

第 8 回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要

「団塊の世代」リタイアにより管理職への若手抜擢進むという企業は約 6 割（58.1%）

経営幹部の早期選抜・育成を実施している企業は 26.1%で、4 割(40.3%)は検討中
 管理職登用年齢、第 1 選抜で 34.1 歳(5 年前の調査 37.1 歳より 3 年早まる)
 人材マネジメントの優先課題、「評価の納得性・透明性の向上」 7 割占める

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 澤間康雄）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 8 回にあたり、2004 年 11 月中旬から 12 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）。

調査結果のポイント

採用状況について(p. 3 - 4)

今後 3～5 年間の採用予定で新卒採用を増やすという企業は 41.9%、中途採用（経験者）を増やすという企業は 47.8%で全体に採用意欲は高い。また契約社員やパートタイマーなど非正規従業員の採用も増加傾向にあり、従業員に占める割合は約 3 割(27.7%)を占め、今後はさらに比率は高まる見通しとなっている。

契約社員、パートタイマーの活用・処遇について(p. 5)

雇用増が見込まれる契約社員とパートタイマーだが、活用や処遇に格差が見られる。契約社員に対しては高度な専門性を要する業務につけ、業績や成果に応じて正社員に遜色のない賃金・賞与を支給するという企業が約 6 割(61.3%)、正社員対象の能力開発研修などを受講させるという企業が約 5 割(51.4%)、また、正社員への登用の仕組みがあるという企業も 48.0%となっており、契約社員の戦力化を進めている状況が伺われる。

「団塊の世代」のリタイアによる影響について(p. 6 - 9)

今後 2007～2010 年にかけて、「団塊の世代」が定年を迎えるが、そのことが与える影響として、約 6 割(58.1%)の企業は管理職への若手抜擢が進むと考えている。また、「技能伝承など社内ナレッジの継承がうまくいかなくなる」が約 4 割(39.9%)、「定年の延長が進む」が 35.2%となっている。一方、すでに経営幹部の早期選抜・育成を実施している企業は 3 割に満たず(26.1%)、検討中という企業が約 4 割(40.3%)を占める。現時点での管理職への標準登用年齢は 37.8 歳、第 1 選抜年齢は 34.1 歳となっており、いわゆるバブル入社組(1988～92 年頃まで)より若い世代から第 1 選抜がはじまることになる。社長の望ましい就任年齢は 52.4 歳となっており、管理職登用年齢が若い企業ほど若くなっている。また、団塊の世代のリタイアによる影響のひとつとして、60 歳以降への定年延長があるが、すでに実施している企業は 11.9%となっている。

成果主義の浸透にともなう評価・育成・処遇について(p. 10 - 14)

成果(業績・成績)の評価により賃金や賞与で相当の格差がつくという企業は約 9 割(89.4%)を占めているが、評価による処遇格差をつける一方で、肝心の評価にバラつきがあり適正な評価ができていないという企業は 54.9%、また評価への異議申し立てしにくいという企業も 52.2%となっており、成果主義の運用にはなお課題がある。そのためか、人材マネジメント施策の優先順位では「評価制度の納得性・透明性の向上」が 70.0%と最も高い。また、こうした制度を管轄している当の人材マネジメント部門に対して、施策の成果が定期的に評価されているという企業は 24.1%にとどまる。

ポジティブアクションへの取り組みについて (p. 15)

ポジティブアクションに取り組んでいる企業は約 2 割(19.0%)、5000 人以上規模では約 4 割(40.5%)。課長以上の平均女性管理職数は 9.8 人、管理職全体に占める比率は 2.4% だが、ポジティブアクションに取り組んでいる企業では、同 33.9 人、4.3%と高くなっており、ポジティブアクション取り組みの効果がみられる。

職種別賃金について(p. 16)

営業や研究、生産など職種に応じて賃金体系や水準を別立てにする職種別賃金を導入している企業は 12.3%で、近い将来導入という企業(3.6%)を含めても 15.9%となっている。一方、検討課題という企業は約 3 割(32.4%)占める。

コーポレートガバナンスの改革について(p. 17)

社外取締役の起用および執行役員制度導入はいずれも 4 割強(各 43.9%、44.7%)を占める。また、内部通報制度も約 4 割(39.9%)を占めており、5000 人規模では約 8 割(78.4%)に達している。役員の退職慰労金についても、約 1 割(9.1%)が廃止しており、5000 人以上規模では約 2 割(18.9%)となっている。一方、従業員への成果主義が進む中、役員の報酬委員会設置企業は 15.0%にとどまっている(5000 人以上では 29.7%)。

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8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、職能給、役割・職務給、部門業績反映、昇降給システム等)
- 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、パート職員の正社員登用等)
- 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、多面評価、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8回調査(04年調査)

第8回調査(04年調査)の実施概要は以下のとおり。

調査名 : 「第8回 日本の人事制度の変容に関する調査」

実施時期 : 2004年11月中旬～2004年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 2722社の人事労務担当者

回答企業 : 253社(回収率9.3%)

| 業種 | 回答数 | 割合 |
|----------|-----|--------|
| 農林・水産・鉱業 | 1 | 0.4% |
| 建設業 | 27 | 10.7% |
| 製造業 | 126 | 49.8% |
| 第3次産業 | 86 | 34.0% |
| その他 | 3 | 1.2% |
| 回答なし | 10 | 4.0% |
| 合計 | 253 | 100.0% |

| 規模 | 回答数 | 割合 |
|--------------|-----|---------|
| 500人未満 | 73 | 28.90% |
| 500～1000人未満 | 49 | 19.40% |
| 1000～2999人未満 | 50 | 19.80% |
| 2000～5000人未満 | 43 | 17.00% |
| 5000人以上 | 37 | 14.60% |
| 回答なし | 1 | 0.40% |
| 合計 | 253 | 100.00% |

なお、以下調査結果概要の中で、98年調査などとあるのは、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

(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

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^{とうこ})

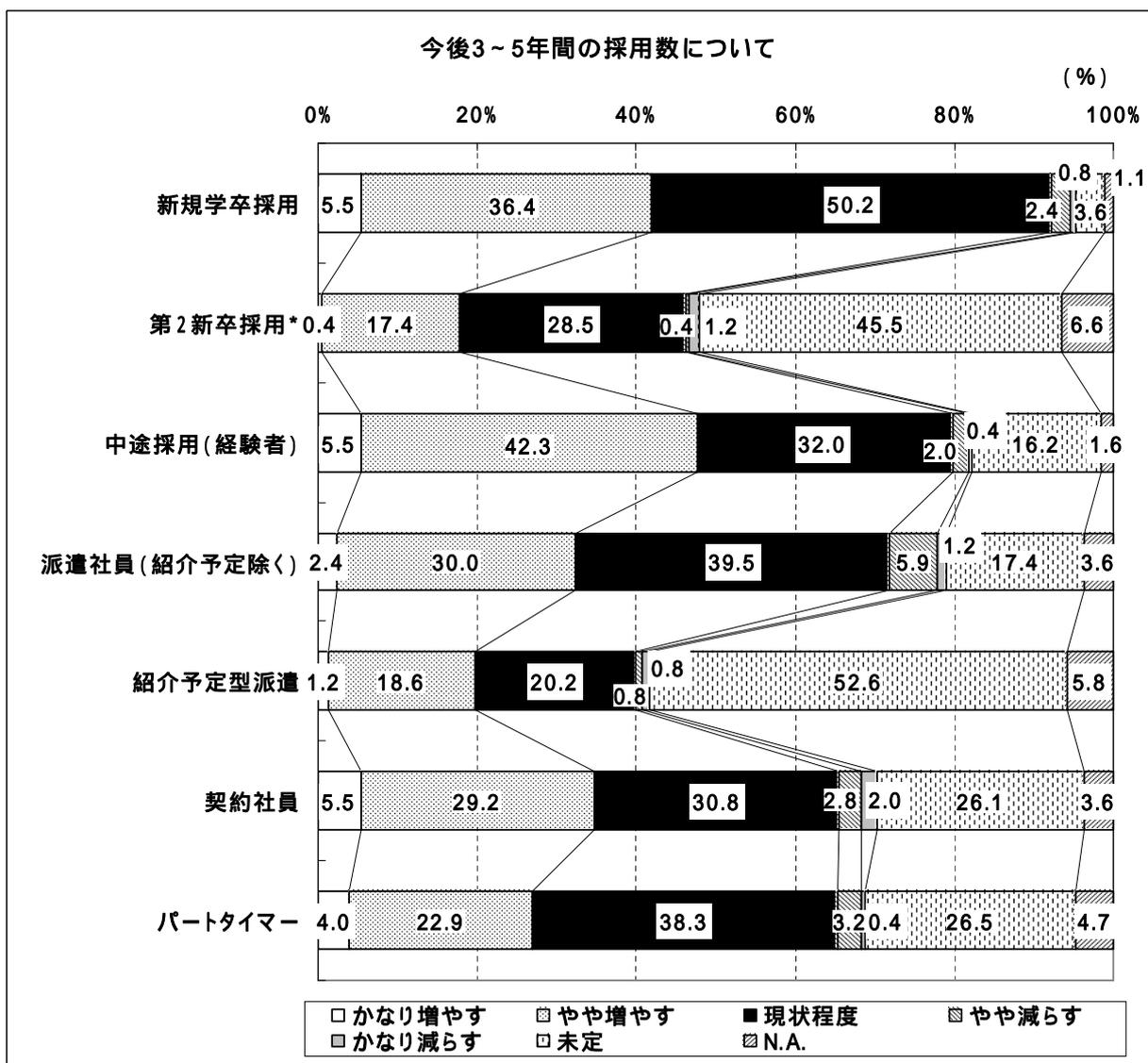
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1 (03-3409-1123・Fax 03-3409-2617)

URL: <http://www.jpc-sed.or.jp>

1. 向こう3~5年間の採用予定、新卒採用増加という企業 41.9%、経験者の中途採用増加は 47.8%

ここ数年、抑制気味で推移してきた採用状況だが、いわゆる「団塊の世代」(1947~49年生まれ)が今後2007~2010年にかけて定年を迎えることや、中長期的に労働力が減少していくことが予測されることもあり、企業の採用意欲は高まりつつある。新規学卒(新卒)採用を今後増やすという企業は41.9%('かなり増やす'5.5%+'やや増やす'36.4%)。新卒以外も全体的に採用は増加予定となっているが、中でも中途採用(経験者)を増やすという企業は新卒より多く、約半数の47.8%('かなり増やす'5.5%+'やや増やす'42.3%)となっており、即戦力重視の採用が今後強まることが予想される。また、契約社員やパートタイマーなど非正規社員についても採用意欲は高く、それぞれ34.7%、26.9%の企業が採用増加を予定している(いずれも'かなり増やす'、'やや増やす'の合計)。

業種別に見ると、製造業では中途採用(51.6%)、および派遣社員(36.5%)の採用を増やすという企業が多いのが特徴的である。また、第3次産業では新卒採用増という企業が最も多い(50.0%)が、次いで契約社員の採用を増やすという企業も43.0%と高くなっている。



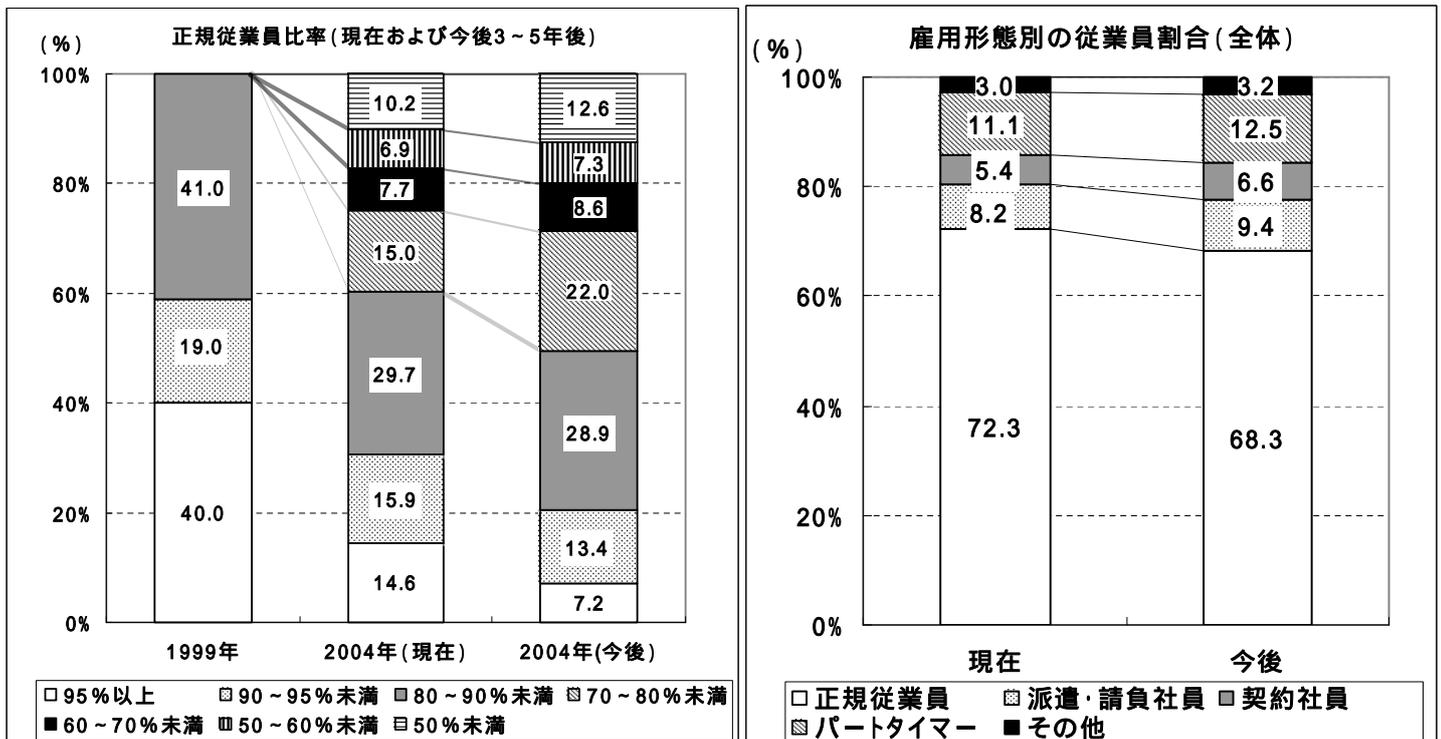
| | 製造業 | | | 第3次産業 | | |
|--------------|--------|-------|------|--------|-------|------|
| | かなり増やす | やや増やす | 合計 | かなり増やす | やや増やす | 合計 |
| 新規学卒採用 | 4.0 | 31.0 | 35.0 | 5.8 | 44.2 | 50.0 |
| 第2新卒採用* | 0.0 | 12.7 | 12.7 | 1.2 | 23.3 | 24.5 |
| 中途採用(経験者) | 3.2 | 48.4 | 51.6 | 8.1 | 32.6 | 40.7 |
| 派遣社員(紹介予定除く) | 2.4 | 34.1 | 36.5 | 2.3 | 26.7 | 29.0 |
| 紹介予定型派遣 | 2.4 | 21.4 | 23.8 | 0.0 | 16.3 | 16.3 |
| 契約社員 | 4.0 | 24.6 | 28.6 | 9.3 | 33.7 | 43.0 |
| パートタイマー | 2.4 | 23.0 | 25.4 | 8.1 | 26.7 | 34.8 |

*ここでいう第2新卒とは、一度新卒で入社後おおむね3年程度で転職するものを指します。

2. 雇用形態別の従業員割合、非正規従業員約3割、第3次産業では約4割を占める

雇用形態別の従業員割合を見ると、99年調査時点では正規従業員が全従業員の95%以上を占めるという企業が40.0%を占めていた。5年後に当たる今回の調査では95%以上という企業は14.6%に過ぎず、90%以下という企業が多数を占める（最も多いのは、80~90%で約3割の29.7%、平均値=72.3%）。また、今後（3~5年後）の予測では、さらに正規従業員の占める割合は減少する傾向にある（平均値=68.3%）。代わりに派遣社員やパートタイマー、契約社員など非正規従業員の割合が増加する傾向が見られる。特に、第3次産業では正規従業員は現在6割強を占めるが、今後は6割を切り、残り4割強は非正規従業員が占めるものと予測される。第3次産業の中でも比較的非正規従業員の活用が進んでいる、卸・小売業では正規従業員の比率は現在の60.5%から57.4%へと6割を下回り、その分パートタイマーや派遣・請負、契約社員の比率を増加させていく方向にある。また、製造業では派遣・請負社員の比率が現在の8.2%から今後は1割強（10.2%）に増加するものと見られている。

このように見てみると、全体として企業の採用意欲は高まっているものの、新卒あるいは中途採用増により正規従業員を増やしていくというよりも、業務内容に応じて非正規社員を有効に活用するなど、むしろ非正規従業員の比率を高めていく方向にある。正規従業員の採用は、中途採用（経験者）の採用増に見られるように即戦力となる少数精鋭型となっていくものと思われる。



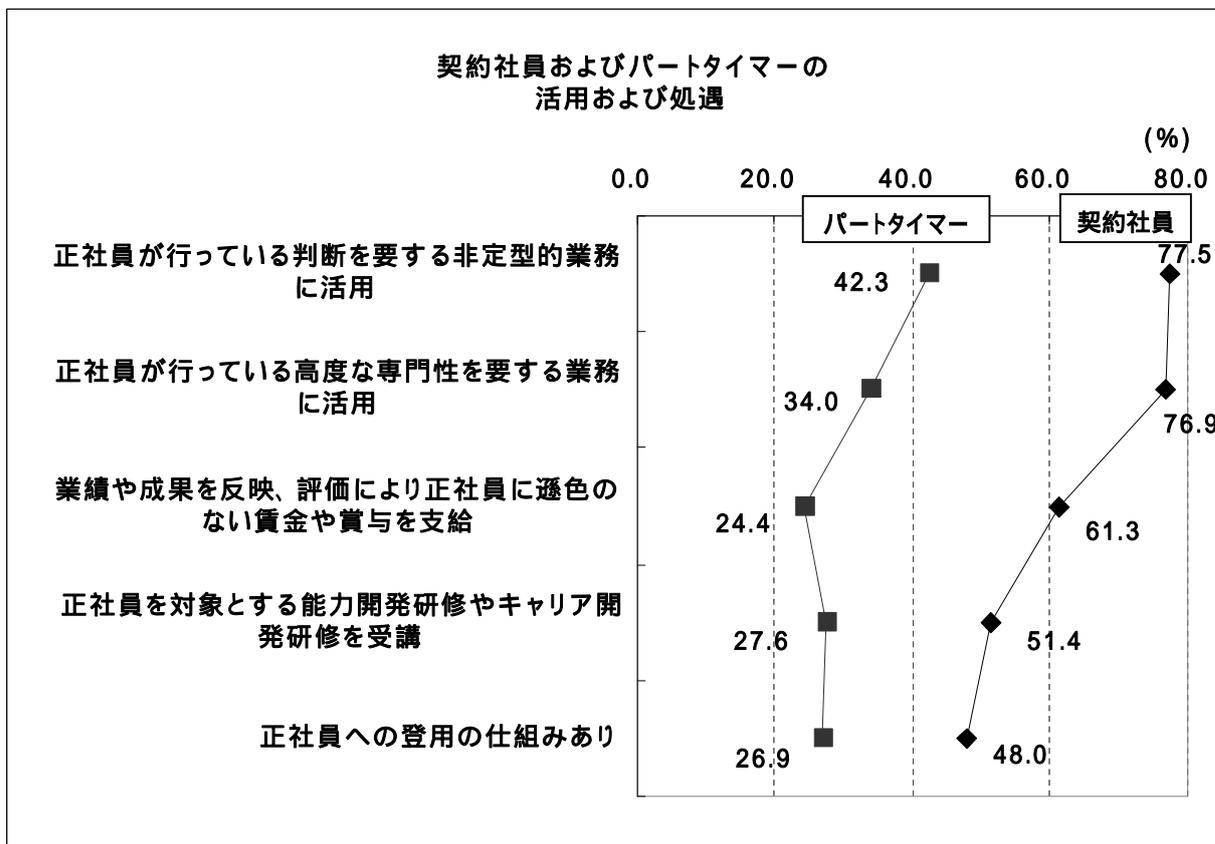
| | 製造業 | | 第3次産業 | | 卸・小売業 | |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 現在 | 今後 | 現在 | 今後 | 現在 | 今後 |
| 正規従業員 | 77.0 | 72.8 | 63.5 | 59.6 | 60.5 | 57.4 |
| 派遣・請負社員 | 8.2 | 10.2 | 6.2 | 7.1 | 5.2 | 6.0 |
| 契約社員 | 5.0 | 5.6 | 6.7 | 8.4 | 6.5 | 8.0 |
| パートタイマー | 6.5 | 8.0 | 20.0 | 20.9 | 26.7 | 27.5 |
| その他 | 3.3 | 3.5 | 3.6 | 4.0 | 1.1 | 1.2 |
| 合計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

3. 契約社員に対して「業績や成果に応じて正社員と遜色のない賃金や賞与を支給する」企業、約6割(61.3%)

今後、雇用の増加が予測される非正規従業員だが、契約社員とパートタイマーで活用や処遇に企業の考え方の違いが見られる。パートタイマーに対しては、正社員が行っているような判断を要する非定型業務に活用するという企業は42.3%、高度な専門性を要する業務に活用するという企業は34.0%で、全体的に定型業務でそれほど専門性が問われない業務に限られる。そのため、業績や成果を反映して評価によっては正社員に遜色の無い賃金や賞与を支給という企業は24.4%、また、正社員と同じ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も27.6%、正社員への登用の仕組みがあるという企業も26.9%でいずれも3割に満たない。

一方、契約社員に対して判断を要する非定型業務につける企業は77.5%、高度な専門業務に活用する企業は76.9%、業績や成果を反映して正社員にも遜色の無い賃金や賞与とする企業も61.3%となっている。また、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も51.4%あり、評価や処遇だけでなく育成にも力を入れていることが分かる。正社員への登用の仕組みがあるという企業も約半数(48.0%)となっている。

契約社員やパートタイマーの雇用比率が高い第3次産業では、全体に活用や処遇に積極的な傾向が見られる。特にパートタイマーについては、非定型業務や高度な専門性を要する業務へ活用しており、それに併せて、成果反映した処遇(賃金や賞与)や能力開発の機会を与えたり、正社員への登用の仕組みを取り入れるなど、やる気を高める施策を施していることが分かる。



(%)

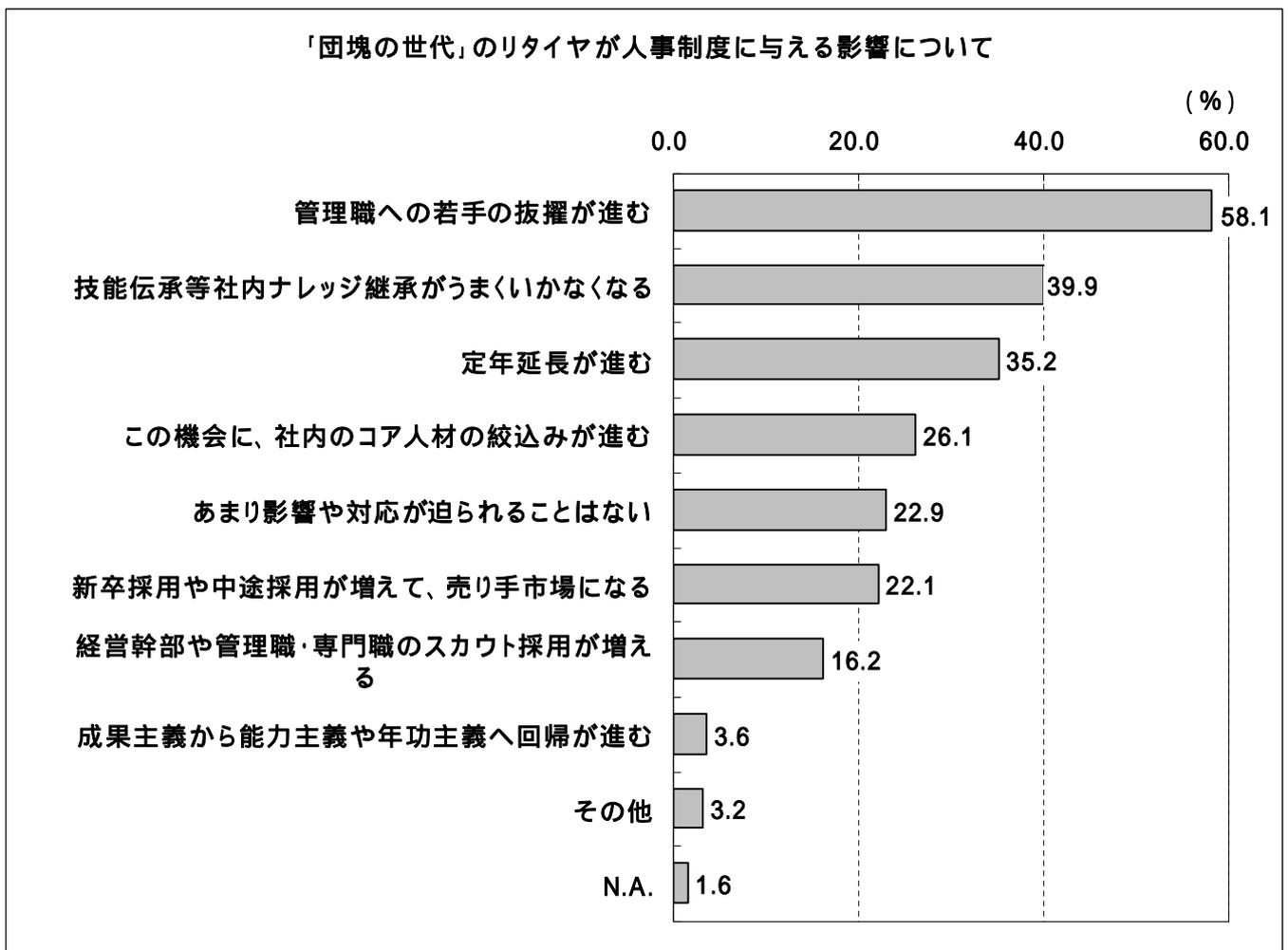
| | 第3次産業 | | 卸・小売業 | |
|---------------------------------|-------|---------|-------|---------|
| | 契約社員 | パートタイマー | 契約社員 | パートタイマー |
| 正社員が行っている判断を要する非定型的業務に活用 | 83.9 | 63.0 | 71.7 | 56.5 |
| 正社員が行っている高度な専門性を要する業務に活用 | 83.9 | 50.0 | 69.6 | 43.5 |
| 業績や成果を反映、評価により正社員に遜色のない賃金や賞与を支給 | 69.6 | 40.7 | 58.7 | 45.7 |
| 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 | 62.5 | 46.3 | 52.2 | 39.1 |
| 正社員への登用の仕組みあり | 57.1 | 40.7 | 47.8 | 31 |

4. 「団塊の世代」リタイヤによる人事制度への影響、「管理職への若手抜擢が進む」約6割(58.1%)

今後 2007～2010 年にかけて、いわゆる「団塊の世代」(1947～49 年生まれ)の多くが定年退職などによるリタイヤを迎えるものと思われるが、それによりどういった影響があるのか、あるいはどういった対応が迫られるかを尋ねた。最も回答率が高かったのは「管理職への若手の抜擢が進む」で 58.1%、次いで、「技能伝承等社内ナレッジ継承がうまくいかなくなる」が 39.9%、「定年の延長が進む」が 35.2%となっている。

製造業、建設業および第 3 次産業で見ると、いずれも「管理職への若手の抜擢が進む」との回答が最も高い。また、製造業、建設業共に「技能伝承など社内ナレッジの継承が進まない」との回答も約半数で、第 3 次産業の 24.4%に比べて重視されている。逆に第 3 次産業では「あまり影響や対応が迫られることはない」との回答率が製造業や建設業に比べて高く 38.4%となっている。

いずれにせよ、「成果主義から能力主義・年功主義への回帰が進む」という企業は 1 割に満たなかった。

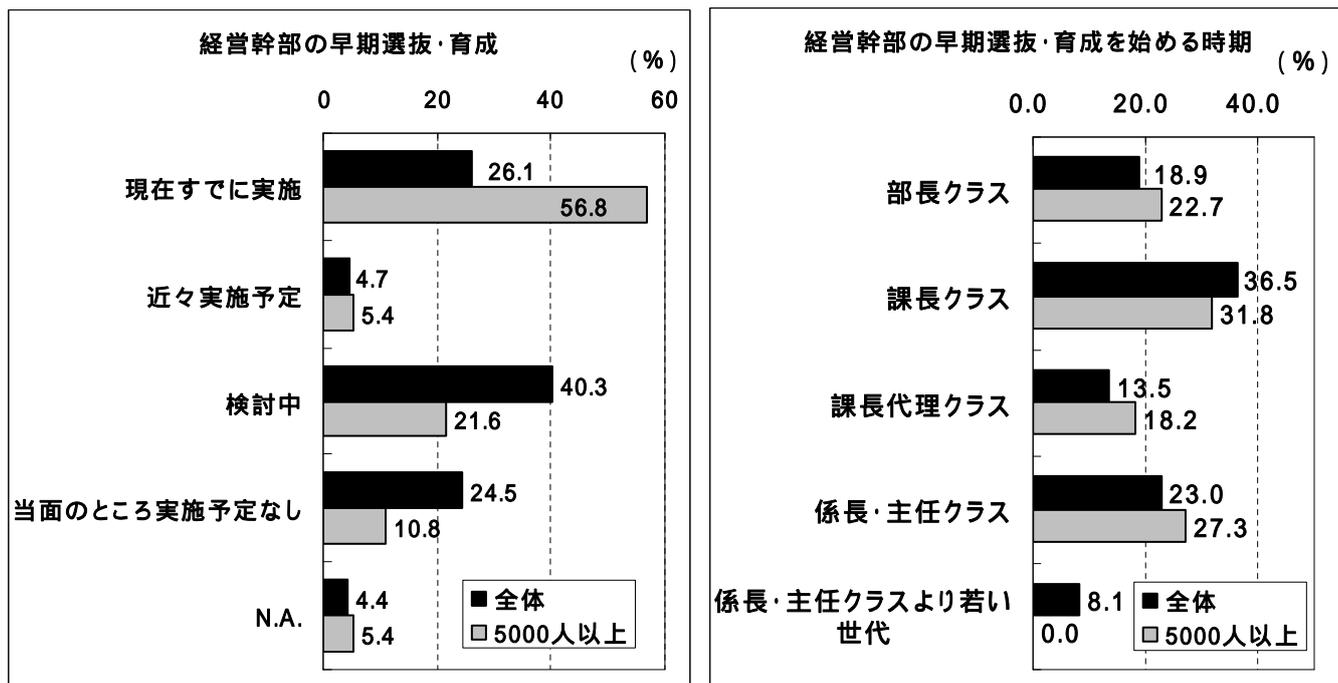


| | (%) | | | |
|-------------------------|------|------|------|-------|
| | 全体 | 製造業 | 建設業 | 第3次産業 |
| 管理職への若手の抜擢が進む | 58.1 | 64.3 | 74.1 | 46.5 |
| 技能伝承等社内ナレッジ継承がうまくいかなくなる | 39.9 | 49.2 | 51.9 | 24.4 |
| 定年年齢の延長が進む | 35.2 | 38.1 | 51.9 | 25.6 |
| この機会に、社内のコア人材の絞込みが進む | 26.1 | 29.4 | 22.2 | 22.1 |
| あまり影響や対応が迫られることはない | 22.9 | 13.5 | 14.8 | 38.4 |
| 新卒採用や中途採用が増えて、売り手市場になる | 22.1 | 25.4 | 22.2 | 18.6 |
| 経営幹部や管理職・専門職のスカウト採用が増える | 16.2 | 19.0 | 0.0 | 17.4 |
| 成果主義から能力主義や年功主義へ回帰が進む | 3.6 | 4.0 | 7.4 | 1.2 |
| その他 | 3.2 | 2.4 | 3.7 | 3.5 |
| N.A. | 1.6 | 1.6 | 0.0 | 2.3 |

5. 経営幹部の早期選抜・育成をすでに実施している企業は3割に満たない(26.1%)

「団塊の世代」の多くが定年を迎えることによる影響として「管理職への若手の抜擢が進む」との回答が最も多かったが、そのための対応策として経営幹部への早期選抜・育成をすでに実施しているという企業は3割に満たなく(26.1%)、約4割の企業は検討中と答えている。5000人以上ではすでに実施している企業は過半数(56.8%)を占めている。

早期選抜・育成をすでに実施している企業では、選抜をはじめめる時期として管理職である課長クラスを対象とする企業が最も多く36.5%となっている。次いで、管理職候補段階ともいえる係長・主任クラスとする企業が23.0%、課長代理クラスで13.5%となっており、併せると36.5%を占める。管理職になった段階で選抜・育成を行うかそれ以前の段階か、2極化している様子が伺われる。5000人以上ではむしろ課長代理クラス18.2%、係長・主任クラス27.3%で併せると45.5%が管理職前段階から早期選抜・育成をはじめると回答している。



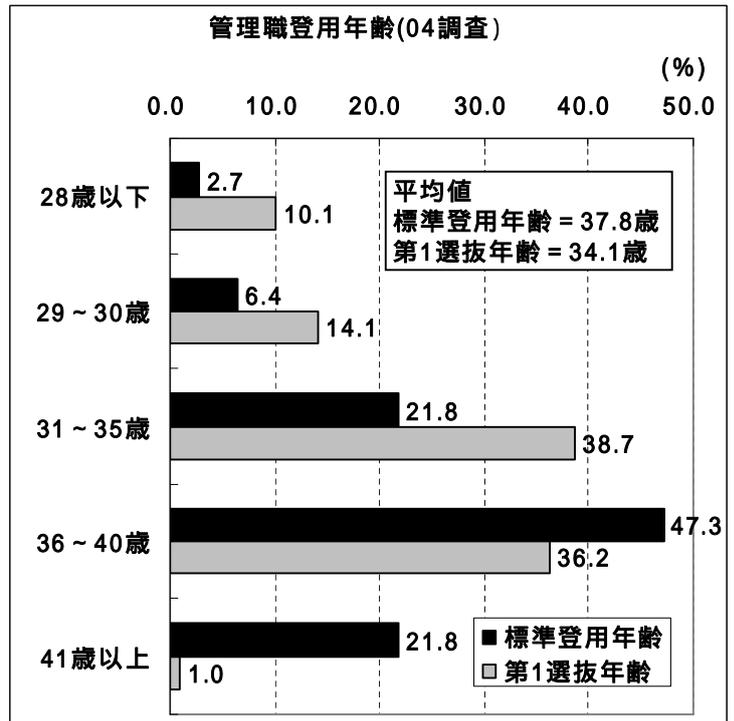
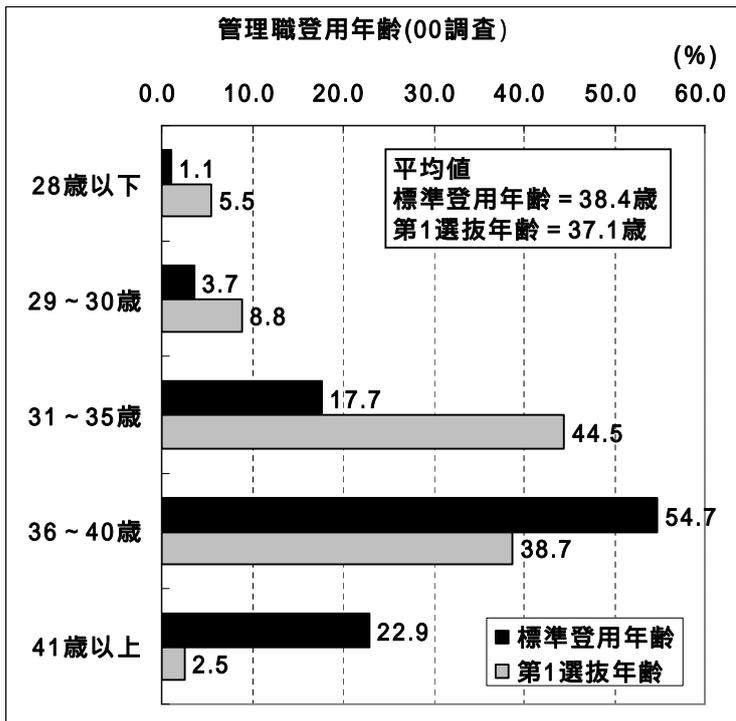
6. 第1選抜年齢34.1歳と早まりつつある

管理職への標準登用年齢は37.8歳、第1選抜年齢34.1歳となっている。1993年に行った調査では標準40.0歳、第1選抜37.4歳、00年調査でも同38.4歳、37.1歳だったが、ここに来て第1選抜の登用年齢が3歳ほど早まってきている。団塊の世代とならんで社員の人員構成で“ふたコブ”を形成している、いわゆるバブル期入社世代(1988~92年ごろまでの入社組、現在30歳後半)より若い世代から第1選抜が始まることになる。また、今後(3~5年後)の予想される登用年齢は標準36.5歳、第1選抜32.9歳となっており、それぞれ1歳程度早まっている。

すでに早期選抜・育成を実施している企業とそうでない企業では第1選抜年齢にほとんど差が見られないが、5000人以上規模で見ると、早期選抜・育成を行っていない企業が36.1歳であるのに対して、行っている企業では33.8歳と若くなっている。

| | 標準登用年齢 | | 第一選抜年齢 | |
|---------------|--------|------|--------|------|
| | 現在 | 今後 | 現在 | 今後 |
| 調査回答企業全体 | 37.8 | 36.5 | 34.1 | 32.9 |
| 早期選抜・育成 実施企業 | 37.5 | 36.4 | 33.7 | 32.5 |
| 内、5000人以上規模 | 38.1 | 36.9 | 33.8 | 32.6 |
| 早期選抜・育成 非実施企業 | 37.9 | 36.6 | 34.3 | 33.1 |
| 内、5000人以上規模 | 38.5 | 37.3 | 36.1 | 34.8 |

第1選抜年齢が37.1歳から34.1歳へと若くなっている



7. 社長の望ましい就任年齢は52.4歳

欧米企業に比べて遅いといわれる日本企業の社長の就任年齢だが、今後の社長の望ましい就任年齢は52.4歳で、欧米並みに早めていくことを望む企業が多い。早期選抜・育成を実施している企業では52.0歳で、早期選抜・育成を実施していない企業は52.7歳とほとんど違いは見られなかった。

5000人以上規模で見ると、早期選抜・育成を実施している企業52.8歳で、実施していない企業の57.5歳より約5歳程度若い年齢を回答している。

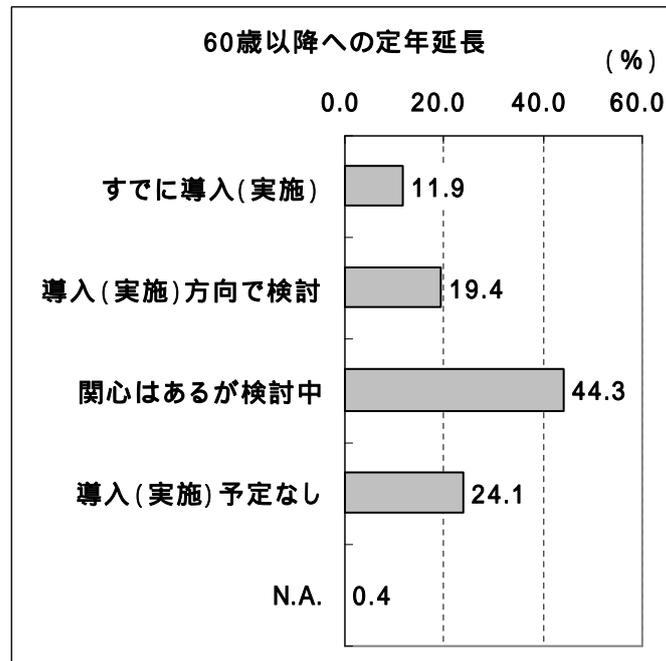
産業別で見ると、製造業は全体的に高く、平均52.8歳、5000人以上規模では54.5歳となっている。一方、第3次産業では平均50.9歳となっており、中には40歳からという企業も見受けられた。

| | | (歳) |
|---------------|-------------|------|
| 調査回答企業全体 | | 52.4 |
| 早期選抜・育成 実施企業 | | 52.0 |
| | 内、5000人以上規模 | 52.8 |
| 早期選抜・育成 非実施企業 | | 52.7 |
| | 内、5000人以上規模 | 57.5 |
| 製造業 | | 52.8 |
| | 内、5000人以上規模 | 54.5 |
| 第3次産業 | | 50.9 |
| | 内、5000人以上規模 | 50.5 |

参考) 日本全国の120万3429人の社長を対象とした帝国データバンクの調査(2003年)によると、社長の平均年齢は58歳2ヶ月で1981年以降23年連続上昇しており、現実と理想でギャップが見られる。北米ではCEO就任年齢は49.1歳、欧州では50.0歳、またアジア太平洋地域(日本除く)では47.4歳となっている(いずれも米国コンサルティング会社、ブース・アレン・アンド・ハミルトンが世界の大企業2500社を対象に、2003年に就任したCEOの年齢を調査した結果)。

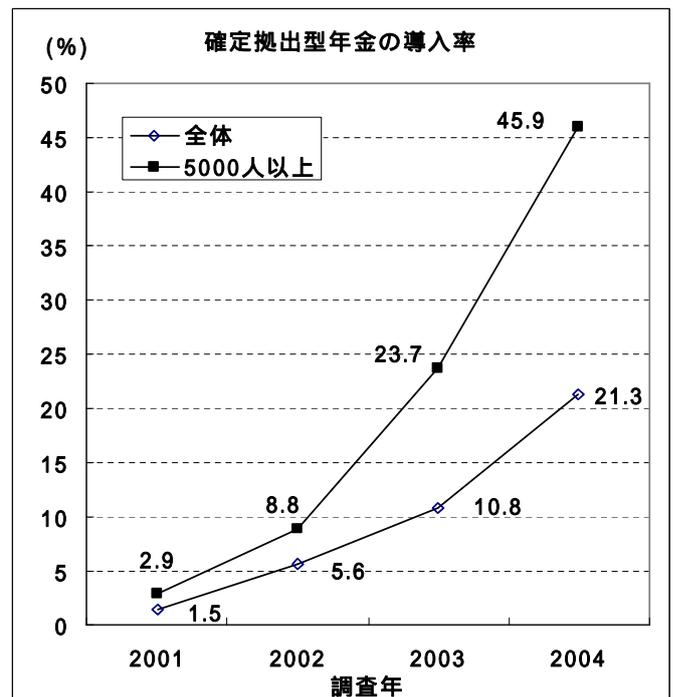
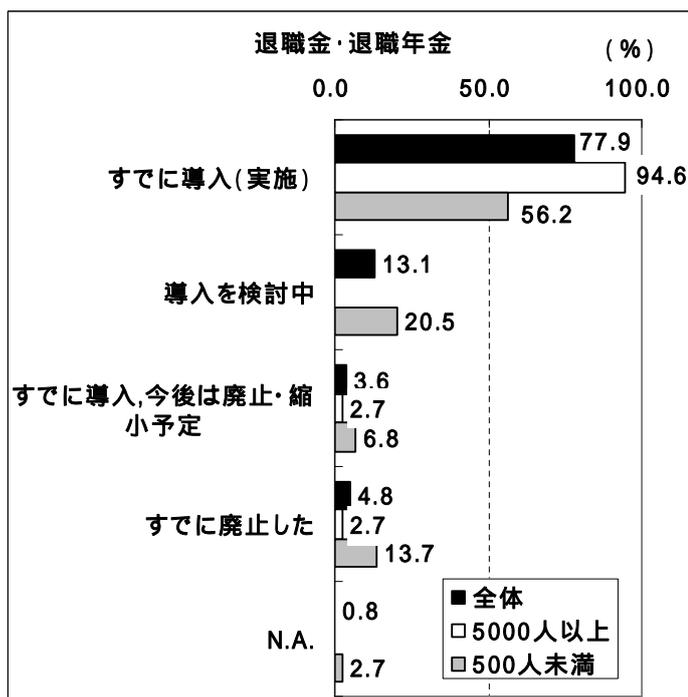
8. 60歳以降への定年延長、「すでに実施している」11.9%

高年齢者雇用安定法の改正（2004年6月）において65歳までの継続雇用制度の導入が義務付けられることになった。02年調査時点では60歳以降への定年延長を実施している企業は2.0%だったのに対して、今回の調査では11.9%に増加している。



9. 退職金・退職年金制度を廃止した企業 4.8%、廃止予定は 3.6%

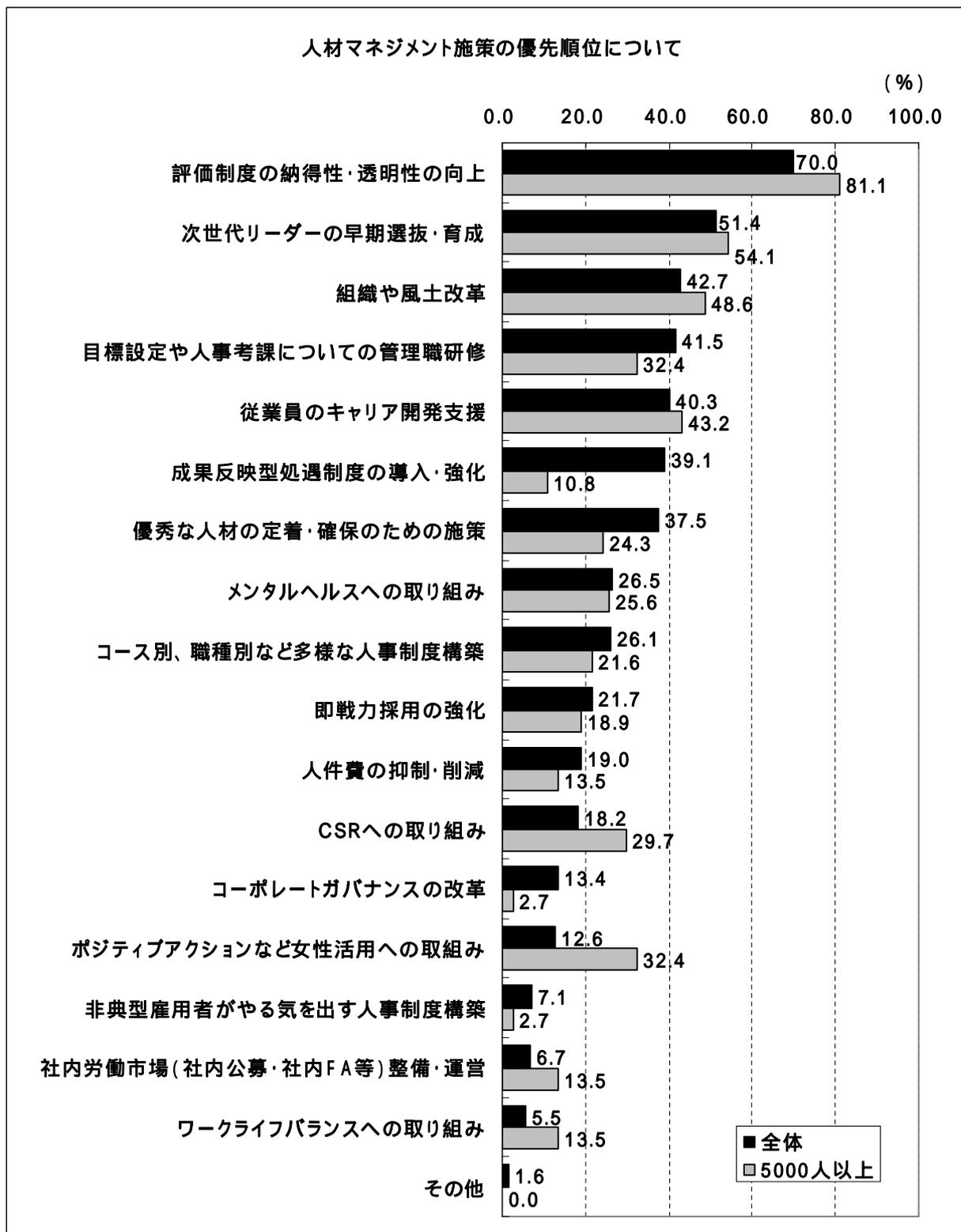
新会計基準の導入による退職給付債務の顕在化や企業年金制度の積立不足と追加拠出金の15年以内の積立不足解消の義務化、あるいは退職給与引当金の損金算入割合の縮小など退職金制度を取り巻く環境が厳しくなっている。そうした中で、退職金・年金制度の導入率は77.9%で、廃止あるいは廃止・縮小予定の企業は併せて8.4%と1割に満たなかった。但し、従業員500人未満規模で見ると廃止あるいは廃止・縮小予定企業は併せて約2割(20.5% = 6.8% + 13.7%)。退職金・年金制度を維持する企業は多い一方で、徐々に確定拠出型へシフトする企業が増えつつある。確定拠出型年金は2001年10月導入当初は全体的に導入率は低調だったが、2004年10月に実施された掛け金の非課税限度額の上限引き上げなど規制緩和の影響もあり、導入率は2割強(21.3%)となっている。中でも企業規模で見ると5000人以上規模では45.9%と半数近い企業が導入をしていることになる。



10. 人材マネジメント施策の優先順位「評価制度の納得性・透明性の向上」が70.0%、「次世代リーダーの早期選抜・育成」51.4%

今後3～5年間で自社の人材マネジメント施策として優先順位の高いものを複数選択してもらった(5つまで選択)。結果は、1位が「評価制度の納得性・透明性の向上」(70.0%)、2位が「次世代リーダーの早期選抜・育成」51.4%、次いで「組織や風土改革」(42.7%)、「管理職研修」(41.5%)などとなっている。

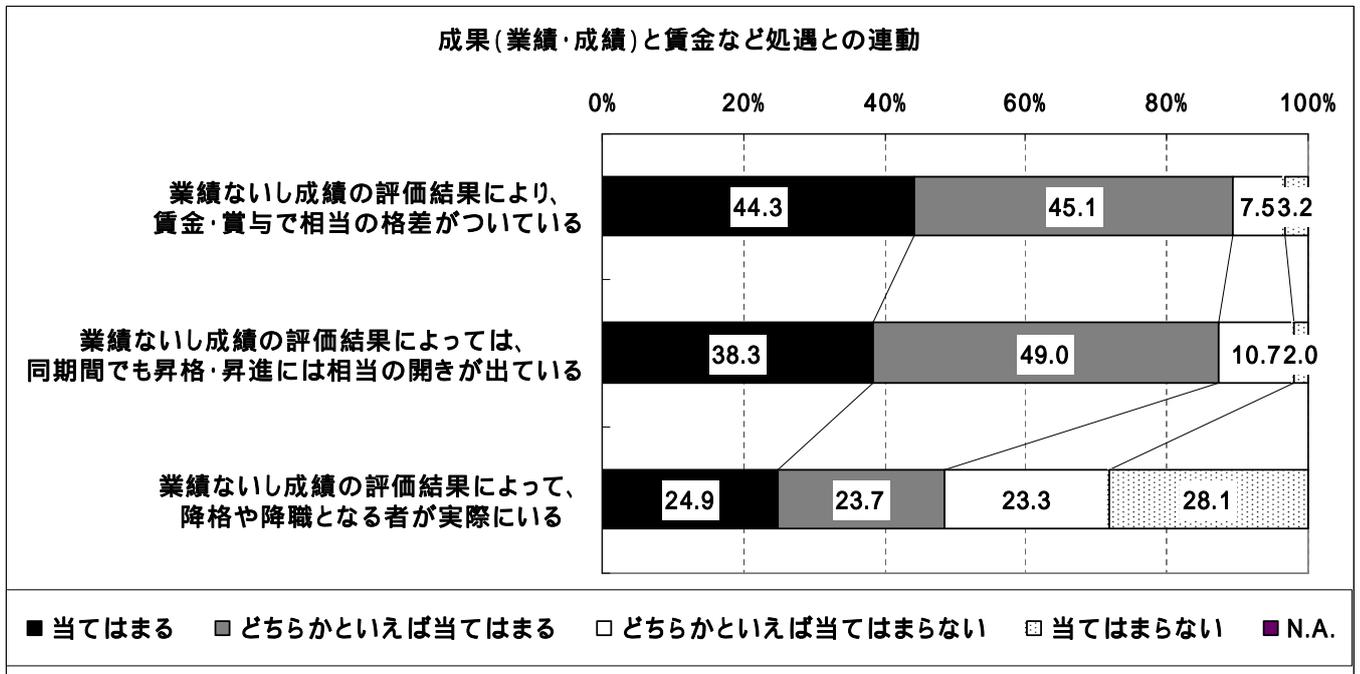
5000人以上企業でみると、上位はほぼ同項目だが、「ポジティブアクションへの取り組み」32.4%、「CSRへの取り組み」29.7%と共に約3割と、やや高くなっている。一方、「成果反映型処遇制度の導入・強化」は10.8%に過ぎず、成果主義的な人事制度の導入・強化から、むしろ成果主義運用の要となる評価制度や管理職研修、キャリア開発などへ企業の関心が移ってきていることが伺われる。



11. 成果主義の浸透にともなう評価・育成・処遇について

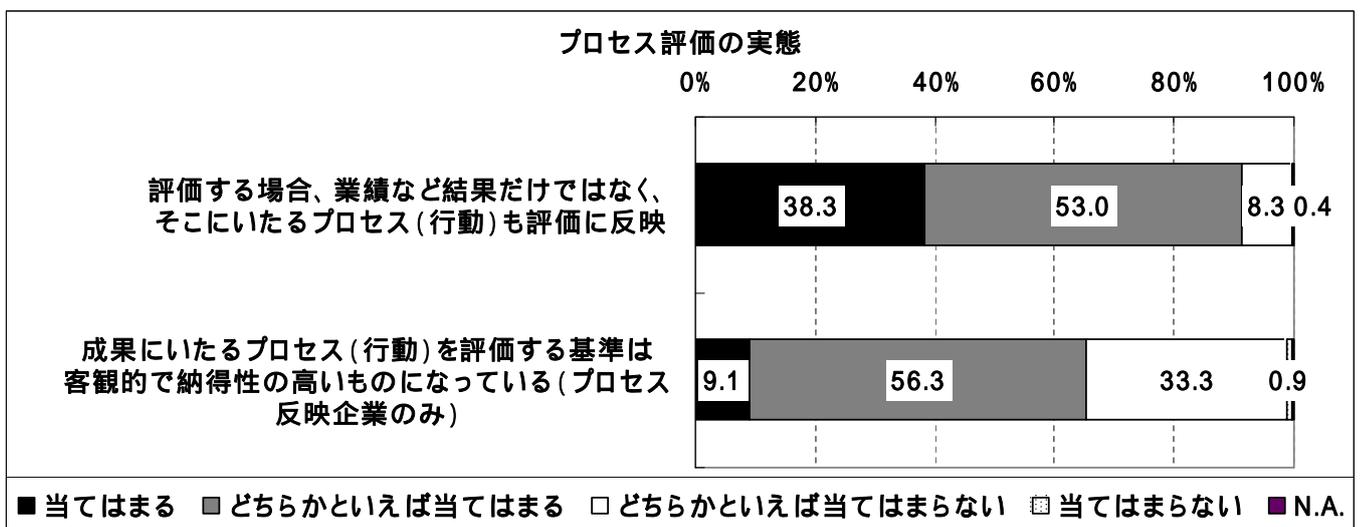
1) 成果(業績・成績)の評価結果により賃金や賞与で相当の格差がつくという企業、約9割(89.4%)

成果(業績や成績)の評価結果により賃金や賞与で相当の格差がつくという企業は 89.4% (「当てはまる」44.3% + 「どちらかといえば当てはまる」45.1%) を占めている。同様に、成果の評価により同期でも昇格・昇進に相当の開きが出るという企業も 87.3% (「当てはまる」38.3% + 「どちらかといえば当てはまる」49.0%) を占めている。その一方で、評価結果により降格や降職となる者が実際にいるという企業は、「当てはまる」が 24.9%、「どちらかといえば当てはまる」23.7%で併せて約半数(48.6%)となっており、賃金・賞与や昇格・昇進への反映に比べると低くなっている。



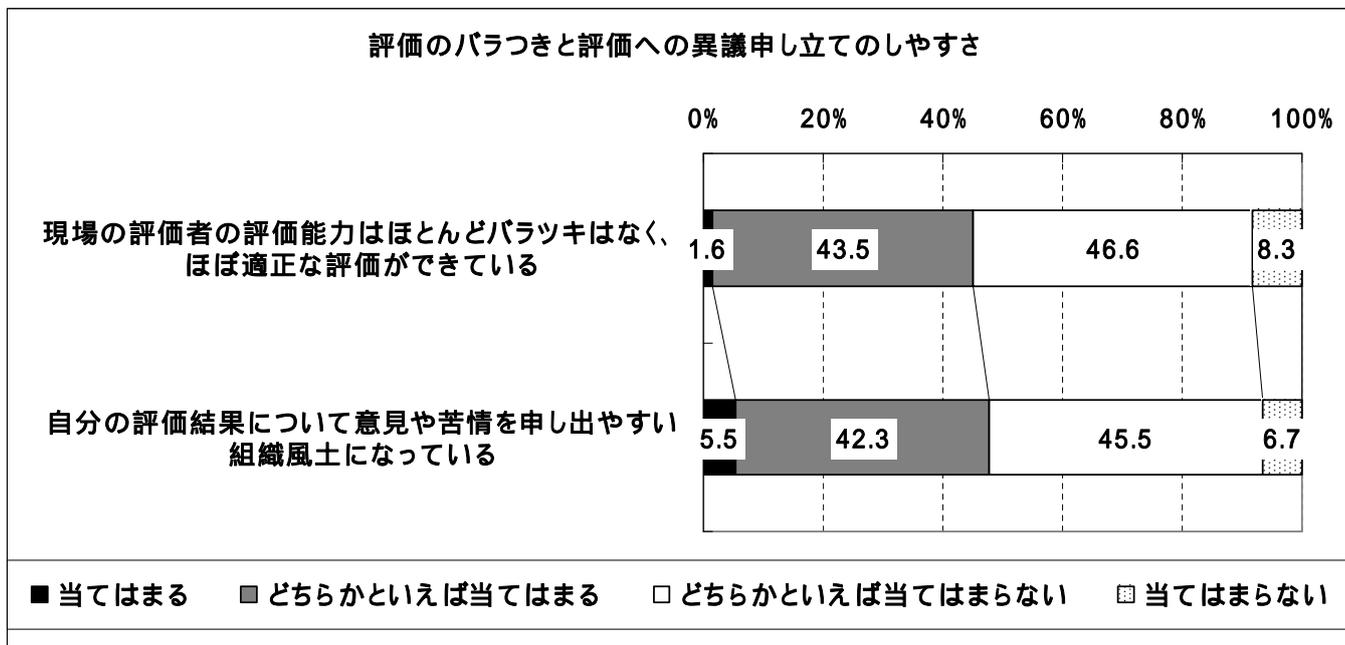
2) 評価に、業績や結果だけでなくプロセス(行動)も反映させている企業 91.3%。但し、その基準が客観的で納得性が高いものとはいえないという企業は3割強(34.2%)を占める

評価をする際、業績や結果だけでなく、そこにいたるプロセス(行動)も評価に反映させているという企業は約9割 (「当てはまる」38.3% + 「どちらかといえば当てはまる」53.0% = 91.3%) を占めている。しかしながら、プロセス評価を取り入れている企業の3割強(34.2%)は、評価の基準が客観的で納得性が高いとはいえないと感じているようだ。



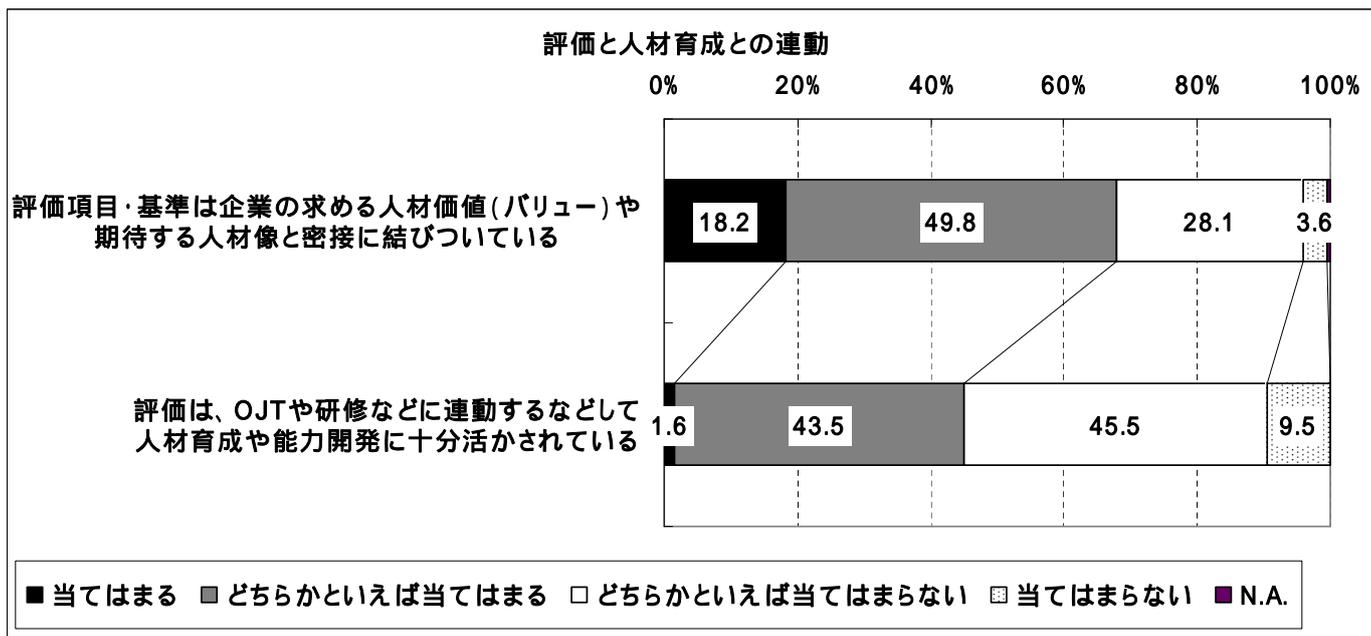
3) 評価にバラつきがあり適正な評価ができていないという企業 52.9%、また評価への異議申し立てしにくいという企業 52.2%

評価と処遇の連動を強めている一方で、過半数の企業(54.9%)が肝心の評価にバラつきがあり適正な評価ができていないと感じている。また、部下(被評価者)が評価に対して異議や苦情など申し立てがしやすい組織風土になっていないという企業も過半数(52.2%)をしめている。評価のバラつきや評価に対して異議・申し出がやりにくい風土のまま、評価と処遇の連動だけが先行している状況が伺われる。



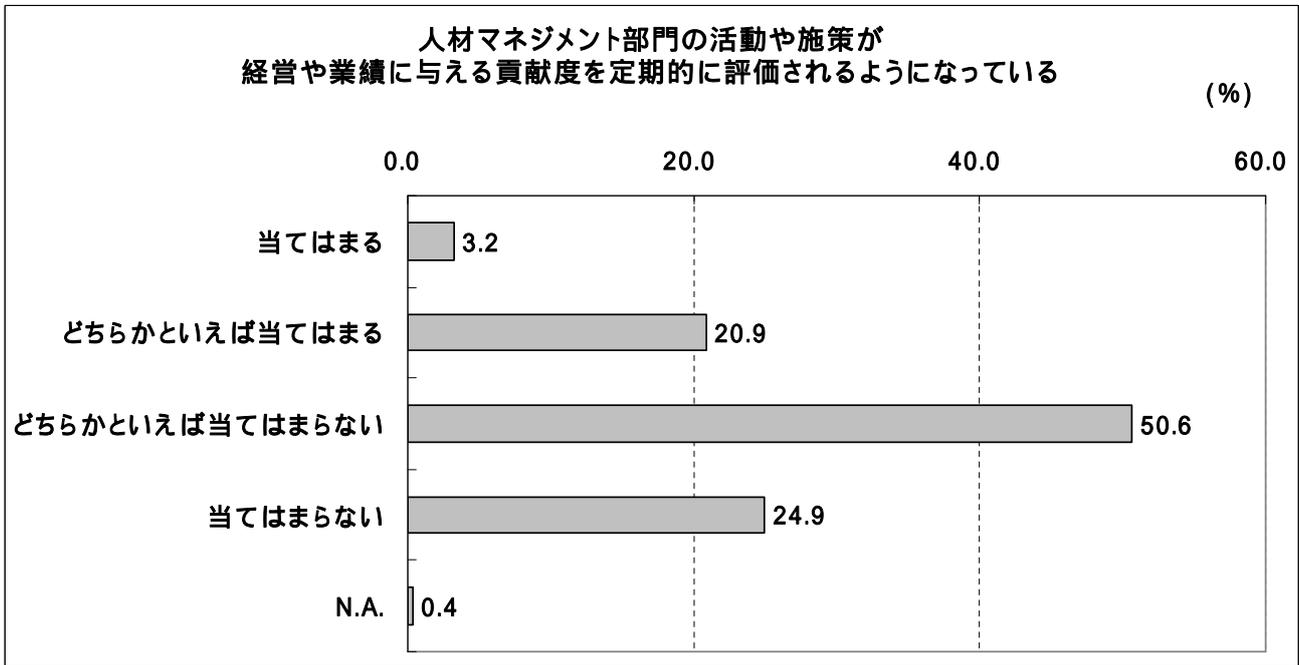
4) 評価が人材育成や能力開発に十分に活かされているとはいえないという企業 55.0%

評価項目や評価基準は企業の求める人材価値や期待人材像と密接に結びついているという企業は約 7 割(68.0%)を占めるが、評価がどれくらい人材育成や能力開発に活かされているかを見たところ、活かされていないと感じている企業が過半数(55.0%)を占めている。



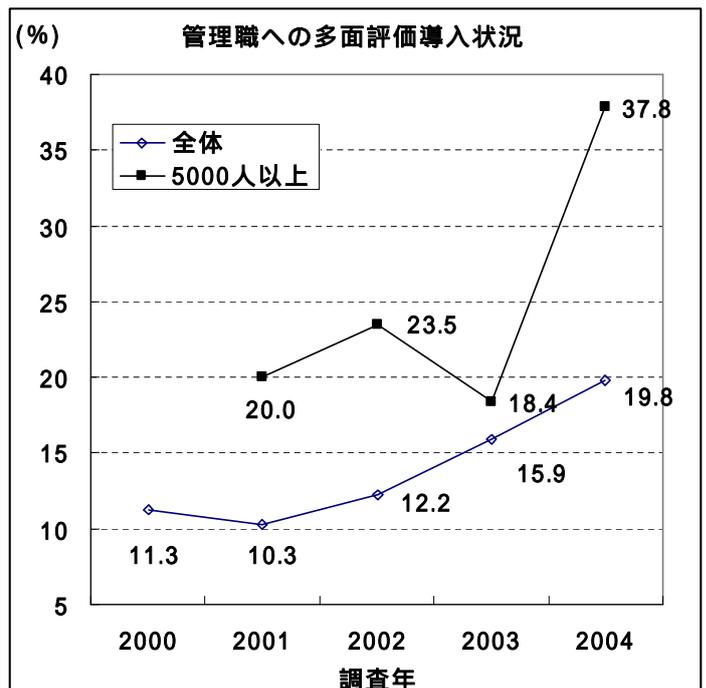
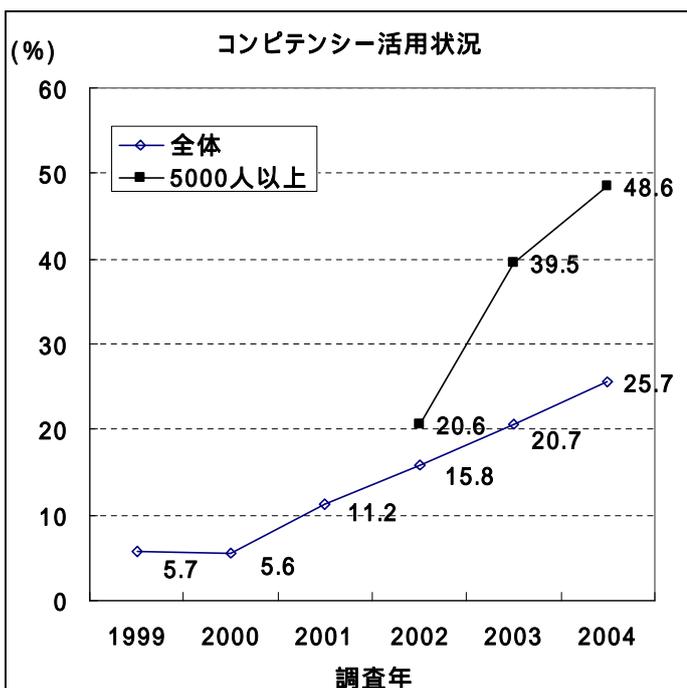
5) 人材マネジメント部門の活動や施策の成果が定期的に評価されているとはいえない 75.5%

成果(業績・成績)を処遇に反映している企業が約 9 割(89.4%)を占める中、当の人事部門(人材マネジメント部門)の活動施策の経營業績に対する貢献度が定期的に評価されているか尋ねたところ、評価されていると回答した企業は 2 割強(「当てはまらない」3.2% + 「どちらかといえば当てはまらない」20.9% = 24.1%)にとどまる。



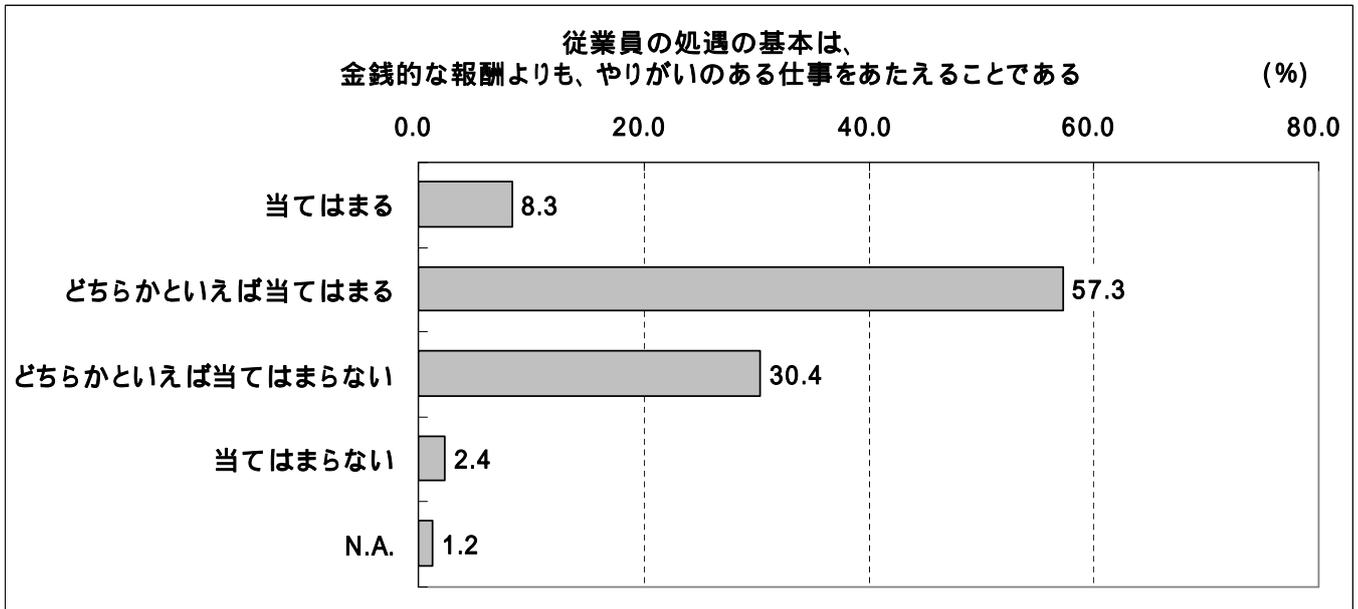
6) コンピテンシー、多面評価など評価の客観性・納得性を高めるための制度の導入率は増加傾向にある(それぞれ 25.7%、19.8%)

評価の客観性や納得性を高める方法として評価にコンピテンシーを採り入れる企業が引き続き増加傾向にあり 25.7%となっている(5000人以上では 48.6%)。また、管理職への多面評価制度の導入率も徐々に高まってきており 19.8%(5000人以上では 37.8%)。



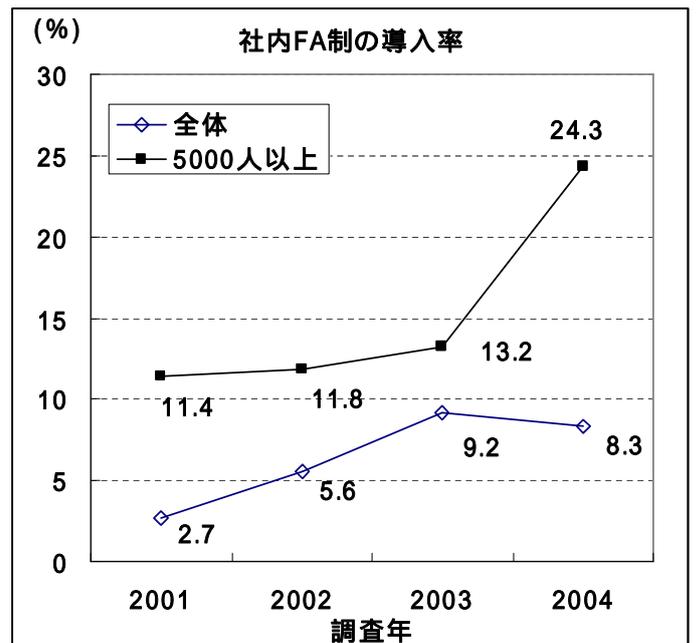
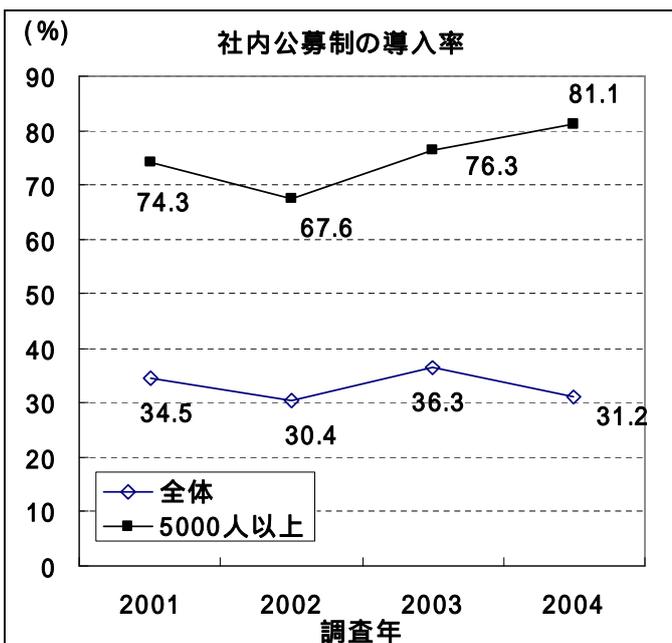
7) 従業員の処遇の基本は金銭報酬よりやりがいのある仕事を与えることと考える企業、65.6%

成果評価と処遇との連動を強めている一方で、従業員の処遇の基本は金銭的な報酬よりもやりがいのある仕事を与えることだと考えている企業が65.6%（「当てはまる」8.3% + 「どちらかといえば当てはまる」57.3%）となっている。



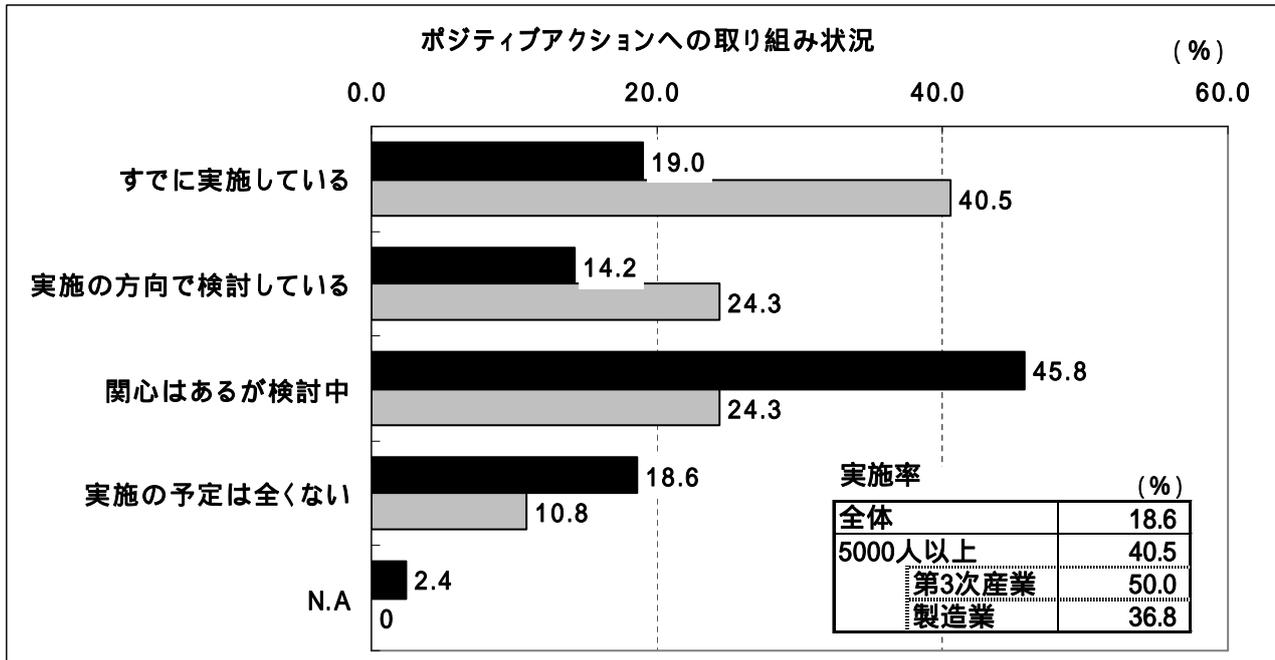
8) 社内公募制の導入率 31.2%、社内 FA 制は 8.3%と伸び悩んでいるが 5000 人以上では 81.3%、24.3%と高い伸びが見られる

従業員がやりがいのある仕事につくために、従業員が主体的に仕事を選択できる制度として近年社内公募制、社内 FA 制が注目されている。今回の調査で見ると、社内公募制の導入率は31.2%、社内 FA 制の導入率は8.3%で導入率は伸び悩んでいる。但し、5000人以上の企業ではそれぞれ81.3%、24.3%と高い導入率となっている。



12. ポジティブアクションへの取り組み約 2 割(19.0%)、5000 人以上規模では約 4 割(40.5%)

ポジティブ・アクション(企業の男女社員間の格差の改善に対する積極的な取り組み)の実施状況を見ると 19.0%、5000 人以上規模では 40.5%となっている(5000 人以上の第 3 次産業だけで見ると 50.0%)。



13. 女性管理職数の平均 9.8 人、管理職全体に占める比率は 2.4%

ライン管理職(課長以上)への女性の登用状況を見ると、女性管理職が 1 名以上いる企業は 140 社で回答企業の 56.9%(有効回答 246 社中)を占めている。ポジティブアクションに取り組んでいる企業(46 社)で見ると、同じく女性管理職が 1 名以上いる企業は 33 社で、7 割強(71.7%)と高くなっており、ポジティブアクション取り組みの効果が見られる。

女性管理職の人数ならびに管理職全体に占める女性管理職の比率を見ると、全体平均では 9.8 人(2.4%)だが、ポジティブアクション実施企業では同 33.9 人(4.3%)となっている。5000 人以上規模でポジティブアクションを実施している企業(15 社)では、平均女性管理職数は 42.3 人で全体平均より高いものの、女性管理職比率は 1.7%で全体平均(2.4%)より低くなっている。ポジティブアクションへの取り組みいかに係わらず 500~1000 人未満規模の、第 3 次産業(16 社)では、それぞれ 22.6 人、8.9%となっており、女性管理職比率が高くなっている。

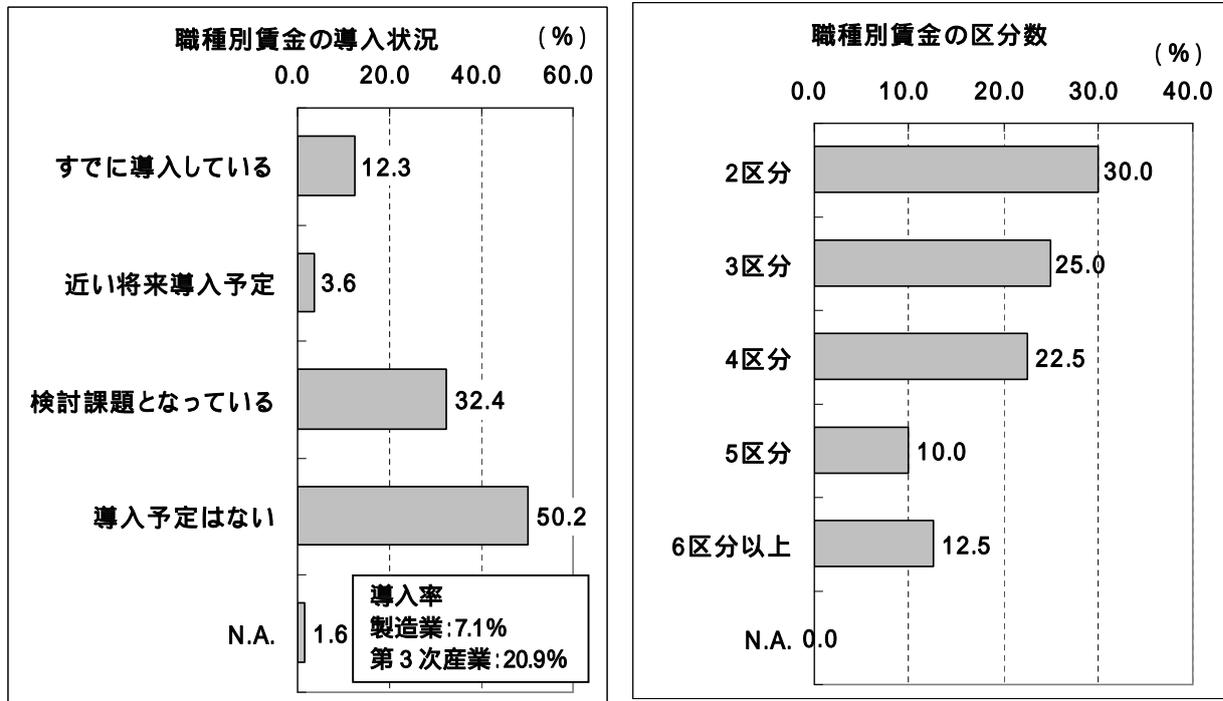
| | 全体 (有効回答246社) | ポジティブアクション 実施企業(46社) | 5000人以上規模 (15社) | 第3次産業 500 - 1000人規模 (16社) |
|------------|---------------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------------------|
| | 女性管理職が 1名でもいる企業 (%は有効回答比) | 140 社 56.9 % | 33 社 71.7 % | 15 社 100.0 % |
| 平均女性管理職数 | 9.8 人 | 33.9 人 | 42.3 人 | 22.6 人 |
| 平均女性管理職比率* | 2.4 % | 4.3 % | 1.7 % | 8.9 % |

注: 平均女性管理職数は、0人のケースも含めて平均値を算出

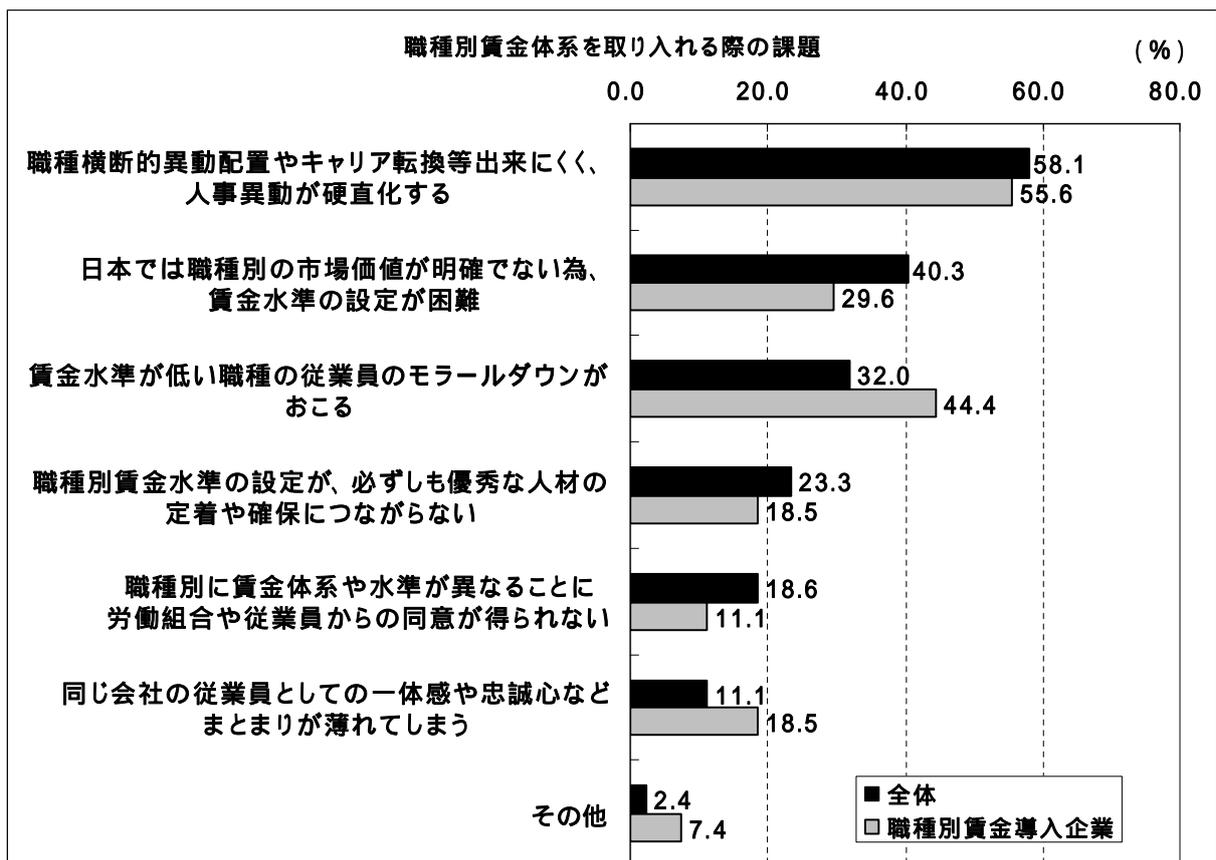
女性管理職比率 = 女性管理職数 ÷ 管理職数(ともにライン管理職対象)

14. 職種別賃金導入企業は 12.3%、第 3 次産業では 20.9%

職種別の賃金(営業・研究・生産など職種に応じた、異なる賃金体系・水準を設定する制度)を導入している企業は 12.3%、近い将来導入予定は 3.6%となっている。また検討課題という企業は 32.4%。業種別に見ると、第 3 次産業での導入率が 20.9%で製造業(7.1%)に比べて導入率は高い。職種別区分では 2 区分が 30.0%と最も多いが、6 区分以上(例:企画、事務、技術、開発、生産、営業全てが別体系)という企業も 12.5%となっている。



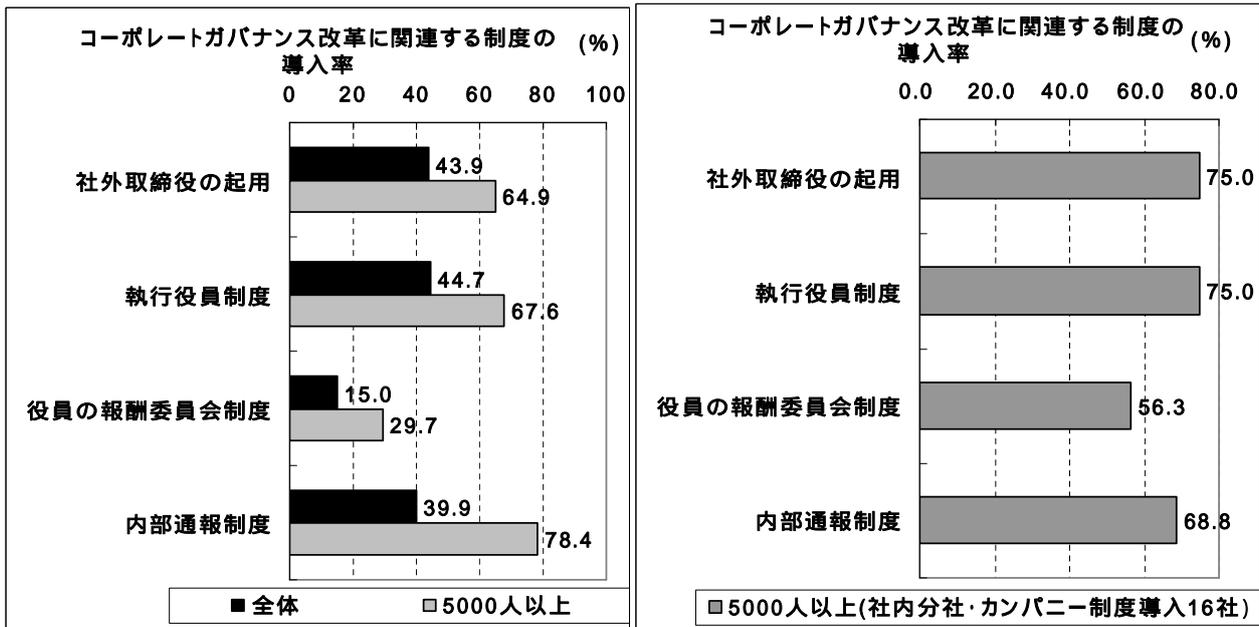
職種別賃金を導入する際の課題としては、「職種横断的異動配置やキャリア転換などができにくく、人事異動が硬直化する」という意見が最も多く 58.1%、次いで「日本では職種別の市場価値が明確でないため、賃金水準設定が困難」40.3%などとなっている。すでに職種別賃金を導入している企業では、賃金水準が低い職種の従業員のモラルダウンを懸念する割合が 44.4%とやや高くなっている。



15. 内部通報制度 約4割の企業が導入、5000人以上規模では78.4%

コーポレートガバナンスの改革に係わる制度導入状況では、社外取締役の起用が4割強(43.9%)、執行役員制度も4割強(44.7%)となっている。いずれも5000人以上規模の企業での導入率が高くそれぞれ64.9%、67.6%。また、社内に不正等の受付窓口を設けて、組織の法律違反等の早期発見及び未然防止を行うことで法令違反を減らす仕組みとして「内部通報制度」が近年注目されているが、今回の調査では、内部通報制度を導入している企業は約4割(39.9%)を占め、5000人以上規模の企業では約8割(78.4%)を占めている。従業員への成果主義が進んでいる割には役員の報酬委員会制度の設置率は低く15.0%にとどまっている。

5000人以上で社内分社・カンパニー制を導入している企業では、社外取締役の起用および執行役員制度を採り入れている企業が共に75.0%、役員の報酬委員会制度は56.3%の企業が設置するなど、ガバナンスの改革が進められている状況が伺われる。



16. 役員の退職慰労金廃止した企業9.1%、5000人以上では約2割(18.9%)

役員の退職慰労金を廃止した企業は、9.1%で、今後廃止(縮小)予定企業も4.3%となっている。従業員規模5000人以上では廃止した企業は約2割(18.9%)を占め、今後廃止(縮小)予定企業は5.4%となっている。また、5000人以上で社内分社・カンパニー制を導入している企業では廃止した企業が25.0%を占め、今後廃止(縮小)予定企業は6.3%といずれも高い割合になっている。

