

# 少子高齢化社会に向けての雇用の研究

～雇用制度と福利厚生制度の変革状況に関する実践的研究～

平成14年3月

財団法人 シニアプラン開発機構



## はじめに

わが国は、戦後の急速な平均寿命の伸びにより世界で最も長寿な国になった一方で子供の出生が少なくなり、いわゆる少子高齢化社会に足を踏み入れ今後さらに進展していくものと予測されています。

このような状況下で、わが国を支える産業界が、少子高齢化社会に向けてどのように対応しようとしているのか、すなわち雇用制度および福利厚生制度をどのように変えてきているのか、変えようとしているのか、を探る目的で本研究を立上げ、アンケート調査にヒアリング調査を加えた二段階手法によりこの報告書を取りまとめました。

最近の企業の置かれている環境は非常に厳しく、グローバル競争を勝抜き生残るため様々な変革が実施されています。そういった中で先進的な企業では、従来の職能資格制度に基づいた雇用制度やフリンジベネフィットとしての福利厚生制度からの脱却を図りつつ、新たな視点による斬新な改革を進めています。そして、そこには新しい日本型雇用制度の原型となりうる制度も見受けられることから、今後の改革の進展具合がおおいに注目されるところです。

本研究のアンケート・ヒアリング調査実施に際して、予想を上回る多くの企業にご協力いただきました結果、非常に充実した内容に仕上げることができました。

あらためまして、ご協力いただきました企業およびご担当者に深く感謝申し上げます。

平成 14 年 3 月

財団法人シニアプラン開発機構

### メンバーと執筆分担

主席研究員	千保喜久夫
主任研究員	畑 敏夫 (第 I 部第 1 章)
主任研究員	矢合 健一 (同 第 2 章)
主任研究員	築田 功二 (同 第 3 章)
主任研究員	牧元 良治 (同 第 2 章、第 4 章)
主任研究員	上田 直紀 ※
主任研究員	玉城 和美 ※

※ 異動により途中で交代したため執筆部分はない。

## 第 I 部

第 1 章 少子高齢化社会に向けての課題	2
第 1 節 少子高齢化社会に関する研究の設定	2
1. 本研究の目的および手法	2
2. 少子高齢化の進展状況	4
第 2 節 研究の前提 ―企業の少子高齢化社会対応に関する想定―	6
1. 予測される少子高齢化社会対応策への問題点整理	6
2. 少子高齢化社会に向けた改革例のイメージ	8
第 3 節 アンケート調査	10
1. アンケート調査票の作成	10
2. アンケートの発送と回収	10
3. アンケート調査結果	10
第 4 節 ヒアリング調査	16
1. ヒアリング調査の位置付け	16
2. ヒアリング先の選定	16
3. ヒアリング調査結果	16
第 2 章 雇用制度改革の動向 <アンケート・ヒアリング結果>	17
第 1 節 第 2 章の構成について	17
第 2 節 雇用制度に関する企業の現状認識	18
第 3 節 企業の現状	20
1. 採用	20
2. 報酬（賃金）制度および評価	21
3. 教育・能力開発および配置（異動）	22
4. 退職金・企業年金制度	23
5. 女性の位置付け	25
6. 少子高齢社会対応（雇用延長等）	25
第 4 節 企業の新しい動き	28
1. 会社が求める社員像	28
2. 能力主義・成果実績主義・役割・コンピテンシー	28
3. 教育・能力開発	30
4. 人事異動	31
5. 雇用延長	32
6. 雇用の流動化	32
《参考》雇用関係用語の概略	33

第3章 福利厚生制度の動向 <アンケート・ヒアリング結果> .....	37
第1節 福利厚生制度の現状認識と動向 .....	37
1. 福利厚生制度の位置付けと概要 .....	37
2. 福利厚生制度の内容 .....	37
3. 現状における福利厚生制度変革の動き .....	38
第2節 少子高齢化社会を展望した当面の方向性 .....	42
1. 新たな位置付けと役割 .....	42
2. 具体的な改革内容 .....	42
3. 今後の方向性 .....	47
第4章 少子高齢化社会に向けた雇用制度・福利厚生制度の変革.....	51
第1節 現時点における変革とその限界 .....	51
1. 雇用制度の変革状況とその限界 .....	51
2. 福利厚生制度の変革状況とその限界 .....	53
第2節 まずインフラ整備・法整備を .....	55
1. 企業努力の限界について .....	55
2. インフラ整備・法整備 .....	55
第3節 少子高齢化社会に向けた変革について .....	57

## 第Ⅱ部

第1章 アンケート調査結果 .....	62
第2章 アンケート調査票 .....	71

## 第Ⅲ部

第1章 ヒアリングレポート一覧表 .....	80
第2章 各社別ヒアリングレポート .....	84



# 第 I 部

第 1 章 少子高齢化社会に向けての課題

第 2 章 雇用制度改革の動向  
＜アンケート・ヒアリング結果＞

第 3 章 福利厚生制度の動向  
＜アンケート・ヒアリング結果＞

第 4 章 少子高齢化社会に向けた雇用制度・  
福利厚生制度の変革

# 第1章 少子高齢化社会に向けての課題

## 第1節 少子高齢化社会に関する研究の設定

### 1. 本研究の目的および手法

国際連合は1956年経済社会理事会報告で人口に占める65歳以上の高齢化率が7%を超えた場合を「高齢化」、14%を超えた場合を「高齢社会」と定義しているが、わが国は1970年に7%に到達し、その後さらに高齢者比率が高まり2倍の14%を突破して1998年には16%台に達している。一方で、15歳未満の子供の比率は1950年の36%台から15%へと半分以上に減少しただけでなく、高齢者と子供の人口が逆転しており、いわゆる「少子高齢化社会」に突入した（【図表1】）。

わが国では、高齢化社会に対応するために高齢社会対策基本法（1995年）・高齢社会対策大綱（1996年）、公的年金制度の支給開始年齢の65歳への引上げ、介護保険制度導入（2000年）等、国の施策が打出されているが、産業界が雇用制度・福利厚生制度でどのような対応をしようとしているのか、その対応の実態を確認する目的で本研究を立ち上げた。

わが国企業は、最近、雇用形態・賃金制度・業績評価制度・能力開発等の雇用制度ならびにフリンジベネフィットとして定着した法定外福利厚生制度において様々な改革を実施している。その改革は、バブル崩壊以降の景気低迷、過剰気味の設備と従業員の問題、新会計基準の適用等へ対応し、生残するための戦略に基づいて実施しているのが実態である。しかし同時に、団塊の世代が65歳に到達し労働力人口の減少が厳しくなる時期に向け、その改革の中に少子高齢化社会に繋ぐステップとしての新しい改革が存在しているのではないかと考え、その新しい動きを探りたいと考え本研究に着手したものである。

そこで、本研究は、まず雇用制度および福利厚生制度に関する少子高齢化社会に繋がる内容を盛り込んだアンケート調査を実施し現状と動向を確認したうえで、新しい動きのある企業や業界を代表する企業にヒアリング調査を実施することにより少子高齢化社会に繋ぐステップとしての新しい改革を取りまとめることとした。つまり、アンケート調査とヒアリング調査の2段階で実施した。

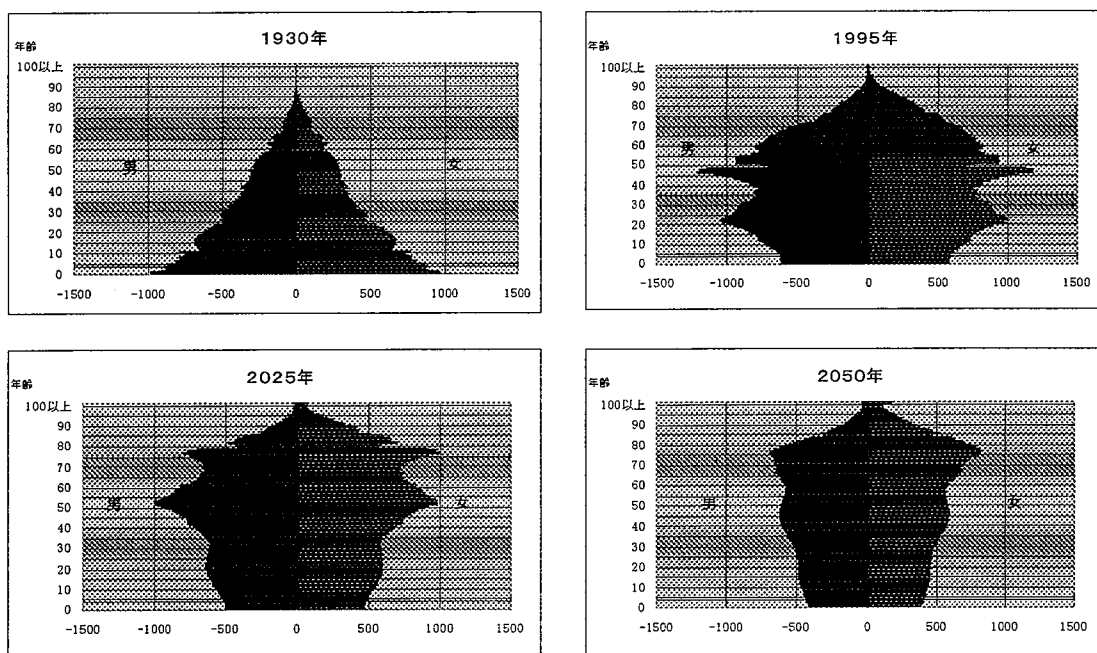


【図表1】わが国人口3区分別人口の推移

年次	人口(千人)				人口の比率(%)		
	総数	0～14歳	15～64歳	65歳以上	0～14歳	15～64歳	65歳以上
1930	64,450	23,579	37,807	3,064	36.58	58.66	4.75
1950	83,200	29,428	49,658	4,109	35.37	59.69	4.94
1970	103,720	24,823	71,566	7,331	23.93	69.00	7.07
1990	123,611	22,486	85,904	14,895	18.19	69.50	12.02
1998	126,486	19,059	86,920	20,508	15.07	68.72	16.21
2010	127,623	18,310	81,187	28,126	14.35	63.61	22.04
2020	124,133	16,993	73,805	33,335	13.69	59.46	26.85
2030	117,149	14,882	69,500	32,768	12.70	59.33	27.97
2040	108,964	14,062	61,176	33,726	12.91	56.14	30.95
2050	100,496	13,139	54,904	32,454	13.07	54.63	32.29

<資料> : 総務庁統計局『国勢調査』(1998年まで)、国立社会保障・人口問題研究所推計(平成9年1月、中位推計)より作成。

【図表2】わが国人口ピラミッドの推移



(注) 横軸単位は万人、作成の技術上左側男分はマイナス表示となっている。

<資料> : 上段2図は総務庁統計局『国勢調査』、下段2図は国立社会保障・人口問題研究所推計(平成9年1月、中位推計)より作成。

## 2. 少子高齢化の進展状況

研究内容に入る前に、ここでわが国の少子高齢化の進展状況を簡潔に確認しておきたい。

わが国は、終戦後のベビーブームにより団塊の世代が生れて以降、様々な要因により人口構造が変化してきた（【図表1】）。人口構造の変化を人口ピラミッドの推移で見ると【図表2】のとおり明らかに変形している。1930年にきれいなピラミッド型であったものが、1995年には団塊世代（45～50歳）以上はピラミッド的ではあるが全体では中がくびれた木の葉型に変化し45歳以上が増加している。これが今後さらに変化して2050年には下がすばまって細長い上の重たい五角形になる（中位推計による）、すなわち完全な少子高齢化社会になることが予測されている。

これは、戦前は“人生50年”といわれていたが、医療の進歩に伴う死亡率の低下および長寿化により平均寿命が大幅に伸び世界で最も長寿の国となったことが原因であり、さらに先進諸国で共通に見られる現象であるが、時代的・社会的要因により合計特殊出生率が大幅に低下したことによる子供の減少が重なったものである（【図表3】）。

また、わが国は、65歳以上の高齢者が1970年に総人口比7%に到達した後急増し1998年には16.21%に達しており、今後さらに増加して2050年には32%超に達する予測となっている（中位推計による）。ちなみに主要国の65歳以上人口比率の到達率を比較したのが【図表4】であるが、わが国は、まず20%到達が世界で最も早く、さらに先進諸国の半分以下の期間で65歳以上人口比率が倍増している。また、将来についても65歳以上人口が30%を超える見込み（中位推計による）となっている数少ない国でもある。

このことは、非常に重要なポイントである。すなわち、わが国では世界で例を見ないスピードで高齢化が進んでいること、さらに欧米先進諸国より多くの高齢者を抱えた社会となることを意味しており、まさに日本独自の対応策が必要とみられることである。このような状況下、前記の高齢社会対策基本法・高齢社会対策大綱、公的年金制度の支給開始年齢の65歳への引上げ、介護保険制度導入等一連の国の施策が打出されたものである。

なお、【図表1】のとおり15歳～65歳の労働力人口が将来は減少していくため労働力が大幅に不足する可能性がある。したがって、将来は女性や高齢者にとって働きやすい環境整備が官民ともに求められることとなる。

【図表3】平均寿命と合計特殊出生率の推移ならびに国際比較

年次 / 国		平均寿命（歳）		合計特殊出生率
		男	女	
日本	1930年	44.82	46.54	—
	1950年	59.57	62.97	3.65
	1970年	69.31	74.66	2.13
	1990年	75.92	81.90	1.54
	2000年	77.64	84.62	1.34
国際比較	イギリス	74.31	79.48	1.68
	フランス	74.60	82.20	1.77
	ドイツ	73.29	79.72	1.36
	イタリア	75.8	82.00	1.19
	オランダ	74.52	80.20	( 1.6 )
	スウェーデン	77.38	82.03	1.50
	アメリカ	73.10	79.10	2.06
	カナダ	75.8	81.37	( 1.8 )

<資料> : 日本は国勢調査、国際比較は平成13年版厚生白書より作成。

【図表4】主要国の65歳以上人口割合別の到達年次とその倍化年数

国	65歳以上人口割合（到達年次）						倍化年数	
	7%	10%	14%	20%	25%	30%	7%→ 14%	10%→ 20%
日本	1970	1985	1994	2006	2015	2038	24	21
イギリス	1929	1946	1976	2021	—	—	47	75
フランス	1864	1943	1979	2020	2039	—	115	77
ドイツ	1932	1942	1972	2012	2029	—	40	70
スペイン	1947	1975	1991	2017	2028	2036	44	42
イタリア	1927	1966	1988	2007	2023	2032	61	41
オランダ	1940	1969	2002	2019	2029	—	62	50
スウェーデン	1887	1948	1972	2012	2029	—	85	64
アメリカ	1942	1972	2013	2028	—	—	71	56
カナダ	1945	1984	2009	2024	—	—	64	40

<資料> : 国立社会保障・人口問題研究所『人口統計資料集』

## 第2節 研究の前提 —企業の少子高齢化社会対応に関する想定—

### 1. 予測される少子高齢化社会に向けた対応策への問題点整理

研究を進めるにあたって、まず、少子高齢化社会への企業の対応として予測されることをまとめるために、問題点を整理した。

そもそも企業がグローバル競争を勝抜き生残るためには、少子高齢化社会への対応以前に、諸々の足元における改善・改革が必要であるが、その中には当然ながら効率的な雇用システムの構築等雇用制度の改革が含まれており、成果実績主義に基づく雇用制度等実際に雇用制度は変わりつつある。

次に、現状で企業が迫られている対策および少子高齢化社会への移行過程において必要となるであろう対策としては、企業の中に占める割合が非常に高い団塊の世代への雇用面での対応ならびに退職・再雇用をどうするのか、さらに団塊の世代の代替をどうするのか、少子高齢化社会における絶対的な労働力不足の中で、不可欠となる女性の労働力化・戦力化をどう実施するのか、雇用制度の補完としての福利厚生制度はどうか、といった課題がある。

上記課題について、雇用制度ならびに福利厚生制度の主要部分をカバーするように列挙してみると以下のとおりとなる。

(1) 第1の問題点は、グローバル競争を勝抜き生残るために必要な雇用制度の改革をどうするのかということである。わが国で普及している「職能資格制度」は、建て前はさておき、実態はモチベーション維持を目的とした運営上での柔軟な対応の積重ねにより年功（序列）的要素が多く、非効率なシステムと言われている。その非効率なシステムを極力排除して欧米型雇用制度の長所を取込み、効率的な雇用システムを構築することが生残り勝抜くための必要条件となる。

- A. 身分制度としての職能資格制度からの脱皮
- B. 能力・成果に見合った賃金制度の構築
- C. 能力・成果を適正に評価できる評価制度の構築
- D. 能力や本人希望に見合った適正・公平な人員配置・人事異動・昇進
- E. 親方日の丸でなく自立・自己責任を完遂できる組織体制
- F. 総人件費の観点からのトータルコンペンセーション政策による配分

(2) 第2の問題点は、わが国の人口ピラミッド上のことだけでなく企業においても団塊の世代が非常に多く、様々な意味で影響度の大きい団塊の世代をどう処遇するのかということである。

→ A. 団塊の世代が退職するまでの処遇問題

- ①賃金
- ②業績評価
- ③ポスト

B. 団塊の世代の退職金支払い問題

- ①退職給付会計対応
- ②退職金制度・企業年金制度の見直し

C. 雇用延長問題

- ①定年延長・再雇用
- ②適職開発等職場確保

(3) 経験豊富で人数の多い団塊の世代が退職してしまうと、現状の従業員の余剰感から一転して従業員が不足する事態となるはずであるが、その場合新規採用と従業員の戦力アップが第3の問題点となる。

→ A. 新規採用問題

- ①少子化の進展により新卒男子の数の確保が厳しくなり新卒女子の採用が新卒男子並に増加するはず（男女格差なし）
- ②スキルのある必要な人材は中途採用で確保する
  - 労働力の流動化が必然の流れ
- ③定年退職者等高齢者を活用
- ④わが国全体では労働力不足となっているはずであり、専業主婦の社会（職場）復帰が必要
- ⑤業務のアウトソーシング、派遣社員の活用
- ⑥それでも労働力が不足するようであれば外国人労働者の採用で対応せざるを得ない

B. 従業員の戦力アップ問題

- ①年功序列的処遇を排除し、能力主義・成果主義を徹底
  - 賃金・評価・昇進・ポストをこれに整合させる
- ②従業員教育ならびに能力開発システムの抜本的見直し
  - 自立化・自己責任化

(4) 労働力不足から女性が男性同様に働く社会となるということは、女性の働きやすい環境作りが必要であり、逆にそこが第4の問題点である。

→ A. 男女同等処遇の問題（労働時間・賃金・評価・ポスト・異動）

B. 育児・介護制度の充実 <福利厚生制度>

C. 社会（職場）復帰しやすい環境作り

(5) フリンジベネフィットとして存在してきた法定外福利厚生制度は、現状でも見直し中であるが、少子高齢化社会における福利厚生制度には何が求められるのかが第5の問題点である。

- A. コストと効果の関係（トータルコンペンセーション政策との一貫性）  
B. 公平性（器としての公平性、受益面での公平性）  
C. 自立・自己責任との関係における自己選択（カフェテリアプラン等）  
D. 育児・介護制度の充実  
E. 雇用制度の変革（能力主義・成果主義の徹底）に対応しない属人的給付（家族手当・住宅補給金・家賃補助・通勤手当等）の位置付けの見直し

## 2. 少子高齢化社会に向けた改革例のイメージ

前記内容を雇用制度関係項目と福利厚生制度に区分して整理しなおすと【図表5】のようになるが、これをアンケート調査票の中に現状との比較として取り込むことが必要と考え、アンケート調査票を作成した（第II部アンケート調査票参照）。

ただし、アンケートは全体的流れを確認する目的であり、煩雑な内容は割愛しヒアリングに委ねることとした（Ex. 職能資格制度関係等）。

【図表5】 予測した対応（改革）策例

<項目>	<少子高齢化社会に向けた改革例のイメージ>
採用関係	企業の採用方針 → ・将来の労働力不足対応での女性採用の重視 ・中途採用の重視および増加 ・アウトソーシング・派遣社員の活用
賃金制度・評価制度	年功序列的人事処遇の排除と能力主義・成果主義化 → ・職能資格制度の見直し・改革 ・賃金制度の能力主義・成果主義化 ・評価制度の能力主義・成果主義化
教育・能力開発および配置（異動）	教育・能力開発の自立化・自己責任化 異動の社内公募制・地域限定勤務制
退職金・年金制度	退職給付会計対応の各制度の位置付けと組替え予定 退職金制度そのものの方向性（前払い等）
女性の位置付け	女性の働きやすい環境作りの進展 → 育児・介護制度の充実・会社復帰策
少子高齢化社会対応（雇用延長等）	公的年金制度の受給開始年齢引上げに合わせた 定年延長ないし再雇用 （団塊の世代への対応関係は？）
福利厚生制度	フリンジベネフィットとしての終焉（コスト削減、 カフェテリアプラン導入と自己選択・自己責任）

### 第3節 アンケート調査

#### 1. アンケート調査票の作成

アンケート調査票は、前節【図表5】の観点のうち、まず現状での諸改革がとられている段階と考えこれを主体とし、少子高齢化社会への対応策にはまだ至っておらずそこに向けた改革に着手した段階であるとの認識に基づいて、第II部掲載のとおり作成した。したがって、質問事項は、基本的には少子高齢化社会における雇用制度ならびに福利厚生制度そのものを明確に確認するアンケートではなく、現状どのような動きがあるのか、その動きがどんな意味を持つのか、予測した少子高齢化社会に向けた動きであるのかを確認するためのアンケートとなっている。

#### 2. アンケートの発送と回収

アンケート調査は、当財団独力で実施したが、産業界の関心が高く予想を上回る回収率となった。

(1) アンケート発送先 : 2,500社

東証・大証・名証各1・2部の上場企業 計2,450社

未上場企業大手 50社

(2) アンケート回収目標 : 125社 (※目標回収率 5.0%)

※企業向けかつ内容が広範囲でもあり5%程度を目標とした。

(3) アンケート回収実績 : 235社 (実績回収率 9.4%)

#### 3. アンケート調査結果

##### (1) 回答企業特性

業種・従業員数・本社所在地等からみると、全体的に分散しており回答企業の偏りはほとんどないように思われる(第II部、集計表1-A~C)。

##### (2) 回答内容概略 <【図表5】対応>

回答内容の詳細は、第I部第2章および第3章ならびに第II部アンケート結果(集計表)のとおりであるが、主として少子高齢化社会へ向けた対応状況の観点から確認してみると次のとおりである。

##### A. 採用関係

①将来の労働力人口減少時における人材確保のための施策は、「今後検討予定」および「考えていない」という回答が2/3弱もあり、現状では対応



が図られてはいない（調査票Ⅰ－問1：集計表2－A，B）。将来の労働力人口減少期における人材確保の具体的なイメージは、新卒男子・女子が相変わらず多い一方で中途採用も多く、定年後の再雇用（60歳超）もかなり回答があった。正社員と正社員以外の区別では、正社員以外とする回答が正社員の倍以上あった。この2つの要素からは、従来の正社員に限定した発想から新卒と言えども正社員以外での採用もあるとの考え方が出てきており、企業が変わりつつあることが読み取れる（調査票Ⅱ－問1～3：集計表8－A～D）。

- ②一方、将来の労働力人口減少期においても、（現時点では）専業主婦の取込み・未就労若年層（フリーター等）の採用・外国人労働者の採用について積極的に考えている企業は非常に少ない（調査票：Ⅱ－問1～3：集計表8－A～C）。これは採用に関しては現状逼迫しておらずこの3層の採用の必要性を認識するに至っていないのではないかとと思われる。すなわち、少子高齢化社会へ向けた対応はまだ進んでいないと言えるのではないかと。
- ③将来の労働力人口減少期における人材確保の対応施策では、「賃金・昇進面での実力主義・実績主義（＝能力主義・成果主義）化」が圧倒的に多い。これは現状での能力主義・成果主義浸透の流れから想定どおりであったが、一方で「フレックスタイム・裁量労働時間制」「インセンティブ制度（ストックオプション等）」「外部労働力市場評価を高める能力開発」「ワークシェアリング」「エリア限定社員」等労働力人口減少期における人材確保の対応策として有効と思われる選択肢が予想を大幅に下回った（調査票Ⅱ－問1～3：集計表8－D）。このことから、少子高齢化社会に向けた雇用政策は現状ではまだ本格的検討段階に至っていないと思われる。

## B. 賃金制度・評価制度

- ①「成果実績評価」は、回答企業の過半数が少なくとも一部は導入していると回答しているが、「給与体系見直し済み」と必ずしも一致しておらず（調査票Ⅰ－問1：集計表2－A，B）、また報酬制度（賃金制度）への成果主義の導入部門からみても回答内容が一致しておらず（調査票Ⅰ－問9：集計表5－A，B）、成果実績評価導入は人事制度全体での体系的導入ではなさそうである。
- ②報酬制度（賃金制度）への成果主義の導入状況では、2/3前後の企業がほぼ全部門で賞与に成果実績を反映させている一方、成果実績の月例給へ

の反映は全体的には1/3程度でありその中で営業販売部門が若干多めとなっている(調査票I-問9:集計表5-A, B)。この結果は成果実績主義が普及してきたように見えてはいるが、基本的な月例給では生活給の色彩が強い分成果主義への転換が抑えられているとみられる

#### C. 教育・能力開発および配置(異動)

- ①従業員の能力開発については、9割近い企業が最重要課題ないし重要課題と認識しているが、その中で何らかの対応を行っているのはまだ5割弱にすぎず、残りは導入準備中・検討中・今後検討予定となっている(調査票I-問1:集計表2-A, B)。
- ②将来の労働力不足期の人材確保策としての「外部労働市場評価を高める能力開発」を考えるとしている企業が1/4弱あるが、対象者の内訳をみるとその約半数が正社員以外(契約社員・派遣社員・パート)であり、いわゆる正社員に対し外部労働市場で通用するエンプロイアビリティを身につけさせる(=他社に引き抜かれるくらいの力を持った社員を育てる)ための能力開発という当初想定した回答(労働力流動化の進展)とは異なる結果であった(調査票II-問1~3:集計表8-D)。
- ③以上のことから、即断はできないが、能力開発・教育は重要と認識されつつ注力されているものの、能力開発・教育の将来の方向性はまだ定まっていないのではないと思われる。
- ④配置(異動)はアンケートには入れていない(ヒアリングで確認する)。

#### D. 退職金・年金制度

- ①退職金・年金制度の見直しは、約2/3の企業が最重要ないし重要な課題であると認識してはいるが、対応済みは8.5%にすぎず(一部対応済みを加えても2割未満)、約半数の企業は検討中ないし今後検討予定である(調査票I-問1:集計表2-A, B)。
- ②今後の退職金・年金制度の方向性は、圧倒的に「退職金・年金額算出方法の変更(ポイント制の導入)」および「確定拠出年金(日本版401k)の導入」が多い。また「給付水準の引下げ」や「退職金前払い制の導入」についても各2割弱が視野に入れている(調査票I-問10:集計表6)。
- ③結局、景気低迷に伴う企業業績の不振や資産運用の不振・退職給付会計導入等が重なり、退職金・年金制度の見直しが重要課題であると認識しているが、退職金・年金制度は資格制度・評価制度・賃金制度の集大成でもあ

ることから各制度の整備状況を踏まえながらこれから対応する方向であり、そのなかで成果主義の導入かつ賃金連動からの決別としてのポイント制への転換、ならびに確定拠出年金制度の導入が考えられていると言えよう。

#### E. 女性の位置付け

- ①少子高齢化社会への対応としてみれば特に女性の活用は大きな課題ではあるが、本研究は雇用制度および福利厚生制度の方向性を探ることが目的であり、企業レベルの対応策は困難な面もあるため、アンケートでの大きな質問は設定しなかった。なお、採用関連の質問の中で選択肢の一つ（Ex. 新卒女子・専業主婦）として含ませてはいるが、特段目立った傾向は見当たらない。（調査票Ⅱ－問1～3：集計表8－A～C）
- ②女性の位置付けについては、別途ヒアリング調査で確認するが、同時に女性が主要戦力となっている業種・企業（Ex. 化粧品・家庭用洗剤・女性用繊維製品・電機等）をヒアリング先に入れることで女性活用の方向性を具体化させることとした。

#### F. 少子高齢化社会対応（雇用延長等）

- ①雇用延長については、「最重要課題」ないし「重要課題」と認識している企業が6割を超えているが、「対応済み」は14%にすぎず「一部対応済み」でも約26%であり、雇用延長はまだ進んでいないようである（調査票Ⅰ－問1：集計表2－A, B）。
- ②雇用延長の形態の典型として「定年延長済み」が13社あるが、延長期限の内訳を見ると60歳が6社あり、これは従来60歳未満の定年を近年60歳に延長したことを意味していると思われ、当方の“現状の60歳定年からどう動いているか”という設定からは除外せざるを得ず、定年延長実施済みは7社のみとなる（調査票Ⅰ－問1～7：集計表3－A, 参考）。
- ③雇用延長の形態では、「再雇用有り」が全体の2/3を占めている。その内容を見てみると、対象者は基本的に会社が必要と認めた者であり、期間は単年契約の更新方式であり、仕事は雇用延長前と同じ業務が各々圧倒的に多い（調査票Ⅰ－問1～7：集計表3－A～D）。
- ④今後の方向性としては、「現状どおり」が最も多く「対象者の拡大および期間の延長」・「未定」・「対象者の拡大（のみ）」が続いている（調査票Ⅰ－問1～7：集計表：3－E）。この結果と前記③の対象者が全員ないし希望者全員でないこと、例えば65歳までといった複数年契約ではないこと、高

齢者用業務が多くないこと、等から見て、少子高齢化社会を見据えた雇用延長ではなく、時代的・社会的要請もあり従業員側の要請に基づき、器として会社の必要な人材だけに限定した雇用延長制度を作ったというのが実態と思われる。すなわち、現行の雇用延長制度で人数の多い団塊の世代に対応できるのかという問題があるはずであるが、それは今後検討するということではなかろうか。

#### G. 福利厚生制度

- ①少子高齢化社会に向けた施策として、まずコストと効果の関係から「人件費に占める法定外福利費の負担」・「外部専門業者へのアウトソーシング」・「カフェテリアプランの導入および充実」・「福利厚生の現金支給」・「労使拠出による福利厚生の充実」に関する問題認識と対応状況を確認したところ、5項目とも「重要課題である」と認識している企業数は少数であり、基本的には「検討すべき点もある」が大多数であり、「福利厚生の現金支給」・「労使拠出による福利厚生の充実」は「問題ではない」が多かった。対応状況も5項目とも基本的には「検討中」ないし「今後検討予定」であり「福利厚生の現金支給」・「労使拠出による福利厚生の充実」は大多数が「考えていない」であった（調査票Ⅲ－問1：集計表9－A～C）。「福利厚生の現金支給」・「労使拠出による福利厚生の充実」は多少異質であり当然の結果とも言えるが、他の3項目から見ると福利厚生制度は現時点では意識面でも大きな変化をしていないのではないだろうか。
- ②器および受益面での公平性ならびに自立・自己責任による自己選択方式の浸透という観点でカフェテリアプランを見てみると、実施済み（対応済み）が235社中9社にすぎず、導入準備中および検討中は併せて49社と、基本的に現状ではカフェテリアプランの普及テンポは緩やかとみられる（調査票Ⅲ－問1：集計表9－A～C）。
- ③能力主義・成果主義の徹底に対応しない属人的給付（家族手当・住宅補助金・家賃補助・通勤手当等）の公平性と効果については前記①および②と同じ（調査票Ⅲ－問1：集計表9－A～C）。
- ④育児・介護制度の充実に関しては、労働力人口減少期の福利厚生面での人材確保策として質問したが、「育児支援」・「介護支援」・「育児および介護のための休暇制度の充実」の3項目は比較的多くの支持があったが235社の半数に遠く及ばない結果であった（調査票Ⅲ－問3：集計表10－B）。

これは、質問を人材確保策として有用と認識する場合と将来の人事政策の一環として認識する場合とで結果が異なるのかも知れないが、数値だけで判断すれば前者の観点による育児・介護の問題はまだ全体的に重要課題と認識されていないのではなかろうか。

以上より、アンケート調査結果は、概略としては当方の予測どおり、少子高齢化社会に向けた改革はまだ進んでおらず、厳しい現状への対応に取り組中であるということを示していると言えよう。

## 第4節 ヒアリング調査

### 1. ヒアリング調査の位置付け

アンケート調査結果を踏まえ、厳しい環境下でグローバル競争を生き抜いていくため実施している諸改革とそのなかから少子高齢化社会に向けた雇用制度・福利厚生制度に繋がるものを探るというスタンスでヒアリング調査を実施することとした。

したがって、ヒアリングは現状と改革の状況を確認することを目的として、雇用制度が①採用関係、②賃金制度・評価制度、③教育・能力開発および配置（異動）、④退職金・年金制度、⑤女性の位置付け、⑥少子高齢化社会対応（雇用延長等）と全般にわたり、福利厚生制度は①位置付け、②具体的内容、とした。

### 2. ヒアリング先の選定

雇用制度・福利厚生制度において先端的改革を実施している大手企業をヒアリングする基本方針のもと、電機業界の雇用延長の動き等もあり業種により特性が異なるとの認識から業種分散を図り、約50社を抽出してヒアリング調査の依頼を行い、最終的に34社にヒアリング調査を実施した。

①建設業	2社	⑩精密機器	1社
②食料品	1社	⑪その他製品	1社
③繊維製品	2社	⑫電機	8社
④化学	3社	⑬卸売	1社
⑤医薬品	1社	⑭小売	3社
⑥ゴム製品	1社	⑮陸運	1社
⑦金属製品	1社	⑯倉庫・運輸	1社
⑧機械	2社	⑰電気・ガス	1社
⑨輸送用機器	2社	⑱サービス	2社

### 3. ヒアリング調査結果

ヒアリング調査では、大筋ではほぼ当方の予測どおりであったが、先端的企業の雇用制度・福利厚生制度の変革は予測以上の進化をしていた（詳細は第2章・第3章）。結果的には、第Ⅲ部にまとめた34社分のヒアリングレポートのとおり、詳細な調査内容を集積することができた。

## 第2章 雇用制度改革の動向 <アンケート・ヒアリング結果>

### 第1節 第2章の構成について

第1章のとおり、バブル崩壊後の厳しい企業環境・激しい企業間競争・新会計基準導入等の現実から、少子高齢化社会への対応は社会全体の課題ではあるが、労働力人口の減少期への準備といったことは企業にとってまだ現実的問題となっていないことが判明した。

企業にとっては、グローバル競争下で生残るためいかに効率的な組織・雇用制度を再構築するかを問われていることから、日本の経営システムの象徴である終身雇用制度が終焉を迎えているといわれているとおり、従来の年功序列的要素が色濃く残った雇用制度から自立・自己責任・能力主義・成果主義による雇用制度へと変革していることが、アンケート結果・ヒアリング結果で明示された。

第2章では、アンケート調査（「第II部 アンケート調査結果」参照）による数値面ならびにヒアリング調査（「第III部 ヒアリング調査結果」参照）による具体的事例の2面から、雇用制度に関しそれぞれ 第2節 雇用制度に関する企業の現状認識、第3節 企業の現状、第4節 企業の新しい動き、としてまとめた。

なお、本章以下で使用している企業規模に関して、本アンケートが上場企業（非上場企業のうち一部大手企業を含む）対象であり相当数の従業員を擁していること、回答企業全体の平均従業員数（補正值：アンケート集計表参照）が2,498名であること、から次の統一基準による表現を使用している。

- ①企業規模が小さい : 平均従業員数2,000人未満
- ②企業規模が平均的 : 平均従業員数2,000人台
- ③企業規模が大きい : 平均従業員数3,000人以上

→ ①～③の区分については、各質問項目毎の平均従業員数を判断基準として使用するが、平均の結果として全体平均2,498名に近づく傾向があり、2,000人と3,000人で区分したものである。

また、雇用制度関係ではコンピテンシー、トータル・コンペンセーション等特殊用語が多いが本文中では用語説明しないで使用しているため、章末で雇用関係用語の概略として簡単な説明を行った。

## 第2節 雇用制度に関する企業の現状認識

厳しい経営環境下、企業は競争に生残るため体質改善の途上であり、34社に対するヒアリングからの印象では、「すでに雇用制度改革を実施した分もあるがさらなる見直しが必要」、および「業況の影響もあるが、一部の企業・業種では生産設備・従業員数等でまだ余剰感がありいわゆるリストラは必ずしも完了したとはいえない」との基本認識がある。企業の雇用制度に関する現状認識については、ヒアリングした内容を集約すると下記(1)～(5)のとおりであるが、これが企業における雇用制度改革の当面の代表的認識と推測される。なお、この認識に基づいた具体的な新しい動き・施策等は第4節 企業の新しい動きにまとめた。

- (1) 企業が生残ることが大前提であり、そのためには利益をあげるべく労働生産性を高める必要があり、様々な分野でのコスト削減と雇用制度の色々な分野での効率性アップの見直しが不可欠である。

→ 《アンケート調査結果との関係》

①雇用制度では、(集計表2-A)問題認識で「最重要課題」ないし「重要課題」と認識している企業が2/3以上を占める項目は、従業員の能力開発、給与体系見直し、成果実績に基づく評価、経営資源の配分(組織・人員の再配置)があり、過半数の項目が雇用延長、退職金・年金制度の見直し、将来の労働力人口減少時における人材確保施策があり、ヒアリング結果を裏付けている。

②一方、福利厚生制度では、(集計表2-A)問題認識でみると、人件費に占める法定外福利費の負担問題でも「重要課題」とする企業は1/4にすぎず、過半数は「検討すべき点もある」とどまっている。

- (2) 前記見直しにあたり、歴史のあるほとんどの企業では団塊世代(50歳台前半)とバブル時期採用者(30歳台前半)の人数が多く双こぶラクダ型の従業員構成となっているが、このことが資格・ポスト・賃金面で重要な問題点となっている。この2層を含む問題点解決のために現状では非効率的となった年功序列的要素の多い職能資格制度に基づいた賃金・評価・昇進昇格・配置(異動、ポストを含む)・退職金等各制度の見直しが急務であり、また、社会的要請への



対応および従業員のモチベーション維持のための雇用延長が雇用制度見直しの重要事項となっている。

→ 《アンケート調査結果との関係》

前記（１）－①のとおり。

（３）そこで、様々な問題点に対応しつつ総人件費を増大させないという条件下での対応策として、総人件費を効率的に配分するため能力主義・成果主義を徹底することにより労働生産性を高める方策を採ることになる。

また、この方策に則って能力を磨き成果を挙げた従業員には賃金面でインセンティブをつけた処遇を行い、これによりモチベーションアップも図る意向がある。

→ 《アンケート調査結果との関係》

前記（１）－①、および報酬制度における成果実績の反映度（集計表５－Ａ、Ｂ）のとおり。

（４）能力主義・成果主義を徹底するには、従来の職能資格制度に基づいたゼネラリスト指向・高ポストへの昇進指向から脱却し、能力主義・成果主義の下で専門分野を深めたスペシャリスト指向に転換し、それに伴い資格制度・賃金制度や昇進昇格制度の再構築、組織のフラット化等を図る必要がある。

一方、変化の激しい状況下でのグローバルな競争を生き抜くため、経営幹部育成が大きな課題であるが、厳しい能力判定で候補生を早期選抜し徹底的に教育・訓練する必要がある（従来の選抜・育成方式では不十分）。

→ 《アンケート調査結果との関係》

アンケート調査対象外（ヒアリング調査で対応した）。

（５）能力主義・成果主義を徹底することは、日常の業務遂行のみならずキャリア形成等も含め社員の自立化を推進し自己責任を要求することでもあり、その反対給付として賃金や昇進昇格があることは当然として、それ以外でもキャリア形成・異動・福利厚生等で自己選択機会を与える必要がある。

→ 《アンケート調査結果との関係》

アンケート調査対象外（ヒアリング調査で対応した）。

## 第3節 企業の現状

### 1. 採用

#### (1) 新卒採用

アンケートでは少子高齢化社会への対応を意識した質問に限定したため、採用に関しては、中途採用の実施状況および採用部門は確認できたが新卒採用の現状は確認できていない。

ヒアリングで聴取した結果は、業況が右肩上がりと言えない環境柄、基本的には現状の新卒採用は従来どおりの採用基準で採用人数は抑制基調といえる。

ただし、一部でコンピテンシーを採用基準とする企業があった。コンピテンシーは、業績評価・能力開発等の分野では大きな流れになりそうな考え方ではあるが、新卒採用段階での採用基準化はまだ少数派である。

→ 食料品A社、精密機器A社、サービスA社（※）

（※）社名は第Ⅲ部ヒアリングレポート対応、以下同じ。

#### (2) 中途採用

中途採用の実施状況および採用部門については、第Ⅱ部アンケート集計表の「2. 雇用・報酬制度全般－B」の「中途採用の積極活用」で見ると「対応済み」43社、「一部導入済み」56社の計99社と回答235社に対して42%程度ではあるが、企業規模で見ると規模が大きいほど「対応済み」ないし「一部導入済み」であり、大規模企業ほど中途採用による即戦力を重視していると読み取れる。

中途採用状況を部門別にみれば、「4. 中途採用部門別実施状況（複数回答）」のとおり営業販売部門が「対応済み」33社・「一部導入済み」42社の計75社と最も多く、研究開発部門が同26社・25社の計51社、現業・事務・企画管理各部門の計37～38社とでは差がついている。採用規模が不明なため正確にはわからないが、これは、利益確保のためには売上を伸ばさなければならず即戦力としての中途採用で営業販売部門強化を図っていること、企業が生残るために次世代主力商品開発は欠かせないが研究開発部門では新人育成には時間がかかることから即戦力補充が必要であるのに対し、事務・管理部門では一般的には社内人材で代替可能と認識されており即戦力が欲しいと考える企業が少ないようである。また、ヒアリングにより、同部門で即戦力と考える対象は、税理士・社会保険労務士・中小企業診断士等の資格を持っているかマーケティング等のプロフェッショナル等があげられている。つまり、厳しい環境下で敢えて中途採用を実施

するという事は、どの部門であれ、単なる労働力不足を補うということではなく即戦力により高い投資効果を狙っていることに他ならない。

なお、中途採用においては、即戦力の観点から（コンピテンシーと決めつけることはできないが）新卒以上にコンピテンシー的な内容による採用基準となっているようである。

## 2. 報酬（賃金）制度および評価

報酬（賃金）制度は、業況柄総人件費の伸びを抑え効率配分して企業の経営効率を高めるべく、年功的要素の多い資格給・職能給の体系が見直されつつある。第II部アンケート集計表「2. 現状の雇用・報酬制度（全般）－B表」のとおり、「給与体系見なおし」については「対応済み」37社、「一部対応済み」49社、計86社と手がついた企業は1/3強にすぎないが、「導入準備中」および「検討中」が計108社もありここまで含めると8割強となる。これについては企業規模での差異はほとんど見うけられない。このように「給与体系見なおし」は現状での大きな流れとなっている。

それでは、どのような見直しかといえば、周知のとおり成果実績主義の導入である。「同一B表」中、「成果実績評価」でみると「対応済み」53社、「一部対応済み」67社、計120社と過半数に達し、さらに「導入準備中」および「検討中」の計91社も含めると約9割となる。

ヒアリングの結果、必ずしも詳細に確認できたわけではないが、成果実績主義を導入していないあるいは導入していないと判断される企業は34社中6社にすぎず、うち3社は今後導入の予定であった。

成果実績の報酬（賃金）制度への反映状況は、第II部アンケート集計表「5. 現状の報酬制度（複数回答）、A～B表」のとおりである。反映する業務分野で見るとあまり大きな差異はないが、「営業販売」と「管理職」が多く、「事務」「企画管理」「現業」「研究開発」は少なめで、おおむね予想どおりであった。

また、成果実績の反映は管理職が先行しているのではないかと予想されたが、一般社員も管理職と変わらない水準で適用されていることが判明した。これは、かつては成果実績の反映が管理職先行であったにしろ、近年は職能資格制度・目標管理制度のもとで管理職・一般社員とも何らかの形で採り入れられてきた現実がアンケート結果として表れたこと、一方、そもそも管理職先行のイメージは、管理職で先行して成果実績を反映させてきたことに加え、最近の反映の仕方が従来以上に直接

的で年収ダウンもあるスタイルが紹介されることが多く、これが先入観と重なったためと考えられる。なお、年俸制はさすがに管理職先行となっている。

また、成果実績の反映の仕方は「賞与の5割未満反映」が最も多く想定どおりであった。「月例給に反映」が前者の6割程度で続いており成果実績の浸透度がそこまで高いのかと思われたが、ヒアリングにより、この「月例給に反映」への回答には年間の業績評価の結果で昇級・昇格することを含んだものも含まれており、必ずしも当方が期待した回答としての“成果実績により給与が直接増減する”という形での反映ではないことが判明した。

アンケートでは確認できなかった報酬（賃金）制度の基盤としての従来型職能資格制度は、ヒアリングの結果、新しい動きを採り入れて修正しながらもまだ大多数の企業に残っていることが判明した。これは、長年続いてきた職能資格制度に変わる有効な新しい制度を見出せず変えられない企業が多く、その反面で職能資格制度がまだ有効であると認識している企業も多いと思われる。

その一方で、従来型の職能資格制度を脱却した新しい動きとして役割主義が挙げられるが、この役割主義を導入している企業が、ヒアリングした34社中8社（化学B社、医薬品A社、金属製品A社、精密機器A社、電機B社、電機C社（管理職）、電機D社、卸売A社）もあった。

役割主義は、米国型の職務基準を参考としながらも複数職務担当制のわが国の仕事のあり方に着眼した“その仕事に期待されている役割”を果たしているか否かが評価基準であり、“その仕事に期待されている役割”を具体的に表現するものとしてコンピテンシーが活用される、新しい「日本型」とも言える評価基準であり任用基準である。なお、役割主義・コンピテンシー等については、新しい動きとして本章第4節で詳説する。

### 3. 教育・能力開発および配置（異動）

教育・能力開発および配置（異動）についてのアンケート質問はあまりないが、第II部アンケート集計表「2. 現状の雇用・報酬制度（全般）、A～B表」のとおり、企業は「従業員の能力開発」を非常に重要と認識し早急な対応を図っていることがうかがえる。ちなみに、認識面では「最重要課題」・「重要課題」としている企業が各56社・153社・計208社もあり、対応状況では「対応済み」・「一部対応済み」各28社・79社の計107社と1/2弱に達し、また「導入準備中」・「今後検討予定」が計90社ある。企業規模で見ると規模の大きな企業ほど「対応済み」・

「一部対応済み」となっており、大規模企業ほど従業員の能力開発を重視していると言える。

ヒアリングの結果としては、教育・能力開発については、従来型の“会社が設定した職階別の集合研修”を中心としたいわゆる“与えられる（＝お仕着せの＝受身の）教育・研修・能力開発”から“主体性のある（＝自ら求める＝自助努力・自己責任による）教育・研修・能力開発”へと変わってきたことが明らかとなった。これは、成果実績主義の浸透とプロフェッショナル化の流れにより、自立化・自己責任化を基本線としてキャリア形成を自分で考え行動しキャリアアップを図る方式を大多数の企業が採用してきたことによるものである。とはいえ、基本的業務知識等の習得は当然ながら必要であり、それにはOJTが役目を果たしている。

配置（異動）については、ローテーション人事が多く一見従来と変わっていないように見えるが、実態は少しずつ変化してきたことがうかがえる。すなわち、成果実績主義を導入しスペシャリスト育成（＝キャリア形成）を目指した、実は従来とは異なる趣旨を持ったローテーション人事である。さらに、従来と大きく変わろうとしていることは、自立化・自己責任化の流れの一貫として社内公募制を採用している企業が7社と多くなってきたことである。

通常型ローテーション人事は、企業から見ると組織維持および新陳代謝のために必要なものであるが、一方で新セクション立上げ時に必要な人材を募集する形で始まった社内公募制が、新セクション立上げ時に限らず既存セクションにおいても必要な人材に関しては随時さらには定時に募集する形まで広がりを見せだしている。

また、社員のニーズもあり、地域（エリア）限定社員制度を採用している企業が2社あった（卸売A社・小売C社）。

#### 4. 退職金・企業年金制度

業況ならびに年金資産の運用環境が厳しい中での新会計基準の導入により、企業は退職給付債務の認識とその対応（引当金・年金資産の積立、積立不足の償却等）を要請されており、退職金・企業年金制度問題は企業の最重点経営課題の一つとなっている。しかしながら、調査時点（平成12年12月～13年6月）においては、日本版401k（確定拠出年金制度）ならびに確定給付年金制度の法律が制定されておらず、法律制定を待って退職金・企業年金制度の抜本的見直しを検討するというのが基本的方向性であった。第II部アンケート集計表「2. 現状の雇用・報酬制度

(全般)、A～B表」のとおり、「退職金・年金制度見直し」は「対応済み」・「一部導入済み」は2割弱の計44社にすぎず、一方で過半数の計119社が「検討中」・「今後検討予定」であり、「導入準備中」45社を加えると7割弱に達する。企業規模で見ると規模が大きいほど「検討中」・「導入準備中」となっている。なお、ヒアリングで判明したことは、「対応済み」・「一部導入済み」としている企業でも、予定利率・年金給付利率の引下げや終身年金における保証期間の延長(=結果として終身部分の期間短縮)、過去勤務債務の償却期間短縮(=不足額の早期償却)等、平成12年度で採れる対応策を実施したという限定的対応であり、確定拠出年金制度や退職金前払い制の導入等退職金・企業年金制度の抜本的見直しには至っていない。

今後については、同表「6. 今後の退職金・企業年金制度(複数回答)」のとおりであるが、多かったのは、当然ながら「確定拠出年金(401K)の導入」と「退職金・年金額算出方法の変更(ポイント制導入)」であった。目立った数ではないが、「退職金前払い制の導入」で42社、「厚生年金基金代行部分の返上」では30社あり、企業規模の大きいところで際立っている。なお、退職金・企業年金制度の水準として見てみると、「現状維持」56社に対し、「給付水準引下げ」は41社、「退職金・年金制度の廃止」は10社であり、維持と引下げ方向が拮抗している。ただ、今後の退職金(含、企業年金)制度の抜本的見直しの中で、経営環境の厳しさもあり水準は下がる方向性が出てくる可能性があると考えられる。

「退職金の前払い制」については、ヒアリング先で導入しているのは電機A社と機械A社の2社であるが、精密機器A社は現状の退職金は成果主義徹底のためには足かせともなりかねず退職金前払い制移行を指向するとしている。その他、今後新しい年金制度の法律制定を待って確定拠出年金(401k)・退職金前払い制等総合的に検討する方向の会社が電機D社・小売C社の2社。退職金前払い制は検討したが税制上メリットがなく現状のままでは実施するつもりなしというのが一般的である(化学A社他)。また、食料品A社は確定拠出年金(401k)・前払い制ともにメリットなしとしている。なお、確定拠出年金(401k)については、法律が制定されれば即時に実施したいとする企業はなく、制定を待って詳細が判明してから検討したいとする企業がほとんどであった。

なお、電機G社が退職金制度を全廃しているが、これは海外展開しているグローバル企業として海外グループ企業と人事制度を統一するために退職金を精算したものであり、一般的企業から見れば例外と言えよう。

## 5. 女性の位置付け

女性の積極活用状況ならびに将来の女性戦力への期待等については、ヒアリングによって把握した。

ヒアリング先では、全体的には各社とも法定基準以上の育児休業制度・育児勤務制度を採用してはいるものの、男性の多い企業では、女性は結婚・出産・育児で退職するケースが多く女性の比率が高まらず、そのため女性の明確な位置付けがないというケースが多かった。一方、女性の多い会社ではジェンダーフリーは当然であり重要な主戦力としての位置付けにより積極活用を図り役職への登用も実施し、福利厚生にも注力している（繊維製品B社・化学A社・化学B社・小売A社・小売B社・小売C社）。このような傾向の中で、総合職指向女性の能力が男性の平均値より高いとの評価から新卒採用を含め積極的に活用したいとする会社が2社（ゴム製品A社・電気・ガスA社）あった。

## 6. 少子高齢化社会対応（雇用延長等）

雇用延長への調査時点における認識・対応状況は、第II部アンケート集計表「2. 現状の雇用・報酬制度（全般）、A～B表」のとおり、認識面では、「最重要課題」・「重要課題」とする企業が計142社と6割を超えている。対応面では、「対応済み」・「一部導入済み」は計94社でまだ4割、「導入準備中」が26社ある。雇用延長への取組みは全体的にはこれからという状況と言える。

企業規模で見ると、規模の大きな企業は「一部導入済み」61社、さらに大規模な企業26社が「導入準備中」である一方、比較的小規模な企業は「対応済み」は33社（15業種に分散し特定業種への偏りはない）、「考えていない」が21社（14業種に分散し特定業種への偏りはない）と両極端にある。

雇用延長の実態面を確認したのが同表「3. 雇用延長実施状況、A～E表」である。まず、雇用延長のスタイルを「A表」で見ると、前の対応状況と照らし合わせると若干の不整合はあるものの、「定年延長済み」が13社、「何らかの形で再雇用制度がある」のが161社（全体の2/3超）、未実施が56社であった。このうち、「何らかの形で再雇用制度がある」161社の再雇用内容を、再雇用の「対象者」・「期間」・「業務」につき分析したのが「B～D表」である。

「B表」は3者切り離して各々の繋がりを考えずに社数を集計したもので、「対象者」では「本人が希望し会社が必要と認めた者」が78社、「（本人の希望は関係がなく）会社が必要と認めた者」が70社、「期間」では「単年契約」が136社と圧

倒的であり、再雇用後の「業務」については「雇用延長前と同じ業務」が115社と7割を超え、「高齢者用の業務」・「前記2方法の組合せ」の各14社・13社は予想より少なかった。

3者の組合せ状況は、「D表」のとおり「会社が必要と認めた者」・「単年契約」・「雇用延長前と同じ業務」が51社、「本人が希望し会社が必要と認めた者」・「単年契約」・「雇用延長前と同じ業務」が44社と多く、会社が必要と認める条件が最大要素となっている。これを従業員規模で見ると、「対象者」に関しては、規模の比較的小さな企業は会社が必要と認めた者のみに限定しようとする傾向に対し、比較的大きな企業は本人の希望を重視しようとする傾向がうかがえる。再雇用後の「業務」については、「雇用延長前と同じ業務」とするのが規模の比較的小さな企業であるのに対し「高齢者用の業務」・「その他」とするのが規模の大きな企業とはっきりとした傾向が出ている。業務の傾向の差異は、規模の大きな企業ほど60歳定年到達者が多く「雇用延長前と同じ業務」では人数面で対応できず、また処遇面でも従来の身分の上下関係が逆転し賃金面でも仕事見合での賃金とできず、高齢者用の業務を確保しないことには処遇できないことが原因と考えられる。

未実施も含めて組合せ状況を業種別に見たのが「E表」であるが、雇用延長が目立って進んでいないし遅れている業種は特に見当たらない。

今後の方向性については、再雇用実施済み企業では「現状どおり」が最も多く、対象者の拡大・期間の延長ともに必要とする企業がこれに次ぎ、さらに対象者のみ拡大が多かった。再雇用未実施企業では未定が最も多く、次は対象者の拡大・期間の延長ともに必要という回答が多かった。

ヒアリングで判明したことは、雇用延長への取組み状況は、各社の事情によって差異はあるものの、基本的には雇用延長は社会的要請であり60歳定年後の従業員の生活も視野に入れた取組みが必要と企業が認識していることである。

しかしながら、フルタイム勤務を基本前提としている中で、50歳台前半の団塊の世代が従業員構成上非常に多いことから現時点で雇用延長した場合は仕事の確保が困難というより無理であり、定年到達者全員を対象とする雇用延長制度はできないという企業が多かった。このことから、現状での雇用延長は会社が必要と認めた者に限定する方式が圧倒的多数となっている。また、全般的な雇用延長は団塊世代の定年退職後に検討するという企業も多い。

ヒアリングによると、再雇用後の賃金面では、公的年金等の年金給付と併せて年収が500～600万円水準となるよう想定されており、支払い賃金は300万円



前後が多い。再雇用後は、60歳未満の正規従業員への成果実績主義徹底の動きと異なり、賃金面で成果実績主義を打出している企業はほとんどない。この理由としては、そもそも雇用延長の対象がいわゆる現場労働者が中心でありホワイトカラーを対象としている企業はまだ少数であること、雇用延長者は会社が必要と認めたものであり能力面で言えば一定水準以上の者に限定されていること、再雇用制度がまだ成熟していないこと等が考えられる。

## 第4節 企業の新しい動き

前節のとおり、企業は厳しい環境下で生残るために、雇用制度の改革を実施しているが、そのうち“新しい動き”に関する事項を改めてみると次のとおりである。

### 1. 会社が求める社員像

まず第一に、会社が求める社員像が変わってきた。自分で考え行動し成果を挙げまた状況を見て修正して成果に結びつける自発性・自立化・自己責任化を、さらにその流れの一貫として、従来の職能資格制度に基づいたゼネラリスト指向ではなく、ライン管理職系統とそれ以外の系統を分離したうえで成果に直結するプロフェッショナル化も求めている。プロフェッショナル化は、裏から見るとライン管理職系統以外の者はプロフェッショナルにならないと生残れないという、甘えを許さない厳しい要求であるが、ほとんどの企業がこれを求めている。なお、プロフェッショナル化に関する特徴のある企業として、2つ以上の職務のプロフェッショナル化を目指している食料品A社と、複数の職務を経験させうえてプロフェッショナル育成を目指している化学B社があげられる。

### 2. 能力主義・成果実績主義・役割・コンピテンシー

第二に、評価・処遇が能力主義・成果実績主義に変革されつつあることである。わが国で従来から主流の人事制度である職能資格制度でも、能力評価があり能力給があったが、これと現状における能力主義とでは質の違いがある。すなわち従来の職能資格制度における能力とは、“未だ発揮されていない隠れた能力をあるだろうと推測した潜在能力”であるのに対し、成果実績主義における能力とは“発揮された顕在能力”である（コンピテンシーとして捕えることが多い）。

さて、成果実績主義の徹底とは結果が全ての世界とのイメージがあるが、実態は大きく異なりプロセス重視が主流の考え方である。成果＝結果のみとすると、目先の刈り取りを追い種まきがおろそかになる傾向があり、その結果先細りとなりかねないこと、上司・同僚または別セクションの支援を受けて成果を出した場合の評価は誰のものかという問題から所属部署・別セクションとの協業が出来なくなってしまうこと、ローテーション的人事異動が多い中での成果は誰のものかという問題等から、企業の継続的発展のために種まきや協業等の問題を解決すべくプロセスを重視せざるを得ないわけである。

プロセス重視は従来の職能資格制度でも採り入れられていたことであり、必ずしも目新しいことではない。しかしながら、従来の職能資格制度において言われていたプロセス重視は、職能や資格に則った仕事の仕方はあいまいな規定しかないのに対し、現時点で成果実績主義の徹底に関して重視されつつある役割主義やコンピテンシーにおいては、そもそもの仕事の目的として規定されている。すなわち、役割主義は明確化した仕事の役割を具体的目標に落とし込んで成果に結びつけようとする方法で、仕事を継続する以上は成果を継続的に挙げるのが役割を果たすことであり、役割を果たすためにはプロセス重視は当然とされる。一方、コンピテンシーは高い成果を継続的に挙げている社員の行動基準を規定したものでコンピテンシーそのものが継続基準でありプロセス重視である。

ここで役割とコンピテンシーの関係を考察してみると、アメリカで普及した職務分析に基づく職務との関係が連想されるが、わが国ではアメリカとは事情が異なることに注意が必要である。すなわち、総じてアメリカでは職業別組合をベースとした仕事の細分化により社員各人の職務が細切れとなっており、仕事内容や権限と責任を細切れとなった職務ごとに規定している（＝職務記述書）のに対し、わが国では仕事の細切れ化ではなくチームで仕事をこなすスタイルであり社員各人の仕事は、米国的イメージのいわゆる職務で表現すると何種類もの職務を兼ねているのが実状である。したがって、社員各人の仕事は狭い意味での職務では規定し得ず役割として規定せざるを得ない。

そこで、役割を規定しようとする、単に仕事内容を決めるだけでなく成果を継続的に挙げるために役割として果たすべき内容まで規定しておかなければ意味がないこととなり、その内容を追求していくと行動基準としてのコンピテンシーにつながるのである。したがって、役割をベースに置いた人事制度採用企業は役割に求められる能力としてコンピテンシーを導入している企業が多いということになる。

以上のとおり、役割とコンピテンシーに共通する基本軸は“成果を継続的に挙げるための基準”であり、このことから自動的にプロセス（種まき）や協業（チームワーク・支援）が評価基準となる。

業績評価に関しては、成果実績を従来から採り入れていた企業も多いが現状の成果実績主義とは内容に違いがある。すなわち、従来は実績を見る場合業績目標に対する“当期の結果（＝数字）が全て”というケースも多い一方で、前述の人物評価と言える潜在能力によるあいまいな能力評価もあり“当期の結果（＝数字）が全て”とも言えないあいまいな評価結果も多かった。これに対し、成果実績主義では、

単純な実績だけでなく“継続して成果を挙げる”観点からプロセスが重視され、一般的に数値化できない事項も何をどういうやり方・手順でどこまでやると決めた目標に対し成果を問う形で全項目の成果を評価する、一方、能力評価もコンピテンシー導入企業であればコンピテンシー到達目標に対しどこまで達成したかとの評価により従業員側の納得性を高めており、そのうえで各評価項目のウェイトによる総合評価がなされることになる。

なお、ヒアリングの際に評価について聴取できた企業では、役割主義やコンピテンシーを採用している企業は当然として未採用企業でも、実績以外にプロセスも重視という企業が多かった。

一方、報酬（賃金）制度の基盤としての従来型職能資格制度は、新しい動きを採り入れながらもまだ大多数の企業に残っているが、年功序列的システムを極力排除し成果実績主義を徹底しようとしている企業では、従来型職能資格制度を解体し“新しい資格体系”を構築しようとしていることが覗える。

“新しい資格体系”とは、全社一律の資格体系を廃止し、職種や仕事の内容等に応じた社員区分として複数の職群を設定し、各職群毎に仕事の役割・難易度に応じて資格区分を設定するもので、所属する職群・資格区分により賃金が決定される体系であり、ここに成果実績主義を持ち込むスタイルである。この場合、資格区分は評価・昇給・格付け・人材育成等のベースとなっている。

ここで、以上の新しい動きをまとめてみると、次のとおり。

(1) 役割主義、コンピテンシーともに導入している企業

→ 化学B社、医薬品A社、精密機器A社、電機B社、  
電機C社（管理職）、電機D社、卸売A社

(2) 役割主義のみ導入（コンピテンシーは未導入）の企業

→ 金属製品A社

(3) 職群・資格区分制度導入企業

→ 化学B社、医薬品A社、電機B社、電機C社（管理職）、  
電機D社

### 3. 教育・能力開発

第三に、教育・能力開発については、自立化・自己責任化・プロフェッショナル化の流れがある。従来型の会社が設定した職階別の集合研修を中心としたいわゆるお仕着せの底辺引上げのための教育・研修・能力開発から自助努力・自己責任によ

る教育・研修・能力開発へと変わってきた。これは、成果実績主義の浸透とプロフェッショナル化の流れにより、自立化・自己責任化を基本線として、キャリア形成を自分で考え行動しキャリアアップを図る方式を大多数の企業が採用してきたことによるものである。

なお、ヒアリングした中で最も印象的であったのは、食料品A社である。同社の教育・能力開発についての基本ポリシーは、“研修は業績向上というリターンが確実な者への投資として実施する”ということであり、従来型の底辺引上げの発想を排除している。そのため、研修制度を選択型で構成している。その選択型研修はコンピテンシーを伸ばすことが目的であり、コンピテンシーに直結しないものは自己啓発（福利厚生関係）で対応するという整理である。その他、同社は幹部候補生の早期選抜のため選抜型研修を実施し、ビジネススクール方式（月1回、土日開催）で“流れを変える新しいビジネスモデル”を検討させ、優秀者には終了後の配置やその後の成果次第での抜擢等による早期昇進が可能な制度を構築している。

#### 4. 人事異動

第四に、会社が一方的に決定するローテーション的人事異動から社内公募制やフリーエージェント的な異動を並存させる制度も多くなってきた。

配置（異動）については、現状はローテーション人事が多く一見従来同様ゼネラリスト育成をベースにしているように見えるが、実態は少しずつ変化してきたことが覗える。すなわち、成果実績主義を導入しスペシャリスト育成（＝キャリア形成）の中でのローテーション人事であること、自立化・自己責任化の流れの一貫として社内公募制を採用している企業が多くなってきたことである。

通常型ローテーション人事は、企業から見ると組織維持および新陳代謝のために必要なものであるが、一方で新セクション立上げ時に必要な人材を募集する形で始まった社内公募制が、新セクション立上げ時に限らず既存セクションにおいても必要な人材に関しては随時さらには定時に募集する形まで広がりを見せだしている。また、社内公募制をさらに推し進めた形での社内（実質）フリーエージェント制まで行きつこうとしている企業も出現してきた。なお、ここで注目されることは、精密機器A社の『社内公募制』の中で任用は役割に必要なコンピテンシーにどの程度マッチングしているのかを基本軸にするという異動に関する基本線である。この方法は、役割主義とコンピテンシーと社内公募制が融合した人事異動・任用システムであり、任用基準が役割のコンピテンシーとして明示され選考基準も客観的であり、

従業員の意思により立候補することにより自立化・自己選択化・自己責任化の流れにも沿っていることから、今後役割主義やコンピテンシーの導入企業が増加するにつれ、主流の人事異動・任用システムとなるのではないかと考えられる。

## 5. 雇用延長

第五に、公的年金の支給開始年齢の65歳への引上げに伴い社会的要請の高い高齢者雇用問題で、定年延長ではなく再雇用による雇用延長の動きがでてきたことである。ただ、現状では、賃金制度が完全な成果実績主義に転換していないため賃金面での問題が大きいこと、および希望者全員を再雇用するだけの仕事の確保ができないことから会社が認めた者に限定する方向である。

## 6. 雇用の流動化

第六に、『プロフェッショナル化』・『成果実績主義』とつながる部分であるが、雇用の流動化への対応が図られつつあることである。具体的には、他の会社に移っても例えば1000万円の賃金をもらえる価値のあるプロフェッショナルを育成し処遇する、その一方で処遇が不満であれば流出もやむをえないとする企業が増加している。これは従業員側から見るとエンプロイアビリティの確立に資する方策となり、方向性としては好ましいものと考えられる。

## 1. コンピテンシー

◆定義◆ : (確定した定義はないが) 継続的に高い業績をあげている社員の行動特性から抽出されたもので、高業績をあげるために社員に求められる行動能力基準のこと。コンピテンシーは、高業績をあげるための基準でありノウハウとしてのスキル面に限らず意識面および行動面も含めて総合的に構成された“発揮された能力”を評価する基準であること、また、継続基準であるため結果だけでなくプロセスも重視することが特徴である。

成果実績主義における成果実績(数値)が本来的行動により導かれたものか偶然の単発的理由により獲得したものかを行動規範としてのコンピテンシーで評価する意味合いを持ち、その意味で客観的かつ公平な評価基準と目されている。

一方、コンピテンシーは企業が求める行動規範であることから、該当職務に必要な能力基準でもあり、職務の任用基準としている企業も多い。

## 2. 役割主義

◆定義◆ : 経営戦略や組織戦略に連動して役割が生まれ、会社は役割を遂行できる人材を必要とし、その役割を果たせる能力を持った社員を任命し、成果を公平に評価し処遇につなげるというシステムである。

当然ながら、役割は従来の仕事・職務という概念ではなく、経営戦略・事業戦略から設定(要求)される役割であり、責任の重さ・経営に与える影響・遂行困難度・社内外での人材確保の困難度等により、各役割のグレードが設定され処遇も役割グレードにより決定する。役割は資格を意味するものではなく、異動により役割が変われば処遇も変わるものである。

役割主義における役割は戦略により要求されるものが異なるため一見同じ仕事であっても所属する組織により戦略が異なり当然役割が異なる。また、ある役割について要求されるスキルを満たしているか否かの問題があり、この解決のためにコンピテンシーと併用される傾向がある。

### 3. 職群制度

**定義◆** : 役割主義をベースに置いた、従来の製造・販売・管理等のように部門別に資格体系を構築するのではなく、職務の内容（職責を含む）すなわち役割により資格体系を構築し、成果主義の徹底と評価基準の公平・公正化を図ろうとする人事管理制度である。

例えば、同じ製造部門でライン担当者と技術担当者と事務担当者では役割が全く異なり同一体系で処遇することは本来困難である。そこで、事務担当という役割で製造部門・販売部門・管理部門を一括して一つの事務職群として括り、事務職群につきコンピテンシーの難易度に応じた階層資格を設置して処遇を行うものである。

<①メーカーの事例：電機D社> 一部のみ掲載

A職群 : 高度な裁量性、判断力、創造性  
(企画職、技術開発職、生産技術職等)

B職群 : 効率化・改善を進めながら業務遂行  
(企画事務職、開発支援事務職、生産事務職等)

C職群 : 専門技能により業務遂行(検査職、製造職等)

<②非メーカーの事例：卸売A社>

従来も1本化された資格制度であったが、年功的・固定的となったため、成果主義徹底を目指し職群制度に抜本改訂した。

A. ビジネスサポート群(補助的業務担当者)

B. スタッフ群、 C. ビジネスリーダー群

D. シニアスタッフ群、 E. マネジメント群

### 4. キャリア開発

**◆定義◆** : 企業ニーズに合致した能力を持つ人材の育成と、社員自身のキャリアプランの実現を目指して行われる長期的、計画的な職務開発および能力開発のこと。

キャリア開発は、教育・研修制度とジョブローテーションなどの異動・配置制度を組み合わせたキャリア・ディベロップメント・プログラム(CDP)の諸施策によって実施される。

CDPは次のプロセスで行われる。

(1)自己申告制度・上司との面談等により希望や適性を把握する。

(2)人員計画や企業ニーズ(あるべき人材像)と照らし合わせる。

(3)個別に適切な職務経験や研修内容を明らかにする。

必要な異動や研修を実施する。



## 5. EVA (経済付加価値)

◆定義◆ : EVAは税引後営業利益から資本コストを控除した額として表される、株主価値重視の経営指標である。

本来は経営指標であるが、業績向上への責任感と株主重視の考え方を浸透させる意味合いと成果実績の徹底・評価基準の標準化のため、現状では賞与に導入されているようである。事業部門以下の組織または従業員個人へのEVA評価は測定が困難で未導入の段階。

## 6. エンプロイアビリティ

◆定義◆ : 雇用される、雇用され続けるための能力のこと。

企業がリストラ等により雇用調整を実施した場合にリストラの対象とならないと同時に企業内失業者にならず絶えず仕事を任される存在であるかどうかの「継続雇用可能性」と、労働市場で他の企業に採用されるかどうかの「転職可能性」の2つの意味合いがある。

企業もその向上に責務を負うべきとされる (ILO他)。

## 7. トータル・コンペンセーション

◆定義◆ : 米国大手企業で近年導入されてきた、雇用を維持するうえで発生するコストを報酬と福利厚生(含、年金)は別物として提供していくのではなく、従業員に対して発生するコストとして一括してとらえコストコントロールしようとする考え方。

報酬と福利厚生を一括してコストコントロールするということは従業員1人あたりの総人件費として従業員に対しどのように配分し提供するかが問題。カフェテリアプランと連結性が高い。

<従来>

- ①コンペンセーション : 人件費  
(基本給+賞与+ストックオプション)
- ②ベネフィット : 福利厚生費 (年金+福利厚生)



<トータル・コンペンセーション>

基本給+賞与+ストックオプション+年金+福利厚生

## 8. ジェンダー・フリー

◆定義◆ : 様々な性差別の撤廃による男女同権化のこと。

世界各国に社会的・文化的・経済的に複雑かつ精緻につくられた男女の性差（ジェンダー）が存在しているが、ジェンダーに基づく偏見を除去しジェンダーに縛られないジェンダー・フリーの社会をつくる動きが国連主導で進められている。

## 9. ポイント制退職金制度

◆定義◆ : 通常、1年毎に資格対応のポイントを与え累積させて累積ポイントに1ポイントあたりの単価を乗じて退職金額とする制度である。在籍中の貢献度を資格対応で置きかえることで貢献度を反映できるとする方式。

従来の退職金制度は、給与比例方であれば基本給と勤続年数が退職金額の決定要因となるが、基本給も企業への貢献度を反映したものではなく年功的要素が強く格差が小さいこと、および勤続年数はまさに年功そのものであり、企業の成果実績主義徹底への方向性にそぐわない。そこで、成果実績主義徹底に向けて資格を通じて在籍中の貢献度を反映できるようにした制度であるが、年功排除の資格制度の整備が不可欠である。

## 第3章 福利厚生制度の動向 <アンケート・ヒアリング結果>

### 第1節 福利厚生制度の現状認識と動向

#### 1. 福利厚生制度の位置付けと概要

そもそもわが国における企業の福利厚生制度は、周知のとおり、かつては農村から多くの労働者を確保するために、企業が寮・社宅を準備・提供し、食事の援助を行うといった労働者囲い込みのための方策として始まった。その後、わが国の生活保障施策未整備期における行政サービスの肩代わりといった役割をはじめ、さまざまな役割が期待され、結果として今日のようなおしなべて総花的な福利厚生制度が出来あがったものと推察される。

しかしながら、バブル経済崩壊にはじまり今日に至る経済の長期低迷の影響が、企業収益を直撃し、さらに近年の新会計基準の導入に伴う時価会計への切替えが追い討ちをかける、といった状況のために、企業は生き残りをかけた大変革を迫られているといえる。

企業は、収益の極大化と共に人件費を含む総コスト削減に着手しており、とりわけ福利厚生制度面での見直しが急ピッチで進展している。そしてその背景には、福利厚生制度をあくまでFRINGE BENEFIT（付加的給付）と捉え、目に見えた形でコスト削減効果が期待できる法定外福利厚生費の抑制に動く企業が多い、という事実が推察される。

#### 2. 福利厚生制度の内容

現在の福利厚生制度の内容を整理するにあたり、あらかじめその機能を整理しておく、以下のようなだろう。

日経連の『変革期の企業福利厚生』（1999年）によると、5つの機能がある。

##### 【労務管理的施策】

##### （1）労働力の維持・確保機能

- ・社宅・独身寮の確保、ユニフォームの貸与、通勤手段の確保などにより、優秀な人材を確保する。
- ・安全衛生施策の補完として健康診断の充実、健康増進対策、持ち家支援策等によって、従業員の生活基盤の安定を図り、間接的に労働生産性を向上させていく。

(2) 一体感の醸成機能

- ・ 自社所有の保養施設や、家族参加の運動会等によって、企業と従業員の一体感の醸成や従業員の企業への帰属意識・信頼感の高揚、企業文化の形成等を行う。

(3) 日本的雇用慣行の強化・補完機能

- ・ 福利厚生関連のサービス産業が未整備であったため、自社の従業員のみを対象として、企業あるいは企業内労使が自前で行う企業内福祉が、終身雇用・年功賃金・企業内労働組合の定着に寄与した。

【福祉的機能】

(4) 公的福祉・社会保障制度の補完機能

- ・ 生活物資の現物支給等、本来国が実施すべき福祉施策を、企業を通じて代替実施する(→公的福祉に継承されつつある)。

(5) 賃金補完機能

- ・ 賃金を補完し、生活支援・援護を行う。

以上の機能別の整理を元に、主な福利厚生制度メニューを分類してみると以下のとおりになる。(メニューは当財団アンケート項目を分類したもの。)

【労務管理的施策】

- |             |                |
|-------------|----------------|
| ① (社有) 社宅・寮 | ④ (社有) 保養所     |
| ② 住宅手当      | ⑤ 定期健康診断・人間ドック |
| ③ 持家融資・利子補給 |                |

【福祉的機能】

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| ① 家族手当         | ④ 社内預金制度           |
| ② 昼食補助 (費用・食堂) | ⑤ 育児支援 (託児所・費用補助)  |
| ③ 従業員持株制度      | ⑥ 介護支援 (ヘルパー・費用補助) |

なお、現在の福利厚生制度の性格を上記機能の面から分析すると、実際の企業認識としては、やはり「労務管理」的な機能が重視・認識されているものと思われる。

### 3. 現状における福利厚生制度変革の動き

(1) 問題認識

第1章でも触れたように、企業を取り巻く環境が厳しさを増すなか、一般的に

は、「福利厚生費の負担が重い」「福利厚生費を削減したい」、といった意見が、企業の最大公約数的な意見ではないだろうか。これは「第Ⅱ部アンケート結果（集計表）」と「第Ⅲ部ヒアリング調査結果」からも同様な傾向が読取れる（但し、本アンケートでは企業自身の自助努力では如何ともし難いとの判断より、法定福利費については除外した。以下、本文内の「福利厚生費」とは法定外福利厚生費を指すものとする）。

しかしながら、現実問題としては単純かつ一方的な福利厚生費の削減は、従業員側の既得権益侵害ととらえた反発が予想されることから、企業側としては実施しづらい傾向にある。そこで、福利厚生の見直しにもっと積極的な意味合いを持たせて、福利厚生の位置付けそのものを、根本的にもう一度考え直してみる姿勢を打ち出す企業が、最近では目立ってきているように思われる。

すなわち、従来の位置付けや役割を再度検討し直したうえで、新たな位置付けや意味合いを持たせることにより、新しい福利厚生のあり方を探ろうといった動きである。

こういった新しい動きは、従来から手厚い福利厚生制度を実施してきた企業（結果として、大企業が多くなるが）ほど顕著であるが、その改革スピードは企業毎に千差万別である。なぜならば、福利厚生の再構築そのものが、福利厚生制度単体の改革のみでは完成しないからであり、雇用・報酬制度の改革と一体となって初めて新しい役割が明確化するからである。

そしてそれは、企業を取り巻く環境が、単純に寮や社宅を削減したり、各種手当を廃止するといった程度の改革（ある意味において、場当たりのとも言える対応）にとどめることを、もはや許さなくなってきていることを意味するのではないであろうか。

## （２）新しい福利厚生を目指して

これからの福利厚生の位置付けを見直すに際して、基本となる基準は以下の２点に集約されよう。

- A. 従業員一人一人に公平に機会均等されること（公平性の基準）。
- B. 従業員にとって、真に必要とされるような項目に絞ったメニュー設定であること（必要性の基準、多様な選択権の基準）。

その結果、実際に再編を図る項目については、結果的に多くの企業で同じ項目に集中することになるものと思われる。

前述の各機能別に、再編の動きが目立つ項目を挙げていくと次のようになる。

まずは、労務管理的機能についてみてみよう。具体的には、「社有社宅・寮」や「社有保養所」及び「住宅手当」や「持家融資・利子補給制度」と、「定期健康診断・人間ドックの適用範囲・内容の拡大・拡充」（本アンケートでは、「健康づくり支援」）といった項目である。

第Ⅱ部アンケート結果（集計表）「10. 福利厚生 の現状と人材確保のための今後の施策 A、B表」のとおり、「社有社宅・寮」の「費用削減または規模縮小」86社、「全廃予定」9社の計97社は、「現状実施規模のまま」の107社と、ほぼ同数となっている。また、「社有保養所」の「費用削減または規模縮小」45社、「現在未実施で今後も実施予定なし」86社の計131社は、「現状実施規模のまま」86社を大幅に上回っていることがわかる。すなわち、より生活に密着して影響度の大きい「社有社宅・寮」については、急激な変更は避けつつも縮小していく方向が鮮明であると言える。他方、「社有保養所」については、もともと必要性に乏しいとの理由で未実施である企業が多いせいもあるが、「社有社宅・寮」に関する動きよりも、よりドラスティックに縮小していく動きが顕著である。

「住宅手当」や「持家融資・利子補給制度」については、もともと「制度未実施で今後も実施予定なし」の回答数が各々47社・56社と比較的多いこと、「費用削減または規模縮小」の回答数が各々26社・17社であること等から、動きとしては、他の項目と比べるとあまり大きくはなかった。さらにつけ加えて言うならば、「現状実施規模のまま」が各々133社・144社と、その回答数が比較的多い項目であることも特徴的と言える。これは、福利厚生制度全体の中でのウエイトがあまり大きくないわりには、従業員に与えるインパクトが小さくないことから、現状維持の姿勢をとる企業が多い結果ではないかと推察される。

しかしながら、「健康づくり支援（健康診断・人間ドック）」になると、状況は一変して、「現状実施規模のまま」、「費用増大」、「新設予定」が各々186社・34社・1社の計221社と、必要性を十分に認識している企業が圧倒的であることが読取れる。近い将来に迫った高齢社会の到来への備えのみならず、自社社員の高齢化への対応といった背景がそこには存在するものと思われる。

次に、福祉的機能についてみてみたい。具体的には、「家族手当」、「社内預金制度」、「昼食補助（費用補助、社員食堂）」、「育児支援（託児所・費用補助）」、「介護支援（ヘルパー・費用補助）」及び「従業員持ち株会」と言った項目である。

「家族手当」については、比較的、「住宅手当」や「持家融資・利子補給制度」

といった項目と似たような動きになっているが、あえて言えば現状実施規模を維持する企業が多めであることくらいであろう。「社内預金制度」や「昼食補助（費用補助、社員食堂）」では、「現在未実施で今後も実施予定なし」と「現状実施規模のまま」のどちらかに回答が集中した（「社内預金制度」で各々150社・65社の計215社、「昼食補助（費用補助、社員食堂）」で各々72社・117社の計189社）。

一方、「育児支援（託児所・費用補助）」と「介護支援（ヘルパー・費用補助）」については、結果としてほとんど同じ動きであることがわかった。すなわち、「現在未実施で今後も実施予定なし」と「現状実施規模のまま」のどちらかに回答が集中し、「育児支援（託児所・費用補助）」で各々155社・61社の計216社、「介護支援（ヘルパー・費用補助）」で各々137社・76社の計213社という結果であった。

なお、ここで注意すべきは、「健康づくり支援（健康診断・人間ドック）」には及ばないものの、他の項目と比べると両項目とも「費用増大または規模拡大」を志向する企業が多い点であろう（育児支援・介護支援で各々10社・11社）。「育児支援」「介護支援」の、こういった動きからは、育児・介護支援の必要性は十分に認識しているものの、現状ではそこまでは手をつける余裕がない、といった企業の苦しい状況が読み取れる。そして、「現状実施規模のまま」が意味するものは、せめて法レベル程度は整備しているがそれ以上の対応はできていない、という姿勢のあらわれではないかと思われる。

しかしながら、実際の福利厚生各項目の再編は、より木目細かい見直しを行うという対応となっており、この点からも、従来のような「付加的給付」（＝フリンジベネフィット）といった位置付けからの脱却が図られていることがわかる。

すなわち、実際の見直し作業においては、現状の福利厚生制度を全て洗い出したうえで、各項目の有用性（従業員の利用率はどうか？費用対効果の面から無駄はないか？など）を、さまざまな観点から検証するのである。そして、要不要の判断を実施して必要と認められれば、その項目には新たな意義と意味合いが与えられることとなる。

よって、今後の福利厚生制度の姿は、今までのような横並び的な制度メニューとは、大きく異なってくる可能性があり、「多様化する福利厚生制度」が今後のキーワードといえよう。

## 第2節 少子高齢化社会を展望した当面の方向性

### 1. 新たな位置付けと役割

ここでは、現在急速にその姿を変えつつある福利厚生制度が、にわかに現実味を帯びてきた少子高齢化社会の到来に対して、いかなる方向性を持っているのかを考えていきたい。

しかしながら、結論から言えば、現在の福利厚生制度改革の流れからは、少子高齢化社会を展望した動きは、残念ながら見うけられない。

それは、前述のアンケート結果（「第Ⅱ部アンケート結果（集計表）」参照）のみならず、個別企業へのヒアリング調査（「第Ⅲ部ヒアリング調査結果」参照）によっても裏付けられたと考えている。もちろん企業側も、少子高齢化社会到来に伴う、労働力不足についての危惧や懸念は持っている。しかしながら、一層長期化の様相を見せつつある景気の低迷や、企業を取り巻く環境の激変・高スピード化の流れの前では、もはや長期的視点での企業戦略が採りづらくなっているといった事実があるものと考えられる。こういった面に、企業としての長期展望が見えないからこそ、「当面の対応（向こう5年程度）」といった位置付けの施策に注力せざるをえない、企業側の事情を垣間見ることでもできよう。

しかし、当面の対応とはいえ、福利厚生制度に対する企業の考え方や姿勢は、確実に従来のものとは変わってきていると言える。そこには、福利厚生制度改革に先立つ雇用・報酬制度改革と歩調と合わせて、一体的改革を図ろうと狙った人事戦略が見え隠れしている。そして、そういった人事戦略の潮流を、最近では「トータルコンペンセーション」とか「包括的人事カフェテリアプラン」などと呼び、大多数の企業の人事戦略に少なからぬ影響を与えていると言えよう。

### 2. 具体的な改革内容

まずは、前節で触れた、福利厚生制度の現状の動きから考えてみたい。

一般的には、大多数の企業は、長引く不況と厳しさを増す経済環境のもと、本業での収益確保と企業としての生き残りを賭けて、考えうる全ての方策を実行に移している。それは、まさに死に物狂いの取り組みであり、かつて雇用維持を死守してきた企業群ですら、もはや「雇用は聖域」などとは、言ってもらえなくなるほどの未曾有の事態であるといえる。

そのような中で、企業が真っ先に取り組んだことこそ経費削減であり、福利厚生制



度は、その象徴と言える存在だったと言えよう。そのため、一般的には、一方的に福利厚生制度そのものが削減されていったような印象を受けがちであるが、実際は少し違っているようである。すなわち、「削減する企業」と「削減しない企業」、または逆に「増加させる企業」といったように、三方向に取り組み姿勢が分かれているのである。この傾向は、「第Ⅱ部アンケート結果（集計表）」の結果によっても、裏付けられている。

ここでいう「削減する企業」(以下、A企業群という)とは、いわゆる大企業群～中小企業群がこれに該当する。上記三方向の各企業群の中では、このA企業群が企業規模・業種等において、最も幅広い企業により構成されていると言える。

具体的なイメージとしては、構造不況業種企業や重厚長大企業等が、その典型であろう。A企業群においては、とにかく企業自身が生き残ることが最大の命題になっているため、通常は、あらゆることに対して労使一体となった取り組みを実施していることが多い。その結果、企業が生き残るためには、もはや聖域など事実上なくなり、従来であれば決して従業員が容認するはずのない領域にまで、削減・廃止の波が広がってきている。すなわち、賃金水準及び退職金・企業年金水準の引下げのみならず、そもそも福利厚生制度の削減・廃止などは、本来であれば、従業員の既得権益の侵害と見なされ、なかなか労使合意ができるものではなかったはずなのである。そういった意味において、そのなりふりかまわぬ方策を採らざるをえない状況を勘案すると、A企業群からは本研究の主題目たる「少子高齢化社会における福利厚生制度の姿」は全く見えてこないと言えよう。

他方で、少子高齢化社会を展望した、今後の福利厚生制度の姿を探るうえにおいて、最も参考になるのが、前記の「削減しない企業」(以下、B企業群という)であると考えられる。

そのB企業群の具体的なイメージとしては、国際優良企業や外資系優良企業が挙げられよう。B企業群においては、福利厚生費の単純かつ一方的な削減というのは驚くほど少なく、むしろ福利厚生費総額を据え置いて、同じコストの下で内容を見直し・充実させるような方向性を明確にしている企業が多いように思われる。

従来は、公平性・利便性の観点から、全ての従業員に等しく同じメニューを提供することが福利厚生の原点であり、福利厚生の充実とは、そのメニューの追加やクオリティのグレードアップを、専ら意味するものと考えられていた。つまり、その精神自体が公平・平等を最優先とする性格である以上、画一的な制度にならざるを得なかった、という事情があるものと思われる。

これに対し最近では、そのような画一的な制度が、従業員にとって真に公平であり

平等であるのか、という点に着眼し、見直しの検討を開始する企業が増えている。

例えば、保養所利用のケースなどは、その典型例として挙げられる。すなわち、利用する者はよく利用するが、利用しない者はほとんど利用しない、といったケースが多くの企業での利用実態として見受けられるが、こういった実態が、果して公平・平等と言えるのか、といった視点である。

そのような視点から、その改善・検討を研究した結果、B企業群においては最近、カフェテリアプラン(註1)の導入を積極的に検討する機運が、従来以上に強くなっているように感じられる。

ここで、そのカフェテリアプランについて、多少ふれておきたいと思う。

カフェテリアプランについては、既に複数の有力な企業が導入していることから、わが国においては現在、ぐんぐん知名度を上げつつある制度である。「選択的企業厚生制度」とも言われるこの制度は、わが国では平成7年の株式会社ベネッセコーポレーションでの導入を第1号とし、従来の福利厚生制度においては対応が難しかった、企業・従業員双方の多様化するニーズに的確に対応できる制度として、一躍脚光を浴びたものである(註2参照)。

しかしながら、管理の煩雑さや管理コストの問題など、主に企業側からみた課題が多数存在し、また、費用対効果の検討に各企業が比較的手間取った等の理由から、同制度が一気に普及するといった現象は、現実的には発生しなかった。

ところが、どうやら一昨年頃から、同制度の第二次ブーム発生の予兆とも言える動きが見受けられるようになってきた。その動きの契機となったのが、三菱自動車工業(2000年4月～)、日立製作所(同年7月～)、トヨタ自動車(同年10月～)といった、大手有力企業の相次ぐ導入であろうと考えられる。わが国の場合、企業間の横並び意識が強いことや、前例を踏襲しがちな企業判断が多く見られることから、大手有力企業が動きだすと各社が一斉に動きはじめる傾向にあることは、周知のことであろう。しかしながら今回の動きは、従来のそういった消極的な対応(他社がするから、当社もするといった対応)とは、若干趣が異なるようにも思える。

すなわち、現在、具体的にカフェテリアプランの導入を本格検討している企業ほど、雇用・報酬制度の改革が進んでおり、こういったメニューや形態が、自社に適合した制度であるのかといった検討が、積極的かつ充分になされているように思えるのである。

(註1)

カフェテリアプランとは…

◆定義◆

従業員が決められた範囲(持ち点)内で、必要とする福利厚生メニューを自由に選択することができる新しいタイプの福利厚生制度。  
あらかじめ用意されている多数のメニューの中から、自分の好みに合った料理を皿に盛り付けていく方式の食堂(カフェテリア)になぞらえている。

◆持ち点◆

クレジットといい、個々の従業員に年度初めに付与されるポイントのこと。  
クレジットは、1ポイント1,000円あるいは100円というように単価が決められ、通常は全員一律に配分されるが、役職などにより格差をつけることも可能。

◆メニュー例◆

- 1.財産形成面…一般財形等。
- 2.住宅関連面…社宅、住宅資金貸付等。
- 3.老後保証面…財形年金等。
- 4.健康・医療面…人間ドック補助、スポーツクラブ利用等。
- 5.介護面…ホームヘルパー補助等。
- 6.育児・教育面…育児休暇制度、教育費貸付等。
- 7.自己啓発面…各種通信教育補助等。
- 8.余暇活動面…保養所、グラウンド利用、リフレッシュ休暇等。
- 9.生活援護面…通勤交通費、社内食堂等。

(註2) 主なカフェテリアプラン導入企業 (H13. 10月現在)

No.	導入時期	社名	No.	導入時期	社名
1	1995. 4	(株)ベネッセコーポレーション	11	1998. 4	日本フィリップス(株)
2	1995.12	ファイザー製薬(株)	12	1998.10	日本ペイント(株)
3	1996. 3	(株)西友	13	1999. 2	(株)パソナ
4	1996. 4	(株)東燃 (現、東燃ゼネラル石油(株))	14	1999. 4	(株)資生堂
			15	1999. 4	(株)ジェイアール東日本 情報システム
5	1996. 4	日本アイ・ビー・エム(株)	16	1999. 4	山九(株)
6	1997. 2	近畿コカ・コーラボトリング(株)	17	2000. 4	三菱自動車工業(株)
7	1997. 4	阪急電鉄(株)	18	2000. 7	(株)日立製作所
8	1997.11	日本オラクル(株)	19	2000.10	トヨタ自動車(株)
9	1998. 4	日立クレジット(株) (現、日立キャピタル(株))	20	2001. 4	松下電工(株)
			21	2001.10	マツダ(株)
10	1998. 4	(株)ヤクルト本社			

そして、そういった積極的かつ能動的な取り組みをする企業を、結果的に後押しすることとなったのが、前記の大手有力企業の動きであると考えられる。しかも、そうした大手有力企業各社は、同制度のメリット・デメリットを研究し尽くした結果、満を持して導入に踏み切っているだけに、完成度が非常に高いものが多く、他社にとっても大変参考になる制度に仕上がっているのである。

いずれにしても、カフェテリアプランが、企業とりわけ、B企業群が今後の福利厚生制度を見直すに際して検討する選択肢として、欠かせない制度に育ってきたことは間違いのないものと思われる。そういった意味においては、同制度の普及度合いが、雇用・報酬制度改革の進展度合いを測る上でのバロメーターになる、とも言えるだろう。

最後に、前記の「増加させる企業」(以下、C企業群という)について、ふれておきたい。

C企業群の具体的なイメージとしては、新興企業や急成長企業といった、比較的元気のある企業が挙げられる。このC企業群については、長期化する不況に昨今のIT不況が重なった結果、ますます該当企業が少なくなってきた感があるものの、これほどの経済不況の下で成長しているだけあって、あらゆる面において相当しっかりしたビジョンを持っている企業が多いことも、特徴的であろう。

また、新興・急成長企業であるがゆえの福利厚生面での対応の遅れが、逆にプラスにはたらいた面があることも見逃せない事実であろうと考えられる。すなわち、従来型の福利厚生制度を持っていない分、従業員の既得権益との調整が不要であるし、寮や社宅のリストラクチャーに伴う売却といった事態も発生しえないのである。要するに、身軽であるがために、今後の採りうる選択肢が多いといった有利な環境こそが、C企業群をして、福利厚生制度の充実化へ積極的に取り組ませる要因となっているであろう。

では、実際には、どういった項目に重点を置いて、充実化を図ろうとしているのであろうか。取り組むべき最優先項目と認識されているのは、やはり住宅に関する項目のようである。ただし、自前の社宅や寮を新規購入して「資産として保有する」動きではなく、借上げ社宅・寮または住宅手当支給・融資制度や利子補給制度の整備といった「資産として保有しない」動きが、主流である。

また、同じくらい重要視されているのが、健康づくり支援に関する項目である。この項目については、C企業群のみならず、全ての企業にとって最重点取り組み項目と認識されている。ここで、具体的なデータから検証してみたい。

第II部アンケート結果（集計表）「10. 福利厚生現状と人材確保のための今後の施策 A-B 表」から、「費用増大または規模拡大」を最も多く志向する項目こそ「健康づくり支援（健康診断、人間ドック）」であり、回答のあった235社の約15%にあたる34社が挙げている。そして、将来の労働力人口減少時の福利厚生面での人材確保策として、最も多く挙げられている項目もまた、「健康づくり支援」なのである。

ちなみに、この「健康づくり支援」同様に、労働力人口減少時の福利厚生面での人材確保策として多かった項目が、「育児支援（託児所・費用補助）」・「介護支援（ヘルパー・費用補助）」・「育児・介護のための休暇制度の充実」であった。

以上の回答結果から、各企業は、明らかに少子高齢化社会を視野に入れ、その対応の必要性を強く感じている実態が読み取れる。ところが実際上は、そういった将来での必要性を強く感じてはいるものの、現実的には、確実にコストアップ要因となりうる項目への取り組みについては、経費削減に最大限注力しているこの時期には、必然的に先延ばしにせざるをえないという、苦しい事情があるものと推察される。

なお、前記A・B・C企業群毎の分析は、第II部アンケート結果（集計表）から直接的にはできないことから、第III部ヒアリング調査結果の個別企業の動きから推察した。

### 3. 今後の方向性

第1節・第2節でみてきたように、今日の福利厚生制度の姿は、従来の単純なFRINGE BENEFITとしての役割から、時代の流れに伴って徐々に変容してきている、その過渡期の姿であると思われる。

雇用・報酬制度改革が、かつてないほどの猛烈な勢いで、しかもドラスティックに変容してきている昨今、福利厚生制度についても、初めて本格的にその役割が見直されていると言っても過言ではないであろう。

しかしながら、各企業による一連の制度改革のスピードが異なることから、福利厚生制度が今後どのように変容していくのかを、現段階で予測することは、極めて難しいと言わざるをえない。なぜなら、すでに検証してきたように、この数年間の福利厚生制度自体の多様化が急速に進展していることから、こういった姿が、いわゆるデファクトスタンダード（事実上の標準）となりうるかが、見定めにくい状況であると言えるからである。

そういった状況の中で、最も有力な選択肢は、前記第2節2において述べた「カフェテリアプラン」ではないであろうか。なぜならば、カフェテリアプランは、制度を

普及させ成功させる上での、2つの要因を充足しているからである。1つは「公平性」、もう1つは「多様な選択権」である。「公平性」については、従来の制度が不公平で、カフェテリアプランが公平であるとは単純に言い切ることができない面があるものの、それでも従業員間の「公平性」を図ろうとするための、有力な一手段であることは間違いないと言えよう。

また、「多様な選択権」については、例えば平成13年6月に成立した「確定拠出年金法」の精神にも相通じるように、同制度の重要な特長であり、そのメニュー設定は極めて重要な意味を持つ。

欧米的な個人主義の一層の浸透により、個人一人一人のニーズが、かつてないほど多様化している現状においては、そういった各人のニーズに対応しうる新しい制度の登場が待たれていたわけである。

ところで、こういったカフェテリアプランの運営主体は、いったいどこなのであるうか。

この点については各企業の事情によって大きく異なるが、おおむね大企業ほど自前で実施し(グループ企業での請負を含む)、中小企業ほどアウトソーシングで対応する傾向にあるものと言える。

その理由は、大企業ほど従業員の多様なニーズに対するメニュー揃えの必要性があり、手間がかかるカフェテリアプランを管理・運営する為のスタッフやノウハウが揃っているからと考えられる。場合によっては、将来的にグループ企業以外からの受託も狙っている可能性もなくはないであろう。ただ残念ながら、上記の傾向は、第II部アンケート結果(集計表)から直接的には導き出せず、第III部ヒアリング調査結果から推察したものである。

では次に、カフェテリアプラン導入以外に想定される、新しい福利厚生制度とはどのようなものかを、検証してみよう。おそらく、従来の福利厚生制度の枠組みはそのままに、総花的なフルラインナップでのメニュー構成から、一定のテーマに絞った形でのメニュー構成に変えていくのであらうと予想される。すなわち、重点メニューを絞り込んだ上で、そのメニューの一層の充実化を図るといった方向性であらう。

そしてそのスタンスこそ、現在の企業経営においての重要な視点である、「経営資源の選択と集中」そのものである、と言えるのではないだろうか。

ところで、ここでいう一定のテーマとは、具体的には何をイメージすべきなのであらうか。本来的には、長期的なタームで考えると、そのときどきの時代を反映する、最も優先度の高い内容に沿って弾力的に設定されるテーマが理想であらう。

そういった意味で、今、最も多くの企業が取り組みを強化したい重要テーマこそ、第2節2でもふれたような項目、すなわち、「健康づくり支援（健康診断、人間ドック）」・「育児支援（託児所・費用補助）」・「介護支援（ヘルパー・費用補助）」・「育児・介護のための休暇制度の充実」の4つである。もちろん、実際の取り組み自体は、全体的に遅れているのが事実であるし、現時点では「強化すべき方向性」程度のレベルでしかないかもしれない。

しかしながら、前述したように、各企業は間違いなく少子高齢化社会の到来について、きちんと認識していることから、こういった項目が、今後従業員ニーズが高まるものなのかを比較的正確に認識しているものと思われる。ただし、そこで最も問題となるのは、進むべき方向性が企業・従業員の双方で同じであるとしても、実際に提供される具体的サービス内容が、果して従業員ニーズにどの程度マッチしているのか、といった点である。非常に多様なニーズが予想される分野であることから、どこまで木目細かい対応が可能なのか、または必要なのかを、労使で十分に話し合う必要あるのではないだろうか。

他にも、問題点はいくつか挙げられる。

前述のように、企業はコスト増を回避したうえで、福利厚生制度の再編・改革に取り組んでいるのであるが、果してその限られた原資のなかで、満足のいくサービスを従業員に提供できるのであろうか。名目上は多くのサービスメニューがあっても、財源不足を理由として、実質的なサービスが受けられなくなる恐れはないのであろうか。そういった意味においても、いかに労使間の話し合いが大切かが、改めて認識されるところである。

ところで、福利厚生制度の将来像については、前述の2パターン以外にもうひとつ、第3のパターンが予想される。すなわち、少なからぬ企業に存在する「互助組合」や「共済組合」といった、労使拠出による相互扶助組織のことである。これは長い歴史を持つが、実際にこのような組織を持つ多くの企業では、同組織をして主として慶弔金や見舞い金などの支払い運営機関として、活用させているケースが多いようである。

こういった互助組織をベースに、福利厚生制度の再編を図ろうというのも、ひとつのアイデアである。具体的には、この互助組織に移管可能な項目（例えば、託児所設置や託児施設費用補助など）から順次移管していき、組織そのものを発展的に解消していく、といったイメージである。

事実、こうした着眼のもと、その実施に向け準備している企業も、ヒアリング協力企業の中に数社存在した。さらにそのうちの数社は、もう一歩進めた組織にしようと

考えている模様で、具体的には、同じ企業グループ内から福利厚生のアウトソーシング受注を受けるための、専門会社への衣替えを計画していたのである。当然、さらに先の将来においては、グループ外からの受注も視野に入れているのは、間違いないものと思われる。

ただし、こういった動きは、現段階においては、ごく一部の企業の動きでしかないと言わざるをえない。このことは、第Ⅱ部アンケート結果（集計表）からも、言えよう。したがって、今現在においては、前述のように、あくまで第3のパターンであるといった程度の位置付けにしかしようがないと思われる。

また、福利厚生制度全般にわたる事項ではないものの忘れてはならないのが、一部項目の賃金化の動きであろう。すなわち、可能な項目に限って、その項目自体を廃止した上で、その原資を賃金に振り向ける、そういった動きである。例えば、家族手当や退職一時金を廃止して前払い給与として支給するような例が挙げられる。これは、報酬制度における成果実績主義の浸透とも整合性がとれている。すなわち、可能な限り賃金で報いるほうが、従業員にとっても魅力的であろうし、企業としても煩雑な事務手続きから一部でも解放される、といったメリットがあると考えられているからである。

ただ、こういった賃金化の動きは、現在は、まだほんの一部の企業で実施されているにとどまっている。またさらに、平成13年10月に施行されたばかりの確定拠出年金の導入の動きとも密接に関わりがあることから、このまま賃金化の動きが加速的に進むとは考えにくい。したがって、この賃金化の動きは、前記3パターンのように位置付けることは難しいと思われる。

以上のような角度から、今後の福利厚生制度の姿を検証してみた。

繰り返しになるが、福利厚生制度が今後どのように変容していくのかを、現段階で予測することは、この激変する経済環境の下では、極めて難しいと言わざるをえない。しかしながら、確実に、従来からの制度そのものは姿を消しつつあるし、現状制度で満足している企業が少数派であるのは事実である。

この機会に各企業に要望できるとすれば、せつかくの抜本的な制度改革なのだから、より実効性のある、真に従業員の福祉に資する制度内容にするべきである、ということに尽きると思う。



## 第4章 少子高齢化社会に向けた雇用制度・福利厚生制度の変革

### 第1節 現時点における変革状況とその限界

#### 1. 雇用制度の変革状況とその限界

雇用制度の変革状況を検討するにあたり、厳しい経営環境にさらされている中での雇用制度の問題点を第2章とは別な視点で整理してみると、(1) 設備・従業員の過剰、(2) 従業員構成のアンバランス（団塊の世代とバブル期入社者が大きな山となった2こぶラクダ型）、(3) 年功的要素が多く非効率な雇用制度（資格・賃金・業績評価・退職金等）、(4) 雇用延長、(5) 女性の戦力化、の5点があげられる。この5つの問題点を通して変革状況と限界をみてみると、以下のとおりである。

##### (1) 設備・従業員の過剰問題

設備・従業員の過剰問題は、バブル期の好況時に大規模設備投資を行い大量採用したことにより内在していたものが、バブル崩壊後のデフレ傾向の中で顕在化したものである。

企業が生残するためには、もはや「雇用は聖域」と言っておれなくなったことから、この過剰問題に対しダウンサイジングやリストラ等により対応を図った企業もあるが、一般的には十分に対応できているとはいえず、デフレ傾向のもとではさらにギャップが拡大していると考えられ、解消には程遠い状況と思われる。特に従業員の過剰問題では、モラル維持の問題からリストラは避けて退職者の不補充で対応する形が多く、時間がかかることその他、次の(2) 従業員構成のアンバランス問題に拍車をかける可能性が高い。

##### (2) 従業員構成のアンバランス問題

従業員構成上のアンバランスの原因は、周知のとおり昭和40年代の高度成長期に大量採用した団塊の世代とバブル期の好況時に大量採用した層が大きな山となり、景気下降期には採用を絞ってきたため谷ができていることである。

アンバランス是正には大きな山に焦点を絞ったリストラが必須であるが、一般的には対応できておらず、後記(4) 雇用延長との関係からも団塊の世代が定年退職してはじめて是正ないし対応できるとのスタンスの企業が多い。

したがって、仮に従業員の過剰問題を解消できたとしても、大きな2つの山の層が定年退職する時まで従業員構成のアンバランス問題は解消困難と予測される。

### (3) 非効率な雇用制度問題

非効率な雇用制度問題は、まさに現状の中心課題である。

雇用制度は、経営戦略に基づき経営成果をあげるべく、効率的に仕事が行える組織体系を整備し、従業員を効率的に配置し、仕事・成果に見合った公正・公平な評価のもと適正な賃金・賞与を支払うことにより企業の存立基盤を固めるために存在する制度であり、本来的に効率でなければならない企業の根幹の制度である。

しかるに、わが国において最も普及している職能資格制度が運営上で年功的処遇という非効率な状況に陥ってしまったこと、年功的処遇であるがゆえに資格・賃金の上方硬直性があり非効率であること、さらに能力評価面では発揮された能力ではなく、あるはずという潜在能力を見做して評価しているために組織運営・業務遂行ならびにモチベーションにおいて非効率となっていること、等から当初目的から乖離した状況にあるといえる。

なお、資格・賃金・業績評価・退職金等雇用制度の個々の状況は第2章で詳述したので、ここでは省略する。

### (4) 雇用延長問題

雇用延長問題は、わが国における21世紀前半の人口構造に鑑み社会保障制度を補完すべく企業に要請されている重要課題であり、アンケート結果では7割弱の企業が再雇用という形で雇用延長制度を導入している。ただし、器はあるものの、希望すれば再雇用されるわけではなくあくまで会社とその従業員のスキルを必要と認めた場合にのみ再雇用されるというのが実態である。なお、メーカーの場合は生産部門に限定され管理・営業部門は対象外とされることが多い。要するに、安い賃金にしる再雇用者に回せるだけの仕事の量の確保ができないのが実状である。ヒアリングによると、仕事の量の確保および再雇用対象者の拡大が当面の問題であるが、5～10年後には団塊の世代が60歳定年に到達することからその対応が大きな問題であるとの認識が強かった。一方、再雇用制度未実施企業はバブル崩壊以降デフレ傾向での景気低迷により雇用延長どころではなく、さらに5～10年後には団塊の世代の60歳定年到達を控えていることも足踏みする要因となっている。また、リストラ実施企業では一方で退職させ残った人員のみ雇用延長することはモラル上できないとの実態がある。

## (5) 女性の戦力化問題

女性の戦力化問題では、雇用均等法もあり企業としては前向きに取り組む姿勢はあるが、もともと女性が多く中心戦力である企業以外では、女性の積極的戦力化は実現できていない。これは、従来事務補助的位置付けで採用され教育・能力開発されてきた女性自身の意識改革と働く意欲の向上に頼らざるをえず、結婚・出産・育児の各段階で退職する女性も多く、わが国企業の特徴ともいえる転居を伴う転勤への対応問題もあり、資格制度や賃金体系を男女統一しても戦力化の限界があり、企業が頭を悩ましている状態である。

## 2. 福利厚生制度の変革状況とその限界

企業を取り巻く環境が厳しさを増すなかで、企業は生き残るために聖域なき効率化を追求しており、効率化とは経費削減でもあることから福利厚生費も例外ではありえない、というよりも業績と無関係に固定費的なコストとみられがちな福利厚生費は経費削減の象徴ともいえる存在である。そのため、不要不急の存在としての社有保養所は真っ先に処分され、社有社宅・家族手当等も見直しが実施されてきた。

わが国における福利厚生制度は、雇用制度・報酬制度を補完するものとして整備されてきた経緯から、社有社宅・家族手当等の生活保障的要素を中核としたFRINGE BENEFIT（付加的給付）であると同時に総花的な福利厚生であることが特徴である。それが、効率化を前提とした見直しを実施するにあたり、従業員側の既得権益を侵害するような内容とならざるを得ず、企業側もあらためて社有住宅・定期健康診断・家族手当など各項目につき費用対効果や利用率等の有用性を判断し新しい位置付けを実施することで、FRINGE BENEFITという位置付けからの脱却と総花的内容の見直しの変革が進んでいる。

ここで採用されている見直し基準は、当然ながらも必要性であり、次に公平性、そして新しい動きとして従業員の意識・価値観の多様化に伴う多様な選択権をあたえることである。

必要性の観点からは、社有保養所を除くと総花的項目が多いとはいえ廃止されるようなものはほとんどなく、見直しにより一見廃止されたように見えても実は別な内容に振り返られたものもある。たとえば、家族手当を廃止して賃金に振り変えた（ただし、賞与が業績連動する）という企業もある。

公平性に関しては、2つの観点がある。一つは、性別・資格・地位・職場・地域等による差が発生しないような公平性、もう一つは雇用制度・報酬制度が成果実績主義

の徹底により個人別の格差が大きく出るシステムに変わってきたことの反面として福利厚生制度は差を付けないという意味での公平性、である。後者は当然新しい動きであるが、前者については一見従来からあたりまえであったようにも感じるが、従来は徹底されていなかったが多様な選択権と関連させることにより実は新しい公平性の動きとなっているといえる。

従来フリンジベネフィットとしてお仕着せで存在した制度項目が必ずしも全員が常に必要とするものではなく、従業員各人がライフステージの1段階でしか必要としなかったり全く利用しない一方で、特定の従業員は非常に良く利用するといった制度項目も存在することから、福利厚生費総額ベースでは企業として同水準であったとしても実態は公平な制度とはいえず、従業員一人あたりの福利厚生費を平等に配分することが公平であるといえよう。この従業員一人あたりの福利厚生費を平等に配分するという考え方に立脚するのが、従業員各人に一定金額を先に与えて各人が自分で必要と考える制度項目に必要度に応じて金額配分する選択権を付与する、その一方で自分で選択したことに伴いその結果は自己責任とする、多様な選択権システムとしてのカフェテリアプランである。現状、制度設定および運営のノウハウが先進的企業に限定されているためまだ普及は進んでいないが、少しずつ浸透しつつある。

このように、福利厚生制度は雇用制度の一部として動いているため、雇用制度・報酬制度が改訂されるのに伴って補完的に改訂される面があり、効率化の動きがあるなかで改訂の動きは雇用制度よりも遅いといえよう。

## 第2節 まずインフラ整備・法整備を

### 1. 企業努力の限界について

前節で見たとおり、厳しい経営環境にさらされているなかでの雇用制度の効率化を目指した変革は、企業が生残るために個々の諸制度は改革されつつあるものの、雇用そのものの問題として設備・従業員の過剰ならびに従業員構成のアンバランスが大きな障害物として諸制度の変革を妨げている。

この2つの大問題は、ある意味で企業の過去の判断・行動の結果でもあるが、わが国の企業社会全体に共通する問題でもあり、その意味で完全に企業の責任とはいえない問題であり、企業努力にはおのずと限界がある。

したがって、もともと個々の企業の責任でこの2つの大問題を解決させようとしても困難であり、今後社会全体がさらに運営が難しい少子高齢化社会に移行しようとしている現状では、社会全体で早急に解決し企業の活性化を推進することで少子高齢化社会が成り立つようにしなければならないと考えられる。

### 2. インフラ整備・法整備を

設備・従業員の過剰ならびに従業員構成のアンバランスという雇用そのものの大きな問題を社会全体で解決するとは、どういうことであろうか。

わが国の産業別就労者の構造上では、欧米先進国に比べ製造業や建設業のウェイトが高くサービス業が非常に低いといわれているが、なかなか産業構造は変わらない状況にある。また、個別企業単位で考えると、従来から雇用維持が大命題として存在し雇用が聖域化していたため、さらには解雇等に関わる法規制が厳しいこともあっていわゆるリストラやレイオフは困難であり、希望退職者の募集といった形でのリストラが精一杯の感がある。

個々の企業が、海外の企業とグローバルな競争を生残るべく力をつけるには、企業のスリム化・従業員の高度戦力化という効率化を果たさなければならないが、わが国企業の弱点は高コスト体質であること、フローとしての利益幅が小さく、利益のストックが小さいことであるといわれている。

高コスト体質を改善し利益幅を改善するには、まずいわゆる企業内失業者を一掃することが必要であり、次に利益のほとんど出ないまたは赤字の分野で中位以下の業務分野を整理し利益幅の大きな業界上位の業務分野に傾注すること（リストラクチャリング、リエンジニアリング）である。これにともなって、いわゆるリストラ（解雇等

による人員削減)が不可欠となろう。

また、わが国産業界は、良くいえば産業基盤が広い、悪くいえば同業者が多すぎるという特徴があるといわれている。これは仕事を分け合うという日本的共存主義として成り立ってきた経緯はあるが、コスト面・技術面・人材面・経営戦略面等で優れたものがない限りグローバル競争下での生残り競争は勝抜けない。したがって、ここでは企業そのものの淘汰の結果として従業員全員の雇用問題が避けられない。

わが国産業界全体を考えれば、わが国企業が勝ち残ってもらわねばならないが、あらかじめ勝ち残れば問題はほとんど発生しないが、勝ち残れるのは少数と予測されており、その場合産業構造は当然変化していく。つまり、雇用問題が今後発生することになる。

このような構造的雇用問題への対応は、個々の企業の施策での対応は実際上無理であり、国家レベル・社会レベルでの基盤整備、すなわち、インフラ整備・法整備が必要であろう。なお、この問題は企業サイドの雇用制度・福利厚生制度から離れた社会システムの範疇であり、ここでは以下のとおり簡単な指摘に留めたい。

インフラ整備・法整備に要請されるのは、まず、企業がリストラクチャないしリエンジニアリングする際にいわゆるリストラは避けられないが、ワークシェアリングやレイオフ等の措置が可能となるような労働慣行の確立が要請されるべきであろう。

次に、産業構造変革に繋がるリストラないし企業清算等に絡む失業等での雇用確保施策である。この問題は少子高齢化社会における雇用制度に繋がる非常に大きなテーマであり、サービス産業等受け皿を大きく育成することが必須かつ急務である。

### 第3節 少子高齢化社会に向けた変革について

少子高齢化社会に向けて雇用制度・福利厚生制度がどう変革していくのかということについては、第2章および第3章で述べたとおり、現象面ではまだ大きな流れとして認識できる状況ではない。しかしながら、雇用制度・福利厚生制度変革の象徴的現象は現れているといえよう。

すなわち、少子高齢化社会を目指した変革という形ではなく、あくまで現状の厳しい環境下で勝抜いていくため実施されている改革の中に、今後かつ少子高齢化社会において通用すると考えられる優れた新しい雇用制度・福利厚生制度が見受けられる。そこで、少子高齢化社会において通用すると考えられる、最も象徴的な、現時点では先端的ともいえる制度事例からエッセンスを抜粋することで、少子高齢化社会に向けた雇用制度・福利厚生制度の変革という本研究の結論としたい。

#### (1) 従業員に求めるもの

自立（自律）、自助努力、自己責任、高度な専門性

#### (2) 資格制度

仕事そのものの性質により所属する職群が分けられ、その職群のなかで獲得したコンピテンシーレベルに見合った資格を獲得する（職群制度）。一方、従事する仕事は資格と直接はリンクせず、その仕事に要求される役割を果たすために必要として明示されたコンピテンシーを満たしている者ないし最も近いレベルの者が当該役割につく（役割主義、コンピテンシー）。この場合、他セクションからのチャレンジも可能となる社内公募制が組み合わされる方向性が出てこよう。

#### (3) 賃金制度

基本的には年俸制であるが、前記職群制度による資格体系にもとづいた賃金（コンピテンシーに基づくという意味で能力給のイメージ。）と現職の役割水準による賃金（イメージは逆となるがあえて言えば資格給のイメージ、ただし役割が変わるとこの役割給は変動する。）が月例給のベースであり、成果実績により賞与が変動する（成果給）仕組みが主流となるか。

#### (4) 評価制度

目標管理制度に基づき、期初に経営目標・組織目標からブレイクダウンした個人目標（仕事内容別にウェイト付けあり）を設定し、期末に目標の達成度合いを評価する。この場合、数値目標のみならず数値化できない仕事やコンピテンシー

も到達レベルを絶対評価する。なお、この評価は、成果実績主義といえども結果のみに着目するものではなく、継続的に成果をあげるためプロセスが重視される。

#### (5) 教育・能力開発制度

教育・能力開発は、基本的にはコンピテンシー導入の流れのなかでコンピテンシーのレベルアップを目指して前記(1)従業員に求めるものを達成すべく実施されるが、従来の会社が自動的に与えるスタイルから従業員自身が自分のキャリア開発・キャリアアップのために自発的に行うスタイルへ変わる。また、全員集合の研修はコストパフォーマンスが悪いこともあり、リターンが期待できる者に限定した研修とされる方向でありその意味で幹部候補生の早期選抜型に近いものとなる可能性がある。

#### (6) 配置・異動

基本的には、企業の大半は組織の活性化ならびに従業員のレベルアップのため今後も異動が必要で、特に主要セクション・主要ポストは全国レベルでの異動が必要と考えている。しかしながら、従来の会社発令によるローテーション型人事異動は、資格制度や教育・能力開発制度の変革に伴って、社内公募制等オープンで公平な配置・異動の方式が主流となると思われる。また、転居をしたくない従業員が地域限定(エリア)社員を自己選択するような多様性も求められる。

#### (7) 退職金・企業年金制度

退職金・企業年金制度は、退職給付会計の導入、経済環境柄企業年金の運用に伴う問題、新企業年金法の成立等、現状まさに激変期のただ中にあり少子高齢化社会に向けた具体的方向性は見出せなかった。ただ、退職金・企業年金制度の存在意義を否定する動きはなく、企業はその必要性は認める一方、企業年金運用成果等企業経営の結果ではないものを突きつけられないという意味での中立性を求めており、(税制その他問題点もあるが)確定拠出年金制度や退職金前払い制度が多くなると予測される。

#### (8) 少子高齢社会対応制度

基本的には、高齢者雇用問題および女性雇用問題がある。

高齢者雇用問題としては、公的年金の支給開始年齢の65歳化に伴い再雇用の形での雇用延長が進みつつあり、今後徐々に浸透していくものと予測される。しかしながら、現状では再雇用制度を導入してはいても会社が必要と認めた者に限定する制度が多く、今後は希望者全員が再雇用されるような制度に変えていくことが必要である。



一方、女性雇用問題は、現在勤務している女性の高度戦力化が必要なことと労働力不足対応での専業主婦等未就業の女性の就業問題があるが、前者は企業側の意識向上・就業環境の整備と併せ女性側の意識改革も必要なところもあって時間がかかると予測され、後者は企業そのものの問題ではなく社会システムとして国家レベルのインフラ整備・法整備によるところ大である。

#### (9) 福利厚生制度

基本的には、自立（自律）、自助努力、自己責任といった会社が要求していることや、キャリア形成・地域限定社員等雇用制度においても自己選択のシステムが多くなっており、価値観の多様化が重要視されるなかで総花的な福利厚生制度の公平性の確保・効率性等の観点から、今後は従業員の自己選択によるカフェテリアプランが大きな地位を占めることになろう。

ただし、現状でのカフェテリアプランは福利厚生制度のうち移行しやすい事項をとりあえず移した段階であり、福利厚生制度全体をどのように位置付けし再構築するのか、そのなかで会社に残す項目とカフェテリアプランに組み入れる項目をどう組み合わせるのがポイントとなろう。

今後の福利厚生は、従来のフリンジベネフィットとしての生活保障的項目が一部は賃金化し一部はカフェテリアプランに取込まれるといった分岐が起こる一方で、現状で企業が注力したいとしている、福利厚生のグローバルスタンダードとしての健康作りと出産・育児・介護への対応が中心になるのではないだろうか。

以上



## 第 II 部

第 1 章 アンケート調査結果

第 2 章 アンケート調査票

第1章 アンケート結果（集計表）

1. 回答企業特性

A. 本社所在地区分

都道府県	社数	地方	社数		
1 北海道	1	北海道 ・東北	4		
2 青森	1				
3 岩手	0				
4 宮城	0				
5 秋田	0				
6 山形	1				
7 福島	1				
8 茨城	1	首都圏 ・関東 (除、東京)	116 (19)		
9 栃木	1				
10 群馬	1				
11 埼玉	2				
12 千葉	3				
13 東京	97				
14 神奈川	11				
15 新潟	2	北陸・ 甲信越	12		
16 富山	3				
17 石川	2				
18 福井	1				
19 山梨	1				
20 長野	3				
21 岐阜	2				
22 静岡	6	東海 ・中部	28		
23 愛知	20				
24 三重	0				
25 滋賀	1				
26 京都	3			関西	60
27 大阪	49				
28 兵庫	6				
29 奈良	0				
30 和歌山	1				
31 鳥取	0	中国 ・四国	10		
32 島根	0				
33 岡山	0				
34 広島	6				
35 山口	1				
36 徳島	0				
37 香川	2				
38 愛媛	0	九州	5		
39 高知	1				
40 福岡	3				
41 佐賀	1				
42 長崎	0				
43 熊本	1				
44 大分	0				
45 宮崎	0				
46 鹿児島	0				
47 沖縄	0				
合計	235	合計	235		

B. 業種区分

<業種>	社数	平均従業員数	
		単純平均	補正
水産・農林	0	0	
鉱業	0	0	
建設	17	2,638	
食料品	5	1,971	
繊維製品	6	607	
パルプ・紙	2	1,988	
化学	21	1,957	
医薬品	5	3,378	
石油・石炭	4	720	
ゴム製品	2	866	
ガラス・土石製品	5	340	
鉄鋼	4	1,049	
非鉄金属	0	0	
金属製品	12	2,653	
機械	19	528	
電気機器	27	8,762	
輸送用機器	11	※	3,391
精密機器	8	2,095	
その他製品	11	1,333	
卸売業	14	492	
小売業	22	1,897	
銀行	4	1,651	
その他金融	1	514	
証券・商品先物	3	1,375	
保険	1	3,864	
不動産	3	929	
陸運	3	※	8,263
海運	3	345	
空運	0	0	
倉庫・運輸	8	582	
通信	0	0	
電気・ガス	1	399	
サービス	13	1,402	
合計	235	3,125	2,498

※ 回答企業中巨大企業が各1社あり  
単純平均を大きくしてしまうため  
各1社を除いた平均値を補正平均  
として使用した(以下同様)。

C. 従業員数区分

従業員数(区分1)		社数	従業員数(区分2)		社数
以上	未満		以上	未満	
30,000	~	5			
10,000	~30,000	10	5,000	~	25
5,000	~10,000	10			
3,000	~5,000	14	1,000	~5,000	81
1,000	~3,000	67			
500	~1,000	51	300	~1,000	87
300	~500	36			
100	~300	39	100	~300	39
~100		3	~100		3
合計		235			235

2. 現状の雇用・報酬制度(全般) [アンケート調査票：I-問1]

A. 問題認識込み

問題認識	対 応		雇用延長	従業員の	給与体系	成果実績	退手年金	中途採用	早期退職	経営資源	将来人材
			(60歳以降)	能力開発	見直し	評価	見直し	積極活用	優遇制度	の配分	の確保策
1 最重要課題	1	対応済み	1	9	9	17	3	4	2	7	0
	2	一部導入済み	2	24	18	25	6	2	0	19	1
	3	導入準備中	4	11	34	24	17	0	2	16	0
	4	検討中	3	8	11	17	12	0	0	14	7
	5	今後、検討予定	2	3	7	3	7	1	0	2	2
	6	考えていない	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		対応欄無回答	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	小 計		12	56	79	86	45	7	4	58	11
2 重要課題	1	対応済み	22	18	16	27	10	24	25	6	3
	2	一部導入済み	39	49	28	35	14	30	10	25	10
	3	導入準備中	19	28	22	21	24	8	6	22	16
	4	検討中	26	37	32	19	34	14	4	44	32
	5	今後、検討予定	20	18	12	8	18	7	4	12	39
	6	考えていない	3	2	0	0	2	2	2	1	7
		対応欄無回答	1	1	2	1	2	1	0	1	1
	小 計		130	153	112	111	104	86	51	111	108
3 検討すべき点	1	対応済み	8	1	8	1	3	8	16	1	0
	2	一部導入済み	18	5	2	6	4	23	16	7	1
	3	導入準備中	3	2	1	0	3	10	5	3	4
	4	検討中	10	3	8	10	14	13	5	12	7
	5	今後、検討予定	29	8	12	6	34	31	37	24	41
	6	考えていない	13	4	4	3	15	30	29	10	42
		対応欄無回答	1	0	1	0	0	0	0	0	1
	小 計		82	23	36	26	73	115	108	57	96
4 問題ではない	1	対応済み	2	0	3	6	4	4	16	2	1
	2	一部導入済み	1	0	0	1	0	1	0	0	0
	3	導入準備中	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4	検討中	0	0	0	0	0	1	1	0	0
	5	今後、検討予定	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6	考えていない	5	0	2	2	6	15	50	5	17
		対応欄無回答	0	0	0	0	1	2	0	0	0
	小 計		8	0	5	9	11	23	67	7	18
5 無回答	1	対応済み	0	0	1	2	0	3	2	0	0
	2	一部導入済み	1	1	1	0	0	0	1	1	0
	3	導入準備中	0	1	0	0	1	0	0	0	1
	4	検討中	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	今後、検討予定	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	6	考えていない	0	0	0	0	0	0	1	0	0
		対応欄無回答	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	小 計		3	3	3	3	2	4	5	2	2
	合 計		235	235	235	235	235	235	235	235	235

(注1)雇用延長:「2重要課題—1対応済み」には平成13年4月雇用延長実施予定先1社を含む。

B. 問題認識除外(集計) (注2)注1と同じ。

対 応	雇用延長(60歳以降)		従業員の能力開発		給与体系見直し		成果実績評価		退手年金見直し		中途採用積極活用		早期退職優遇制度		経営資源の配分		将来人材の確保策	
	社数	平均従業員数	社数	平均従業員数	社数	平均従業員数	社数	平均従業員数	社数	平均従業員数	社数	平均従業員数	社数	平均従業員数	社数	平均従業員数	社数	平均従業員数
1 対応済み	33	1,574	28	2,855	37	2,560	53	3,989	20	1,415	43	3,877	61	3,517	16	3,476	4	432
2 一部導入済み	61	3,076	79	4,014	49	2,234	67	2,045	24	2,458	56	3,308	27	3,902	52	4,504	12	3,898
3 導入準備中	26	5,462	42	944	57	3,322	45	2,029	45	2,534	18	1,711	13	1,109	41	1,895	21	1,544
4 検討中	39	1,669	48	1,917	51	1,383	46	1,069	60	3,891	28	2,371	10	3,435	70	2,049	46	3,153
5 今後、検討予定	52	1,943	29	1,830	31	2,998	17	5,013	59	1,942	39	1,318	41	2,835	38	1,254	82	2,403
6 考えていない	21	1,560	6	487	6	3,794	5	1,561	23	1,302	47	1,764	82	1,241	16	1,611	67	2,406
対応欄無回答	3	2,042	3	1,555	4	1,853	2	2,037	4	1,914	4	776	1	457	2	2,037	3	1,581
合 計	235	2,498	235	2,498	235	2,498	235	2,498	235	2,498	235	2,498	235	2,498	235	2,498	235	2,498

3. 雇用延長実施状況 [アンケート調査票：I-問1～問7]

A. 雇用延長実施状況(全社)

前記2-Bでの回答内容	実施状況				合計
	定年延長済	再雇用有	未実施	無回答	
1 対応済み	4	28	0	1	33
2 一部導入済み	3	54	3	1	61
3 導入準備中	1	17	8	0	26
4 検討中	2	25	12	0	39
5 今後、検討予定	3	25	22	2	52
6 考えていない	0	10	10	1	21
対応欄無回答	0	2	1	0	3
合計	13	161	56	5	235
平均従業員数	770	2,531	2,905	1,521	2,508

(注3)「再雇用有り」の「対応済み」は平成13年4月実施予定先1社を含む(注1と同じ)

B. A表中の「再雇用有」の内容

再雇用対象者	社数	再雇用の方式		再雇用後の業務	
		方式	社数	業務	社数
全員	2	単年契約	136	雇用延長前と同じ業務	115
希望者全員	11	複数年契約(年齢制限つき)	14	高齢者用の業務	14
会社が必要と認めた者	70	複数年契約(年齢制限なし)	2	前記2方法の組合せ	13
希望者で会社が必要と認めた者	78	その他	8	その他	15
無回答	0	無回答	1	無回答	4
合計	161	合計	161	合計	161

(注4)3つの欄の横の繋がりはない → 繋がりは次のC表に掲載

C. 対象者・方式・業務の組合せ状況

再雇用対象者	再雇用の方式 (契約期間)	再雇用後の業務					合計	(参考) 平均従業員数
		延長前と同一業務	高齢者用業務	両業務の組合せ	その他	無回答		
全員	単年	0	1	0	0	0	1	407
	複数年(年齢制限つき)	1	0	0	0	0	1	180
	複数年(年齢制限なし)	0	0	0	0	0	0	0
	単年・複数年の組合せ	0	0	0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0	0	0
	無回答	0	0	0	0	0	0	0
	小計	1	1	0	0	0	2	294
希望者全員	単年	4	2	1	1	0	8	7,300
	複数年(年齢制限つき)	0	1	0	1	0	2	12,122
	複数年(年齢制限なし)	0	0	0	0	0	0	0
	単年・複数年の組合せ	0	0	0	0	0	0	0
	その他	0	0	0	1	0	1	510
	無回答	0	0	0	0	0	0	0
	小計	4	3	1	3	0	11	7,559
会社が必要と認めた者	単年	51	2	5	3	1	62	1,525
	複数年(年齢制限つき)	2	0	0	0	0	2	1,167
	複数年(年齢制限なし)	0	0	0	0	0	0	0
	単年・複数年の組合せ	1	0	0	0	0	1	1,066
	その他	3	0	0	0	1	4	1,318
	無回答	1	0	0	0	0	1	752
	小計	58	2	5	3	2	70	1,485
希望者で会社が必要と認めた者	単年	44	6	5	8	2	65	3,481
	複数年(年齢制限つき)	5	0	1	0	0	6	1,982
	複数年(年齢制限なし)	2	0	0	0	0	2	1,098
	単年・複数年の組合せ	0	1	0	1	0	2	18,960
	その他	1	1	0	1	0	3	1,520
	無回答	0	0	0	0	0	0	0
	小計	52	8	6	10	2	78	3,626
合計	単年	99	11	11	12	3	136	2,791
	複数年(年齢制限つき)	8	1	1	1	0	11	3,514
	複数年(年齢制限なし)	2	0	0	0	0	2	1,098
	単年・複数年の組合せ	1	1	0	1	0	3	12,995
	その他	4	1	0	2	1	8	1,293
	無回答	1	0	0	0	0	1	752
	合計	115	14	12	16	4	161	2,923
(参考)平均従業員数	1,969	3,999	1,733	10,227	915	2,923	2,923	

D. 雇用延長スタイル(235社、業種別)

＜業種＞ ＜コード＞	回答社数	定年延長 ＜全部＞	再雇用制度実施済＜抽出＞						再雇用制度 未実施 ＜全部＞ ★3	小 計	カバー率 (%)	(参考) 回答全社の 平均従業員 員数 (補正平均)	
			会社が必要 ／単年契約 ／同一業務 ★1	会社が必要 ／単年契約 ／同一or高 齢者用業務	希望&会社 必要／単年 契約／同一業 務 ★2	希望&会社 必要／単年 契約／高齡 者用業務	希望&会社 必要／単年 契約／同一or 高齡者用業 務	希望&会社 必要／複数 年契約／同 一業務					
水産・農林	1	0							0	-	-		
鉱業	2	0							0	-	-		
建設	3	17	1	6		3	1	1	3	15	88.2	2,638	
食料品	4	5	1	1		1			1	4	80.0	1,971	
繊維製品	5	6				2			1	3	50.0	607	
パルプ・紙	6	2				1			1	1	50.0	1,988	
化学	7	21	2	5		5		1	1	3	17	81.0	1,957
医薬品	8	5		1					3	4	80.0	3,378	
石油・石炭	9	4			1	1			2	4	100.0	720	
ゴム製品	10	2		2						2	100.0	866	
ガラス・土石製品	11	5		2		1			2	5	100.0	340	
鉄鋼	12	4	1	2						3	75.0	1,049	
非鉄金属	13	0								0	-	-	
金属製品	14	12	1	2		4			5	12	100.0	2,653	
機械	15	19	3	3	1	7	1	1	1	17	89.5	528	
電気機器	16	27		6	1	3		1	8	19	70.4	8,762	
輸送用機器	17	11		4		3			3	10	90.9	3,391	
精密機器	18	8				1	1		1	3	75.0	2,095	
その他製品	19	11	1	3		2			3	9	81.8	1,333	
卸売業	20	14	2	2		3			4	11	78.6	492	
小売業	21	22		5		2	1	1	1	3	13	59.1	1,897
銀行	22	4		1					3	4	100.0	1,651	
その他金融	23	1							1	1	100.0	514	
証券・商品先物	24	3		1	1					2	66.7	1,375	
保険	25	1						1		1	100.0	3,864	
不動産	26	3				1			1	2	66.7	929	
陸運	27	3	1				1		1	3	100.0	8,263	
海運	28	3				1			1	2	66.7	345	
空運	29	0								0	-	-	
倉庫・運輸	30	8		2	1	1			1	5	62.5	582	
通信	31	0								0	-	-	
電気・ガス	32	1						1		1	100.0	399	
サービス	33	13		3		2	1		3	9	69.2	1,402	
合 計	235	13	51	5	44	6	5	5	56	185	78.7	2,498	
(参考) 平均従業員数	2,498	770	1,566	2,342	1,316	1,057	※	2,331	2,905	2,351			

※ 非表示とする

(注5) 「会社が必要」は会社が必要と認めた者  
「希望」は本人が再雇用を希望している者  
「単年契約」は契約期間1年で再雇用する契約であり、一般的には健康状態が良好であれば一定年齢(62歳とか65歳)まで契約更新される  
「複数年契約」は健康状態等問題がない限り最初から一定年齢に達するまでの複数年で再雇用する契約  
「同一(業務)」は定年前と同じ業務で勤務すること  
「高齡者用業務」は定年前の業務から外れて高齡者用の比較的軽い業務(総務の保守管理等)で勤務すること

E. 今後の方向性(全社)

	定年延長済	再雇用有	未実施	無回答	合計	平均従業員	(参考)回答数10社以上の業種の分布								
							建設	化学	金属製品	機械	電機機器	輸送用機器	その他	卸売	小売
現状どおり	2	57	7	1	67	1,413	7	6	2	4	10	4	3	4	5
再雇用拡充(対象者の拡大)	1	29	6	1	37	2,586	3	1	4	3	3	2	1	0	3
再雇用拡充(期間の延長)	1	6	2	0	9	2,190	1	0	0	2	0	0	1	0	1
再雇用拡充(対象者の拡大・期間の延長)	3	38.5	13.5	0	55	3,259	4.5	8	5	5	9	4	0	5	4.5
定年延長	2	8.5	2.5	0	13	901	0.5	1	1	2	1	0	0	1	2.5
定年制撤廃	0	0	1	0	1	※	0	0	0	0	1	0	0	0	0
未定	2	21	22	1	46	3,253	1	5	0	2	3	0	6	3	6
無回答	2	1	2	2	7	2,013	0	0	0	1	0	1	0	1	0
合 計	13	161	56	5	235	1,587	17	21	12	19	27	11	11	14	22

(注6) 「再雇用有」「未実施」の中で二重選択が各1社あり、各々0.5で計上した ※特定できないよう非表示とする

4. 中途採用部門別実施状況(複数回答) [アンケート調査票：I-問1および問8]

	前記2-Bでの回答内容	回答有									集計	(参考) 中途採用 積極活用
		営業販売	研究開発	現業	事務	企画管理	管理職	その他	実施せず			
各部門 回答有	1 対応済み	33	26	16	21	23	16	4	1	140	43	
	2 一部導入済み	42	25	21	26	15	12	2	0	143	56	
	3 導入準備中	13	9	5	8	2	3	0	2	42	18	
	4 検討中	13	8	14	7	3	5	2	6	58	28	
	5 今後、検討予定	18	6	15	9	5	9	1	8	71	39	
	6 考えていない	21	14	14	16	8	7	9	10	99	47	
	対応欄無回答	2	2	2	2	1	0	0	0	9	4	
小計	142	90	87	89	57	52	18	27	562	235		
各部門 無回答	1 対応済み	10	17	27	22	20	27	39	42	204	43	
	2 一部導入済み	14	31	35	30	41	44	54	56	305	56	
	3 導入準備中	5	9	13	10	16	15	18	16	102	18	
	4 検討中	15	20	14	21	25	23	26	22	166	28	
	5 今後、検討予定	21	33	24	30	34	30	38	31	241	39	
	6 考えていない	26	33	33	31	39	40	38	37	277	47	
	対応欄無回答	2	2	2	2	3	4	4	4	23	4	
小計	93	145	148	146	178	183	217	208	1318	235		
合計		235	235	235	235	235	235	235	1880			

(注7)複数回答有りのため集計(横)は社数に一致しない  
1社あたり部門重複回答数=562/142=3.96 部門

5. 現状の報酬制度(複数回答) [アンケート調査票：I-問1および問9]

A. 社数

	回答有						集計
	営業販売	研究開発	現業	事務	企画管理	管理職	
成果実績は反映していない	26	32	34	39	36	20	187
月例給に反映	100	75	80	87	87	85	514
賞与の5割未満反映	153	138	138	150	148	136	863
賞与の5割超反映	17	7	6	8	8	29	75
年俸制を実施	8	10	6	8	8	40	80
退職金・年金に反映	23	23	22	23	23	24	138
集計	327	285	286	315	310	334	1,857

(注8)会社により該当部門がない場合がある

B. 同左対応平均従業員数

	回答有					
	営業販売	研究開発	現業	事務	企画管理	管理職
成果実績は反映していない	777	1,724	1,616	1,552	1,623	531
月例給に反映	3,195	3,816	3,629	3,474	3,425	2,957
賞与の5割未満反映	3,834	3,948	3,775	3,736	3,697	3,404
賞与の5割超反映	1,748	2,628	2,671	2,556	2,556	2,483
年俸制を実施	761	720	546	761	761	4,727
退職金・年金に反映	5,663	5,618	5,856	5,663	5,663	5,193

6. 今後の退職金・年金制度<複数回答> [アンケート調査票：I-問1および問10]

	社数	平均従業員数
現状維持	56	1,120
給付水準引下げ	41	2,007
退職金・年金額算出方法の変更(ポイント制導入)	97	2,966
確定拠出年金(401K)の導入	100	3,139
退職金前払い制の導入	42	6,342
退職金・年金制度の廃止	10	869
厚生年金基金代行部分の返上を検討	30	5,509
その他	※ 10	4,814
集計	386	

※うち1社は水準引上げを検討の方向

7. 今後の高齢者雇用推進策<複数回答> [アンケート調査票：I-問1および問11]

	社数	平均従業員数
給与体系の見直し	146	1,472
成果実績に基づく評価	102	1,638
退職金・年金制度の見直し	81	3,694
組織のフラット化	24	1,807
従業員の能力開発システムの見直し	91	3,197
高齢従業員向けの適職開発	119	3,430
その他	7	3,800
集計	570	



8. 労働力人口減少期の人材確保 [アンケート調査票：Ⅱ-問1～問3]

A. 採用(活用)対象 (複数回答)

採用対象 人材確保の認識	採用対象										(参考)		
	新卒男子	新卒女子	中途採用	60歳超の 従業員 技術部門	60歳超の 従業員 営業部門	60歳超の 従業員 事務部門	専業主婦	未就労 若年層 (フリーター)	外国人 労働者	わからない	集計	認識対応 の社数	同左平均 従業員数
1. 正社員	53	38	39	0	1	0	5	2	3	1	140	60	2,286
2. 正社員以外(契約社員・派遣社員・パート)	68	42	74	39	32	30	12	10	7	8	322	110	3,197
3. 既存人員で十分	12	2	8	3	4	4	1	0	0	1	35	15	1,072
4. 人員削減予定	8	3	7	3	1	1	0	0	0	3	26	12	3,178
5. 正社員+正社員以外	19	14	19	4	2	1	2	0	0	1	62	9	6,144
6. 正社員+人員削減予定	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1,168
7. 正社員以外+既存人員で十分	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	21	6,148
8. 正社員以外+人員削減予定	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	7	1	1,115
9. 正社員+正社員以外+人員削減予定	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	5	1	397
10. その他	3	3	2	1	1	1	0	0	0	5	16	3	1,289
合計	166	107	153	53	42	38	22	12	10	20	617	233	
平均従業員数	2,419	3,371	2,733	2,640	3,051	3,003	1,696	1,432	611	2,659	2,720		3,150

(注9) 60歳超の従業員の技術・営業・事務各部門の「1. 正社員」欄は、定年延長実施済み4社・定年延長実施予定先1社以外で各々最大13件のマークがあったが、当方が再雇用と判断し「2. 正社員以外(契約社員・派遣社員・パート)」欄に加算計上した。

(注10) 全項目無回答が2社あり、集計外とした  
1社あたり回答数=617/(235-2)=2.65

B-① 定年超雇用企業業種別分布

	60歳超の 従業員 技術部門	60歳超の 従業員 営業部門	60歳超の 従業員 事務部門
建設	5	4	3
食料品	2	0	0
繊維製品	2	1	1
パルプ・紙	1	1	0
化学	5	3	2
石油・石炭	2	1	2
ゴム製品	1	0	0
ガラス・土石	2	2	2
鉄鋼	0	0	1
金属製品	4	3	2
機械	4	3	4
電気機器	8	5	4
輸送用機器	2	0	0
精密機器	4	4	4
その他製品	3	1	2
卸売業	1	1	2
小売業	0	5	3
その他金融	0	1	0
証券・商品先物	0	0	1
陸運	1	1	0
海運	0	1	0
倉庫・運輸	3	3	3
電気・ガス	1	1	1
サービス	2	1	1
合計	53	42	38

<分析> 業種特性は特段見うけられない

B-② 定年超雇用企業分布(本社所在地)

	60歳超の 従業員 技術部門	60歳超の 従業員 営業部門	60歳超の 従業員 事務部門
千葉	0	2	2
東京	17	17	12
神奈川	5	2	4
新潟	1	1	1
富山	2	2	1
石川	1	1	1
長野	0	1	0
岐阜	1	1	0
愛知	4	2	3
大阪	14	11	13
兵庫	3	1	1
広島	3	0	0
高知	1	0	0
福岡	1	1	0
合計	53	42	38

<分析> 県別特性は特段見うけられないが  
北陸・中四国はアンケート回収数比  
では比率が高い

C-① 労働力人口減少期の採用企業業種分布

	専業主婦	未就労 若年層 (フリーター)	外国人 労働者
建設	1	0	0
食料品	1	0	1
繊維製品	1	0	1
化学	1	0	1
石油・石炭	0	1	1
ゴム製品	0	0	2
金属製品	1	1	0
機械	2	0	0
電気機器	1	0	0
輸送用機器	0	0	2
精密機器	3	0	1
小売業	7	7	0
銀行	1	0	0
証券・商品先物	1	0	0
陸運	0	1	0
倉庫・運輸	1	1	0
サービス	1	1	1
合計	22	12	10

C-② 労働力人口減少期の採用企業分布(本社所在地)

	専業主婦	未就労 若年層 (フリーター)	外国人 労働者
茨城	1	0	0
栃木	0	0	1
千葉	2	1	0
東京	4	6	1
神奈川	1	1	2
石川	0	0	1
福井	0	0	1
山梨	1	0	0
長野	1	0	0
岐阜	1	0	0
静岡	0	0	1
愛知	2	2	1
滋賀	1	0	0
大阪	5	2	1
兵庫	1	0	1
和歌山	1	0	0
広島	1	0	0
合計	22	12	10

D. 人材確保の対応策（複数回答）

人材確保の認識	人材確保の対応策											集計	（参考）	
	実力主義 実績主義 (賞金・昇進)	インセンティブ 制度 (ストックオプション等)	労働時間 短縮	フレックスタイム・裁量労働時間制	ワークシェアリング	エリア限定社員制度	在宅勤務	適職開発	外部労働市場評価を高める能力開発	福利厚生	その他		認識対応の社数	同左平均従業員数
1. 正社員	50	12	5	16	3	9	4	14	9	7	129	60	2,286	
2. 正社員以外(契約社員・派遣社員・パート)	101	23	12	37	14	23	5	18	26	3	263	110	3,197	
3. 既存人員で十分	13	3	1	6	2	1	1	2	2	1	32	15	1,072	
4. 人員削減予定	10	2	1	2	2	1	1	5	3	1	28	12	3,178	
5. 正社員+正社員以外	19	7	0	8	2	6	4	1	9	1	57	9	6,144	
6. 正社員+人員削減予定	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	5	1	1,168	
7. 正社員以外+既存人員で十分	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	21	6,148	
8. 正社員以外+人員削減予定	3	2	0	0	0	1	0	1	1	0	8	1	1,115	
9. 正社員+正社員以外+人員削減予定	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4	1	397	
10. その他	9	3	1	5	2	1	2	1	4	0	28	3	1,289	
合計	207	53	21	76	25	42	17	44	56	14	556	233		
平均従業員数	2,679	2,584	2,715	2,233	1,618	2,463	3,327	2,067	3,598	2,412	2,585		3,150	

(注11) 全項目がblank : 11社  
1社あたり回答数  
=595/(235-11)=2.48

なお、選択項目が1個が50社あり。  
うち、46社は「実力主義・実績主義  
(賞金・昇進)」である。

9. 現状の福利厚生制度全般 [アンケート調査票：Ⅲ-問1]

A. 問題認識込み

問題認識	対応	人件費に占める法定外福利費の負担	外部専門業者へのアウトソーシング	カフェテリアプランの導入および充実	福利厚生の現金支給	労使拠出による福利厚生の充実
1 重要課題	1 対応済み	2	5	3	0	1
	2 一部導入済み	12	15	0	0	1
	3 導入準備中	12	3	6	3	0
	4 検討中	18	12	6	1	1
	5 今後、検討予定	13	5	9	1	3
	6 考えていない	2	0	0	0	0
	対応欄無回答	0	0	0	0	0
	小計	59	40	24	5	6
2 検討すべき点	1 対応済み	3	6	0	1	2
	2 一部導入済み	14	25	3	2	6
	3 導入準備中	8	6	6	4	3
	4 検討中	39	31	30	12	20
	5 今後、検討予定	52	52	56	38	49
	6 考えていない	24	22	30	22	34
	対応欄無回答	2	0	0	0	0
小計	142	142	125	79	114	
3 問題ではない	1 対応済み	2	1	3	1	2
	2 一部導入済み	0	0	0	1	0
	3 導入準備中	0	0	0	0	0
	4 検討中	0	0	0	0	0
	5 今後、検討予定	0	3	3	1	4
	6 考えていない	24	38	64	133	93
	対応欄無回答	1	4	6	5	5
小計	27	46	76	141	104	
4 無回答	1 対応済み	0	0	0	0	1
	2 一部導入済み	0	1	0	0	0
	3 導入準備中	0	0	1	0	0
	4 検討中	1	0	0	0	0
	5 今後、検討予定	0	0	1	0	0
	6 考えていない	1	1	0	2	2
	対応欄無回答	5	5	8	8	8
小計	7	7	10	10	11	
合計	235	235	235	235	235	

B. 問題認識除外(集計)

対応	人件費に占める法定外福利費の負担	外部専門業者へのアウトソーシング	カフェテリアプランの導入および充実	福利厚生の現金支給	労使拠出による福利厚生の充実
1 対応済み	7	12	6	2	6
2 一部導入済み	26	41	3	3	7
3 導入準備中	20	9	13	7	3
4 検討中	58	43	36	13	21
5 今後、検討予定	65	60	69	40	56
6 考えていない	51	61	94	157	129
対応欄無回答	8	9	14	13	13
合計	235	235	235	235	235

C. 問題認識除外(集計) <同上対応、平均従業員>

対応	人件費に占める法定外福利費の負担	外部専門業者へのアウトソーシング	カフェテリアプランの導入および充実	福利厚生の現金支給	労使拠出による福利厚生の充実
1 対応済み	2,336	6,690	11,972	23,166	1,674
2 一部導入済み	7,166	5,106	1,899	1,710	10,914
3 導入準備中	2,736	2,675	2,090	2,705	404
4 検討中	2,399	2,889	4,103	3,244	4,307
5 今後、検討予定	2,251	1,751	2,518	4,672	2,279
6 考えていない	833	838	1,533	1,726	2,132
対応欄無回答	793	712	1,487	1,541	1,616
合計	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125

10. 福利厚生現状と人材確保のための今後の施策(複数回答) [アンケート調査票: III-問2~問3]

A. 福利厚生の現状

	現 状							合 計
	現在未実施で今後も実施予定なし	新設予定	全廃予定	費用削減または規模縮小	現状実施規模のまま	費用増大または規模拡大	無回答(社数)	
社有社宅・寮	27	3	9	86	107	1	2	235
住宅手当	47	8	3	26	133	17	1	235
持ち家融資・利子補給制度	56	1	4	17	144	12	1	235
家族手当	19	1	6	36	161	6	6	235
昼食補助(費用補助、社員食堂)	72	1	9	31	117	2	3	235
従業員持ち株制度	10	0	0	0	203	20	2	235
社内預金制度	150	0	6	10	65	1	3	235
社有保養所	86	0	15	45	86	1	2	235
健康づくり支援(健康診断、人間ドック)	7	1	0	6	186	34	1	235
育児支援(託児所、費用補助)	155	4	1	0	61	10	4	235
介護支援(ヘルパー、費用補助)	137	6	0	0	76	11	5	235
育児・介護のための休暇制度の充実	18	2	0	0	205	8	2	235
その他								
集 計	784	27	53	257	1544	123	32	2,820

B. 労働力人口減少時の福利厚生面での人材確保策(左のA表と対応)

将来の労働力人口減少時の幅広い人材の確保と活用のための福利厚生分野の施策	社 数	(参考)同左の平均従業員数
社有社宅・寮の拡充	15	678
住宅手当制度の整備	36	3,465
持ち家融資・利子補給制度の整備	36	1,760
財産形成の支援(従業員持ち株制度、社内預金制度)	35	1,541
健康づくり支援(健康診断、人間ドック)	92	2,366
育児支援(託児所、費用補助)	79	3,642
介護支援(ヘルパー、費用補助)	71	3,863
育児・介護のための休暇制度の充実	83	2,413
家族の不慮の疾病時の生活支援(家事ヘルパー等)	40	2,973
余暇充実の支援(文化活動等)	37	1,267
その他	5	837
とくに福利厚生での対応は考えていない	66	2,610
集 計	595	

(注11) 1社あたり回答数=595/(235-32)=2.93



## 第2章 アンケート調査票

### 少子高齢化社会における雇用・福利厚生制度のあり方に関する調査

この調査は、少子高齢化社会の到来を前に、各企業が雇用に対して、どのような現状認識の上で具体的対応策を検討しているのかを調べることで、今後の高齢者雇用や企業の福利厚生のあり方・方向性を研究することを目的として、(財)シニアプラン開発機構が実施するものです(なお、本調査票は、主として上場企業へ送付させて頂いております)。

ご回答頂きました内容につきましては、上記目的にのみ使用され、個々の調査票の結果が公表されることは一切ございませんので、上記趣旨をご理解の上、是非ご協力頂きますようお願い申し上げます。

また、後日、当財団の担当者がご回答内容の確認の為、ご連絡をさせて頂く場合もございますので、その際は、なにとぞご協力のほど重ねてお願い申し上げます。

～ご記入前にお読み下さい～

- 1.ご回答は、それぞれの質問の内容にしたがって、あてはまる番号に○をつけたり、文字や数字のご記入をお願い致します。
- 2.ご不明な点や、わからない点のある質問につきましては、ご記入頂かなくても結構です。おわかりになる範囲で、できるだけご記入下さるようお願い致します。
- 3.ご回答頂いた調査票は、お手数ですが、同封の返信用封筒(切手は不要です)で、平成13年1月31日(水)までに、ご返送をお願い致します。
- 4.その他、ご不明な点やご質問等ございましたら、下記までご連絡をお願い致します。

《お問合せ先》

(財)シニアプラン開発機構

雇用福祉研究チーム 畑・上田・牧元・築田

(住所) 〒160-0023 東京都新宿区西新宿 4-34-1 東京年金基金センター 2F

(TEL) 03-5371-2028, 2040, 2041, 2045(いずれもダイヤルイン)

(お問合せ受付時間) 月曜日～金曜日(午前 10:00～午後 5:00)

⇒ なお、ご回答頂きました場合には、本調査終了後、その結果を集計・分析いたしました報告書をお送りさせていただきます。

#### ◆ご参考◆

『(財)シニアプラン開発機構』とは…

当財団は、厚生省・厚生年金基金連合会および民間企業の協力により、昭和62年11月に設立された財団です。

主にサラリーマンシニアの生活と生きがいならびに企業の雇用福祉について調査研究を行っています。

# 少子高齢化社会における雇用・福利厚生制度のあり方に関する調査

## 調査票

### I. 現在の雇用・報酬制度等に関して、御社の問題認識についてお尋ねします。

問1 以下の項目について、御社の認識および対応をお答え下さい。

	認識				対応					
	1 最重要課題である	2 重要課題である	3 検討すべき点もある	4 問題とは認識していない	1 既に対応済みである	2 対応策を一部導入開始している	3 対応策を現在導入準備中である	4 対応策を現在検討中である	5 今後、対応策を検討する予定である	6 とくに対応策は考えていない
60歳(定年年齢)以降の雇用延長	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
従業員の能力開発	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
給与体系の見直し	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
成果実績に基づく評価	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
退職金・年金制度の見直し	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
中途採用の積極的活用	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
早期退職優遇制度	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
経営資源の配分 (組織・人員の再配置)	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
将来の労働力人口減少時における 人材確保のための施策	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6

問2 御社には雇用延長の制度はございますか。

- 1. 定年延長(定年年齢を60歳以上に設定)を行っている → (問3へ)
- 2. (一旦定年後)再雇用を行っている → (問4へ)
- 3. 雇用延長は行っていない → (問7へ)

問3 問2で1. とお答えになった企業にお尋ねします。  
御社の定年は何歳となっていますか。

- 1. ( )歳
- 2. 年齢は定めていない (問6へ)

問4 問2で2. とお答えになった企業にお尋ねします。  
再雇用の対象者はどのようになっていますか。

- 1. 全員
- 2. 希望者全員
- 3. 会社が必要と認めた者のみ
- 4. 希望者で会社が必要と認めた者のみ (問5へ)

問5 再雇用の方式はどのようなものとなっていますか。

- 1. 単年契約
- 2. 複数年契約(年齢制限付き)
- 3. 複数年契約(年齢制限なし)
- 4. その他( ) (問6へ)

問6 問2で1. または2. とお答えになった企業にお尋ねします。  
雇用延長後の業務はどのようなものとなっていますか。

- 1. 雇用延長前と同じ業務
- 2. 高齢者用の業務
- 3. その他( ) (問7へ)

問7 今後の雇用延長(定年制度あるいは再雇用制度)についてどのようにお考えでしょうか。

- 1. 現状どおり
- 2. 再雇用拡充(対象者の拡大)
- 3. 再雇用拡充(期間の延長)
- 4. 再雇用拡充(対象者の拡大及び期間の延長)
- 5. 定年延長
- 6. 定年制撤廃
- 7. 未定

問8 御社の中途採用制度についてお尋ねします。  
中途採用を実施している部門を以下からお選びください(複数回答可)。

1. 営業販売部門
2. 研究開発部門
3. 現業部門
4. 事務部門
5. 企画管理部門
6. 管理職
7. その他( )
8. 中途採用は実施していない

問9 御社の報酬制度についてお尋ねします。  
以下の部門について、報酬制度における成果実績の反映度をお答えください(複数回答可)。

	1 成果実績は反映	2 月例給	3 賞与の5割未満	4 賞与の5割超	5 年俸制を実施	6 退職金・年金
1. 営業販売部門 -----	1	2	3	4	5	6
2. 研究開発部門 -----	1	2	3	4	5	6
3. 現業部門 -----	1	2	3	4	5	6
4. 事務部門 -----	1	2	3	4	5	6
5. 企画管理部門 -----	1	2	3	4	5	6
6. 管理職 -----	1	2	3	4	5	6
7. その他( ) -----	1	2	3	4	5	6

問10 御社における退職金・年金制度は、今後どのようなものになるとお考えですか。  
以下の項目からお選びください(複数回答可)。

1. 現状の維持
2. 給付水準引き下げ
3. 退職金・年金額算出方法の変更(ポイント制導入)
4. 確定拠出年金(401K)の導入
5. 前払い制の導入
6. 退職金・年金制度の廃止
7. 厚生年金基金代行部分の返上を検討
8. その他( )



問11 将来の労働力人口の減少を踏まえて、今後、御社において高齢者雇用を推進するために、必要であるとお考えの要件を以下からお選びください(複数回答可)。

1. 給与体系の見直し
2. 成果実績に基づく評価
3. 退職金・年金制度の見直し
4. 組織のフラット化
5. 従業員の能力開発システムの見直し
6. 高齢従業員向けの適職開発
7. その他( )

Ⅱ. 将来の労働力人口減少期における御社の人材確保についてお尋ねします。

問1 将来の労働力人口減少期に向けて、御社は人材確保についてどのような認識をお持ちでしょうか。

1. 正社員の採用により人材確保を行う
2. 正社員以外(契約社員、派遣社員、パート)の採用により人材確保を行う
3. 既存人員の活用で充分である
4. 人員削減を考えている
5. その他( )

問2 将来の労働力人口減少期に向けて、御社が積極的に採用(活用)の対象として考えられている層について、お答えください(複数回答可)。

1. 新卒男子
  2. 新卒女子
  3. 中途採用者
  4. 専業主婦
  5. 60歳超の従業員(技術部門)
  6. 60歳超の従業員(営業部門)
  7. 60歳超の従業員(事務部門)
  8. 未就労若年層(フリーター)
  9. 外国人労働者
  10. わからない
- } 現行制度下では定年の対象となる者

問3 御社は人材確保のための方策として、どのような対応をお考えですか(複数回答可)。  
以下の項目からお選びください(複数回答可)。

1. 実力主義・実績主義(賃金、昇進)
2. インセンティブ制度(ストックオプション等)
3. 労働時間短縮
4. フレックスタイム、裁量労働時間制
5. ワークシェアリング
6. エリア限定社員制度(転居を伴う転勤はない)
7. 在宅勤務
8. 適職開発
9. 外部労働市場での評価を高める(社外でも通用する)ための能力開発への支援
10. 福利厚生
11. その他( )

Ⅲ. 御社の福利厚生制度(法定外福利)についてお尋ねします。

なお、福利厚生の提供者には健保組合、共済会(共助会、互助会)および外部専門業者も  
含むものとします。

問1 福利厚生に関する以下の項目について、御社にとっての認識および対応をお答え下さい。

	認識			対応					
	1 重要課題である	2 検討すべき点もある	3 問題とは認識していない	1 既に対応済みである	2 対応策を一部導入開始している	3 対応策を現在導入準備中である	4 対応策を現在検討中である	5 今後、対応策を検討する予定である	6 とくに対応策は考えていない
人件費に占める法定外福利費の負担	1	2	3	1	2	3	4	5	6
外部専門業者へのアウトソーシング	1	2	3	1	2	3	4	5	6
カフェテリアプランの導入および充実	1	2	3	1	2	3	4	5	6
福利厚生の現金支給	1	2	3	1	2	3	4	5	6
労使拠出による福利厚生の充実	1	2	3	1	2	3	4	5	6

問2 福利厚生以下の分野について、御社の現状における方向性についてお答えください。

	1 現在実施して おらず、 今後も実施の 予定なし	2 新設の 予定	3 全廃の 予定	4 費用削減 または規模 縮小	5 現状実施 規模のまま	6 費用増大 または規模 拡大	
社有社宅・寮	-----	1	2	3	4	5	6
住宅手当	-----	1	2	3	4	5	6
持ち家融資、利子補給	-----	1	2	3	4	5	6
家族手当	-----	1	2	3	4	5	6
昼食補助(費用補助、社員食堂)	-----	1	2	3	4	5	6
従業員持株制度	-----	1	2	3	4	5	6
社内預金制度	-----	1	2	3	4	5	6
社有保養所	-----	1	2	3	4	5	6
健康づくり支援(健康診断、人間ドック)	-----	1	2	3	4	5	6
育児支援(託児所、費用補助)	-----	1	2	3	4	5	6
介護支援(ヘルパー、費用補助)	-----	1	2	3	4	5	6
育児・介護のための休暇制度の充実	-----	1	2	3	4	5	6
その他( )	-----	1	2	3	4	5	6

問3 将来の労働力人口の減少を踏まえて、今後、若年層・高齢者・女性といった幅広い人材の確保と活用のために、福利厚生の分野において必要と思われる施策についてお答えください(複数回答可)。

1. 社有物件社宅・寮の拡充
2. 住宅手当制度の整備
3. 持ち家融資・利子補給制度の整備
4. 財産形成の支援(従業員持株制度、社内預金制度)
5. 健康づくり支援(健康診断、人間ドック)
6. 余暇充実のための支援(文化活動等)
7. 育児支援(託児所、費用補助)
8. 介護支援(ヘルパー、費用補助)
9. 育児・介護のための休暇制度の充実
10. 家族の不慮の疾病時における生活支援(家事ヘルパー等)
11. その他( )
12. とくに福利厚生での対応は考えていない

問4 問3でお答え頂いた項目、もしくはそれ以外の項目で、今後の人材確保を図るための施策として、福利厚生も含め広い視野からの具体的な対応策がございましたらご記入ください。

IV. 御社の人員構成についてお尋ねします。

問1 御社の従業員年齢構成について、お差し支えなければお教えてください。

60歳以上 ( ) %  
 55歳以上60歳未満 ( ) %  
 50歳以上55歳未満 ( ) %  
 40歳以上50歳未満 ( ) %  
 40歳未満 ( ) %

問2 御社の従業員男女比率について、お差し支えなければお教えてください。

男性 ( ) %  
 女性 ( ) %

御社名		ご所属部署	
お名前		役職	
TEL	( )	内線	
FAX	( )		

ご協力ありがとうございました。

## 第 Ⅲ 部

第 1 章 ヒアリングレポート一覧表

第 2 章 各社別ヒアリングレポート

第1章 ヒアリングレポート一覧表

ヒアリング内容一覧 (1/2)

: ① 雇用制度

業種	社名	雇用制度		報酬制度		評価	能力開発・教育	配置・異動	退職金・年金制度	女性の位置付け	少子高齢化対応
		採用 新卒	中途採用	一般社員	管理職						
建設	A社	新卒採用中心		成果実績給	成果実績給				ポイント制導入予定 PBO対応が課題	結婚・出産退職がほとんど 設計部門は再雇用希望が多い	公的年金対応で雇用延長の 認識あるも未定
	B社	新卒採用中心 (定着率高い)	即戦力の採用には ストックオプションを 検討	成果主義	成果主義	成果主義	入社後10年間の教育研修 システムで計画的に育てる	同左	退職金+適格年金	育児休業制度は定着 → 復職率は100%近い	必要性を認識し再雇用を検討中
食料品	A社	コンピテンシー重視	コンピテンシー重視	能力主義・成果主義	プロデューサー人事 制度による能力主義 ・成果主義 → 年俸制	コンピテンシー + 成果	研修はリターンが確実な者への 投資との位置付け → ①選択 型研修(コンピテンシー直結)、 ②早期選抜型指名研修	現状、ローテーション 的異動(社員の自己 申告も反映)	ポイント制導入予定。 確定拠出年金・退職金前払いは メリットがなく採用予定なし	結婚・出産退職が多く女性比率 上がらず	必要性認識あるも団体世代 退職後に対応
繊維製品	A社	業種柄余剰人員あり 採用は抑制基調		現状、年功序列型 (歴史的経緯あり) 賞与は部門別EVA 達成度対応加算あり	管理職は成果主義 を強化(部長人事 処遇制度)	部長人事処遇制度	原則、各事業部門毎 人事実施は役職就任時の 階層別研修・目的別研修(経営 シミュレーション等)・英会話		ポイント制導入済 管理職は「現在払い制度」を実施	育児休業は3年間	再雇用制度(H.13年~) → 対象者の4割が希望するも 採用は1割、期間1年
	B社	業種柄余剰人員あり 採用は抑制基調	同左	成果実績主義 賞与の8割に反映	部長資格以上は 年俸制	新制度では業績配分を検討中 コンピテンシー導入も検討	従来は階層別社員教育だったが 、最近5年間で自発型研修に 転換。エンployアビリティの 向上が狙い。		ポイント制導入済 退職金+基金。 代行返上問題・401k等は検討 課題	総合職1200名中1割が女性 (地域)限定職約3500名は ほとんどが販売職で女性	必要性を認識し再雇用を検討中
化学	A社	採用は抑制基調 スペシャリティーを 持つゼネラリスト	同左	職能資格制度に基 づいた制度を見直し 中 → 成果反映度 アップ、現状の業績賞与15%	準年俸制 (成果のみではない) 業績賞与30%	従来以上に成果主義の比率を 高める方針 管理職は昇格試験で登用	職能ベースで教育実施 能力開発は自己責任	ローテーション人事 新組織立上げ時に 社内公募実施、フ リーエージェント制も検討中	職能資格制度見直しと併せ検討 代行返上問題・401k等は検討 課題、前払いはメリットなし	Gender Free で登用および 働く環境に注力。 育児休業は3年間(最長5年)	会社指名での嘱託制度あり。 定年者全員の再雇用は必要性 認識あるも団体世代後に対応
	B社	部門別採用 → 各部門職務に 合った専門性	同左=キャリア採用 → 特殊技能は マーケットプ ライズの賃金	部門別・職群別の資格・賃金体系。 年俸制(基本給、固定賞与、EVA連動賞与 個人成果連動賞与)	EVA(会社業績)導入に対し、 個人の業績評価の一環として コンピテンシーを活用	受身でなく主体性ある自己啓発 → キャリア開発計画 次世代リーダー開発、ビジネス リーダー育成等選抜研修もある	複数職務を経験した プロ育成のため同一 部門で数年毎に異動 本人希望も考慮	経済環境に左右されず企業が 一方的に責任を負うことのない 制度を目指す → 基金変更済 401k導入予定	基本理念=イコールパートナーシップ 将来の女性管理職比率の目標 値を設定 育児休業・勤務時間短縮等	雇用延長の制度化を目指す 58歳役職定年時の退職多い → 基金加算年金あり	
	C社	従来どおり (採用は抑制基調)		現状、職能資格給 → 2002年成果 主義導入予定	職能資格制度は残し 役割に基づく成果重 視で月例給与の6割 および賞与が決まる	管理職 : 成果主義 一般社員 : 2002年改訂予定	自立・自己責任が原則 階層別研修はやらずOJTのみ 自己啓発を推奨 能力開発は自己責任	専門分野制で他部門 への異動はない	ポイント制導入済 一般社員人事制度導入時に 役職等級の比重を高める予定	1987年より女性総合職制実施 (→ 女性課長3名)、育児・介 護支援は法定基準どおり	リストラ実施後であり制度化は 当面予定なし 技術系役職者の一部を嘱託で 再雇用もホワイトカラーは困難
医薬品	A社	従来どおり =自ら向上しようと する社員	同左	職能制度を役割主義・成果主義に転換 職能給として年功的 部分が残るが約50 %は成果を反映	約50%成果を反映 部長以上ほぼ100 %反映	自ら向上しようとする社員を積 極的に支援するため各種育成 制度あり(200コース以上)	専門分野制	ポイント制導入済 会社業績への貢献(成果)の 積重ねに対する功労報償の位 置付け	エイジフリー・ジェンダーフリーの雇用制 度を志向、育児休業:3年・賞与 の一部支給、契約MR:結婚出 産退職者再雇用	再雇用制度導入予定 → 業界でもまだ実施先なし エイジフリー・ジェンダーフリーの雇用制 とはキャリアと給与のバランス要	
ゴム製品	A社	現状は従来どおり 今後は大卒男子採用難を予想、新卒は 女性が多くなる方向性 エリア限定勤務志向の新卒も増加を予想		年功序列型の要素が強い資格・賃金体系 成果実績型への移行認識は労使一致も まだ年功的要素の完全排除は困難		同左	新人は物作りの大切さと難しさ を学ぶため当初1年間工場に配 属、自己啓発は積極支援するも 自主性重視	ポイント制導入済 基金は予定・給付利率引下げ、 保証期間延長実施済 401kは法成立後検討	総合職希望女性の能力は高く 新卒の2割程度は採用の予定 営業以外の全職域に配置、育児 休業は1年、短時間勤務あり	技能継承のため再雇用制度あり 最長65歳まで1年契約、定年時 年収の60%程度 今後は高齢者雇用充実が課題	
金属製品	A社	従来どおり (採用は抑制基調)	必要に応じ採用	月例給与=職能給(4割)+業績給(6割) 賞与=部門およびカンパニー業績も反映 ストックオプションの全社員拡大を予定 管理職にSVA賞与を予定	職能資格制度に基づく能力考課 および半年毎業績考課 目標管理制度で社員がプランを 作成、達成度評価も本人から		OJTがベースで階層別研修・職 能別研修・通信教育 自己申告制度(キャリア形成・ 進路・異動希望等)	基本的には専門分野 ・職能資格に応じた ローテーション異動	ポイント制導入済 (職能部分高 く年功的要素は抑えている、 基金あり(退却40%移行)、退 給債務積立不足は一括償却済 入社時選抜型退職金前払い制 度(現状1999年以降入社者の み、旧人の取扱いは検討中)	総合職女性はほとんどおらず 営業事務 育児・介護支援は法定基準プ ラスアルファ程度	希望退職を実施したこともあり 雇用延長制度はない 今後、役職定年と併せ検討予定
機械	A社			年齢給は4年前全 能力給+業績給 現業はさらに仕事給 がある	能力給+業績給		新入社員の早期コース分けと教 育(経営階層コース・専門階層 コース)、 ビジネスリーダー選抜育成制度	コース別のローテ ーション人事	一時金制度・厚年基金制度あり 退職金制度・企業年金制度の 見直しが必要	2000年普通職廃止総合職化 (給与は元々同一体系)	再雇用、63歳まで 本人が希望し会社が認めた者 定年前と同一業務、勤務時間は 3/4程度、開発・技能系が多い
	B社	従来どおり 理工系中心	退職者補充として積 極的に活用	資格制度はない 賃金は年功序列的な体系(技術の複合や 創意工夫等経験が大きな要素)		定量的でない独自の評価方法 であり、成果主義ではない また、平均点方式ではない 評価のフィードバックなし	人事・教育の担当部署はない 社内教育はOJTのみ 見てやって覚える基本姿勢	ローテーション人事 なし、独法名指人事、 実質フリーエージェント	一般的退職金制度	現地採用の事務職中心	財団を活用した雇用延長で希望 者全員65歳まで雇用を保証 年収は厚生年金等を合わせ60 歳時の60%程度
輸送用 機器	A社	従来どおり		大幅に成果主義を導入したが、年功的 生活給的要素は残っている		成果主義導入 専門性を高めるキャリアアップ により給与が決定する方向性	OJT・階層別研修等はあるが自 己責任・自動努力で能力開発	係長までは同一部門 で専門性を高める 労務管理上の問題も あり通常型異動	一時金制度・厚年基金制度あり 退職金制度・企業年金制度の 見直しが必要	均等法対応実施済であるが、 特段の位置付けなし	現業は一定水準の技能を条件 に再雇用、その他は関連の業務 委託・人材派遣会社で再雇用 賃金は約300万円
	B社	コース別人事制度廃止、総合職に一本化		生活給としての年功給を基本に成果実績 要素を加味		成果主義導入	OJT・階層別研修等	通常型異動	ポイント制導入および企業年金 制度改革はこれから検討する	均等法対応実施済であるが、 特段の位置付けなし	関連の業務委託・人材派遣会社 で再雇用
精密機器	A社	職種別 コンピテンシー基準	必要に応じ随時採用 同左	本給(40%)+役割給(60%) 成果実績は賞与に反映	役割遂行評価(目標管理制度連動の運営、 プロセスも評価、絶対評価のみ、昇給・賞 与に反映)、コンピテンシーアセスメント (選択登録制、持ち味評価、任用に活用)		自発的・自己選択の能力開発 (どこの会社でも通用する人材) キャリアプランに基づく個人の 専門性とコンピテンシー重視	全社内公募実施、 任用は役割に必要な コンピテンシーが軸 コア人材異動は会社	退職金はまだ本給リンクであり、 成果主義と対応できていない → 前払い制を志向	現状女性比率が低く高めるべ く努力中で手厚い育児休業制 度あり(男女)、仕事の仕方を 選択できる制度を志向	2001年再雇用制度導入 → 将来はエイジレスを志向 ただし、定年退職者が増加 すると社内対応では困難
その他 製品	A社	(早期退職制度を実施したことから) 採用は抑制基調	凍結中	<職能資格制度ベースであるが、年功部 分は2~3割、残りは成果実績対応部分> 30歳まで育成期間 役割給的要素を高め て成果反映しない		成果主義	OJT・階層別研修等	通常型異動	基金・適年実施済 PBOが大きな問題 → 代行返上の方向性	法定基準どおり	再雇用制度リニューアルを検討中

業種	社名	雇用制度		報酬制度		評価	能力開発・教育	配置・異動	退職金・年金制度	女性の位置付け	少子高齢化対応	
		採用	中途採用	一般社員	管理職							
電機	18 A社	新卒	中途採用	2001年成果主義賃金制度導入(年功部分を減らし評価部分を拡大)	成果主義年俸制(会社業績に連動する年俸)	成果主義(職能別)	与えられる研修から自ら求める研修によるプロフェッショナル化 専門性・キャリア重視 変身大学による社内流動化	ローテーション人事から専門性・キャリア重視の異動へ 自己申告・社内公募	個人でライフデザインする自立型社員を対象に退職金前払い制を導入	女性の積極登用を目指す	雇用延長65歳まで → 段階的に引上げ(2005年) 年収180~300万円位	
	19 B社	新卒・中途ともグループでの一括採用	自立型人材・創造型人材としての知識・資質・特性	年功的職能資格制度から成果主義徹底へ 職群制に変更 職務給導入(役割給に近い)、賞与成果反映	成果主義年俸制(ジョブグレート制に変更 役割給導入、年俸制に近い)	(一般社員)目標達成度4割、行動・意識3割、専門能力3割(管理職)重点目標達成度6割 その他役割2割、人材2割	キャリアデザイン研修・新任役職者研修あり、キャリアアップは自主選択講座制、企業家型人材の早期選抜・育成	定期計画異動制度(年2回):専門能力向上・適性等自己実現 社内公募制	ポイント制導入済	女性は製造部門に多く、職場改善・意識改革・育児休業制度等を実施し定着率が高い (平均勤続年数14年)	雇用延長65歳まで → 段階的に引上げ(2010年) 延長期間対応で事前賃金減額あり、年収200万円位	
	20 C社	自立・チャレンジ・アクレシブ	キャリア採用	年功的な本給を削減し基礎給に改訂、資格階級給を役割体系に相替増額	資格を廃止し役割価値による職群制導入 成果・評価による職群別月俸、賞与成果反映	役割主義に基づく目標管理制度(自己申告チャレンジシートと基礎評価制度を統合)	ライフプラン・キャリアプランの自己管理、会社は自発的能力開発の場を提供	従来どおり	ポイント制(50歳まで累積)企業年金は単純終身型から一部有期年金化、通増方式を止め 定額給付金に、利率を4%に引下げ	均等法対応実施済であるが、特段の位置付けなし (男女とも採用時から総合職・一般職別に募集している)	再雇用65歳まで(複線型人事制度) → 段階的に引上げ(2006年) 再雇用期間対応で事前退職年収:~60歳8割、後5割	
	21 D社	社内カンパニーが主導して採用	自立・主体性	SE(システムエンジニア)	仕事内容と職能資格に基づく体系から行動・スキルに基づく体系へ変更し年功排除	成果主義年俸制	能力評価(年功的要素)を廃止し成果とプラクティス(=コンピテンシー)で評価	総合教育(共通基盤・キャリアデザイン支援・自己責任能力開発・専門性強化・マネジメント強化)、専門的部分は関連会社に委託(含、既存組織)	従来型異動(事業構造改革等により非常に多い)+社内公募(含、既存組織)	ポイント制導入予定。確定拠出年金・退職金前払いは今後検討	均等法対応実施済であるが、特段の位置付けなし (有能な人材であれば元々男女の区別はない)	雇用延長制度はあるが、適職がなく定型的な仕事で限られた人数しか雇用できず給与も含めてミスマッチ状態であり希望者も少ない 再雇用62歳まで(65歳延長を検討中)、関連会社転出65歳まで、高度専門職は1年毎の再雇用
	22 E社	特徴ある人材を幅広く採用(英語力重視)	職種別採用(SE・営業・人事・企画)	部門毎キャリア採用	年功給与は廃止し仕事評価のみで決定する職務等級band別給与	成果主義年俸制	成果のみの評価は結果主義に陥るため、プロセスとチームワークを計画・実績で比較評価 公平性確保=360度多面評価	能力開発に自ら意欲を示した社員には機会を与えるスタンス	企業年金2法をならみ適格年金をどうするかを今後検討	女性の積極登用を目指す、女性がキャリアを積むための課題を女性の立場で検討する諮問機関を設置し展開中	再雇用65歳まで(健康と意欲があれば制限なし) → 今後60歳定年が増加するためグループ外に拡大中	
	23 F社	従来は関係会社YHCに委託していたが採用強化のため本社に戻した採用基準は従来通り	即戦力として重視	即戦力として重視	給与に査定部分を約10%導入したが固定給(年齢給、47歳頭打ち)を5割強から6割に増額	成果主義年俸制	役割に求める行動指針を目標管理へ落とし込むValue評価方式 発揮能力・プロセス・成果 改善復活が可能な仕組み	OJT以外は自助努力 → キャリアプラン	適性・持ち味・可能性 ・キャリアプランに基づく本人の希望を加味した異動	ポイント制導入済 基金・適年に各50%移行済 → 適年の一部を60~65歳のつなぎ年金化予定	有能な人材であれば元々男女の区別はない 法定基準以上の育児・介護支援制度あり(男女とも)	再雇用子会社あり(65歳までだが健康と意欲があれば制限なし) → 今後60歳定年が増加するためグループ外に拡大中
	24 G社	有言実行 チャレンジ	即戦力として重視	即戦力として重視	職能資格制度から職務グレード制度に変更 職務要件が主、職能要件は従年の年俸制 → 合理的な年俸は能力では測れないため職務(役割)が中心となる	成果主義年俸制	組織運営はプロジェクト制で評価項目のウェイトはプロジェクト毎(本来業務・自主的業務活動・連携チームワーク等)	社員育成プログラムで専門家としてのスキル・自立意識のレベルアップを図っている	フラットなプロジェクト制の下での適材適所の異動(少数精鋭→複数P所属者多数)	退職金清算し退職金制度全廃 → 海外グループ企業との人事制度統一・年俸制導入のため	均等法対応実施済であるが、特段の位置付けなし	再雇用制度なし → 今後検討
	25 H社	新卒男子中心(地域性から欲しい人材の確保に苦心)	即戦力として重視	即戦力として重視	成果実績給を導入済	成果実績給を導入済	成果主義		基金(代行型)と退職金100%移行の適格年金あり 401kは検討予定	組立工場として工員は女性が多く4割(創業時30年前は7割)で地域性もあり定着率高いため、活性化に注力している	再雇用制度:現業部門対象 来年以降定年退職者発生 年収は定年時の5~6割(年金込み)	
卸売業	26 A社	採用の多様化(12分野別)	即戦力として重視	職群・コンピテンシー・個人成果・組織業績の成果主義年俸制、(月例)職群別定額基本給+個人能力給(コンピテンシー評価)(賞与)職群別一律+個人成果+組織業績 働きに応じた賃金=労働の価値に支払う 職能資格制度がベースであるが、資格給の比重下げ職務給比率アップ(職務能力給の他に職務成果給を導入)	成果主義年俸制	コンピテンシー(能力)、目標管理制度に基づく個人成果(含、プロセス)、組織業績と貢献度の3面を評価	プロフェッショナル育成のため、OJTをベースに研修・諸教育制度を整備	通常異動、社内求職制度(実質フリーエージェント制) 地域限定社員制あり	旧定年57歳到達時に打切り支給	コース別人事制度廃止し人事制度一本化、意欲・能力がある女性のキャリアアップによる戦力化を図っている	段階的に63歳定年に引上げ(2003年)、年収は60歳まで56歳時の6割、後5割(従来は関連会社に転籍)	
	27 A社	従来どおり					能力は専門能力・企画判断能力・ヒューマンスキルの3分類だがヒューマンスキルが最大比重		会社支給一時金・基金加算部分 ・適年だが、基金分が中心 401kはH16年度導入予定 → 原資は会社支給分	重要な主要戦力であり、積極活用に注力しているが福利厚生面で手厚くしている	65歳まで希望者全員再雇用 → 高齢者向け適職開発は困難であり仕事は会社選定 年収は270万円程度	
	28 B社	従来どおり(採用は抑制基調)			H13年度に職務給制度導入予定(年功賃金は極力排除) → 欧米モデルを参考にし職群・職責(36ランク)を設定					重要な主要戦力であり、積極活用に注力しているが福利厚生面で手厚くしている 総合的女性社員サポート制度		
29 C社	従来どおり(通年採用)	キャリア採用(通年採用)		現状、職能資格制度に基づく処遇であり、成果は賞与の一部で反映する程度。今後の課題は成果主義・能力主義の徹底		同左	自助努力によるキャリア形成 OJTの他Off-JT(自己学習)で資格取得が必要、目指す職位に必要な事項の自助能力開発	組織活性化・能力開発のため2~3年毎に異動 地域専任職制度あり	厚生年金基金制度実施 今後ポイント制導入・401k・退職金前払い等総合的に検討 直しはH14年以降	重要な主要戦力であり、積極活用に注力している 育児・介護・リエンター(正社員復帰)等法定以上の対応	社歴から現状54歳以上がほとんどいないため再雇用制度はない	
陸運	30 A社	従来どおり(採用は抑制基調)		職能資格に基づく賃金体系(年功的要素が多い) → 典型的労働集約産業であり経験により習熟度が上がる		職能資格制度 → 成果実績主義は将来の課題であり、退職金制度の見直しはその後考える	OJT・教育・研修は従来から注力しており、能力開発も含まれる、属人的なものは器を提供し費用支援程度	会社指名のローテーション人事 管理職昇進は昇進試験あり	会社支給の一時金制度のみ ポイント制導入・企業年金導入 退職金見直し等は予定なし 401kは今後検討する	現業の労働集約産業であることから女性は非常に少なく育児支援も法定どおりで余り問題となっていない	再雇用機会提供制度を導入 → 57歳原則出向扱いを止め 60歳まで本体、以後グループ会社で65歳まで、年収300万円 → 再雇用制度化を検討開始したが今後定年退職多困難	
	31 A社	業務全般を担当する総合職と事務で自宅通勤の一般職を募集 → 従来どおり	未実施(グループ会社の現業員は実施)	職能資格制度に基づく賃金体系だが年齢給はなく年功色は強くない → 本給+職務給(約60%)+加給賞与への成果反映は実質25%程度		職能資格制度+成果 今後はコンピテンシーを取り入れる等により評価と成果・能力の連動性を高めたい	OJT+階層別研修 専門知識の習得と継承	入社後10年位まで3~5年でローテーション異動、以後希望・適性で専門分野固定	会社支給の一時金+適年ポイント制導入・401k導入等見直しはH14年以降	ほぼ全員一般職(総合職は2名のみ)だが、総合職・一般職で業務内容に大差なくフル活用を目指す	制度はないが実態的には関連会社で再雇用している → 再雇用制度化を検討開始したが今後定年退職多困難	
電気・ガス	32 A社	自立型人材を求める職種別採用		職能資格の体系を成果主義体系に変更予定(年齢給・勤続給・家族手当廃止) 年俸制を改訂(業績連動性強化)、基本定(年齢給・勤続給・家族手当廃止) (過去業績直近5年)			複線型人事システム制度下で選択と自立をベースに、各事業部門別に専門コースにて人材育成	通常異動がベース 社内公募を活性化する予定	会社支給の一時金+適年 → 将来は50:50にしたい 401kは枠組みが確定してから検討する、前払いには慎重姿勢	女性の能力は総じて高く積極的に活用したい(現状幹部職にない) 育児・介護支援は法定以上対応	再雇用制度あり → 従来は希望者はほぼ全員再雇用できたが今後定年退職者が増加し対応の検討が必要	
	33 A社	コンピテンシー基準 職群採用	キャリア採用	全職種・全社員に年俸制を適用、年収=基本年俸(ウェイト小)+業績年俸(基本年俸)キャリア・資格対応、(業績年俸)職群別、インセンティブボーナスの要素		コンピテンシーとキャリアで成果を評価 マネージャーは部下の教育・キャリア形成支援も評価対象	業務の専門性高く年5~6日の新技術研修あり(技術畑) 能力開発・キャリア形成に注力 ただしキャリア形成は自己責任	キャリア形成のため 社内公募のみ (上司は通さない)	ポイント制退職金全部適年移行 → 親会社並びに業種柄、ポータビリティが問題と認識しており401k移行を考える	優秀な人材であれば男女の区別はない 育児支援は費用補助・時間限定勤務等手厚く実施	現状全く問題ではない 社歴・業種・成果主義・社員構成 将来の採用	
サービス	34 B社	直近10年は新卒中心の採用、それ以前は全て中途採用		現状年功序列型賃金 今後成果主義を採用し入れたい	年功序列型賃金に 成果実績要素を導入したばかり	同左			当面見直し予定なし → 業種柄関連会社の問題点が多く、自社より優先して改訂する必要あり	営業職等女性活用が課題 主婦と高齢者が主戦力(パート・嘱託・契約社員・正社員)	元々本業が高齢者対応可能であり再雇用制度はないが希望者は再雇用している	

業種	社名	福利厚生制度 位置付け	具体的内容	職能資格制度の新しい動き	成果主義と評価	コンピテンシー、EVA等	能力開発・教育・異動	高齢者雇用	<参考>
建設	A 社	1 福利厚生の一律適用は疑問 → よく働く人には給与で対応			成果実績給				
	B 社	2 スリム化の方向 → 関連会社にアウトソーシング			成果主義		教育研修システム(入社後10年間)		
食料品	A 社	3 自立・自発・自己選択型を目指す	カフェテリアプランとコンピテンシー以外の部分での自己啓発支援		能力主義・成果主義 評価=コンピテンシー+成果	能力はコンピテンシーで測定	研修はリターンを得られる者への投資と位置付け	(団塊世代退職後に対応)の投資と位置付け	
繊維製品	A 社	4 一人あたりの福利厚生費の増加が問題 → コスト削減を検討	リストラ実施総額はもあり減少		管理職のみ成果主義	賞与にEVA採用 (部門別EVA達成度対応加算)		再雇用制度(1年間)	
	B 社	5 他社との差別化を図る制度 社員(区分)間の公平化	社員の大半を占める販売職の福利厚生水準向上が課題		成果実績主義	(コンピテンシー導入検討中)	階層別教育から自発型研修に転換(エンプロイアビリティ向上が狙い)		
化学	A 社	6 自己選択・自己責任型として カフェテリアプラン実施 → 専門業者にアウトソーシング	<カフェテリアプラン> 家賃補助、育児支援(保育園料、ベビーシッター等)、家族健康診断、外部学校通学、レジャー等	(職能資格制度の見直し中)	(従来より成果主義分を高める予定)		人材は企業内で育成すべきであり、人材流動化は望まない。	会社指名の嘱託制度あり(再雇用は団塊世代後に対応)	
	B 社	7 恩恵の部分と給与等の折衷的 制度と位置付け 透明化・公平化が課題 → 住宅支援関連見直し	長期勤務前提の制度見直し → 財形利子補給廃止 社宅入居資格変更 総額で住宅手当に組入れ	部門別職群別資格体系	成果主義に基づく年俸制 年俸=基本給+固定賞与 +EVA運動賞与 +個人成果運動賞与	個人成果はコンピテンシー含む EVAは会社全体分業績	主体性のある自己啓発を重視 (キャリア開発計画) リーダー育成選抜研修あり 複数職務経験のプロ育成		
	C 社	8 現状住宅関連のみ → 福利厚生制度全体の見直し予定 → 選択の自由と公平性	現状、社宅は定年まで可であり不公平 → 社宅制度圧縮方針 → カフェテリアプランの原資充当も検討	職能資格制度は残す予定	管理職は成果主義 一般社員は成果主義導入予定		自立・自己責任が原則 会社はOJTのみ		
医薬品	A 社	9 働きに応じた配分ではなく公平性重視で限られた原資のメリハリ配分で見直した。 → カフェテリアプラン不採用		職能制度を役割主義に転換	役割主義に基づく成果主義		自立・自己責任が原則 自ら向上しようとする社員支援の育成制度を実施	(再雇用制度導入予定)	
ゴム製品	A 社	10 現状、社員一人あたりのベネフィットコストの個人差大きく、公平化を目指し大幅改訂を検討中	社宅は元々ないが寮は全廃の予定 → コスト削減 カフェテリアプラン検討準備中				メーカーの物作りの大切さ・難しさを学ぶため、入社後1年間は工場に配属	技能承継のための再雇用制度あり(65歳まで)	
金属製品	A 社	11 自立・自己管理が原則 社員ニーズにより新設・廃止を検討する	社有社宅・寮はない カフェテリアプランは検討したが管理が煩雑で断念		成果主義(月例給与は業績給6割、賞与は部門・カンパニー業績も反映) 能力考課は職能資格対応	(賞与にEVA反映を予定)			
機械	A 社	12 従来どおり、FRINGE BENEFITとして位置付けている	2000年カフェテリアプラン導入 本社人事部が担当		成果主義		新入社員の早期コース分け (経営職階、専門職階コース) ビジネスリーダー選抜育成制度	再雇用制度(63歳まで)	入社時選択型退職金前払い制度(現状1999年以降入社者のみ)
	B 社	13 自立・自律を重視した小組織志向によりあえて注力していない		もともと資格制度はなく、タイトルとして主任・係長・課長等があるが職権はない 全体的には年功序列型	定量的でない独自の評価方法であり、成果主義ではない		社内教育はOJTのみ、見てやっで覚える基本姿勢	財団法人活用型雇用延長(65歳まで保証、以後の延長もある)	
輸送用機器	A 社	14 空気がしていた福利厚生制度の意識化が必要 公平性の観点から住宅政策見直しが必要	2000年カフェテリアプラン導入	職能資格	成果主義導入・徹底 専門性を高めるキャリアアップにより給与が決定する方向性		自助努力・自己責任を前提としたプロ人材の育成の場を提供、係長までは専門性を高めるため同一部門で育成	再雇用制度 現業は一定水準の技能を条件に再雇用、その他は関連の業務委託・人材派遣会社で再雇用	
	B 社	15 将来は分社済の経理・人事機能会社に福利厚生も委ねる方向	カフェテリアプラン検討中		成果主義			関連の業務委託・人材派遣会社で再雇用	
精密機器	A 社	16 福利厚生は一律のお仕着せから自己責任による選択型へ転換を検討中	住宅関連は不公平感強く成果主義との相性も悪く見直し 健康作り支援に注力 教育を組み込みたい	職能等級制度廃止、社員区分(マネージャー、スタッフ)制度と任用された役割の格付けに基づく役割グレードを導入	成果主義導入・徹底 成果はプロセスも重視 能力評定を廃止してコンピテンシー(共通、専門)に転換	役割に要求されるコンピテンシーを軸に任用 → 全社公募制(コア人材除く)	自発的・自己選択の能力開発 自立・協働性を軸として専門性を高めるキャリアアップ	再雇用制度	退職金はまだ本給リンクであり、成果主義と対応できていない → 前払い制を志向
その他製品	A 社	17	2000年カフェテリアプラン導入		成果主義(30歳までは育成期間で成果反映なし) 成果実績対応			再雇用制度 (リニューアル検討中)	



業種	社名	福利厚生制度 位置付け	具体的内容	職能資格制度	成果主義と評価	コンピテンシー、EVA	能力開発・教育・異動	高齢者雇用	<参考>
電機	A社	18 全員一律のお仕着せ型福利厚生は不公平感強く見直し予定 自立化・自己責任化の方向	社宅老朽化もあり、借上げ社宅に切り替え個人負担引上げ 持ち家融資は外部制度移行 カフェテリアプラン検討中		成果主義(職能別)		与えられる研修から自ら求める 研修によるプロフェッショナル化 専門性・キャリア重視 社内公募あり	再雇用制度(65歳まで) <段階引上げ>	
	B社	19 全員一律のお仕着せ型福利厚生から自立支援型の制度へ切り替えを図る	社宅老朽化・ニーズ変化もあり 入居基準等見直し予定	職能資格制度から成果主義徹底のため3つの職群制に変更 (一般社員) → 役割対応型	役割対応型成果主義		自立型・創造型人材育成 自主選択講座でキャリアアップ 企業家型人材の早期選抜・育成 社内公募あり	再雇用制度(65歳まで) <段階引上げ>	
	C社	20 従来の60歳定年前提の生涯福祉から転換を図る予定 (ライフスタイル・社員ニーズの多様化・複線型人事制度導入)	カフェテリアプランが有力検討 社有社宅は老朽化でスクラップ &ビルドするが方向性は検討中 (従来必要な人に必要なだけ提供)	管理職は資格廃止し役割価値による職群制を導入	成果主義 役割主義に基づく目標管理制度		ライフプラン・キャリアプランの 自己管理、会社は自発的能力 開発の場を提供	再雇用制度(65歳まで) <段階引上げ>	
	D社	21 自己責任によるライフプラン選択が基本姿勢であるが、コスト配分も含めた見直しを図る(コスト削減ではない)	社宅は40歳定年あり持ち家 法定外福利費の大部分は住宅関係であるが人事異動との絡みで 社宅は不可欠で検討のネック	職能資格制度を改変し役割対応で4職群に編成 職群内の格付け基準はコンピテンシーを採用	成果主義徹底、年功的要素排除のため能力評価は廃止し、 成果とコンピテンシーで評価	コンピテンシー導入	自己責任での能力開発 キャリアデザイン支援・専門性 強化・マネジメント強化 専門的部分は関連会社に委託		能力開発の専門部分は関連会社に委託
	E社	22 必要な福利厚生は100%会社が実施するポリシー	社宅なし、住宅手当で対応	成果主義に基づく10段階の職務等級(band)制度	成果主義(成果、プロセスとチームワークを計画・実績で比較評価、公平性確保=360度多面評価)		能力開発に自ら意欲を示した社員には機会を与えるスタンス	再雇用制度(62歳まで) (65歳延長を検討中) 関連会社転出は65歳まで	
	F社	23 お仕着せの画一的な制度から自己責任・自己選択・多様性の制度へ変更予定、社宅・寮管理、食堂運営等関係会社へ委託	<現状> 一般社宅・寮の退去期限早い → 持ち家促進策	役割主義	成果主義(管理職は成果主義年俸制、一般社員は査定部分を10%導入した段階) 敗者復活が可能な仕組み	役割に求める行動指針を目標管理へ落とし込むValue評価方式 発揮能力・プロセス・成果	OJT以外は自己責任でキャリアアップ(キャリアプラン)	再雇用制度(65歳まで) 健康で意欲があれば制限なし	
	G社	24 福利厚生制度は最低限必要なものだけ実施してきたが今後は充実させる方向 → 評価だけで割切れない部分のカバー策	持家融資制度・利子補給の充実 育児・介護支援・健康作り支援に注力 カフェテリアプランを検討予定	職能資格制度から職務グレード制度に変更 → 職務要件中心で職能要件は従	成果主義 組織運営がプロジェクト制であり 評価項目はプロジェクトで異なる (連携チームワークも含む)		社員育成プログラム 専門家としてのスキル・自立意識のレベルアップ		
	H社	25 従来どおり	社宅は借上げのみ 持家助成金制度あり		成果主義			再雇用制度(現業部門)	
卸売業	A社	26 世界中に分散し公平性を保持するため福利厚生制度はシンプルだが、トータルコンベンションの観点で見直し済	属人的な住宅手当・家族手当は廃止し給与に組み込んだ 社宅・保養所等は使用していないものは処分済	成果主義徹底・任用の柔軟性確保等を目指し、職務分析により資格制度を廃止し職群制度導入(6職群)	成果主義(3つの評価軸) コンピテンシー、個人業績、組織業績	職群別にコンピテンシーで能力評価(6つの大項目) → 全社共通、部門別	プロフェッショナル育成のため、 OJTをベースに研修・諸教育制度を整備 社内求職制度、地域限定勤務	再雇用制度(63歳まで) <段階引上げ>	
小売業	A社	27 自助努力支援の充実 健康、育児・介護、退職後生活実施主体・役割の明確化 基金・健保組合の財政健全化	育児休業・育児勤務制度が充実 子女特別手当(3人目以降) メンタルヘルスケアが充実 ライフプランセミナーが充実		成果主義 職能資格制度だが、資格給引下げ職務給比率アップ(職能能力給の他に職務成果給を導入)		専門能力・企画判断能力・ヒューマンスキルを最重視して能力開発	65歳まで希望者全員再雇用	
	B社	28 シンプルな福利厚生制度 → 店舗は大阪・東京のみ 社宅も転勤者用のみ 社内預金廃止し生保型積立	総合的女性社員サポート制度 育児・介護の休職・短時間勤務 社内託児所なし・否定的意見 カフェテリアプラン検討中			職能資格制度から、H13年度に職務給制度導入予定(年功賃金は極力排除)			
	C社	29 トータルコンベンションに基づき従来型の福利厚生は縮小・廃止し教育・能力開発投資に充当する方向性	転勤が多く社宅は必要 独身寮は28歳定年		成果主義 (現状、職能資格制度に基づく処遇であり、成果主義・能力主義の徹底が課題)		自助努力によるキャリア形成 (資格取得が必要)		
陸運	A社	30 会社実施分その他、社員共済会(いわゆる互助会)が育児・介護休業制度に伴う補助金支給等をカバーしておりかなり手厚い	福利厚生のリスト等見直しには着手していない → 老朽化し手狭な社宅等		(典型的労働集約型産業であり経験により習熟度が上がるため職能資格制度を維持 → 成果実績主義は将来の課題)		OJT・教育・研修は従来から注力しており、能力開発も含む	再雇用機会提供制度<H13年度導入> (従来は57歳出向60歳定年、再雇用なし)、グループ会社の採用試験あり、1年契約	
倉庫・運輸	A社	31 公平感がありわかりやすい制度を目指す → 自己選択・自己責任の方向	老朽化した社有社宅を借上げにシフトし個人負担を引上げ、浮いた原資は社宅非利用者に配分 カフェテリアプラン検討したい		成果主義 (職能資格的の体系を成果主義体系に変更予定 : 年齢給・勤務給・家族手当等廃止)	(今後、成果・能力と評価の連動性を高めるためコンピテンシー導入を検討)	OJT+階層別研修 専門知識の習得と承継	再雇用制度はないが、実態上関連会社で再雇用	
電気・ガス	A社	32 実績による格差が拡大する賃金制度とのバランス策として公平性を重視 将来は共済会を主体とさせたい	保養所等ハード資産は全廃したい ヘルスケアをより充実させたい 所得保障保険を制度化したい 財産形成支援(財形奨励金等)		成果主義 (管理職は年俸制)		複線型人事システムで事業部門別専門コースで育成 → 選択と自立	再雇用制度	一般社員賃金制度変更はH14年を予定
サービス	A社	33 公平性・機会均等が前提	カフェテリアプラン実施済 住宅手当・家族手当はない	職種群(セールス系・エンジニア系・スタッフ系)	成果主義(全社員が年俸制) 成果中心にコンピテンシーとキャリアを絡め評価、成果に基づく合理的格差で公平性確保	コンピテンシー(採用でも使用)	能力開発・キャリア形成に注力 ただしキャリア形成は自己責任 異動はキャリア形成のため社内公募のみ(上司は通さない)		
	B社	34 遅れている項目を整備する以外は現状維持が基本	アウトソーシング → 取引上利用せざるをえない ケースを含め約3割を外部委託している		管理職に成果実績要素を導入した段階			再雇用制度はないが希望者は再雇用	

## 第2章 各社別ヒアリングレポート

建設A社

01.02.26

ヒアリングレポート 1/1

(当方) 築田・上田

### I. 基本スタンス等

1. 実際に問題に直面する都度、臨機応変に対応する、という基本姿勢。
2. 労働組合がないため、労使協議の場はない。

### II. 雇用関係

#### 1. 採用(新卒・中途)

特にコメントなし(従来どおり、新卒者中心)。

#### 2. 報酬制度&評価

従来どおり、成果実績給を維持。  
→ 実績に見合った評価・処遇を実施。

#### 3. 能力開発・教育&配置

特にコメントなし。特に会社が積極的に後押しするような制度はなし。

#### 4. 退職金・年金制度

- (1)退職金はポイント制へ変更の方向。→前払い制は将来の検討事項。
- (2)PBO対応については、担当部署が明確でない。  
→ 有効なPBO対応策がとれていない(セクション連携がうまくいかない)。

#### 5. 女性の位置付け

##### (1)女性戦力の活用

→ ケースバイケースで再雇用する場合あり。雇用形態は中途採用社員、契約社員、パートスタッフ等さまざま。  
再雇用のモデル例としては、「設計担当の女性」が該当する。

大多数は結婚・出産を機に退職。  
ところが、設計担当の女性は「資格を生かしたい」「仕事が好き」との理由で、子供が4~5歳程度になると再雇用を希望するケースが多い。

(2)専業主婦の活用 → 「情報収集者」(ex.隣近所の売買・立替ニーズの情報提供等)としての活用を、現在検討中。

(3)育児休業制度(法定基準どおり)は、あまり取得していない模様。→ 取得推進の為の制度拡充等は、考えていない。

#### 6. 少子高齢化社会対応

##### (1)定年について

→ 将来的には65歳定年になる旨、予想。  
(現在は、年金支給開始時までの「つなぎ雇用」的な位置付けで、企業義務的認識あり。)  
公的年金の支給開始年齢引上げに対応した雇用延長の必要性な認識。  
但し、定年延長での対応か、再雇用での対応かは、未決定。  
定年延長での対応であれば、1歳ずつ段階的引上げのイメージ。

##### (2)現状での雇用延長対応

→ ケースバイケースで再雇用先を斡旋(グループ会社間で再就職口を用意)。  
現在は、DIYでの相談係・アドバイザーとしての人材需要が多い。  
また、従来どおりの、下請け企業への再雇用も依然多い。

##### (3)高齢者の活用について

(現在)

再雇用希望者の動機は、あくまで「勤労意欲の充足」。

(将来予想)

金銭的に働かざるをえない人(住宅ローン残債あり等)が、今後増加。

上記、将来予想時には、定年延長もしなければならない、と考えている。

高齢者雇用推進のための施策としては、「給与体系の見直し」「退職金・年金制度の見直し」を重視。

### III. 福利厚生関係

#### 1. 位置付け

- (1)現在の福利厚生制度には、疑問あり。成果を出す人もそうでない人にも、福利厚生が一律なのはおかしい。  
住宅手当等も、税制上の恩典さえなければ不必要、と認識。
- (2)(将来的には)必要最低限の福利厚生(=法定福利費)のみにしてもいい、との基本スタンス。  
→ 働く人には、あくまで「給与」で報いていく方針。
- (3)国も大学など作らずに、保育所を作って欲しい。または、「子育て手当」等もいいのでは？

#### 2. 具体的内容

寮・社宅が中心。詳細は特にコメントなし。

## I. 基本スタンス

1. 雇用延長には、再雇用制度導入の方向で検討中。
2. 結果的に建設大手5社が、ほぼ同じ横並びの制度となっている。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1)新卒者採用について  
→ 引き続き、新卒者中心の採用を継続する。定着率が高い(90%強)。定着率も高く、中途採用については技術職以外では殆ど例が無い。
- (2)中途採用について  
→ 新規事業分野や重点事業項目については、即戦力の採用が必要となっており、重視している(技術職が中心)。優秀な即戦力確保の為に、ストックオプションを付与することも検討中(現状は役員のみ)。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- 報酬体系・評価について  
→ 業種柄、成果実績を報酬・評価に反映させている。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- 新入社員時代から長期間(10年)の教育研修システムが出来上がっており、長期的な人材育成を実施している。  
→ 社員の定着率が高い(90%強)要因のひとつ。

## 4. 退職金・年金制度

- 退職金と適格年金あり。 → 昨年、適年は予定利率を据え置き(5.5%)、給付利率の引下げ(6.5→5.5%)を実施。

## 5. 女性の位置付け

- 特にコメント無し

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1)雇用延長について  
→ 「社会的ニーズ」(公的年金の支給開始年齢の引上げ)、「技術の継承」の面から、必要性は痛感している。現在、検討中なるも「再雇用制度」で対応する方向性。
- (2)早期退職制度をH12年4月に導入・実施。  
①対象は50歳以上。  
②あくまでセカンドライフ支援(40~50歳の実績あり)。但し、会社が同制度の適用を認めないケースもあり。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1)カフェテリアプランを検討した時期もあったが、現在は全く考えていない。
- (2)方向性としてはスリム化する方向で、社宅・寮、事務・総務運営を関連会社アウトソーシングしている。
- (3)共済会はないが、社員の慶弔費補助等の組織として、グループの任意団体がある。

## 2. 具体的内容

- (1)育児・介護休業制度の内容については、組合との協議事項にはなっているが、現状大きな問題があるとの認識は無い。
- (2)育児休業制度は定着している(休職者常時40~50人、復職率はほぼ100%)。介護休業制度は殆ど利用実績無し。

## I. 基本スタンス

## 1. 人事の基本スタンス

「適材適所」、「人材高度化」の戦略人事が人事部門の仕事であるとの認識から、給与や福利厚生関係は総務部へ移管し、「人事部」から「人事戦略部」に改称(組織上も経営戦略部などとともに戦略企画本部に属している)。

## 2. 人事制度

(1) 1995年 新人事制度導入(一般社員:30歳台半ばまで) <一般社員への能力主義・成果主義の強化>

A. 資格(役職)は副主任・主任・副課長・課長補佐の4段階のままであるが、職能等級を倍増し(8→16等級)、等級と役職を厳密に連動させる仕組みに改定し、従来のあいまいさ(同じ職能等級でも職場により役職が異なる等)を排除。

→ 昇格は、毎年上司から期待する取組み姿勢や身につけさせたい経験・技術等を明示し、達成度に応じて決定。

B. 能力給を給与の45%から60%に上げた(給与は生活給をベースとして成果給を上乗せする考え方)。

C. 社員育成方針を見直し、「育成グランドデザイン」を提示。

①コース別人事制度導入

②「ジュニア」(大卒入社後3年まで)、「ミドル」(同3年目程度～30歳台半ばまで)、シニアの「育成クラス」を設定。

③「ダブル・ジョブ・スペシャリスト(DJS)制度」: 入社後10年間で2つの職務を経験させ、変化に対応できる広い視野の2つ(以上)の職務のスペシャリスト育成を目指す。

④キャリア形成との関係を持った異動希望の「自己申告」、目標管理の関係で「自己評価制度」を導入。

D. 転居を伴う異動を希望しない社員は「A(エリア)社員」とし、「N(ナショナル)社員」と分別。

→ N社員は昇進が早く給与も高くなる等の差異がある。実態上、A社員選択者は工場勤務者及び女性がほとんど。

(2) 1998年 「プロデューサー人事制度」導入(管理職層) <管理職層への能力主義・成果主義の強化>

A. 管理職層の資格等の再編

①資格: 副参事(課長待遇)・参事(統括課長待遇)・副参与(次長待遇)・参与(副事業長待遇)・副理事(事業長待遇)の5段階を、「プロデューサー」(従来の課長待遇)、「チーフ・プロデューサー」(従来の統括課長待遇)、「エグゼティブ・プロデューサー」(従来の次長・副事業長・事業長待遇)、の3段階に変更。

②等級: 従来の管理職層15等級を11等級に削減(プロデューサー3段階に配分)。

B. 「ジョブエントリー制度」: 資格による職位登用規制(従来は現『待遇』以上の職位に任用できなかった)を廃止し、資格がプロデューサーであれば(どの段階であっても)上位の職位に任用できるように改め(年功的人材登用を廃止)、若手抜擢を可能とした(降格もある)。

C. 処遇面における成果・実績主義の強化: 年俸制導入。

D. 「チャレンジ公募制度」: プロデューサーであれば新たに設立した会社の経営者等の募集にチャレンジできる制度。

(3) 1999年 「人材棚卸し」制度導入(工場勤務者を除く全社員=約3000人/約4300人): 以後毎年実施

A. コンピテンシー導入による人材棚卸し

①人材の棚卸しを目的に、様々な職務で必要とされる能力(コンピテンシー)を36項目に分類。

②職務を23に区分し、各職務に必要なコンピテンシーを規定し(「職務要件表」)、イントラネットで公開。

→ 「職務要件表」: 利益志向・決断力・戦略センス・改革・問題分析・柔軟性・率先垂範等で構成されている。

③全社員のコンピテンシーを測定し、各人にフィードバックした(「棚卸し情報」)。

B. コンピテンシーの活用

①社員は、希望する部署や役職に適性があるのか(職務要件表と棚卸し情報の活用)、適性不足項目は何をすればいいのか(お勧め研修プログラム・通信教育プログラム)が、イントラネットの自己診断ツールで把握できる。

②研修・通信教育・採用にコンピテンシーを導入・活用。

③将来は、適材適所を貫くために定期異動にもコンピテンシーによる配置を考えている。

(4) 2000年 社内公募制導入: 新事業立上げ時、上司を通さず人事宛直接応募。

## 3. 研修制度

(1) 1999年 「選択型研修」制度導入 <ミドルクラス以上>

A. 狙い: 変化に対応でき、自ら率先して考え行動する自立型・創造型・革新型の人材を育成するため。

< 従来の階層別研修: ①画一的②OJTと運動性なし③自動的で受身④管理職の研修はほとんどない >

B. プログラム: ①異業種交流 → 中堅社員研修、ラインプロデューサー研修、組織革新研修の3講座

②コンセプチュアル・スキル(C/S) → ビジネス戦略ケーススタディーの2講座

③ヒューマン・スキル(H/S) → ビジネスコミュニケーション、TA(交流分析)の2講座

④テクニカル・スキル(T/S) → プレゼンテーション、財務(マネジメントゲーム)等の3講座

C. 受講条件 ①年1講座限定、②講座別に資格制限あり(コンピテンシー)、③費用負担(1割程度、最高1万円)

④定員制(最大講座で40名、計223名 → 同年度は484名の応募あり半数は落選)

D. その他: 現状、受講の有無と処遇は関係ない。

E. 残した階層別研修: ①新入社員研修(基礎:ジュニアクラス)②新任プロデューサー研修(プロデューサー昇格時)

③昇格アセスメント研修(エグゼティブプロデューサー昇格時)

(2) 2000年 研修制度改訂

A. 前年の選択型を「オープン型」と改称し講座見直しするとともに、別途「選抜型」研修を設定。

B. 選抜型研修は「A社スーパー塾」(1999年実施の早期選抜型CDPプログラムの反省点を踏まえた改訂版)で、早期選抜によるビジネスリーダー育成目的で40歳以下の若手プロデューサー層を対象(毎年10名)。

①過去2年間の業績評価・コンピテンシー・(ノミネット後の)ヒアリング等の総合評価で選抜。

②月1(～2)回週末集合の研修で半年間実施、累計約700時間(うち2/3超は事前・事後学習)。

③役員・大学教授等による講義、経営者との意見交換等によるビジネススクール方式で、最後に課題論文として『流れを変える新しいビジネスモデル』を提出・プレゼンテーションする。

④研修成果の評価により研修終了直後の異動部署が決定、以後もモニタリング評価され配置等処遇に反映される。

→ 高評価された者は通常より高度な職務に「優先配置」され、以後も高評価であれば「抜擢配置」・「選抜配置」等によりかなりの早期昇進が可能。

(3) 2001年 「A社スーパー塾」改訂

A. さらなる人材育成強化のため、35歳以下の副課長クラス対象の早期選抜研修「スーパー塾Ⅰ」(20名程度)を設置。

B. 40歳以下の若手プロデューサー層は「スーパー塾Ⅱ」と改称(内容等実態は同じ)。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 新卒採用 : 効率のよい採用ツールとしてコンピテンシーを重視。  
新卒採用はグループ各社の個別採用。
- (2) 中途採用 : プロフェッショナルを求め職種別採用(コンピテンシー重視)を実施。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 報酬制度 : ①基本的に、能力主義・成果主義の賃金体系であり、今後さらに成果主義を徹底する方針。  
②一般社員のみ、給与の6割程度の能力給の他、生計費としての年齢給(年功)要素の「本人給」あり。  
③賞与は、一般社員が賞与の1/3程度、管理職は同2/3程度が成果を反映。  
④家族手当は、能力主義・成果主義と相反することから今後削減の方向であるが、具体的には未定。
- (2) 評価制度 : ①職務において、コンピテンシーを伸ばし、成果を出すことが評価対象。  
②その意味で、評価を育成ツールとみなし、評価する側とされる側のコンセンサスを確立することが重要であり、納得性、公正性の高い評価制度を目指している。  
③「職務要件表」を制定したが、これは米国型の「職務分析」の「職務記述書」ではなく大まかなくりであり、(職務の細分化ではなく日本型複合職務における)「役割」の規定といったほうが近い。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1) 能力開発・教育 : ①企業にとって、研修は底辺引上げというコストではなく業績向上というリターンが確実な者への投資との位置付けで研修制度を見直し、「選択型研修制度」を導入した。  
②そこで、オープン(選択)型研修制度は、コンピテンシーを伸ばすことが目的であり、学習する風土を作り自ら学ぶ社員をサポートすべく、学習意欲を満たすプログラムを提供する。コンピテンシーに直結しないものは自己啓発(福利厚生関係)で対応する。  
③なお、OJT、部門別研修、事業所主体型研修の他、外部交流も盛ん。
- (2) 配 置 : ①年1回9月にローテーション的人事異動あり。極力自己申告を反映させる。人材登用は職務要件表対応原則以外はフリーである。なお、コンピテンシーによる異動・配置は将来の課題。  
②グループ内の効率的人材配置のため出向を行う。出向には人材育成の側面も若干ある。

## 4. 退職金・年金制度

- (1) 適格年金制度 : 2001年制度見直し(予定利率引下げ、給付利率の引下げ、終身年金選択可)
- (2) 退職金制度全体 : ①ポイント制導入は今後の課題として検討する。  
②前払い制度は、コア人材は育成し永年勤続が前提のため、採用するつもりはない。特殊なプロは短期契約で対応する。  
③確定拠出年金(日本版401k)は検討したが、現状税制上メリットがなく採用しない。

## 5. 女性の位置付け

&lt; 正社員中の女性比率 : 15% &gt;

- (1) 女性活用 : 平成元年入社以降女性総合職をコンスタントに採用しており、また女性総合職の意識・意欲は高いが、結婚・出産・育児・配偶者転勤等による退職も多く、女性社員自体が増加していない。
- (2) 育児・介護支援 : 法定基準どおり。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1) 雇用延長 : ①現状、各部門での必要に応じた個別対応とし、特に制度は設けていない。  
②団塊の世代と30歳前後の人数が多く、団塊の世代以降に雇用延長制度に取組む。  
③役職定年制はなし。
- (2) 今後の課題 : 技能系は仕事があるが、事務系・営業系にはなく、グループ全体で受け皿を確保する必要がある。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1) 自立・自発・自己選択型福利厚生制度を目指す。  
→ カフェテリアプランと自己啓発支援(選択型研修とは分別し、コンピテンシー以外のものが対象)の2本立て。

## 2. 具体的内容

- (1) 住宅関連 : 1995年持家取得推進策
- A. 社宅関係 : ①社宅利用料を一律3~4割引上げ(以後も入居継続なら毎年3%引上げ)。  
②社宅入居制限 : A(エリア)社員は入居12年で退去、N(ナショナル)社員は45歳までに持家を取得せず社宅に継続入居している場合、利用料を2割引上げ。
- B. 住宅資金貸付制度 : 貸出利率引下げ、返済期間延長(7→10年)
- C. 住宅積立金制度 : 金利補助

## I. 基本スタンス

事業の中核である化学・繊維産業は成熟産業であり、人員余剰状態。→ 人員削減、進展中。  
ただし、それ以外の成長部門や、今後の戦略部門たる電子部品・医薬品等の分野には、会社の要求する能力を持った人員を配置していく。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1)新卒者について  
→ 成熟産業分野を抱えているため、人員的には余剰状態。抑制基調での採用。  
ただし、一定数の新卒者の採用は実施。近年では入社後の担当部門がほぼ決定された状態での採用となっている。
- (2)中途採用等  
→ 会社側が必要と考える能力を持つ人物は、新卒・既卒、時期、性別、国籍を問わず採用を行う(=ポーターレス採用)。
- (3)ジョブ・インターンシップの採用 … H10年より  
→ 全国の4年生大学及び大学院に在学中の学生を対象に、約50人を募集。体験入社制度。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1)報酬制度について  
①(人事制度全般的に)長期間かけて構築してきたものなので、数年でドラスティックに成果主義へと急変することはない。  
現状はあくまで、年功序列賃金体系が基本。  
②部門毎のEVA目標の達成度合いにより、賞与に加算金を上乗せする仕組みを導入。
- (2)管理職の成果主義給与制度について  
→ 「部課長人事処遇制度」(H8実施、H11改正)  
「部門経営」、「全員専門家」、「業績・成果主義」、「オープン、フェア」がキーワード。  
①コンセプト…部門経営の強化、成果主義風土の醸成、変化に強い組織の構築、変化の時代の成果配分。  
②制度概要 … (職階) = 簡素化、職階変換における年次・年功の排除、抜擢転換の実施。  
(給与) = 職階毎の体系変更、業績考課、給与調整制度の段階的廃止と定昇・各種手当ての見直し。  
(賞与) = 高業績者・高業績部門への厚い成果配分、賞与特別加算制度。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1)原則として、各事業部門毎に実施。  
→ 英会話や目的別研修(経営シュミレーション等)、役職就任時の階層別研修などは、人事部実施。
- (2)営業部門のケース(例)  
→ ABC研修(A社 BUSINESS COLLEGE)の実施=入社後10年間。  
①PSS研修(1年目) … 顧客ニーズの充足、顧客対処法、顧客アプローチ法等の商談技術の研修。  
②営業基礎研修(3年目) … 事例研究による営業研修(必須情報、顧客ニーズ、キーマン等の押さえ方)。  
③ADS研修(4年目) … 営業戦略の立て方・進め方の研修。  
④マーケティング研修(5年目) … 社内外のマーケティング事例を押さえた上で、自社商品のマーケティングを考える研修。  
⑤実践知識研修(8年目) … 営業推進上、知っておくべき法律・特許・経理・財務・経済を学ぶ研修。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)①退職一時金をポイント制へ変更…H10年  
②退職一時金の一部を現在払い制度へ変更(管理職のみ)…H11年
- (2)基金の予定利率を5.5%→4.5%に引き下げ…H11年  
代行返上については、メリットの有無を検討。

## 5. 女性の位置付け

- (1)男性・女性といった性差及び日本人・外国人といった国籍の区別はしていない、会社が必要とする人材を求めているだけ。  
→ 将来的に「エイジレス」を展望。
- (2)ただし、(いわゆる)女性総合職に関しては、地方生産拠点での勤務があることが敬遠され、実態として、過去数年間は採用実績は無い。
- (3)法定基準以上の育児休職制度(約3年)等を講じており、実際の取得も数十人に上っている。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1)再雇用制度
- ①背景 … 組合からの60歳超の雇用延長要求を受け、H13. 4月から再雇用制度を導入。
  - ②対象 … 全社員
  - ③制度概要 … 希望者の中から、会社が本人の業務能力・健康・意欲等を勘案し決定。期間は1年。
  - ④実施状況 … 対象者の約4割が希望。結果として、会社判断により採用されたのは、希望者の1割。
  - ⑤その他 … 本制度は親会社でのみ実施されており、グループ企業各社では未実施。
- (2)再雇用制度以外で、少子高齢化社会対応の特別な施策はなし。介護休暇制度についても法定基準とおり。
- (3)在宅勤務等についても、関連会社等(システム関係の模様)での実施事例あり。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- 一人あたりの福利厚生費用が上昇傾向にあり、問題。  
→ コスト削減策を検討中。

## 2. 具体的内容

- (1)福利厚生費用  
→ 全体の総額は減少している(人員削減実施に伴うもの)。
- (2)カフェテリアプラン  
→ 検討した時期もあったが、結局導入見送りに。最近のトヨタ自動車の導入には注目している。

## I. 基本スタンス

1. 原則、人員削減等のリストラは実施しない(社長方針)。労働集約型産業なので、単純な人員整理は馴染まない。ただし、人員過剰気味なので、人件費抑制を図っている状況。
2. 人事諸制度の改正・整備は、やれるものから順次実施している。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1)新卒者採用について  
→ 雇用形態の多様化に応じた、雇用の方法を考えていきたい。  
将来的には、新卒者採用にこだわることなく、労働市場の流動化を踏まえた採用を行っていきたい。
- (2)中途採用について  
→ 現在は、実質的に余剰人員が存在するため、極力最小限に抑制している。

## 2. 報酬制度&amp;評価

## 報酬制度・評価について

- ①成果実績主義の方向に変化してきている。  
→ 現在、賞与の8割に反映。  
なお、旧来型の日本型終身雇用システムは緩やかに消失していくであろうが、形態を変えて残ると予想。
- ②部長資格以上は、年棒制を導入済み。
- ③現制度はH8年に導入。5年経過して見直し時期の為、次年度の導入を目指して新制度を検討中。
- ④新制度では、業績に応じた配分を考えている。  
「コンピテンシー」の考え方を、どうB社流にアレンジしていくか苦心している。  
参考例としては、武田薬品工業の取り組みに注目している。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1)将来的には、外部労働市場で通用する社員を育てていきたい(エンプロイヤビリティの向上)。  
なお、従来は階層別の社員教育が中心。最近5年間で、自発型研修に切り替え。
- (2)希望者には社外のセミナー等への参加を促し、自己の能力開発への取り組みに対する会社支援の姿勢を打ち出している。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)基金と退職金。適年なし。退職金はポイント制。  
基金の予定利率・給付利率を共に4.5%に引き下げと若干の保証期間延長を実施済み。
- (2)基金代行部分返上は、検討中。
- (3)確定拠出年金(日本版401K)は他社動向をみながら、今後、労使で協議・検討する方向。

## 5. 女性の位置付け

- (1)総合職1,200人のうち9割が男性。  
総合職以外に限定職(勤務地域の限定されている社員)が約4,000人。  
変化しつつある業務内容に合わせて、もう少し総合職の女性比率を高めたい、とのニーズあり。
- (2)職域については、ほぼ全ての職域に配属させようとしている。  
(ただし、営業職については、顧客対応上難しい面もあるため、慎重に対応)
- (3)育児・介護休業制度等
  - ①育児休業制度(H4. 4月～)、育児短時間勤務制度(H5. 10月～)の導入。
  - ②介護休業制度、介護短時間勤務制度(ともにH9. 4月～)の導入。
  - ③介護費用貸付金制度(30万円、無利息)なお、育児・介護休業取得者の復職率は100%に近い。  
→ 制度取得前の、復職後プランの徹底確認(事業所単位で実施)や、休業中の社内情報提供(毎月1回)等が高い復職率の要因。



## 6. 少子高齢化社会対応

## 雇用延長について

- 組合との協議事項ではないものの、社会的な問題(公的年金の支給開始年齢の段階的引上げ)として、重要問題と認識している。

具体的検討は未着手ながら、方向性としては「再雇用制度」で対応予定。検討スケジュールは未定。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

他社との差別化を図るための制度と考えている。但し、「社員間での公平性」の観点が重要と認識。

- 社員一人あたりの福利厚生費格差が大きい点が問題。
  - = 社員の大半を占める販売職に対する配分が少ない為、結果として一人あたりの福利厚生費が低水準となっているのが現状。

## 2. 具体的内容

## カフェテリアプラン

- 5年前から検討はしているが、会社特性(社員一人あたりの福利厚生費が少ない)の面から、導入は先送りに。カフェテリアプランにて、能力開発への支援導入も検討したものの、人員構成上プランを組みにくいとの結論に。

## I. 基本スタンス

1. 美と健康への価値創造を実現するため、社会に向けた人材の育成と社員の個人生活の充実をサポートすることが人事の役割である。
2. 本社単体では3,200人であるが、子会社が80社(うち連結対象76社)あり、グループ全体では2万人。採用は個社別。
 

管理職 総合職 事業所限定職 美容職(女性) 子会社プロパー社員(5,000人強) 海外現地社員	}	本社人事が要員管理(12,000人) 販売子会社が要員管理(8,000人)	}	本社人事が賃金水準決定 (合計20,000人:過半数が女性)
---	---	--	---	-----------------------------------
3. ビジネスの高度化・複雑化の中で、各分野で専門的能力の育成が急務となってきた。
4. 成果に応じたメリハリのある処遇を目指している。
5. Gender Free (性差別排除)、女性登用を心がけている。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 採用は各社個別で実施するが、本社は引締め傾向であり、基幹人材として新卒採用5~60名、中途採用20名程度。なお、研究職は専門性が高いため修士以上の採用としている。
- (2) 新卒採用に求める人材像(スペシャリティーを持つゼネラリスト)
  - ①創造性とチャレンジ精神を発揮できる方、②将来に対するビジョンを持ち、入社後もプロになるための努力を続ける意欲のある方、③様々な仕事を通じて、専門性を高めるあるいは新しい自分の可能性や専門性を発見していける方、④今「スペシャリスト」としての専門的な知識がなくても知識に変わる将来性を感じさせる「何か」をアピールできる方

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 賃金制度
  - a) 管理職 : 90年から準年俸制(成果のみではない、また、家族手当等諸手当なし)。
  - b) 一般社員 : 79年以降の職能資格制度を見直し中。  
→ より成果主義を反映した処遇に改める。  
Gender Free、女性登用の見地からも従来の家族手当等諸手当は縮小ないし廃止の方針。
  - c) 賞与 : 基本賞与 + 考課(業績)賞与  
→ 管理職の考課(業績)賞与は、賞与の30%程度。  
一般社員の考課(業績)賞与は、賞与の15%程度(現状)。
- (2) 評価
  - a) 従来以上に成果主義の比重を高める方針。
  - b) 管理職は昇格試験で登用。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1) 教育
  - ①現状は、各分野のプロ育成を目指すべく(十分とはいえないが)職能ベースで教育・訓練を実施している。
  - ②以前は販売のプロを育成すべく専門セクションを設置していたが、10年前廃止した。  
最近各分野のプロ育成が急務となり、専門セクション設置(復活)を検討中である。
- (2) 能力開発
  - ①能力開発は、教育と合わせて企業の重要な人材育成の柱である。
  - ②ただし、能力開発は社員の自己責任で実行するものであり、会社はツール・機会の提供等支援を行うだけである。
  - ③人材は企業内で育成すべきであり、人材流動化は円滑な業務推進上望ましいとは考えていない。  
→ 社員個人レベルではemployability(雇用されうる能力:当該企業の中で発揮され継続雇用されることを可能にする能力+転職を可能にする能力)を意識する必要があるかもしれないが、会社が支援する必要性はない。
- (3) 異動
  - ①通常の人事異動は、従来どおりローテーション人事により様々な仕事を体験させる。
  - ②新セクション立上げ時等の、Job Challenge制度(求人型:社内公募)を実施済み。
  - ③社内Free Agent制度(求職型)を検討中。

## 4. 退職金・年金制度

- (1) 一時金・年金合算の水準は当面維持の予定。ただし、職能資格制度の見直しに併せ一時金・年金の比率組替えおよび基金制度の予定利率・年金換算率の引下げ・ポイント制導入等を検討中。
- (2) 現状では確定拠出型年金制度(日本版401k)の検討は時期尚早、法律成立後に労使で話合って方向性を考える。
- (3) 退職金前払い制度は、社内でシミュレーションしてみたが現行税制ではメリットなし(会社の税負担は考えていない)。

## 5. 女性の位置付け

- (1) 業種柄、Gender Free (性差別排除)の会社を目指し、女性登用を心がけている。  
→ まだ女性登用は十分ではないが育ちつつあり、女性部長が4名いる。  
1988年に現行総合職制度に切り替えたが、旧制度(一般職女性)が混在している。
- (2) 女性が重要な戦力であり、育成してきた戦力の維持の観点からも女性が働きやすい環境作りには注力している。  
→ 育児休業制度は、法定よりも優遇しており、現在グループ全体で280名が育児休業中。  
→ 法定では1歳までだが、当社の育児休業制度は、子供が3歳になるまで休業でき、子供が複数になった時は通算5年まで休業できる。
- (3) 出産後もほとんどが復職している。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1) 少子化に伴う新卒採用への影響は心配していない。
- (2) 雇用スタイルは正社員にこだわることはなく、例えば美容職にはパートの積極活用も考えている。  
→ 美容職は、毎日化粧する女性の立場であればお客様との関係でも専業主婦のパートとしての意義がある。
- (3) 雇用延長
  - ① 現行雇用延長制度＝「シニアエキスパート制度」(1997年～)  
→ 専門的能力の高い人に限り退職時の70%程度の報酬で再雇用している(きわめて少数)。
  - ② 対象者拡大に取り組むべく「エキスパート嘱託制度」を検討中。  
→ 公的年金合算でフルタイム350万円・週3日なら200万円、1年更新、65歳まで
  - ③ 定年退職者全員の再雇用はいずれ検討するが、当面の予定はない。  
→ 男性社員の団塊の世代の人員が突出しており、それが片付くまでは本格的な雇用延長に取組めない。  
→ 業務能力・体力・労働意欲等個人差が大きく、単純定年延長では企業活動に支障をきたす。  
定年延長は、企業努力というよりも社会環境が整わないと困難である。
- (4) 介護休業制度  
法定では3カ月であるが、当社では介護1回につき1年間休業でき、通算で3年可能である。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1) 時代の変化に伴い従業員ニーズが多様化し、人事処遇制度でも成果実績重視の流れとなったことから、会社が一方的に付与する福利厚生はニーズ・コストに見合わないとの認識から見直しを実施し、従業員が自己責任で選択・利用する、ニーズの高い重視すべきメニューへ効果的に配分できるカフェテリアプランを1998年に採用した。
- (2) カフェテリアプランは、女性が多い職場ということを意識して、「仕事と家庭の両立支援」や「より豊かで彩りのある生活の実現」を主な目的としており、その観点から新規メニューを設定した。
- (3) 通勤手当・家族手当・健康診断等基本的な福利厚生制度は従来どおり会社が実施している(一部廃止)。

## 2. 具体的内容(カフェテリアプラン)

- (1) 年間370ポイント程度(@150円程度)、未消化分の翌年度持越しは不可。
- (2) メニュー :
  - ① 家賃補助<寮・社宅以外の家賃を支払っている者、利用が非常に多い>
  - ② 育児をしながら勤務することを支援(保育園料・ベビーシッター・ホームヘルプ利用等)
  - ③ 家族の健康管理や介護を支援(家族健康診断・家族介護・ホームヘルプ利用等)
  - ④ 自己啓発支援(外部学校通学)
  - ⑤ レジャー・スポーツ施設利用の支援
- (3) ポイント管理等の運営は、外部専門業者にアウトソーシングしている。

## I. 基本スタンス

## 1. 雇用制度全般

## (1) 雇用に対する基本姿勢

一律不変な雇用制度という考え方はなく、職務対応で仕事に合わせて、適時適材適所、組織・制度を変更する。

## (2) 社員像

現在の会社を取り巻く環境から高いプロフェッショナルリティーが必要となっており、そのために、自律した個人による主体的な自己開発、すなわち、自らのキャリア目標を策定し自分の意志で自分のキャリアを切り拓く姿勢を求めている。

## 2. 人事制度の改定状況

## (1) 人事制度大幅改定(1996年) : 雇用の流動化に対応し年功要素を払拭、能力主義・成果主義の徹底

A. 45歳自由選択定年(従来の50歳から引下げ)

B. 月例給与に占める能力給(成果給)の割合を6割から9割に引上げ

C. 部長クラス職位(E職)の定員制(昇格もあれば降格もある。基本的な人員枠を設定)

D. 通年採用(新卒に限らない採用)・弁護士・会計士等スペシャリスト採用(資格・能力見合での給与)

## (2) 住宅関連福祉の見直し(1997年)

長期勤続者優遇的な住宅関連福祉の再構築<Ⅲ-1及び2 参照>

## (3) EVA導入(1999年)

A. 様々な成果を代表するEVAを業績評価の指標とし、賞与の一部をEVAに連動する仕組みとした。

## (4) 新人事制度(2000年) : 資格体系・給与体系の職務・役割型への変更、初めてEVAに連動した賞与を支給

A. 全社一律の資格体系から部門別に職務・役割の大きさ(職群)により全社員の再格付けを行った。

→ 例えば、デザイナー・コピーライター等個人の才能が成果に結びつきやすい部門では、同期入社ないし同年齢でも大きな給与差がつくことになり、一方で優秀な人材をマーケット水準の給与等の処遇をすることで、採用戦略上における競争力を強化するもの(この例に限らず、各部門も同様)。

## 3. EVA導入

EVAとは、スターン・スチュワート社が開発した、税引き後営業利益から資本コスト(株主が期待する利益および借入金の金利)を控除した差額として企業の価値創造を測る財務指標のことで、Economic Value Added(経済付加価値)の略である。

## (1) 経緯 : A. 同社は、主力商品の洗剤・化粧品は成熟製品であるとの危機感を持ち、従来からTCR(Total Cost Reduction 仕事の仕組みの改革 経費削減)活動を通じてROE(Return On Equity 株主資本利益率)、キャッシュフローの増大等に取り組み資本効率重視の経営を徹底してきた。

B. 一方、株主構成で外国人投資家(機関投資家)比率が10年前の5%弱から現状30%まで増加する流れの中で、情報開示・経営の効率化・株主への還元を求められるようになり、米国子会社で1997年に導入したEVAが非常に有効であったことから、本社でも1999年よりEVAを導入し、企業価値を高める経営を目指すこととした。

## (2) 狙い : 海外市場のみならず、外資の日本進出により国内市場もグローバル競争となっており、生残り勝ち抜ける利益ある成長を続けるため、更に効率化を高め、経営者といえども成果を挙げるにより賞与も自分の努力で勝ち取ることで及び資本コストを上回る仕事をしなければ株主還元できないという意識改革を狙って導入した。

## (3) 効果 : EVAが、単なる経営指標ではなくEVAという共通の業績評価を各事業部・事業所・最終的には社員各人にまで適用でき評価しうることを、経営者・社員双方へ啓蒙活動により徹底して、自分の仕事がEVAにどのように関係し自分がどれだけ企業価値創造に寄与しているかが認識されるようになってきた。

## (4) EVAの人事制度への適用

A. EVAに連動した処遇(会社業績賞与)を行うこととしたが、EVAは会社全体のEVAに基づいており、まだ部門別EVAといった部門業績に直接連動した形でのEVA連動報酬制度は導入していない。

B. 現状でのEVAの反映は賞与の一部分であり、これは年収のある比率を資格ごとに設定しているが、前記(1)の状況から会社全体のEVAの達成状況で、資格に応じて一定額として支給している。

→ EVA連動賞与は会社業績賞与として、また個人業績は個人実績賞与としてそれぞれ賞与として反映している。

C. 海外を含め関係会社へのEVA導入を現在検討をしている。

4. 企業状況 : (単独) 5,750名、うち150名が海外勤務中  
(グループ) 27カ国・地域、70社

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・キャリア採用)

## (1) グローバル競争の中で各分野において世界に通用するスペシャリティーを自分でキャリアアップしていける人材を求めており、職種別採用を実施している。

A. 新卒 : 部門(営業・マーケティング・人事・経理・情報システム・研究・技術等)別採用。各部門が各職務に合った専門性を求めている。

B. キャリア採用 : 即戦力としての専門性を最重視し、賃金は専門性対応のマーケットプライスを意識している。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 賃金  
 A. 非管理職 : フィールド(職能)別・職群別の資格・賃金体系に変更<役割と個人実績により給与が決定される>  
 B. 管理職 : 年俸は、①役割年俸(月給相当)、②基本賞与(資格対応)、③EVA連動賞与、④個人実績賞与、の4階建てであり、③及び④は資格別定額であるが、③は会社業績次第で0~200%の範囲で変動する。
- (2) 評価 : EVA導入により、評価が会社業績のみに影響されることを防ぐため、個人実績評価の一環でプロセス評価としてのコンピテンシー(成果行動評価)を活用。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1) 能力開発・教育  
 高いプロフェッショナルリティーが求められており、受身ではなく自律した個人による主体的な自己啓発が不可欠。  
 A. 全社教育 : <全員>入社導入研修、フォロー研修、ステップアップ研修、キャリア開発計画策定  
 <選抜>次世代リーダー開発(社外派遣、異業種交流等)、ビジネスリーダー育成、国際要員開発プログラム  
 B. 自己選択 : 自己開発プログラム(ビジネススキル研修等) →OFFJT(一部個人負担あり)  
 C. 部門教育 : 部門導入研修、配属部門育成計画書+OJT+育成アドバイザー+キャリアコーディネーター
- (2) 配置 : 複数の職務経験を経てプロフェッショナルに育成する方針 → 数年毎に同一部門および関連部門の中で異動。自己申告(キャリア申告)や人事面談からの本人希望や適性を配慮し、異なる部門へのキャリアチェンジもある。

## 4. 退職金・年金制度

- (1) 退職金制度(含、企業年金) : 退職金(全額年金化)は経済環境、運用状況等の変動によるリスクの少ない制度を目指す。  
 (2) 企業年金制度 : A. 企業年金制度(厚生年金基金)は、2001年1月に制度改定した。  
 → ①予定利率を5.5%から4.5%に引下げ、 ②保証期間を15年から20年に延長  
 ③年金額の2.5%増を廃止、 ④加算部分支給開始は55歳で不変  
 B. 代行返上、確定拠出年金(日本版401k)の導入を視野に入れての検討。

## 5. 女性の位置付け

&lt;女性比率30%&gt;

- (1) 女性活用 : A. イコールパートナーシップ(EPS)の基本理念により様々な男女格差は排除してきた。  
 B. 将来の女性管理職比率の目標値を設定し、啓蒙活動を実施中。  
 C. 行きすぎた女性優遇による逆差別が起こらないよう配慮している。
- (2) 女性サポート : A. マタニティー支援制度 : 検診時間確保、短時間勤務、時差出勤  
 B. 育児支援制度(男女共通) ①育児休職(出産後1歳まで、2歳までの延長可)延べ650人利用  
 ②メリーズタイム(3歳まで、日に最高2時間まで短縮勤務可)  
 C. 看護支援制度(男女共通) ①看護休職(家族の看護・介護で最高1年まで)  
 ②私傷病休職(年間20~40日、家族を含む、通常とは別の有給)

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1) 雇用延長 : A. 定年延長は個人差等問題が多く、フレキシブルな対応(=雇用延長)を目指す。  
 B. 現状での雇用延長は、特別な人材に限定し業務委託的に個別対応で行っている。  
 C. 再雇用の受け皿としての関連会社はない。  
 D. 現状では、58歳の役職定年時に退職するケースが多い。→55才より厚生年金基金加算年金支給。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1) 自助努力をベースに公正で選択性の高い支援や、グループ全体の福祉を通して、社員が暖かみや誇りを実感しながら安心して仕事に打ち込める環境作りを推進している。  
 (2) 対費用効果を高めるため当面は全社共通制度とする。

## 2. 具体的内容

- (1) 住宅支援関連の見直し(1997年) : 長期勤続を前提とした制度は不公正で個の自立にも反することから見直した。  
 A. 財形貯蓄・財形住宅融資への利子補給を廃止。  
 B. 社宅入居資格変更 : ①独身者が結婚後に住むための厚生社宅制度は廃止。  
 ②社宅関係は独身寮と転勤者用社宅に限定。 ③独身寮は32歳まで。  
 C. 住宅手当を新設し、現金給与に組入れ。
- (2) 転勤者支援制度の改定 : 持家の有無・転勤先社宅の割当て・引越し荷物等多寡等による不公平感をなくし社員満足度を上げるため、会社の支援を明確化・透明化し、自己責任による選択の幅を増大させた。  
 ①転勤者持家の会社借上げを廃止し、定額の自家管理手当を支給。②単身赴任事由審査廃止。③転勤先社宅の指定を止め、社宅選択の個人裁量度を増大させた。③引越代の全額会社負担を止め、規定に基づき算定される引越手当とした。

## I. 基本スタンス等

## 1. 人員構成

- (1) 社員数1,600名強(出向者約400名は除く)で、40歳未満が全体の65%を占めている。  
 (2) これは、過去2回早期退職優遇を実施(1997年45歳以上、2000年28歳以上を対象)、そのため団塊の世代に当たる層が少なくなったこととバブル時の大量採用の影響である。

## 2. 新人事・賃金制度

従来の終身雇用を前提とした賃金制度や職能資格制度から、成果主義を導入した新人事制度に切替中。

- (1) 管理職 : 2000年4月改定済。  
 (2) 一般社員 : 2002年4月目処で改定作業中。

## 3. 教育・人材育成・能力開発

人事・賃金制度改定後に再構築することを前提にスクラップ&ビルド中。  
 → 基本的には(他制度と合わせ)自立化・自己責任化の方向。

## 4. 社内のパソコンネットワークを構築済

社内文書発信・旅費清算・取引先との連絡の電子メール等に活用中。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

知的好奇心と情熱に溢れた人材を求める(基本的には従来と変わらない)。  
 採用にあたっては、「Free, Fair, Open, Honesty」の原則で対応している。  
 2002年採用は、総合職事務系および同技術系各7~8名計15名程度を予定しているが、一般事務職は採らない。

## 2. 報酬制度&amp;評価

## (1) 新人事・賃金制度(2000年4月より管理職のみ成果主義を導入した新人事制度に改定)

## A. 管理職

## (a) 資格制度

## ① 職能資格制度 : 人的側面 = 能力

→ 職能資格制度を残した理由は、育成への配慮と役職登用時に結果だけでなく適性・能力判断が重要なため(能力がベースにありそれが発揮されたのが成果であるが、成果には運・不運が絡むため)。

## ② 役職等級制度 : 仕事(役職・職務)の役割・課題 = 業績・成果重視

- イ) 職務分析・職務評価により組織上の立場(役職・職務)における期待する役割の基準を定め、この役割の規模・難易度・専門性に応じて役職・職務を区分した(結果的に、役職自体は従前のものを使った)。  
 ロ) 経営職・準経営職、部長職、チーフ・課長職の3段階あり、部長職、チーフ・課長職は役職を各3等級に区分している(計7等級)。人事異動の際、組織の必要性に応じて役職等級の変更もありうる。  
 ハ) 研究職・専門職・出向者は、その職務に応じて「〇〇役職等級相当」として役職等級に張り付ける。

## (b) 賃金制度

- ① 基本給 イ) 職能給 : 職能資格とリンクし、個人の職務執行能力を反映。<各資格間で重複するブロードバンド>  
 ロ) 職責給 : 各人が担っている役職(役割)を反映。<役職等級別・考課ランク別の単年度洗替え方式>  
 → 職能給と職責給は平均的には40:60(役職等級が高いほど職責給比率が高くなる)。

## ② 賞与 : 管理職業績スライド賞与(会社・部門の業績を反映させる)

→ 関連会社も含めた連結業績を基本とし、事業の効率性を重視し、キャッシュフロー経営の

視点を反映し、シンプルで容易に検証できることを前提に3つの評価指標を選定した。

イ) 部門利益(予算達成度)40% : 利益の絶対額確保は会社の基盤であり不可欠。

ロ) ROA(総資産経常利益率)50% : 事業の効率性・バランスシートの改善。

[ ← ROA = 利益率 × 総資産回転率 ]

ハ) IRR(投資計画収益率)10% : 将来の収益・事業成長につながる投資は不可欠。

3指標別のテーブルがあり、部門毎の成果に応じた適用テーブル内で役職等級別・個人考課により賞与金額が決定される。

## ③ 年収 : 職責給と賞与により、理論上は部長で最大300万円・課長で最大200万円の格差がつくことになる。

## B. 一般社員

現状は職能資格給100%であるが、2002年4月を目処に成果主義の導入を検討中。

## (2) インセンティブ

何をインセンティブの対象とするか、どのような制度を作るべきかも未定だが、金銭以外の部分での対応を考える方向。

## (3) 評価

## A. 管理職

上記新人事制度のとおり、成果主義に移行済。

## B. 一般社員

上記新人事制度のとおり、成果主義移行は2002年4月予定。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

## (1) 能力開発・教育

以前は階層別教育(新人・中堅・管理職新任)があったが、現在はOJTのみ。  
会社が具体的な自己啓発プログラムを提供しているわけではないが、自己啓発を推奨している。  
能力開発については、(成果主義に基づく評価・賃金との関連もあり)基本的には自立化・自己責任を前提としている。

## (2) 人員配置

基本的には専門分野制で他部門への異動はない。

## (3) 出向・転籍

関連会社への出向者が多いが、転籍はせず出向後も同じ処遇体系を適用する。

## 4. 退職金・年金制度

1982年(昭和57年)ポイント制を導入しており、基本的には今後も制度を維持し現行退職金制度水準を維持する。  
ただし、一般社員への新人事制度適用時には、従来の職能資格ポイントを(新)職能資格ポイントと役職等級ポイントに分け、役職等級ポイントのウェイトを高くする予定。

なお、法律が整備されれば確定拠出年金(日本版401K)も検討する。

## 5. 女性の位置付け

## (1) 女性活用&lt;女性比率 18%&gt;

1987年より女性総合職制度を導入。男女で処遇差はない。  
現在、女性の課長は3人。  
従来は出産を期に退職するケースが多かったが、最近では育児休暇の取得も多く、出産後も勤務するケースも多い。

## (2) 育児・介護支援

法律で定められたもの以外の独自制度はない(今後も制定の予定無し)。

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1) 雇用延長制度への基本姿勢

雇用延長は組合からの要望もありその必要性は認めるものの、一方で、最近のリストラでやめてもらった人達との兼合い並びに仕事の確保問題もあり、会社としては雇用延長を制度化することはまだ出来ない。

## (2) 現状での雇用延長

現状、再雇用制度に関しては明文化されたものはないが、生産現場で会社が必要と認めた者(技術系役職者が多い)を嘱託として再雇用している。  
賃金面は、年金と併せて500万円が目安(他社と比べれば高水準だが、現場で必要な人材であること)。  
(なお、役職定年制あり(役職定年で賃金は80%程度に下がる))  
ホワイトカラーは仕事の確保がネックとなり雇用延長に取組みにくい。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

現状は住宅関連しかないので、育児介護に限らず、福利厚生全体の見直しが必要である。  
経費配分を見直し、利用できる者と出来ない者の格差を無くす。  
選択の自由を会社が提供する。  
ただし、福利厚生を人材確保策に使うことは考えていない。

## 2. 具体的内容

## 住宅関連

定年まで入居可能で利用者にとっては有意義な制度であるが、利用していない者との間に不公平が生じる。  
今後は宅宅制度を圧縮する方針。その分の経費をカフェテリアプランの原資にすることも検討。

## I. 基本スタンス

- (1)H3年から、人事諸制度の変更を順次実施。昨年度の退職金制度改定でほぼ終了。  
→ キーワードは、「役割と成果に基づく公正な評価・処遇制度」と「グローバルを視野に入れた評価・処遇制度」の確立を目指すこと。
- (2)成果実績主義を導入、仕事と賃金のマッチングにより、エイジフリー・ジェンダーフリーな制度を指向。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1)新卒・中途にかかわらず、必要な人材(自ら向上しようとする社員)を採用していく。  
→ 現実問題として、少子高齢化の進展により、必然的に女性の比率が高まると予測。
- (2)契約MR制度を導入(H13.4～) → 後述。

## 2. 報酬制度&amp;評価

## (1)報酬制度

①正社員は3階層で、賃金体系も以下のとおり。

- ・年俸制適用者(部長以上の職位者等)=役割給+業績給 → ほぼ100%成果実績を反映。
- ・一般経営職(年俸適用者以外)=役割給+資格給+賞与(基本+業績) → 成果実績を約50%反映。
- ・一般職=役割給+職能給+本人給+成果賞与 → 成果実績を約50%反映。

※職能給：一部年功的部分が存続。

※役割給：年々の能力の伸張を基礎にした職能制度から、組織目標を達成するために個人が果たすべき役割を明確にした制度への転換。3つの役割区分を設定。

今後の方針としては、「大きな役割・成果には大きな報酬を」という役割・成果主義を賃金面で一層強力に推進すると共に、役割の決定と処遇水準の決定に、一層の客観性と納得性を持たせることに注力。

## (2)評価制度

- ・年俸制適用者=年1回の業績評価を実施。年初設定の目標達成度を、5段階評価で自己評価。上司評価を経て最終的には本人とトップとの会談で決定される。
- ・一般経営職(年俸適用者以外)
  - 能力評価は年1回。どのレベルの役割をどの程度遂行できるか、という視点から7段階評価を実施。
  - 業績評価は2回。年初設定の目標達成度を半年毎に6段階で自己評価。それを踏まえて上司が最終評価を実施。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1)「自ら向上しようとする社員」を積極支援する、各種人材育成制度を完備(200コース以上)。
- (2)MRの教育(例)：①MR(=Medical Representatives)とは、医薬情報担当者のこと。  
②入社後1年間は研修期間(第1～4期の集合研修を実施)。  
③その後は、月例学術研修や年次別集合研修等を随時実施。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)退職金を完全ポイント制に変更(昨年度実施)。年齢・職能資格に対応するものが無いものとした。
- ①新制度の考え方…「会社業績への貢献(各人の成果)」の積み重ねに対する「功労報奨」との位置付け。
- ②特徴…算定基礎は役割ランクと成果評価で決まる「貢献度ポイント」のみ。退職事由区分による支給額格差もなし。
- ・支給額=「貢献度ポイント×単価」。単価は1,000円。
  - ・貢献度ポイント=基本ポイント(各人の役割レベルに応じて設定されている)+加算ポイント(目標課題の達成度を評価する賞与考課に対応)
- ※基本ポイントは年1回、加算ポイントは年2回算定・蓄積される。
- 年齢・職能資格に非対応の体系(日本でも稀)。中途採用者にも公平な制度である、との認識。
- (2)基金・適年・退職一時金を実施。  
→基金・適年部分から50%支給。  
予定利率を(5.5%→3～3.5%)引下げ。  
基金代行部分返上が認められれば実施したい方向。
- (3)確定拠出型年金(日本版401K)は、選択肢のひとつとして検討はしているが、社員に本当にメリットになるかの見極めが大切、との認識。



## 5. 女性の位置付け

(1)基本的には、エイジフリー・ジェンダーフリーの雇用スタイルを志向。それに向けての雇用スタイル多様化にも着手済み。

## (2)育児休業

- ①背景…法定前から、制度あり。現段階においても、他社比見劣りする内容では無いとの判断で、当面現状維持の方針。
- ②概要…3年間の休業、休業時支援金として賞与の一部を支給。
- ③実績…現在の制度利用者は30~40人程度。  
→ 制度として、完全定着との認識。
- ④問題点…部門により復職率が極端に異なる。=事務・研究部門が100%の復職率にもかかわらず、営業部門では制度取得することなく、退職してしまう。  
→ H13. 4月から「契約MR制度」を導入。

## ・契約MR制度

→ MRの職務特性上、結婚を機に退職するケースが多かったため、スキルを持ったMR経験者の取り込みを狙って導入したもの。当面は社員からの採用を考えているが、将来的には他社MR経験者も取り込みたい意向。

## (3)介護休業

→ 法制化の直前に導入。但し、ほとんど取得実績なし。

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1)再雇用制度

→ 現在、制度なし。今後1年間で検討予定。

## ①業界の動向

業界には、再雇用制度導入企業はなし(H13.4月以降、数社が導入予定)。業界取り組みとしては、業界で研究会を立ち上げ、検討している段階。  
ただし、定年延長の選択肢はない。

## ②これまでの対応

制度化はしていないものの、会社側が必要に応じて、個別に再雇用してきた例はある(マネージャークラスの管理職層が対象)。業界他社も同様の対応。

なお、これまで労働者側からの雇用延長の取組要求はなし。

→ ただし、他業態の動きに合わせて、昨年度から要求が出てきた。

## ③問題点

職場の確保が難しい、との認識。

(2)エイジフリー・ジェンダーフリーな雇用スタイルの下での少子高齢化対応とは、キャリアと給与とが見合う制度の整備対応を図ること。

(3)米国の年齢差別禁止法的な規制が日本に導入されれば、根底から年功制度が崩れるのではないかと、との見解。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

(1)数年前に、制度全体の見直しを実施。

→ 限られた原資(福利厚生コスト)を、いかにメリハリをつけて必要な項目にかけられるか、がポイント。

(2)賃金体系のような、働きに応じた配分とするのではなく、「公平性」をベースとした位置付けとした。

(3)同業大手レベルは、ほとんど同じ程度の福利厚生レベル。

## 2. 具体的内容

## (1)カフェテリアプラン

→ 数年前の、福利厚生制度見直し時に検討するも、会社としてメリット無しとの結論。導入見送り。

I. 基本スタンス

少子高齢化社会の到来による、人材確保難の状況を明確に予測。→ H17年頃から厳しくなる。  
よって、①高齢者②女性戦力の順に、より積極的な活用を図る方針。

II. 雇用関係

1. 採用(新卒・中途)

(1)新卒者について

→ 今後の経済状況の好転につれての、大卒男子の採用難を予想(2005年~?)。よって、新卒女性戦力や高齢者の活用が今後の課題に。  
エリア限定勤務志向の学生も増加傾向に。  
なお、定期的に、学生を対象にした「企業研究会」を開催。

(2)外国人労働力について

→ 将来的に、どのような業務を担わせるかは決まっていない(人材イメージが湧かないため)。  
基本的に、日本人と同じスキルさえあれば国籍は問題なし、のスタンス。

2. 報酬制度&評価

年功序列型から成果実績型への移行認識では労使一致。  
ただし、現実対応としては年功的要素の完全排除は困難、との認識。

3. 能力開発・教育&配置

- (1)新人向け長期現場研修(約1年間) → 物作りの大切さと難しさを学ぶために、工場配属。  
(2)自己啓発は積極支援するも、あくまで個人の自主性重視。

4. 退職金・年金制度

- (1)退職一時金はポイント制に移行済み。  
(2)過去1~2年以内で、基金の予定・給付利率を3.5%に引き下げて、保証期間の若干の延長を実施。  
(3)確定拠出年金(日本版401K)は法成立後、内容を検討の上、導入検討予定。

5. 女性の位置付け

- (1)新卒者採用は、従来より実施中。  
→ 将来的には、新卒者採用(現在30~50人程度)のうち、15~20%程度は女性社員として採用したい意向。  
(平均的な能力は、女性の方が高いとの認識に基づくもの)
- (2)ほぼ全ての職域に配属させる方針(但し、営業分野には対顧客上の問題があるため、慎重に対応)。
- (3)育児・介護休職制度  
①法施行前より、制度あり。→ 休職期間中の費用補助等はなし。  
②育児休業は、現在、女性社員が2人取得中(過去2年で、累計6名程度の利用。それ以前の実績は不明)。  
なお、介護休業は、過去2年で実績なし。  
③短時間勤務制度(ハーフタイム勤務)もあり。  
④職場復帰は、現実的な難しさを痛感。→ 14カ月の休業期間という空白が重い。  
ただし、職場復帰の難しさが、同制度の取得率に影響することはない。

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1)再雇用制度

- ①背景 … 技能継承の必要性から、10年前に制度を創設。
- ②概要 … そもそもが、技能継承上、必要なスキルを持つ定年退職者に対して、会社が再雇用を要請。  
現在は、希望者に対しても、同基準での検討を実施した上で、再雇用の可否を決定。  
なお、実態としては、従来どおりの会社要請によるケースが多い。  
最長65才までの1年毎の単年度契約。  
定年時年収の60%程度の水準(個別対応による、若干の水準差あり)。
- ③対象 … 全社員。但し、実態的には技術スキルを持った現業社員が対象。
- ④実績 … 現在累計で10人程度。

(2)定年延長は、現在の経済環境から判断して困難、との認識。労組の理解もあり。

(3)今後は、高齢者の雇用をより充実させていく方法を検討。

- (再雇用での雇用スタイルのバリエーションを拡大、賃金ダウン幅の緩和等)
- 将来的なエイジレス社会を展望。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

(1)社員のモラルの維持を考慮に入れた上で、大幅な変更を検討中。

(2)社員間での公平性をどのようにして保つか。

- 現状は、ベネフィットコストの社員一人当りの個人格差が大きいと認識。

## 2. 具体的内容

## (1)ベネフィットコスト抑制

- 既存の施設の見直しを着手(寮は廃止の方向→ほぼ全廃、社宅はもともと無し)

## (2)カフェテリアプラン

- 検討を開始すべく準備中(専門業者からの情報収集に注力中)。

## I. 基本スタンス

1. 2000年「ミレニアム経営改革」  
→ 景気低迷・住宅着工戸数減少・価格競争激化の中、21世紀型企業を目指し改革に着手した。
- (1) 事業の再構築
- (2) 「EVA」導入 : 21世紀型企業として、企業価値を創造し株主価値を重視する。
- (3) 「カンパニー制」導入
- A. マーケット直結を指向 : 製販分離の事業本部制がマーケットの変化にスピーディに対応できない事態となったことから、マーケティング・開発・製造・販売・施工まで一体化させたマーケット直結型組織として9社のカンパニー体制に切り替えた(情報吸上げから戦略実行まで迅速化)。
- B. 組織のフラット化 : 地域戦略を執行するエリアマネージャーと、製品戦略を執行するゼネラルマネージャーがカンパニープレジデントに直接報告する方式とし、マーケット直結も確保。
- (4) 組織のスリム化
- A. 希望退職の募集 : 3480人から早期に3000人体制へ移行するため、早期退職優遇制度により希望退職を募集し、約300名が退職済み(同年7月50歳以上93人、12月40歳以上200人。その他定年等自然減あり)。なお、グループ全体でも3600人体制を目指している(←4170人)。
- B. 本社機能のスリム化 : 管理部門のスリム化、カンパニーへの権限委譲。
- (5) リアルタイム経営 : 経営インフラの情報技術(IT)化
2. 人事制度(1998年変更)
- (1) 基本スタンス : 個の尊重、自立、プロ人材の育成
- (2) 職能資格制度 : ①12等級 <6等級営業所長クラス(全国440カ所の販売ネットワークあり)以上が管理職>  
→ 営業所長:6等級、支店長・本社課長:8等級  
②昇格は、評価の他に同等級3年の経歴が必要。  
③管理職昇格時は、評価に基づく候補者に対し適性試験・小論文・筆記試験あり。
- (3) 成果主義 : 半年毎の業績評価で次の半年間の業績給が決定。評価は、賞与にも反映する。
- (4) 地域限定社員制度 : ①入社4、5年で選択可能。全国8ブロック制、再転換も可能(3回まで)。  
②ただし、処遇に差はつく(資格7等級止まり、給与、賞与にも差)。  
③全体の約30%が選択。  
④現状以上に増加すると、組織の活性化が滞る危険性がある。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 新規採用 : ①自己管理ができ[自分で計画し(Plan)、実行し(Do)、反省し(Check)、行動する(Action)]、対人コミュニケーション能力のある人材を求めている。  
②現状、採用は大卒のみ(近年は引き締め傾向 : 平成2000年8名、01年7名、02年30名)。  
→ 入社時は、文系は営業・理系は設計に配属。  
→ 5、6年前までは工場要員として高卒・高専卒を採用していたが、現在は工場採用はない。再来年以降、工場の高齢化に備え、高卒・高専卒採用を再開する可能性はある。  
③女性総合職はほとんど応募がなく採用できていない。  
→ 女性は、支店の営業事務として補充採用がある程度(後記「Ⅱ-5-(1)」参照)。
- (2) 中途採用 : 必要に応じプロを採用。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 報酬制度
- A. 定例給与 : 職能給(40%相当) + 業績給(60%相当)  
→ 職能給は、職能資格等級による。  
→ 業績給は、直前半年の業績評価により半年間の業績給として決定される。
- B. 賞与 : 部門業績は賞与時に反映させる。  
カンパニー間の業績格差は賞与のみに反映させ、昇格には影響しない。  
2001年夏から、カンパニープレジデントはEVAが賞与に反映させる。  
将来的には管理職全体(所長、課長まで)をEVA賞与の対象とする。
- C. ストックオプション : 現在、支店長、部門長が対象(今後、全社員に広げる予定)。
- (2) 評価制度
- A. 評価対象 : 能力考課および業績考課(半年毎)
- B. 能力評価 : 職能資格制度対応評価。
- C. 業績評価 : 目標管理制度=「マイジョブプラン」に基づき、本人と上司が面談しプランを策定、達成度の評価も自己評価をベースに上司と面談し評価を定め、さらに上へあげる。→ 翌半年の定例給に反映
- D. フィードバック : 能力考課は上長まで、業績考課は本人までフィードバックする。
- E. 昇進・昇格 : 直近の能力考課、業績考課各2回により昇格を判断
- F. 課題 : ①EVAの反映(カンパニー単位、セクション単位、個人単位)は今後の課題。  
②職能レベルの判断が難しく、能力考課を廃止して業績考課のみにすべきという意見もある。

3. 能力開発・教育&配置

(1)能力開発・教育

- A. 新入社員 : 能力開発センターで入社後1カ月集合研修(最初の1週間のみ導入、以後職種別にOJTとして指導)、9月末まで各職場でセンターのプログラムをOJTで実行。その後センターで成果確認。  
→ 入社後10年まで年1回集合研修を実施。
- B. その他 : OJT、階層別研修、職能別研修、通信教育。  
→ 通信教育と資格取得奨励制度があるが、評価には反映されない(自立・自己管理が原則)。資格は手当はなく、資格を実務に生かし成果をあげることで報酬があがるというスタンス。
- C. 「自己申告制度」 : 自分のキャリア形成や進路・将来の目標・異動希望等を上司との面談で意思表示できる。

(2)配置

- A. 入社時 : 文系は営業・理系は設計でスタート。
- B. その後 : ①その後適性・本人の希望等により専門分野が決定する。  
②異動は、進路・地域限定社員等の本人の希望も加味するが、基本的には専門分野・職能資格に応じたローテーション異動である。

4. 退職金・年金制度

(1)ポイント制退職金(1976年に導入)

- A. 算定式 : 職能等級累積ポイント×職能ポイント単価 + 勤続別加算額(勤続年数別定額)
- B. 改訂 : 導入以来、算定式と職能ポイントそのものは変更しておらず、経営状況・世間水準等を見ながら2年毎にポイント単価および勤続別加算額を改訂してきた。
- C. 特徴 : 勤続1年目から職能部分を高く設定してあり(51%相当)、高勤続ほど年功的要素が抑えられるカーブ。  
→ <職能部分 : 勤続部分> (30歳時) 65:35 (40歳時) 68:32  
(50歳時) 70:30 (60歳時) 75:25
- D. 年金制度 : 厚生年金基金制度実施 → 退職金の40%を移行(加算部分)

(2)退職給付債務の積立不足約80億円を2001年3月末決算時に一括償却。

5. 女性の位置付け

<正社員中の女性比率 : 12 % >

- (1)女性活用 : ①女性社員(約380人)は支店の営業事務がほとんどで定着率が高く(特に地方は長期勤続となる)、何年かに1回程度の補充採用となる。  
②総合職女性がほとんどおらず、また営業事務からの総合職転換希望もほとんどない。
- (2)育児・介護支援 : 法定基準プラスアルファの制度

6. 少子高齢化社会対応

- (1)雇用延長 : ①一律60歳定年であり、雇用延長制度はない。ごく稀にカンパニーベースで必要不可欠な人材を嘱託として残す場合もある。  
②希望退職により40歳以上が減少したが、平均年齢はまだ40歳超であり、社員構成は団塊世代(50歳前半)と30歳前半が特に多い。  
→ 2005年以降毎年100名超の定年退職者が発生する。  
③役職定年制および再雇用制度については現在検討中。

III. 福利厚生関係

1. 位置付け

- (1)社員の自立・自己管理が原則であり、福利厚生制度も同じ。
- (2)社員のニーズにより新設・廃止を検討する(誰も使わないものは廃止する)方針。

2. 具体的内容

- (1)住宅関連 : ①社有社宅、寮はない。  
②借家の場合、敷金・礼金・家賃の70%を会社が負担。  
③住宅取得奨励金制度有り(持家取得者に4年間月額25,000円を支給)  
④住宅ローン利子補給制度あり。
- (2)その他 : 4年前、人事制度改訂時にカフェテリアプランの導入を検討したが、管理が煩雑なため断念。

## I. 基本スタンス等

- (1)同社の退職率について  
→ 入社20年くらいまでで、14~15%程度(少ないほうである、との認識)。  
=同社の常に新しいことにチャレンジする姿勢が定着率を高めている、との分析。  
なお、女性社員の平均年齢も毎年1歳弱、上昇の傾向。
- (2)業界のリーダー的存在であるため、同業他社からよく問い合わせがある(特に前払い制度について)。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

特にコメントなし。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- 雇用報酬制度について  
→ 4年前に年齢給を全廃。
- ・(総合職・普通職の非現業職) = 業績給 + 能力給
  - ・(総合職・普通職の現業職) = 業績給 + 能力給 + 仕事給
  - ・(管理職) = 業績給 + 職能給

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1)新入社員については、入社後の比較的早い段階で「経営職階コース」「専門職階コース」等に振り分ける。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)退職金前払い制度について  
→ 3年前から新入社員を対象に実施(若年時の支給額が従来制度に比べて多くなるように設計)。  
①入社時に同制度を選択するかどうか決定。  
②2年目に入社時選択どおりかどうかの再確認。  
③3年目に最終的な意思確認確認。確認後、適用。  
現在、適用者はなし。現時点(意思確認中)では、前払い制度選択者は約50%程度の模様。  
なお、前払い制度選択者は、終身雇用への期待を持たず、当初から転職を視野に入れている模様。
- (2)退職金・年金制度の再構築  
→ 今後の課題。既存社員への前払い制度適用の是非は、この再構築のプロセスの中で位置付けて考えていきたい、との考え。  
ちなみに、同社では基金・適年・退職金を実施している。

## 5. 女性の位置付け

- (1)女性戦力の活用について  
→ H12. 4月より「普通職」(一般職)を廃止。全員が総合職体系へ変更。  
そもそもが同一給与体系で、普通職の評価ランクを総合職に比べて低くして運営していただけなので、スムーズな変更が可能であった。  
・お茶くみやコピー等の一般定型的業務は派遣社員等にて対応している。  
・女性社員には概ね好評の模様(会社としても、うまくいっているとの認識あり)。  
・近年は女性管理職が増加する傾向にある。

<以下右頁へ>

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1)定年について

- 現在60歳定年。定年延長は(今のところ)考えていない。  
業界自体が、定年延長には消極的取組み。労組からも特段要望なし。

## (2)高齢者の活用について

- 再雇用制度にて対応。＝「エルダースタッフ制度」

- ①現在、約100名在籍。63歳まで。63歳以降はパート契約へ移行するケースもあり。
- ②本人希望+会社が認めた者が対象。
- ③原則として、定年前と同一業務(但し、短時間勤務。従来の3/4の時間)。
- ④開発・技能系の仕事が多い。

なお、定年退職者のうち再雇用を希望する人の割合はデータがなく、不明。

- ・現行の「エルダースタッフ制度」を元に、グループ会社間で人材を融通できるような雇用形態の再構築が必要と認識している。
- ・試行的に、各事業所毎に高齢者用業務(例えば、部品加工のみを請負う業務)を請け負う事業部を設置している。  
(主力2工場で実施 = 現在、高齢者用業務従事者は15~16名)

- 将来的には横河電機スタイルのように、高齢者を活用する会社に仕上げていきたい。  
(時期的なメドは未定。現状、利益は上がっているが人数が少ないため、見極めはまだ先)  
グループ内企業から業務受注し、将来的にはグループ外企業からの請負を目指す方針。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

あくまで従来どおりの「フリンジベネフィット」としての位置付け。

## 2. 具体的内容

## (1)カフェテリアプランを導入(H13. 4月~)。

- メニューは標準タイプ。1~2年前より、労使協議会にて検討。  
本社人事部にて担当し、(現段階では)アウトソースする予定なし。

## (2)育児・介護休業制度は、法定基準どおり。

- 今後、積極拡充する予定なし。労組・女子社員からの要望も特になし。

01.04.11 (当方) 牧元・畑  
01.06.18 (当方) 牧元・矢合

## I. 基本スタンス

### 1. 会社概要

#### (1) 独立法人制 : 顧客重視・地域密着

- ① 主要な港(漁港)で冷凍倉庫等を受注・建設し、アフターサービスも請け負っており、地域、港にアフターサービス独立法人を設置し、地域密着型の営業をするために、ブロック制を敷く。
- ② 商品やシステム別にも独立法人(分社:本社及びM工場内)がある。
- ③ 総務・経理・情報化・海外等一部の本社機能および全社的技術開発部門を除き、全て独立法人化・分社化している。

#### (2) 製造部門はM工場に集約。

#### (3) グループ : 国内46社、海外29社(アメリカ、ブラジル、ベルギー、韓国他)

### 2. 人事制度等

#### (1) 人事・教育部門 : なし → 役員が方向性を決定し、事務方(総務等)が詳細を詰める。

- A. 定期異動がなく、当然ローテーション人事は実施していない。  
→ ただし、以下の異動と組織変更に伴う異動も頻繁にあり、(極端な言い方をすれば)毎日何らかの異動がある。
- B. 各組織(独立法人・分社)間で必要な人材を名指しして異動交渉をする。
- C. 一方、異動希望者は異動したい先に対し自分でアピールし異動交渉をする(実質的フリーエージェント制)。  
→ 従来は会社規模が大きくなかったため、社内での人的情報が共有出来ていた。
- D. 調整はブロック単位の世話人(まとめ役)が実施している。
- E. なお、当然ながら、重要プロジェクト等全社的観点からの人材異動の優先順位づけはある。  
→ 近年、企業規模拡大に伴いトラブルも増加傾向にあり、小規模組織を前提とした制度からの手直しを考慮中。

#### (2) 資格制度 : なし

- A. 社内では資格・肩書きはなく、扱いという意味での「タイトル」(対外的に使用)はある。
- B. タイトルは一般社員・主任・係長・課長代理・課長・次長・部長とあるが、職権は伴わない
- C. 管理職扱いは、課長代理(大卒で5~6年経過、高卒で10年程度、27~28歳で到達)以上。
- D. 全体的には年功序列的であり、相応の年齢となった時に相応のタイトルを付与する。
- E. タイトルは賃金水準の決定のためにあるようなものだが、仕事内容と直結していないため賃金の逆転部分もある。

#### (3) 部課制 : 不採用

- A. 部課制はなく、必要に応じてプロジェクトチームやグループを組むが、人材集めは上記「2-(1)」のとおり。
- B. 上下関係のないグループ制であり、グループリーダーが課長(扱い)でメンバーに部長(扱い)がいることもある。

#### (4) 自由闊達な規則の少ない組織。 → スキルの高度化と創意工夫が重要であり、いわゆるマニュアル的なものも少ない。

#### (5) 判断・決定は現場担当レベル。

- A. 顧客満足を得るため、社員の創意工夫を最大限に発揮させるシステムとして独立法人化(小組織化)を進めてきた。
- B. 社内の規律・統制を極限まで少なくし、顧客ニーズに応え『共創の場』を築くべく、顧客に近い場所で決定を自由に行う。

#### (6) 教育システム : OJTのみ → 自立・自律がベース <後記「II-3-(1)」参照>

### 3. 定年のない会社

#### (1) 定年に対する理念

- A. 「仕事には定年がない」、「人が成長しながらいつまでも働きつづけられる制度」が基本(いわゆる定年制は不要)。
- B. B社は、次の3つの条件が成立しなくなった時がリタイア(実質定年)と位置付けている。
  - ① 本人に仕事に対する主体性がある。 ② 自分らしい、自分に合ったやりたい仕事をはっきりしている。
  - ③ 周囲も一緒にやっという相互理解と支援の環境が整っている。

#### (2) 定年制

- A. 会社設立以来、実質上の定年はなかった。
- B. 1977年 再雇用の制度化(60歳定年及び従来から行われてきた再雇用の明文化)。
  - ① 表向きの定年は60歳となっているが、これは「退職金支払い時期」というだけの意味であり、再雇用される。  
→ 60歳到達者の9割が仕事を続けることを希望し、再雇用され会社に残る。
  - ② 55歳・58歳・59歳時にセミナー実施 → 自分の棚卸し、将来設計、自己責任による選択、事前準備。
- C. 1998年 高齢者職業経験活用のため財団法人(※)を設立。
  - ※ B社専用ではなく、地域に拡大した高齢者雇用のための団体として労働大臣の認可を受けたもので、3年間の国庫補助(年間2000万円、同財団は2001年で終了)がある。
  - ① 60歳到達時に同社を退職し、財団に就職してB社に派遣される。仕事はほとんどが従来と同じ。
  - ② 年収は、『給与(年俸制) + 国からの高齢者雇用継続給付 + 老齢年金』で定年前の60%。
  - ③ 80名を雇用(うち、B社グループ以外の会社OBが約2割)し、60名が派遣(B社へ)、20名が請負事業。

## II. 雇用関係

### 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 新卒採用 :
  - ① 特段の採用基準はなく、元気・前向き・根アカ(ポジティブ)な人を採用している(面接での感覚重視)。
  - ② 高専以上の理工系中心に毎年40~50名を採用。  
→ 専門分野の技術・知識は当然として、市場およびシステム全体をわかって自分で工夫して仕事を実行できることが大事であり、閉じこもる視野の狭い研究者タイプは不要。  
→ 基本的には営業・製造・現場監督等明確な役割分担がなく、各人が自分でこなす必要あり。
- (2) 中途採用 : 積極的に実施している(退職者の補充の手段として活用)。



## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1)報酬制度： ①基本的には年功序列的賃金体系(タイトル別) → 技術複合・創意工夫等経験が大きな要素  
②評価による上下の差は5%程度と小さい。
- (2)評価：  
A. 定量的でない独自の評価方法であり、成果主義ではない。  
①売上高等定量的なベースを踏まえて、技術・関係性(チームワーク等)・行動力の3点が評価項目となっている。  
→ 定量的なベースは直接数値評価されない。また、プロセスも評価に反映される。  
②グループリーダーがメンバーを5段階評価 → 組織評価 → ブロック評価 → 役員で決定。  
→ 各段階での評価は上部組織の成績に左右されないようにしている(平均点方式ではない)。  
③評価のフィードバックはしていない。  
B. 今後、評価の賃金への反映(差をつける)を強めようという動きはある。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1)能力開発・教育： 自立・自律化を重視  
①社内教育はOJTのみ(教育研修を受け持つ部門はない)。  
②仕事や技術は待っていて教えて貰えるものではなく、『見て・やって・覚える』という基本姿勢。  
③新入社員対象の研修は社会人としてのマナー等を教えるいわゆる導入研修のみで、同期の結束を深める目的。
- (2)配置 ①前記「I-2-(1)」のとおり  
②異動希望者は個人的にその意志をアピールすることで反映させることが可能(実質的フリーエージェント制)。  
③組織変更が頻繁に生じているので人的な滞留は無い。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)一般的退職金制度。

## 5. 女性の位置付け

<女性比率：約20%>

- (1)女性は全社で2割だが、基本的には各地域で採用の転勤なしの事務職が中心。製造現場にはほとんどいない。  
→ 同社は工場や特別法人等地方勤務が多くかつ特殊な業種でもあり、社内での業務も限られている。
- (2)育児休暇制度は法定通り。介護休暇制度は準備中。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1)雇用延長 <概略は前記「I-3-(1)」、「(2)」参照>  
A. 高齢者職業経験活用のための財団法人  
①財団設立検討時は株式会社化も考えていたが、今後の定年退職者増加と自社内での仕事を勧奨すると、他社への人材派遣・請負事業も視野に入れざるを得ず、他社への人材派遣の公共性を考慮して財団にした。  
②事業内容：イ)労働者派遣事業、ロ)無料職業紹介事業、ハ)請負事業  
③雇用期間：上限は定めていないが、60歳定年後も財団で65歳までは雇用を保証する。  
④事業展開：イ)財団設立時に同社グループへの派遣をメインにすると定めている。  
ロ)他社への派遣は難しく、他社派遣よりも他社請負を重視し、独立も視野に入れる。  
ハ)請負事業は財団主体で行うが、グループ会社から若手社員を出自で受け入れ、技術継承を図る。  
ニ)今後は事業開発がメインとなり、サービス業も行う。  
⑤賃金問題：実績にかかわらず昇給しにくい状況であり、今後は1年ごとに慰労金を出すことを検討している。  
⑥評価：財団として今後も仕事を確保するため、現役時よりも定年後のほうが厳しい。  
⑦H&C：本人および派遣先上司に個別にヒアリングし、問題点を整理して本人・職場へ伝達(カウンセリング)。  
⑧派遣先で若い上司やグループ員と意思伝達するために、特にコミュニケーション能力を重視している。  
⑨60歳以降も成長は可能であり、75歳現役を目指す。  
B. 独立法人の役員は60歳定年後はブロックの仕事に移る。
- (2)退職定年：なし(元々、資格・役職がない)

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1)自立・自律を重視した小組織を志向する方向性の下、いわゆる福利厚生には注力してこなかったし、今後も変わらない。

## 2. 具体的内容

- (1)元々、法定外福利費の支出が少ない。  
→ たとえば、住宅手当は少額だし地方格差が少ない。
- (2)したがって、カフェテリアプランの導入は考慮せず。

## I. 基本スタンス等

## 1. 新人事制度

(1) 理念：グローバル化、競争激化、事業領域の変化、コア技術の変化、従業員の高齢化・高資格化進展による人員構成の歪み、個人意識の変化、労働市場の多様化等環境の変化への対応として、エンployアビリティ(①当該企業の中で発揮され、継続的に雇用され得ることを可能にする能力、②労働異動(転職)を可能にする能力)の思想に基づき、自立(自助努力)・自己責任を理念とする、競争力のある人材・組織・制度を目指した新人事制度体系。

(2) 狙い：新人事制度は、人事上の5つの課題を設定し、入社から退社までの総合人材育成システムとして対応を図るもの。

- ① 高齢・高資格化問題への対応
- ② 新たな人材ニーズへの対応(高度なマネジメント人材の育成、新たな価値創造のできるプロ人材の育成)
- ③ 総労務費の適正化
- ④ 多様な雇用形態・意識の従業員を最大限に活用するための風土・仕組みづくり
- ⑤ グローバル経営を前提とした人材育成・活用の仕組みづくり

## (3) 具体策

年功色を払拭し成果主義を徹底する前提のもと、以下のようなシステムとした。

- A. 若年層：『プロ人材開発プログラム』で全員がプロを目指した育成を行う。  
従来のローテーション人事制度を止め、係長になるまでは同一部門において育て、専門性の獲得を目指す。係長級以上は選抜制で早期に経営人材育成を実施し、高度なマネジメント人材を育成する。
- B. 基幹職(課長以上) & 高資格者：ライン職とスタッフ職の分化を図り、スタッフ職の役割の明確化と働き方を確立すると共に高資格者の役割の明確化と働き方の向上を図る。  
基幹職の『CHALLENGEプログラム』により、多様な人材が多様な活躍の場で創造性を発揮しながら生き生きと働けるようチャレンジキャリア支援を行い、最終的に外部労働市場における1,000万円の価値を身につけられるようにする。
- C. 60歳以降：雇用延長、退職金制度・厚生年金基金制度の見直し

## 2. 新福利厚生制度 = カフェテリアプラン

福利厚生制度が必要最低限の生活を保証する役割は終了。これからは、社員の自助努力や社会的自立を促進するため、「No Action = No Support」を原則とし、「Support Your Action」の企業福祉ポリシーとすることとした(ライフサポートからアクションサポートへ)。この理念によるカフェテリアプランを2000年7月に導入した。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 「人材の多様性」が重要なキーワード(ではあるが、コンピテンシーのような明確な形では求めている)。その中で共有できる理念、求心力の柱を模索していくことが必要。
- (2) 採用にあたっては、一律に『業務職掌』として処遇する(大卒は短期間で専門職へステップアップ、高卒は現業が多い)。
- (3) 外国人労働者は事務職・技術職に在る(現場にはいない)。

## 2. 報酬制度&amp;評価

新人事制度により、大幅に成果主義を導入したが、中高年齢層の処遇問題もあり年功的生活給的要素も残ってはいる。ただし、今後は自助努力・自己責任に基づき、専門性を高めるキャリアアップにより給与が決定される方向である。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1) 会社からの半強制的な能力開発ではなく、会社は枠組み・環境を提供するから後は自助努力すべしという理念である。  
→ とはいうもののTOEICの点数が昇格の参考になったりするという実態はある。
- (2) 高度なマネジメント人材の育成も兼ねて、異分野・他企業等の人材と交流することにより幅広い知識を学べる機会として、「プロ研鑽塾」を外部企業と合同で実施している。  
→ 幅広い見聞・視野による専門性・社会性向上に役立てること、また外部労働市場のアンテナとしての位置づけ。  
→ これまで100名程度の実績あり。
- (3) 社内においての自由な異動制度はない(上司の許可を必要とする)。 ← 労務管理上の問題
- (4) 高度なマネジメント人材の育成目的での若手の関係会社出向もある。

## 4. 退職金・年金制度

成果主義への対応としての退職金制度の見直し、企業年金法等の制定に伴う確定拠出年金制度(日本版401K)の導入・企業年金制度の見直し等検討の必要がある。

## 5. 女性の位置付け

均等法対応は実施しており、特段の位置付けはしていない。

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1)「スキルパートナー制度」

現業組合員のみ、既存の再雇用制度「スキルパートナー制度」の見直し・拡充により再雇用する。〈2001年4月〜〉  
A. 既存制度(1991年4月〜、ただし96年以降凍結状態であった。)

- ① 当時はバブル期で目標喪失からくる離職率が高かった。
- ② そのような状況下、定年延長(55歳→60歳)に伴い、60歳まで働くという意識を醸成させる必要もあった。
- ③ 各個人の将来イメージが得やすいように、体系的な技能教育システム(専門技能修得制度)を導入し、現業10数職種にそれぞれ4級(下からC・B・A・S)からなる等級を構築した。
- ④ 会社が必要と認めた場合、1年契約で再雇用する(再雇用条件が明確でなかった)。

## B. 新制度(2001年4月〜)

- ① 本人が希望しかつ会社が認めた(=貢献に足る)人材を対象とするが、具体的には専門技能修得制度のA級レベル以上。
  - A級は15年でほぼ全員が取得することを目標とさせている(早い人は10年で取得)。
  - A級取得後その技術を60歳まで維持できるかという問題もある。
- ② 2001年度の60歳到達A級相当370~380名について、希望者は330名いたが最終対象者は100名。

## (2)「選択式再就労システム(非スキルパートナー)」

組合員(現業だけでなく事務・営業等も含む)のみ〈2001年4月〜〉

- ① 社内でもアウトソースが可能な業務を集約(各現場がエントリー)して業務請負・派遣会社(=関連会社)に委託する。
- ② スキルパートナー希望者で選別されなかった者、スキルパートナー以外の働き方を希望する者が、定年前に人事部経由で業務請負・派遣会社(=関連会社)に対し自ら人材登録申請。
- ③ 業務請負・派遣会社(=関連会社)が直接希望者と面談し、採用・不採用を決定する。
- ④ 2001年度は、対象者(60歳到達予定者：全体994名)の約2割の200名強の申込みがあった。  
将来的には(10年後イメージ)3~4割で400~500名程度と予想(50歳・55歳への希望調査による)しており、仕事の確保が問題であり、当社以外の業務請負も検討・推進する必要がある。  
→ 現業以外の社員(事務・営業等)が定年前と同様な仕事を希望しても現状では実質上無理。

→ スキルパートナー・非スキルパートナー両制度とも、年収は300万円程度(仕事内容による差はある)。

## (3)雇用延長のメリット・デメリット

- A. メリット： 経験・技能の継承、エンプロイアビリティの向上、低コスト労働力
- B. デメリット： 意欲・体力の個人差、新人採用の減少、要員柔軟性の低下(応受援困難)

## (4)基幹職の雇用延長は今後検討する。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

## (1)カフェテリアプラン

- A. 発想： 現状コストレベルで、施策の効率化を図り(スクラップ)、新たなニーズへの対応を実施する(ビルト)もの。
- B. 狙い： コストコントロールは意識しておらず、空気化していた福利厚生を、従業員に再び明確に意識させることが目的。
  - ① 自助努力支援型制度へのシフト(定年後の生活安定策・介護支援・育児支援)
  - ② 会社方針に沿った風土形成の寄与(チャレンジマインドの醸成・労働移動等選択肢拡大・健康づくり支援)
  - ③ より効率的な制度運営体制の構築(業務フローの抜本的見直し・システム活用・従業員主体の制度運用)
  - ④ 社会保障制度の補完(法定内福利費高騰への対応・高齢化を踏まえた働き方の検討)

## (2)カフェテリアプラン以外

- A. 持ち家志向の多様化の中で社宅政策の全体像をどうするかが今後の大きなポイント。持ち家に係る福利厚生費は膨大であり、公平性の観点からいかなるものかという側面もある。
- B. 生産現場の熟練技能工には長期勤続を求める(ホワイトカラー層でも同様)が、その方向性を福利厚生にも持ち込む必要はないと考える(ex. 永年勤続旅行券の改革)。

## 2. 具体的内容

## (1)カフェテリアプラン

- A. 現行8制度の改廃： ①給食補助・食事手当の廃止、②ワーキングウェア補助の廃止、③寮費負担割合の見直し、④永年勤続旅行の廃止、⑤会社直営保養所の運営見直し、⑥自宅リフォーム優遇措置の見直し、⑦結婚加算退職金の廃止、⑧在勤手当の廃止 <①, ②, ③, ⑤はカフェテリアプランに改定移行>
- B. メニューの概要： ①コアメニュー(ポイントなしで利用)、②セレクトメニュー(年間85ポイントを選択、@1,000円)
  - セレクトメニュー： ①外部機関提供(医療・健康づくり、自己啓発、育児、リフレッシュ)
  - ②A社独自(介護、財産形成、リフレッシュ(旅行積立・旅行補助)、民間家賃援助)
  - ③既存制度のセレクト化(生活支援(給食補助・寮社宅・ワーキングウェア補助・直営保養所))
- C. 利用状況： 現状では昼食費補助(給食補助・食事手当関係)がポイント利用の大部分を占めている。  
→ 昼食費補助は課税関係上有利なので選択項目としたが、今後意識がどう変わるかが課題。

## (2)カフェテリアプラン以外

- A. 社宅、寮(男女、総合・一般)の問題として「老朽化」、「分散から集約」、「廃止して借り上げ」といった複雑な状況がある。  
現状、社宅、寮の利用は10年が上限。

## I. 基本スタンス等

1. 明確な基本スタンス等は、特になし。
2. 各制度改革においては、先進的な企業の事例を参考に、内容を決定。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

コース別人事制度の廃止。

(背景及び経緯)

- ・営業・事務部門で、従来、転勤の有無で区別されていた「総合職」「一般職」を廃止。総合職へ一本化。(3年前に実施)
- 今後も含め、一般定型業務を派遣や契約社員といった非正社員にて対応。
- 希望者は一般職から総合職へ転換可能。400人中、150人が転換済み。

(効果等)

- ・一般職のモチベーション向上を狙ったものの、結果的にあまり効果なし(職階がちよつとあがった程度の認識)。

## 2. 報酬制度&amp;評価

従来どおりとして、特にコメントなし。

- 年功給を基本に、成果実績要素を加味している。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

従来どおりとして、特にコメントなし。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)年金制度改革はこれから検討していくべき課題、との認識。
- (2)ポイント制の導入について、近々検討開始予定。

## 5. 女性の位置付け

男女、コース別等が無関係な人事制度のため、当然、戦力として成果をあげることを期待。

<右頁へ続く>

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1)再雇用制度での対応。定年延長は将来ビジョンとしても視野にない。  
→ 組合要求を受け、労使委員会を設置して検討したもの。H13. 4月より実施。

## (制度概要)

- ・契約期間は、個別交渉により決定(最大1年)。
- ・今後のグループ各社外への人材供給を視野に入れて、人材派遣・業務委託の既存子会社での再雇用としている(現状は、グループ各社内の業務のみを請負い)。
- ・ちなみに、工場勤務者が業務委託会社に、それ以外の者は人材派遣会社に所属している。
- ・H13. 4月～6月の定年予定者40人中、4割が現在業務の継続を希望(工場勤務者に限ると6割)。
- ・経済的ニーズでの希望者は少ない。

## (再雇用決定までのプロセス)

- ①本人の健康状態のチェック。
- ②本人希望・適性と職場ニーズとの調整作業。
- ③最初に、現在業務での就労の調整を実施。
- ④上記③で対応できなければ、他業務ニーズとの調整を実施。
- ⑤上記③、④でもマッチングしなければ登録待機とし、ニーズ発生時に就労調整を実施。

## (処遇水準)

- ・工場定型業務 : 17.5万/月 + 賞与2カ月分
- ・熟練・専門業務 : 20万/月 + 賞与2ヶ月分
- ・なお、処遇水準については、業界的にも地域的にも近い大手企業を参考にしている。

## (問題点)

- ・非現業社員の場合、人間関係面において、本人・職場ともにやりにくい面がある。
- ・本人及び職場のニーズとして、期間(半年/季節)、勤務開始希望時期(「直ちに」「半年後から」)、勤務時間体系(フルタイム/パートタイム)など多様。その多様な要望に、どう対応していくかが今後の問題。

## (2)「在宅勤務」について

- ・営業、販売の部門での導入を検討中。
- 制度の運用イメージは、取引先への直行・直帰活動であり、ホームオフィスではない。  
(少ない人数で広域のエリアを担当させる方策、として検討中)

## (3)「エリア限定社員」について

- ・将来的には、従業員側からのニーズとして、要望が高まるものと予想。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1)制度自体の再構築・見直しの必要性は認識しているものの、具体的イメージはまだない。
- (2)将来的にはカフェテリアプランを導入したい意向。
- (3)数年前に経理・人事機能の分社化を実施。将来的には、その分社にグループ内の福利厚生全体を統括させる方向性。
- (4)ユーザー希望としては、確定拠出年金(日本版401K)と福利厚生の両方を、請け負ってくれる受託会社が魅力的(人材管理面で共通するため)。

## 2. 具体的内容

- (1)H4年頃より、育児・介護支援制度に取り組んできた実績あり(業界動向をみながら整備してきた)。
- (2)法定基準どおりでの運用だが、育児休暇については、その高い浸透率・取得率が県から評価されている模様。
- (3)育児支援: 制度導入により8～9割が取得、会社を辞めなくなった(平均勤続年数もアップ)。会社としての特別な取得支援等は特になし。
- (4)介護支援: 累計15人程度の利用実績あり(うち男性社員2名)。  
1年間の休暇制度を設定しているが、実際には3カ月程度の利用に止めてしまうケースがほとんど。
- (5)健康づくり支援は、少子高齢化に向けての重要ポイントとの認識あり(健保の観点からも、当然重要)。

## I. 基本スタンス

1. 人事制度改革 <(注) ※印は後記Ⅱ「雇用関係」の項を参照>
- (1) 1988年、個の尊重と自己実現の支援を目的とする新人事制度「New Work Way (新しい働き方)」スタート。
- A. 自己実現等：①新人事評価制度(成果主義導入、ただし職能等級制度下)、②キャリアカウンセリング制度  
③海外国内留学制度、④テーマ休暇制度※、⑤教育休暇制度、⑥フレックスタイム
- B. 生活対応：①育児休暇制度(含、男性)、②家族介護休暇制度、③育児退職者再雇用制度
- C. 社会貢献：①特別加算評価制度※、②ソーシャルサービス制度※
- D. 個発想の開発：サテライトオフィス実用化等
- E. 女性の活性化：レディースフォーラム実施、National Women's Conference参加等
- (2) 1996年新人事制度の検討に着手。
- A. 理由：①経営戦略の変化  
ネットワーク化・グローバル化を事業展開する中で、ITを取り巻く技術や市場ニーズの変化が激しく、価値ある企業として生残るためには、創造性や多様性を通して生み出されるアイデア・知識・価値が重要となるが、従来のような年功的なマネジメント・単一の組織風土では対応できず、変革が必要。
- ②社員の意識変化(2年毎に実施している社員満足度調査の「モラルサーベイ」による)  
多くの社員が、やりたい仕事ができ、やったことが報われる仕組みを望み、また、能力を上げ成長したい、そのため何をなすべきかを明確にして欲しいと望んでおり、全社一律の年功的人事制度や不明確な任用基準、責任権限に対する不満が強かった。
- B. 方向性：①年功序列に代わる客観的な軸・指標として「成果主義」を目指す中で「誰を任用しどう評価するかのツール」を提供すると同時に、『恣意的な運用や情実人事を防止する仕掛け』を持った人事制度とする。
- ②社員が望んでいることと会社が望んでいることの整理  
イ) 重なる部分の最大化とそのベストプラクティス化を目指す(エンプロイアビリティ・フェアネス等)。  
ロ) 社員は求めるが会社は求めないもの(福利厚生・休暇・定年延長等)は、最小のコストで最大の従業員満足を得る施策を目指す。  
ハ) 会社は求めるが社員は求めないもの(会社主体の異動・働きかたの制約等)は、事象そのものを減らしていく施策を目指す。
- (3) 1999年新人事制度導入 <会社の発展と自己実現の両立を目指し、「仕事役割主義」・「コンピテンシー」を導入>
- A. 人事の理念  
人事制度は、社員を成長させてプロにすると同時に経営戦略も具現化させる制度であり、社員を元気にする手段。
- B. 新人事制度設計上の基本的考え方 <成果主義に基づく人事制度が前提>  
①会社と社員のより対等な関係、②透明性と納得性の高い組織風土の創造、③一貫性のある人材開発・任用配置・評価・処遇の仕組み、④市場変化に対応するスピードアップ、⑤社員の自立的なキャリア形成の支援
- C. 成果主義徹底の基盤  
①成果主義が目先だけの結果主義に陥らず継続的に成果を生むには、プロセスを含めた全体像を問わざるを得ず、そのために必要となるのは、経営戦略・組織戦略に連動する仕事の役割に基づく「仕事役割主義」である。  
②役割を果たすため仕事を通じて発揮されるべき専門知識・能力を全社共通基準で明確化し、適材適所任用と個々人のキャリア開発に活用する目的で「コンピテンシー」を導入した(コンピテンシー辞書として体系化して公開)。  
イ) プライマリーコンピテンシー(16項目)：個人のパーソナリティ項目(自己統制・自己変革・他者との連携・価値観・性格特性等)を多面評価(部下・同僚・上司)  
ロ) 共通コンピテンシー(36項目)：ビジネスマンとして全社共通に持つべき同社独自のコンピテンシー  
ハ) 専門コンピテンシー(約500項目)：職種・業種・専門分野毎に設定  
→ コンピテンシーは、人事評価の道具というよりも、競争を勝ち抜くためにどんな力を持った人材で組織を構成すればいいかを経営者や事業責任者に考えさせるものとの位置付け。
- ③ゼネラリスト指向からプロフェッショナル指向へ
- D. 成果主義徹底の方法  
①職能等級制度廃止 → 社員区分制度導入と役割の格付けに基づく役割グレードの設定  
→ 責任の重さや経営に与える影響等の「経営影響度」、「遂行困難度」、社内外での人材確保の難しさを表す「任用困難度」から役割間の格付けを行った。  
②任用は役割に要求されるコンピテンシーを軸に → 誰にその仕事をさせるのか  
③処遇は役割グレードを軸に、成果に基づく時価主義 → グレード別役割級、成果は賞与に  
④情報の公開・還元 → 各職種・業種の役割、任用要件、希望者数等の公開、評価結果の還元  
⑤社内自由労働市場の形成 → 原則、社内公募による本人希望でのみ異動。ただし、コア人材は会社主導で異動。
- E. 社員区分とグレード <社員15,600名中、M区分は3,600名で、約23%>  
①マネージャー(M)、スタッフ(S)の社員区分に再編成(その他、契約社員等のスペシャル(SP)あり)。  
②役割グレードは10段階で、個人に付与するのではなく、任用された役割により決定する。  
③S区分はG1~G7、M区分はG4~G10で任用される。G3までは任用グレードが下がることはないが、G4以上では任用された役割によりグレードが上下する。
- F. 賃金制度※  
G. 評価制度※  
H. モティベーション対策：価値観の多様化に対応し、各人がライフプランに基づいてコースを選択できる仕組みを構築。  
①意識改革：ライフデザイン、キャリアデザイン、カウンセリング  
②能力開発：専門能力開発、職種転換教育  
③職務開発：専門的職務、補佐的職務、補助的職務  
④就業条件：ワークシェアリング、在宅勤務、サテライトオフィス  
⑤自由選択定年制：早期退職、退職再雇用  
⑥転職支援(斡旋)：グループ内転職(移籍)、グループ外転職
- (4) 人事コンサルティング業務への進出：役割の格付けに外部機関を活用した以外は全て社内スタッフで新人事制度を構築した経験をもとに、成果主義採用に伴う人事制度構築のコンサルティング業務を開始し、実績あり。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

## (1)新卒採用 &lt;130名程度&gt;

- A. ホームページを通じての会社説明会・事前講習付採用方式  
 B. 職種別に必要なコンピテンシーを明示 <経理・法務、知的財産関連、デザイナーに関して専門職採用あり>  
 → 営業・経理・システムエンジニア・研究開発・翻訳・システム系カスタマーエンジニア・知的財産管理

## (2)中途採用 : 職種別に必要に応じ随時実施

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1)賃金制度 : ①従来の賃金は、イ)本給<40%相当>、ロ)職務資格給、ハ)役職給、ニ)各種手当、の構成であった。  
 ②新制度の賃金は、イ)本給<40%相当>、ロ)役割給(上記ロ+八十二相当)<60%相当>、とした。  
 → 本給は旧制度からのスライドで、能力に相当した賃金。なお、本給は退職金算定基準給与。  
 ③グレード別役割給は、G8グレードまでは各段階が50%ずつ重なる形のプロードバンドとした。  
 ④成果主義としては、月例給与より賞与で差をつける方式である。

## (2)評価制度 :

- A. 役割遂行評価 ①目標管理制度と連動して運用され、期初目標が達成できたかどうかを評価。  
 ②半期毎および年間通期で実施され、本給・役割給の昇給並びに賞与に反映される。  
 ③成果だけでなくプロセスも評価される。  
 ④最終評価まで絶対評価で行う(納得性)。成果配分は総原資を評価ポイント総数で相対配分する方式。  
 B. コンピテンシーアセスメント <総合点方式・平均点方式ではなく、持ち味方式を採用>  
 ①従来の職務執行(潜在?)能力を判定する能力評定を廃止し、発揮能力・持ち味をより客観的に捕えられるものとしてコンピテンシーアセスメント(社員自身が共通・専門の両コンピテンシーの自分が該当する項目の中からライフプラン・キャリアプランを睨んで選択登録した項目につき、本人・上司が5段階で評価する。)を導入した。  
 ②これは、全社公募制のもと役割の任用要件と個人毎のコンピテンシーレベルのマッチングを検証して、適材適所を推進する仕組みである。ただし、最終的な任用決定は任用要件の適合度だけではなくキャリアプランの適合度や社内における総合判断も加味される。 → 能力開発との関係強化

※ 特別加点制度 : 地域活動・趣味を通じた社会での活躍等を評価し、特別賞与を支給。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

## (1)教育・能力開発 &lt;個人の専門性を重視、エイジレスを目指す&gt;

- A. 方針 : ①どこの会社でも通用する人材への成長を目指す。  
 ②会社主導ではなく、自発的な自己選択による能力開発を行う。  
 ③自立・協働性を軸として、専門性を高めかつ現実の変革を通じた成長を目指す。  
 ④現実の戦略課題を題材に、行動的変容を具体的成果や自己成長に繋げることを目指す。  
 ⑤集合教育と分散(インフラ)教育を組合せる。  
 B. 構造 : ①企業人教育 : 共通コンピテンシー向上、自立・協働能力向上  
 ②専門教育 : 共通コンピテンシー向上、専門性向上  
 ③変革教育 : 現実の変革具現化・自己成長、組織人材マネジメント品質向上、事業構造転換を進める教育

## (2)配置 : 原則として公募(コア人材は会社主導での異動) → 人材のミスマッチ解消が人事の課題である

※ テーマ休暇制度 : 専門分野でより深い研究をしたい社員の向上心に応えるための最長3カ月の休暇。

※ ソーシャルサービス制度: 老人福祉・障害者介護等ボランティアのための2年以内の休暇制度。給料・賞与支給。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)退職金制度(本給リンク型)には成果主義はなじまないが、年功色を廃して、退職金カーブの直線化を図りたい。  
 (2)個々のライフプランの多様化、エイジレス化を念頭においた場合、前払い制度が有効と考えている(ただし、税制がネック)。

## 5. 女性の位置付け

<女性比率 9.2%>

- (1)女性活用 : 女性の活性化・活用は心がけてはいるが、女性はまだまだ少ない(9.2%)。従来、女性の少なかった営業部門では、半数を女性とすることを目指している。なお、女性採用は、R&D部門が多い。また、出産・育児退職の場合の再雇用制度がある。女性社員の退職は、第二子、第三子出産がピークとなっている。  
 (2)育児・介護支援 : 手厚い育児休暇制度(含、男性)、家族介護制度あり。  
 仕事へのスタンスに応じた仕事の仕方の選択が可能な制度に改革していきたい。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1)雇用延長 : 2001年4月から再雇用制度を導入。ただし、一時的なものであり、将来的にはエイジレスを目指す。組立部門において、従来の女性に変わって45~63歳のシニアを社員外で雇用。選択定年制度、転職支援制度あり。  
 (2)今後の課題 : 高齢者向けマネジメントが必要となる。  
 今後、対象者が増大するが、事業内容上、現状以上の高齢者向け適職開発は不可能である。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1)価値観・意識の多様化もあり、従来型の一律的・お仕着せ型の福利厚生はコストに見合わず、見直しが必要。  
 (2)自立した社員のライフプランに基づく自己選択による福利厚生制度への転換を検討する方向。

## 2. 具体的内容

- (1)住宅関連(社宅・寮・住宅手当等)は、不公平感がありかつ成果主義との相性が悪く、見直しの予定。  
 (2)健康づくり支援は、今まで以上に注力したい。  
 (3)直接的福利厚生ではないが、教育を組み込んでいきたい。

I. 基本スタンス

- (1)社風について  
→「スポーツ精神にのっとった企業経営」が基本。=3つのF(ファイティングスピリット、フェアプレー、フレンドシップ)
- (2)慎重な対応  
→業界他社動向および先進的な取組事例を徹底研究し、2番手以下の企業がどのように動くかを注視した上で、対応を検討する姿勢。

II. 雇用関係

1. 採用(新卒・中途)

- (1)新卒者について  
→早期退職制度を実施した為、近年の採用は抑制傾向。退職者相当分の採用に止まる。  
欲しい人材は、明るくて柔軟な思考や発想を持った、バイタリティーあふれる人。
- (2)中途採用者について  
→早期退職制度を実施した関係で、現在凍結中。

2. 報酬制度&評価

- (1)報酬制度  
①2年前に制度改訂。年功部分は2~3割のみとし、残りは成果実績部分。  
→元々、社内に成果実績を肯定する土壌があったために、導入しやすかった。  
②30歳程度までは、育成期間との位置付け。それ以降は成果実績を評価する。  
③管理職層に対しては、役割給的な要素を一層強める方向で、組合と協議中。  
→今年度中の導入、来年度実施の方向。
- (2)職能資格制度では、(運営にもよるが)年功部分を全廃出来ない面があると認識。
- (3)デザイナーのような、特殊な職種については、個別の雇用形態にて対応(一律の雇用スタイルはなじまない)。

3. 能力開発・教育&配置

- (1)特にコメントなし。

4. 退職金・年金制度

- (1)厚生年金基金と適年を実施中。  
→予定利率(5.5%→4.5%へ)、給付利率(6.5%→5.5%へ)ともに、1%ずつ引下げ。
- (2)退職給付債務の削減が急務→基金代行部分返上を前向き検討。

5. 女性の位置付け

- (1)育児休業  
→法定基準通りの制度内容。  
但し、託児施設補助、ヘルパー等はカフェテリアプランメニューに組み込み。  
対象者のうち、制度取得者は50%程度。復職率は、70%程度。
- (2)介護休業  
→法定基準通りの制度内容。  
但し、制度取得実績はほとんど無し(2~3例程度)。



6. 少子高齢化社会対応

(1)再雇用制度

- ①背景…1980年代に制度導入したが、業績悪化により近年は凍結。  
→ 他業界の動向や社会的ニーズを踏まえ、来年度から制度内容のリニューアルを計画中。
- ②概要…本人希望と会社ニーズが、マッチした場合に再雇用契約(単年度)を締結。最長65歳まで。  
将来的には複数年度契約も導入検討。  
報酬水準は退職時報酬の40%程度。期待以上の働きをした場合は、賞与に反映(2ヶ月分程度)。
- ③実績…本年度対象者は3名のみでいまのところ全員希望している。→社会的なニーズの強さを痛感した。

- (2)早期退職制度の実施後、採用抑制を強化したことから、年齢別構成比が歪んでいることは認識している。  
→ 社員約2,500人のうち、40才未満が6割を占める。新卒者の採用抑制により、平均年齢が上昇中(毎年1歳ずつ)。

Ⅲ. 福利厚生関係

1. 位置付け

- (1)数年前に見直しを実施。昨年、カフェテリアプランを導入。
- (2)組合員等からの、改善要求等も特になし。

2. 具体的内容

(1)カフェテリアプラン

- 昨年、導入済み。但し、元々一人当たりの福利厚生費が少ない為、自社対応に。  
(アウトソーシングではペイせず)  
主なメニューは、「衣料費」、「スポーツ施設」、「旅行」、「自己啓発」、「託児施設」、「ヘルパー」等。

## I. 基本スタンス

## 1. 1998年『新たな人事システム』を導入

## (1) 基本概念

- A. 具体的には、個人の自立を前提とし、高い専門能力を持つ『自立した個人』が、「お客様満足」という会社の追及する価値  
 いわばA社の「志」に共鳴し、創造性の発揮を通じて社会への貢献と自己実現を果たす、ことを目指すもの。  
 <人事制度の方向性> ①チャレンジ意欲の尊重 ②インセンティブのある処遇制度 ③出る杭が育つ風土の醸成  
 ④オープンで透明な仕組みと運用 ⑤多様な雇用システム
- B. 自立した個人が、成長を実感しながら創造性を活かして生き生きと仕事をしていくための仕組みとして、本人と上司がキャリア形成と実績評価の摺り合わせを実施し、さらに最終評価結果のフィードバックを行い、キャリア形成ならびにオープンな評価を目指すコミュニケーション・プログラム(キャリアアッププランとターゲットプランで構成)を1998年に導入した。  
 ①キャリアアッププラン : 本人と上司の双方向のコミュニケーションを通して将来方向を明確にし、自らキャリアを作り上げていくための制度  
 ②ターゲットプラン : 年1回の実績評価で昇級・昇給・賞与が決定する制度  
 → 学歴・年齢を基礎とした人事管理は行っておらず、実力主義の徹底を図っている。
- C. 就労意識・ニーズの多様化に対応し優秀な人材を確保するため、柔軟な労働条件を整備している。  
 ①退職金・一部の福祉費用の選択式全額給与支払い方式を採用(手取額上乘せ、増税分は会社負担)。  
 → 新卒採用者は4割強が、既存社員は2%弱が全額給与支払い方式を選択。  
 ②事業特性や地域・市場条件、職種等を反映した労働条件の複線化を図っている(事業分野別、地域別、職種別)。

## (2) 諸施策

上記基本概念に対応するため、採用の多様化、オープンな評価、成果に基づく報酬、柔軟な労働条件、専門能力の向上、現有人材の活用、女性の登用、グローバルな幹部育成、社外での活躍支援、60歳以降の就業確保等、社外でも通用するプロを育てる長期雇用を前提として会社生活全般にわたり制度を構築している。  
 → 裁量労働の推進が今後の課題。

《 詳細は下記Ⅱ・Ⅲの各項目参照 》

## 2. 従業員

- (1) グループ全体 : 1999年 (44カ国、222社) 290千人 [うち国内125千人 海外165千人] ← 1989年 198千人 [うち国内141千人 海外57千人]

関係会社10社のうち、A社と一心同体の5社(元はA社の部門であったが、事業展開の必要上分離した経緯あり)は分社と位置付け、他の5社の関係会社と区別している。なお、分社絡みの人事異動も日常的に発生し、同一労働条件で出向する。

- (2) A社単独 : 2000年3月 82千人 [男 69千人 / 平均年齢 41.6歳 / 平均勤続 20.1年 / 女 12千人 / 平均年齢 35.5歳 / 平均勤続 14.9年]

A社内も事業の性格により5社を社内分社として独立性を持たせている。  
 間接部門と直接部門(現場・周辺業務)の人員比率は6:4である。  
 女性の平均年齢・平均勤続年数が高いのは、直接部門の定着率が高いことによる。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

## (1) 通年採用を実施

- A. 新卒 : 春中心ではあるが、海外留学生は秋定期採用中心とし、またキャリア採用も通年で実施している。  
 退職金の全額給与支払い方式(前払いを選択)を1998年から実施。  
 → 高い専門能力のキャリア採用(大学院マスターコース以上の新卒、中途採用)は退職金と福利厚生費の一部(法定外)を給与払い選択可、通常の新卒は退職金分のみ選択可。
- B. 外国人 : ①A社アソシエイツ : 外国人を日本で採用し日本を機軸に働く常雇用型。  
 ②スペシャリスト(SP) : 高い専門能力を有する外国人を期間限定で即戦力として採用するもの。

## (2) 採用したい人物像

- ①前向きな積極性 ②自ら課題を見出し解決できる力 ③変革にチャレンジする行動力 ④協調性・柔軟性 ⑤明るく元気

## 2. 報酬制度&amp;評価

## (1) 報酬制度 : 成果主義の徹底を図る

- ①1999年、幹部社員にさらなる成果主義の徹底として会社業績に連動する年俸制を導入。  
 ②2000年、一般社員への成果主義の導入につき労使合意が成立。→ 成果主義への移行は緩やかに行う。  
 ③2001年、賃金制度改定(年功部分を減らし評価部分を拡大)

## (2) 評価

: コミュニケーション・プログラムのターゲットプランにより、実績評価(職能別)を行う。  
 本人に評価結果をフィードバックすることによりオープンな評価を確立している。

## 3. 能力開発・教育 &amp; 配置

## (1) 研修・能力開発

- A. 研修 : 与えられる研修から自ら求める研修へ
- B. 新専門職制度(1995年～)対応 : 各職能で求められる専門能力と研修体系を明示して個別に専門研修を実施し、本物のプロ(=担当分野で誰にも負けない専門家)を目指す。
- C. 変身大学(1996年～) : 新しい事業分野の人材育成、ならびにキャリア転換による社内の人材流動化を図る(事業構造、収益構造の変化に対応し、人材の重点分野へのシフトを図る)ため社内に常設(国際学部や事務系の学部を含め19学部)。
- D. 各種トレーニー制度・留学制度 : 海外トレーニー、ニューチャレンジトレーニー、職能トレーニー、MBA留学等。
- E. グローバルな幹部育成(1998年～) : 国内および海外現地の若手経営幹部候補者を育成するための制度。

## (2) 配置

- A. 人事異動の基本方針 : 従来のローテーション人事から、専門性・キャリア重視の異動に転換。
- B. 異動希望 : キャリアアッププランの自己申告
- C. 社内公募制度(オープンチャレンジ) : イン트라ネットにより対応(1997年～)。応募自由。
- D. A社・スピンアップ・ファンド : 社内ベンチャー支援制度

## 4. 退職金・年金制度

## (1) 全額給与支払い制度

- A. 長期雇用と矛盾する制度とは考えていないし、また、制度導入前と後で新入社員のカラーが変わったとは思わない。
- B. 財産形成、持家支援、老後支援の原資を前もって給与で支払い、個人でライフデザインをするよう自立を促すもの。
- C. 退職金・福祉の全額給与支払いコースを選択した社員が利用できない社内福祉は、社員持株・社内預金・住宅積立・住宅融資・企業年金であり、利用できる福祉は、業務用社宅・独身寮・福祉施設利用・社会保険である。

## 5. 女性の位置付け

## (1) 女性活用

イコールパートナーシップ・アクティブ・プログラムにより、真の男女共同参画企業を目指し、女性の視野・識見の拡大を図りつつ、女性の積極登用を実施していく(現在の管理職は、部長1名・課長10数名であるが、当面計100名を目指す)。  
なお、新卒採用の事務系総合職は約4割が女性。

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1) 雇用延長(『NSプログラム』2001年～)

- A. 社会的環境から、「能力があり60歳以降の勤務を希望する人に65歳までの就業が可能な条件整備を行うことは、企業としての社会的責務である」との認識に基づき、2005年度まで段階的延長により65歳までの雇用延長を実現する。  
→ 1997年の組合調査によると、約6割が継続雇用を希望している。
- B. この雇用延長は、福祉ではなく経営施策であり、コスト認識を持って取組むと共に延長者の能力を最大限活用できるようにすることであり、したがって、60歳定年を前提とし、定年前の業務に近いものに従事させることが原則である。
- C. 一方、60歳以降の賃金は業界・市場水準を基本とし仕事内容により年収180～300万円程度、1年毎の契約更新とする。
- D. 基本的には本人のライフプラン・キャリアプランに関連して考えてもらうが、50歳前後でキャリア設計セミナー(能力の棚卸し・意識の切替・能力再開発計画策定)を実施、55歳以降は熟年設計セミナーで60歳以降の経済生活を見据えてもらい、58歳時に雇用延長希望を確認・59歳で最終確認し仕事の提示と本人の就業判断を行う。
- E. 『NSプログラム』の概要  
①社内ハローワークとしての『NSセンター』を設置(求人・求職情報の一元管理、適職開発等)  
②雇用延長のパターン (イ)NSパートナー制度(通常の雇用延長)  
(ロ)キャリア人材バンク(派遣会社雇用、社外への斡旋)  
(ハ)ビル管理、オフィスサービス、技術情報サービス等の関係会社で再雇用

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

公平感があり、わかりやすい福祉制度を目指すが、全員一律の福祉制度は見直す必要あり。

## 2. 具体的内容

## (1) 住宅関連

- A. 社員の持ち家比率が高い中、公平性確保の観点から、社宅は(老朽化が激しい)自社所有から借上げにシフトするとともに個人負担額を引上げ、浮いた原資を住宅関連の非利用者へ配分する方向で検討中。
- B. 持家融資は、外部の制度を利用し、会社は利子補給を行うこととした。

(2)その他 : 自立化・自己責任化の追及として、カフェテリアプランも検討したい。

## I. 基本スタンス

1. 企業グループ
- |      |         |                     |
|------|---------|---------------------|
| 単独   | 20,100名 | 海外27カ国              |
| グループ | 36,000名 | 338社(国内187社、海外151社) |
2. 組織 : 1999年 社内カンパニー制(5社)を導入(それまでは8事業部制)  
①マルチメディア、②ソフトエナジー、③セミコンダクター、④産機システム、⑤ホーム・アプライアンス
3. ビジョン : 地球にやさしい「クリーンエネルギー」、人にやさしい「マルチメディア」を目指し、3つのイノベーションを推進中。  
①プロダクトイノベーション<事業・商品の変革> ②プロセスイノベーション<経営・仕事の変革>  
③マインドイノベーション<行動・人の心の変革>
4. 人事制度 : 前記③は人事制度改革を通じて行う。  
<基本思想> 長期戦略・合理的公平(悪平等の排除)・知的創造重視  
<コンセプト> 「業績主義・競争主義・個別主義」の徹底
- A. 役職者 : 2000年4月 資格制度見直し・年俸制導入
- ①1994年 役職者処遇の見直しに着手。<硬直的・悪平等的賃金の合理的公平性への転換>  
従来の賃金 = 基本給(職能給) + 資格手当(年功的運営) + 役職手当(一律的・固定的)
- ②1996年 「資格手当+役職手当」(総賃金の20%相当)を廃止し、その分相当の「役割給」を導入。  
役割を責任度(責任性と重要性:業績への貢献度合い)と困難度から論理的・客観的に分析し数値化したうえで、6段階にグループピングした「ジョブグレード」に再編し、ジョブグレード対応の「役割給」を設定した。  
→ 役割給部分だけで見ると、あるセクションの部長と別のセクションの課長の逆転現象も発生した。  
→ いきなり逆転現象・賃金減額を伴う年俸制を導入することを避け、年俸制受入れの下地作りが目的。
- ③2000年4月 グループ企業を含む全役職者(約5000人)に年俸制を導入。  
ア) 役職者の資格制度を廃止(=職能給は廃止し、役割給に一体化)  
イ) 年1回の査定で年収全体を決定する年俸制を導入、年俸原資は会社業績・部門業績に連動  
ウ) 査定は以下の3項目で半年又は1年の評価で決定、評価の公平性・納得性確保に注力(=年俸査定委員会)  
・ チャレンジ評価(60%) : 当該役割に求められる重点課題におけるチャレンジ目標に対する達成度評価  
→ 目的(なぜ)、期限、成果(達成したら会社にどんなメリットがあるか)  
・ チャレンジ評価以外の役割評価(20%) : 通常の業務遂行における重点項目以外の役割目標への評価  
・ 人材評価(20%) : 本人の企業家人材としての資質の高さと、将来に向けて部下育成の意識を持って実行したか否かを評価  
エ) 職務内容・年俸等に不満がある場合、社内フリーエージェント(FA)制あり。<現職経験2年の縛りあり>
- B. 一般社員 : 2000年10月 人事制度・処遇制度変更
- ①1998年 人事処遇制度見直しの労使委員会発足 <仕事のやりがい・働きがいを求め成果主義体系への移行>
- ②2000年10月 人事制度・処遇制度変更
- ア) 従来5職種(事務・技術職、技能職、監督職、特務職、専門職)、各8等級の職能資格制度であったが処遇が年功的になっていたことから、成果主義徹底を目指し仕事の中身の整理により3系列の職群に再編成した。  
・ クリエイティブ系列(個人のスキル・発想・アイデアを土台として成果に結びつける職群)  
→ 企画職、営業職、技術研究職、製造技術職、監督職であり、I級～Ⅲ級の3段階。  
・ マイスター系列(熟練・経験・個人の知識を活かしてより効率よく仕事を行う職群)  
→ 事務職、営業職、技術職、技能職であり、0級～Ⅲ級の4段階。  
・ 特務職系列 → 医療関係、保安、寮管理等であり、I級～Ⅲ級の3段階。
- イ) 従来の昇格基準の年齢制限を廃止し、若手抜擢の道を開いた。
- ウ) 従来の基本給は成果・熟練度・生活要素で構成され年功的要素が大きかったが、新賃金制度では ①仕事の価値にふさわしい等級別の賃金水準 ②仕事の高さと成果による賃金決定 を基準とする「職務給」とした。(単一業務限定的ないわゆる職務給とは異なり、複数業務をカバーする日本型であり役割給に近い。)  
→ クリエイティブ系列 : 基本給 = 職務給(100%)  
マイスター系列・特務職系列 : 基本給 = 職務給(70%) + 基礎級(30%)  
→ 職務給は定昇ナン(昇格しないと賃金水準は上がらず、また同じ職級でも成果で差がつく)。基礎級は生活要素を残したものであり、45歳までは年齢対応で段階的に上昇する。
- エ) 評価は、従来年1回の人事評定で昇給・昇格・賞与を決定、新制度では昇給・昇格・賞与別々に評価する。  
・ 昇給評価 : α) 目標達成度評価(40%) 半期毎の目標管理による課業達成度  
β) 行動・意識評価(30%) 挑戦心・自立心・コスト意識・顧客意識  
γ) 専門能力評価(30%) 知識・技能・判断力・企画力・折衝力・影響力  
・ 賞与評価 : 半期毎の目標管理による達成度を100%反映  
・ 昇格評価 : α) 課業評価で、年間を通じ達成率80%以上の上位課業が時間比率で40%以上あること、行動・意識評価・専門能力評価が標準以上であることを条件に昇格試験を受験できる。  
→ 人材育成の観点から日常的に上司が部下に上級の仕事に挑戦させ、達成度を見ながら徐々にその比率を増やす仕組みをとっている。  
β) 今後、上級者に必要な専門知識・資格を明示し、自己啓発に組入れを予定(昇格条件)
5. 雇用延長
- A. 従来 : 会社が指名した者のみ1年契約で最長2年間(62歳)まで雇用する「特別社員制度」あり。  
→ 実際には高度な熟練技術を持つ者のみ、定年前と同じ職務、賃金・労働時間等は個別対応
- B. 新制度 : 2000年「実年ライフプラン(60歳以降の雇用延長制度)」を導入、なお別途55歳選択定年制あり。  
→ 詳細は後記「Ⅱ-6」のとおり

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 求める人材像 : 自立型人材・創造型人材としての知識・資質・特性を求めている。  
 (2) 採用方法 : 新卒採用・中途採用ともに、原則、グループでの一括採用。  
 A. 新卒採用は大学・大学院・高専を採用(2002年度は採用予定260名中、理工系220名)。  
 B. 中途採用(「経験者採用」)はクリエイティブ系列で実施、年齢・経験等を勘案し既存社員と同一条件で処遇する。  
 C. オーナーマインド社員 : 会計士等専門スキル又は企業化精神を持つ人材を1年毎契約の成果による年俸制で雇用。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 報酬制度 (2) 評価 (3) 今後の課題 : 上記「I-4」記載のとおり

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

## (1) 人材育成システム

- A. 資格・階層別研修 : 新入社員研修、キャリアデザイン研修、新任役職者研修  
 B. キャリアアップアカデミー : カフェテリア方式(自主的選択)による共通スキル(パソコン、ネットワーク技術、語学等)、専門スキル、ソフトスキル等のレベルアップ  
 C. 海外要員早期育成制度 : 海外営業・経理・生産管理・人事・法務等につき、希望者の選抜により入社後2年間集合研修・海外に出でのOJT等  
 D. ゼネラルマネージャー育成制度 : 企業家型人材育成のため早期選抜し、スキル修得と計画的人事異動を実施  
 E. 自己啓発研究報告制度 : 見識を広げ担当職務の高度化を図るため、対象格付者に研究報告させる  
 F. 技能検定制度  
 G. ポストン大学MBA取得プログラム : 同大学経営学部大学院と提携し、一部の講座を日本で実施  
 H. スキルアップチーム : 準備中(デジタル技術、経理、財務、海外業務のエキスパート育成)

## (2) 人材活用システム

- A. 定期計画異動制度(年2回) : 専門能力を高めるとともに適性に応じた仕事に近づき自己実現するため(自己申告参考)  
 B. 社内公募制度 : 自立型人材育成のため各事業分野における人材ニーズを公表し希望者を募る

## 4. 退職金・年金制度

ポイント制退職金制度を導入。  
 「60歳以降の雇用延長制度」との関係では、退職金の計算期間は60歳まで。

## 5. 女性の位置付け

<女性比率 : 19.8%>

- (1) 女性活用 : 女性は製造部門が多く同部門の30~40%が女性であり、女性が積極的に仕事ができるよう職場改善・意識改革に取り組んでおり、平均勤続年数14年と定着率は高い(男性は18~19年)。  
 (2) 育児・介護支援 後記「Ⅲ-2」記載のとおり

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1) 実年ライフプラン(60歳以降の雇用延長制度)

- A. 役職者を除く全社員が対象で希望者全員を再雇用する=「シニアスタッフ」(組合員身分を継続)  
 → 役職者は従来からある「特別社員制度」で対応するが、希望者全員は困難か。  
 B. 最長65歳まで雇用延長するが、現状では61歳までとし、厚生年金(基礎年金部分)の支給開始年齢の引上げを若干先取りする形で雇用延長限度年齢を段階的に引上げていく(2010年度に65歳とする)。  
 C. 雇用延長希望者は、最長雇用延長期間と同期間の定年前賃金減額期間が設定(Ex. 65歳までであれば55歳から減額)され賃金が70%又は75%に減額されるが、60歳定年時に定年退職金と併せて減額累積額近似の一時金が支給される。  
 → 賃金減額期間は、60歳定年・雇用延長を意識しさらなるスキルアップや健康維持等態勢準備を促すため設定。  
 D. 雇用延長後は、原則として同職務とするが60歳時点で職務を見直し(グループを含めて職務を確保するため転居を伴わない範囲での異動あり)、フルタイム勤務、年収200万円(月例給与15万円、賞与2回計20万円)を保障(職務・成果に依り賞与を増額する方式)、雇用延長終了時には功勞に応じて一時金(半期毎に決定した金額の累積額)が支給される。  
 E. 社内イントラネット上に「社内職安」を開設。  
 G. 第1陣の定年退職予定者430名のうち18名が雇用延長(雇用延長限度61歳)を希望。  
 H. 職務開発と受け皿作りが課題。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

従来のフリンジベネフィットの制度から、社員の自立化を支援する福利厚生制度へ切り替えを図っている。

## 2. 具体的内容

- (1) 住宅関連 : 社宅は老朽化・ニーズの変化対応もありスクラップ&ビルドを進めているが、社員の自立化推進・公平化の観点から入居基準等見直しの予定。  
 (2) 育児・介護関係 妊娠・出産・育児それぞれの段階で法定基準を上回る施策をとっている(介護も同様)。  
 結婚・妊娠・出産・育児等により一旦退職した後も再就職可能。  
 関連会社の一部をアウトソーシングするなど法人契約でカバーしている。  
 → ベビーシッターサービス、ホームヘルパー紹介制度、介護クーポン制度等

## I. 基本スタンス

1. 1995年「特別ボーナス制度」導入：成果主義の観点から評価により最大2倍の賞与を支給する制度
2. 1978年 新「資格制度」導入：能力主義・業績主義を推進すべく、職務遂行能力に着目した「資格制度」と、仕事の価値評価に基づく「職階制度」の2本柱で人事処遇するもの。
3. 1998年「新人事制度」導入
- (1) 背景と狙い：A. ①社員の高齢化に伴う高資格者の増加、②いったん昇格すると降格がない、③優秀な社員でも経験や年次の条件を超えた処遇ができない、等の年功的かつ硬直的な資格制度では、最近の急激な社会変化に対応できず、21世紀を勝ち抜けないと判断したこと。  
B. 管理職に業績・成果主義を徹底させることで、①時代の変化に即応できる組織体制の確立、②優秀な若年層の能力発揮の機会拡大、③能力発揮度合いに応じた処遇の実現、を目指している。
- (2) 対象者：管理職(主幹以上)約1万人。 → <参考> 全社員の22%、このうちポスト就任者は約3割。  
なお、経験・能力が成果と相関関係が強い現業と管理職手前の主事(係長級)までは、資格区分は残した。
- (3) 新制度概要
- A. 資格廃止：資格区分を廃止し、主幹(課長級)・参事(部長級)・参与(所長・事業部長級)を「専任」として統合。
- B. 職群設定：経営にいかに関与しているかという『役割の価値』(=「事業への貢献度」、「権限・責任の範囲」、「革新・困難度」)により、「専任」を4つの職群(1~4職群)に格付けした。  
→ 役割価値の高い3、4職群は経営幹部で定員上限枠があり、専任の9割近くは1、2職群である。  
なお、従来の昇格基準の中の在級年数(最短約5年)制限は、廃止した。
- C. 賃金関係：①各職群ごとに月俸テーブル(毎年、企業業績により水準決定)を設定、評価ランク別に絶対額が決まる。  
②経験、年次、過去の実績に関係なく、前年の目標達成度=成果とその評価に応じて決定される。  
③通勤手当を除いて諸手当(住宅手当・家族手当等)はない。  
④賞与は、会社業績・事業本部業績・個人業績に応じて職群別・評価別に定額設定、洗い替え方式。  
→ 個人業績反映部分のウェイトが高く、事業本部業績反映部分は大きくない。
- D. 目標管理制度：個々人の役割・成果を明確にし、チャレンジ意欲を喚起してさらなる成長を促進し、経営方針や自部門の目標と事故の役割・目標とのベクトルを統合する狙いで、従来の「自己申告チャレンジシート」と「基礎評価制度」を発展的に統合し、「役割・成果レビュー」による目標管理制度とした。
4. 2000年「複線型人事制度」導入
- (1)「トータルライフプログラム」  
キャリアプラン・ライフプランを統合した「トータルライフプログラム」に基づき、40歳、47歳、50歳到達時にプランを再検討すべく集合研修(「ライフデザイン40、同47、同50」)を行う。  
→ 40歳時は過去の棚卸しと今後の検討、47歳時は見直し、50歳時は夫婦参加で複線型人事諸制度の説明を受け、退職後の第二の人生に向けてのライフプラン・マネープランの検討着手がテーマである。
- (2)複線型人事制度
- A. 一般組合員 < 54歳時に第一次希望調査、55歳時に最終意思表示(1回限定)。>
- ①60歳での通常定年退職。  
②60歳以前で一旦退職し、処遇の見直しを前提とした最大65歳までの再雇用(「シニアエキスパート制度」)。  
③休暇・一時金等会社支援を受けながら60歳以前の転進(「セカンドライフ支援制度」)。
- B. 専門職能群(管理職) < 58歳時に制度説明と希望調査、定年退職日の半年前にマッチング結果通知。>
- ①60歳での通常定年退職。  
②60歳定年以降、1年契約の嘱託としての再雇用(「専門嘱託制度」)。  
③休暇・一時金等会社支援を受けながら60歳以前の転進(「セカンドライフ支援制度」)。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

## (1)新卒採用

- <求める人物像> ①変化をチャンスと捉え、自ら困難な課題を設定し、実行・達成する意欲のある人。  
②基礎能力が優れているだけでなく、他人とは違う個性や特技・経験を有している人。  
③グローバルな舞台で、アグレッシブに自らを成長させていく意欲のある人。

## (2)中途採用：キャリア採用を実施。

## 2. 報酬制度&amp;評価

## (1)賃金制度

- A. 一般組合員：賃金は「本給」(年功給)と「資格職階給」(資格+職階:職務遂行能力)で構成されているが、管理職の仕事の役割と成果主義に基づく賃金体系に近づけるべく、本給を下げ分を資格職階給に回した。  
なお、本給を「基礎給」に名称変更し、資格職階給を仕事の役割に応じた体系に組替えた。

- B. 管理職：前記「I-3-(3)-C」参照。

## (2)評価

- 目標管理制度(前記「I-3-(3)-D」参照)と連動。  
①経営に貢献したか、②困難な目標に積極的にチャレンジしたか、③事業・業務の変革・改善を行ったか、  
④最善の成果を実現したか、⑤人材を育成したか  
→ 制度として特に『コンピテンシー』は導入していないが、今後検討する可能性はある。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

## (1)能力開発・教育

- A. 会社が与えるよりも個人が自発的に何を志向するかで、会社がそれを支援する場を提供することを主眼としている。  
→ ①C社技術部会(グループ企業を含む技術者)、②技術ゼミナール(社内ネットワークによる双方向教育システム)、  
③C社工学塾(若手技術者)、④営業塾(若手営業担当)、等。
- B. トータルライフプログラムによりライフプラン・キャリアプランを自己管理する(40歳時点でそれまでの会社生活の棚卸し)。

## (2)配置：基本的には従来通り会社の指名で異動する(会社の事業形態が今後の人事制度全般を左右する)。

## 4. 退職金・年金制度

## (1) 2000年改定時の方向性と改定ポイント

- A. ①企業年金制度は公的年金の補完としての意義があり維持する。②60歳以降の生計費カーブにより近い形での給付カーブを指向する。③退職給付債務増大要員の終身年金・通増年金の見直しを行う。④複線型人事制度に連動して、満50歳以上の年金・一時金の水準フラット化を指向する。

## (2) 改定内容

- A. 退職金制度 : ポイント制退職金であるが、ポイントの加算を50歳までとした。  
→ 旧制度比60歳モデルで1割強の増加(50歳でも同様) <年金の一時金換算分を含む>。
- B. 年金制度 ①18年保証終身年金だけであったが、18年保証終身年金・15年有期年金・5年有期年金に改定。  
②年率2.5%の通増制を改め、定額年金とした。  
③予定利率を5.5%から4%に改定した。  
→ 勤続40年モデルで見ると、改定時では、60歳時の年金額は(5年有期年金により)旧制度より7万円程度増加、65歳以降は旧制度を下回るが生計費モデルは上回る。  
勤続40年モデルによる改定前と2010年の比較では、保証期間中の年金支給単純累計額は約75%に減少するが、年金現価では約82%となる。  
→ 2010年推計モデルでは、厚生年金ベース(基礎年金+報酬比例部分)が約22万円、独自の年金が、60~65歳が約16万円、65~75歳が約10万円、75歳~は約4万円。

## 5. 女性の位置付け

&lt;女性比率 : 11% &gt;

(1) 女性の活用 : 男女共に総合職、一般職の採用を実施、職種の転換についてはチャレンジする場を与えている。  
技術系での採用については、かなり早い時期から採用を実施してきた。

(2) 育児・介護 : 制度として何らかの手当てを考えているが、現在検討中。

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1) 「再雇用制度」

- A. シニアエキスパート制度  
①厚生年金(定額部分)受給開始年齢引上げに対応して再雇用終了年齢を65歳まで引上げる(2006年完全実施)。  
②実質的定年退職日60.5歳を基準として、再雇用終了年齢までの期間相当分だけ前倒して退職し(定年扱い)、雇用形態が変更となる。  
③60.5歳までは給与・賞与は再雇用前の80%程度、60.5歳以降は同50%程度。  
④60.5歳までは福利厚生を含み社員同様の処遇で組合員資格を継続、60.5歳以降は別。  
⑤再雇用期間終了時にシニアエキスパート奨励金(5万円)あり。  
⑥希望者全員受入れの予定、ただし、転勤またはグループ内外への出向もありうる。
- B. 「専門嘱託制度」  
①専門職能群の「経営の牽引母体」という位置付けから、会社のニーズとのマッチングが原則。  
②1年契約、上限65歳(年齢引上げは前記A①に準じる)。  
③月例給与は年齢相応の世間相場を勘案し一律で決定、賞与は職務内容、成果・業績を反映して個別に決定。  
④処遇は従来嘱託と同様であり、また、非組合員となる。

## (2) セカンドライフ支援制度 &lt;早期退職者支援&gt;

- A. セカンドライフ支援休職制度  
①期間終了後の退職を前提とした有給休職制度(最長2年間)。  
②勤続10年以上、休職開始時年齢48歳から55歳の社員(再雇用制度選択者を除く)。  
③月例給与の7割を支給、賞与はナシ。
- B. セカンドライフ支援一時金制度  
①前記Aの休職をせずに退職する場合の通常退職金に加算して一時金を支給する制度。  
②勤続10年以上、年齢50歳以上の社員(定年退職まで半年以内の者および再雇用制度選択者を除く)。  
③月例給与に年齢対応で決まった月数(50歳が最大、59歳が最小)を乗じた額(上限12百万円)。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1) 70年代に「福祉VISION」として福利厚生制度の改定を実施して以来、約10年周期で見直しを実施している。  
直近では1996年に「VISION part 3」を導入、但し環境変化のため2001年度労使協議を行う。
- (2) 従来60歳定年を前提とした「生涯福祉」をモチーフとしてきたが、ライフスタイル・社員のニーズの多様化や複線型人事制度実施等もあり、再見直しを労使で検討するもの。
- (3) 現状、少子高齢化社会に対応する施策は考えていない。

## 2. 具体的内容

- (1) 近年のライフスタイル・社員のニーズの多様化に伴い、カフェテリアプランの導入も視野に入れて検討中。
- (2) 社有住宅・寮については、会社が確保し必要な人に必要なだけ提供する政策だが、時代の要請によってストックからフローへと言う流れも考慮しつつ、老朽化した分のスクラップ&ビルド等活用方法も含めてベストミックスを考慮する。  
独身寮は、採用時のメリットも依然として存在しているので全廃は考えていない。  
保養所についても、社員のニーズを踏まえ稼働率が高いものは残している。
- (3) 社宅制度、持家融資制度等があり、単純借家の家賃補助の制度はない。

## I. 基本スタンス

## 1. 経営の方向性 : 「選択と集中」

- (1) コアコンピタンス(顧客からみた自社の企業力であり、他社のまねのできない、自社ならではの提供価値、自社の競走上の強み)分野への資源の集中を図る。一方、コアコンピタンス以外の分野は他社との提携を行うか、撤退方針とする。
- (2) 具体的には、来るべきインターネット社会における価値創造企業を目指して、事業や経営資源をインターネット領域に集中し、関連の国内最大級のプロバイダーをドライビングエンジンとする『インターネット・ソリューション・プロバイダー』としてインターネット事業を展開する。

2. 組織 : 社内カンパニー制度(2000年) <別にコーポレート(本社機能部門、研究開発部門等)がある。>  
全事業をインターネット領域の3つの市場・顧客群にフォーカスする事業群のカンパニー3社に再編した。

- ① D社ソリューションズ (企業・個人・官公庁向けインターネットソリューションの提供)
- ② D社ネットワークス (ネットワーク・オペレーション向けインターネットソリューションの提供)
- ③ D社エレクトロニクス (装置ベンダ向けデバイスソリューションの提供)

## 3. 雇用関係

- (1) 事業構造変革においては雇用維持を原則とするが、事業構造に応じた適性配置のため伸びる分野への人材シフトを行う。単純な労働力(頭数)の不足は高齢者の配置転換で補う一方で、一部希望退職も募りトータルでのスリム化を図る。
- (2) 雇用延長・新卒採用に関しては、上記(1)との絡みで慎重に対処する。
- (3) 人事制度、福利厚生制度とも一律的なものはやめる。
- (4) 「人ひとりを大切に」の基本理念から、人材開発に注力している。
- (5) 外国人は研究職・技術職中心に雇用しているが、100人程度。

## 4. 組合員向け『新人事制度』導入(2000年) &lt;管理職は1994年に年俸制を導入、98年に資格制度を改定済&gt;

- (1) 職務等級・職能資格等級を廃止して、役割対応で4職群に編成した。
- A職群 : 高度な裁量性と判断力を要する企画・創造型の事務・技術系職務(企画・技術開発・研究・営業SE等)
- B職群 : 効率化・改善を進めながら業務を遂行する事務・技術系職務(企画事務・生産事務等)
- C職群 : 製造職・検査職
- D職群 : 警備等特殊な職務
- (2) 各職群は最小3段階・最大7段階の資格に格付けされるが、成果向上のため必要な具体的行動やスキル(いわゆるコンピテンシー)を「プラクティス」として設定し(「プラクティスファイル」)、職群内の格付け基準とした。
- (3) 「プラクティス」は、全社共通の「プラットフォームプラクティス」(企業倫理・収益指向・顧客指向・自律・協働・挑戦・責任感・率先等)と職群・職種・部門別に定めた「プロフェッショナルプラクティス」の2本立て。
- (4) 給与は、30年近く続いた「仕事内容」と「職能資格」に基づく給与から行動とスキルに基づく「基本月収」に一本化し、年功的要素を排除した。資格区分別に「月収バンド」を設け、評価と賃金水準に応じて昇給額を決定する。なお、制度移行時には、新資格は原則として平行スライドとし、給与を保障するよう配慮した。賞与は、基本月収比例部分と業績比例部分(カンパニー業績も加味)からなる。
- (5) 評価は、年功的になりがちであった能力評価を廃止し、成果とプラクティスにより評価する。<下記Ⅱ-2-(2)参照> 評価は、上司と部下の双方向で運営する「2WAYマネジメント」として公平性・透明性・納得性確保を目指している。

## 5. 従業員数他 : (単体) 34,900名 (男 28,200名、女 6,700名) [(グループ) 280社 191,000名] うち 1,100名を海外派遣(46カ国、127拠点)

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 求める人材像 : 『輝く個人』(誰もが常に自らの能力を磨き上げ、誰にも負けない専門性やスキルを身につけ、お客様をはじめ社外の方から固有名詞で呼ばれる人材)
- ① 受け売りでなく、自分の頭で考える習慣を身につけていること
- ② 世の中の潮流に対する自分なりの視点を持っていること
- ③ 既存の価値体系に更に付加価値をつけていこうとする主体性を持っていること
- (2) 新卒採用 : 各カンパニーが主導的に採用活動を行っている。大卒・院卒で約700名採用(2001年)だが文系は100名程度。SE(システムエンジニア)等の一部職種に特化した採用も有る。女性は総合職のみ。
- (3) 中途採用 : 優秀なSE(システムエンジニア)は流動化が厳しく常に不足しており、中途採用を実施している。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 給与・賞与 : 上記Ⅰ-4-(4)参照
- (2) 評価 : 評価の中身は、プラクティスの達成度合いをみる「能力・キャリアレビュー」(年1回)と目標管理に基づいて個人業績を評価する「業績レビュー」(半年毎)の2本立てである。「人事考課」は、基本月収の昇給と資格区分の昇格に両者を用いるが、賞与は「業績レビュー」のみで決定される。なお、人事考課は絶対評価であるが、給与・賞与は相対評価にならざるを得ない。
- 昇進は、試験制度はなくプラクティスファイルの達成度中心に人事考課で決まる(業績は補足的使用)。
- 人事考課がオープンになることに対し、組合員、管理職ともに不安を感じていたが、2WAYマネジメントの面接やWeb上の管理者研修によって不安の解消を図っている。



## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1) 人材開発体系 : プログラム化された5つの研修・能力開発システムがあるが、各々が必修(階層別研修中心)・選択・指名・カンパニー別の形式に分かれており、総合教育体制となっている。  
 なお、専門能力開発研修はD社ユニバーシティ(関連会社)に委託している。
- A. 共通基盤プログラム : 基本的に求められるビジネススキルやビジネスマインドを養成するもの。  
 <新入社員研修、新主任研修、ビジネススキル研修、国際ビジネス研修等>
- B. キャリアデザイン支援プログラム : 自分のキャリア形成をデザインし、計画的に能力開発を図るもの。  
 <入社半年後の新入社員後期研修がスタート、セルフビジョン研修(選択)等>
- C. セルフディベロップメント支援プログラム : 能力開発(スキル向上・資格取得等)は自己責任で勤務時間外に行うもの。
- D. プロフェッショナル強化プログラム : 高い専門性を持ち高いレベルでコラボレーション(協働)するためのもの。  
 <海外・国内の大学院・研究機関への留学も積極的に実施している>
- E. マネジメント強化プログラム : 高い専門性を持ったプロフェッショナルのコラボレーション(協働)の中で、ビジョンを掲げ方向性を示すビジネスリーダーを計画的に育成するもの。
- (2) 社内公募制度
- A. 1988年新事業立上げ対応で社内公募を制度化し実施、1998年既存部門にも拡大。公募異動は、当初は年間50名程度であったが、新制度では年間500名前後に達している(年間異動者は約6,000名)。
- B. 年2回パソコン上で募集するが、合格しない限り直属上司にも応募の事実は通知されない。
- C. 通常の異動は関連部署内での異動が多いが、公募の場合は現所属と関係のない部署への異動が多く、カンパニーをまたぐ異動も結構ある。
- D. 今後、フリーエージェントスタイルで希望する部署に行ける制度も検討の余地あり。  
 → 業績の悪い部署から大量流出 : 事業が成り立たないならその分野からの撤退もありうるとの前提が必要。
- (3) 通常の人事異動 : 事業構造改革・環境変化対応もあり、非常に多い。

## 4. 退職金・年金制度

- (1) 給与比例の退職金制度からポイント制退職金制度へ変更の予定あり。
- (2) 退職金の給与での前払い、確定拠出年金(日本版401K)についても今後検討の予定。

## 5. 女性の位置付け

- (1) 有能な人材であれば男女の区別は関係なく、特段意識することもない。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1) 雇用延長(組合員のみ)  
 定年到達者は多いが、事業内容から高齢者雇用に適した職種が少なく、定型的な仕事で限られた人数しか雇用できず、仕事面・給与面でのミスマッチもあり、希望者も少ない。
- (2) セカンドキャリア支援制度 : グループ外への転出(退職)を予定している者が対象。
- A. 資格取得等のため2年間の有給休暇(年収ベースで7~8割を支給)
- B. 退職金の上乗せ(早期退職優遇)

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1) 選択福祉  
 会社丸抱えの福祉ではなく、必要な人に必要な支援をするとともに、ライフプランは自己責任による選択(社宅40歳定年、家賃補助制限等)の福祉制度を続けてきた。
- (2) 基本姿勢は変わらないが、ニーズの変化もあり今後自己責任・公平性の観点からさらに見直す。これは、福祉切捨て(単なる廃止・縮小)によるコスト削減ではなく、公平で効果的なニーズに合った福祉を目指してコスト配分の見直しをするもの。
- (3) なお、法定外福利厚生費の大部分は住宅関連であり、制度見直しのポイントであるとともにネックとなっている。

## 2. 具体的内容

- (1) 住宅関連
- A. 社宅 : 40歳退去のため、持家取得等若いうちからキャリアプランと併せてライフプランを検討・策定する。
- B. 家賃補助制限 : 持家取得者との公平性の観点から設置。
- C. 持家融資制度 : 従来会社が融資していたが、1998年から提携3銀行の直接融資に切り替えた。  
 → 98年以降融資分の事務作業の一掃、債務保証の一掃による財務内容改善、労働力流動化への対応等の効果あり。
- (2) カフェテリアプラン  
 法定外福利厚生費の大部分を占める住宅関連費用を抜きにすれば、カフェテリアプランの原資および内容がついてこない。また、人事異動を勧奨すると社宅をなくしてまでカフェテリアプランを実施する意義もなく、当面導入は困難。

## I. 基本スタンス

## 1. E社スピリット

時代が求める変革を糧として成長しつづけること、即ち『創造的破壊』がE社スピリットである。創造的破壊を支えているものは、常にお客様に最高の満足を提供できる社員一人一人の「プロフェッショナルリズム」であり、社員は時代を先駆ける「チャレンジ精神」を大切にしている。

## 2. 人事制度

(1) 1980年「専門職制度」導入：管理職(ゼネラリスト)志向の強い企業風土の改革が目的。

コンピュータ業界の急激な技術革新と構造変化に伴い、顧客のニーズが顧客特有の問題の解決(ソリューション)に変化したことから全社員の専門スキルの高度化が必要となったため。ライン管理職も部下を管理する専門職と位置付け「ライン専門職」とし、部下を持たずに専門性を活かして仕事をするスタッフも「スタッフ専門職」とした。

(2) 1992年「プロフェッショナル専門職(以下、『プロ専門職』という)」制度導入：E社グループ共通の制度

- A. 狙い：付加価値の源泉がハードからソフトやサービスに移り、深い専門知識を持ったスペシャリストをどれだけ抱えているかがビジネスの勝敗を左右するようになったため、このような時代の要請に対応する目的で導入した。
- B. 概要：厳しい基準により、特に優れた技量を有すると認められた者だけが選別されたプロフェッショナル(3年毎に再任審査あり)であり、ライン管理職に劣らない権限・権威と賃金を設定している。認定者は現状約300人。

①権限面：コンサルティング部・システム開発部などの各分野のプロ専門職は、自分より上級の専門職の指示で仕事を行い、一般社員がスタッフとして付く。各部長など従来のライン管理職は純粋な管理業務だけを受け持つ。役員クラスまでの昇進あり。

→ [イメージ] プロ専門職は病院で働く医師、ラインの部長は病院の事務長。

②賃金面：同格のライン管理職と同等以上であり、最高ランクは役員待遇。

(3) 1994年「スペシャリスト制度」導入

- A. 狙い：多様化・複雑化・高度化する一方の顧客ニーズに技術面を含め的確・明快に対応できる専門性のある営業・SE(システムエンジニア)を育成するため。

B. 概要：営業担当者・SEなど営業部門の若手・中堅社員(入社5年目から17~18年目)全員を、職種に応じた一定の専門知識・スキル(社外に通用する水準)を持っていることを認定試験により確認し、5つの新設職種に再配置。入社17~18年目以降のベテラン社員を対象にしたプロ専門職に向けての助走期間と位置付けている。

(4) 1996年給与制度変更：能力・実績をより重視

一般社員給与から勤続年数や年齢で決まる年功給与分を廃止し、仕事の評価のみで給与が決まる成果主義(注)に変更。仕事のレベル毎に給与金額を4段階程度に分類し、給与の高さと仕事の評価をマトリクス状に組合せによって昇給額が決定する仕組み。<管理職は1993年に年俸制を導入済。>

(注)成果のみを評価すると結果主義に陥りやすいため、プロセスやチームワークも重視して評価している。

(5) 1997年E社グループ全社で職務等級(band)を統一：国際的な人事交流を円滑に進めるため

A. band 1~10の10段階。

→ band 1~6までが一般社員、7以上は専門職(7は係長相当、8は課長、9は次長・副部長、10は部長)。

B. band 6までは年次昇給あり、7以上は年俸制。→ 前記(4)参照。詳細は後記[Ⅱ-2-(1)]参照。

(6) 2000年に新人事施策「e-人事制度」導入

- A. 狙い：e-ビジネス時代に向け機敏で活力ある会社を実現するため、年齢や性別・国籍等にかかわらず貢献した社員を高く処遇する。

B. 概要：①グローバルな人材の基本要素である英語力(TOEIC)を昇進条件に加えた。

→ 課長相当職昇進時：600点、次長相当職以上：730点

②昇進に必要なだった2年間の経験年数を廃止。

③新入社員の研修期間は従来から14カ月であるが、能力があれば9カ月に短縮できるように変更した。

④高度な専門技術を持った情報システムのコンサルティング担当等一部の社員に「市場準拠型給与」を導入。

⑤「e-ワーク制度」(在宅勤務)の導入。

従来どおり、育児・介護が必要な社員(男女共通)は全日在宅勤務できる。

間接部門(財務・購買等)の副主任以上の社員、肢体障害を持ち通勤が困難な社員にも拡大した。

⑥雇用延長：後記[Ⅱ-6]参照

## 3. 会社

社員数は約21000人

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

## (1) 新卒採用

A. 職種別採用(SE・営業・人事・企画)で、現状500~600名程度の程度採用を行っている。

海外での採用(ボストン、カルフォルニア)も実施、それらは10月1日採用となる。

B. 特徴の有る採用志望者を幅広く採用することを心がけている。

C. 英語力をグローバルな人材の基本要素として重視(TOEIC730点以上が望ましいが、人材としての全体像で決定)。

D. 基本的には日本においては新卒のパフォーマンスが高いので、今後もメインとして考えている。

## (2) 中途採用(同社では「キャリア採用」と呼称)

A. 部門毎に、必要な即戦力を採用部門の責任で採用。年間2~300名程度の程度。

B. 事業部(ビジネスユニット)毎にP/L把握を行っており、どのグレードの給与設定で採用するかは当該事業部が決定する。

## 2. 報酬制度&amp;評価

## (1) 報酬制度

## A. 職務等級(band)に基づく給与制度

①基本的には、band対応で職務毎に細かく区分された職務給(注)である。

(注)狭い意味の(単一の)職務ではなく、通常の職務=複数職務を兼ねたものであり、いわゆる役割による。

②各bandの給与水準は、各国毎に、その職務をしている人がどれぐらいの賃金を得ているかをコンサル会社等で調査し競争力のあるレベルを設定している。

③band7以上は競合他社の職務別給与の市場実勢水準が日本には無いことが問題(適正水準か否かの物差しが無い)。

B. 成果実績部分の反映度合いは、年棒のうち10~15%が変動。年1回見直し。

## (2) 評価 : 評価の指標は全世界同一

## A. 評価内容等

①Win(成し遂げたこと)、Execute(成し遂げるプロセス)、Team(成し遂げるためどのようにチームワークを発揮したか)年初に以上のところを計画し、これを評価する。

②どうしても組織でビジネスをやっている以上、チームワークをどのように発揮するかがポイントになる。

③事業部(ビジネスユニット)毎に評価が実施され、ライン長が考課者となる。

④公平性の観点から360度多面評価制度を導入しそれぞれの評価内容についても確認するツールも確保している。

B. 課題 : ①単独で客先に配属されているSEの様な立場の人をどのように評価するかが現在問題となっている。

②これについてはライン長ではないもののグループリーダーの意見を参考にしたりしている。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

## (1) 能力開発の基本スタンス

能力開発について自ら意欲を示した社員に対して会社が機会を与えるスタンス。

やる気のある人が会社から正しく処遇されることをハッキリ示すことにより、社員のやる気を峻別することが重要。

## (2) 研修制度

A. 基礎研修 : 新入社員 → 集合研修(10カ月程度、ビジネスマナーを含む)&OJT

①ITスキル入門コース(コンピューター入門から)、②E社ソリューション基礎コース、③販売・導入活動実践コース

④修了研修 → 目標レベルまでの達成度のスキル評価で修了

→ 職種別採用を実施するものの、コンピュータリテラシーの有無に係わらず、新人は全員一斉に研修を実施する。レベルにあわせて、またe-learningを採り入れることにより、集合研修の期間を短縮してきている。

B. 年次研修 : スペシャリストとなるための段階的研修

C. 専門研修 : 特定スキルを身につけるための専門的な研修

D. 一般研修 : 英会話能力の向上等

(3) 自己啓発プログラム : 自己啓発費用補助、大学院聴講生制度、海外留学制度等

## 4. 退職金・年金制度

企業年金2法の施行をにらみ、適格年金をどうするか現在検討中。

## 5. 女性の位置付け

多様性を経営に積極的に取り入れる方針の下、女性の比重を高めることを目指して女性のやる気をさらに引き出すべく、女性がキャリアを積んでいくための課題を女性の立場で分析・検討し経営に提言していく諮問機関「Women's Council」を発足させ、女性のリーダーシップと能力開発、ネットワーキング、ワークライフ・バランスを重点課題として展開中。

## 6. 少子高齢化社会対応

(1) 再雇用制度 : 世界的なリストラにより、90年に早期退職を実施した結果、現状50歳前半および30台半ば~40歳辺りの年齢層の社員が多く、中高年層の雇用形態の多様化を進めている。定年60歳。

→ 雇用延長を希望して、会社が認めた場合は以下の通り(詳細不明)。

①関連会社への転籍=最長65歳まで、②再雇用=62歳まで(65歳への引上げを検討中)

③高度専門職=1年毎の再雇用

(2) 役職定年 : 役職定年は無い。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

必要な福利厚生は100%会社がやるとのポリシーがあるが、社員のニーズにあったものに改定する方向。

## 2. 具体的内容

(従来から)社宅無し、住宅手当で対応(band 7以下)。

## I. 基本スタンス

## 1. 人事の基本ポリシー

- (1) 家族主義に徹した終身雇用 → 「生涯福祉人事政策」  
 (2) 年功序列の排除と能力主義・成果主義の徹底

## 2. 人事制度

## (1) 主な変更

- ①1978年 定年延長(55歳→60歳) ②1984年 フレックスタイム実施 ③1988年 新人事システム始動  
 ④1990年 裁量労働制度実施 ⑤1991年 フレックスタイム制度全社拡大、45歳リフレッシュ&チャレンジ制度実施  
 ⑥1995年 「トータル人事制度※」、「セカンドライフ支援制度※」  
 ⑦1996年 目標管理制度※、管理職年俸制度  
 ⑧1997年 新賃金制度(一般社員:全社員の8割強)※、新退職金制度※  
 ⑨2001年 管理職賃金制度を職能給から役割給に変更

## (2) トータル人事制度

職能資格制度・目標管理制度・考課制度をベースに、人事処遇システム・能力開発(育成)システム・人材活用システムを一体運営する人事制度であり、人材育成と成果主義の徹底を基本としている。

A. 基本的構造 : 一般社員8等級、管理職4等級の計12等級で構成。

- ① 育成=能力開発(育成)システム : 計画的OJTによる育成 → 目標管理制度とリンク  
 OFF-JT → 職能資格別研修(昇格前・後の研修とリンク)  
 ② 処遇=人事処遇システム : 昇格制度(職能資格制度)  
 より成果に応じた処遇 → 昇給・賞与等給与制度とリンク  
 ③ 活用=人材活用システム : 昇格制度とのリンクによるローテーション制度(人材交流制度)  
 自己申告制度(面接タイミングの1本化)

B. 「職能資格制度」 : 一般社員8等級、管理職4等級の計12等級で構成。

- |        |  |
|--------|--|
| ① 一般社員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>一般職能層(新卒入社から) : 1~3級</li> <li>中堅職能層(ミドルクラス、30歳位まで) : 4~6級</li> <li>基幹職能層(職場リーダークラス:主任・係長・課長代理、40歳位まで) : 7~8級</li> </ul> |
| ② 管理職  | <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジャー職能層(課長クラス、40歳位から) : M1~2級</li> <li>シニアマネジャー職能層(部長・理事クラス) : S1~2級</li> </ul>  |

→ 「職能資格基準書」に各職能毎に「役割」、「資質」、「職務イメージ」、「キャリア形成」、「該当者」等を規定。

## (3) セカンドライフ支援制度 : リストラ策ではなく、「生涯福祉人事政策」の一環としての位置付け。

- 45歳・50歳・55~57歳で転職する社員に対する転職ないし事業設立の支援制度。  
 → ①退職金増額、②1年間の休職および休職中の賃金支払い(基本給の5割)、③退職前1カ月の休職取得、  
 ④資格取得受講料の補助、⑤事業創設の場合、事業内容次第で会社が資本金出資も行う  
 → なお、55歳以上の退職は自己都合でも定年扱いで退職金を支給(フレックス定年制度)。

## (4) 目標管理制度

A. 「一人ひとりのベクトルを合わせることで、無駄なく、重複なく、リソースを集約するためのツール※」を使い、厳しい経済環境下においても成果が上がる「チャレンジング&クリエイティブ」な企業風土を構築するための制度。

- ※ ① マネジャー : M&R(ミッション&レビュー)シート  
 ② 一般社員 : C&C(チャレンジ&コミュニケーション)シート

B. <一般社員の例> 上司との目標設定面談で、向う半年間の担当職務及びクリエイトする仕事につき、期待されるゴール(後者は目指すゴール)と本人の要望を決め、半年後にレビュー面談により、期待されたゴールに対する達成度(後者は目指したゴールに対する達成度)を判定し、今期の取組みの分析と来期へのアドバイスを受ける。なお、期中にコミュニケーション面談を随時実施する。

C. 期待効果は、①一人ひとりの生産性向上、②評価の透明化・仕組みのオープン化、③本人の評価への参画による納得性の向上、④加点主義によるチャレンジ精神の高揚、⑤2WAYのコミュニケーションによる本人へのフィードバック。

## (4) 新賃金制度(一般社員) : 管理職は年俸制

A. 1997年改訂 : ①従来、資格給的要素であった職務能力給(基本給の5割弱)を、基本給の40%とし資格別定額部分(3/4相当)の他に査定により単年度洗い替えされる査定部分(1/4相当)を新設。査定部分は、評価別資格別レンジ管理によるが、評価が下がれば減給となる。

→ 評価 : A(良)は30%、B(可)は55%、C(不可)は15%である。

→ 会社が求める役割は各職能層で異なるため、評価項目の「責任達成度」「態度・意欲」「職務執行能力」の評価ウエイトを変えている。

②従来、基本給の5割強であった「固定給」(年齢給、勤続給、学歴給、社外経歴給)を、生活給と位置付け「年齢給」に統一し基本給の60%に増額、47歳まで漸増・以降は頭打ちとした。

③賞与の固定月数分に加算される業績配当相当分(営業利益の27%)の査定配分を従来の50%から100%反映に変更(96年~)。

## (5) 新退職金制度 : 「ポイント制退職金制度」移行

A. 狙い : 人事制度全般の能力主義・成果主義展開の一環として、属人的・年功的要素の圧縮並びに職能資格制度とリンクした貢献度・成果の積み上げを重視する。

→ 旧制度の退職金算定基礎額は『固定給+(職能)資格給+役職手当-不算入額(ペーパーカット分)』(退職時基本給の70%相当)であり、勤続年数リンク性が高かった。

B 「ポイント制退職金制度」 : 固定ポイント、職能ポイント

①固定ポイントは、55歳まで毎年一律同ポイントで加算(実質勤続ポイント)。

②職能ポイントは、職能等級上位になるにつれ段階的に単年度ポイントが増加、55歳まで。

③54歳までの自己都合退職の場合、50%支給(セカンドライフ支援制度該当者を除く)。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 求める人物像 : ①基礎学力、②物作り志向、③IT適性、④論理的思考能力、⑤知的好奇心、⑥柔軟な発想力、⑦向上心、⑧リーダーシップ、⑨協調性、⑩コミュニケーション能力
- (2) 採用方法 : グループ全体の人事関連業務は採用を含め人事関連関係会社に任せていたが、採用強化のため 本社へ採用機能を移した。各部門の要望をもとに一括採用し、分配する。  
なお、高い専門性を持った即戦力として、新卒よりも中途採用を重視する(必要に応じ公募採用)。
- (3) 2000年度実績 : 新卒として大卒以上48名(うち女性11名)採用。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 報酬制度 : 前記「I-2-(4)」参照
- (2) 評価(人事考課) <役割に求める行動指針を目標管理へ落とし込むValue評価方式(コンピテンシーではない)。>  
<人事考課は上に行くほど達成度を重視する。>  
<チャレンジ&クリエイティブ → 敗者復活が可能な仕組み。>
- A. 職務執行能力 : 発揮能力  
→ ①人間対応能力(チームワーク・折衝力)、②課題対応能力(企画力・実行力)、③知識・技能
- B. 態度意欲 : 仕事に対する取組み=プロセス → ①取組み姿勢、②クリエイティブ(C&Cクリエイト項目)
- C. 責任達成度 : 成果=アウトプット → ①仕事の出来栄え、②仕事の量、③チャレンジ(C&Cチャレンジ目標)
- D. チャレンジ加点 : 本人の職能資格よりも難しい仕事に取り組み、かつ結果を出した時加算あり(通常評価の1割相当)。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1) 能力開発・教育: A. 新卒入社 : 4~5月 ①導入研修、②技術基礎研修、③現場実習、6月 配属 → ④OJT 1年目末 ⑤フォローアップ研修(1年間の振り返り、2年目の方向付け)  
B. その後 : OJTの他は本人の自助努力 → キャリアプランを毎年調査  
C. 人事交流制度(関連会社内) : 35歳までは幅広く異分野と交流、35~45歳はマネジメント、プロジェクト等専門的な目的で交流。
- D. セカンドライフ支援制度
- (2) 配置 : 適性・持ち味・可能性・キャリアプラン調査(毎年実施)をもとにした本人の希望

## 4. 退職金・年金制度

- (1) ポイント制退職金制度に移行 → 厚生年金基金制度(退職金の50%移行)、適格退職年金制度(同50%移行)も連動。
- (2) 2001年予定 : 厚生年金(国)の支給開始年齢の65歳への引上げに対応し、適格年金の2階建て化(変更)により60~65歳(5年間)のつなぎ年金部分を創設。

## 5. 女性の位置付け

&lt;正社員中の女性比率 : 13 % &gt;

- (1) 女性活用 : 基本的に性別格差は考えておらず、各分野で女性管理職がいる(技術者中心であり女性比率は低い)。
- (2) 育児・介護支援 : 男女を問わず、法定基準以上の休暇・賃金等を確保している。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1) 雇用延長
- A. 現状 : ①「エキスパートマネジャー制度」: 事務系管理職で会社のニーズと本人の希望がマッチした者が定年前の役職のまま2年毎契約で勤務(貢献度に応じた定年前年収の65~105%)。  
②F社エルダー : 一般社員の定年退職者の再雇用会社、独立採算だが、利益は追求しない。  
→ イ) 職場上司・人事の推薦が必要だが、基本は健康と働く意欲により採用が決定。  
ロ) 65歳までの5年間だが、以後も会社が必要と認め働く意欲と健康状態により1年毎更新。  
ハ) 在職老齢年金の最大限受給(80%)前提の一律賃金制で200万円程度。  
→ 公的年金・企業年金も併せると、年収550~700万円位となる。  
ニ) 業務内容は、現業の延長が多く、一部求人職場により変更あり。フルタイム。
- ③F社ヒューマン・クリエイト : 人事制度コンサルティング・教育開発事業・人材派遣事業  
→ イ) 高い専門性(スキル・ノウハウ)の人材をコンサルタントとして雇う。  
ロ) F社エルダー同様年金受給をベースとした賃金であるが、ある程度の成果給を目指す。  
ハ) 従来の社内職安なものから、人材派遣・人事制度コンサルティング等社外へ拡大。  
ニ) 複数の業務別高齢者会社を統合し、ここで一元管理し、効率的なマッチングを目指す。
- B. 状況認識 : ①今後60歳定年到達者が増加し、就業希望者も増加。  
→ 2000年120名、2001~2004年各200名台、就業希望者は70%程度(含、関連会社)。  
②グループ内だけの定年後再雇用は困難であり、グループ外に業務拡大中。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1) 従来の画一的なライフサイクルプラン(会社が準備したもの)から、自己責任・自己選択・多様性のあるものへ。
- (2) 組合と福利厚生委員会を組成し、見直し中。 → カフェテリアプランも有力な選択肢。
- (3) 福利厚生関連関係会社への福利厚生施策のアウトソーシング推進。

## 2. 具体的内容

- (1) 住宅関連 A. 社宅・寮 : ①寮は30歳目処で退寮、②一般社宅は7年で退去、 → 持ち家促進策  
③転勤の場合は業務社宅あり
- B. 持ち家推進 : ①持ち家(を目指すこと)で、自己責任・自立が促され、受益者の不公平も是正される。  
②持ち家があれば、高齢者活用でも賃金と生活費の関係で効果がある。
- (2) アウトソーシング : 社宅・寮管理、食堂運営・管理、住宅融資業務等を福利厚生関連関係会社に委託。  
→ 同社の専門業者としての努力により、社宅管理では借上げ費用の大幅な削減効果あり。

## I. 基本スタンス

1. コイル専業メーカーとして生産コスト低減を求めて海外進出し、生産拠点は中国・台湾・マレーシア・ベトナム・米国・メキシコと全て海外にあり、各拠点のトップやマネージャーも現地採用が多く、現地化が進んでいる。  
(日本人は総従業員約15,000人中約300人、生産は100%・売上は70%強が海外。)
2. 一方、人材処遇面で年功を反映した賃金制度・退職金制度があるのは日本だけであり、海外グループ企業とズレを生じていたことから、持ち株会社としてグループを統括するG社は、グローバル企業として優秀な人材確保のため『より高い成果を出した人に、より報いる報酬制度』(成果主義)を目指して、まず管理職が1998年4月に退職金制度廃止・年俸制導入し、管理職以外は1999年末退職金制度廃止・2000年4月に年俸制を導入した(退職金は清算)。  
(海外グループ企業と制度内容を統一した。ただし、細かい点は各地の事情で異なる。)
3. また、全従業員の情報収集力拡大・コミュニケーション円滑化を目指して、2002年1月にはグループ内共通語を英語とする計画であり、語学研修を強化中である。
4. 組織運営上プロジェクト制を敷いており(1991年部課長制廃止)、一人が複数のプロジェクトに参加することも少なくない。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 特にコンピテンシーとしては打出していないが、「有言実行」「チャレンジ」については意識している。
- 有言実行 : 自分の発言に責任を持つという意味でリスクを負うことができることであり、また、積極的に発言することはグローバルに通用するという点であり、総合すれば自立することである。
- チャレンジ : 自主性が大切。  
(また、G社はグローバル企業であり、海外赴任を厭わないことと語学の自己研鑽が求められる。)
- (2) 新卒採用15人、中途採用40人程度。  
(中途採用時の志望動機で、賃金制度を挙げる人が多くなってきた。)

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 年俸制
- A. 職務グレード制度  
従来の職能資格制度から職務グレード制度に改定(2000年4月)し、全社員が年俸制となった。  
職務グレードは、1~6グレードまでの6段階(4グレード以上は管理職)でブロードバンド(重なり合いあり)である。
- B. 年俸制の概要  
給与テーブルは、職務要件が主であり職能要件は従。  
(合理的年俸は能力で測ることができないため、職務が評価の中心となる。)  
専門性を給与に反映させた。
- C. インセンティブ・ストックオプション  
プロジェクトの成功時にその価値に応じインセンティブ(賞与に相当)を付与する。  
ストックオプションも2000年に導入した。
- (2) 評価
- A. 評価体系 : 各項目のウェイトはガイドラインはあるがあえて固定せず、運用は各プロジェクトにまかせている。  
「コミットメント(commitment)」= 最低限の本来業務  
「チャレンジ(challenge)」= 自主的な業務活動  
「コントリビューション(contribution)」= 他部門との連携・チームワーク等数字に表れにくい貢献度
- B. まず本人が自己申告し、プロジェクトリーダーが面接で評価のうえ全体会議で決定する。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1) 教育  
専門家としてのスキルならびに自立意識を高めることが必須であり、社員育成プログラムにより実践している。  
中途入社者は相当レベルの技能を持った者が多く、教育はもっぱら当社の考え方=自立を会得してもらうことである。  
グループ内共通言語の英語化プログラムで語学教育にも注力している。
- (2) 能力開発  
社員育成プログラムにより社員各人のレベルアップを図れるようにしており、活用されている。
- (3) 社員配置  
部課制度を廃止したフラットなプロジェクト制のもとで専門的な仕事をしており、会社としては単に適材適所を考えている。  
少数精鋭の中では一人一役と言うわけにはいかず、有能な社員は複数のプロジェクトに参加している。

## 4. 退職金・年金制度

- (1) 海外グループ企業との人事制度統一・年俸制実施を目指し、退職金を清算し全廃した。  
ただし、退職金清算はモデル計算により実施したため差額が生じた者がおり、清算が完了して純粋賃金としての年俸の社員と、差額が加算された年俸の社員が混在している。
- <退職金清算方法>
- A. 管理職 : 60歳まで勤務した場合に支払われるはずの退職金相当額を先払いした。
  - B. 一般社員 : 1999年度末時点までの勤続期間に応じた退職金相当額(過去分)を支払い、今後支払いが予想される分はこれからの年俸(2000年4月年俸制に移行)に上乗せしている。
- (2) 退職金全廃の動機は、グローバル化・グループ内人事制度の公平性確保・並びに新会計基準対応である。  
なお、清算できる余力があった(16億円)ことも全廃できた理由である。
- (3) 退職金廃止によるメリット
- A. 退職金債務がなくなり、企業として身軽になった。
  - B. 退職金があるから賃金が抑えられるという従来の意識から、仕事が賃金＝年俸に直結する・成果を挙げるべくさらに努力する形で参加意識が高まった。
  - C. 退職金がなくなったことから、将来の自分のライフプランは自分で考えるという自立意識が社員に芽生えた。

## 5. 女性の位置付け

(女性比率 24%)

- (1) 男性と同一の処遇とし、制服、雑用を廃して意識改革に取りかかったところであり、目立った女性対策はしていない。  
来客へのお茶だし等雑用はアウトソーシング業者に委託した。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1) 現状、60歳定年で、再雇用制度はない。今後検討する。
- (2) 65歳定年延長等全員の雇用延長は難しい。  
当面は60歳定年後、専門性・経験・業務の属人性等を総合的に勘案して、個別に再雇用することになる。
- (3) 全社員に年俸制を取入れ、経験より成果・責任を重視してポスト・給与を決定することが、将来の定年延長ないし再雇用の布石となっていると考えている。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1) 福利厚生制度は、現状、最低限のことしか実施しておらず、充実の必要性は感じている。  
(海外工場では福利厚生施設・行事が人材確保に役立っていることもある。)
- (2) 評価により給与(年俸)に差をつけているため、福利厚生は評価だけで割切れない部分のカバーとして平等としている。
- (3) 将来はカフェテリアプランを視野に入れている。

## 2. 具体的内容

- (1) 持家融資制度・利子補給を充実させたい。
- (2) 育児支援・介護支援(各費用補助)・健康作りの支援に力を入れる予定。

## I. 基本スタンス

1. 創業趣旨＝親会社製品の研究＋組立工場  
→ 現在は、生産拠点を海外に移行中。国内では研究開発を中心事業に。
2. 男女比率は30年前の創業時は3:7  
→ 現在は6:4。組立て工員は女性中心のため、女性正社員が多い。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1)新卒者について  
→ あくまで、新卒男子採用が基本。しかしながら、本社工場の地域性から、欲しい人材の確保が難しい、といった実態あり。
- (2)中途採用について  
→ 新規事業や重点分野については、即戦力の人材確保を重視。  
他社との差別化のため、ストックオプション付与も検討(現状、役員のみ)。  
実績は2～3人/年程度。

## 2. 報酬制度&amp;評価

報酬制度  
→ 成果実績給は導入済み。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

特にコメントなし。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)代行型基金と適年(退職一時金100%移行済み)  
→ 適年は、予定利率のみ4.5%に引き下げ。
- (2)確定拠出年金(日本版401K)について  
→ 検討予定。退職金全体の半分程度を、確定拠出年金(日本版401K)から支給するイメージ。

## 5. 女性の位置付け

会社創設時より、女性の正社員が多かった(30年前は従業員の7割が女性社員)。  
→ 地域性から、女性が働くことが当然とみなされており、結果、勤続年数が長い。

## 6. 少子高齢化社会対応

## 再雇用制度

- ①背景…H13.4月より導入。電機労連からの要請及び公的年金支給開始年齢の引き上げに、対応したもの。  
なお、グループ企業内で同制度の実施をしているのは、他に親会社のみ。
- ②概要…定年半年前に、本人希望をヒアリングの上、会社が配属先を検討(まず、現部門から検討開始)する。  
給与水準は、年金込みで5～6割程度。
- ③対象…管理職以外。本人が希望して会社が必要と認めた社員が対象。  
ただし、管理職でも、技術職としてなら再雇用の検討可。
- ④実績…今年度の実績なし(定年退職者に該当者なし)。  
→ 定年退職者は、来年以降、4人、7人、9人と出始める見込み。



## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

従来スタンスのとおり。

## 2. 具体的内容

(1)社宅は全て借上げ(単身者向けに住宅手当金制度あり)。他に、持家助成金制度等もあり。

(2)社員食堂は材料費相当分の自己負担のみ。

## I. 基本スタンス

## 1. 人事制度改革

## (1) 見直しの背景

1978年「資格制度」導入以来20年を経過し、勤続年数に応じて資格が上がり降格のない年功序列型仕組みであり、高資格者が増加し成果と賃金が見合わないケースが多くなり、モラル上の問題もあり、さらにグローバル化・高度情報化等社会環境が変化し、流通の中抜き等業界機能自体の見直しを迫られる等ビジネス環境が大きく変化していることへの対応が必要であり、「成果主義」と「ペイ・フォー・パフォーマンス」並びに「自立化」を目指した人事制度の見直しを実施。

## (2) 新人事制度 &lt;1999年7月導入(社員の再評価開始)、2000年4月～処遇に反映&gt;

A. 狙い : ①年功序列から成果主義へ、②グローバル経営への対応、③組織の柔軟性の確保、④総人件費と収益力のバランス、⑤団塊世代と中高年の戦力化

B. 資格制度廃止=職群制度導入 → 任用の柔軟性向上

①職群決定 : イ)職務の内容(職務分析、職務記述書による)、職責、管理責任の大きさで6つの職群を決定。

ロ)個々の社員は、旧資格からの横スベリではなく、「職群定義」「職群基準」に照らして所属する職群を判断した結果、幅を持った対応となった。なお、従来のライン重視の単線型から専門性を尊重しスタッフも重視する複線型に転換した。

< 旧資格 >	→	< 新 : 職群 >	< 新該当職務 >
7~8級	→	MT(マネジメント)群	部店長や海外店長クラス
7~8級	→	MS(マネジリアルスタッフ)群	SS群の上位職務のスタッフ
5~8級	→	SS(シニアスタッフ)群	MT群を補佐するクラス
5~8級	→	BL(ビジネスリーダー)群	室長やグループ主席
4~7級	→	SF(スタッフ)群	グループ員や室員
1~3級	→	BS(ビジネスサポート)群※	補助的業務担当者

※ 学卒新入社員はBS郡スタート、満3年で職群移行試験によりSF群に移行。

②女性 : コース別人事制度(総合職=男性、一般職=女性)を廃止して一本化、一般職の女性はBS群に組入れ。

③職群移行 : 職群間移動は、従来の昇格とは異なり担当職務の変更であり水平移動と位置付け、「職群移行」と言う。BS群からSF群への移動の場合のみ試験による。受験資格は群在籍3年(大卒は通常3年で群移動)。他の職群移行は、試験は実施せず、コンピテンシーを中心に審査し決定される。  
→ 職群制度により、部長任用年齢が最速で5歳早まった(50歳→45歳)。

C. 目標管理システムの整備 <透明性・公平性を一層高める>

## ①コンピテンシーの導入

同社は、コンピテンシーを、『社員が成果を上げ目標を達成するために、継続して発揮することが求められる行動様式』と定義し、「こういう行動をすれば成果に結びつく」と考えられる行動を、職群別に「企画・立案」「実施・推進」「リスクマネジメント」「チームワーク・リーダーシップ」「人事活用」「知識・自己啓発」の6項目につき「コンピテンシー辞書」として定めた。なお、全社共通基準と部門別基準がある。

## ②評価制度 : 3つの評価軸 &lt;プロセス等定性的評価も重視&gt;

イ)コンピテンシー評価 : 能力の評価。

ロ)個人成果評価 : 目標管理(全社経営計画→部門事業計画→個人目標)によって評価するが、定量評価だけでなくプロセス等定性評価を加味。

ハ)組織業績評価 : 組織、部門、事業部の業績(利益額、伸び率等定量的評価および中長期的な先行投資等の定性的評価による。)とその業績に対する個人の貢献度を評価。

D. 給与制度 : 年俸制

①月例給与 : イ)職群基本給 : 職群別定額(BLとSSは同額)

→ トータルコンペンセーションの視点から、住宅手当・家族手当等属人的手当は廃止した。

ロ)個人能力給 : コンピテンシー評価により毎年洗い替え(=変動)

②賞与 : イ)基本給 : 職群別一律

ロ)個人成果給 : 個人成果評価 × 単価

ハ)組織業績給 : 組織業績によってえた組織の持ち点を個人業績に応じて配分した点数 × 単価

F. 社内求職制度

→ 入社4年目以降の社員が、イントラネットの人事部ホームページに、希望職務や自分の専門能力・ノウハウを書き込み、それに対し、人事部が受入れ部門の業務内容と応募した社員の適性等を勘案して選考し本人に通知するフリーエージェント型異動促進制度。それまでの所属部門は異動を拒否できない。

なお、従来より新規事業立上げ時の公募制あり。

G. 定年延長 : 60歳 → 63歳 (段階的引上げにより2003年度完全実施)

2. 会社 社員 6,800名 (うち転勤対象者 5,300名、海外駐在者 1,300名)

(注)転勤対象社員の75%が海外駐在経験あり。海外駐在は、1回あたり4年前後で平均的には計2回。

その他に 海外現地法人(3,500名)あり。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

(1)新卒採用 : 採用の多様化(分野別採用を開始、現在12分野。数年前から7・8月に海外採用も実施、昨年4人採用)。採用の視点は実行力・企画力・自主性を重視する。なお、英語等語学能力は採用時には問わない。

→ 一般採用100名程度、専門分野別採用10名程度。なお、例年大学院卒が10名強。

(2)中途採用 : HP(ホームページ)・公募に基づく採用を実施している(15分野程度)。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1)報酬制度 : A. 全体的には前記[I-1-(2)-D]のとおり。  
 B. 基本的には定昇はないが、BS群の当初3年間およびSF群移行後一定期間は定昇する仕組みとした。  
 → これは、BS群の本来の賃金水準と初任給水準との格差があること、および家族手当・住宅手当等を廃止の一方で本来的なSF群賃金水準が従来より下がらないよう設定しており、前記の2職群での格差穴埋めとして段階的昇給の方法を採用したもの。
- (2)評価 : A. 前記[I-1-(2)-C]のとおり。なお、年齢・在位年数等属人的評価項目は廃止した。  
 B. 最終評価者の評価までフィードバックする(従来は1次評価者の評価のみ)。  
 C. 透明性・公平性を一層高めるために、評価者教育が重要な問題と認識している。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1)能力開発・教育  
 A. 教育・研修 プロフェッショナル育成が目的(ベースはOJT)。  
 ①基幹業務講座(※1)、語学研修(※2)、IT強化研修、計数分析力強化研修、企業経営講座  
 → ※1 経理・財務・審査・運輸等ビジネスに必要な基礎知識を講義やケーススタディで習得  
 ※2 入社後3年以内にTOEIC730点クリアが必達。会社は業務遂行の必要上800点以上を望んでいる。  
 ②公的資格(中小企業診断士、情報処理技術者、公認会計士、司法書士等)取得のための講習・通信教育等の費用支援
- B. 海外研修  
 ①海外修業生制度 : 入社2年目以降の若手社員の公募で選定。毎年30名程度、2年間、世界各地へ。  
 地域・言語・風習に通じた国際人育成が目的  
 ②海外研修員制度 : 各部門が独自に将来の海外要員育成目的で1年から2年間派遣。各部門の業務知識の習得および各商品に関する調査・研究、語学の修得等を目的に海外店で実務を経験。  
 ③MBA留学制度 : より高度なビジネス推進、経営能力を備えた人材育成目的で毎年数名を公募。Harvard、MIT等。
- (2)配置  
 A. 採用時 : ①一般採用 : 入社内定時に配属先を限定せず、内定後各部門による配属説明会・配属面談を経て、本人の希望・適性および会社の業務ニーズを考慮して決定される。  
 ②専門分野別採用 : ニーズのある特定分野のキャリア採用であり、配属は決定済。  
 B. その後 : ①通常異動 : 本人の希望(上司と相談して作成したキャリアプラン、人材開発プランに基づくもの)、適性および部門のニーズを勘案して決定される。  
 ②社内求職制度 : 前記[I-1-(2)-F]のとおり。  
 ③人事異動と転居 : BS群とSF群のみ、勤務地を限定したBコースあり(Aコースは勤務地限定なし)。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)退職金の支払いについては57歳到達時点(旧定年)で全員支払(打ち切り支給)。

## 5. 女性の位置付け

- (1)コース別人事制度廃止、人事制度1本化  
 OA化の進行、派遣社員の導入により従来型の事務補助的技能的の現在価値が低力したことに伴う仕事の位置付けを実施(BS群)するとともに、意欲があり能力のある女性のキャリアアップによる戦力化を目指した(SF群移行)。  
 → 旧一般職女性のうち、キャリアアップを目指す約300名が職群移行試験によりSF群へ移行した。
- (2)今後 : 現状、事務補助的な業務への新規採用は中断中であり、派遣社員や子会社からの出向で事務補助的な業務をカバーしているが、ロイヤリティの問題等で正社員の採用再開を検討中。  
 → 新規採用を再開する場合、①BS群限定で採用するか、②新職種を作るか、が課題である。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1)定年延長 : A. 実施 : 前記[I-1-(2)-G]のとおり。 <60歳定年は1986年:57→60歳>  
 B. 目的 : 自己選択の幅を拡大することが目的(社員の3割程度が延長を希望)。  
 C. 賃金水準 : 57歳~60歳までは56歳時年収の6割レベル。60歳~63歳までは同年収の5割レベル。  
 D. 対応業務 : 関連会社が多く、従来は殆ど関連会社へ転籍していたが、今後は関連会社の経営問題もあり必要な人材だけを移す。定年延長後の仕事は社員数が過剰では無いため同社内で対応できると考えている。
- (2)役職定年 : 原則として課長53歳、部長56歳。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1)世界中に社員が分散し国情の差異もあり、公平かつ平等な福利厚生制度構築が困難なため福利厚生制度はシンプルであるが、新人事制度移行にあたり「トータルコンペンセーション」の視点から見直しを実施した。

## 2. 具体的内容

- (1)社員ニーズの多様化から、福利厚生制度は拡充を図るより直接給与で支払ってしまおうという考えで整理し、属人的な住宅手当・家族手当は廃止給与に一本化した(総人件費削減を指向したものではない)。  
 (2)施設面では、元々フリーハンド部分は少なく、社宅・運動場・保養施設程度であったが、使用していないものは処分済。  
 (3)共済会等の福利厚生をカバーする別組織はない。

## I. 基本スタンス等

1. 「働きに応じた賃金の支払い」=労働の値打ちに賃金を支払う。
  - (1)人事諸制度は、全般的に完成された制度が多い。
    - 「失敗を恐れずに、まず導入」との基本コンセプトで制度構築する。他社より2~3年取り組みが早いのも特徴。
2. 社風は風通しよく、オープン(=社員にやさしい会社)。
  - 社員が感じる入社前と後の会社イメージのギャップが小さいことも、退職率が低い要因のひとつ。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1)新卒者を中心に、キャリア形成に熱心な会社として関心を引いている模様。 → 学生からの問い合わせも多い事項。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1)基本コンセプト=「HUMANITY & CAREER」
  - 個性と意欲を尊重した人材の育成と専門能力の発揮による高い成果を目指す。
    - ①人事管理体系の改正(職能資格等級の見直し、職務管理基準の改正等)
    - ②給与体系の改正(職務能力給のウエイトアップ、職務成果給の一部導入等)
    - ③人事考課体系の改正(メリハリある評価決定、フィードバック強化、キャリアカウンセリング等)

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1)高齢者の職務開発について → これを考えたらず制度改革はできない、との認識。  
どんな仕事でもやってもらおう！職務開発をやっている状況ではない。普通の仕事をこなしてもらわなければ困る(大企業であるほど、高齢者の職務開発などできないはず)。
- (2)「能力」について → 「専門的能力」、「企画判断能力」、「ヒューマンスキル」に分類。  
上記の能力の中で「ヒューマンスキル」のウエイトが最も大きい(人格的要素が強い)ため。
- (3)「職群開発」について → 各専門分野内でキャリア形成できる仕組みを作っている。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)退職金・年金制度の現状について
  - ①基金制度が中心(加算部分の予定利率を4.0%に、給付利率を4.5%に引下げ)。
    - 3階建て年金制度(5年有期・10年有期・15年終身)。
  - ②適年制度あり(5年有期)。 → 単なる慰労金の振り替えであるため、給付水準は低い。
- (2)確定拠出型年金(日本版401K)について
  - H16年度に導入予定。原資は新規資金を予定。

## 5. 女性の位置付け

- (1)重要な主要戦力。よって、主として福利厚生面で手厚いサポートをしている。

## 6. 少子高齢化社会対応

## 【中高齢者支援制度について】

- 希望者全員を65歳まで再雇用する制度。

## (1)導入経緯

- ①「労使総合福祉政策委員会」(H9年度。1回実施したのみ)
- ②福利厚生項目の見直し実施(H10年度。介護・健康面での検討が中心)
- ③「労使人事制度専門委員会」の設置。改正ポイントは以下の2点。
  - (ア)キャリア形成(人材育成)をどうするのか。
  - (イ)成果・能力主義を徹底した仕事基準の人事管理をどうするのか。

< 以下、右頁へ続く >

## (2)60歳以降の再雇用について(=65歳までの再雇用)

→ 最大の導入動機は、H9年頃の公的年金の支給開始年齢の引上げについての報道。  
従業員の不安感を払拭したい

→ 働くニーズを、どうとらえるか？

現状、金銭的事情により働く人は少ない = 企業年金も含め、年金受給水準が比較的高いため、と分析。  
今、定年を迎える人は、比較的蓄積が厚い人(給与水準が高かった)であることから特に問題ないが、今後増加が予想される「蓄積が薄い人」への対策が急務と認識。

→ 「なだらかな世代交代」がキーワード！  
特に営業・販売部門で必須との認識あり。

## (3)「希望者の全員再雇用」実現にむけて

→ 「どんな仕事でもやってもらう!」、「働きに応じた賃金の支払い」…そもそもの大前提。  
上記観点に立った、賃金水準の構築が難しかった。  
最終的な設定水準は「短大新卒者より若干高い水準」(260万～270万/年収)に決定。  
従来の日本の賃金は完全な「世帯賃金」→ある程度の世帯賃金カーブを考慮した制度に変更。

## (4)中高齢者支援制度の初年度運用状況について

→ 今年度の定年退職者197人中92人が再雇用を希望(約47%)。希望職種はバラバラ。  
従来は5%程度かつ販売部門での再雇用の希望が目立っていた。

## (5)中高齢者支援制度導入の下地として、H4年に1度、人事制度改革を検討した経緯あり。

→ 当時は、年金制度にかかわる、国の制度変更の方向性を見極め後に、再検討することで決着。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

4つの基本的スタンス。

- ①自助努力に対する支援策の充実。
- ②福祉施策の重点化と見直しによる企業福祉の再構築。  
→ 見直しのキーワードは、「退職後の生活、介護、健康」の3点。
- ③実施主体・組織の機能分担の整理。  
→ どの部署が、どのような役割を担うのかを明確化。
- ④実施主体・組織の財政の健全化。  
→ 基金、健保組合等の財政健全化。

## 2. 具体的内容

## (1)育児・介護・健康・定年後生活を重点とした福祉諸制度の再編整備。

- ①育児休職・育児勤務
- ②子女特別手当(新設) … 扶養3人目の子女から特別手当(2万円/月)を個々に支給。
- ③介護休職・介護勤務
- ④メンタルヘルスケア充実
- ⑤人間ドック受信補助新設
- ⑥共済給付の見直し…介護関連、死亡・災害保障の増額
- ⑦ライフプランセミナーの充実
- ⑧財形貯蓄の奨励金制度

※「定年退職者医療共済会」の発足…医療費負担の軽減。入院給付のみ。60～70歳の老人健保までのつなぎ。

## (2)育児休業制度は、他社より取得しやすい環境にある(現在、育児休暇120人、育児勤務250人)。

→ 同社では育児適齢期にある人が多い。  
ただ、問題点として、営業時間延長の昨今においては、育児休暇・育児勤務は勤務スケジュールの面で、他の同僚にシワ寄せがくることから、一部に不公平感を訴える声がある点。

## I. 基本スタンス等

## 1. 「ファミリーフレンドリー企業」への取組みについて

## (1) 取組みへの動機・背景・内容

平成元年頃…「消費の多様化」、「商品の高度化」、「マーケットの高質化」→女性労働力の一層のスキルアップが急務！

平成4年 …総合的女性サポートシステム制度の充実。

→ 育児・介護休業制度の新設、産前・育児・介護短時間勤務制度の新設、産前産後休暇の延長(法定プラス2週間)等。

平成10年 …母性保護関連規程の新設及び充実。

→ 通院休暇・業務緩和措置等の新設、産後短時間勤務制度の新設等。

平成11年 …ヒューマンサポート委員会の設置

→ 「ヒューマンサポート委員会」=①差別的会社制度並びに慣行の根絶  
②ポジティブアクションの推進  
③セクシャルハラスメントの予防および対応の推進

## (2) 少子高齢化社会においては、「働き続けながら子供を育てる社会実現のために、どれだけのことを会社ができるか」がポイント。

## ①「ファミリーフレンドリー」とは…

会社と従業員との新しい労使関係を構築していくもの。

→ 社員1人1人が各々の置かれている環境の下で、100%のパフォーマンスを発揮していくために、会社がどのようなことをしていけばいいのか？

## ②「ポジティブアクション」とは…

以下の3点がポイント。

①採用枠の撤廃／②女性の働く場所の拡大／③支援制度の充実  
※上記①～③については、既にステップを踏んで取組んでいる。

企業風土の改善及び「ジェンダーハラスメント」撤廃に向けての取組み。

→ 女性管理職をいかに増やしていくか？(現在、女性部長は8人)

→ 人員構成的に、女性に頼らざるをえない(業界共通)。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

毎年、退職者相当数(600～700人程度)の新卒者を採用していた。

→ 近年は、採用抑制を実施。

## 2. 報酬制度&amp;評価

「職務給」制度を導入予定(H13. 4月～)

①年功賃金部分は極力排除する予定。

→ 男性の育児・介護休暇取得が進まない要因の1つが年功賃金部分の存在である、との認識によるもの。

②欧米モデルを参考にして、職群・職責(36ランク)をつくった。

→ 制度実施前でもあり、詳細は未公開。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

特にコメントなし。

## 4. 退職金・年金制度

「退職金の前払い」制度 → あくまで1つの選択肢、の位置付け(すぐに実施する意向なし)。

## 5. 女性の位置付け

「総合的女性社員サポート制度」の一層の充実化(平成4年より)

- 育児・介護休業制度の新設、産前・育児・介護短時間勤務制度の新設、産前産後休暇の延長(法定プラス2週間) マタニティルーム(授乳、搾乳室)の設置等。

## (1)狙い

他社との差別化により、人材確保を図る。

## (2)特徴

- ①現在システムの原型が構築された。→ 現在に至るまで、徐々に制度改良を実施。
- ②育児・介護休業法制定前の取組みである。→ 結果的に、法定レベル以上の内容となった。
- ③あらかじめ女性社員の声を収集した上で、制度構築を実施。→ 当事者たる女性社員に好評な制度の出来上がり。
- ④サポートシステム冊子(Q&A)の作成・配布の徹底。→ 女性社員と上司とのライフプラン相談マニュアルとして活用。

## (3)制度の利用状況

- ①育児休職取得者数＝現在45人(累計:249人)
- ②育児短時間勤務者数＝現在103人(累計:183人)
- ③介護休職取得者数＝現在男性1人のみ(累計:23人)※
- ④介護短時間勤務者数＝現在男性1人のみ(累計:17人)※

※合計して平均2～3人、コンスタントに取得。

(参考)配偶者有りの女性社員/女性社員＝550人/2,525人(21.8%)

## (4)効果

- ①女性社員の勤続年数の伸長。  
( H1年＝4.7年 → H8年＝7.8年 → H12年＝10.6年 )  
→ 結果的に、経験豊かな社員が増える。  
→ 女性社員が自分のライフプランやキャリアプランを、長期スパンで考えられるようになった。  
→ サポートシステム冊子(Q&A)に基づく面談により、女性社員に「辞めるかどうか」の結論を迫るような上司がいなくなった(＝企業風土の変化)。
- ②育児休業の場合、最長3年にもかかわらず実際には、1年以内で復職する人が多い(見識ある社員が多いので、会社も安心)

## (5)問題点

- ①育児・介護短時間勤務者(200人)の大半が店頭営業勤務。  
→ 昨今の営業時間拡大傾向の中で、通常勤務者との不公平感が広がっている。  
(通常勤務者が遅番にばかりなる等)

## (6)その他

- ①社内託児所の設置案について  
→ 実際に女性社員の意見をきいたところ、否定的な意見が多かったので見送った経緯あり。
- ②託児施設やベビーシッターへの費用補助について  
→ 共済会にて実施済み。また、ダブルインカム(共働き)にさらに費用補助するのは行き過ぎ、との社内意見も実施見送りの根拠に。

## 6. 少子高齢化社会対応

平成4年以降、介護休暇取得者は常時2～3人/年であったが、最近では増加傾向にある。

- 独身女性は、今後自らが要介護状態に陥るのを不安視している。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

法定外福利費は、それほどの負担感なしのため、問題になっていない。

- 店舗は東京と大阪のみ。社宅も転勤者用社宅のみ。

## 2. 具体的内容

- (1)平成5年に社内預金制度を廃止して、「生保型積立金制度」へ。
- (2)カフェテリアプランの導入検討中(グループ内の他社が導入済みのため)。

## I. 基本スタンス

## 1. 会社の特色

- (1) モータリゼーション社会対応での魅力ある専門店を揃えた郊外型大規模ショッピングセンター(SC)で先行、さらに消費行動の変化に対応する大胆なスクラップ&ビルド(注1)により新形態SC(注2)を積極展開している。
- (注1) 2000年度実績 : 閉鎖 19(グループ他社 31)、開店 24(グループ他社 30)  
2001年度予定 : 開店 11(グループ他社 10)
- (注2) 新形態SCの例 : 特定分野の商品を圧倒的な品揃えと低価格で販売するカテゴリーキラー型の大型専門店を集積するとともにアミューズメント施設・サービス施設を揃えた「パワーセンター」。
- (2) 世界に通用するグローバルリテイラー(注3)を目指してマーチャндаイジングプロセスの革新、価格競争力向上、優良なプライベートブランド(PB)開発に努める一方、店舗展開上ローカリゼーションの徹底(注4)を図っている。
- (注3) グローバル : 最も品質の高いものを最も安く仕入れるべく、世界の有力小売業でインターネットを活用する共同仕入機構WWRE(ワールドワイド・リテール・エクステンジ)に参画。
- (注4) 地域対応の品揃えは当然として、別途、地域社会還元並びに環境対策に注力。  
→ ①C社ふるさとの森づくり(店舗出店地での植樹)、②C社グループ環境財団(民間ベースの環境保全活動への助成・支援)、③C社グループ社会福祉基金(重度心身障害者施設助成・障害者参加型イベント助成)、④C社グループ1%クラブ(グループ上場企業27社の税引前利益の1%を国際的な文化・人材交流、地域文化の振興等社会貢献活動に充当)
- (3) C社グループ全体像
- A. 同社 : 社員数 17,000名 (社歴から55歳以上は少ないが、その下の層は多い)  
→ パートタイマー(日2~7時間)は、延べ80,000人(月160時間換算では43,600名)。  
店舗数 347店舗 : 店舗の展開及び管理上、九州を除く全国を4つの地域ブロック(北日本、関東、中部、西日本)に分けた社内カンパニー制(九州は別会社)。  
その他業務形態・商品別等の事業本部、本社機構あり。
- B. グループ : 国内外148社 <下線部分が主力または注力分野>
- GMS(ゼネラル・マーチャндаイジング・ストア : 総合スーパー)  
SSM(スーパー・スーパーマーケット : 生鮮食品中心に生活必需品に特化したフード&ドラッグ店舗)
- ①総合小売 : DS(ディスカウントストア : 生鮮品以外の生活必需品を「エブリデー・ロープライス」で提供)  
CVS(コンビニエンス・ストア)  
その他 : 地方百貨店・ホームセンター等
- ②専門店 : 衣料品、靴、ヘルス&ビューティー、ドラッグストア(注5)等  
(注5) 地域の有力調剤薬局、ドラッグストア企業計11社と同社並びに関連4社が提携して「C社・ウェルシア・ストアーズ」を組織し、全国で約1,360店舗。
- ③ディベロッパー : SC開発
- ④サービス : 金融(C社クレジットサービス)・DPE・外食・食品加工・店舗メンテナンス・アミューズメント事業等

## 2. 人事制度

- (1) 同社 : ① 人間尊重で、合理的な、かつ機会均等の人事をモットーとしているが、業種並びに環境から、変化への対応が不可欠であり、そのためにも能力開発・教育に注力している(自助努力・自律が前提)。  
② 現状の職能資格制度から、さらに成果主義・能力主義を徹底させた変革を予定している。  
→ まず幹部社員に職務と成果に応じて報酬を決める職務等級制度を導入する。一般社員はその後。  
③ ISMプラン <Individual(個々人が)、Satisfied(満足する)、Motivation(機会創造)>  
→ ライフステージ(29、34、39、44、49歳時)に合わせ選択できるコース転換制度があり、エリア(北海道・東北・関東・中部・近畿・西部)限定勤務の地域専任職がある。総合職への復帰可能。  
→ 総合職 : 全国勤務(含、海外)で、入社当初は原則として出身地以外の地域に配置。  
地域専任職 : 本人が選択した地域内で勤務するが、昇進の上限資格あり。昇給・賞与は総合職と数%の差がつく。
- (2) グループ : [以前]グループで一括採用 → [現在]個社採用 → [将来]連結決算にあわせた変革も検討する。  
人事ポリシーはグループ共通であるが、各社の独自性を優先し人事制度は各社異なる。  
グループ企業内での人事交流は活発、出向は育成と高齢者向けの2パターン。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

## (1) 求める人材

- A. 人間像 : ①感受性・社会性(対顧客・職場内)、②向上心、③学習意欲・資格、④リーダーシップ、⑤コンピューターリテラシー、⑥基礎知識・専門知識(販売商品に関する基礎知識、水産・畜産・農業・薬学・ファッション・カラーコーディネイト・美術の専門知識)、⑦海外経験・語学力
- B. 実際面 : 店舗展開上スクラップ&ビルドが不可欠であり、頻繁な人事異動や配置換えへの対応が可能なことが原則であるが、一定エリアでの転居が可能ならば人物本位で採用する。

## (2) 採用方法等

- 通年採用を実施(海外留学生、キャリア中途採用の活用)。  
会社側としては総合職を希望するが、地域専任職への希望も多い(新卒に関しては転居なしは選択不可)。  
高卒に関しては上記(1)Aに基づく人物評価が難しく、全国ブロックの希望も少ないため、新卒では採用しない。



## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 報酬制度 : 現状は、管理職も含め、職能資格制度に基づく処遇である。成果は、賞与の一部が反映する内容である。  
 (2) 評価 : 現状は、管理職も含め、職能資格制度に基づく処遇である。  
 (3) 今後の課題 : 成果主義・能力主義の徹底。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

## (1) 教育・能力開発の流れ

- A. 入社時 : 入社オリエンテーション(集合教育)  
 B. 店舗配属 : 店舗内実務研修  
 C. 売場配属 : 入社5年でキャリアパスを明確にシコア人材を選抜し育成する(出向による育成を行うケースもある)。  
 ①C社ステップアッププログラム(JSP)  
 <上司によるOJTと自己学習でのOff-JT(マニュアル完備)による資格取得>  
 → 社員資格に応じた必要項目(延べ100超の項目あり)につき、月次で修得し、資格を取得する。  
 取得した資格に応じて昇給する(資格給の加給)。  
 ②C社ビジネススクール(ABS)  
 <目指す職位に必要な項目が明示された自助型能力開発支援システム>  
 → 社外公開セミナー、社内セミナー、通信教育、課題レポート等。

## (2) 配置

- A. 新入社員は店舗に配属され売場担当者からスタートし、売場主任へ、その後は希望する職種・職位に向けて、C社ビジネススクールや自己申告制度を活用し自分のキャリアを築いていく。  
 B. 組織活性化・個人の能力開発の狙いから、2~3年に1回程度の異動あり。  
 C. コース転換制度 → 対象者の1割程度が地域専任職へ転換している。

## 4. 退職金・年金制度

- (1) 厚生年金基金制度あり。  
 (2) 企業年金法成立をにらみ、確定拠出年金制度(日本版401k)、退職金の給与での前払い制度、退職金制度(含、基金)へのポイント制導入等、総合的に検討する予定。

## 5. 女性の位置付け

<正社員中の女性比率 : 37% >

## (1) 女性活用

他社に先駆けて4大卒女子を大量採用したが、出産退職するケースが多く、正社員における女性の割合は減少傾向。ローカル戦略において、専業主婦は商品企画面からも戦力となる可能性を秘めており、パートとして活用するとともに、正社員偏重をやめ、雇用形態にとらわれることなく処遇する方向性あり。  
 また、転勤不可でも評価されるような配慮も必要であり、完全な男女平等は難しい。

## (2) 育児・介護支援

- A. 80年代から、法定以上の育児・介護支援、リエントリー制度などを用意してきたが、今後は制度による補助的な支援ではなく、本質的な改革が必要となるとの認識あり。  
 B. 育児休職・育児勤務 : 子供が満3歳までの間育児休職又は育児勤務を選択可(最長3年間)。  
 C. 介護休職・介護勤務 : (介護又は看護の必要のある家族を持つ社員)介護休暇最長1年間、介護勤務は最長2年間。  
 D. リエントリー制度 : 勤続1年以上かつ社員3級以上で、結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤・留学で円満退社した場合、40歳未満かつ退職後10年未満であれば正社員で復帰できる。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1) 雇用延長 : 54歳以上が少ないため、現時点では不要。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1) 物的福祉から心的福祉へ  
 人件費の配分見直しを行い、従来型の福利厚生は縮小・廃止し、教育・能力開発投資に充当する。

## 2. 具体的内容

## (1) 住宅関連

転勤が多いため相応の配慮が必要であり、社宅削減は考えていない。  
 独身寮は、費用負担上28歳定年としている(その後は、通常の社宅費として倍額支払い)。

## (2) その他

C社グループ共済会あり。

## I. 基本スタンス等

1. S62年以来、常に課題であった「余剰人員対策」として出向制度が活用されてきた経緯あり。  
→ 本体社員は、約75,000人。現在、グループ会社(約100社)社員約2万人のうち、約7千人が本体からの出向社員。  
なお、定年(60歳)退職者の3分の2程度の新規採用に抑えて、人員削減を図っている。
2. H13年度より「再雇用機会提供制度」(詳細は後述)を導入予定。  
→ 導入理念は、「人間尊重企業」。公的年金の支給開始年齢の引上げに伴い、年収ベースで年金満額支給開始年齢までの減額となる年金額を補うことが目的。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1)採用規模について  
歴史的経緯から高齢者が多く、近年は2~3,000人規模の定年退職者が発生するが、新規採用はほぼ約1,400人程度に留め人員削減を図っている。
- (2)「職種」について  
職種は2職種：①「総合職」(非現業社員) ②「鉄道事業職」(駅・電車運転職員、メンテナンス職員等)  
なお、職種転換は(制度としてはないもの)ケースバイケースで対応する。  
近年は増加傾向にあるものの、まだまだ女性社員は少ないのが現状。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1)賃金制度  
鉄道事業は典型的な労働集約型産業でありかつ経験に伴い習熟度が上がる業務であること、さらに歴史的経緯もあり、まだ年功的要素の多い職能資格に基づく賃金体系である。
- (2)評価  
成果主義・実績主義の採用は将来の課題。  
→ 退職金・年金制度の見直しは、その後で考える。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1)教育・研修・能力開発  
従来から教育・研修には力を入れており、また採用形態・職務形態は変わっておらず、特段見直す予定はない。  
能力開発は教育・研修ならびにOJTで実施しており、属人的なものは会社は器の提供(福利厚生制度での費用支援)のみ。
- (2)人事異動  
総合職はA社全域であるが、鉄道事業職(管理職は例外)は同一機関区内の異動が原則。  
会社指名による人事異動であり、社内公募的異動はない。  
管理職昇進は、昇進試験あり。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)現在、給与比例の退職一時金のみ(基金、適年なし)。
- (2)当面、ポイント制の導入・年金制度移行等退職金制度の見直し予定はない。
- (3)退職金制度の見直しの前に賃金体系の抜本見直しが必須であるが、成果主義等は将来の課題である。
- (4)確定拠出年金(日本版401K)は、法律成立後に他社動向等を見極めながら導入の可否を検討していく方針。

## 5. 女性の位置付け

- グループ会社全体で、女性社員は1,900人程度しかいない。  
→ ①労働集約型産業であり現業は業務自体がきついため、なかなか女性比率は高まらない。  
②育児支援問題は、あまり問題になっていない。

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1)「再雇用機会提供制度」(H13年度より実施予定)について

公的年金制度の支給開始年齢の65歳への段階的引上げに対応し、年金満額支給開始年齢までの雇用機会を提供することが狙い。

## 《 従来制度 》

## 「57歳原則出向」扱い

→ 本体定年60歳。

57歳到達時に原則全員がグループ会社へ出向し、60歳(本体定年)まで勤務する。

出向期間中の賃金は金額不変で、本体にて負担。

グループ会社は60歳(本体定年)退職で、原則再雇用なし。

## 《 新制度 》

## 「再雇用機会提供制度」

→ 従来の「57歳原則出向」扱いの廃止(定年まで本体で勤務する)。

60歳定年者のうち再雇用希望者は、次の手順・内容で再雇用される。

①59歳時に本体宛届出て本体担当部署と面談する。

②グループ会社各社による採用試験を受ける。

③採用されたグループ会社へ60歳から勤務(再雇用)。

④労働条件は次のとおり。

A. 1年以内の有期雇用契約。ただし、年金満額支給開始年齢まで更新できる。

B. 原則フルタイム、ただし、ハーフタイム勤務(週20時間労働)制度の選択も可。

C. 再雇用者の賃金は、一定額以上となるよう最低基準額を設定のうえ、年収ベースで年金満額支給開始年齢まで減額となる年金額を補うのに十分な額とする(フルタイム)。

→ 厚生年金(減額後)・再雇用賃金を合算して年収300万円目処とした。

なお、鉄道事業は高齢者再雇用の職場としてなじまないため、同社本体での再雇用は考えていない。

## (参考)

H12年の再雇用希望者調査(H13年度実施の為の予備調査)

→ 定年退職予定者(約2,000人強)の80%が希望

H13年度最終内定者

→ 希望取り下げもあり60%程度に留まった模様

なお、キャリアアップ目的での若手社員の出向は、従来どおり実施する。

## (2)出向先・再雇用先での業務と従来業務とのギャップについて

## 《 従来制度 》

出向先では、鉄道事業に関連する業務(駅構内の清掃業務、車両修繕業務等)が多く、特に大きなギャップはなかった。

## 《 新制度 》

再雇用先でも、従来の出向と同様に鉄道事業に関連する業務であり、問題はない。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

福利厚生面については、別途「社員共済会」(いわゆる互助会。会員約7万人)でもカバーしている部分あり(育児・介護休職制度に伴う補助金支給等)。会社実施分と併せると、かなり手厚い福利厚生制度であると考えている。

## 2. 具体的内容

(1)思い切った福利厚生のリストラは、未着手。

(例) 社宅=数が多いが、①老朽化してきた ②手狭である ③若い世代の社宅忌避傾向 等から空室が増加。

→ 社宅集約作業は随時実施しているがリストラといえるレベルではない。

(2)カフェテリアプラン導入も選択肢の一つではあるが、将来の課題。

(3)育児・介護面についても、法基準以上の基準では実施していない。

## I. 基本スタンス

A社本体には現業員はおらず、全員が企画・営業・管理等の要員である。  
 → 運送、倉庫作業等の現業はグループ会社(子会社、下請け)が担当している。  
 本体は港湾運送部門200人、倉庫・陸運あわせて200人の計400人(グループ全体で1,200人程度)。  
 本体従業員の年齢構成は、50歳代及び30歳前後が膨れた瓢箪型である。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 新卒  
 総合職と一般職に分けて採用しており、総合職も文系中心、今後は理系出身者の確保が必要。  
 → 総合職 : 大卒、海外も含む転勤あり、業務全般  
 一般職 : 大卒・短大卒、自宅通勤、事務
- (2) 中途採用  
 基本的には実施していないが、グループ会社現業員の中途採用は行っている。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 報酬制度  
 現行の制度(S60年代前半～)に特に問題は感じておらず、抜本的見直しの予定はない。  
 A. 給与は「本給+職能給+加給」で構成されており、職能給が全体の60%を占める。  
 B. 職能給はブロードバンド制(等級間の重なりがある)を採用している。  
 C. 年齢給を廃しており、年功色が濃くないというわけではない。  
 D. 賞与への成果実績の反映は実質25%程度。
- (2) 評価  
 職能給の定義上曖昧な部分もあり、人事担当としてはコンピテンシー概念を取入れたいと考えている。
- (3) 今後の課題(2年を目処に)  
 評価と実力・成果の連動性を高め、わかりやすい制度を構築する。  
 A. 給与に差をつける。  
 B. 賞与の業績連動性を高める。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1) 能力開発・教育  
 集合研修は入社時のみ。  
 専門的知識の習得が不可欠であるが、通常はOJTにより実施している。  
 その他、階層別研修(入社4～5年目/同8～9年目/課長昇格時/所長昇格時)を実施している。  
 港湾運送・通関等特に専門的知識の継承が必要な部門もあり、OJTだけではなく別途検討する必要がある。
- (2) 配置  
 若手は入社10年目位まで3～5年で各部門をローテーションし、以降は希望・適性にあわせ専門分野に固定する。

## 4. 退職金・年金制度

- (1) 改定の方向性  
 基本的には給与比例の退職金制度のままであり、確定拠出年金(日本版401K)・ポイント制等大幅な見直しは企業年金法制定後に着手する。なお、H4年適格年金(一部移行)実施済である。
- (2) 制度  
 退職金は、55歳基準で60歳支給(基本線)。ただし、資格加算で貢献度を反映させる。  
 → 退職金額 = 基本給(※1) × 勤続年数(※2)および退職事由に応じた支給率 + 資格加算額(※3)  
 ※1 および ※2 : 55歳時                      ※3 : 60歳時
- (3) 新会計基準対応  
 適年が(平成4年からと新しいため)新会計基準による償却額は少なく、新会計基準の影響は大きくなかった。

## 5. 女性の位置付け

## (1) 女性活用

女性の平均勤続年数は9年強。

現在、女性総合職は2人のみ。

一般職と総合職で業務内容に大差ないため、定型的業務はパートに移行し、女性社員のフル活用を目指す。

## (2) 育児支援

結婚、出産で退職するケースは依然多い(とくに関東)。

関西では結婚、出産後も勤続するケースが増えており、今後は育児支援の要望が強まることが予想され、契約託児所等の提供が必要となるだろう。

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1) 雇用延長

就業規則上は雇用延長の制度はないが、実態として関連会社で再雇用している。

→ 業務内容は退職前と同じ場合もあれば、全く異なる場合もある。

本年よりA社本体での再雇用制度を検討を始めたが、従業員構成上今後10年位は定年退職者が多いため、積極的な雇用延長は難しい。

## (2) 少子高齢化社会対応の雇用制度

特段意識していない。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

公平感があり、わかりやすい制度を目指す。  
自己責任の方向へ。

## 2. 具体的内容

## (1) 住宅関連

自社所有の社宅を借り上げにシフトし、さらに個人負担を増加させる。そこで浮いた原資を住宅関連の非利用者へ配分する。

社有社宅の老朽化が激しい。

持ち家融資は外部の制度を利用し、会社は利子補給を行う。

社員の持ち家比率は高い。

## (2) その他

カフェテリアプランも検討してみたい。

## I. 基本スタンス

- (1)「複線型人事システム制度」の導入(H10年度～)から3年経過。現行制度の問題点を踏まえたマイナーチェンジを、次年度以降実施予定。  
 ①背景:「業種のアウトソーシング化の進展」および「定年予定者の多くが、本体または関係会社での再雇用希望」といった実態への対応。  
 ②主な変更点:  
 (ア)幹部職層の処遇方法の見直し。→単年度実績による報酬変動も反映。  
 (イ)組合員(課長以下)へも、幹部職層と同じ制度を拡大適用。→年齢給・勤続給・家族手当を廃止、その原資を業績報酬部分に充当。
- (2)社員の平均年齢が、現在の42才が10年後に45～46才になる見込み。→高人件費により年功序列型の制度維持が困難に。

## ※「新人事システム制度」について

- 〈基本方向〉=全員が「仕事のプロ」をめざす人事システム。  
 「複線型人事システム」(以下の①～③の制度により構築される)
- ①「専門性をキーとした人事システム」  
 →仕事別に求められる人材の採用と、育成・活用をはかる人事コースの設定。  
 →仕事やミッションごとに異なる役割期待に対応できる人事評価、処遇の実現。
- ②「幹部職の複線型人事制度」  
 →12級以上の管理職層に「スペシャリスト制度」を導入済み。  
 これにより、12級以上の管理職は「ビジネスリーダー」と「スペシャリスト」といった複線型に。
- ③「セカンドライフコース制度」  
 →後述。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1)新卒・中途にかかわらず、「自ら考え、自ら行動し、高い成果を生み出すことができる」自立型社員を求める。  
 →組織の中での自分の役割・期待をしっかりと認識し、常に高いレベルを目指して成長し続ける人をイメージ。
- (2)職種別採用の実施  
 →専門性を重視した人事システムの変更(H10年～)と連動し、プロフェッショナルの育成を図る。  
 職種は以下の4つ。各職種はそれぞれ専門コースに分かれる。  
 (ア)文系=「マネジメントスタッフ」(人事・法務・経理といったマネジメントを専門性とするコース)  
 「営業」(ガスや機器の販売のみならず、提案型営業を専門性とするコース)  
 (イ)理系=「基盤技術」(社内の人材とコラボレーションを図りながら、自らの専門技術を深耕するコース)  
 「営業技術」(ガスや機器の販売のみならず、提案型営業を専門性とするコース)
- (3)採用活動の中心は、インターネット。→効率化が最大の狙い。
- (4)入社4年目、8年目、13年目に本人と専門コースを確認。  
 (ア)入社4年目=入社後3年間は、適性観察期間。配属時に仮設定された専門コースの中で、2～3の仕事をローテーションで経験。自己の適性を見極めていく。  
 4年目に、再度面接を実施、11コースから専門コースを選択する。  
 (イ)入社8年目・13年目=「キャリア・ディベロップメント・プログラム(GDP)」を実施。各人のキャリアプランの再点検をする。

## 2. 報酬制度&amp;評価

## (1)報酬制度について(H10年度に改正)

- ①H10年度改正のポイント  
 年棒制を導入している幹部職層については、より業績連動性を強める。→「業績年俸制」の導入。さらに時価主義の徹底の為に、過去業績の累積年数を、直近5年に抑える。すなわち、幹部職層の報酬制度イメージは「基本年俸」+「業績年俸」。
- ②H14年度改正(予定)のポイント  
 一般組合員層たる担当職～主幹職層についても、幹部職層と同様の体系に変更予定。つまり、生活費対応項目(本人給、家族手当、加算給)を廃止して、賞与査定をポイント化して給与に反映させる業績給を、一般組合員層へも適用するもの。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1)人材育成  
 ・従来は、本社人事部がコースの内容・業績評価項目・シートを作成し、各部門に委譲(作成・運営方法については、あくまで人事部担当)  
 →今後は、各事業本部毎にコース設定を実施。各事業部門に主体性を持って、人材育成に取り組んでもらう。  
 本部はあくまで、基本ルールを定めるのみ。
- (2)能力開発  
 ・中高年層の能力開発に、苦心している。この層は現状の行動様式に満足している為、なかなか意識改革が進まない。  
 →処遇に差をつけることにより、(インセンティブを与えることで)スキルの向上・能力の発揮を促す。  
 そもそも、「中高年」という捉え方自体が、仕事・処遇面において年齢を考慮している顕れであり、望ましくないのではないかと?
- (3)人材公募  
 ・スキーム自体は10年前に導入するも、事実上、休眠状態であった制度。  
 社内人材の適正配置の観点から、同制度の適用される業務を拡大して、制度活用を図る方向。
- (4)人材バンク室(H13.7月に発足予定)  
 ・再雇用層については、同室にて一元管理の予定。当面は、社内各部署の雇用ニーズとのマッチングを専門に実施予定。  
 将来的には、アウトブレースも視野に入れている。  
 ・非現業部門層のマッチングが難しい→意欲がある場合でも、能力が伴わないケースが多い。  
 場合によっては、現場部門での再雇用のケースもある。

## 4. 退職金・年金制度

- (1)将来的には、一時金と年金の比率を50%:50%とする方向。
- (2)適格年金を実施。→現在、見直しは考えていない。公的年金の枠組等が明確になってから検討する予定。(確定拠出年金も同様スタンス。)
- (3)退職金・年金は賃金の後払いであると同時に、優れた人材を確保する為の手段であるとも考えている。  
→従って、前払い制の導入には慎重な姿勢。
- (4)今般、退職金の計算方法を変更。従来の資格による金額決定方法から同一資格でも業績によって格差の出る算出方法に変更。

## 5. 女性の位置付け

- (1)雇用機会均等法以降、女性の採用を本格化。  
→女性は総じて優秀であり、今後は女性としての観点が必要と感じている。取組が遅かったため現状では、幹部職以上の女性は少ない。
- (2)H2年頃は約4割の女性採用→今年の事務採用は、学卒は20名(うち、6名が女性)。理系含めて全体で50数人の内の、10人程度が女性。
- (3)育児・介護休職制度
  - ①育児休職制度(5~6年前に導入)
    - (ア)出産後2年間休職が可。期間中は無給。  
制度導入当初は取得者が少なかったものの、現在ようやく定着した模様(制度取得者の9割が復職)。  
但し、休職期間の延長については、実際は難しい(ブランクの問題、第2子出産の問題)。
    - (イ)休職者へは、社内報および社内メールの送付を実施。→社内情報の継続的提供。
  - ②介護休職制度(2~3年前に導入)
    - (ア)2年間休職が可。期間中は無給。
    - (イ)現在の取得者は1~2名(昨年に初取得者)。
    - (ウ)今後は、生命保険会社と提携して、介護情報提供等を実施検討(実施主体は、共済会のイメージ)。

## 6. 少子高齢化社会対応

## (1)再雇用制度

## ①「セカンドライフコース制度」の導入(H10年度~)

→現行の複線型人事制度の一環として導入。希望者は、ほぼ100%の再雇用を実現。  
但し、H12年度以降は毎年300人程度の退職者が想定される為、業務量との対比の見地から、制度維持は困難であるとの認識あり。  
なお、実績としては、圧倒的に出向再雇用より、本社での再雇用がほとんど。  
再雇用を希望する社員の目的は、経済的な面より、むしろ生きがいを求めて働く面が強い。

②定年延長については、現行全く考えていない。→将来的には再検討もあり。但し、公的年金支給開始年齢の段階的引上げとは連動させない方向。

## ※「セカンドライフコース制度」について

## 〈基本的な考え方〉

- ・高齢者の能力開発・職務開発を積極的に推進し、生産性の向上を図っていく。
- ・60歳定年制を維持する。
- ・セカンドライフ支援にあたっては、「選択と自立」を促す「複線型人事システム」の考え方を取り入れ、複数のコースを用意し、早期に自力解決を図る者に手厚く支援する。
- ・60歳以降は、社内外から必要とされる能力を身につけていることを前提に、意欲・健康に優れた者に対して、各人の経験を生かした仕事・働く場・働き方の提供に努める。

## 〈推進体制〉

- ・「50歳面接(キャリア開発面接)」… 50歳到達年の3月に、事前配布された「キャリア50ガイドブック」をもとに、今後のキャリア開発方向性の話し合いと、セカンドライフ支援制度の紹介を実施。
- ・「リフレッシュセミナー・ライフプランセミナー」… 53歳の社員を対象に、リフレッシュセミナー(11級以下)・ライフプランセミナー(12級以上)を実施。このセミナーで、セカンドライフ支援制度の詳細を説明するとともに退職手当や厚生年金等の情報提供や定年後のライフプランの設計援助等を行う。
- ・「54歳面接」… 54歳時点で、各部門の人事担当(12・13級は部門長、14・15級は人事部長)との面接を実施。対象者は希望するコースを選択し申告する。以降、申告されたコースの実現に向けて、会社と本人が努力する。
- ・「ニューライフセミナー」… 定年退職の半年前に、退職金・年金の支給額等についての各種情報提供を実施する。
- ・「セカンドライフ支援室」の設置… 人事部内に、セカンドライフ全般に関する相談指導を行う部署を設置。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1)能力・意欲に関係ない、セーフティネット機能に特化させる。→成果実績による格差が拡大する報酬制度とのバランスをとる。
- (2)将来的には、共済会に主体性を持たせる方向性。

## 2. 具体的内容

現在検討中の制度変更内容は以下のとおり(含、組合提案中のもの)。

- (1)健康＝ヘルスケアチェックについて、現行の法定以上の検査レベルを一層強化する。
- (2)診療所等のハード資産は削減し、ソフトを充実させていく方向性。
- (3)万が一の事態への備え＝ベースは個人対応であるが、所得補償保険等は会社対応(将来的には共済会)。
- (4)生活基盤の強化支援＝貯蓄奨励金等により、社員の財産形成を支援。
- (5)保養所等のハード資産は全廃したい。→但し、実際は諸事情により即時対応は難。徐々に実施予定。

## I. 基本スタンス

1. IT業界では、優秀な人材は引き抜き合戦の状態であり、人材評価は自社内だけでなく市場全体で決定してしまう。したがって、人材確保のためには実力＝成果に見合う給料及びインセンティブを他社に負けない水準で設定し、外部労働市場での価値を高める能力開発・人材育成＝＜キャリア形成＞が必要である。
2. 当社は、米国本社との関係から、会社業績は3カ月タームで評価され(スピード重視)、評価基準は成果主義である。
3. 従業員の処遇は、Total Compensation 政策の一貫として次のように位置付けている。
  - ①報酬は成果主義によるFairness(公平性)＝成果に基づく合理的格差をつけること
  - ②福利厚生制度は Equal Oppotunity(機会均等)を前提とする
4. 純粋な開発は米国本社が行っている(日本語バージョン対応も日本人を200名程度採用して実施)。したがって、当社は、営業サポートのための技術開発は常に必要だが、純粋開発要員はいない。＜アンケート: 中途採用対象者＞

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 理科系にはこだわらないが、パソコンにはある程度以上慣れている必要があり、採用の入口はホームページのみとしている。HPからの登録内容に基づいて面接で決定する。
- (2) 期待する社員像(コンピテンシー)は次の5点。
  - ①Initiative(積極性・行動力) ②Accountability(責任感) ③Teamwork(システム構築等協力・協業)
  - ④Continuous Learning(絶えざる能力開発) ⑤Transfer(技術移転・共有)
- (3) 職種群(職種カテゴリー)採用＜本人が選択＞。
  - ①セールス系(ソリューションセールス・パートナーセールス) ②エンジニア系(開発・マーケティング・営業支援・コンサルサポート等)
  - ③スタッフ系(広報・経理・人事・法務等)

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 年俸制
  - A. 対象 : 全職種・全社員に年俸制を適用している。  
(完全業績年俸制でないこと、成果だけでなくキャリアも反映されていることから擬似年俸制といっている。)
  - B. 概要 : 基本年俸(一般的な基本給イメージよりかなり小さい)とインセンティブボーナスとしての業績年俸で構成。基本年俸は年1回、業績年俸は年2回、評価決定される。インセンティブは職種別に細かく規定。
  - C. 格差 : 業績年俸の割合が大きく、基本年俸はキャリア・資格で決まり年功要素がないため、年俸格差が大きい。
  - D. 諸手当 : 生活給要素(住宅手当・家族手当等)は全くない。
  - E. ストックオプション : 全社員
- (2) 評価
  - A. 成果中心にコンピテンシー(能力)とキャリアを絡めて評価。
  - B. マネージャーは、自分の成果だけでなく、部下の教育・キャリア形成支援も評価対象となる。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1) 教育
  - A. 新人は、業務の専門性が高いため、採用後6カ月教育(トレーニングセンターで5カ月位集合研修)後に職場に配置する。
  - B. 既存社員のうち技術畑は、A社University(専任教員15名)で年5～6日の新技術研修を実施(年間延べ人数6,000人)。
- (2) 能力開発
  - A. 能力開発・キャリア形成は、人材流出と諸刃の剣ではあるが、当社競争力の源泉でありかつ処遇は業界トップでもあり、割切って最優先している。
  - B. ただし、ライフプラン・キャリアプランはpersonal matter＝自己責任であり、会社は直接的な支援(補助金等)はしない。  
(ただし、キャリア形成の本人の実現努力に対しては機会の提供等の支援はある)
- (3) 異動
 

キャリア形成の観点から、上司を通さない社内公募方式を採用しており、日本型ローテーション人事はやっていない。



## 4. 退職金・年金制度

- (1)日本の企業として、60歳定年で、退職金制度は採用しているがポイント制退職金であり、適格年金に移行している。
- (2)ただし、業種柄労働力の流動性が高い中、日本型退職金・年金制度は portability がなく問題認識を持っている。
- (3)したがって、確定拠出型年金制度(日本版401K)が認められれば移行する予定である。

## 5. 女性の位置付け

- (1)特段、男性・女性の区別はしておらず、優秀な人材を求めているだけ(女性比率:14%)。
- (2)Working Mother(Father)への支援は、生活給を支給しないという会社方針からみれば不要と言えるが、社会的なインフラが整備されていない環境下では、優秀な人材の確保策として必要であると認識し、費用補助を実施している。
- (3)また、時間限定勤務でも支援しており、出産後の復職率は90%程度。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1)会社競争力の維持・向上で少子化には対応できると考えており、心配はしていない。  
もともと、単純労働力は必要がなく、優秀な人材は中途採用でも調達可能である。
- (2)成果主義を突き詰めれば、定年制の撤廃もありうる。
- (3)ただし、現状では中高年(=管理職クラス)はまだ少数であり問題はないが、ライフプラン・キャリアプランに合わせた複線型人事制度の方向性であり、上下の差は拡大することになることから中途退職する者も少なくはないと考えている。

## III. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1)福利厚生制度は Equal Opportunity(機会均等)を前提とする[⇔報酬は成果主義によるFairness(公平性)]  
→ 全国展開にともない、福利厚生サービスに差が出ないように全社員にフェアな制度が必要となった。  
→ また、事業規模の拡大にともなって福利厚生コストの総額管理と効率化を図る必要が出てきた。  
→ この両面の解決のため、1997年カフェテリアプランを導入した。
- (2)住宅手当・家族手当等生活給的なものは、公平性・機会均等のポリシーに反するため導入しない。

## 2. 具体的内容

- (1)カフェテリアプランの概要
- A. コアメニュー(ポイントは使わない)
- ①日本リロケーション福利厚生倶楽部提供メニューの会員料金利用
  - ②A社特別補償プログラム(社員の死傷病による後遺障害等に対する補償)
- B. カフェテリアメニュー
- ①Healthy メニュー(健康管理)  
人間ドック、マッサージ(社内・社外)、スポーツクラブ
  - ②Intelligence メニュー(自己啓発:資格取得等)
    - イ)A社 Master プラン(同社のMaster資格受験受験の無料受験)
    - ロ)Apps Essential プラン(指定通信教育の受講費用補助)
    - ハ)Brush up English プラン  
(TOEIC通信教育受講費用の補助、ただし、600点・730点・860点コース修了なら全額会社負担)
    - ニ)TOEIC 受験プラン(受験費用の会社負担、社内受験・社外受験とも可)
    - ホ)資格取得サポート(会社推薦資格(MCP-NT試験等)受験費用の会社負担)
    - ヘ)Business Intelligence プラン(日経BP社発行の各種ビジネス誌およびIT業界誌の年間購読)
- C. 全員一律200ポイント付与(単価は一定ではなく奨励メニューは割安)、未消化分の翌年度繰越しは認められない。
- D. 運用はイントラネットでペーパーレス化した。
- E. 来年見直しの予定

## I. 基本スタンス等

- (1) 業界自体が成熟産業(病院数は増えず、かつ外部委託率が既に98%)。シェアの奪い合いが現状。  
また、典型的な労働集約型産業であるという特性から「人件費削減による利益率改善」が重要課題。  
→ 総人員枠は変えずに正社員数を減らし、パートスタッフや契約社員等へ切り替えを推進中(全従業員に占める正社員の割合は60%弱)。
- (2) グループ全体として、多角化した業務についての選択と集中を実施すべき時期と認識。  
→ 地方企業から全国企業への脱皮も大きな課題。
- (3) グループ各社の人事管理は親会社で集権的に実施してきたが、各社の専門性が高まり権限委譲も検討する必要あり。

## II. 雇用関係

## 1. 採用(新卒・中途)

- (1) 直近10年間で、新卒中心の採用(現在は、正社員比で約半分)。それ以前は、全て中途採用。

## 2. 報酬制度&amp;評価

- (1) 将来的な非現業職種層の高齢化に備え、年功序列型賃金制度からの脱却を目指す。  
→ まず、管理職に対して成果実績給要素を導入したばかりであり、しばらく様子を見る。
- (2) 成果実績主義を要望する若年層は多いが、いざ導入となると本当に歓迎しているかどうかは、疑問に感じている。

## 3. 能力開発・教育&amp;配置

- (1) ダストコントロール(ex.回収作業)  
= コア業務のひとつ。  
→ 従来は、教育の一環として新卒者が担当。同業務を嫌って退社する者が多かったことから、現在は主婦戦力やアウトソーシングにて対応。  
将来的にはグループ内子会社に請負させたい意向。
- (2) フレックス労働制度の導入も検討しているが、その管理方法について悩んでいる。

## 4. 退職金・年金制度

- (1) 賃金改革の次のステップとして認識している。
- (2) 子会社、中でも調剤薬局のように、人材の流動性が高くかつ人材不足の分野では、処遇の整備が急務。  
この業務分野では、退職金前払制度や確定拠出年金(日本版401K)は導入しやすいと考えている。
- (3) 本体は現業職種の社員が多いため、制度の見直しはグループ企業内でも最後になる見込み。

## 5. 女性の位置付け

- (1) 主婦層を多く雇用し、高齢者とともに主戦力。契約形態はパート・嘱託・契約社員など、勤務時間や期間に応じて多様。
- (2) 非現業職種の女性労働力(いわゆる事務職種)に関しても、正社員にこだわらず上記(1)と同様に多様化している。
- (3) 最近では、介護用品のレンタル営業など、特定の営業職への女性労働力の積極的な活用を企図している。  
→ H13年4月から開始。新卒者2名と既存社員からの数名でチーム編成。

## 6. 少子高齢化社会対応

- (1) 現在は「定年延長」で、対応を整備する段階ではないと判断。  
・現状は、希望者を全員再雇用している。  
→ 定年退職者数は、現業職種層で20~30人/年程度。非現業職種層の定年退職者はごく少数。  
この点が、希望者の全員再雇用が実現できる理由。
- (2) 「高齢者用業務」について: もともと本来の業務自体が軽作業であり、必ずしも専門熟練技能を必要としないため、高齢者での対応が可能。従って、特別に高齢者用業務を会社が用意する必要なし。

## Ⅲ. 福利厚生関係

## 1. 位置付け

- (1)現状維持を基本とし、遅れている項目の整備をはかる程度。
- (2)新卒者の関心が高いのは認識しているが、人材確保の手段・方策として有効とは考えていない(人材確保策のメインは、あくまで処遇)。

## 2. 具体的内容

- (1)育児支援 : 出産適齢期層が少なく、かつ出産を契機に退社する女性が多い(県民性も関係するか?)ため、育児休暇の利用率は低い。
- (2)介護支援 : 費用補助はなく、休暇は法定ベースで年2~3人利用している程度。むしろ、親が要介護になったのを契機に、退社する人も多い(会社からの制度アピール不足も一因かもしれない)。
- (3)アウトソーシング : 営業取引上、利用せざるをえないケース(例として、ホテル)をはじめ、約30%程度を外部委託済み。





## 財団法人シニアプラン開発機構は…

厚生労働省、厚生年金基金連合会および民間企業の協力により昭和61年11月に設立された財団です。当財団では、おおむね50才以上の企業在職者及び企業退職者の方々を<シニア>と位置付け、豊かな人生経験を持ち、広範な分野で活躍できるこの年代の方々がその持てる力を活かして、充実したシニア生活を送るためのシステム<シニアプラン>を企画開発し、社会に提案しています。

### 【主な事業】

- サラリーマンの生きがい、社会活動、生涯学習等の研究
- 年金生活設計（PLP）セミナーの研究開発
- 企業の雇用制度・福祉制度に関する研究調査
- シニアプランフォーラム等、豊かなシニアライフに向けた啓発活動

## 少子高齢化社会に向けての雇用の研究

～雇用制度と福利厚生制度の変革状況に関する実践的研究～

平成14年3月

## 財団法人 シニアプラン開発機構

東京都新宿区西新宿4-34-1 東京年金基金センター2階

TEL：03-5371-2022

FAX：03-5371-2100

<http://www.senior.or.jp>