

Discussion Paper Series A No.352

日本企業の評価・処遇制度  
— 現状と展望 —

都留 康

1998年 6月

The Institute of Economic Research  
Hitotsubashi University  
Kunitachi, Tokyo, 186 Japan

# 日本企業の評価・処遇制度――現状と展望\*

都留 康

## 1. はじめに

近年、日本企業の人事制度をめぐっては、能力主義の強化や成果主義の導入が進展している、あるいはそうした方向に進まざるを得ないといった指摘が数多くなされてきた。そうしたなかで、年俸制の導入、同期入社した従業員間の年収格差の拡大、昇進における選抜の強化や早期化、早期退職優遇制度の適用拡大などの個別事例がしばしば取り上げられてきたし、またそれらに関してはいくつかの統計調査（三和総合研究所（1995）、連合生活開発総合研究所（1996）、株式会社リクルート（1997）、日本能率協会マネジメントセンター（1997）、社会経済生産性本部（1997）など）も試みられてきた。しかしながら、そうした現象のさまざまな動き相互の関連や、それらの現象の背後にある要因については、まだ十分に明らかになっていないといえる。

そこで、わたくしは、一橋大学経済研究所において共同研究プロジェクトを組織し、賃金や昇進における格差拡大の実態とその背景を明らかにすることを目的として、企業の人事担当責任者を対象とする調査（1997年6～7月）を実施した。この論文では、以下、その企業アンケート調査の主要結果を紹介し、日本企業の評価・処遇制度のおかれた現状が何であり、それは今後いかなる方向に変わろうとしているのかを考えることにしたい。

本稿の構成は、以下の通りである。まず第2節では、調査方法とデータの性格を説明する。第3節では、調査対象となった企業の人事制度を概観する。第4節では、賃金制度と同一年齢の従業員間に発生している賃金格差を分析する。第5節では、課長と部長への昇進年齢や同一年齢の従業員の間での昇進確率を調べる。第6節では、賃金や昇進における従業員間の格差を促進したり制約したりする条件が何であるかを明確にする。第7節では、本稿での発見事実をまとめ、それが日本企業の評価・処遇制度の現状の理解と今後の展望に対してもつ含意を指摘して本論を締めくくる。

## 2. 使用データの説明

### 2.1. 調査の概要

分析に先立って、本稿で使用するデータの性格を手短かに説明しておきたい。

ここで用いるのは、筆者らが実施した企業に対する質問紙調査の結果である。この調査でとられた方法は、次の通りである。

まず、調査対象は、東京都23区内に本社のある上場企業、店頭登録企業、および従業員300人以上の未上場企業である。回答者は人事部長や人事課長など、人事労務管理に関して実質的に責任をもっている者である。調査方法は、調査員訪問留置法による。東京都23区内に調査範囲を限定したのは、もっぱら調査員訪問留置法を採用したかったためである。

次に、サンプリングは、上記調査対象の中から無作為に抽出することにより行った。抽出された1,800サンプルから回収450サンプルの有効回答を得た（回収率25.0%）。調査期間は、1997年6月16日～7月23日であった。なお、以下の調査結果は、とくに断りのない限り、大卒男子事務系従業員に関するものである。

## 2.2. サンプルの基本属性

以上のような方法で収集されたデータがどのような基本属性をもっているかを確認しておきたい。

まず従業員数の平均は2,043.0人である（表1）<sup>1)</sup>。表は示さないが、本調査の主たる対象となっている事務系の大卒男子従業員数は、平均で287.6人である。したがって、従業員全体に占める大卒男子事務系従業員の比率は、14.1%となる。また、事務系従業員全体（684.8人）に占める大卒男子の比率は、42.0%である。

次に、表2にみるように、回答企業の業種別割合は、構成比の多い順に、①製造業（45.6%）、②卸売・小売業、飲食店（18.9%）、③建設業（12.4%）である。規模別にみると、相対的に小規模の企業では卸売・小売業、飲食店とサービス業の比率が高く、相対的に大規模の企業では製造業の比重が大きいという特徴がある。

本稿で考察の対象とする大卒男子事務系従業員は、次のような属性を有する（表3）。第1に、平均年齢、平均勤続年数、平均年間現金給与額は、それぞれ38.5歳、14.1年、660.2万円である（第3行参照）。この数値は、男子全体と比べて、平均年齢と平均勤続年数においてやや短く、給与額においてやや高い。第2に、年齢構成は、表を割愛するが、30歳代が29.4%と最も多く、40歳代（25.9%）と20歳代（25.6%）の双方がそれに接近するという形の分布となっている。

以上のように、本稿で考察対象となるのは、2,000人以上の従業員を雇用する大企業であって、相対的に大規模な企業では第2次産業の構成比が高く、相対的に小規模な企業では第3次産業の構成比が高い。これがデータの基本性格である。

### 3. 人事制度の基本構造

賃金や昇進における格差拡大の実態の分析に入る前に、本節では、企業において採用されている人事制度がいかなるものかを明確にしておきたい。

まずはじめに、これまで日本企業の人事制度の中核に位置してきた職能資格制度の現況についてみておこう。表4に掲げられているように、現在76.0%の企業が職能資格制度を採用しており、さらに8.9%が4～5年以内に採用を予定している。したがって、職能資格制度が人事制度の主流であることには変わりはない。しかしながら、他方では、採用企業のうちの13%（全体の10.0%）の企業が「4～5年以内に部分的にでも取りやめるつもりである」と回答している。この回答は、5,000人以上の大企業（18.4%）やサービス業（19.0%）が多い。このように職能資格制度の「部分的取りやめ」の動きも発生しているという点は注目すべき事実である。

次に、人事考課制度についてはどうだろうか。人事考課制度は大半（96.2%）の企業が導入しているが、導入企業のうち、人事考課の仕組みの公開は次のような状況にある（表5）。公開レベルの高い上位3つの事項は、①「考課手順や誰が考課を行うか」（69.7%）、②「考課項目」（68.8%）、③「考課項目ごとの判断基準」（58.2%）である。他方、「全く公開していない」企業も12.5%存在する。

さらに、表6にみるように、人事考課結果の本人への説明（フィードバック）については、「非公開が原則だが、場合によっては説明することもある」（36.7%）が最も多い。しかし、「考課結果を説明し、内容について詳しく話し合っている」企業も27.0%あり、企業規模が大きくなるほど、サービス業や運輸・通信業などの第3次産業に属するほど、人事考課結果をめぐる「話し合っている」企業の割合が高くなる。また、企業業績が同業他社よりも良好なほど、経常利益の増加幅が大きいほど、考課結果はより詳細にフィードバックされている。

ところで、近年強調される能力主義や成果主義を導入する際のひとつの典型的な手法は、目標管理である。目標管理とは、従業員各人に職務について具体的な目標を設定させ、その達成度合いを評価する仕組みをいう。目標管理制度の導入企業の割合は、全体では54.0%で、大企業（5,000人以上で65.8%）や製造業（61.0%）において高い（表7）。また、表は示さないが、導入年は、比較的最近（1990年頃）である。適用対象は、職階としては課長相当職が83.5%で最も多いけれども、一般従業員でも67.5%の適用率である。職種としては営業系（95.5%）と事務系（90.9%）が技術・研究開発系（74.5%）に比べて多い。

それでは、目標管理制度による達成度評価の結果は、賃金、賞与、昇格、昇進の4つの処遇事項にどのように影響するのだろうか。表8にみるように、「非常に影響する」が最も多いのは賞与（53.9%）であり、これに賃金（31.7%）、昇格（23.9%）、昇進（18.9%）が続く。その4つの事項のいずれにつ

いても、大企業において「非常に影響する」が多いし、また人事戦略として「能力主義の徹底」や「成果主義の導入」を重視する企業において「非常に影響する」が多い。このように、目標管理制度は、大企業を中心に、管理職のみならず一般従業員をも対象とする能力主義・成果主義の実施手段として位置づけられている。

能力主義・成果主義を体現するいまひとつの代表的方法は、年俸制<sup>2)</sup>である。年俸制の導入企業の割合は、全体で18.4%である(表9)。大企業(5,000人以上で28.9%)やサービス業(40.5%)で導入割合が高い。また、成果主義を「非常に重視する」企業で導入比率がきわめて高い(63.8%)。導入年次は、平均すると1993年頃であり、前出の目標管理制度の導入よりやや新しい、バブル崩壊後不況下での現象といえる。適用職階は、部長相当職(62.7%)が主で、職種にはあまり関係がない。年俸制もまた、能力主義や成果主義の追求手段であるが、その対象は管理職に限られている点で目標管理制度とは異なっている。

以上の諸制度が日本企業の評価・処遇制度の構成する主たる要素である。ところで、現在、日本企業は、そうした人事制度の改革に取り組んでいるといわれている。そこで、その取り組みの状況を調べてみた(表10)。全体では、過半数に近い(48.2%)の企業が、「全面的」(21.3%)または「部分的」(26.9%)な評価・処遇制度の見直しに着手している。「全面的」見直しの割合が高いのは、大企業(2,000~4,999人で31.1%、5,000人以上で28.9%)、運輸・通信業(36.4%)、サービス業(26.2%)などである。また、成果主義の導入という人事戦略を「非常に重視した」企業では、「全面的」見直しの割合がきわめて高い(36.2%)。これから、人事制度改革に半数近くの企業が取り組んでおり、そこでは成果主義という人事戦略の採用と人事制度の見直しの動きとが連動していることがうかがわれる。したがって、改革の基本方向は、能力主義の強化と成果主義の導入であるといえることができる。

#### 4. 賃金構造と従業員間賃金格差

前節では、人事制度改革の基本方向が能力主義の強化・成果主義の導入であることを確認した。だが、能力主義といい成果主義といい、現実の処遇においてどのような事態を意味するのかを正確に把握しておくことが、問題解明に当たってきわめて重要である。この点を、本節では賃金に関して、次節では昇進に関して具体的に検討する。

まずはじめに、基本給の決定に際して重視される要素を、賃金制度上考慮されている要素と、最も重視されている要素とに分けて調べてみた。非管理職層については、複数回答で指摘が多い順に、①「職務遂行能力」(92.7%)、②「業績」(70.9%)、③「年齢」(70.7%)が3大要因である。このうち最も重要なものは「職務遂行能力」である(63.3%)。これに対して、管理職層の場合は、①「職務遂行能力」(92.2%)と②「業績」(80.0%)は変わらない

ものの、③「役職位の高さ」(63.8%)が「年齢」(48.0%)を上回る。最も重要な要素は、同様にして「職務遂行能力」(44.9%)であるけれども、「業績」(34.7%)の指摘率が非管理職層と比較して高くなるという特徴がある。

さきに確かめたように、職能資格制度の採用割合が高いという現状の下では、「職務遂行能力」が賃金決定要素として最も重視されるのは当然の結果である。しかし、管理職層では年俸制導入などの影響の結果として「業績」の指摘が高くなると考えられる。

そこで、次に、賃金制度がどの程度「業績」を反映する形で運用されているかをみておくことにする。そのひとつのメルクマールは、従業員個人の能力や成果に問題があるときに、賃金やボーナスが前年より減額し得るか否かである。非管理職層については、月例給与の低下は「まず起こり得えない」(71.1%)し、ボーナスの低下も「ほとんど起こらない」(36.9%)。その結果、年収の低下も「ほとんど起こらない」(42.7%)ことになる。これに対して、管理職層の場合には、月例給与の低下は「まず起こり得ない」(56.2%)けれども、ボーナスの低下は「少数ながら起こる」(36.2%)。このため、年収ベースでは、賃金低下が「ほとんど起こらない」割合(37.8%)と「少数ながら起こる」割合(32.7%)が接近している。つまり、多くの企業では、能力や成果を理由とする個別賃金の減少は、月例給与ではほとんど起こり得えない。起こるとすれば、それはボーナスによってである。

以上は、能力や成果を理由とした賃金減少の可能性をみたものだが、同一年齢の大卒男子事務系従業員の間で、最高者と最低者の賃金格差が現実にもどの程度発生しているかが、さらに問題となる。そこで、賃金プロファイルの形状と同一年齢間でのバラツキを調べた。まず、賃金プロファイルの勾配は、図1にみるように、25歳の平均賃金を100としたときに、161.3(35歳)、226.3(45歳)、276.1(55歳)と急であることがわかる。

次に、同一年齢でのバラツキ(図2)に目を移すと、各年齢ポイントで、平均を100としたときの最高賃金指数と最低賃金指数は、それぞれ111.8と89.2(35歳)、116.6と85.6(45歳)、120.1と83.5(55歳)となる。つまり、年齢が高くなるにつれて、同一年齢の従業員間賃金格差は拡大する。たとえば、従業員間賃金格差は、35歳時点では上下で22.6%であるのに、45歳では31.0%に、55歳では36.6%へと拡大している。

しかしながら、そうしたバラツキは、賃金プロファイルの傾きを考慮していない。そこで、次式により、賃金プロファイルの形状を考慮した賃金格差指標を求めてみる。

$$\frac{(n\text{歳の最高賃金指数} - n\text{歳の最低賃金指数})}{(n\text{歳の平均賃金指数} / 25\text{歳の平均賃金指数})}$$

その結果は図3に報告されている。年齢が高まるにつれて、賃金格差が拡大する様子が見られる。

ここで、さきに取り上げた45歳に再び注目すると、表11に示されているように、従業員間の賃金格差は、平均で70.8ポイントである。この意味は、45歳の最高賃金と最低賃金の格差は、さきにみたように単純計算では31.0%であったが、賃金カーブの傾きを考慮すると70.8ポイントに評価されるということである。企業規模別では、300人未満で53.8ときわめて小さいのに、5,000人以上では91.2ときわめて大きくなる。業種別では、金融・保険業、不動産業（105.6）とサービス業（83.6）で大きい。労働組合の有無別では、無組合企業で格差が大きい（78.5）。同業他社と比べて企業業績の高い企業で格差が大きく（82.9）、実際に経常利益が過去10年間に200%以上伸びた企業で格差が大きい（77.2）のが特徴である。人事戦略では、能力主義の徹底を「非常に重視した」企業（77.9）や成果主義の導入を「非常に重視した」企業（91.9）で実際に格差がきわめて大きくなっている。人事考課結果の公開度の高い企業（76.9）や考課結果について話し合う企業（80.5）でも格差が大きい。

そこで、以上の結果を実額ベースで捉えてみよう（図4）。さきに例示した45歳での31.0%あるいは70.8ポイントという格差は、25歳時の平均賃金に『賃金構造基本統計調査報告』（1996年）から得られる年間賃金413万円という数字を当てはめると、上下で290万円の格差になることが判明する。ちなみに、35歳従業員では150万円、55歳従業員では418万円の格差となる。

以上の数字から、同一年齢の大卒男子従業員の間でかなり大きな賃金格差が発生していることがわかる。しかも、能力主義の徹底や成果主義の導入という人事戦略を採用している企業では、従業員間賃金格差が相対的に大きく、人事考課結果の公開度や結果の話し合いなどを通じての透明性や納得性の確保に努めているという姿が浮かび上がる。

ところで、上述の同一年齢での従業員間賃金格差はどの程度認知されているのだろうか。認知状況は、非管理職層の場合には、「正式に知る手だてはないが、口コミなどでかなり正確な見当はついていると思う」（32.9%）と「秘匿性が高く、正確な見当をつけるのは困難と思う」（32.7%）がほぼ同数で分かれている。これに対して、管理職層の場合には、「秘匿性が高い」（43.3%）という回答が多い。

以上のような従業員間の賃金格差を今後どうするのかは、能力主義の今後を占う上で重要な問題である。表12にみてとることができるように、その方向はかなり明瞭であって、規模の大きい企業では「現在よりもかなり大きな開きにしたい」という回答が多い。また、業種別では、運輸・通信業やサービス業で大きくしたいという回答が多い。人事戦略として能力主義の徹底や成果主義の導入をめざす企業も「現在よりもやや大きくしたい」という回答が多い。

要するに、企業内で同一年齢の従業員間賃金格差はすでにかなり大きいし、企業は今後その格差をますます拡大しようとしている — これが日本企業の現状である。

## 5. 昇進構造と従業員間昇進格差

本節では、賃金と並んで、いまひとつの重要な処遇手段である昇進に視点を移す。だが、その前に、まず昇格の実態についてみておくことにしたい。というのも、通常は、昇進の格差が発生する前に、昇格の格差が先行するからである。調査結果によれば、昇格で差がつきはじめる年齢は、大卒男子の場合30.3歳であって、この年齢には企業属性別の差はほとんどなかった。この背景には、次のような事情があると考えられる。新卒採用の従業員が会社に高い貢献ができる能力があるかどうかを判断するのに入社後どの程度の年数がかかるのかをみると、平均で5.5年かかっている（表13）。企業規模別では、中小企業で必要年数が短く、大企業で長いという違いがあるものの、産業別ではそれほど大きな相違はない。このことは、入社後数年を経過した20歳代後半に能力の程度が判断され、30歳代に入るとすぐに昇格の差として現れるということの意味すると思われる。

さて、そこで課長昇進の実態に入りたい。調査結果によれば、現状では、課長昇進年齢は、早い人で35.5歳、平均的な人で39.3歳、遅い人で44.6歳である。そうした昇進年齢に近い年齢ポイントにおける課長への昇進確率（同年齢の従業員のうちで課長に昇進している人の割合）をみると、それぞれ12.0%（35歳）、46.7%（40歳）、67.0%（45歳）となっている。

いま、平均的に課長昇進する人の年齢を企業属性ごとに調べてみる（表14）。すぐ上で述べたように、平均的に課長昇進する人の年齢は、平均で39.3歳であった。この点は、企業規模別でも、業種別でも、ほとんど変動がない。人事戦略面で能力主義の徹底や成果主義の導入を唱える企業でも同様である。

次に、課長昇進の早い年齢である35歳従業員の昇進割合に焦点を絞ろう（表15）。平均では、35歳時点での昇進確率は12.0%であるが、選抜対象となる従業員数の少ない中小企業では昇進割合が高く、従業員数の多い大企業では昇進割合が低い。これはある意味で当然の結果であろう。また、企業業績の良好な企業で昇進確率が高いことが注目される。たとえば、経常利益の伸びが100~199%の企業では昇進確率は18.2%に、200%以上の企業では15.3%に達する。さらに、成果主義を非常に重視する企業で17.5%と昇進割合が高い。

以上のことから、次の2点を指摘することができよう。まず第1に、課長昇進年齢は企業間でほとんど差異がなく、その構造はきわめて安定しているということである。第2に、課長昇進年齢に大きな差異はないとしても、35歳前後で早く課長に昇進する確率は、好業績企業や能力主義・成果主義を重視する企業で高い。

さて、今後こうした課長への昇進割合をどう変えたいかを尋ねたところ、45.8%の企業が「現在と同程度のままでよい」と回答した（表16）。ただし、方向として増加させたいか、減少させたいかについていえば、明らかに減少の方向であって、とりわけ5,000人以上の大企業では合計で50.0%が減少させたいと答えている。つまり、全般的傾向としては、課長昇進確率に大きな変化は予想さ



れないけれども、大企業を中心に課長ポストの削減が求められていると  
よい。

以上のような課長昇進に関するパターンは、部長昇進の場合にはどうなる  
だろうか。調査結果によれば、部長昇進年齢は、早い人で43.8歳、平均的な人で  
48.4歳、遅い人で52.6歳であった。また、各年齢ポイントにおける部長への昇  
進確率（同年齢の従業員のうちで部長に昇進している人の割合）をみると、3.  
3%（40歳）、11.3%（45歳）、29.9%（50歳）、42.1%（55歳）となっている。

いま、平均的に部長昇進する人の年齢を詳しく調べてみる（表17）。平均で  
は48.4歳であるが、この値は、企業規模別ではほとんど差がみられない。業種  
別には、金融・保険業、不動産業やサービス業で昇進年齢がやや若いものの、  
その差はきわめて小さいとよい。

次に、部長昇進の早い年齢（43.8歳）に近い45歳に焦点を絞ると、表18に現  
れるように、企業規模間では明確な傾向はないものの、業種別ではサービス業  
（22.8%）で高い。また、企業業績の良い企業では、部長昇進確率が高い。特  
徴的なのは、30歳代の中途採用比率が高い企業（20.5%）や自発的離職比率が  
高い企業（16.4%）で、部長昇進確率が高いという点である。

以上から指摘できるのは次の点である。第1に、部長昇進年齢も、課長の場  
合と同様に、企業間でほとんど差異がなく、その構造はきわめて安定している。  
第2に、部長昇進年齢に大きな差異はないけれども、45歳前後で早く部長に昇  
進する確率は、好業績の企業や中途採用・自発的離職など外部労働市場への開  
放度の高い企業において高い。

今後、こうした部長への昇進割合をどう変えたいかを尋ねたところ、課長の  
場合を上回る50.4%の企業が、「現在と同程度のままでよい」としている（表  
19）。しかし、そこでも変化の方向は明らかに減少であって、とりわけ大企業  
では合計で44.7%が減少させたいと答えている。つまり、全般的傾向としては、  
部長昇進確率に大きな変化は予想されないが、課長の場合と同様、大企業を中  
心に部長ポストの削減が求められているといえよう。

以上の事実発見から、課長にせよ部長にせよ、その昇進構造は企業間でき  
わめて安定しているとみることができる。しかも、ポスト削減の動きにもかかわ  
らず、賃金の場合と比較すると、昇進確率を現状と比べて大きく変えようとす  
る企業側の意図は感じられない。これが昇進に関する暫定的結論である。

## 6. 能力主義・成果主義を促進・制約する諸条件

ここまでは、同一年齢の従業員間の賃金格差、ならびに課長・部長への昇進  
年齢と昇進確率の現状と今後の方向を中心に論じてきた。これまでも示唆し  
たように、そうした格差はすべての企業で等しく発生しているわけではないし、  
また発生している場合でもその大きさは一様ではない。こうした相違を生み出  
す要因は何だろうか。本節ではこの問題を考えることにしたい。

まずはじめに、職務遂行能力や会社への貢献度における個人差という問題を取り上げよう。表20にみられるように、従業員間のバラツキは、年齢が高くなるほど大きくなる。たとえば、25歳の従業員については「まあ小さい」が40.9%を占めるのに対して、35歳の従業員については「まあ小さい」は4.9%に低下し、「まあ大きい」が56.9%に及ぶ。さらに、45歳の従業員については「非常に大きい」が42.7%に、55歳の従業員については「非常に大きい」が52.9%にも達する。

いま便宜上、45歳の従業員に着目すると（表21）、従業員数2,000人以上の大企業では、バラツキが「非常に大きい」という回答が多い。特に注目されるのは、能力主義の徹底や成果主義の導入を重視した企業では、「非常に大きい」という指摘がきわめて高い（57.0%と68.1%）という点である。

そこで、そうした職務遂行能力や業績における個人間の差が、企業によってどの程度容易に観察できるのかをみることにしよう。実際の質問では、個人間の能力・業績差を「簡単に把握できる」のか、それとも「簡単には把握できない」のか、そのどちらに近いのかを問うている。表22にみるように、加齢が進むほど、「簡単には把握できない」から「簡単に把握できる」へとシフトしている。

ここでも便宜上、45歳の従業員に注目すると（表23）、従業員数5,000人以上の大企業では、「非常にA（簡単に把握できる）に近い」という回答が多い（42.1%）。特に注目される点は、能力主義の徹底や成果主義の導入を「非常に重視した」企業では、「非常にA（簡単に把握できる）に近い」という指摘がきわめて高い（38.3%と51.1%）ということである。

さらに、仕事の進め方と成果との関係がどうであるのかに焦点を合わせる。「多くの人の共同作業からよい結果が生まれる」のか、それとも「ひとりひとりの独立した作業でよい結果が生まれる」のか、そのどちらに近いのかが問題である。表24に掲げられているように、「どちらかといえばA（共同作業）に近い」が37.6%で最も多く、「どちらかといえばB（独立作業）に近い」が27.3%でそれに次ぐ。5,000人以上の大企業で「共同作業」が多く（47.4%）、業種別では建設業、運輸・通信業で「共同作業」（50.0%）、サービス業では「独立作業」（35.7%）が多いのが特徴である。人事戦略に関しては、「成果主義の導入」を「非常に重視した」企業では31.9%が、「まあ重視した」企業では38.2%が「独立作業」と答えている。「能力主義の徹底」の場合もほぼ同様である。

以上の能力や成果のバラツキ、そうした格差の把握可能性、仕事の進め方と成果との関係から何がいえるだろうか。

まず第1に、個人の職務遂行能力や成果は、年齢が高まるほどバラツキが大きくなるけれども、このバラツキが一定程度以上大きくなる場合、またその個人間の差が容易に把握される場合、能力主義の徹底や成果主義の導入が促進されるとみることができる。

しかしながら、第2に、能力主義の徹底や成果主義の導入には、制約条件も

存在する。成果主義を重視する企業では、仕事の進め方と成果との関係が、「ひとりひとりの独立作業からよい結果が生まれる」という回答割合が相対的に多かった。このことは、建設業、製造業、運輸・通信業などの共同作業性の強い産業では、成果主義の導入はそう容易ではなく、それが浸透するとすればサービス業などの独立作業性の強い産業であることを示唆している。

## 8. おわりに

以上では、われわれの実施した企業調査の結果を人事制度の主要な領域に分けて概観してきた。以上の結果は、日本企業の評価・処遇制度の現状と今後に関して、どのような示唆を与えるか。最後にこの点を指摘して、本稿の結びとしたい。

まず第1に、賃金構造の領域では、能力主義・成果主義の人事戦略を採用している企業を中心として、同一年齢の従業員間賃金格差がすでにかなり大きい。また、そうした格差の納得性を確保するために、人事考課の仕組みの公開やフィードバックなどの施策がとられている。しかも、企業内賃金格差は、今後ますます拡大する方向にある。

第2に、これに対して、昇進構造の領域では、課長や部長への昇進年齢・昇進確率には、賃金の場合と比較すると企業間で差が小さい。また、大企業で部課長ポストの削減が志向されてはいるものの、昇進確率に大きな変更を加えようとする意図は感じられない。このことは、第1に、賃金と比較して昇進の方が企業の内部組織構造により密接に関連しており、組織構造の改変なくして昇進構造を変えることは困難であること、第2に、昇進にはインセンティブ機能とともに、マッチング（学習）機能もあることに起因すると思われる。さらに、賃金格差はある程度情報の秘匿性が高いのに対して、昇進の結果は誰の目にも明らかだから、賃金のほうが昇進よりも低い評価を受けた者のモラル・ダウンの危険性が小さいという理由を指摘することも可能であろう。

第3に、したがって、日本企業の評価・処遇制度改革の基本方向は、能力主義の徹底と成果主義の導入であるといっていよいが、その内実は、昇進構造にあまり手をつけることのない賃金格差の拡大であると思われる。いいかえれば、昇進構造を基本的には所与として、個人の能力・業績差の拡大に応じた個人間の賃金格差の拡大を通じて、従業員のインセンティブの確保・向上をめざすという方向がそれである。そうした賃金格差の拡大は、主として中高年層の従業員に対して行われているから、以上の結論は、若年層に対する固定賃金と中高年層に対する業績給を予測するキャリア・コンサーン・モデル (Gibbons and Murphy, 1992) と整合的だと解釈できるかもしれない。

第4に、そうした能力主義の徹底と成果主義の導入には、促進条件と制約条件があることにも注意を払うべきである。まず、調査結果から個人の能力や成果のバラツキは年齢が高まるにつれて大きくなることが知られるが、このバラ

ツキが一定以上に大きくなる場合、また能力や成果の個人間の差異の把握が比較的容易な場合には、能力主義の徹底・成果主義の導入は促進される。

しかしながら、仕事の進め方と成果との関係をめぐって、「ひとりひとりの独立作業からよい結果が生まれる」企業では、能力主義・成果主義はより多く導入されているが、「多くの人の共同作業からよい結果が生まれる」企業の場合には必ずしもそうではないという制約要因がある。今後とも、日本企業のなかでチームなどの作業組織の重要性は減ずることはないと思われるが、その場合、成果主義はいったんは導入されるものの必ずしも広がりを見せないのか、それとも何らかの工夫を凝らすことによっていっそうの浸透が進むのか、これが今後分析されるべき課題である<sup>3)</sup>。

## 注

\*本稿は、一橋大学経済研究所国内客員研究部門（客員教授 守島基博・客員助教授 奥西好夫）における共同研究の成果の一部である。本来ならば、本稿は、上記両名の教授と共著とすべきものであるが、今回は時間的制約のために、調査結果に関する3名の討議に基づいて、都留の責任でとりまとめた。

<sup>1)</sup> 300人未満の企業が9.3%存在するのは、上場企業と店頭登録企業のなかに従業員数が300人未満の企業があるためである。

<sup>2)</sup> 年俸制は、この調査では次のように定義されている。「『年俸制』とは、従業員に支給する基本的な賃金の全額を年俸制適用従業員の1年間の業績に対する評価などにより決定し、1年分まとめて提示する賃金制度をいう。」

<sup>3)</sup> その際のひとつの重要論点は、固定賃金による短期的インセンティブの欠如と遅い昇進による長期的インセンティブの確保という日本型雇用システムの経済合理性を主張する最近の組織の経済学（伊藤（1995）など）の観点と本調査の結果がどう関係するのかを明らかにすることにあると思われる。

## 参考文献

Gibbons, Robert and Kevin J. Murphy (1992) "Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns," Journal of Political Economy, Vol.100, No.3, June, pp.468-505.

伊藤秀史（1995）「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源のマネジメント」青木昌彦・ロナルド・ドーア編『国際・学際研究 システムとし

ての日本企業』NTTデータ通信 システム科学研究所訳，NTT出版，pp.141-180.

日本能率協会マネジメントセンター（1997）『人の評価に関する意識調査――従業員から見た評価の納得性』

連合生活開発総合研究所（1996）『21世紀に向けた人事・評価システムの新潮流に関する調査研究』

三和総合研究所（1995）『評価制度に関する調査研究報告書』

社会経済生産性本部（1996）『ホワイトカラーのインセンティブとモチベーション』

表1. 従業員総数（男女計）階級別企業の割合

(単位:%)

区分	社数	300人未満	300～999人	1,000～1,999人	2,000～4,999人	5,000人以上	無回答	平均
総計 (%)	450	9.3	37.7	20.9	13.6	8.5	10.0	2043.0

表2. 業種別企業の割合

(単位:%)

区分	社数	農業・林業・漁業	鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	運輸・通信業	卸売業・小売業・飲食店	金融・保険業	不動産業	サービス業	その他	無回答
総計 (%)	450	0.0	0.7	12.4	45.6	0.0	4.9	18.9	4.7	1.6	9.3	2.0	0.2
300人未満	42	0.0	4.8	4.8	42.9	0.0	2.4	16.7	9.5	4.8	14.3	0.0	0.0
300～999人	170	0.0	0.0	12.4	45.3	0.0	5.9	22.4	1.8	1.2	9.4	1.8	0.0
1,000～1,999人	94	0.0	1.1	19.1	37.2	0.0	5.3	22.3	2.1	2.1	8.5	2.1	0.0
2,000～4,999人	61	0.0	0.0	13.1	49.2	0.0	4.9	13.1	14.8	0.0	4.9	1.6	0.0
5,000人以上	38	0.0	0.0	13.2	57.9	0.0	2.6	5.3	0.0	0.0	13.2	7.9	0.0

表3. 正規従業員の平均年齢, 平均勤続年数, 平均年間現金給与額

区分	平均年齢	平均勤続年数	平均年間現金給与額 (万円)
全体	37.4 [3.82]	13.9 [4.76]	573.1 [116.89]
男子従業員	39.2 [3.91]	15.2 [4.83]	632.9 [129.77]
うち大卒事務系	38.5 [4.07]	14.1 [4.96]	660.2 [129.87]
女子従業員	30.0 [3.67]	7.7 [3.22]	379.4 [55.60]

(注) [ ]内の数字は標準偏差である。

表4. 職能資格制度の導入状況別企業の割合

(単位:%)

区分	社数	もりて現 りやお導 はめり、入 なる、入 いつとし	るつ にとりやめ るつ	内に 45年以 に部分 的	内45 に導 入予 定が ある	予内4 定にも5 はな導 ない入 以	その他	無 回 答
総計 (%)	450	66.0	10.0	8.9	10.4	4.4	0.2	
企業規模								
300人未満	42	47.6	11.9	14.3	19.0	7.1	0.0	
300~999人	170	68.2	7.6	10.0	11.8	2.4	0.0	
1,000~1,999人	94	70.2	10.6	6.4	6.4	6.4	0.0	
2,000~4,999人	61	72.1	13.1	4.9	6.6	3.3	0.0	
5,000人以上	38	63.2	18.4	5.3	5.3	7.9	0.0	
業種								
建設業	56	69.6	10.7	8.9	8.9	1.8	0.0	
製造業	205	71.2	7.3	8.8	8.3	3.9	0.5	
運輸・通信業	22	59.1	13.6	4.5	13.6	9.1	0.0	
卸売・小売業、飲食店	85	68.2	8.2	9.4	11.8	2.4	0.0	
金融・保険業、不動産業	28	46.4	10.7	14.3	25.0	3.6	0.0	
サービス業	42	57.1	19.0	7.1	7.1	9.5	0.0	
その他	12	33.3	25.0	8.3	16.7	16.7	0.0	

表5. 人事考課制度の仕組みの公開状況別企業の割合

(単位:%)

区分	社数	考課項目	考課項目ごとの 判断基準	考課項目間の ウエイト	考課の手順 や、誰が考課 を行うか	絶対評価か相 対評価か	考課結果の使 われ方	その他	全く公開して いない	無 回 答
総計 (%)	433	68.8	58.2	43.0	69.7	53.3	53.1	1.8	12.5	4.4
企業規模										
300人未満	41	56.1	46.3	36.6	58.5	31.7	41.5	0.0	22.0	2.4
300~999人	161	64.6	57.8	43.5	66.5	44.1	52.2	1.9	14.9	4.3
1,000~1,999人	91	76.9	67.0	48.4	78.0	64.8	56.0	1.1	8.8	4.4
2,000~4,999人	61	82.0	63.9	50.8	83.6	77.0	67.2	3.3	6.6	3.3
5,000人以上	38	71.1	63.2	28.9	65.8	55.3	55.3	2.6	7.9	5.3
業種										
建設業	53	64.2	58.5	35.8	66.0	47.2	50.9	0.0	13.2	7.5
製造業	199	69.3	61.3	43.2	70.9	57.3	54.3	0.5	10.6	3.0
運輸・通信業	22	63.6	63.6	40.9	54.5	45.5	45.5	0.0	22.7	0.0
卸売・小売業、飲食店	82	74.4	62.2	47.6	75.6	52.4	59.8	6.1	7.3	6.1
金融・保険業、不動産業	25	68.0	36.0	36.0	76.0	44.0	36.0	4.0	16.0	4.0
サービス業	40	67.5	55.0	50.0	67.5	62.5	60.0	2.5	17.5	5.0
その他	12	50.0	33.3	33.3	58.3	33.3	33.3	0.0	33.3	8.3

表6. 人事考課結果の説明状況別企業の割合

(単位：%)

区分	社数	内容について話している割合	詳しく説明する	概要だけを説明する	考課結果を説明することもあるが、説明する非公開だが、説明することもある	その他	いつさい教えない	無回答
総計 (%)	433	27.0	2.3	12.0	36.7	7.9	12.5	1.6
企業規模								
300人未満	41	22.0	0.0	14.6	39.0	2.4	22.0	0.0
300～999人	161	22.4	0.6	12.4	46.6	6.2	11.2	0.6
1,000～1,999人	91	28.6	6.6	9.9	27.5	12.1	13.2	2.2
2,000～4,999人	61	34.4	1.6	13.1	36.1	6.6	6.6	1.6
5,000人以上	38	28.9	2.6	7.9	23.7	13.2	21.1	2.6
業種								
建設業	53	5.7	1.9	5.7	47.2	7.5	30.2	1.9
製造業	199	27.1	3.0	13.6	36.7	6.5	11.6	1.5
運輸・通信業	22	36.4	4.5	9.1	27.3	13.6	9.1	0.0
卸売・小売業、飲食店	82	34.1	1.2	14.6	37.8	3.7	6.1	2.4
金融・保険業、不動産業	25	24.0	0.0	8.0	32.0	16.0	20.0	0.0
サービス業	40	37.5	2.5	12.5	27.5	12.5	5.0	2.5
その他	12	33.3	0.0	8.3	33.3	16.7	8.3	0.0
同規模・同業他社と比較した企業業績								
上回っている	153	34.0	3.3	10.5	30.7	6.5	13.1	2.0
同程度である	166	25.3	1.2	13.3	41.0	9.0	10.2	0.0
下回っている	88	20.5	3.4	11.4	38.6	5.7	18.2	2.3
1986～96年度の経常利益の推移								
赤字に転落した	11	18.2	18.2	9.1	18.2	27.3	9.1	0.0
黒字だが減少した	104	20.2	1.0	8.7	45.2	7.7	15.4	1.9
1～99%増加した	101	27.7	4.0	8.9	34.7	9.9	13.9	1.0
100～199%増加した	51	31.4	2.0	9.8	39.2	7.8	9.8	0.0
200%以上増加した	67	28.4	3.0	14.9	31.3	6.0	14.9	1.5

表7. 目標管理制度の導入状況別企業の割合

(単位：%)

区分	社数	導入している	導入予定が5年以内にある	導入予定は5年以上	その他	無回答
総計 (%)	450	54.0	23.1	16.0	6.0	0.9
企業規模						
300人未満	42	40.5	21.4	31.0	7.1	0.0
300～999人	170	51.8	30.6	12.9	4.7	0.0
1,000～1,999人	94	58.5	20.2	13.8	4.3	3.2
2,000～4,999人	61	65.6	16.4	9.8	8.2	0.0
5,000人以上	38	65.8	10.5	10.5	10.5	2.6
業種						
建設業	56	42.9	21.4	28.6	3.6	3.6
製造業	205	61.0	24.4	10.7	3.4	0.5
運輸・通信業	22	54.5	18.2	18.2	9.1	0.0
卸売・小売業、飲食店	85	57.6	23.5	14.1	4.7	0.0
金融・保険業、不動産業	28	28.6	21.4	25.0	25.0	0.0
サービス業	42	45.2	23.8	16.7	11.9	2.4
その他	12	58.3	16.7	25.0	0.0	0.0



表8. 目標管理制度による評価結果の処遇項目への影響度別企業の割合

(単位：%)

処遇項目	社数	非常に影響する	まあ影響する	あまり影響しない	ほとんど影響しない	処遇には連動させない	無回答
(1) 賃金	243	31.7	41.6	11.1	5.3	9.1	1.2
(2) 賞与	243	53.9	32.5	5.8	2.5	4.1	1.2
(3) 昇格	243	23.9	51.0	11.5	3.3	9.1	1.2
(4) 昇進	243	18.9	49.4	14.8	4.5	9.5	2.9

表9. 年俸制の導入状況別企業の割合

(単位：%)

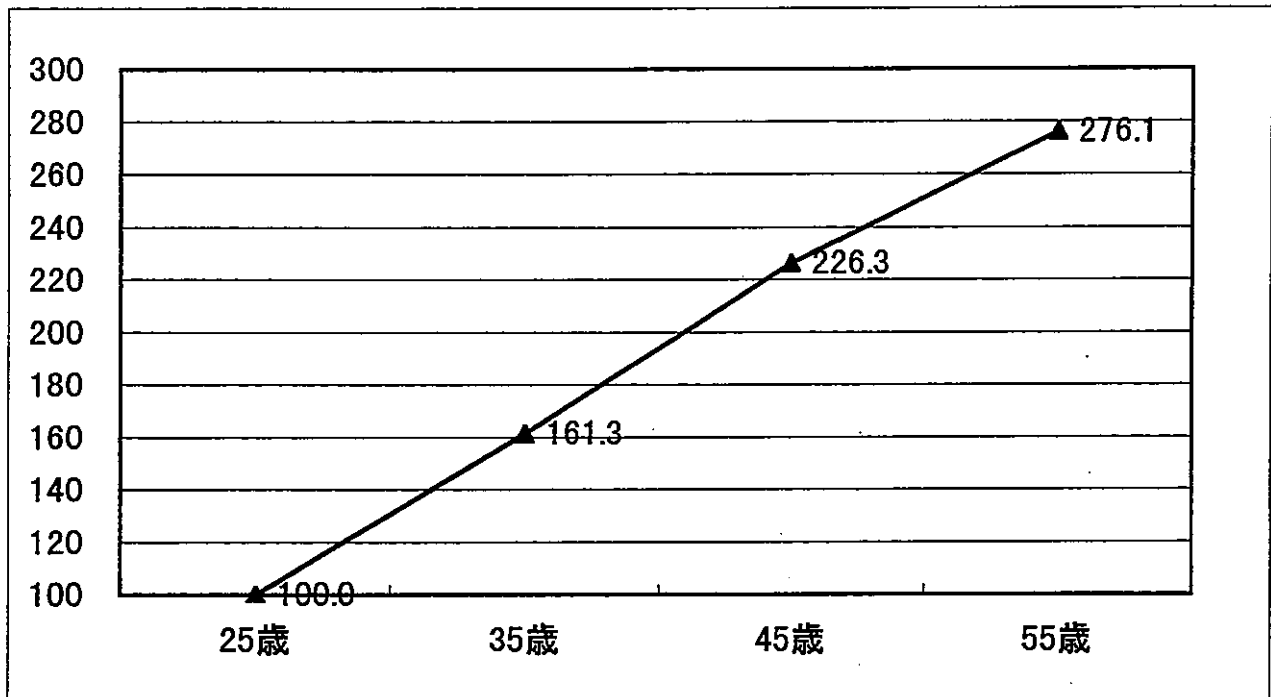
区分	社数	導入している	4～5年以内 に導入する がある	4～5年以内 にも導入予 定はない	その他	無回答
総計 (%)	450	18.4	22.4	48.7	10.4	0.0
企業規模						
300人未満	42	19.0	21.4	52.4	7.1	0.0
300～999人	170	15.9	22.4	51.8	10.0	0.0
1,000～1,999人	94	18.1	20.2	46.8	14.9	0.0
2,000～4,999人	61	23.0	23.0	45.9	8.2	0.0
5,000人以上	38	28.9	23.7	39.5	7.9	0.0
業種						
建設業	56	14.3	17.9	64.3	3.6	0.0
製造業	205	15.6	23.4	49.3	11.7	0.0
運輸・通信業	22	18.2	18.2	50.0	13.6	0.0
卸売・小売業、飲食店	85	12.9	25.9	52.9	8.2	0.0
金融・保険業、不動産業	28	17.9	17.9	39.3	25.0	0.0
サービス業	42	40.5	26.2	26.2	7.1	0.0
その他	12	50.0	8.3	33.3	8.3	0.0

表10. 評価・処遇制度の見直し状況別企業の割合

(単位：%)

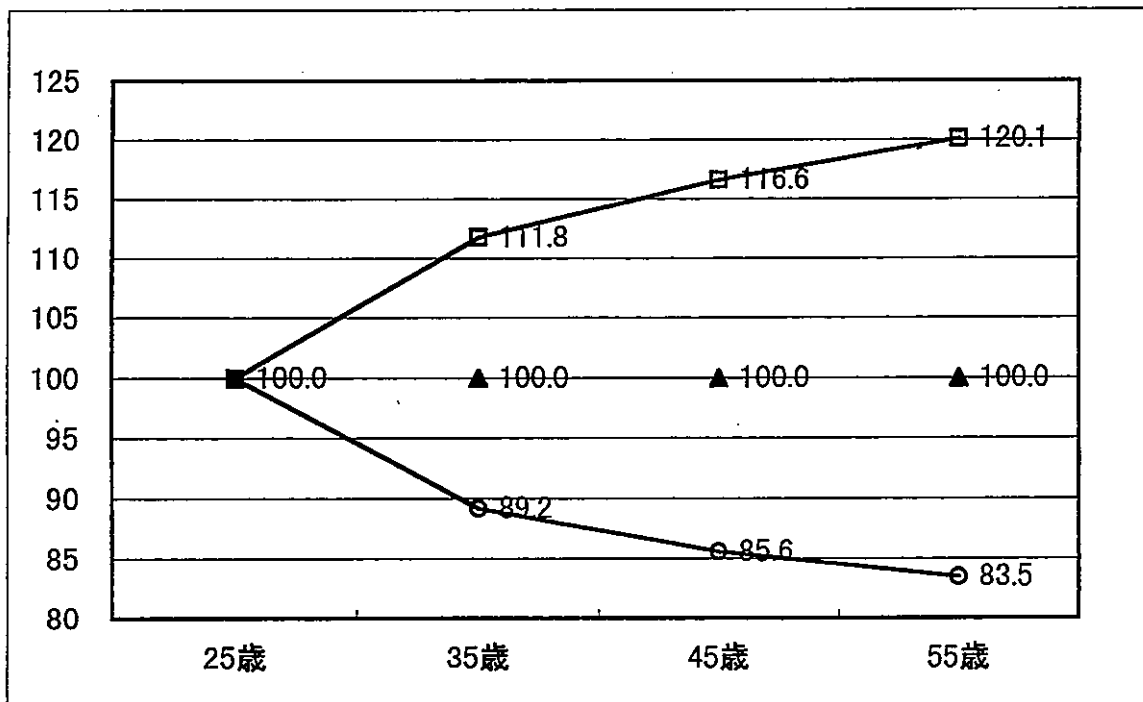
区分	社数	現在、全面的な見直しを行っている	現在、部分的な見直しを行っている	4～5年以内に 見直す予定がある	4～5年以内に 見直す予定はない	見直す必要性を感じていない	その他	無回答
総計 (%)	450	21.3	26.9	26.7	10.4	8.7	4.2	1.8
企業規模								
300人未満	42	16.7	11.9	38.1	19.0	11.9	2.4	0.0
300～999人	170	17.6	25.3	28.8	11.2	10.0	4.7	2.4
1,000～1,999人	94	24.5	29.8	21.3	9.6	9.6	4.3	1.1
2,000～4,999人	61	31.1	34.4	16.4	4.9	6.6	3.3	3.3
5,000人以上	38	28.9	26.3	28.9	5.3	2.6	5.3	2.6
業種								
建設業	56	16.1	35.7	16.1	19.6	3.6	5.4	3.6
製造業	205	18.5	29.3	28.3	9.3	9.8	2.9	2.0
運輸・通信業	22	36.4	18.2	27.3	13.6	4.5	0.0	0.0
卸売・小売業、飲食店	85	25.9	17.6	28.2	10.6	10.6	5.9	1.2
金融・保険業、不動産業	28	21.4	32.1	28.6	3.6	7.1	7.1	0.0
サービス業	42	26.2	26.2	26.2	9.5	7.1	2.4	2.4
その他	12	25.0	16.7	33.3	0.0	8.3	16.7	0.0
人事労務管理戦略－能力主義の徹底								
非常に重視した	128	21.1	31.3	18.8	7.0	13.3	7.8	0.8
まあ重視した	192	22.4	26.0	30.2	9.4	7.3	3.1	1.6
どちらともいえない	87	18.4	27.6	32.2	16.1	3.4	1.1	1.1
重視しなかった	28	32.1	21.4	28.6	10.7	3.6	0.0	3.6
人事労務管理戦略－成果主義の導入								
非常に重視した	47	36.2	27.7	12.8	4.3	8.5	10.6	0.0
まあ重視した	110	24.5	29.1	27.3	5.5	7.3	5.5	0.9
どちらともいえない	82	19.5	29.3	29.3	8.5	8.5	2.4	2.4
重視しなかった	107	19.6	26.2	29.9	15.0	6.5	0.9	1.9

図1. 平均賃金プロフィール



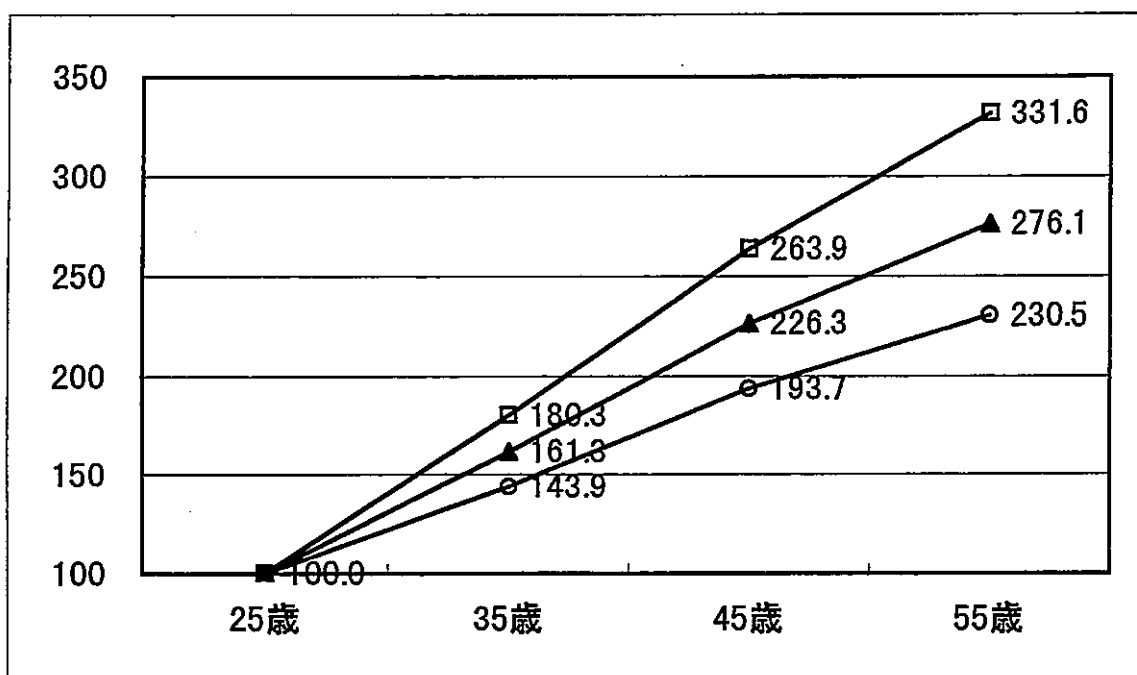
(注)25歳時の平均賃金を100とした時の各年齢の平均賃金。

図2. 各年齢の平均賃金を100とした場合の同一年齢間賃金格差



(注)25歳時の賃金はバラツキがないものと仮定。

図3. 25歳時の平均賃金を100とした場合の同一年齢間賃金格差



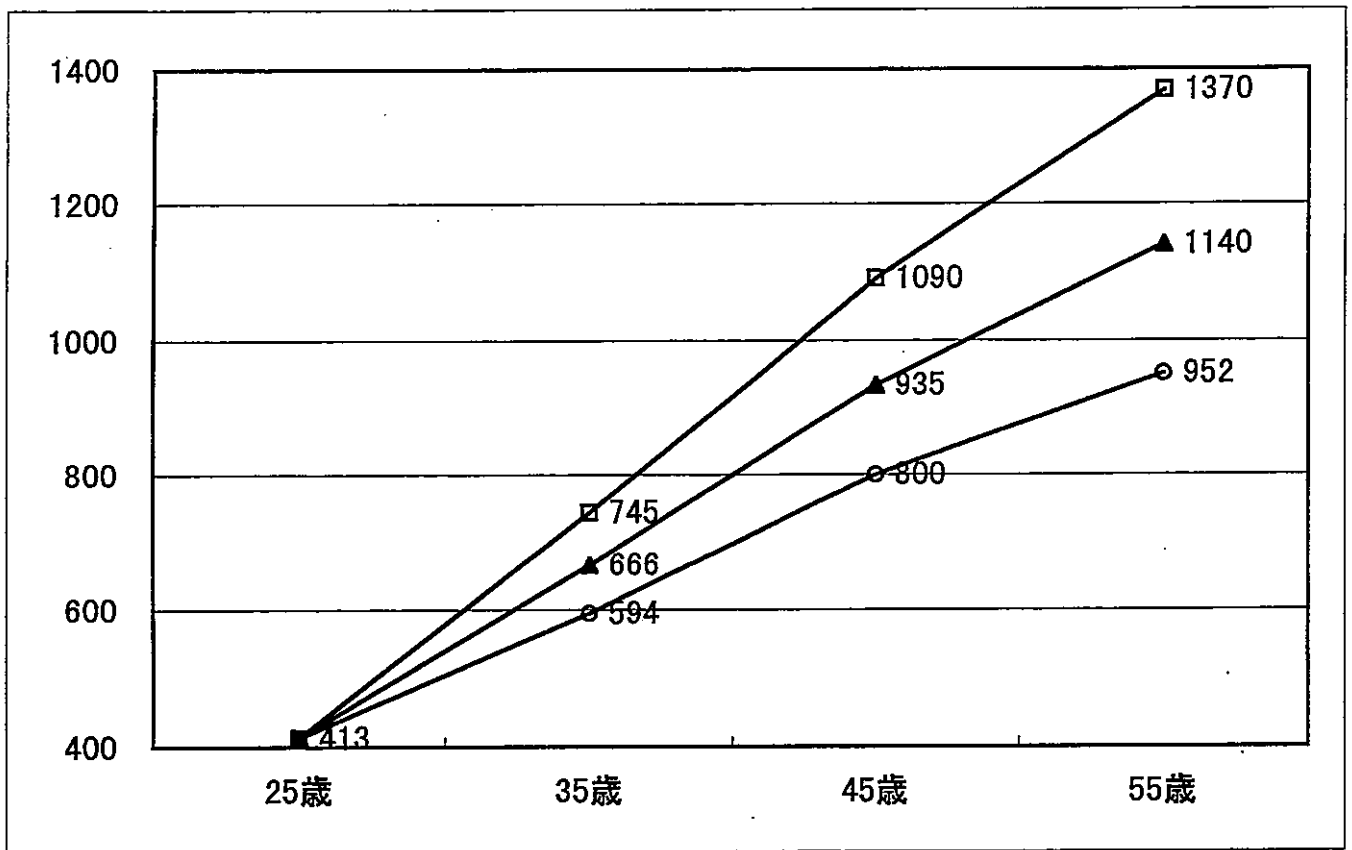
(注)平均賃金は(1)。最低賃金、最高賃金の欄は、(2)の最低賃金、最高賃金に(1)の平均賃金を掛けたもの。  
「最高-最低」の値が、報告書と若干違うのは、計算処理上の丸め誤差。

表11. 25歳時の平均賃金を100とした場合の45歳従業員間賃金格差指標の階級別企業の割合

(単位：%)

区分	社数	25未満	25～49	50～99	100～149	150～199	200以上	無回答	平均
総計 (%)	450	7.6	20.7	21.1	9.3	3.3	1.3	36.7	70.8
企業規模									
300人未満	42	11.9	23.8	19.0	4.8	2.4	0.0	38.1	53.8
300～999人	170	10.6	24.1	21.8	6.5	2.4	1.8	32.9	65.6
1,000～1,999人	94	5.3	21.3	22.3	17.0	2.1	2.1	29.8	76.6
2,000～4,999人	61	4.9	21.3	24.6	9.8	4.9	1.6	32.8	77.6
5,000人以上	38	0.0	15.8	21.1	15.8	10.5	0.0	36.8	91.2
業種									
建設業	56	12.5	28.6	21.4	10.7	1.8	3.6	21.4	69.9
製造業	205	9.3	20.0	22.0	8.8	2.0	1.0	37.1	67.1
運輸・通信業	22	13.6	31.8	9.1	13.6	0.0	0.0	31.8	50.5
卸売・小売業、飲食店	85	3.5	16.5	27.1	8.2	3.5	0.0	41.2	70.2
金融・保険業、不動産業	28	0.0	14.3	25	10.7	3.6	7.1	39.3	105.6
サービス業	42	2.4	19.0	7.1	9.5	11.9	0.0	50.0	83.6
その他	12	8.3	25.0	33.3	8.3	8.3	0.0	16.7	67.3
労働組合の有無									
労働組合あり	309	8.4	20.4	20.1	10.0	3.2	0.6	37.2	67.1
労働組合なし	139	5.8	21.6	23.7	7.9	3.6	2.9	34.5	78.5
同規模・同業他社と比較した企業業績									
上回っている	160	5.6	20.0	21.3	14.4	2.5	2.5	33.8	82.9
同程度である	169	9.5	21.3	24.3	6.5	4.1	0.6	33.7	63.5
下回っている	91	8.8	23.1	18.7	8.8	2.2	1.1	37.4	63.2
1986～96年度の経常利益の推移									
赤字に転落した	11	0.0	27.3	18.2	9.1	9.1	0.0	36.4	71.1
黒字だが減少した	106	9.4	22.6	27.4	8.5	2.8	0.9	28.3	66.9
1～99%増加した	107	11.2	25.2	16.8	13.1	3.7	0.9	29.0	66.4
100～199%増加した	52	7.7	19.2	28.8	13.5	1.9	1.9	26.9	69.9
200%以上増加した	68	5.9	20.6	26.5	8.8	5.9	1.5	30.9	77.2
人事労務管理戦略—能力主義の徹底									
非常に重視した	128	5.5	17.2	24.2	10.9	5.5	0.8	35.9	77.9
まあ重視した	192	7.8	20.3	19.8	10.9	3.1	1.6	36.5	70.9
どちらともいえない	87	5.7	24.1	23.0	6.9	2.3	1.1	36.8	65.8
重視しなかった	28	21.4	35.7	17.9	3.6	0.0	3.6	17.9	60.8
人事労務管理戦略—成果主義の導入									
非常に重視した	47	6.4	14.9	29.8	12.8	8.5	2.1	25.5	91.9
まあ重視した	110	2.7	20.9	22.7	14.5	4.5	1.8	32.7	79.6
どちらともいえない	82	7.3	22.0	14.6	9.8	2.4	0.0	43.9	62.8
重視しなかった	107	11.2	26.2	27.1	6.5	0.9	1.9	26.2	64.3
人事考課の透明性									
5項目以上公開している	178	4.5	20.2	19.7	13.5	3.4	1.1	37.6	76.9
3～4項目公開している	115	7.8	20.9	25.2	8.7	1.7	0.0	35.7	62.2
1～2項目公開している	121	12.4	23.1	19.0	6.6	5.8	0.8	32.2	63.8
全く公開していない	54	11.1	31.5	16.7	5.6	3.7	1.9	29.6	59.8
人事考課の納得性									
内容について話し合う	117	5.1	15.4	22.2	13.7	7.7	0.0	35.9	80.5
説明するが話し合わない	62	9.7	16.1	16.1	19.4	0.0	0.0	38.7	68.2
場合によっては説明する	159	10.1	22.0	22.0	5.0	2.5	1.3	37.1	62.1
いっさい説明しない	54	9.3	25.9	33.3	3.7	0.0	0.0	27.8	55.6

図4. 25歳時の平均賃金を413万円とした場合の同一年齢間賃金格差（単位：万円）



(注)25歳の平均賃金413万円は、労働省『賃金構造基本調査』(1996年)における、企業規模1,000人以上の男子大卒20-24歳層と25-29歳層の年間賃金(月間給与×12+年間特別給与)の平均。

表12. 同一年齢間賃金格差の大きさに関する希望別企業の割合

(単位：%)

区分	社数	現在よりもかなり大き な開きに したい	現在より やや大き な開きに したい	現在と同 程度で よい	現在より やや小さ な開きに したい	現在より もかなり 小さな開 きに したい	その他	無回答
総計 (%)	450	19.6	50.2	19.3	2.7	0.2	2.9	5.1
企業規模								
300人未満	42	14.3	47.6	26.2	4.8	0.0	4.8	2.4
300～999人	170	16.5	54.1	17.1	3.5	0.6	2.9	5.3
1,000～1,999人	94	16	51.1	20.2	3.2	0.0	4.3	5.3
2,000～4,999人	61	27.9	52.5	16.4	0.0	0.0	0.0	3.3
5,000人以上	38	23.7	50.0	13.2	2.6	0.0	5.3	5.3
業種								
建設業	56	17.9	53.6	17.9	7.1	0.0	0.0	3.6
製造業	205	19.5	51.7	17.6	2.9	0.0	2.0	6.3
運輸・通信業	22	31.8	40.9	18.2	0.0	4.5	4.5	0.0
卸売・小売業、飲食店	85	18.8	50.6	21.2	2.4	0.0	5.9	1.2
金融・保険業、不動産業	28	21.4	46.4	28.6	0.0	0.0	0.0	3.6
サービス業	42	14.3	57.1	14.3	0.0	0.0	4.8	9.5
その他	12	25.0	16.7	33.3	0.0	0.0	8.3	16.7
人事労務管理戦略－能力主義の徹底								
非常に重視した	128	17.2	56.3	15.6	0.8	0.0	5.5	4.7
まあ重視した	192	20.3	54.2	17.7	3.1	0.0	2.1	2.6
どちらともいえない	87	21.8	42.5	25.3	3.4	1.1	1.1	4.6
重視しなかった	28	25.0	35.7	21.4	7.1	0.0	3.6	7.1
人事労務管理戦略－成果主義の導入								
非常に重視した	47	14.9	57.4	14.9	0.0	0.0	10.6	2.1
まあ重視した	110	29.1	53.6	10.9	1.8	0.0	0.9	3.6
どちらともいえない	82	20.7	47.6	19.5	4.9	0.0	2.4	4.9
重視しなかった	107	17.8	43.0	28.0	3.7	0.0	4.7	2.8

表13. 会社への貢献能力の判断に必要な年数階級別企業の割合

(単位：%)

区分	社数	3年未 満	3～4 年	5～6年	7～8年	9～10 年	11～14 年	15年以上	無 回 答	平 均
総計 (%)	450	6.0	30.2	32.2	9.8	16.4	0.7	1.1	3.6	5.5
企業規模										
300人未満	42	9.5	45.2	31.0	4.8	7.1	0.0	2.4	0.0	4.5
300～999人	170	7.1	32.4	28.8	8.8	16.5	0.6	1.8	4.1	5.4
1,000～1,999人	94	7.4	24.5	38.3	10.6	14.9	1.1	0.0	3.2	5.4
2,000～4,999人	61	1.6	19.7	41.0	14.8	21.3	0.0	0.0	1.6	6.1
5,000人以上	38	2.6	21.1	26.3	7.9	36.8	2.6	2.6	0.0	7.1
業種										
建設業	56	5.4	25.0	35.7	8.9	25.0	0.0	0.0	0.0	5.8
製造業	205	4.9	31.7	29.3	9.3	17.6	1.5	2.0	3.9	5.8
運輸・通信業	22	0.0	31.8	40.9	4.5	18.2	0.0	0.0	4.5	5.4
卸売・小売業、飲食店	85	5.9	25.9	38.8	10.6	14.1	0.0	0.0	4.7	5.3
金融・保険業、不動産業	28	7.1	28.6	39.3	3.6	14.3	0.0	3.6	3.6	5.4
サービス業	42	16.7	28.6	23.8	16.7	9.5	0.0	0.0	4.8	4.8
その他	12	0.0	58.3	16.7	16.7	8.3	0.0	0.0	0.0	4.8

表14. 課長昇進が平均的な人の年齢階級別企業の割合

区分	社数	30歳未満	30~34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳	41~42歳	43~44歳	45~49歳	50歳以上	無回答	平均
総計 (%)	450	0.4	6.2	4.9	6.0	7.1	8.9	6.4	23.6	11.1	6.2	7.1	0.4	11.6	39.3
企業規模															
300人未満	42	0.0	9.5	2.4	7.1	4.8	7.1	4.8	26.2	7.1	7.1	11.9	2.4	9.5	39.8
300~999人	170	0.0	6.5	7.6	4.1	7.1	9.4	4.7	23.5	10.0	7.1	9.4	0.0	10.6	39.4
1,000~1,999人	94	2.1	8.5	3.2	7.4	4.3	11.7	8.5	22.3	13.8	5.3	6.4	0.0	6.4	39.0
2,000~4,999人	61	0.0	3.3	3.3	3.3	8.2	9.8	11.5	23.0	14.8	8.2	1.6	1.6	11.5	39.7
5,000人以上	38	0.0	2.6	0.0	15.8	15.8	7.9	7.9	21.1	10.5	0.0	2.6	0.0	15.8	38.6
業種															
建設業	56	0.0	3.6	0.0	7.1	1.8	7.1	5.4	30.4	16.1	10.7	12.5	0.0	5.4	40.6
製造業	205	0.0	1.5	5.9	4.9	5.9	11.2	8.8	24.9	11.2	4.4	9.3	0.5	11.7	39.8
運輸・通信業	22	0.0	4.5	0.0	9.1	4.5	4.5	4.5	13.6	22.7	9.1	13.6	4.5	9.1	41.3
卸売・小売業、飲食店	85	1.2	12.9	2.4	5.9	8.2	7.1	4.7	23.5	7.1	10.6	2.4	0.0	14.1	38.6
金融・保険業、不動産業	28	0.0	17.9	7.1	7.1	14.3	3.6	3.6	14.3	7.1	3.6	0.0	0.0	21.4	37.0
サービス業	42	2.4	14.3	9.5	4.8	14.3	4.8	4.8	16.7	11.9	2.4	2.4	0.0	11.9	37.5
その他	12	0.0	0.0	16.7	16.7	8.3	25.0	0.0	25.0	0.0	8.3	0.0	0.0	0.0	38.0
人事労務管理戦略-能力															
主義の徹底	128	1.6	5.5	4.7	7.0	5.5	12.5	8.6	19.5	10.9	4.7	5.5	0.0	14.1	38.9
非常に重視した	192	0.0	5.2	5.2	8.3	9.4	8.3	5.2	26.0	10.9	4.7	6.8	0.5	9.4	39.2
まあ重視した	87	0.0	9.2	2.3	1.1	5.7	6.9	6.9	27.6	14.9	10.3	6.9	0.0	8.0	39.8
どちらともいえない	28	0.0	7.1	10.7	3.6	7.1	3.6	7.1	14.3	7.1	14.3	17.9	3.6	3.6	40.4
重視しなかった															
人事労務管理戦略-成果															
主義の導入	47	0.0	6.4	0.0	8.5	8.5	17.0	10.6	21.3	10.6	0.0	2.1	0.0	14.9	38.6
非常に重視した	110	0.0	8.2	4.5	9.1	6.4	7.3	8.2	25.5	10.9	9.1	4.5	0.0	6.4	39.0
まあ重視した	82	1.2	4.9	7.3	3.7	11.0	6.1	6.1	20.7	13.4	4.9	4.9	0.0	15.9	39.0
どちらともいえない	107	0.0	8.4	3.7	2.8	6.5	8.4	7.5	23.4	13.1	7.5	12.1	0.9	5.6	39.9
重視しなかった															



表15. 35歳の大卒男子事務系従業員のうち課長昇進している者の比率階級別企業の割合

区分	社数	1%未満	1~2%	3~4%	5~6%	7~8%	9~10%	11%以上	無回答	平均
総計 (%)	450	49.1	2.2	1.8	4.7	1.1	3.8	20.0	17.3	12.0
企業規模										
300人未満	42	33.3	4.8	2.4	4.8	0.0	4.8	26.2	23.8	19.3
300~999人	170	52.4	1.8	1.8	1.8	0.6	3.5	22.4	15.9	15.0
1,000~1,999人	94	47.9	0.0	2.1	8.5	2.1	3.2	23.4	12.8	12.3
2,000~4,999人	61	59.0	1.6	1.6	4.9	3.3	6.6	13.1	9.8	5.7
5,000人以上	38	52.6	5.3	2.6	2.6	0.0	5.3	18.4	13.2	8.3
業種										
建設業	56	58.9	0.0	0.0	3.6	0.0	1.8	25.0	10.7	12.5
製造業	205	55.6	3.4	1.5	6.3	1.0	3.9	12.2	16.1	6.3
運輸・通信業	22	50.0	0.0	9.1	4.5	0.0	4.5	13.6	18.2	4.7
卸売・小売業、飲食店	85	40.0	1.2	1.2	4.7	1.2	3.5	28.2	20.0	20.3
金融・保険業、不動産業	28	28.6	0.0	3.6	0.0	3.6	3.6	28.6	32.1	25.4
サービス業	42	33.3	2.4	0.0	2.4	2.4	7.1	31.0	21.4	23.2
その他	12	50.0	8.3	8.3	8.3	0.0	0.0	25.0	0.0	4.3
1986~96年度の経常利益の推移										
赤字に転落した	11	36.4	0.0	0.0	18.2	9.1	9.1	9.1	18.2	8.7
黒字だが減少した	106	56.6	1.9	2.8	4.7	0.9	3.8	14.2	15.1	8.9
1~99%増加した	107	54.2	2.8	0.9	7.5	0.0	4.7	17.8	12.1	10.4
100~199%増加した	52	48.1	3.8	0.0	0.0	3.8	5.8	28.8	9.6	18.2
200%以上増加した	68	44.1	1.5	2.9	4.4	1.5	1.5	30.9	13.2	15.3
人事労務管理戦略-能力主義の徹底										
非常に重視した	128	46.1	1.6	0.8	4.7	3.1	5.5	24.2	14.1	13.9
まあ重視した	192	50.0	1.6	3.1	6.3	0.0	4.2	18.2	16.7	11.0
どちらともいえない	87	51.7	4.6	1.1	2.3	1.1	2.3	17.2	19.5	11.0
重視しなかった	28	71.4	3.6	0.0	3.6	0.0	0.0	21.4	0.0	9.0
人事労務管理戦略-成果主義の導入										
非常に重視した	47	31.9	2.1	0.0	6.4	2.1	6.4	34.0	17.0	17.5
まあ重視した	110	47.3	2.7	1.8	7.3	1.8	5.5	21.8	11.8	12.8
どちらともいえない	82	47.6	1.2	3.7	4.9	0.0	2.4	22.0	18.3	17.0
重視しなかった	107	60.7	3.7	1.9	2.8	0.9	3.7	15.0	11.2	6.5

表16. 課長以上への昇進割合の今後の変化に関する希望別企業の割合

(単位：%)

区 分	社 数	かなり減少 せたい	やや減少 させたい	現在と同程度 のまま でよい	やや増加 させたい	かなり増加 せたい	その他	無回答
総計 (%)	450	4.0	24.2	45.8	10.9	2.2	4.4	8.4
企業規模								
300人未満	42	2.4	23.8	47.6	4.8	7.1	0.0	14.3
300～999人	170	3.5	21.2	51.2	14.1	1.2	1.8	7.1
1,000～1,999人	94	3.2	23.4	45.7	11.7	1.1	5.3	9.6
2,000～4,999人	61	4.9	26.2	42.6	9.8	4.9	6.6	4.9
5,000人以上	38	7.9	42.1	34.2	2.6	0.0	10.5	2.6
業種								
建設業	56	5.4	17.9	57.1	7.1	0.0	3.6	8.9
製造業	205	4.9	23.4	44.4	11.7	2.4	4.9	8.3
運輸・通信業	22	0.0	22.7	36.4	36.4	0.0	0.0	4.5
卸売・小売業、飲食店	85	3.5	29.4	41.2	11.8	3.5	1.2	9.4
金融・保険業、不動産業	28	7.1	21.4	50.0	3.6	0.0	3.6	14.3
サービス業	42	0.0	26.2	47.6	4.8	4.8	9.5	7.1
その他	12	0.0	33.3	41.7	8.3	0.0	16.7	0

表17. 部長昇進が平均的な人の年齢階級別企業の割合

区分	社数	35歳未満	35～39歳	40～42歳	43～45歳	46～47歳	48～49歳	50～51歳	52～53歳	54～55歳	56歳以上	無回答	平均
総計 (%)	450	0.2	1.3	3.6	11.8	9.1	16.9	22.9	10.7	4.2	0.7	18.7	48.4
企業規模													
300人未満	42	0.0	4.8	2.4	14.3	11.9	9.5	14.3	16.7	4.8	0.0	21.4	48.0
300～999人	170	0.0	0.6	4.7	11.2	8.2	16.5	27.1	10.0	5.3	1.2	15.3	48.7
1,000～1,999人	94	0.0	1.1	4.3	16.0	8.5	19.1	26.6	5.3	5.3	0.0	13.8	48.2
2,000～4,999人	61	0.0	3.3	0.0	8.2	13.1	19.7	19.7	14.8	1.6	1.6	18.0	48.6
5,000人以上	38	0.0	0.0	2.6	10.5	10.5	23.7	13.2	5.3	2.6	0.0	31.6	47.9
業種													
建設業	56	0.0	0.0	0.0	5.4	3.6	25.0	32.1	12.5	10.7	1.8	8.9	50.2
製造業	205	0.5	0.0	2.9	11.7	9.8	15.6	25.4	11.2	4.4	0.5	18.0	48.6
運輸・通信業	22	0.0	0.0	0.0	4.5	13.6	13.6	27.3	4.5	0.0	4.5	31.8	49.3
卸売・小売業、飲食店	85	0.0	1.2	7.1	12.9	5.9	17.6	16.5	12.9	3.5	0.0	22.4	48.0
金融・保険業、不動産業	28	0.0	3.6	7.1	14.3	17.9	21.4	3.6	7.1	0.0	0.0	25.0	46.5
サービス業	42	0.0	7.1	4.8	21.4	9.5	7.1	21.4	4.8	2.4	0.0	21.4	46.7
その他	12	0.0	8.3	0.0	8.3	16.7	25.0	25.0	8.3	0.0	0.0	8.3	47.5

表18. 45歳の大卒男子事務系従業員のうち部長昇進している者の比率階級別企業の割合

(単位：%)

区分	社数	1%未満	1～2%	3～4%	5～6%	7～8%	9～10%	11～14%	15～19%	20%以上	無回答	平均
総計 (%)	450	40.2	3.1	1.1	4.4	1.6	7.8	1.6	1.6	16.4	22.2	11.3
企業規模												
300人未満	42	31.0	2.4	0.0	7.1	0.0	11.9	0.0	2.4	16.7	28.6	14.6
300～999人	170	40.6	2.9	1.2	5.3	0.0	5.9	1.8	1.2	18.2	22.9	12.5
1,000～1,999人	94	47.9	3.2	1.1	3.2	2.1	8.5	1.1	2.1	17.0	13.8	9.4
2,000～4,999人	61	41.0	1.6	1.6	6.6	3.3	11.5	3.3	1.6	16.4	13.1	10.0
5,000人以上	38	39.5	5.3	2.6	0.0	5.3	10.5	0.0	2.6	15.8	18.4	9.2
業種												
建設業	56	55.4	1.8	1.8	8.9	0.0	3.6	3.6	3.6	10.7	10.7	7.7
製造業	205	42.9	2.4	0.5	5.4	1.0	10.2	0.0	1.5	15.1	21.0	10.1
運輸・通信業	22	45.5	0.0	4.5	9.1	0.0	4.5	0.0	0.0	9.1	27.3	7.1
卸売・小売業、飲食店	85	36.5	4.7	1.2	2.4	3.5	4.7	1.2	0.0	20.0	25.9	12.2
金融・保険業、不動産業	28	17.9	0.0	3.6	0.0	3.6	10.7	3.6	3.6	25.0	32.1	18.3
サービス業	42	26.2	4.8	0.0	0.0	2.4	2.4	4.8	2.4	21.4	35.7	22.8
その他	12	33.3	16.7	0.0	0.0	0.0	25.0	8.3	0.0	16.7	0.0	8.3
1986～96年度の経常利益の推移												
赤字に転落した	11	45.5	0.0	0.0	9.1	9.1	9.1	0.0	0.0	0.0	27.3	2.8
黒字だが減少した	106	48.1	2.8	0.9	1.9	0.9	8.5	3.8	2.8	14.2	16.0	9.2
1～99%増加した	107	45.8	4.7	0.0	6.5	2.8	6.5	0.9	0.9	14.0	17.8	9.4
100～199%増加した	52	36.5	3.8	1.9	7.7	1.9	5.8	0.0	3.8	23.1	15.4	15.3
200%以上増加した	68	33.8	2.9	2.9	2.9	1.5	8.8	1.5	1.5	25.0	19.1	16.7
人事労務管理戦略—能力主義の徹底												
非常に重視した	128	35.2	3.1	0.8	4.7	3.1	9.4	3.9	2.3	17.2	20.3	11.5
まあ重視した	192	43.2	2.6	2.1	4.2	1.0	6.8	0.5	1.6	14.6	23.4	10.1
どちらともいえない	87	42.5	5.7	0.0	4.6	1.1	6.9	1.1	0.0	18.4	19.5	13.6
重視しなかった	28	50.0	0.0	0.0	7.1	0.0	10.7	0.0	3.6	25.0	3.6	11.0
人事労務管理戦略—成果主義の導入												
非常に重視した	47	19.1	4.3	0.0	4.3	0.0	10.6	10.6	4.3	25.5	21.3	18.3
まあ重視した	110	38.2	4.5	1.8	1.8	2.7	10.9	1.8	0.9	21.8	15.5	12.9
どちらともいえない	82	40.2	4.9	1.2	1.2	2.4	6.1	0.0	2.4	11.0	30.5	9.1
重視しなかった	107	51.4	1.9	0.9	10.3	0.9	8.4	0.0	0.9	12.1	13.1	7.1
30歳代の中途採用比率												
全くなかった	211	47.4	3.3	0.9	3.3	0.9	7.1	0.9	0.9	15.6	19.4	9.7
年平均1～2%程度	143	39.2	3.5	1.4	7.0	2.8	10.5	2.8	2.8	11.9	18.2	10.2
年平均3%程度以上	64	28.1	1.6	1.6	3.1	1.6	4.7	1.6	1.6	35.9	20.3	20.5
30歳代の自発的離職比率												
全くなかった	120	45.8	5.8	0.0	3.3	0.0	8.3	0.0	3.3	16.7	16.7	11.6
年平均1～2%程度	207	43.0	2.9	1.4	4.3	2.4	7.7	1.9	1.4	14.5	20.3	9.2
年平均3%程度以上	93	33.3	0.0	2.2	6.5	2.2	8.6	3.2	0.0	24.7	19.4	16.4

表19. 部長以上への昇進割合の今後の変化に関する希望別企業の割合

(単位：%)

区分	社数	かなり減少 させたい	やや減少 させたい	現在のま までよい	やや増加 させたい	かなり増加 させたい	その他	無回答
総計 (%)	450	4.2	22.9	50.4	8.4	1.6	3.6	8.9
企業規模								
300人未満	42	0.0	35.7	42.9	4.8	2.4	0.0	14.3
300～999人	170	3.5	20.6	55.3	10.6	1.8	2.4	5.9
1,000～1,999人	94	4.3	19.1	48.9	10.6	1.1	5.3	10.6
2,000～4,999人	61	4.9	26.2	54.1	4.9	1.6	1.6	6.6
5,000人以上	38	10.5	34.2	42.1	0.0	0.0	7.9	5.3
業種								
建設業	56	3.6	21.4	53.6	8.9	1.8	3.6	7.1
製造業	205	3.9	24.4	51.2	7.8	1.0	3.9	7.8
運輸・通信業	22	9.1	13.6	54.5	13.6	0.0	0.0	9.1
卸売・小売業、飲食店	85	5.9	22.4	44.7	11.8	3.5	2.4	9.4
金融・保険業、不動産業	28	10.7	21.4	42.9	3.6	0.0	3.6	17.9
サービス業	42	0.0	21.4	52.4	4.8	2.4	7.1	11.9
その他	12	0.0	33.3	58.3	8.3	0.0	0.0	0.0

表20. 年齢別の大卒男子事務系従業員的能力・貢献度のバラツキに関する評価別企業の割合

(単位：%)

	非常に大きい	まあ大きい	どちらとも えない	まあ小さい	非常に小さい	無回答
現在25歳	1.8	10.7	31.6	40.9	12.9	2.2
現在35歳	10.4	56.9	24.9	4.9	0.7	2.2
現在45歳	42.7	41.1	10.7	2.2	0.0	3.3
現在55歳	52.9	28.0	10.9	3.3	0.2	4.7

表21. 45歳の大卒男子事務系従業員の能力・貢献度のバラツキに関する評価別企業の割合

(単位：%)

区分	社数	現在非常に大きい	まあ大きい	どちらともいえない	まあ小さい	非常に小さい	無回答
総計 (%)	450	42.7	41.1	10.7	2.2	0.0	3.3
企業規模							
300人未満	42	35.7	33.3	21.4	4.8	0.0	4.8
300～999人	170	35.9	44.1	12.4	2.4	0.0	5.3
1,000～1,999人	94	45.7	43.6	6.4	1.1	0.0	3.2
2,000～4,999人	61	54.1	39.3	6.6	0.0	0.0	0.0
5,000人以上	38	60.5	36.8	0.0	2.6	0.0	0.0
業種							
建設業	56	46.4	42.9	10.7	0.0	0.0	0.0
製造業	205	40.5	44.9	10.2	2.0	0.0	2.4
運輸・通信業	22	50.0	40.9	9.1	0.0	0.0	0.0
卸売・小売業、飲食店	85	41.2	37.6	9.4	4.7	0.0	7.1
金融・保険業、不動産業	28	39.3	39.3	17.9	3.6	0.0	0.0
サービス業	42	50.0	31.0	9.5	0.0	0.0	9.5
その他	12	41.7	33.3	16.7	8.3	0.0	0.0
人事労務管理戦略—能力主義の徹底							
非常に重視した	128	57.0	29.7	9.4	0.8	0.0	3.1
まあ重視した	192	37.5	49.0	8.3	3.6	0.0	1.6
どちらともいえない	87	39.1	41.4	13.8	1.1	0.0	4.6
重視しなかった	28	32.1	53.6	14.3	0.0	0.0	0.0
人事労務管理戦略—成果主義の導入							
非常に重視した	47	68.1	23.4	4.3	0.0	0.0	4.3
まあ重視した	110	50.9	42.7	3.6	0.0	0.0	2.7
どちらともいえない	82	36.6	48.8	8.5	3.7	0.0	2.4
重視しなかった	107	37.4	44.9	15.9	1.9	0.0	0.0

表22. 年齢別の大卒男子事務系従業員の能力・業績差の把握の容易性に関する評価別企業の割合

(単位：%)

	非常に近いAに	いど え ば ら か と A に と	ど ち ら と も い え な い	いど え ば ら か と B に と	非常に近いBに	無回答
現在25歳	3.3	21.3	29.6	32.7	9.3	3.8
現在35歳	8.4	43.8	31.3	10.9	1.3	4.2
現在45歳	24.7	45.1	15.3	9.3	0.4	5.1
現在55歳	34.4	34.4	15.1	8.2	1.6	6.2

(注) A：個人間の業績差は簡単に把握できる。  
B：個人間の業績差は簡単には把握できない。

表23. 45歳の大卒男子事務系従業員の能力・業績差の把握の容易性に関する評価別企業の割合

(単位：%)

区分	社数	非常に近いAに	いどちらかAに近い	どちらともいえない	いどちらかBに近い	非常に近いBに	無回答
総計 (%)	450	24.7	45.1	15.3	9.3	0.4	5.1
企業規模							
300人未満	42	19.0	59.5	9.5	9.5	0.0	2.4
300～999人	170	21.2	44.7	18.2	8.8	0.6	6.5
1,000～1,999人	94	28.7	45.7	12.8	5.3	0.0	7.4
2,000～4,999人	61	29.5	45.9	11.5	13.1	0.0	0.0
5,000人以上	38	42.1	36.8	7.9	10.5	2.6	0.0
業種							
建設業	56	25.0	39.3	17.9	12.5	1.8	3.6
製造業	205	24.9	47.8	13.2	8.8	0.0	5.4
運輸・通信業	22	13.6	45.5	27.3	13.6	0.0	0.0
卸売・小売業、飲食店	85	22.4	48.2	14.1	9.4	0.0	5.9
金融・保険業、不動産業	28	28.6	32.1	32.1	7.1	0.0	0.0
サービス業	42	31.0	38.1	9.5	7.1	2.4	11.9
その他	12	25.0	58.3	8.3	8.3	0.0	0.0
人事労務管理戦略－能力主義の徹底							
非常に重視した	128	38.3	42.2	8.6	5.5	1.6	3.9
まあ重視した	192	19.3	49.0	15.6	13.0	0.0	3.1
どちらともいえない	87	19.5	52.9	18.4	3.4	0.0	5.7
重視しなかった	28	21.4	32.1	21.4	21.4	0.0	3.6
人事労務管理戦略－成果主義の導入							
非常に重視した	47	51.1	38.3	2.1	2.1	0.0	6.4
まあ重視した	110	27.3	53.6	10.0	6.4	0.9	1.8
どちらともいえない	82	17.1	48.8	17.1	11.0	1.2	4.9
重視しなかった	107	26.2	42.1	15.9	15.0	0.0	0.9

(注) A：個人間の業績差は簡単に把握できる。  
B：個人間の業績差は簡単には把握できない。

表24. 仕事の進め方と成果との関係の評価別企業の割合

(単位：%)

区 分	社 数	非常に 近い Aに	い ど ち ら か と 近 い Aに	ど ち ら と も い え な い	い ど ち ら か と 近 い Bに	非 常 に 近 い Bに	無 回 答
総計 (%)	450	5.3	37.6	25.6	27.3	3.3	0.9
企業規模							
300人未満	42	4.8	38.1	21.4	31.0	4.8	0.0
300～999人	170	5.9	34.1	24.7	28.8	5.3	1.2
1,000～1,999人	94	5.3	37.2	26.6	27.7	2.1	1.1
2,000～4,999人	61	1.6	37.7	26.2	31.1	3.3	0.0
5,000人以上	38	7.9	47.4	31.6	13.2	0.0	0.0
業種							
建設業	56	10.7	39.3	26.8	19.6	3.6	0.0
製造業	205	4.9	35.6	27.8	29.3	1.5	1.0
運輸・通信業	22	9.1	50.0	22.7	13.6	4.5	0.0
卸売・小売業、飲食店	85	4.7	30.6	31.8	25.9	5.9	1.2
金融・保険業、不動産業	28	3.6	32.1	17.9	32.1	14.3	0.0
サービス業	42	2.4	45.2	14.3	35.7	0.0	2.4
その他	12	0.0	66.7	0.0	33.3	0.0	0.0
人事労務管理戦略-能力 主義の徹底							
非常に重視した	128	6.3	32.0	28.1	28.9	3.9	0.8
まあ重視した	192	5.2	39.1	26.0	27.1	2.6	0.0
どちらともいえない	87	5.7	44.8	20.7	25.3	3.4	0.0
重視しなかった	28	3.6	35.7	25.0	35.7	0.0	0.0
人事労務管理戦略-成果 主義の導入							
非常に重視した	47	2.1	34.0	25.5	31.9	4.3	2.1
まあ重視した	110	2.7	31.8	23.6	38.2	3.6	0.0
どちらともいえない	82	6.1	40.2	29.3	23.2	1.2	0.0
重視しなかった	107	6.5	41.1	28.0	19.6	4.7	0.0

(注) A：多くの人の共同作業からよい結果がうまれる。  
B：ひとりひとりの独立した作業でよい結果がうまれる。



Discussion Paper Series (A)

323. Howard Stein "Adjustment and Development in Africa: Toward an Assessment," June 1996.
324. Howard Stein "The Nigerian Banking Crisis and Japanese Financial Development: In Search of Lessons," June 1996.
325. James Crotty, "Were Keynes's Views on the Economic Role of the State More Radical and Interventionist Than U.S. Keynesians Acknowledged?: Evidence From the 1920s," November 1996.
326. 清川雪彦・牧野文夫「輸出志向型在来産業における技術改良の意義：明治期花菱産業の事例」1997年1月。
327. Tsuyoshi Tsuru "Intrafirm Communication and Wage Determination in Japanese Nonunion Firms," January 1997.
328. 深尾京司「直接投資とマクロ経済」1997年1月。
329. 宮川 努・石原秀彦「金融政策・銀行行動の変化とマクロ経済」1997年1月。
330. W. R. Garside "Industrial Policy and the Developmental State: Britain 1945-1990, March 1997.
331. Howard Stein "Structural Adjustment and the Political Economy of Japanese Aid to Africa," March 1997.
332. 高山憲之「ウズベキスタンで考えたこと--日本モデルからみたウズベキスタン--」(ロシア語版つき) 1997年4月。
333. 高山憲之「日本の社会保障(その2)--医療--」(中国語版つき) 1997年4月。
334. M. Chigira & K. Fukao "On the Japanese Contribution to the Equalization of World Income," April 1997.
335. 細野 薫「メインバンクの情報生産機能の再検討--バブル期以降の電機産業パネルデータによる分析--」1997年5月。
336. Steven Rosefielde "Chinese Market Socialism: Managerial Autonomy, State Ownership and Economic Justice," June 1997.
337. Steven Rosefielde "Dark Horses: Contemporary Challenges to Democratic Free Enterprise," June 1997.
338. Kotaro Suzumura "Consequences, Opportunities, and Procedures," July 1997.
339. Takeaki Kariya "Valuation of Time-Deposit Saving (CD) with Transfer Option" July 1997.
340. M. Morishima & T. Tsuru "Nonunion Employee Representation in Japan," July 1997.
341. Kotaro Suzumura "Paretian Welfare Judgements and Bergsonian Social Choice," January 1998.
342. 鈴木興太郎「適用除外・政府規制・行政指導」1998年1月。

343. Kotaro Suzumura "Consequentialism and Procedural Evaluations in Social Welfare Judgements," January 1998.
344. 鈴木興太郎・古城 誠「相互接続を管轄する中立的な独立第三者機関の必要性」1998年1月。
345. H. Tsuda & T. Kariya "Modeling Individual US T-Bond Prices" February 1998.
346. Elena Leontieva "Enterprise Reform in Russia: Emerging Modern Corporations and the Problem of Corporate Governance," March 1998.
347. G. Elliott & T. Ito "Heterogeneous Expectations and Tests of Efficiency in the Yen/Dollar Forward Exchange Rate Market," March 1998.
348. Tibor Erdős "Inflation and Its Main Effects in the Transition Period," March 1998.
349. Tibor Erdős "Crawling Peg Exchange Rate System and the Related Economic Problems in Hungary," March 1998.
350. T. Kariya & H. Kurata "A Maximal Extension of the Gauss-Markov Theorem and its Nonlinear Version," April 1998.
351. 阿部正浩・大内章子「企業は女性の本格活用を望んでいるか？――男女雇用機会均等法とコース別雇用管理制度――」1998年6月。
352. 都留 康「日本企業の評価・処遇制度――現状と展望――」1998年6月。

Discussion Paper Series (B)

14. 南 亮進「戦前農村の所得分布――推計と分析」, 1994年1月。
15. 南 亮進・本台 進「中国企業改革の帰結――機械工業における労働分配率の推計と分析」, 1994年9月。
16. 溝口敏行「第2次世界大戦下の日本の闇物価調査――関成一資料を中心として――」, 1995年2月。
17. 平成6年度文部省特定研究経費, 一橋大学経済研究所主催「特定研究コンファレンス」報告, 奥野(藤原)正寛・松井彰彦/青木昌彦/鈴木興太郎, 1995年2月。
18. R. Minami & S. Hondai "A Consequence of the Enterprise Reform in China: Estimation and Analysis of the Relative Income Share of Labor, in the Machinery Industry," June 1995.
19. R. Minami "Income Inequality in the Economic Development of Japan: An Evaluation of the Kuznets Hypothesis," July 1995.
20. 溝口敏行「長期国民経済計算からみた1940年代の日本経済」1995年9月。
21. 尾高煌之助編「機振法と私――戦後産業政策の一コマを語る――」1997年3月。
22. 尾高煌之助編「特定産業振興臨時措置法提案の背景と目的(安延 申述)」1998年3月。

上記に掲げたディスカッション・ペーパーのうち、残部のあるものは請求によりお送りいたします。論文1点につき270円分の切手と住所・氏名を明記した返信用封筒（A4サイズ）を同封のうえ、下記までご請求下さい。なお、上記リスト中の文献の末尾に特に郵便料金が掲示してあるものについては、重量の関係で料金が異なりますので、表記額の切手を同封お願い申し上げます。

〒186-8603 国立市中2-1  
一橋大学経済研究所 学術出版室

The most recent Discussion Papers of the Institute of Economic Research of Hitotsubashi University are listed above. Free copies of up to five papers will be provided upon request. Please check the ones you wish to order and return this form to:

Discussion Papers  
The Institute of Economic Research,  
Hitotsubashi University  
Kunitachi, Tokyo 186, Japan  
International Fax: 81-42-580-8333.

<u>D.P. No.</u>	<u>Author and Title</u>
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

Name:  
Address:  
City:  
Country: