

# 労働組合

## 調査からみる賃金制度、非正規、企業再編への対応

人事・賃金制度の改定や就業形態の多様化、企業の組織再編が進んでいる。労働組合はこうした動きをどうとらえ、どのように関わっているのだろうか。厚生労働省の調査と連合総研、労働総研がまとめた報告書からは、能力・成果主義化に対する労組の容認の姿勢や、職場の変化への取り組みの不十分さなどが浮かび上がってくる。

### 能力・成果主義賃金を容認

厚生労働省が七月一日に発表した「二〇〇五年労働組合活動実態調査結果」(全国の企業別労組約三四〇〇を対象に〇五年六月末時点で実施。有効回答八〇・〇%)によると、〇二年七月一日から三年間に、労組が所属する事業所で賃金・退職給付制度の改定が「実施された」のは六二・九%。五年前の前回調査(五六・〇%)に比べ、六・九ポイント増えている。企業規模別では、従業員五〇〇人以上の約八割、一〇〇〇〜四九九九人規模の七割強で制度改定が実施されているなど、規模が大きいほど実施割合は高い。

制度変更の中心(複数回答)をみると、賃金については「業績・成果給の拡大」(五二・〇%)と「職務・職能給の拡大」(三二・六%)が多く、退職金では「新退職金制度の導入」(三三・〇%)と「退職給付算定方法の見直し」



(三二・七%)が突出している(図表)。これらの改定には九六・〇%の労組が関与しており、その方法(同)は「労使協議機関で協議」が八八・三%で、「団体交渉」は四三・五%だった。制度改定の際に、労組が一番重視したのは「評価制度の透明性、公正・公平さの確保」(六二・九%)が多く、それ以外は「格差拡大による不公平感が高まらないための配慮」(二一・五%)や「中高年層の生活面への配慮」(七・〇%)など、いずれも低率だった。

賃金制度変更に対する労組の認識は、能力主義化には過半数の五五・九%が

### 大企業を中心に賃金改定を実施

賃金制度改定をめぐる労組の取り組みの現状について、連合総合生活開発研究所(中名生隆所長)がこのほど公表した「賃金制度と労働組合の取り組みに関する調査研究報告書」は、連合が組合員二万九二八人の回答をまとめた「連合生活アンケート調査」と、六八八労組から回答を得た「賃金制度に関する調査」、厚生労働省が五三〇〇社を対象に行なった「就労条件総合調査」(三調査とも〇四年に実施)の結果を基に分析している。

まず、「就労条件総合調査」で過去三年間に賃金制度を改定した企業をみると、一九九六年(前々回調査)は四九・七%、九九年の前回調査には五三・〇%に達したが、二〇〇四年には三八・四%に低下した。同調査からは、賃金制度改定が九〇年代後半に集中的に取り組まれていることが伺える。

制度改定の内容は、「業績・成果に対する賃金部分の拡大」(二〇・七%)、「職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大」(一七・六%)、「職務・職種など仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」(一五・五%)が上位。これを企業規模別にみると、一〇〇〇人以上規模では、いわゆる成果主義に相当する「業績・成果に対する賃金部分の拡大」が四二・七%、「年俸制の改定・導入」も一五・七%(全体では六・一%)とともに全体割合の二倍強だった。大企業が成果主義的な賃金制度改定を熱心に行ったことが浮き彫りになっている。

### 評価の納得感と勤労意欲低下が課題

また、同調査では、個人業績を賃金に反映させる企業が全体の五三・二%で、そのうち業績評価制度を有する企業が六二・八%あるとの結果も出ている。しかし、これら企業で評価制度が「うまくいっている」のは一五・九%のみ。逆に、「うまくいっていないが、一部手直しが必要」(四五・三%)、「改善すべき点がかかりある」(三〇・四%)、「うまくいっていない」(一〇・九%)など、大部分の企業は評価制度に何かしら課題を抱えている。そして、その問題は「評価結果に対する本人の納得感が得られない」が三一・四%で最多。次いで「評価によって勤労意欲の低下を招く」(二九・八%)、「評価システムに対して労働者の納得が得られない」(一六・八%)などの順だった。評価に対する納得感の低さや勤労意欲の低

下がネックになっていることがわかる。さらに、「生活アンケート調査」で組合員の意識を見ると、意外にも成果主義賃金制度の評価への納得度が約半数（「十分に納得」と「ある程度納得」の合計）と高く、「納得できない」人は約二割に過ぎない。ただし、評価制度の課題として九つを選ばせると、「評価結果を十分に説明すべき」(七〇・一%)、「仕事の目標を明確にすべき」(六八・三%)、「評価する場合、面接をていねいに行なうべき」(六三・〇%)といった上司と部下のコミュニケーションに関する選択肢を「課題と思う」回答が上位を占めた。連合総研は「上司と部下の両方に意思疎通の高い能力が求められており、どうすればそのような能力が身につくのか十分な議論が必要だ」と強調している。

労組対象の「賃金制度に関する調査」でも評価に関する一項目の現状を尋ねているが、それによれば「満足できる程度ある」との回答が五割を超えたのは「評価による賃金の昇給基準を明示」と「評価による一時金の支給基準を明示」だけだった。

### 難しい目標管理制度の運用

では、労組は制度改定にどの程度かわわっているのか。前述の「賃金制度に関する調査」で賃金査定への労組の関わり方(複数回答)を聞いているが、そこでは「ルール、基準を労使協議で定めている」(四九・八%)、「査定結果を組合に開示させている」(三六・五%)、「査定の苦情処理制度を設けている」(三三・二%)、「苦情については労使協議を行う」(二七・八%)などすべ

て半数以下。その反面、「特に関与していない」が二一・七%もあった。

成果・業績を賃金に反映させる際に、その基準としてカギを握っている目標管理制度についても、同制度が「ある」と答えた労組(総計の六〇・七%)の関与方法は、「制度設計への参加」が四割強、「目標等に対する個人相談への対応」も四分の一の労組が「十分にしている」としたものの、「全社レベルの目標に関する話し合い」や「部門レベルの目標に関する話し合い」への回答は一割台にとどまった。連合総研は、「目標管理制度は、とても合理的に見えるが、実際に運用すると多くの問題点が出てくるので、鳴り物入りで導入されても、その趣旨が活かされずに形だけの運用になっている場合が多い」などと指摘。そのうえで、「生活アンケート調査」で、評価結果を能力開発に結びつけることが「制度の課題」と回答した組合員が六割を超えていたことを示して、「評価には育成という目的もあることを、もう一度、思い出さなければならぬ」と唱えている。

### 非正規労働者の導入もやむなし

一方、先述の「労働組合活動実態調査」は、パートタイマーや契約、派遣労働者に対する労組のスタンスについても尋ねている。それによると、事業所にパートタイマーがいる労組は六四・七%、契約労働者は五三・五%、派遣労働者は六六・七%。このうち、三年前と比べて増加した割合は、パートタイマーが四九・七%、契約労働者は六二・二%、派遣労働者も六九・五%に達した。多様な就業形態の進展に対し、

いずれの雇用形態も「やむを得ない」とする容認派の労組が六割強を占めている。

調査では、非正規労働者の労働条件の改善に関する労組の動きの鈍さも目立つ。パートタイマーに対して、何らかの取り組みを行なっている労組は四分の一程度。契約社員に対しては三割派遣労働者に対しては一四・九%に過ぎなかった。取り組み内容のうち、パートタイマーと契約労働者の組織化の強化をあげた労組は、ほぼ三分の一、派遣社員は一割弱だった。

### 進まない非正規労働者への取り組み

こうした労組の対応を、労働運動総合研究所と全労連による共同調査「労働組合の活動実態と課題と展望(単組・支部、組合員、組合未加入者を対象に実施。八一五組織と組合員四六〇八人、未組織労働者六四九人が回答)」で見ると、非正規労働者の組織化を必要と感じている組合は、「強く」「ある程度」を合わせて七八・四%にのぼっているものの、具体的な計画のある組合は全体の二三・二%にとどまっている。具体化できない理由は「条件が違い過ぎる」が三八・〇%で最も多く、以下、「組織化しても守れない」(二一・五%)、「間接雇用の実態がつかめない」(二六・二%)など。ここでも、非正規労働者の組織化に今ひとつ、乗り気でない労組の姿勢が垣間見える。

その一方で、組合未加入者は組合に好意的な印象を持っている。組合未加入者へのアンケートでは「労組は必要」と「どちらかといえば必要」で七七・七%、「不必要」は六・六%と肯定的な見方が多い。未加入者に加入意思を聞いたところ、「すぐにでも加入したい」は二・九%で、「機会があれば加入したい」は六・八%、「検討してもよい」は九・九%と、あわせて約二割が加入に前向き。とくに二〇代は「すぐにでも加入したい」の七・二%を含め、二七%が加入の意思ありと答えている。

未加入者の非正規労働者が組合に入らない理由(複数回答)は「加入を薦められたことがない」が二〇・〇%で、「正職員でないと入れない」も一四・二%あった。非正規労働者の組織化は組合加入を働きかける組合側のさらなる努力が必要ようだ。

### 同意事項は三分の程度

「労組活動実態調査」は、企業再編にともなう労組の対応も調べた。過去三年間に、「企業組織の再編等」を経験した労組は四四・二%で、うち八七・六%が何らかの形で関与している。

関与の方法(複数回答)は「労使協議機関で協議」が九二・七%と圧倒的で、「団体交渉」も三五・七%あった。協議の仕方(同)は「協議事項として」が一番多く六五・四%。以下、「説明報告事項として」(三九・六%)、「同意事項として」(三三・八%)、「意見聴取事項として」(二四・三%)の順だった。企業組織再編には、転居を伴う異動や配置転換など、労働者にとって生活・職場環境が変わるようなことも珍しくない。その割に、労使同意を必要とする「同意事項」が三分の程度にとどまっているのが気にかかる結果だ。

(調査部 新井栄三)

# 経営者団体

## 雇用・労働分野での要望と提言

六・七月にかけて、経営者団体が相次いで提言や要望を行っている。経営者団体が雇用・労働分野で考えていることは何なのか。日本経団連の「規制改革要望」や、東京商工会議所の「労働政策に関する要望」などから、経営者団体の求めている内容をまとめた。

### 労働者派遣法の規制撤廃を

日本経団連（御手洗富士夫会長）は六月二〇日、一五分野二三〇項目からなる〇六年度の規制改革要望を発表した。このうち、雇用・労働分野は二三項目。労働者派遣法や労働時間規制の緩和を求める要望のほか、育児休業期間中の社会保険料免除の拡大などを盛り込んでいる。

派遣法に関わる項目については、まず「派遣労働は就労形態の一つとして既に認知されており、派遣労働者だけに働く期間を制限する理由はない」として、派遣期間の制限のある自由化業務の制限撤廃を要求。事前面接や履歴書の送付要請など、派遣労働者の特定を目的とする行為に関しても、「雇用のミスマッチや派遣就業開始後のトラブルを防止することで雇用機会創出効果があり、派遣労働者、派遣元、派遣先にとって好ましい」と明記し、その解禁を求めている。

また、派遣先の派遣労働者に対する

雇用契約の申し込み義務は、「廃止すべきだ」と強調。直接雇用の申し込みについて行政指導が行われていることにも触れ、「派遣法第四八条の指導・助言及び監督に雇用契約の申し込みに関することは含まれないことを明確にすべきだ」と訴えている。

現在、労働者派遣が禁止されている①港湾運送②建設③警備④病院等における医療関係（紹介予定派遣する場合を除く）——業務の全面的な解禁を要求。派遣受け入れ期間の制限のない二六の専門業務に関しても、「業務区分の一本化を図って、あらゆる業務の派遣期間の制限を撤廃すべきだ」と指摘したうえで、「それができないのであれば、現在の実態にあったものとなるよう内容を見直すべきだ」と主張した。その具体例として、セールス・エンジニアの営業職に限定している二五号業務に「一般機械の保守、点検、修理業務等も認める」ことなどをあげている。

### ホワイトカラーエグゼンプションの早期導入を

労働時間規制の緩和を求める要望に目を移すと、「労働時間にとらわれないう自立的かつ自由で多様な働き方を可能とする社会の形成をめざすべき」との観点から、ホワイトカラーエグゼンプション制度の早期導入を要求してい

る。企画型裁量労働制では、対象業務をホワイトカラー全般に適用できるよう、制限の大幅な緩和を求めている。

企画型裁量労働制の導入時には、労働使委員会を設置して決議を行わなければならない。適用時には労働者本人の同意を得なければならない。運用においても、使用者が対象となる労働者の勤務状況を把握するなどの義務も生じてくる。こうした現状については、「労働使委員会の決議要件を廃止することで制度の利用拡大が図れる」「同意した者としないう者を区別して管理することは非効率」「勤務状況の把握義務を一律に課すことは業務の遂行方法や時間配分等を大幅に労働者の裁量に委ねるという本来の趣旨に反する」などとして、手続きや義務の簡素化も要望。加えて、管理監督者への深夜業の割増賃金支払い義務の見直しも求めた。さらに、フレックスタイム制や一年単位の變形労働制の規制緩和も訴えている。

### 子育て支援強化も要望

今回は、新規要求として子育て支援強化も取り上げた。現在、子供一人につき満一歳になるまでの育児休業期間中、社会保険料支払い免除や育児休業給付金の受給が適用される。しかし、これには連続した期間の取得が原則となっており、仮に一度復職すると、そ

の後、子どもが満一歳までに改めて育児休業を取得しても、支払い免除や給付金支給の対象外になる。そこで、満一歳までの間であれば、再度、育児休業を取った場合も優遇措置を受けられることを新たに要望した。

このほか、解雇の金銭解決制度の早期導入や、有期労働契約の雇用期間の上限延長なども求めている。

### 現実的な適用除外制度を

一方、中小企業の会員が多い商工会議所も要望をとりまとめている。東京商工会議所（山口信夫会頭）は七月一日、常議員会を開いて、「労働政策に関する要望」を決議した。

要望はまず、政府で検討中の「労働契約法制のあり方」について、「雇用手続きの多様化・複雑化が進む今日、ルール共通化にはおのずと限界があり、一律的・画一的な法規制にはなじまない」としたうえで、「使用者に一方的な義務や手続きを課すものであってはならない」とクギを刺した。

労働時間規制の見直しも、「就業形態が多様化する中、仕事を通じた自己実現や能力発揮を望み自律的な働き方が相応しい人には、一定の要件の下で労働時間規制の適用を除外する新たな『自律的労働時間制度』が必要」と強調し、労働時間ルールを適用除外する仕組みづくりを求めた。ただし、その導入にあたっては「わが国の雇用の七割を占める中小企業が採用できる現実的なものでなければならない」と慎重

な姿勢を示している。

## 8 割が新たな休日付与にノー

東商では六月、要望に先駆けて会員企業などを対象とする「労働政策に関するアンケート調査」を実施。六六八社の回答をまとめている。

アンケートでは、労働時間制度のあり方について、「毎月、労働者の年休を調整し、周知する、話し合いをするなど、労使当事者の意識啓発を促進する」ことに関しては全体の六三・三%が「対応できる」と答えた。だが、「一定時間数を超えて時間外労働をさせた場合に、通常よりも高い割り増し賃金を支払う」には過半数の五六・四%が「対応できない・したくない」と反応。「時間外労働が一定時間を超えた場合、割り増し賃金の支払いに代えて、その時間外労働の割増率に応じた休日日数を付与する」ことにも八〇・三%が「対応できない・したくない」とノーを突きつけている(図表)。

こうした会員企業の声を背景に、労働者への新たな休日付与や一定時間以上の時間外労働に対する時間外割増率引き上げの法的措置に対しては、「中小企業にとつては大きなコスト増になるだけでなく、他の労働日にしわ寄せを招くだけで現場を混乱させる」などと反対意見を打ち出している。

手待時間(作業に従事していない拘束時間)の取り扱いにも言及。「手待時間のうち、仮眠時間は労働時間に認めない判例が増加している実情を踏まえ、労働時間から除外するなどの見直しを行うことが適当だ」と主張した。

	対応できる	対応できない・したくない	サンプル数 (100%ベース)
定額給付金を加えて時間外労働させるとした場合、通常よりも高い割増賃金を支払う	280社 43.6%	362社 56.4%	642社 100.0%
法定労働時間(原則40時間内)であっても所定労働時間を超えて残業した場合、割増賃金を支払う(例:1日4時間勤務のパート労働者が8時間働いた場合、4時間分の残業代(1.25倍)を支払う)	248社 38.8%	390社 61.2%	638社 100.0%
時間外労働が一定時間を超えた場合、割増賃金を支払いに代えて、その時間外労働の割増率に応じた日数の休日付与をする(有給休暇に加えて付与する)	126社 19.7%	512社 80.3%	638社 100.0%
年休を取得できない退職者の未消化年休にかかる手当を退職時に清算する	113社 17.6%	529社 82.4%	642社 100.0%
労使合意で、時間単位の年休取得を認める(週休1日制の法定労働時間の枠内で、2時間単位)	311社 48.7%	326社 51.3%	637社 100.0%
年休のうち一定日数を労働者の希望も踏まえて取得日を決定し、確実に年休を取得させる	335社 52.3%	306社 47.7%	641社 100.0%
毎月、労働者の年休を調整し、周知する。話し合いをする等、労使当事者の意識啓発を促進する	403社 63.3%	234社 36.7%	637社 100.0%

出所:労働政策に関するアンケート調査結果(東商)

## 地域別・職種別最賃は不要

最低賃金制度は、産業別最低賃金を廃し、新たに職種別最低賃金を導入する等の検討が進んでいる。こうした見直しの考え方については、産業別最低賃金を「地域別最低賃金に屋上屋を架すもの」として早急な廃止を要求。職種別賃金の必要性についても、「その具体的な内容が未だ不明なままであり、必要性が認められない」とした。

これに関しても、前述のアンケートで、産業別最低賃金を廃して、新しく職種別最低賃金を導入する際の懸念を尋ねている複数回答。その結果、「職種の序列や地位の高さが企業ごとに異なるため、従業員の納得が得られない可能性がある」(四四・五%)、「複数の

職種をこなす労働者が多いため、個人がどの職種に該当するか判断が難しく、労使双方の混乱を招く」(三九・九%)、「人事異動をしにくくなるなど雇用管理に支障をきたすし、従業員のモチベーションを下げる可能性もある」(三八・八%)などの意見が多かった。

なお、労働者派遣法関連では、①派遣期間の制限撤廃②対象業務の拡大③事前面接の容認を要望。「間接差別」の概念が導入された改正男女雇用機会均等法にも触れ、「間接差別は全くなじみのない概念であり、現場で解釈や対応をめぐって混乱が起きないように、指針等の策定には十分な検討と配慮が必要」と注文を付けている。

## 人材育成支援策の充実を

このほか要望は、若年者や高齢者の雇用機会の促進なども訴えている。

日本商工会議所(山口信夫会頭)が六月一五日の常議員会・議員総会で決議した「〇七年度中小企業関係施策に関する要望」は、中小企業の創業・成長支援とものづくり技術力の強化、人材育成の必要性などを掲げ、それら施策の実現を強く訴えている。

中小企業の人材育成支援に関しては、まず、中小企業を取り巻く雇用環境を「最悪期を脱したものの、地域や中小企業によっては、また、景気低迷期に就職活動を行った二五歳以上の若者については厳しい状況が続いている」などと説明。「各官庁が行っている教育・雇用・産業政策の連携推進、人材育成への政策資源の重点的投入と効率的活用」が必要だとした。

具体的には、①ジョブカフェの機能

拡充を通じて人材育成を担う各種民間教育機関と人材を活用する企業の連携強化②トライアル雇用・紹介予定派遣制度の実施期間の延長や対象の拡大、試行雇用奨励金の増額などの拡充③インターンシップや日本版デュアルシステム制度の実効性の向上によるキャリア・職業教育の推進——をあげている。

仕事と子育ての両立支援についても、積極的に取り組む中小企業に対する子育て支援助成金の拡充や税制面での優遇措置の付与などを要求。ほかに、中小企業の経営実態を踏まえた労働契約ルールの見直しも掲げている。

## 非正規と高齢者の活用を提言

労働分野の課題に関しては、東京経営者協会(和田紀夫会長)も六月に「雇用多様化をめぐる諸課題への対応」と題する報告書をまとめた。労働力減少時代を乗り切るためには、多様な価値観を持つ勤労者にあつた働き方のメニューを用意する必要があるとして、パートタイマーなどの非正規労働者と高齢者の新たな活用方法を提言している。

非正規労働者については、コスト削減などを理由にパート・派遣労働者を雇う「消極的活用」から、彼らのモチベーションをあげて戦力化する「積極的活用」への考え方の転換を提起。そのためには、運用実態と人事制度を再点検し、必要に応じて制度や業務区分の改定・見直しを行うべきだとした。

高齢者雇用では、継続雇用の際の選考基準などの環境整備を行うとともに、能力とパフォーマンスに見合う活用と処遇の仕組みづくりを提唱している。

(調査部 新井栄三)

## 能力開発

## 非正規への教育訓練実施は一八・三%どまり—厚労省の基本調査

厚生労働省は六月九日、「〇五年度能力開発基本調査」をまとめた。それによると、①正社員へのOJTは半数近くの企業で実施②非正規に対する教育訓練実施率は正社員の半分以下③自己啓発支援は八割の企業で実施④人材育成投資額を増やした企業の半分以上で売上が伸びた——ことがわかった。

調査は、昨年一月から今年一月にかけて実施。対象は、従業員三〇人以上の企業一万社と、その従業員三万人。回答を得たのは企業で一五四五社(回収率一五・五%)、従業員で三七一人(同一二・四%)。

## 五割の企業でOJTを実施

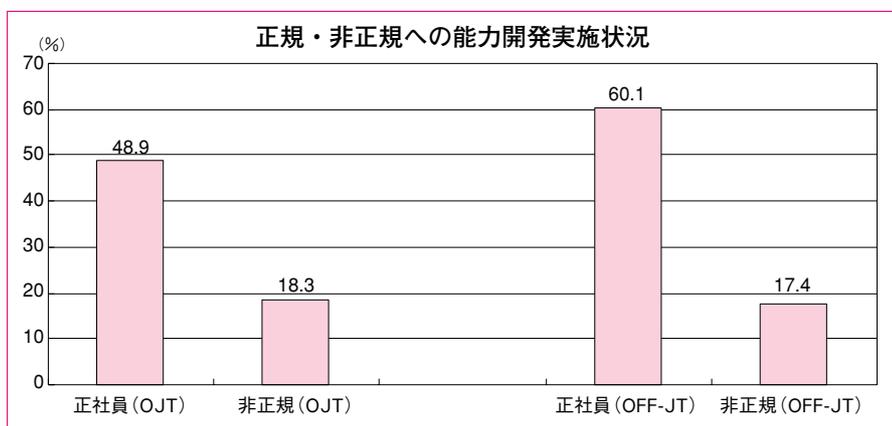
企業が正社員に対しOJT(職場内研修)を実施しているかについては、四八・九%の企業が、計画的にOJTを実施していた。

業種別にみると、もっとも実施率が高いのは「金融・保険業(七四・〇%)」で、「建設業(五六・八%)」、「医療・福祉(五五・二%)」が続いた。他方、もっとも低いのは「飲食・宿泊業(一八・二%)」で、次は「教育・学習支援業(三九・五%)」となった。

一方、正社員へのOFF-JT(職場外研修)を実施している企業は、全体の六割近くに達した。業種別でもっとも高いのは、「医療・福祉(八九・

一%)」で、「金融・保険業(八六・九%)」、「情報通信業(七五・〇%)」が続いた。他方、もっとも低いのは、「飲食・宿泊業(二七・三%)」で、「運輸業(五〇・一%)」が続く。「飲食・宿泊業」は、OJT実施率でもOFF-JT

正規・非正規への能力開発実施状況



JTでも「最下位」に位置する。同産業での、教育訓練実施率の向上が課題のようだ。

非正規への能力開発は  
正規の半分以下

調査ではこれまで、「正社員」の能力開発についてだけ聞いてきたが、働き方の多様化が進み、「三人にひとり」が非正規(総務省「労働力特別調査」)の状況を踏まえて、今回から、「非正規」についてもあわせて聞いている。その結果、OJT実施率については、「正社員」の四八・九%に対し、「非正規」は半分以下の一八・三%。さらに、OFF-JTは、「正社員」の六〇・一%に対し、「非正規」はわずか一七・四%にとどまった。OJT、OFF-JTともに、非正規への実施率は、正規を大幅に下回っている。「正規—非正規」という就業形態の違いが、職業能力開発の「格差拡大」につながっている様子がうかがえる。

## 八割の企業で自己啓発支援

従業員の自己啓発を支援する企業は全体の八割に達している。支援方法としては、「受講料など金銭的支援(六二・〇%)」がもっとも多く、以下、「情報提供(三〇・〇%)」、「就業時間の配慮(二八・三%)」が続く。手段につい

ては、「ラジオ・テレビ・専門書・インターネットなどによる自学自習(四二・五%)」がトップ。以下、「通信教育の受講(三六・五%)」、「民間教育訓練機関の講習会等の受講(三五・三%)」が続く。また、「問題点」としては、「忙しくて自己啓発の余裕がない(四七・六%)」、「費用がかかりすぎる(三二・三%)」、「業務の都合で休暇取得や早退ができない(二二・六%)」があった。

自己啓発に関しては、企業は「金銭支援」に力点をおく一方、従業員は業務多忙で「時間」がなくて困っている様子が浮かび上がる。

## 人材投資は売上アップにつながる

調査では、企業の「人材投資額」と「売上高」の関係についても聞いた。人材投資を「増やした」企業のうち、売上げが「増加(三四・九%)」と答えた割合と、「やや増加(二六・三%)」とあわせると、人材投資額を増やした企業の半数以上(五一・二%)で売上げが伸びていることが分かった。

他方、人材投資額を「減らした」企業では、売上げが「減少(四六・三%)」と「やや減少(二二・二%)」をあわせると、六割以上の企業で「売上減」となり、「人材投資減」売上減の図式が浮かび上がる。企業が売上げを伸ばすには、人材投資がひとつの有効手段であるようだ。

(調査部 遠藤彰)

# 新任役員

## 4割が従業員利益を重視 | 能率協会調査

上場企業の新任取締役は株主よりも従業員の利益を重視する傾向があることが、日本能率協会（JMA）グループの調査で分かった。役員として、「誰の利益を最重視するか」の問いに対し、四二・三％が「従業員」と答え、前年調査に比べ一〇・五ポイント増加した。

「株主」と答えた取締役は一・二・三ポイント減の二五・一％で一九九八年の調査開始以来初めて従業員が株主を上回った。

調査は、「新任役員の素顔に関する調査」と題して上場企業の新任役員の意識や諸課題に対する認識を探るために毎年七月上旬に実施しているもの。その年の一月から六月の間に新たに就任した取締役を対象としている。今年度は、新任取締役九六三人を対象に郵送で実施し、一七五人から回答を得た。

調査は、ライブドアや村上ファンドなど一部株主の行動が問題視されたことや人員削減などによる合理化で不況を乗り切ったことを背景に、経営者の意識に変化が生じていることを裏づける結果となった。同協会は、「事業の継続を図るには、従業員を重視する必要があるとの考えが出ているのではないかと」とし、「従業員に報いようとする雰囲気が強まってきている」とみている。

「企業価値の向上で最も重要な事柄」

でも、「従業員満足の最大化」（二〇・三％）が「株主利益還元の最大化」（〇・六％）を大きく上回っている。

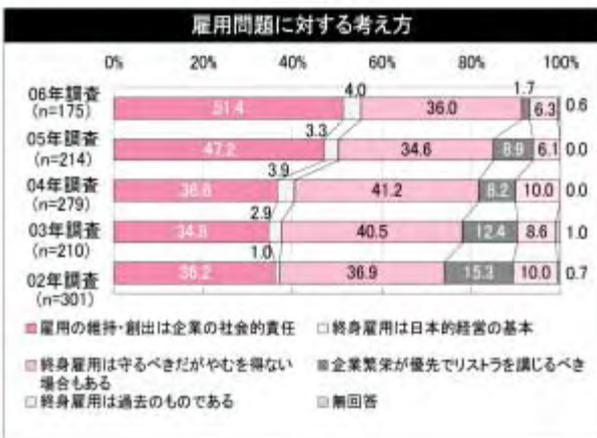
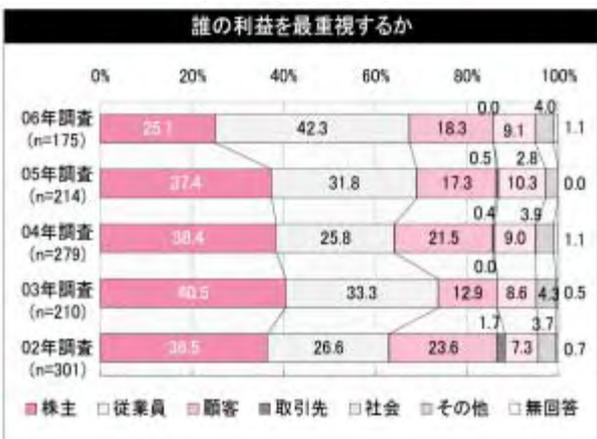
### 雇用の維持・創出は企業の社会的責任

また、従業員重視の意識を反映し、雇用に対する考え方が、「維持・創出」にシフトしてきている。この五年間で「雇用の維持・創出は企業の尊い使命・社会的責任」とする回答が年々増加し、「企業の繁栄が優先で積極的なリストラ策を講じるべき」、「終身雇用は過去のもの」との考え方は年々減少して

いる。

「雇用の維持・創出は企業の尊い使命・社会的責任」とする回答は、前年比四・二ポイント増の五一・四％と過半数を占めた。一方、「企業の繁栄が優先で積極的なリストラ策を講じるべき」は、大幅に減少し、わずか一・七％（昨年比マイナス七・二ポイント）となっている。リストラが一巡し、雇用問題に対しても経営者の意識の変化があらわれた格好となっている。

### 人材マネジメントの多様性への対応



また、調査では、人材マネジメントの多様性への対応として、雇用・労働のあり方に関して九項目を聞いている。それによると、①「女性の活用は必要だ」と思う（九三・〇％）、②「女性の能力を発揮する機会が与えられていると思う」（三七・一％）、③「女性の役員は必要だ」と思う（三八・三％）、④「外国人従業員を積極的に雇用すべきだ」と思う（三四・九％）、⑤「社員定年を六五歳にすべきだ」と思う（四一・一％）、⑥「社員と非正規社員の給与格差は仕方ないと思う」（八二・九％）、⑦「在宅勤務制度は日本に定着すると思う」（八・〇％）、⑧「独立（企業）する人がもつと増えて良いと思う」（五〇・九％）、⑨「今後も若者の非正規社員化が進むと思う」（四六・三％）となっている（数値は「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計値）。

「女性の活用は必要だ」と「社員と非正規社員の給与格差は仕方ないと思う」をあげる役員が多くなっている。

### 企業合併は現実的な課題

自社の企業合併や提携に関しては、約三割が「現実的な課題であり積極的に取り組むべき」と回答。「現実的な課題であるができれば避けたい」（三・四％）という消極派を大きく上回っている。また半数以上が「当面は問題はないが何が起ころうとも不思議ではない状況」と答えている。

（調査部 才川智広）