

各位

第5回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要

年俸制の導入率、さらに高まり34.8%、1000人以上企業では約4割

管理職層の人事制度「成果・業績主義」という企業は約6割(60.5%)

コンピテンシー導入企業が今年の2倍に増加、約1割の企業に導入

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 亀井正夫)は、97年より毎年、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。第5回にあたる今回の調査は、2001年10月中旬から11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339社、調査の概要はp.12)。

調査のポイント

1. 人事制度の考え方(p.2-3)

管理職層の人事制度は「成果・業績主義」という企業は約6割。そういった企業では、年俸制や苦情処理制度、コンピテンシーなどの導入率が高い。

2. 年俸制(p.4-6)

年俸制の導入率は一貫して増加し、今回の調査では34.8%(2000年調査、25.2%)に達した。業種別の導入率をみると、製造業では電機(57.1%)、鉄鋼(43.8%)、機械(42.9%)、第3次産業ではサービス(45.8%)、金融(40.9%)などで導入率の高さが目立つ。

年俸制導入企業の約1割では係長・主任クラスにも導入されるなど、徐々に非管理職層へ導入が進みつつある。

年俸額設定において、外部市場価格を、現在参考としている企業は35.6%、今後参考とするという企業は40.7%。年俸制導入が進むに従い市場横断的な年俸額の相場形成が進む可能性がうかがわれる。

3. 苦情処理制度(p.7-8)

評価や査定に対する苦情処理制度の導入率は年々増加し、今回の調査では36.6%。

ただし、制度導入企業の46.0%が自社の苦情処理制度の使い勝手が悪いと感じている。

4. コンピテンシー(p.9-10)

高業績者に特有の行動特性(コンピテンシー)を人事制度に活用している企業は11.2%で、昨年調査(5.6%)と比較すると導入率は倍増。

コンピテンシーを活用する理由については、「評価ポイントが明確になり、評価の納得性・客観性が高まる」が40.2%と最も高い。

5. 採用(p.11)

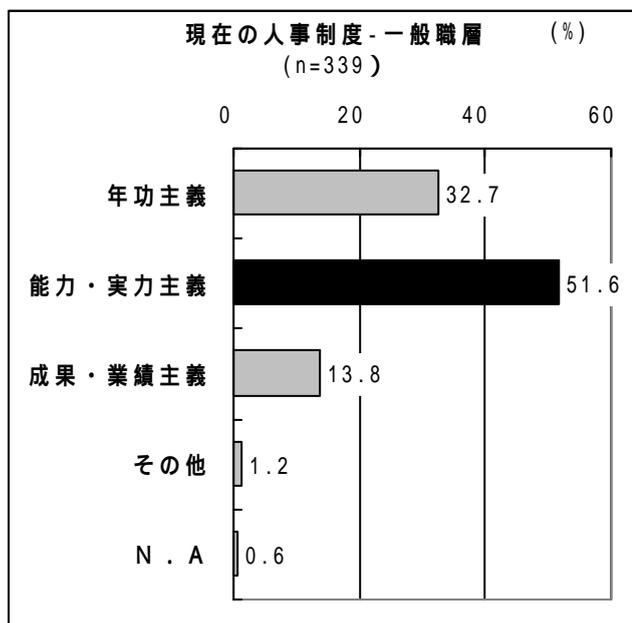
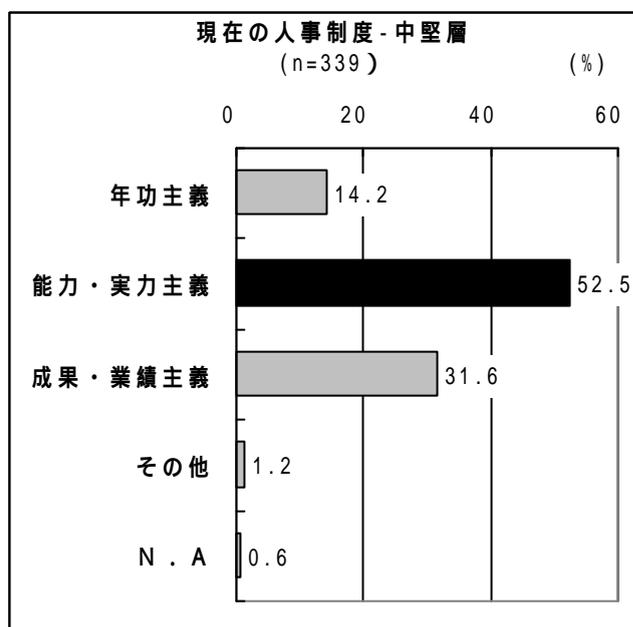
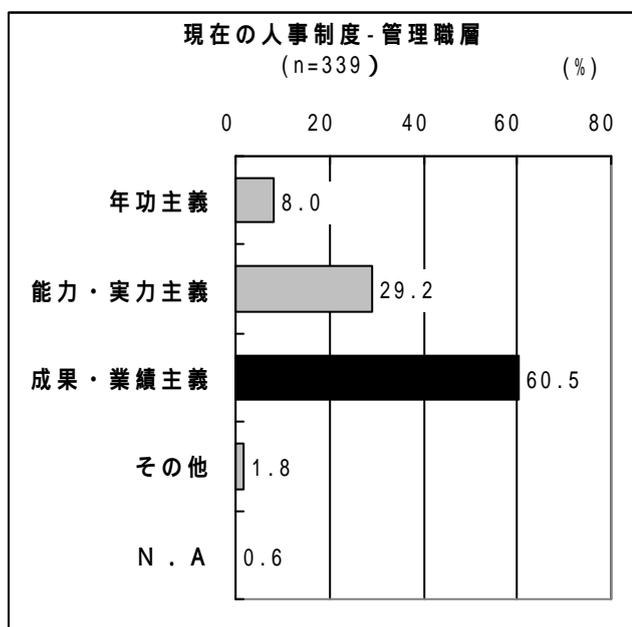
通年採用、インターンシップ制、紹介予定型派遣、職種別採用といった採用に関する制度については、それら全ての導入率が高まっている。

1. 人事制度の考え方

(1) 階層ごとの人事制度の考え方

今回の調査では、管理職層と非管理職層（中堅層 = 係長・主任クラス、一般職層）それぞれの人事制度を一言でいうと何と言えるかを尋ねた。その結果、管理職層は「成果・業績主義」という企業が約 6 割（60.5%）を占める。一方、中堅層は「能力・実力主義」という企業が 5 割強（52.5%）と最も多くなっている。また、一般職層は「能力・実力主義」という企業が 51.6%を占めているものの、「年功主義」という企業も 32.7%を占めている点が特徴的である。

この結果から推測されることは、企業の人事制度構築の考え方として中堅・一般職層については能力開発段階として位置づけ、能力や実力に基づいて処遇を行う意向であること。特に賃金水準が一定レベルに満たない一般職層については年功的処遇を行う意向の企業も少なくない。一方、賃金水準が一定水準に達している管理職層についてはアウトプット(成果・業績)に基づいて処遇を行っていく意向が強くなっていることがわかる。



注)用語の説明:

今回の調査では特に用語の定義を明示してはいるが、一般的には以下のような考え方で運用されているものと思われる。

年功主義：年齢・勤続年数といった属人的要素に基づいた制度

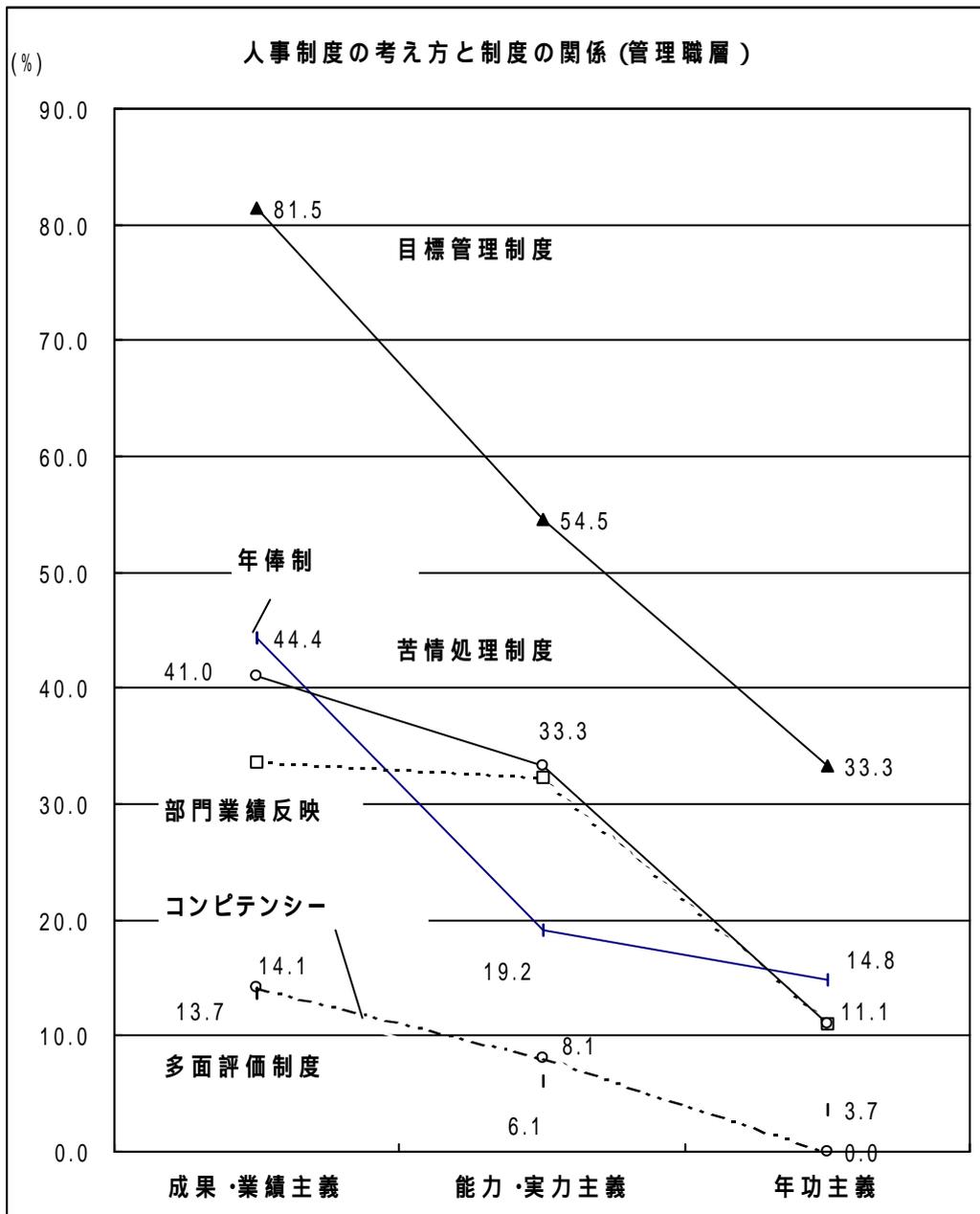
能力・実力主義：保有能力の蓄積の度合いあるいは発揮の度合いに基づいた制度

成果・業績主義：最終的な具体的アウトプットの量や質に基づいた制度

(2) 管理職層の人事制度の考え方と制度の有無

管理職層の人事制度の考え方別に関連諸制度（年俸制、賃金・賞与への部門業績反映、目標管理制度、苦情処理制度、多面評価制度、コンピテンシー）の導入状況をみたのが次の図である。これらの制度はほぼ全てにおいて、成果・業績主義を導入している企業で導入率が高く、次いで能力・実力主義、年功主義の順で導入率が下がっている。

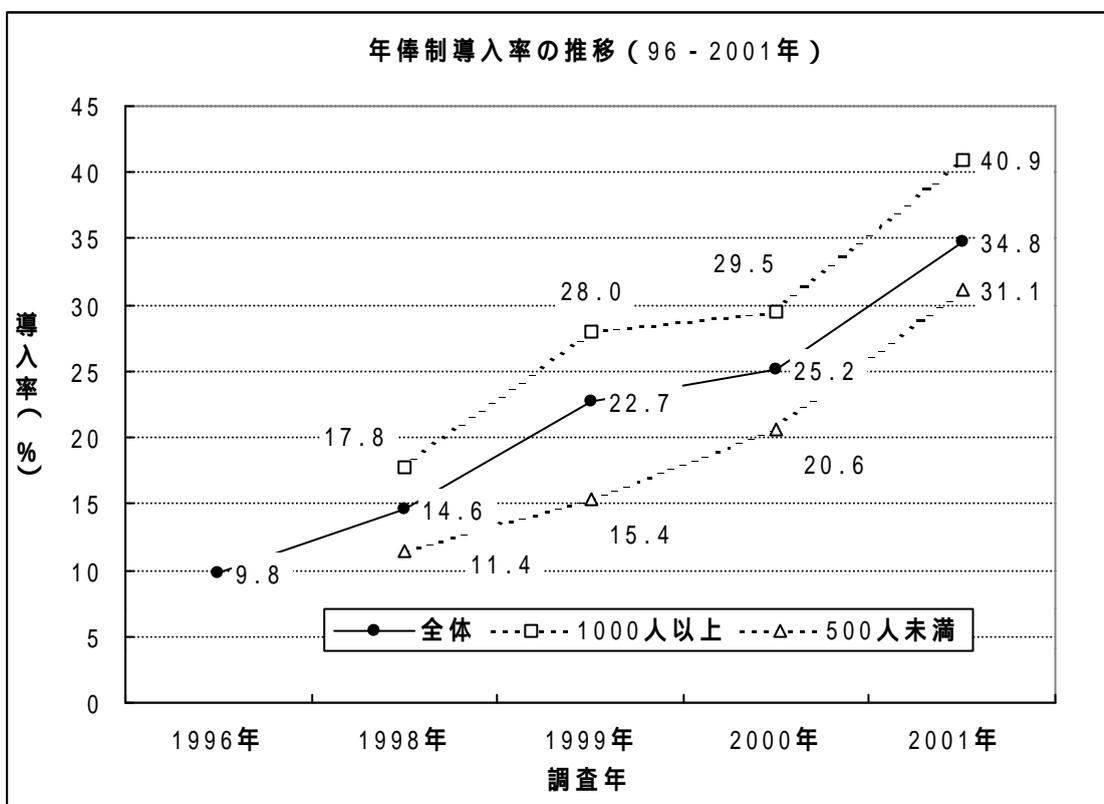
とくに、年俸制は成果・業績主義という企業の4割強（44.4%）に導入されており、成果・業績主義の中心的制度となっていると考えられる。また、成果実現に向けた行動特性として近年導入が進み始めたコンピテンシーは、明らかに成果・業績主義という企業での導入率が高くなっている。成果・業績主義ではあるが結果オンリーではなく、その結果を導き出すプロセスも捉えようとしていることがうかがわれる。



2. 年俸制

(1) 導入率の推移

年俸制の導入率は、96年調査以来一貫して増加している。今回の調査では、導入率が34.8%となり、昨年に比べ9.6ポイントの上昇となっている。また、従業員規模別に見ると、1000人以上企業で約4割(40.9%)、また500人未満企業でも3割強(31.1%)に年俸制が導入されている。



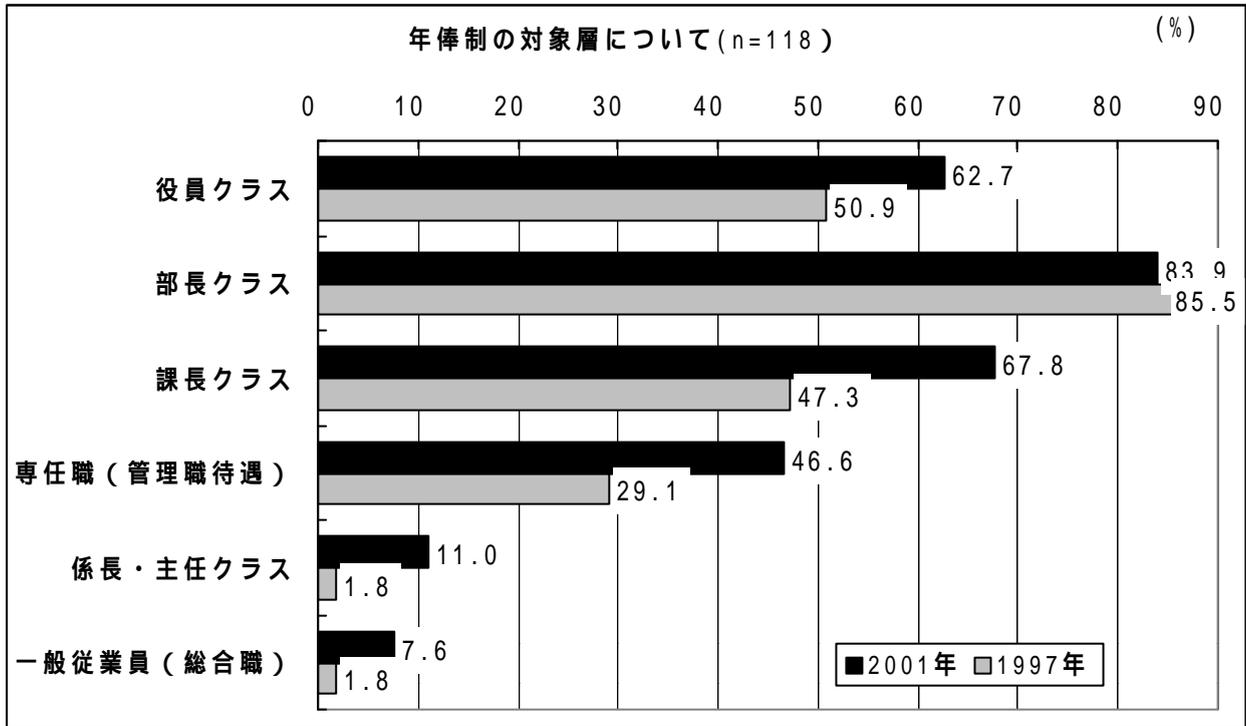
(2) 業種別に見た年俸制の導入率

業種別の年俸制導入率をみると、製造業では電気機器が57.1%(2000年、43.5%)と6割近い導入率になっている。次いで鉄鋼業(鉄鋼・非鉄・金属)が43.8%(同、30.0%)、機械製造業(一般産業用機械・金属加工機械)が42.9%(同、26.7%)、精密機械が37.9%(同、16.7%)など高い導入率となってきている。一方、第3次産業でも金融業(金融・保険・不動産)で40.9%(2000年、14.3%)、卸売・小売業で34.5%(同、20.5%)の導入率の上昇が目立つ。導入率が3割を超える業種は表の通り。

	導入率 (%)
電気機器	57.1
サービス業	45.8
鉄鋼・非鉄金属・金属製品	43.8
一般産業用機械・金属加工機械	42.9
金融・保険・不動産業	40.9
精密機械・その他製造業	37.9
石油・化学	36.4
輸送用機器	34.8
卸売・小売	34.5

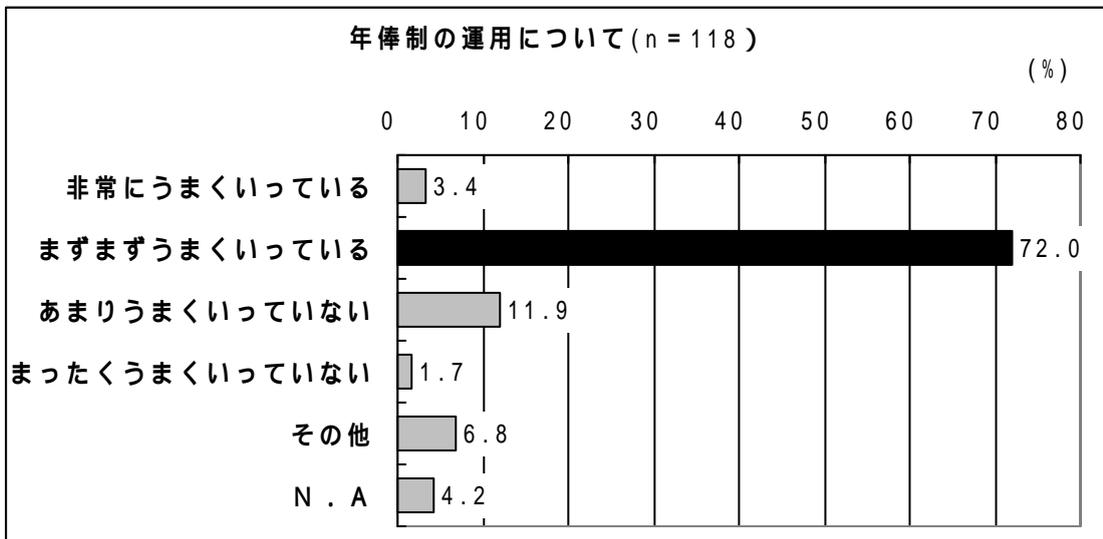
(3) 年俸制の適用範囲

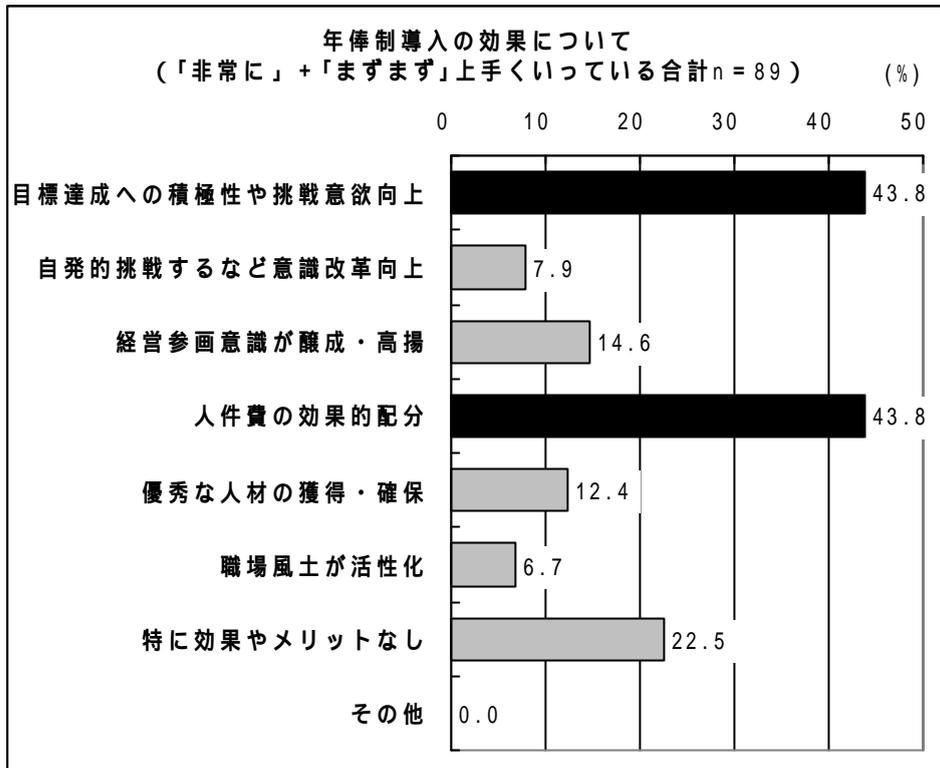
年俸制の適用範囲は、過去の調査結果同様、管理職層（部長クラス）が中心となっている。一方今回の調査では、課長クラスへの導入率が約7割(67.8%)となり、97年調査結果より20ポイントあまり増加している。また、非管理職層への導入率も徐々に高まってきている。係長・主任クラスでは97年には1.8%の導入率であったが、2001年には11.0%となっている。また、一般従業員（総合職）でも97年には1.8%であった導入率が7.6%となるなど、徐々に年俸制対象層が若年層へと拡大してきていることがうかがわれる。



(4) 年俸制の評価

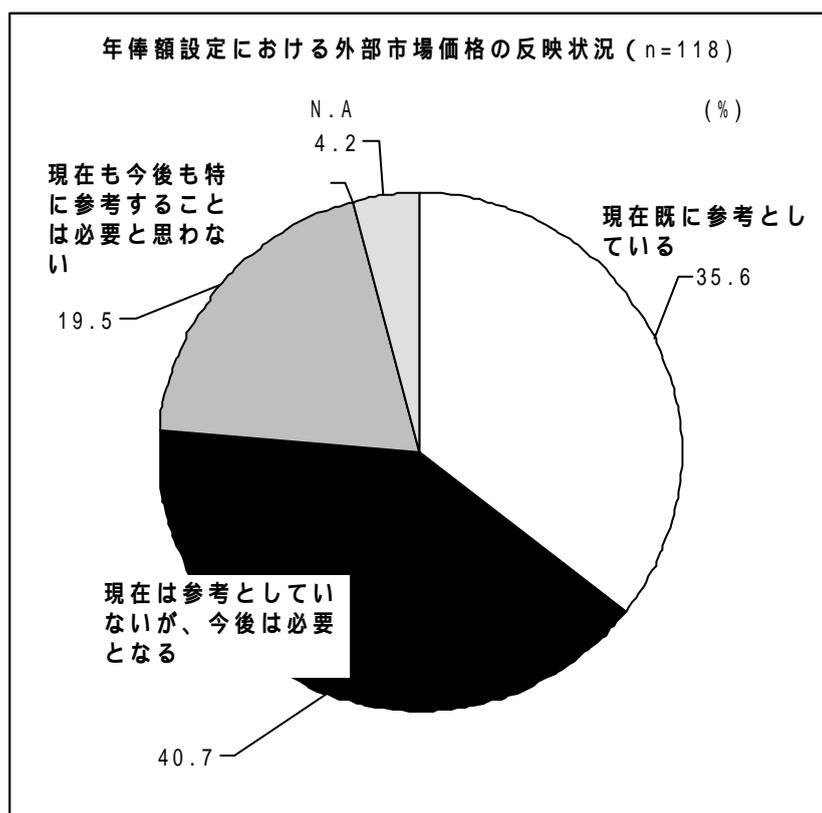
年俸制導入企業に、運用の評価を尋ねた。その結果、「まずまずうまくいっている」企業が7割強(72.0%)となっており、「非常にうまくいっている」企業3.4%とあわせると75.4%の企業が年俸制を評価している。一方、うまくいっている企業について、その理由を見てみると「職場風土の活性化」や「経営参画意識の醸成・高揚」、「自発的挑戦などの意識改革」といった点をあげる企業は少なく、「人件費の効果的配分が可能となった」(43.8%)、「目標達成に向けて意識が高まった」(43.8%)をあげる企業が多くなっている。





(4) 年俸額設定における市場価格の反映について

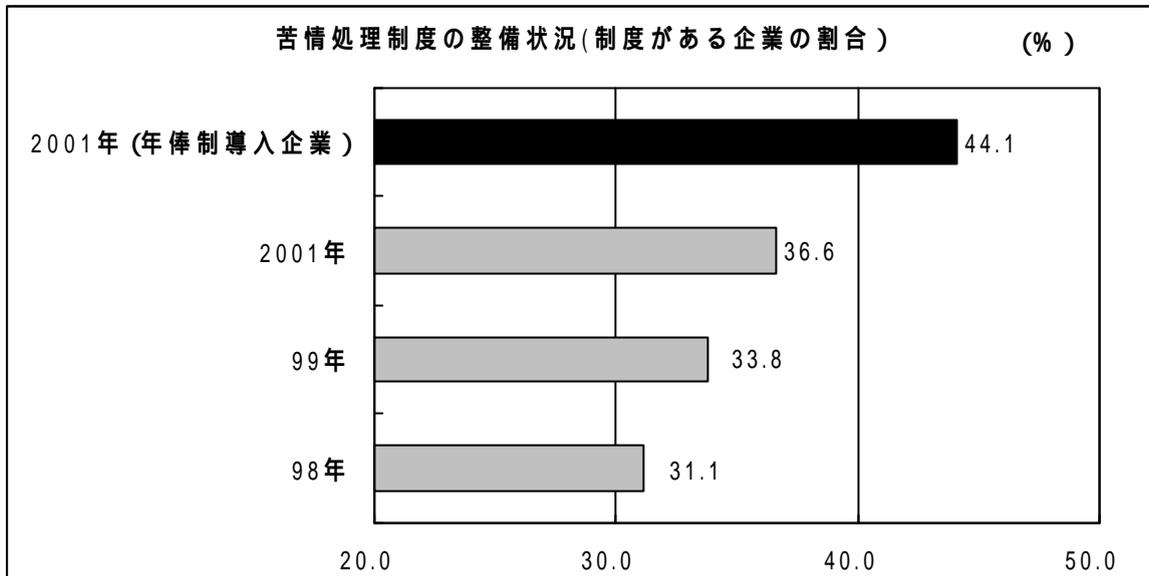
年俸額を設定する場合に、同業他社水準や市場価格を参考としている企業は 35.6%。また、現在は参考としていないが今後は必要と感じている企業は 40.7%となっている。これまでは、年俸額を設定する場合、自社の賃金水準など社内市場価格で設定しているケースがほとんどであった。しかし、優秀な人材の獲得・確保において外部市場価格を無視できないことや同業他社にも年俸制の導入が進んできたことなどを背景に、今後市場横断的な年俸額の相場形成が進む可能性もうかがえる。



3 . 苦情処理制度

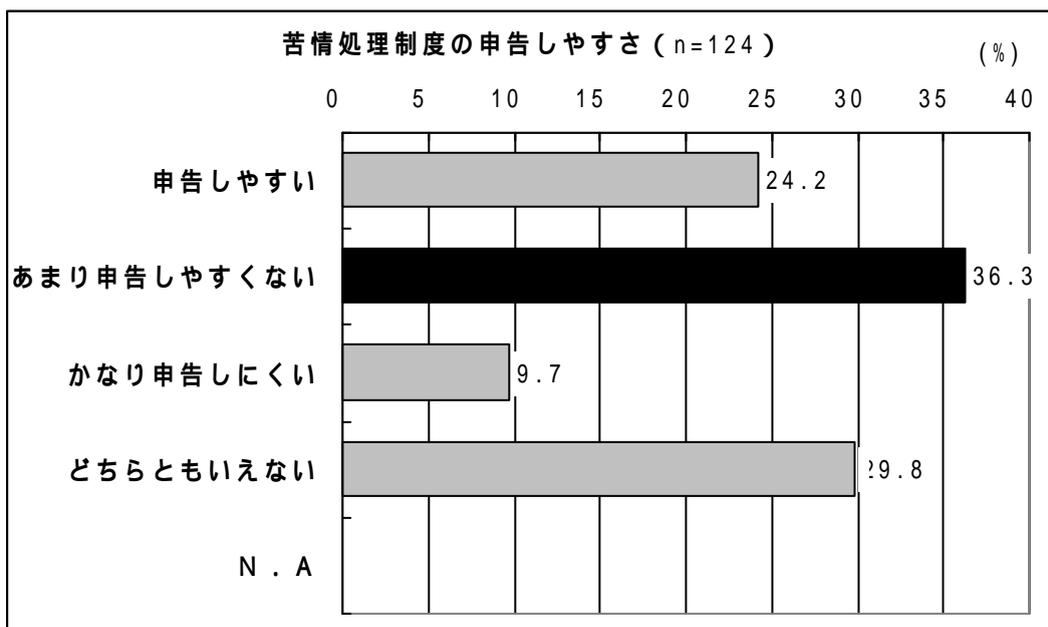
(1) 苦情処理制度の導入状況について

評価や査定に対する苦情や異議申し立てを受ける制度（苦情処理制度）の導入率は 36.6%となっている。98 年調査では 31.1%、99 年調査では 33.8%であり、徐々に導入率が増加してきている。また、年俸制を導入している企業での苦情処理導入率は 44.1%となっている。



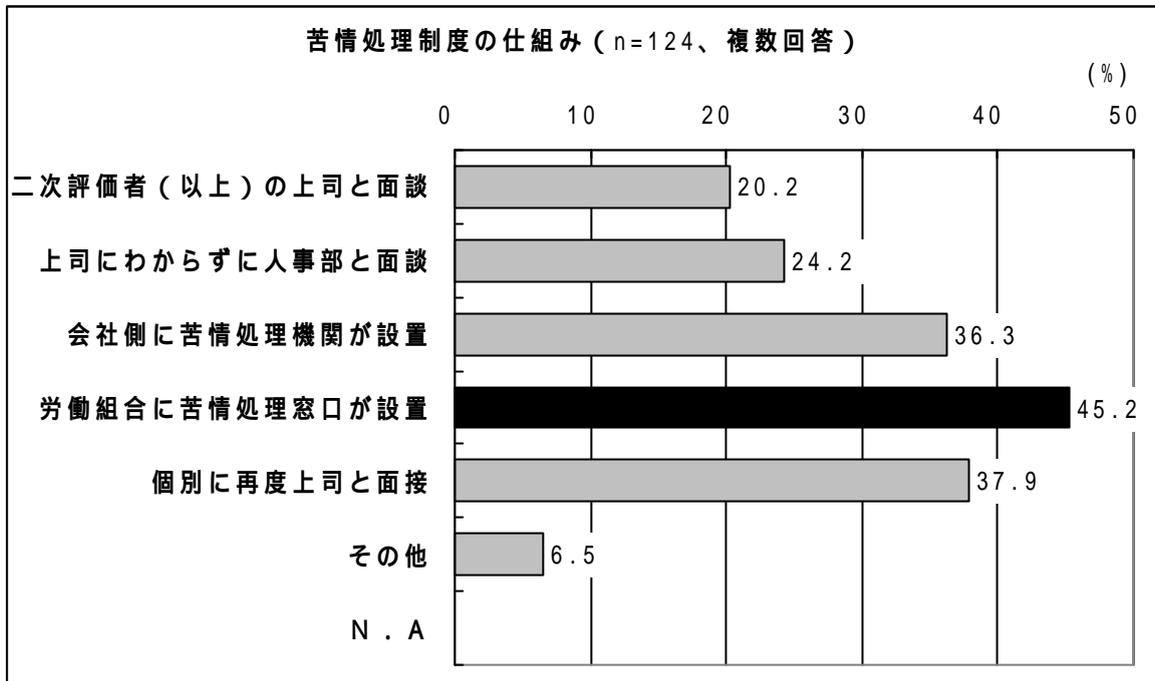
(2) 苦情処理制度の利用のしやすさ

自社の苦情処理機関は苦情を申告しやすいかどうかについて尋ねた結果、「あまり申告しにくい」(36.3%)、「かなり申告しにくい」(9.7%)の回答を併せると 46.0%の企業が自社の苦情処理制度の使い勝手が悪いと感じていることがわかる。



(3) 苦情処理制度の仕組み

苦情処理制度の仕組みについて尋ねたところ（複数回答）「労働組合に苦情処理窓口が設置されている」企業が45.2%と最も多く、次いで「個別に再度上司とじっくり話し合う機会を持つ」37.9%、「会社側に苦情処理の機関が設置されている」36.3%となっている。

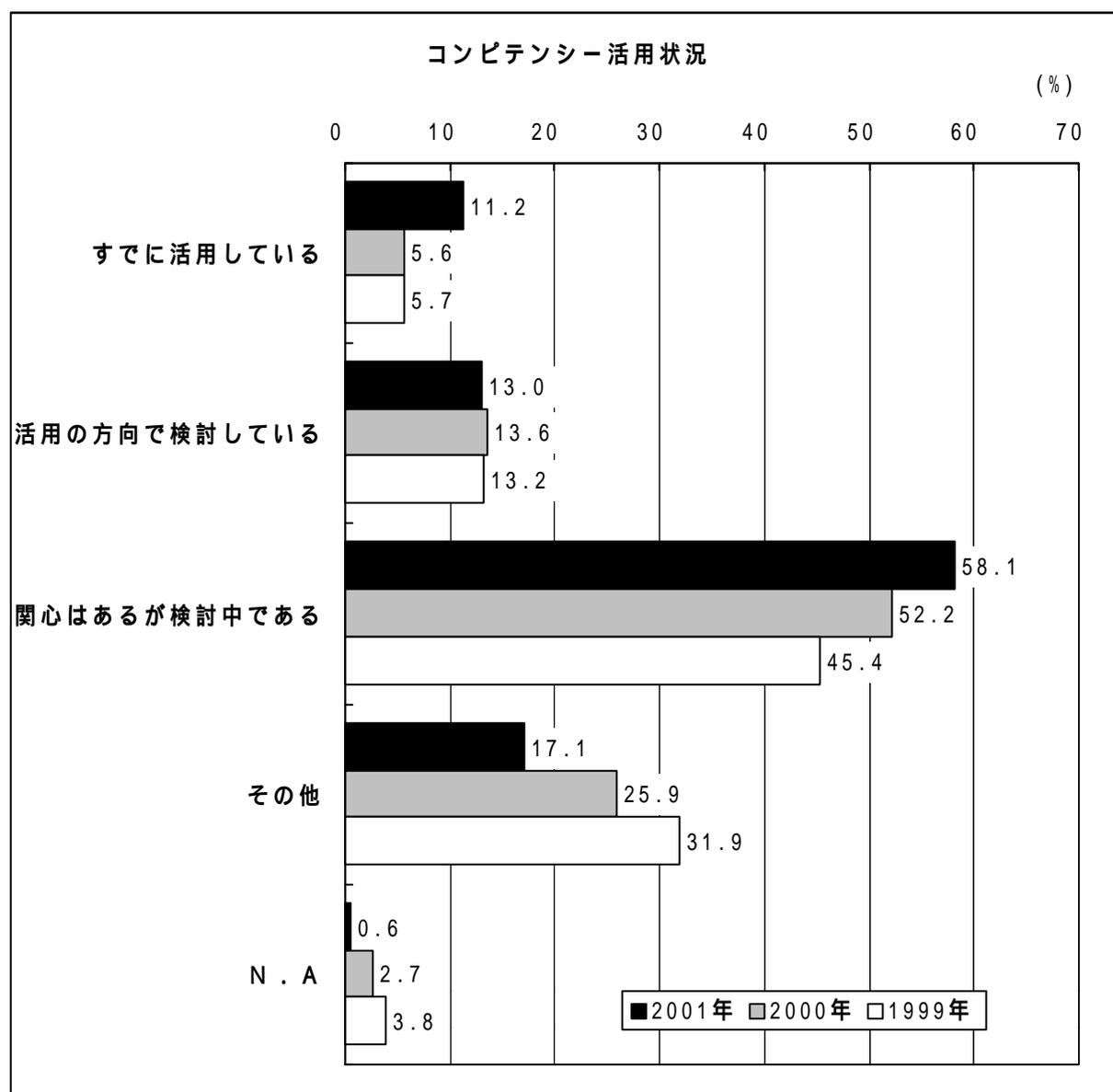


4. コンピテンシー

(1) コンピテンシーの導入率

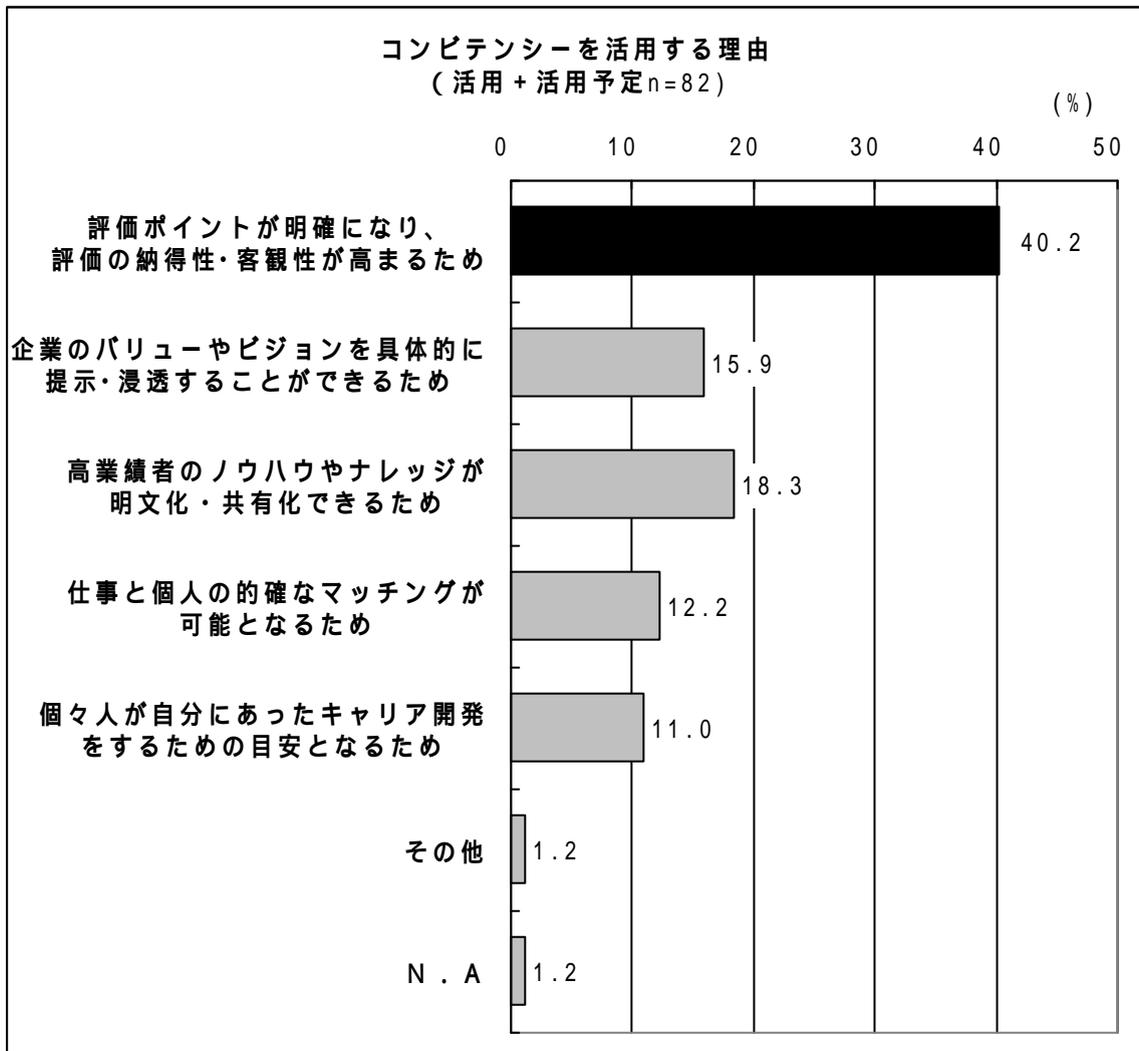
近年、日本企業では新しい能力評価基準として「コンピテンシー」に注目が集まっている。コンピテンシーとは一般に「職務遂行において安定的継続的に高業績をあげる人材特有の行動特性」といわれる。実際にはこうした行動特性を抽出・分析し、それにより成果達成に密接につながる能力を明確にして、評価や育成の基準として活用していく。

コンピテンシーの導入率は2000年調査時の2倍の11.2%となっており、導入率そのものはまだ低いものの導入する企業が急速に増え始めた状況がうかがわれる。



(2) コンピテンシーを活用する理由

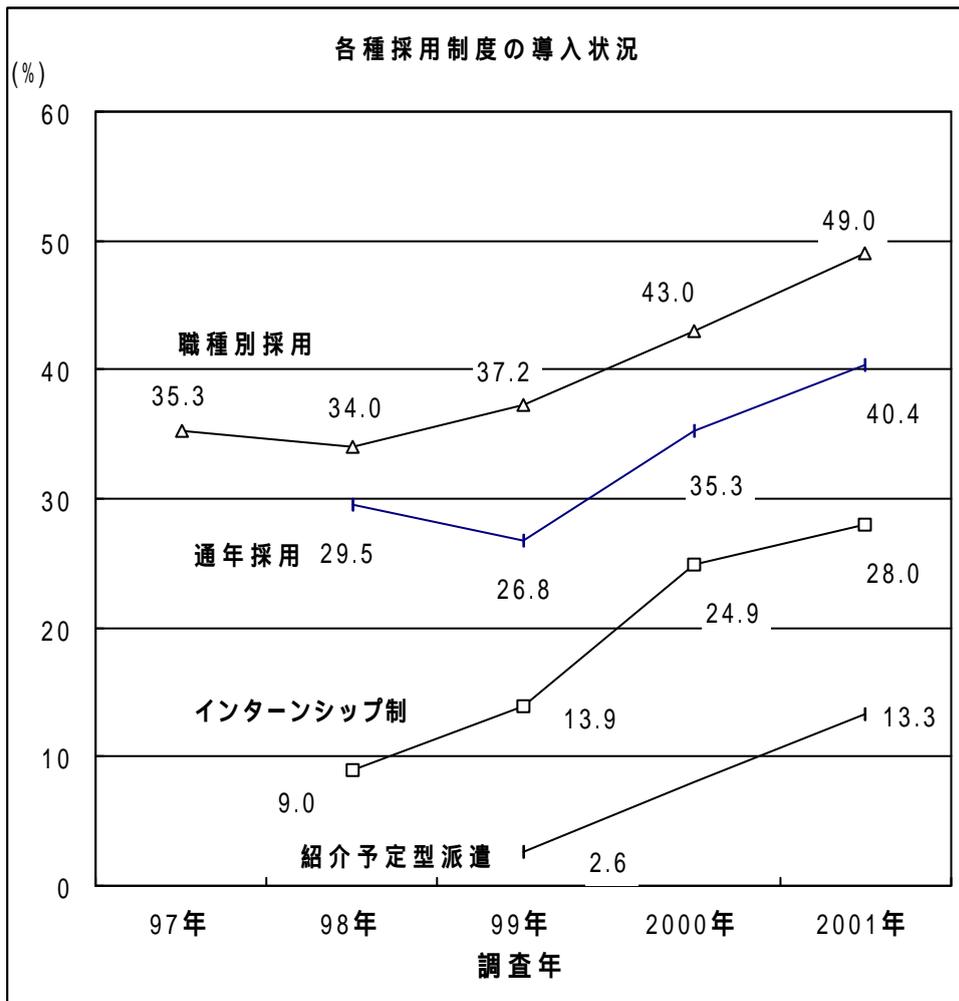
コンピテンシーの活用理由については、「評価ポイントが明確になり、評価の納得性・客観性が高まるため」との回答が40.2%と最も高くなっている。こうした背景には、人事制度の成果主義・能力主義の徹底があるものと思われる。コンピテンシーは高業績者の行動モデルをもとに作成されるため、具体的であり納得性・客観性が高い。成果を上げるための行動や能力の基準がコンピテンシーにより明確になるという考えから活用が広がってきているものと思われる。



5 . 採用

近年注目を浴びている採用に関連する制度（通年採用、職種別採用、インターンシップ制、紹介予定型派遣）についてみると、全ての制度において導入率は急ピッチで増加傾向にある。例えばインターンシップ制は98年から2001年までの4年間で約19ポイントの増加、紹介予定型派遣は99年から2001年までの3年間で約10ポイントの増加をしている。

2001年時点の導入率で見ると、職種別採用の導入率は49.0%と半数近くの企業に導入されており、通年採用も40.4%と4割の企業が導入している点が注目される。



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5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5回調査の概要は以下のとおり。

調査名 : 「第5回 日本的人事制度の変容に関する調査」

実施時期 : 2001年10月中旬～11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 : 339社(回収率13.3%)