



労働政策研究報告書 No. 61

2006

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

現代日本企業の人材マネジメント

プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」

中間とりまとめ

労働政策研究・研修機構

現代日本企業の人材マネジメント

プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」

中間とりまとめ

まえがき

いわゆる「バブル崩壊」のあと、多くの企業は経営のたて直しを迫られ、また、それと直接的あるいは間接的に影響しあいながら株主重視に代表されるコーポレート・ガバナンスの変容が進行しました。人材マネジメントの側面では、かねてからグローバル化のなかで改善の必要性が指摘されてきましたが、こうした動きが成果主義の普及などの変革を加速したことは疑いありません。

今日では、企業業績が好転し、これらの取組みは功を奏したかにみえます。しかし、これが短命に終わることなく持続的な企業価値の向上や労働者の幸福に繋がるかどうかは、きちんとした実態把握にもとづき吟味しなければなりません。嵐のように進んだ人材マネジメントの変革の中で、私たちが失ったもの、失いつつあるものはないのでしょうか。また、これからの労働供給制約時代に十分対応できるものになっているのでしょうか。長かった不況を乗り越えた現在、もう一度冷静に見つめ直すときに来ているように思います。

本報告は、上のようなことを念頭に置きながら進めてきたプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」の、これまでの成果を中間的にとりまとめたものです。いくつかやり残したことは、あらためて最終報告に盛り込む予定です。

本報告を作成するにあたって、アンケート調査ならびにヒアリング調査にご協力いただいた企業の方々に対して厚く御礼を申し上げます。

本報告が企業経営者、労働者、政策担当者をはじめ、人材マネジメントに関心がある方々のご参考になれば幸いです。

2006年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執筆担当者（執筆順）		
氏名	所属	執筆章
もとかわ 本川	あきら 明 独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員	序章
もりしま 守島	もとひろ 基博 独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授	第1章
たつみち 立道	しんご 信吾 独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員	第2章
みやもと 宮本	みつはる 光晴 独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員 専修大学経済学部教授	第3章
ふじもと 藤本	まこと 真 独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員	第4章、第5章
なかむら 中村	りょうじ 良二 独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員	補論

(所属は2006年3月1日現在)

プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」

研究会メンバー（50音順）

(所属は研究会参加時)

くどう 工藤	ただし 正 独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員（2005年3月まで）
たつみち 立道	しんご 信吾 独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員
なかむら 中村	りょうじ 良二 独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員
ふじもと 藤本	まこと 真 独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員
みやもと 宮本	みつはる 光晴 独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員 専修大学経済学部教授
もとかわ 本川	あきら 明 独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員
もりしま 守島	もとひろ 基博 独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授

目 次

序章	1
第1章 人材育成、成果主義、そして組織の活力	6
第1節 「職場の元気を考える」	6
第2節 「職場の元気」を定義する	7
第3節 サンプル企業の元気の度合いー職場の変化ー	9
第4節 職場の元気と人材マネジメントの関連	14
第5節 成果主義、人材育成と職場の元気	22
第6節 選抜型キャリア施策と職場の元気	26
第7節 従業員からみた成果主義・人材育成と職場の元気	28
第8節 まとめ	33
第2章 成果主義の現実	36
第1節 成果主義の普及の背景	36
第2節 成果主義の構成要素	40
第3節 成果主義に対する批判	45
第4節 成果主義の実態ー成果主義を巡る仮説の検証	48
第5節 成果主義と賃金格差	49
第6節 成果主義に対する労働者の評価	58
第7節 成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップー満足度と企業業績ー	65
第8節 成果主義と企業業績	81
第9節 成果主義と経営戦略・その他のHR施策ー2つの潮流ー	88
第10節 まとめ 政策を考える上でのポイント	92
第3章 コーポレート・ガバナンスの変容と日本的経営の行方	99
第1節 コーポレート・ガバナンスの変化と企業行動	99
第2節 人材マネジメントの変化	109
第3節 日本企業の多様性	128
第4節 人材マネジメントの変革と従業員行動	139
第5節 株主重視のコーポレート・ガバナンスと従業員行動	157

第6節	成果主義の下での従業員行動	160
第7節	課題と展望：従業員の4類型	184
第4章	外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント	192
第1節	外部人材を活用する企業	193
第2節	外部人材の活用に対する意向	201
第3節	外部人材の活用と企業の人材マネジメント	205
第4節	企業経営のあり方と外部人材の活用	212
第5節	外部人材の活用と企業経営・人材マネジメントのあり方	218
第6節	企業における外部人材活用の論理と外部人材の就業状況	222
第7節	まとめ 外部人材の活用をめぐる課題	228
第5章	日本企業におけるガバナンスと人材マネジメント	232
第1節	日本企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる議論の概要と本章の課題	232
第2節	コーポレート・ガバナンスをめぐる環境の変化と現状	235
第3節	日本企業におけるガバナンスとHRMの関係ーこれまでの知見	254
第4節	事例企業におけるガバナンスと人材マネジメント	255
第5節	まとめ	275
補論	労働者と使用者をいかに捉えるのかー試論ー	294
第1節	現状：労働法学における知見と検討	296
第2節	検討すべき諸点	306
第3節	これまでの判例	318
第4節	関連領域からの問題提起	324
第5節	むすびにかえて	335
参考	関連する現行法の条文	337