

日韓ワークショップ

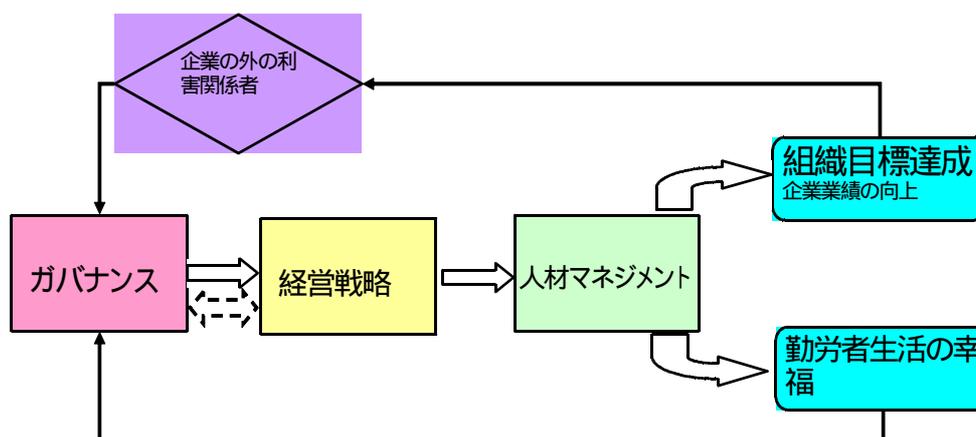
第1報告「日本企業の人材マネジメント；研究の現状とJILPT調査」

中村良二

1. 調査への過程：論点整理と調査実施の準備

本プロジェクトは、2003年度より開始されている。初年度は、もっぱら、先行研究のサーベイと、プロジェクト全体にわたる論点整理のために用いている。その中で、われわれは、ガバナンス構造や経営戦略の変化に伴う人材マネジメントの仕組みの変化、そうした変化が、企業業績や生産性にどのような影響を与えているのか、人材マネジメントの変化に対応した労働者のキャリア意識の変化や、人材マネジメントに対する評価等の実態を把握することを主な目的として、アンケート調査、ヒアリング調査を実施してきた。ねらいを図示したのが、第1図である。

第1図 研究プロジェクトのねらい



こうしたプロジェクトを企画した背景には、以下のようなわが国経済社会の大きな変動状況が横たわっている。すなわち、バブル経済の崩壊と、その後の長期不況、金融危機などの環境変化を背景として、1990年代以降、長期雇用、年功序列等を核として成立してきた日本的雇用慣行が急速に失われつつあると言われてきた。それらは具体的に、まず第1に、有期雇用の拡大があり、パートタイム・やアルバイト、契約社員など雇用契約に限りのある社員の増加や、派遣社員や業務委託による労働力の外部化などにより長期雇用を前提とした正社員の雇用が減少しつつあることである。そして第2に、成果主義的人事制度の導入の拡大があり、団塊の世代が50代を超えたことに伴い、従業員の年齢構成の高齢化によって多くの企業では、人件費の経営に与える圧力が急速に増大している。従来の年功主義にもとづく処遇制度が限界を迎えており、それに変わる人事制度として多くの企業で成果主義的人事制度が導入されつつある。第3には、日本企業において、従来の企業統治（ガバナンス）の構造や経営戦略が変化し、それに伴って、人材マネジメント改革が急速に進みつつある。こうした状況に対応して、多くの日本企業では、新しい人材マネジメントの仕組みを積極的に作り上げようとしてきた。

むしろ、これまでも、新しい人材マネジメントの動向、そして、それらが従業員の意識に対して、どういった影響を及ぼすのかを明らかにしようとした調査研究は、数多く存在する。しかしながら、当然のことではあるが、人材マネジメントそのものが、実は経営戦略の一つであり、それは、全体的な経営戦略の中に位置づけられるものである。さらには、その経営戦略も、コーポレート・ガバナンスのあり方から、それにもっとも相応しい戦略が選びとられるものである。そのように考えると、急速、激烈に変化すると言われていた人材マネジメントの動向そのものを明らかにすることが重要であることには違いないが、それと同等かそれ以上に、こうしたコーポレート・ガバナンスのあり方、経営戦略、そして人材マネジメントを、全体的に眺める視点がきわめて重要である。少なくとも、われわれが知る限り、こうした視点に立って計画された調査プロジェクトは、他にはない。

2. JILPT 調査の結果概要：企業調査、従業員調査

われわれは、本プロジェクトの中で、聞き取り調査とは別に、企業と従業員を対象としたアンケート調査をそれぞれ1回ずつ実施した。まず、企業を対象として実施したのが、「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（以下、JILPT企業調査と略する）である。この調査方法に関しては、本章の最後に別途まとめているので、参照されたい。そして、企業調査に回答した企業に対して、そこで働く従業員を対象としたアンケート調査、「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」（以下、JILPT従業員調査と略する）を実施した。調査方法に関しては、同様に、章末のまとめをご覧ください。これらの調査で明らかになった主たるファインディングスを以下に紹介する。

まず、回答企業の属性を、主たる属性の平均値からのみ概観する。

設立年代の平均は、1956.8年で、比較的歴史のある企業が多くなっている。株式に関しては、80%を超える大多数の企業が公開を行っていない。年間売上高の平均では、約728.3億円となっている。経常利益の平均は、31.3億円である。

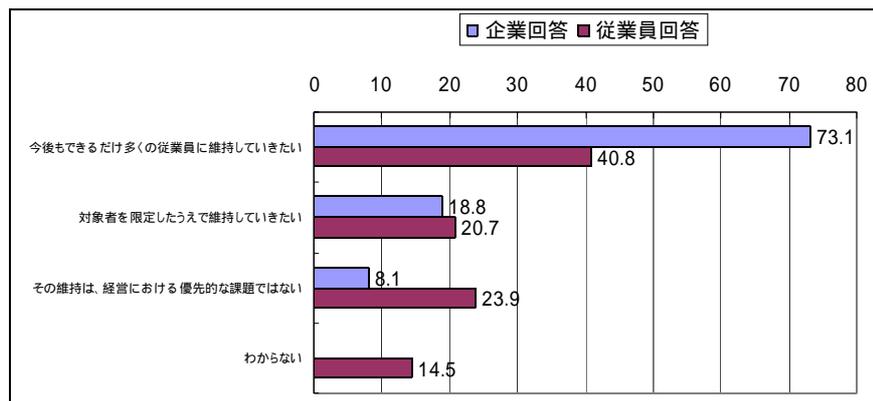
業種別の構成は、「サービス業」、「その他の製造業」、「卸売・小売業」が、それぞれほぼ1/6を占め、「運輸業」が約1割でそれに続くという構成になっている。そして、従業員数の平均は1304.4人、正社員数の平均は781.8人である。

労使関係については、組合がある企業が半数をやや超える水準にあり、常設的労使協議機関は全体の2/3にある。それらをクロスさせると、組合がある企業にはほぼ常設的労使協議機関も備えられている一方で、組合がない場合には、労使協議機関もないという企業が6割を超える。

（1）長期安定雇用志向

まず、長期安定雇用に関する方針を尋ねたところ、少なくとも方針の上では、企業側のほぼ7割が「できるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい」と回答している。それが「経営における優先的な課題ではない」とするのは、1割にも満たない。問題なのは、従業員側との認識ギャップである。第2図に見るように、上述の2項目に関する回答はそれぞれ、約41%、24%である。企業は、長期安定雇用に対して相当前向きに捉えているのに対して、従業員にはそれが十分に理解されていないというギャップがまず浮き彫りになっている。

第2図 長期安定雇用に対する企業と従業員の認識 (%)



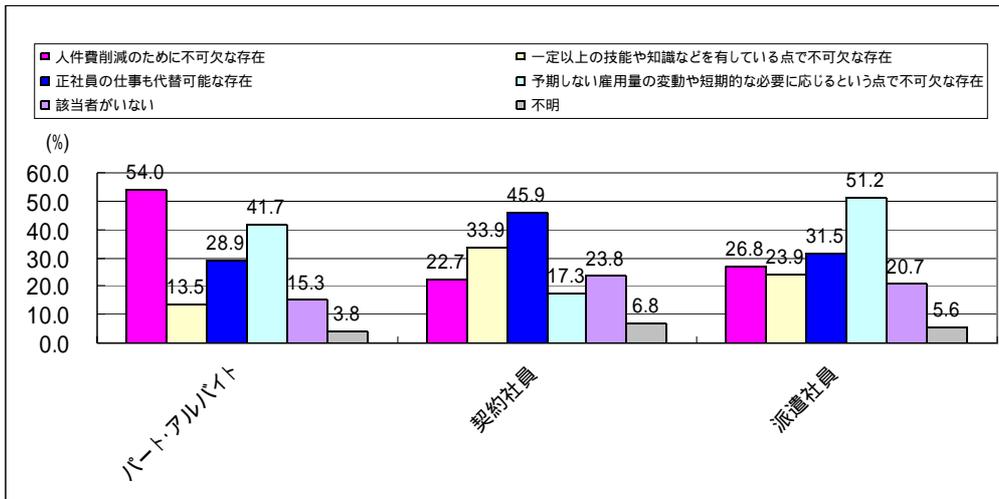
(2) 重視する人材マネジメント施策

JILPT 企業調査において、過去 5 年間人材マネジメントの上で重視してきた施策を尋ねている。そこでは、「成果や結果で、処遇・評価に差をつける」(75.3%)という、いわゆる成果主義人事管理の指摘率が最も高く、日本企業において成果主義が急速に浸透しつつあることがこの結果から示唆される。ちなみに、成果主義を導入しているか否かについて尋ねた結果は、約 58%の企業が「導入している」と答えている。また、「新規学卒者の定期採用」(64.9%)と「非正社員、外部人材の活用」(63.1%)などの指摘率が高く、近年、企業の人材確保戦略において、非正社員や外部人材がより重大な役割を果たし始めていると言える。

(3) 非正社員の役割

非正社員の役割については(第3図参照)、パート・アルバイトは、「人件費削減のために不可欠な存在」という回答が 5 割を超え、「予期しない雇用量の変動や短期的な必要に応じるといふ点で不可欠な存在」という回答も 4 割に達するなど、雇用量の調整弁として大きな役割を果たしていることがわかる。また、最近増加傾向にある、派遣社員は、「予期しない雇用量の変動や短期的な必要に応じるといふ点で不可欠な存在」という回答が 5 割を超えるなど、企業内における活用がかなり進んでいることと思われる。また、パート・アルバイト、契約社員、派遣社員のいずれもが「正社員の仕事も代替可能な存在」とする回答の指摘率が高く、企業内において、これらの労働力の基幹化も進められている事が予想される。以上の結果は、厚生労働省による『就業形態の多様化調査』(2004)に現れた傾向と、ほぼ同じであり、正社員以外の雇用・就業形態の労働者が今後企業内でますます増加傾向にあることを示唆している。

第3図 非正社員の役割 (%)



(4) 賃金制度改革

賃金制度改革に関して、これまでに実施したものと今後実施予定のものを、基本給と賞与とに分けて尋ねた。基本給に関しては、これまでに実施した改革の中では、「定期昇給の縮小・廃止」(51.7%)が最も指摘率が高い。また、「年齢給の縮小・廃止」(43.5%)が2番目に指摘率が高く、賃金の上でも右肩上がりの時代は終焉を迎えたと言えよう。それに対して、「業績給・成果給の導入」(41.0%)、「職務給・役割給などの導入」(32.4%)、といった仕事の成果や職務の難易度、職責に応じた賃金など、賃金改革の仕事志向化が進んでいると言える。また、付加価値の高い人材を確保するニーズが高まっているせいか、「能力給部分の拡大」(29.2%)といった回答の指摘率も低くない。

賞与については、これまで実施した改革では、個人業績と企業業績とに連動する部分の拡大に取り組んでいる企業が半数を超えている。この背景には、総額人件費の柔軟化、賃金の成果主義化という二つの流れがあり、今後についても同じ個人業績と企業業績との連動の指摘率が高いことから、当面この流れは続いていくことが予想される。

(5) 賃金格差

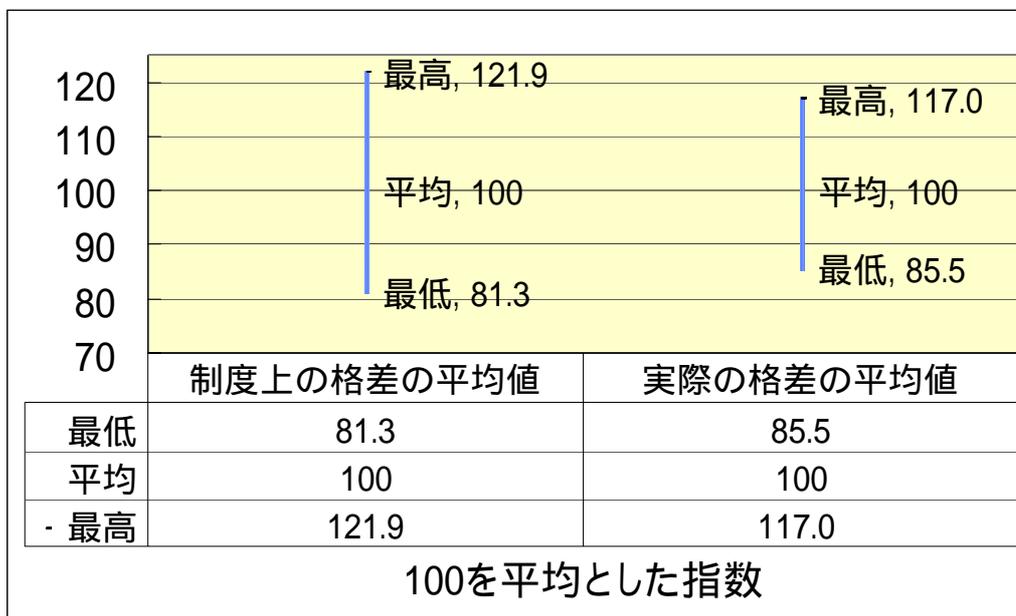
このように、日本企業では、賃金に関する仕組みから年功的な要素を排除し、より仕事や成果に準じた体系に作り替えようとしている。では、そうした中で現在、賃金には実際にどの程度の差がついているのだろうか。

同一部門の課長レベルの賃金格差(年収ベ-ス)について、100を標準に最低者と最高者について、指数で回答してもらった結果、第*図に見るように、賃金制度上の最低者の平均値は81.3、最高者の平均値は、121.9と最低者と最高者で上下に約2割程度の格差が設けられている事が明らかになった。調査対象企業の賃金制度上の格差の平均像がこの上下2割の格差の付け方であると言える。

また、制度では格差が設けられていても、実際の処遇でその格差がそのままつけられるとは限らない。実際の格差の平均値を同じ第4図でみると、最低者の平均値は85.5、最高者の平均値は、117.0と最低者と最高者で上下に約1.5割程度の格差が設けられてい

る事が明らかになった。前述した制度上の格差と比較すると、格差の開き方が狭くなっていると言え、制度では広めの格差を設けていても、実際の格差は小さくするというのが、調査対象企業の処遇の平均像であると言える。

第4図 賃金格差



そして、さらに興味深いのは、企業側と従業員側との認識ギャップである。われわれは、JILPT 従業員調査において、どの程度の格差であれば許容しうるのかを尋ねている。その結果は、第5図に示されている。そこに見るように、従業員側は、企業側が想定する以上の格差を容認するという結果があらわれている。こうした結果は、あくまでも意識を尋ねた結果であり、現実にそうした格差を受容することとは、別問題である。しかしながら、意識が相当程度変わりつつある傍証としては、有効であると思われる。

第5図 賃金格差についての認識ギャップ(%)

企業と労働者の格差についての認識の違い

		企業戦略調査(人事担当者の回答)		労働者の回答	
		A最低者と最高者の制度上の格差	B最低者と最高者の実際の格差	C適当だと考える年収格差の幅	D受容の限界だと考える年収格差の幅
TOTAL		40.1	31.1	41.3	65.8
成果主義の導入	成果主義を導入している	44.1	33.6	41.6	65.0
	導入していない	33.9	27.5	41.1	67.2
成果主義の導入年	1999年まで	45.1	35.1	41.2	65.2
	2000年以降	43.0	32.6	42.2	65.5

1 AとBの出所は、労働政策研究・研修機構(2004)P.151。

2 CとDのTOTALの計算の際、下限を0以上上限を2000未満とした。有効件数はC2386件、D2372件。

(6) 成果主義の現状

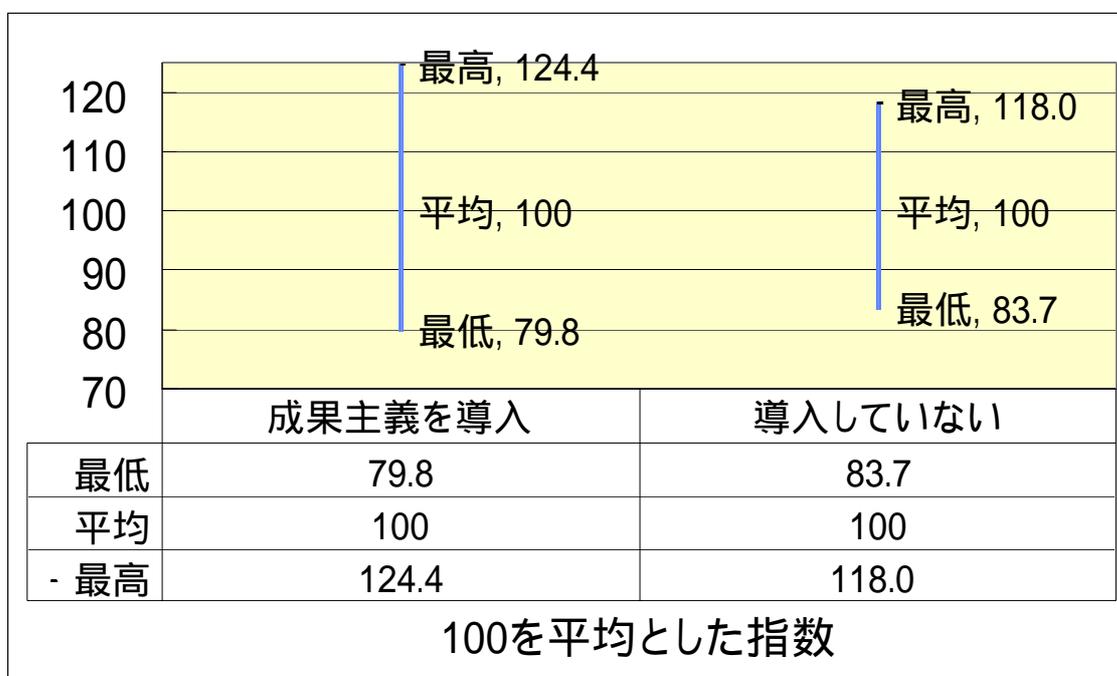
成果主義による格差

われわれが実施した調査において、成果主義人事制度とは、「年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視する」仕組みのことである。現時点で、わが国企業の約6割、57%の企業で、成果主義が導入されている。そして、正社員数1,000人以上企業に限定すると、約74%の企業に導入済みとなっている。成果主義を導入することが、従業員の賃金において、より大きな格差に結びついているのであろうか。

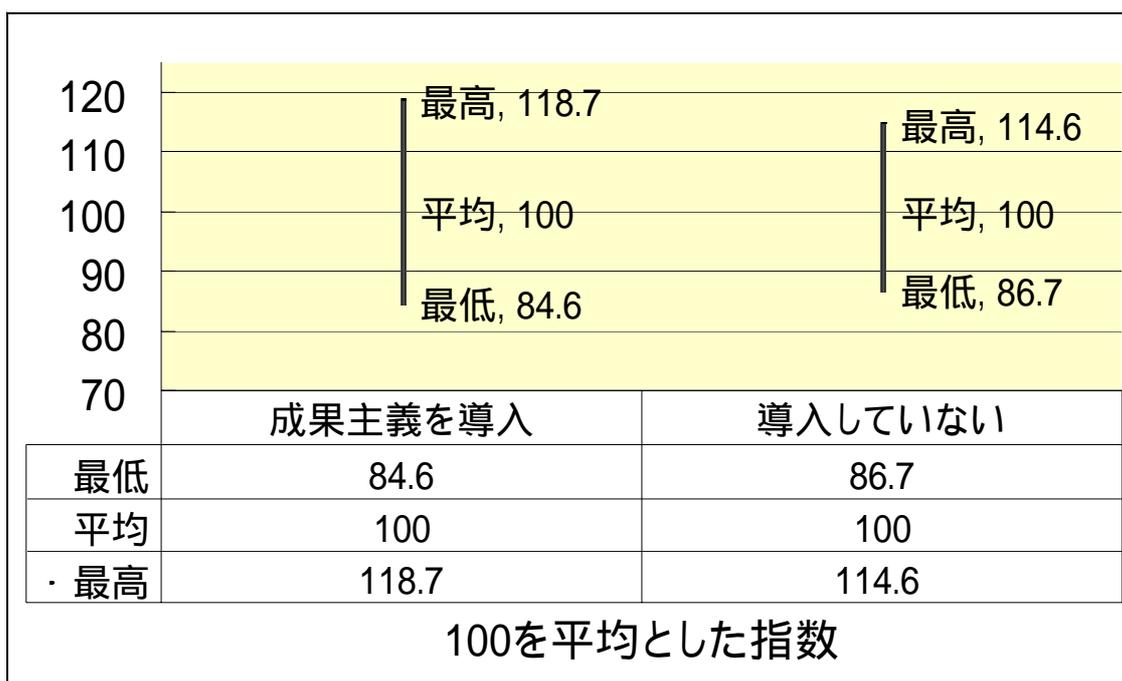
成果主義の導入状況別に、同一部門の課長レベルの賃金格差（年収ベ－ス）を比較してみると、まず賃金制度上では、成果主義を導入している企業では、最低（79.8）、最高（124.4）共に成果主義を導入していない企業に比べて大きな差をつけていた。しかし、その差のつけかたは、成果主義を導入していない企業に比べて最高で+6.4ポイント、最低で-3.9ポイントの差しかないなど大きいとは言えない。

また、実際の格差をみると、成果主義を導入している企業の最低（84.6）、最高（118.7）と制度上の差よりもさらに小さな差に縮まっている。さらに、差のつけかたを成果主義を導入していない企業に比べると、最高で+4.1ポイント、最低で-2.1ポイントと制度上の差に比べて、実際の格差の方が縮小する傾向にある。つまり、制度設計上においては、成果主義を導入している企業は、導入していない企業に比べて、比較的大きな差を設けているものの、実際の処遇では、その差は小さいといった運用をしていることになる。「小さな格差の成果主義」が「日本的成果主義」であると言えるかもしれない（第6～7図参照）。

第6図 成果主義の導入状況別に見た賃金格差(制度上)



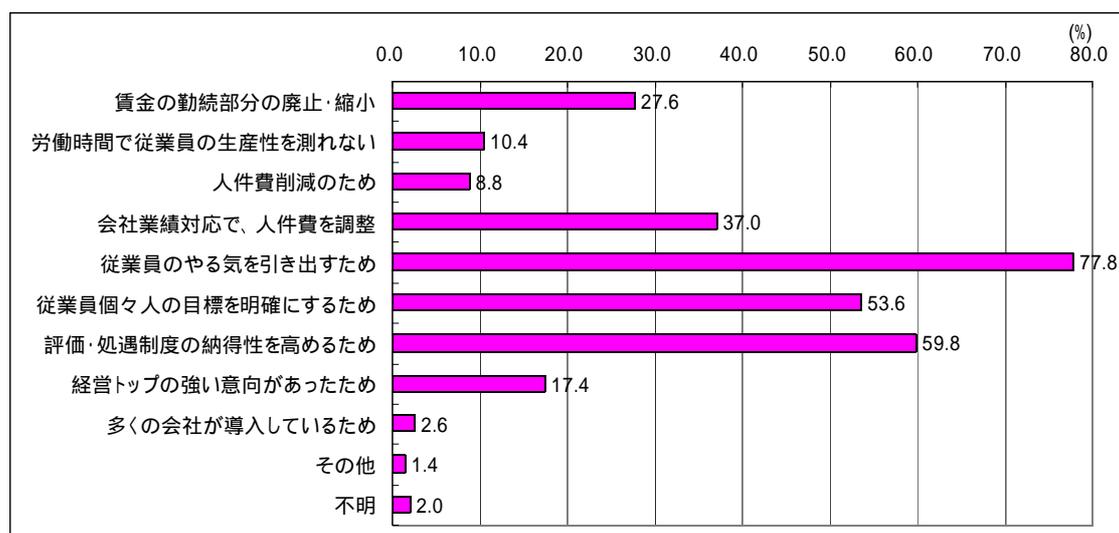
第7図 成果主義の導入状況別に見た賃金格差(実際)



成果主義導入の理由

成果主義導入の理由を企業側に尋ねた結果は、第8図に見るとおり、「従業員のやる気を引き出すため」(77.8%)の指摘率が最も高く、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」(59.8%)、「従業員個々人の目標を明確にするため」(53.6%)と続いている。従業員のやる気を引き出す、評価・処遇の納得性を高める、目標の明確化といった成果主義のもたらすポジティブな要因が導入の主な理由となっている。ネガティブな要因である、「人件費削減のため」の指摘率は10%未満とごく低い水準にとどまる。

第8図 成果主義の導入の理由(%)



成果主義人事制度の運用課題

成果主義人事制度を運用する上で課題や問題について尋ねたところ、企業側が認識しているのは、「評価者によって、従業員の評価がばらつく」(70.1%)、「管理部門など、成果の測定が困難な部署がある」(66.1%)の2項目であり、これらが突出して指摘率の高い課題である。仕事の成果によって処遇を決める前段階の、仕事の成果を評価するということが既に重要な課題であることを調査結果は示唆している。

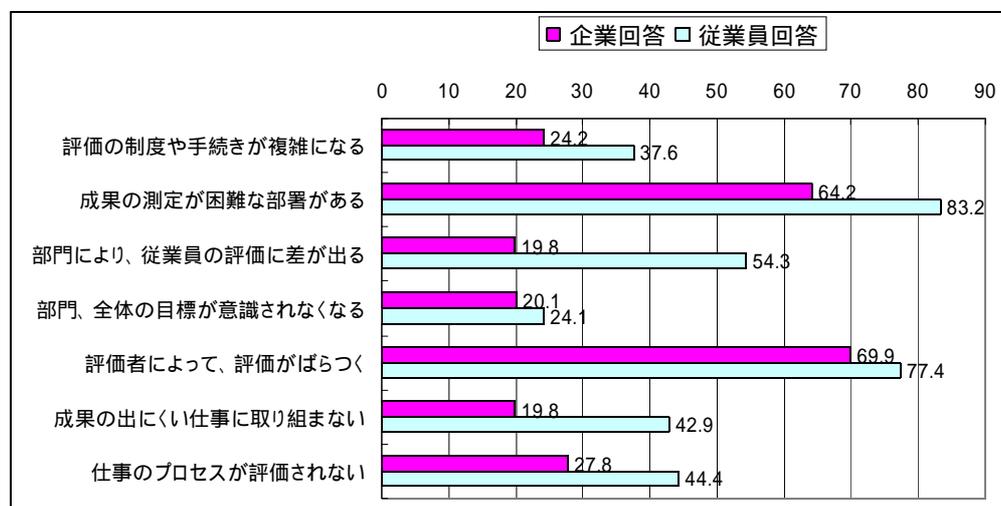
そして、この点でも、従業員側との認識のズレが散見されている(1)。

注記

1. 企業側の回答は、該当する項目を選択する形式であるのに対して、従業員側の回答は5段階の形式であり、そこで「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を「肯定」の回答として、2つの回答の比率を比較した。比較の差はすべて1%レベルでの有意性を示している。

この点について見ると、第9図に見るように、成果主義的人事制度に関してしばしば指摘されることの多い点、すなわち、「管理部門など成果の測定が困難な部署がある」や「評価者によって従業員の評価がばらつく」といった項目については、企業と労働者は、共に高いレベルで認識を共有していることがわかる。ただし、80%以上の労働者が「成果の測定の困難さ」を指摘するのに対して、企業側の回答は63%に留まっている。上記の2点は、成果主義という仕組み、その根本にある評価そのものの納得性という点で、当該制度のいわば本質的な問題である。そうした点について、企業側と従業員側とでは、相当程度の認識ギャップが存在している。そして、「部門によって評価に差が出る」や「成果の出にくい仕事に取り組まなくなる」や「プロセスが評価されない」といった問題は、成果主義の実際の運用に直結する問題と言えよう。この点に関しても、企業と労働者の間の認識ギャップは大きく、本調査結果から見る限り、成果主義の運営に関して、企業側は問題点を過小評価していると言することができる。

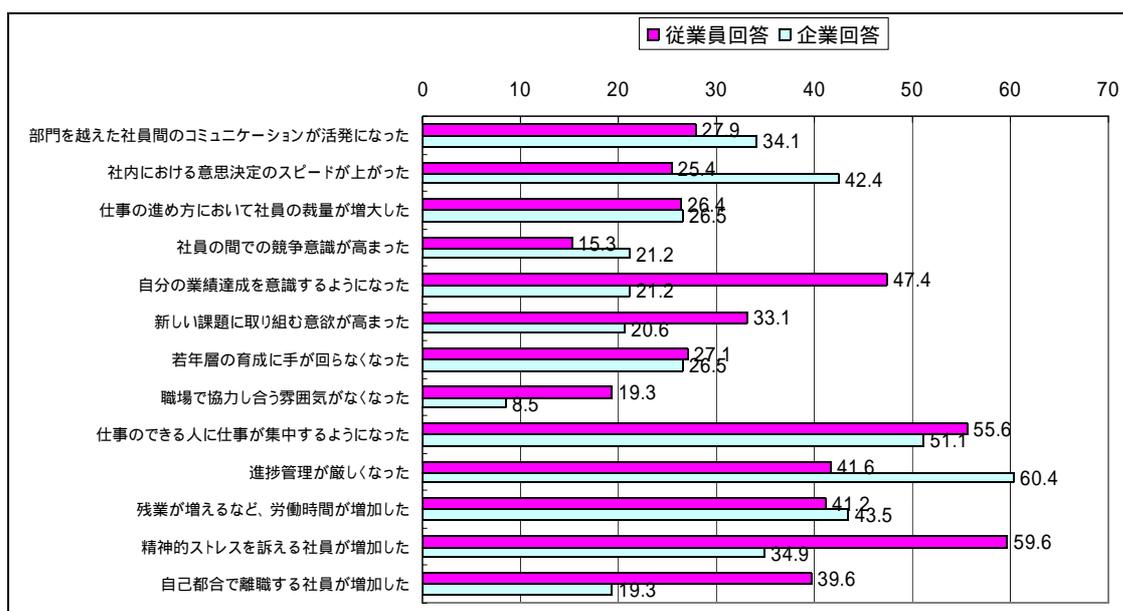
第9図 成果主義の運用上の課題(肯定回答の比率、%)



(7) 職場の変化

このように、成果主義の導入が進むことにより、職場にはこういった変化が見られるのだろうか。われわれは、企業側、従業員側の双方に、「この5年間（企業側）、あるいは、3年間（従業員側）で、仕事や職場がどのように変化してきたのか」を尋ねている。ただし、回答方法は、若干異なっている。企業側の回答は3段階の形式であり、「当てはまる」を肯定の回答とした。他方、従業員側の回答は5段階の形式であり、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定の回答とした。それらをまとめたのが、第10図である。

第10図 職場の変化（肯定回答の比率、%）



まず、従業員側回答比率が高い項目を見ると、「精神的ストレスを訴える社員が増加した」、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」、「自分の業績達成を意識するようになった」、「進捗管理が厳しくなった」、「残業が増えるなど、労働時間が増加した」といった項目が、ほぼ4割以上の指摘率となっている。逆に、企業側回答比率が特に高かったのは、「進捗管理が厳しくなった」、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」、「残業が増えるなど、労働時間が増加した」、「社内における意思決定のスピードが上がった」といった項目があげられており、やはり4～6割程度の指摘率となっている。

第*図からも明らかなように、ある特定の従業員に対して仕事が集中するようになってきていることと、労働時間が増加していることに関しては、労使双方で、ほぼ認識が一致していると言えよう。特に前者は、双方共に、5割以上の指摘率となっている。しかしながら、その他の項目については、企業と従業員との間の認識ギャップが相当程度、は大きいと言えるのではないだろうか。

まず、従業員側が強く意識しながら、企業側の認識が低い項目を見ると、労働時間に関する認識は双方共にほぼ一致しているが、一面では成果主義のいわばマイナス面での影響とも言いえる精神的ストレスと自己都合退職に対する企業側の認識は低いと言うことができよう。これらの項目は、ある意味では、仕事意欲の減退にもつながる可能性がある。そ

の一方で、いわば、成果主義のプラス面につながる可能性については、従業員は自らの仕事に関する姿勢については、肯定的に評価している。自分の業績達成や、新しい課題への取り組みという点で、従業員は自らをプラス評価しているものの、企業側はそのようには見ていない。反対に、企業側が強く意識しながら、従業員側の認識が低い項目を見ると、進捗管理の厳しさと、社内における意思決定スピードの速さという2つの項目があげられる。成果主義導入に伴い、企業側はこうした変化が認められると主張しているが、従業員側はそのようには見ていない。

これらをまとめると、半数を超える企業で、進捗管理の体制が厳しくなっていると考えられる。そしてそれらの企業は、「意思決定のスピード化」や「部門間のコミュニケーションの活性化」を通じて、より高い業績を上げようとしていることは確かである。こうしたことは、同時に、特定の従業員に対して仕事が集中し、従業員の労働時間が長時間となることを企業側の人事担当者は、実は強く意識している。こうした状況に対して、従業員側は、精神的なストレスの増加を訴え、進捗管理、労働の強化を強く意識している。しかも同時に、企業側が意識する以上に、自らの仕事意欲の向上を認めているのである。ただこのことは、成果主義が意図する社員間の競争意識の高まりと直接結びついているものではない。それにもかかわらず、あくまでも意識上のことであるとはいえ、従業員側の仕事意欲の高まりは、予想以上に大きいことがこの結果から見るができる。最終的な結果として、より高いパフォーマンスに結びついているか否かは別として、激烈になる変化になんとか対応しなければならないという従業員側の姿勢を、一面では明確にあらわした結果と考えることができよう。

以上が、JILPT 企業調査、および、従業員調査の主たる結果である。

さらに詳細な分析に関しては、立道報告を参照されたい。本報告では、成果主義を中心として、主たる結果を報告することを目的としている。

3．中心となる分析視角の提示：4 類型

こうした結果を見ながら、われわれは、人材マネジメントの動向を、コーポレート・ガバナンスのあり方との関連から考えることが可能な、類型設定を試みた。すなわち、長期安定雇用に対する方針と、成果連動型の給与体系の導入に関する方針から設定しうる4 類型である。

わが国企業においては、少なくとも現在のところ、株主や取締役会を通じたガバナンスの作用が強まるという意味で、コーポレート・ガバナンスのあり方が、急速に変化してきている訳ではない。しかしながら、そうした傾向が今後強まることは、かなり高い可能性を持つと言えよう。同時に、経営目標として、利益や資本効率を重視する企業が急速に増加するとなれば、それらは、これまでわが国企業が堅持してきた人的マネジメントのあり方を根本的に変えることにつながるのであろうか。端的には、これまでの長期安定雇用を前提とした仕組みから、いわゆるアメリカ的経営と称されるような、雇用保障を否定して、業績連動型の賃金制度を導入するという方向に向かうのかということである。

われわれの調査結果からすれば、少なくとも現在、約7割の企業において、長期安定雇用の維持が示され、他方、成果主義の仕組みはほぼ半数以上の企業で導入されていること

がわかってきた。では、この2つの関係は、どのように理解されるのだろうか。

「長期安定雇用の維持」と「成果主義の導入」とを組み合わせると、以下のような類型を考えることができる。「長期安定雇用の維持」に関しては、それを「維持する」という企業に対して、「限定した範囲で維持する」と「明示的な目標ではない」を合わせて、長期安定雇用を積極的には維持しないことと解釈する。成果主義の導入に関しては、導入している、していないで区別することにする。そうすると、この2つの軸から、4通りの組み合わせが得られ、それぞれが全体に占める割合が以下のように示される。

	成果主義を導入する	成果主義を導入しない
長期雇用を維持する	39.9 %	29.8 %
長期雇用を維持しない	18.3 %	12.0 %

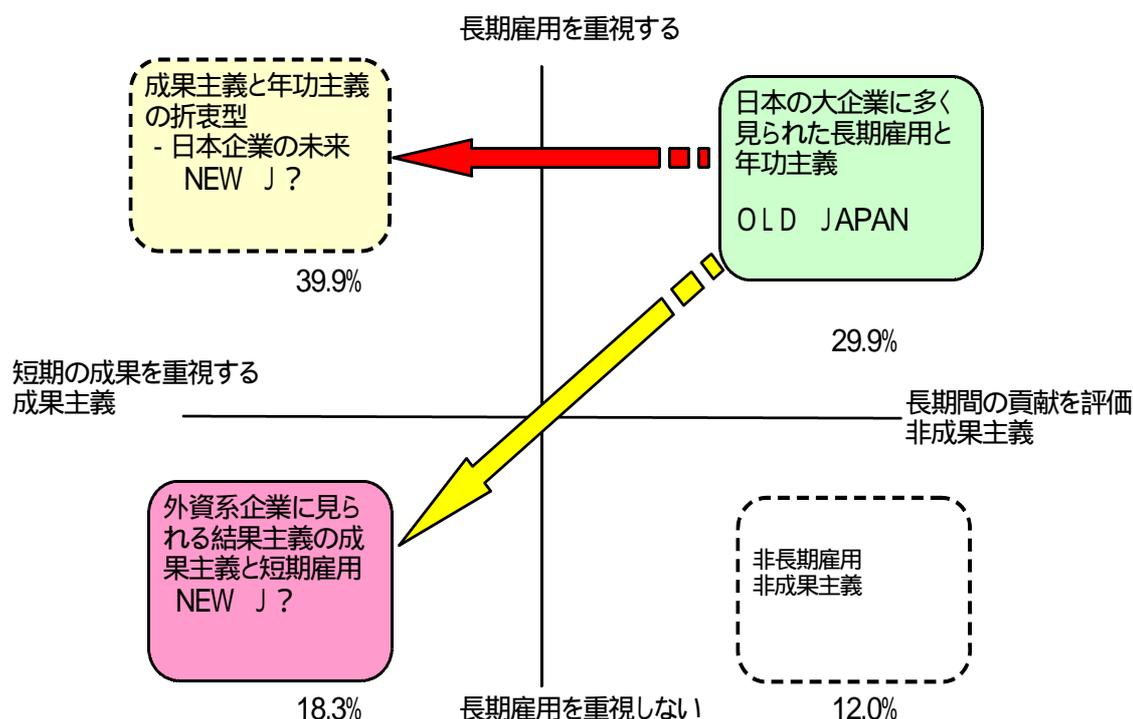
少なくとも現在では、わが国企業の約4割が、長期安定雇用の維持と成果主義の導入という組み合わせを採用し、このパターンがもっとも多くなっている。そして、それに続いて、長期安定雇用の維持と成果主義を導入しない(29.8%)、長期雇用を維持せずに、成果主義を導入する(18.3%)、そして、ほぼ1割が、長期雇用を維持せず、成果主義も導入しないというパターンである。

これまでの研究を振り返れば、いわゆる理念的な意味での日本企業のあり方は、「長期雇用の維持と成果主義の未導入」のパターンである。その対称的な位置づけとなるのが、「長期雇用の放棄・否定と成果主義の導入」であろう。これが、いわゆるアメリカ型と言われるイメージであることは言うまでもない。そうすると、コーポレート・ガバナンスのあり方が変化するに従って、人的マネジメントの仕組みも、理念的な日本型からアメリカ型への変化が想定されてもいいはずである。すなわち、株主支配型のコーポレート・ガバナンスの作用が強まれば、長期安定雇用と年功的賃金の仕組みが否定され、雇用流動化と成果主義的人的マネジメントシステムが支配的になるといった想定である。確かに、一時期、こうした議論が優勢であった。しかしながら、現実には、日本企業の新たな方向性として考えることができるのは、実は、「長期安定雇用を維持した上で、成果主義的人材マネジメントのシステムを導入する」という方法である。

このように、コーポレート・ガバナンスと人材マネジメントのシステムに関して、日本企業は、多様な形態を取りつつある。企業のファイナンスに注目すれば、たとえば、銀行型から証券型というように、一定の方向性が見られたとしても、それらが、株主重視のガバナンスを必然的に導き、さらには、長期安定雇用と年功的な人材マネジメントのシステムから、流動型の雇用と成果主義に基づく市場対応型の人材マネジメントのシステムへと、きわめて単線的に移行するというのが、もっとも単純化された図式であった。しかしながら、少なくとも現時点では、こうした図式は否定されている。

一見すると、相矛盾するような、長期安定雇用と成果主義の仕組みとを両立させようとしている。こうした4つのパターン分けからすれば、今後、この中で、どの類型が支配的となるのかは、さらに研究を進める必要があるだろう。いずれにせよ、今後の研究の中で、この4類型は、基本的な視角として、きわめて重要な意味を持つものと思われる。今後の展開を考えながら、これまでの議論を図示すると、以下のようになる。

第11図 わが国人的マネジメントシステムの現状と今後(%)



4. むすびにかえて

これまで見てきたように、わが国における人材マネジメントのシステムは、アメリカ型と称されるようなパターンとは一線を画する、わが国独自のあり方が支配的となりつつある。長期安定雇用じたいを維持しながら、いかに従業員のパフォーマンスを上げてゆくのかは、当然のことながら、今後も重要な課題であり続けよう。ただ、今後、企業側が従業員に対して、さらにパフォーマンスを上げることを求めるのなら、現在まででも出てきている問題点を、一つずつ解決してゆく必要がある。それらは、成果主義の仕組みから必然的にあらわれるものもあるが、それ以前に、「公正で、納得性の高い評価」という、人的資源管理の根本的な部分に関わる問題も、少なくない。逆に、こうした点において、企業側が問題状況を解決・解消してゆかなければ、どのような仕組みを導入しようとも、それらが長期的に、企業業績の向上と従業員の幸福につながることはないであろう。日本企業は、いまあらたな方向性に向かって、徐々に走り出している。

今後、さらに成果主義の仕組みがより一般的となったとき、全体としては、われわれが NEW J 型と呼ぶパターンが支配的であるのか、あるいは、よりアメリカ型に近いパターンが支配的となるのか、今後もさらに動向を見極める必要がある。

調査の方法

(1) 企業調査(企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査) 調査の方法

調査対象地域 - 日本国全域

調査対象企業の抽出条件 - 日本標準産業分類の全産業・中分類から鉱業、農林漁業、協同組合、医療、宗教、教育、社会保険・福祉、学術研究機関、政・経・文化団体を除いた産業を主業とする企業で、なおかつ従業員数 200 人以上の企業の全数にあたる 18,000 社を母集団と設定した。このうち、従業員数の多い順に、11,865 社を抽出した。抽出した企業には、(独)労働政策研究・研修機構が実施中のモニター調査「ビジネスレーパーモニター調査」の対象企業で従業員数 200 人以上の 103 社全てが含まれている。

調査の回答者 - 人事部長宛に回答を依頼した。

調査対象企業抽出のための台帳 - 民間の信用調査機関(株)東京商工リサーチの保有する企業台帳。

調査実施時期 - 2004 年 10 月 15 日 ~ 12 月 24 日

- ⑥有効回収 1,280 票の有効回収を得た。有効回収率は 10.8 % である。ただし、本調査の結果をまとめた労働政策研究報告書 No.33 『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』で分析に使用したデータは、2004 年 11 月 30 日までに到着した 1,214 票である。

第12表 有効回収企業を正社員数別にみた業種の分布状況(企業調査)

上段が企業数 下段は%

	建設業	一般機械器具製造業	電気機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	精密機械器具製造業	その他の製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業
300人未満	21 4.5	18 3.9	27 5.8	21 4.5	6 1.3	78 16.9	1 0.2	21 4.5	56 12.1
300～500人未満	34 9.3	14 3.8	26 7.1	19 5.2	9 2.5	59 16.1	0 0.0	22 6.0	33 9.0
500～1000人未満	19 7.9	10 4.1	16 6.6	8 3.3	2 0.8	41 17.0	1 0.4	18 7.5	21 8.7
1000～3000人未満	11 9.1	3 2.5	9 7.4	7 5.8	4 3.3	21 17.4	0 0.0	9 7.4	10 8.3
3000人以上	6 14.0	1 2.3	7 16.3	3 7.0	1 2.3	11 25.6	2 4.7	2 4.7	1 2.3
不明	1 2.2	0 0.0	4 8.7	0 0.0	1 2.2	7 15.2	0 0.0	0 0.0	8 17.4
計	92 7.2	46 3.6	89 7.0	58 4.5	23 1.8	217 17.0	4 0.3	72 5.6	129 10.1

	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他	不明	計
300人未満	76 16.5	18 3.9	6 1.3	6 1.3	101 21.9	5 1.1	1 0.2	462 100.0
300～500人未満	60 16.3	28 7.6	3 0.8	6 1.6	50 13.6	3 0.8	1 0.3	367 100.0
500～1000人未満	41 17.0	23 9.5	0 0.0	2 0.8	36 14.9	3 1.2	0 0.0	241 100.0
1000～3000人未満	22 18.2	7 5.8	1 0.8	2 1.7	15 12.4	0 0.0	0 0.0	121 100.0
3000人以上	3 7.0	1 2.3	0 0.0	1 2.3	4 9.3	0 0.0	0 0.0	43 100.0
不明	4 8.7	5 10.9	1 2.2	0 0.0	13 28.3	0 0.0	2 4.3	46 100.0
計	206 16.1	82 6.4	11 0.9	17 1.3	219 17.1	11 0.9	4 0.3	1280 100.0

(2) 従業員調査「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」調査の方法

調査対象企業 - (1)の「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」に協力をいただいた1,280社。

調査票の配布方法 - 上記の1,280社の人事担当者宛に調査票30票を送付し、事務・管理部門(総務、人事など)、営業部門、商品開発・研究開発・情報処理などの部門に各10通ずつの調査票の配布を依頼し、各部門内での調査対象の選択は、以下のア～ウの3つの条件を設定し、配布の際に留意いただくようお願いした。すなわち、ア.20代、30代、40代、50代の年齢層別にできるだけ均等に、イ.該当する年代の方がいない場合は、その年代を除いて均等に、ウ.部長クラス、課長クラス各1名以上と指定した。回答者の属性については、第9章を参照されたい。

調査実施時期 - 2004年2月25日～4月28日

回収状況 - 最終的に調査票に記入した本人から(独)労働政策研究・研修機構への返送を依頼した。返送は郵送着払いとした。上記の回収期間中に、2,823票の有効回収票を得た。調査に協力をいただいた企業数は239社あり、単純平均すると、1社あたり11.8人の回答を得ていることになる。回答が得られた239社の企業の産業別、企業規模別の内訳は、第13表の通りである。

第13表 有効回収企業を正社員数別にみた業種の分布状況(従業員調査)

上段が企業数 下段は%

	建設業	一般機械器具製造業	電気機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	精密機械器具製造業	その他の製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業
300人未満	4 5.3	4 5.3	5 6.6	3 3.9	1 1.3	9 11.8	0 0.0	4 5.3	15 19.7
300～500人未満	4 5.2	2 2.6	4 5.2	4 5.2	3 3.9	12 15.6	0 0.0	5 6.5	9 11.7
500～1000人未満	2 4.4	2 4.4	4 8.9	0 0.0	0 0.0	7 15.6	0 0.0	1 2.2	4 8.9
1000～3000人未満	4 17.4	1 4.3	0 0.0	1 4.3	2 8.7	4 17.4	0 0.0	1 4.3	3 13.0
3000人以上	2 25.0	0 0.0	0 0.0	2 25.0	1 12.5	0 0.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0
不明	1 10.0	0 0.0	2 20.0	0 0.0	0 0.0	2 20.0	0 0.0	0 0.0	1 10.0
計	17 7.1	9 3.8	15 6.3	10 4.2	7 2.9	34 14.2	1 0.4	11 4.6	32 13.4

	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他	不明	計
300人未満	8 10.5	3 3.9	1 1.3	0 0.0	18 23.7	1 1.3	0 0.0	76 100.0
300～500人未満	9 11.7	9 11.7	1 1.3	2 2.6	11 14.3	1 1.3	1 1.3	77 100.0
500～1000人未満	7 15.6	12 26.7	0 0.0	0 0.0	6 13.3	0 0.0	0 0.0	45 100.0
1000～3000人未満	4 17.4	0 0.0	1 4.3	1 4.3	1 4.3	0 0.0	0 0.0	23 100.0
3000人以上	2 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 100.0
不明	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 30.0	0 0.0	0 0.0	10 100.0
計	31 13.0	24 10.0	3 1.3	3 1.3	39 16.3	2 0.8	1 0.4	239 100.0

第14表 企業調査と従業員調査の企業属性の比較

		企業戦略調査		新時代CD調査		企業調査と従業員調査の比率の差
		度数	パーセント	度数	パーセント	
正社員数	300人未満	462	36.1	76	31.8	4.3
	300～500人未満	367	28.7	77	32.2	-3.5
	500～1000人未満	241	18.8	45	18.8	0.0
	1000～3000人未満	121	9.5	23	9.6	-0.2
	3000人以上	43	3.4	8	3.3	0.0
	不明	46	3.6	10	4.2	-0.6
	規模計	1280	100.0	239	100.0	
業種	建設業	92	7.2	17	7.1	0.1
	一般機械器具製造業	46	3.6	9	3.8	-0.2
	電気機械器具製造業	89	7.0	15	6.3	0.7
	輸送用機械器具製造業	58	4.5	10	4.2	0.3
	精密機械器具製造業	23	1.8	7	2.9	-1.1
	その他の製造業	217	17.0	34	14.2	2.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	4	0.3	1	0.4	-0.1
	情報通信業	72	5.6	11	4.6	1.0
	運輸業	129	10.1	32	13.4	-3.3
	卸売・小売業	206	16.1	31	13.0	3.1
	金融・保険業	82	6.4	24	10.0	-3.6
	不動産業	11	0.9	3	1.3	-0.4
	飲食店・宿泊業	17	1.3	3	1.3	0.1
	サービス業	219	17.1	39	16.3	0.8
	その他	11	0.9	2	0.8	0.0
	不明	4	0.3	1	0.4	-0.1
業種計	1280	100.0	239	100.0		