

労働政策フォーラム

2007年 1月29日

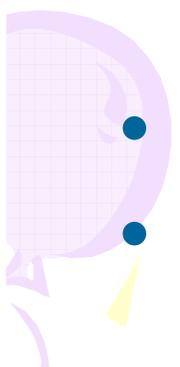
日本企業の人材マネジメント の変貌

独立行政法人労働政策研究・研修機構

副主任研究員 立道 信吾



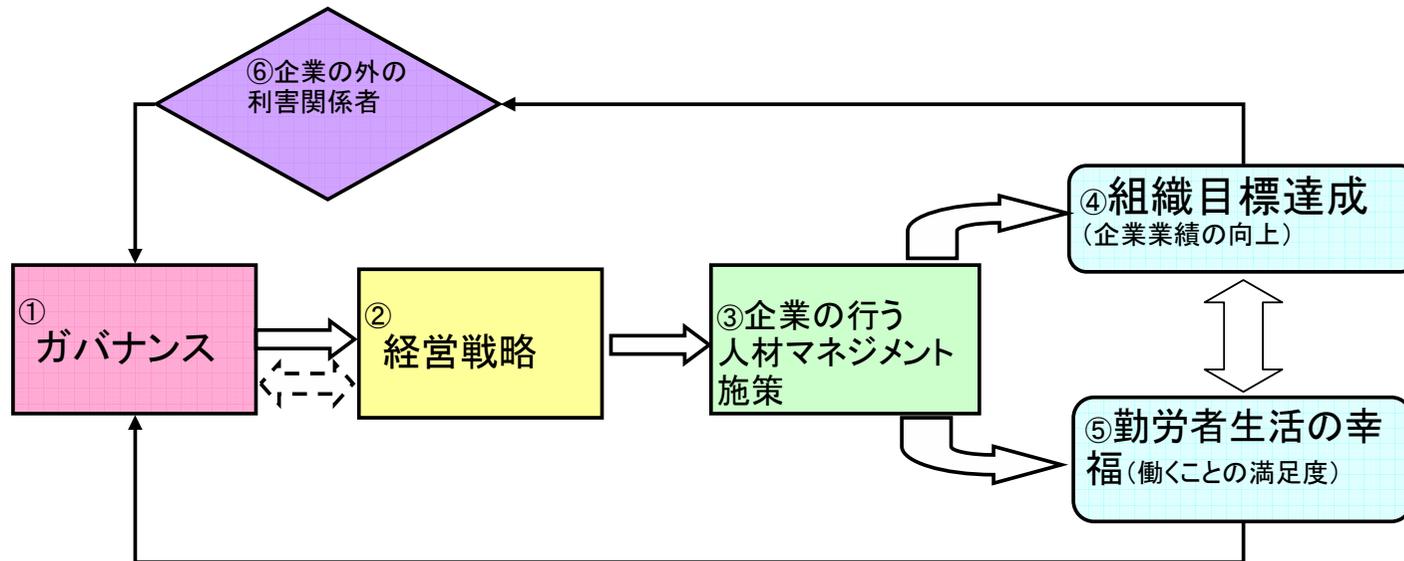
本日の報告内容

- 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」の概略
 - 日本の雇用システムの変化
 - 企業業績を高める成果主義
 - 労使の認識ギャップ
 - 労働者のキャリア意識・コミットメント・満足度
 - まとめ①日本企業の雇用システムのメリットとデメリット
 - まとめ②合成の誤謬への注目の必要性
 - 政策への示唆
- 

プロジェクトの全体像

バブル崩壊後の長期不況を通じて、多くの企業は経営の建て直しを迫られると同時に、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た。激化する競争環境に対応するために、多くの企業で、成果主義の導入や長期雇用の見直し、非正社員の積極的活用等の大胆な人材マネジメントの変革が進んでいる。こうした結果、企業業績の向上というポジティブな変化が見られつつあるが、それが長期的な企業価値の向上や労働者にとっての幸福に繋がるかどうかについては、明らかになっていない。そこで、本プロジェクト研究では、企業の経営戦略やコーポレート・ガバナンス構造、人材マネジメント等の変化や労働者の意識について総合的な実態調査を行うことによって、必要とされる政策的対応、課題を洗い出すこととした。

図1 プロジェクトの全体像



研究の結果得られた主な知見

- ・ 人的資源管理の方針は労働者に正確に伝わっていない。

- ・ 4割の労働者が長期雇用の方針を、25%の労働者が成果主義導入を理解していない。

- ・ 一部の選抜された社員だけでなく、全社員の教育訓練が重視されている企業でモラルが高い。

- ・ 成果主義導入企業では、労働者が企業の教育訓練に対して満足度が高いほど、モラルも高い。

労使の認識
ギャップ

日本的雇用
慣行の変容

- ・ 長期雇用と成果主義の組合せであるNew J型の企業が4割を占めるなど、多数派となっている。

5つの知見

企業業績を
高める成果
主義

- ・ 成果主義の導入が企業業績を高める方向に作用する。

組織を活性化さ
せる人材育成

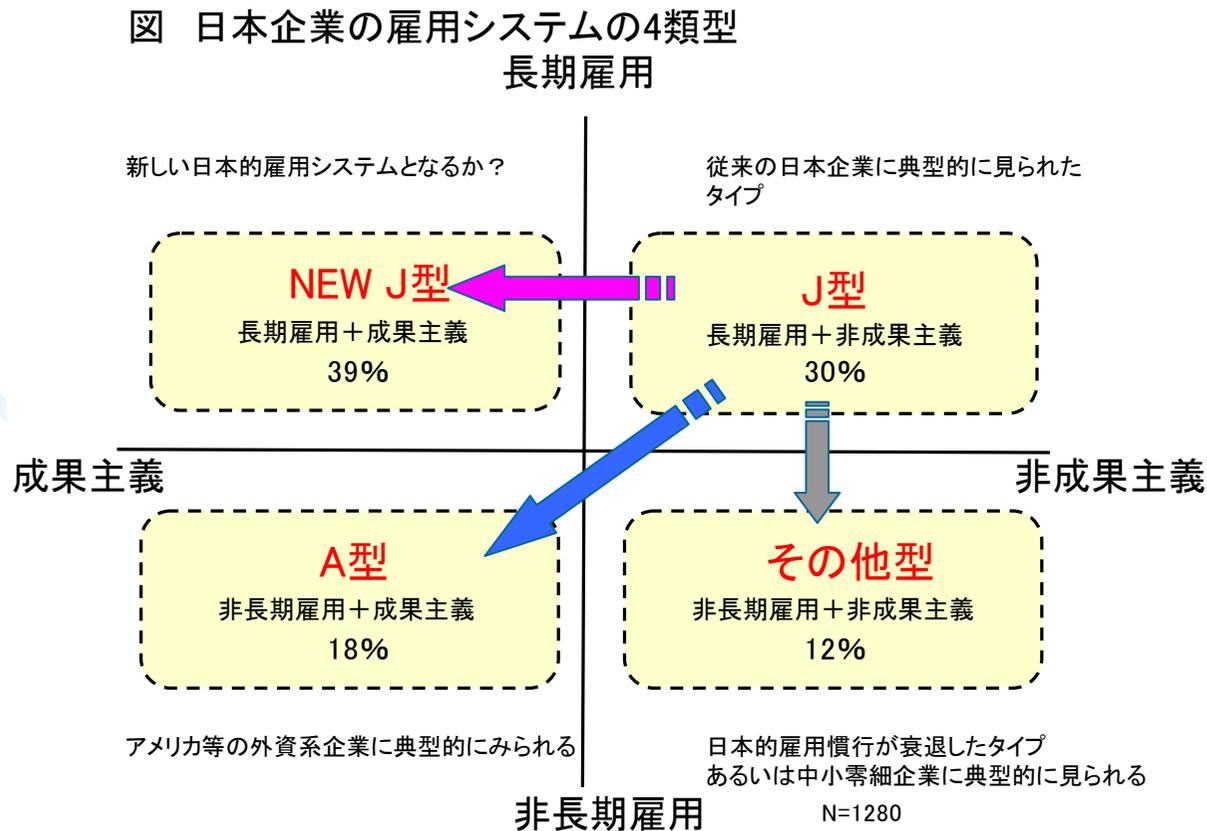
成果主義と
雇用流動化の
問題点

- ・ 長期雇用が衰退すると、外部労働市場の流動性が高まる。
- ・ 従業員が外部労働市場での市場価値を高く認識すると苦情の発生率が高まる。

日本の雇用システムはどのように変化するか？

- 日本企業の雇用システムの4類型に注目して分析
- 1999年から2004年までの企業業績でみるとNEW J型とA型が有力だが、J型も悪くない。
- 好業績職場の特性を持っているかどうかといったHRMのパフォーマンスでみるとNEW J型が最も有力。A型は総体的に悪く、J型はNEW J型に比べてモラルが低い。

どのタイプに移行するのか？



② 企業業績を高める成果主義

①表 従業員一人当たり売上高の変化比(2004/1999)※

	平均値(倍率)	標準偏差	有効件数
成果主義を導入していない企業	1.19	1.72	485
成果主義導入企業全体	1.54	5.62	661
うち2000年以降に成果主義を導入した企業	1.75	6.90	436

※計算式 2004年の従業員一人あたり売上高÷1999年の従業員一人あたり売上高×100

②表 従業員一人当たり売上高の増加率 1999年=100とした場合 (単位%)

	10%未満の増加※2	10%以上30%未満の増加	30%以上50%未満の増加	50%以上の増加	不明	有効件数
成果主義を導入していない企業	58.9	15.3	5.5	9.6	10.7	538
成果主義導入企業全体	56.2	16.6	4.3	12.6	10.3	737
うち2000年以降に成果主義を導入した企業	55.6	14.6	5.1	14.2	10.5	487

※行パーセント ※2 減少した企業も含む

成果主義導入企業の方が、1999年以降5年間の従業員一人当たりの売上高の向上の割合が大きい。

② 企業業績を高める成果主義

1999年時点の企業業績をコントロールした結果

従業員一人当たり売上高変化比(2004年/1999年)を従属変数とした重回帰分析

2000年以降に成果主義を導入した企業と成果主義を導入しなかった企業

独立変数	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
2000年以降成果主義を導入した企業D	0.118	0.029	0.124	4.118	0.000	***
1999年の一人当売上高(対数)	-0.205	0.015	-0.480	-14.098	0.000	***
建設業D	-0.028	0.056	-0.016	-0.492	0.623	
情報通信業D	0.022	0.065	0.010	0.334	0.738	
運輸業D	-0.085	0.054	-0.051	-1.575	0.116	
卸売・小売業D	0.152	0.043	0.115	3.534	0.000	***
金融・保険業D	-0.235	0.059	-0.124	-3.963	0.000	***
サービス業D	-0.121	0.045	-0.093	-2.694	0.007	**
その他の業種(製造以外)D	-0.047	0.080	-0.018	-0.597	0.551	
正社員数対数	0.038	0.023	0.050	1.676	0.094	
(定数)	2.278	0.162		14.034	0.000	**

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 従業員一人当たり売上高変化比は、対数変換をした。

N=917。調整済みR2 乗= 0.206。分散分析の有意確率=0.00。表側のDはダミー変数を表す。

労使の認識ギャップ

—企業の方針は労働者に正確に伝わっていない—

長期安定雇用に関する企業側の方針と労働者の認識

		労働者側の認識					計
		できるだけ多くの従業員を対象に維持	対象者を限定した上で維持	長期雇用は経営における優先課題ではない	わからない	無回答	
合計		40.7	20.5	23.8	14.5	0.6	100.0
企業側の方針	できるだけ多くの従業員を対象に維持	44.0	19.2	21.0	15.3	0.5	100.0
	対象者を限定した上で維持	31.9	24.8	29.3	13.4	0.6	100.0
	長期雇用は経営における優先課題ではない	29.7	23.1	36.2	10.0	0.9	100.0
	無回答	66.7	22.2	11.1	0.0	0.0	100.0

企業側の方針を理解している労働者の割合

企業側の方針を誤解している労働者の割合

成果主義は導入されているか—企業と労働者との認識のミスマッチ

		労働者側の認識			計
		成果主義が導入されていると思う	成果主義は導入されていないと思う	無回答	
企業側の認識	成果主義企業	72.8	25.6	1.6	
	非成果主義企業	45.4	50.9	3.7	100.0
	不明	15.0	80.0	5.0	100.0

労働者のキャリア意識・コミットメント・満足度

- 心理的契約という観点で見ると、企業と労働者が従来よりも短期的な関係に移行している(関係的契約から取引的契約への移行)。
- 成果主義の導入によって労働者の様々なコミットメントが低下している点と、反対に長期雇用と年功主義(J型)という伝統的な雇用システムのタイプの企業で、「仕事を通じた自分自身の成長」というコミットメントが高まっている(コミットメントの観点からの日本的雇用慣行の再評価)。
- 労働者の仕事全体の満足度を分析した結果、①成果主義の導入と仕事全体の満足度には統計的に有意な関連がない点、②非長期雇用と成果主義(A型)の企業の労働者は満足度が低い点、③人材育成は成果主義の導入の有無や長期安定雇用方針が変化するような状況下でも安定的に労働者の満足度を高めている。
- 政策的示唆—①最近の労働者識の変化の結果、労使関係が不安定になったり、離転職が増加する可能性がある。行政の対応の必要性。②満足度を高めるなど、労働者からの期待が大きい人材育成を企業が行うためには、行政にどのような支援が可能か。

注1)心理的契約＝「個人と組織の間での交換関係に関わる合意の諸条件に関して、明示的・暗黙的な約束を通じて組織によって形成された個人の信念である」(Rousseau1995、2004)

注2)関係的契約とは、求められる業績が不明確で長期的なコミットメントを期待するもの。取引的契約とは、業績や期間が限定されており、明確なコミットメントを期待するものである(Rousseau&Tijoriwara1998)

まとめ①日本企業の雇用システムのメリットとデメリット

- 現状では、日本企業の雇用システムは、4つのパターンに分化している。そして、それぞれのパターンには、固有のメリットがあると同時に問題点がある。これらの問題点をどのように克服し、企業と労働者双方が繁栄するような仕組みを作るかが企業の課題となる。
- 個別の企業では解決することが難しい課題に対して、政策の上でどのような支援が考えられるか。
- たとえば、長期雇用の衰退や成果主義の普及によって労使関係が不安定になったり、離転職が増加する可能性が高いことについてどのような政策対応が可能か。

図 雇用システムの4類型のメリット(+)とデメリット(-)。

	成果主義	非成果主義
長期雇用	NEW J型 企業業績(++) 高業績職場(+) 人材育成(+) 労働者の満足度(O)	J型 企業業績(+) 高業績職場(++) 人材育成(++) 労働者の満足度(+) おおむねメリットが多いが、企業業績がNEW J型やA型に劣るのが課題
非長期雇用	A型 企業業績(++) 高業績職場(+) 人材育成(UN) 労働者の満足度(-) メリットが多いが、労働者の満足度が高いとは言えない	その他型 企業業績(-) 高業績職場(-) 人材育成(UN) 労働者の満足度(O) 問題点だらけ

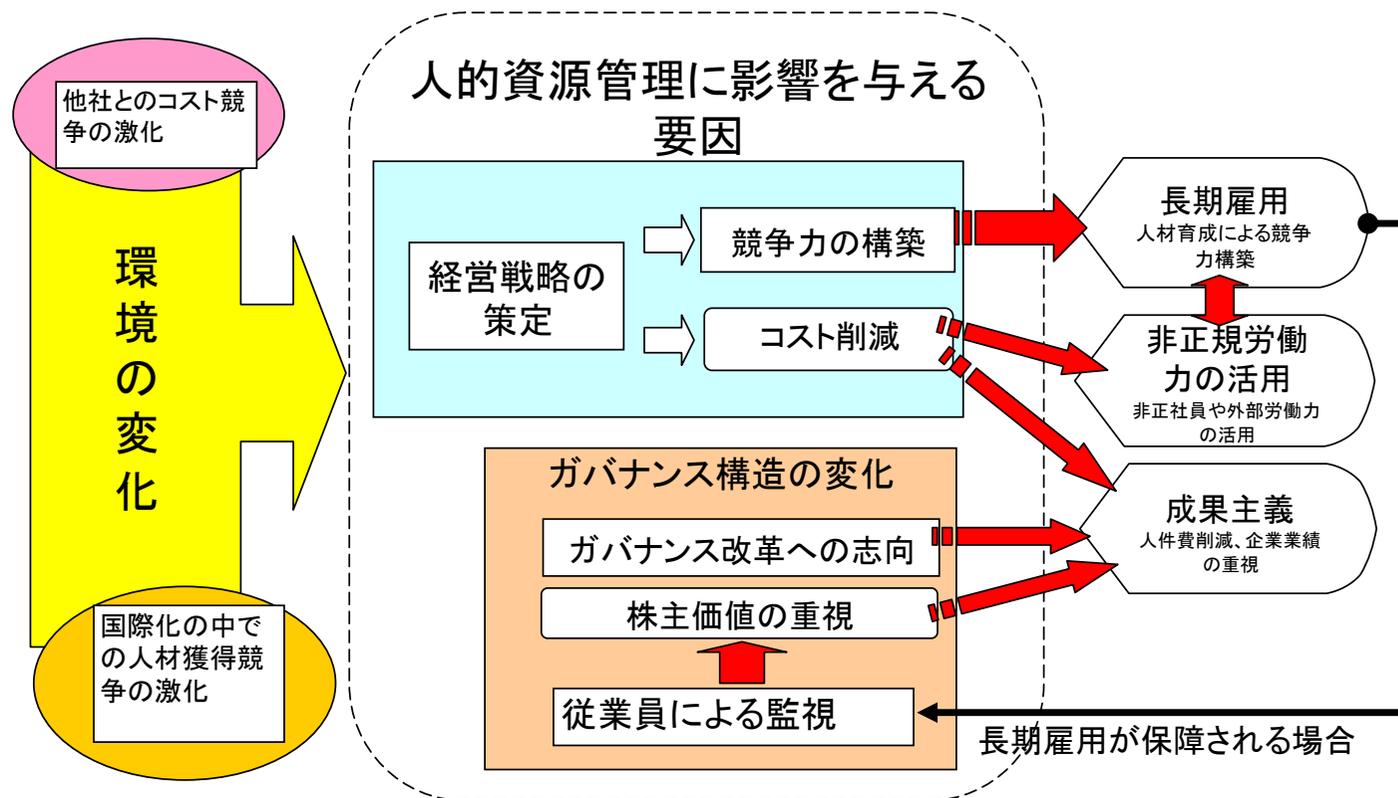
+はプラスの影響、-はマイナスの影響、Oは影響なし、UNは不明を表す

労働者の満足度が低い点が問題。人材育成については、転職を通じたキャリア形成ができる反面、企業内でのキャリア形成が難しいという問題も。

まとめ②合成の誤謬への注目の必要性

- 人的資源管理を取り巻く状況の総合的な把握の必要性—企業の人的資源管理に影響を与える環境変化とガバナンス構造の変化
- 合成の誤謬—長期雇用、非正規労働力の活用、成果主義等の個々の要因間の相互作用にも注意する必要がある。格差は広がるか？

図 企業を取り巻く環境の変化と人的資源管理の変化



インプリケーション 政策への示唆

①安定雇用の重視

- ・長期雇用を重視する企業が、多数を占め、相対的に良いパフォーマンスを示している。
- ・労働者自身も雇用の安定を強く望んでいる。今後も雇用安定を重視していくことが求められる。

②人材育成の重要性

- ・企業内人材育成には、労働者の意欲を高める効果があり、今後も企業内人材育成の役割は大きい
- ・企業の枠を越えるキャリア形成、キャリア開発への支援の必要性。

③個別化への対応

- ・集団的労働条件決定システムの変化－労働者一人一人の納得性の確保が課題となる。

④情報提供

- ・労使間の情報共有の希薄化への対応－就業形態の多様化などによる労使関係の質的な変化。
- ・人材マネジメントの失敗は、経営の失敗、労働者の不幸となるため、よりよい人材マネジメントに関する情報提供を共有することは社会的意義がある。

