

提言「今後の賃金制度における基本的な考え方」(概要)

～従業員のモチベーションを高める賃金制度の構築に向けて～

「賃金」に関する考え方の整理

賃金とは...

一般的には、「労働の対価」
実際には、次の要素を総合的に勘案して決定

- ①労働市場における「需給関係」
- ②企業の「支払能力」
- ③従業員の「生計費」
- ④人材の確保と定着
- ⑤従業員のモチベーションの維持・向上 など



これまでは、多くの企業で年功型賃金を採用してきたが、
企業を取り巻く環境変化の中で変容を迫られている

経営環境の変化と課題

- (1) 激化する企業間競争下における雇用の維持・創出
 - ・年功型賃金では、仕事・役割、付加価値生産性と賃金水準の整合性が図れない
 - ・「salary」と「wage」の考え方が混在する日本独特の賃金
 - ・多くの諸外国では仕事をベースに賃金決定
⇒競争力の観点を含めた賃金制度が必要
- (2) 産業構造変化の下での公平なチャレンジ機会の確保・拡大
 - ・意欲と能力がある若年者の就労を促進する必要
 - ・高付加価値を生み出す産業・企業での人材確保が重要
＝労働移動の促進が必要
⇒誰に対しても公平にチャレンジする機会が開かれる制度が必要
- (3) 少子化・高齢化に伴う多様な人材活用とモチベーション向上
総人口の減少、15～64歳の生産年齢人口の減少
＝女性、高齢者、外国人など、多様な人材をより一層活用することが必要
⇒多様な人材が不利にならない、公正で納得性の高い賃金制度が必要
- (4) 雇用・就労形態の多様化と従業員の納得性向上
雇用形態や就労形態の多様化が進展
⇒将来の活用、仕事・役割などに基づく公正な賃金が必要
- (5) 仕事の内容・価値の変化に応じた公正賃金の確保
ICTの発展・普及
＝高度化された仕事が創出
機械でも遂行可能な仕事、マニュアル化、定型化・標準化可能な仕事の増大
⇒仕事の価値と賃金に対する従業員間の公正さが確保される制度の構築が必要

今後の賃金制度で基軸とすべきもの

結論

年功型賃金から、仕事・役割・貢献度を基軸にした賃金制度へ

【留意点】

自社の実情に合ったバランスのとれた制度とするべき

複数の仕事・役割を一人でこなしている場合、複数の従業員によるチームワークが特に求められるような仕事の場合、経験年数・勤続年数と発揮される職務遂行能力との間に明らかな相関関係が認められる場合においては、仕事・役割を基軸とした賃金制度の一形態である「範囲型」の制度、あるいは経験年数・勤続年数や発揮した能力にウェイトを置いた制度を、企業の実態に即して選択することも考えられる

このような場合に経験年数・勤続年数要素を反映することは、従業員の働く上での安心感や企業に対する忠誠心の維持・向上につながる

効果

★従業員のモチベーション向上と再チャレンジの促進に資する

- ①グローバル経済下での企業の競争力強化と従業員の雇用の維持・拡大
- ②人材を必要としている産業・企業への円滑な労働移動と意欲と能力のある若年者の就業促進
- ③女性、高齢者、外国人など多様な人材活用の進展
- ④多様な雇用形態や就労形態で働く従業員間の納得性確保
- ⑤仕事の価値と賃金に対する従業員間の公正性の確保、自立意識の醸成や自発的な能力開発、多様な労働時間管理の確立