

第1章 アンケート調査単純集計

第1節 企業アンケート調査

1. 人事に関する基本方針

人事に関する基本方針について、各企業の人事部の担当者に質問した結果をまとめたものが、図1-1-1である。従業員の採用については、中途採用者の確保に力を入れると答えた企業もあるが、75%の企業は新規学卒の確保に力を入れると答えている。

しかし、従業員の構成についてみると、非正規社員の比率を高めると答えた企業が78%を占め、正規社員の比率を高めると答えた企業よりも圧倒的に多い。正規従業員については、人数比を低下させる一方で、その採用は新規学卒者で賄うという人事方針をとる企業が多い。

管理職の登用については、年功的な要素を重視するという企業も20%程度存在するが、実力重視で管理職に登用するという企業が8割近くを占めている。

社員間の賃金格差については、大きくしていくと答えた企業の方が多く、7割程度に上っている。従業員のキャリア開発については、企業のニーズが個人に比べて優先すると答えた企業が8割近くになっている。同様に、教育訓練の機会や内容についても会社が決定するという企業が7割と圧倒的に多い。しかし、教育投資を重要な従業員に集中するか、全従業員平等に行うかという質問に対しては、企業は約半数ずつに分かれた。

人事部門とライン管理職の権限の配分については、ライン管理職に機能や権限を委譲していくという企業が多く、8割がその方針をとっている。能力開発を職場内でゆっくりと行うか、職場外で短時間で行うかという質問に対しては、「職場内でゆっくり」という回答をした企業が7割に上った。

総じて、新規学卒労働者をOJTによってゆっくり育てていくという企業が多数を占めている。しかし、非正規社員比率の上昇、実力主義の管理職登用、賃金格差の拡大、ライン管理職の権限拡大といった人事制度の改革を行っている企業が多いことが注目できる。ただし、教育訓練については、企業中心の側面が高く、従業員の自発的な教育訓練を重視しそれに答えて行くという形の企業は少数派である。

2. 人事・賃金制度の公開状況について

業績や成果がより重視される賃金制度になると、人事制度や賃金制度の透明性が重要になってくる。賃金表や人事考課表などの公開状況についてのアンケート結果が図1-1-2にまとめられている。これらの仕組みが公開されている程度は低いといえる。人事考課の基準や賃金・賞与の査定仕組みについては、過半数の企業で公開されている。しかし、賃金表については、賃金表そのものがないか公開していないところが多数派である。賃金表、人事考課表、昇進・査定仕組みについて公開している企業は、調査企業のうち4割以下である。

図1-1-1 人事に関する基本方針

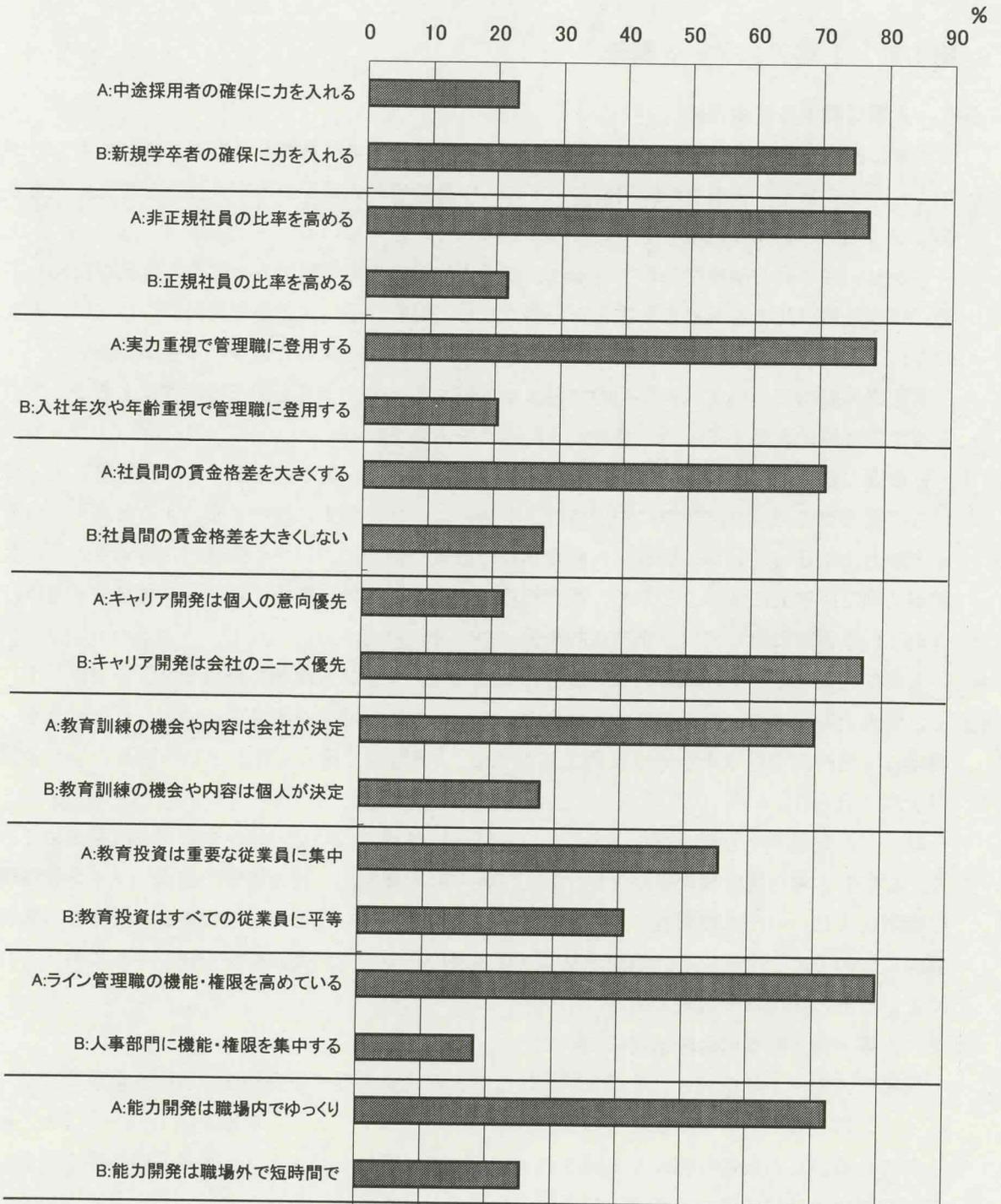
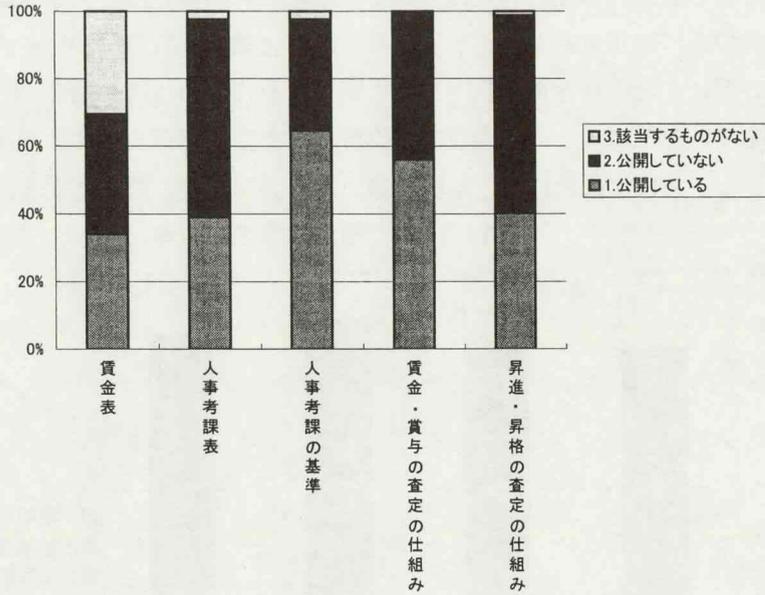


図1-1-2 賃金・人事制度の公開



3. 賃金・人事制度の改定

過去3年間に賃金・人事制度の改定を行った企業の比率を図1-1-3に示した。賃金制度の改定を行った企業比率が最も高く、50%近くに上る。90年代後半における成果主義的な賃金制度導入を反映していると考えられる。人事考課制度に関する改定についても36%の企業がこの時期に改定を行っている。昇進・昇格制度に関する改定は、約20%の企業が行っている。これに対して、能力開発制度の改定を行った企業は8.4%にすぎない。

図1-1-3 賃金・人事制度の改定の有無（過去3年間）

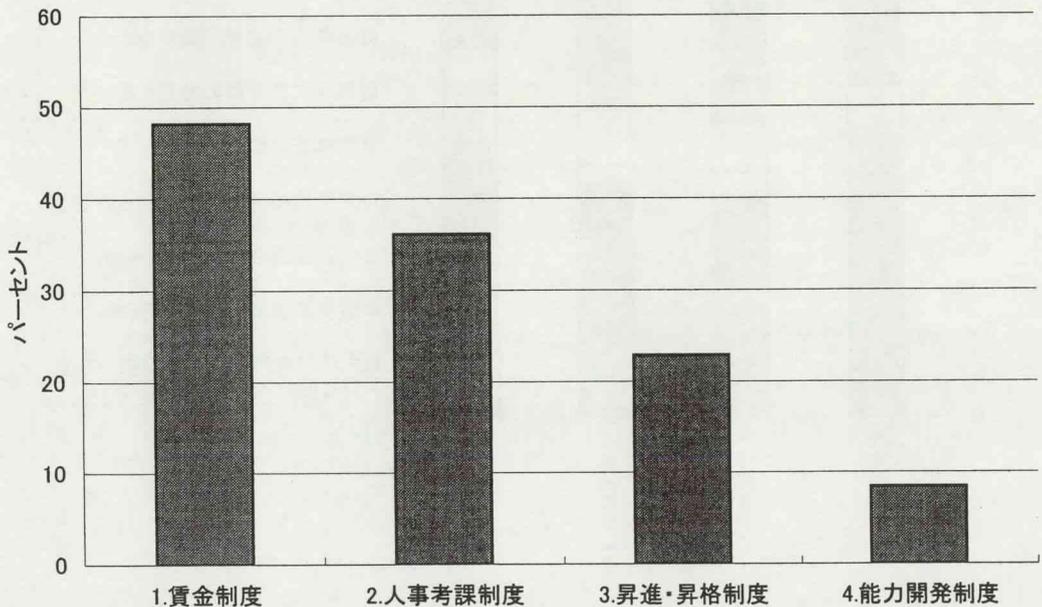


図1-1-4に制度改定の対象者について分布を示している。多くの企業で制度改定の対象者は、管理職を含む正規社員全般に及んでいる。しかし、賃金制度、人事考課制度の改定については、管理職のみに適用対象としている企業も改定企業のうちの約30%を占めている。

制度改定の際に、どの程度従業員の意見を聞いたかについては、図1-1-5にまとめてある。過半数の企業で、労使による専門委員会を設置するか労使協議会で複数回議論していることがわかる。しかし、労使協議会における経営側からの説明のみ、個別に従業員の意見を聞く、従

図1-1-4 制度改革の対象者

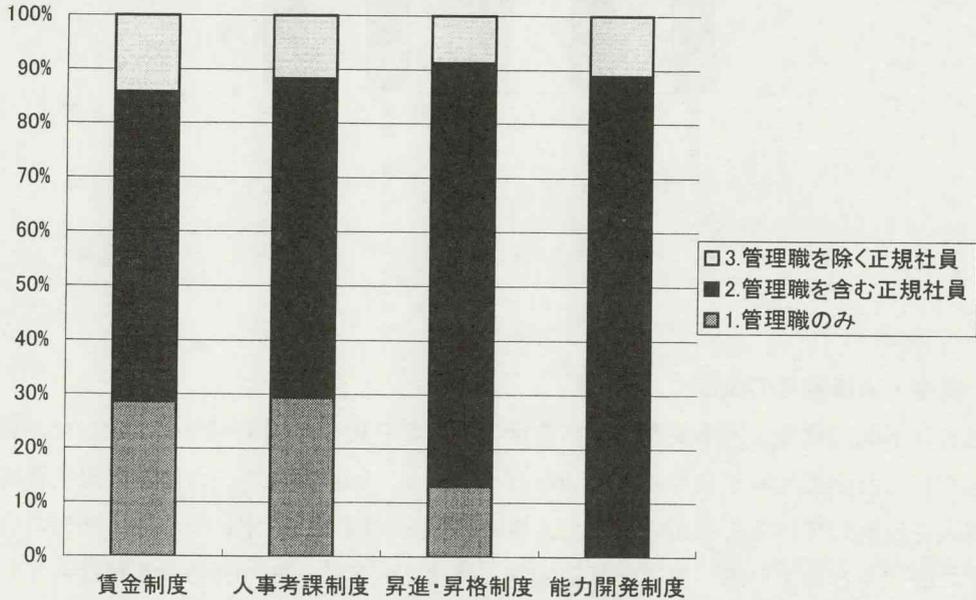
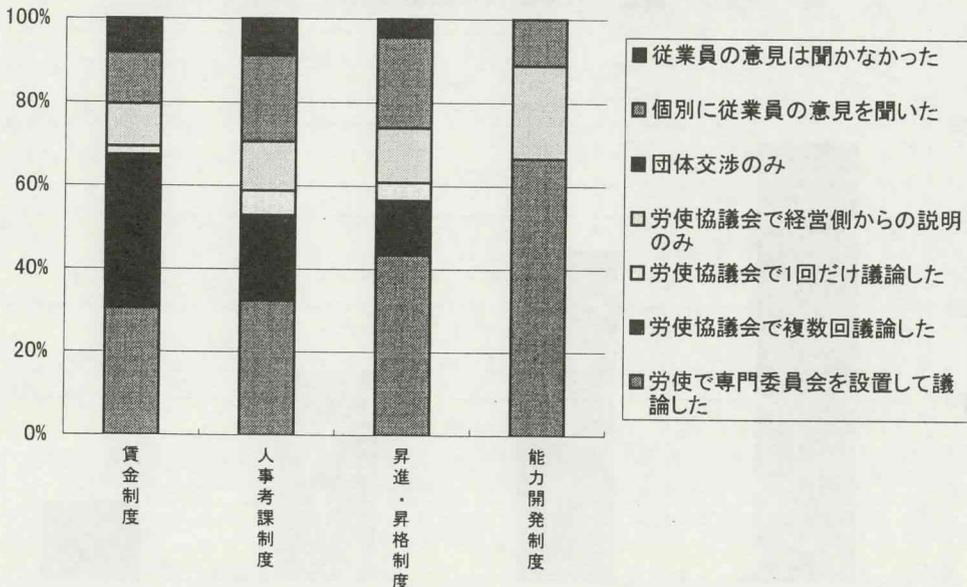


図1-1-5 制度改定における労使の話し合い



業員の意見を聞かない、という企業も4割程度存在する。制度改定における労使のコミュニケーションについては、改善の余地が大きい。

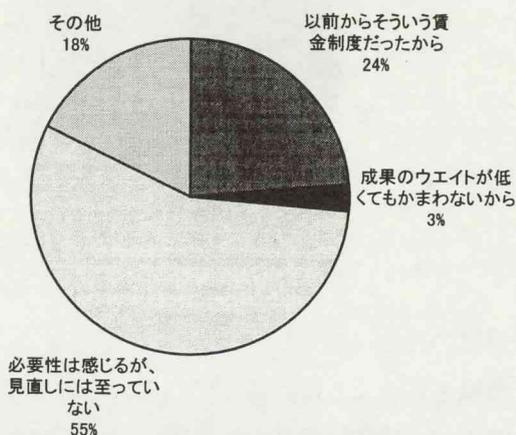
過去3年間に仕事の業績や成果のウェイトを高めるような賃金制度の見直しを行ったか否かについては、60%の企業が「行った」と答えている（図1-1-6）。

図1-1-6 過去3年間ににおける成果主義的な賃金改定の有無



改定を行わなかった企業にその理由を尋ねたところ、約半分の企業は、成果主義的な賃金制度への改定の必要性を感じてはいるが、見直しに至っていないという理由を挙げている。以前から成果主義的な賃金制度であったと答えた企業も24%に上る。成果のウェイトが低くても構わないから成果主義的な賃金への改定を行っていないと答えた企業は3%にすぎない。

図1-1-7 過去3年間に成果をより重視する賃金制度に改訂を行わなかった理由



4. 面接制度

職場の管理職と部下が面接を行う制度について、図1-1-8にまとめてある。部下の仕事の目標については、75%の企業で面接制度をもっている。しかし、部下の能力開発や部下の配置・移動、仕事の割り振り等について面接を行う企業は少し減少し、約60%程度になる。また、人事効果の結果を部下に説明する制度がある企業は、全体の63%である（図1-1-9）。

図1-1-8 職場の管理職と部下が面接を行う制度の有無

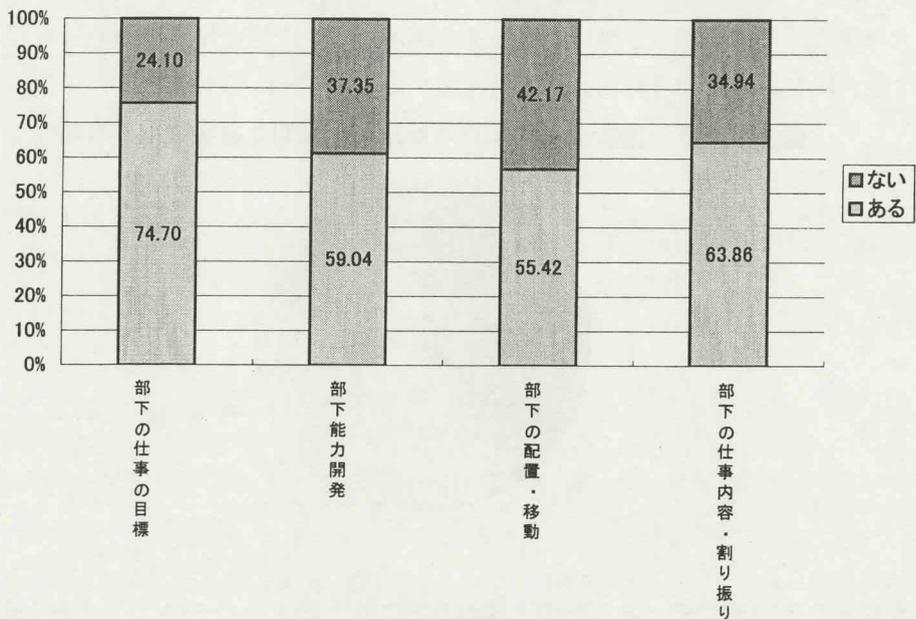
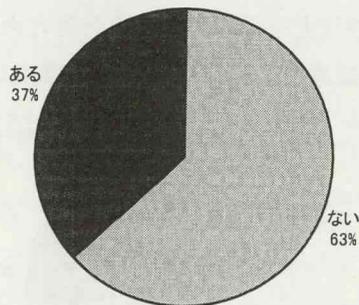


図1-1-9 人事考課の結果を管理職が部下に説明する制度の有無



5. 企業からみた管理職の評価

企業は、現在の管理職をどのように評価しているのでしょうか。図1-1-10に事務・技術系の管理職について、図1-1-11に技能系の管理職についての評価を示した。評価が高いのは、「仕事の計画や配分をきちっと行っている」、「職場の意見を聞く」、「情報を伝える」、「技術や知識がある」といった点である。しかし、「部下の悩みを聞く」、「意志決定が速い」、「権限を委譲する」、「部下の育成」といった点については、評価が低くなっている。こうした点が、管理職に現在求められている点であるとも解釈できる。

図 1-1-10 事務技術系管理職に対する評価

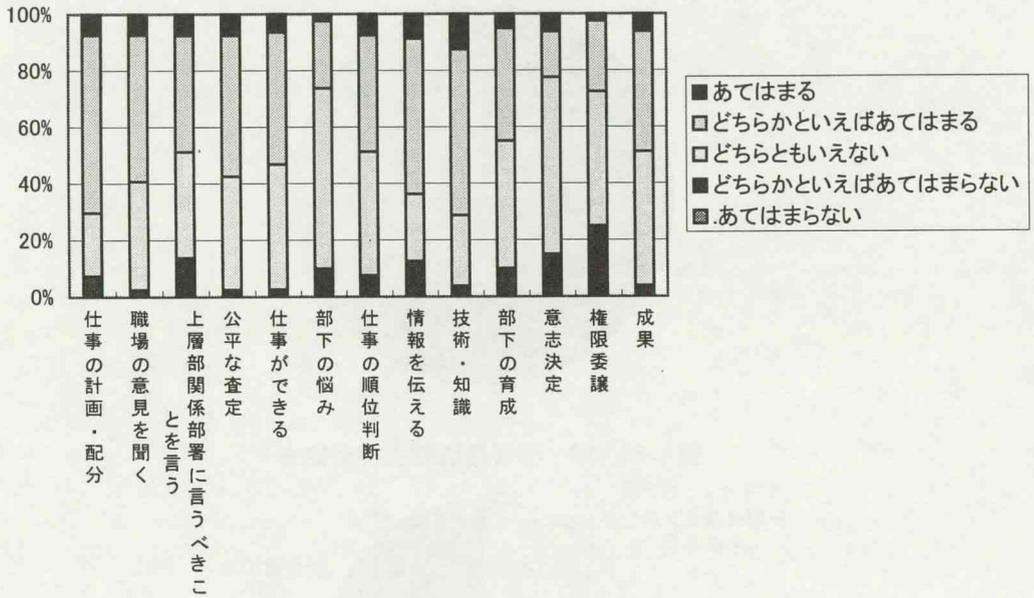
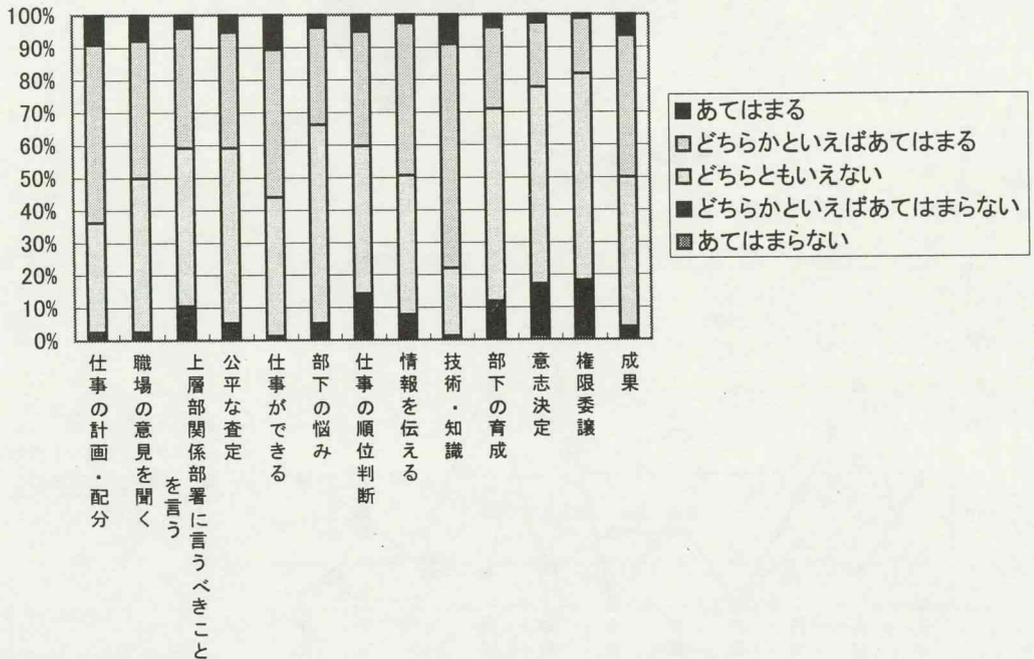


図 1-1-11 技術系管理監督者に対する評価



6. 苦情処理制度

苦情処理制度については、41%の企業で制度を持っている（図1-1-12）。対象者については、企業によって異なり、労働組合員のみ、全正規社員、パートタイムを含む全従業員とでは3分の1ずつを占める（図1-1-13）。

図1-1-12 苦情処理制度の有無

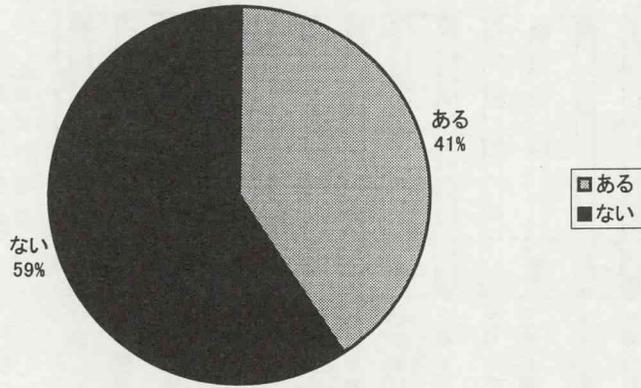


図1-1-13 苦情処理制度の対象者

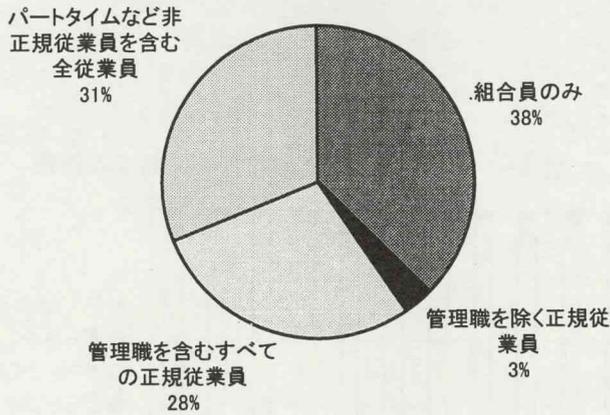


図1-1-14 苦情の種類



苦情の中身については、1番多いものは、労働時間に関するものである。2番目に多いものでは、仕事の内容や量、休日・休暇の取得について、が多い。その次に、配置転換や転勤、出向・転籍などに関する苦情が多い。

7. 従業員数および賃金・労働時間

1997年3月末と2000年3月末の間の雇用形態別従業員数の推移を表1-1-1に示した。全従業員では約3%低下している。雇用形態別では、正社員の減少と期間従業員の減少が目立つ。一方、パートタイム労働者、派遣社員、出向社員の増加が顕著である。

表1-1-1 雇用形態別従業員数

	1997年3月31日	2000年3月31日	増加率(%)
正社員	3169.2	3062.5	-3.4
パートタイマー	40.4	59.7	47.7
派遣社員	29.6	40.6	37.3
嘱託・契約社員	26.5	27.4	3.4
出向社員	77.7	115.4	48.4
期間従業員	120.7	48.2	-60.1
合計	3464.2	3353.8	-3.2

表1-1-2に管理職数の推移を示した。ライン部長数が若干減少している。目立っているのは、係長・組長クラスが大幅に減少する一方で、ライン課長クラスの人数が増加している。全体に組織がフラット化していることが分かる。

表1-1-2 管理職の人数

	1997年3月31日	2000年3月31日	増加率(%)
①ライン管理職部長クラス	60.0	58.6	-2.4
②ライン管理職課長クラス	155.9	167.6	7.5
③係長・組長クラス	373.3	334.1	-10.5
④専門職・専任職	1221.6	1244.3	1.9
出向委員	1810.8	1804.6	-0.3

表1-1-3に学歴・年齢別のモデル賃金と労働時間を示した。基本給における学歴間格差は比較的小さいが、45歳大卒における年間賞与の平均は、高卒の賞与よりもかなり多くなっている。高卒の方が所定内労働時間が大卒者に比べて短く、残業時間は高卒者の方が多くなっている。

2000年において前年より所定内賃金下がった従業員がいるか否かについて質問したところ、所定内賃金下がった従業員がいる企業は約20%になっている。それらの企業について、従業

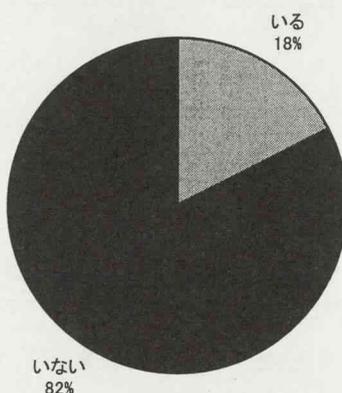
員の11%にあたる人たちの所定内賃金が低下している。

表 1-1-3 モデル賃金と労働時間

	30歳・高卒	30歳・大卒	45歳・高卒	45歳・大卒
月額基本給（千円）	234.0	257.0	349.4	405.6
年間賞与（千円）	1169.3	1311.4	1796.5	2239.7
月間所定内労働時間	163.1	194.5	161.8	162.3
月間所定外労働時間	24.5	20.3	24.2	13.5

8. 人事制度の内容

図 1-1-15 所定内賃金が下がった従業員の有無



様々な人事制度のうち、各社がもっている制度の内容を図 1-1-16 に示した。人事考課制度、介護休暇制度、育児休暇制度などは普及率が高い。目標管理制度も54%の企業で導入されている。

9. 管理職への昇進

管理職への昇進年齢は、より若い年齢になってきている企業が半数近くを占めている(図 1-1-17)。

10. パソコンの導入

パソコンについては、ホワイトカラーについては、2.5人に1台の割合でパソコンが導入されており、ホワイトカラーの管理職に限れば1.4人に1台のパソコンが導入されており、かなりの程度でIT化が進んでいる。ホワイトカラー部門における電子メールの利用状況は、約半数の企業でホワイトカラー全員がメールアドレスをもっている。

パソコンの導入が職場にどのような影響を与えたかについては、図 1-1-18 に示した。「対応できない人の教育訓練が大変であった」というネガティブな側面もあるが、「仕事の能率が上がった」、「電子メールにより指示命令が明確になった」、「必要な人員が減った」、というポジティブな評価が多い。意外に「中間管理職の仕事が増えた」、という評価が多い。

図 1-1-16 人事制度の内容

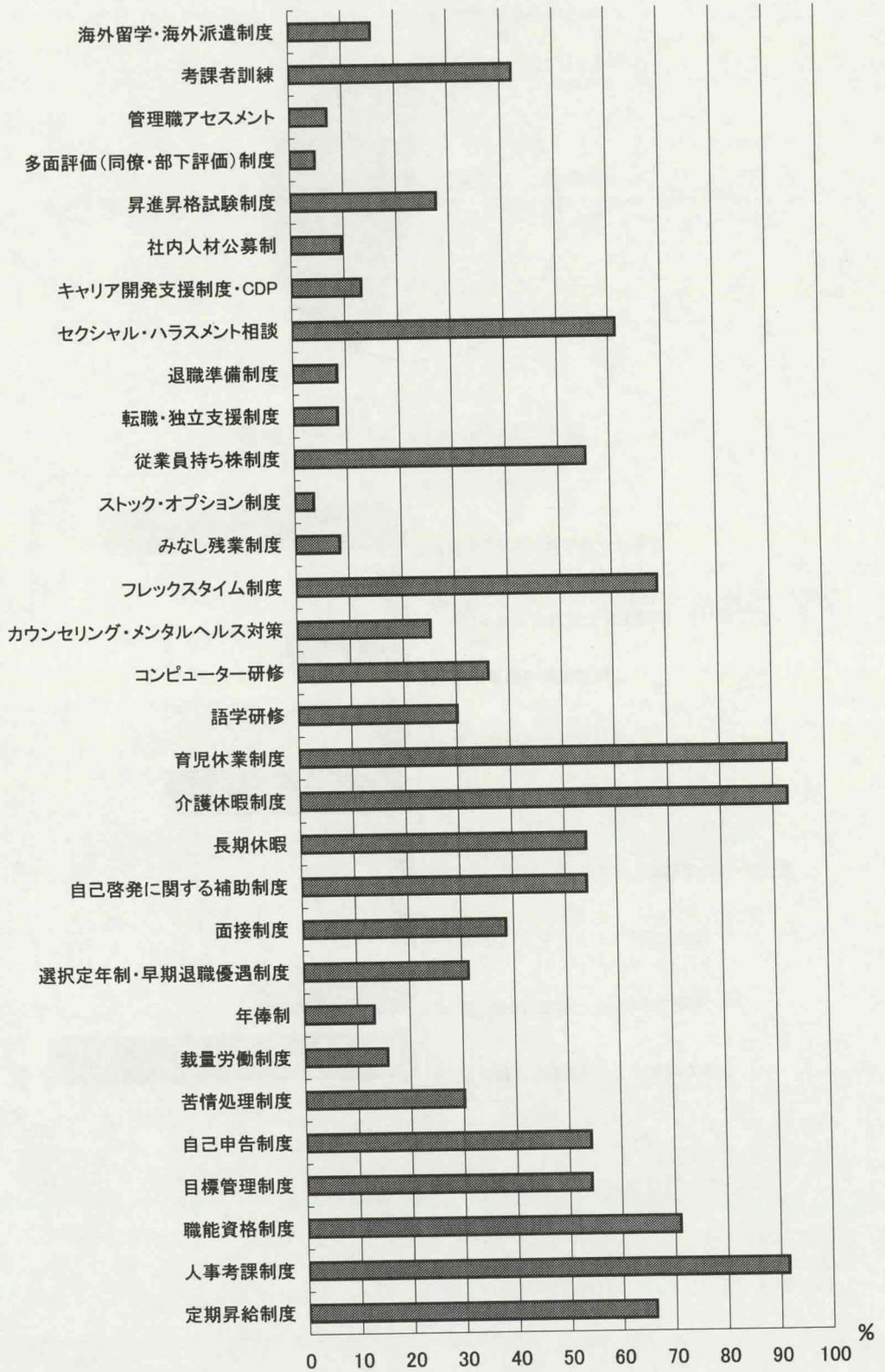


図 1-1-17 管理職への昇進年齢

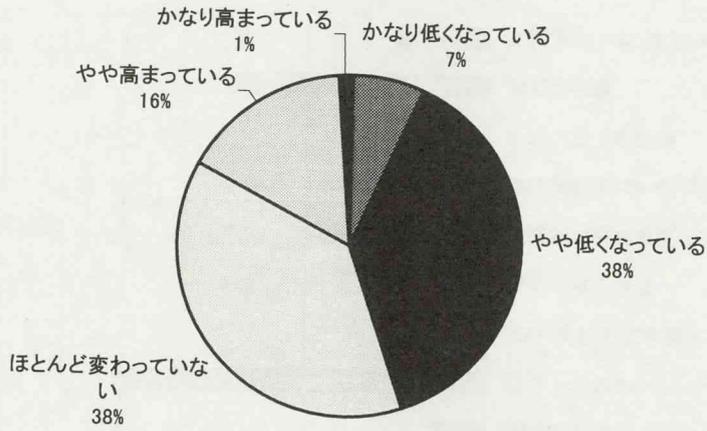


図 1-1-18 パソコン導入の影響

