

〔論文〕

能力主義化する人事制度と組織人の心情 (1)

川喜多 喬

はじめに

本稿は、通産省委託、(財)連合総合生活開発研究所調査(1995年度)「高齢者の雇用環境の整備調査研究」の調査結果から、平成不況下において、いわゆる業績主義の導入が盛んに言われた時代の人事制度の変更・徹底とりわけ人事考課に対する組織人の受け止め方を振り返らんとするものである。なお著者は調査研究チーム「21世紀に向けた人事・評価システムの新潮流に関する調査研究委員会」の委員長を務めた。なお、この論考は、報告書に依る⁽¹⁾が、考察は現在時点で振りかえっての著者の見解によるもので、報告書執筆時点での見解とは異なるものがあり、当然、委員会または研究所の見解とは異なりうるので、文責はあくまで著者にある。

調査は企業調査と個人調査にわかれ、企業調査は連合傘下の労働組合の存する企業へのアンケートにより、個人調査は連合傘下の男子組合員に組織を通じて配布、また組合組織率が比較的低い本テーマからして渦中にあると思われる金融・商社系のサラリーマンにダイレクトメールを送って回収した。調査の趣旨からして厳しい能力主義人事考課の対象となる管理職の比率の高い30代、40代組織人に偏って調査表を配布し、同世代で比率を高めつつあるもののまだ比率は小さい女性は別個に議論する必要があると考えて除いた⁽²⁾。

企業調査回答企業・回答者の性格

(1) 業種・規模(大区分)

業種を、現業職の多い製造業・運輸業(但し製造業のうち印刷・出版はホワイトカラーが多

いので製造業から除いた)と、その他にわけた⁽³⁾。その他には建設が含まれるが、建設の中堅以上の企業では技術系ホワイトカラー集団である性格が強いと考えたためである。これを商サービス等とした。

会社全体で常時雇われている人の数は(非正社員でも常時雇われている人数は含んでいる)300人から1万人までの間が主であった⁽⁴⁾。概して日本の主要企業、少なくとも中堅企業以上の状況を示すものであろう。規模別集計では、一定の集計母数を確保するため、1000人以上と999人以下に区分した。この結果、製造業等1000人以上127、製造業等999人以下116、商サービス等1000人以上88、商サービス等999人以下35を母数とした。なお便宜上、1000人以上を大企業と呼び、999人以下を中堅企業と呼ぶ。

(2) 企業系列その他の特性

企業グループの中核企業と他では、出向派遣転籍を含む人材の交流機会、ポスト開発の機会などが違っていると考えられたので、複数回答であってはまるものを指摘してもらったところ、何らかの形で企業グループに参加している企業が多かった。

表1 グループ経営と企業(複数回答)

1	大企業グループの中核企業	56社	15.1%
2	大企業グループの一般企業(子会社、孫会社を除く)	27	7.3
3	大企業グループの子会社・孫会社	66	17.8
4	中堅企業グループの中核企業	82	22.2
5	中堅企業グループの一般企業	34	9.2
6	中堅企業グループの子会社・孫会社	12	3.2
7	系列が特にならない単独型企業	95	25.7

(3) 社歴

人事制度の完成度あるいはいわば老朽度は社歴と関連するところもあると思われたので追加集計のところでは社歴別に集計を行っている。設立以来の社歴は平均58.3年であった。ただばらつきが大きい⁽⁵⁾。

(4) 人事制度への自信

人事制度自信度別集計においては、自信満々(76点以上) 59社、まずまず(66-75点) 119社、平均なみ(51-65点) 89社、自信なし(0-50点) 67社を母数とした。

(5) 能力主義化の程度

管理職あるいは一般職にたいして「かなり前から能力主義である」「最近、能力主義にしてきた」とした企業を「能力主義型企業」とし(128社, 34.6%), その他の企業(242社, 65.4%)と比較した。

(6) 企業調査回答者の役職

回答者によって意見、判断がわかれると考えて回答者の属性を聞いた。役職は部長(相当)以上76人(20.5%), 課長(相当) 183人(49.5%), 係長主任(相当) 以下100人(27.0%)であった(無回答11人=3.0%)。職掌は人事部局(304人, 82.2%)であり、おおむね人事部局の管理職の回答となっていることがわかっている。

以下、表などにおいては母数を逐一、表示するのは煩雑になるので表示しない。なお複数回答の場合でクロス集計をしたものは、基本的には集計の機軸によって差が見られたところのみ表示することにした。

第1章 企業経営と人事制度の基本的動向

1 経営事情・労務構成

(1) 経営状況(予測)と事業転換(予測)

①人事や労務の制度を考えるにあたって、前提条件として会社の経営状況があると思われる。当時(1995年)から5年後(2000)までを予想し

てどうなると思いますかとの問をしたところ、成長するという企業と現状維持あるいは衰退するという企業とに分かれた。

表2 経営状況(予想)

急成長	2社	.5%
まずまず成長	119	32.2
現状維持	141	38.1
やや衰退	51	13.8
かなり衰微	14	3.8
わからない	43	11.6

しかしこの成長は、既存の事業状況のままでの成長とは考えられていないようであった。事業の方は、変わっていくとする企業が6割近くと予想されているが、その事業転換していくとする企業の比率は(以上の大幅に変わっていくと変わっていくをまとめてみると)、製造業等では大企業に、商サービス等では逆に中堅企業に高くなっていた。

表3 事業転換

大幅に変わっていく	12社	3.2%
変わっていく	201	54.3
現状のままでいく	138	37.3
わからない	19	5.1

(2) ホワイトカラー化と高齢化

社員にしめるホワイトカラー比率は平均46.9%であった。日本の代表的企業の労働力のホワイトカラー化が進んでいることを示す数字であろうが、企業によって差はある。

製造業、特に中堅企業ほどホワイトカラー比率は低いが、製造業大企業ではホワイトカラーも半数近い比率になっている。これは製造業大企業が技術者や事務営業社員の比率を高め、生産現場は分社化、外注、海外移転などを行っているためであろう。

表4 業種規模(大区分)別ホワイトカラー比率
平均 %

製造業等1000人以上	45.9%
製造業等 999人以下	32.9
商サービス等1000人以上	63.7
商 サービス等 999人以下	59.7

男子社員にしめる45歳以上の者の比率は平均33.3%であり、社員の3人に一人は中高年社員となり、日本の大企業の労働力の高齢化が進んでいることがあらためて示された。とくに中高年化が進んでいるのは、製造業中堅企業で男子社員中45歳以上の比率が37.9%にまでなっている。

表5 男子社員にしめる45歳以上の者の比率

20%以下	89社	24.1%
21-35%	83	22.4
36-45%	87	23.5
46%以上	67	18.1
無回答	44	11.9

表6 業種規模(大区分)別 男子社員にしめる
45歳以上の者の比率

製造業等1000人以上	34.7%
製造業等 999人以下	37.9
商サービス等1000人以上	26.1
商サービス等 999人以下	30.0

(3) ホワイトカラー余剰感

事務・営業系社員(男子)のうち「会社の生産性を下げている」と見なされている者の比率は平均して約9.1%とされている。とくに、商サービス業等大企業に余剰感が強く、平均すると10.5%となるとされる(製造業等1000人以上では9.6%、製造業等999人以下では8.3%、商サービス等999人以下では7.3%)。今後の予想では、ホワイトカラーに余剰人員が多くなるという企業、少なくなるという企業が、それぞれ2割程度であった。

表7 事務営業系社員(男子)のうち会社の生産性を
下げている者の比率の今後の予想

増加	現状	減少	無回答
17.3%	32.4%	20.0%	30.3%

2 人事制度および今までの変化

(1) 人事諸制度の10年前と現在

①この10年間でどのような人事制度が新たに企業には生まれてきたか。

表8にみるように、あきらかに営業系、事務系、技術系ホワイトカラー一般社員の目標管理、そしてホワイトカラー社員対象の人事考課面接が増加していた。目標管理一上下での目標や成果のチェックが、より多くの企業で行われるようになってきている。

また、早期退職優遇制度が増え、高齢化圧力に対する対策がとられるようになってきている。

②現在ある制度だけをみると、業種規模、とくに規模によって導入率に差がある。表9からわかるとおり、

a	業種を問わず大企業ほど導入率が高い制度 —ホワイト管理職目標管理、営業一般社員目標管理、事務一般社員目標管理、ホワイト自己申告制度、社内公募人事、ホワイト人事考課面接などホワイトカラーの目標管理と人事考課にかかわる制度と、若年ホワイト出向派遣、中堅ホワイト出向派遣、中高年ホワイト出向派遣など出向・派遣、および早期退職優遇制度
b	製造業等の大企業に導入率が高い制度 —技術一般社員目標管理が高いのは当然として、その他、管理職選抜試験、管理職任期・定年制のように管理職ポストの相対的不足に関係する制度、定年後生活設計研修および外国人のホワイトカラーとしての採用
c	商サービス等の大企業に導入率が低い制度 —ホワイト中途採用(もともとホワイトカラー集団ともいえる、新規採用が十分できるからだろう)
d	逆に商サービス等の大企業に導入率が高い制度 —一部課長名称廃止

となり、業種・規模によって事情が異なっていた。

表8 10年前と比較した人事制度(慣行)(主として男子大卒事務・営業・技術系社員について)

(複数回答) 制度の新設は質問にはなく b)+c)-a) で計算した

	10年前に あった制度 (慣行) a)	現在ある制度 (継続して ある制度を 含む) b)	この間に 廃止され 制度 c)	この間に 新設された 制度 d)
1 ホワイトカラー社員の中途採用	46.8①	46.8③	7.6	7.6
2 大卒事務・営業系管理職のスカウト	13.0	15.1	2.7	4.8
3 ホワイトカラー社員の勤務地限定	3.2	8.6	1.6	7.0
4 外国籍社員のホワイトカラーへの採用	3.8	13.2	0.5	9.9
5 営業系ホワイトカラー一般社員の目標管理	15.7	40.0	1.1	25.4①
6 事務系ホワイトカラー一般社員の目標管理	14.9	38.1	1.4	24.6②
7 技術系ホワイトカラー一般社員の目標管理	14.3	33.8	1.1	20.6⑤
8 ホワイトカラー管理職社員の目標管理	18.4	46.8③	1.4	18.4
9 ホワイトカラー社員対象の人事自己申告	34.9③	51.1①	3.8	20.0
10 社内公募人事	6.8	19.5	2.2	14.9
11 ホワイトカラー社員対象の人事考課面接	20.5	42.4	0.5	22.4③
12 若年ホワイトカラーの outgoing・他社派遣	29.7⑤	43.5	0.8	14.6
13 中堅ホワイトカラーの outgoing・他社派遣	34.1④	46.2⑤	0.5	12.6
14 中高年ホワイトカラーの outgoing・他社派遣	37.3②	50.3②	0.0	13.0
15 中堅ホワイトカラーの異業種との人材交流	4.1	8.1	0.3	4.3
16 CDP(個人別キャリア開発計画)の作成	6.2	13.5	1.1	8.4
17 個人別キャリア計画作成のための研修	4.9	10.0	0.3	5.4
18 独立開業支援制度	4.1	11.4	0.8	8.1
19 伝統的な部課長名称の廃止	3.5	13.2	2.2	11.9
20 部下を持たぬ管理職処遇社員制度	15.9	26.5	1.1	11.7
21 管理職選抜への試験制度	19.7	34.3	1.6	16.2
22 年俸制による管理職処遇	1.1	9.2	0.0	8.1
23 管理職任期制・管理職定年制	14.6	30.5	0.8	16.7
24 早期退職優遇制度	18.1	38.6	1.4	21.9④
25 定年後の生活設計研修	9.7	27.0	0.0	17.3
26 ホワイトカラーのパート化	2.2	7.0	0.0	4.8
27 ホワイトカラーのサテライト勤務・在宅勤務	0.0	0.5	0.0	0.5
28 ホワイトカラーのサバチカル(長期有給休暇)	0.8	5.9	0.0	5.1
29 社内ベンチャー化支援制度	0.5	1.1	0.3	0.9

表9 業種規模(大区分)別
現在ある人事制度(列%) (いずれかのグループで2割以上の企業が導入のもの)

	製造業等 1000人以上	製造業等 999人以下	商サービス等 1000人以上	商サービス等 999人以下
ホワイト中途採用	55.9%	47.4%	33.0%	51.4%
外国人ホワイト採用	22.8%	7.8%	11.4%	2.9%
営業一般社員目標管理	51.2%	25.0%	46.6%	37.1%
事務一般社員目標管理	48.8%	27.6%	40.9%	31.4%
技術一般社員目標管理	49.6%	27.6%	27.3%	17.1%
ホワイト管理職目標管理	59.1%	35.3%	46.6%	45.7%
ホワイト自己申告制度	61.4%	33.6%	61.4%	48.6%
社内公募人事	30.7%	5.2%	25.0%	14.3%
ホワイト人事考課面接	42.5%	29.3%	55.7%	54.3%
若年ホワイト出向派遣	55.9%	26.7%	54.5%	28.6%
中堅ホワイト出向派遣	61.4%	27.6%	55.7%	31.4%
中高年ホワイト出向派遣	68.5%	30.2%	60.2%	28.6%
部課長名称廃止	12.6%	9.5%	21.6%	8.6%
管理職選抜試験	48.0%	21.6%	34.1%	28.6%
管理職任期・定年制	41.7%	31.0%	19.3%	17.1%
早期退職優遇制	53.5%	25.0%	42.0%	25.7%
定年後設計研修	46.5%	9.5%	29.5%	11.4%

③能力主義型の企業ほど、ホワイトカラーの自己申告制度があり、また人事考課面接があり、社内公募人事もある。企業が選抜するだけでなく、サラリーマン本人にも議論と選択の余地を多少なりとも与えていこうとしているのである。ただ能力主義型の企業ほど、管理職選抜試験、部下無し管理職処遇、中堅以上のホワイトカラーの出向・転籍、早期退職優遇制度がより多くあり、企業ピラミッドのエリート選抜に、より厳しい対応をしていると思われる。

表10 能力主義型かどうか別 現在の人事制度
(列%)

	能力主義 型企業	その他の 企業
ホワイト自己申告制度	57.8%	47.5%
社内公募人事	27.3%	15.3%
ホワイト人事考課面接	50.8%	38.0%
中堅ホワイト出向派遣	52.3%	43.0%
中高年ホワイト出向派遣	57.0%	46.7%
部下なし管理職処遇	32.0%	23.6%
管理職選抜試験	39.8%	31.4%
早期退職優遇制	48.4%	33.5%

(2) 最近の人事制度改定

①「平成に入ってから、人事制度の改定を行いましたか(人事のありかたに影響を与える改訂とし、小さな改訂、修正を除きます)」との間に、

最近人事制度改定せず	114	30.8%
最近人事制度改定あり	256	69.2

と、7割の企業が平成に入ってから人事制度を改定している。

改訂制度が最近なかった場合、以前の改訂は平均10.5年前である。いわばバブル経済の走りのころである。

②人事制度に自信のある企業ほど、最近人事制度を改定していた。もちろん、人事制度を改定したので自信がある、ということもあるだろう。

表11 自社の人事制度への自信度別 最近の人事制度改定 (列 %)

	自信満々 (76点以上)	まづまづ (66-75点)	平均なみ (51-65点)	自信なし (0-50点)
最近人事制度改定あり	81.4%	72.3%	71.9%	53.7%

③また人事制度の改定は、製造業等、商業サービス業いづれでも大企業ほど実施している。表12をみると基本的に規模により実施率に差が

あると言えようが、ただ中堅企業でも6割ほどの企業が人事制度の改訂を実施していた。

表12 業種規模 (大区分) 別 最近の人事制度改定 (列 %)

	製造業等 1000人以上	製造業等 999人以下	商サービス等 1000人以上	商サービス等 999人以下
最近人事制度改定あり	74.8%	59.5%	77.3%	60.0%

(3) 人事制度改定内容

①上記改定のあった256社に「人事制度のうち、改訂されたものはどのようなものですか」(複数回答可)との問に対する回答をみると、人

事考課方法、昇進昇格階梯、賃金・賞与規定、職能資格制度など、考課・昇進昇給にかかわる、人事制度の基本的なところを変えている企業が多い。

表13 人事制度改訂内容 (複数回答)

	社	%	
1 人事考課方法	171	46.2	①
3 賃金・賞与規定	151	40.8	②
5 職能資格制度	123	33.2	③
2 昇進昇格階梯	121	32.7	④
4 退職金規定	86	23.2	⑤
6 役職・資格に関わる組織変更	75	20.3	⑥
11 役職定年制度	55	14.9	⑦
7 複線人事制度 (ライン管理職と専門職を分けるもの)	54	14.6	
14 福利厚生制度	51	13.8	
9 複線人事制度 (転勤のあるなしで分けるもの)	35	9.5	
10 定年制度	35	9.5	
18 職種・職掌区分の変更	35	9.5	
12 出向・転籍規定	34	9.2	
16 海外人事規定	33	8.9	
8 複線人事制度 (経営幹部昇進を可能とする総合職と他を分けるもの)	31	8.4	
13 採用方針・区分・時期	25	6.8	
17 キャリアに関連する教育制度	23	6.2	
15 配転・転勤規定	6	1.6	
19 その他	13	3.5	

上記の多数の改定対象のうち「最も重要な改訂対象はどれでしたか」との問 (問3) に対しては

職能資格制度	62社	24.2%	①位
人事考課方法	61	23.8	②
賃金・賞与規定	45	17.6	③

となった (1割以上の指摘があったものを表示)。

②同じように人事制度を改訂しても、人事制度に自信のある企業ほど基本的な制度、すなわち、人事考課方法や職能資格制度、複線人事などを中心に改訂している。とくに自社の人事制度に自信満々の企業ではその8割が人事考課制度を改訂している。

表14 自社の人事制度への自信度別 制度改定(列 %)

	自信満々 (76点以上)	まずまず (66-75点)	平均なみ (51-65点)	自信なし (0-50点)
人事考課方法	81.3	61.6	62.5	58.3
職能資格制度	50.0	48.8	43.8	38.9
複線人事(転勤有無)	18.8	17.4	10.9	2.8

③改訂の数を求めると平均すると4.5制度の改訂があった。つまりいくつかの改訂は同時に行われる傾向がある。

どういう制度が同時に改訂される傾向があるかをみるため、因子分析を行った(表15参照)。

ここから解釈するに、

- ア) 職能資格制度、昇進昇格階梯、人事考課方法、賃金賞与規定などは、人事制度の根幹として、同時に改訂される傾向が強い。
- イ) 複線人事化のいくつかの策は、同時に行われることが多い(転勤有無のコース化、幹部候補/その他のコース化、ライン管理職/専門職のコース化)。

ウ) 出向転籍規定、海外人事規定、職種職掌区分の変更が同時に行われる傾向がある(海外機能移転を進める大企業製造業の動きであろうか)。

エ) 配転転勤規定、福利厚生制度、キャリアに関わる教育制度が同時に改訂される傾向がある。

オ) 役職定年制度と一般の定年制度は、同時に改訂される傾向がある。

カ) 採用方針区分時期と役職等に関わる組織変更が、同時に行われる傾向がある。

キ) 退職金規程は、単独で改訂されることが多い。

表15 人事制度改定の因子分析結果
(主因子法 固有値1以上の因子を抽出 バリマックス回転)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Q2Q5 職能資格制度	<u>.712</u>	.159	-.100	-.117	.025	-.124	.018
Q2Q2 昇進昇格階梯	<u>.639</u>	.218	.014	.070	.155	-.003	-.021
Q2Q1 人事考課方法	<u>.610</u>	.074	.024	-.007	-.089	.292	-.094
Q2Q3 賃金賞与規定	<u>.473</u>	-.144	.295	.191	-.192	-.089	.309
Q2Q9 複線人事(転勤有無)	.052	<u>.832</u>	.008	-.052	-.074	-.044	.038
Q2Q8 複線人事(幹部候補/その他)	.219	<u>.786</u>	.006	.058	-.005	-.035	-.008
Q2Q7 複線人事(ライン/専門職)	.222	<u>.403</u>	.142	.103	.235	.261	-.133
Q2Q12 出向転籍規定	.003	.038	<u>.703</u>	-.068	.011	-.096	.202
Q2Q16 海外人事規定	-.187	-.018	<u>.701</u>	.137	-.055	.132	-.204
Q2Q18 職種職掌区分の変更	.333	.068	<u>.517</u>	.060	.203	.039	-.058
Q2Q15 配転転勤規定	.033	.213	-.063	<u>.721</u>	-.258	.176	.037
Q2Q14 福利厚生制度	-.090	-.168	.103	<u>.708</u>	.221	-.148	.132
Q2Q17 キャリアに関わる教育制度	.243	.072	.167	<u>.379</u>	.378	-.018	-.105
Q2Q11 役職定年制度	.071	-.057	.024	-.004	<u>.754</u>	.097	-.115
Q2Q10 定年制度	-.280	.047	-.040	-.037	<u>.543</u>	.123	.458
Q2Q13 採用方針区分時期	-.046	-.144	-.159	.136	.107	<u>.737</u>	-.160
Q2Q6 役職等に関わる組織変更	.085	.138	.254	-.200	.075	<u>.670</u>	.253
Q2Q4 退職金規程	.009	-.015	-.005	.097	-.095	-.024	<u>.827</u>

(4) 人事制度改定の目的

①主要な改訂を念頭においてもらって人事制度改訂を行った理由を聞いたところ(複数回答可)、年功主義の弊害を除去し、能力主義、実績主義を徹底するためとする企業が、改訂を行った企業の4社に1社にのぼった。

また「旧来の制度が作られてから時間がたち、古くなってしまっていたから」「個人の能力がばらついてきているので、個人差がつく人事を

行うため」「業績低迷の中で、社員の業績への貢献に刺激になるように考えた」「従業員の価値観・行動様式が多様化し、多様な処遇を求めようになっているため」というのが、主にあげられた理由であった。このように会社がある意味では無理にでも差をつけようとする場合だけではなく、個人差の拡大が前提としてあって差をつけるという場合もあると思われる。

表16 人事制度改定の目的

	社	%	
4 年功主義の弊害が目立つので、能力主義、実績主義を徹底するため。	194	75.8	①
9 旧来の制度が作られてから時間がたち、古くなってしまっていたから。	106	41.4	②
1 個人の能力がばらついてきているので、個人差がつく人事を行うため。	94	36.7	③
12 業績低迷の中で、社員の業績への貢献に刺激になるように考えた。	73	28.5	④
2 従業員の価値観・行動様式が多様化し、多様な処遇を求めようになっているため。	72	28.1	⑤
5 人材不足が目立つので人事制度を能力開発の刺激にするため。	52	20.3	
6 優れた人材を確保し、流出を防ぐため	49	19.1	
10 労働組合から要望が強く出ていたから。	40	15.6	
14 団塊の世代のポスト不足を解消するため。	38	14.8	
3 労務費が経営を圧迫しているので、それを避ける仕組みにするため。	37	14.5	
11 同業他社など世間での人事制度改定の動きに合わせた。	35	13.7	
7 女性の活用を進めるため。	32	12.5	
8 高齢者を社内で活用するため。	19	7.4	
17 会社の業態・業務が大きく変わったので	19	7.4	
15 いわゆる現場に近いところで働く人を優遇するため。	17	6.6	
13 国際化時代にふさわしいものにした。	15	5.9	
16 社員の再就職がスムーズに進むようにするため。	6	2.3	

②このように、人事制度改定には多様な理由があるが、自社の人事制度に自信のある企業ほど、社員の価値観の多様性を理由に挙げ、また、

女性活用を考えて改訂したとする企業の比率もより高い。

表17 自社の人事制度への自信度別 制度改定理由(列 %)

	自信満々 (76点以上)	まざまざ (66-75点)	平均なみ (51-65点)	自信なし (0-50点)
価値観や行動の多様化	37.5	29.1	31.3	13.9
女性活用	16.7	16.3	7.8	8.3

③また、業種のいかなりも規模のほうが改訂理由に関連している。すなわち、大企業ほど従業員の価値観の多様化を指摘し、中堅企業ほ

ど従業員の能力開発の刺激にしたいとしているからである。

表18 業種規模（大区分）別 制度改定理由（列 %）

	製造業等 1000人以上	製造業等 999人以下	商サービス等 1000人以上	商サービス等 999人以下
価値観や行動の多様化	<u>34.7</u>	13.0	<u>38.2</u>	19.0
能力開発の刺激	12.6	<u>29.0</u>	17.6	<u>33.3</u>

④先に指摘した最も重要な人事制度改定内容の別に、改訂理由に違いが見られた。

すなわち、

ア) 人事考課方法の改訂は、個人差が拡大する中で業績貢献への刺激になり、また能力開発への刺激にもなるということが他の制度改定より重視される傾向にある。

イ) 職能資格制度の改訂については、人材確

保定着とともにポスト対策や能力開発への刺激が、他の制度改定より重視された理由である。

ウ) 賃金賞与規定の改訂は、個人差の拡大する中で業績貢献への刺激になるように、また高齢者を社内で活用するが労務費が経営を圧迫しないように改訂された点で、他の制度の改定と違っている。

表19 主要な人事制度改定別 制度改定理由（列 %）

	人事考課方法	賃金賞与規定	職能資格制度
労務費が経営圧迫	9.8%	<u>22.2%</u>	9.7%
高齢者社内活用	4.9%	<u>17.8%</u>	4.8%
個人差の拡大	<u>47.5%</u>	<u>44.4%</u>	30.6%
業績貢献への刺激	<u>44.3%</u>	<u>35.6%</u>	19.4%
能力開発の刺激	<u>34.4%</u>	6.7%	<u>25.8%</u>
従来制度の陳腐化	<u>42.6%</u>	33.3%	<u>45.2%</u>
人材確保、定着	14.8%	15.6%	<u>25.8%</u>
団塊世代ポスト対策	8.2%	6.7%	<u>21.0%</u>

⑤どういう理由群で制度が改訂される傾向があるかを知るため、やや乱暴であるが因子分析手法を用いて分類を行った。

その結果、

ア) 高齢者を社内活用すると同時に、他方で社員の再就職も促進しようという動機。

このような動機を持つ企業は他方で国際化への対応を考えている（高齢化の進んでいる製造業の老舗型の大企業に多いタイプであろう）。

イ) 業態業務の変化に対応し、現場第一線で働く者を優遇し、その現場ではとりわけ女性を活用し、おそらくそのことによる価値観や行動の多様化に応じた人事制度を考えようとする動機。おそらく女性比率が高く、最終顧客と応接することの多い商サービス業に多いタイプではなかろうか。

ウ) 年功主義の弊害を除去し、業績貢献や能

力開発の刺激としようとする動機。

エ) 労働組合の要望を受けた、受け身による制度改定動機。

オ) 労務費が経営を圧迫するのを避けようという動機。このような動機は従来制度の陳腐化を動機とするものと対極にある。制度が陳腐化する前に積極的にコストダウンをはかろうというものであろうか。あるいは労務費を抑えるために積極的に制度改革を進めているような企業に典型的な動機であろう。逆に制度の老朽化も動機となる。

カ) 人材確保、定着。この動機は団塊世代のポスト不足対策という動機と対極にある。

キ) 団塊世代ポスト対策。この動機は人材を確保、定着させようという動機と対極にある。従業員の年齢構成に強く依存した因子であろう。

ク) 他社の改訂動向追随。いわゆる「横並

び」意識の表現である。

必ずしも高齢化とは一致していない。

ケ) 個人差の拡大を動機とするもの。これは

表20 人事制度改定の因子分析
(主因子法 固有値1以上の因子抽出 バリマックス回転後)

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Q4Q13	国際化時代に対応	<u>.803</u>	-.030	-.115	-.162	-.025	.036	.033	.088
Q4Q8	高齢者社内活用	<u>.708</u>	.224	.007	.157	-.009	.054	-.052	-.106
Q4Q16	社員の再就職促進	<u>.631</u>	-.022	.288	.087	.140	-.109	.155	.116
Q4Q15	現場第一線の優遇	-.046	<u>.659</u>	.056	.074	-.086	.267	.049	-.020
Q4Q7	女性活用	.093	<u>.648</u>	.026	.084	.040	-.051	-.058	-.009
Q4Q2	価値観や行動の多様化	.107	<u>.542</u>	-.097	-.427	-.183	-.165	-.192	.048
Q4Q17	業態業務の変化に対応	.062	<u>.500</u>	.110	-.073	.239	.039	.391	.116
Q4Q5	能力開発の刺激	.130	.105	<u>.692</u>	-.089	-.211	.131	-.069	-.303
Q4Q12	業績貢献への刺激	.019	.034	<u>.674</u>	.093	.368	-.076	.026	.144
Q4Q4	年功主義の弊害除去	-.132	-.018	<u>.529</u>	-.409	-.143	.034	.013	.396
Q4Q10	労働組合の要望	.149	.318	.085	<u>.611</u>	-.081	-.143	.075	.067
Q4Q18	その他	-.039	-.082	-.120	<u>.587</u>	-.078	.091	-.156	-.054
Q4Q3	労務費が経営圧迫	.015	.024	.045	-.020	<u>.779</u>	-.034	.065	.097
Q4Q9	従来の制度の陳腐化	-.100	.115	.100	.243	<u>-.563</u>	-.128	.438	.202
Q4Q6	人材確保, 定着	.060	.220	.026	-.211	-.013	<u>.735</u>	-.059	-.037
Q4Q14	段階世代ポスト対策	.050	.122	-.010	-.285	-.020	<u>-.692</u>	-.142	-.143
Q4Q11	他社の改訂動向追随	.094	-.058	-.064	-.097	-.026	.075	<u>.830</u>	-.148
Q4Q1	個人差の拡大	.096	.039	-.012	-.017	.067	.078	-.093	<u>.862</u>

(5) 人事制度改訂と協議, 参画

①「人事制度改訂に当たっては、どのような形で知恵を集められましたか」との問に対して(複数回答), 基本的に参考にしたとされるのは,

他社の人事制度の事情把握である。人事制度において「横並び意識」は強いようである。

また, 調査対象が中堅企業以上で労働組合がある企業が多いためか, 労働組合とほとんどが協議を行っている。

表21 人事制度改訂と協議, 参画 (複数回答)

	社	%	
1 他社の人事制度の事情把握	202	78.9	①
3 労働組合との協議	191	74.6	②
6 経営幹部層による検討会	112	43.8	③
2 人事コンサルタントの活用	65	25.4	④
8 管理職層へのヒアリング	55	21.5	⑤
7 管理職層による検討会	54	21.1	⑥
4 全社員へのアンケート	13	5.1	
5 管理職へのアンケート	9	3.5	
9 経営者団体によるアドバイス	5	2.0	
10 その他から知恵もらった	16	6.3	

(6) 人事制度改訂の評価

「人事制度の見直しに関する、現時点での評価」は、

1	うまくいっており社内の評判も良い	26社	10.2%
2	問題も出ているが、まずまずだ	183	71.5
3	うまくいっていない、社内の評判も良くない	18	7.0
4	よくわからない	23	9.0
5	フォローしていない	6	2.3

となり、まずまずとの評価である。

3 現在の人事制度の問題点

(1) 人事制度の現状の評価

「会社の人事制度の現状に仮に100点満点で、点数をつけるとすると」との間に平均すると、64.1点とされた。しかし企業によるばらつきは大きい。

表22 人事制度の現状の評価点

自信満々 (76点以上)	59社	15.9%
まずまず (66-75点)	119	32.2
平均なみ (51-65点)	89	24.1
自信なし (0-50点)	67	18.1
無回答	36	9.7

人事制度に自信のない企業には、999人以下の企業の比率が5割程度とやや高いが、自信のかなりある企業でも999人以下の企業の比率が4割であり、企業規模が直ちに人事制度への自信を決定しているわけではない。自信度得点をみると、製造業等1000人以上66.6点、製造業等999人以下61.8点、商サービス等1000人以上65.0点、商サービス等999人以下60.9点であり、確かに大企業の方が若干高いものの、目立った差というわけではない。

また平均社歴もほとんど変わらない。すなわち老舗企業ほど自信があるというわけでもなく、逆に新設企業ほど自信があるわけでもなかった。

(2) 人事制度改善の必要性

①問題があり改善の余地があると思われる人事制度は、人事考課方法、賃金・賞与規定、職能資格制度、昇進昇格階梯、退職金規定であった。

表23 改善の必要がある人事制度 (複数回答)

	社	%	
1 人事考課方法	234	63.2	①
3 賃金・賞与規定	186	50.3	②
5 職能資格制度	164	44.3	③
2 昇進昇格階梯	133	35.9	④
4 退職金規定	128	34.6	⑤
7 複線人事制度 (ライン管理職と専門職を分けるもの)	101	27.3	⑥
17 キャリアに関連する教育制度	101	27.3	⑥
11 役職定年制度	91	24.6	⑧
6 役職・資格に関わる組織	76	20.5	⑨
14 福利厚生制度	60	16.2	
8 複線人事制度 (経営幹部昇進を可能とする総合職と他を分けるもの)	48	13.0	
13 採用方針・区分・時期	47	12.7	
12 出向・転籍規定	46	12.4	
16 海外人事規定	40	10.8	
18 職種・職掌区分の変更	40	10.8	
10 定年制度	39	10.5	
9 複線人事制度 (転勤のあるなしで分けるもの)	34	9.2	
15 配転・転勤規定	21	5.7	
19 その他	9	2.4	

②このように、多くの点で、まだまだ人事制度の改善が必要だと企業は考えている。特に現在の人事制度に自信のない企業ほど、人事考課方法、昇進昇格階梯、職能資格制度、複線人事

制度（幹部候補生／その他の選別）、キャリアに関わる教育制度などの改善が必要だと考えている。

表24 自社の人事制度への自信度別 人事制度改善の必要性 (列 %)

	自信満々 (76点以上)	まずまず (66-75点)	平均なみ (51-65点)	自信なし (0-50点)
人事考課方法	47.5	62.2	67.4	<u>76.1</u>
職能資格制度	25.4	40.3	<u>55.1</u>	<u>56.7</u>
昇進昇格階梯	20.3	37.0	36.0	<u>46.3</u>
キャリアに関わる教育制度	18.6	26.1	27.0	<u>38.8</u>
複線人事 (幹部候補／その他)	6.8	9.2	<u>18.0</u>	<u>23.9</u>

(3) 人事制度改定予定

①「経営状況・事業内容などをも考えて、今後2000年までに人事制度の大幅な改定を行うことがありますか」との間（複数回答）に対して、人事考課方法、賃金・賞与規定、職能資格

制度、昇進昇格階梯、など基本的な制度の改訂他、役職定年制度や複線人事制度（ライン管理職と専門職を分けるもの）のようにポスト不足に対応するものが指摘されていることが多い。

表25 人事制度改定予定（複数回答）

	社	%
1 人事考課方法	214	57.8 ①
3 賃金・賞与規定	195	52.7 ②
5 職能資格制度	171	46.2 ③
2 昇進昇格階梯	135	36.5 ④
7 複線人事制度（ライン管理職と専門職を分けるもの）	119	32.2 ⑤
4 退職金規定	118	31.9 ⑥
11 役職定年制度	99	26.8 ⑦
6 役職・資格に関わる組織	87	23.5 ⑧
17 キャリアに関連する教育制度	78	21.1 ⑨
12 出向・転籍規定	58	15.7
13 採用方針・区分・時期	57	15.4
8 複線人事制度（経営幹部昇進を可能とする総合職と他を分けるもの）	52	14.1
14 福利厚生制度	48	13.0
10 定年制度	47	12.7
16 海外人事規定	41	11.1
9 複線人事制度（転勤のあるなしで分けるもの）	33	8.9
18 職種・職掌区分の変更	30	8.1
15 配転・転勤規定	28	7.6
19 その他	4	1.1
20 改訂を考えず	29	7.8

改訂を考えずとした29社を除き、341社に、「そのうち最も重要な改訂対象はどれですか」

と問うたところ、人事考課方法と賃金・賞与規定が主なものとしてあがった。

表26 もっとも重要な人事制度改定（1割以上の企業が指摘したもの）

	社	%
1 人事考課方法	90	26.4 ①
3 賃金・賞与規定	84	24.6 ②
5 職能資格制度	50	14.7 ③

②先に、人事制度に自信のない企業ほどいろいろな制度に問題を感じていることを知ったが、従ってまた、人事制度に自信のない企業ほど、人事考課方法、職能資格制度、複線人事制度

（幹部候補生／その他の選別）、キャリアに関わる教育制度などの改革を、今後5年以内に予定していた。

表27 自社の人事制度への自信度別 人事制度改訂予定（列 %）

	自信満々 (76点以上)	まずまず (66-75点)	平均なみ (51-65点)	自信なし (0-50点)
人事考課方法	40.7	60.5	57.3	<u>74.6</u>
職能資格制度	32.2	42.9	51.7	<u>64.2</u>
キャリアに関わる教育制度	10.2	20.2	25.8	<u>32.8</u>
複線人事（幹部／他）	10.2	10.9	14.6	<u>23.9</u>

③業種・企業規模でも若干の差が見られた。商サービス業大企業では、複線人事（転勤有無）や役職定年制度の導入に熱心であったし、製造

業の大企業は、福利厚生制度、海外人事規定、キャリアに関わる教育制度の改訂を他よりも多く企画していた。

表28 業種規模（大区分）別 制度改訂（列 %）

	製造業等 1000人以上	製造業等 999人以下	商サービス等 1000人以上	商サービス等 999人以下
複線人事（転勤有無）	5.5	3.4	<u>20.5</u>	8.6
役職定年制度	29.9	18.1	<u>34.1</u>	25.7
複線人事（ライン／専門職）	<u>37.0</u>	19.0	<u>42.0</u>	<u>34.3</u>
福利厚生制度	<u>26.8</u>	5.2	8.0	2.9
海外人事規定	<u>22.0</u>	6.9	4.5	2.9
キャリアに関わる教育制度	<u>29.9</u>	16.4	13.6	22.9

(4) 人事制度改定予定理由

①そのような改訂を、新しく行いたい理由を聞いた（複数回答可）ところ、「年功主義の弊害が目立つので、能力主義、実績主義を徹底するため」とするものが最も多く、3社に1社がこれを指摘した。

これについて、「個人の能力がばらついてくるので、個人差がつく人事を行うため」「従業

員の価値観・行動様式が多様化し、多様な処遇を求めるようになってきているため」となり、社員の多様化への対応を意識している企業が多い。

また、「業績低迷の中で、社員の業績への貢献に刺激になるようにするため」「労務費が経営を圧迫してくるので、それを避ける仕組みにするため」などの不況対応を重視している企業も、一部にあった。

表29 人事制度改定を行いたい理由 (複数回答)

	社	%
4 年功主義の弊害が目立つので、能力主義、実績主義を徹底するため。	231	67.7 ①
1 個人の能力がばらついてくるので、個人差がつく人事を行うため。	151	44.3 ②
2 従業員の価値観・行動様式が多様化し、多様な処遇を求めるようになってい るため。	145	42.5 ③
12 業績低迷の中で、社員の業績への貢献に刺激になるようにするため。	143	41.9 ④
3 労務費が経営を圧迫してくるので、それを避ける仕組みにするため。	102	29.9 ⑤
6 優れた人材を確保し、流出を防ぐため	87	25.5 ⑥
9 旧来の制度が作られてから時間がたち、古くなってしまっていたから。	80	23.5 ⑦
5 人材不足が目立つので人事制度を能力開発の刺激にするため。	60	17.6
13 国際化時代にふさわしいものにするため。	44	12.9
8 高齢者を社内で活用するため。	41	12.0
11 同業他社など世間での人事制度改定の動きに合わせるため。	35	10.3
7 女性の活用を進めるため。	34	10.0
10 労働組合から要望が強く出ているから。	30	8.8
14 団塊の世代のポスト不足を解消するため。	30	8.8
17 会社の業態・業務が大きく変わるので。	27	7.9
15 いわゆる現場に近いところで働く人を優遇するため。	12	3.5
16 社員の再就職がスムーズに進むようにするため。	9	2.6
18 その他	16	4.7

②このように多様な理由があるが、自社の人事制度に自信のない企業ほど、年功制度の弊害を除去するのだと答えている。いい換えれば、

自社の人事制度に自信のない企業ほど年功制度の弊害に苦しんでいるのかもしれない。

表30 自社の人事制度への自信度別 人事制度改訂予定理由 (列 %)

	自信満々 (76点以上)	まずまず (66-75点)	平均なみ (51-65点)	自信なし (0-50点)
年功主義の弊害除去	55.9	<u>64.7</u>	<u>65.2</u>	<u>70.1</u>

③先に、大企業ほど人事制度に自信のある企業がやや多いことをみておいたが、この年功制度の弊害の除去を理由としてあげる企業は、むしろその大企業、特に製造業等の大企業に多い。

旧来の制度の陳腐化を理由として指摘する企業が多い。

商サービス等の中堅企業の一部には、現場第一線の優遇を意識している企業が他より多く見られている。

また、製造業等では、商サービス業等よりも、

表31 業種規模 (大区分) 別 人事制度改定予定理由 (列 %)

	製造業等 1000人以上	製造業等 999人以下	商サービス等 1000人以上	商サービス等 999人以下
国際化に対応	<u>22.0</u>	9.5	4.5	2.9
年功主義の弊害除去	<u>70.9</u>	56.9	61.4	51.4
旧来の制度陳腐化	<u>27.6</u>	<u>25.9</u>	11.4	14.3
現場第一線の優遇	1.6	.9	3.4	<u>14.3</u>

(続)

〔注〕

- (1) (財)連合総合生活開発研究所, 1996, 『通商産業省委託調査研究 平成7年度高齢者の雇用環境の整備調査研究 (21世紀に向けた人事・評価システムの新潮流に関する調査研究)』
- (2) 企業調査は1000社に配布し, 回収数370で, 回収率37.0%である, 個人調査は, 連合傘下の企業に属する男性で, 20代後半2割, 30歳代4割, 40歳代4割と層別に割り当て, また事務・管理・営業系職務の者とし, 課長クラス (資格上の課長を含む) を2割程度含むものとした (1000名抽出)。これ以外に「ダイヤモンド職員録」を用い, 上場企業の銀行・商社に勤める課長以上の者, 事務管理営業系35歳以上の者をランダムサンプリングした (1000名抽出)。合計2000の配布に対して, 回収数は861名, 回収率は43.5%である。アンケートの実施時期は1995年12月から1996年1月である。
- (3) 回答企業の業種は「食品製造」2, 「繊維・衣服製造」27, 「木材・家具製造」5, 「パルプ・紙製造」17, 「出版・印刷」6, 「化学・石油石炭製品製造」2, 「プラスチック・ゴム・皮革製造」2, 「鉄鋼・非鉄金属製造」5, 「金属製品製造」23, 「一般機械・器具製造」29, 「電気機械器具製造」91, 「造船」10, 「自動車・車両製造」8, 「精密機械器具製造」12, 「その他の製造」14, 「卸売・商社」8, 「小売業」54, 「飲食店」2, 「建設業」21, 「運輸業」1, 「電気ガス熱供給業」7, 「情報処理 (ソフトウェア)」3, 「ホテル旅館」2, 「その他のサービス」9, 「金融・保険・不動産業」4, 「それ以外」6である。

(4)

表 回答企業の常用従業員規模の分布

1万人以上	1	22社	5.9%
3000人-9999人	2	74	20.0
1000人-2999人	3	119	32.2
300人-999人	4	102	27.6
299人以下	5	49	13.2
無回答	6	4	1.1

(5)

表 社歴

35年以下	82社	22.2%
36-50年	100	27.0
51-75年	92	24.9
76年以上	88	23.8
無回答	8	2.2