

## まえがき

バブル経済の崩壊のあと、多くの企業は経営のたて直しを迫られると同時に、グローバル化の急速な進展の下での厳しい企業間競争にさらされてきました。また、いわゆる「株主重視経営」に代表されるコーポレート・ガバナンス構造の変容が進行しました。

こうした動きを受けて、企業の人材マネジメントにも成果主義の進展や、非正規労働者の一層の活用といった変革が加速しました。

2002年以降の景気回復期においては、多くの企業で業績が好転し、これらの取組みは功を奏したかにみえます。しかし、企業の人材マネジメントの上の取組みが、持続的な企業業績・企業価値の向上や労働者生活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する必要があります。急速な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、これからの少子高齢化を前提とした労働供給制約時代においても、企業の人材マネジメントは、十分な機能を果たしうるのでしょうか。これらの問題について、きちんと見直す時期に来ていると思われま

本書は、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、これまでの研究成果をとりまとめたものです。

本報告を作成するにあたって、多くの企業の方に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きました。これらのご協力いただいた方々に対して厚く御礼を申し上げます。

本書が企業経営者、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。

2007年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 小 野 旭

# 目 次

序 章 本書の概要 .....	8
-----------------	---

## 第1部 総論

第1章 コーポレート・ガバナンスの変化と人材マネジメントの変革:展望 .....	14
第1節 制度的補完性 .....	14
1 人材マネジメントの制度的補完性 .....	14
2 忍耐強い資本 .....	16
第2節 二つのガバナンス改革 .....	19
1 相互持合いの解消と収益性の危機 .....	19
2 株主価値のためのガバナンスと 企業価値のためのガバナンス .....	21
第3節 二つの人材マネジメント改革 .....	24
1 コストの削減とパフォーマンスの向上 .....	24
2 新たな従業員重視のガバナンス .....	26
第2章 企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントへ向けて .....	31
第1節 もうひとつの補完性 .....	33
第2節 内部労働市場の変質 .....	37
1 長期雇用と内部人材育成に関するルールの変化 .....	38
2 評価と処遇制度に関するルール .....	40
3 労使の目標同一化 (労使コミュニケーション)に関するルール .....	42
第3節 企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメント .....	43
1 人材マネジメントのデリバラブル .....	44
2 今、何が必要なのか .....	47

## 第2部

<b>第1章</b>	<b>コーポレート・ガバナンスの変化と日本企業の多様性：</b>	
	人材マネジメントの4類型	50
第1節	コーポレート・ガバナンスの変化	51
1	ガバナンスの主体	51
2	株主重視のガバナンス	55
第2節	人材マネジメントの変化	61
1	長期雇用の維持と成果主義の導入	61
2	ガバナンスおよびその他の要因	64
3	人事政策・経営戦略	71
第3節	日本企業の多様性	78
1	4つのパターン	78
2	企業パフォーマンス	85
3	新たな雇用システムの可能性	90
第4節	人材マネジメントの変革と従業員行動	95
1	認識ギャップ	96
2	従業員の回答の要因	99
第5節	成果主義の下での従業員行動	105
1	成果主義の不思議	105
2	成果主義賃金の現実	110
3	成果主義の作用	112
第6節	従業員の4類型	120
第7節	コーポレート・ガバナンスに対する従業員の意識	125
1	株主重視に対する従業員の予想外の支持	125
2	コーポレート・ガバナンスと信頼	128
3	ガバナンスへの従業員参加	131
<b>第2章</b>	<b>評価・処遇システムの現状と課題</b>	135
第1節	90年代以降における人事施策の動き	135

1	成果ベース賃金の拡大	136
2	年功要素と能力要素の縮小・廃止	137
3	賃金格差の意図的拡大	138
第2節	人事制度改革（成果主義）がもたらすもの	140
1	成果に応じた適正な資源配分	141
2	社員モチベーションの向上	142
3	モチベーションが高まらない理由	143
4	企業業績の向上	147
第3節	新たに指摘される問題点	149
1	処遇や評価に関する納得感の低下	149
2	納得感の低下と個別紛争の増加	151
3	職場への影響	157
4	その他の人材マネジメント施策と職場の元気	164
5	目標管理制度と職場の管理	167
第4節	今後の方向性	168
1	長期にわたる人材の成長を支援する人材マネジメント	169
第3章	変革期の労働者のキャリア意識・コミットメント・満足度	183
第1節	労働者のキャリア意識	185
1	自分自身の今後のキャリア	187
2	望ましいキャリア形成の方法	192
3	管理職志向・専門職志向	195
4	転職の際に最も重視する条件	197
5	自分の持つ職業能力が他社で働いた場合に どの程度通用するか？	202
第2節	仕事や会社に対するコミットメント	206
1	仕事や会社に対するコミットメント	207
第3節	職業生活全般についての満足度	216
1	職業生活の満足度	217
第4節	結語と政策的インプリケーション	224

<b>第4章</b>	<b>日本企業における非正規労働者の活用</b>	
	<b>現状・影響・展望</b>	228
<b>第1節</b>	<b>量的側面から見た非正規労働者活用</b>	230
	1 非正社員が占める比重	230
	2 非正社員の増減	233
<b>第2節</b>	<b>質的側面からみた非正規労働者の活用</b>	
	<b>各非正規労働者グループの位置づけ</b>	236
	1 各非正規労働者グループの基幹事業における役割	236
	2 非正規労働者全体で見た場合の活用パターン	241
	3 活用の量的側面と非正規労働者全体で 見た場合の活用パターンとの関係	244
<b>第3節</b>	<b>非正社員から正社員への転換</b>	246
<b>第4節</b>	<b>非正規労働者活用の効果・影響</b>	248
	1 業績への効果	249
	2 職場への影響	252
<b>第5節</b>	<b>非正規労働者活用における展望</b>	253
	1 将来の人材確保における非正規労働者の活用	253
	2 非正社員から正社員への転換についての展望	256
<b>第6節</b>	<b>まとめ</b>	258
	1 非正規労働者に対する成果主義的処遇導入の必要性	258
	2 非正規労働者のキャリア形成機会を どのように確保するか	259
<b>第5章</b>	<b>企業における人材育成の現状と課題</b>	261
<b>第1節</b>	<b>人材育成とはなにか</b>	261
<b>第2節</b>	<b>企業施策としての人材育成</b>	262
	1 企業による労働者の評価	262
	2 人材の評価と職業能力開発	270
<b>第3節</b>	<b>個人のキャリア形成方策としての人材育成</b>	276
	1 職業キャリア形成と職業的発達	277

2	長期雇用の制度・慣行が定着していた時代に キャリアを形成した人々の生き方 日本の中高年サラリーマン20人のキャリアから	281
第4節	小 括	289
第6章	海外進出日系企業の現状と課題	290
第1節	はじめに	290
第2節	「進出」概況	292
1	海外直接投資の変遷	292
2	アジアと製造業	294
第3節	問題の射程	298
1	最大の問題	299
2	人材確保対策	302
第4節	内から見た日本企業	303
1	採用と育成	304
2	現地化：昇進・昇格	309
3	人材の流出	313
4	背後にある課題：意思疎通	314
第5節	外から見た日本企業：中国の場合	318
1	「市場」と外資系企業	318
2	中国企業のガバナンス・労使関係と人的資源管理	321
3	日本企業のイメージ	323
第6節	むすびにかえて	331
	参考文献	334
	用語解説	344
	索引	345
	執筆担当者	347



# 本書の概要

本書はプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」の研究成果をとりまとめたものである。独立行政法人労働政策研究・研修機構（以下、“JILPT”と表記する）は、組織の発足に当たって、厚生労働大臣から、2006年度末までに達成すべき「中期目標」を示された。その中で9個のプロジェクト研究テーマを指示されたところであり、本研究はそのうちのひとつである。

このテーマがプロジェクト研究に選ばれたことについては、いくつかの背景がある<sup>1</sup>。

## （環境変化）

第1の背景は、企業経営や人材マネジメントをとりまく環境の変化である。急速なグローバル化の進展の下で、企業間競争が激しさを増す中、企業経営や人材マネジメントもまた変貌を遂げつつある。具体的には、成果主義の広範な普及や非正規労働者の活用の量的な拡大である。さらに、メインバンクの強い支配を受けていた体制から、いわゆる「株主重視経営」に代表されるような新しいコーポレート・ガバナンス（企業統治）構造へと1990年代後半以降、多くの企業で構造変化が進行した。多様な就業機会の広がりに応じて、労働者の就業への意識や欲求も多様化した。労使関係の視点からは、これらの変化は、集

---

1 既に、プロジェクト研究全体の課題の論点整理については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5月）として取り纏めた。その後、2004年11月に国内の従業員数200名以上の企業の人事担当者を対象としたアンケート調査「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（以下“JILPT企業調査”と表記する）の結果をもとに、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6月）として取り纏めた。さらに、2005年2月～4月にかけて、労働者に対するアンケート調査「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」（以下“JILPT従業員調査”と表記する）を実施し、その結果を労働政策研究報告書No.49『変革期の勤労者意識』として取り纏めた。以上の3つの研究成果を総括して中間的にとりまとめた結果が、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』である。なお、調査票等の詳細な情報をご覧になりたい方は、JILPTのHP内の以下のURLより報告書本体が閲覧可能である。<http://www.jil.go.jp/institute/reports/index.html>

团的関係から個別関係への流れを推し進めるきっかけとなっている。

### （社会的視点）

これらの環境変化の中でいかににより良い人材マネジメントを構築していくか。これは、一義的には企業が、あるいは企業と労働者が話し合いの中で、自主的に解決する問題である。しかし、この問題を社会全体の視点から検討することにも、以下のような意義がある。これが、このテーマがプロジェクト研究に選ばれた第2の背景である。

2002年以降の企業業績の急速な回復をみると、「バブル崩壊後」の経営たて直しは一応成功したかに見える。しかし、この過程で企業や労働者が失ったもの、失いかけているものは本当になかったのだろうか。これは、個別企業の経営を離れ、社会の発展や働く人の幸せを考えたとき、見逃してはならない論点である。

また、少子高齢化に伴う労働供給制約を考えると、労働生産性を上げることは待ったなしの時期に来ているが、ここで人材マネジメントの果たす役割は大きい。これは、個々の企業において短期的に業績を向上させるための人材マネジメントはどうあるべきかという問題とは、一線を画すべき議論である。例えば、成果主義の導入などによって、従業員の競争意識を刺激することを通じて、短期的に成果が上がったとしても、それが人材のすり切れをもたらすようであれば持続的な生産性向上には結びつかない。人材の蓄積による長期的な企業価値の向上や生産性の向上は、個別企業の取組みで達成できないわけではないが、限界がある。企業の人材マネジメントを考える上で、社会全体を見渡した交通整理が必要なのである。

さらに、これまで労働者の生活や労使関係の安定を支えてきた様々な制度が、環境変化の中で今後も十分に機能するのか。とくに、人材マネジメントとの関係では、多様化、個別化、格差拡大などといったこととの関係を点検しておく必要がある。

### （実態把握）

以上のような課題に回答を与えることがこのプロジェクト研究の最終目標で

あるが、そこに至るまでの過程として、2005年度までは実態把握に努めてきた。本研究で実態把握の柱としたのは、企業と従業員をそれぞれ対象とする2本の大規模アンケート調査と、個別企業に対するヒアリング調査である。本書はこれらの調査研究の成果を中心にしながら、海外調査や労働者の事例研究などそれ以外の素材も適宜加えつつ、幅広くプロジェクト研究のテーマに即してとりまとめた。

### (本書の内容)

本書の内容は、第1部総論と、第2部各論に分かれている。第2部各論は以下の内容である。

第1章「コーポレート・ガバナンスの変化と日本企業の多様性：人材マネジメントの4類型」では、近年の日本企業におけるガバナンス改革と日本企業のHRM（人的資源管理）改革がどのように関連するかという観点から分析を行っている。かつてのメインバンク支配から、株主重視へとガバナンス改革が進もうとしている。そうした改革が、HRMにどのような影響を及ぼしているのか、成果主義の導入と長期雇用の方針という2つの軸を用いて、実態を明らかにしている。結論では、長期雇用と成果主義の組み合わせというL+P型の企業で、企業のパフォーマンスの向上や、従業員のモラルアップなどが観察されることから、これからの日本企業の目指すべきHRMの一つのモデルとしてL+P型が有力であることが示される。

第1章のもう一つのポイントとして、従業員による経営監視というガバナンス構造の新しい変化の兆しの発見がある。従業員は、雇用の保障と適切な経営者報酬が守られている限り、現在の「株主重視経営」を支持するが、それが破られる事態になると、従業員による経営監視が始まる可能性が高まる。ガバナンス構造の変化は、従来の労使関係を越えた「労使資関係」とでも呼ぶべき、新しい関係が発生することにつながる。以上から、こうした関係に対応した労働関係法制の整備の必要性が示唆される。

第2章「評価・処遇システムの現状と課題」では、成果主義の導入を中核とする1990年代前半からの賃金制度および評価制度の変化を追い、企業経営の視点から成果主義を評価する。結論では、現在の成果主義は導入の契機が、パブ

ル経済崩壊後の緊急避難的なコスト削減にあったために、働く人の意欲や納得感、さらには長期的な意味で付加価値創造のための組織能力をそいでしまう可能性があることを指摘する。その上で、人材育成、労働者のモラル、成果主義の分析を通じて、将来的には、キャリアを通じて働く人の意欲を維持させ、「真の成果主義」とでも呼ぶべき、長期的な付加価値創造行動へと結びつく新しい評価・賃金制度の構築が必要であることが主張される。

第3章「変革期の労働者のキャリア意識・コミットメント・満足度」では、日本的雇用慣行の変容、とりわけ成果主義の進展と長期雇用慣行の変容によって、労働者の意識が変化しつつある事実について次の点を明らかにしている。第1に、心理的契約の観点から、企業と労働者の関係が従来よりも短期的な、取引契約的なものに移行しつつある事実を指摘する。第2に、労働者のコミットメントの観点から、成果主義の導入によって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という伝統的な雇用システムが、仕事を通じた自分自身の成長というコミットメントを高めている点を指摘する。第3に、労働者の仕事全体の満足度を分析した結果、成果主義の導入と労働者の仕事全体の満足度には関連がない点、非長期雇用と成果主義のタイプの企業の労働者は満足度が低い点、人材育成は、成果主義の導入や長期雇用の方針等のHRMの変化にかかわらず、安定的に労働者の満足度を高めている点を指摘した。結論として、労働者意識の変化とその結果生じる労使関係の不安定化、離転職の増加、人材育成などへの行政の対応が必要であることが主張される。

第4章「日本企業における非正規労働者の活用 - 現状・影響・展望 - 」では、JILPT企業調査の対象となった大部分の企業で、非正社員の活用が進んでいる実態をまず指摘した上で、非正社員がビジネスモデルの中核になるような「基幹化・戦力型活用」と、正社員の代替要員としての「数量的活用」とに分類し、前者は、企業業績の向上等競争力向上に寄与していること、後者は、職場の協働意欲の低下といったマイナスの作用を及ぼしていることを統計分析の結果明らかにした。結論では、非正社員に対する人材育成の必要性が強調される。

第5章「企業における人材育成の現状と課題」では、労働者のケーススタディから、長期間の職業キャリア形成の状況を分析し、企業の人的資源管理の現状と課題を明らかにしている。結論では、業績や能力を指標とする幅広い評

価値指標の下での評価によって公平性が保たれている点、中核的な業務を担当する者への教育訓練投資の集中化傾向、労働者の職業的発達や職業的な成熟が長期雇用を通じて実現され、一企業を越えた労働者の幅広い能力の獲得に結びつくことが主張される。以上の主張は、長期雇用というモデルの果たした人材育成機能の再評価の材料となる。

第6章「海外進出日系企業の現状と課題」では、国際競争が日本企業の人的資源管理に与える影響について、中国を題材に分析を行っている。かつては、労働力賦存量が豊富で、資本は希少だった中国においても急速に資本の賦存量が高まるなど従来にない変化がみられる。こうした結果、低コストの労働力の確保から、海外での優秀な人材の獲得競争へと、中国進出日系企業における人的資源管理の焦点が変化しつつある。結論では、海外での優秀な人材の確保のためには、本社である日本企業の人的資源管理の仕組みに、成果主義というメスを入れる必要性と、それに相反する、日本企業の人事制度の硬直性が指摘されている。“メタナショナル化”と呼ばれる状況（労働や資本や知識が特定の国に集中せず、分散し、フラット化が進行する状況）の中で、今後も日本企業が国際社会の中で競争優位を維持するためには、人材マネジメントの面で、どのような対策が必要なのかについての知見が示されている。

以上の各論をまとめる形で、第1部では2つの観点から総論が執筆されている。