

平成30年度
文部科学省委託調査

**「国立大学法人等に活用可能な
人事給与マネジメント制度の在り方
に関する調査研究」**

調査報告書

平成31年3月

株式会社リベルタス・コンサルティング

目次

第1章 調査概要	1
1-1 調査目的	1
1-2 調査項目	2
第2章 アンケート調査	4
2-1 調査概要	4
2-2 大学との人材交流について	7
2-3 クロスアポイントメント制度について	12
2-4 人事評価について	16
2-5 年俸制について	22
2-6 給与・賞与制度	29
2-7 給与・賞与決定における「業績・成果」要素が占める割合による影響	60
第3章 ヒアリング調査	64
3-1 ヒアリング事例	64
3-2 まとめ	94
第4章 大学等の参考となる事例やマネジメントの在り方に係る分析	100
4-1 調査結果から見た企業の給与人事マネジメントの実態	102
4-2 国立大学法人等に活用可能な人事給与マネジメントの考察について	106
第5章 参考資料	110
5-1 アンケート調査票	111
5-2 報告書概要版	119

第1章 調査概要

1-1 調査目的

国立大学法人及び大学共同利用機関法人（以下、「国立大学法人等」という）においては、教員のモチベーションを向上させ、若手、女性、外国人等多様で優秀な人材の活躍に資する人事給与制度を実現し、教育研究力を強化するため、業績評価に基づく年俸制の段階的な全面導入、テニユアトラック制やクロスアポイントメント制度等をパッケージ化した人事給与マネジメント改革を進めていくことが重要である。

経済財政運営と改革の基本方針 2018、未来投資戦略 2018、統合イノベーション戦略といった本年度閣議決定された政府文書においても、年俸制の段階的な拡大や適切かつ実効性のある業績評価に基づく給与水準の決定など国立大学法人等における人事給与マネジメント改革を進め、人材の流動性の向上や若手研究者の活躍機会の創出を図ることとされている。

各国立大学法人等における実効性のある人事給与マネジメント改革の実現に向け、今後の施策への検討や各国立大学法人等の参考とすべく、国内の民間企業の人事給与マネジメント制度の実態を把握し分析する調査研究を行う。

1-2 調査項目

以下の調査を行った。

(1) アンケート調査

全国の民間企業（大企業）について、アンケート調査を行い、人事給与マネジメント制度の実態、及び大学との人事交流状況について把握した。

(2) ヒアリング調査

アンケート対象企業等 8 件に対して、ヒアリングを実施することにより、人事給与マネジメント制度の実態及び制度による成果や課題を把握した。また、クロスアポイントメントの状況を含め大学との人事交流状況について把握した。

(3) 検討会議の開催

アンケート調査の調査票及び調査項目、ヒアリング調査対象の選定及び調査内容等の決定にあたっては、国立大学法人等や企業の人事給与マネジメントに関する幅広い知見を有する有識者によるWGを組織し、検討会議を開催した上で決定した。

WGの有識者は、下記の通り。

阿部 正浩	中央大学 経済学部 教授
立道 信吾	日本大学 文理学部社会学科 教授
豊田 義博	株式会社リクルート リクルートワークス研究所 主幹研究員
藤本 雅彦	東北大学大学院経済学研究科 教授
両角 亜希子	東京大学教育学研究科 総合教育科学専攻 准教授

※敬称略、五十音順

検討会議の開催概要は、下記の通り。

■検討会議 開催概要■

回	時期	テーマ
第1回	12月14日（金）	アンケート調査票の検討 ヒアリング対象の検討
第2回	2月4日（月）	アンケート結果の報告 報告書構成案の検討
第3回	3月19日（火）	調査結果の報告 報告書案の検討

第2章 アンケート調査

2-1 調査概要

全国の民間企業等について、下記の選定方法に基づき、アンケート調査を実施した。

2-1-1 調査方法

(1) 調査対象

全国の民間企業 5,052 社を対象とした。抽出基準は、下記の通り。

①上場企業：3,784 社（「会社四季報」より抽出）

②その他の大規模企業：1,268 社（「会社四季報 未上場会社」より抽出）

－資本金 3 億円以上かつ従業員 300 人以上、もしくは従業員 1,000 人以上の企業を抽出

(2) 調査方法

郵送配布、郵送回収及び WEB 回収

(3) 調査時期

平成 31 年 1 月 4 日（金）～平成 31 年 1 月 18 日（金）

(4) 有効回収数

回収数 472 件

有効回答数 464 件（回収率 9.2%）

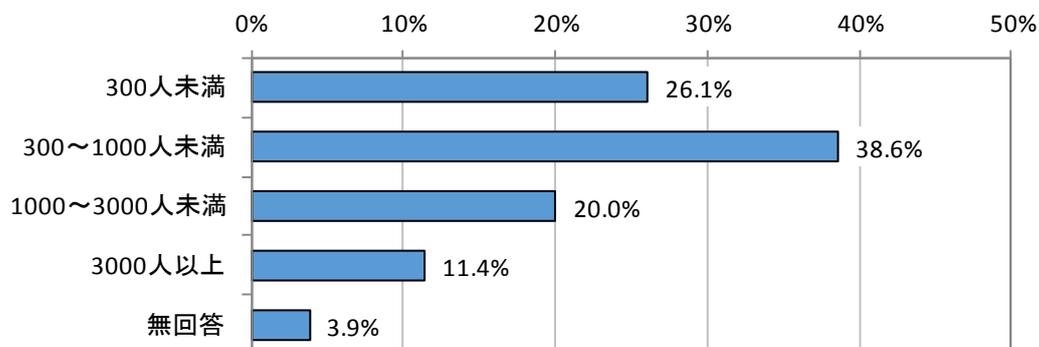
■アンケートにおける用語の定義

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・総合職・・・総合的な能力を要する基幹的業務に従事する従業員。地域限定総合職等、総合職に準じる職種は、総合職に含めている。・年俸制・・・労働に対する報酬を年単位の総額で設定する賃金形態。 |
|--|

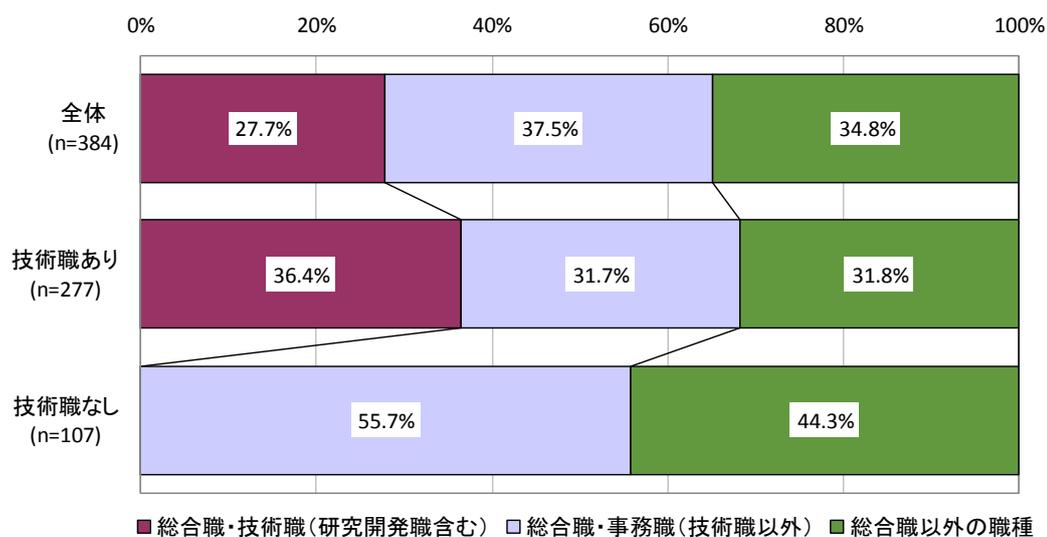
2-1-2 回答者属性

回答企業の属性は、下記の通り。

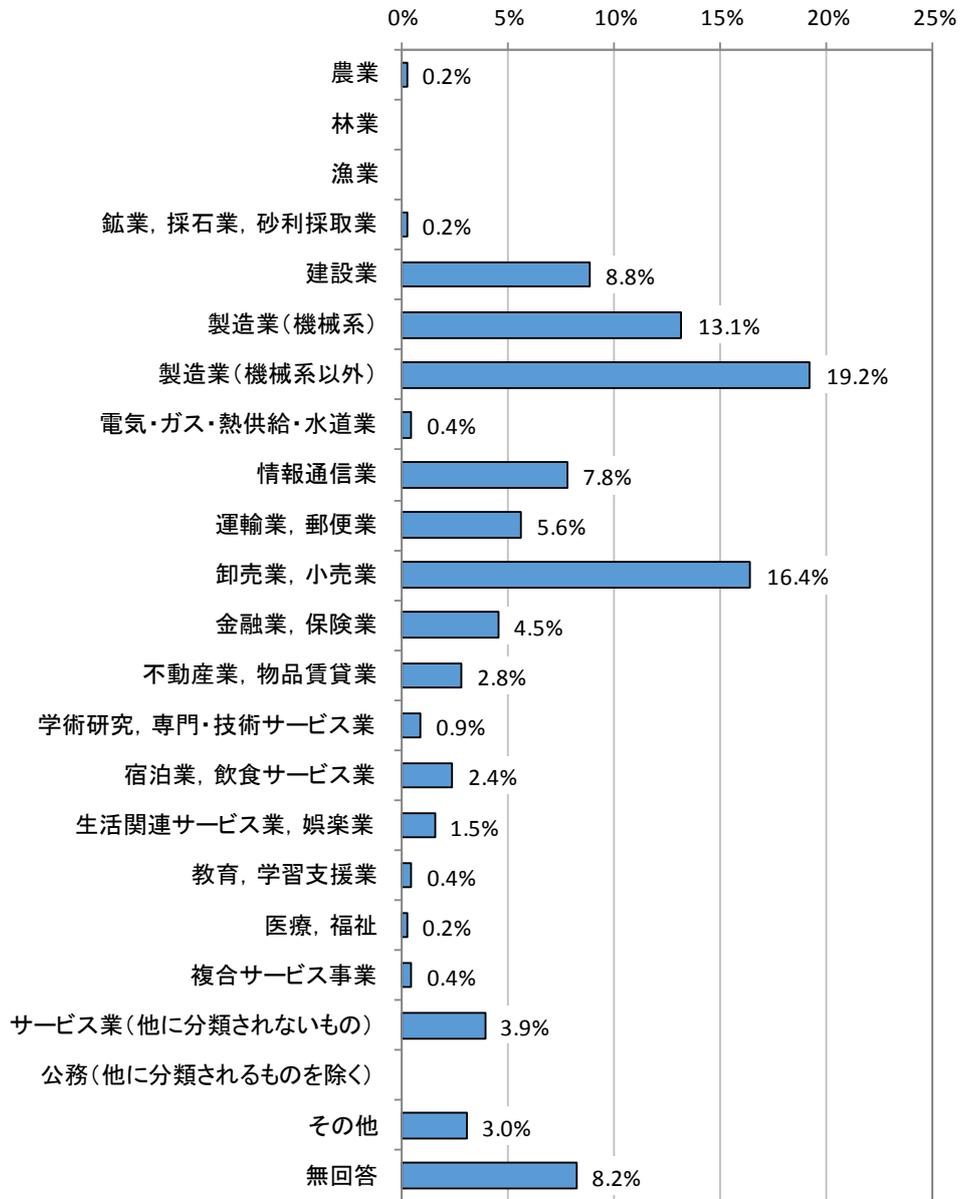
図表 2-1 従業員数（パートタイム除く）（n=464）



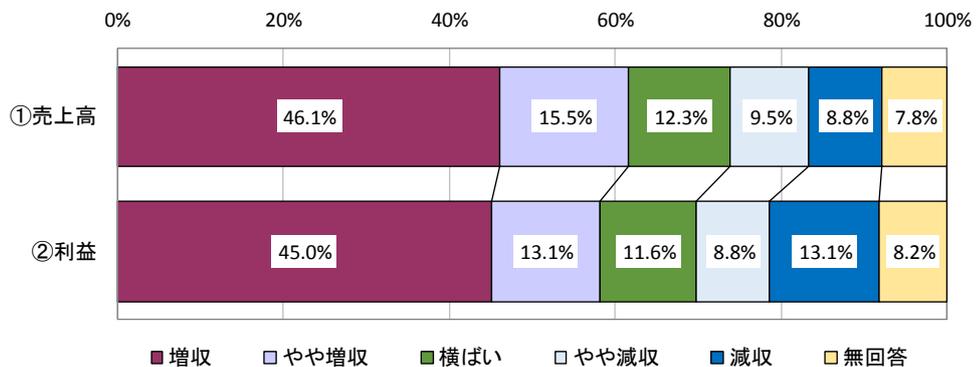
図表 2-2 職種別人数（構成比）（無回答除く）



図表 2-3 業種 (n=464)



図表 2-4 5年前と比較した現在の業績 (n=464)



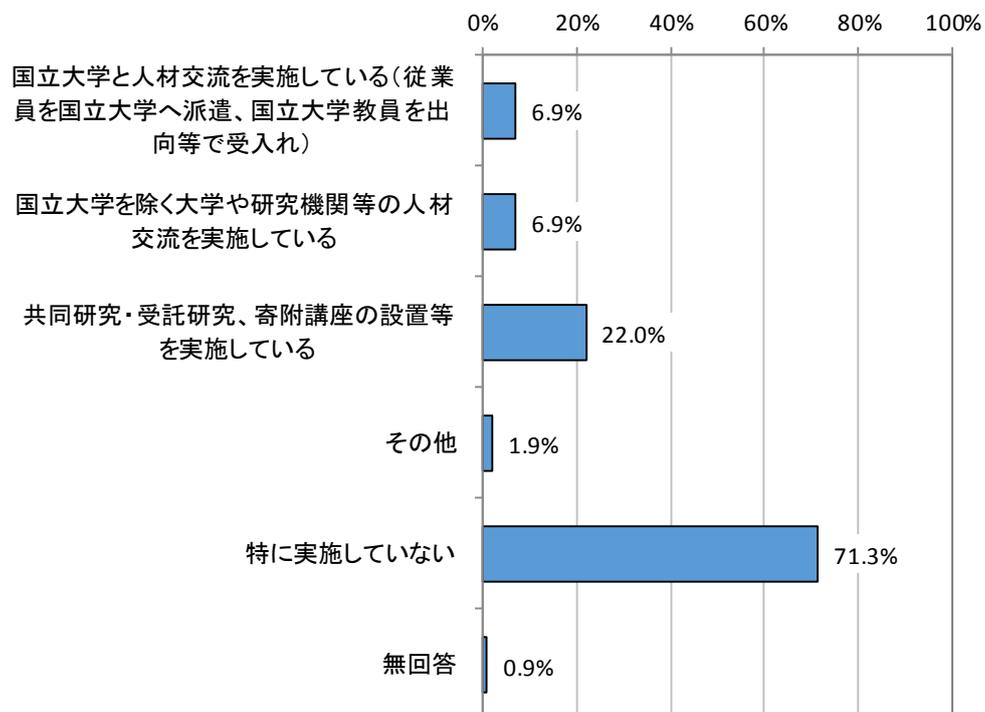
2-2 大学との人材交流について

2-2-1 国立大学との人材交流の状況

【問2】 貴社では、国立大学（教員）との人材交流・連携を実施していますか。※人材交流に、非常勤講師等としての派遣は含みません。（複数選択）

アンケート回答企業の大学との人材交流・連携の実施状況をみると、「共同研究・受託研究、寄附講座の設置等を実施している」が22%、「国立大学と人材交流を実施している」と「国立大学を除く大学や研究機関等の人材交流を実施している」がそれぞれ7%となっている。一方で、約7割が「特に実施していない」と回答している。

図表 2-5 大学との人材交流・連携の実施状況 (n=464)



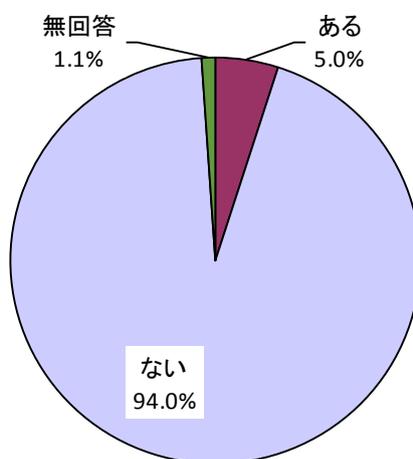
2-2-2 元国立大学教員の従業員採用実績

【問3】 貴社では、過去5年間で元国立大学教員を従業員として採用した実績はありますか。ある場合、該当者の研究分野と人数をお答えください。（1つ選択）

元国立大学教員を従業員として採用実績が「ある」企業は5%。「ない」企業は94%である。

「ある」と回答した企業の採用実績人数をみると、「1人」が3社、「2人」が3社となっている。

図表 2-6 元国立大学教員の従業員採用実績 (n=464)



図表 2-7 採用した研究分野と人数（自由記述 ※分野の記載があったもののみ）

採用した研究分野	採用人数
・工学、生命科学	11人
・材料科学	8人
・製薬学、先端ファイブ科学	2人
・磁性体材料の研究、生体関連の無機材料の研究	2人
・金属	2人
・環境工学	1人
・薬学	1人
・農学	1人
・知能・情報技術、ナノテク・材料基盤等	不明

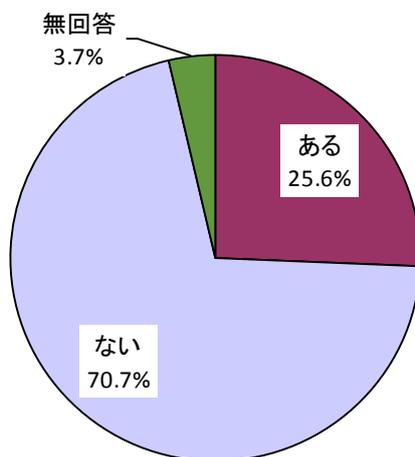
2-2-3 今後の国立大学との人材交流・国立大学教員の採用等への関心

【問4】 貴社では、今後、国立大学との人材交流や、国立大学教員の採用等に関心がありますか。
ある場合、それはどのような研究分野の人材ですか。（1つ選択）

今後の国立大学との人材交流・国立大学教員の採用等への関心が「ある」割合は26%である。

採用関心がある場合、その人材の研究分野をみると、主に理工系分野を中心に、医学や人文社会学系など多岐にわたっている。

図表 2-8 今後の国立大学との人材交流・国立大学教員の採用等への関心 (n=464)



図表 2-9 関心のある研究分野 (自由記述)

研究分野	関心のある研究分野(カッコ内は同様の回答の件数)
AI	・AI(2)
	・AI(人工知能)分野、IoT 分野、モータ分野
	・AI、IoT、新技術、経営
	・AI、データサイエンス
	・AI・IoT 等先端技術
	・ビッグデータ解析
	・音声合成
	・機械学習、XR
	・人工知能、情報分析
IT・情報工学	・IT(2)
	・IT、経営
	・IT 関連、建築工学系関連

研究分野	関心のある研究分野(カッコ内は同様の回答の件数)
	・IT 関連技術者、ゴム/樹脂技術者 etc
	・IoT・ロボット関係
	・パワーエレクトロニクス技術、環境・デバイス技術、情報技術など
	・フィンテック
	・ロボットエンジニアリング、FA、メカ人口、産業機械の機械設計
	・画像処理
	・情報工学
	・情報工学、電気系、建築系、機械系
	・情報工学関連
医薬学	・情報処理、管理システムなど
	・医学、薬学、生産工学、情報科学等の共同研究
	・医療、医薬
	・創薬
	・農薬研究
工学(機械)	・薬学系、基礎医学系
	・パワーエレクトロニクス、パワーデバイス、機械工学
	・営業店舗の生産性向上のための機械化
	・機械、電気・電子、情報、材料開発
	・機械・電気系
	・機械系、電機電子系
	・機械系全般
	・機械工学、塑性加工、レーザー・光学など
	・機電系
	・技術開発部内
工学(材料)	・計装技術分野、エネルギー分野
	・チタン
	・高分子化学
	・材料工学(主に無機材料の研究)に従事している方
	・新商品開発(素材、機能)
	・新素材等
	・製錬、電子部品、電子材料
	・素材・加工技術開発(メタル・プラスチック関連)
	・鋳造技術
	・熱処理技術
工学(電気)	・燃料電池・触媒
	・電気、木材技術
	・電気電子工学
	・電池、電源システム
工学(電子)	・電波に関連する分野
	・ロボット技術開発等
	・産業用ロボット、ワイヤレス給電等
	・半導体他、材料研究、IoT 分野
工学(建設)	・理系(機械、ロボット、電気、電子、材料、化学、環境)
	・FEM 解析分野
	・コンクリート構造物
	・建設関連

研究分野	関心のある研究分野(カッコ内は同様の回答の件数)
	・建設基礎分野
	・建築、土木関連の技術研究
	・建築・土木・舗装分野
	・耐震構造等、建築商品開発の分野
	・土木・建築・機械・ICT・AI
工学(その他)	・科学、繊維
	・海技、航海、技術
	・海洋開発分野
	・工学部系
	・四大力学いずれか
	・太陽光発電装置のモニタリング機能開発
	・流体制御技術
理学	・細胞器量関連
	・水処理
	・生化学、分析化学、心理学
	・表面処理事業に関する分野(化学系)
その他	・ネイル関連、美容
	・マーケティング
	・マーケティング、生産性向上、外国人採用、組織活性化
	・観光・ホテル
	・経営学、企業法務、産業、科学技術、IT等
	・購買分析 マーケティング 都市計画
	・社員教育、育成
	・人材育成
	・人事、為替取引
	・地域活性化
	・地域創生、医療福祉、科学技術、情報通信分野等
	・都市計画、まちづくり、地域振興 など
	・農学、工学
	・農業、医療
	・物流
	・物流、人事労務
	・雷害対策、地震対策

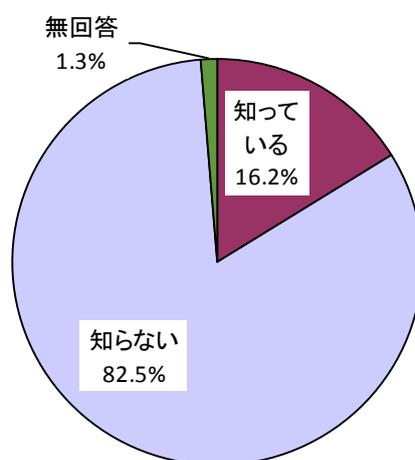
2-3 クロスアポイントメント制度について

2-3-1 クロスアポイントメント制度の認知度

【問5】 クロスアポイントメント制度についてご存知ですか。(1つ選択)

アンケート回答企業のうち、クロスアポイントメント制度を「知っている」企業の割合は16%である。

図表 2-10 クロスアポイントメント制度の認知度 (n=464)



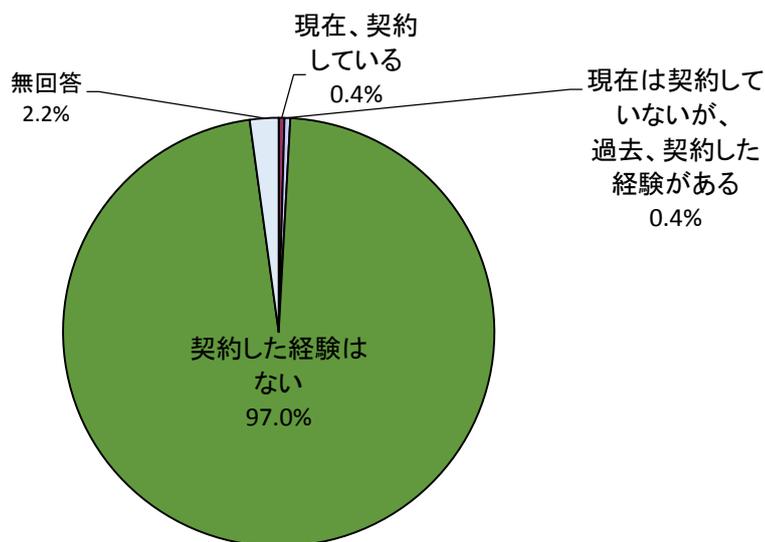
2-3-2 クロスアポイントメント制度の活用状況

【問6】 貴社では、クロスアポイントメント制度を活用して、国内外の大学等の研究者と雇用契約をしていますか。(1つ選択)

クロスアポイントメント制度の活用状況は、「現在、契約している (0.4%)」と「現在は契約していないが、過去、契約した経験がある (0.4%)」を合わせて約1%である。

「現在、契約している」と回答した企業において、「現在、契約している人数」は「1人」(n=2)である。また、「現在は契約していないが、過去、契約した経験がある」と回答した企業において、「過去、契約した人数」も「1人」(n=2)のみである。

図表 2-11 クロスアポイントメント制度の活用状況 (n=464)



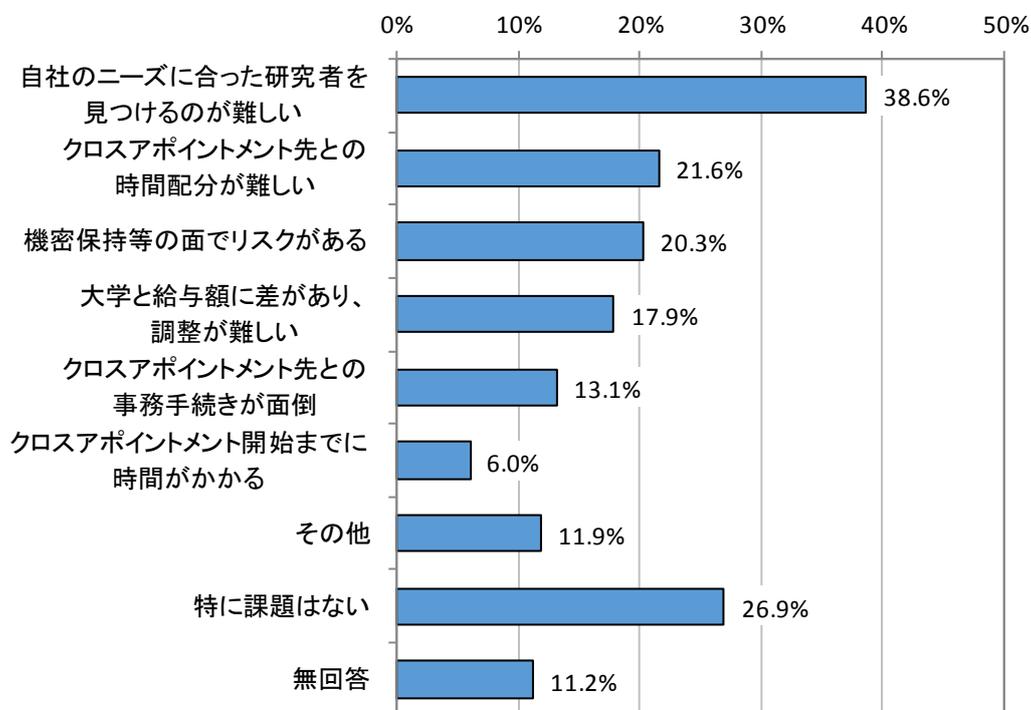
2-3-3 クロスアポイントメント制度の課題

【問7】 クロスアポイントメント制度の課題についてお答えください。(複数選択)

クロスアポイントメント制度の課題として、「自社のニーズに合った研究者を見つけるのが難しい (39%)」、「クロスアポイントメント先との時間配分が難しい (22%)」、「機密保持等の面でリスクがある (20%)」の割合が高い。

※上記問は、アンケート回答までにクロスアポイントメント制度を知らなかった企業の回答も含まれる。

図表 2-12 クロスアポイントメント制度の課題 (n=464)

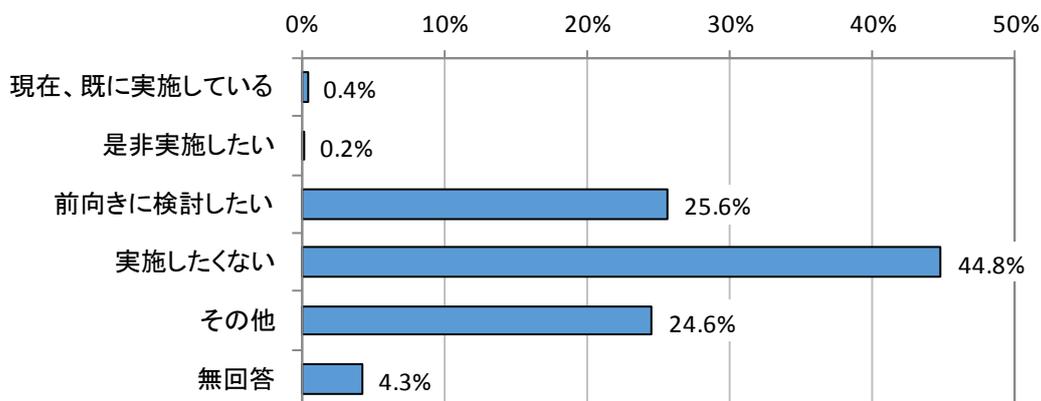


2-3-4 今後のクロスアポイントメント制度活用意向

【問8】 今後、クロスアポイントメント制度を活用して、国内の大学等の研究者と雇用契約をしたい
 と思いますか。(1つ選択)

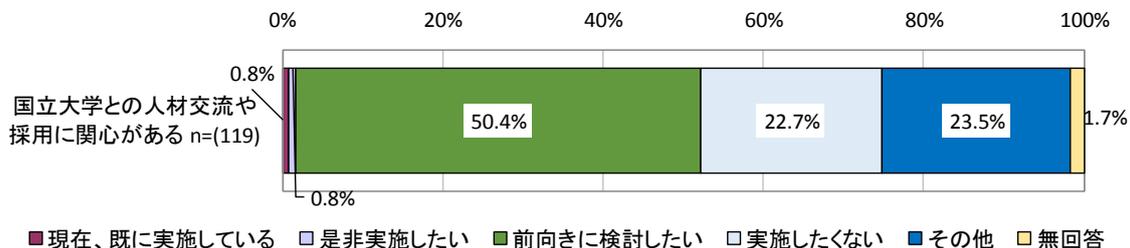
今後、クロスアポイントメント制度を活用した国内の大学等の研究者と雇用契約について「前向きに検討したい」企業の割合は26%である。

図表 2-13 今後のクロスアポイントメント制度活用意向 (n=464)



国立大学との人材交流等への関心がある企業は、クロスアポイントメント制度の活用について、半数の企業が「前向きに検討したい」と回答している。

図表 2-14 国立大学との人材交流等に関心ある企業の
 クロスアポイントメント制度活用意向



2-4 人事評価について

2-4-1 総合職の人事評価

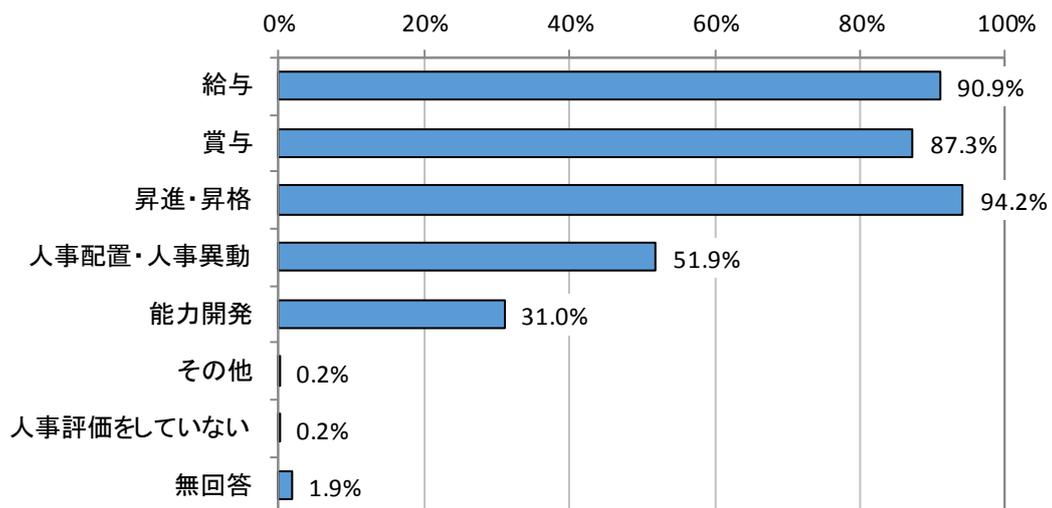
【問9】 貴社の総合職*の人事評価についてお伺いします。

- ① 貴社の総合職の人事評価の結果は、何に活用していますか。(複数選択)
- ② 貴社の総合職の人事評価の対象となる項目をお答えください。(複数選択)

*総合的な能力を要する基幹的業務に従事する従業員。地域限定総合職等、総合職に準じる職種は、総合職に含めている。

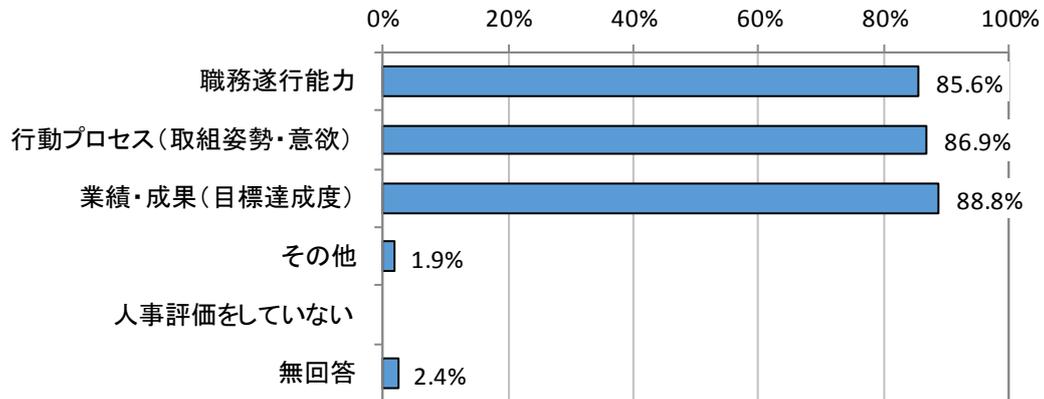
総合職の人事評価は、「昇進・昇格 (94%)」「給与 (91%)」「賞与 (87%)」に活用されている。

図表 2-15 総合職の人事評価の活用 (n=464)



総合職の人事評価の対象項目をみると、「業績・成果（目標達成度）（89%）」、「行動プロセス（取組姿勢・意欲）（87%）」、「職務遂行能力（86%）」の割合が高い。

図表 2-16 総合職の人事評価の対象項目（n=464）



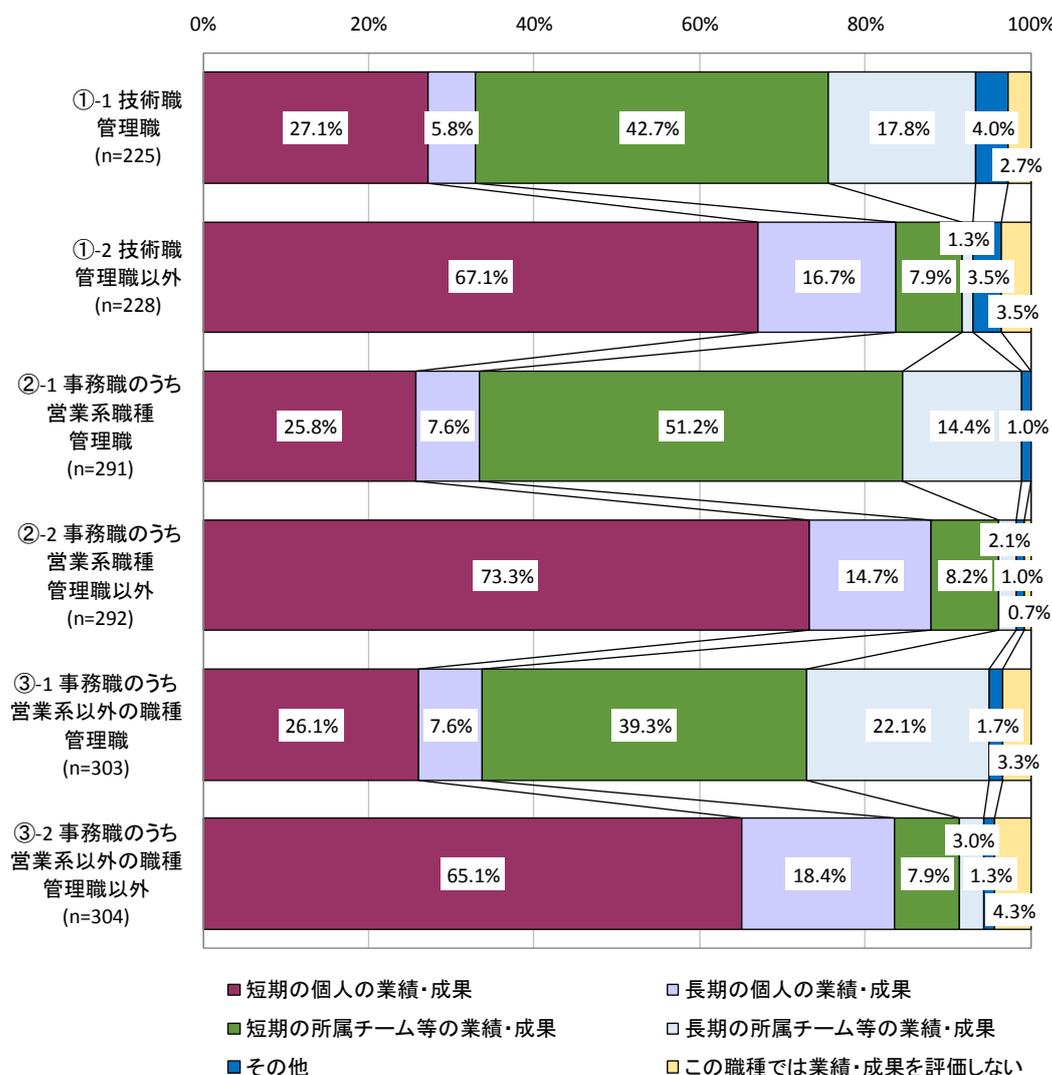
2-4-2 総合職の人事評価における業績・成果の内容

(問 10 は、問 9-②で「3. 業績・成果 (目標達成度)」と回答した方のみお答え下さい。)

【問 10】 総合職の人事評価における業績・成果の内容は、主に以下のどれにあてはまりますか。下記の職種別に、あてはまる番号を1つずつ選んでください。決定要素が2つ以上ある場合は、もっとも重視する要素1つを選んでください。なお、該当する職種がない場合は、空欄として下さい。

業績・成果の評価を行っている企業において、いずれの職業も、管理職では、「短期の所属チーム等の業績・成果」の割合が高く、管理職以外では、「短期の個人の業績・成果」の割合が高い。

図表 2-17 総合職の人事評価における業績・成果の内容 (無回答除く)

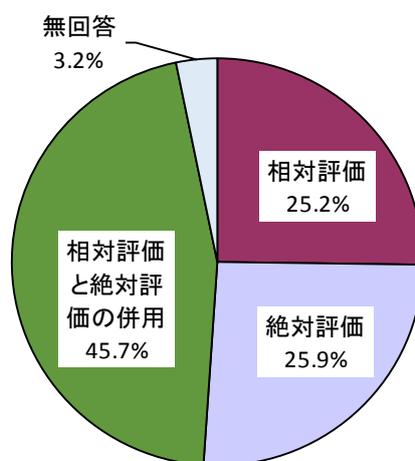


2-4-3 総合職の人事評価方法

【問 11】 貴社の総合職の人事評価は、相対評価ですか、絶対評価ですか。（1つ選択）

人事評価の方法は、「相対評価と絶対評価の併用（46%）」の回答割合が高い。

図表 2-18 総合職の人事評価方法（n=464）



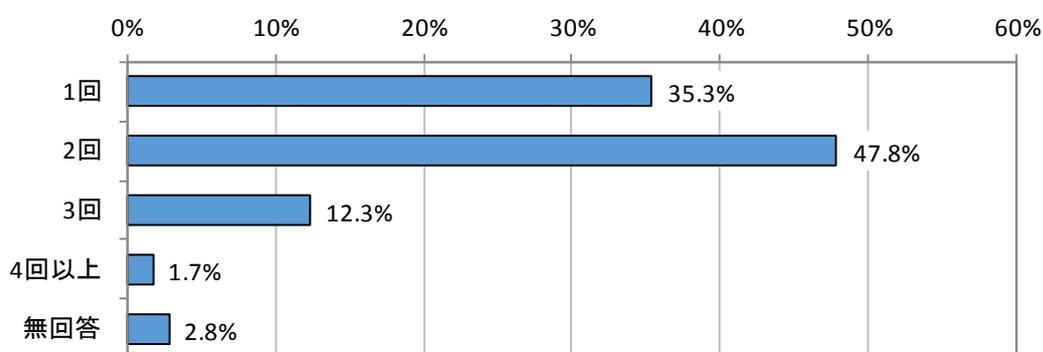
2-4-4 総合職の人事評価回数

- 【問 12】 ①総合職の人事評価は、1年に何回行いますか。(数字を記入)
②総合職1人に対する人事評価について、およそ何人の評価者が評価しますか。(数字記入)

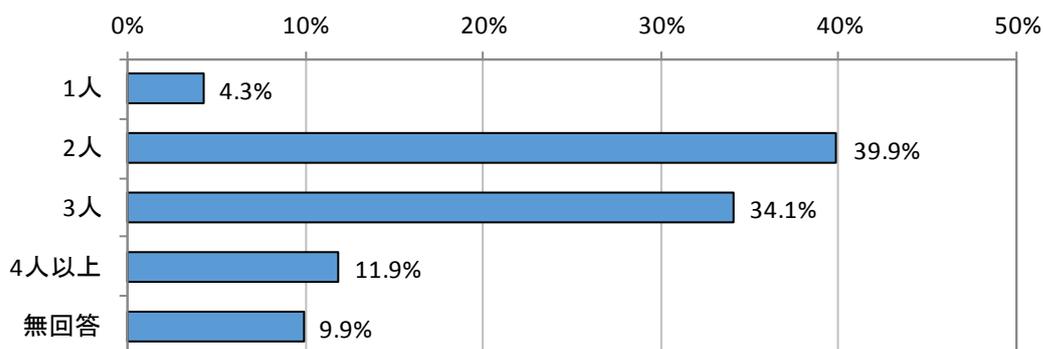
総合職の人事評価の年間の評価回数は、「2回」が48%、「1回」が35%である。

総合職1人に対する人事評価の評価者数は、「2人」が40%、「3人」が34%である。

図表 2-19 総合職の人事評価の評価回数 (n=464)



図表 2-20 総合職の人事評価の評価者数 (n=464)

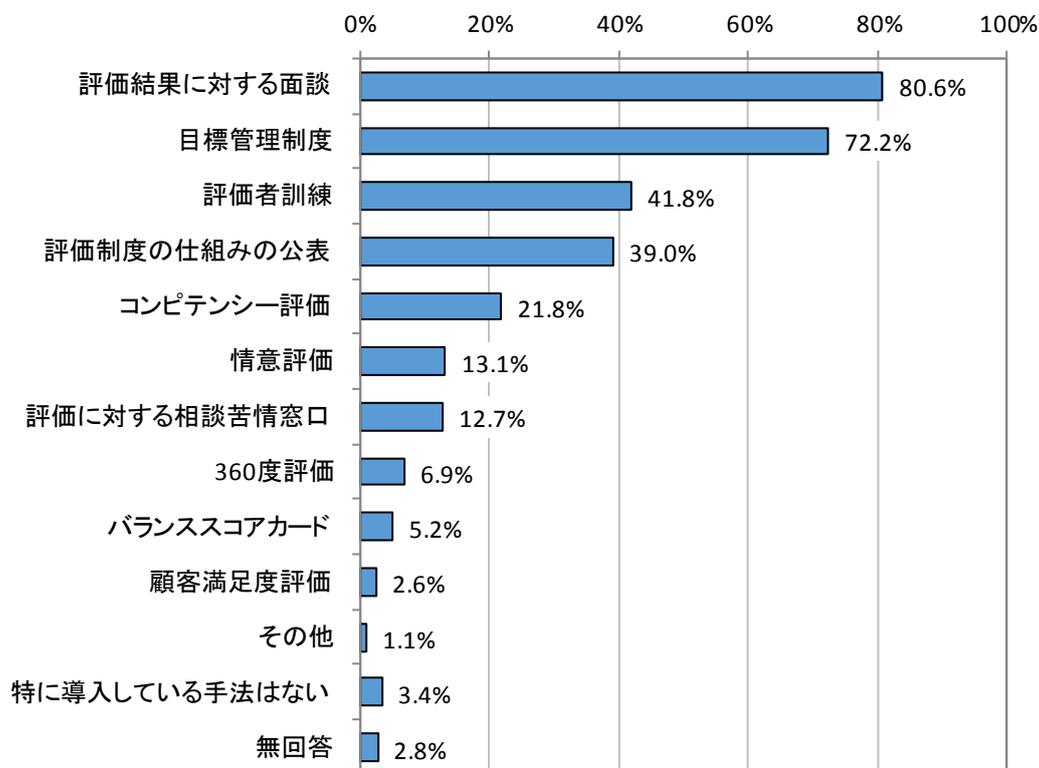


2-4-5 総合職の人事評価において導入している手法

【問 13】 貴社の人事評価について、導入している手法はありますか。（複数選択）

人事評価について導入している手法をみると、「評価結果に対する面談（81%）」、「目標管理制度（72%）」の割合が高い。

図表 2-21 総合職の人事評価において導入している手法（n=464）



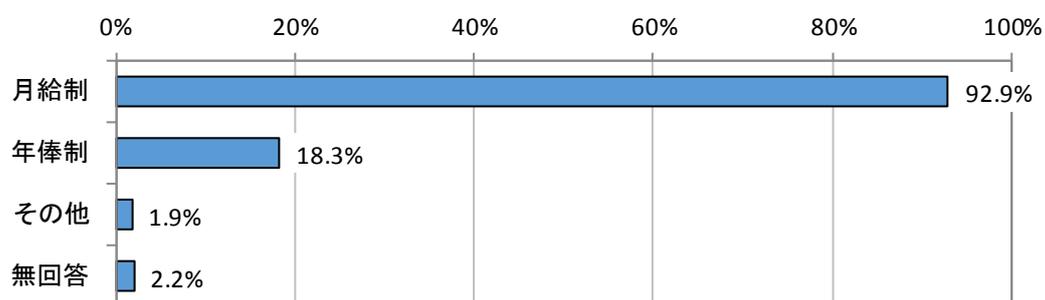
2-5 年俸制について

2-5-1 総合職の給与制度

【問 14】 貴社の総合職の給与制度をお答えください。(複数選択)

総合職の給与制度についてみると、「年俸制」を導入している企業は 18%である。

図表 2-22 総合職の給与制度 (n=464)

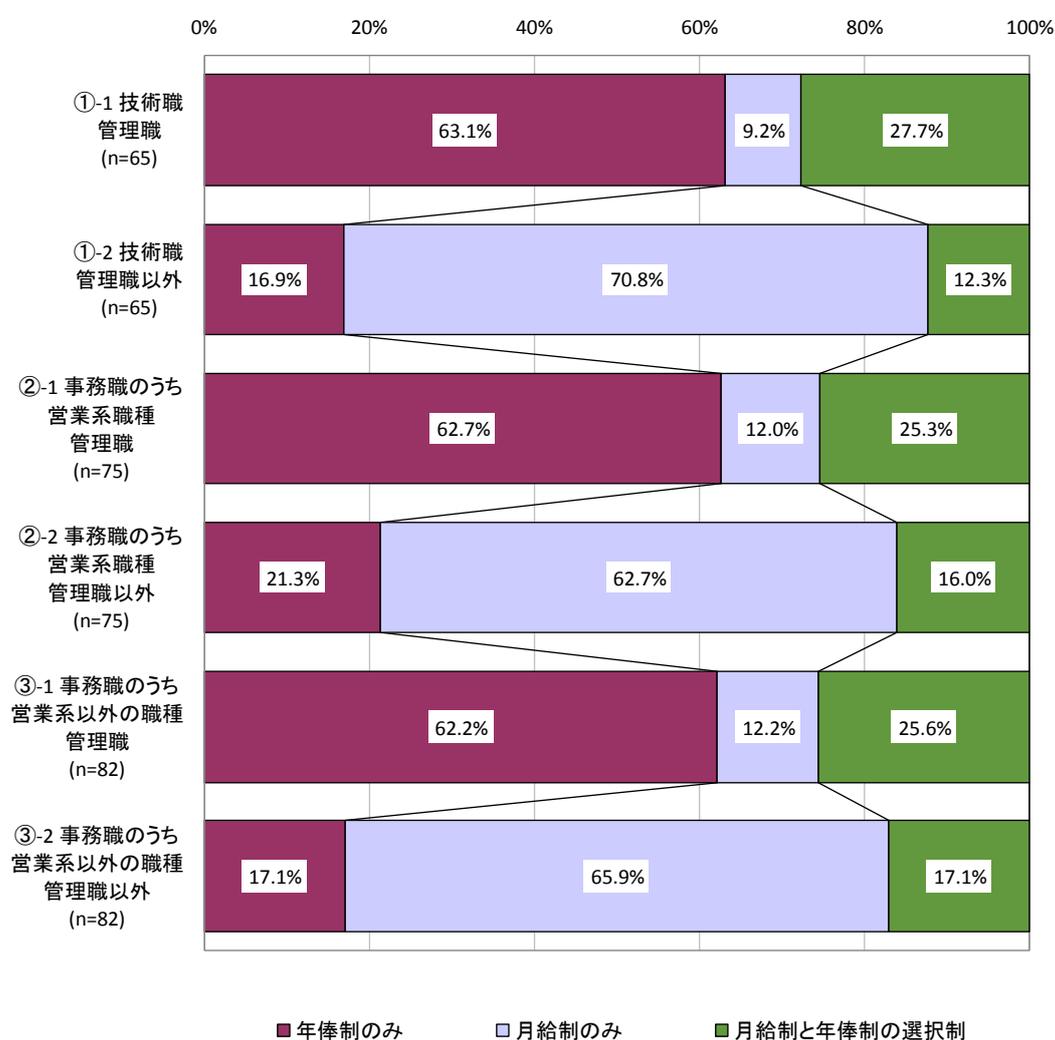


2-5-2 年俸制の適用状況・利用者数

【問 16】 職種別に A.年俸制の適用状況（1つ選択）と B. 2018 年度の年俸制の利用者数（数字記入）をそれぞれお答えください。

年俸制を導入している企業の年俸制適用状況をみると、管理職で「年俸制のみ」の割合が高い。「管理職以外」では、「月給制のみ」の割合が高い。

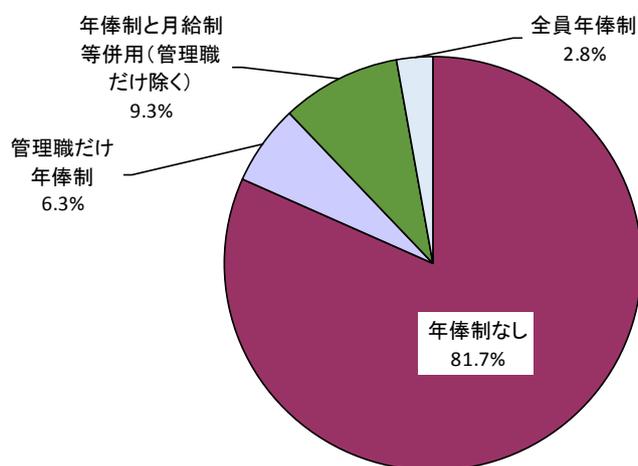
図表 2-23 年俸制の適用状況（無回答除く：年俸制導入企業のみ）



年俸制適用状況を踏まえて年俸制の導入状況を見ると、年俸制を導入している企業はアンケート回答企業全体の2割弱である。このうち、総合職全員が年俸制の企業は3%弱である。管理職だけ年俸制の企業は6.3%、年俸制と月給制等の併用の企業は9.3%となっている。

さらに、総合職の従業員に占める年俸制適用者割合をみると、管理職だけ年俸制の企業において、総合職に占める年俸制の適用者割合は25.6%、年俸制と月給制等の併用企業において、総合職に占める年俸制の適用者割合は11.1%となっている。年俸制適用者は、大企業の中でも一部に限られていることがわかる。

図表 2-24 年俸制の適用状況 (n=464)

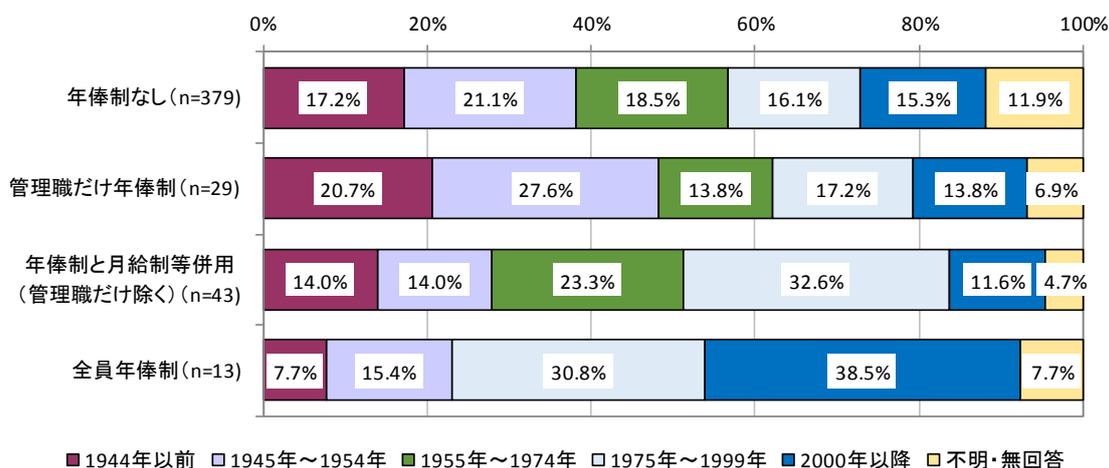


図表 2-25 総合職に占める年俸制適用者の割合

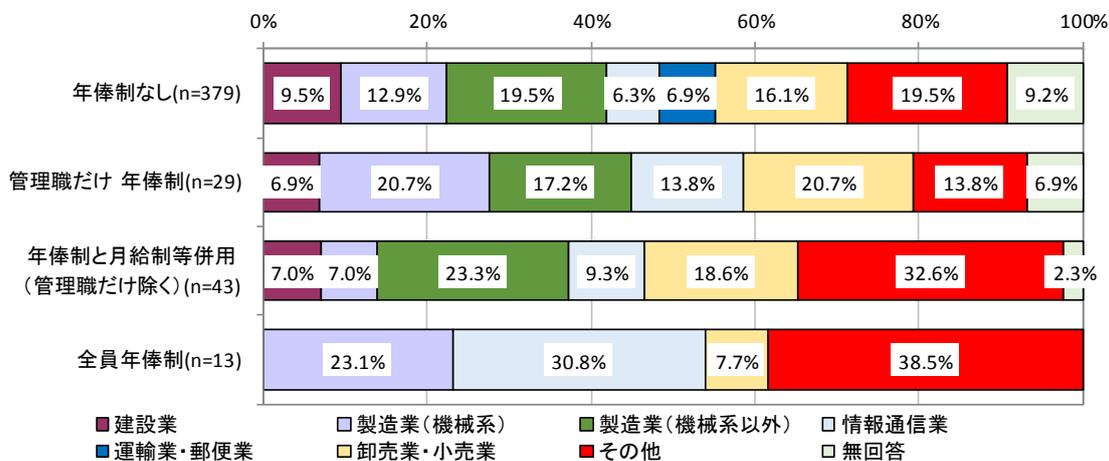
	総合職に占める年俸制適用者割合
管理職だけ年俸制	25.6%
年俸制と月給制等併用(管理職だけ年俸制除く)	11.1%

年俸制適用状況別の属性をみると、全員年俸制の企業は、2000年以降設立の企業が約4割を占めており、比較的若い企業が多いことがわかる。また、情報通信業の比率が他の業種と比べて高い。

図表 2-26 年俸制適用状況別 設立年



図表 2-27 年俸制適用状況別 業種



2-5-3 年俸制導入の目的・ねらいとその達成状況

(問 15、問 16、問 17 は、問 14 で「2. 年俸制」を回答した方のみお答え下さい。)

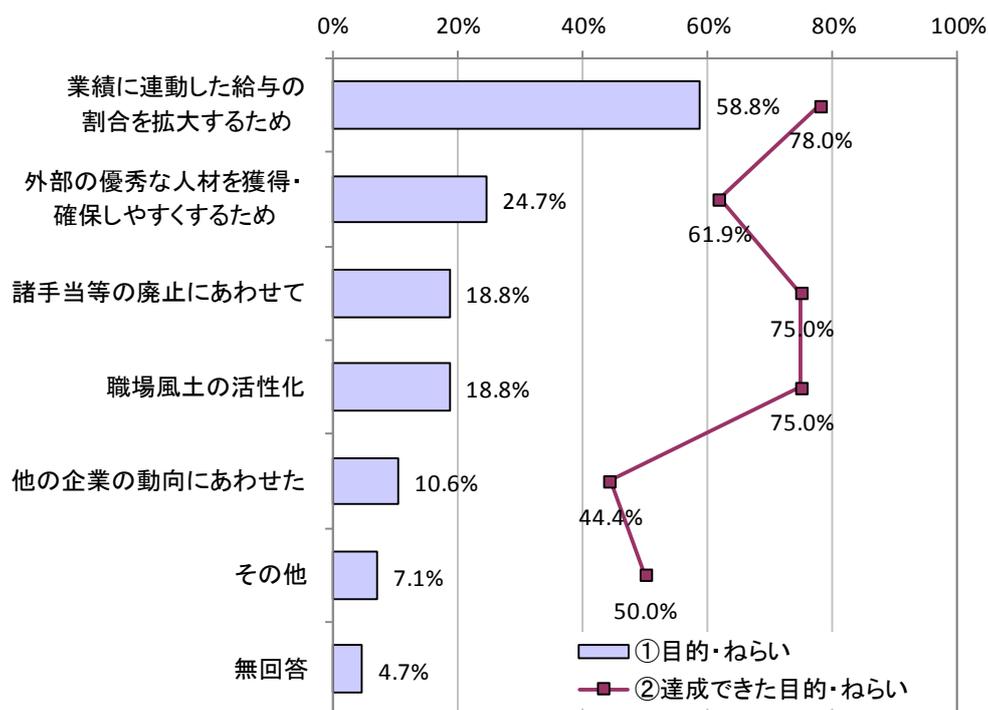
【問 15】 ①年俸制を導入している目的・ねらいをお答えください。(複数選択)

② ①のうち、年俸制を導入して目的・ねらいが達成できたものをお答えください。(複数選択)

年俸制の導入の目的・ねらいは、「業績に連動した給与の割合を拡大するため」が 59% で最も高い割合である。次いで、「外部の優秀な人材を獲得・確保しやすくするため」が 25% となっている。

次に目的・ねらいの達成状況をみると、ほとんどの目的が 6~8 割達成できている。

図表 2-28 年俸制導入の目的・ねらいとその達成状況 (n=85)

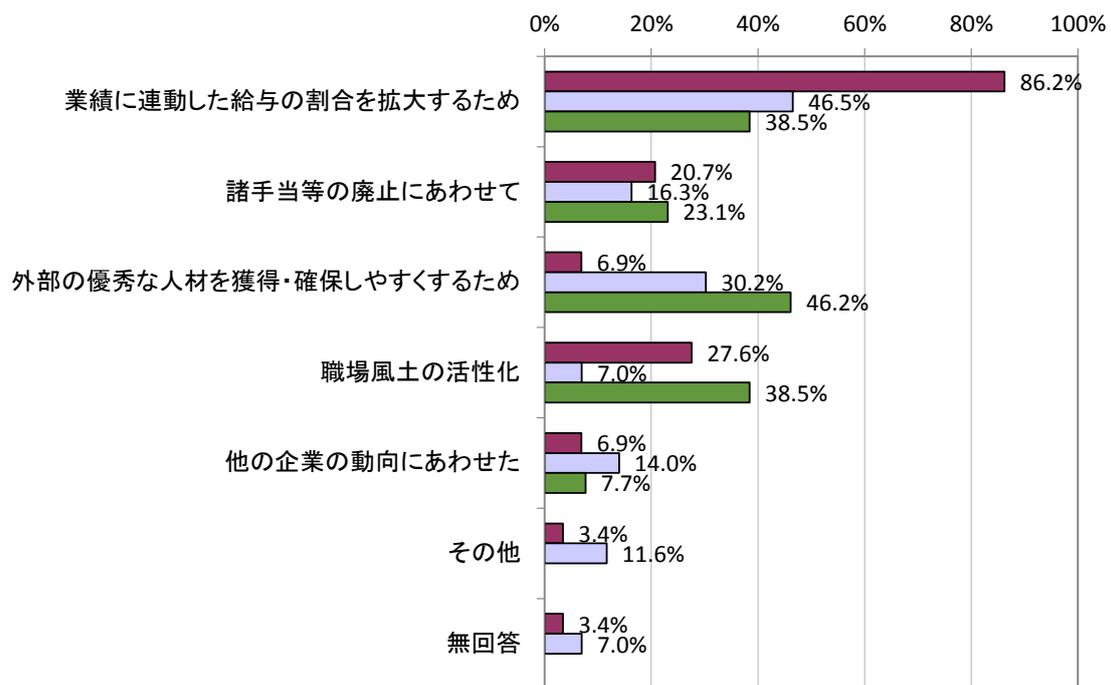


※②達成できた目的・ねらいは、①年俸制の目的・ねらいを選択した企業数を母数とした時の回答割合

年俸制の適用状況別に年俸制導入の目的・ねらいをみると、管理職だけ年俸制の企業は、「業績に連動した給与の割合を拡大するため」年俸制を導入している。

一方で、全員年俸制の企業は、「外部の優秀な人材を獲得・確保しやすくするため」「職場風土の活性化」を目的としている割合が他と比べて高い。

図表 2-29 年俸制適用状況別 年俸制導入の目的・ねらい



- 管理職だけ年俸制 (n=29)
- 年俸制と月給制等併用(管理職だけ除く) (n=43)
- 全員年俸制 (n=13)

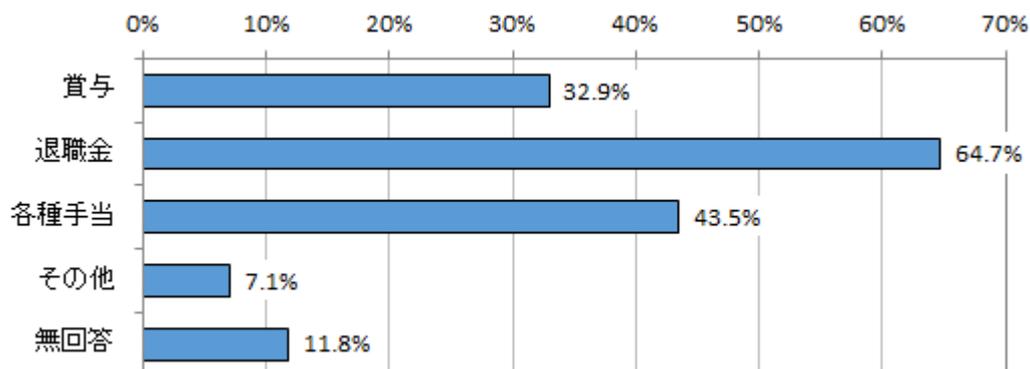
2-5-4 年俸制適用者へのその他の支給状況

【問 17】 貴社の年俸制適用者に、年俸とは別に支給されるものをお選びください。（複数選択）

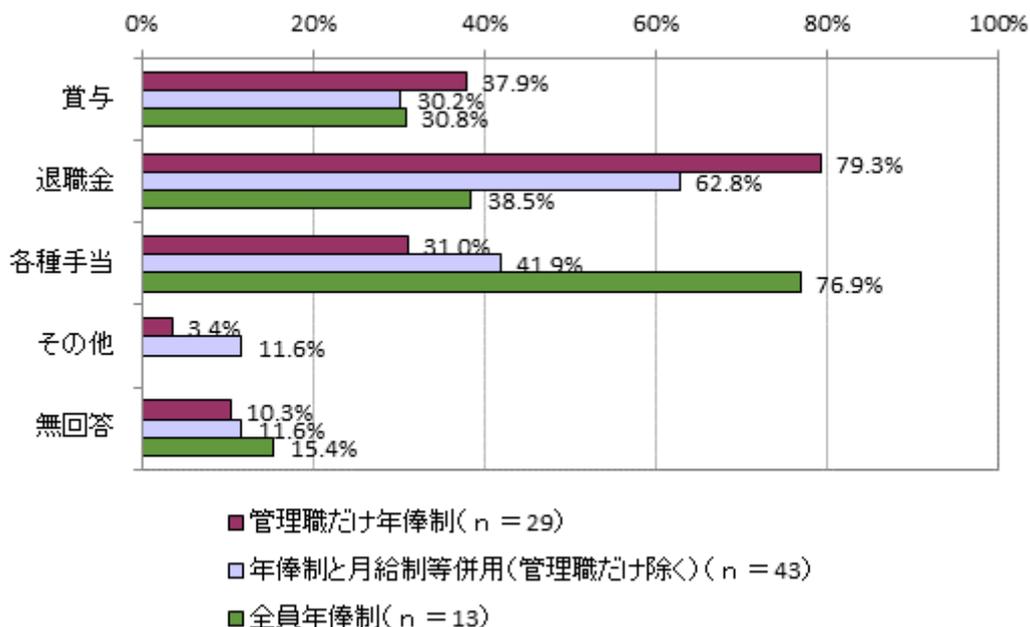
年俸制適用者に、年俸とは別に支給されるものでは、「退職金」が最も高い割合で 65% の企業が支給をしている。「各種手当」が 44%、「賞与」が 33%で続く。

年俸制適用状況別にみると、管理職だけ年俸制の企業では、退職金の支給割合が高く、各種手当が低い。一方、全員年俸制の企業では、退職金の支給割合が低く、各種手当の支給割合が高い。

図表 2-30 年俸制適用者へのその他の支給状況 (n=85)



図表 2-31 年俸制適用状況別 年俸制適用者へのその他の支給状況



2-6 給与・賞与制度

2-6-1 総合職の給与・賞与決定要素

【問 18】 貴社の総合職の給与・賞与を決める際、以下の要素はそれぞれ何%程度ですか。

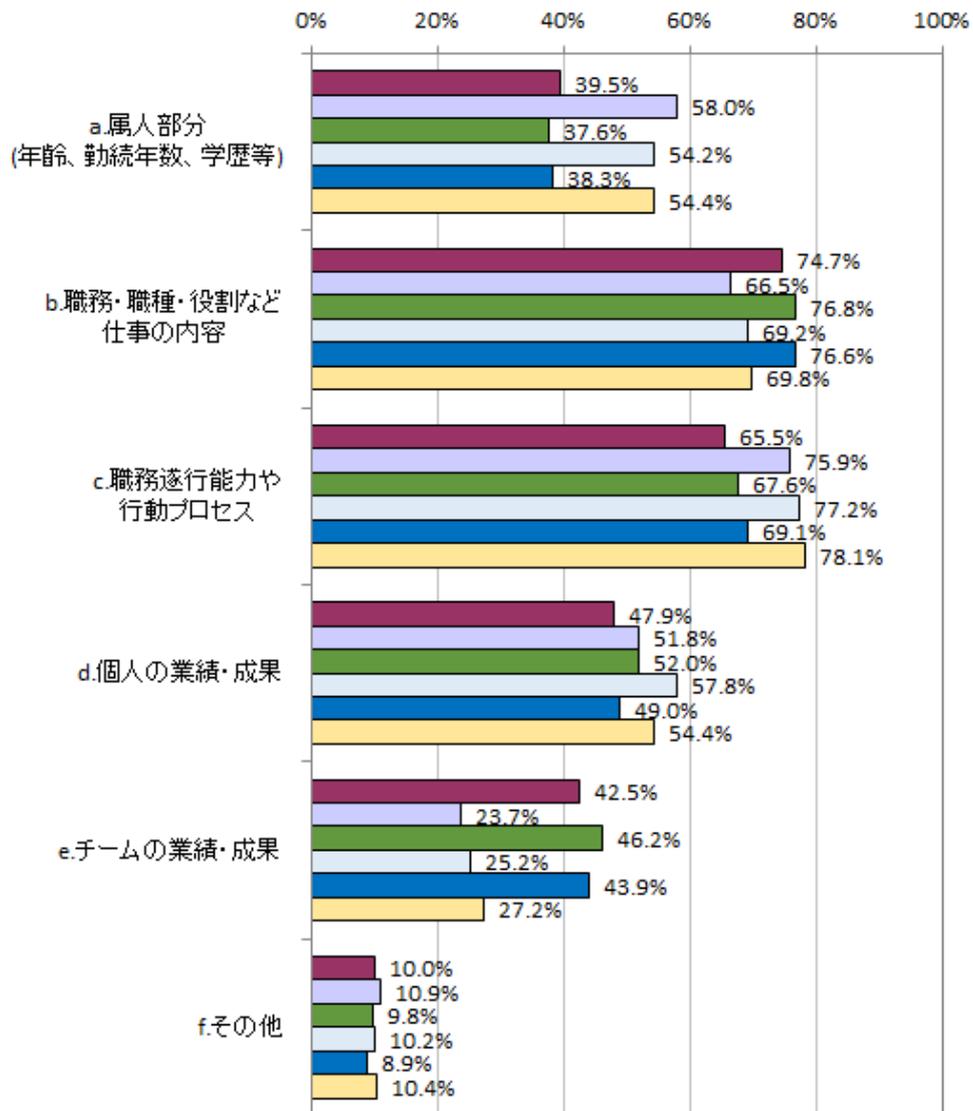
A.給与（基本給）あるいは年俸制の固定部分、B.賞与あるいは年俸制の変動部分 別に、職種別に、お答えください。該当する職種がない場合は、空欄として下さい。（数字記入）

(1) 給与

給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素として、いずれの職種も管理職では「職務・職種・役割などの仕事の内容」を7割以上の企業が決定要素とし、管理職以外では「職務遂行能力や行動プロセス」を7割以上の企業が決定要素としている。一方、管理職において属人部分（年齢、勤続年数、学歴等）を決定要素としている企業は4割以下、管理職以外においても6割以下となっている。

図表 2-32 給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素

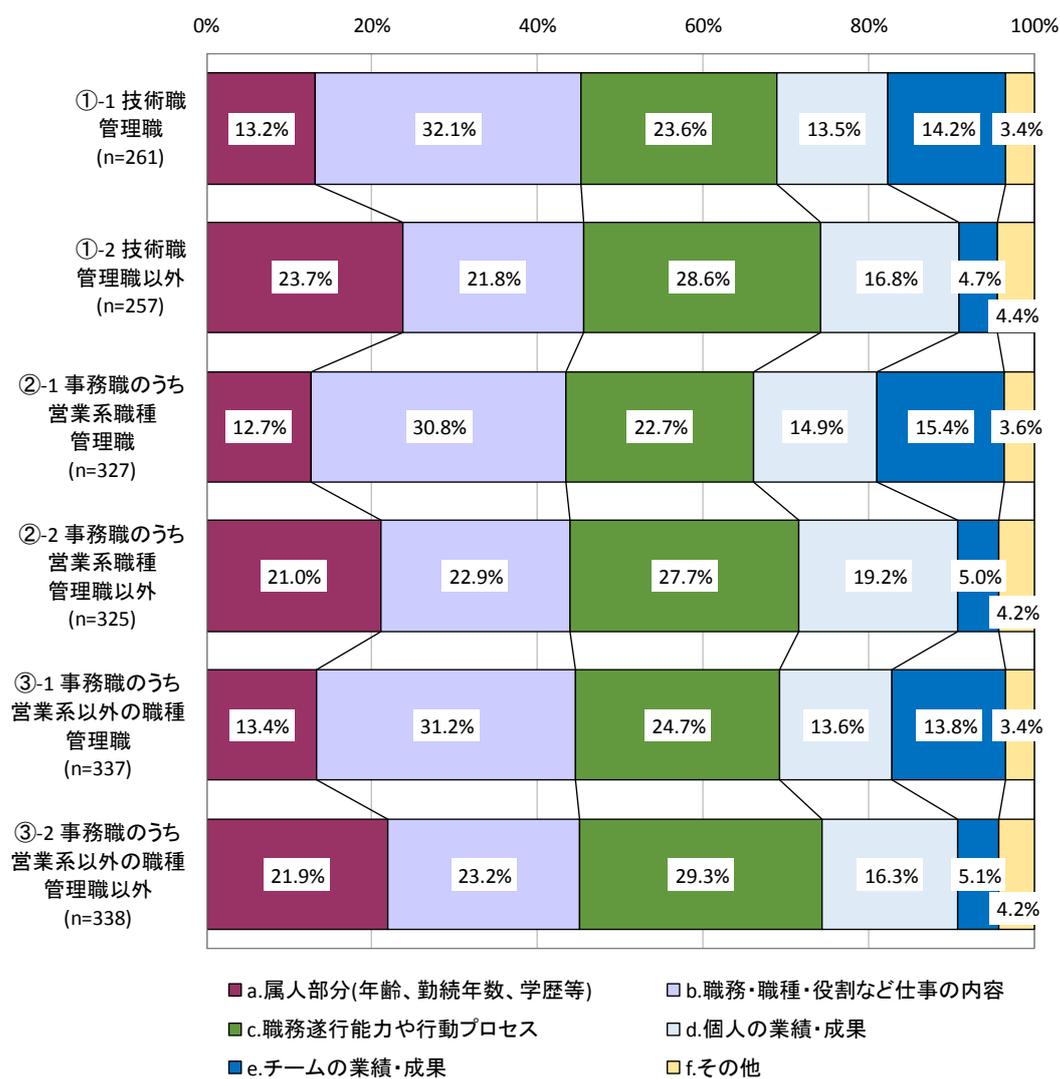
（決定要素としている企業の割合）（複数回答：無回答除く）



- ①-1 技術職 管理職 (n=261)
- ①-2 技術職 管理職以外 (n=257)
- ②-1 事務職のうち 営業系職種 管理職 (n=327)
- ②-2 事務職のうち 営業系職種 管理職以外 (n=325)
- ③-1 事務職のうち 営業系以外の職種 管理職 (n=337)
- ③-2 事務職のうち 営業系以外の職種 管理職以外 (n=338)

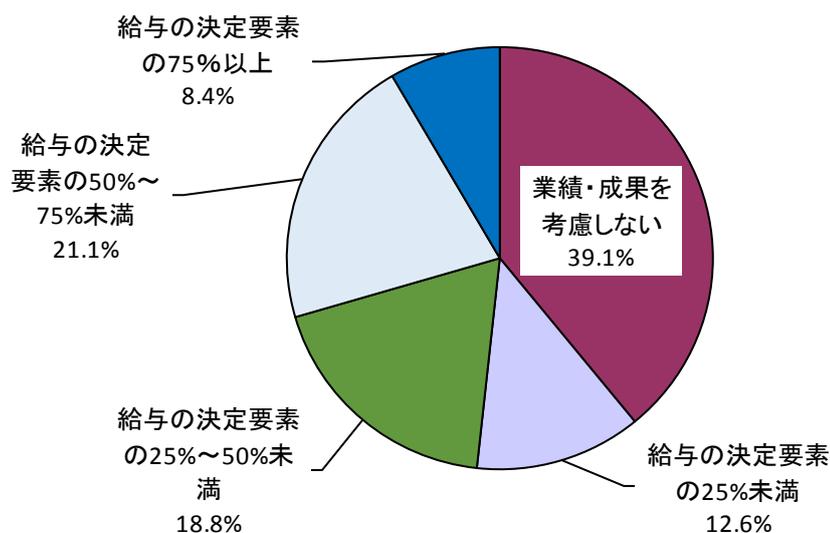
給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素の構成比の平均値をみると、合計を 100% とした場合、いずれの職種も、管理職では「職務・職種・役割などの仕事の内容」が 30% 程度と高く、管理職以外では「職務遂行能力や行動プロセス」が 30%弱で高い。

図表 2-33 総合職の給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素の構成比の平均値
(無回答除く)

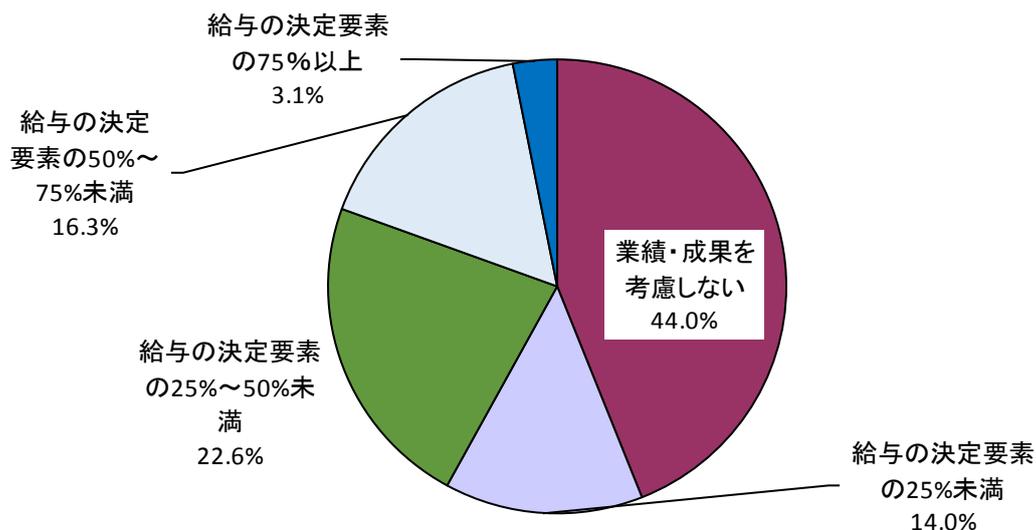


技術職の給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素における業績・成果（個人＋チーム）の占める構成比をみると、管理職、管理職以外共に、4割は「業績評価なし」である。一方で、管理職では、給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素に業績・成果が50%以上を占める企業が3割程度存在する。

図表 2-34 給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素に占める業績・成果の割合
（技術職 管理職）（n=261）



図表 2-35 給与（基本給）・年俸制固定部分の決定要素に占める業績・成果の割合
（技術職 管理職以外）（n=257）

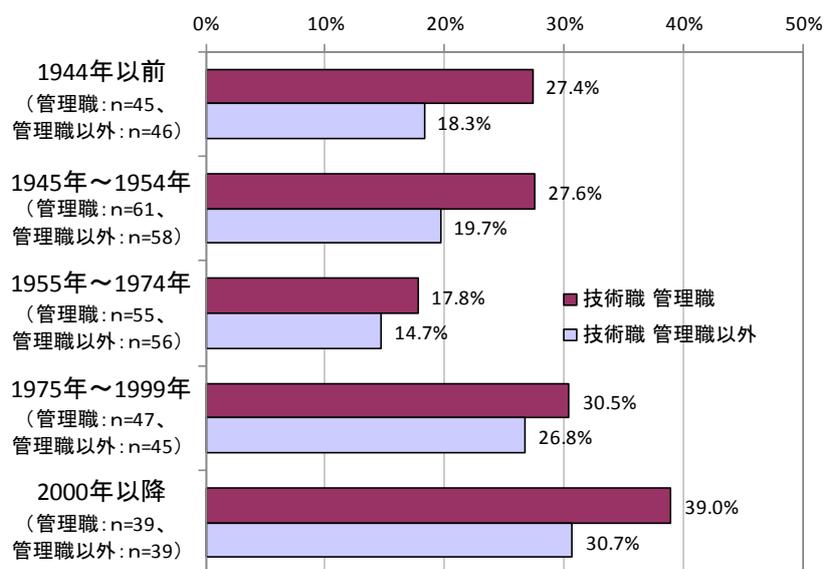


※業績・評価を考慮しないは、決定要素で「d.個人の業績・成果」「e.チームの業績・成果」がいずれも0%の企業。

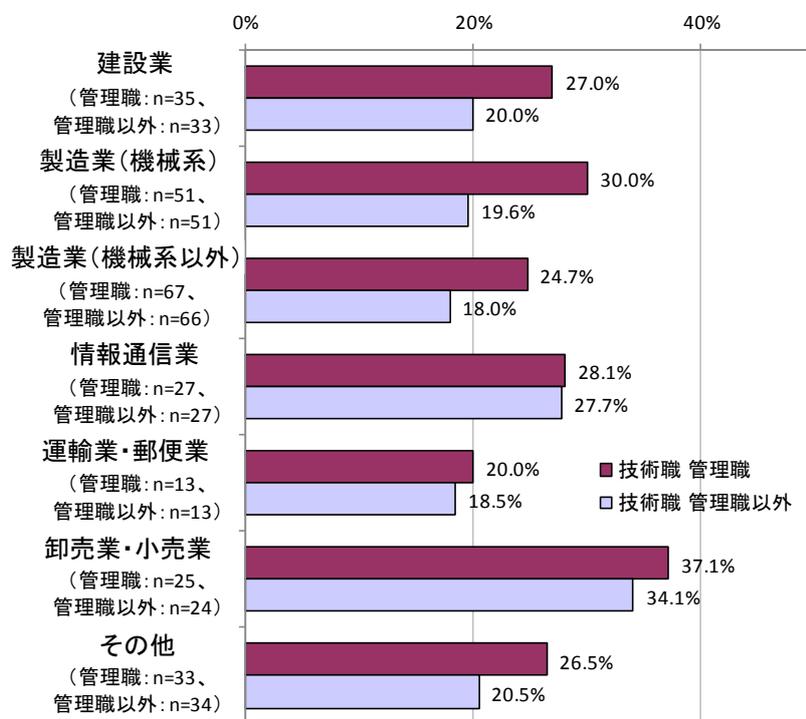
属性別にみると、技術職の給与（基本給・年俸制固定部分）に占める業績・成果の構成比をみると、管理職、管理職以外とも設立年が新しい企業の構成比が高い。

業種別では、卸売業・小売業と情報通信業で、管理職以外でも技術職の給与（基本給・年俸制固定部分）に占める業績・成果の構成比が高い。

図表 2-36 設立年別 技術職の給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素に占める業績・成果の構成比



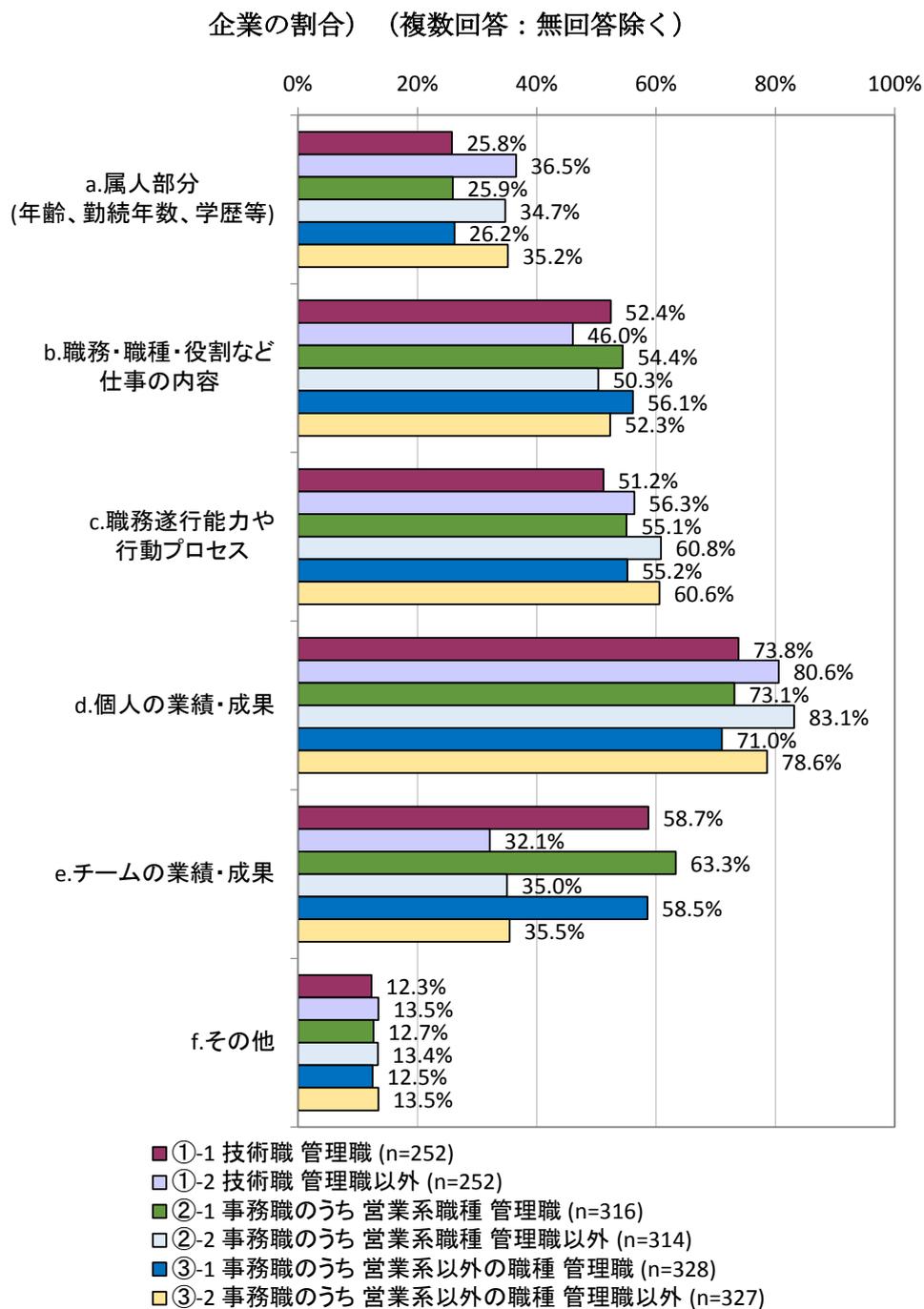
図表 2-37 業種別 技術職の給与（基本給・年俸制固定部分）の
決定要素に占める業績・成果の構成比



(2) 賞与

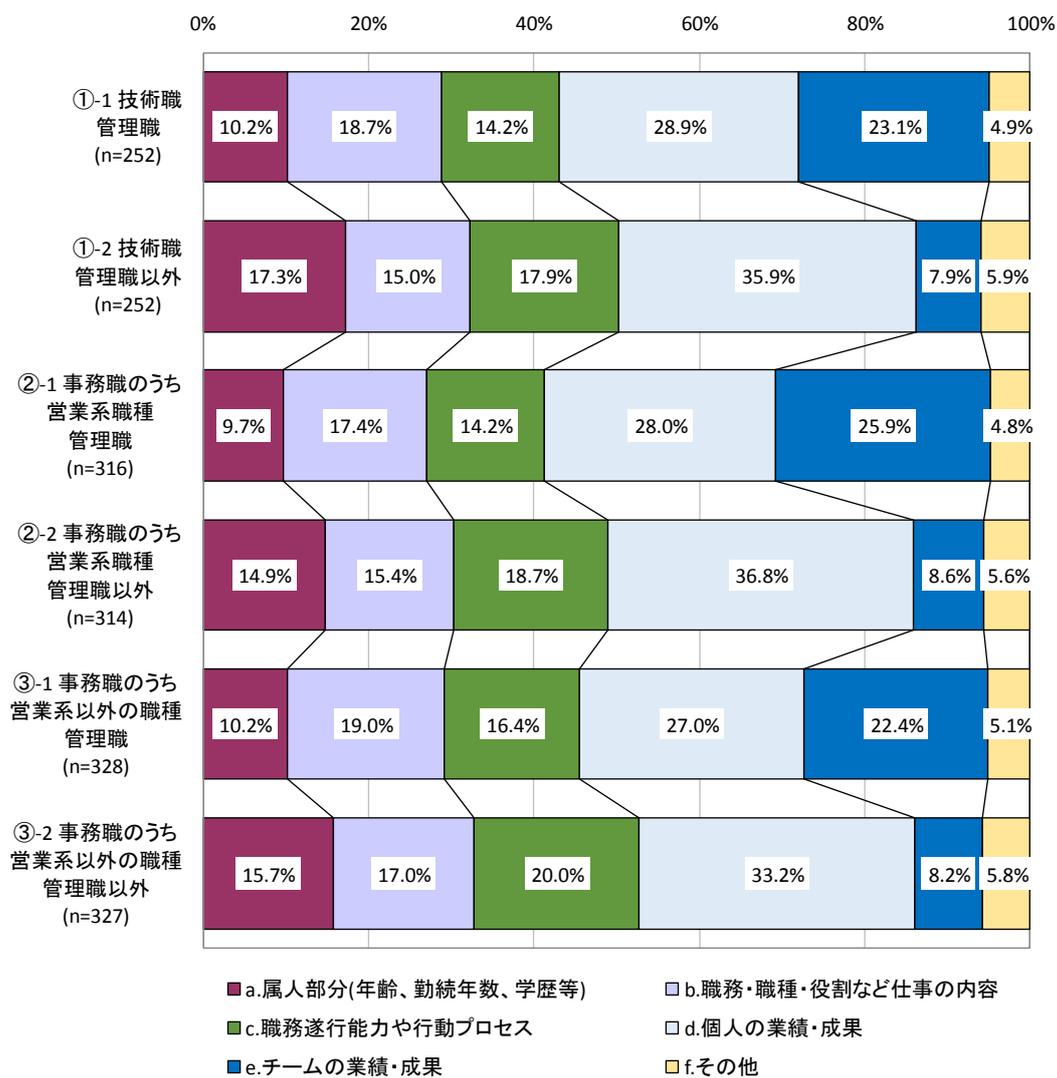
賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素としては、いずれの職種でも「個人の業績・成果」を7割以上の企業が決定要素としている。

図表 2-38 総合職の賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素（決定要素としている



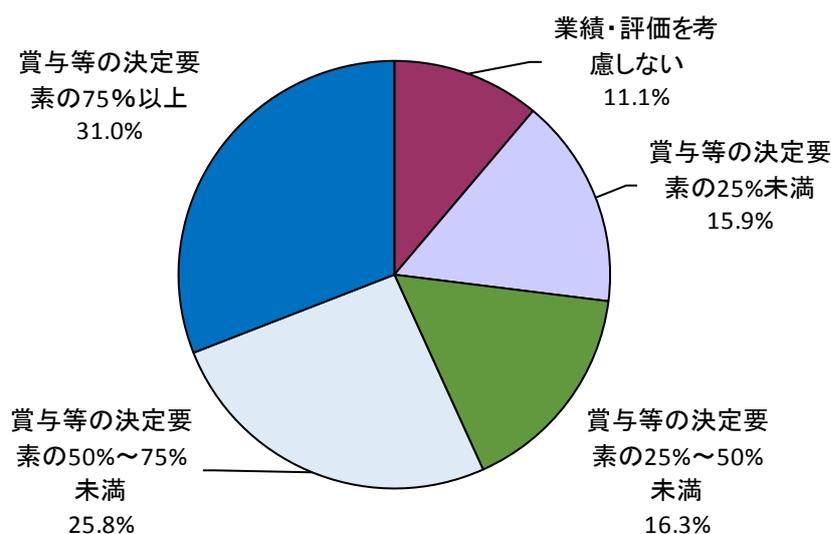
賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素の構成比の平均値をみると、いずれの職種でも、管理職では「個人の業績・成果」と「チームの業績・成果」がいずれも2割以上と比率が高く、管理職以外では「個人の業績・成果」が3割以上と比率が高い。

図表 2-39 総合職の賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素の構成比の平均値
(無回答除く)

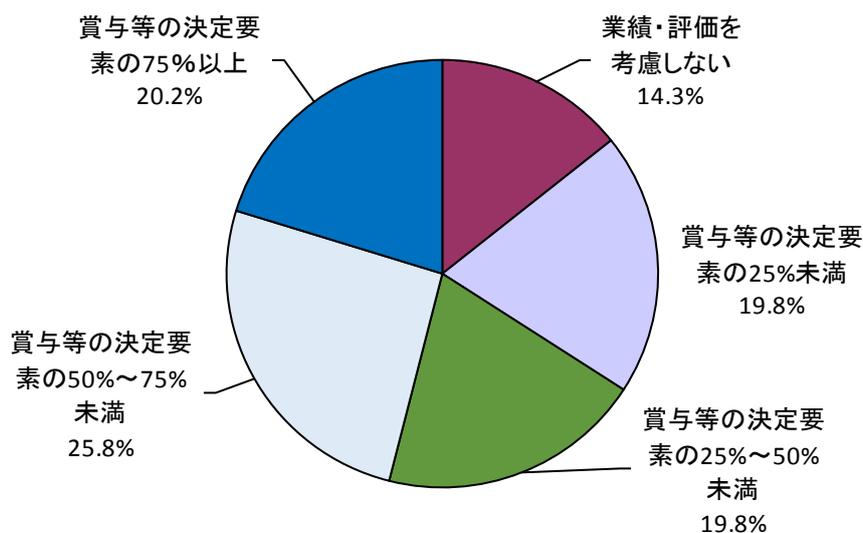


技術職の賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素における業績・成果（個人+チーム）の占める構成比をみると、管理職、管理職以外共に9割近くの企業は、業績・成果を賞与等の決定要素としている。管理職では、賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素に業績・成果が50%以上を占める企業が5割以上存在する。

図表 2-40 総合職の賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素に占める業績・成果の割合
（技術職 管理職）（n=252）



図表 2-41 総合職の賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素に占める業績・成果の割合
（技術職 管理職以外）（n=252）

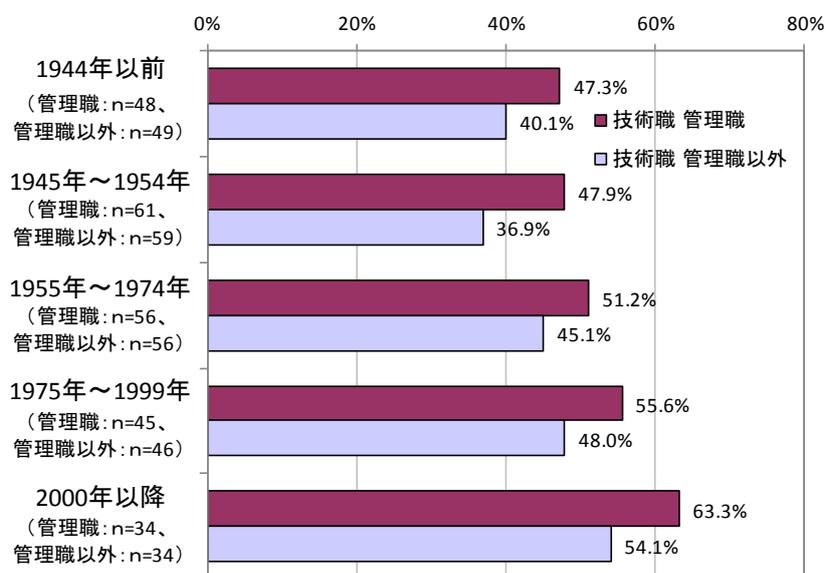


※業績・評価を考慮しないは、決定要素で「d.個人の業績・成果」「e.チームの業績・成果」がいずれも0%の企業。

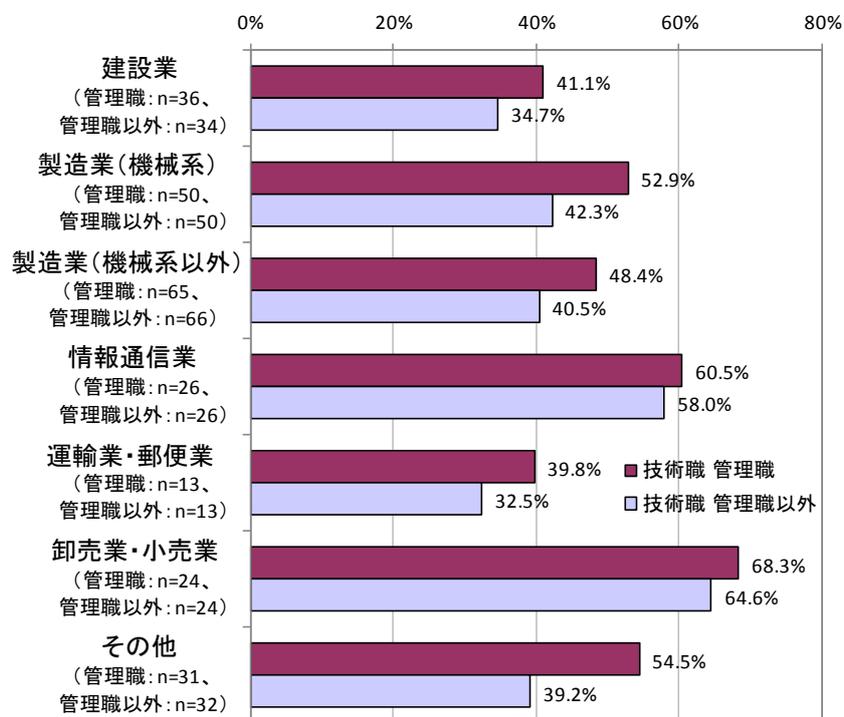
属性別に技術職の賞与（又は年俸制変動部分）に占める業績・成果の構成比をみると、管理職、管理職以外とも設立年が新しい企業の構成比が高い。

業種別では、卸売業・小売業、情報通信業で、技術職の賞与（又は年俸制変動部分）に占める業績・成果の構成比が高い。

図表 2-42 設立年別 技術職の賞与（又は年俸制変動部分）の
決定要素に占める業績・成果の構成比



図表 2-43 業種別 技術職の賞与（又は年俸制変動部分）の
決定要素に占める業績・成果の構成比



2-6-2 「業績・成果」要素の導入目的・ねらいとその達成状況

(問 19、問 20 は、問 18A.B.のいずれかの職種で「d.個人の業績・成果」「e.チームの業績・成果」の要素を1%以上と回答した方のみお答え下さい。)

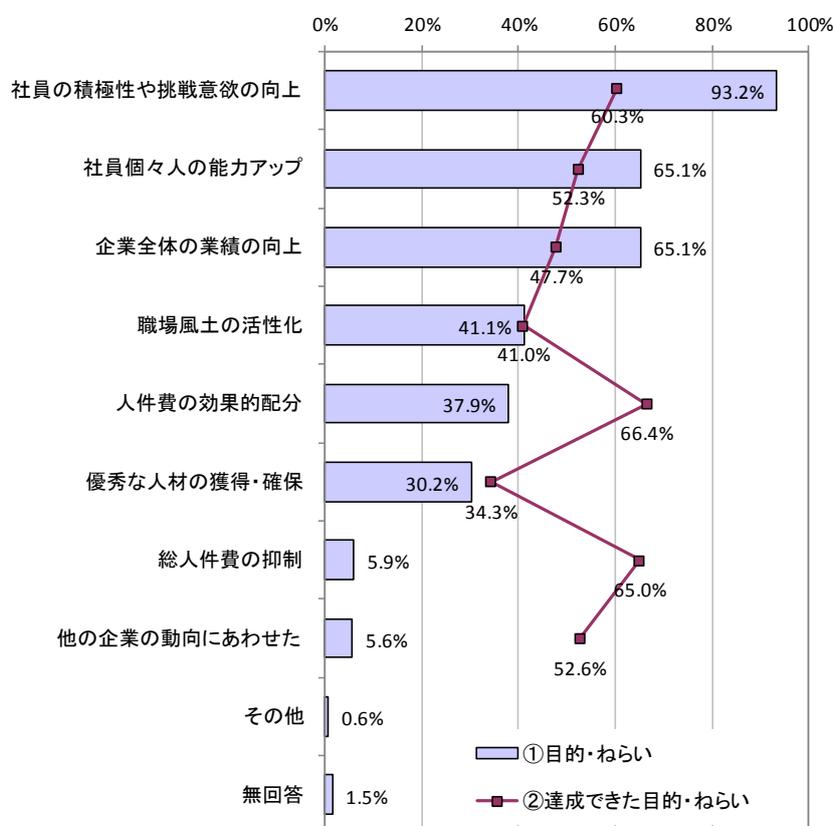
【問 19】 ①給与・賞与の決定要素に「業績・成果」を導入した目的・ねらいをお答えください。(複数選択)

② ①のうち、「業績・成果」を導入して目的・ねらいが達成できたものをお答えください。(複数選択)

給与・賞与の決定指標として「業績・成果」を導入した目的・ねらいは、「社員の積極性や挑戦意欲の向上」が93%で最も高い割合。「社員個々人の能力アップ」が65%、「企業全体の業績の向上」が65%、が続く。

達成できた目的・ねらいは、同様に、「人件費の効果的配分(66%)」、「総人件費の抑制(65%)」、「社員の積極性や挑戦意欲の向上(60%)」の割合が高い。「職場風土の活性化」や「優秀な人材の獲得・確保」は、3~4割程度の達成度にとどまっている。

図表 2-44 「業績・成果」要素の導入目的・ねらいとその達成状況 (n=338)



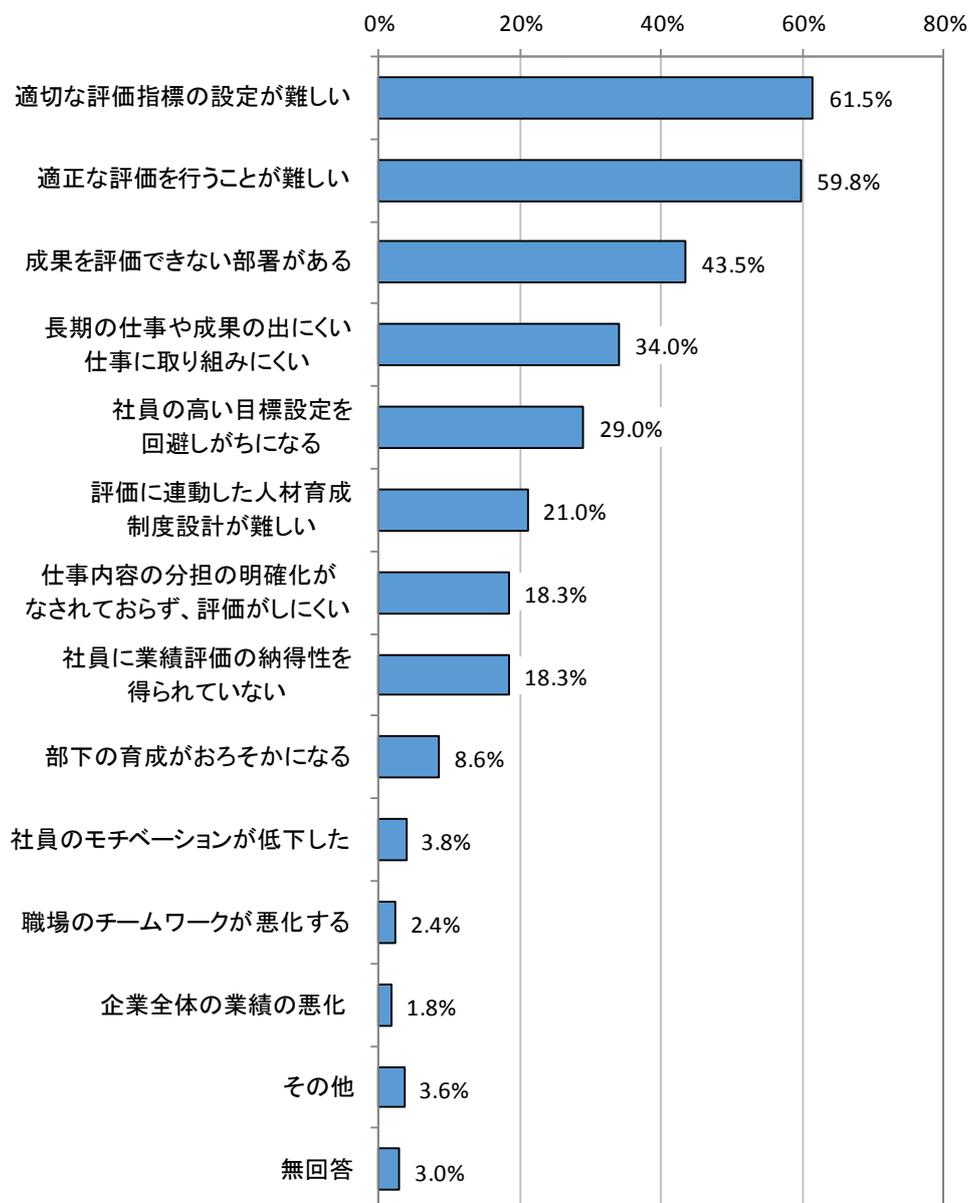
※②達成できた目的・ねらいは、①年俸制の目的・ねらいを選択した企業数を母数とした時の回答割合

2-6-3 業績・成果を踏まえた給与・賞与決定の課題

【問 20】 業績・成果を踏まえ給与・賞与を決定していることの課題をお答えください。（複数選択）

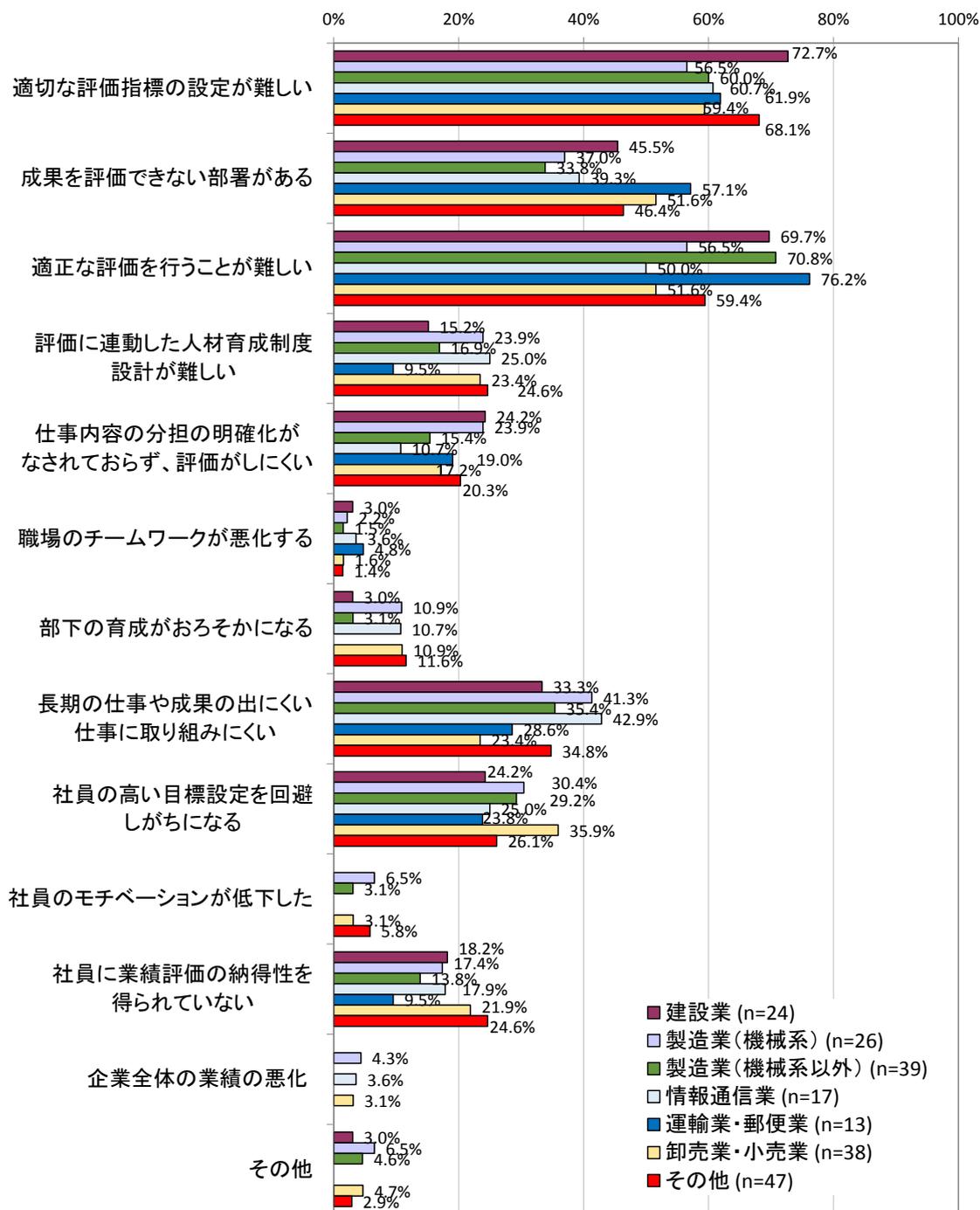
業績・成果を踏まえた給与・賞与を決定することの課題としては、「適切な評価指標の設定が難しい（62%）」、「適正な評価を行うことが難しい（60%）」の回答割合が高い。

図表 2-45 業績・成果を踏まえた給与・賞与決定の課題（n=338）



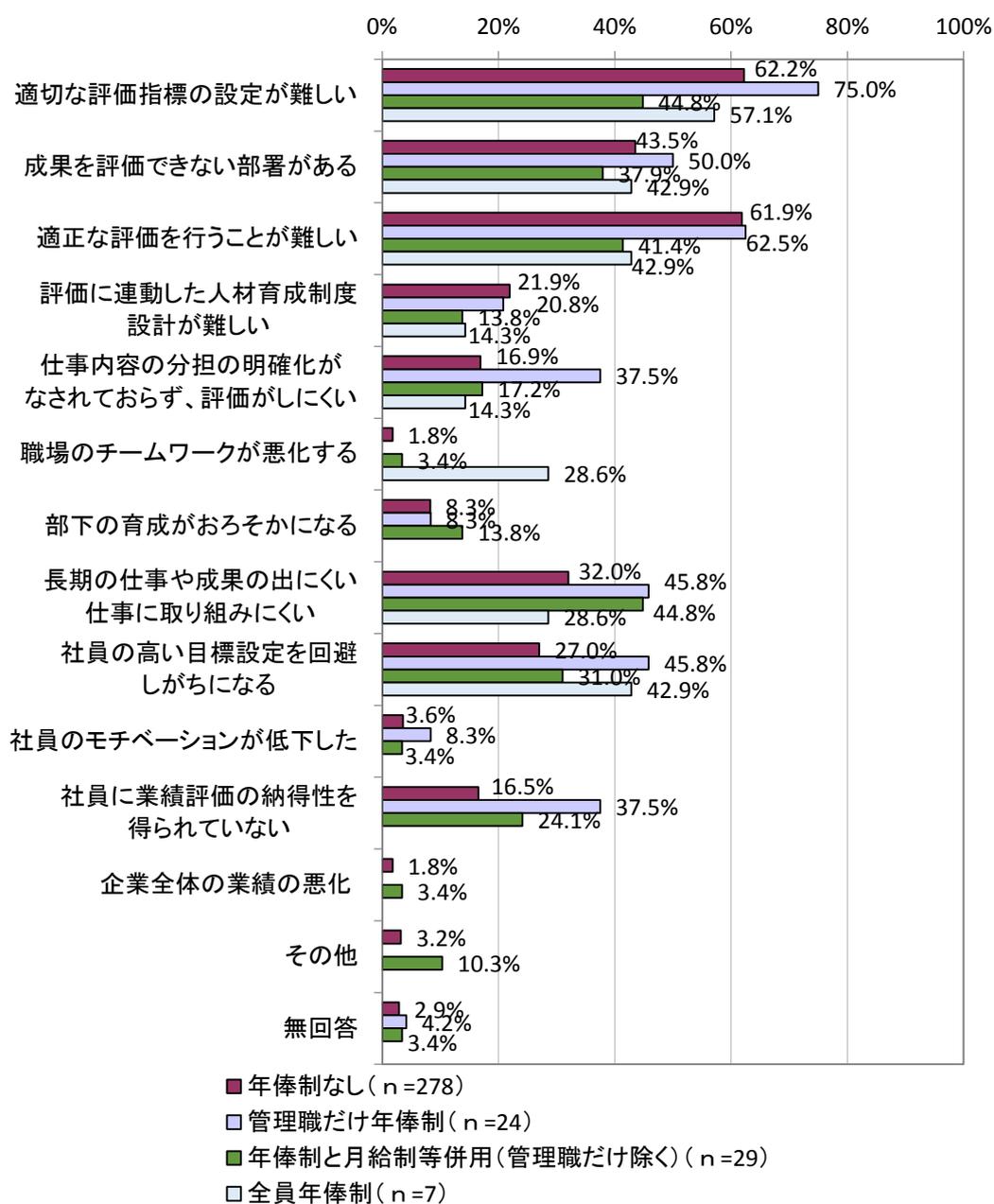
業種別に業績・成果を踏まえた給与・賞与決定の課題をみると、建設業において「適切な評価指標の設定が難しい」「適正な評価を行うことが難しい」、製造業（機械系以外）において「適正な評価を行うことが難しい」の割合が高い。また、製造業（機械系）と情報通信業において「長期の仕事や成果の出にくい仕事に取り組みにくい」の割合が他と比べて高い。

図表 2-46 業種別 業績・成果を踏まえた給与・賞与決定の課題



年俸制適用状況別に業績・成果を踏まえた給与・賞与決定の課題をみると、管理職だけ年俸制の企業において「適切な評価指標の設定が難しい」「仕事内容の分担の明確化がなされておらず、評価がしにくい」「社員に業績評価の納得性を得られていない」の割合が高い。また、全員年俸制の企業ではその回答数が7社と少なく留意する必要があるが「職場のチームワークが悪化する」の割合が高い。管理職だけ年俸制と全員年俸制の企業では「社員の高い目標設定を回避しがちになる」の割合が高い。

図表 2-47 年俸制適用状況別 業績・成果を踏まえた給与・賞与決定の課題

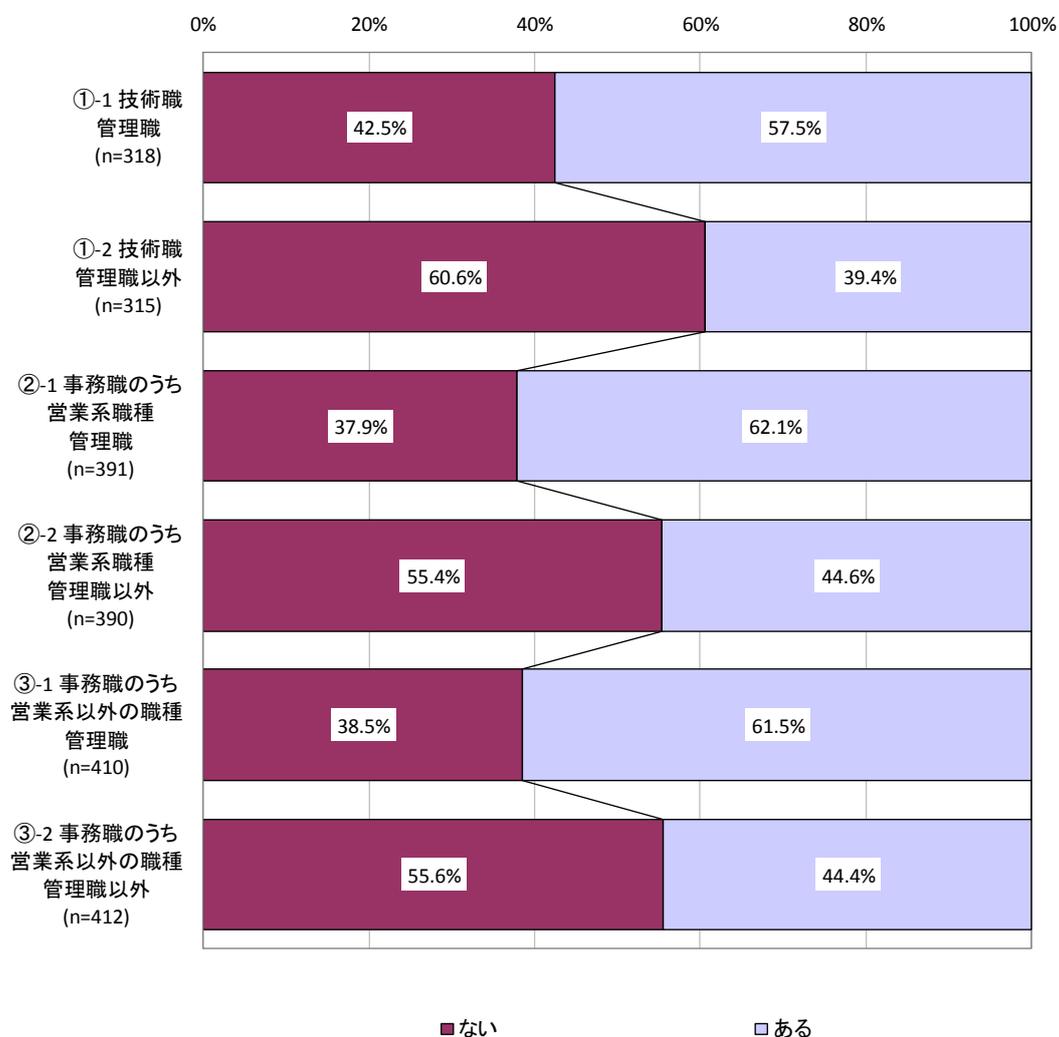


2-6-4 給与の減額

【問 21】 貴社では、給与制度の運用上、実際に給与額が前年度より下がることはありますか。(1つ選択) (2. ある、の場合) その下げ幅は、最大何%ダウンとなりますか。(数字記入)

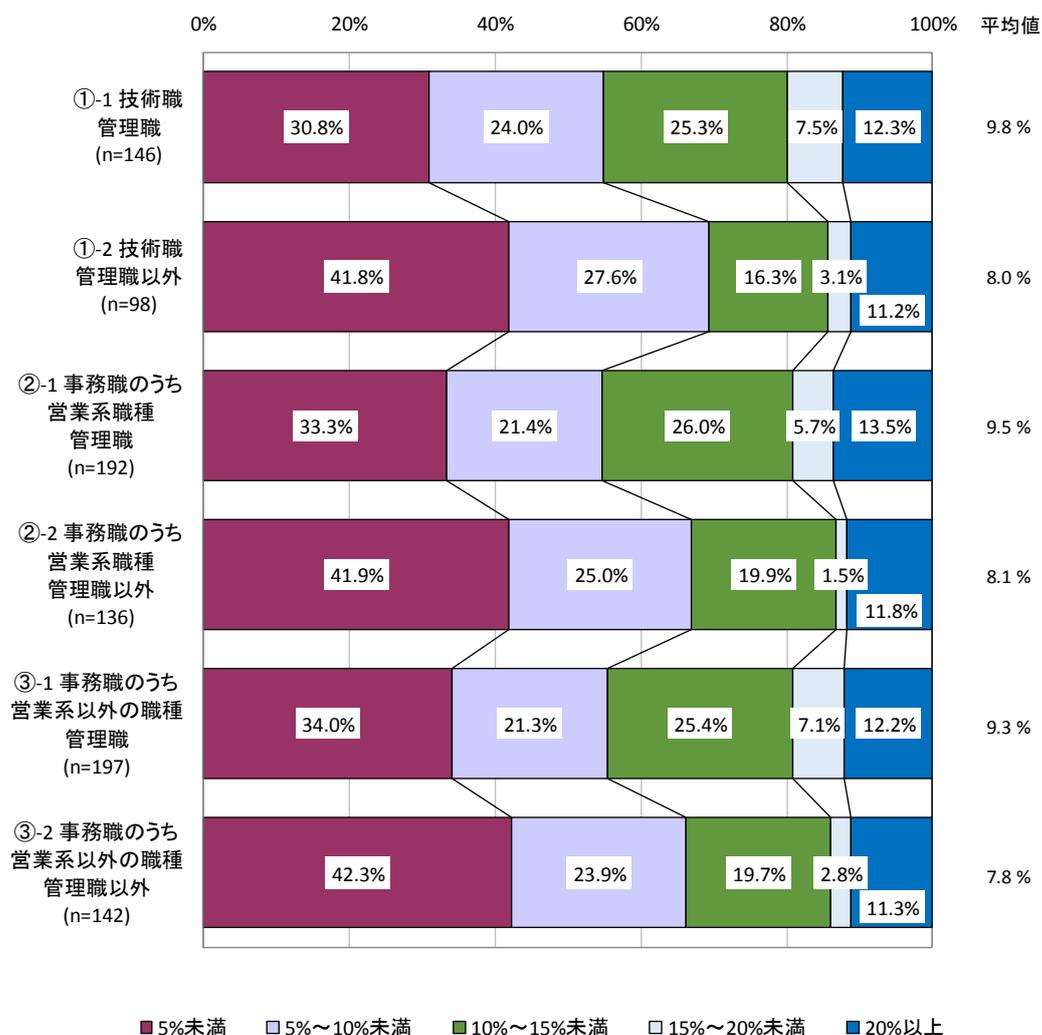
給与の減額は、管理職では「ある」が6割程度、管理職以外では4割程度となっている。技術職は、事務職と比べて「ある」の割合がやや低い。

図表 2-48 給与の減額



給与の減額がある企業において、最大下げ幅は、管理職、管理職以外とも「5%未満」の割合が高い。平均値では管理職の方が管理職以外よりも高い値となっている。

図表 2-49 給与の最大下げ幅



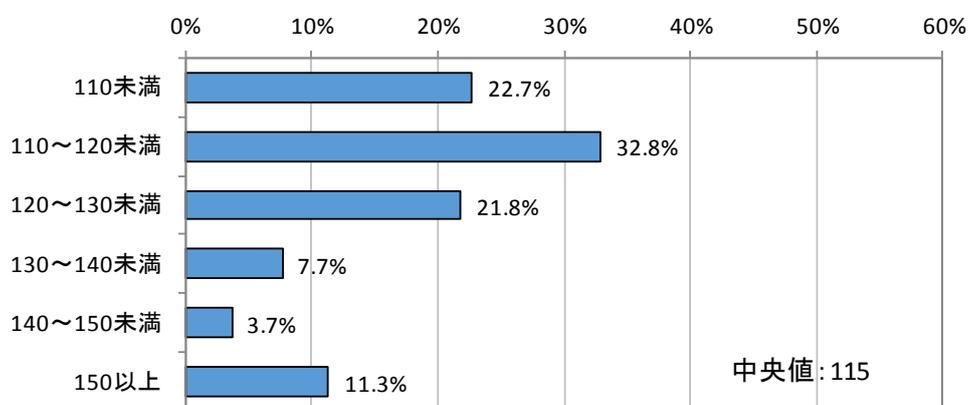
※上記は、制度上可能な最大の下げ幅であり実績ではないことに注意。

2-6-5 年間賃金の上限額・下限額

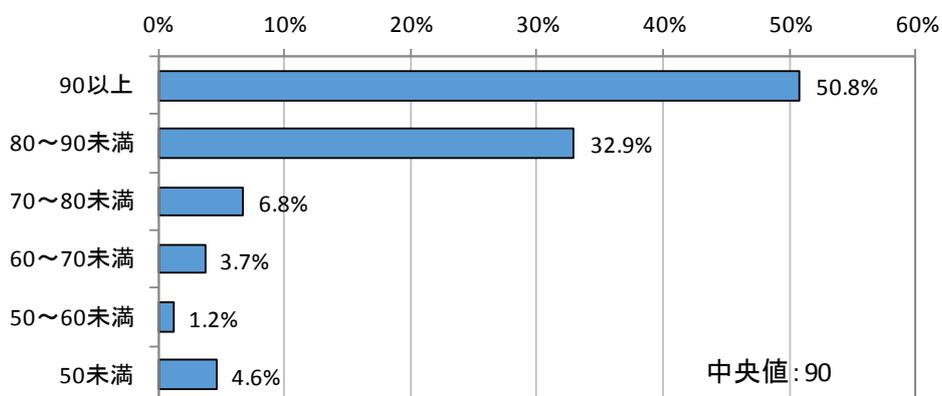
【問 22】 下記の年齢・職階における年間の賃金（給与＋賞与の総額）について、当該年齢・職階の平均的な賃金を 100 とした場合、実際に支払われている上限額、下限額はそれぞれどの程度になりますか。（数字記入）

いずれの年齢・階層とも、上限額では「110～120 未満」、下限額では「90 以上」の割合が高い。

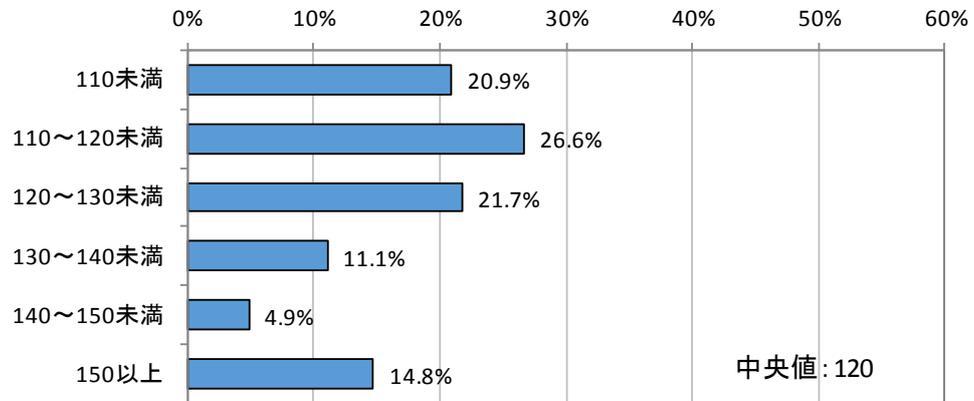
図表 2-50 年間賃金の上限額（40 歳 課長相当）（n=326）



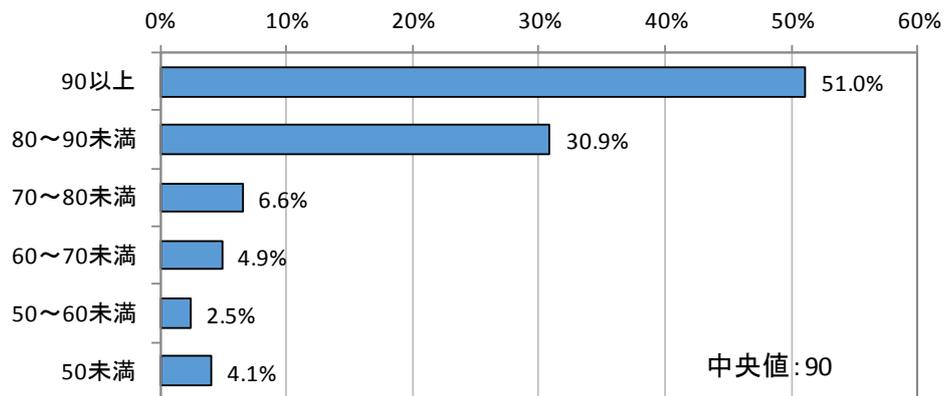
図表 2-51 年間賃金の下限額（40 歳 課長相当）（n=325）



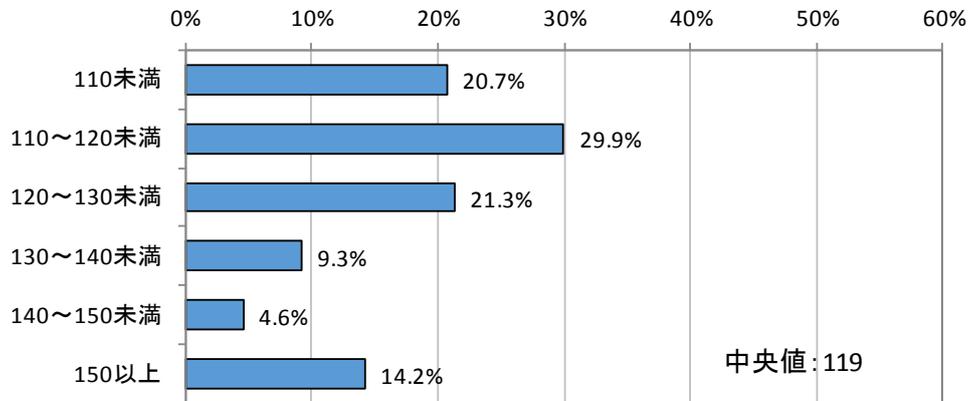
図表 2-52 年間賃金の上限額（40歳 部長相当）（n=244）



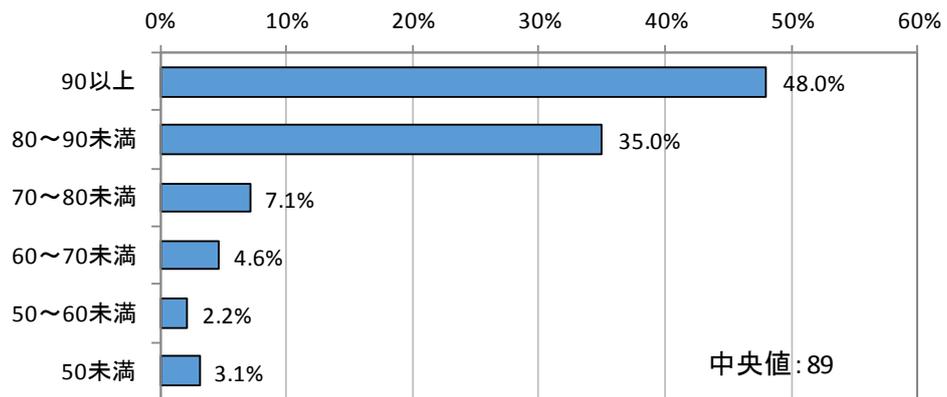
図表 2-53 年間賃金の下限額（40歳 部長相当）（n=243）



図表 2-54 年間賃金の上限額（50歳 部長相当）（n=324）



図表 2-55 年間賃金の下限額（50歳 部長相当）（n=323）

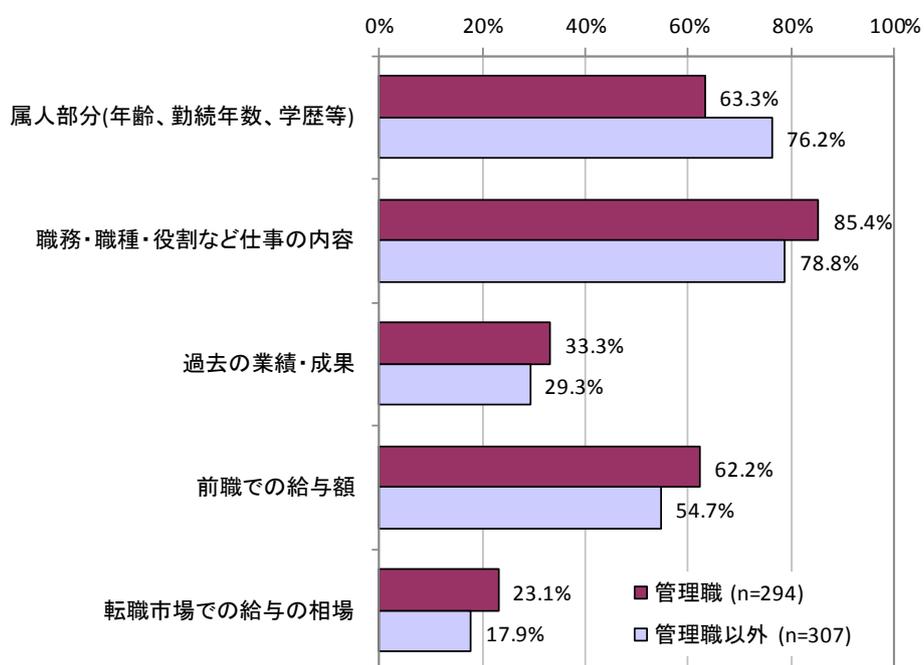


2-6-6 中途採用者の給与額決定要素

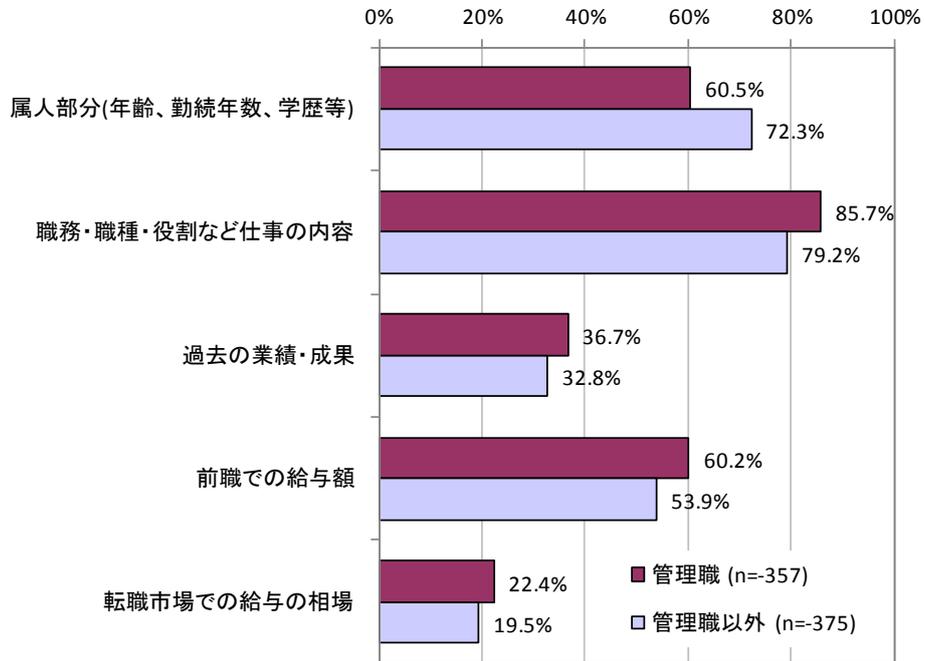
【問 23】 貴社の中途採用者の給与額は、以下のどの要素で決まりますか。（複数選択）

中途採用者の給与額の決定要因は、いずれの職種とも「職務・職種・役割など仕事の内容」の割合が最も高い。次いで、管理職では「前職での給与額」、管理職以外では「属人部分」の割合が高い。

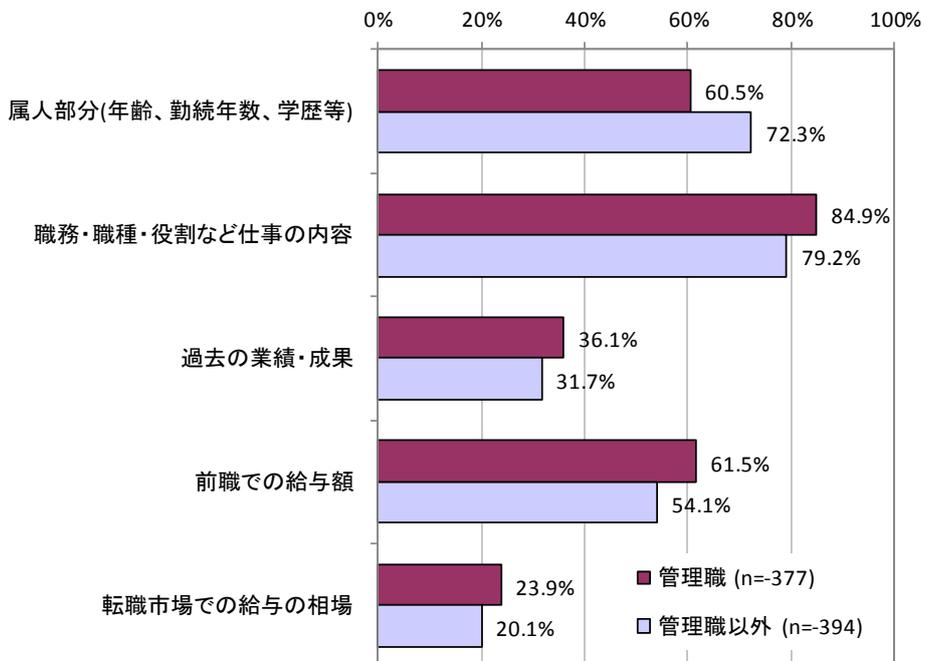
図表 2-56 中途採用者の給与額決定要素 ①技術職（無回答除く）



図表 2-57 中途採用者の給与額決定要素 ②事務職のうち営業系職種（無回答除く）



図表 2-58 中途採用者の給与額決定要素 ③事務職のうち営業系以外の職種（無回答除く）



2-6-7 過去5年間の給与制度の変更

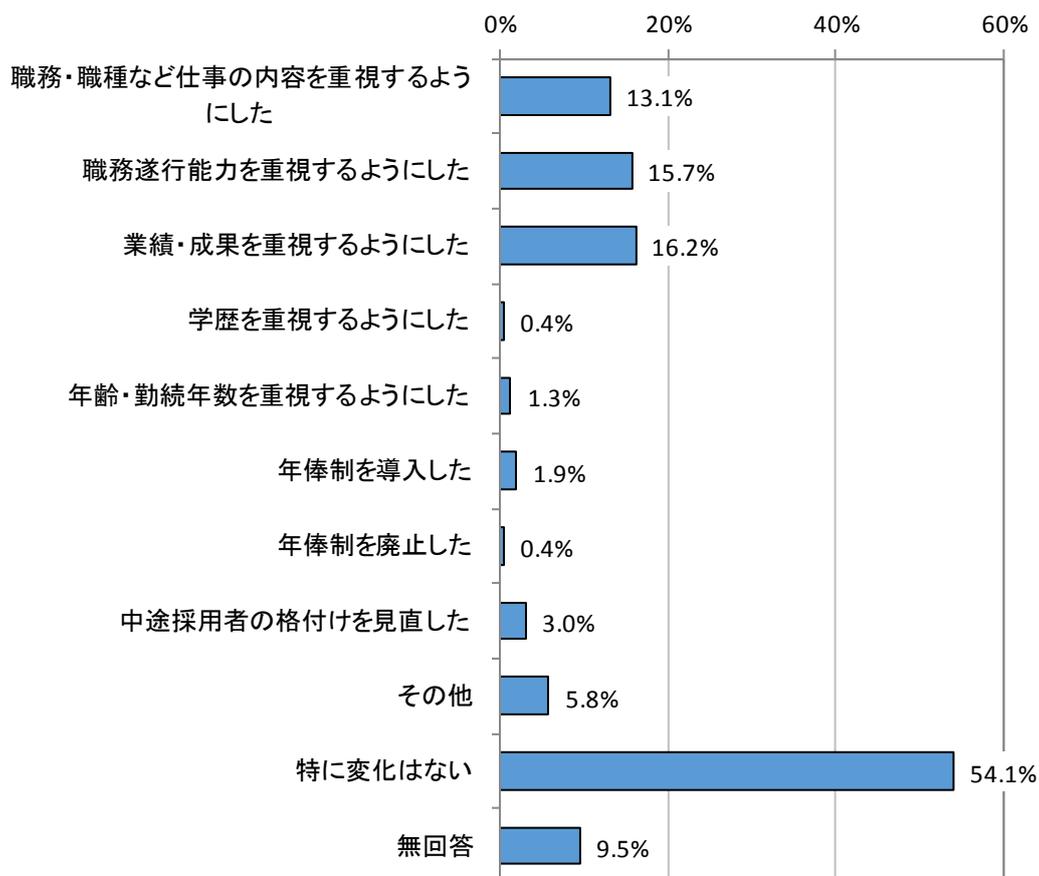
【問 24】 ①貴社の給与制度について、ここ5年（2014年～2018年）の間に変更したことをお選びください。（複数選択）

②上記の変更を適用した職種（例：2. 研究開発職に限定など）、及び変更をした理由（自由記述）をお答えください。

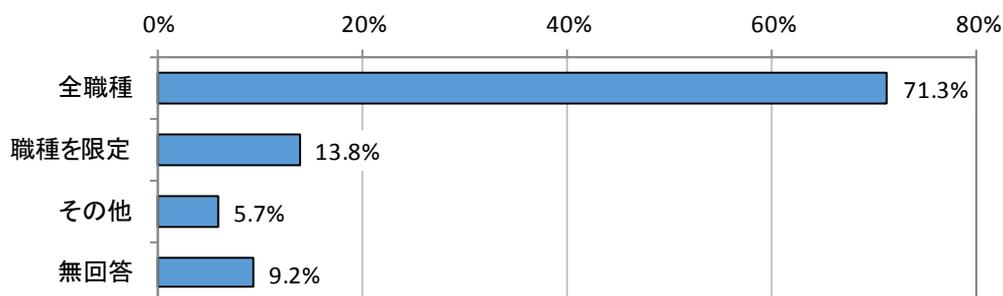
過去5年間に給与制度で変更したことについては、「特に変化はない（54%）」が5割を超える。

次いで「業績・成果を重視するようにした（16%）」、「職務遂行能力を重視するようにした（16%）」、「職務・職種など仕事の内容を重視するようにした（13%）」の割合が高い。

図表 2-59 過去5年間での給与制度の変更内容（n=464）



図表 2-60 過去5年間で給与制度の変更した職種 (n=174)



図表 2-61 限定して変更した職種 (自由記述)

限定して変更した職種(カッコ内は同様の回答の件数)
・総合職(5)
・管理職(3)
・営業職(3)
・エンジニア
・会計、研究開発
・一般社員
・営業、設計、工務
・営業以外の事務職
・介護支援専門員
・事務職
・住宅営業職
・上位管理職
・数値部門年俸契約者[係長以上]
・組合員
・総合職以外

図表 2-62 変更した理由 (自由記述)

過去5年間で変更したこと	変更した理由
職務・職種など仕事の内容を重視するようにした	・給与は固定給、賞与は業績給にしたため。
	・1. 年功色を薄め職務、役割を重視した制度にした。2. 優秀者の昇格のスピードアップを可能とするため資格等級の数を減らし給与の昇給額を増やした。
	・社員個々人の能力向上及び企業全体の業績向上を図るため。
	・役割の明確化 ・キャリアパスの明確化。
	・会社の業績などにより、毎年の昇給額が変動しないように改定した。
	・合併後の不具合修正のため。職務に応じた報酬体系、やりがいある人事制度。
	・年功色を後退させた制度に全面改定
	・職種間給与格差の是正、給与制度の公開
・処遇改善のため	
	・頑張ったものが報われる制度に変更(年功序列中心から職能等級制度へ)

過去 5 年間で変更したこと	変更した理由
	<ul style="list-style-type: none"> ・企業が変化に適合するためには社員 1 人 1 人が考え、自らが一歩先を見据えて行動する能動・自発的な人材と組織の確立に向けた対応として、人事制度を改定した。 ・役職に対する手当割合を大きくし、役職と年収の逆転現象を極力なくす設計とした ・優秀な人材確保のため ・成果だけではなく、プロセスの評価や、経営方針に対する行動についても評価しようということから。 ・能力から役割へ賃金ウェイトをシフトし、役職者としての責任の比重を強化。実績・行動の評価ウェイト配分を見直し、行動評価によるプロセス評価を従前より重視。人材育成項目を明確にし、人材育成を強化。 ・社員のモチベーションを上げる為 ・従来は職務遂行能力の比重が高い制度であったため、バランスの調整を行った ・担う職務の価値に応じた報酬、市場競争力のある報酬を実現、仕事基準でのメリハリのある処遇などを通じて、有能な人材の確保とリテンションを図りたいため ・管理職の処遇の厳しさを打ち出すと共に全社員から魅力ある制度とするため ・モチベーションの低下 ・労働基準監督署の指導のため ・管理監督者を区別した ・給与格差の適正化、再配分 ・業務負担に応じ職位手当の改定(加算方式)を追加した ・個人・組織の活性化、優秀人材の確保、総額人件費の適正配分 ・資格・経験を業種に活かしているため ・従来年齢・勤続年数により決まっていた給与部分があったが、個人の持つグレードに紐づく給与制度へと変更した。 ・世の中の水準からのベースアップ ・同一労働同一賃金を見据え、職務遂行の実態に合わせた給与体系を確立する為 ・年功制を見直し、より公平性・透明性・納得性の高い仕組みとするため。 ・年功要素がほぼ 100%であったことから、責任に応じた給与要素を組み入れた ・役割と責任を明確にし、給与を合わせた(年功制の廃止) ・職務遂行における労働環境・ハードシップ等の状況を鑑みて ・処遇の透明性と納得性を高めるため ・役割を明確化 ・役割責任と給与の関連性を明確にした
職務遂行能力を重視するようにした	<ul style="list-style-type: none"> ・離職率を下げるため ・①社員の能力向上のためにコンピテンシー評価を導入、②成果への意欲を高めるために MBO 評価の方法を見直し ・そもそも給与テーブルが存在していなかったため、社内公平性、マーケット妥当性の観点より変更を行った ・人事評価制度を導入。それまでは年功序列に加え、上司評価のみで昇給・昇格が決まっていた為、評価の理由が不透明なところがあった。各職位の賃金テーブルを社員に明示し、評価シートを導入。 ・これまで職務・役割を処遇制度の基軸としてきたが、環境変化のスピードが早くなる中で、予め規定・標準化された仕事内容の遂行では十分な成果発揮に繋がらず、発揮された成果や頑張りを適正に評価・処遇できているとはいえない状況が生じてきたため ・業種平均以上に見直し ・若手人材の登用 ・人件費抑制のため。

過去 5 年間で変更したこと	変更した理由
	・絶対評価とするために、コンピテンシーを明確化することで社員の理解を求めた
	・年齢や勤務年数でなく、よりチャレンジ・貢献した人が適切に処遇される制度を目指して改定を実施
	・能力に明確な差が出始めたため
	・グループ会社が統合したが、旧各社制度を新たに統一する際に適用。
	・明確な制度にするため
	・人件費の適正管理のため
	・諸手当等の廃止にあわせて社員の積極性や挑戦意欲の向上
	・求められる発揮能力が、時代とともに変化しているため
	・業績 100%評価をすると、増税による受注の落ち込みなど本人の責めに帰さない事由で大幅に給与が上下してしまうため。社員からの希望により。
	・従来制度は年功色が強く、頑張っても頑張らなくても同じ、という声が多かったため、制度改定を実施('15年)※能力・成果重視の制度を導入。
	・職能給、年齢給、勤続給を廃止し、職務能力を重視した。職務給と基礎給に変更した。
	・人材育成のため
	・人事制度改訂により
	・人税のモチベーション向上のため
	・世帯主手当分を職能給に一部組み替えた
	・正当な評価を行なうため
	・生産性を重視(長時間労働の抑制)
	・グループ会社の人事制度統合にあたり、給与体系を刷新しました。その際に、これまでの役職と給与が連動していた旧体系よりも給与に占める役職給の比率を下げ相対的に能力給の割合を引き上げることで、より柔軟なポスト登用が可能な制度としました。
	・自ら考えチャレンジし続ける人を公正に評価するため、成果としての数値をより適正に賃金に反映するため、役職定年年齢以降の継続的任用ルール・降職ルールの設定により人材の活性化を図るため
	・若い世代の能力個人差に対応するため
	・ベースアップするため
	・適正な人事評価を行う為
	・貢献度合は会社業績と連動すべきという考え
	・チームとしての業績向上を図るとともに、個々の能力アップのモチベーションを高めるため。
	・ベアを実施するにあたり、業績成果部分に上乘せをしたため
	・メリハリを付けるため
	・営業職のモチベーションを高めるため
	・会社の成長と社員の成長の一致
	・会社業績への意識を高めるため
	・遣り甲斐を見出す
	・個人ごと、年初に目標を設定し、年度末に達成状況を確認する制度を導入した。各個人が部署で求められる職務を理解することで、モチベーション向上を目的とした制度となっている。
	・個人のモチベーションアップと会社の業績アップのため
	・人材の育成
	・他企業の動向を重視
	・評価制度を見直したため
	・部門の業績に責任を持たせるため
	・より優秀な人材に報いるため
	・同一労働同一賃金の考え方をベースに成果を給与により反映できるようにするため

過去5年間で変更したこと	変更した理由
学歴を重視するようにした	・学歴による差が少なかったため、昇格の時期を一部見直した
年齢・勤続年数を重視するようにした	・評価の信頼性が低下していると捉えられたので一旦、年功序列を重視した形とした
年俸制を導入した	・給与体系にとらわれない採用を可能にした。
	・責任を明確にし、職責に合った貢献を期待するため
中途採用者の格付けを見直した	・給与相場への対応
	・初任給水準が上がった為
	・中途採用の強化あたり給与設定基準を再設定した。
	・前職給与や労働市場給与とのバランスを図るため
	・市場との調整のため
その他(55才以上の定期昇給を実施することとした)	・55才以降も、社員の活躍を後押しするため
その他(職務給部分の金額改訂ルール見直し他)	・シンプルかつ分かり易い方式への変更、ルールの全員への公開と合わせ評価結果への理解、納得感を高めた
その他(給与テーブルを細かくして、毎年昇給があるようにした。)	・モチベーション維持
その他(最低保証年俸の引き上げ)	・ベンチャー企業として、業績重視の体制だったが、社員の生活や離職率防止を考慮した結果。
その他(裁量労働制の廃止)	・労働時間把握による是正
その他(子育て支援特別手当の新設)	・子育て世代の支出増の対応
その他(手当の一部修正)	・職務負荷の応じた修正
その他(初任給改正)	・優秀な人材を確保するため
その他(設定する課題数を減らした)	・従業員・管理者の声を反映した
その他(相対評価から絶対評価に変更)	・成果だけでなくプロセスもより重視する為
その他(賃金レンジを変更した。ベースアップをした)	・モチベーションアップと採用率アップの為
その他(年齢給を廃止した)	・実力を重視するため
その他(目標管理制度を充実させた)	・個々の能力に応じた目標をできる限り具体的に設定してもらい評価することとした。
その他(役割給の導入)	・管理職層に対し、職能資格制度から役割等級制度に変更したため
その他(役職追加、職種分類、昇格スピード)	・職種ごとの業務遂行難易度が異なり、公平性とモチベーションを鑑みて格差を設けた。また、役職席がないことで給与増加できない仕組みに対応するため役職を増加
その他(役職定年制の導入)	・生涯定年制の導入、管理職の早期登用

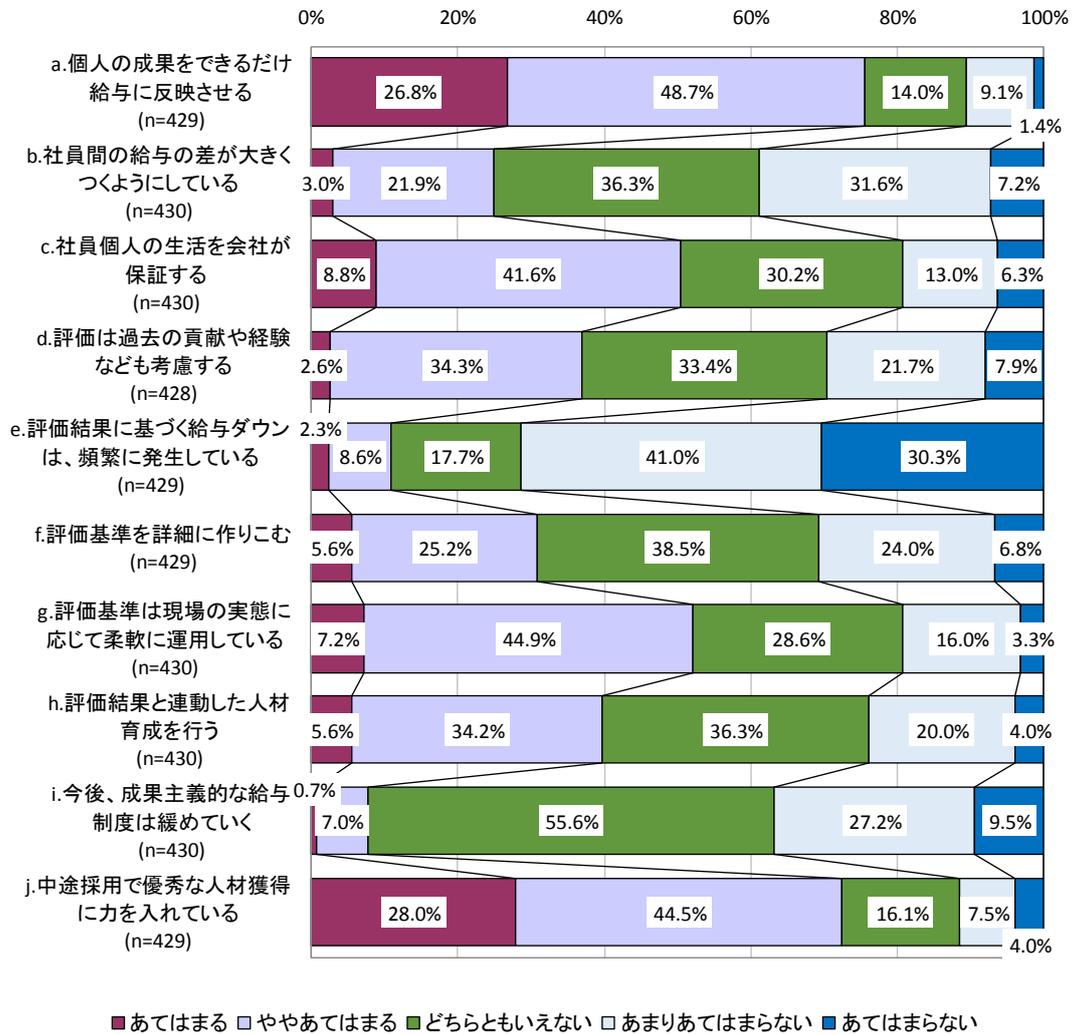
2-6-8 人事給与マネジメントにおける考え・実態

【問 25】 人事給与マネジメントとして、つぎの事柄は貴社の考えや実態にどれくらいあてはまりますか。a~jのそれぞれについて、あてはまる番号にそれぞれ○を付けてください。(1つ選択)

人事給与マネジメントにおける考え・実態について、あてはまる(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合が高いものは、「個人の成果をできるだけ給与に反映させる(75%)」、「中途採用で優秀な人材獲得に力を入れている(73%)」「評価基準は現場の実態に応じて柔軟に運用している(52%)」「社員個人の生活を会社が保証する(50%)」。

一方で、あてはまらない(「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」)割合が高いものとして、「評価結果に基づく給与ダウンは、頻繁に発生している(71%)」「社員間の給与の差が大きくなるようにしている(38.8%)」「今後、成果主義的な給与制度は緩めていく(37%)」があげられる。

図表 2-63 人事給与マネジメントにおける考え・実態（無回答除く）



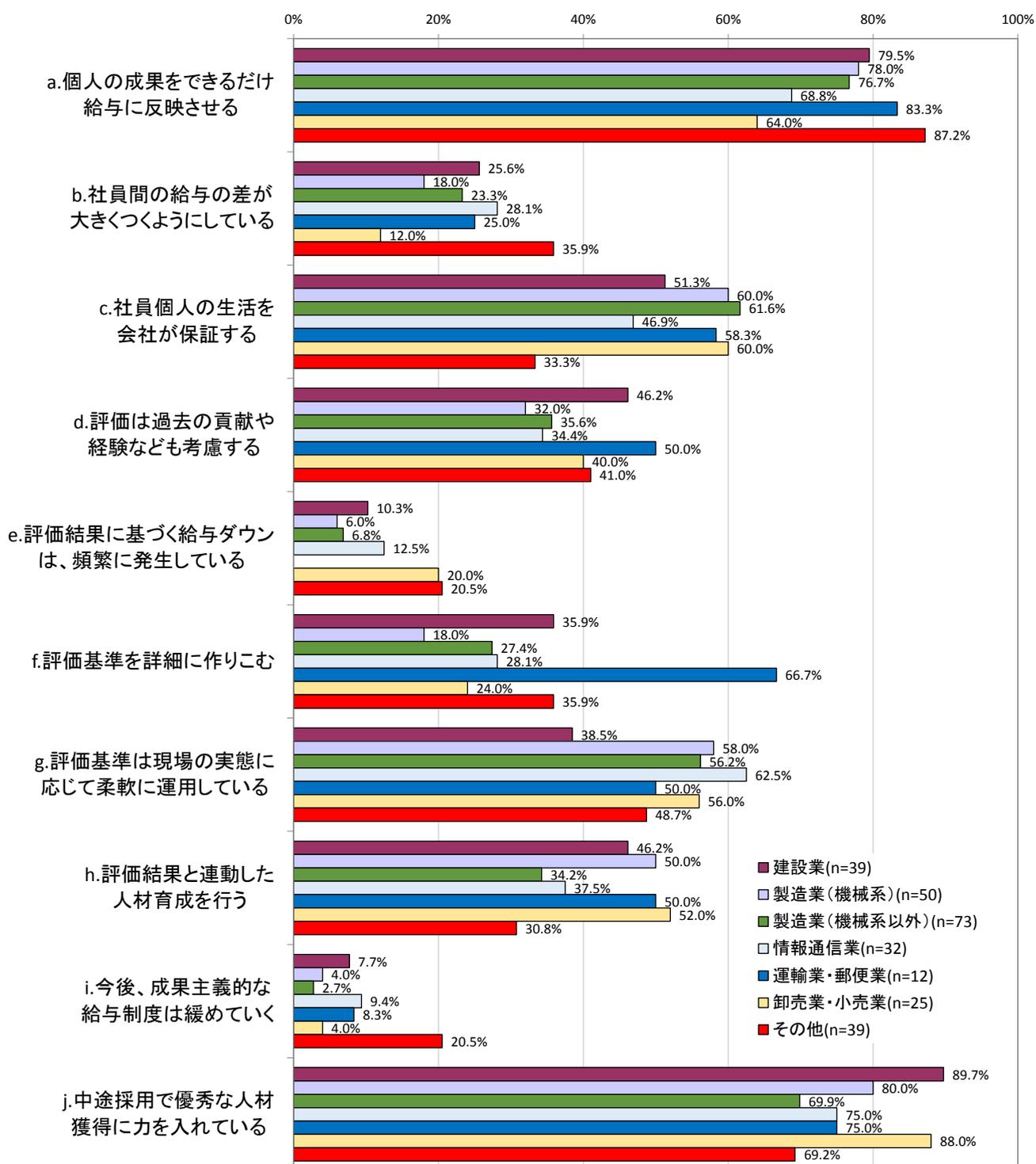
技術職のいる企業について、業種別に、人事給与マネジメントにおける考え・実態に関し、あてはまる（「あてはまる」＋「ややあてはまる」）の割合をみた。

「建設業」では、「中途採用で優秀な人材獲得に力を入れている（90%）」、「個人の成果をできるだけ給与に反映させる（80%）」の割合が高い。「製造業（機械系）」も同様に「中途採用で優秀な人材獲得に力を入れている（80%）」、「個人の成果をできるだけ給与に反映させる（78%）」の順である。「製造業（機械系以外）」は「個人の成果をできるだけ給与に反映させる（77%）」「中途採用で優秀な人材獲得に力を入れている（70%）」「社員個人の生活を会社が保証する（62%）」の割合が高い。「情報通信業」は、「中途採用で優秀な人材獲得に力を入れている（75%）」「個人の成果をできるだけ給与に反映させる（69%）」「評価基準は現場の実態に応じて柔軟に運用している（63%）」の割合が高い。

「情報通信業」は、他の業種と比べて「評価基準は現場の実態に応じて柔軟に運用している」の割合が高く、「個人の成果をできるだけ給与に反映させる」の割合が低い。

「製造業（機械系）」「製造業（機械系以外）」では、他の業種と比べて「社員個人の生活を会社が保証する」の割合が高い。

図表 2-64 人事給与マネジメントにおける考え・実態（業種別・技術職あり）
（無回答は除く）



2-7 給与・賞与決定における「業績・成果」要素が占める割合による影響

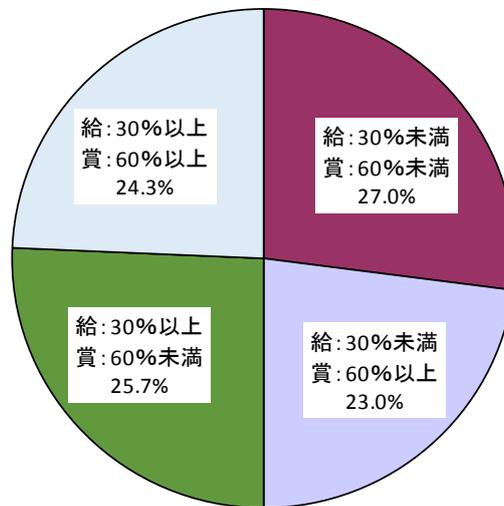
技術職管理職について、給与（基本給・年俸制固定部分）及び賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素における「業績・成果」要素（個人、チーム）の比率により、企業を分類して、その特徴をみた。

2-7-1 外観

給与（基本給・年俸制固定部分）、賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素に占める「業績・成果」要素（個人、チーム）の割合について、給与（基本給・年俸制固定部分）については、「業績・成果要素が30%未満」「業績・成果要素が30%以上」の2区分、賞与（又は年俸制変動部分）については「業績・成果要素が60%未満」「業績・成果要素が60%以上」の2区分、計4区分での分類を行った。¹

出現割合は、下記の通り。

図表 2-65 給与・賞与等における業績要素（個人、チーム）の比率による分類



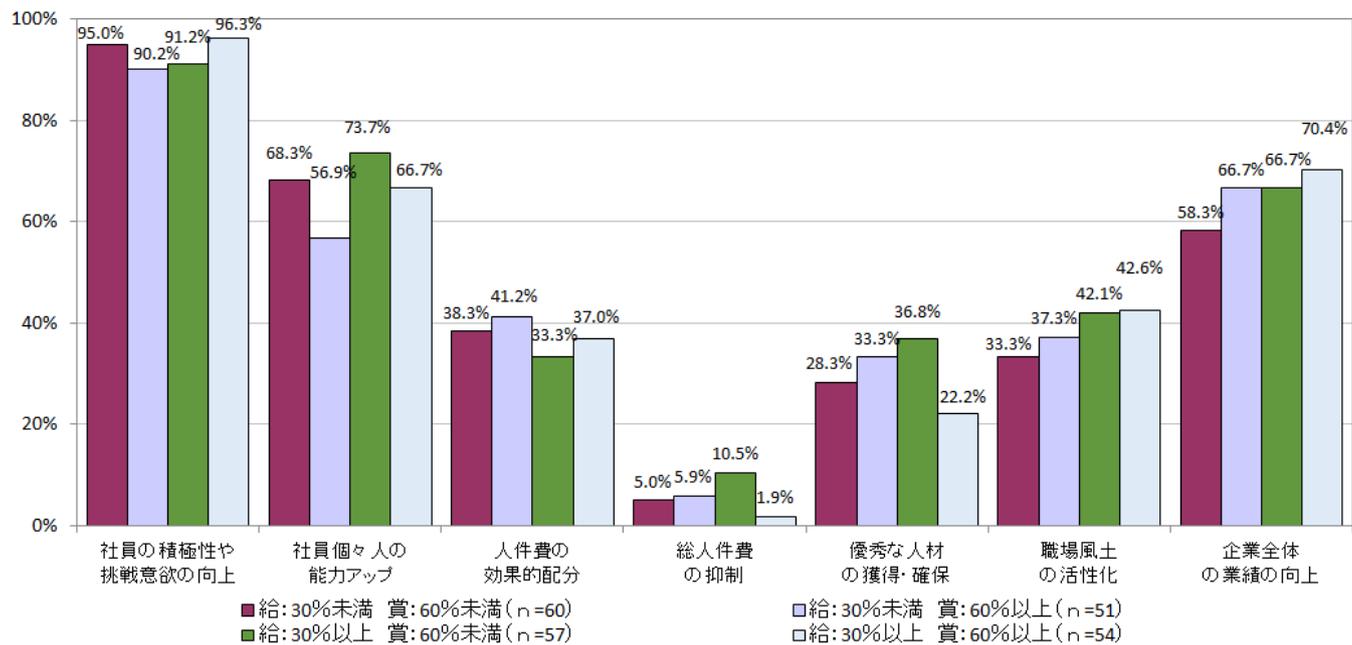
¹ 技術職管理職の給与・賞与に業績・成果要素を含む企業において、業績・成果要素割合の平均が、給与（基本給）が30%、賞与58%であった。そこで、給与（基本給）を30%、賞与を60%で区切っている。

2-7-2 「業績・成果」要素の導入目的・ねらい

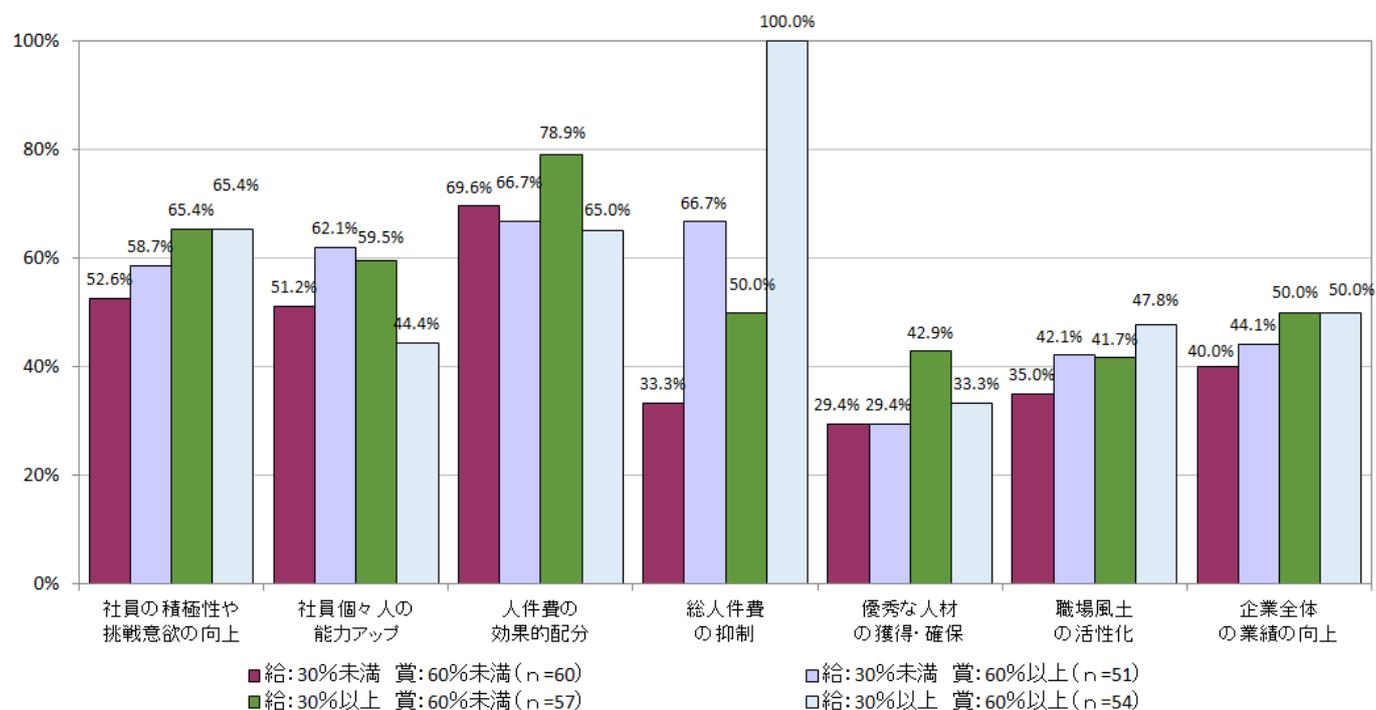
技術・管理職の給与決定要素において、業績・成果要素が「給与 30%以上、賞与 60%以上」の企業は、他と比べて給与決定要素に業績・成果要素を導入した目的・ねらいを「企業全体の業績の向上」とした割合がやや高く、「優秀な人材の獲得・確保」とした割合が低い。一方、業績・成果要素が「給与 30%未満、賞与 60%未満」の企業は、給与決定要素に業績・成果要素を導入した目的・ねらいを、他と比べて「職場風土の活性化」や「企業全体の業績の向上」とした割合が低い。

また、その導入目的・ねらいの達成状況では、業績・成果要素が「給与 30%以上、賞与 60%以上」企業は、他と比べて「社員個々人の能力アップ」を達成している割合がやや低く、業績・成果要素が「給与 30%未満、賞与 60%未満」の企業は、他と比べて「社員の積極性や挑戦意欲の向上」や「職場風土の活性化」、「企業全体の業績の向上」を達成している割合がやや低い。

図表 2-66 「業績・成果」要素の導入目的・ねらい



図表 2-67 「業績・成果」要素の導入目的・ねらいの達成度
(分母=目的・ねらい、分子=目的・ねらいが達成できたもの)

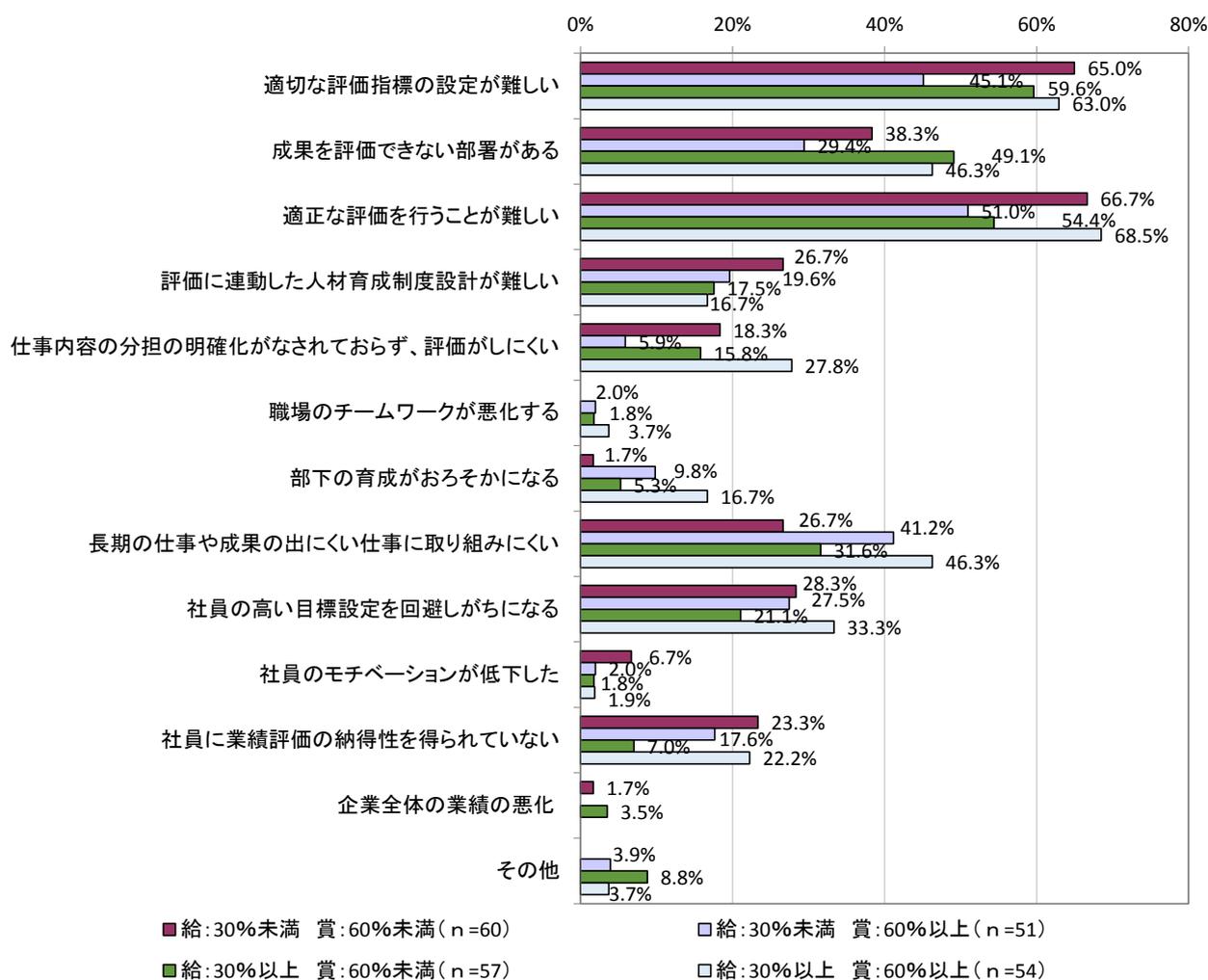


2-7-3 「業績・成果」要素の導入の課題

「業績・成果」要素の導入の課題をみると、業績・成果要素が「給与 30%未満、賞与 60%以上」「給与 30%以上、賞与 60%以上」企業は、他と比べて「長期の仕事や成果の出にくい仕事に取り組みにくい」の割合が高い。

「給与 30%未満、賞与 60%未満」と「給与 30%以上、賞与 60%以上」の企業では、「適切な評価を行うことが難しい」「社員に業績評価の納得性を得られていない」の割合が高い。

図表 2-68 「業績・成果」要素の導入の課題



第3章 ヒアリング調査

3-1 ヒアリング事例

アンケート回答企業等のうち、年俸制導入企業・業績評価比率の高い企業 8 社へヒアリングを実施した。なお、うち 1 社について企業の事情によりヒアリング内容の詳細は非掲載としている。

3-1-1 A 社（製薬業）

（評価結果に基づき毎年基本給の見直しを実施、一部の中途採用者には年俸制を適用）

（1）大学との人材交流について

①人材交流

- ・ 国立大学の創薬系の研究室に、社員（研究者）を派遣し、そこで研究を行っている。包括協定などを結んでいる訳ではなく、個別のネットワークを有する大学教員の元へ共同研究先として派遣している。定期的ではないが機会があれば行う。
- ・ 海外研究機関への派遣は、会社として年に 1 名は行っている。派遣先はほとんどが大学で、まれに大学以外の研究機関に派遣することもある。

②国立大学教員の採用、クロスアポイントメント制度

- ・ 国立大学教員の採用については、定年退職した方などに顧問やアドバイザーとして来ていただく可能性はある。一方で、現役教員は、企業内に最先端の研究設備があるわけではないので、教員側にメリットがない可能性もある。
- ・ クロスアポイントメント制度については、現在行っている大学との共同研究との違いがわからない。企業、研究者の互いにメリットがあれば行うかもしれないが、今のところメリットがわかりにくい。
- ・ 人事部の立場で考えた場合、教員に社員として来てもらった場合、マネジメントがスムーズに進むのかという心配はある。
- ・ 創薬分野では、大学の研究成果は、大学が公平・客観的な立場で薬の効果を検証していることに意味がある。教員が社員の立場で出した論文は、客観性・公平性の問題に抵触

する可能性が懸念される。そのような面から、クロスアポイントメント制度は難しい可能性がある。

(2)人事評価について

①人事評価の全体像

- ・人事評価は、「業績評価」と「定性評価」の2つの側面から行う。なお、この評価制度は、2年前から導入している。
- ・「業績評価」と「定性評価」の両者をあわせて、A,B,C,D という段階評価（人事考課）がなされる。

②業績評価について

- ・業績評価は、目標管理によって行い、目標の達成度によって評価が決まる。目標は部門・個人ごとに異なる。
- ・目標の決定プロセスは、下記の通り。
 - 1) 各部門で事業計画のブレイクダウンが行われ、部門長が部門の目標を定める。
 - 2) 部門目標を受けて、従業員個人がポジションなどに応じて、自分で目標を5~6個決める。また、目標の難易度や配分も自分で決める。
 - 3) 従業員が個人で決めた目標を受けて、従業員と上司の面談が行われる。面談で、目標の妥当性を検証し、適正な目標として決定する。
 - 4) 研究職の場合の目標として、例えば、新薬部門の場合は「期間内（数年のスパン）に、新規の合成物を●個発見する」、ジェネリック部門の場合は「スケジュール通りに申請・承認を行う」といったものがある。

③定性評価について

- ・2年前から、従業員の人物像を評価する定性評価を導入した。会社としてどんな人材を求めているかを明示化・文章化して、それを社員に伝えている。
- ・定性評価は、「能力」と「姿勢・行動」からなる。能力は、「コミュニケーション力」「管理能力」「問題解決力」「業務知識」「人材育成」からなり、姿勢・行動は「規律性」「協調性」「積極性」「責任感」からなる。
- ・評価項目は、社員にすべて開示している。これまでは評価軸を開示していなかったこともあり、開示したことは評判が良い。

④評価プロセスについて

- ・「業績評価」と「定性評価」について、目標に対しての達成度を%で数値化する。
- ・自己評価を行った後、上司と面談を行った上で、最終的な評価が決定する。評価者は、所属部門長と役員の2名であり、人員の多い部門については、課長等が一次評価者となり3名での評価となる場合もある。
- ・昇格・昇給評価が年1回、賞与評価が年2回行われる。
- ・賞与については絶対評価が基本であるが、評価の偏りなどをみて修正もある。昇格・昇給評価については考課分布が決まっており、評価を行った後、最後に役員会議で調整が図られる。

⑤評価者訓練等

- ・「評価に関する一般知識（ハロー効果、中心化傾向等）」「自社の目標管理を活用するための目標設定・フィードバックの方法」などの研修を行っている。
- ・評価結果については、各項目の%まで、全て被評価者に開示している。

⑥その他

- ・研究技術職の場合は、必ずしも半期で結果が出るとは限らない。半期で成果が出ない場合の評価の難しさを人事部は課題と認識している。

(3)給与制度について

①管理職の給与体系について

- ・2年前から、管理職の給与体系は、より個人の業績を反映する形に変更した。これまでは、毎年の評価結果が直に給与には反映されていなかったが、新規制度では、評価結果により基本給の見直しが毎年行われることになった。
- ・給与額の10%程度が年間の固定額となっている。残りの9割近くは、毎年変動する。具体的には、下記のような給与テーブルが設定されており、昇格状況（役割）による「資格」と、その年の「人事考課（人事評価の結果）」の2軸で給与額が決まる。この他、役職手当、営業手当もある。

給与テーブル

		←人事考課→			
		A	B	C	D
↑ 資格 ↓	1				
	2				
	3				
	4				

- ・人事考課結果（横軸）が1ランク異なると、月額で1万円程度の差（2%程度の差）となる。賞与についても、基本的には同じ考え方で額が決まる。
- ・給与と賞与で、人事考課の「業績評価」と「定性評価」の配分が異なる。給与では「定性評価」を重視し決定要素の8割程度を占める。賞与では、「業績評価」が6割程度を占める。

②管理職以外の給与体系について

- ・管理職以外の給与は、勤続年数等と資格で決まる。賞与は、管理職と同じく人事考課で差がつく。

③制度の変化について

- ・給与制度の改正は社員からも概ね評判が良い。今まで差がなかったものが、個人の頑張りや差がつくようになったことは、社員も望んでいたことのように思う。
- ・管理職の給与制度については、改正時に役職手当を新設した。それまでは、資格に基づく上記給与テーブルが基本給の大部分を占めていた為、現役の部門長よりも役職を下りた高年齢の社員の給与が高いというポジションとの逆転現象も起きていた。これを役割（現在の業務）に応じた手当を新設したことにより、業務内容と給与の支払額の適正化がなされた。
- ・賞与支給時に、部署の評価を支給率に反映させている。ただし、この部署評価制度については、社員からの評判があまり良くない。部門はそれぞれ役割が異なるため比較しにくい。評価が適正かどうかという不満が社員にある。

④年俸制の導入

- ・従来の給与テーブルにあてはまらない人材を中途採用したい場合（例えば、課長レベルだが部長レベルの報酬が必要な場合）、従来の給与テーブルにあてはめずに、年俸制と

して採用している。製薬業界は平均的に給与も高いため、専門的な能力を持つ人材（特定領域の研究者、海外経験のある人、製薬の品質保証に優れた人材など）を中途採用するためには、相応の給与設定をする必要がある。なお、年俸制の適用者はごく一部となっている。

- 年俸制対象者でも、契約内容によっては、通常の従業員の状況に見合う形で退職金を支給する場合もある。なお、退職金はポイント制となっている。
- 年俸制対象者の評価は、より専門的な部分を評価している。評価時には、本人に成果を自己評価してもらうようにしている。
- 年俸制対象者は、賞与に違いがある。一般社員は会社の業績が賞与に反映されるが、年俸制対象者の賞与は会社業績に左右されず、個人のパフォーマンスのみで額が決まる。

(4) 中途採用について

- 中途採用の給与額については、年齢やキャリアから社内基準をみて決める。ただし、前職の給与額や、他社の水準、本人の希望などと合わない場合は調整を行う。通常の給与テーブルで調整しきれない場合は、年俸制に切り替えて対応する。
- 中途採用については、会社側も実態を伝え、中途採用者の方も本音で希望等を伝えてもらいすり合わせを行う。ミスマッチがないように事前にすり合わせを丁寧に行う。
- 採用時に、求めるミッション、会社の雰囲気、将来的な給与額の見込みや、60歳以降の雇用状況などを伝えて（安定的に長く働きやすい会社であることを伝えて）、納得した上で入社してもらう。そのため、定着率も良い。

3-1-2 B社（鉄鋼業）

（課長以上は業績重視の年俸制を適用。評価結果に基づいた給与テーブルで額を決定）

（1）大学との人材交流

①従業員の派遣

- ・現在、国立大学 2 大学に、社内研究所の研究員が准教授として派遣（出向）している。寄附講座を設置し、その講座の授業を担当したり、ある教授の研究室に配属され研究室での学生指導を行ったりしている。講義の内容は、派遣されている研究者に応じて異なる。
- ・派遣期間は 2 年間で、必要に応じて 1 年間延長する場合もある。
- ・研究活動を社内だけでなく、外部に広げていこうという考えから始まった。

②大学教員の活用

- ・アドバイザーとして契約している大学教員が 1, 2 名いる。定期的に出勤しているわけではないが、タイミングを見て指導を受けている。

③大学教員の採用

- ・大学教員の採用は、過去 2 名いる。1 名は 50 歳以上のベテランで、部長職などの管理職ではなく、専門職として技術指導をしている。
- ・もう 1 名は、30 代の社員。大学で 5 年間の任期終了のタイミングで採用した。研究内容が、自社で必要な分野であった。
- ・今後の採用については、専門性が合えば可能性はある。課題は、大学と企業の働き方の違いにある。
- ・例えば、大学と企業では研究のやり方に違いがある。当社では、研究員（総合職）が、技術員（現場職）に指示を出して研究を進める。このやり方にギャップを感じる大学出身者の方もいる。
- ・また、当社研究所は、自由な部分を残してはいるものの、会社としての研究方針はあり、期限もある。このような制限のある中で、研究成果を残せるかが企業研究者には重要といえる。

④クロスアポイント制度について

- ・クロスアポイントについては、分野が合致して、かつ会社にメリットがあれば可能性はなくはない。

- ・現状でクロスアポイントメント制度を活用していない理由として、分野の問題がある。企業として期待したい分野はピンポイントになる。そのピンポイントの研究を、大学の研究者が興味をもって研究するかという問題がある。また、そのピンポイントの分野の研究者を探すことに注力することは、マンパワー的にも難しい。大学等から話があれば検討するが、今のところ、そのような話はない。
- ・その他、大学と企業での処遇の差や、秘密保持などの問題がクリアできないのではないかという懸念がある。処遇差があった場合、大学が負担してくれることは可能なのかという問題はある。また、業務比率などを決めても、本当に守られるのかという問題もある。
- ・クロスアポイントメント制度を活用する可能性がある分野は、商品化を前提としない基礎部門の研究。ただし、当社の基礎研究部門は規模が小さいため、大学教員の研究分野とマッチングさせるのは難しいのではないかと考える。

(2)人事評価について

- ・目標管理制度を導入している。年1回評価（評価期間は4月～翌年3月）であり、評価結果は、給与、賞与、昇進・昇格、配置等につなげる。
- ・年度初めの4月に、社員各自が目標を立てて、目標に対するウェイトづけを行う。その目標は上司と面談を行い確定する。
- ・目標はできる限り定量的なものにするようにしている。例えば、研究職・技術職は、特許の申請数、生産プロセスの開発数、ライン稼働率などがある。
- ・年度末には、各目標に対して達成できたかを自己評価する（各目標に対して、取り組み姿勢などの視点からも評価をする）。この自己評価を用いて、上司と評価面談を行った上で、目標に対しての評価を決定する（評価面談時期は12月～3月頃）。
- ・評価は、原則上司2名が行う。一般社員であれば、室長と部長の2名となる。
- ・評価面接は、振り返りの場でもあり、上司と部下とのコミュニケーションや評価を通じた育成といった側面も強い。
- ・各目標に対する業績評価、さらに能力や役割、行動プロセスなどを加味し、上司は5段階の総合評価を行う（ここまでは絶対評価）。
- ・社員全員の総合評価結果について、人事部も交えて人事評価が行われる。ここで評価結果について調整が行われる。評価結果の分布は、学歴・年齢・役職で決まっており、40

歳代後半程度までは、年齢が上がるほど、SやAなどの上位の評価結果の社員が増える。
このような運用のため、評価には年功の側面も強い。

(3) 給与・賞与制度

① 概要

- ・給与制度は、入社6～8年目まで(20歳代)が「本給制」、係長・副課長(30～40歳前半)が月給制(月俸制)、課長以上が「年俸制」となっている。
- ・本給制は、本給(ベース給)、年齢給、職能給の3つから構成される。若手の間は年齢が上がるほど給与も上がるようにしており、90%は年齢給と本給で決まる。人事評価結果は、職能給部分に反映されるが、業績・成果より、能力や行動プロセスを重視して評価される。
- ・月給制は、年俸制までの移行期間として定めている。月給制と年俸制は同じ制度体系であるが、年俸制の方がより業績・成果を重視している。
- ・月給制・年俸制は、各役職(係長、副課長、課長、副部長、部長、理事)で給与・賞与テーブルが決まっている。評価結果に応じて、テーブルにおける区分が決まり、その区分にあたる給与が支払われる。
- ・評価区分の数は、役職によって異なっている。係長は3段階、副課長は9段階、課長は6～7段階となっている。上に行くとも3段階になる等、段階は少なくなる。
- ・評価の項でも述べたように、評価区分の分布は、学歴・入社年次・役職で決まっており、40歳代半ばまでは、年齢が上がるほど、評価区分の上位者の割合が増える。そのため、結果的に年功制が一定程度担保される仕組みとなっている。ただし、本給制は、年齢に応じて黙っていても上がっていく部分があるが、月俸・年俸になると成果に応じないと上がらない。
- ・賞与も同様の仕組みで決まる。ただし、賞与は業績連動型のため、給与とは異なりテーブル(額)が会社の業績によって変わる。年俸制については、年俸の半期払い部分と呼んでいる賞与がある。
- ・年俸制でも退職金や各種手当(単身赴任手当、帰省手当、社宅手当など)は支払われる。本給制や月給制と同じ。

② 給与の変動状況

- ・評価結果は、AからE、EからAなど、前年と比較して乱高下することはない。基本的

に、前年と比較して上下1段階程度の変化に留めている。

- ・そのため、給与額は、理論値としては前年度から最大35%下がることもあるが、実際に下げることはない。給与について、一度上げた額を下げるのは、実際にはなかなか難しい。生活保障の面もあるので、昨年の評価結果をベースに、今年度の評価が行われる。

③給与格差の状況

- ・同年代・同役職の賃金の上限額・下限額についても、理論値では40歳課長相当では、平均100に対し、下限60になることがあるが、実際には下限80~90となっている（上限120は実際に支払うことがある）。
- ・給与月額格差は、例えば、係長であれば、評価結果で2-3万円の差がつく。賞与によって変わってくるが、おおよそ年収で60~70万円の差がつく。

④課題

- ・適切な評価ができていないのは課題となっている。社員アンケートなどでは、評価の公平性についてのコメントも多かった。
- ・部下の育成についても課題といえる。年俸制は、個人の成果だと認識し、部下の育成までは範囲と考えない社員も多い。また、部下の育成は短期で成果が出ないので、成果としてみえにくいという問題もある。
- ・業種的に投資から利益が出るまで時間がかかる。また、会社のローテーション上、5年も同じ部署にいる人がいない。業務に取り組んでいた時期に、たまたま赤字である場合もあるので、本人の努力と成果が必ずしもリンクするとは限らない。長期的なスパンでの管理が難しいという問題もある。
- ・人事から評価者に対して、業績・成果に偏重しないで、その本人の人物を評価するように伝えている。業務のやり方なども評価の対象としている。

⑤給与制度の変化

- ・56歳になった時に賃金が減る年功的減額制度がある。今までは20~30%の減額であったが、これを平成27年12月から10%の減額に留めた。これは、今後の高齢者の活用を見据えてのことである。

(4)中途採用

- ・中途採用に職種の偏りはなく、バランスよく採用している。
- ・中途採用の給与は、最終的に社内の給与テーブルでの評価に移っていく。そこで、前職

の給与や本人の希望を確認した上で、その給与が社内の同年齢の給与とかけ離れていないかを確認する。その上で、必要に応じて調整を行う。

- 人材の定着は課題である。特に、近年は大量採用をしていることもあり、若手の離職が増えている。異動の考慮、上司のフォロー、業務負荷を減らすなどの対応をしている。また、地方拠点も多いので、これを嫌がる都市出身者もいる。地域総合職制度なども考えなければいけないかもしれない。また、24時間操業なので、夜中にトラブル対応しないといけないケースもあり、働き方改革を考えていく必要がある。

3-1-3 C社（非鉄金属）

（部長以上は業績重視の年俸制を適用。給与額は職能と職務、賞与額は業績で決定）

（1）人事評価

①評価の流れ

- ・目標管理制度を行っている。年1回、4月～翌年3月のサイクルで行う。
- ・前年度3月頃までに全社目標が決まり、これを受けて年度当初には、部門ごとの目標が決まる。これを各部門でブレイクダウンし、4～5月には、各個人が目標を設定する。
- ・目標を受けて、10月には中間面接、3月には最終育成面接が行われ、これを受けて人事考課を行う。なお、面接は2回行うが、実際の評価は3月の1回となる。
- ・評価は、1次考課を直属の上司、2次考課をその上の上司、3次考課を決裁権をもつ上司（役員）が行う。メインの評価者は、1次考課の直属の上司。

②評価の内容

- ・目標は、原則できるだけ定量的なものにしている。各事業部門の業績の違いや評価者によるバラつきがあるので、目標はできるだけ数値にしている。
- ・部門ごとに収益目標が立てられるので、これに連動した目標になる。技術部門であれば、歩留まり向上、生産能力向上、コストダウン、自動化によるコスト削減などが目標となる。
- ・評価は、「成果（目標に対する業績）」「発揮能力（課題解決力、チームワークなど）」「職務行動（積極性、規律性など）」の3本立てで行われる。役職が上になるほど、成果に対する比重が大きくなる。
- ・評価は、S、A、B、C、Dの5段階。絶対評価であり、評価結果の調整などは行っていない。

③評価方法について

- ・評価者研修や、初めて部下を持つ社員に対する評価者基礎訓練を行う。また、各労働組合から、評価内容に問題がないかの確認を行っている。
- ・評価は、上の役職になるほど業績部分の比重が大きくなるので、評価そのものは定量的に行われるようになる。一方で、一般従業員はプロセスなどを重視し定性的な評価の比重が大きいため、どう公平性を保つかは課題となっている。

(2) 給与・賞与制度

① 給与・賞与の概要

- ・ 職能等級は 10 段階で定められており、5～10 級までが管理職以外で、1～4 級が管理職にあたる。
- ・ 職能は、能力ポイント（業務を遂行するために必要な知識、資格、熟練度などをポイント化）に応じて決まっており、昇格のエントリーができる最低点が決まっている。なお、能力ポイントの内容の詳細は、社員に公表していない。
- ・ 昇進・昇格については、「職能」のみで考課を行っている。給与・賞与には、これに「業績」も加味される。
- ・ 賞与額は、会社の業績で全体のベースが決まるので、その年により違いがある。

② 管理職の制度

- ・ 給与は、「職能給」と「職務給」の 2 つで構成される。職能給は、上記の職能等級で額が決まる。職務給は、部門長や工場長、小規模な工場の長などの職務のランクで決まる。ランクは 7 段階となっている。なお、業績評価の結果は反映させず、職能と職務（役割）で決まることとなっている。
- ・ 賞与は、上記の職能等級・職務ランクでベースとなる額が決まる。さらに、目標の達成度合いで支給額の加算・減額がある。5 段階評価のうち B で 100%支給とすると、S,A だと加算、C,D で減額される仕組みとなっている。

③ 年俸制

- ・ 職能等級の 10 段階の 4～1 級が管理職であり、このうち部長職以上である 1,2 級を年俸制としている。
- ・ 管理職の評価指標として「収益」「事業ごとの戦略指標」「人材育成」「安全管理」がある。年俸制対象者は、「収益」の部分の比重が大きい。
- ・ 退職金については、年俸制対象者も普通の社員と同制度となっている。
- ・ 年俸制対象者は、諸手当の支給がなくなる（単身赴任手当はある）。年俸の中に諸手当は含まれているという考えになる。
- ・ (後述の通り) 管理職の給与・賞与の決定方法は、月給制、年俸制では違いはない。年俸制の方が、評価において、より業績（収益）を重視する、という意味合いがある。

④ 管理職以外の制度

- ・ 給与は「基本給」と「役割成果給」から構成される。基本給は、職能等級で決まってい

る。役割成果給は、職能等級で上限下限の幅が決まっており、前年度の評価結果でその額が決まる。基本的に毎年度上がり、下がることはあまりない。

- ・賞与も、給与額に連動して決まる。

⑤給与・賞与額の変動

- ・給与については、管理職は「職能」「職務」で決まるため、前年から下がることはない。管理職以外は「役割成果給」の部分で下がる可能性はあるが、下がることはほとんどない。
- ・賞与については、管理職も業績評価部分があるため、前年度より下がることはある。
- ・同役職・同年齢の賃金は、賞与部分で差が生じる。標準より大幅に上の額となる人は多くはないが存在する。標準より大幅に下の額になることはめったにない。

⑥制度の変化について

- ・年功制から職能等級制度に変更したのは、努力が評価されるべきという考えからである。平成3年度から職能等級制度を導入、平成17年度から5級以下において役割成果給を導入した。
- ・平成23年度から、管理職の職務給を導入した。給与において、能力と配置を分けて考えることとした。重要なポジションについている人には、そのポジションにあった給与を払うべきだという考えに基づいている。

⑦課題

- ・課題として、単年度の年間目標を評価するため、研究職など長期で評価しなければいけない部分を評価しきれないことがあげられる。人材採用なども同様の問題がある。
- ・特に研究の成果は、世代が変わらないと成果の有無がわからない。研究の成果が出たとき、その研究をした人はすでに引退したということもありうる。
- ・単年度で研究成果をどう評価するかは悩ましい問題で、現状の制度ではカバーできていないのが課題といえる。

(3) 中途採用等

①中途採用の状況

- ・中途採用の給与は、まず同年齢の新卒入社社員がどの程度かで参考値を決め、その上で、職能等級・職務ランクに当てはめた場合、どう位置付けられるかで決定する。

②人材の定着など

- ・入社3年目までは、人事部の責任として退職しないようにフォローしている。定期的な面接を行い、モチベーションを保てるようにフォローしている。

③その他

- ・ポスドクを採用面接する機会も多いが、ポスドクの置かれる環境は厳しいと思う。
- ・そのような状況だから、優秀なポスドクが民間企業に来てくれるという側面もある。ただ、大学にとっては損失ではないかを感じる。

3-1-4 D社（機械製造）

（年功型給与を見直し。評価結果に基づき、昇給額を決定する新制度を導入。）

（1）大学との人材交流について

- ・大学と新事業において共同研究を行っている。年に1, 2件程度で、うち1件は数年にわたって実施している継続的なものである。
- ・大学教員の採用は、これまではない。塗装技術、鋳造技術などの分野であれば、採用はあり得ると思う。年齢によって配属は異なると思うが、比較的若い方であれば開発部署への配属が想定される。年配の方であれば、指導的立場で、役員の右腕としての活躍などが想定される。
- ・クロスアポイントメント制度は知っていたが、これまで活用していない。この先、人材不足が進み、研究開発などが行えなくなるようなことがあれば、研究開発のアウトソースをするような形での活用が考えられる。
- ・クロスアポイントメント制度の課題として以下があげられる。
 - 1) 上記のような分野の学科や研究者が少ない。
 - 2) 機密保持の面で不安がある。契約が終了した後、機密保持がどこまで保証されるのかわからない。特に、教員という個人との約束になるので、本当に機密保持が守られるのかが不安がある。
 - 3) 大学の給与水準がわからないので、調整が難しい。

（2）人事評価について

①概要

- ・人事評価は、昇格や昇給に反映する能力評価と、賞与に反映する業績評価がある。
- ・評価面接は、年3回行う。4月に、前年度の結果を踏まえた能力評価と業績評価を行い、業績評価結果は7月の賞与に反映する。5月には、キャリアプラン面接を行い、4月の評価結果のフィードバックや新しい年度の目標設定などを行う。12月は業績評価の中間評価を行い、12月の賞与に反映する。

②能力評価

- ・資格等級制度を行っている。役員以外に10級から1級まであり、4級以上が管理職である。

- ・各級で、身に付けるべき能力の基準が決まっている。その基準をクリアした場合 A がつき、A+や AA になると、次の等級の昇格審査の対象となる。
- ・資格等級は、等級別に評価基準があり、それぞれ獲得すべき能力、行動プロセス等がある。能力部分の評価割合が最も高い。その他、周りの人とのチームワークなどの行動指針を定めており、この指針に沿った行動ができているかを評価している。
- ・さらに、4 級未満の非管理職については年齢も加味する。年齢が上がれば、ゆるやかに等級が上がる仕組みとなっている。
- ・能力評価は、部門の上司が評価した後、その結果について部門間調整が行われる。例えば、A+以上の評価は、各等級全体で●割、そのうちの■割が昇格と決められている。

③業績評価

- ・目標管理制度としている。毎年度当初に目標を決め、その達成度で評価が決まる。達成度は 7 段階で評価される。
- ・資格等級ごとに、目標に課すべき基準が決められている。10 級などは、「言われたらできる」、上位の級だと「課題を自分でみつける」「他の部署を巻き込んだ目標にする」など。なお、この基準は、職種によって違いはない（経理や人事などルーチン業務が基本な部署では、この目標設定も難しい面があることは課題）。
- ・目標自体は数値には落とし込んでいない。目標の難易度をそろえるために、上記の基準を設けている。
- ・開発部門などは、実用化までに時間がかかる。そのため、例えばまず「3 年後までに実用化を行う」という目標を立てた上で、1 年刻みの目標を立てるようにしている。
- ・管理職については、プレイングマネジャーが多いこともあり、目標に個人業務の目標と、マネジメントに関する目標の 2 テーマを設定し、評価点はそれぞれ半々である。なお、売上や利益などの組織目標は、役員の賞与に反映され、それらの結果は、管理職の賞与には直結していない。
- ・評価については、部門の上司によって行われ、同部門のラインの上司で最大 4 名となっている。業績評価については、部門内で行われ、他部署との調整は行わない。

④評価基準について

- ・能力評価、業績評価共に、評価は、上司との面談で決まる。開発部門であれば、「技術者にとってこの能力は必要だ」という上司や役員の主観が入ってしまう部分もある。また、企業にとって有益であることが重要なので、技術力があっても企業が求める技術でない

と評価されない。

- ・主観が入ってしまう部分もあるので、能力評価については、横の調整を行い、また業績評価についても、複数人がチェックする形としている。複数名でチェックする構造にすることで、個人の好みで評価しないようにしている。
- ・管理職の能力評価については、調整が入った場合は、最終的には役員が決める。社長・副社長が1人ずつ社員に確認をして決めている。
- ・評価基準は、社内掲示板で公表している。

(3) 給与・賞与制度について

①概要

- ・以前は年功序列型の給与制度だった。資格等級制度は導入していたものの、資格の差より、年功で給与が決まる部分の方が多かった（年上の非管理職の方が、年下の管理職より給与が高いこともあった）。
- ・平成25年に、給与体系の見直しを行い、資格等級制度に紐づいた給与制度とした。

②給与制度

- ・資格等級ごとに給与テーブルが定められている。各級でベースの金額が決められており毎年、給与額が加算されていく。加算幅が、能力評価で異なり、評価結果が良いと大きく給与額が加算される。また、4級未満の非管理職は年齢も加味されるので、他の評価結果が悪くても、年齢に応じて緩やかに昇給する。
- ・資格等級が昇給すると給与テーブルが変わり、大きく給与が上がる。
- ・給与は前年から下がることは、特殊なケースを除きほとんどない。
- ・管理職の同役職・同年齢間での給与幅は、理論上は標準を100とした場合、最大110、最小90である。ただし、通常は95～105の間にとどまっており、大きな差はない。
- ・製造業であるので、社員に大きな能力の差があっても困るということもある。

③賞与制度

- ・業績評価の結果を踏まえて、賞与額を決定する。資格等級ごとに額が決められており、評価の7段階で額が変わる。等級が上に行くほど、支給額の幅も大きくなる。
- ・毎年の評価は、大きな変動はない。あっても1段階の上下である。評価はおおよそ平均が多い。真ん中の3段階に9割以上の社員が集中している。大きく評価が低い人は、長期で休職した者、ルール違反があった者、社内での事故があった者など、何かしらの特

別な理由がある。一方、開発部門でその年にとっても優れた開発をするなどで、大きくプラスの評価が付くこともある。

④成果、課題

- ・ これまでは年功序列であり、能力に見合っていない高役職の社員もいるなど、組織構成がいびつであった。制度変更を行ったことで、組織構成が適正なピラミッド型となった。また、能力にあった昇進昇格が行われるようになった。
- ・ 特に、業績の良い社員、向上心の高い社員については、自身の次に目指すべきポストなどが見えたこともあり、モチベーションの向上につながった。
- ・ 制度変更については、昇進できる人数を絞っているようにもみえるため（実際は、昇進させるべき人のみを昇進させるように適正化を図ったのだが）、これから昇進していく若い層の意欲をそいでしまった部分もある。自分は昇進できないと思う社員も出てきた。
- ・ すでに管理職になっている年配の社員については、特に降格などはさせていないため、若い社員から「なぜあの人は、管理職のままなのか」といった不満の声も上がっている。既得権益は守られているため、若い層に不満がたまっている。
- ・ 業績が真ん中から下の層には、不満がたまっている。若い社員の離職率も少し高まっている。人事部からは目標を高く持とうと勧めるものの、失敗を恐れて回避する傾向にある。
- ・ 目標管理制度は、人材育成の一環としても行っているが、管理職の中には、その意識が抜けているケースも多い。部下に評価結果をきちんとフィードバックしない上司がいることも課題である。部下に嫌われたくない意識から、評価結果をきちんと部下に伝えないケースもある。
- ・ 評価に関する苦情窓口を設けている。人事部が対応している。評価結果に納得がいかないという内容の苦情が良く来る。苦情を受けると、内容が正しいか確認をした上で、上司のところへ行く。その際、部下に評価結果をフィードバックしているか確認をし、していない場合は、フィードバックするように指導している。基本的に、苦情については、評価結果について、上司と部下がもっとコミュニケーションを取ってもらうことで解決につなげる。人事部は評価に関与していないため、評価そのものには対応できない。業績評価は、評価者訓練、評価結果のフィードバックをセットで行わないと、評価を受ける社員の不満をためてしまう。

⑤その他

- ・社員の生活は保障しつつ、給与のメリハリは付けていきたい。
- ・管理職が異動を拒否するケースもあり、今後は、降格制度も考えなければいけないと感じている。
- ・近年、入社5年以内に離職する社員が増えてきた。離職対策として、5年未満の若い社員にメンター社員をつけたり、人事の窓口を設けたりしている。ただし、メンター社員も忙しく、若手をケアしきれないといった課題もある。離職防止はこれからの課題でもある。

(4)中途採用について

- ・中途採用は社員全体の5%程度である。
- ・中途採用者の給与については、同年齢の社員の平均金額をみて、それで決定している。半年間の試用期間があるので、その期間で能力を評価し最終的な給与額を決定する。
- ・中途採用者の給与テーブルは、入社当初は平均よりやや下になるが、数年経つと、新卒からの生え抜きと変わらなくなる。
- ・新卒採用も含め、最近では、給与額で人を獲得するのが難しくなっていると感じる。若い人は、給与額より、福利厚生や残業が少ないといった部分をみている。特に、技術者の獲得が難しくなっている。

3-1-5 E社（建設業）

（評価で昇給額が決まる職能給と、職責で額が決まる役割給による給与制度）

（1）大学との人事交流について

①現在の交流

- ・私立大学に社員を研究員（准教授）として出向させている（1名のみ）。現在は、出向として当社が給与を支払っているが、将来的には大学に転籍する予定。
- ・当社の研究所では、大学と共同研究を行っている。また、研究員が、大学に行って出張講座を行うこともある。

②大学からの採用について

- ・大学からの採用は、中途採用者の中には前職、前前職が大学という人もいる可能性はある。ただし、大学からの推薦や紹介で、大学教員を採用したケースはない。
- ・大学教員の採用は、今のところニーズはないが、今後、新事業や新市場の開発といった場面では発生するかもしれない。大学教員を採用するメリットは2つあり、1つはその教員がもつノウハウや技術成果を活用できること。新しい事業などで、会社として基礎研究をしなくて済むかもしれない。もう1つは、大学とのパイプ作りがあげられる。共同研究を進める中で、ある分野の大学と関係を深めていくことはありえる。

③クロスアポイントメント制度について

- ・クロスアポイントメント制度は、現在のところ活用する意向はない。現状では、副業を禁止しており、社員には本業に専念してほしいという考えがある。今後、副業のハードルが下がれば可能性が出てくるかもしれない。
- ・その他、給与面、労務管理面、安全面など、人事部の立場から考えると難しい点が多い（メリットに比べデメリットが多い）。

（2）人事評価について

①概要

- ・職能資格制度である。総合職は全国社員と地域社員の2区分がある。総合職は、1～9級までである。7～9級が役職なし。5～6級が主任。4級以上が管理職となる。事務職は1～4級まであり、全てが役職なしとなる。
- ・評価については、年1回の定期査定（給与改定、昇進につながる）と年2回の賞与査定

がある。定期査定は、年 2 回の賞与査定の結果をベースに決まるが、査定者による調整は可能となっている。

- ・評価は、業績評価と職務遂行能力の 2 つからなる。職能資格の等級によって、業績と職務遂行能力に対する比重が異なる。管理職は、業績が 70%、職務遂行能力が 30%となる。主任クラスでは、業績、職務遂行能力がそれぞれ 50%、役職なしは、業績が 30%、職務遂行能力が 70%となる。
- ・定期査定の評価は、S,A~E の 6 段階となっている。C を標準としており全体の 60%を占める。A が 1 割、B が 3 割となっている。S は、ほとんどおらず、また、D,E もほぼいない。
- ・評価面接は、1 月、4 月、7 月、10 月の年 4 回行われる。上半期評価については、4 月：目標設定、7 月：中間評価（フォロー）、10 月：成果開示（評価の自己申告）、1 月：評価査定の開示（上司からの評価結果フィードバック）となる。下半期評価は、10 月：目標設定、1 月中間評価（フォロー）、4 月：成果開示（評価の自己申告）、7 月：評価査定の開示（上司からの評価結果フィードバック）となる。
- ・評価は上司による。役職などに応じて評価者は 1~3 名となる。
- ・評価は、絶対評価で、基本的に所属する部門の上司が行う。

②目標管理制度

- ・業績評価については、管理職社員は「目標管理制度」、管理職未満の社員は「評価育成制度」と呼ばれる制度を導入している。いずれも面接を行い目標を設定して評価を行うが、管理職未満では、管理職よりも行動プロセスや業務遂行能力、能力伸長に重きを置いている。
- ・目標は、1 人最低 2 項目設定する。目標設定は、自身で行った後、上司とのすり合わせが行われる。
- ・目標管理制度では、目標に対する達成度を%で表し、これを最終的に 16 段階の評価に落とし込む。
- ・管理職の目標については、可能なものは定量化するようにしている。ただし、事務部門など定量化しにくいものは、具体的な行動の達成が、目標になることもある。
- ・研究開発部門など、長期スパンでみる必要がある場合、長期目標を見据えた上で、半期でどこまで達成させるかを目標とする。半期の具体的な行動を目標に落とし込むことになる。

- ・管理職未満の目標については、個人の業績だけでなく、組織への貢献や個人の育成状況（資格の取得など）に関するものも設定される。また、目標の達成度は、4段階で評価する。より育成に軸を置かれた目標設定となる。

③職務遂行能力

- ・会社として身に着けてほしい職務遂行能力を10項目定めている。職能資格等級でその内容は異なり、各能力につき4段階で評価する。

(3)給与・賞与について

①制度の変更について

- ・従来から人事評価は行われており、年功賃金制度ではなく、評価に基づいて給与・賞与が決まっていた。ただし、明確な評価基準はなく、上司の査定のみで決められていた。また評価結果のフィードバックなども行われていなかった。そこで、ここ15年程度で、評価を制度化し、明確にしていく改革が行われた。
- ・平成15年頃、まず管理職を対象とした目標管理制度が導入された。その後、平成23年頃から、管理職未満を対象とした評価育成制度も導入され、あわせて評価結果のフィードバックが行われるようになった。目標を設定し、評価を行い、人材育成につなげるという人事評価制度が確立された。
- ・平成26年から、これまで評価が相対評価だったものを（上司のもつ査定点が決められていた）、絶対評価に切り替えた。これについては、上振れなどの懸念があったが、相対評価の名残もあるためか、懸念したような上振れは起きていない。

②給与

- ・一般職は、「職能給」「資格給」の2種類から構成される。管理職は「職能給」「資格給」「役割給」の3つから構成される。
- ・職能給については、職能資格の各級で、支給額のレンジ（範囲）が決められている。各級の初任額から開始し、毎年、定期査定結果にあわせて昇給する（基本的にプラスされるが、級や査定によってはマイナスもありうる）。査定結果が良いほど、昇給幅が大きい。昇給は、各級のレンジの最大額までしか上がらない。また、職能資格が上がると給与テーブル（給与レンジ）が変わり、昇給する。
- ・資格給は、職能資格の級で額が一定となっている。昇級しない限り変わらない。
- ・役割給は、役割で決定する。部長、課長など、職責によって10段階程度の役割が定め

られている。役割段階ごとにテーブル(役割段階と査定評価の2軸のテーブル)があり、定期査定結果で、給与の支給額が決定する。支給額は、毎年、洗い替えされる(毎年、変わる)。

③賞与

- ・賞与は、個人と支店・部門の業績の掛け合わせで決まる。
- ・部長、課長、一般の3段階のテーブルがある。各テーブルで、評価結果に応じて16段階のランクがある(S,A~Dは、さらにそれぞれ3段階に分かれている)。16段階の個人評価に、支店ごとの5段階の業績評価および部門ごとの4段階の業績評価が加味されて、賞与額が決まる。

④昇格

- ・毎回の評価結果を踏まえて、考課点が出される。過去2年分(賞与査定4回、定期査定2回)の評価結果による考課点の合計が、昇格基準に満たせば、昇格選考を受けることができる。

⑤給与の変動など

- ・定期査定でEが付いた場合(職能給のマイナス)や、管理職においては定期査定が前年より下がった場合(役割給のマイナス)、役割部分が下がるため、給与が前年度よりマイナスになることもある。ただし、一般職層については、実際は、下がることはほとんどない。
- ・同年齢での給与幅については、役割部分の差、また職能資格給への昇格のタイミングの差などにより、差がつくことはある。
- ・昇格とは反対に、降格の制度もある。現在の職能資格給は見合うだけの成果や職能発揮がない社員は、考課点により降格対象となる。

⑥人事給与制度に対する意見

- ・目標管理制度を導入し、評価制度を公表したことで、社員の納得性も高まった。評価結果も開示するため、どうすれば評価が良くなるのか社員がわかるようになった。
- ・評価制度を確立したことで、特に中堅以下の層からは、評価面談結果などもわかるため評判が良い。一方で、中堅以上の社員からは、目標や評価は面倒だといった抵抗もあった。
- ・課題として、評価者によって評価の質にバラつきがあることがあげられる。きめ細かい評価をする管理職がいる一方で、評価をちゃんとできていない管理職もいる。

- ・評価者訓練として新任責任者研修を行っている。また、評価者マニュアルを配布している。ただし、研修は1回のみであり、評価者育成は課題といえる。

⑦歩合制

- ・基本は月給制をとっているが、住宅販売営業部門のみ歩合制も導入されている。希望者は歩合制を選択することができる。該当部門3000名のうち、歩合制選択者は40名ほどとなっている。
- ・現状の給与制度だと、(他社と比べた場合)販売手当のような営業成績(契約額)をインセンティブとして給与に直結させる手当の金額が多いとはいえない。たくさん契約を取ってくる営業職の中には、それであれば成果が給与に直結する他社に行った方がいい、という者もでてくる。そこで、そのようなたくさん契約を取ってくることにインセンティブを感じている社員向けに歩合制が導入された。
- ・歩合制については、年1回社内で募集を行う。希望者になることができる。何年か経たのち、また月給制に戻ることも可能になっている。
- ・給与は、基本給(住んでいる地域で決定。昇給なし)＋業績(契約実績)で決まる。歩合型以外の社員に支給される賞与は対象外だが、別途、半期の契約実績に応じて販促奨励金が支給される。
- ・退職金は支給される。なお、当社の退職金はポイント積み立て制になっており、職能資格＋査定結果で、毎年の積み立てポイントが決まる。歩合制の場合、積み立てが最も低いレート(9級)となる。また、査定結果のポイントが付与される。
- ・手当は、社宅補助などが無い地域限定社員と同じになる。
- ・退職金のポイントに反映させる必要性から、査定(人事評価)は行われるが、給与・賞与に査定結果は反映されない。

⑧その他

- ・給与・賞与制度について、人事部として、成績が良い人だけ給与を上げて、成果が低い人を下げるといったことは思ってはいない。生き残れる人だけ生き残ればよいという考えではない。
- ・「働きながら社員の能力を上げていく」「働きながら、社員には組織に貢献してもらおう」という考えが制度の中心にある。
- ・能力が発揮できない、成績が上がらない社員についても、給与は上がらないかもしれないが極端には下がりもしない。また、給与水準としては、生活保障という意味では問題

ない額のはず。

- ・その上で、組織に貢献している人に対して、どうプラスに評価するかという考えである。
下方向に差をつけるという考えではない。
- ・ただし、降格制度や定期査定による給与の減額があるので、貢献がない者に対しても相応の処遇を実施していることを補足する。

(4) 中途採用について

- ・中途採用は、近年は、1級建築士や1級建築施工管理技士など、有資格の技術者の採用が多い。
- ・中途採用者は、その人の年齢や勤務経験を見て、資格等級制度のどのレートに当てはまるかを確認する。その等級の給与レンジの中で、希望年収とすりあわせて給与を決定する。

3-1-6 F社（化学）

（詳細な評価を行うため目標管理制度を導入し、評価結果を昇給額に反映）

（1）大学との人材交流について

- ・大学との共同研究はないが、テーマによっては年間契約をした上で助言を受けている。
- ・会社に籍を残したまま、社会人ドクターとして大学院に社員を通わせて、博士号を取得させることもある。
- ・後述のように、中途採用をほとんど行っていないため、大学教員の採用もない。
- ・自社に研究所がなく、製品の改良に関する研究開発が中心になるため、基礎研究を必要としていない。そのため、大学との交流が少ない。先端研究をしない企業では、大学との付き合いがない。

（2）人事評価について

①概要

- ・現在、人事評価は行動記録と目標管理の二本立てで行っている。
- ・人事評価として、これまでは従業員の行動記録（行動評価）のみを行っていたが、平成29年から目標管理による評価を導入した。導入の背景として、従業員の評価結果の平均点が上がってきたことがあげられる。行動評価を導入してある程度の期間が経ったが、従業員が評価基準などを理解してきたこともあり、行動記録だけでは、評価結果の差がつきにくくなっていた。そこで、さらに詳細な評価を行うため、目標管理制度を導入した。
- ・評価の実施時期は、秋と春。秋は行動記録の評価のみを行い、その結果は冬の賞与に反映される。春は、行動記録と目標管理を合わせたの総合評価を行い、評価結果は、昇給、賞与、昇格に反映される。
- ・行動記録評価点と目標管理の評価点を合計して総合評価が行われる。行動記録評価点と目標管理評価点は、5対3の比率である。この2つの総合点で総合評価が決まる。総合評価は、S,A～Eの6段階である。
- ・評価は、課に委ねている。課長の評価結果を、部長、本部長、役員の段階で調整はするが、基本は絶対評価で、評価結果の分布が細かく決まっているわけではない。

②目標管理

- ・目標は、会社全体や部、課の目標を受けて、個人レベルで設定する。一年間で達成できる目標とし、「いつまでに」「何を」「どうするか」を具体的に定める。その後、上司と面談して目標の最終決定を行う。目標は、上司により 10 段階でのレベル付けがなされる。レベルが低い目標だと、もっと高い目標の設定を上司から促されることもある。
- ・上司が「最低限達成して欲しい業務」のレベルを 6 としている。そのため、従来通りの業務を行う目標だと 6 になる。目標レベル 7 以上は、新たな挑戦が必要になる。
- ・高い目標を設定した方が、評価も高くなる。例えばレベル 6 で 100%達成するより、レベル 8 で 80%達成した方が、評価は良くなる。社員が目標レベルを高く持って挑戦する意欲が持てるような設定としている。
- ・目標は、1 人 1 つ設定する。目標に向けた具体的な行動や上司に望むサポートなども含めて A4 の目標シートに記入する。年度末には、目標シートが返却され、自己評価を行った上で再提出する。自己評価結果は、評価には活用しないが、自己評価の仕方（自己評価が高いか、低いかなど）も人事評価での参考にする。
- ・一般従業員は個人の行動が目標になるが、管理職はチームとして何をすることが目標となる。管理職も目標シートを記入し、チームの行動計画を記載する。
- ・技術開発部門の目標は、単年度で立てるのが難しい面もあるが、原材料費のコスト抑制や、生産性を高める製法の開発などを目標にしている。なお、営業職も売上だけでなく、顧客にどうアプローチするかなどが目標となる。目標は、成果目標だけでなく、プロセスや行動目標に近い側面を持つ。

③行動記録

- ・行動記録は、ルール遵守やコミュニケーション、目標への積極性など 7 項目が定められており、階層ごとに内容は異なる。

④評価者訓練

- ・労働組合から「評価者によって評価に差があるのではないか」との指摘を受け、部長以上を対象に全社で評価者研修を行った。評価 A、B の基準など、実例を示しながら評価者間での基準の統一を図った。

(3) 給与・賞与制度について

① 概要

- ・給与は、毎年度、昇給する。
- ・まず、昇給および賞与の原資総額が、労働組合との交渉で決まる。なお、管理職は、決定した原資に対して会社業績が良ければプラスされ、悪ければマイナスされて決定する。
- ・その上で、原資の配分割合について、昇給および賞与に関しては、職位と人事評価結果で決定される。職位は、一般社員が2区分7段階、管理職は3区分7段階である。
- ・職位、評価結果、それぞれに係数が決まっており、係数の掛け合わせで、各従業員の点数が決まる。従業員の総得点で原資を割り、一点あたりの金額を決定する。
- ・なお、一般社員は、昇給額のうち50%は一律となっている。残り50%が上記の職位と評価結果で差がつく。管理職は、45%が一律となっている。
- ・賞与も同じ仕組みで決まる。

② 給与差について

- ・毎年、昇給する仕組みであり、給与が前年から下がることはない。
- ・同年代での給与格差は大きくはない。長い歴史を持つ会社であり、上の世代が年功序列であるのが、ある世代から急に業績評価で大きな差をつけることは難しい。少しずつ仕組みを変えて、徐々に業績評価を導入している。

(4) 制度変更に関する影響等

① 成果

- ・本制度を導入したことで、評価の細分化がなされ、従業員をより細かく評価できるようになった。
- ・課長など管理職については、部下の育成や部下とのコミュニケーションについて意識するようになったという声がある。目標設定を通じて、上司と部下とのコミュニケーションも増えている。
- ・目標設定、振り返りの面接を100%やるようになったことも成果といえる。
- ・従業員の目標の立て方をみることによって、どの従業員のモチベーションが高いのかわかるようになった。

② 課題

- ・従業員は、2年間目標管理制度をやって慣れてきたといえる。ただし、従業員全員が目

標設定に前向きなわけではなく、毎年、目標を立てるのが難しいという不満の声もある。

- モチベーションの低い従業員への対応は、今後の課題といえる。ただし、従業員全員が高いモチベーションを持つ必要はなく、今まで通り仕事をやってくれることも重要といえる。やる気のある従業員のやる気をさらに引き出した点で、制度変更は成功と考えている。
- 従業員が、長期目標を立てなくなったのは課題といえる。ただし、数年かけての長期目標を立てて、その上で年単位の目標に落とし込んでいる従業員もいる。

(5) 中途採用について

- 採用は新卒中心で、かつ離職者はほとんどなく定年まで在籍する。そのため、中途採用はほとんどしていない。
- 新卒採用の段階から、会社の良い点、悪い点を正直に伝えるようにしている。無理に採用するようなことはせず、採用の段階からミスマッチを減らすようにしている。

3-1-7 G社（機械業）

（一定役職以上は業績重視の年俸制を適用。職務、能力、業績を総合的に評価）

（1）人事評価について

- ・目標管理制度を導入している。各部署・各個人によって目標は異なる。
- ・評価面接は年1回。第一次上長、第二次上長が受け持つ。面談評価査定シートを記入しそれをベースに評価面接が行われる。
- ・評価者訓練として、新任評価者（管理者）の研修や、評価マニュアルの配布などを行っている。また、評価に対する苦情相談窓口も設けている。

（2）年俸制、給与制度について

- ・管理職の中でも、一定以上の役職者については年俸制を導入している。それ未満の役職者や管理職以外は月給制となっている。
- ・年俸制の導入は、以前から行われている。
- ・年俸制は、給与・賞与において、月給制の社員よりも「業績・成果」の反映部分が多い。月給制の社員も、業績・成果は給与に反映しているが、年俸制の社員の方が、より業績・成果の反映部分が多く、より業績に連動した給与体系となっている。
- ・給与・賞与は、職務・役割、職務遂行能力、業績・成果（個人、チーム）を総合的に評価して決定している。年俸制の社員については、業績・成果の部分が多い。
- ・業績・成果の反映割合以外には、年俸制と月給制の差はない。年俸制の社員にも退職金は支払われる。
- ・上記について職種による違いはなく、同じ制度となっている。
- ・前年度より給与が下がることはあるが、多いとはいえない。

3-2 まとめ

ヒアリング調査結果をふまえて、大企業の人事給与制度、及び大学との人事交流に関する特徴や課題を整理する。

3-2-1 人事評価制度

(1) 概要

今回ヒアリングをした多くの企業が、人事評価として、「職務遂行能力・行動プロセス等の評価」と「業績評価」の2本立ての評価を行っていた。民間企業では、評価の対象（昇給や昇格などの基準）として、業績だけではなく、職務遂行能力・行動プロセス等も組み合わせで行っていることがわかる。

「職務遂行能力・行動プロセス等の評価」について、多くの企業では、企業が求める人材像や行動指針などを明文化し、明文化された定義に従って評価を行っていた。

業績評価については、今回ヒアリングした全ての企業が、組織が大きく部門によって業務内容も異なるため、目標管理制度による評価を行っている。企業全体の目標を部門等にブレイクダウンしていき、その部門目標を踏まえて、社員個人が目標を立てる。その目標に対する達成度を評価する。

評価については、自己評価を踏まえて、上司との面談を踏まえて決定する。なお、上司との面談は、評価（査定）を行うことだけが目的ではなく、従業員の育成のための振り返り面接でもある。

「職務遂行能力・行動プロセス等評価」と「業績評価」の評価結果をあわせて、総合評価が行われる。評価は、概ね5～7段階での評価となる。

(2) 目標管理制度での目標設定

目標管理制度における目標は、上司との面談を踏まえて設定する。面談を行い、目標の妥当性（組織の求める目標となっているか）を確認している。

目標の立て方については、部門間の公平性を担保するため、定量的な指標とする企業が多かった。この他、目標は定性的なものであるが、各階層で目標に課すべき基準を決めることで部門間の目標難易度をそろえている企業もあった。

(3) 評価を公平に行うための工夫

評価者訓練制度として、初任管理者研修、マニュアル配布等を行う企業は多かった。

さらに、各部門での評価後、部門間で調整を行い、評価水準の擦り合わせを行う企業も多い（厳しすぎる評価、甘すぎる評価などの調整を行う）。また、評価に複数人が関わることで、評価に主観が入らないように担保している企業もある。この他、評価の妥当性について、労働組合への確認を行う企業もあった。

(4) 研究開発職に対する評価の考え

評価は1年単位、もしくは半年単位で行われていた。特に、研究開発職については、必ずしも1年の活動で成果がでるものではないため、多くの企業人事は評価が難しいと考えている。

ただし、多くの企業は、この問題を明確に解決する方法を持っていないわけではなかった。また、部門間の公平性の問題もあり、研究開発職だけ評価スパンを変える等の対応をしている企業はなかった。そのような状況で、目標の立て方として、例えば、以下のような工夫を行っていた。

- ・例えば、3年間かかる研究については、「3年後までに実用化を行う」という大目標を立てたうえで、1年ごとの到達目標を決める。
- ・目標を、プロセス的なものにする。
- ・定量目標について直接的な開発数や売上だけでなく、技術的課題を解決した数、歩留まり向上、自動化によるコスト削減、ライン稼働率などの定量目標を掲げる。

3-2-2 給与・賞与制度

次に、ヒアリング対象企業における給与・賞与制度について整理を行う。ここでは、大学教員の参考にすることも念頭に置き、管理職の給与・賞与制度に焦点をあてる。

(1) 給与賞与制度の枠組み

ヒアリング対象各社の給与賞与制度を整理した。その結果は、下記の通り。

	給与	賞与
A社	・役割等級と評価結果（業績＋能力）のマトリックス（業績による差は小さい）	・役割等級と評価結果（業績＋定性評価）のマトリックス
B社	・役割等級と評価結果（能力、業績等の総合評価）のマトリックス ・評価分布に年功制の要素あり。	・役割等級と評価結果（能力、業績等の総合評価）のマトリックス ・評価分布に年功制の要素あり。
C社	・能力給＋役割給	・評価結果（業績、能力、役割の総合評価）
D社	・ベースは能力給 ・評価結果（能力）により毎年の加算額が決まる	・能力等級と評価結果（業績）のマトリックス
E社	・ベースは能力給＋役割給 ・評価結果（業績7割、能力3割）により毎年の加算額が決まる	・能力等級と評価（業績）のマトリックス
F社	・役割等級と評価結果（行動＋業績）により毎年の加算額が決まる	・役割等級と評価結果（行動＋業績）
G社	・役割、能力、業績を総合的に評価	・役割、能力、業績を総合的に評価

給与については、ほとんどの企業が、役割等級あるいは能力等級をベースにしていた。このベースとなる給与に、評価結果に基づいて給与総額に差をつけるか、毎年の昇給幅に差をつける。また、制度そのものには年功要素はないが、能力等級による昇格や、毎年給与額が加算されることなど、運用面で年功要素が残る企業も多い。また、評価結果は、業

績（目標管理制度）だけで決まるわけではなく、能力や行動評価もあわせて総合的に決まっている。そのため、業績だけが給与に直結するケースはない。この他、管理職に対しては、組織が重要と考える仕事や責任の大きな仕事を役割として評価し、給与に反映させている企業もあった。そのような場合、ベースとなる能力給とは別に、役割給を加算していた。

賞与については、給与と同じ仕組みで決定する企業と、より評価結果を重視する企業にわかれる。賞与については、業績だけを評価する企業も存在する。

給与格差については、業績等により差はつくものの、大半が平均近くに分布するという企業が多かった。また、業績等によって給与額が突出して高いケースはまれにあるが、給与額が平均より大きく低くなるケースは、長期休暇や大きいミスなどの場合を除きほとんどない。また、給与が前年から下がることも、制度上はありえるものの、実際にはほとんど発生していなかった。

3-2-3 年俸制のあり方

次に、年俸制企業の状況を整理した。その結果、年俸制はより業績が給与・賞与に反映される制度の総称として使われており、「ハイレベルな人材の採用・登用を目的に、その人材だけに適用」するケースと「特定以上の役職者に全員適用（役職者は、より業績で評価するという意味）」するケースの2通りがあった。いずれも、企業が高度な業務を行うポジションにのみ適用していた。

なお、年俸制でも退職金があるケースがほとんどで、今回調査対象とした企業のうち、年俸制で退職金がないのは1社のみであった。

A社	<ul style="list-style-type: none"> ・従来の給与テーブルにあてはまらないハイレベルな中途採用者のみに適用。退職金あり。評価は、業績によって評価される部分が大きくなる。
B社	<ul style="list-style-type: none"> ・課長以上が年俸制。給与制度の仕組みは、それ未満の従業員と同じで、業績評価の反映部分の割合が高くなる（業績評価の割合が高くなることを、年俸制と呼んでいる）。退職金あり。
C社	<ul style="list-style-type: none"> ・部長職以上が年俸制。給与制度の仕組みは、それ未満の従業員と同じで、業績評価の利益目標の割合が高くなる（利益目標の割合が高くなることを、年俸制と呼んでいる）。退職金あり。

E 社	・営業部門の希望者のみ、基本給（昇給なし）＋業績（契約実績）の歩合制。退職金あり（ただし低め）。
G 社	・一定以上の役職者が年俸制。給与制度の仕組みは、役職者以外の従業員と同じで、業績評価の利益目標の割合が高くなる（利益目標の割合が高くなることを、年俸制と呼んでいる）。退職金あり。

3-2-4 評価・給与制度における課題

今回ヒアリングを行った企業は、何かしら人事評価が給与に反映される制度であった。年功型賃金であった企業も多かったが、人事制度の変更により人事評価が給与に反映されるようになったことについては、社員からの満足度も高いという意見が多かった。個人の努力が給与に反映されることを、従業員は肯定的にとらえているという。また、制度改変に伴い、評価制度を公表したことで評価の納得性が高まったというケースもあった。

一方で、課題が発生している企業もあった。成績の良い従業員についてはプラスに働くものの、平均より下の社員に対してはモチベーションを下げってしまうケースもみられた。

また、人事評価を昇進昇格に反映したものの、すでに管理職になっている年配社員には（降格などはさせないため）影響がないケースがあり、若手社員だけが競争にさらされてしまうことになり、結果として不満が発生するケースもあった。

この他、部門評価に対しては、部門によって役割が異なるため評価が難しく、不満があるというケースもあった。

3-2-5 大学教員の採用について

大学教員を採用しているケースは少ないが、採用した場合のパターン（あるいは今後採用するとしたらパターン）は大きく以下の2種類となる。

- ・年配の方や定年退職した方などが顧問、技術指導者、アドバイザーとして採用。
- ・若手の方が、研究職として採用。

特に、後者の働き方については、企業と大学等での働き方のギャップを埋める必要がある（会社方針や期限に沿った上で成果をあげる）。また、即戦力が期待されることもある。

3-2-6 クロスアポイントメント制度について

クロスアポイントメント制度については、多くの企業からメリットがわかりにくいといった意

見があがった。さらに、以下のような課題点があげられた。

- ・企業として期待する分野の範囲が狭く、その研究者を見つけることが難しい。さらに、ピンポイントの研究を、大学の研究者の方に興味をもって研究してもらえるのか。
- ・教員に社員として来てもらった場合、マネジメントがスムーズにできるか。また、業務比率などを決めても、本当に守られるのか。
- ・機密保持の面で不安がある。契約が終了した後、機密保持がどこまで保証されるのかわからない。特に、教員という個人との約束になるので、本当に機密保持が守られるかが不安がある。
- ・大学の給与水準がわからないので調整が難しい。処遇差があった場合、大学が負担してくれることは可能なのか。
- ・創薬分野では、薬の効果を検証するため、大学の研究成果は公平・客観性が求められる。クロスアポイントメント制度で、教員が社員の立場で出した論文は、客観性・公平性の問題に引っかかる可能性がある。

一方で、人手不足を背景に、今後の人材獲得競争の状況によっては、活用可能性もあるという意見を持つ企業もあった（研究開発のアウトソースをするような形での活用）。

第4章 大学等の参考となる事例やマネジメントの在り方に係る分析

アンケート、ヒアリングを踏まえ、国立大学法人等に活用可能な人事給与マネジメントについて検討を行う。

■ポイント

●企業の給与人事マネジメントの実態

- ・民間企業の人事給与制度は、個人の成果をできるだけ反映しつつ、給与ダウン等は発生しにくい報奨的な成果主義が中心。
- ・総合職の人事評価は「昇進・昇格」「給与」「賞与」に活用。評価は、「業績・成果」と「職務遂行能力および行動プロセス等」の両面から行われている。
- ・業績評価は、目標管理制度によって行われ、上司との面談を踏まえて決定。
- ・同年代の技術職の管理職間の給与格差はプラスマイナス 20%程度であり、ばらつきも少ない傾向にある。
- ・年俸制を導入している企業は全体の 2 割弱だが、総合職全員に適用している企業は 3%弱と少ない。多くの企業は、ハイレベルな中途採用者や社内人材、特定等級以上の役職者など高度な業務を行うポジションにのみ適用していた。
- ・今後の国立大学との人材交流・国立大学教員の採用等への関心が「ある」割合は 26%、クロスアポイントメント制度を活用した大学等の研究者と雇用契約について「前向きに検討したい」企業の割合も 26%となっている。ただし、クロスアポイントメント制度については、多くの企業からメリットがわかりにくいといった意見があがった。

●国立大学法人等に活用可能な人事給与マネジメントについて

- ・国立大学法人等では、民間企業での業績・成果を踏まえた給与・賞与導入の動向（社員の積極性向上、人件費の効果的配分等の目的を達成）や課題を参考にしつつ、業績を適切に給与等へ反映できる制度の構築を検討する必要がある。また、人事給与制度だけで組織の活性化を図ろうとするのではなく、その他の人材マネジメント手法と組み合わせた組織活性化を目指すことが望ましい。
- ・目標管理制度を活用する際には、評価の実施体制や評価作業に係る負担軽減を工夫する必要がある。あわせて、個人と組織の目標と連動させて業務を行うマネジメントの視点

や、指標の適正性について十分な議論を経て教員の理解を得ることが必要。また、「評価結果に対する面談」や「評価結果に連動した人材育成」などの手法を活用し、評価が下の人もモチベーションが下がらず、次の成果につながるような支援の仕組みが重要。

- 民間企業の管理職の給与では、業績・成果の評価に加え、組織が重要だと考える業務や責任の大きい業務に見合った給与を支払う役割給を導入する企業もある。「年齢・勤続年数」「職務・役割」「業績・成果」の組み合わせによって、組織の目指すべき方向性にあわせた柔軟な人事給与マネジメント制度を検討することも必要である。
- 年俸制を導入した民間企業は、「業績に連動した給与の割合の拡大」「外部の優秀な人材獲得・確保」などの目的を達成しており、国立大学法人等においても参考になる。また、国立大学法人等で導入される退職手当を年俸とは別に支給する年俸制も民間企業では広く採用されている。
- 国立大学法人等においては、企業の実状を参考に、評価の対象項目や評価基準、評価のサイクル、評価作業の負担軽減、また評価結果の給与への反映方法を工夫し、教員の理解を得られ、かつ教員の意欲と能力を引き出す制度とすることが評価制度、業績を反映させる給与制度の定着につながるものと考える。

4-1 調査結果から見た企業の給与人事マネジメントの実態

アンケート及びヒアリング結果を踏まえて、企業の給与人事マネジメントの実態を整理した。

4-1-1 人事給与の方針

人事給与の実態として「個人の成果をできるだけ給与に反映させる」方針ではあるものの、「評価結果に基づく給与ダウンは、あまり発生しない」「社員間の給与の差が大きくなるようにはしない」「社員個人の生活を会社が保証する」といった考え・実態の企業が多い（図表 2-63 人事給与マネジメントにおける考え・実態（P.57）参照）。この傾向は、ヒアリングでも同様のことが聞かれ、成果をあげている社員に対して報いる報奨的な成果主義をとっていた。

4-1-2 業績評価

ほとんどの企業において、総合職の人事評価は「昇進・昇格」「給与」「賞与」に活用されている（図表 2-15 総合職の人事評価の活用（P.16）参照）。評価は、「業績・成果」と「職務遂行能力および行動プロセス等」の両面から行われている（図表 2-16 総合職の人事評価の対象項目（P.17）参照）。

ヒアリング結果等を踏まえると、業績評価は、目標管理制度によって行われており（図表 2-21 総合職の人事評価において導入している手法（P.21）参照）、自己評価を踏まえて、上司との面談を踏まえて決定していた。なお、この面談は、評価（査定）を行うことだけが目的ではなく、従業員の育成を念頭において行われる。

目標の立て方については、部門間の公平性を担保するため、定量的な指標とする企業が多かった。目標は定性的なものであるが、各階層で目標に課すべき基準を決めることで部門間の目標難易度をそろえている企業もあった。目標に対する「業績評価」と「職務遂行能力・行動プロセス等評価」との評価結果をあわせて、総合評価が行われる。

ヒアリング事例では評価者訓練制度として、初任管理者研修、マニュアル配布等を行う企業もみられた。さらに、各部門での評価後、部門間で調整を行い、評価水準の擦り合わせを行う企業も多い。

4-1-3 給与・賞与への業績の反映

(1) 給与・賞与への業績の反映状況

技術職のうち管理職の給与（基本給）の決定要素の構成比の平均値をみると、6割の企業が給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素に業績・成果を含めていた（図表 2-34 給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素に占める業績・成果の割合（技術職 管理職）（P.32）参照）。なお、管理職では、給与（基本給）の決定要素の構成比として「職務・職種・役割などの仕事の内容」が30%程度と最も高かった（図表 2-33 総合職の給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素の構成比の平均（P.31）参照）。また、ヒアリングなどでも、仕事の大きさや責任の大きさを役割として評価し、能力や業績とは別に役割給として給与に反映する企業がいくつかあった。

賞与では、9割近くの企業が、業績・成果を賞与の決定要素としている（図表 2-40 総合職の賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素に占める業績・成果の割合（技術職 管理職）（P.37）参照）。

(2) 給与額の格差

同年代の技術職の管理職間の給与格差は、平均を100とした場合、最小80-最大120程度としている企業が多かった。ただし、ヒアリングによると、同一役職等における給与格差はあるものの、大半が平均近くに分布するという企業が多かった。また、突出して高いケースはまれにあるが、低いケースは、長期休暇や大きいミスなどの場合を除きほとんどないとのことであった。いわゆる報奨的な成果主義をとっていることがわかる。

(3) 業績・成果を給与・賞与に反映することの課題

「業績・成果」要素の導入目的の達成度において、「社員の積極性や挑戦意欲の向上」や「人件費の効果的配分」、「総人件費の抑制」をその導入目的としている企業においては目的の達成度が6割を超えている。一方で、「優秀な人材の獲得・確保」「職場風土の活性化」が達成できている割合は、4割程度になっている（図表 2-44 「業績・成果」要素の導入目的・ねらいとその達成状況（P.40）参照）。

また、業績評価は、「適切な評価指標の設定が難しい」「適正な評価を行うことが難しい」が課題となる（図表 2-45 業績・成果を踏まえた給与・賞与決定の課題（P.41）参照）。

特に、業績・成果を給与・賞与に反映する比率が高い企業においては、「長期の仕事や

成果の出にくい仕事に取り組みにくい」「社員に業績評価の納得性を得られていない」などを課題とする企業の割合が高い（図表 2-68「業績・成果」要素の導入の課題（P.63）参照）。

また、ヒアリングにおいては、給与賞与の業績・成果要素の導入については、成績の良い従業員についてはプラスに働くものの、特に平均より下の社員に対してはモチベーションを下げってしまうという問題も発生していた。

4-1-4 年俸制

年俸制を導入している企業はアンケート回答企業全体の 2 割弱であるが、総合職全員が年俸制の企業は 3%弱と少ない。管理職だけ年俸制の企業が 6.3%（総合職のうち 25.6%が対象）、年俸制と月給制等の併用の企業は 9.3%（総合職のうち 11.1%が対象）であり、年俸制適用者は、大企業の中でも一部に限られていることがわかる（図表 2-24 年俸制の適用状況（P.24）、図表 2-25 総合職に占める年俸制適用者の割合（P.24）参照）。

ヒアリング企業においては、年俸制は、より業績が給与・賞与に反映される制度の総称として使われており、「ハイレベルな人材の採用・登用を目的に、その人材だけに適用」するケースと「特定以上の役職者に全員適用（役職者は、より業績で評価するという意味）」するケースの 2 通りがあった。いずれも、高度な業務を行うポジションにのみ適用していた。

全員年俸制の企業は、「外部の優秀な人材を獲得・確保しやすくするため」、「職場風土の活性化」を目的としている割合が他と比べて高い（図表 2-29 年俸制適用状況別 年俸制導入の目的・ねらい（P.27）参照）。一方で、給与・賞与決定について「職場のチームワークが悪化する」「社員の高い目標設定を回避しがちになる」等の課題も抱えている（図表 2-47 年俸制適用状況別 業績・成果を踏まえた給与・賞与決定の課題（P.43）参照）。

4-1-5 中途採用、大学との人材交流

今後の国立大学との人材交流・国立大学教員の採用等への関心が「ある」割合は 26%である（図表 2-8 今後の国立大学との人材交流・国立大学教員の採用等への関心（P.9）参照）。クロスアポイントメント制度を活用した大学等の研究者と雇用契約について「前向きに検討したい」企業の割合も 26%となっている（図表 2-13 今後のクロスアポイントメント制度活用意向（P.15）参照）。

ただし、ヒアリングにおいて、クロスアポイントメント制度については、多くの企業が

らメリットがわかりにくいといった意見があがった。さらに、「期待する分野の範囲が狭く、その研究者を見つけることが難しい」、「教員に社員として来てもらった場合、マネジメントがスムーズにできるか」、「契約が終了した後、機密保持がどこまで保証されるのかわからない」、「大学の給与水準がわからないので調整が難しい」等の課題・心配が挙げられた。

4-2 国立大学法人等に活用可能な人事給与マネジメントの考察について

アンケート、ヒアリングを踏まえ、国立大学法人等に活用可能な人事給与マネジメントについて考察を行う。

4-2-1 民間企業の動向からみる制度改革の方向性について

人事給与制度について民間企業の動向をみると、企業による差はあるものの、概ね社員個人の生活を会社が保証しつつ、個人の成果を給与に反映させる方針をとっている。評価結果に基づく給与ダウン等は頻繁には発生しておらず、成果を挙げた社員に対して給与・賞与の支給額を上げる「報奨的な成果主義」をとっている（図表 2-63 人事給与マネジメントにおける考え・実態（P.57）参照）。

また、「給与・賞与」の決定要素に「業績・成果」を導入している企業は、全体の約 8 割を占め、「社員の積極性や挑戦意欲の向上」や「人件費の効果的配分」、「総人件費の抑制」をその導入目的としている企業においてはその 6 割以上でその目的を達成している（図表 2-44 「業績・成果」要素の導入目的・ねらいとその達成状況（P.40）参照）。一方で、業績・成果を踏まえた給与・賞与決定をしている企業では、適切な評価指標の設定や適正な評価の実施等に課題をもっている企業が多く、その中でも特に業績・成果を給与・賞与に反映する比率が高い企業においては、「長期の仕事や成果の出にくい仕事に取り組みにくい」「社員に業績評価の納得性を得られていない」などの課題も発生していた（図表 2-68 「業績・成果」要素の導入の課題（P.63）参照）。

以上のことから、国立大学法人等において教員が高い意欲をもって活躍するための人事給与マネジメントとして、民間企業が抱える課題を参考にしつつ、業績を適切に給与等へ反映できる制度の構築を検討する必要があるといえる。また、人事給与制度だけで組織の活性化を図ろうとするのではなく、その他の人材マネジメント手法と組み合わせた組織活性化を目指すことが望ましいといえる。

4-2-2 評価制度及び給与制度について

(1) 業績評価について

評価方法については、1) 何らかの評価基準を定め、その基準から得点化して評価を行う/あるいは段階評価を行う方法と、2) 各教員が個別に目標を定めて、その目標の達成度を評価する方法（目標管理）がある。

目標管理による業績評価は各個人の活動が異なっても評価できるというメリットがあり、約7割の企業において、人事評価に2)の目標管理制度を導入している(図表2-21 総合職の人事評価において導入している手法(P.21)参照)。ヒアリング事例からは上司が所属員の行動を把握できており、面談等を通して目標設定、またその評価を実施している例が見られた。国立大学法人等において目標管理制度を活用する際には、評価者が各教員の業務内容を把握し、個人ごとに目標設定における助言や目標の達成度を適切に評価できるよう、その実施体制や作業に係る負担軽減策を工夫する必要がある。

また、目標管理制度は評価を行うことだけが目的ではなく、組織の目標が各個人に共有され、個人の目標を組織の目標と連動させて業務を行うマネジメントの視点が重要である。目標管理による業績評価(及び組織マネジメント)を行うには、大学の組織としての目標を明確にし、教員活動を単なる個人の集まりではなく、組織的にマネジメントすることが必要になる。

一方で、目標管理ではなく、1)の何らかの評価基準により評価を行う場合には、評価指標に対する公平性、公正性が重要になる。特に、多様な専門分野、多様な業務がある教員を評価する場合には、専門分野の特性や職位の特性等に配慮した評価基準を設定するとともに、評価結果をどの程度給与等に反映するのかといった運用面での調整も重要になる。特に、各評価指標の適正性については、十分な議論を経て教員の理解を得ることが必要である。

1)の評価基準による評価でも、2)の目標管理による評価でも、それぞれに長所・短所があり、大学の状況にあわせた導入を検討する必要がある。

また、いずれの評価方法でも、業績評価結果の理解・納得度を高めるために、約8割の企業で導入している評価結果をフィードバックする「評価結果に対する面談」も活用が可能である(図表2-21 総合職の人事評価において導入している手法(P.21)参照)。

面談を通じて被評価者と評価者側のギャップを埋めるとともに、組織として被評価者に目指すべき方向性等を共有することが可能となる。また、ヒアリング事例からは、評価指標そのものを示すことによって、従業員の評価に対する理解・納得度を高めている例が見られた。

民間企業の事例からは、業績評価の導入は、必ずしも組織全体の活性化につながらないケースも見られ、特に、評価が中央より下の人のモチベーションを下げる可能性も示唆された。「評価結果に対する面談」や「評価結果に連動した人材育成」などの手法を活用し、

評価が下の人もモチベーションが下がらず、次の成果につながるような支援の仕組みが重要といえる。

(2) 給与・賞与の決定要素

民間企業の給与・賞与の決定要素は、大きく「年齢・勤続年数」「職務遂行能力（及び行動プロセス等）」「職務・役割」「業績・成果」に分けられる。各要素の概要は以下の通り。

要素	概要
年齢・勤続年数等	年齢、勤続年数等を給与へ反映
職務遂行能力 (職能資格制度)	経験や行動プロセス、その他能力評価によって資格等級を設定し、給与へ反映
職務・役割 (職務等級制度、 役割等級制度)	職務・役割の内容や責任、難易度等で等級を設定し、給与へ反映。
業績・成果	業績・成果の評価結果を給与へ反映。企業の多くは、目標管理制度によって運用している。

細かい仕組みは各企業で異なるものの、大まかにみると、給与は「職務遂行能力か職務・役割をベースに業績・成果で差をつける（業績・成果は反映させない場合もあり）」、賞与は「業績・成果を中心に決定（支給額の水準を職務遂行能力か職務・役割で決定）」といったケースが多かった（図表 2-33 総合職の給与（基本給・年俸制固定部分）の決定要素の構成比の平均値（P.31）、図表 2-39 総合職の賞与（又は年俸制変動部分）の決定要素の構成比の平均値（P.36）参照）。

国立大学法人等における給与制度（月給制）では、給与（基本給）は「年齢・勤続年数」「職務・役割」が主な決定要素（顕著な業績があった場合は「業績・成果」も決定要素）となっており、賞与は「年齢・勤続年数」「職務・役割」「業績・成果」が主な決定要素となっている。今後、国立大学法人等が人事給与マネジメント改革を行っていくうえで、給与（基本給・年俸制固定部分）や賞与又は年俸制変動部分における給与決定要素の検討をする際は、民間企業における平均的な構成比も参考となり得る。

また、管理職の給与では、能力給に役割給を加算することによって、役割給によって、

組織が重要だと考える業務や責任の大きい業務に見合った給与を支払う企業もある。このように、「年齢・勤続年数」「職務・役割」「業績・成果」の組み合わせによって、組織の目指すべき方向性にあわせた柔軟な人事給与マネジメント制度を検討することも必要である。

4-2-3 年俸制について

民間企業において、年俸制を導入している企業は約 2 割弱であった。その導入目的は「業績に連動した給与の割合の拡大」「外部の優秀な人材を獲得・確保しやすくするため」「職場風土の活性化」などが高く、それらを目的とした企業の 7 割以上がその目的を達成していると回答している（図表 2-28 年俸制導入の目的・ねらいとその達成状況（P.26）参照）。国立大学法人等において年俸制を導入する場合も、運用の工夫によりそれらの目的を達成することが十分に可能と考えられる。

また、年俸制導入企業であっても、年俸制適用者に対して年俸とは別に退職金や各種手当を支給していた（図表 2-30 年俸制適用者へのその他の支給状況（P.28）参照）。特に、退職金は 6 割以上の企業で年俸とは別に支給されており、国立大学法人等で導入される退職手当を年俸とは別に支給する年俸制の手法も民間企業では広く採用されている。

4-2-4 制度の運用にあたっての課題

業績・成果を踏まえた給与・賞与決定の課題として、約 6 割の企業で「適切な評価指標の設定が難しい」や「適正な評価を行うことが難しい」といった課題を持つほか、「成果を評価できない部署がある」、「長期の仕事や成果の出にくい仕事に取り組みにくい」、「社員が高い目標設定を回避しがちになる」といった課題を持つ企業も 3~4 割程度あった（図表 2-45 業績・成果を踏まえた給与・賞与決定の課題（P.41）参照）。また、ヒアリング事例から人事評価業務において、評価者の負担が大きいといった意見もあった。

国立大学法人等においては、これら企業の実状を参考に、評価の対象項目や評価基準、評価のサイクル、評価作業の負担の軽減化、また評価結果の給与への反映方法等を工夫し、教員の理解を得られ、かつ教員の意欲と能力を引き出す制度とすることが評価制度、業績を反映させる給与制度の定着につながるものと考える。

第5章 参考資料

5-1 アンケート調査票

5-2 報告書概要版

大学と企業の人事交流及び民間企業の人事給与制度に関するアンケート調査
(国立大学法人等に活用可能な人事給与マネジメント制度の在り方に関する調査研究)

2019年1月

【ご協力をお願い】

本調査は、人事ご担当者（あるいは、人事権を有する管理職層・担当役員）または経営者（代表者）の方がご回答ください。

現在、文部科学省では、国立大学における研究者の人材流動性の向上、実効性ある人事給与マネジメント制度構築に向けた検討を行っております。そこで、文部科学省委託調査「国立大学法人等に活用可能な人事給与マネジメント制度の在り方に関する調査研究」の一環として、民間企業の大学との人事交流の実態及び意向、民間企業の人事給与制度の実態をうかがうことを目的としたアンケートを実施することになりました。調査結果は、文科省において今後の大学教育施策等の検討の参考とさせていただく予定です。つきましては、調査の趣旨をご理解いただき、是非ともご協力をお願い申し上げます。

なお、アンケートの送付・回収、集計などの取りまとめについては、民間の調査研究機関(シンクタンク)である「株式会社リベルタス・コンサルティング」が実施いたします。

ご記入頂いた内容・個人情報、本調査研究（国立大学法人等に活用可能な人事給与マネジメント制度の在り方に関する調査研究）及びこれらに付随する業務に利用致します。調査結果は、全て統計的に処理し、企業の名称等を公表することは一切ございません。

ご回答は、本紙への直接回答の他、調査用 Web サイトでご回答頂くことも可能です（※回答は、「紙（本紙）」か「Web」、いずれか1つにご回答をお願いします。）

（紙でのご回答の場合） ご記入が終わりましたら、同封の返送用封筒（切手不要）に入れて投函してください。

（WEBでのご回答の場合） 下記の URL にアクセスし、ご回答下さい。

<https://jp.research.net/r/daiga>

回答締め切り: 1月18日(金)

【調査主体】

文部科学省 高等教育局 国立大学法人支援課

【調査実施】

株式会社リベルタス・コンサルティング

【調査実施に関するお問合せ先】

○調査事務局(株式会社リベルタス・コンサルティング内)
〒102-0085 東京都千代田区六番町2-14 東越六番町ビル2F
受付: 平日 10:00~17:00(土・日・祝を除く)



I 貴社の組織についてお伺いします。(2019年1月1日現在)

【問1】 貴社の従業員数（パートタイムを除く）をお答えください。また、職種別の人数をお答えください。
(数字を記入)

従業員数（パートタイム除く）			
計	総合職		総合職以外の職種
	①技術職(研究開発職含む)	②事務職(技術職以外)	
人	人	人	人

※ここでいうパートタイムとは、1日の所定労働時間が一般の労働者より短いもの、または1週の所定労働日数が少ないものを言います。

※地域限定総合職等、総合職に準じる職種は、総合職に含めて下さい(以下、同様)。

II 大学との人材交流についてお伺いします。

【問2】 貴社では、国立大学（教員）との人材交流・連携を実施していますか。※人材交流に、非常勤講師等としての派遣は含みません。(あてはまるもの全てに○)

1. 国立大学と人材交流を実施している（従業員を国立大学へ派遣、国立大学教員を出向等で受入れ）
2. 国立大学を除く大学や研究機関等の人材交流を実施している
3. 共同研究・受託研究、寄附講座の設置等を実施している
4. その他（ ）
5. 特に実施していない

【問3】 貴社では、過去5年間で元国立大学教員を従業員として採用した実績はありますか。
ある場合、該当者の研究分野と人数をお答えください。(1つに○)

1. ある(研究分野： 人数： 人)
2. ない

【問4】 貴社では、今後、国立大学との人材交流や、国立大学教員の採用等に関心がありますか。
ある場合、それはどのような研究分野の人材ですか。(1つに○)

1. ある(研究分野：)
2. ない

III クロスアポイントメント制度についてお伺いします。

【問5】 クロスアポイントメント制度についてご存知ですか。(○は1つ)

1. 知っている
2. 知らない

クロスアポイントメント制度とは、研究者が大学、公的研究機関、民間企業のうち、二つ以上の組織と雇用契約を結び、一定の勤務割合の下で、それぞれの組織における役割分担や指揮命令系統に従いつつ、研究・開発および教育などの業務に従事することを可能にする制度のことです。

【問6】 貴社では、クロスアポイントメント制度を活用して、国内外の大学等の研究者と雇用契約をしていますか。(○は1つ)

1. 現在、契約している ⇒ ()名の研究者と雇用契約している・した
2. 現在は契約していないが、過去、契約した経験がある⇒ ()名の研究者と雇用契約した
3. 契約した経験はない

【問7】 クロスアポイントメント制度の課題についてお答えください。 (あてはまるもの全てに○)

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| 1. 自社のニーズに合った研究者を見つけるのが難しい | 5. 機密保持等の面でリスクがある |
| 2. クロスアポイントメント先との時間配分が難しい | 6. 大学と給与額に差があり、調整が難しい |
| 3. クロスアポイントメント先との事務手続きが面倒 | 7. その他 () |
| 4. クロスアポイントメント開始までに時間がかかる | 8. 特に課題はない |

【問8】 今後、クロスアポイントメント制度を活用して、国内の大学等の研究者と雇用契約をしたいと思いませんか。 (○は1つ)

- | | |
|----------------|------------|
| 1. 現在、既に実施している | 4. 実施したくない |
| 2. 是非実施したい | 5. その他 () |
| 3. 前向きに検討したい | |

以下では、国立大学の人事制度構築に向けての参考資料とするために、民間企業の人事評価や給与制度についてお伺いします。

IV 貴社の人事評価についてお伺いします。

【問9】 貴社の総合職の人事評価についてお伺いします。

①貴社の総合職の人事評価の結果は、何に活用していますか。 (あてはまるもの全てに○)

- | | |
|--------------|---------------|
| 1. 給与 | 5. 能力開発 |
| 2. 賞与 | 6. その他 () |
| 3. 昇進・昇格 | 7. 人事評価をしていない |
| 4. 人事配置・人事異動 | |

②貴社の総合職の人事評価の対象となる項目をお答えください。(あてはまるもの全てに○)

- | | |
|--------------------------------|---------------|
| 1. 職務遂行能力 | 4. その他 () |
| 2. 行動プロセス (取組姿勢・意欲) | 5. 人事評価をしていない |
| 3. 業績・成果 (目標達成度) ⇒ 問10をご回答下さい。 | |

※「3. 業績・成果 (目標達成度)」を回答していない方は、問11 (P4) へお進みください。

(問10は、問9-②で「3. 業績・成果 (目標達成度)」と回答した方のみお答え下さい。)

【問10】 総合職の人事評価における業績・成果の内容は、主に以下のどれにあてはまりますか。下記の職種別に、あてはまる番号を1つずつ選んでください。決定要素が2つ以上ある場合は、もっとも重視する要素1つを選んでください。なお、該当する職種がない場合は、空欄として下さい。

		短期の個人の業績・成果	長期の個人の業績・成果	短期の所属チーム等の業績・成果	長期の所属チーム等の業績・成果	その他 ()	この職種では業績・成果を評価しない
①技術職 (研究開発職含む)	管理職	1	2	3	4	5	6
	管理職以外	1	2	3	4	5	6
②事務職のうち 営業系職種	管理職	1	2	3	4	5	6
	管理職以外	1	2	3	4	5	6
③事務職のうち 営業系以外の 職種	管理職	1	2	3	4	5	6
	管理職以外	1	2	3	4	5	6

※ここでいう短期は、決算期1期程度での評価を目安として下さい。

(全員がお答えください。)

【問 11】 貴社の総合職の人事評価は、相対評価ですか、絶対評価ですか。(○は1つ)

1. 相対評価	2. 絶対評価	3. 相対評価と絶対評価の併用
---------	---------	-----------------

【問 12】 ①総合職の人事評価は、1年に何回行いますか。(数字を記入)
 ②総合職1人に対する人事評価について、およそ何人の評価者が評価しますか。(数字を記入)

①回数	年間	回	②評価者数	人
-----	----	---	-------	---

【問 13】 貴社の人事評価について、導入している手法はありますか。(あてはまるもの全てに○)

1. 評価結果に対する面談	7. 顧客満足度評価
2. 目標管理制度	8. 評価制度の仕組みの公表
3. バランススコアカード	9. 評価に対する相談苦情窓口
4. 360度評価	10. 評価者訓練
5. 情意評価	11. その他()
6. コンピテンシー評価	12. 特に導入している手法はない

V 貴社の給与制度についてお伺いします。

【問 14】 貴社の総合職の給与制度をお答えください。(あてはまるもの全てに○)

1. 月給制	
2. 年俸制	⇒ 問 15、16、17 を回答してください
3. その他()	

※年俸制とは、労働に対する報酬を年単位の総額で設定する賃金形態を指します。

(問 15、問 16、問 17 は、問 14 で「2. 年俸制」を回答した方のみお答え下さい。)

【問 15】 ①年俸制を導入している目的・ねらいをお答えください。(あてはまるもの全てに○)

1. 業績に連動した給与の割合を拡大するため	4. 職場風土の活性化
2. 諸手当等の廃止にあわせて	5. 他の企業の動向にあわせた
3. 外部の優秀な人材を獲得・確保しやすくするため	6. その他()

② ①のうち、年俸制を導入して目的・ねらいが達成できたものをお答えください。(全て記入)

--

【問 16】 職種別に A.年俸制の適用状況と B. 2018 年度の年俸制の利用者数をそれぞれお答えください。

		A.適用状況(それぞれ○は1つ)	B.年俸制の利用者数(人)
①技術職 (研究開発職含む)	管理職	1. 年俸制のみ 2. 月給制のみ 3. 月給制と年俸制の選択制	人
	管理職以外	1. 年俸制のみ 2. 月給制のみ 3. 月給制と年俸制の選択制	人
②事務職のうち 営業系職種	管理職	1. 年俸制のみ 2. 月給制のみ 3. 月給制と年俸制の選択制	人
	管理職以外	1. 年俸制のみ 2. 月給制のみ 3. 月給制と年俸制の選択制	人
③事務職のうち 営業系以外の 職種	管理職	1. 年俸制のみ 2. 月給制のみ 3. 月給制と年俸制の選択制	人
	管理職以外	1. 年俸制のみ 2. 月給制のみ 3. 月給制と年俸制の選択制	人

【問 17】 貴社の年俸制適用者に、年俸とは別に支給されるものをお選びください。(あてはまるもの全てに○)

1. 賞与	2. 退職金	3. 各種手当	4. その他 ()
-------	--------	---------	------------

(全員がお答えください。)

【問 18】 貴社の総合職の給与・賞与を決める際、以下の要素はそれぞれ何%程度ですか。

A.給与(基本給)あるいは年俸制の固定部分、B.賞与あるいは年俸制の変動部分 別に、
職種別に、お答えください。該当する職種がない場合は、空欄として下さい。(数字を記入)

A. 給与(基本給)、あるいは年俸制の固定部分		a.属人部分 (年齢、勤続年数、学歴等)	b.職務・職種・役割など仕事の内容	c.職務遂行能力や行動プロセス	d.個人の業績・成果	e.チームの業績・成果	f.その他 ()	計
①技術職 (研究開発職含む)	管理職	%	%	%	%	%	%	100%
	管理職以外	%	%	%	%	%	%	100%
②事務職のうち 営業系職種	管理職	%	%	%	%	%	%	100%
	管理職以外	%	%	%	%	%	%	100%
③事務職のうち 営業系以外の 職種	管理職	%	%	%	%	%	%	100%
	管理職以外	%	%	%	%	%	%	100%

B. 賞与、あるいは年俸制の変動部分		a.属人部分 (年齢、勤続年数、学歴等)	b.職務・職種・役割など仕事の内容	c.職務遂行能力や行動プロセス	d.個人の業績・成果	e.チームの業績・成果	f.その他 ()	計
①技術職 (研究開発職含む)	管理職	%	%	%	%	%	%	100%
	管理職以外	%	%	%	%	%	%	100%
②事務職のうち 営業系職種	管理職	%	%	%	%	%	%	100%
	管理職以外	%	%	%	%	%	%	100%
③事務職のうち 営業系以外の 職種	管理職	%	%	%	%	%	%	100%
	管理職以外	%	%	%	%	%	%	100%

(問19、問20は、問18A、B.のいずれかの職種で「d.個人の業績・成果」「e.チームの業績・成果」の要素を1%以上と回答した方のみお答え下さい。)

【問 19】 ①給与・賞与の決定要素に「業績・成果」を導入した目的・ねらいをお答えください。
(あてはまるもの全てに○)

<p>1. 社員の積極性や挑戦意欲の向上</p> <p>2. 社員個々人の能力アップ</p> <p>3. 人件費の効果的配分</p> <p>4. 総人件費の抑制</p> <p>5. 優秀な人材の獲得・確保</p>	<p>6. 職場風土の活性化</p> <p>7. 企業全体の業績の向上</p> <p>8. 他の企業の動向にあわせた</p> <p>9. その他 ()</p> <p>10. 特に効果やメリットなかった</p>
--	---

② ①のうち、「業績・成果」を導入して目的・ねらいが達成できたものをお答えください。
(あてはまるものを全てを記入)▼

【問 20】 業績・成果を踏まえ給与・賞与を決定していることの課題をお答えください。

(あてはまるもの全てに○)

1. 適切な評価指標の設定が難しい	7. 部下の育成がおろそかになる
2. 成果を評価できない部署がある	8. 長期の仕事や成果の出にくい仕事に取り組みにくい
3. 適正な評価を行うことが難しい	9. 社員の高い目標設定を回避しがちになる
4. 評価に連動した人材育成制度設計が難しい	10. 社員のモチベーションが低下した
5. 仕事内容の分担の明確化がなされておらず、評価がしにくい	11. 社員に業績評価の納得性を得られていない
6. 職場のチームワークが悪化する	12. 企業全体の業績の悪化
	13. その他 ()

(以下、全員がお答えください。)

【問 21】 貴社では、給与制度の運用上、実際に給与額が前年度より下がることはありますか。(○は1つ)
(2. ある、の場合) その下げ幅は、最大何%ダウンとなりますか。(数字を記入)

		前年度より給与が下がることがあるか (それぞれ○は1つ)		給与の最大下げ幅 (%)
①技術職 (研究開発職含む)	管理職	1. ない	2. ある▶ %
	管理職以外	1. ない	2. ある▶ %
②事務職のうち 営業系職種	管理職	1. ない	2. ある▶ %
	管理職以外	1. ない	2. ある▶ %
③事務職のうち 営業系以外の 職種	管理職	1. ない	2. ある▶ %
	管理職以外	1. ない	2. ある▶ %

【問 22】 下記の年齢・職階における年間の賃金(給与+賞与の総額)について、当該年齢・職階の平均的な賃金を100とした場合、実際に支払われている上限額、下限額はそれぞれどの程度になりますか。
(数字を記入)

	当該年齢・職階の平均賃金を100とする	
	上限額	下限額
回答例	160	70
①40歳 課長相当		
②40歳 部長相当		
③50歳 部長相当		

【問 23】 貴社の中途採用者の給与額は、以下のどの要素で決まりますか。(あてはまるもの全てに○)

		a. 属人部分 (年齢、勤続年数、学歴等)	b. 職務・職種・ 役割など仕事の内容	c. 過去の業績・ 成果	d. 前職での 給与額	e. 転職市場での 給与の相場
①技術職 (研究開発職含む)	管理職	1	2	3	4	5
	管理職以外	1	2	3	4	5
②事務職のうち 営業系職種	管理職	1	2	3	4	5
	管理職以外	1	2	3	4	5
③事務職のうち 営業系以外の 職種	管理職	1	2	3	4	5
	管理職以外	1	2	3	4	5

【問 24】 ①貴社の給与制度について、ここ5年(2014年～2018年)の間に変更したことをお選びください。
(あてはまるもの全てに○)

1. 職務・職種など仕事の内容を重視するようにした	6. 年俸制を導入した
2. 職務遂行能力を重視するようにした	7. 年俸制を廃止した
3. 業績・成果を重視するようにした	8. 中途採用者の格付けを見直した
4. 学歴を重視するようした	9. その他 ()
5. 年齢・勤続年数を重視するようにした	10. 特に変化はない

↓ ② 上記の変更を適用した職種(例: 2. 研究開発職に限定など)、及び変更をした理由(自由記述)をお答えください。

適用職種 (あてはまるものに○)	1. 全職種 2. 職種を限定(職種名:) 3. その他 ()
変更した理由 (自由記述)	

【問 25】 人事給与マネジメントとして、つぎの事柄は貴社の考えや実態にどれくらいあてはまりますか。
a～jのそれぞれについて、あてはまる番号にそれぞれ○を付けてください。

(a～j それぞれ○は1つ)	あてはまる	ややあてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない あまり	あてはまらない
a.個人の成果をできるだけ給与に反映させる	1	2	3	4	5
b.社員間の給与の差が大きくつくようにしている	1	2	3	4	5
c.社員個人の生活を会社が保証する	1	2	3	4	5
d.評価は過去の貢献や経験なども考慮する	1	2	3	4	5
e.評価結果に基づく給与ダウンは、頻繁に発生している	1	2	3	4	5
f.評価基準を詳細に作りこむ	1	2	3	4	5
g.評価基準は現場の実態に応じて柔軟に運用している	1	2	3	4	5
h.評価結果と連動した人材育成を行う	1	2	3	4	5
i.今後、成果主義的な給与制度は緩めていく	1	2	3	4	5
j.中途採用で優秀な人材獲得に力を入れている	1	2	3	4	5

【問 26】 5年前（2014年）と比較して、貴社の現在（直近の決算期）の業績をお答えください。（○は1つ）

①売上高

1. 増収	4. やや減収
2. やや増収	5. 減収
3. 横ばい	

②利益

1. 増益	4. やや減益
2. やや増益	5. 減益
3. 横ばい	

〔連絡先〕最後に、貴社・貴組織およびご回答者様についてお伺いします。下記にご記入ください。
（プライバシーポリシーについては、別紙 事務連絡をご確認願います。）

貴組織名																							
所在地	〒																						
主な業種 (1つに○)	<table border="0"> <tr> <td>1. 農業</td> <td>12. 金融業，保険業</td> </tr> <tr> <td>2. 林業</td> <td>13. 不動産業，物品賃貸業</td> </tr> <tr> <td>3. 漁業</td> <td>14. 学術研究，専門・技術サービス業</td> </tr> <tr> <td>4. 鉱業，採石業，砂利採取業</td> <td>15. 宿泊業，飲食サービス業</td> </tr> <tr> <td>5. 建設業</td> <td>16. 生活関連サービス業，娯楽業</td> </tr> <tr> <td>6. 製造業（機械系）</td> <td>17. 教育，学習支援業</td> </tr> <tr> <td>7. 製造業（機械系以外）</td> <td>18. 医療，福祉</td> </tr> <tr> <td>8. 電気・ガス・熱供給・水道業</td> <td>19. 複合サービス事業</td> </tr> <tr> <td>9. 情報通信業</td> <td>20. サービス業（他に分類されないもの）</td> </tr> <tr> <td>10. 運輸業，郵便業</td> <td>21. 公務（他に分類されるものを除く）</td> </tr> <tr> <td>11. 卸売業，小売業</td> <td>22. その他（ ）</td> </tr> </table>	1. 農業	12. 金融業，保険業	2. 林業	13. 不動産業，物品賃貸業	3. 漁業	14. 学術研究，専門・技術サービス業	4. 鉱業，採石業，砂利採取業	15. 宿泊業，飲食サービス業	5. 建設業	16. 生活関連サービス業，娯楽業	6. 製造業（機械系）	17. 教育，学習支援業	7. 製造業（機械系以外）	18. 医療，福祉	8. 電気・ガス・熱供給・水道業	19. 複合サービス事業	9. 情報通信業	20. サービス業（他に分類されないもの）	10. 運輸業，郵便業	21. 公務（他に分類されるものを除く）	11. 卸売業，小売業	22. その他（ ）
1. 農業	12. 金融業，保険業																						
2. 林業	13. 不動産業，物品賃貸業																						
3. 漁業	14. 学術研究，専門・技術サービス業																						
4. 鉱業，採石業，砂利採取業	15. 宿泊業，飲食サービス業																						
5. 建設業	16. 生活関連サービス業，娯楽業																						
6. 製造業（機械系）	17. 教育，学習支援業																						
7. 製造業（機械系以外）	18. 医療，福祉																						
8. 電気・ガス・熱供給・水道業	19. 複合サービス事業																						
9. 情報通信業	20. サービス業（他に分類されないもの）																						
10. 運輸業，郵便業	21. 公務（他に分類されるものを除く）																						
11. 卸売業，小売業	22. その他（ ）																						
ご回答者の ご所属部署・役職																							
ご回答者の 氏名																							
連絡先	TEL : e-mail :																						
ヒアリング について	<p>本調査の一環でヒアリング調査を実施したいと考えております。ご協力頂けますか。</p> <p>1. 協力可能である</p> <p>2. 協力できない</p>																						

ご協力いただきありがとうございます

国立大学法人等に活用可能な人事給与マネジメント制度の在り方に関する調査研究

本調査の目的

各国立大学法人等における実効性のある人事給与マネジメント改革の実現に向け、今後の施策への検討や各国立大学法人等の参考とすべく、国内の民間企業の人事給与マネジメント制度の実態を把握し分析する調査研究を行った。

本調査の内容

1. アンケート調査

●調査対象：5,052社

✓ 上場企業：3,784社

「会社四季報」より抽出

✓ その他の大規模企業：1,268社

「会社四季報」未上場会社より抽出

●有効回収数：464件(回収率9.2%)

●調査内容

✓ マネジメント制度の実態

✓ 大学と人事給与の人事交流状況

●調査時期

✓ 2019.1.4(金)～2019.1.18(金)

2. ヒアリング調査

●調査対象：8社

●調査内容

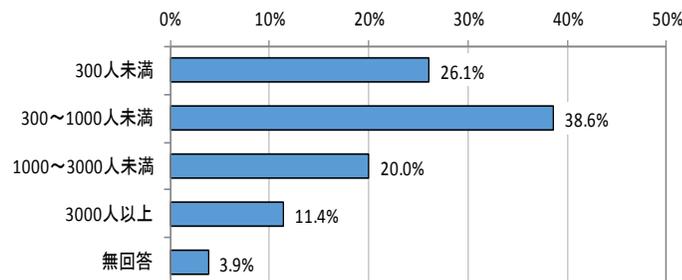
✓ マネジメント制度の実態

✓ 大学と人事給与の人事交流状況

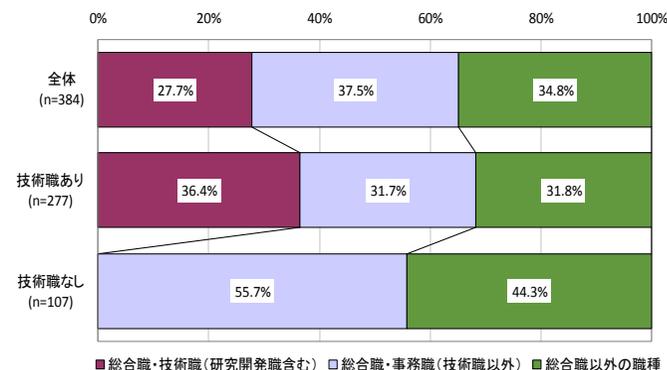
●調査時期

✓ 2019.1.22(火)～2019.3.11(月)

図表1 従業員数別アンケート回答企業割合 (n=464)



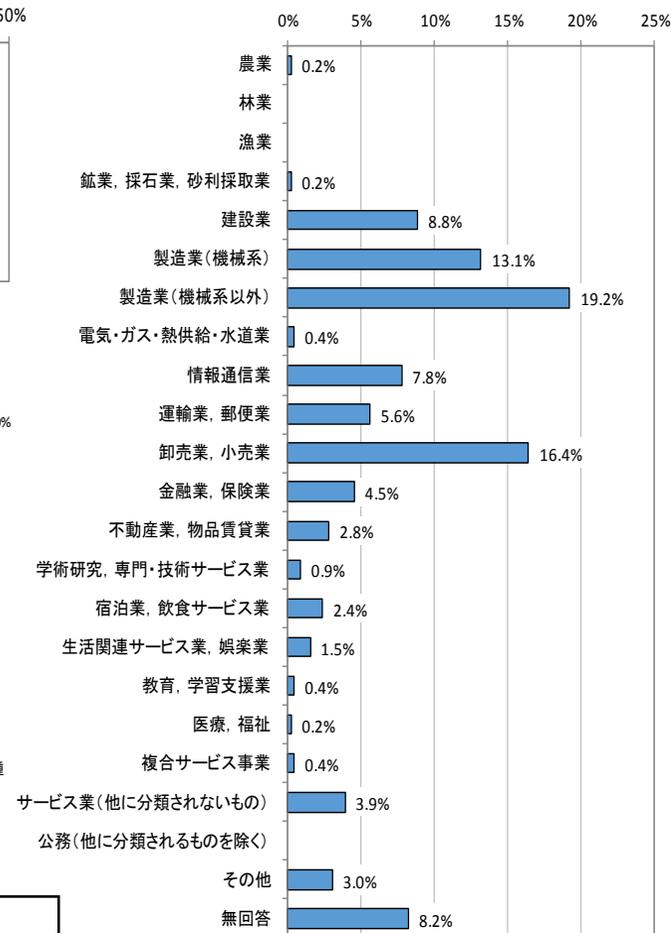
図表2 アンケート回答企業の職種別人数(構成比)



総合職・・・総合的な能力を要する基幹的業務に従事する従業員

※民間企業における総合職、特に技術職が大学教員に最も類似する職種

図表3 アンケート回答企業 業種 (n=464)

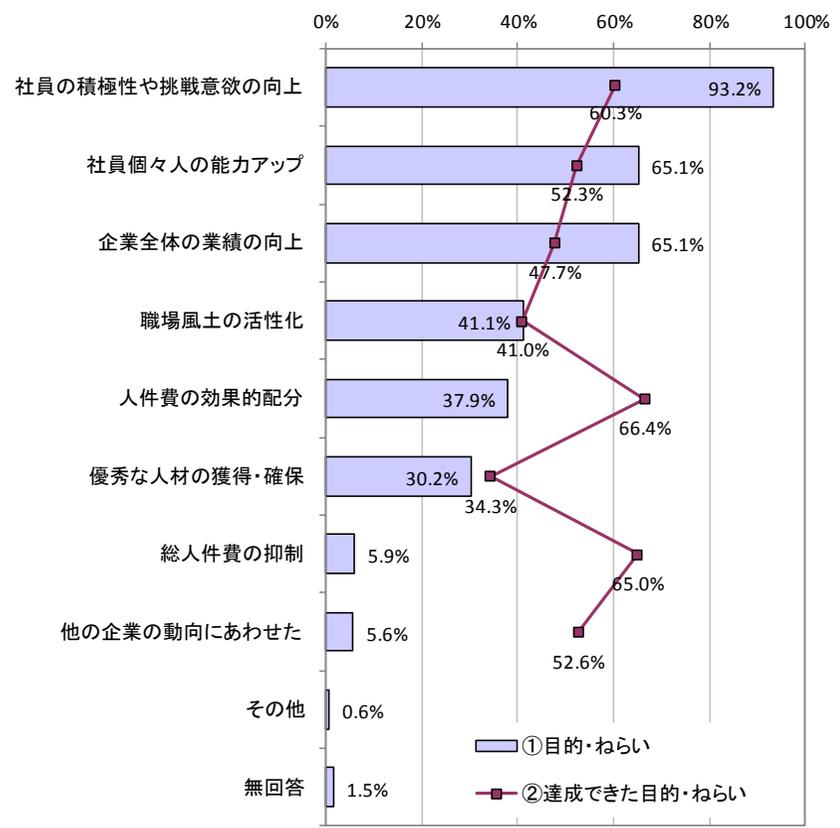


※アンケート調査、ヒアリング調査は、有識者による検討会議を踏まえて実施。

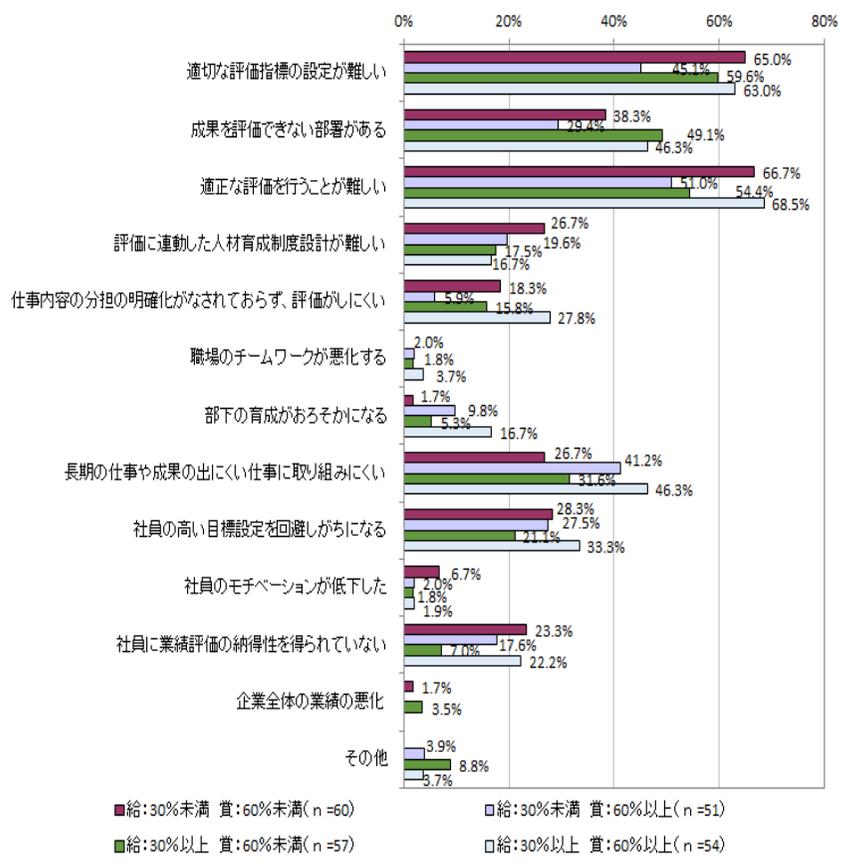
企業の給与人事マネジメントの実態① 給与・賞与への業績・成果要素の反映

- 企業の9割近くが業績・成果を評価し、結果を給与・賞与に反映している。中でも「社員の積極性や挑戦意欲の向上」や「人件費の効果的配分」、「総人件費の抑制」を目的としている企業においては、その6割以上で目的を達成している。
- 業績・成果を給与・賞与に反映する比率が高い企業は、「長期の仕事や成果の出にくい仕事に取り組みにくい」、「適切な評価を行うことが難しい」、「社員に業績評価の納得性を得られていない」を課題とする割合が高い。

図表4 「業績・成果」要素の導入目的・ねらいとその達成状況(n=338)



図表5 「業績・成果」要素の導入の課題



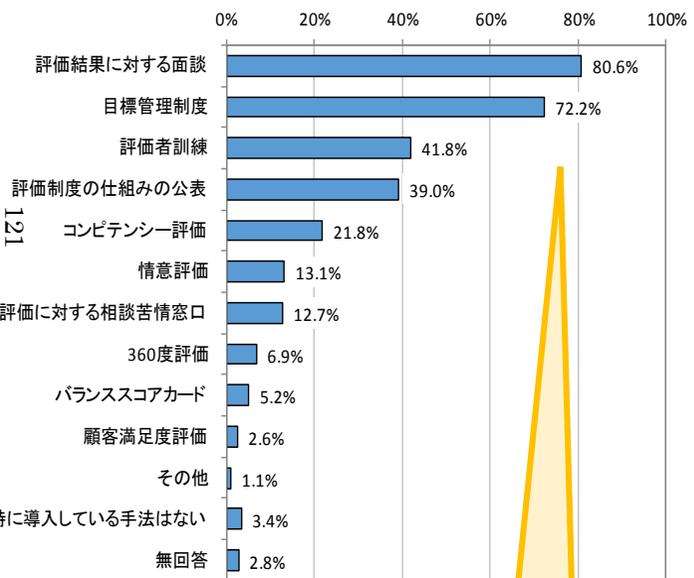
※②達成できた目的・ねらいは、①年俸制の目的・ねらいを選択した企業数を母数とした時の回答割合

※「給:30%以上 賞:60%以上」であれば、給与の決定要素のうち30%以上が業績・成果で決まり、賞与の決定要素のうち60%以上が業績・成果で決まることを示す。

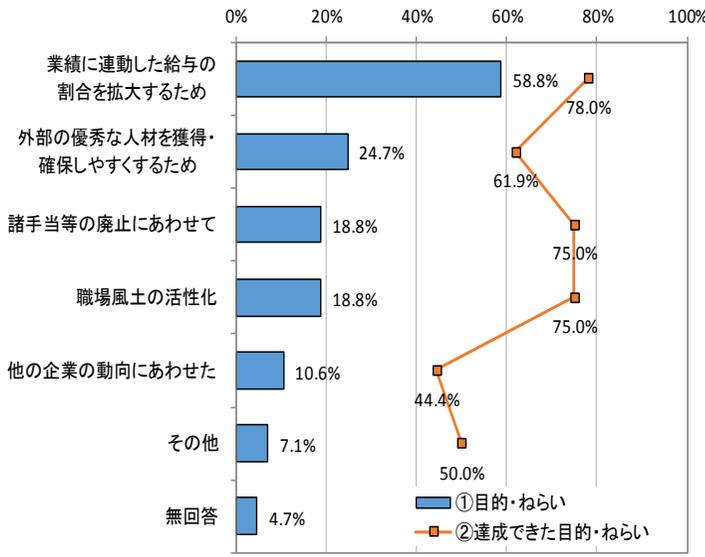
企業の給与人事マネジメントの実態② 目標管理制度、年俸制、国立大学との人材交流

- 人事評価について導入している手法をみると、「評価結果に対する面談」、「目標管理制度」の割合が高い。ヒアリングによると、業績評価は目標管理制度によって行われており、業績は上司面談を踏まえて決定している。
- 年俸制導入企業は約2割であり、その導入目的は「業績に連動した給与の割合の拡大」「外部の優秀な人材を獲得・確保しやすくするため」「職場風土の活性化」などが高く、それらを目的とした企業の6~8割がその目的を達成している。
- 今後の国立大学との人材交流や国立大学教員の採用等について、26%の企業が関心があると回答している。一方、その方法のひとつであるクロスアポイントメント制度の活用については、ニーズに合った研究者を見つけること等に課題をもっていた。

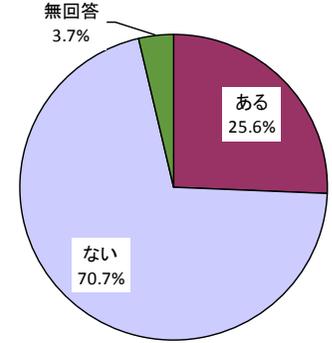
図表6 総合職の人事評価において導入している手法(n=464)



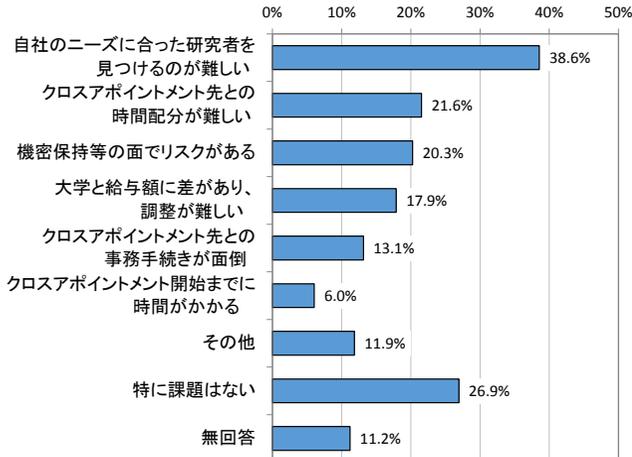
図表7 年俸制導入の目的・ねらいとその達成状況(n=85)



図表8 今後の国立大学との人材交流・国立大学教員の採用等への関心 (n=464)



図表9 クロスアポイントメント制度の課題(n=464)



【ヒアリング結果より】

- 業績評価は、目標管理制度によって行われており自己評価を踏まえて、上司との面談を踏まえて決定。
- 面談は、評価(査定)を行うことだけが目的ではなく、従業員の育成を念頭において行われる。

※②達成できた目的・ねらいは、①年俸制の目的・ねらいを選択した企業数を母数とした時の回答割合

■大学等の参考となる事例やマネジメントの在り方に係る分析

➤ 民間企業の動向からみる制度改革の方向性について

人事給与制度について民間企業の動向を見ると、個人の成果を給与に反映させる方針をとる一方で、評価結果に基づく給与ダウン等は頻繁には発生しておらず、成果を挙げた社員に対して給与・賞与の支給額を上げる「報奨的な成果主義」をとっている。

「給与・賞与」の決定要素に「業績・成果」を導入している企業は、全体の約8割を占め、「社員の積極性や挑戦意欲の向上」や「人件費の効果的配分」「総人件費の抑制」をその導入目的としている企業においてはその6割以上でその目的を達成している。

一方で、業績・成果を踏まえた給与・賞与決定をしている企業では、適切な評価指標の設定や適正な評価の実施等に課題をもっている企業も多く、その中でも特に業績・成果を給与・賞与に反映する比率が高い企業においては、「長期の仕事や成果の出にくい仕事に取り組みにくい」「社員に業績評価の納得性を得られていない」などの課題も発生していた。以上のことから、国立大学法人等において、教員が高い意欲をもって活躍するための人事給与マネジメントとして、民間企業が抱える課題を参考にしつつ、業績を適切に給与等へ反映できる制度の構築を検討する必要があるといえる。

➤ 評価制度について

目標管理による業績評価は各個人の活動が異なっても評価できるというメリットがあり、約7割の企業において人事制度に目標管理制度を導入している。ヒアリング事例からは上司が所属員の行動を把握できており、面談等を通して目標設定、またその評価を実施している例が見られた。国立大学法人等において目標管理制度を活用する際には、評価者が各教員の業務内容を把握し、個人ごとに目標設定における助言や目標の達成度を適切に評価できるよう、その実施体制や作業に係る負担軽減策を工夫する必要がある。

また、目標管理制度は評価を行うことだけが目的ではなく、組織の目標が各個人に共有され、個人の目標を組織の目標と連動させて業務を行うマネジメントの視点が重要である。目標管理による業績評価（及び組織マネジメント）を行うには、大学の組織としての目標を明確にし、教員活動を単なる個人の集まりではなく、組織的にマネジメントすることが必要になる。

➤ 年俸制について

年俸制を導入している企業は約2割弱であり、そのうち約6割の企業で年俸制適用者に対して年俸とは別に退職金を支給していた。年俸制の導入目的は「業績に連動した給与の割合の拡大」「外部の優秀な人材を獲得・確保しやすくするため」「職場風土の活性化」などが高く、それらを目的とした企業の7割以上がその目的を達成していると回答している。国立大学法人等において年俸制を導入する場合も、運用の工夫によりそれらの目的を達成することが十分に可能と考えられる。



国立大学法人等においては、企業の実状を参考に、評価の対象項目や評価基準、評価のサイクル、評価作業の負担の軽減化、また評価結果の給与への反映方法等を工夫し、教員の理解を得て、かつ教員の意欲と能力を引き出す制度とすることが評価制度、業績を反映させる給与制度の定着につながる。