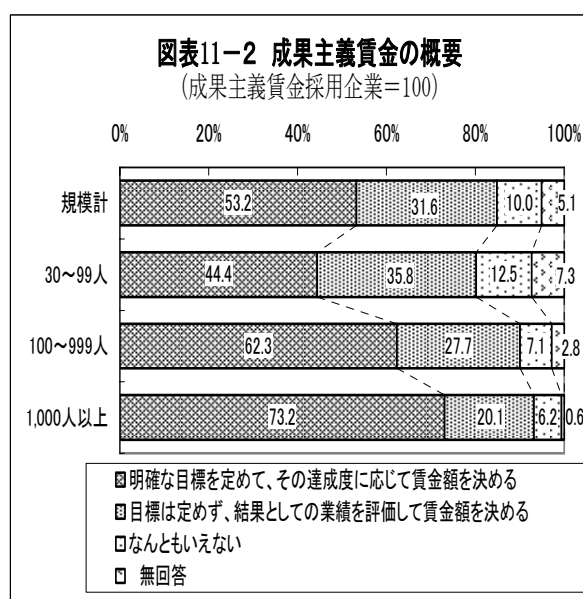
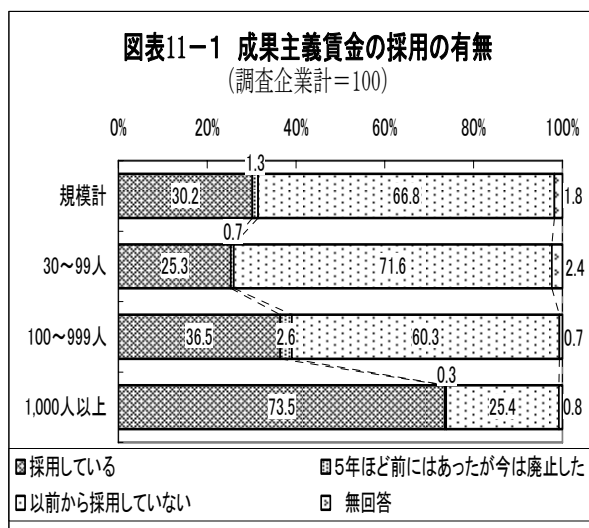


## 5. 成果主義賃金

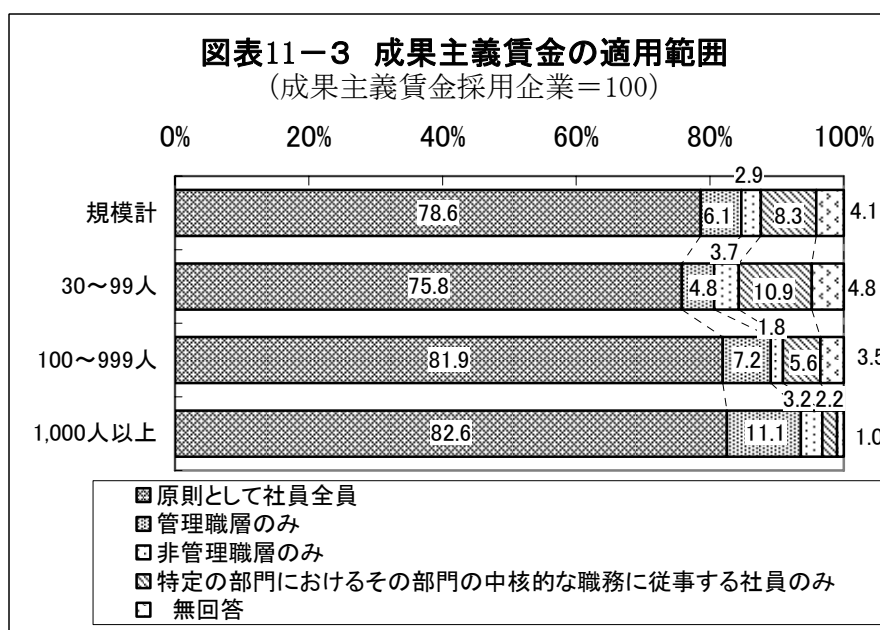
### (1) 成果主義賃金の採用状況

成果主義賃金を採用している企業は、30.2%となっている。採用率は企業規模によりかなりの違いがみられ、30～99人規模では25.3%と4分の1程度にとどまっているのに対して、1,000人以上規模では73.5%と4分の3程度となっている（図表11-1）。

採用されている企業について成果主義賃金の大きな性格類型をみると、明確な目標管理的性格を有する企業が53.2%となっており、これも企業規模が大きくなるほど割合が高くなり、1,000人以上規模では73.2%となっている（図表11-2）。

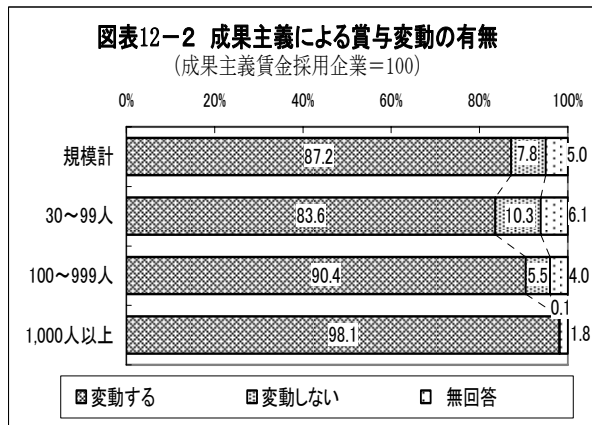
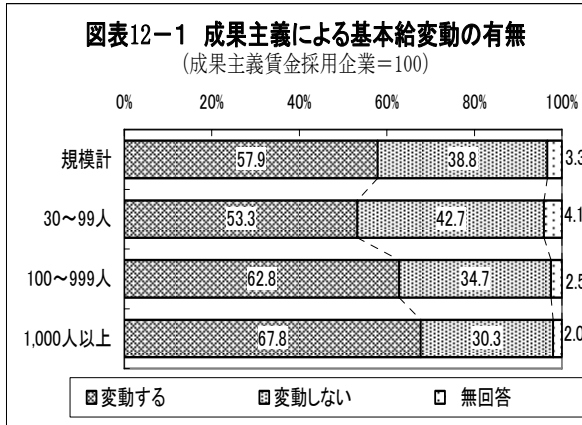


また、成果主義賃金採用企業においてその適用範囲は、原則として社員全員とするところが78.6%と大勢となっている。企業規模別には、規模が大きい企業ほど全員とするところの割合がやや高くなっている（図表11-3）。



## (2) 成果主義賃金による賃金変動の状況

成果主義賃金制度の下、基本給が変動するとする企業が 57.9%、賞与が変動するとする企業が 87.2%となっており、いずれも企業規模が大きいほどその割合が高くなっている(図表 12-1 及び 2)。

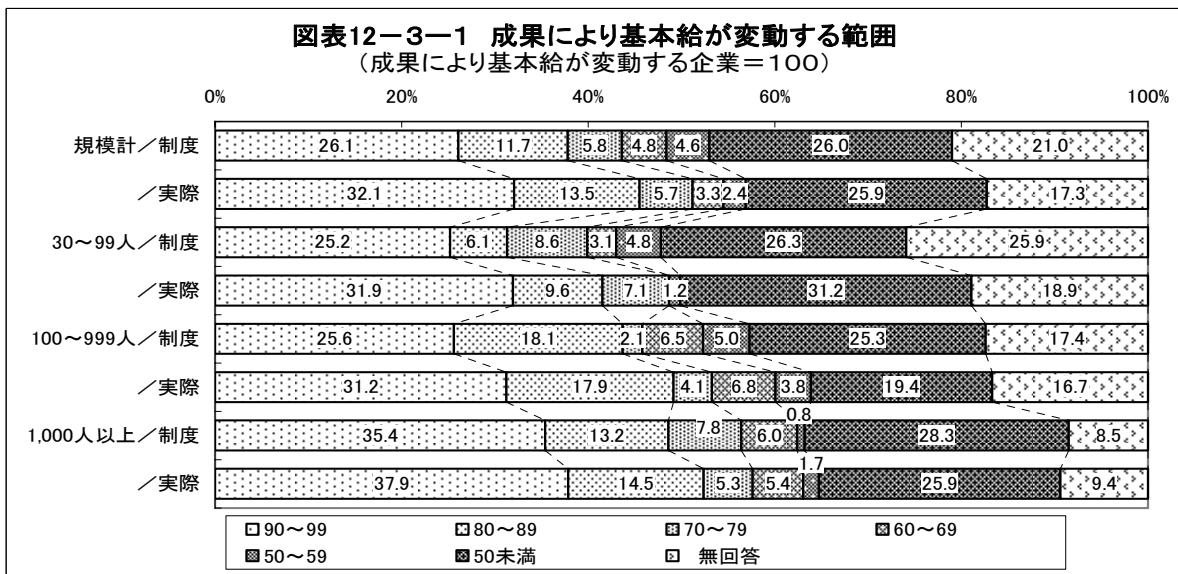


(変動する範囲・程度)

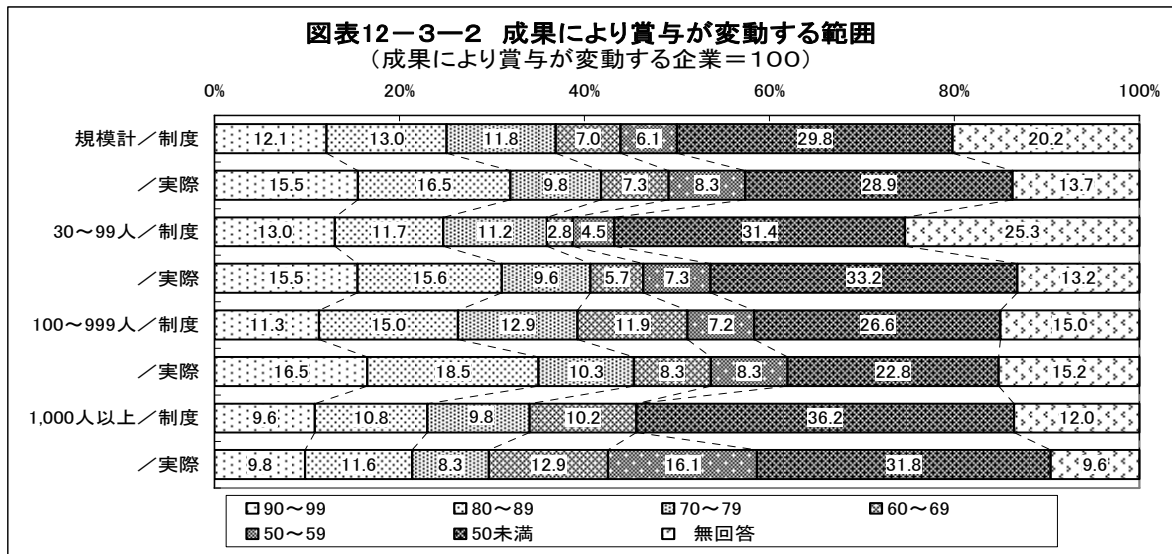
成果によって賃金が増える企業において、その変動する範囲・程度をもっとも高くできる(高かった)額を100としてもっとも低くできる(低かった)額の水準で見ると、

① 基本給については、制度上「90~99」までできるとするところが 26.1%、「50未満」が 26.0%とほぼ同じ割合が多く、次いで、「80~89」が 11.7%などとなっている。また、実際の変動幅については、「90~99」が 32.1%、「50未満」が 25.9%などとなっており、制度上の変動幅よりは実際の変動幅はやや緩やかであるところが多くなっていることがうかがわれる。また、企業規模別には、規模が大きいところほど変動幅がやや小さくなっている傾向がうかがわれる(図表 12-3-1)。

② 賞与については、基本給の場合よりも変動幅が大きく設計されている傾向がうかがわれ、制度上「50未満」までできるとするところが 29.8%、次いで「80~89」が 13.0%、「70~79」が 11.8%となっており、「90~99」は 12.1%にとどまっている。基本給同様制度上よりは実際の方がやや変動幅は控えめであることが多いことがうかがわれる一方で、



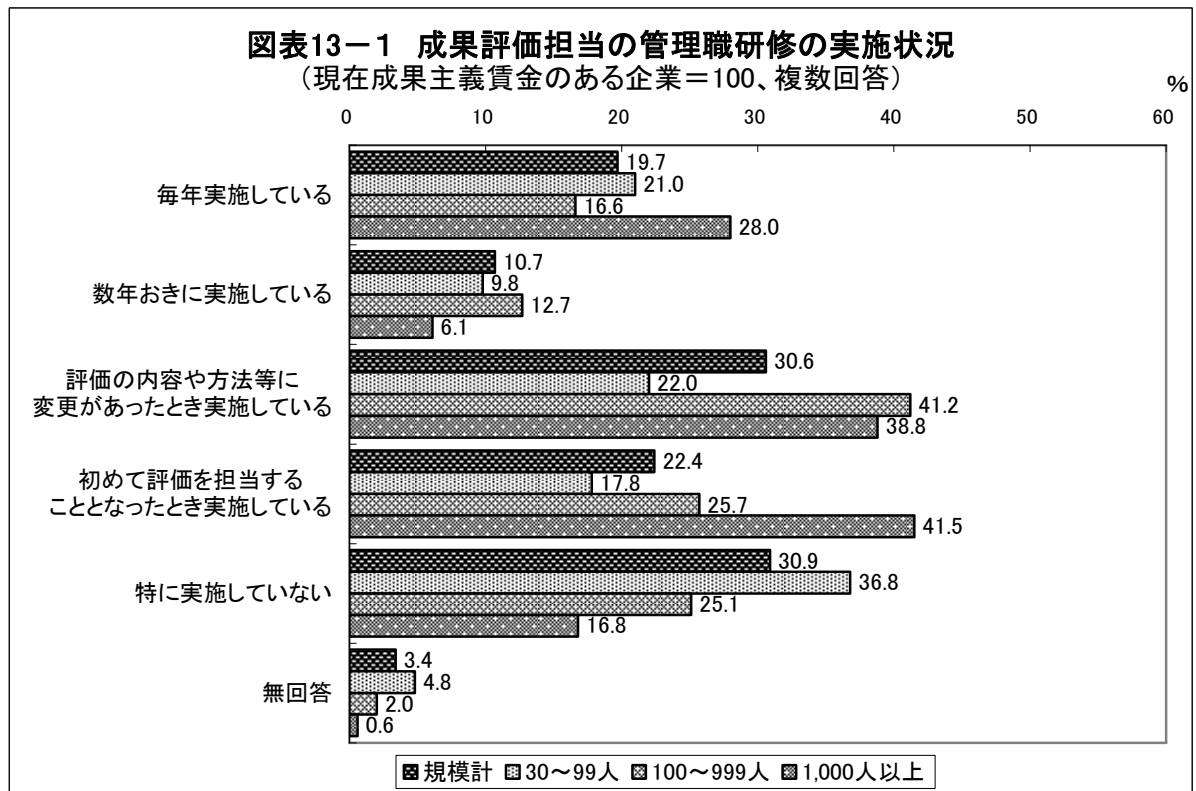
(注) もっとも高くなる額を100として、もっとも低くなる額の水準を尋ねたものである。(次のグラフにおいても同じ。)



1,000人以上規模でもがかなり大きな変動幅となっている（図表12-3-2）。  
といったことがみられる。

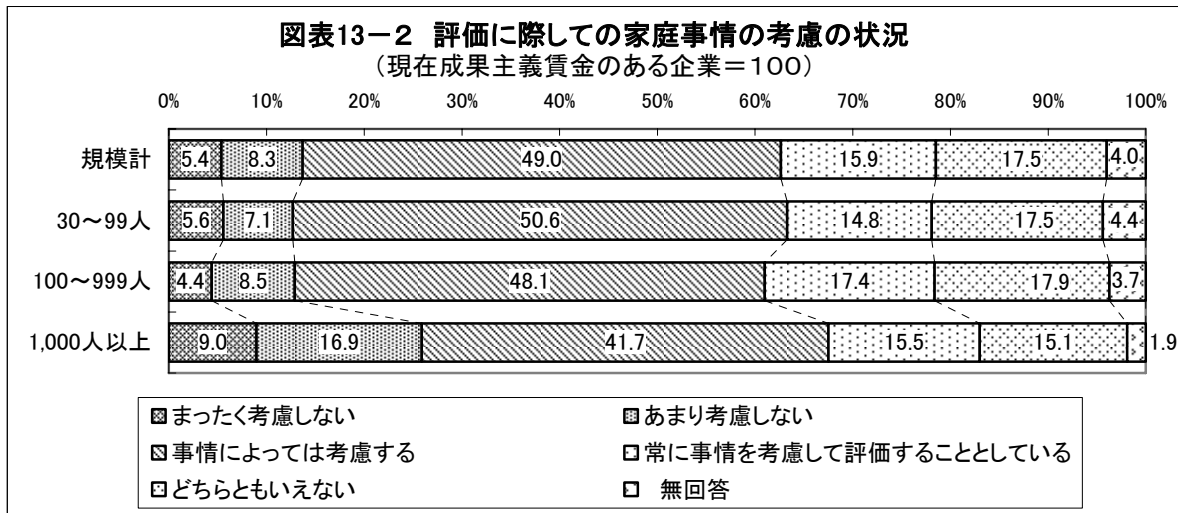
**(3) 成果主義賃金をめぐる状況**  
**(評価者研修の実施状況)**

成果主義賃金と男女間賃金格差との関連において議論の俎上に上ることの多い事項の一つである評価者研修の実施状況をみると、「評価内容・方法に変化があったとき」が30.6%と最も多く、「初めて評価担当となったとき」22.4%と最低限の対応にとどまっている企業が多く、「特に実施していない」企業も30.9%に上っている。一方、「毎年実施している」企業は19.7%、「数年おき実施」は10.7%となっている（図表13-1）。



### （評価に際しての家庭事情の考慮）

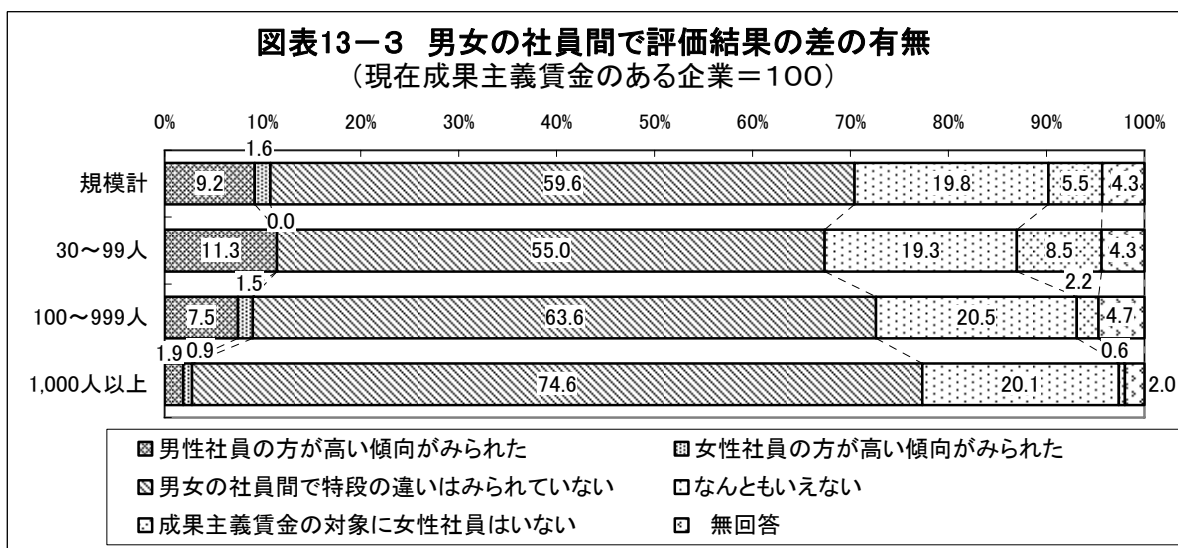
成果主義賃金において、成果を評価する場合に、子育てや介護その他家庭の事情によりやむを得ず成果の目標を達成できなかったときにその事情を考慮するかどうかをみると、「事情によっては考慮する」が49.0%と最も多く、ついで「常に事情を考慮して評価」が15.9%となっている。一方、「まったく」及び「あまり」を合わせて考慮しないとする企業は13.7%となっており、規模別には1,000人以上規模（25.9%）で多くなっている（図表13-2）。



（注）設問は、「成果を評価する場合に、各社員が子育てや介護その他の家庭の事情によりやむを得ず成果の目標を達成できなかったときは、その事情を考慮しますか。」である。

### （評価結果の男女差の状況）

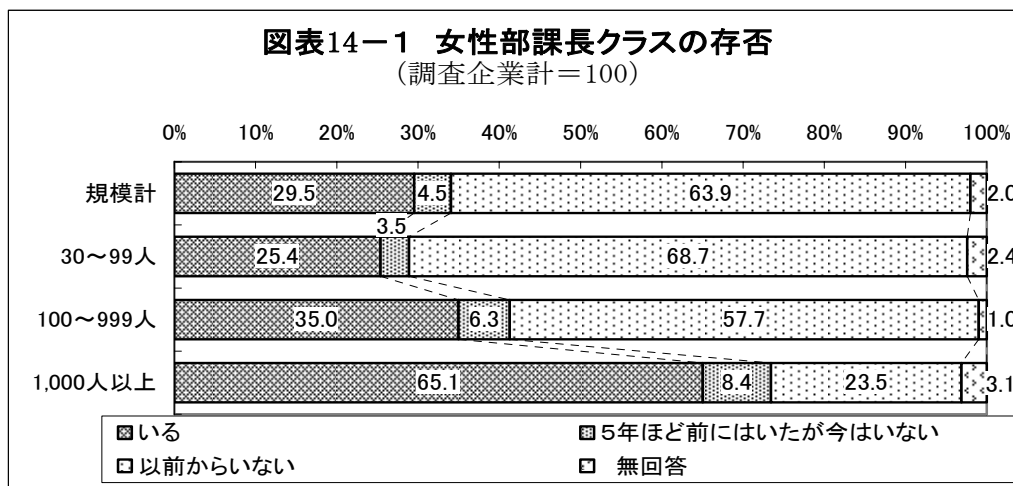
成果主義賃金において成果評価の実績において、男女間に違いがみられるかどうかをみると、59.6%、6割程度が「特段の違いはない」としており、「男性の方が高い傾向がみられた」は9.2%となっている（図表13-3）。



## 6. 女性の部課長

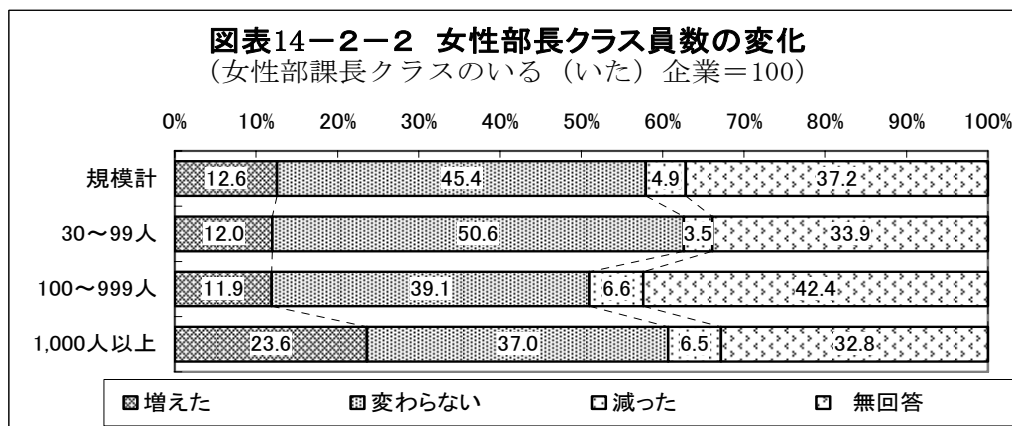
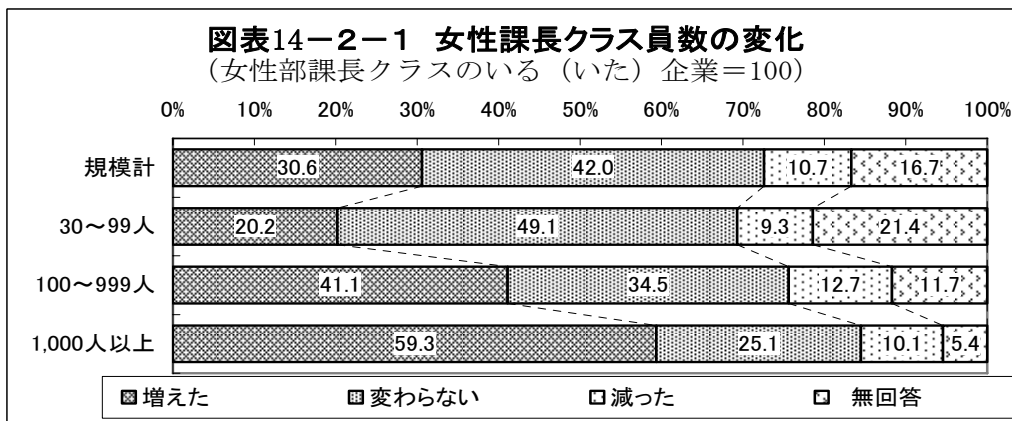
### (1) 女性の部課長クラスの存否

女性の部課長クラスがいるとする企業は29.5%となっており、企業規模別には規模が大きくなるほどいるとする割合が高くなっている（図表14-1）。



### (女性の部課長クラスの増減)

女性の部課長クラスがいる企業におけるここ5年間の増減状況をみると、課長クラスでは増加が30.6%に対して減少が10.7%となっており、また、部長クラスでは増加12.6%に対して減少4.9%となっている。現在までのところ課長クラスへの女性の就任が多く、部長クラスへはまだ少ないといえる（図表14-2-1及び2）。

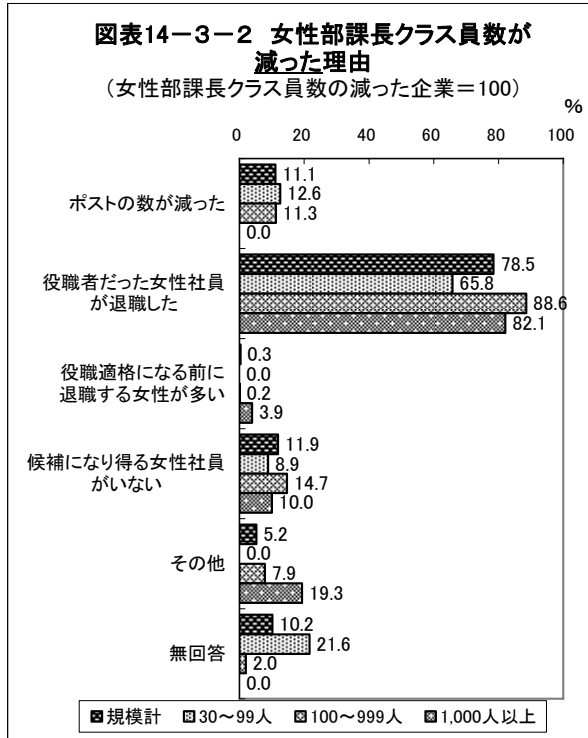
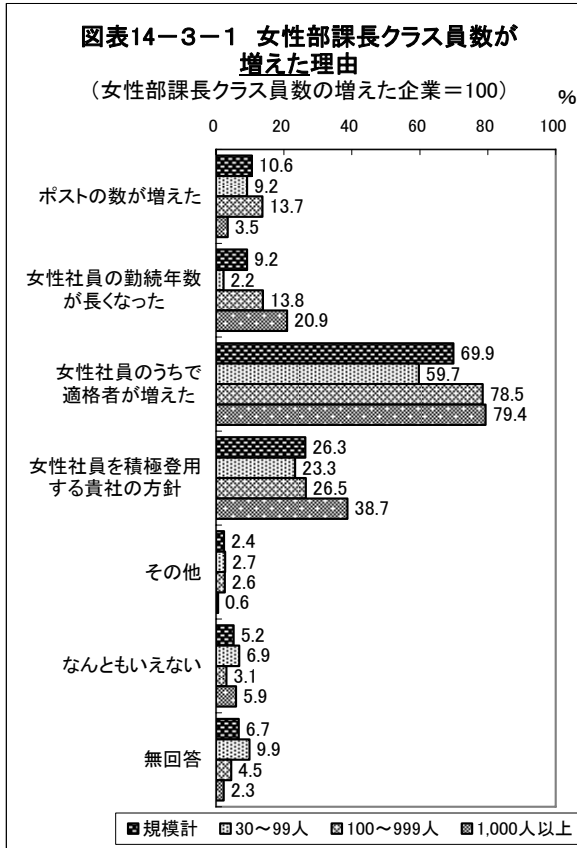


(注)ここ5年程度における変化を尋ねたものである。

(女性の部課長クラスの増減の理由)

ここ5年間に女性の部課長クラスの員数が増えた企業にその理由を尋ねたところ、女性社員に「適格者が増えた」とするところが69.9%と群を抜いて多く、次いで「女性を積極登用する会社の方針」によるが26.3%などとなっている(図表14-3-1)。

一方、減った企業のその理由は、図表14-3-2のとおりである。



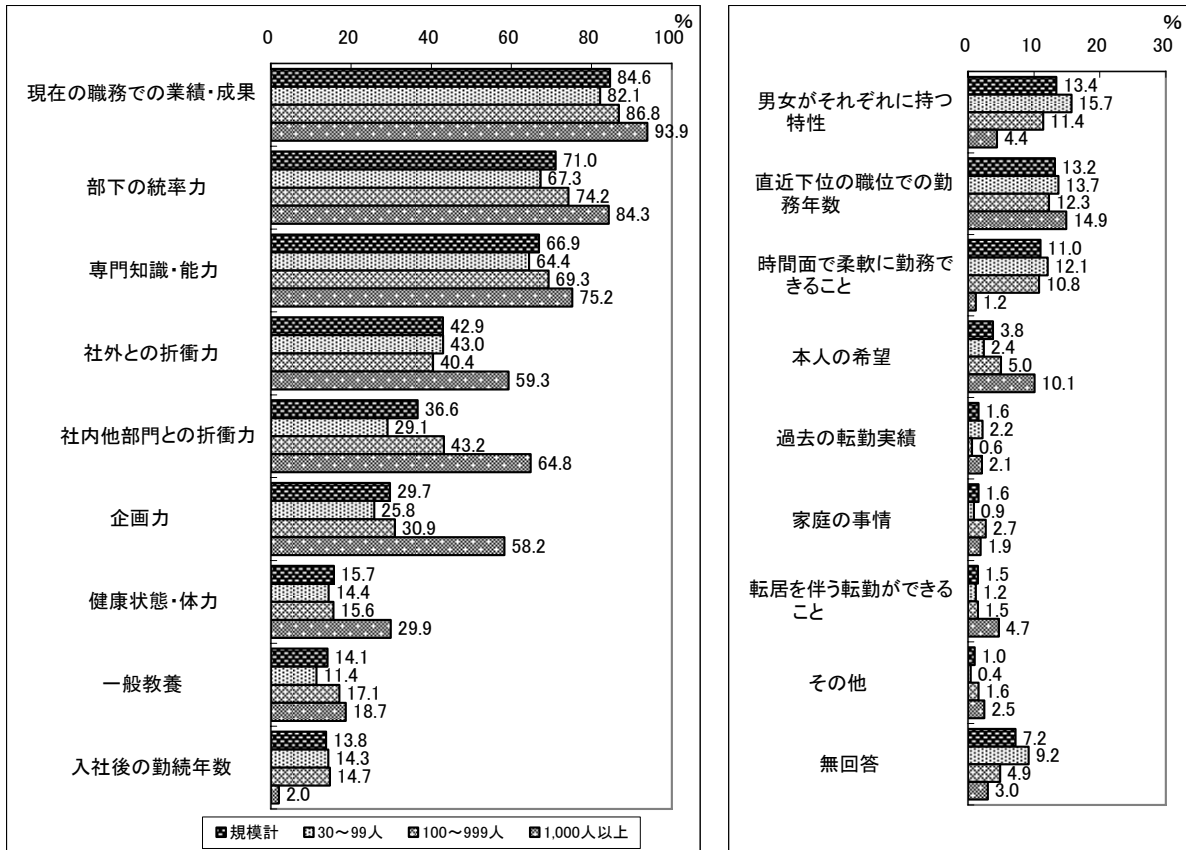
## (2) 部課長クラスへの昇進に当たり重視している項目

男女を問わず社員を部課長クラスに昇進させるときに重視している項目としては、「現在の職務での業績・成果」を挙げる企業が84.6%と最も多く、次いで「部下の統率力」71.0%、「専門知識・能力」66.9%、「社外との折衝力」42.9%、「社内他部門との折衝力」36.6%などとなっている。これらの項目では、規模が大きくなるほど挙げる企業の割合が高くなっている(図表15-1)。

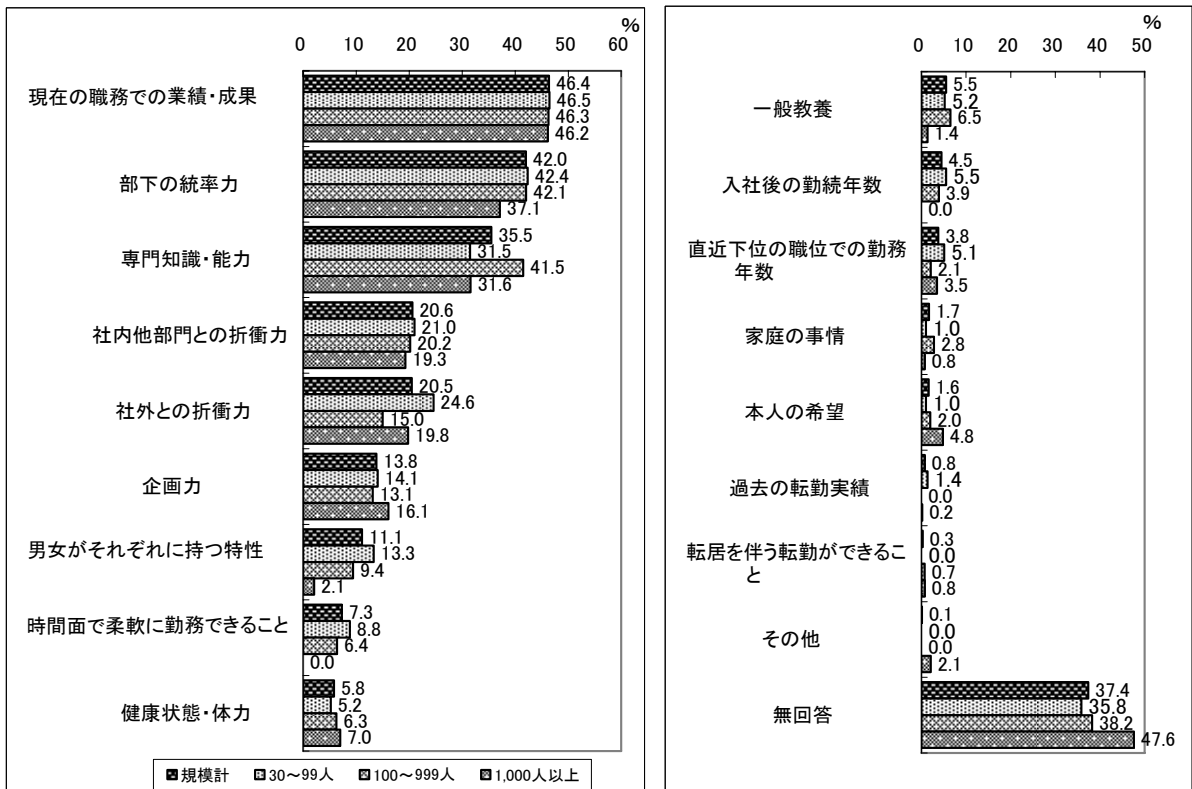
一方、そうした項目の中で、女性社員を部課長クラスに昇進させるときに時に重視している項目を尋ねた結果は、上と同様の項目を指摘する企業が多く、「現在の職務での業績・成果」が46.4%と最も多く、次いで「部下の統率力」42.0%、「専門知識・能力」35.5%、「社内他部門との折衝力」20.6%、「社外との折衝力」20.5%などとなっている。ただし、企業規模別にみて規模が大きいほど指摘割合が高いといった傾向はみられなくなっている(図表15-2)。

両方で指摘割合の高い順番に項目をみると、女性で特に重視するとされる項目で順位が上がっているものをみると、「社内他部門との折衝力」(5位→4位)、「男女がそれぞれに持つ特性」(10位→7位)、「時間面で柔軟に勤務できること」(12位→8位)、「家庭の事情」(16位→13位)などがあるが、後三つの項目は指摘割合が10%に満たない項目であることには留意する必要がある。

図表15-1 部課長クラス昇進に当たり重視している項目  
(女性部課長クラスがいる企業=100)

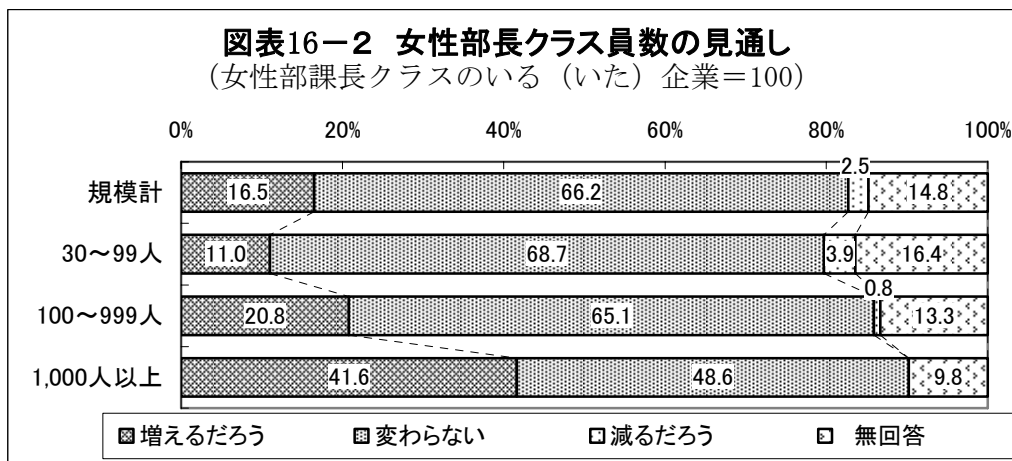
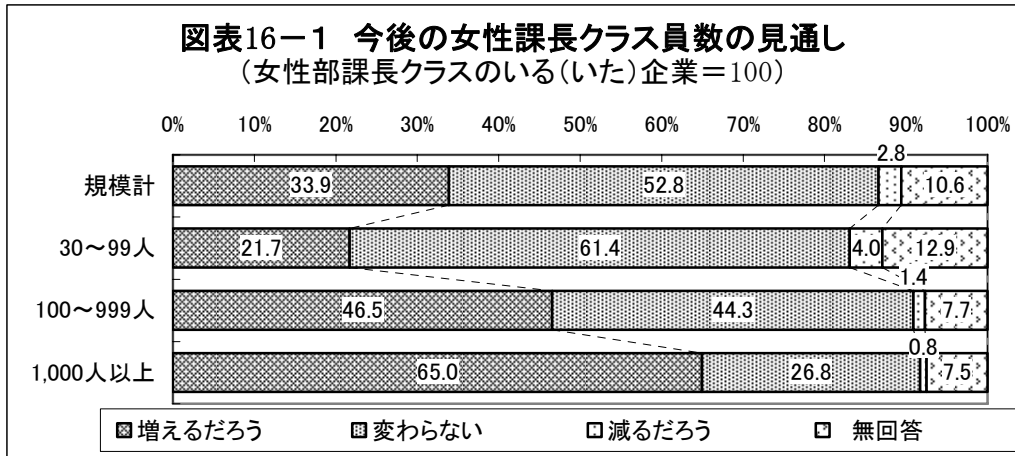


図表15-2 女性の昇進で特に重視している項目  
(女性部課長クラスがいる企業=100)



### (3) 今後の女性部課長クラスの見通し

今後の女性の課長クラス、部長クラスの員数の見通しは、課長クラスで「増えるだろう」とした企業が33.9%に対して「減るだろう」は2.8%しかなく、部長クラスについても「増えるだろう」が16.5%に対して「減るだろう」2.5%となっており、増大を見込む企業が多くなっている。企業規模別には、規模が大きい企業ほど増加を見込む割合が高くなっている（図表16-1及び2）。



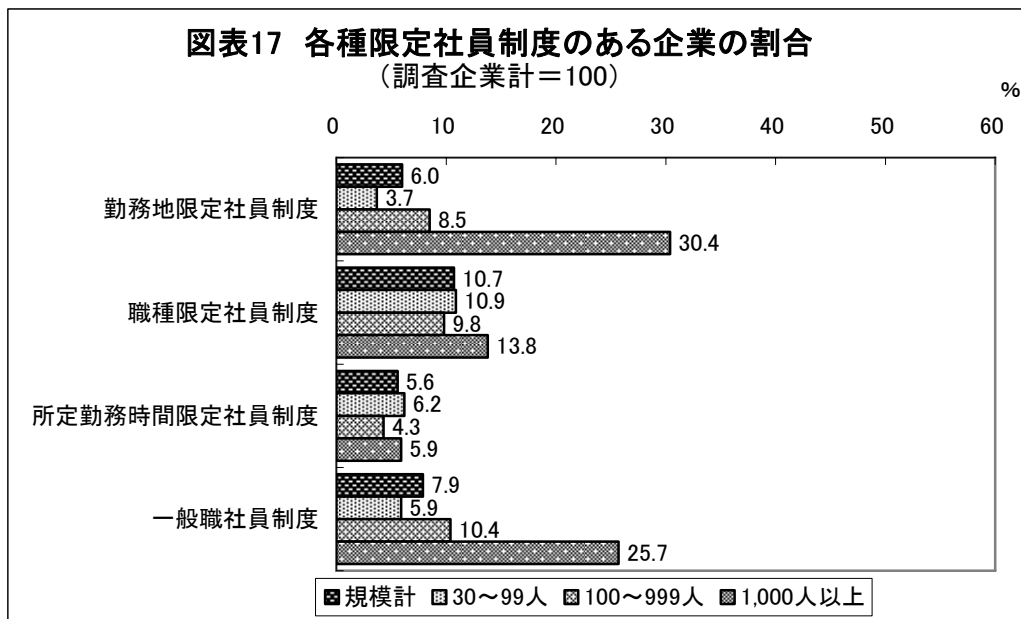
(注) 今後5年間程度における変化を尋ねたものである。



## 7. 各種の限定社員制度

### (1) 各種「限定社員制度」の導入状況

勤務地や職種、勤務時間、キャリア・コース設定などに関しあらかじめ限定した社員制度の導入状況を見ると、「職種限定社員制度」が10.7%の企業で導入されておりもっとも割合が高く、次いで「一般職社員制度」7.9%、「勤務地限定社員制度」6.0%、「所定勤務時間限定社員制度」5.6%となっている。規模別には、総じて規模の大きい企業ほど導入割合が高くなっている（図表17）。

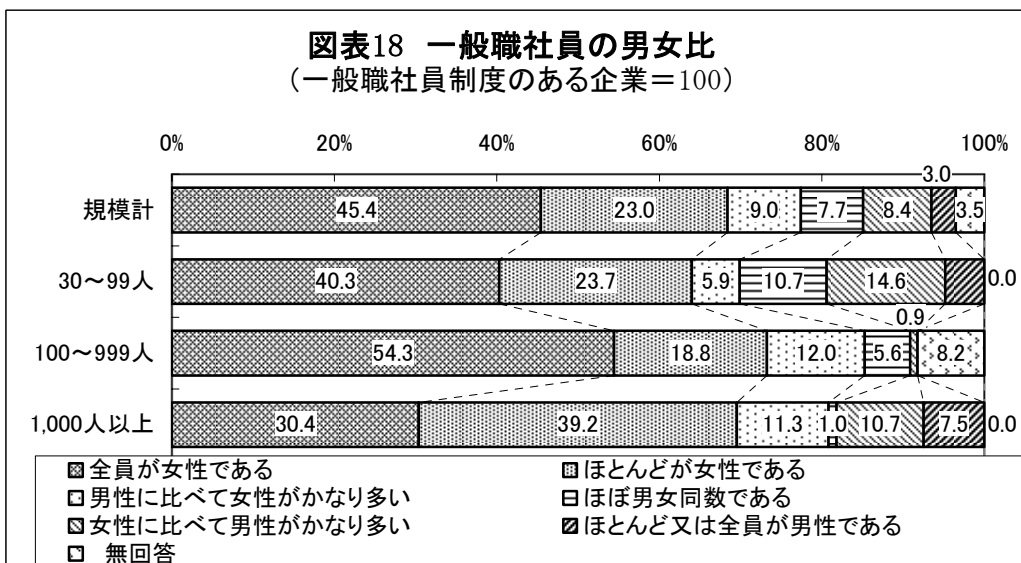


### (2) 「一般職社員」の取扱い

限定社員制度のうちここでは、「一般職社員制度」についての結果をみる。

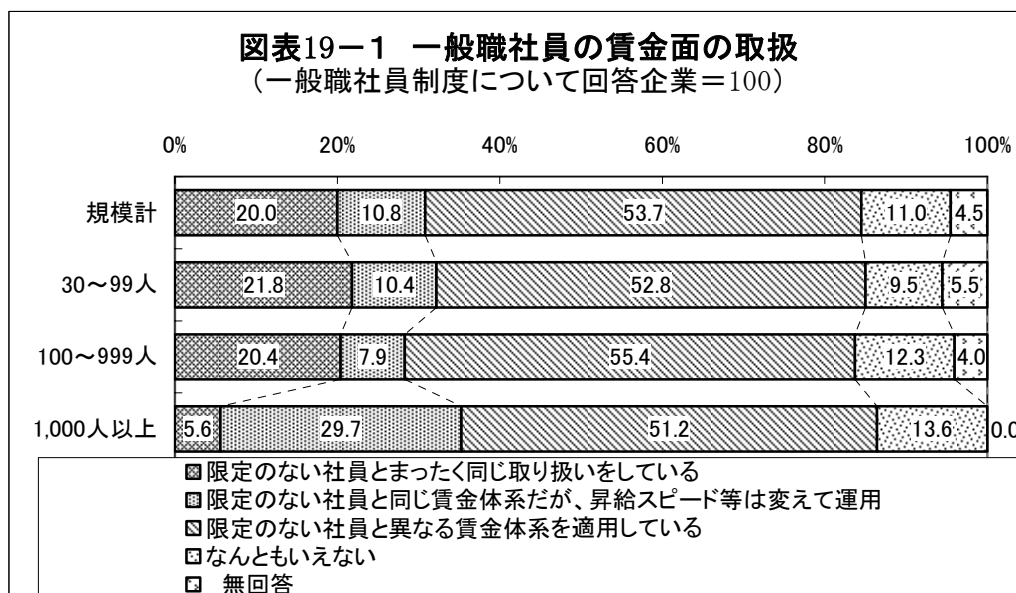
#### (適用社員の男女比)

「一般職社員」の男女比は、「全員女性」が45.4%、「ほとんど女性」23.0%と圧倒的に一般職社員は女性が多くなっている（図表18）。



### （賃金面の取扱い）

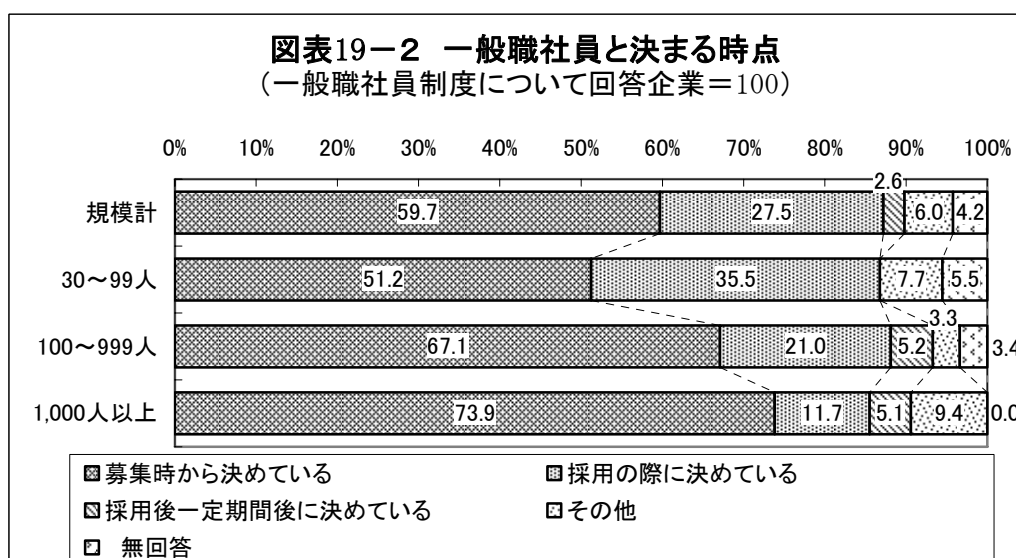
賃金面の取扱いは、限定のない社員（以下「通常の社員」という。）と異なる賃金体系を適用しているところが 53.7%であり、通常の社員とまったく同じ取扱いは 20.0%、通常の社員と同じ賃金体系ではあるが昇給スピードは変えて運用しているところが 10.8%となっている。1,000人以上の大規模企業では異なる賃金体系を適用 51.2%、昇給スピードを変えて運用が 29.7%など異なる取扱いをする割合が8割を超えている（図表 19-1）。



（注）一般職社員制度のみある企業及び四つの限定社員制度が複数あり、一般職社員制度適用社員数をもっとも多い企業の回答である。

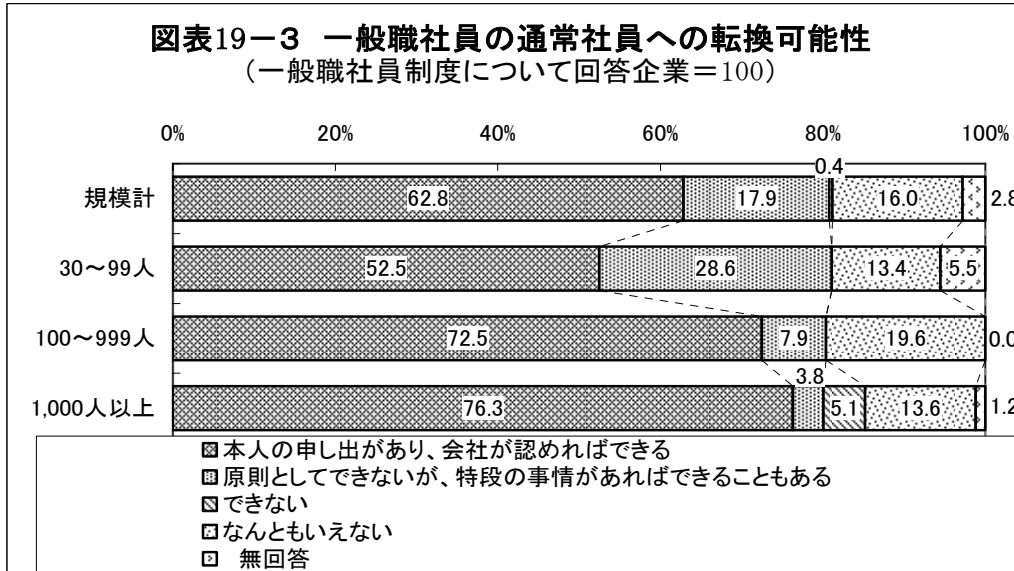
### （「一般職社員」と決まる時点）

一般職社員となることが決まる時点は、「募集のときから」一般職と決めて募集している企業が 59.7%を占め、次いで「採用する時点で」が 27.5%となっている。「採用後一定期間後に決める」とするところは 2.6%と少ない（図表 19-2）。



**（通常の社員への転換可能性）**

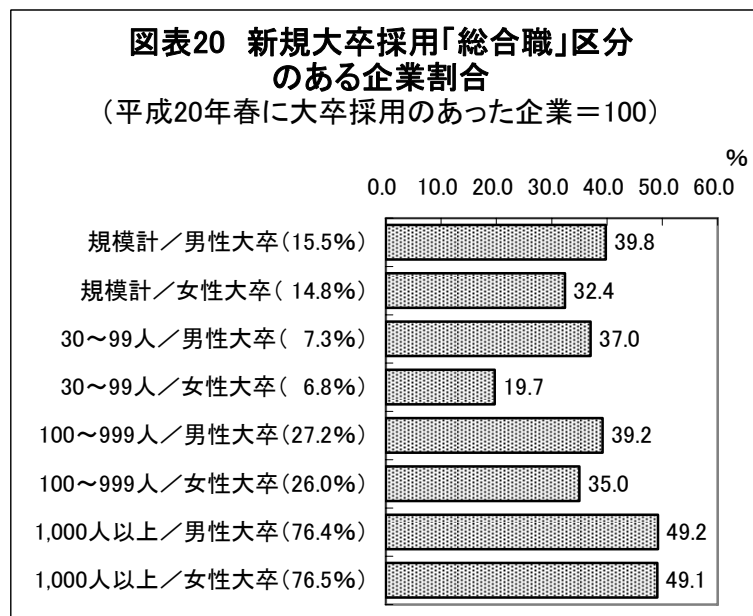
一般職社員が通常の社員へ転換できるかどうかについては、本人の申し出に会社が認めればできるところが 62.8%で、規模別には規模が大きくなるほど転換できる企業の割合が高くなっている（図表 19－3）。



（注）一般職社員が限定のない「通常の社員」へ転換できるかどうかを尋ねたものである。

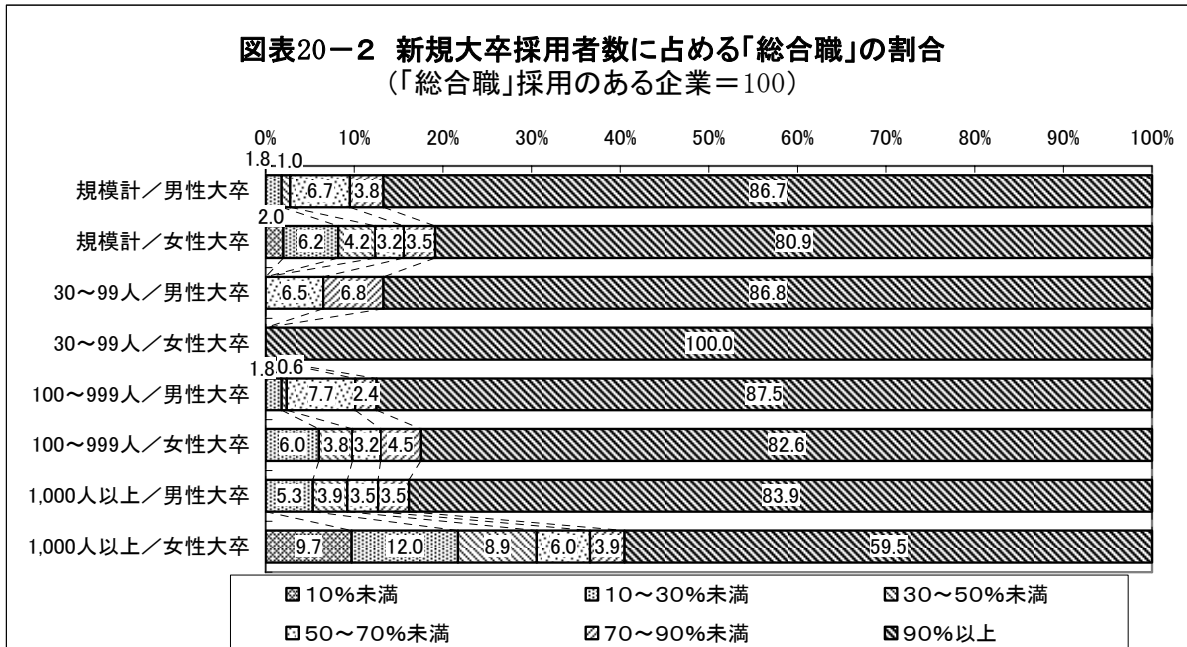
**（3）新規大卒の総合職採用状況**

平成 20 年春に新規大卒者（大学院修了者を含む。）を採用した企業（全調査企業に占める割合は、男性大卒採用：15.5%／女性大卒：14.8%）のうち、「総合職」という区分で採用していることがうかがわれる企業の割合は、男性大卒では 39.8%、女性大卒では 32.4% となっている。また、1,000 人以上規模企業（男性大卒 49.2%、女性大卒 49.1%）では、ほぼ半数が「総合職」区分を設けていることがうかがわれる（図表 20）。



（注）大卒には大学院修了者を含む。  
 （ ）内は、平成20年春に当該大卒の採用のあった企業の割合である。  
 それぞれ「採用者数」の記入回答のあった企業の割合である。

「総合職」採用区分のある企業における大卒採用者に占める「総合職」採用者の割合は、男性の場合は「90%以上」が86.7%など採用者の半数以上が「総合職」である企業が97.2%に達しているのに対して、女性の場合は半数以上が「総合職」としての採用である企業は8割強（87.6%）にとどまり、大卒女性の採用において「総合職」以外（「一般職」）の採用が少なくないことがうかがわれる。



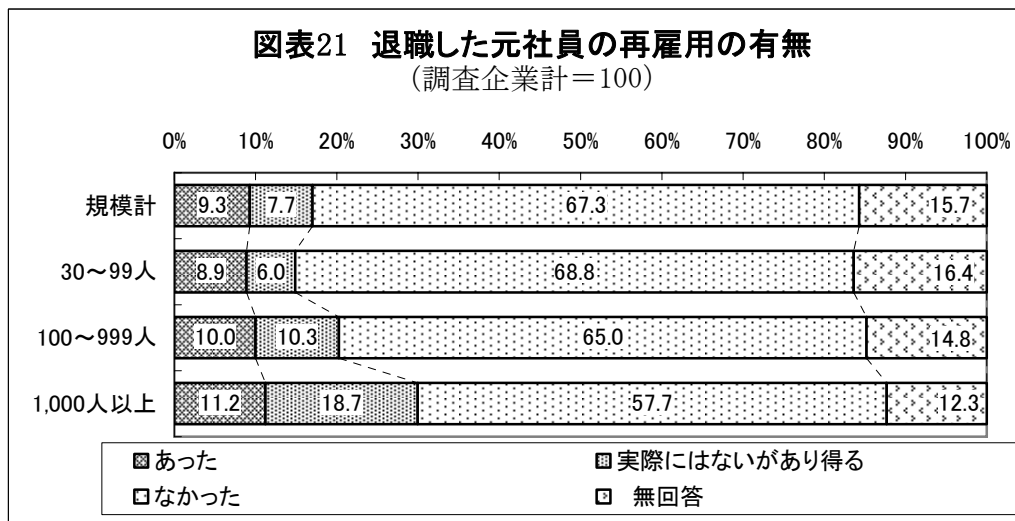
(注) 男性大卒については、「10%未満」はなかった。  
図表20の脚注参照。

## 8. 結婚・出産退職社員の再雇用

結婚、出産などを契機に退職した元社員を再び正社員として雇用する、いわゆる「再雇用」についてみる。

### (ここ5年間における再雇用経験の有無)

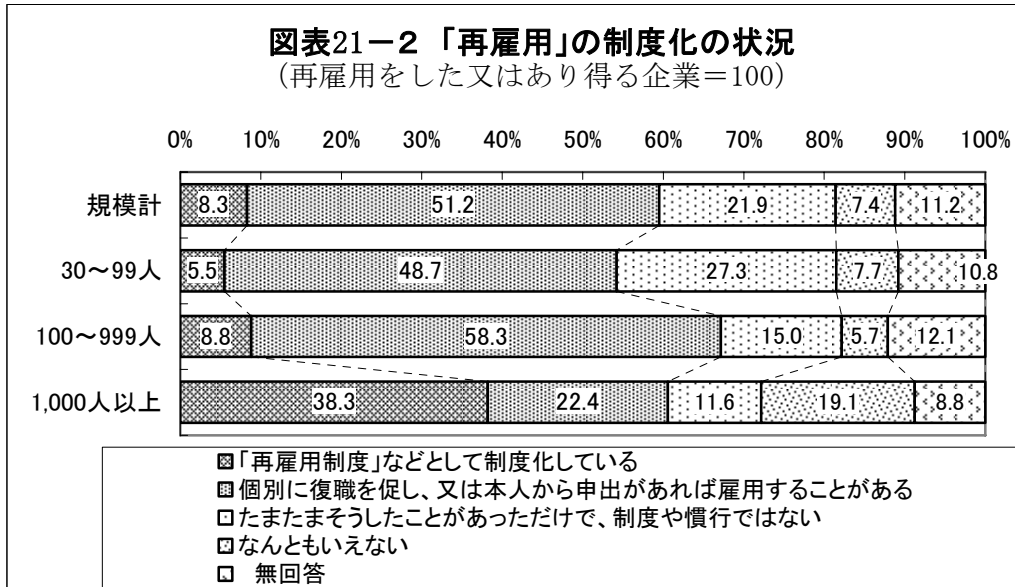
ここ5年間に実際に再雇用をした企業は9.3%とそれほど多くはない(図表21)。



(注) 「ここ5年間に結婚、出産などを契機に退職された元社員を再び正社員として雇用することがありましたか。」に対する回答である。

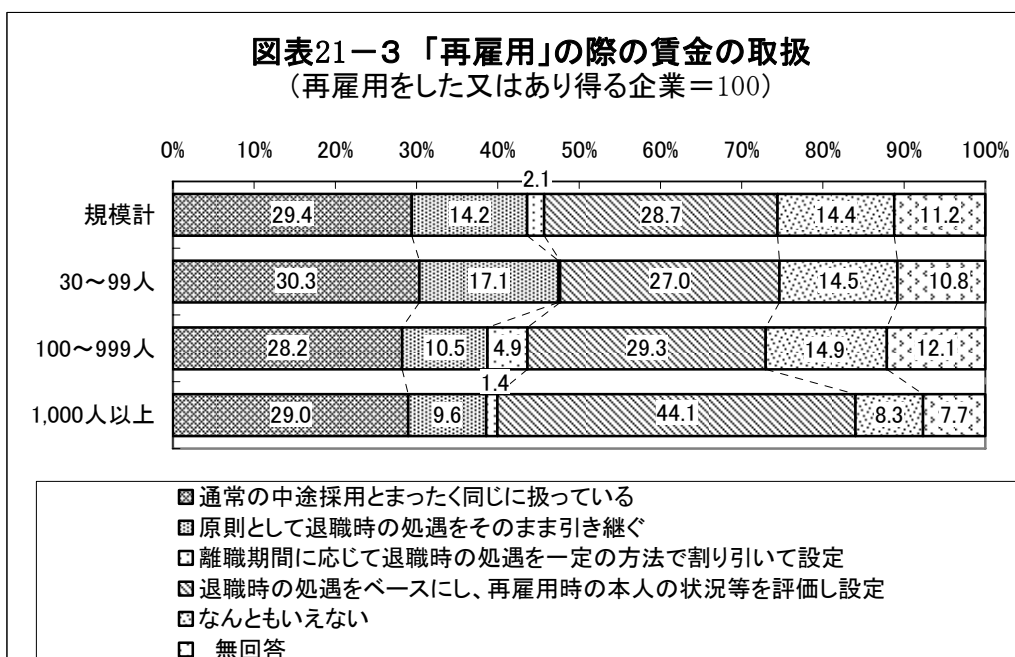
### （再雇用の制度化の状況）

再雇用をしたか又はあり得るとした企業についてその制度化の状況をみると、再雇用を制度化している企業は 8.3%にとどまっているものの、個別対応で再雇用をすることとしているところを合わせれば、6割近く（59.5%）の企業で再雇用をする制度ないし慣行がある。規模別には、1,000人以上で再雇用の制度化をしているところ（38.3%）が多くなっている（図表 21-2）。



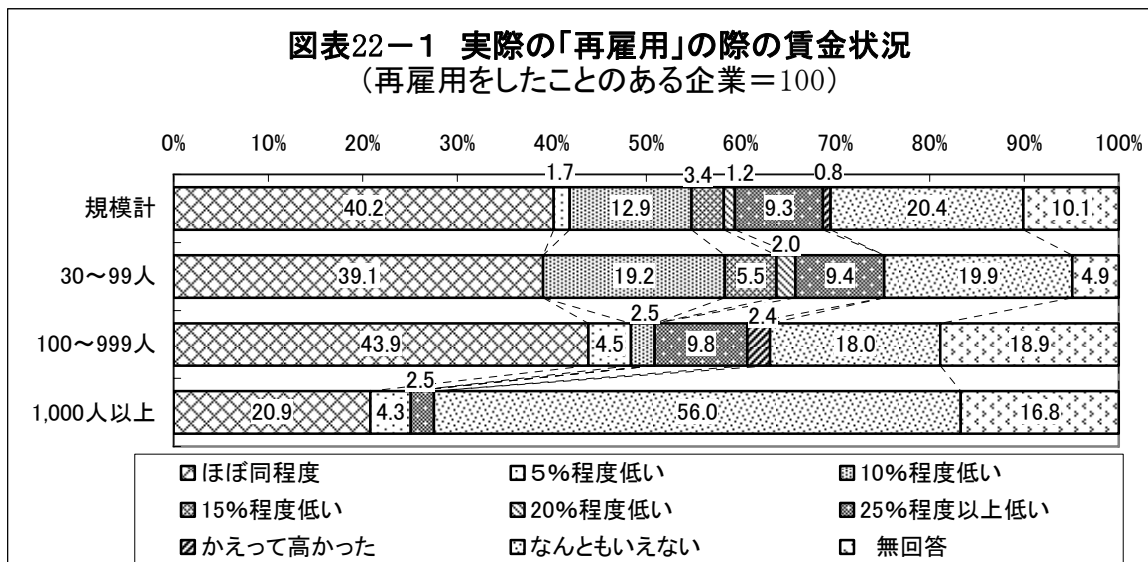
### （再雇用時の賃金の取扱）

再雇用の際の賃金の取扱状況をみると、「通常の中途採用とまったく同じに扱う」（29.4%）と「退職時の処遇をベースにし、再雇用時の本人の状況等を評価し設定」（28.7%）とがほぼ拮抗している。前者は規模による違いはあまりないが、後者は規模が大きいくほど割合が高くなっている。また、「退職時の処遇をそのまま引き継ぐ」とするところも 14.2%あり、これは規模が中規模や小規模の企業で多くなっている（図表 21-3）。



**(再雇用時における賃金の取扱の実際)**

ここ5年間に再雇用を実際にしたことのある企業について、実際の賃金の取扱い状況を、仮に退職することなく就業を継続していたとした場合に想定される賃金額との比較でみると、「ほぼ同程度」とする企業が40.2%と最も多くなっているものの、「10%程度低い」(12.9%)、「25%程度低い」(9.3%)など低下したとするところも少なくない。なお、この設問においては、「なんともいえない」とした企業が大規模企業を中心にかなり多くなっている(図表22-1)。

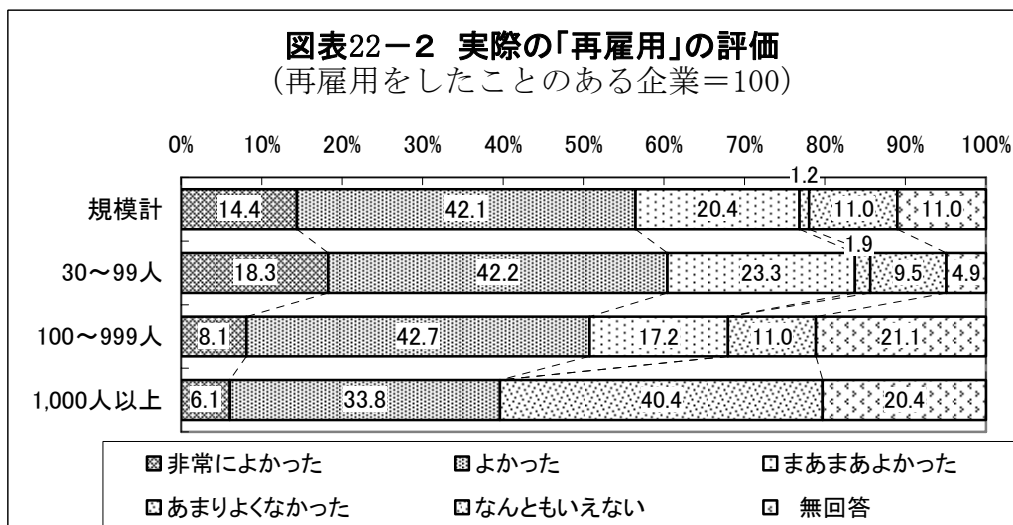


(注) 「仮に退職することなく引き続き勤務されていたとした場合に想定される賃金」と比べた水準である。

**(実際に行った「再雇用」の評価)**

実際に「再雇用」を行った企業におけるその評価は、「よかった」が42.1%と4割を超え、「まあまあよかった」(20.4%)と「非常によかった」(14.4%)を合わせれば、4分の3程度の企業が「再雇用」を肯定的に評価している(図表22-2)。

しかし、この設問でも「なんともいえない」とした企業が大規模企業を中心にかなり多くなっており、大規模企業では総じて肯定的評価ではあるが、ケース・バイ・ケースであるといった認識であることがわかる。



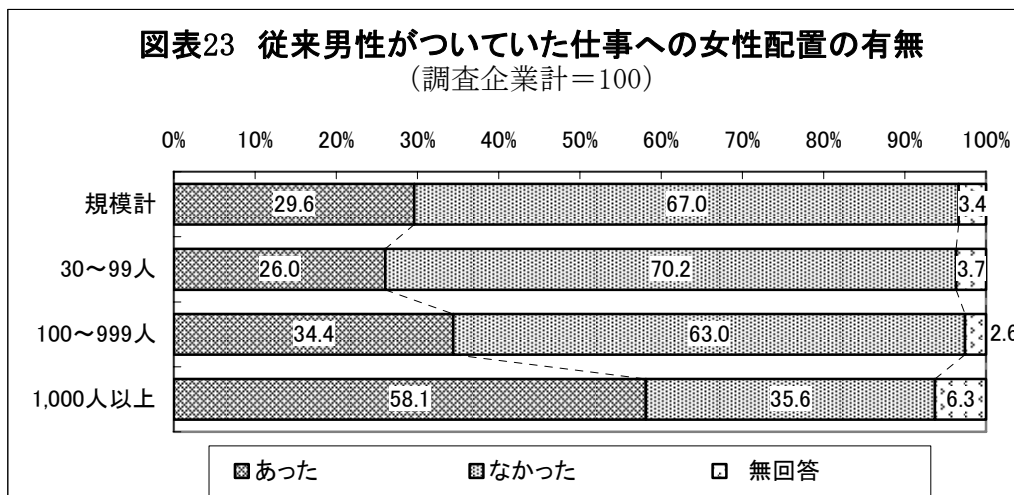
(注) 「よくなかった」、「非常によくなかった」を選択した企業はなかった。

## 9. 男性が就いていた仕事への女性の配置（女性の職域拡大）

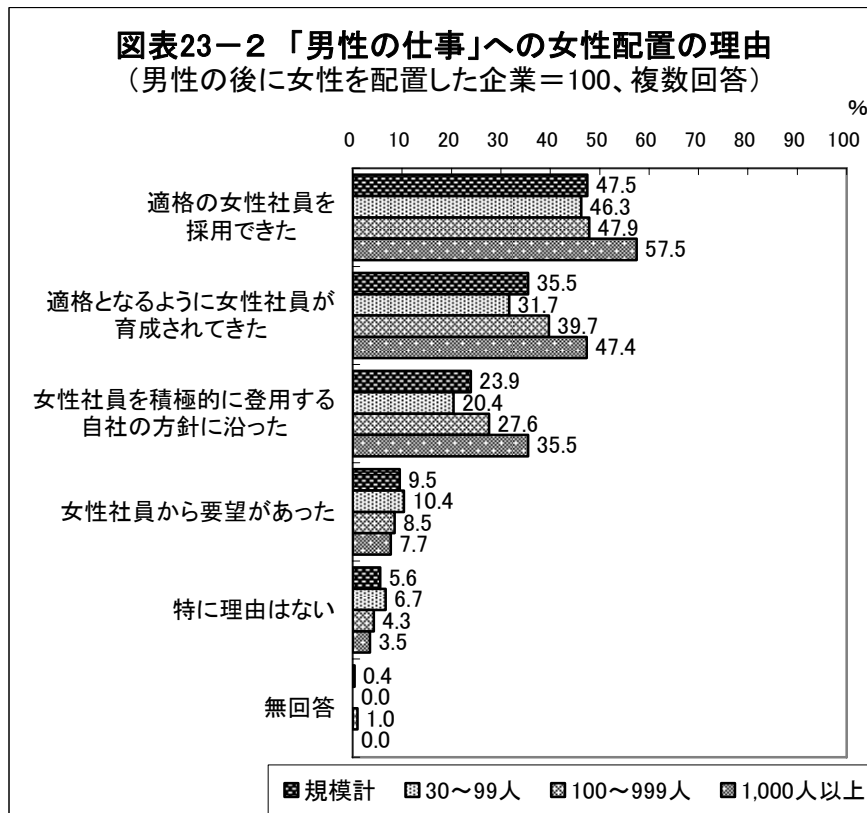
### （従来男性が就いていた仕事（部署）への女性の配置の有無とその理由）

従来男性が就いていた仕事（部署）へ女性を配置したことがある企業は、29.6%であり、規模別には規模が大きくなるほどあるとする割合が高くなっている（図表 23）。

配置した理由としては、「適格の女性社員を採用できた」が 47.5%ともっとも多く、次いで「適格となるよう女性社員が育成されてきた」35.5%、「女性社員を積極的に登用する自社の方針に沿った」23.9%などとなっている（図表 32-2）。



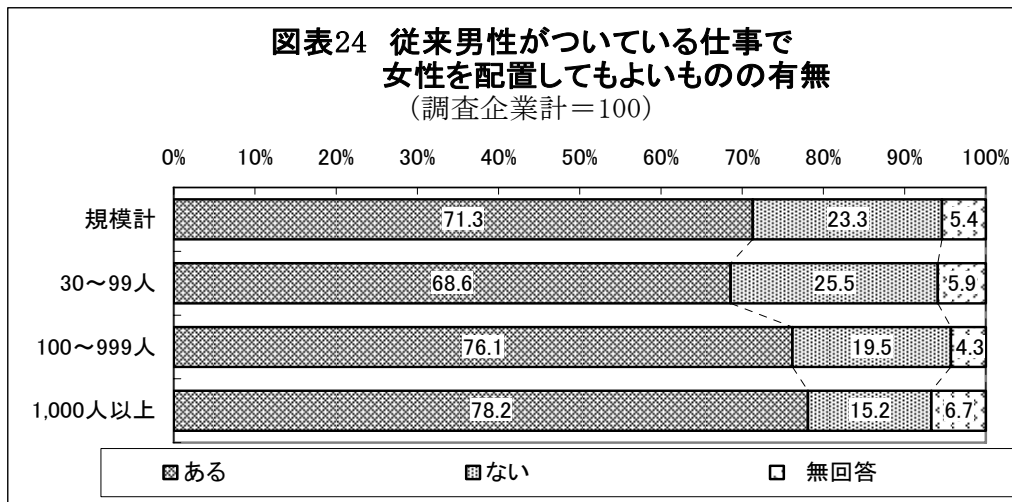
(注) 「ここ5年間に従来男性がついていた職務、仕事へ女性を配置したことがあるかどうか」に対する回答。



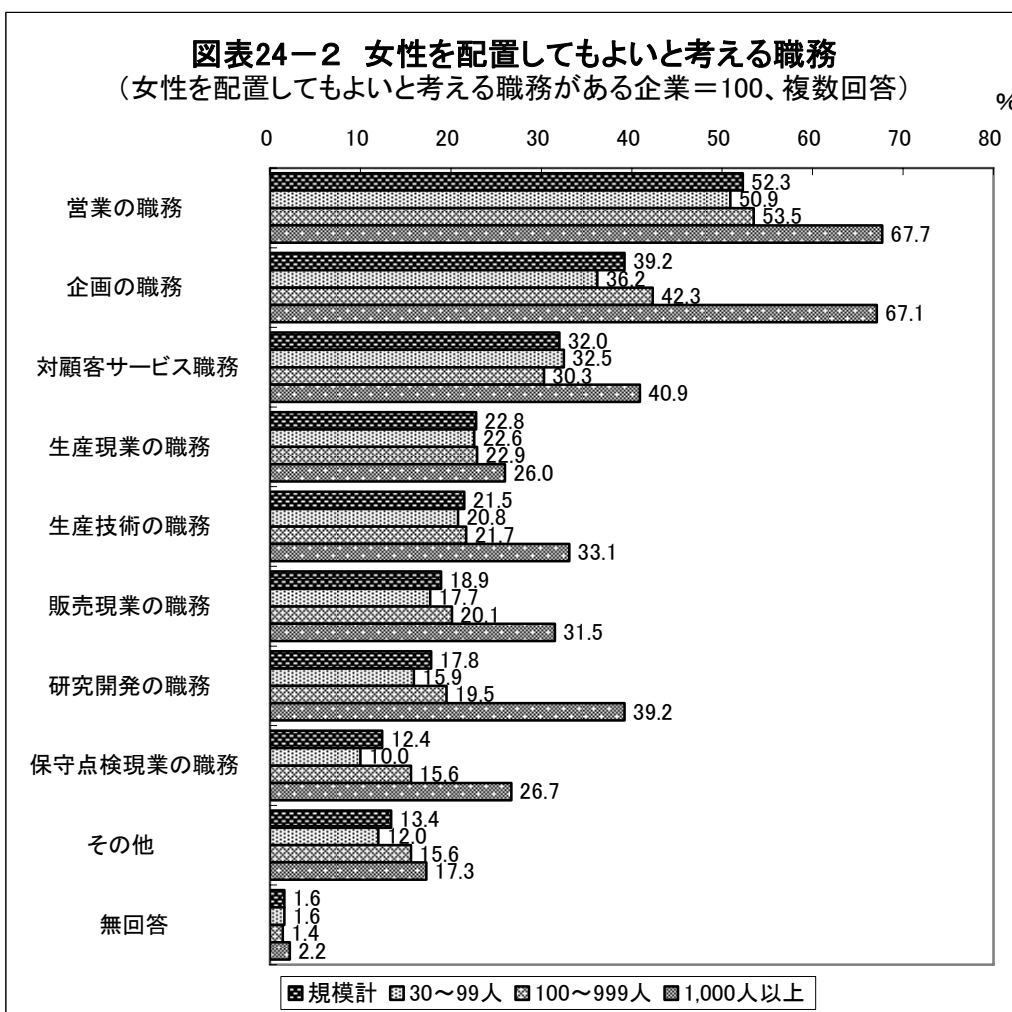
### （今後における女性の職域拡大）

従来男性が就いている仕事（部署）で女性を配置してもよいと考えるもののある企業は71.3%で、多くの企業で女性の職域拡大に対する期待が高い（図表24）。

またどのような職務での職域拡大が期待されているかをみると、「営業」（52.3%）、「企画」（39.2%）、「対顧客サービス」（32.0%）などとなっている（図表24-2）。



（注）「仕事にみあった能力や資格をもった女性がいれば、従来は男性がしていた仕事や部署で女性を配置してもよいと思うようなものがあるかどうか」に対する回答である。



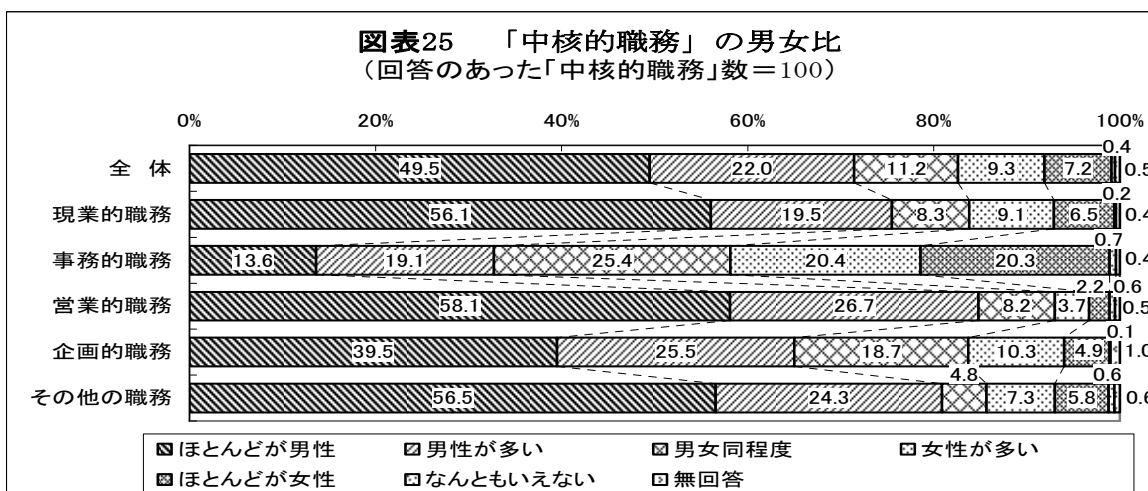


## 10. 中核的・基幹的職務

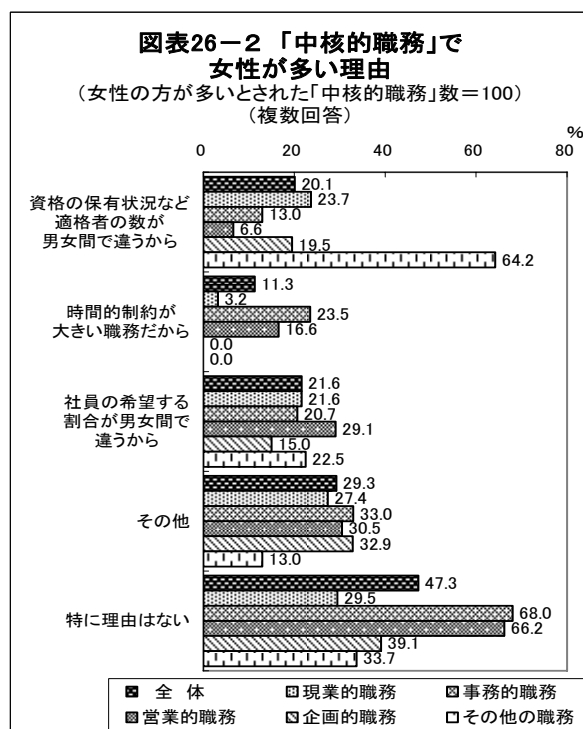
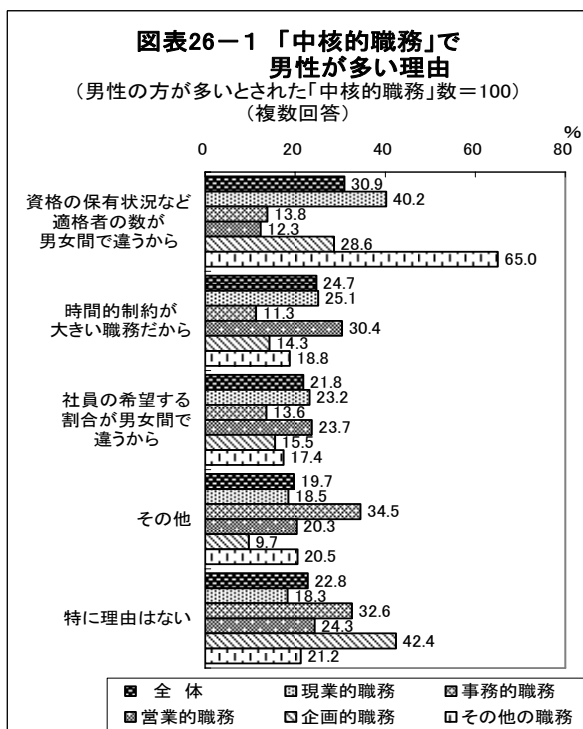
### （「中核的職務」の男女比とその理由）

従事している社員の男女比をみると、記入のあった「中核的職務」のうち「ほとんどが男性」である職務が49.5%、「男性が多い」（22.0%）を合わせて男性の方が多い職務が7割を超えている。その中で、職務類型別にみると、事務的職務では女性の方が多いとする職務も比較的多くなっている（図表25）。

男性が多くなっている職務についてその理由をみると、「適格者の数が男女で違うから」（30.9%）を始めとして、「時間的制約が大きい」（24.7%）、「男女による社員の希望の違い」（21.8%）などの理由が挙げられている。一方、女性が多くなっている職務についてその理由をみると、「特に理由はない」とする企業が47.3%と半数近くあり、また、「その他」（29.3%）、「男女による社員の希望の違い」（21.6%）などが多くなっている（図表26-1及び2）。



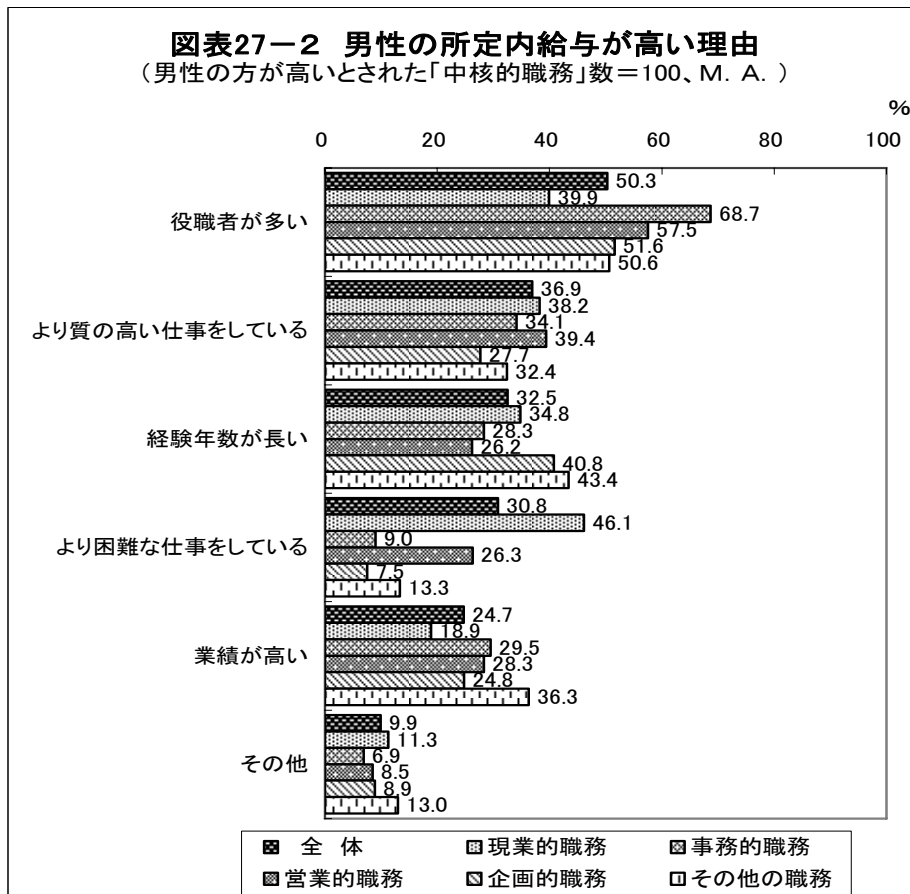
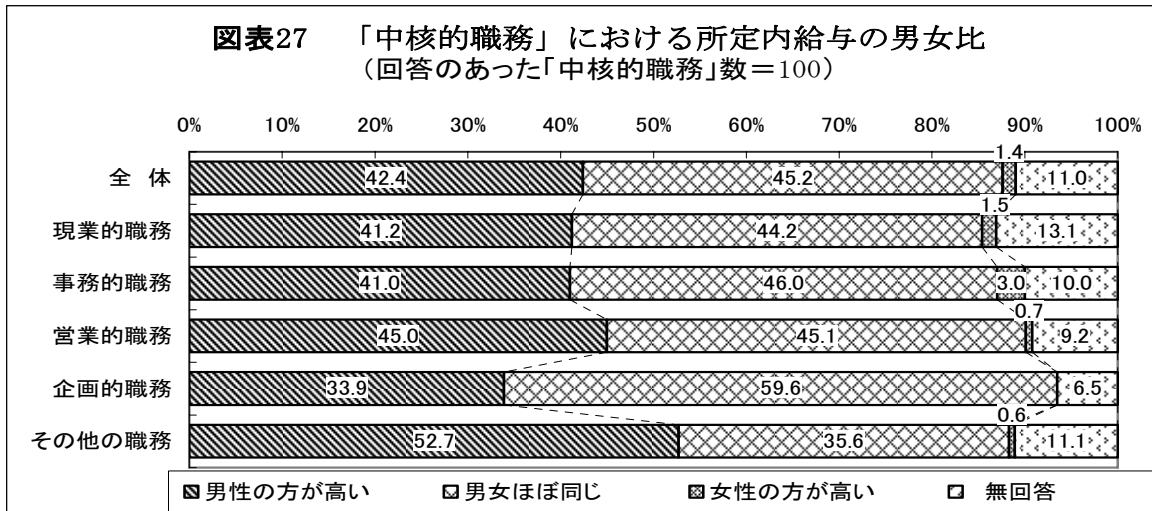
(注) 最大三つまで、中核的・基幹的な職務を選んで回答していただいたものであり、記入のあった職務数による割合である。



**(所定内給与の男女比とその理由)**

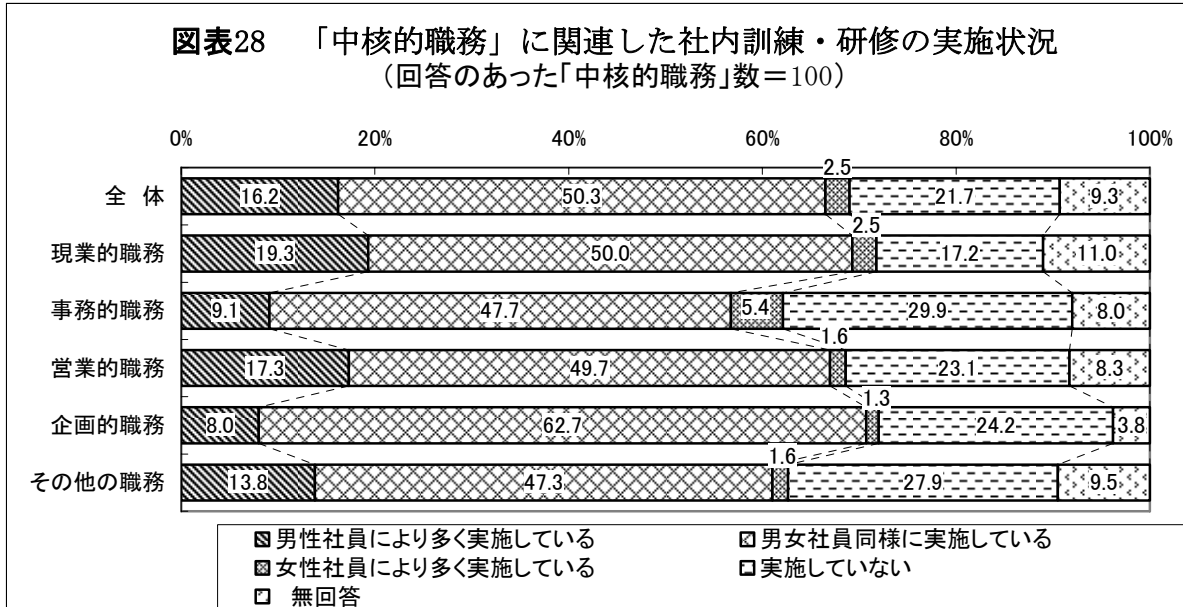
「中核的職務」に従事する社員の所定内給与を男女で比較したとき、「男女ほぼ同じ」とする職務が 45.2%となっているものの、「男性の方が高い」とする割合は 42.4%と男性の方が給与の高い職務がかなり多くなっている（図表 27）。

その理由をみると、男性の方が「役職者が多い」を挙げたものが 50.3%と最も多く、次いで「より質の高い仕事をしている」36.9%、「経験年数が長い」32.5%、「より困難な仕事をしている」が 30.8%などとなっている。職務類型別には、現業的職務で「より困難な仕事」（46.1%）、事務的職務で「役職者が多い」（68.7%）を挙げるものが多いといった特徴もみられる（図表 27-2）。



（「中核的職務」に関連した社内訓練・研修の実施状況）

「中核的職務」に関連した社内訓練・研修の実施状況は、「男女社員同様に実施している」とする職務が 50.3%と多くなっているが、一方で「男性社員により多く実施している」とする職務が 16.2%であるのに対して、「女性社員により多く実施している」職務は 2.5%にとどまっている（図表 28）。



11. 女性社員の一層活躍促進のための社内方針・計画

（女性社員活躍促進の社内方針・計画の有無）

女性社員の一層の活躍を促進するための社内方針や計画の有無は、あるとする企業が 24.7%であり、現在作成中（6.6%）を合わせて 31.3%であるのに対して、ないとする企業は 64.3%に上っている。しかし、規模別には規模が大きくなるほどある又は作成中の企業の割合が高く、1,000人以上規模では7割程度の企業にそうした社内方針や計画がある（図表 29）。

