

調査概要

1. 調査について

第16回調査(2018年度調査)の調査対象・調査期間・集計対象は次の通り。

調査名 :「第16回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」

実施時期 :2019年1月下旬～2019年3月下旬

実施方法 :アンケート調査票郵送方式および一部 Web 調査

調査対象 :上場企業 1,947社の人事労務担当者

回答企業 :102社(回収率 5.2%)

2. 回答企業概要

業種別回答社数および割合は以下の通り。また、従業員規模(正社員)区分分布は以下の通り。

| 産業区分 | 回答社数 | 比率 |
|-------|------|-------|
| 建設 | 6 | 5.9 |
| 製造業 | 40 | 39.2 |
| 第3次産業 | 33 | 32.4 |
| その他 | 7 | 6.9 |
| 無回答 | 16 | 15.7 |
| 合計 | 102 | 100.0 |

| 従業員規模区分 | 回答社数 | 比率 |
|---------|------|-------|
| 300人未満 | 21 | 20.6 |
| 300人以上 | 65 | 63.7 |
| 無回答 | 16 | 15.7 |
| 合計 | 102 | 100.0 |

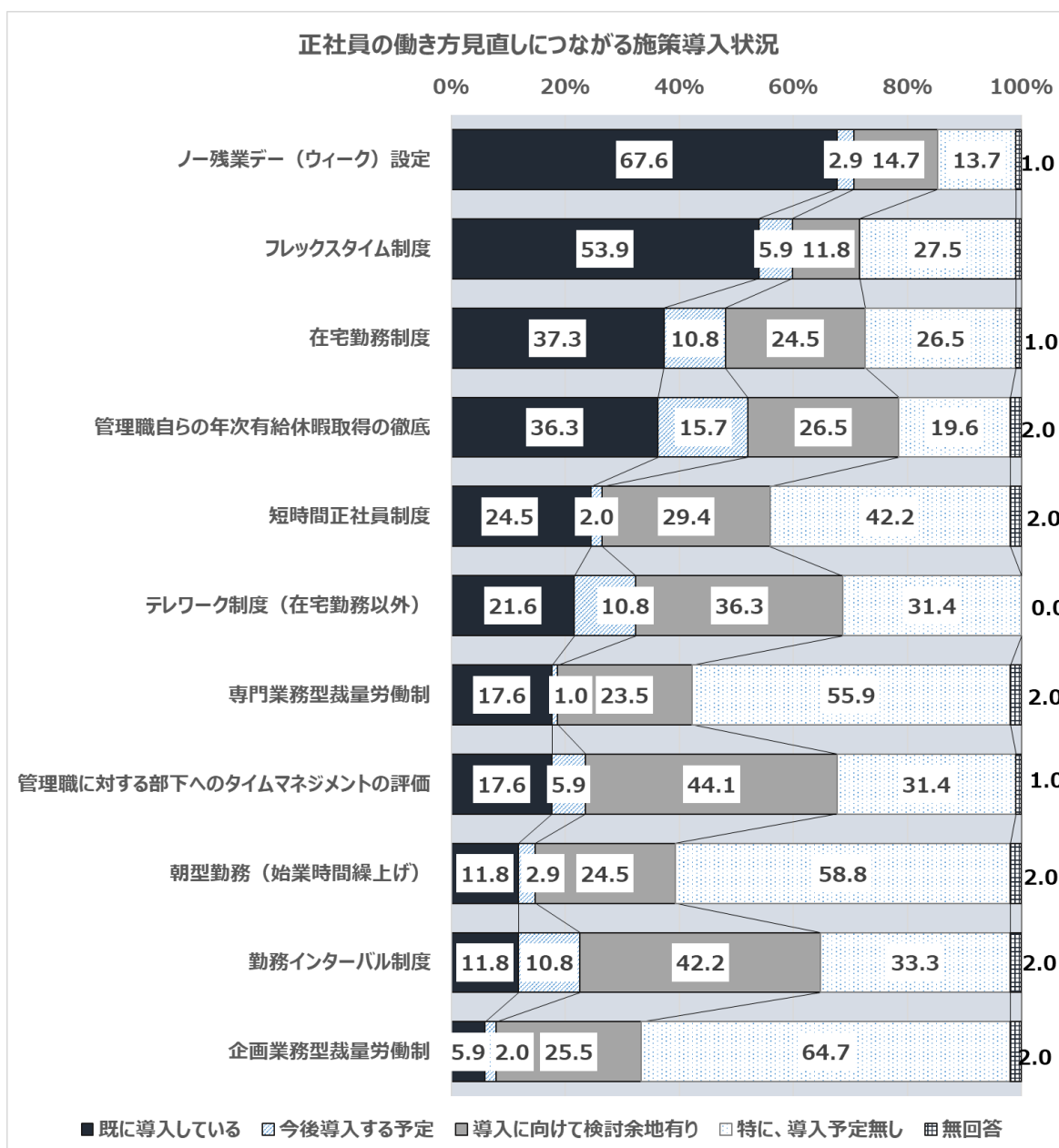
I. 働き方改革の取り組み

1. 働き方の見直しにつながる施策

(1) 制度導入率

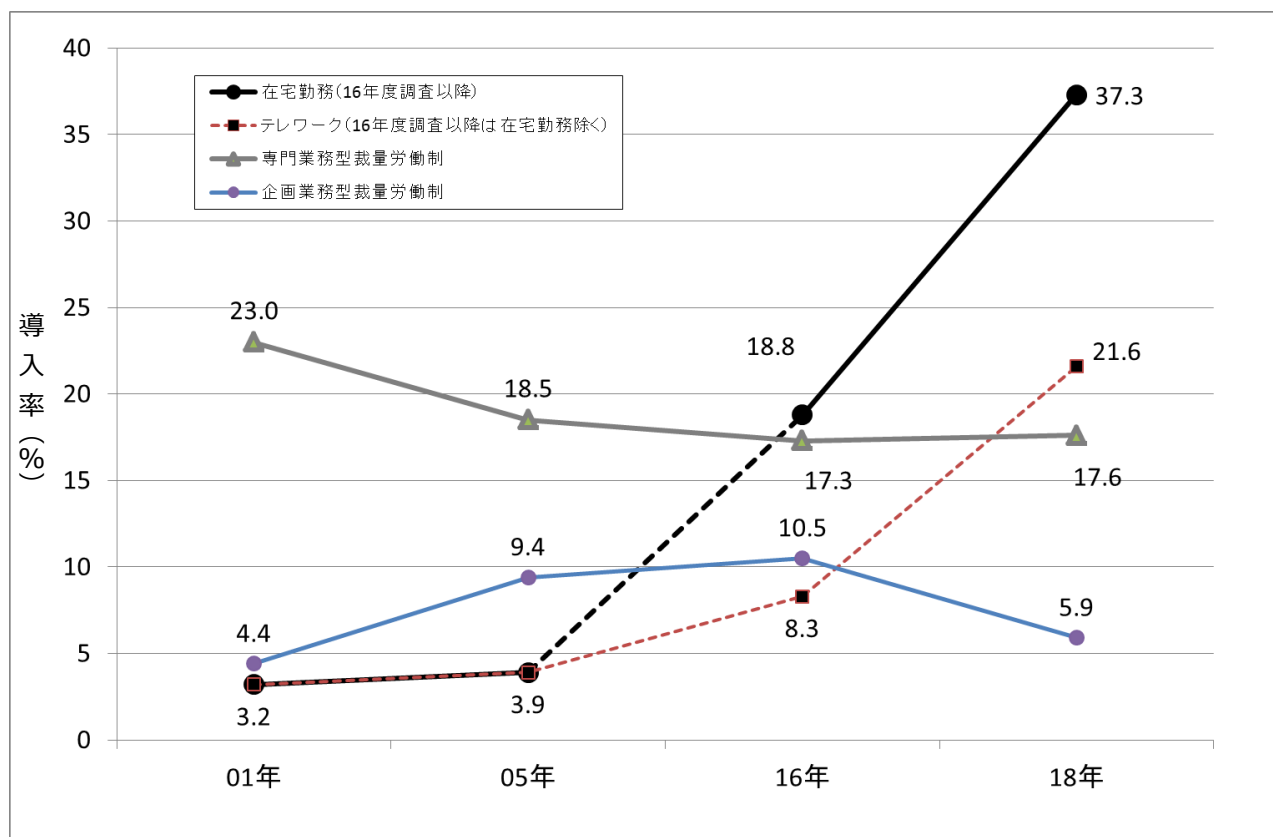
働き方の見直しにつながると思われる施策の導入率を尋ねた。その結果、「ノー残業デー(ウィーク)設定」が最も高く、67.6%。次いで、「フレックスタイム制度」(53.9%)、「在宅勤務制度」(37.3%)等となっている。また、「管理職自らの年次有給休暇取得の徹底」も36.3%と比較的高くなっている。

一方、「企画業務型裁量労働制」は5.9%、「勤務インターバル制度」は11.8%、「朝型勤務(始業時間繰り上げ)」は11.8%等と、導入率が低くなっている。



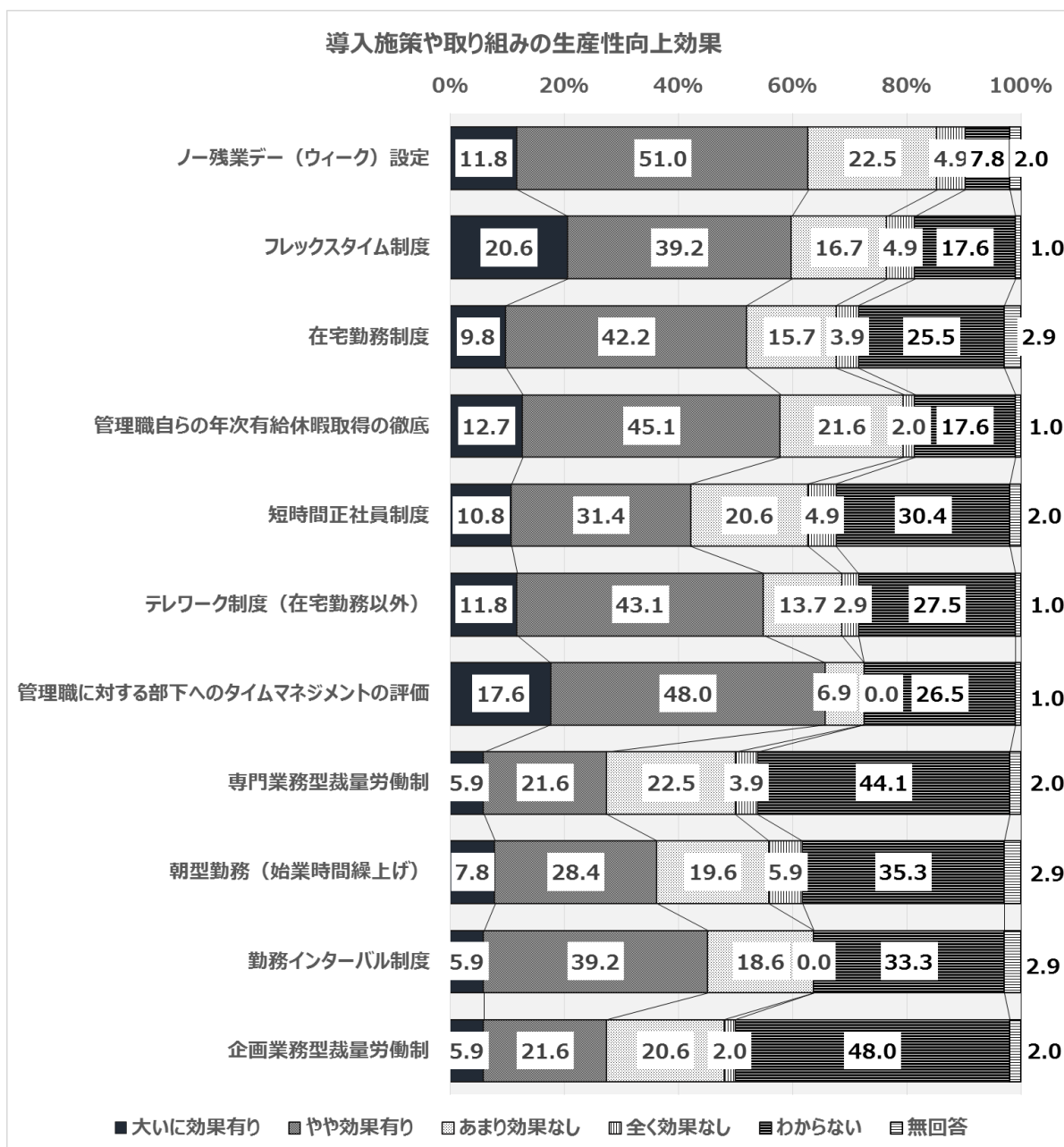
個人の裁量度が高い働き方として、専門業務型裁量労働制や企画業務型裁量労働制があるが、これらの導入率はこれまでの調査結果とほぼ同水準の導入率で推移している。

その一方で、在宅勤務制度の導入率は、これまでの調査で最も高くなっており(37.3%)、在宅勤務制度以外のテレワーク制度を採り入れている企業も増加している(21.6%)。



(2) 生産性向上効果

各制度や取り組みについて、「既に導入している」という企業に、生産性向上効果有りかどうかを尋ねた。その結果、「大いに効果有り」との回答が多いのは、「フレックスタイム制度」(20.6%)、「管理職に対する部下へのタイムマネジメントの評価」(17.6%)、「管理職自らの年次有給休暇取得の徹底」(12.7%)等となっている。管理職に対する取り組みが、生産性向上に効果あるという点が注目される。

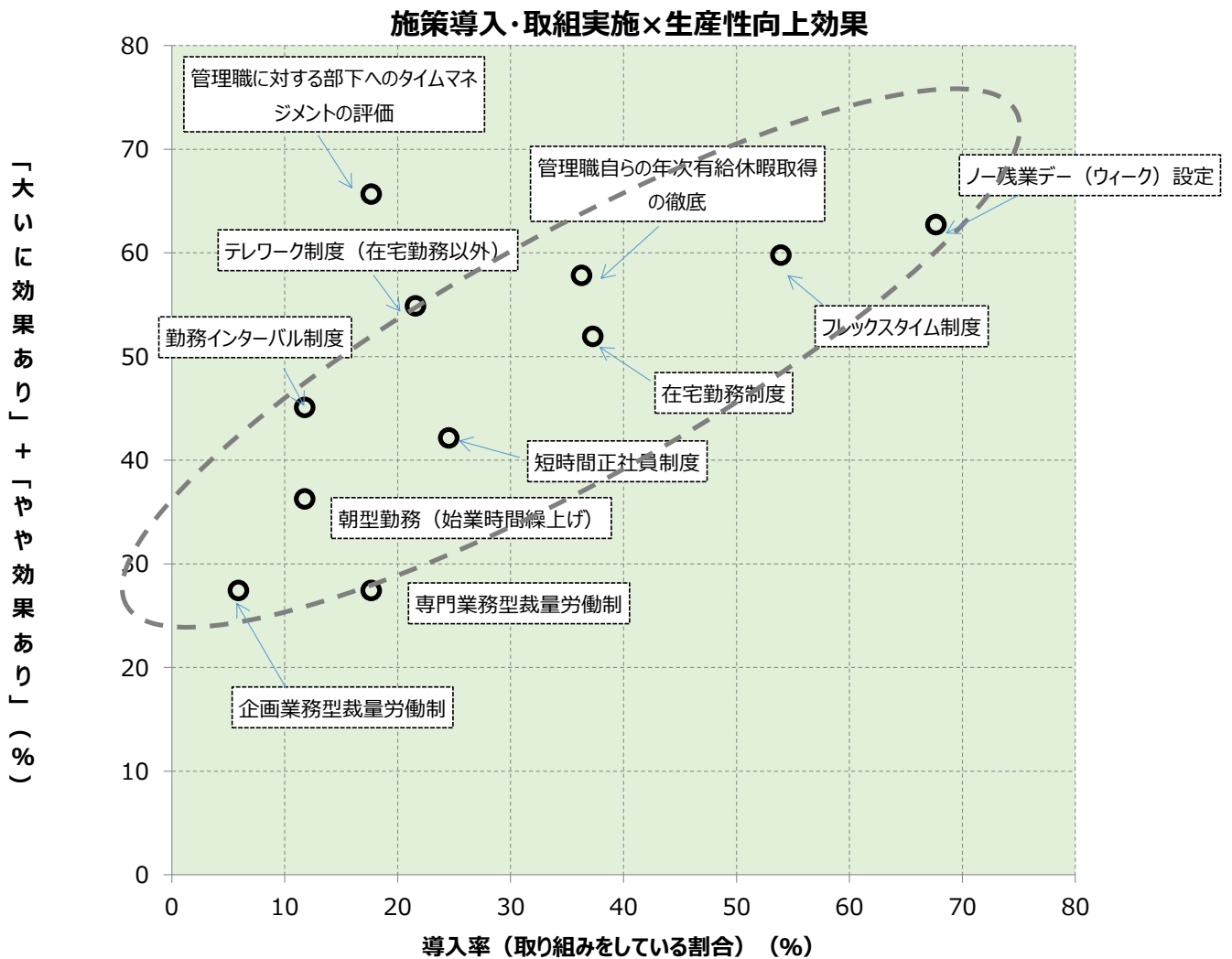


(3) 施策導入率と生産性向上効果の関係

施策導入率(「すでに導入している」との回答率)と生産性向上効果(「大いに効果有り」と「やや効果有り」の回答率合計)をプロットすると、緩やかな相関関係が見られる。

導入率が高く生産性向上効果も高いのは「ノー残業デー(ウィーク)設定」や「フレックスタイム制度」となっている。逆に、「企画業務型裁量労働制」や「専門業務型裁量労働制」、「朝型勤務(始業時間繰上げ)」は、導入率も低く生産性向上効果は低くなっている。

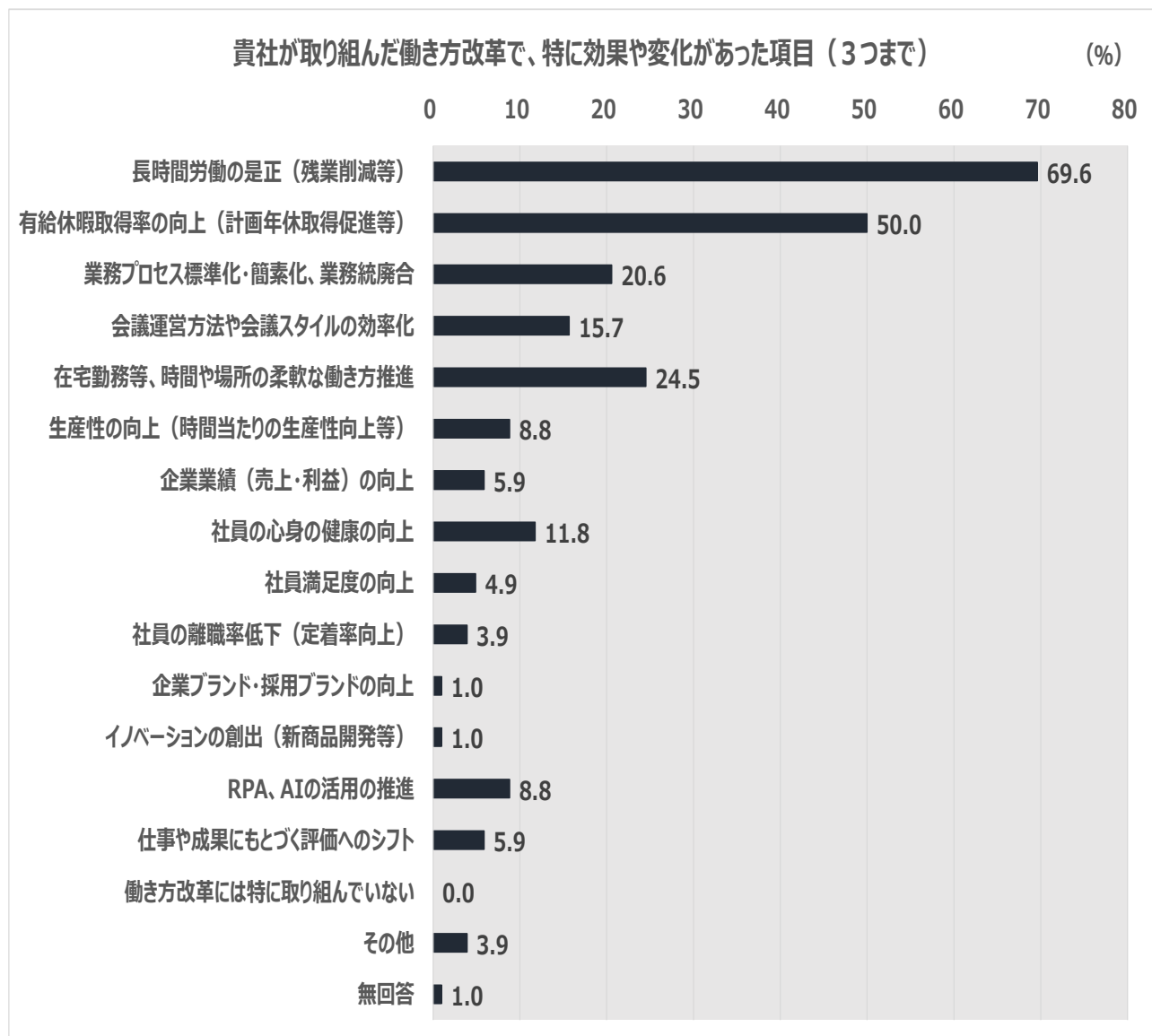
また、「管理職に対する部下へのタイムマネジメントの評価」は導入している企業は少ないものの、導入している企業においては生産性向上効果があるという企業が多くなっている。



2. 働き方改革による効果・変化

働き方改革で特に効果や変化があった項目を3つまで選択してもらった。

その結果、最も多い順に、「長時間労働の是正(残業削減等)」69.6%、「有給休暇取得率の向上(計画年休取得促進等)」50.0%、「在宅勤務等、時間や場所の柔軟な働き方推進」24.5%、「業務プロセス標準化・簡素化、業務統廃合」20.6%となっている。労働時間や休暇取得といった長時間労働是正に関連する領域での改革は進んでいるとの回答が多い。



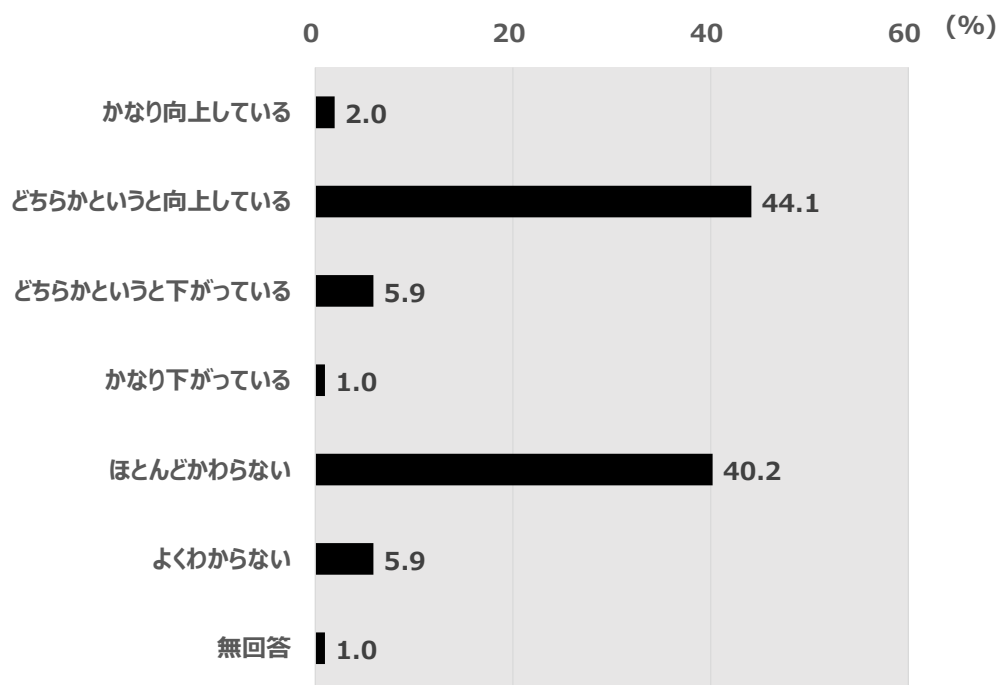
Ⅱ. ホワイトカラーの生産性

1. 自社の正社員の労働生産性

自社の正社員(特にホワイトカラー層)の労働生産性は2016年(働き方改革が閣議決定された年)に比べて高くなったかどうか尋ねた。結果は、「どちらかというと向上している」が44.1%と最も多く、次いで「ほとんどかわらない」が40.2%となっている。

「かなり向上している」という企業は2.0%となっており、「どちらかというと向上している」という企業と併せると、5割近く(46.1%)の企業は、生産性が向上していると回答している。

自社正社員（特にホワイトカラー層）の労働生産性（人当たりの付加価値）
2016年（政府の働き方改革が閣議決定された年）との比較



2. 自社のホワイトカラーの生産性と制度導入

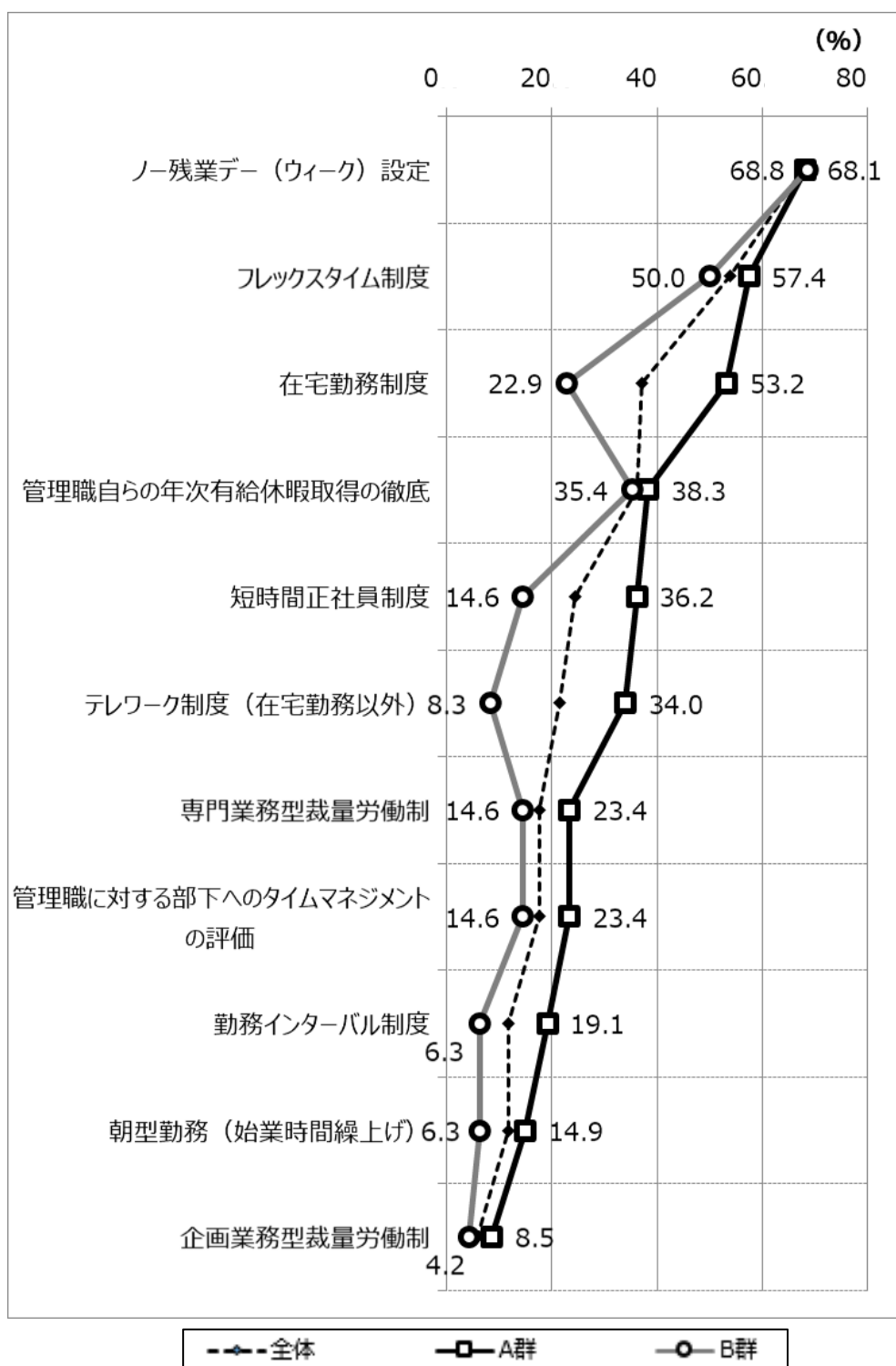
自社の正社員(特にホワイトカラー層)の生産性について、以下の2つの群に分けて制度導入率(「すでに導入している」と回答企業)を比較した。

A群(生産性向上企業):「かなり向上している」、「どちらかというと向上している」と回答した企業(n=47)

B群(生産性低下・変化なし企業):

「どちらかというと下がっている」「かなり下がっている」、「ほとんどかわらない」と回答した企業(n=48)

結果は、下図のようにB群に比べてA群の方が全体に制度導入率は高くなっている。特に差が大きいのは「在宅勤務制度」(A群=53.2%、B群=22.9% 差=30.3P)、「テレワーク制度(在宅勤務以外)」A群=34.0%、B群=8.3%、差=25.7P)、「短時間正社員制度」(A群=36.2%、B群=14.6%、差=21.6P)となっている(なお、下図の全体の数値は、p.3図の「既に導入している」の数値を参照)。

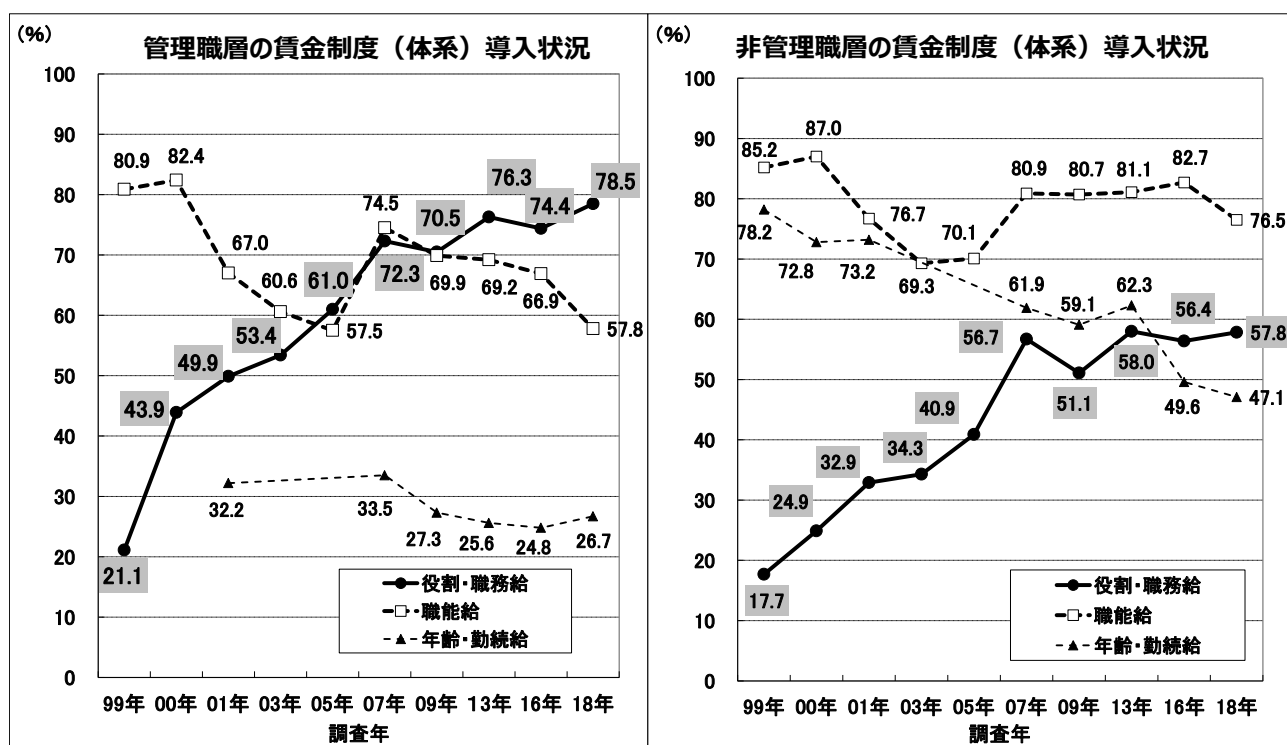


Ⅲ. 賃金体系の経年変化

本調査では、継続的に賃金体系の内訳を調査している¹。今回も、役割・職務給、職能給、年齢・勤続給それぞれについて管理職層、非管理職層にどの程度導入されているかを尋ねた。それぞれの導入率（「すでに導入している」および「すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定」の回答率合計）は下図の通りである。

まず、管理職層について見ると、経年的に導入率が増加してきた役割・職務給は今回の調査では78.5%となっている。2007年調査以降、7割以上の導入率で推移しており、管理職層への役割・職務給導入は定着してきていることがわかる。職能給は、今回の調査では57.8%となっており、2007年調査時点で74.5%だったがそれ以降、7割を切り徐々に導入率は低下している。「年齢・勤続給」は2007年時点で33.5%だったが、こちらもその後は3割を切り、今回の調査では26.7%となっている。

非管理職層では、職能給の導入率がここ数年約8割と安定的に推移していたが、今回の調査では76.5%とやや減少している。役割・職務給については導入率が右肩上がりに増加しており、2007年調査以降は5割強で推移しており、今回の調査でも57.8%となっている。一方、年齢・勤続給は調査以来ほぼ一貫して導入率は下がっており、今回の調査では47.1%と5割を切っている。



¹ 調査では、以下のように定義したうえで、それぞれの導入状況を尋ねた。

- ① 役割・職務給：役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分
- ② 職能給：職務遂行能力の高さを反映している部分
- ③ 年齢・勤続給：年齢や勤続年数を反映している部分

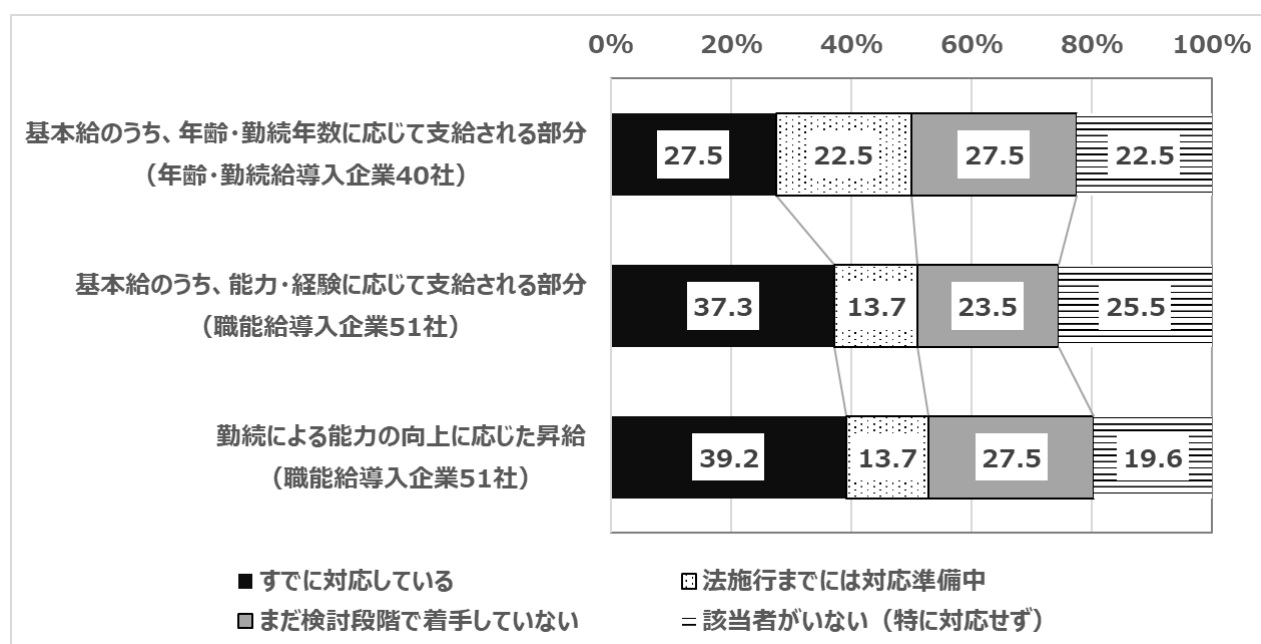
IV. 同一労働同一賃金への取り組み

働き方改革関連法の一つである、同一労働同一賃金関連法が、企業規模に応じて段階的に適用される(大企業は2020年4月から、中小企業は2021年4月から)。同じ企業の中で同じ仕事をしていれば、正規か非正規かといった雇用形態に関わらず同じ待遇にすることが求められる。選択肢のうち「該当者がいない(特に対処せず)」と「無回答」を除いて、来年度より対応が求められる大企業(300人以上規模企業、65社)について集計すると次のようになった。

300人以上規模中、非管理職層に年齢・勤続給が導入されている企業(40社)について、「基本給のうち、年齢・勤続年数に応じて支給される部分」への対応を尋ねたところ、「すでに対応している」という企業は3割近く(27.5%)となっている。一方、「まだ検討段階で着手していない」という企業も同率(27.5%)となっている。

職能給が導入されている企業(51社)について、「基本給のうち、能力・経験に応じて支給される部分」への対応を尋ねたところ、「すでに対応している」という企業は4割近く(37.3%)を占めている。その一方で、「まだ検討段階で着手していない」という企業も2割強(23.5%)を占める。

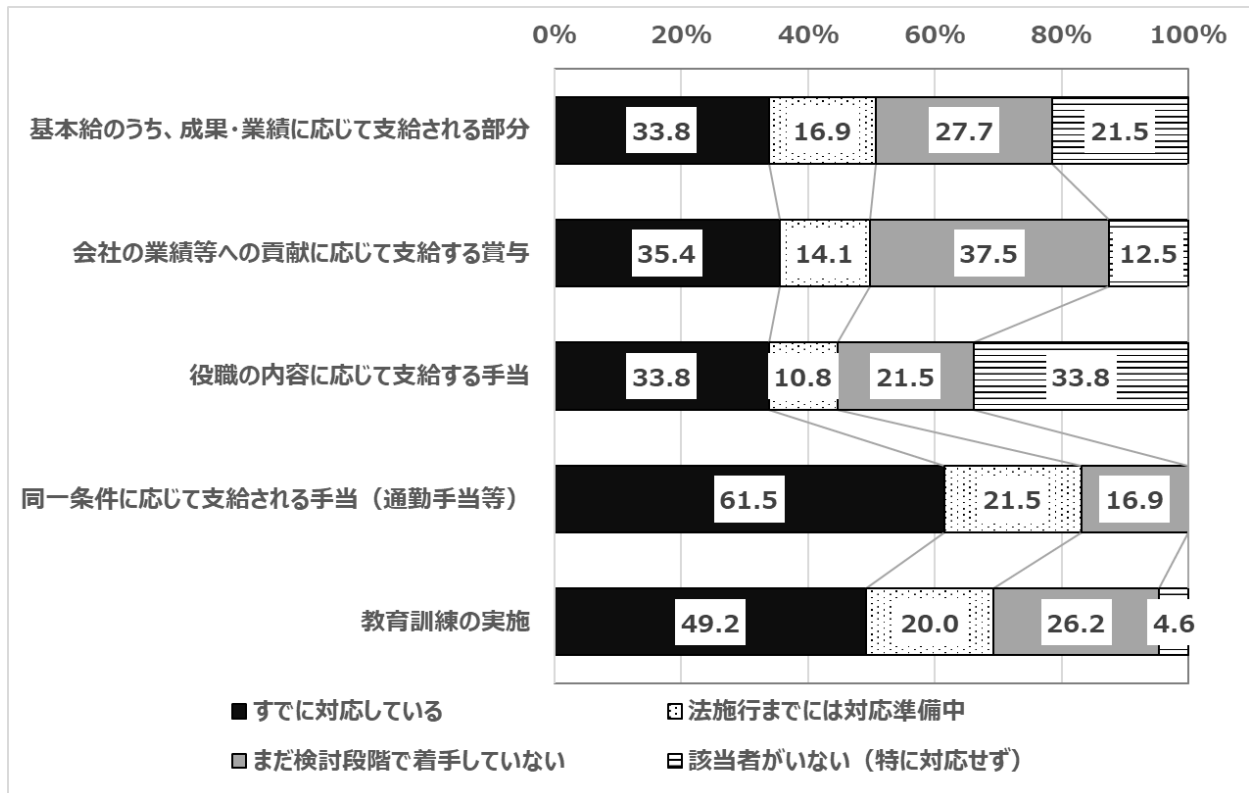
また、同じく職能給が導入されている企業について、「勤続による能力の向上に応じた昇給」への対応を尋ねたところ、「すでに対応している」という企業は約4割(39.2%)を占めるものの、「まだ検討段階で着手していない」という企業も3割近く(27.5%)となっている。



「基本給のうち、成果・業績に応じて支給される部分」に「すでに対応している」という企業は、3割強(33.8%)を占めているものの、「まだ検討段階で着手していない」という企業も3割近く(27.7%)を占めている(いずれも、300人以上企業全体を対象。以下同じ)。

「会社の業績等への貢献に応じて支給する賞与」では「すでに対応している」という企業は、3割強(35.4%)を占めているものの、「まだ検討段階で着手していない」という企業も4割近く(37.5%)を占めている。

「同一条件に応じて支給される手当(通勤手当等)」では、対応が進んでおり、「すでに対応している」という企業は6割強(61.5%)を占めている。また、「教育訓練の実施」についても、「すでに対応している」という企業が約5割(49.2%)を占めている。



V. 60歳以降の雇用確保の取り組み

60歳以降の雇用確保への企業の取り組みは、これまでの調査結果と同様に「再雇用制度のみで対応(定年は60歳)」という企業が75.5%となっており、前回調査(2016年 89.5%)より下がったものの最も多くなっている。しかし、「65歳以上に定年年齢を引き上げた」という企業も10.8%と前回調査(同 5.3%)から大幅に増加している。

また、「再雇用制度のみで対応(定年は60歳)」および「定年年齢引き上げ(61歳～64歳)と再雇用制度の併用」という企業に今後定年延長する予定を尋ねたところ、「定年延長する」という企業は2.4%(前回調査 0.8%)、「定年延長する方向で検討中」という企業は13.4%(前回調査 5.6%)と増えている。

