

第 9 回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要

成果主義導入企業の約 5 割、「現場の評価能力にバラつきが大きい」

仕事基準の賃金(役割・職務給)導入進むが、「運用上、降格・降給はやりにくいことが今後の課題」53.8%
職種別賃金の導入率 約 2 割(19.7%)、第 3 次産業では 25.6%と増えたが、職場の一体感維持などに課題
役員退職慰労金の廃止企業 19.3%、5000 人以上規模では 31.1%に増加

60 歳代前半層の継続雇用、45.6%は勤務形態や仕事内容、保有能力に応じた多様な選択肢を用意

また、継続雇用者に対して「人事考課でそれなりに処遇に格差をつける」44.0%

仕事と家庭の両立にむけて多様な支援措置や制度を取り入れている企業ほど男性社員も含めて制度が利用しやすい風土になっている

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(理事長 谷口恒明)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 9 回にあたり、2005 年 11 月上旬から 2006 年 2 月上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)。

役割・職務給の導入更に進む、非管理職層でも約 4 割(40.9%)。洗い替えの昇降給が 2 割強を占めるが、**「運用上、降給・降格はやりにくい」53.8%(p.3)**

仕事基準の賃金である役割・職務給の導入が更に増え、99 年調査では管理職層 21.1%、非管理職層では 17.7%であったのに対して 2005 年調査ではそれぞれ 61.0%、40.9%と急増している。また、管理職層の役割・職務給は、約 4 割(40.6%)が「査定による洗い替えで昇降給がある制度」となっており、非管理職層でも 2 割強(23.1%)を占めている。しかし、運用上の課題を見ると、「役割の見直しに伴う降格や降給がむずかしい」という企業が 53.8%を占めるなど、成果主義的な運用には課題が残る。

成果主義導入約 9 割、その一方で「現場で適正な評価ができていない」が約 5 割(49.8%)占める(pp.4-5)

「業績や成績により、賃金・賞与で相当の格差がつく」という企業は約 9 割を占める。こうした企業では、客観性・納得性の高い業績評価やプロセス評価の整備は進められているものの、約 5 割(49.8%)は「現場での評価能力にバラつきがあり、適正な評価が出来ていない」と感じている。また、5 割強(52.5%)は「評価結果に対する苦情や意義申し立てがしにくい組織風土」と感じているなど二極化が見られ、成果主義を取り入れた企業でも評価など運用の違いが出ている。

職種別賃金の導入率、約 2 割(19.7%)、第 3 次産業では 25.6%に増加(p.6)

職種別賃金(事務・営業・製造など職種に応じた、異なる賃金体系・水準を設定する制度)の導入は 19.7%で、2004 年調査時点の 12.3%よりやや増加した。特に産業別では第 3 次産業が 25.6%と高くなっており、中でも卸・小売業が 28.2%と高い導入率となっている。職種別賃金制度の運用上の課題としては、「職種ごとの賃金水準設定困難」(41.3%)、「賃金水準の低い職種の従業員のモラルダウン」(32.6%)があげられている。

役員の退職慰労金の廃止、約 2 割(19.3%)に増加、但し報酬委員会設置は 1 割(9.8%)にとどまる(p.7)

従業員の成果主義が進む中で、役員の処遇制度改革も徐々に進められている。役員の退職慰労金を廃止した企業は 2004 年調査では 9.1%であったのに対して、2005 年調査では 19.3%へと増加している。しかし、報酬委員会の設置について見ると、導入率は 9.8%にとどまり、約 6 割(60.6%)は導入予定なしとしている。

60 歳代前半層の雇用継続、45.6%が勤務形態や仕事内容に応じた多様な働き方を用意、また、継続雇用者に対して「人事考課でそれなりに処遇に差をつける」44.0%(pp.8-10)

60 歳以降の雇用継続について約 9 割は再雇用制度。また、グループ企業で再雇用という企業は 45.3%を占める。再雇用者の選定条件は、「健康状態」(73.2%)、「人事考課」(53.5%)。また、4 割強(45.8%)勤務時間や職種、保有能力などに応じて多様な働き方を用意している。また、再雇用者の人事考課についても、「制度を整備し、それなりに処遇に差をつける」という企業が 4 割強(44.0%)を占める。

仕事と家庭の両立支援、「短時間勤務者などの人事評価・昇格基準改善」35.0%が実施(pp.11-12)

仕事と家庭の両立支援では、短時間勤務制度や休業制度など柔軟な労働時間制度を取り入れている企業は過半数を超える。また、「短時間勤務者などの人事評価・昇格基準など改善」は 35.0%となっている。多様な両立支援措置や制度を導入している企業ほど職場の理解が進み、制度が男性社員も含めて利用しやすい。その結果、女性の定着率も高くなると感じられている。

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、「日本の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9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（職能資格制度・職能給、役割等級制度・役割・職務給、職種別賃金等）

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F A、キャリアカウンセリング等）

評価制度（コンピテンシー、360度評価、苦情処理制度等）

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9回調査（05年調査）

第9回調査（05年調査）の実施概要は以下のとおり。

調査名：「第9回 日本の人事制度の変容に関する調査」

実施時期：2005年11月上旬～2006年2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2752社の人事労務担当者

回答企業：254社（回収率9.2%）

主たる事業内容		正規従業員数						合計
		500人未満	500人- 1000人未満	1000人- 2000人未満	2000人- 5000人未満	5000人以上	その他	
建設	社数	5	2	5	6	3	-	21
	総和の%	2.0	0.8	2.0	2.4	1.2		8.3
製造業	社数	28	18	27	32	27	-	132
	総和の%	11.0	7.1	10.6	12.6	10.6		52.0
第3次産業	社数	25	14	23	15	13	-	90
	総和の%	9.8	5.5	9.1	5.9	5.1		35.4
無回答	社数	5	-	1	2	2	1	11
	総和の%	2.0		0.4	0.8	0.8	0.4	4.3
合計	社数	63	34	56	55	45	1	254
	総和の%	24.8	13.4	22.0	21.7	17.7	0.4	100.0

なお、以下調査結果概要中、“98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調査 = 1998年11月実施 99調査 = 1999年11月実施 00調査 = 2000年10月実施
 01調査 = 2001年10月実施 02調査 = 2002年10月実施 03調査 = 2003年11月実施
 04調査 = 2004年11月実施 05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次産業に該当する業種は以下の通り。

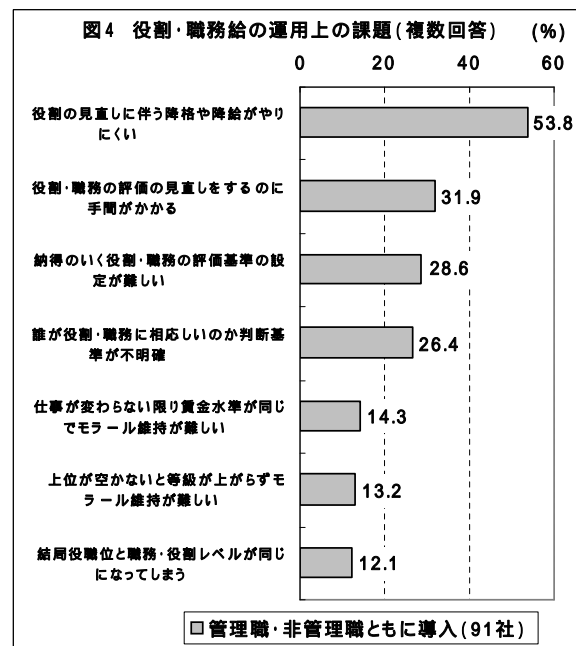
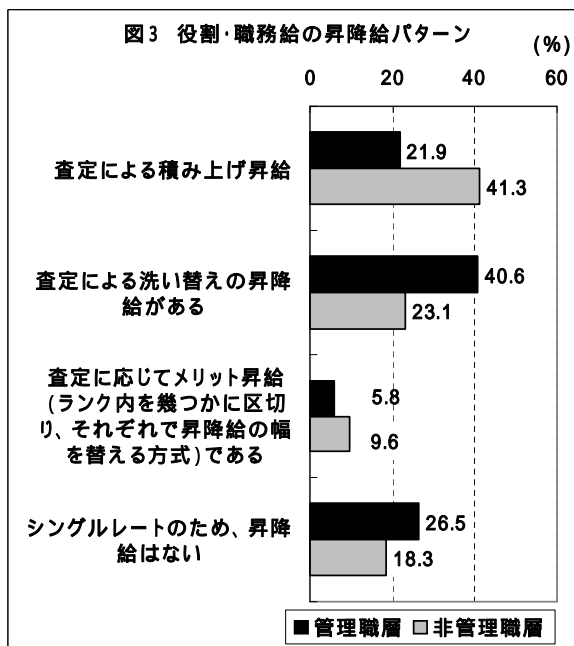
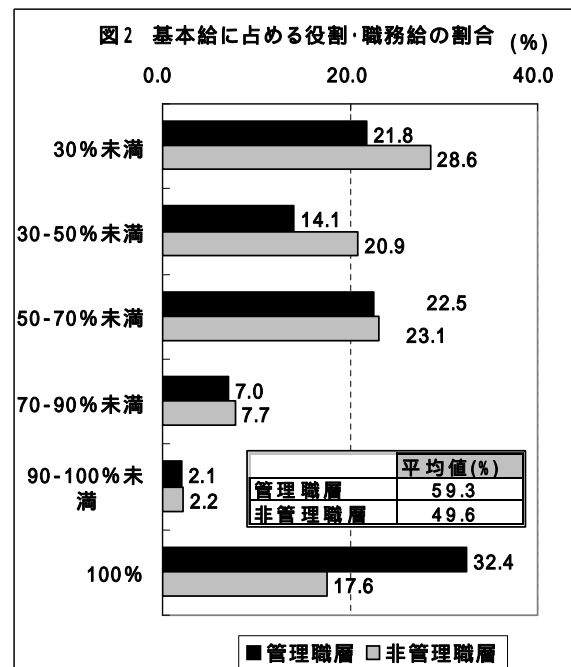
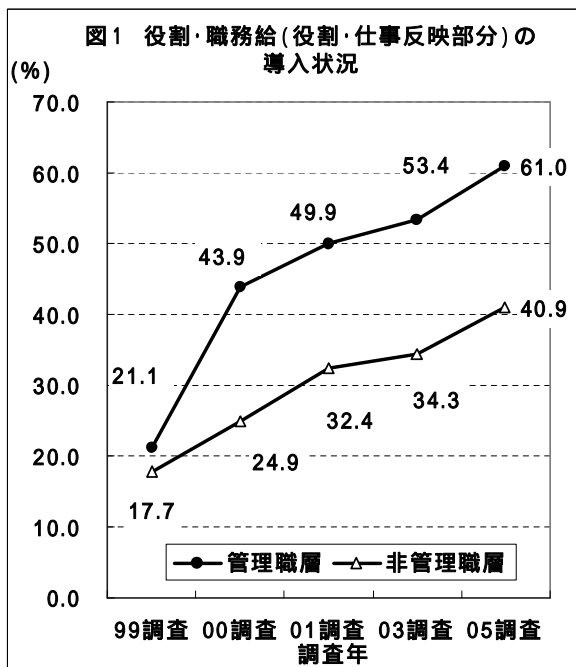
製造業：食料品、繊維、パルプ・紙、化学・医薬品、石油・石炭、ゴム・ガラス・土石製品、鉄鋼・非鉄金属・金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製造業

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

・役割・職務給の導入更に進む、非管理職層でも約4割(40.9%)。洗い替えの昇降給が2割強を占めるが、「運用上、降給・降格はやりにくい」53.8%

役割や仕事を反映した賃金(役割・職務給)の導入が更に進んでいる結果となった(図1)。管理職層では99年調査時点の導入率21.1%に対して、2005年では61.0%と、この5年間で3倍近い増加となっている。また、非管理職層でも同じく99年時点の17.7%から2005年には40.9%と2倍強の増加となっている。なお、基本給に占める役割・職務給の割合を見ると(図2)、平均で管理職は約6割(59.3%)、非管理職は約5割(49.6%)。

役割・職務給の昇給パターンを見ると(図3)、管理職層では「査定による洗い替えの昇降給」が40.6%と最も多く、次いで「シングルレートのため昇降給はない」が26.5%となっている。いずれにせよ定昇がないシステムが主流といえる。非管理職では、「査定による積み上げ昇給」が41.3%と最も多いものの、「査定による洗い替えの昇降給」も23.1%を占めている。但し、役割・職務給の運用上の課題として「役割の見直しに伴う降格や降給がやりにくい」(53.8%)があげられており、実際には成果主義的な運用は難しいようだ(図4)。



成果主義導入企業のうち、

「現場の評価者の評価能力は、ほとんどバラツキはなく、ほぼ適正な評価ができている」

「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」

「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」

の、いずれについても「当てはまる」あるいは「どちらかという当てはまる」と回答した 43 社を“成果主義”、“いずれについても「当てはまらない」あるいは「どちらかという当てはまらない」と回答した 16 社を“成果主義”として、人事管理諸制度の導入状況を比較してみた。その結果、図 6 のようにいずれの制度において、成果主義の企業で導入率が高くなっていることが分かる。

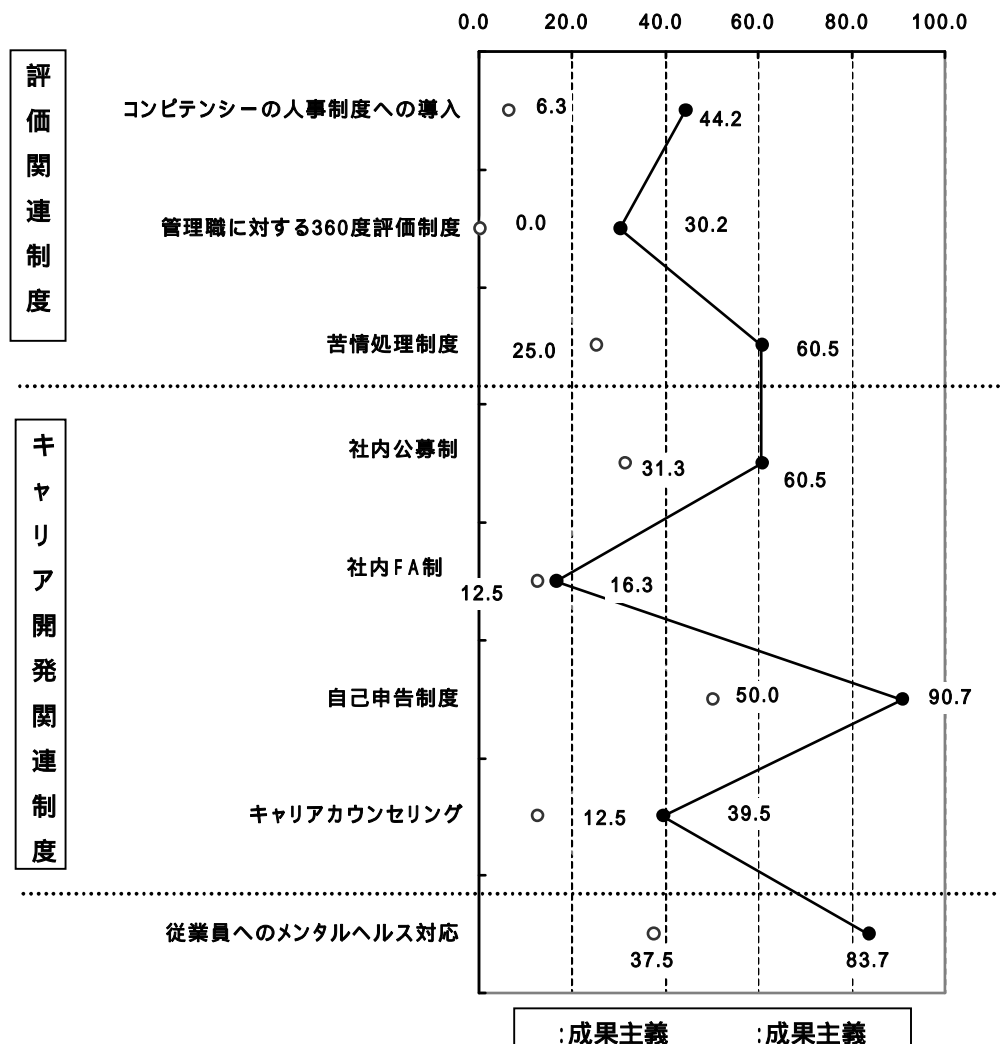
評価関連制度を見ると、具体的な評価基準であるコンピテンシーや管理職層への 360 度評価、あるいは苦情処理制度の導入率のいずれにおいてもグループの方が に比べて明らかに高い導入率を示している。

キャリア開発支援関連では、社内 FA 制がほぼ同程度の導入率である以外は、社内公募制や自己申告制、キャリアカウンセリングについてはいずれもの方が導入率が高い。また、メンタルヘルス対応についても同様となっている。

成果主義的な処遇制度を取り入れている企業において、成果主義がうまく機能するよう制度を整備している企業とそうでない企業との二極化が見られ、そのことが図 5 に見られる結果につながっているものと考えられる。

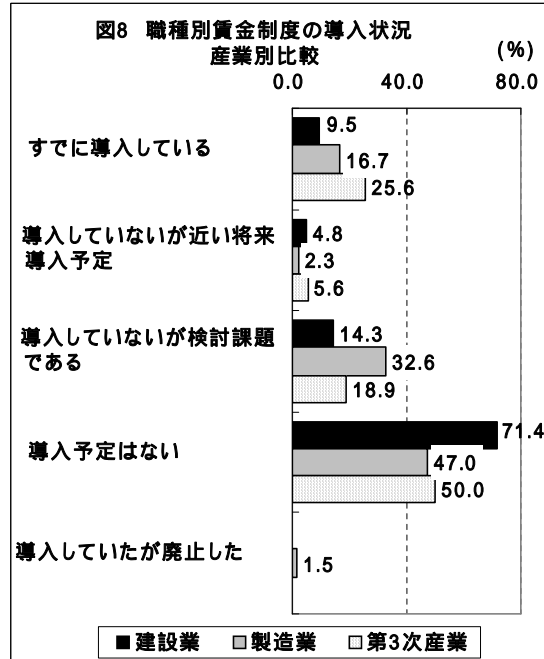
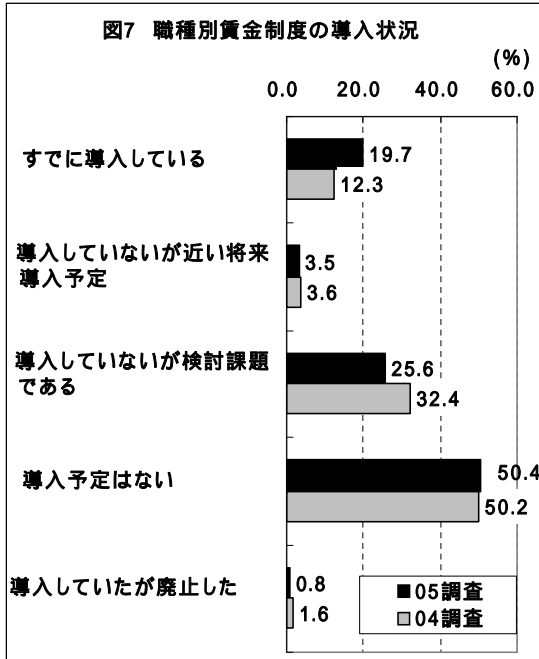
図6 人事管理諸制度導入状況比較

(%)



職種別賃金の導入率、約2割(19.7%)、第3次産業では25.6%に増加

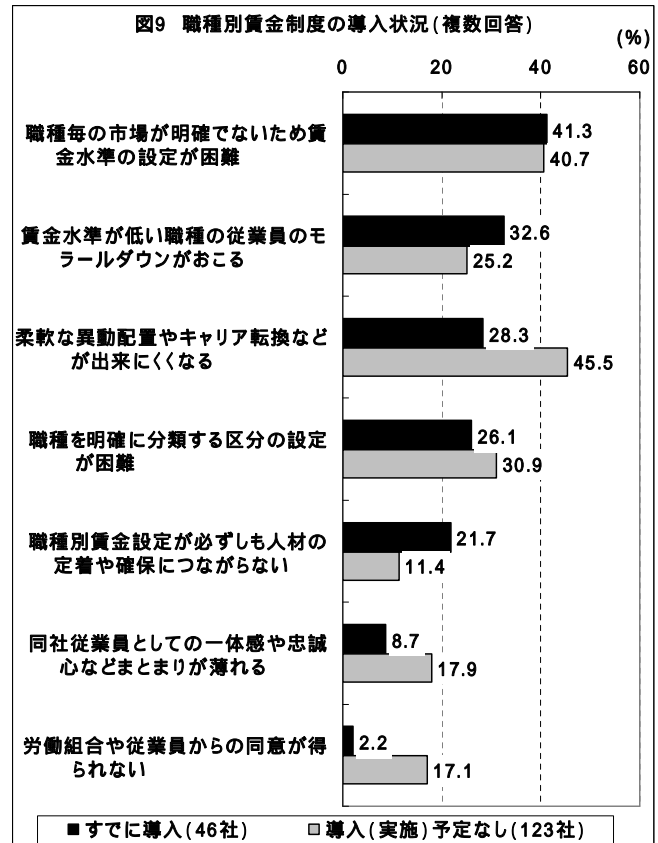
職種別賃金(事務・営業・製造など職種に応じた、異なる賃金体系・水準を設定する制度)の導入率は19.7%(図7、04調査=12.3%)。また、産業別に見ると第3次産業で25.6%とやや高くなっている(図8)。業種別では、卸・小売業28.2%、機械(一般産業・金属加工)21.1%、化学・医薬品20.0%などが比較的高い導入率となっている(業種別で見ると回答企業数が少なくなるため、あくまで参考データ)。



職種別賃金制度導入・運用における課題を尋ねたところ、すでに職種別賃金を導入している企業(46社)では、「職種毎の市場が明確でないため賃金水準の設定が困難」(41.3%)、「賃金水準の低い職種の従業員のモラルダウンがおこる」(32.6%)、「柔軟な異動配置やキャリア転換などができなくなる」(28.3%)などがあげられている(図9)。

一方、職種別賃金の導入予定なしという企業(123社)について見ると、「柔軟な異動配置やキャリア転換などができなくなる」が45.5%と最も高い。次いで、「職種毎の市場が明確でないため賃金水準の設定が困難」も40.7%となり、導入企業同様、回答率は高くなっている。

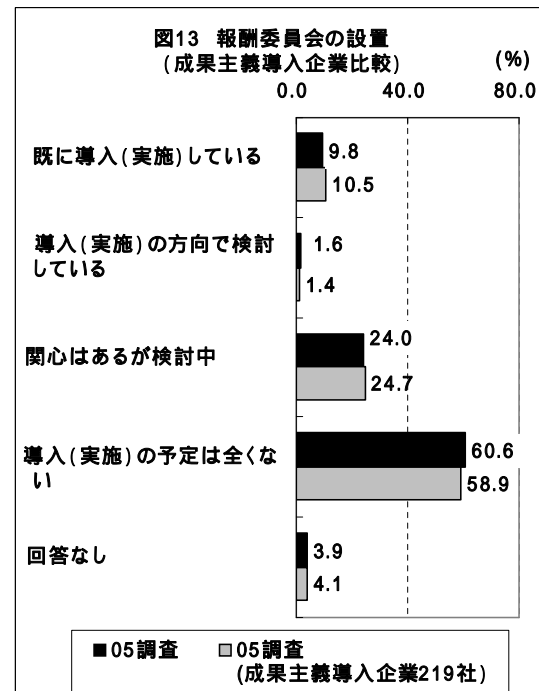
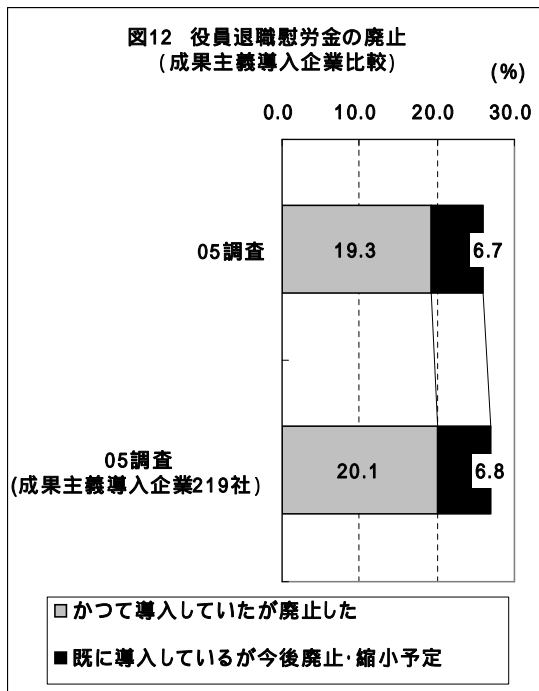
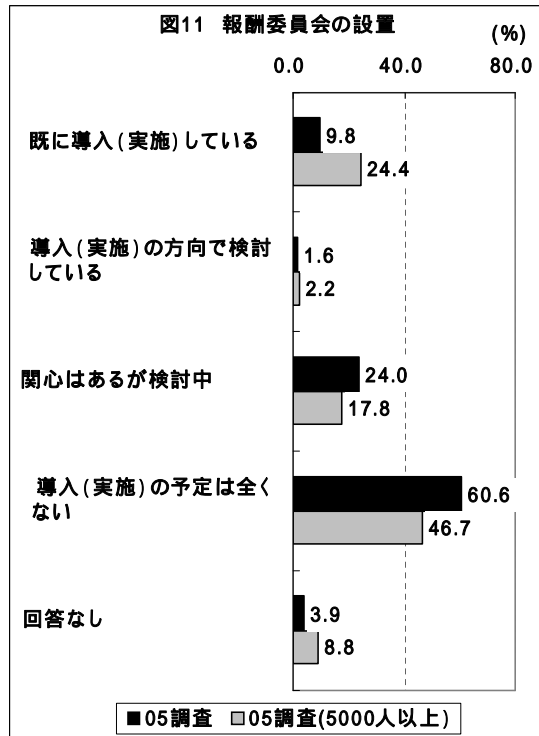
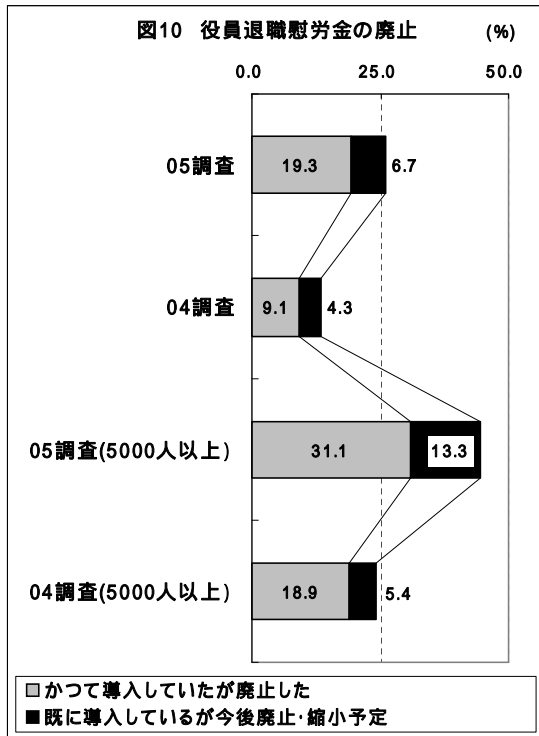
また、回答率は低いものの、「従業員としての一体感や忠誠心などまとまりが薄れる」(17.9%)、「労働組合や従業員からの同意が得られない」(17.1%)といった項目が導入予定なし企業では比較的高くなっており、こうした点なども職種別導入への懸念材料となっていることが伺われる。



・ 役員の退職慰労金の廃止、約 2 割(19.3%)に増加、但し報酬委員会設置は 1 割(9.8%)にとどまる

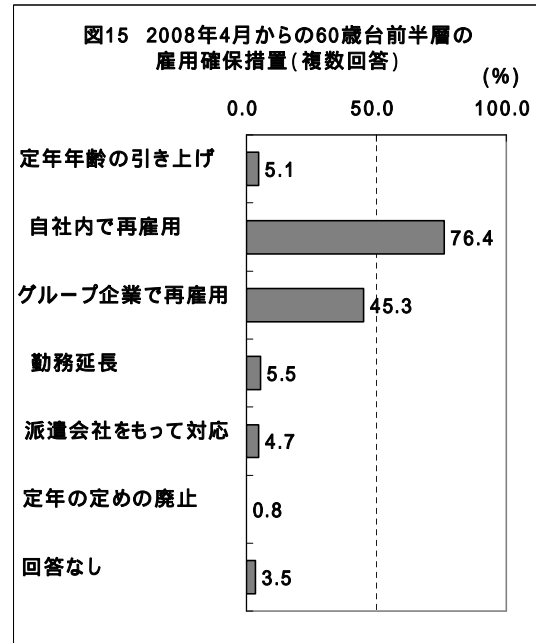
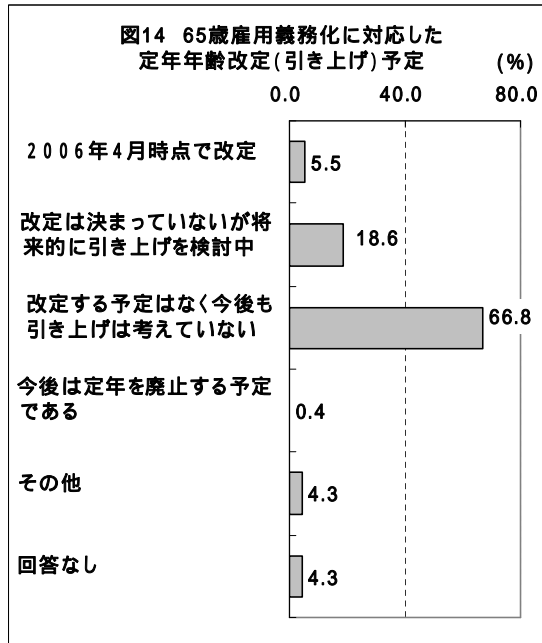
役員退職慰労金の廃止について、04 調査では「かつて導入していたが廃止した」は 9.1%、「既に導入しているが今後廃止・縮小予定」は 4.3%であったが、05 調査ではそれぞれ 19.3%、6.7%と増加傾向にあり、特に「かつて導入していたが廃止した」企業の増加が目立つ。また、従業員規模別に見ると、5000 人以上では「かつて導入していたが廃止した」企業は 31.1%、「既に導入しているが今後廃止・縮小予定」の企業も 13.3%と、今後も役員退職慰労金廃止が進むものと見られる(図 10)。

一方、役員の報酬を決定する報酬委員会を設置している企業は 9.8% (5000 人以上、24.4%) で、多くの企業 (60.6%) は「導入の予定は全くない」と回答している(図 11)。成果主義導入企業(219 社)で比較すると、役員退職慰労金廃止は 20.1%。また、役員報酬委員会の設置は約 1 割(10.5%)にとどまる、社員への成果主義浸透に比べると、役員層はやや改革が遅れているといえる(図 12・13)。



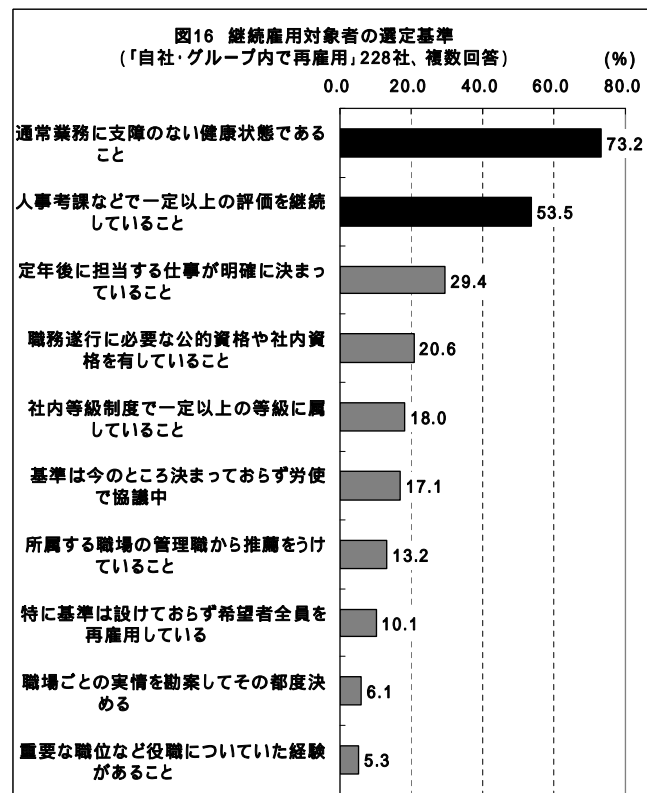
・ 60 歳代前半層の雇用継続、45.6%が勤務形態や仕事内容に応じた多様な働き方を用意、また、継続雇用者に対して「人事考課でそれなりに処遇に差をつける」44.0%

65 歳雇用義務化に対応した定年年齢改定（引き上げ）の予定について尋ねたところ、約 7 割（66.8%）は「改定する予定はなく、今後も引き上げは考えていない」と回答している(図 14)。また、「改定は決まっていなが将来的に引き上げを検討」という企業は約 2 割（18.6%）。2006 年 4 月からの 60 歳台前半層の雇用確保措置を見ると、「自社内で再雇用(定年年齢に達したものをいったん退職させた後、再び雇用する)」が 76.4%、あるいは「グループ企業で再雇用」45.3%となっている（図 15）。



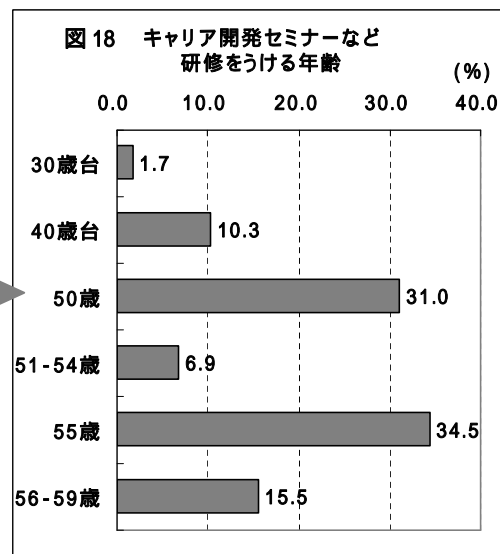
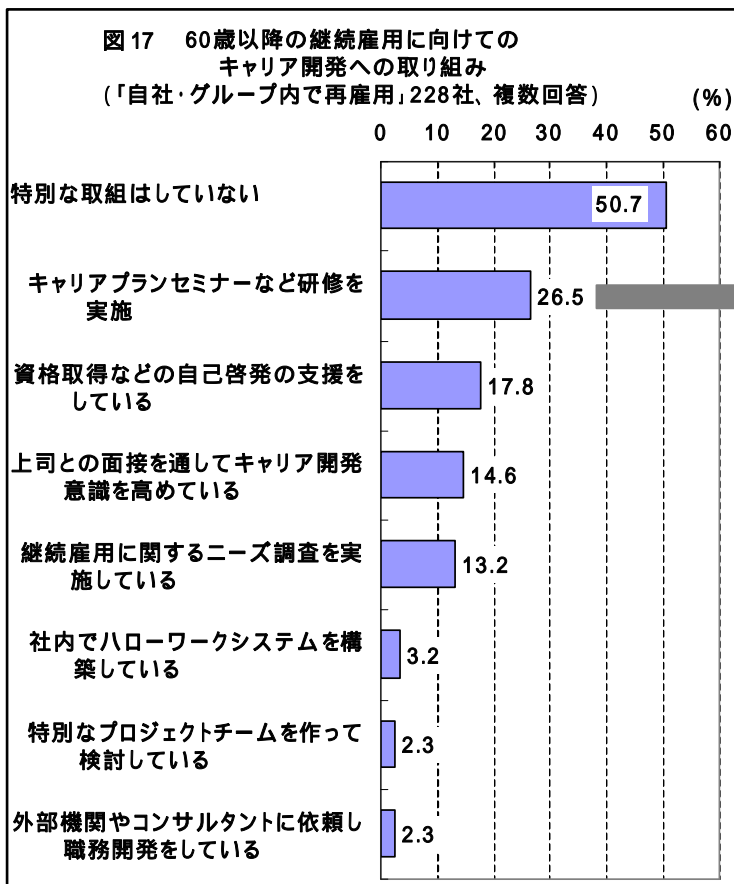
自社あるいはグループ内で再雇用するという企業（228社）について 60 歳台前半層の再雇用における対象者の設定基準を見ると（複数回答）、「通常業務に支障のない健康状態であること」（73.2%）および「人事考課などで一定以上の評価を継続していること」（53.5%）をあげて企業が多い(図 16)。

一方、「基準は今のところ決まっておらず労使で協議中」は約 2 割（17.1%）、「特に基準は設けておらず希望者全員を再雇用」という企業も約 1 割（10.1%）となっている。

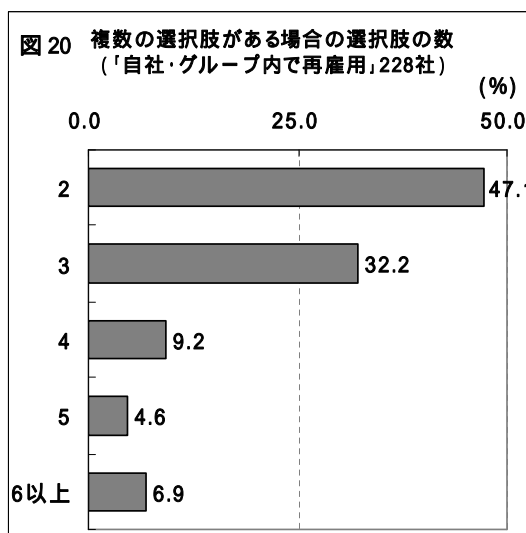
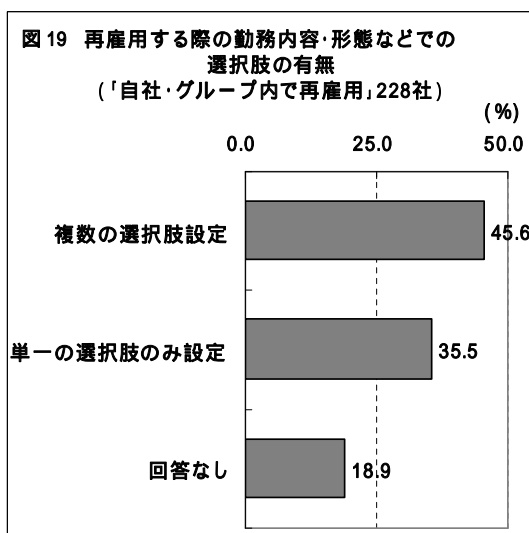


同じく自社あるいはグループ内で再雇用するという企業（228社）について、60歳前半半層の雇用継続に向けたキャリア開発への取り組みを見ると、「特別な取組はしていない」という企業が最も多く、約半数(50.7%)となっている。次いで、「キャリアプランセミナーなど研修を実施」という企業が26.5%となっている(図17)。

「キャリアプランセミナーなど研修を実施」している企業について、研修受講させる年齢を見ると、おおよそ「55歳」(34.5%)か「50歳」(31.0%)で実施している企業が多い

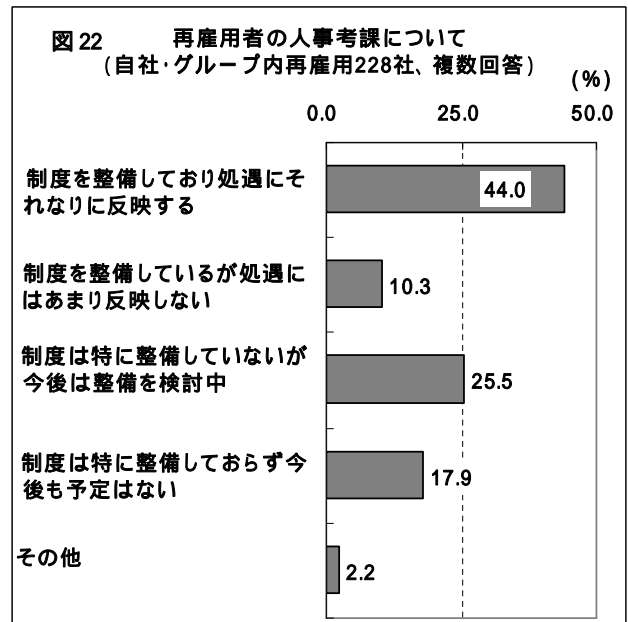
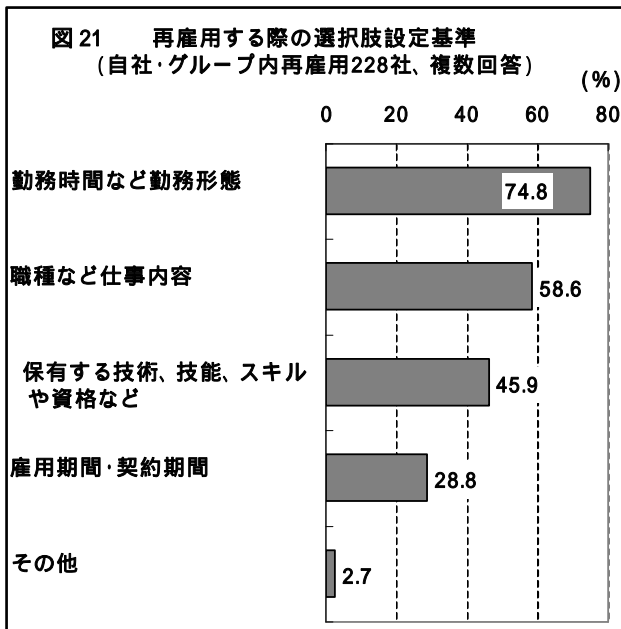


再雇用する際、職務内容や勤務形態などの違いに応じて選択肢を用意しているかどうかを見ると、約半数(45.6%)が複数の選択肢を設定している(図19)。選択肢の数は「2つ」という回答が47.1%と最も多くなっている。また、「5つ」あるいは「6つ以上」という企業もそれぞれ4.6%、6.9%で併せると約1割程度(11.5%)占めている(図20)。



再雇用する際の選択肢をどのような基準で設定をするか複数回答で尋ねたところ、「勤務時間など勤務形態」とする回答が最も多く74.8%。次いで、「職種など仕事内容」(58.6%)、「保有する技術、技能、スキルや資格など」(45.9%)となっており、勤務形態や仕事、能力といった基準を組み合わせて設定していることが分かる(図21)。

再雇用者の人事考課については、「制度を整備しており、処遇にそれなりに反映する」という回答が44.0%と最も多くなっており、再雇用者に対しても能力・成果主義的な人事制度を適用していく意向があるといえる(図22)。



・仕事と家庭の両立支援、「短時間勤務者などの人事評価・昇格基準改善」35.0%が実施

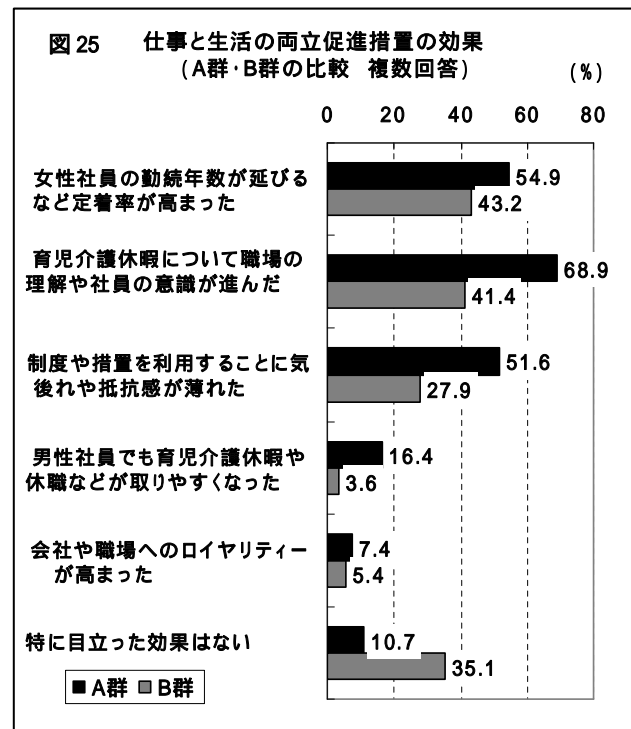
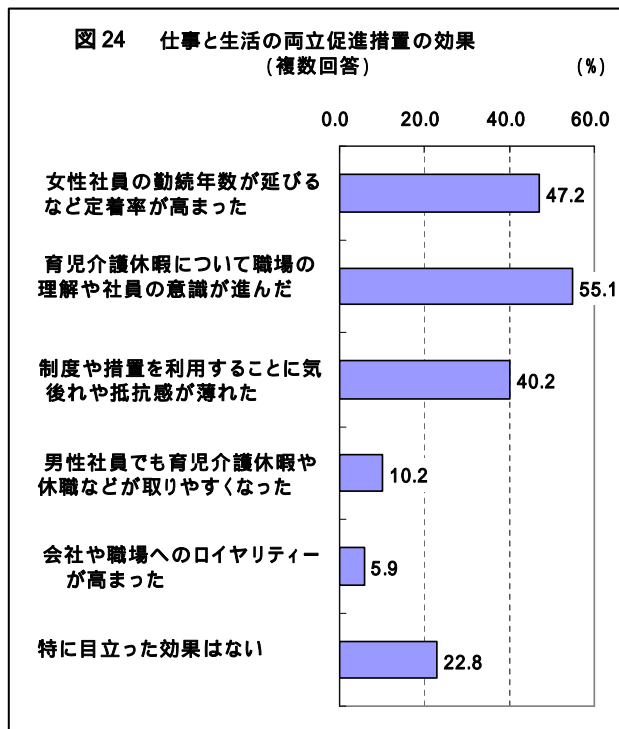
仕事と家庭の両立支援の制度や措置の導入状況を見ると、育児・介護休業制度や短時間勤務など柔軟な労働時間制度を取り入れている企業が過半数を占めている。しかし、その一方で「在宅勤務制度」(3.9%)、「サテライトオフィス勤務制度」(1.2%)、「事業所内託児施設の設置」(1.2%)など働く場所の柔軟な対応について見ると、いずれも低くなっている(次頁図 23)。

また、キャリアの維持やキャッチアップへの配慮では「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・情報提供」(34.3%)「休職前・復職時の上司や人事部を交えた面談」(53.1%)などは「近い将来導入予定」も含めると半数以上を占めている。

評価・処遇では、「短時間勤務など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)」は過半数の 52.8%は「当面行う予定はない」と回答している。また、育児・介護などの事由による退職者の再雇用制度については、約 7 割(67.7%)が「当面行う予定はない」としている。

両立支援措置の効果(複数回答)では、「育児・介護休暇について職場の理解や社員の意識が進んだ」(55.1%)「女性社員の勤続年数が延びるなど定着率が高まった」(47.2%)「制度や措置を利用することに気後れや抵抗感が薄れた」(40.2%)などがあげられている(図 24)。

これを両立支援措置の導入率が高い企業(A群)と低い企業(B群)に分けて比較すると次のようになる¹。A群の方が全体的に効果が見られる結果になっている(図 25)。特に、「育児・介護休暇について職場の理解や社員の意識が進んだ」についてはA群は68.9%でB群(27.9%)に比べて30ポイント近く高くなっている。また、「男性社員でも育児介護休暇や休職が取りやすくなった」もA群は16.4%で、B群(3.6%)に比べて高い結果になっている。多様な両立支援措置や制度を導入している企業ほど職場の理解が進み、制度が男性社員も含めて利用しやすい。その結果、女性の定着率も高くなると感じられていることが分かる。



¹ 次頁図にある両立支援措置 17 項目について、それぞれ「すでに導入・運用」= 3 点、「近い将来、導入予定」= 2 点、「当面導入予定なし」= 1 点として加重して各企業ごとに合計点を算出(点数レンジは 51 点 ~ 17 点)。有効回答 236、平均 31.8 点(最高 41 点、最低 17 点)。ここでは平均より高い企業(122 社 = A 群)と低い企業(114 社 = B 群)に分けて比較している。

図 23 仕事と家庭の両立支援措置や制度の導入状況

