

現代經濟事情Ⅲ

世界經濟と中小企業

第11回

2007年7月4日

高田好章





今日の富士山



新幹線の車窓から見える会社



奈良・県知事公舎



本日のテーマ

成果主義賃金制度を考える

朝10(5)

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

め借労

方応維の

「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。

「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17万1900万(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

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47万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114万だった。「金融の神様」と称されるグリーンズパン議長も、意外に「薄給」なことが明らかになった。

主な中央銀行トップ

2003. 11. 5 日経

年3月29日第二種郵便物認可

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全従業員を対象に「定期昇給」相当の年功賃金を廃止する。産業界の賃金交渉のリード役でも年四月から仕事の成果と毎年の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体系を放棄することは、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充する。今後一部ケループ会社にも適用していく考え。

大手企業ではキャ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職で、

「話が違つた」。形市。消費作業大

自給率が八年連続で全国最悪の秋田県。作手ま一

70歳定年制

自給率が八年連続で全国最悪の秋田県。作手ま一

「話が違つた」。形市。消費作業大

自給率が八年連続で全国最悪の秋田県。作手ま一

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「新卒から賃金格差を設ける」ことをメドに、能力・技能を職務給を新卒社員の時

から適用する。他の電機

うな優秀な人材の確保に

つなげる。内定者は卒業

2004-01-16 日経

直修込高を年活 務

成果主義 8割導入済み

賃金動向本社調査

過去1年で 定昇見直し18%

成果主義を導入している企業が増えた。賃金の個別化に担当が広がっている。一方平均賃上げ率は、前年より1.6%の増減(前年は、1.5%)と7.7%の増減を上回した。

調査対象の二・三・五が「全社員対象」で賃額を給ランニングに廃止」と回答。一六(合同制)で「当社の目標は、給与を削減し、本マクロドホルドホルド」と答えた。成果主義導入の広がりと、成功者の賃上げ率の低下が並行して進んでいる。賃上げ率の形に変わった。

賃上げ率最終集計18%

今年への回答・要約状況

2004年(平成16年)賃金動向調査(5月7日現在)

社数	平均賃金(円)	2003年比増減率(%)	平均年齢(歳)
全社	1,536,465	2.55	37.6
製造業	1,602,071	3.31	37.9
非製造業	1,576,686	0.40	36.9
組合員平均	1,616,498	2.54	38.0
従業員平均	1,722,211	4.15	37.2
モデル方式	1,258,512	7.68	33.2

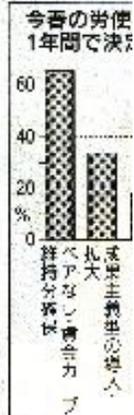
2004年賃金交渉 回答・要約状況 (5月7日現在、加重平均、単位：円、%)

件数	額	増減率	基準内賃金	平均年齢	03年末額	増減率	
全社	584	4,906	1.62	301,544	36.4	4,672	1.54
製造業	425	5,125	1.49	303,082	36.8	4,836	1.59
非製造業	159	4,236	1.45	297,243	35.2	4,207	1.39
組合員平均	428	5,046	1.67	300,533	37.4	5,016	1.65
従業員平均	94	4,765	1.52	314,867	36.4	4,931	1.58
モデル	62	4,613	1.54	299,076	33.6	3,611	1.28
ジャスダックのみ	67	5,122	1.84	276,935	34.4	4,965	1.81
製造業	36	4,865	1.76	273,618	35.2	4,732	1.73
非製造業	31	5,381	1.92	280,263	33.5	5,166	1.89

(注)回答内容には「組合員平均」及び「従業員平均」の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。賃上げ率、率は原則として定昇込み

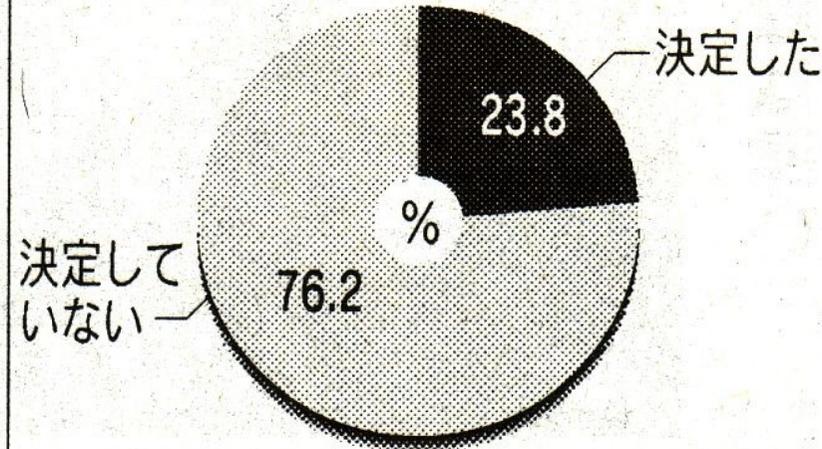
製造業

社数	額	増減率	基準内賃金	平均年齢	03年末額	増減率	
食品	58	5,097	1.67	303,895	35.8	5,262	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	1.68	324,835	38.3	5,235	1.61
医薬品	8	5,783	1.77	325,818	32.9	4,690	1.42
医薬品	9	5,046	1.70	295,333	35.6	4,672	1.65
窯業	11	5,173	1.74	296,449	38.4	5,013	1.69
鉄鋼	25	3,701	1.25	295,510	35.0	3,698	1.25
非鉄・金属製品	27	5,071	1.80	278,562	36.0	3,604	1.38
機械	66	5,192	1.72	300,724	38.0	4,333	1.41
電機	40	5,583	1.86	296,019	36.3	4,213	1.37
窯業	8	5,565	1.71	323,496	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	5,256	1.70
輸送機器	11	5,761	1.76	320,782	37.0	5,759	1.69

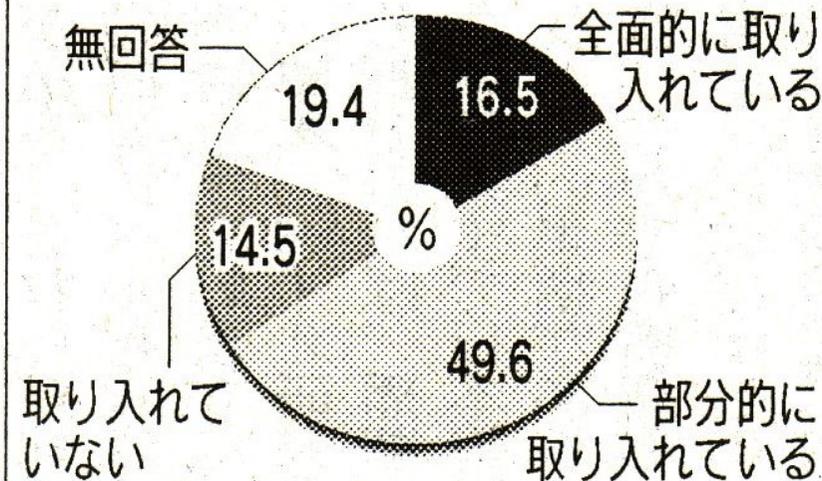


成果主義の導入状況

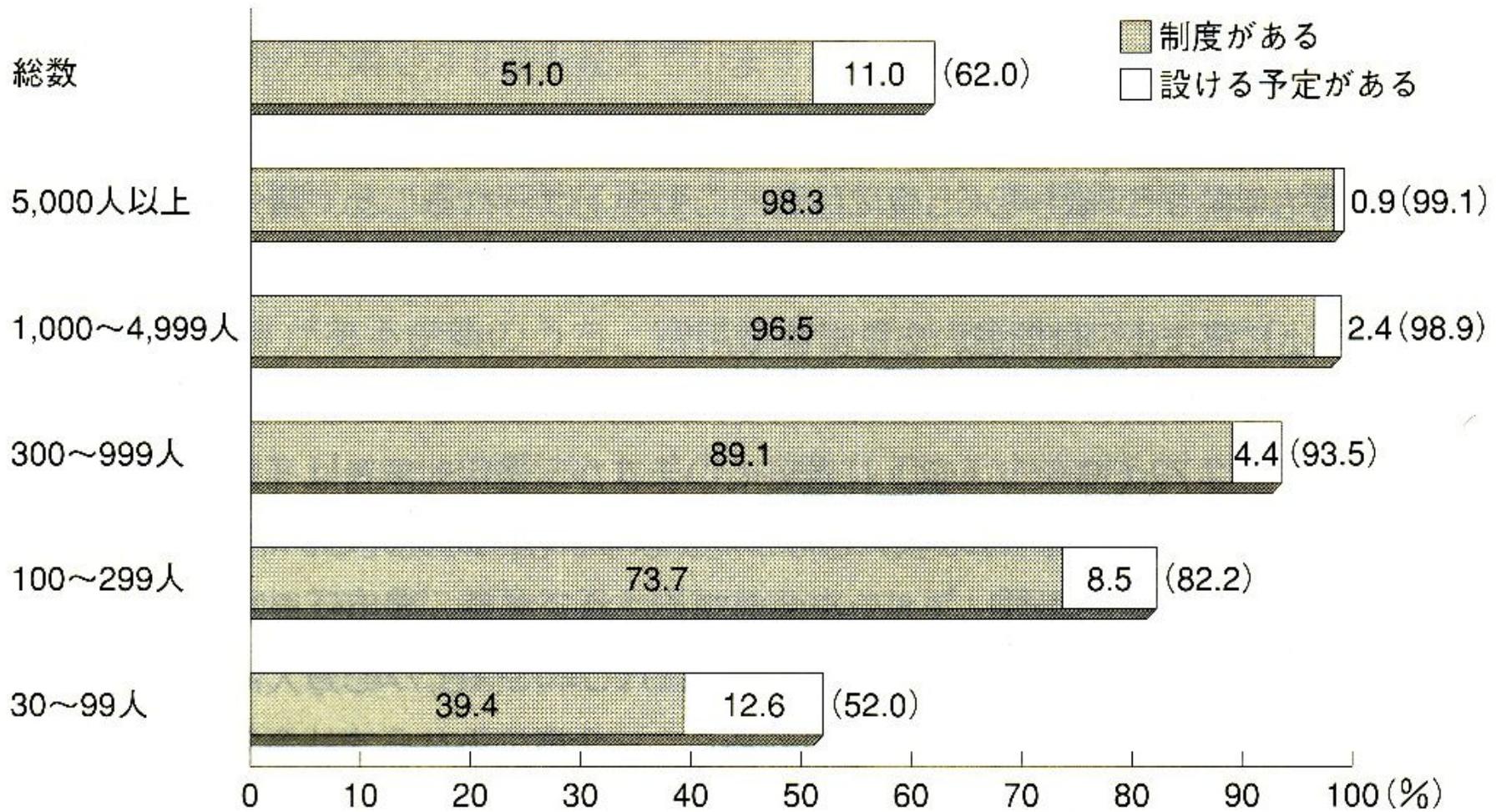
過去1年間の成果主義型賃金制度の導入・拡大状況



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」



電産型賃金体系

第2次大戦後、生活保障給中心の賃金体系
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

終身雇用(長期雇用)
年功序列

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。



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

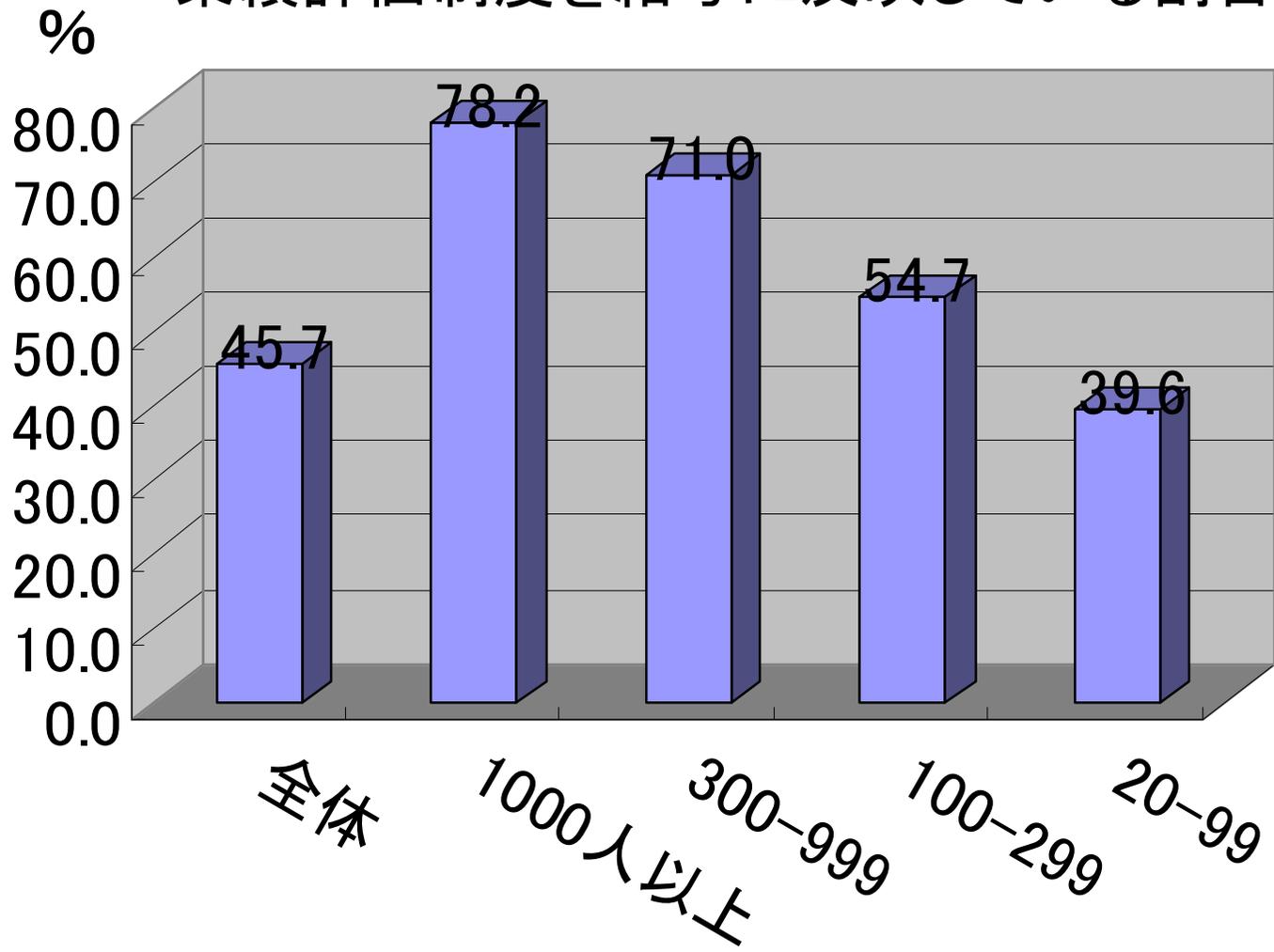
年齢給：生活設計を補償する部分

職能給：職務遂行能力を反映した部分

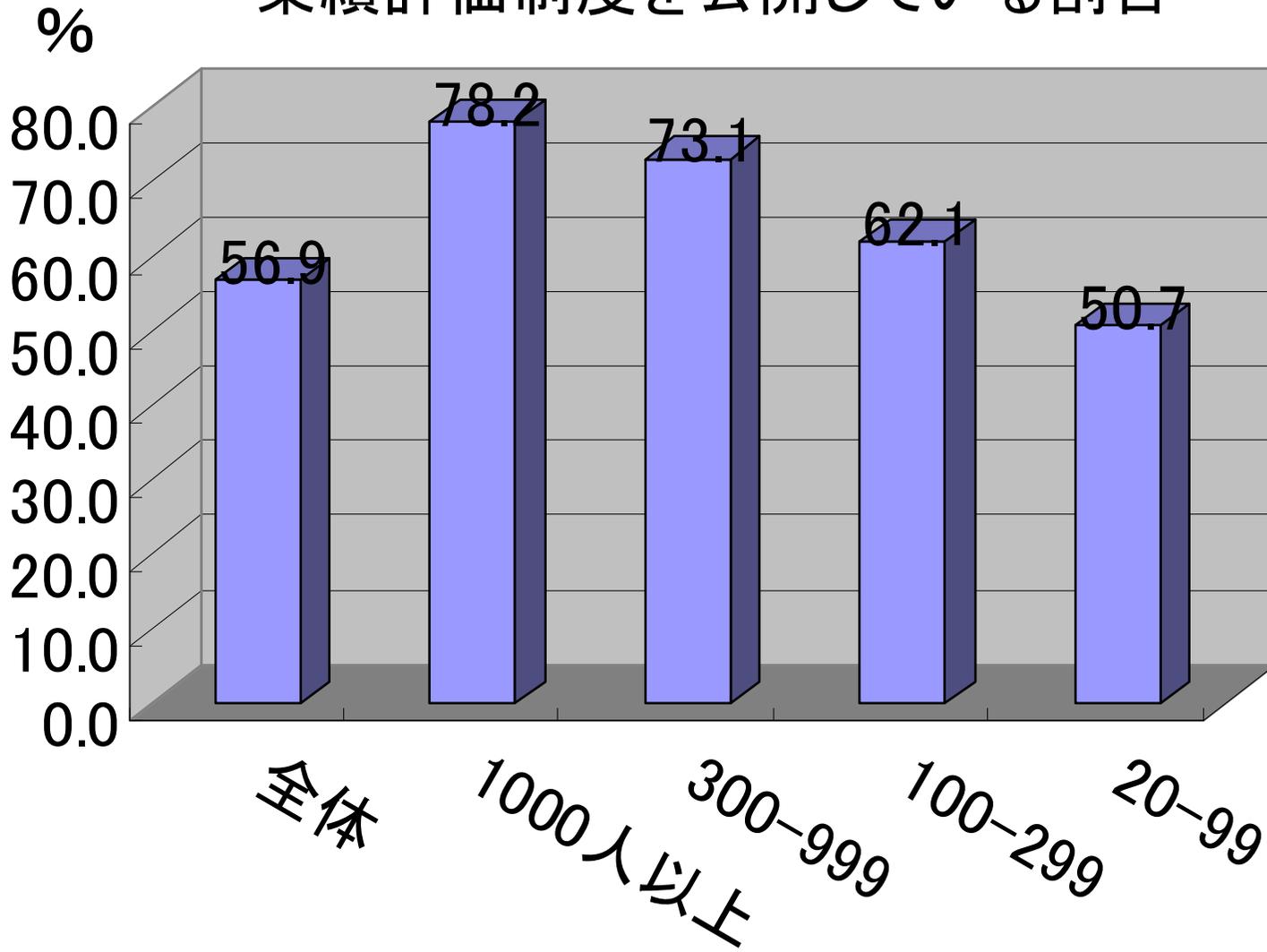
役割給：職責や役割の重さを反映した部分

職務給：職務や仕事の価値を反映した部分

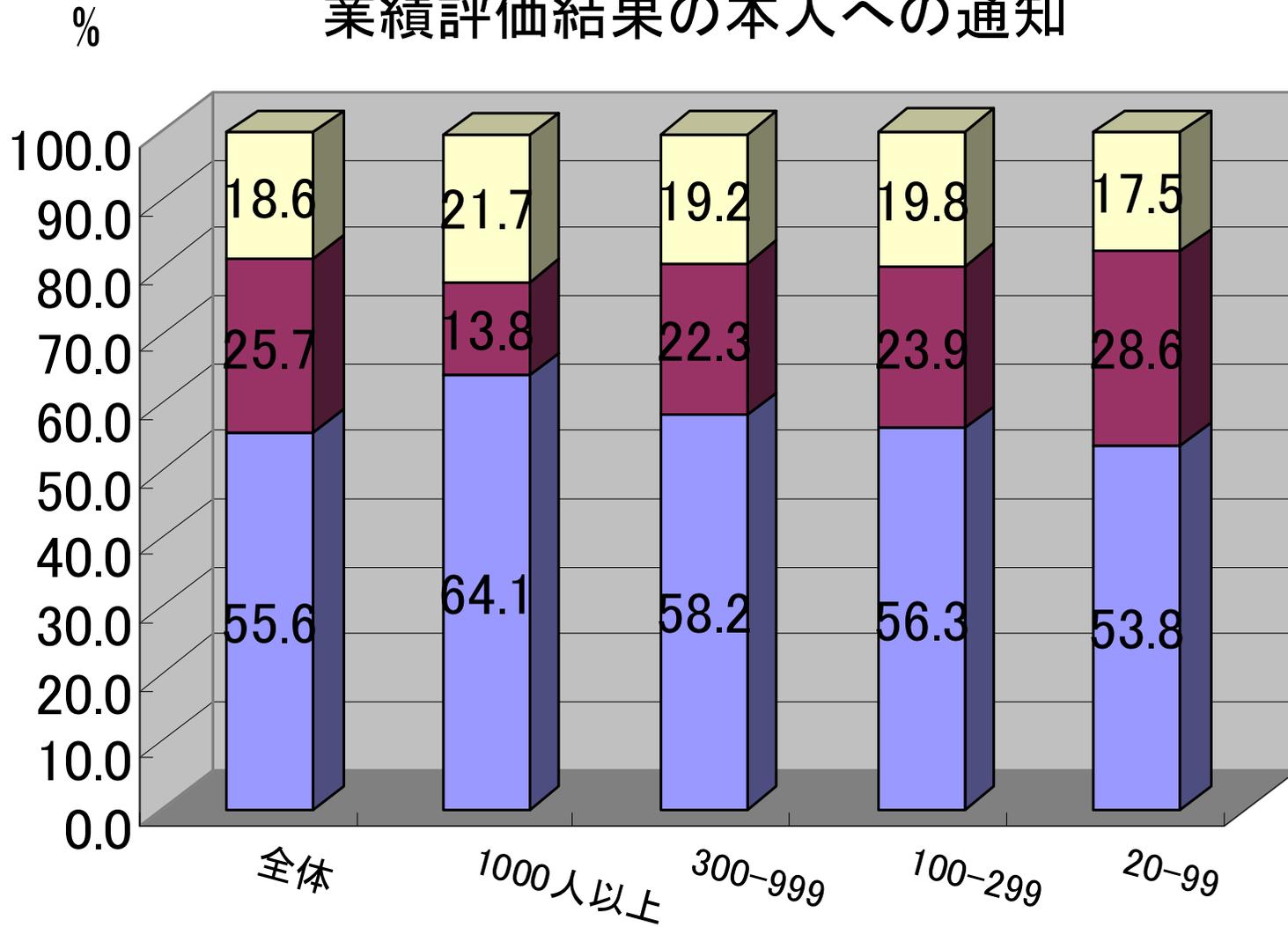
業績評価制度を給与に反映している割合



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

人事評価の具体的事例

人事評価表 →

評価基準表 →

管理職人事評価表 →

管理職評価基準表 →

賃金表 →



能力評価



基本的な能力

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

習熟な能力

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



<評価手順>

▪工場:

課員←課長[評価者] ←工場長←専務←社長

採点:班員←班長(「人事評価採点表」を使用)

▪管理部門など

部員←部長[評価者] ←社長

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



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



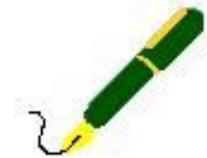
執務態度

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

<評価手順>

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





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

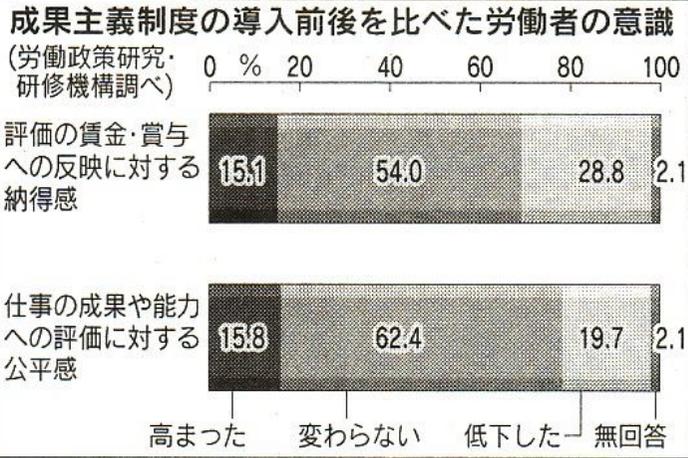
E: 15～8



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

2004-7-21



「納得感低下」 従業員の3割

成果主義導入後の賃金・賞与

業績に応じて賃金などを決める成果主義制度で、賃金・賞与の判断材料となる成果や能力への評価に従業員が納得しているかどうか聞いたところ、約三割が制度導入以前に比べ「納得感が低下した」と答え、「高まった」とする人を

上回ったことが二十日、独立行政法人の労働政策研究・研修機構の調べで分かった。同制度の普及は急速に進んでいるが、従業員に納得のいく形で定着するにはまだ時間がかかりそうだ。

調査は今年一月、全国の従業員百人以上の企業千六百六社と労働者七千八百二十八人を対象に実施。同制度導入に伴う労働者の意識を聞いた全国的な調査は初めてという。

全体のうち仕事の成果や能力に対する評価を賃金に反映させる「成果主義」制度をすでに導入している企業は五五・八%だった。

この企業に勤める従業員約三千人を対象に、同

労働政策研究・研修機構が調査 「職場の意識向上」37%

制度導入後、賃金や賞与の判断材料となる評価に納得しているかどうかを調査。二八・八%が以前に比べ「納得感が低下した」と回答し、「高まった」と答えたのは一五・一%にとどまった。仕事の成果や能力への評価に対する公平感についても一九・七%が以前に比べ「低下した」と答え、「高まった」のは一五・八%だった。

また、同制度の導入に伴う職場の雰囲気の変化を聞いたところ、ゆとりを持って仕事をしている雰囲気「弱まった」と感じる人は三三・三%に上り、「強まった」と感じるのは一二・三%だった。同じ設問で企業側は四一・六%が「弱まった」と答えた。一方で、職場の業績や成果を上げよう

成果主義に「満足」

人事部66% 社員46%

2005-5-20 第8

成果主義を取り入れた国内の主要上場企業に人事制度の達成状況を聞いたところ、人事部の66%は満足と回答しているのに対して、社員（役職員

人事制度改革に満足していない社員の3分の2は「評価への納得感を得にくくなった」と回答。改革に満足している社員の間でも「評価への納得

（複数回答）では、「社員の士気向上を図るため」を選択したのは人事部の75%に対し、社員は47%、「リストラ」は人事部3%、社員16%。社員は

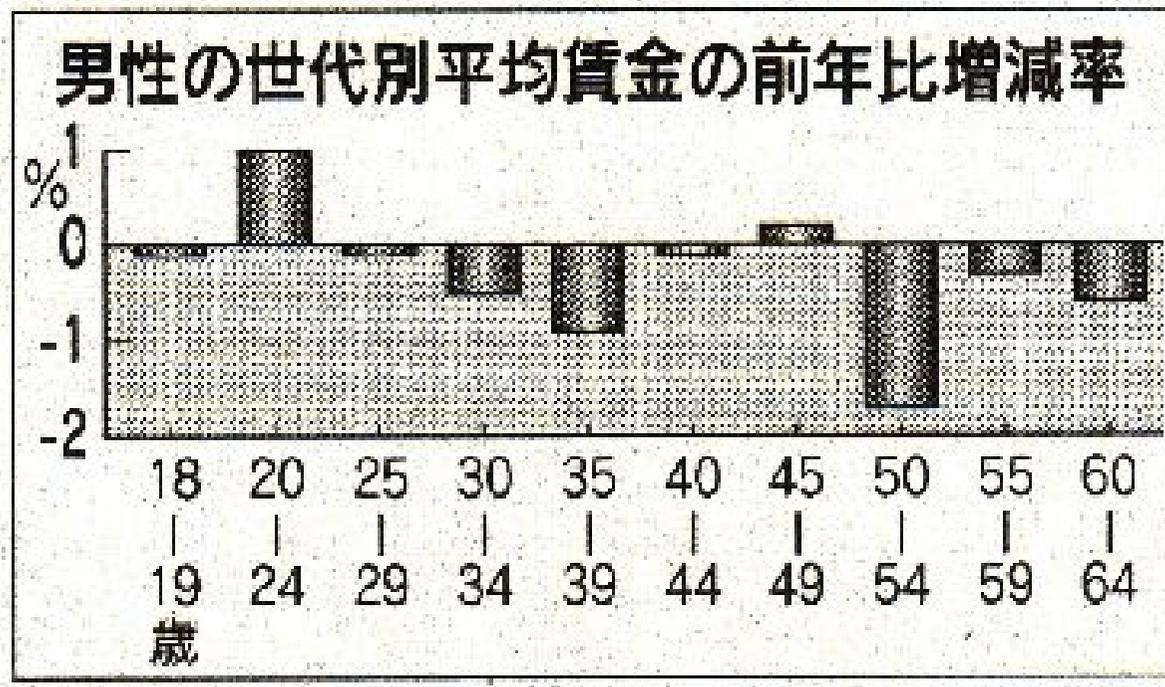
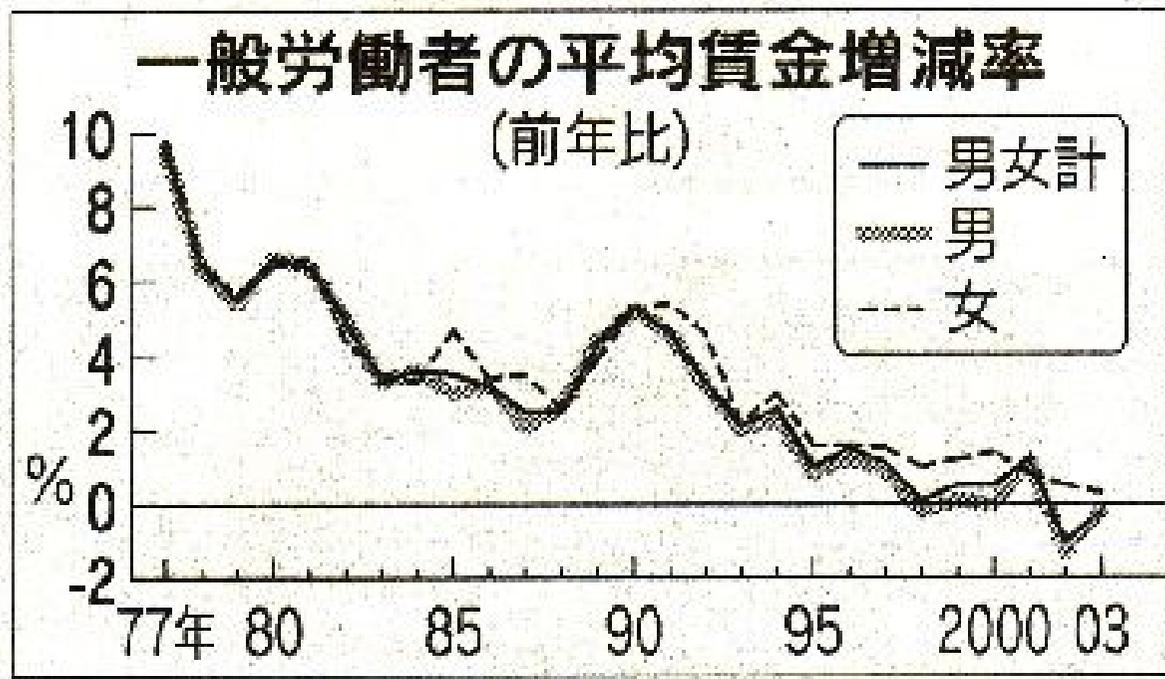
処遇も含め大きなズレ 野村総研調べ

を含む）は46%にとどまったことが野村総合研究所の調べで分かった。成果と処遇の関係について評価したのは人事部が75%、社員は40%と大きなズレがある。

感が向上した」としている人は24%に過ぎず、会社側と社員の双方が納得できる評価の仕組みをつくるのが課題として浮き彫りになっている。

成果主義導入の目的

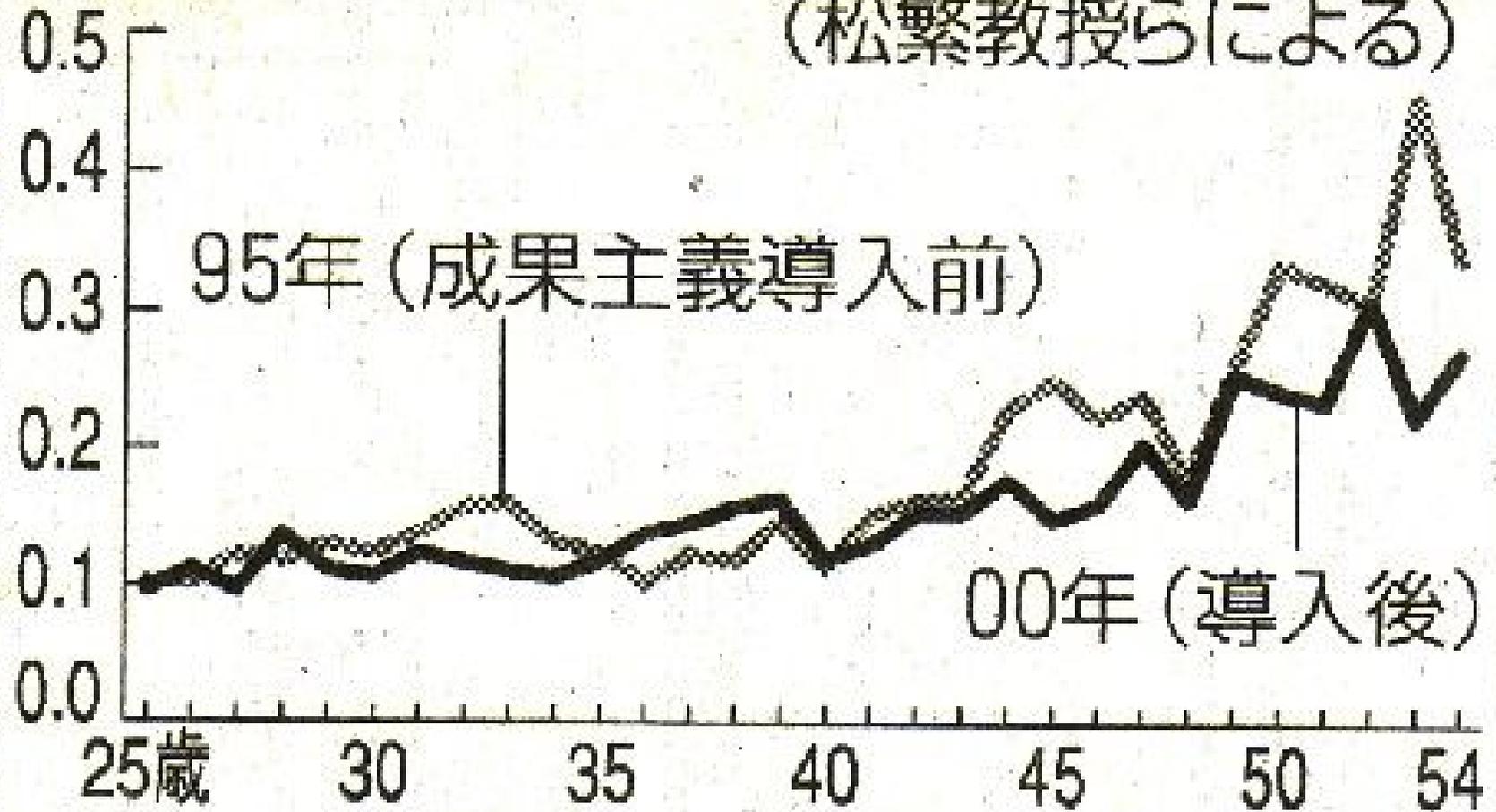
成果主義に対して「やや冷めた見方をしている」（同総研）。調査は昨年11月、上場企業1千社のうち135社の人事担当者で、22歳～59歳の社員1千人から回答を得た。



あるメーカーの年齢別賃金差

(松繁教授らによる)

賃金差を示す「変動係数」





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)

2006-12-21 日 

第3種郵便物認可

新人3割 終身雇用希望

今春の新入社員のうち、「今の会社に一生勤めたい」と考えている人の割合が、過去10年で最高の約3割になったことが、社会経済生産性本部の意識調査で分かった。一方、99年には5割を超えていた「条件が良い会社があれば、さっさと移る方が得だ」との回答は4割を切り、過去最低に。景気回復で就職状況は改善したものの、厳しい競争を職場で実感し、終身雇用への回帰傾向がうかがえる。

過去10年で最高 「転職」は最低

調査は同本部が主催した今年の研修に参加した企業の新入社員に実施し、1290人から回答を得た。

下回った。

「今の会社に一生勤めたい」との回答は、98年に14・2%まで下がっていたが、その後、徐々に上昇。今回は29・2%と3割に迫った。転職について、「きっかけ、チャンスがあれば転職してもいい」という人は48・2%で、6年ぶりに5割を

また、給与制度について、95年には76・9%が

厳しさ実感!?

「個人の業績や能力が大きく影響する給与体系」を望んでいたが、今回は61・5%に下落。依然多数を占めるものの、過去最低の水準になった。逆に、「年齢・経験で給与が上がるシステム」を選ぶ人は38・5%と、上昇傾向が続き、終身雇用とともに年功型賃金を望む声が増えている。

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

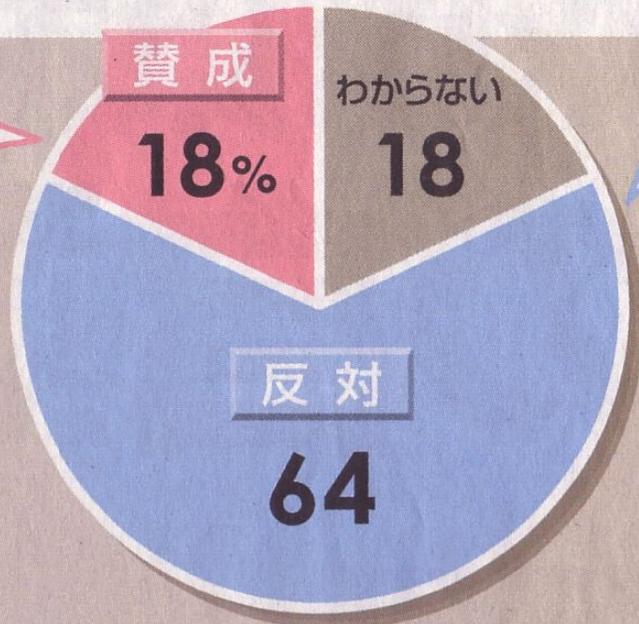
仕事を分け合う

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

2624人が
答えました

ホワイトカラー・エグゼンプションの導入に賛成ですか？



「賛成」の人が
答えました
**なぜ
ですか？**
(複数回答、5位まで)

自由度の高い
働き方ができる 188人

長時間労働を抑制 179

多様な働き方
に対応 167

固定給が一定以上なら
残業手当は不要 162

頭脳労働は
時間管理しにくい 154

「反対」の人が
答えました
**なぜ
ですか？** (複数回答、8位まで)

サービス残業を合法化 1442人

長時間労働になる 982

健康を害し、
過労死が増える 909

給料が減る 448

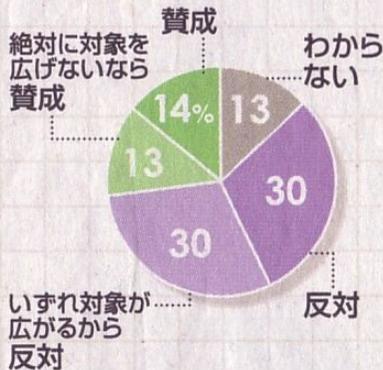
少子化対策に
ならない 429

仕事と生活の
バランスをとれない 410

働く意欲が削がれる 389

自由度の高い
働き方はできない 346

全員が
答えました
**年収900万円
以上が対象なら？**



全員が
答えました
**年収400万円
以上を対象にする
経団連の提言は？**
(複数回答、5位まで)

経営者は働く人の
ことを考えていない 1525人

悪い 1092

経営者は職場の実態を
わかっていない 1079

ひどい 1029

特に何も
思わない 152



全員が
答えました
**導入が少子化対策
になるという首相
発言は？** (複数回答、7位まで)

こじつけ 1535人

職場と家庭の実態を
わかっていない 1468

間違っている 1253

働く人のことを考えていない 1123

経営者のことを考えている 584

ひどい 524

悪い 464

グラフィック：岡山 進矢 [http://eg.m78.com]

都道府県別の最低賃金

ランク	都道府県	06年度の 時給	引き上 げ額
A	東京	719	5
	神奈川	717	5
	大阪	712	4
	愛知	694	6
	千葉	687	5
B	埼玉	687	5
	京都	686	4
	兵庫	683	4
	静岡	682	5
	三重	675	4
	滋賀	662	5
	栃木	657	5
	長野	655	5
	広島	654	5
	富山	652	4
C	岐阜	675	4
	奈良	656	4
	茨城	655	4
	山梨	655	4
	群馬	654	5
	石川	652	3
	和歌山	652	3
	福岡	652	4
	福井	649	4
	新潟	648	3
	岡山	648	4
	山口	646	4
	北海道	644	3
	香川	629	4
	宮城	628	5
D	福島	618	4
	徳島	617	2
	愛媛	616	2
	高知	615	2
	鳥取	614	2
	島根	614	2
	大分	613	3
	山形	613	3
	熊本	612	3
	佐賀	611	3
	長崎	611	3
	宮崎	611	3
	鹿児島	611	3
	青森	610	2
	岩手	610	2
秋田	610	2	
沖縄	610	2	
平均	673		

単位・円、引き上
げ額は前年度比

都道府県別の最低賃金

ランク	都道府県	06年度の 時給	引き上 げ額
A	東京	719	5
	神奈川	717	5
	大阪	712	4
	愛知	694	6
	千葉	687	5
B	埼玉	687	5
	京都	686	4
	兵庫	683	4
	静岡	682	5
	三重	675	4
	滋賀	662	5
	栃木	657	5
	長野	655	5
	広島	654	5
	富山	652	4
	岐阜	675	4
	奈良	656	4
	茨城	655	4
	山梨	655	4
	群馬	654	5
C	石川	652	3
	和歌山	652	3
	福岡	652	4
	福井	649	4

C

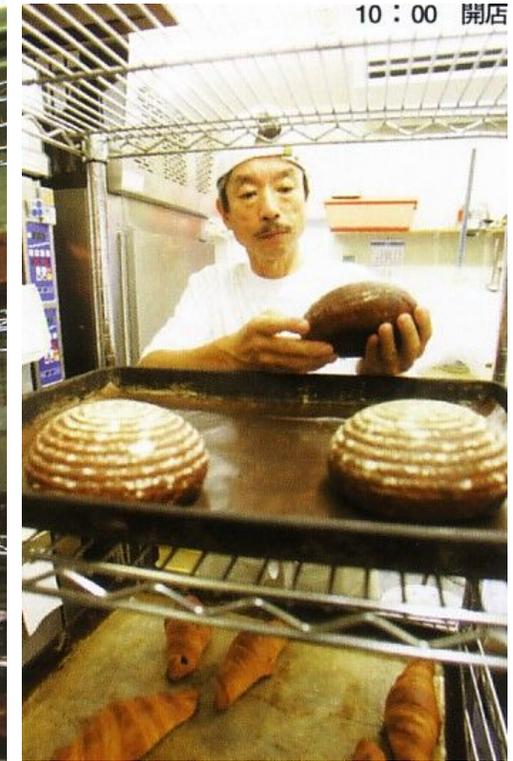
福岡	649	4
新潟	648	3
岡山	648	4
山口	646	4
北海道	644	3
香川	629	4
宮城	628	5
福島	618	4
徳島	617	2
愛媛	616	2
高知	615	2
鳥取	614	2
島根	614	2
大分	613	3
山形	613	3
熊本	612	3
佐賀	611	3
長崎	611	3
宮崎	611	3
鹿児島	611	3
青森	610	2
岩手	610	2
秋田	610	2
沖縄	610	2
平均	673	

単位・円、引き上
げ額は前年度比

主な先進国の最低賃金(厚労省調べ、2006年現在)

国名	最低賃金額	1 〜 3 月 期 中 平 均 為 替 レ ー ト は 06 年
オランダ	1284.64 ^{ギルダー} (180,479円)/月	
フランス	8.27 ^{ギルダー} (1162円)/時間	
英国	5.35 ^{ポンド} (1096円)/時間	
カナダ	6.70〜8.50カナダ ^{ドル} (678〜860円)/時間	
日本	673円/時間 全国加重平均額	
米国	5.15 ^{ドル} (602円)/時間	

今週の「こんな生き方もある」



セラミック会社の研究職から
パン職人へ

Fole2006.12

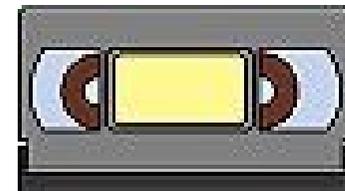


今週のビデオ

NHKスペシャル

激流中国

富人と農民工（後編）



NHK: 2007年4月1日放送

24分



前編

現代経済事情Ⅲ 世界経済と中小企業

第11回 終わり

2007年7月4日

高田好章

