

報道機関各位



**「第14回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」**  
**仕事と賃金がミスマッチの年齢層、「50歳代」が約4割**

公益財団法人日本生産性本部

産業界労使、学識経験者などで構成している公益財団法人日本生産性本部(理事長 松川昌義)は、97年より、全上場企業を対象に「日本的雇用・人事の変容に関する調査」(旧「日本の人事制度の変容に関する調査」)を実施している。今回の調査は第14回にあたり、2013年10月下旬から12月中旬にかけて実施した。結果のポイントは以下の通り(調査概要はp12)。

**I. 賃金制度の動向 (→p.1~3)**

- 自社の賃金に「定昇制度あり」67.6% (「定年まで定昇あり」17.6%、「一定年齢まで定昇あり」50.0%)
- 役割・職務給の導入・定着が進む(役割・職務給導入率＝管理職層 76.3%、非管理職層 58.0%)

**II. 正社員の雇用・活用について (→p.4~6)**

- 仕事と賃金がミスマッチしている年齢層、「50歳代」という企業が約4割(39.5%)を占める。また、ミスマッチ層が正社員に占める割合は平均2割
- 正社員の解雇規制に関する意見で、緩和に肯定的な回答は40.8% (「そう思う」14.2%、「どちらかといえばそう思う」26.6%)を占める

**III. 60歳超雇用への取り組み (→p.7~9)**

- 60歳以降の雇用延長への対応は、依然として「再雇用制度で対応」が主流(95.3%)で、そのうち約7割(69.8%)は「定年延長しない」と回答している
- 高年齢者雇用安定法の改正に伴い、自社の再雇用希望は「かなり増加する」17.1%、「やや増加する」35.4%で合計52.5%となった
- 改正法施行に伴った“現役世代の賃金カーブ見直し”は、「しない」が79.9%と多数を占める
- 再雇用者の賃金設定根拠、現在は「再雇用前賃金」(34.2%)、今後は「再雇用後の担当役割」(39.8%)
- 再雇用者の賃金水準設定、「いくつかの定額水準で設定」50.0%で、再雇用者も担当する役割や仕事で処理水準が異なってきた状況が分かる

**IV. 女性社員活用の動向 (→p.10)**

- 直近5年間の女性管理職数は、「かなり増加した」5.8%、「やや増加した」41.5%
- 男性社員の育児休業、「かなり取得しにくい」29.1%、「あまり取得しやすすくない」45.3%

【問い合わせ先】公益財団法人日本生産性本部 ワークライフ部 雇用システム研究センター (担当：東狐<sup>とうこ</sup>)  
 〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 (Tel 03-3409-1123・Fax 03-3409-2617)

## I. 賃金制度の動向

### 1. 自社の賃金に「定昇制度あり」67.6%（「定年まで定昇あり」17.6%、「一定年齢まで定昇あり」50.0%）

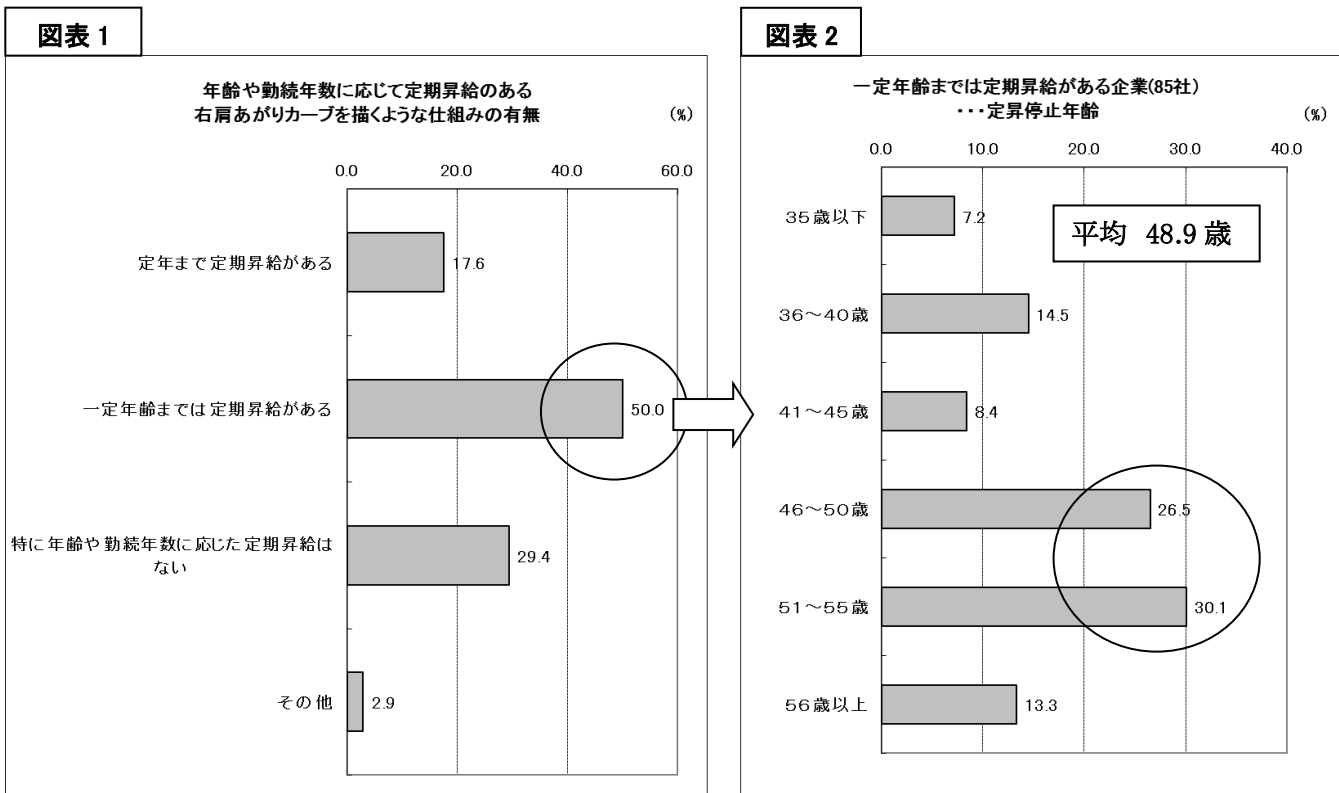
#### 1) 定昇制度の有無、「定昇制度あり」67.6%

自社の賃金に、年齢や勤続年数に応じて定期昇給<sup>1</sup>のある右肩あがりカーブを描くような仕組みが入っているかどうか尋ねた。結果を見ると、回答率が最も高かったのは「一定年齢までは定期昇給がある」という企業で 50.0%、次いで「定年まで定期昇給がある」企業は 17.6%で、定期昇給がある企業は合計すると 67.6%と約 7 割を占めている（図表 1）。産業別に見ると、第 3 次産業で「特に年齢や勤続年数に応じた定期昇給はない」企業が 47.2%を占めていることが注目される（次頁、図表 1-②）。

#### 2) 定昇停止年齢、平均「48.9 歳」

「一定年齢まで定昇あり」という企業について、定期昇給停止年齢を尋ねたところ、平均は 48.9 歳となっている。また、年齢レンジで見ると、「51～55 歳」が 30.1%、「46～50 歳」が 26.5%となっており、50 歳前後まで定昇がある設定の企業が多いことが分かる（図表 2）。

規模別で定昇停止年齢の分布を見ると、1000～2000 人未満、および 2000～5000 人未満では、「36～40 歳」という企業がそれぞれ 23.5%、22.7%と比較的多く分布しており、定昇停止年齢が 30 歳代後半という企業と 50 歳前後という企業に分かれている結果となっている（次頁、図表 2-②）。



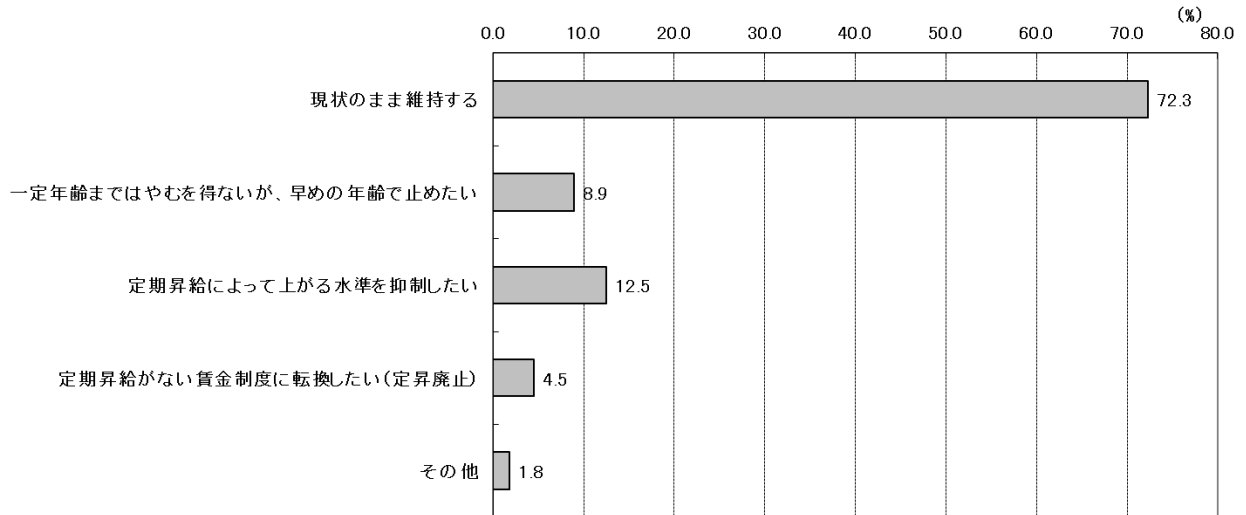
#### 3) 今後の定昇制度維持についての考え、「現状のまま維持する」72.3%

「定年まで定昇あり」、「一定年齢まで定昇あり」という企業について、定昇制度を今後も維持するかどうか尋ねたところ、「現状のまま維持する」という企業が 72.3%と 7 割強を占めた。次いで、やや回答率は下がるが、「定期昇給によって上がる水準を抑制したい」が 12.5%となっている（次頁、図表 3）。

<sup>1</sup> ここでいう「定期昇給」とは、評価や査定に応じた昇給分ではなく、あくまで一律に適用される昇給を指している。

図表 3

定期昇給がある全企業(115社)・・・SQ 今後の定昇制度の維持についての意向



図表 1-②

Q 2. 定期昇給について

集計軸：主たる事業内容／正規従業員数	件数	ある年まで定期昇給が	昇給が一定年齢までは定期	ないに特に応じた定期昇給年数は	その他	有効回答	無回答
合計	172	17.6	50.0	29.4	2.9	100.0	1.2
主たる事業内容							
建設業	6	-	83.3	16.7	-	100.0	-
製造業	101	22.2	55.6	17.2	5.1	100.0	2.0
第3次産業	53	13.2	39.6	47.2	-	100.0	-
その他	7	-	28.6	71.4	-	100.0	-
無回答	5	20.0	40.0	40.0	-	100.0	-
正規従業員数							
500人未満	56	16.1	50.0	28.6	5.4	100.0	-
500～1000人未満	23	27.3	40.9	31.8	-	100.0	4.3
1000～2000人未満	33	15.6	53.1	28.1	3.1	100.0	3.0
2000～5000人未満	39	15.4	59.0	25.6	-	100.0	-
5000人以上	19	15.8	42.1	36.8	5.3	100.0	-
無回答	2	50.0	-	50.0	-	100.0	-

図表 2-②

Q 2. 定期昇給がある年齢

Q 2. 定期昇給について・・・一定年齢までは定期昇給がある

集計軸：主たる事業内容／正規従業員数	件数	35歳以下	36～40歳	41～45歳	46～50歳	51～55歳	56歳以上	有効回答	無回答	平均
合計	85	7.2	14.5	8.4	26.5	30.1	13.3	100.0	2.4	48.9
主たる事業内容										
建設業	5	-	25.0	25.0	25.0	25.0	-	100.0	20.0	46.8
製造業	55	5.5	10.9	9.1	23.6	38.2	12.7	100.0	-	50.1
第3次産業	21	14.3	23.8	4.8	33.3	9.5	14.3	100.0	-	45.5
その他	2	-	-	-	100.0	-	-	100.0	50.0	49.0
無回答	2	-	-	-	-	50.0	50.0	100.0	-	55.5
正規従業員数										
500人未満	28	3.7	7.4	11.1	25.9	37.0	14.8	100.0	3.6	50.8
500～1000人未満	9	-	11.1	11.1	33.3	22.2	22.2	100.0	-	50.4
1000～2000人未満	17	11.8	23.5	5.9	29.4	29.4	-	100.0	-	46.6
2000～5000人未満	23	9.1	22.7	9.1	18.2	27.3	13.6	100.0	4.3	47.7
5000人以上	8	12.5	-	-	37.5	25.0	25.0	100.0	-	48.9
無回答	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

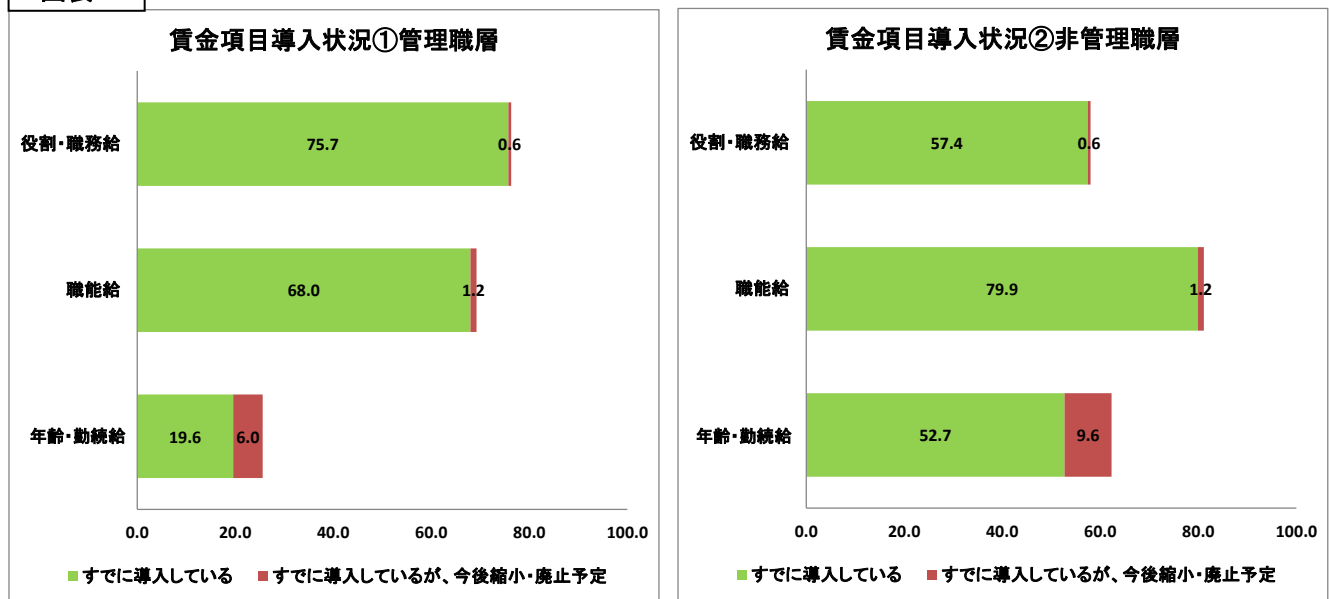
## 2. 役割・職務給の導入・定着が進む(役割・職務給導入率＝管理職層 76.3%、非管理職層 58.0%)

基本給を構成している賃金項目を見ると、管理職層では、役割・職務給あるいは職務給の価値を反映している部分(以下、役割・職務給)の導入率は 76.3%(「すでに導入しているが今後廃止・縮小予定」0.6%含む)と職務遂行能力の高さを反映している部分(以下、職能給)の導入率は 69.2%(同、1.2%含む)が主で、年齢や勤続年数を反映している部分(以下、年齢・勤続給)は 2 割強(25.6%(同、6.0%含む)) (図表 4)。

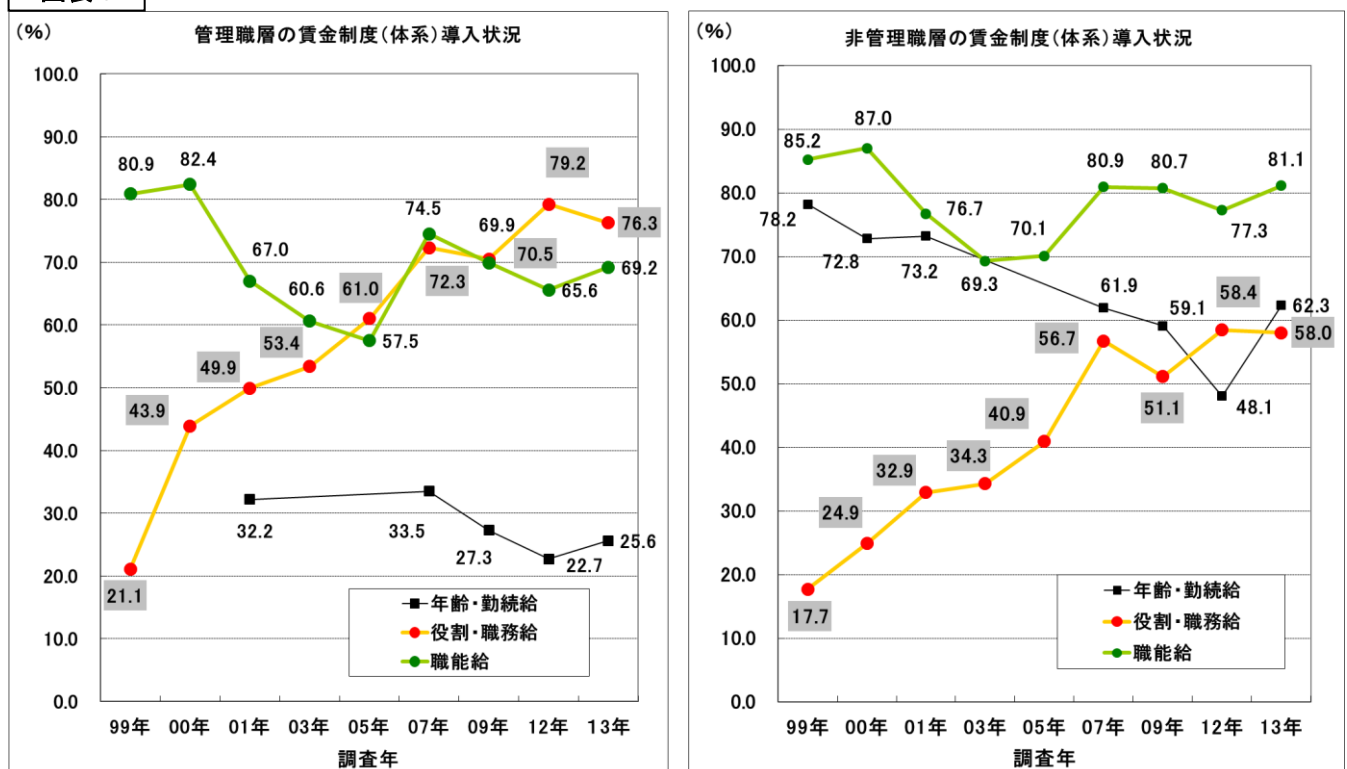
非管理職層を見ると、職能給が最も多く 81.1%(同、1.2%含む)、次いで年齢・勤続給が 62.3%(同、9.6%含む)、役割・職務給が 58.0%(同、0.6%含む)となっている(図表 4)。

経年の導入状況を見ると、管理職層・非管理職層いずれも役割・職務給の導入が進んでいることがわかる(図表 5)。

図表 4



図表 5



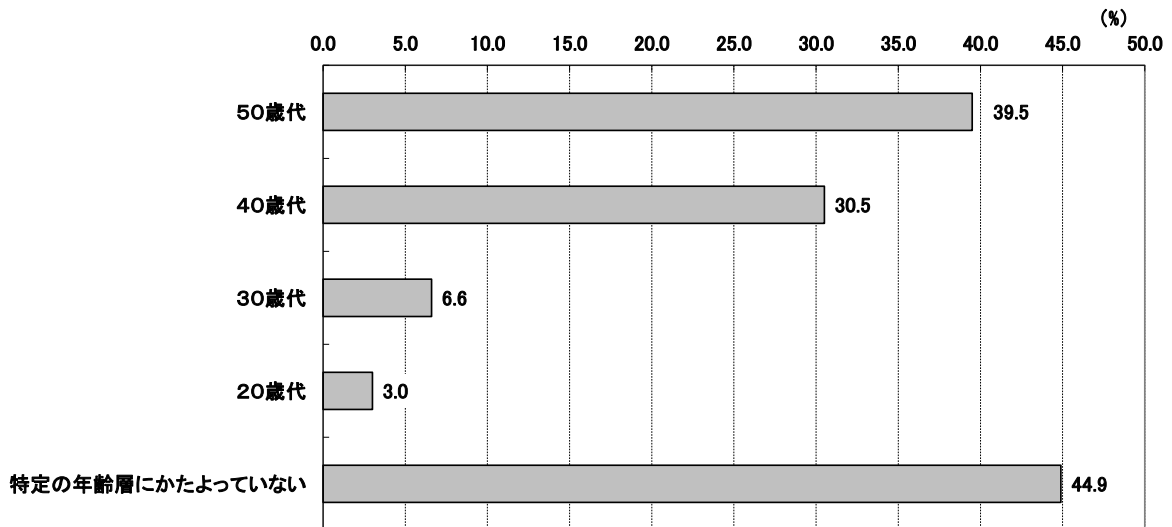
## II. 正社員の雇用・活用について

### 1. 仕事と賃金がミスマッチしている年齢層、「50歳代」という企業が約4割(39.5%)を占める

「業務内容や成果・貢献度に比べて賃金水準が見合っていない(賃金水準が高い)正社員」は、どの年齢層に多く見られるか尋ねたところ(2つまで回答)、「特定の年齢層にかたよっていない」という回答が最も多く44.9%、次いで「50歳代」が39.5%、「40歳代」が30.5%となった(図表6)。産業別では、製造業で「50歳代」が44.9%と最も高く、規模別では、「1000～2000人未満」が54.8%と高くなっている(図表7)。

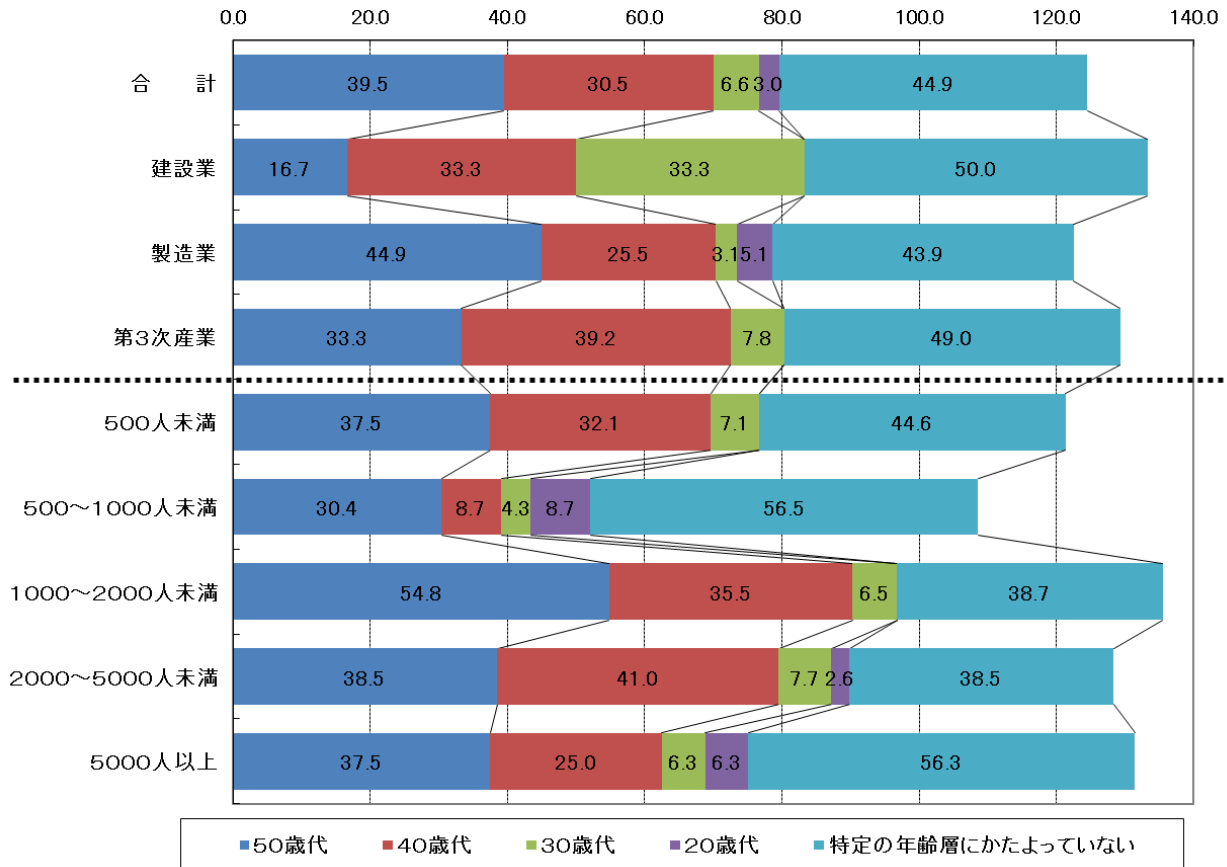
図表6

業務や成果・貢献度に比べて賃金水準が見合っていない(賃金水準が高い)社員はどの年齢層に多く見られるか(複数回答)



図表7

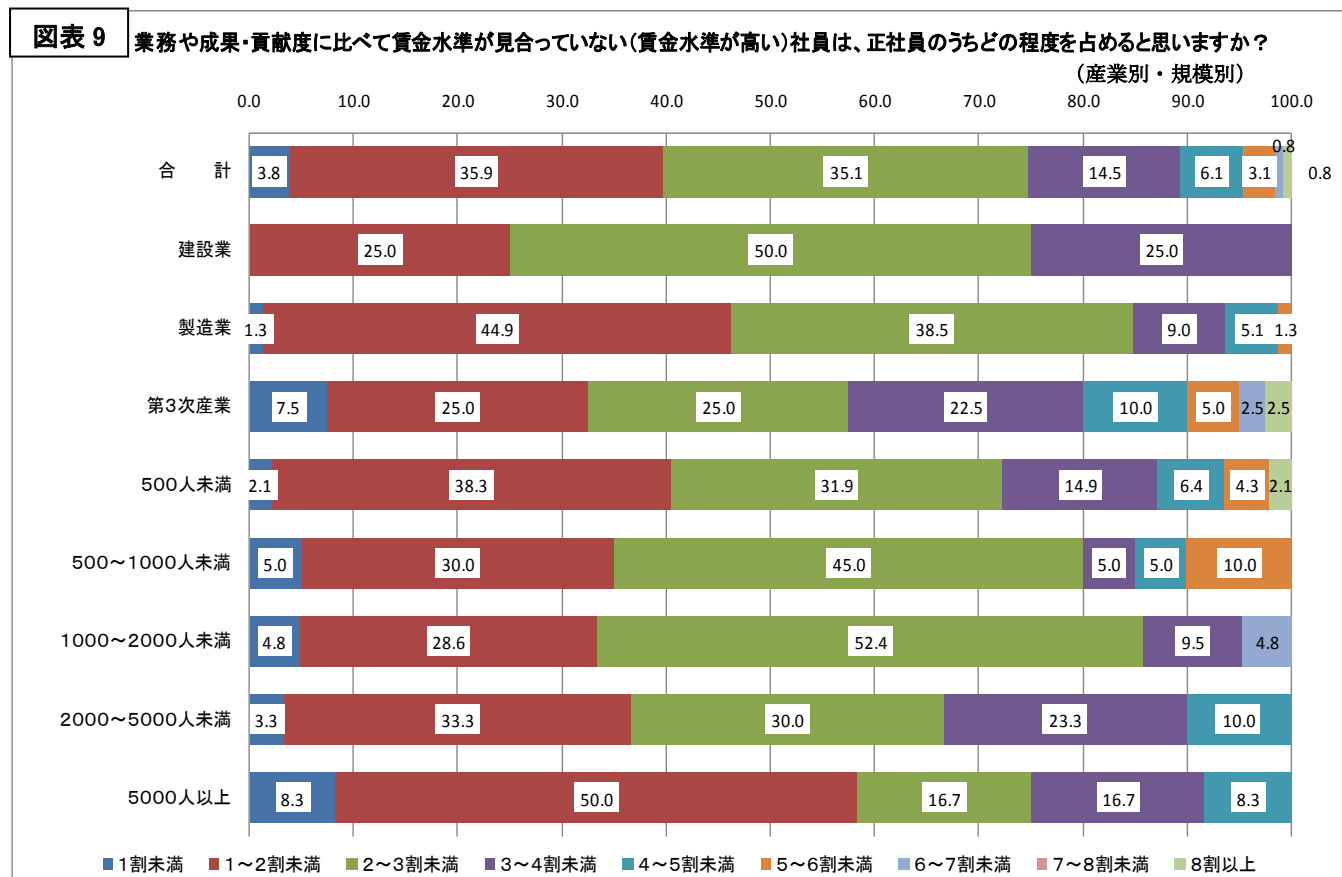
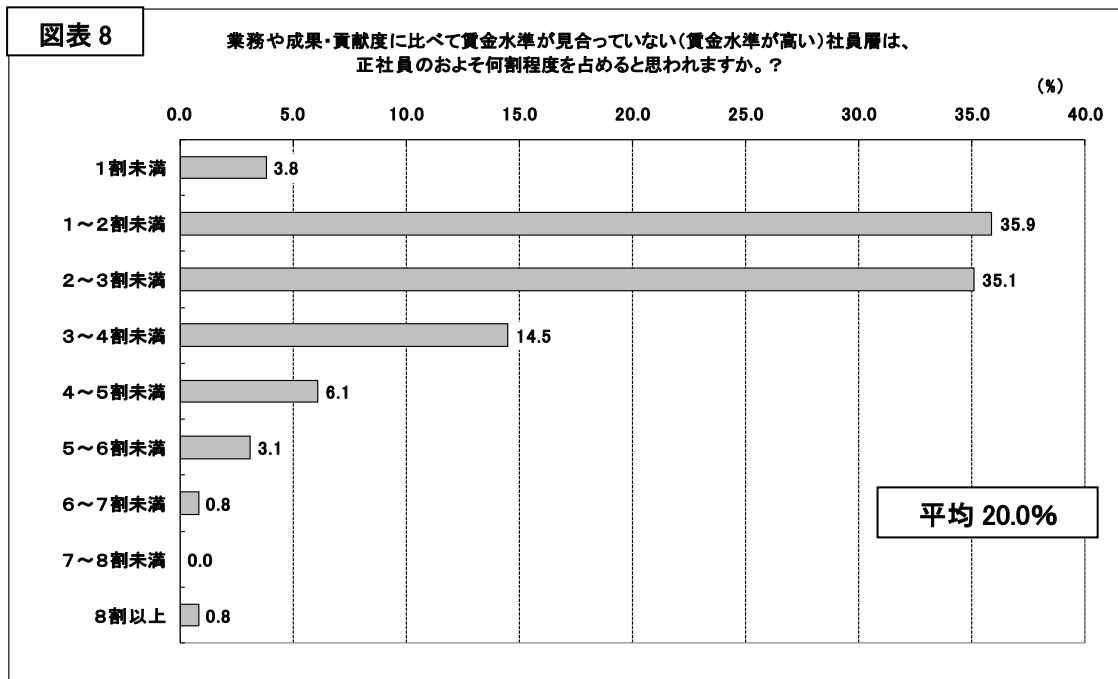
業務や成果・貢献度に比べて賃金水準が見合っていない(賃金水準が高い)社員は、どの年齢層に多く見られると思いますか?(産業別・規模別)



## 2. 仕事と賃金がミスマッチしている正社員の割合は平均 2 割

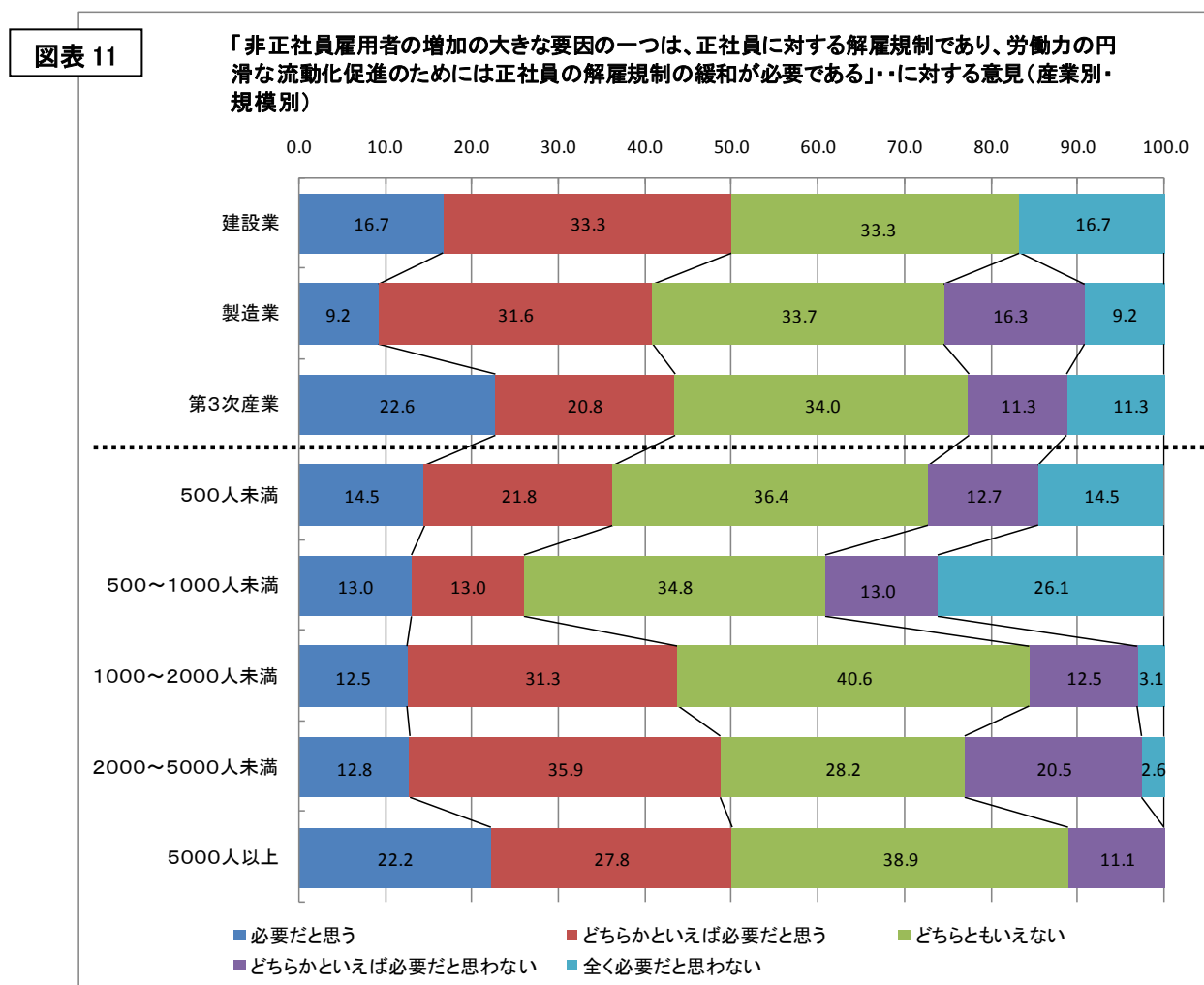
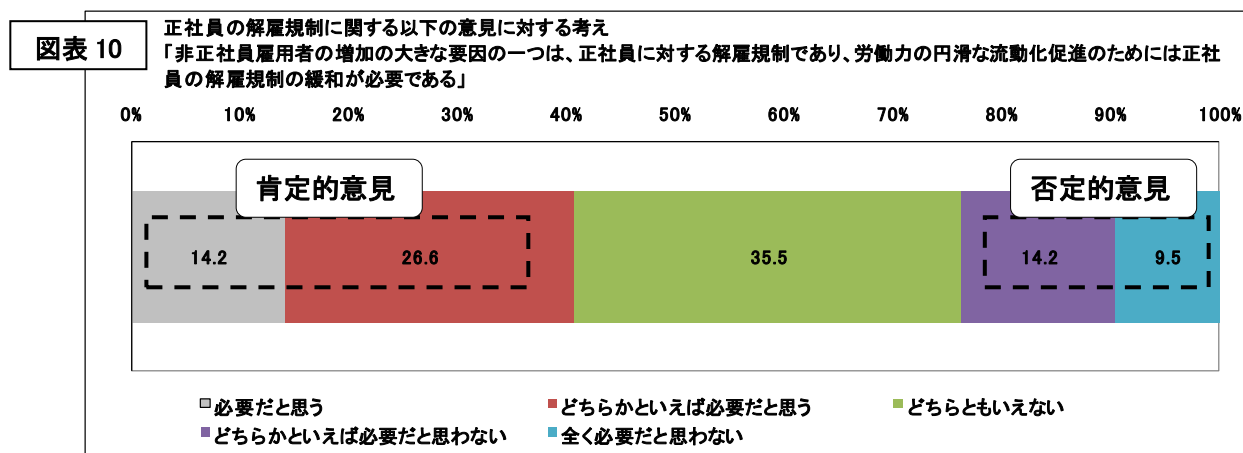
「業務内容や成果・貢献度と比べて賃金水準が見合っていない(賃金水準が高い)正社員」は正社員のおよそ何割程度を占めるかを聞いたところ、平均 20.0%となった(図表 8)。つまり、正社員の約 2 割は仕事と賃金が合っていない(賃金が高い)と認識されていることになる。レンジで見ると、「1割以上～2割未満」という企業が最も多く 35.9%、次いで「2割以上～3割未満」が 35.1%となっている。

規模別に見ると、1000人以上2000人未満では「2割以上～3割未満」が 52.4%と最も多くなっている。また、5000人以上では 1割以上 2割未満が 50.0%と最も多くなっている(図表 9)。



### 3. 正社員の解雇規制に関する意見で、緩和に肯定的な意見が 40.8%（「そう思う」14.2%、「どちらかといえばそう思う」26.6%）

正社員の解雇規制に関する考え方<sup>2</sup>に対する意見をみると、全体的に解雇規制の緩和に肯定的な意見が多くなっている。「そう思う」は 14.2%、「どちらかといえばそう思う」26.6%となっており、合計 40.8%が肯定的な意見となっている（図表 10）。規模別に見ると、規模の大きい企業ほど肯定的意見の回答率が高く、5000 人以上では「そう思う」22.2%、「どちらかといえば必要だと思う」27.8%となっており、併せると 50.0%と半数を占めている（図表 11）。

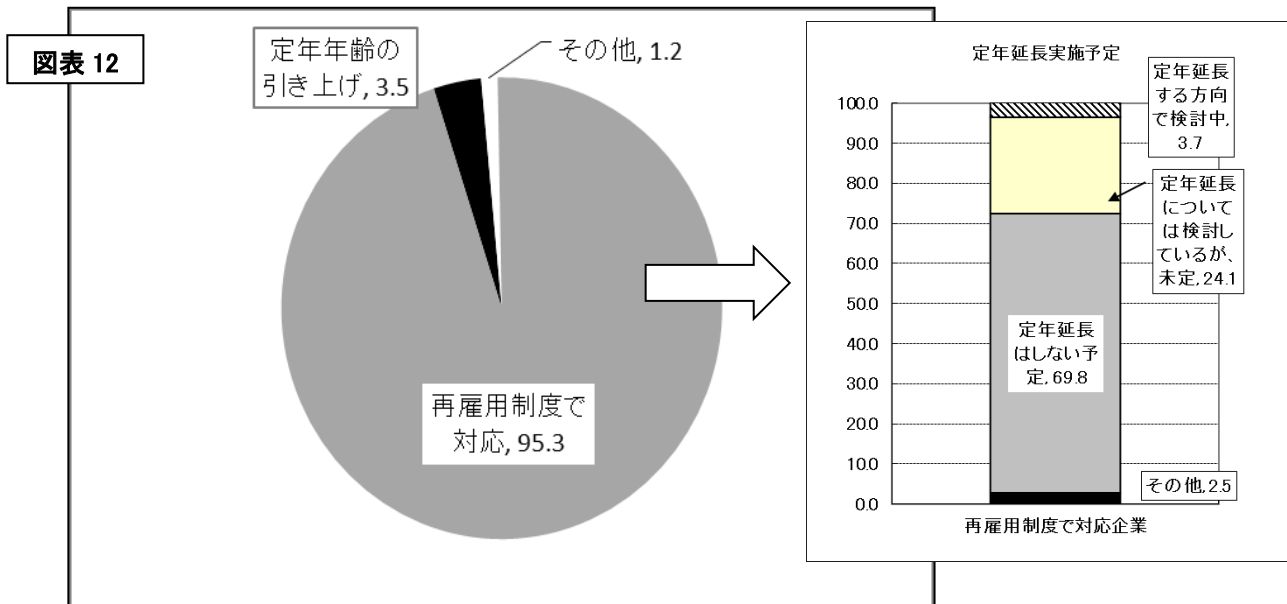


<sup>2</sup> ここでは、「非正社員雇用者の増加の大きな要因の一つは、正社員に対する解雇規制であり、労働力の円滑な流動化促進のためには正社員の解雇規制の緩和が必要である。」との考えに対する意見を尋ねた。

### Ⅲ. 60歳超雇用への取り組み

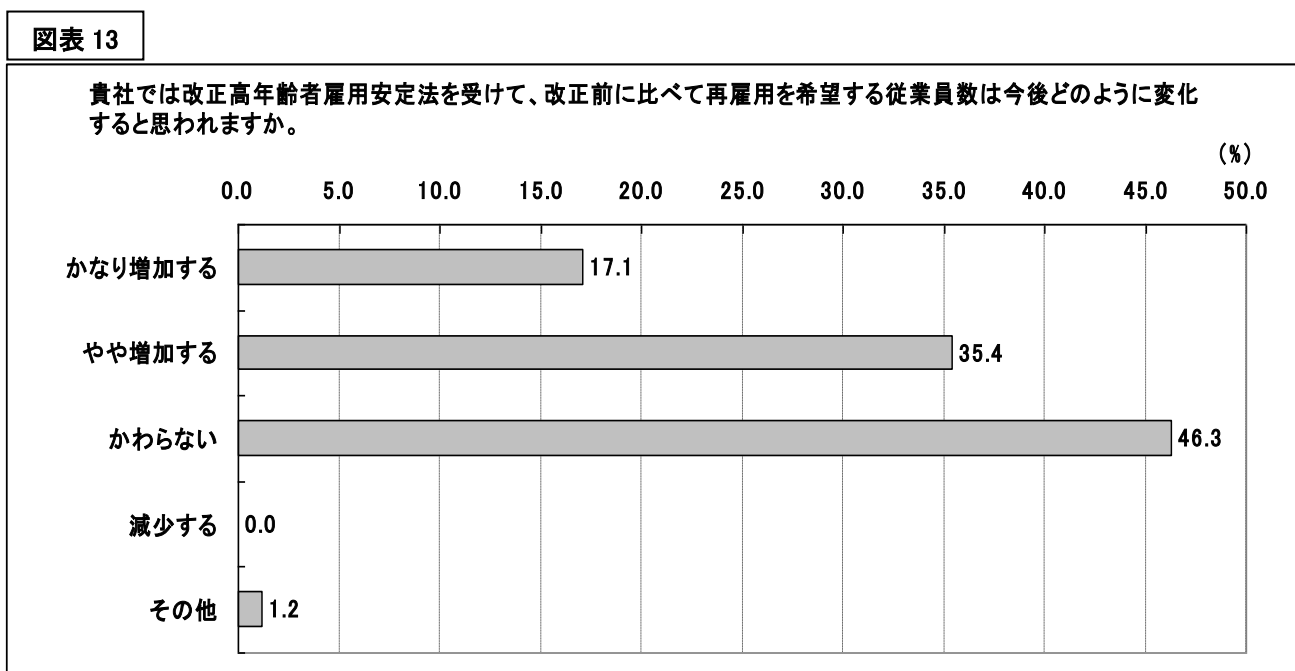
#### 1. 60歳以降の雇用延長への対応、依然として「再雇用制度で対応」が主流(95.3%)で、そのうち約7割(69.8%)は「定年延長しない」と回答

60歳以降の雇用延長への対応として、「定年年齢の引き上げ」という企業は3.5%にとどまり、依然として再雇用制度が主流で95.3%を占める(図表12)。再雇用制度で対応するという企業のうち、約7割(69.8%)は「定年延長はしない」と回答しており、「定年延長については検討しているが未定」の24.1%を大きく引き離している。



#### 2. 高年法改正に伴い自社の再雇用希望は「かなり増加する」17.1%、「やや増加する」35.4%

2013年施行の改正高年齢者雇用安定法(以下、改正法)により、再雇用希望者が「かなり増加する」という企業は17.1%、「やや増加する」は35.4%で、合計すると過半数(52.5%)の企業は、法改正により再雇用希望者が増加すると回答している(図表13)。

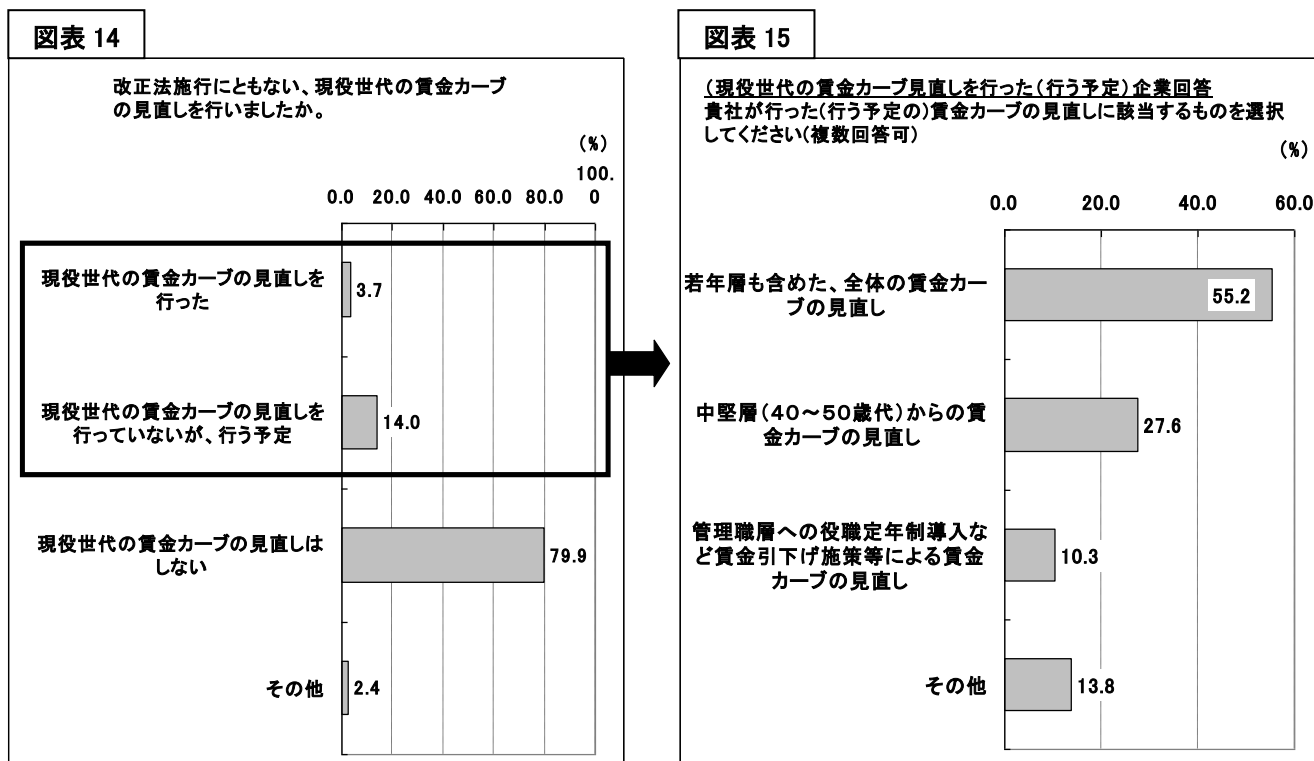




### 3. 改正法施行に伴った“現役世代の賃金カーブ見直し“は、「しない」が 79.9%と多数を占める

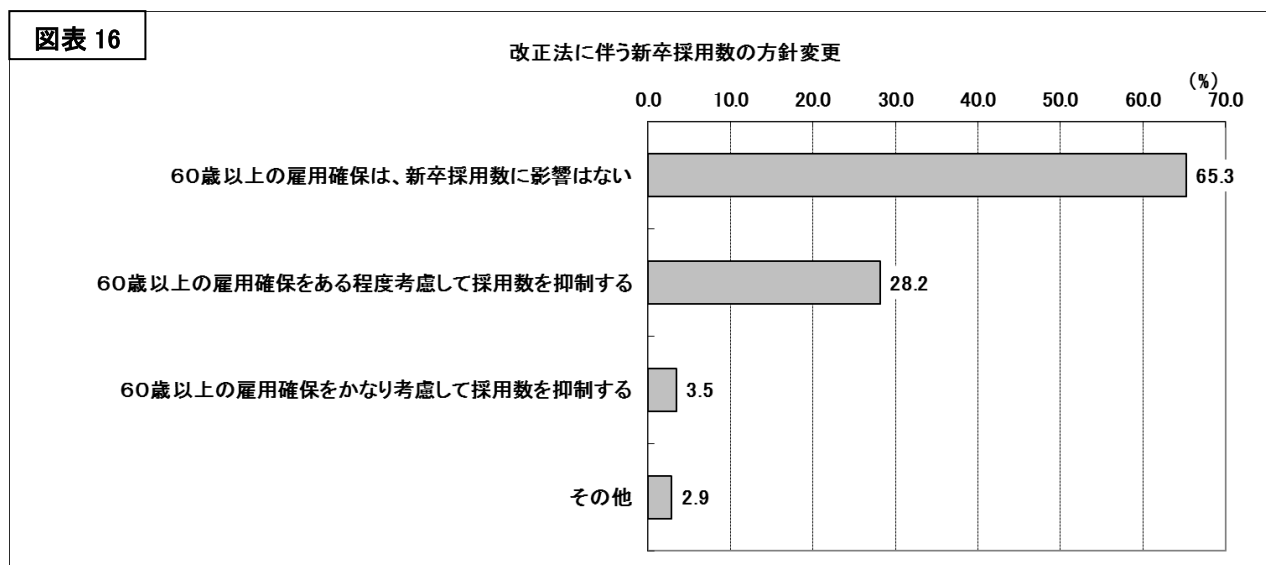
改正法に伴い、現役世代の賃金カーブを見直すかどうか尋ねたところ、「見直しはしない」という企業が約 8 割 (79.9%)と大多数を占めている(図表 14)。一方、「見直しを行った」企業は 3.7%、「見直しを行う予定」企業は 14.0%を占めるにとどまっている。

こうした企業では、過半数(55.2%)が「若年層も含めた、全体の賃金カーブの見直し」と回答し、次いで「中堅層 (40～50 歳代)からの賃金カーブを見直し」という企業 27.6%となっている(図表 15)。



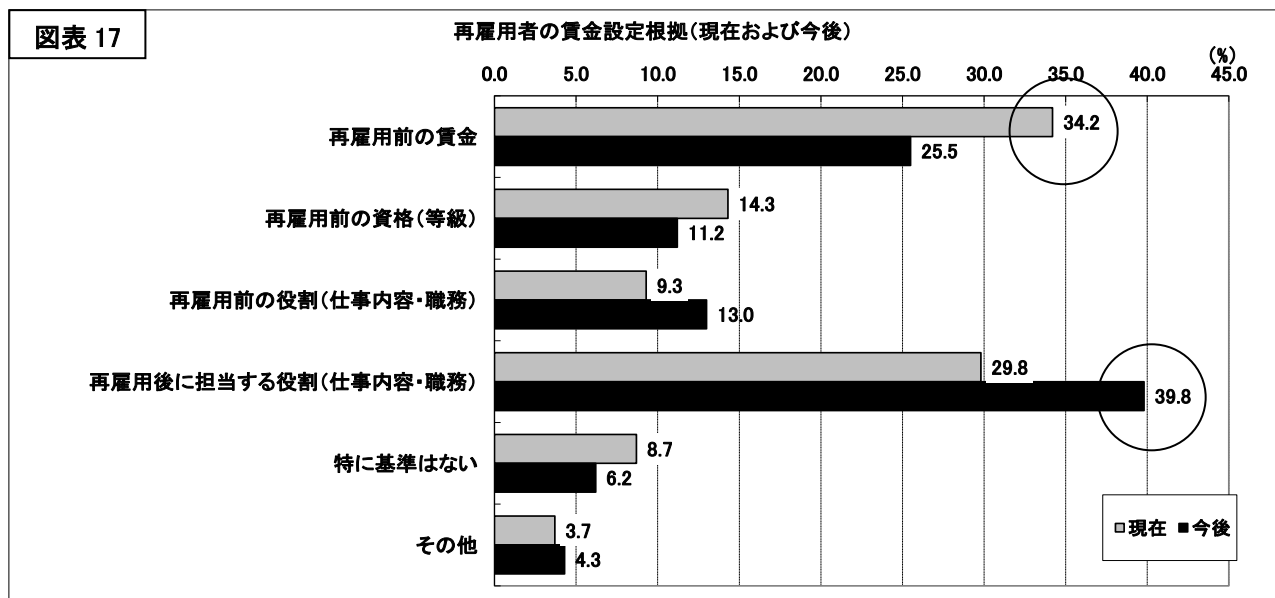
### 4. 改正法に伴い新卒採用数については、「影響ない」65.3%

改正法施行に伴い、60 歳以上の雇用確保が、新卒採用に影響を及ぼさないか尋ねたところ、65.3%が「影響はない」と回答した(図表 16)。次いで、「ある程度考慮して採用数を抑制する」が約 3 割(28.2%)となっている。



## 5. 再雇用者の賃金設定根拠、現在は「再雇用前賃金」(34.2%)、今後は「再雇用後の担当役割」(39.8%)

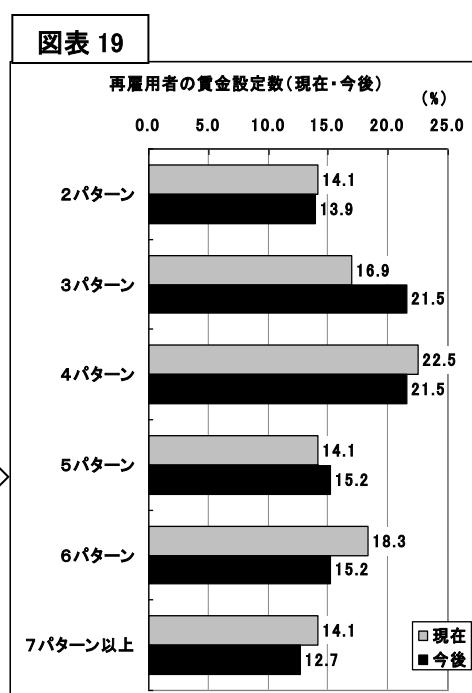
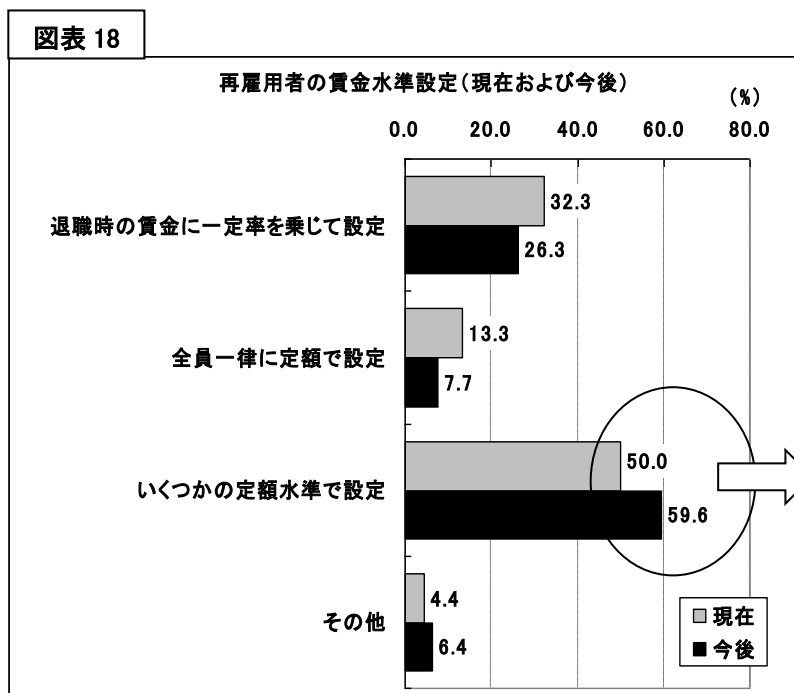
再雇用者の賃金設定根拠を尋ねたところ、「再雇用前の賃金」という企業が最も多く 34.2%。次いで「再雇用後に担当する役割(仕事内容・職務)」29.8%となっている(図表 17)。また、今後については、逆に「再雇用後に担当する役割(仕事内容・職務)」が 10 ポイント増加して 39.8%、「再雇用前の賃金」が 25.5%となっている。



## 6. 再雇用者の賃金水準設定、「いくつかの定額水準で設定」50.0%

再雇用者の賃金水準設定方法について、現行と今後について尋ねた。結果は、「いくつかの定額水準で設定」が最も多く、現行は 50.0%、今後は約 10 ポイント増加して 59.6%となっている(図表 18)。

水準設定の数を見ると、現行では 4 パターンが 22.5%と最も多く、次いで 3 パターンが 16.9%。今後は、4 パターン、3 パターンが同率で 21.5%となっている(図表 19)。





《参考資料》 人事関連諸制度の導入率推移

	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年	04年	05年	06年	07年	09年	12年	13年
職能給(管理職層)	—	—	80.9	82.4	67.0	—	60.6	—	57.5	—	74.5	69.9	65.6	69.2
職能給(非管理職層、2001年調査＝中堅層)	—	—	85.2	87.0	76.1	—	69.3	—	70.1	—	80.9	80.7	77.3	77.3
職能給(非管理職層、2001年調査＝一般職層)	—	—	—	—	76.7	—	—	—	—	—	—	—	—	—
役割・職務給(管理職層)	—	—	21.1	43.9	49.9	—	53.4	—	61.0	—	72.3	70.5	79.2	76.3
役割・職務給(非管理職層、2001年調査＝中堅層)	—	—	17.7	24.9	32.9	—	34.3	—	40.9	—	56.7	51.1	58.4	58
役割・職務給(非管理職層、2001年調査＝一般職層)	—	—	—	—	16.2	—	—	—	—	—	—	—	—	—
年齢給(2001年調査＝管理職層)	—	—	—	—	32.2	—	—	—	—	—	33.5	27.3	22.7	25.6
年齢給(2001年調査＝中堅職層)	—	—	78.2	72.8	59.6	—	—	—	—	—	61.9	59.1	48.1	62.3
年齢給(2001年調査＝一般職層)	—	—	—	—	73.2	—	—	—	—	—	—	—	—	—
定昇制度	—	—	89.0	87.3	—	—	—	62.2	—	—	—	—	55.2	67.6
早期退職優遇制度	48.7	49.2	—	—	59.8	44.8	—	45.1	51.6	46.5	50.9	44.9	39.0	36.5
役職定年制度	55.0	57.2	53.0	53.1	49.0	51.5	51.8	52.6	42.2	45.7	46.8	38.1	37.7	38.9
社内公募制(社内FA制度含む)	26.6	27.1	—	21.6	36.0	30.4	36.3	31.2	41.4	30.7	40.5	41.5	39.6	35.1
社内FA制度	—	—	—	—	3.0	5.6	9.2	8.3	10.2	8.3	7.5	12.5	23.4	14.3
コンピテンシー	—	—	5.7	5.6	11.2	15.8	20.7	25.7	29.1	26.6	23.1	—	29.9	29.5
360度評価制度(多面評価制度)	—	16.0	—	11.3	10.3	12.2	15.9	20.6	16.9	17.1	14.5	15.3	16.9	12.0
勤務地限定制	—	—	—	—	23.9	23.4	28.3	—	31.5	25.7	28.3	11.9	—	39.5
60歳以降への定年延長	—	—	—	6.3	7.4	2.0	—	—	5.5	4.1	6.4	4.5	—	3.5

注：導入率は「すでに導入している」と「すでに導入、今後は廃止・縮小予定」の合計値

## ■ 本調査について

本調査は、日本生産性本部が過去実施した「終身雇用制度に関する調査」(92年)、「年俸制導入に関する調査」(92・96年)、ならびに「裁量労働制導入に関する調査」(94年)をもとに、「日本的人事制度の変容に関する調査」として97年より実施しているものである。今回の調査は第14回目にあたる。

## ■ 第14回調査(2013年調査)

第14回調査(2013年調査)の実施概要は以下のとおり。

調査名：「第14回 日本的雇用・人事の変容に関する調査(旧、日本的人事制度の変容に関する調査)」

実施時期：2013年10月下旬～2013年12月中旬

実施方法：アンケート調査票郵送方式

調査対象：全上場企業2365社の人事労務担当者

回答企業：172社(回収率7.3%)

集計軸：主たる事業内容／正規従業員数	件数	500人未満	1500人未満	2100人未満	5200人未満	500人以上	有効回答
合計	172	56	23	33	39	19	170
	100.0	32.9	13.5	19.4	22.9	11.2	100.0
建設業	6	-	-	3	3	-	6
	100.0	-	-	50.0	50.0	-	100.0
製造業	101	32	14	19	22	13	100
	100.0	32.0	14.0	19.0	22.0	13.0	100.0
第3次産業	53	17	8	9	12	6	52
	100.0	32.7	15.4	17.3	23.1	11.5	100.0
その他	7	6	-	1	-	-	7
	100.0	85.7	-	14.3	-	-	100.0
無回答	5	1	1	1	2	-	5
	100.0	20.0	20.0	20.0	40.0	-	100.0

(調査対象は全上場企業)

また、本調査でいう製造業、第3次産業に該当する産業は以下の通り。

製造業：食料品、繊維、パルプ・紙、化学・医薬品、石油・石炭、ゴム・ガラス・土石製品、鉄鋼・非鉄金属・金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製造業

第3次産業：電気・ガス・熱供給、運輸・倉庫、卸・小売、銀行、証券その他金融、保険、不動産業、情報・通信、サービス業