



**再雇用者の処遇「成果や能力を反映」約 6 割、「今後は再雇用者数を抑えたい」約 2 割**  
**定昇型賃金である年齢・勤続給の導入率の低下傾向続く、管理職 27.3%、非管理職 59.1%**

**財団法人 日本生産性本部**

産業界労使、学識経験者などで構成している財団法人日本生産性本部(理事長 谷口恒明)では、97 年より、全上場企業を対象に「日本的雇用・人事の変容に関する調査」を実施している。今回の調査は第 12 回にあたり、2009 年 10 月下旬から 11 月中旬にかけて実施した。結果のポイントは以下の通り(調査の概要は p. 12)。結果概要は以下の通り。

**1. 再雇用の状況:再雇用メリット「人件費負担の軽減」増える、課題「再雇用者を使いづらい」4 割強(→p.1)**

- 再雇用率 72.0%、1000～2000 人未満が最も高く 83.9%、次いで 500 人未満 79.9%
- 今後の再雇用の方針、「今後は再雇用者を抑えたい」という企業は約 2 割(19.0%)
- 再雇用のメリット、「人件費負担が軽減できる」との回答が増加 43.8%(08 年調査 25.7%)
- 再雇用の課題、最も多いのは「元上司・先輩などの為、現役社員が再雇用社員を使いづらい」(41.2%)
- 再雇用者の評価・処遇、「成果や能力を処遇に反映」という企業は 57.5%(05 年調査 48.3%)、5000 人以上では 72.4%

**2. 賃金体系:賃金の組み合わせ、最も多いのは、管理職層は「職能給+役割給」(31.2%)、一般職層は「職能給+年齢・勤続給」28.9%(→p.5)**

- 管理職層に採り入れられている賃金、役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分(役割・職務給)の導入率が約 7 割(70.5%)、職務遂行能力の高さを反映している部分(職能給)の導入率も約 7 割(69.9%)。賃金の組み合わせで最も多いのは「職能給+役割給」(31.2%)、「役割給のみ」(19.7%)。
- 一般職層に採り入れられている賃金は、近年やや導入率が下がっていた職能給が約 8 割(80.7%)と増加傾向。一方、役割・職務給はやや低下 51.1%。賃金の組み合わせで最も多いのは「職能給+年齢・勤続給」28.9%。
- 管理職層、一般職層いずれも定昇型の賃金である年齢・勤続給は導入率低下傾向(各 27.3%、59.1%)。

**3. 経営幹部育成:選抜・育成の取り組み企業増加 4 割強、選抜基準・方法非公開は 6 割強(→p.6)**

- 将来の経営幹部育成にむけた選抜・育成の取り組み企業増える 42.6%実施(04 年調査 26.1%)
- 選抜基準・方法、非公開 6 割強、500 人未満では、「選抜された社員名」(46.2%)、「選抜基準」(38.5%)、「選抜プロセス」(18.7%)など公開されている

**4. 役員層の処遇:退職慰労金廃止企業増加傾向続く、役員への業績連動型報酬制度導入約 5 割(→p.8)**

- 役員退職慰労金の廃止企業増加傾向続く、「廃止した」企業 51.7%(04 年調査時点 9.1%)
- 役員への業績連動型報酬制度の導入率 49.7%、一方で報酬委員会設置企業割合は約 1 割(10.8%)

**5. 正社員・非正社員の雇用の在り方:非正社員の公的職業訓練費用負担、大多数否定的(→p.9)**

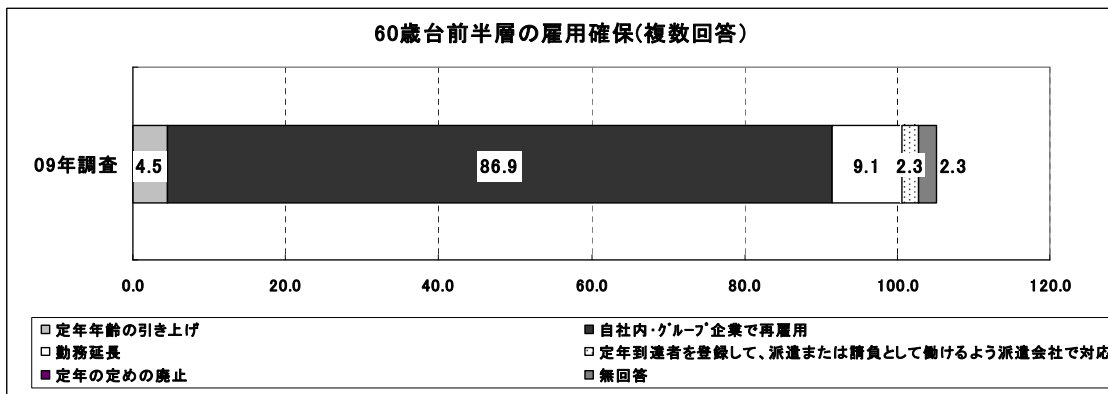
- 「正社員の解雇規制の緩和は、非正社員の正社員登用や正社員雇用の増加につながる」、約 4 割(38.6%)が肯定的意見
- 「非正社員の公的職業訓練にかかる費用は、企業もある程度負担としていくべきだ」、7 割強(72.8%) が否定的意見

【お問い合わせ先】財団法人 日本生産性本部 社会労働部・雇用システム研究センター (担当: 東狐<sup>とうこ</sup>)  
 〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 (TEL 03-3409-1123・Fax 03-3409-2617)

# 1. 再雇用の状況:再雇用メリット「人件費負担の軽減」増える、課題「再雇用者を使いづらい」4割強

## 1)再雇用を行っている企業 86.9%、定年年齢引き上げ企業 4.5%

自社内、あるいはグループ企業で再雇用を行っている企業は 86.9%。勤務延長は 9.1%、定年年齢の引き上げを行っている企業は 4.5%にとどまっている。



## 2)再雇用率 72.0%、1000～2000 人未満が最も高く 83.9%、次いで 500 人未満 79.9%

定年退職者のうちどの程度再雇用されたかを再雇用率で見ると次のようになる(再雇用率=再雇用者÷定年退職者、いずれも 2008 年度の数値)。全体平均は 72.0%。業種別では製造業が 74.0%と比較的高くなっている。また、製造業の中で比較的再雇用率が高い業種を見ると繊維業が 89.8%、食料品 82.5%、電気機器が 82.3%となっている。従業員規模では、1000～2000 人未満が最も高く 83.9%、次いで 500 人未満 79.9%、500～1000 人未満 70.6%となっており、比較的規模の小さい企業での再雇用率が高い傾向が見られる。

(%)

事業内容	平均値	最小値	最大値
全体	72.0	8.0	100.0
建設業	64.4	19.0	100.0
製造業	74.0	8.0	100.0
第三次産業	70.7	10.0	100.0
500人未満	79.9	10.0	100.0
500～1000人未満	70.6	19.0	100.0
1000～2000人未満	83.9	70.0	100.0
2000～5000人未満	67.4	10.0	100.0
5000人以上	60.3	23.0	83.0

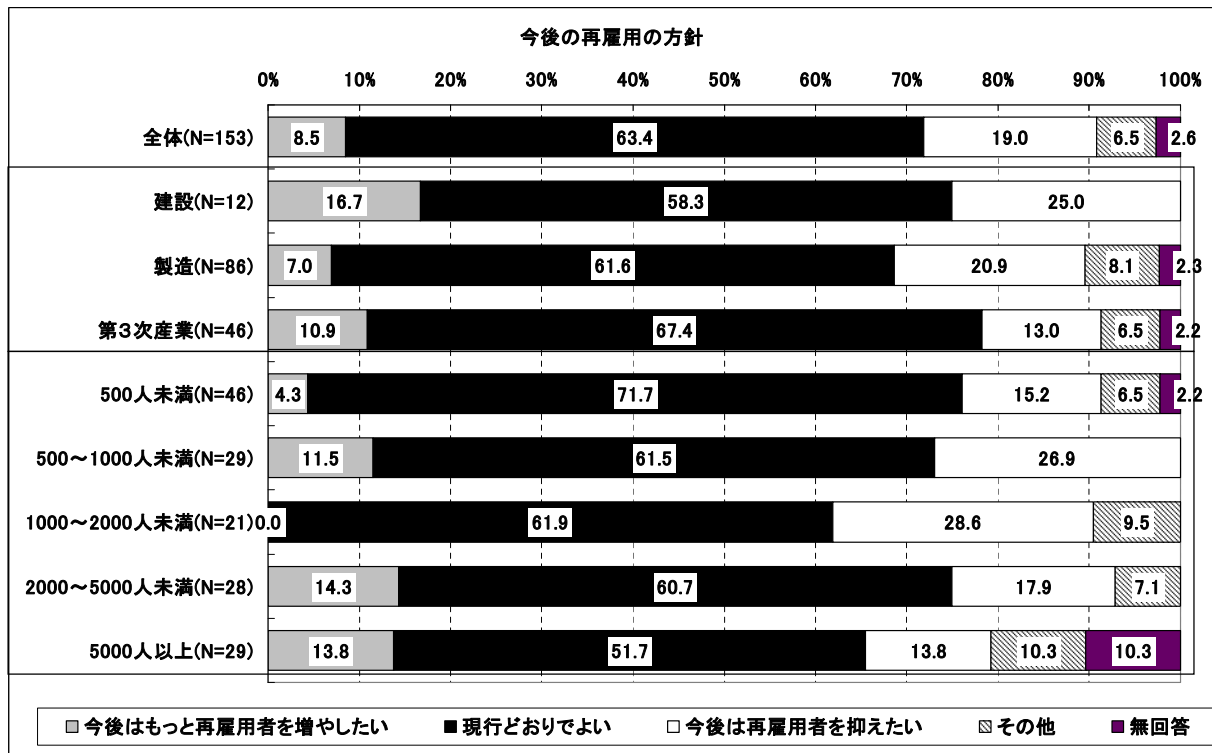
(参考:製造業のうち再雇用率が比較的高い業種) (%)

事業内容	平均値	最小値	最大値
繊維(n=5)	89.8	70.0	100.0
食料品(n=6)	82.5	50.0	100.0
電気機器(n=9)	82.3	27.0	100.0

## 3)今後の再雇用の方針、「今後は再雇用者を抑えたい」という企業は約 2 割(19.0%)

今後の再雇用の方針を見ると、6 割強(63.4%)は、「現行通りでよい」と回答している。「今後は再雇用者を抑えたい」という企業は約 2 割(19.0%)を占めている一方で、「今後は再雇用者を増やしたい」という企業は 8.5%と、1 割に満たない。

「今後は再雇用者を抑えたい」という回答割合が高い企業は、産業別では建設業が 25.0%と多くなっている。また、企業規模別で見ると、上記 2)再雇用率が 83.9%と高かった 1000～2000 人未満で 28.6%と最も多くなっている。次いで 500～1000 人未満で 26.9%と高い。

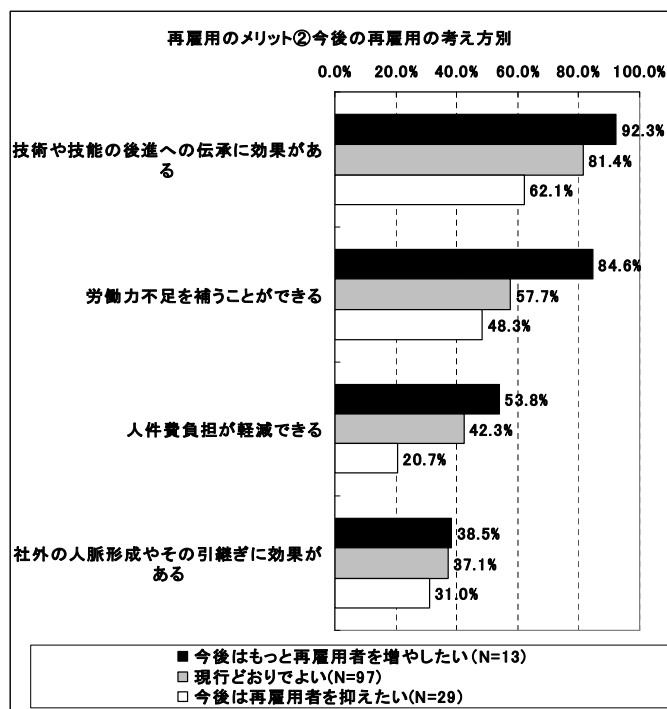
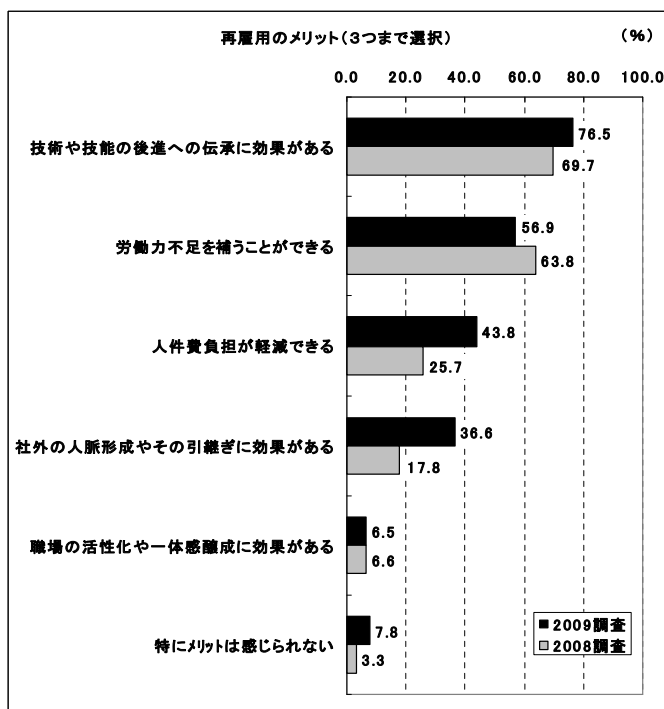


#### 4)再雇用のメリット、「人件費負担が軽減できる」との回答が増加 43.8% (08年調査 25.7%)

再雇用によるメリットを尋ねたところ(3つまで選択)、「技術や技能の後進への伝承に効果がある」が76.5%と最も多く、次いで「労働力不足を補うことができる」56.9%、「人件費負担が軽減できる」43.8%などとなっている。

同じ項目について調査を行った 08年調査結果と比較してみると、やや目を引くのは「人件費負担が軽減できる」との回答が 08年調査では 25.7%であったのに対して、09年調査では 43.8%と高まっている点である。一方で、「労働力不足を補うことができる」は 08年調査では 63.8%であったが、09年調査ではやや下がり 56.9%となっている。再雇用の目的が、労働力不足解消から人件費負担軽減へと徐々に変わりつつあるとも考えられる。

今後の再雇用の考え方別に見ると、「今後は再雇用者をおさえたい」という企業は、総じて回答率が低く、特に「人件費負担が軽減できる」20.7%と最も回答率が低くなっている。

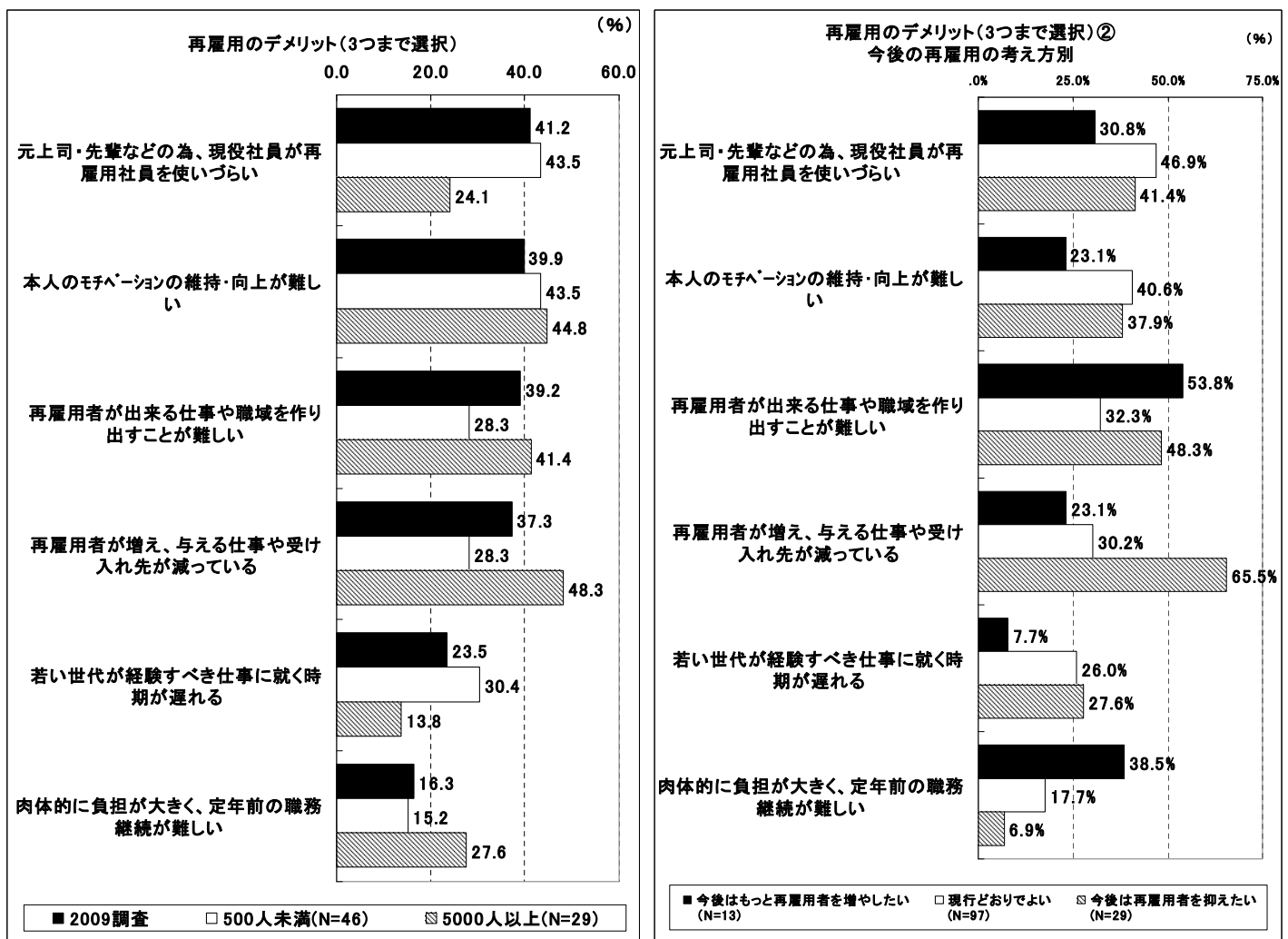


### 5) 再雇用の課題、最も多いのは「元上司・先輩などの為、現役社員が再雇用社員を使いづらい」(41.2%)

再雇用による課題を尋ねたところ(3 つまで選択)、最も多い回答率だったのは「元上司・先輩などの為、現役社員が再雇用社員を使いづらい」(41.2%)。次いで、「本人のモチベーションの維持・向上が難しい」(39.9%)、「再雇用者ができる仕事や職域を作り出すことが難しい」(39.2%)などとなっている。

規模別で見ると、500 人未満企業では、「元上司・先輩などの為、現役社員が再雇用社員を使いづらい」との回答割合が4割強占める(43.5%)のに対して、5000 人以上規模では 24.1%と低くなっている。一方、5000 人以上規模では、「再雇用者が増え、与える仕事や受け入れ先が減っている」(48.3%)、「肉体的負担が大きく、定年前の職務継続が難しい」(27.6%)といった回答が 500 人未満規模と比べて高い。

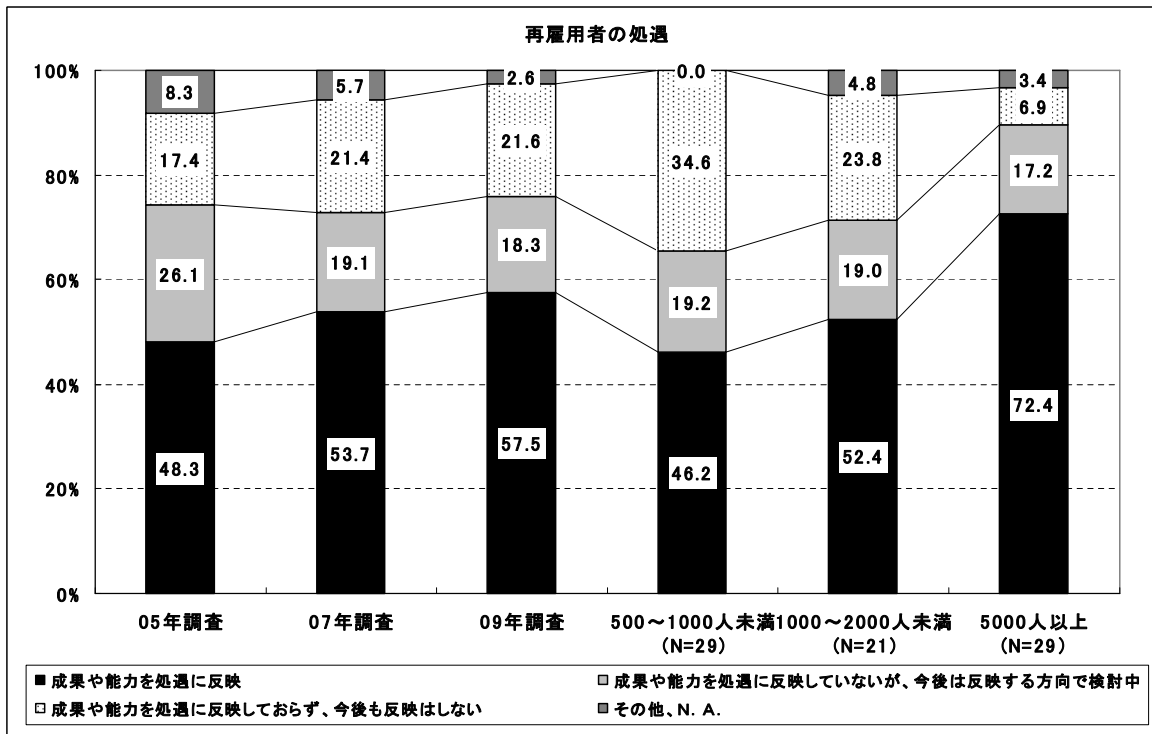
今後の再雇用の考え方別に見ると、「今後はもっと再雇用者を増やしたい」という企業は、「再雇用者が出来る仕事や職域を作り出すことが難しい」(53.8%)、「肉体的に負担が大きく、定年前の職務継続が難しい」(38.5%)などを課題としてあげている。一方、「今後は再雇用者を抑えたい」という企業は、「再雇用者が増え、与える仕事や受け入れ先が減っている」(65.5%)、「再雇用者が出来る仕事や職域を作り出すことが難しい」(48.5%)、「元上司・先輩などの為、現役社員が再雇用社員を使いづらい」(41.4%)などを課題としてあげている。



### 6) 再雇用者の評価・処遇、「成果や能力を処遇に反映」という企業は 57.5% (05 年調査 48.3%)、5000 人以上では 72.4%

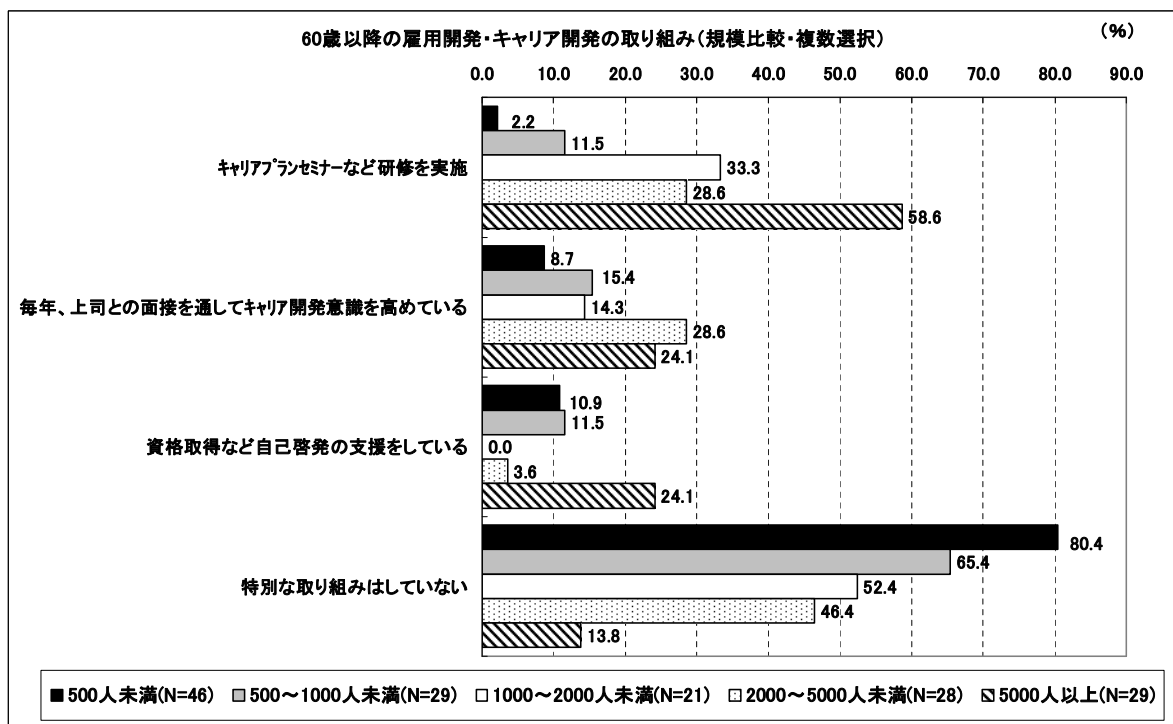
再雇用者の評価と処遇についてみると、「成果や能力を処遇に反映」という企業は 05 年調査では 48.3%だったのが、07 年調査では 53.7%、09 年調査では 57.5%と徐々に高まってきている。5000 人以上規模ではこの割

合が高くなっており7割強(72.4%)を占める。一方、再雇用率が高く、再雇用抑制を考えている企業割合の高い1000～2000人未満および500～1000人未満では「成果や能力を処遇に反映」という企業割合は、それぞれ52.4%、46.2%とやや全体平均に比べて低くなっている。評価を処遇に反映していない企業では、人件費負担の抑制が難しいことから、再雇用の抑制につながっている可能性が考えられる。



### 7) 60歳以降の雇用開発・キャリア開発の取り組み、5000人以上 58.6%

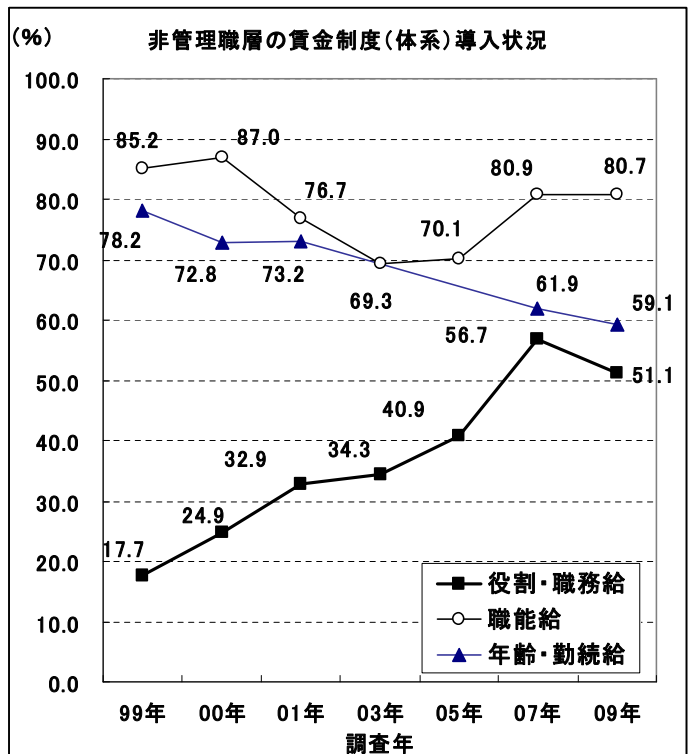
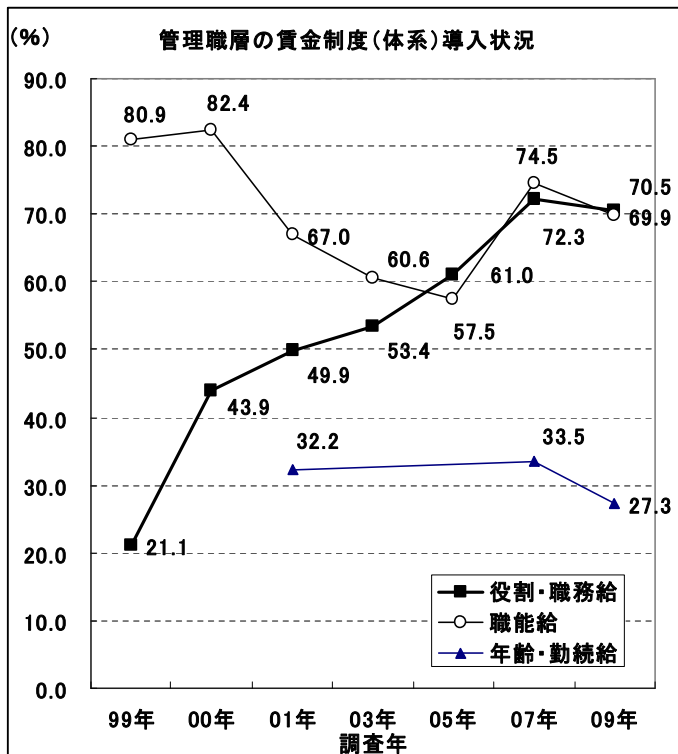
60歳以降の雇用開発、キャリア開発のためにどのような措置をとっているかを見ると、規模の大きい企業ほどキャリアプランセミナーなど研修を実施している割合が高く、5000人以上58.6%。一方、規模の小さい企業ほど、特に何も取り組んでいないという企業の割合が高く、500人未満では80.4%となっている。



## 2. 賃金体系:賃金の組み合わせ、最も多いのは、管理職層は「職能給+役割給」(31.2%)、一般職層は「職能給+年齢・勤続給」28.9%

基本給に採り入れられている賃金体系を見ると、管理職層では、役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分(役割・職務給)の導入率が約7割(70.5%)を占めている。また、職務遂行能力の高さを反映している部分(職能給)の導入率もほぼ同じく約7割(69.9%)を占める結果になっている。また、年齢や勤続年数を反映している部分(年齢・勤続給)は3割弱(27.3%)となっている。これらの組み合わせを見ると、全体では「職能給+役割・職務給」という組み合わせが最も多い(31.2%)。同様に、500～1000人未満、2000～5000人未満、5000人以上の規模では、「職能給+役割給」が最も多くなっている。一方、500人未満では「職能給+役割・職務給+年齢・勤続給」が最も多い。

非管理職層を見ると、職能給は03年調査、05年調査と約7割程度に導入率が下がっていたが、07年調査で80.9%、09年調査で80.7%と約8割にあがっている。一方、99年調査から07年調査まで導入率があがっていた役割給だが、09年調査では51.1%とやや下がっている。また、年齢・勤続給は99年調査以降下降傾向で、09年調査では約6割(59.1%)となっている。賃金体系の組み合わせでは、「職能給+年齢・勤続給」が28.9%と最も多い。



管理職層の賃金体系	全体		500人未満		500～1000人未満		1000～2000人未満		2000～5000人未満		5000人以上	
職能給+役割・職務給+年齢・勤続給	28	16.2%	15	25.4%	5	17.2%	5	19.2%	2	6.9%	1	3.3%
職能給+役割・職務給	54	31.2%	11	18.6%	12	41.4%	4	15.4%	13	44.8%	14	46.7%
役割・職務給+年齢・勤続給	5	2.9%	4	6.8%	1	3.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
役割・職務給	34	19.7%	8	13.6%	4	13.8%	7	26.9%	7	24.1%	8	26.7%
職能給+年齢・勤続給	13	7.5%	6	10.2%	3	10.3%	3	11.5%	0	0.0%	1	3.3%
職能給	26	15.0%	7	11.9%	3	10.3%	4	15.4%	6	20.7%	6	20.0%
小計	160	92.5%	51	86.4%	28	96.6%	23	88.5%	28	96.6%	30	100.0%
上記いずれも入っていない	13	7.5%	8	13.6%	1	3.4%	3	11.5%	1	3.4%	0	0.0%
合計	173	100.0%	59	100.0%	29	100.0%	26	100.0%	29	100.0%	30	100.0%

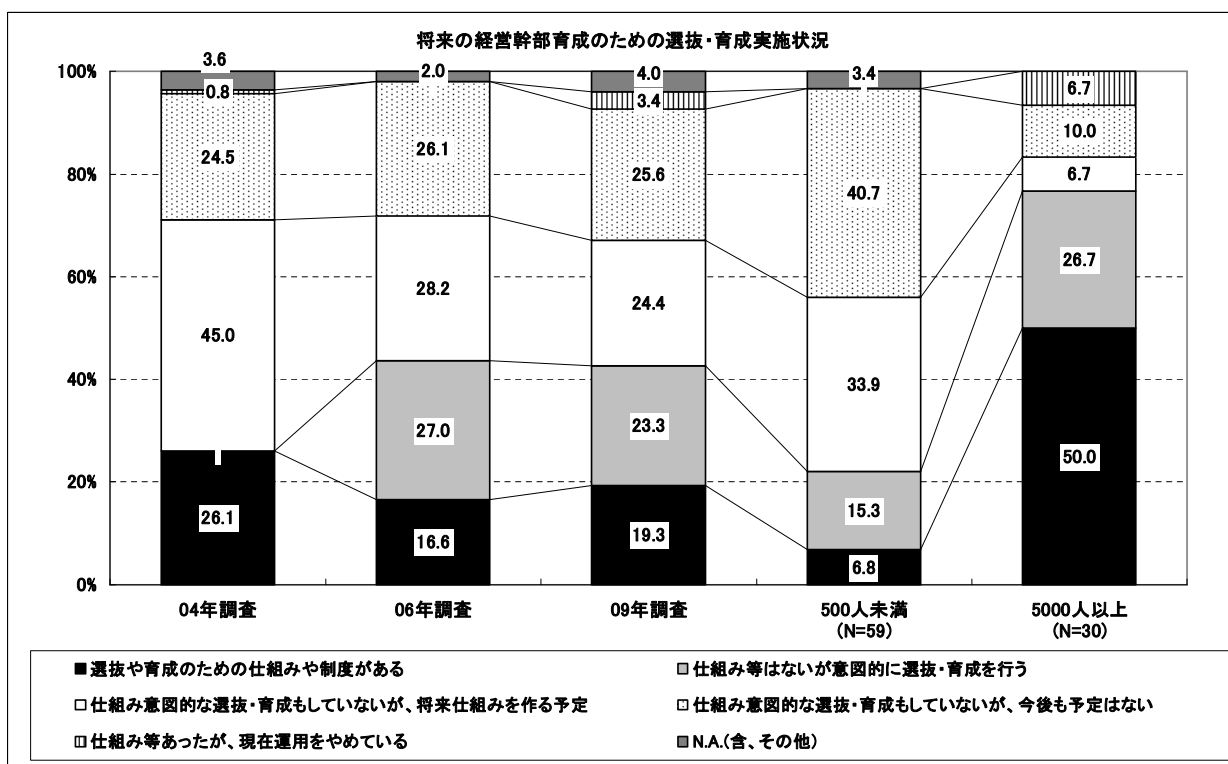
非管理職層の賃金体系	全体		500人未満		500～1000人未満		1000～2000人未満		2000～5000人未満		5000人以上	
職能給+役割・職務給+年齢・勤続給	41	23.7%	15	25.4%	9	31.0%	5	19.2%	6	20.7%	6	20.0%
職能給+役割・職務給	24	13.9%	5	8.5%	3	10.3%	1	3.8%	4	13.8%	11	36.7%
役割・職務給+年齢・勤続給	8	4.6%	4	6.8%	2	6.9%	2	7.7%	0	0.0%	0	0.0%
役割・職務給	15	8.7%	6	10.2%	2	6.9%	4	15.4%	0	0.0%	3	10.0%
職能給+年齢・勤続給	50	28.9%	16	27.1%	7	24.1%	9	34.6%	10	34.5%	8	26.7%
職能給	24	13.9%	7	11.9%	5	17.2%	2	7.7%	8	27.6%	2	6.7%
年齢・勤続給	4	2.3%	1	1.7%	1	3.4%	1	3.8%	1	3.4%	0	0.0%
小計	166	96.0%	54	91.5%	29	100.0%	24	92.3%	29	100.0%	30	100.0%
上記いずれも入っていない	7	4.0%	5	8.5%	0	0.0%	2	7.7%	0	0.0%	0	0.0%
合計	173	100.0%	59	100.0%	29	100.0%	26	100.0%	29	100.0%	30	100.0%

### 3. 経営幹部育成: 選抜・育成の取り組み企業増加 4 割強、選抜基準・方法非公開は 6 割強

#### 1) 将来の経営幹部育成にむけた選抜・育成の取組 42.6%実施 (04 年調査 26.1%)

将来の経営幹部育成にむけた選抜・育成の取り組み状況を見ると、「選抜や育成のための仕組みや制度がある」、「仕組みはないが意図的に選抜・育成を行う」という企業は、04 年調査では 26.1% (但し、04 年調査では「早期選抜・育成を行っているか」という項目となっている) であったが、06 年調査では 43.6% (「選抜や育成のための仕組みや制度がある」16.6%と「仕組みはないが意図的に選抜・育成を行う」27.0%の合計)、09 年調査では 42.6% (同 19.3%、23.3%の合計) と 4 割強の企業が選抜・育成を行っていると回答している。

企業規模で見ると、500 人未満規模では「選抜や育成のための仕組みや制度がある」という企業は 6.8%にすぎず、「仕組みはないが意図的に選抜・育成を行う」の 15.3%をあわせても 22.1%となっているのに対して、5000 人以上規模では「選抜や育成のための仕組みや制度がある」という企業は 50.0%、また、「仕組みはないが意図的に選抜・育成を行う」という企業も 26.7%をあわせると 8 割近い企業(76.7%)が選抜・育成を行っていることが分かる。



#### 2) 選抜対象者、最も多いのは課長クラス(74.7%)、但し 500 人未満規模では一般社員(中堅層・主任クラス)を対象とするという企業が約 7 割(69.2%)

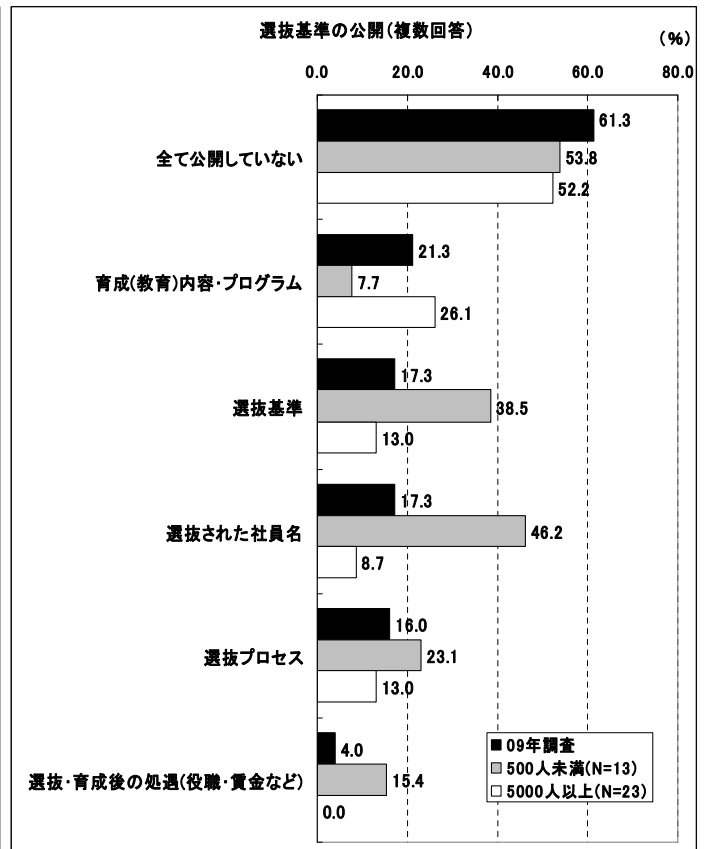
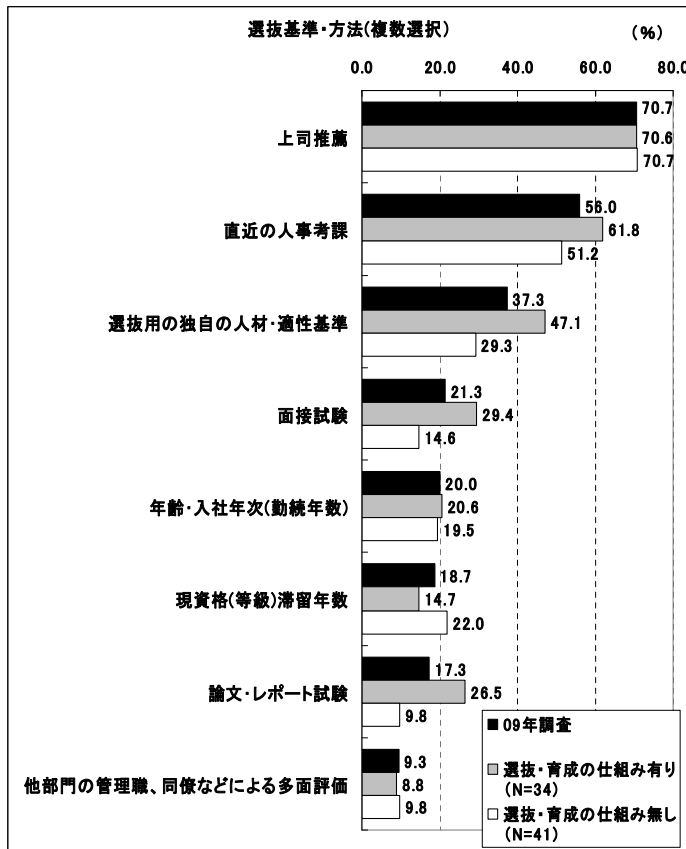
選抜対象者を見ると(複数回答)、課長クラスをあげる企業が最も多く 74.7%、次いで、部長クラス 65.3%、一般社員(中堅層・主任クラス) 49.3%となっている。課長クラスが、将来の経営人材選抜の候補群となっていることが分かる。また、500 人未満規模では一般社員(中堅層・主任クラス)を対象とするという企業が約 7 割(69.2%)と高くなっていること、5000 人以上規模では一般社員(初任層)も対象とするという企業が 1 割強(13.0%)ある。

	09年調査	500人未満 (N=13)	500~1000人未満 (N=12)	1000~2000人未満 (N=11)	2000~5000人未満 (N=16)	5000人以上 (N=23)
部長クラス	65.3	53.8	83.3	54.5	68.8	65.2
課長クラス	<b>74.7</b>	<b>76.9</b>	<b>75.0</b>	<b>72.7</b>	<b>68.8</b>	<b>78.3</b>
一般社員(中堅層・主任クラス)	49.3	69.2	50.0	54.5	50.0	34.8
一般社員(初任層)	10.7	7.7	8.3	9.1	12.5	13.0
特に無し	1.3	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0
N.A.(含、その他)	4.0	0.0	0.0	0.0	6.3	8.7

3) 選抜基準・方法、非公開 6 割強、500 人未満では、「選抜された社員名」(46.2%)、「選抜基準」(38.5%)、「選抜プロセス」(18.7%)など公開されている

選抜基準・方法として最も多く採り入れられているのは、上司推薦(70.7%)、直近の人事考課(56.0%)、選抜用独自の人材適性基準(37.3%)などとなっている。選抜・育成の仕組みがあると回答した企業では、仕組みがないという企業(選抜・育成は行っている)に比べて、選抜用独自の人材適性基準(47.1%)、面接試験(29.4%)、論文・レポート試験(26.5%)などの導入率が高い。

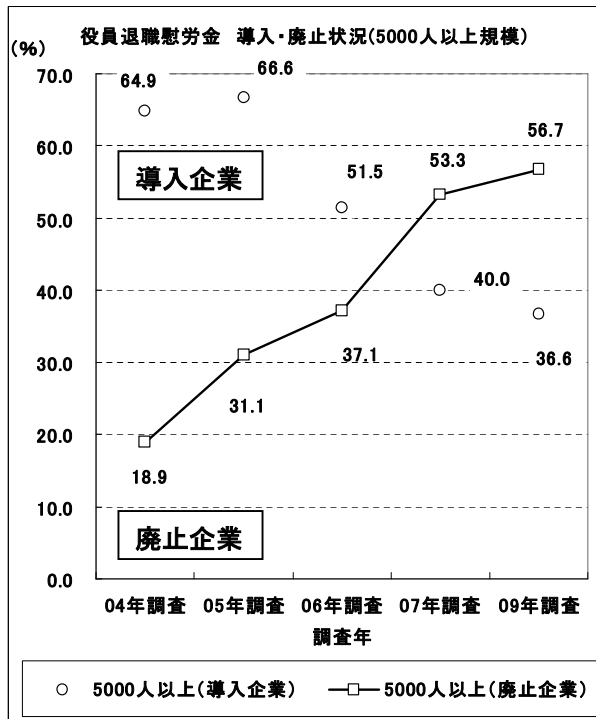
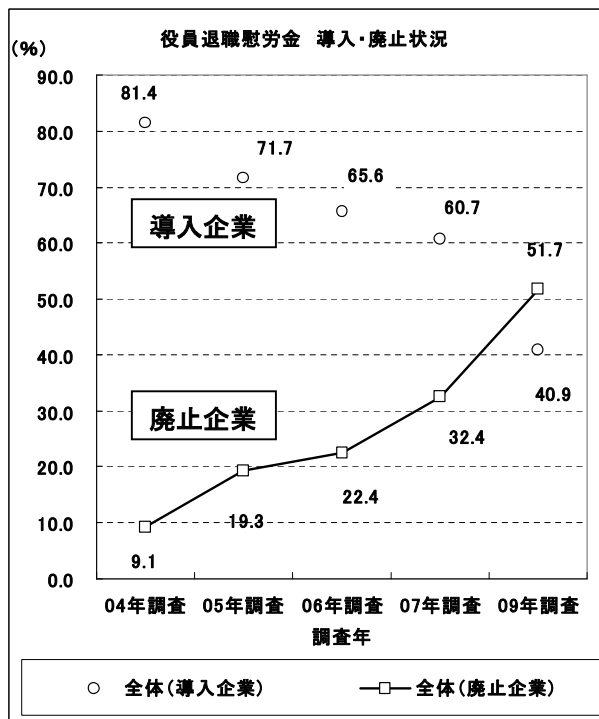
こうした選抜基準・方法の社員への公開状況をみると、「全て公開していない」という企業が 6 割強を占める(61.3%)。500 人未満企業についてみると、「全て公開していない」という企業は 53.8%を占める一方で、「選抜された社員名」(46.2%)、「選抜基準」(38.5%)、「選抜プロセス」23.1%などの公開が大企業よりも進んでいる。



#### 4. 役員層の処遇:退職慰労金廃止企業増加傾向続く、役員への業績連動型報酬制度導入約5割

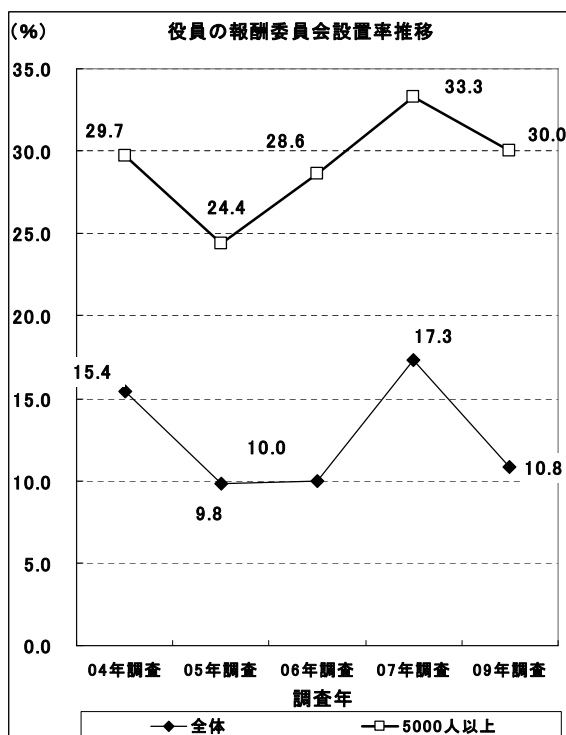
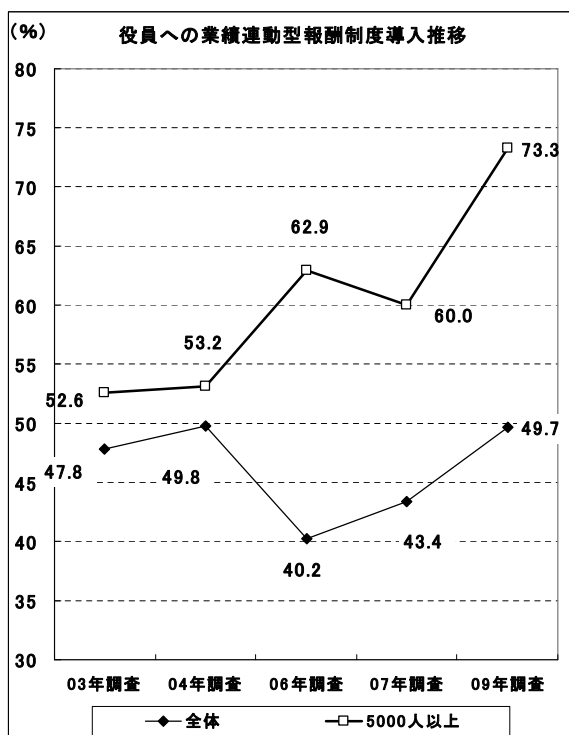
##### 1) 役員退職慰労金の廃止企業増加傾向続く、「廃止した」企業 51.7%(04年調査時点 9.1%)

役員退職慰労金を廃止したという企業の割合は増加傾向が続いており、04年調査では9.1%だったが、09年調査では51.7%と過半数を超えている。特に、廃止企業が多いのは5000人以上規模で56.7%。



##### 2) 役員への業績連動型報酬制度の導入率 49.7%、一方で報酬委員会設置企業割合は伸び悩み(10.8%)

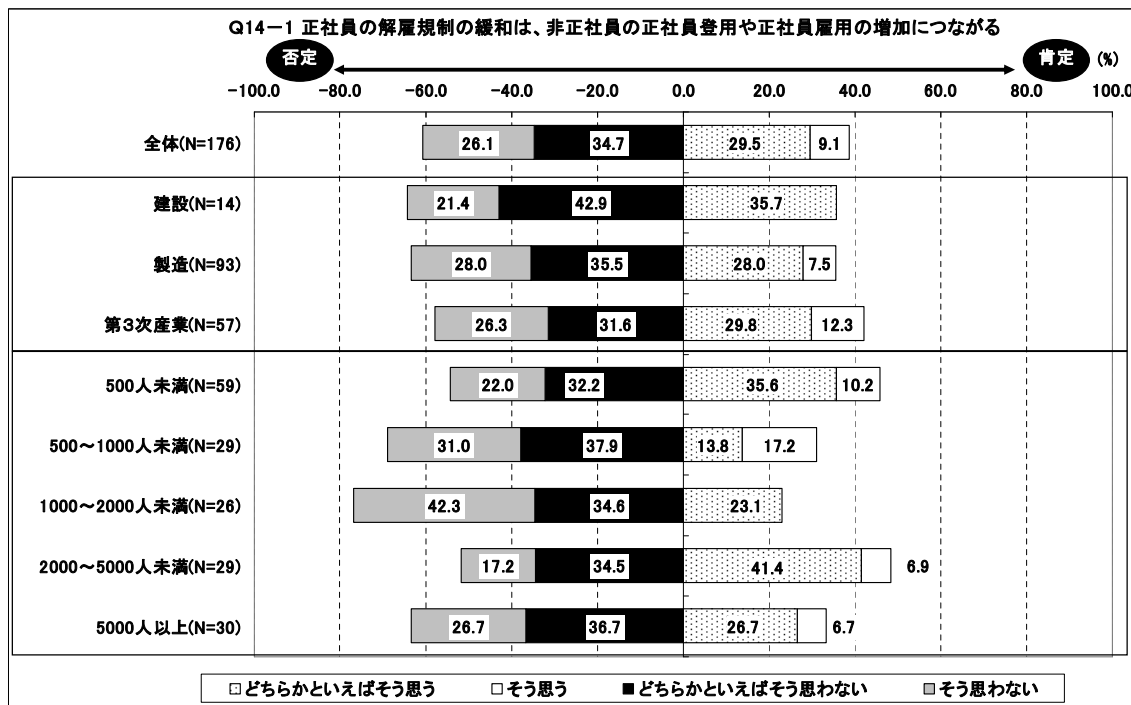
役員への業績連動型報酬制度の導入率は06年調査以降、増加傾向にあり、06年調査では40.2%だったが、09年調査では49.7%と約半数となっている。一方で、報酬委員会の設置企業は約1割となっている。



## 5. 正社員・非正社員の雇用の在り方:非正社員の公的職業訓練費用負担、大多数否定的

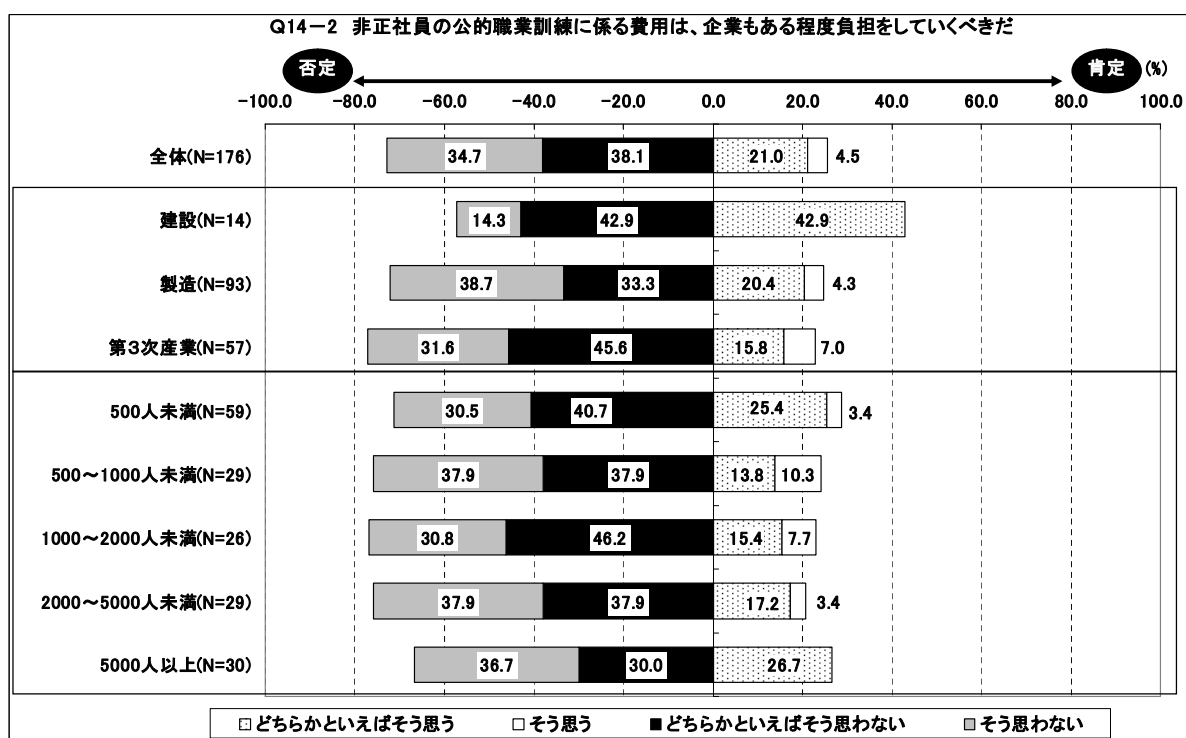
### 1)「正社員の解雇規制の緩和は、非正社員の正社員登用や正社員雇用の増加につながる」、約 4 割(38.6%) が肯定的意見

2008年12月、製造業派遣などでの派遣社員の大量解雇が発生して以来、活発に論じられるようになった議論。正社員の解雇規制を緩和することで正社員と非正社員の格差固定社会を解消するとともに、雇用機会を多くすることでもあり、人生の再チャレンジが可能となるという視点に立っている。こうした考えについて、「そう思う」という回答は9.1%、「どちらかというと思う」は29.5%で、あわせると38.6%となっている。



### 2)「非正社員の公的職業訓練にかかる費用は、企業もある程度負担していくべきだ」、7 割強(72.8%) が否定的意見

非正社員の労働力に占める比率が高まる中で、非正社員の就業意欲を高め一層の活用を図るため、キャリアカウンセリングや必要な能力の修得訓練の強化が重要となってきているが、そこでの訓練費用を企業側もある程度負担すべきかどうかという点について意見を聞いた。その結果、「そう思わない」34.7%、「どちらかというと思う」38.1%となっており、あわせると72.8%は否定的意見となっている。



《参考資料》 人事関連諸制度の導入率推移

	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年	04年	05年	06年	07年	09年		
賞金処遇関連	職能給(管理職層)	—	—	80.9	82.4	67.0	—	60.6	—	57.5	—	74.5	69.9	
	職能給(非管理職層、2001年調査=中堅層)	—	—	85.2	87.0	76.1	—	69.3	—	70.1	—	80.9	80.7	
	職能給(非管理職層、2001年調査=一般職層)	—	—	—	—	76.7	—	—	—	—	—	—	—	
	役割・職務給(管理職層)*1	—	—	21.1	43.9	49.9	—	53.4	—	61.0	—	72.3	70.5	
	役割・職務給(非管理職層、2001年調査=中堅層)	—	—	—	—	32.9	—	—	—	—	—	—	—	
	役割・職務給(非管理職層、2001年調査=一般職層)	—	—	17.7	24.9	16.2	—	34.3	—	40.9	—	56.7	51.1	
	年俸制(管理職層)	(9.8)*1	14.6	22.7	25.2	34.8	40.9	35.1	39.1	37.4	42.3	—	—	
	年俸制(一般職層)*2	(0.5)*1	0.3	1.9	1.0	3.8	2.3	4.4	8.1	7.1	8.3	—	—	
	年齢給(2001年調査=管理職層)	—	—	—	—	32.2	—	—	—	—	—	33.5	27.3	
	年齢給(2001年調査=中堅職層)	—	—	78.2	72.8	59.6	—	—	—	—	—	—	61.9	59.1
	年齢給(2001年調査=一般職層)	—	—	—	—	73.2	—	—	—	—	—	—	—	
	定昇制度	—	—	89.0	87.3	—	—	62.2	—	—	—	—	—	
	職種別賞金制度	—	—	19.2	16.0	16.2	14.9	21.1	12.3	19.7	19.9	18.5	—	
	ストックオプション制度	2.9	5.1	7.6	12.6	22.7	27.8	25.1	—	—	—	—	—	
	業績連動型賞与*3	—	—	34.4	32.9	31.0	—	40.6	59.7	—	—	—	—	
役員報酬・賞与への業績評価反映	—	—	—	—	—	—	47.8	49.8	—	40.2	43.4	49.4		
委員会等設置(報酬委員会設置)	—	—	—	—	—	—	—	15.4	9.8	10.0	17.3	10.8		
役員退職慰労金	—	—	—	—	—	—	—	81.4	71.7	65.6	60.7	40.9		
採用・雇用関連	通年採用	—	29.5	26.8	35.3	40.4	43.9	47.4	—	—	—	—		
	職種別採用	35.3	34.0	37.2	—	49.3	52.1	48.6	41.9	52.0	43.1	53.2	—	
	インターンシップ制度	—	9.0	13.9	24.9	28.0	40.3	40.2	42.3	49.6	48.1	54.2	56.8	
	紹介予定派遣	—	—	—	—	14.5	17.8	30.7	—	37.8	37.7	43.3	49.4	
	早期退職優遇制度	48.7	49.2	—	—	59.8	44.8	—	45.1	51.6	46.5	50.9	44.9	
	役職定年制度	55.0	57.2	53.0	53.1	49.0	51.5	51.8	52.6	42.2	45.7	46.8	38.1	
キャリア開発関連	社内公募制(社内FA制度含む)*4	26.6	27.1	—	21.6*	36.0	30.4	36.3	31.2	41.4	30.7	40.5	41.5	
	社内FA制度	—	—	—	—	3.0	5.6	9.2	8.3	10.2	8.3	7.5	12.5	
	自己申告制	—	—	—	—	—	67.6	—	74.3	72.4	68.4	—	—	
	キャリアカウンセリング	—	—	—	—	8.0	7.9	10.0	—	17.3	19.5	23.7	25.0	
	コンピテンシー	—	—	5.7	5.6	11.2	15.8	20.7	25.7	29.1	26.6	23.1	—	
	複線型人事制度	—	—	—	33.9	31.3	29.0	35.1	34.4	40.6	41.9	38.2	—	
	転進支援制度	—	—	22.3	27.6	23.6	30.0	—	36.4	35.8	32.3	38.7	—	
	苦情処理制度	—	31.1	33.8	31.8	36.6	33.7	36.3	34.0	46.9	43.6	41.0	39.8	
	360度評価制度(多面評価制度)	—	16.0	—	11.3	10.3	12.2	15.9	20.6	16.9	17.1	14.5	15.3	
メンタルヘルスへの取り組み	—	—	—	—	—	—	50.6	48.2	61.8	63.1	74.6	—		
柔軟な働き方関連	裁量労働制(専門業務型)*5	—	11.4	17.7	18.9	23.0	19.1	16.7	19.0	18.5	—	—	—	
	裁量労働制(企画業務型)	—	—	—	3.0	4.4	8.3	7.2	10.7	9.4	—	—	—	
	勤務地限定制	—	—	—	—	23.9	23.4	28.3	—	31.5	25.7	28.3	11.9	
	テレワーク(在宅勤務など)	—	2.7	—	—	3.2	3.6	—	2.4	3.9	4.6	2.9	6.3	
	ポジティブアクションへの取り組み	—	—	—	—	—	—	—	19.0	—	—	—	—	
退職金・福利厚生関連	退職金前払い制度	—	0.5	1.6	1.0	0.9	6.6	11.2	—	—	—	—	—	
	ポイント退職金制度	—	18.8	—	24.6	30.1	30.7	42.2	—	—	53.2	53.2	58.5	
	確定拠出型年金	—	—	2.5	3.3	1.5	5.9	10.8	21.7	30.7	37.3	48.0	46.1	
	60歳以降への定年延長	—	—	—	6.3	7.4	2.0	—	—	5.5	4.1	6.4	4.5	
	カフェテリアプラン	3.2	2.4	3.2	4.0	5.9	8.6	10.4	15.0	16.9	16.6	16.2	17.1	
組織形態関連	事業本部制	—	—	—	44.9	42.8	41.2	45.4	—	—	—	—	—	
	社内分社化・カンパニー制度	—	3.2	—	14.3	14.5	15.5	14.3	18.6	18.1	16.2	16.8	—	
	持株会社制	—	—	—	7.9	6.8	10.9	14.3	—	—	—	—	—	
	執行役員制度	—	3.7	—	—	—	—	44.2	45.1	54.7	55.6	55.5	—	
	社外取締役	—	17.6	—	—	—	—	—	43.9	44.9	46.9	51.4	—	

注：導入率は「すでに導入している」と「すでに導入、今後は廃止・縮小予定」の合計値

\*1：( )数値は96年調査。

\*2：一般職層への年俸制導入率は03年までは係長・主任クラスへの導入率、04-06年は一般職層全体の数値。

\*3：管理職層への導入率

\*4：99、2000年調査では社内公募・FA制の導入状況について調査。

\*5：99年までは裁量労働制のみなし労働時間制として調査

## 本調査について

本調査は、日本生産性本部が過去実施した「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12回目にあたる。

主な継続調査項目は、以下の通り。

- ① 賃金・賞与制度の導入状況(賃金項目、職種別賃金等)
- ② 評価制度(コンピテンシー、360度評価、苦情処理制度等)
- ③ 採用の動向(通年採用、インターンシップ採用、職種別採用、紹介予定派遣等)
- ④ キャリア開発支援(社内公募、社内FA、キャリアカウンセリング等)
- ⑤ 柔軟な働き方への対応(勤務地限定制度、在宅勤務制度等)
- ⑥ 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12回調査(09年調査)

第12回調査(09年調査)の実施概要は以下のとおり。

調査名 : 「第12回 日本的雇用・人事の変容に関する調査(旧、日本的人事制度の変容に関する調査)」

実施時期 : 2009年10月下旬～2009年11月中旬

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 2378社の人事労務担当者

回答企業 : 176社(回収率 7.4%)

	合計	F1. 事業内容(統合)				
		建設	製造	第3次産業	その他	無回答
全体	176	14	93	57	3	9
	100.0	8.0	52.8	32.4	1.7	5.1
500人未満	59	5	28	19	3	4
	100.0	8.5	47.5	32.2	5.1	6.8
500～1000人未満	29	2	14	10	0	3
	100.0	6.9	48.3	34.5	0.0	10.3
1000～2000人未満	26	2	13	11	0	0
	100.0	7.7	50.0	42.3	0.0	0.0
2000～5000人未満	29	2	18	9	0	0
	100.0	6.9	62.1	31.0	0.0	0.0
5000人以上	30	2	19	7	0	2
	100.0	6.7	63.3	23.3	0.0	6.7

なお、以下調査結果概要中、“09年調査”等の標記は、当該調査の過去実施時期を示しています。

(調査対象は全て全上場企業)

また、本調査でいう製造業、第3次産業に該当する産業は以下の通り。

製造業: 食料品、繊維、パルプ・紙、化学・医薬品、石油・石炭、ゴム・ガラス・土石製品、鉄鋼・非鉄金属・金属製品、  
機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製造業

第3次産業: 電気・ガス・熱供給、運輸・倉庫、卸・小売、銀行、証券その他金融、保険、不動産業、情報・通信、サービス業