



## 「第 13 回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」

### 正社員の解雇規制緩和に肯定的意見約 5 割(48.7%)

仕事と賃金がミスマッチしている年齢層は「50 歳代」という企業が約 5 割(50.6%)  
65 歳までの雇用義務化、業績評価など人事考課による「再雇用選定基準が必要」95.7%

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」を実施している。今回の調査は第 13 回にあたり、2012 年 10 月上旬から 11 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 p21)。

#### ■ 「定昇制度あり」、5 割強(55.2%)。内、47.1%は制度見直しを考えている(→p.1~5)

- 定昇制度がある企業は 55.2% (「定年まで定期昇給がある」16.9% + 「一定年齢までは定期昇給がある」38.3%)。過去の調査では、定昇制度の導入率は、99 年 89.0%、00 年 87.3%、04 年 62.2%となっており、徐々に導入率は低下している。
- 「一定年齢までは定期昇給がある」場合の定期昇給がある上限年齢は平均 47.4 歳(最少年齢は 27 歳、最高年齢は 57 歳)。
- 定昇制度がある企業での今後の定昇制度の取り扱いについては、「現状のまま」42.4%、一方、「定期昇給によって上がる水準を抑制したい」が 25.9%、「一定年齢までは定昇はやむを得ないがもう少し早めの年齢で止めたい」が 21.2%で、あわせると 47.1%は見直しを考えている。

#### ■ 正社員の解雇規制緩和に肯定的意見約 5 割(48.7%) (→p.6~9)

- 仕事と賃金がミスマッチしている年齢層は、「50 歳代」という企業が約 5 割(50.6%)、「40 歳代」という企業は 26.6%。また、仕事と賃金がミスマッチしている層が正社員に占める割合は平均約 2 割(20.2%)。
- 正社員の解雇規制緩和に肯定的な意見が 48.7% (「そう思う」14.9% + 「どちらかといえばそう思う」33.8%)、否定的な意見は 20.1% (「そう思わない」5.8% + 「どちらかといえばそう思わない」14.3%)。
- 解雇規制緩和に否定的な理由としては、「正社員の解雇規制を緩和しても、必ずしも雇用の増加にはつながらない」50.0%、「雇用の安定・確保が損なわれることへの不安が、働くことに悪影響を及ぼす」が 34.3%。

#### ■ 65 歳までの雇用義務化に伴い、「再雇用選定基準が必要」95.7%、「人件費の推移によっては、新卒採用の抑制もありうる」という企業 3 割強(→p.10~15)

- 現時点で再雇用選定基準として業績評価など人事考課を「反映している」という企業は 74.3%。改正高年齢者雇用安定法(改正法)では、労使協定で対象者の選別をすることを禁じているが、今後も業績評価など人事考課による選別要件の設定が必要かどうかについて、「必要だと思う」が 48.6%、「本当は必要だと思うが、法の主旨から考えると選別基準を設定するのは望ましくない」が 47.1%と、併せると大多数(95.7%)の企業が必要と認識。
- 改正法施行に伴い「人件費の推移によっては、新卒採用の抑制もありうる」という企業 3 割強(32.1%)。「再雇用者の賃金水準を引き下げる」(28.6%)、「若年層も含めた全ての社員を対象に賃金水準や退職金・企業年金の見直しをする」(27.9%)。

## 【調査結果サマリー】

### I. 定昇など賃金制度の動向(→p.1~5)

- 年齢や勤続に応じた定期昇給はないという企業は、約4割(39.6%)。5000人以上では約6割(60.9%)。
- 定期昇給の導入企業は55.2%。「定年まで定期昇給がある」16.9%、「一定年齢までは定期昇給がある」38.3%
- 定期昇給がある年齢、平均47.4歳(最少年齢は27歳、最高年齢は57歳)。
- 今後の定昇制度の取り扱い、「現状のまま」42.4%。一方、「定期昇給によって上がる水準を抑制したい」が25.9%、「一定年齢までは定昇はやむを得ないがもう少し早めの年齢で止めたい」が21.2%で、あわせると47.1%は見直しを考えている。5000人以上では「現状のまま」という企業は、12.5%「定期昇給によって上がる水準を抑制したい」37.5%、「一定年齢までは定昇はやむを得ないがもう少し早めの年齢で止めたい」25.0%で62.5%が定昇制度の見直しを考えている。
- 人事制度(処遇制度)の今後の方向、管理職は成果主義57.1%、非管理職は能力主義63.6%。
- 役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分(以下、役割・職務給)の導入率が更に高まり、管理職約8割(79.2%)、非管理職約6割(58.4%)。

### II. 正社員の解雇規制緩和(→p.6~9)

- 仕事と賃金がミスマッチしている年齢層、「50歳代」が約5割(50.6%)、「40歳代」という企業は26.6%。
- 正社員に占める割合は平均20.2%、500人以上1000人未満では「2割以上~3割未満」が36.4%と最も多くなっている。
- 正社員の解雇規制緩和に肯定的な意見が48.7%。「そう思う」14.9%、「どちらかといえばそう思う」33.8%。
- 解雇規制緩和に否定的理由、「正社員の解雇規制を緩和しても、必ずしも雇用の増加にはつながらない」50.0%、「雇用の安定・確保が損なわれることへの不安が、働くことに悪影響を及ぼす」が34.3%。

### III. 60歳以降の雇用確保(→p.10~15)

- 2011年度の再雇用者の割合63.6%(平均再雇用率=再雇用者÷定年退職者)、再雇用時の賃金は定年退職時の平均54.0%(月例給ベース)、年収ベースでは同49.8%と定年時のほぼ半額。
- 現時点で再雇用選定基準として業績評価など人事考課を「反映している」74.3%。改正高年齢者雇用安定法(改正法)では、労使協定で対象者の選別を禁じているが、今後も業績評価など人事考課による選別要件の設定は「必要だと思う」が48.6%、「本当は必要だと思うが、法の主旨から考えると選別基準を設定するのは望ましくない」が47.1%と、併せると大多数(95.7%)の企業が必要と認識。
- 改正法施行に伴い「人件費の推移によっては、新卒採用の抑制もありうる」という企業3割強(32.1%)、「再雇用者の賃金水準を引き下げる」(28.6%)、「若年層も含めた全ての社員を対象に賃金水準や退職金・企業年金の見直しをする」(27.9%)。

### IV. 採用の動向(→p.16~20)

- 「新卒一括採用を主としている」という企業は約7割(70.1%)を占める。
- 新卒一括採用のメリットは、「新卒者が定期的に入ってくることで、職場が活性化する」55.8%、「一定期間に採用活動を集中的に行えるため、採用コストなどの面で効率が良い」(35.1%)。
- 既卒3年以内の新卒採用、「対象としていない」という企業は33.1%、理由は「新卒採用で、必要な人数は十分獲得できるため」(47.1%)、「新卒時に採用されなかった理由が明確でないため」(43.1%)。
- 大学等学校のキャリア教育を「評価しない」20.1%。「評価しない理由」は、「仕事をするということの基本的理解や姿勢ができていない」(54.8%)、「社会に出たときの即戦力となるような教育がされていない」(51.6%)。

### V. グローバル化への対応状況(→p.21~22)

- グローバル共通な人事制度、「ある」8.4%、「ないが今後導入に向けて検討中」30.5%。
- 外国人留学生採用、「ある」44.8%、「ないが、今後は採用したい」22.1%。今年度(2012年度)の新卒採用者のうち、外国人留学生が占める割合は、平均5.1%。また、今後については平均8.6%程度と増加。

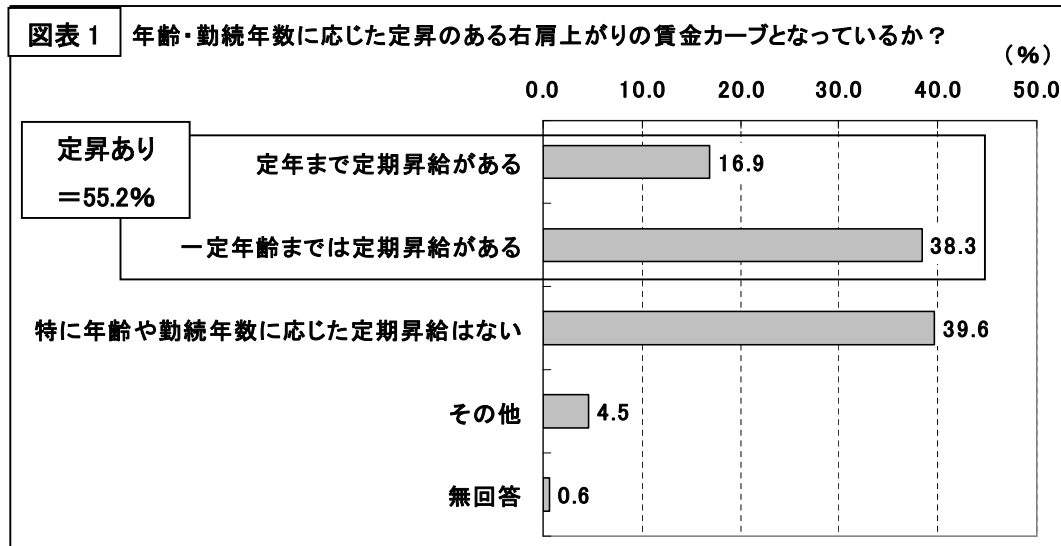
### VI. 女性社員活用施策導入・運用状況(→p.23~24)

- 2009年調査に比べ施策導入・運用率が全体に増加。「管理職候補の女性社員のリストアップ、および個別育成」が実施率28.6%(前回差20.1ポイント)、次いで「育児・介護などの事由による女性社員の退職者に対して再雇用の機会を与える」が36.4%(前回差18.2ポイント)など。

## I. 定昇など賃金制度の動向

### 1. 定期昇給<sup>1</sup>の導入 55.2%（「定年まで定期昇給がある」16.9%、「一定年齢までは定期昇給がある」38.3%）

年齢や勤続年数に応じた定昇がある賃金カーブの設計となっているという企業は、55.2%と過半数を占めている<sup>2</sup>（図表 1）。その内訳を見ると、「定年まで定期昇給がある」という企業は 16.9%、「一定年齢までは定期昇給がある」という企業は 38.3%となっている。定期昇給がある企業の 7 割近く（ $38.3 \div 55.2 = 69.2\%$ ）では、定期昇給はあるものの、一定年齢で定昇をとめるような賃金設計となっていることが分かる。一方、「特に年齢や勤続年数に応じた定期昇給はない」という企業は約 4 割（39.6%）となっている<sup>3</sup>。5000 人以上では、「定昇なし」60.9%（図表 2）。



**図表 2** Q18. 貴社の賃金は年齢や勤続年数に応じて定期昇給のある右肩あがりカーブを描くような制度となっていますか。

		定年まで定期昇給がある	一定年齢までは定期昇給がある	特に年齢や勤続年数に応じた定期昇給はない	その他	無回答
全体		16.9	38.3	39.6	4.5	0.6
事業内容	建設	0.0	55.6	44.4	0.0	0.0
	製造	20.0	40.0	34.1	5.9	0.0
	第3次産業	12.8	36.2	46.8	4.3	0.0
	その他	14.3	14.3	71.4	0.0	0.0
正社員数	500人未満	18.5	37.0	40.7	3.7	0.0
	500~1000人未満	12.0	56.0	24.0	8.0	0.0
	1000~2000人未満	22.2	25.9	48.1	3.7	0.0
	2000~5000人未満	17.4	52.2	26.1	4.3	0.0
	5000人以上	13.0	21.7	60.9	4.3	0.0

### 2. 今後の定昇制度の取り扱い、「現状のまま」42.4%、5000 人以上では「定期昇給によって上がる水準を抑制したい」37.5%、「一定年齢までは定昇はやむを得ないがもう少し早めの年齢で止めたい」25.0%

「一定年齢まで定期昇給がある」と回答した企業について、今後定昇をどのようにしたいかを尋ねたところ、最も回答率が高かったのは「現状のまま」という企業で 42.4%となった。次いで、「定期昇給によって上がる水準を抑制したい」が 25.9%、「一定年齢までは定昇はやむを得ないがもう少し早めの年齢で止めたい」が 21.2%となっている。一方、「定期昇給がない賃金制度に転換したい」という企業はわずか 3.5%にとどまった（図表 3）。

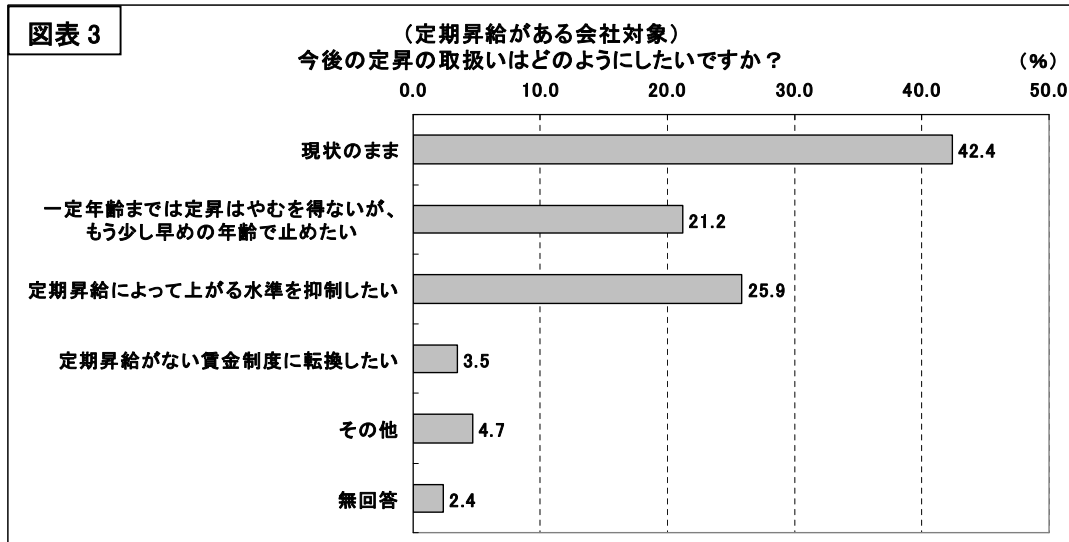
企業規模 5000 人以上では「現状のまま」という企業は 12.5%と少なく、「定期昇給によって上がる水準を抑制したい」が 37.5%、「一定年齢までは定昇はやむを得ないがもう少し早めの年齢で止めたい」が 25.0%となっている（図

<sup>1</sup> 定期昇給の定義として、広義では、評価を反映した査定昇給も含まれるが、本調査ではあくまで狭義としての定昇、すなわち年齢や勤続年数に応じて毎年全員が一定額（率）昇給する仕組みを指している。

<sup>2</sup> 過去の調査では、定昇制度の導入率は、99年 89.0%、00年 87.3%、04年 62.2%となっており、徐々に低下している。

<sup>3</sup> 「その他」の意見としては、「管理職になると定昇無し」、「同一等級でも滞留年数により定昇停止」など。

表 4)。



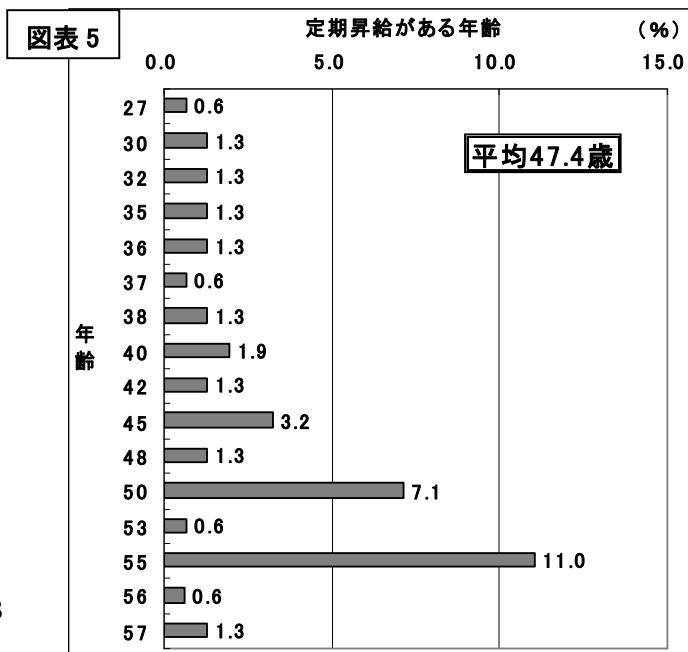
**図表 4** Q18SQ. 今後はどのようにしたいとお考えですか。該当する番号2つに○を

		現状のまま	一定年齢までは定昇はやむを得ないが、もう少し早めの年齢で止めたい	定期昇給によって上がる水準を抑制したい	定期昇給がない賃金制度に転換したい	その他	無回答
全体		42.4	21.2	25.9	3.5	4.7	2.4
事業内容	建設	20.0	0.0	60.0	0.0	0.0	20.0
	製造	43.1	19.6	27.5	3.9	5.9	0.0
	第3次産業	43.5	26.1	17.4	4.3	4.3	4.3
	その他	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0
正社員数	500人未満	40.0	33.3	20.0	0.0	0.0	6.7
	500~1000人未満	35.3	11.8	41.2	5.9	5.9	0.0
	1000~2000人未満	53.8	23.1	15.4	7.7	0.0	0.0
	2000~5000人未満	56.3	6.3	25.0	0.0	12.5	0.0
	5000人以上	12.5	25.0	37.5	12.5	12.5	0.0

### 3. 定期昇給がある年齢、平均 47.4 歳 (最少年齢は 27 歳、最高年齢は 57 歳)

「一定年齢まで定期昇給がある」と回答した企業について、何歳まで定昇があるか尋ねたところ、平均年齢は 47.4 歳となったが、設定年齢にはばらつきがあり、最少年齢は 27 歳、最高年齢は 57 歳となっている。また、もっとも回答数が多かったのは 55 歳(11.0%)、次いで 50 歳(7.1%)となっている(図表 5)。

先の設問で「一定年齢までは定昇はやむを得ないがもう少し早めの年齢で止めたい」と回答した企業について、現行制度での定期昇給がある年齢と今後引き下げる予定の年齢を見ると右表のようになる(図表 6)。



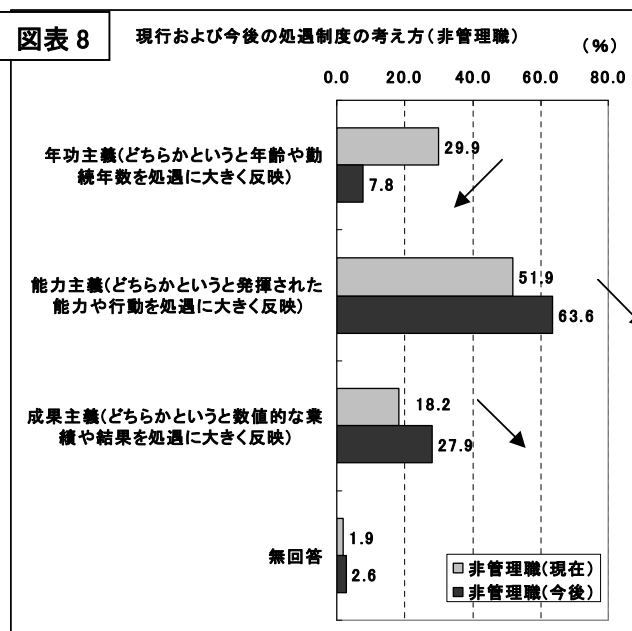
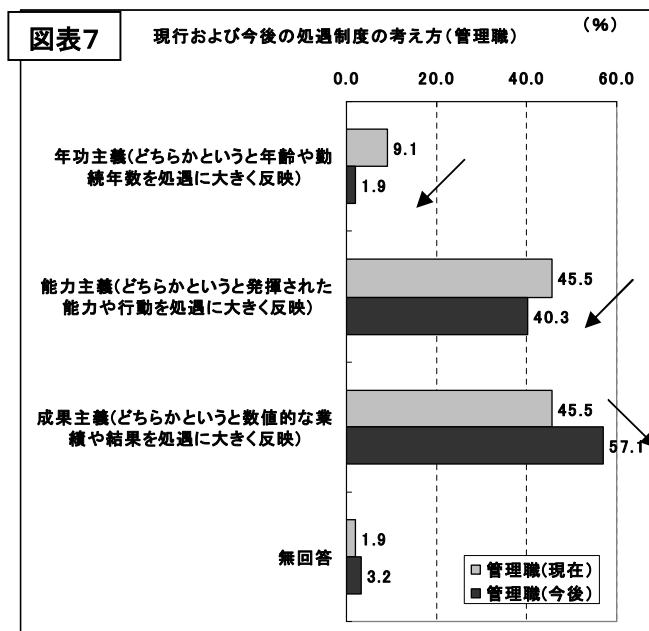
**図表 6** (歳)

現行	今後
27	25
38	37
45	35
50	45
55	45、50
56	54

(各1社)

#### 4. 人事制度(処遇制度)の今後の方向、管理職は成果主義 57.1%、非管理職は能力主義 63.6%

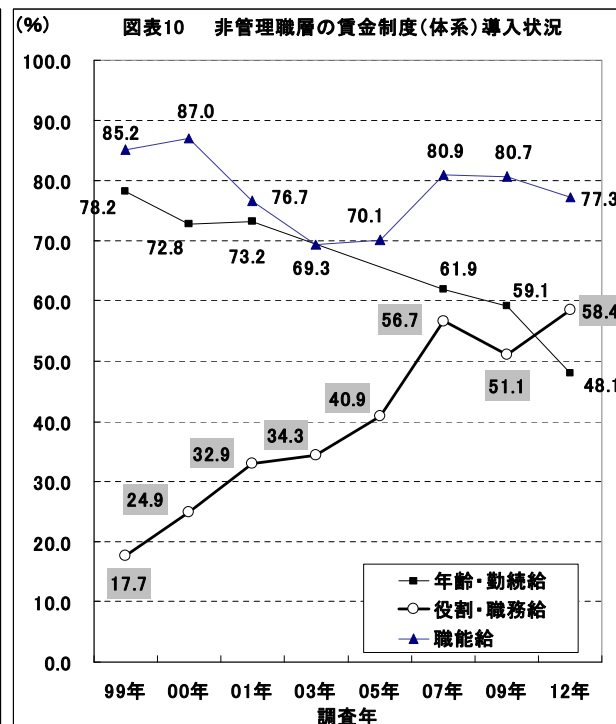
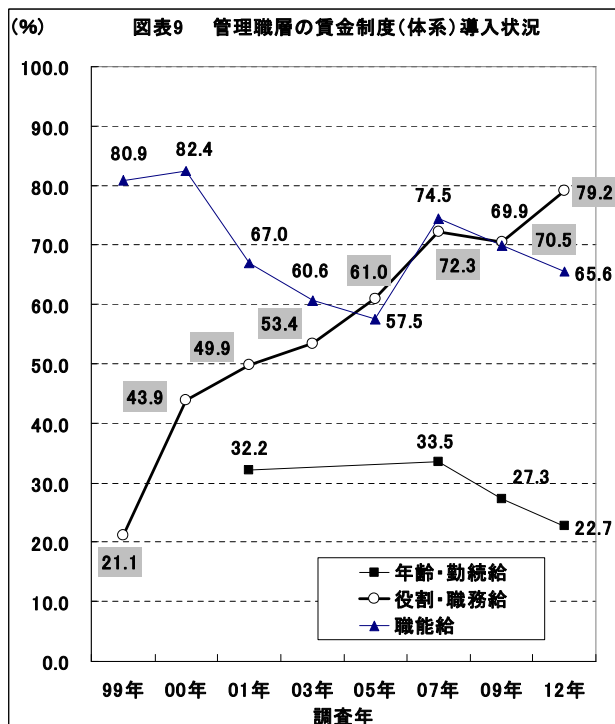
人事制度(処遇制度)の考え方は管理職については、能力主義および成果主義それぞれ 45.5%と同率だが、今後は成果主義という企業が 57.1%となっている(図表 7)。非管理職については能力主義、成果主義共に現行より今後の比率が増えており、それぞれ 51.9%から 63.6%、18.2%から 27.9%となっている(図表 8)。



#### 5. 役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分(以下、役割・職務給)の導入率が更に高まり、管理職約 8割(79.2%)、非管理職約 6割(58.4%)

基本給に採り入れられている賃金体系を見ると、管理職層では、役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分(以下、役割・職務給)の導入率が更に高まり約 8割(79.2%)となっている。また、職務遂行能力の高さを反映している部分(以下、職能給)の導入率はやや下がり 65.6%となっている。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割弱(22.7%)となっている(図表 9)。

非管理職層を見ると、職能給はやや下がったものの、8割近く(77.3%)の導入率となっている。一方、役割給は 09年調査では 51.1%とやや下がったものの、今回調査では 6割近く(58.4%)にまで導入率は高まっている。年齢・勤続給は 99年調査以降下降傾向で、今回調査では約 5割(48.1%)となっている(図表 10)。

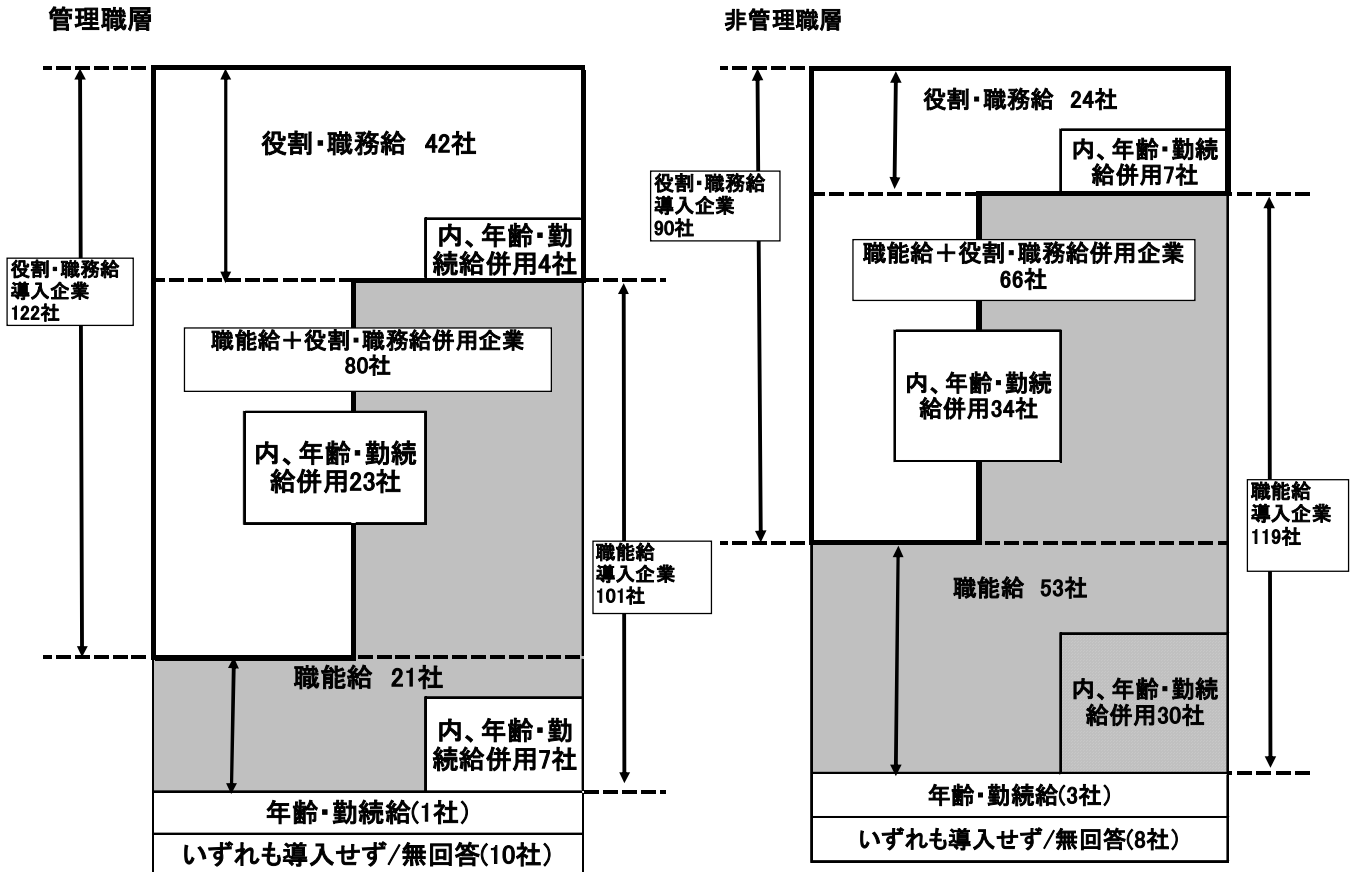


賃金体系(組み合わせ)は図表11の通りとなった。

管理職層で最も多い組み合わせは、職能給と役割・職務給併用企業で 80 社で全体の 51.9%を占めている。また、その内、職能給、役割・職務給、年齢・勤続給全て入っている企業は 23 社で 14.9%を占める。

非管理職でも最も多い組み合わせは、職能給と役割・職務給併用企業で66社となり42.9%を占めている。また、その内、職能給、役割・職務給、年齢・勤続給全て入っている企業は 34 社で 22.1%を占める。

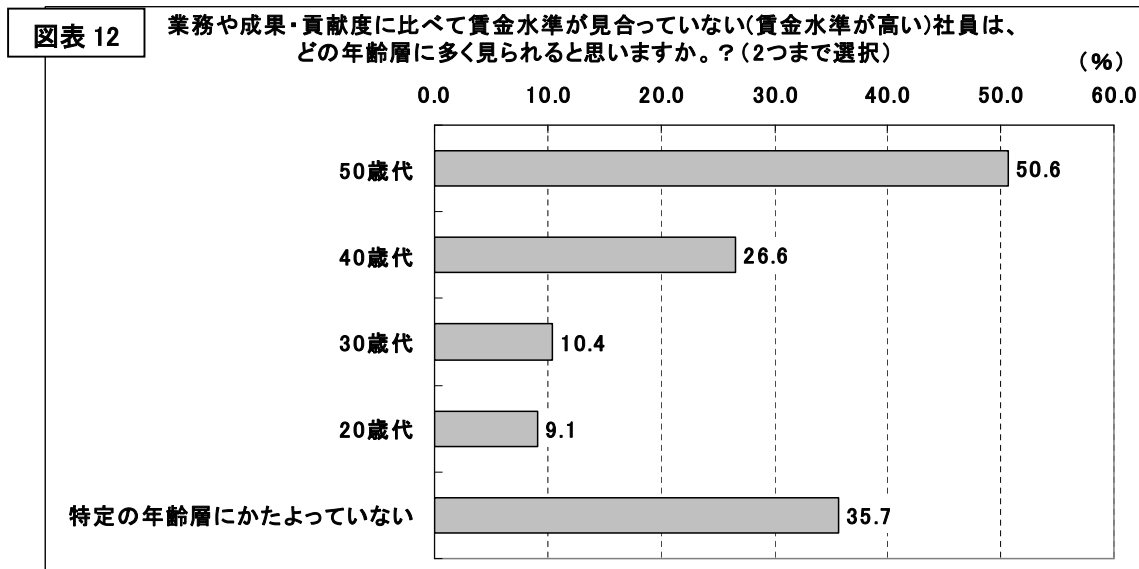
図表 11



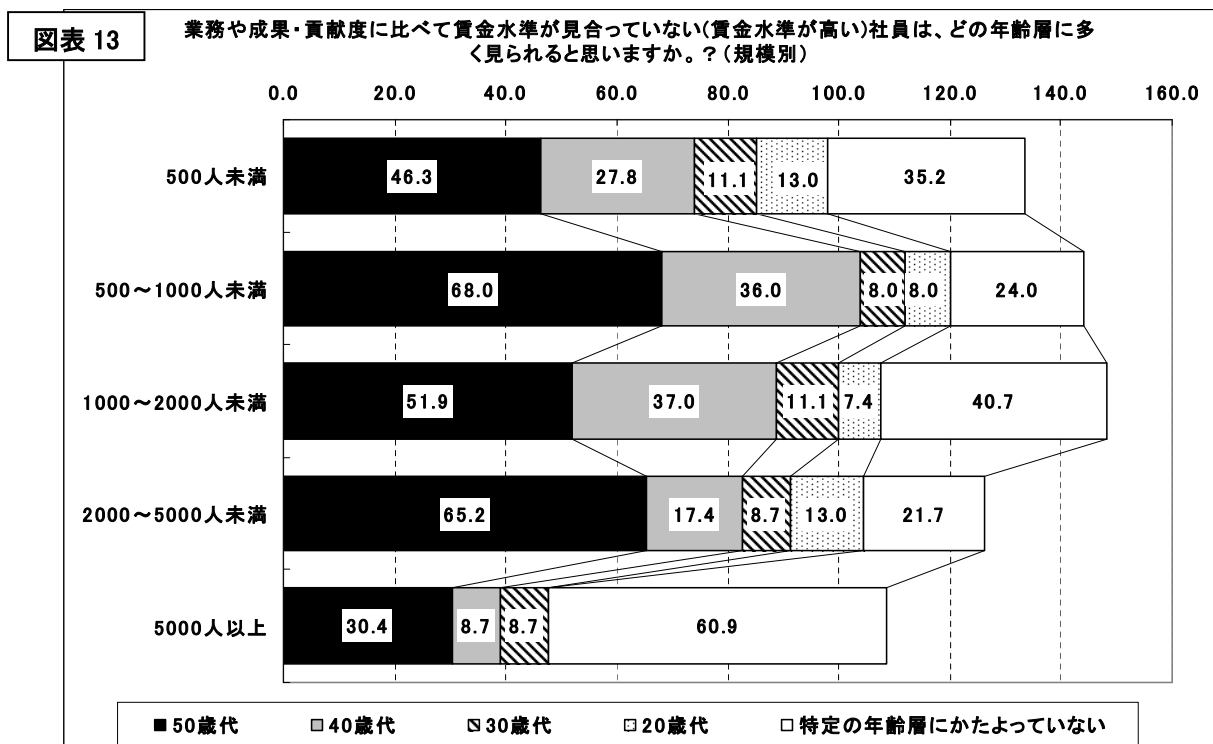
## II. 正社員の解雇規制緩和

### 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5割(50.6%)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、「50歳代」という回答が最も多く50.6%、次いで「特定の年齢層にかたよっていない」が35.7%、「40歳代」が26.6%となった(図表12、2つまで回答)。また、わずかだが、30歳代という企業は10.4%、20歳代という企業も9.1%とそれぞれ1割程度の回答となっている。



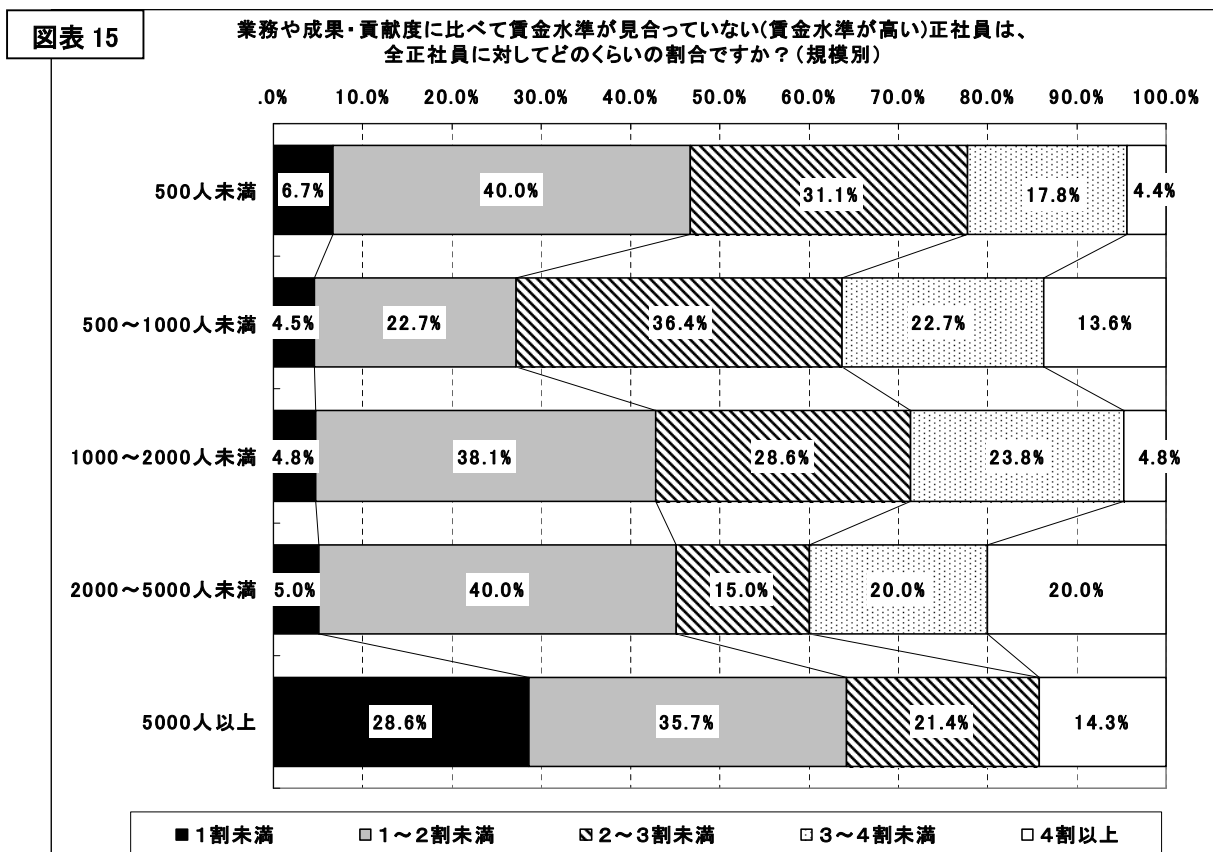
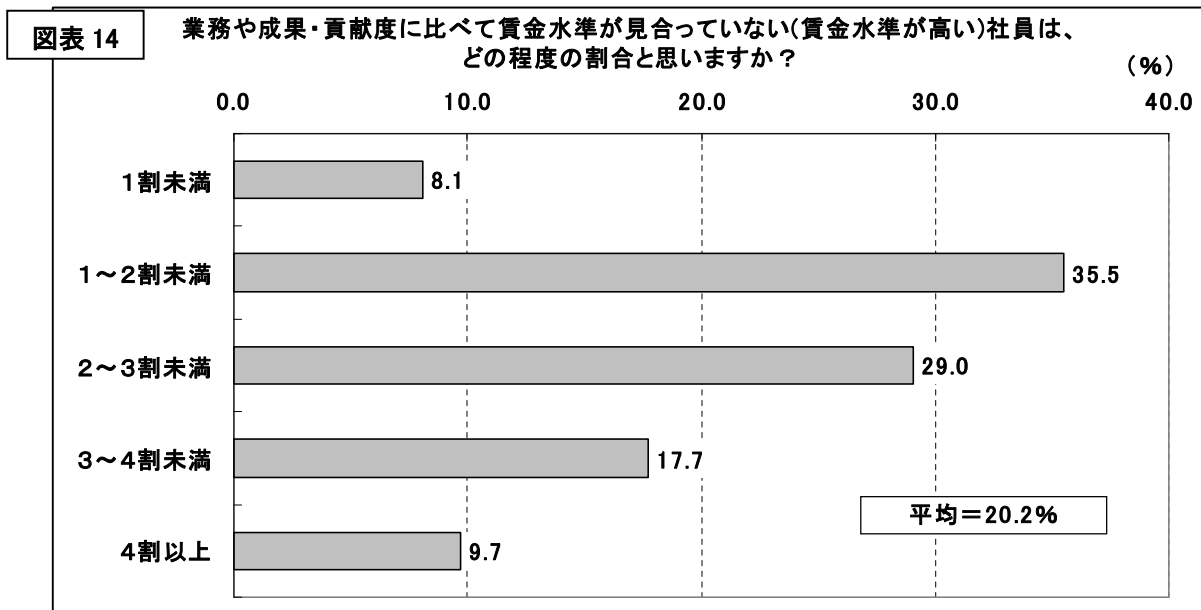
企業規模別に見ると、「500人以上～1000人未満」および「2000人以上～5000人未満」で「50歳代」との回答率が高く、それぞれ68.0%、65.2%となっている(図表13)。また、「1000人以上～2000人未満」および「500人以上～1000人未満」で「40歳代」との回答率が高く、それぞれ37.0%、36.0%となっている。「50歳代」および「40歳代」を合計した回答率で見ると、「500人以上～1000人未満」および「1000人以上～2000人未満」の回答率が高いことが分かる。なお、「5000人以上」では「特定の年齢層にかたよっていない」が、60.9%と他と比べて多くなっている。



## 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約 2 割(20.2%)

「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 20.2%となった(図表 14)。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 35.5%、次いで「2 割以上～3 割未満」が 29.0%となっている。

規模別に見ると、500 人以上 1000 人未満では「2 割以上～3 割未満」が 36.4%と最も多くなっている(図表 15)。この規模では、「3 割以上 4 割未満」との回答も比較的多く 22.7%を占める。5000 人以上規模では、「1割以上～2 割未満」が 35.7%、次いで「1 割未満」が 28.6%となっている。

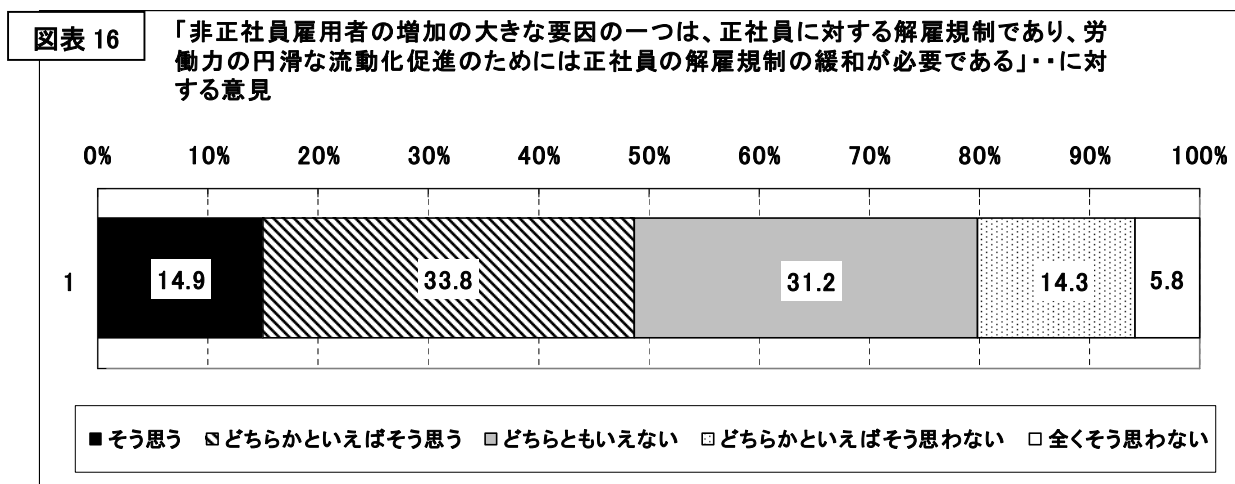




### 3. 正社員の解雇規制緩和に肯定的な意見が 48.7%（「そう思う」14.9%、「どちらかといえばそう思う」33.8%）

正社員の解雇規制緩和に関する意見<sup>4</sup>を見ると、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 14.9%、「どちらかといえばそう思う」33.8%となっており、合計 48.7%が正社員の解雇規制緩和に肯定的な意見となっている（図表 16）。一方、「全くそう思わない」は 5.8%、「どちらかといえばそう思わない」は 14.3%で、合計 20.1%が否定的な意見となっている<sup>5</sup>。

業種別に見ると、建設業で「どちらかといえばそう思う」が 55.6%と高く、「そう思う」（22.2%）を加えると 8 割近く（77.8%）が肯定的意見となっている（図表 17）。企業規模で見ると、1000 人～2000 人未満では「そう思う」が 22.2%と高く、次いで 5000 人以上で 17.4%となっている。



**図表 17** Q4. 正社員の解雇規制に関する以下の意見に対して、あなた自身のお考えに最も近い番号 1 つに○をつけて下さい。（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。）

	そう思う	どちらかとい えばそう思う	どちらともい えない	どちらかとい えばそう思わ ない	全くそう思わ ない	無回答
全体	14.9	33.8	31.2	14.3	5.8	0.0
事業内容						
建設	22.2	55.6	11.1	11.1	0.0	0.0
製造	12.9	34.1	32.9	16.5	3.5	0.0
第 3 次産業	12.8	34.0	34.0	10.6	8.5	0.0
その他	57.1	14.3	14.3	0.0	14.3	0.0
正社員数						
500人未満	13.0	37.0	27.8	14.8	7.4	0.0
500～1000人未満	8.0	40.0	32.0	20.0	0.0	0.0
1000～2000人未満	22.2	33.3	18.5	14.8	11.1	0.0
2000～5000人未満	13.0	30.4	43.5	8.7	4.3	0.0
5000人以上	17.4	26.1	43.5	8.7	4.3	0.0

<sup>4</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。

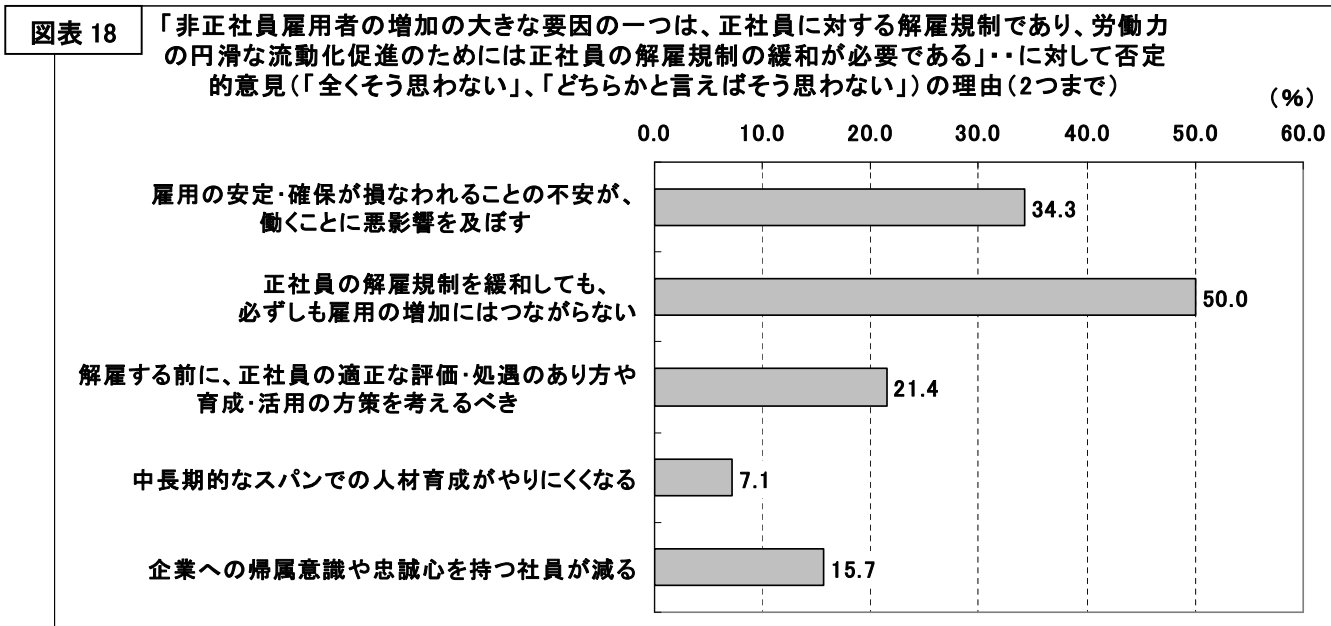
<sup>5</sup> 2009 年調査でも同じ設問で尋ねているが、「そう思う」という回答は 9.1%、「どちらかというそう思う」は 29.5%で、あわせると 38.6%となっている。一方、「そう思わない」は 26.1%、「どちらかというそう思わない」34.7%となっており 60.8%が否定的意見となっており、今回調査とは逆の結果となっていた（なお、2009 年調査では、「どちらともいえない」という選択肢は入っていない）。

#### 4. 解雇規制緩和に否定理由、「正社員の解雇規制を緩和しても、必ずしも雇用の増加にはつながらない」

50.0%、「雇用の安定・確保が損なわれることの不安が、働くことに悪影響を及ぼす」34.3%

正社員の解雇規制緩和に否定的な意見の企業（「全くそう思わない」、「どちらかといえばそう思わない」と回答した企業）に対して、その理由を尋ねた（2 つまで回答）。最も回答率が高かったのは、「正社員の解雇規制を緩和しても、必ずしも雇用の増加にはつながらない」という意見で 50.0%の回答率だった（図表 18）。次いで、「雇用の安定・確保が損なわれることの不安が、働くことに悪影響を及ぼす」が 34.3%、次いで「解雇する前に、正社員の適正な評価・処遇のあり方や育成・活用の方策を考えるべき」が 21.4%となっている。

企業規模別に見ると、「正社員の解雇規制を緩和しても、必ずしも雇用の増加にはつながらない」が、1000 人以上 2000 人未満では 77.8%、5000 人以上で 66.7%と高くなっている（図表 19）。



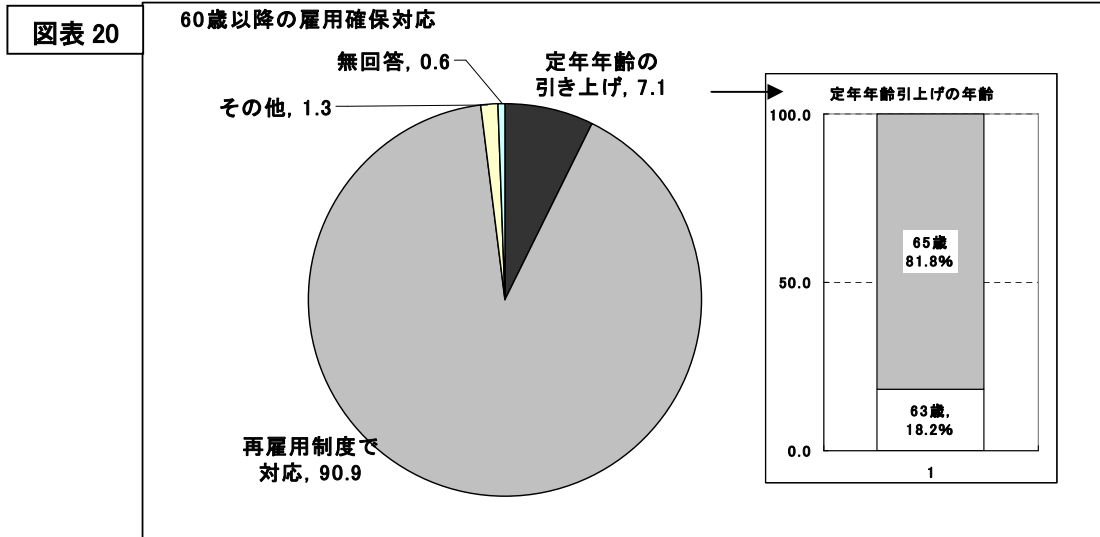
**図表 19** Q4SQ. その理由は何でしょうか。あなた自身のお考えに近い番号2つまで○をつけて下さい。

	雇用の安定・確保が損なわれることの不安が、働くことに悪影響を及ぼす	正社員の解雇規制を緩和しても、必ずしも雇用の増加にはつながらない	解雇する前に、正社員の適正な評価・処遇のあり方や育成・活用の方策を考えるべき	中長期的なスパンでの人材育成がやりにくなる	企業への帰属意識や忠誠心を持つ社員が減る	その他	無回答
全体	34.3	50.0	21.4	7.1	15.7	7.1	21.4
事業内容	建設	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	製造	35.7	57.1	23.8	7.1	11.9	16.7
	第3次産業	28.6	38.1	19.0	9.5	23.8	33.3
	その他	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
正社員数	500人未満	30.4	47.8	21.7	4.3	26.1	21.7
	500～1000人未満	38.5	38.5	53.8	7.7	23.1	7.7
	1000～2000人未満	55.6	77.8	0.0	0.0	0.0	22.2
	2000～5000人未満	33.3	33.3	25.0	16.7	8.3	33.3
	5000人以上	16.7	66.7	0.0	8.3	8.3	25.0

### Ⅲ. 60歳以降の雇用確保

#### 1. 60歳以降の雇用確保策「再雇用制度で対応」90.9%、「定年年齢引き上げ」7.1%

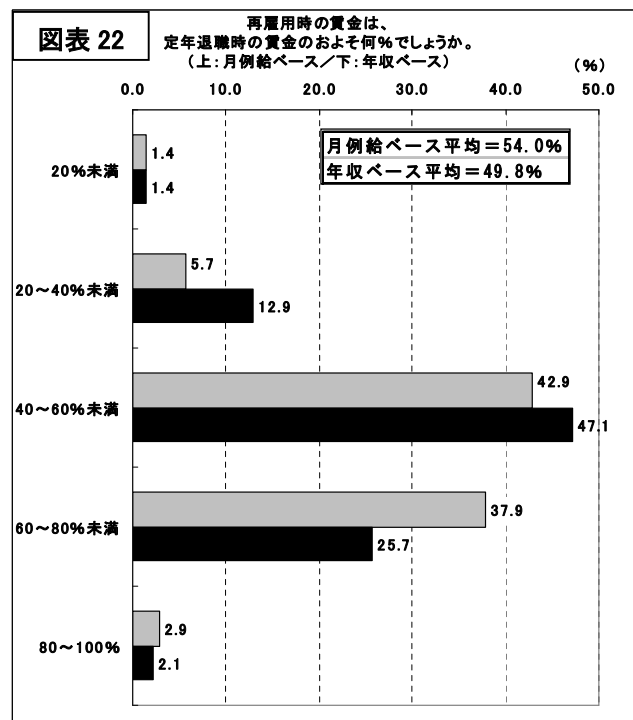
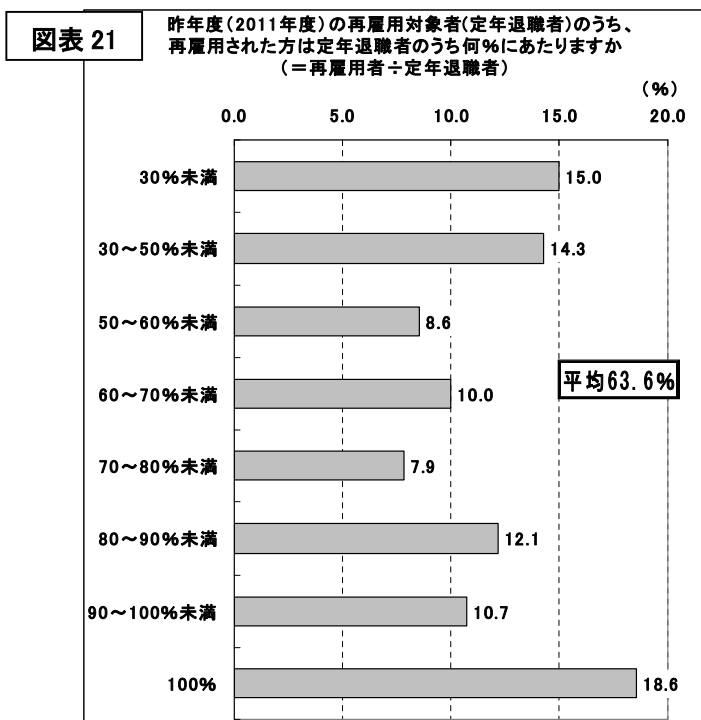
60歳以降の雇用確保策は、これまでと変わらず「再雇用制度で対応」という企業が90.9%と大多数を占める(図表20)。一方、「定年年齢の引上げ」という企業は7.1%となっている。「定年年齢の引上げ」という企業のうち、引上げ年齢が65歳という企業は81.8%となっている。



#### 2. 2011年度の再雇用者の割合 63.6%(平均再雇用率=再雇用者÷定年退職者)、再雇用時の賃金は定年退職時の平均 54.0%(月例給ベース)、年収ベースでは同 49.8%とほぼ半額

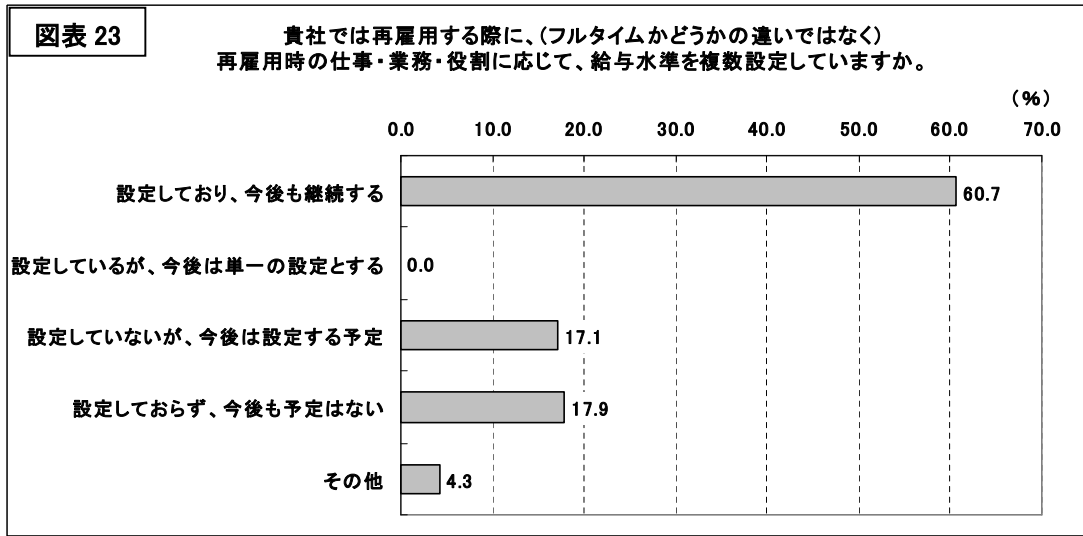
昨年度(2011年度)の再雇用対象者(定年退職者)のうち、再雇用者は定年退職者のうち何%にあたるか尋ねたところ、平均で再雇用率(=再雇用者÷定年退職者)=63.6%となった(図表21)。但し、グラフからも分かるように、回答は幅広く分散しており、平均である60~70%という企業は10.0%。一方、100%という企業は18.6%、次いで30%未満15.0%、30~50%未満は14.3%となっている。

再雇用時の賃金は、定年退職時の賃金のどのくらいの割合かを見ると、月例給ベースでは平均54.0%、年収ベースでは同49.8%となっており、ほぼ2分の1という結果になっている(図表22)。



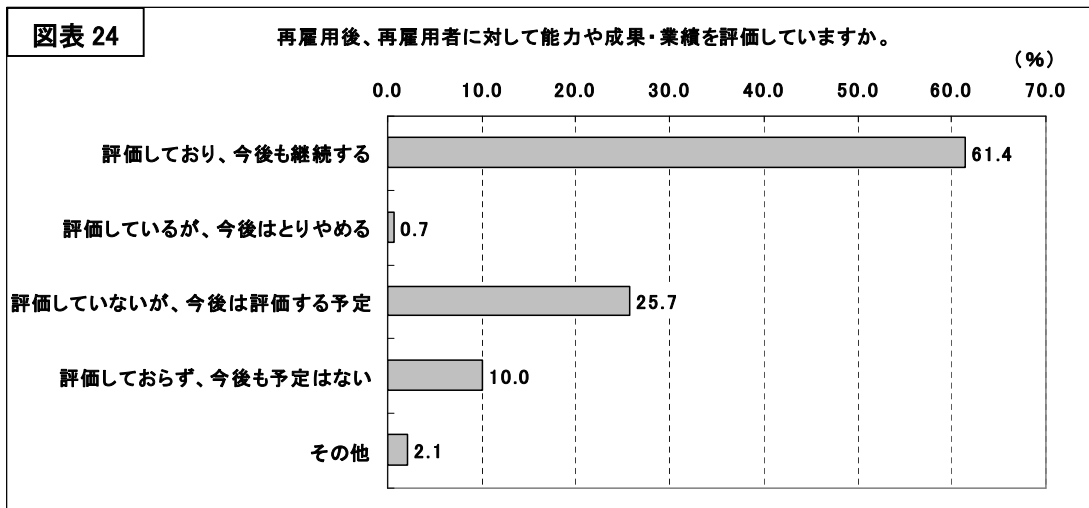
### 3. 「再雇用時の仕事・業務・役割に応じて給与水準を複数設定」している企業は 60.7%

再雇用時に勤務形態（フルタイムかどうか等）ではなく、仕事内容や業務、役割に応じて給与水準を複数設定しているという企業は約 6 割(60.7%)を占める(図表 23)。また、「設定していないが、今後は設定する予定」という企業も 17.1%となっている。



### 4. 「再雇用後、再雇用者の能力や成果・業績を評価している」企業は、61.4%

再雇用後に、「再雇用者の能力や成果・業績を評価している」という企業は、61.4%を占める。また、「評価していないが、今後は評価する予定」という企業も 25.7%となっている(図表 24)。再雇用時に仕事内容や業務、役割に応じて給与水準を複数設定しており、再雇用者の能力や成果・業績を評価しているという企業は、再雇用制度を取り入れている企業の 4 割強(41.8%)を占めている(図表 25)。



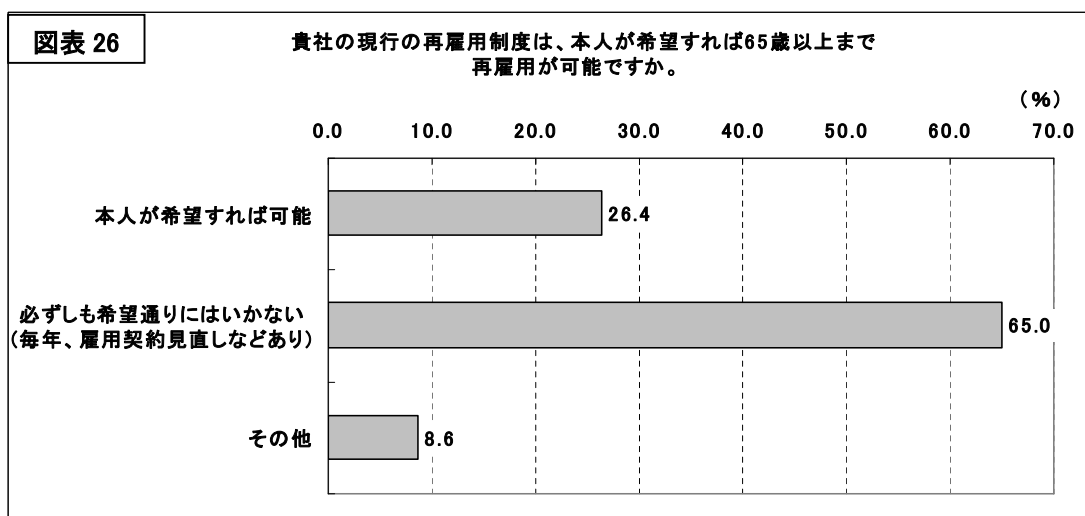
Q12SQ7. 再雇用後の能力等の評価 と Q12SQ6. 再雇用する際の給与水準の設定 のクロス表

図表 25		Q12SQ6. 再雇用する際の給与水準の設定				合計	
		設定しており、今後も継続する	設定していないが、今後は設定する予定	設定しておらず、今後は予定はない	その他		
Q12SQ7. 再雇用後の能力等の評価	評価しており、今後も継続する	46	8	12	1	67	
	の能力等の評価	総和の %	41.8%	7.3%	10.9%	.9%	60.9%
	評価しているが、今後はとりやめる	0	0	1	0	1	
	の能力等の評価	総和の %	.0%	.0%	.9%	.0%	.9%
	評価していないが、今後は評価する予定	16	10	2	0	28	
の能力等の評価	総和の %	14.5%	9.1%	1.8%	.0%	25.5%	
評価しておらず、今後は予定はない	8	2	3	0	13		
の能力等の評価	総和の %	7.3%	1.8%	2.7%	.0%	11.8%	
その他	0	0	0	1	1		
の能力等の評価	総和の %	.0%	.0%	.0%	.9%	.9%	
合計	度数	70	20	18	2	110	
	総和の %	63.6%	18.2%	16.4%	1.8%	100.0%	

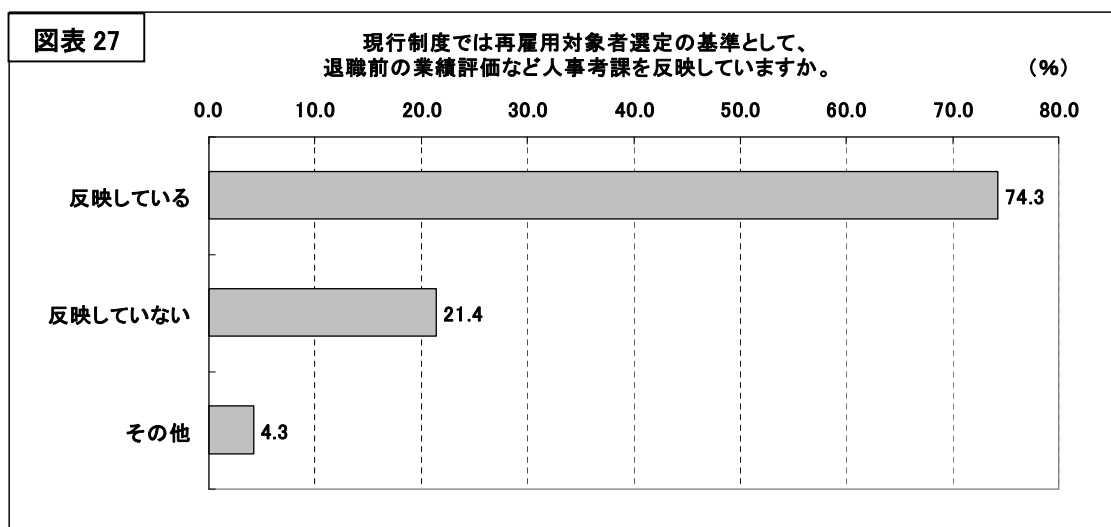
5. 再雇用者の選定基準業績評価など人事考課を「反映している」74.3%。今後も業績評価など人事考課による選別要件の設定は「必要だと思う」が 48.6%、「本当は必要だと思うが、法の主旨から考えると選別基準を設定するのは望ましくない」が 47.1%と、併せると大多数(95.7%)の企業が必要と認識

2013 年度より施行される改正高年齢者雇用安定法(以下、改正法)では、働く意欲のある従業員の継続雇用を義務付ける年齢が段階的に引き上げられる(2025 年 4 月には 65 歳まで希望者全員を雇用義務化)。また、改正法では、企業が労使協定で対象者を選別することを禁じているが、業績評価など人事考課で再雇用の対象者を絞るなど心身の健康状態以外での選別要件の設定は必要と考えているか尋ねた。

まず、現時点で「本人が希望すれば 65 歳以上まで再雇用が可能」な制度となっているかどうか尋ねたところ、「必ずしも希望通りにはいかない(毎年、雇用契約見直しなどあり)」が 6 割強(65.0%)を占めており、「本人が希望すれば可能」という企業は約 4 分の 1(26.4%)となっている<sup>6</sup>(図表 26)。



現時点で再雇用対象者選定の基準として、退職前の業績評価など人事考課を「反映している」という企業は、7 割強(74.3%)を占める<sup>7</sup>(図表 27)。「本人が希望すれば 65 歳以上まで再雇用が可能」な制度となっている企業では、退職前の業績評価など人事考課を「反映している」という企業は 51.4%、「反映していない」という企業は 43.2%でほぼ半数ずつに分かれている(図表 28)。「必ずしも希望通りにはいかない(毎年、雇用契約見直しなどあり)」という企業では、「反映している」という企業は 84.6%、「反映していない」という企業は 13.2%となっており、ほとんどの企業が退職前の業績評価など人事考課を反映している。



<sup>6</sup> 「その他」の意見としては、「公的資格保有者については特例あり」、「職務とのマッチングで、再雇用している」、など。

<sup>7</sup> 「その他」の意見としては、「現在対象者がいないため未検討」、「懲戒など処分歴は考慮」、など。

図表 28

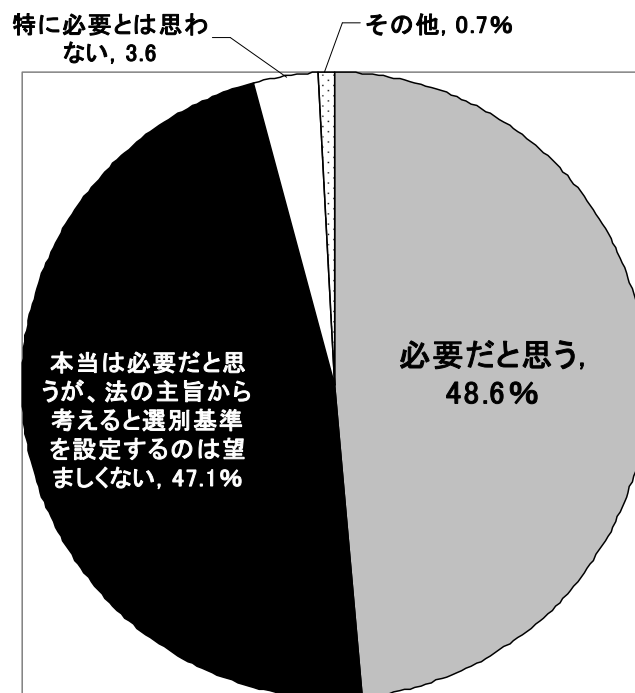
Q12SQ3. 本人が希望すれば65歳以上まで再雇用が可能か  
× Q12SQ4. 退職前の業績評価等人事考課の反映

	Q12SQ4. 退職前の業績評価等人事考課の反映			合計
	反映している	反映していない	その他	
本人が希望すれば可能	19 51.4%	16 43.2%	2 5.4%	37 100.0%
Q12SQ3. 本人が希望すれば65歳以上まで再雇用が可能か 必ずしも希望通りにはいか ない(毎年、雇用契約見直し などあり)	77 84.6%	12 13.2%	2 2.2%	91 100.0%
その他	8 66.7%	2 16.7%	2 16.7%	12 100.0%
合計	104 74.3%	30 21.4%	6 4.3%	140 100.0%

次に、今後も業績評価など人事考課で再雇用の対象者を絞るなど心身の健康状態以外での選別要件の設定は必要かどうか尋ねたところ、「特に必要とは思わない」という企業は 3.6%にとどまり、「必要だと思う」が 48.6%、「本当は必要だと思うが、法の主旨から考えると選別基準を設定するのは望ましくない」が 47.1%と、併せると大多数(95.7%)の企業が必要と感じているという結果になった(図表 29)。

図表 29

改正法では、企業が労使協定で対象者を選別することを禁じていますが、業績評価など人事考課で再雇用の対象者を絞るなど心身の健康状態以外での選別要件の設定は必要とお考えですか。

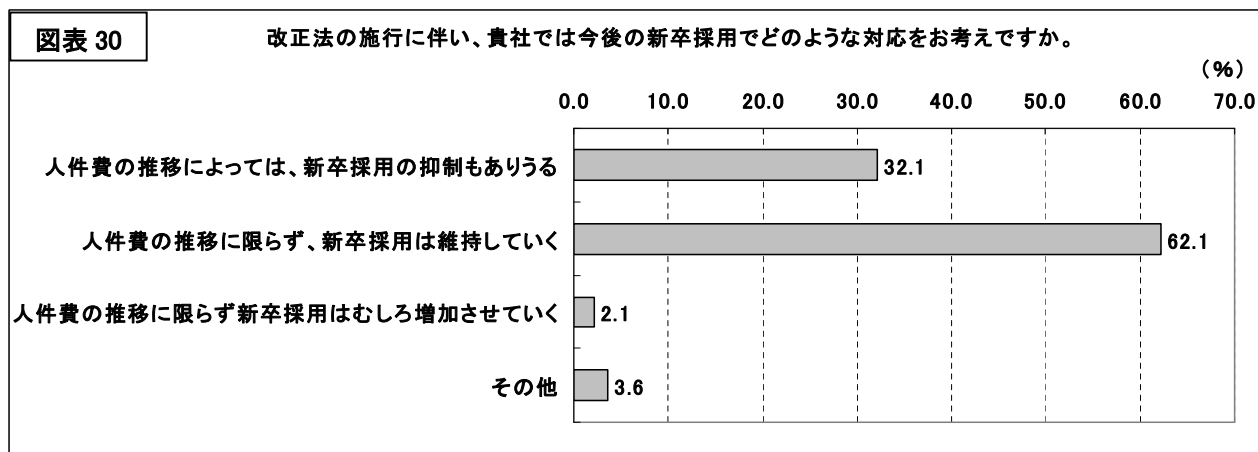


## 6. 改正法施行に伴う対応

### 1) 改正法施行に伴い「人件費の推移によっては、新卒採用の抑制もありうる」という企業 3 割強(32.1%)

改正法の施行に伴い、今後の新卒採用についてどのように考えているかを尋ねたところ、最も多い回答は「人件費の推移に限らず、新卒採用は維持していく」で62.1%。一方、「人件費の推移によっては、新卒採用の抑制もありうる」という企業も 3 割強(32.1%)を占める<sup>8</sup>(図表 30)。

事業内容別に見ると、第 3 次産業で新卒採用の抑制がありうるという企業が 41.0%と高くなっている(図表 31)。また、同じく新卒採用の抑制がありうるという企業割合を企業規模で見ると 500～1000 人未満で 41.7%、1000～2000 人未満で 36.0%、500 人未満で 34.0%と高くなっている。一方、5000 人以上規模では、「人件費の推移に限らず、新卒採用は維持していく」が 72.2%と高くなっている。



**図表 31** Q12SQ9-1. 改正法の施行に伴い、貴社では今後の新卒採用や賃金制度でどのような対応をお考えですか。新卒採用について(該当する番号 1 つに○をつけて下さい)

		人件費の推移によっては、新卒採用の抑制もありうる	人件費の推移に限らず、新卒採用は維持していく	人件費の推移に限らず新卒採用はむしろ増加させていく	その他	無回答
全体		32.1	62.1	2.1	3.6	0.0
事業内容	建設	22.2	66.7	11.1	0.0	0.0
	製造	28.8	68.8	1.3	1.3	0.0
	第 3 次産業	41.0	46.2	2.6	10.3	0.0
	その他	14.3	85.7	0.0	0.0	0.0
正社員数	500人未満	34.0	62.0	0.0	4.0	0.0
	500～1000人未満	41.7	58.3	0.0	0.0	0.0
	1000～2000人未満	36.0	56.0	4.0	4.0	0.0
	2000～5000人未満	22.7	68.2	4.5	4.5	0.0
	5000人以上	16.7	72.2	5.6	5.6	0.0

### 2) 改正法施行に伴い「再雇用者の賃金水準を引き下げる」(28.6%)、「若年層も含めた全ての社員を対象に賃金水準や退職金・企業年金の見直しをする」(27.9%)

改正法施行に伴い、賃金・処遇制度でどのような対応を考えているか、2 つまで選択してもらった。回答は分かれたが、最も回答率の高いものから順に「再雇用者の賃金水準を引き下げる」(28.6%)、「若年層も含めた全ての社員を対象に賃金水準や退職金・企業年金の見直しをする」(27.9%)、「転職支援や早期退職制度を導入活用して、人材の流動化を進める」(27.1%) などとなっている<sup>9</sup>(図表 32)。

<sup>8</sup> 「その他」の意見としては、「業績に応じて採用予定」、「対応は未定」、など。

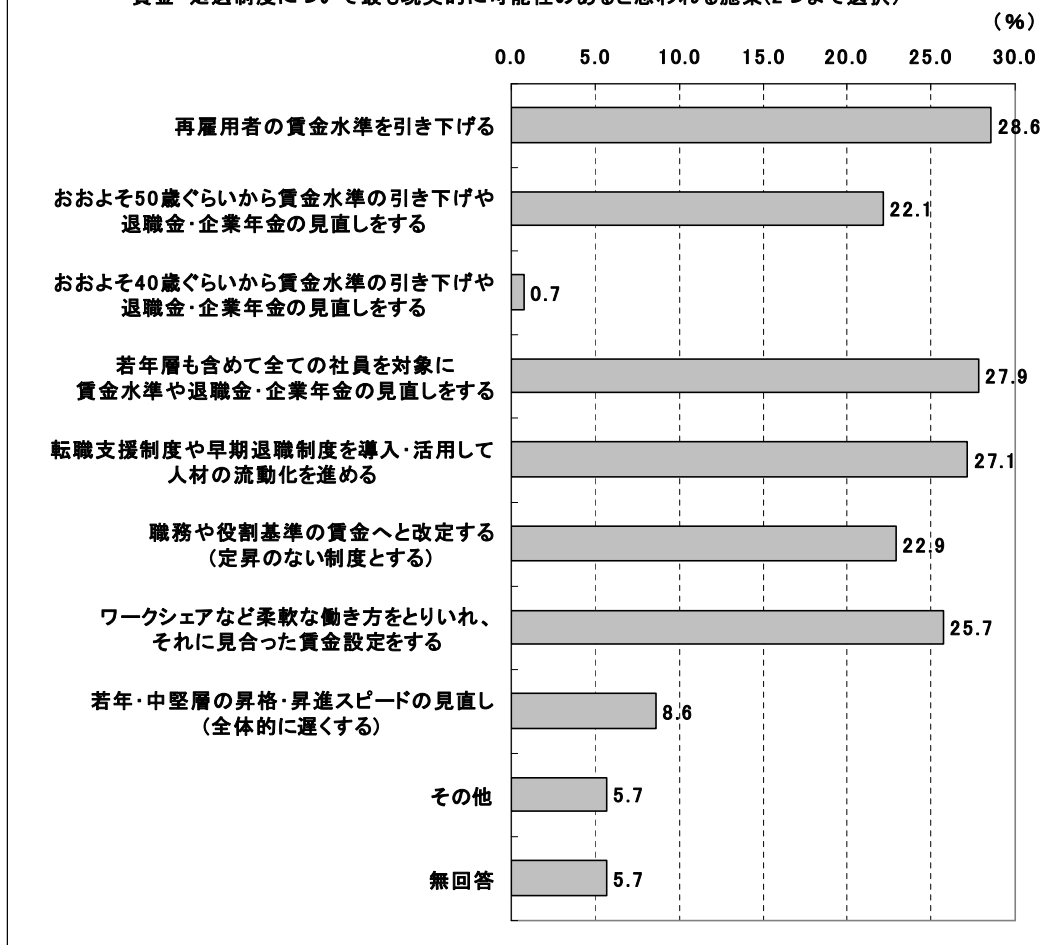
<sup>9</sup> 「その他」の意見としては、「検討中」という企業がほとんどとなっている。他には「賃金制度全体の成果報酬色を強める」、など。

事業内容別に見ると、建設業で「再雇用者の賃金水準を引き下げる」が66.7%と高くなっていることや第3次産業で「若年層も含めた全ての社員を対象に賃金水準や退職金・企業年金の見直しをする」という企業が約4割(38.5%)を占めている点が注目される(図表33)。

企業規模で見ると、500人未満では「再雇用者の賃金水準を引き下げる」が40.0%と高くなっている。また、500～1000人未満では、「再雇用者の賃金水準を引き下げる」および「転職支援や早期退職制度を導入活用して、人材の流動化を進める」がそれぞれ37.5%、次いで「若年層も含めた全ての社員を対象に賃金水準や退職金・企業年金の見直しをする」が33.3%などとなっている。一方、5000人以上では、「転職支援や早期退職制度を導入活用して、人材の流動化を進める」および「ワークシェアなど柔軟な働き方を取り入れ、それに見合った賃金設定をする」がそれぞれ50.0%となっている。

図表 32

2013年度より施行される改正高齢者雇用安定法の施行に伴い、賃金・処遇制度について最も現実的に可能性のあると思われる施策(2つまで選択)



図表 33

012S09-2. 改正法の施行に伴い、貴社では今後の新卒採用や賃金制度でどのような対応をお考えですか。賃金・処遇制度について(最も現実的に可能性のあると思われる施策を2つ選んで○をつけて下さい)

	再雇用者の賃金水準を引き下げる	おおよそ50歳ぐらいから賃金水準の引き下げや退職金・企業年金の見直しをする	おおよそ40歳ぐらいから賃金水準の引き下げや退職金・企業年金の見直しをする	若年層も含めて全ての社員を対象に賃金水準や退職金・企業年金の見直しをする	転職支援制度や早期退職制度を導入・活用して人材の流動化を進める	職務や役割基準の賃金へと改定する(定昇のない制度とする)	ワークシェアなど柔軟な働き方を取り入れ、それに見合った賃金設定をする	若年・中堅層の昇格・昇進スピードの見直し(全体的に遅くする)	その他	無回答
全体	28.6	22.1	0.7	27.9	27.1	22.9	25.7	8.6	5.7	5.7
事業内容										
建設	66.7	33.3	0.0	11.1	22.2	22.2	22.2	0.0	11.1	0.0
製造	27.5	21.3	0.0	25.0	26.3	26.3	30.0	6.3	7.5	5.0
第3次産業	25.6	25.6	2.6	38.5	25.6	20.5	20.5	7.7	0.0	10.3
その他	28.6	0.0	0.0	14.3	42.9	14.3	28.6	28.6	14.3	0.0
正社員数										
500人未満	40.0	26.0	2.0	24.0	20.0	20.0	14.0	6.0	8.0	6.0
500～1000人未満	37.5	25.0	0.0	33.3	37.5	20.8	20.8	4.2	4.2	0.0
1000～2000人未満	20.0	28.0	0.0	32.0	24.0	24.0	24.0	24.0	0.0	4.0
2000～5000人未満	22.7	18.2	0.0	31.8	18.2	31.8	36.4	9.1	4.5	9.1
5000人以上	5.6	5.6	0.0	22.2	50.0	22.2	50.0	0.0	11.1	11.1

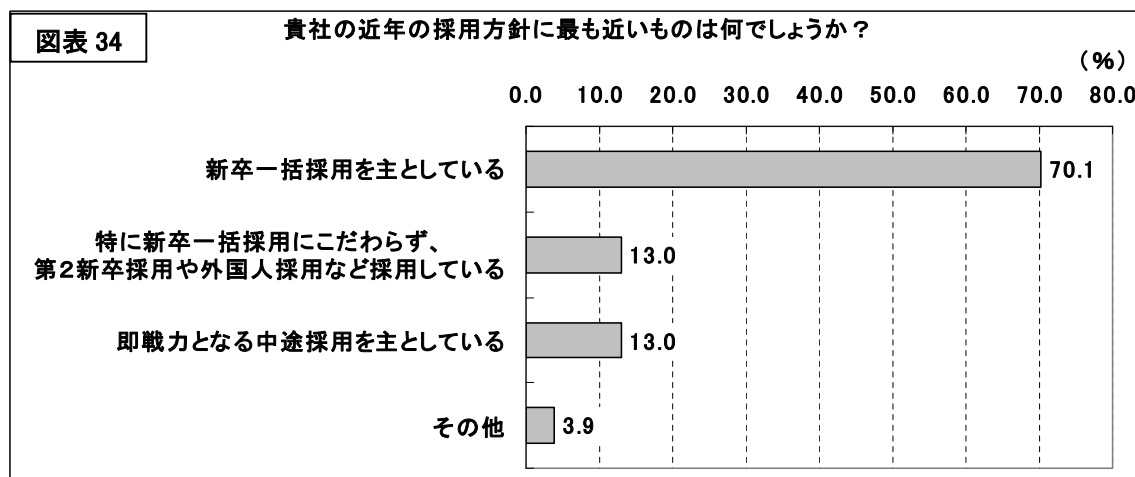


## IV. 採用の動向

### 1. 「新卒一括採用を主としている」という企業は約7割(70.1%)を占める

正社員の解雇規制緩和に肯定的な意見が比較的多い中で、新卒正社員の一括採用についての動向を見ると次のようになる。「新卒一括採用を主としている」という企業は約7割(70.1%)と大多数を占めている<sup>10</sup>(図表34)。

産業別に見ると、建設業で「即戦力となる中途採用を主としている」が44.4%を占めており、他産業と比べてやや高くなっている(図表35)。また、企業規模で特徴的なのは、500人未満企業で「新卒一括採用を主としている」が59.3%、「即戦力となる中途採用を主としている」が27.8%を占めている。また、5000人以上企業で「新卒一括採用を主としている」が56.5%とやや低く、一方「特に新卒一括採用にこだわらず、第2新卒採用や外国人採用など採用している」が26.1%と高くなっている。



**図表 35** Q1. 貴社の近年の採用方針に、最も近いと思われる番号1つに○をつけて下さい。

	新卒一括採用を主としている	特に新卒一括採用にこだわらず、第2新卒採用や外国人採用など採用している	即戦力となる中途採用を主としている	その他	無回答
全体	70.1	13.0	13.0	3.9	0.0
事業内容					
建設	44.4	11.1	44.4	0.0	0.0
製造	76.5	14.1	3.5	5.9	0.0
第3次産業	66.0	12.8	19.1	2.1	0.0
その他	71.4	0.0	28.6	0.0	0.0
正社員数					
500人未満	59.3	9.3	27.8	3.7	0.0
500~1000人未満	84.0	12.0	4.0	0.0	0.0
1000~2000人未満	77.8	11.1	3.7	7.4	0.0
2000~5000人未満	87.0	8.7	4.3	0.0	0.0
5000人以上	56.5	26.1	8.7	8.7	0.0

### 2. 新卒一括採用のメリット、「新卒者が定期的に入ってくることで、職場が活性化する」55.8%、「一定期間に採用活動を集中的に行えるため、採用コストなどの面で効率が良い」(35.1%)

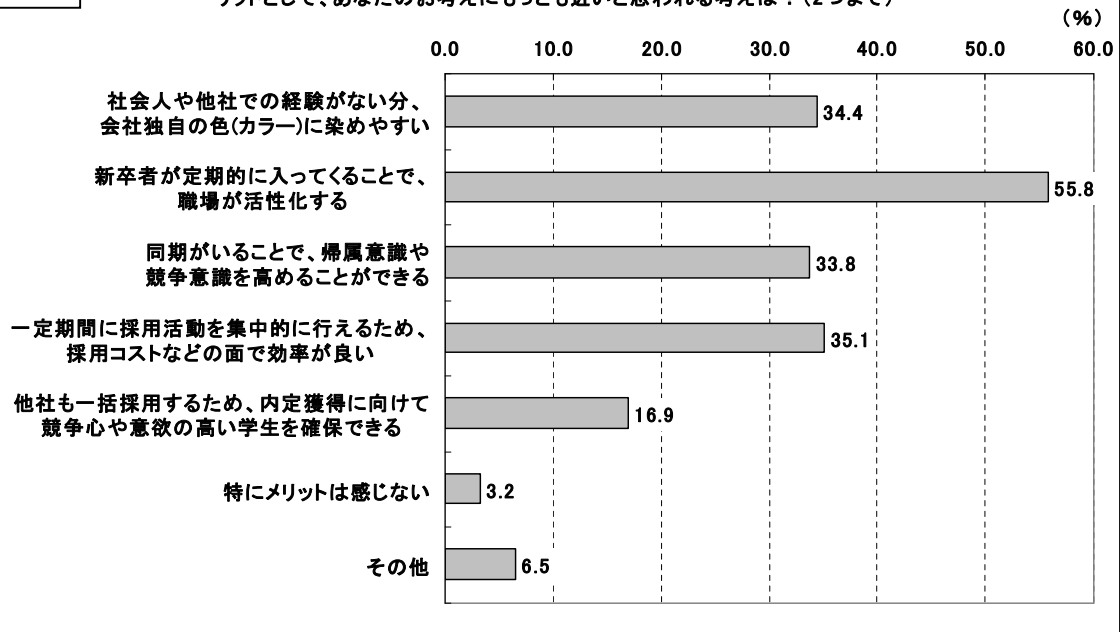
新卒一括採用のメリットを尋ねたところ(2 つまで選択)、最も回答率が高かったのは「新卒者が定期的に入ってくることで、職場が活性化する」で55.8%となっている(図表36)。次いで、「一定期間に採用活動を集中的に行えるため、採用コストなどの面で効率が良い」(35.1%)、「社会人や他社での経験がない分、会社独自の色(カラー)に染めやすい」(34.4%)、「同期がいることで、帰属意識や競争意識を高めることができる」(33.8%)など<sup>11</sup>。

<sup>10</sup> 「その他」の意見としては、「事務職は新卒、技術職は中途採用」、「新卒・中途・外国人採用、全て重視」、など。

<sup>11</sup> 「その他」の意見としては、「年齢構成バランス維持」、「同一期間でOffJT可能」、など。

図表 36

日本企業では、新卒一括採用が主流といわれていますが、新卒を定期的に一括採用することのメリットとして、あなたのお考えにもっとも近いと思われる考えは？(2つまで)

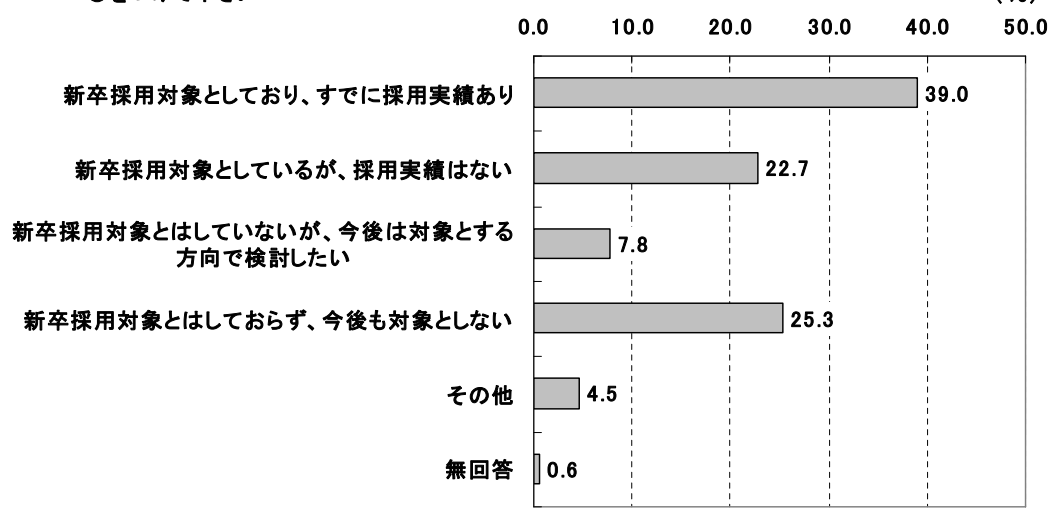


3. 既卒3年以内の新卒採用、「対象としていない」という企業は33.1%、理由は「新卒採用で、必要な人数は十分獲得できるため」(47.1%)、「新卒時に採用されなかった理由が明確でないため」(43.1%)

既卒者で大学等を卒業後3年の間に、1年以上継続して正社員としての雇用経験がない方を新卒扱いとして採用対象とすること<sup>12</sup>について、実際の採用状況を尋ねた。その結果、「新卒採用対象としており、既に採用実績あり」という企業が最も多く39.0% (図表 37)。次いで、「新卒採用対象とはしておらず、今後も対象としない」が25.3%、「新卒採用対象としているが、採用実績はない」が22.7%となっている。新卒採用対象としているという企業は61.7% (=39.0%+22.7%)、対象としていないという企業は33.1% (=7.8%+25.3%)となっている<sup>13</sup>。結果を見る限り、既卒者で大学等を卒業後3年の間に、1年以上継続して正社員としての雇用経験がない方を新卒扱いとして採用対象とする企業は6割強を占めており、その半分以上は採用実績もあると回答している。

図表 37

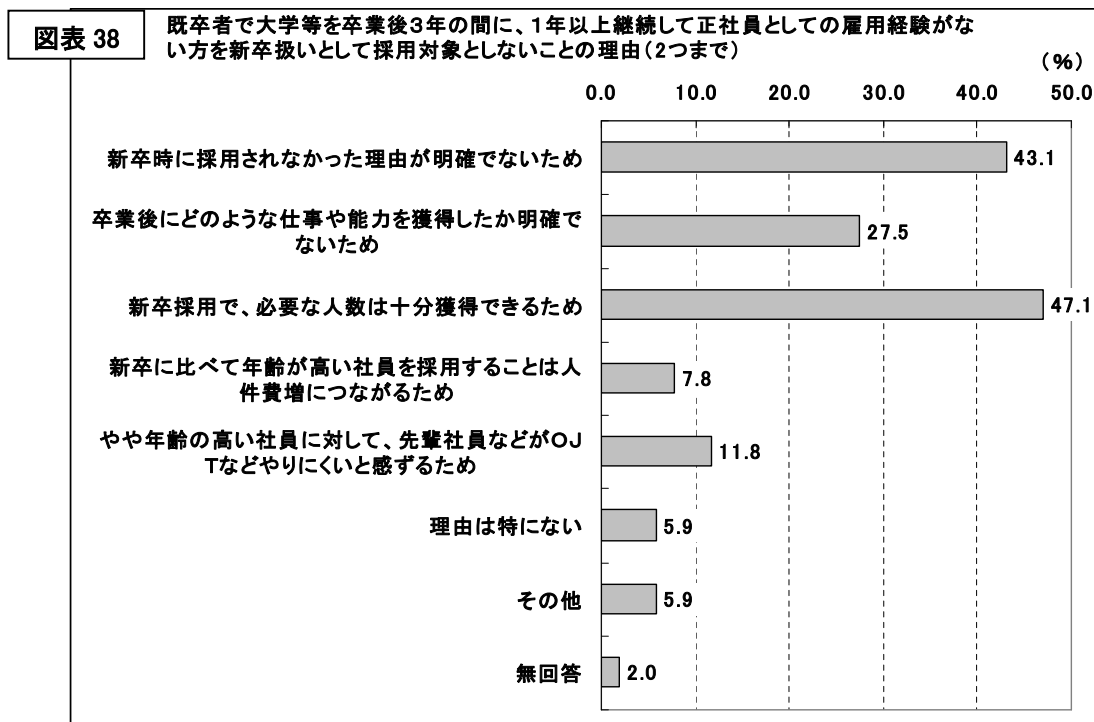
既卒者で大学等を卒業後3年の間に、1年以上継続して正社員としての雇用経験がない方を新卒扱いとして採用対象とすることについて、貴社の状況に最も近い番号1つに○をつけて下さい



<sup>12</sup> 厚生労働省「青少年雇用機会確保指針(改正)」(平成22年11月15日)では、事業主は、学校等の新卒者の採用枠に学校等の卒業者が学校等の卒業後少なくとも3年間は応募できるようにすべきものとするなどを努力義務として新たに盛り込んでいる。

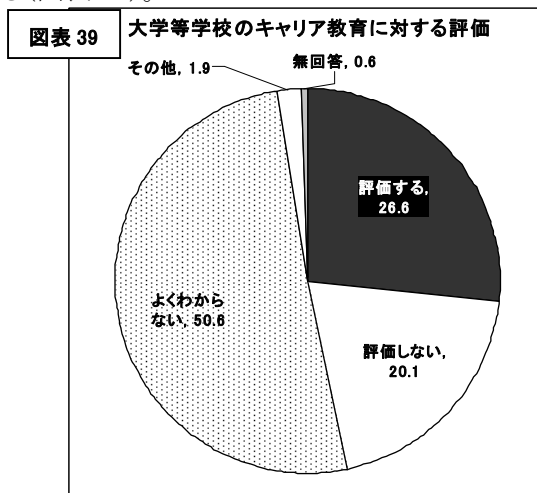
<sup>13</sup> 「その他」の意見としては、「中途採用扱いとしている」という回答がほとんどとなっている。

「3. 新卒採用対象とはしていないが、今後は対象とする方向で検討したい」、「4. 新卒採用対象とはしておらず、今後も対象としない」と回答企業に対して、その理由を尋ねた(2 つまで選択)。最も回答率の高かったのは、「新卒採用で、必要な人数は十分獲得できるため」(47.1%)となっている(図表 38)。次いで、「新卒時に採用されなかった理由が明確でないため」(43.1%)、「卒業後にどのような仕事や能力を獲得したか明確でないため」(27.5%)などとなっている。



**4. 大学等学校のキャリア教育を「評価する」26.6%、「評価しない」20.1%。「評価しない理由」は、「仕事をするとこの基本的理解や姿勢ができていない」(54.8%)、「社会に出たときの即戦力となるような教育がされていない」(51.6%)**

大学等におけるキャリア教育についての評価を尋ねたところ、「評価する」との回答は 26.6%、「評価しない」は 20.1%となった(図表 39)。最も回答率が高いのは、「よくわからない」(50.6%)となっており、結果を見る限り大学におけるキャリア教育に対する企業からの評価は高くない結果になっている<sup>14</sup>。企業規模で見ると、大規模企業では比較的评价が高く、「2000 人以上 5000 人未満」では「評価する」52.2%、5000 人以上では同じく 39.1%となっている(図表 40)。

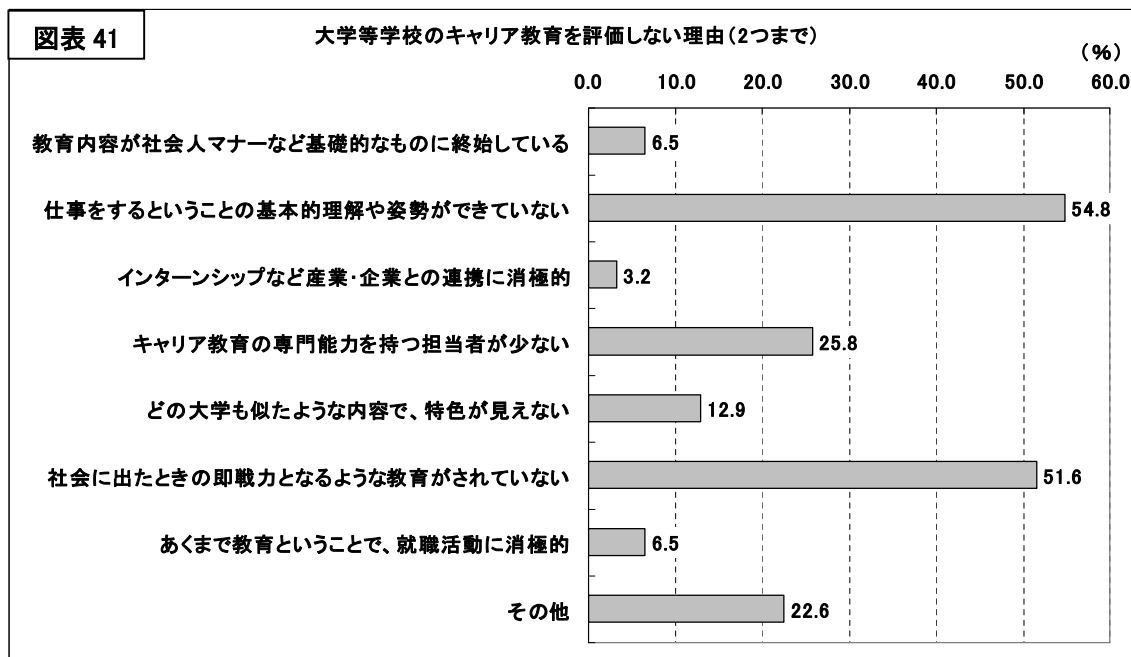


**図表 40** Q10. 大学等学校のキャリア教育に対するあなたの評価として、該当する番号 1 つに○をつけて下さい。

	評価する	評価しない	よくわからない	その他	無回答
全体	26.6	20.1	50.6	1.9	0.6
事業内容					
建設	11.1	33.3	55.6	0.0	0.0
製造	28.2	12.9	57.6	1.2	0.0
第3次産業	25.5	25.5	44.7	4.3	0.0
その他	0.0	57.1	42.9	0.0	0.0
正社員数					
500人未満	22.2	13.0	64.8	0.0	0.0
500~1000人未満	12.0	20.0	64.0	4.0	0.0
1000~2000人未満	14.8	37.0	44.4	3.7	0.0
2000~5000人未満	52.2	13.0	34.8	0.0	0.0
5000人以上	39.1	26.1	30.4	4.3	0.0

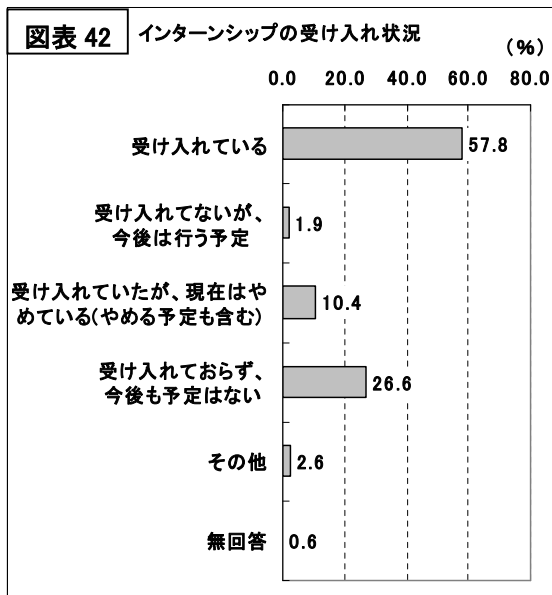
<sup>14</sup> 「その他」の意見としては、「大学により取り組みにバラつきがある」、「大学はキャリア教育をする場ではない」、など。

キャリア教育を評価しない理由(2つまで選択)としては、「仕事をするということの基本的理解や姿勢ができていない」(54.8%)、「社会に出たときの即戦力となるような教育がされていない」(51.6%)などとなっている<sup>15</sup>(図表 41)。



### 5. インターンシップ受入れ企業約 6 割(57.8%)、その内インターンシップが採用活動になんらかの連動があるという企業は 6 割強(63.1%)

インターンシップの受入れをしている企業は約 6 割(57.8%) (図表 42)。企業規模で見ると 5000 人以上では 95.7%が受け入れていると回答している一方、500 人未満では46.3%と低くなっており、「受け入れておらず、今後も予定はない」という企業が 37.0%となっている(図表 43)。



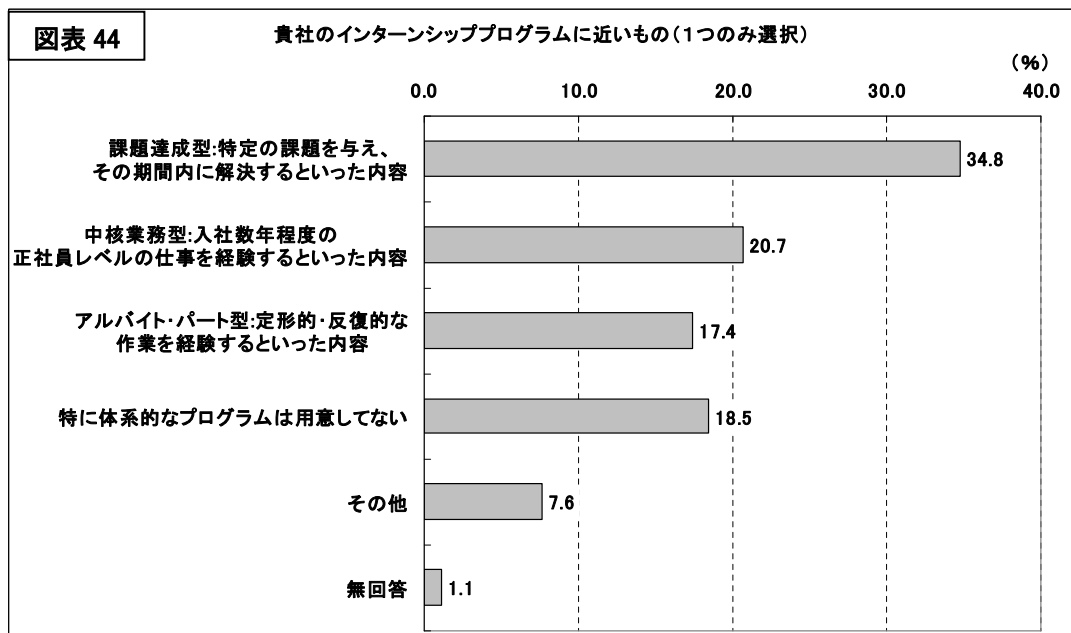
**図表 43** Q11. 貴社ではインターンシップを受け入れていますか。該当する番号1つに○をつけて下さい。

	受け入れている	受け入れてないが、今後は行う予定	受け入れていたが、現在はやめている(やめる予定も含む)	受け入れておらず、今後も予定はない	その他	無回答
全体	57.8	1.9	10.4	26.6	2.6	0.6
事業内容						
建設	77.8	0.0	0.0	22.2	0.0	0.0
製造	58.8	2.4	10.6	25.9	2.4	0.0
第3次産業	55.3	2.1	12.8	27.7	2.1	0.0
その他	57.1	0.0	14.3	14.3	14.3	0.0
正社員数						
500人未満	46.3	1.9	13.0	37.0	1.9	0.0
500~1000人未満	60.0	0.0	8.0	28.0	4.0	0.0
1000~2000人未満	48.1	3.7	7.4	37.0	3.7	0.0
2000~5000人未満	56.5	4.3	17.4	17.4	4.3	0.0
5000人以上	95.7	0.0	4.3	0.0	0.0	0.0

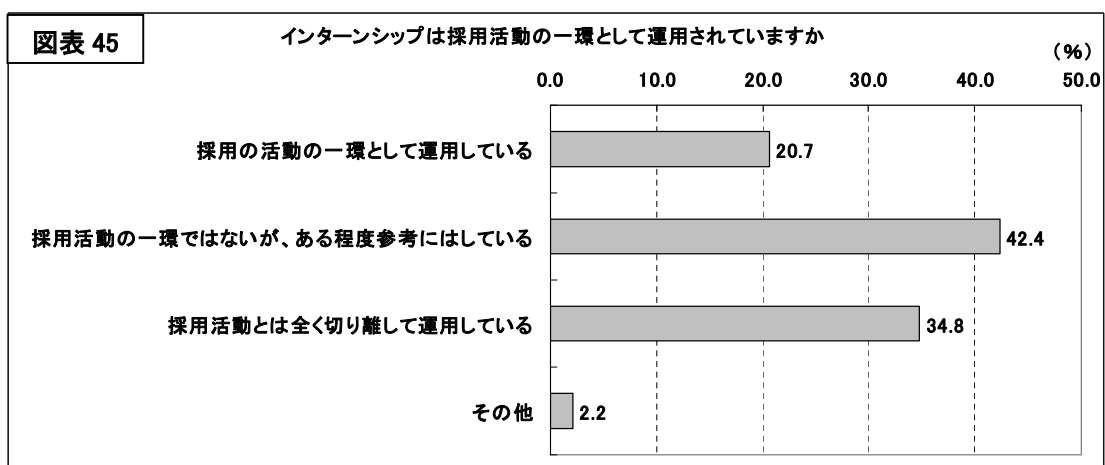
インターンシッププログラムとしては、「課題達成型:特定の課題を与え、その期間内に解決するといった内容」という企業が最も多く34.8%、次いで「中核業務型:入社数年程度の正社員レベルの仕事を経験するといった内容」が 20.7% (図表 44)。「特に体系的なプログラムは用意していない」という企業も 18.5%となっている<sup>16</sup>。

<sup>15</sup> 「その他」の意見としては、「本業である学問が身につけていない」、「表面的な指導にとどまっている」、「基礎教養や基礎技術が不足」、など。

<sup>16</sup> 「その他」の意見としては、「部署によりプログラムが異なる」、「対象学生(院・高専)などで異なる」など。



インターンシップが採用活動の一環として運用されているか尋ねたところ、「採用活動の一環として運用している」という企業は 20.7%、「採用活動の一環ではないが、ある程度参考にはしている」は 42.4% となっており、インターンシップが採用活動になんらかの連動があるという企業は 6 割強 (63.1%) (図表 45)。企業規模では、「1000～2000 人未満」で、「採用活動の一環として運用している」という企業が 35.7% とやや高くなっている (図表 46)。



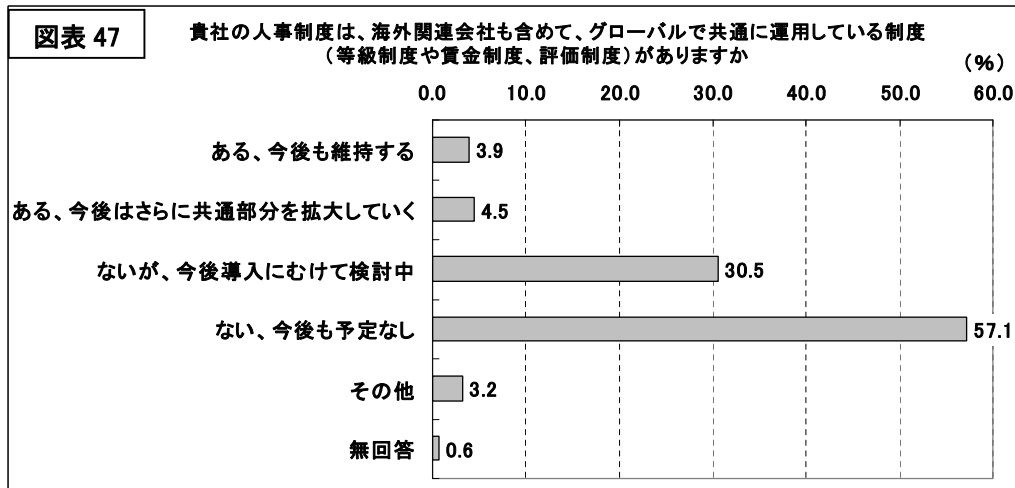
**図表 46** Q11SQ3. インターンシップは採用活動の一環として運用されていますか。該当する番号 1 つに○をつけて下さい。

		採用の活動の一環として運用している	採用活動の一環ではないが、ある程度参考にはしている	採用活動とは全く切り離して運用している	その他	無回答
全体		20.7	42.4	34.8	2.2	0.0
事業内容	建設	28.6	14.3	57.1	0.0	0.0
	製造	17.3	50.0	28.8	3.8	0.0
	第3次産業	18.5	37.0	44.4	0.0	0.0
	その他	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0
正社員数	500人未満	19.2	53.8	26.9	0.0	0.0
	500～1000人未満	13.3	60.0	26.7	0.0	0.0
	1000～2000人未満	35.7	14.3	42.9	7.1	0.0
	2000～5000人未満	21.4	50.0	28.6	0.0	0.0
	5000人以上	18.2	31.8	45.5	4.5	0.0

## V. グローバル化への対応状況

### 1. グローバル共通な人事制度、「ある」8.4%、「ないが今後導入に向けて検討中」30.5%

海外関連会社も含めて、グローバルで共通に運用している人事制度(等級制度や賃金制度、評価制度)があるか尋ねたところ、「ある」という企業は 8.4% (「ある、今後も維持する」3.9%+「ある、今後はさらに共通部分を拡大していく」4.5%) (図表 47)。また、「ないが、今後導入にむけて検討中」は 30.5%となっている。規模別に見ると、5000 人以上では、「ないが、今後導入にむけて検討中」が約 7 割(69.6%) (図表 48)。

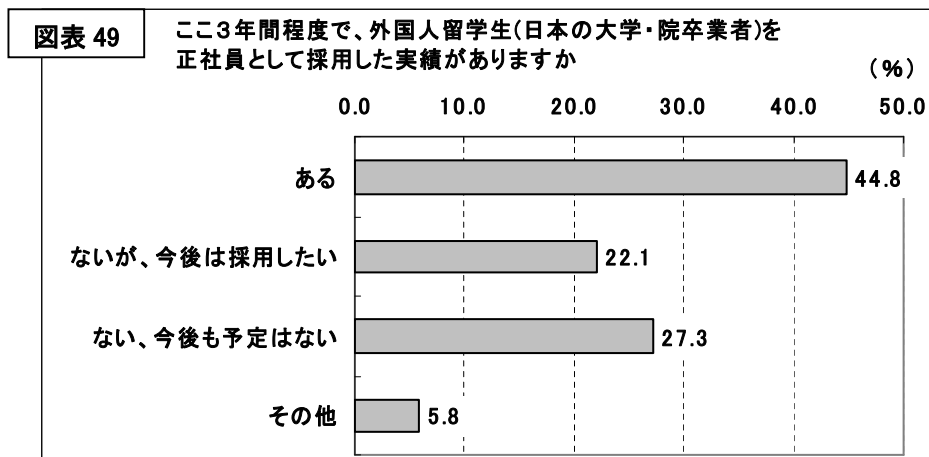


**図表 48** Q17. 貴社の人事制度は、海外関連会社も含めて、グローバルで共通に運用している制度(等級制度や賃金制度、評価制度)がありますか。該当する番号 1 つに○をつけて下さい。

	合計	回答内容					無回答	
		ある、今後も維持する	ある、今後はさらに共通部分を拡大していく	ないが、今後導入にむけて検討中	ない、今後も予定なし	その他		
全体	154	3.9	4.5	30.5	57.1	3.2	0.6	
事業内容	建設	9	0.0	0.0	44.4	55.6	0.0	0.0
	製造	85	2.4	4.7	37.6	51.8	3.5	0.0
	第3次産業	47	8.5	6.4	17.0	66.0	2.1	0.0
	その他	7	0.0	0.0	28.6	57.1	14.3	0.0
正社員数	500人未満	54	7.4	0.0	20.4	70.4	1.9	0.0
	500~1000人未満	25	4.0	0.0	20.0	72.0	4.0	0.0
	1000~2000人未満	27	0.0	3.7	25.9	70.4	0.0	0.0
	2000~5000人未満	23	0.0	13.0	34.8	43.5	8.7	0.0
	5000人以上	23	0.0	13.0	69.6	13.0	4.3	0.0

### 2. 外国人留学生採用、「ある」44.8%、「ないが、今後は採用したい」22.1%。今年度(2012 年度)の新卒採用者のうち、外国人留学生が占める割合は、平均 5.1%。また、今後については平均 8.6%程度と回答

ここ3年間程度で、外国人留学生(日本の大学・院卒業者)を正社員として採用実績があるかどうか尋ねたところ、「ある」という企業は 44.8%。また、「ないが、今後は採用したい」という企業も 22.1%となっている(図表 49)。



今年度(2012 年度)の新卒採用者のうち、外国人留学生が占める割合は、平均 5.1%。また、今後については平均 8.6%と増加すると回答。なお、外国人留学生の新卒採用者比率が今後増加するという企業は 60.3%(= 35 社÷58 社)(図表 50)。

図表 50

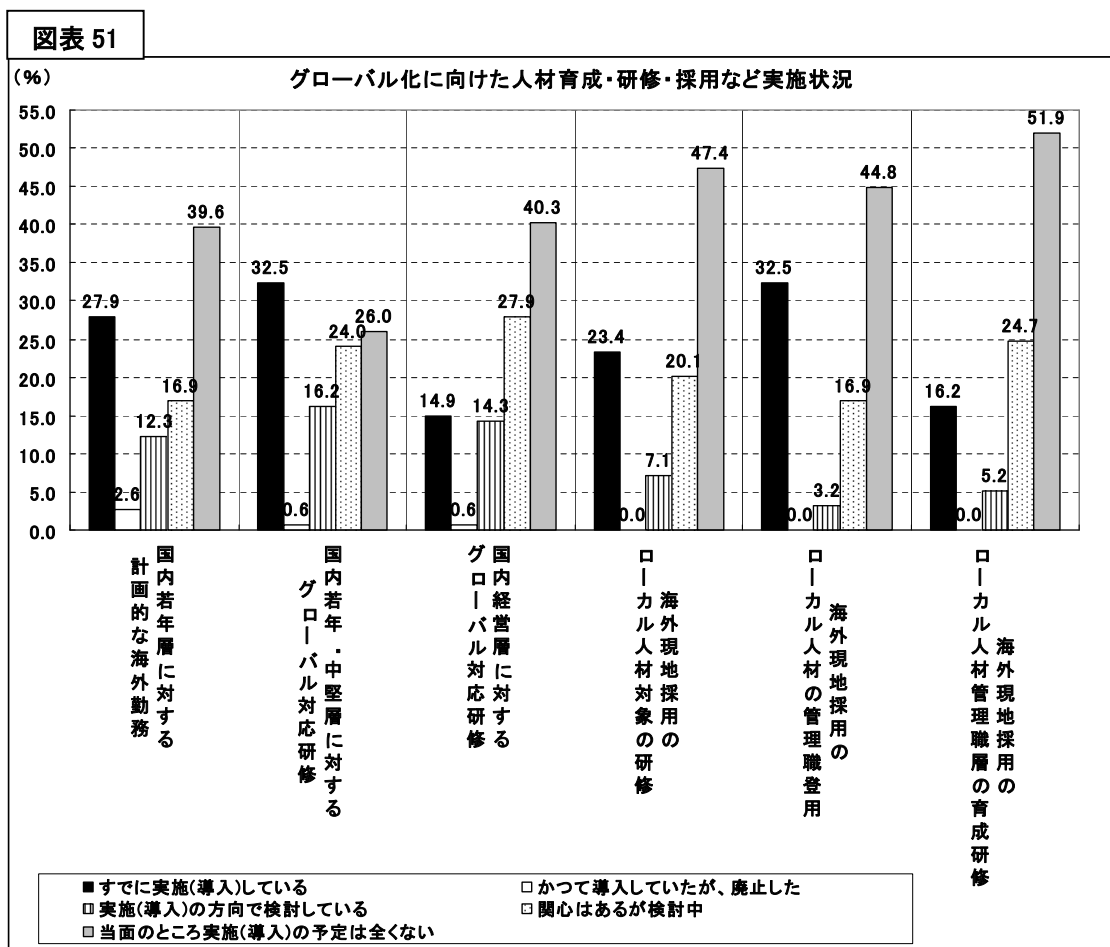
Q8SQ1 1. 新卒採用者のうち外国人留学生の割合：今年度  
 × Q8SQ1 2. 新卒採用者のうち外国人留学生の割合：今後 のクロス表

	Q8SQ1 2. 新卒採用者のうち外国人留学生の割合：今後					合計
	0 %	5 %未満	5～10%未満	10～15%未満	15%以上	
Q8SQ1 1. 新卒採用者のうち外国人留学生の割合：今年度						
0 %	3	6	6	2	0	17
5 %未満	0	6	6	2	0	14
5～10%未満	0	1	4	10	2	17
10～15%未満	0	0	1	4	1	6
15%以上	0	0	0	1	3	4
合計	3	13	17	19	6	58

※網掛け部分=今後>今年度に該当する回答数合計=35社

### 3. グローバル化に向けた人材育成・研修

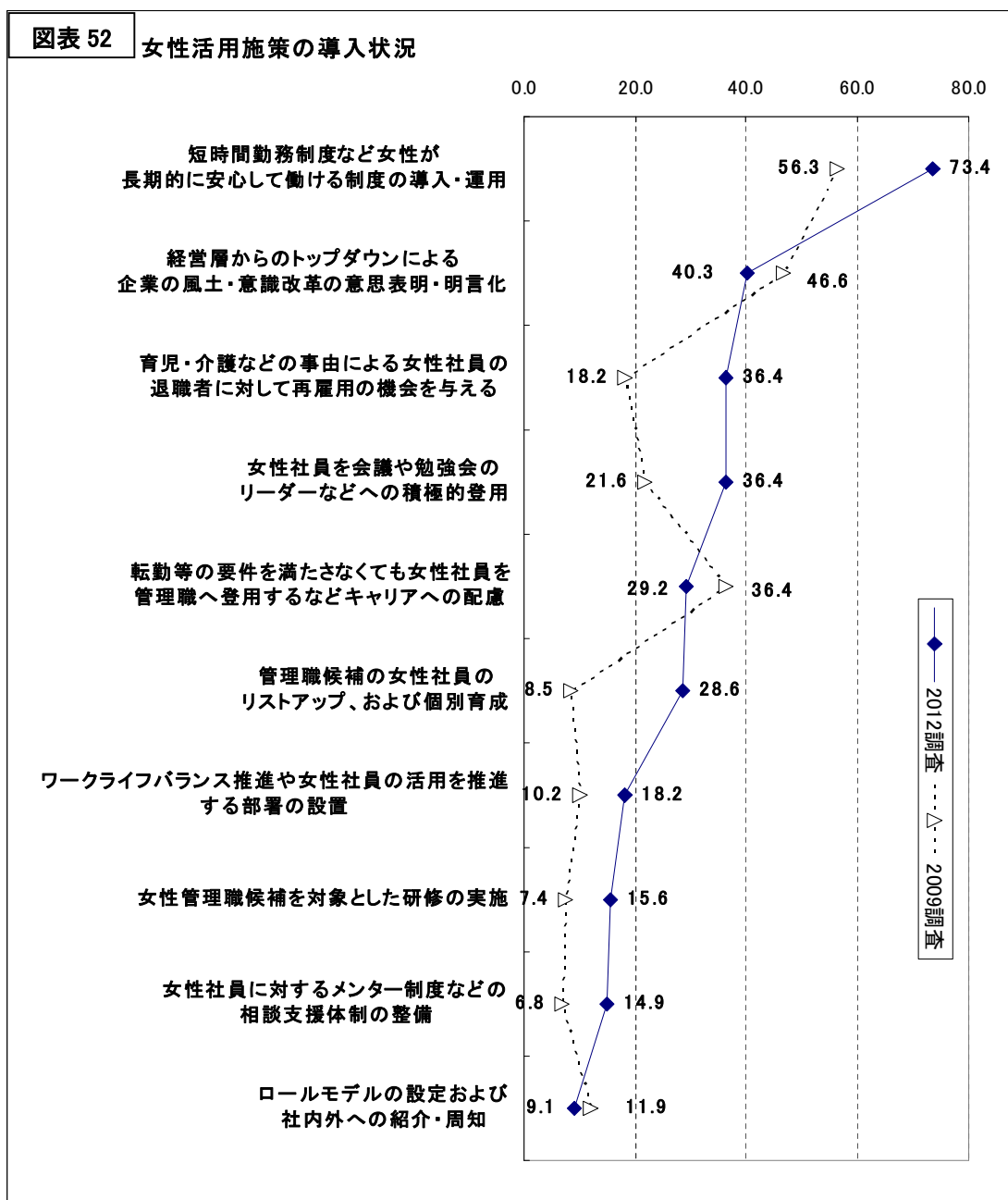
グローバル化に向けた人材育成の取り組みとして「すでに実施(導入)している」比率の高い施策は、「国内若年・中堅層に対するグローバル対応研修」(32.5%)、「国内若年層に対する計画的な海外勤務」(27.9%)、「海外現地採用のローカル人材対象の研修」(23.4%)などとなっている(図表 51)。一方、最も低いのは「国内経営層に対するグローバル対応研修」で 14.9%。



VI. 女性活用施策の導入・実施状況全体に取り組みが進む。

1. 女性社員の活用施策の取組状況全体に増加。特に増加したのは「管理職候補の女性社員のリストアップ、および個別育成」が実施率 28.6% (前回差 20.1 ポイント)、次いで「育児・介護などの事由による女性社員の退職者に対して再雇用の機会を与える」が 36.4% (前回差 18.2 ポイント)

女性社員の活用施策の取組状況を見ると、設問項目のほとんどで前回調査(2009 調査)よりも導入・実施率が高まっている。前回に比べて導入・運用率が高まったのは、「管理職候補の女性社員のリストアップ、および個別育成」が実施率 28.6% (前回差 20.1 ポイント)、次いで「育児・介護などの事由による女性社員の退職者に対して再雇用の機会を与える」が 36.4% (前回差 18.2 ポイント)、「短時間勤務制度など女性が長期的に安心して働ける制度の導入・運用」で 73.4% (前回差 17.1 ポイント) などとなっている(図表 52)。

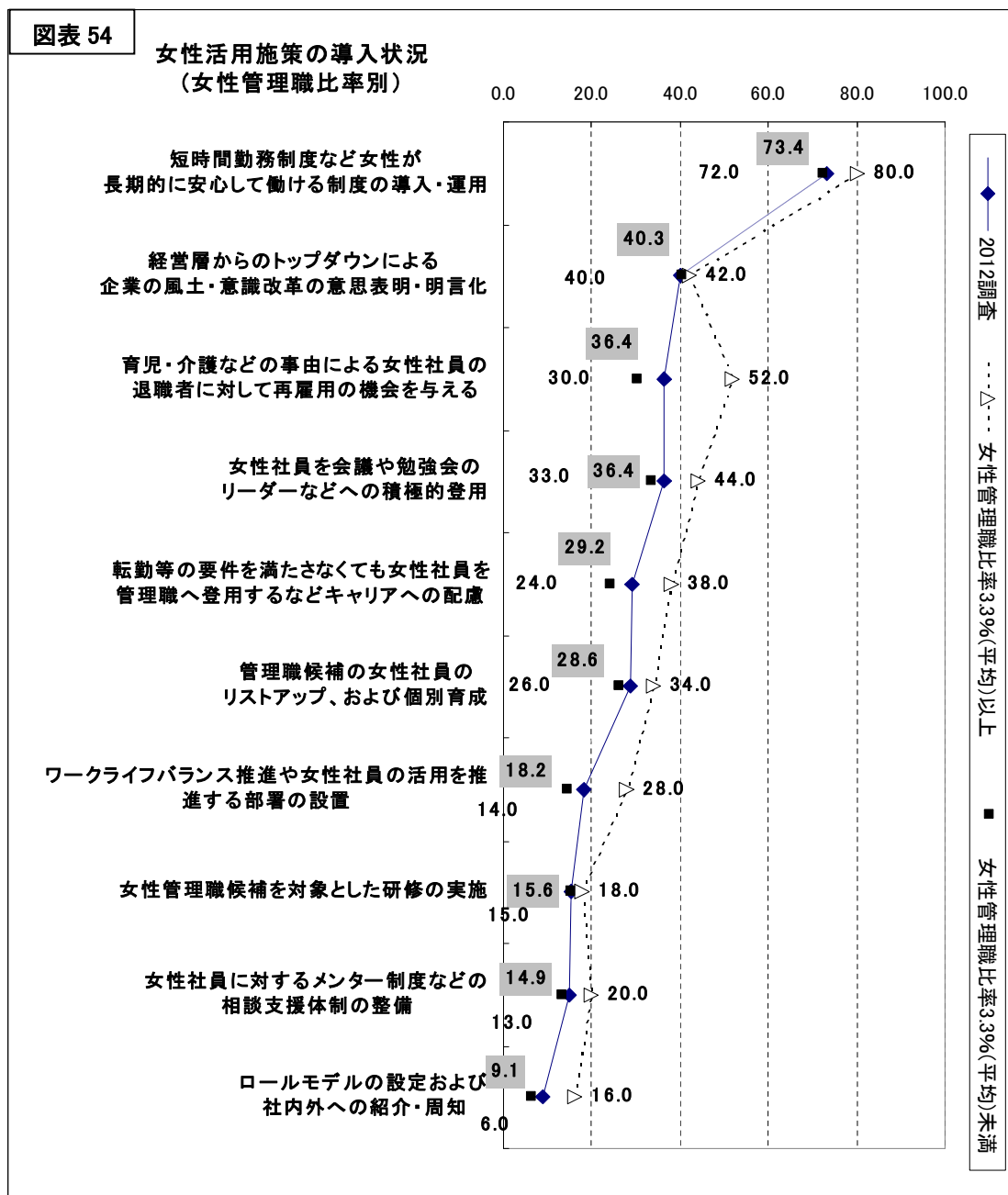
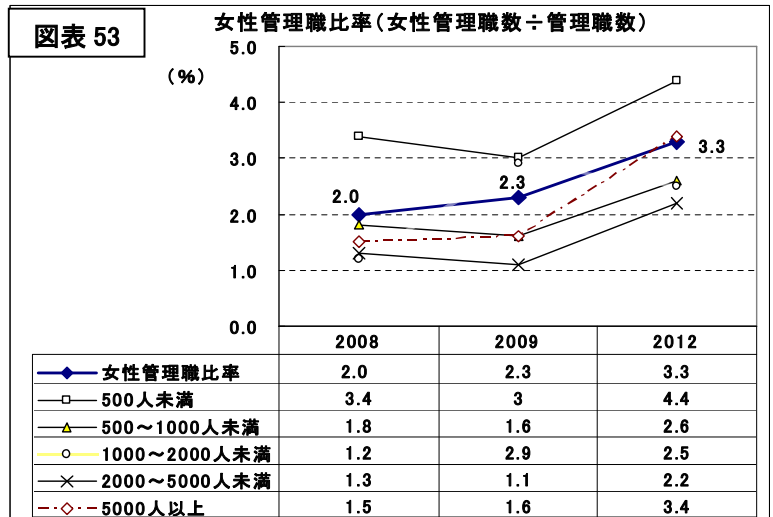




## 2. 女性管理職比率 3.3%と前年に比べやや上昇

女性管理職比率(=女性管理職数÷管理職数<sup>17)</sup>)は平均 3.3%で、2009 調査時の 2.3%から 1 ポイント上昇。500 人未満では 4.4%と高くなっている。5000 人以上では前回調査で 1.6%だったが、3.4%と 1.8 ポイント上昇している(図表 53)。

女性管理職比率 3.3%以上と 3.3%未満で、女性活用施策の導入・実施状況を比較すると、下図のように、女性管理職比率が高い企業ほど、施策への取り組みが進んでいることがわかる(図表 54)。



<sup>17</sup> ここでは、部下を有する管理職(一般的な課長職以上)に該当する人数を尋ねた。

《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	
賞金処遇関連	職能給(管理職層)	—	—	80.9	82.4	67.0	—	60.6	—	57.5	—	74.5	69.9	65.6
	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
	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)*1	—	—	21.1	43.9	49.9	—	53.4	—	61.0	—	72.3	70.5	79.2
	役割・職務給(非管理職層、2001年調査=中堅層)	—	—	—	—	32.9	—	—	—	—	—	—	—	—
	役割・職務給(非管理職層、2001年調査=一般職層)	—	—	17.7	24.9	16.2	—	34.3	—	40.9	—	56.7	51.1	58.4
	年俸制(管理職層)	(9.8)*1	14.6	22.7	25.2	34.8	40.9	35.1	39.1	37.4	42.3	—	—	—
	年俸制(一般職層)*2	(0.5)*1	0.3	1.9	1.0	3.8	2.3	4.4	8.1	7.1	8.3	—	—	—
	年齢給(2001年調査=管理職層)	—	—	—	—	32.2	—	—	—	—	—	33.5	27.3	22.7
	年齢給(2001年調査=中堅職層)	—	—	78.2	72.8	59.6	—	—	—	—	—	61.9	59.1	48.1
	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
	職種別賞金制度	—	—	19.2	16.0	16.2	14.9	21.1	12.3	19.7	19.9	18.5	—	31.2
	ストックオプション制度	2.9	5.1	7.6	12.6	22.7	27.8	25.1	—	—	—	—	—	—
	業績連動型賞与*3	—	—	34.4	32.9	31.0	—	40.6	59.7	—	—	—	—	—
	役員報酬・賞与への業績評価反映	—	—	—	—	—	—	47.8	49.8	—	40.2	43.4	49.4	50.0
委員会等設置(報酬委員会設置)	—	—	—	—	—	—	—	15.4	9.8	10.0	17.3	10.8	22.1	
役員退職慰労金	—	—	—	—	—	—	—	81.4	71.7	65.6	60.7	40.9	44.2	
採用・雇用関連	通年採用	—	29.5	26.8	35.3	40.4	43.9	47.4	—	—	—	—	—	
	職種別採用	35.3	34.0	37.2	—	49.3	52.1	48.6	41.9	52.0	43.1	53.2	—	
	インターンシップ制度	—	9.0	13.9	24.9	28.0	40.3	40.2	42.3	49.6	48.1	54.2	56.8	
	紹介予定派遣	—	—	—	—	14.5	17.8	30.7	—	37.8	37.7	43.3	49.4	—
	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
	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
キャリア開発関連	社内公募制(社内FA制度含む)*4	26.6	27.1	—	21.6*	36.0	30.4	36.3	31.2	41.4	30.7	40.5	41.5	39.6
	社内FA制度	—	—	—	—	3.0	5.6	9.2	8.3	10.2	8.3	7.5	12.5	23.4
	自己申告制	—	—	—	—	—	67.6	—	74.3	72.4	68.4	—	—	—
	キャリアカウンセリング	—	—	—	—	8.0	7.9	10.0	—	17.3	19.5	23.7	25.0	14.9
	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
	複線型人事制度	—	—	—	33.9	31.3	29.0	35.1	34.4	40.6	41.9	38.2	—	—
	転進支援制度	—	—	22.3	27.6	23.6	30.0	—	36.4	35.8	32.3	38.7	—	19.5
	苦情処理制度	—	31.1	33.8	31.8	36.6	33.7	36.3	34.0	46.9	43.6	41.0	39.8	35.7
	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
	メンタルヘルスへの取り組み	—	—	—	—	—	—	50.6	48.2	61.8	63.1	74.6	—	—
柔軟な働き方関連	裁量労働制(専門業務型)*5	—	11.4	17.7	18.9	23.0	19.1	16.7	19.0	18.5	—	—	—	—
	裁量労働制(企画業務型)	—	—	—	3.0	4.4	8.3	7.2	10.7	9.4	—	—	—	—
	勤務地限定制	—	—	—	—	23.9	23.4	28.3	—	31.5	25.7	28.3	11.9	—
	テレワーク(在宅勤務など)	—	2.7	—	—	3.2	3.6	—	2.4	3.9	4.6	2.9	6.3	—
	ポジティブアクションへの取り組み	—	—	—	—	—	—	—	19.0	—	—	—	—	—
退職金・福利厚生関連	退職金前払い制度	—	0.5	1.6	1.0	0.9	6.6	11.2	—	—	—	—	—	—
	ポイント退職金制度	—	18.8	—	24.6	30.1	30.7	42.2	—	—	53.2	53.2	58.5	—
	確定拠出型年金	—	—	2.5	3.3	1.5	5.9	10.8	21.7	30.7	37.3	48.0	46.1	—
	60歳以降への定年延長	—	—	—	6.3	7.4	2.0	—	—	5.5	4.1	6.4	4.5	—
	カフェテリアプラン	3.2	2.4	3.2	4.0	5.9	8.6	10.4	15.0	16.9	16.6	16.2	17.1	—
組織形態関連	事業本部制	—	—	—	44.9	42.8	41.2	45.4	—	—	—	—	—	—
	社内分社化・カンパニー制度	—	3.2	—	14.3	14.5	15.5	14.3	18.6	18.1	16.2	16.8	—	—
	持株会社制	—	—	—	7.9	6.8	10.9	14.3	—	—	—	—	—	—
	執行役員制度	—	3.7	—	—	—	—	44.2	45.1	54.7	55.6	55.5	—	—
	社外取締役	—	17.6	—	—	—	—	—	43.9	44.9	46.9	51.4	—	—

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

\*1: ( ) 数値は96年調査。

\*2: 一般職層への年俸制導入率は03年までは係長・主任クラスへの導入率、04-06年は一般職層全体の数値。

\*3: 管理職層への導入率

\*4: 99年調査では社内公募・FA制の導入状況について調査。

\*5: 99年までは裁量労働制のみなし労働時間制として調査

## ■ 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13回目にあたる。

## ■ 第13回調査(2012年調査)

第13回調査(2012年調査)の実施概要は以下のとおり。

調査名 : 「第13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 : 2012年10月下旬～2012年11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 2142社の人事労務担当者

回答企業 : 154社(回収率 7.2%)

		正社員数						
		合計	500人未満	500～ 1000人未満	1000～ 2000人未満	2000～ 5000人未満	5000人以上	無回答
全体		154	54	25	27	23	23	2
		100.0	35.1	16.2	17.5	14.9	14.9	1.3
事業内容	建設	9	4	0	2	2	1	0
		100.0	44.4	0.0	22.2	22.2	11.1	0.0
	製造	85	25	18	11	15	15	1
		100.0	29.4	21.2	12.9	17.6	17.6	1.2
	第3次産業	47	19	6	10	5	7	0
	100.0	40.4	12.8	21.3	10.6	14.9	0.0	
	その他	7	4	0	3	0	0	0
		100.0	57.1	0.0	42.9	0.0	0.0	0.0

(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