

第1章 調査の概要

第1節 趣旨

本調査は、最近の企業の動向を把握するため、毎年テーマを変えながら実施しているものである。

本年は、少子高齢化等に伴い労働力人口が減少するなか、人材活用の今後の見直しの方向性（雇用ポートフォリオの変化予測、多様な正社員の可能性等）や、管理職マネジメントのあり方の変化、また、雇用管理や人材育成の実施状況とその課題などをテーマに取り上げ、企業とそこで働く正社員ミドルマネジャーを対象に、アンケート調査を実施した。

また、人材の能力・資質や就労意欲を高めるマネジメントのあり方に、企業の関心が集まる¹なか、雇用管理や人材育成の実施状況と、就労意欲や人材定着率との関係性についても考察し、これを高める人材マネジメントとはどのようなものかを探った。

なお、本調査は厚生労働省労働政策担当参事官室の緊急要請に基づき、実施したものである。

第2節 方法

調査対象は、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業、不動産業・物品賃貸業、学術研究・専門技術サービス業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの）——の15産業分類における、全国の従業員100人以上規模の企業10,000社である。標本は、民間信用調査機関が所有する企業データベースを母集団とし、産業・規模別に層化無作為抽出した。

また、同企業に雇用されている、正社員のミドルマネジャー（部下を持つ課長〈あるいは部長〉相当職位の者、並びに部下を持たなくともそれに相当する者〈専門職等〉。役員は除く、と定義）を対象に、5万人分（従業員規模100人～299人は3枚、300～999人は6枚、1,000人以上は12枚）の調査票配付を依頼²した。

調査項目は、調査票（付属資料75～84頁）の通り、企業調査（「人材マネジメントのあり

¹ 当機構が2013年2月に実施した「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」（調査シリーズNo.111）の中で、自社の競争力を高めるために強化すべきものを尋ねると（複数回答）、「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」（39.5%）などが上位にあがった。また、従業員の持てる能力を最大限発揮させるのに重要と考える雇用管理事項では（同）、「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」（60.2%）や、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」（51.6%）、「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」（51.0%）などが多かった。

² 正社員ミドルマネジャーへの調査票配付にあたっては、①配付先の部門が偏らないよう、また、②課長職または相当の専門職を優先させ、余りが出た場合は部長職または相当の専門職に配付してもらえよう依頼した。

方に関する調査]が大問で26問、労働者調査(「職業キャリア形成に関する調査」)が同16問である。

企業調査の主な内容は、①企業の概要、②雇用ポートフォリオの現状と今後の見通し、③労働生産性や就労意欲に対する評価と取り組んでいる雇用管理事項、④多様な正社員の可能性、⑤雇用・人材育成方針、⑥人材育成の取り組み状況と課題、⑦管理職の登用状況と近年感じている課題、⑧早期選抜の実施状況、⑨正社員の評価・処遇制度の現状などであり、人事総務の担当責任者による記入をお願いした。

また、労働者調査の主な内容は、①自身のプロフィール、②勤務状況(役職、部下数、同時期入社に比した昇進時期等)、③これまでの職種経験や配置転換・転勤、出向の経験、④Off-JTの受講経験や自己啓発の実施状況、⑤管理職への昇進前後でみた職業キャリア上、重要だった経験、⑥自身に当てはまる資質等、⑦近年の管理職に不足している(と思う)能力・資質などであり、ミドルマネージャークラスの正社員による記入をお願いした。いずれも、2014年2月1日時点の現状を尋ねた。

調査方法は、郵送配布・郵送回収方式である。対象企業に、企業調査票と正社員調査票を同梱で送付し(企業から正社員への配付をお願いし)、企業および個々の正社員それぞれから、郵送で直接、返送してもらった。2014年2月22日から郵送を開始し、3月末日で回収を締め切った。企業調査の有効回収数は1,003社(10.0%)、労働者調査の有効回収数は4,227人(8.5%)となった³。

³ なお、本調査の結果で示す%表示は、すべて少数点以下第2位を四捨五入したものである。そのため、%表示の合算は必ずしも100%にならない場合がある。また、本文中の%表示は、すべてn数から算出したものである。そのため、図表の%表示の合算とは必ずしも一致しない場合がある。

第2章 「人材マネジメントのあり方に関する調査」(企業調査) 結果の概要

第1節 回答企業のプロフィール

1. 有効回答企業の主な属性

有効回答企業 (n=1,003 社) の主な属性は、図表1の通りである。

業種構成は、多い順に「製造業」が25.5%、「サービス業」が計⁴23.7%、「卸売業、小売業」が18.7%で、これらで7割弱を占めた。

従業員の規模構成は、300人未満のいわゆる中小企業⁵が6割超(61.8%)で、1,000人未満で85%超(86.2%)となっている。

出資形態は「国内資本のみ」が約95%を占めた。労使関係については「労働組合」がありが3割超で、経営側と従業員代表の間で「定期的な協議」を実施している企業が6割超である。

海外事業(海外での生産、営業、販売活動)については、「展開している」企業が約6社に1社(17.1%)みられ、2012年度の売上高に占める海外比率は平均23.4%だった。

図表1 回答企業のプロフィール

		(%)
主たる業種	建設業	8.0
	製造業	25.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.1
	情報通信業	2.6
	運輸業、郵便業	11.3
	卸売業、小売業	18.7
	金融業、保険業	2.5
	不動産業、物品賃貸業	0.8
	学術研究、専門・技術サービス業	1.9
	宿泊業、飲食サービス業	5.0
	生活関連サービス業、娯楽業	1.9
	教育、学習支援業	2.5
	医療、福祉	3.6
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	0.1
	その他サービス業(他に分類されないもの)	14.9
	その他	0.7
	従業員規模	99人以下
100~299人		57.4
300~999人		24.4
1,000~9,999人		12.7
1万人以上		1.1
海外事業	海外事業を展開している	17.1
	売上高に占める海外比率(平均)	23.4
	していない	82.5
無回答	0.4	
企業設立年	1959年以前	36.6
	1960年代	19.1
	1970年代	16.7
	1980年代	11.0
	1990年代	8.0
	2000年代	7.1
2010年以降	1.5	
事業所数	1ヶ所のみ	13.3
	2~5ヶ所	34.7
	6~10ヶ所	21.4
	11~30ヶ所	18.9
	31ヶ所以上	10.1
	無回答	1.6
出資形態	国内資本のみ	94.7
	外資系企業	0.5
	その他	3.6
無回答	1.2	
労組	あり	30.9
	なし	69.0
	無回答	0.1
労使協議	行っている	62.7
	行っていない	34.7
	無回答	2.6

⁴ 「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス業(郵便局、協同組合等)」「その他サービス業(他に分類されないもの)」の合計。

⁵ 民間信用調査機関のデータベースに、従業員100人以上規模で登録されていた企業を母集団に、無作為抽出を行ったものの、登録時点以降に実施したダウンサイジングが反映されていなかった場合等により、結果として100人未満の企業も含まれている。

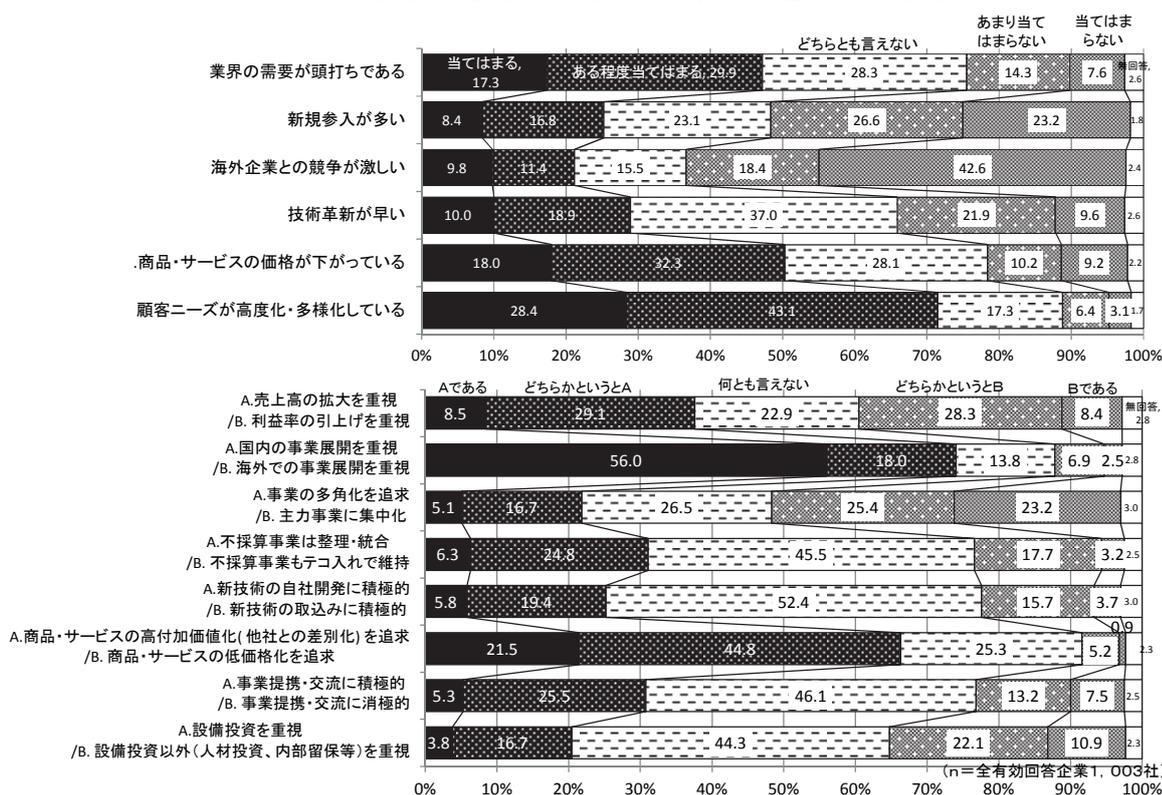
2. 経営指標・経営環境

2012年度の決算業績等を尋ねると、売上高、経常利益、総額人件費のすべてに有効回答があった企業 (n=588社) の集計で、売上高は平均 326 億 9,516.1 万円、経常利益は 12 億 1,461.2 万円、総額人件費は 42 億 7,947.6 万円となり、売上高経常利益率は 3.7%、売上高総額人件費率は 13.1% だった。さらに、付加価値、有形・無形固定資産についても有効回答があった企業 (n=376社) で集計すると、固定資産回転率は 2.0%、売上高付加価値率は 24.5% などとなった。

企業が属する業界の現状について尋ねると、半数弱 (47.3%) の企業は「業界の需要が頭打ち」であると感じている (図表 2)。また、半数以上 (50.3%) は「商品・サービスの価格が下がっている」状況にあり、7割以上 (71.5%) は「顧客ニーズが高度化・多様化している」と感じていることが分かる。

事業の展開方針や他社との競争戦略について尋ねると、海外での事業展開を重視する (計 9.4%) より「国内の事業展開を重視」する企業 (計 74.1%) が圧倒的に多くなっている。また、事業の多角化を追求する (計 21.8%) より「主力事業に集中化」する企業 (48.7%) の方が優勢であり、さらに、「新技術の自社開発に積極的」な企業が 4社に 1社を超え (25.2%)、「商品・サービスの高付加価値化 (他社との差別化) を追求」している企業がおよそ 3分の 2 (66.3%) にのぼっている。こうしたなか、設備投資を重視する (計 20.4%) より「設備投資以外 (人材投資、内部留保等) を重視」する企業 (計 33.0%) の方が上回る結果となっている。

図表 2 業界の現状と事業展開方針、他社との競争戦略



第2節 企業における人材活用のあり方は今、どう変わろうとしているのか

1. 人材活用の現状

本調査では、企業における従業員全体を下表（図表3）の通り定義し、それらの雇用／活用状況を把握した。区分欄に有効回答があった企業（n=976社）の集計で、働き方に限定のない、いわゆる「正社員」（無限定正社員）を雇用している割合は99.1%だった。

また、正社員として標準的な働き方をする者（無限定正社員）より、勤務地や職種、所定労働時間の長さなどが限定されている「限定正社員」区分がある企業は25.4%で、正社員には位置づけていないが雇用期間に定めがない「無期契約の非正社員」区分がある企業は37.8%だった。無限定正社員以外で「無期契約の社員」区分がある企業割合は、半数弱（45.4%）となった。

一方、何らかの「非正社員」区分がある企業は97.2%で、「有期契約の社員」を雇用している割合は90.5%。形態別にみると、「定年再雇用社員」が71.7%、「フルタイムの有期契約社員」が59.6%、「パートタイムの有期契約社員」が66.0%、「臨時社員」が19.8%、「出向受入れ社員」が31.1%、「派遣社員」が47.0%となっている。

なお、雇用／活用している区分数を集計すると、「3種類」～「5種類」にボリュームゾーンがみられた（計56.5%）。組み合わせとしては、3種類では「正社員（無限定正社員）」と「定年再雇用社員」に加え、フルタイムあるいはパートタイムのいずれかの「有期契約社員」を雇用している企業がもっとも多い。4種類ではフルタイムとパートタイムの両「有期契約社員」を雇用している企業が多く、5種類ではさらに「派遣社員」を活用している。

図表3 各区分の定義と雇用／活用している企業割合

※雇用／活用している区分欄に有効回答があった企業（n=976社）で集計

		本調査での定義	雇用／活用企業割合	(%)
無期契約	正社員	無限定正社員	雇用期間の定めがなく転勤、出向、配置転換等を伴う、働き方に限定のない、いわゆる正社員	99.1
		限定正社員	正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い者や職種や勤務地等が限定されている者	25.4
	非正社員	フルタイム社員	貴企業として正社員には位置づけていないが、雇用期間の定めがなく、所定労働時間の長さが正社員とほぼ同じ者	25.8
		パートタイム社員	貴企業として正社員には位置づけていないが、雇用期間の定めがなく、正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働日数が少ない者	33.3
有期契約	非正社員	定年再雇用社員	貴企業の正社員を定年退職後、再雇用している者	71.7
		フルタイム社員	有期契約（雇用期間が1ヵ月を超える）で、所定労働時間の長さが正社員とほぼ同じ者	59.6
		パートタイム社員	有期契約（同）で、正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働日数が少ない者	66.0
		臨時社員	臨時的に、または日々、雇用している者で、雇用期間が1ヵ月以内の者	19.8
		出向受入れ社員	出向元との労働契約を維持（出向元に在籍）したまま、出向契約に基づき貴企業が一時的に受け入れている者	31.1
	派遣社員	労働者派遣法に基づく派遣事業所から、貴企業の事業所に派遣されている者	47.0	

45.4
37.8
97.2
90.5

一方、従業員全体に占める各区分の人数割合（雇用ポートフォリオ）を算出すると、人数記入欄に有効回答があった767社の内訳で、直接雇用のみ全52万3,603人の内訳は「無限定正社員」が58.6%、「限定正社員」が2.3%、「フルタイムの無期契約社員」が1.2%、「パー

トタイムの無期契約社員」が 2.7%、「定年再雇用社員」が 2.6%、「フルタイムの有期契約社員」が 7.8%、「パートタイムの有期契約社員」が 23.1%、「臨時社員」が 0.6%、「出向受入れ社員」が 1.2%となった。

また、派遣社員も含めた全 53 万 7,309 人の内訳では、「無限定正社員」が 57.1%、「限定正社員」が 2.2%、「フルタイムの無期契約社員」が 1.2%、「パートタイムの無期契約社員」が 2.6%、「定年再雇用社員」が 2.5%、「フルタイムの有期契約社員」が 7.6%、「パートタイムの有期契約社員」が 22.6%、「臨時社員」が 0.6%、「出向受入れ社員」が 1.1%、「派遣社員」が 2.6%である。

以上を「正社員」と「非正社員」に括り直すと、直接雇用のみの場合、正社員が 60.9%に対し、非正社員が 39.2%（内訳：無期契約が 3.9%、有期契約が 35.3%）である。また、派遣社員も含む場合では、正社員が 59.3%に対し、非正社員が 40.7%（内訳：無期契約が 3.8%、有期契約が 36.9%）となる。

同様に、これを「無期契約の社員」と「有期契約の社員」に括り直すと、直接雇用のみの場合、無期契約が 64.7%（内訳：無限定正社員が 58.6%、中間的な無期社員＜限定正社員＋フルタイム・パートタイムを問わず無期契約の非正社員＞が 6.2%）に対し、有期契約が 35.3%となった。また、派遣社員も含む場合では、無期契約が 63.1%（内訳：無限定正社員が 57.1%、中間的な無期社員＜同＞が 6.0%）に対し、有期契約が 36.9%である。

2. 人材活用の見直しの方向性

こうしたなか、企業における雇用ポートフォリオのあり方は今、どう変わろうとしているのだろうか。

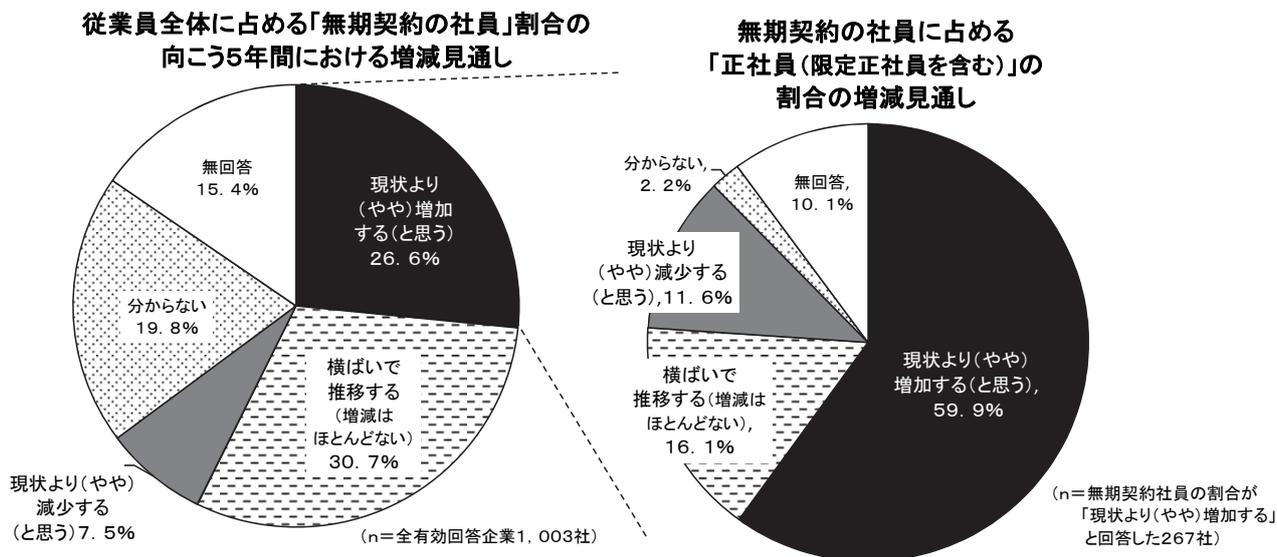
従業員全体に占める「無期契約の社員」（無限定正社員と限定正社員、無期契約の非正社員の合算）の割合が、向こう 5 年間でどのように変化するかを尋ねると、「横ばいで推移する（増減はほとんどない）」とみる企業がもっとも多かった（30.7%）（**図表 4**）。次いで多かったのは「現状より（やや）増加する（と思う）」企業で 4 社に 1 社を超え（26.6%）、以下、「分からない」（19.8%）、「現状より（やや）減少する（と思う）」（7.5%）などと続く。

「無期契約の社員」割合が「現状より（やや）増加する（と思う）」と予測した企業（n=267 社）に対し、さらに同社員に占める正社員（限定正社員を含む、以下同様）の割合の増減見通しを尋ねたところ、最多は「現状より（やや）増加する（と思う）」企業で約 6 割（59.9%）にのぼった。次いで多かったのは、無期契約の社員割合は増えるものの、正社員割合は「横ばいで推移する（増減はほとんどない）」とみる企業（16.1%）で、これに無期契約の社員割合は増えるが、正社員割合は「現状より（やや）減少する（と思う）」との回答（11.6%）などが続いた。

これらを全体に対する割合で算出し直すと、向こう 5 年間に「無期契約の社員」割合が「現

状より（やや）増加する（と思う）」企業（26.6%）で、正社員の割合が増加するとみている企業は16.0%、無期契約の社員割合は増加するが、正社員は横ばいまたは（やや）減少するとみている企業が7.4%などとなる。

図表4 向こう5年間における無期契約の社員割合と正社員割合の増減見通し



3. 雇用ポートフォリオの5年後予測

人材活用の見直しに係る全体的な方向性を把握したうえで、本調査では従業員全体に占める「無期契約の社員」（無限定正社員、限定正社員、無期契約の非正社員の合算）の割合が、向こう5年間でのどの程度になる見通しかの具体的な数値も記入してもらった。

数値記入欄に有効回答があった企業（n=767社）で集計すると、現状における無期契約の社員：有期契約の社員の割合は、直接雇用のみの場合で64.7%：35.3%、派遣社員も含む場合は63.1%：36.9%となった。これに対し、5年後における無期契約の社員：有期契約の社員の割合予測は、直接雇用のみの場合で67.9%：32.1%、派遣社員も含む場合⁶では66.1%：33.9%となっている。

すなわち、無期契約の社員割合は、直接雇用のみの場合で向こう5年間に+3.2%、派遣社員も含む場合では+3.0%上昇する見通しとなった。これまで有期契約の社員割合が上昇を続けてきた中であって、向こう5年間では「無期契約の社員」への揺り戻しが図られる可

⁶ 本調査では、派遣社員の今後の増減見通しについては尋ねていない。そのため、「派遣社員も含む場合」とは派遣社員が、あくまで現状数のまま推移すると仮定した試算結果である。

能性が示された⁷。

それでは、「有期契約の社員」から「無期契約の社員」への「揺り戻し」という変化は、どのような企業群で起ころうとしているのだろうか。企業の主な属性等別に、無期契約の社員割合の、現在値と5年後の予測値の差（以下、「揺り戻し幅」という）を集計したものが下表（図表5）である。

図表5 企業の主な属性等別にみた向こう5年間における雇用ポートフォリオの変化

(%, 割)

	有効回答企業数	直接雇用みの場合							派遣社員を含む場合								
		現状			5年後				揺り戻し幅 無期契約の社員から 有期契約の社員へ	現状			5年後				揺り戻し幅 無期契約の社員から 有期契約の社員へ
		無期契約の社員	(うち正社員)	有期契約の社員	無期契約の社員	(うち正社員)	有期契約の社員	無期契約の社員		(うち正社員)	有期契約の社員	無期契約の社員	(うち正社員)	有期契約の社員			
全体	767	64.7	60.9	35.3	67.9	61.2	32.1	3.2	63.1	59.3	36.9	66.1	59.7	33.9	3.0		
主な業種	製造業	188	83.4	82.6	16.6	85.6	82.1	14.5	2.2	80.2	79.5	19.8	82.3	79.0	17.7	2.1	
	非製造業計	579	57.6	52.6	42.4	61.2	53.3	38.8	3.6	56.5	51.5	43.6	59.9	52.2	40.1	3.4	
	建設業	63	85.4	85.1	14.6	86.9	82.5	13.1	1.5	79.5	79.2	20.5	80.9	76.8	19.1	1.4	
	運輸業、郵便業	89	77.8	72.0	22.2	80.6	73.5	19.4	2.8	76.5	70.8	23.5	79.3	72.3	20.7	2.8	
	卸売業、小売業	148	48.8	44.9	51.2	53.0	45.9	47.0	4.2	48.2	44.3	51.8	52.4	45.3	47.6	4.2	
	医療、福祉	30	67.4	61.0	32.6	70.8	61.4	29.2	3.4	67.2	60.8	32.8	70.5	61.1	29.5	3.3	
	サービス業計	181	47.4	38.2	52.7	50.0	39.6	50.0	2.7	46.5	37.5	53.5	49.2	38.9	50.8	2.7	
	宿泊業、飲食サービス業	33	32.5	20.5	67.5	33.1	23.8	66.9	0.6	32.5	20.5	67.5	33.1	23.8	66.9	0.6	
サービス業(他に分類されないもの)	118	58.7	51.4	41.3	63.0	51.4	37.0	4.3	56.5	49.6	43.5	60.7	49.6	39.3	4.2		
従業員規模	99人以下	35	84.8	77.2	15.2	85.2	76.5	14.8	0.4	84.0	76.5	16.0	84.4	75.7	15.6	0.4	
	100～299人	447	77.7	71.5	22.4	80.1	72.0	19.9	2.4	75.5	69.5	24.5	77.9	70.0	22.1	2.4	
	300～999人	191	60.9	56.9	39.1	64.1	56.6	35.9	3.2	59.2	55.3	40.8	62.3	55.0	37.7	3.1	
	1,000人以上	94	62.6	59.4	37.4	66.0	60.0	34.0	3.4	61.1	57.9	38.9	64.4	58.5	35.6	3.3	
事業所	単一事業所	98	74.7	71.5	25.3	78.1	72.6	21.9	3.4	73.2	70.0	26.8	76.6	71.1	23.4	3.4	
	複数事業所あり	660	63.9	59.8	36.1	67.2	60.2	32.8	3.3	62.1	58.2	37.9	65.3	58.5	34.7	3.2	
労働組合	ある	228	68.1	66.7	31.9	71.8	67.5	28.2	3.7	66.4	65.0	33.6	70.0	65.8	30.0	3.6	
	ない	538	60.0	52.8	40.0	62.5	52.6	37.5	2.5	58.5	51.5	41.5	60.8	51.3	39.2	2.3	
海外事業の展開	している	117	78.4	77.3	21.6	80.5	76.7	19.5	2.1	75.5	74.4	24.5	77.5	73.8	22.5	2.0	
	していない	647	55.4	49.6	44.6	59.3	50.7	40.8	3.9	54.4	48.7	45.6	58.2	49.8	41.8	3.8	
経営戦略① A. 売上高の拡大を重視/ B. 利益率の引上げを重視	Aである	288	60.5	54.2	39.5	64.2	54.6	35.8	3.7	59.3	53.1	40.7	62.9	53.5	37.1	3.6	
	Bである	458	66.5	63.5	33.5	69.5	63.9	30.5	3.0	64.7	61.7	35.3	67.6	62.1	32.4	2.9	
経営戦略② A. 国内の事業展開を重視/ B. 海外での事業展開を重視	Aである	592	57.7	52.5	42.3	62.2	53.2	37.9	4.5	56.4	51.3	43.6	60.8	52.0	39.2	4.4	
	Bである	154	81.8	80.8	18.2	82.0	80.4	18.0	0.2	79.0	78.0	21.0	79.2	77.7	20.8	0.2	
経営戦略③ A. 事業の多角化を追求/ B. 主力事業に集中化	Aである	176	55.2	52.4	44.8	58.6	52.6	41.4	3.4	53.6	50.9	46.4	57.0	51.1	43.0	3.4	
	Bである	569	69.6	65.2	30.4	72.7	65.7	27.3	3.1	67.9	63.6	32.1	70.9	64.0	29.1	3.0	
経営戦略④A. 商品・サービスの付加価値化を追求/B. 商品・サービスの低価格化を追求	Aである	504	62.1	58.8	37.9	65.9	59.4	34.1	3.8	60.6	57.4	39.4	64.3	58.0	35.7	3.7	
	Bである	246	72.4	67.0	27.6	74.1	66.7	25.9	1.7	70.3	65.0	29.7	71.9	64.8	28.1	1.6	
業界の現状① 商品・サービスの価格が低下	当てはまる	387	65.0	59.2	35.1	68.5	60.0	31.5	3.5	63.5	57.9	36.5	67.0	58.7	33.0	3.5	
	当てはまらない	362	65.1	63.2	34.9	67.7	63.1	32.3	2.6	63.1	61.3	36.9	65.7	61.3	34.3	2.6	
業界の現状② 業界の需要が頭打ち	当てはまる	368	59.9	54.4	40.1	63.2	55.3	36.9	3.3	58.8	53.4	41.2	62.0	54.2	38.1	3.2	
	当てはまらない	377	70.4	68.4	29.6	73.4	68.3	26.6	3.0	68.1	66.2	31.9	71.0	66.0	29.0	2.9	
業界の現状③ 顧客ニーズが高度化・多様化	当てはまる	551	63.9	60.2	36.1	67.2	60.6	32.9	3.3	62.3	58.7	37.8	65.4	59.0	34.6	3.1	
	当てはまらない	202	72.0	67.0	28.0	74.1	67.6	25.9	2.1	70.3	65.3	29.7	72.3	65.9	27.7	2.0	

⁷ こうした結果は、向こう3年間に正社員回帰の兆しが窺えると報告した、2012年「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果や、非正社員比率（14.4%）より、正社員比率を高める必要がある（17.6%）と考えている企業の方が多くを指摘した、2013年「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果などとも符合している。

直接雇用のみの場合で業種別にみると、製造業よりは非製造業で、有期契約の社員から無期契約の社員への揺り戻し幅が大きいことが分かる（製造業 2.2 ㊦<非製造業 3.6 ㊦）。非製造業の中では、「サービス業（他に分類されないもの）」（4.3 ㊦）や「卸売業、小売業」（4.2 ㊦）の揺り戻し幅が大きい。また、「宿泊業、飲食サービス業」では、有期契約から無期契約への社員の揺り戻し幅は 0.6 ㊦ながら、正社員の増加幅（非正社員の減少幅）が 3.3 ㊦と大きくなっている。

従業員規模別では、規模が大きいほど揺り戻し幅も大きくなる傾向がみられ、「1,000 人以上」の揺り戻し幅は、3.4 ㊦（中でも 1 万人以上では 6.3 ㊦）にのぼる。

経営戦略との関係性をみると、揺り戻し幅が大きいのは、「海外での事業展開を重視」する企業（0.2 ㊦）より「国内の事業展開を重視」する企業（4.5 ㊦）、「利益率の引上げを重視」する企業（3.0 ㊦）よりは「売上高の拡大を重視」する企業（3.7 ㊦）、「商品・サービスの低価格化を追求」する企業（1.7 ㊦）よりも「商品・サービスの付加価値化を追求」する企業（3.8 ㊦）などとなっている。

また、業界が直面している現状との関連では、「商品・サービスの価格が低下している」と感じている企業（3.5 ㊦）の方が、「低下していない」とする企業（2.6 ㊦）より揺り戻し幅は大きくなっている。同様に、「顧客ニーズが高度化・多様化している」と感じている企業（3.3 ㊦）の方が、「していない」とする企業（2.1 ㊦）より、揺り戻し幅は大きい。

総じて、デフレからの脱却及び景気の拡大への期待が高まるなか、国内の事業を重視する企業や売上高の増大を目指す企業で、また、市場の成熟化が進むなか、商品・サービスの付加価値化等を目指す企業などで、雇用ポートフォリオの見直しが図られようとしている様子が窺える。

4. 多様な正社員の可能性

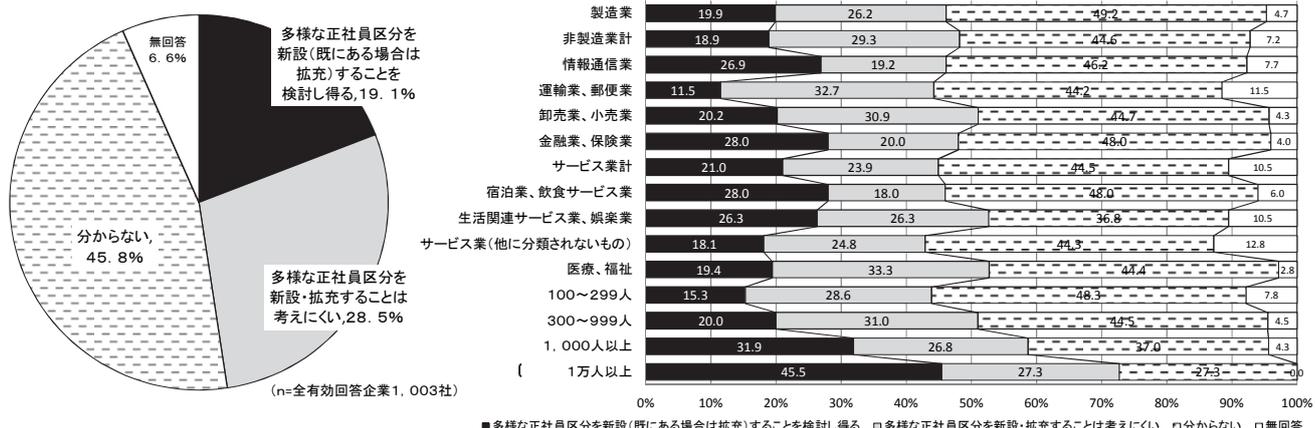
既存の正社員より働き方を限定したり、非正社員より働き方を拡大しつつ処遇も改善するなどして、社会的に「多様な正社員」（いわゆる「限定正社員」）層を形成していこうとする議論があることを踏まえ、自社における「多様な正社員」の可能性をどう考えるかについて尋ねた。結果として、「分からない」が 45.8%にのぼったものの、2 割弱（19.1%）の企業が「多様な正社員区分を新設（既にある場合は拡充）することを検討し得る」と回答した（図表 6）。「多様な正社員区分を新設・拡充することは考えにくい」と回答した企業は 28.5%だった。

「多様な正社員区分を新設（既にある場合は拡充）することを検討し得る」と回答した企業を業種別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」や「金融業、保険業」「情報通信業」「生活関連サービス業、娯楽業」などで 4 社に 1 社を超えた。また、従業員規模別では「1,000 人以上」で 3 割強（1 万人以上では半数弱）にのぼった。

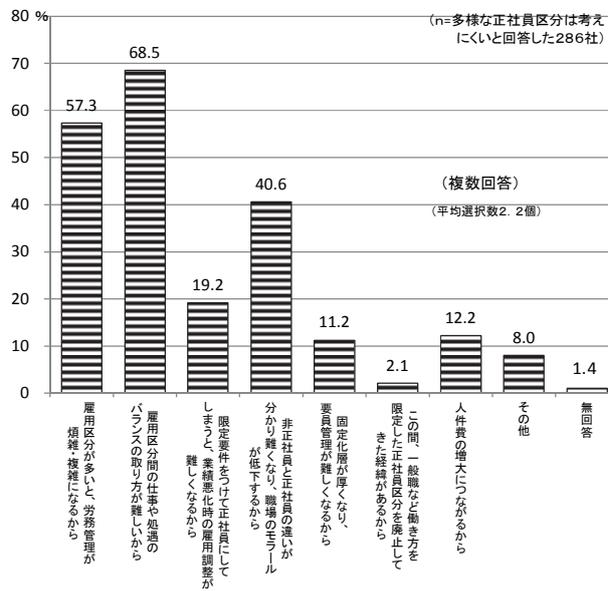
そのうえで「多様な正社員区分を新設（拡充）することを検討し得る」とした理由を尋ねると（複数回答）、多い順に「改正労働契約法による通算5年勤続後の無期転換に対応しなければならないから」（44.3%）、「少子高齢化が進展するなか、必要な労働力をいかに確保するかに危機感を持っているから」（42.7%）、「働き方や処遇等を限定した多様な正社員なら雇用の余地があるから」および「非正社員からの転換を促進し、優秀な人材を確保することができるから」（ともに41.7%）などとなった。

これに対し、「多様な正社員区分を新設・拡充することは考えにくい」理由としては（複数回答）、「雇用区分間の仕事や処遇のバランスの取り方が難しいから」（68.5%）、「雇用区分が多いと、労務管理が煩雑・複雑になるから」（57.3%）、「非正社員と正社員の違いが分かり難くなり、職場のモラルが低下するから」（40.6%）などが多かった。すなわち、多様な正社員の形成を図るうえでは、雇用区分間の仕事と処遇のバランスなど雇用管理のあり方を、政策的に明示していく必要があると言えるだろう。

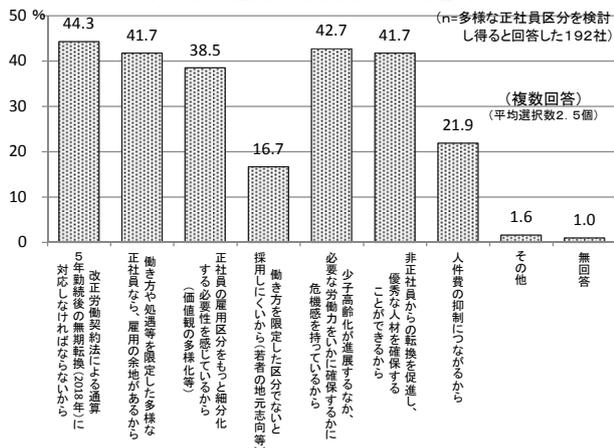
図表6 多様な正社員を新設・拡充する可能性



＜ 多様な正社員区分は考えにくい理由 ＞



＜ 多様な正社員区分を検討し得る理由 ＞



5. 雇用区分間の転換制度・慣行

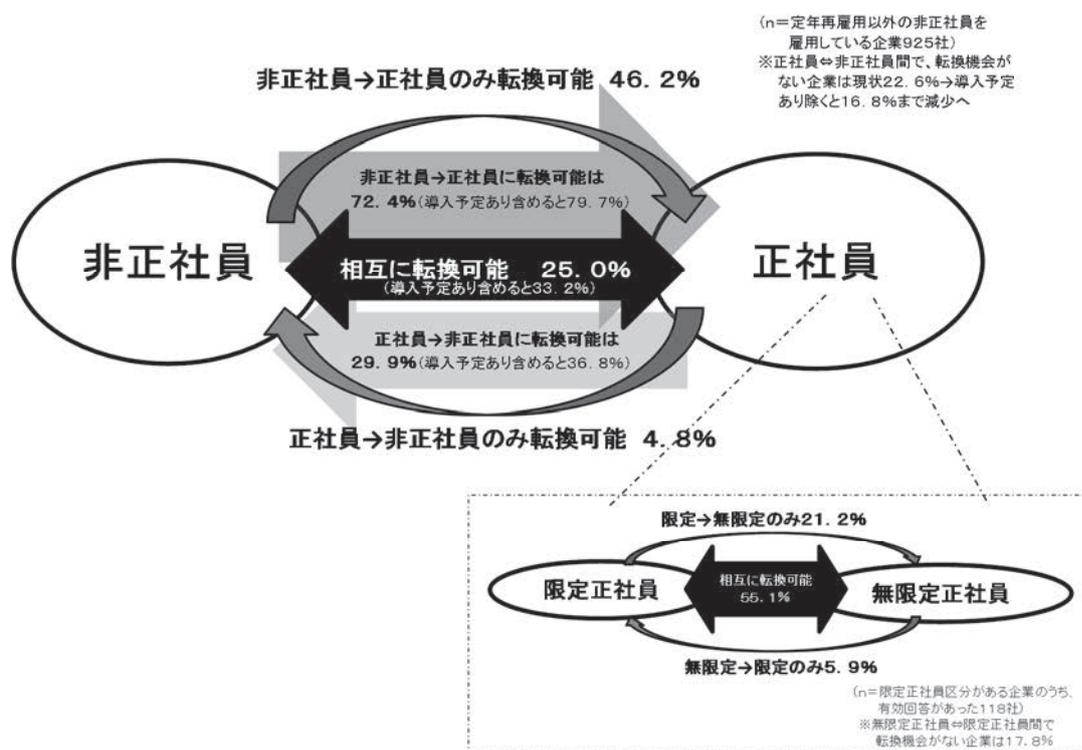
定年再雇用以外の非正社員を雇用している企業（n=925社）を対象に、雇用区分間で転換できる制度や慣行の有無を尋ねると、非正社員⇄正社員（限定正社員を含む、以下同様）の間で、相互に転換できる制度や慣行がある企業は4社に1社（25.0%）だった（**図表7**）。また、現在はまだないが「制度や慣行の導入・実施を検討中」と合わせると、3社に1社程度（33.2%）となった。

そのうえで、非正社員から正社員に転換できる制度や慣行を持つ企業をみると、現状は72.4%だが、「導入・実施を検討中」を合わせると8割に迫る見通しである（79.7%）。なお、非正社員から正社員に転換できる制度や慣行を持つ企業のうち、過去5年間に実際に転換者がいた割合は83.6%で、転換までに要した期間は平均2.8年となっている。また、向こう5年間における転換見通しは、「増加」が22.2%に対し「横ばい」が34.3%、「減少」が5.4%等である。

一方、正社員から非正社員に転換できる制度や慣行を持つ企業をみると、現状は約3割（29.9%）（うち、過去5年間に転換者がいた割合は75.8%）にとどまるものの、「導入・実施を検討中」を合わせると3社に1社を超えた（36.8%）。

結果として、正社員⇄非正社員間でまったく転換機会を持たない企業は、現状の2割程度（22.6%）から、今後は6社に1社程度（16.8%）まで縮小する見通しとなっている。

図表7 非正社員⇄正社員間、限定正社員⇄正社員間における転換制度・慣行の導入(予定)状況



第3節 企業における雇用管理・人材育成の現状はどうなっているのか

雇用管理・人材育成に関して直面している課題は何か

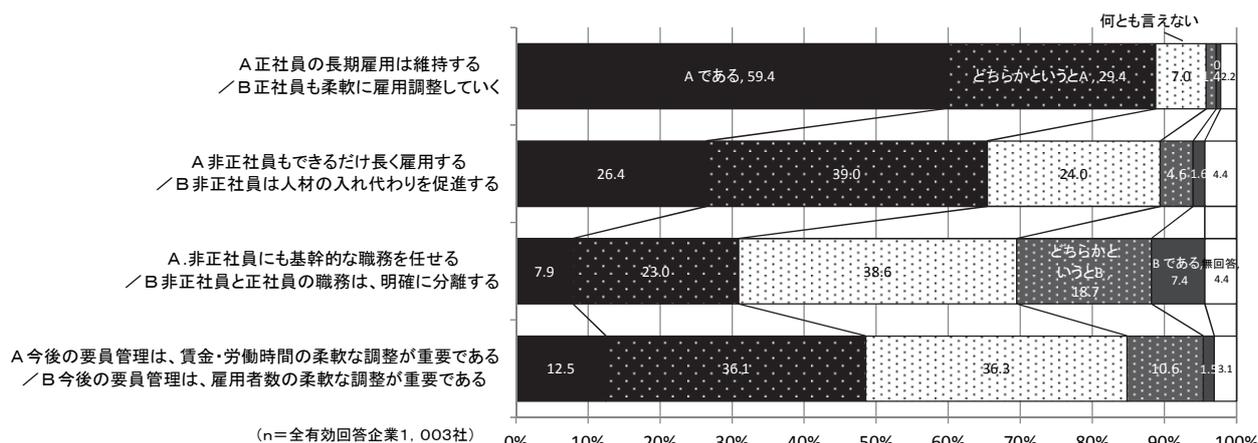
1. 雇用方針

雇用に対する考え方について、対照的な組み合わせをいくつか示し、それぞれどちらに当てはまるかを尋ねた（図表8）。

正社員については引き続き「長期雇用は維持する」企業が9割弱（88.8%）を占め、「柔軟に雇用調整していく」（2.0%）を大きく上回った。非正社員に対する考え方も同様で、「できるだけ長く雇用する」考えの企業が約3分の2社（65.4%）にのぼったのに対し、「非正社員は人材の入れ代わりを促進する」は6.2%にとどまった。

そのうえで、今後の要員管理については、「賃金・労働時間の柔軟な調整が重要」と考える企業が約半数（48.6%）で、「雇用者数の柔軟な調整が重要」とする企業（12.1%）を大きく上回った。

図表8 雇用に関する考え方

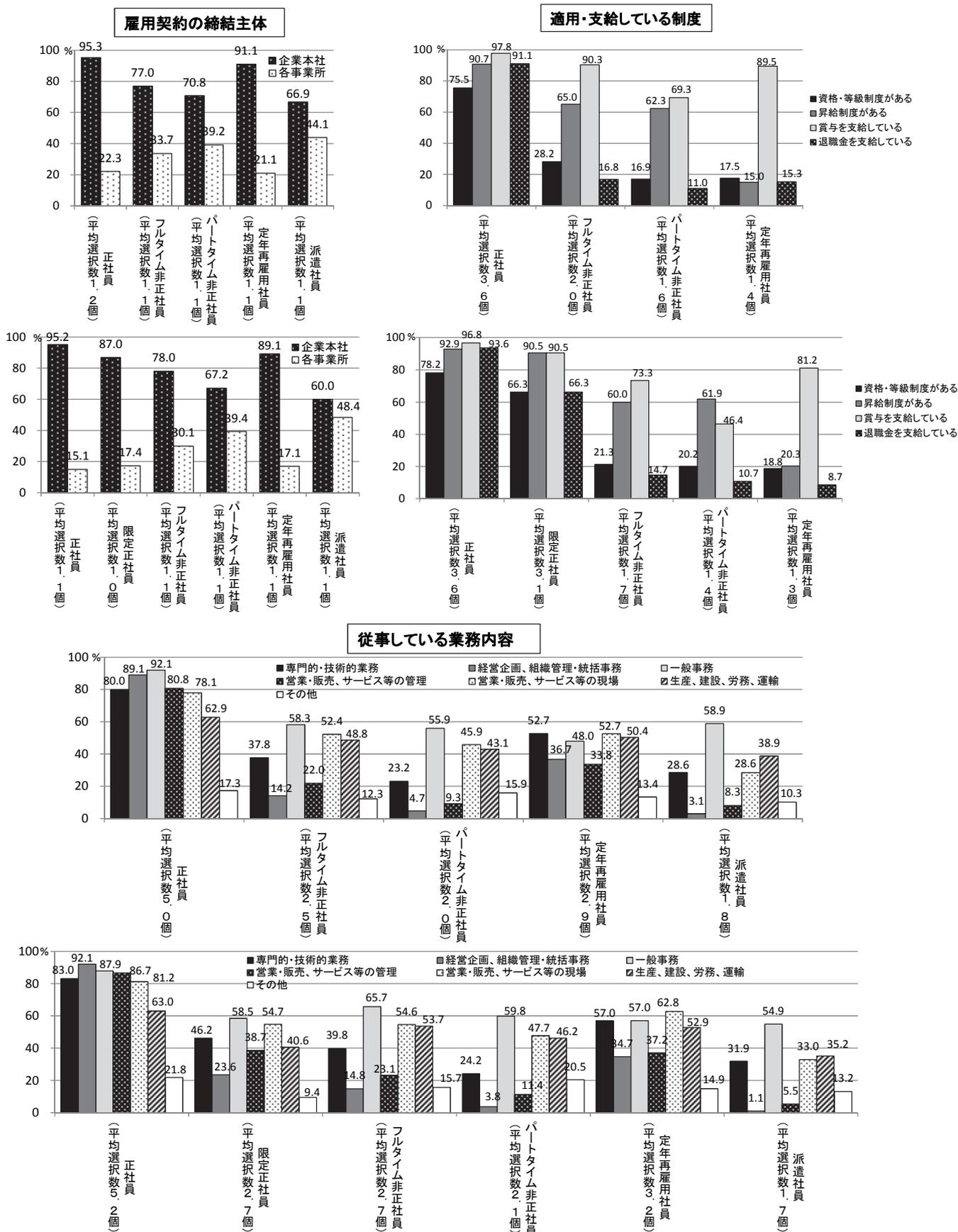


2. 多様な雇用区分間における業務や処遇の現状

第2節の1で尋ねた雇用区分のうち、「正社員」「限定正社員」「フルタイムの非正社員（有期・無期契約を問わない）」「パートタイムの非正社員（同）」「定年再雇用社員」「派遣社員」について、任せている業務や仕事レベル、処遇水準や適用・支給している制度等を尋ねた。なお、雇用区分間でこれらの状況を比較するため、以下はすべて無回答を除いた集計結果で示す。

まず、正社員と何らかの区分の非正社員を雇用している企業（A）で、雇用契約の締結主体を比較すると（複数回答）、正社員では「企業本社」が95.3%、「各事業所」が22.3%に対し、「定年再雇用社員」（同順に91.1%、21.1%）のほかは、「フルタイム非正社員」（77.0%、33.7%）、「パートタイム非正社員」（70.8%、39.2%）、「派遣社員」（66.9%、44.1%）と、徐々に各事業所での契約締結割合が増加する結果となっている（図表9）。

図表9 多様な雇用区分間における業務や処遇の現状



※いずれの項目も、上段はn=正社員と何らかの区分の非正社員を雇用している企業、下段はさらに限定正社員を雇用している企業。

また、正社員と何らかの区分の非正社員に加え、さらに限定正社員を雇用している企業（B）に絞ってみると、限定正社員は正社員より各事業所での契約締結割合がやや多くなるものの、大半の契約は企業本社で締結されていることが分かる。

従事している業務についてAの企業で比較すると、まず業務の幅（平均選択数）が、定年再雇用社員でも正社員の6割弱、フルタイム非正社員は約5割、パートタイム非正社員は4割、派遣社員では1/3強にとどまっている。具体的な内容についても（複数選択）、正社員では多い順に、①一般事務、②経営企画、組織管理・統括事務、③営業・販売、サービス等の管理なのに対し、フルタイム・パートタイムの非正社員で、①一般事務に続くのは②営業・販売、サービス等の現場、③生産、建設、労務、運輸（派遣社員では②と③が逆順）である。こうしたなか、定年再雇用社員については、他の非正社員区分に比べて、専門的・技術的業務や経営企画、組織管理・統括事務、営業・販売、サービス等の管理に就いている割合も高い点が特徴となっている。

同様に、仕事のレベル観をみると（複数回答）、フルタイム非正社員、パートタイム非正社員、派遣社員とも、「正社員（(学卒)入社時点）と同じ仕事（業務・責任）をしている者がいる」が最多で、それぞれ84.7%、82.5%、76.2%にのぼっている。一方、定年再雇用社員でもっとも多いのは「正社員（(学卒)入社10年後）と同じ仕事（業務・責任）をしている者がいる」の80.1%である。

以上をBの企業でみると、限定正社員の業務内容は、定年再雇用社員やフルタイムの非正社員に近いものとなっている。業務の幅も平均選択数で2.7個と、正社員（5.2個）の半分程度にとどまる。また、仕事のレベル観についても、限定正社員では「正社員（(学卒)入社時点）と同じ仕事（業務・責任）をしている者がいる」（87.3%）が最多であり、10年後は68.3%となっている。

こうしたなか、同じ仕事をしている正社員と比較した年収水準を尋ねると（数値記入）、正社員を100%とした平均で、Aの企業ではフルタイム非正社員が77.1%、パートタイム非正社員が56.4%、定年再雇用社員は68.6%となった。一方、Bの企業でみると、限定正社員の年収（87.9%）は、正社員とフルタイム非正社員（77.0%）や、定年再雇用社員（70.1%）の中間に位置づけられるような水準となっている。

また、各種制度の適用・支給状況を尋ねると（複数回答）、Aの企業では正社員で「資格・等級制度」を持つ企業が75.5%、「昇給制度」がある企業が90.7%、「賞与」を支給している企業が97.8%、同「退職金」が91.1%となった。これに対し、フルタイム非正社員やパートタイム非正社員、定年再雇用社員についても「賞与」を支給している企業は多いが、「昇給制度」はフルタイム非正社員で65.0%、パートタイム非正社員で62.3%などにとどまっている。

これをBの企業でみると、限定正社員（平均選択数3.1個）については「退職金」の支給

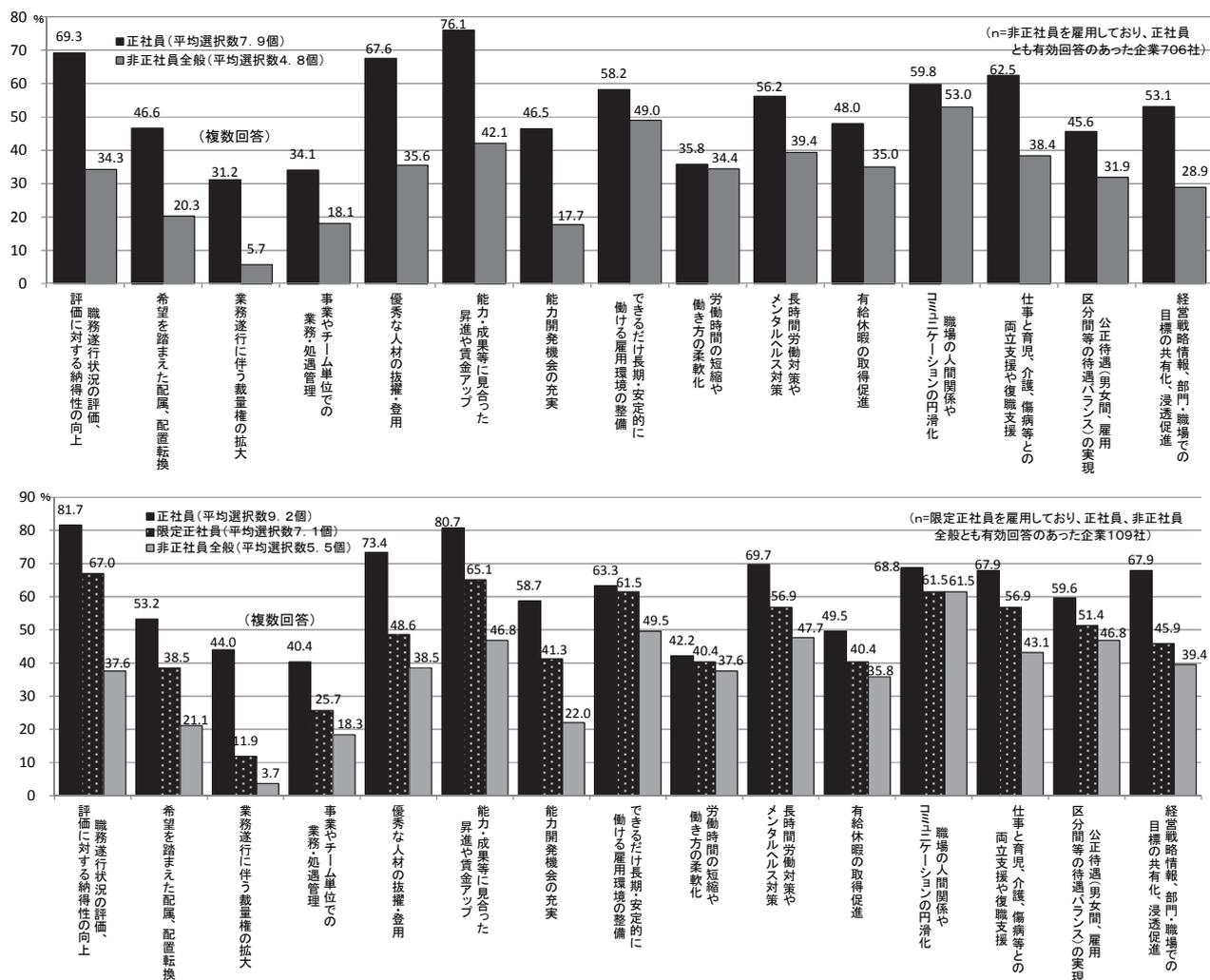
割合が66.3%とやや低いものの、これを除く各種制度の適用・支給状況は、おおむね正社員と同程度となっていることが分かる。

3. 多様な雇用区分間でみた雇用管理事項の実施状況

各雇用区分の就労意欲等を高めるために実施している雇用管理事項を尋ねると（複数回答）、実施項目数の平均は正社員が7.9個に対し、非正社員全般（有期・無期を問わず直接雇用のフルタイム・パートタイム社員）は4.8個となった。両者の実施率に大きな開きがみられたのは「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」（35.0 割合差）や「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」（34.0 割合差）であり、これに「優秀な人材の抜擢・登用」（32.0 割合差）、「能力開発機会の充実」（28.8 割合差）などが続いている（図表10）。

次に、限定正社員を雇用している企業に絞って正社員、限定正社員、非正社員全般の間で、その就労意欲等を高めるために取り組んでいる雇用管理事項を比較した。実施項目数の平均は正社員が9.2個、限定正社員が7.1個、非正社員全般が5.5個となった。

図表10 多様な雇用区分間における雇用管理事項の比較



具体的にみると、限定正社員については正社員と非正社員全般の、中間的な実施率となっている雇用管理事項が多いようである。例えば「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」の実施率は、正社員が81.7%に対し限定正社員は67.0%で、非正社員全般は37.6%となっている。同様に、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」については、正社員が80.7%に対し限定正社員は65.1%で、非正社員全般は46.8%である。さらに、「能力開発機会の充実」では、正社員が58.7%に対し限定正社員は41.3%で、非正社員全般が22.0%などとなっている。

4. 人材育成方針

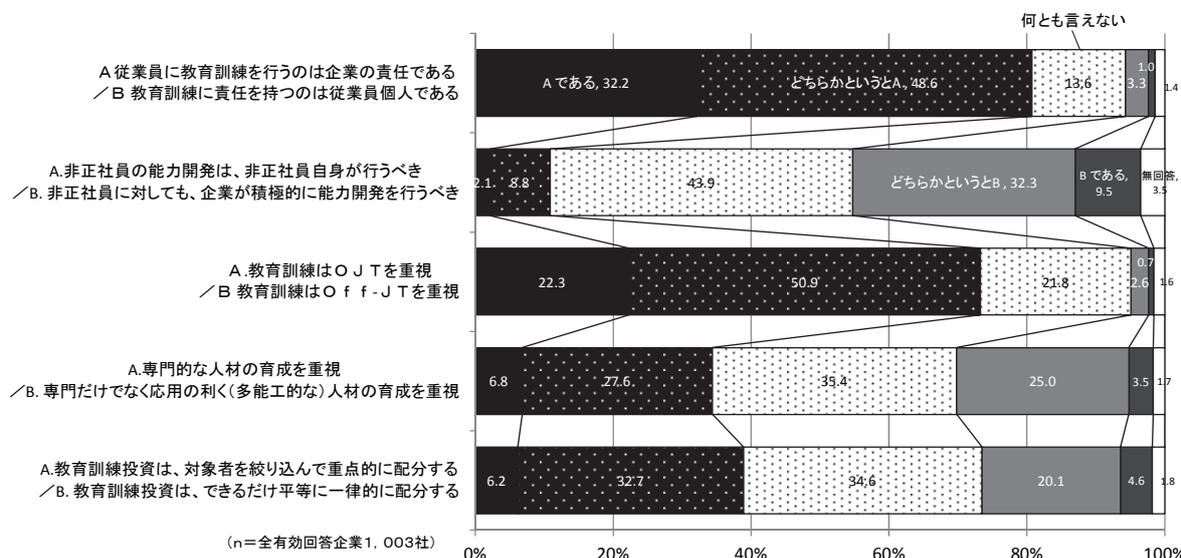
人材育成に当たってのスタンス・考え方について、対照的な組み合わせをいくつか示し、それぞれどちらに当てはまるかを尋ねた（図表11）。

結果をみると、「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である」と考える企業が8割超（80.8%）で、「教育訓練に責任を持つのは従業員個人である」とする企業（4.3%）を大きく上回っている。

非正社員の能力開発についても、「企業が積極的に能力開発を行うべき」とする回答が4割を超え（41.8%）、「非正社員自身が行うべき」とする企業は1割程度（10.9%）にとどまった。

教育訓練は「Off-JT」（3.3%）より、「OJT」（73.3%）を重視する企業が、圧倒的に多くなっている。また、教育訓練投資は「対象者を絞り込んで重点的に配分する」（38.9%）と、「できるだけ平等に一律的に配分する」（24.7%）が拮抗しているものの、前者が後者を上回っている。

図表11 人材育成に関する考え方

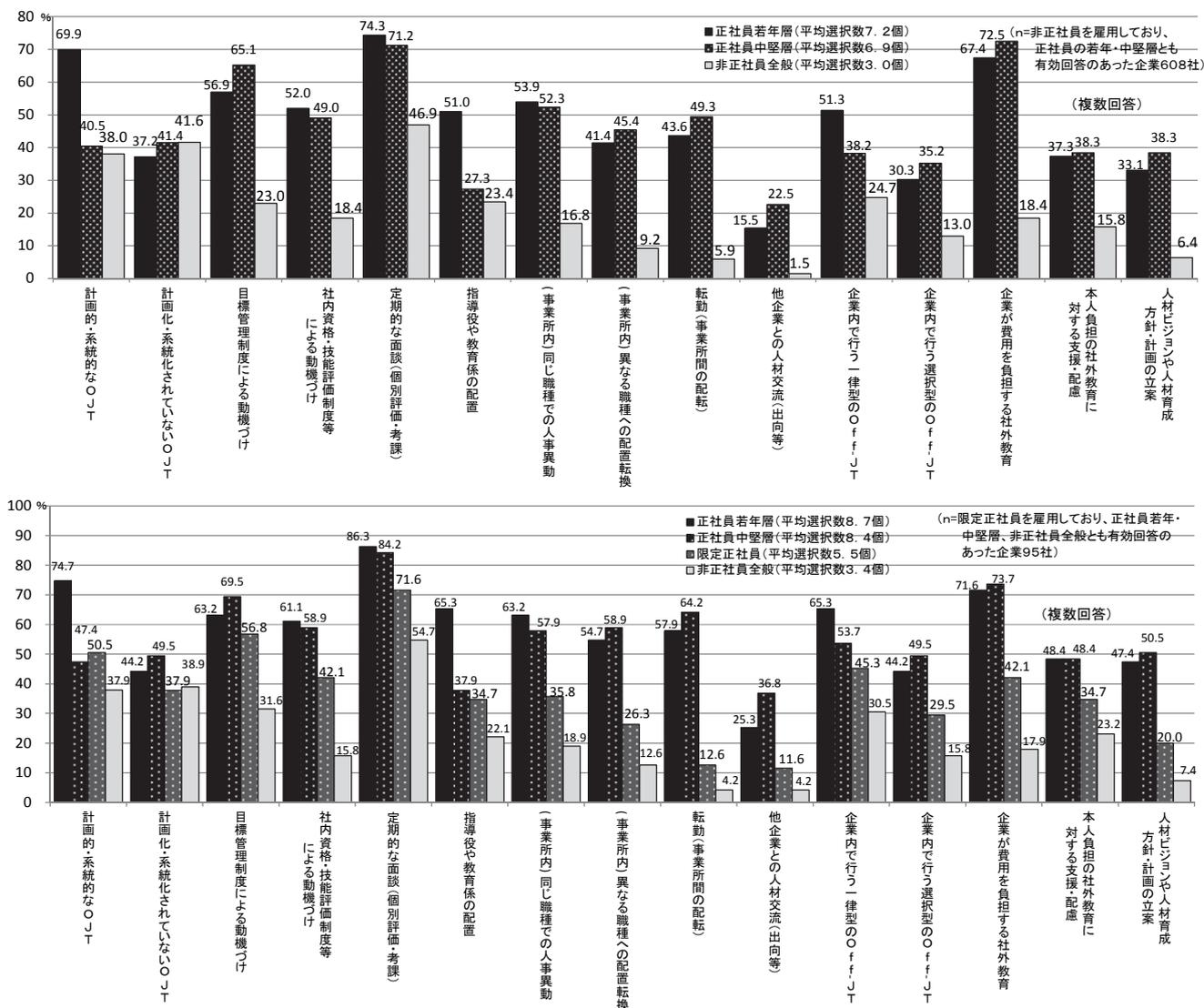


5. 多様な雇用区分間でみた人材育成の実施状況

各雇用区分における人材育成の実施状況を尋ねると（複数回答）、実施項目数の平均は正社員の若年層が7.2個、中堅層が6.9個に対し、非正社員全般は3.0個だった。正社員の若年層でもっとも多かったのは「定期的な面談（個別評価・考課）」（74.3%）であり、これに「計画的・系統的なOJT」（69.9%）、「企業が費用を負担する社外教育」（67.4%）などが続く（図表12）。中堅層では「企業が費用を負担する社外教育」（72.5%）がもっとも多く、次いで「定期的な面談（個別評価・考課）」（71.2%）、「目標管理制度による動機づけ」（65.1%）などとなっている。

一方、非正社員全般でも、正社員の若年層と同様に「定期的な面談（個別評価・考課）」（46.9%）がもっとも多いものの、これに続くのは「計画化・系統化されていないOJT」（41.6%）である。非正社員全般に対する実施率で、正社員と大きな開きがみられるのは「企業が費用を負担する社外教育」（18.4%）で、正社員若年層（67.4%）と比較しても49.0%の差がついている。

図表12 多様な雇用区分間で取り組まれている人材育成の比較



雇用管理事項の場合と同様に、限定正社員を雇用している企業に絞って正社員、限定正社員、非正社員全般の間で取り組んでいる人材育成を比較した。実施項目数の平均は正社員若年層が 8.7 個、中堅層が 8.4 個に対し、限定正社員は 5.5 個で、非正社員全般は 3.4 個だった。

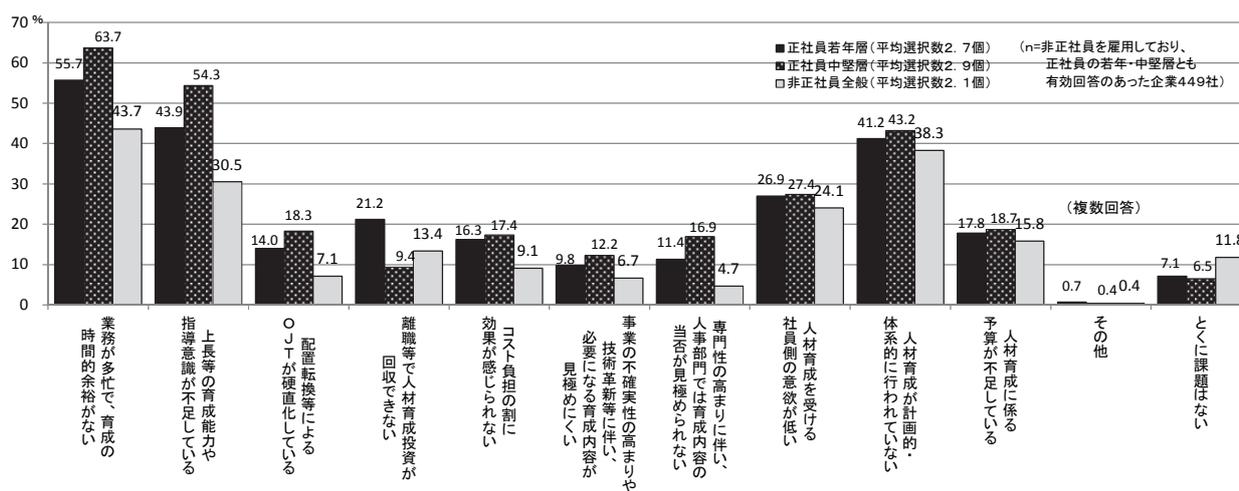
限定正社員に対する人材育成の実施率は、非正社員全般より総じて高くなっている（図表 1 2）。例えば「目標管理制度による動機づけ」については、正社員若年層が 63.2%、非正社員全般が 31.6%のところ、限定正社員は 56.8%である。また、「社内資格・技能評価制度等による動機づけ」でも、正社員若年層が 61.1%、非正社員全般が 15.8%に対し、限定正社員は 42.1%となっている。さらに、正社員・非正社員全般の間で大きな開きがみられた「企業が費用を負担する社外教育」についても、正社員若年層が 71.6%、非正社員全般が 17.9%に対し、限定正社員は 42.1%となっている。

6. 人材育成上の課題

こうしたなか、各雇用区分を育成するうえでの課題を尋ねると、正社員・非正社員を問わず、「業務が多忙で育成の時間的余裕がない」が最多となった。正社員中堅層でもっとも高く（63.7%）、これに若年層（55.7%）、非正社員全般（43.7%）と続く（図表 1 3）。

次いで、正社員で多かったのは「上長等の育成能力や指導意識が不足している」であり、中堅層が 54.3%、若年層が 43.9%となっている。これに対し、非正社員全般で 2 番目に高かったのは「人材育成が計画的・体系的に行われていない」（38.3%）である。

図表 1 3 多様な雇用区分間で異なる人材育成上の課題①

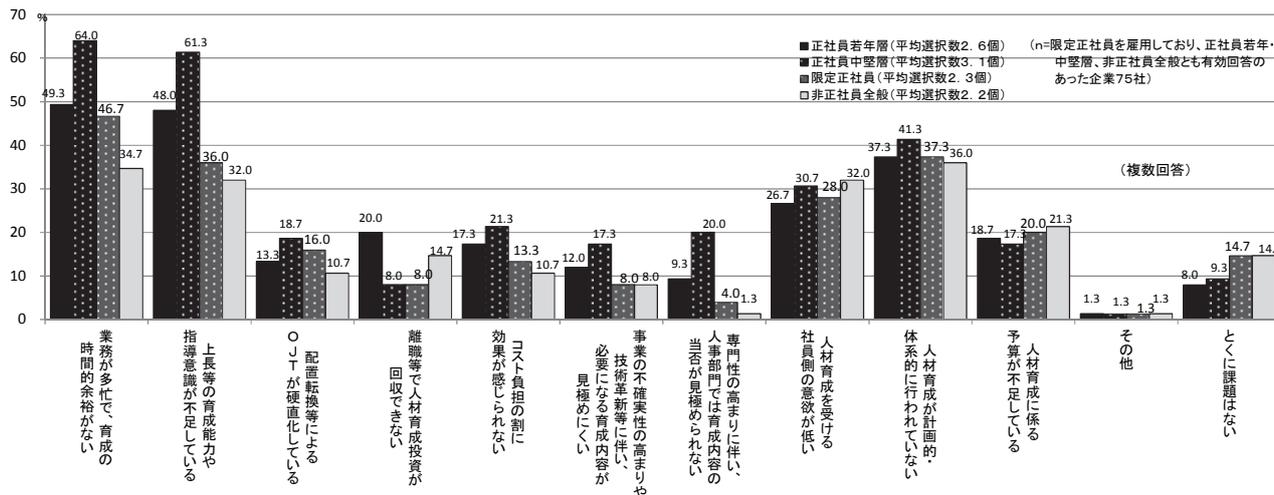


限定正社員を雇用しており、有効回答のあった企業に絞って正社員、限定正社員、非正社員全般の間で抱える人材育成上の課題を集計すると、限定正社員についても「業務が多忙で育成の時間的余裕がない」がもっとも多く（46.7%）、正社員の若年層（49.3%）と同程度の

水準となった（図表14）。

これに対し、正社員の若年層・中堅層で多かった「上長等の育成能力や指導意識が不足している」（36.0%）については、非正社員全般（32.0%）と同程度にとどまったほか、「とくに課題はない」とする企業が7社に1社程度と多くないとはいえ、非正社員全般と同様にみられる結果となった。

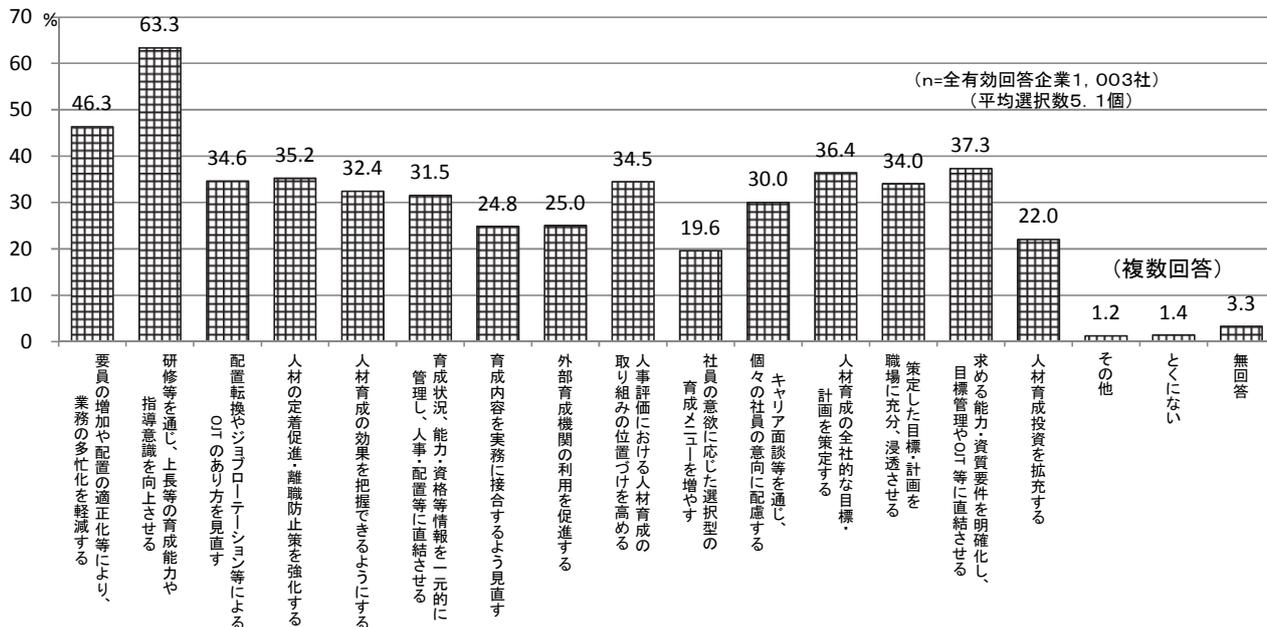
図表14 多様な雇用区分間で異なる人材育成上の課題②



7. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと

人材育成をより効果・効率的に行うために必要なことを尋ねると（複数回答）、最多は「研修等を通じ、上長等の育成能力や指導意識を向上させる」で63.3%にのぼった（図表15）。

図表15 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと



次いで、「要員の増加や配置の適正化等により、業務の多忙化を軽減する」(46.3%)、「求める能力・資質要件を明確化し、目標管理や OJT 等に直結させる」(37.3%)、「人材育成の全社的な目標・計画を策定する」(36.4%)、「人材の定着促進・離職防止策を強化する」(35.2%)、「配置転換やジョブローテーション等による OJT のあり方を見直す」(34.6%)、「人事評価における人材育成の取り組みの位置づけを高める」(34.5%)、「策定した目標・計画を職場に充分、浸透させる」(34.0%)、「人材育成の効果を把握できるようにする」(32.4%)、「育成状況、能力・資格等情報を一元的に管理し、人事・配置等に直結させる」(31.5%)、「キャリア面談等を通じ、個々の社員の意向に配慮する」(30.0%)などの順となった(平均選択数 5.1 個)。

8. 労働生産性と就労意欲に対する評価

自社の労働生産性や従業員の就労意欲を、同業他社と比べてどう評価するか尋ねると、「労働生産性」(「従業員一人あたりの付加価値」を指す、と定義)については、「高い」が 36.7% (高い 5.8%+どちらかといえば高い 30.9%) に対し、「低い」が 11.4% (低い 1.4%+どちらかといえば低い 10.0%) で、「何とも言えない」が 49.9%などとなった(付属資料 96 頁・附表 20 参照)。

同様に、「就労意欲」については、「高い」が 43.5% (高い 5.9%+どちらかといえば高い 37.6%) に対し、「低い」が 7.7% (低い 0.5%+どちらかといえば低い 7.2%) で、「何とも言えない」が 46.8%などとなっている。

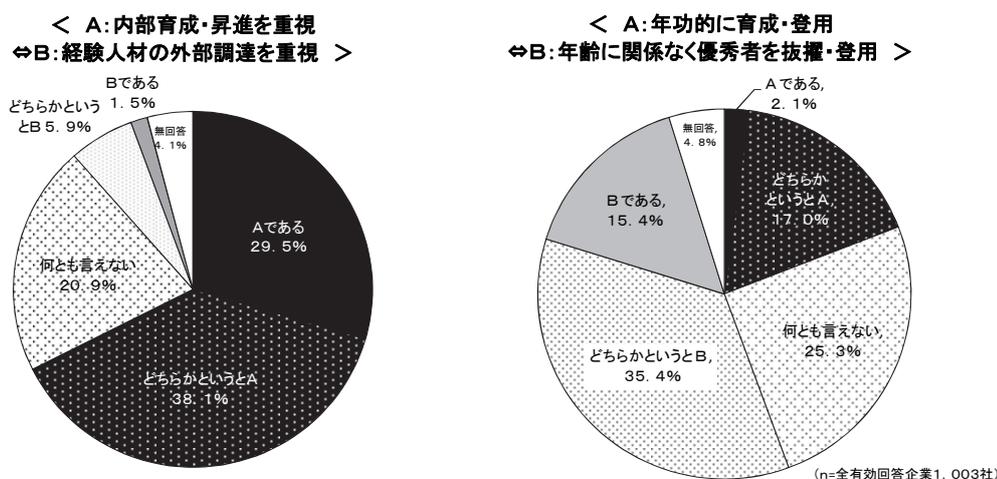
第4節 管理職マネジメントのあり方は今、どう変わろうとしているのか

1. 管理職の育成・登用方針

管理職の育成・登用方針を尋ねると、「内部育成・昇進を重視」している企業（67.6%）が、「経験人材の外部調達を重視」する企業（7.4%）を大きく上回った（図表16）。

また、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業（50.7%）が、「年功的に育成・登用」している企業（19.1%）を大きく上回った。

図表16 管理職の育成・登用方針



2. 管理職数の近年の推移

管理職数の近年の増減推移を尋ねると、同設問の有効回答企業（n=914社）の集計で、「横ばい」が68.6%を占めたものの、「減少傾向」（6.6%）よりは「増加傾向」（24.8%）が大きく上回る結果となった（付属資料100頁・附表33参照）。

「ライン管理職⁸」数だけでみると、「横ばい」（74.5%）傾向がより強く、「増加傾向」が19.1%で、「減少傾向」が6.4%となっている。近年は、むしろ「相当の専門職」数の増勢が、ライン管理職のそれを上回ってきた様子が窺える。

なお、管理職全数に占めるライン管理職数の割合は、平均63.8%（相当の専門職数の割合は平均36.2%）である。

3. 昇進スピードの変化

課長（相当）職の昇進スピード（登用までに要する期間）については、同設問の有効回答企業（n=809社）の集計で、「変化はない」が60.0%にのぼったものの、「遅くなっている」

⁸ 部下を持ち、チームや部門など一定の組織における業務進捗や業績、人材の管理等に従事する管理職と定義した。

(13.0%)よりは「早まっている」(27.1%)とする割合が上回った(付属資料100頁・附表34参照)。部長(相当)職についても(n=776社)、「変化はない」が65.7%を占めたものの、「遅くなっている」(12.2%)よりは、「早まっている」とする企業(22.0%)が上回っている。

具体的な登用年齢を尋ねると、課長(相当職)については最年少が平均34.9歳(中央値35歳)に対し、標準は平均40.5歳(同40歳)で、最年少と標準の間に5.6歳の差がみられる。また、部長(相当)職では、最年少登用年齢が42.2歳(同43歳)に対し、標準登用年齢は48.1歳(同50歳)で、その差は5.9歳である。

なお、これを管理職の育成・登用方針別にみると、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業では、課長(相当)職の最年少が平均33.9歳(中央値35歳)、標準が39.5歳(同40歳)で、部長(相当)職では最年少が41.1歳(同42歳)、標準が47.2歳(同49歳)となっている。これに対し、「年功的に育成・登用」している企業では、課長(相当)職の最年少が平均36.3歳(同36歳)、標準が41.5歳(同40歳)で、部長(相当)職は最年少が43.5歳(同44歳)、標準が49.4歳(同50歳)である。すなわち、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」する企業では、「年功的に育成・登用」している企業より2歳以上、管理職への登用年齢の全体平均が押し下げられている。また、最年少昇進者は標準より5歳以上、早く登用される結果となっていることが分かる。

4. 早期選抜の実施状況

将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の実施状況を尋ねると、現に「行っている」企業は6社に1社程度(15.4%)となったものの、「導入を検討中」(22.1%)と合わせると4割弱(37.5%)にのぼった(図表17)。

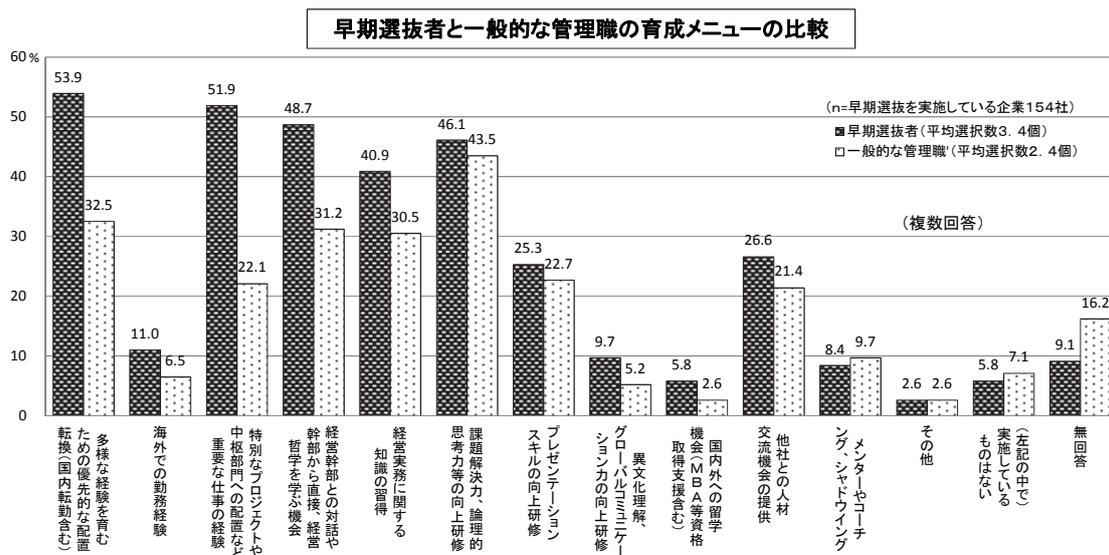
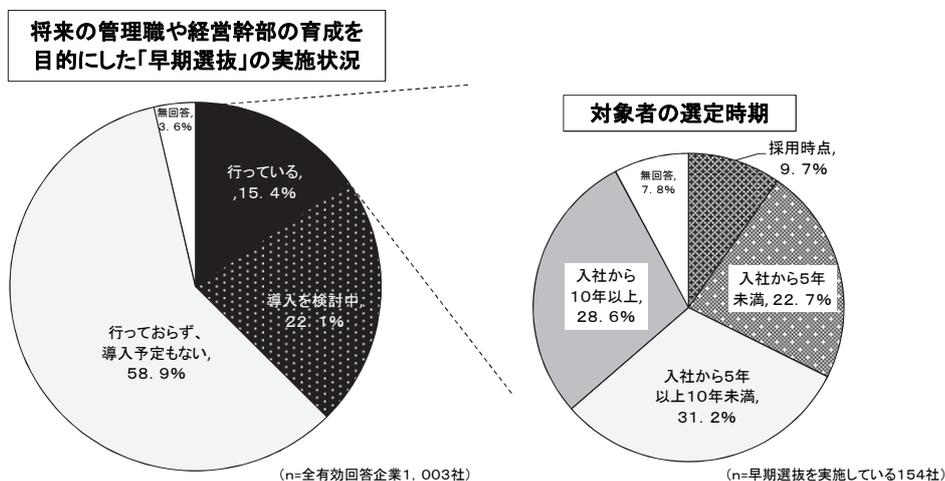
なお、これを海外事業を「展開している」企業(全体の17.1%)だけでみると、早期選抜の実施率は4社に1社を超えており(26.2%)、さらに「導入を検討中」(25.0%)と合わせると半数超(51.2%)にのぼっている。

早期選抜を「行っている」企業に対し、対象者をいつ頃、選定しているか尋ねると、もっとも多かったのは「入社から5年以上10年未満」(31.2%)で、これに「入社から10年以上」(28.6%)、「入社から5年未満」(22.7%)などが続いた。

また、早期選抜者を対象に実施している育成メニューを尋ねると(複数回答)、「多様な経験を育むための優先的な配置転換(国内転勤含む)」(53.9%)、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験」(51.9%)、「経営幹部との対話や幹部から直接、経営哲学を学ぶ機会」(48.7%)などが上位にあがった。これらを一般的な管理職に対する実施率と比較すると、優先配置については21.4%、重要な仕事経験は29.8%、幹部との対話では17.5

弊の大きな差が開いている。早期選抜者には選ばれるかどうかで、その後の経験機会にも大きな格差を生じる様子が浮き彫りになっている。

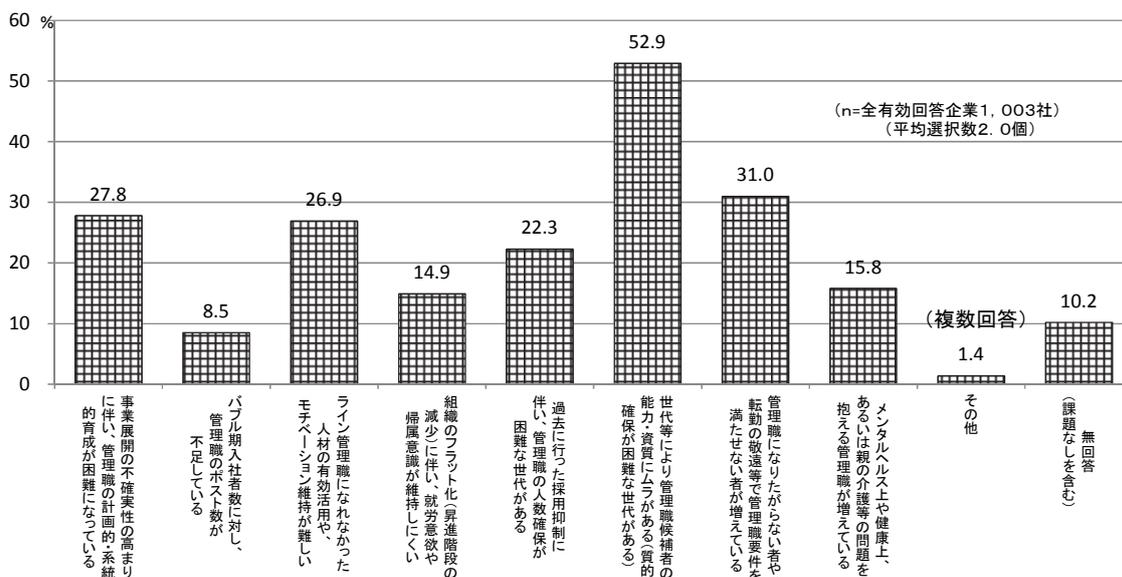
図表 1 7 早期選抜の実施状況とその内容



5. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題

管理職の育成・登用上、近年感じている課題を尋ねると(複数回答)、「世代等により管理職候補者の能力・資質にムラがある(質的確保が困難な世代がある)」が最多で、半数を超えた(52.9%) (図表 1 8)。次いで、「管理職になりたいがらない者や、転勤の敬遠等で管理職要件を満たせない者が増えている」(31.0%)、「事業展開の不確実性の高まりに伴い、管理職の計画的・系統的育成が困難になっている」(27.8%)、「ライン管理職になれなかった人材の有効活用や、モチベーション維持が難しい」(26.9%)などが多くなっている。

図表 1 8 管理職の育成・登用上、近年感じている課題

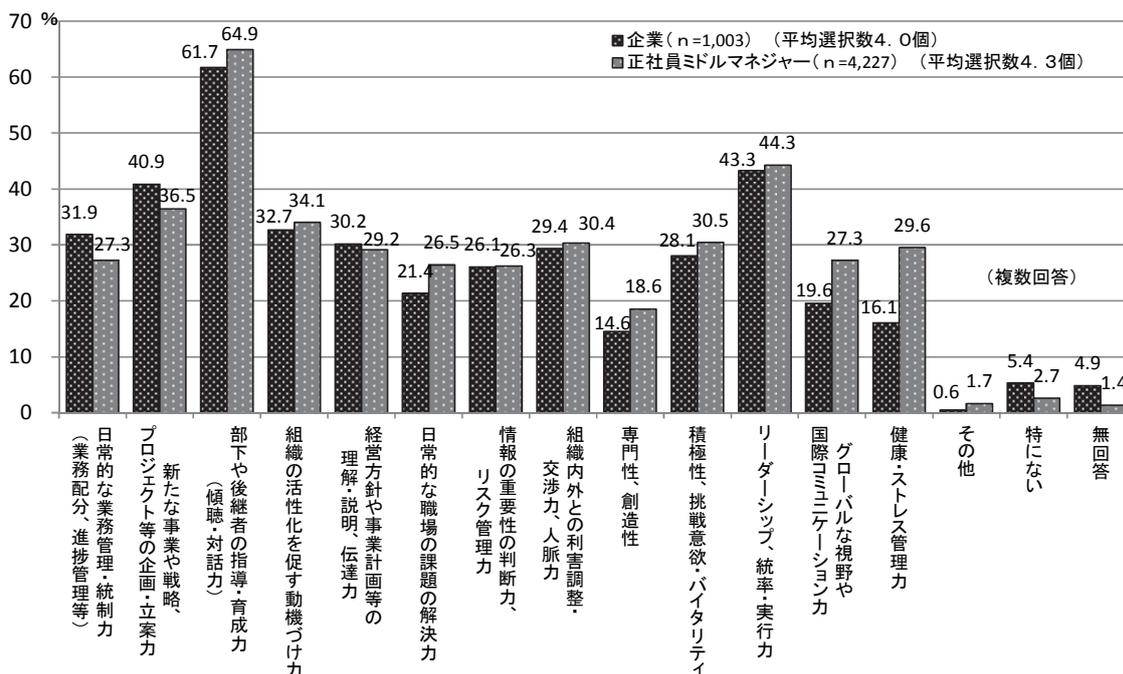


6. 近年の管理職に不足している能力・資質

——企業および正社員ミドルマネジャーの調査結果より

近年の管理職に不足している能力・資質とは、具体的にどのようなものだろうか。企業と正社員ミドルマネジャーの両方に、同時に尋ねた結果をみると（複数回答）、企業の回答で最多は「部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）」（61.7%）であり、これに「リーダーシップ、統率・実行力」（43.3%）、「新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力」（40.9%）、「組織の活性化を促す動機づけ力」（32.7%）、「日常的な業務管理・統制力（業務配分、進捗管理等）」（31.9%）などが続いた（図表 1 9）。

図表 1 9 近年の管理職に不足している能力・資質



一方、正社員ミドルマネジャー自身の回答でも上位 4 つは同じだったが、「健康・ストレス管理力」や「グローバルな視野や国際コミュニケーション力」等については、企業の回答割合を大きく上回った。厳しい経営環境を反映した労働者の危機意識が現れており、とくに「健康・ストレス管理力」の不足に対する企業との間の認識ギャップは、近年増加してきたメンタルヘルス不全の遠因となっている恐れも含めて注意が必要だろう。

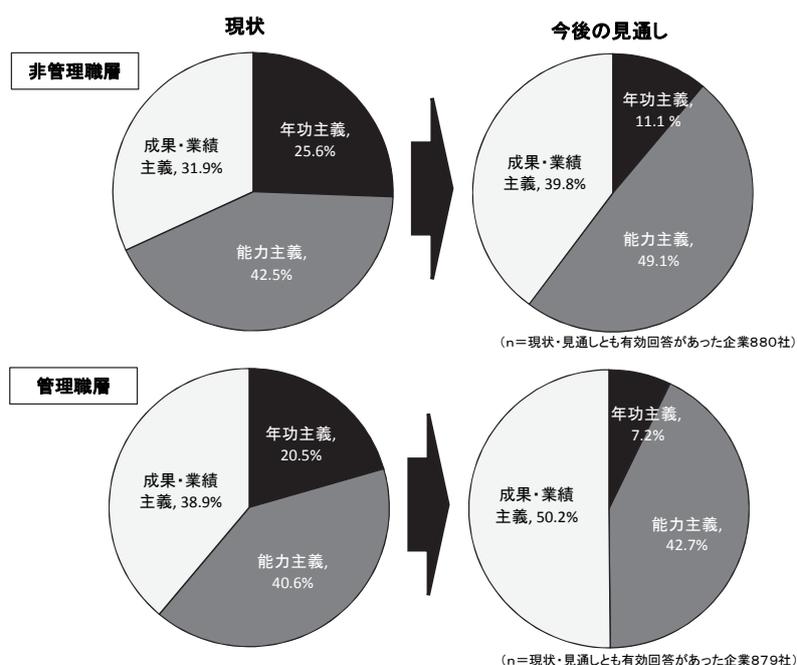
7. 管理職層の評価・処遇制度の変化

正社員の管理職層に対して何らかの評価を行っている企業は 91.3%で、その内容（複数回答）は多い順に「成果・業績評価」（78.4%）、「能力評価」（65.6%）、「行動評価（コンピテンシー等）」（44.1%）などとなった（平均選択数 2.0 個）（付属資料 101 頁・附表 40 参照）。

また、評価結果を何らかの処遇に反映している企業は 90.5%だった。具体的には（複数回答）、「賞与」（78.1%）と「昇進・昇格」（74.8%）が多く、これに「月例賃金」（55.3%）、「降格・降職」（38.0%）が続く（平均選択数 2.5 個）。

こうしたなか、管理職層の処遇制度の現状と今後の見通しを尋ねると、現状・見通しとも有効回答があった企業（n=879 社）の集計で、現状は「年功主義⁹」が 20.5%、「能力主義」が 40.6%、「成果・業績主義」が 38.9%に対し、今後は「年功主義」が 7.2%まで縮小。「能力主義」は微増の 42.7%で、「成果・業績主義」が 50.2%とさらに拡大する見通しとなっている（図表 20）。

図表 20 処遇制度の現状と今後の見通し

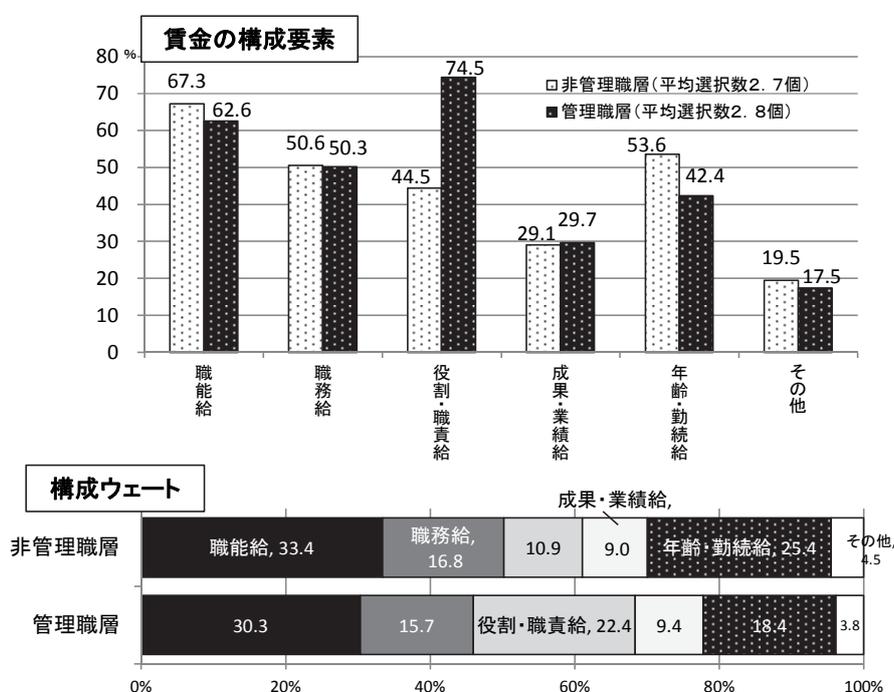


⁹ 「年功主義」とは、どちらかという年齢や勤続年数、「能力主義」は発揮された能力や行動、「成果・業績主義」は数値的な業績や成果・結果を、評価・処遇に大きく反映する制度、と定義した。

管理職層の月例賃金の構成要素について尋ねると（複数回答）、有効回答のみの集計（n=779社）で、多い順に「役割・職責給」が74.5%、「職能給」が62.6%、「職務給」が50.3%、「年齢・勤続給」が42.4%、「成果・業績給」が29.7%などとなった（図表21）。月例賃金の全体水準を100とした場合の構成ウェイトは、「役割・職責給」が22.4%、「職能給」が30.3%、「職務給」が15.7%、「年齢・勤続給」が18.4%、「成果・業績給」が9.4%などである。

なお、非管理職層（n=776社）については「職能給」が67.3%、「年齢・勤続給」が53.6%、「職務給」が50.6%、「役割・職責給」が44.5%、「成果・業績給」が29.1%など。構成ウェイトは「職能給」が33.4%、「年齢・勤続給」が25.4%、「職務給」が16.8%、「役割・職責給」が10.9%、「成果・業績給」が9.0%などとなっている。

図表21 賃金の構成要素と構成ウェイト



8. 正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況

正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況についても尋ねると（複数回答）、「社内公募制度（必要な人材要件を公示し社内求人する制度）」の導入率が12.1%、「社内F A制度（社員が自ら希望部署等に売り込む制度）」が3.2%、「複線型人事制度（管理職、専門職、専任職コース等）」が12.0%、「役職定年制・任期制」が29.4%、「降格・降職制度」が32.5%、「評価、昇進等に対する苦情処理制度」が7.3%、「出向・転籍制度」が27.9%、「早期退職者優遇制度」が8.2%などとなった（付属資料101頁・附表39参照）。