

能力主義化する人事制度と組織人の心情(3)

KAWAKITA, Takashi / 川喜多, 喬

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

48

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

19

(終了ページ / End Page)

34

(発行年 / Year)

2011-07-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00009944>

〔論 文〕

能力主義化する人事制度と組織人の心情 (3)

川 喜 多 喬

第5章 今後の人事制度

1 人事考課の傾向・問題点

①人事考課に当たっての傾向や問題で、企業からの指摘が多かったものは、個人別の考課をしようにも「景気や職場の個別事情など、本人

の責によらないことで目標の達成度が決まることが多くなってきた」とするものである。3社に1社が、これを指摘している。

また、続いて、管理職に、いわゆる部下なし管理職や、出向が増え、考課する能力育成の面でも、また考課対象とする面でも、齟齬が出る、という指摘がある。

表76 人事考課の傾向・問題点

(複数回答)

2	景気や職場の個別事情など、本人の責によらないことで目標の達成度が決まることが多くなってきた	127 社	34.3 %
1	部下のいない管理職が増加し、人事考課経験のない者が増えてきた	106	28.6
4	出向社員が増え、先方にいる間の人事評価の仕方が難しくなってきた	73	19.7
7	人事が不公平だと苦情を言う社員が増え、考課の公開や客観性を求める声が強くなってきた	64	17.3
6	減量経営や組織のスリム化などで部下の数が減り、比較対象すべき者が減ってきた	58	15.7
3	昇進機会が不足し、選別の必要上から、能力に差がない者の間に無理矢理差をつける傾向が出てきている	53	14.3
5	海外勤務の社員が増え、向こうにいる間の人事評価の仕方が難しくなってきた	23	6.2

②すでに前の章で見たように、人事制度に自信のない企業ほど、考課を公開せず、また上司の評価への信頼にもかけ、また、考課者訓練を実施していなかった。そのような人事制度に自信のない企業ほど、人事の不公平に苦情をいう

社員が増え、公開や客観性を求める声が強くなってきた、としている。ここからも「人事制度への自信」は主観的であるにとどまらず、人事制度のある事情群を客観的基礎としていることが推定できる。

表77 自社の人事制度への自信度別 人事考課の傾向・問題点

(列 %)

	自信満々 (76点以上)	まづまづ (66－75点)	平均なみ (51－65点)	自信なし (0－50点)
公開、客観性要求が増加	8.5	16.8	21.3	<u>26.9</u>

2 能力評価に必要なもの

①社員の能力を適切に見抜いたり、評価したりするために何が必要だと思うか、という問(複数回答)に対して、現状では実施が頻繁とは言えなかった「部下評価訓練が適切に、頻繁に行われること」とする企業の数が多い。

また、第二に、目標管理が上司面接と一体化してきちんと行われる必要がある、とする企業が多い。

第三位は、「人事情報の精緻なデータベース化、情報システム化が進むこと」である。

また、上司による評価の偏りを防ぐため「ローテーションを頻繁にしているいろいろな上司に評価させること」を指摘する企業も、3社に1社

ある。その逆に、管理職の方を頻繁に異動させるとする企業も4社に1社あった。いずれにせよ「社内労働市場の流動化」の促進要因に、人事評価制度の合理化はなりうる、ということである。

本社で調整をすると、現場の実情を知らず相対評価をすることになりがち。そこで、「人事権限をできるだけ現場におろし、本社の調整を少なくしていく」ことも、3割の企業が指摘した。

最近、あちこちの企業で導入の動きがある、「直属の上司以外に同僚など他の人からの評価も行うこと」にも、4社に1社が賛成している。ただ、「部下からの上司評価をも行うこと」はずっと少ない支持となり、2割弱の企業が指摘しているだけである。

表78 能力の適正評価に必要なこと

(複数回答)

3	部下を評価する上司の部下評価訓練が適切に、頻繁に行われること	278 社	75.1 %
16	年間や期ごとの目標管理が上司部下間でしっかり議論されつめられていること	232	62.7
1	全社員の人事情報の精緻なデータベース化、情報システム化が進むこと	178	48.1
10	ローテーションを頻繁にしているいろいろな上司に評価させること	119	32.2
7	人事権限をできるだけ現場におろし、本社の調整を少なくしていくこと	108	29.2
15	直属の上司以外に同僚など他の人からの評価も行うこと	99	26.8
11	管理職の異動を頻繁にしているいろいろな部下を見させること	99	26.8
6	社内試験制度を充実させて、社員の能力チェックが頻繁にできるようにすること	74	20.0
12	労働組合や従業員会など、社員の代表と議論をつめ、問題を早めに見つけること	70	18.9
14	部下からの上司評価をも行うこと	67	18.1
9	個人の自己啓発の状況をできるだけ会社で報告させ、把握すること	66	17.8
5	公的な資格制度がもっと充実し、それらの資格をとれる人かどうかを会社で参考にできるようになること	29	7.8
13	社員へのアンケート調査をきちんと行い、解析すること	27	7.3
2	上司が部下と同期の社員の成績を入手し、それと部下の成績とを比較検討できるようにすること	23	6.2
4	主要企業の間で、人事考課の方法について徹底的な議論と情報交換を行う場があること	20	5.4
8	人事をできるだけ本社で直轄し、第三者の目でチェックしていくこと	18	4.9

3 望ましい人事考課への社会基盤

①これからの望ましい人事考課を考えるに当たって、社会的な基盤として必要なこと（複数回答）として指摘されたこととしては、「各社の人事制度の具体的事例の情報が簡単に手に入るようになること」というものが、最も多い。これは、冒頭でみたように、人事制度の改定に当たって他社の例を参考にする場合が最も多いためであろう。

②次に、「労働行政や労働法規が、従来の雇用

優先型の人事労務制度の保護に固執しないこと」を、4割の企業が求めている。より個人に適合し、能力発揮ができる職場へと、労働力を流動化させようという、最近の企業の希望が反映している。

③さらに、人事制度の中心の一つは賃金規定であるが、適正な賃金水準を把握するため、「業種・職種職掌別などに細かく分かれた、賃金水準の実態の統計数字が公表されていて参考になること」を求める声が多い。①とならんで、人事労務情報のデータベースがより高度に、より便利になることを求めているのである。

表79 人事考課の社会的基盤

(複数回答)

8	各社の人事制度の具体的事例の情報が簡単に手に入るようになること	157 社	42.4 %
5	労働行政や労働法規が、従来の雇用優先型の人事労務制度の保護に固執しないこと	136	36.8
1	業種・職種職掌別などに細かく分かれた賃金水準の実態の統計数字が公表されていて参考になること	115	31.1
7	労働組合が人事考課の改定に柔軟な態度を示すこと	100	27.0
2	企業が中途採用を増やし、また企業間を移動する社員が増え、その度に自分の市場価値を判断できるようになること	96	25.9
3	人事担当者の職能別団体が全国や地域で組織されて、現場の問題を議論し解決の糸口を探る場ができればること	52	14.1
6	従来の代表的な人事労務制度とは異質の制度を持ったベンチャー企業や外資系企業がどんどん育つこと	41	11.1
4	大学や研究機関で人事労務の実務に明るい研究者による基礎研究、応用研究が進むこと	40	10.8
9	人事制度の設計に関わる人材コンサルタント産業が成長すること	24	6.5

4 社員の能力育成に関する意見

(1) 今後に必要な基礎的能力

①実務上の能力を別とすることにして、これからのサラリーマンに特に欠かせない基礎能力とは何であろうか。

この問を、今回の調査の前の年度に、同じく連合総研が行った個人調査と同じ回答選択肢を用いて行ってみた。

その結果、「環境変化に驚かず、変化を求める能力」を望む企業が76.8%で、企業側のこの意見は、サラリーマン個人側の意見よりも、かなり強い。

また、事業転換の中で、「いままで経験したことがない職掌・職種の知識を積極的に吸収する能力」を求める企業もかなり多い。この点も、サラリーマン個人の意見よりは企業のほうがかなり重視しているところである。

続いて、「自社と同業種・専門に関するより深い知識」で、これもサラリーマンの意見より企業は重視している。

更に「国際化時代に対応する能力」が続く。

②「自分の体力、健康を管理する能力」「自分の力を他人にアピールできる能力」については、企業の意見とサラリーマンの意見とに大きな違

いはない。

③逆に、「部下とうまくやっていく能力」「同僚とうまくやっていく能力」「上司とうまくやっていく能力」を、サラリーマン個人は企業よ

りも重視している。

また「余暇を上手に使う能力」「家族との人間関係を育む能力」も、サラリーマン個人はより重視している。

表80 今後のサラリーマンに必要な基礎能力

(「個人」は通産省委託「平成6年度 高齢者の雇用環境の整備調査研究：サラリーマンの企業帰属意識と職業転換能力に関する調査研究」 1995年3月 男子ホワイトカラー中心 684人)

	企業		個人
6 環境変化に驚かず、変化を求める能力	284	76.8 ①	50.0
16 いままで経験したことがない職掌・職種の知識を積極的に吸収する能力	258	69.7 ②	44.0
10 同業種・専門に関するより深い知識	234	63.2 ③	43.0
8 国際化時代に対応する能力	233	63.0 ④	54.1
7 自分の体力、健康を管理する能力	218	58.9 ⑤	65.4
9 自分の力を他人にアピールできる能力	149	40.3	38.2
3 部下とうまくやっていく能力	141	38.1	54.2
5 社外の、ビジネスとは直接関係ない人々との人脈を育てる能力	137	37.0	45.9
4 得意先とうまくやっていく能力	119	32.2	40.4
11 異業種に関する知識	119	32.2	27.9
12 教養や文化に関する造詣	114	30.8	33.2
13 余暇を上手に使う能力	103	27.8	54.4
2 同僚とうまくやっていく能力	95	25.7	43.3
1 上司とうまくやっていく能力	91	24.6	38.3
15 今まで培った仕事上の力が落ちないようにメンテナンスしていく能力	88	23.8	15.5
14 家族との人間関係を育む能力	85	23.0	48.0
18 積極的である、押しが強い性格	75	20.3	20.3
19 いつまでも仕事の最前線にいることにこだわらず引退していく能力	43	11.6	12.1
17 真面目にこつこつ仕事をしていく性格	37	10.0	19.0
20 その他 ()	4	1.1	0.7

(2) 社外通用能力

①最近、サラリーマンは「他の会社でも通用する」能力を育てるべきだという議論がある。これに関連する意見（複数回答）では、まず、「資格の有無に関わらず、実績や能力があれば社外でも通用する」という企業が多い。この点では、サラリーマン個人の意見と企業側の意見の強さは変わらない。

②「公的な資格があるものについては社外で

通用すると言える」という意見も多い(41.4%)。この点でもサラリーマン個人の意見と差がない。

③「社外で通用する能力とは、どういう能力なのか、サラリーマン（ホワイトカラー）については、もともとはっきりしないものだ」という意見も一部にはある。が、上の2つよりは、少ない指摘にとどまっている（サラリーマン個人の判断とかわりがない）。

表81 サラリーマンは「他の会社でも通用する」能力を育てるべきだという議論について（複数回答）
 （「個人」は通産省委託「平成6年度 高齢者の雇用環境の整備調査研究：サラリーマンの企業
 帰属意識と職業転換能力に関する調査研究」 1995年3月 男子ホワイトカラー中心 684人）

	企業		個人
4 資格の有無に関わらず、実績や能力があれば社外でも通用するものだ。	283 社	76.5 %	70.9 %
2 公的な資格があるものについては社外で通用すると言える。	153	41.4	39.0
1 社外で通用する能力」とはどういう能力なのか、サラリーマン（ホワイトカラー）についてはもともととはっきりしないものだ。	103	27.8	32.7
5 社外で通用する能力」を持ったサラリーマンは会社を手放さないで、社内に残ることになる。	55	14.9	18.4
3 社内資格の方が実務性があり、それをとっておけば社外でも通用する。	9	2.4	3.7
6 会社が社員を外に出したいので、こういうことを言っているだけだ。	2	.5	2.6

(3) 職務能力向上方策に関する意見

自己啓発等によるサラリーマンの職務能力向上について、ほとんどの企業は、それを必須のものとしている。

またホワイトカラー向きの社内訓練体制の整

備にも多くの企業が賛成している。

数は少ないが、専門学校や社会人向け大学・大学院に通学する社員の増加を、2割近い企業が予想している。

表82 サラリーマンの職務能力向上策

2 専門能力が陳腐化するのを、社員は自己啓発など自助努力で防ぐべきだ。	290 社	78.4 %
4 ホワイトカラーの能力開発を現場任せにせず、会社として制度を整備すべき	159	43.0
1 時短などを利用して専門学校や社会人向け大学、大学院に通う社員が増えるだろう。	63	17.0
3 国でホワイトカラー向けの公的資格をもっと増やすべきだ。	44	11.9

第6章 企業類型と人事制度

1 経営状況と人事制度

2000年までを見越して経営状況の予測をしてもらったところ、すでにみたように「成長」を見込むものが121社、「現状維持」と考えるものが141社、「衰退」するとするものが65社であった。

このような経営状況と人事制度の現状には、どういう関係があるであろうか。

それをみるために、経営状況を軸として集計してみた。

①まず自社の人事制度への自信度の平均点をみると、成長企業65.4点、現状維持65.9点、衰退企業57.9点で、衰退企業ほど現在の人事制度を問題視している。

②既に行った人事制度改定の理由には差があり、衰退しているところほど年功主義の弊害を除去し、新しい人事制度を業績貢献への刺激としたいと考えている。

これは、他社が改訂するからという横並び意識による改訂でもあるところが、成長企業よりも強い。

表83 経営状況予想別 最近の人事制度改定の理由

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成長	現状維持	衰退
年功主義の弊害除去	73.3%	79.4%	<u>84.2%</u>
業績貢献への刺激	18.9%	30.9%	<u>42.1%</u>
他社の改訂動向追随	8.9%	10.3%	<u>23.7%</u>

③現在問題になっている人事制度において 問題視している点である。
がみられるのは、成長企業ほど人事考課方法を

表84 経営状況予想別 今後改訂したい人事制度

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成長	現状維持	衰退
人事考課方法	<u>66.9%</u>	51.1%	50.8%

④現在、人事制度が問題になっているとする 成長企業ほど価値観の多様化や人材確保、女
と、その理由は、経営状況によってかなり違っ 性活用を強調しており、業績貢献に刺激にする
ている。 ことは他ほど強調はしていない。

表85 経営状況予想別 今後人事制度を改訂したい理由

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成長	現状維持	衰退
価値観・行動の多様化	60.0%	35.4%	27.0%
人材確保、定着	31.8%	24.4%	20.6%
女性活用	16.4%	8.7%	1.6%
業績貢献に刺激	30.9%	48.0%	47.6%

⑤不況下でホワイトカラーの転職は難しいと ワイトカラーの中途採用を行っている。
しばしば言われるが、成長している企業ではホ

表86 経営状況予想別 ホワイトカラーの中途採用を行っている企業比率 (列 %)

	成長	現状維持	衰退
ホワイト中途採用	<u>52.1%</u>	<u>48.9%</u>	35.4%

⑥能力主義人事と言われても年功序列で特に た、とする企業が、衰退企業には多い。
問題がなかったから今までその導入は難しかっ

表87 経営状況予想別 能力主義人事の導入が今まで難しかった理由

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成長	現状維持	衰退
年功序列で問題なし	27.3%	23.4%	<u>43.1%</u>

⑦実際、先輩を部下に持つ課長の比率の平均は、成長企業26.3％、現状維持企業24.2％、衰退企業16.6％となり、衰退企業の方が、いわゆ

る逆転人事は少ない。

しかし、そういう企業でも、今後は先輩を部下に持つ課長が増加するとしている。

表88 経営状況予想別 逆転人事の可能性

(列 %)

	成長	現状維持	衰退
先輩を部下に持つ課長比は増加	59.5%	57.4%	<u>76.9%</u>

⑧大卒事務営業系社員の目標管理は、衰退企業ほど目標項目が細かくなってきたとする。しかし、それだけ細かくしても、報奨との連動性

を強化した企業の比率は、他の類型よりも低い。

表89 経営状況予想別 大卒事務営業系社員の目標管理の傾向

(目標管理制度を導入している企業のみ) (複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成長	現状維持	衰退
目標項目が細かく 報償との連動を強化	28.6% <u>37.5%</u>	29.8% <u>35.1%</u>	<u>41.4%</u> 17.2%

⑨また、上司による人事面接について、上下関係がまずくなることを危ぶむ声が、衰退企業

ほど強い。

表90 経営状況予想別 上司による人事面接の問題点

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成長	現状維持	衰退
上下関係がまずくなる 上司や人事のせいにする	19.8% <u>57.9%</u>	21.3% 53.2%	<u>38.5%</u> 46.2%

⑩また、現行の人事考課の問題点として、衰退企業ほどポスト不足で無理に差をつけざるをえなくなった、としているし、また、減量で比較対照すべき相手が減ったことを強調している。

ポスト不足になる理由の一つは、高齢化であろう。男子社員中45歳以上の比の平均は、成長企業28.9％、現状維持34.9％、衰退企業35.7％であり、衰退企業ほど高齢化している傾向があるからである。

表91 経営状況予想別 人事考課の問題点

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成長	現状維持	衰退
ポスト不足で無理に差減量で比較相手減った	11.6% 12.4%	12.1% 15.6%	23.1% 23.1%

⑪適切な人事評価に必要な事として、衰退企業ほど、社内試験や部下からの上司評価、同僚

からの評価など、評価を厳しく、頻繁に、かつ多面的にしようという傾向が強い。

表92 経営状況予想別 適切な人事評価に必要なこと

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成長	現状維持	衰退
人事情報のシステム化	<u>53.7%</u>	51.8%	38.5%
社内試験制度の充実	20.7%	17.0%	<u>32.3%</u>
部下からの上司評価	17.4%	14.9%	<u>30.8%</u>
同僚などからの評価	24.0%	26.2%	<u>36.9%</u>

⑫今後のサラリーマンに求められる能力として、成長企業では他の類型よりも環境変化に即応する能力を強調する傾向がある。が、衰退企業では、成長企業よりも、得意先、異業種、社

外のビジネス人脈など、いままでのように内に目がむいてはいけな、とでもいうかのような点を強調している。

表93 経営状況予想別 今後のサラリーマンに求められる能力

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成長	現状維持	衰退
得意先とうまくやる能力	28.9%	31.9%	<u>41.5%</u>
異業種に関する知識	29.8%	29.1%	<u>41.5%</u>
社外ビジネス外人脈育成力	30.6%	38.3%	<u>44.6%</u>
環境変化に即応する能力	<u>81.0%</u>	78.7%	66.2%

2 社歴と人事制度

社歴が長い老舗型企业ほど人事制度が硬直化しているのではないかと、との問題意識で、社歴別に集計してみた。

35年以下82社、36－50年100社、51－75年92社、76年以上88社を比較する。

①ホワイトカラー比には差がない。

②事務営業系男子のうち中途採用者の比率の平均は若い企業ほど高い(35年以下21.0%、36

－50年15.3%、51－75年13.2%、76年以上8.0%)。

また事務営業系での管理職層でも中途採用者の比率が若い企業ほど高い(35年以下19.9%、36－50年13.5%、51－75年12.9%、76年以上6.6%)。

③事務営業系社員については、若い企業ほど、個人間の処遇差を大きくしている。

若い企業では、標準者の賃金格差が大きい。

標準者35歳年間賃金格差は平均して35年以下77.1万円であるが、36－50年45.5万円、51－75年51.0万円、76年以上55.0万円であるからである。

逆に老舗企業ほど、処遇格差が小さいと思われる。

大卒事務営業系社員の団塊世代が課長以上に昇進する比率の平均は、35年以下48.5%、36－50年46.3%、51－75年49.5%であるのに、76年以上の企業では63.2%であるからである。

また今の30代が課長以上になる比率の平均が35年以下40.7%、36－50年39.8%、51－75年

50.1%であるのに、76年以上の企業では62.7%であるからである。

また特に賞与で、若い企業ほど個人格差がつけられている。営業職については、若い企業ほど、賞与で幅が大きい。しかし老舗企業は昇給で幅が大きい。事務職についても、若い企業ほど、賞与で幅が大きい。しかし昇給では幅に差がない。

表94 社歴別 事務営業職の昇級・昇進格差の幅（平均を100としたとき）

		5年目		10年目		15年目	
		賞与幅	昇給幅	賞与幅	昇給幅	賞与幅	昇給幅
営業職	35年以下	11.3	9.3	14.7	12.5	19.4	16.7
	36－50年	8.7	8.4	12.5	12.4	17.0	15.5
	51－75年	9.1	8.8	12.7	12.0	16.5	14.5
	76年以上	7.6	10.7	10.8	14.9	14.7	17.7
事務職	35年以下	11.1	9.0	14.2	11.7	18.1	15.8
	36－50年	7.2	7.1	11.0	10.7	14.9	13.8
	51－75年	8.0	9.3	11.7	12.3	15.9	15.3
	76年以上	7.3	9.5	10.6	13.3	14.1	16.6

④個人差が老舗企業でつかない理由の一つは、同胞集団意識が強いかもしれない。老舗企

業ほど、人事面接で上司が部下への評価を教えたがらない、としているからである。

表95 社歴別 人事面接の問題点

（複数回答；差があるところのみ表示）（列 %）

	35年以下	36－50年	51－75年	76年以上
上司が教えたがらない	37.8%	39.0%	43.5%	<u>55.7%</u>

⑤老舗企業ほど、より様々な人事制度がある。

表96 社歴別 現在ある人事制度

（複数回答；差があるところのみ表示）（列 %）

	35年以下	36－50年	51－75年	76年以上
中高年ホワイト出向派遣	39.0%	46.0%	51.1%	<u>64.8%</u>
中堅ホワイト出向派遣	40.2%	41.0%	46.7%	<u>58.0%</u>
早期退職優遇制	31.7%	35.0%	34.8%	<u>54.5%</u>
ホワイト管理職目標管理	34.1%	<u>48.0%</u>	<u>53.3%</u>	<u>52.3%</u>
営業一般社員目標管理	29.3%	37.0%	43.5%	<u>51.1%</u>
ホワイト人事考課面接	39.0%	38.0%	42.4%	<u>50.0%</u>
事務一般社員目標管理	28.0%	36.0%	<u>42.4%</u>	<u>46.6%</u>
技術一般社員目標管理	19.5%	33.0%	<u>39.1%</u>	<u>43.2%</u>
管理職選抜試験	30.5%	30.0%	33.7%	<u>43.2%</u>
定年後設計研修	15.9%	25.0%	27.2%	<u>38.6%</u>
CDP 作成	8.5%	11.0%	15.2%	<u>20.5%</u>

⑥現在の人事制度への自信度の平均点には、
差がみられない。

⑦老舗企業では賃金賞与規定を改定している
が、若い企業では職能資格制度を改訂している。

表97 社歴別 最近の主要な人事制度改訂 (差のあるところのみ表示) (列 %)

	35年以下	36－50年	51－75年	76年以上
賃金賞与規定	19.5%	22.2%	30.8%	<u>35.9%</u>
職能資格制度	<u>46.3%</u>	33.3%	35.9%	33.3%

⑧老舗企業では役職等に関わる組織に問題が あるとしている。

表98 社歴別 問題のある人事制度

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	35年以下	36－50年	51－75年	76年以上
役職等に関わる組織	17.1%	19.0%	18.5%	<u>27.3%</u>

⑨比較的古い企業ほど、退職金規程や役職定
年制度にかかわる改訂を今後行いたいとしてい
る。特に老舗企業で、更に複線人事（経営幹部

／他にわかる複線人事）を入れたいとしている
のも、上にみたように役職等に関わる組織のあ
り方に問題意識を持っているためであろう。

表99 社歴別 今後改訂したい人事制度

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	35年以下	36－50年	51－75年	76年以上
退職金規程	23.2%	26.0%	<u>39.1%</u>	<u>37.5%</u>
複線人事（幹部候補／他）	11.0%	12.0%	9.8%	<u>21.6%</u>
役職定年制度	19.5%	<u>29.0%</u>	<u>27.2%</u>	<u>30.7%</u>
海外人事規定	3.7%	12.0%	10.9%	<u>17.0%</u>

⑩今後人事制度を改定する理由では、老舗企
業は、高齢者活用や団塊世代のポスト対策など
である点を、他より強調している。

この理由は、男子社員中45歳以上の比の平均

に差があることにもあろう。35年以下25.0%、
36－50年30.3%、51－75年38.6%、76年以上
38.6%であって、若い企業ほど低いからであ
る。

表100 社歴別 今後人事制度を改訂する理由

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	35年以下	36－50年	51－75年	76年以上
高齢者を社内活用	2.8%	11.4%	11.4%	<u>20.9%</u>
団塊世代のポスト対策	4.2%	9.1%	4.5%	<u>17.4%</u>
現場第一線の優遇		1.1%	3.4%	<u>8.1%</u>

⑪若い企業ほど、人事考課方法の改訂を考え ている。

表101 社歴別 今後 改訂したい最も重要な人事制度（差があるところのみ表示）

(列 %)

	35年以下	36－50年	51－75年	76年以上
人事考課方法	<u>36.6%</u>	26.1%	25.0%	19.8%

3 人事考課結果の公開と人事制度

較する。

人事考課を成績提出前に教えている企業40社、成績提出後に教える企業107社、上司に任せている企業115社、一切知らせない企業81社を比

①まず人事考課の公開性が高い企業は、非製造業に多い。

表102 人事考課結果の公開性別 業種（大区分）

(列 %)

	成績提出前に教える	成績提出後に教える	上司に任せている	いっさい知らせない
製造業・運輸業	45.0%	59.8%	73.9%	79.0%
商サービス建設等	55.0%	40.2%	26.1%	21.0%

②人事考課を公開しない理由であるが、人事面接の問題点から推測するに、上司が部下に教えたがらず本当をいわないという問題が、人事考課の公開性の低い企業により多いことがあ

る。

また、その上司に対して、人事考課の公開性が低い企業ほど、人事考課者訓練を実施していない。

表103 人事考課結果の公開性別 人事面接の問題点（複数回答；差があるところのみ表示）、及び考課者訓練を実施していない企業比率

(列 %)

	成績提出前に教える	成績提出後に教える	上司に任せている	いっさい知らせない
上司が教えたがらない	32.5%	<u>42.1%</u>	<u>45.2%</u>	<u>49.4%</u>
上限関係がまずくなる	12.5%	18.7%	<u>28.7%</u>	<u>33.3%</u>
部下に本当を言えない	12.5%	16.8%	20.9%	<u>25.9%</u>
考課者訓練実施せず	20.0%	15.0%	25.2%	<u>37.0%</u>

③人事考課結果の公開性の高い企業ほど、人事考課の基準も公開している。

表104 人事考課結果の公開性別 人事考課基準の公開

(列 %)

	成績提出前に教える	成績提出後に教える	上司に任せている	いっさい知らせない
詳しく公開している	<u>40.0%</u>	<u>45.8%</u>	16.5%	7.4%
簡単な項目を公開	<u>50.0%</u>	<u>45.8%</u>	43.5%	23.5%
公開していない	10.0%	7.5%	<u>40.0%</u>	<u>69.1%</u>
無回答		.9%		

④人事考課の公開性が低い企業ほど、企業の 経営状況がよくない傾向がある。

表105 人事考課結果の公開性別 経営状況の予測

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成績提出前に 教える	成績提出後に 教える	上司に 任せている	いっさい 知らせない
成長	40.0%	31.8%	36.5%	23.5%
現状維持	37.5%	42.1%	37.4%	32.1%
衰退	5.0%	17.8%	17.4%	24.7%
わからない	17.5%	8.4%	8.7%	19.8%

⑤人事考課の公開性の高い企業ほど、目標管 理、自己申告、公募人事があり、管理職につい て選抜試験、年俸制、任期制がある。

表106 人事考課結果の公開性別 現在ある人事制度

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成績提出前に 教える	成績提出後に 教える	上司に 任せている	いっさい 知らせない
営業一般社員目標管理	60.0%	50.5%	34.8%	23.5%
事務一般社員目標管理	55.0%	50.5%	33.0%	19.8%
技術一般社員目標管理	45.0%	45.8%	28.7%	21.0%
ホワイト管理職目標管理	67.5%	57.0%	44.3%	25.9%
ホワイト自己申告制度	65.0%	54.2%	48.7%	43.2%
社内公募人事	40.0%	20.6%	13.9%	14.8%
ホワイト人事考課面接	72.5%	53.3%	37.4%	17.3%
部課長名称廃止	25.0%	15.9%	10.4%	7.4%
管理職選抜試験	55.0%	37.4%	28.7%	24.7%
管理職年俸制	22.5%	9.3%	5.2%	8.6%
管理職任期・定年制	37.5%	37.4%	28.7%	22.2%

⑥人事考課の公開度が高い企業ほど、最近、 人事制度を改訂している。 改訂した企業の比率が、人事考課の公開度が高
い企業ほど高い。
また、改訂した企業のうち、人事考課方法を

表107 人事考課結果の公開性別 最近人事制度を改訂した企業比率
及び改訂した企業のうち人事考課方法を改訂した企業比率

(列 %)

	成績提出前に 教える	成績提出後に 教える	上司に 任せている	いっさい 知らせない
最近人事制度改定あり	87.5%	72.9%	70.4%	51.9%
人事考課方法	91.4%	75.6%	55.6%	47.6%

⑦人事考課の公開性の高い企業ほど、人事制 度改定理由として、従業員の価値観の多様化、 能力開発の刺激、女性活用をより多くが挙げて いる。

表108 人事考課結果の公開性別 最近人事制度を改訂した企業の理由

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成績提出前に 教える	成績提出後に 教える	上司に 任せている	いっさい 知らせない
価値観や行動の多様化	<u>37.1%</u>	<u>42.3%</u>	21.0%	21.4%
能力開発の刺激	<u>25.7%</u>	<u>29.5%</u>	13.6%	2.4%
女性活用	<u>25.7%</u>	11.5%	12.3%	7.1%
労働組合の要望	5.7%	<u>17.9%</u>	<u>18.5%</u>	<u>21.4%</u>

⑧人事考課の公開性の高い企業ほど、人事制 全社員へのアンケートを行ったりしている。
度の改定に当たって労働組合との協議をしたり、

表109 人事考課結果の公開性別 人事制度改訂参画機関

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成績提出前に 教える	成績提出後に 教える	上司に 任せている	いっさい 知らせない
労働組合との協議	<u>88.6%</u>	<u>82.1%</u>	66.7%	64.3%
全社員へのアンケート	<u>11.4%</u>	<u>9.0%</u>	2.5%	

⑨人事考課の公開性が低い企業ほど、人事考 課方法に問題があると考えている。

表110 人事考課結果の公開性別 問題のある人事制度

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成績提出前に 教える	成績提出後に 教える	上司に 任せている	いっさい 知らせない
人事考課方法	55.0%	56.1%	<u>70.4%</u>	<u>66.7%</u>

⑩したがって、人事考課の公開性が低い企業 ほど、人事考課方法の改訂を考えている。

表111 人事考課結果の公開性別 最も重要な人事制度改訂内容

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成績提出前に 教える	成績提出後に 教える	上司に 任せている	いっさい 知らせない
人事考課方法	16.7%	23.0%	<u>27.8%</u>	<u>31.9%</u>

⑪人事考課の公開性が高い企業ほど、自社の 能力主義化が進んでいると考えている。

表112 人事考課結果の公開性別 自社の能力主義化の評価S

(列 %)

	成績提出前に 教える	成績提出後に 教える	上司に 任せている	いっさい 知らせない
管理職の能力主義化				
かなり前から	<u>35.0%</u>	28.0%	26.1%	25.9%
最近能力主義化	27.5%	<u>35.5%</u>	25.2%	12.3%
いま能力主義化の努力	22.5%	23.4%	<u>34.8%</u>	29.6%
近いうちに能力主義化	10.0%	5.6%	6.1%	<u>12.3%</u>
21世紀には変えたい		5.6%	1.7%	<u>8.6%</u>
したいができない		.9%	1.7%	3.7%
どれとも言えない			2.6%	2.5%
無回答	5.0%	.9%	1.7%	4.9%
一般社員の能力主義化				
かなり前から	<u>25.0%</u>	14.0%	13.9%	18.5%
最近能力主義化	<u>32.5%</u>	<u>31.8%</u>	12.2%	11.1%
いま能力主義化の努力	27.5%	29.9%	<u>37.4%</u>	24.7%
近いうちに能力主義化	10.0%	9.3%	15.7%	<u>19.8%</u>
21世紀には変えたい	2.5%	5.6%	8.7%	11.1%
したいができない		3.7%	4.3%	3.7%
能力主義になじまない		.9%		2.5%
どれとも言えない		1.9%	4.3%	3.7%
無回答	2.5%	2.8%	3.5%	4.9%

⑫人事考課の公開性が高いほど、人事権限を
現場におろすことが適正な人事考課に必要なだと
考えている。

表113 人事考課結果の公開性別 適正な人事考課に必要なこと

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 %)

	成績提出前に 教える	成績提出後に 教える	上司に 任せている	いっさい 知らせない
人事権限を現場に	<u>42.5%</u>	31.8%	27.8%	25.9%

4 大卒事務職勤続15年目の社員の昇給額の個人差の幅と人事制度

昇給に個人差をつけている企業と余りつけない企業とでは人事制度や慣行に差があるだろうか。

大卒でいろいろな職掌、時期別に聞いているが、大卒事務職で勤続15年の者の昇給幅の差異を規準に、次のように分けてみた。＋－5%未

満45社、＋－5%以上10%未満37社、＋－10%以上20%未満68社、20%以上67社。

①大卒事務職15年目での昇給幅の個人差が大きい会社は、5年目、10年目でも個人差を大きくしている。特に5年目ぐらいから、既にかんりの差をつけている。

表114 大卒事務職（勤続15年）の昇給幅個人差別 営業職・事務職の昇給幅の個人差（＋－％）の平均

	営業職 昇給幅			事務職 昇給幅		
	5年目	10年目	15年目	5年目	10年目	15年目
＋－5％未満	1.7％	2.1％	2.5％	1.6％	1.8％	2.1％
＋－5％以上10％未満	3.1	5.2	6.8	3.0	4.6	6.4
＋－10％以上20％未満	4.8	8.0	11.9	5.0	8.0	11.9
20％以上	20.7	27.1	33.1	20.2	26.2	32.4

②昇進幅の個人差が大きい企業には、管理職 定年後生活設計研修がある。
任期制・定年制や早期退職優遇制度があり、ま

表115 大卒事務職（勤続15年）の昇給幅個人差別 現在ある人事制度

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 ⅔)

	＋－5％未満	＋－5％以上 10％未満	＋－10％以上 20％未満	20％以上
管理職任期・定年制	26.7%	27.0%	33.8%	<u>38.8%</u>
早期退職優遇制	35.6%	37.8%	38.2%	<u>47.8%</u>
定年後設計研修	17.8%	27.0%	25.0%	<u>35.8%</u>

③昇給額の格差の大きい企業ほど、最近にな って人事制度を改定した企業である。

表116 大卒事務職（勤続15年）の昇給幅個人差別 最近人事制度を改定した企業の比率 (列 ⅔)

	＋－5％未満	＋－5％以上 10％未満	＋－10％以上 20％未満	20％以上
最近人事制度改定あり	62.2%	64.9%	73.5%	<u>83.6%</u>

④最近人事制度を改定した場合、その改訂目的では、昇給額の格差が小さい企業ほど、年功主義の弊害を除去するために改訂した、としている。

表117 大卒事務職（勤続15年）の昇給幅個人差別 最近人事制度を改定した企業の比率

および改定理由

(複数回答；差があるところのみ表示) (列 ⅔)

	＋－5％未満	＋－5％以上 10％未満	＋－10％以上 20％未満	20％以上
年功主義の弊害除去	89.3%	79.2%	76.0%	75.0%

⑤昇進幅の個人差の小さい企業では、現在の している。
昇進昇格階梯に関わる人事制度に問題があると

表118 大卒事務職（勤続15年）の昇給幅個人差別 問題のある人事制度
（複数回答；差があるところのみ表示）（列 %）

	＋－5%未満	＋－5%以上 10%未満	＋－10%以上 20%未満	20%以上
昇進昇格階梯	<u>42.2%</u>	27.0%	30.9%	28.4%

⑥今後人事制度を改定する理由として、昇進 ト不足対策を考えている。
幅の個人差が小さい企業ほど、団塊世代のボス

表119 大卒事務職（勤続15年）の昇給幅個人差別 今後人事制度を改訂する理由で
団塊世代のポスト対策をあげる企業（列 %）

	＋－5%未満	＋－5%以上 10%未満	＋－10%以上 20%未満	20%以上
団塊世代のポスト対策	<u>20.5%</u>	<u>17.6%</u>	9.4%	3.2%

⑦昇進幅の個人差が大きい企業ほど、最近、 なってきた、としている。
大卒事務営業系について目標管理項目が細かく

表120 大卒事務職（勤続15年）の昇給幅個人差別 目標管理の最近の動向（大卒事務営業系に導入している企業のみ）
（複数回答；差があるところのみ表示）（列 %）

	＋－5%未満	＋－5%以上 10%未満	＋－10%以上 20%未満	20%以上
目標項目が細かく	17.4%	26.7%	29.6%	<u>36.1%</u>

⑧概して、昇進幅の個人差が大きい企業では、 人事考課基準を公開している。

表121 大卒事務職（勤続15年）の昇給幅個人差別
人事考課基準を公開していないとしている企業の比率（列 %）

	＋－5%未満	＋－5%以上 10%未満	＋－10%以上 20%未満	20%以上
公開していない	<u>37.8%</u>	<u>43.2%</u>	20.6%	26.9%

⑨昇進幅の個人差が大きい企業ほど、人事考 それに対して上長は「説明責任」をより強く問
課者訓練を行っている。昇進幅のより大きな差 われると考えるからであろう。
について、組織人の「疑念」はより大きくなり、

表122 大卒事務職（勤続15年）の昇給幅個人差別
人事考課者訓練を実施していないとしている企業の比率（列 %）

	＋－5%未満	＋－5%以上 10%未満	＋－10%以上 20%未満	20%以上
考課者訓練実施せず	<u>28.9%</u>	<u>27.0%</u>	22.1%	13.4%