

企業の人材マネジメントに関する調査 2023 「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」制度 編

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村吉弘、以下リクルート）は、人事担当者 5,048 人（※）を対象に、人材マネジメントをテーマとしたアンケート調査を実施しました。本リリースでは、企業における「人材の評価」、「賃金・報酬」、「昇進・昇格」の各制度の現状と採用や従業員エンゲージメントとの関係などを解説します。

※5,048 人のうち、従業員規模 30 人以上の企業に勤める 2,761 人を集計対象としました。

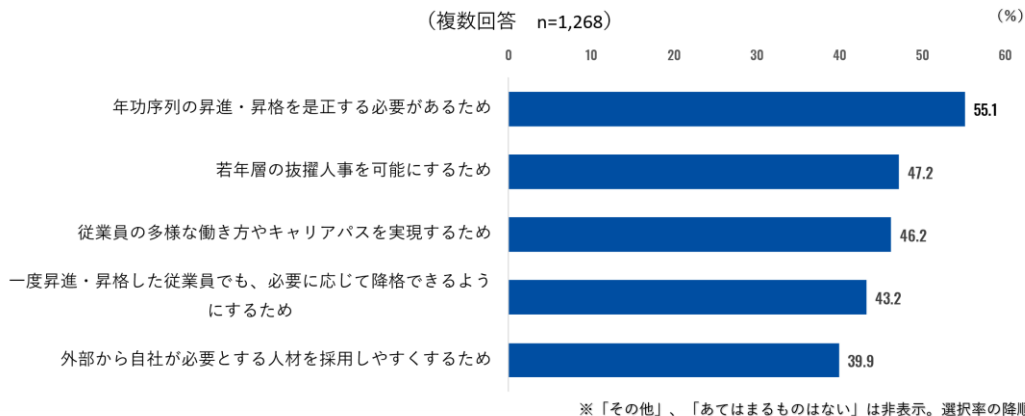
Executive summary

- 「人材の評価」「昇進・昇格」に関する制度変更や、従来のやり方を見直す必要性を感じている企業は約46%。「賃金・報酬制度」については、5割以上の企業が必要性を感じている。
- 賃金に関して、「外部労働市場の水準に応じて、特定の人材については報酬制度を変更している」企業は33.1%。
- 人材採用ができていない企業は、外部・内部両方の労働市場に目を向けた賃金・報酬制度の見直しができている。
- 「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の3つの制度を全て見直している企業は、人材採用ができており、従業員エンゲージメントも高い傾向。

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネジャー／研究員 津田 郁

本リリースでは、人事制度のうち「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」に着目しました。調査からは、いずれの制度も約半数の企業が変える必要性を感じていることが分かりました。特に、昇進・昇格制度を変えようとしている理由の最多は、「年功序列の昇進・昇格を是正する必要があるため」でした。年功序列の昇進・昇格は、「日本型雇用」の特徴の一つですが、今の経営環境に適した見直しを考えている様子が見てとれます。

昇進・昇格制度の見直しが必要と感じている理由



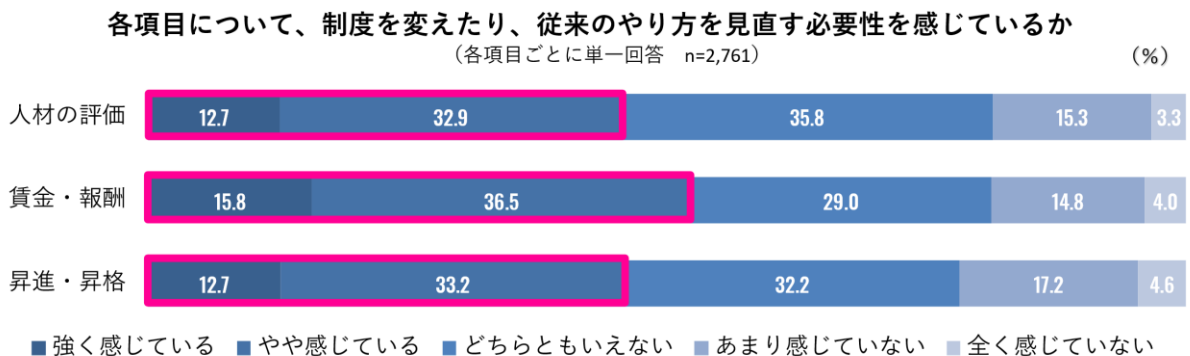
今後、労働市場における環境変化として、人材の流動性が高まっていくことが予想されます。これまでよりも外部労働市場を意識した設計が重要性を増すでしょう。分析からは、採用ができていない企業ほど、外部労働市場の状況を踏まえて賃金・報酬制度を変更している傾向にあることが分かりました。

「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の3つの制度を全て見直している企業は、人材採用ができており、かつ従業員エンゲージメントが高いことも明らかになりました。人事の諸制度は、それぞれがつながり

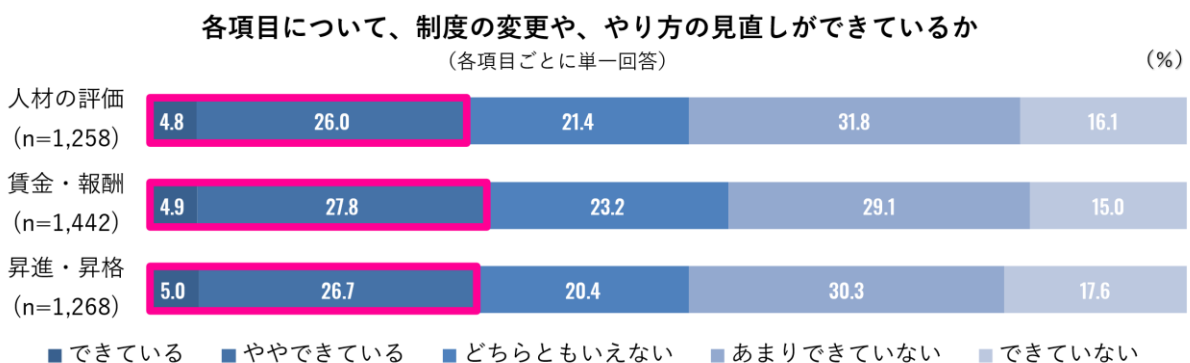
を持っており、「人材マネジメントプロセス」とも呼ばれます。一つだけ見直すのではなく、3つ全てにおいて一貫性のある見直しを行うことと、その内容を従業員や採用見込者に伝えることが求められています。

約5割の企業が「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の各制度を変える必要性を感じている

およそ半数の企業が、「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の各制度の変更や見直しの必要性を感じていることが分かりました。「強く感じている」と「やや感じている」の合計は、「人材の評価」が45.6%、「賃金・報酬」が52.3%、「昇進・昇格」が45.9%でした。



次に、「見直しの必要性を感じている」と回答した企業に、実際に各制度の変更や、やり方の見直しができるかを確認しました。「できている」と「ややできている」の合計は各項目いずれも約3割にとどまりました。



各制度を変える必要性を感じている理由

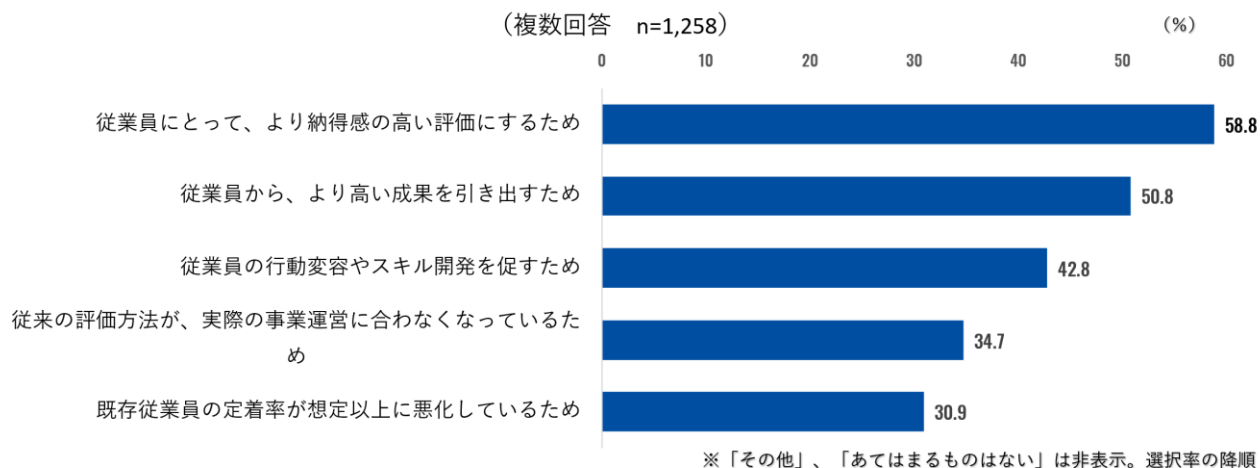
企業がどのような背景から各制度の見直しを考えているのかを明らかにするために、具体的な理由を尋ねました。その結果は以下の通りです。

まず、人材の評価制度については、「従業員にとって、より納得感の高い評価にするため」と答えた企業が最多でした(58.8%)。例えば、従業員の成果を正確に反映できるような評価のプロセスや内容にしていくことで、従業員がより納得感を持てるようになり、高い成果につながっていくと考えられます。

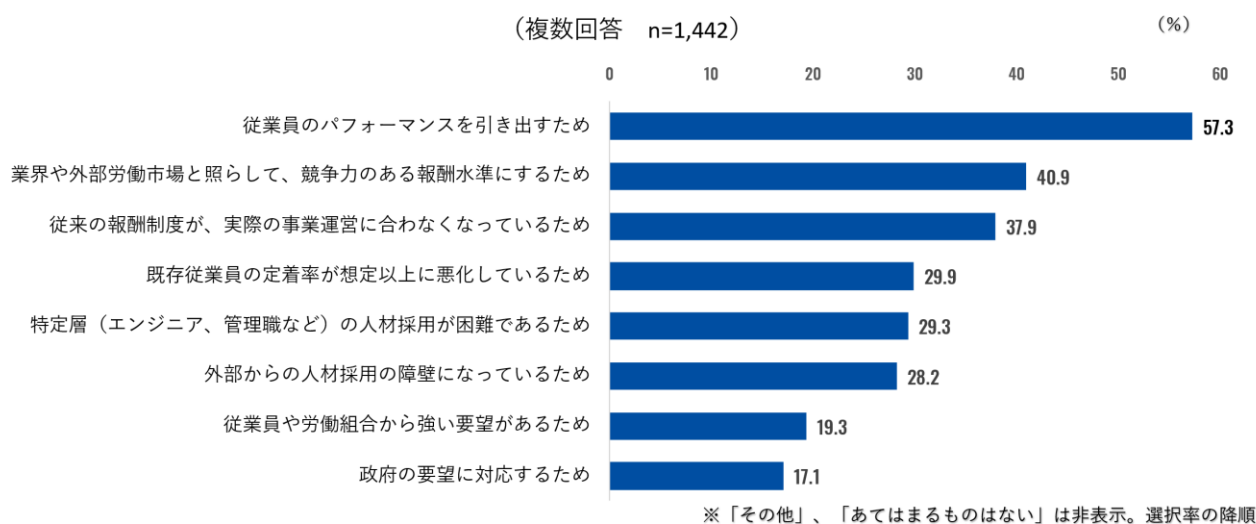
続いて、賃金・報酬制度については、「従業員のパフォーマンスを引き出すため」と答えた企業が最多でした(57.3%)。次に、「業界や外部労働市場と照らして、競争力のある報酬水準にするため」が多い結果となりました(40.9%)。賃金・報酬制度を変更していくにあたり、企業内だけでなく、外部労働市場の相場や業界の水準などを意識していることが見てとれます。

最後に、昇進・昇格制度については、「年功序列の昇進・昇格を是正する必要があるため」と答えた企業が最多でした（55.1%）。次に多かったのは、「若年層の抜擢人事を可能にするため」でした（47.2%）。いわゆる日本型雇用では、年功序列の昇進・昇格になりやすい傾向にありました。本設問の回答結果からは、昇進・昇格の機会を、年功序列とは異なる評価軸で決めていきたいという意識が広がっている様子がうかがえます。現状では、年功序列に偏った状況の是正、その裏返しとして若年層の抜擢の必要性が顕在化しています。しかし今後は、若手やベテランといった年齢にとらわれることなく真の意味での「適所適材」を進めて行くことが必要ではないでしょうか。

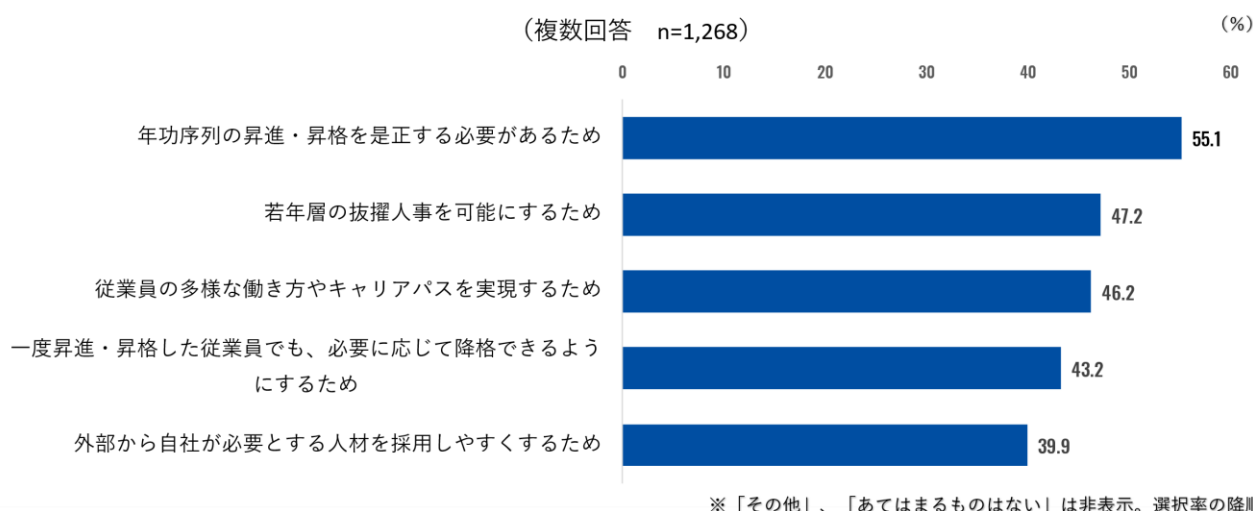
人材の評価制度の見直しが必要と感じている理由



賃金・報酬制度の見直しが必要と感じている理由



昇進・昇格制度の見直しが必要と感じている理由

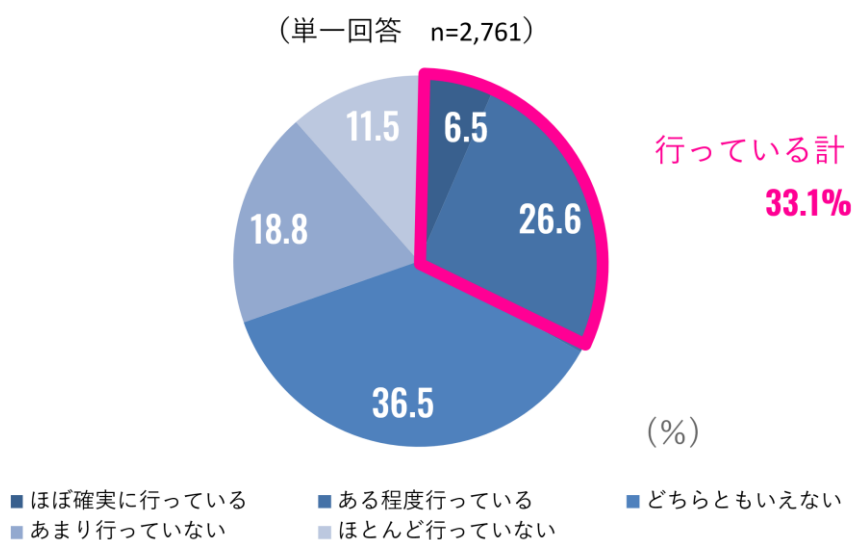


外部労働市場の水準に応じて特定の人材の報酬制度を変更している企業は 33.1%

これまで見てきた通り、およそ半数の企業が「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」各制度の見直しを検討していることが分かりました。労働市場では今後、ますます人材の流動性が高まっていくことが予想されています。そこで本リリースでは、こういった諸制度を検討するにあたって、企業の外部労働市場への意識に着目しました。

賃金に関して、「外部労働市場の水準に応じて、特定の人材については報酬制度を変更している」企業は 33.1% でした。外部労働市場の水準とは、いわゆる転職市場における人材の市場価値や、業界における賃金水準などを指します。このような外部の状況に合わせて報酬制度を柔軟に変更することで、必要な人材を積極的に取り入れようとする企業の動きが見られます。

外部労働市場の水準に応じて、特定の人材については報酬制度を変更しているか



この設問を「従業員規模」、「ビジネス展開の範囲」の属性別で確認したものが以下のグラフです。「グローバルでもビジネス展開」している企業群は、「行っている計」の割合が 44.4% と、「主に日本国内でビジネス展開」している企業群よりも高いことが分かります。

【属性別「行っている計」の割合】

- 従業員規模 1,000 人未満 (29.9%) < 従業員規模 1,000 人以上 (40.4%)
- 主に日本国内でビジネス展開 (30.2%) < グローバルでもビジネス展開 (44.4%)

【属性別】外部労働市場の水準に応じて、特定の人材については報酬制度を変更しているか

(単一回答)

(%)



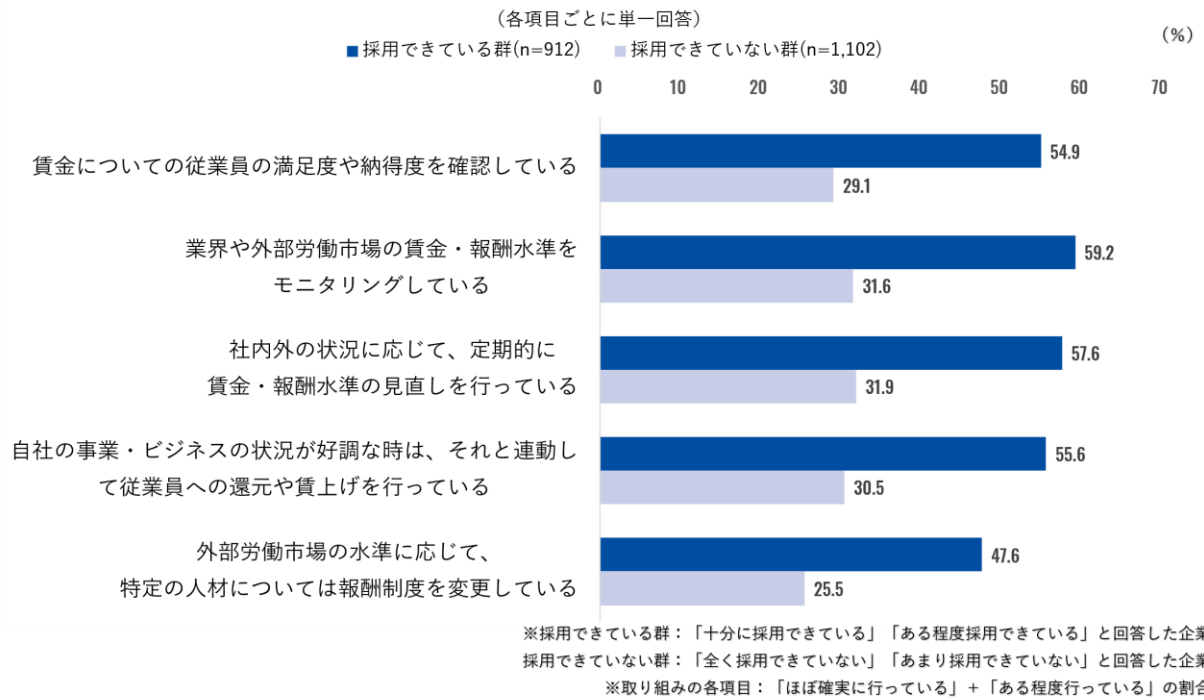
- ほぼ確実にしている ■ ある程度行っている ■ どちらともいえない ■ あまり行っていない ■ ほとんど行っていない

人材採用ができている企業は、企業外部と内部の両方に目を向けた賃金・報酬制度の見直しができている

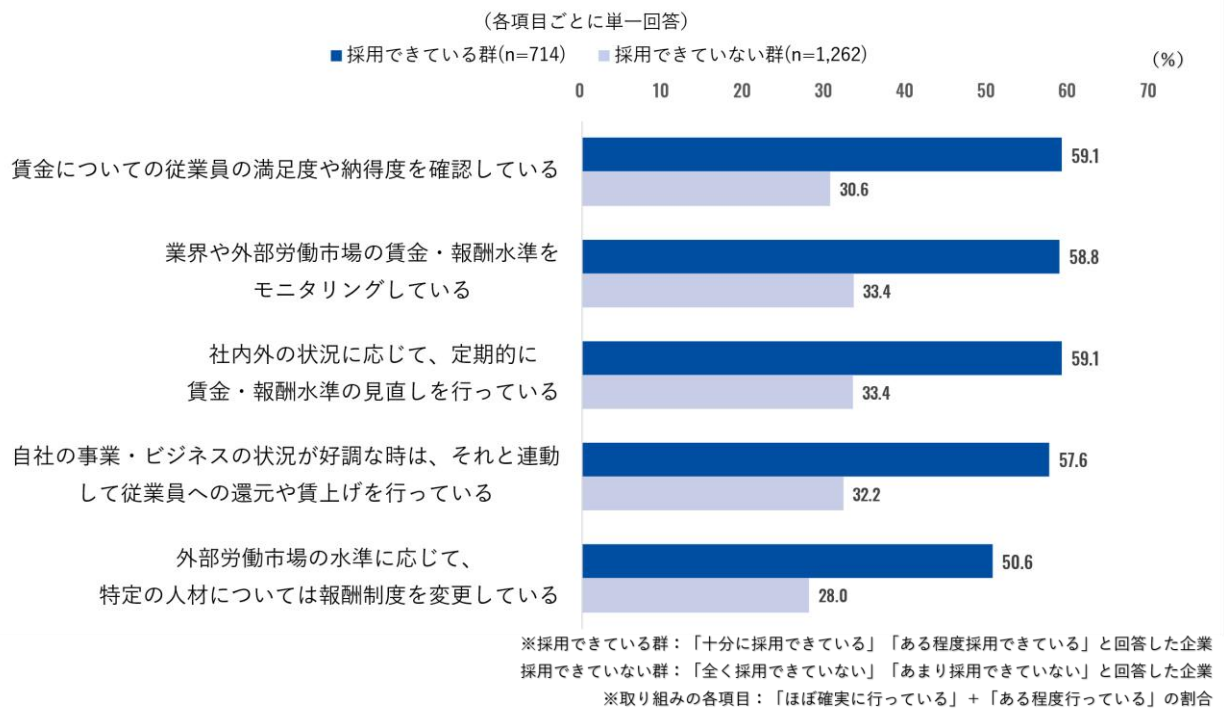
続いて、賃金・報酬制度に関する具体的な取り組みと採用との関係を分析しました。人材採用の状況については、「人員数」と「人材レベル（求める人材要件に合致する人を採用できているか）」という二つの観点で見えています。いずれの観点でも、採用できている群のうち、「業界や外部労働市場の賃金・報酬水準をモニタリングしている」企業は 60% 近くに上っています。一方、採用できていない群では 30% 程度と、大きな差がありました。

また、「社内外の状況に応じて、定期的に賃金・報酬水準の見直しを行っている」など、その他の取り組みについても、採用できている群の方が実施割合が高く、いずれも 20 ポイント以上の差となっています。この結果から、採用ができている企業ほど、外部労働市場・内部労働市場の両方に目を向けた賃金・報酬制度の見直しができていることが分かります。

賃金や報酬制度に関する取り組みと採用状況（人員数）



賃金や報酬制度に関する取り組みと採用状況（人材レベル）

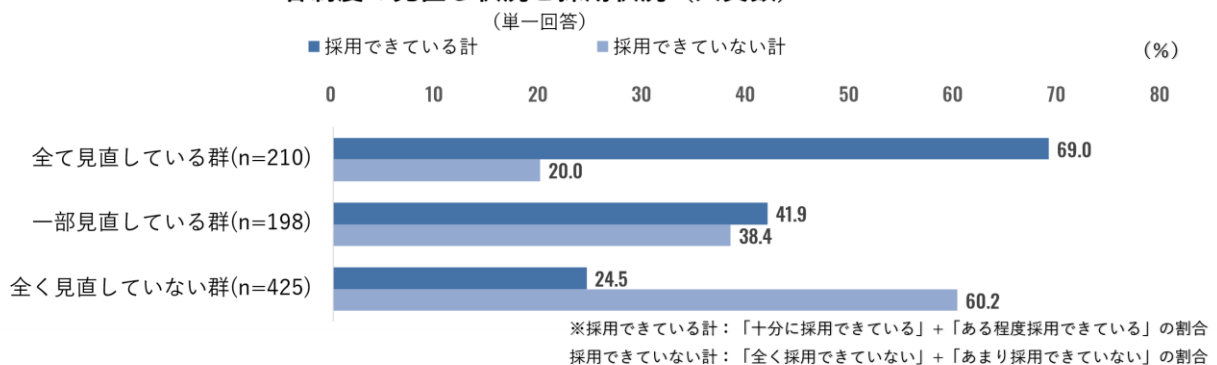


「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の3つの制度を全て見直している企業は、人材採用ができており、かつ従業員エンゲージメントも高い傾向にある

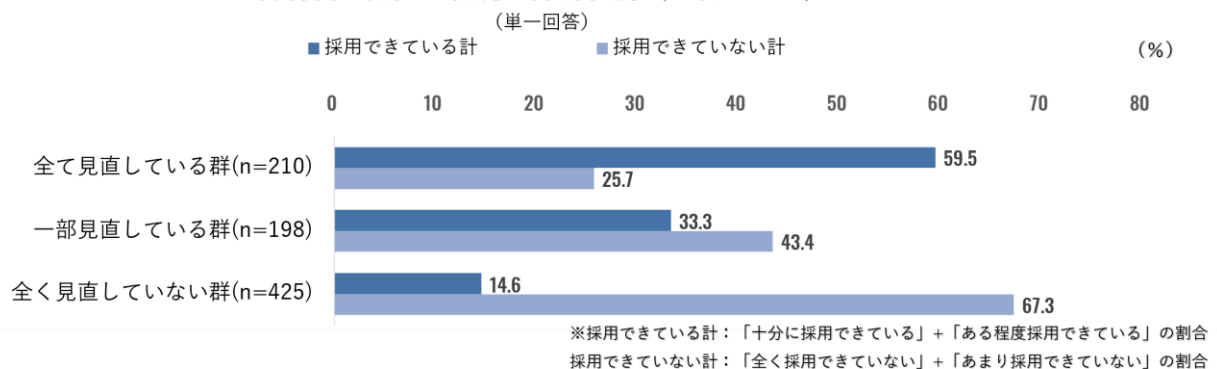
次に、「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の3つの制度全てに見直しの必要性を感じている833社に限定して、見直し状況を軸に分析しました。全て見直している企業、一部見直している企業、全く見直していない企業に分け、それぞれ「人材採用」「従業員エンゲージメント」との関係性を分析した結果、全て見直している企業は人材採用ができており、かつ従業員エンゲージメントも高い傾向があることが分かりました。

「人員数」において、全て見直している企業のうち69.0%が採用できているのに対し、一部見直している企業は41.9%、全く見直していない企業は24.5%でした。また、「人材レベル」においても、全て見直している企業のうち59.5%が採用できているのに対し、一部見直している企業は33.3%、全く見直していない企業は14.6%という結果でした。

各制度の見直し状況と採用状況（人員数）



各制度の見直し状況と採用状況（人材レベル）

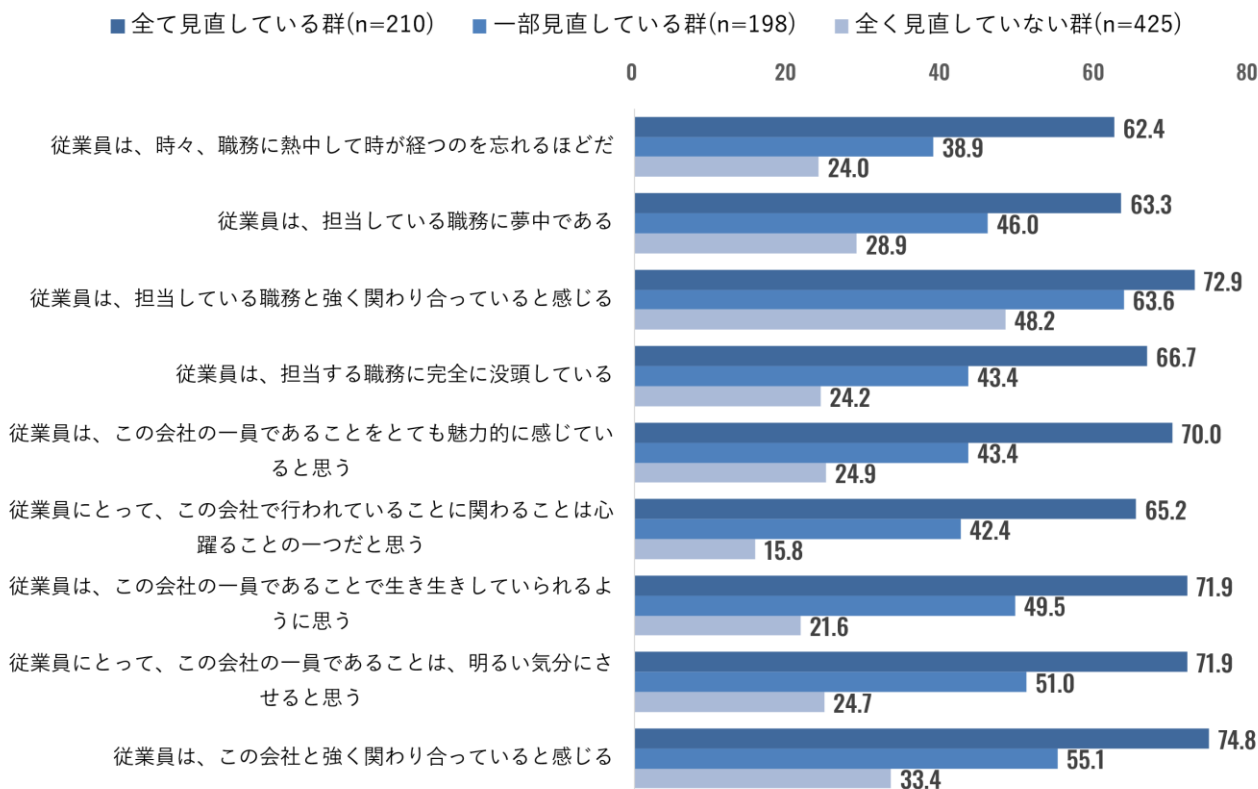


「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の3つの制度を全て見直している企業は、一部見直している企業、または、全く見直していない企業と比較して従業員エンゲージメントが高いことが分かりました。具体的には、従業員エンゲージメントに関する9項目全てにおいて、「全て見直している群」「一部見直している群」「全く見直していない群」の順で数値が高い結果となりました。

従業員エンゲージメント項目と見直し取り組みの関係

(各項目ごとに単一回答)

(%)



※従業員エンゲージメントの各項目：「非常にあてはまる」+「あてはまる」の割合

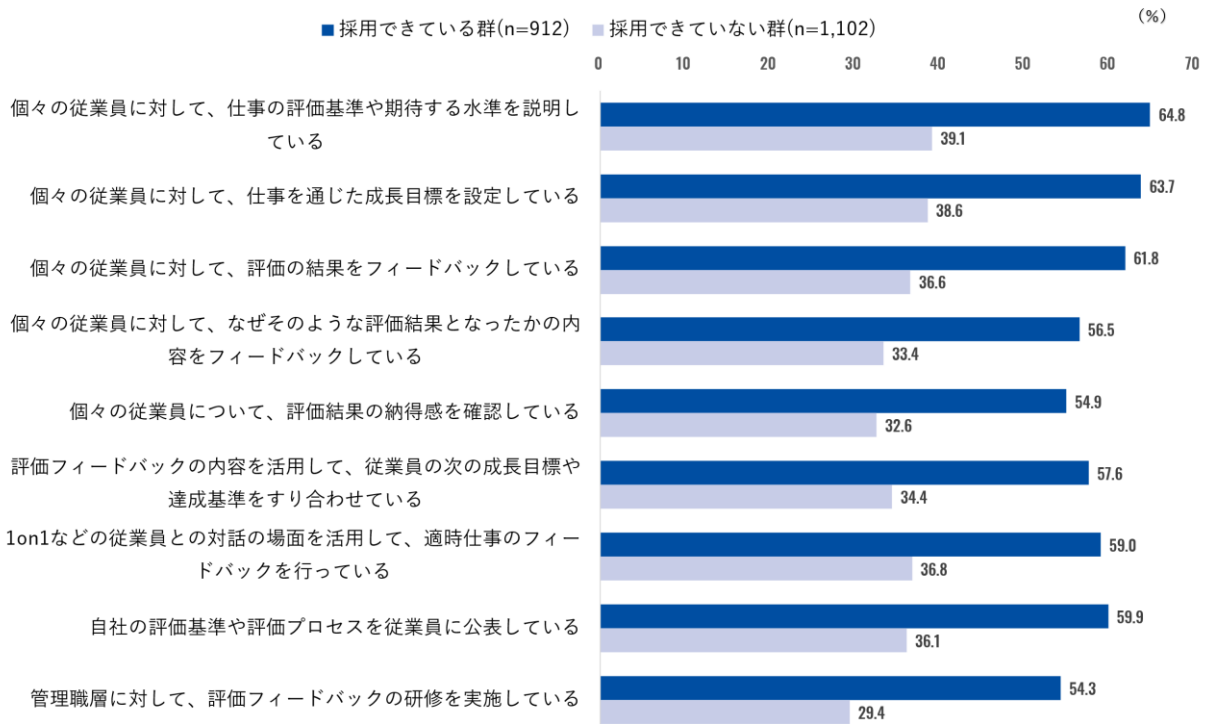
「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の各制度は、それらがセットになることで経営のメッセージとなります。つまり、企業は、従業員のどのような行動を評価していて、どのようなパフォーマンスに対して賃金や報酬を支払い、どのような人を昇進させているのかを制度を通じて従業員に示しているとも言えます。3つの制度がセットで改革され、一貫性のあるメッセージが従業員に伝われば、業務の中で成果を出して「評価」され、「昇進・昇格」を経て「賃金・報酬」がアップするという一連の流れが明確になります。そうすることで、従業員が成果を出すためのモチベーションや企業へのエンゲージメントの向上につながります。

一方、従業員から見ると、「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の各制度を別々に改革することは経営側の意図がくみにくくなり、ひいてはエンゲージメント等が低くなると考えられます。評価制度、賃金・報酬制度、昇進・昇格制度のいずれか一つだけ見直すのではなく、3つ全てにおいて一貫性のある見直しを行うこと、そして見直しを行った制度内容を従業員や採用見込者に正しく伝えることが求められているようです。

参考資料

人材の評価に関する取り組みと採用状況（人員数）

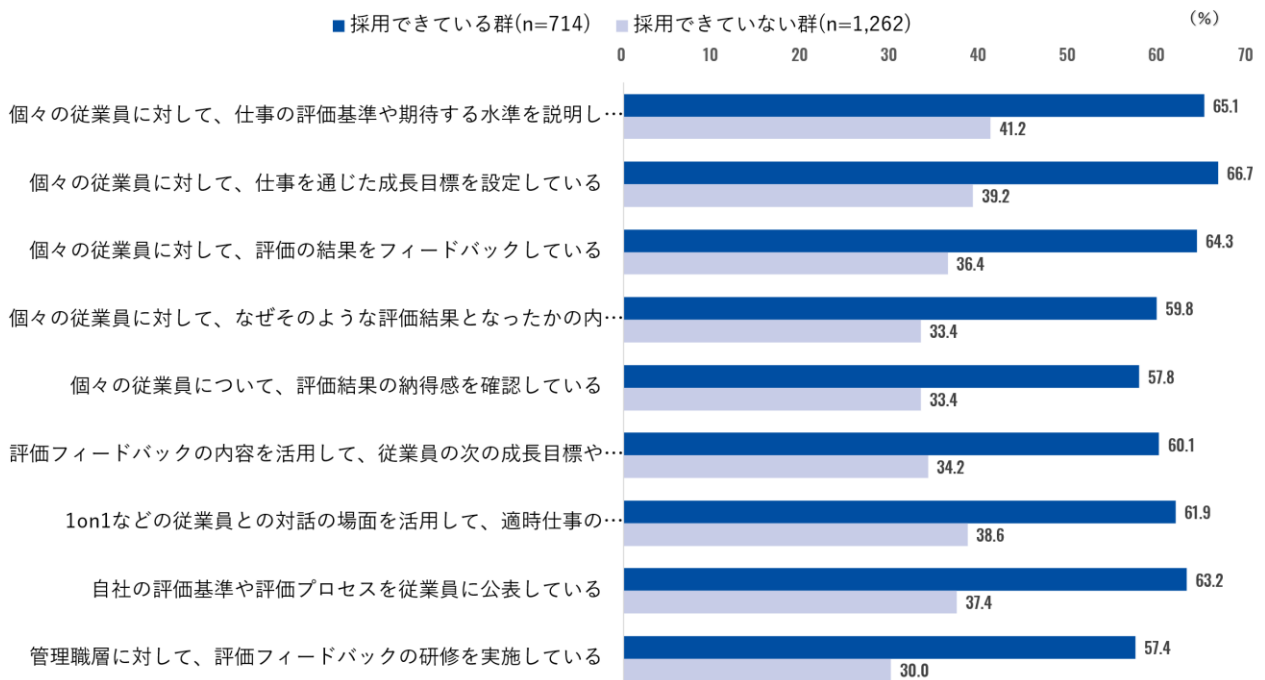
（各項目ごとに単一回答）



※採用できている群：「十分に採用できている」「ある程度採用できている」と回答した企業
 採用できていない群：「全く採用できていない」「あまり採用できていない」と回答した企業
 ※取り組みの各項目：「ほぼ確実に行っている」+「ある程度行っている」の割合

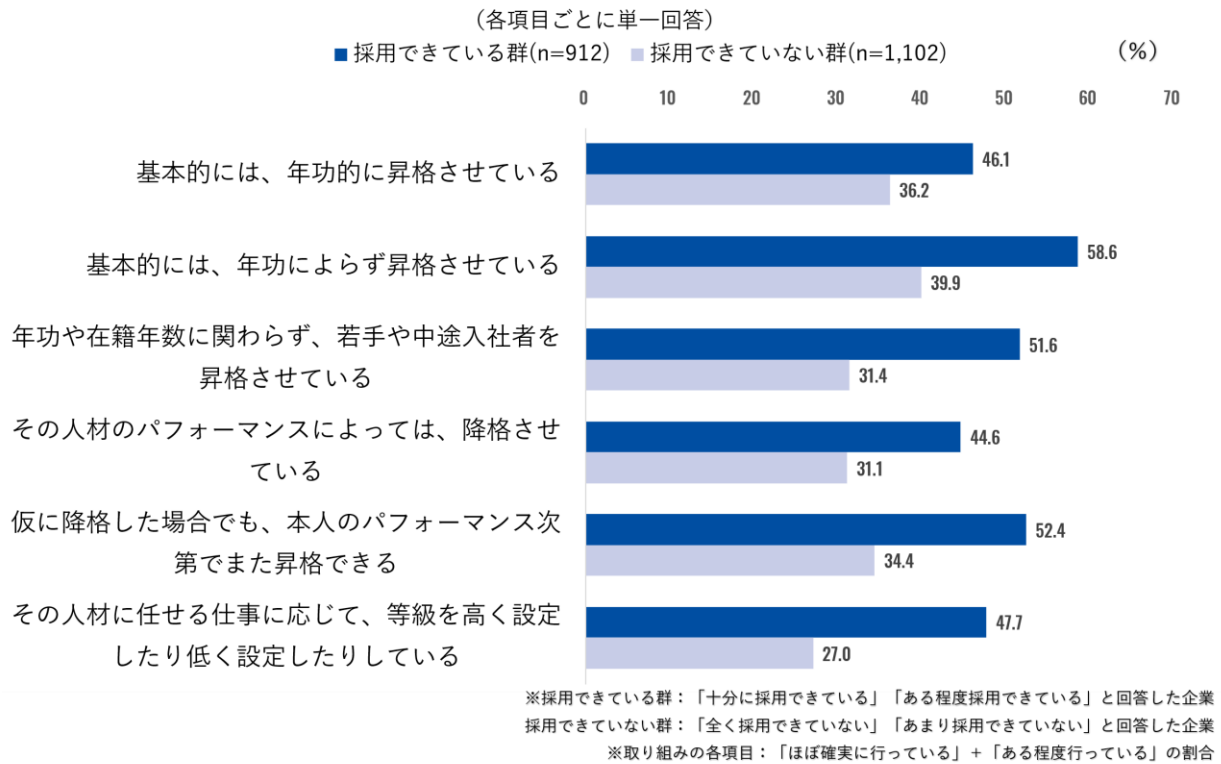
人材の評価に関する取り組みと採用状況（人材レベル）

（各項目ごとに単一回答）

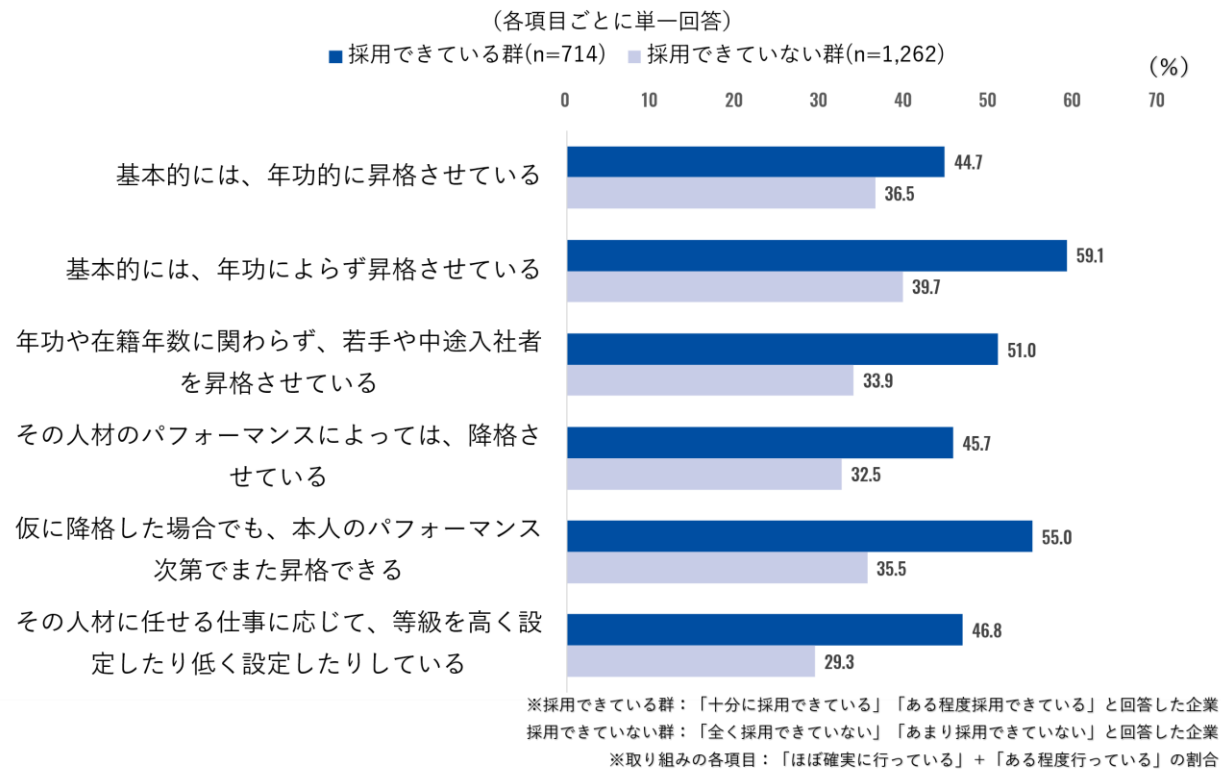


※採用できている群：「十分に採用できている」「ある程度採用できている」と回答した企業
 採用できていない群：「全く採用できていない」「あまり採用できていない」と回答した企業
 ※取り組みの各項目：「ほぼ確実に行っている」+「ある程度行っている」の割合

昇進・昇格に関する取り組みと採用状況（人員数）



昇進・昇格に関する取り組みと採用状況（人材レベル）



《注釈》

「従業員エンゲージメント」について

本調査では Saks (2006) の従業員エンゲージメント指標を用い、下記 11 項目を基に作成した項目について 5 件法で確認した。なお集計時は、職務エンゲージメント・組織エンゲージメントそれぞれに含まれている反

転項目は除外した。

(職務エンゲージメント)

- 時々、職務に熱中して時間が経つのを忘れる
- 私はこの職務に夢中である
- 職務中、度々集中できず他のことを考えることがある (反転項目)
- 私はこの職務と強く関わり合っていると感じる
- 私はこの職務に完全に没頭している

(組織エンゲージメント)

- この組織の一員であることはとても魅力的だ
- この組織で行われていることに関わることは心躍ることの一つだ
- 私はこの組織で行われていることに関して全く関心がない (反転項目)
- この組織の一員であることで、私は生き生きしてられる
- この組織の一員であることは、私を明るい気分にさせる
- 私はこの組織と強く関わり合っていると感じる

≪謝辞≫

本調査および本稿の作成に当たり、学習院大学 守島 基博教授には大変有益な助言を頂戴しました。この場を借りて深く御礼申し上げます。

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネジャー／研究員 津田 郁



金融機関を経て、2011年リクルート海外法人(中国)入社。グローバル採用事業『WORK IN JAPAN』のマネジャー、リクルートワークス研究所研究員などを経験し2021年より現職。

現在は労働市場に関するリサーチ業務に従事。専門領域は人的資本経営、リーダーシップ、人材マネジメントなどの組織論全般。経営学修士。

データ分析担当：リクルート HR 横断リサーチ推進部 研究員 久米 光仁



大学院修士課程（経営学）で人事労務管理を専攻。女性労働・ワークライフバランスに関する研究を行う。その後、クオンツ・アナリストとして金融業界でマーケット分析を担当。

2022年に株式会社リクルート入社。現在は労働市場や転職市場といったHR領域におけるリサーチコンテンツの企画立案、社内外への発信に関する業務を行う。

調査概要

調査方法：インターネット調査

調査対象：全国の人事業務関与者（担当業務2年以上）

有効回答数：5,048人 ※ただし、従業員規模30人以上の企業に勤める2,761人を集計対象とした。

（従業員規模30～99人：753人、100～299人：605人、300～999人：540人、1,000人以上：863人）

調査実施期間：2023年3月29日（水）～2023年3月31日（金）

調査機関：インターネットリサーチ会社

《グラフを見る際の注意点》

%を表示する際に小数点以下第2位で四捨五入しているため、合計値と一致しない場合があります。

本件に関する
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>

リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここがない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>