

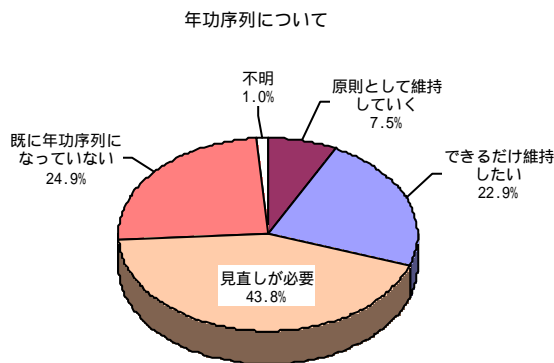
奈良県内企業の人事給与制度について（第117回地元企業動向調査付帯調査）

企業の経営環境は、経済のグローバル化、経済構造の変化、デフレの進行などにより、急速な変化の途上にある。この激変の時代に、生き残りを図るためには、企業経営の要ともいうべき人材（財）についても、育成、活用、評価、処遇などでリストラクチャリング（再構築）を迫られている。そこで、今回の付帯調査では、県内企業の人事給与制度について調査をおこなった。

なお、奈良県内企業 572 社に対し質問票を送付し、201 社から回答を得た。（回収率 35.1 %）

1．年功序列制度について

年功序列制度に対する県内企業の考え方として「原則として維持していく」「できるだけ維持したい」は合計で 30.4 %となっている。年功序列制度は日本的雇用制度の柱の一つであるが、これを維持しようとしているのは3割にとどまる。一方、最も多かったのは「見直しが必要」(43.8 %) で半数近



	先数	原則として維持していく	できるだけ維持したい	見直しが必要	既に年功序列になっていない	不明
全産業	201	7.5	22.9	43.8	24.9	1.0
製造業	130	6.2	19.2	43.8	29.2	1.5
食料品	13	7.7	30.8	46.2	15.4	0.0
繊維製品（靴下）	29	3.4	17.2	44.8	31.0	3.4
木材・木製品	18	5.6	22.2	38.9	27.8	5.6
医薬品	23	4.3	30.4	26.1	39.1	0.0
医薬品	11	0.0	9.1	63.6	27.3	0.0
プラスチック製品	14	14.3	14.3	50.0	21.4	0.0
その他の製造業	40	7.5	15.0	45.0	30.0	2.5
非製造業	71	9.9	29.6	43.7	16.9	0.0
卸売業	14	14.3	28.6	42.9	14.3	0.0
小売業	10	20.0	10.0	50.0	20.0	0.0
建設業	14	0.0	35.7	50.0	14.3	0.0
不動産業	6	16.7	33.3	33.3	16.7	0.0
サービス業	18	11.1	22.2	50.0	16.7	0.0
その他の非製造業	9	0.0	55.6	22.2	22.2	0.0

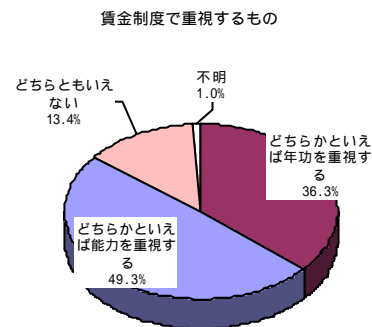
くに迫っており、これまでの年功的な人事制度が見直し途上にあることを示している。なお、「既に年功序列になっていない」は 24.9 %であった。

2．賃金制度について

(1) 賃金制度で重視するもの

賃金制度は人事評価制度を反映したものであるが、賃金制度において「年功」と「能力」のどちらを重視するかについては、「どちらかといえば能力を重視する」が 49.3 %に対し「どちらかといえば年功を重視する」が 36.3 %となった。県内企業においては、能力重視派企業が約半数を占め、年功重視派企業を上回っている。

業種別では、「建設業」(71.4 %)、「木材・木製品」(65.2 %)、「サービス業」(61.1 %) で「能力を重視する」企業のウエイトが高かった。



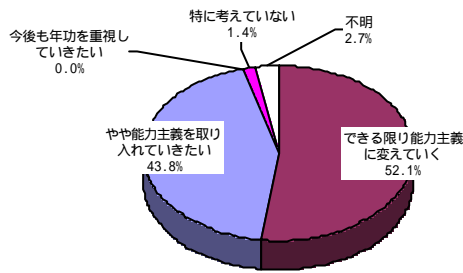
(2) 今後の人事評価制度について

賃金制度において「どちらかといえば年功を重視する」と答えた企業（73 社）に対し、今後の人事評価制度について尋ねたところ、「できる限り能力主義に変えていく」(52.1 %)、「やや能力主義を取り入れていきたい」(43.8 %)、「特に考えていない」(1.4 %)となった。

今後、人事評価において能力主義的要素を強めていくとする企業が 95 %を上回っており、能力主義的要素のウエイトが確実に強まっていく流れにあることが読みとれる。一方、「今後も年功を重視して

いきたい」とした企業は皆無であった。

今後の人事評価制度について



3. 成果主義的賃金について

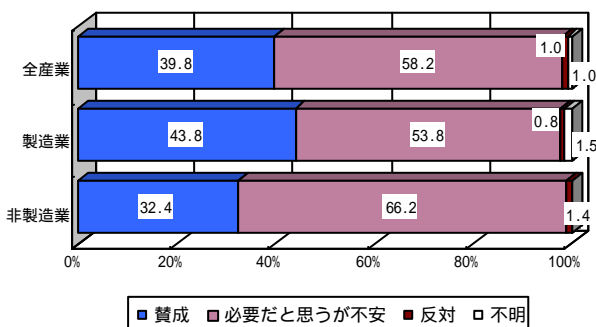
(1) 成果主義的賃金に対する考え方

年齢や勤続年数でなく従業員の業績や成果を評価して賃金を決めるという成果主義的賃金に対する考え方についての質問では、「賛成」が 39.8%、「必要だと思うが不安」が 58.2%、「反対」が 1.0%であった。

成果主義的賃金については「反対」はごく少数で考え方そのものは認知されていると述べている。

しかし、「賛成」は 4 割にとどまり、6 割近くの企業では「必要だと思うが不安」と答えている。この傾向は製造業よりも非製造業においてやや強い。

成果主義的賃金に対する考え方



(2) 成果主義的賃金に賛成できない理由(複数回答)

「不安」企業の多さは、成果主義的賃金の必要性は認めるものの実際の導入・運用に対する懸念の大きさを物語っているものと考えられる。

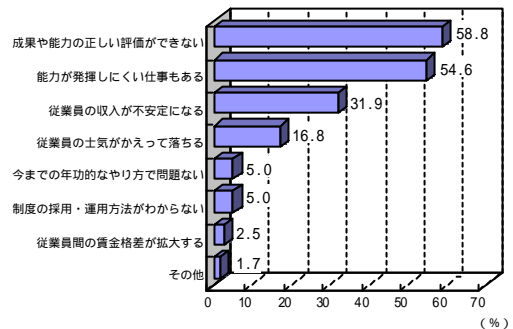
そこで、成果主義的賃金に対する考え方で「必要だと思うが不安」「反対」と回答した企業(119社)

に対してその理由を尋ねたところ、最も多かったのは「成果や能力の正しい評価ができるかわからない」(58.8%)であった。成果主義的賃金を導入し運用するためには、従業員に対する客観的かつ公正・公平な業績評価が前提となるが、これに対する不安は大きいものと察せられる。

第2位は「仕事によっては能力が発揮しにくい仕事もある」(54.6%)。職務内容によっては具体的な成果があらわれにくい仕事もあり、一律的な成果主義の導入・運用の難しさを挙げている。

一方、「従業員の収入が不安定になる」(31.9%)や「従業員の士気がかえって落ちる」(16.8%)といった懸念も比較的強かった。

成果主義的賃金に賛成できない理由



4. むすび

県内企業の人事給与制度においては、旧来の年功序列制度が見直し途上であり、能力主義的要素を強めている。この傾向は、本調査をみる限り企業規模や業種によって大きな違いはみられず、今後もこの流れは続くものと思われる。

しかし、能力を発揮した結果である業績で評価する成果主義的賃金の導入については、企業体質を強化する意味でその必要性は認めるものの、戸惑いを持つ企業も多い。特に、中小企業の多い県内企業には、「(成果・能力の)正しい評価」や「能力が発揮しにくい仕事への対応」など導入に対するハードルは高く映っているようだ。