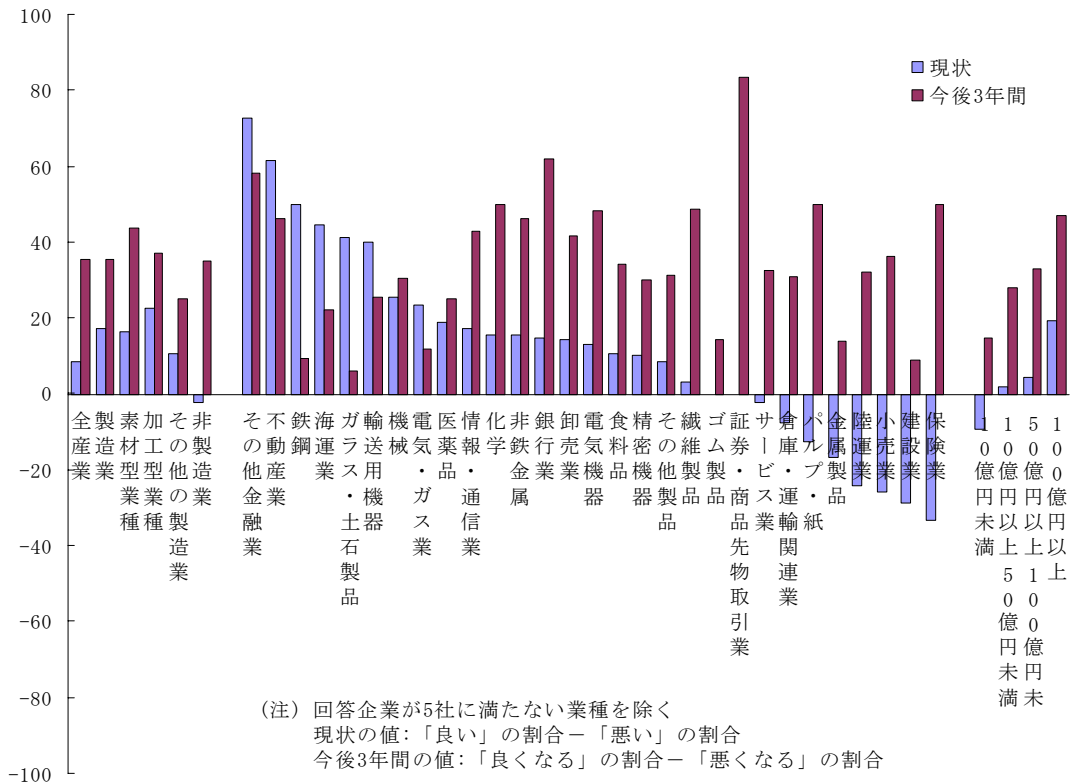


Ⅱ. 人的資源の現状と今後

1. 今後3年間の業況は改善する見通し

良い（良くなる）の割合から悪い（悪くなる）の割合を引いた値について全産業でみると、現状(平成16年度)は8.4%、今後3年間(平成17～19年度)は35.2%となっており、現状より今後3年間の方が高くなっている。業種別についてみると現状では、「加工型業種」(22.4%)が相対的に高く、「非製造業」(▲2.2%)が低くなっている。今後3年間では、いずれの業種も上昇するが、中でも「素材型業種」(43.7%)が相対的に高くなっている。個別業種別についてみると¹⁾、現状では、29業種中プラスが19業種、マイナスが8業種となっているが、今後3年間では、全てプラスとなっている。資本金階級別にみると、資本金階級が大きいほど高くなっている(第2-1-1図)。

第2-1-1図 業種別、資本金階級別の貴社の業況



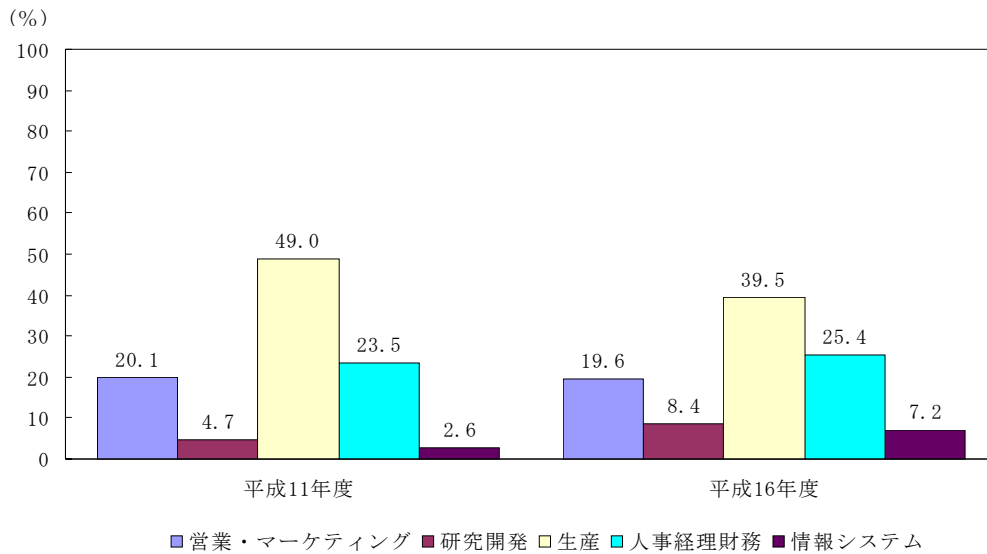
¹⁾ 回答者数が5社に満たない業種を除く

2. 雇用の過不足感

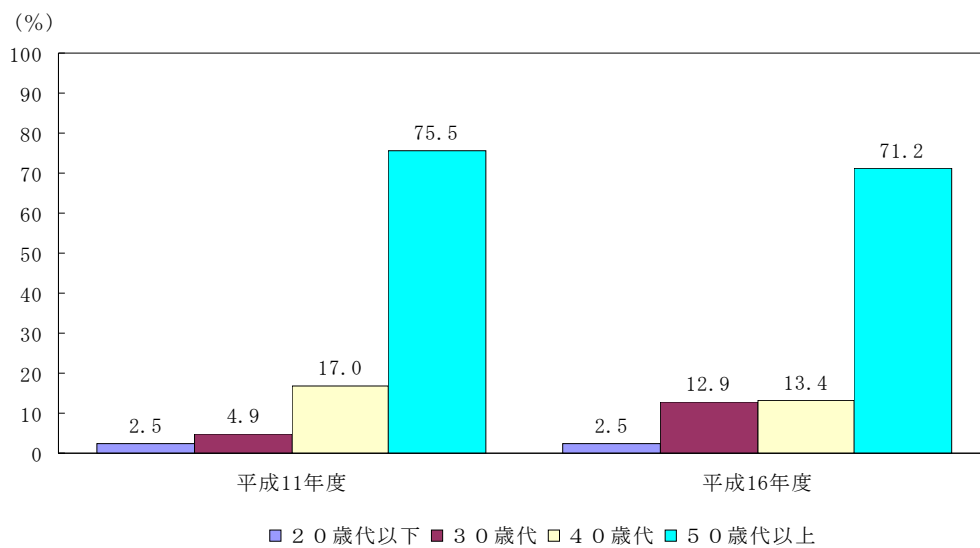
最も雇用の過剰感がある分野の事業合計をみると、「生産」が39.5%(平成11年度は49.0%)と最も多くなっている(第2-2-1図)。

また、最も過剰感のある分野について属性別にみると、年齢層では「50歳代以上」が71.2%(平成11年度は75.5%)、勤続年数では「21年以上」が73.5%(平成11年度は81.2%)、雇用形態では「正社員・正職員」が94.0%(平成11年度は97.6%)と最も多くなっている(第2-2-2図～第2-2-4図)。

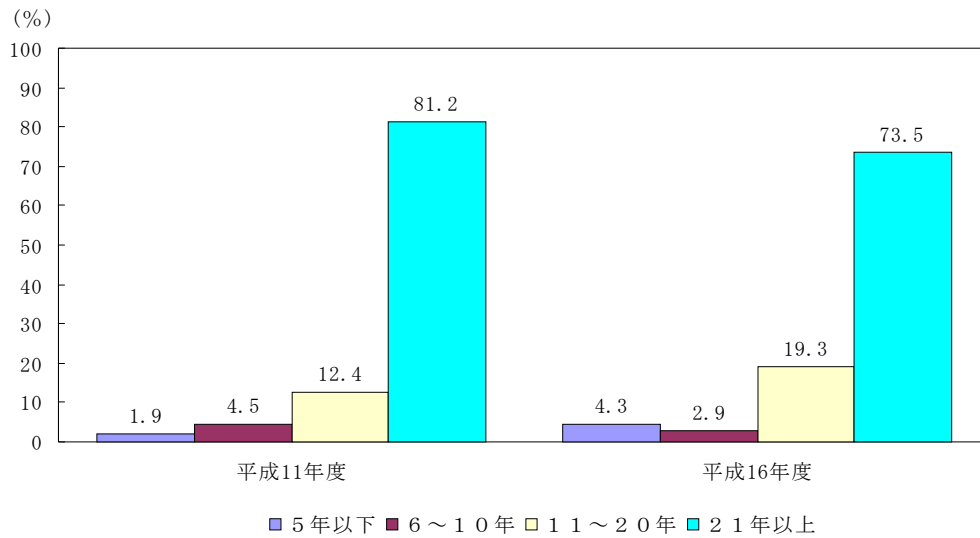
第2-2-1図 最も雇用の過剰感がある分野(事業合計)の構成比



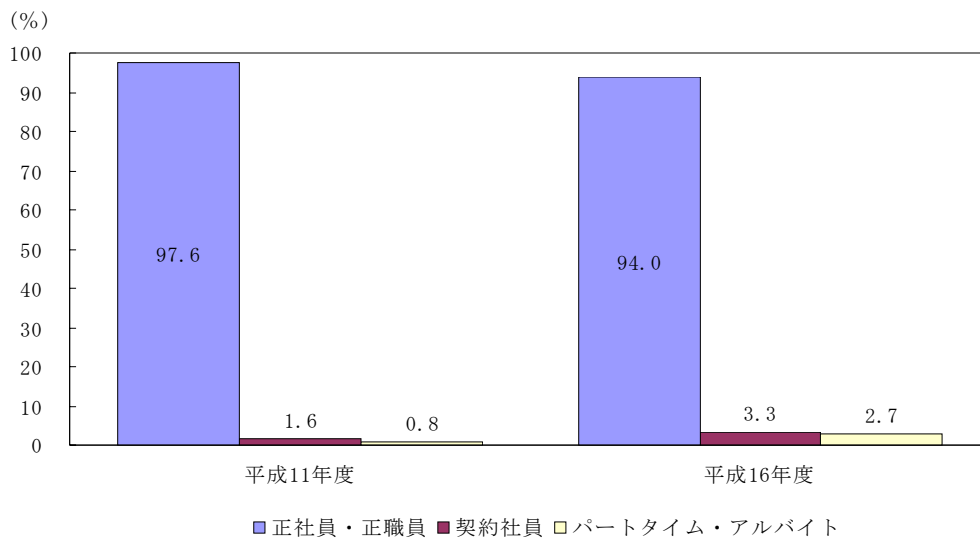
第2-2-2図 最も雇用の過剰感がある分野の年齢層別構成比



第2-2-3図 最も雇用の過剰感がある分野の勤続年数別構成比



第2-2-4図 最も雇用の過剰感がある分野の雇用形態別構成比



最も過剰感のある分野について事業別にみると、製造業では「生産」が 56.3% (平成 11 年度は 60.6%) と最も多くを占め、非製造業では「人事経理財務」が 40.8% (平成 11 年度は 33.8%) と最も多くを占めている (第 2-2-1 表)。

第2-2-1表 最も雇用の過剰感がある分野の事業別構成比 単位:%

職 種	平成 16 年度			平成 11 年度		
	事業合計	製造業	非製造業	事業合計	製造業	非製造業
営業・マーケティング	19.6	13.4	27.9	20.1	12.7	33.5
研究開発	8.4	11.0	4.9	4.7	6.6	1.4
生産	39.5	56.3	17.1	49.0	60.6	28.2
人事経理財務	25.4	13.9	40.8	23.5	17.8	33.8
情報システム	7.2	5.5	9.4	2.6	2.3	3.1

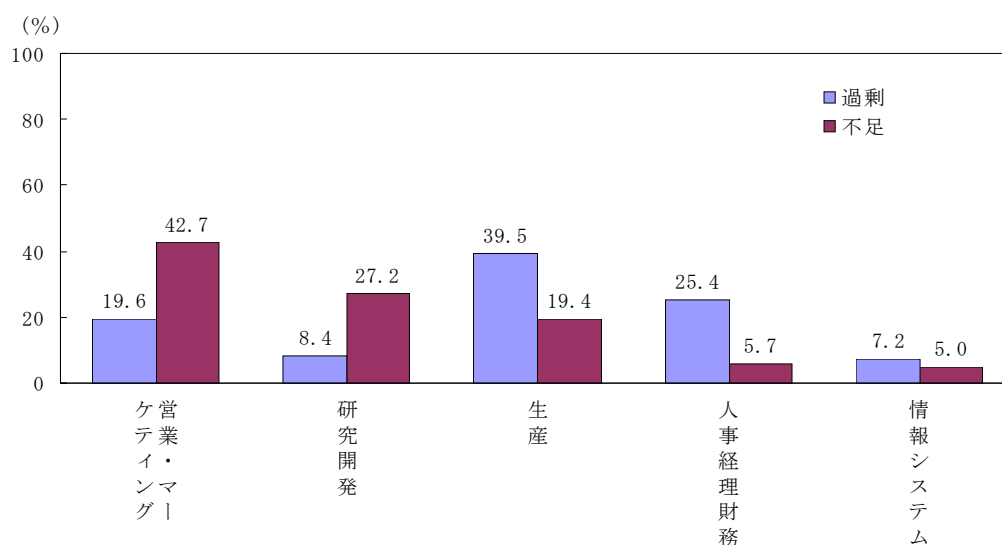
最も雇用の過剰感、不足感がある分野の事業合計をみると、「営業・マーケティング」(42.7%)、「研究開発」(27.2%)では不足感が過剰感を上回り、「生産」(19.4%)、「人事経理財務」(5.7%)、「情報システム」(5.0%)では過剰感が不足感を上回っている(第2-2-5図)。

最も雇用の過剰感のある分野、不足感のある分野について年齢層をみると、「20歳代以下」(47.2%)、「30歳代」(33.9%)、「40歳代」(18.5%)では不足感が過剰感を上回り、「50歳代以上」(0.4%)では過剰感が不足感を上回っている(第2-2-6図)。

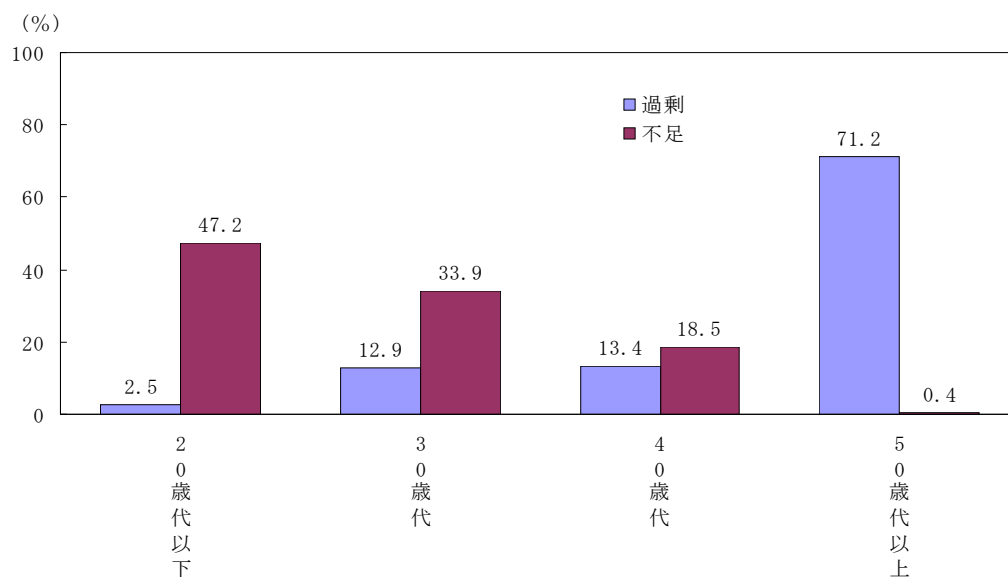
同様に勤続年数をみると、「5年以下」(34.0%)、「6～10年」(37.7%)、「11～20年」(24.4%)では不足感が過剰感を上回り、「21年以上」(4.0%)では過剰感が不足感を上回っている(第2-2-7図)。

雇用形態をみると、「契約社員」(6.4%)、「パートタイム・アルバイト」(3.8%)では不足感が過剰感を上回り、「正社員・正職員」(89.7%)では過剰感が不足感を上回っている(第2-2-8図)。

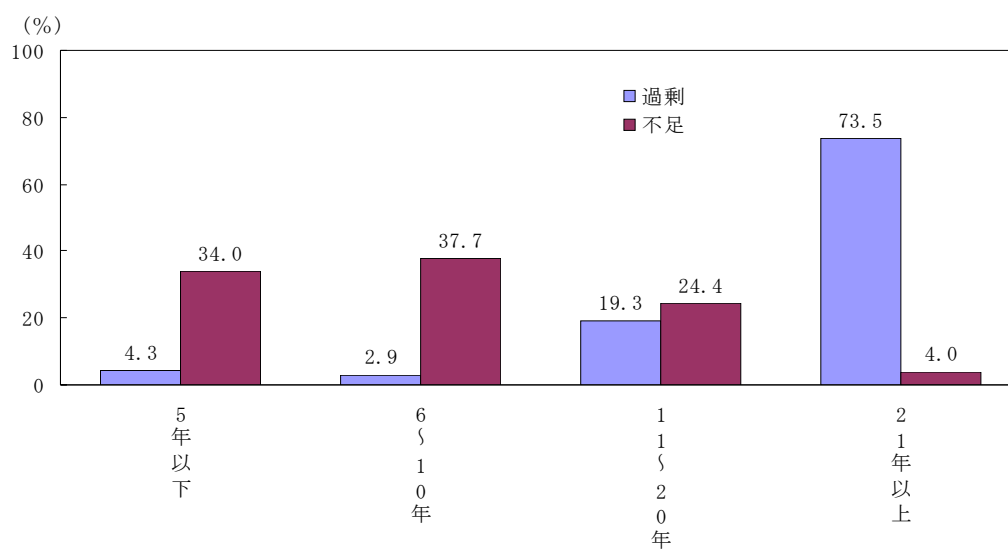
第2-2-5図 最も雇用の過不足感がある分野(事業合計)の構成比



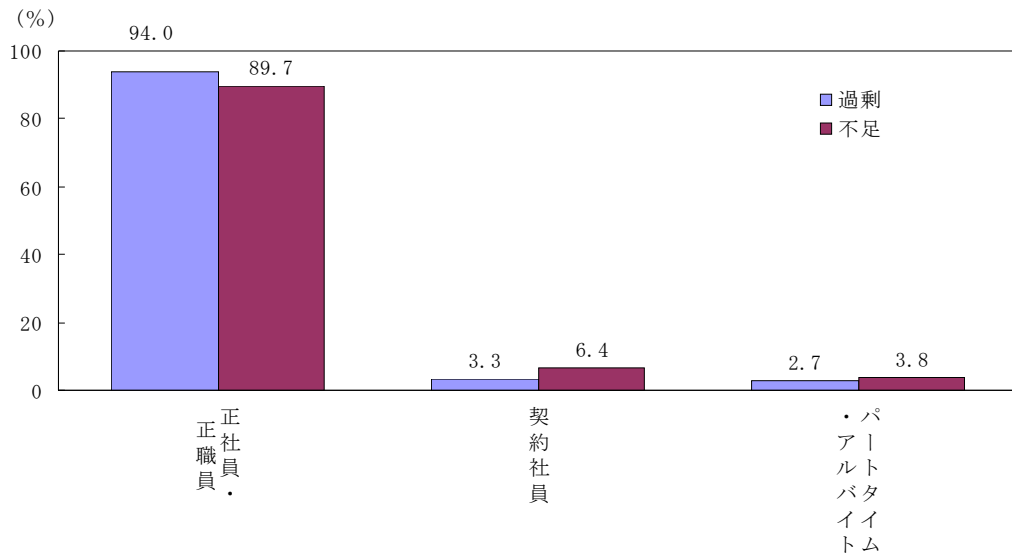
第2-2-6図 最も雇用の過不足感がある分野の年齢層別構成比



第2-2-7図 最も雇用の過不足感がある分野の勤続年数別構成比



第2-2-8図 最も雇用の過不足感がある分野の雇用形態別構成比



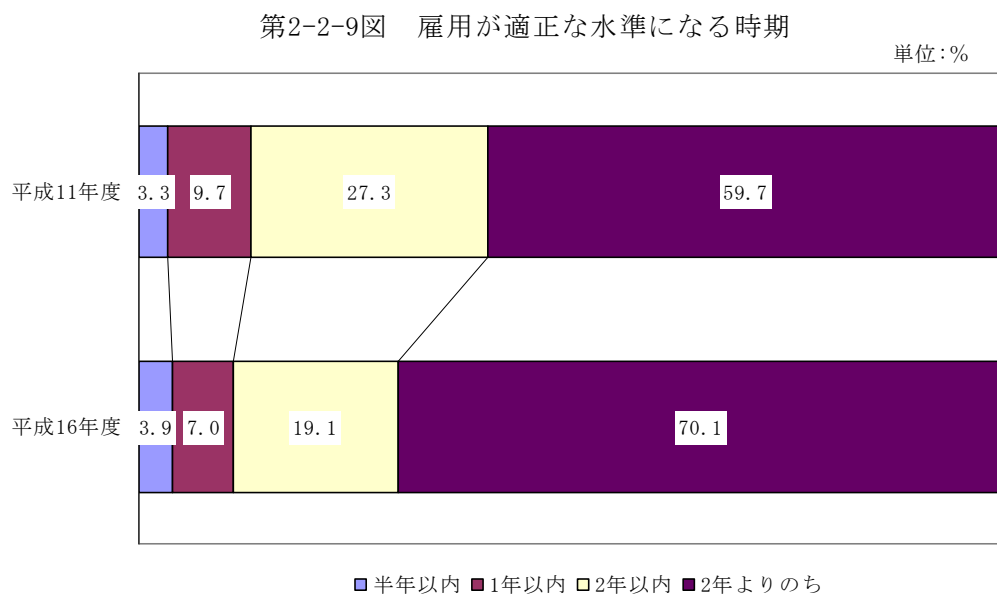
最も不足感のある分野について事業別にみると、素材型業種、加工型業種では「研究開発」が最も多くを占め、その他の製造業、非製造業では「営業・マーケティング」が最も多くを占めている（第2-2-2表）。

第2-2-2表 最も雇用の不足感がある分野の事業別構成比

単位：%

事業(各企業が主力と 考えている事業)	営業・マーケティング	研究開発	生産	人事経理財務	情報システム
事業合計	42.7	27.2	19.4	5.7	5.0
製造業	29.6	43.3	16.9	5.4	4.6
素材型業種	30.2	32.5	23.8	7.1	6.3
加工型業種	19.0	55.9	17.1	5.2	2.8
その他の製造業	43.4	35.2	11.3	4.4	5.7
非製造業	58.3	7.9	22.3	6.0	5.5

雇用が適正な水準になる時期をみると、「2年より後」が最も多く70.1%（平成11年度は59.7%）、ついで「2年以内」が19.1%（平成11年度は27.3%）となっており、雇用が適正な水準となるまでの期間が長くなっている（第2-2-9図）。

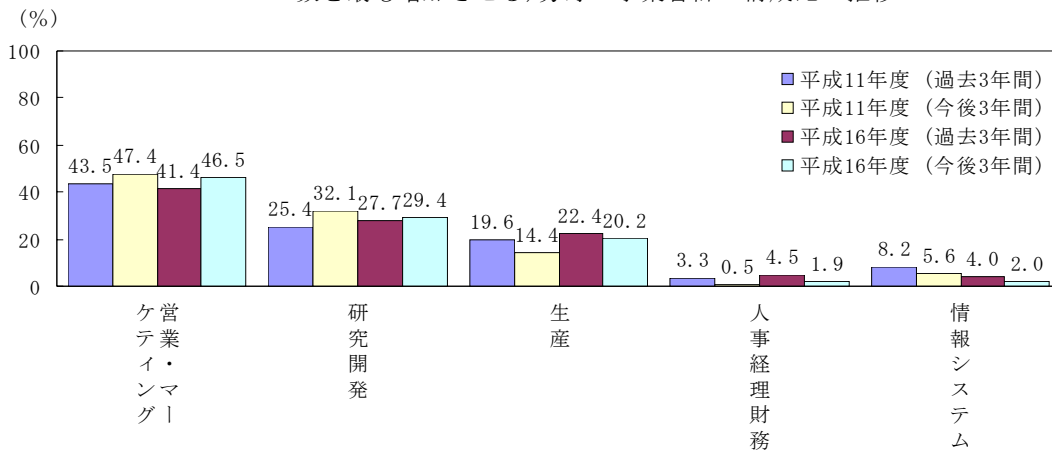


3. 雇用の創出・喪失状況

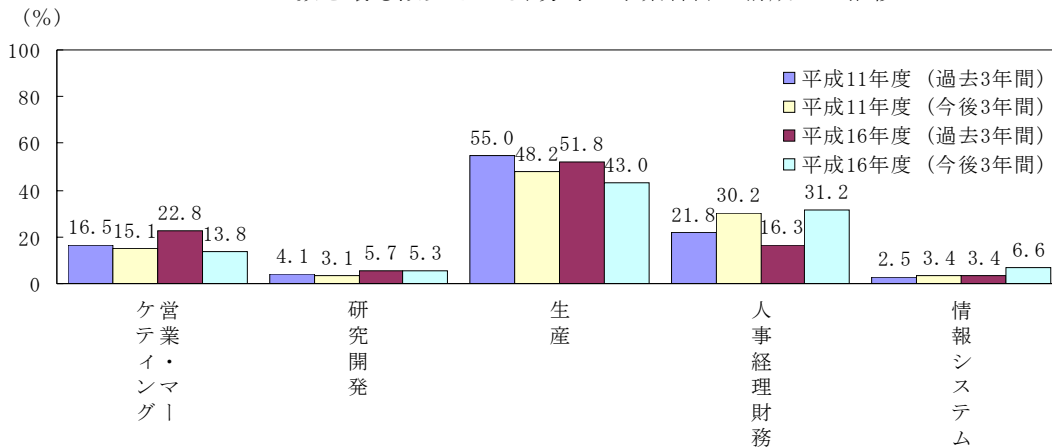
過去3年間に最も雇用者数が増加した分野の事業合計の構成比をみると、「営業・マーケティング」が41.4%(平成11年度は43.5%)と最も多く、減少では「生産」が51.8%(平成11年度は55.0%)と最も多くなっている。今後3年間に最も雇用者数を増加させる分野の事業合計の構成比をみると、過去3年間と同様に「営業・マーケティング」が46.5%(平成11年度は47.4%)と最も多く、減少では「生産」が43.0%(平成11年度は48.2%)と最も多くなっている(第2-3-1(1)図、第2-3-1(2)図)。

過去3年間に雇用者数が最も増加した分野の事業合計の構成比と減少した分野の事業合計の構成比の差及び今後3年間に雇用者数を最も増加させる分野の事業合計の構成比と減少させる分野の事業合計の構成比の差をみると、平成11年度、16年度ともに「営業・マーケティング」、「研究開発」でプラス、「生産」、「人事経理財務」でマイナスとほぼ同じ傾向となっている(第2-3-1(3)図)。

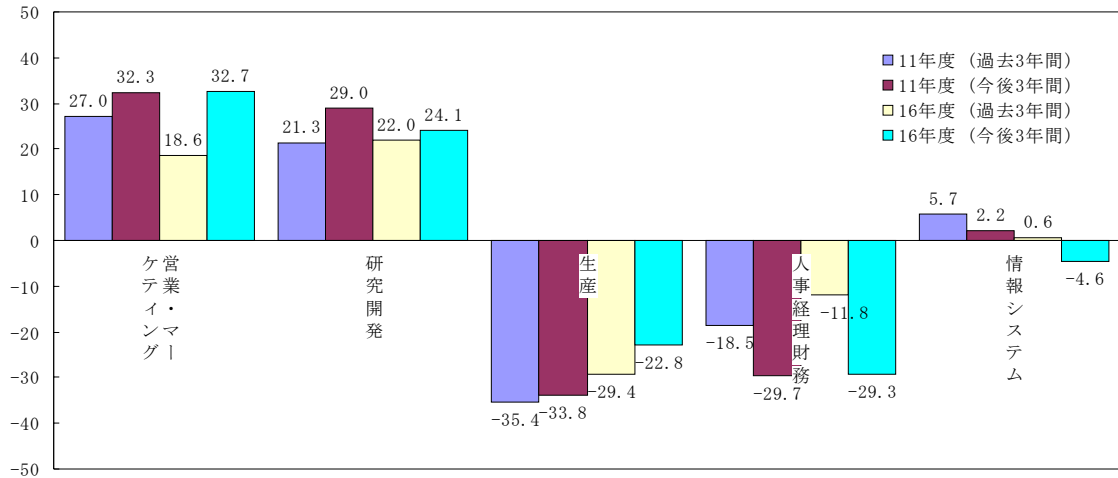
第2-3-1(1)図 過去3年間に雇用者数が最も増加した(今後3年間に雇用者数を最も増加させる)分野の事業合計の構成比の推移



第2-3-1(2)図 過去3年間に雇用者数が最も減少した(今後3年間に雇用者数を最も減少させる)分野の事業合計の構成比の推移



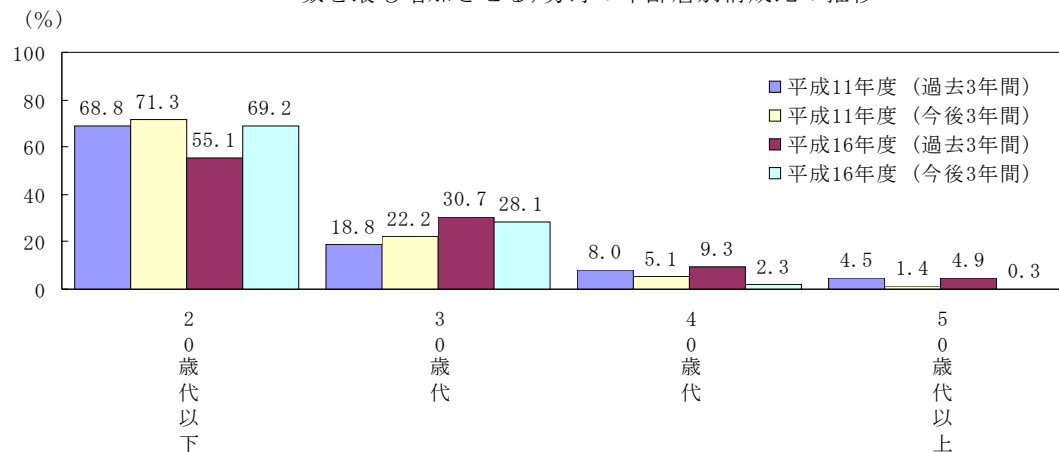
第2-3-1(3)図 雇用者数が最も増加した(最も増加させる)分野の事業合計の構成比と
雇用者数が最も減少した(最も減少させる)分野の事業合計の構成比の差
(%ポイント)



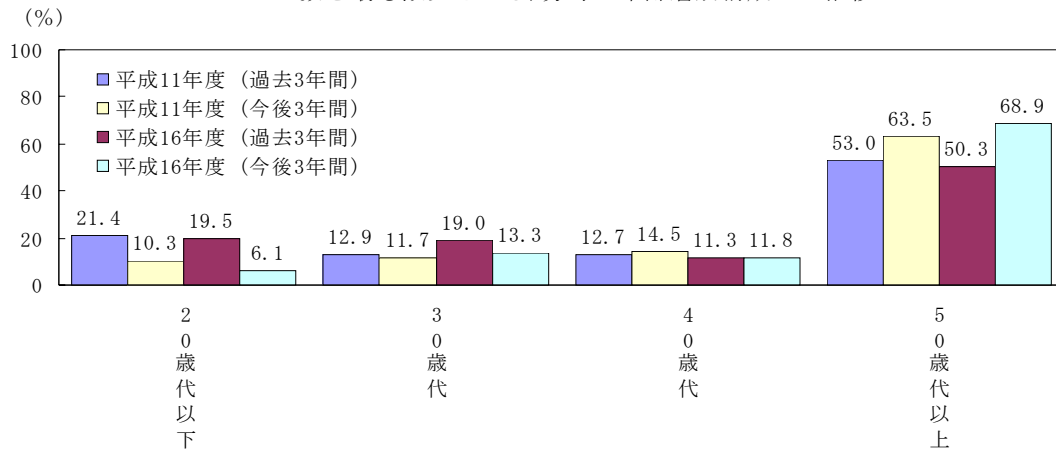
過去3年間に最も雇用者数が増加した分野の年齢層別構成比をみると「20歳代以下」が55.1%(平成11年度は68.8%)と最も多く、減少では「50歳代以上」が50.3%(平成11年度は53.0%)と最も多くなっている。今後3年間に最も雇用者数を増加させる分野の年齢層別構成比をみると、過去3年間と同じく増加は「20歳代以下」が69.2%(平成11年度は71.3%)と最も多く、減少は「50歳代以上」が68.9%(平成11年度は63.5%)と最も多くなっている(第2-3-2(1)図、第2-3-2(2)図)。

過去3年間に雇用者数が最も増加した分野の年齢層別構成比と減少した分野の年齢層別構成比の差及び今後3年間に雇用者数を最も増加させる分野の年齢層別構成比と減少させる分野の年齢層別構成比の差をみると、平成11年度、16年度ともに「20歳代以下」、「30歳代」でプラス、「50歳代以上」、「40歳代」でマイナスとほぼ同じ傾向となっている(第2-3-2(3)図)。

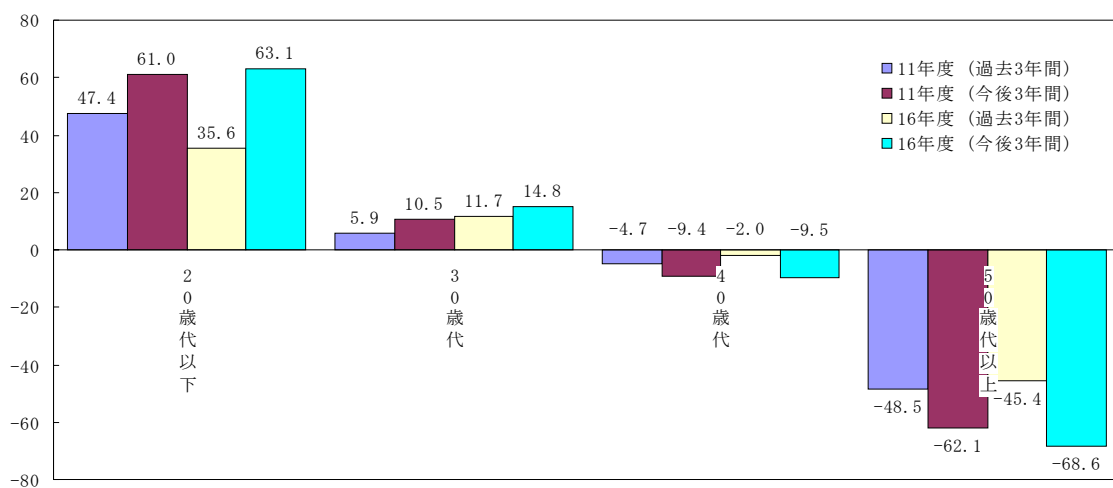
第2-3-2(1)図 過去3年間に雇用者数が最も増加した(今後3年間に雇用者数を最も増加させる)分野の年齢層別構成比の推移



第2-3-2(2)図 過去3年間に雇用者数が最も減少した(今後3年間に雇用者数を最も減少させる)分野の年齢層別構成比の推移



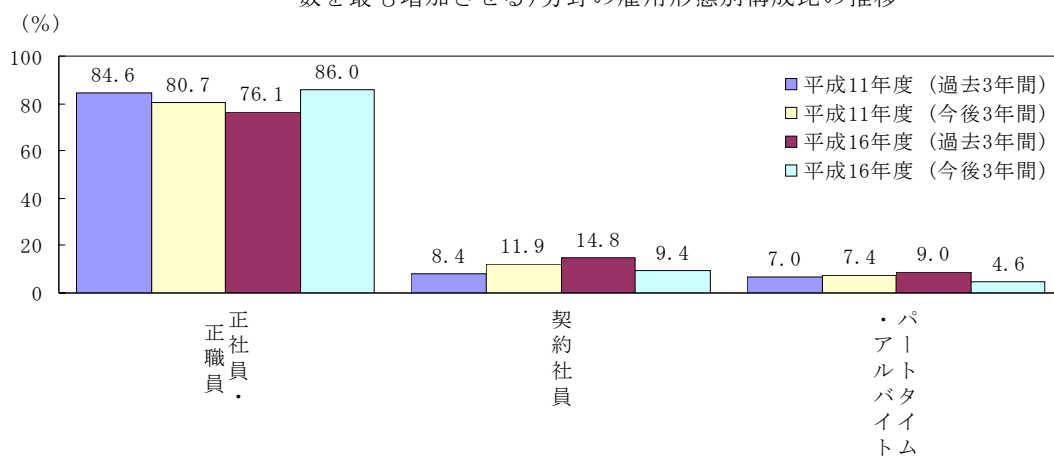
第2-3-2(3)図 雇用者数が最も増加した(雇用を最も増加させる)分野の年齢層別構成比と雇用者数が最も減少した(雇用を最も減少させる)分野の年齢層別構成比の差



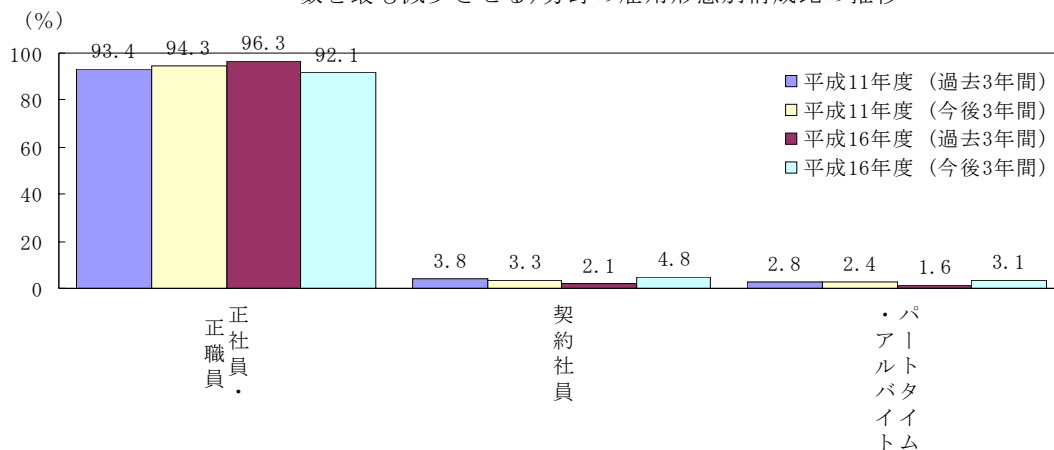
過去3年間に最も雇用者数が増加した分野の雇用形態別構成比をみると「正社員・正職員」が76.1%(平成11年度は84.6%)と最も多く、減少についても「正社員・正職員」が96.3%(平成11年度は93.4%)と最も多くなっている。今後3年間に最も雇用者数を増加させる分野の雇用形態別構成比をみると、過去3年間と同じく増加は「正社員・正職員」が86.0%(平成11年度は80.7%)と最も多く、減少についても「正社員・正職員」が92.1%(平成11年度は94.3%)と最も多くなっている。増加の「正社員・正職員」を平成11年度と平成16年度を併せてみると、平成11年度の過去3年間(平成9～11年度)、今後3年間(平成12～14年度)、平成16年度の過去3年間(平成14～16年度)と低下していたが、平成16年度の今後3年間(平成17～19年度)では上昇に転じている(第2-3-3(1)図、第2-3-3(2)図)。

過去3年間に雇用者数が最も増加した分野の雇用形態別構成比と減少した分野の雇用形態別構成比の差及び今後3年間に雇用者数を最も増加させる分野の雇用形態別構成比と減少させる分野の雇用形態別構成比の差をみると、平成11年度、16年度ともに「契約社員」、
「パートタイム・アルバイト」でプラス、「正社員・正職員」でマイナスと同じ傾向となっているが、平成11年度の過去3年間、今後3年間、16年度の過去3年間で「正社員・正職員」のマイナス幅が拡大となっていたのが、今後3年間ではマイナス幅が縮小となっている(第2-3-3(3)図)。

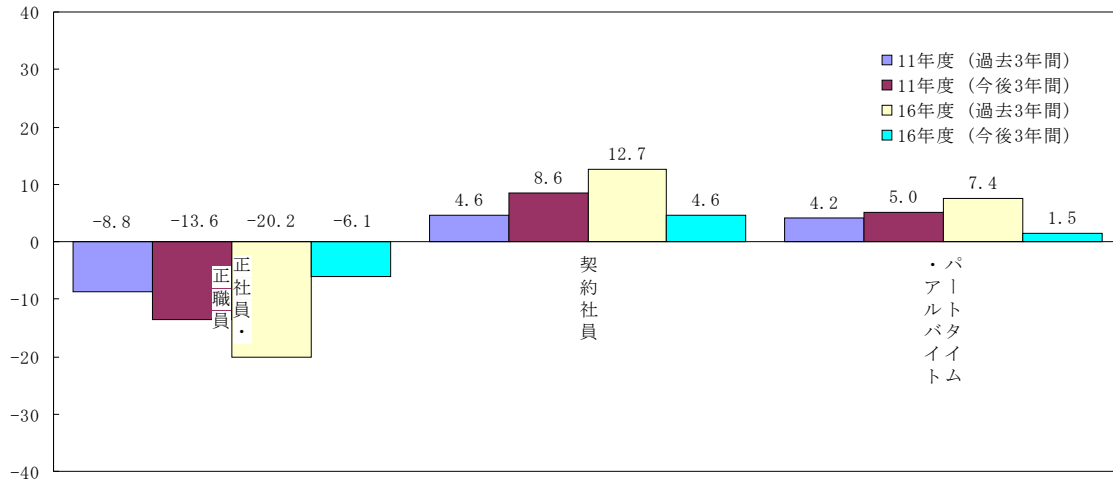
第2-3-3(1)図 過去3年間に雇用者数が最も増加した(今後3年間に雇用者数を最も増加させる)分野の雇用形態別構成比の推移



第2-3-3(2)図 過去3年間に雇用者数が最も減少した(今後3年間に雇用者数を最も減少させる)分野の雇用形態別構成比の推移



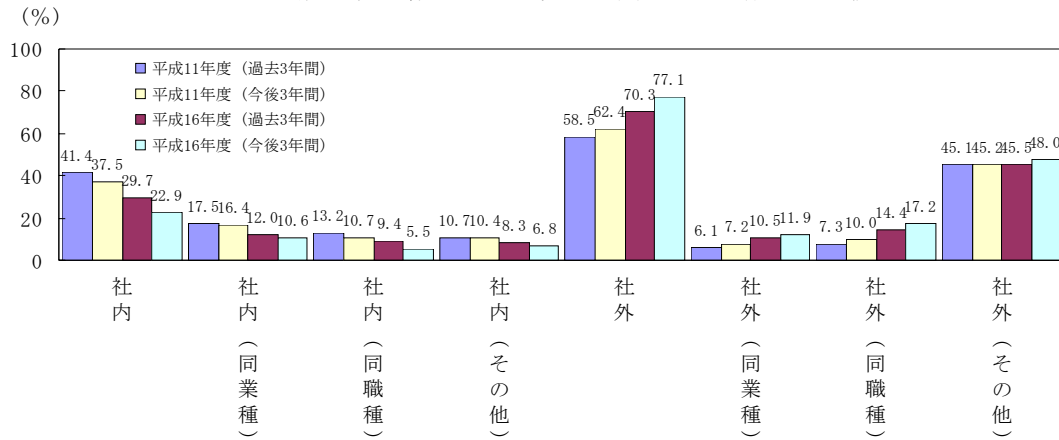
第2-3-3(3)図 雇用者数が最も増加した(雇用を最も増加させる)分野の雇用形態別構成比
と雇用者数が最も減少した(雇用を最も減少させる)分野の雇用形態別構成比の差
(%ポイント)



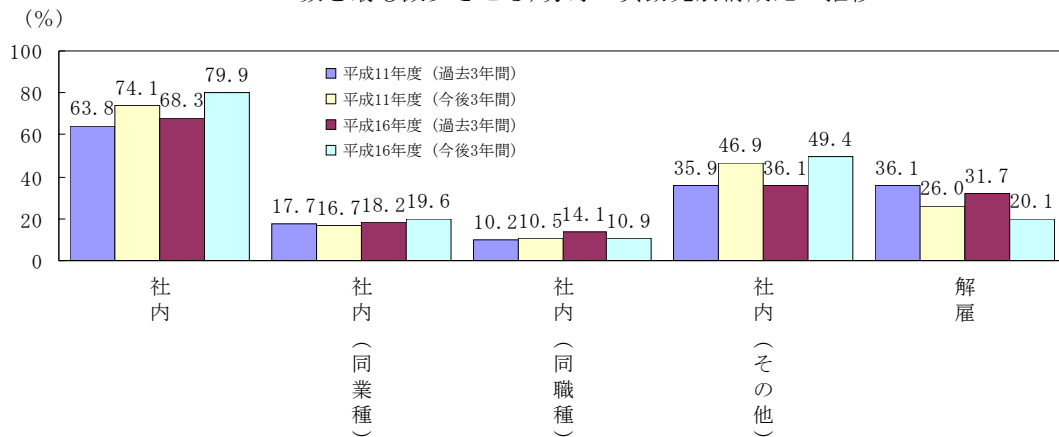
過去3年間に最も雇用者数が増加した分野の異動元別構成比をみると「社外(その他)」が45.5%(平成11年度は45.1%)と最も多く、減少では平成11年度の減少は「解雇」が36.1%と最も多くなっていたが、平成16年度は「社内(その他)」が36.1%(平成11年度は35.9%)と最も多くなっている。今後3年間に最も雇用者数を増加させる分野の異動元別構成比をみると、過去3年間と同じく増加は「社外(その他)」が48.0%(平成11年度は45.2%)と最も多く、減少させる分野の異動先別構成比では「社内(その他)」が49.4%(平成11年度は46.9%)と最も多くなっている。

平成11年度と平成16年度を併せてみると、平成11年度の過去3年間、今後3年間、平成16年度の過去3年間、今後3年間で最も雇用者数が増加した分野又は増加させる分野の異動元では「社内」の割合が減少し、「社外」の割合が増加となっている。「社内」の割合の減少傾向は、「社内(同業種)」、「社内(同職種)」、「社内(その他)」のいずれにもみられるが、「社外」で増加傾向が顕著なのは「社外(同業種)」及び「社外(同職種)」となっており、これは中途採用者の増加によるものと考えられる。同様に減少についてもみると、「社内」の割合が増加傾向、「解雇」の割合に減少傾向がみられる(第2-3-4(1)図、第2-3-4(2)図)。

第2-3-4(1)図 過去3年間に雇用者数が最も増加した(今後3年間に雇用者数を最も増加させる)分野の異動元別構成比の推移



第2-3-4(2)図 過去3年間に雇用者数が最も減少した(今後3年間に雇用者数を最も減少させる)分野の異動先別構成比の推移



Ⅲ. 人材育成・確保の現状と今後

1. 雇用者数の年齢層別構成比の理想と現状

会社全体での40歳代の雇用者数を100とした場合の年齢層別の雇用者数について平成11年度と同様に30歳代以下では理想より現状の雇用者の比率(各階級の中央値を用いて平均した値)が小さく、50歳代以上では理想より現状の雇用者数の比率が大きくなっているが、各年齢層とも理想と現状の差は縮小している(第3-1-1表)。

平成16年度について業況別にみると、「良い」と回答した企業、「悪い」と回答した企業ともに「30歳代以下」では現状が理想を下回っており、「50歳代以上」では現状が理想を上回っている。また、「良い」と回答した企業の方が「悪い」と回答した企業に比べ「30歳代以下」、「50歳代以上」とも理想と現状の乖離幅が小さくなっている(第3-1-2表)。

第3-1-1表 年齢層別の雇用者数の理想と現実

		30歳代以下	50歳代以上
平成16年度	理想	124.3	79.1
	現状	119.0	98.5
平成11年度	理想	123.9	78.8
	現状	115.8	99.3

注1)40歳代を100とした場合の年齢層別雇用者数の平均(中央値)

注2)平成11年度の階級区分に合わせて平均を算出

第3-1-2表 業況別年齢層別の雇用者数の理想と現実

業況(現状)	30歳代以下		50歳代以上	
	理想	現状	理想	現状
良い	127.1	121.5	71.1	90.2
悪い	122.0	113.3	69.0	97.5

注)40歳代を100とした場合の年齢層別雇用者数の平均(中央値)

2. 職種間異動の割合

同一職種内の異動を100とした場合の職種間の異動の割合についてみると、現状、5年後の見通し、長期的な見通しともに年齢層が低いほど職種間の異動の割合が高くなっている。また、平成11年度では今後職種間の異動の割合を増加させる見通しとしていたが、平成16年度の現状をみると、逆に低下となっている。今後については平成11年度と同様に職種間異動の割合が増加する見通しとはなっているが、その増加幅は平成11年度ほど大きくない（第3-2-1表）。

重視する技能について現状をみると、平成11年度と同様に「職能特化型の技能(職種の専門技能)」の重要度が最も高く、「職種・事業を問わない汎用的な技能」の重要度が最も低くなっている。今後については、「職能特化型の技能(職種の専門技能)」の重要度は依然として最も高く、「企業特化型の技能(企業特有の技能・内部調整等)」の重要度が低下、「事業特化型の技能(製品・サービス・業界構造の知識等)」の重要度が上昇する見通しとなっている（第3-2-2表）。

職種間の異動の割合と重視する技能の関連についてみると、「職能特化型の技能(職種の専門技能)」を重視する企業では、職種間の異動の割合が相対的に低く、「職種・事業を問わない汎用的な技能」を重視する企業では、職種間の異動の割合が相対的に高くなっている（第3-2-3表）。

第3-2-1表 年齢層別職種間の異動の割合

	平成16年度			平成11年度		
	現状	5年後の見通し	長期的な見通し	現状	5年後の見通し	長期的な見通し
30歳代以下	85.3	87.4	88.7	89.4	94.5	97.3
40歳代	81.9	83.7	84.9	87.0	91.1	93.3
50歳代以上	80.1	80.9	81.4	84.9	87.9	89.5

注) 同一職種内の異動を100とした場合の職種間の異動の割合の平均(中央値)

第3-2-2表 重視する技能の割合

単位：%

	平成16年度			平成11年度		
	現状	5年後の見通し	長期的な見通し	現状	5年後の見通し	長期的な見通し
企業特化型の技能 (企業特有の技能・内部調整等)	25.3	14.0	14.4	29.4	10.6	11.3
職能特化型の技能 (職種の専門技能)	46.5	51.0	42.8	42.9	51.0	43.2
事業特化型の技能 (製品・サービス・業界構造の知識等)	19.4	26.9	27.5	19.8	30.9	27.7
職種・事業を問わない 汎用的な技能	8.8	8.2	15.3	7.9	7.5	17.8

第 3-2-3 表 重視する技能別年齢層別職種間の異動の割合

時期	年齢層	重視する技能			
		企業特化型の技能（企業特有の技能・内部調整等）	職能特化型の技能（職種の専門技能）	事業特化型の技能（製品・サービス・業界構造の知識等）	職種・事業を問わない汎用的な技能
現状	30 歳代以下	77.5	70.1	75.3	86.3
	40 歳代	73.3	66.9	71.5	78.4
	50 歳代以上	71.0	64.7	68.3	73.5
5 年後の見通し	30 歳代以下	80.4	74.0	80.6	89.7
	40 歳代	77.8	69.8	75.8	80.6
	50 歳代以上	74.7	66.3	70.5	74.7
長期的な見通し	30 歳代以下	82.0	75.0	80.9	90.8
	40 歳代	77.0	70.8	76.0	84.1
	50 歳代以上	73.9	67.1	70.5	75.6

注) 同一職種内の異動を 100 とした場合の職種間の異動の割合の平均(中央値)

第 3-3-1 表 業種別、資本金階級別正社員・正職員の中途採用者の割合の変化

単位：％、％ポイント

		正社員・正職員の中途採用者の割合の変化							
		過去 5 年間				今後 5 年間			
		上昇した①	変わらない	低下した②	①-②	上昇する①	変わらない	低下する②	①-②
業種	全産業	53.2	36.7	10.1	43.1	55.8	38.7	5.5	50.3
	製造業	57.9	33.1	9.0	48.9	59.0	35.9	5.1	53.9
	(素材型業種)	50.7	39.5	9.9	40.8	57.3	39.3	3.3	54.0
	(加工型業種)	67.5	24.9	7.6	59.9	66.8	28.9	4.3	62.5
	(その他の製造業)	50.6	39.0	10.4	40.2	49.1	42.9	8.1	41.0
	非製造業	47.6	40.9	11.5	36.1	51.9	42.2	6.0	45.9
資本金	10 億円未満	45.3	45.3	9.3	36.0	46.5	50.0	3.5	43.0
	10 億円以上 50 億円未満	51.2	38.6	10.2	41.0	49.4	43.5	7.1	42.3
	50 億円以上 100 億円未満	50.5	37.1	12.4	38.1	58.6	33.9	7.5	51.1
	100 億円以上	57.9	32.9	9.2	48.7	62.0	34.4	3.6	58.4

第 3-3-2 表 現状の業況別正社員・正職員の中途採用者の割合 単位：％、％ポイント

		正社員・正職員の中途採用者の割合			
		上昇した①	変わらない	低下した②	①-②
現状の業況	良い	61.8	31.8	6.4	55.4
	良くも悪くもない	52.7	36.9	10.4	42.3
	悪い	43.0	43.0	13.9	29.1

第 3-3-3 表 正社員・正職員の中途採用者の割合が上昇した理由 単位：％

	必要とされるスキルのある人材を内部で確保することが難しいため	即戦力が必要なため(必要とされるスキルのある人材を内部で確保することが難しいためを除く)	採用自体を絞り込んだ結果、相対的に中途採用者の割合が上昇したため	退職金、社会保障負担費を抑制するため	その他
全産業	22.0	66.2	7.1	—	4.7
製造業	24.5	63.8	7.2	—	4.4
素材型業種	25.0	61.8	7.9	—	5.3
加工型業種	27.5	65.0	5.0	—	2.5
その他の製造業	18.3	63.4	11.0	—	7.3
非製造業	18.1	69.8	7.0	—	5.1

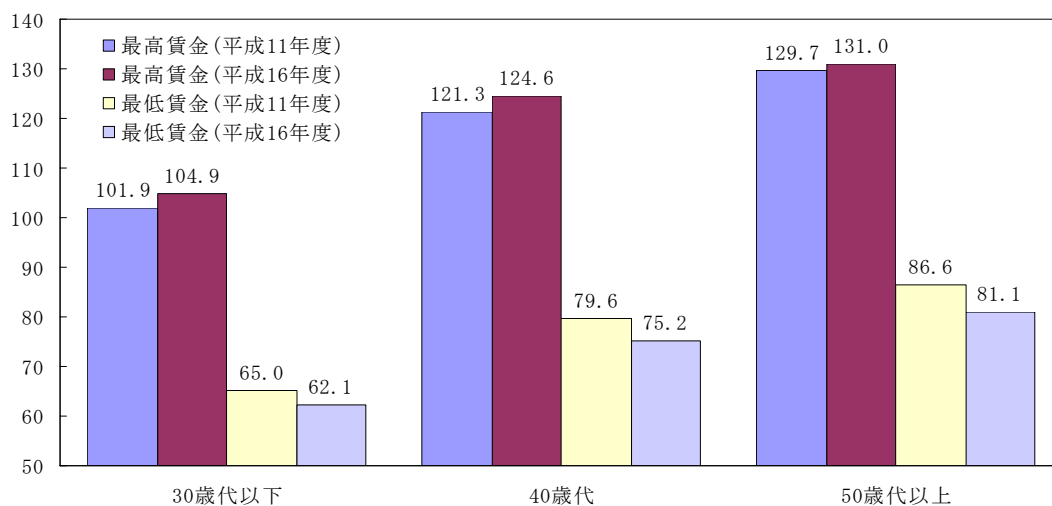
IV. 賃金体系の現状と今後

1. 企業内で拡大する同一年齢層内最高・最低賃金の差、縮小する年齢層間の差

40歳代の雇用者の平均賃金を100とした場合の年齢層別の最高賃金、最低賃金をみると、年齢層が高くなるにつれ最高賃金、最低賃金とも高くなっており、年功型賃金となっている。この傾向は前回の平成11年度調査でも同様であったが、各年齢層とも最高賃金が上昇し、最低賃金は低下しており、この5年間に最高賃金と最低賃金の差は拡大している。最高賃金の上昇幅は「30歳代以下」で3.0%(伸び率は2.9%)と大きく、「50歳代以上」で1.3%(伸び率は1.0%)と小さい。

また、最低賃金の低下幅は「30歳代以下」では▲2.9%(伸び率は▲4.5%)であるのに対し、「50歳代以上」では▲5.5%(伸び率は▲6.4%)と「30歳代以下」に比べて大きい。このように年齢層間の最高・最低賃金の差は縮小しており、賃金の年功的要素は弱まっている(第4-1-1図)。

第4-1-1図 年齢層別最高賃金、最低賃金の平均



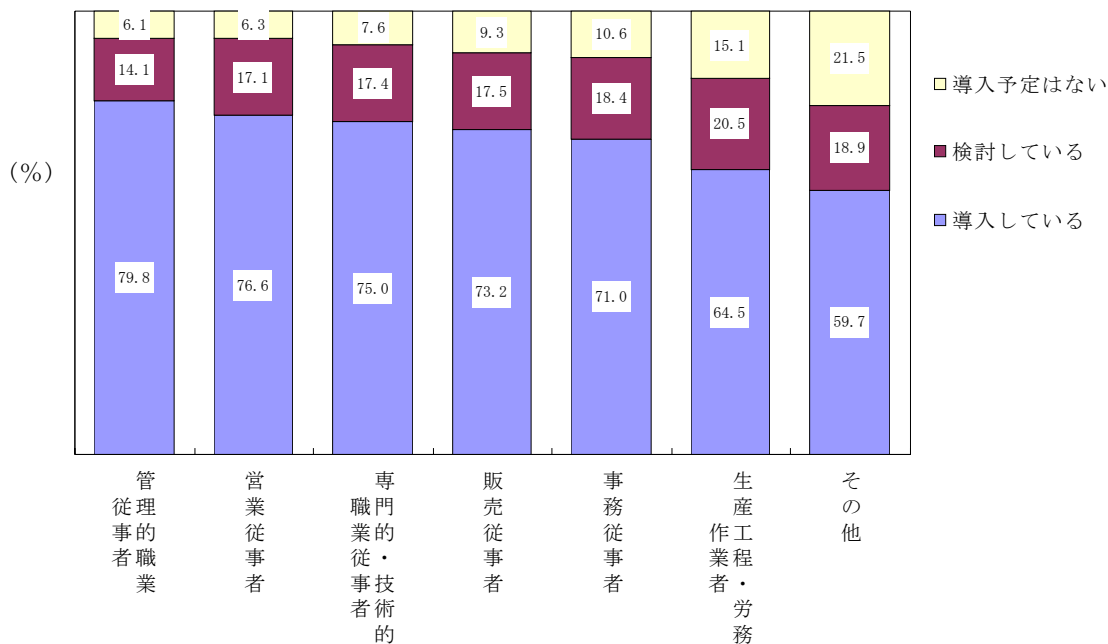
(注) 40歳代の雇用者の平均賃金を100とした場合

2. 成果主義的賃金制度の導入状況

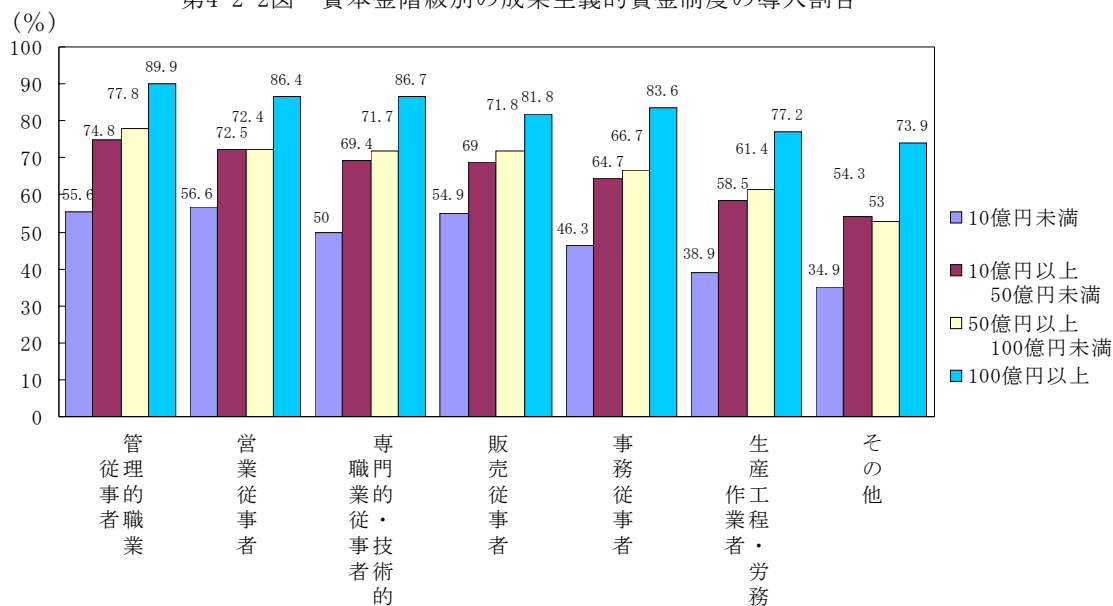
成果主義的賃金制度を導入している企業の割合は「管理的職業従事者」(79.8%)、「営業従事者」(76.6%)、「専門的・技術的職業従事者」(75.0%)、「販売従事者」(73.2%)、「事務従事者」(71.0%)、「生産工程・労務作業従事者」(64.5%)、「その他」(59.7%)となっている(第4-2-1図)。

資本金階級別にみると、成果主義的賃金制度を導入している企業の割合は、資本金階級の大きい企業の方が高くなっている(第4-2-2図)。

第4-2-1図 成果主義的賃金制度の導入状況



第4-2-2図 資本金階級別の成果主義的賃金制度の導入割合

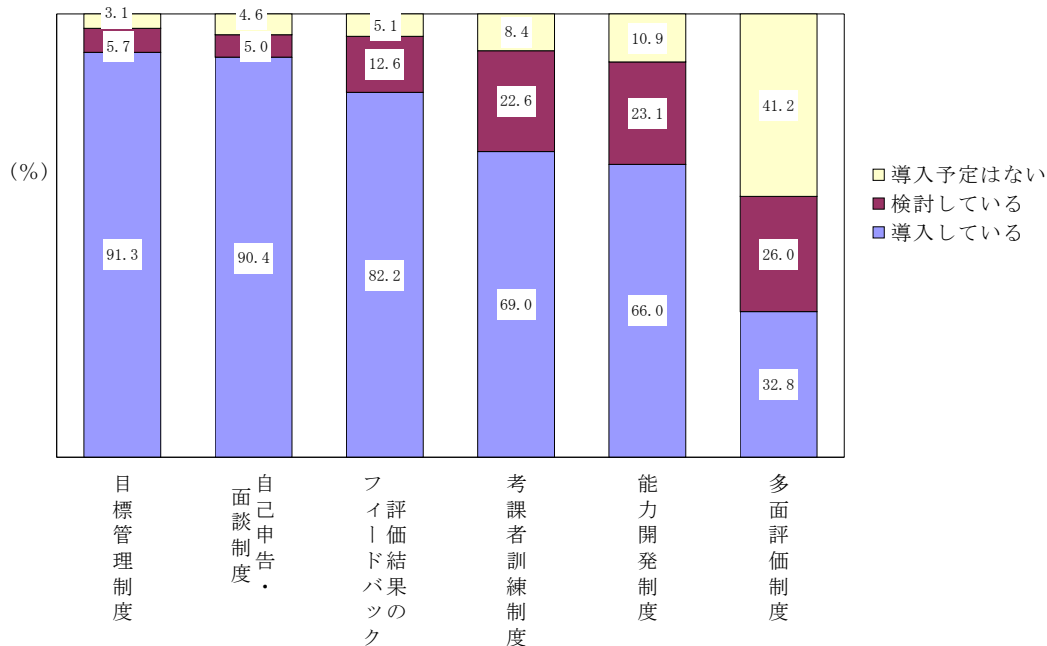


3. 成果主義的賃金制度の考課

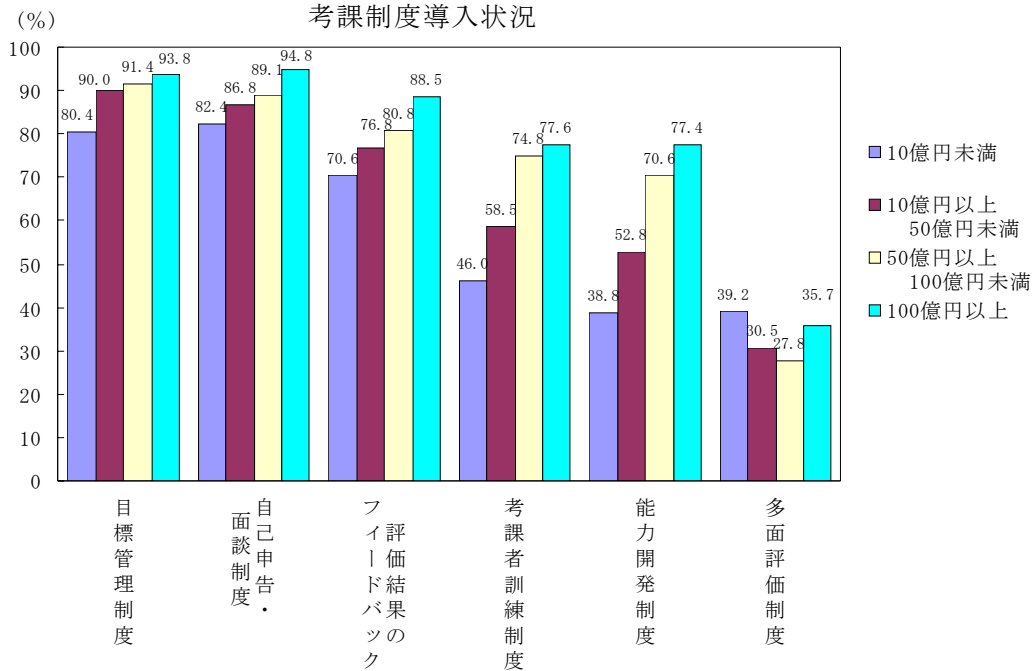
成果主義的賃金制度を導入している企業のうち考課制度を導入している割合は、「目標管理制度」が91.3%、「自己申告・面談制度」が90.4%と比較的高くなっている。一方「多面評価制度」は32.8%と他の考課制度と比較してかなり低くなっている(第4-3-1図)。

資本金階級別にみると「多面評価制度」を除けば、各考課制度とも資本金階級が大きいほど導入している割合が高くなっている(第4-3-2図)。

第4-3-1図 成果主義的賃金制度導入企業の考課制度導入状況

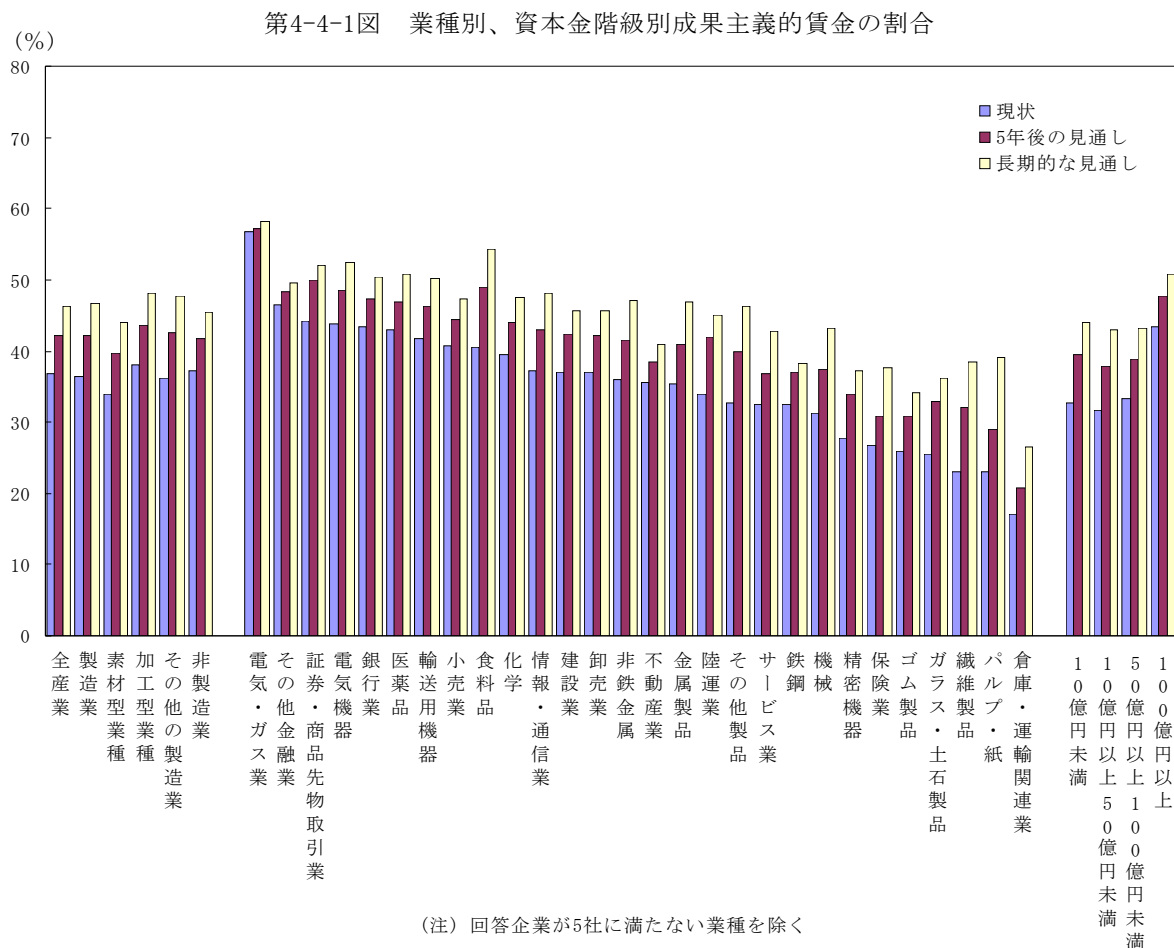


第4-3-2図 資本金階級別成果主義的賃金制度導入企業の考課制度導入状況



4. 成果主義的賃金の割合

成果主義的賃金の賃金総額に占める割合についてみると、業種、資本金階級にかかわらず、いずれも今後上昇する見通しとなっている（第4-4-1図）。



5. 成果主義的賃金制度導入企業でも同一年齢層内最高・最低賃金の差は拡大、年齢層間は縮小

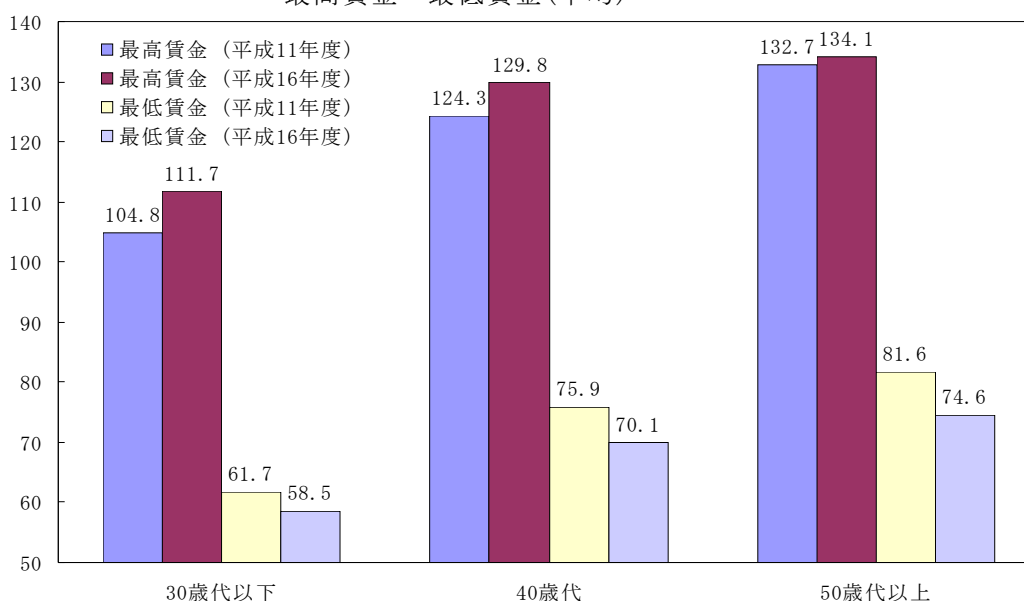
今回の調査で成果主義的賃金の割合が50%以上と回答した企業について年齢層別の最高賃金をみると、「30歳代以下」では平成11年度の104.8から16年度の111.7と6.9上昇(伸び率は6.6%上昇)、「40歳代」では11年度の124.3から16年度の129.8と5.5上昇(伸び率は4.4%上昇)、「50歳代以上」では11年度の132.7から16年度の134.1と1.4上昇(伸び率は1.1%上昇)となっている(第4-5-1図)。11年度と16年度の全回答について年齢層別の最高賃金をみると、「30歳代以下」では11年度の101.9から16年度の104.9と3.0上昇(伸び率は2.9%上昇)、「40歳代」では11年度の121.3から16年度の124.6と3.3上昇(伸び率は2.7%上昇)、「50歳代以上」では11年度の129.7から16年度の131.0と1.3上昇(伸び率は1.0%上昇)となっている(第4-1-1図)。

「30歳代以下」、「40歳代」では、成果主義的賃金の割合が50%以上と回答した企業の方が11年度に対する16年度の上昇幅が大きい、「50歳代以上」では小さな上昇幅にとどまっている。

一方、最低賃金をみると、「30歳代以下」では11年度の61.7から16年度の58.5と3.2低下(伸び率は5.2%低下)、「40歳代」では11年度の75.9から16年度の70.1と5.8低下(伸び率は7.6%低下)、「50歳代以上」では11年度の81.6から16年度の74.6と7.0低下(伸び率は8.6%低下)となっている(第4-5-1図)。11年度と16年度の全回答について年齢層別の最低賃金をみると、「30歳代以下」では11年度の65.0から16年度の62.1と2.9低下(伸び率は4.5%低下)、「40歳代」では11年度の79.6から16年度の75.2と4.4低下(伸び率は5.5%低下)、「50歳代以上」では11年度の86.6から16年度の81.1と5.5低下(伸び率は6.4%低下)となっている(第4-1-1図)。いずれの年齢層についても能力、成果又は貢献度を反映させた賃金の割合が50%以上と回答した企業の方が11年度に対する16年度の低下幅が大きく、年齢層が高くなるほど低下幅の差は拡大している。

11年度から16年度の間には最高賃金と最低賃金の差はいずれの年齢層でも拡大している。また、年齢層間の最高賃金と最低賃金の差は縮小しており、賃金における年齢的要素は弱まっている。

第4-5-1図 成果主義的賃金の割合が50%以上と回答した企業の最高賃金・最低賃金(平均)



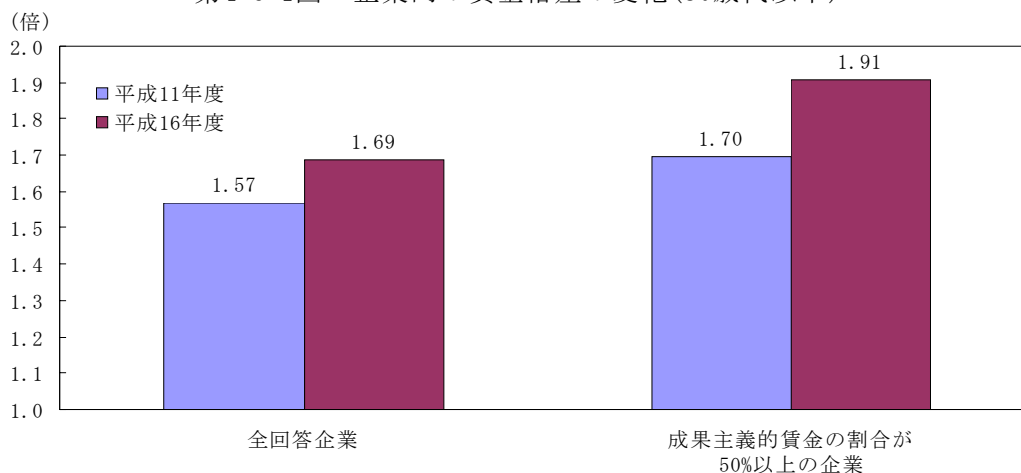
(注1) 40歳代の雇用者の平均賃金を100とした場合
(注2) 平成16年度、11年度ともに回答のあった企業

6. 成果主義的賃金制度導入企業では賃金格差の拡大テンポが速い

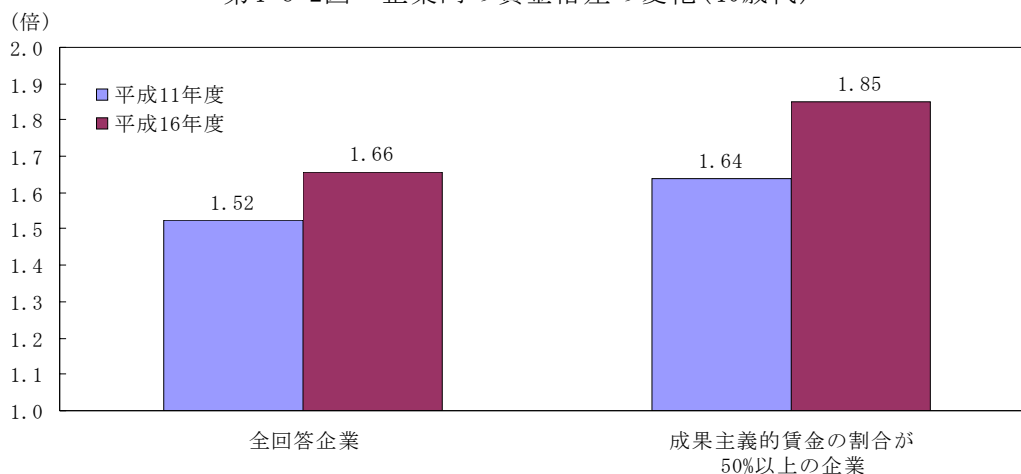
成果主義的賃金の割合が50%以上の企業と全回答企業とで、企業内の最高賃金と最低賃金の賃金格差(最高賃金÷最低賃金、倍)を比べてみると、「30歳代以下」では、全回答企業で平成11年度の1.57倍から16年度の1.69倍へと0.12倍の上昇、成果主義的賃金の割合が50%以上の企業で11年度の1.70倍から16年度の1.91倍へと0.21倍の上昇となっている(第4-6-1図)。「40歳代」では、全回答企業で11年度の1.52倍から16年度の1.66倍へと0.14倍の上昇、成果主義的賃金の割合が50%以上の企業で11年度の1.64倍から16年度の1.85倍へと0.21倍の上昇となっている(第4-6-2図)。「50歳代以上」では、全回答企業で11年度の1.50倍から16年度の1.62倍へと0.12倍の上昇、成果主義的賃金の割合が50%以上の企業で11年度の1.63倍から16年度の1.80倍へと0.17倍の上昇となっている(第4-6-3図)。

以上のように、いずれの年齢層においても、成果主義的賃金の割合が50%以上の企業の方が全回答企業よりも、11年度から16年度の5年間における賃金格差の拡大テンポが速くなっている。

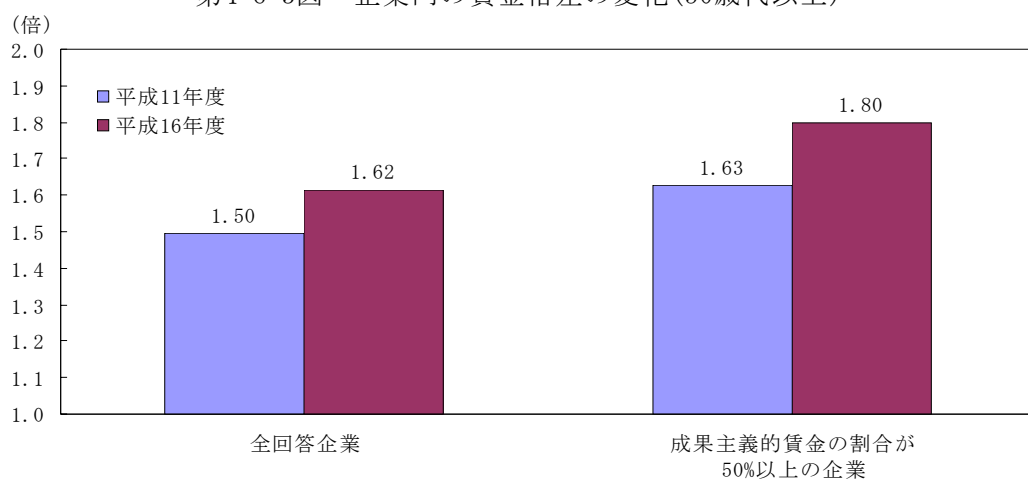
第4-6-1図 企業内の賃金格差の変化(30歳代以下)



第4-6-2図 企業内の賃金格差の変化(40歳代)



第4-6-3図 企業内の賃金格差の変化(50歳代以上)



まとめ

今回の調査では日本企業の人的資源管理（人材活用、育成、処遇など）の現状と今後について調査し、以下の点がわかった。

調査対象企業の雇用は、今後3年間（平成17年度～平成19年度）は増加すると見込まれている。本調査では、全体として増加が見込まれるのは平成4年度調査の平成5年度～平成7年度以来12年ぶりのことである。このことは、日本経済にとって長期にわたり重石となってきた過剰雇用が解消しつつあることを反映していると考えられる。

多くの企業は、これまで雇用者数を縮小させる中で、特に正社員・正職員を減らし、契約社員やパートタイマー・アルバイトなどに置き換えてきた。しかし、今後3年間では雇用者に占める契約社員やパートタイマー・アルバイトなどの非正社員・非正職員の割合は引き続き高まるものの、その上昇テンポは鈍化するとみられている。また雇用全体が伸びると見込まれる中、正社員・正職員についても増加させるという企業は増えている。

企業が増加させたいとするのは、研究開発部門、営業・マーケティング部門の人材である。重視する技能としては専門的技能をあげる企業が多い。

採用では、中途採用の割合を高めたいとする企業が多い。企業は、日本的な長期雇用慣行のもとで「生え抜き」のみに依存するのではなくなっている。企業はスキルのある即戦力の人材を外部から登用するようになっている。特に、規模の大きな企業、製造業の加工型業種でその傾向は目立つ。この中途採用の増加は今後も続くものとみられている。

これまで日本経済の長期にわたる停滞とデフレが続く中で、企業は人的資源の活用、処遇を巡って様々な新たな試みを行ってきた。成果主義的賃金制度もその一つである。その成果主義的賃金制度を導入している企業では賃金格差の拡大テンポが速く、しかもそれは賃金の年功的な要素を弱めるように作用している。例えば、年齢が若くても成果等を上げた者は賃金が上昇するといった様子がみられ、このことなどを通じて年齢間の違いは縮まっているとみられる。