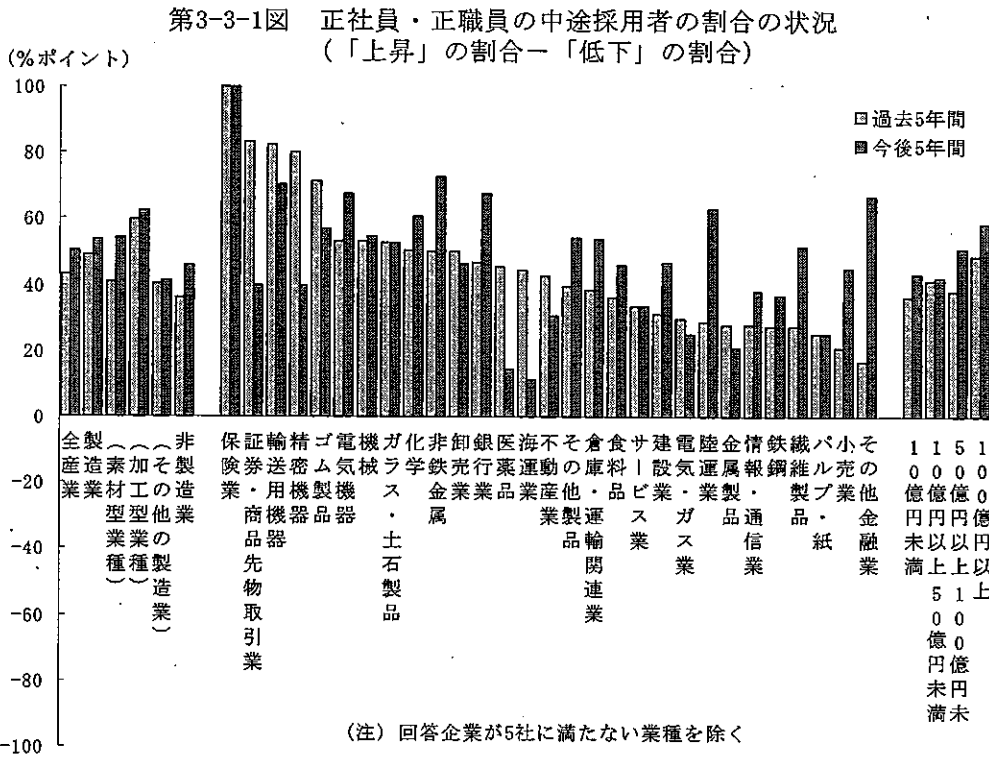


○ 中途採用の増加(実績、理由)

過去5年間に正社員・正職員の中途採用者の割合が「上昇した」と回答した企業の割合から「低下した」と回答した企業の割合を引いた値でみると、全産業で43.1%ポイントとなっており、正社員・正職員に占める中途採用者の割合は上昇している。今後5年間では50.3%ポイントとなっており、更に上昇する見通しとなっている。

また、過去5年間に正社員・正職員の中途採用者の割合が上昇した理由としては、「即戦力が必要なため」が最も多い。



第3-3-3表 正社員・正職員の中途採用者の割合が上昇した理由 単位：%

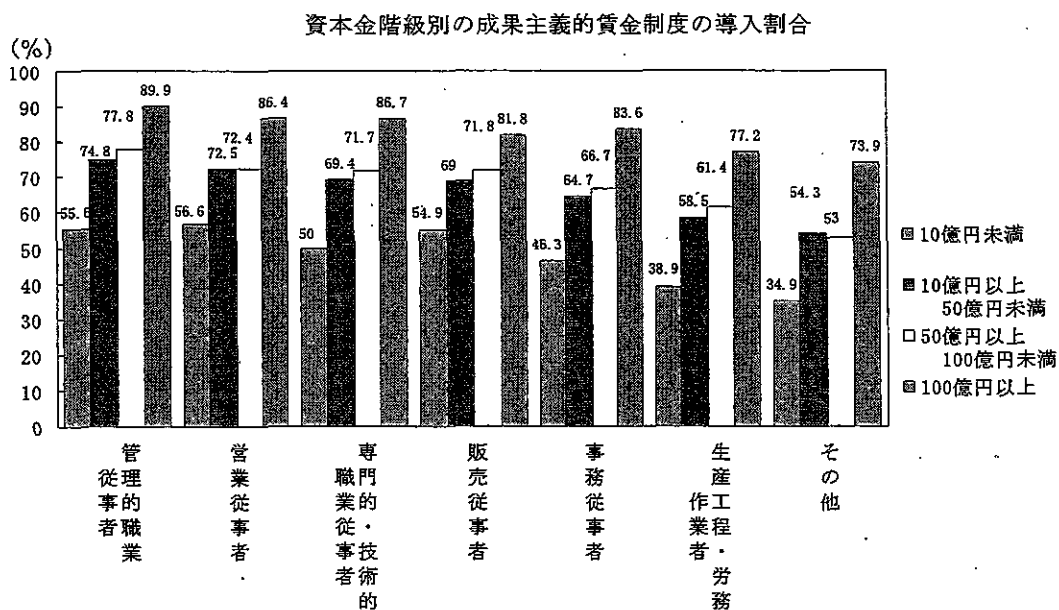
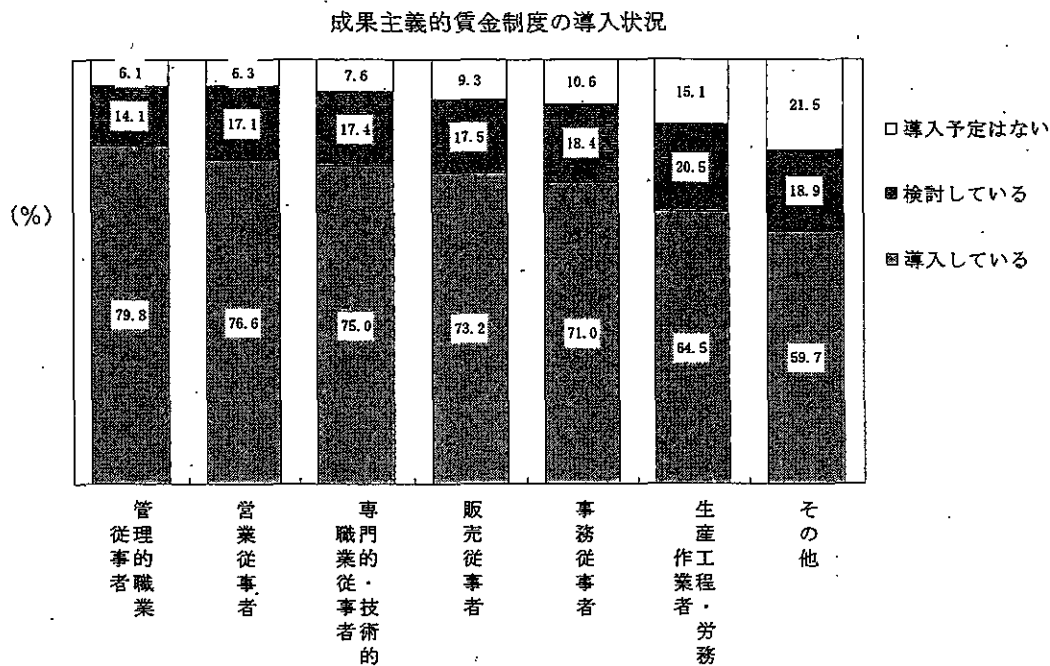
	必要とされるスキルのある人材を内部で確保することが難しいため	即戦力が必要なため(必要とされるスキルのある人材を内部で確保することが難しいためを除く)	採用自体を絞り込んだ結果、相対的に中途採用者の割合が上昇したため	退職金、社会保障負担費を抑制するため	その他
全産業	22.0	66.2	7.1	—	4.7
製造業	24.5	63.8	7.2	—	4.4
素材型業種	25.0	61.8	7.9	—	5.3
加工型業種	27.5	65.0	5.0	—	2.5
その他の製造業	18.3	63.4	11.0	—	7.3
非製造業	18.1	69.8	7.0	—	5.1

資料出所：内閣府経済社会総合研究所「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」
調査時期 平成17年1月

○ 成果主義的賃金制度の導入状況

成果主義的賃金制度を導入している企業の割合は「管理的職業従事者」(79.8%)、「営業従事者」(76.6%)、「専門的・技術的職業従事者」(75.0%)、「販売従事者」(73.2%)、「事務従事者」(71.0%)、「生産工程・労務作業者」(64.5%)、「その他」(59.7%)となっている。

資本金階級別にみると、成果主義的賃金制度を導入している企業の割合は、資本金階級の大きい企業の方が高くなっている。



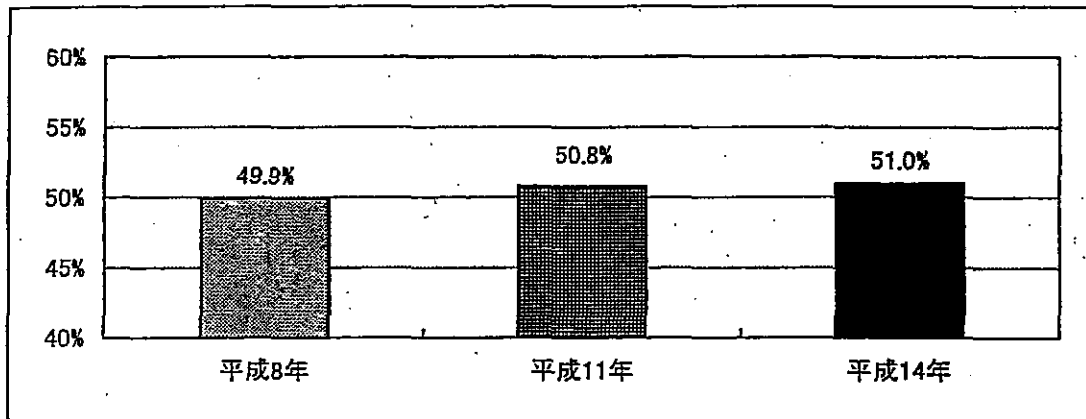
資料出所：内閣府経済社会総合研究所「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」
調査時期 平成17年1月

(参考1)

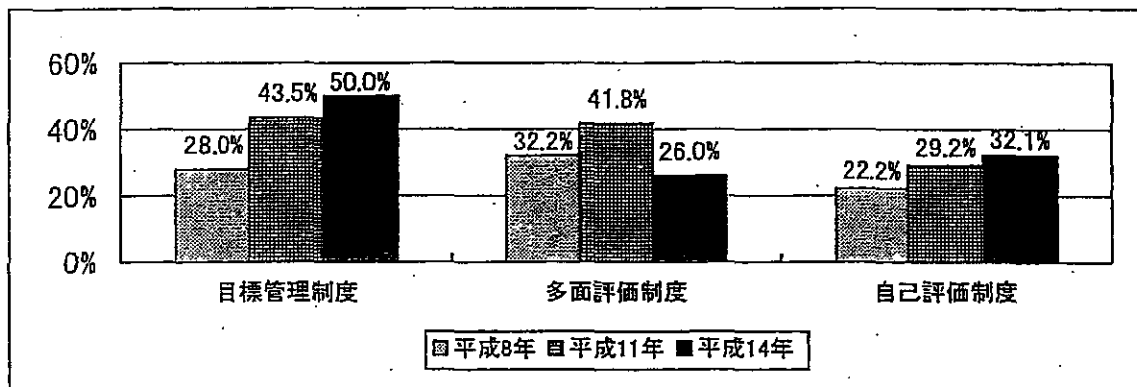
○ 人事考課制度の運用

人事考課制度がある企業割合は近年微増している。考課において採用している評価制度の中では、目標管理制度を採用している企業割合が増加している。

① 人事考課制度がある企業の割合



② 人事考課において採用している評価制度



(定義)

人事考課制度… 考課表を用いた人事を行う制度。考課表を用いていないが、それに準じた形で慣行として行っている場合を含む。

目標管理制度… 労働者各人に職務について具体的な目標を設定させ、その達成度合いを評価する制度。

多面評価制度… 直属の上司・同僚・部下・他部門の者などにより多面的に評価する制度。

自己評価制度… 労働者自身が自己の業績・能力を評価する制度。

※ ②は、①において人事考課制度があると回答した企業に対し、それぞれの制度を採用しているか否か回答を求めたもの。

※ 資料出所：「雇用管理調査」(厚生労働省；平成8年、11年、14年)

(参考2)

評価基準(成果を重視)

企業の雇用に関する方針をみると、「評価基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」傾向は強まっている。

評価基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視

(単位 %)

項目	合計	あてはまる	ややあてはまる	どちらでもない	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答
過去3年間	100.0	<u>18.7</u>	44.8	16.0	15.1	3.4	2.0
		↓					
今後3年間	100.0	<u>42.4</u>	45.7	6.3	3.1	0.9	1.6

(資料出所) 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査(企業調査)」(2004年)

(出典) 厚生労働省「平成16年版労働経済の分析」

(参考3)

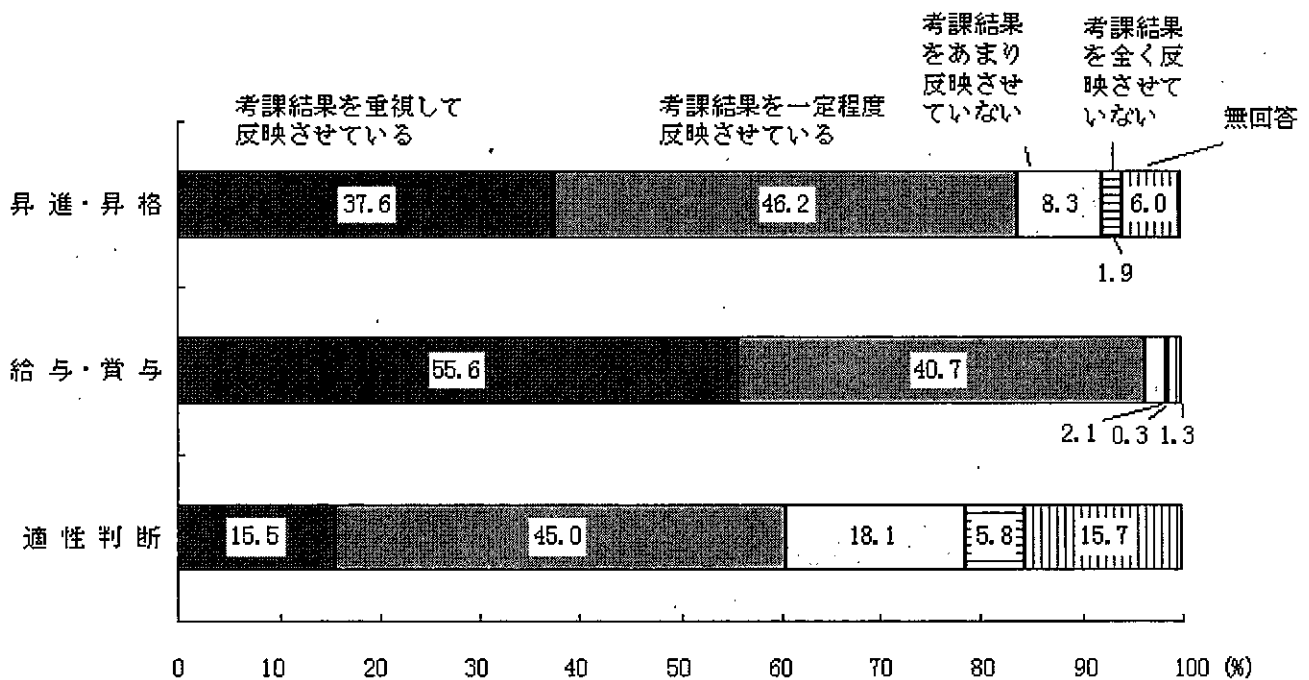
○ 人事考課の考課結果の反映状況

人事考課の考課結果の昇進・昇格への反映についてみると、「重視して反映させている」37.6%、「一定程度反映させている」46.2%となっており、8割以上の企業で考課結果を昇進・昇格に対して反映させている。

また、給与・賞与への反映についてみると、「重視して反映させている」55.6%、「一定程度反映させている」40.7%となっており、9割以上の企業で考課結果を給与・賞与に反映させている。

また、適性判断への反映についてみると、「重視して反映させている」15.5%、「一定程度反映させている」45.0%となっており、おおむね6割程度の企業で考課結果を適性判断に反映させている。

(人事考課制度がある企業=100)



資料出所:厚生労働省平成14年「雇用管理調査」

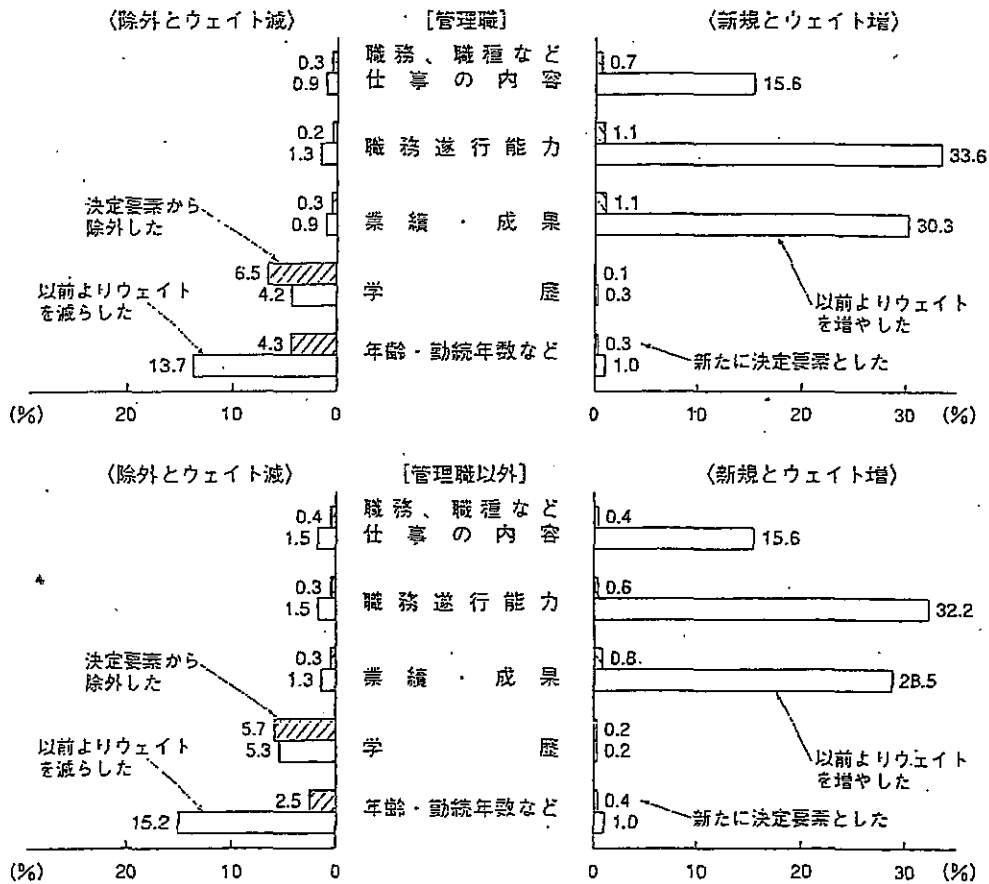
(参考4)

○ 企業における基本給の決定要素の割合の変化について

基本給の決定要素の割合が過去5年間にどのように変化したかをみると、

- ・ 管理職、非管理職とも、「年齢・勤続年数など」、「学歴」について、「ウエイトを減らした」、「決定要素から除外した」とする企業の割合が高くなっている一方、
- ・ 「職務遂行能力」、「業績・成果」について、「ウエイトを増やした」とする企業の割合が高くなっている。

〈基本給の決定要素の過去5年間のウエイトの変化別企業数割合〉

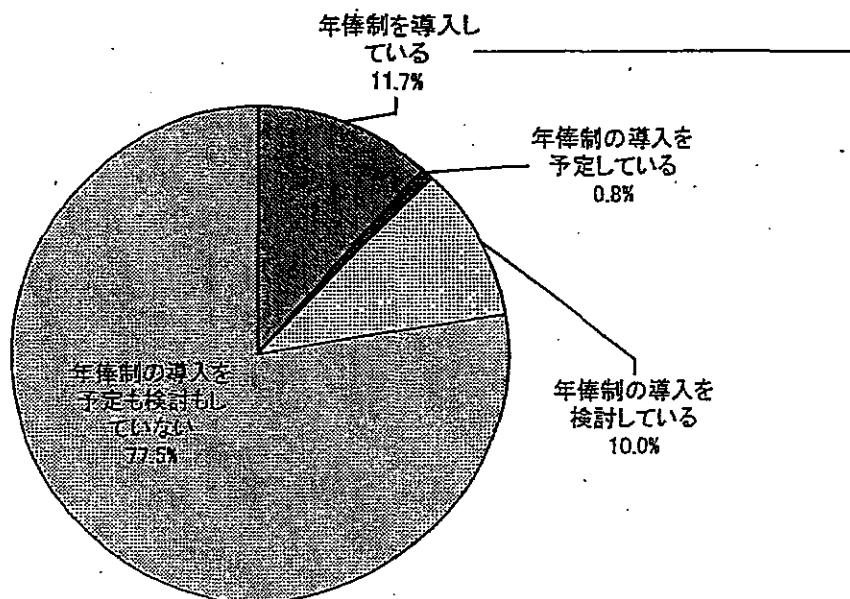


資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」(2001年)

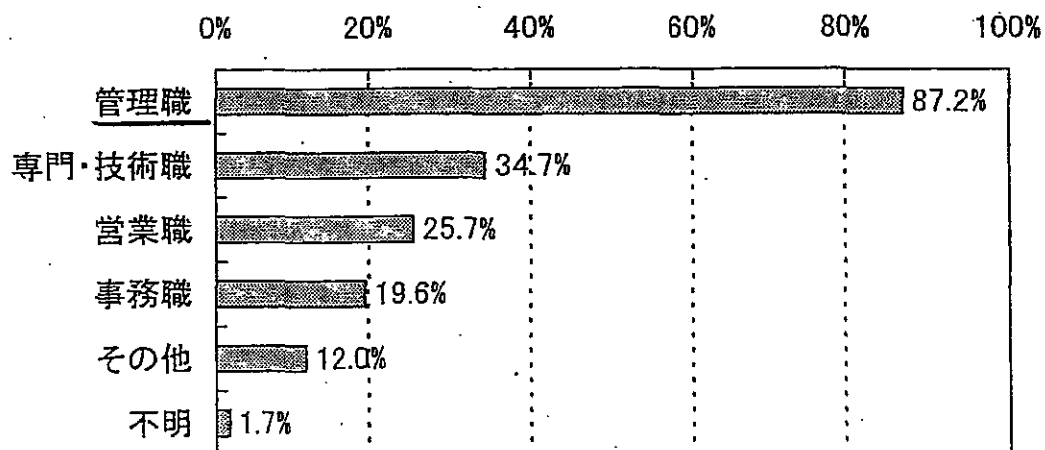
○ 年俸制の導入

- 年俸制を導入している企業は、11.7%、年俸制の導入を予定、検討している企業は、10.8%である。

① 年俸制の導入状況



② 年俸制の適用職種別企業数割合 (年俸制を導入している企業を100とする)

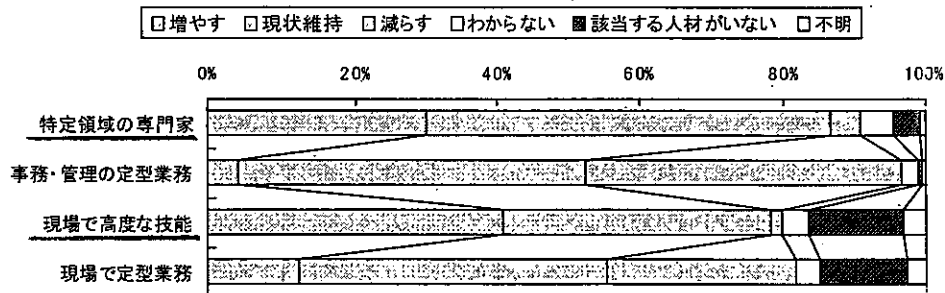


※ 資料出所：「就労条件総合調査」（厚生労働省；平成14年）

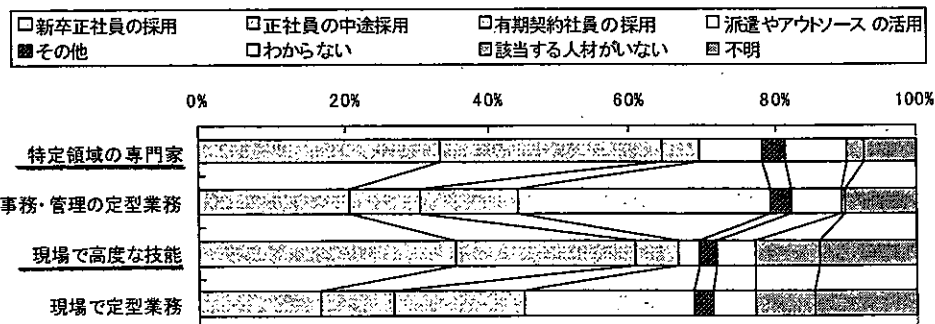
○ 専門・高度な技能を有する労働者の確保

専門的知識や高度の技能を持つ従業員は、増やすか現状維持であるのに対して、定型業務担当の従業員は、現状維持、もしくは減らす方向を考えている。そして、その確保の方法に関しては、前者については、新卒であれ中途採用であるにせよ、正社員として採用・確保しようとしているのに対して、後者は正社員以外の非典型雇用での人材確保を検討している。

人材ポートフォリオ:人数



人材ポートフォリオ:確保方法



(資料出所：労働政策研究・研修機構「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」)

○ 専門・高度な技能を有する労働者の確保(重視する技能)

重視する技能の現状をみると、「職能特化型の技能(職種の専門技能)」の重要度が最も高く、「職種・事業を問わない汎用的な技能」の重要度が最も低くなっている。今後については、「職能特化型の技能(職種の専門技能)」の重要度は依然として最も高く、「企業特化型の技能(企業特有の技能・内部調整等)」の重要度が低下、「事業特化型の技能(製品・サービス・業界構造の知識等)」の重要度が上昇する見通しとなっている。

重視する技能の割合 (単位:%)

	平成 16 年度			平成 17 年度		
	現状	5 年後の見通し	長期的な見通し	現状	5 年後の見通し	長期的な見通し
企業特化型の技能 (企業特有の技能・内部調整等)	25.3	14.0	14.4	29.4	10.6	11.3
<u>職能特化型の技能</u> (<u>職種の専門技能</u>)	46.5	51.0	42.8	42.9	51.0	43.2
事業特化型の技能 (製品・サービス・業界構造の知等)	19.4	26.9	27.5	19.8	30.9	27.7
職種・事業を問わない 汎用的な技能	8.8	8.2	15.3	7.9	7.5	17.8

資料出所：内閣府経済社会総合研究所「平成 16 年度企業行動に関するアンケート調査」

調査時期 平成 17 年 1 月

○ 労働者の職務分担の明確化

今後の人事管理の方針(組織管理)について、「個人1人1人の職務分担を明確に区分する」が44.5%となっており、前回調査(平成11年)より、2.4ポイント上昇している。

今後の人事管理の方針別企業数割合

(単位:%)

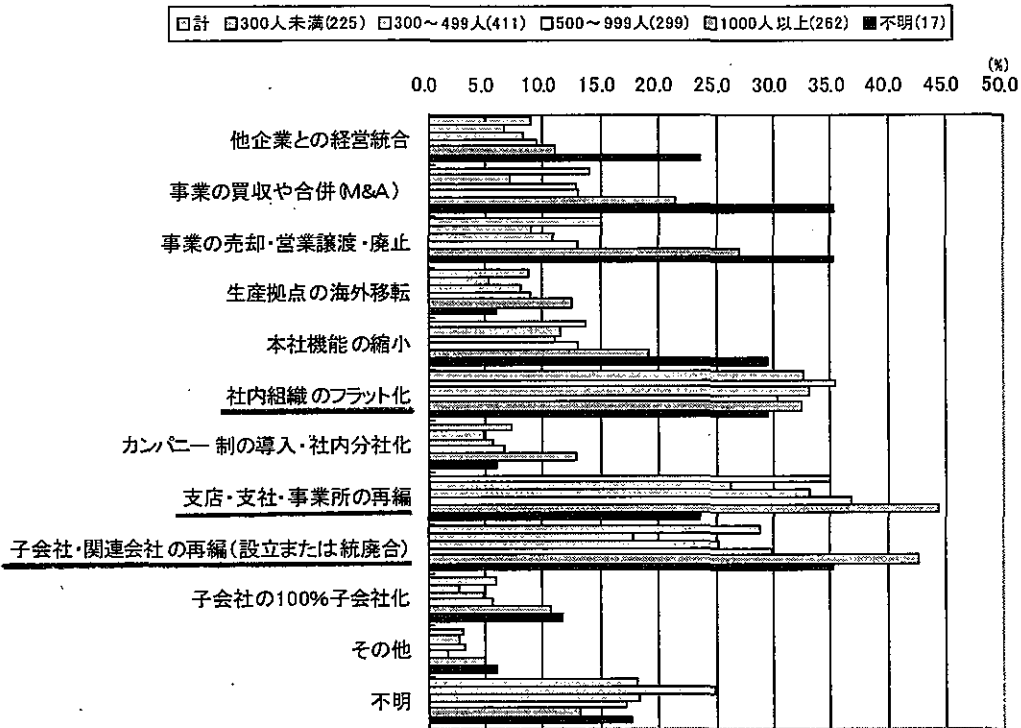
企業規模	全企業	組織管理			
		個人1人1人の職務分担を あまり明確にしない	個人1人1人の職務分担を 明確に区分する	どちらともい えない	無回 答
総数	100.0	12.7	44.5	39.2	3.6
5,000人以上	100.0	12.5	43.8	39.4	4.3
1,000~4,999人	100.0	7.5	46.9	44.0	1.7
300~999人	100.0	12.6	48.9	36.9	1.6
100~299人	100.0	13.4	45.5	39.0	2.1
30~99人	100.0	12.7	43.7	39.3	4.3
平成11年調査計	100.0	14.4	42.1	36.8	6.7

資料出所:厚生労働省平成14年「雇用管理調査」

○ 事業・組織の再編

事業と組織の再編に関して全体の傾向をみると、「支店・支社・事業所の再編」、「子会社・関連会社の再編」、そして「社内組織のフラット化」などの指摘率が高い。

第1-3-8図 事業と組織の再編



資料出所：労働政策研究・研修機構 2005年「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」