

横浜市景況・経営動向調査 第43回

特別調査 ー市内企業の賃金・人事制度についてー

横浜市経済局 2002年12月
(財)横浜・神奈川総合情報センター

ホームページ <http://zaidan.iris.or.jp/research>

特別調査結果

- 市内企業の賃金・人事制度について -

特別調査回収数 406 社 (回収率: 42.5%)

	市内本社企業			市外本社企業	合計
	大企業	中堅企業	中小企業		
製造業	19 (42)	22 (58)	136 (308)	23 (51)	200 (459)
非製造業	33 (70)	97 (224)	51 (117)	25 (85)	206 (496)
合計	52 (112)	119 (282)	187 (425)	48 (136)	406 (955)

注 下段の()内は発送企業数

1 人件費の推移について

(1) 平成 14 年度の人件費の動向

市内企業の平成 14 年度の正社員 1 人当たりの年間平均賃金(見込み)は、昨年度から「横ばい」と回答した企業が 46.5%で最も多くなっているが、「下降」が 36.1%にのぼり、「上昇」17.4%を大きく上回った。業種別でみると、製造業が非製造業と比較して「下降」回答が高くなっている。個別業種では、建設業、鉄鋼・金属等、運輸・倉庫で「下降」回答が 5 割近くを占めており、特に下降傾向が強くなっている一方で、輸送用機械、情報サービス業等、「上昇」が「下降」を上回っている業種も僅かながらみられる。規模別では、規模が小さくなるにつれて「下降」回答の割合が高くなる傾向がみられる。

一方、平成 14 年度の年間人件費総額(見込み)をみると「減少」が 45.9%と最も高くなっており、市内企業の 5 割近くで人件費が減少している。個別業種別でみると、製造業では業種間でそれほど大きな差異はみられないが、非製造業では、建設業、運輸・倉庫業では「減少」回答が 6~7 割にのぼっている一方で、情報サービスでは「増加」が「減少」を上回っており、業種による差違が大きくなっている。規模別でも、全ての規模で「減少」回答の割合が最も高くなっている。

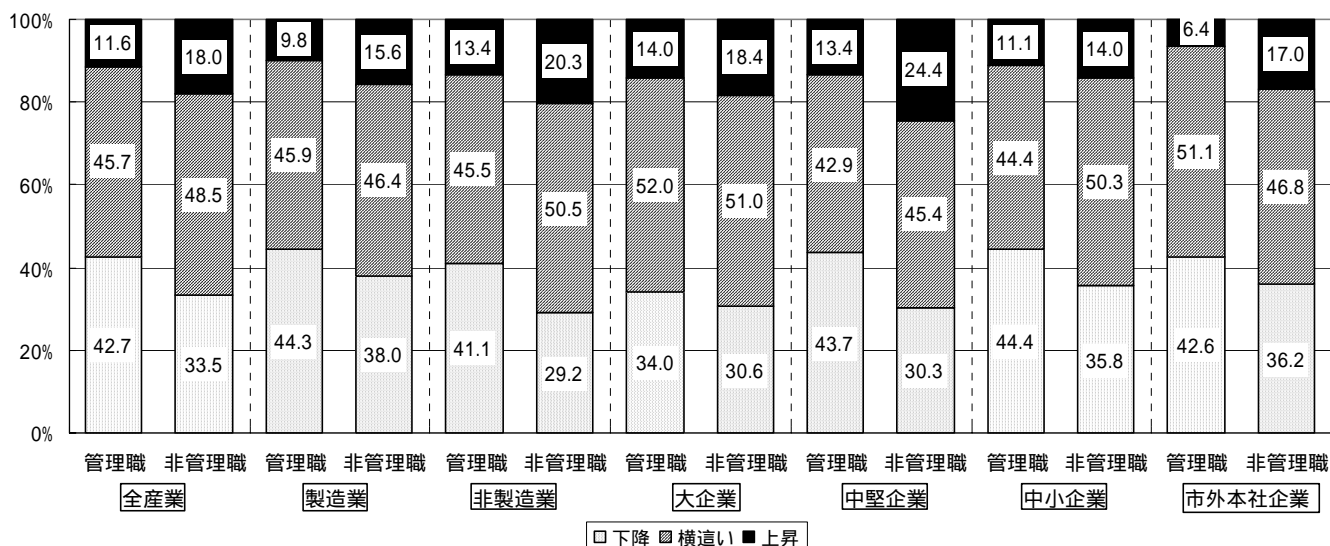
全産業の平均賃金と人件費総額を比較すると、平均賃金の「下降」回答を人件費の「減少」回答が上回っており、人件費の減少には、従業員の減少の影響も大きいことが分かる。

表 1 市場規模の動向

	年間平均賃金(14年度見込み)				年間人件費総額(14年度見込み)			
	上昇	横ばい	下降	回答企業数	増加	横ばい	減少	回答企業数
全産業	17.4	46.5	36.1	402	20.0	34.2	45.9	401
製造業	15.7	45.5	38.9	198	16.2	37.4	46.5	198
食料品等	10.0	70.0	20.0	10	20.0	60.0	20.0	10
繊維・衣服等	0.0	40.0	60.0	5	0.0	40.0	60.0	5
出版・印刷	0.0	60.0	40.0	10	10.0	50.0	40.0	10
石油・化学等	12.5	68.8	18.8	16	12.5	37.5	50.0	16
鉄鋼・金属等	10.5	42.1	47.4	38	7.9	42.1	50.0	38
一般機械	16.1	45.2	38.7	31	15.6	40.6	43.8	32
電機・精密等	21.7	41.3	37.0	46	26.1	28.3	45.7	46
輸送用機械	34.8	39.1	26.1	23	27.3	31.8	40.9	22
その他製造業	5.3	31.6	63.2	19	5.3	31.6	63.2	19
非製造業	19.1	47.5	33.3	204	23.6	31.0	45.3	203
建設業	10.0	40.0	50.0	30	13.3	16.7	70.0	30
運輸・倉庫業	11.5	42.3	46.2	26	8.0	28.0	64.0	25
卸売業	14.3	54.3	31.4	35	17.1	40.0	42.9	35
小売業	16.3	53.5	30.2	43	20.9	34.9	44.2	43
情報サービス業	44.4	40.7	14.8	27	59.3	22.2	18.5	27
その他非製造業	20.9	48.8	30.2	43	25.6	37.2	37.2	43
大企業	16.0	54.0	30.0	50	24.0	32.0	44.0	50
中堅企業	21.0	43.7	35.3	119	24.6	28.8	46.6	118
中小企業	15.7	46.5	37.8	185	17.3	40.5	42.2	185
市外本社企業	16.7	45.8	37.5	48	14.6	25.0	60.4	48

平成 14 年度の年間平均賃金の動向を管理職、非管理職別に見ると、全産業ベースでは、管理職は非管理職と比較して「下降」が高く、「上昇」が低くなっており、管理職において賃金の上昇傾向が強くなっている。業種別にみると、管理職、非管理職ともに製造業において下落傾向が強くなっており、逆に、非管理職の非製造業では、「上昇」と「下降」の差は比較的小さいものとなっている。企業規模別にみると、管理職では、大企業で下落傾向が弱く、非管理職では中堅企業で「上昇」と「下降」差が小さくなっている。また、中小企業では他の規模と比較して、管理職、非管理職ともに賃金の上昇傾向が強い。

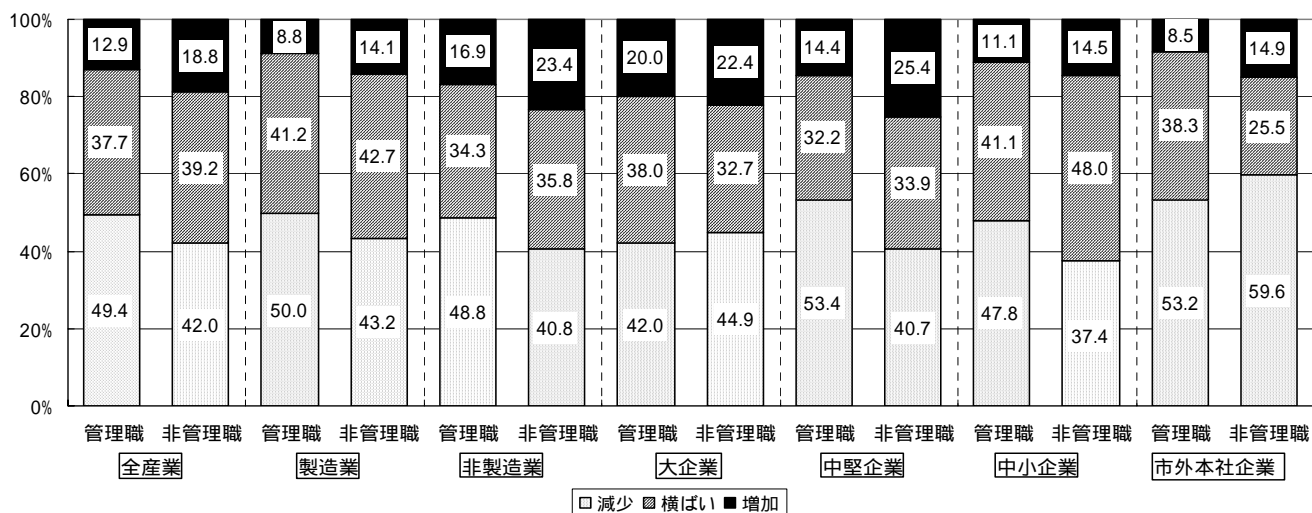
図 1 1人当たり年間平均賃金（平成 14 年度見込み）



平成 14 年度の年間人件費総額は、平均賃金と同様に管理職において非管理職よりも減少傾向が強くなっており、「減少」回答は管理職で 49.4%、非管理職で 42.0%にのぼっている。いずれも平均賃金の「下落」回答と比較して人件費の「減少」回答の割合が高くなっていることから、賃金は横ばいまたは上昇している場合でも、従業員の減少によって人件費を削減している企業が含まれていることが分かる。

業種別にみると、製造業よりも非製造業において、管理職、非管理職ともに「増加」回答がやや高いという特徴がみられる。企業規模別では、賃金と同様に、管理職では大企業、非管理職では中堅企業で「減少」と「増加」の差が小さくなっている。また、非管理職の市外本社企業で特に「減少」回答が高くなっており、平均賃金と比較すると、事業所縮小の影響が大きくなっていることが分かる。

図 2 年間人件費総額（平成 14 年度見込み）

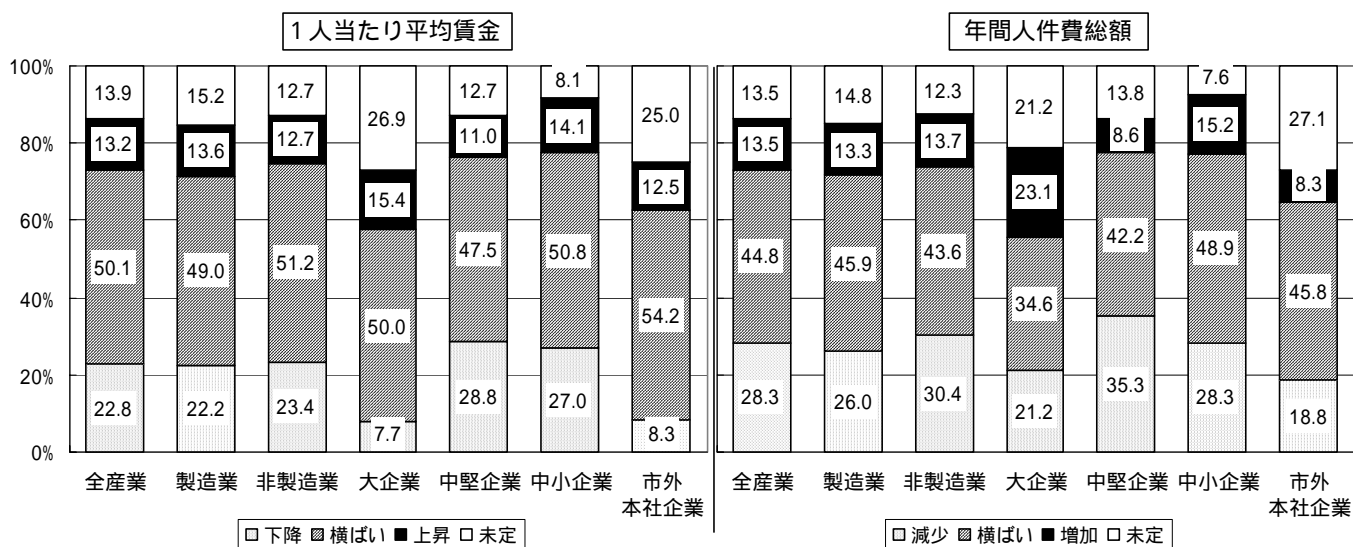


(2) 平成15年度の人件費の動向

平成15年度の1人当たり平均賃金(計画)は、「横ばい」とする企業が5割で最も高くなっているが、「下降」が「上昇」を上回っており、市内企業においては来年度についても賃金の下落が進む見込みとなっている。15年度の平均賃金は業種別にはほとんど差がみられないが、規模別にみると、大企業、市外本社企業では、「未定」の割合も高くなっているものの、「上昇」が「下降」を上回っており、賃金調整には一服感もみられる。一方の、中堅企業、中小企業では、「下降」が「上昇」を上回っており、賃金調整は来年度も続く見通しである。

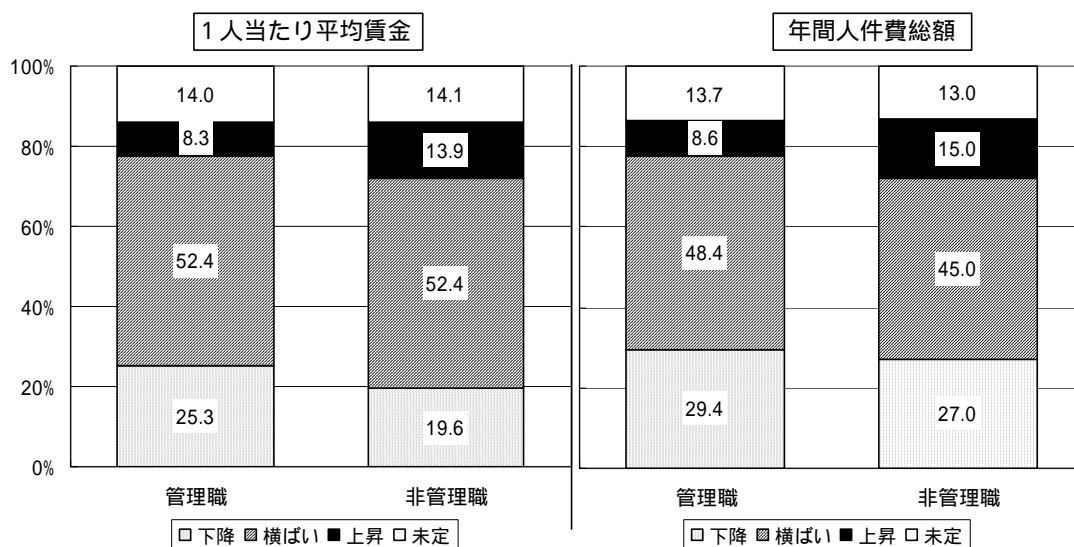
平成15年度の年間人件費総額も、「横ばい」が44.8%でもっとも高くなっているが、平成14年度と同様に「減少」が「増加」を上回る計画である。規模別にみると、大企業では「増加」が「減少」を僅かに上回っているが、その他の規模では、人件費の削減は来年度も続く計画となっている。

図3 1人当たり年間平均賃金及び年間人件費総額：15年度計画（全体）



平成15年度の計画を管理職、非管理職別にみると、1人当たり年間賃金、年間人件費総額ともに、管理職の下降、減少傾向が非管理職よりも強くなっており、来年度についても人件費の削減は管理職を中心に行われる見込みである。

図4 1人当たり年間平均賃金及び年間人件費総額：15年度計画（管理職・非管理職別）



(3) 人件費削減方策

平成14年度の人件費の削減については、「特に行っていない」と回答した企業は16.9%にとどまっており、8割以上の企業が削減を行っている。具体的な削減方策としては「賞与の引き下げ」が最も高く回答企業の約5割を占め、「役員報酬の引き下げ」(35.4%)、「新規採用者の削減」(30.8%)なども3割を超えている。また、「基本給の引き下げ」は12.4%にとどまっている一方で、「能力給へのシフト」が20.5%にのぼっており、賃金制度の変更によって人件費削減にあたっている企業も多くなっている。

企業規模別にみると、「賞与の引き下げ」、「役員報酬の引き下げ」は大企業よりも中堅企業、中小企業で高くなっており、逆に「正社員からパート・派遣職員へのシフト」では大企業で回答割合が高くなっている。総じて、大企業では賞与・手当等を含めた賃金の引き下げによる人件費の削減は、他の規模に比較していずれも低くなっており、「特に行っていない」という回答も25.5%と他の規模よりも高くなっている。

図5 人件費削減方策：業種別（いくつでも）

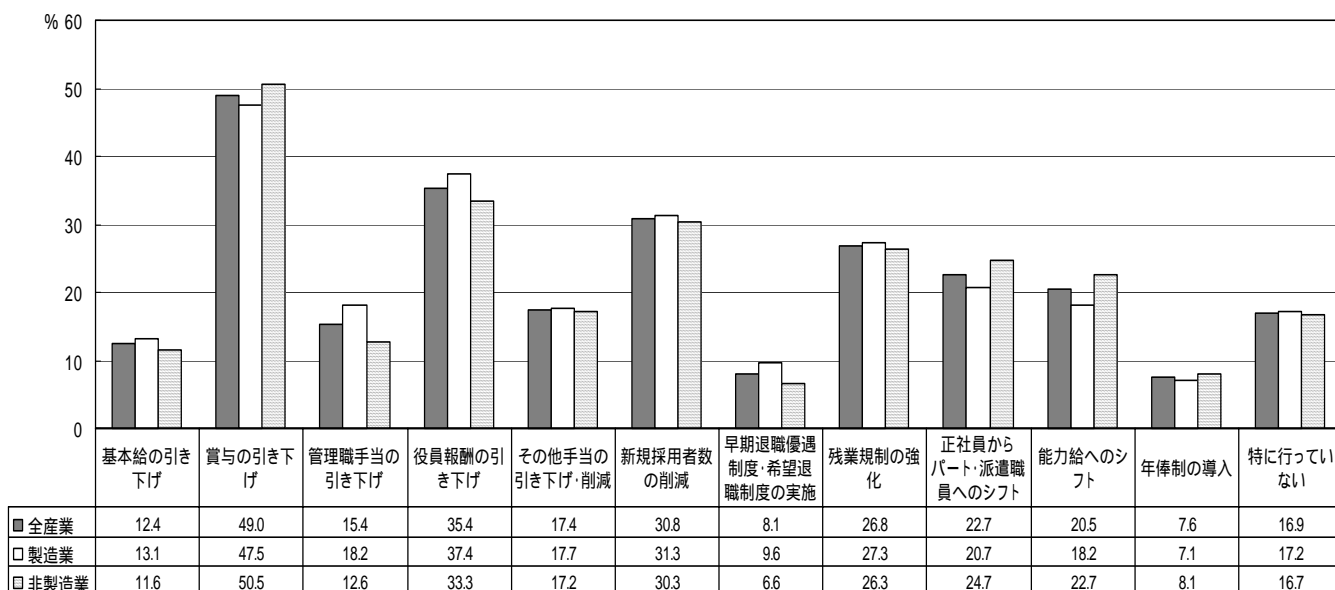
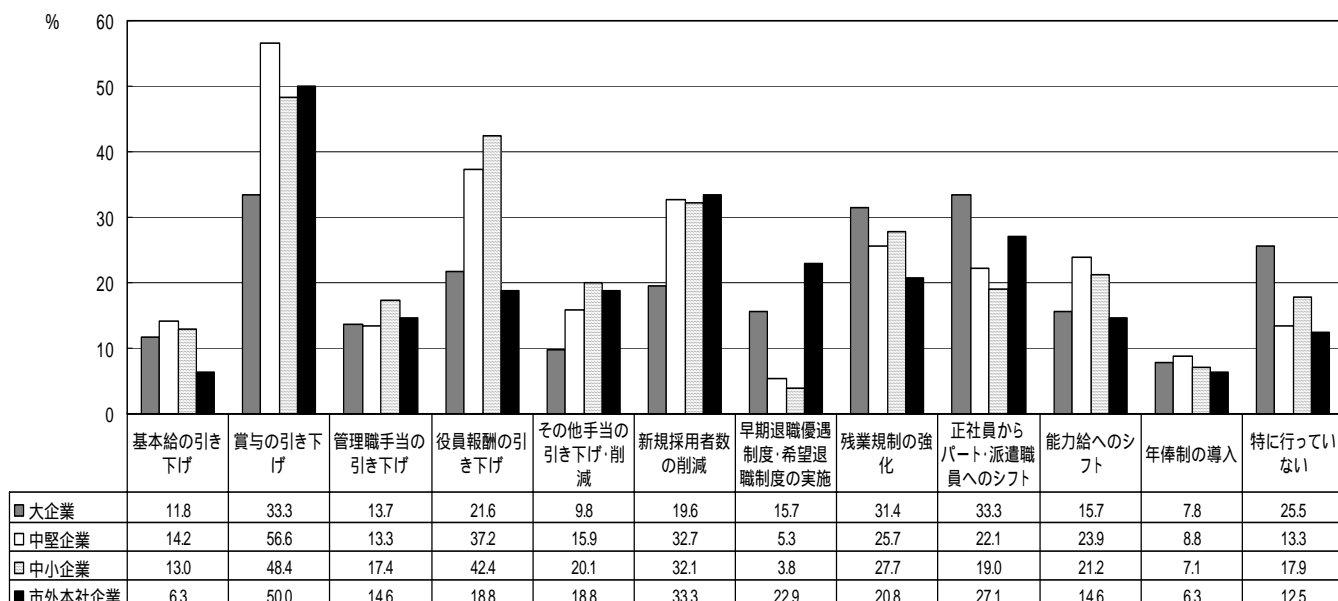


図6 人件費削減方策：規模別（いくつでも）



2. 賃金制度について

(1) 賃金制度の状況

市内企業における賃金制度をみると、「非常に高い」「やや高い」を合わせても5割を超えるものはなく、市内企業は様々な制度を組み合わせていることが分かる。

現在の賃金制度については、年齢給・勤続給、職能給（能力給）を中心としている企業が多く、年齢給・勤続給の割合が「非常に高い」「やや高い」と回答した企業は4割にのぼっている。業績給（成果給）については46.5%の企業が採用しておらず、「非常に高い」「やや高い」と回答した企業は2割強にとどまっている。

将来についてみると、年齢給・勤続給では、「非常に高い」「やや高い」が現在と比較して著しく低下しているのに対して、職能給（能力給）、業績給（成果給）については、「非常に高い」「やや高い」が5割を超えており、現在と比較して著しく割合が高くなっている。業績給（成果給）については、採用の予定がない（28.8%）とする企業も、現在の採用していない（46.5%）と比較して大きく低下しており、将来的には市内企業が年齢給・勤続給中心の制度から、職能給（能力給）、業績給（成果給）の割合を高めていく意向を持っていることが分かる。

各制度別に、企業規模別の特徴をみると、年齢給・勤続給は、現在については、全ての規模で「非常に高い」「やや高い」が3～4割を占めており、規模別に大きな差異はみられない。将来については、いずれの規模においても「非常に高い」「やや高い」という回答の割合は大きく低下しており、特に大企業では両者の合計が10%を下回り、「採用の予定がない」も3割にのぼっている。

職能給は、現在については、それ程大きな差異はみられないが、将来については、いずれの規模においても「非常に高い」「やや高い」の割合が増加しており、特に、大企業では、他の規模より高い割合で導入する意向となっている。

職務給は、現在は、中小企業で「非常に高い」「やや高い」の割合が高い。将来については、特に大企業で「非常に高い」「やや高い」の割合が高くなっている。

業績給は、現在は、大企業、市外本社企業で重視されている傾向がみられる。将来については、いずれの規模でも「非常に高い」「やや高い」の割合は現在と比較して高くなっているが、特に大企業でその傾向が強い。大企業においては「非常に高い」「やや高い」を合わせて66%が将来的に業績給（成果給）の割合が高くなると回答している一方、「採用しない」は12.0%と非常に低くなっている。

図7 賃金制度の状況

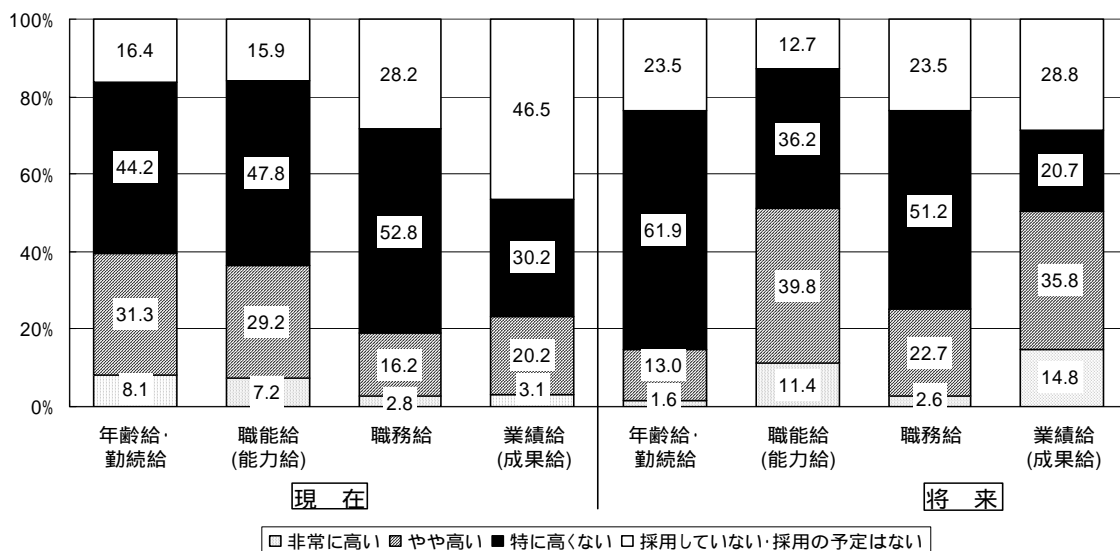
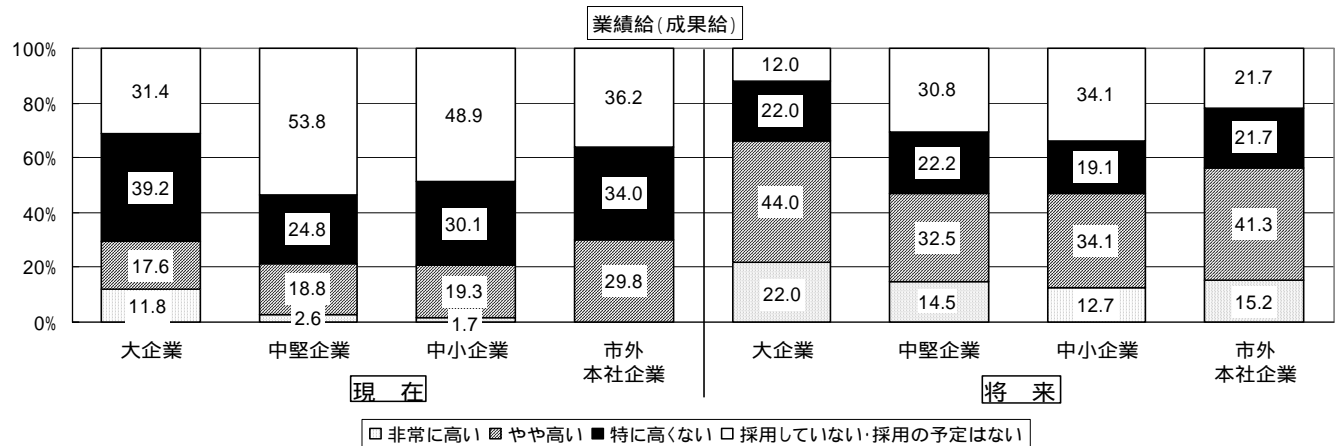
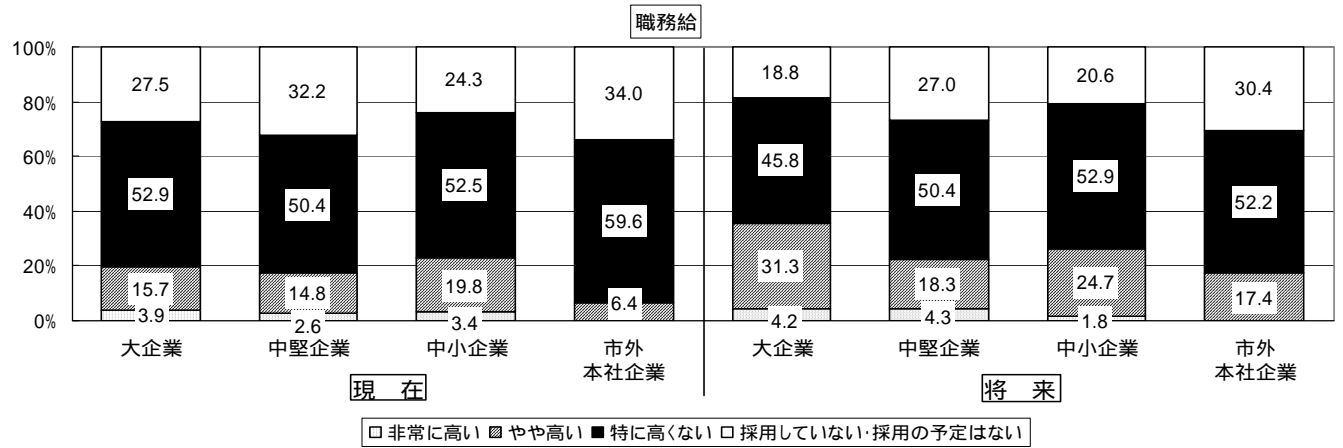
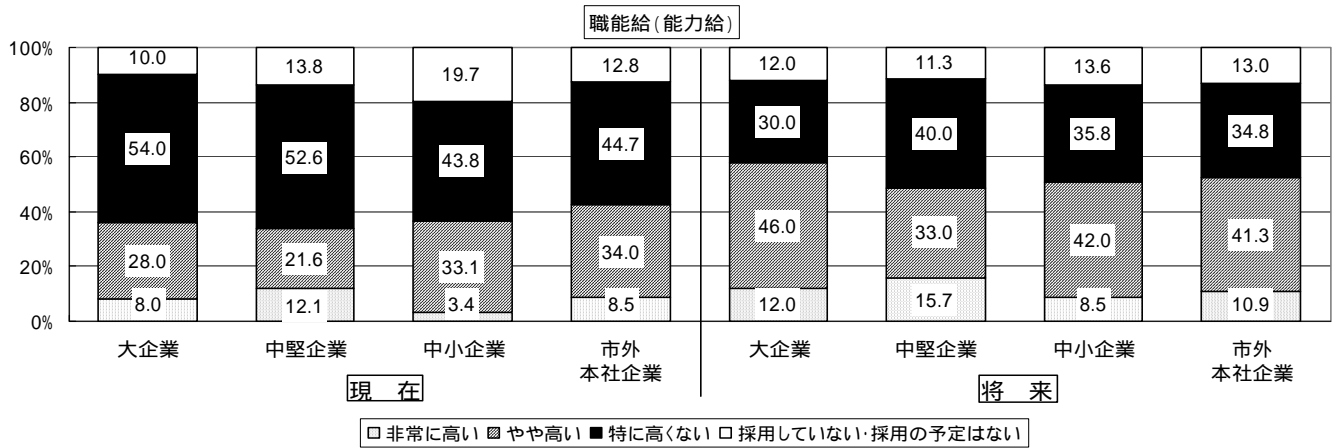
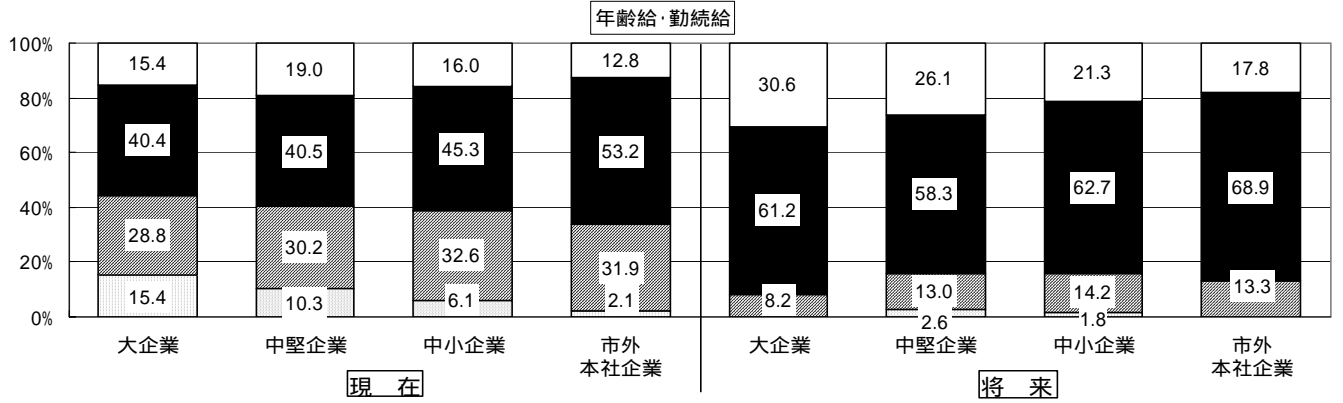


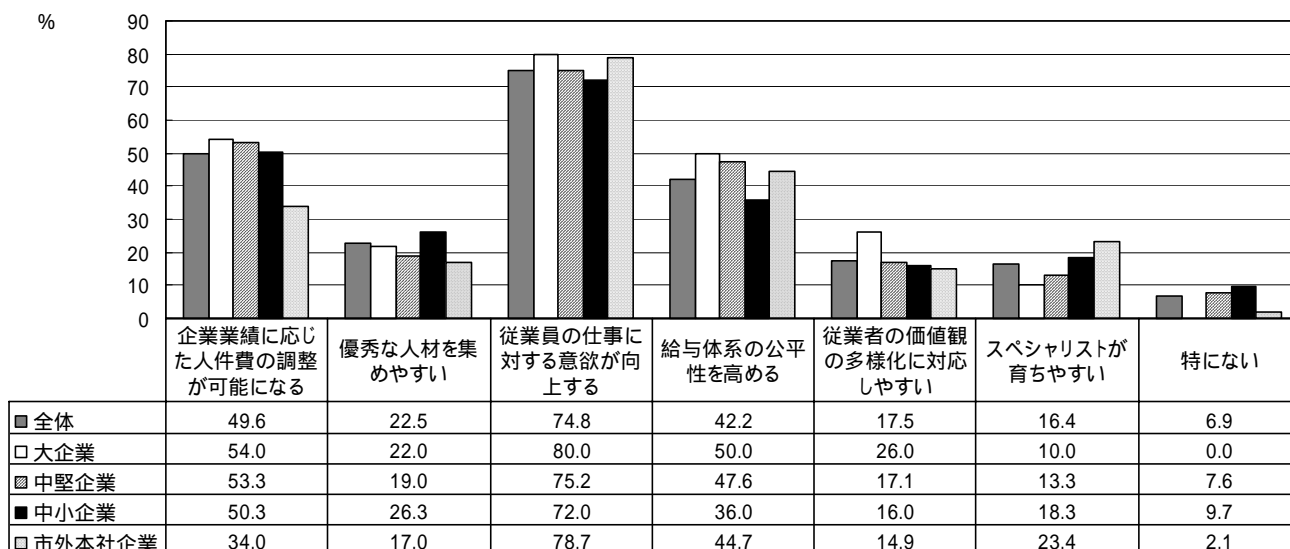
図 8 賃金制度の状況（項目別）



(2) 業績給(成果給)導入のメリット・デメリット

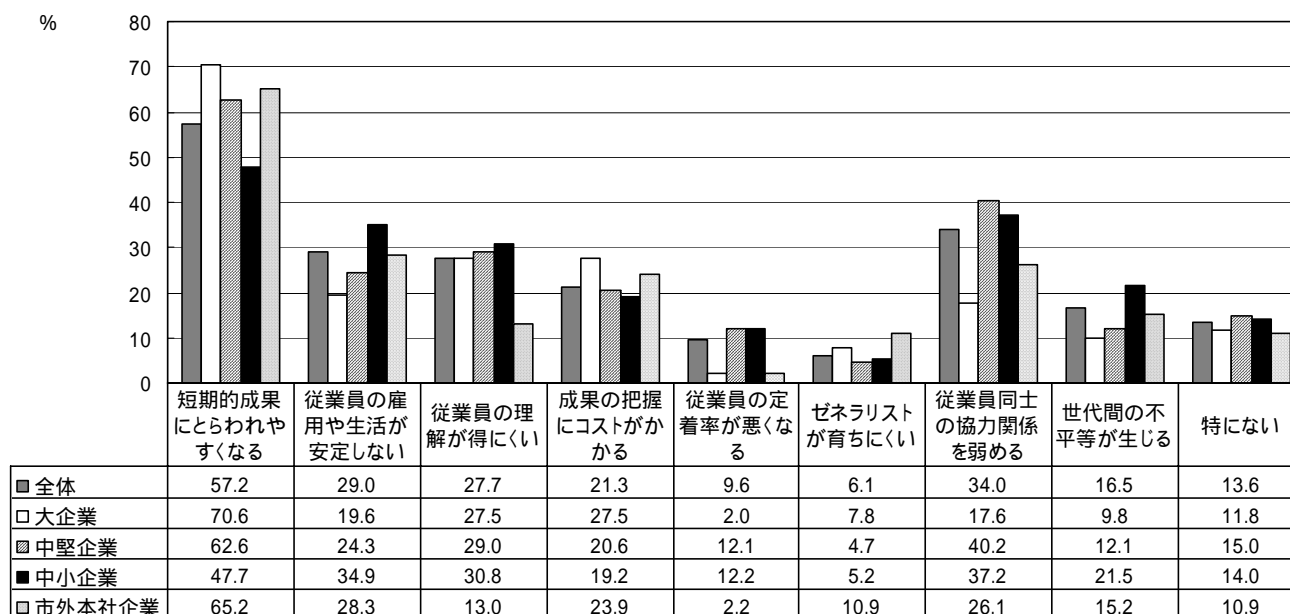
市内企業が将来的に重視している業績給(成果給)の導入におけるメリットについては、「従業員の仕事に対する意欲が向上する」が74.8%に達し、「企業業績に応じた人件費の調整が可能になる」(49.6%)、「給与体系の公平性を高める」(42.2%)がこれに次いでいる。業績給(成果給)の導入としては、コスト面の動機だけではなく、従業員のインセンティブ向上を期待していることが分かる。企業規模別には回答に大きな差異はみられない。

図9 業績給(成果給)導入のメリット(3つまで)



デメリットについては、「短期的成果にとらわれやすくなる」が57.2%と最も高く、以下「従業員同士の協力関係を弱める」(34.0%)、「従業員の雇用や生活が安定しない」(29.0%)が続いている。企業規模別にみると、「短期的成果にとらわれやすくなる」は特に大企業において回答が高くなっており、中堅企業、中小企業では「従業員同士の協力関係を弱める」、「従業員の雇用や生活が安定しない」等で大企業と比較すると回答が高くなっている。

図10 業績給(成果給)導入のデメリット(3つまで)

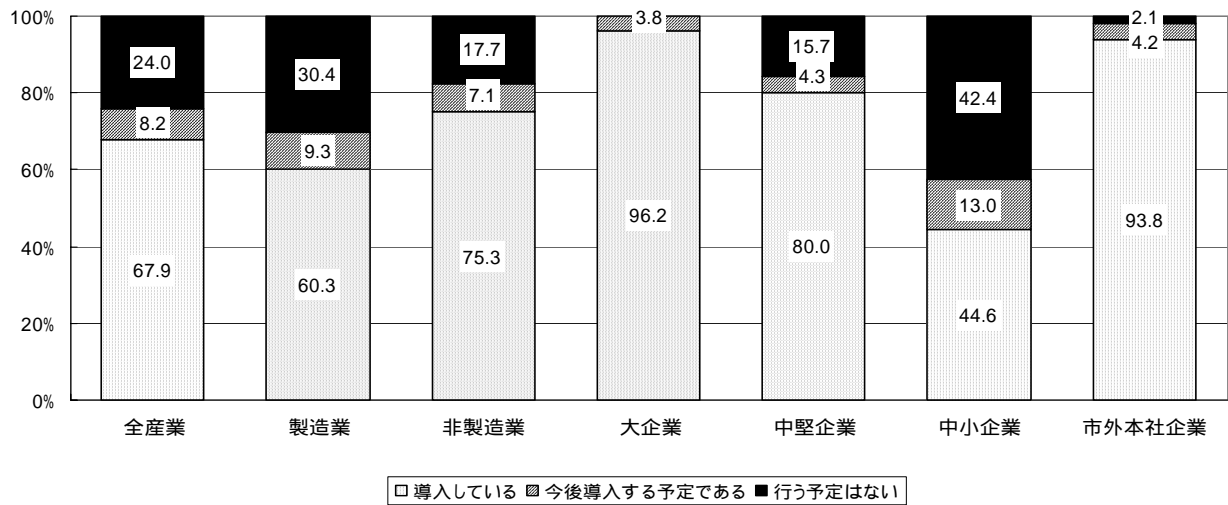


3. 人事評価について

(1) 人事評価制度の導入実績

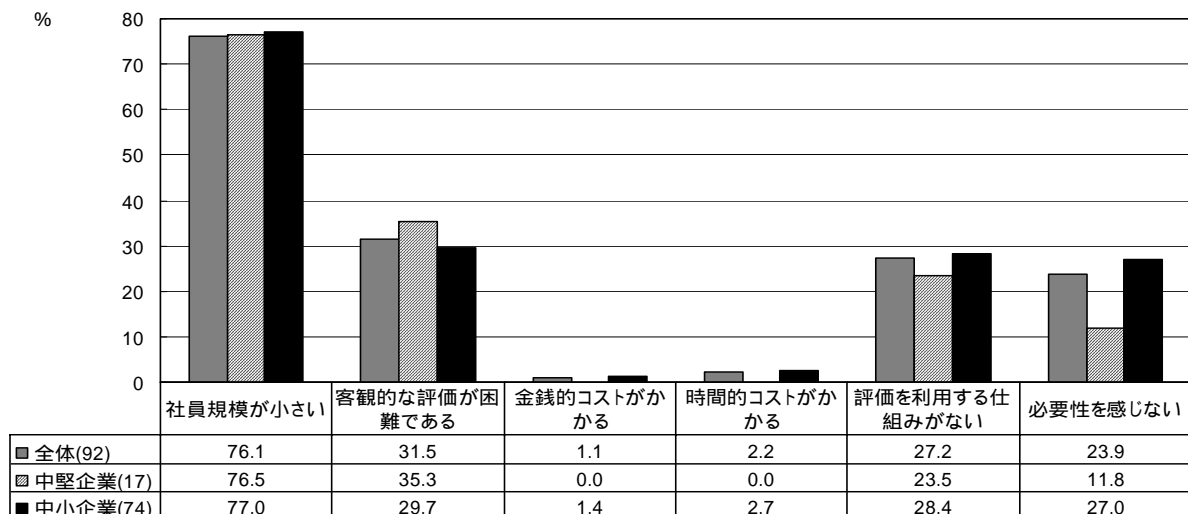
成果主義の導入にあたっては、適切な人事評価を行うことが不可欠となる。市内企業における人事評価（人事考課）制度の導入状況を見ると、「導入している」と回答した企業が67.9%にのぼり、「今後導入する予定である」（8.2%）と合わせて、3/4の企業が人事評価制度を導入すると回答している。業種別にみると、非製造業でより「導入している」割合が高くなっており、企業規模別では規模が大きいほど導入している割合が高いという特徴がみられる。特に、規模別については大きなバラツキがみられ、大企業では「導入している」企業は100%、中堅企業も8割に達しているのに対して、中小企業では、「導入している」は44.6%にとどまっており、「行う予定はない」も42.4%に達している。

図 11 人事評価制度の導入実績



「行う予定はない」と回答した企業における、人事評価制度を導入しない理由については、「社員規模が小さい」が76.1%突出して高くなっており、以下、「客観的な評価が困難である」（31.5%）、「評価を利用する仕組みがない」（27.2%）と続いている。「必要性を感じない」も中小企業では27.0%にのぼっており、従業員規模が小さいために“制度化”の必要を感じていないということが、人事評価制度を導入していない理由の中心となっている。

図 12 人事評価制度を導入していない理由（2つまで）

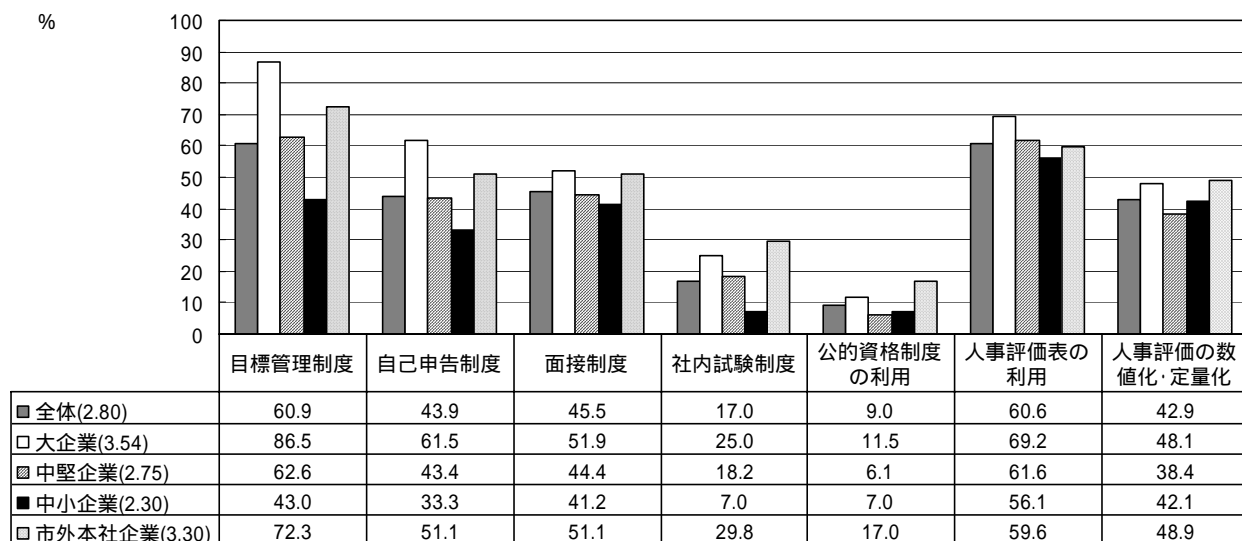


大企業はサンプルが0件、市外本社企業はサンプルが1件のため特掲していない。

(2) 人事評価制度の内容

人事評価制度に取り入れている内容としては、「目標管理制度」、「人事評価表の利用」が6割を超えており、「面接制度」、「自己申告制度」、「人事評価の数値化・定量化」についても4割を超える企業で人事評価に取り入れている。企業規模別にみると、大企業、市外本社企業がほとんどの項目で中堅企業、中小企業よりも回答割合が高くなっており、大企業、市外本社企業では相対的に多くの項目を人事評価制度に取り入れていることが分かる。また、「目標管理制度」では、規模によって大きく差がみられ、大企業では、回答率が9割弱となっているのに対して、中堅企業では62.6%、中小企業では43.0%にとどまっている。

図 13 人事評価制度の内容(いくつかも)

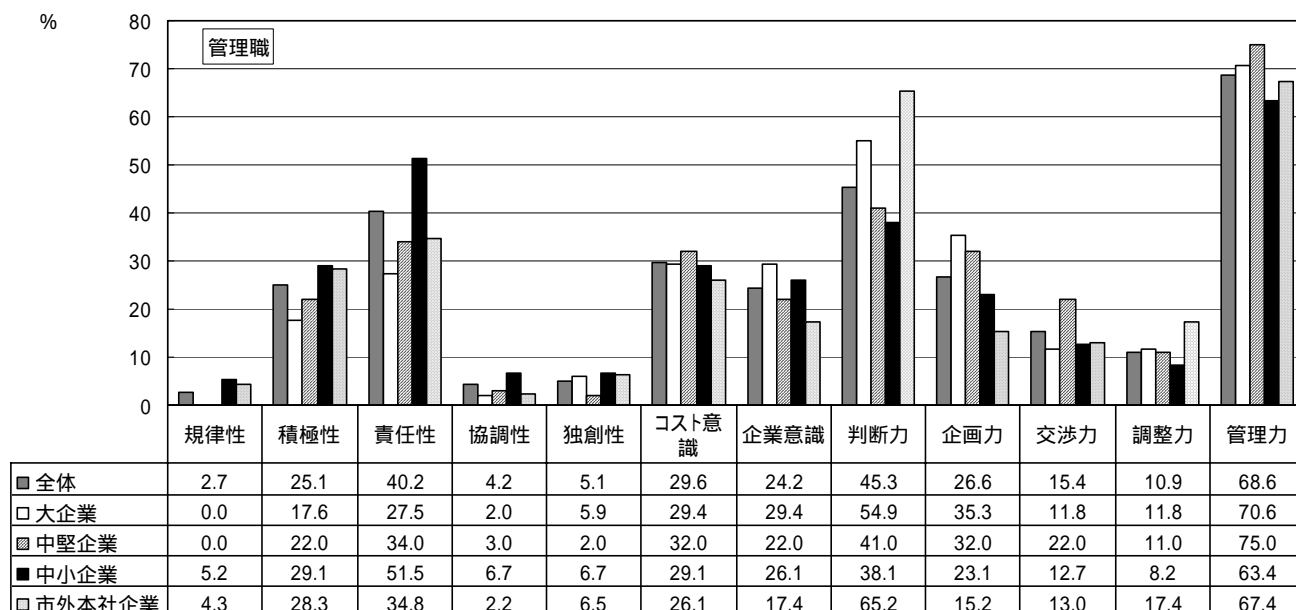


()内は平均回答項目数

(3) 人事評価で重視する項目

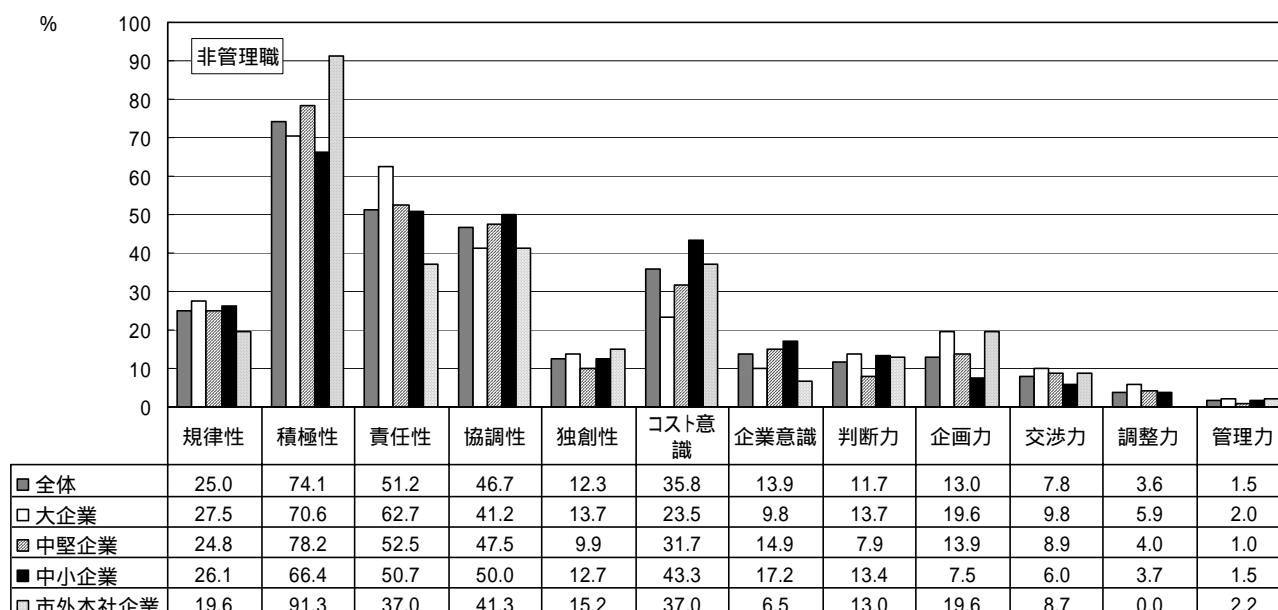
人事評価において重視する項目については、管理職では、「管理力」(68.6%)、「判断力」(45.3%)、「責任性」(40.2%)の順となっている。企業規模別では、「判断力」については企業規模が大きいほど重視されており、「責任性」については、規模が小さいほど重視されるという傾向がみられる。

図 14 人事評価で重視する項目：管理職(3つまで)



同様に非管理職における人事評価で重視する項目は、「積極性」(74.1%)をあげる企業が非常に高くなっており、以下、「責任性」(51.2%)、「協調性」(46.7%)、「コスト意識」(35.8%)の順で続いている。企業規模別では管理職ほど明確な傾向はみられない。

図 15 人事評価で重視する項目：非管理職（3つまで）



(3) 人事評価を行う上での課題

人事評価を行う上での課題は、「評価の透明性、客観性」をあげる企業が60.6%と最も高く、「評価者の能力」(53.1%)、「評価基準の設定」(49.0%)がこれに続いている。企業規模別では、中小企業で「評価基準の設定」「評価者の能力」「評価結果の反映」等において、他の規模と比較して回答率が高くなっており、人事評価の方法と運用の両面で大企業と比較して課題を抱えている企業が多いことが分かる。

図 16 人事評価を行う上での課題（3つまで）

