歳

定年後の雇用延長にともなう人件費負担を削減する制度的措置が必要になる。60歳定年後の雇用延長期における賃金配分として、いわゆる「賃金ピーク制」が導入されている。賃金ピーク制とは、60歳定年後の雇用延長によって発生する追加人件費の負担を無くすための制度的措置である<sup>3</sup>。

## (2) 労働市場の流動性変化

賃金体系と雇用慣行は密接な関係にある。例えば、1970年と1980年代の「能力主義」賃金制度、いわゆる職能資格制度は、終身雇用制という当時の長期雇用慣行があったから効率的な運用が可能だったと評価できる。いまの成果主義賃金制度は、日本企業の雇用慣行が長期から短期へと変わったことの影響を強く受けていると考えられる。

日本は終身雇用制の国として世界に知られている。初めて入社した会社で定年まで勤めるのは労働者にとって最高の誇りであったし、社会的にも美徳化された。途中で会社を変えるのは、労働者にとって望ましくない行動として認識された。上述したように終身雇用制は、長期間の雇用慣行として把握することができる。日本が終身雇用制の国であるというのは、他の諸外国と比べて日本が長期雇用慣行の傾向が強いことから言えるものである。

長期雇用慣行である国（または地域）は非流動的労働市場であるが、短期雇用慣行である国（または地域）は流動的労働市場である。労働市場の流動性を判断する指標としては、「労働移動率」（離職率と入職率）と「平均勤続年数」、「残存率」などが使われている。他の諸外国と比較してみると、日本は長期雇用慣行の特徴が強く、日本の労働市場は非流動的であるという点から、日本は終身雇用制の国であると認められてきたのである。

1990年代初めバブル景気崩壊後の平成不況期に、終身雇用制崩壊の聲が高

---

3 定年後の雇用延長と賃金ピーク制については、許棟翰（2003年）を参照すること。

まった。次からは、1990年代の日本の雇用慣行の変化を、労働市場の流動性などを中心に調べてみる。

### ① 国際比較からみた労働市場の流動性

平成不況期における労働市場の流動性を調べてみよう。図表4をみると、日本の労働移動率は39.1%で、アメリカ126.4%とカナダ92.6%と比べてとても低い水準であることが分かる。ヨーロッパ諸国と比べても、ドイツ62%やイタリア68.1%、フランス58%、デンマーク57.9%より低い水準である。日本より低いのはオランダ22%のみである。

平均勤続年数の国際比較をみると、日本の全体平均勤続年数は11.3年、一番長い。男女別に分けてみると、男子の平均勤続年数は日本が12.9年で一番長い。女子のそれは日本が7.9年で、フランスの10.3年とドイツの8.5年よりも短い。(図表5参照)

<図表4> 労働移動率の国際比較

(単位：%)

国	労働移動率	入職率	離職率
日本	39.1	20.2	18.9
アメリカ	126.4	64.4	61.8
カナダ	92.6	48.2	44.4
ドイツ	62.0	31.6	30.4
イタリア	68.1	34.5	33.6
フランス	58.0	—	—
オランダ	22.0	11.9	10.1
デンマーク	57.9	29.0	29.0

資料：OECD, “Employment Outlook”, 1996.

許 棟翰：雇用慣行の変化、賃金制度の変化

<図表 5> 平均勤続年数の国際比較

(単位：年)

国	全体平均	男子平均	女子平均
日本	11.3	12.9	7.9
アメリカ	7.4	7.9	6.8
カナダ	7.9	8.8	6.9
イギリス	7.8	8.9	6.7
ドイツ	9.7	10.6	8.5
フランス	10.7	11.0	10.3
オランダ	8.7	9.9	6.9

資料：OECD, “Employment Outlook”, 1995.

<図表 6> 残存率の国際比較

区 分	日本	旧西ドイツ	フランス	スペイン	アメリカ
男子40歳前半の勤続10～14年間の人が、5年後も同一企業に勤めている残存率	80.2%	72.5%	85.5%	86.7%	55.4%
全雇用者に占める同一企業に20年間以上勤めている人の割合	19.6%	16.7%	15.8%	18.4%	8.8%

資料：OECD, “Employment Outlook”, 1993.

図表6は、残存率を国際比較したものである。全雇用者の中で同じ企業に20年以上残って勤務する残存率をみると、日本が19.6%で一番高い。スペイン18.4%とドイツ16.7%も高い水準である。アメリカは8.8%で非常に低い。一方、勤続10年から14年の40歳代前半の男子労働者のうち、5年後も同じ企業に残っている残存率をみよう。これもアメリカが55.4%で一番低い。スペインが86.7%で一番高く、次がフランスの85.5%、日本は3番目の80.2%である。ア

アメリカは残存率が低く、日本やヨーロッパ諸国は残存率が高い。

以上、日本のバブル景気が崩壊した後の1990年代の国際比較によると、日本の労働市場は非流動的であったと判断できる。日本の労働市場が流動的に変わったのをデータで確認できるのは、平成不況がかなり進行した時点、2000年代に入ってからになる。

## ② 非流動的労働市場から流動的労働市場へ

次の図表7は、1965年から2005年までの日本の入職率と離職率の推移を表している。日本の高度経済成長期に当たる1960年代、1970年代初めまでの期間をみてみよう。この時期における日本の入職率・離職率（すなわち労働移動率）は非常に高いことが観察できる。すなわち高度経済成長期の日本は、非常に流動的な労働市場であったことが分かる。終身雇用制の国とは思えないほどの高い労働移動率である。しかし日本の高い労働移動率は、1973年の第1次オイル・ショック以降急激に低下していることが観察される。

景気変動と労働移動率との間には相関関係が強い。例えば、景気が好い時は入職率・離職率が高くなるが、景気が悪い時には入職率・離職率が低くなる。1970年代のオイル・ショック期までの日本は、高度経済成長期だったため、入職率・離職率が高かった。高度経済成長期のような好景気には、消費が増えるため企業の生産量も増え、雇用の量の増える。したがって企業は労働力の確保のため、企業間の賃金競争が激しくなる。企業間賃金競争が激しくなると、より高い賃金を狙った労働者の企業間移動が活発になり、その結果労働市場は流動的となる。

実際に高度経済成長期における日本企業では、安定的な労働力の確保が大事だったため、「新規学卒者の確保」と「労働者の社内定着率の向上」、そして「中途採用による確保」に力を入れたのである<sup>4</sup>。当時の企業間賃金競争に

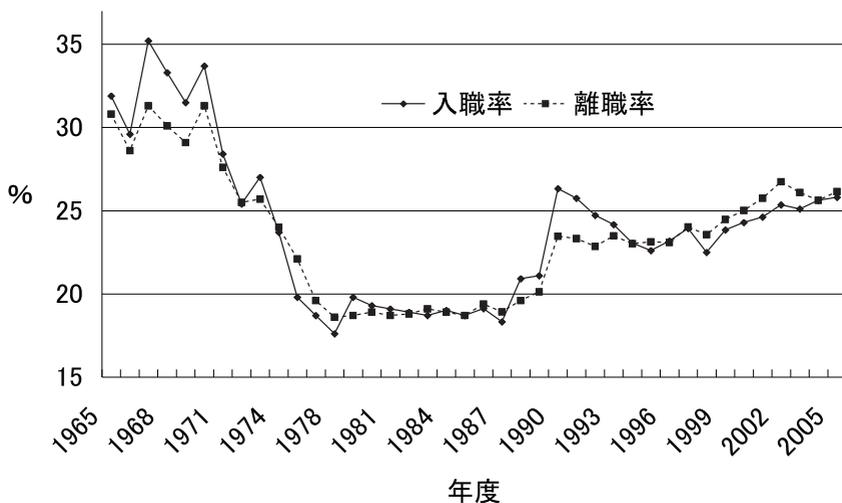
---

4 景気変動と労働市場の変化に関する論議は、許棟翰（2001）を参照すること。

よって、企業の人件費は毎年大幅上昇する結果となった。しかし賃金所得の上昇が消費を活性化させ、好況期が持続できる要因にもなった点は評価できよう。

1973年第1次オイル・ショック以降、日本の入職率・離職率は急激に低下し、1980年代後半のバブル景気が始まるまで非流動的労働市場が続くことになる。この時期には、労働者の企業間移動が急激に減り、労使関係も協同的であった。企業側は組合側の要望を受け入れ、労働者の雇用安定を最優先とし、新規採用を抑制する雇用政策を広めたのである。この時期に、終身雇用制と年功賃金が制度的に確立されたと評価できる。

<図表7> 入職率と離職率の推移（1965年～2005年）



資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」各年度。

バブル景気が始まる時期（1980年代末頃）から入職率・離職率が上昇し始め、再び流動的労働市場へと変わるのが確認できる（図表7参照）。ここで注目したいのは、バブル景気による労働市場の流動性が、バブル景気が崩壊した

後の経済沈滞期においても続いているということである。好景気には賃金所得の上昇を狙った転職が活発になるため労働市場が流動的になり、不景気には転職機会が減るため労働市場は非流動的になる。しかしバブル景気が崩壊した後、長期間の経済沈滞期に変わっても依然として流動的労働市場が続いているのはなぜなのか？

### (3) 雇用形態の多様化

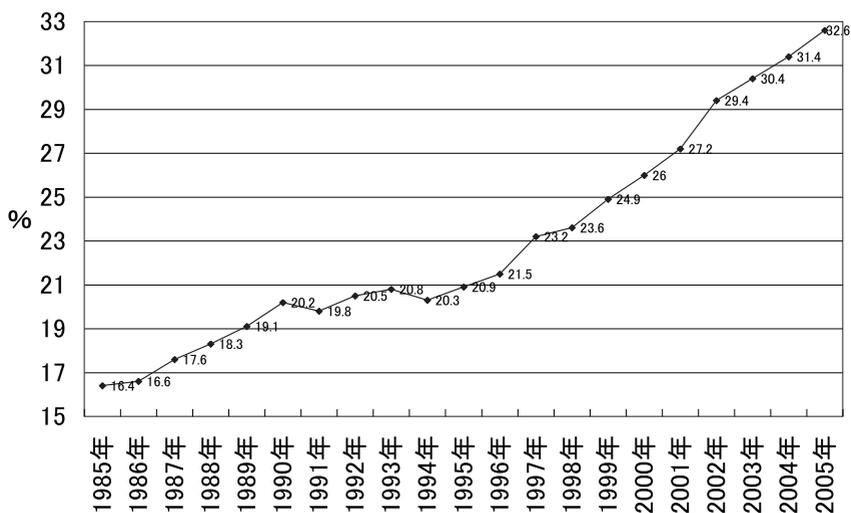
1990年代長期間の経済沈滞期における労働市場の特徴の一つとして、非正規労働者の増加など雇用形態の多様化が挙げられる。主に短期間の雇用形態である非正規労働者が増えることによって、労働市場はより流動的となった。雇用形態と労働市場の流動性との間には相関関係が強い。

「長期雇用契約」という経済学的な観点から日本企業の「終身雇用制」が評価される。すなわち日本企業の経営特性上、短期雇用契約のメリットより長期雇用契約のメリットの方がより強いという観点から、日本企業の終身雇用制が成立されるとみている。しかし、非正規労働者の増加や入職率・離職率の増加などは、長期雇用契約のメリットが弱くなったことを意味する。したがって日本の雇用慣行は、長期雇用慣行から短期雇用慣行へと変わり、その結果、終身雇用制崩壊の声が高くなったと考えられる。

#### ① 非正規労働者の増加

図表8は、非正規労働者の増加傾向を表している。バブル景気の影響を受けて1990年から1994年の間に横這いになった時期を除けば、毎年増加し続けている。1985年全労働者の内16.4%が非正規労働者であったのが、2005年には32.6%まで増加した。特にバブル景気崩壊後、急増している傾向が確認できる。

<図表 8> 非正規労働者の割合の推移（1985～2005年）



資料：総務省「労働力特別調査」（2001年まで）、労働力調査（2002年から）

図表 9 は2005年総務省「労働力調査」での雇用形態別構成を表している。これをみると、「会社の役員を除く雇用者」5,407万人中、正規社員が3,374万人（76.4%）で、非正規社員が1,633万人（32.6%）である。この調査では、非正規職を「パート、アルバイト」と「派遣社員」、「契約、嘱託社員」、「その他」に分類して集計している。非正規職の68%は「パート、アルバイト」によって占められている。次に「契約、嘱託社員」が非正規職の17%を占めている。すなわち非正規職の約7割は「パート、アルバイト」であることが分かる。

〈図表9〉 雇用形態別構成

区 分	正規職	非 正 規 職				
		小計	パート、 アルバイト	派遣社員	契約、嘱託 社員	その他
人数(万人)	3,374	1,633	1,110	106	278	129
比率 (%)	76.4	32.6 (100.0)	22.2 (68.0)	2.1 (6.5)	5.6 (17.0)	2.6 (7.9)

資料：総務省「労働力調査」2005年。

〈図表10〉 就業形態別現況

(単位：%)

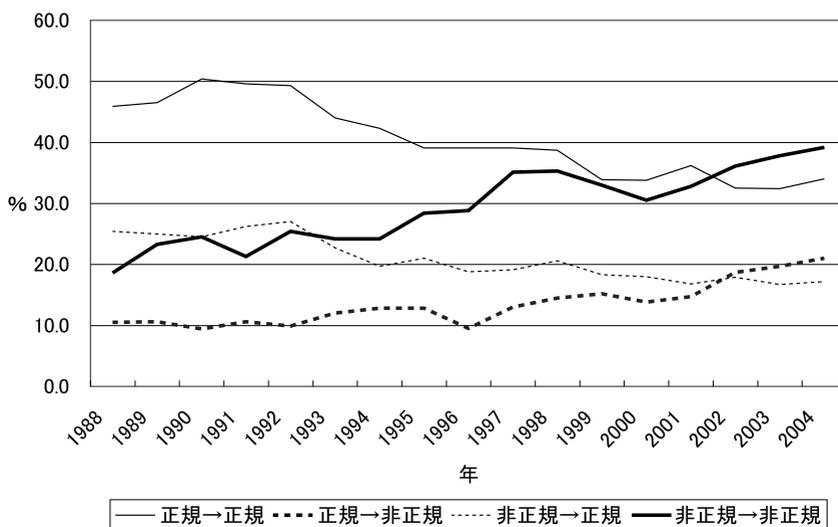
区 分	正規職	非 正 規 職							
		小計	契約社員	嘱託社員	出向	派遣労働者	臨時雇用	パート	その他
全体平均	65.4	34.6 (100.0)	2.3 (6.8)	1.4 (4.1)	1.5 (4.4)	2.0 (5.6)	0.8 (2.4)	23.0 (66.7)	3.4 (10.0)
男子	80.0	20.2	1.9	1.8	2.2	1.0	0.9	9.6	2.6
女子	44.4	55.6	2.9	0.9	0.6	3.4	0.8	42.5	4.6

資料：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」2003年。

図表10は厚生労働省が4年に1度行っている「就業形態の多様化に関する総合調査」から就業形態別現況を集計したものである。2003年現在全労働者の35.6%が非正規職である。1999年の調査では全労働者のうち非正規職が占める部分が27.9%だったのを考えると、4年間で8.1%増加したことになる。この調査では、非正規職を「契約社員」と「嘱託社員」、「出向」、「派遣労働者」、「臨時雇用」、「パート」、「その他」に分類して集計結果を出している。パートが、全体の23%、非正規職全体では66.7%を占めている。女性の場合、正規職は全体の44.4%に過ぎず、半分以上の55.6%は非正規職の就業形態である。すなわち非正規労働者の増加は、主に女性、そしてパートの増加に起因していることが分かる。

次の図表11は、35歳未満の労働者が離職後再就職する際の雇用形態の変化を調べた結果を時系列で表している。「正規職から正規職へ」と「正規職から非正規職へ」、「非正規職から正規職へ」、「非正規職から非正規職へ」との4つの経路での調査結果を出している。1988年の調査では、「正規職から正規職へ」が一番多く、次が「非正規職から正規職へ」の順であった。しかし、正規職への再就職の比率が減っていく反面、非正規職への再就職の比率が増えている。2004年の時点では、「非正規職から非正規職へ」が一番多く、「正規職から非正規職へ」も増加傾向にあることが確認できる。

<図表11> 就業形態別転職現況の推移（1988～2004年）



資料：総務省「労働力調査特別調査」（2001年から）、「労働力調査」（2002年まで）

② 自発的選択なのか、非自発的選択なのか

Arne L. Kalleberg and Jeremy Reynold (2003)によると、日本のパートタ

イマー労働者の場合、フルタイム労働者よりも職務満足度が高く、報酬に対しても肯定的に評価していると調査されている。多くの場合、パートタイマーを自発的に選択しているし、パートタイマーがフルタイムの勤務形態を好む比率よりもフルタイムがパートタイマーの勤務形態を好む比率の方がより高いことも分析結果として明らかになった。この研究結果によると、正規職と非正規職間の賃金格差については、非正規職自ら納得していることになる<sup>5</sup>。すなわち正規職と非正規職間の賃金格差部分は、非正規職の場合、自らの余暇時間を増やせることに対する補償や労働時間を調整できることに対する補償としての格差部分であるという説明になる<sup>6</sup>。

希望する雇用形態を調査した結果を表しているのが、図表12-1から12-3までである。希望する雇用形態をみると、非正規職が49.8%で、正規職28.1%を大きく上回っている。非正規職の中でも「パートタイマー、アルバイト」を希望する比率が28.6%で一番高い。特に女性においてこの傾向は最も強い(図表12-1参照)。

正規職の場合、非正規職への雇用形態を希望する比率が39.5%で、正規職を希望する比率35%を少し上回っている(図表12-2参照)。パートの場合、正規職を希望する比率は27.5%に過ぎず、パート、アルバイトを希望する比率が50.1%である(図表12-3)。

以上の調査結果から、自発的に自らの希望によって非正規職の働き方を選択する傾向が強いことが分かる。したがって日本の非正規労働は、やむを得ず働かざるを得ない劣悪な雇用形態ではなく、労働者本人が自発的に選択する雇用形態の1つとして把握する必要がある<sup>7</sup>。

---

5 以上、Arne L. Kalleberg and Jeremy Reynold (2003)、pp.413-453を参照すること。

6 これは、ヘドニック賃金関数による補償賃金仮説による説明である。

7 許棟翰(2001)は、平成不況期における非正規労働者の増加を「risk premiumの上昇」と「賃金上昇による所得効果」から説明している。

許 棟翰：雇用慣行の変化、賃金制度の変化

＜図表12-1＞ 希望する雇用形態

(単位：%)

区 分	正規職	自営業	非 正 規 職			
			小計	パート、 アルバイト	派遣社員	その他
全体平均	28.1	19.7	49.8	28.6	1.4	19.8
男子	29.5	29.4	38.7	16.5	0.9	21.3
女子	26.3	8.0	63.4	43.4	2.0	18.0

資料：総務庁「就業構造基本調査」2002年。

＜図表12-2＞ 希望する雇用形態（正規職の場合）

(単位：%)

区 分	正規職	自営業	非 正 規 職			
			小計	パート、 アルバイト	派遣社員	その他
全体平均	35.0	23.5	39.5	16.9	0.7	21.9
男子	34.8	28.6	34.3	12.6	0.5	21.2
女子	35.3	9.6	53.1	28.4	1.2	23.5

資料：総務庁「就業構造基本調査」2002年。

＜図表12-3＞ 希望する雇用形態（パートの場合）

(単位：%)

区 分	正規職	自営業	非正規職			
			小計	パート、 アルバイト	派遣社員	その他
全体平均	27.5	4.3	65.3	50.1	1.6	13.6
男子	38.8	11.2	45.0	31.0	1.7	12.3
女子	26.5	3.7	67.0	51.7	1.6	13.7

資料：総務庁「就業構造基本調査」2002年。

#### (4) 労働価値観の変化

いまの日本人労働者にとって「会社」とはどういう存在なのか。終身雇用制の時期、1980年代までには、初めて入社した会社で定年退職を迎えるのが人生の大きな誇りであった。日本人にとっての「会社」は、他の諸外国にはみられない格別な存在のようであった。しかしいまはどうなのか。例えば許棟翰(2001)は、企業帰属意識の国際比較に関するこれまでの研究結果から、日本人労働者の企業帰属意識は、他の外国人労働者と比べて高くないという点を明らかにした。

##### ① フリーター、ニートの増加と所得効果

フリーター (free arbeiter) とは、「学生でも主婦でもない身分で、派遣労働者や契約社員などアルバイトとして働いている35歳未満の若年労働者」である。総務省統計局「労働力調査」によると、1982年50万人だったフリーターが、1992年101万人、2002年に202万人、2004年には213万人まで増えている。自発的非正規労働の増加と同様、フリーターのような不安定な働き方を自ら選択する若者も多い。

一方で35歳未満で、学生でもなく、働いてもいない、就職のための訓練を受けることもない無気力な若者が増えている。いわゆるニート (NEET, Not in Education, Employment, or Training) と呼ばれる彼ら無気力な若い無業者達は、働く意思が無いため、非労働力人口としてカウントされる。したがって、統計上把握することも困難である。

許棟翰(2001)によると、フリーター増加の背景には、目的意識が無くフリーターを選択する若者が多いものの、一方で自分のやりたいことが他にあり、その準備期間としてフリーターを選択する若者も多いことが指摘されている<sup>8</sup>。この

---

8 以上、許棟翰(2001)、pp.114-119を参照すること。

ような現象は、経済的な豊かさによるもので、労働時間に対する需要より余暇時間に対する需要が高いという「所得効果」が、フリーター増加の原因の一つとしてあげられる。

## ② 転職に対する価値観の変化

総務省の「労働力調査」によると、他の会社へ転職を希望する男子労働者の比率は、1972年の3.5%から2003年9.3%まで上昇した。特に専門的技術を要する職種に従事している労働者の転職希望の増加が目立つ。1972年の調査では、専門技術職従事者における転職希望者の割合は2.9%で、全労働者の転職希望者比率3.5%より低かった。しかし1980年代後半から逆転し、2003年の調査では、専門技術職従事者における転職希望者が11.5%を記録し、全労働者の転職希望者9.3%を上回っている。

日本社会経済生産性本部の「働くことに対する意識調査」では、新入社員に対して“この会社で長く勤務したいのか？どうなのか？”という同じ質問に対する答えを1971年から調査し、集計を出している。その結果によると、“定年退職まで勤めたい”と答えた比率が1971年21%から1982年28%まで増加した後、2003年14%まで下がった。しかし“状況によっては会社を変える”と答えた比率は、1971年19%から2003年48%まで増加した。

図表13は、内閣府が世界主要国の青年を対象にした意識調査から、転職に関する考え方に対する調査結果を表している。日本の青年の場合「一生1つの職場で働き続けるべき」と答えた人の比率が10.3%（1998年9.6%）、「転職することもやむをえない」が53.0%（1998年45.7%）、「不満があれば転職する方が良い」が17.9%（1998年20.8%）、「積極的に転職する方が良い」が14.2%（1998年22.0%）を占めている。日本青年の転職に対する価値観が変わったとはいえ、「一生1つの職場に働き続けるべき」という答えは他の国と比べても非常に高い数値である。最近の若い人の転職に対する価値観は、保守的な傾向が強くなっていると理解できる。

〈図表13〉 青年（18～24歳）の転職に関する考え方（1998年 → 2004年）

(単位：%)

国	一生1つの 職場で働き 続けるべき	転職するこ ともやむを えない	不満があれ ば転職する 方が良い	積極的に転 職する方が 良い	分からない
日本	9.6 → 10.3	45.7 → 53.0	20.8 → 17.9	22.0 → 14.2	2.0 → 4.6
アメリカ	3.4 → 2.5	20.0 → 21.9	49.3 → 56.2	23.7 → 15.0	3.6 → 4.4
ドイツ	3.0 → 2.1	32.3 → 34.4	47.0 → 49.2	15.9 → 11.1	1.9 → 1.5
スウェーデン	0.3 → 0.8	6.9 → 6.1	40.2 → 49.7	50.7 → 42.0	1.9 → 1.5
韓国	11.7 → 8.4	42.0 → 43.0	18.9 → 19.0	26.8 → 27.7	0.6 → 1.9

資料：内閣府「世界青年意識調査」1998年、2004年。

### 3. 賃金制度の変化

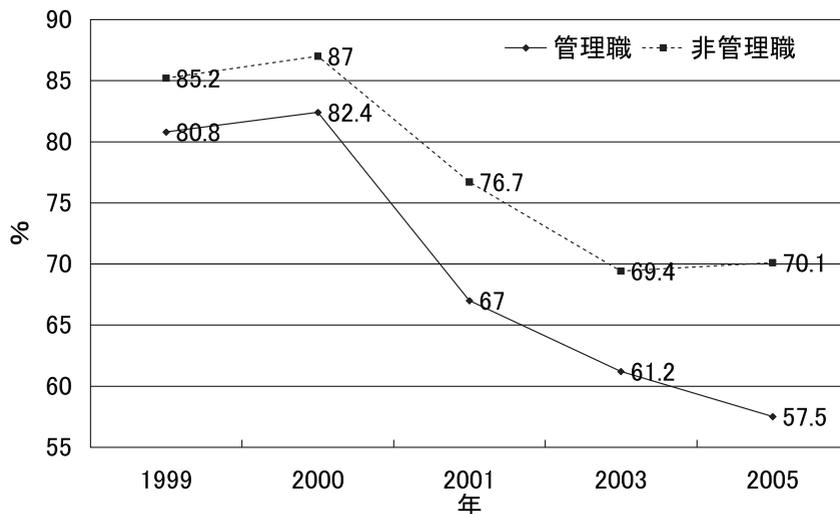
経済環境の変化により、従来の“どういった能力を持っているか”より、“どういった仕事（職務）を遂行したか”、“どういった役割を果たしたか”を重視する方向へと変わった。いわゆる成果主義賃金制度として職務給と役割給の導入が拡大されている。成果主義賃金制度の拡大により、既存の職能資格制度を縮小・廃止する企業が増えている。

#### (1) バブル景気崩壊後、職能給の縮小・廃止

職能資格制度の縮小・廃止は、職能資格制度の年功的運用による非効率性がその原因の一つである。さらに人口高齢化により企業内労務構成においても高

年齢化、高資格化、高費用化が進み、企業の人件費負担が重くなった点が挙げられる。すなわち職能資格制度の職能給を縮小・廃止するという動きの根底には、人件費の効率的な管理という側面が内在している。

<図表14> 職能資格制度（職能給）の導入変化



資料：社会経済生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」2006年。

最近の職能資格制度（職能給）の縮小・廃止動向を、社会経済生産性本部の「日本の人事制度の変容に関する調査」でみてみよう。図表14をみると、1999年時点で管理職へ職能資格制度を導入した企業比率が80.8%だったが、2005年には57.5%まで下がる。非管理職も同じ傾向にある。1999年85.2%の企業で非管理職に職能資格制度を導入したが、2005年には70.1%まで下がる。

一方、基本給の中で職能給が占める比重をみると、管理職は65.5%、非管理職は59.8%である。基本給の100%、すなわち職能給だけで基本給が決まる企業割合をみると、管理職では28%の企業、非管理職では19.2%の企業である。

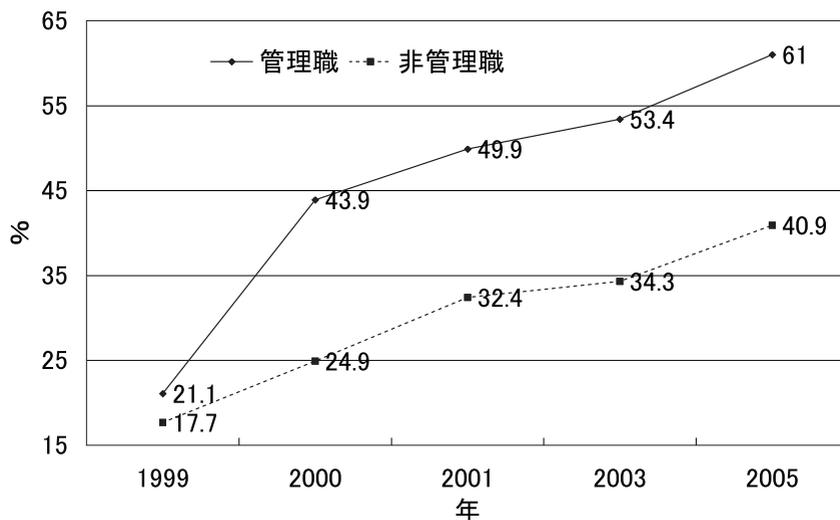
今後成果主義賃金制度の拡大により、職能資格制度の導入比率はますます減少すると予想される。

職能資格制度に期待する機能としては、「能力主義に基づいた長期的な人材育成に効果がある」というのが47.8%で一番多く、次に「昇格、昇給のインセンティブが意欲や貢献を促進する」という点が42.1%であった(複数選択)。すなわち人材育成効果とインセンティブ向上効果が職能資格制度に期待する機能であることが分かる。一方、職能給のメリットとしては、「職能給は賃金が下がらないため、生活が安定する」が11.8%で一番高く、次に「社内序列による秩序安定と一体感調整、定着促進」が9.4%である。すなわち、賃金が下がらないという点からすると、安定的で企業定着率が高まるという点が期待できる。

## (2) 2000年代以降、職務給、役割給の導入・拡大

社会経済生産性本部の調査から「職務給」と「役割給」の導入状況をみてみよう。図表15をみると、1999年には21.1%の企業が管理職に職務給・役割給を導入したが、2005年には61%の企業へと約3倍近く増えた。非管理職の場合も、1999年17.7%から2005年40.9%へと2倍以上増加した。

<図表15> 職務給と役割給の導入状況



資料：社会経済生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」2006年。

一方、基本給のうち職務給・役割給が占める比率をみると、管理職の場合は59.3%、非管理職の場合は49.6%である。また職務給・役割給だけで基本給が決まるのは、管理職が32.4%の企業で、非管理職は17.6%の企業で適用されている。

職務給と役割給の昇給パターンをみると、管理職の場合は評価結果により、新しく昇給額と降給額が決まる「洗替型」が40.6%で一番多かった。すなわち管理職では評価結果により賃金額が上がる可能性も下がる可能性もある。一方、非管理職では「評価結果により累積昇給されるパターン、「積上型」が41.3%で一番多かった。すなわち非管理職の職務給と役割給の場合は、評価結果が悪くても賃金が下がることはない。同じ制度であっても、管理職は業績や実績によって賃金が下がることもあるが、非管理職は賃金が下がることは少ない。

職務給と役割給の導入、拡大の背景には2つがある。その一つが「人件費削減」のための導入であり、もう一つが「企業の経営戦略に対応」するための導入である。

1990年代のバブル景気崩壊後、長期間の経済沈滞期に、企業は倒産の危険から生き残るために経営再構築や組織改変を進めてきた。この時期に「人件費削減」の目的により職務給・役割給が導入された。一方、人件費削減の目的とは違って、企業の経営戦略や経営方針の変更により、それにあう人事制度として成果主義を導入する企業も多い。共通的にみられる特徴としては、目標管理と連携しながら運用するケースが多い。

#### 4. むすびと展望

1970年代のオイル・ショック以降、導入・拡大された職能資格制度の職能給は、当時の低い労働移動率と非流動的労働市場、そして長期雇用慣行があったからこそ公正な運用が可能であった。一方、1990年代の平成不況期における高い労働移動率と流動的労働市場、そして短期雇用慣行は、日本の賃金制度が「成果主義」へと変わる背景になる。

1990年代日本の労働市場を取り巻く環境変化としては、賃金上昇による所得効果や労働価値観の変化、そして非正規労働者の増加など雇用形態の多様化が取り上げられる。日本の非正規労働者は、職務満足度が高く、賃金水準に対しても肯定的に評価しているとの分析結果がある。また多くの場合、非正規労働を自発的に選択していることも確認された。すなわち、日本の非正規労働は、差別的な低賃金の劣悪な労働ではなく、労働者が自発的に選択する労働形態として存在している。これは、1990年代の平成不況という経済展望の不確実性がrisk premiumを増加させ、正規労働者の賃金水準がその分下落したこと、また経済的豊かさによる所得効果や労働価値観の変化などから起因している。

1990年代の企業を取り巻く諸環境の変化は、従来の「能力主義」賃金から「成果主義」賃金へと変わる大きな原因となる。これは、賃金決定が「能力」基準から「成果」基準へと変わったことを意味する。但し、「成果主義」賃金のためには、社員個人々の成果を客観的に測定できる公正な評価制度や成果にリンクした賃金決定が前提となる。企業事例からみると、職能給から職務給・役割給への転換、目標管理制度と連携、成果や業績とリンクした賞与の決定、諸手当の廃止、などの制度的取り組みが共通的にみられる。

2002年2月から始まった日本の経済拡大は、戦後日本経済史における一番長い経済拡大期として、今も記録更新中である。今後も経済拡大が続く場合、risk premiumが縮小され、その分正規労働の賃金水準が高くなると予想される。その結果非正規労働を自発的に辞める可能性が高くなる。しかし、経済的豊さによる所得効果、一度変わった労働価値観がどう変わるのかは、これから注目する必要がある。

人口減少、労働力人口減少によって、これから労働力の確保が難しくなることが予想される。企業側は、非正規労働者を正規労働者へと転換させ、なお企業定着を高めるために年功賃金制度を復活する可能性もある。「成果主義」賃金制度から年功序列型賃金制度、すなわち「能力主義」賃金制度へと変わる可能性は高く、このような傾向は、景気拡大が進行すればするほど強まるだろう。しかし、これもまた、経済的豊さによる所得効果、一度変わった労働価値観がどう影響を及ぼすかによって変わる。労働供給側の影響が強いのか、労働需要側の影響が強いのか、今後の景気変動と企業の賃金制度の変化を注視してみたい。

参考文献

- Arne L. Kalleberg and Jeremy Reynolds (2003) 「非典型的な働き方と職務態度に関する国際比較」大沢真知子／スーザン・ハウスマン編『働き方の未来 - 非典型労働の日米欧比較』(第11章)、日本労働研究機構。
- 井川静恵 (2004) 「制度改定による賃金構造の変化－企業内人事マイクロデータによるパネル分析」『日本労働研究雑誌』No.534。
- 井川静恵・松繁寿和 (2004) 「もう一つの評価・報酬制度改革－HRMサイバネティックスの強化にむけた取組事例」『日本労働研究雑誌』No.529。
- 石原真三子 (2003) 「パートタイム雇用の拡大はフルタイムの雇用を減らしているのか」『日本労働研究雑誌』No.532。
- 大竹文雄・唐渡広志 (2003) 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』54(3)。
- 奥西好夫 (2001) 「成果主義賃金導入の条件」『組織科学』34(3)。
- 小野旭 (1989) 『日本の雇用慣行と労働市場』東洋経済新報社。
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練』有斐閣。
- 小池和男 (1999) 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2003) 『新しい人事労務管理[新版]』有斐閣。
- 社会経済生産性本部 (2005) 『事例・日本型成果主義』生産性出版。
- 高橋俊之 (2006) 「タケダの成果主義とその課題」『日本労働研究雑誌』No.554。
- 田口和雄 (2004) 「新日本製鉄における賃金制度の変遷とその特質－賃金制度改革の方向を探る」『日本労働研究雑誌』No.529。
- 武石恵美子 (2003) 「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」『日本労務学会誌』第5巻第1号。
- 土田道夫 (2004) 「非典型雇用とキャリア形成」『日本労働研究雑誌』No.534。
- 中馬宏之・樋口美雄 (1995) 「経済環境の変化と長期雇用システム」猪木武徳・樋口美雄 (編) 『日本の雇用システムと労働市場』(第1章) 東洋経済新報社。
- 都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革－人事データによる成果主義の検証－』東洋経済新報社。
- 許棟翰 (1996) 「日本企業の賃金制度と年功賃金の再考」『日本労務学会年報』(第25回全国大会)。
- 許棟翰 (2001) 「日本における長期雇用慣行の変容と雇用形態の多様化」『九州国際大学経営経済論集』7(3)。
- 許棟翰 (2003) 「高齢者の雇用延長と賃金配分」『九州国際大学経営経済論集』10(2)。
- 三谷直紀 (2002) 「年功賃金は崩壊しているのか」『日本労働研究雑誌』No.501。
- 守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.474。
- Hotchkiss, Julia, L.(1991), "The Definition of Part-Time Employment: A Switching Regression Model with Unknown Sample Selection", *International Economic*

*Review*, 32(4), pp.899-917.

Lettau, Michael K.(1997), "Compensation in Part-Time Jobs versus Full-Time Jobs: What if the Job is the Same?", *Economic Letters*, 56, pp.101-106.

Lincoln. J. R. and A. L. Kalleberg (1990), *Culture, Control, and Commitment: A study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*, New York: Cambridge University Press.