

現代経済事情Ⅱ

日本の中小企業とアジア

第11回

2004年7月7日

高田好章





6月30日の近鉄特急の車窓から

ここに富士山



今日の富士山





大阪富田林・寺内町



大阪富田林・寺内町 2



旧杉山邸

石上露子 (いそのかみ つゆこ) (1882~1959)



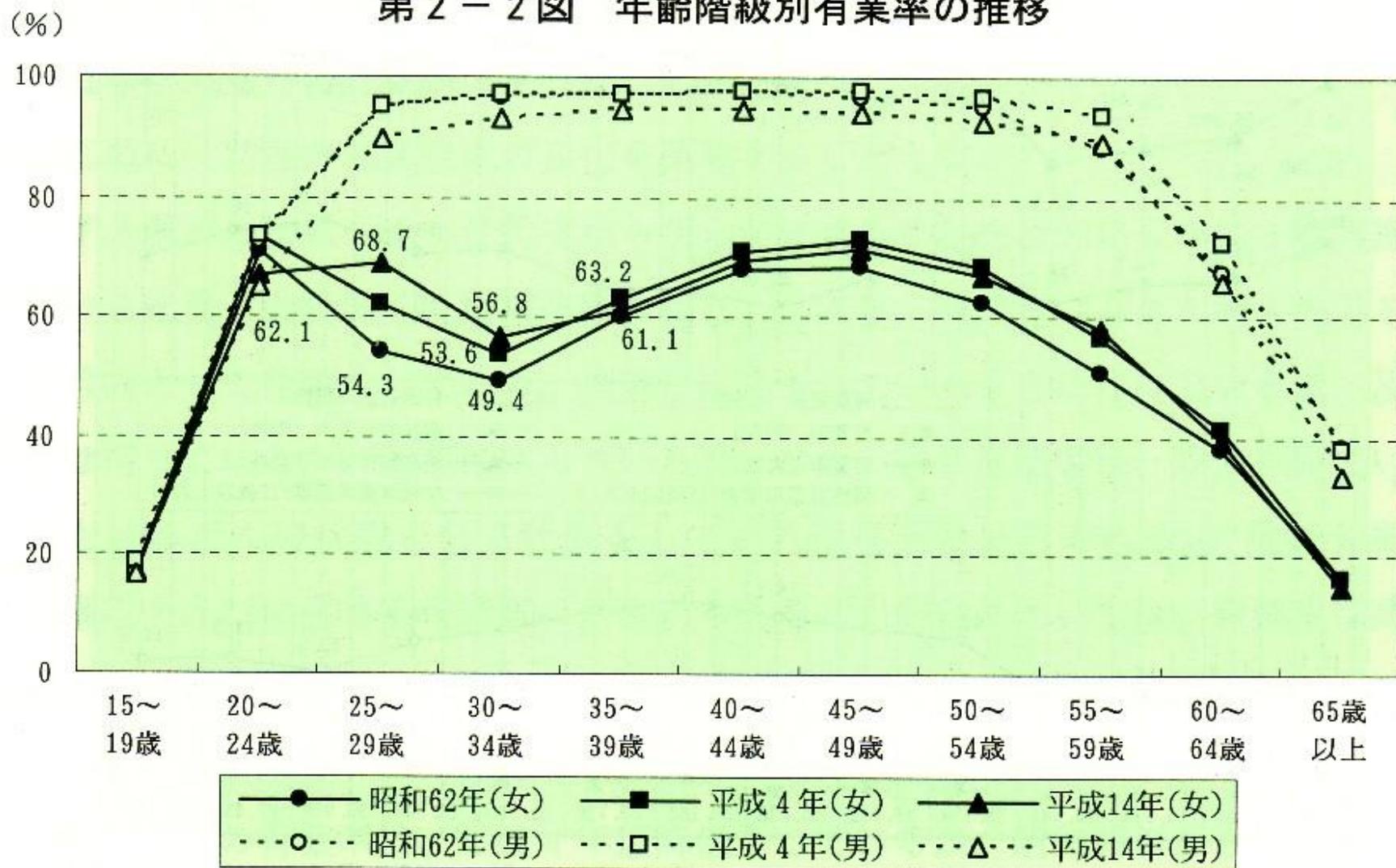
^{すぎやま たか}
本名杉山孝。明治15年、杉山家の
長女として生まれた。幼時から古
^{かんせき}
典や漢籍、琴などに親しみ、短歌
^{みょうじょう}
では22歳のとき『明星』でデビュ
ーした。古典の教養をもとに、華麗
さの中に深い憂^{うれ}いを漂わせた作風。

明治36年に『新詩社』^{しん し しゃ}の社友に
なり、与謝野晶子^{よ さ の あ き こ}、山川登美子^{やま が わ と み こ}、茅
^{の ま さ こ}野雅子^{た ま の は な こ}、玉野花子とともに「新詩社
^{ご さ い じ ょ}
の五才嬢」と称された。思いこが
れた初恋の人に対するかなわぬ思
^よいを詠んだ“小板橋”^{こいたばし}は絶唱^{ぜっしょう}と評さ
れ、石上露子の名を不朽^{ふきゅう}のものに
した。

石上露子

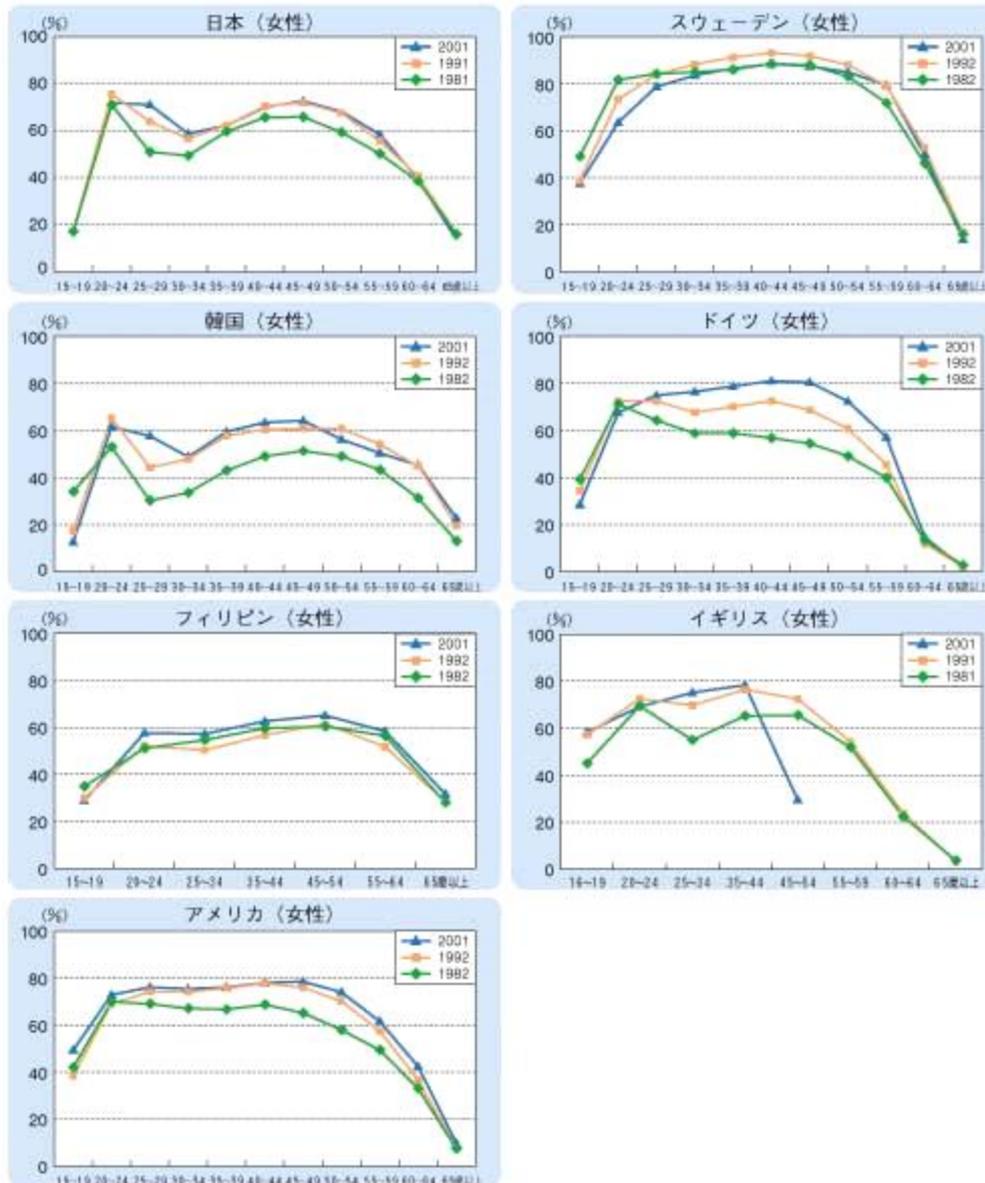
前回の復習

第2-2図 年齢階級別有業率の推移



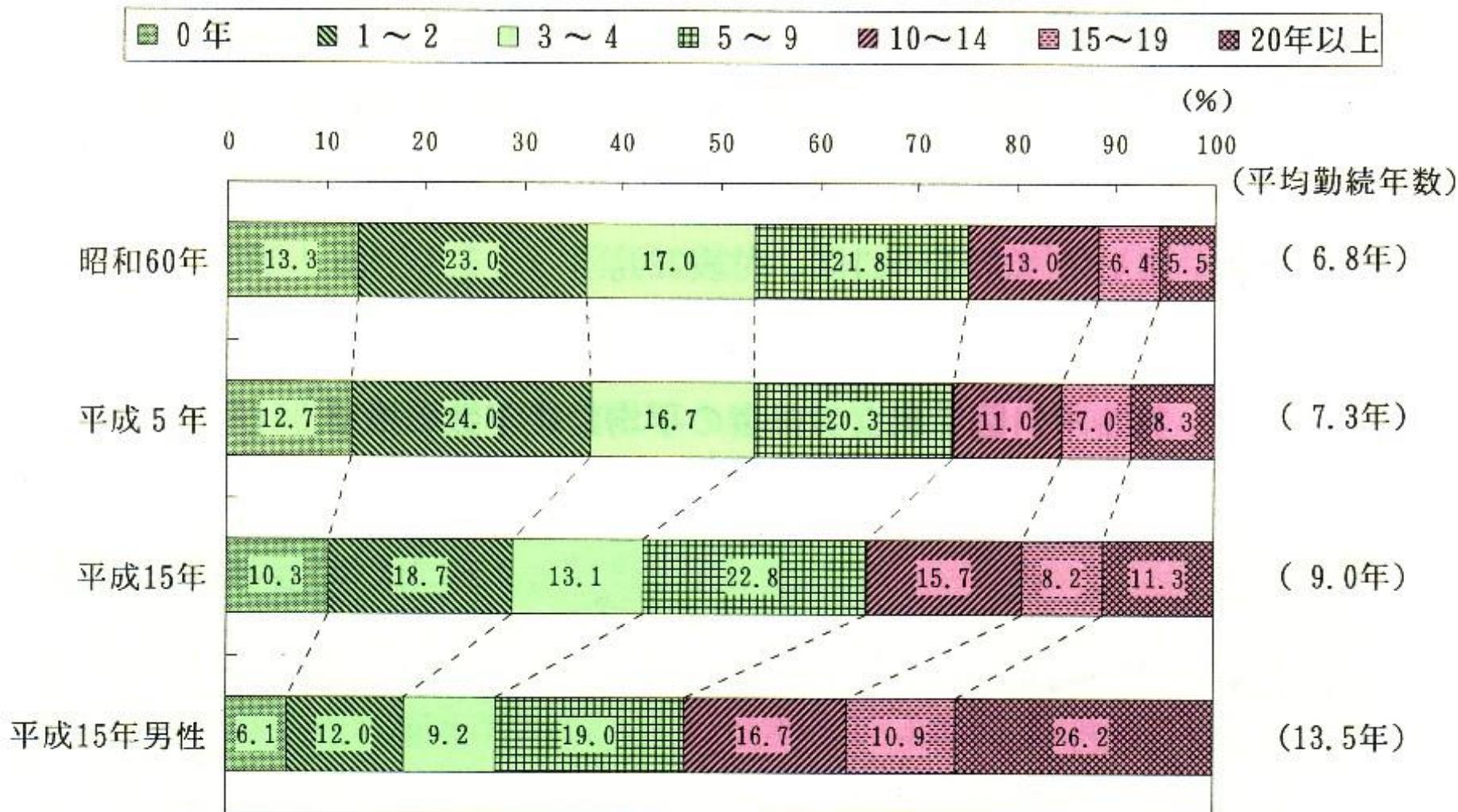
資料出所：総務省統計局「就業構造基本調査」(昭和62、平成4、14年)

第1-序-20図 各国年齢階級別女性労働力率



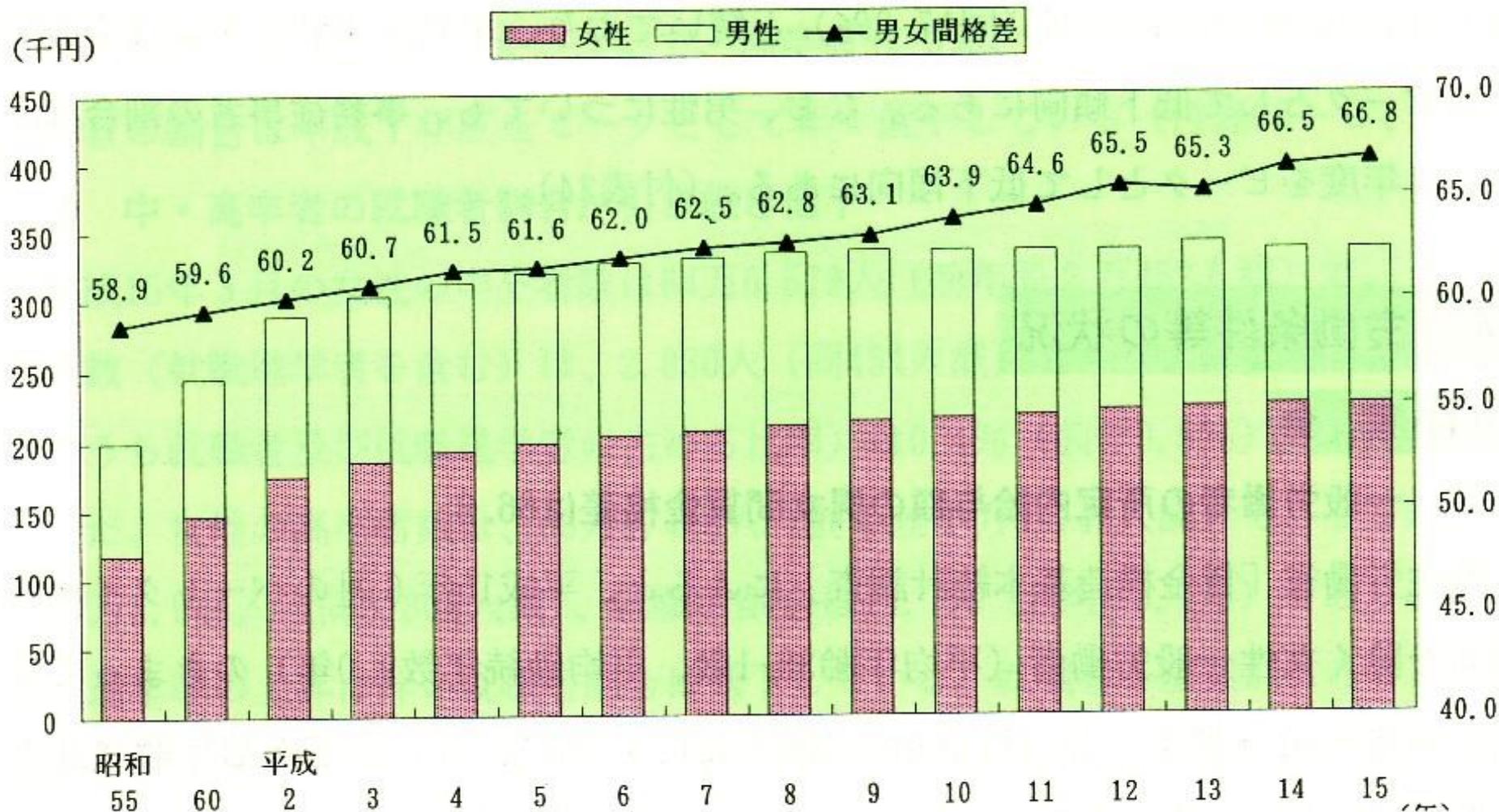
(備考) 1. ILO「Yearbook of Labour Statistics」より作成。
 2. 2001年のフィリピン55～64歳は55～74歳、65歳以上は75歳。
 2001年のイギリス35～44歳は35～49歳、45～54歳は50歳以上。

第1-12図 勤続年数階級別女性労働者構成比の推移



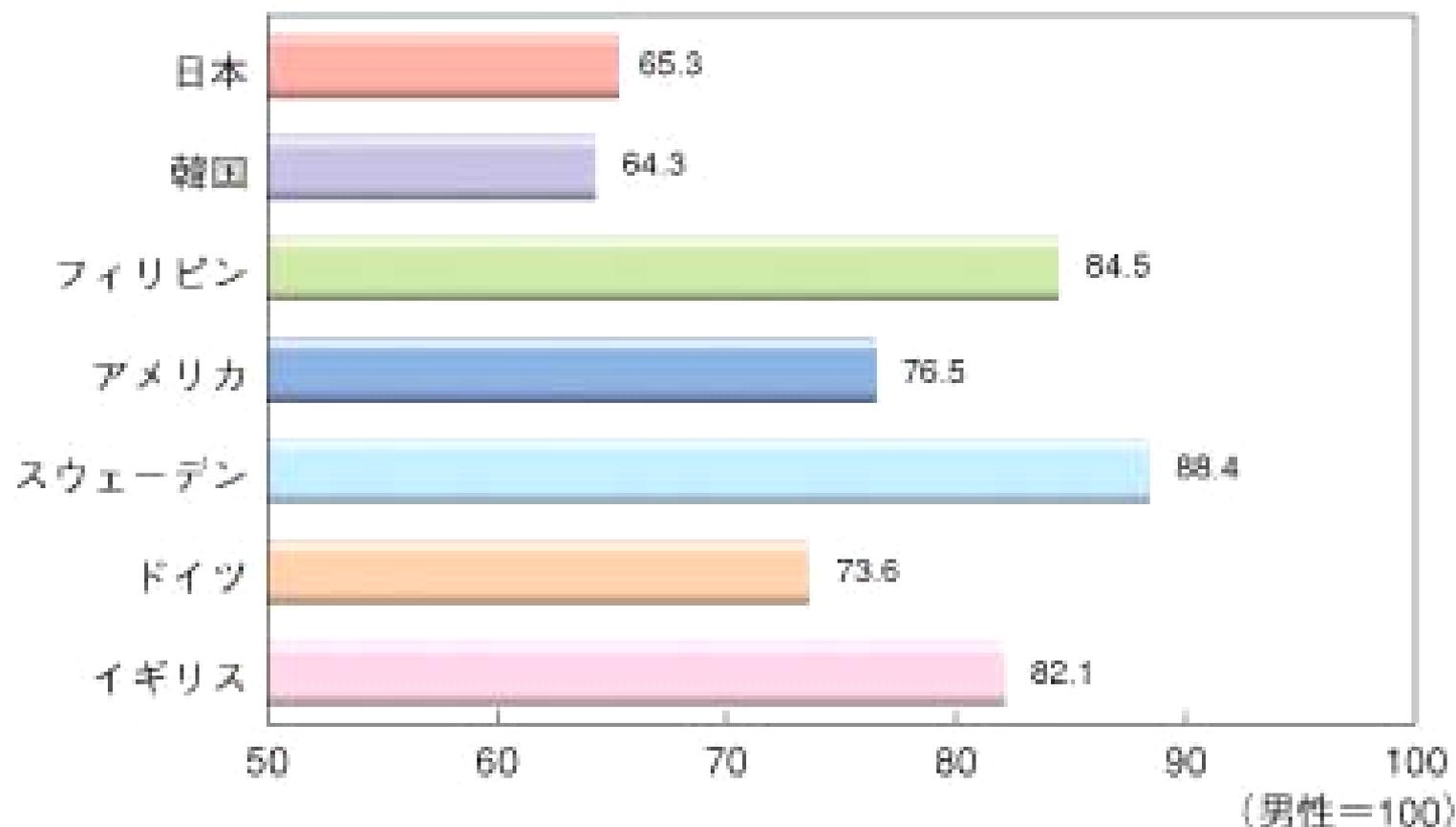
資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（昭和60、平成5、15年）

第1-13図 所定内給与額と男女間賃金格差の推移



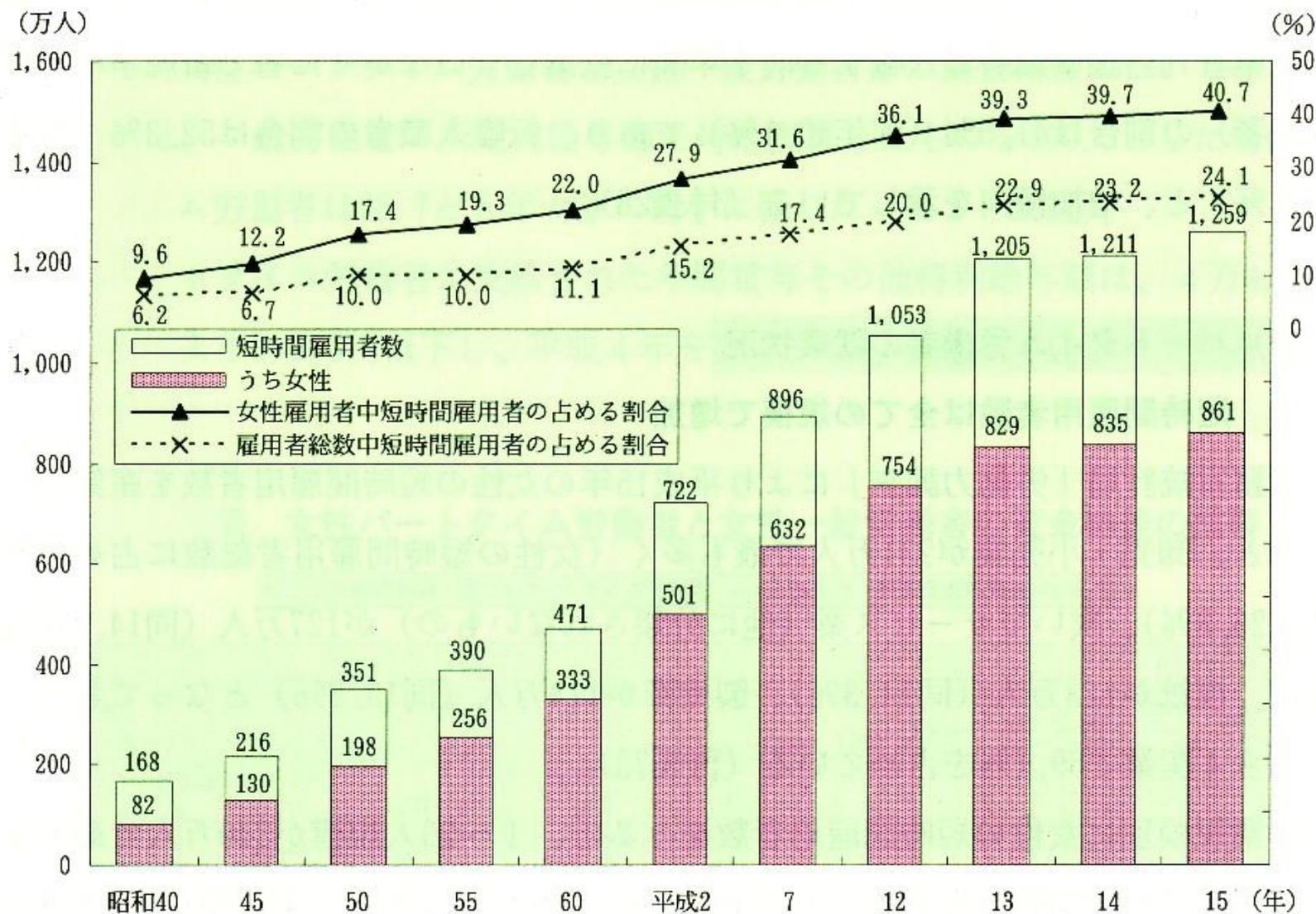
資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

第1-序-23図 男女間賃金格差



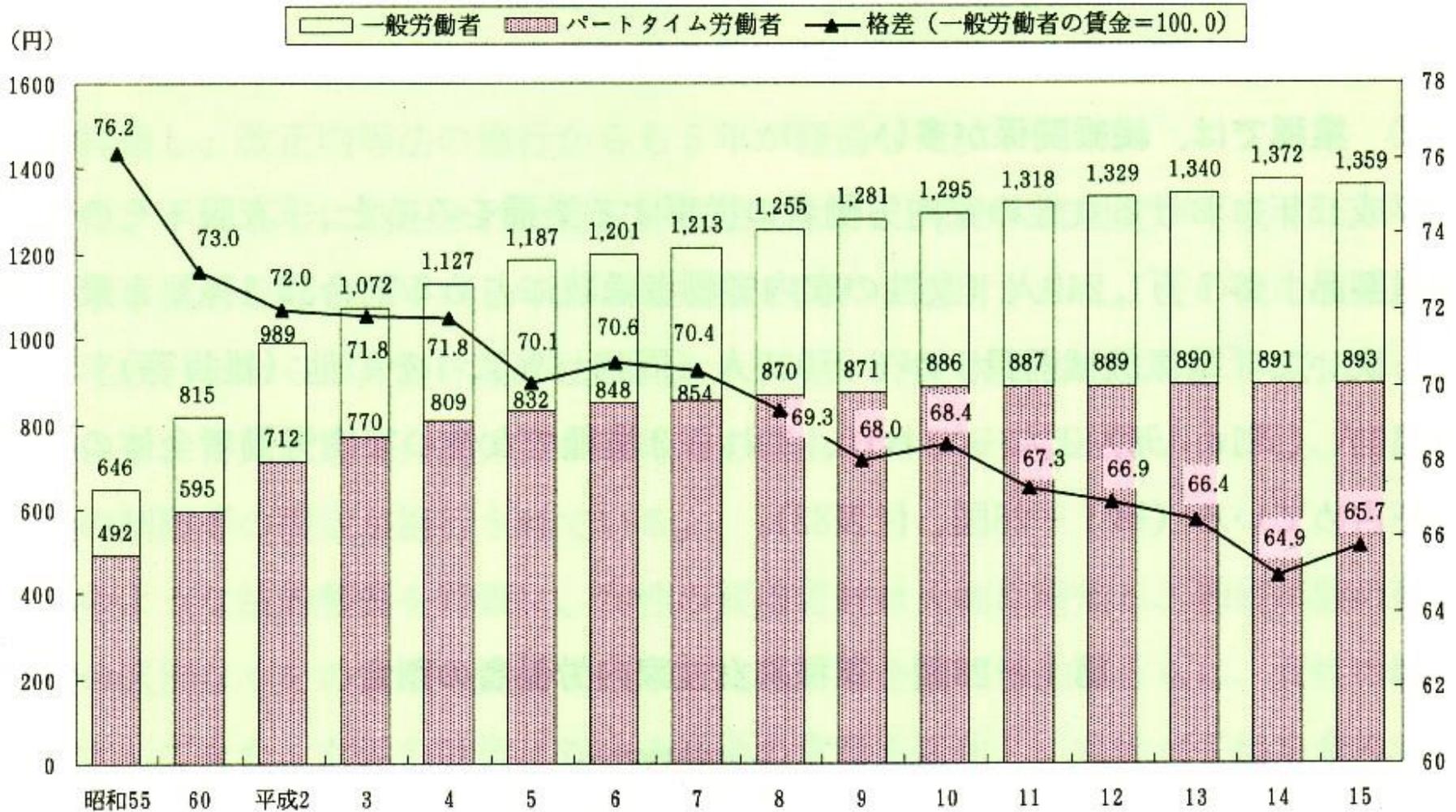
- (備考) 1. ILO「Yearbook of Labour Statistics」(2002年)。
アメリカ商務省「Statistical Abstract of the United States」より作成。
- 男女間賃金格差は、男性賃金を100とした場合の女性賃金の値。
 - 賃金は常用一般労働者の決まって支給する現金給与額及び賞与額(時間、日、週又は月当たり比較)。
 - アメリカは1999年、その他の国は2001年のデータ。
 - 労働者の範囲は、必ずしも統一されていない。

第1-24図 短時間雇用者（週間就業時間35時間未満の者）数及び構成比の推移
 -非農林業-



資料出所：総務省統計局「労働力調査」

第1-25図 女性パートタイム労働者と女性一般労働者の賃金格差の推移

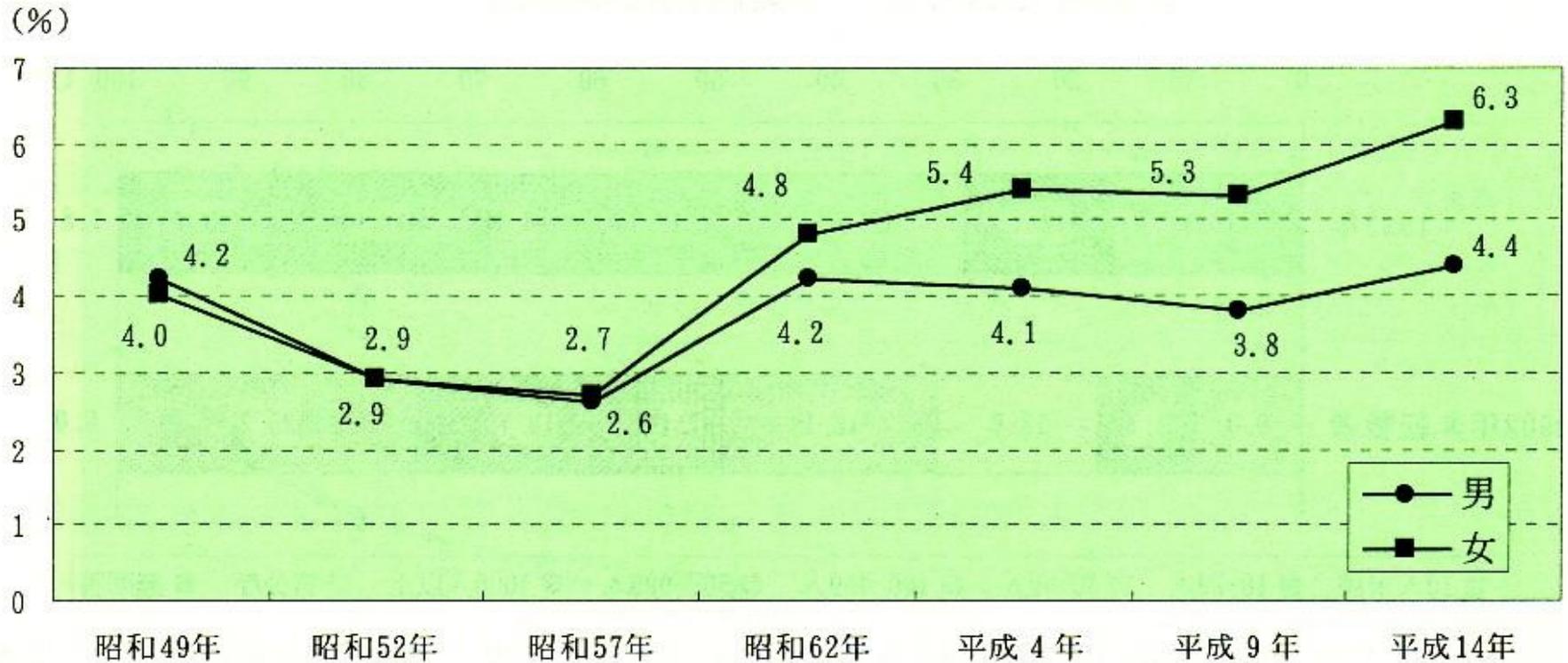


資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注) 一般労働者の1時間当たりの所定内給与額は次の式により算出した。

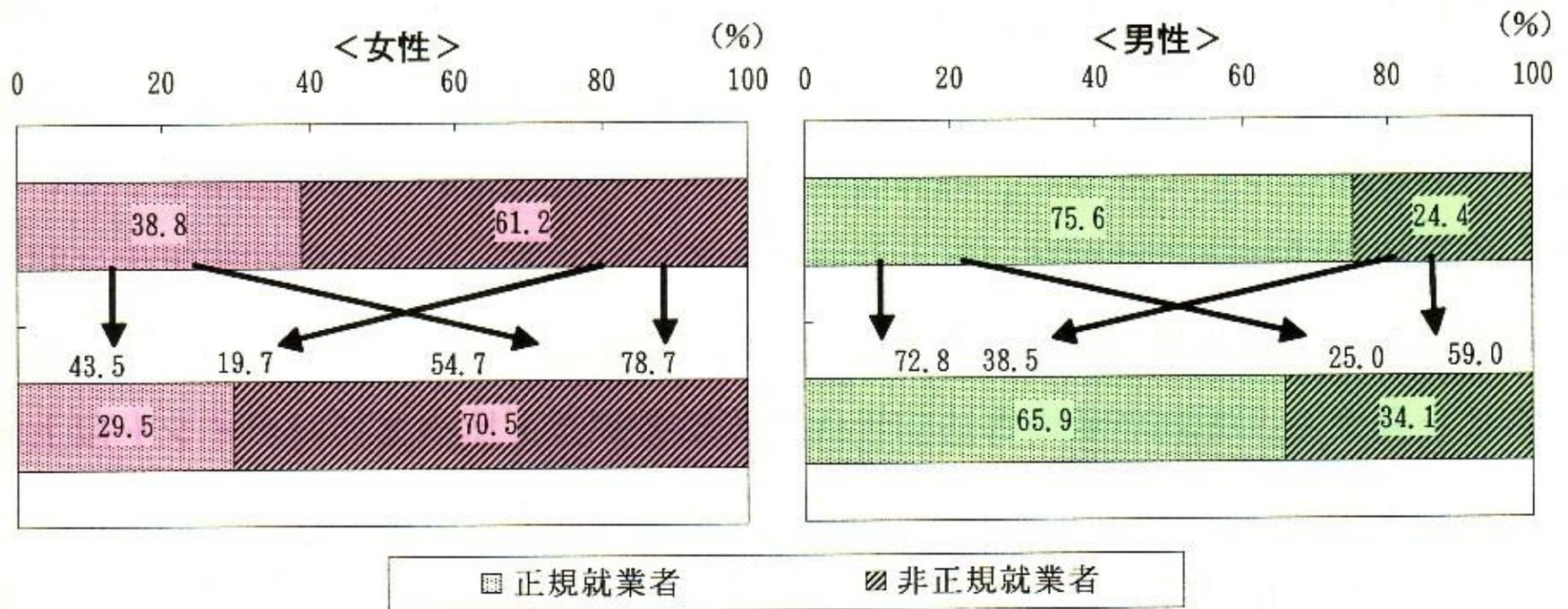
$$1 \text{ 時間当たりの所定内給与額} = \text{所定内給与額} \div \text{所定内実労働時間数}$$

第2-37図 転職率の推移



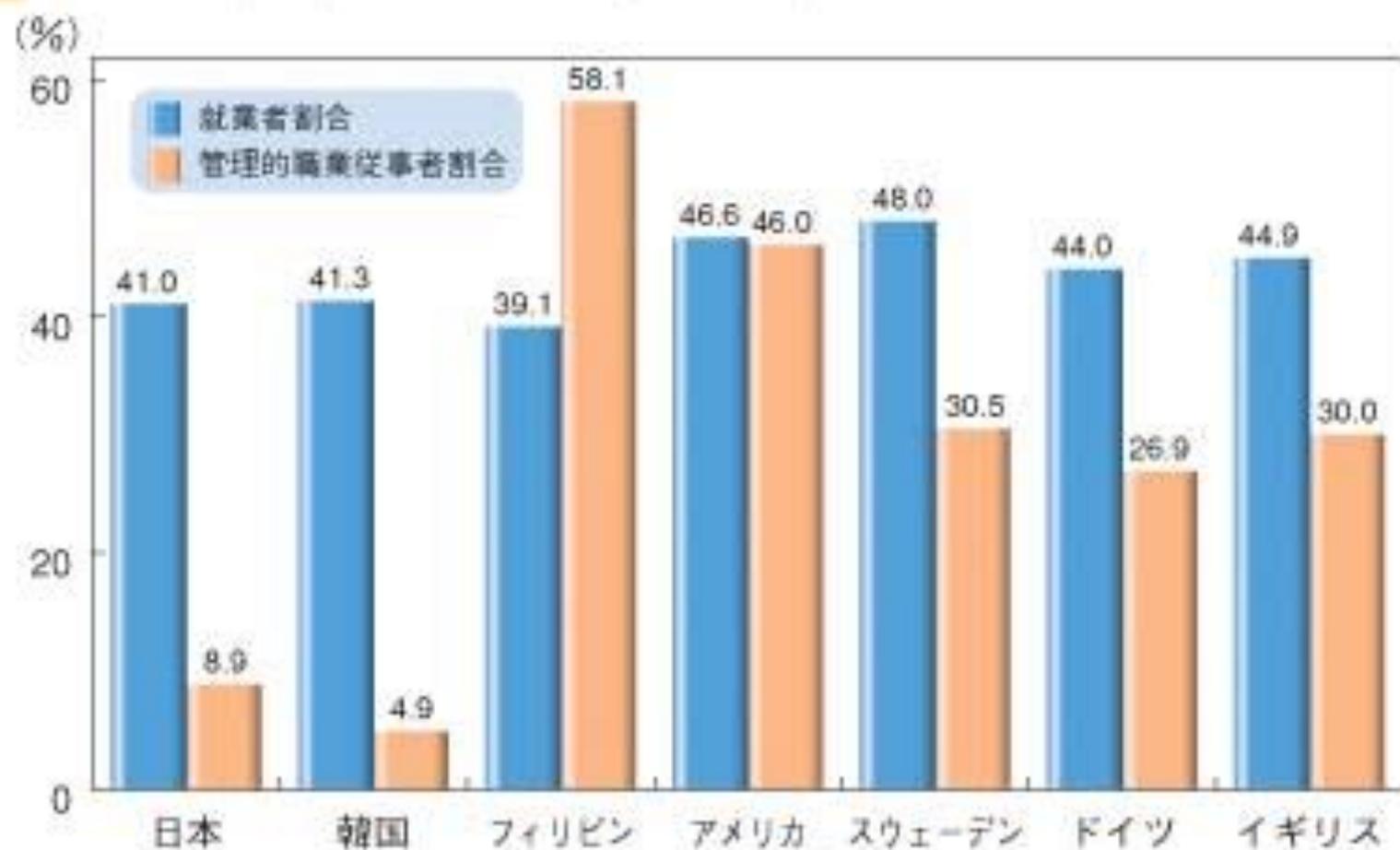
資料出所：総務省統計局「就業構造基本調査」

第2-41図 正規、非正規間の就業異動割合



資料出所：総務省統計局「就業構造基本調査」(平成14年)

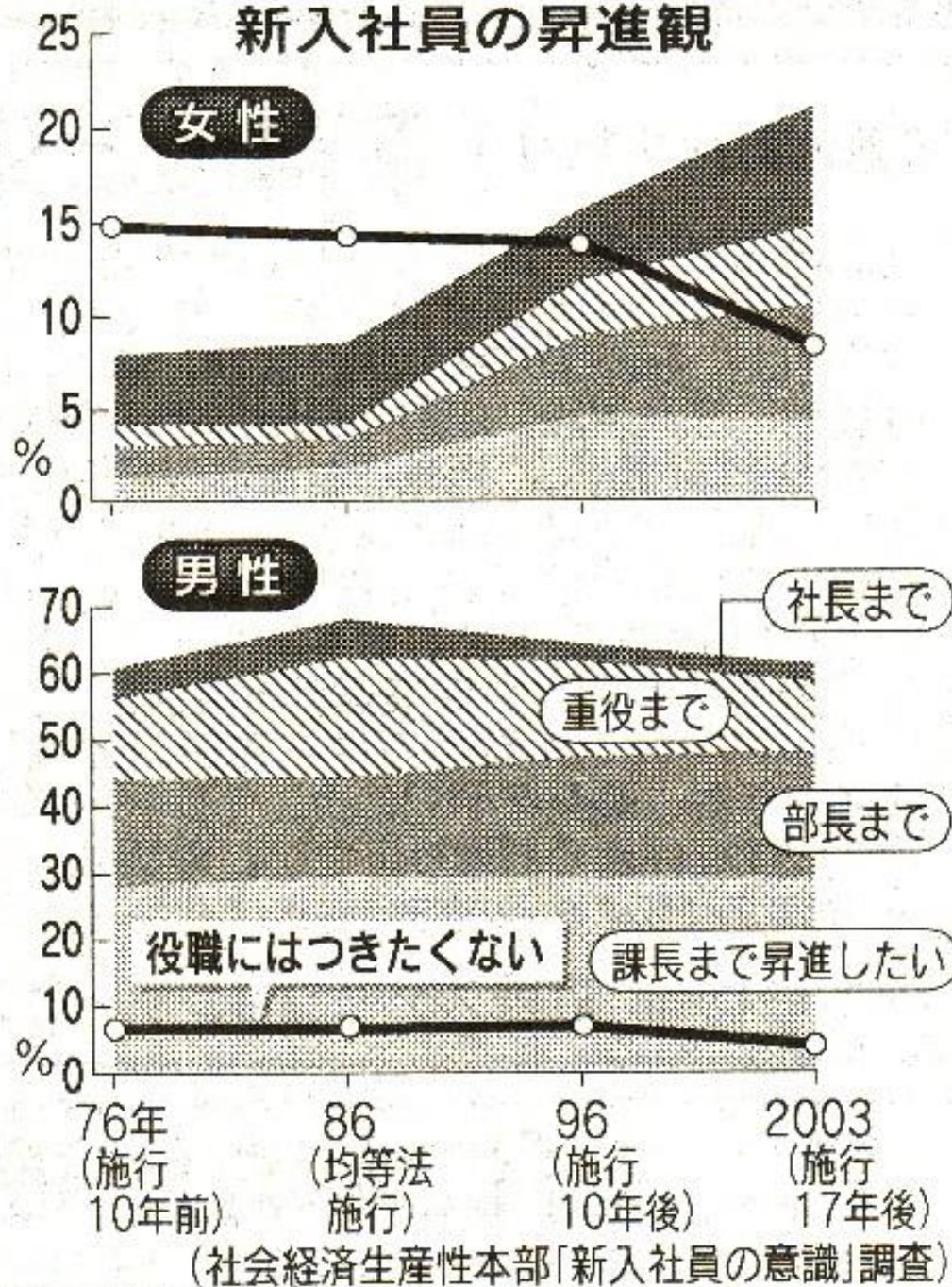
第1—序—25図 女性の就業者割合と管理的職業従事者割合



(備考) 1. ILO 「Yearbook of Labour Statistics」(2002年)より作成。

2. 韓国は2000年, その他の国は2001年のデータ。

新入社員の昇進観

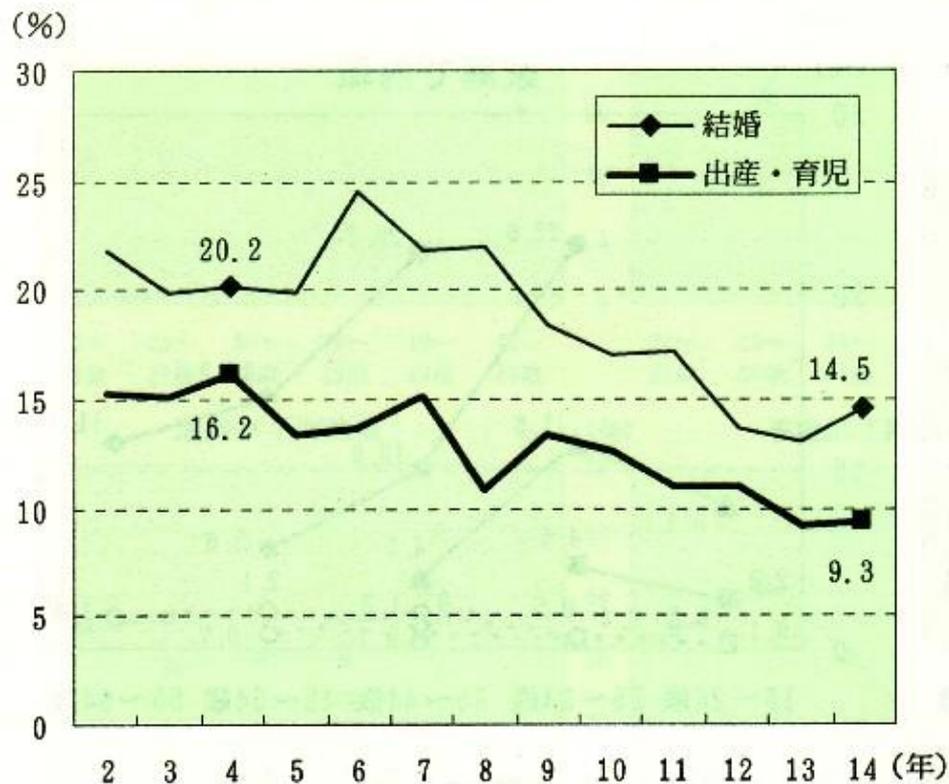


第1-2-14図 共稼ぎ世帯数の推移



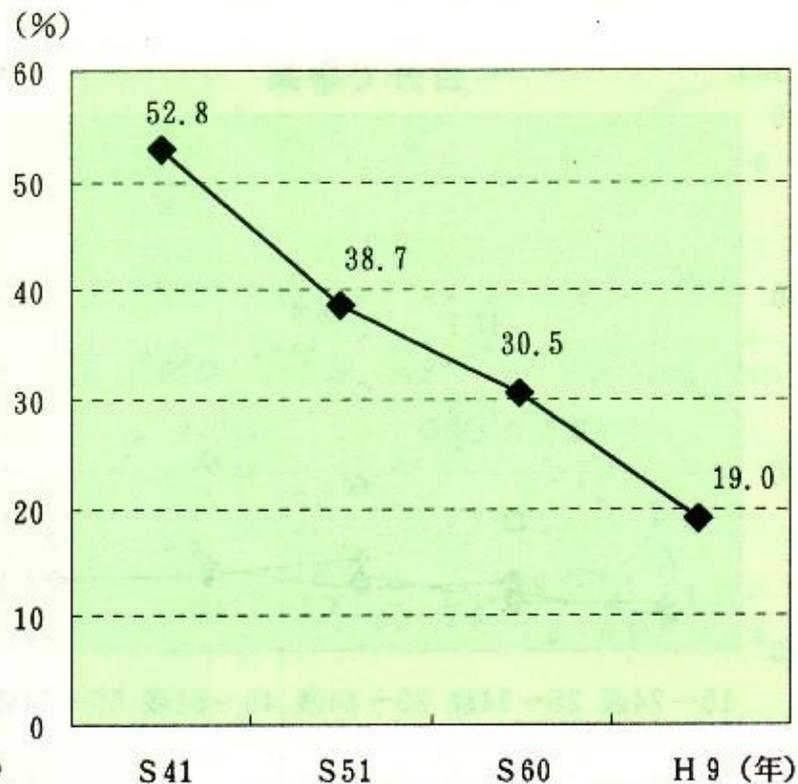
- 備考
1. 総務省「労働力調査特別調査」(労働力調査)より作成
 2. 男性雇用者と無業の妻からなる世帯とは、夫が雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯
 3. 雇用者の共稼ぎ世帯とは、夫婦ともに雇用者の世帯
 4. 就業者から農林業及び家族従業者は除いた

第2-30図 25～29歳層の結婚、出産・育児による女性離職者割合の推移



資料出所：厚生労働省「雇用動向調査」

第2-31図 妊娠または出産による退職者の割合の推移



資料出所：労働省「女子保護の状況」（昭和41、51、60年）、「女性雇用管理基本調査」（平成9年）

* 昭和41、51、60年は事業所規模30人以上、平成9年は5人以上規模事業所である。

第1-序-22図 固定的性別役割分担意識（夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである）



(備考) 内閣府「男女共同参画社会に関する国際比較調査」(平成14年度)、「男女共同参画社会に関する世論調査」(平成14年7月)より作成。

「共働き賛成」の男性 10年で2倍に

妻に出産後も仕事を続けてほしいと考える「共働き派」の男性がこの10年間で2倍近くに増えていることが、政府が11日に閣議決定した04年版の「男女共同参画白書」で明らかになった。内閣府はその背景として、リストラや賃金カットにより男性1人では家計を支えきれなくなるとの危機感が強まったと分析している。

女性が仕事を持つことに対する男性の意識を調べた内閣府の02年の調査によると、「子どもができてもずっと職業を続ける」と答えた「共働き派」は

04年の男女共同参画白書

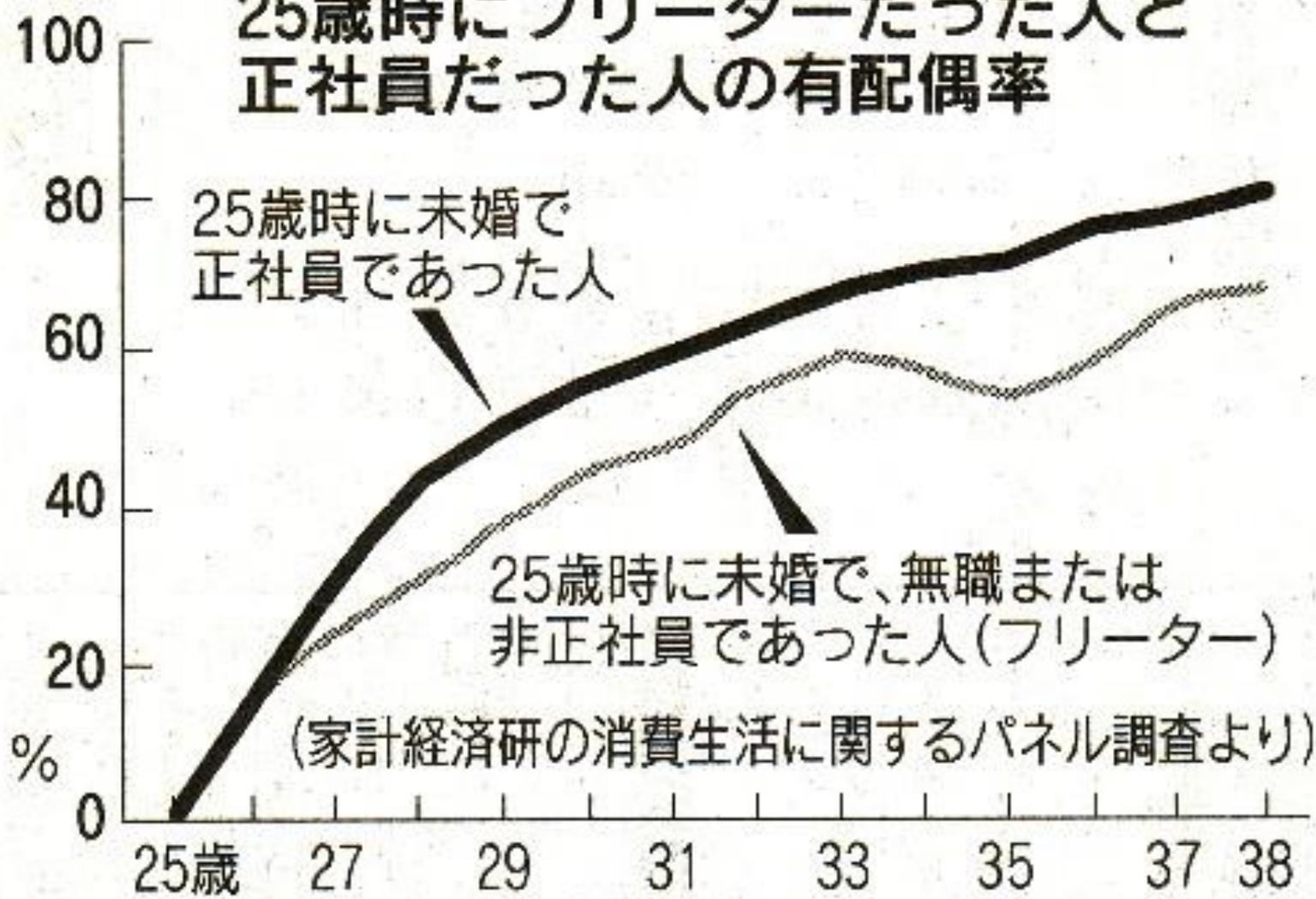
37・2%で、92年の19・8%からほぼ倍増。「子どもができれば職業をやめ、大きくなったら再び職業を持つ方がよい」と考える人の31・8%を初めて上回った。

男性の所得の前年比増減を見ると、プラス5・2%だったバブル期の90年以降は減少が続き、02年と03年はそれぞれ1・3%、0・2%のマイナスだった。完全失業率も上昇しており、こうした厳しい雇用・賃金の状況が女性の就業を後押しする意識につながっていると見られる。

11-9-2004

(5) 04年

25歳時にフリーターだった人と 正社員だった人の有配偶率



25歳時に未婚で
正社員であった人

25歳時に未婚で、無職または
非正社員であった人 (フリーター)

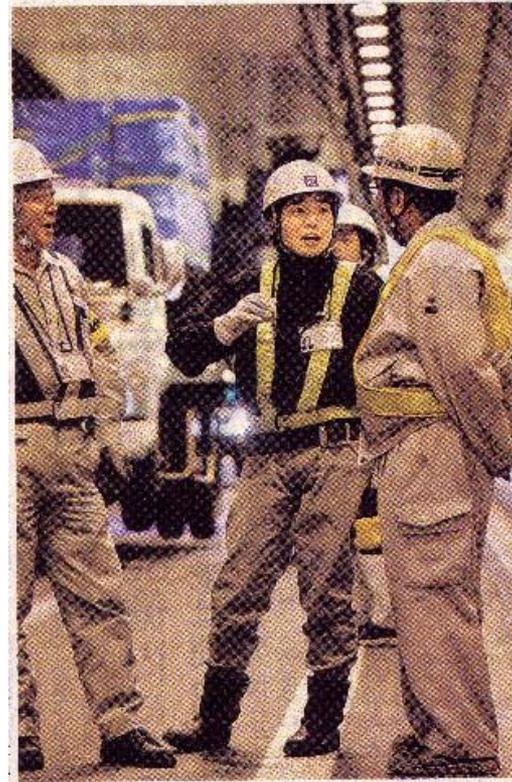
(家計経済研の消費生活に関するパネル調査より)



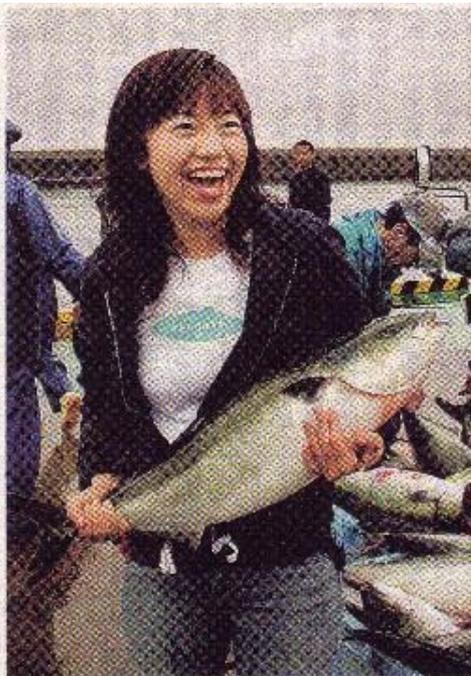
「バー・ブルミエ」で活躍する
山本智恵美さん（大阪市北区）



仕込み中の樽から試料を取る杜氏の
向井久仁子さん（京都府伊根町）



鮭の仕上がりチェックする高坂金の大崎貴子さん



女の挑戦

前回の復習
おわり

本日のテーマ

成果主義賃金制度を考える

松下も年齢給廃止へ

04年春 成果型賃金へ比重

松下電器産業は26日、年齢とともに一律に給与が上がる年齢給を廃止する方針を明らかにした。年功型の賃金体系から、能力や実績に応じて給与が決まる成果型の賃金体系に比重を移す。すでに労働組合との間で基本合意し、04年春からの導入を目指す。大手電機メーカーでは、日立製作所が今月初め、04年春から定期昇給(定昇)に相当する部分を全廃すると公表しており、今後、産業界で年功型賃金見直し広がる可能性がある。

「基礎給」(年齢給)と、取得した資格に応じた「仕事給」、成果や能力により決まる「実績給」の3種類で構成される。

3、仕事給3、実績給4。
新しく導入を目指す賃金体系では、主任以上の

社員に対して年齢給を廃止し、実績給の比率を7割にする。ただ、主任未満の若手社員に対しては、年齢給を廃止するも

借 労

の 維 応 方

「家族」「住宅」手当も全廃 ソニーも成果主義賃金

来春から係長以下

ソニーは29日、国内の係長以下の一般社員約1万2千人に対し、来年4月から成果主義を徹底した新しい賃金制度を導入することで労使が合意したことを明らかにした。「扶養家族」や「住宅補助」の手当も全廃し、働きぶりなどの評価をほぼ全面的に給与に反映させる。電機大手で年功型賃金の廃止を決めたのは日立製作所、松下電器産業に続き3社目となる。

新制度は、給与を「基」の諸手当のうち存続する「手当」だけとなる。社員本給」に一本化し、現行「のは残業手当(超過勤務)を3段階の資格(グリー

や欧州中央銀行のトリシ

エ総裁は倍近い表。

トリシエ総裁は手当な

どを含むと約17万ドルに達

するとしている。調査対

象で最も高かったのは、

香港金融管理局総裁の1

14万ドルだった。「金融

の神様」と称されるグリ

ンスパン議長も、意外

に「薄給」なことが明らか

になった。

「金融の神様」は薄給

【ニューヨーク＝渡辺 知】主要国の中央銀行で最も大きな影響力を持つ米連邦準備制度理事会(FRB)のグリーンズパン議長は、給与面では実は最も低い、との調査結果をロイター通信が28日公表した。議長の年収が17万1900ドル(1880万円)なのに対し、日本銀行の福井俊彦総裁

FRB議長年収 日銀総裁の半分

主な中央銀行トップ

全公いすは ぼきぼド

2003. 11. 5 日経

日立、年功賃金を廃止

来年度 全従業員対象に成果給

日立製作所は工場を含む「定期昇給」相当の全従業員の年功型賃金を全面撤廃し、二〇〇四年四月から仕事の成果と毎年能力評価で給与が決まる新賃金制度を導入する。毎年一律に賃金が上がる「定期昇給」相当分も廃止する。産業界の賃金交渉のリード役でもあった日立が年功型賃金を放棄することは、日本企業の給与制度見直し論議に大きな影響を与えると思われる。

日立の労使が合意した。五日、従業員に公表する。二〇〇〇年に管理職を対象に導入した成果主義の賃金体系を、国内の一般職三万人に拡

大する。今後は一部グループ会社にも適用していく考え。

大手企業ではキヤノンが昨年四月に定昇・諸手当を廃止。ホンダも同十月から一般社員の上位等級等

「話が違ふ」。

形市。消雪作業大

地下水開発社長

「13」が「14」

70歳定年制

自殺率が八年連続で全国を越えない。「家でじっとして仕分けする毎日。「家

最悪の秋田県。昨年は一丁して、このころはもういっしょに

三洋、新卒から賃金格差

来春にも新制度 優秀な人材厚遇

三洋電機は二〇〇五年「に応じて賃金格差を設け」から適用する。他の電機「うな優秀な人材の確保に

春をメドに、能力・技能「る職務給を新卒社員の時」大手と採用を競り合うよ「つなげる」内定者は卒業

直 修 込 高 益 年 活 務 認 同

成果主義 8割導入済み

賃金動向本社調査

過去1年で 3社に1社で 定昇見直し 18%

成果主義を導入したところが多かった。賃金の個別化に動きがかかっている。一方平均賃上げ率(最終給与)は一・六二%(前年は一・五四%)と七年ぶりに半年を上回った。(一四頁参照)

回答企業の二二・二%が「会社員に対して賃額を給与ランゲンクが過去一年間で成果主義(定額)に廃止」と回答、一八・七%が「給与を除外して本マクロドナルドホールディング」に答えた。成果主義の導入の広がりと、三功全「賃額以上の定昇を廃止」の傾向は目立ち、一基「給与プラス評価」を行って進んでいる。■上 当の形に変わった。

賃上げ率最終集計 62%

今年への回答・要結状況

成果主義の浸透で、同業企業が四六・二%を生計引入社の範囲での賃金格 差も消たり前になって迄 した。管理職を除く一般社 員の月給の昇進内賃 金で、一・一%以上一・ 九%、平均以上は家は 前年まで六年連続で過去

2004年年間一時金回答・要結状況 (5月7日現在、加重平均、単位:円、%)

社数	金額	率	基準内賃金	平均年齢	03年末給与	率
全社	243	1,536,465	2.55	37.6	4,672	1.54
製造業	207	1,602,071	3.31	37.9	4,836	1.59
非製造業	36	1,578,686	0.40	38.9	4,207	1.39
組合員平均	211	1,616,498	2.54	38.0	5,016	1.65
従業員平均	8	1,722,211	4.15	37.2	4,941	1.58
モデル方式	24	1,258,512	7.68	33.2	3,811	1.28

2004年賃金交渉 回答・要結状況 (5月7日現在、加重平均、単位:円、%)

社数	金額	率	基準内賃金	平均年齢	03年末給与	率
全社	584	4,906	1.62	36.4	4,672	1.54
製造業	425	5,125	1.89	36.8	4,836	1.59
非製造業	159	4,288	1.45	35.2	4,207	1.39
組合員平均	428	5,046	1.87	37.4	5,016	1.65
従業員平均	94	4,765	1.52	36.4	4,941	1.58
モデル方式	62	4,613	1.54	33.6	3,811	1.28
▽ジャスダックのみ	67	5,122	1.84	34.4	4,985	1.81
製造業	36	4,865	1.78	35.2	4,792	1.73
非製造業	31	5,381	1.92	33.5	5,168	1.89

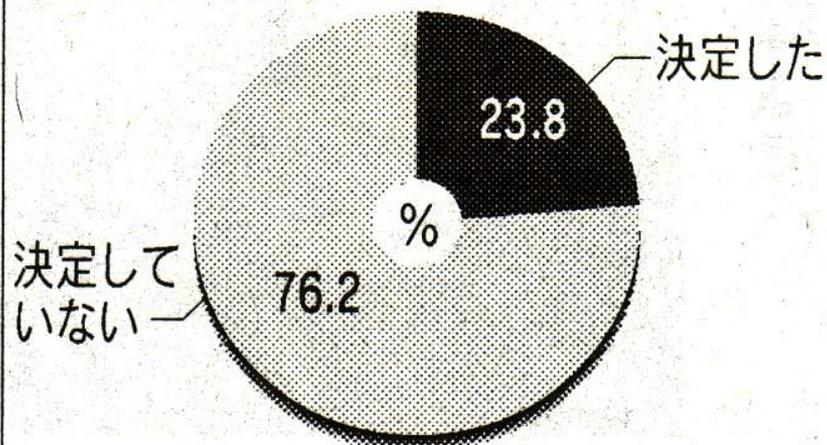
(注)回答内容には、▽組合員平均▽従業員平均▽特定の年齢を対象にしたモデル方式の3方式が含まれる。賃上げ額、率は原則として定昇込み

製造業	社数	金額	率	基準内賃金	平均年齢	03年末給与	率
食品	58	5,097	1.67	303,895	35.8	5,282	1.74
繊維	31	5,231	1.82	286,406	37.2	5,294	1.85
紙・パルプ	12	4,595	1.49	309,133	39.3	4,972	1.61
化学	52	5,454	1.88	324,835	38.3	5,235	1.61
医薬品	8	5,783	1.77	325,818	32.9	4,690	1.42
日用品	9	5,046	1.70	295,333	35.6	4,872	1.65
窯業	11	5,172	1.71	296,849	38.4	5,013	1.60
鉄鋼	25	3,701	1.25	295,500	35.0	3,698	1.25
非鉄・金属製品	27	5,071	1.80	278,502	36.0	3,804	1.38
機械	66	5,192	1.72	300,724	38.0	4,335	1.41
電機	40	5,583	1.86	296,019	36.3	4,213	1.37
造船	8	5,565	1.71	323,406	39.2	5,544	1.71
自動車・部品	41	5,202	1.79	289,253	37.4	5,396	1.68
その他輸送機器	4	5,683	1.80	315,345	39.9	5,258	1.70
精密機械	11	5,761	1.76	320,782	37.0	5,759	1.69

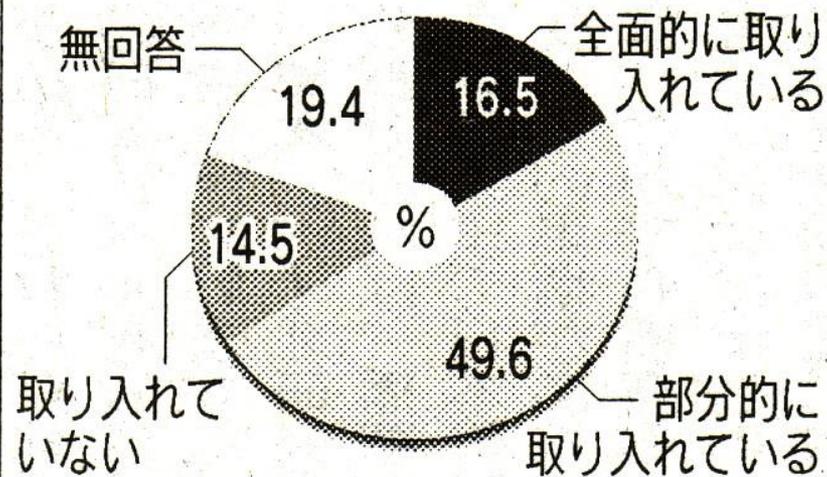


成果主義の導入状況

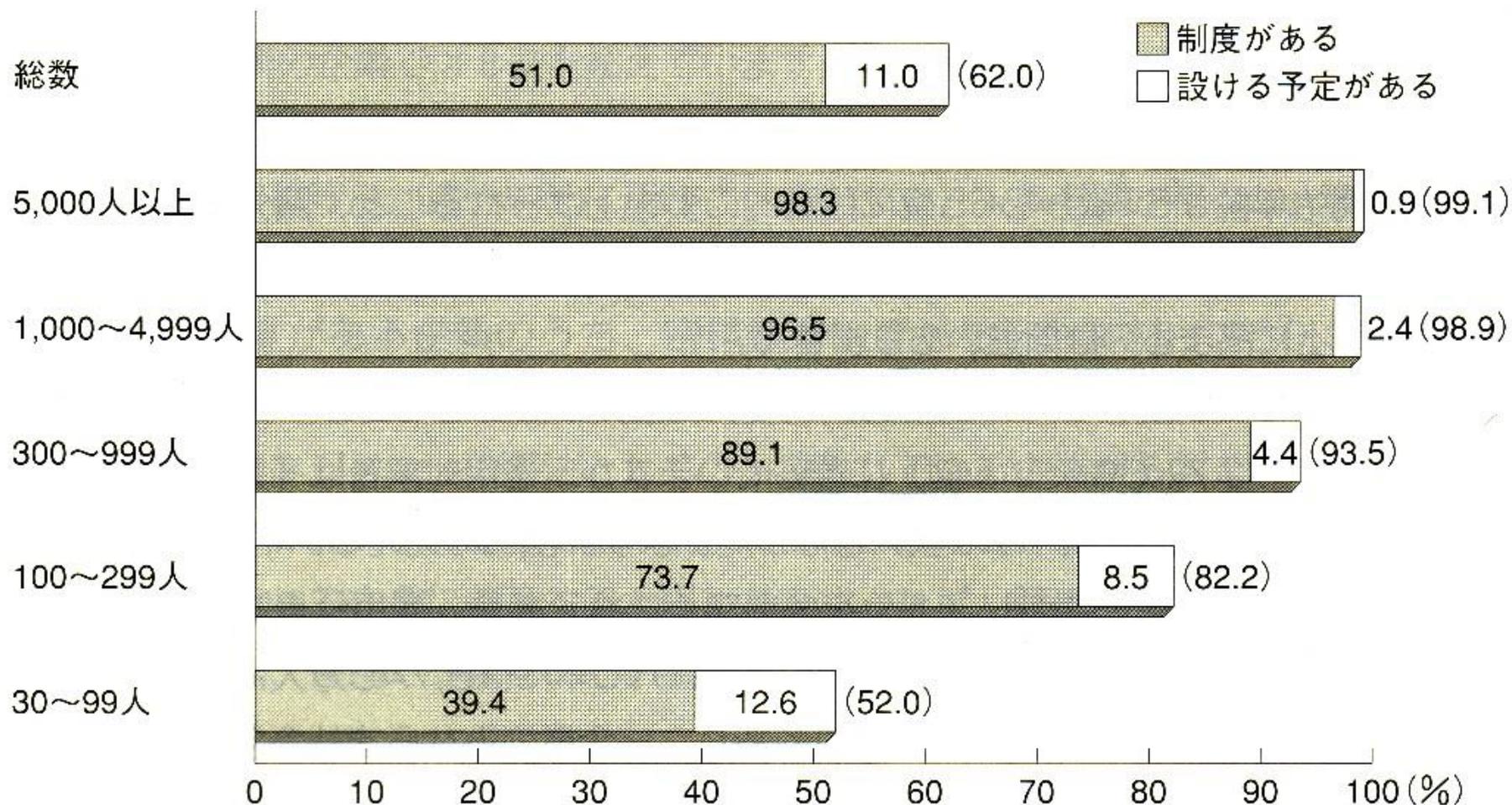
過去1年間で成果主義型賃金制度の導入・拡大状況



職務給、役割給など、成果主義型要素を賃金制度に取り入れているか



V 1図 人事考課制度の実施状況別企業数割合（全企業＝100）

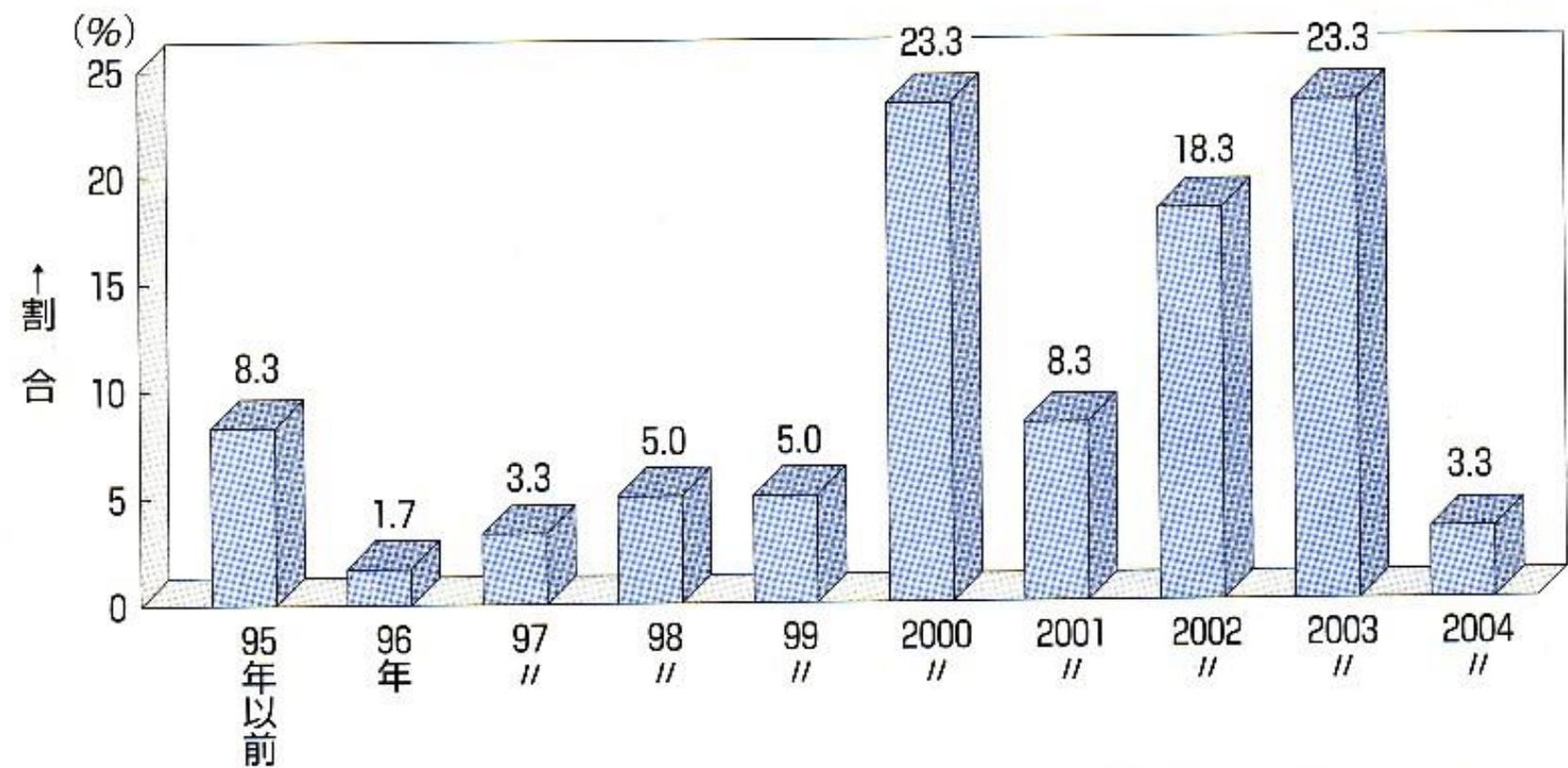


注 () 内の数字は「制度がある」と「今後設ける予定がある」とを合わせた数字である。

資料出所：厚生労働省「平成14年雇用管理調査結果の概要」

項目6 職務給・役割給の導入年

集計社数：60社



電産型賃金体系

生活保障給中心の賃金体系

1946年10月闘争 日本電気産業労働組合協議会の要求で電機産業で協定1947年4月実施
基準労働賃金100%

基本賃金92% 地域賃金8%

基本賃金 生活保障給(本人給と家族給)67%

能力給 20%

勤続給 5%

年齢に応じて加給される本人給、扶養家族数に応じて増額される家族給からなる生活保障給にとくにウェイトがおかれる生活給体系が特徴

一般的な給与体系

基本給　〔月給・日給 月給・日給・時給(年俸)〕

＋ 家族手当

＋ 役付手当

＋ 職務手当　(営業手当、生産手当)

＋ 資格手当

＋ 食事手当

＋ 皆勤手当　(精勤手当)

＋ 通勤手当

＋ 住宅手当

『労働経済白書』2003年(平成15年)版

経済社会の変化と働き方の多様化

第3節 賃金制度等の動向

「企業は成果主義化・能力主義化の方向で賃金制度改革を実施している。正社員は成果主義の導入と評価の結果として賃金格差がつけられることに賛成しているが、公正な評価がなされるかには不安を感じている。

成果主義的賃金制度の導入と運用に当たっては、適切な目標設定、透明性・公正性の確保等により、従業員の納得性を高めることが重要である。」

2003年版白書で初めて出る。

第70表 従業員に対する業績評価制度の有無及び導入理由

①制度の有無

(単位 %)

項目	制度がある	制度はないが、 今後導入について検討中	制度がなく、 今後導入の予定もない	無回答
企業割合	71.8	21.2	5.2	1.7

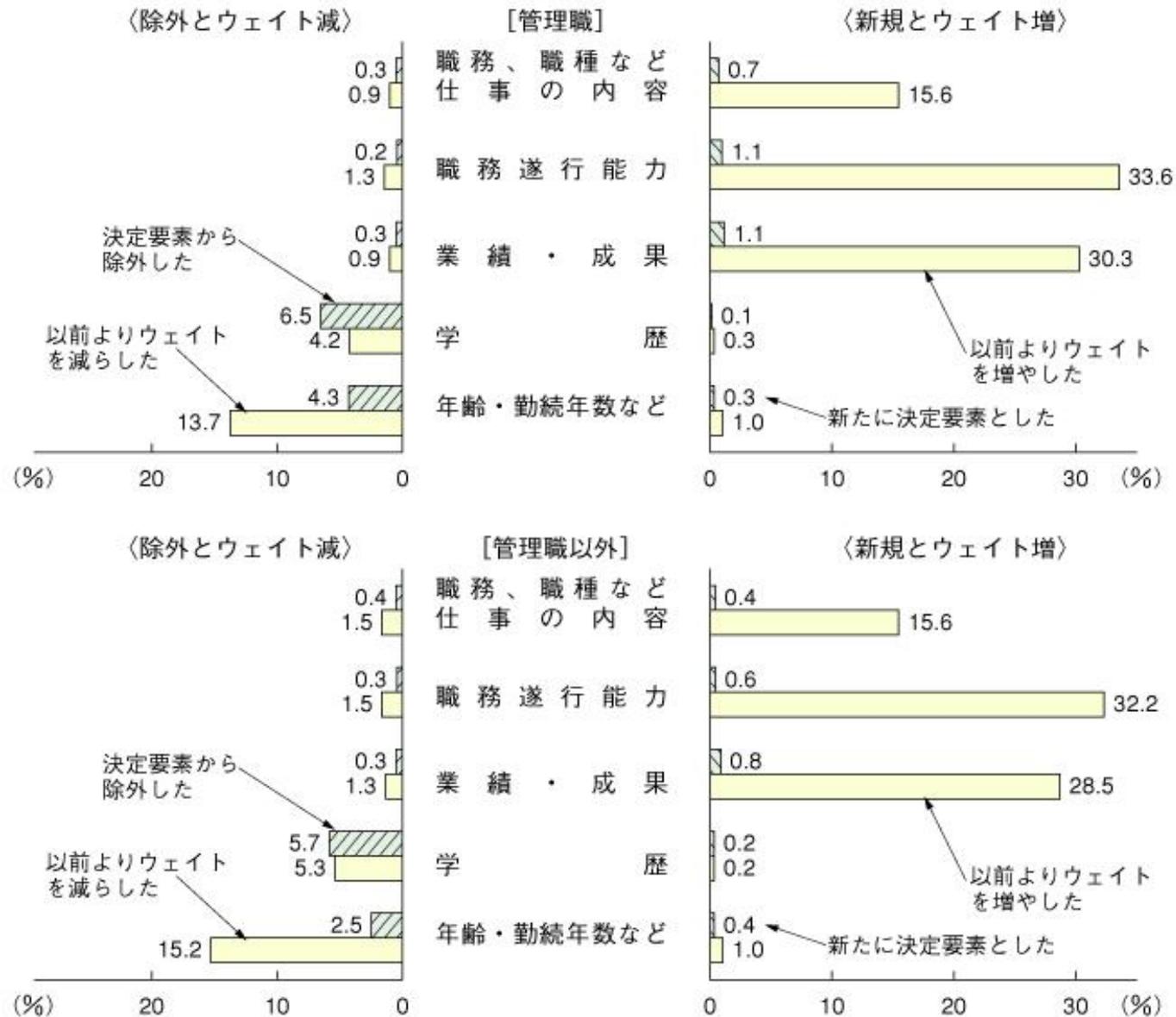
②導入理由 (複数回答)

(単位 %)

項目	制度がある企業	社員を公正に 評価するため	社員の士気を 高めるため	活気ある職場に するため	人件費を抑制 するため	生産性向上の ため	その他	無回答
企業割合	100.0	86.1	66.4	41.8	5.3	31.2	0.8	0.3

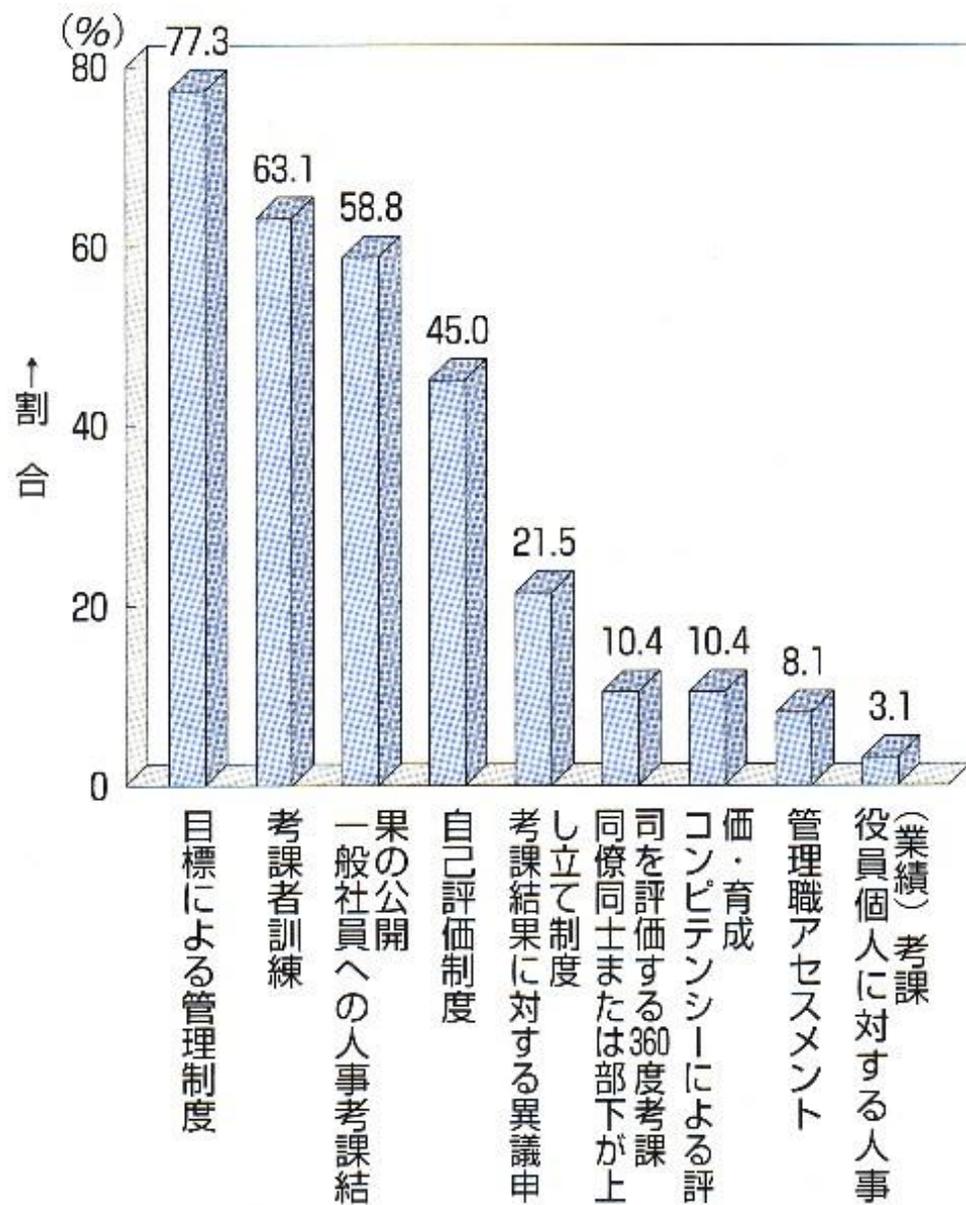
資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査 (企業調査)」 (2008年)

第2-(3)-7図 基本給の決定要素の過去5年間のウェイトの変化別企業数割合



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」(2001年)

図表12 人事評価関連の実施率



日経連が2002年5月に報告書
「成果主義時代の賃金システムのあり方」を発表

その中で「多立型賃金体系への転換」を提起し、
職務特性に応じた賃金体系を提示

年齢給：生活設計を補償する部分

職能給：職務遂行能力を反映した部分

役割給：職責や役割の重さを反映した部分

職務給：職務や仕事の価値を反映した部分

(1) 基本給の構成要素

IV 1-1表 階層別の基本給構成要素

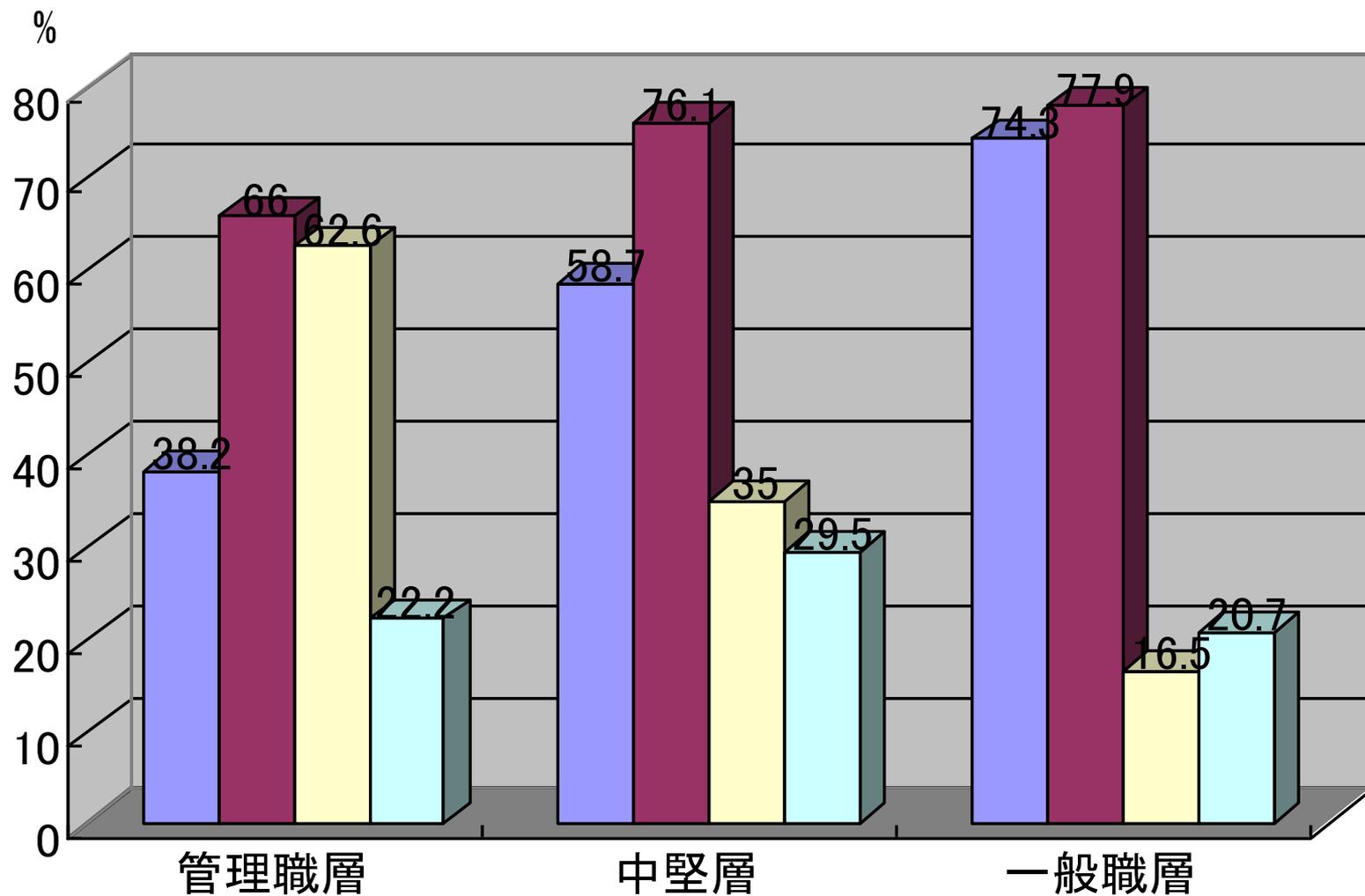
階層	年齢給	職能給	役割給	職務給
管理職層	38.2%	66.0%	62.6%	22.2%
中堅層	58.7%	76.1%	35.0%	29.5%
一般職層	74.3%	77.9%	16.5%	20.7%

注

1. 各層の基本給構成について複数回答で尋ねた。
2. 各給与項目の定義は以下の通り
 - ・年齢給：生活設計を保障する部分
 - ・職能給：職務遂行能力を反映した部分
 - ・役割給：職責や役割の重さを反映
 - ・職務給：職務や仕事の価値を反映した部分
3. 調査対象：全上場企業2547社中、集計企業339社（回収率13.3%）の人事労務担当者
4. 調査期間：2001年10月中旬～11月上旬

資料出所：社会経済生産性本部「日本的人事制度の現状と課題（2002年版）」

階層別の基本給構成要素



■ 年齢給 ■ 職能給 ■ 役割給 ■ 職務給

③ 業績評価制度

Ⅷ 2表

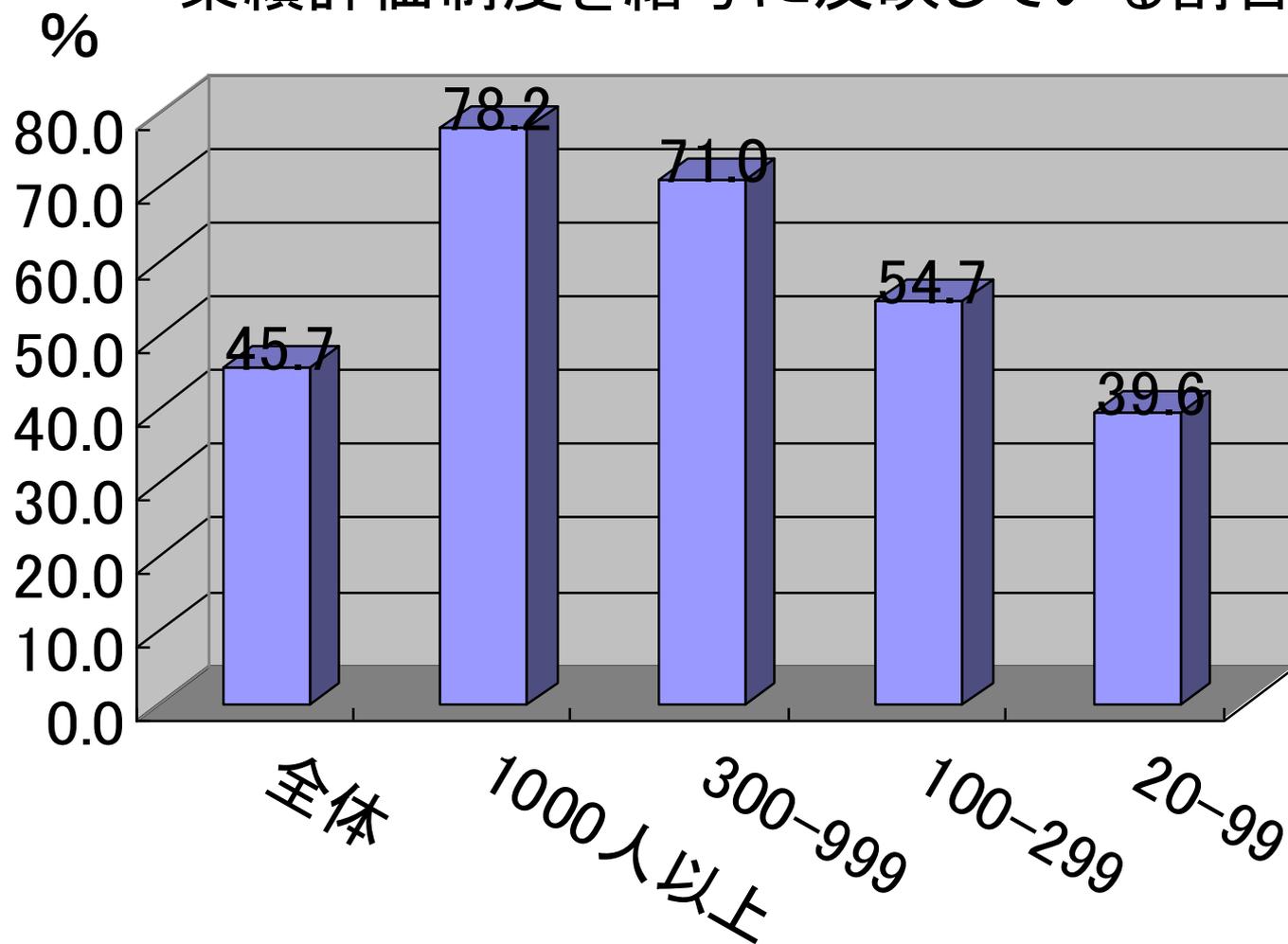
業績評価制度の公開の有無、結果の本人への通知の有無別企業数割合

(単位：%)

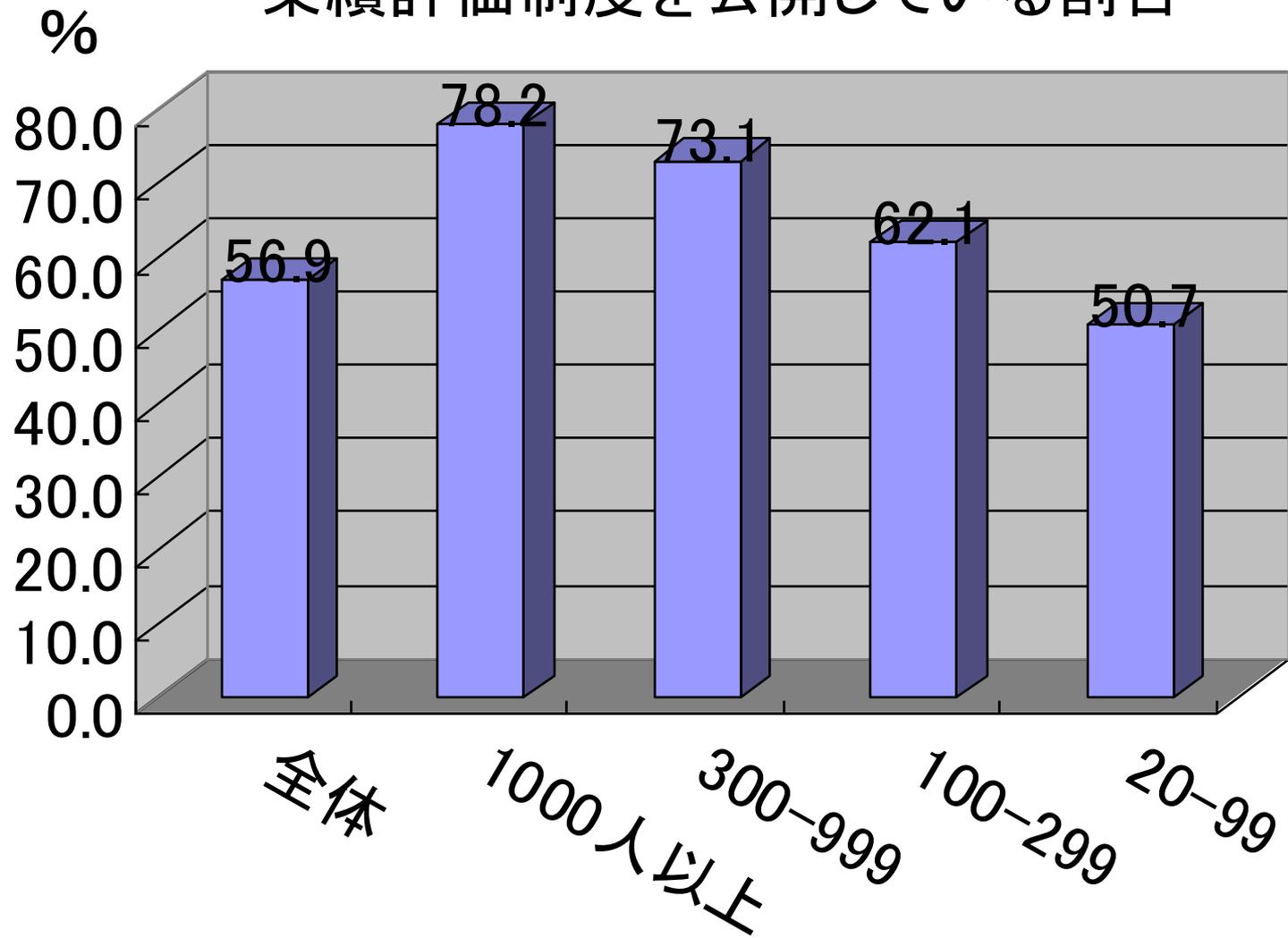
企業規模	業績評価制度を 給与に反映 させている 計	公開している 小計	結果の本人への通知				公開して いない
			原則として 通知する	場合によっ て通知する	原則として 通知しない	不明	
計	[45.7] (100.0)	(56.9) 100.0	55.6	25.7	18.6	0.1	(43.1)
1,000人以上	[78.2] (100.0)	(78.2) 100.0	64.1	13.8	21.7	0.4	(21.8)
300～999人	[71.0] (100.0)	(73.1) 100.0	58.2	22.3	19.2	0.3	(26.9)
100～299人	[54.7] (100.0)	(62.1) 100.0	56.3	23.9	19.8	0.0	(37.9)
30～99人	[39.6] (100.0)	(50.7) 100.0	53.8	28.6	17.5	0.1	(49.3)

注 [] 内は、全企業を100.0とした業績評価制度を給与に反映させている企業数割合である。

業績評価制度を給与に反映している割合

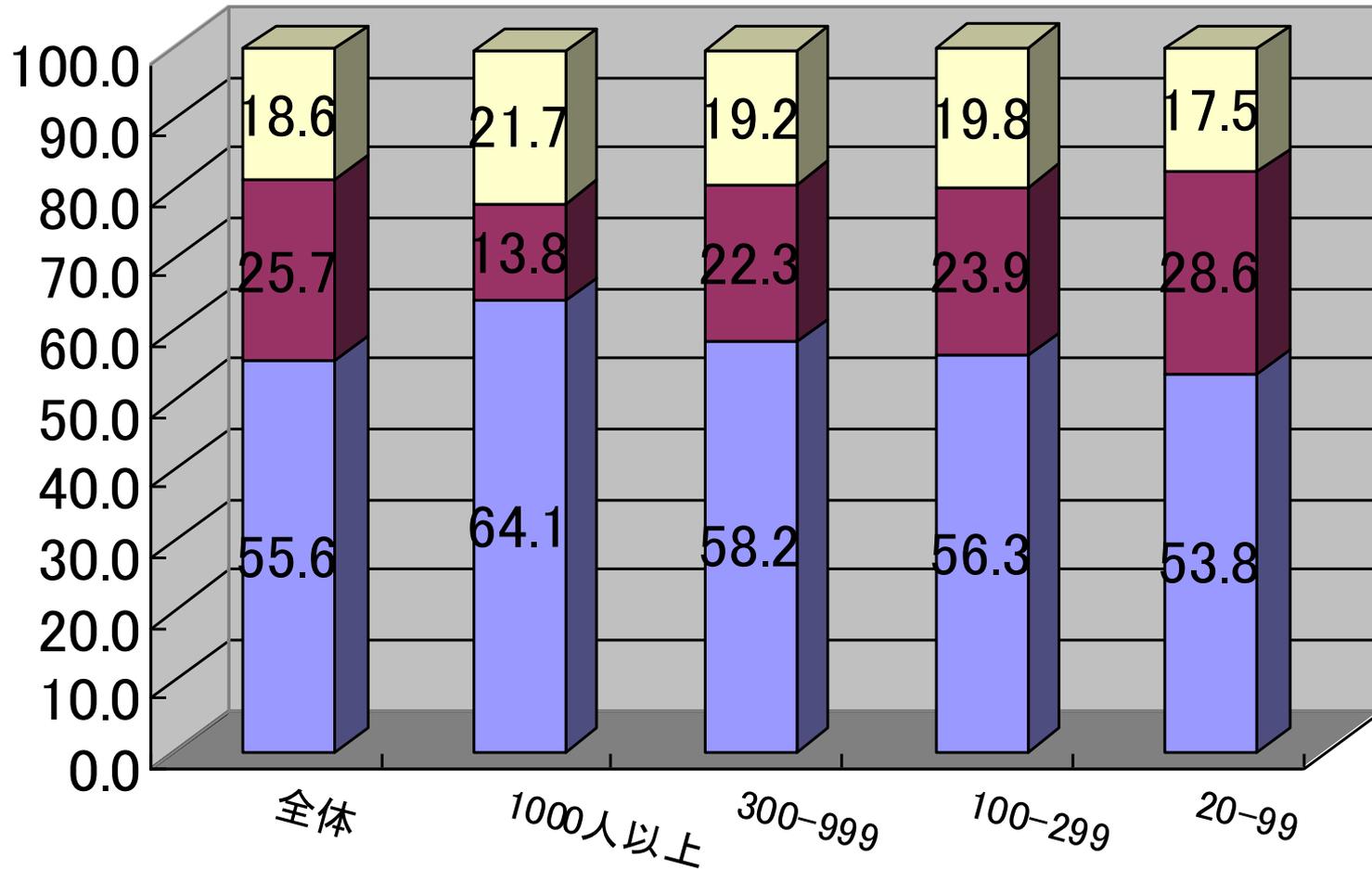


業績評価制度を公開している割合



業績評価結果の本人への通知

%



■ 原則として通知 ■ 場合によって通知 ■ 原則としてしない

第2-(3)-8表 今後の賃金制度の変更予定の有無、変更内容別企業数割合

(単位 %)		
項目	賃金制度の変更を 考えている	賃金制度の変更を 考えていない
企業数割合	72.7	24.5
▼		
変更を考えている具体的な内容（複数 回答）	企業数割合	
基本給の職能給的要素を増やす	44.5	年功的要素の縮小
基本給の職務給的要素を増やす	27.0	年功的要素の縮小
基本給の年功給的要素を増やす	0.3	
昇給・昇格を能力主義的に運用する	67.9	能力主義的な運用
年取のうちボーナス部分を増やす	6.0	
個人業績を基本給に反映させる	32.9	成果主義
個人業績をボーナスに反映させる	54.6	成果主義
ストックオプション制度を活用する	2.6	
年俸制を活用する	27.1	成果主義
役職手当を充実させる	13.5	
生活手当を充実させる	1.8	
生活手当を抑制する	22.4	年功的要素の縮小
退職一時金を抑制する	14.2	
退職一時金の年金化を促進する	3.9	
確定拠出年金を導入する	15.5	
その他	1.7	
無回答	0.6	

資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（企業調査）」(2003年)

第69表 賃金体系における年功についての考え方別企業数割合

①現在まで

(単位 %)

項目	計	重視している	どちらかとい えば重視して いる	どちらかとい えば重視して いない	重視していな い	わからない	無回答
企業割合	100.0	22.3	49.9	16.0	9.4	1.2	1.1

②今後(5年後)

(単位 %)

項目	計	年功的賃金体 系をかなり残 す	年功的賃金体 系はある程度 残す	年功的賃金体 系をすべて廃 止する	現在も今後も 年功的賃金体 系はない	未定	無回答
企業割合	100.0	5.5	57.9	12.8	9.8	12.4	1.6

資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(企業調査)」(2009年)

第78表 成果主義的な（実現した成果により社員を評価して報酬を決める）賃金体系についての就業者の意識

（単位 %）

項目	計	賛成	賛成だが、不安	反対	無回答
就業者割合	100.0	27.6	60.1	7.1	5.3

理由（複数回答）	割合
上司や人事管理者が正しく成果や能力を評価するかわからない	79.0
仕事によっては能力が発揮しにくい	51.0
収入が不安定になる	37.8
仕事がきつくなる	16.1
同期入社の間で賃金格差が拡大する	5.7
その他	2.0
無回答	1.2

資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(就業者調査)」
（2003年）

（注）正社員と出向社員が回答している。

第79表 自社の業績評価についての就業者の意識

(単位 %))

項目	個人または部門の業績が反映されている	うまくいっている	うまくいっているが、一部手直しが必要	うまくいっているが改善の必要がかなりある	うまくいっていない	よくわからない	無回答
就業者割合	100.0	12.5	27.9	26.9	11.6	15.8	5.4

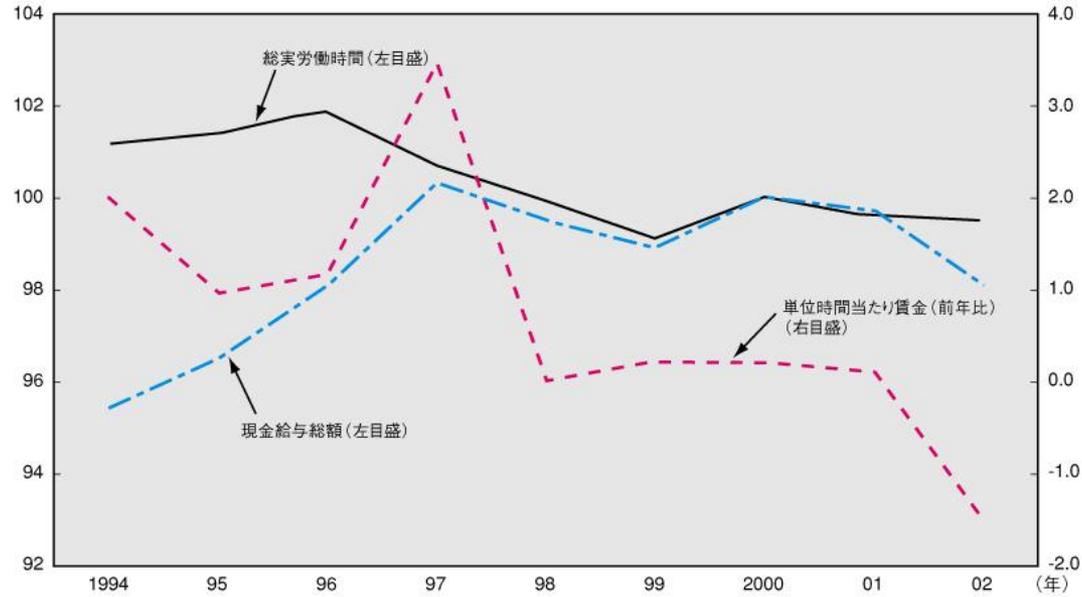
理由 (複数回答)	割合
評価基準が部門ごとにばらばらである	64.0
従業員の評価に対する納得が得られない	45.5
評価によって勤労意欲の低下を招く	27.3
職場の雰囲気が悪くなる	7.2
○ J T の気運が低下する	2.9
わからない	2.2
無回答	5.1

資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(就業者調査)」(2003年)

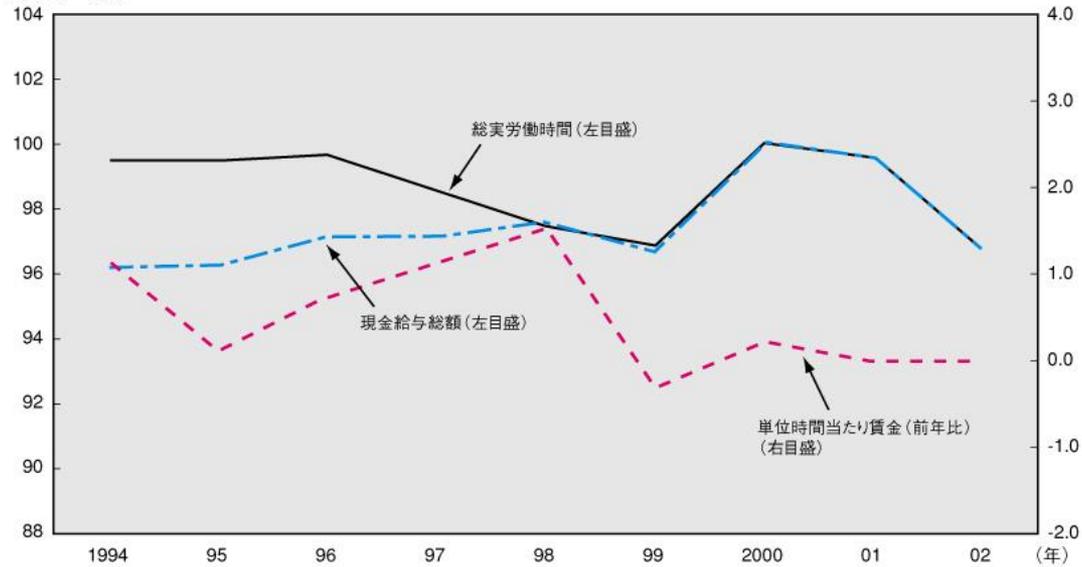
(注) 正社員と出向社員が回答している。

第1-(2)-4図 現金給与総額、総実労働時間、単位時間当たり賃金の推移

①一般労働者
(2000年=100)

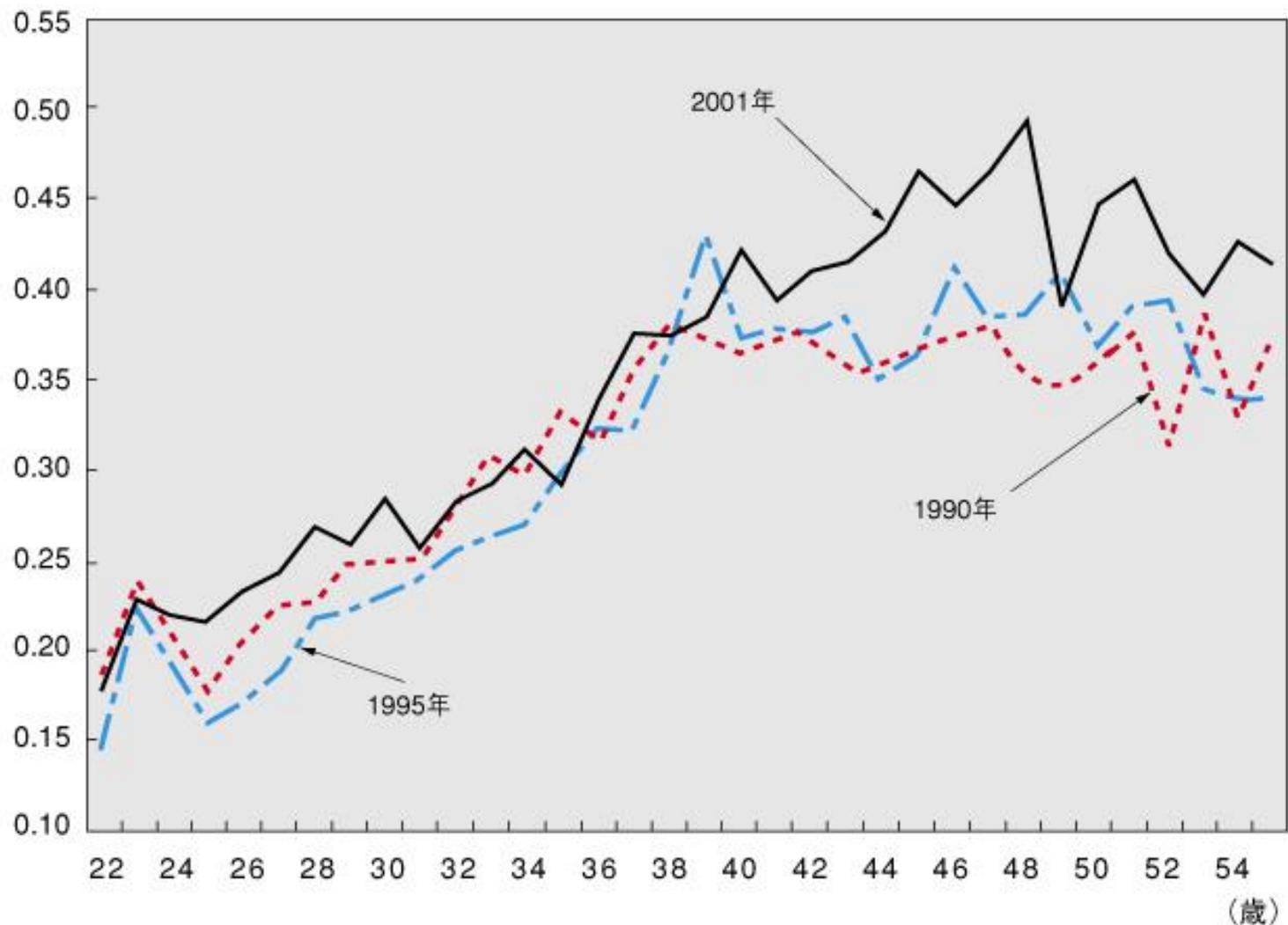


②パートタイム労働者
(2000年=100)



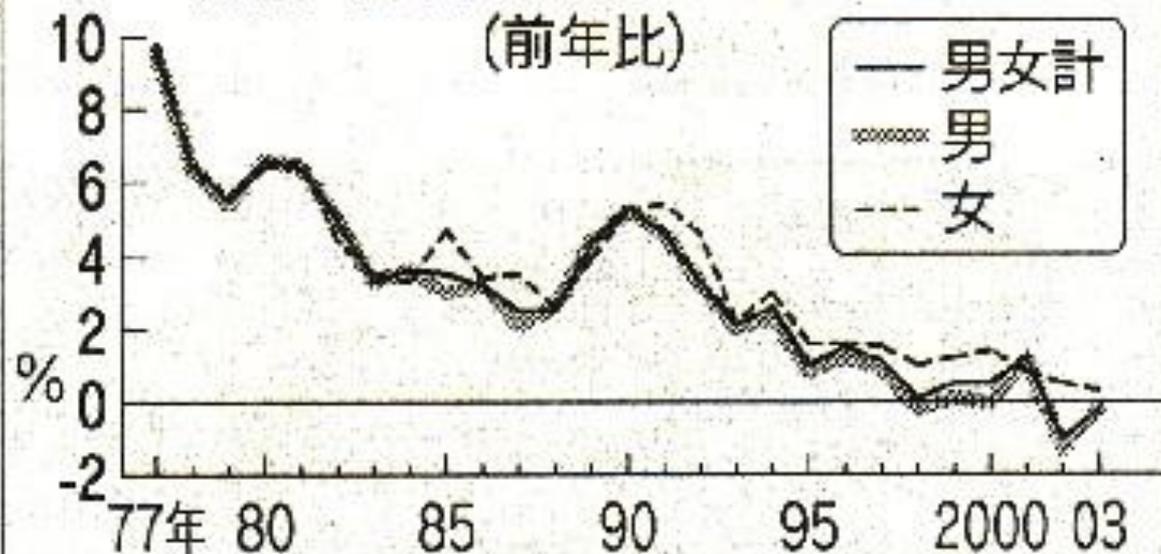
資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」
 (注) 調査産業計、事業所規模5人以上。
 現金給与総額、総実労働時間は、2000年=100とした指数。時間当たり現金給与総額は前年比の値。
 単位時間当たり賃金は、現金給与総額÷総実労働時間。

第2-(3)-3図 大卒ホワイトカラーの賃金のばらつきの変化

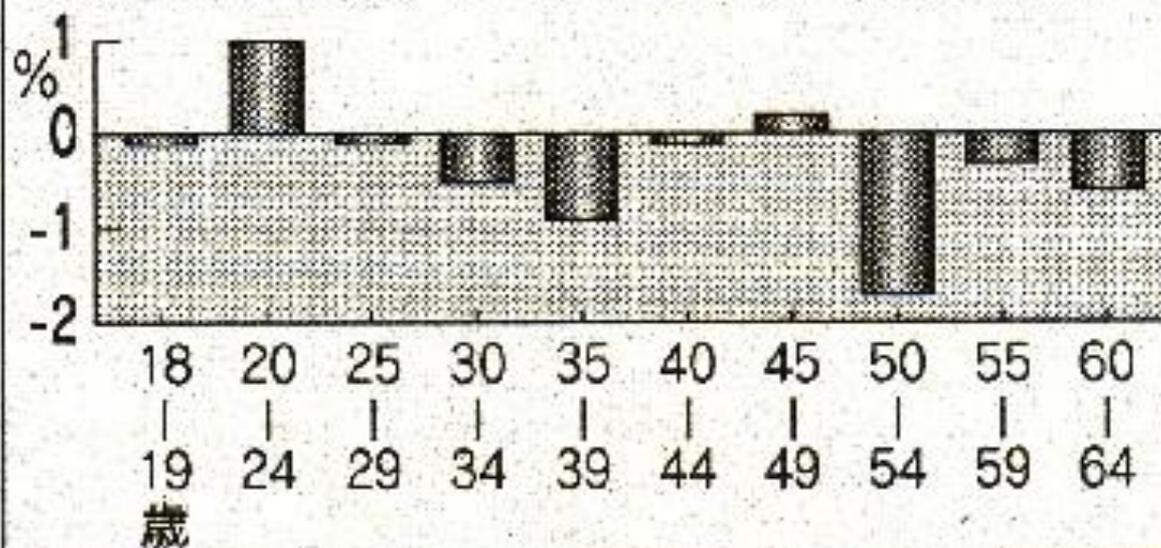


資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室で特別集計
 (注) 1) 各年齢別の時間当たり年間賃金の十分位分散係数である。
 2) 製造業、管理・事務・技術労働者である男性標準労働者の数値である。

一般労働者の平均賃金増減率
(前年比)

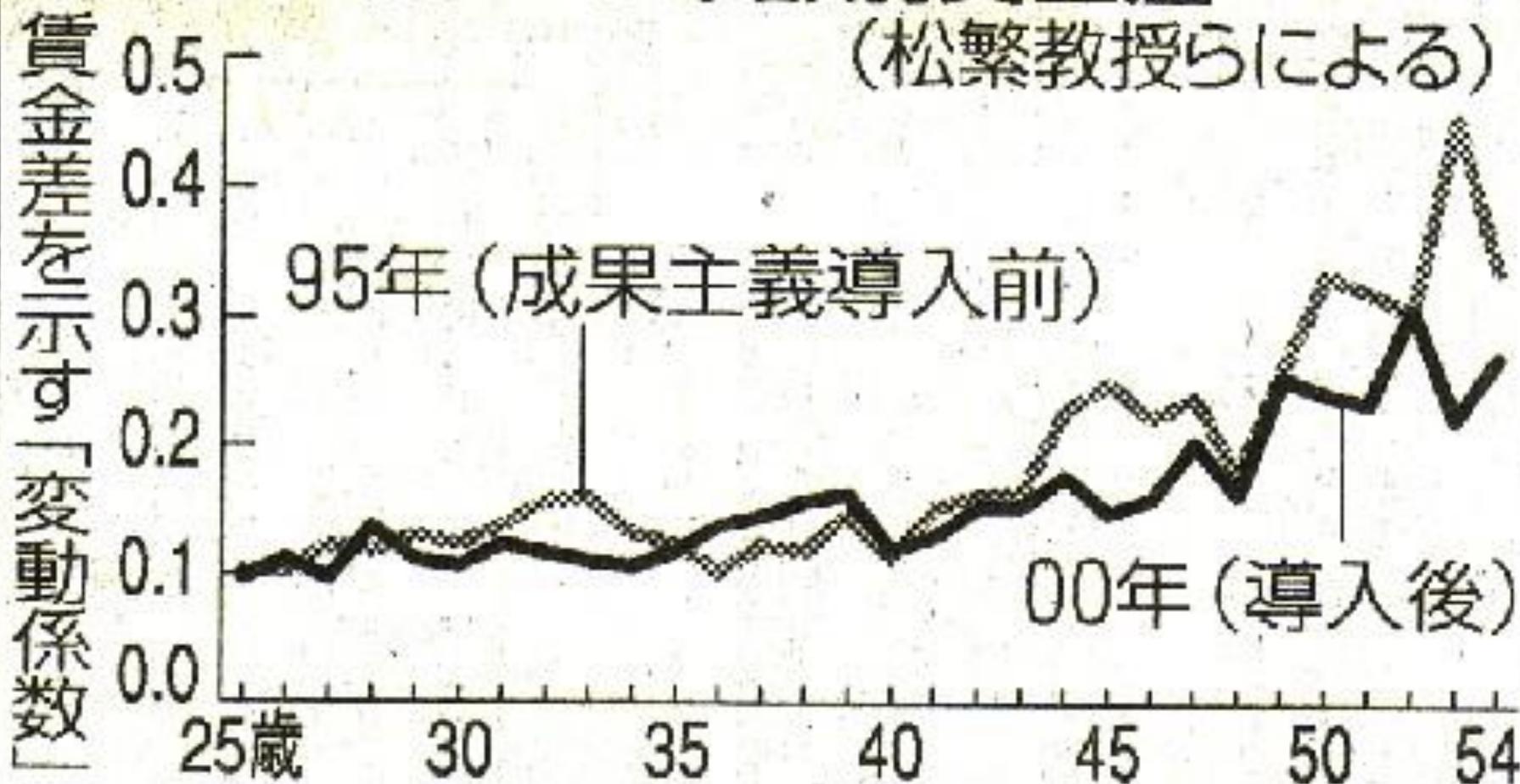


男性の世代別平均賃金の前年比増減率



あるメーカーの年齢別賃金差

(松繁教授らによる)



日本型年功制を生かせ：

外的報奨制は仕事の喜びを奪う可能性、
どこまで客観的に評価できるか

目標管理：

短期的な「成果」におわれる、
低い目標を掲げる

年功制の運用改善へ

(高橋伸夫氏)

人事評価の具体的事例



能力評価

基本的能力

実務知識：担当業務および関連業務遂行に必要な深さ・広さの知識があるか

技能・技術：担当業務および関連業務遂行に必要な熟練した技能があるか

習熟的能力

理解力：上司や相手の意図を的確に理解できるか

判断力：業務遂行上、効果的かつ効率的な選択・判断・判定ができるか

表現力企画力：文書及び口頭で業務の報告、提案等的確に伝える表現ができるか

業績評価

作業の質：仕事の遂行が正確で内容的に充実していたか

作業の量：仕事の処理の速さと期間内に果たした量が十分であったか

改善・工夫：仕事の方法や手順について新しい考え方で取り組み、実施したか

コスト維持向上：常に原価意識を持ち、工数低減、費用削減に取り組んだか

意欲・態度評価

規律態度：諸規則（遅刻・欠勤等を含む）や指示命令を守り、職場の秩序の維持向上に努めていたか

協調性：進んで同僚と協力し、上司を助け、能力向上に努めていたか

積極性：旺盛な意欲と熱意をもって仕事に取り組んでいたか

自己能力向上：能力開発制度を理解し、自己の能力開発に積極的に参加していたか

評価総合

<上司のコメント>評価するにあたり、あなたがこの人を総合的に10点満点のうち、何点ですか

評価ランク

A: 50～46

B: 45～36

C: 35～26

D: 25～16

E: 15～8

評価基準

- A 年齢給、積極的号俸を上げる
あるいは等級を上げる
- B 年齢給、号俸を上げる
- C 年齢給のみ、
現状維持あるいは号俸を上げる
- D 年齢給のみ、現状維持
あるいは号俸を下げる
- E 年齢給のみ、号俸を下げる
あるいは等級を下げる

<評価手順>

・工場:

課員←課長[評価者]←工場長←専務
←常務←社長

採点:班員←班長(「人事評価採点表」を使用)

・他:部員←部長[評価者]←常務←社長

・課長←部長(工場長)[評価者](←専務)
←常務←社長

・部長←社長[評価者]

管理職評価

能力

企画創造力

- ・現状や前例にとらわれることなく、斬新な発想に基づく改革・改善案を立案する力
- ・的確に問題点を顕在化させ、必要事項に配慮した効率的かつ実現可能な実行計画を立案する力

部下の統率・育成

- ・部下に対し、業務遂行に必要な指導や権限委譲を実施し、組織効率を高めることにより戦力強化を図る力

- ・中長期的な視点に立った部下育成のためのローテーション及び教育計画立案等を行い、ノウハウの引継ぎ、後継者作り等を実行する力

執務態度

責任感

- ・自己の役割・立場を十分に理解し期待に応える努力をし、責任の回避や転嫁をせず、業務を全うしたか

信頼感

- ・社内外から十分な信頼を得ていたか

行動

目標達成への努力

- ・会社目標・部門目標達成のために、保有する専門性を発揮しこれの遂行にあたったか
- ・課題の方向性を理解し、上位者・関係者に適切な情報提供を行い、最悪な状況をも予測して目標達成に取り組んだか

日常管理

- ・日常業務の維持管理を円滑に運営し、改善活動を通じて活気のある職場作りに努力したか
- ・常に迅速な決断を行い、トラブル、緊急時に適切な対応ができたか

業績

仕事の成果

- ・会社方針・目標(利益計画等)・課題をどの程度達成したか質・量の面から評価する

評価総合

<コメント> 評価するにあたり、あなたがこの人を総合的に10点満点のうち、何点ですか

評価ランク

A: 50～46

B: 45～36

C: 35～26

D: 25～16

E: 15～8

評価基準

- A 年齢給、積極的号俸を上げる
あるいは等級を上げる
- B 年齢給、号俸を上げる
- C 年齢給のみ、
現状維持あるいは号俸を上げる
- D 年齢給のみ、現状維持
あるいは号俸を下げる
- E 年齢給のみ、号俸を下げる
あるいは等級を下げる

<評価手順>

- 課長←部長(工場長)[評価者](←専務)
←常務←社長
- 次長←部長(工場長)[評価者](←専務)
←常務←社長
- 部長←社長[評価者]

月給者用年齢給					
年齢	年齢給	間差額	年齢	年齢給	間差額
18	70,000		40	98,500	0
19	72,000	2,000	41	98,500	0
20	74,000	2,000	42	98,500	0
21	76,000	2,000	43	98,500	0
22	78,000	2,000	44	98,500	0
23	80,000	2,000	45	98,500	0
24	82,000	2,000	46	98,500	0
25	84,000	2,000	47	98,500	0
26	85,500	1,500	48	98,500	0
27	87,000	1,500	49	98,500	0
28	88,500	1,500	50	98,500	0
29	90,000	1,500	51	98,500	0
30	91,500	1,500	52	98,500	0
31	92,500	1,000	53	98,500	0
32	93,500	1,000	54	98,500	0
33	94,500	1,000	55	98,500	0
34	95,500	1,000	56	98,500	0
35	96,500	1,000	57	83,725	-22,500
36	97,000	500	58	83,725	-22,500
37	97,500	500	59	83,725	-22,500
38	98,000	500	60	83,725	-22,500
39	98,500	500		57歳から規定により1.	

日給者用勤続年数給

勤続年数	給与額	間差額	勤続年数	給与額	間差額
1	3,000		23	3,325	0
2	3,025	25	24	3,325	0
3	3,050	25	25	3,325	0
4	3,075	25	26	3,325	0
5	3,100	25	27	3,325	0
6	3,125	25	28	3,325	0
7	3,150	25	29	3,325	0
8	3,175	25	30	3,325	0
9	3,200	25	31	3,325	0
10	3,225	25	32	3,325	0
11	3,250	25	33	3,325	0
12	3,275	25	34	3,325	0
13	3,300	25	35	3,325	0
14	3,325	25	36	3,325	0
15	3,325	0	37	3,325	0
16	3,325	0	38	3,325	0
17	3,325	0	39	3,325	0
18	3,325	0	40	3,325	0
19	3,325	0	41	3,325	0
20	3,325	0	42	3,325	0
21	3,325	0	43	3,325	0
22	3,325	0	44	3,325	0

資格等級	J-0	J-1	J-2	J-3	J-4	M-5	M-6	M-7	M-8
号差	700	800	900	1,000	1,100	1,200	1,300	1,300	1,300
1号棒	30,000	40,000	50,000	65,000	85,000	115,000	155,000	205,000	255,000
2号	30,700	40,800	50,900	66,000	86,100	116,200	156,300	206,300	256,300
3号	31,400	41,600	51,800	67,000	87,200	117,400	157,600	207,600	257,600
4号	32,100	42,400	52,700	68,000	88,300	118,600	158,900	208,900	258,900
5号	32,800	43,200	53,600	69,000	89,400	119,800	160,200	210,200	260,200
6号	33,500	44,000	54,500	70,000	90,500	121,000	161,500	211,500	261,500
7号	34,200	44,800	55,400	71,000	91,600	122,200	162,800	212,800	262,800
8号	34,900	45,600	56,300	72,000	92,700	123,400	164,100	214,100	264,100
9号	35,600	46,400	57,200	73,000	93,800	124,600	165,400	215,400	265,400
10号	36,300	47,200	58,100	74,000	94,900	125,800	166,700	216,700	266,700
11号	37,000	48,000	59,000	75,000	96,000	127,000	168,000	218,000	268,000
12号	37,700	48,800	59,900	76,000	97,100	128,200	169,300	219,300	269,300
13号	38,400	49,600	60,800	77,000	98,200	129,400	170,600	220,600	270,600
14号	39,100	50,400	61,700	78,000	99,300	130,600	171,900	221,900	271,900
15号	39,800	51,200	62,600	79,000	100,400	131,800	173,200	223,200	273,200
16号	40,500	52,000	63,500	80,000	101,500	133,000	174,500	224,500	274,500
17号	41,200	52,800	64,400	81,000	102,600	134,200	175,800	225,800	275,800
18号	41,900	53,600	65,300	82,000	103,700	135,400	177,100	227,100	277,100
19号	42,600	54,400	66,200	83,000	104,800	136,600	178,400	228,400	278,400
20号	43,300	55,200	67,100	84,000	105,900	137,800	179,700	229,700	279,700
21号	44,000	56,000	68,000	85,000	107,000	139,000	181,000	231,000	281,000
22号	44,700	56,800	68,900	86,000	108,100	140,200	182,300	232,300	282,300
23号	45,400	57,600	69,800	87,000	109,200	141,400	183,600	233,600	283,600
24号	46,100	58,400	70,700	88,000	110,300	142,600	184,900	234,900	284,900
25号	46,800	59,200	71,600	89,000	111,400	143,800	186,200	236,200	286,200
26号	47,500	60,000	72,500	90,000	112,500	145,000	187,500	237,500	287,500
27号	48,200	60,800	73,400	91,000	113,600	146,200	188,800	238,800	288,800
28号	48,900	61,600	74,300	92,000	114,700	147,400	190,100	240,100	290,100
29号	49,600	62,400	75,200	93,000	115,800	148,600	191,400	241,400	291,400
30号	50,300	63,200	76,100	94,000	116,900	149,800	192,700	242,700	292,700

31号	51,000	64,000	77,000	95,000	118,000	151,000	194,000	244,000	294,000
32号	51,700	64,800	77,900	96,000	119,100	152,200	195,300	245,300	295,300
33号	52,400	65,600	78,800	97,000	120,200	153,400	196,600	246,600	296,600
34号	53,100	66,400	79,700	98,000	121,300	154,600	197,900	247,900	297,900
35号	53,800	67,200	80,600	99,000	122,400	155,800	199,200	249,200	299,200
36号	54,500	68,000	81,500	100,000	123,500	157,000	200,500	250,500	300,500
37号	55,200	68,800	82,400	101,000	124,600	158,200	201,800	251,800	301,800
38号	55,900	69,600	83,300	102,000	125,700	159,400	203,100	253,100	303,100
39号	56,600	70,400	84,200	103,000	126,800	160,600	204,400	254,400	304,400
40号	57,300	71,200	85,100	104,000	127,900	161,800	205,700	255,700	305,700
41号	58,000	72,000	86,000	105,000	129,000	163,000	207,000	257,000	307,000
42号	58,700	72,800	86,900	106,000	130,100	164,200	208,300	258,300	308,300
43号	59,400	73,600	87,800	107,000	131,200	165,400	209,600	259,600	309,600
44号	60,100	74,400	88,700	108,000	132,300	166,600	210,900	260,900	310,900
45号	60,800	75,200	89,600	109,000	133,400	167,800	212,200	262,200	312,200
46号	61,500	76,000	90,500	110,000	134,500	169,000	213,500	263,500	313,500
47号	62,200	76,800	91,400	111,000	135,600	170,200	214,800	264,800	314,800
48号	62,900	77,600	92,300	112,000	136,700	171,400	216,100	266,100	316,100
49号	63,600	78,400	93,200	113,000	137,800	172,600	217,400	267,400	317,400
50号	64,300	79,200	94,100	114,000	138,900	173,800	218,700	268,700	318,700
51号	65,000	80,000	95,000	115,000	140,000	175,000	220,000	270,000	320,000
52号	65,700	80,800	95,900	116,000	141,100	176,200	221,300	271,300	321,300
53号	66,400	81,600	96,800	117,000	142,200	177,400	222,600	272,600	322,600
54号	67,100	82,400	97,700	118,000	143,300	178,600	223,900	273,900	323,900
55号	67,800	83,200	98,600	119,000	144,400	179,800	225,200	275,200	325,200
56号	68,500	84,000	99,500	120,000	145,500	181,000	226,500	276,500	326,500
57号	69,200	84,800	100,400	121,000	146,600	182,200	227,800	277,800	327,800
58号	69,900	85,600	101,300	122,000	147,700	183,400	229,100	279,100	329,100
59号	70,600	86,400	102,200	123,000	148,800	184,600	230,400	280,400	330,400
60号	71,300	87,200	103,100	124,000	149,900	185,800	231,700	281,700	331,700
61号	72,000	88,000	104,000	125,000	151,000	187,000	233,000	283,000	333,000
62号	72,700	88,800	104,900	126,000	152,100	188,200	234,300	284,300	334,300
63号	73,400	89,600	105,800	127,000	153,200	189,400	235,600	285,600	335,600
64号	74,100	90,400	106,700	128,000	154,300	190,600	236,900	286,900	336,900
65号	74,800	91,200	107,600	129,000	155,400	191,800	238,200	288,200	338,200

66号	75,500	92,000	108,500	130,000	156,500	193,000	239,500	289,500	339,500
67号	76,200	92,800	109,400	131,000	157,600	194,200	240,800	290,800	340,800
68号	76,900	93,600	110,300	132,000	158,700	195,400	242,100	292,100	342,100
69号	77,600	94,400	111,200	133,000	159,800	196,600	243,400	293,400	343,400
70号	78,300	95,200	112,100	134,000	160,900	197,800	244,700	294,700	344,700
71号	79,000	96,000	113,000	135,000	162,000	199,000	246,000	296,000	346,000
72号	79,700	96,800	113,900	136,000	163,100	200,200	247,300	297,300	347,300
73号	80,400	97,600	114,800	137,000	164,200	201,400	248,600	298,600	348,600
74号	81,100	98,400	115,700	138,000	165,300	202,600	249,900	299,900	349,900
75号	81,800	99,200	116,600	139,000	166,400	203,800	251,200	301,200	351,200
76号	82,500	100,000	117,500	140,000	167,500	205,000	252,500	302,500	352,500
77号	83,200	100,800	118,400	141,000	168,600	206,200	253,800	303,800	353,800
78号	83,900	101,600	119,300	142,000	169,700	207,400	255,100	305,100	355,100
79号	84,600	102,400	120,200	143,000	170,800	208,600	256,400	306,400	356,400
80号	85,300	103,200	121,100	144,000	171,900	209,800	257,700	307,700	357,700
81号	86,000	104,000	122,000	145,000	173,000	211,000	259,000	309,000	359,000
82号	86,700	104,800	122,900	146,000	174,100	212,200	260,300	310,300	360,300
83号	87,400	105,600	123,800	147,000	175,200	213,400	261,600	311,600	361,600
84号	88,100	106,400	124,700	148,000	176,300	214,600	262,900	312,900	362,900
85号	88,800	107,200	125,600	149,000	177,400	215,800	264,200	314,200	364,200
86号	89,500	108,000	126,500	150,000	178,500	217,000	265,500	315,500	365,500
87号	90,200	108,800	127,400	151,000	179,600	218,200	266,800	316,800	366,800
88号	90,900	109,600	128,300	152,000	180,700	219,400	268,100	318,100	368,100
89号	91,600	110,400	129,200	153,000	181,800	220,600	269,400	319,400	369,400
90号	92,300	111,200	130,100	154,000	182,900	221,800	270,700	320,700	370,700
91号	93,000	112,000	131,000	155,000	184,000	223,000	272,000	322,000	372,000
92号	93,700	112,800	131,900	156,000	185,100	224,200	273,300	323,300	373,300
93号	94,400	113,600	132,800	157,000	186,200	225,400	274,600	324,600	374,600
94号	95,100	114,400	133,700	158,000	187,300	226,600	275,900	325,900	375,900
95号	95,800	115,200	134,600	159,000	188,400	227,800	277,200	327,200	377,200
96号	96,500	116,000	135,500	160,000	189,500	229,000	278,500	328,500	378,500
97号	97,200	116,800	136,400	161,000	190,600	230,200	279,800	329,800	379,800
98号	97,900	117,600	137,300	162,000	191,700	231,400	281,100	331,100	381,100
99号	98,600	118,400	138,200	163,000	192,800	232,600	282,400	332,400	382,400
100号	99,300	119,200	139,100	164,000	193,900	233,800	283,700	333,700	383,700

資格等級	W-0	W-1	W-2	W-3	W-4	W-5
号差	20	30	40	50	60	70
1号俵	2,500	2,700	2,900	3,000	3,200	3,400
2号	2,520	2,730	2,940	3,050	3,260	3,470
3号	2,540	2,760	2,980	3,100	3,320	3,540
4号	2,560	2,790	3,020	3,150	3,380	3,610
5号	2,580	2,820	3,060	3,200	3,440	3,680
6号	2,600	2,850	3,100	3,250	3,500	3,750
7号	2,620	2,880	3,140	3,300	3,560	3,820
8号	2,640	2,910	3,180	3,350	3,620	3,890
9号	2,660	2,940	3,220	3,400	3,680	3,960
10号	2,680	2,970	3,260	3,450	3,740	4,030
11号	2,700	3,000	3,300	3,500	3,800	4,100
12号	2,720	3,030	3,340	3,550	3,860	4,170
13号	2,740	3,060	3,380	3,600	3,920	4,240
14号	2,760	3,090	3,420	3,650	3,980	4,310
15号	2,780	3,120	3,460	3,700	4,040	4,380
16号	2,800	3,150	3,500	3,750	4,100	4,450
17号	2,820	3,180	3,540	3,800	4,160	4,520
18号	2,840	3,210	3,580	3,850	4,220	4,590
19号	2,860	3,240	3,620	3,900	4,280	4,660
20号	2,880	3,270	3,660	3,950	4,340	4,730
21号	2,900	3,300	3,700	4,000	4,400	4,800
22号	2,920	3,330	3,740	4,050	4,460	4,870
23号	2,940	3,360	3,780	4,100	4,520	4,940
24号	2,960	3,390	3,820	4,150	4,580	5,010
25号	2,980	3,420	3,860	4,200	4,640	5,080
26号	3,000	3,450	3,900	4,250	4,700	5,150
27号	3,020	3,480	3,940	4,300	4,760	5,220
28号	3,040	3,510	3,980	4,350	4,820	5,290
29号	3,060	3,540	4,020	4,400	4,880	5,360
30号	3,080	3,570	4,060	4,450	4,940	5,430

31号	3,100	3,600	4,100	4,500	5,000	5,500
32号	3,120	3,630	4,140	4,550	5,060	5,570
33号	3,140	3,660	4,180	4,600	5,120	5,640
34号	3,160	3,690	4,220	4,650	5,180	5,710
35号	3,180	3,720	4,260	4,700	5,240	5,780
36号	3,200	3,750	4,300	4,750	5,300	5,850
37号	3,220	3,780	4,340	4,800	5,360	5,920
38号	3,240	3,810	4,380	4,850	5,420	5,990
39号	3,260	3,840	4,420	4,900	5,480	6,060
40号	3,280	3,870	4,460	4,950	5,540	6,130
41号	3,300	3,900	4,500	5,000	5,600	6,200
42号	3,320	3,930	4,540	5,050	5,660	6,270
43号	3,340	3,960	4,580	5,100	5,720	6,340
44号	3,360	3,990	4,620	5,150	5,780	6,410
45号	3,380	4,020	4,660	5,200	5,840	6,480
46号	3,400	4,050	4,700	5,250	5,900	6,550
47号	3,420	4,080	4,740	5,300	5,960	6,620
48号	3,440	4,110	4,780	5,350	6,020	6,690
49号	3,460	4,140	4,820	5,400	6,080	6,760
50号	3,480	4,170	4,860	5,450	6,140	6,830

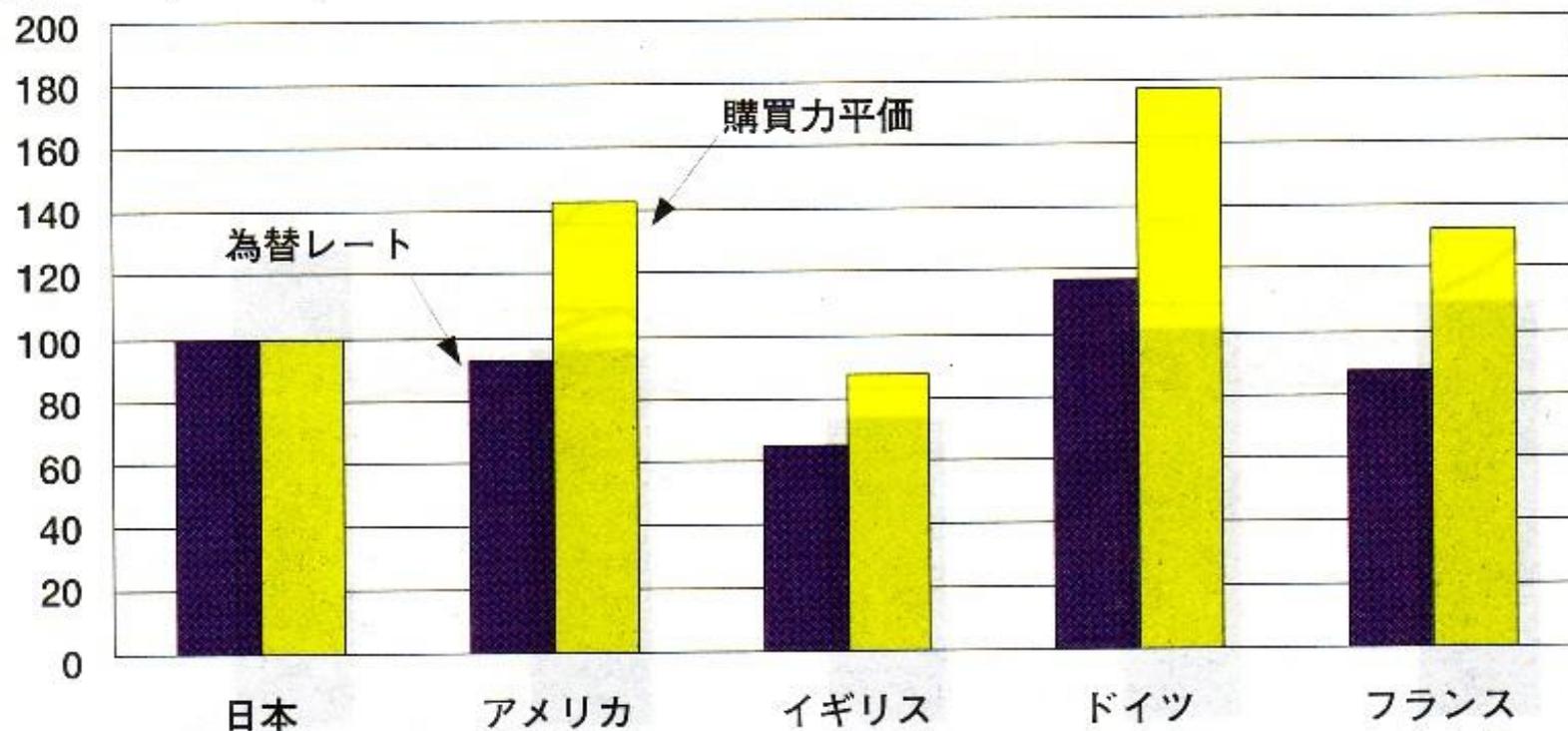
全(調査計)におけるモデル賃金表

単位:円

区 分		中学卒		高校卒			大学卒		
	年齢別(歳)	勤続年数	生産	勤続年数	管 理 事 務 技 術 販 売	生産	勤続年数	管 理 事 務 販 売	技 術
	15	0	148,500	-	-	-	-	-	-
	18	3	162,000	0	164,100	168,800	-	-	-
	20	5	173,500	2	175,100	178,900	-	-	-
	22	7	185,700	4	187,900	191,800	0	192,500	200,000
	25	10	202,800	7	207,700	210,300	3	212,300	221,600
	27	12	218,700	9	226,700	228,100	5	236,500	245,000
	30	15	245,800	12	253,500	256,300	8	265,100	275,900
	35	20	273,400	17	283,700	289,700	13	303,700	313,800
	40	25	297,800	22	321,600	321,200	18	346,300	360,300
	45	30	327,100	27	356,400	353,300	23	386,300	399,700
	50	35	350,300	32	390,400	380,800	28	422,400	436,500
	55	40	360,900	37	406,700	401,100	33	442,400	462,000
	60	45	361,600	42	407,300	398,700	38	440,900	460,700

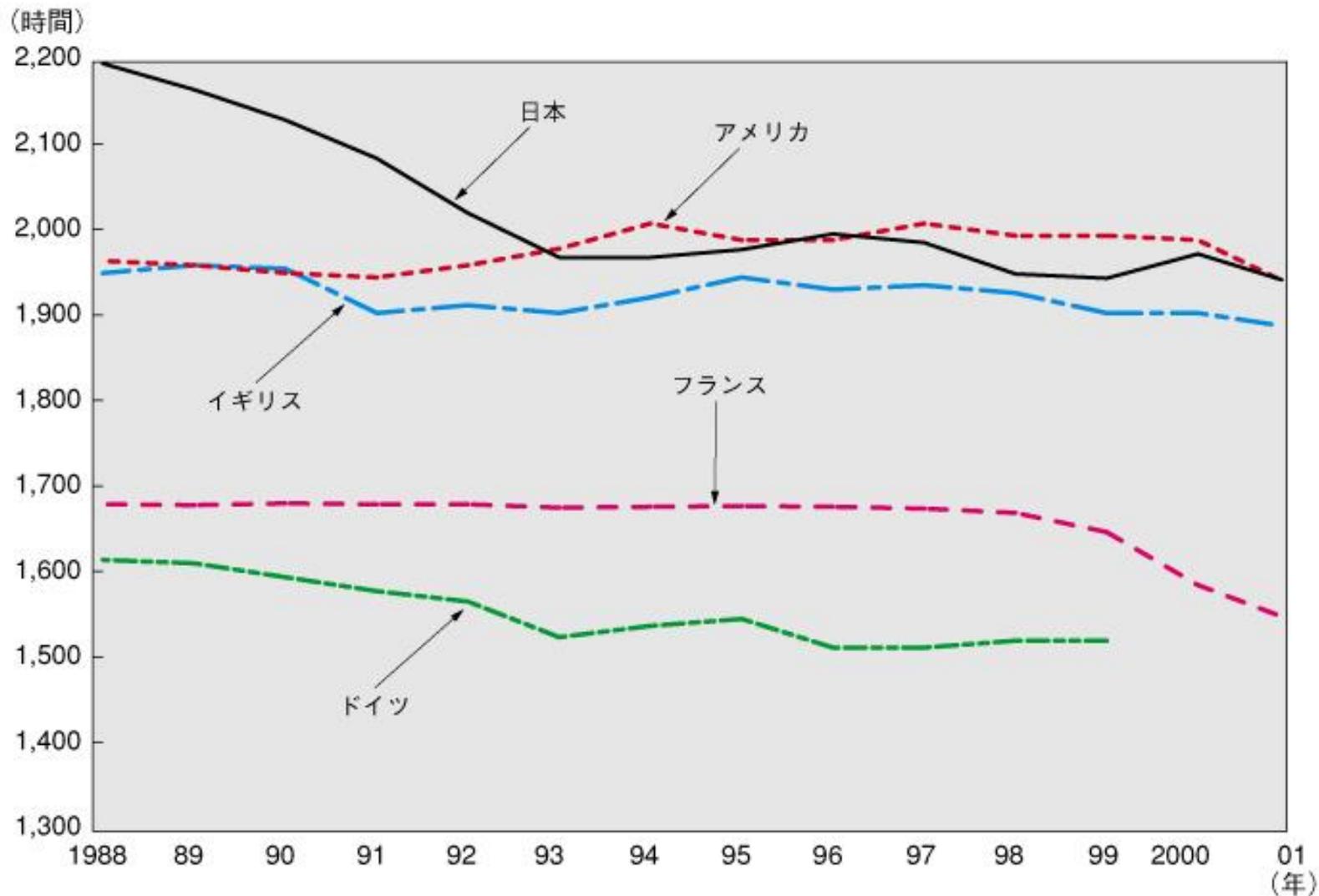
6-1 製造業の時間当たりの賃金（試算、1999年）

（日本=100）



資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」、
Bureau of Labour Statistics “Employer Costs for Employee Compensation”、
“Hourly Compensation in Manufacturing, National Currency Basis, 1950 - 1995 (index : 1992 = 100) ”、
Eurostat “Labour Costs”、
ILO “Yearbook of Labour Statistics”、
OECD “National Accounts”、 “Purchasing Power Parities and Real Expenditures 1996 Results”、 “Economic Outlook”

第41図 年間総実労働時間の国際比較（製造業生産労働者）



資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」、EU及び各国資料より厚生労働省労働基準局賃金時間課推計

- (注) 1)ドイツの最新値は、1999年の数値である。
 2)フランスの所定外労働時間は不明のため、所定内労働時間のみ。
 3)事業所規模は日本5人以上、アメリカ全規模、その他は10人以上。
 4)常用パートタイム労働者を含む。

成果主義賃金にたいする対抗軸

成果主義

個人に対する評価に基づく

個人 対 会社

個人 対 個人

競争社会

協業

協力して仕事を行う

仕事は人と人との関係で成り立っている

社内

社外

評価対象

個人への評価

協業への評価

分業と協業

生産部面

販売部面

仕事のできる人とは何か

成績がいい人

面倒見のいい人

信頼できる人

協業の大切さ

ヒトのつながりか

カネのつながりか

ワークシェアリング

仕事を分け合う

カネよりヒト

集団 対 会社 ⇔ 個人 対 会社

集団 対 社会 ⇔ 個人 対 個人

ビデオ鑑賞

クローズアップ関西
熟練技能が消えてゆく

～2007年問題・メーカーの模索～



NHKテレビ(近畿地方)
2004年5月14日放送

現代経済事情Ⅱ

日本の中小企業とアジア

第11回終わり

2004年7月7日

高田好章

