

(1) 大分県内企業における人事管理の現状と課題 (2)

〔研究ノート〕

大分県内企業における人事管理の 現状と課題 (2)

——「地域企業の人事システムに関する調査」報告——

石 井 ま こと
阿 部 誠

目 次

I 調査概要

1. 調査の目的
2. 調査方法

II 調査結果

1. 回答企業の属性
2. 人事評価制度の実態 (以上第55巻第3号)
3. 採用管理と就業形態の多様化
4. 賃金の決め方 (以上本号)
5. 人事管理上の課題 (以下第55巻第5号)
6. 調査結果のまとめ

III 調査票

II 調査結果

3. 採用管理と就業形態の多様化

(1) 従業員の区分

従業員について、正社員と非正社員の呼称上または実態上の区分を行っているか聞いた

ものが表23である。過半数の50.6%で、正社員・非正社員の区分があり、かつ両区分に働いている労働者がいる企業となっている。これを規模別にみると、規模の大きな企業ほど高い割合を示している。ついで、全従業員が正社員である企業が29.0%であり、規模別では10～99人のところで高くなっている。正社員・非正社員の区別を意識していない企業は16.6%となっているが、この規模による相違は、10人未満がやや多くなっている程度で、ほかはあまりみられない。また、全員非正社員も30人未満企業にわずかながら存在している。

上述の従業員を正社員と非正社員に区分をしている企業にたいし、区分の違いの基準を複数回答で聞いたものが表24である。最も多いのが「賃金支払形態の違い」であり61.2%を占める。これを規模別にみると100人以上で特に高くなっている。この他に過半数を超えているのは、「労働時間の長短・出勤日の多少」と「退職金支給の有無」がそれぞれ56.2%である。

表23 「正社員」「非正社員」の区分

上段：度数 下段：%

規 模	計	そうした区別があり、「正社員」と「非正社員」の両方が働いている	全員「正社員」であり、そうした区別はない	全員「非正社員」であり、そうした区別はない	「正社員」とか「非正社員」といった区別はそもそも意識していない	無回答
計	397 100.0	201 50.6	115 29.0	3 0.8	66 16.6	12 3.0
10人未満	73 100.0	33 45.2	16 21.9	2 2.7	19 26.0	3 4.1
10～29人	189 100.0	83 43.9	69 36.5	1 0.5	31 16.4	5 2.6
30～49人	49 100.0	28 57.1	14 28.6	— —	6 12.2	1 2.0
50～99人	41 100.0	24 58.5	12 29.3	— —	4 9.8	1 2.4
100人以上	45 100.0	33 73.3	4 8.9	— —	6 13.3	2 4.4

(3) 大分県内企業における人事管理の現状と課題 (2)

表24 正社員・非正社員を分ける基準 (複数回答)

規模	勤務時間 (労働時間 の長い 間とはほぼ 同じだが 時間帯が 異なる)	労働時間の 長短、 出勤日の 出動日の 多寡	労働時間、 出勤日の 規則性・ 不規則性	雇用契約 期間の定 めの有無	資金支払 形態の違 い(月給 か時給か、 固定給か 歩合制か など)	賃金水準 (時間当 たりの 違い)	退職金支 給の有無	社会保険 適用の有 無	社会保険 厚生制度 (退職金、 社会保険 を除く) の適用の 有無	技能水準 の高低	仕事上の 責任・権 限の違い	仕事内容 の違い	上段：度数 下段：%		
													その他	無回答	
計	201	56	113	59	91	123	84	113	80	41	13	77	60	5	-
	100.0	27.9	56.2	29.4	45.3	61.2	41.8	56.2	39.8	20.4	6.5	38.3	29.9	2.5	-
10人未満	33	11	19	10	9	20	14	16	17	7	2	12	9	1	-
	100.0	33.3	57.6	30.3	27.3	60.6	42.4	48.5	51.5	21.2	6.1	36.4	27.3	3.0	-
10~29人	83	23	51	28	25	47	35	36	37	18	5	29	24	-	-
	100.0	33.7	61.4	33.7	30.1	56.6	42.2	43.4	44.6	21.7	6.0	34.9	28.9	-	-
30~49人	28	7	15	8	17	16	12	19	11	5	1	9	7	4	-
	100.0	25.0	53.6	28.6	60.7	57.1	42.9	67.9	39.3	17.9	3.6	32.1	25.0	14.3	-
50~99人	24	4	15	5	14	15	8	16	10	6	2	11	7	-	-
	100.0	16.7	62.5	20.8	58.3	62.5	33.3	66.7	41.7	25.0	8.3	45.8	29.2	-	-
100人以上	33	6	13	8	26	25	15	26	5	5	3	16	13	-	-
	100.0	18.2	39.4	24.2	78.8	75.8	45.5	78.8	15.2	15.2	9.1	48.5	39.4	-	-

ついで、「雇用契約期間の定めの有無」が45.3%で、これを規模別でみると、30人未満企業と30人以上企業に大きな相違がみられる。つまり、30人未満の小零細企業は非正社員の雇用契約期間の定めを明確にしていないのにたいし、30人以上では明確にしている企業の割合が多い。

五番目は「賃金水準」の41.8%で、規模についてみると相違はあまりみられない。ただし、「技能水準の高低」、「仕事上の責任・権限の違い」、「仕事内容の違い」それぞれの規模別の割合が50人以上の規模で高くなっており、50人未満企業では、正社員と非正社員が異なる賃金水準のなかで、同じ仕事を行っている場合が多いことがうかがえる。

また、「社会保険適用の有無」が39.8%というのも高いが、規模別でみると、100人以上では15.2%と低い。これら規模が大きな企業では非正社員が各種の社会保険適用基準に該当する比較的長期間かつ長時間の労働者を多く採用していると考えられる。

(2) 正社員の採用人数

過去1年間（あるいは昨年度）の正社員について、新規学卒者、中途採用者に分けて聞いてみたところ、回答のあった企業（n=373）の平均値は新規学卒者が1.18人、30歳未満の中途採用者が1.14人、30歳以上の中途採用者が1.85人となっており、30歳未満の年齢の若い層では中途採用より新卒採用の方が多いが、30歳を超えた中途採用の方がさらに平均値は高くなっている。また、採用者が0人だった企業割合をみると、新規学卒者は67.0%、30歳未満が57.9%、30歳以上が50.4%であり、30歳以上の中途採用者を行っている企業が多いことがわかる。このことから、30歳以上の中途採用が現段階の地域企業の採用活動の中心になっているといえる。

こうした30歳以上の中途採用者を採用している企業について規模別・産業別に採用人数を示した結果が表25である。ただし、これら数値には無回答分も含んでいるので、上述の採用者0人の数値とは異なっている。ここで、30歳以上中途採用者0人である企業に着目すると、規模別では規模が大きくなるほど低く、産業別では小売業・飲食店で低く、規模が大きい企業や小売業・飲食店でこうした採用が行われる傾向が認められる。

(5) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

表25 30歳以上の中途採用者数

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	0人	1~4人	5~9人	10人以上	無回答
計	397 100.0	188 47.4	147 37.0	24 6.0	14 3.5	24 6.0
10人未満	73 100.0	40 54.8	18 24.7	2 2.7	— —	13 17.8
10~29人	189 100.0	91 48.1	84 44.4	3 1.6	1 0.5	10 5.3
30~49人	49 100.0	23 46.9	17 34.7	7 14.3	2 4.1	— —
50~99人	41 100.0	18 43.9	13 31.7	6 14.6	4 9.8	— —
100人以上	45 100.0	16 35.6	15 33.3	6 13.3	7 15.6	1 2.2
製造業	98 100.0	50 51.0	39 39.8	6 6.1	1 1.0	2 2.0
卸売業	53 100.0	24 45.3	23 43.4	2 3.8	— —	4 7.5
小売業, 飲食店	60 100.0	22 36.7	26 43.3	3 5.0	2 3.3	7 11.7
対事業所サービス業	50 100.0	27 54.0	15 30.0	3 6.0	3 6.0	2 4.0
対個人サービス業	26 100.0	14 53.8	6 23.1	3 11.5	1 3.8	2 7.7
その他の産業	110 100.0	51 46.4	38 34.5	7 6.4	7 6.4	7 6.4

(3) 最近3年の正社員の採用区分からみた採用傾向

最近3年の正社員の採用区分からみた採用傾向について示したのが表26である。最も多いのが「中途採用のみ」の42.1%で、その後に大きく開いて、「新規学卒が主で、中途採用も一部」の18.9%、「中途採用が主で、新規学卒採用も一部」の17.4%と続いている。このように地域企業では中途採用を主とする企業が大多数を占める。これは新規学卒者がなかなか地域企業で採用できないことの表われでもあると考えられる。

表26 過去3年の正社員採用傾向

上段：度数 下段：%

規模	計	新規学卒採用が主で、中途採用も一部行った	中途採用が主で、新規学卒採用も一部行った	新規学卒採用のみで、中途採用はしなかった	中途採用のみで、新規学卒採用はしなかった	この間、正社員の採用はしていない	無回答
計	397 100.0	75 18.9	69 17.4	19 4.8	167 42.1	51 12.8	16 4.0
10人未満	73 100.0	9 12.3	5 6.8	1 1.4	29 39.7	24 32.9	5 6.8
10～29人	189 100.0	24 12.7	34 18.0	9 4.8	92 48.7	21 11.1	9 4.8
30～49人	49 100.0	8 16.3	12 24.5	2 4.1	23 46.9	4 8.2	— —
50～99人	41 100.0	12 29.3	10 24.4	4 9.8	13 31.7	1 2.4	1 2.4
100人以上	45 100.0	22 48.9	8 17.8	3 6.7	10 22.2	1 2.2	1 2.2

しかしながら、規模別にみると、規模が大きくなるにつれて新規学卒採用を主とする企業の割合が増加し、100人以上では「新規学卒採用が主」と「新規学卒のみ」を合わせると過半数を超える。

(4) 中途採用者の主な採用ルート

中途採用者について、その主な採用ルートを聞いたものが表27である。最も多いのが「公共職業安定所」の49.1%であり、規模別でみると、30～49人規模でやや高めの数値が出ているが、規模による違いはみられないといえる。

ついで、「第三者の紹介」が22.2%であり、「求人広告による直接募集」の12.3%が続く。これらを規模別にみると、「第三者の紹介」では10～49人の規模で高く、規模が大きくなるとこうした採用ルートを使う企業が減少している。一方、「求人広告」では規模が大きくなるにつれて、割合が高まる傾向にあり、さらに50人以上規模の企業では「第三者の紹介」よりも高く、より広範な労働者層からの応募を期待していると考えられる。これを産業についてみると、小売業・飲食店と対個人サービス業で「求人広告」の割合が高く、比

(7) 大分県内企業における人事管理の現状と課題 (2)

表27 中途採用者の主な採用ルート

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	公共職業安定所 (ハローワーク)	人材銀行	民間の職業紹介機関 (ヘッドハンティング含む)	求人広告による直接募集 (インターネットを含む)	第三者の紹介(親会社、取引先企業、知人などを含む)	その他	無回答
計	397 100.0	195 49.1	1 0.3	6 1.5	49 12.3	88 22.2	17 4.3	41 10.3
10人未満	73 100.0	34 46.6	— —	2 2.7	6 8.2	14 19.2	2 2.7	15 20.5
10～29人	189 100.0	97 51.3	— —	3 1.6	19 10.1	46 24.3	8 4.2	16 8.5
30～49人	49 100.0	28 57.1	— —	— —	5 10.2	13 26.5	— —	3 6.1
50～99人	41 100.0	17 41.5	1 2.4	1 2.4	8 19.5	7 17.1	3 7.3	4 9.8
100人以上	45 100.0	19 42.2	— —	— —	11 24.4	8 17.8	4 8.9	3 6.7
製造業	98 100.0	50 51.0	— —	1 1.0	8 8.2	23 23.5	7 7.1	9 9.2
卸売業	53 100.0	25 47.2	— —	— —	2 3.8	16 30.2	2 3.8	8 15.1
小売業、飲食店	60 100.0	33 55.0	— —	1 1.7	13 21.7	9 15.0	1 1.7	3 5.0
対事業所サービス業	50 100.0	30 60.0	— —	2 4.0	4 8.0	6 12.0	3 6.0	5 10.0
対個人サービス業	26 100.0	8 30.8	— —	— —	8 30.8	6 23.1	1 3.8	3 11.5
その他の産業	110 100.0	49 44.5	1 0.9	2 1.8	14 12.7	28 25.5	3 2.7	13 11.8

較的雇用吸収力が高く、かつ労働移動が多い産業で、こうした採用ルートが採られている。

(5) 中途採用者の処遇

中途採用者の処遇(社内格付け・賃金の決め方)について、ルール化されているかどうか聞いた結果が表28である。最も多いのが「特段のルールはなく、ケース・バイ・ケースで決めている」の37.5%であり、ついで「文書化されていないが一応の慣行があり、それ

表28 中途採用者の処遇ルール

規 模	計	上段：度数 下段：%						
		文書化されたルールがあり、それに忠実に従っている	文書化されたルールはあるが、かなり柔軟に決めている	文書化されてはいないが一般の慣行があり、それに従っている	特段のルールはなく、ケース・バイ・ケースで決めている	その他	よくわからない	無回答
計	397 100.0	58 14.6	50 12.6	101 25.4	149 37.5	6 1.5	2 0.5	31 7.8
10人未満	73 100.0	8 11.0	4 5.5	20 27.4	29 39.7	1 1.4	— —	11 15.1
10～29人	189 100.0	18 9.5	23 12.2	48 25.4	83 43.9	2 1.1	2 1.1	13 6.9
30～49人	49 100.0	8 16.3	6 12.2	11 22.4	19 38.8	2 4.1	— —	3 6.1
50～99人	41 100.0	8 19.5	9 22.0	13 31.7	9 22.0	— —	— —	2 4.9
100人以上	45 100.0	16 35.6	8 17.8	9 20.0	9 20.0	1 2.2	— —	2 4.4

に従っている」の25.4%と、明確なルールを持たない企業が多い。明確なルールをもつ企業は「文書化されたルールがあり、それに忠実に従っている」の14.6%と「文書化されたルールはあるが、かなり柔軟に決めている」の12.6%のあわせて3割弱で、後者より前者が多いことから、ルールを持つ企業ではそれに従った処遇を行う企業が多いことがわかる。

この結果を規模別にみると、50人以上の企業では文書によるルールを持つ企業の割合がやや高く、文書化されたルールがない場合でも、「ケース・バイ・ケース」よりも「慣行」に従って処遇を決める企業割合が多い。

(6) 採用者数の増減

過去3年の採用者数について、正社員、非正社員、派遣社員それぞれの増減を聞いた。まず、正社員についての結果が表29であり、「増やした」企業は40.8%、「減らした」企業は37.3%と増加傾向にある企業が多い。こうした「増やした」企業割合が多い規模・産業をみると、規模においては10～29人と50～99人、産業では対事業所サービス業、対個人サー

(9) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

表29 正社員採用数の増減

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	増やした	減らした	採用して いない	無回答
計	397 100.0	162 40.8	148 37.3	56 14.1	31 7.8
10人未満	73 100.0	14 19.2	28 38.4	23 31.5	8 11.0
10～29人	189 100.0	86 45.5	61 32.3	25 13.2	17 9.0
30～49人	49 100.0	20 40.8	20 40.8	4 8.2	5 10.2
50～99人	41 100.0	22 53.7	16 39.0	3 7.3	— —
100人以上	45 100.0	20 44.4	23 51.1	1 2.2	1 2.2
製造業	98 100.0	39 39.8	40 40.8	14 14.3	5 5.1
卸売業	53 100.0	18 34.0	21 39.6	11 20.8	3 5.7
小売業、飲食店	60 100.0	19 31.7	31 51.7	3 5.0	7 11.7
対事業所サービス業	50 100.0	19 38.0	14 28.0	11 22.0	6 12.0
対個人サービス業	26 100.0	13 50.0	9 34.6	3 11.5	1 3.8
その他の産業	110 100.0	54 49.1	33 30.0	14 12.7	9 8.2

ビス業およびその他の産業となっている。これら以外では「減らした」企業割合が多いが、特に「減らした」企業割合が「増やした」企業割合を大きく上回る規模・産業は、規模では10人未満、産業では小売業・飲食店となっている。

次に、非正社員についての結果が表30で、正社員と同じく「増やした」企業が31.5%、「減らした」企業が16.4%と増加傾向にある企業が多くなっている。「増やした」企業が多い企業の規模・産業をみると、規模では30～49人、産業では対事業所サービス業やその他

表30 非正社員採用数の増減

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	増やした	減らした	採用して いない	無回答
計	397 100.0	125 31.5	65 16.4	119 30.0	88 22.2
10人未満	73 100.0	24 32.9	15 20.5	15 20.5	19 26.0
10～29人	189 100.0	58 30.7	24 12.7	63 33.3	44 23.3
30～49人	49 100.0	18 36.7	6 12.2	13 26.5	12 24.5
50～99人	41 100.0	12 29.3	4 9.8	17 41.5	8 19.5
100人以上	45 100.0	13 28.9	16 35.6	11 24.4	5 11.1
製造業	98 100.0	23 23.5	23 23.5	35 35.7	17 17.3
卸売業	53 100.0	15 28.3	10 18.9	15 28.3	13 24.5
小売業、飲食店	60 100.0	20 33.3	12 20.0	14 23.3	14 23.3
対事業所サービス業	50 100.0	18 36.0	6 12.0	15 30.0	11 22.0
対個人サービス業	26 100.0	7 26.9	5 19.2	7 26.9	7 26.9
その他の産業	110 100.0	42 38.2	9 8.2	33 30.0	26 23.6

の産業で多くなっている。逆に、「減らした」企業割合が高くなっているのは、規模では10人未満と100人以上、産業では製造業や小売業・飲食店となっており、特に100人以上では「減らした」企業が「増やした」企業を上回っており、非正社員の採用抑制傾向がみられる。

続いて、派遣社員の過去3年間の採用者数の増減を示したものが表31である。もともと採用企業が少ないため、サンプル数は少ないが、全体で「増やした」企業割合が10.3%、

(11) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

表31 派遣社員採用数の増減

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	増やした	減らした	採用して いない	無回答
計	397 100.0	41 10.3	12 3.0	218 54.9	126 31.7
10人未満	73 100.0	3 4.1	1 1.4	37 50.7	32 43.8
10～29人	189 100.0	14 7.4	3 1.6	107 56.6	65 34.4
30～49人	49 100.0	4 8.2	2 4.1	27 55.1	16 32.7
50～99人	41 100.0	10 24.4	3 7.3	19 46.3	9 22.0
100人以上	45 100.0	10 22.2	3 6.7	28 62.2	4 8.9
製造業	98 100.0	10 10.2	3 3.1	61 62.2	24 24.5
卸売業	53 100.0	6 11.3	— —	29 54.7	18 34.0
小売業, 飲食店	60 100.0	6 10.0	2 3.3	31 51.7	21 35.0
対事業所サービス業	50 100.0	3 6.0	2 4.0	26 52.0	19 38.0
対個人サービス業	26 100.0	3 11.5	1 3.8	14 53.8	8 30.8
その他の産業	110 100.0	13 11.8	4 3.6	57 51.8	36 32.7

「減らした」企業割合が3.0%と、これも増加企業の方が多くなっている。規模別・産業別でみると、どの規模・産業ともに「増やした」企業割合が「減らした」企業割合を超えているが、特に、規模50人以上で「増やした」企業割合が高くなっている。

(7) 採用計画

今度は、今後1年間の採用計画の推移について、正社員、非正社員、派遣社員それぞれ

の増減計画を聞いた。表32は正社員についてである。「わからない」とする企業が最も多く32.5%で、ついで「採用しない」が31.0%、「増やす」が23.2%となっている。これらを規模別・産業別にみると、「採用しない」とする企業割合は規模の小さな企業ほど高く、産業では製造業や対個人サービス業で高い。一方で「増やす」予定の企業割合は、規模では50人以上、産業では小売業・飲食店や対個人サービス業で高くなっている。このうち、小売業・飲食店で「増やす」企業が多くなっていることは、表29で正社員の採用を減らし

表32 正社員の今後1年間の採用計画

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	増やす	減らす	採用しない	わからない	無回答
計	397 100.0	92 23.2	31 7.8	123 31.0	129 32.5	22 5.5
10人未満	73 100.0	11 15.1	5 6.8	29 39.7	21 28.8	7 9.6
10～29人	189 100.0	40 21.2	12 6.3	62 32.8	63 33.3	12 6.3
30～49人	49 100.0	9 18.4	6 12.2	13 26.5	20 40.8	1 2.0
50～99人	41 100.0	16 39.0	1 2.4	11 26.8	13 31.7	— —
100人以上	45 100.0	16 35.6	7 15.6	8 17.8	12 26.7	2 4.4
製造業	98 100.0	17 17.3	6 6.1	39 39.8	34 34.7	2 2.0
卸売業	53 100.0	10 18.9	4 7.5	15 28.3	21 39.6	3 5.7
小売業、飲食店	60 100.0	20 33.3	7 11.7	10 16.7	17 28.3	6 10.0
対事業所サービス業	50 100.0	7 14.0	5 10.0	15 30.0	19 38.0	4 8.0
対個人サービス業	26 100.0	9 34.6	— —	10 38.5	5 19.2	2 7.7
その他の産業	110 100.0	29 26.4	9 8.2	34 30.9	33 30.0	5 4.5

(13) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

てきた同産業の傾向に歯止めがかかることが予想される。

次に、非正社員の採用計画についてみたものが表33である。最も多いのが「採用しない」の33.0%、ついで「わからない」の30.5%で、「増やす」のは14.1%となっている。正社員の採用動向に比べて、「増やす」と答えた企業割合は少なく、非正社員は飽和状態にあることがうかがえる。規模別・産業別にみると、「採用しない」企業が多いのが30～99人規模、産業では製造業や対事業者サービスとなっている。一方で「増やす」企業が多いのは

表33 非正社員の今後1年間の採用計画

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	増やす	減らす	採用しない	わからない	無回答
計	397 100.0	56 14.1	23 5.8	131 33.0	121 30.5	66 16.6
10人未満	73 100.0	15 20.5	3 4.1	22 30.1	23 31.5	10 13.7
10～29人	189 100.0	26 13.8	9 4.8	64 33.9	53 28.0	37 19.6
30～49人	49 100.0	7 14.3	3 6.1	20 40.8	11 22.4	8 16.3
50～99人	41 100.0	4 9.8	1 2.4	16 39.0	13 31.7	7 17.1
100人以上	45 100.0	4 8.9	7 15.6	9 20.0	21 46.7	4 8.9
製造業	98 100.0	8 8.2	6 6.1	43 43.9	31 31.6	10 10.2
卸売業	53 100.0	8 15.1	3 5.7	14 26.4	17 32.1	11 20.8
小売業、飲食店	60 100.0	15 25.0	4 6.7	14 23.3	16 26.7	11 18.3
対事業者サービス業	50 100.0	9 18.0	1 2.0	18 36.0	14 28.0	8 16.0
対個人サービス業	26 100.0	2 7.7	—	9 34.6	10 38.5	5 19.2
その他の産業	110 100.0	14 12.7	9 8.2	33 30.0	33 30.0	21 19.1

規模別では10人未満、産業では小売業・飲食店や対事業所サービスとなっている。また、規模100人以上では「減らす」企業が15.6%と多く、非正社員の雇用抑制傾向がみられるが、「わからない」とする割合が46.7%もあり、今後の経済状況次第で変化する結果となっている。これら規模では経済状況の変動に対応する労働力として非正社員の活用をしている企業が多いと考えられる。

続いて、派遣社員についてみたものが表34である。表31から、もともと採用していない

表34 派遣社員の今後1年間の採用計画

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	増やす	減らす	採用しない	わからない	無回答
計	397 100.0	19 4.8	4 1.0	195 49.1	79 19.9	100 25.2
10人未満	73 100.0	4 5.5	1 1.4	35 47.9	10 13.7	23 31.5
10～29人	189 100.0	7 3.7	1 0.5	86 45.5	42 22.2	53 28.0
30～49人	49 100.0	2 4.1	1 2.0	29 59.2	5 10.2	12 24.5
50～99人	41 100.0	3 7.3	1 2.4	20 48.8	9 22.0	8 19.5
100人以上	45 100.0	3 6.7	— —	25 55.6	13 28.9	4 8.9
製造業	98 100.0	4 4.1	— —	56 57.1	19 19.4	19 19.4
卸売業	53 100.0	4 7.5	1 1.9	22 41.5	12 22.6	14 26.4
小売業、飲食店	60 100.0	2 3.3	— —	30 50.0	9 15.0	19 31.7
対事業所サービス業	50 100.0	— —	1 2.0	24 48.0	12 24.0	13 26.0
対個人サービス業	26 100.0	2 7.7	— —	13 50.0	4 15.4	7 26.9
その他の産業	110 100.0	7 6.4	2 1.8	50 45.5	23 20.9	28 25.5

(15) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

企業が多いので増減傾向を示す企業の割合はきわめて少なく、「増やす」が4.8%、「減らす」が1.0%とやや「増やす」企業が多い。最も多いのは「採用しない」の49.1%で、ついで「わからない」が19.9%であった。

表31の「採用していない」と表34の「採用しない」を比較すると、規模別の10～29人、100人以上、産業別では卸売業やその他の産業で、「採用しない」とする企業割合の5ポイント以上の減少がみられ、これら規模・産業では派遣社員の受入れ余地が高まってきていると考えられる。

(8) 能力開発

教育訓練制度の有無と実施状況について聞いたところ、表35のように、「組織的、計画的な教育訓練制度を整備し、実施している」企業は17.9%であり、規模別では50人以上、産業別では対個人サービス業やその他の産業で高くなっている。

選択肢の中で最も高い回答を得たのが「必要に応じて教育訓練制度を実施」の39.5%で、規模別では100人以上、産業別では製造業、小売業・飲食店、対事業所サービス業で高い。ついで、「自己啓発などの個人的努力を奨励」が21.7%となり、規模別では50人未満で高くなっている。最も低かったのが「行っていない」の17.6%で、規模別では10人未満が、産業別では卸売業が比較的高くなっている。

こうした教育訓練について、具体的にどのようなことが行われているのか複数回答で聞いてみたのが表36である。最も高いのが「講習会等への参加」の44.1%、ついで、「社内の集合研修」の38.8%、「必要の生じる度毎に行うOJT」の28.8%となっている。これらの規模別の傾向をみると、規模が大きくなることで実施企業割合も増加する傾向にあるといえる。他の選択肢でも同じことがいえる場合が多く、規模が大きくなると教育訓練のメニューが豊富になるといえる。ただし、「他社の集合教育への参加」の50人以上や「計画的に行うOJT」の100人以上では逆の傾向にある。

表35 教育訓練制度の有無と実施状況

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	組織的、 計画的な 教育訓練 制度を整 備し、実 施してい る	組織的、 計画的な 教育訓練 制度はな いが、必 要に応じ て教育訓 練を実施 している	会社での 教育訓練 は特に実 施してい ないが、 自己啓発 などの個 人的努力 を奨励し ている	特に意識 して教育 訓練を行 っていない	無回答
計	397 100.0	71 17.9	157 39.5	86 21.7	70 17.6	13 3.3
10人未満	73 100.0	11 15.1	22 30.1	18 24.7	20 27.4	2 2.7
10～29人	189 100.0	26 13.8	71 37.6	51 27.0	35 18.5	6 3.2
30～49人	49 100.0	7 14.3	21 42.9	11 22.4	8 16.3	2 4.1
50～99人	41 100.0	16 39.0	16 39.0	4 9.8	5 12.2	— —
100人以上	45 100.0	11 24.4	27 60.0	2 4.4	2 4.4	3 6.7
製造業	98 100.0	9 9.2	45 45.9	26 26.5	15 15.3	3 3.1
卸売業	53 100.0	6 11.3	19 35.8	13 24.5	13 24.5	2 3.8
小売業、飲食店	60 100.0	6 10.0	28 46.7	11 18.3	11 18.3	4 6.7
対事業所サービス業	50 100.0	10 20.0	22 44.0	12 24.0	6 12.0	— —
対個人サービス業	26 100.0	10 38.5	9 34.6	3 11.5	4 15.4	— —
その他の産業	110 100.0	30 27.3	34 30.9	21 19.1	21 19.1	4 3.6

(17) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

表36 具体的な教育訓練(複数回答)

規模	社内集合教育	隣接社・取引先など他社の集合教育への参加	目標を定め計画的に行うOJT(上司・先輩から仕事に就きながら指導を受ける)	計画的にはなく、必要が生じる度に行うOJT	隣接社・取引先など他社への出向・派遣	業界団体・民間または公的研修センターなどが行う講習会等への参加	大学・大学院への留学・派遣	通信教育の受講	社内技能検定制度	公的技能検定制度	上段：度数		下段：%
											その他	上記いずれの施策も行っていない	
計	397	154	106	113	23	175	2	27	12	91	5	31	25
100.0	38.8	23.7	26.7	28.5	5.8	44.1	0.5	6.8	3.0	22.9	1.3	7.8	6.3
10人未満	73	22	14	13	5	22	-	2	-	11	-	9	7
100.0	30.1	21.9	19.2	17.8	6.8	30.1	-	2.7	-	15.1	-	12.3	9.6
10-29人	189	60	47	60	6	85	-	7	6	46	3	15	11
100.0	31.7	22.8	24.9	31.7	3.2	45.0	-	3.7	3.2	24.3	1.6	7.9	5.8
30-49人	49	20	15	15	4	21	-	3	1	10	2	3	3
100.0	40.8	32.7	30.6	30.6	8.2	42.9	-	6.1	2.0	20.4	4.1	6.1	6.1
50-99人	41	25	17	10	4	22	-	6	-	7	-	2	-
100.0	61.0	24.4	41.5	24.4	9.8	53.7	-	14.6	-	17.1	-	4.9	-
100人以上	45	27	13	15	4	25	2	9	5	17	-	2	4
100.0	60.0	20.0	28.9	33.3	8.9	55.6	4.4	20.0	11.1	37.8	-	4.4	8.9

(9) 定年制

労働市場の出口である定年について、定年制の有無と雇用延長・再雇用を聞いてみた。表37から、定年制のない企業が11.3%となっている。残りの定年制のある企業の雇用延長・再雇用をみると、最も高い割合を占めるのが「会社の必要に応じ、雇用延長・再雇用を行っている」の58.2%、ついで「希望者は全員、雇用延長・再雇用を行っている」の14.4%で、「雇用延長・再雇用はない」の12.1%が続く。

雇用延長・再雇用について、規模別の明確な傾向はみられないが、定年制がない企業では、規模の小さな企業で企業割合が高くなる傾向がみられる。

表37 定年制の有無と雇用延長・再雇用

上段：度数 下段：%

規模	計	定年制があり、厳格に運用している（定年後の雇用延長・再雇用はない）	定年制はあるが、会社の必要に応じ、雇用延長・再雇用等を行っている	定年制はあるが、希望者は全員、雇用延長・再雇用等を行っている	定年制はない	無回答
計	397 100.0	48 12.1	231 58.2	57 14.4	45 11.3	16 4.0
10人未満	73 100.0	13 17.8	26 35.6	13 17.8	20 27.4	1 1.4
10～29人	189 100.0	16 8.5	116 61.4	27 14.3	21 11.1	9 4.8
30～49人	49 100.0	7 14.3	35 71.4	3 6.1	2 4.1	2 4.1
50～99人	41 100.0	4 9.8	26 63.4	9 22.0	2 4.9	— —
100人以上	45 100.0	8 17.8	28 62.2	5 11.1	— —	4 8.9

(19) 大分県内企業における人事管理の現状と課題 (2)

4. 賃金の決め方

(1) 賃金テーブル

正社員の賃金はどのように決まっているのだろうか。まず表38で賃金テーブルの有無と
いう点でみると、全体の46.1%は「賃金テーブルがない」と回答している。また、8.8%

表38 賃金テーブルの有無

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	賃金テーブル を作成し賃金 決定に利用し ている	賃金テー ブルはあつた が、利用し ていない	賃金テー ブルはない	無回答
計	397 100.0	158 39.8	35 8.8	183 46.1	21 5.3
10人未満	73 100.0	17 23.3	7 9.6	43 58.9	6 8.2
10～29人	189 100.0	71 37.6	16 8.5	94 49.7	8 4.2
30～49人	49 100.0	20 40.8	3 6.1	23 46.9	3 6.1
50～99人	41 100.0	23 56.1	5 12.2	13 31.7	— —
100人以上	45 100.0	27 60.0	4 8.9	10 22.2	4 8.9
製造業	98 100.0	32 32.7	10 10.2	50 51.0	6 6.1
卸売業	53 100.0	16 30.2	6 11.3	29 54.7	2 3.8
小売業、飲食店	60 100.0	18 30.0	7 11.7	29 48.3	6 10.0
対事業所サービス業	50 100.0	17 34.0	3 6.0	27 54.0	3 6.0
対個人サービス業	26 100.0	13 50.0	2 7.7	11 42.3	— —
その他の産業	110 100.0	62 56.4	7 6.4	37 33.6	4 3.6

は「賃金テーブルはあったが、利用していない」としており、あわせると半数以上の企業が賃金テーブルを利用していないことになる。逆に、賃金テーブルを利用しているのは39.8%にすぎない。賃金の決め方の客観性、システム化の面で問題があるといわざるを得ない。

これを規模別にみると、全般的には、規模が大きくなるほど賃金テーブルを利用する企業の比率は高くなり、逆に、規模が小さくなればなるほど「賃金テーブルはない」企業の割合が増える。「賃金テーブルを作成し、賃金決定に利用している」企業は50人以上規模となると半数を超えるが、100人以上規模でも60.0%の企業でしか賃金テーブルが利用されておらず、22.2%の企業に「賃金テーブルがない」ことは注目される。一方、「賃金テーブルがない」という企業は10～30人未満規模でほぼ半数、10人未満企業では6割ちかくにのぼる。なお、「賃金テーブルはあったが、利用していない」と回答した企業は規模別にはあまり特徴がない。

産業別には、対個人サービス業とその他の産業で賃金テーブルを利用している企業が多いが、これら以外の産業では「賃金テーブルがない」とする企業が半数ちかくに及んでいる。これは、産業が規模と結びついているためと考えられる。

(2) 定期昇給制度

次に今日見直しが議論されている定期昇給制度の有無についてみてみよう。定期昇給制度は、従来の日本の賃金システムのなかで慣行化しており、表39のように調査対象企業の場合でも、一般職を対象にした定昇制度がある企業は56.4%にたいして、定昇がない企業は32.5%であり、比較的定着しているとみることができる。規模別には、50～99人規模で「ある」企業が73.2%と最も比率が高くなっている。また、10人未満では「ある」企業と「ない」企業がともに42.5%で拮抗しているが、その他の規模では、「ある」企業が「ない」企業を上回っている。産業別には、定昇制度がある企業の比率が高いのは、卸売業、小売業・飲食店とその他の産業である。

一方、管理職にたいする定昇制度となると、表40に示されるように、定昇がある企業が減って44.6%となるのにたいし、定昇がない企業は逆に増え43.1%である。定昇がある企業とない企業にほぼ二分される。これを規模別にみると、一般職と同様に、規模が大きくなるほど「ある」企業の比率が高まり、「ない」企業が減少する傾向がある。とくに30人以上規模となると定昇のある企業が多くなるのにたいし、30人未満の企業では、定昇がない企業が半数近くなり、「ある」企業を上回る。ただ、50～99人規模の企業で、定昇がある企業の比重がもっとも大きくなる。産業別には大きな違いはみられないが、製造業では

(21) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

表39 一般職にたいする定昇制度の有無

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	ある	ない	その他	無回答
計	397 100.0	224 56.4	129 32.5	21 5.3	23 5.8
10人未満	73 100.0	31 42.5	31 42.5	6 8.2	5 6.8
10～29人	189 100.0	110 58.2	64 33.9	5 2.6	10 5.3
30～49人	49 100.0	28 57.1	14 28.6	4 8.2	3 6.1
50～99人	41 100.0	30 73.2	7 17.1	3 7.3	1 2.4
100人以上	45 100.0	25 55.6	13 28.9	3 6.7	4 8.9
製造業	98 100.0	48 49.0	39 39.8	4 4.1	7 7.1
卸売業	53 100.0	33 62.3	11 20.8	7 13.2	2 3.8
小売業、飲食店	60 100.0	36 60.0	18 30.0	1 1.7	5 8.3
対事業所サービス業	50 100.0	27 54.0	18 36.0	3 6.0	2 4.0
対個人サービス業	26 100.0	11 42.3	12 46.2	3 11.5	— —
その他の産業	110 100.0	69 62.7	31 28.2	3 2.7	7 6.4

定昇がある企業は32.7%で、「ない」企業が半数をこえているのが目立つ。

表40 管理職にたいする定昇制度の有無

上段：度数 下段：%

規模・産業	計	ある	ない	その他	無回答
計	397 100.0	177 44.6	171 43.1	21 5.3	28 7.1
10人未満	73 100.0	22 30.1	40 54.8	4 5.5	7 9.6
10～29人	189 100.0	81 42.9	90 47.6	5 2.6	13 6.9
30～49人	49 100.0	26 53.1	15 30.6	5 10.2	3 6.1
50～99人	41 100.0	24 58.5	11 26.8	5 12.2	1 2.4
100人以上	45 100.0	24 53.3	15 33.3	2 4.4	4 8.9
製造業	98 100.0	32 32.7	56 57.1	3 3.1	7 7.1
卸売業	53 100.0	25 47.2	18 34.0	7 13.2	3 5.7
小売業、飲食店	60 100.0	27 45.0	25 41.7	3 5.0	5 8.3
対事業所サービス業	50 100.0	24 48.0	20 40.0	3 6.0	3 6.0
対個人サービス業	26 100.0	13 50.0	11 42.3	2 7.7	— —
その他の産業	110 100.0	56 50.9	41 37.3	3 2.7	10 9.1

(3) 賃金を決める要因

それでは、賃金を決めるうえで、企業は何を重要な要因と考えているのだろうか。表41の通り、この点に関する回答はきわめて明確である。すなわち、現在の賃金決定で重要な要因として「職務遂行能力」をあげる企業が49.6%で最も多く、ついで「仕事上の業績」とする企業が24.2%を占めている。その他の「職務の価値、役職の高さ」や「勤続年数」、

(23) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

表41 現時点で賃金決定の上で重要な要因

規模・産業	計	職務遂行能力		職務の価値、役職位の高さ		仕事上の業績		勤続年数	年齢	学歴	生活上の必要度		無回答
		397	197	27	96	16	4				5	2	
	100.0	49.6	6.8	24.2	4.0	4.0	1.0	1.3	0.5	8.6			
10人未満	73	34	2	20	2	1	—	—	—	14			
	100.0	46.6	2.7	27.4	2.7	1.4	—	—	—	19.2			
10~29人	189	94	10	44	9	10	3	5	1	13			
	100.0	49.7	5.3	23.3	4.8	5.3	1.6	2.6	0.5	6.9			
30~49人	49	23	8	14	—	1	1	—	—	2			
	100.0	46.9	16.3	28.6	—	2.0	2.0	—	—	4.1			
50~99人	41	25	1	7	5	2	—	—	—	1			
	100.0	61.0	2.4	17.1	12.2	4.9	—	—	—	2.4			
100人以上	45	21	6	11	—	2	—	—	—	4			
	100.0	46.7	13.3	24.4	—	4.4	—	—	—	2.2			
製造業	98	60	4	21	1	5	—	—	—	6			
	100.0	61.2	4.1	21.4	1.0	5.1	—	—	—	1.0			
卸売業	53	20	7	18	1	2	—	2	—	3			
	100.0	37.7	13.2	34.0	1.9	3.8	—	3.8	—	5.7			
小売業, 飲食店	60	23	2	18	4	2	1	1	—	9			
	100.0	38.3	3.3	30.0	6.7	3.3	1.7	1.7	—	15.0			
対事業所サービス業	50	26	4	10	1	1	2	1	—	5			
	100.0	52.0	8.0	20.0	2.0	2.0	4.0	2.0	—	10.0			
対個人サービス業	26	13	—	8	2	—	—	—	—	2			
	100.0	50.0	—	30.8	7.7	—	—	—	—	3.8			
その他の産業	110	55	10	21	7	6	1	1	—	9			
	100.0	50.0	9.1	19.1	6.4	5.5	0.9	0.9	—	8.2			

上段：度数 下段：%

「年齢」などはほとんど要因にあげられていない。このふたつはほぼどの規模でも、また、どの産業でも共通して高い比率を占めている。賃金を決めるうえで重要視されているのは「職務遂行能力」と「仕事上の業績」であるということが出来る。

問題は両者の関係である。規模別にみると、50～99人規模では職務遂行能力を重視する比率が高いが、そのほかにはあまり大きな特徴はみられず、全体的な傾向と一致している。この50～99人規模では、勤続年数を賃金決定の重要な要因にあげる企業も相対的に多く、特徴的である。

これにたいして能力と業績の関係については、産業別に特徴がある。製造業は「職務遂行能力」を賃金決定要因としてあげる企業が最も多い。また、対事業所サービス業や対個人サービス業、その他の産業などでも、やはり賃金決定の要因として「職務遂行能力」をあげる企業の比率が高い。これにたいして、卸売業と小売業・飲食店では、「職務遂行能力」をあげる企業が相対的に少なく、「仕事の業績」をあげる企業が多い。その結果、「職務遂行能力」と「仕事上の業績」の比率がほぼ拮抗していることが特徴的である。これらの産業では、相対的に「仕事上の業績」が重視されているといえる。

ところで、賃金の決定要因について「今後重要度を高めたい」点について聞くと、表42のように「職務遂行能力」をあげる企業が40.8%、「仕事上の業績」をあげる企業が39.3%となり、ほぼ同じ割合になる。このことは、今後は、「職務遂行能力」にしたがって賃金をきめる企業は減り、賃金決定要因として「仕事上の業績」をより重要視する企業が増えることを意味する。最近の業績主義化の傾向を認めることができる。

これを規模別にみると10人未満規模の企業では、今後の賃金決定で重視する要因として「職務遂行能力」をあげる企業が28.8%であるのにたいし、「仕事上の業績」をあげる企業が42.5%となり、「仕事上の業績」を重視しようとする傾向がかなりつよく認められる。現在の賃金決定要因はこれとは逆であるから、能力重視から業績の重視への転換を進める意図が明らかになっている。その他の規模では、30～99人規模の企業で、「職務遂行能力」をあげる企業がやや多いが、それ以外はあまり特色がなく、おしなべて賃金決定要因を能力基準から業績基準へ転換しようとする傾向が認められる。産業でみても、製造業と対事業所サービスは、現在の賃金決定要因と比べて、今後重視する点として「仕事上の業績」をあげる企業が増えるのにたいし、その他の産業と卸売業では、「職務遂行能力」をあげる企業がやや多く、それは現在の比率とあまり変わらない。つまり、これらの産業では、「職務遂行能力」によって賃金を決めるという傾向は変わらないとみることが出来る。

(25) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

表42 賃金決定要因として今後重要度を高めたい点

規模・産業	計	職務遂行能力	職務の価値, 役職位の高さ	仕事上の業績	勤続年数	年齢	学歴	生活上の必要度	上段: 度数		下段: %
									その他	無回答	
計	397 100.0	162 40.8	16 4.0	156 39.3	3 0.8	-	2 0.5	7 1.8	4 1.0	4 1.8	47 11.8
10人未満	73 100.0	21 28.8	2 2.7	31 42.5	-	-	-	2 2.7	-	-	17 23.3
10~29人	189 100.0	79 41.8	6 3.2	71 37.6	3 1.6	-	2 1.1	5 2.6	3 1.6	3 1.6	20 10.6
30~49人	49 100.0	23 46.9	2 4.1	20 40.8	-	-	-	-	-	-	4 8.2
50~99人	41 100.0	20 48.8	1 2.4	19 46.3	-	-	-	-	1 2.4	1 2.4	-
100人以上	45 100.0	19 42.2	5 11.1	15 33.3	-	-	-	-	-	-	6 13.3
製造業	98 100.0	34 34.7	5 5.1	43 43.9	-	-	-	2 2.0	2 2.0	2 2.0	12 12.2
卸売業	53 100.0	24 45.3	5 9.4	19 35.8	-	-	-	1 1.9	-	-	4 7.5
小売業, 飲食店	60 100.0	24 40.0	1 1.7	24 40.0	-	-	-	-	-	-	11 18.3
対事業所サービス業	50 100.0	17 34.0	-	23 46.0	1 2.0	-	1 2.0	1 2.0	-	-	7 14.0
対個人サービス業	26 100.0	8 30.8	-	10 38.5	1 3.8	-	1 3.8	1 11.5	-	-	3 11.5
その他の産業	110 100.0	55 50.0	5 4.5	37 33.6	0.9	-	-	-	2 1.8	2 1.8	10 9.1

(4) 中途採用者の賃金決定

さて、中途採用者の賃金については、どのように決めているのだろうか。この点について表43では、「中途採用者の経験、能力、必要度などによって柔軟に決める」という企業が47.9%とほぼ半数を占めている。ついで「社内で同じような職種・年齢の従業員の賃金に準拠する」というのが39.0%である。これにたいして、「中途採用者の入社前の賃金に準拠する」というのが2.8%である。これをみると、他の従業員とのバランスに配慮しつつ、本人の経験や能力などによって柔軟に賃金を決めている実態が明らかになる。この点で規模別に大きな違いはないが、50人未満規模の企業の場合には、「中途採用者の経験、能力、必要度などによって柔軟に決める」ところが半数を上回るのにたいし、50人以上規模の企業では、それよりもむしろ「社内で同じような職種・年齢の従業員の賃金に準拠する」企業の方が多い。規模が大きくなると他の従業員の賃金とのバランスに十分配慮しなければならなくなることを示している。

表43 中途採用者の賃金の決め方

上段：度数 下段：%

規 模	計	中途採用者の入社以前の賃金に準拠する	社内で同じような職種・年齢の従業員の賃金に準拠する	中途採用者の経験、能力、必要度などによって柔軟に決める	その他	無回答
計	397 100.0	11 2.8	155 39.0	190 47.9	14 3.5	27 6.8
10人未満	73 100.0	1 1.4	24 32.9	38 52.1	1 1.4	9 12.3
10～29人	189 100.0	7 3.7	73 38.6	96 50.8	5 2.6	8 4.2
30～49人	49 100.0	1 2.0	18 36.7	25 51.0	3 6.1	2 4.1
50～99人	41 100.0	— —	22 53.7	14 34.1	2 4.9	3 7.3
100人以上	45 100.0	2 4.4	18 40.0	17 37.8	3 6.7	5 11.1

(27) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

(5) 賃金の構造

賃金については、賃金の決め方とともに賃金の「上がり方」が問題となる。本調査では、賃金構造を検討するために、各企業の25歳前後の平均賃金と50歳前後の賃金の最高額と最低額を聞き、賃金の上がり方をみようとしている。無回答が多かったため、サンプル数は少なくなったが、それでも基本的な傾向は明らかになっている。

まず、25歳前後の平均賃金について表44に示した。300～349万円の階級が最も多く、全体の平均をとると322.98万円となる。標準偏差は60.81で、企業による格差は大きくはない。規模別にみても、目だった特徴はみられず、若年者の賃金は平準化しているといえることができる。ただ、規模が大きくなると300～349万円の階級へ集中する傾向があり、100人以上規模の企業では33.3%を占めている。

これにたいして、50歳前後の賃金の最低額としては、表45のように、500～599万円の階級が7.6%で最も多く、ついで400～499万円の7.1%であるが、これらの階級にあまり集中しているわけではない。平均額をとると472.66万円となり、標準偏差は163.95であるので、格差はかなり大きくなっている。

一方、同じく50歳前後の賃金の最高額をみると平均が616.65万円となり、分布では、表46の通り600～699万円の階級が8.3%を占め最も多くなっている。ついで400～499万円の階級が6.8%である。標準偏差は195.42であり、当然のことではあるが、企業によってかなりの差が認められる。これを規模別にみると、100人以上規模の企業で、相対的に高い賃金階級まで分布が広がっているほかは、あまり特徴がない。同表では規模別の特色は明確には表れていない。

賃金構造で問題になるのは、各企業内での年齢間の格差や同一年齢での賃金格差である。まず年齢間格差を25歳前後の平均賃金を100として、50歳前後の最高賃金との格差をみると、表47のように格差が+100以上150未満の企業が11.1%で最も多い。ついで+50以上100未満の企業が7.6%である。この点を企業規模別にみると、100人以上規模の企業では、格差が+100以上150未満の企業が20.0%を占めており、集中化の傾向が認められる。また、50～99人規模では、+50以上100未満の企業が14.6%、+100以上150未満の企業が12.2%となり、格差はやや小さくなる傾向がある。

年齢間の賃金格差を25歳前後の平均賃金と50前後の最低賃金とで比較してみると、表48で示されるように、それほどの賃金格差はみられなくなる。25歳前後の平均賃金を100として、50歳前後の最高額との格差が+20以上40未満の企業が5.0%でもっとも多いとはいえ、ばらつきは大きい。年功賃金の下で、年齢によって賃金が上がってゆく傾向は認められるが、人事評価などが低く昇給額が小さい場合は、50歳前後になっても、25歳前後の賃金と

表44 25歳前後の平均賃金額

規模	計	上段：度数										下段：%	
		200～ 249万円	250～ 299万円	300～ 349万円	350～ 399万円	400～ 449万円	450～ 499万円	500～ 549万円	550～ 599万円	600万円 以上	無回答		
計	397 100.0	6 1.5	33 8.3	60 15.1	21 5.3	18 4.5	2 0.5	—	—	—	—	2 0.5	255 64.2
10人未満	73 100.0	1 1.4	3 4.1	4 5.5	4 5.5	1 1.4	—	—	—	—	—	—	60 82.2
10～29人	189 100.0	2 1.1	14 7.4	27 14.3	11 5.8	8 4.2	1 0.5	—	—	—	—	2 1.1	124 65.6
30～49人	49 100.0	1 2.0	7 14.3	6 12.2	2 4.1	3 6.1	—	—	—	—	—	—	30 61.2
50～99人	41 100.0	2 4.9	2 4.9	8 19.5	4 9.8	4 9.8	1 2.4	—	—	—	—	—	20 48.8
100人以上	45 100.0	—	7 15.6	15 33.3	—	2 4.4	—	—	—	—	—	—	21 46.7

(29) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

表45 50歳前後の賃金の最低額

規模	計	上段：度数										下段：%	
		100～ 199万円	200～ 299万円	300～ 399万円	400～ 499万円	500～ 599万円	600～ 699万円	700～ 799万円	800～ 899万円	900～ 999万円	1000万円 以上	無回答	
計	397 100.0	3 0.8	9 2.3	24 6.0	28 7.1	30 7.6	15 3.8	8 2.0	2 0.5	1 0.3	1 0.3	1 0.3	276 69.5
10人未満	73 100.0	1 1.4	3 4.1	2 2.7	2 2.7	2 2.7	2 2.7	1 1.4	—	—	—	—	60 82.2
10～29人	189 100.0	—	3 1.6	13 6.9	12 6.3	9 4.8	6 3.2	3 1.6	—	—	—	—	143 75.7
30～49人	49 100.0	—	1 2.0	1 2.0	7 14.3	6 12.2	3 6.1	—	—	—	—	—	31 63.3
50～99人	41 100.0	1 2.4	1 2.4	2 4.9	3 7.3	6 14.6	2 4.9	1 2.4	2 4.9	—	—	—	23 56.1
100人以上	45 100.0	1 2.2	1 2.2	6 13.3	4 8.9	7 15.6	2 4.4	3 6.7	—	1 2.2	1 2.2	1 2.2	19 42.2

表46 50歳前後の賃金の最高額

規模	計	上段：度数 下段：%												
		100～ 199万円	200～ 299万円	300～ 399万円	400～ 499万円	500～ 599万円	600～ 699万円	700～ 799万円	800～ 899万円	900～ 999万円	1000～ 1099万円	1100～ 1199万円	1200万円 以上	無回答
計	397 100.0	1 0.3	-	11 2.8	27 6.8	22 5.5	33 8.3	19 4.8	13 3.3	4 1.0	1 0.3	3 0.8	3 0.8	260 65.5
10人未満	73 100.0	-	-	2 2.7	4 5.5	2 2.7	1 1.4	2 2.7	3 4.1	-	-	-	-	59 80.8
10～29人	189 100.0	-	-	3 1.6	12 6.3	11 5.8	17 9.0	6 3.2	5 2.6	1 0.5	-	1 0.5	-	133 70.4
30～49人	49 100.0	-	-	1 2.0	3 6.1	5 10.2	4 8.2	4 8.2	-	1 2.0	-	-	1 2.0	30 61.2
50～99人	41 100.0	1 2.4	-	2 4.9	2 4.9	2 4.9	6 14.6	4 9.8	3 7.3	-	-	-	-	19 46.3
100人以上	45 100.0	-	-	3 6.7	6 13.3	2 4.4	5 11.1	3 6.7	2 4.4	2 4.4	1 2.2	2 4.4	-	19 42.2

(31) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

表47 25歳前後の平均賃金と50歳前後の最高賃金の格差

上段：度数 下段：%

規 模	計	-50.0~	0.0~	50.0~	100.0~	150.0~	200.0~	250.0以上	無回答
		-0.1	49.9	99.9	149.9	199.9	249.9		
計	397	2	18	30	44	12	6	1	284
	100.0	0.5	4.5	7.6	11.1	3.0	1.5	0.3	71.5
10人未満	73	-	2	4	3	1	-	-	63
	100.0	-	2.7	5.5	4.1	1.4	-	-	86.3
10~29人	189	1	8	12	18	3	2	-	145
	100.0	0.5	4.2	6.3	9.5	1.6	1.1	-	76.7
30~49人	49	-	1	4	9	1	2	-	32
	100.0	-	2.0	8.2	18.4	2.0	4.1	-	65.3
50~99人	41	1	2	6	5	3	-	1	23
	100.0	2.4	4.9	14.6	12.2	7.3	-	2.4	56.1
100人以上	45	-	5	4	9	4	2	-	21
	100.0	-	11.1	8.9	20.0	8.9	4.4	-	46.7

注：(50歳前後最高賃金-25歳前後平均賃金)/25歳前後最低賃金×100

あまり大きく変化しないといえる。

次に各企業内での同一年齢での賃金の開きについてみるため、50歳前後の賃金の最低額と最高額とを、最低賃金を100として比較した結果が表49である。その格差が+20未満の企業が10.6%で最も多く、ついで+20以上40未満の企業が9.6%である。あまり大きな賃金格差を生じていないといえる。これを規模別でも、格差が+40未満に集中する傾向はかわらない。ただ、50~99人規模では、格差が+20以上40未満の企業が19.5%で、+20未満をかなり上回っている。また、50人以上規模となると賃金格差が大きな企業も現われてくる。100人以上規模をみると、+40以上60未満の格差が11.1%、+60以上80未満が6.7%もあり、格差の大きな企業もみられる。

表48 25歳前後の平均賃金と50歳前後の最低賃金の格差

規模	計	上段：度数 下段：%														無回答
		-60.0~ -40.1	-40.0~ -20.1	-20.0~ -0.1	0.0~ 19.9	20.0~ 39.9	40.0~ 59.9	60.0~ 79.9	80.0~ 99.9	100.0~ 119.9	120.0~ 139.9	140.0~ 159.9	160.0 以上			
計	397	1	3	6	11	20	13	18	8	8	8	2	3	296		
100.0	100.0	0.3	0.8	1.5	2.8	5.0	3.3	4.5	2.0	2.0	2.0	0.5	0.8	74.6		
10人未満	79	-	1	1	1	2	1	1	1	1	-	-	1	63		
100.0	100.0	-	1.4	1.4	1.4	2.7	1.4	1.4	1.4	1.4	-	-	1.4	86.3		
10~29人	189	1	1	3	4	9	5	3	3	1	4	1	-	154		
100.0	100.0	0.5	0.5	1.6	2.1	4.8	2.6	1.6	1.6	0.5	2.1	0.5	-	81.5		
30~49人	49	-	-	-	1	2	3	5	3	1	1	-	-	33		
100.0	100.0	-	-	-	2.0	4.1	6.1	10.2	6.1	2.0	2.0	-	-	67.3		
50~99人	41	-	1	-	4	2	2	3	1	1	-	1	1	25		
100.0	100.0	-	2.4	-	9.8	4.9	4.9	7.3	2.4	2.4	-	2.4	2.4	61.0		
100人以上	45	-	-	2	1	5	2	6	-	4	3	-	1	21		
100.0	100.0	-	-	4.4	2.2	11.1	4.4	13.3	-	8.9	6.7	-	2.2	46.7		

注：(50歳前後最低賃金-25歳前後平均賃金)/25歳前後最低賃金×100

(33) 大分県内企業における人事管理の現状と課題(2)

表49 50歳前後の賃金の最低額と最高額

規模	計	上段：度数										下段：%			
		0.0～ 19.9	20.0～ 39.9	40.0～ 59.9	60.0～ 79.9	80.0～ 99.9	100.0～ 119.9	120.0～ 139.9	140.0～ 159.9	160.0～ 179.9	180.0～ 199.9		200.0 以上	無回答	
計	397 100.0	42 10.6	38 9.6	18 4.5	12 3.0	4 1.0	1 0.3	—	2 0.5	—	—	—	—	1 0.3	279 70.3
10人未満	73 100.0	5 6.8	4 5.5	—	—	2 2.7	—	—	1 1.4	—	—	—	—	—	61 83.6
10～29人	189 100.0	16 8.5	12 6.3	8 4.2	6 3.2	1 0.5	—	—	—	—	—	—	—	—	145 76.7
30～49人	49 100.0	7 14.3	7 14.3	2 4.1	1 2.0	—	—	—	1 2.0	—	—	—	—	—	31 63.3
50～99人	41 100.0	4 9.8	8 19.5	3 7.3	2 4.9	1 2.4	—	—	—	—	—	—	—	—	23 56.1
100人以上	45 100.0	10 22.2	7 15.6	5 11.1	3 6.7	—	1 2.2	—	—	—	—	—	—	—	19 42.2

注：(50歳前後最高賃金-50歳前後最低賃金)/50歳前後最低賃金×100