

各 位

第 6 回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要

上場企業における年俸制の導入率 4 割まで高まる

成果主義浸透の一方で、プロセス重視やコンピテンシー導入の動きが見られる
大手企業中心にキャリア形成支援の制度整備が進む
インターンシップ制度の導入が急速に進み大手企業では約 8 割に達する

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（会長代行 渡里杉一郎）は、96 年より毎年、上場企業を対象に「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 6 回にあたる。2002 年 10 月中旬から 12 月上旬にかけて実施した調査結果のポイントは以下の通り（回答企業 303 社、回収率は 11.9%）。調査の概要は p. 9）

調査のポイント

1. 年俸制の導入率 4 割強へ (p. 2)

年俸制の導入率は一貫して上昇し、今回の調査では 40.9%（2001 年調査、34.8%）に達した。業種別にみると、製造業で鉄鋼（47.1%）、機械（46.2%）、精密（41.2%）、電機（40.0%）、また第 3 次産業では卸・小売業（44.7%）、金融（30.4%）などで導入率の高さが目立つ。

2. プロセス評価を重視、約 3 割 (p. 3)

成果だけでなく、成果を導き出すためのプロセスも併せて評価をしていこうという動きがある。調査結果では、あくまでプロセスは補完程度という企業が 4 割強と最も多い。目標達成度とプロセスを同程度に評価するという企業も約 3 割を占め、従業員規模が大きくなるほどプロセスも評価する傾向が強い。

3. コンピテンシー導入率、年々高まる (p. 3)

新しい人材育成、評価のツールとして注目されているコンピテンシーの導入率は 15.8%。99 年調査時点の導入率 5.7%以降、年々導入率は高まっている。

4. キャリア形成の支援制度導入が進む (p. 5)

社員がやりたい仕事を通して自律的にキャリア形成を行うことを支援する制度である社内公募制は 90 年代後半以降、導入が進んでおり、約 3 割の企業に導入されている。

同じくキャリア形成を支援する制度であるキャリアカウンセリングは、全体で 7.9%の導入率だったが、従業員規模が大きい企業ほど導入率も高く、5000 人以上規模で約 3 割となっている。

5. 多様化する採用制度 (p. 7)

採用制度の多様化が進んでいる。通年採用、職種別採用、紹介予定派遣はいずれも導入率が高まっている。また、インターンシップ制度の導入率は急速に高まっており約 4 割（40.3%）、5000 人以上の企業では約 8 割（79.4%）に達している。

パート社員の正社員登用を実施している企業は 2 割強を占めており、第 3 次産業では 4 割に近い企業が実施している。

1. 年俸制の導入状況

(1) 規模別にみた年俸制の導入率推移

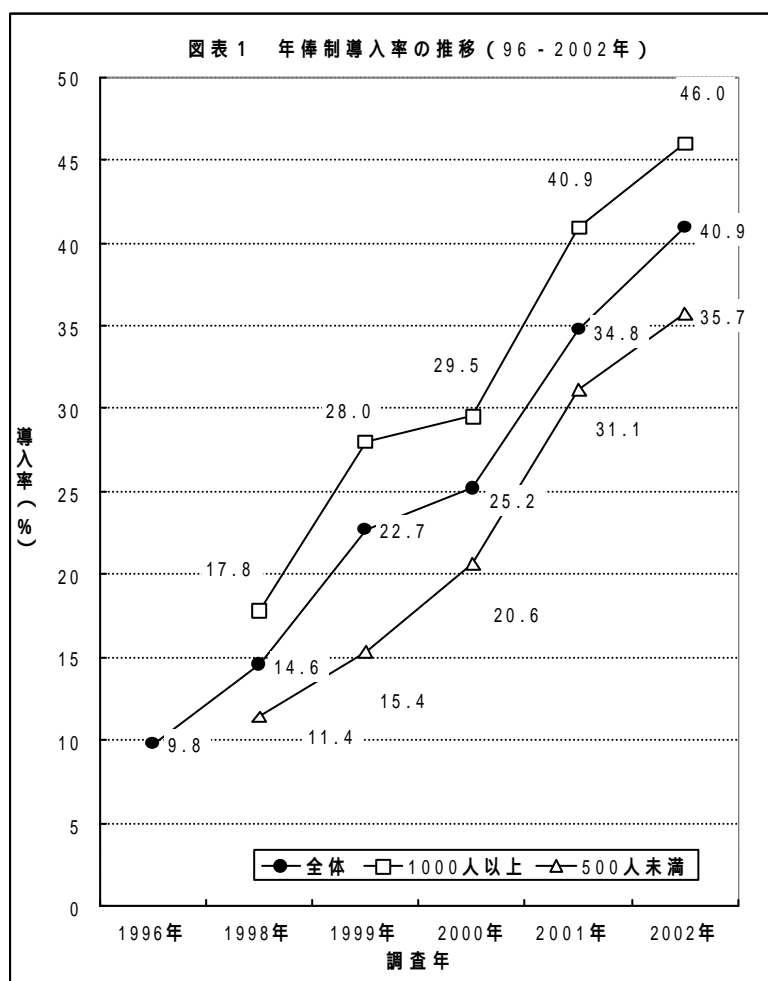
年俸制の導入率は約4割(40.9%)に達した。96年調査時点での導入率9.8%から一貫して導入が進んでいる。導入率を従業員規模別にみると、1000人以上で46.0%、500人未満の企業でも35.7%と導入率は高まっている(図表1)。

(2) 業種別にみた年俸制の導入率

産業別の年俸制導入率をみると、製造業は37.8%(96年調査11.6%)、第3次産業は47.3%(同、7.1%)、建設業26.9%(同、0.0%)となっている。

また、業種別にみると製造業では鉄鋼業(鉄鋼・非鉄・金属)が最も導入率が高く47.1%(96年調査、16.1%)となっている。次いで、機械製造業(一般産業用機械・金属加工機械)が46.2%(同、4.2%)、精密機械が41.2%(同、21.4%)、電気機器が40.0%(同、12.9%)といずれも4割強の導入率となっている。

一方、第3次産業では卸売・小売業が44.7%(同、8.7%)、金融業(金融・保険・不動産)が30.4%(同、3.7%)などとなっている(図表2)。



図表2 産業・業種別の年俸制導入率

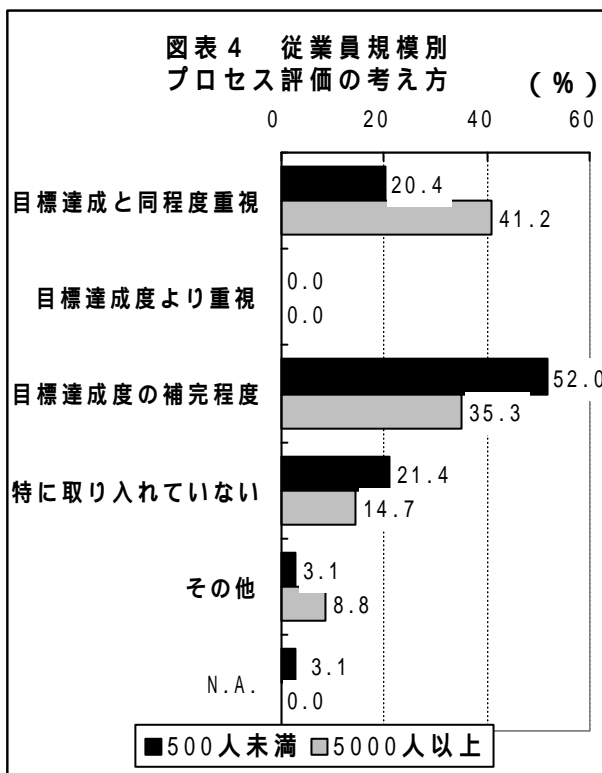
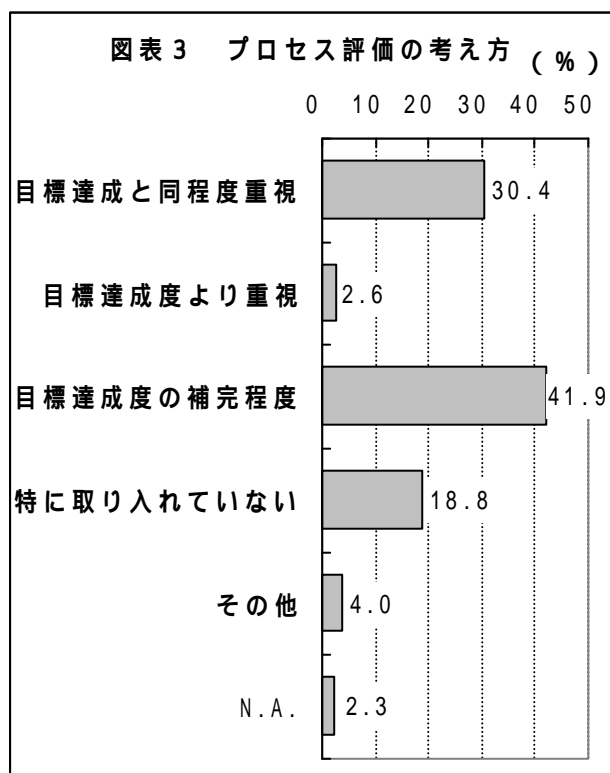
産業・業種	導入率	(96年調査)
製造業	37.8%	11.6%
第3次産業	47.3%	7.1%
建設業	26.9%	0.0%
鉄鋼・非鉄・金属製品	47.1%	16.1%
一般産業用機械・金属加工	46.2%	4.2%
卸・小売業	44.7%	8.7%
精密機械・その他製造	41.2%	21.4%
電気機器	40.0%	12.9%
石油・化学	37.5%	8.7%
輸送用機器	35.7%	-
ゴム・ガラス・土石製品	33.3%	-
金融・保険・不動産業	30.4%	3.7%

注) 図表2の96年調査数値のうち、電気機器12.9%は輸送用機器も含めた数値。また、石油・化学の8.7%は、ゴム・ガラス・土石製品も含めた数値。

2. プロセス評価

売上高や営業利益など数値に表れる成果だけでなく、それにいたる企画立案や新規ルートの開拓、社内関係セクションへの支援・サポートなど成果をあげるためのプロセスを評価することについての考えを尋ねた。結果は、「プロセス評価を重視しているが目標達成度の評価の補完程度に見ている」という企業が41.9%と最も多い。次いで「プロセス評価を目標達成度の評価と同じくらい重視している」(30.4%)となっている(図表3)。

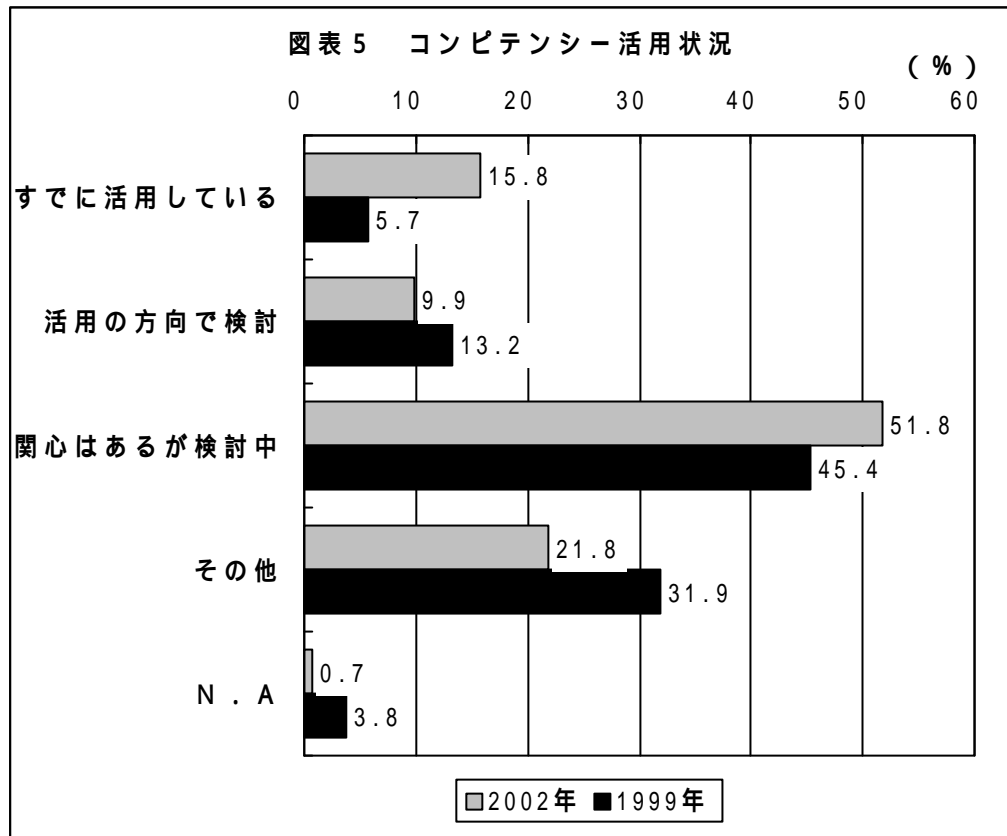
これを、従業員規模別にみると比較的規模の大きい企業では、プロセス評価を重視する傾向が強い。5000人以上では「同じくらい重視している」企業が41.2%、それに対して、「補完程度に見ている」という企業は35.3%となっている。一方、500人未満では「補完程度に見ている」という企業が52.0%と多くなっており、「特に取り入れていない」企業も21.4%となっているなど、どちらかというプロセスよりは目標達成度そのものを重視する傾向が強い(図表4)。



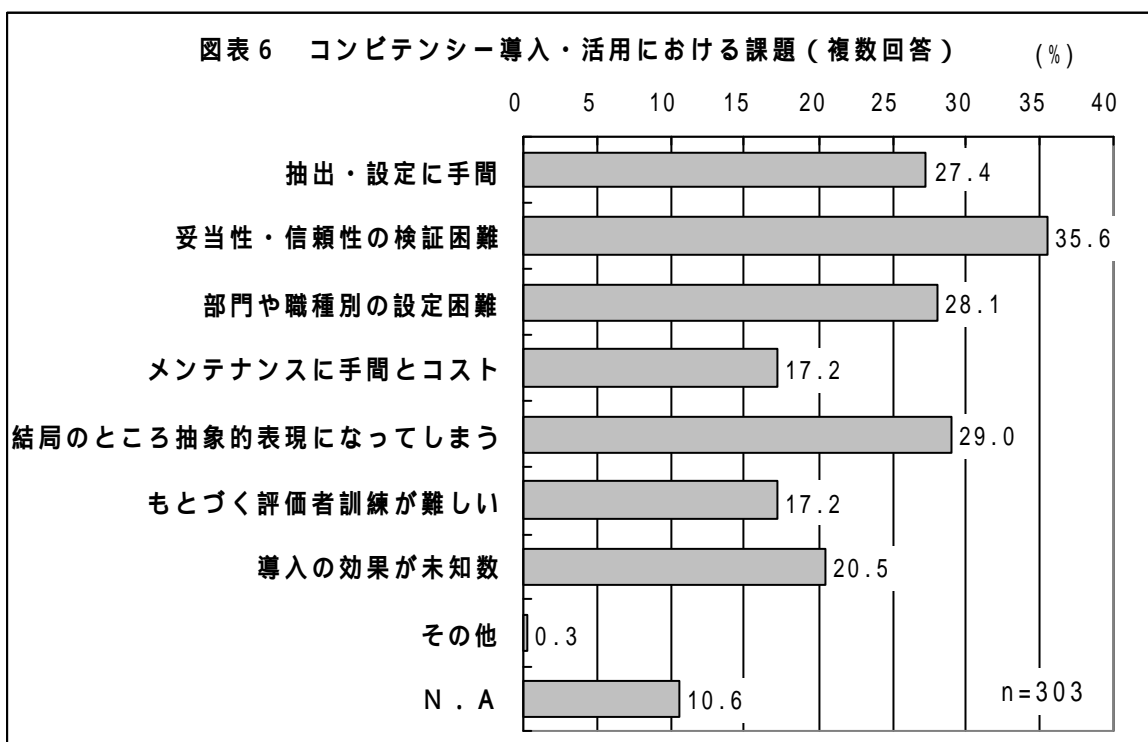
3. コンピテンシー導入状況

プロセス評価と関連して、高業績者の特有の行動特性を抽出して人材育成や評価・処遇などにつなげるためのツールとしてコンピテンシーが近年注目されている。

コンピテンシーの導入率は15.8%で、99年調査時点の導入率5.7%以降、導入率は年々増加している(図表5)。従業員規模別にみると規模の大きい企業の導入率が高く、5000人以上で20.6%、2000~5000人未満が29.8%、1000~2000人未満が26.9%となっている。



一方で、コンピテンシー導入の課題については、「設定したコンピテンシーの妥当性・信頼性の検証が困難」(35.6%)、「結局、コンピテンシーも抽象的な表現とならざるを得ない」(29.0%)、「部門や職種別のコンピテンシーの設定が難しい」(28.1%)と、いって点が指摘されている(図表6)。

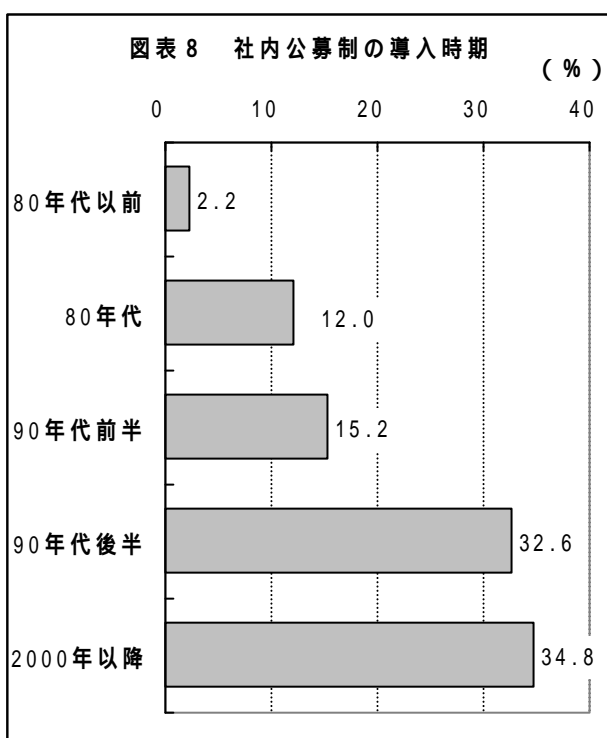
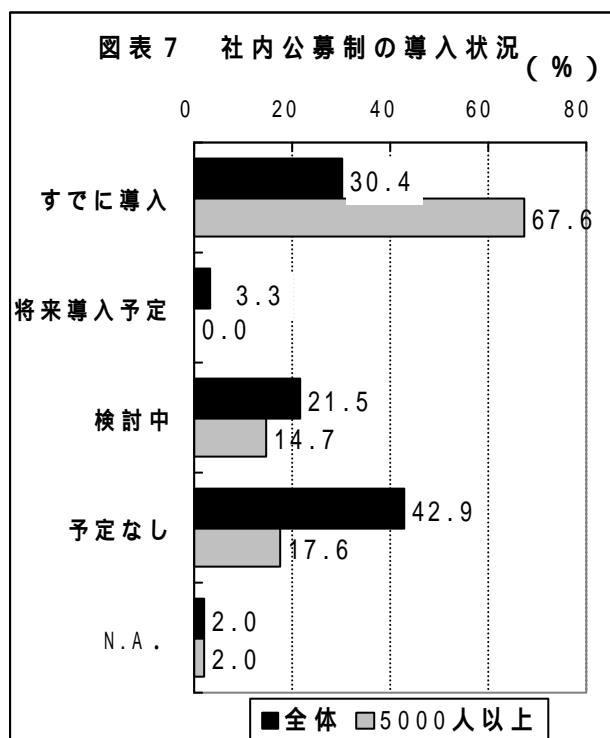


3. キャリア形成支援の制度整備

(1) 社内公募制

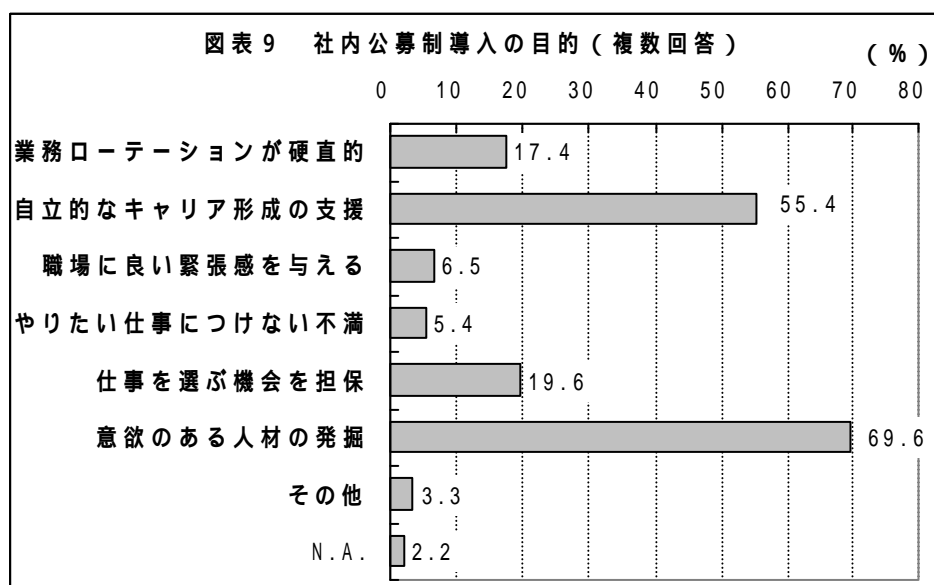
導入率

社内公募制の導入率は30.4%。企業規模が大きくなるほど導入率が高まる傾向がみられ、5000人以上では67.6%の導入率となっている(図表7)。導入時期は2000年以降という企業が34.8%、90年代後半という企業が32.6%を占めるなど、近年急速に導入が進みつつあることが伺われる(図表8)。



導入理由

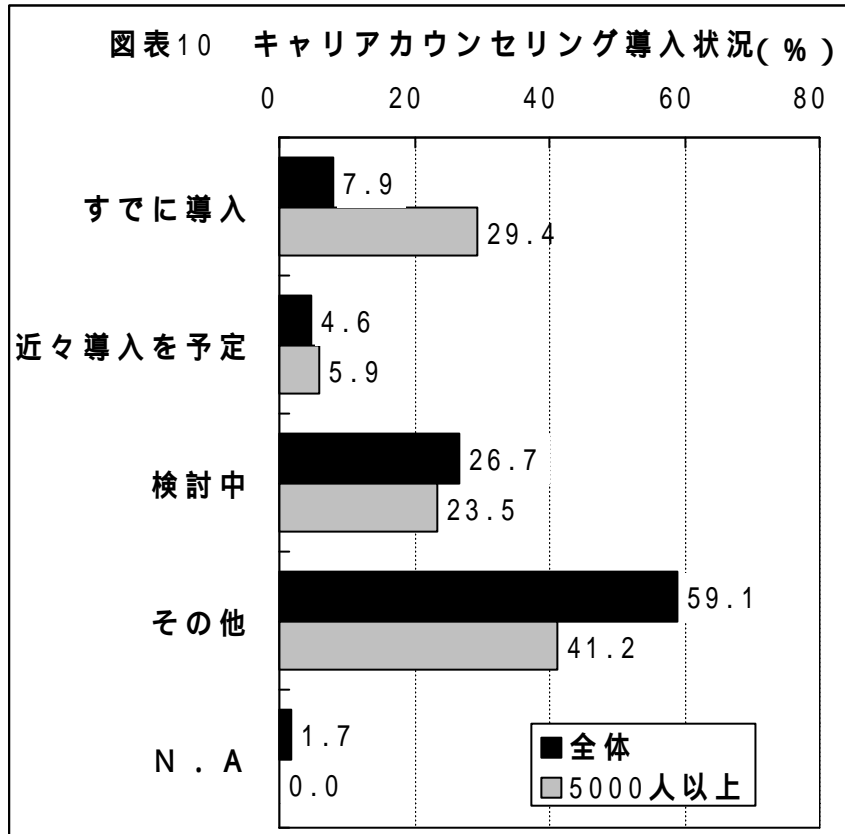
社内公募制を導入した理由をみると、「新規事業やプロジェクトに積極的に挑戦する意欲の高い人材を発掘するため」(69.6%)、「社員の自律的なキャリア形成を促進・支援するため」(同、55.4%)という回答が最も多くあげられていた(図表9)。



(2) キャリアカウンセリング

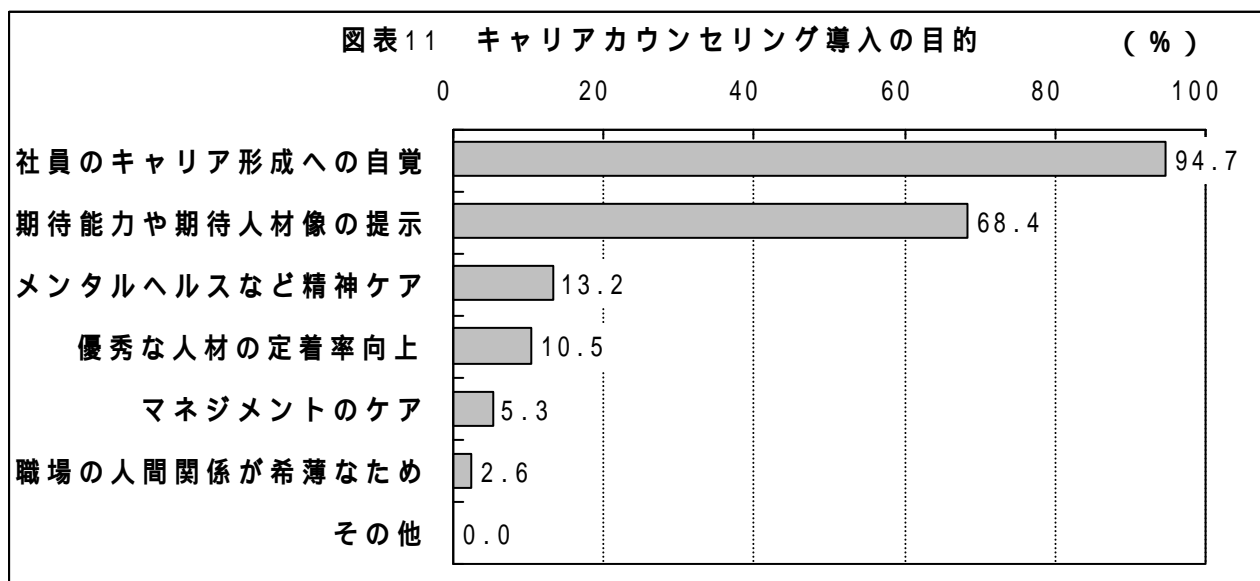
導入率

社員のキャリア形成や能力開発、自己啓発などについて助言・支援するキャリアカウンセリング制度の導入率は7.9%となっている。従業員規模が大きいほど導入率は高く、1000人以上では12.8%、さらに5000人以上では約3割(29.4%)を占めている(図表10)。



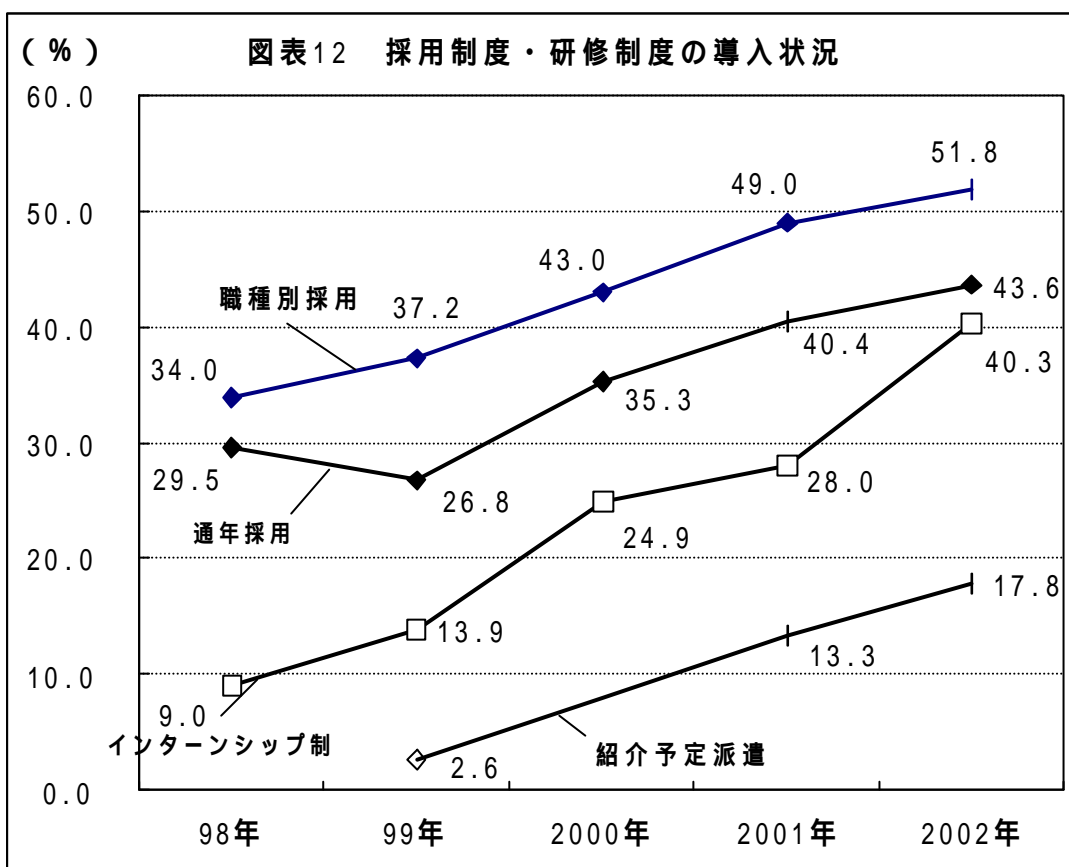
導入目的

キャリアカウンセリングの導入目的は、「社員のキャリア形成への自覚と意欲を高めるため」(94.7%)、「社員が伸ばすべき人材像を提示するため」(68.4%)となっている(図表11)。



5. 多様化する採用制度

採用制度（通年採用、職種別採用、紹介予定派遣）およびインターンシップ制の全ての制度において導入率が上昇傾向にある。特にインターンシップ制の導入率は、2001年調査の28.0%から今回の調査結果の40.3%へと12.3ポイントと大幅に高まっている（図表12）。



注) 紹介予定派遣の2000年の導入率は調査を行っていない。

(1) インターンシップ制

インターンシップ制の実施状況をみると、製造業 44.6% (2001年調査、29.3%)、第3次産業 33.9% (同、29.2%)、建設業 46.2% (同、23.3%) となっている。また、業種別で見ると、製造業では電気機器 (64.0%)、精密機械・その他製造 (60.0%)、輸送用機器 (50.0%)、一般産業用機械・金属加工機械 (46.2%) など実施率が4割を超えている。第3次産業では、実施率が4割を超えた業種はなく、卸売・小売業での39.5%が最も高い (図表13)。企業規模別にみると、規模が大きくなるにつれて導入率は高まっており、5000人以上で約8割 (79.4%) に達している。

図表13 産業・業種別インターンシップ実施率

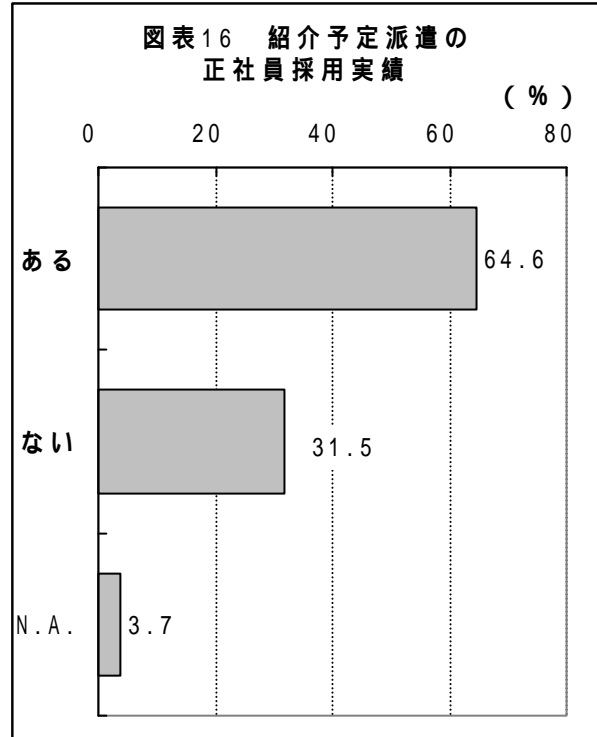
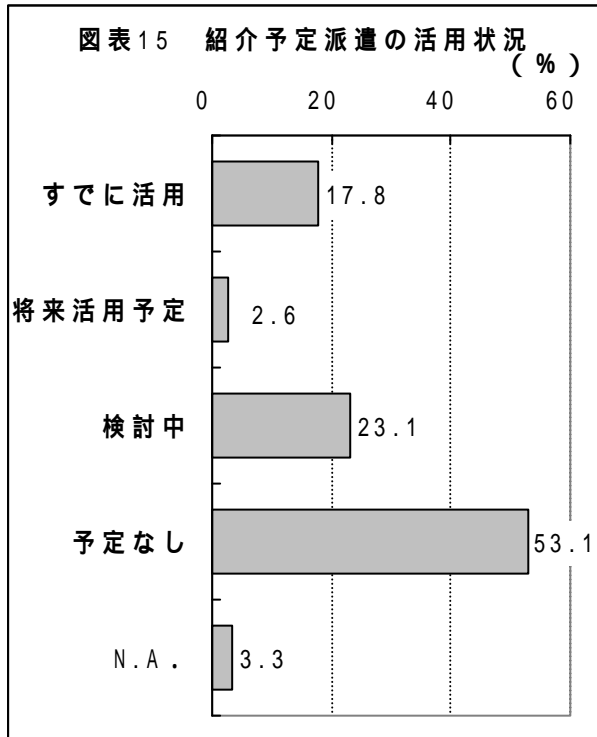
産業・業種	実施率
製造業	44.2%
第3次産業	33.9%
建設業	46.2%
電気機器	64.0%
精密機械・その他製造	60.0%
輸送用機器	50.0%
一般産業用機械・金属加工	46.2%
卸・小売業	39.5%

図表14 企業規模別インターンシップ導入率

500人未満	25.5%
500-1000人未満	35.2%
1000-2000人未満	43.3%
2000-5000人未満	44.7%
5000人以上	79.4%

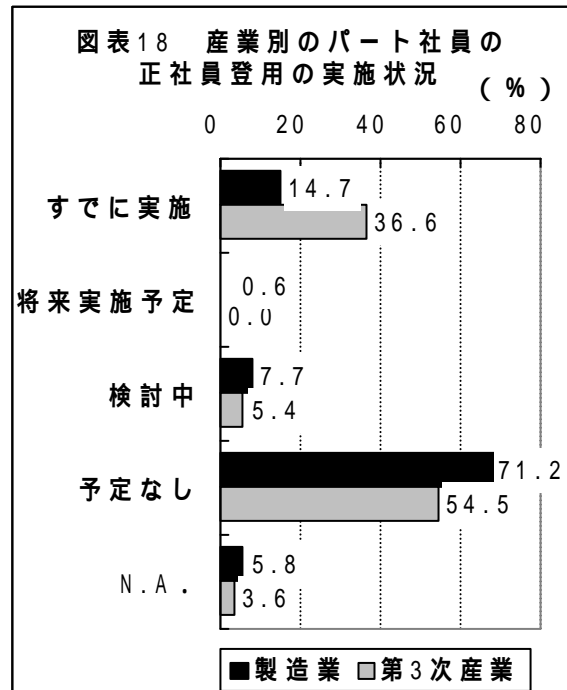
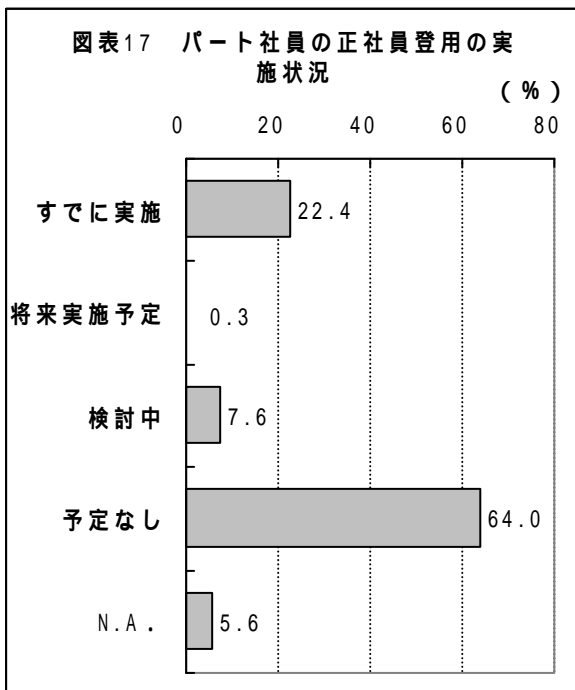
(2) 紹介予定派遣

紹介予定派遣を活用している企業は、99年調査では2.6%に過ぎなかったが、今回の調査では17.8%と導入が進んでいる(図表15)。紹介予定派遣を活用している企業で、実際に正社員として採用したケースがある企業は64.8%となっている(図表16)。



(3) パート社員の正社員登用

パート社員の正社員登用を既に実施しているという企業は、2割強(22.4%)となっている(図表17)。産業別にみると製造業の14.7%に比べて第3次産業は36.6%と高い(図表18)。



本調査について

本調査は、社会経済生産性本部生産性研究所が過去実施した「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6回目にあたる。

主な継続調査項目は、

年俸制の導入・運用状況

裁量労働制の導入活用状況

賃金制度の変容状況

目標管理制度・評価制度の実態

各種制度の導入状況(早期退職優遇制度、確定拠出年金、カフェテリアプランなど)

第6回調査の概要は以下のとおり。

調査名 : 「第6回 日本的人事制度の変容に関する調査」

実施時期 : 2002年10月中旬～12月上旬

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 2547社の人事労務担当者

回答企業 : 303社(回収率11.9%)

調査回答企業属性

1. 産業別

全体	303社	100.0%
製造業	156社	51.5%
第3次産業	112社	37.0%
建設業	26社	8.6%
その他	7社	2.3%
N.A.	2社	0.7%

2. 従業員規模別

全体	303社	100.0%
500人未満	98社	32.3%
500-1000人未満	54社	17.8%
1000-2000人未満	67社	22.1%
2000-5000人未満	47社	15.5%
5000人以上	34社	11.1%
N.A.	3社	1.0%

連絡先：財団法人 社会経済生産性本部 雇用システム研究センター（担当：東狐）

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1（03-3409-1123・Fax 03-3409-2617）

URL：<http://www/jpc-sed.or.jp>

*なお、本調査結果の詳細につきましては、別途報告書（「日本的人事制度の現状と課題（2003年版）」として3月中旬にとりまとめる予定です。