

プロジェクト研究シリーズ No.5

日本の企業と雇用

長期雇用と成果主義のゆくえ

企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析

—最終報告書—

サマリー



労働政策研究・研修機構

プロジェクト研究シリーズ No.5 サマリー

「日本の企業と雇用 —— 長期雇用と成果主義のゆくえ ——」

「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」—最終報告書—

執筆担当者（執筆順）		
氏名	所属	執筆章
宮本 光晴	独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員 専修大学経済学部教授	第1部総論第1章 第2部第1章
守島 基博	独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授	第1部総論第2章 第2部第2章
立道 信吾	独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員	第2部第3章
藤本 真	独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員	第2部第4章
奥津 眞里	独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員	第2部第5章
中村 良二	独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員	第2部第6章

(平成19年3月1日現在)

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」

研究会メンバー（50音順）

(所属は研究会参加時 研究期間 平成15年10月～平成19年3月まで)

大木 栄一 独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員（平成16年3月まで）

奥津 眞里 独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員

工藤 正 独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員（平成17年3月まで）

薦田 隆成 独立行政法人労働政策研究・研修機構政策研究所副所長（平成17年6月まで）

立道 信吾 独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員

中村 良二 独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員

藤本 真 独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員

- 本田 一成 独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員（平成16年3月まで）
- 宮本 光晴 独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員
専修大学経済学部教授
- 本川 明 独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員（平成18年3月まで）
- 守島 基博 独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員
一橋大学大学院商学研究科教授

（研究の期間）

平成15年10月～19年3月

（研究の目的）

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¹。

このプロジェクトが選ばれた背景には、近年の企業経営や人材マネジメントをとりまく環境の変化がある。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。具体的な変化としては、成果主義の広範な普及や非正規労働者の積極的活用がみられた。さらに、1998年以降、メインバンク支配の体制から、「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、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、集団的關係から個別的關係への流れを押し進めるきっかけとなっている。

これらの環境変化の中で、いか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

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」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」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>

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。

まず、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、成果主義の導入によって、従業員の競争意識を刺激し、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、個別企業の取り組みで達成できないわけではないが、限界がある。社会全体を見渡した交通整理が人材マネジメントを考える上で必要となっている。

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。

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、日本企業の雇用システムは多様化を前提としつつも、長期雇用と成果主義の組み合わせをとる企業 (L+P 型) 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、バ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持続させ、「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、それとは相反する形で、長期雇用と年功主義の組み合わせ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、①成果主義の導入と労働者の満足度には関連がない点、②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、③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、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、正社員と非正社員の教育訓練機会の格差を踏まえて、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、①業績や能力を指標とする幅広い評価指標の下での評価によって公平性が保たれていること②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、③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、④一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、①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、②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の一部が示されている。

以上の各論をまとめる形で、第1部では二つの観点から総論が執筆されている。

（政策的インプリケーション）

本プロジェクト研究の政策的インプリケーションを以下に列挙し、今後のこの分野に関する議論のための材料として提供したい。

①安定雇用の重視

成果主義の普及やコーポレート・ガバナンスの変容が進む中でも、長期雇いを重視する企業が全体の7割を占め、それらの企業が、相対的に良いパフォーマンスを示していることが明らかになった。これは、単に業績が良いから長期雇いを維持できたということではなく、労働者の意欲を引き出し、人材を育成するための装置として長期雇いが機能したためであると考えられる。長期雇用は、財務面から企業を支える株主等のステークホルダーにも、企業業績の向上を通じて、恩恵を与えることになる。また、労働者自身は、非正規の社員を含め、雇用の安定を強く望んでいるなど、長期雇いの果たす役割は大きい。

もちろん、産業構造の変化や、市場競争が激化する中で、すべての企業が長期雇いを維持するのは不可能であり、非効率でもある。労働者の自立的キャリア形成を支援する意味でも、外部労働市場を整備することは必要である。しかし、これらは安定雇いを重視する中での一部手直しとして位置付けられるものであり、安定雇用自体の大きなメリットを見失ってはならない。仮に一企業での長期雇用が難しい場合でも、キャリアの継続や円滑な再就職など、安定して働き、生活が営まれる環境の整備を図ることが大切である。

また、長期間一企業で働く非正規労働者も増加傾向にあるが、これらの非正規労働者との労使コミュニケーションは緊密とは言えないことから、非正規労働者も含めた全ての労働者が意欲を持って働くことができるよう、賃金・処遇を決めるための公正なルールづくりに向け、社会的な検討の必要性も高まってきている。

②人材育成への支援

最近の傾向として、企業活動に必要な人材を確保するために、企業内で育成せずに、外部市場から必要な人材を調達しようという動きが顕著になってきている。しかし、今回の研究で明

らかになったのは、企業内人材育成には、労働者の人材価値の向上という直接の効用だけでなく、労働者の内発的意欲を刺激したり、労働者の企業との一体感を高めたり、職業人としての精神面での成熟を促すなどの多くの効用があることである。これは、企業価値や企業業績の長期的な向上といったデリバラブル（価値）に貢献し、株主等のステークホルダーにも結果的に利益をもたらす。

また別の観点では、成果主義をうまく機能させるためには、人材育成とセットで実施されることが必要であることが明らかになった。したがって、雇用の流動化や非正規労働者の量的な拡大が進んだとしても、人材育成は、企業にとって大きなインセンティブとして機能することは間違いない。

以上から、企業の行う人材育成を政策側から支援することは社会的に大きな意味があると言える。しかも、人材育成の真の効用に対する企業側の理解が進めば、人材育成への取組みは一層進展する可能性があるなど、今後についても政策効果が期待できる。さらに、企業が、非正規労働者を重要な経営資源として活用する度合いを高めていく中で、彼ら（彼女ら）の意欲を高め、能力発揮の機会を増やすためには、企業の人材育成機能を非正規労働者にまで広げていくことを積極的に検討すべき時期にきている。

③個別化への対応

成果主義の進展や長期雇用の変容等の雇用システムの変化は、労働者の意識にも大きな影響を及ぼしている。たとえば、成果主義賃金の導入の結果、労働者の賃金に対する不満が高まり、個別紛争が発生する可能性が高まるといった、個別紛争発生メカニズムが明らかになった。紛争時の交渉のコストを低減させるようなルール、デファクトスタンダードをどのように作っていくかといった、労働契約法制の検討において構想されている内容が、こうした点から今後検討すべき課題となるだろう。同時に、社会的コストの増大を抑える観点から、企業内のコミュニケーションや納得性確保施策を支援することにより、紛争を未然に防止することが必要である。

また、成果主義の普及や格差の拡大は、従来は同質的であった従業員同士の連携を希薄にさせ、個人や職場レベルにおける個別化（孤立化）を引き起こすことが懸念され、職場のメンタルヘルス対策が一層重要になると思われる。

④情報提供

労使間の認識ギャップや労使コミュニケーションの希薄化などが、労使紛争を発生させる可能性を高めることが分析結果から示唆されている。複雑化する人事制度や、労使関係の個別化の進展の下で、労使間における情報共有の重要度がますます高まってきているといえる。労使が積極的に歩み寄り、認識ギャップを埋めるとともに、継続的なコミュニケーションをするメリットは労使双方にとって大きい。したがって、こうした労使コミュニケーションの実態を把

握した上で、これを後押ししたり、労使では不可能な情報発信を行政が担うことも検討すべき重要な課題となっている。よりよい人材マネジメントに関する情報を共有することは、個別企業の損得を超えた社会的意義がある。フォーラムの開催や相談窓口への支援など、情報共有のためのシステムづくりも政策メニューとして考慮に値するのではないか。

報告書本体の目次

序章 本書の概要

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

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

第2部

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

第2章 評価・処遇システムの現状と課題

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

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－

第5章 企業における人材育成の現状と課題

第6章 海外進出日系企業の現状と課題

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」において刊行した成果物一覧

- ・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
- ・労働政策レポート Vol.1『職場のパートタイマー』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

プロジェクト研究シリーズ No.5 サマリー

「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

「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」―最終報告書―

発行年月日 2007年3月30日

発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

編集 研究調整部 研究調整課 TEL:03-5991-5102

*本誌はプロジェクト研究シリーズのサマリーです。

プロジェクト研究シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)

刊行されるシリーズ(有料)の購入を希望する方は下記にご連絡下さい。

販売： 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL 03-5903-6263



独立行政法人 労働政策研究・研修機構