

第 4 回・日本型人事制度の変容に関する調査 結果概要

## 年俸制導入企業の割合、約 25% を占める

年俸制導入率・対象範囲・査定部分の割合、いずれも拡大  
管理職登用年齢早まる、課長昇進最短で 34.6 歳

財団法人 社会経済生産性本部 社会労働部・雇用システム研究センター

社会経済生産性本部は 2000 年 10 月に日本的人事制度の現状と課題を探るため、97、98、99 年に引き続き上場企業 2568 社の人事労務担当者を対象に『第 4 回・日本的人事制度の変容に関する調査』を実施した（有効回答社数 301 社、回収率 11.7%）。調査結果のポイントは以下の通りである。

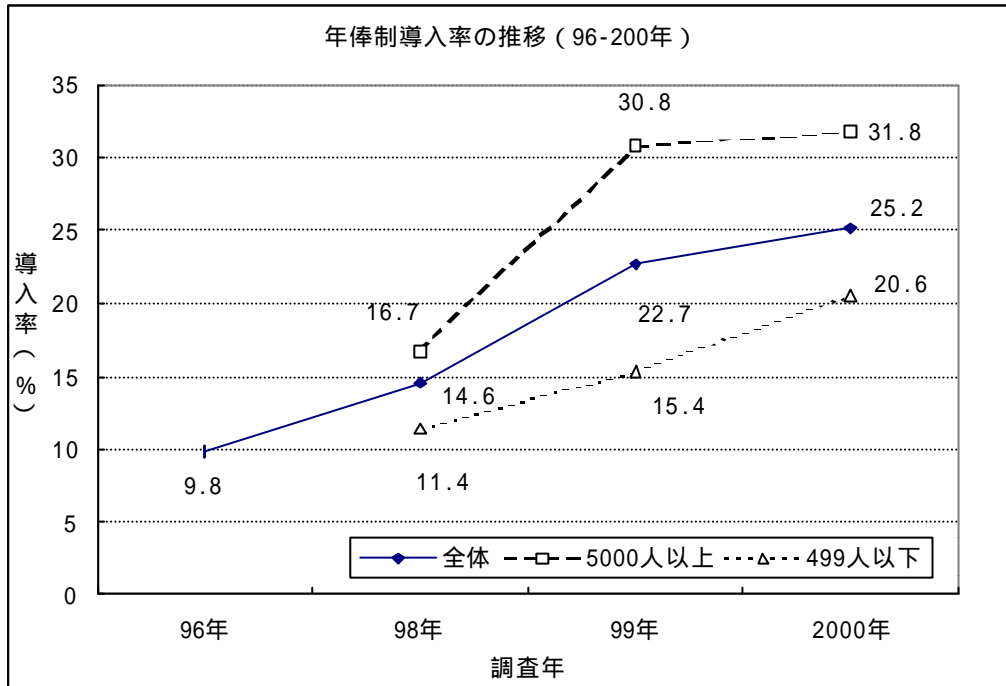
### 調査結果のポイント

1. 年俸制について（ p.2-4 ）
  - 1) 年俸制導入企業の割合、全体の 4 分の 1（約 25%）を占める
  - 2) 全管理職〔課長以上〕を年俸制対象者とする企業は 7 割強
  - 3) 年俸額のうち、査定による変動部分の割合は現状 3 割、理想 4 割
2. 管理職登用年齢が早まる、課長昇進最短で 34.6 歳（ p.4 ）
3. 部門業績反映型の処遇、管理職の約 3 割、非管理職の約 2 割に導入（ p.5 ）
4. 裁量労働制・新裁量労働制について（ p.6-7 ）
  - 1) 裁量労働制の導入率、2 割に迫る
  - 2) 新裁量労働制の導入率 3.0%、ただし導入検討中を含めると 6 割強
5. 60 歳以降の雇用について（ p.7-10 ）
  - 1) 60 歳以降の継続雇用「進めていかざるを得ない」7 割、その一方、定年年齢 65 歳に延長「賛成」は 2 割強
  - 2) 60 歳以降の賃金は別体系、「担当職務に応じた職務給型の賃金」44.8%

## 1. 年俸制について

### (1) 導入率の推移：年俸制の導入全体の4分の1を占める

年俸制の導入率は、96年調査以降一貫して増加している。今回の調査結果では25.2%となり全体の4分の1を占めている。また、従業員規模が大きくなるにつれて導入率は高く、1000人以上の企業での導入率は30.8%、5000人以上の企業では31.8%となっている。



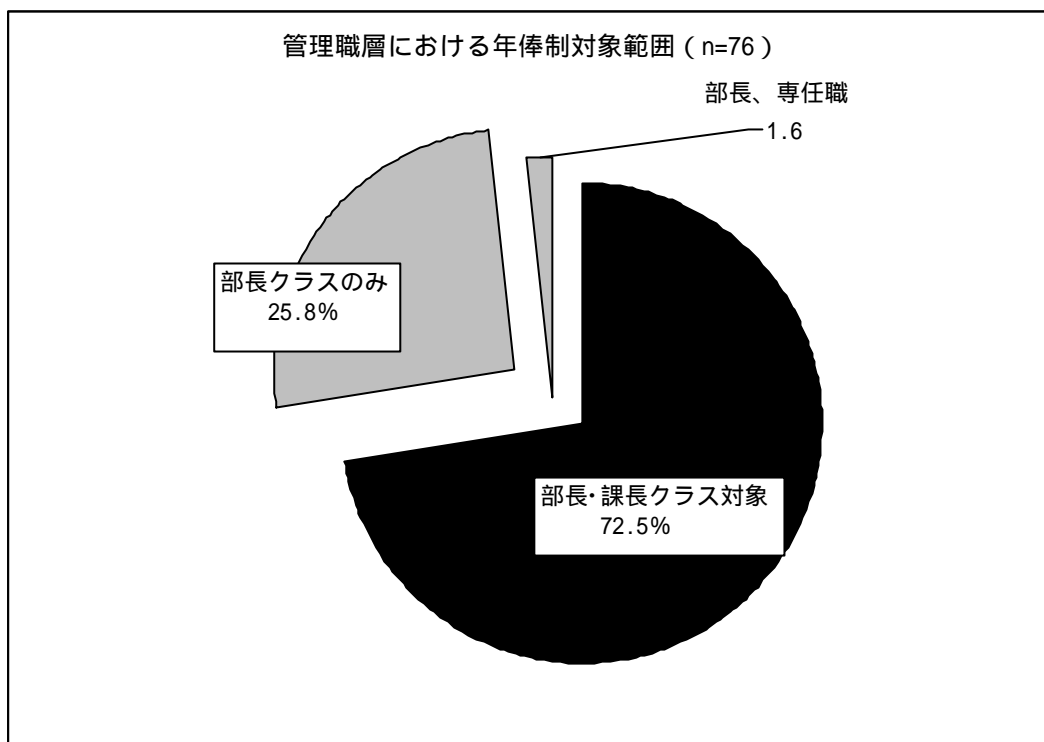
### (2) 業種別の年俸制導入率

導入率を業種別に見ると、製造業 27.0%、第3次産業 22.3%、建設業 14.3%。製造業の個別業種で導入率が高いのは、電気機器（43.5%）、輸送用機器（35.0%）、ゴム・ガラス・土石製品（33.3%）。

業種	計	導入済み	(%)
1. 農林・水産・鉱業	1	1	100.0
2. 建設	28	4	14.3
3. 食料品	20	3	15.0
4. 繊維	10	2	20.0
5. パルプ・紙	5	0	0.0
6. 石油・化学	36	10	27.8
7. ゴム・ガラス・土石製品	6	2	33.3
8. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品	10	3	30.0
9. 一般産業用	15	4	26.7
10. 電気機器	23	10	43.5
11. 輸送用機器	20	7	35.0
12. 精密機	18	3	16.7
製造業計（3～12）	163	44	27.0
13. 電気・ガス・熱供給業	4	1	25.0
14. 運輸・通信	14	3	21.4
15. 卸売・小売	44	9	20.5
16. 金融・保険・不動産業	14	2	14.3
17. サービス業	18	6	33.3
第3次産業（13～17）	94	21	22.3
18. その他	9	6	66.7
N.A.	6	0	0.0
総計	301	76	25.2

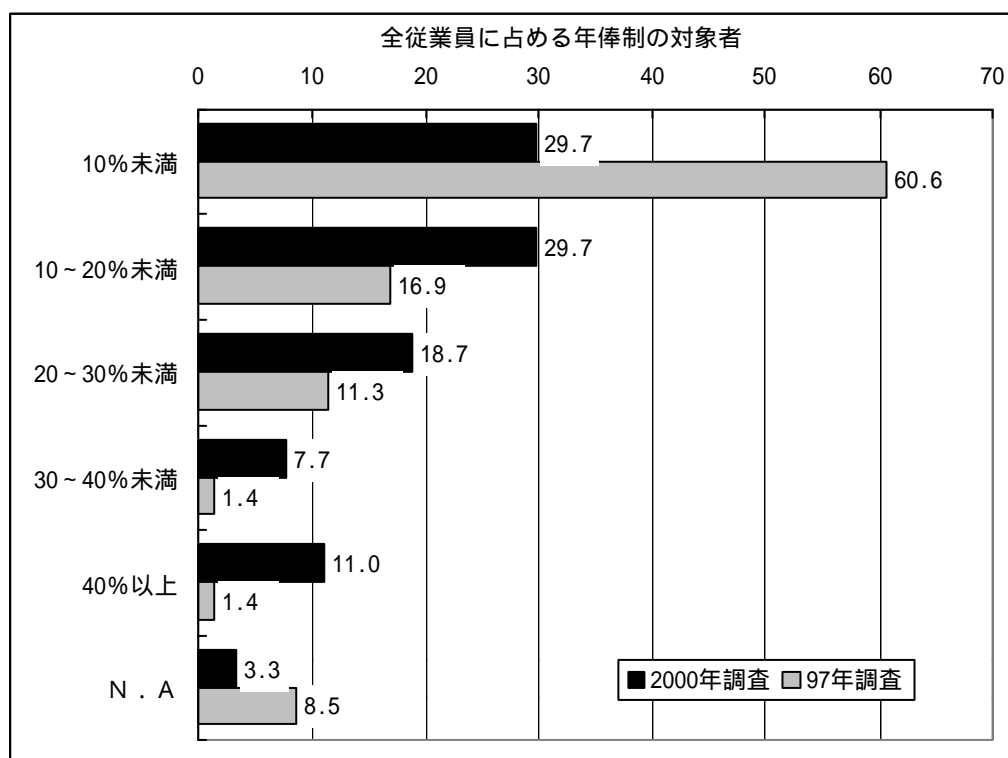
### (3) 管理職層における年俸制適用範囲

年俸制の対象者は過去の調査同様、管理職が中心となっている。特に、部長・課長全てを対象としている企業は7割強を占める。



### (4) 全従業員に占める年俸対象者割合

全従業員に占める年俸制対象者の割合は、97年調査では10%未満が約6割を占めていたが、今回の調査結果では10~20%未満が約3割(29.7%)、20~30%が約2割(18.7%)を占めるなど、対象者の割合は増加してきている。

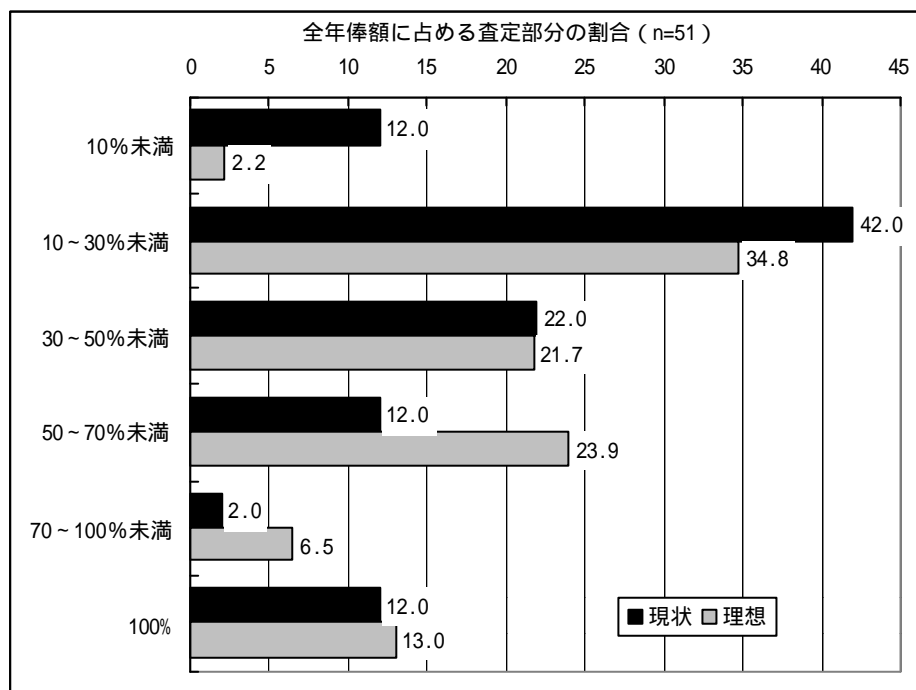


### (5) 年俸額に占める査定部分(変動部分)の割合

年俸額のうち、期毎の業績により変動する部分の割合について、現状および理想とする割合について尋ねた。平均で見ると、現状は約3割(33.7%)、理想は約4割(42.5%)となっている。これは97年の調査結果(現状27.3%、理想40.0%)に比べて、「現状」で6.4ポイント、「理想」で2.5ポイント拡大した結果になっている。

	本調査	97年調査
現状	33.7%	27.3%
理想	42.5%	40.0%

査定部分の割合を分布で見ると、現状では10~30%未満が4割強(42.0%)と最も多くなっている。一方、理想では同じく10~30%未満が多いものの、次いで50~70%未満が2割強(23.9%)となっている。



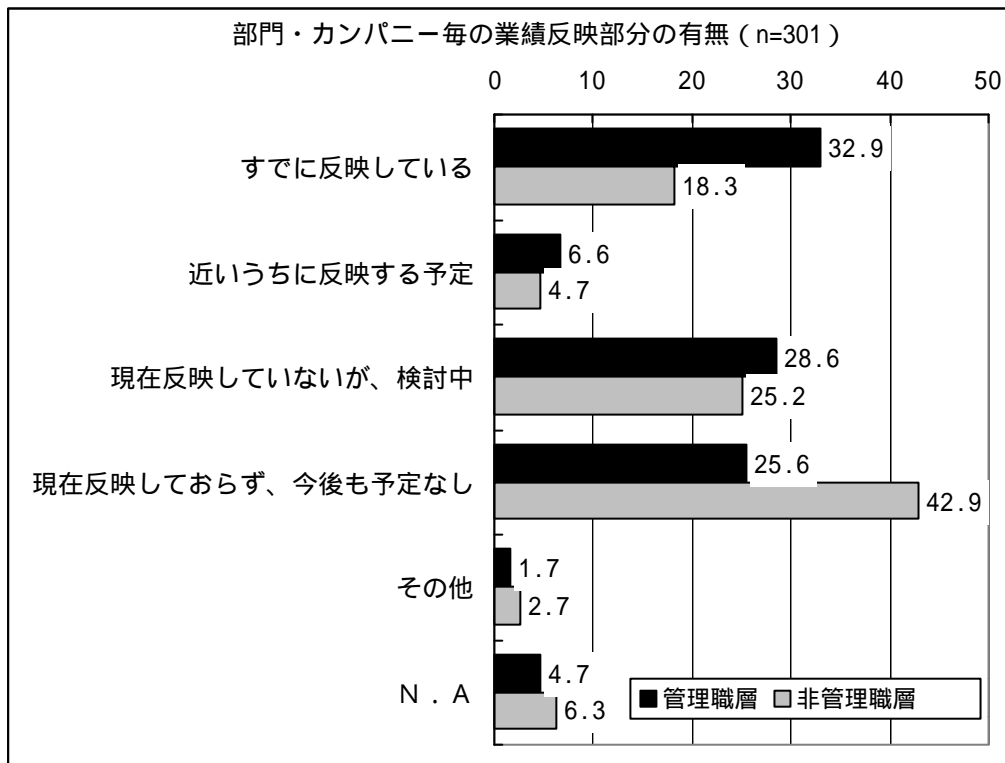
### 2. 管理職への登用年齢が早まる、課長昇進最短で34.6歳

管理職(課長)に登用される際の年齢は標準で平均38.4歳、最短で34.6歳となった(最短は実在者)。社会経済生産性本部が1993年に行なった調査結果(標準40.0歳、最短昇進37.1歳)に比べると登用年齢は若返っている。特に年俸制を導入している企業では標準37.8歳、最短34.2歳となっており、成果主義的な処遇制度を入れている企業ほど登用年齢が若くなっていることが分かる。

	本調査		93年調査
	全体	年俸制導入企業	
標準年齢	38.4歳	37.8歳	40.0歳
最短年齢	34.6歳	34.2歳	37.1歳

### 3. 部門業績反映型の処遇制度について

事業部門やカンパニー毎の業績（部門業績）を処遇に反映しているかどうか尋ねた。その結果、部門業績を管理職層の処遇に反映している企業は約 3 割（32.9%）、非管理職層の処遇に反映している企業は約 2 割（18.3%）を占めている。また、年俸制を導入している企業の半数近く（46.7%）は部門業績を処遇に反映している。



#### 部門業績を反映した年俸制を入れている企業割合

	年俸制導入企業
すでに反映	35 社 (46.1%)
近々反映	5 社 (6.6%)
反映検討中	21 社 (27.6%)
予定無し	13 社 (17.1%)

(n=76)

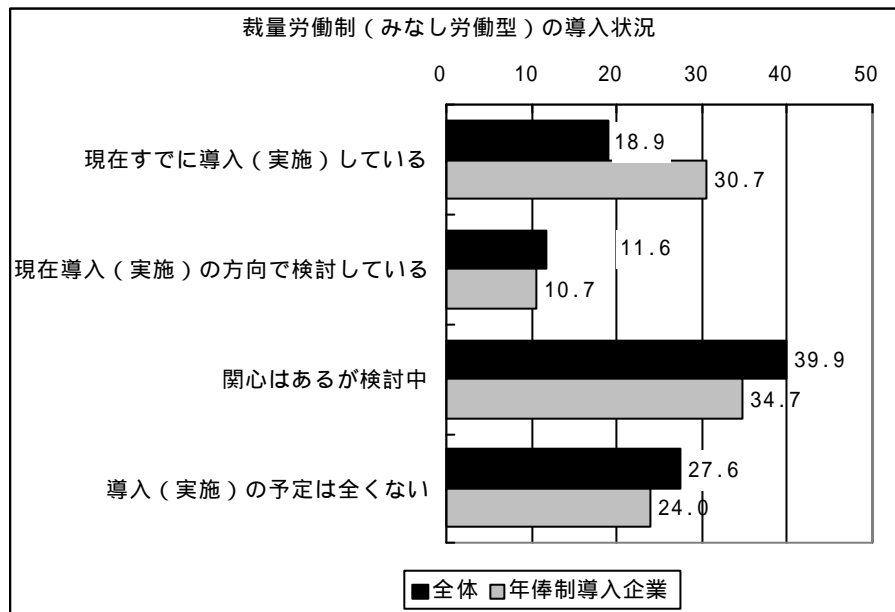
#### 4. 裁量労働制・新裁量労働制（企画業務型）について

裁量労働制とは、1987年に労基法第38条の3項に定められた裁量労働制を指す。対象となる業務は研究開発、情報処理システムの分析・設計、新聞・出版事業における記事の取材・編集など12の業務に適用が限定されている。

新裁量労働制とは、労基法第38条の4項に定められたみなし労働時間制で、2000年4月1日より施行された裁量労働制を指す。企画立案調査等を行なう一般企業でのホワイトカラーの業務を対象としている。従来の裁量労働制とは異なり、対象となる業務が客観的な枠ではなく、使用者が「労働者に業務の遂行に関して裁量権を与えるに適切な業務」という使用者の主観的側面があるため、労使委員会を設置し、対象業務・労働者・労働時間について全員の合意で決定することを条件としている。

##### (1) 裁量労働制の導入状況

裁量労働制の導入率は18.9%、業種別に見ると製造業が21.5%、第3次産業が14.9%、建設業7.1%となっている。年俸制導入企業における裁量労働制の導入率は約3割（30.7%）と高くなっており、検討中も含めると4割を超える。

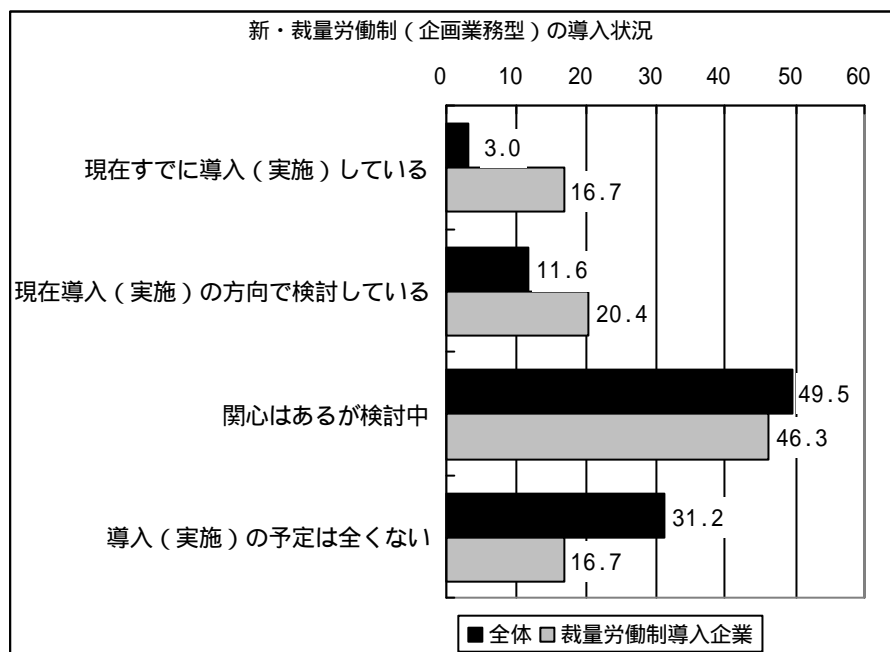


業種	計	裁量労働導入	
1. 農林・水産・鉱業	1	1	100.0
2. 建設	28	2	7.1
3. 食料品	20	6	30.0
4. 繊維	10	0	0.0
5. パルプ・紙	5	1	20.0
6. 石油・化学	36	7	19.4
7. ゴム・ガラス・土石製品	6	4	66.7
8. 鉄鋼・非鉄	10	1	10.0
9. 一般産業用機械	15	1	6.7
10. 電気機器	23	5	21.7
11. 輸送用機器	20	6	30.0
12. 精密機	18	4	22.2
<b>製造業</b>	<b>163</b>	<b>35</b>	<b>21.5</b>
13. 電気	4	0	0.0
14. 運輸・通信	14	0	0.0
15. 卸売・小売	44	8	18.2
16. 金	14	1	7.1
17. サービス業	18	5	27.8
<b>第3次産業</b>	<b>94</b>	<b>14</b>	<b>14.9</b>
18. その他	9	4	44.4
N.A	6	1	16.7
<b>総計</b>	<b>301</b>	<b>57</b>	<b>18.9</b>

## (2) 新裁量労働制(企画業務型)の導入状況

平成 12 年 4 月 1 日から施行された「新裁量労働制(企画業務型)」については、導入企業は 3.0%にとどまるものの、導入検討中 11.6%、関心あり検討中 49.5%で併せると 6 割強の企業が新裁量労働制の導入に前向きに検討している。

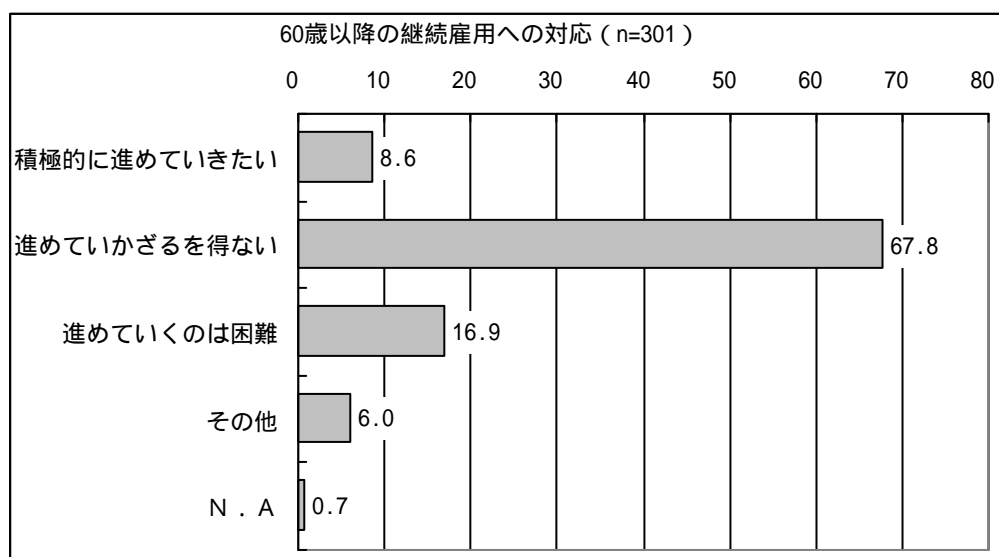
裁量労働制を現在導入している企業について、新裁量労働制の導入状況を見ると、両方とも導入している企業は 16.7%となり、全体平均 3.0%に比べてきわめて高くなっている。また、導入検討中は 20.4%を占めており、併せると 4 割近く(37.1%)の企業が、裁量労働制と新裁量労働制の両方を入れることに前向きである。



## 5.60 歳以降の雇用について

### (1) 60 歳以降の継続雇用への対応

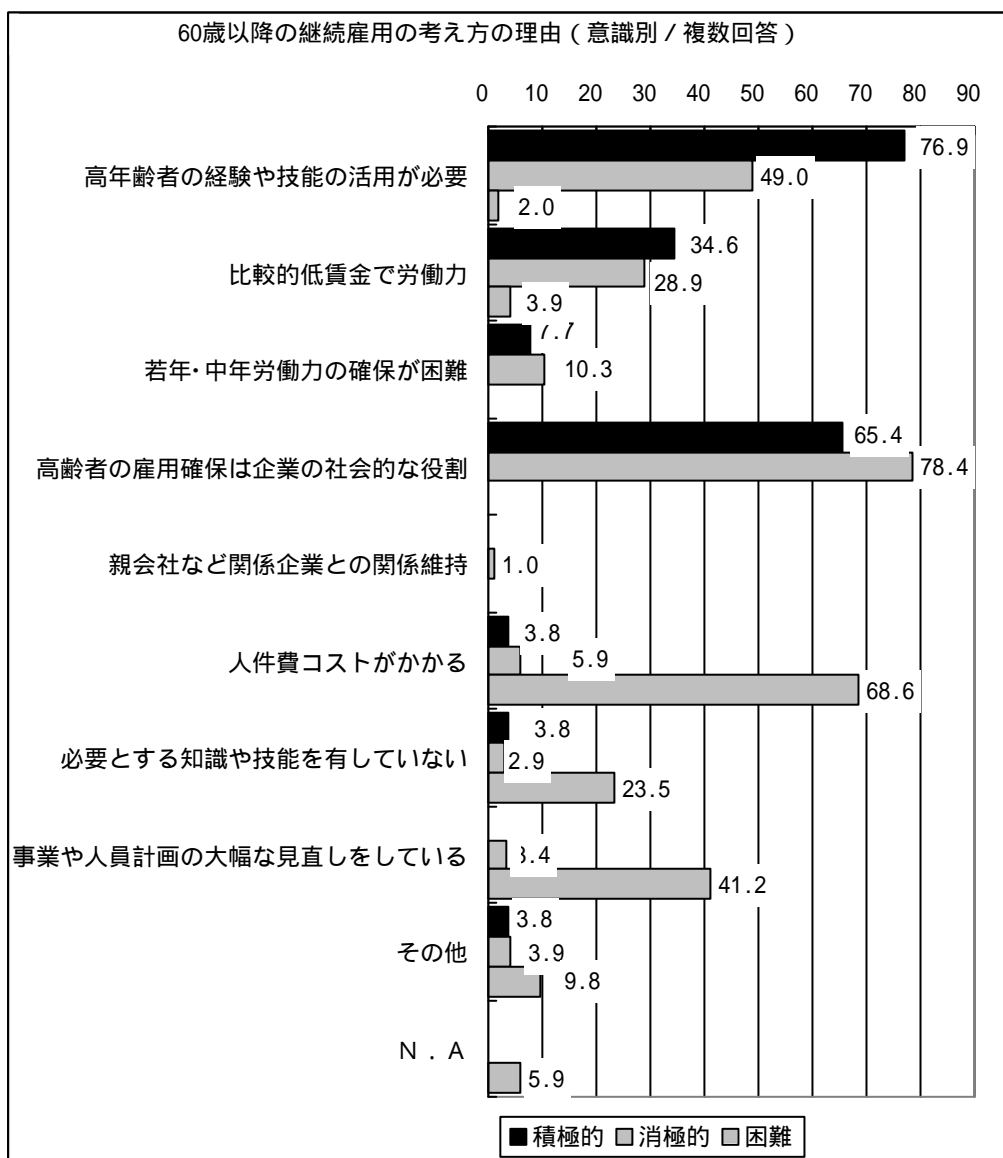
60 歳以降の継続雇用への対応として、「進めていかざるを得ない」と回答した企業が 7 割近く(67.8%)を占め、「積極的に進めていきたい」は 8.6%、「進めていくのは困難」は 16.9%となった。



## (2) 継続雇用への対応理由

継続雇用を「積極的に進めていきたい」という企業は、その理由として「高齢者の経験や技能の活用が必要」(76.9%)、「高齢者の雇用確保は企業の社会的な役割」(65.4%)と回答している。「進めていかざるを得ない」という企業では、「高齢者の雇用確保は企業の社会的な役割」(78.4%)、「高齢者の経験や技能の活用が必要」(49.0%)が理由としてあげられている。

逆に、「進めていくのは困難」という企業では、理由として「人件費コストがかかる」(68.6%)、「事業や人員計画の大幅な見直しをしているため」(41.2%)をあげている。



注) 凡例は、それぞれ

「積極的」= 60歳以降の雇用を積極的に進めて行きたい

「消極的」= 60歳以降の雇用を進めて行かざるを得ない

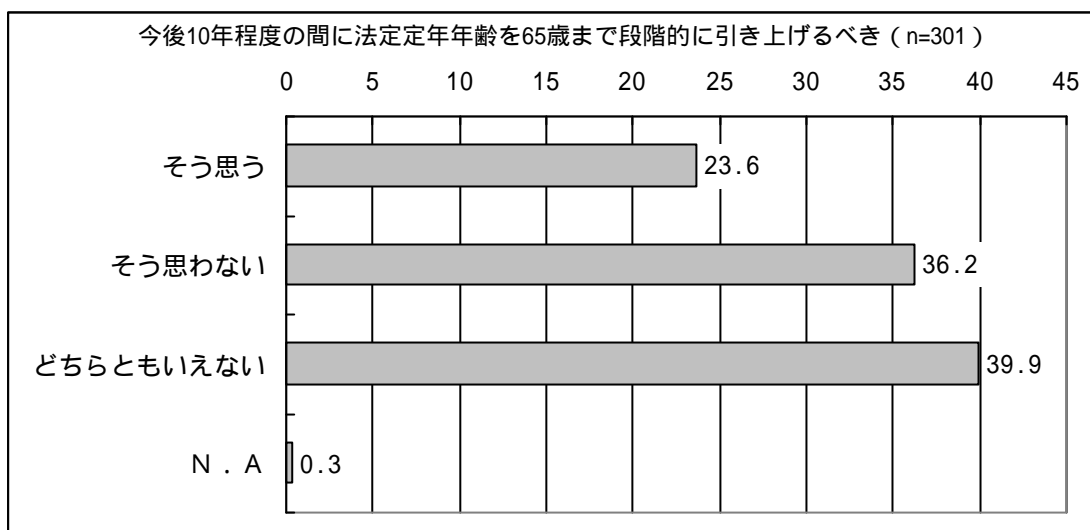
「困難」= 60歳以降の雇用を進めて行くのは困難

と回答した企業のケース。



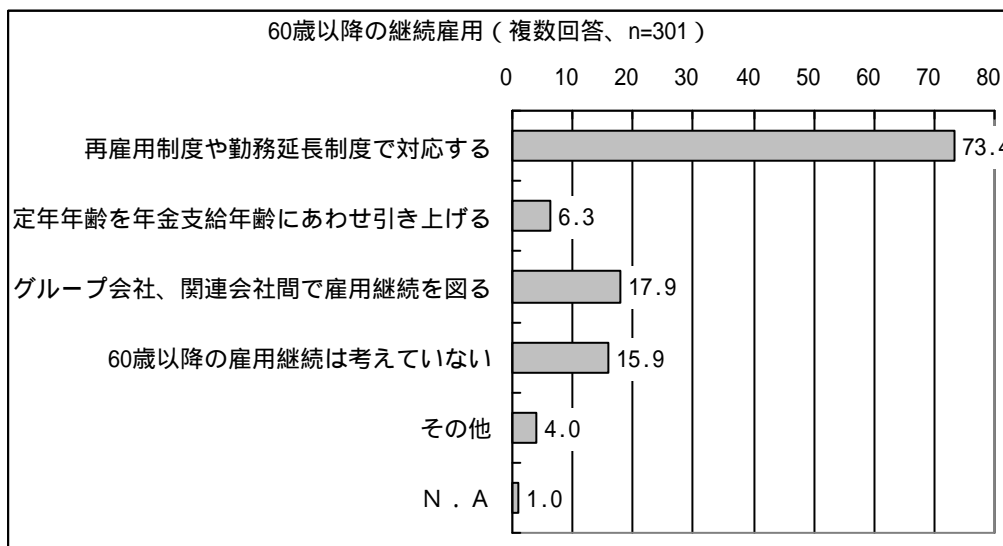
### (3) 法定定年年齢の65歳への引上げに対する考え

法定定年年齢を65歳に引き上げることについては、賛成は23.6%、反対は36.2%、どちらともいえないは39.9%と意見が分かれています。

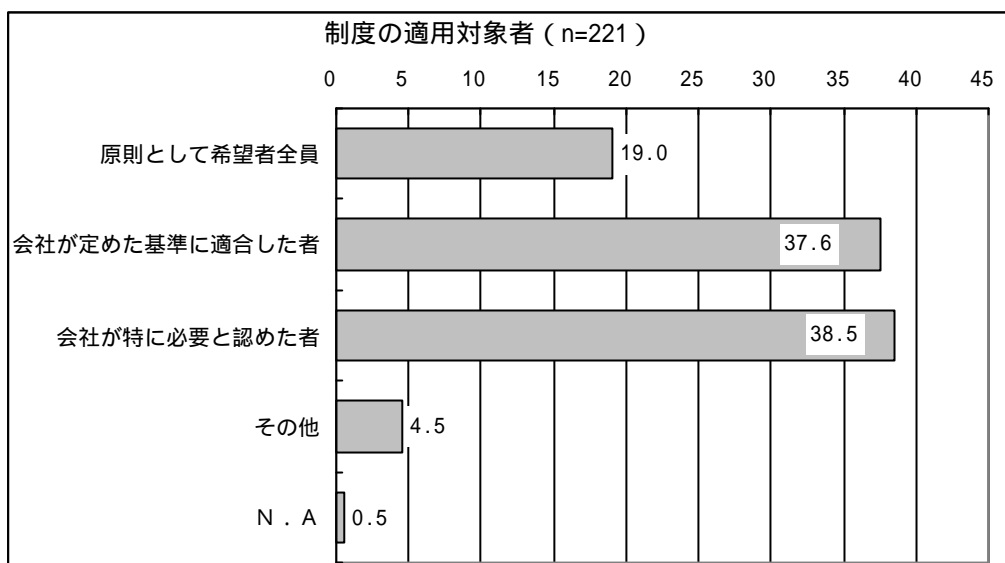


### (4) 60歳以降の雇用施策

60歳以降の継続雇用として「再雇用制度・勤務延長制度で対応する」という企業は7割強(73.4%)を占める。その内、希望者全員を対象とするという企業は約2割(19.0%)となり、「会社が定めた基準に適合した者」は37.6%、「会社が特に必要と認めた者」は38.5%となっている。



## 再雇用制度・勤務延長制度の対象者



### (6) 再雇用制度・勤務延長制度対象者の賃金制度

再雇用・勤務延長制度対象者の賃金制度については、「担当職務に応じた職務給型の賃金制度」(44.8%)、「専門的な技術・技能に応じた世間相場に見合った賃金制度」(24.0%)との回答が多い。「現行の賃金制度を適用する」とした企業は1.8%にとどまり、基本的には60歳以前の賃金体系とは切り離れた別体系で管理する意向であることが分かる。

