

各 位

第 7 回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要

管理職・非管理職共に定昇がない企業は約 4 割（37.8%）に増加する等、 全体に非管理職層への成果主義の導入が進みつつある

第 3 次産業では年俸導入企業の 2 割強（22.2%）が非管理職層にも年俸制を適用
部門業績反映処遇 40.6%。その内で、非管理職層も反映対象とする企業 5 割超す
非管理職層に成果主義を導入企業では、社内公募や F A 制、コンピテンシーなどの導入率も高い

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、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 7 回にあたる。2003 年 11 月中旬から 2004 年 1 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 251 社、回収率は 9.7%。なお、調査の概要は p. 2）。

調査のポイント

1. 年俸制の導入、非管理職層へ徐々に広がる (p. 3)

年俸制の導入率は 35.1% で昨年調査結果(02 年調査)40.9% に比べて、やや低下。一方、導入していたが、中断・廃止という企業が 4.0% に増加。また、導入対象では、係長・主任クラス 12.5%、一般従業員 11.4% と非管理職層への導入率が 1 割を超しており(第 3 次産業では 22.2%)、徐々に若年層にも広がりつつある状況を伺わせる。

2. 定昇のない企業は約 4 割（37.8%）に増える (p. 5)

管理職層・非管理職層ともいわゆる定昇(自動昇給・査定昇給)を行っていないという企業は 37.8%。00 年調査では 12.8% で、この 4 年間で 25 ポイント増加している。また、現在定昇を行っている企業でも、約 3 割(27.6%)は「近い将来廃止」と回答。

3. 役割・職務給といった欧米型賃金の導入率 5 割（管理職層）に高まる (p. 8)

99 年時点で約 8 割だった職能給の導入率が、ここ 4 年ほどで 60.6% へと約 20 ポイントの低下。逆に、役割・職務給は 99 年時点で約 2 割だったのが、同じく 53.4% へと導入企業が増加している(数値はいずれも管理職層)。

4. 役員報酬・賞与への業績評価反映は約 5 割（47.8%）(p. 9)

役員報酬・賞与に業績評価を反映している(すなわち役員に成果主義を導入している)企業は約 5 割。また、管理職層に成果主義を取り入れている企業では約 7 割と増える。

5. 部門業績反映処遇を導入 40.6%、またその内、非管理職層を対象企業 5 割超す (p. 9)

部門業績を処遇に反映している企業は 40.6%(01 年調査 31.0%)と増加している。また、その内、非管理職層も対象としている企業は中堅層(主任・係長クラス)64.3%、一般職層でも 53.6% と半数を超している。

6. キャリア形成・支援の制度導入広がる (p. 10)

社内公募(36.3%)や社内 FA(9.2%)といった人材発掘型の人事制度の導入が進んでいる。こうした企業ではキャリアカウンセリングやコンピテンシーを組み合わせ運用している。

7. 成果主義の企業ほど、評価の納得性やキャリア開発支援のための制度の整備をしている (p. 12)

非管理職層に定昇がないなど成果主義的な色彩の強い人事制度を導入している企業では、苦情処理制度や上司への多面評価、コンピテンシーといった評価の公平性を担保する制度導入率が高い。また、社内公募制や社内 FA 制、キャリアカウンセリングといったキャリア開発・支援といった制度も高い導入率となっている。

8. 家族手当・住宅手当などは成果主義の流れの中で、廃止に向かいつつある (p. 13)

家族手当・住宅手当は今後それぞれ 25.9%、21.5% の企業で廃止・縮小予定。非管理職層に成果主義を導入している企業ではさらに廃止・縮小予定企業は増え、それぞれ 43.5%、30.4%。

9. 採用において職種別採用・職種別賃金の導入率が高まる (p. 14)

職種別採用をしている企業約 5 割(47.8%) 職種別賃金も約 2 割(20.7%)と導入率が高まっている。業種で見ると、第 3 次産業では職種別採用している企業での職種別賃金導入比率が高い傾向が見られる。

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7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7回調査(03年調査)

第7回調査(03年調査)の実施概要は以下のとおり。

- 調査名 : 「第7回 日本の人事制度の変容に関する調査」
実施時期 : 2003年11月中旬～2004年1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 2626社の人事労務担当者
回答企業 : 251社(回収率9.7%)

業種	回答数	割合(%)
製造業	127	50.6
第3次産業	81	32.3
建設業	36	14.3
その他	1	0.4
N.A.	6	2.4
合計	251	100.0

従業員規模	回答数	割合(%)
499人以下	87	34.7
500～999人	31	12.4
1000～1999人	47	18.7
2000～4999人	46	18.3
5000人以上	37	14.7
N.A.	3	1.2
合計	251	100.0

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る。

- 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
(調査対象は全て全上場企業)

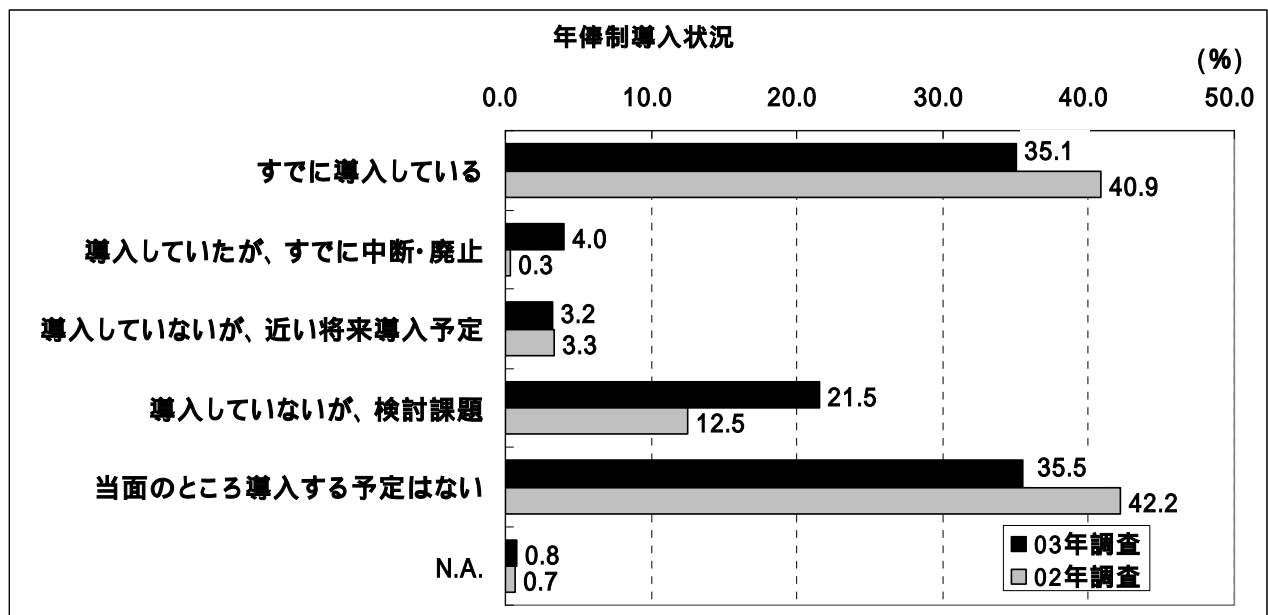
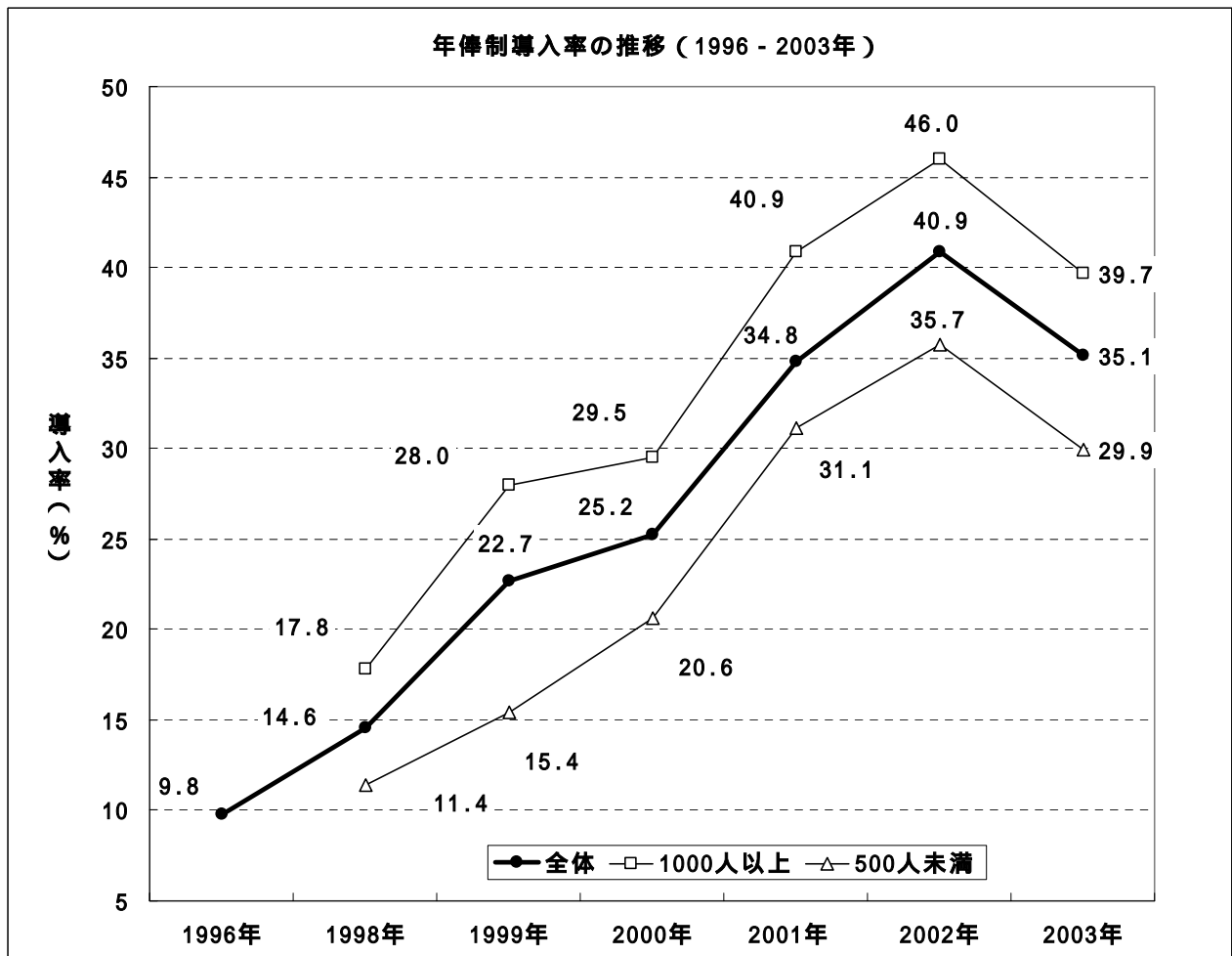
連絡先：財団法人 社会経済生産性本部 雇用システム研究センター(担当：東狐)
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1 (03-3409-1123・Fax 03-3409-2617)
[URL:http://www.jpc-sed.or.jp](http://www.jpc-sed.or.jp)

*なお、本調査結果の詳細につきましては、別途報告書(「日本の人事制度の現状と課題(2004年版)」)としてとりまとめ、生産性労働情報センターより4月下旬に刊行予定。

1. 年俸制の導入・運用状況について

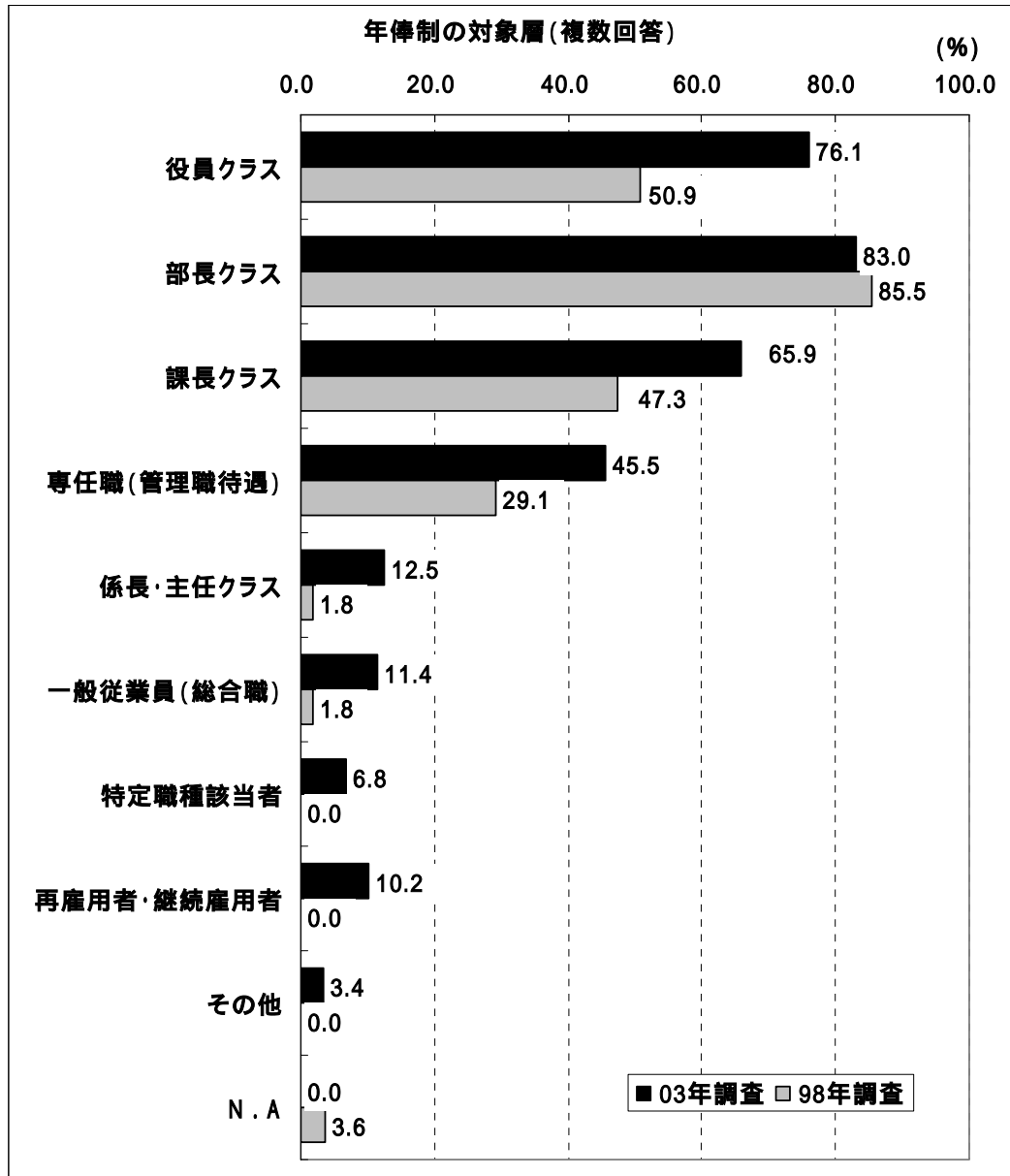
(1) 年俸制の導入率推移

年俸制の導入率は96年調査の9.8%から02年調査の40.9%まで基本的に増加傾向を示したが、03年調査時点では35.1%と、前年に比べて5.8ポイント減少している。一方で、これまで「年俸制を導入していたが、中断・廃止している」企業はほとんどなかったが、03年調査では「中断・廃止」の企業が4.0%となっている。



(2) 年俸制導入対象者

年俸制の導入対象者は、98年調査時点では部長クラスが85.5%と最も高く、年俸制導入の主たる対象となっていたが、その後、役員クラス、課長クラス、管理職待遇の専任職クラスにも導入が進みつつある。また、03年調査では係長・主任クラス、一般従業員(総合職)でも導入率がやや高まりつつある兆しが見える。係長・主任クラス、一般従業員(総合職)は98年調査時点では共に1.8%であったが、03年調査ではそれぞれ12.5%、11.4%と、共に導入率が10ポイント強増加しており、年俸制が徐々に非管理職層にも広がりつつある状況を伺わせる。産業別に見ると、特に第3次産業での導入率が高く2割を超えている。



年俸制導入対象層(産業別)

	役員 クラス	部長 クラス	課長 クラス	専任職 (管理職 待遇)	係長・ 主任クラス	一般従業員 (総合職)	特定職種 該当者	再雇用 者・継続 雇用者	その他
製造業 (44社)	77.3	84.1	65.9	50.0	4.5	2.3	4.5	9.1	2.3
第3次産業 (36社)	69.4	80.6	66.7	47.2	<u>22.2</u>	<u>22.2</u>	11.1	11.1	2.8
建設業 (7社)	100.0	85.7	57.1	14.3	14.3	14.3	0.0	14.3	14.3

2. 定昇など昇降給システムの導入状況について

本調査では、定昇を含めた昇（降）給システムについて以下の4つのタイプを提示し、管理職層および非管理職層それぞれに該当するものを複数回答（3つまで）で選択してもらった。

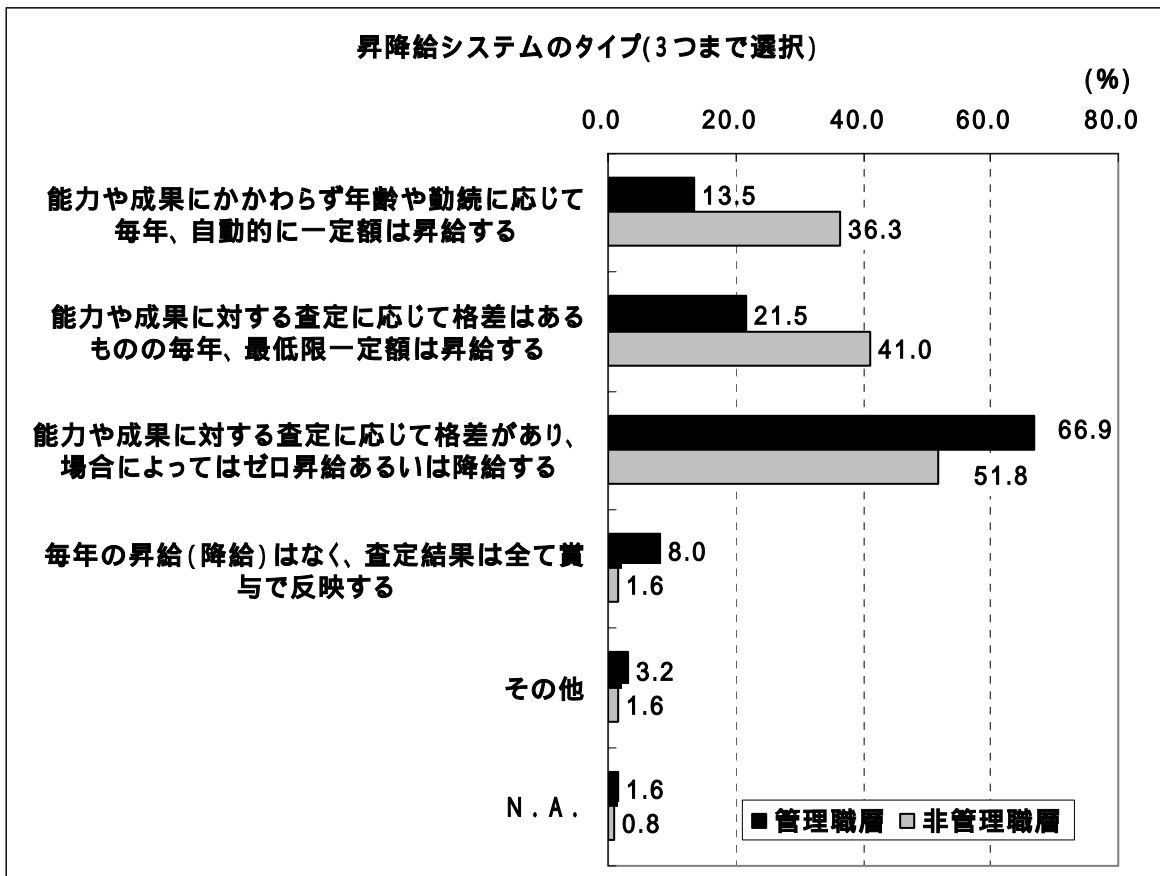
- 能力や成果にかかわらず年齢や勤続に応じて毎年、自動的に一定額は昇給する（＝自動昇給、狭義の定昇）
- 能力や成果に対する査定に応じて格差はあるものの毎年、最低限一定額は昇給する（＝査定昇給、広義の定昇）
- 能力や成果に対する査定に応じて格差があり、場合によっては昇給ゼロあるいは降給する（＝賃金の見直しで、必ずしも昇給しない）
- 毎年の昇給（降給）はなく、査定結果は全て賞与で反映する（＝同様、必ずしも昇給しない）

（1）管理職層における定昇制度の状況

管理職層については、「能力や成果に対する査定に応じて格差があり、場合によっては昇給ゼロあるいは降給」（以下、）すなわち査定により賃金の見直しを行うという、いわゆる定昇はない仕組みを取る企業が最も多く、66.9%となっている。

次いで、「能力や成果に対する査定に応じて格差はあるものの毎年、最低限一定額は昇給」（以下、）すなわち査定昇給型で、賃金カーブを維持する仕組みの企業は 21.5%。また、「能力・成果に関わらず年齢や勤続に応じて毎年、自動的に一定額昇給」（以下、；自動昇給＝純粋な意味での定昇）がある企業は 13.5%となっている。

複数回答のため、のみ回答の企業を抽出すると 151社(60.2%)。また、「毎年の昇給はなく、査定結果は全て賞与で反映」（以下、）という企業は 18社(7.2%)となるため、併せて約7割（67.4%）の企業では管理職層の賃金は毎年必ずしも昇給しない（場合によっては降給もありえる）制度となっている。



(2) 非管理職層における定昇制度の状況

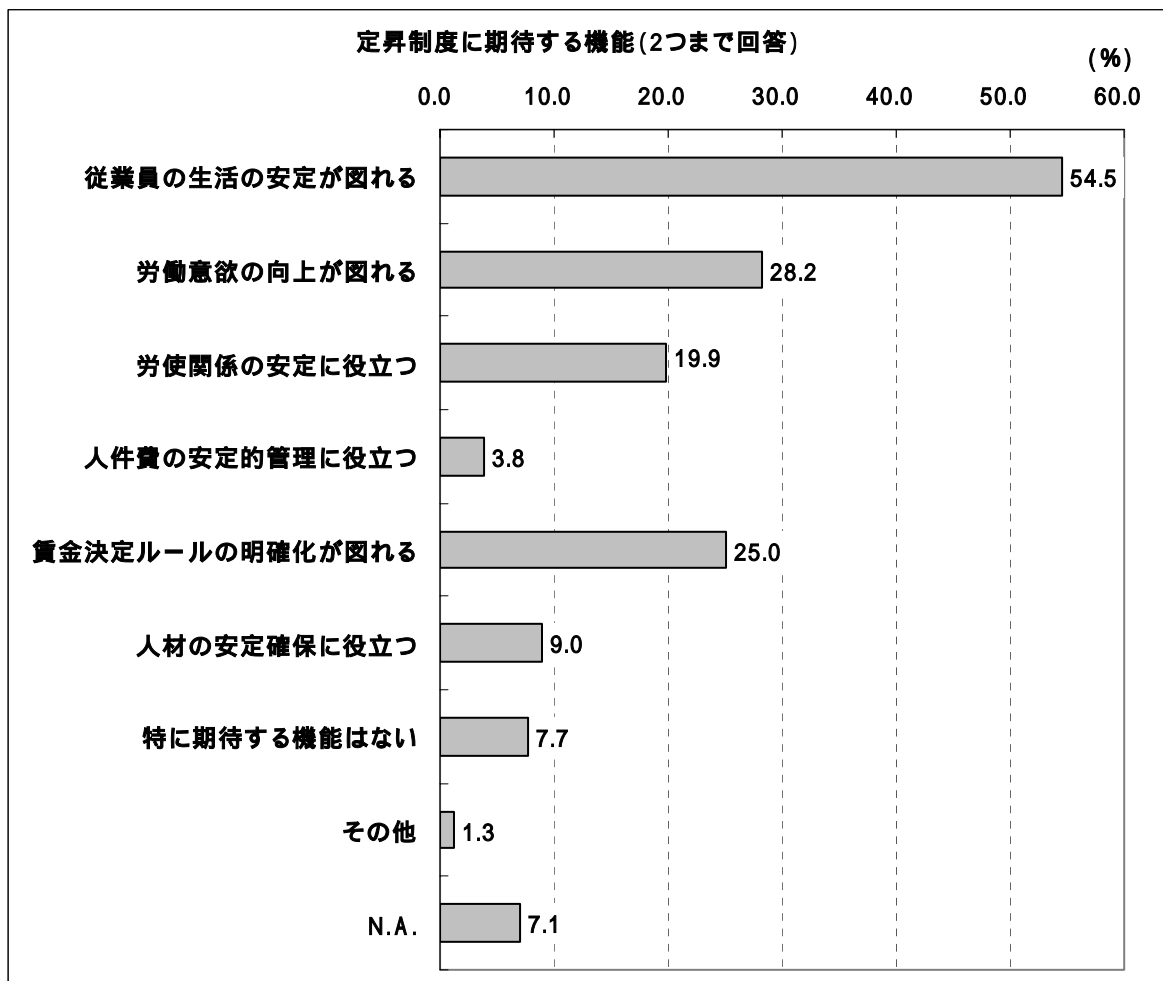
非管理職層についても、すなわち査定により賃金の見直しを行うという、いわゆる定昇はない仕組みを取る企業が最も回答が多く、51.8%となっている。但し、管理職層と異なり、すなわち査定昇給型で、賃金カーブを維持する仕組みの企業も41.0%と多く、(自動昇給=いわゆる純粋な意味での定昇)がある企業も36.3%となっており、非管理職層では、いくつかの昇(降)給システムを組み合わせで運用していることが分る。

複数回答のため、のみ回答の企業を抽出すると97社(37.1%)。また という企業は4社(1.6%)となるため、併せて約4割(38.7%)の企業では、非管理職層の賃金は毎年必ずしも昇給はしない(場合によっては降給もありえる)制度となっている。

なお、管理職層および非管理職層ともに、ないし という企業(すなわち、管理職層にも非管理職層にも定昇を行っていない企業)は37.8%となっている。00年調査時点では定昇を行っていない企業は12.8%であり、この4年間に25ポイント増加している。

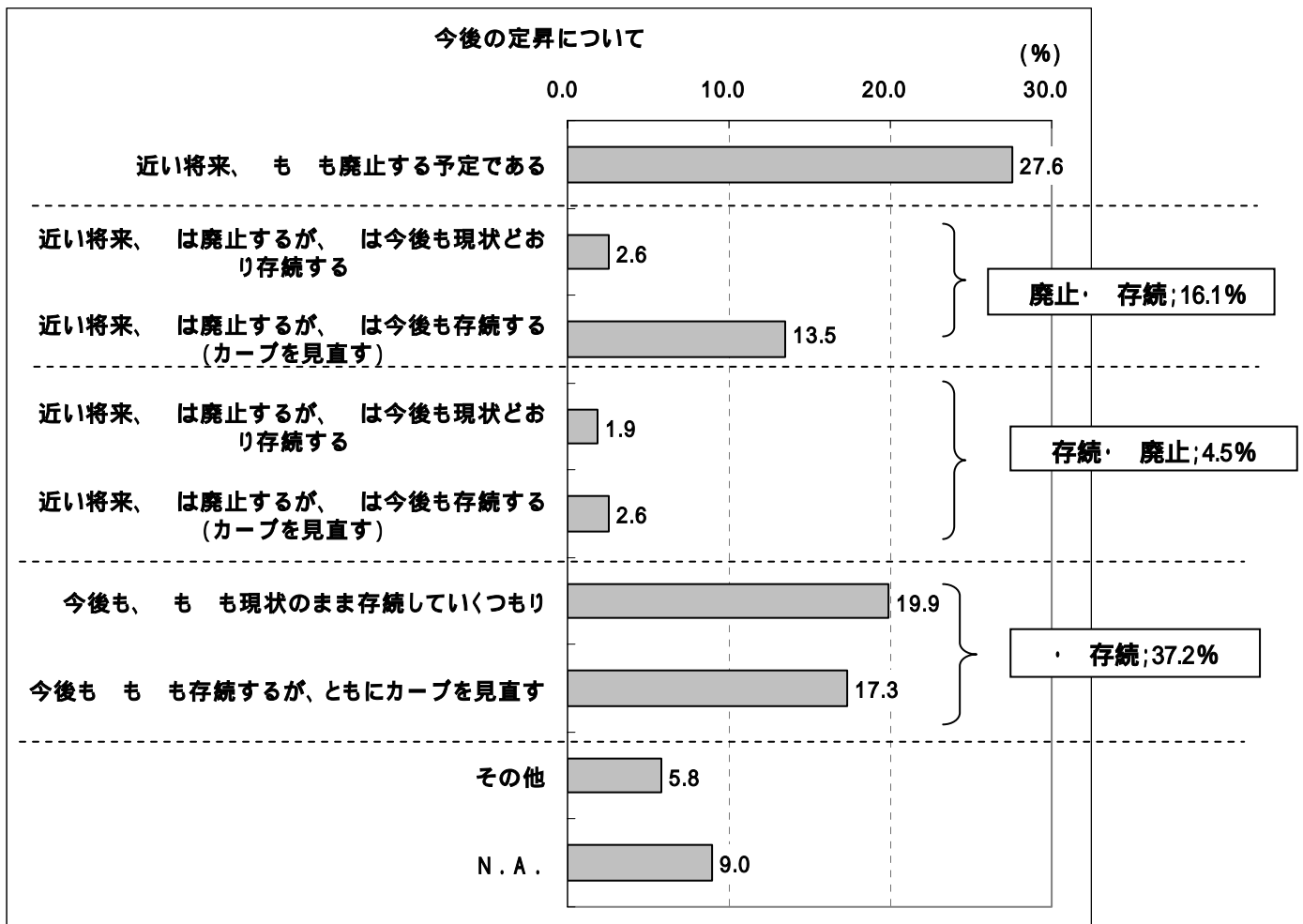
(3) 今後の定昇制度についての考え

管理職層あるいは非管理職層に、(査定昇給=広義の定昇)あるいは(自動昇給=狭義の定昇)を行っている企業に対して、定昇に期待する機能を尋ねたところ、「従業員の生活の安定が図れる」が54.5%と最も高く、次いで「労働意欲の向上が図れる」28.2%、「賃金決定ルールの明確化が図れる」25.0%などとなっている。



(4) 今後の定昇制度についての考え

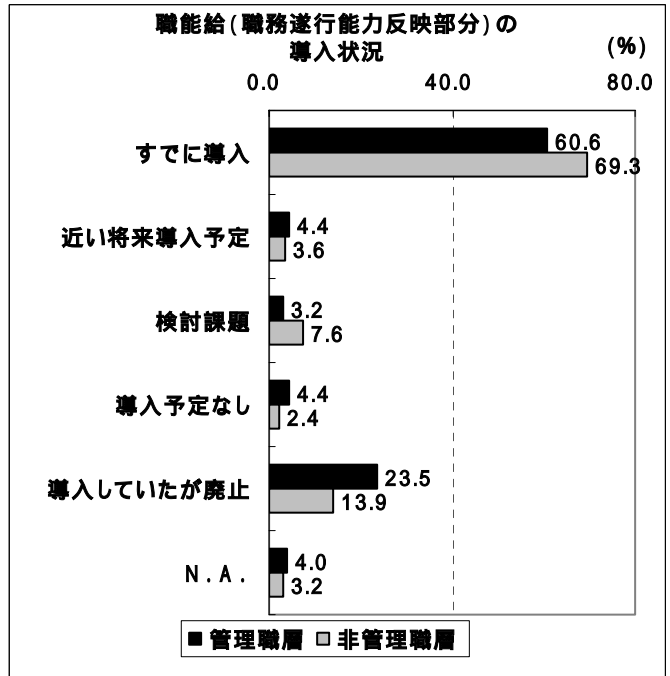
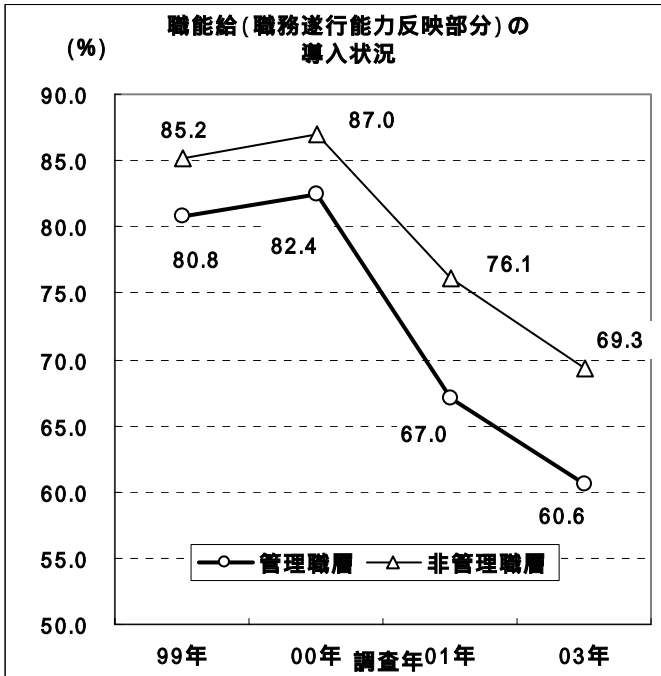
査定昇給など定昇の仕組みを入れている企業に対して今後の定昇制度に対する考えを尋ねたところ、「今後も現状のまま維持していく」19.9%、「今後も存続するがカーブを見直す」という企業も17.3%あり、併せると約4割(37.2%)の企業は定昇を今後も存続する意向といえる。その一方で、「近い将来、廃止予定」が約3割(27.6%)を占めており、査定昇給は残すものの自動昇給は廃止という企業も16.1%となっている。このように見てくると、自動昇給や査定昇給といった定昇を近い将来、廃止あるいは縮小するという企業は今後さらに増加していくものと考えられる。



3. 職能給および役割・職務給の導入状況

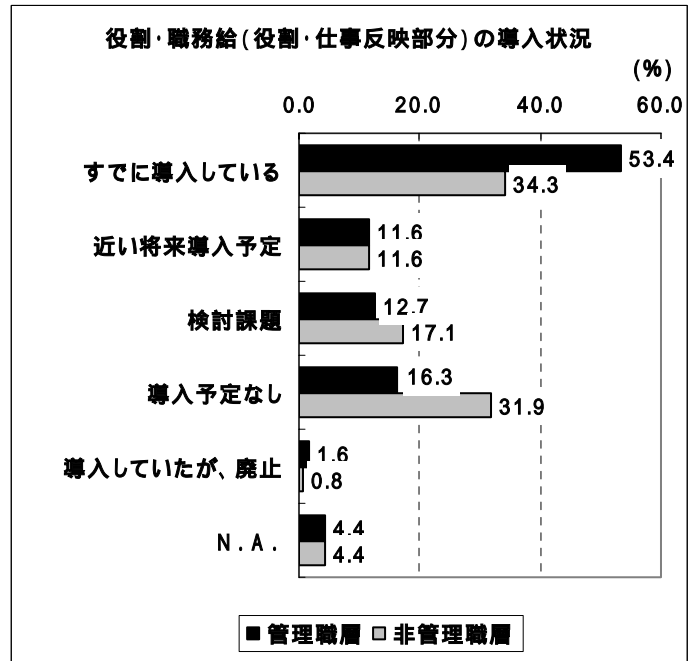
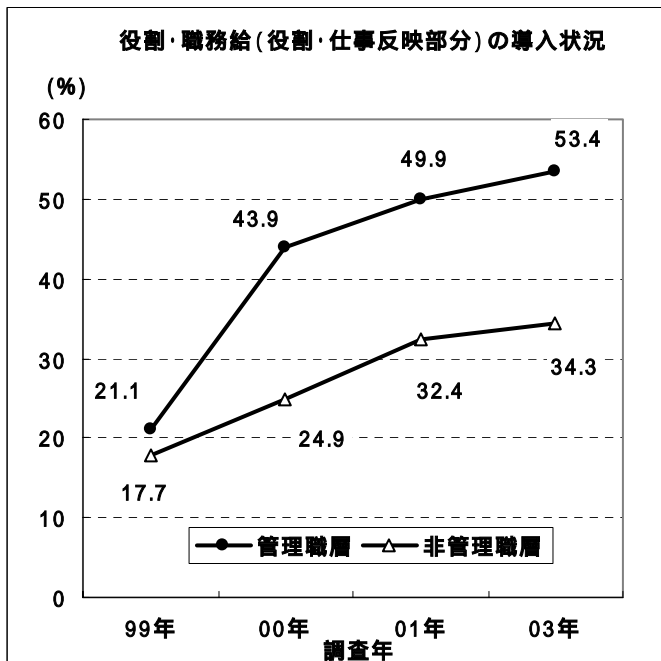
(1) 職能給の導入状況

能力主義的人事制度として70年代以降多くの日本企業で導入が進んだ職能給（職能資格制度をもとにした職務遂行能力反映賃金）だが、ここ数年で管理職層および非管理職層ともに減少傾向にある。管理職層では、99年調査時点では80.8%だったが、03年調査では60.6%と約20ポイント減少した。また、非管理職層についても99年調査時点では85.2%であったが、03年調査では69.3%へと約16ポイントの減少となっている。



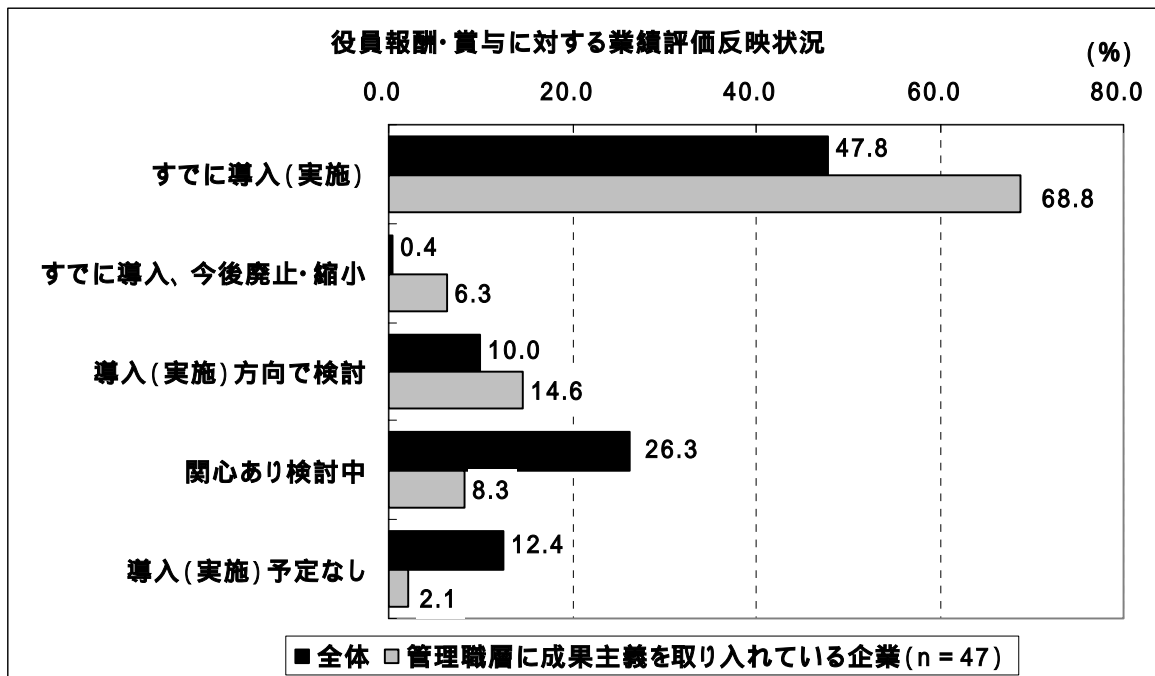
(2) 役割・職務給の導入状況

基本給の決定要素として役割、職責あるいは職務の価値を反映した賃金（以下、役割・職務給）の導入率が急速に高まっている。管理職層では、99年調査時点では21.1%だったが、03年調査では過半数の53.4%に達している。また、非管理職層についても99年調査時点では17.7%であったが03年調査では2倍近い34.3%に増加している。



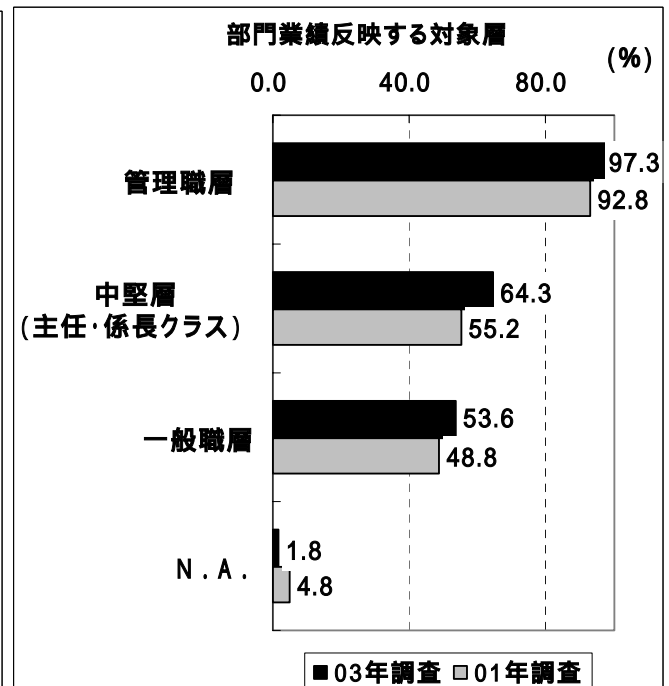
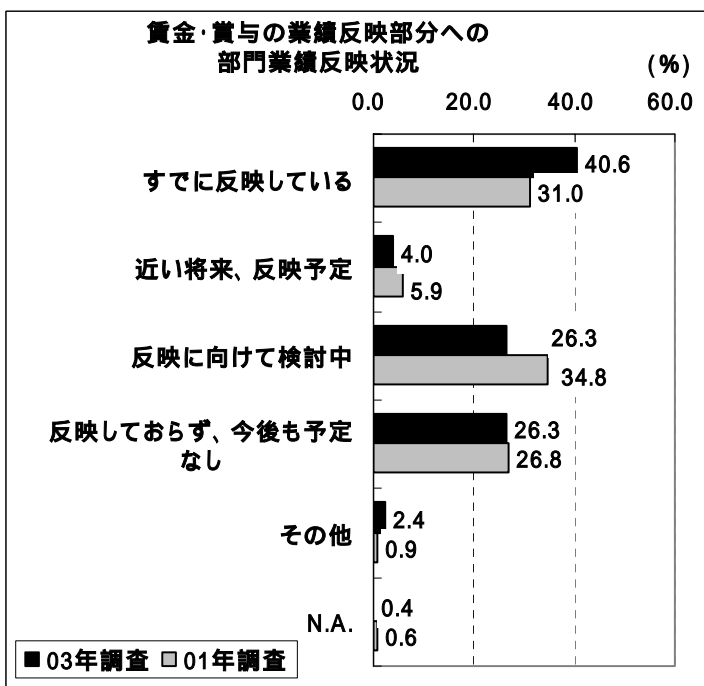
4. 役員報酬・賞与に対する業績評価反映状況

管理職層以下に対する成果主義的人事制度の導入が進む中で、役員報酬・賞与に業績評価を反映している企業は約5割(47.8%)となっている。管理職層に役割・職務給が導入され、定昇がなく、部門業績連動型処遇となっている企業(管理職層に成果主義的人事処遇制度を取り入れていると考えられる企業)では、約7割(68.8%)となっており全体平均に比べて高くなっているものの、残りの約3割の企業では管理職層に成果主義を取り入れながら、役員の評価処遇制度はそうになっていないことが伺われる。



5. 部門業績反映型処遇制度の導入状況

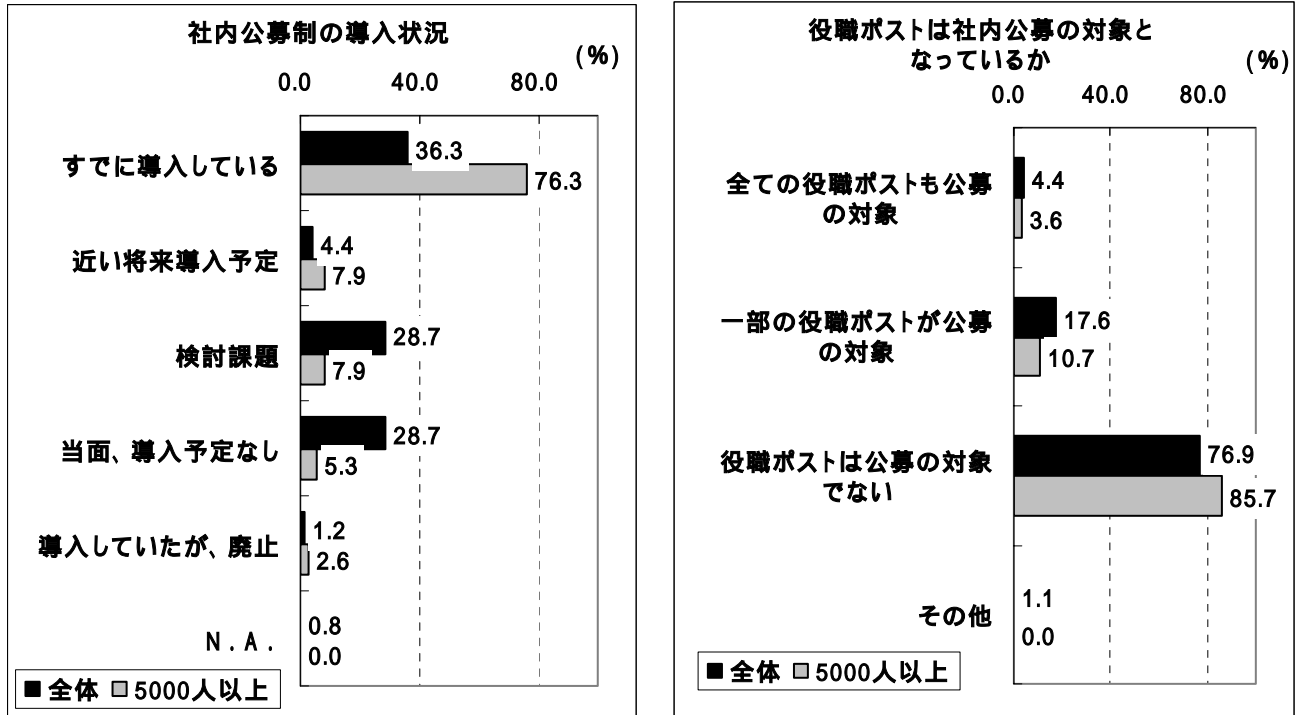
賃金あるいは賞与の業績反映部分に、属している部門の業績を反映しているという企業は約4割(40.6%)となっており、01年調査時点の31.0%より10ポイント増加している。また、部門業績を反映する対象層についても、非管理職層である主任・係長クラスで64.3%(01年調査、55.2%)、一般職層で53.6%(同、48.8%)といずれも増加をしており、個人の成果だけでなく所属する組織の成果も処遇に反映するような成果主義が非管理職層にも拡がりつつあることが伺われる。



6. キャリア形成支援のための制度整備

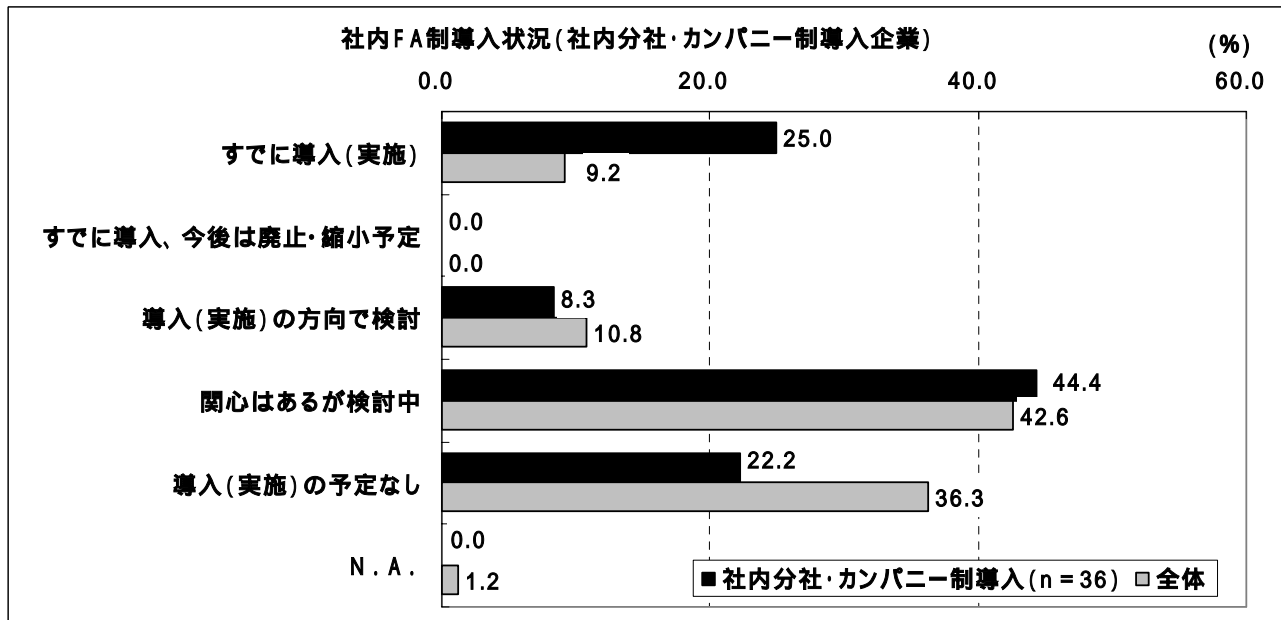
(1) 社内公募制

社内公募制の導入率は36.3%。97年調査時点では26.6%の導入率であり、この7年間で導入企業の割合は10ポイント増加している。従業員規模の大きい企業ほど導入率は高く5000人以上規模の企業では、約8割(76.3%)が導入している。全ての役職ポストが社内公募の対象になっている企業は4.4%(5000人以上3.6%)に過ぎず、役職ポストは公募の対象となっていない企業がほとんどで、76.3%(同、85.7%)となっている。



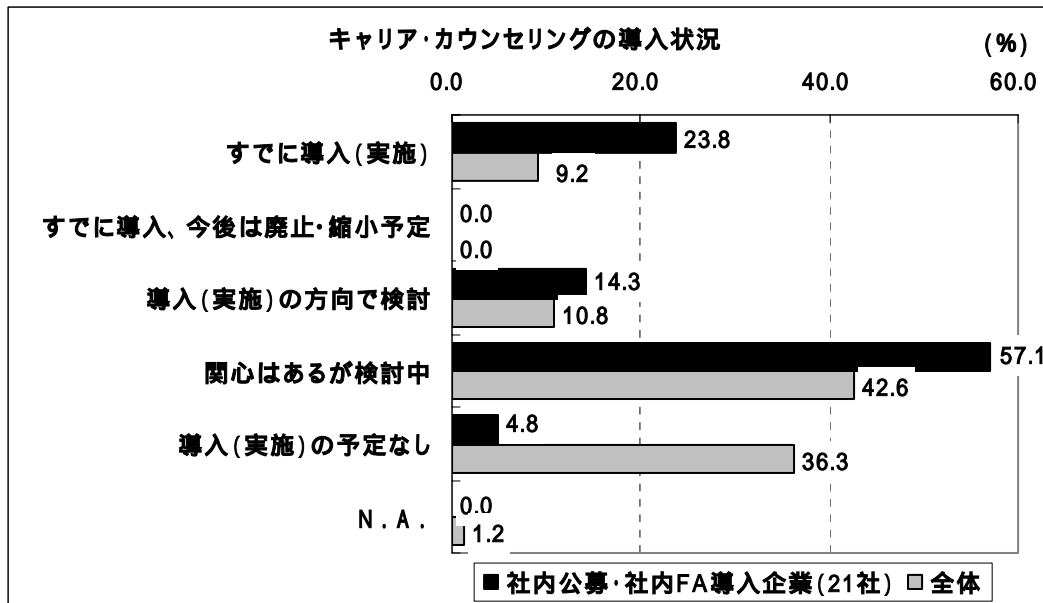
(2) 社内FA制

社内FA制の導入率は1割に満たず(9.2%)、社内公募制に比べると導入率は低い。但し、01年調査時点では2.7%だったのが、この3年間で導入企業の割合は6.5ポイント増加するなど、緩やかな増加傾向が見られる。また、社内分社・カンパニー制を取り入れている企業ほど、社内FA制の導入率は高くなっている(25.0%、ちなみに社内公募制は58.3%)。社内分社・カンパニー制導入に伴い、カンパニー毎に人事権が与えられること、分社することでカンパニー毎に求められる人材要件が比較的明確になりやすいことなどが背景にあるものと考えられる。



(3) キャリアカウンセリング

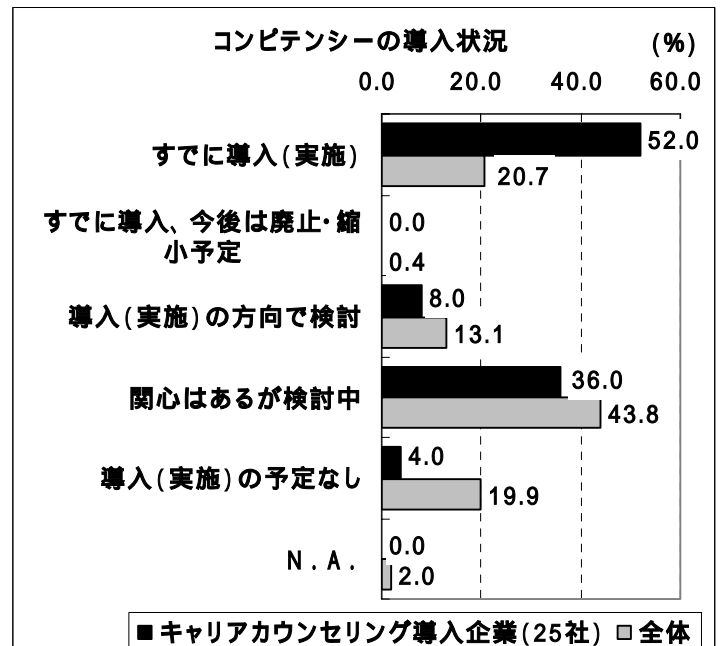
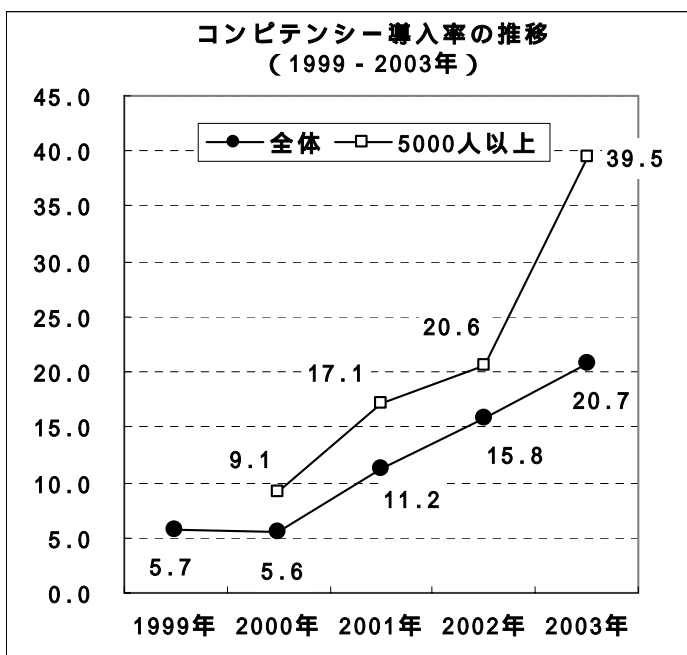
従業員の能力や適性に対して客観的評価を行い、将来のキャリア形成に助言等支援を行う、キャリアカウンセリング機能を導入している企業は9.2%（01年調査8.0%）となっている。一方、社内公募制と社内FA制の両方を導入している企業（21社）について見ると、キャリアカウンセリングの導入率は23.8%と高くなっている。社内公募制や社内FA制といった、社内の既存の序列にとらわれず、意欲ある人材を発掘していこうとする企業では、ただ発掘するだけでなく、キャリア開発に関して相談や支援する制度も同時に整備していこうとする状況が伺われる。



(4) コンピテンシー

90年代後半、新しい能力評価ツールとして米国企業に導入されていたコンピテンシーが日本企業に紹介され、その後導入が進んでいる。99年調査では5.7%の導入率であったが、03年調査では20.7%へと増加。また、5000人以上規模の企業では約4割（39.5%）の企業に導入されている。

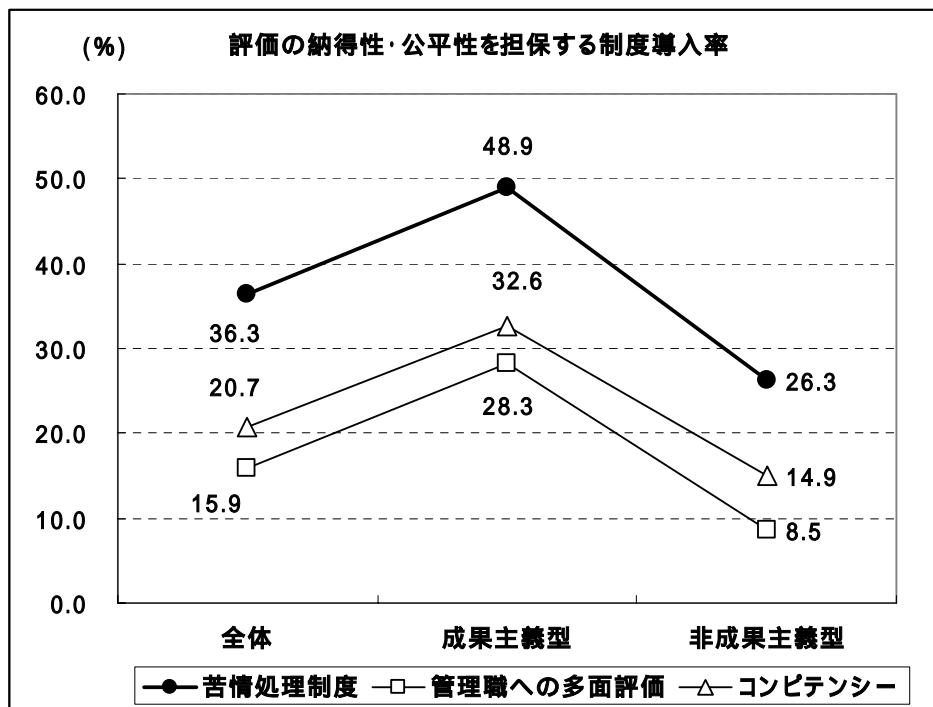
コンピテンシーの活用用途は従来の能力評価基準の代替にとどまらず、アセスメントや適性評価など幅広いが、本調査でもキャリアカウンセリング導入企業（25社）でのコンピテンシー導入率は52.0%となっており、キャリア開発・支援などにコンピテンシーが活用されていることが伺われる。



7. 成果主義的な処遇制度とそれを補完する制度の関係について

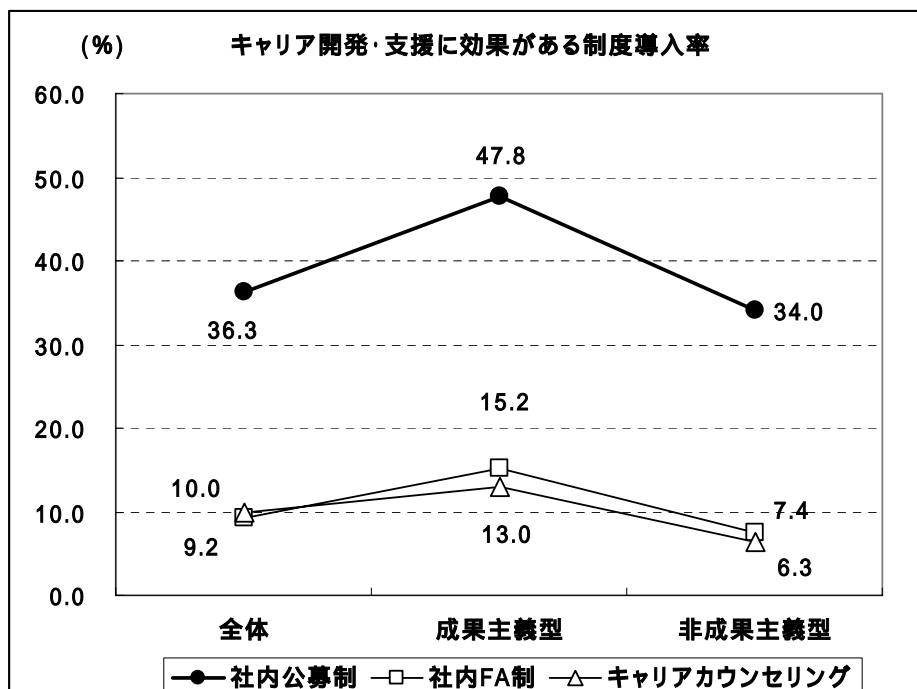
(1) 評価の納得性・公平性を担保する制度の導入状況

非管理職層に成果主義的な色彩の強い処遇を導入している企業（＝成果主義型：定昇がなく、部門業績連動型を導入している企業、46社）では、評価の納得性・公平性を担保するような制度、すなわち苦情処理制度、管理職への多面評価制度（部下が上司である管理職を評価する制度）、コンピテンシー（具体的な行動特性などで評価基準を示したもの）のそれぞれの導入率が、非成果主義企業（＝非成果主義型；定昇があり、部門業績は処遇に反映しないという企業、95社）に比べて高くなっており、成果主義がうまく機能するよう補完的制度の整備をおこなっていることが伺われる。



(2) キャリア開発・支援を行う制度の導入状況

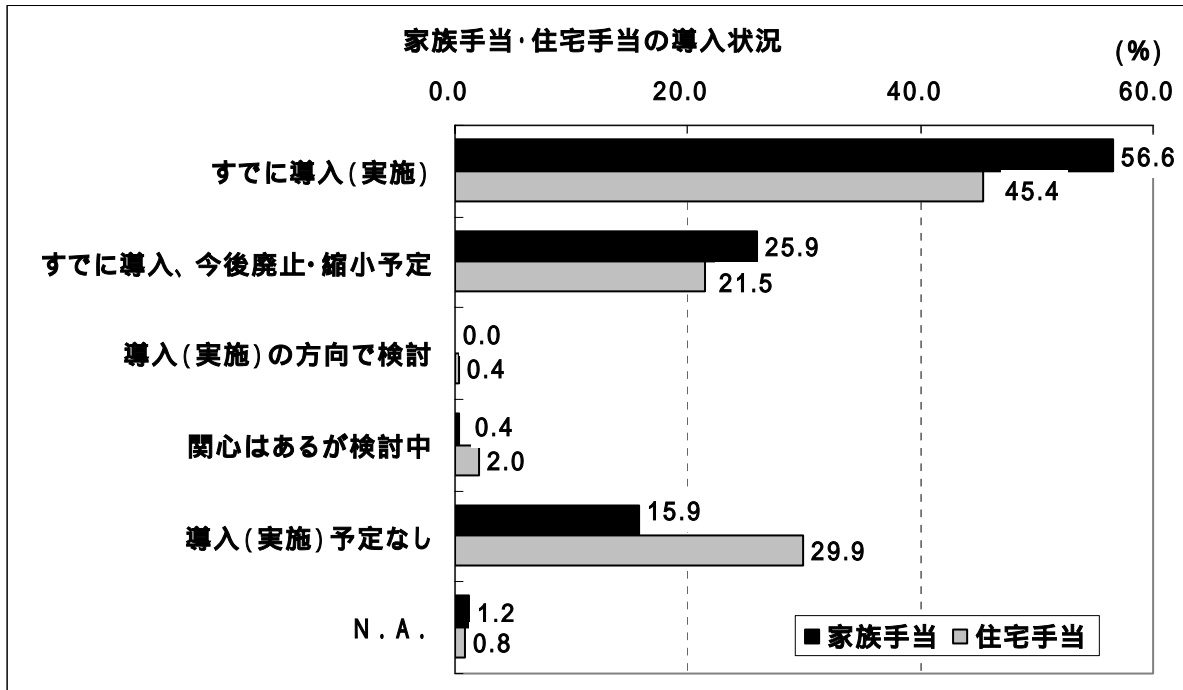
成果主義型の企業では、社員のキャリア開発・支援に効果がある制度、すなわち社内公募制、社内FA制、キャリアカウンセリングの導入率が、非成果主義型に比べて高くなっている。



8. 家族手当・住宅手当の導入状況について

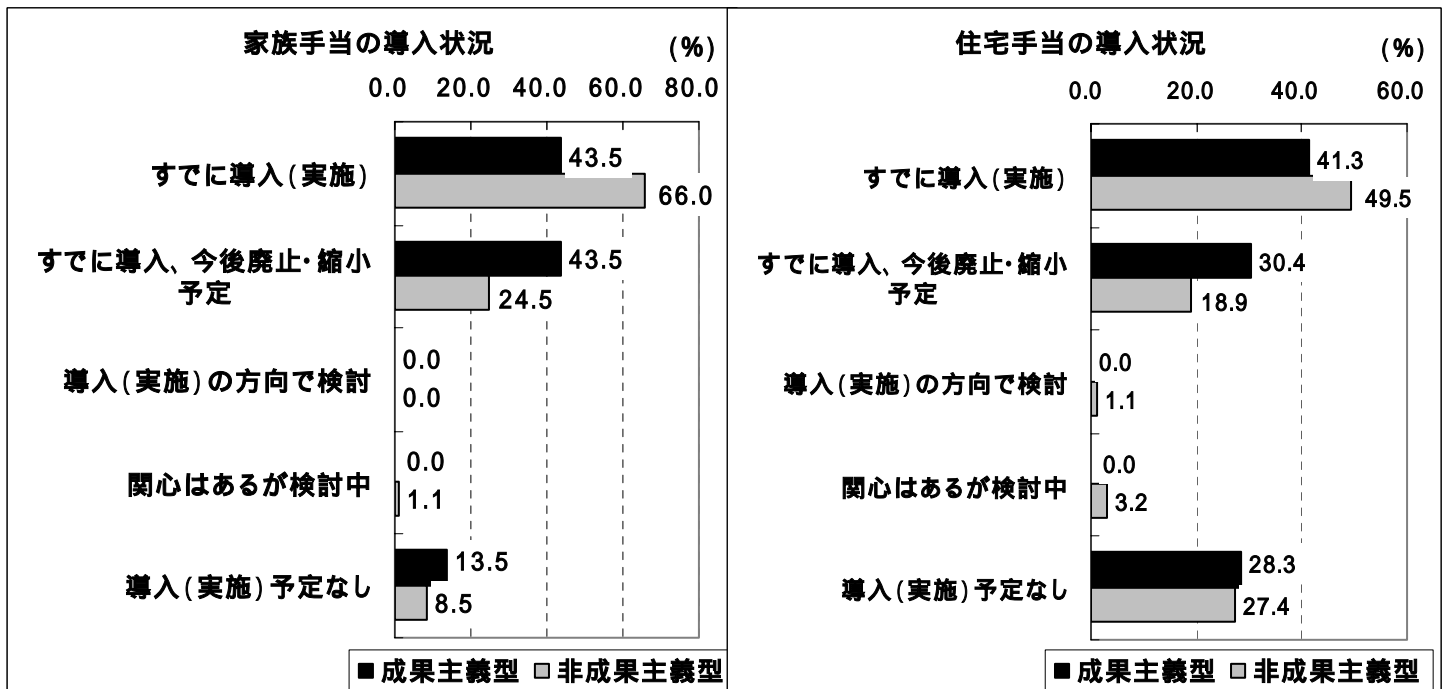
(1) 家族手当・住宅手当の導入、廃止・縮小状況

家族手当を導入している企業は 82.5% (56.6% + 25.9%)。但し、家族手当を導入している企業のうち、25.9% は「今後廃止・縮小を予定」と回答している。住宅手当を導入している企業は 66.9% (45.4% + 21.5%)。しかしながら、住宅手当を導入している企業のうち、21.5% は「今後廃止・縮小を予定」と回答している。



(2) 成果主義と家族手当・住宅手当

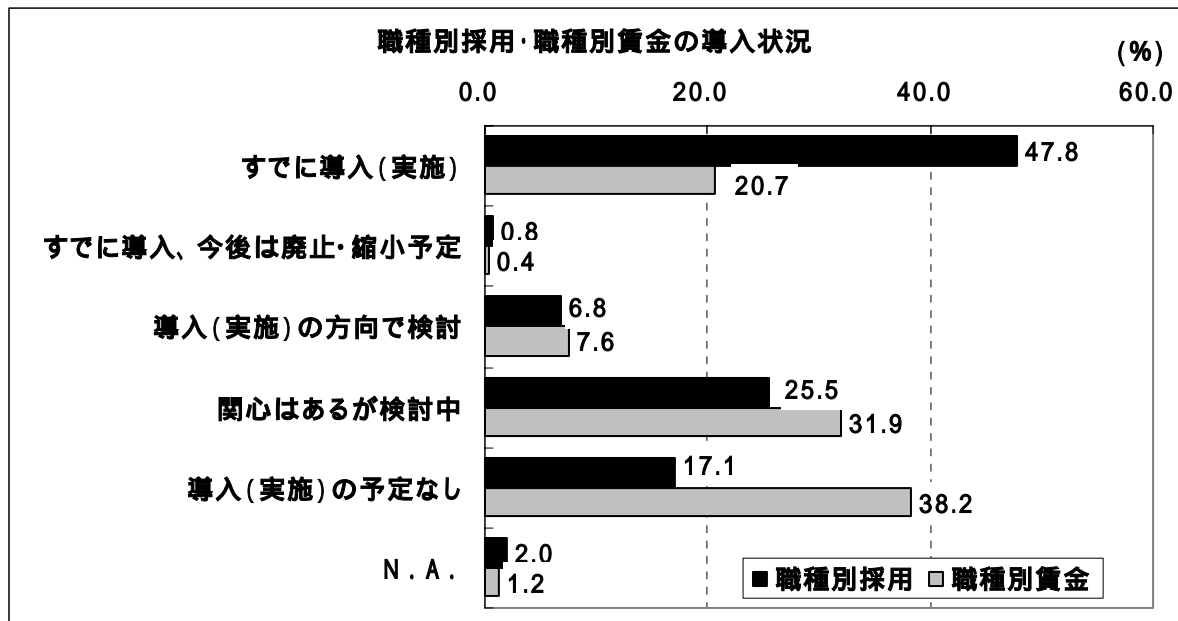
非管理職層に成果主義型の処遇制度を入れている企業ほど、家族手当および住宅手当を今後廃止・縮小する予定企業が多い。特に、成果主義型の企業では家族手当の廃止・縮小予定が多く、現在導入している企業(87.0%)のうち、半数(43.5%)が廃止・縮小予定と回答している。



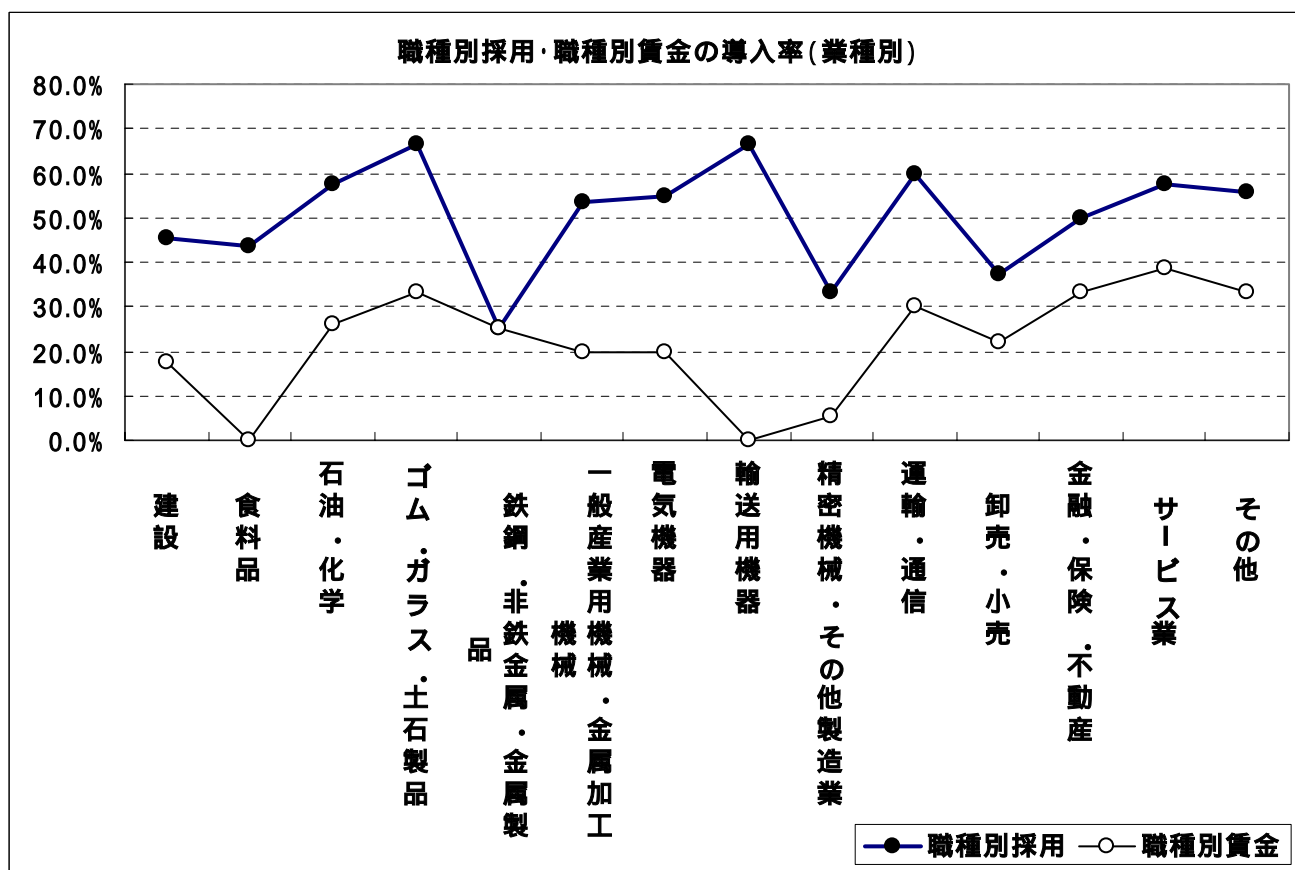
9. 採用動向について

(1) 職種別採用・職種別賃金

職種別採用の導入率は47.8%で97年調査時点の35.3%からほぼ一貫して増加している。また、職種別賃金の導入率も02年調査の14.9%から20.7%へと増加している。

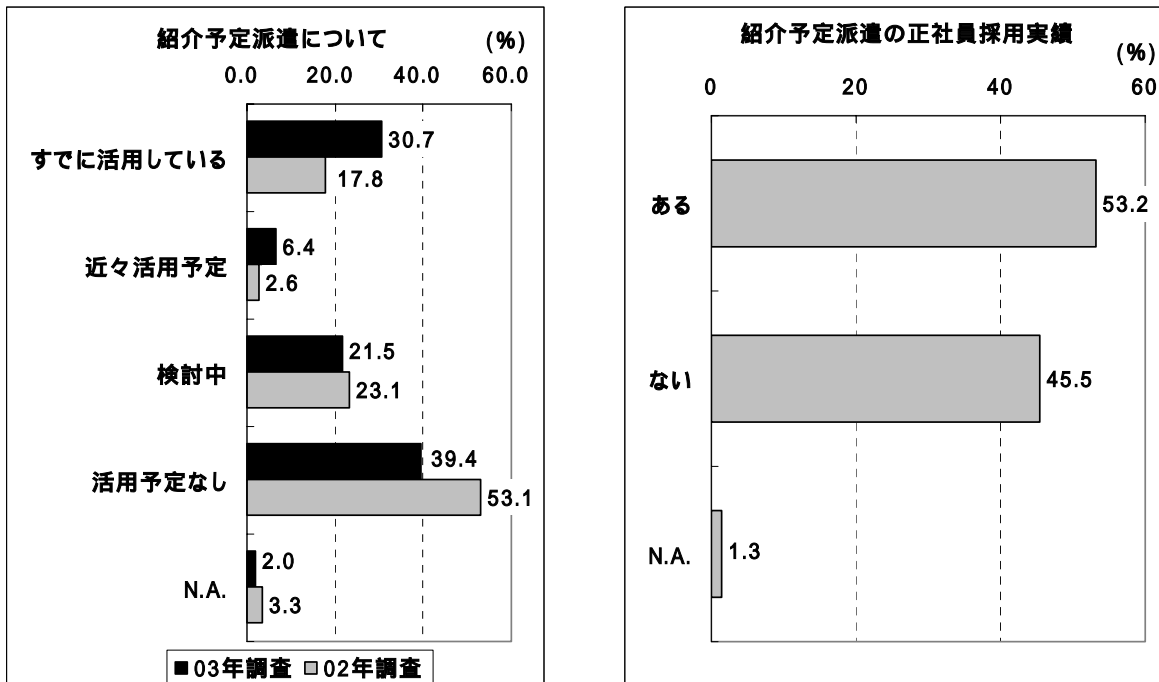


業種別に見ると下図のようになる。第3次産業（運輸・通信～サービス業）では職種別採用と職種別賃金の関係が強く、こうした業種では職種別に採用して、なおかつ賃金体系や水準も職種別に設定していることが伺われる。



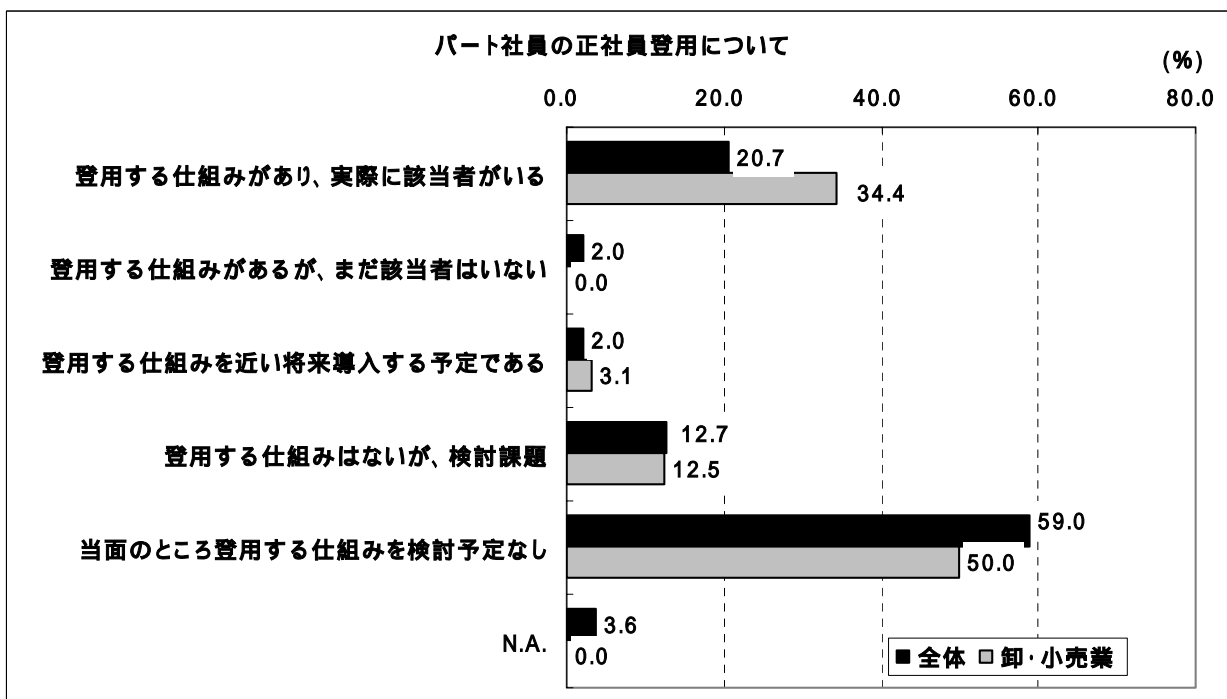
(2) 紹介予定派遣

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、その後活用企業は増加傾向にあり、今回の調査では30.7%（02年調査17.8%）となっている。また、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53.2%となっている。



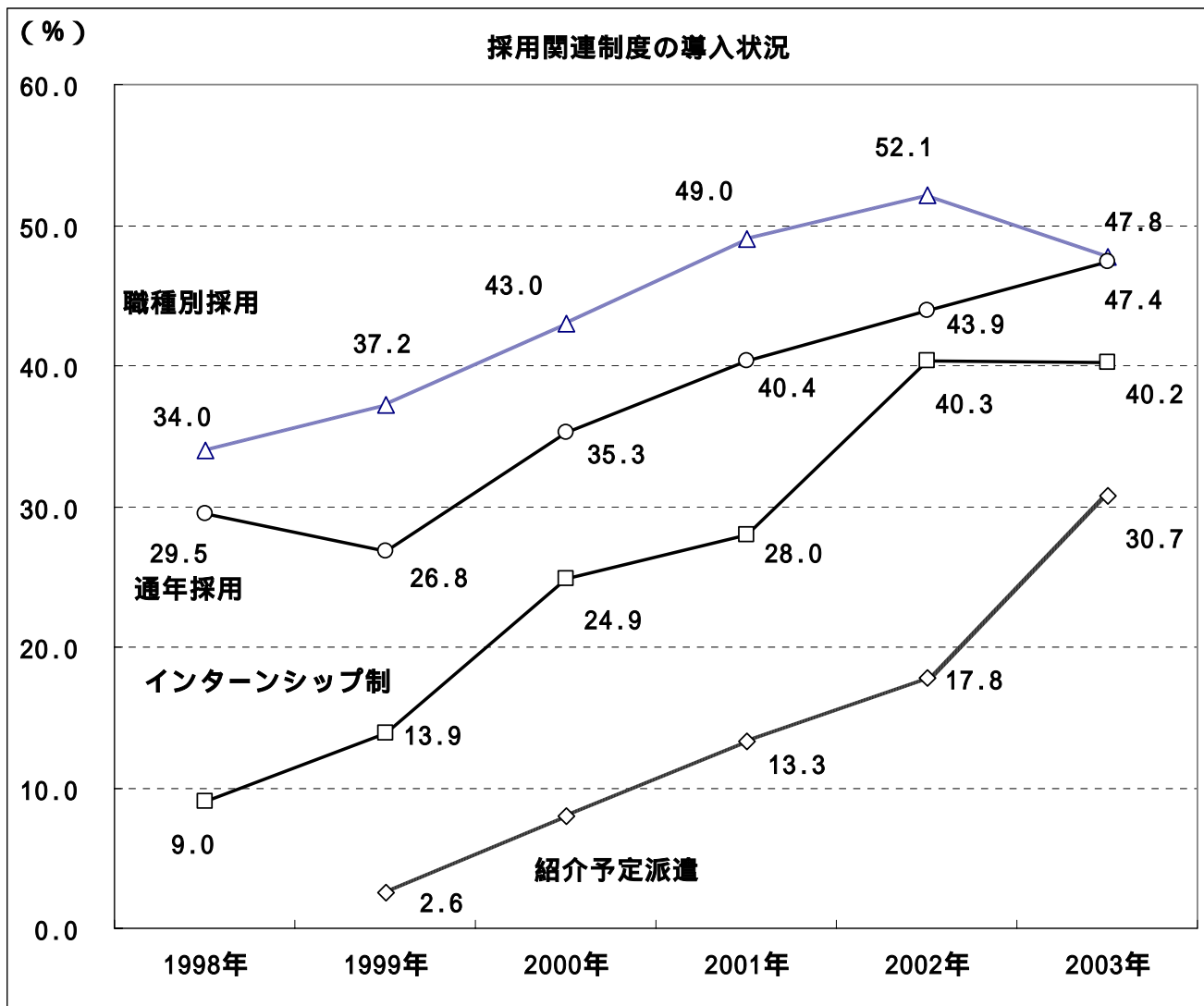
(3) パート社員の正社員登用

パート社員を正社員に登用する仕組みと実際の該当者の有無を見ると、仕組みがあり該当者もいるという企業は20.7%。一方、当面仕組みを検討する予定がない企業は59.0%と過半数を占める。比較的、こうした取組みに積極的と思われる卸売・小売業で見ると、仕組みがあり該当者もいる企業は34.4%と、全体平均に比べると約14ポイントほど高くなっている。



(4) 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は上昇傾向にある。



注) 紹介予定派遣の2000年の導入率は調査を行っていない。