



労働政策研究報告書 No. 7

サマリー 2004

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

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

労働政策研究・研修機構

プロジェクト研究「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」サマリー

執筆担当者(執筆順)

工藤 正	JILPT 統括研究員	第 I 部
守島 基博	JILPT 特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授	第 II 部第一章
立道 信吾	JILPT 研究員	第 II 部第二章
本田 一成	JILPT 研究員	第 II 部第三章
宮本 光晴	JILPT 特別研究員 専修大学経済学部教授	第 II 分第四章

※肩書きは 2004 年 3 月 31 日時点である。

研究期間 平成 15 年度下期～平成 18 年度

調査研究の目的

近年、経済のグローバル化に伴う競争の激化の中で、海外への事業展開や企業組織のダイナミックな再構築が進み、企業の人事処遇制度等にも様々なインパクトを与えている。具体的には、短期的なパフォーマンスを求めて、景気の動向に応じて調整可能なパートタイム労働者や派遣労働者、契約社員など柔軟な形態の雇用が重視されるようになってきたり、人事考課における評価結果の本人への開示等、雇用関係の個別化、性や年齢にとらわれない人材活用、労働条件決定の多元化、複線型キャリア形成の進展等、日本的雇用慣行にも大きな変化が生じている。このように大きく変わりつつある我が国企業の経営戦略と人事処遇制度等について総合的に分析を行い、今後の日本の企業経営と労働に関して、問題提起を行うことが、中期プロジェクト研究の一つとして労働政策研究・研修機構に与えられた課題である。この報告書は、平成 16 年度以降に実施する実態調査に先立ち、上記の諸問題についての論点整理を行い、その結果をまとめたものである。

研究結果の要旨

1 研究の目的 問題意識

近年、日本経済のグローバル化に伴う競争の激化の中で、海外への事業展開や企業組織のダイナミックな再構築が進み、企業の人事処遇制度等にも様々なインパクトを与えている。こうした変化に対応するため、従来の日本企業の経営スタイルは変化せざるを得なくなっており、短期的なパフォーマンスを求めて、景気の動向に応じて調整可能なパートタイム労働者や派遣労働者、契約社員など柔軟な形態の雇用を重視するようになっている。さらに、このような環境変化の中、人事考課における評価結果の本人への開示等、雇用関係の個別化、性や年齢にとらわれない人材活用、労働条件決定の多元化、複線型キャリア形成の進展等、日本的雇用慣行にも変化が生じている。

このように大きく変わりつつある我が国企業の経営戦略と人事処遇制度等を総合的に分析し、今後の日本の企業経営と労働に関して問題提起を行うため、中期プロジェクトの研究テーマとして「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合分析に関する研究」を設定した。今年度は次年度実施の調査に先行して既存研究のレビューから、「日本型人材マネジメント (HRM) の変容」、「成果主義の進行」、「非正社員化」を中心に論点整理を行なった。その結果の要約は以下の通りである。

2 人材マネジメント(HRM)の価値・目標 —第1章—

○ <戦略と HRM の関連> 長期雇用や職能の伸張に基づく評価や処遇が、高コスト状況となり日本の HRM を大きく変化させてきている。経営者や株主は、これまでのように経営とは一線を画した、治外法権的な人材マネジメントのあり方を変化させ、経営や戦略にとって、人材が効果的パフォーマンスをあげることを期待している。つまり、企業経営に貢献する HRM を志向、人的資源が経営のための資源として効率的に活用されることを求めている。それとの関連で「戦略と HRM を連動させなくてはならない」という議論があるが、産業や現場を限定せずに、戦略やビジョンを実行者が理解可能な経営目標に翻訳、それを人材貢献へと結びつけることには困難があるので、研究という視点からみた場合、経営戦略と HRM の連動性を考えることには限界がある。むしろ、時々の戦略を達成するだけでなく、長期的に企業の競争力を維持し、高め、強化する仕組みとして戦略人材マネジメントを考えるという視点が有効であろう。

○ <人材マネジメントのデリバラブル> 戦略人材マネジメントは、企業が新しい戦略を構築し、長期的に競争力を維持するための基礎的な力で、特定の戦略に依存しない組織能力

を高めることに貢献・支援を行い、そのことによって経営に資すると考える。その組織能力の代表で重要なものが、人材マネジメント制度の柔軟性と人々のコンピテンシーや行動自体に存在している柔軟性を含む変革を起こす力や組織が変革する能力で、人材マネジメントがそこに貢献する部分は大きい。そして、人材マネジメントでは、「ヒトの視点－経営の視点」と「長期的目標－短期的目標」という2つに軸を交差させた4つのタイプの提供価値・目標（デリバラブル）を同時に、バランスを考えながら、ステークホルダーに提供していかなければならない。

○ <これからの研究方向> これからの人材マネジメントにとって重要な4つの提供価値・目的（デリバラブル）として、①「成果による戦略達成への貢献を高める」（経営の視点・短期的目標）、②「戦略を構築する能力を獲得、その能力を向上する」（企業の視点・長期的目標）、③「公平で、情報開示とに基づいた評価と処遇を提供する」（個人の視点・短期的目標）、④「キャリアを通じた人間としての発達を支援する」（個人の視点・長期的目標）、をあげることができる。来年度の研究において、人材マネジメントのどういう価値・目的を、企業と働く人に提供しているのかという視点から考えることが可能だろう。例えば、成果主義や早期選抜などの新しい経営視点の人材マネジメントの方法が、働く人にどういうインパクトを与え、さらにそれが長期的にみて、どう企業の業績に反映されるのか、などの視点からの研究である。

第1表 これからの人材マネジメントにとって重要な4つの目標

	短期的目標	長期的目標
経営の視点	成果による戦略達成への貢献を高める	戦略を構築する能力を獲得、その能力を向上する
個人の視点	公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する	キャリアを通じた人間としての発達を支援する

3 成果主義の内容と影響 —第2章—

○ <「能力」・「業績」・「成果」概念の整理> これらの概念をめぐっては様々な議論があるが、日本企業の人的資源管理の観点からみると、①職能資格制度のように職務遂行能力を評価の指標とするシステム、②短期の仕事の業績（成果）を評価の指標とするシステム（MBH=Merit Based HRM）、この2つを分けて考えてみる必要がある。「業績」概念の中から「能力」概念を取り除くことで初めて MBH の及ぼす諸影響が観察可能になるからで

ある。MBH 的な人的資源管理が進んでいるだろうと巷間言われているアメリカの人的資源管理システムをみると、必ずしも業績（成果）一辺倒ではなくて、職務遂行能力やコンピテンシーなどそれ以外についても評価するなど、通説と現実との間に乖離が生じている。そうであるにも関わらず、80 年代以降にアメリカのホワイトカラーの人的資源管理が成果主義の色合いを強める中で、それが極端に誇張される形で 90 年代以降、日本に入ってきた可能性があると言えるだろう。

○ <日本企業における MBH の展開> 92 年における富士通における MBH の導入が成果主義人事の先駆けと言われている。日本企業においても賃金への個人業績の反映、同一年齢内賃金格差、年俸制の導入などの MBH が、90 年代以降進展してきている。しかし、基本給の決定要素で「年齢・勤続」や「学歴」などの項目のウエイトは減少しているものの、「職務遂行能力」を重視する企業も多く、ここでは短期の成果のみが重視されているのではなく、「能力」と「業績」の 2 つの項目を重視する HRM を展開している現実がある。MBH の核をなすとも思われている年俸制は、当初は管理職層を対象として急速に普及したが、短期の成果にリンクした賃金額変動も可能なので非管理職層まで拡大していった。また、成果主義の導入についての従業員の評価では、①評価システムの公正さへの不安、②自分の職務の特性の成果主義へのなじみにくさ、③変動給化による生活への不安、がある。さらに、成果主義は労働条件決定の個別化なども進めることになるので、労働組合にも新たな対応をせまっている。

○ <これからの研究課題> 富士通の MBH の変遷にみられるように、近年、日本企業において MBH に対する見直しの動きがでてきている。本来、プロセスを問わず、結果のみを重視する点こそが MBH の「強み」、「武器」とも考えられていたが、実際の運用のなかでプロセス重視やコンピタンス概念の導入など、「成果主義のマイルド化」という見直しが起きはじめている。また、コーン（1993）は既存の実証的研究を例としてとりあげ、業績給の問題点として、①報酬が組織全体の業績にプラス影響を及ぼすことが確認できない、②金銭的インセンティブの限界、③プロセスの軽視、④高い目標への挑戦やリスクの回避、などがあることを指摘している。これから、成果主義が企業で働く労働者の貢献を最大化し、その結果企業業績の向上に寄与することになるのかをもっと検証する必要がある。また、成果主義が労働者のモラルや生産性、これまでの人的資源管理にあった生活保障的機能に与える影響、これらの問題についても実証的研究はほとんどないので、その調査が必要である。

4 パートタイマーの基幹化 — 第3章 —

○ <基幹化の進展> 雇用形態多様化が進展する中、正社員以外で最大多数を占めるパー

トタイマーの拡大が止まらない。それは人材マネジメントの1つの重要な領域になっている。パートタイマーの基幹労働力化（以下、「基幹化」と記す）を量と質の両面から検討した。量的な側面からみた基幹化はパートタイマーに任せられる仕事が豊富であったこと、企業の主体的なパート活用努力などによって進められた。また主婦、学生、フリーターなど異質なパート集団を組合せ活用することも同時に進展している。質的な側面からみた基幹化は、職場におけるパートタイマーの仕事内容や能力が向上し正社員のそれに接近していることを指すが、それは様々な産業や職場でパートタイマーの仕事内容や能力が高まってきていること、また、それが勤続年数の増加にともなって進展してきていることから確認できる。そして、質的な基幹化に対する企業の意欲は旺盛であり、これからもこの動きは継続すると予想できる。

○ <パートタイマーの人材マネジメント> 基幹化によってパートタイマーの人材マネジメントが企業業績にとっても重要な問題となる。1つは基幹化をどのように形成するかという問題で、量的基幹化については企業（職場）レベルでは、正社員とパートタイマーの急激な代替という形では進んでおらず、むしろ、両者が補完的關係を維持しており、それだけ問題発生は少なく、これからも一層進むとみられる。一方、質の基幹化については、権限の付与や小集団活動への参加など、パート個人と職場集団の双方から進められているが、それが必ずしもパートタイマーの職務態度を改善するとは限らず、また正社員の職務態度も否定的に変化する危惧もあわせてもっている。量と質の基幹化の組み合わせは職場によっても多様であり、その最適な組み合わせはなお不明である。もう1つはインセンティブの問題で、主に質的な基幹化と関連している。パートタイマーの能力向上に対応した個別的賃金管理への移行はみられるが、それはパートタイマー内部での格差によって基幹化を促しているのであって、正社員との賃金格差という重要な問題は残されたままである。今後の一層の基幹化には、正社員とパートタイマーの処遇の均衡度を高める他はない。両者の報酬制度の統合もその一例であるが、ほとんど普及していない。仕事の内容やキャリアの実態に即した働き方の多様化に対応した適切な雇用区分設定は欠かせないし、その雇用区分間の異動促進も均衡処遇実現には有効である。

○ <これからの研究課題> 第1に、パートタイマーの基幹化は本当に今後も一層進展するのであろうか。量と質の基幹化の組み合わせはいかなる理由で形成されるのであろうか。第2に、パートタイマーの基幹化を促進するために、従来の賃金制度をどこまで変えていくのか。その際に、正社員の処遇制度との均衡度はどこまで高めるのか。第3に、パートタイマーが企業の求める基幹化にどこまで応じるのかという問題がある。第4は、パートタイマーの基幹化の進展がもたらす可能性がある職場の諸問題を識別した上で、企業がそれらを回避する

ための方策は何かという点である。その際、職場でパートタイマーの基幹化の波にさらされている正社員の動向も視野に入れる必要がある。以上の諸課題が検証されることで、パートタイマーの人材マネジメントがさらに解明されると考えられる。

5 HRM改革とガバナンス改革 —第4章—

○ <2つの企業システム改革> マクロの経済システム改革を「規制改革」として集約するならば、ミクロの企業システム改革は「競争力の構築」に集約することができる。新たな競争力構築あるいは再構築が日本の企業システムの喫緊の課題となって、90年代を通じて日本的経営と呼ばれた既存のHRM（人事処遇制度）変革と「株主重視」のガバナンス（企業統治）改革、この2つの企業システム改革が進行した。

○ <柔軟性の追求> 競争力の構築には、外部環境の変化に対して柔軟に対応できる企業システムの構築が課題で、HRM改革も「柔軟性」に集約される。それには、①「数量的柔軟性」、②「金銭的柔軟性」、③「機能的柔軟性」の3つの概念があり（Atkinson1987, Morishima1995）、①は有期雇用や一時的雇用の拡大、雇用調整の拡大や迅速化、②は成果主義賃金の導入、③は市場と技術の変化に対する従業員の対応力や組織としての対応力を意味している。企業の競争力は③の機能的柔軟性にあるといえる。しかし、HRM改革として現実に進行するのは、①と②で、これがガバナンス改革の要求となる。①と②の柔軟性と③の柔軟性が両立し、あるいは相互に補完しあう条件は何かを問うことが真のHRM改革となる。しかし、③の機能的柔軟性を実現したのがいわゆる日本的経営としてのHRMであり、それが長期雇用と職能賃金であったが、それがコスト増大とパフォーマンス低下に陥り、経営者に対する成果主義の規律とインセンティブを強めることがガバナンスの改革となった。経営者は従業員に対して成果主義の規律とインセンティブを強めることが必然となり、これがHRM改革となった。かくしてガバナンス改革とHRM改革は成果主義において一致する。問題は、果たしてそれによって企業の競争力が構築されることになるのかである。

○ <日本企業は漸進的変化> 現実の成果主義はインセンティブの面でも規律の面でも抑制されたものである。日本企業の成果給の導入は、雇用継続を否定するわけではなく、その継続を前提として導入する。つまり、個々のレベルでの仕事の成果の達成が企業業績の回復となり、これによって雇用継続が可能となるという前提で導入されている。日本企業においては、内部労働市場の雇用システムの中に成果主義を導入することが意図されている。「企業の境界内部のキャリア」を前提としている。ゆえに現実には、職能給の賃金をベースとした上で、それに付着した年功的要素を縮小あるいは廃止し、それに成果給の賃金に置き換える

ことがされている。現実の HRM 改革はあくまで「漸進的変化」である。能力の発揮のための規律とインセンティブとして、成果主義賃金が導入され、その上で、雇用の非正規化という形で、そして成果給の導入という形で、数量的柔軟性と金銭的柔軟性が追求されている。

○ <自律的ガバナンスと「危機の共有」> 日本企業に関しては、株主圧力や資本のコントロールを通じたガバナンスよりも、いわば「自律的ガバナンス」が作用してきたことがいわれている。いわゆる「勝ち組」あるいは「優秀企業」と評価される日本企業で観察されるのは、アメリカ企業の意味での株主コントロールのガバナンスではない（新原 2003）。経営者と従業員の間で「危機の共有」をはかり、そこから競争力の構築を共通の目標とする企業である。しかし、自律的ガバナンスの作用が何らかの理由で低下するなら、その「自律的」な回復は困難となる。この意味で、自律的ガバナンスに代わるメカニズムが必要となり、それが株主圧力や負債圧力を通じたガバナンスであるといえる。危機の意識を高め、従業員の規律を高めるためには、経営に対する信頼がなければならぬ。既存の日本的経営では従業員に対しては、雇用の意味でも賃金の意味でも安全が与えられてきた。それが雇用の継続であり、職能給の賃金であった。すると、従業員が必ずしも経営に対して発言する存在ではなかったことも当然となる。しかしこの意味での安全が取り外されようとしている。とりわけ成果給は賃金の変動リスクを個人に被せるものであり、そのリスクは仕事に向かう個人の責任とされる。もしそうであるなら、この意味でのリスクに対して発言のメカニズムが必要とされる。それは仕事の配置に対する発言や、業績評価の結果に対する発言や、能力開発の機会に対する発言など、要するに HRM に対する従業員の発言となることが予想される。このような発言のメカニズムが従業員にとってのガバナンス改革となる。こうした既存のルール変更を、企業の競争力の構築につなげるためには、経営側が意図する効率性の条件を満たすとともに、従業員側にも受け入れられるという履行可能性の条件を満たす必要がある。

○ <アメリカの企業> ガバナンスの問題は2つある。1つは所有と経営の分離から、経営者の経営規律の低下に対して株主がどのようにガバナンスするかという問題、そしてもう1つは株主の短期的期待に対して長期的視野での経営をどのように守るかという問題である。一般に前者がガバナンスの問題とされる。しかし、前者の意味でのガバナンスが確立されたというアメリカ企業において問われるのは後者の意味でのガバナンスの問題である。もし完全な成果主義が成立するとすれば、それはアメリカにおいてもいわゆる「プロフェッショナル・ファーム」と呼ばれる分野において成立するに過ぎない。その分野は、非公開会社として所有と経営が結合しており、そこではガバナンスの問題は生まれぬ。この意味でアメリカ企業をモデルとした「株主重視」ガバナンス改革にそれほど意味があるわけではない。「プロフェッショナル・ファーム」では業績においてアップがなければアウトすなわち解雇が待

ちうけている。それは確かに数量的柔軟性と金銭的柔軟性のルールから成り立っている。ただし、その柔軟性は、個人にとってはリスクを意味している。と同時に、このリスクを分散あるいは吸収する装置として、プロフェッショナルとしての雇用システムの確立がある。すなわち、MBA に代表されるような教育資格を技能資格や職業資格とし、これによって当該の分野での入職と移動可能性を保証する。このような雇用システムが「企業の境界を超えたキャリア (boundaryless carrer)」として概念化されている (Arthur and Rousseau1996)。ただし、そこには「境界」がまったく存在しないわけではない。シリコンバレーの IT 技術者やウォール街の金融専門家やハリウッドのメディア関係者というように、それぞれの「地域 (コミュニティ)」が境界となる。そこにあるのはプロフェッショナルとしての教育や職歴や価値観を共有した人的なネットワークというものであり、これらの装置が転職情報を媒介し、数量的柔軟性と金銭的柔軟性のリスクを吸収する。そこでは企業の境界を超えた機能的柔軟性の組織化が競争優位のシステムとなり、日本企業はこの点で競争劣位の状態にある、といった見方も有力である。

報告書本体の目次

第Ⅰ部 概要

第Ⅱ部 本論

第1章 「経営に資する人材マネジメント」をどう考えるか

第1節 はじめに

第2節 戦略と HRM の連動を考える

第3節 人材マネジメントを考える枠組み

第4節 人材マネジメントがダイナミックフィットをつくる

第5節 まとめ

第2章 成果主義に関する論点整理

第1節 いわゆる成果主義・業績主義とは何か

第2節 能力開発主義から成果主義（MBH）へー 90年代以降の MBH 登場までの経緯ー

第3節 成果主義の構成要素

第4節 成果主義の弊害

第5節 今後の課題

第3章 パートタイマーの人材マネジメント

第1節 はじめに

第2節 職場の基幹化

第3節 人材マネジメントの変容

第4節 要約と結論

第4章 HRM 改革とガバナンス改革：制度的補完性の観点から

第1節 何が問われているのか

第2節 二つの企業システム改革

第3節 雇用のルール

第4節 柔軟性の追求

第5節 漸進的変化

第6節 競争力のための HRM 改革とガバナンス改革

労働政策研究報告書 No.7 サマリー
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

発行年月日 2004年5月31日
発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
URL <http://www.jil.go.jp/>
編集 研究調整部 研究調整課 TEL 03-5991-5104

*本誌は労働政策研究報告書のサマリーです。
労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。刊行される報告書（有料）
の購入を希望する方は下記にご連絡下さい。

連絡先：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丁目8番23号
TEL 03-5903-6263



The Japan Institute for Labour Policy and Training