

労働政策フォーラム

2007年 1月29日

人材マネジメントの変化と将来の課題 ～ 今必要なのは、働く人の目線～

一橋大学
守島基博

研究の結果、明らかになった 人材マネジメントの変化

1. New J型の人事管理

成果主義を導入した評価・賃金制度
+
コア従業員に関する長期雇用

2. 非正規については分断化と専門化の同時進展

3. 働く人についてはより取引的(短期的、交換的) な心理的契約へ 短期、成果重視、自己成長へのコミットメント

また、時代認識として 短期的には、

今、バブル経済崩壊からの復興が一応終わり、
多くの企業で業績が回復してきている

その変化のなかで、多くの人材部門はコストダ
ウン・スリム化など、働く人に多大な犠牲を
要求する人材マネジメントを行ってきた

企業業績の回復のなかで、働く人は明るい未
来を期待し、希望をもっている。

また、長期的には

また、少子・高齢化時代に入り、人材の希少性が高まる中で、労働力の量ではなく、質が求められている。

働き方が多様化し、ワークライフバランスが重要になり、働く人のトータルな生き方を尊重する人材マネジメントが求められている。

こうしたことを背景とした 人材マネジメントの課題

これまでの企業経営よりに偏った人材マネジメントから、働く人に焦点を当てた人材マネジメントが求められている

具体的には、

1. New J型の人事管理において
納得性・公平性の確保
人材育成の再構築
2. 非正規について
分断による格差
均等か、ブリッジか？
3. 新しい労使コミュニケーション
今、一人ひとりがバラバラで、短期的な意識で仕事をしている
（「意識としての成果主義」）
新しい手段としての従業員向け直接コミュニケーション
労使コミュニケーションのための新しい場

課題1

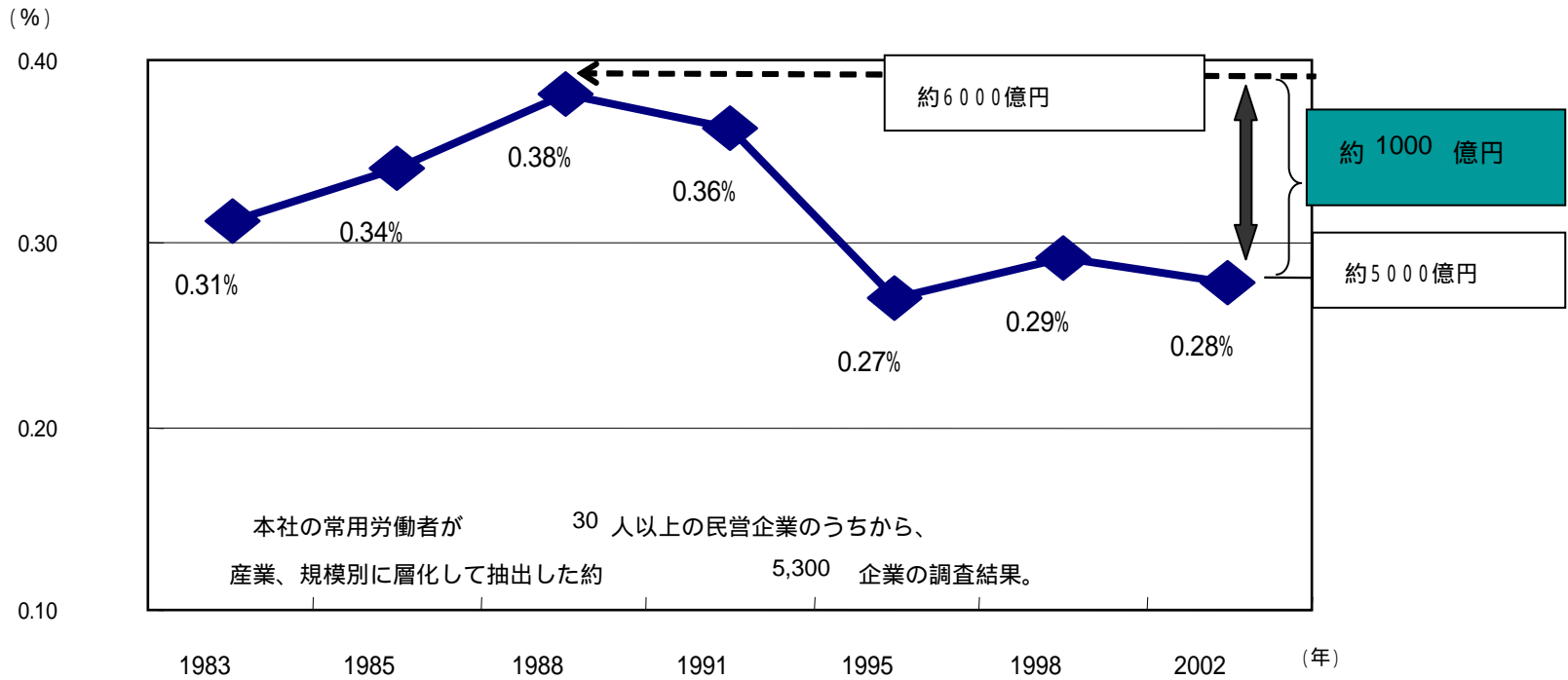
New J型への対応 成果主義と人材育成の統合

なぜ、成果主義は定着しないのか？

3つの理由

1. 働く人が夢をもてない成果主義
人材育成への投資削減、育成困難な職場
2. 納得感・公平感の欠如
導入過程の問題
補完としての納得性確保施策の不備
賃金が上がらない層が増えている
3. 現場のリーダーシップが弱っている
成果主義は、現場の人材マネジメント
でも、現場リーダーの仕事が魅力的でない
なりたがらない人が多い。
さらに、職場の機能が低下している。

労働費用(現金給与総額を含む)に 占める教育訓練費の割合



出典：厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」(2003年)
(1983年は同省「労働者福祉施設制度等調査」、2002年は同省「就労条件総合調査」)

変化する職場(JILPT調査)

「職場に関する変化」項目	「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を選択した割合 (N=2,823)
1 . 仕事のできる人に仕事が集中するようになった	55.6%
2 . 進捗管理が厳しくなった	41.6%
3 . 自己都合で退職する社員が増加した。	39.6%
4 . 個人の目標設定における裁量が増大した	29.4%
5 . 若年層に育成に手が回らなくなった	27.1%
6 . 職場で協力しあう雰囲気はなくなった	19.3%
7 . メンバーの間での競争意識が高まった。	15.3%

職場のモラル、人材育成、成果主義

説明変数	職場のモラル	社員間での競争意識 が高まった	従業員の仕事への意 欲が高まった
業績給・成果給の導入	0.030 (0.025)	0.363** (0.173)	0.082 (0.157)
個人業績と連動する部分の拡大	0.054** (0.025)	0.472*** (0.179)	0.077 (0.157)
目標管理	0.060** (0.025)	0.428** (0.184)	0.006 (0.159)
従業員全体の能力向上を目的と した教育訓練	0.079** (0.023)	0.036 (0.166)	0.377** (0.149)
一部の従業員を対象とした選別的 な教育訓練	0.041* (0.025)	0.264 (0.168)	0.353** (0.151)
CCDP などによる 従業員のキャリア開発	0.042 (0.025)	-0.184 (0.272)	0.190 (0.241)
定数	2.066 (0.118)	-2.467*** (0.842)	-1.226* (0.739)
分析方法	重回帰分析	ロジスティック回帰	ロジスティック回帰
サンプル数	1089	1089	1091
R ² 乗とPseudoR ² 乗	0.097	0.085	0.057

注) 1) 分析は線形重回帰分析とロジスティック回帰による。()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$. 10
2) コントロール変数については本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

さらに、納得性や公正性の 確保が大切に

- 二種類の公正性
分配の公平性：
労働分配率
個人間・職種間の公平性
手続きの公平性
資源分配の決定にかかわる公平性
- 成果主義下では、分配の公平性を確立するのが難しい。

人事評価に関する納得性確保施策 の導入状況

	「実施している」の割合(%)		
	全体 (N=2, 699)	成果主義導 入 (N=1, 526)	それ以外 (N=1, 173)
貴社では、従業員の評価に関して、 以下の施策を導入していますか。			
1) 目標管理制度	64.1%	65.2%	34.8%
2) 評価結果の本人への開示	48.4%	60.0%	40.0%
3) 考課者訓練	49.4%	55.8%	44.2%
4) 上記のうち、少なくとも2つを 実施している	55.9%	66.6%	33.4%

さらに、分配の公平性を議論する必要

- 成果評価によって、賃金が上がったと答えた人は、5人に一人(JILPT調査、2005年)
- 多くの人にとって賃金は上がらないものになりつつある。
- もちろん、経済状況の影響もあるが
- 少なくとも、半分、できれば3/4が、程度の差はあったとしても賃金が上がる仕組みの確立が必要
- 成長の実感としての賃金上昇

課題2

非正規-正規の分断

非正規従業員が正社員の代替 できるか？

Yesの%	派遣社員	パート・アルバイト社員	契約社員
企業の回答	31.5%	28.9%	45.9%
従業員の回答 (非役職者のみ)	8.7%	6.2%	8.2%

“ブリッジ”の普及と問題点

過去5年間の実施率	全サンプル	内、業績下降企業のみ
非正規の積極的活用	63.4%	55.6%
非正規から正規への登用	48.1%	41.7%
非正規は正規の代替	72.8%	80.4%

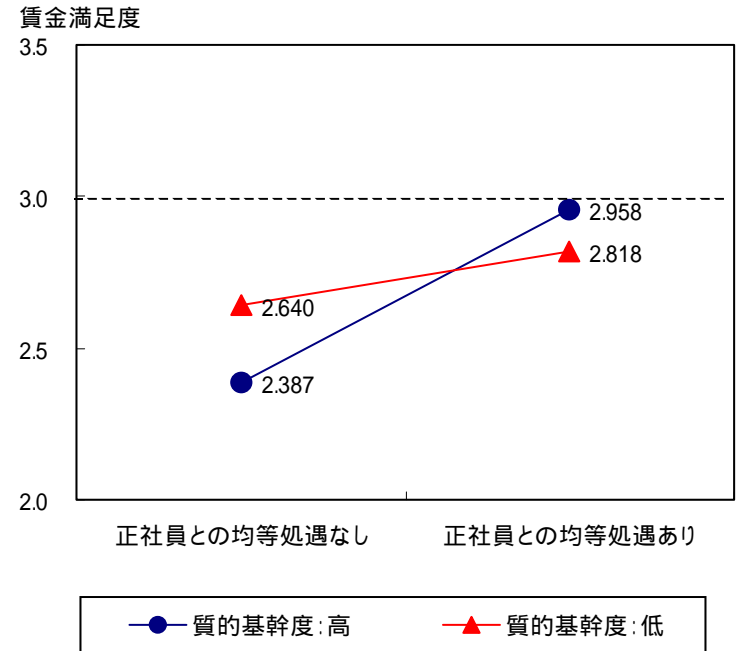
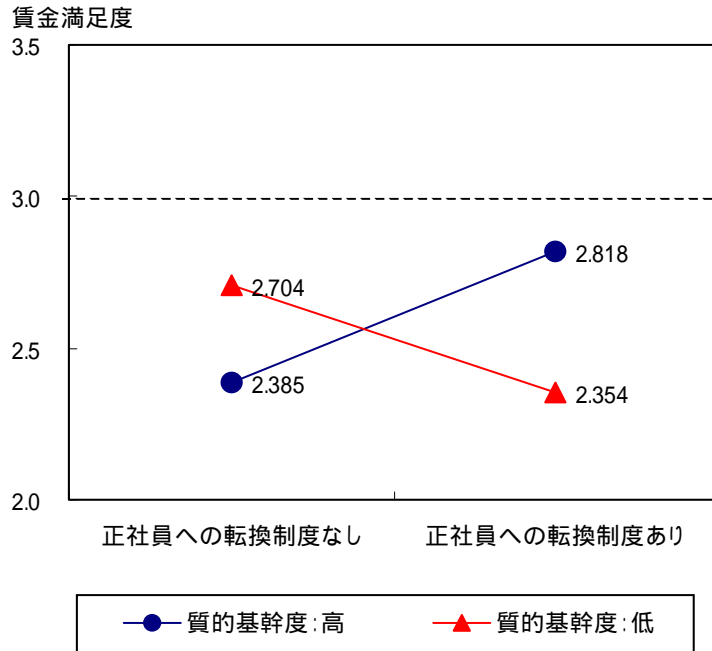
- 正社員への登用は制度としても、実態としても普及し始めたところ。
- でも、業績が低い企業では、転換の道は細くなる。
- ブリッジはあっても、「橋の幅」は自由に変えられる。

さらに、島貫(2006)によると、 やはり均等処遇の道か

図1 : 質的基幹度と公正性施策との交互作用 - 賃金満足度

(1) 質的基幹度と正社員への転換制度との交互作用

(2) 質的基幹度と正社員との均等処遇との交互作用



注1: 質的基幹度の中央値を用いてサンプルを2つに分割し、中央値よりも高得点を「質的基幹度:高」群、低得点を「質的基幹度:低」群とした。

注2: 賃金満足度は、満足(5点)～どちらともいえない(3点:点線)～不満(1点)である。

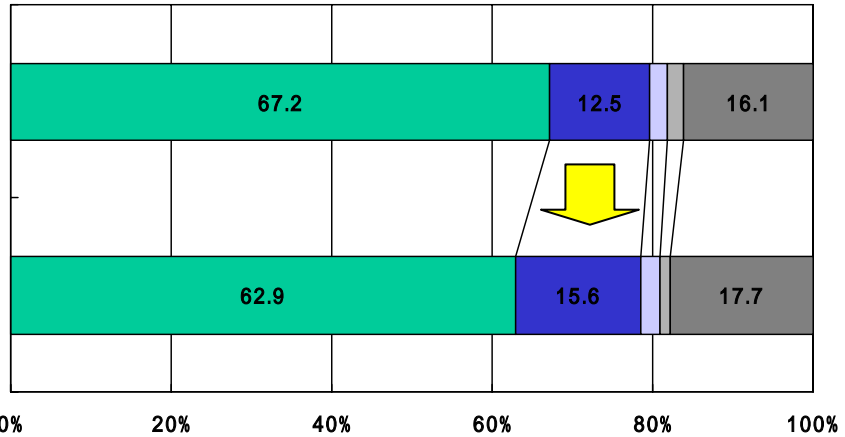
データ: 「労働者の働く意欲と雇用管理の在り方に関する調査」
(労働政策研究・研修機構,2004年2月実施)

また、正規社員希望は本当に高いのか？

非正規社員が正規社員での就業を希望する割合は僅かな上昇。
 (ただし、調査対象が全年齢層に対するものであることに留意が必要。)

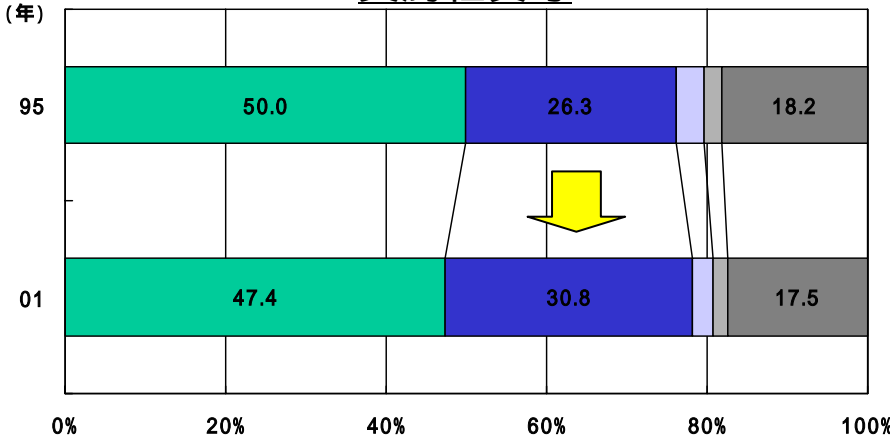
後の就業形態希望別のパート等労働者の割合

パート従業員



■ パート等で仕事を続けたい ■ 正社員になりたい ■ 自営業等を始めたい
 ■ 仕事を辞めたい ■ わからない

契約社員等



■ パート等で仕事を続けたい ■ 正社員になりたい ■ 自営業等を始めたい
 ■ 仕事を辞めたい ■ わからない

(出典)厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(2001年)

<参考> 我が国の正規社員に関する雇用保障の国際比較

(「OECD Employment Outlook 2004」における記述)

・「日本の雇用に関する規制の特徴として、雇用期間の定めのない常用雇用者に対する規制と、臨時雇用者に対する規制との間に大きな格差が存在する。」

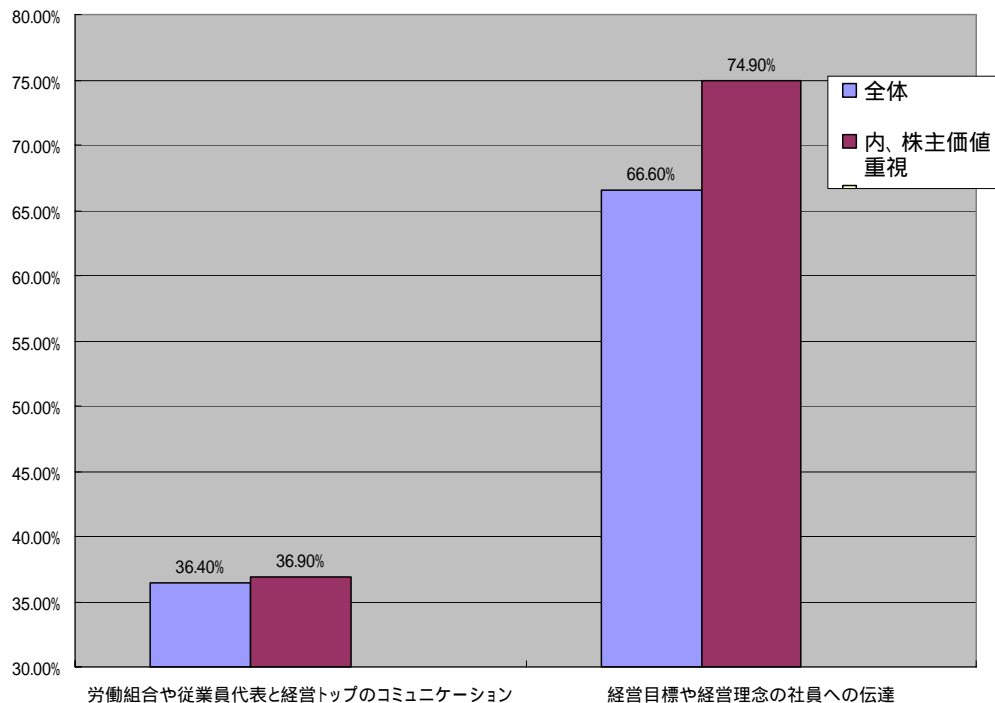
・「日本の常用雇用者に対する個別の解雇に対する規制はOECDの平均より厳格であり、実際、常用雇用者の解雇は稀であり、このような厳格な規制は、若年者や、男性に比べ就業が途切れてしまう女性などの雇用を阻むおそれがある。」

課題3

新しい労使コミュニケーション

労使コミュニケーションの変化と その問題点

労使コミュニケーションの方法と株主重視



- 今、働く人がより短期的、交換的な心理的契約をもっている
- さらに、企業は、労使コミュニケーションとしての“直接伝達”の重視
- 株主重視による変化は伝統的なコミュニケーションについては見られない。
- 確かに、直接のコミュニケーションは、働く人や職場の活性化に繋がるが...
- 労使のコミュニケーションの場が少なくなっている。

「職場の元気」指標と人材マネジメントで重視してきた方針

説明変数	部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	従業員の仕事に対する意欲が高まった
非正規社員、外部人材（派遣・請負など）活用	-0.357** (0.146)	-0.162 (0.158)
仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつける	0.387** (0.176)	0.151 (0.187)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	0.313** (0.143)	0.274* (0.154)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を整備	0.303* (0.167)	0.167 (0.180)
労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション	0.290* (0.148)	0.221** (0.111)
経営目標や経営理念の社員への伝達	0.160 (0.153)	0.593*** (0.174)
定数	-1.701** (0.719)	-1.646** (0.771)
サンプル数	1092	1091
Pseudo R2乗	0.068	0.078

注) 1) 分析はロジスティック回帰分析による、()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$.
 2) コントロール変数に関する結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

有期雇用従業員を対象としている制度

社内報・社内HP	24.3%
苦情・相談窓口	20.5%
表彰制度	13.4%
管理職との個人面接	13.1%
提案制度	12.7%
職場懇談会	6.1%
従業員への意識調査	4.7%
経営トップとの社員の直接対話	3.2%
労使協議制度	2.1%

人材マネジメントにおける人視点 「モチベーションの復権」

- 戦略人材マネジメントで、なぜ人視点なのか。
 - 1) ここ15年間、働く人に犠牲を強いてきた
企業業績回復のために多くの人事施策を変化させてきた。
今、働く人がみかえりを求めている。
 - 2) 自律的な仕事が増えてきた。また、個人のやる気が、成果に与える影響が大きくなった。
 - 3) 働く人が、仕事を通じて、生涯成長することで、人材価値を高め、企業価値が高まることが多くなった。
 - 4) 上記2つのために、暫くは「人視点」の人材マネジメントをする必要がある。だが、今、新しい考え方が見えない