

JILPT研究フォーラム

2007年 9月7日

# 変容する雇用システム

---

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

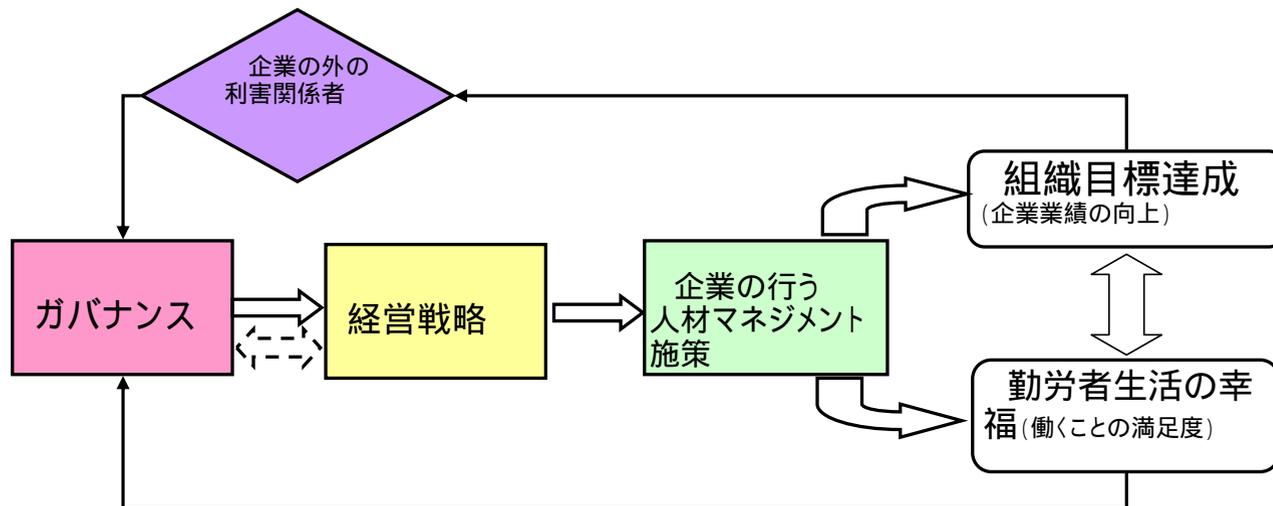
# 本日の報告内容

- ❖ 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
- ❖ 成果主義と長期雇用の現状
- ❖ 雇用システムの4類型
- ❖ 雇用システムの力学
- ❖ 労使の認識ギャップ
- ❖ 雇用システムのメリットとデメリット

# プロジェクトの全体像

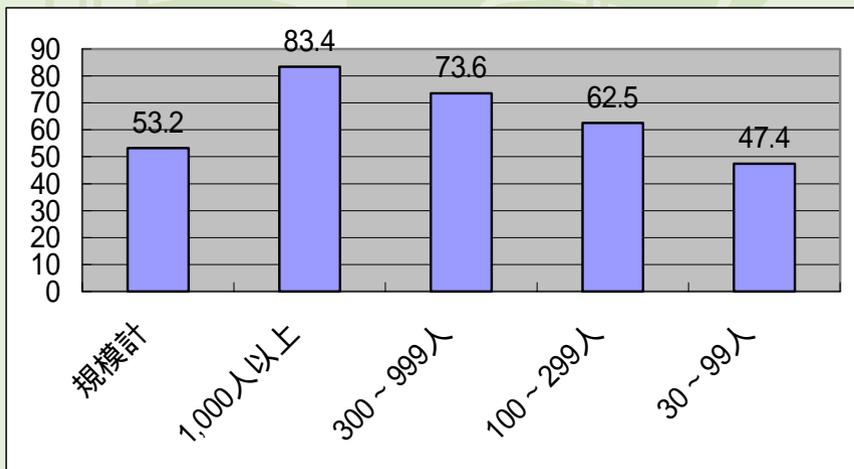
バブル崩壊後の長期不況を通じて、多くの企業は経営の建て直しを迫られると同時に、株主重視に代表されるコーポレート・ガバナンスの変容が進行した。激化する競争環境に対応するために、多くの企業で、成果主義の導入や長期雇用の見直し、非正社員の積極的活用等の大胆な人材マネジメントの変革が進んでいる。こうした結果、企業業績の向上というポジティブな変化が見られつつあるが、それが長期的な企業価値の向上や労働者にとっての幸福に繋がるかどうかについては、明らかになっていない。そこで、本プロジェクト研究では、企業の経営戦略やコーポレート・ガバナンス構造、人材マネジメント等の変化や労働者の意識について総合的な実態調査を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



# 広がる成果主義の導入

第1図 個人業績を賃金に反映させる企業の割合 (%)



出所:厚生労働省 平成16年度「就労条件総合調査」より、図は報告者が作成

成果主義の導入状況

		導入状況			n
		成果主義を 導入している	導入していない	不明	
正社員数	300人未満	48.1	51.3	0.6	462
	300~500人未満	58.9	41.1	0.0	367
	500~1000人未満	63.5	36.1	0.4	241
	1000~3000人未満	69.4	29.8	0.8	121
	3000人以上	90.7	9.3	0.0	43
産業	建設業	66.3	33.7	0.0	92
	一般機械器具製造業	54.3	45.7	0.0	46
	電気機械器具製造業	65.2	34.8	0.0	89
	輸送用機械器具製造業	48.3	51.7	0.0	58
	精密機械器具製造業	73.9	26.1	0.0	23
	上記以外の製造業	55.3	44.7	0.0	217
	電気・ガス・熱供給・水道業	75.0	25.0	0.0	4
	情報通信業	69.4	30.6	0.0	72
	運輸業	48.1	51.9	0.0	129
	卸売・小売業	64.1	35.4	0.5	206
	金融・保険業	50.0	46.3	3.7	82
	不動産業	81.8	18.2	0.0	11
	飲食店・宿泊業	64.7	35.3	0.0	17
	サービス業	51.1	48.4	0.5	219
	その他	63.6	36.4	0.0	11
	合計	57.6	42.0	0.4	1280

出所: JILPT企業調査 (2004)

# 企業業績を高める成果主義

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

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%)

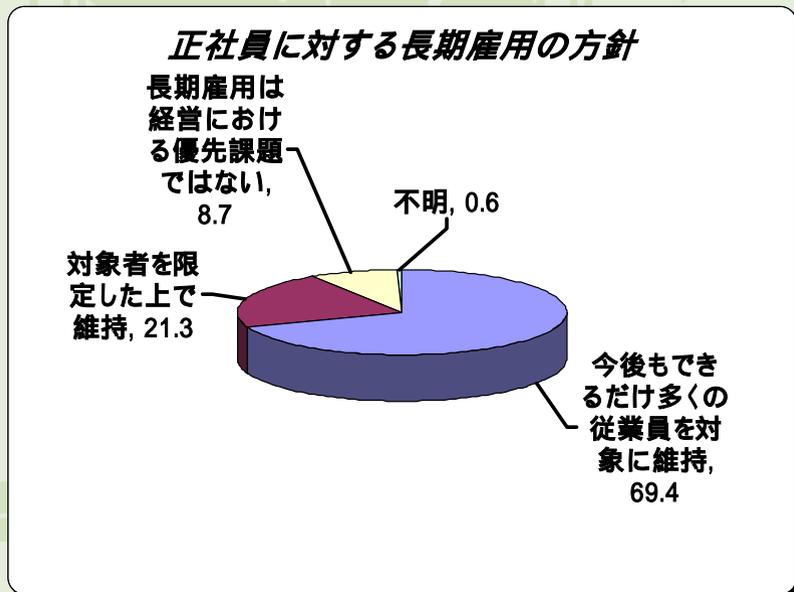
	10%未満の増加 <sup>2</sup>	10%以上30%未満の増加	30%以上50%未満の増加	50%以上の増加	不明	有効件数
成果主義を導入していない企業	58.9	15.3	5.5	9.6	10.7	538
成果主義導入企業全体	56.2	16.6	4.3	12.6	10.3	737
うち2000年以降に成果主義を導入した企業	55.6	14.6	5.1	14.2	10.5	487

行パーセント <sup>2</sup> 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。

# 正社員に対する長期雇用の現状

今後も長期雇用を維持とする企業が7割。規模が小さくなるほど対象者を限定。



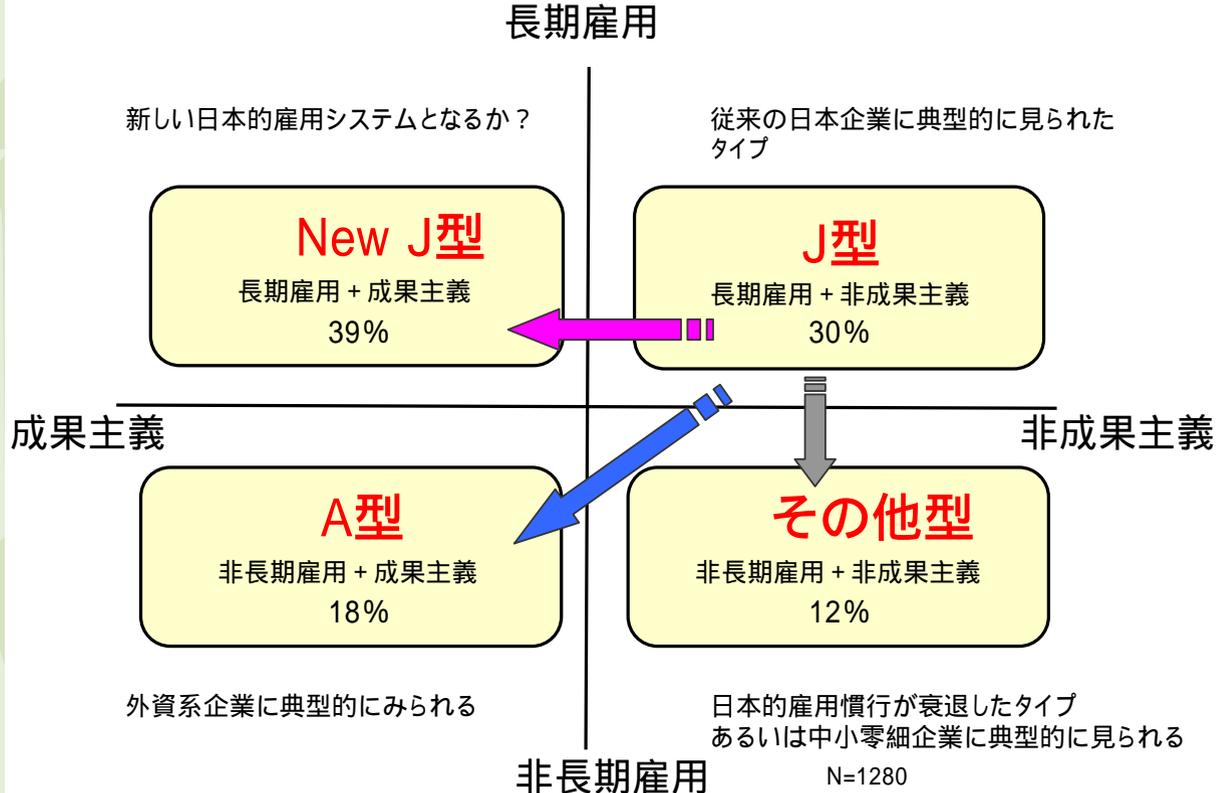
		の今後従業員を対する維持	対象者を限定した上で維持	長期雇用は経営における優先課題ではない	不明	n
正社員数	300人未満	66.7	24.5	8.4	0.4	462
	300～500人未満	71.4	18.8	9.3	0.5	367
	500～1000人未満	69.7	19.9	9.1	1.2	241
	1000～3000人未満	72.7	21.5	5.8	0.0	121
	3000人以上	74.4	16.3	9.3	0.0	43
産業	建設業	75.0	19.6	3.3	2.2	92
	一般機械器具製造業	76.1	15.2	6.5	2.2	46
	電気機械器具製造業	61.8	22.5	15.7	0.0	89
	輸送用機械器具製造業	77.6	19.0	3.4	0.0	58
	精密機械器具製造業	82.6	8.7	4.3	4.3	23
	上記以外の製造業	71.0	21.7	6.9	0.5	217
	電気・ガス・熱供給・水道業	75.0	25.0	0.0	0.0	4
	情報通信業	76.4	11.1	11.1	1.4	72
	運輸業	63.6	23.3	13.2	0.0	129
	卸売・小売業	68.0	21.4	10.2	0.5	206
	金融・保険業	75.6	17.1	7.3	0.0	82
	不動産業	100.0	0.0	0.0	0.0	11
	飲食店・宿泊業	64.7	17.6	11.8	5.9	17
	サービス業	62.1	29.7	8.2	0.0	219
	その他	72.7	18.2	9.1	0.0	11
	合計	69.4	21.3	8.7	0.6	1280

図表の出所: ともにJILPT企業調査(2004)

# 日本の雇用システムはどのように変化するか？

- ❖ 日本企業を長期雇用の維持と成果主義の導入の二つの軸で4類型に分類。
- ❖ New J型が4割と多数派。J型が3割で二番目。
- ❖ アメリカ等の外資系企業にみられるA型は2割弱。

図 日本企業の雇用システムの4類型



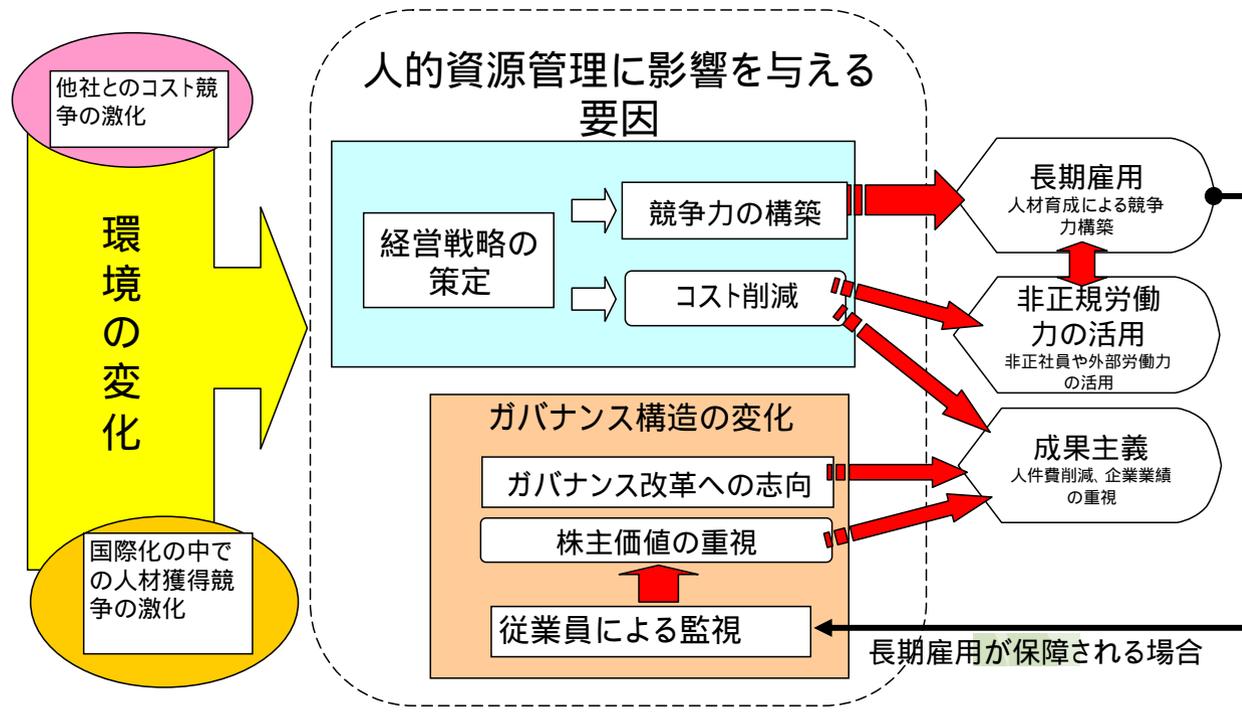
長期雇用「できるだけ多くの従業員を対象に維持  
はしない。  
非長期雇用」対象を限定して維持 + 長期雇用は経営の優先課題で

どのタイプに移行するのか？

# 雇用システムの力学 - 経営戦略とガバナンス -

- ❖ 企業は環境の変化に対して、組織の利益が最大化するような経営戦略を策定する。戦略にあわせて、高度な人材の確保やコスト削減を通じた競争力を構築するために人的資源管理の方針が決まる。
- ❖ メインバンクの影響力の衰退と株主価値の重視といったガバナンスの変化によって、成果主義による競争力強化や非正規労働力の活用を通じたコスト削減が行われる。

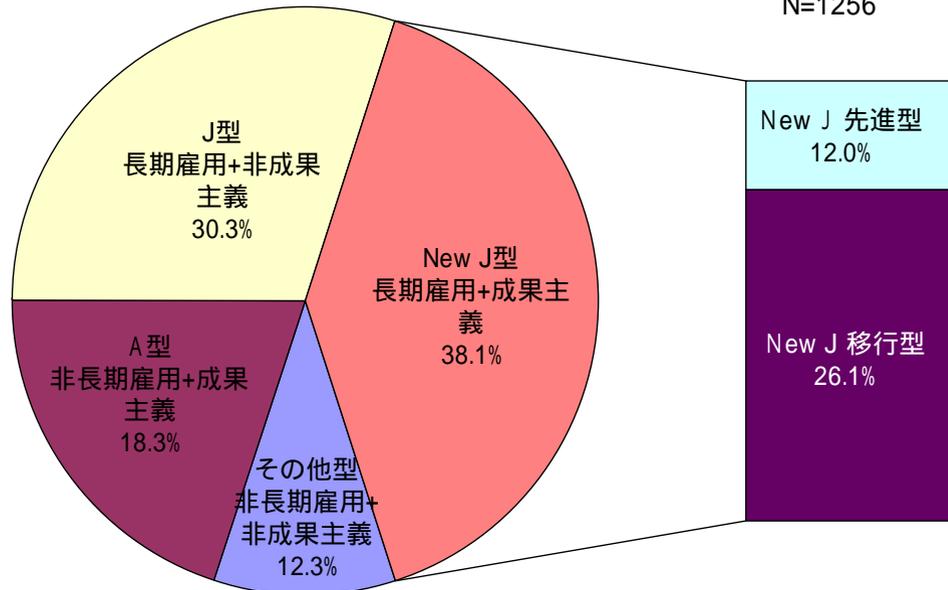
図 企業を取り巻く環境の変化と人的資源管理の変化



# 1999年以前に成果主義を導入したNew J先進型と 2000年以降に成果主義を導入したNew J移行型

## J型とNew J移行型の違いとは？

日本企業の雇用システムの分化



正社員比率が相対的に低い企業（非正社員比率の高い企業）、非正社員や外部人材（派遣・請負）を活用してきた企業、差別化戦略（新技術・新製品の開発、競合するサービスや製品との差別化）を重視してきた企業

- 1 New J 移行型とは2000年以降に成果主義を導入した企業（1999年まではJ型）  
New J 先進型とは1999年以前から成果主義を導入していた企業
- 2 データの出所は「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査（2004）」。筆者による特別集計

# 雇用システムを労働者からみると 労使の認識ギャップの存在

JILPT企業調査(2004)、JILPT従業員調査(2005)によるマッチング集計結果  
長期雇用に関する企業側の方針と労働者の認識 n=2,823

		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

成果主義に関する企業側の方針と労働者の意識

		労働者側の認識		無回答	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		
企業側の方針	成果主義企業	72.8	25.6	1.6	100.0
	非成果主義企業	45.4	50.9	3.7	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、企業と労働者の関係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、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、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、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 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。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」(Rousseau,1995,2004)

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 & Tijoriwara,1998)

# 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。

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	J型	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
	企業業績(++)	企業業績(+)	
	高業績職場(+)	高業績職場(++)	
	人材育成(+)	人材育成(++)	
非長期雇用	A型	その他型	問題点だらけ
	企業業績(++)	企業業績(-)	
	高業績職場(+)	高業績職場(-)	
	人材育成(UN)	人材育成(UN)	
	労働者の満足度(0)	労働者の満足度(+)	
	労働者の満足度(-)	労働者の満足度(0)	

メリットが多いが、労働者の満足度が高いとは言えない

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。

+はプラスの影響、-はマイナスの影響、0は影響なし、UNは不明を表す

# 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」 における主な研究成果

- ❖ 労働政策研究報告書No.7『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』,2004年
- ❖ 労働政策研究報告書No.33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』,2005年
- ❖ 労働政策研究報告書No.49『変革期の勤労者意識 - 「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」結果報告書 - 』,2006年
- ❖ 労働政策研究報告書No.61『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』,2006年
- ❖ 『日本の企業と雇用 - 長期雇用と成果主義のゆくえ - 』プロジェクト研究シリーズNo.5,2007年
- ❖ 資料シリーズ No.28『経営戦略・ガバナンスとHRMに関する企業事例調査』,2007年