

『第2回・日本の人事制度の変容に関する調査』結果

## 正社員を減らす方針の企業 67.5%

5社に1社は「かなり減らす」と回答  
管理職の賃金、年俸制の運用も厳しさ増す

財団法人 社会経済生産性本部  
会 長 亀 井 正 夫

社会経済生産性本部は98年11月に日本の人事制度の現状と課題を探るため、97年に引き続き上場企業2368社の人事労務担当役員・部長を対象に『第2回・日本の人事制度の変容に関する調査』を実施した。(有効回答数376社、回収率15.9%)

調査結果のポイントは以下の通りである。

向こう3年間の人員体制について、正社員を減らす方針の企業が67.5%と7割近くを占めた。しかも回答企業の5社に1社は「かなり減らす」と回答しており、新規雇用の創出に向けた施策と社会的なセーフティネットの整備が喫緊の課題となっている。 2ページ

今後の管理職の賃金制度に関して、最も多いのが「年功主義を最小限にして能力主義・成果主義を中心とする」企業で39.4%で、「ほぼ全面的に能力主義・成果主義とする」方針の企業も38.3%と見られる。「ほぼ全面的に能力主義・成果主義とする」方針の企業は97年調査の30.0%から約8ポイント増えており、特に終身雇用慣行にこだわらない企業だけ見ると50.4%と半数を超えている。 4ページ

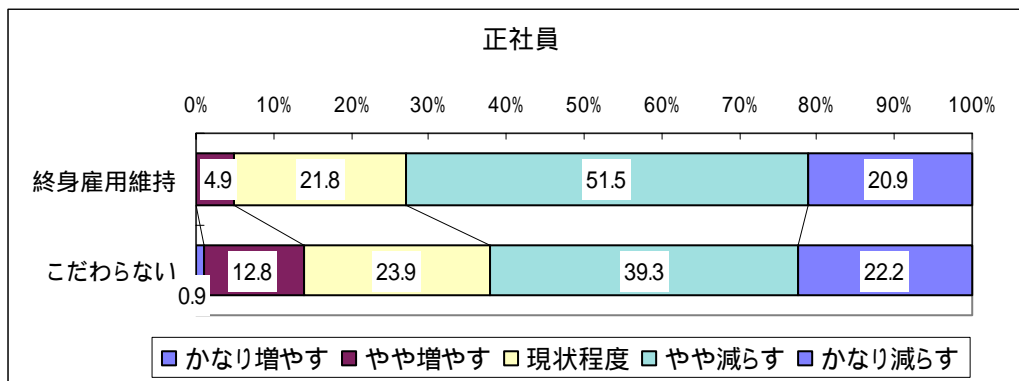
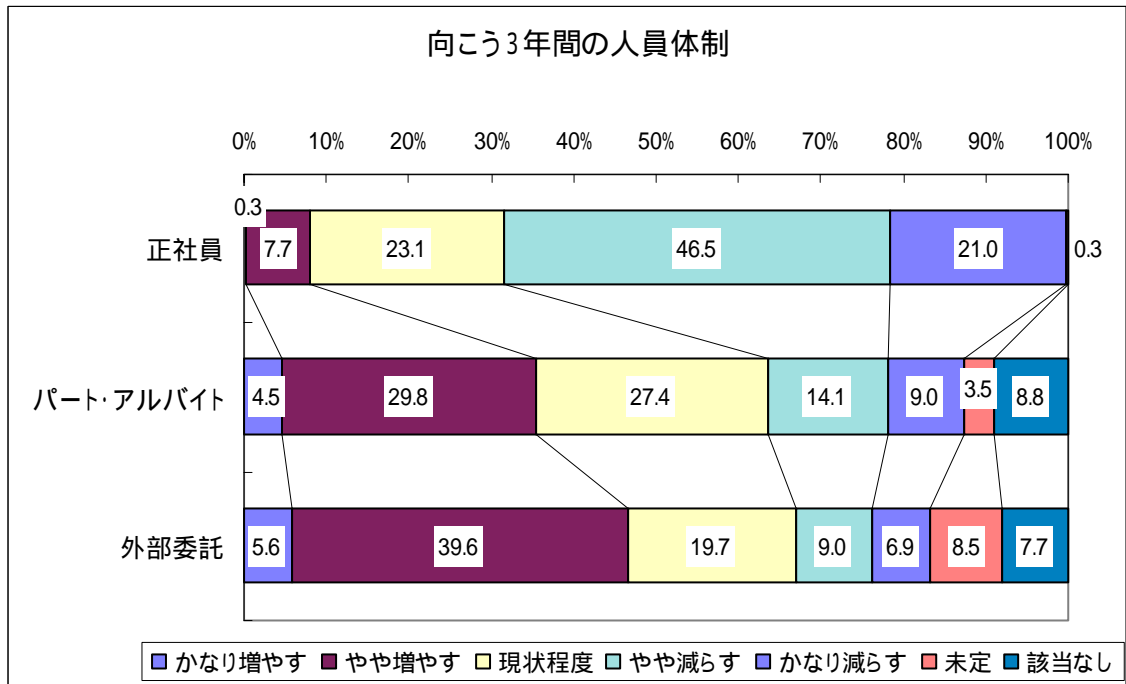
直近の年俸更改で年俸額が変わらなかった人がいる企業は、96年に社会経済生産性本部が実施した年俸制調査の46.7%から67.3%に増え、年俸額の下がった人のいる企業の割合も36.7%から61.8%に増加している。年俸制を新たに導入する企業は「今後はやや増える程度」と見る企業が44.7%と最も多いが、「今後もかなり増える」と回答した企業も40.4%あり、見方が分かれている。 5ページ

裁量労働制について聞いた結果、今後導入予定の企業を含めて3割近い企業が前向きな姿勢で裁量労働制を位置づけている。 6ページ

従業員の評価制度に関して「特に問題は起きていないが改善の必要はおおいにある」と感じている企業が52.1%と半数を超えている。「あまりうまくいっておらず、早急に改善が必要である」という企業も11.2%見られ、評価制度の確立が喫緊の課題となっている。 7ページ

問い合わせ：生産性研究所 乾 TEL： 03-3409-1137

向こう3年間の人員体制について、正社員を減らす方針の企業が67.5%と7割近くを占めた。しかも回答企業の5社に1社は「かなり減らす」と回答している。これに対して外部委託を増やす方針の企業は45.2%と多くなっている。終身雇用を維持していこうと考えている企業の方が正社員を減らす方針の企業が多く、72.4%となっている。

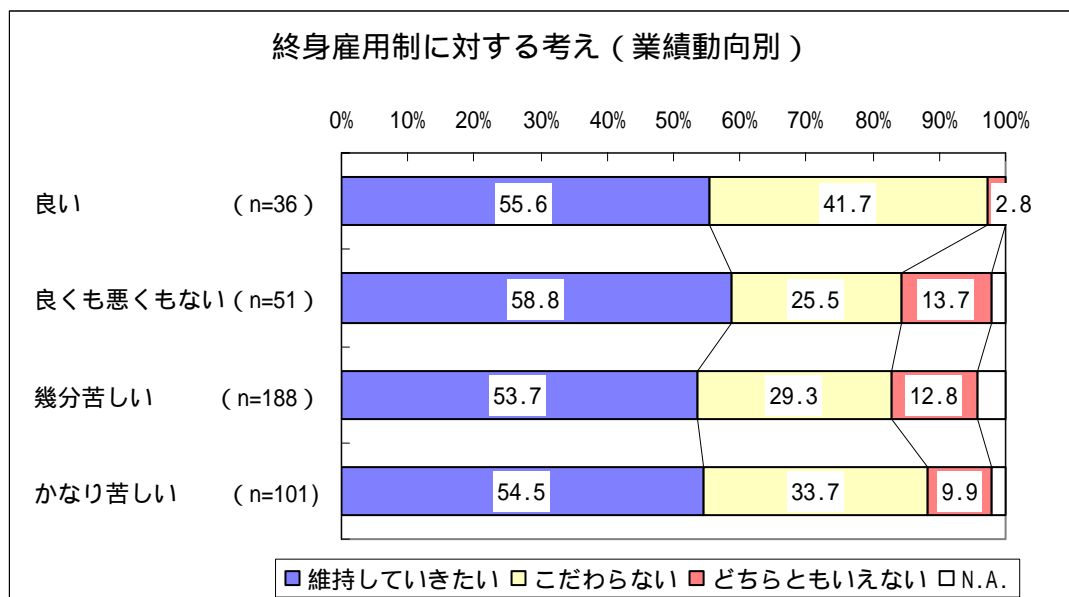
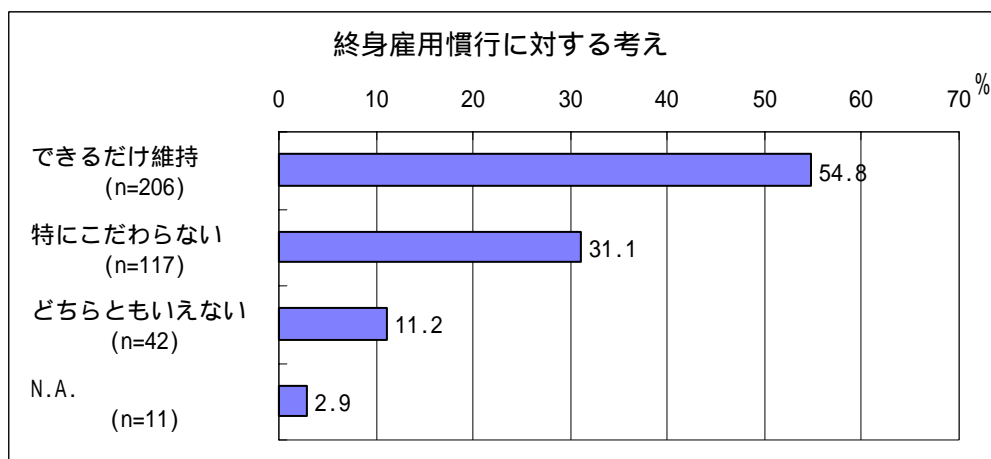


(注) 終身雇用慣行に対する方針は3ページを参照

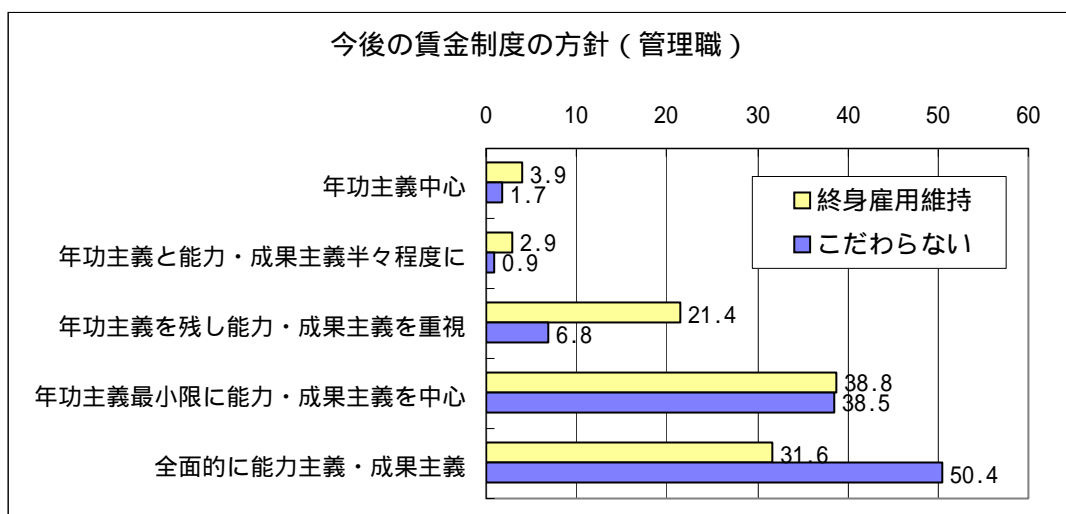
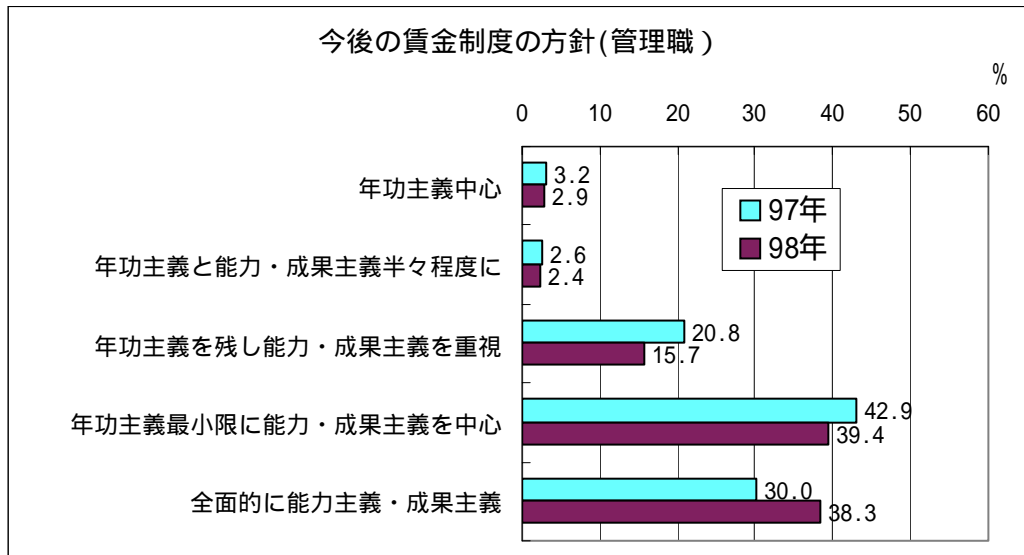
「終身雇用慣行はできるだけ維持していきたい」とする企業が 54.8%で、「終身雇用慣行には特にこだわらない」とする企業の 31.1%を上回った。

業績との関係で見ると業績の悪い企業で終身雇用慣行にこだわらないとする割合が高いと思われたが、結果を見ると業績が「かなり苦しい」と回答している企業でも「終身雇用慣行はできるだけ維持していきたい」と回答した割合が半数を超える結果となっている。その一方で業績の「良い」企業において「終身雇用慣行には特にこだわらない」とする企業が 41.7%と最も多くなっている点が注目される。

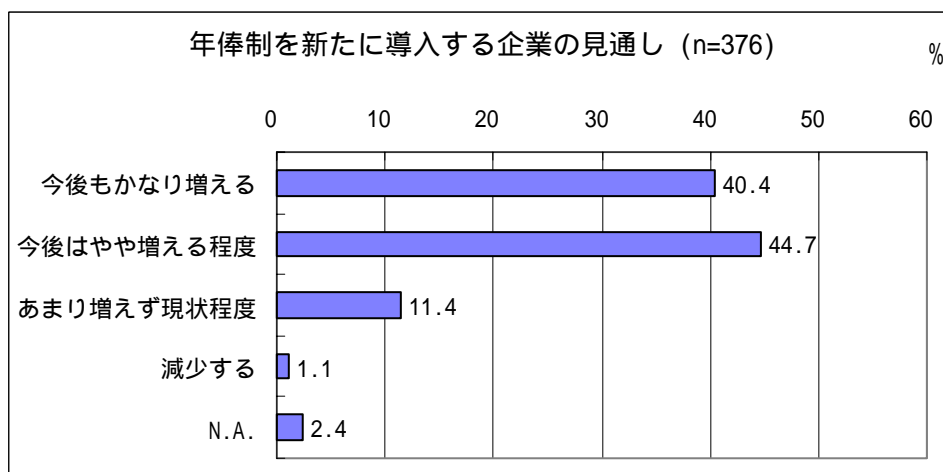
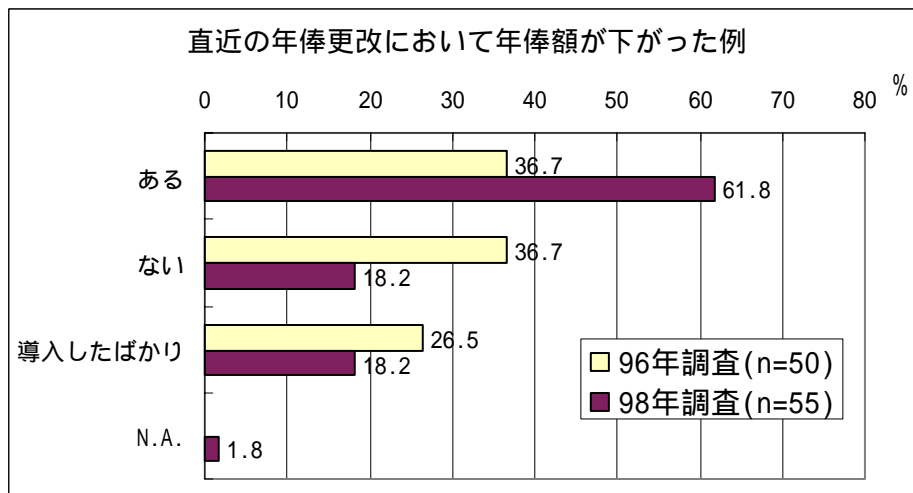
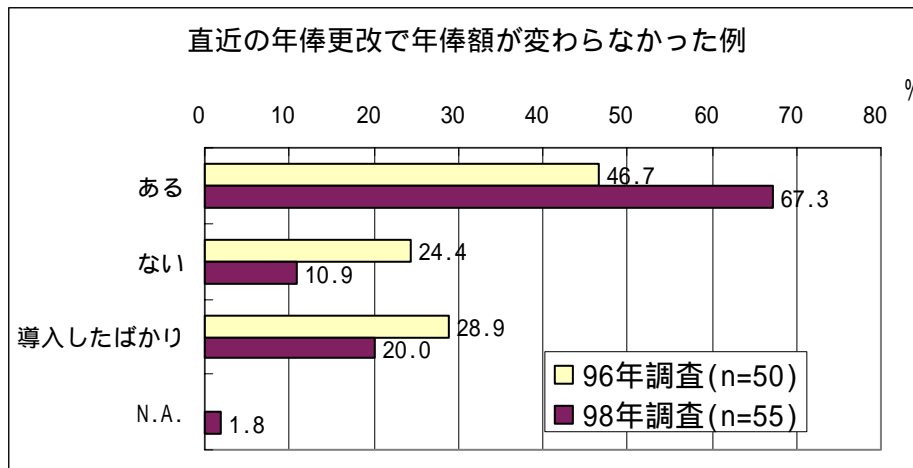
「終身雇用慣行はできるだけ維持していきたい」と回答した企業 206 社に終身雇用慣行を維持するために必要な施策を 3 つまでの複数回答で聞いた結果、最も多い回答は「実力主義に徹して、思い切った抜擢人事や降格人事が行えるようにする」で 65.5%の企業がこれを挙げている。



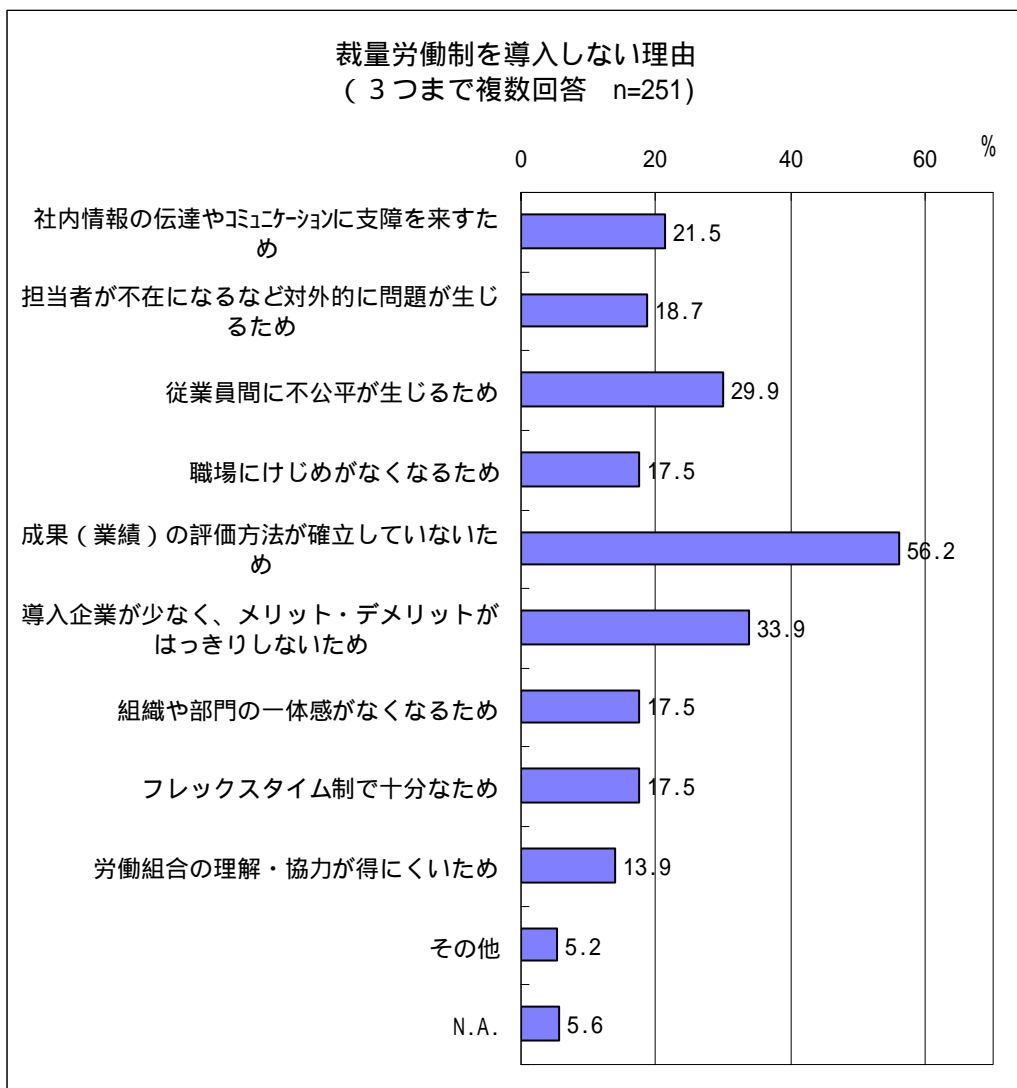
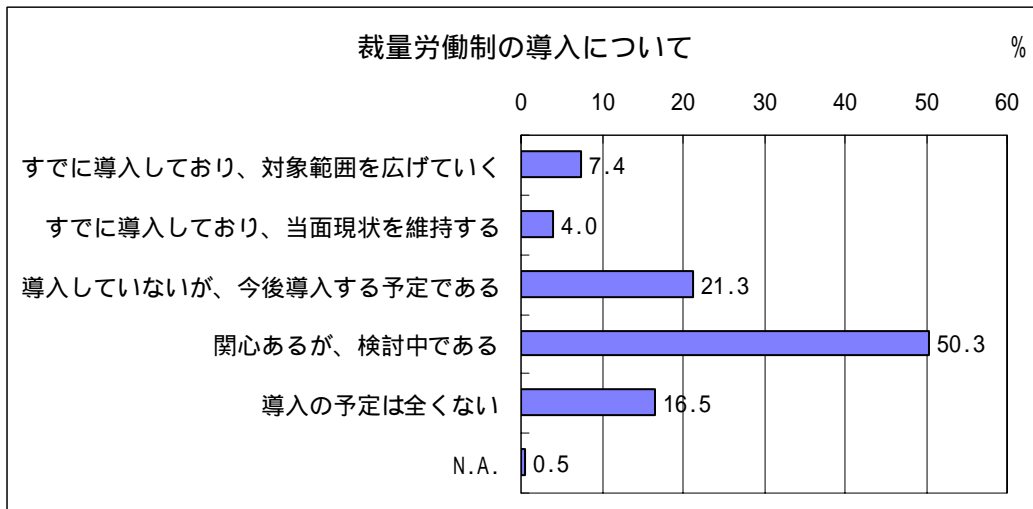
今後の管理職の賃金制度に関して、最も多いのが「年功主義を最小限にして能力主義・成果主義を中心とする」企業で39.4%となっているが、「ほぼ全面的に能力主義・成果主義とする」方針の企業も38.3%とほぼ同じ割合見られる。「ほぼ全面的に能力主義・成果主義とする」方針の企業は97年調査の30.0%から増えている。特に終身雇用慣行にこだわらない企業では、50.4%と半数を超えている。(97年調査では35.9%)



調査回答企業で年俸制を導入している企業は 14.6%であった。直近の年俸更改で年俸額が変わらなかった例のある企業は、96年に実施した年俸制調査の 46.7%から 67.3%に増え、年俸額の下がった例のある企業の割合も 36.7%から 61.8%に増加している。年俸制を導入した時期を見ると 98年に年俸制を導入した企業は 18.2%で、97年に年俸制を導入した企業の割合(23.6%)より低くなっている。年俸制を新たに導入する企業については「今後はやや増える程度」と見る企業が 44.7%と最も多いが、「今後もかなり増える」と回答した企業も 40.4%あり、見方が分かれている。



裁量労働制に対する方針について聞いた結果、「現在すでに導入しており、さらに対象範囲を広げていく」方針の企業が7.4%、「現在導入していないが、今後導入する予定である」企業が21.3%あり、3割近い企業が前向きな姿勢で裁量労働制を位置づけている。裁量労働制に積極的でない企業はその理由として「成果（業績）の評価方法が確立していないため」を半数以上の企業（56.2%）が挙げている。



従業員の評価制度に関して「ほほうまくいっており特に問題はない」と回答した企業は 3.7%にとどまり、「特に問題は起きていないが改善の必要はおおいにある」と感じている企業が 52.1%と半数を超えている。「あまりうまくいっておらず、早急に改善が必要である」という企業も 11.2%見られ、評価制度の確立が喫緊の課題となっている。

