

2014年人事・労務に関する トップ・マネジメント調査結果

2015年1月

一般社団法人 日本経済団体連合会

< 目次 >

	[ページ]
◇調査結果のポイント.....	1
Ⅰ. 実施概要.....	2
Ⅱ. 調査結果	
1. 労使交渉・協議等における議論、労働条件等の見直し..	2
2. 賃金制度の概況.....	10
3. 健康経営に向けた取り組み.....	14
4. ワーク・ライフ・バランスの推進.....	15
5. グローバル人材の確保・育成に向けた取り組み.....	16

2014年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果のポイント

1. 2014年の春季労使交渉・協議において、多くの企業がさまざまな手法による賃金の引き上げを決定

- (1) 基本給のベースアップや定期昇給の実施など月例賃金について議論を行った企業は約8割〔1. (4)①〕にのぼり、賃金以外の労働条件についても何らかの議論を行った企業は約6割を占めた〔1. (5)①〕。また、9割超の企業が自社の競争力強化に向け、経営環境等について労働組合等と情報共有を行った〔1. (3)②〕。
- (2) ベースアップの具体的な実施状況について「一律定額配分」「若年層（30歳程度迄）への重点配分」「職務・資格別に配分」など、各企業の実態に適う形でさまざまな手法がとられた〔1. (4)③〕。
- (3) 月例賃金を決定した際の判断要素は、主に「自社・自グループの業績」、「従業員のモチベーション向上」、「他企業の月例賃金」であった〔1. (4)⑥〕。
- (4) 賞与・一時金額（対前年度、組合員一人あたり）を増額した企業が6割を超えるなど、約9割の企業において、前年度以上の賞与・一時金額の水準となった〔1. (4)④〕。また、5割超の企業が賞与・一時金の決定方式として業績連動制を採り入れている〔1. (4)⑤〕。
- (5) 非正規従業員の処遇について、約5割の企業が「基本給・時給の増額」、約4割の企業が「賞与・一時金等の支給・増額」を決定した。また、今後の取り組みとして、約5割の企業が「正規従業員」への転換制度の導入・充実を予定している〔1. (6)②〕。

2. 賃金制度の見直しが進展

- (1) 非管理職の基本給における賃金項目の構成要素は、近年の傾向として、年齢・勤続給のウエイトが7割の企業で低下する一方、職能給や業績・成果給、役割給のウエイトが高まっている〔2. (2)②〕。
- (2) 毎年春の定期賃金改定について、勤続・年齢に応じた自動昇給のウエイトが8割超の企業で低下している。今後、個々人の賃金が評価により変動する査定昇給や昇格昇給のウエイトが高まっていくことが見込まれる〔2. (4)②〕。

3. 従業員の健康増進に向けた取り組みの推進

- (1) 約7割の企業が「特定保健指導・特定健診の実施率向上」や「従業員の健康・疾病予防に関する情報提供」に取り組んでいる〔3〕。
- (2) 3割超の企業が「健康診断結果の傾向に基づいた職場環境の改善」や「施策の成果を高めるための健保組合・協会けんぽとの連携強化」の導入・拡充を予定している〔3〕。

4. グローバル人材の確保・育成に向けた取り組みが進む

- (1) グローバル人材の確保・育成に取り組んでいる企業は6割超にのぼり、今後、取り組む予定の企業を含めると8割を超える〔5. (1)〕。
- (2) 人事・賃金制度のグローバル化の取り組みについても、既に取り組んでいる企業と今後取り組む予定の企業をあわせると3割超に達する〔5. (2)〕。

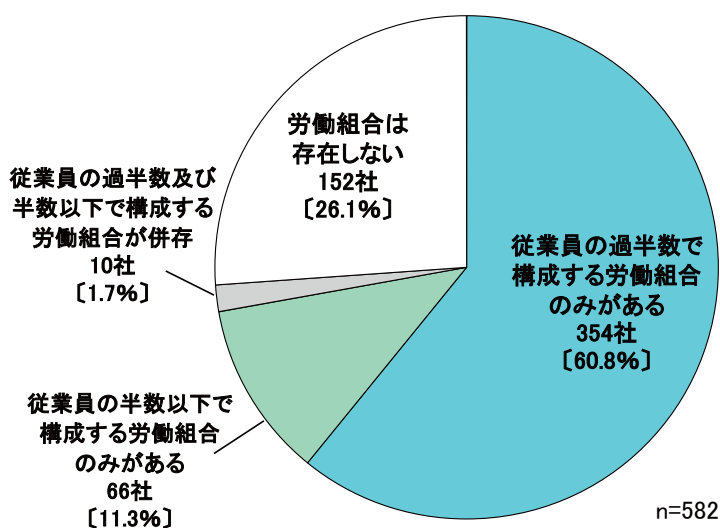
I. 実施概要

1. 調査目的：春季労使交渉・協議の結果や人事・労務に関するトップ・マネジメントの意識や意見などを調査するため、1969年から毎年実施。本調査結果は、春季労使交渉・協議に臨む経営側の基本スタンスである、経営労働政策委員会報告の作成にあたり重要な参考資料としている。
2. 調査対象：経団連会員企業及び東京経営者協会会員企業（計1,944社）の労務担当役員以上
3. 調査時期：2014年7月～8月
4. 回答状況：調査対象企業1,944社のうち、有効回答社数は592社〔回答率30.5%〕
産業別：製造業261社（44.1%）、非製造業323社（54.6%）、業種無記入8社（1.4%）
規模別：従業員500人以上450社（76.0%）、500人未満134社（22.6%）、規模無記入8社（1.4%）

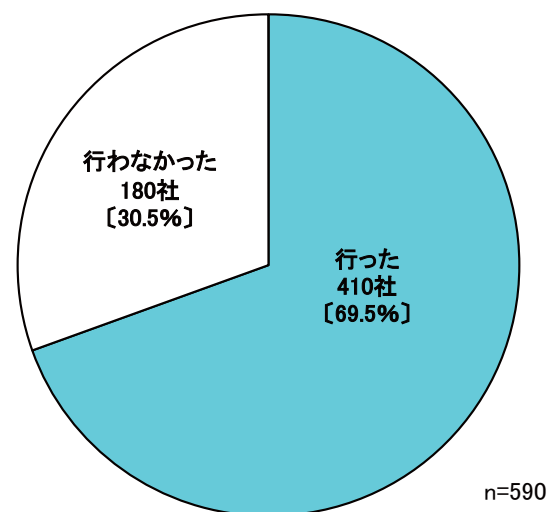
II. 調査結果

1. 労使交渉・協議等における議論、労働条件等の見直し

(1) 労働組合の有無



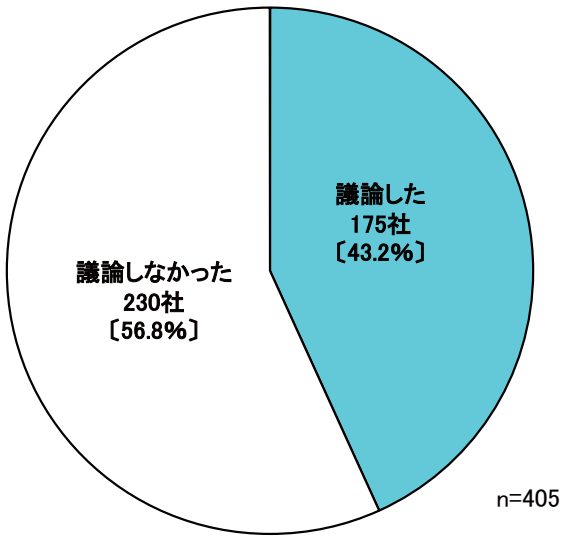
(2) 2014年春季労使交渉・協議の実施状況



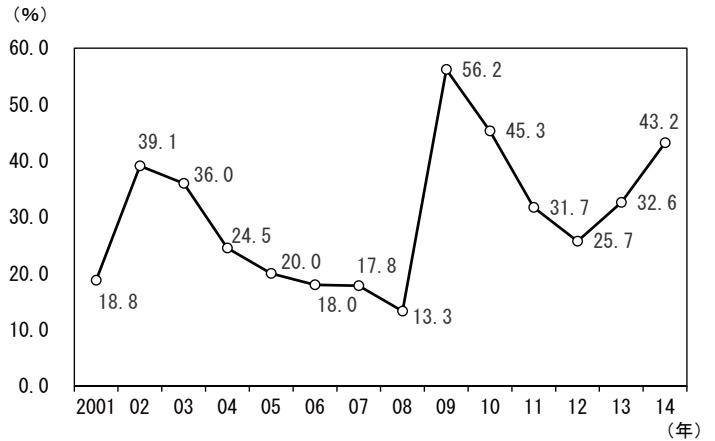
(3) 労使交渉等において労働組合等と議論した内容（全般）

※労働組合のない企業は、労働組合を従業員代表等とおきかえて回答（以下同様）

① 2014年春季労使交渉・協議における雇用の維持・安定に関する議論



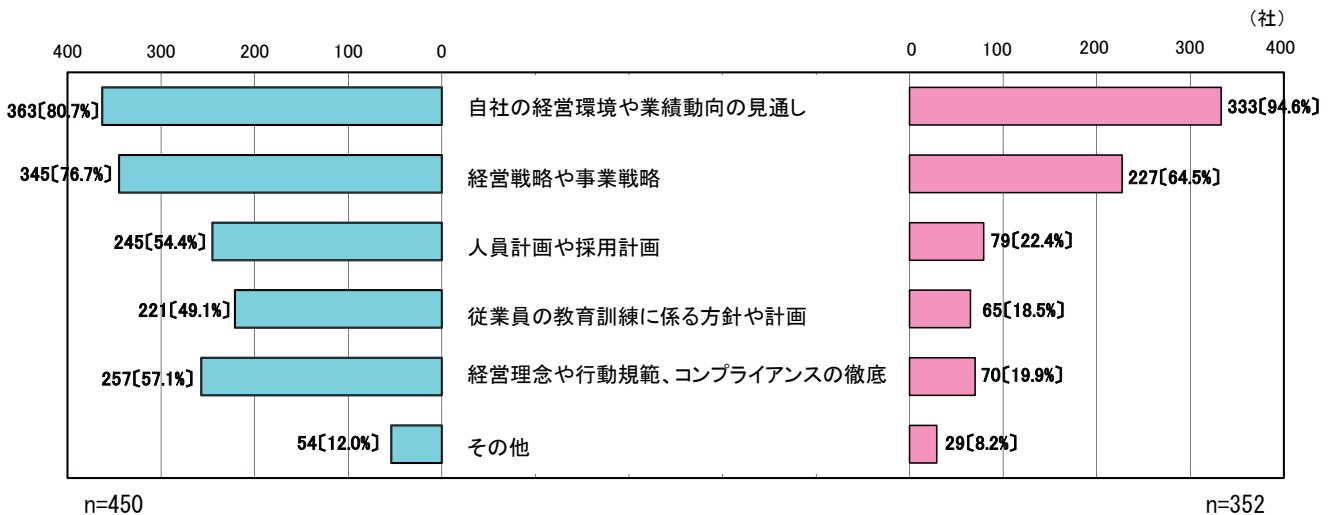
【参考：雇用の維持・安定について議論した企業の割合】



② 競争力強化に向けた労働組合等との情報共有の内容（複数回答）

<春季交渉以外の交渉や話し合いの場で情報共有した内容>

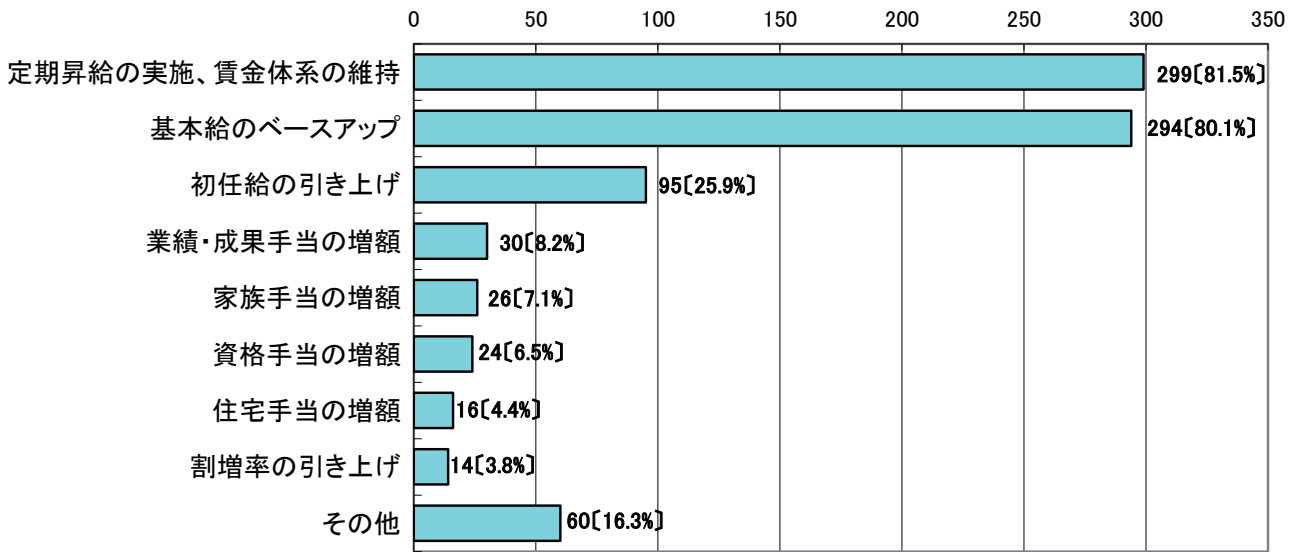
<2014年春季交渉で情報共有した内容>



(4) 賃金関係について、労使交渉等で労働組合等と議論・決定した内容

① 2014年春季労使交渉・協議で月例賃金について議論した内容（複数回答）

(社)

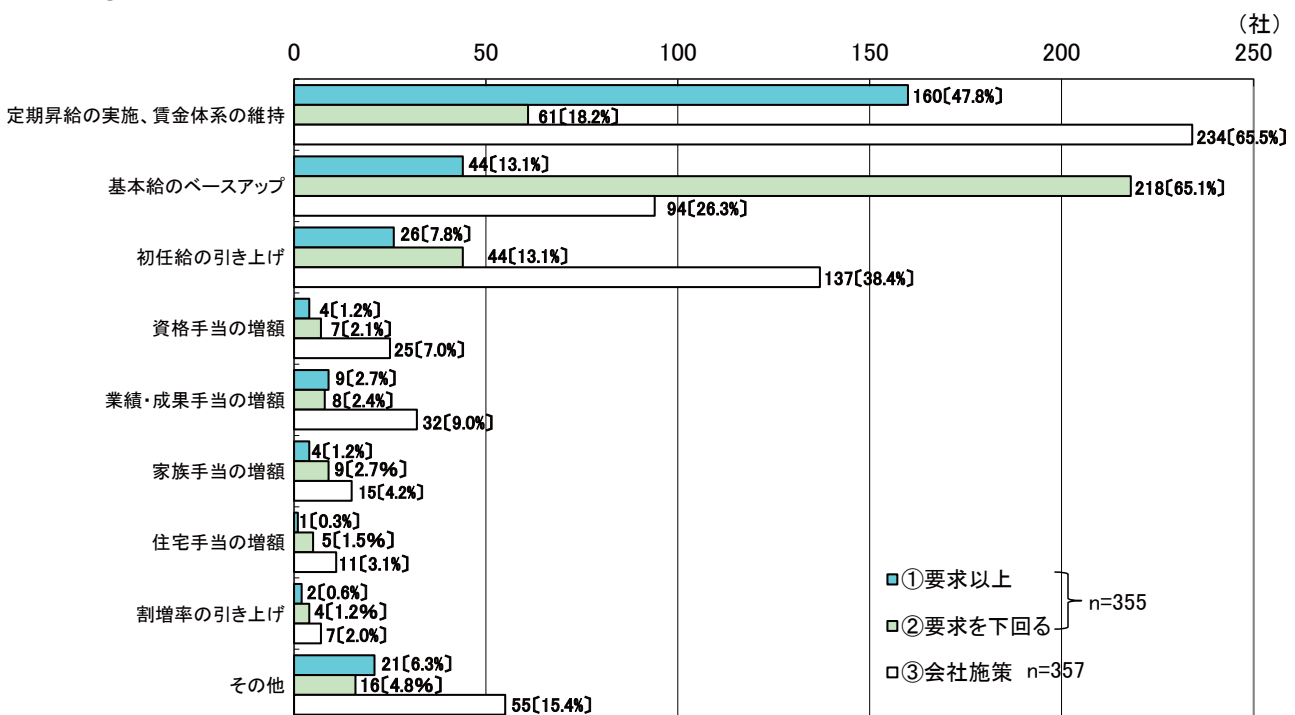


n=367

② 月例賃金の決定状況（複数回答）

※月例賃金の項目に関して、どのような決定をしたか

- ①労働組合等からの要求に対して、要求以上の回答を行った
- ②労働組合等からの要求に対して、要求を下回る回答を行った
- ③労働組合等からの要求の有無に関わらず、会社の施策として実施を決定した

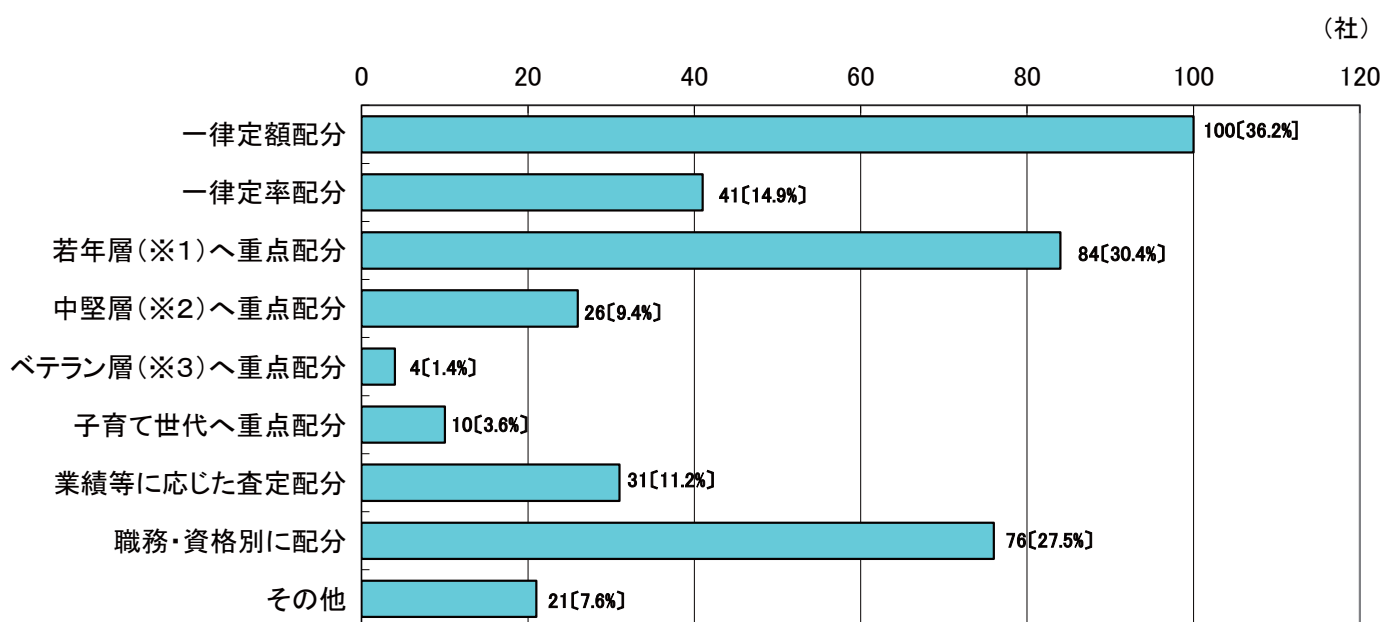


(社)

■①要求以上
 □②要求を下回る
 □③会社施策 n=357

※：①要求以上、②要求を下回る (n=335) は、1. (2)2014年春季労使交渉・協議を行った410社のうち、本問有効回答の総数

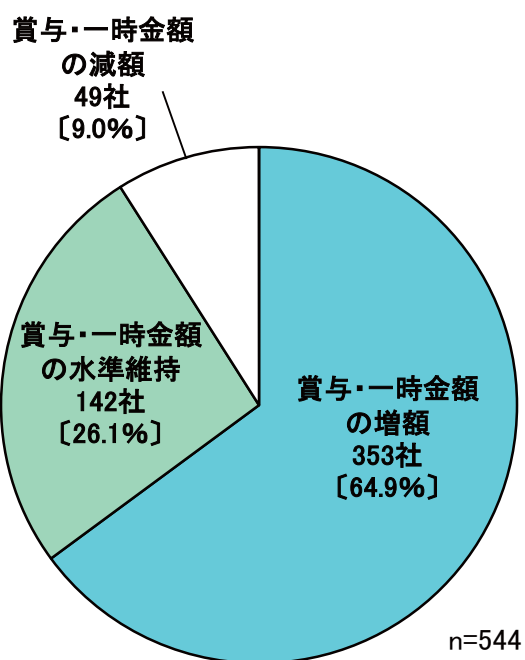
③ ベースアップの具体的な実施状況（複数回答）



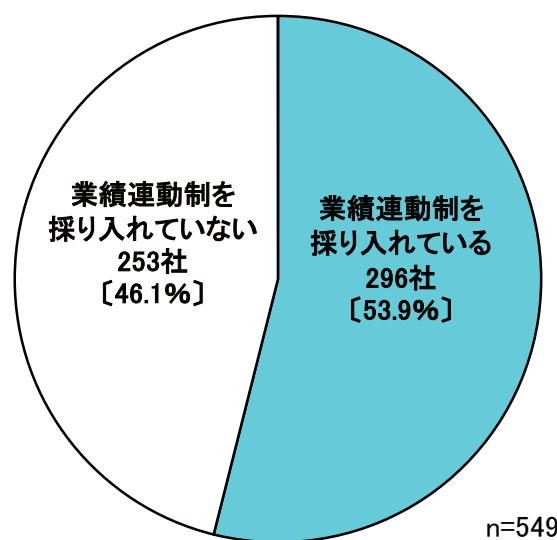
※1：30歳程度まで、※2：30～49歳程度まで、※3：50歳以上

n=276

④ 賞与・一時金額の決定状況 (対前年度、組合員一人あたり)



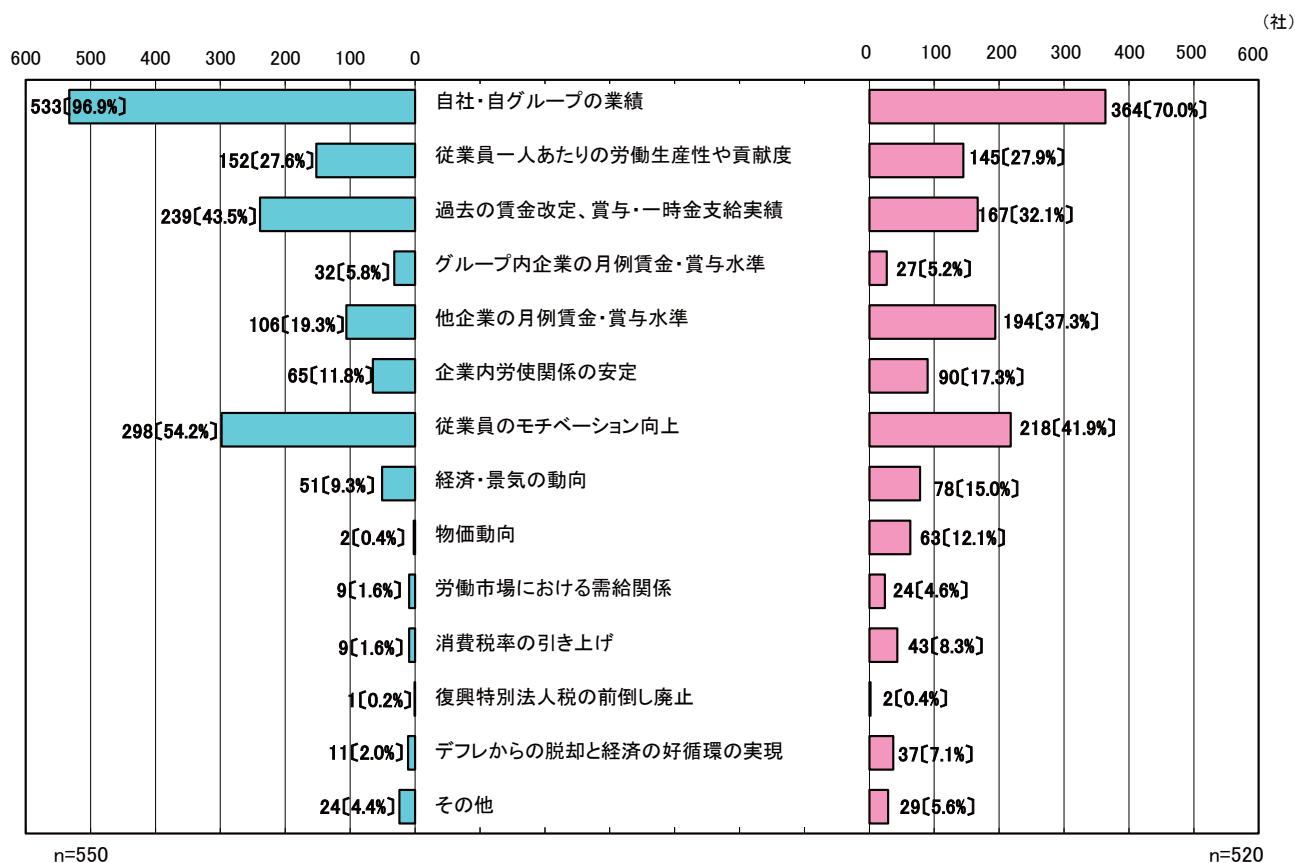
⑤ 賞与・一時金総額の決定方式



⑥ 賃金決定の際に判断基準として重視した要素（上位3つまで選択）

<賞与・一時金>

<月例賃金>



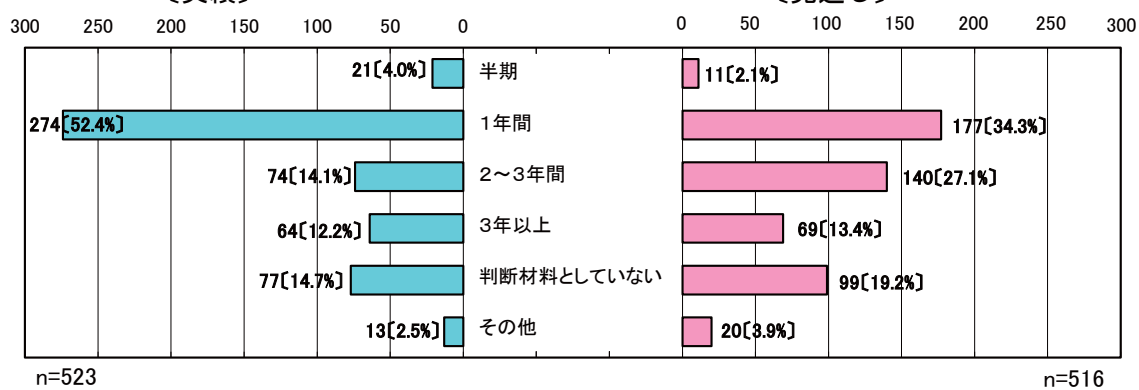
⑦ 賃金決定の際に判断材料とした業績の期間

<月例賃金>

[実績]

[見通し]

(社)

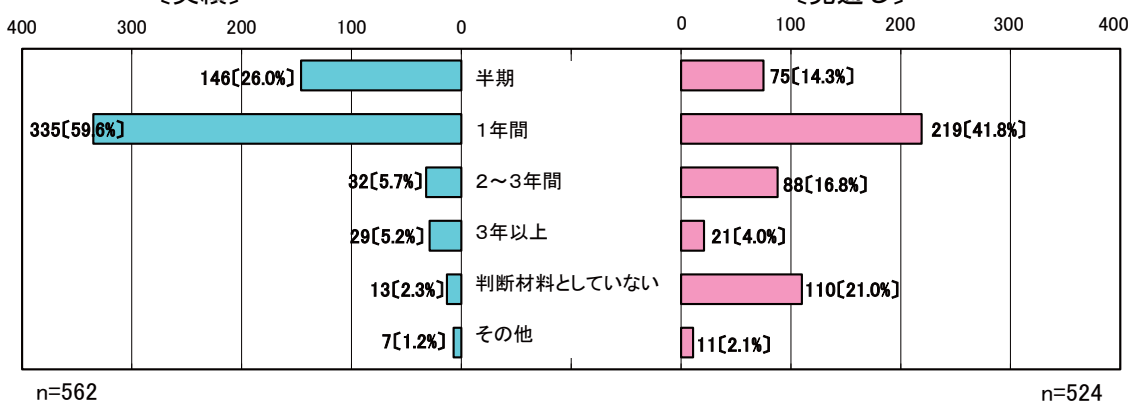


<賞与・一時金>

[実績]

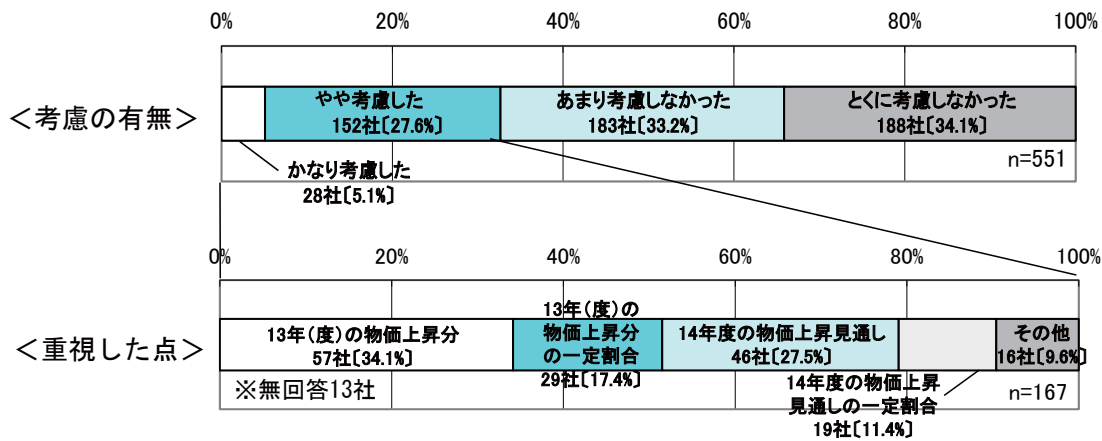
[見通し]

(社)

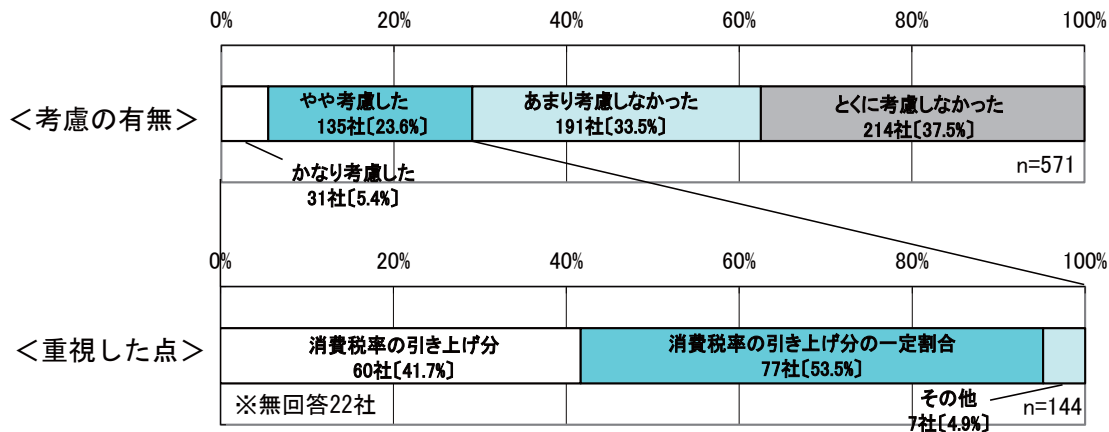


⑧ 2014年の賃金決定における消費者物価と消費税率引き上げ分の考慮

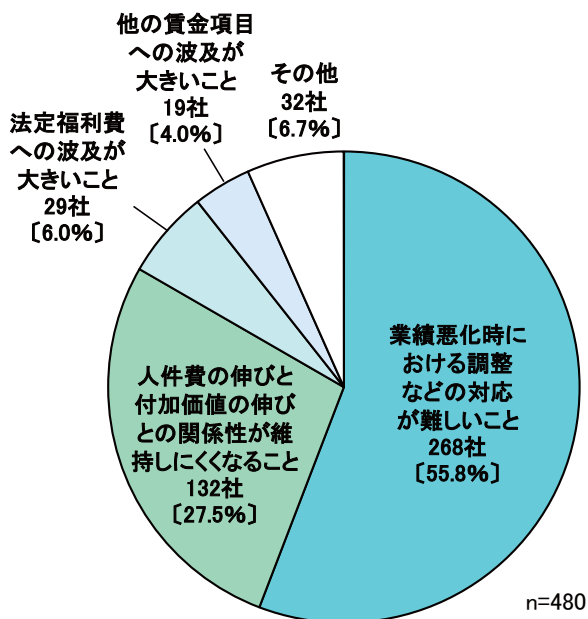
(a) 消費者物価



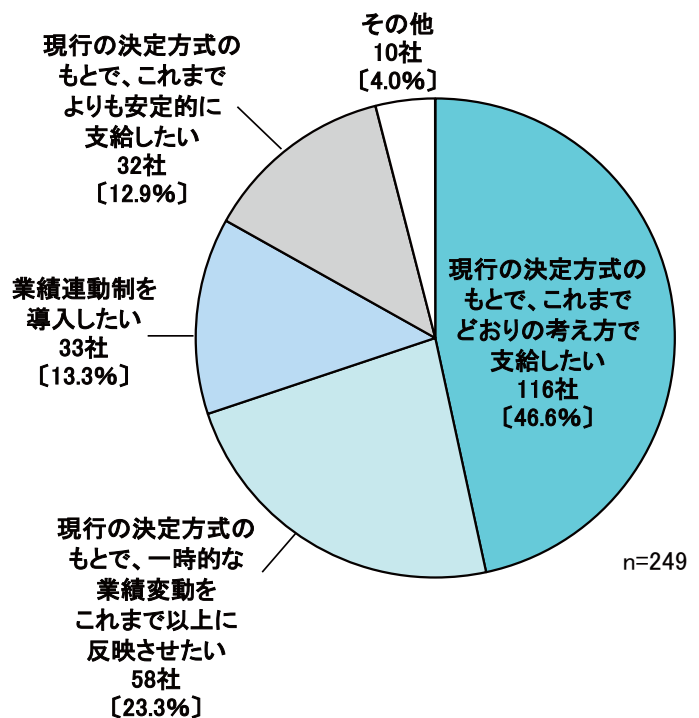
(b) 消費税率引き上げ分



⑨ ベースアップを検討・実施する上での課題



⑩ 望ましい賞与・一時金決定のあり方

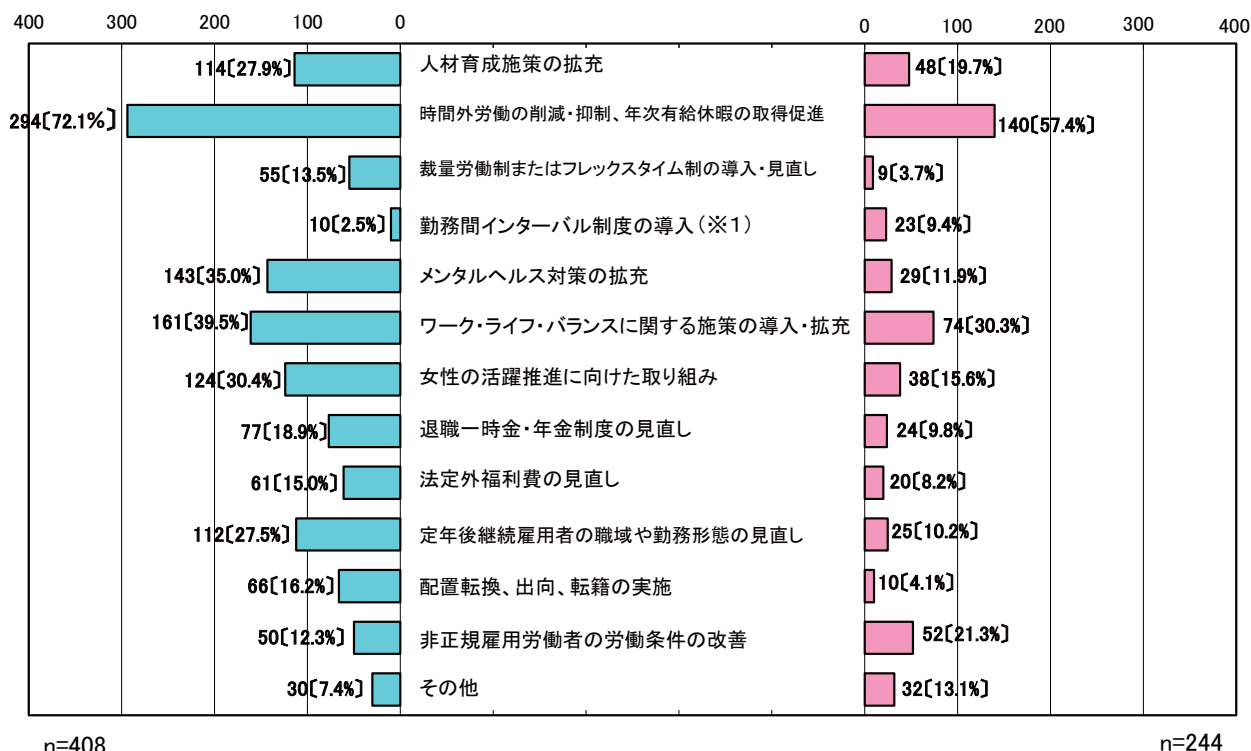


(5) 賃金以外について、労使交渉等で労働組合等と議論・決定した内容

① 議論した内容（複数回答）

<春季交渉以外の交渉や話し合いの場で議論した内容>

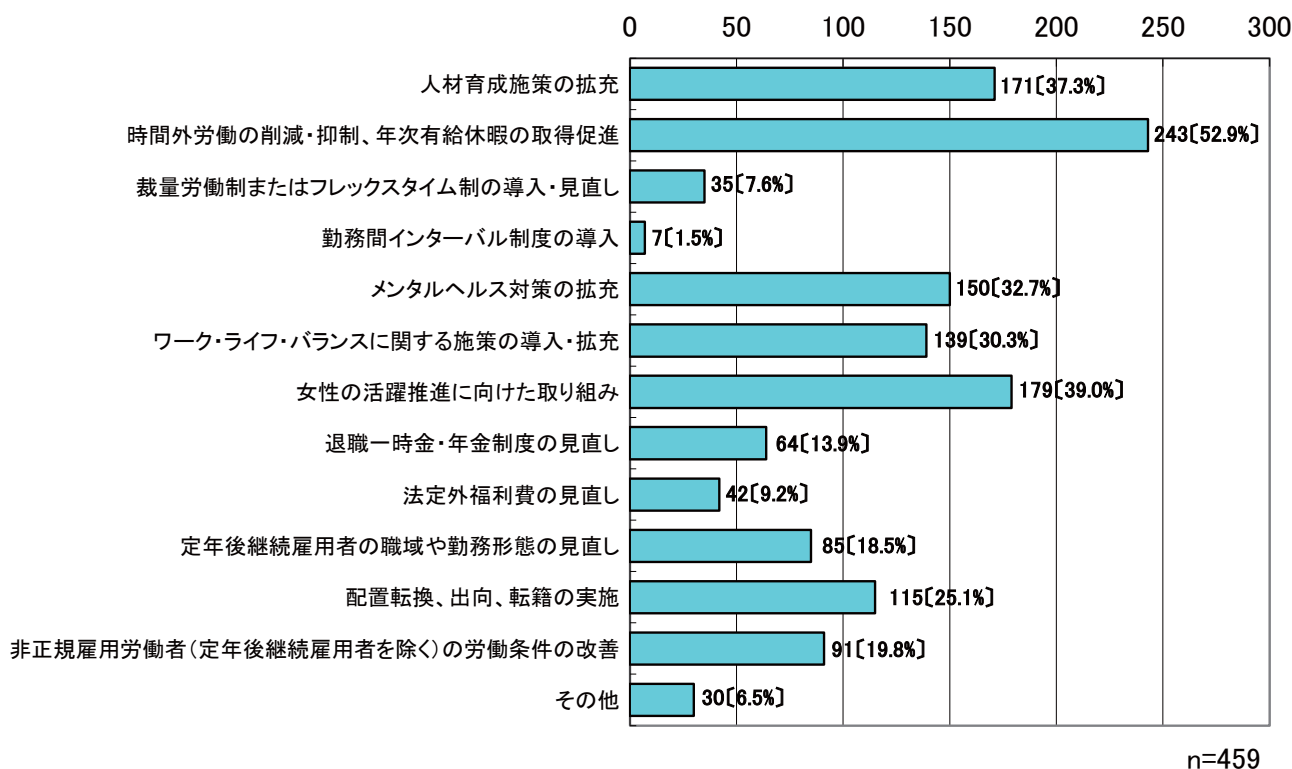
<2014年春季交渉で議論した内容>
(社)



※1：個別労働組合等との合意に基づき、終業時から次の始業時間までに一定時間の休息をおくこと

② 議論の有無に関わらず、実施決定した内容（複数回答）

(社)



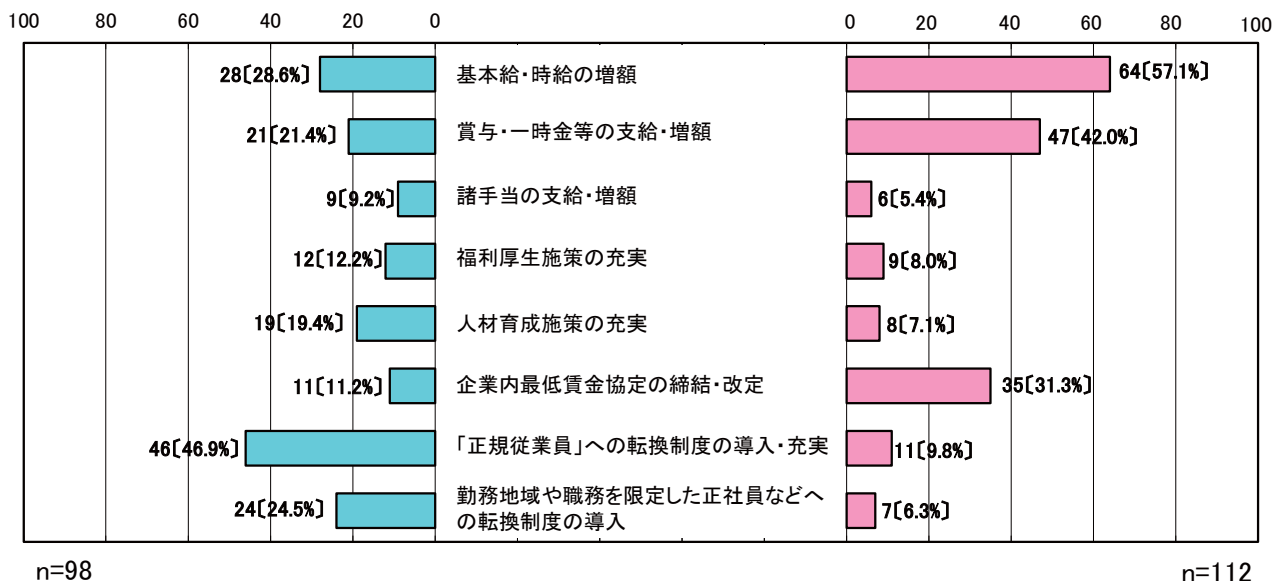
(6) 非正規従業員について、労使交渉等で労働組合等と議論・決定した内容

① 議論した内容（複数回答）

<春季交渉以外の交渉や話し合いの場で議論した内容>

<2014年春季交渉で議論した内容>

(社)

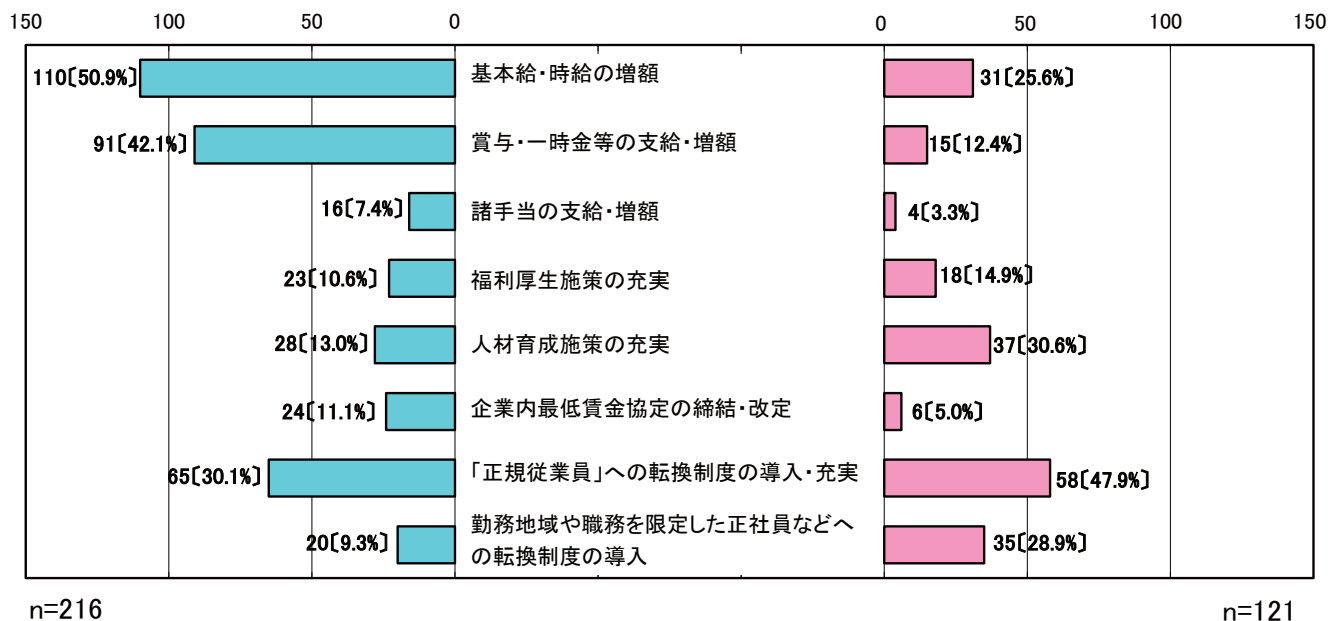


② 議論の有無に関わらず、実施を決定した施策と今後充実を図る施策（複数回答）

<実施を決定した施策>

<今後さらに充実を図る施策や導入予定の施策>

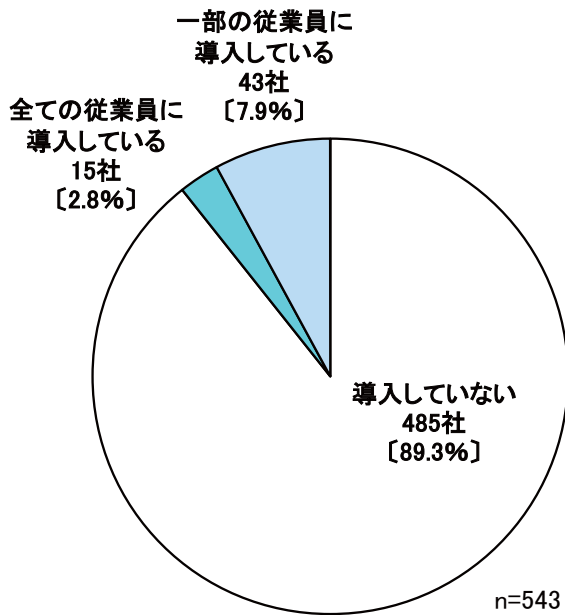
(社)



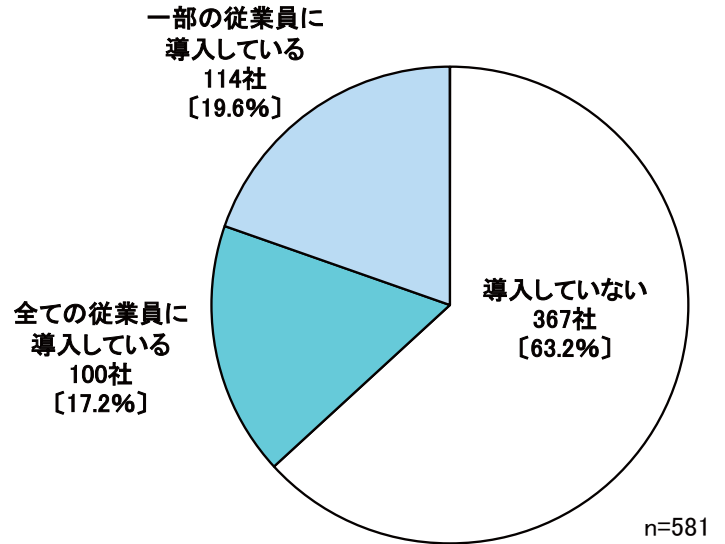
2. 賃金制度の概況

(1) 年俸制の導入状況

<非管理職>



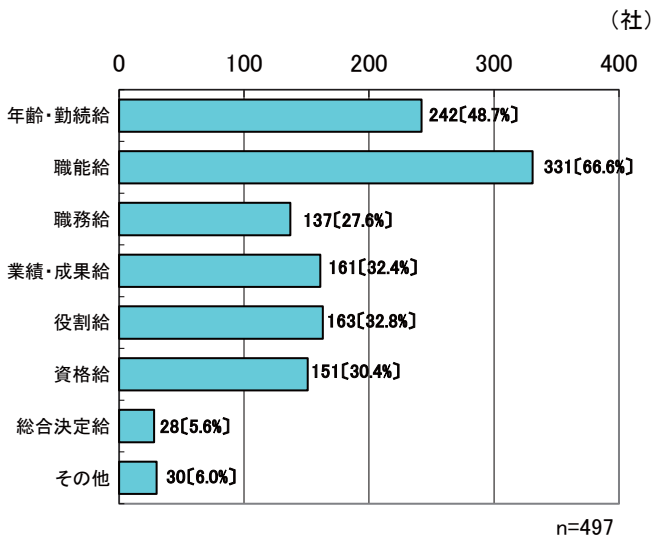
<管理職>



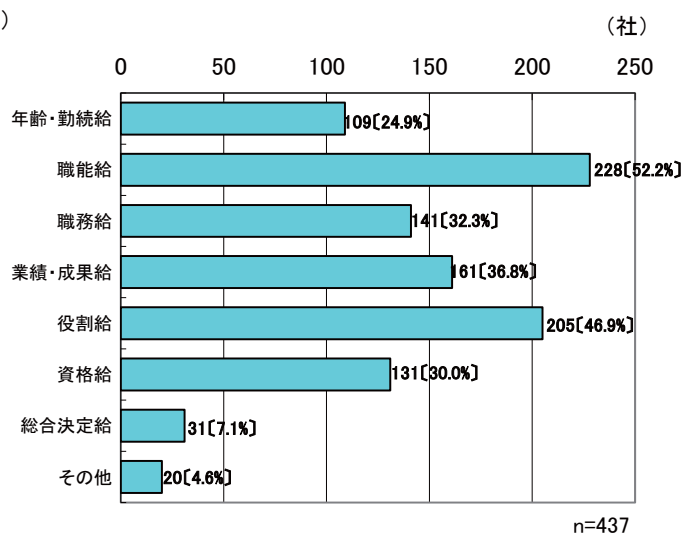
(2) 基本給の賃金項目

① 現在の構成要素 (複数回答)

<非管理職>



<管理職>



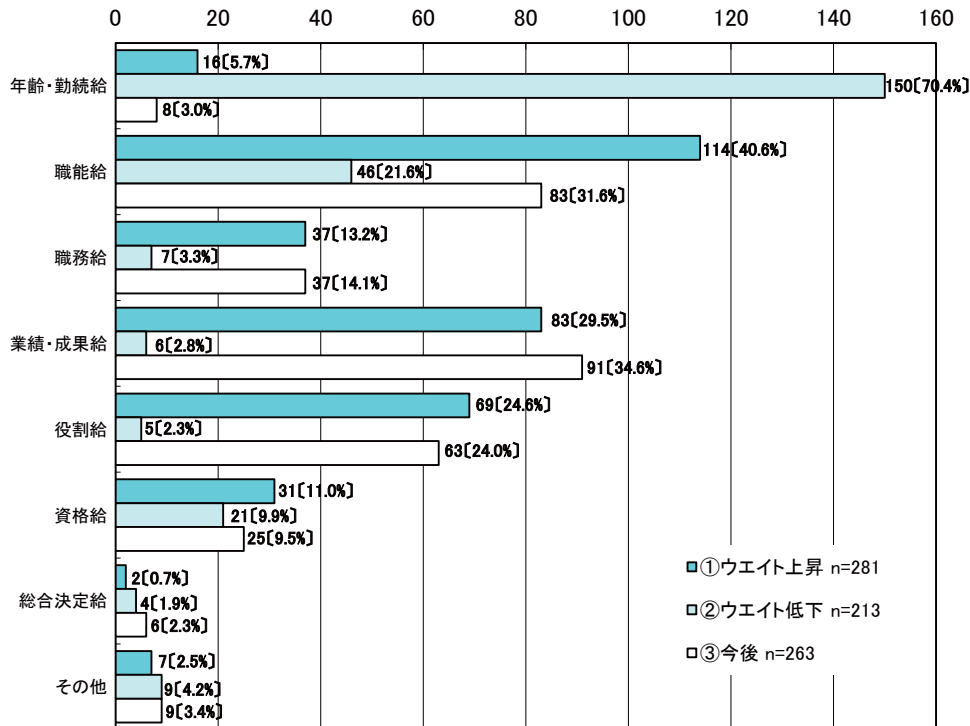
② 近年における見直しの状況（複数回答）

※賃金項目の構成要素それぞれに関して、以下を質問

- ①ウエイトが上昇した項目（2000年頃の賃金制度の賃金項目との比較）
- ②ウエイトが低下した項目（同上）
- ③今後ウエイトを高めていきたい項目

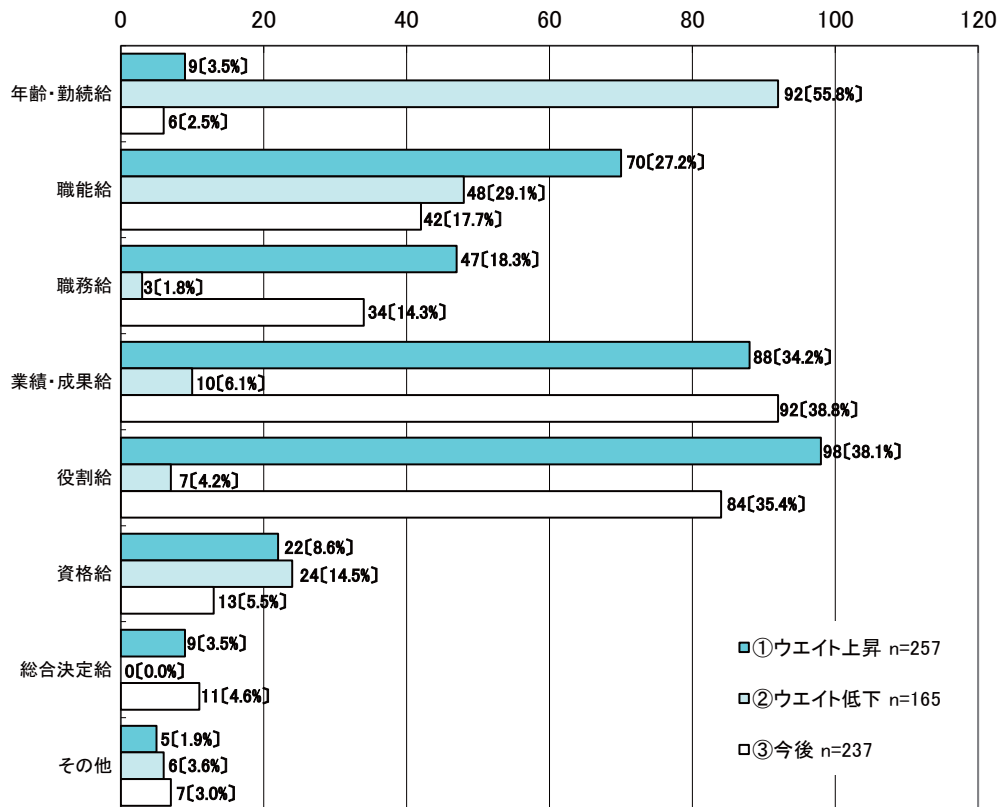
<非管理職>

(社)



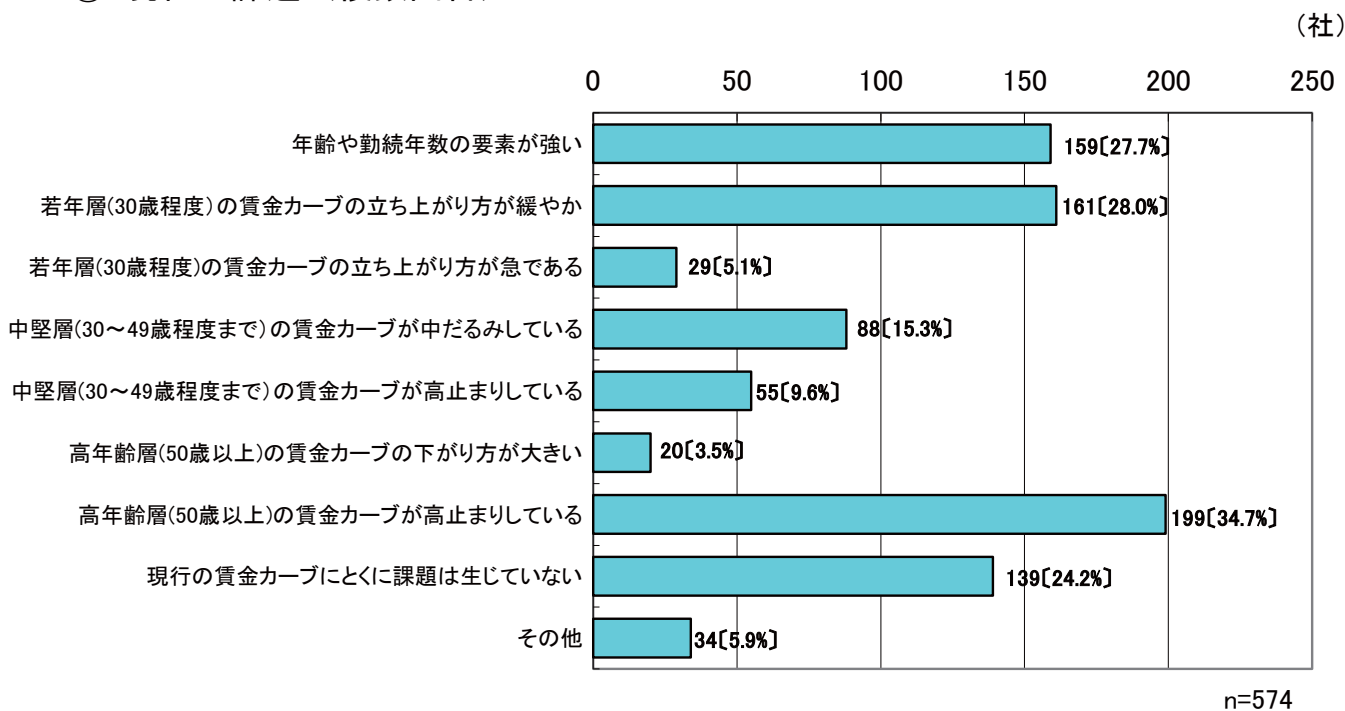
<管理職>

(社)

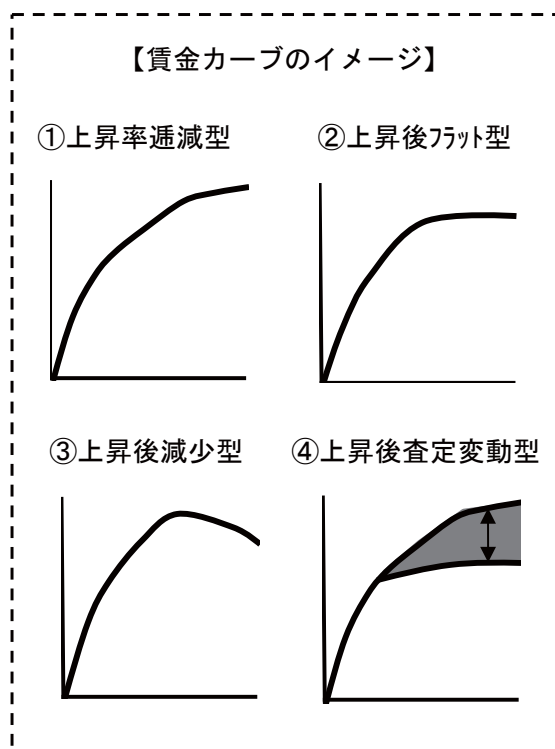
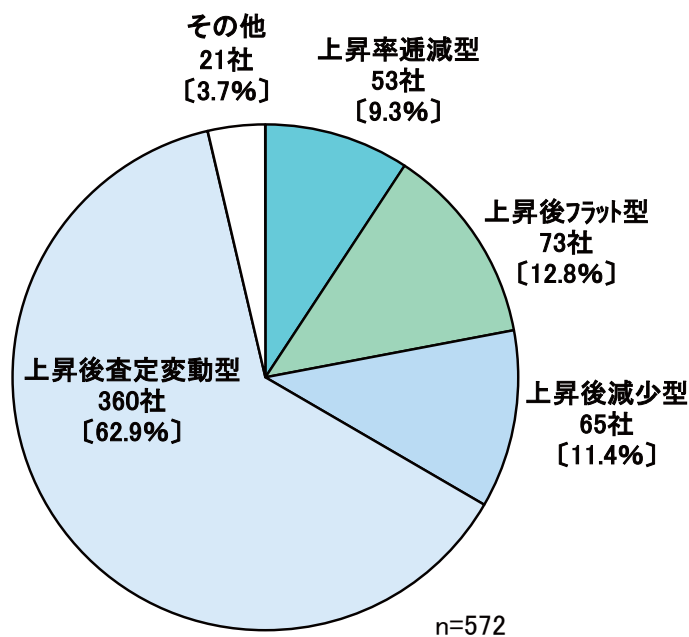


(3) 賃金カーブ

① 現在の課題 (複数回答)



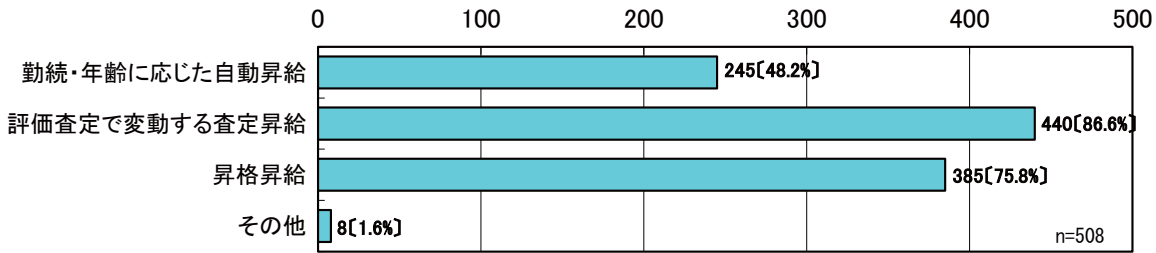
② 今後、目指したい賃金カーブの形状



(4) 定期賃金改定

① 現在の構成要素 (複数回答)

(社)

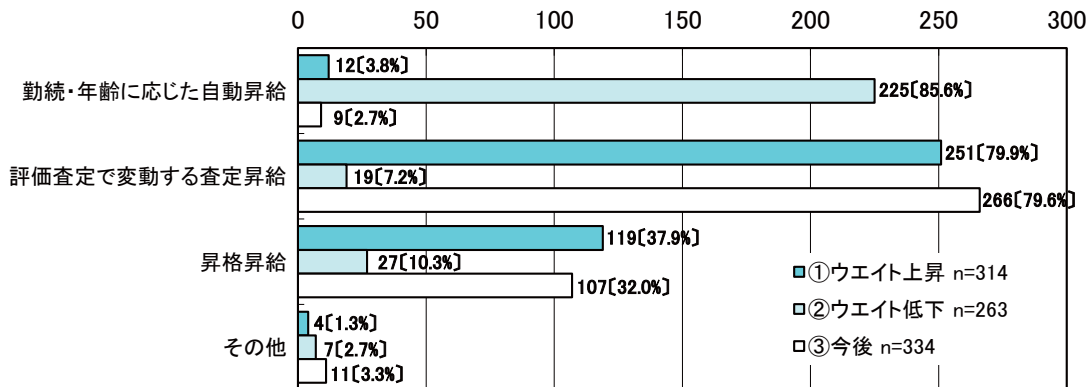


② 近年における見直しの状況 (複数回答)

※定期賃金改定の状況に関して、以下を質問

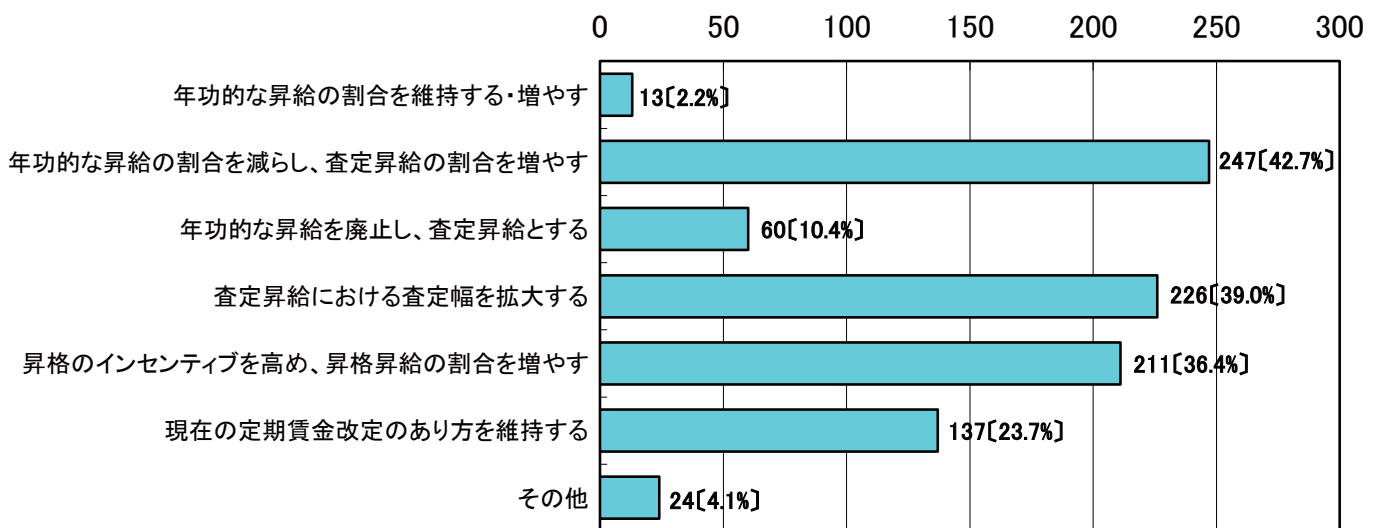
- ①ウエイトが上昇した項目 (2000年頃の賃金制度の賃金項目との比較)
- ②ウエイトが低下した項目 (同上)
- ③今後ウエイトを高めていきたい項目

(社)



③ 今後の望ましいあり方 (複数回答)

(社)

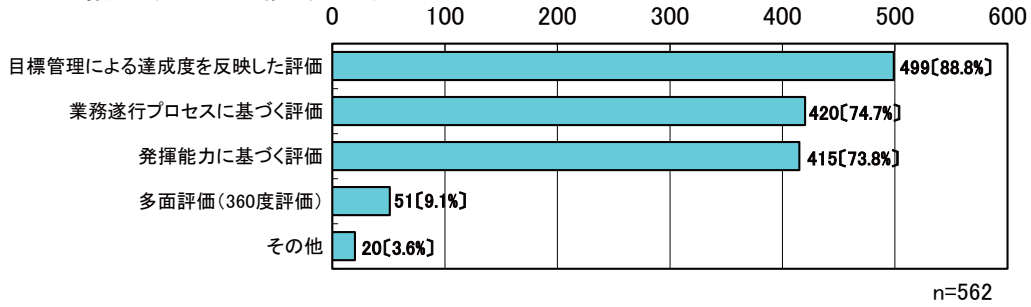


n=579

(5) 人事評価制度

① 現在の構成要素（複数回答）

(社)



② 近年における見直しの状況（複数回答）

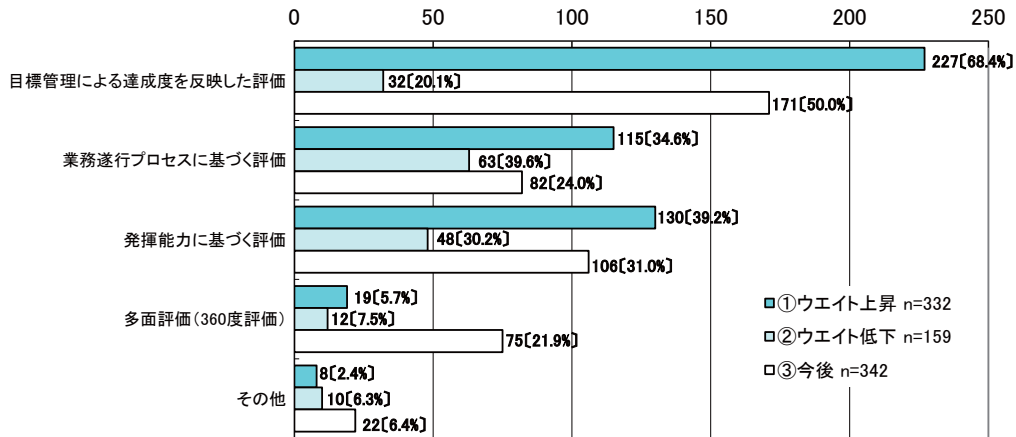
※人事評価制度の状況に関して、以下を質問

①ウエイトが上昇した項目（2000年頃の賃金制度の賃金項目との比較）

②ウエイトが低下した項目（同上）

③今後ウエイトを高めていきたい項目

(社)

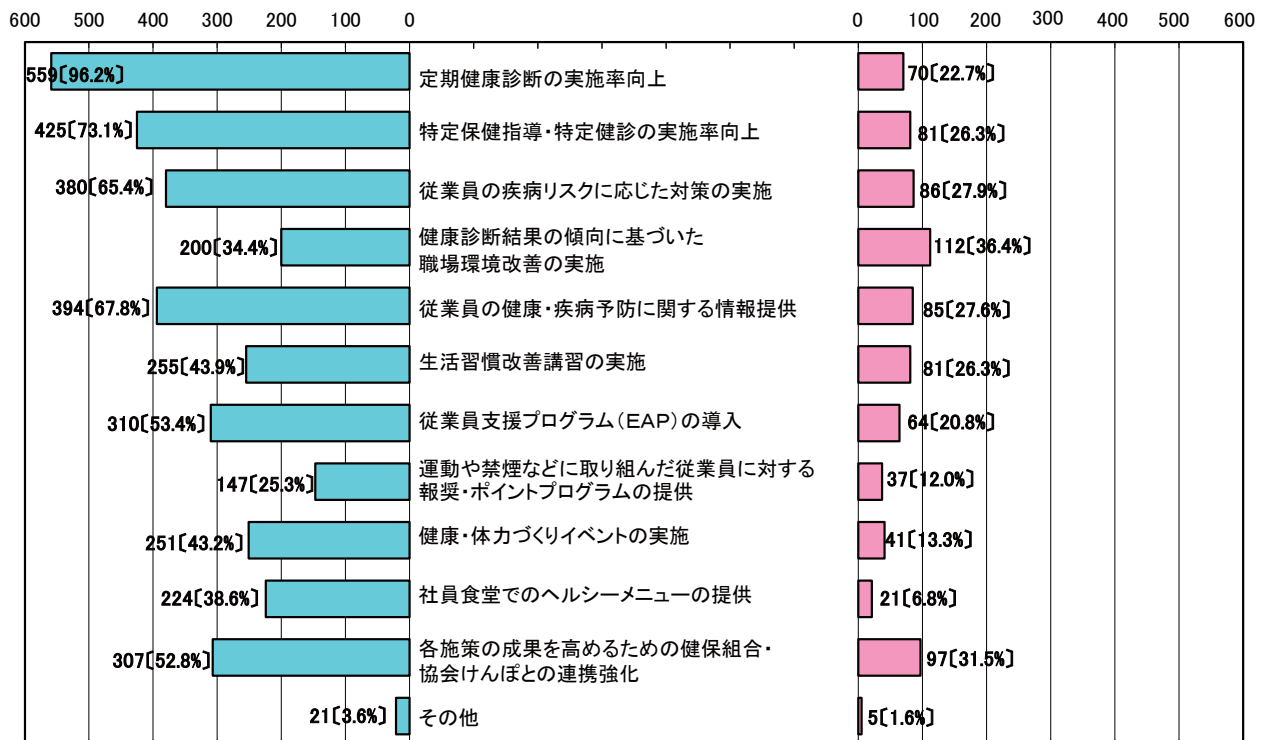


3. 健康経営に向けた取り組み（複数回答）

<既に実施している施策>

<今後導入・拡充を予定する施策>

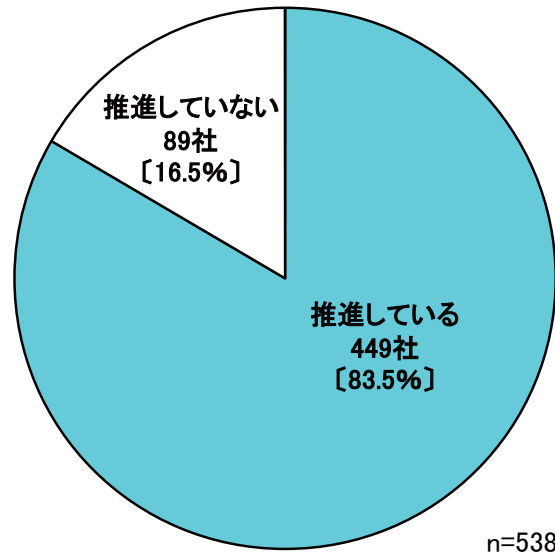
(社)



n=308

4. ワーク・ライフ・バランスの推進

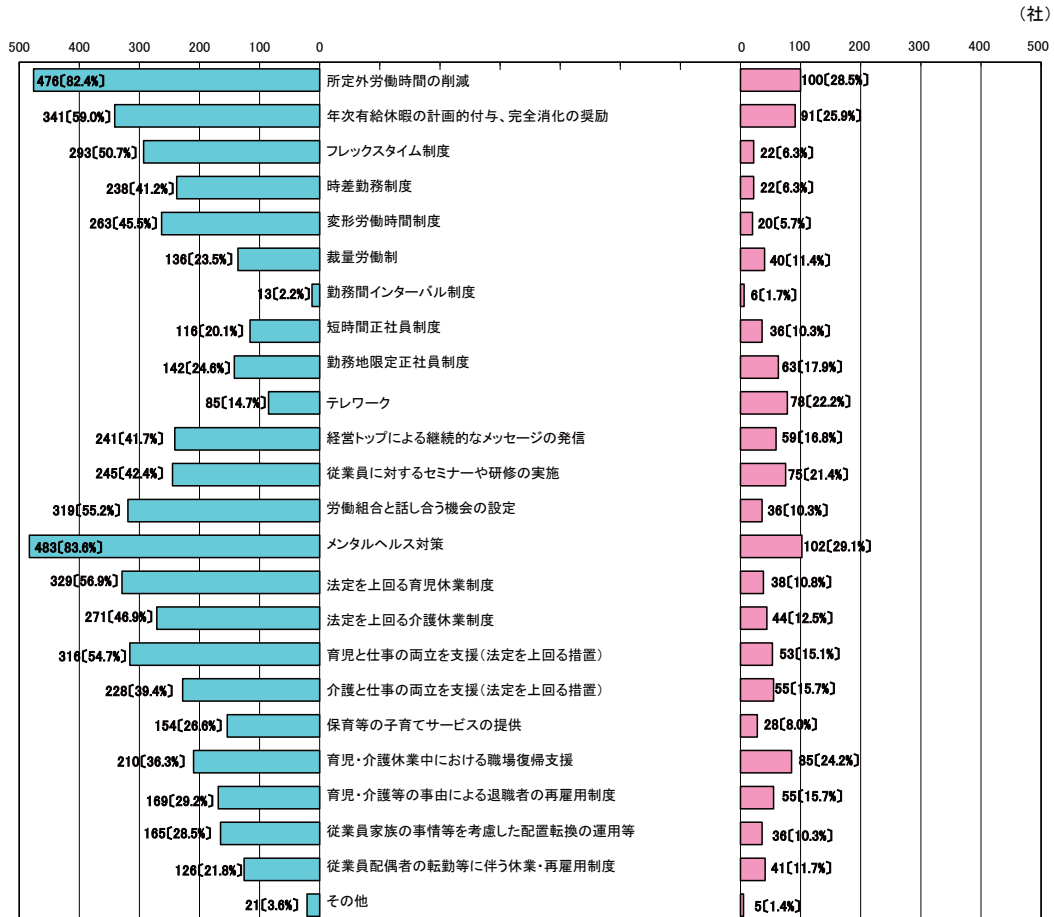
(1) 経営戦略の一環としての推進の有無



(2) 実現に向けた施策（複数回答）

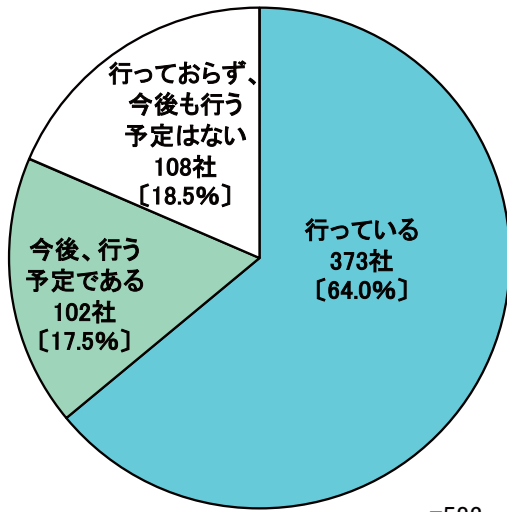
<既に実施している施策>

<今後さらに充実を図る施策や導入予定の施策>



5. グローバル人材の確保・育成に向けた取り組み

(1) 取り組み状況



【参考：製造業・非製造業別】

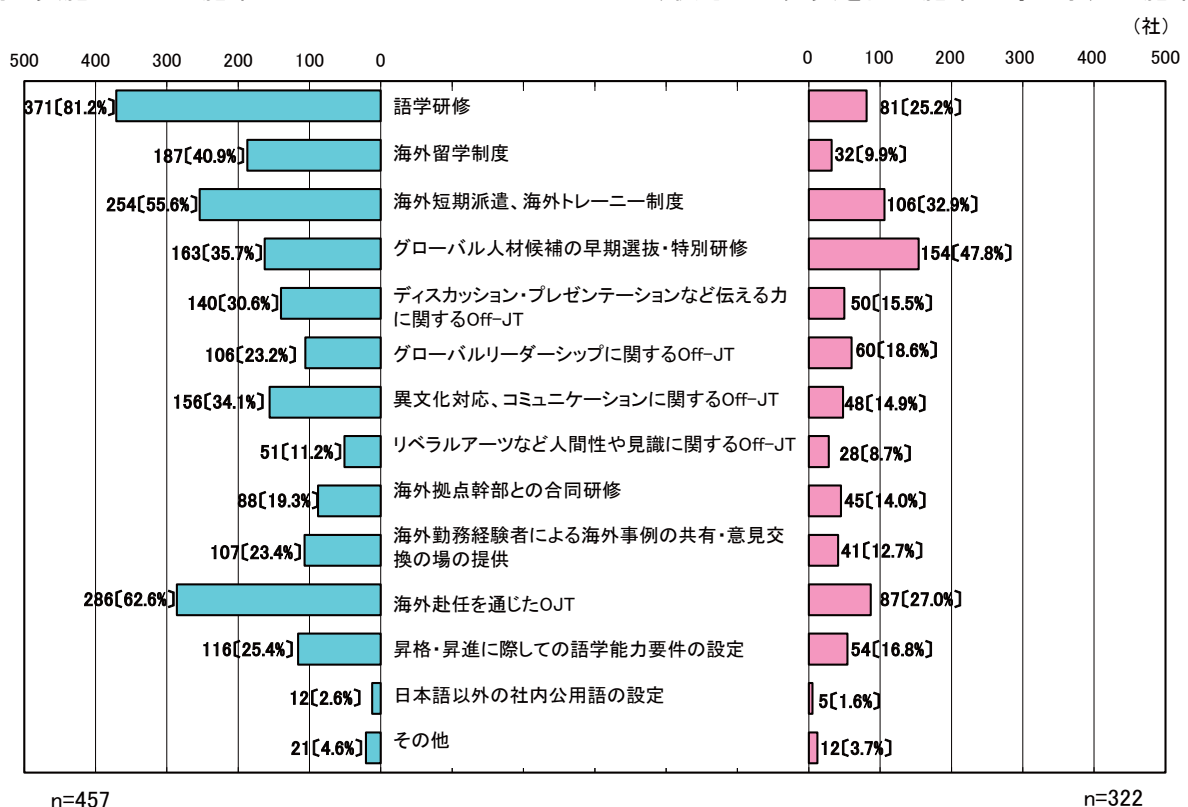
	合計	行っている	今後、行う予定である	行っておらず、今後行う予定はない
合計	583社	373社	102社	108社
	100.0%	64.0%	17.5%	18.5%
製造業	258社	208社	36社	14社
	100.0%	80.6%	14.0%	5.4%
非製造業	314社	158社	63社	93社
	100.0%	50.3%	20.1%	29.6%

※合計には業種未回答の企業を含む。

(2) グローバルに活躍できる日本人従業員を増やしていくための施策 (複数回答)

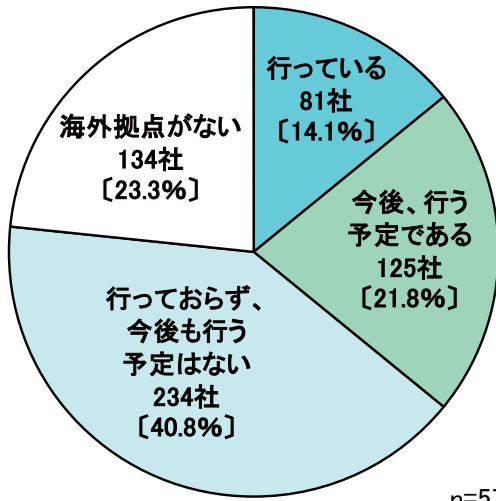
<既に実施している施策>

<今後さらに充実を図る施策や導入予定の施策>



(3) 人事・賃金制度のグローバル化に向けた取り組み

① 取り組み状況



【参考：製造業・非製造業別】

	合計	行っている	今後、行う予定である	行っておらず、今後も行う予定はない	海外拠点がない
合計	574社	81社	125社	234社	134社
	100.0%	14.1%	21.8%	40.8%	23.3%
製造業	258社	43社	81社	118社	16社
	100.0%	16.7%	31.4%	45.7%	6.2%
非製造業	308社	37社	43社	111社	117社
	100.0%	12.0%	14.0%	36.0%	38.0%

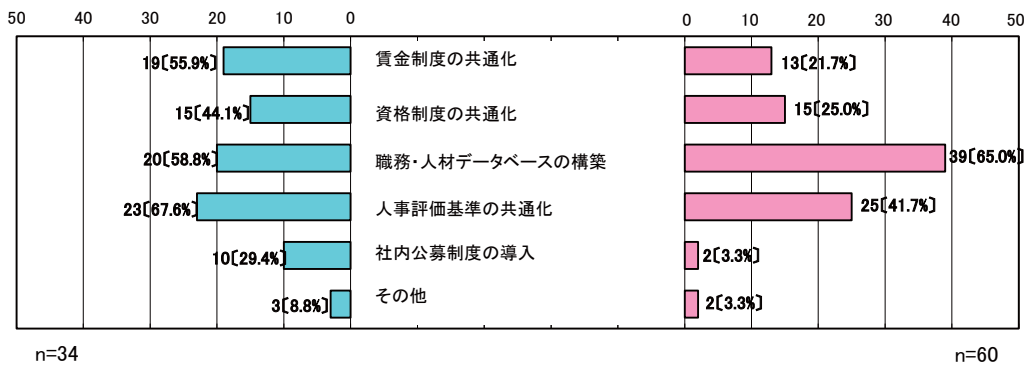
※合計には業種未回答の企業を含む。

② 取り組みに向けた施策（複数回答）

〔役員層のみを対象とする施策〕

<既に実施している施策>

<今後さらに充実を図る施策や導入予定の施策>



〔役員層と一部の従業員を対象とする施策〕

<既に実施している施策>

<今後さらに充実を図る施策や導入予定の施策>

