

REPORT I

雇用・賃金体系の見直しを進める日本企業

- ニッセイ景況アンケート2004年2月調査結果 -

経済調査部門 小本 恵照
komoto@nli-research.co.jp

1. はじめに

大手企業を中心に定期昇給や職手当の廃止など、年功賃金の見直し・成果主義型賃金体系への移行が急速に広まっており、いわゆる日本型賃金体系は大きな転換期を迎えている。また、企業収益は急回復しているが、企業は人員抑制の姿勢を崩しておらず、業績拡大が目に見える形での雇用拡大には依然として至っていない。

一方で、パート・派遣社員などの非正規社員は着実に増加しており、今後もその増加が確実視されている。結果的に導入は見送られたものの、昨年末から今年初めにかけてパートの厚生年金加入も大きな話題となったように、非正規

社員の処遇も重要な問題となっている。

こうした雇用・賃金を巡る状況を踏まえ、日本生命・ニッセイリースとニッセイ基礎研究所では、今年2月に実施した「ニッセイ景況アンケート調査」(全国3,164社から回答)において、時系列調査の景気動向に加え、雇用・賃金問題に対する企業の意見を併せて調査した。

それによると、若年層を中心に中途採用が普及していること、従業員高齢化の影響が出ていること、年功型賃金の見直しが進んでいること、女性雇用拡大のために何らかの施策を講じている企業が3社のうち2社に及ぶことなどが明らかとなった。

図表 - 1 過去数年間の従業員数と平均賃金

(構成比：%)

	従業員増加			従業員横ばい			従業員減少			
	賃金上昇	賃金横ばい	賃金下落	賃金上昇	賃金横ばい	賃金下落	賃金上昇	賃金横ばい	賃金下落	
全産業	14.0	8.1	1.8	9.5	16.8	4.6	8.5	19.7	15.2	
業種別	素材型製造業	10.1	3.6	1.4	10.1	15.9	3.8	11.5	24.0	18.5
	加工型製造業	15.4	6.6	0.8	11.8	15.2	3.8	9.9	20.6	14.5
	非製造業	14.1	10.0	2.5	8.6	17.9	5.2	7.2	18.0	14.6
規模別	大企業	10.7	7.2	1.2	4.5	10.7	4.2	10.9	24.6	21.1
	中堅企業	15.2	8.9	2.1	7.7	14.6	4.8	9.5	18.5	16.7
	中小企業	14.0	7.9	1.8	11.7	19.1	4.7	7.6	19.2	13.1
業況別	良い+やや良い	23.4	9.1	1.7	11.2	16.9	2.4	7.4	16.9	9.7
	ふつう	14.0	8.2	1.5	10.3	19.6	4.2	9.0	19.3	11.4
	悪い+やや悪い	7.5	7.3	2.1	7.9	14.4	6.7	8.8	22.1	22.2

(注)無回答が若干あるため合計は100とならない。

2. 過去数年間、4割超の企業で従業員減も、平均賃金は「横ばい」「上昇」が多い

過去数年間の従業員数を見ると(図表-1)「減少」43.4%(=8.5+19.7+15.2)が最も多く、「横ばい」30.9%(=9.5+16.8+4.6)、「増加」23.9%(=14.0+8.1+1.8)と続く。平均賃金については、「横ばい」44.6%(=8.1+16.8+19.7)が最も多く、「上昇」32.0%(=14.0+9.5+8.5)、「下落」21.6%(=1.8+4.6+15.2)となっている。従業員数は「減少」した企業が「増加」した企業より多いが、平均賃金は「上昇」した企業が「下落」した企業より多いのである。

従業員と平均賃金の変動の組み合わせを見ると、従業員が「増加」した企業では、賃金の「上昇」と「横ばい」が圧倒的に多い。しかし、従業員が「減少」した企業では、平均賃金は65.0%が「上昇」もしくは「横ばい」となっており、賃金を「下落」させた企業はそれほど多いわけではない。

3. 今後数年間について、従業員数は「横ばい」という企業が過半数

今後数年間の従業員数の変化については(図表-2)「横ばい」という企業が51.9%、「減少

させる」24.5%、「増加させる」21.7%となっており、どちらかという減少を予想する企業が多い。ただ、2割を超える企業は従業員を増やすと回答しており、増員に積極的な企業もそれほど少ないわけではない。

図表-2 今後数年間の従業員数変化(構成比:%)

		増加させる	横ばい	減少させる
全産業		21.7	51.9	24.5
業種別	素材型製造業	15.9	53.4	29.2
	加工型製造業	20.1	51.9	26.7
	非製造業	23.7	51.8	22.1
規模別	大企業	14.7	42.0	36.8
	中堅企業	20.1	49.8	28.6
	中小企業	24.2	55.1	19.6
従業員の高齢化の影響	大いにある	22.4	39.6	38.0
	ある	18.0	49.9	31.8
	少しある	19.2	57.5	22.5
	ない	31.1	53.7	14.5

(注)無回答が若干あるため合計は100とならない。

業種別では、非製造業では「増加させる」が「減少させる」をわずかに上回っているものの、製造業では「減少させる」が「増加させる」を上回っている。特に、素材型製造業では「減少させる」企業の多いことが目立つ。規模別では、企業規模が大きいほど従業員を「減少させる」企業が多い。

また、従業員の高齢化の影響別に見ると、高齢化の影響が強い企業ほど「減少させる」とい

図表-3 従業員を増加させる部門

(構成比:%)

		営業・販売	生産	研究・開発	広告・宣伝	財務・経理	情報システム	国際業務	その他管理部門	その他
全産業		73.1	31.6	23.1	0.3	4.9	4.5	4.4	7.3	5.2
業種別	素材型製造業	50.6	58.2	48.1	1.3	1.3	2.5	3.8	3.8	0.0
	加工型製造業	52.0	54.3	43.4	0.0	5.8	3.5	5.8	4.0	1.7
	非製造業	86.4	16.1	10.1	0.2	5.4	5.2	4.0	9.4	7.7
規模別	大企業	74.6	25.4	27.1	0.0	3.4	1.7	5.1	3.4	6.8
	中堅企業	73.0	33.3	24.3	0.0	4.2	5.3	3.2	7.9	5.3
	中小企業	72.8	31.7	22.1	0.5	5.5	4.6	4.8	7.5	5.0
業況別	良い+やや良い	70.6	36.5	27.9	0.3	4.3	5.0	3.7	8.0	4.3
	ふつう	76.6	24.4	18.8	0.0	6.6	4.1	5.6	6.1	5.6
	悪い+やや悪い	74.2	29.4	19.6	0.6	4.3	4.3	4.3	7.4	6.7

(注)1. 前問で、「増加させる」と回答した企業が調査対象となっている。

2. 複数回答のため合計は100とならない。(2つまでの複数回答)

う回答が多い。ただ、「増加させる」という企業は、影響が「ない」企業と「大いにある」企業に多く見られ、高齢化の影響を非常に強く受けている企業では、高齢社員の補充のために今後従業員を「増加させる」企業も少なくない。

4. 従業員を増員する企業の7割超が「営業・販売」部門の人員を増やすと回答

今後数年間に従業員を増やすと回答した企業に、どの部門で増員するのか質問したところ(図表-3)、「営業・販売」が73.1%と圧倒的に多く、「生産」31.6%、「研究・開発」23.1%と続いている。

業種別では、非製造業では「営業・販売」が多いが、製造業では、「生産」、「研究・開発」を挙げる意見も多く、業種による業務内容の違いを反映した結果となっている。企業規模別では、「営業・販売」が多いのは共通している。しかし、企業規模が大きいほど「研究・開発」を挙げる企業が多く、内部の管理体制が不十分な企業も多いと見られる中堅・中小企業では、「その他の管理部門」を挙げる企業も多い。

業況別では、業況の良い企業に「生産」と「研究・開発」を挙げる企業が多く見られる。

5. 従業員を増加させる企業では、6割弱が若年層の中途採用を計画

今後数年間に従業員を増やすという企業にその方法を尋ねたところ(図表-4)「学卒の新規採用」を挙げる企業が最も多く74.7%となった。また、「若年層の中途採用」を挙げる企業が57.8%を占め、中途採用も普及していることが明らかとなった。但し、「中高年の中途採用」は、8.7%にとどまった。

業種別に見ると、素材型製造業では「若年層の中途採用」が他の業種に比べ少なく、「中高年の中途採用」が相対的に多くなっている。企業規模別に見ると、企業規模が大きいほど「学卒の新規採用」の利用が多く、「若年層の中途採用」に対する依存が少ない。

業況別では、業況の良い企業に、「若年層の中途採用」を利用するという回答が多く見られる。

6. 従業員を減少させる企業のうち過半数が、「その他管理部門」を減員部門に

今後数年間に従業員を減らすと回答した企業に、どの部門で減らすのか質問したところ(図表-5)「その他管理部門」が55.6%と最も多

図表-4 従業員増加の方法 (構成比:%)

		学卒の新規採用	若年層(35歳以下)の中途採用	中高年(35歳以上)の中途採用	パート等非正規社員の採用	その他
全産業		74.7	57.8	8.7	24.5	4.7
業種別	素材型製造業	78.5	48.1	13.9	26.6	7.6
	加工型製造業	78.6	61.8	9.8	19.7	2.3
	非製造業	71.8	57.7	7.7	26.7	5.2
規模別	大企業	84.7	52.5	10.2	22.0	10.2
	中堅企業	78.3	53.4	7.9	29.6	3.7
	中小企業	71.7	60.3	8.9	22.6	4.3
業況別	良い+やや良い	75.5	62.8	8.4	23.2	4.6
	ふつう	75.6	50.8	9.6	25.9	3.6
	悪い+やや悪い	73.0	56.4	8.6	23.9	5.5

(注)1. 前々問で、「増加させる」と回答した企業が調査対象となっている。
2. 複数回答のため合計は100とならない。(2つまでの複数回答)

図表 - 5 従業員を減少させる部門

(構成比：%)

		営業・販売	生産	研究・開発	広告・宣伝	財務・経理	情報システム	国際業務	その他管理部門	その他
全産業		21.3	41.4	1.0	0.5	13.2	2.6	0.3	55.6	14.2
業種別	素材型製造業	13.8	66.9	0.7	0.0	5.5	2.1	0.0	58.6	7.6
	加工型製造業	10.0	66.5	2.2	0.0	9.1	2.6	0.0	49.6	10.0
	非製造業	31.0	16.4	0.5	1.1	18.8	2.9	0.5	57.8	18.8
規模別	大企業	20.3	39.9	0.7	0.0	12.8	2.7	1.4	57.4	14.2
	中堅企業	21.6	45.4	1.9	0.4	8.9	3.0	0.0	57.6	13.8
	中小企業	21.7	39.2	0.6	0.6	16.6	2.3	0.0	53.2	14.4
業況別	良い+やや良い	13.1	49.2	0.8	0.0	9.0	4.1	0.0	58.2	14.8
	ふつう	19.2	40.6	0.9	0.4	12.1	1.3	0.0	49.6	16.5
	悪い+やや悪い	24.6	39.8	1.2	0.7	15.2	2.8	0.5	58.3	12.8

(注)1. 前々々問で「減少させる」と回答した企業が調査対象となっている。
2. 複数回答のため合計は100とならない。(2つまでの複数回答)

く、「生産」41.4%、「営業・販売」21.3%と続いている。「その他管理部門」はコスト削減、「生産」と「営業・販売」については、事業の効率化や縮小を反映したものと見られる。

「その他管理部門」を減らすという回答は業種を問わず多いが、「生産」は製造業で、「営業・販売」は非製造業で多く見られる。また、非製造業では「財務・経理」を挙げる企業も多い。企業規模別では、中堅企業に「生産」、中小企業に「財務・経理」を挙げる企業が多い。

業況別では、業況の悪い企業ほど、「営業・販売」、「財務・経理」を挙げる企業が多く、業況の良い企業ほど「生産」を挙げる企業が多い。

7. 7割の企業が「従業員の高齢化」の影響があると回答

従業員の高齢化の影響については(図表 - 6)「大いにある」6.1%、「ある」31.7%、「少しある」31.6%と、何らかの影響があると回答した企業が69.4%を占めている。

業種別に見ると、素材型製造業を中心とする製造業に高齢化に伴う影響があるという企業が多い。企業規模別では、大企業では、影響が「ない」という企業が16.2%にとどまるなど、企業規模が大きいほど影響があるという回答が多い。

また、業況の良い企業ほど影響が「ない」と

図表 - 6 従業員の高齢化に伴う影響

(構成比：%)

		大いにある	ある	少しある	ない	その他
全産業		6.1	31.7	31.6	26.8	0.9
業種別	素材型製造業	5.6	37.3	32.3	21.0	0.2
	加工型製造業	5.1	33.2	32.0	26.6	1.2
	非製造業	6.6	29.4	31.5	28.6	1.0
規模別	大企業	7.2	33.6	34.6	16.2	1.7
	中堅企業	6.0	34.3	30.2	25.3	1.3
	中小企業	5.8	30.0	31.7	30.0	0.6
業況別	良い+やや良い	4.8	31.6	31.8	28.4	0.9
	ふつう	5.7	29.2	33.0	27.8	1.4
	悪い+やや悪い	7.3	34.1	30.6	24.7	0.5

(注)無回答が若干あるため合計は100とならない。

図表 - 7 従業員の高齢化問題に対して実施した対策 (構成比：%)

		希望退職の実施	福利厚生制度の見直し	賃金体系の見直し	新職制の創設	出向の増加	新規採用の中止・抑制	高齢者の能力開発	特に対策を講じていない	その他
全産業		11.6	7.8	59.3	13.4	5.3	17.3	11.2	14.8	6.1
業種別	素材型製造業	9.4	8.6	56.8	11.5	8.0	19.0	11.3	14.2	7.2
	加工型製造業	14.0	7.4	56.1	12.0	4.5	17.7	12.9	15.5	7.8
	非製造業	11.2	8.0	62.1	15.1	4.8	16.5	10.4	14.4	5.1
規模別	大企業	23.1	8.6	61.1	12.9	6.6	15.2	9.6	9.6	7.9
	中堅企業	11.6	7.4	62.2	15.1	5.0	17.2	12.1	11.5	8.5
	中小企業	8.8	7.7	57.2	12.6	5.1	17.8	11.1	18.1	4.5
業況別	良い+やや良い	11.5	8.3	58.0	13.5	6.4	12.0	13.5	16.0	7.6
	ふつう	10.0	7.5	58.8	13.4	5.4	16.1	11.8	15.4	6.8
	悪い+やや悪い	12.8	7.8	60.6	13.5	4.5	21.7	9.2	13.6	4.6

(注)1. 前問で、「大いにある」「ある」「少しある」と回答した企業が調査対象となっている。
2. 複数回答のため合計は100とならない。(2つまでの複数回答)

いう回答が比較的多く、従業員の高齢化が業績に影響を与えている可能性がうかがわれる。

8. 従業員の高齢化問題に対し、6割の企業が「賃金体系の見直し」を実施

従業員の高齢化に伴う影響があると回答した企業に対し実施した対策を尋ねたところ(図表-7)「賃金体系の見直し」を挙げる企業が59.3%と圧倒的に多く、「新規採用の中止・抑制」17.3%、「特に対策を講じていない」14.8%、「新職制の創設」13.4%と続いている。

業種別に見ると、非製造業で「賃金体系の見直し」62.1%や「新職制の創設」15.1%、加工型製造業に「希望退職の実施」14.0%を挙げる企業が多い。企業規模別では、企業規模が大きいほど何らかの対策を講じている。その中でも、大企業の23.1%が「希望退職の実施」を挙げていることが目立つ。

業況別では、業況の良好な企業ほど「高齢者の能力開発」を挙げる企業が多いのに対し、業況の悪い企業ほど「新規採用の中止・抑制」を挙げる企業が多くなっている。

図表 - 8 賃金に占める「年齢・勤続年数」の要素 (構成比：%)

		管理職					非管理職				
		既に撤廃	撤廃を決定	縮小・撤廃を予定	変更予定はない	その他	既に撤廃	撤廃を決定	縮小・撤廃を予定	変更予定はない	その他
全産業		28.4	3.0	34.7	25.7	4.8	13.9	3.0	41.7	31.5	6.0
業種別	素材型製造業	27.6	2.2	36.5	26.4	3.8	10.3	2.4	45.4	33.1	5.0
	加工型製造業	29.0	2.9	37.9	23.5	4.4	12.5	3.5	46.6	29.1	5.7
	非製造業	28.2	3.3	32.8	26.5	5.2	15.4	3.1	38.9	32.1	6.3
規模別	大企業	43.0	3.2	27.9	12.7	5.0	16.9	4.7	41.0	20.4	8.2
	中堅企業	32.2	3.3	34.6	22.0	4.0	16.2	3.3	43.7	27.4	5.2
	中小企業	23.2	2.8	36.2	30.4	5.1	12.1	2.5	40.8	36.1	6.0
業況別	良い+やや良い	32.9	2.8	31.4	25.8	3.6	16.5	3.5	41.7	29.9	4.5
	ふつう	29.6	3.6	32.4	25.3	5.2	13.5	3.3	39.9	31.9	7.0
	悪い+やや悪い	24.1	2.5	39.2	26.0	5.3	12.3	2.4	43.6	32.4	6.2

(注)無回答が若干あるため合計は100とならない。

9. 大企業の4割超が、管理職賃金の「年齢・勤続年数」の要素を既に撤廃

賃金に占める「年齢・勤続年数」の要素について、まず管理職を見ると(図表-8)「変更予定はない」という企業は25.7%にとどまり、「縮小・撤廃を予定」34.7%、「既に撤廃」28.4%などとなっている。年功型賃金の見直しがかなり進んでいる。

企業規模別では、大企業では「変更予定はない」は12.7%に過ぎず、43.0%の企業が年齢・勤続年数の要素を「既に撤廃」している。業況別では、業績が良好な企業ほど「既に撤廃」という企業が多い。

非管理職についても、「変更予定はない」は31.5%に過ぎず、「縮小・撤廃を予定」41.7%、「既に撤廃」13.9%などとなっており、年齢・勤続年数の要素の撤廃を進める企業が多い。特に、大企業で「変更予定はない」という企業は2割にとどまる。

10. 将来の労働力不足には、「パート等非正社員の雇用拡大」で対応する企業が約6割

少子・高齢化に伴う生産年齢人口の減少によって、将来的には労働力不足が顕在化するという見方がある。この労働力不足に対する企業の対応について見ると(図表-9)「パート等非正社員の雇用拡大」が58.3%と最も多く、「特に対応する予定はない」22.1%、「中高年の雇用拡大」15.7%と続く。

業種別では、加工型製造業が積極的な取り組みを見せているが、その中でも「外国人の雇用拡大」を挙げる企業が9.2%となっているのが目立つ。企業規模別に見ると、企業規模が小さいほど「特に対応する予定はない」という企業が多いが、中小企業では「中高年の雇用拡大」16.3%や「定年の延長」16.2%を挙げる意見も多く見られる。

今後数年間の従業員数の増減別に見ると、従業員を増加させる企業に「女性正社員の雇用拡大」や「中高年の雇用拡大」を挙げる企業が多く、より多様な手段によって労働力不足に対応することがうかがわれる。

図表-9 将来の労働力不足に対する対応

(構成比：%)

		女性正社員の雇用拡大	パート等非正社員の雇用拡大	外国人の雇用拡大	中高年の雇用拡大	定年の延長	特に対応する予定はない	その他
全産業		9.9	58.3	4.2	15.7	14.7	22.1	9.6
業種別	素材型製造業	9.7	57.7	4.6	17.7	17.7	22.4	10.5
	加工型製造業	9.4	63.0	9.2	16.4	15.8	16.5	11.5
	非製造業	10.2	56.3	1.8	15.1	13.3	24.9	8.5
規模別	大企業	10.9	59.0	3.2	14.7	11.9	13.4	12.4
	中堅企業	9.8	61.8	6.2	14.7	13.2	19.0	11.0
	中小企業	9.7	56.3	3.5	16.3	16.2	25.7	8.3
今後数年間の従業員数変化	増加させる	16.0	58.2	5.7	16.6	13.2	24.6	7.6
	横ばい	8.4	57.5	3.9	16.0	14.7	23.8	10.6
	減少させる	8.3	63.7	4.0	14.8	16.8	17.8	9.4

(注) 複数回答のため合計は100とならない。(2つまでの複数回答)

28.6%、「勤務時間に対する配慮」18.8%と続く。企業規模別では、企業規模が大きいほど対策を講じている企業が多い。その中でも、大企業では「育児に対する配慮」45.3%や「管理職等への積極的な登用」15.7%が進んでいる。業況別では、業況の良好な企業ほど何らかの施策を実施している企業が多い。また、将来の労働力不足に対応するために女性正社員の雇用拡大を考えている企業は、積極的な対応を見せているが、その中でも「女性が働きやすい設備・環境の整備」44.7%と「管理職等への積極的な登用」29.4%を、他の企業に比べ重視している。

〔ニッセイ景況アンケート・調査概要〕

調査時点：2004年2月

回答企業数：3,164社

回答企業の属性：

企業規模別状況

	社数(社)	構成比(%)
大企業	402	12.7
中堅企業	939	29.7
中小企業	1,813	57.3
無回答・その他	10	0.3
合計	3,164	100.0

(注)企業規模の区分

大企業：従業員数1,000名超

中堅企業：同300名超～1,000名以下

中小企業：同300名以下

地域別状況

	社数(社)	構成比(%)
北海道	66	2.1
東北	150	4.7
関東	1,044	33.0
甲信越・北陸	77	2.4
東海	299	9.5
近畿	858	27.1
中国	253	8.0
四国	113	3.6
九州	234	7.4
無回答・その他	70	2.2
合計	3,164	100.0