

第 部 本報告書の概要

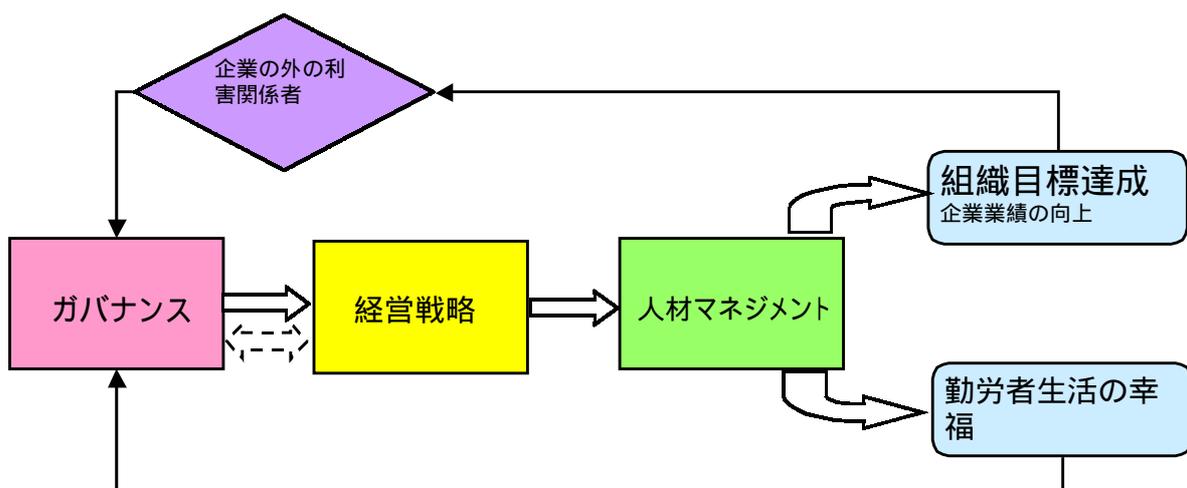
第 部 本報告書の概要

はじめに

近年、大きく変わりつつあるわが国企業の経営戦略と人事処遇制度等を総合的に分析し、今後の日本の企業経営と労働に関して問題提起を行うため、独立行政法人労働政策研究・研修機構では、2003年度から2006年度までの中期的に取り組むプロジェクト研究のテーマとして「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究」を設定した。2003年度には、先行する研究をサーベイし、「経営に資する人材マネジメントとは何か」、「成果主義の進展」、「パートタイマー等の非正社員化の進展」、「人的資源管理の改革とガバナンス改革」の4点について論点整理を行い、『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』（労働政策研究報告書No.7）ならびに『職場のパートタイマー 基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイ』（労働政策レポートNo.1）としてとりまとめを行った。

2004年度には、図1『プロジェクト研究の全体像』の中の「組織目標達成（企業業績の向上）」に注目した企業アンケート調査：『企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査』と、「勤労者生活の幸福」に注目した従業員に対するアンケート調査：『新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査』を実施した。本報告書では、企業を対象とした前者のアンケート調査データを利用した分析を収録している。なお、従業員を対象とした後者のアンケート調査調査結果の分析については後日別の報告書に取り纏める予定である。

図1 プロジェクト研究の全体像



プロジェクト研究の枠組みと企業アンケート調査の方法 - 序章 -

<プロジェクト研究の問題関心と枠組み> これまでの労働問題の研究においては、企業のガバナンス構造や経営戦略の問題は、労働問題とは別の問題として扱われることが多か

った。しかし、従来のメインバンクの強い支配の下の経営から株主重視の経営へのガバナンス構造の変化や、企業の経営戦略の変化は、人材マネジメントのあり方にも大きな影響を与えると考えられる。また、ガバナンス構造や経営戦略の変化によってもたらされる人材マネジメントの変化が、企業業績や生産性にどのような影響を与えているのかについて、その実態は明らかになっていない。

また、人材マネジメントがもたらす結果には、組織目標達成（図1）と勤労者生活の幸福（同）の二つがある。こうした視点に立った時、人材マネジメントが、単に企業の営利追求のためだけの道具ではなく、同時に、企業で働く勤労者の生活をも豊かにするという、いわば双方にとって良い関係、“win-winの関係”を模索することが重要性を帯びてくる。こうした労使双方にとって望ましい人材マネジメントの仕組みを提案することは、労働政策を考える上でも重要な課題であると考えられる。

以上のような問題意識をもって、われわれは本プロジェクト研究に取り組むことになった。

<企業アンケート調査の方法と対象企業> 企業調査の対象は、(株)東京商工リサーチの企業データベース台帳から抽出した。抽出の条件として、全国の従業員数200人以上の企業の全数にあたる18,000社（日本標準産業分類の全産業・中分類から鉱業、農林漁業、協同組合、医療、宗教、教育、社会保険・福祉、学術研究機関、政・経・文化団体は除く）を母集団と設定し、このうち、従業員数の多い順に、11,865社を抽出した。調査票の回収期間は、2004年10月15日～12月24日であり、有効回収率は10.8%（有効回収数1278票）であった。ただし、本報告書で分析に使用するデータは、2004年11月30日までに到着した1214票である。

企業アンケート調査の回答企業における経営・人材マネジメント上の重視事項 - 第1章 -

<回答企業の属性等> 本調査の大きな特徴は、回答企業の従業員規模別構成が、「300人未満」（18.5%）、「300～499人」（33.9%）、「500～999人」（24.6%）、「1000人以上」（21.6%）となっているように、いわゆる中堅規模企業も含めた、広範な企業を対象としている点である。産業別では、第2次産業が41.0%（建設業7.2%+製造業33.8%）を占めている。株式に関しては、80%を超える多くの企業が公開を行っていない。また、労働組合のある企業は半数を超えている（52.5%）。

<経営状況と重視する経営上の項目> 近年の業況について、「上昇傾向」（20.2%）、「高位安定」（8.2%）、「下降後上昇」（23.9%）と回答した企業を合わせると52.3%となり、良好な経営状態にある企業が半数を超えている。そして、これまでに企業が経営上で「重視してきた」項目の第1位は「既存事業の強化・拡大」（83.5%）第2位は「顧客満足の一層の向上」（81.1%）ついで「新規顧客の開拓」（68.5%）「間接部門のコスト削減」（64.6%）

「競合する製品やサービスとの差別化」(59.1%)、「企業の社会的責任」(55.8%)、「新技術や新商品の開発」(50.4%)の順となっている。

<人材マネジメントに関する方針> 近年、正社員を減少させる企業、非正社員を増加させる企業が多くなってきていることは本調査でも確認された。また、これまでに企業が人材マネジメントで「重視してきた」項目の第1位は「成果や結果で処遇・評価に差をつける」(75.3%)、第2位は「経営目標や経営理念の社員への伝達」(66.3%)、ついで「新規学卒者の定期採用」(64.9%)、「非正社員、外部人材の活用」(63.1%)となっている。つまり、成果・業績主義的思考を前提としながらも、経営目標や理念を従業員と共有することが基本となっている。そして、人材ポートフォリオに関しては、正規社員を新規学卒者から継続的に確保する一方で、非正規社員を活用しようとしている。

また、「年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度」を導入している企業は57.8%を占めている。導入時期については、66.0%の企業が2000年以降に導入している。その導入の理由としては、「従業員のやる気を引き出すため」(77.8%)、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」(59.8%)、「従業員個々人の目標を明確にするため」(53.6%)をあげる企業が多い。そして、成果主義人事制度を運用する上での課題としては、「評価者によって、従業員の評価がばらつくこと」(70.1%)、「管理部門など、成果の測定が困難な部署があること」(66.1%)をあげる企業が多い。

コーポレート・ガバナンスの変化と人材マネジメント - 第2章 -

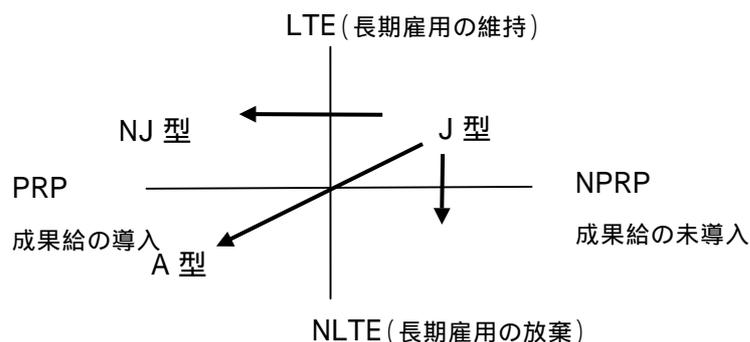
<株主価値重視のガバナンスの変化> コーポレート・ガバナンスの変化の下で、日本企業はどのようなHRM(人的資源管理)の仕組みを選択しようとしているのか、企業調査を通じてこれを明らかにすることが第2章の課題である。現在のところ、株主のガバナンスに対する影響力は、日本企業において支配的となっているわけではないが、株式を公開しているとする企業の約半数は、過去5年間に、執行役員制の導入などのガバナンス改革を行ったり、株主価値の増大を重視してきたと回答しており、また、今後重視する経営指標として、資本効率を示す項目の指摘率が、過去5年間と比較して顕著に高まるなど、株主や取締役会を通じたガバナンスの作用が強まってくることが予想できる。

これまでの日本企業の競争力は、市場と技術の環境変化に対する柔軟な組織的対応と、それを可能とする内部訓練のシステムにあるとみられており、それは機能的柔軟性として概念化することができる。そして、これは、長期雇用と年功賃金が意味する雇用と賃金に関する調整の硬直性を前提としており、この意味で日本の企業システムは、一方の機能的柔軟性と、他方の数量的(雇用)および金銭的(賃金)硬直性から成り立つシステムとして理解することが可能であった。そしてこのようなシステムを制度的に補完したのがメインバンクシステ

ムであった。株主支配型のガバナンスに向かうにつれて、その補完性が失われることにより、はたして日本企業は長期的視野にもとづくHRM自体を失うことになるのか、そして、変動する企業収益に応じて株主価値を維持するためには、雇用と賃金の柔軟性をどのようにとっていくのかということが大きな問題となる。

<分化した4つのHRMパターン> 雇用と賃金の柔軟性に関して、「長期雇用の維持・放棄」と「成果給の導入の有無」によって4通りのHRMパターンの組合せができる。図2の縦軸は、長期雇用の維持(LTE)と放棄(NLTE)の区別を表し、横軸は成果給の導入(PRP)と未導入(NPRP)の区別を表す。今回の回答企業でみると、J型(LTE+NPRP)は29.8%（株式公開企業では22.3%）、NJ型(LTE+PRP)は39.9%（同48.4%）、A型(NLTE+PRP)は18.3%（同20.6%）、NLTE+NPRP型は12.0%（同8.7%）である。このなかで、J型は従来の典型的な日本企業に、A型はアメリカ企業に特徴的にみられるシステムということが出来る。

図2 分化した4つのHRMパターン



企業が長期雇用を維持する政策をとるか否かは、この5カ年間の正社員数の増減とは相関がみられるが、非正社員数との間では相関がみられない。このことは、正社員の雇用政策は非正社員の雇用政策とは無関係であることを意味している。そして、長期雇用を維持するのか、それとも放棄するのかは、コーポレート・ガバナンスの観点からの決定であるというよりも、正社員の雇用が維持できるかどうかによって依存するようである。また、成果給の導入については、株式を公開している企業の方が、そして企業規模が大きいほど、その導入の比率が顕著に高くなっており、長期雇用の維持との違いは明確である。この意味でコーポレート・ガバナンスの影響は、何よりも成果給において現れると考えることができる。

<これからの日本企業の試行錯誤> NJ(LTE+PRP)型であれ、A(NLTE+PRP)型であれ、既存のJ(LTE+NPRP)型のHRMに代わる新たなHRMが持続するためには、成果給のあり方がその鍵を握ることになる。そのためには成果主義をより強く適用することが必要であるのか、そ

れとも抑制された形態を維持することが必要であるのか、おそらくこの点をめぐって日本企業の試行錯誤が続くものと思われる。NJ(LTE+PRP)型において、現在の成果主義が失敗するならば、その結果として、長期雇用を放棄したA(NLTE+PRP)型に向かうことが考えられる。あるいは成果給を放棄することによって、J(LTE+NPRP)型に逆転するかもしれない。反対に、A(NLTE+PRP)型において、長期雇用の放棄が成果主義に対する不信を強め、成果給が放棄された結果LTE+NPRP型に向かうことになるか、あるいはもう一つの可能性として、長期雇用の維持の方向に向かうなら、J(LTE+PRP)型に近づくことになる。

いずれにせよコーポレート・ガバナンスの変化の下で、日本企業は当面、多様かつ試行錯誤の経路をたどるものと思われる。どのような経路をたどるとしても、鍵となるのは長期雇用と成果給の動向であり、その下での企業業績の動向であることは間違いない。それは最終的に従業員の行動に依存する以上、従業員調査の結果からこの点を検討することが次の大きな課題となる。

人材育成、成果主義、そして組織の活力 - 第3章 -

<人材マネジメントのデリバラブルとしての“職場の元気”>

企業の人材マネジメントが提供する価値(“deliverable”以下「デリバラブル」と表記)の一つとして、“組織の元気”を想定し、さらに、本調査のデータから、測定や把握が可能な実態概念として、“職場の元気”を分析用具として抽出した。“職場の元気”は、「組織の構成員が高い意欲をもち、人材として主体的に活用され、成長している状態を捉える概念」として定義される。こうした職場の元気と人材マネジメントとの関係を探ることが第3章のテーマである。

職場の元気を測定する尺度として、因子分析の結果から、「職場のモラル」尺度(職場の意欲の高さやモラルの高さを表す)、「職場の個別化」尺度(職場での協働や育成の雰囲気失われていることを表す)、「ストレス・離職」尺度(ストレスの高さや、離職率の高さを表す)の三つの尺度を析出した。

<職場の元気で回答企業を分析>

職場の元気をを用いて、回答企業を分析すると、職場の意欲が過去5年間で高くなっている職場は、企業業績の高くなっている企業に多く、また意欲が低くなっている職場は、業績が低くなっている企業に多い。さらに、意欲の高い職場は、積極的な経営戦略をとっている企業に多い。職場の個別化やストレスの増大がみられる職場は、業績が下降している企業に多く、また、競争環境が不確実で、企業として先の見えにくい(経営)状況にある企業に多い。ストレスについては、設立年の古い企業で低く、また、上場企業や規模の大きい企業で、より高いストレスがみられる。また、業績が下降した、或いは競争環境が不確実な企業では、

より高いストレスがみられたり、自発的離職の傾向が強い。

< 労使コミュニケーション、経営目標・理念の伝達と職場の元気 >

職場の元気との関連は、評価や処遇、人材育成などの人材マネジメント施策よりも、労使のコミュニケーションや、経営目標・経営理念の従業員への伝達の方が大きく関連している。具体的にみると、この2つは、職場のモラルとはプラスの、また、職場の個別化や、ストレス・離職とはマイナスの関連をもっている。従業員とのコミュニケーションや、経営理念・ビジョンの共有が、人材や組織の活性化と強い関連をもつことが明らかになった。

< 成果主義と職場の元気 >

職場のモラルには、競争の活性化による意欲の向上と、内発的な動機付けによる意欲の向上（個人がやりたいと考えている仕事自体からもたらされる意欲）という二つの側面がある。成果主義的な評価・処遇の仕組みは、社員間の競争を促進することで意欲の向上に結びついているが、一方で「仕事自体からもたらされる意欲」すなわち内発的な動機付けという面からの意欲の向上には影響を与えていないことが見出された。さらに、成果主義が競争を促進することの効果は、長期安定雇用を維持していない企業の方が大きい。この理由は、長期的な雇用が維持されていない場合、働く人が成果による、より明確で短期的な評価・処遇を求める可能性が高いからであると解釈することができる。

< 人材育成と職場の元気 >

人材育成を重視する企業では、仕事への意欲が高いという関連がみられるが、人材育成の重視と、（成果主義によって強化される）競争の活性化による意欲の向上とは関連がみられない。もし企業が、競争でない、仕事に対するより内発的な意欲を促進したいのであれば、成果主義ではなく、人材育成を重視すべきであるということをこの結果は示唆している。人材育成は、働く人の長期的な人材価値を上昇させ、そうすることでより高い報酬の獲得を可能にすると考えられるので、仕事への意欲の向上につながるのかもしれない。

< 選別的なキャリア施策と職場の元気 >

選別的なキャリア施策の重視、特に年齢や勤続年数にとらわれない抜擢や昇進競争における敗者復活は、職場のモラルを促進させるが、職場の個別化やストレス・離職といったマイナス面には関連しないことが観察された。成果主義が、成果に特化した評価・処遇制度への移行だとすれば、抜擢人事や敗者復活は、本当の意味での実力主義的な人事施策である。抜擢や敗者復活のためには、成果だけではなく、その人の能力、ポテンシャル、貢献度についての総合的な判断が必要である。こうした総合的な判断による昇進の仕組みが、職場のモラルの促進につながるとすれば、働く人は、成果主義を超えた実力による人事を、素直に

歓迎しているということになる。ただし、この点については、今後の研究によって、より深い分析がなされるべき事実発見である。

成果主義の実態 - 第4章 -

< 成果主義導入企業の属性等 > 「成果主義」については、厳密な定義を欠いたままあたかも共通の認識があるかのように扱われることが多かった。そこで、今回実施した企業調査の結果から、「成果主義」とは一体どのような性質を持っているのかを明らかにすることが、第4章のねらいである。

まず、成果主義の導入状況をみると、「年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入」している企業は、全体の57.8%である。企業規模では、非正社員を含めた従業員規模よりも正社員規模との関係が明瞭であり、導入率は、正社員数3000人以上で高く、300人未満で低い。業種別にみると、情報通信業、建設業、卸売・小売業で比較的導入率が高い。株式非公開企業に比べ株式公開企業の方が導入率が高い。労働組合や常設的な労使協議機関の有無は、成果主義の導入に関係が薄い。成果主義の対象としては、社長や役員などの経営トップ層やパートタイマー・アルバイト層をあげる企業は少なく、主に正社員の部課長層ならびに一般職員を対象としている場合が多い。

< 成果主義を導入した理由 > 成果主義の導入には、大きく分けて以下の4つの要因があった。従業員のやる気を引き出すため(やる気因子)、評価・処遇制度の納得性を高めるため(公平性因子)、従業員個々人の目標を明確にするため(目標管理強化因子)、会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくためや賃金における勤続部分の廃止または縮小のため(人件費因子)。

また、情報通信業で公平性因子が重視されている、金融・保険業では、目標管理因子が重視されない、卸売・小売業で人件費因子が重視されている、正社員数3000人以上の大規模企業において、やる気因子、公平性因子、目標管理強化因子の3つが何れも重視されている、300人未満の比較的規模の小さな企業においては、やる気因子も公平性因子も重視されていないといった事実が明らかになった。

< 制度上の賃金格差と実際の運用上の賃金格差 > 賃金格差について、同一部門・課長レベルの正社員の間で、年収においてどのくらいの格差をつけているか。今回調査では、制度上ありうる年収格差と、実際の年収格差について、「平均的な水準を100とした時、最低・最高のレベルが、おおよそどの程度になるか」を、指数で回答してもらった。成果主義を導入している企業の方が、導入していない企業に比べて制度上の賃金格差が大きく、運用上の賃金格差も大きいことが確認できた。つまり、個人間の賃金格差をより広げる目的で成

果主義は導入され、運用されているといえる。そして、成果主義賃金制度は、成績の悪い者の賃金を引き下げることによって、懲罰を与えるというよりも、成績の良かった者に高い賃金で報いるという傾向が強いという意味で、他の賃金制度に比べて、より報奨的な性格が強いことがわかった。

また、2000年以降に成果主義を導入した企業は、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計をしており、実際の運用上の賃金格差も小さいという事実が明らかになった。これを“マイルドな成果主義”と性格づけることができるかもしれない。そしてこれらの“マイルドな成果主義”を導入している企業は、高業績の企業である確率が高かった。成果主義を導入しつつ、なおかつ賃金格差をあまり大きくしない、格差の小さい成果主義が一つの日本モデル「日本的成果主義」、 “新しい成果主義”のスタイルともいえよう。

<成果主義導入と人材マネジメント戦略> 成果主義を導入しているかどうかを従属変数に、正社員数（連続変数）、業種、長期安定雇用戦略、非正社員化戦略、教育訓練戦略（全員教育訓練戦略と選別教育訓練戦略の二つ）を表すダミー変数を独立変数にしたロジスティック回帰分析を行った結果、統計的に有意であったのは、選別型教育訓練戦略のみであった。つまり、回答企業全体でみた場合、従業員の一部を選抜して教育訓練を実施するという選別型教育訓練戦略をとっている企業において、成果主義を導入している確率が高い。成果主義という金銭的柔軟性を追求する背景には、優秀な人材に対して重点的な教育を行い、人的資源の上での差別化を行おうとする企業の戦略があることが示唆される。競争力のある高度な人材を確保するためには、成果主義のようなインセンティブ性の高い人材マネジメントの仕組みが求められているといえる。

外部人材活用と企業の経営・人材マネジメント - 第5章 -

<外部人材活用の意向> 今回の企業調査では、正社員の中の4つの人材グループ、すなわち、 経理、法務、財務、研究開発など、特定領域の専門家と呼べる人材、 事務・管理部門でもっぱら定型的業務に従事する人材、 生産現場などで高度な技能を発揮する人材、

生産現場などでもっぱら定型的業務に従事する人材、 について、「今後の人数の増減」に関する見通しと、「今後最も力を入れていきたい確保の方法」をたずねている。外部人材を活用しようとする企業の多くは、上記のと の定型的業務において活用することを考えており、Lepak and Snell[1999]の人材を価値と希少性から分類した理論的図式に、ある程度符合する結果となっている。

そして、上記 ~ の人材グループのいずれかについて、今後の人材確保の方法として、派遣やアウトソーシングの活用にも最も力を入れていきたい企業は、回答企業全体の44.7%で

ある。これに対し、いずれの人材グループについても、今後最も力を入れていきたい人材確保の方法として、派遣やアウトソーシングの活用をあげなかった企業は回答企業全体の39.1%を占めている。前者を「外部人材の活用意向がある」企業、後者を「外部人材の活用意向がない」企業として両者の違いを分析した。「外部人材の活用意向がある」企業は、産業では情報通信（79.0%）、電気機械器具製造（71.6%）などで多いが、従業員規模による差は見られない。労働組合がある企業では外部人材を活用していこうという企業が約6割あるのに対し、労働組合のない企業では半数以下にとどまる。労働組合員の雇用コストの上昇が、外部人材活用の意向を高めている可能性が示唆される。

<外部人材活用を考えている企業の人材マネジメント> 正社員数の削減・抑制を行ってきている企業ほど、外部人材を活用しようとする傾向が強く、そこには人件費の削減・抑制や人件費の固定化の回避といった動機が働いているものと考えられる。長期安定雇用慣行に対する考え方に関しては、外部人材の活用意向の有無による違いは見られない。長期安定雇用の維持と（非典型雇用の活用も含めた）外部人材の活用は、決して二律背反的な関係ではなく、むしろ相互補完的な関係にあるとも考えられる。

「非正社員・外部人材の活用」、「人件費の柔軟化」、「仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつけること」に力を入れてきたという回答の割合は、いずれも外部人材の活用を考えている企業の方が高い。実際、成果主義人事制度を導入している企業の割合は、外部人材の活用意向がある企業で66.1%、ない企業で48.4%となっている。また、従業員の配置やキャリアに関する施策でも、外部人材の活用意向の有無によって、実施率に統計的な有意差が見られたのは、「昇進競争における敗者復活」、「自己申告・社内公募など従業員の意向を配慮した異動」、「子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍」、「非正社員の正社員への登用」の4項目であり、外部人材活用意向のある企業は正社員を対象としたこれらの人材マネジメント施策にも積極的であることがわかる。

<外部人材活用を考えている企業と経営環境> 外部人材の活用は、人件費コストの抑制や削減を目的にしている場合が多いと考えられるものの、外部人材を活用する企業は、これまでの経営業績において必ずしも他企業に比べて劣っているというわけではない。一方、外部人材活用の意向の有無によって重視する経営指標には違いが見られる。外部人材の活用を考えている企業では、「収益性・効率性」重視の姿勢を鮮明にする傾向がより強い。また、外部人材の活用意向の有無によって経営環境に対する認識も異なっており、外部人材の活用意向がある企業の方が、自社の事業分野における技術革新や製品開発のスピードがより速く、これから事業を進める上での不確定要素もより多く、他社との競争もより激しかったと感じている。

< 外部人材の活用と企業経営・人材マネジメント > 回答企業の実施している人材マネジメント施策や経営状況を独立変数、外部人材の活用意向の有無を従属変数とし、企業属性を統制変数としたロジスティック回帰分析を行い、外部人材の活用が、いかなる人材マネジメント施策や企業経営のもとで実施される可能性が高いのかを検証してみた。正社員の増減や、「仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつけること」、「CDP（キャリアデベロップメントプラン）などによる従業員のキャリア開発支援」、「自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動」、「非正社員の正社員への登用」といった人材マネジメント施策については、外部人材の活用意向と統計的に有意な相関がみられる。外部人材の活用は、人件費の削減・抑制を目的とする正社員数の削減・抑制、正社員・非正社員を問わず、自社で活用するすべての人材を対象としたパフォーマンスとコストとの関係の見直し、会社の事業を支える中核人材の絞り込みと、そうした人材の育成・定着やモラル向上を目的とした取り組みとともに行われる可能性が高いことを、改めて確認することができる。

次に、経営状況に関する諸項目を独立変数に加えて分析を行ったところ、外部人材の活用と有意に相関がみられるのは、主要事業の事業構成や事業内容における不確実性の度合いと、過去5年間で最も重視度が高まった指標が、収益性・効率性に関わるもの（指標）であるかどうかの二つである。すなわち、事業の先行きについて不確実性を感じている企業ほど、人員の柔軟な管理について関心が強いために、外部人材の活用意向が高く、収益性・効率性を重視したいと考えている企業ではコストの抑制・削減を目的として外部人材が活用されているものと考えられる。