

〔論 文〕

能力主義化する人事制度と組織人の心情 (2)

川 喜 多 喬

第2章 能力主義人事についての考え方と実際

1 能力主義の定義と現状評価

(1) 能力主義の定義

能力主義、結果主義、業績主義と言う。とりわけ2000年以後は成果主義という言葉がよく使われるようになった。能力主義・成果主義と一緒に言われたり、逆に能力主義の弊害を正す成果主義というように対置して使われる場合もあって、混乱は甚だしい。これを著者が外部から定義を押しつけて分類するやりかたもあろうが、著者は人々との混乱した一多様な使われ方のほうをまず見ることにして、人事制度変革の方向や思想やその受け止め方自体の混乱と多様性を

明らかにすることを選ぶことにした。

既に見たように、人事制度の改定の理由は、人事制度を年功主義から実力主義、実績主義などに変えたいということが主だった。が、しかしここでいう「能力主義」という言葉の内容には、必ずしも合意はないと思われる。そこで、その言葉に何が意味されていると思われるかを、まず聞いた(複数回答)。その結果、「能力主義」の内容としては多様な、深く考えて見れば矛盾すらはらんだ理解がされていることがまずわかった。

「業績貢献成果主義」が最も重要な内容とされた。が、「専門家優遇」とか「抜擢・逆転人事」とか「学歴無視」とかをも定義とするという意見が半数近くあった。

表32 「能力主義」の定義

(複数回答)

2 「企業への貢献という結果が結局は、すべてである。具体的な成果を出した人を評価すべきだ」という考え方	286 社	77.3 %
4 「企業内の業務が高度化する中で、広く世間でも通じるプロフェッショナルといえる人を他の人よりも高く評価してあげるべきだ」という考え方	196	53.0
7 「入社年次を無視し、抜擢人事・逆転人事が常に自由に行われるべきだ」という考え方	191	51.6
8 「学歴、学校歴など出自を無視した人事が行われるべきだ」という考え方	185	50.0
5 「人間の組織としての企業は、本人のやる気に大きく依存するので、本人の態度・意欲・やる気の評価していくべきだ」という考え方	146	39.5
6 「会社全体の業績に大きく貢献した、特別の発明・改善・アイデア・顧客獲得などを行った個人へ特別の処遇をしていくべきだ」という考え方	137	37.0
1 「社員の力は、必ずしもすぐには実績としてあらわれないので、隠された能力を買って処遇などをしてやるべきだ」という考え方	81	21.9
3 「長年、企業に籍を置いていれば、能力もそれなりに育ってくるから、年の功も一つの能力として評価すべきだ」という考え方	30	8.1
9 その他の意味がある	10	2.7

(2) 主要企業の能力主義化への動向評価

①能力主義を先に見たような基準で見たとき、自社にこだわることなく日本の主要企業の人事制度の動向として、どう評価するか、との間に、

日本の主要企業は、当時になって能力主義化してきたとか、能力主義化の努力をしている最中であるという意見が多かった。

表33 日本の主要企業の人事制度の「能力主義化」への評価

1	かなり前から能力主義である。	35 社	9.5 %
2	最近、能力主義にしてきた。	85	23.0
3	いま、能力主義にするように努力している。	160	43.2
4	近いうちに、能力主義に切り替える。	29	7.8
5	21世紀には、能力主義に変えるだろう。	30	8.1
6	能力主義にしたくとも、そうなりそうもない。	12	3.2
7	もともと能力主義にはなじまない。	2	.5
8	どちらともいえない、わからない。	11	3.0
9	無回答	6	1.6

(3) 自社の能力主義化の現状評価

①それでは、その全体動向の中で自社ではどうか、との間を行った。それに対して、管理職以上に対しては5割強の企業が能力主義化して

きたと答えているが、それに比べると一般職の扱いは違って遅れている。能力主義化が平成不況下で、とくに管理職組織人への影響を強めたと思われる。

表34 自社の人事制度の「能力主義化」への評価 (%)

	管理職 以上 に対して	一般職 レベル に対して
1	<u>28.4</u>	17.0
2	<u>25.4</u>	19.7
3	27.8	30.0
4	7.8	<u>14.6</u>
5	4.1	7.3
6	2.2	3.8
7	0.0	.8
8	1.6	3.0
9	2.7	3.8

②業種規模別にみると、管理職の能力主義化は、商サービス等の大企業ではかなり前から導入しているという企業が多く、これについて製造業等の大企業で、同様の評価がある。

一般職の能力主義化は、いずれの業界とも管理職ほどではないが、やはり大企業ほど前から導入しているという判断である。

表35 業種規模（大区分）別 自社の能力主義化の現状評価 (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
管理職の能力主義化				
かなり前から	<u>33.1%</u>	21.6%	<u>38.6%</u>	11.4%
最近能力主義化	<u>30.7%</u>	24.1%	15.9%	<u>31.4%</u>
いま能力主義化の努力	19.7%	<u>33.6%</u>	<u>30.7%</u>	<u>31.4%</u>
近いうちに能力主義化	9.4%	9.5%	4.5%	5.7%
21世紀には変えたい	3.9%	4.3%	2.3%	8.6%
したいができない	1.6%	2.6%	2.3%	2.9%
どれとも言えない		2.6%	2.3%	2.9%
一般社員の能力主義化				
かなり前から	18.1%	12.1%	<u>23.9%</u>	14.3%
最近能力主義化	20.5%	19.0%	17.0%	<u>28.6%</u>
いま能力主義化の努力	<u>29.9%</u>	<u>30.2%</u>	<u>30.7%</u>	25.7%
近いうちに能力主義化	16.5%	14.7%	12.5%	11.4%
21世紀には変えたい	7.9%	8.6%	3.4%	11.4%
したいができない	3.1%	6.0%	2.3%	2.9%
能力主義になじまない	.8%	.9%	1.1%	
どれとも言えない	.8%	5.2%	3.4%	2.9%

(4) 能力主義化の阻害要因 (問19)

社の能力主義化は進んでいると考えている。

①自社の人事制度に自信のある企業ほど、自

表36 自社の人事制度への自信度別 自社の能力主義化の現状評価 (列 %)
(無回答を表示していない)

	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)
管理職の能力主義化				
かなり前から	<u>42.4%</u>	31.1%	24.7%	16.4%
最近能力主義化	27.1%	<u>29.4%</u>	23.6%	14.9%
いま能力主義化の努力	22.0%	26.1%	<u>37.1%</u>	28.4%
近いうちに能力主義化	1.7%	6.7%	5.6%	<u>16.4%</u>
21世紀には変えたい	3.4%	.8%	4.5%	<u>11.9%</u>
したいができない		3.4%	2.2%	1.5%
どれとも言えない	3.4%	.8%	2.2%	1.5%
一般社員の能力主義化				
かなり前から	<u>25.4%</u>	21.8%	11.2%	13.4%
最近能力主義化	<u>32.2%</u>	17.6%	21.3%	7.5%
いま能力主義化の努力	16.9%	31.1%	<u>42.7%</u>	22.4%
近いうちに能力主義化	10.2%	16.8%	7.9%	<u>22.4%</u>
21世紀には変えたい	10.2%	2.5%	9.0%	<u>11.9%</u>
したいができない	1.7%	3.4%	3.4%	7.5%
能力主義になじまない			1.1%	1.5%
どれとも言えない	3.4%	3.4%	3.4%	3.0%

②実際には、この調査時点でも、いわゆる「能力主義人事」の必要性が声高に叫ばれてから、既にかかなりの年月が経っている。がそれでも人事制度の全体への自信度と能力主義導入の自信度の相関があるように、企業によって先進－遅滞の差があるのであった。

半数がようやく最近になって「能力主義人事」化したとしているような企業に、導入が自分の会社に難しい理由があるとすればそれは何

かと聞いた(複数回答)。

その結果、第一に、「能力」を見抜く方法がよくわからないとか、ホワイトカラーの会社への貢献を測定することがもともと難しいという意見が多かった。「能力測定」の問題である。

つぎに、第二に、和を重視する風潮が強く、差をつける人事を主張しづらいとか、部下に差をつけることを上司が嫌がるといった「和＝画一処遇をたつとぶ習慣」を強調する者も多かった。

表37 人事制度の能力主義化の阻害要因

(複数回答)

2 「能力」を見抜く方法がよくわからなかった	191 社	51.6 %
11 ホワイトカラーの会社への貢献を測定することがもともと難しい	167	45.1
12 和を重視する風潮が強く、差をつける人事を主張しづらい	139	37.6
8 部下に差をつけることを、上司が嫌がる	122	33.0
1 「能力主義」とは何か、よくわからずに言われる傾向があった	113	30.5
4 「年功序列」でやっていて特に問題がなかった	103	27.8
3 見抜いた「能力」に対して報いる方法がよくわからなかった	82	22.2
5 会社に利益が出ており、とくに制度改革で波風をたてる必要がなかった	71	19.2
9 会社の業績が、人事制度によってはあまり左右されない	55	14.9
7 社員の能力が似たり寄ったりで能力主義にしても差が出ない	42	11.4
10 経営者が人事制度に理解や改定に熱意がない	32	8.6
6 優れた社員が少ないため、それと差をつけられる多数の従業員が反対する	16	4.3
13 その他の理由	18	4.9
14 特に理由はない	8	2.2

(5) 能力主義化の難しい職掌

すでに階層によって能力主義導入のスピードには差があることを見た。さらに職掌によって人事考課の能力主義化が難しいという意見があるが、下の表にみられるように、管理部門が最も年功序列になりやすく、逆に営業や技術は個

人実績で差がつけやすいと考えている。管理職の能力主義化の実質が伴っているのは営業や技術で、管理部門の管理職は差をつけづらいがゆえに差をつけようといわば一種の「焦り」が人事制度改革への意識にみられるのではないだろうか。

表38 能力主義化の難しい職掌

(行 %)

	どちらかと言えば年功序列になりやすい	どちらかと言えば個人別実績評価で差をつけやすい	どちらかと言えば部署全体の成績が個人が評されやすい	無回答
管理部門 (経理・事務処理・総務・人事など)	60.5	20.8	15.1	3.5
企画部門 (経営企画・商品開発・事業開発)	21.6	43.2	28.1	7.0
営業部門 (店頭営業・店舗管理・外交営業)	8.6	60.3	23.2	7.8
技術部門 (研究・製品開発・生産管理)	13.2	51.9	19.7	15.1

(6) 個人実績把握に際する職場要因差のコントロール方法

上でみたように、営業、技術などは管理部門に比べて個人実績をつかみやすいとした。しかし深く考えて見れば、これらの部門でも、またそれこそ、職場によっては、社員がたまたま配属されると花形職場であったり、逆に衰退職場であったりして、また、たまたまヒット商品が出たり、不況になったりする結果、本人の努力に関係なく業績が上下することがあったり、また、そもそも業績に貢献しづらいような部署が

あるであろう。

このような場合、どのような人事方針で臨むかと聞いたところ（複数回答）、たまたま配属された職場の盛衰事情で運不運が時にあっても、短期的な業績を考課に反映させるのはやむをえないと考えている企業が半数近くあった。このような企業姿勢は、組織個人の公平—不公平感、僥倖—不遇感に影響を及ぼすものと考えられる。企業側が「割り切って」も個人側からは「割り切れない」ことがあるであろう。

表39 職場要因のコントロール方法

2	運不運が時にあっても、短期的な業績を考課に反映させるのはやむをえない	172 社	46.5 %
1	人事考課には短期的な業績の反映をできるだけさせないようにする	110	29.7
3	成績が出やすい営業部門と出にくい管理部門をローテーションさせてやる	30	8.1
4	花形職場・商品担当と衰退職場・商品担当をローテーションさせてやる	18	4.9
5	配置に関して公募制を導入している	8	2.2
6	過去の実績がある人を、成績の良い職場に回していく	4	1.1
7	過去の実績がない人を、成績の良い職場に回してやる	2	.5
8	これ以外の考え方で処理している。	86	23.2

2 能力主義的人事の実際の状況測定の試み

(1) 客観的基準別、能力主義化の実際

能力主義の定義が先にみたように様々であることもあって、実際に能力主義的な企業かどうかをどのようなアンケートだけから判定することはきわめて難しい。が、それを補うために、以下のようなさまざまな基準を設定して、で能力主義化の状況を計測してみたうえで、かつその変化傾向について問うことにした。

a) 外部労働市場への公開

①能力主義がある意味では勤続を無視・軽視するものであるとすれば（そうでない場合もあるだろうが）、社内外を問わず同等の能力者を集めることが能力主義の指標の一つと考えられる（もちろん中途採用は能力主義化を目的としたもののみではないので、これは一つの指標にすぎない）。

とはいえ能力主義型の企業ほど、事務営業系

社員の中途採用比率が高かった。

②全体として、事務営業系社員（男子）のうち、中途採用者の比率は現状では約14.5%であった。

業種規模別にみると、製造業等中堅企業で17.1%と高く、逆に同じ製造業等の大企業で11.4%と低くなっていた。

表40 能力主義型かどうか別 事務営業男子中途採用比 (%)

能力主義型企業	16.8
その他の企業	13.3

表41 業種規模（大区分）別 事務営業男子中途採用比 (%)

製造業等1000人以上	11.4
製造業等 999人以下	17.1
商サービス等1000人以上	15.0
商サービス等 999人以下	13.5

③今後の見通しをみると増加が16.5%、現状維持が49.2%、減少が18.4%で、増加・減少に意見が分かれる。

④事務営業系管理職のうち中途採用者の比率は約13.3%であった。

ここでもまた、能力主義型の企業ほど、事務営業系管理職の中途採用比率が高い。

事務営業系管理職についても、中途採用者比率は製造業等中堅企業に16.3%と高く、逆に製造業の大企業に9.5%と低くなっている。

今後の見通しを聞くと、やはり意見がわかれている(増加16.5%・現状49.2%・減少18.4%)。

表42 能力主義型かどうか別
事務営業管理職中途採用比 (%)

	中途採用比 (%)
能力主義型企業	15.8
その他の企業	12.0

表43 業種規模(大区分)別
事務営業管理職中途採用比 (%)

業種規模	中途採用比 (%)
1 製造業等1000人以上	9.5
2 製造業等 999人以下	16.3
3 商サービス等1000人以上	13.7
4 商サービス等 999人以下	13.1

⑤人事制度に自信がある企業ほど中途採用比率が高いわけではなく、むしろ逆であり、人事制度に自信のない企業ほど中途採用比率が高い。推定するに中途採用は規模との関係が大きい。とはいえ同じ規模であれば能力主義化しているところほど中途採用は多い。

表44 自社の人事制度への自信度別
外部労働市場への公開 (列 %)

自信度	事務営業 男子 中途採用比	事務営業 管理職 中途採用比
1 自信満々(76点以上)	9.7	9.3
2 まずまず(66-75点)	13.4	12.2
3 平均なみ(51-65点)	15.5	13.2
4 自信なし(0-50点)	18.4	17.5

b) 逆転人事

逆転人事も能力主義の一つの指標である。ただし正確に、というものではない、能力において年功ピラミッドができあがっていれば逆転人事がないことが能力主義の指標であるからである。とはいえ必ずしも勤続で同等の能力が伸びないと考えれば、逆転人事のあることが能力主義の指標となることがある。

全体として課長層のうち、その部下に、先に入社した社員を持つ者の比率は約22.5%である。

能力主義型の企業では、先輩を部下に持つ課長の比率が24.6%で、その他の21.3%より、僅かだが高くなっていた。

この比率の今後の予想をみると、増加61.6%、現状17.3%、減少2.7%であるから、今後課長昇進時の逆転人事は大いに増加するものとみられる。これから、もし年功序列意識が強い組織人がいたとすればその心情には大きな影響を与えるものと想定できる。

表45 能力主義型かどうか別
先輩を部下に持つ課長比 (%)

	課長比 (%)
能力主義型企業	24.6
その他の企業	21.3

c) 一方通行型昇進の排除

本人の責によって業績があがらず(傷病など本人の責によらぬ場合を除く)降格になった人を知っているかとの質問に対しては、平均約1.3人を知っているとされた。これは、企業規模からすると、きわめてわずかな数字であろう。

この人数が今後どうなるかどうかであるが、成績不良による降格が増加する28.1%、現状42.2%、減少する1.6%で、今後は増加するとの意見が多い。

d) 学校歴差の撤廃

先に能力主義の定義の一つとして学歴、学校歴の排除があげられていたが、それでは人事のファイルからも学校歴が消されるであろうか。実際には、ほとんどの企業で出身学校は人事ファ

イルへ記載されている。今後もこの事情には変わりがないようである。

表46 人事ファイルへの出身学校記載の有無' (%)

	現状	今後
1 記載せず	4.3	5.7
2 記載する	84.6	81.1
3 無回答	11.1	13.2

(2) 賃金格差・査定幅

a) 同期生間の賃金格差

①35歳での、学卒直入社員（傷病など特別の事情があった者を除く）における年間賃金格差は、平均で約56.1万円であった。

もちろん、本来は平均賃金額との比較でも議論しなければならないが、表47にみるように、能力主義型の企業ほど、35歳の標準者の年間賃金格差が大きい（68.7万円で、その他の企業の平均よりかなり大きい）。

商サービス等大企業で最も賃金格差が実額で大きく、91万円となり、製造業等中堅企業が小さく、26万円である。商サービス等の中堅企業

での格差が製造業等大企業程度であるから、概して商サービス業等の方が学卒標準者35歳での賃金のばらつきが大きいと考えられる。

表47 能力主義型かどうか別
標準者35歳年間賃金格差 (万円)

能力主義型企業	68.7
その他の企業	48.6

表48 業種規模（大区分）別
標準者35歳年間賃金格差 (万円)

製造業等1000人以上	57.1
製造業等 999人以下	26.2
商サービス等1000人以上	91.0
商サービス等 999人以下	60.0

②今後の賃金格差は、増加64.3%、現状14.6%、減少1.1%で、35歳時点での賃金年間格差は広がっていくものとみられる。また、製造業等でも商サービス業等でも大企業ほど、今後より開いていくと考えている。これは組織人の「同期心情」に影響を与えていくものと私は推定する。

表49 業種規模（大区分）別 標準者35歳年間賃金格差 (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
増加－減少	66.9%	56.9%	71.6%	51.4%

b) 能力査定

①「貴社の人事・評価システムでは、従業員個人の能力評価をどの程度加味して行っていますか。大卒ホワイトカラーに限定し、成績査定によって、どの程度、同期の間の差異（一般職の場合）または同じクラスの間での差異（課長クラスの場合）に影響するかどうか」を問うた結果が、次の表である（一般職、管理職それぞれの中でも資格などにより違うと思われませんが近似値でお答え下さい）（制度上ではなく実態として近い数字を答えてもらった）。賞与でも基本給でも入社後15年ぐらいで+/-15%前後の差がつくというのが平均の数字である。

②営業職について業種規模別にみると、製造業よりも商サービス業の方が賞与の個人差の幅が大きい（営業職5年目、10年目、15年目）。

また概して同じ業種ならば大企業ほど賞与の差が大きい（営業職5年目、10年目、15年目）。

これに比べると、基本給の格差づけの業種差は大きくない。商サービス業等では規模の格差の方が目立ち、商サービス業等の中堅では他ほどの差がつけられていない（営業職5年目、10年目、15年目）。

表50 大卒ホワイトカラーの査定幅

		賞与の幅	基本給の昇給の幅
営業職掌	(入社後約5年)	+/- 9.1%差がつく	+/- 9.3%差がつく
	(入社後約10年)	+/-12.6%差がつく	+/-12.9%差がつく
	(入社後約15年)	+/-16.8%差がつく	+/-16.1%差がつく
技術職掌	(入社後約5年)	+/- 7.9%差がつく	+/- 8.7%差がつく
	(入社後約10年)	+/-11.4%差がつく	+/-12.2%差がつく
	(入社後約15年)	+/-15.0%差がつく	+/-15.2%差がつく
事務職掌	(入社後約5年)	+/- 8.3%差がつく	+/- 8.7%差がつく
	(入社後約10年)	+/-11.7%差がつく	+/-12.0%差がつく
	(入社後約15年)	+/-15.6%差がつく	+/-15.2%差がつく
事業所、営業所の課長級		+/-17.9%差がつく	+/-18.1%差がつく
本社の課長級		+/-18.0%差がつく	+/-17.5%差がつく

③技術職については業種規模別の賞与差は大きくはない(技術職5年目, 15年目)。ただ, 10年目のところで製造業で大企業に格差づけ拡大の傾向がでてくる。

昇給幅は, 製造業等がどの規模でも大きい(技術職5年目)が, 特に大企業ほど技術者の昇給幅を大きくしてる(技術職10年目)。

また, ここでも商サービス等中堅企業の格差づけが弱い(技術職5年目)。

④事務職は, 最初業種規模間の差が小さい。せいぜい商サービス業中堅企業の昇給幅が小さいぐらいである(事務職5年目)。

⑤事業所課長クラス, 本社課長クラスに対しては大企業ほど賞与, 供給幅とも大きくしている。

表51 業種規模(大区分)別 大卒ホワイトカラーの査定幅 (+/- %)

	賞与の幅				基本給昇給幅			
	製造業等		商サービス業等		製造業等		商サービス業等	
	1000人以上	999人以下	1000人以上	999人以下	1000人以上	999人以下	1000人以上	999人以下
営業職掌								
入社後約5年	8.4	7.2	11.4	10.7	9.4	9.2	11.0	4.1
入社後約10年	12.3	9.9	15.4	14.4	13.8	11.7	15.1	7.0
入社後約15年	15.8	13.5	21.1	18.4	16.8	15.3	17.9	10.4
技術職掌								
入社後約5年	8.8	7.0	8.0	6.2	9.7	8.8	7.5	5.1
入社後約10年	13.1	9.8	11.3	10.1	14.1	11.7	10.4	7.3
入社後約15年	15.9	14.0	15.1	14.6	16.9	15.3	12.2	11.7
事務職								
入社後約5年	8.5	7.2	9.7	7.3	9.6	8.4	8.7	5.2
入社後約10年	12.3	10.1	13.2	10.9	13.9	11.0	11.7	7.4
入社後約15年	15.5	13.7	18.2	15.9	16.8	14.6	15.0	11.2
事業所課長								
	18.4	14.8	21.4	14.4	21.0	14.1	20.0	12.5
本社課長								
	18.7	15.6	20.6	14.6	20.6	18.1	11.5	

⑥人事制度に自信のある企業ほど、営業職の賞与、および昇給に差をつけている。

また、技術職の賞与、事務職の昇給にも差を

つけている。

⑦また能力主義型の企業ほど、どの職種でも差をつける幅が大きい(特に賞与)。

表52 自社の人事制度への自信度別 成績査定幅 (平均に対して+/- %)

	賞与幅 5年目	昇給幅 5年目	賞与幅 10年目	昇給幅 10年目	賞与幅 15年目	昇給幅 15年目
営業職						
1 自信満々 (76点以上)	11.2	11.4	15.7	14.8	20.9	18.0
2 まずまず (66-75点)	9.5	9.5	12.7	13.1	16.0	16.0
3 平均なみ (51-65点)	9.8	8.4	13.2	11.7	18.7	15.7
4 自信なし (0-50点)	5.8	7.5	9.6	11.5	13.2	14.7
技術職						
1 自信満々 (76点以上)	9.6	9.3	13.9	12.7	17.9	15.5
2 まずまず (66-75点)	8.2	8.6	11.6	11.9	14.9	15.1
3 平均なみ (51-65点)	8.8	8.9	12.3	12.0	16.8	15.3
4 自信なし (0-50点)	4.5	7.2	8.3	11.5	11.5	14.9
事務職						
1 自信満々 (76点以上)	9.9	10.9	13.8	14.0	17.6	16.6
2 まずまず (66-75点)	8.5	8.4	12.2	11.5	15.5	15.3
3 平均なみ (51-65点)	8.9	8.5	12.3	11.5	17.7	15.0
4 自信なし (0-50点)	5.8	6.7	9.3	10.7	12.7	13.9

表53 自社の人事制度への自信度別 成績査定幅 (平均に対して+/- %)

	賞与幅 5年目	昇給幅 5年目	賞与幅 10年目	昇給幅 10年目	賞与幅 15年目	昇給幅 15年目
営業職						
能力主義型	11.9	10.9	15.6	14.0	20.4	17.4
その他	7.2	8.4	10.7	12.3	14.6	15.3
技術職						
能力主義型	10.0	10.9	13.6	14.0	17.5	17.6
その他	6.7	7.6	10.3	11.3	13.8	14.0
事務職						
能力主義型	10.1	10.6	13.6	13.4	18.2	17.2
その他	7.2	7.5	10.7	11.1	14.1	14.1

c) 特別功勞への報償

①業績に特別に貢献した者に対する一時的報奨金の最高額を実例でみると、平均15.5万円である。

ただその額は、今後、増加させる21.6%、現

状31.9%、減少1.6%であって、今後は業績報償金(一時金)の額も増額される。

②業績に特別に貢献した者の最高の昇給額は、平均的な昇給額に対して約24.1%増との平均値

である。これも、今後、増加20.3%、現状27.0%、減少1.6%であり、従来より報償幅が広くなろう。

能力主義型の企業では、特別な貢献者への最高の昇給額の幅が大きく、平均31.1%であり、他の場合より1割強高い処遇が可能となっている。

表54 能力主義型かどうか別
業績貢献者の最高昇給幅
対平均昇給額 (%)

能力主義型企业	31.1
その他の企業	20.5

(3) 昇進選抜の実態と今後の予想

大卒事務・営業系社員の管理職への選別はどのようにおこなわれているか、5年後にはどうする(どうなる)か(管理職への選抜の実態)を検討する。

表55 (資格上の)課長級になれるか、どうか見極めがつく年齢

	現状			5年後予想	
30歳まで	1	43	11.6 %	76	20.5 %
31歳-35歳	2	118	31.9	115	31.1
36歳-40歳	3	104	28.1	79	21.4
41歳以上	4	42	11.4	31	8.4
全員なれる	5	15	4.1	7	1.9
無回答	6	48	13.0	62	16.8
平均 歳			37.1		35.5

c) (資格上の)部長級になれるかどうか、見極めがつく年齢

資格上の部長級になれるかどうか見極めがつく年齢は、現状で平均45.0歳である。但し企業間で差は大きい。また5年後であるが平均は43.3歳で、ほとんど差がなかった。

d) 課長昇進比率

①現在の人事制度で、団塊の世代が定年まで

a) 同期生間での昇進時期格差と差のつく時期の早まり

①大卒社員が一番早く課長(世間で同等に評価できる役職)に制度上なれる年齢は、平均35.6歳である。

今後の見通しをきくと、早期化28.1%、現状37.0%、高齢化11.9%で、より早く課長になれるようになるとする企業の比率の方が、より遅くなるとする企業の比率をかなり上回っている。

②実例で一番若くして課長になった人の年齢は、平均35.4歳で制度上と変わらない。

今後の見通しをきくと、早期化31.1%、現状37.0%、高齢化11.9%で、より早く課長になれるとする企業の方が、より遅くなるとする企業の比率をかなり上回っていた。

b) (資格上の)課長級になれるか、どうか見極めがつく年齢

資格上の課長級になれるかどうか見極めがつく年齢は、現状で平均37.1歳である。但し企業間で差は大きい。また5年後であるが平均は35.5歳でほとんど差がなかった。

(資格上の)課長になれる比率は、平均51.8%である。但し表56に見るように、企業による差は大きい。

②現在の人事制度で、現在30歳代の者で定年までに(資格上の)課長以上になれる人の比率は、平均48.2%であり、ポスト不足は、僅かだが厳しくなる。但し表57に見るように、企業による差は大きい。

表56 (資格上の) 部長級になれるか、どうか見極めがつく年齢

		現状		5年後	
40歳以下	1	83	22.4 %	116	31.4 %
41-45歳	2	122	33.0	121	32.7
46-50歳	3	92	24.9	54	14.6
51歳以上	4	17	4.6	13	3.5
全員なれる	5	6	1.6	3	.8
無回答	6	50	13.5	63	17.0
平均 歳			45.0		43.3

③望ましい人事制度に変えたときに、現在30歳代の者で定年までに(資格上の)課長以上になれる人の比率は、平均45.5%とされている。

課長以上への選抜をいっそう厳しくしたいと企業は考えている。但し、ここでも表57に見るように企業による差は大きい。

表57 現在の人事制度で、団塊の世代、現在30歳代の者で定年までに(資格上の)課長以上になれる人の比率、また望ましい人事制度に変えたときに、現在の30歳代の者が定年までに(資格上の)課長以上になれる比率 (%)

	団塊の世代 現状	現在30歳代の者 現状	現在30歳代の者 理想
20%以下	19.2	20.8	16.8
21%以上40%以下	13.0	14.9	15.7
41%以上60%以下	13.8	13.8	20.0
61%以上80%以下	15.1	15.1	13.8
81%以上	15.1	11.1	4.3
無回答	23.8	24.3	29.5
平均 %	51.8%	48.2	45.5

④団塊の世代が課長以上に昇進する比率は、製造業等でも商サービス業等でも、概して大企業の方が高い。これが最も難しいとしているの

は、製造業等の中堅企業で、3人に1人にとどまるとしている。

表58 業種規模(大区分)別 団塊世代課長以上昇進比 (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
20%以下	13.4%	<u>35.3%</u>	8.0%	17.1%
21%以上40%以下	13.4%	16.4%	11.4%	5.7%
41%以上60%以下	14.2%	11.2%	14.8%	20.0%
61%以上80%以下	15.0%	12.1%	18.2%	20.0%
81%以上	<u>22.8%</u>	3.4%	<u>22.7%</u>	8.6%
無回答	21.3%	21.6%	25.0%	28.6%
平均	58.5%	34.9%	64.1%	54.2%

⑤製造業等の中堅企業で選抜が厳しいことは、30代が課長以上になる比率にも現れている。製造業等1000人以上で平均53.7%、商サービス等1000人以上で平均55.5%、商サービス等999人以下で55.8%であるのに、製造業等999人以下では平均35.3%にとどまっている。

⑥今後の理想についても、製造業等の中堅企業で選抜が厳しい。望ましい人事制度のもとでの30代が課長以上になる比率は、製造業等1000人以上で平均48.8%、商サービス等1000人以上で平均50.3%、商サービス等999人以下で52.3%である。それが製造業等999人以下では平均36.6%にとどまっているからである。

e) 課長に占めるライン課長比率

①現在の人事制度のままだと、団塊の世代のうち資格上の課長になった者に対して占めるライン課長の比率は、平均して47.1%である。但し、企業によるばらつきが大きい。

②現在の人事制度のままだと、現在30歳代のうち資格上の課長になった者に対して占めるライン課長の比率は、平均45.4%だと予想されている。団塊の世代より若干、ライン外の課長が増加することが見込まれている。但し企業によるばらつきは大きい。

③理想上の現在30歳代のうち、資格上の課長になった者に対して占めるライン課長の比率は、47.1%で、ライン課長の比率を下げようとせず、むしろ団塊の世代の現状なみに若干上げようとしている。但し企業によるばらつきは大きい。

表59 資格上の課長に占めるライン課長の比率 (列 %)

	団塊の世代 現状	現在30歳代の者 現状	現在30歳代の者 理想
20%以下	17.0	18.9	17.0
21%以上30%以下	8.9	9.5	11.6
31%以上50%以下	17.3	14.1	14.9
51%以上70%以下	12.7	11.4	10.0
71%以上	13.5	14.1	13.0
無回答	30.5	32.2	33.5
有効回答の平均 %	47.1%	45.4%	47.1%

④製造業等でも商サービス業等でも、大企業の方がライン課長の比率が高い。また規模が同じだとその比率平均がほぼ同じである。従って、

ライン課長の比率は企業規模と関係が深いと思われる。

表60 業種規模(大区分)別 資格上の課長に占めるライン課長の比率平均 (%)

	団塊の世代 現状	現在30歳代の者 現状	現在30歳代の者 理想
製造業等1000人以上	52.1	49.6	48.5
製造業等999人以下	39.2	37.5	37.2
商サービス等1000人以上	53.0	52.7	53.7
商サービス等999人以下	39.3	38.6	37.3

第3章 個人人事考課

1 人事考課の権限

個人の能力は現場でこそよく見える、という議論がある。そういう議論と能力主義化という

議論を合わせて考えると、最近、本社人事ではなくライン人事をという議論と整合性があるようにも思われる。それを検討するために、次のことは、どこで権限をもっているか、権限を持っている部署を複数回答で指摘させた。

表61でみると、ラインにはあまり人事権はない。

表61 人事考課の権限の所在 (行 %)

	本社の 人事	事業部 事業所 の長	事業部 事業所の 人事担当	部課長	第一線 監督者 指導層
大卒一般社員の採用	86.8	7.6	1.9	1.6	0.0
大卒一般社員の一次考課	12.2	10.0	3.8	41.6	39.7
大卒一般社員の最終考課	35.4	40.3	4.1	29.2	1.4
大卒一般社員の転属・転勤	50.8	44.1	4.9	18.1	2.2
大卒一般社員の指導層への昇進	55.4	39.2	5.9	17.8	1.6
大卒一般社員の管理職への昇進	73.5	33.5	2.7	5.7	0.8
課長層の一次考課	11.6	43.0	2.2	44.9	1.6
課長層の最終考課	51.1	44.3	2.4	5.7	0.5
課長層の部長層への昇進	75.1	26.8	1.1	3.2	0.5
部長層の一次考課	33.2	57.0	1.1	2.2	0.5
部長層の最終考課	67.0	26.2	0.5	1.4	0.5

2 目標管理

(1) 大卒事務・営業系社員への目標管理制度の有無

①「大卒事務・営業系の一般社員について目標管理制度を導入されていますか」との問に対して、

- 1 目標管理制度は導入していない
195社 52.7%
- 2 目標をたてさせて、管理している
160 43.2
- 3 無回答
15 4.1

と、目標管理は4割強の企業への導入にとどまっている。

②製造業等でも商サービス業等でも、大企業ほど、大卒事務・営業系社員の目標管理制度を導入している。ただ、同じ中堅企業ならば、商サービス業の方が大卒事務・営業系の一般社員の目標管理制度を導入している。

表62 業種規模(大区分)別 大卒事務営業の目標管理 (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
目標管理導入	52.8%	26.7%	54.5%	40.0%

(2) 目標管理導入企業における目標管理動向

目標管理制度を導入している企業160社について、最近の傾向として、あてはまるもの全てを聞いたところ、数値で表すなど、目標を客観

化しようという傾向が強くなっている。また目標管理と報償の連動をさせようという企業が3社に1社ある。

表63 目標管理制度の最近の傾向など

(複数回答)

1	設定する目標項目が細かくなってきた	49社	30.6%
2	できるだけ数値で表すようになってきた	115	71.9
3	直属の上司だけでなく、事業所や本社でも掌握するようになってきた	34	21.3
4	部下の異論を認めるようになってきた	16	10.0
5	目標達成と報償との連動を強化するようになってきた	52	32.5
6	目標達成を点数などで表すようになってきた	48	30.0

3 考課基準とその公開

(1) 相対評価／絶対評価

①「人事・評価システムでは、従事員個人の評価を相対評価しておられますか。絶対評価ですか」との質問を、総合評価での最終考課段階で実態として近い状況だとして答えてもらった(ここで相対評価とは同等の職位資格の者の間で、一定の割合でA, B, Cなどの割合を決め

て評価すること；絶対評価とは、たとえばA, Bなどの評価に何人つこうが構わないで決めること)。

その結果、管理職層ほど絶対評価に近づくが、相対評価の方が主流であった。

しかし5年後には、管理職も一般社員も同じように絶対評価にもっていきたいと企業は考えていた。

表64 相対評価・絶対評価

	管理職層		一般社員層	
(現状について)				
基本的には相対評価である(相対評価に近い)	174社	47.0%	218社	58.9%
基本的には絶対評価である(絶対評価に近い)	169	45.7	127	34.3
無回答	27	7.3	25	6.8
(5年後にはどうしたいとお考えですか)				
相対評価をよりいっそう重視したい	79	21.4	90	24.3
絶対評価をよりいっそう重視したい	247	66.8	235	63.5
無回答	44	11.9	45	12.2

②相対評価・絶対評価の別は、企業規模にはほとんど関係がなく、製造業等か商サービス業等かで差があると思われる。というのも、概して商サービス業等ほど、絶対評価だとする企業の比率が高いからである。特に一般職については、商サービス業に、絶対評価を採用しているという企業の比率が高く、どの規模でも、製造業と際だった差がみられる。

(2) 相対評価、絶対評価のそれぞれの問題点

①上のような評価方法についての問題点などを聞いたところ(複数回答)、絶対評価だと甘い評価に偏るという意見が多い。しかし、相対評価でも、その意義は比較する相手がいるかどうか依存し、しづらい場合もある。

表65 業種規模（大区分）別 相対評価・絶対評価

	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
管理職評価の現状				
基本は絶対評価	42.5%	44.0%	<u>52.3%</u>	<u>51.4%</u>
一般職評価の現状				
基本は絶対評価	28.3%	29.3%	<u>46.6%</u>	<u>45.7%</u>

表66 相対評価、絶対評価のそれぞれの問題点

3	絶対評価だと、甘い評価に片寄りがちだ	175社	47.3%
5	その者と力を比較すべき相手が各部署にいないとは限らないので、相対評価をしづらい	116	31.4
4	本社人事部で調整しやすいのは、相対評価だ	105	28.4
1	相対評価だと無理矢理差をつけることになりがちだ	110	29.7
2	無理をしてでも相対評価をして差をつけていくことは、やむをえない	104	28.1
4	相対評価だと、分け方や比較相手次第で甘い評価になりがちだ	99	26.8

②相対評価をして無理な差をつけることになり、自信のある企業ほど多くなっている。それでもやむを得ない、という企業は、人事制度

表67 自社の人事制度への自信度別 相対評価で無理な差をつけることもやむをえないとする企業の比率 (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)
無理な差もやむをえない	<u>37.3</u>	28.6	25.8	19.4

(3) 人事評価基準の公開

①人事評価の基準を、社員個人に対して公開しているかどうか。調査結果によると、

1	詳しく公開している	98社	26.5%
2	簡単な項目は公開している	144	38.9
3	公開していない	120	32.4
4	無回答	8	2.2

となり、詳しく公開している企業は4社に1社だけである。

② 人事評価の基準を公開していない企業の比率は、特に人事制度の現状に自信のない企業に高く、その半数が公開していないとしている。

表68 自社の人事制度への自信度別 評価基準の公開 (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)
公開していない	27.1	24.4	29.2	<u>50.7</u>

(4) 考課結果の公開

①能力評価の結果を、社員個人に対して上司・管理職から公開しているかどうかを聞いたところ、提出する前に教えるとする企業は1割

だけで、成績をつけた後に教える企業が3割弱である。また上司に任せっぱなしにしている企業も3割ある。この公開状況別の集計は後で行っている。

表69 能力評価の結果の公開状況

1	成績を上へ提出する前に教え、話し合う	38 社	10.3 %
2	成績を上へ提出する前に教えるが、話し合わない	2	.5
3	成績をつけた後、教え、話し合う	94	25.4
4	成績をつけた後、教えるが、話し合うことはない	13	3.5
5	いっさい知らせない	81	21.9
6	それぞれの上司などに任せている。	115	31.1
7	その他	17	4.6
8	無回答	10	2.7

②先に人事評価の基準を公開していない企業の比率は、特に人事制度の現状に自信のない企業に高いことをみた。人事評価の結果も知らせ

ない企業も、人事制度に自信のない企業に多く、3社に1社強はいっさい知らせないとしている。

表70 自社の人事制度への自信度別 考課結果の公開

(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)
いっさい知らせない	15.3	19.3	18.0	<u>35.8</u>

(5) 考課結果の察知 (問32)

①上司から部下への直接公開の有無に関わらず、人事考課の結果を部下は知るかどうかが聞いたところ、知ることがないという企業はほとん

どないが、給与明細や昇給で知るといのように、事後に感づくという場合が多く、上司が公式に教えるのは3割の企業にとどまっている。この人事考課の公開性別の集計も後に行う。

表71 人事考課結果の察知

(複数回答)

1	上司が公式に教える	109 社	29.5 %
2	上司が非公式に教える	38	10.3
3	給与明細や昇給で知る	255	68.9
4	社内の噂で知る	7	1.9
5	昇格・昇進・配置転換の時に知る	73	19.7
6	労働組合を通じて知る	18	4.9
7	その他の方法で知る	20	5.4
8	知ることがない	35	9.5

(6) 考課面接の問題点

①上司による人事面接について、実施の有無は別として、問題点を指摘してもらった(複数回答可)ところ、「十分な時間をとるゆとりがない」という回答も多いが、「評価をより上の上司や人事部局の調整のせいにしたがる」「上

司が部下への評価を部下に正直に伝えることを嫌がる」「評価を教えるとなると、上司の点数が甘くなりがちになる」など、考課を正直に伝えることで上下関係の「和」にヒビが入るのを上司が恐れていることが主要な理由となっている。

表72 人事面接の問題点

(複数回答)

8	評価をより上の上司や人事部局の調整のせいにしたがる	197 社	53.2 %
2	評価を教えるとなると、上司の点数が甘くなりがちになる	161	43.5
1	上司が部下への評価を部下に正直に伝えることを嫌がる	159	43.0
3	上司と部下との関係がまずくなる心配がある	90	24.3
7	部下に本当のことを教えない傾向がある	70	18.9
6	口下手な人や自分を売り込むのが下手な人が損をすることがある	54	14.6
5	通常、よく話し合っただけで仕事を進めているので、あらためて面接をやる必要はない	20	5.4
9	その他の問題がある()	12	3.2

②人事制度に自信のない企業ほど、十分な時間がないとしているだけでなく、部下が教えたがらないとか、部下に本当のことを言えないと

しており、考課をめぐる上司と部下との信頼関係に問題があると考えている。

表73 自社の人事制度への自信度別 考課面接の問題点

(複数回答 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)
十分な時間がない	32.2	48.7	44.9	<u>55.2</u>
上司が教えたがらない	35.6	<u>44.5</u>	<u>44.9</u>	<u>47.8</u>
部下に本当の言えない	11.9	16.0	21.3	<u>32.8</u>

(7) 考課者訓練

①会社では、考課者に対して、評価方法等の教育を実施しているかどうか。複数回答で聞いたところ、「初めて部下を考課する時にだけ教育する」「考課制度改定の時に、教育する」と

いう企業が多い。「考課を行う者には、毎年教育する」とする企業は少ない。

また、「人事考課者訓練は実施していない」とする企業も4社に1社ある。

表74 考課者訓練

(複数回答)

1	初めて部下を考課する時にだけ教育する	129 社	34.9 %
2	昇格の度に改めて教育する	45	12.2
3	考課を行う者には、毎年教育する	35	9.5
4	考課制度改定の時に、教育する	105	28.4
5	数年おきに教育する	50	13.5
6	評価者同士で議論する場を設けている	35	9.5
7	社外の評価者セミナーなどを受講させている	13	3.5
8	以上以外の方法をとっている	14	3.8
9	人事考課者訓練は実施していない	87	23.5

②上で見たように、人事制度に自信がない企業ほど考課をめぐって上司と部下との信頼関係に問題があると考えている。その原因の一つは、

下の表にみるように上司（考課者）の訓練を人事制度に自信がない企業では実施していないことが多いためであろう。

表75 自社の人事制度への自信度別 考課者訓練 (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)
考課者訓練実施せず	15.3	14.3	23.6	<u>46.3</u>

(続)