

報道機関各位

第 10 回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要

ポスト団塊の人材マネジメントの優先課題、1位は「優秀な人材の確保・定着」(04 調査 7 位)

「次世代リーダーの早期選抜・育成」などにも関心高まり、経営幹部への早期選抜・育成を行っている企業は 43.6% (04 年調査 26.1%) と増加。女性管理職比率を目標とする企業もやや増加 8.3% (05 年調査 5.9%)。また、契約社員・パートタイマー社員の正社員登用する制度を持つ企業もそれぞれ 53.5%、30.3% と増加傾向。

財団法人 社会経済生産性本部

調査結果のポイント

本調査は、産業界労使、学識経験者などで構成している財団法人社会経済生産性本部(理事長 谷口恒明)では、97 年より毎年、全上場企業を対象に「日本的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 10 回にあたり、2006 年 11 月上旬から 2007 年 1 月下旬にかけて実施した。結果のポイントは以下の通り(調査の概要は p. 2)。

・ポスト団塊の人材マネジメントの優先課題、1 位「優秀な人材の確保・定着」(04 調査 7 位)

1 位「優秀な人材の確保・定着」(04 調査 7 位)、2 位「評価制度の納得性・透明性向上」(同 1 位)、3 位「次世代リーダーの早期選抜・育成」(同 2 位)となるなど社員の育成・活用に関心高まる。その一方、「成果反映型処遇制度の導入・強化」は 6 位から 11 位、「人件費の抑制・削減」も 10 位から 14 位へ下がった。また、契約社員やパートタイマー社員など非典型雇用者に対して、「非典型雇用者がやる気を出す人事制度構築」は最下位(18 位)となっている。

・経営幹部への早期選抜・育成実施企業 43.6%、時期は入社 10 年目・年齢 33 歳から

何らかの形で経営幹部への早期選抜・育成を行っている企業は 43.6% (04 年調査 26.1%) と増加してきている。またその時期は入社 10 年目、年齢 33.0 歳から。第 3 次産業では入社 7.5 年目、30.5 歳と最も早くなっている。

・ワークライフバランス施策の導入(実施)、大企業ほど整備進むなど規模間格差が見られる

ワークライフバランス施策の導入(実施)状況を見ると従業員規模間格差が大きく、大企業ほど制度整備が進んでいる。特に、継続的雇用への支援・配慮(職場復帰にむけての情報提供・面談などコミュニケーション)や女性社員の活用・登用(転勤などの要件を満たさなくても女性社員を管理職に登用するなど)に力を入れている。

・女性管理職比率は 3.7%、従業員規模が小さい企業ほど高く 500 人未満では 8.3%

女性管理職比率は 06 年調査 3.7% (04 年調査 4.2%、05 年調査 3.3%)。企業規模で見ると、500 人未満では 8.3% と最も高くなっており、女性の登用が進んでいることが伺われる。一方、女性管理職比率目標設定企業は増加傾向で 06 年調査 8.3% (05 年調査 5.9%)。

・60 歳以降の再雇用率は平均 60.1%(06 年 46.6%)、特に高いのは繊維 88.3%、精密機械 83.2%

2007 年見込みの再雇用率は平均 60.1% (06 年 46.6%)。最も高いのは製造業で 65.5%。また、業種では繊維 88.3%、精密機器 83.2%、輸送用機器 75.6%、鉄鋼・非鉄・金属 75.6% などが高い再雇用率となっている。60 歳以降の再雇用者の選定基準は「健康」80.6%、「人事考課」が 66.1%。

・評価者の評価バラつきや評価と育成の連動、評価結果への異議申し立てについて過半数が課題を感じている

成果主義的処遇(賃金・賞与)をとりいれている企業は 84.1% を占めるが、その過半数は管理者による評価のばらつきがあることや評価と育成の連動が十分にされていないこと、評価への苦情や意見が申し出にくい状況にあると認識している。

・契約社員・パートタイマーの正社員登用制度がある企業、各 53.5% (04 調査 40.7%)、30.3% (同 19.3%) と増加傾向

契約社員・パートタイマー社員を正社員に登用する制度を持つ企業は増加傾向(契約社員では 53.5%、パート社員では 30.3%)。契約社員については、正社員並みの活用と同時に、正社員並みの育成・処遇が行われているが、パートタイマー社員に対しては正社員並みの活用が進む一方で、育成・処遇には遅れが見られる。第 3 次産業、特に卸・小売業ではパートタイマー社員の人材育成や成果主義的処遇に積極的に取り組んでおり、7 割強(71.4%) が正社員対象の能力開発研修を受講させ、業績や成果により正社員に比べて遜色のない賃金や賞与を支給する企業も 4 割強(42.9%) を占める。

## 本調査について

本調査は、社会経済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10回目にあたる。

主な継続調査項目は、以下の通り。

- 賃金・賞与制度の導入状況(年俸制、職種別賃金等)
- 評価制度(コンピテンシー、360度評価、苦情処理制度等)
- 採用の動向(通年採用、インターンシップ採用、職種別採用、紹介予定派遣等)
- キャリア開発支援(社内公募、社内FA、キャリアカウンセリング等)
- 柔軟な働き方への対応(裁量労働制、勤務地限定制度、在宅勤務制度等)
- 福利厚生・退職金制度の導入状況(カフェテリアプラン、確定拠出型年金、退職金前払い制度等)

## 第10回調査(06年調査)

第10回調査(06年調査)の実施概要は以下のとおり。

調査名 : 「第10回 日本的人事制度の変容に関する調査」

実施時期 : 2006年11月上旬～2007年1月下旬

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 2590社の人事労務担当者

回答企業 : 241社(回収率 9.3%)

|       | 全数    | 500人未満 | 500～<br>1000人未満 | 1000～<br>2000人未満 | 2000～<br>5000人未満 | 5000人以上 | 有効回答数 | 無回答 |
|-------|-------|--------|-----------------|------------------|------------------|---------|-------|-----|
| 合計    | 241   | 83     | 41              | 46               | 35               | 35      | 240   | 1   |
|       | 100.0 | 34.6   | 17.1            | 19.2             | 14.6             | 14.6    | 100.0 | 0.4 |
| 建設業   | 15    | 5      | 4               | 2                |                  | 4       | 15    |     |
|       | 100.0 | 33.3   | 26.7            | 13.3             | -                | 26.7    | 100.0 | -   |
| 製造業   | 111   | 38     | 15              | 20               | 18               | 20      | 111   |     |
|       | 100.0 | 34.2   | 13.5            | 18.0             | 16.2             | 18.0    | 100.0 | -   |
| 第3次産業 | 99    | 35     | 19              | 21               | 13               | 10      | 98    | 1   |
|       | 100.0 | 35.7   | 19.4            | 21.4             | 13.3             | 10.2    | 100.0 | 1.0 |
| その他   | 4     | 1      | 1               | 1                | 1                |         | 4     |     |
|       | 100.0 | 25.0   | 25.0            | 25.0             | 25.0             | -       | 100.0 | -   |
| 無回答   | 12    | 4      | 2               | 2                | 3                | 1       | 12    |     |
|       | 100.0 | 33.3   | 16.7            | 16.7             | 25.0             | 8.3     | 100.0 | -   |

なお、以下調査結果概要中、“98年調査”等の標記は、当該調査の過去実施時期を示しています。

98年調査 = 1998年11月実施    99年調査 = 1999年11月実施    00年調査 = 2000年10月実施  
 01年調査 = 2001年10月実施    02年調査 = 2002年10月実施    03年調査 = 2003年11月実施  
 04年調査 = 2004年11月実施    05年調査 = 2005年11月実施 (調査対象は全て全上場企業)

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

・ポスト団塊の人材マネジメントの優先課題、1位「優秀な人材の確保・定着」(04調査7位)

1位「優秀な人材の確保・定着」(04調査7位)、2位「評価制度の納得性・透明性向上」(同1位)、3位「次世代リーダーの早期選抜・育成」(同2位)となるなど社員の育成・活用に関心高まる。その一方、「成果反映型処遇制度の導入・強化」は6位から11位、「人件費の抑制・削減」も10位から14位へ下がった。また、契約社員やパートタイマー社員など非典型雇用者に対して、「非典型雇用者がやる気を出す人事制度構築」は最下位(18位)となっている。

団塊の世代リタイア後、3～5年の間で人材マネジメント施策(18項目)のうち優先順位が高いものを選んでもらったところ(5つまで複数選択)、最も回答率が高いものから、「1.優秀な人材の確保・定着」(54.8%)、「2.評価制度の納得性・透明性向上」(48.1%)、「3.次世代リーダーの早期選抜・育成」(46.0%)、「4.従業員のキャリア開発支援」(40.2%)、「5.組織や風土改革」(39.3%)などとなった(図表1)。2004年にも同じ選択肢で調査を行っているが、前回は「優秀な人材の確保・定着」は37.5%(7位)だったのが今回は1位になるなど、優先順位の高い項目を見ると全体に社員の育成・活用に関心が高まってきていることが伺われる。

その一方、前回39.1%(6位)であった「11.成果反映型処遇制度の導入・強化」は18.4%(11位)に下がり、また、「14.人件費の抑制・削減」も19.0%(10位)から11.7%(14位)へと下がるなど、2000年から続いていた賃金制度も含めての成果主義や人件費管理はひと段落がついた感がある。

また、労働力不足に伴い、契約社員やパートタイマー社員など非典型雇用者に対する処遇が今春闘でテーマの一つとなっているが、「18.非典型雇用者がやる気を出す人事制度構築」については、前回7.1%だったが、今回は3.8%(18位)となっている。正社員採用意欲の高まりと共に、こうした非典型雇用の定着・活用は優先順位としては低い結果となっている。

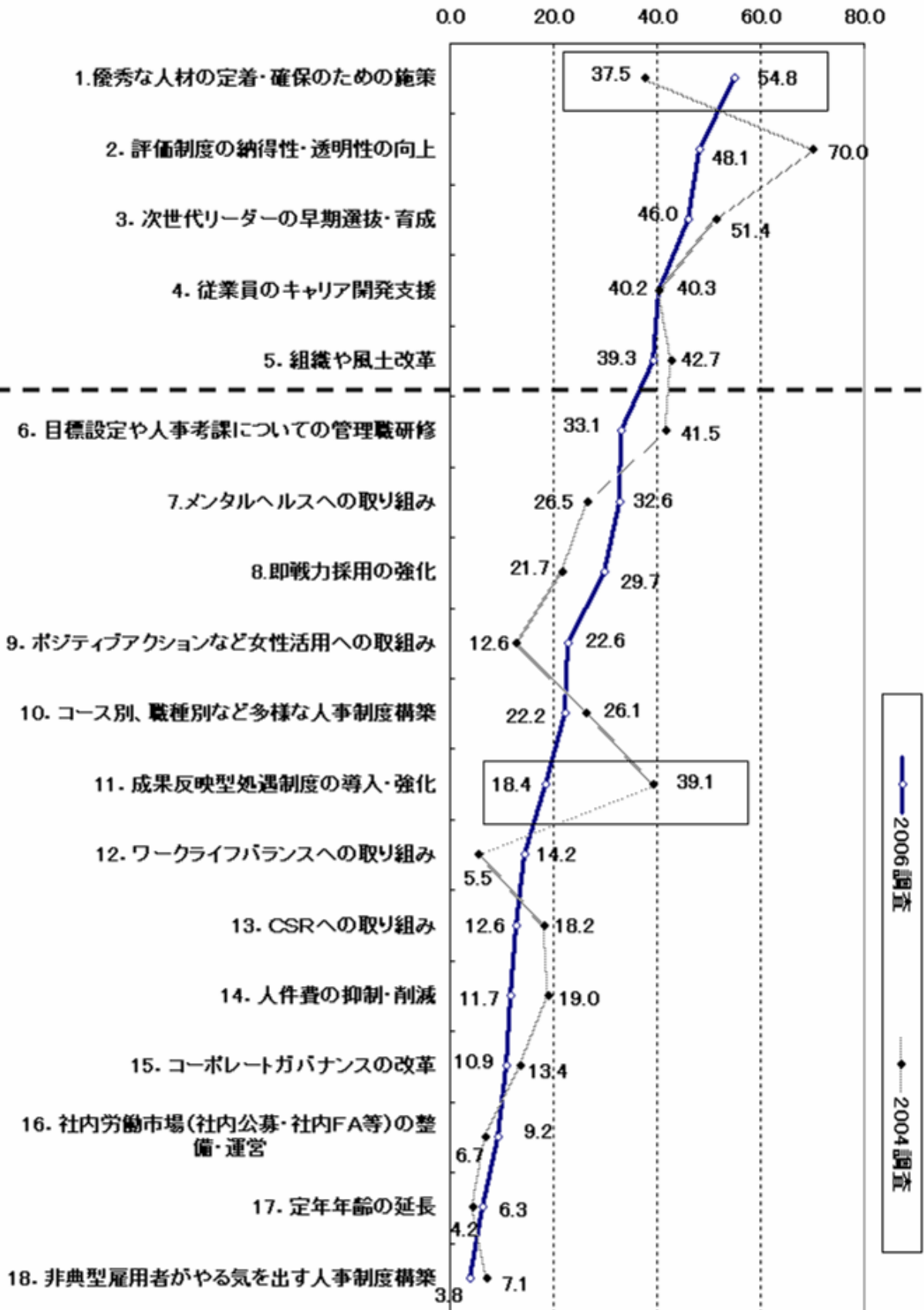
こうした傾向は、製造業や第3次産業といった産業別には目立った違いは見られなかったが、従業員規模で見ると、5000人以上規模では、「9.ポジティブアクションなど女性活用への取り組み」(42.9%)、「12.ワークライフバランスへの取り組み」(42.9%)が目立って高い回答率となっている。中長期的な労働力不足が予測される中で、これまで以上に女性社員の定着促進や活用に取り組んでいこうとしていることが伺われる(図表2)。

図表1 団塊の世代リタイア後の人材マネジメント

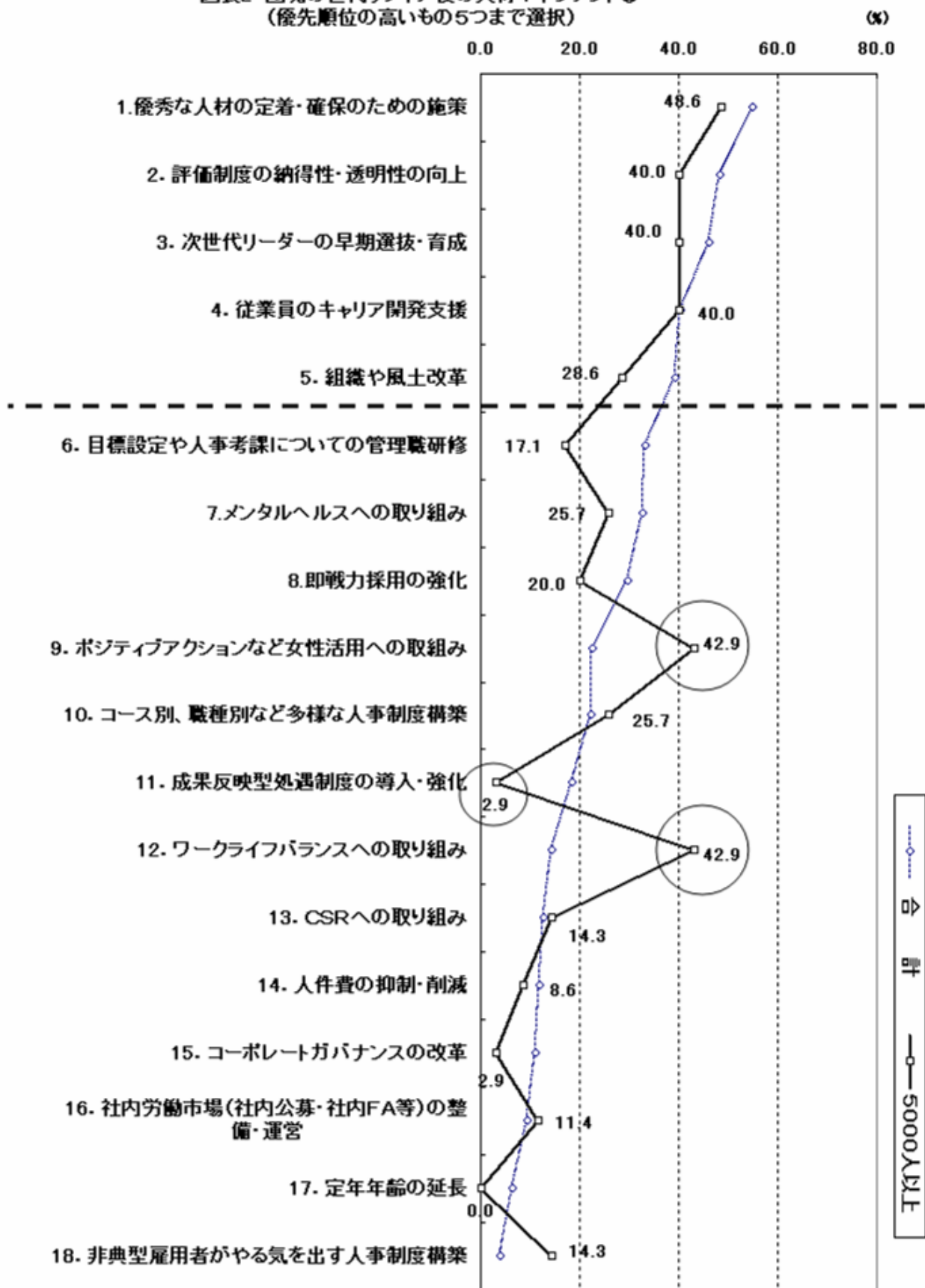
①

(優先順位の高いもの5つまで選択)

(%)



図表2 団塊の世代リタイア後の人材マネジメント②  
(優先順位の高いもの5つまで選択)



**経営幹部への早期選抜・育成実施企業 43.6%、時期は入社 10 年目・年齢 33 歳から**

何らかの形で経営幹部への早期選抜・育成を行っている企業は 43.6% (04 年調査 26.1%) と増加してきている。またその時期は入社 10 年目、年齢 33.0 歳から。第 3 次産業では入社 7.5 年目、30.5 歳と最も早くなっている。

**1) 早期選抜・育成の仕組みや制度の導入状況**

次世代リーダーの早期選抜・育成は、今後の人材マネジメントの優先順位 3 位と高い項目となっているが、現時点で「経営幹部の早期選抜・育成のための仕組みや制度を持っている」という企業は 16.6%、「仕組みや制度はないが意図的に選抜・育成を行っている」という企業は 27.0% となっており、併せて 43.6% の企業がすでに何らかの形で経営幹部候補の早期選抜・育成を行っていることになる (04 年調査時点 26.1%)。5000 人規模ではこの比率が最も高く、「経営幹部の早期選抜・育成のための仕組みや制度を持っている」という企業は 34.3%、「仕組みや制度はないが意図的に選抜・育成を行っている」という企業は 20.0% で併せると過半数 54.3% を占めている。また、従業員規模が大きい企業ほど「選抜や育成のための仕組みや制度がある」企業割合は高く、逆に規模の小さい企業ほど「仕組みや制度はないが意図的に行っている」企業割合が多くなっている (図表 3)。

(%)

図表 3

|              | 選抜や育成のための仕組みや制度がある(A) | 仕組みや制度はないが、意図的に選抜・育成を行っている(B) | (A)+(B) | 制度も選抜・育成も行っていないが将来仕組みを作る予定 | 制度も選抜・育成も行っておらず、今後とも予定はない | その他 | N.A. |
|--------------|-----------------------|-------------------------------|---------|----------------------------|---------------------------|-----|------|
| 全体           | 16.6                  | 27.0                          | 43.6    | 28.2                       | 26.1                      | 1.2 | 0.8  |
| 500人未満       | 8.4                   | 28.9                          | 37.3    | 28.9                       | 31.3                      | 1.2 | 1.2  |
| 500-1000人未満  | 9.8                   | 43.9                          | 53.7    | 24.4                       | 22.0                      | 0.0 | 0.0  |
| 1000-2000人未満 | 15.2                  | 21.7                          | 37.0    | 37.0                       | 26.1                      | 0.0 | 0.0  |
| 2000-5000人未満 | 28.6                  | 17.1                          | 45.7    | 25.7                       | 25.7                      | 2.9 | 0.0  |
| 5000人以上      | 34.3                  | 20.0                          | 54.3    | 22.9                       | 17.1                      | 2.9 | 2.9  |
| 建設           | 0.0                   | 26.7                          | 26.7    | 40.0                       | 33.3                      | 0.0 | 0.0  |
| 製造業          | 23.4                  | 27.9                          | 51.4    | 23.4                       | 21.6                      | 2.7 | 0.9  |
| 第3次産業        | 12.1                  | 27.3                          | 39.4    | 29.3                       | 30.3                      | 0.0 | 1.0  |

**2) 早期選抜・育成の仕組みを始める時期 (現在および今後)**

何らかの形で早期選抜・育成を行っている企業について早期選抜・育成を始める時期を見ると、年齢 33.0 歳、入社約 10 年目 (9.8 年) となっている。5000 人以上規模では平均より 1 年ほど遅く、34.1 歳、入社約 11 年目 (11.1 年)。一方、最も早いのは 500 - 1000 人未満規模で 31.2 歳、入社約 8 年 (8.3 年)、次いで 500 人未満が 31.7 歳、入社約 9 年 (8.6 年) と比較的従業員規模の小さい企業で早期選抜・育成時期が早くなっている。産業別に見ると第 3 次産業が最も早く 30.5 歳、入社 7.5 年目となっている (図表 4)。

今後の選抜時期については、「これまで通り」という企業が約 7 割 (70.5%) と最も多いものの、4 分の 1 弱の 23.8% の企業は「これまでより早めたい」と回答しており、今後早期選抜・育成時期は今まで以上に 30 歳代前半に早まっていく傾向が強まるものと思われる。なお、「これまでより早めたい」との回答率が高いのは 1000-2000 人未満企業で 35.3% となっている。

図表 4

|              | 現在     |            | 今後の選抜時期について (%) * |        |            |      |
|--------------|--------|------------|-------------------|--------|------------|------|
|              | 年齢 (歳) | 入社後の年数 (年) | これまでより早めたい        | これまで通り | これまでより遅めたい | N.A. |
| 全体           | 33.0   | 9.8        | 23.8              | 70.5   | 2.9        | 2.9  |
| 500人未満       | 31.7   | 8.6        | 25.8              | 64.5   | 3.2        | 6.5  |
| 500-1000人未満  | 31.2   | 8.3        | 18.2              | 77.3   | 4.5        | 0.0  |
| 1000-2000人未満 | 34.3   | 11.5       | 35.3              | 64.7   | 0.0        | 0.0  |
| 2000-5000人未満 | 34.9   | 11.2       | 25.0              | 75.0   | 0.0        | 0.0  |
| 5000人以上      | 34.1   | 11.1       | 15.8              | 73.7   | 5.3        | 5.3  |
| 建設           | 32.5   | 9.3        | 25.0              | 50.0   | 25.0       | 0.0  |
| 製造業          | 34.4   | 11.4       | 26.3              | 73.7   | 0.0        | 0.0  |
| 第3次産業        | 30.5   | 7.5        | 23.1              | 64.1   | 5.1        | 7.7  |

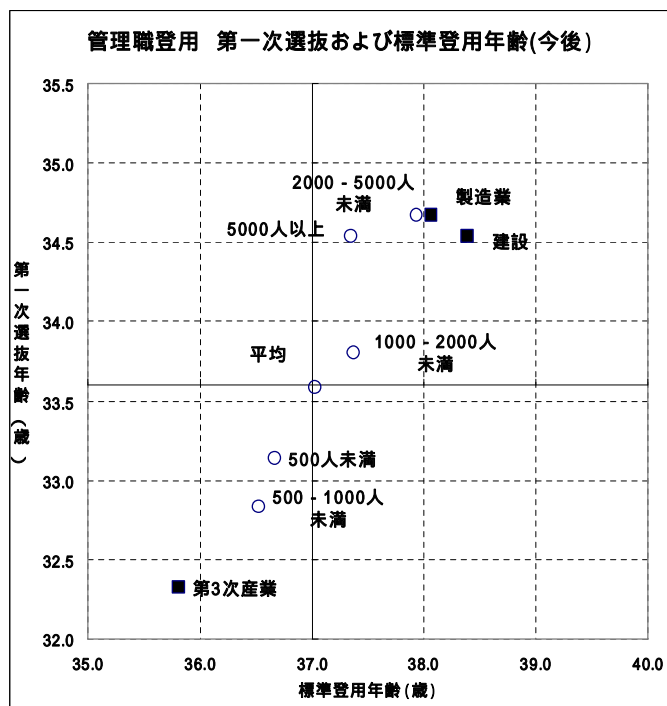
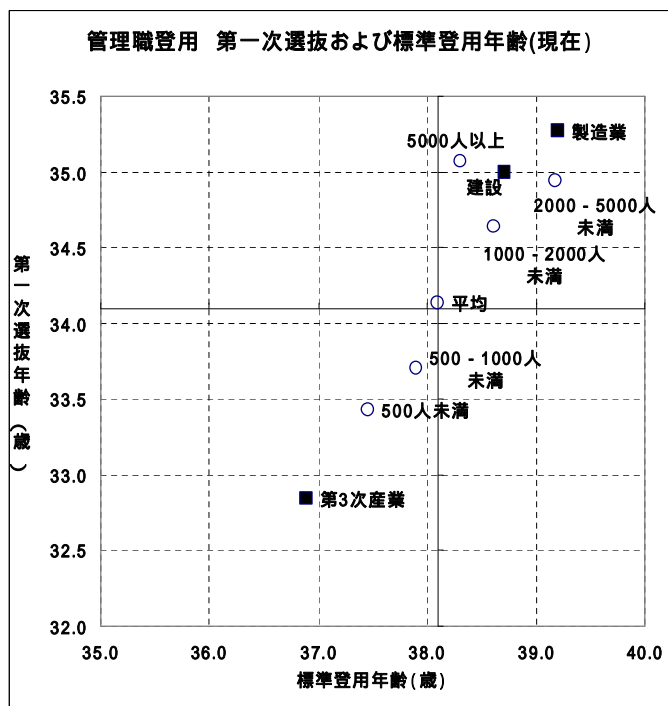
注: 今後の選抜時期については、現在選抜・育成の仕組みがある企業および制度はないが意図的に行っている企業 105 社が対象

### 3) 管理職登用の第一選抜と標準登用年齢

管理職登用の第一選抜年齢は平均で 34.1 歳。最も早いのは第 3 次産業の 32.8 歳で、最も遅いのは製造業の 35.3 歳となっている。今後(3~5 年後)の登用年齢を尋ねたところ、平均で 33.6 歳と約 0.5 歳早まる予測となっている。また、第 3 次産業では 32.3 歳、最も遅い製造業でも 34.5 歳で、35 歳前に第一選抜の管理職が出てくるとの回答となっている。

図表 5 管理職登用 第一選抜・標準登用年齢(現在および今後3~5年)

|              | 第一選抜年齢(歳) |      | 標準登用年齢(歳) |      |
|--------------|-----------|------|-----------|------|
|              | 現在        | 今後   | 現在        | 今後   |
| 全体           | 34.1      | 33.6 | 38.1      | 37.0 |
| 500人未満       | 33.4      | 33.1 | 37.5      | 36.7 |
| 500-1000人未満  | 33.7      | 32.8 | 37.9      | 36.5 |
| 1000-2000人未満 | 34.6      | 33.8 | 38.6      | 37.4 |
| 2000-5000人未満 | 34.9      | 34.7 | 39.2      | 37.9 |
| 5000人以上      | 35.1      | 34.5 | 38.3      | 37.3 |
| 建設           | 35.0      | 34.5 | 38.7      | 38.4 |
| 製造業          | 35.3      | 34.7 | 39.2      | 38.1 |
| 第3次産業        | 32.8      | 32.3 | 36.9      | 35.8 |



## ワークライフバランス施策の導入(実施)、大企業ほど整備進むなど規模間格差が見られる

ワークライフバランス施策の導入(実施)状況を見ると従業員規模間格差が大きく、大企業ほど制度整備が進んでいる。特に、継続的雇用への支援・配慮(職場復帰にむけての情報提供・面談などコミュニケーション)や女性社員の活用・登用(転勤などの要件を満たさなくても女性社員を管理職に登用するなど)に力を入れている。

### 1)労働時間・勤務場所などの配慮として導入されている制度(図表 6、7)

労働時間などの配慮として導入されている制度としては、「2.育児・介護による短時間勤務や時差勤務制度」(73.9%)、「3.子の看護休暇」(68.8%)、「4.勤務軽減措置(時間外・休日勤務の免除、転勤配慮など)」(58.2%)など、労働時間についての配慮はおおむね進んでいることが伺われる。従業員規模別に見ると、かなりの格差が見られ、大規模企業ほど導入や実施は進んでいる。

しかし、一方勤務場所に対する配慮や支援は全体に制度導入が遅れており、「5.在宅勤務制度」が4.6%、「7.事業所内託児施設の設置」が3.4%、「6.サテライトオフィス勤務制度」が1.7%といずれも1割に満たない状況で、逆にそれぞれ65.8%、71.7%、76.6%と多数の企業が「導入(実施)の予定はまったくない」と回答している。これらの項目については、企業規模間格差はほとんど見られない。

### 2)経済的支援(図表 6、7)

経済的支援については、「8.休職中の経済的支援(社会保険料の援助など)」は25.3%、「9.育児(託児)・介護などのサービス利用料の助成等金銭的支援」は17.4%が実施している一方で、それぞれ46.4%、49.8%と半数近くが「実施の予定はまったくない」と回答している。ここでも企業規模間格差は大きく、特に「9.育児(託児)・介護などのサービス利用料の助成等金銭的支援」では5000人以上規模では60.6%であるのに対して500人未満では4.9%となっている。

### 3)仕事を継続して働き続けていけるような支援体制(図表 6、7)

仕事を継続して働き続けていけるような支援体制についてみると、「12.原則として休職前の職場への復帰」が81.1%と最も実施率は高く、次いで「11.休職前や復職時の上司や人事部を交えた面談(就労環境や業務の確認など)」が42.1%、「10.職場復帰のための休職期間中のフォーマルなコミュニケーションや情報提供」が29.8%などとなっている。また、「育児・介護等の事由による退職者に対する再雇用制度」も導入している企業は17.2%にとどまっているが、「関心はあるが検討中である」企業は約4割(39.9%)、「導入(実施)の方向で検討している」という企業も12.6%あり、今後は導入企業が徐々に増加していくものと考えられる。一方、「13.職場復帰時の研修(スキル再教育など)」を実施している企業は6.8%にとどまり、過半数の51.3%は「関心はあるが検討中である」と回答している。

企業規模間の格差を見ると、「12.原則として休職前の職場への復帰」では5000人以上規模は90.9%、500人未満74.7%と共に高く、「13.職場復帰時の研修(スキル再教育など)」では同6.1%、同3.7%と共に低くなっている。この2項目以外は格差が見られる。

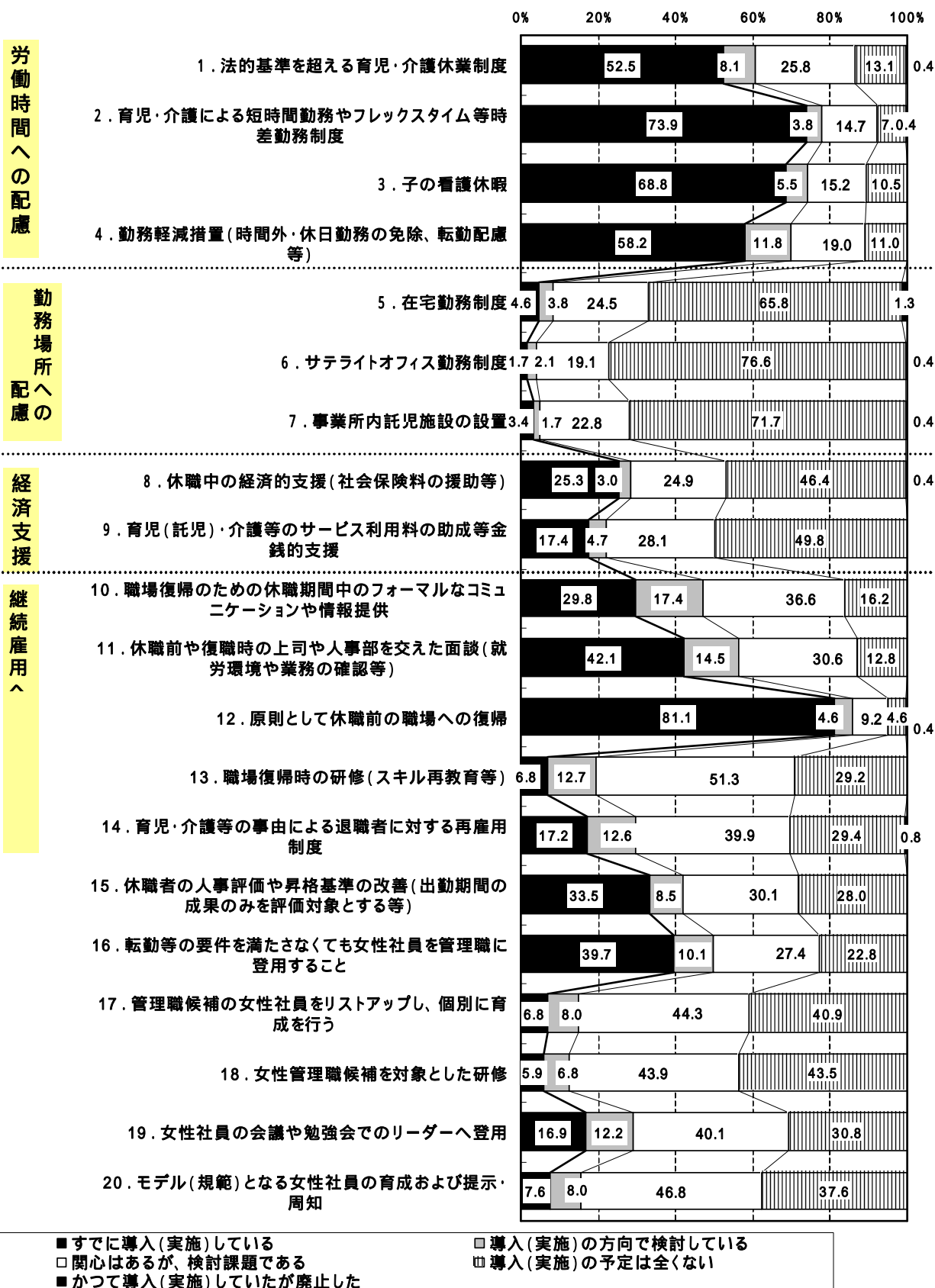
### 4)女性社員の活用や登用への取り組み(図表 6、7)

ワークライフバランスの取り組みに関連して、女性社員の活用や登用への取り組みについて見ると、「16.転勤などの要件を満たさなくても女性社員を管理職に登用すること」をすでに実施している企業は約4割(39.7%)、「15.休職者の人事評価や昇格基準の改善(出勤期間の成果のみを評価対象とするなど)」を行っている企業は33.5%となっている。一方、女性社員対象の育成や登用の具体的な施策の導入・実施率はいずれも低く、「19.女性社員の会議や勉強会でのリーダーへの登用」16.9%、「20.モデル(規範)となる女性社員の育成及び提示・周知」7.6%、「17.管理職候補の女性社員をリストアップし、個別に育成を行う」6.8%、「女性管理職候補を対象とした研修」5.9%などとなっており、「関心はあるが検討中である」企業が約4割から4割強を占める結果になっている。

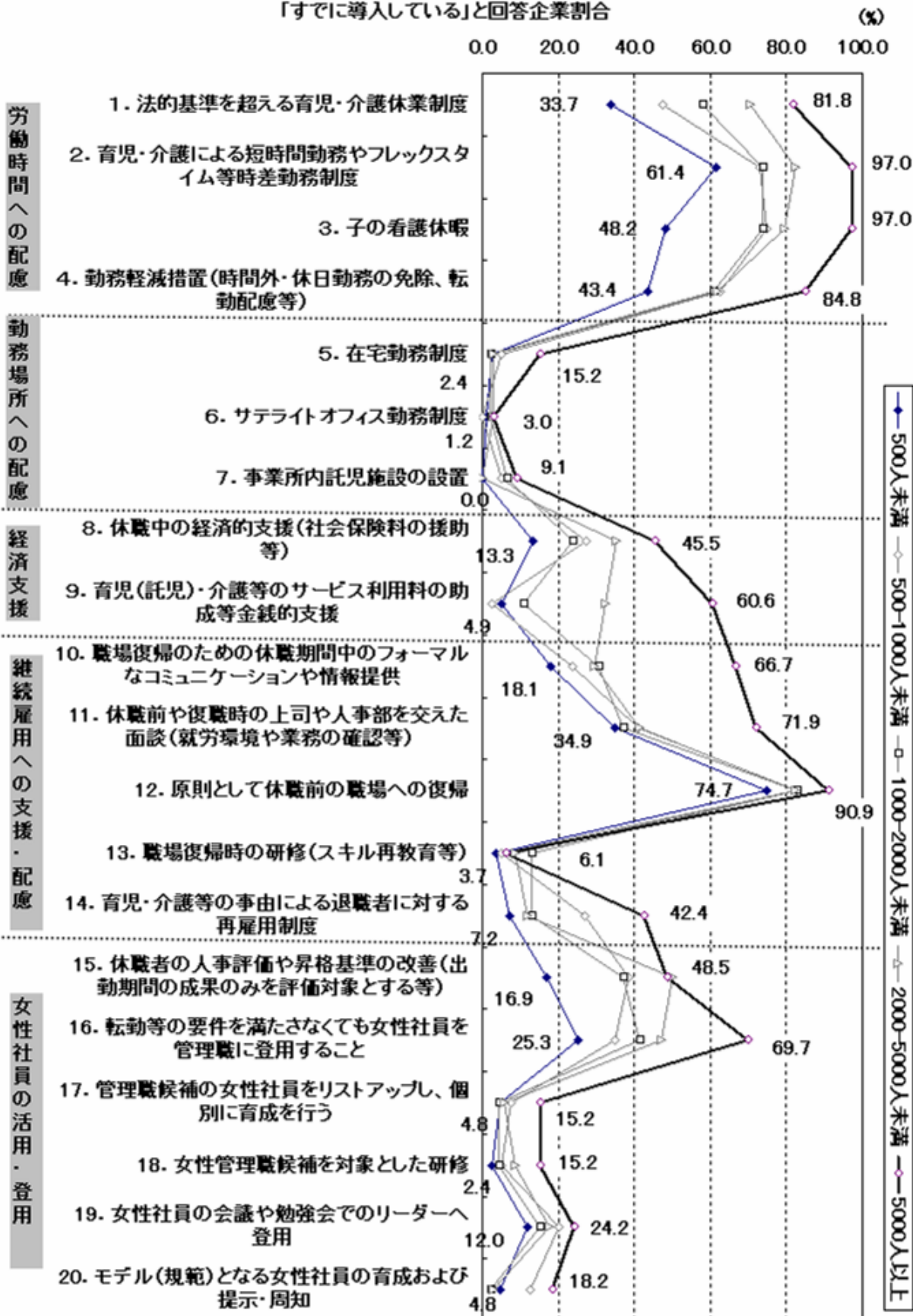
企業規模間の格差を見ると、大きく格差がある項目と、そうでない項目に分かれている。大きな格差が見られる項目は、「16.転勤などの要件を満たさなくても女性社員を管理職に登用すること」で5000人以上規模が69.7%、500人未満が25.3%。また、「15.休職者の人事評価や昇格基準の改善(出勤期間の成果のみを評価対象とするなど)」が同48.5%、同16.9%と格差が大きい。それ以外の項目(女性管理職候補の育成・研修・リーダー登用・モデルの提示等)はいずれも規模間格差は小さく、全体に回答率は低くなっている。



図表6 ワークライフバランス(仕事と家庭の両立)  
支援措置や制度の導入状況



図表7 ワークライフバランス(仕事と家庭の両立)  
支援措置や制度の導入状況の  
「すでに導入している」と回答企業割合



**女性管理職比率は3.7%、従業員規模が小さい企業ほど高く500人未満では8.3%**

女性管理職比率は06年調査3.7%(04年調査4.2%、05年調査3.3%)。企業規模で見ると、500人未満では8.3%と最も高くなっており、女性の登用が進んでいることが伺われる。一方、女性管理職比率目標設定企業は増加傾向で06年調査8.3%(05年調査5.9%)。

**1)女性管理職比率**

女性管理職比率(=女性管理職数÷管理職数)は、06年調査では3.7%(04年調査4.2%、05年調査3.3%)。女性管理職比率はここ3年間の調査ではほとんど変化は見られない(図表8)。

産業別では第3次産業が最も高く5.2%。また、企業規模別に見ると5000人以上では2.1%であるのに対して500人未満は8.3%と高くなっており、先に見た女性社員の活用や取り組みの状況(ワークライフバランス施策導入・運用状況)とは逆の傾向となっている。

図表8

女性管理職比率(=女性管理職数÷管理職数)

|              | (%)   |       |       |
|--------------|-------|-------|-------|
|              | 2004年 | 2005年 | 2006年 |
| 全体           | 4.2   | 3.3   | 3.7   |
| 500人未満       | 8.8   | 9.6   | 8.3   |
| 500-1000人未満  | 3.8   | 5.3   | 3.1   |
| 1000-2000人未満 | 3.4   | 2.8   | 2.0   |
| 2000-5000人未満 | 1.5   | 1.9   | 1.8   |
| 5000人以上      | 1.4   | 2.0   | 2.1   |
| 建設           | 1.9   | 0.8   | 2.5   |
| 製造業          | 1.9   | 1.8   | 2.5   |
| 第3次産業        | 7.8   | 5.9   | 5.2   |

**2)女性管理職比率目標の設定状況**

女性管理職比率目標を設定しているという企業は、05年調査5.9%に対して06年調査では8.3%とやや増加傾向が見られる。企業規模で見ると、1000~2000人未満規模では同3.6%から同13.0%、5000人以上では同8.9%から同17.1%へと増加している。また、産業別では建設業が同9.5%から同20.0%と10ポイント以上の増加となっている(図表9)。

但し、目標設定をしているという企業の現時点の女性管理職比率と目標とする女性管理職比率を見るとかなりの格差が見られる。特に格差が大きいのは2000~5000人未満規模で、現比率が1.53%であるのに対して目標比率は17.5%と10倍以上となっている。

図表9

女性管理職比率目標設定企業

(目標値を設定している回答企業割合)

|              | (%)   |       |
|--------------|-------|-------|
|              | 2005年 | 2006年 |
| 全体           | 5.9   | 8.3   |
| 500人未満       | 1.6   | 3.6   |
| 500-1000人未満  | 2.9   | 7.3   |
| 1000-2000人未満 | 3.6   | 13.0  |
| 2000-5000人未満 | 12.7  | 5.7   |
| 5000人以上      | 8.9   | 17.1  |
| 建設           | 9.5   | 20.0  |
| 製造業          | 6.3   | 8.1   |
| 第3次産業        | 4.5   | 6.1   |

女性管理職比率 現比率と目標比率

(%)

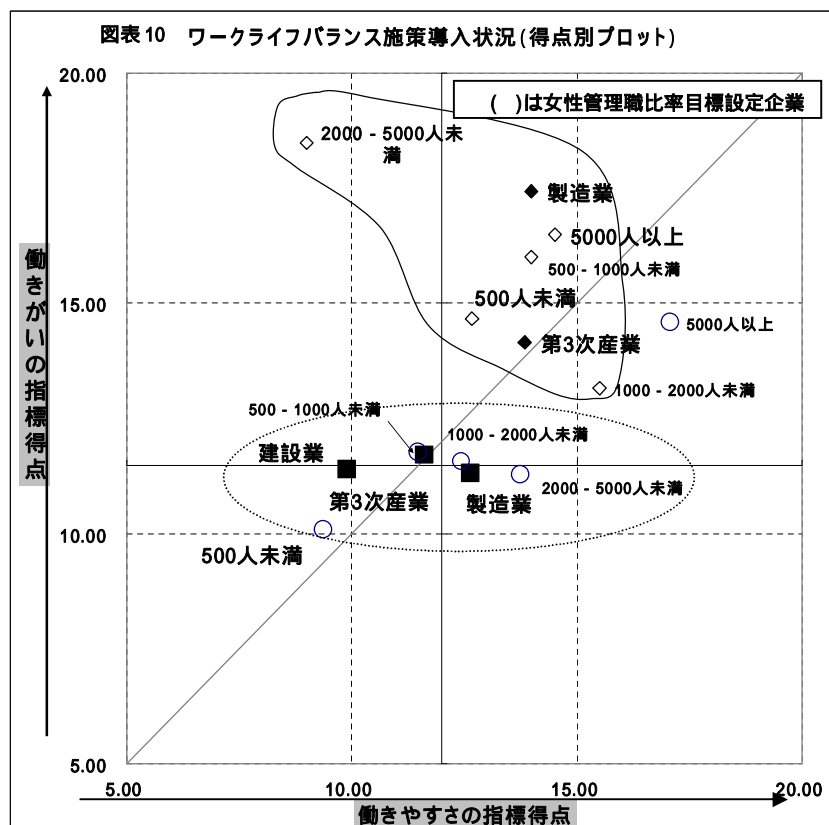
|              | (%) |      |
|--------------|-----|------|
|              | 現比率 | 目標比率 |
| 全体           | 2.9 | 10.8 |
| 500人未満       | 8.1 | 10.3 |
| 500-1000人未満  | 3.8 | 16.7 |
| 1000-2000人未満 | 1.2 | 6.2  |
| 2000-5000人未満 | 1.5 | 17.5 |
| 5000人以上      | 3.0 | 10.6 |
| 建設           | 1.0 | 2.7  |
| 製造業          | 1.6 | 11.5 |
| 第3次産業        | 5.7 | 16.0 |

目標設定企業について

で見たワークライフバランス施策を「働きがい」と「働きやすさ」に分けて、それぞれの項目に該当する施策の導入状況を得点化<sup>1</sup>して比較すると、5000人以上企業以外はほとんど「働きがい」施策整備が遅れていることが分

<sup>1</sup> ワークバランス施策の得点は、でとりあげた各施策について、「1.すでに導入(実施)している」=3点、「導入(実施)の方向で検討している」=2点、「関心はあるが検討課題」=1点、「かつて導入(実施)していたが廃止した」=0点、「導入(実施)の予定は全くない」=0点として加重平均を算出したものを、「働きやすさ」に関する施策と「働きがい」に関する施策で合計した得点(得点レンジは0~27点)。働き

かる(図表 10)。女性管理職率目標を設定している企業についてみると、図の ( )でプロットしたように、一様に働きがいの得点が高くなっている(グラフでは上方へプロットがシフトしている)。特に女性管理職比率目標が17.5%(現1.5%)となっている2000~5000人未満規模では、働きやすさよりも働きがいの得点のほうが高くなっており、働きがいの得点は最も高い18.5となっている。



|              | 働きやすさ | 働きがい |
|--------------|-------|------|
| 全体           | 12.0  | 11.5 |
| 500人未満       | 9.4   | 10.1 |
| 500-1000人未満  | 11.5  | 11.8 |
| 1000-2000人未満 | 12.4  | 11.6 |
| 2000-5000人未満 | 13.8  | 11.3 |
| 5000人以上      | 17.1  | 14.6 |
| 建設           | 9.9   | 11.4 |
| 製造業          | 12.7  | 11.3 |
| 第3次産業        | 11.6  | 11.7 |

女性管理職比率目標ありの企業( )

|              | 働きやすさ | 働きがい |
|--------------|-------|------|
| 500人未満       | 12.7  | 14.7 |
| 500-1000人未満  | 14.0  | 16.0 |
| 1000-2000人未満 | 15.5  | 13.2 |
| 2000-5000人未満 | 9.0   | 18.5 |
| 5000人以上      | 14.5  | 16.5 |
| 建設           | -     | -    |
| 製造業          | 14.0  | 17.4 |
| 第3次産業        | 13.8  | 14.2 |

注:建設はサンプル数が少ないため算出せず

| 働きやすさの指標                         |
|----------------------------------|
| 1. 法的基準を超える育児・介護休業制度             |
| 2. 育児・介護による短時間勤務やフレックスタイム等時差勤務制度 |
| 3. 子の看護休暇                        |
| 4. 勤務軽減措置(時間外・休日勤務の免除、転勤配慮等)     |
| 5. 在宅勤務制度                        |
| 6. サテライトオフィス勤務制度                 |
| 7. 事業所内託児施設の設置                   |
| 8. 休職中の経済的支援(社会保険料の援助等)          |
| 9. 育児(託児)・介護等のサービス利用料の助成等金銭的支援   |

| 働きがいの指標                                 |
|---|
| 1. 原則として休職前の職場への復帰                      |
| 2. 職場復帰時の研修(スキル再教育等)                    |
| 3. 育児・介護等の事由による退職者に対する再雇用制度             |
| 4. 退職者の人事評価や昇格基準の改善(出勤期間の成果のみを評価対象とする等) |
| 5. 転勤等の要件を満たさなくても女性社員を管理職に登用すること        |
| 6. 管理職候補の女性社員をリストアップし、個別に育成を行う          |
| 7. 女性管理職候補を対象とした研修                      |
| 8. 女性社員の会議や勉強会でのリーダーへ登用                 |
| 9. モデル(規範)となる女性社員の育成および提示・周知            |

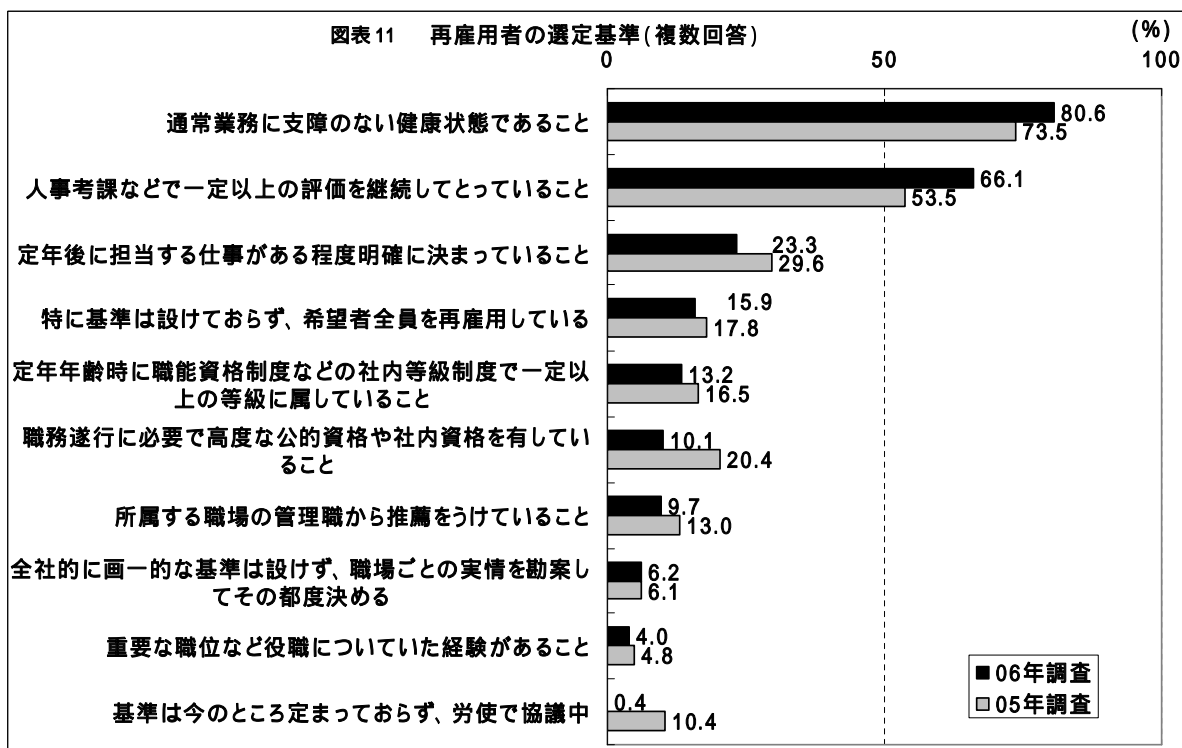
やすさおよび働きがいの指標は上表の通り。

60歳以降の再雇用率は平均 60.1%(06年 46.6%)、特に高いのは繊維 88.3%、精密機械 83.2%

2007年見込みの再雇用率は平均 60.1%(06年 46.6%)。最も高いのは製造業で 65.5%。また、業種では繊維 88.3%、精密機器 83.2%、輸送用機器 75.6%、鉄鋼・非鉄・金属 75.6%などが高い再雇用率となっている。60歳以降の再雇用者の選定基準は「健康」80.6%、「人事考課」が 66.1%。

### 1) 60歳以降の再雇用者の選定基準

60歳以降の継続雇用については、約 8割(80.9%)が自社内で再雇用と回答している。再雇用者の選定基準は、「通常業務に支障のない健康状態であること」が 80.6%(05年調査 73.5%)、「人事考課などで一定以上の評価を継続してとっていること」が 66.1%(同 53.5%)の2つが最も多くなっている(図表 11)。



### 2) 人事考課制度の整備状況

再雇用者に対する人事考課制度の整備状況を見ると、「人事考課制度を整備している」という企業は 43.6%、また、「特に整備していないが、今後は整備する方向で検討中」という企業は 19.7%となっている(図表 12)。一方、「特に整備しておらず、今後も予定はない」という企業も約 3割(31.6%)となっている。企業規模で見ると、規模の大きい企業ほど人事考課制度の整備は進んでおり、5000人以上では 63.3%、2000-5000人未満企業では 60.6%が人事考課制度を整備していると回答している。また、産業で見ると製造業が 45.7%、第 3次産業でも 41.1%と 4割強の企業が人事考課制度を整備していることが分かる。

図表 12 (%)

|              | 人事考課制度を整備している | 特に整備していないが、今後は整備する方向で検討中 | 特に整備しておらず、今後も予定はない | その他 | N.A. |
|--------------|---------------|--------------------------|--------------------|-----|------|
| 全体           | 43.9          | 19.7                     | 31.6               | 1.8 | 3.1  |
| 500人未満       | 36.0          | 17.3                     | 40.0               | 1.3 | 5.3  |
| 500-1000人未満  | 32.5          | 25.0                     | 35.0               | 2.5 | 5.0  |
| 1000-2000人未満 | 41.3          | 34.8                     | 21.7               | 2.2 | 0.0  |
| 2000-5000人未満 | 60.6          | 12.1                     | 27.3               | 0.0 | 0.0  |
| 5000人以上      | 63.6          | 6.1                      | 24.2               | 3.0 | 3.0  |
| 建設           | 35.7          | 21.4                     | 28.6               | 7.1 | 7.1  |
| 製造業          | 45.7          | 19.0                     | 32.4               | 0.0 | 2.9  |
| 第3次産業        | 41.1          | 17.9                     | 34.7               | 3.2 | 3.2  |

人事考課の反映をみると(複数回答)、「賞与」に反映という企業が最も多く 53.8%となっているが、「再雇用契約」48.3%、「賃金」44.1%と処遇全般に反映している企業が多い。製造業あるいは大企業(5000人以上規模)ではやや「賃金」への反映という企業割合が全体平均より低くなっている。

図表13 再雇用者の人事考課反映 (%)

|              | 賃金   | 賞与   | 再雇用契約 | 退職金 | その他 | N.A. |
|--------------|------|------|-------|-----|-----|------|
| 全体           | 44.1 | 53.8 | 48.3  | 3.4 | 2.8 | 4.1  |
| 500人未満       | 42.5 | 37.5 | 47.5  | 2.5 | 5.0 | 10.0 |
| 500-1000人未満  | 65.2 | 43.5 | 56.5  | 4.3 | 0.0 | 0.0  |
| 1000-2000人未満 | 37.1 | 57.1 | 42.9  | 2.9 | 2.9 | 2.9  |
| 2000-5000人未満 | 50.0 | 62.5 | 41.7  | 4.2 | 0.0 | 4.2  |
| 5000人以上      | 30.4 | 78.3 | 56.5  | 4.3 | 4.3 | 0.0  |
| 建設           | 50.0 | 37.5 | 75.0  | 0.0 | 0.0 | 0.0  |
| 製造業          | 36.8 | 60.3 | 44.1  | 5.9 | 1.5 | 5.9  |
| 第3次産業        | 51.8 | 46.4 | 51.8  | 0.0 | 5.4 | 1.8  |

### 3)再雇用率

2006年3月時点と2007年3月見込みの再雇用率(=再雇用者数÷定年退職者)を尋ねたところ、それぞれ46.6%、60.1%となっており、約15ポイント程度再雇用率が高くなっている(図表14)。産業別に見ると製造業の再雇用率は65.5%(07年見込み)と最も高い。また、製造業の業種別に見ると繊維が88.3%(同)、精密機器83.2%(同)などと高くなっている一方、パルプ・紙は40.0%(同)、化学・医薬品54.2%(同)、食料品55.4%(同)などと業種によってバラつきが見られる。

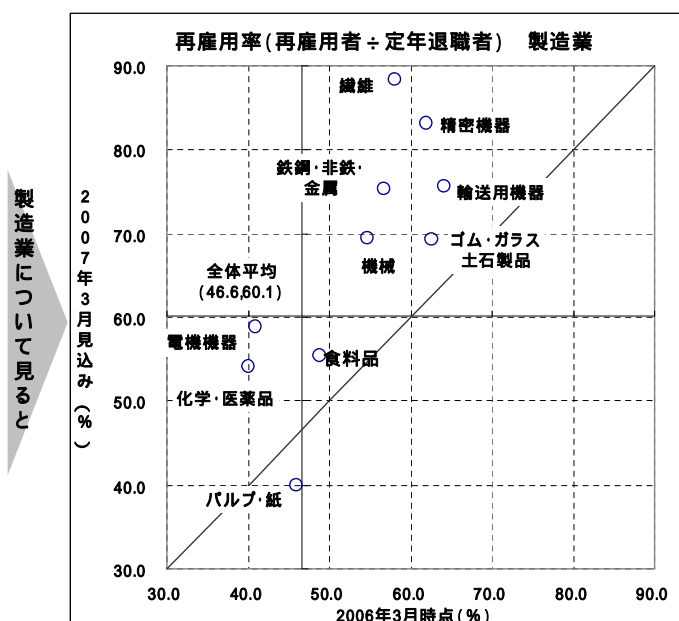
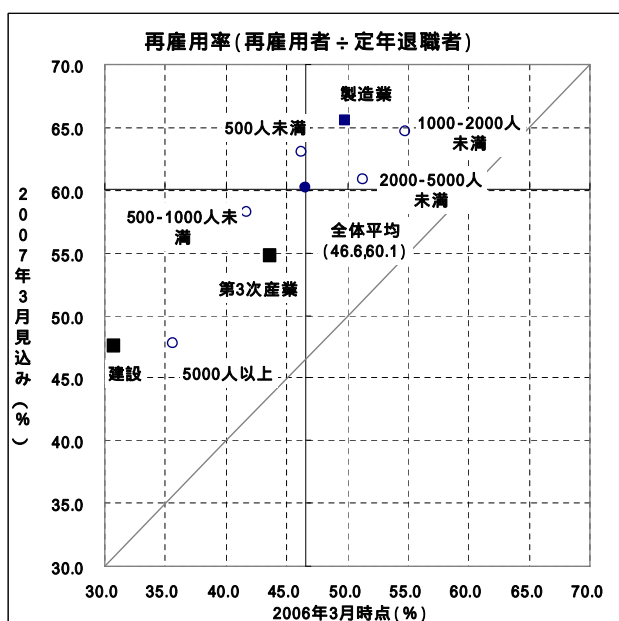
図表14 規模別・産業別の再雇用率

|              | 2006年3月時点 | 2007年3月見込み | D.I. |
|--------------|-----------|------------|------|
| 全体平均         | 46.6      | 60.1       | 13.6 |
| 500人未満       | 46.2      | 63.1       | 16.9 |
| 500-1000人未満  | 41.7      | 58.3       | 16.6 |
| 1000-2000人未満 | 54.8      | 64.7       | 9.8  |
| 2000-5000人未満 | 51.3      | 60.8       | 9.5  |
| 5000人以上      | 35.7      | 47.8       | 12.1 |
| 建設           | 30.8      | 47.6       | 16.8 |
| 製造業          | 49.8      | 65.5       | 15.7 |
| 第3次産業        | 43.7      | 54.7       | 11.1 |

注：D.I.は07年見込みから06年実績を引いた数値

|               | 2006年3月時点 | 2007年3月見込み | D.I. |
|---------------|-----------|------------|------|
| 食料品           | 48.9      | 55.4       | 6.5  |
| 繊維            | 58.0      | 88.3       | 30.3 |
| パルプ・紙         | 46.0      | 40.0       | -6.0 |
| 化学・医薬品        | 40.1      | 54.2       | 14.1 |
| ゴム・ガラス・土石製品   | 62.6      | 69.3       | 6.7  |
| 鉄鋼・非鉄金属・金属製品  | 56.7      | 75.4       | 18.7 |
| 機械(一般産業・金属加工) | 54.7      | 69.5       | 14.8 |
| 電気機器          | 40.9      | 58.9       | 18.0 |
| 輸送用機器         | 64.1      | 75.6       | 11.5 |
| 精密機器          | 62.0      | 83.2       | 21.2 |

注：D.I.は07年見込みから06年実績を引いた数値



評価者の評価バラつきや評価と育成の連動、評価結果への異議申し立てについて過半数が課題を感じている  
 成果主義的処遇(賃金・賞与)をとりいれている企業は 84.1%を占めるが、その過半数は管理者による評価のばらつきがあることや評価と育成の連動が十分にされていないこと、評価への苦情や意見が申し出にくい状況にあると認識している

### 1) 成果主義的処遇(賃金・賞与)

「1. 業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の格差がついている」という設問に対して「当てはまる」と回答した企業は 3 割強(34.5%)。また、「どちらかという当てはまる」と回答した企業も 49.6%となっており、併せると 8 割強(84.1%、200 社)の企業がいわゆる成果主義的な賃金・賞与となっていることがわかる(図表 15)。

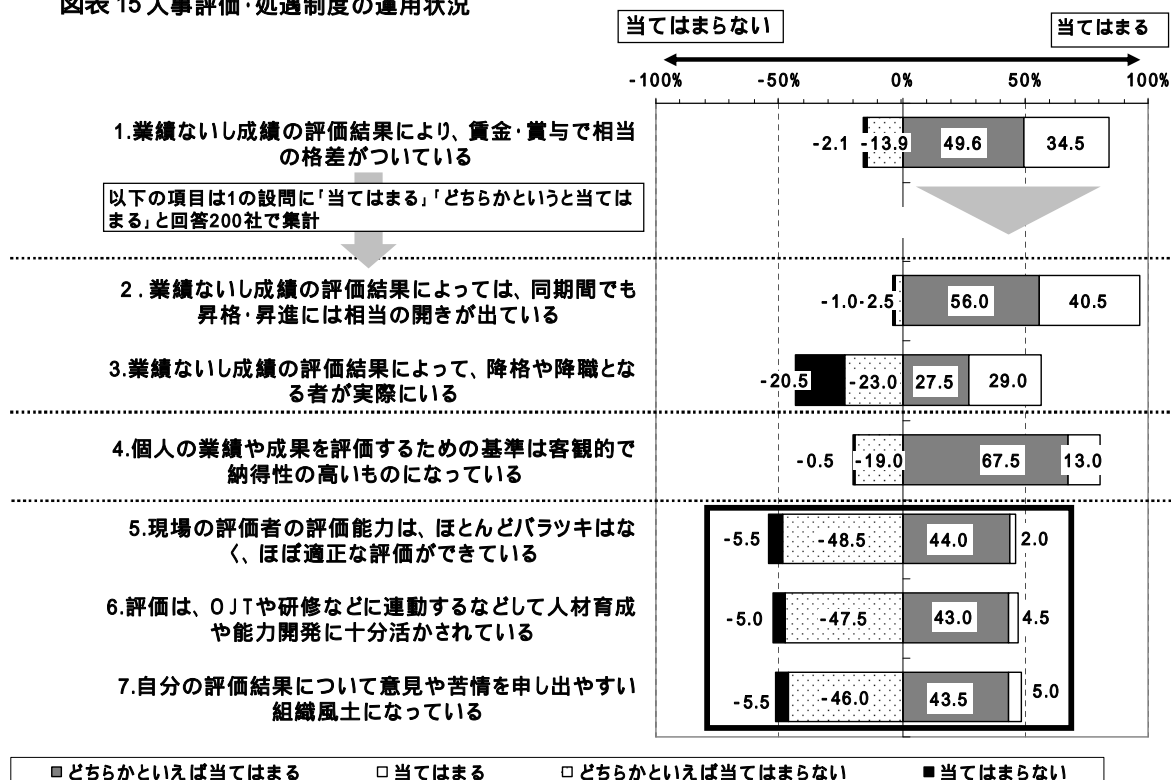
### 2) 評価のばらつき、評価と人材育成との連動、評価への苦情申し立てのしやすさ

この 200 社についてみると、「5. 現場の評価者の評価能力は、ほとんどバラつきがなく、ほぼ適正な評価が出来ている」という設問については、「当てはまる」はわずか 2.0%、「どちらかといえば当てはまる」が 44.0%で併せて 46.0%。一方、「どちらかといえば当てはまらない」は 48.5%、「当てはまらない」は 5.5%で、併せると、54.0%となっており、成果主義的な処遇を取り入れている企業の過半数は適正な評価ができていないと感じていることになる。

また、「5. 評価は、OJT や研修などに連動するなどして人材育成や能力開発に十分活かされている」かについても、「当てはまる」4.5%、「どちらかといえば当てはまる」43.0%で併せると 47.5%。一方、「当てはまらない」5.0%、「どちらかといえば当てはまらない」47.5%で併せると 5 割強(52.5%)の企業では、評価と育成が連動していないと感じていることが分かる。

更に、「7. 自分の評価結果について意見や苦情を申し出やすい組織風土になっている」かどうかについても、「当てはまる」5.0%、「どちらかという当てはまる」43.5%で併せると 48.5%。一方、「当てはまらない」は 5.5%、「どちらかという当てはまらない」46.0%で、過半数の 51.5%は評価結果についての苦情などが申し出やすい組織風土ではないと感じていることになる。

図表 15 人事評価・処遇制度の運用状況



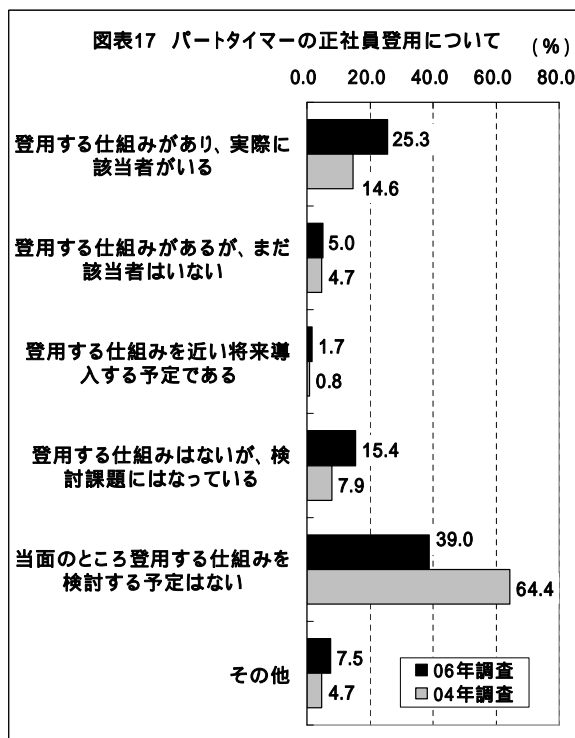
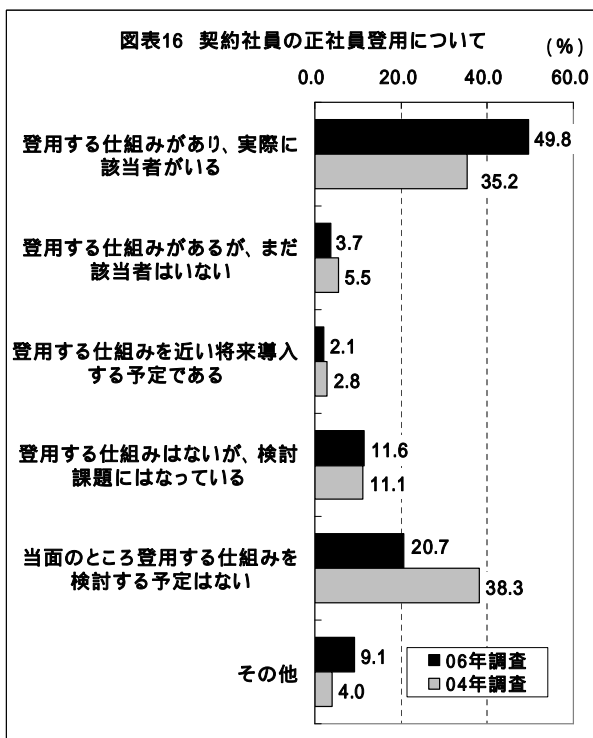
契約社員・パートタイマーの正社員登用制度がある企業、各 53.5% (04 調査 40.7%)、30.3% (同 19.3%)

契約社員・パートタイマー社員を正社員に登用する制度を持つ企業は増加傾向(契約社員では 53.5%、パート社員では 30.3%)。契約社員については、正社員並みの活用と同時に、正社員並みの育成・処遇が行われているが、パートタイマー社員に対しては正社員並みの活用が進む一方で、育成・処遇には遅れが見られる。第 3 次産業、特に卸・小売業ではパートタイマー社員の人材育成や成果主義的処遇に積極的に取り組んでおり、7 割強(71.4%)が正社員対象の能力開発研修を受講させ、業績や成果により正社員に比べて遜色のない賃金や賞与を支給する企業も 4 割強(42.9%)を占める。

1) 契約社員・パートタイマー社員の正社員登用制度の導入

人材マネジメント施策では最も優先順位の低い「非典型雇用者がやる気を出す人事制度構築」(18 位)だが、契約社員やパートタイマー社員の正社員登用を行う企業は増加傾向にある(図表 16、17、19)。契約社員についてみると、「登用する仕組みがあり、実際に該当者がいる」という企業は 04 年調査では 35.2% だったのが、06 年調査では約 5 割(49.8%)に達しており、「登用する仕組みがあるが、まだ該当者はいない」という企業(3.7%)も加えると 5 割強(53.5%)を占める。同様に、パートタイマー社員についても、「登用する仕組みがあり、実際に該当者がいる」という企業は 04 年調査では 14.6% だったのが、06 年調査では約 4 分の 1(25.3%)に達しており、「登用する仕組みがあるが、まだ該当者はいない」という企業(5.0%)も加えると約 3 割(30.3%)を占める。

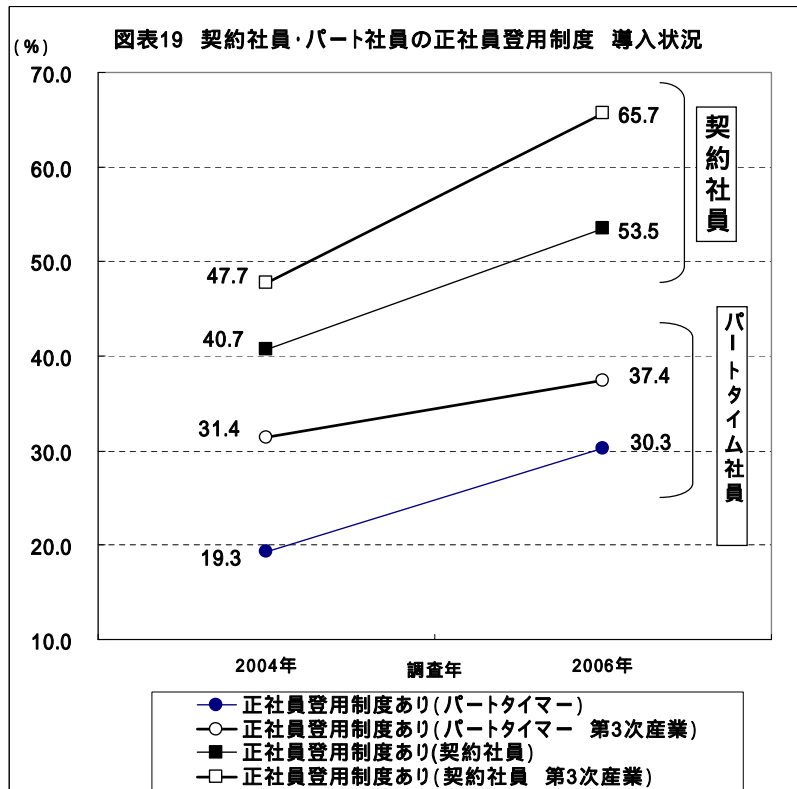
企業規模で見ると(図表 18)、1000 - 2000 人未満規模で契約社員、パートタイマー社員いずれも正社員登用する仕組みがある企業が最も多くなっている(各 63.0%、37.0%)。また、産業では第 3 次産業が最も高い(同 65.7%、37.4%)。





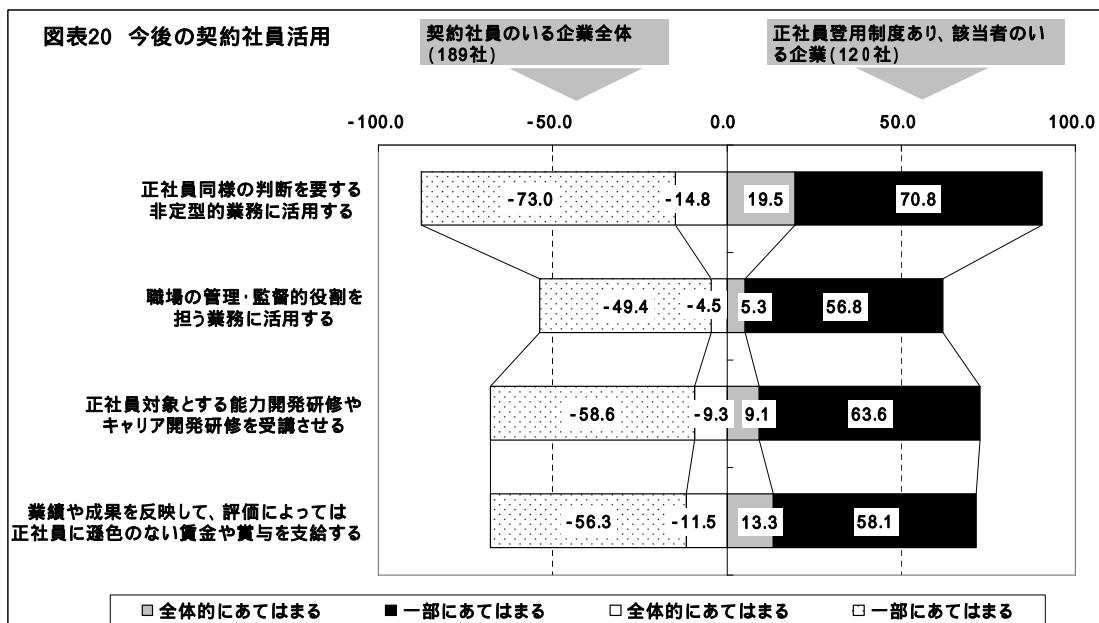
図表 18

|          |              | (%)                      |                           |                       |                       |                          |                         |
|----------|--------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|
|          |              | 登用する仕組みがあり、実際に該当者がいる (A) | 登用する仕組みがあるが、まだ該当者がいない (B) | 登用する仕組みがある企業計 (A)+(B) | 登用する仕組みを近い将来導入する予定である | 登用する仕組みはないが、検討課題にはなっていない | 当面のところ登用する仕組みを検討する予定はない |
| 契約社員     | 全体           | 49.8                     | 3.7                       | 53.5                  | 2.1                   | 11.6                     | 20.7                    |
|          | 500人未満       | 44.6                     | 6.0                       | 50.6                  | 0.0                   | 15.7                     | 18.1                    |
|          | 500-1000人未満  | 43.9                     | 4.9                       | 48.8                  | 2.4                   | 7.3                      | 31.7                    |
|          | 1000-2000人未満 | 60.9                     | 2.2                       | 63.0                  | 4.3                   | 8.7                      | 15.2                    |
|          | 2000-5000人未満 | 54.3                     | 0.0                       | 54.3                  | 0.0                   | 11.4                     | 22.9                    |
|          | 5000人以上      | 48.6                     | 2.9                       | 51.4                  | 5.7                   | 11.4                     | 20.0                    |
|          | 建設           | 20.0                     | 0.0                       | 20.0                  | 0.0                   | 13.3                     | 53.3                    |
| 製造業      | 43.2         | 4.5                      | 47.7                      | 3.6                   | 12.6                  | 24.3                     |                         |
| 第3次産業    | 61.6         | 4.0                      | 65.7                      | 1.0                   | 11.1                  | 10.1                     |                         |
| パートタイム社員 | 全体           | 25.3                     | 5.0                       | 30.3                  | 1.7                   | 15.4                     | 39.0                    |
|          | 500人未満       | 28.9                     | 6.0                       | 34.9                  | 0.0                   | 20.5                     | 27.7                    |
|          | 500-1000人未満  | 31.7                     | 4.9                       | 36.6                  | 2.4                   | 14.6                     | 36.6                    |
|          | 1000-2000人未満 | 32.6                     | 4.3                       | 37.0                  | 4.3                   | 13.0                     | 34.8                    |
|          | 2000-5000人未満 | 14.3                     | 2.9                       | 17.1                  | 0.0                   | 11.4                     | 54.3                    |
|          | 5000人以上      | 11.4                     | 5.7                       | 17.1                  | 2.9                   | 11.4                     | 57.1                    |
|          | 建設           | 6.7                      | 0.0                       | 6.7                   | 0.0                   | 20.0                     | 66.7                    |
| 製造業      | 19.8         | 5.4                      | 25.2                      | 1.8                   | 17.1                  | 44.1                     |                         |
| 第3次産業    | 32.3         | 5.1                      | 37.4                      | 2.0                   | 14.1                  | 29.3                     |                         |

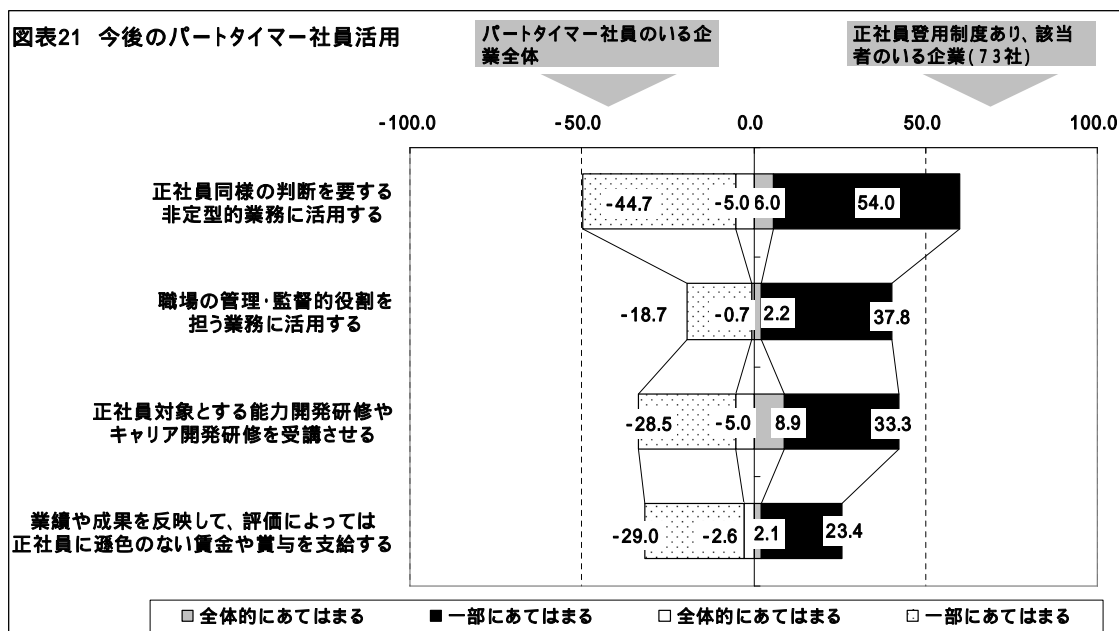


## 2) 契約社員・パートタイマー社員の活用・育成・処遇

契約社員やパートタイマー社員の実際の活用を見ると、契約社員では「正社員同様の判断を要する非定型業務に活用する」という企業は、「全体的にあてはまる」14.8%、「一部にあてはまる」73.0%で併せると87.8%と約9割を占める。また、「正社員を対象とする能力開発やキャリア開発研修を受講させる」についてもそれぞれ9.3%、58.6%、「業績や成果を反映して、評価によっては正社員に遜色のない賃金や賞与を支給する」という企業も11.5%、56.3%となっており、正社員同等の職務に就ける一方で、能力開発や処遇についてもそれなりに正社員と同様の扱いをしようとしている様子が伺われる。この傾向は、契約社員の正社員登用制度があり、実際に該当者がいる企業においても同様となっている。



一方、パートタイマー社員について見ると、「正社員同様の判断を要する非定型業務に活用する」という企業は、「全体的にあてはまる」5.0%、「一部にあてはまる」44.7%で併せると49.7%と約5割を占める。その一方で、「正社員を対象とする能力開発やキャリア開発研修を受講させる」についてはそれぞれ5.0%、28.5%、また、「業績や成果を反映して、評価によっては正社員に遜色のない賃金や賞与を支給する」という企業も2.6%、29.0%と、併せてそれぞれ約3割強にとどまっている。この傾向は、パートタイマー社員の正社員登用制度があり、実際に該当者がいる企業においてもほぼ同様の傾向となっている。



契約社員、パートタイマー社員共に最も正社員登用に積極的な第3次産業について見ると、契約社員については全体傾向とほぼ同様だが、パートタイマー社員について見ると、「全体的にあてはまる」との回答は全体傾向に近いものの、「一部にあてはまる」という回答率が高くなっている。第3次産業では、パートタイマー社員の選別を行うなどして一部のパートタイマーに対して正社員並みの業務を与えたり、能力開発研修を受講させるなどして、正社員登用につなげていることが伺われる(図表22)。

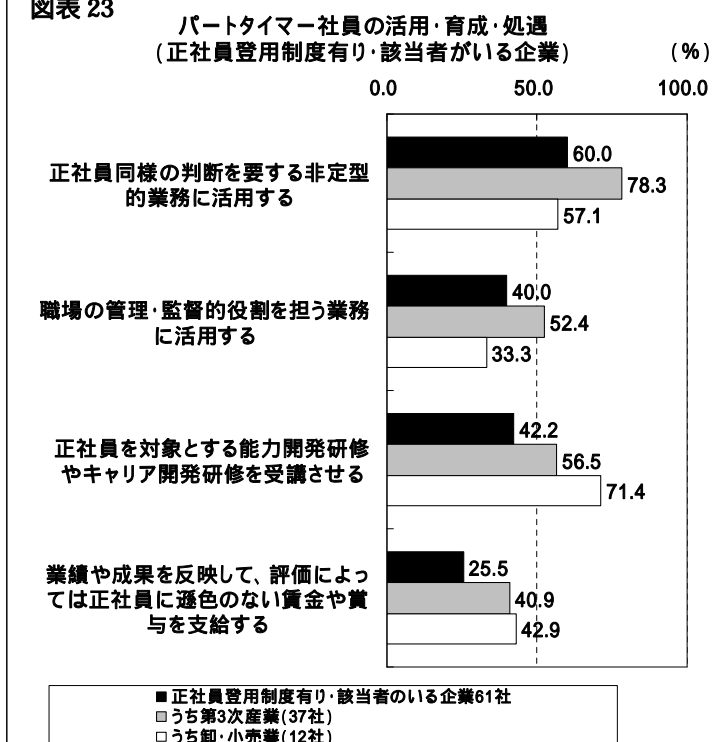
なお近年、パートタイマー社員の正社員登用への取り組みを進めている卸・小売業についてみると、パートタイマー社員の正社員登用制度がある企業は24.3%(9社)となっている。その企業の中で、「正社員を対象とする能力開発研修やキャリア開発研修を受講させる」という企業は71.4%、「業績や成果を反映して、評価によっては正社員に遜色のない賃金や賞与を支給する」という企業は42.9%といずれも全体平均や第3次産業よりも高い割合となっており、卸・小売業でパートタイマー社員を正社員登用するという企業は人材育成や能力・成果主義的な処遇を取り入れていることが伺われる。

図表 22

06調査(第3次産業で正社員登用・該当者あり)

|                                       | 契約社員      |          |           | パート社員     |          |           |
|---------------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
|                                       | 全体的にあてはまる | 一部にあてはまる | 全くあてはまらない | 全体的にあてはまる | 一部にあてはまる | 全くあてはまらない |
| 正社員同様の判断を要する非定型的業務に活用する               | 22.8      | 61.4     | 15.8      | 8.7       | 69.6     | 21.7      |
| 職場の管理・監督的役割を担う業務に活用する                 | 6.1       | 51.0     | 42.9      | 4.8       | 47.6     | 47.6      |
| 正社員を対象とする能力開発研修やキャリア開発研修を受講させる        | 9.6       | 73.1     | 17.3      | 8.7       | 47.8     | 43.5      |
| 業績や成果を反映して、評価によっては正社員に遜色のない賃金や賞与を支給する | 15.4      | 53.8     | 30.8      | 0.0       | 40.9     | 59.1      |

図表 23



注:数値はいずれも、「全体的にあてはまる」、「一部にあてはまる」の合計

(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  |      |
|------------------|----------------------------|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 賃金処遇関連           | 職能給(管理職層)                  |         |      | 80.9 | 82.4 | 67.0 |      | 60.6 |      | 57.5 |      |
|                  | 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 |      |
|                  | 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 |      |
|                  | 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 |      |
|                  | 役割・職務給(非管理職層、2001年調査=一般職層) |         |      |      |      | 16.2 |      |      |      |      |      |
|                  | 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 |      |      |      |      |      |
|                  | 年齢給(2001年調査=中堅職層)          |         |      | 78.2 | 72.8 | 59.6 |      |      |      |      |      |
|                  | 年齢給(2001年調査=一般職層)          |         |      |      |      | 73.2 |      |      |      |      |      |
|                  | 定昇制度                       |         |      | 89.0 | 87.3 |      |      | 62.2 |      |      |      |
|                  | 職種別賃金制度                    |         |      | 19.2 | 16.0 | 16.2 | 14.9 | 20.7 | 12.3 | 19.7 | 19.9 |
|                  | 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 |
| 委員会等設置(報酬委員会設置)  |                            |         |      |      |      |      |      | 15.4 | 9.8  | 10.0 |      |
| 役員退職慰労金          |                            |         |      |      |      |      |      | 81.4 | 71.7 | 65.6 |      |
| 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 |
|                  | 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 |
|                  | 紹介予定型派遣                    |         |      | 2.6  |      | 13.3 | 17.8 | 30.7 |      | 37.8 | 37.7 |
|                  | 早期退職優遇制度                   | 48.7    | 49.2 |      | 58.8 | 44.8 |      |      | 45.1 | 51.6 | 46.5 |
|                  | 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 |
|                  | 社内公募制(社内FA制度含む)*4          | 26.6    | 27.1 |      | 21.6 | 34.5 | 30.4 | 36.3 | 31.2 | 41.4 | 30.7 |
| 社内FA制度           |                            |         |      |      | 2.7  | 5.6  | 9.2  | 8.3  | 10.2 | 8.3  |      |
| 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 |      |
| コンピテンシー          |                            |         | 5.7  | 5.6  | 11.2 | 15.8 | 20.7 | 25.7 | 29.1 | 26.6 |      |
| 複線型人事制度          |                            |         |      | 33.9 | 31.3 | 29.0 | 35.1 | 34.4 | 40.6 | 41.9 |      |
| 転進支援制度           |                            |         | 22.3 | 26.9 | 23.6 | 30.0 |      | 36.4 | 35.8 | 32.3 |      |
| 苦情処理制度           |                            | 31.1    | 33.8 | 31.8 | 36.6 | 33.7 | 36.3 | 34.0 | 46.9 | 43.6 |      |
| 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 |      |
| メンタルヘルスへの取り組み    |                            |         |      |      |      |      | 50.6 | 48.2 | 61.8 | 63.1 |      |
| 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 |
|                  | テレワーク(在宅勤務など)              |         | 2.7  |      |      | 3.2  | 3.6  |      | 2.4  | 3.9  | 4.6  |
|                  | 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 | 29.5 | 30.7 | 42.2 |      |      | 53.2 |
|                  | 確定拠出型年金                    |         |      | 2.5  | 3.3  | 1.5  | 5.9  | 10.8 | 21.7 | 30.7 | 37.3 |
|                  | 60歳以降への定年延長                |         |      |      | 6.3  | 7.4  | 2.0  |      |      | 5.5  | 4.1  |
|                  | 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 |
| 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 |
|                  | 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 |
|                  | 社外取締役                      |         | 17.6 |      |      |      |      |      | 43.9 | 44.9 | 46.9 |

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、04-05年は一般職層全体の数値。

\*3:管理職層への導入率

\*4:99、2000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