

## 第 II 部

### アンケート調査結果報告 (企業調査結果)

# 第1章 調査対象企業の基本属性と経営状況

## 1. 会社の性格

### (1) 設立年

会社の設立年は、「1949年以前」が55.6%で6割弱を占め、またこれに1950年代、60年代を合わせると8割強となり、1970年以前の設立年が大半を占めている。

正社員人数別（以下、企業規模別）では、1,000人未満の企業で「2000年以降」が15.0%みられる（第1-1表）。

第1-1表 設立年

(%)

		1949年以前	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年以降	無回答	件数
総計		55.6	15.9	12.7	6.3	1.6	...	6.3	1.6	63
正社員人数	1000人未満	35.0	20.0	25.0	5.0	...	...	15.0	...	20
	1000人以上	63.0	14.8	11.1	7.4	3.7	...	...	...	27
	5000人以上	73.3	13.3	...	6.7	...	...	6.7	...	15
比率技術者	50%未満	59.5	16.7	11.9	2.4	2.4	...	7.1	...	42
	50%以上	50.0	7.1	21.4	21.4	...	...	...	...	14

### (2) 株式公開状況

「株式市場に上場」している企業は全体の73.0%である。

企業規模別では、規模が大きいほど「株式市場上場」企業が増加しており、1,000人未満の企業の50.0%に対し、5,000人以上の企業では93.3%となっている（第1-2表）。

第1-2表 株式公開状況

(%)

		株式市場に上場	店頭公開	ない株式公開はしていない	無回答	件数
総計		73.0	...	27.0	...	63
正社員人数	1000人未満	50.0	...	50.0	...	20
	1000人以上	77.8	...	22.2	...	27
	5000人以上	93.3	...	6.7	...	15
比率技術者	50%未満	71.4	...	28.6	...	42
	50%以上	71.4	...	28.6	...	14

### (3) 親会社

(注. 親会社とは、会社の株式の50%以上を保有する企業のことをさす)

#### ① 親会社の有無

親会社の有無については、＜親会社が存在する＞企業は36.5%で、うち「外資系」は1.6%と少なく、「外資系以外」が34.9%と多くなっている。

企業規模別では、＜親会社が存在する＞企業は1,000人未満で60.0%を占め、規模が小さい企業ほど親会社の存在する割合が高くなっている。

また、正社員全体に占める技術者比率の低い企業で、＜親会社が存在する＞企業が多くなっている。技術者比率区別にみると、50%未満区分企業で＜親会社が存在する＞企業は42.9%に達し、50%以上区分企業の28.6%を大きく上回っている（第1-3表）。

第1-3表 親会社の有無

(%)

		親会社はない	親会社が存在する	外資系存在する親会社が	外資系が存在しないが	無回答	件数
総計		60.3	36.5	1.6	34.9	3.2	63
正社員人数	1000人未満	40.0	60.0	5.0	55.0	...	20
	1000人以上	66.7	33.3	...	33.3	...	27
	5000人以上	80.0	13.3	...	13.3	6.7	15
技術者比率	50%未満	54.8	42.9	2.4	40.5	2.4	42
	50%以上	71.4	28.6	...	28.6	...	14

注. 親会社とは、会社の株式の50%以上を保有する企業のことをさす

#### ② 親会社の持株比率

親会社のある企業について、親会社の持株比率をみると、持株比率「100%」の企業は総計で52.2%と半数を占めている。また、親会社の平均持株比率は79.0%である（第1-4表）。

第1-4表 親会社の持株比率

(%)

		50%未満	50%以上	100%	無回答	平均持株比率・%	件数
総計		4.3	43.5	52.2	...	79.0	23
正社員人数	1000人未満	8.3	33.3	58.3	...	80.8	12
	1000人以上	...	55.6	44.4	...	77.2	9
	5000人以上	...	50.0	50.0	...	75.5	2
技術者比率	50%未満	5.6	50.0	44.4	...	74.3	18
	50%以上	...	25.0	75.0	...	94.5	4

注. 親会社とは、会社の株式の50%以上を保有する企業のことをさす

## 2. 経営状況

### (1) 1992年以降の「経営危機」の有無

1992年以降、経営危機があった企業の割合は73.0%に達し、うち、約半数が「1997年から2002年の間」(52.4%)に起こっている(複数選択)。

これを企業規模別にみると、1,000人未満で1992年以降に経営危機のあった企業は90.0%に達しており、ほぼ全企業で経営危機があったといえる(第1-5表)。

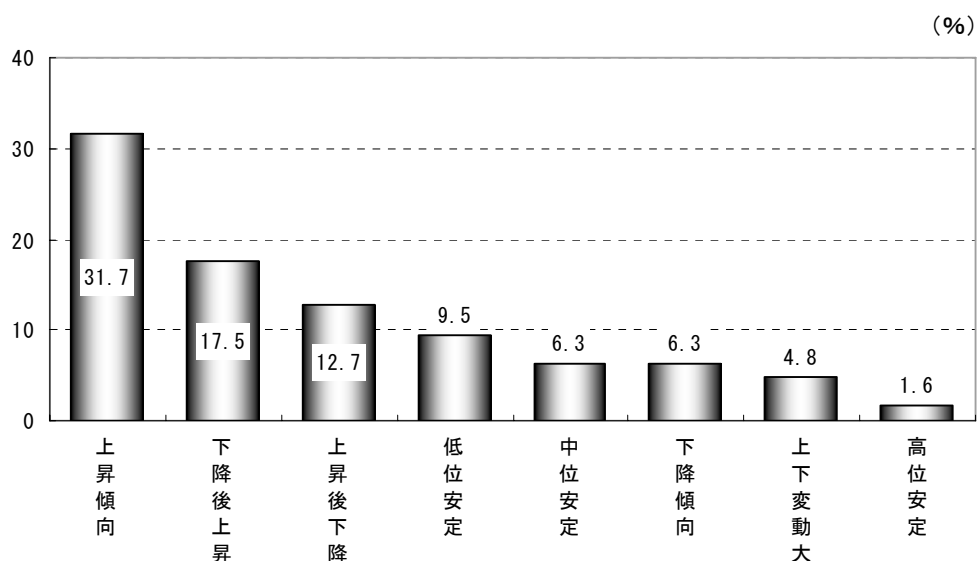
第1-5表 1992年以降、「経営危機」と認識する事態の有無(複数選択)

		(%)						件数
		た03年以降に	間97年から2002年の	間92年から96年の	なかつた	無回答	た*経営危機のあった企業比率	
総計		30.2	52.4	17.5	19.0	7.9	73.0	63
正社員人数	1000人未満	55.0	50.0	20.0	10.0	...	90.0	20
	1000人以上	14.8	51.9	14.8	25.9	7.4	66.7	27
	5000人以上	26.7	60.0	20.0	20.0	13.3	66.7	15
比率技術者	50%未満	35.7	54.8	19.0	16.7	7.1	76.2	42
	50%以上	21.4	57.1	21.4	21.4	...	78.6	14

### (2) 過去5年間の業況

過去5年間の業況では、「上昇傾向」が31.7%、「下降後上昇」が17.5%と業績の回復傾向がみられるが、1,000人未満の企業では、5年前の2003年以降も経営危機のあった企業が多く、「低位安定」(20.0%)と「下降傾向」(15.0%)に回答が集まっている(第1-1図、第1-6表)。

第1-1図 過去5年間の業況



第1-6表 過去5年間の業況

		(%)									
		上昇傾向	高位安定	下降後上昇	上下変動大	中位安定	上昇後下降	低位安定	下降傾向	無回答	件数
総計		31.7	1.6	17.5	4.8	6.3	12.7	9.5	6.3	9.5	63
正社員人数	1000人未満	25.0	...	20.0	10.0	...	10.0	20.0	15.0	...	20
	1000人以上	40.7	...	18.5	...	11.1	18.5	3.7	...	7.4	27
	5000人以上	26.7	6.7	13.3	6.7	6.7	6.7	6.7	6.7	20.0	15
比技術者	50%未満	31.0	...	19.0	7.1	4.8	16.7	4.8	9.5	7.1	42
	50%以上	35.7	7.1	14.3	...	14.3	7.1	21.4	...	...	14

(3) 決算状況

直近の年度決算の状況をみると、連結決算では、「赤字決算」が6.3%、「黒字決算」が71.4%で、「黒字決算企業」の平均経常利益率は3.9%である。一方、単独決算では、「赤字決算」が11.1%、「黒字決算」が81.0%で、平均経常利益率は4.4%となっている。また、企業規模別では、1,000人以上の企業で平均経常利益率が連結決算、単独決算の双方とも最も高くなっている（第1-7表）。

第1-7表 決算状況（連結、単独）

		<連結決算>										(%)	
		赤字決算	黒字決算	経常利益率					合計	平均経常利益率・%	件数	無回答	件数
				5%未満	5%以上	10%以上	無回答	合計					
総計		6.3	71.4	55.6	31.1	13.3	...	100.0	3.9	45	22.2	63	
正社員人数	1000人未満	5.0	55.0	81.8	9.1	9.1	...	100.0	3.2	11	40.0	20	
	1000人以上	3.7	74.1	45.0	40.0	15.0	...	100.0	8.7	20	22.2	27	
	5000人以上	13.3	86.7	46.2	38.5	15.4	...	100.0	3.3	13	...	15	
比技術者	50%未満	7.1	69.0	48.3	37.9	13.8	...	100.0	7.0	29	23.8	42	
	50%以上	7.1	64.3	66.7	22.2	11.1	...	100.0	3.2	9	28.6	14	

		<単独決算>										(%)	
		赤字決算	黒字決算	経常利益率					合計	平均経常利益率・%	件数	無回答	件数
				5%未満	5%以上	10%以上	無回答	合計					
総計		11.1	81.0	58.8	23.5	17.6	...	100.0	4.4	51	7.9	63	
正社員人数	1000人未満	15.0	75.0	86.7	...	13.3	...	100.0	3.5	15	10.0	20	
	1000人以上	3.7	88.9	50.0	33.3	16.7	...	100.0	8.4	24	7.4	27	
	5000人以上	20.0	73.3	36.4	36.4	27.3	...	100.0	4.1	11	6.7	15	
比技術者	50%未満	11.9	81.0	55.9	26.5	17.6	...	100.0	7.1	34	7.1	42	
	50%以上	7.1	85.7	66.7	25.0	8.3	...	100.0	3.6	12	7.1	14	

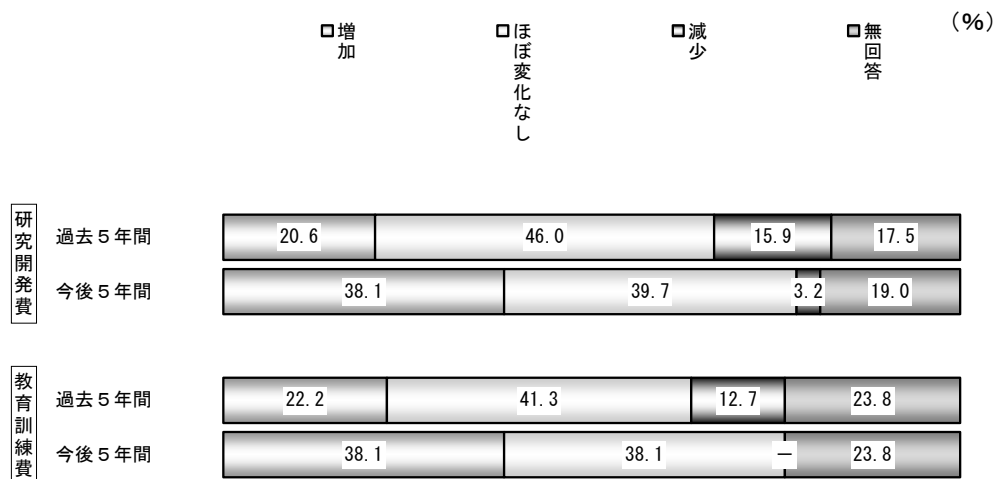
### 3. 研究開発費と教育訓練費

それでは研究開発費と教育訓練費はどのような実態になっているのだろうか。

売上高に占める研究開発費と教育訓練費の割合の推移を過去5年間についてみると、[売上高に対する研究開発費の割合]が「増加」した企業は20.6%、[売上高に対する教育訓練費の割合]が「増加」した企業は22.2%となっている。これに対し「減少した」企業はそれぞれ15.9%、12.7%にとどまっております、両者とも「増加」企業が「減少」企業を上回る結果となっている。

一方、今後5年間においては、研究開発費と教育訓練費が「増加」という見通しを持つ企業がともに38.1%と4割近くに達しており、過去5年間と比べ、今後、研究開発や教育訓練に積極的に資金を投入しようという企業が多くなっている（第1-2図）。

第1-2図 売上高に対する研究開発費と教育訓練費の割合の変化



今後5年間の見通しについて企業規模別にみると、1,000人未満では「増加」という企業が研究開発費で60.0%、教育訓練費で70.0%と高くなっている。一方、1,000人以上では、研究開発費、教育訓練費の双方とも33.3%の増加にとどまり、また5,000人以上の企業では研究開発費で20.0%、教育訓練費では6.7%となっており、増加の割合はさらに低くなっている。この結果は、規模の大きい企業ではすでに積極投資を行っているためと思われるが、少なくとも1,000人未満企業においては、今後に向けた研究開発と教育訓練への積極的な取り組みの意向のあることが示されている（第1-8表）。

第1-8表 売上高に対する研究開発費と教育訓練費の割合の変化

	割合 (%)												件数	
	研究開発費						教育訓練費							
	過去5年間			今後5年間			過去5年間			今後5年間				
	増加	ほぼ変化なし	減少	増加	ほぼ変化なし	減少	増加	ほぼ変化なし	減少	増加	ほぼ変化なし	減少		
総計	20.6	46.0	15.9	38.1	39.7	3.2	22.2	41.3	12.7	38.1	38.1	...	63	
正社員	1000人未満	20.0	55.0	25.0	60.0	35.0	5.0	25.0	60.0	15.0	70.0	30.0	...	20
	1000人以上	22.2	40.7	14.8	33.3	48.1	...	25.9	29.6	18.5	33.3	40.7	...	27
	5000人以上	20.0	46.7	6.7	20.0	33.3	6.7	13.3	40.0	...	6.7	46.7	...	15
比率技術者	50%未満	23.8	40.5	19.0	45.2	38.1	2.4	26.2	42.9	14.3	42.9	40.5	...	42
	50%以上	14.3	71.4	7.1	28.6	50.0	7.1	14.3	42.9	14.3	35.7	35.7	...	14

なお、年間売上高に占める研究開発費の割合をみると、単独決算では、企業規模5,000人以上企業の6.7%に対し、1,000人以上企業で3.0%、1,000人未満企業で2.2%と規模が小さくなるにつれ低くなっている。また、年間売上高に占める教育訓練費の割合を単独決算でみると、1,000人未満が0.0%、1,000人以上、5,000人以上が0.1%である。(第1-9表)。

第1-9表 年間売上高に占める研究開発費と教育訓練費の割合

(%)

	研究開発費				教育訓練費				
	連 結	回 答 件 数	単 独	回 答 件 数	連 結	回 答 件 数	単 独	回 答 件 数	
総計	3.6	34	5.9	36	0.1	9	0.1	30	
数正社員人	1000人未満	2.6	9	2.2	16	0.1	5	0.0	12
	1000人以上	4.0	15	3.0	14	0.1	3	0.1	14
	5000人以上	3.5	10	6.7	6	0.1	1	0.1	4
比技術者	50%未満	5.0	20	5.2	26	0.1	7	0.1	24
	50%以上	2.7	10	6.9	7	0.1	1	0.2	5

#### 4. 技術者数の推移

##### (1) 正社員に占める技術者の割合

###### ① 正社員数

直近における年度決算時の正社員数〔社員全体〕の分布は、「1,000人未満」(31.7%)と「1,000人以上3,000人未満」(34.9%)が最も多く、合わせて3,000人未満の企業が6割以上を占めている。一方、「1,000人以上」企業も15.9%となっている。平均人数は5,614人である。

企業規模別に〔社員全体〕の人数をみると、1,000人以上企業では、社員数「3,000人以上」の企業は2割弱にとどまり、これに対し5,000人以上企業では、「1,000人以上」の企業が3分の2を占めている。

これを技術者比率区分別にみると、50%未満区分企業は「1,000人未満」(40.5%)と「1,000人以上」企業(38.1%)に集中しているのに対し、50%以上区分企業では分散する結果となっている。平均人数は50%未満区分企業が3,311人、50%以上区分企業が8,845人である(第1-10表)。

第1-10表 直近の年度決算時の正社員数と技術者数

(%)

	社員全体							技術者数							件数
	1 0 0 0 人 未 満	1 0 0 0 人 以 上	3 0 0 0 人 以 上	5 0 0 0 人 以 上	1 0 0 0 人 以 上	無 回 答	平 均 人 数 ・ 人	1 0 0 0 人 未 満	1 0 0 0 人 以 上	3 0 0 0 人 以 上	1 0 0 0 人 以 上	無 回 答	平 均 人 数 ・ 人		
総計	31.7	34.9	7.9	7.9	15.9	1.6	5614	9.5	25.4	23.8	30.2	11.1	2059	63	
数正社員人	1000人未満	100.0	...	...	...	...	606	25.0	65.0	10.0	...	...	194	20	
	1000人以上	...	81.5	18.5	...	...	2302	3.7	11.1	48.1	29.6	7.4	996	27	
	5000人以上	...	...	...	33.3	66.7	...	18252	...	...	...	73.3	26.7	7867	15
比技術者	50%未満	40.5	38.1	4.8	7.1	9.5	...	3311	14.3	35.7	31.0	19.0	...	891	42
	50%以上	21.4	28.6	21.4	7.1	21.4	...	8845	...	7.1	14.3	78.6	...	5563	14

## ② 技術者数と技術者の割合

正社員に占める技術者の割合をみると、技術者比率が50%を上回る<50%以上>企業比率は22.2%に達し、平均技術者比率は43.9%である（正社員総数に占める技術者数の割合である加重平均値）。平均技術者比率を企業規模別にみると、1,000人未満企業で32.1%、1,000人以上企業で44.2%、5,000人以上企業で44.5%となっている。同様に技術者比率が<50%以上>の企業の割合をみると、企業規模が小さくなるにつれ低くなっており、1,000人未満では15.0%にとどまっている。

技術者比率区別に平均技術者比率をみると、50%未満区分企業は26.9%、50%以上区分企業は62.9%となっている。なお、50%以上区分企業では技術者比率が「70%以上」の企業が5割を占めている（第1-11表）。

第1-11表 正社員に占める技術者の割合

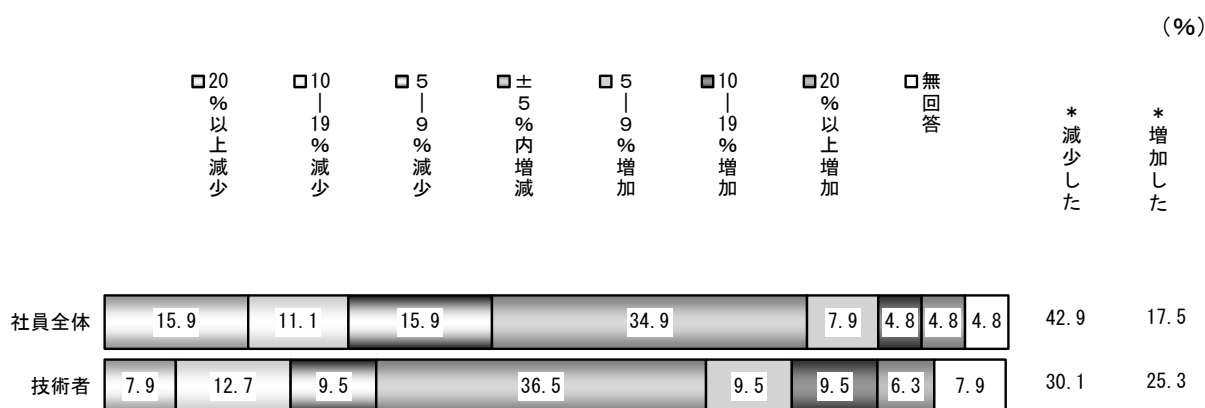
(%)

		20%未満	20%以上	30%以上	40%以上	50%以上	60%以上	70%以上	無回答	技術者比率が50%以上の企業の割合	平均技術者比率・%	件数
総計		14.3	27.0	9.5	15.9	4.8	6.3	11.1	11.1	22.2	43.9	63
正社員数	1000人未満	20.0	40.0	10.0	15.0	...	5.0	10.0	...	15.0	32.1	20
	1000人以上	14.8	22.2	7.4	22.2	3.7	7.4	14.8	7.4	25.9	44.2	27
	5000人以上	6.7	20.0	13.3	6.7	13.3	6.7	6.7	26.7	26.7	44.5	15
技術者比率	50%未満	21.4	40.5	14.3	23.8	...	...	...	...		26.9	42
	50%以上	...	...	...	...	21.4	28.6	50.0	...		62.9	14

## (2) 過去5年間における正社員の増減

過去5年間の正社員の増減では、<減少した>企業は〔社員全体〕で42.9%であるのに対し、〔技術者〕に限定してみた場合は30.1%にとどまっている。逆に、<増加した>企業は〔社員全体〕で17.5%に対し、〔技術者〕では25.3%と多くなっている。全体の傾向としては正社員、技術者とも減少しているものの、〔社員全体〕と比べ〔技術者〕の減少幅の小さい点が特徴となっている（第1-3図）。

第1-3図 過去5年間における正社員の増減





これを企業規模別にみると、1,000人未満、1,000人以上の企業では「社員全体」が減少する中、「技術者」を「増加」させる企業が多くなっている。一方、5,000人以上の企業では技術者の「増加した」企業は顕著に低い（第1-12表）。

第1-12表 過去5年間における正社員の増減

		20%以上減少	10%減少	5%減少	±5%内増減	5%増加	10%増加	20%以上増加	無回答	*減少した	*増加した	件数	
会社全体	総計	15.9	11.1	15.9	34.9	7.9	4.8	4.8	4.8	42.9	17.5	63	
	正社員人数	1000人未満	25.0	10.0	10.0	40.0	5.0	5.0	5.0	...	45.0	15.0	20
		1000人以上	7.4	11.1	18.5	40.7	11.1	3.7	7.4	...	37.0	22.2	27
		5000人以上	20.0	13.3	20.0	20.0	6.7	6.7	...	13.3	53.3	13.4	15
	比率技術者	50%未満	19.0	9.5	16.7	38.1	4.8	4.8	4.8	2.4	45.2	14.4	42
		50%以上	14.3	14.3	14.3	42.9	7.1	...	7.1	...	42.9	14.2	14
技術者	総計	7.9	12.7	9.5	36.5	9.5	9.5	6.3	7.9	30.1	25.3	63	
	正社員人数	1000人未満	10.0	20.0	5.0	35.0	10.0	20.0	...	...	35.0	30.0	20
		1000人以上	3.7	11.1	11.1	40.7	14.8	3.7	14.8	...	25.9	33.3	27
		5000人以上	13.3	6.7	13.3	33.3	...	6.7	...	26.7	33.3	6.7	15
	比率技術者	50%未満	9.5	14.3	9.5	35.7	11.9	11.9	4.8	2.4	33.3	28.6	42
		50%以上	7.1	14.3	7.1	50.0	7.1	...	14.3	...	28.5	21.4	14

### (3) 過去5年間の自己都合離職者の増減

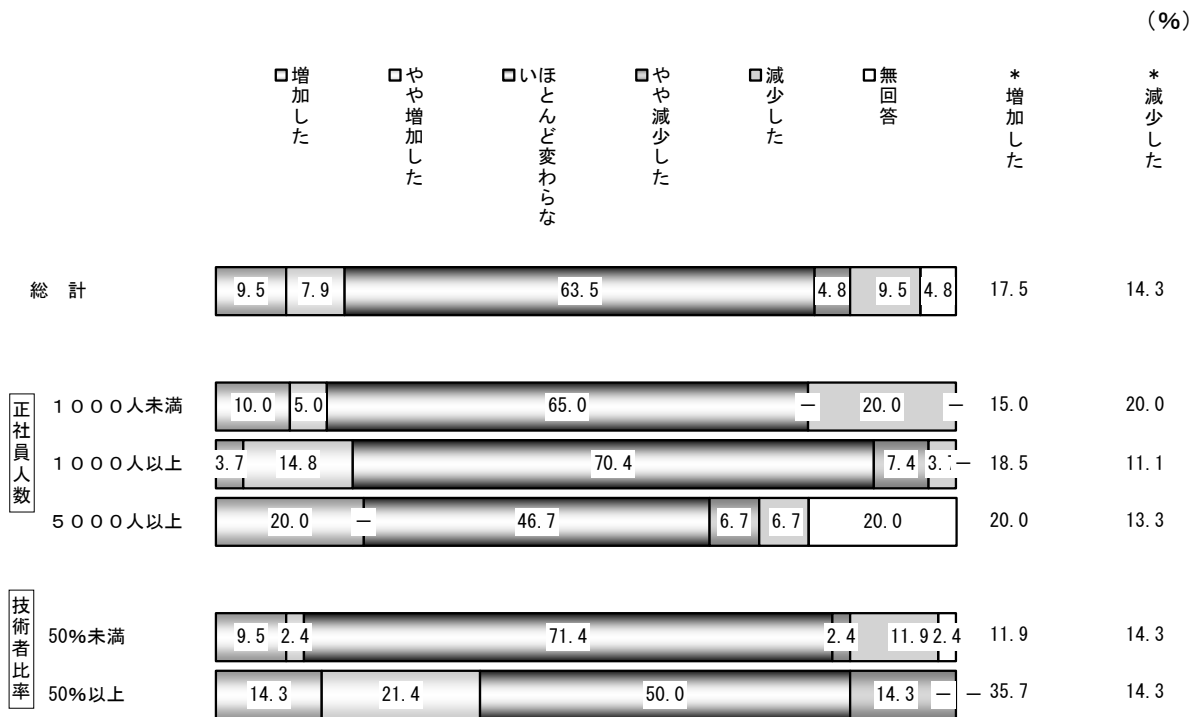
過去5年間の自己都合離職者の増減をみると、自己都合離職者の人数が「ほとんど変わらない」という企業が63.5%と過半数を占める中、「増加した」（17.5%）が「減少した」（14.3%）をやや上回る結果となっている。

企業規模別では、1,000人未満の企業で自己都合離職者数の「減少した」企業が20.0%を占めている。これに対し、1,000人以上および5,000人以上の企業では「増加した」企業がそれぞれ18.5%、20.0%と多くなっている。

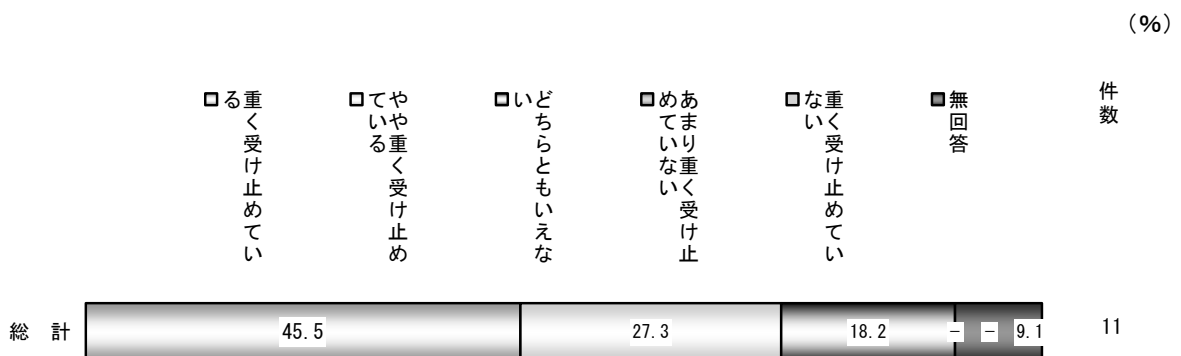
また、技術者比率区分が50%以上区分企業で自己都合離職者の「増加した」企業が35.7%（「増加」14.3%、「やや増加」21.4%）と約3分の1に達している（第1-4図）。

なお、自己都合離職者の増加に対する受け止め方では（11社）、「重く受け止めている」（45.5%）と「やや重く受け止めている」（27.3%）とを合すると7割を超えている（第1-5図）。

第1-4図 過去5年間の自己都合離職者の増減



第1-5図 自己都合離職者の増加の受け止め方



## 第2章 人材マネジメントの現状

### 1. 人材マネジメント

#### (1) 過去5年間の人材マネジメントの変化

技術者の育成や処遇の現状をみる上で、人材マネジメントにはどのような変化があるのだろうか。過去5年間ににおける人材マネジメントの取り組みの中で、どのようなことが強化され、重視されてきたのか、会社全体と技術者とを比較しながらみていくことにしたい。

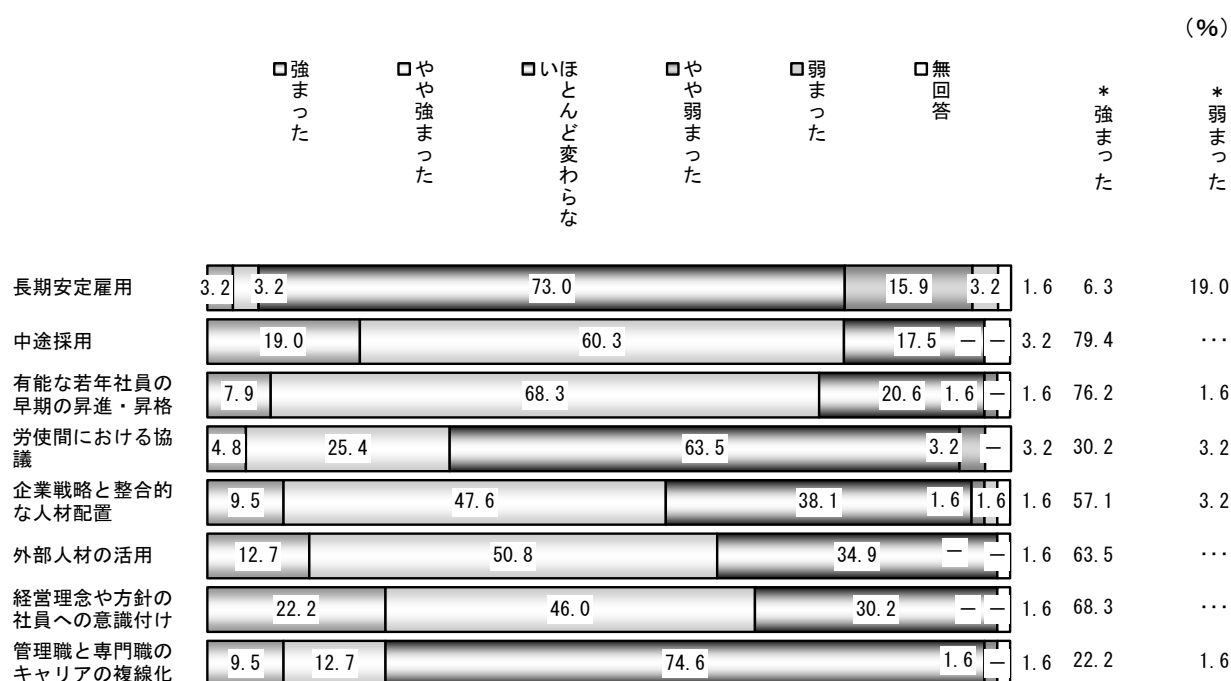
##### ① 会社全体における変化

過去5年間の人材マネジメントの変化をみると、項目により「強まった」の比率に大きな違いがみられる（「強まった」は、「強まった」と「やや強まった」の小計）。

はじめに、5年前と比べ「強まった」項目をみると、[中途採用]（79.4%）を筆頭に、[有能な若年社員の早期の昇進・昇格]（76.2%）、[経営理念や方針の社員への意識付け]（68.3%）で特に高くなっている。また、[外部人材の活用]（63.5%）と[企業戦略と統合的な人材配置]（57.1%）でも「強まった」が6割近くに達し、大きな変化のあった項目となっている。

一方、「ほとんど変わらない」が大半を占め、過去5年間で大きな変化がみられなかった項目は、[長期安定雇用]、[労使間における協議]、[管理職と専門職のキャリアの複線化]の各項目である（第2-1図）。

第2-1図 [会社全体]における過去5年間の人材マネジメントの変化



これを企業規模別にみると、[企業戦略と統合的な人材配置] は1,000人未満の企業で取り組みを進めた企業が少なく、また同様に、技術者比率区分では50%未満区分企業で<強まった>企業が少ない。逆に、企業規模では1,000人以上、5,000人以上、技術者比率区分では50%以上区分企業で<強まった>企業の多い点の特徴となっている。

また、[管理職と専門職のキャリアの複線化] では、<強まった>は1,000人未満の10.0%に対し、5,000人以上では40.0%に達している点が顕著な違いとなっている（第2-1表）。

第2-1表 [会社全体] における過去5年間の人材マネジメントの変化

(%)

		長期安定雇用			中途採用			有能な若年社員の 早期の昇進・昇格			労使間における協 議			件 数
		* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	
総 計		6.3	73.0	19.0	79.4	17.5	...	76.2	20.6	1.6	30.2	63.5	3.2	63
正 社 員 人 数	1000人未満	10.0	60.0	30.0	70.0	30.0	...	70.0	30.0	...	25.0	65.0	10.0	20
	1000人以上	7.4	74.1	18.5	88.9	7.4	...	85.2	14.8	...	40.7	55.6	...	27
	5000人以上	...	86.7	6.7	73.3	20.0	...	66.7	20.0	6.7	20.0	73.3	...	15
比 技 術 者	50%未満	7.1	69.0	23.8	81.0	16.7	...	76.2	21.4	2.4	33.3	59.5	4.8	42
	50%以上	7.1	85.7	7.1	78.6	21.4	...	78.6	21.4	...	21.4	78.6	...	14

		企業戦略と統合的 な人材配置			外部人材の活用			経営理念や方針の 社員への意識付け			管理職と専門職の キャリアの複線化			件 数
		* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	
総 計		57.1	38.1	3.2	63.5	34.9	...	68.3	30.2	...	22.2	74.6	1.6	63
正 社 員 人 数	1000人未満	40.0	55.0	5.0	65.0	35.0	...	60.0	40.0	...	10.0	85.0	5.0	20
	1000人以上	66.7	29.6	3.7	63.0	37.0	...	74.1	25.9	...	22.2	77.8	...	27
	5000人以上	60.0	33.3	...	60.0	33.3	...	73.3	20.0	...	40.0	53.3	...	15
比 技 術 者	50%未満	52.4	42.9	4.8	61.9	38.1	...	66.7	33.3	...	19.0	78.6	2.4	42
	50%以上	71.4	28.6	...	71.4	28.6	...	78.6	21.4	...	28.6	71.4	...	14

注.\*強まったは、「強まった」と「やや強まった」の小計

\*弱まったは、「弱まった」と「やや弱まった」の小計

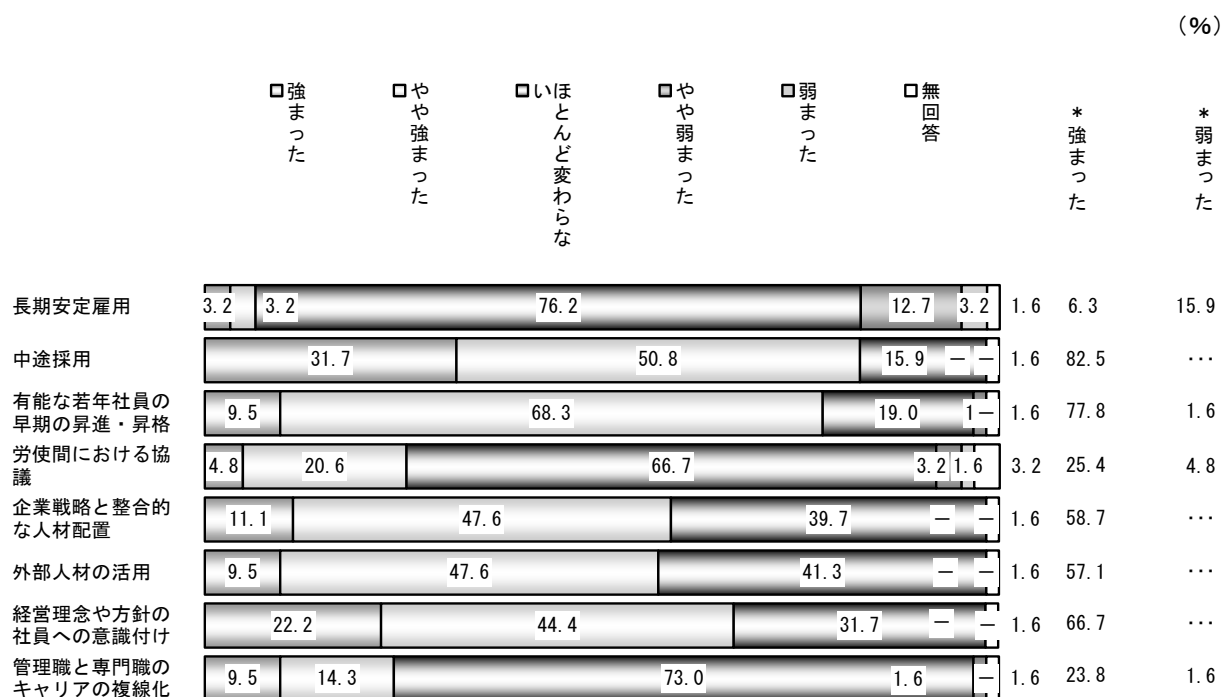
## ② 技術者における変化

技術者に対する人材マネジメントの変化にはどういった特徴があるのだろうか。

この点を第2-2図よりみると、会社全体における変化と比べ大きな違いはみられない。目立った違いは「中途採用」でみられ、「強まった」企業の割合が31.7%を占め、会社全体（19.0%）より約13ポイント多くなっている。

このように技術者の人材マネジメントでは、ほぼ会社全体と類似したマネジメントが行われる中、即戦力としての「中途採用」に期待する企業が多いという特徴がみられる（第2-2表）。

第2-2図 「技術者」における過去5年間の人材マネジメントの変化



第2-2表 [技術者]における過去5年間の人材マネジメントの変化

(%)

	長期安定雇用			中途採用			有能な若年社員の 早期の昇進・昇格			労使間における協 議			件 数	
	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た		
総 計	6.3	76.2	15.9	82.5	15.9	...	77.8	19.0	1.6	25.4	66.7	4.8	63	
正 社 員 人 数	1000人未満	10.0	55.0	35.0	65.0	35.0	...	65.0	35.0	...	25.0	60.0	15.0	20
	1000人以上	7.4	81.5	11.1	100.0	...	...	92.6	7.4	...	33.3	63.0	...	27
	5000人以上	...	93.3	...	73.3	20.0	...	66.7	20.0	6.7	13.3	80.0	...	15
比 技 率 者	50%未満	7.1	73.8	19.0	85.7	14.3	...	78.6	19.0	2.4	28.6	64.3	4.8	42
	50%以上	7.1	85.7	7.1	78.6	21.4	...	78.6	21.4	...	14.3	78.6	7.1	14

	企業戦略と整合的 な人材配置			外部人材の活用			経営理念や方針の 社員への意識付け			管理職と専門職の キャリアの複線化			件 数	
	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た	* 強 ま っ た	い ほ と ん ど 変 わ ら な	* 弱 ま っ た		
総 計	58.7	39.7	...	57.1	41.3	...	66.7	31.7	...	23.8	73.0	1.6	63	
正 社 員 人 数	1000人未満	50.0	50.0	...	55.0	45.0	...	55.0	45.0	...	10.0	85.0	5.0	20
	1000人以上	63.0	37.0	...	59.3	40.7	...	74.1	25.9	...	22.2	77.8	...	27
	5000人以上	60.0	33.3	...	53.3	40.0	...	73.3	20.0	...	46.7	46.7	...	15
比 技 率 者	50%未満	57.1	42.9	...	54.8	45.2	...	64.3	35.7	...	21.4	76.2	2.4	42
	50%以上	71.4	28.6	...	71.4	28.6	...	78.6	21.4	...	28.6	71.4	...	14

注.\*強まったは、「強まった」と「やや強まった」の小計  
\*弱まったは、「弱まった」と「やや弱まった」の小計

## (2) 人材マネジメントの重視度

[過去5年間の人材マネジメントの変化]で質問した同じ項目で、企業が人材マネジメントにおいて、どのような点を重視しているのかをみていくことにする。

### ① 会社全体における重視度

会社全体における人材マネジメントの重視度をみると、いずれの項目でも<重視している>企業が多くなっている(「重視している」と「やや重視している」の小計)。

<重視している>が9割以上の項目は、[有能な若年社員の早期の昇進・昇格](98.4%)、[経営理念や方針の社員への意識付け](96.8%)、[企業戦略と整合的な人材配置](93.7%)、[労使間における協議](92.1%)の各項目である。注目される点は、[長期安定雇用](85.7%)や[労使間における協議]のように過去5年間に変化があまりみられなかった項目に対しても、現在<重視している>企業が多い点である。

これに対し[管理職と専門職のキャリアの複線化]に対し<重視している>企業は65.1%にとどまっており、取り上げた項目の中では最も少ない。

人材マネジメントに対する企業の重視度をよりはっきり理解するために、重視度の最も大きい「重視している」の比率に焦点を当ててみると、[経営理念や方針の社員への意識付け]が65.1%で最も多く、以下、[企業戦略と統合的な人材配置] (54.0%)、[労使間における協議] (47.6%)、[有能な若年社員の早期の昇進・昇格] (38.1%) の順となっている。これに対し [外部人材の活用] をあげる企業は14.3%にとどまっている。

このことから、会社全体としての人材マネジメントでは、[管理職と専門職のキャリアの複線化]を除き、取り上げた人事戦略のすべての項目を重視し取り組む姿勢が顕著にあらわれているといえる。そして最重視する人事戦略は [経営理念や方針の社員への意識付け] である (第2-3図)。

第2-3図 [会社全体] における人材マネジメントの重視度

	□重視している	□やや重視している	□なあまり重視している	□重視していない	□無回答	*重視している (%)	*重視していない (%)
長期安定雇用	33.3	52.4	12.7	—	1.6	85.7	12.7
中途採用	20.6	65.1	12.7	—	1.6	85.7	12.7
有能な若年社員の早期の昇進・昇格	38.1	60.3	—	—	1.6	98.4	...
労使間における協議	47.6	44.4	6.3	—	1.6	92.1	6.3
企業戦略と統合的な人材配置	54.0	39.7	4.8	—	1.6	93.7	4.8
外部人材の活用	14.3	63.5	20.6	—	1.6	77.8	20.6
経営理念や方針の社員への意識付け	65.1	31.7	1.6	—	1.6	96.8	1.6
管理職と専門職のキャリアの複線化	20.6	44.4	28.6	4.8	1.6	65.1	33.3

これを企業規模別にみると「重視している」の比率を用いてみると、5,000人以上の企業では、[外部人材の活用]を除いたすべての項目で「重視している」企業が多い。逆に、1,000人未満の企業では、[外部人材の活用]とともに [中途採用] [管理職と専門職のキャリアの複線化] で「重視している」企業が少なくなっている。同様の傾向は、技術者比率区分の50%未満区分企業でもみられる特徴である (第2-3表)。

第2-3表 「会社全体」における人材マネジメントの重視度  
(%)

<重視している>（「重視している」＋「やや重視している」）の比率

		長期安定雇用	中途採用	早期能のな昇進・社員格	議労使間における協	な企業戦配置と整合的	外部人材の活用	社経員への意や識方針の	キ管理職と専門職の複線化の	件数
総計		85.7	85.7	98.4	92.1	93.7	77.8	96.8	65.1	63
正社員人数	1000人未満	85.0	65.0	100.0	95.0	90.0	75.0	100.0	60.0	20
	1000人以上	85.2	96.3	100.0	88.9	96.3	77.8	96.3	59.3	27
	5000人以上	86.7	93.3	93.3	93.3	93.3	80.0	93.3	86.7	15
比率技術者	50%未満	81.0	83.3	100.0	92.9	97.6	71.4	100.0	66.7	42
	50%以上	100.0	92.9	100.0	92.9	92.9	92.9	100.0	71.4	14

「重視している」の比率

		長期安定雇用	中途採用	早期能のな昇進・社員格	議労使間における協	な企業戦配置と整合的	外部人材の活用	社経員への意や識方針の	キ管理職と専門職の複線化の	件数
総計		33.3	20.6	38.1	47.6	54.0	14.3	65.1	20.6	63
正社員人数	1000人未満	30.0	10.0	40.0	60.0	50.0	10.0	65.0	10.0	20
	1000人以上	25.9	18.5	25.9	33.3	40.7	14.8	59.3	18.5	27
	5000人以上	53.3	40.0	60.0	60.0	80.0	20.0	73.3	40.0	15
比率技術者	50%未満	31.0	16.7	35.7	47.6	50.0	14.3	64.3	14.3	42
	50%以上	42.9	35.7	42.9	50.0	64.3	21.4	71.4	42.9	14

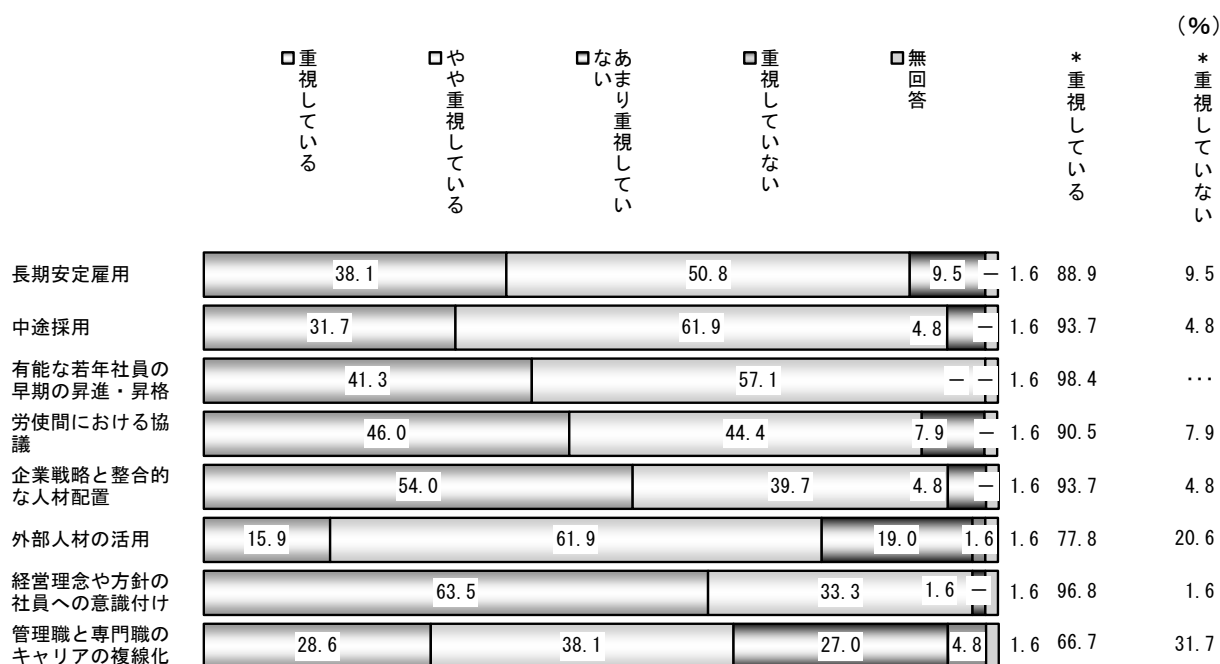
## ② 技術者における重視度

技術者における人材マネジメントの重視度も、会社全体の重視度と基本的傾向な違いはない（第2-4図）。会社全体との比較における大きな違いは「中途採用」でみられる。「重視している」企業の割合に着目すると、会社全体（20.6%）と比べ技術者（31.7%）では約11ポイント「重視している」企業の割合が上回っているからである。また同様に、「長期安定雇用」および「管理職と専門職のキャリアの複線化」においても、技術者は会社全体と比べ「重視している」企業が上回っている。

これを企業規模別にみると、5,000人以上の規模の企業は、1,000人以上、1,000人未満と比べ、いずれの人材マネジメントの項目でも「重視している」企業が多い。5,000人以上の規模の企業における人材マネジメント重視の姿勢を示すものといえるだろう（第2-4表）。



第2-4図 [技術者] における人材マネジメントの重視度



第2-4表 [技術者] における人材マネジメントの重視度

(%)

<重視している> (「重視している」+「やや重視している」) の比率

	長期安定雇用	中途採用	有能な若年社員の昇進・昇格	労使間における協	企業戦略と整合的	外部人材の活用	社員への意識付け	経営理念や方針の	管理職と専門職の複線化	件数
総計	88.9	93.7	98.4	90.5	93.7	77.8	96.8	66.7	63	
正社員人数	1000人未満	90.0	85.0	100.0	90.0	90.0	70.0	100.0	60.0	20
	1000人以上	88.9	100.0	100.0	88.9	96.3	81.5	96.3	63.0	27
	5000人以上	86.7	93.3	93.3	93.3	93.3	80.0	93.3	86.7	15
比技術者	50%未満	85.7	92.9	100.0	92.9	97.6	71.4	100.0	66.7	42
	50%以上	100.0	100.0	100.0	85.7	92.9	92.9	100.0	71.4	14

「重視している」の比率

	長期安定雇用	中途採用	有能な若年社員の昇進・昇格	労使間における協	企業戦略と整合的	外部人材の活用	社員への意識付け	経営理念や方針の	管理職と専門職の複線化	件数
総計	38.1	31.7	41.3	46.0	54.0	15.9	63.5	28.6	63	
正社員人数	1000人未満	35.0	20.0	40.0	55.0	45.0	15.0	60.0	20.0	20
	1000人以上	25.9	29.6	29.6	33.3	40.7	11.1	59.3	25.9	27
	5000人以上	66.7	53.3	66.7	60.0	86.7	26.7	73.3	46.7	15
比技術者	50%未満	38.1	33.3	40.5	45.2	52.4	16.7	64.3	26.2	42
	50%以上	42.9	35.7	42.9	50.0	57.1	21.4	64.3	42.9	14

## 2. 技術者の能力開発

従業員の能力開発に関する企業の見方は過去5年間にどのように変化してきたのだろうか。また、今後5年間のスパンの中で、どのように変えていくつもりなのだろうか。能力開発に関する4つの軸における対照的な2つの意見から現在の考え方により近いものを選択してもらい、過去と今後の変化をみていく。

### (1) 会社全体の従業員の能力開発に関する見方

#### ① 過去5年間の能力開発

第2-5表をみると（無回答が多く、対比した2つの意見の小計が100%に届かないことに留意）、会社全体の過去5年間では、「全社員対象の教育」（46.0%）、「現職務に対応した教育・能力開発」（44.4%）および「個人能力を高める教育訓練」（49.2%）といった考えで能力開発をおこなってきた企業が多かったといえる。すなわち、能力開発の対象者としては全社員を、対象職務では現在の職務を、そして組織・チームよりも個人を優先する能力開発であったといえるだろう。

これを企業規模別にみると、1,000人未満の企業で「従業員の教育訓練は企業の責任」という企業が特に多くなっている。これに対し1,000人以上の企業では「現職務に対応した教育・能力開発」、「従業員の自主性の尊重」、「個人能力を高める教育訓練」が多い。また、5,000人以上の企業では「社員選抜による教育」が多くなっている（第2-6表）。

第2-5表 [会社全体] 及び [技術者] における過去と今後5年間の従業員の能力開発に関する見方

		(%)												
		つ 長 期 的 な 能 力 開 発 に 立	教 育 ・ 職 務 に 対 応 し た	無 回 答	は 従 業 員 の 責 任 教 育 訓 練	尊 重 す べ き 自 主 性 を	無 回 答	育 社 員 を 選 抜 し て 教	育 全 社 員 を 対 象 に 教	無 回 答	教 育 訓 練 を 高 め る	を チ ム ・ 教 育 組 織 の 能 力	無 回 答	件 数
会 社 全 体	過去5年間	30.2	44.4	25.4	38.1	34.9	27.0	28.6	46.0	25.4	49.2	22.2	28.6	63
	今後5年間	58.7	17.5	23.8	46.0	28.6	25.4	44.4	31.7	23.8	34.9	38.1	27.0	63
技 術 者	過去5年間	23.8	50.8	25.4	34.9	38.1	27.0	25.4	49.2	25.4	49.2	23.8	27.0	63
	今後5年間	54.0	22.2	23.8	41.3	33.3	25.4	44.4	31.7	23.8	39.7	34.9	25.4	63

第2-6表 [会社全体]における過去と今後5年間の従業員の能力開発に関する見方

(%)

<過去5年間>

		つ 長 期 的 な 能 力 開 発 に 立 つ	教 育 ・ 能 力 開 発 に 対 応 し た	現 職 務 に 対 応 し た	無 回 答	は 従 業 員 の 責 任 の 教 育 訓 練	尊 重 す べ き 自 主 性 を	無 回 答	育 社 員 を 選 抜 し て 教	育 全 社 員 を 対 象 に 教	無 回 答	教 育 訓 練 を 高 め る	個 人 能 力 を 高 め る	を チ ー ム ・ 組 織 能 力 を 高 め る	無 回 答	件 数
総計		30.2	44.4	25.4		38.1	34.9	27.0	28.6	46.0	25.4	49.2	22.2	28.6		63
正社員人数	1000人未満	35.0	40.0	25.0		55.0	20.0	25.0	20.0	55.0	25.0	50.0	25.0	25.0		20
	1000人以上	25.9	55.6	18.5		29.6	48.1	22.2	25.9	55.6	18.5	59.3	22.2	18.5		27
	5000人以上	26.7	33.3	40.0		26.7	33.3	40.0	46.7	20.0	33.3	33.3	20.0	46.7		15
比率技術者	50%未満	35.7	42.9	21.4		42.9	33.3	23.8	23.8	54.8	21.4	50.0	28.6	21.4		42
	50%以上	14.3	57.1	28.6		28.6	42.9	28.6	42.9	35.7	21.4	57.1	14.3	28.6		14

<今後5年間>

		つ 長 期 的 な 能 力 開 発 に 立 つ	教 育 ・ 能 力 開 発 に 対 応 し た	現 職 務 に 対 応 し た	無 回 答	は 従 業 員 の 責 任 の 教 育 訓 練	尊 重 す べ き 自 主 性 を	無 回 答	育 社 員 を 選 抜 し て 教	育 全 社 員 を 対 象 に 教	無 回 答	教 育 訓 練 を 高 め る	個 人 能 力 を 高 め る	を チ ー ム ・ 組 織 能 力 を 高 め る	無 回 答	件 数
総計		58.7	17.5	23.8		46.0	28.6	25.4	44.4	31.7	23.8	34.9	38.1	27.0		63
正社員人数	1000人未満	55.0	25.0	20.0		45.0	35.0	20.0	55.0	25.0	20.0	40.0	40.0	20.0		20
	1000人以上	63.0	18.5	18.5		51.9	25.9	22.2	37.0	44.4	18.5	40.7	40.7	18.5		27
	5000人以上	53.3	6.7	40.0		33.3	26.7	40.0	46.7	20.0	33.3	20.0	33.3	46.7		15
比率技術者	50%未満	61.9	19.0	19.0		54.8	23.8	21.4	47.6	33.3	19.0	38.1	42.9	19.0		42
	50%以上	50.0	21.4	28.6		21.4	50.0	28.6	35.7	42.9	21.4	42.9	28.6	28.6		14

② 今後5年間の能力開発

一方、今後5年間の能力開発に対する見方では、「現職務に対応した教育・能力開発」から「長期的な視野に立った能力開発」へ、「全社員対象の教育」から「社員選抜による教育」へと、能力開発に対する考え方が転換している。また、「従業員の教育訓練は企業の責任」及び「チーム・組織能力を高める教育訓練」という見方も増える傾向にある（第2-5表）。

企業規模別にみると、1,000人未満の企業の場合、過去5年間と比べて「社員選抜による教育」が35ポイント増加する一方、「従業員の教育訓練は企業の責任」は10ポイント減少している（第2-6表）。

(2) 技術者の能力開発に関する見方

① 過去5年間の能力開発

このような能力開発に対する見方は技術者の場合、どのような特徴がみられるのだろうか。

過去5年間についてみると、技術者で「現職務に対応した教育・能力開発」が多かったことを除き会社全体と大きな違いはみられない（第2-5表）。

また、技術者比率区分でみても、50%未満区分企業と50%以上区分企業との間に著しい違いはみられなかった（第2-7表）。

## ② 今後5年間の能力開発

同様に今後5年間についてみても、会社全体と比べ技術者で目立った違いはみられない。

この結果から、従業員の能力開発では、技術者を対象とした特定の能力開発施策を実施しているというよりも、会社全体に共通する施策を実行し、また今後もこの方針のもとで能力開発施策を実行していくものと思われる（第2-5表）。

なお、企業規模別における会社全体との違いは、1,000人未満の企業で「個人の能力を高める教育訓練」が会社全体と比べ約15ポイント多くなっている点である（第2-7表）。

第2-7表 [技術者] における過去と今後5年間の従業員の能力開発に関する見方

(%)

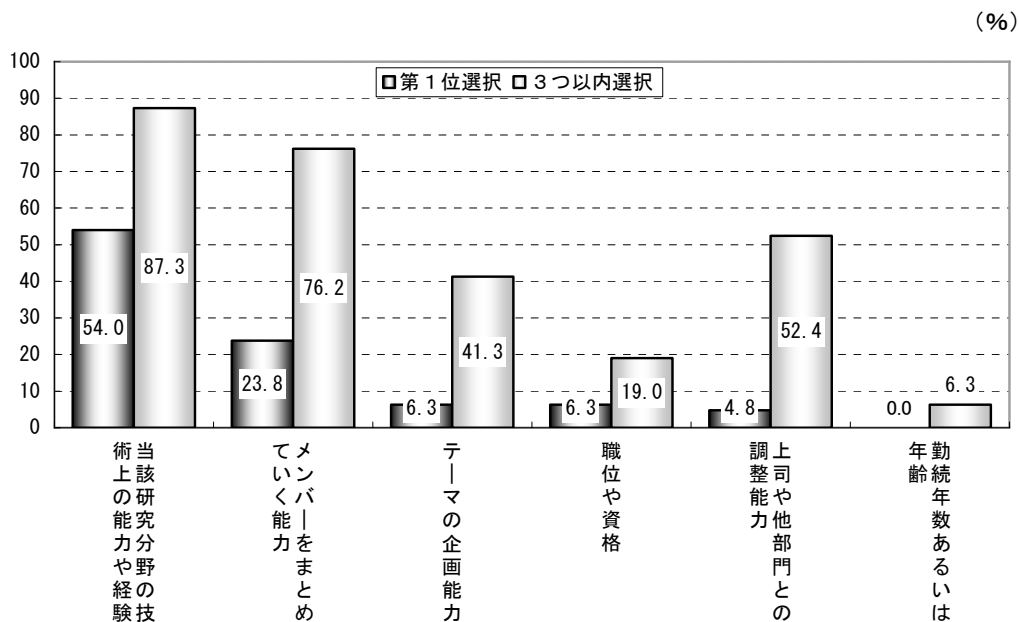
		<過去5年間>												件数
		つ 長 期 的 な 能 力 開 発 に 立	教 育 ・ 職 務 に 対 応 し た	無 回 答	は 従 業 員 の 責 任 教 育 訓 練	尊 重 す べ き 自 主 性 を	無 回 答	育 社 員 を 選 抜 し て 教	育 全 社 員 を 対 象 に 教	無 回 答	教 育 個 人 能 力 を 高 め る	を チ ム ・ 組 織 能 力 を 高 め る	無 回 答	
総計		23.8	50.8	25.4	34.9	38.1	27.0	25.4	49.2	25.4	49.2	23.8	27.0	63
正社員人数	1000人未満	30.0	45.0	25.0	55.0	20.0	25.0	20.0	55.0	25.0	50.0	25.0	25.0	20
	1000人以上	18.5	63.0	18.5	22.2	55.6	22.2	22.2	59.3	18.5	55.6	25.9	18.5	27
	5000人以上	20.0	40.0	40.0	26.7	33.3	40.0	40.0	26.7	33.3	40.0	20.0	40.0	15
比率者	50%未満	28.6	50.0	21.4	38.1	38.1	23.8	26.2	52.4	21.4	50.0	28.6	21.4	42
	50%以上	14.3	57.1	28.6	28.6	42.9	28.6	28.6	50.0	21.4	50.0	21.4	28.6	14
		<今後5年間>												件数
		つ 長 期 的 な 能 力 開 発 に 立	教 育 ・ 職 務 に 対 応 し た	無 回 答	は 従 業 員 の 責 任 教 育 訓 練	尊 重 す べ き 自 主 性 を	無 回 答	育 社 員 を 選 抜 し て 教	育 全 社 員 を 対 象 に 教	無 回 答	教 育 個 人 能 力 を 高 め る	を チ ム ・ 組 織 能 力 を 高 め る	無 回 答	
総計		54.0	22.2	23.8	41.3	33.3	25.4	44.4	31.7	23.8	39.7	34.9	25.4	63
正社員人数	1000人未満	50.0	30.0	20.0	40.0	40.0	20.0	55.0	25.0	20.0	55.0	25.0	20.0	20
	1000人以上	59.3	22.2	18.5	44.4	33.3	22.2	40.7	40.7	18.5	37.0	44.4	18.5	27
	5000人以上	46.7	13.3	40.0	33.3	26.7	40.0	40.0	26.7	33.3	26.7	33.3	40.0	15
比率者	50%未満	57.1	23.8	19.0	47.6	31.0	21.4	52.4	28.6	19.0	45.2	35.7	19.0	42
	50%以上	50.0	21.4	28.6	21.4	50.0	28.6	28.6	50.0	21.4	35.7	35.7	28.6	14

### 3. プロジェクト・リーダーの選出基準

技術・製品開発におけるプロジェクト・リーダーの選出基準をみると、第1位選択では、「当該研究分野の技術上の能力や経験」が54.0%で最も多く、第2位は「メンバーをまとめていく能力」(23.8%)である。その他の基準はいずれも10%を下回っている。一方、3つ以内選択でも同様に、「当該研究分野の技術上の能力や経験」が87.3%で最も多く、「メンバーをまとめていく能力」が76.2%で第2位となっている。なお、3つ以内選択でも「勤続年数あるいは年齢」(6.3%)、「職位や資格」(19.0%)をプロジェクト・リーダーの選出基準にあげる企業は少数である(第2-5図)。

これを技術者比率区分別にみても選出基準に大きな違いはないが、50%以上区分企業ではすべての企業で「当該研究分野の技術上の能力や経験」を重視しているのに対し、逆に、「メンバーをまとめていく能力」は50%未満区分企業と比べ少なくなっている(第2-8表)。

第2-5図 技術・製品開発におけるプロジェクト・リーダーの選出基準



第2-8表 技術・製品開発におけるプロジェクト・リーダーの選出基準(3つ以内選択)

		当該研究分野の技術上の能力や経験	テーマの企画能力	上司や他部門との調整能力	メンバーをまとめていく能力	勤続年数あるいは年齢	職位や資格	その他	無回答	件数
総計		87.3	41.3	52.4	76.2	6.3	19.0	...	4.8	63
正社員人数	1000人未満	90.0	35.0	55.0	80.0	5.0	35.0	...	...	20
	1000人以上	92.6	44.4	55.6	81.5	7.4	18.5	...	...	27
	5000人以上	73.3	46.7	40.0	60.0	6.7	...	...	20.0	15
技術者比率	50%未満	85.7	42.9	57.1	83.3	2.4	21.4	...	2.4	42
	50%以上	100.0	42.9	50.0	64.3	14.3	14.3	...	...	14

### 第3章 人事考課と賃金制度

#### 1. 人事考課制度

##### (1) 人事考課の実施状況

##### ① 会社全体における実施状況

はじめに会社全体の人事考課の実施状況を、＜実施している＞（「確実に実施している」と「ほぼ実施している」の小計）の比率を用いてみていくことにする。

＜実施している＞企業が9割前後を占めている施策は、[人事評価基準の従業員への明示] (93.7%)、[評価に基づく基本給昇給基準額の明示] (92.1%)、[評価に基づく一時金支給基準額の明示] (88.9%)の各施策である。これらの施策では、＜実施している＞のうち「確実に実施している」の比率が7割前後に達しており、[評価に基づく基本給昇給基準額の明示] が74.6%で最も多く、以下、[人事評価基準の従業員への明示] (68.3%)、[評価に基づく一時金支給基準額の明示] (66.7%)と続いている。

こうした施策に対し、＜実施している＞企業の少ない施策が[長期的視点による評価] (44.4%)と[チーム成果に関する評価基準の明示] (47.6%)である（第3-1図）。

第3-1図 [会社全体]における人事考課の実施状況

	実施している				実施していない			無回答	
	確実に実施している	ほぼ実施している	なにより実施している	実施していない	実施している	実施していない	無回答	無回答	無回答
人事評価基準の従業員への明示	68.3			25.4	3.2	1.6	1.6	93.7	4.8
チーム成果に関する評価基準の明示	17.5	30.2	23.8	27.0			1.6	47.6	50.8
評価に基づく基本給昇給基準額の明示	74.6			17.5	4.8	1.6	1.6	92.1	6.3
評価に基づく一時金支給基準額の明示	66.7			22.2	6.3	3.2	1.6	88.9	9.5
評価に基づく昇進昇格基準の明示	44.4		23.8	17.5	12.7		1.6	68.3	30.2
長期的視点による評価	9.5	34.9	31.7	22.2			1.6	44.4	54.0
評価結果に対する苦情処理	36.5		38.1	19.0	4.8		1.6	74.6	23.8

これを企業規模別に「確実に実施している」の比率を用いてみると、1,000人未満の企業は5,000人以上の企業と比べいずれの施策でも実施企業は少ないが、特に[人事評価基準の従業員への明示]と[評価結果に対する苦情処理]で大きく下回っている。一方、5,000人以上の企業でも、実施策のうち、[チーム成果に関する評価基準の明示]と[長期的視点による評価]を「確実に実施している」企業は少ない。なお、1,000人以上の企業では、[評価に基づく一時金支給基準額の明示]が他の企業規模と比べ特に多い点の特徴となっている。

また、技術者比率区分別に「確実に実施している」の比率でみると、[長期的視点による評価]は50%

未満区分企業で4.8%と少数だが、50%以上区分企業でも21.4%にとどまっている。こうした傾向は[チーム成果に関する評価基準の明示]でもみられる特徴である（第3-1表）。

第3-1表 [会社全体]における人事考課の実施状況

(%)

<実施している>（「確実に実施している」+「ほぼ実施している」）の比率		業 員 事 務 へ の 価 値 明 示 の 従 格	人 事 評 価 基 準 の 明 示 の 従	チ ーム 成 果 の 明 示 の 従	昇 給 額 の 明 示 の 従	評 価 基 準 の 明 示 の 従	支 給 額 の 明 示 の 従	格 付 基 準 の 明 示 の 従	評 価 基 準 の 明 示 の 従	長 期 的 視 点 に よ る	苦 情 処 理 に 対 す る	件 数
総 計		93.7	47.6	92.1	88.9	68.3	44.4	74.6	63			
正 社 員 人 数	1000人未満	95.0	30.0	90.0	80.0	60.0	30.0	65.0	20			
	1000人以上	92.6	44.4	92.6	92.6	77.8	44.4	70.4	27			
	5000人以上	93.3	73.3	93.3	93.3	66.7	66.7	93.3	15			
比 技 術 者	50%未満	95.2	40.5	95.2	90.5	66.7	42.9	71.4	42			
	50%以上	100.0	57.1	92.9	92.9	78.6	57.1	85.7	14			

「確実に実施している」の比率

「確実に実施している」の比率		業 員 事 務 へ の 価 値 明 示 の 従 格	人 事 評 価 基 準 の 明 示 の 従	チ ーム 成 果 の 明 示 の 従	昇 給 額 の 明 示 の 従	評 価 基 準 の 明 示 の 従	支 給 額 の 明 示 の 従	格 付 基 準 の 明 示 の 従	評 価 基 準 の 明 示 の 従	長 期 的 視 点 に よ る	苦 情 処 理 に 対 す る	件 数
総 計		68.3	17.5	74.6	66.7	44.4	9.5	36.5	63			
正 社 員 人 数	1000人未満	45.0	10.0	60.0	50.0	35.0	5.0	30.0	20			
	1000人以上	77.8	11.1	85.2	81.5	51.9	7.4	25.9	27			
	5000人以上	80.0	33.3	80.0	66.7	46.7	20.0	60.0	15			
比 技 術 者	50%未満	71.4	11.9	81.0	71.4	47.6	4.8	38.1	42			
	50%以上	64.3	21.4	71.4	71.4	42.9	21.4	28.6	14			

## ② 技術者における実施状況

本調査では、技術者における実施状況についても会社全体と同じ設問、選択肢で質問しているが、傾向としてはほぼ同じで大きな違いはみられない。今回調査で取り上げた人事考課項目の範囲内では、会社全体と技術者との間で異なった施策は行われていないといえるだろう（第3-2図、第3-2表）。

第3-2図 [技術者]における人事考課の実施状況

	□ 確実に実施している	□ ほぼ実施している	□ あまり実施していない	□ 実施していない	□ 無回答	* 実施している (%)	* 実施していない (%)
人事評価基準の従業員への明示	68.3		25.4	3.2	1.6	93.7	4.8
チーム成果に関する評価基準の明示	17.5	28.6	25.4	27.0		46.0	52.4
評価に基づく基本給昇給基準額の明示	74.6			17.5	4.8	92.1	6.3
評価に基づく一時金支給基準額の明示	66.7		22.2	6.3	3.2	88.9	9.5
評価に基づく昇進昇格基準の明示	44.4	23.8	17.5	12.7		68.3	30.2
長期的視点による評価	9.5	38.1	28.6	22.2		47.6	50.8
評価結果に対する苦情処理	36.5		38.1	19.0	4.8	74.6	23.8

第3-2表 [技術者]における人事考課の実施状況

(%)

<実施している> (「確実に実施している」+「ほぼ実施している」) の比率

	業人事員への評価基準の明示の従	る評価基準の明示	昇給額の明示	評価基準の明示	支給額の明示	格基準の明示	長期視点による	苦情処理に対する	件数
総計	93.7	46.0	92.1	88.9	68.3	47.6	74.6	63	
正社員人数	1000人未満	95.0	25.0	90.0	80.0	60.0	35.0	65.0	20
	1000人以上	92.6	44.4	92.6	92.6	77.8	44.4	70.4	27
	5000人以上	93.3	73.3	93.3	93.3	66.7	73.3	93.3	15
比率技術者	50%未満	95.2	38.1	95.2	90.5	66.7	45.2	71.4	42
	50%以上	100.0	57.1	92.9	92.9	78.6	64.3	85.7	14

「確実に実施している」の比率

	業人事員への評価基準の明示の従	る評価基準の明示	昇給額の明示	評価基準の明示	支給額の明示	格基準の明示	長期視点による	苦情処理に対する	件数
総計	68.3	17.5	74.6	66.7	44.4	9.5	36.5	63	
正社員人数	1000人未満	45.0	10.0	60.0	50.0	35.0	5.0	30.0	20
	1000人以上	77.8	11.1	85.2	81.5	51.9	7.4	25.9	27
	5000人以上	80.0	33.3	80.0	66.7	46.7	20.0	60.0	15
比率技術者	50%未満	71.4	11.9	81.0	71.4	47.6	4.8	38.1	42
	50%以上	64.3	21.4	71.4	71.4	42.9	21.4	28.6	14



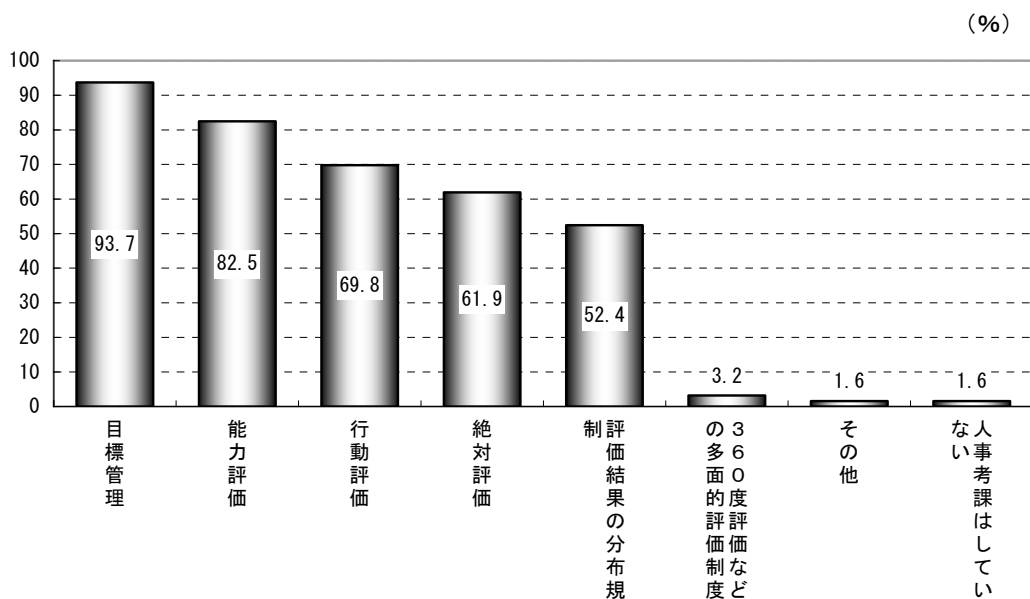
## (2) 技術者に対する人事考課施策

技術者に対し実施している人事考課施策をあげてもらった結果では（8項目中複数選択）、ほとんどの企業で実施されている人事考課施策が「目標管理」（93.7%）である。また、「能力評価」も82.5%と高く、以下、「行動評価」（69.8%）、「絶対評価」（61.9%）、「評価結果の分布規制」（52.4%）の実施割合が高くなっている（第3-3図）。

これを企業規模別にみると、5,000人以上の企業で「能力評価」および「評価結果の分布規制」が低いことを除き、規模による違いは小さい。

これに対し、技術者比率区分別では「絶対評価」で顕著な違いがみられ、50%未満区分企業（71.4%）と比べ50%以上区分企業（35.7%）で実施されていない施策となっている（第3-3表）。

第3-3図 技術者に対する人事考課施策（複数選択）



第3-3表 技術者に対する人事考課施策（複数選択）

(%)

		目標管理	絶対評価	行動評価	能力評価	評価結果の分布規制	360度評価など	その他	人事考課はしていない	無回答	件数
総計		93.7	61.9	69.8	82.5	52.4	3.2	1.6	1.6	1.6	63
正社員人数	1000人未満	90.0	70.0	75.0	90.0	60.0	...	...	...	...	20
	1000人以上	100.0	59.3	66.7	88.9	59.3	3.7	3.7	...	...	27
	5000人以上	86.7	60.0	73.3	60.0	26.7	6.7	...	6.7	6.7	15
技術者比率	50%未満	95.2	71.4	71.4	88.1	59.5	4.8	...	...	...	42
	50%以上	92.9	35.7	64.3	71.4	42.9	...	7.1	7.1	...	14

## 2. 成果主義型人事制度

個人の仕事における成果・業績を評価項目に取り入れる成果主義型人事制度に対する取り組みでは、どのような特徴がみられるだろうか。

注. 本調査における成果主義型人事制度とは、評価項目に組織・企業の成果・業績の評価ではなく、個人の仕事成果・業績を取り入れた人事制度のことをさす。

### (1) 成果主義型人事制度の導入状況

#### ① 制度の導入状況

成果主義型人事制度の導入状況をみると、導入している企業は全体の85.7%にあたる54社である。また、導入企業は企業規模が大きくなるにつれ増加しており、また技術者比率区分の高い企業ほど導入している企業が多くなっている（第3-4表）。

第3-4表 成果主義型人事制度の導入状況

		(%)			件数
		導入している	導入していない	無回答	
総計		85.7	14.3	...	63
人正社員	1000人未満	75.0	25.0	...	20
	1000人以上	85.2	14.8	...	27
	5000人以上	100.0	...	...	15
比技術者	50%未満	81.0	19.0	...	42
	50%以上	100.0	...	...	14

#### ② 制度を明確に導入した年度

制度導入企業が制度を明確に導入した年度は、「2000-2004年」（50.0%）を中心に、1995年以降2004年までの10年間で7割強となっている。90年代中盤以降、急速に制度の導入が進んだことがうかがえる。こうした傾向は企業規模および技術者比率区分別にみてもほぼ共通している（第3-5表）。

第3-5表 成果主義型人事制度を明確に導入した年度

		(%)						件数
		1999年以前	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年以降	
総計		5.6	5.6	22.2	50.0	7.4	9.3	54
人正社員	1000人未満	13.3	...	13.3	53.3	13.3	6.7	15
	1000人以上	4.3	4.3	34.8	43.5	8.7	4.3	23
	5000人以上	...	13.3	13.3	60.0	...	13.3	15
比技術者	50%未満	8.8	5.9	14.7	52.9	11.8	5.9	34
	50%以上	...	7.1	50.0	35.7	...	7.1	14

### ③ 制度の対象職種

成果主義型人事制度の対象職種では、「すべての職種」とする企業が85.2%と大多数を占めている（7項目中複数選択）。制度の適用が一部の職種に限定されたものではなく、全従業員を対象とした制度となっていることがわかる（第3-6表）。

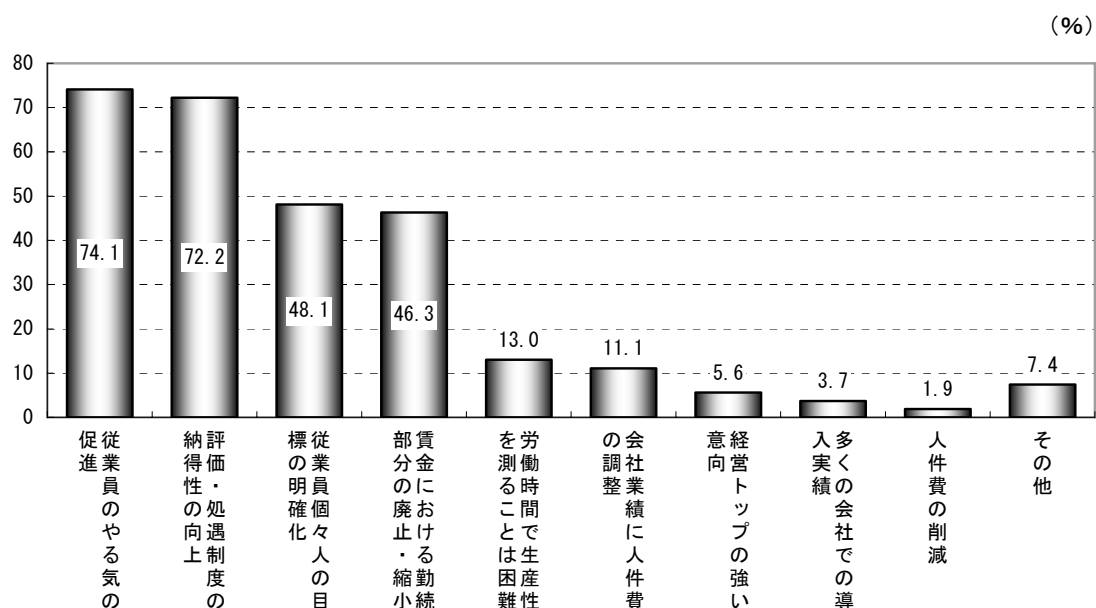
第3-6表 成果主義型人事制度の対象職種（複数選択）

		(%)								件数
		すべての職種	技術系 — S E 含む	技能系	企画系	事務系	営業・販売系	その他	無回答	
総計		85.2	13.0	1.9	13.0	5.6	11.1	...	1.9	54
正社員	1000人未満	80.0	20.0	6.7	20.0	6.7	20.0	...	...	15
	1000人以上	87.0	13.0	...	13.0	8.7	8.7	...	...	23
	5000人以上	93.3	6.7	...	6.7	...	6.7	...	...	15
比率者	50%未満	85.3	14.7	2.9	14.7	2.9	11.8	...	...	34
	50%以上	85.7	14.3	...	14.3	14.3	14.3	...	...	14

### (2) 成果主義型人事制度を導入した理由

成果主義型人事制度を導入した理由（10項目中3つ以内選択）では、「従業員のやる気の促進」（74.1%）と「評価・処遇制度の納得性の向上」（72.2%）が7割を超えて上位を占めている。また、「従業員個々人の目標の明確化」（48.1%）、「賃金における勤続部分の廃止・縮小」（46.3%）でも半数近い企業で制度導入の理由にあげている。これに対し「人件費の削減」（1.9%）を理由に導入した企業は少数である。以上の結果から、成果主義型人事制度を導入した理由としては「人件費の削減」というよりも従業員の勤労意欲の向上を目的としたものといえるだろう（第3-4図）。

第3-4図 成果主義型人事制度を導入した理由（3つ以内選択）



企業規模別では、1,000人未満の企業は他の規模の企業と比べ、[評価・処遇制度の納得性の向上]をあげる企業が多い。これに対し5,000人以上の企業では、「従業員個々人の目標の明確化」が多くなっている。なお、1,000人以上の企業では「従業員のやる気の促進」をあげる企業が特に多く、また同様に、「賃金における勤続部分の廃止・縮小」を導入理由としてあげる企業が多くなっている。

技術者比率区分別では、50%未満区分企業は50%以上区分企業と比べ、[評価・処遇制度の納得性の向上]「従業員個々人の目標の明確化」、そして「賃金における勤続部分の廃止・縮小」を導入理由としてあげる企業が多くなっている。これに対し50%以上区分企業で際立った多かった理由が「従業員のやる気の促進」である（第3-7表）。

第3-7表 成果主義型人事制度を導入した理由（3つ以内選択）

		(%)											件数	
		賃金の廃止・縮小	労働時間短縮	人件費削減	会社業績向上	従業員のやる気	従業員の目標の明確化	従業員のやる気	評価・処遇制度の向上	経営トップの強い意向	多くの会社での導入実績	その他	無回答	
総計		46.3	13.0	1.9	11.1	74.1	48.1	72.2	5.6	3.7	7.4	5.6	54	
正社員人数	1000人未満	46.7	26.7	...	13.3	66.7	46.7	80.0	13.3	6.7	...	...	15	
	1000人以上	56.5	13.0	4.3	8.7	87.0	43.5	69.6	4.3	4.3	8.7	...	23	
	5000人以上	33.3	...	...	13.3	66.7	60.0	73.3	...	...	13.3	13.3	15	
技術者比率	50%未満	58.8	17.6	2.9	14.7	70.6	52.9	79.4	2.9	...	...	...	34	
	50%以上	35.7	7.1	...	7.1	92.9	35.7	64.3	14.3	14.3	28.6	...	14	

### 3. 賃金制度

#### (1) 技術者の査定要素に反映される個人業績部分の割合

技術者の月例賃金及び一時金の査定要素のうち、個人業績を反映する部分はそれぞれの程度なのだろうか（第3-8表）。

##### ① 月例賃金

月例賃金についてみると、個人業績比率の平均は50.3%である。すなわち査定要素の賃金のうち、ほぼ半分が個人業績によって占められているといえる。また、個人業績部分が50%を上回る<50%以上>の企業は36.6%で、「100%」反映されている企業（17.5%）は2割近くになっている。

企業規模別にみると、1,000人未満の企業で個人業績比率が57.1%で最も高い（1,000人以上48.3%、5,000人以上40.1%）。

##### ② 一時金

一時金における個人業績部分の比率をみると、平均では49.8%で、<50%以上>の企業の割合は36.5%となっている。月例賃金の数値とほぼ同じで、月例賃金、一時金で共通した制度設計になっているものと思われる。

第3-8表 技術者の月例賃金および一時金の査定要素のうち、個人業績を反映する部分の割合

(%)

		0 %	1 0 %	1 0 %	2 0 %	3 0 %	4 0 %	5 0 %	6 0 %	7 0 %	8 0 %	9 0 %	1 0 0 %	無 回 答	業 * の 割 合 0 % 以 上 の 企	平 均 ・ %	件 数	
月 例 賃 金	総 計	7.9	1.6	6.3	6.3	3.2	11.1	9.5	3.2	1.6	4.8	...	17.5	27.0	36.6	50.3	63	
	正 社 員 人 数	1 0 0 0 人未満	5.0	...	5.0	10.0	5.0	10.0	15.0	5.0	...	15.0	...	20.0	10.0	55.0	57.1	20
		1 0 0 0 人以上	7.4	3.7	7.4	3.7	3.7	14.8	7.4	3.7	3.7	...	...	18.5	25.9	33.3	48.3	27
		5 0 0 0 人以上	13.3	...	6.7	6.7	...	6.7	6.7	...	...	...	...	...	13.3	46.7	20.0	40.1
	比 技 術 者	50%未満	9.5	...	4.8	7.1	2.4	9.5	14.3	4.8	...	4.8	...	16.7	26.2	40.6	50.6	42
		50%以上	...	7.1	14.3	7.1	...	14.3	...	...	7.1	7.1	...	28.6	14.3	42.8	56.4	14
一 時 金	総 計	...	...	6.3	17.5	6.3	14.3	9.5	6.3	1.6	3.2	1.6	14.3	19.0	36.5	49.8	63	
	正 社 員 人 数	1 0 0 0 人未満	...	...	...	30.0	10.0	10.0	15.0	10.0	...	5.0	5.0	10.0	5.0	45.0	47.6	20
		1 0 0 0 人以上	...	...	11.1	14.8	3.7	14.8	3.7	7.4	3.7	3.7	...	22.2	14.8	40.7	53.8	27
		5 0 0 0 人以上	...	...	6.7	6.7	6.7	20.0	13.3	...	...	...	...	6.7	40.0	20.0	44.1	15
	比 技 術 者	50%未満	...	...	7.1	21.4	9.5	14.3	9.5	4.8	...	...	2.4	14.3	16.7	31.0	46.0	42
		50%以上	...	...	7.1	...	...	21.4	7.1	14.3	7.1	7.1	...	21.4	14.3	57.0	63.3	14

(2) 技術者における各種賃金制度の有無

第3-9表は、基本給、賞与などの賃金制度において、技術者に対しどのような制度が導入されているのかを示したものである。[賞与など・個人業績と連動する部分] (92.1%)、[基本給・個人の成果・業績評価分] (81.0%)、[基本給・職務遂行能力の評価部分] (81.0%) など個人の業績や能力を評価する賃金制度の導入割合が高い。その他、[賞与など・企業業績と賞与の連動] (71.4%)、[基本給・職務・役割により決定される部分] (61.9%) でも比較的高い導入率になっている。

一方、[基本給・組織の成果・業績評価分] を導入している企業は12.7%と際立って少ない。また、[基本給・市場賃金水準などとの連動] (31.7%) および [賞与など・組織の業績への連動] (30.2%) を導入している企業も少なくなっている。

これを企業規模別にみると、1,000人未満企業では [賞与など・企業業績と賞与の連動] および [賞与など・組織の業績への連動] を導入している企業が少なく、逆に、[基本給・市場賃金水準などとの連動] の導入企業が多くなっている。なお、5,000人以上企業では、[基本給・個人の成果・業績評価分] および [基本給・定期昇給] の導入企業が他の規模の企業と比べ少ない点の特徴となっている。また、1,000人以上企業では [基本給・職務遂行能力の評価部分] [基本給・職務・役割による部分]、そして [基本給・定期昇給] の導入企業が多くなっている。

なお、技術者比率区別では、50%以上区分企業で [基本給・個人の成果・業績評価分] と [賞与など・個人業績と連動する部分] が100%の導入率となっている。

第3-9表 [技術者] における各種賃金制度の有無（「有」の比率）

(%)

		基本給					賞与など			件数	
		基本給・定期昇給	果・基本給・業績・個人評価の成	果・基本給・業績・組織評価の成	割基本給による部分・職務・役	能基本給の評価・職務部分遂行	水準基本給などとの連動賃金	績賞与と連動する個人分業	業賞与への連動・組織の		績賞与と賞与の連動企業
総計		55.6	81.0	12.7	61.9	81.0	31.7	92.1	30.2	71.4	63
正社員人数	1000人未満	50.0	80.0	10.0	45.0	70.0	45.0	90.0	15.0	50.0	20
	1000人以上	70.4	88.9	11.1	77.8	92.6	25.9	96.3	29.6	81.5	27
	5000人以上	40.0	66.7	20.0	53.3	73.3	26.7	86.7	46.7	80.0	15
比技術者	50%未満	59.5	73.8	9.5	54.8	78.6	31.0	88.1	19.0	66.7	42
	50%以上	42.9	100.0	14.3	71.4	78.6	35.7	100.0	42.9	78.6	14

(3) 技術者における各種賃金制度の過去5年間の変化

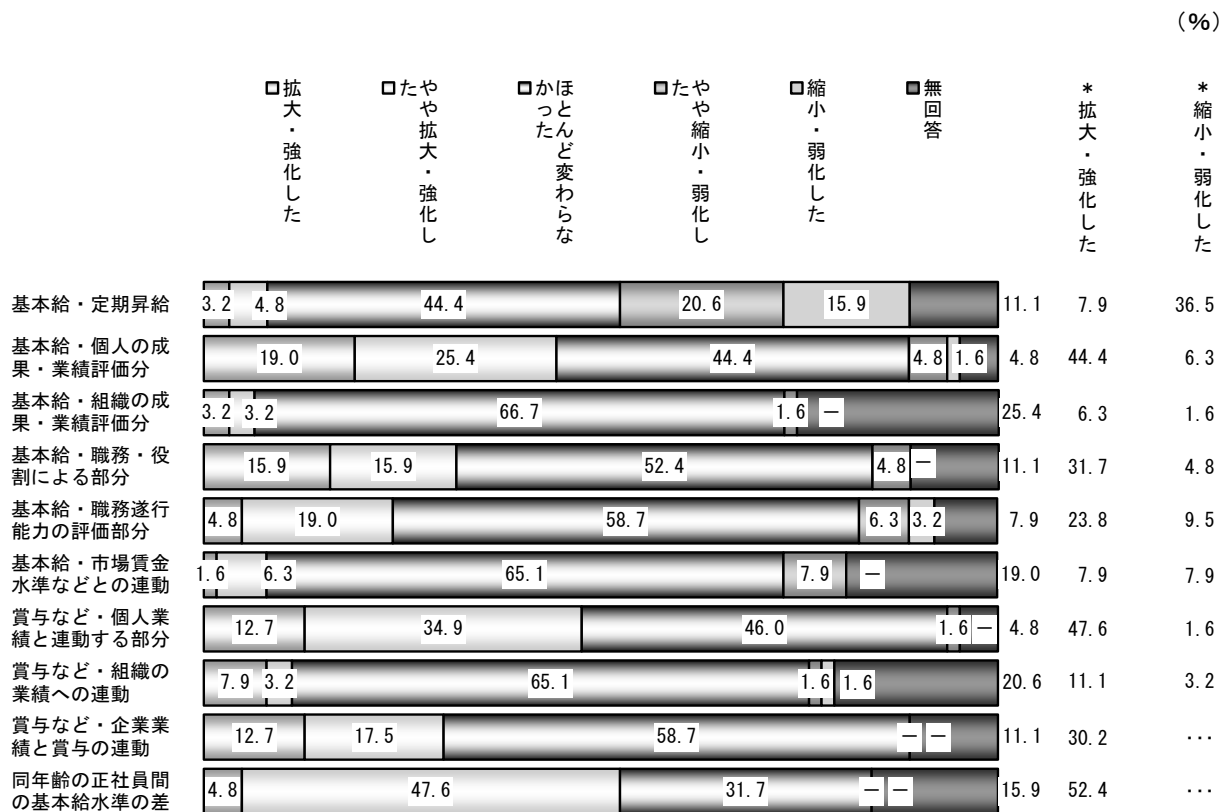
それでは技術者に対する賃金制度は、過去5年の間にどのように変化してきたのだろうか。

これを「拡大・強化した」と「やや拡大・強化した」の小計である<拡大・強化した>の比率で見ると、<拡大・強化した>制度の上位は、[同年齢の正社員間の基本給水準の差] (52.4%)、[賞与など・個人業績と連動する部分] (47.6%)、[基本給・個人の成果・業績評価分] (44.4%) の各制度である。

これに対し、[基本給・組織の成果・業績評価分]、[基本給・市場賃金水準などとの連動]、[賞与など・組織の業績への連動] では「ほとんど変わらなかった」が6割以上を占め、<拡大・強化した>は1割前後にとどまっている。過去5年間であまり変化のなかった制度といえる。

このことから、全体の傾向としては、賃金制度が組織の業績よりも個人の業績を重視する方向で進んできたことがうかがえる結果である (第3-5図)。

第3-5図 [技術者] における各種賃金制度の過去5年間の変化



これを企業規模別にみると、1,000人以上及び1,000人未満の中堅、中小企業では、個人業績重視の傾向が顕著にみられ、[基本給・個人の成果・業績評価分]、[賞与など・個人業績と連動する部分]、[同年齢の正社員間の基本給水準の差]を<拡大・強化した>という企業が多くなっている（第3-10表）。

第3-10表 [技術者]における各種賃金制度の過去5年間の変化

(%)

<基本給>

	定期昇給			個人の成果・業績評価分			組織の成果・業績評価分			職務・役割による部分			職務遂行能力の評価部分			市場賃金水準などとの連動			
	*拡大・強化した	かほとんど変わらない	*縮小・弱化した	*拡大・強化した	かほとんど変わらない	*縮小・弱化した	*拡大・強化した	かほとんど変わらない	*縮小・弱化した	*拡大・強化した	かほとんど変わらない	*縮小・弱化した	*拡大・強化した	かほとんど変わらない	*縮小・弱化した	*拡大・強化した	かほとんど変わらない	*縮小・弱化した	
総計	7.9	44.4	36.5	44.4	44.4	6.3	6.3	66.7	1.6	31.7	52.4	4.8	23.8	58.7	9.5	7.9	65.1	7.9	
正社員人数	1000人未満	15.0	30.0	40.0	50.0	35.0	10.0	5.0	70.0	...	25.0	50.0	10.0	25.0	45.0	15.0	15.0	45.0	20.0
	1000人以上	7.4	48.1	40.7	51.9	44.4	3.7	7.4	77.8	...	48.1	51.9	...	22.2	70.4	7.4	...	92.6	...
	5000人以上	...	60.0	26.7	20.0	60.0	6.7	6.7	46.7	6.7	13.3	53.3	6.7	20.0	60.0	6.7	13.3	46.7	6.7
比率技術者	50%未満	7.1	38.1	42.9	45.2	40.5	9.5	4.8	66.7	2.4	31.0	47.6	7.1	26.2	54.8	9.5	7.1	61.9	11.9
	50%以上	7.1	64.3	28.6	50.0	50.0	...	14.3	78.6	...	35.7	64.3	...	14.3	71.4	14.3	7.1	85.7	...

<賞与など>

	賞与・個人業績と連動する部分			賞与・組織の業績への連動			企業業績と賞与の連動			同年齢の正社員間の基本給水準の差			件数	
	*拡大・強化した	かほとんど変わらない	*縮小・弱化した	*拡大・強化した	かほとんど変わらない	*縮小・弱化した	*拡大・強化した	かほとんど変わらない	*縮小・弱化した	*拡大・強化した	かほとんど変わらない	*縮小・弱化した		
総計	47.6	46.0	1.6	11.1	65.1	3.2	30.2	58.7	...	52.4	31.7	...	63	
正社員人数	1000人未満	45.0	45.0	5.0	5.0	65.0	5.0	35.0	50.0	...	60.0	25.0	...	20
	1000人以上	55.6	44.4	...	11.1	74.1	...	18.5	74.1	...	59.3	33.3	...	27
	5000人以上	33.3	53.3	...	13.3	53.3	6.7	40.0	46.7	...	33.3	40.0	...	15
比率技術者	50%未満	50.0	42.9	2.4	7.1	69.0	2.4	26.2	61.9	...	61.9	26.2	...	42
	50%以上	42.9	57.1	...	21.4	71.4	...	42.9	50.0	...	42.9	42.9	...	14

注.\*拡大・強化したは、「拡大・強化した」と「やや拡大・強化した」の小計  
\*縮小・弱化したは、「縮小・弱化した」と「やや縮小・弱化した」の小計

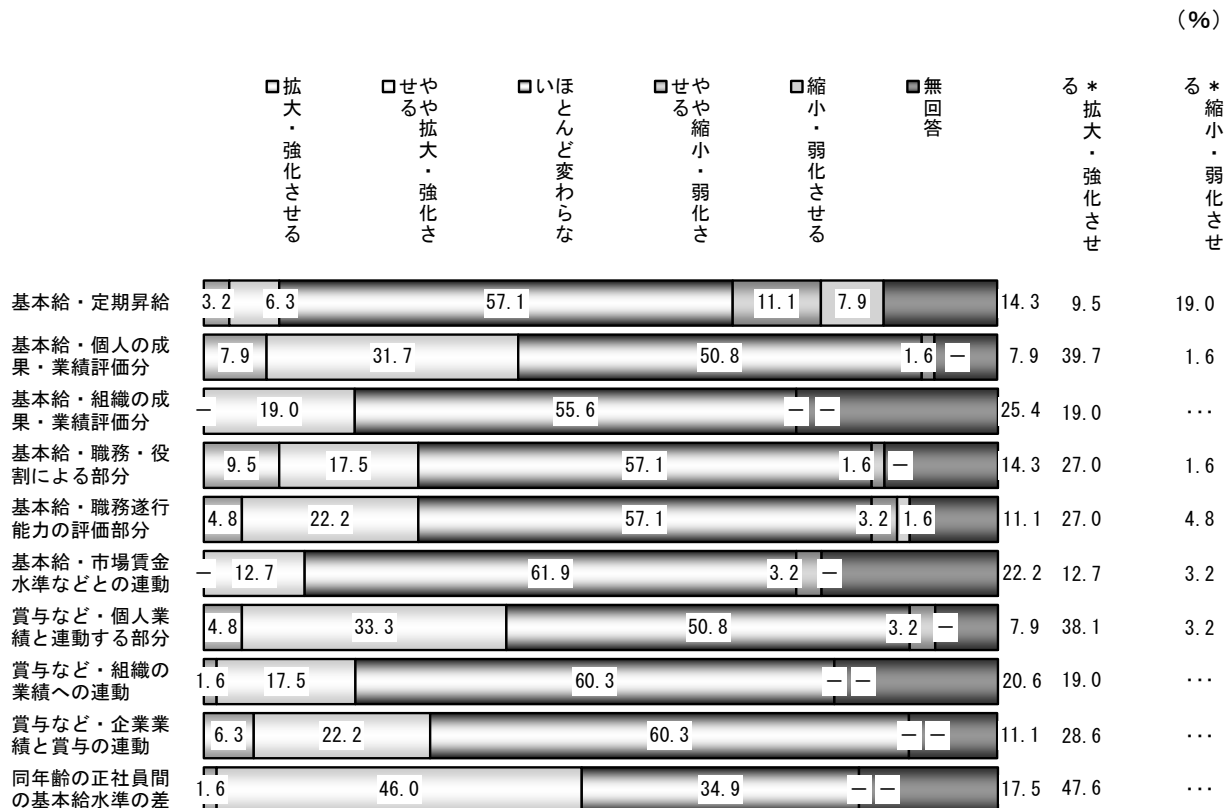


(4) 技術者における各種賃金制度の今後5年間の方向

それでは、技術者に対する賃金制度は今後どのような方向に進もうとしているのだろうか。

今後5年間の方向を過去5年間の変化と対比するために、第3-6図を第3-5図と比べてみても、<拡大・強化>「変わらない」<縮小・弱化>の各比率は過去5年間の傾向と目立った違いは確認できない。賃金制度に対するこれまでの基本姿勢、方針と取り組みを企業はこれからも続けるつもりであるといえるだろう。

第3-6図 [技術者] における各種賃金制度の今後5年間の方向



この点を企業規模別にみると、1,000人未満の企業では、基本給における[個人の成果・業績評価分](<拡大・強化させる>:55.0%)を筆頭に、[職務遂行能力の評価部分](同40.0%)、[組織の成果・業績評価分](同30.0%)を、賞与では[個人業績と連動する部分](同45.0%)を、その他では[同年齢の正社員間の基本給水準の差](同60.0%)を<拡大・強化させる>という企業が多くなっている。また、技術者比率区分別では、[同年齢の正社員間の基本給水準の差]で区分による顕著な違いがみられ、50%以上区分企業の21.4%に対し50%未満区分企業は64.3%に達している(第3-11表)。

第3-11表 [技術者] における各種賃金制度の今後5年間の方向

(%)

<基本給>

		定期昇給			個人の成果・業績評価分			組織の成果・業績評価分			職務・役割による部分			職務遂行能力の評価部分			市場賃金水準などの連動		
		る*	いほ	る*	る*	いほ	る*	る*	いほ	る*	る*	いほ	る*	る*	いほ	る*	る*	いほ	る*
		拡大・強化させ	ほとんど変わらない	縮小・弱化させ	拡大・強化させ	ほとんど変わらない	縮小・弱化させ	拡大・強化させ	ほとんど変わらない	縮小・弱化させ	拡大・強化させ	ほとんど変わらない	縮小・弱化させ	拡大・強化させ	ほとんど変わらない	縮小・弱化させ	拡大・強化させ	ほとんど変わらない	縮小・弱化させ
総計		9.5	57.1	19.0	39.7	50.8	1.6	19.0	55.6	...	27.0	57.1	1.6	27.0	57.1	4.8	12.7	61.9	3.2
正社員人数	1000人未満	20.0	35.0	30.0	55.0	40.0	...	30.0	45.0	...	20.0	60.0	5.0	40.0	35.0	10	30.0	45.0	5.0
	1000人以上	7.4	70.4	14.8	40.7	51.9	3.7	18.5	70.4	...	37.0	59.3	...	22.2	70.4	3.7	3.7	81.5	3.7
	5000人以上	...	66.7	13.3	20.0	60.0	...	6.7	46.7	...	20.0	46.7	...	20.0	60.0	...	6.7	53.3	...
比率技術者	50%未満	9.5	52.4	23.8	45.2	47.6	...	21.4	54.8	...	28.6	52.4	2.4	31.0	52.4	4.8	14.3	59.5	4.8
	50%以上	14.3	71.4	14.3	42.9	50.0	7.1	21.4	71.4	...	35.7	64.3	...	28.6	64.3	7.1	14.3	78.6	...

<賞与など>

		賞与・個人業績と連動する部分			組織の業績への連動			企業業績と賞与の連動			同年齢の正社員間の基本給水準の差			件数
		る*	いほ	る*	る*	いほ	る*	る*	いほ	る*	る*	いほ	る*	
		拡大・強化させ	ほとんど変わらない	縮小・弱化させ	拡大・強化させ	ほとんど変わらない	縮小・弱化させ	拡大・強化させ	ほとんど変わらない	縮小・弱化させ	拡大・強化させ	ほとんど変わらない	縮小・弱化させ	
総計		38.1	50.8	3.2	19.0	60.3	...	28.6	60.3	...	47.6	34.9	...	63
正社員人数	1000人未満	45.0	50.0	...	30.0	45.0	...	30.0	55.0	...	60.0	25.0	...	20
	1000人以上	40.7	51.9	3.7	11.1	77.8	...	25.9	70.4	...	44.4	48.1	...	27
	5000人以上	26.7	46.7	6.7	20.0	46.7	...	33.3	46.7	...	40.0	26.7	...	15
比率技術者	50%未満	42.9	50.0	...	19.0	61.9	...	28.6	61.9	...	64.3	23.8	...	42
	50%以上	42.9	50.0	7.1	28.6	64.3	...	42.9	50.0	...	21.4	64.3	...	14

注. \*拡大・強化させるは、「拡大・強化させる」と「やや拡大・強化させる」の小計  
 \*縮小・弱化させるは、「縮小・弱化させる」と「やや縮小・弱化させる」の小計

(5) 技術者を対象とした役割給（職務給）の有無と過去5年間の改定内容

① 役割給（職務給）の有無

（注. 役割給（職務給）とは、役割や職務の内容、レベルを評価の基準にする賃金制度のことをさす）

技術者に対する役割給（職務給）の有無では、「制度がある」企業が44.4%（28社）、「制度がない」企業が52.4%（33社）である。企業規模および技術者比率区分別にみても、いずれの区分でも4～5割の企業で役割（職務給）制度が導入されている（第3-12表）。

第3-12表 技術者を対象とした役割給（職務給）の有無

(%)

		制度がある	制度がない	無回答	件数
総計		44.4	52.4	3.2	63
正社員人数	1000人未満	40.0	60.0	...	20
	1000人以上	51.9	48.1	...	27
	5000人以上	40.0	46.7	13.3	15
比技術者	50%未満	45.2	52.4	2.4	42
	50%以上	42.9	57.1	...	14

注. 役割給（職務給）とは、役割や職務の内容、レベルを評価の基準にする賃金制度のことをさす

② 役割給（職務給）の導入・改定の有無と改定内容（過去5年間）

「制度がある」28社のうち、17社（60.7%）では過去5年の間に制度の導入・改定をおこなっている（第3-13表）。

第3-13表 技術者対象の役割給（職務給）の導入・改定の有無（過去5年間）

(%)

		な導入した・改定をおこなった	な導入していない改定をおこなっていない	無回答	件数
総計		60.7	39.3	...	28
正社員人数	1000人未満	75.0	25.0	...	8
	1000人以上	57.1	42.9	...	14
	5000人以上	50.0	50.0	...	6
比技術者	50%未満	57.9	42.1	...	19
	50%以上	66.7	33.3	...	6

こうした制度の導入・改定を行った企業（17社）の改定内容では（5項目中複数選択）、「役割・等級基準の明確化」が70.6%で最も多く、これに「職群別管理の強化」が41.2%で続いている。「他制度から役割給制度への変更」をした企業は58.8%、10社である（第3-14表）。

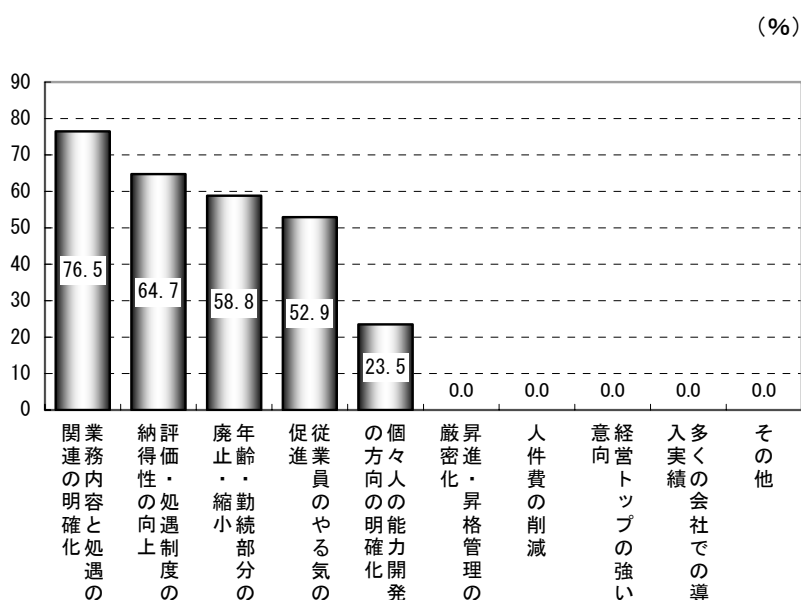
第3-14表 技術者対象の役割給（職務給）の改定内容（過去5年間）（複数選択）

		（%）						件数
		他制度への変更から役割給	明確化・等級基準の	職群別管理の強化	の同一賃金幅の等級縮小内	その他	無回答	
総計		58.8	70.6	41.2	23.5	11.8	...	17
正社員人数	1000人未満	66.7	66.7	66.7	16.7	...	...	6
	1000人以上	62.5	62.5	12.5	37.5	12.5	...	8
	5000人以上	33.3	100.0	66.7	...	33.3	...	3
比技術者	50%未満	63.6	63.6	45.5	27.3	...	...	11
	50%以上	50.0	75.0	50.0	...	25.0	...	4

### ③ 制度を導入・改定した理由

制度の導入・改定企業（17社）におけるその導入・改定理由をみると（10項目中3つ以内選択）、「業務内容と処遇の関連の明確化」（76.5%）、「評価・処遇制度の納得性の向上」（64.7%）、「年齢・勤続部分の廃止・縮小」（58.8%）、「従業員のやる気の促進」（52.9%）が上位を占めている（第3-7図）。

第3-7図 制度を導入・改定した理由（3つ選択。17企業）



## 第4章 技術開発の変化と今後の方向

### 1. 過去5年間における技術開発の変化

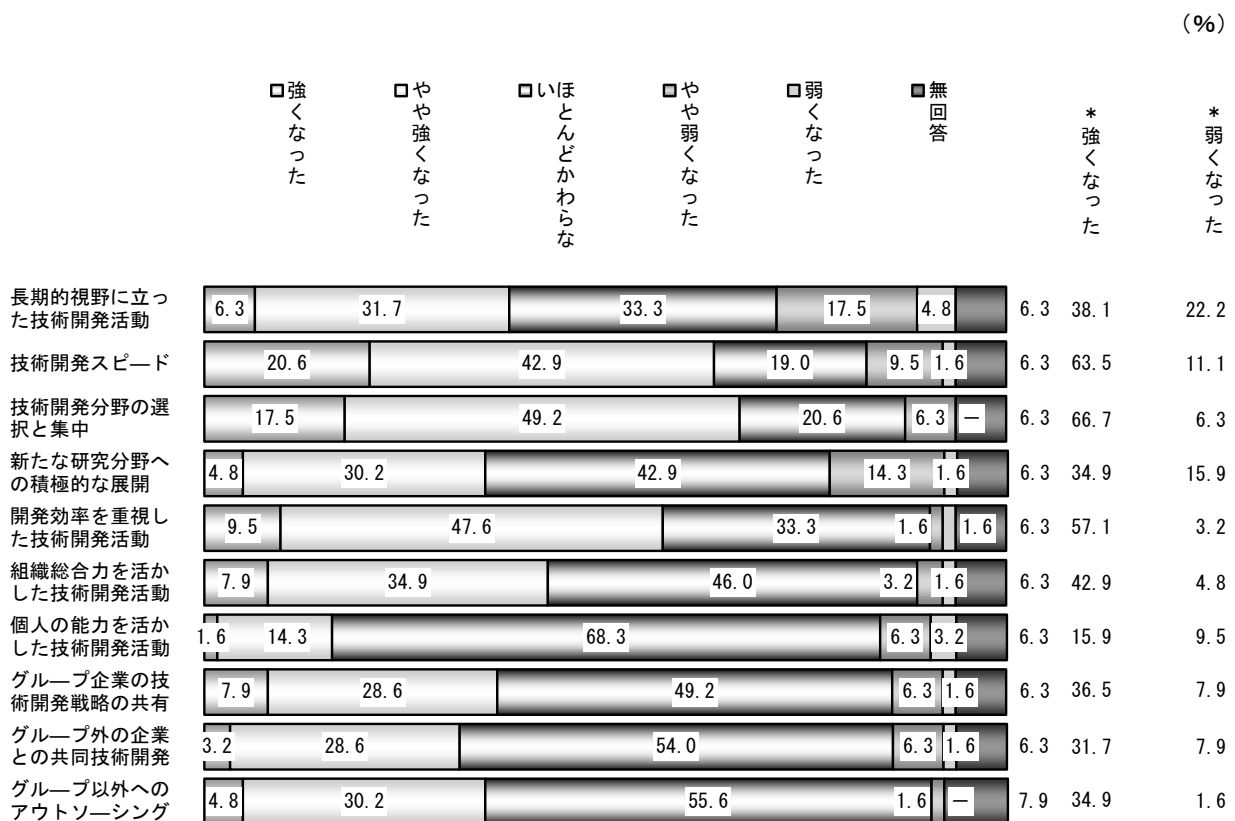
過去5年間の技術開発の変化を<強くなった>（「強くなった」と「やや強くなった」の小計）の比率でみると（第4-1図）、[技術開発分野の選択と集中]が66.7%で最も多く、ついで[技術開発スピード]が63.5%、[開発効率を重視した技術開発活動]が57.1%となっている。特に、[技術開発分野の選択と集中]と[技術開発スピード]は企業規模、技術者比率のいずれの区分でも多く、こうした課題が電機業界の技術開発における最優先の課題であったことがうかがわれる（第4-1表）。

一方、[個人の能力を活かした技術開発活動]は15.9%と低く、[組織の総合力を活かした技術開発活動]（42.9%）を大きく下回っている。

これを企業規模および技術者比率区分別にみると、[技術開発スピード]は企業規模による違いはみられないが、技術者比率区分別では、50%以上区分企業で<強くなった>企業が多くなっている。逆に、50%未満区分企業では、[技術開発分野の選択と集中]と[グループ企業の技術開発戦略の共有]を推進してきた企業が多い。

なお、1,000人以上の企業は他の規模の企業と比べ、[開発効率を重視した技術開発活動]、[組織の総合力を活かした技術開発活動]、[長期的視野に立った技術開発活動]で<強くなった>が多いという特徴がみられる（第4-1表）。

第4-1図 過去5年間における技術開発の変化



第4-1表 過去5年間における技術開発の変化

(%)

		長期的視野に立った技術開発活動			技術開発スピード			技術開発分野の選択と集中			新たな研究分野への積極的な展開			開発効率を重視した技術開発活動			件数
		*強くなった	いほとんど変わらな	*弱くなった	*強くなった	いほとんど変わらな	*弱くなった	*強くなった	いほとんど変わらな	*弱くなった	*強くなった	いほとんど変わらな	*弱くなった				
総計		38.1	33.3	22.2	63.5	19.0	11.1	66.7	20.6	6.3	34.9	42.9	15.9	57.1	33.3	3.2	63
正社員人数	1000人未満	35.0	30.0	35.0	60.0	20.0	20.0	70.0	15.0	15.0	20.0	55.0	25.0	45.0	45.0	10.0	20
	1000人以上	44.4	40.7	14.8	66.7	25.9	7.4	70.4	25.9	3.7	40.7	48.1	11.1	70.4	29.6	...	27
	5000人以上	26.7	26.7	20.0	60.0	6.7	6.7	53.3	20.0	...	40.0	20.0	13.3	46.7	26.7	...	15
比技術者	50%未満	45.2	26.2	26.2	61.9	19.0	16.7	73.8	14.3	9.5	33.3	42.9	21.4	61.9	31.0	4.8	42
	50%以上	28.6	42.9	21.4	78.6	14.3	...	57.1	35.7	...	35.7	50.0	7.1	57.1	35.7	...	14

		組織総合力を活かした技術開発活動			個人の能力を活かした技術開発活動			グループ企業の技術開発戦略の共有			グループ外の企業との共同技術開発			グループ以外へのアウトソーシング			件数
		*強くなった	いほとんど変わらな	*弱くなった	*強くなった	いほとんど変わらな	*弱くなった	*強くなった	いほとんど変わらな	*弱くなった	*強くなった	いほとんど変わらな	*弱くなった				
総計		42.9	46.0	4.8	15.9	68.3	9.5	36.5	49.2	7.9	31.7	54.0	7.9	34.9	55.6	1.6	63
正社員人数	1000人未満	25.0	65.0	10.0	10.0	75.0	15.0	15.0	65.0	20.0	30.0	55.0	15.0	30.0	60.0	5.0	20
	1000人以上	63.0	37.0	...	18.5	74.1	7.4	44.4	51.9	3.7	33.3	63.0	3.7	37.0	63.0	...	27
	5000人以上	26.7	40.0	6.7	20.0	46.7	6.7	46.7	26.7	...	33.3	33.3	6.7	40.0	33.3	...	15
比技術者	50%未満	45.2	45.2	7.1	19.0	66.7	11.9	40.5	45.2	11.9	33.3	52.4	11.9	38.1	54.8	2.4	42
	50%以上	42.9	50.0	...	14.3	71.4	7.1	28.6	64.3	...	35.7	57.1	...	42.9	50.0	...	14

注.\*強くなったは、「強くなった」と「やや強くなった」の小計  
\*弱くなったは、「弱くなった」と「やや弱くなった」の小計

## 2. 今後5年間における技術開発の見通し

一方、今後5年間における技術開発についてどのような見通しを持っているのだろうか。これを<強くなる>（「強くなる」と「やや強くなる」の小計）の比率でみると、過去5年間の変化と同様に、[技術開発スピード]（79.4%）、[技術開発分野の選択と集中]（76.2%）、[開発効率を重視した技術開発活動]（73.0%）が上位3項目を占めている。最優先課題である[技術開発スピード]を筆頭に、技術開発の基本的方向に大きな変化はないといえるだろう（第4-2図）。

また、これらに続いて<強くなる>の多い項目が[長期的視野に立った技術開発活動]（68.3%）、[組織の総合力を活かした技術開発活動]（66.7%）、[新たな研究分野への積極的な展開]（63.5%）、[グループ企業の技術開発戦略の共有]（60.3%）、[グループ外の企業との共同技術開発]（54.0%）の各項目である。これに対し、これまでも積極的に取り組んでこなかった[個人の能力を活かした技術開発活動]は、今後の見通しでも<強くなる>は28.6%にとどまっている。この点は[グループ以外へのアウトソーシング]（36.5%）でも同様である。

第4-2図 今後5年間における技術開発の見通し

	□ 強くなる	□ やや強くなる	□ いほとんどかわらな	□ やや弱くなる	□ 弱くなる	■ 無回答	* 強くなる	* 弱くなる
長期的視野に立った技術開発活動	17.5	50.8		17.5	6.3	—	7.9	68.3
技術開発スピード	44.4		34.9	9.5	3.2	—	7.9	79.4
技術開発分野の選択と集中	28.6	47.6		12.7	3.2	—	7.9	76.2
新たな研究分野への積極的な展開	15.9	47.6		23.8	4.8	—	7.9	63.5
開発効率を重視した技術開発活動	20.6	52.4		15.9	3.2	—	7.9	73.0
組織総合力を活かした技術開発活動	17.5	49.2		25.4	—	—	7.9	66.7
個人の能力を活かした技術開発活動	3.2	25.4	57.1		4.8	1.6	7.9	28.6
グループ企業の技術開発戦略の共有	12.7	47.6		30.2	1.6	—	7.9	60.3
グループ外の企業との共同技術開発	7.9	46.0		36.5	1.6	—	7.9	54.0
グループ以外へのアウトソーシング	6.3	30.2	49.2		4.8	—	9.5	36.5

こうした技術開発の今後の見通しを、過去5年間の変化と比較したのが第4-2表である。同表では過去5年間の<強くなった>と今後5年間の<強くなる>とを対比し、その増減の比率を示した。

過去5年間と比べ、いずれの項目でも<強くなる>が<強くなった>を上回る点で共通しており、特に、[長期的視野に立った技術開発活動]と[新たな研究分野への積極的な展開]では<強くなる>が30ポイント前後上回っている。また、[組織の総合力を活かした技術開発活動]、[グループ企業の技術開発戦略の共有]、「グループ外の企業との共同技術開発」でも同様に約20ポイント上回っている。[グループ以外へのアウトソーシング]を除いて、技術開発に積極的に取り組む企業の姿勢があらわれているといえる。

第4-2表 過去5年間と比べた今後5年間の技術開発の見通し

	(%)		
	A	B	B-A
	* 過去5年間強くなった	* 今後5年間強くなる	
長期的視野に立った技術開発活動	38.1	68.3	30.2
技術開発スピード	63.5	79.4	15.9
技術開発分野の選択と集中	66.7	76.2	9.5
新たな研究分野への積極的な展開	34.9	63.5	28.6
開発効率を重視した技術開発活動	57.1	73.0	15.9
組織総合力を活かした技術開発活動	42.9	66.7	23.8
個人の能力を活かした技術開発活動	15.9	28.6	12.7
グループ企業の技術開発戦略の共有	36.5	60.3	23.8
グループ外の企業との共同技術開発	31.7	54.0	22.3
グループ以外へのアウトソーシング	34.9	36.5	1.6

注. 過去5年間の\*強くなったは、「強くなった」と「やや強くなった」の小計  
 今後5年間の\*強くなるは、「強くなる」と「やや強くなる」の小計

これを企業規模別にみると、1,000人未満の企業は5,000人以上の企業と比べ、いずれの項目でも技術開発の強化を促進する姿勢が強い。特に、1,000人未満の企業において今後<強くなる>と考える技術開発の方向の上位2項目は、[技術開発スピード]と[技術開発分野の選択と集中]である(第4-3表、第4-3図)。

また、技術者比率区別では、[技術開発スピード][技術開発分野の選択と集中][開発効率を重視した技術開発活動][長期的視野の技術開発活動]をはじめとした技術開発の各取り組みにおいて、50%未満区分企業の積極的な姿勢が示されている(第4-4図)。

第4-3表 今後5年間における技術開発の見通し

(%)

		長期的視野に立った技術開発活動			技術開発スピード			技術開発分野の選択と集中			新たな研究分野への積極的な展開			開発効率を重視した技術開発活動			件数
		*強くなる	いほとんど変わらない	*弱くなる	*強くなる	いほとんど変わらない	*弱くなる	*強くなる	いほとんど変わらない	*弱くなる	*強くなる	いほとんど変わらない	*弱くなる	*強くなる	いほとんど変わらない	*弱くなる	
総計		68.3	17.5	6.3	79.4	9.5	3.2	76.2	12.7	3.2	63.5	23.8	4.8	73.0	15.9	3.2	63
正社員人数	1000人未満	75.0	15.0	10.0	90.0	5.0	5.0	85.0	10.0	5.0	65.0	25.0	10.0	75.0	15.0	10.0	20
	1000人以上	77.8	14.8	7.4	81.5	14.8	3.7	81.5	14.8	3.7	66.7	29.6	3.7	77.8	22.2	...	27
	5000人以上	40.0	26.7	...	60.0	6.7	...	53.3	13.3	...	53.3	13.3	...	60.0	6.7	...	15
技術者比率	50%未満	81.0	9.5	7.1	90.5	2.4	4.8	85.7	7.1	4.8	71.4	19.0	7.1	83.3	9.5	4.8	42
	50%以上	50.0	35.7	7.1	71.4	21.4	...	64.3	28.6	...	50.0	42.9	...	57.1	35.7	...	14

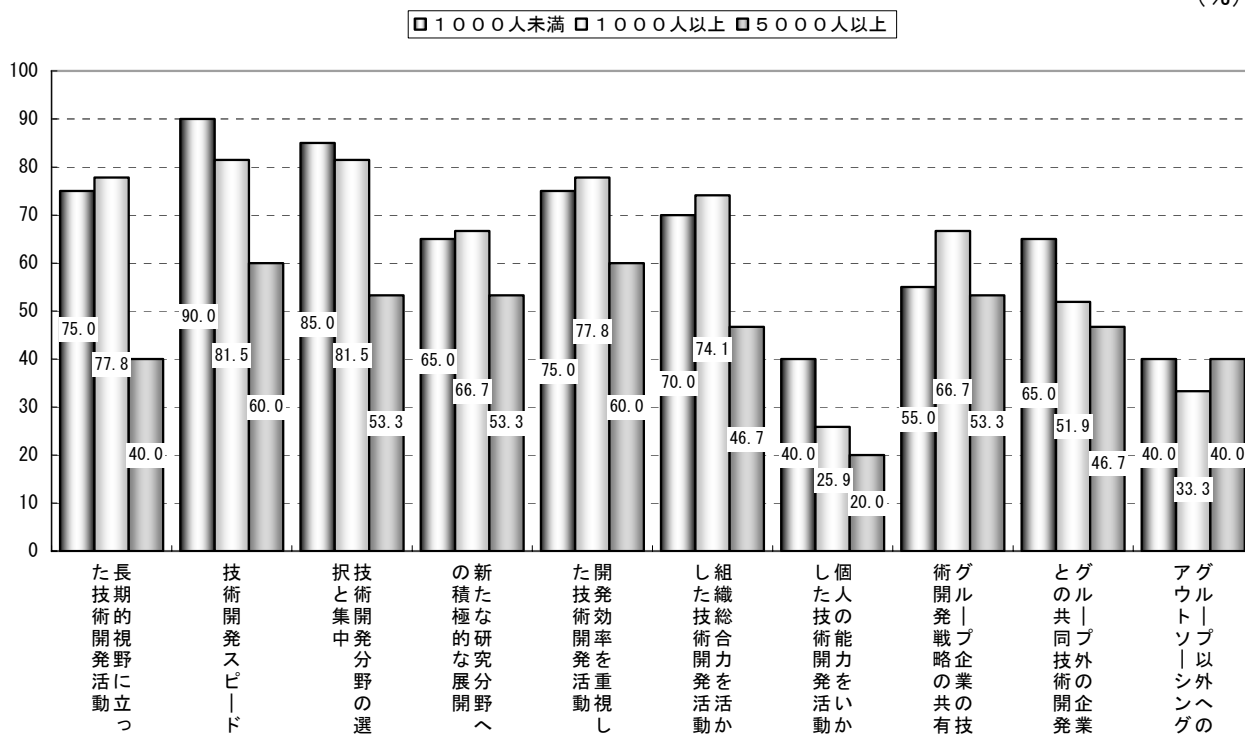
		組織総合力を活かした技術開発活動			個人の能力を活かした技術開発活動			グループ企業の技術開発戦略の共有			グループ外の企業との共同技術開発			グループ以外へのアウトソーシング			件数
		*強くなる	いほとんど変わらない	*弱くなる	*強くなる	いほとんど変わらない	*弱くなる	*強くなる	いほとんど変わらない	*弱くなる	*強くなる	いほとんど変わらない	*弱くなる	*強くなる	いほとんど変わらない	*弱くなる	
総計		66.7	25.4	...	28.6	57.1	6.3	60.3	30.2	1.6	54.0	36.5	1.6	36.5	49.2	4.8	63
正社員人数	1000人未満	70.0	30.0	...	40.0	50.0	10.0	55.0	45.0	...	65.0	30.0	5.0	40.0	50.0	5.0	20
	1000人以上	74.1	25.9	...	25.9	66.7	7.4	66.7	29.6	3.7	51.9	48.1	...	33.3	59.3	7.4	27
	5000人以上	46.7	20.0	...	20.0	46.7	...	53.3	13.3	...	46.7	20.0	...	40.0	26.7	...	15
技術者比率	50%未満	78.6	19.0	...	28.6	59.5	9.5	69.0	26.2	2.4	59.5	35.7	2.4	38.1	52.4	4.8	42
	50%以上	50.0	42.9	...	42.9	50.0	...	50.0	42.9	...	50.0	42.9	...	35.7	50.0	7.1	14

注.\*強くなるは、「強くなる」と「やや強くなる」の小計  
\*弱くなるは、「弱くなる」と「やや弱くなる」の小計



第4-3図 企業規模別にみた今後5年間における技術開発の見通し（＜強くなる＞の比率）

(%)



第4-4図 技術者比率区別にみた今後5年間における技術開発の見通し（＜強くなる＞の比率）

(%)

