

## 第 部 分析編

## 序章 本報告書の研究上の位置づけ

### 1. 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総合的分析」とは

この（労働政策研究）報告書は、独立行政法人労働政策研究・研修機構の中期目標の一つである、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関する研究」の一環として実施された、企業に対するアンケート調査「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」の結果を題材に執筆されている。

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関する研究」では、ガバナンス構造や経営戦略の変化に伴う人材マネジメントの仕組みの変化の実態並びにそうした変化が、企業業績や生産性にどのような影響を与えているのかを明らかにすることを主な目的としている。

ここで、この研究を進める背景となっている状況を振り返ってみよう。1990年代以降、バブル経済の崩壊と、その後の長期不況、金融危機などの環境変化を背景として、それまで長期雇用、年功序列等を核として成立してきた日本的雇用慣行が急速に失われつつある。具体的には、第一に、非正社員化の拡大や労働力の外部化がある。パートタイマーやアルバイト、契約社員など契約期間に限りのある社員の増加や、派遣社員や業務委託による労働力の外部化などが急速に進んでいる。正社員の人件費の削減を目的としたいいわゆる“雇用のポートフォリオ”が企業の人材マネジメント上の重大な関心事となっている。

第二に、働いた仕事の成果が評価や処遇の対象となる、成果主義人事制度の普及がある。成果主義の普及の背景には、いくつかの要因があることは、本稿でも検討されているが、大きく社会の構造的な要因としては、団塊の世代が50代半ばを迎えたことに伴い、従業員の年齢構成の高齢化によって、多くの企業では人件費の経営に与える圧力が急速に増大したことがあげられる。従来勤続年数を基本とした処遇制度である年功賃金制度が限界を迎えており、それに替わる人事制度が模索されるようになった。また、大きく労働市場の変化をみると、労働力の流動化が進み、市場志向の賃金が検討されはじめるなど、従来の対内的（社内的）平等の礎であった年功主義に揺らぎが生じ始めており、労働者個人によって賃金や賃金決定ルールが異なるという“個別化”が進んでいる。

第三に、1990年代後半から、企業統治（コーポレート・ガバナンス）の構造が変化し、メインバンクの強い支配を受けていた体制から、株主重視の経営へと移行しつつあると言われている。いわゆるアメリカ型のガバナンス構造への移行が検討課題となっている。メインバンク支配の下では、長期的な視点から経営判断がなされたため、人材の内部育成や長期雇用といった従来の日本的雇用慣行と呼ばれるものの根幹をなす、人材マネジメント上の施策が、行いやすいという特徴があった。人材マネジメントとコーポレート・ガバナンスの関係は、すでにメインバンク支配のもとでも大きな関係性を持っていたといえる。だが、株主の利益

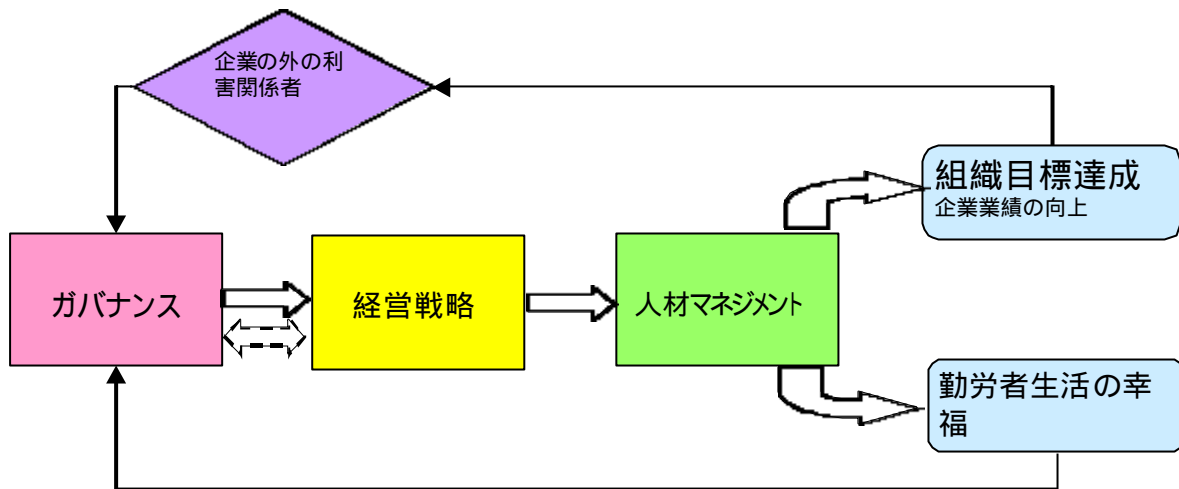
がより重視されるようになると、短期的に収益を上げ、株主に利益を還元することが優先度の極めて高い課題となってくる。会社は、株主だけのものではない、しかし、従業員の専有物でもないという当たり前の事実が浮かび上がってきた。そうすると、従業員の雇用保証を通じた人材の内部育成から、付加価値が高く、即戦力となる人材の外部労働市場からの獲得へと人材確保戦略も変化せざるを得ない。人件費管理も、企業業績の変動にリンクした“変動費化”や成果主義化が目指されたりするようになる。経営上の責任の一端を従業員にも負わせることで、リスクを分散させる動きが株主側から要請される。つまり、ガバナンス構造の変化は、予想する以上の大きな現実の影響を人材マネジメントの領域に及ぼしていると言える。にもかかわらず、残念ながら、コーポレート・ガバナンスについての研究が労働研究の中で真正面から取り組まれたことは、ほとんどない。

第四に、他社との競争で優位に立つために、企業は変化への対応をこれまで以上に迅速に求められるようになってきている。市場、技術、ライバル企業の戦略の変化などの各種事業環境の変化に迅速に対応できなければ、企業は競争優位を築くどころか、生存すること自体も危うくなってきている。環境の目まぐるしい変化の結果、企業戦略を追求する上で求められる人材像も変化せざるを得ない。長期間モデルチェンジしない製品やサービスを売っていた時代とは異なり、変化が目まぐるしい製品の製造やサービスの供給に必要なスキルを持った人材を確保する必要がある。そうなってくると、人材の内部育成にも限界が生じる可能性が高い。特に、IT技術革新等の急速な技術の変化に対応するためには、即戦力で付加価値の高い外部人材の確保は多くの企業にとっての優先課題となっている。これらの業界では、雇用の流動化や職種別賃金、成果主義などの新しい人材マネジメント上の取り組みが盛んに行われるようになった。すなわち、人材マネジメントの変化の背景には激変する環境に対応しようとする企業の経営戦略があると言える。

これまで、労働とコーポレート・ガバナンスや、経営戦略の問題は、別個の問題として扱われてくることが多かった。しかし、現実にはこれらの別個と思われた問題は密接な関係を持ち、こうした相互の問題の関係性を前提にしなければ、議論することに意味はなくなってきた。研究スタイルとして、労働問題という領域だけに閉じこめることは、問題の本質を見失いかねない危険なアプローチであるとすら言えるだろう。そこで我々は第0-1-1図のような図式を描いて、本プロジェクト研究に取り組むことにした。

従来、人材マネジメントの研究は、その領域を人材マネジメントの各パーツである、たとえば、採用、配置、異動、昇進、賃金、就業形態、能力開発などに焦点を当てて、個別に研究されてきた。これに対して、我々は人材マネジメントと経営戦略の関わりやコーポレート・ガバナンスと経営戦略、そして人材マネジメントとの関わりに着目するという俯瞰的観点から、アプローチを行う。この点が我々の研究課題における既存の研究との差別化のポイントである。

第0 - 1 - 1図 本プロジェクト研究で明らかにしたい事項の全体像



さらに、本プロジェクト研究では、同図の人材マネジメントがもたらす二つの結果としての 組織目標達成（企業業績の向上）と 勤労者生活の幸福に注目した。人材マネジメントが、単に企業が営利を追求するための道具ではなく、同時に企業で働く労働者の生活をも豊かにするという、双方にとって良い関係、“win-winの関係”をもたらす道具でもあるという一つの可能性を探ろうというのがこのプロジェクト研究の根底にある問題意識である。こうした人材マネジメントのもたらす結果についてD.Ulrich（1997）や守島（2004）では、人事部門が何ができるか（doable）ではなくて、どのような価値や結果をもたせられるか（deliverable、以下“デリバラブル”と表記）で人事部門の活動を考えなくてはならないと主張する。Ulrichは、デリバラブルとして、戦略の達成、生産性の高い組織の仕組みの構築、従業員のコミットメントとコンピテンシーの向上、組織の変革の実現の4つを提案している。本プロジェクトでは、守島（2004）の考え方を元に、第0 - 1 - 2図のように人材マネジメントのデリバラブルを考えた。短期的な企業業績の向上（同時に短期的に生産性の高い仕組みを築く） 長期的な戦略の達成（同時に変化への適応力を向上させる）

従業員のスキル、知識の向上 - 結果としての組織能力の向上、従業員のコミットメントと幸福の4つである。こうした4つのデリバラブルがもたらされるためには、人材マネジメント上の施策として、それぞれに対応したアクションが求められる。例えば、短期的な企業業績の向上のための、人材マネジメントのアクションとして、Aの「事業戦略を実現するために必要な人材マネジメント施策」がある。具体的には、企業が特定の分野に資源を集中することによって、業績を上げようとした時や、新規分野に参入する時など、社内の人材のみで、そうした事業を遂行するのに問題がある場合には、必要な人材を外部労働市場から確保するといったアクションをとることがこれに該当するだろう。

また、長期的な戦略を達成するために必要とされる、Bの「長期的に経営戦略を実現するために必要な人材マネジメント施策」としては、具体的には、製造業の企業が高品質な製

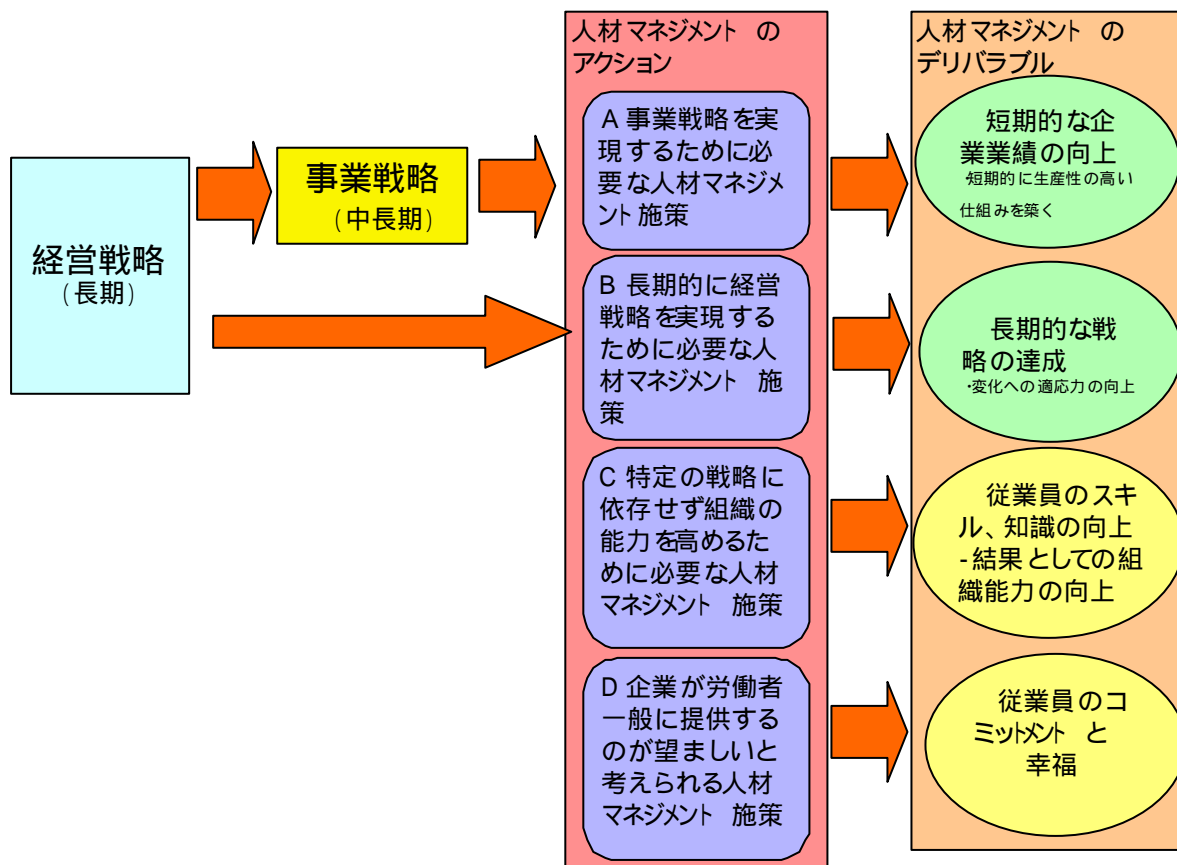
品を作ることによって他社との差別化を図りたいという戦略を持った時に、企業内で高度な熟練技能を持つ技能者を養成することなどがこれにあたるだろう。

の従業員のスキル、知識の向上とその結果として組織能力を向上させるためには、Cの「特定の戦略に依存せず組織の能力を高めるために必要な人材マネジメント施策」があり、具体的には、従業員の教育訓練、能力開発を行うといったアクションがこれに該当する。

の従業員のコミットメントを高めたり、従業員に幸福をもたらすといったデリバラブルのためには、Dの「企業が労働者一般に提供するのが望ましいと考えられる人材マネジメント施策」が必要になる。例えば、第一に、長期安定雇用は、労働者の生活水準を安定させるために必要な人材マネジメント施策である。第二に、労働条件を労働者が働きやすいものとなるように配慮することである。これらは、労働者の肉体や精神への労働負荷の調整の他、家庭生活との両立という観点から実施されるものである。第三に、やりがいのある仕事や、仕事を通じた人間的成長が期待できるような配慮であり、これらの配慮は従業員のコミットメントを高めるものと思われる。

以上のような人材マネジメントのデリバラブルが導き出される条件とは何かについて常に留意しつつプロジェクト研究を進めることにした。

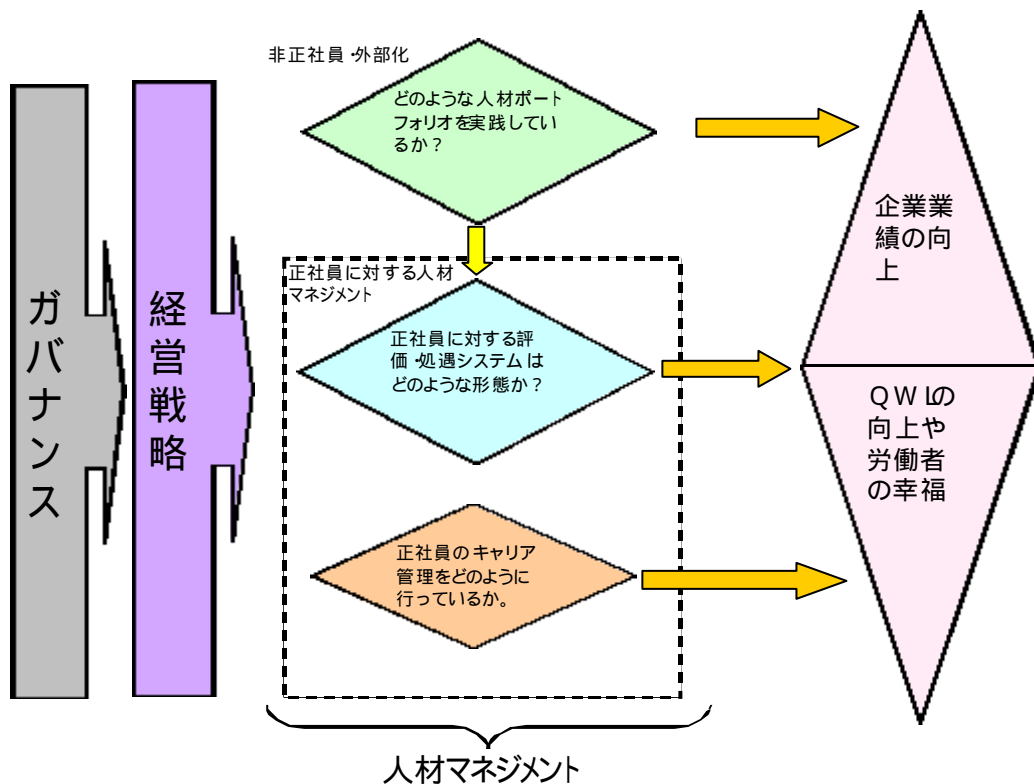
第0 - 1 - 2図 人材マネジメントのデリバラブル



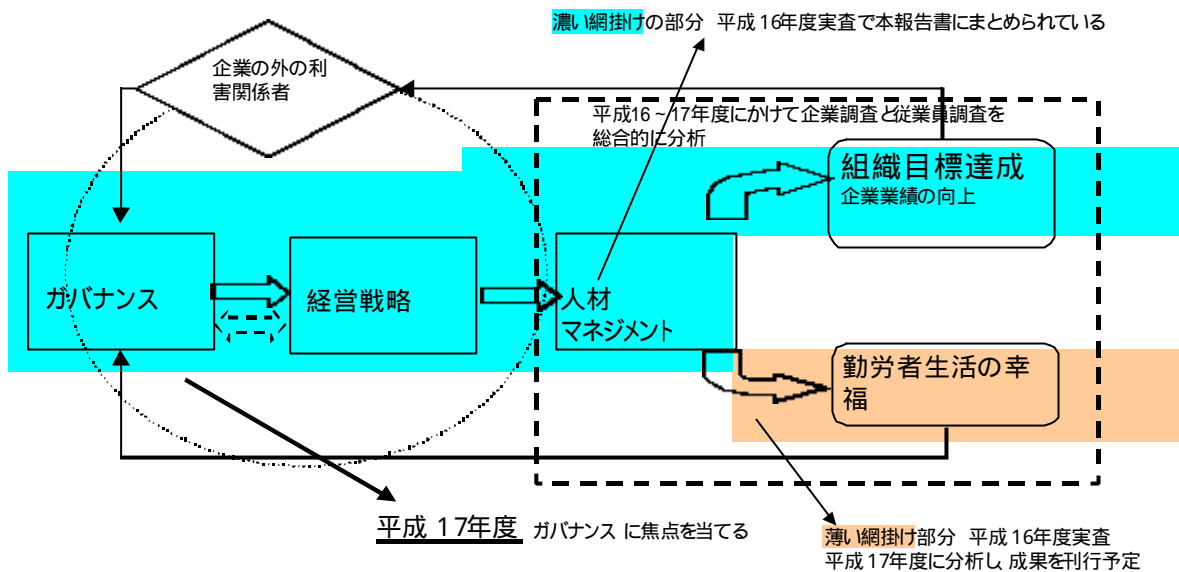
以上のような問題意識に立って、調査の設計を行った。2004年度に実施した企業に対するアンケート調査（本報告書が研究成果物に該当する）と従業員に対するアンケート調査（2005年度に研究成果として取り纏める予定）の核心部分のイメージは第0-1-3図の通りである。調査の設計上は、人材マネジメント施策を大きく二つに分け、正社員のマネジメントとして、評価と処遇システムとキャリア管理に注目した。また、最近脚光を浴びているパート・アルバイト社員の活用や派遣、請負などの外部労働力の活用に関わる施策として、どのような人材ポートフォリオを実践しているかに注目した。なお、本報告書で分析対象となった企業に対するアンケート調査の調査票は、巻末に付録として掲載されているので、詳細はそちらを参照して欲しい。

本報告書では、プロジェクト研究の作業計画（第0-1-4図）のうち、濃い網掛け部分のガバナンス、経営戦略、人材マネジメント、組織目標の達成（企業業績の向上）に注目した企業アンケート調査「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」を題材にした分析結果が取り纏められている。また、2005年度においては、既の実施した従業員に対するアンケート調査の結果を分析することに加えて、今回の企業調査に企業財務データを結合したデータを使って、企業業績との関係や企業の人材マネジメントが労働者に具体的にどのような影響を与えているかについての分析を行う。また、アンケート調査になじみにくいガバナンス構造の実態の把握について、聞き取り調査等を行う予定である。

第0-1-3図 調査票の核心部分のイメージ



第0 - 1 - 4図 プロジェクト研究の実施計画



参考文献

D.Ulrich (1997) 『MBAの人材戦略 HUMAN RESOURCE CHAMPIONS』日本能率協会マネジメントセンター。  
 Ulrich, David, Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results . Harvard Business School Pr. 1997 .  
 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社。

2 . 本報告書の構成

以上の計画にもとづき、本報告書は以下の構成で執筆分担した。まず、本論にあたる第部分分析編序章では、本報告書のプロジェクト研究の中での位置づけと、本報告書のねらいについて概説を行っている。第 部第1章「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」の概要は、「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」の結果についての全般的な紹介を行い、続く各論の分析の前提条件についての解題的な役割を果たしている。第 部第2章コーポレート・ガバナンスの変化と人材マネジメント：日本企業の変化と多様性では、ガバナンス構造とHRMの変化についての分析結果を基に、日本の企業システムの分化の実態と成果主義が機能するために必要な条件についての指摘を行っている。第 部第3章人材育成、成果主義、そして組織の活力では、企業の競争力の源泉、そして組織の活力の源としての「職場の元気」に着目し、成果主義や人材育成、労使コミュニケーション等がどのような役割や機能を担っているかについて分析を行っている。第 部第4章成果主義の実態では、調査対象となった企業の成果主義の実態を分析し、形を変えて広まりつつある“新しい成果主

義”への移行を指摘している。第 部第5章外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメントでは、人材ポートフォリオの実態ならびに外部人材の活用と企業の経営や人材マネジメントがどのような関係にあるのかについての分析を行っている。以上を総括する形で第 部本報告書の概要では、報告書全体の要約を行った。

### 3. 調査の方法 - 「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」

「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」は、以下の方法で実施した。

調査対象地域 - 日本国全域

調査対象企業の抽出条件 - 日本標準産業分類の全産業・中分類から鉱業、農林漁業、協同組合、医療、宗教、教育、社会保険・福祉、学術研究機関、政・経・文化団体を除いた産業を主業とする企業で、なおかつ従業員数200人以上の企業の全数にあたる18,000社を母集団と設定した。このうち、従業員数の多い順に、11,865社を抽出した。抽出した企業には、(独)労働政策研究・研修機構が実施中のモニター調査「ビジネスレーパーモニター調査」の対象企業で従業員数200人以上の103社全てを含んでいる。

調査の回答者 - 人事部長宛に回答を依頼した。

調査対象企業抽出のための台帳 - 民間の信用調査機関(株)東京商工リサーチの保有する企業台帳。

調査実施時期 - 平成16年10月15日～12月24日

有効回収 1278票の有効回収を得た。有効回収率は10.8%である。ただし、本報告書で使用するデータは、平成16年11月30日までに到着した調査票である1214票である。

第0-3-1図 調査対象企業を正社員数別にみた業種の分布状況

	建設業	一般機械器具製造業	電気機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	精密機械器具製造業	2～5以外の製造業	電気・ガス・熱供給水道	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他	不明	件数
300人未満	4.5	3.8	6.1	4.5	1.3	16.9	0.2	4.7	11.7	16.6	3.8	1.3	1.3	21.8	1.1	0.2	445
300～500人未満	9.5	3.7	7.2	5.4	2.6	16.3	0.0	6.0	8.9	16.9	7.2	0.9	1.4	12.9	0.9	0.3	349
500～1000人未満	8.2	4.3	6.9	3.5	0.4	16.5	0.4	7.4	8.7	16.9	10.0	0.0	0.9	14.7	1.3	0.0	231
1000～3000人未満	9.6	2.6	7.0	5.3	3.5	16.7	0.0	7.0	8.8	18.4	6.1	0.9	1.8	12.3	0.0	0.0	114
3000人以上	11.1	0.0	16.7	5.6	2.8	27.8	2.8	5.6	2.8	8.3	2.8	0.0	2.8	11.1	0.0	0.0	36
不明	0.0	0.0	7.7	0.0	2.6	17.9	0.0	0.0	15.4	7.7	10.3	2.6	0.0	30.8	0.0	5.1	39
合計	7.2	3.5	7.0	4.5	1.8	17.0	0.2	5.7	9.9	16.4	6.3	0.9	1.3	17.0	0.9	0.3	1214



## 第1章 『企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査』の概要

はじめに

本章では、今回実施した調査（以下、本調査と略記する）が、全体としてはどういった結果となっているのかを素描する。こうしたデッサンを踏まえた上で、後続の章では、論点を絞り、詳細な検討を加える。

われわれのプロジェクトの最終的な目的は、むろん、わが国企業の人的資源管理システムが、全体としてどのように変化しつつあるのかを検討することにある。そうした極めて大きな課題に対して、今回はその第一歩として、人的資源管理を企業側から見た場合、どういった姿となっているのかを明らかにしようとするものである。そして、本調査に続く従業員調査によって、従業員側から見た人的資源管理の様相を描き出し、それらの結果を突き合わせることによって、最終的な課題に迫ろうとするものである。その意味で、今回の調査は、そうした大きな課題解明の第一歩としての意味を持っている。

さらに、われわれの調査は、その対象の範囲が広いことに大きな意味を持つ。後でも述べるように、これまで「わが国の人的資源管理を解明する」ために行われてきた調査は、その対象が、ややもすれば比較的規模の大きな企業に限られてきた。特に、成果主義をテーマとした調査では、そうした事例が多く見られる。上場企業を対象とした社会経済生産性本部による一連の調査は、その典型例である。これに対して、本調査は、いわゆる中堅規模企業も含み、より広範な企業を対象として取り上げている。200人という規模の下限は、わが国企業の全体像を考えれば、決して小さな規模ではない。しかしながら、これまで企図された一連の調査対象を考えれば、そうした巨大規模企業における人的資源管理の様相も明らかにすることはむろん大切ではあるが、わが国企業の大多数を占める、活発な経済活動を継続している、中堅規模企業の実態を明らかにすることは、それと同等かそれ以上に重要であるとわれわれは考えている。

プロジェクト全体の課題は、「日本的雇用慣行の変化」として、長きにわたり取り上げられてきたテーマに通ずるものであることは、言うまでもない。ただ、こうした用語を使用する場合には、稲上（1987）や、高梨編（1994）、小野（1997）などに言及するまでもなく、「日本的雇用慣行」の含意から検討し、その上で、現在、どの部分がどのように変わっているのか否かを明らかにする膨大な作業が必要となる。さらには、稲上（1987）が注意深く指摘しているように、理念型としての雇用慣行を描くことは可能であっても、極めて多様性の高い状況のすべてを描き出すことは、それだけで気の遠くなるような検討作業を必要とする。紙幅の関係からそうした含意の検討を詳細に行う余裕もなく、そうした研究段階にもないため、それは別の機会に譲りたい。そうした大きな課題は、企業から見た本調査結果と、現在、データ解析作業中の従業員調査結果とを総合してはじめて暫定的な検討を加えることができ

るはずである。ここではまず、今回得ることのできたデータ全体から大 みにどういった傾向性を読みとることができるのかに焦点を絞る。

本章の趣旨は、本調査の概要を明らかにすることにあり、こうした結果の輪郭をより明確にするために、可能である場合には、これまでの既存調査の結果と比較対照を試みる。

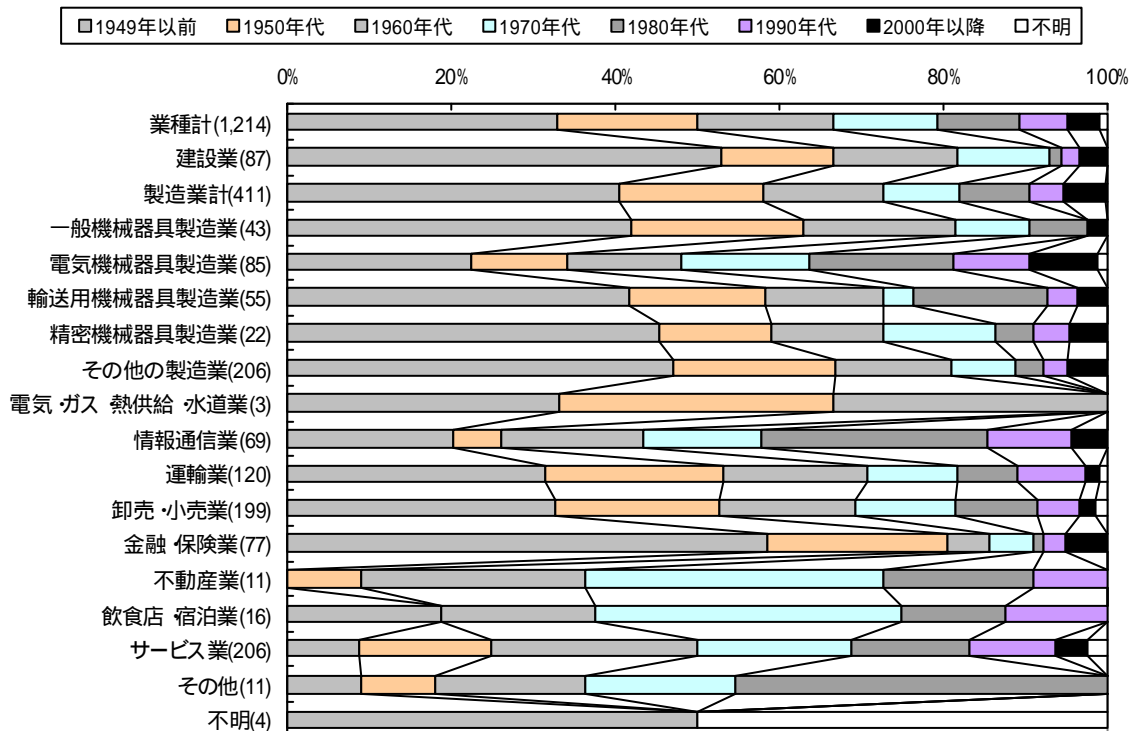
## 第1節 回答企業概要

まず最初に、回答企業のプロフィールを、基本的には調査票の質問項目順に概観する。

### (1) 設立年代

設立年代を見たのが、第1-1-1図である。そこに見るように、本調査の回答企業は比較的歴史のある企業が多い。1950年代までに設立された企業で、ほぼ半数を占めており、その平均は、1956.8年である。それを業種別に見ると、金融・保険業、建設業、電気機械器具を除く製造業で、歴史のある企業がより多いことがわかる。これと対照的なのが、飲食店・宿泊業、情報通信業である。特に、情報通信業では、1980年代以降設立企業が4割を超える水準にある。

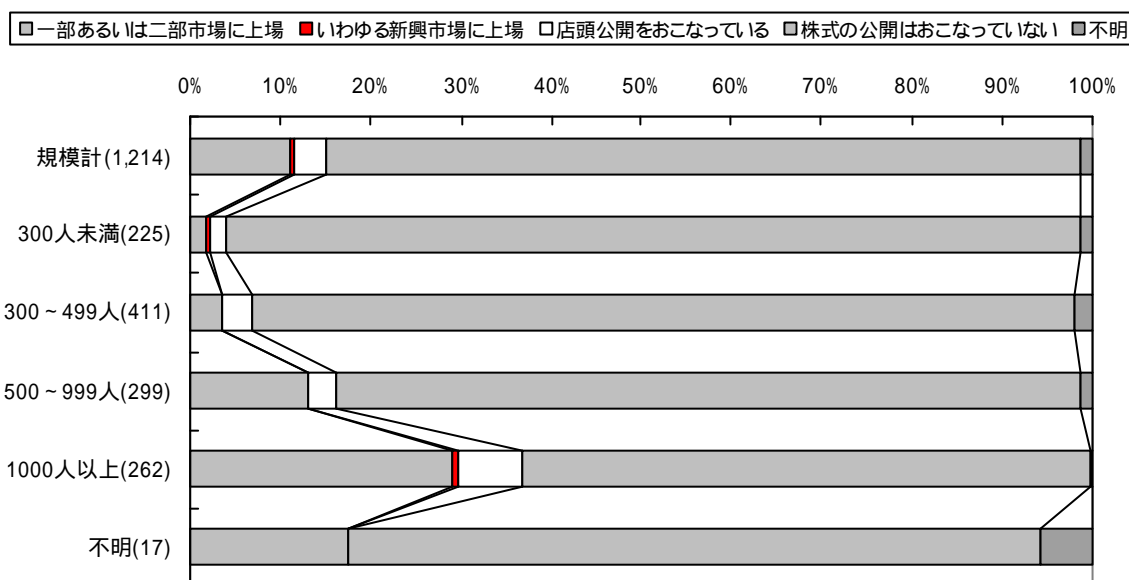
第1-1-1図 設立年代



## (2) 株式公開

株式に関しては、80%を超える大多数の企業が公開を行っていない。むしろ、これは企業規模により、若干の差異が見られる。企業規模が大きくなるに従って、株式を公開する比率が高まっているが、もっとも公開比率が高い1000人以上規模企業でも、その約2/3は公開していない。逆に、300人未満企業では、株式公開をしている企業が4%と、ごくわずかである（第1-1-2図参照）。

第1-1-2図 株式公開

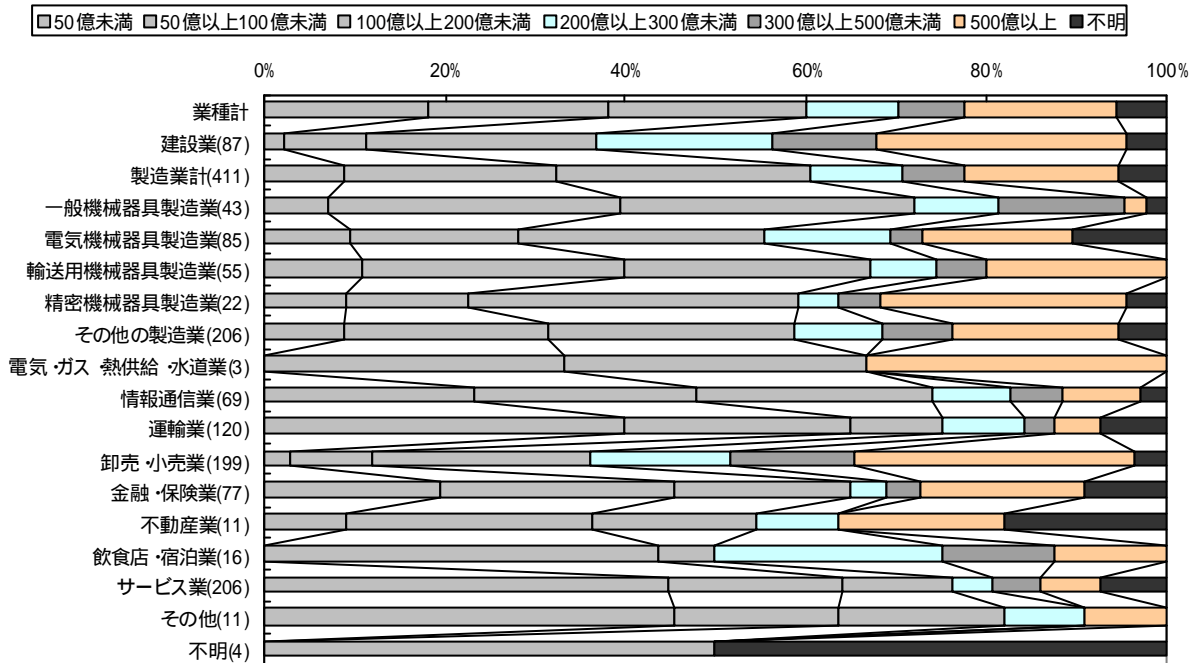


## (3) 年間売上高と経常利益

年間売上高を見ると、サンプル全体の平均では、約728.3億円となっている。業種ごとに状況は相当異なる。平均で1,000億円を超えるのは、4業種であり、高い方から、「電気・ガス・熱供給・水道業」(3,434億円)、「輸送用機械器具製造業」(2,358億円)、「電気機械器具製造業」(1,580億円)、「金融・保険業」(1,401億円)である。逆に低いほうから見ると、「その他」を除いて、「一般機械器具製造業」(191億円)、「サービス業」(251億円)、「運輸業」(261億円)、「情報通信業」(282億円)、「不動産業」(295億円)が、平均で300億円を下回っている。

さらに、同じ業種の中でも、企業ごとの差異が大きい。標準偏差を高いほうから見ると、「輸送用機械器具製造業」、「電気機械器具製造業」、「全製造業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融・保険業」となっている。逆に、散らばりが小さいのは、「その他」を除くと下から、「一般機械器具製造業」、「不動産業」、「情報通信業」、「飲食店・宿泊業」である（第1-1-3図、第1-1-4表参照）。

### 第1-1-3図 直近決算：年間売上高



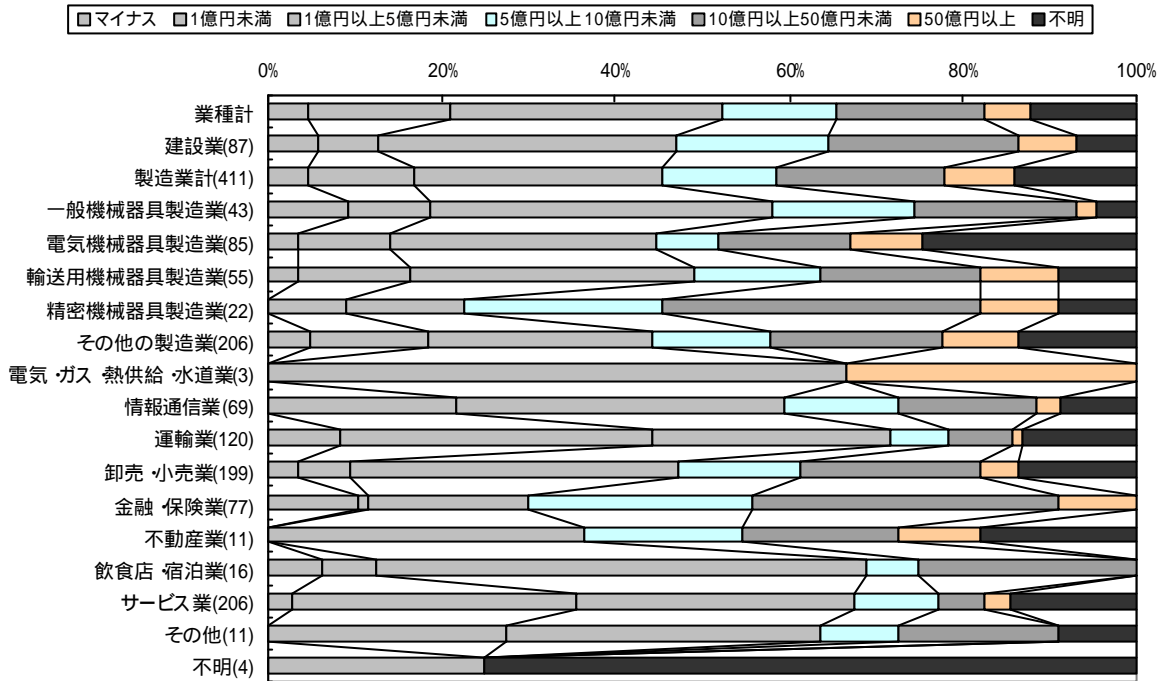
第1-1-4表 年間売上高と経常利益（金額：万円）

	年間売上高				経常利益			
	平均値	標準偏差	最大値	最小値	平均値	標準偏差	最大値	最小値
業種計	7,282,959.1	36,688,811.4	896,371,200	25	313,030.8	3,070,149.5	91,572,800	-7,190,000
建設業(87)	6,611,804.4	14,314,399.2	117,243,200	400,471	192,839.8	601,631.0	4,917,200	-89,640
製造業計(411)	9,800,802.4	54,863,776.1	896,371,200	140,700	575,764.4	5,057,146.1	91,572,800	-548,100
一般機械器具製造業(43)	1,909,606.5	2,430,030.3	15,351,200	180,000	76,779.0	140,024.2	775,326	-119,000
電気機械器具製造業(85)	15,801,152.7	60,122,230.8	408,140,000	204,519	340,291.8	1,337,991.0	10,520,000	-24,781
輸送用機械器具製造業(55)	23,579,974.5	123,556,180.7	896,371,200	140,700	2,326,039.0	13,040,301.8	91,572,800	-272,221
精密機械器具製造業(22)	6,451,853.7	13,381,425.1	63,353,900	300,000	220,267.7	293,817.2	1,225,500	0
その他の製造業(206)	5,636,069.4	13,034,421.5	112,085,500	215,687	323,656.8	1,130,599.3	8,968,100	-548,100
電気・ガス・熱供給・水道業(3)	34,343,300.0	47,395,799.8	101,370,000	500,000	3,876,166.7	5,447,434.8	11,580,000	18,500
情報通信業(69)	2,819,406.8	6,201,829.1	35,805,600	191,200	165,198.8	605,095.6	3,982,000	859
運輸業(120)	261,4591.8	11,209,611.7	93,170,000	25	12,262.2	923,319.4	6,013,200	-7,190,000
卸売・小売業(199)	9,322,511.0	27,316,226.1	233,860,000	147,000	140,361.5	339,384.4	2,759,300	-30,000
金融・保険業(77)	14,084,211.1	45,016,688.1	308,210,000	126,900	207,435.7	595,995.5	3,700,500	-1,215,500
不動産業(11)	2,947,430.0	3,880,254.7	12,873,000	374,400	140,837.4	150,909.9	501,500	27,000
飲食店・宿泊業(16)	4,472,352.3	8,993,229.6	38,670,300	690,000	64,417.9	79,833.4	262,900	-73,521
サービス業(206)	2,515,397.6	11,275,166.5	140,253,300	23,000	274,323.2	1,922,247.5	23,190,000	-506,800
その他(11)	2,812,832.5	6,617,188.4	23,640,000	70,000	51,783.2	69,086.4	230,000	100
不明(4)	1,490,000.0	360,000.0	1,850,000	1,130,000	-10,000.0	0.0	-10,000	-10,000

直近決算の経常利益は、平均で約31.3億円となっている。業種ごとに状況は相当異なる。平均で100億円を超えるのは、2業種であり、「電気・ガス・熱供給・水道業」（387.6億円）、「輸送用機械器具製造業」（232.6億円）である。3位の「製造業計」は58億円となっている。逆に低いほうから見ると、「その他」を除いて、「運輸業」（1.2億円）、「飲食店・宿泊業」（6.4億円）、「一般機械器具製造業」（7.7億円）が、平均で10億円を下回っている。

さらに、同業種中のばらつきを見ると、標準偏差は、高いほうから、「その他の製造業」、「金融・保険業」、「輸送用機械器具製造業」となっている。逆に、散らばりが小さいのは、「その他」を除くと下から、「運輸業」、「飲食店・宿泊業」である（第1-1-5図、第1-1-4表参照）。

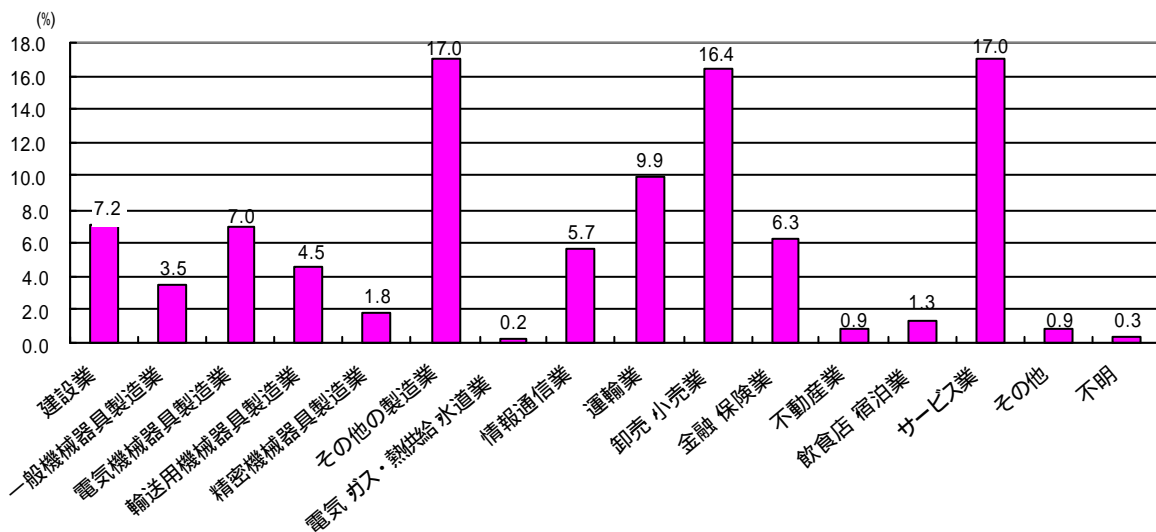
第1-1-5図 直近決算：経常利益



(4)業種

業種別の構成は、第1-1-6図に見るとおりである。「サービス業」、「その他の製造業」、「卸売・小売業」が、それぞれほぼ1/6を占め、「運輸業」が約1割でそれに続くという構成になっている。

第1-1-6図 業種

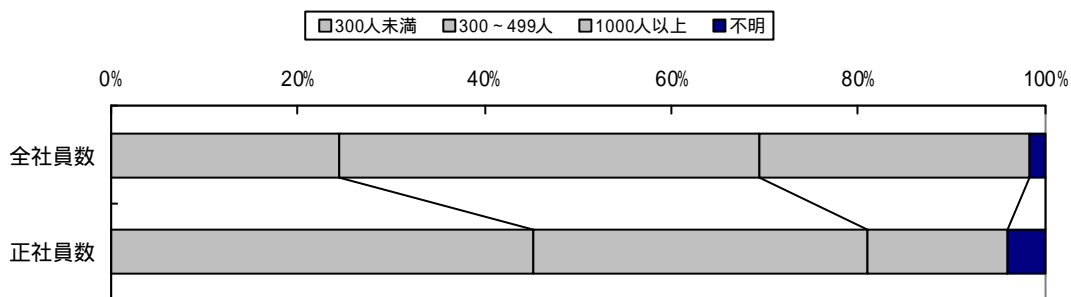


(5)社員数と増減

回答企業の全社員数を、次のようなカテゴリーで分けてみると、「300人未満」(18.5%)

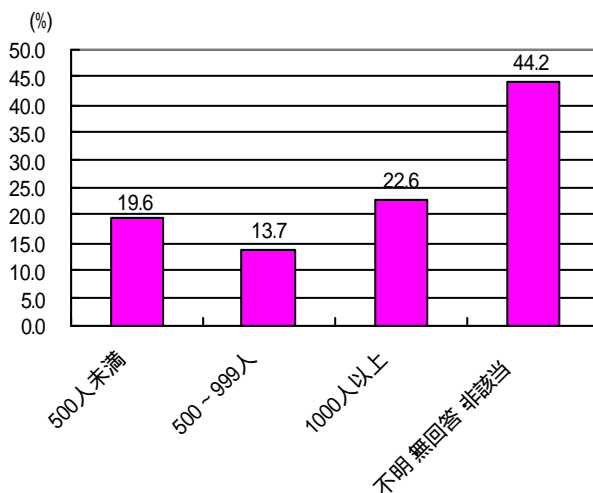
「300～499人未満」(33.9%)、「500～999人未満」(24.6%)、「1000人以上」(21.6%)となっている。平均人数は1304.4人である。冒頭でも述べたように、これまでの成果主義をテーマとした既存調査では、そのほとんどが上場企業など大規模企業を対象が限定されてきた。それに対して本調査では、これまであまり調査されたことのない、相対的に規模の小さな中堅企業の実態を明らかにしたところに特徴がある。また、正社員数でみると、「300人未満」(36.7%)、「300～499人未満」(28.7%)、「500～999人未満」(19.0%)、「1000人以上」(12.4%)となっており、平均は781.8人である(第1-1-7図参照)。ちなみに、過去に同様の調査を行った日本労働研究機構(2000)では、正社員数の平均は2,407人となっている(日本労働研究機構、2000、p.30)。

第1-1-7図 回答企業の全社員数、正社員数

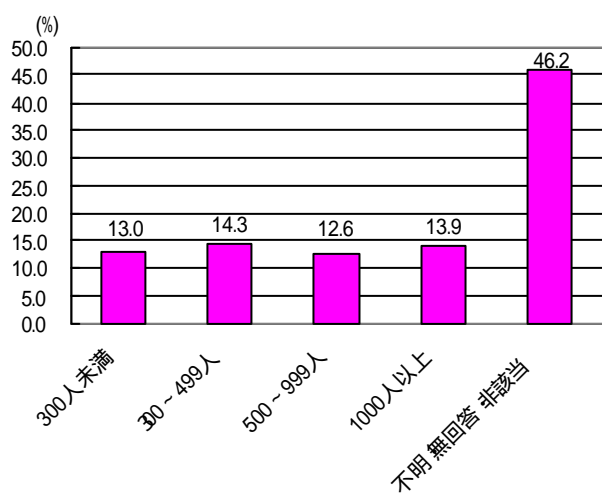


そして、回答企業を含む企業グループ全体の社員数を聞いたところ、不明や非該当が4割を超えるが、「1000人以上」と「500人未満」が、それぞれ2割程度を占め、「500～999人」の企業が1割強という構成になっている。平均は、4,578.6人である。これを正社員数でみると、やはり、不明や非該当という回答が多いが、「300人未満」、「300～499人未満」、「500～999人未満」、「1000人以上」がそれぞれ、1割強の水準で並んでいる。平均は1,994.9人である(第1-1-8図、第1-1-9図参照)。

第1-1-8図 企業グループの全社員数



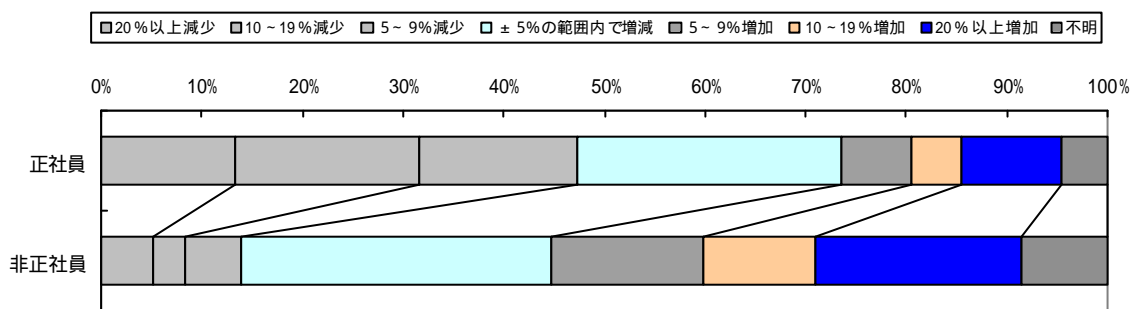
第1-1-9図 企業グループ全体の正社員数



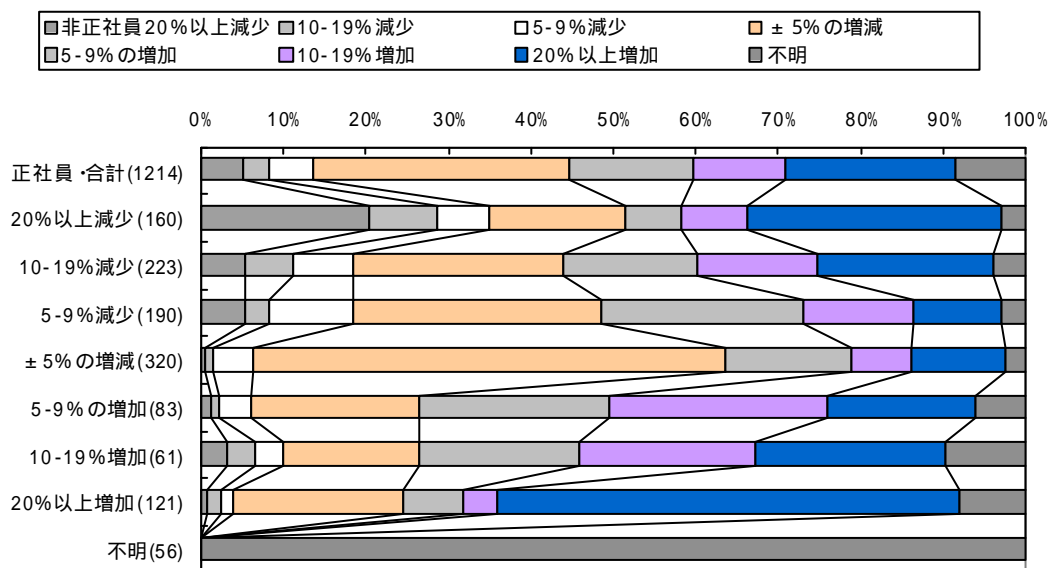
今後の社員数の増減見通しについては、正社員と非正社員とに分けて尋ねている。その結果が、第1-1-10図 である。そこに見るとおり、正社員は減らし、非正社員は増加させようとしている傾向が明らかである。正社員数を10%以上減らそうとしている企業は、全体の約1/3を占め、そのうち20%以上の大幅な減少を考えている企業が1割強となっている。逆に、非正社員に関しては、5%以上の増加を考えている企業が半数弱あり、その中でも、20%以上の大幅な増加を検討している企業が2割を超える。

さらに、正社員に関する見通しと非正社員に関する見通しとをクロス集計したのが、第1-1-10図 である。全般的に、正社員を減少させようとする場合のみならず、それを増加させようとする場合であっても、非正社員をそれ以上に増加させようとする傾向が明らかである。ただ、正社員に関して20%以上の大幅な増加を検討している場合には、非正社員も増加させようという企業が、5割を超える。このカテゴリーによる分類では、非正社員の増加幅は同じ水準かそれ以下となるが、それが全体の傾向とまったく異なる訳ではない。

第1-1-10図 社員数の増減



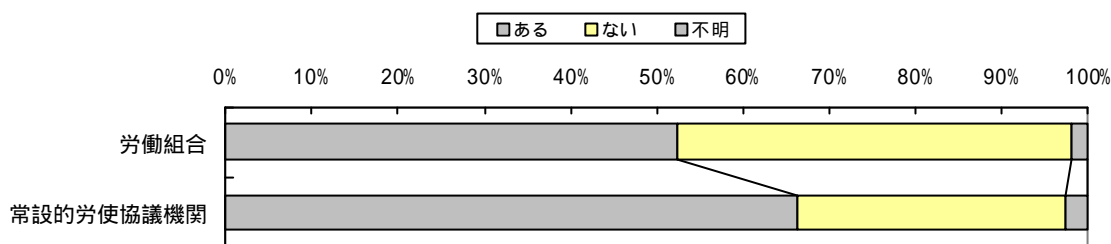
第1-1-10図 社員数の増減



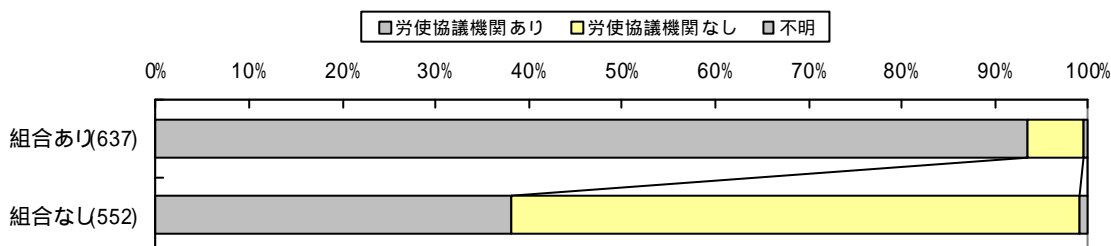
## (6) 労使関係

労使関係については、労働組合と常設的な労使協議機関に関して、その有無を尋ねている（第1-1-11図、第1-1-12図参照）。組合がある企業が半数をやや超える水準にあり、常設的労使協議機関は全体の2/3にある。それらをクロスさせると明らかなように、組合がある企業には、ほぼ常設的労使協議機関も備えられている一方で、組合がない場合には、労使協議機関もないという企業が6割を超える。

第1-1-11図 労使関係



第1-1-12図 組合と労使協議機関



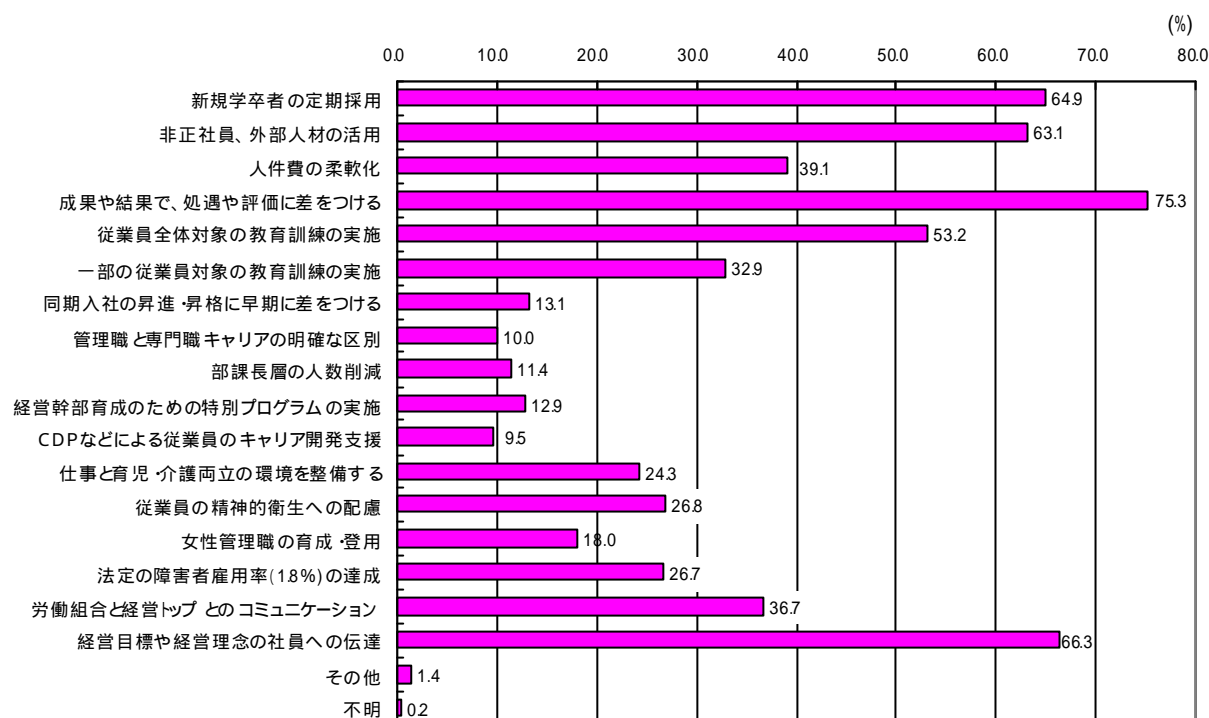
## 第2節 人的資源管理の概要

### (1) 「人事管理の基本的な方針」

本調査における結果を指摘率の高い順から見ると、第1-2-1図に見るように、50%以上の水準で、「成果や結果で、処遇・評価に差をつける」(75.3%)、「経営目標や経営理念の社員への伝達」(66.3%)、「新規学卒者の定期採用」(64.9%)、「非正社員、外部人材の活用」(63.1%)、「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施」(53.2%)となっている。要するに、文字どおり、成果・業績主義的思考を前提としながら、経営目標や理念を従業員で共有することが基本である。そして、人材ポートフォリオに関しては、正規社員を新規学卒者として継続的に確保する一方で、非正規社員を活用しようとするものである。さらには、従業員全体の教育訓練にも力を入れようとしている。



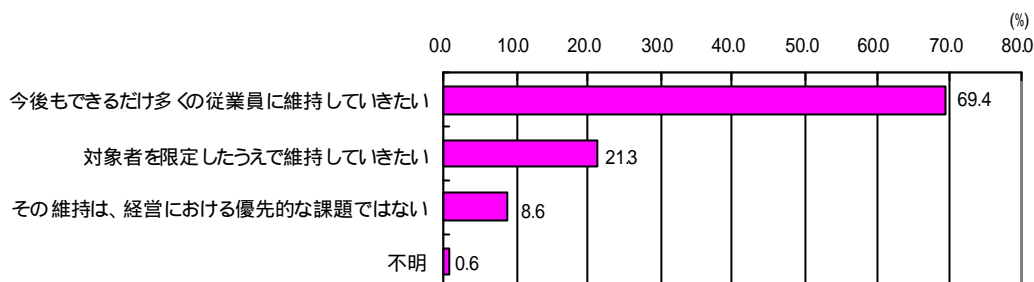
第1 - 2 - 1図 人事管理の方針



逆に、指摘率の低い項目は、以下のとおりである。もっとも低いのが、「CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）などによる従業員のキャリア開発支援」（9.5%）である。それに続けて、「管理職と専門職キャリアの明確な区別」（10.0%）、「部課長層の人数削減」（11.4%）、「経営幹部育成のための特別プログラムの実施」（12.9%）そして、「同期入社の上昇・昇格に早期に差をつける」（13.1%）と続いている。こうした結果から見れば、一つの方針として浮かび上がってくるのは、比較的早い段階で、トップ層とそれ以外の層を明確に峻別することはしないという点である。経営トップにまで昇進が見込める第一選抜層を、早い段階で他の従業員から区別し、特別なプログラムに則って育成するという方針もあり得ようが、少なくとも、現段階では日本企業の多くはそうした戦略を採ろうとはしていない。また、以前に取りざたされたように、中間管理職不要論も、ここでは支持されていない。キャリア開発に関して言えば、先ほど指摘したように、従業員全体の教育訓練には力を入れるとの回答が過半数となっていることを考え合わせると、問題なのはその方法であり、従業員教育そのものを等閑にするという意味ではないと考えられる。

さらに、長期安定雇用に関しては、少なくとも方針の上では、できるだけ多くの従業員を対象に維持しようという姿勢にある。「できるだけ多くの従業員に」（69.4%）と、ほぼ7割となっている。それに「対象者を限定した上で」（21.3%）を加えれば、濃淡に差はあるものの、長期安定雇用の維持を表明する企業が、全体の9割を超えている。その一方で、長期安定雇用維持が「経営上の優先課題ではない」とする企業は、1割にも満たない（第1 - 2 - 2図参照）。

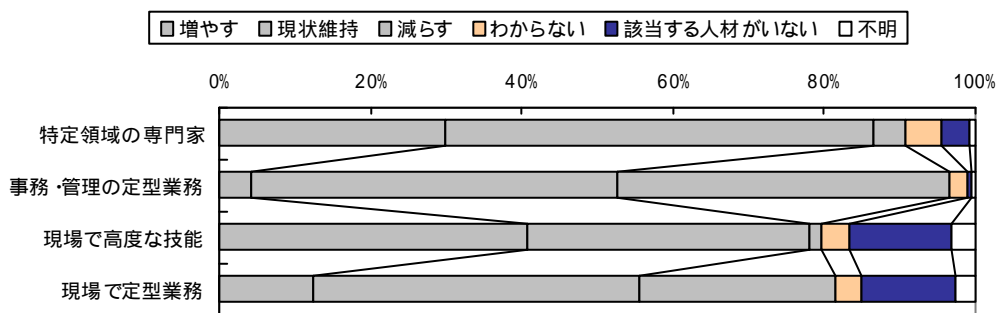
第1 - 2 - 2図 長期安定雇用慣行に対する考え方



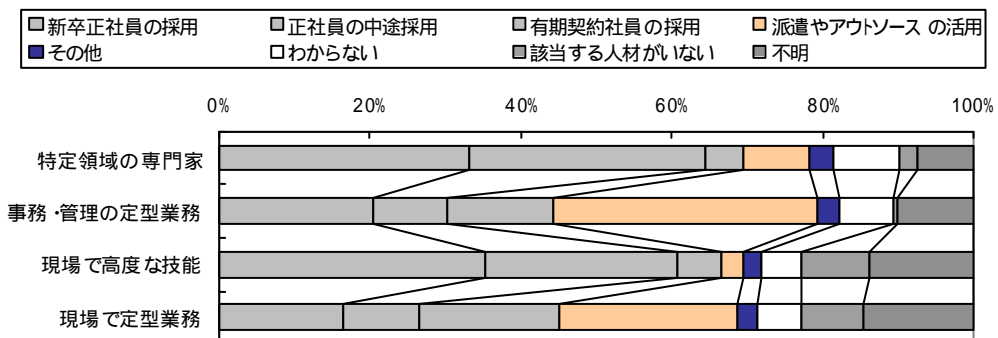
(2)人材ポートフォリオ

「人材ポートフォリオ」とは、企業が必要とする「人材スペックを明確化」した後に、当該企業の「戦略やビジョンと連動した人材の組合せ」を考えることであり（守島、2004、p.41）この点に関する結果は、明確である。現在のわが国企業全体としては、第1 - 2 - 3 ~ 4図に見るように、専門的知識や高度の技能を持つ従業員は、増やすか現状維持であるのに対して、定型業務担当の従業員は、現状維持、もしくは減らす方向を考えている。そして、その確保の方法に関しては、前者については、新卒であれ中途採用であるにせよ、正社員として採用・確保しようとしているのに対して、後者は正社員以外の非典型雇用での人材確保を検討している。

第1 - 2 - 3図 人材ポートフォリオ：人数

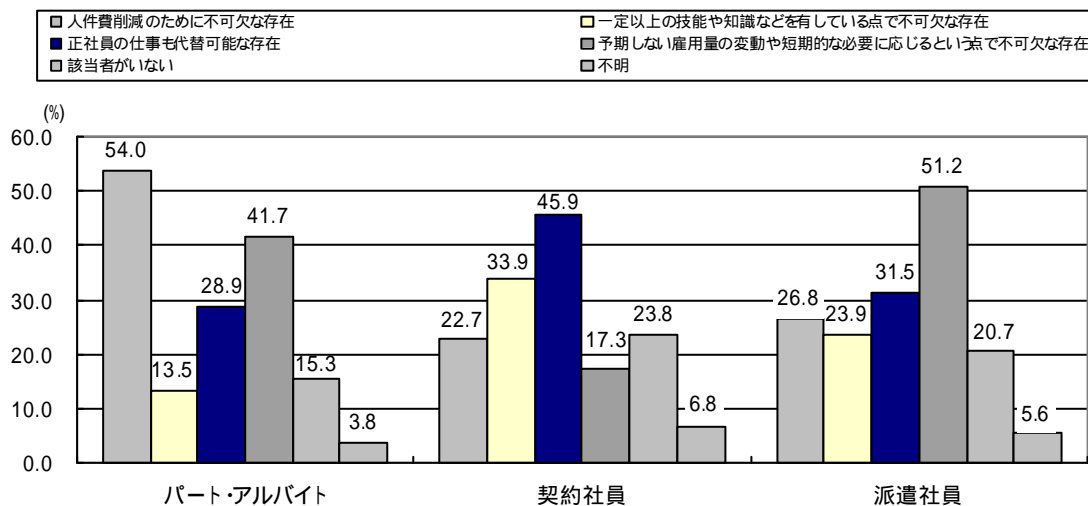


第1 - 2 - 4図 人材ポートフォリオ：確保方法



非正社員の役割については、第1 - 2 - 5図に見るとおりである。各々について指摘率の高い順から、その構造を見てゆくと、まず、パート・アルバイトでは、「人件費削減のために不可欠な存在」が過半数となり、第2位も「予期しない雇用量的変動や短期的な必要に応じる」という点で不可欠な存在」という理由が続く。パート・アルバイトを雇用するのは、調整することが容易であり、何よりも人件費コストを下げるためである。ただ、それと同時に、「正社員の仕事も代替可能」という指摘も3割弱存在しており、パート・アルバイト社員が、一様ではないことが示唆されている。契約社員については、「正社員の仕事も代替可能な存在」(45.9%)であることが第1位であり、それに「一定以上の技能や知識などを有している点で不可欠な存在」(33.9%)が続いている。コストや調整の容易さよりも、業務内容やその水準によって雇用されているのが、契約社員である。そして、派遣社員を見ると、「予期しない雇用量的変動や短期的な必要に応じる」という点で不可欠な存在」が過半数となっている。第2位は、「正社員の仕事も代替可能」であるが、第1位に比べると、指摘率が相当低くなっている。パート・アルバイト、契約社員との比較から考えると、両者の中間的な存在と言えよう。第一義的にはコスト削減の存在でも、正社員の業務を代替できる存在でもないが、調整は容易であり、非定型業務も担当することが期待されているということであろう。

第1 - 2 - 5図 非正社員の役割



こうした結果は、厚生労働省による『就業形態の多様化調査』(2004)に現れた傾向と、ほぼ同じである。選択肢の文言は若干異なるものの、そこでも、パート・アルバイトは人件費コストの削減が最大の理由となっている。そして、契約社員は「専門的業務に対応する」ために雇用する存在であり、派遣社員は契約社員ほどの専門性は期待できないものの、「即戦力・能力のある人材」として認識されている(厚生労働省、2004)

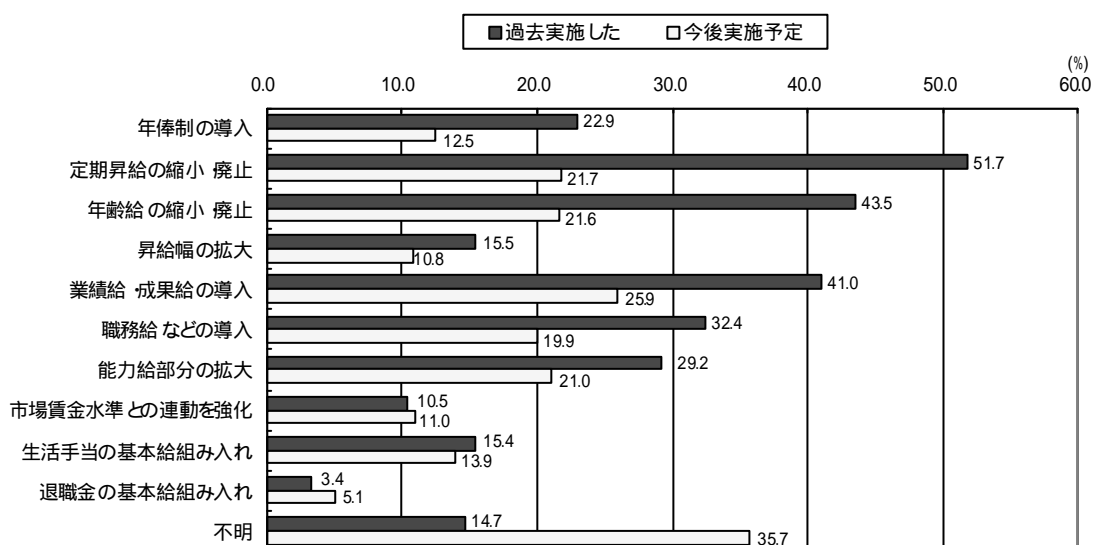
### (3)賃金制度改革、賃金の格差

賃金制度に関しては、制度としてこれまでに実施したものと今後実施予定のものを、基本給と賞与とに分けて聞いている。その上で格差に関して、同一部門の課長レベルでは、制度上どの程度の格差が生じ得るのか、実際にはどの程度の格差がついているのかを尋ねている。そして、実際の年収格差の動きを聞いた上で、どういった業績に準じて給与が変動するのかを尋ねた。

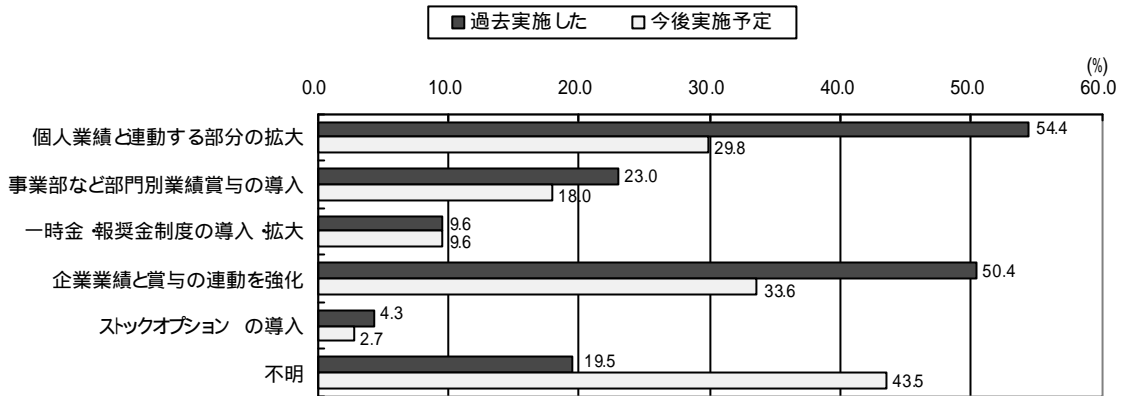
制度として、既に実施してきたものと今後実施予定のものをまとめたのが、第1-2-6~7図である。そこに見るように、まず、基本給については、現在までで既に年功的な部分は縮小ないし廃止の方向に向かっているのは明らかである。これまでに実施した改革の中では、「定期昇給の縮小・廃止」(51.7%)、「年齢給の縮小・廃止」(43.5%)の2つの指摘率が高い。それと同時に、「業績給・成果給の導入」(41.0%)、「職務給・役割給などの導入」(32.4%)、「能力給部分の拡大」(29.2%)が続いているように、業績に準じて、仕事ベースの給与体系に変更しようとしてきている。ただ、今後の方向性は、必ずしも明確にはなっていないように思われる。もっとも指摘率の高い項目は、「業績給・成果給の導入」であるが、比率はたかだか25.9%に過ぎない。その理由は、現時点では明らかではない。これは今後の課題である。

同様に賞与に関しては、これまでの施策の方を見ると、個人業績と企業業績とに連動して、それを決定してきている。そして、今後の方針としては、企業業績と連動させることが志向されている。その一方で、部門成績との連動は検討されることが少なくなっていると言えよう。

第1-2-6図 基本給の改革

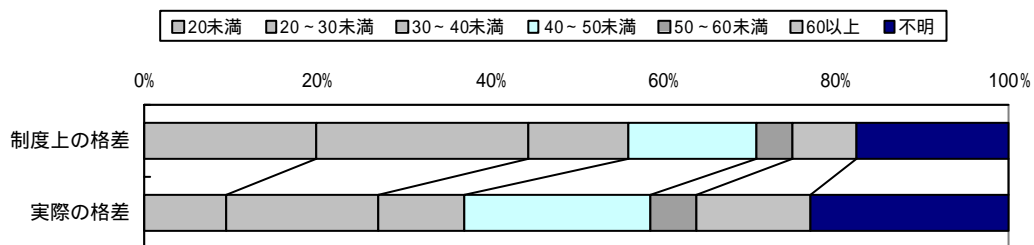


第1 - 2 - 7図 賞与の改革



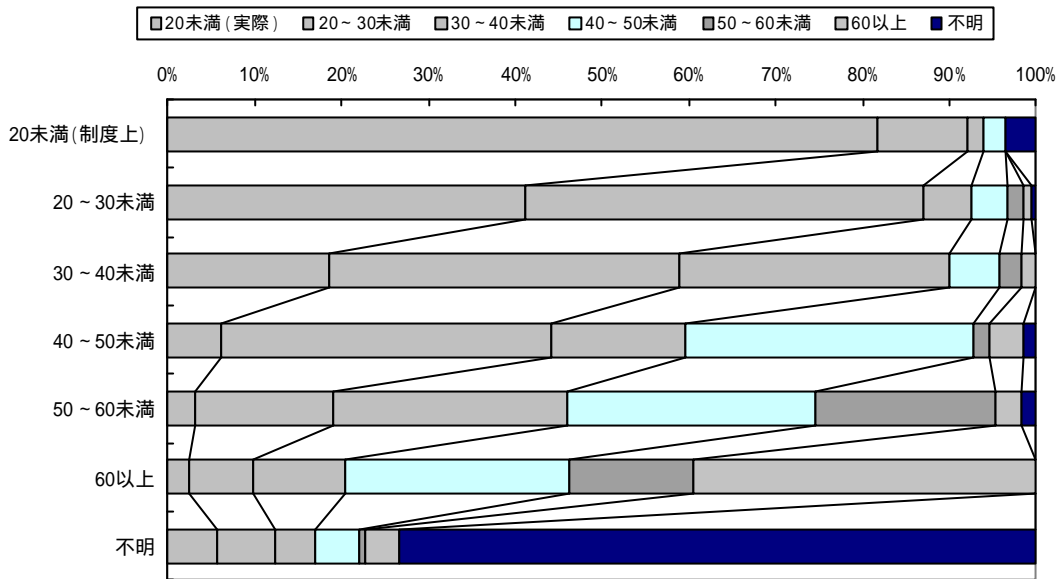
そうした制度改革の結果生じた給与格差を見たのが、第1 - 2 - 8 ~ 9図である。制度上とり得る格差（平均を100としたときの、最高と最低の格差ポイント）と実際の格差とはズレが生じている。それらを細分化して見ると、両者のレンジが一致している比率が5割を超えるのは、制度上の格差20%未満の層だけである。10%刻みで順に見てゆくと、制度上設定したレンジが上昇すると共に、一致率はほぼ低下する。ただ、制度上60%以上の格差が設定されている場合には、一致率が4割弱と若干上昇している。しかしながら、この部分には、たとえば、「制度上80%」の水準が設定されていて、「実際には60%」であった場合であっても「一致」という範疇に入ってしまうという点に注意せねばならないが、いずれにせよ、制度上と実態とのレンジがズレるという意味では、他のカテゴリーと同様である。おおまかな傾向としては、制度上設定した格差のレンジが相当低い場合と高い場合には、その他の場合と比べて、実際の格差の幅と一致するケースが多い。制度上の格差のレベルが高まるほど、実際にはそれ以下の幅に収まっていると考えていいように思われる。

第1 - 2 - 8図 制度上と実際の給与格差 （計、%）



注：「制度上の格差」とは、平均を100とした時、最高と最低との格差ポイントが、制度の上では、どの程度の範囲に及ぶのかを表したものである。「実際の格差」とは、そうした仕組みの下で、実際には格差ポイントが、どの程度の範囲に及ぶのかを見たものである。

第1 - 2 - 9図 制度上と実際の給与格差 ( % )

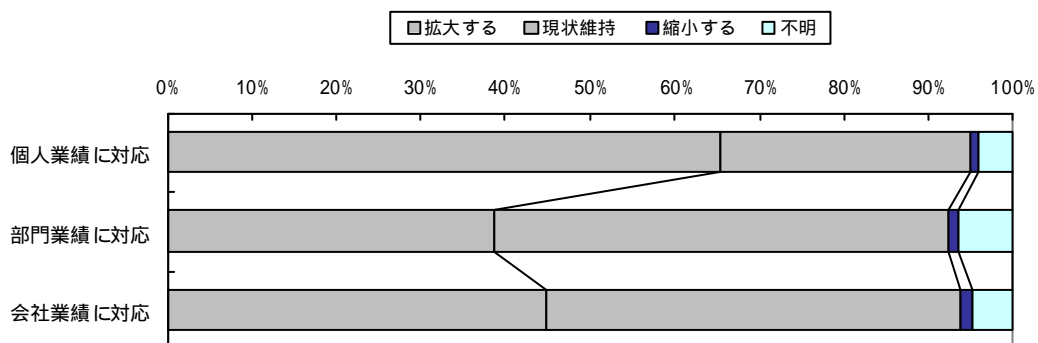


注：本図では、第1-2-8図で見た「制度上」設定された格差の企業において、「実際」には、どの程度の格差がついているのかを見たものである。

続けて、同一部門・課長レベルの正社員における実際の年収格差に関して、過去5年間の趨勢を尋ねると、「広がった」(45.7%)という回答がもっとも多い。「変わらない」(39.4%)がそれに続いている。その一方で、「縮まった」(7.9%)は1割に満たない。

さらに、今後、どういった部分に準拠して賃金を変動させてゆこうとしているのかについては、「個人業績」連動部分の「拡大」(65.5%)があげられる。「現状維持」としているのは、3割弱であり、「拡大」の方針は明確である。会社業績連動部分や、部門業績に連動する部分も「拡大」方針は少なくないが、両者共に、「拡大」よりは「現状維持」方針のほうが多くなっている。いずれにせよ、個人、部門、会社全体の業績に応じて賃金は変動してゆくと考えられる。逆に、そうした変動部分を「縮小」しようとする方針を持つ企業は、数パーセント程度でごく少数派となっている(第1-2-10図参照)。

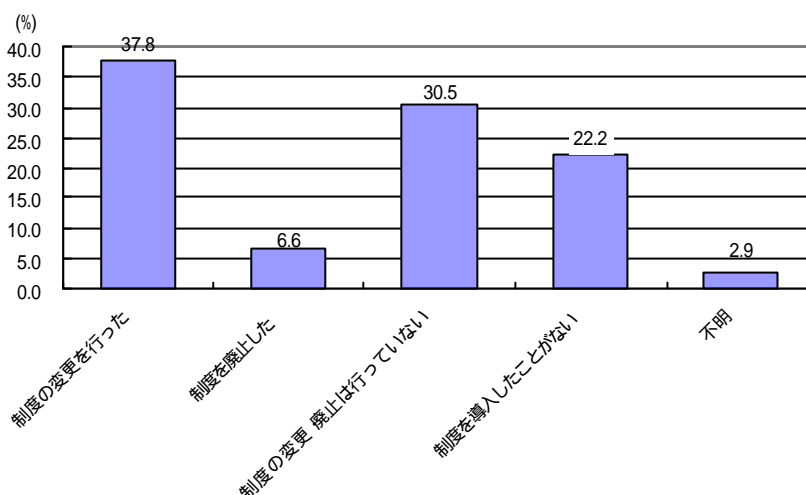
第1 - 2 - 10図 今後の賃金



#### (4)職能資格制度

次に、これまでわが国企業で、人事管理制度の基本となっていた職能資格制度に関して見てゆく。結果は以下のとおりである。過去5年間に、「変更を行った」のは37.8%、「廃止した」6.6%、「変更・廃止は行っていない」30.5%、「制度を導入したことがない」22.2%、「不明」2.9%となっている（第1-2-11図参照）。

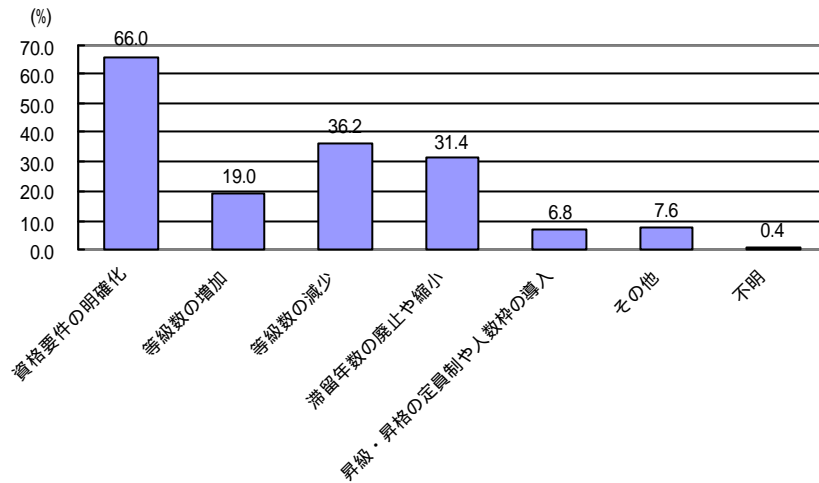
第1-2-11図 職能資格制度の変更状況



これらをまとめるなら、これまで職能資格制度を持っていた企業は、全体の約3/4と多数を占める一方で、一度も当該制度を持ったことがない企業は2割強と少数派である。さらに、これらの企業のうち、今後、制度導入を考えているのは、約1/4とわずかであり、約70%は今後も導入の予定はないと回答している。そして、変更を行ったか否かに関わらず、現在も職能資格制度を保持しているのは、70%弱の水準にある。完全に廃止したとする企業は、やはりごくわずかである。よって、現在でも職能資格制度は、わが国企業の人事管理の基本となっていると断言できよう。

ただ、先ほども述べたとおり、全体の4割弱は当該制度の「変更」を行っている。その内容を見ると、中心となるのは「資格要件の明確化」(66.0%)であり、「等級数の減少」や「滞留年数の廃止や縮小」がそれに続いているが、それらの指摘率は3割台にとどまっている（第1-2-12図参照）。

第1 - 2 - 12図 職能資格制度の変更内容

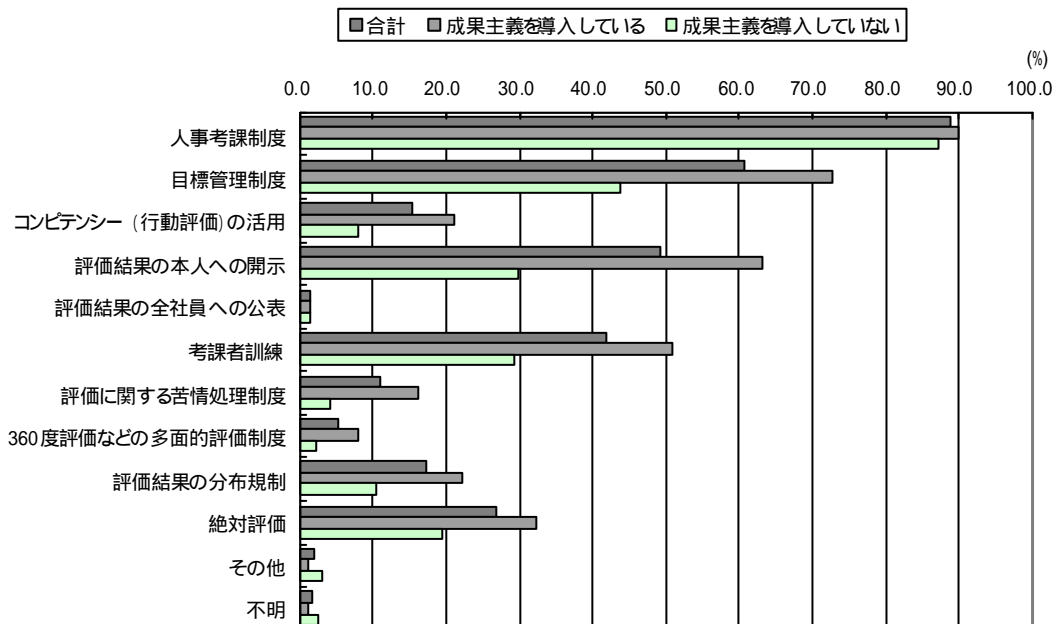


(5) 評価制度、成果主義の導入、その範囲

では、次に、評価制度の状況と、本調査の中心テーマである成果主義に関する傾向を見てゆく。

まず、評価制度に関しては、第1 - 2 - 13図に見るように、現在、従業員の評価に関して実施している施策のうち、もっとも指摘率が高かったのが「人事考課制度」である。全体では、88.9%と大多数を占めている。そして、指摘率が50%前後までの施策を見ると、比率の高い順に、「目標管理制度」(60.7%)、「評価結果の本人への開示」(49.2%)、「考課者訓練」(41.9%)となっている。それに続くのは、「絶対評価」であるが、これは3割弱と指摘率が下がり、「評価に関する苦情処理制度」は、11.0%にとどまっている。

第1 - 2 - 13図 成果主義の導入と評価制度





成果主義導入の有無との関連で見ると、「人事考課制度」のみは、成果主義制度導入の有無に関わりなく、ほぼ9割程度と大多数の企業が持っている。ただ、逆から見れば、成果主義を導入している企業の中であっても、1割の企業は、この人事考課制度さえ備えていない可能性がある。目標管理制度に関しては、成果主義導入企業で7割を超えるものの、未導入企業では4割強の水準にとどまっている。他の項目を見ても、おしなべて、成果主義を導入している企業のほうが、導入していない企業よりも、評価関連制度の導入率が高い。ただ、成果主義導入企業であっても、「評価結果を本人に開示」しているのは63.2%であり、「考課者訓練」を実施している企業は50.9%と、かろうじて半数を超える水準にある。成果主義を導入しているとは言っても、その中の1/3の企業は、本人に評価結果を開示せず、ほぼ半数の企業は考課者訓練を実施していない。「苦情処理制度」を見ると、成果主義導入企業であっても導入率は2割に満たない水準にある。

人事考課制度は、今日の人的資源管理の仕組みを考える際、まさにその土台とも言うべき制度と考えてよいであろう。しかしながら、そうした制度でさえ、整備されていない企業もわずかではあるが存在する。このあと見るように、成果主義の仕組みは、導入が始まってからまだ日が浅い。その意味で、これらは草創期ゆえの混乱した状況と見ることもできよう。それでもなお、企業は十分な準備をした上で、当該制度を導入したのではないことは明らかである。評価結果の本人への開示、考課者訓練、そして何よりも、苦情処理制度といった成果主義の基礎作りが十全にはできていない段階で、現在の成果主義の仕組みは導入されている。

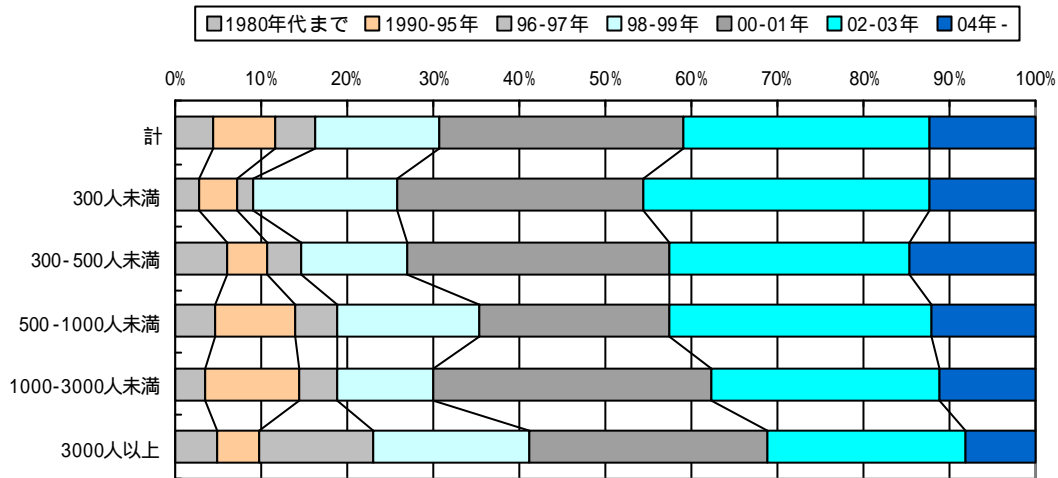
では、次に、成果主義制度そのものについて、見てゆく。

まず、全体としての導入状況であるが、「導入している」企業が57.8%であるのに対して、「導入していない」企業は41.8%となっている。不明は0.4%である。これは企業規模によって差が見られ、規模が大きくなるほど、導入比率も高くなっている。1000人以上規模ではほぼ3/4に導入されているが、1000人未満の企業では、若干の差はあるものの、すべて50%台にある（第1-2-14表参照）。また、成果主義を導入した時期を2000年を境として見ると、それ以降に導入した企業が約2/3を占めている。当該制度を導入してたかだか数年という企業が多い。それをさらに、詳しく見たのが、第1-2-14図である。そこに見るように、3000人以上規模では、たしかに90年代後半に導入したという企業が約3割を占めている。しかしながら、その一方で、90年代前半では、むしろ、それ以下の規模の500~1000人規模、1000~3000人規模での導入率のほうが高くなっている。また、各規模で、5%前後とわずかではあるが、「1980年代までに」成果主義を導入したという企業が存在する。それらは、また別個に検討すべき課題であるが、「成果主義」という同じ用語を用いながら、その内実が多岐にわたる可能性に注意しなければならない。

第1-2-14 表 成果主義の導入状況（その1）

全社員数	成果主義を導入している	導入していない	不明
計(1,214)	57.8	41.8	0.4
300人未満(225)	52.4	47.1	0.4
300～499人(411)	51.3	48.4	0.2
500～999人(299)	59.9	39.8	0.3
1000人以上(262)	71.0	28.2	0.8
不明(17)	47.1	52.9	0.0

第1-2-14 図 成果主義の導入状況（その2）



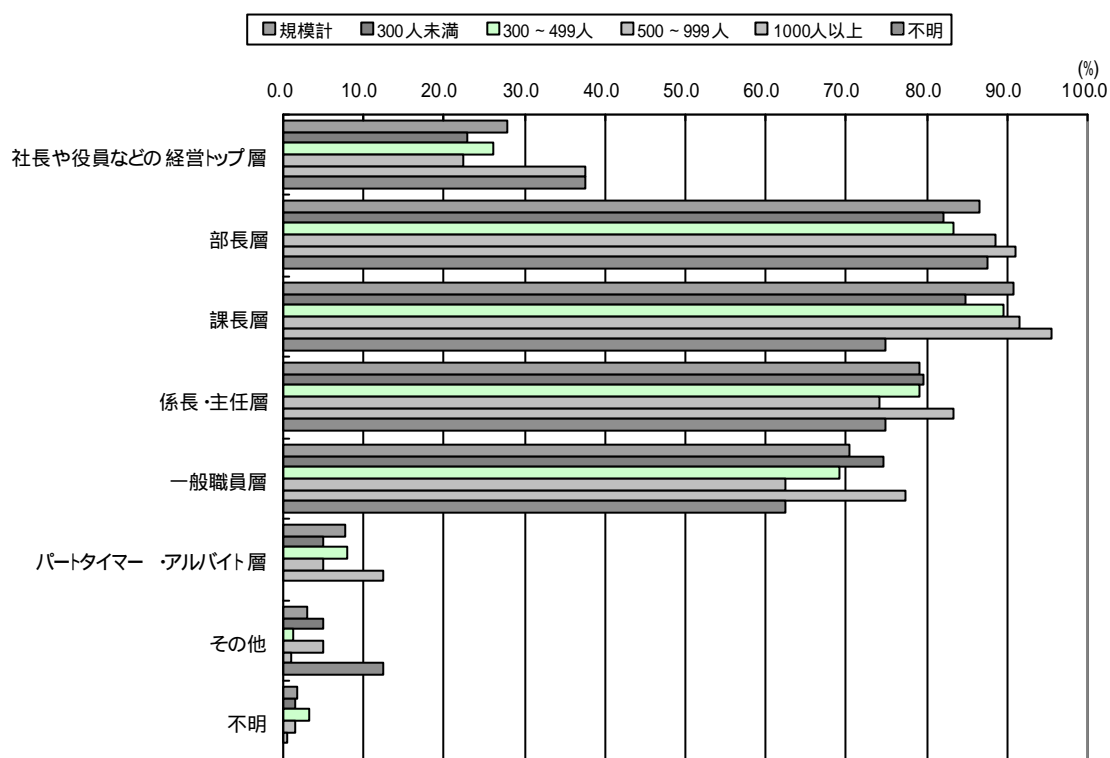
業種別に見ると、導入比率が高い順に、不動産業(81.8%)、精密機械器具製造業(72.7%)、情報通信業(68.1%)となっている。その一方で、製造業全体、運輸業、サービス業では導入比率が50%台にとどまっている(第1-2-15表参照)。

第1-2-15表 成果主義の導入状況（その3）

	成果主義を導入している	導入していない	不明
計	57.8	41.8	0.4
建設業(87)	65.5	34.5	0.0
製造業計(411)	56.9	43.1	0.0
一般機械器具製造業(43)	55.8	44.2	0.0
電気機械器具製造業(85)	64.7	35.3	0.0
輸送用機械器具製造業(55)	49.1	50.9	0.0
精密機械器具製造業(22)	72.7	27.3	0.0
その他の製造業(206)	54.4	45.6	0.0
電気・ガス・熱供給・水道業(3)	66.7	33.3	0.0
情報通信業(69)	68.1	31.9	0.0
運輸業(120)	50.0	50.0	0.0
卸売・小売業(199)	64.3	35.2	0.5
金融・保険業(77)	53.2	42.9	3.9
不動産業(11)	81.8	18.2	0.0
飲食店・宿泊業(16)	62.5	37.5	0.0
サービス業(206)	51.5	48.1	0.5
その他(11)	63.6	36.4	0.0
不明(4)	25.0	75.0	0.0

成果主義を導入している場合、その対象範囲を見ると、第1-2-16図に見るように、それは基本的に、課長層、部長層という、いわゆる管理職層に導入される場合が多くなっている。中でも、課長層が最も高く、全体では、9割を超えている。部長層ではそれにはやや劣るものの、ほぼ同じ水準にある。この2つのクラスに関しては、企業規模が大きくなるほど、対象者となる比率が高い。1000人以上規模企業では、課長、部長層でそれぞれ、95.7%、90.9%となっている。

第1-2-16図 成果主義の対象者

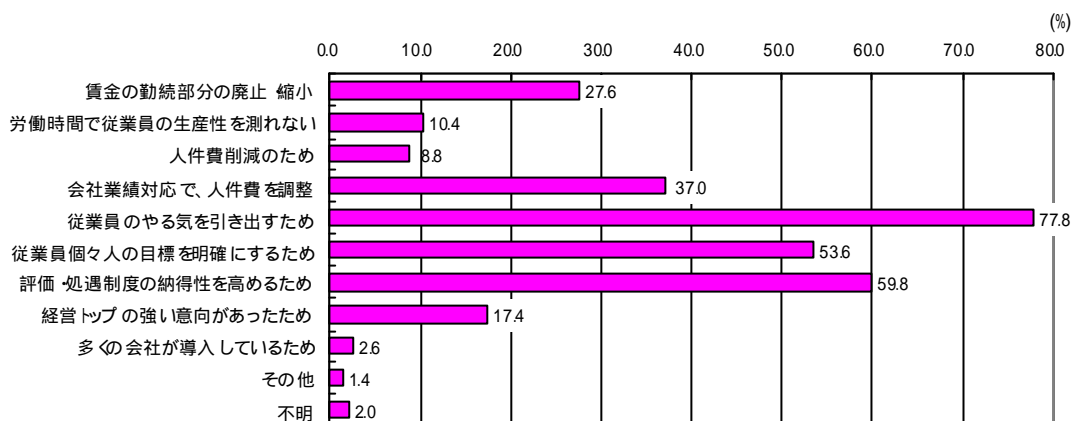


管理職層に比べれば、係長・主任層や一般層に関しては、対象となる比率がやや低くなるものの、全体ではそれぞれ、79.1%、70.5%となっており、非管理職層に対しても、成果主義の導入は確実に進んでいる。これら2つのクラスでも、管理職層と同様に、もっとも比率が高いのは1000人以上規模企業であるが、それを除くと、管理職層の場合とは逆に、企業規模が小さいほど、比率が高いという傾向が見られる。

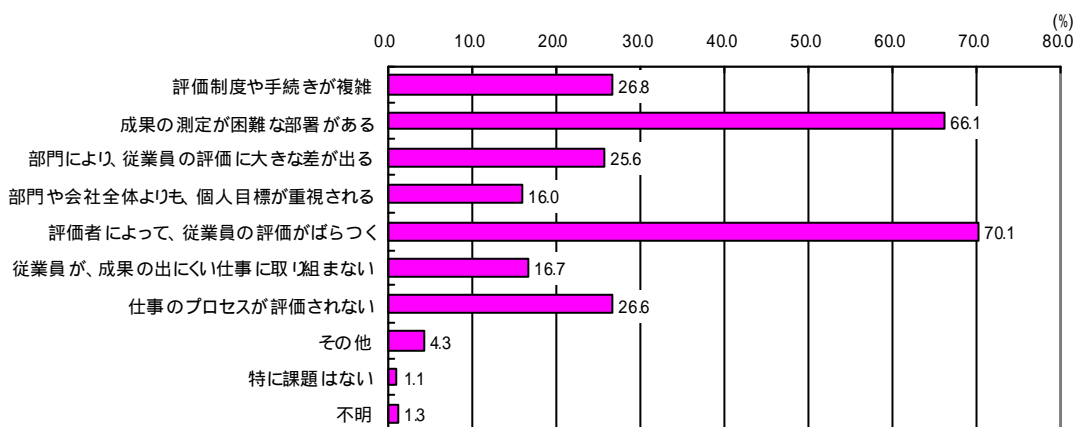
いずれにせよ、すでに成果主義を導入している企業では、それを管理職層に適用するのは、当然のこととなりつつある。そして、それ以外の係長・主任クラス、一般クラスについても、相当数の企業が成果主義の対象としつつある。そうした傾向と異なるのは、役員層に対する適用である。規模計で3割弱の水準にあり、もっとも高い1000人以上規模企業でも、適用率は4割弱である。これらの結果のみから見れば、成果主義とは基本的に、役員層以外を対象として、上司が部下を評価する制度として捉えることができよう。

成果主義導入の理由としては、50%を超えるもので見ると、「従業員のやる気を引き出すため」(77.8%)、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」(59.8%)、「従業員個々人の目標を明確にするため」(53.6%)となっている。そして、運用課題として指摘されているのは、「評価者によって、従業員の評価がばらつくこと」(70.1%)、「管理部門など、成果の測定が困難な部署があること」(66.1%)が突出した課題である。これらは、成果主義を運用するにあたって、まさに根本的な課題と言えよう(第1-2-17図、第1-2-18図参照)。

第1-2-17図 成果主義導入の理由



第1-2-18図 成果主義制度の運用課題



成果主義の導入は、確実に進みつつあり、その対象となる層は広がっていることが明らかである。その導入の最大の理由は、従業員のやる気を引き出すなど、企業内部の活性化にあるが、これは企業側の意思であり、それらがその意図どおりに従業員側に認知され、さらには、企業が本当に活性化しているか否かを確かめることは、今後の重要な課題である。現在準備中の従業員調査の結果と摺り合わせることで、今後、その一端が明らかになるものと考えている。

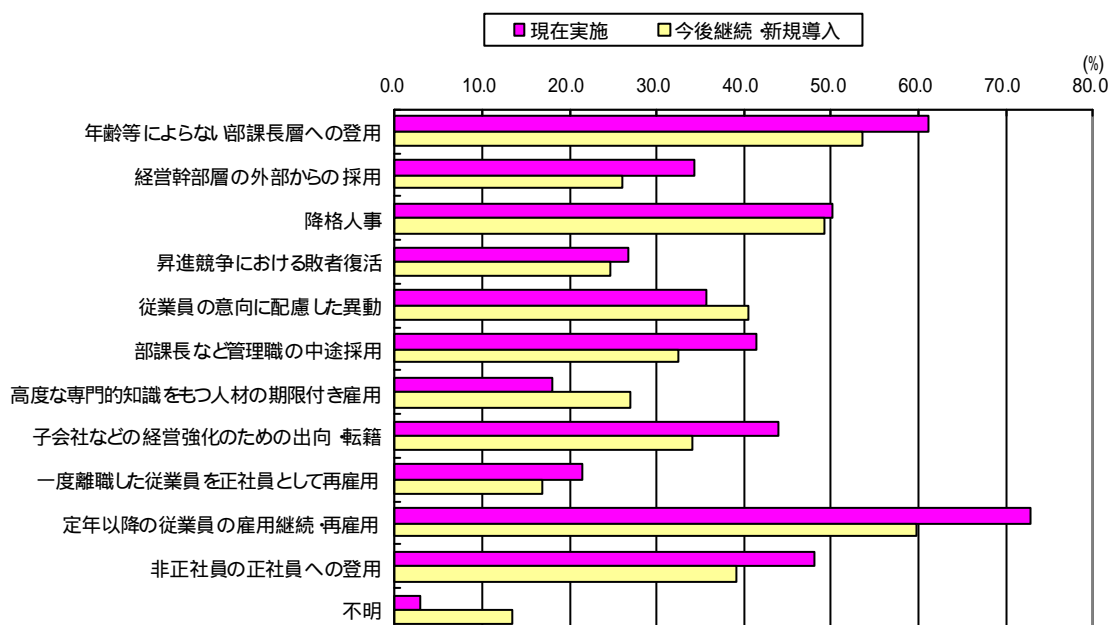
現段階で指摘しうるのは、多くの企業がここ数年の間に、成果主義を導入してきたが、根

本的な課題にきちんとした対応をしておらず、実施していることと導入の意図との齟齬が見えるということであろう。成果主義の運用に関する最大の課題は、評価者による評価のばらつきであるが、企業がそれを補正する考課者訓練に力を入れているということにはなっていない。また、成果主義を導入している企業の大多数が、評価結果を本人に開示して、結果に関する苦情を受け付けるという仕組みを持っている訳ではない。そうした状況と「従業員のやる気を引き出し、評価・処遇制度の納得性を高める」という意図とは、根本的な部分で大きな矛盾をはらんでいるように思われる。このまま急速に成果主義の導入を進めることで、かえって従業員のやる気を削ぎ、企業全体の活力が失われる結果となつては、本末転倒である。

#### (6) 従業員のキャリア・配置、人材マネジメントの位置づけ

従業員のキャリアや配置に関して、まず、現在行っている施策を、指摘率の高い順から見ると、「定年以降の従業員の雇用継続・再雇用」(72.8%)、「年齢や勤続にしばられない部課長層への登用」(61.0%)、「降格人事」(50.2%)、「非正社員の正社員への登用」(48.0%)、「子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍」(43.9%)、「部課長など管理職の中途採用」(41.4%)となっている。それらの項目は、第1-2-19図に見るように、いずれも、今後、継続して実施するか、新規に開始する項目となっている。ただ、「降格人事」以外の殆どで、現在の指摘率よりはその比率が10ポイント前後、低くなっている。この「降格人事」のみは、現在までと、今後の指摘率とがほぼ同じで、約50%の水準にある。

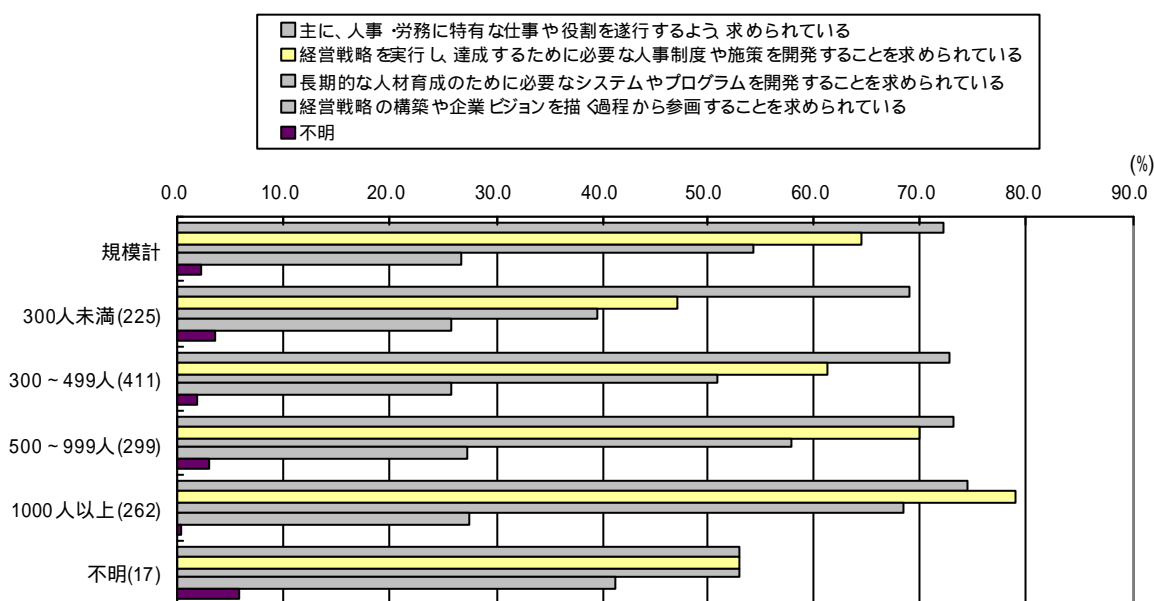
第1-2-19図 従業員のキャリア・配置



こうした傾向とは逆に、現在行っているという指摘よりも、今後継続・新規に開始という指摘のほうが、比率が高い項目が2つある。それらは「自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動」(現在まで：35.7% 今後・新規：40.5%。以下、同様)と「高度な専門的知識をもつ人材の期限付き雇用」(18.0% 26.9%)である。比率は相対的に高い水準にはないものの、この2点には着目する必要がある。

人材マネジメントの位置づけに関しては、第1-2-20図に見るように、これまでと同様に、「人事に特有」の業務を求められているというのが基本である。ただそれだけではなく、経営戦略をより意識した施策や、長期的な視野に立ったプログラム、そして、経営戦略そのものの構築にも関わるか否かが問題である。全体的な結果としては、そうした経営戦略の根幹部分における発想段階から人事が関わることは、少なくとも現在のところ、要請されていない。それでも徐々に、「人事に特有」なこれまでどおりの業務以上のものを、求められ始めている。経営戦略や長期的な施策を意識することは、人的資源管理の業務であっても、当り前になりつつある。そして、企業規模が大きくなるほど、経営戦略の根幹部分に近づく施策が求められる傾向が見られる。

第1-2-20図 人材マネジメントの位置づけ



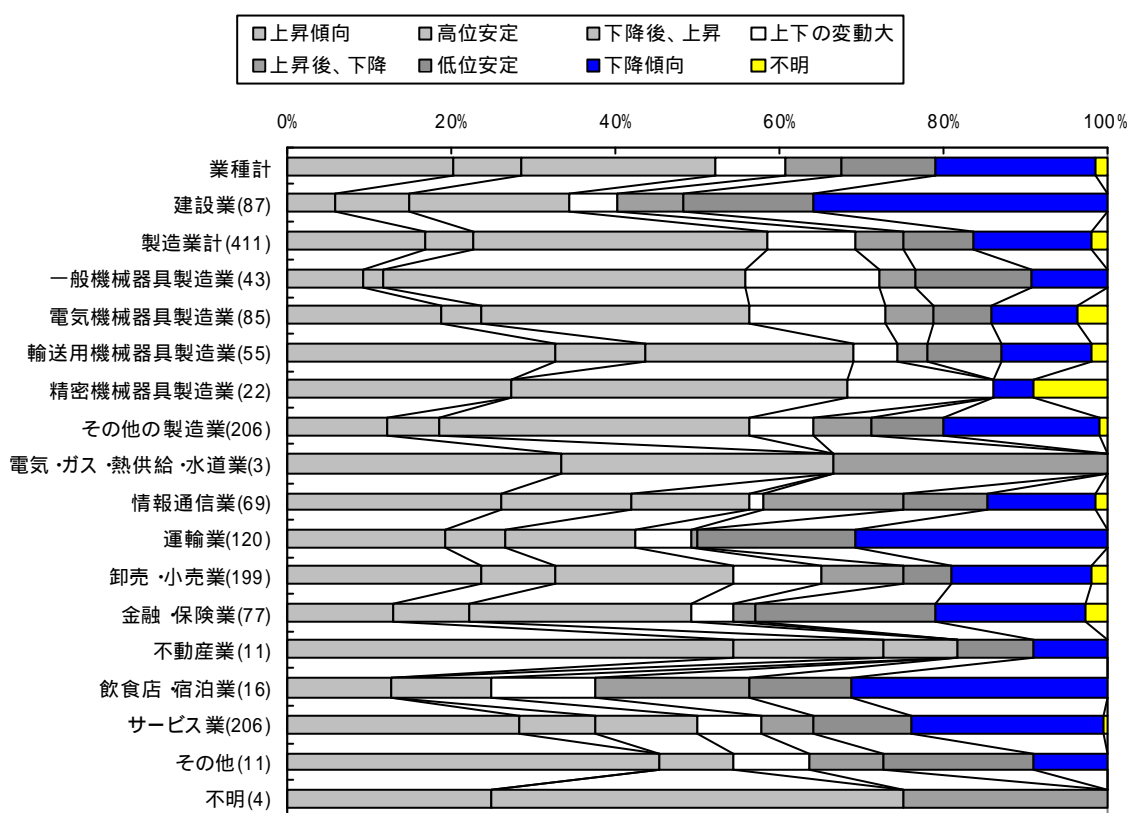
### 第3節 経営状況

#### (1)近年の業況、他社との比較、業績評価指標

第1-3-1図に見るように、全体では、業況が上昇あるいは継続的に高位にあるという企業を合わせると、5割を超えている。その内訳を業種別に見ると、そうした傾向にあるのは

製造業であることがわかる。特に、「下降後、上昇」に転じたというパターンが相対的に多くなっていることが特徴である。他業種で、業種全体の傾向と似ているのは、情報通信業、卸売・小売業、サービス業、そして、金融・保険業などである。その中で、金融・保険業以外の3業種では、「下降後、上昇」よりもむしろ、単に「上昇」傾向にあるという回答が、相対的に多くなっている。逆に、業種全体では下降傾向ないしは低位安定にあるとする企業は、全体で4割程度である。この水準を超えて不振なのは、飲食店・宿泊業を筆頭に、建設業、運輸業、金融・保険業、サービス業である。

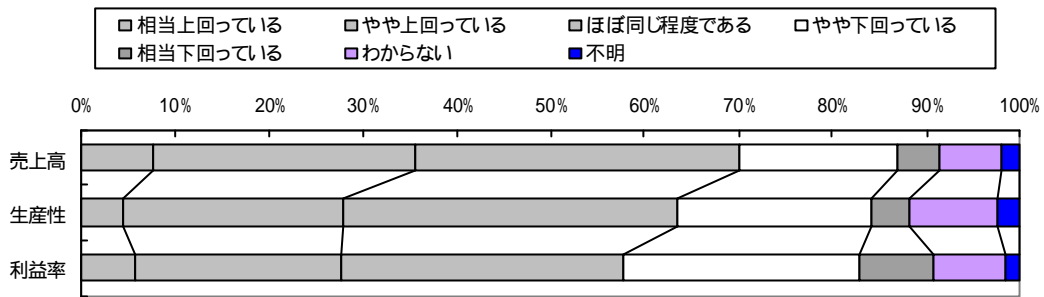
第1-3-1図 近年の業況



このように見ると、同じ業種内で、より業績のよいグループとそうではないグループとがほぼ拮抗しているのが、情報通信業、金融・保険業、サービス業の3業種である。現在の経済社会の特徴ともなりつつあるが、こうした傾向は、業種というより、より個別の企業単位で、その業績のばらつきが拡大していることを示唆する。とりわけ、この3業種では、そうした傾向性が強まっているであろうことが予想される。

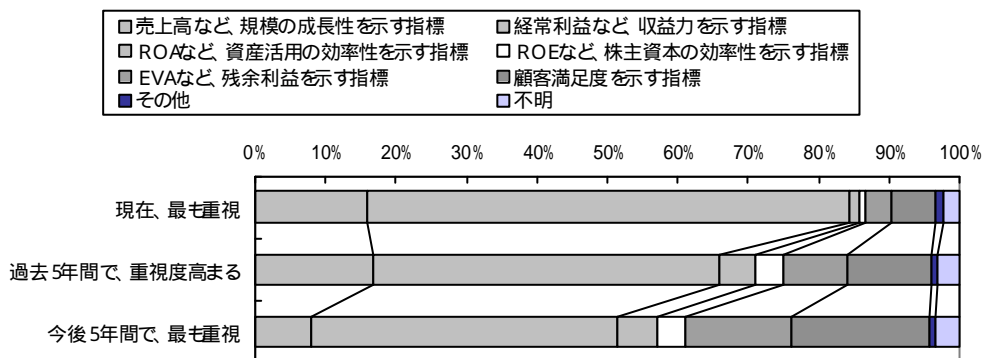
そして、売上高、生産性、利益率という点で他社と比べた場合に、自社がどのような位置にあるのかを尋ねた結果が、第1-3-2図である。3項目とも、他社と「ほぼ同じ程度」という回答がもっとも高い比率を占めているが、他社のほうがより優位にあるという認識が、売上高、生産性、利益率の順に、高い。

第1-3-2図 他社業績との比較



経営指標の中で重視する指標については、第1-3-3図に、現在重要である指標、過去5年間で重要となってきた指標、そして、今後、重視する指標に分けて示した。図から明らかのように、従来から重視されてきた収益力や規模の成長性を示す指標は、現在でも変わらず重要である。現段階でもっとも重要視されているのは、この2つの指標であり、過去5年間で重要度が高まったとされるのも、同様である。ただ、その一方で、従来とは異なる指標も重要度を増している。今後の5年間の方向性を見ると、企業が顧客満足度や残余利益を示す指標に注目していることがわかる。これまで重視されてきた、規模の成長性や収益力の意味がなくなるという訳ではないが、それとほぼ同等に、新しいタイプの指標、とりわけ、顧客満足度や残余利益を示す指標、あるいは、資産活用の効率性を示す指標が今後重要性を増すと、企業は考えている。

第1-3-3図 業績評価の指標



(2) 経営環境

回答企業が置かれている経営環境については、3つの質問を設定した。技術革新や製品開発のスピード、主要事業の競争状況、事業の不確実性である。

技術革新や製品開発のスピードに関しては、第1-3-4図に見るとおりである。全体では「非常に速かった」とするのは、約3割であり、「やや速かった」という回答を加えると、7割近くに及ぶ。その一方で、明確に、「速くなかった」「それほど速くなかった」+「速くな

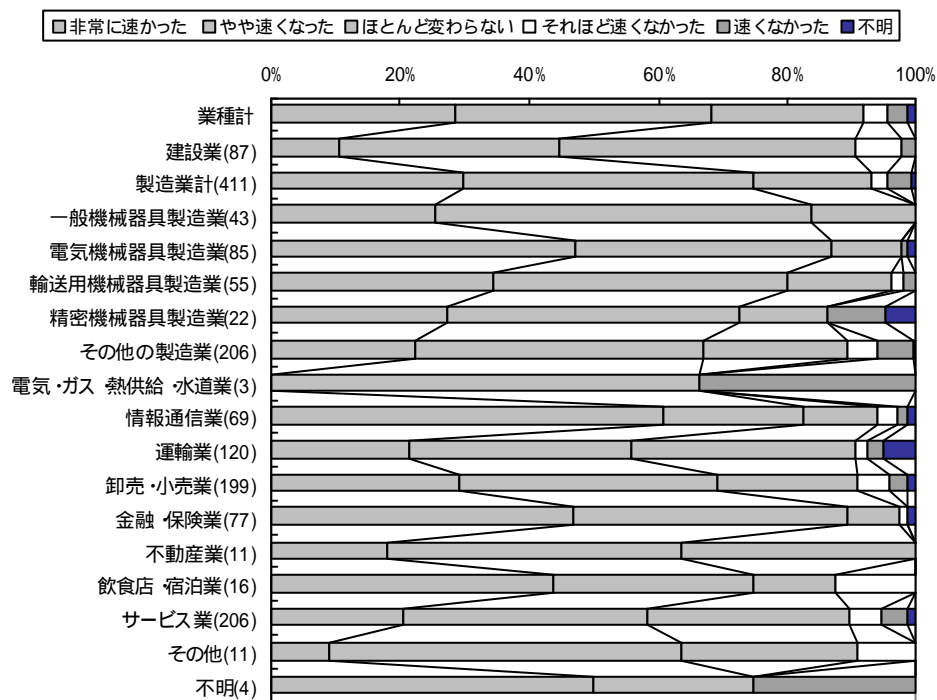


かった」としているのは、1割にも満たない。

業種別には、状況が相当程度異なる。業種計の平均像よりも、よりスピードが速かったと回答したのは、金融・保険業を筆頭に、製造業全般、中でも電気機械器具製造業、そして、情報通信業、飲食店・宿泊業、卸売・小売業などが続いている。その中で、厳しさの状況には濃淡があるが、「非常に速かった」という回答が特に多かったのは、情報通信業である。逆に、あまり速くなかったというのは、「その他の製造業」、「建設業」、「飲食店・宿泊業」、「サービス業」などごくわずかである。

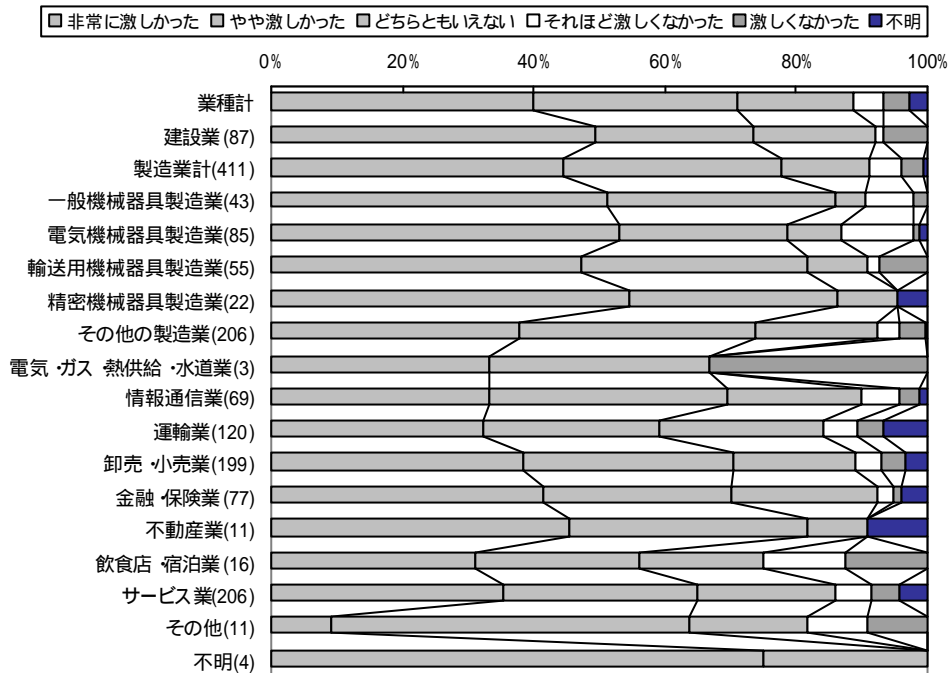
こうした結果から見ると、全般的に、スピード競争は激化しているものの、「飲食店・宿泊業」に典型的に見られるように、同じ業種の中でばらつきが大きいことが、再度示唆される。

第1-3-4図 技術革新や製品開発のスピード



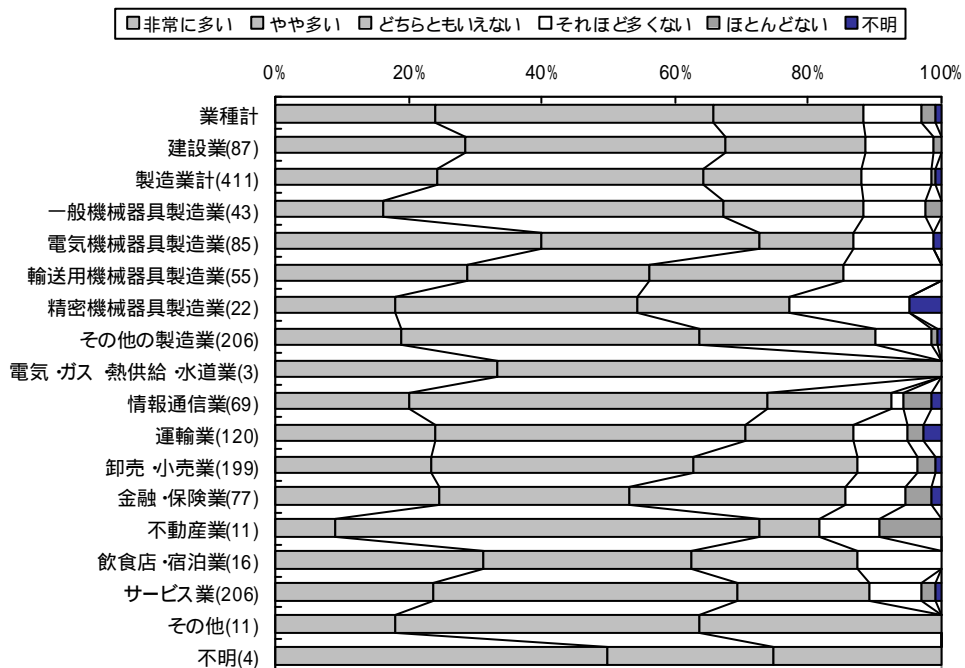
次に、主要事業の競争状況を見ると、全体の状況は、先ほどの技術革新や製品開発のスピードの場合とほぼ同じである。厳しい（「非常に厳しかった+「やや厳しかった」）という回答が、ほぼ7割を占める。その一方で、「それほど」も含めて、激しくはなかったとするのは、1割未満である。業種別には、先ほどと同様で、「非常に激しかった」という回答の指摘率を中心にみると、精密機械器具製造業をはじめとする製造業全般と、建設業、そして、不動産業、金融・保険業などで、より競争が激しいことがわかる。その一方で、「それほど」と合わせて「激しくなかった」と回答しているのは、「飲食店・宿泊業」を筆頭に、「輸送用機械器具製造業」や、「建設業」、「サービス業」など、ごくわずかである（第1-3-5図参照）。

第1 - 3 - 5図 主要事業の競争状況



さらに、事業に対する不確実性の予想を聞いた結果は、第1 - 3 - 6図に見るとおりである。全体としての傾向は、前2問とほぼ同様である。ただ、今後の不確実性が「非常に多い」と回答したのは、「電気機械器具製造業」、「飲食店・宿泊業」など、わずかである。むしろ、「輸送業機械器具製造業」や「精密機械器具製造業」などのように、「それほど多くない」と回答する比率が相対的に多く、その点が前2問とは異なっている。

第1 - 3 - 6図 事業に関する不確実性



このように、全体としては、技術革新や製品開発のスピードがより速まり、主要事業の競争状況が激しくなることにより、将来の事業に対する不確実性が高まっていると考えられている。ただ、上で見たように、それはあくまで業種間にある少なからぬ差異を合計したものであって、業種・項目ごとに回答の傾向性に濃淡があることも、また事実である。さらに重要と思われるのは、ある意味では当然のこととも言えようが、同一業種内であっても、「非常に厳しい」という回答から、「厳しくはない」という回答まで、相当の幅があることである。これらはまさに、業種ではなく個別企業レベルで、経営環境が相当程度異なっていること、そうした差異が確実に開きつつあることを示すものと考えられよう。

### (3) 経営上重視してきた項目、事業と組織の再編

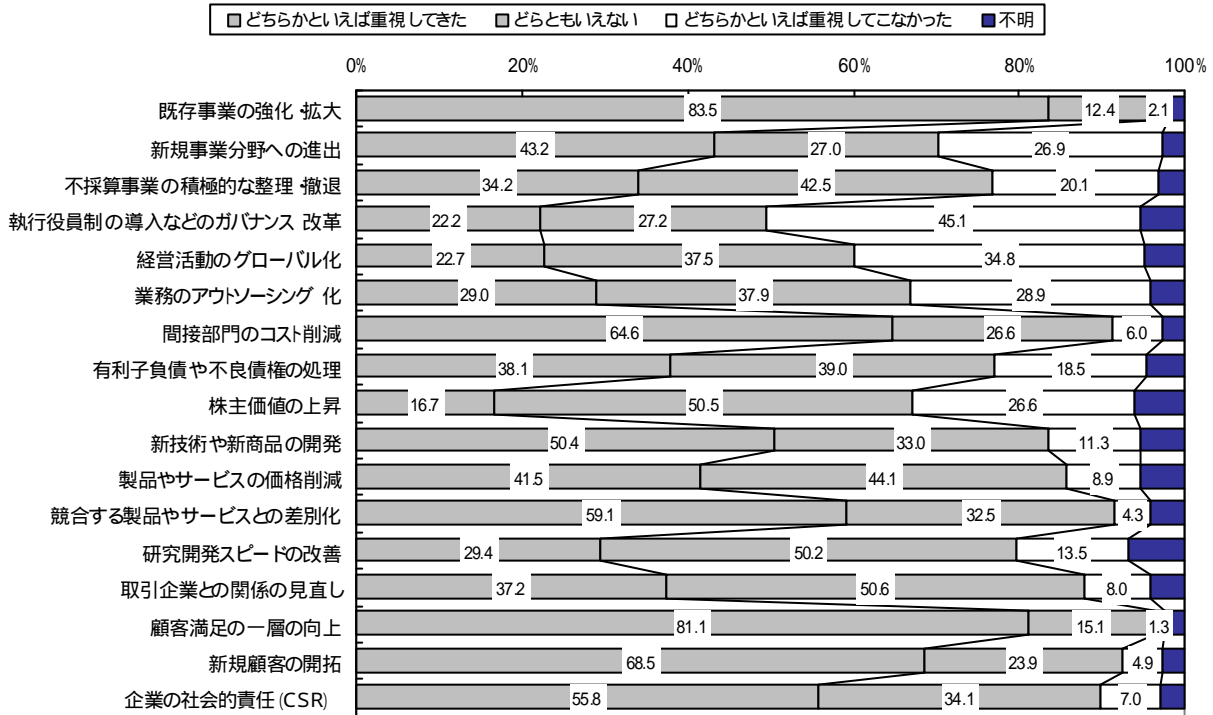
これまで企業が経営上、どういった点を重視してきたのかを見たのが、第1-3-7図である。「重視してきた」項目を50%を超えるもので見ると、第1位と第2位は、「既存事業の強化・拡大」(83.5%)、「顧客満足の一層の向上」(81.1%)であり、80%を超える水準にある。それに、「新規顧客の開拓」(68.5%)、「間接部門のコスト削減」(64.6%)、「競合する製品やサービスとの差別化」(59.1%)、「企業の社会的責任」(55.8%)、「新技術や新商品の開発」(50.4%)が続いている。これらは、1980年代から現在に至る経営課題の変遷と、基本的には軌を一にすると考えられよう(川喜多、2004、pp.99-100)。その一方で、「重視してこなかった」項目を指摘率の高い順に見ると、まずは、「執行役員制の導入などのガバナンス改革」が、45.1%でもっとも多くなっている。そして、「経営活動のグローバル化」(34.8%)、「業務のアウトソーシング化」(28.9%)、「新規事業分野への進出」(26.9%)、「株主価値の上昇」(26.6%)といった項目が、3割前後で続いている。

これらから明らかなように、これまでの企業の経営方針は、不況の長期化を考えればある意味では当然のことかもしれないが、あくまでも既存の主要事業を基本に組み立てようとしてきたということであろう。これは先に見た、業績評価の際に、重視する指標の内容とも一致している。経営活動のグローバル化や新規の事業へ進出するという方針の指摘が少ないことを考えれば、経営の多角化や大幅な経営方針の変更を志向しているのではない。間接部門のコスト削減や新規顧客の開拓、製品などの差別化、そして、新商品の開発なども、既存路線の範囲内と考えられよう。そうした戦略に則った上で顧客満足を向上させるという方針である。同時に、昨今取りざたされることが多い、企業の社会的責任への目配りも意識されている。その一方で、これまで力を入れてこなかったのは、ガバナンスの改革や株主価値の上昇といった側面である。

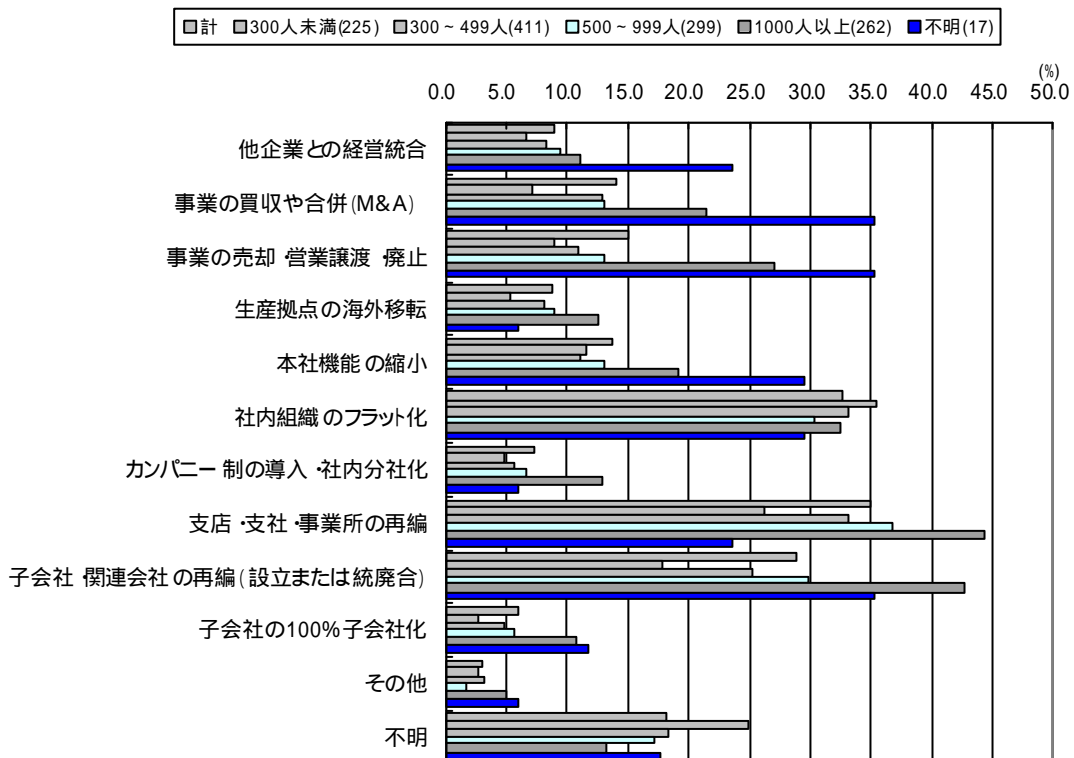
事業と組織の再編に関して全体の傾向を見ると、「支店・支社・事業所の再編」、「子会社・関連会社の再編」、そして「社内組織のフラット化」などの指摘率が高い。こうした結果は、規模別の集計結果から明らかなように、大規模企業における指摘率の高さが、全体の回答に強く影響している。規模に関わりなく指摘率が高いのは、「社内組織のフラット化」

のみである（第1 - 3 - 8図参照）。

第1 - 3 - 7図 重視してきた経営項目



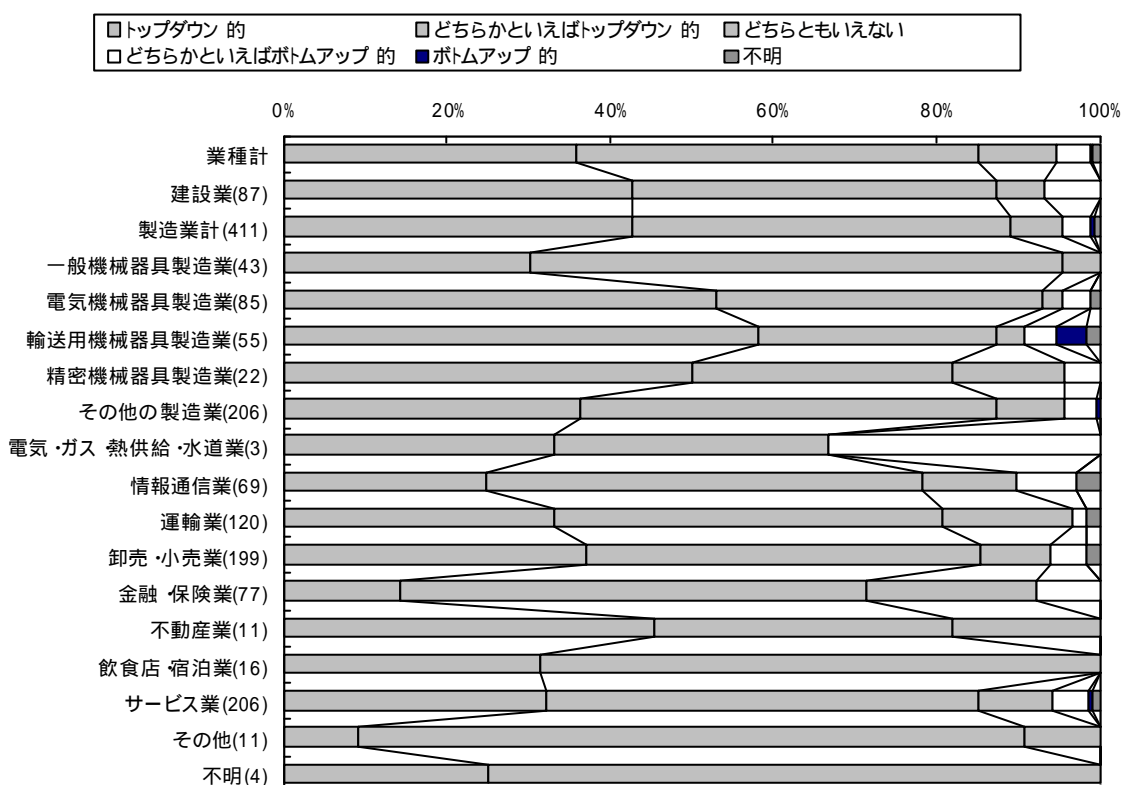
第1 - 3 - 8図 事業と組織の再編



#### (4) 経営上の意思決定、経営への発言

経営の意思を、トップダウンか、あるいは、ボトムアップで決めるのかについては、第1-3-9図に見るように、全体として、ほぼトップダウン方式で決められている。ただ、これも業種により、濃淡はある。より明確にトップダウン方式で決まるといえるのは、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業である。その一方で、金融・保険業や、情報通信業などでは、そうした傾向がやや弱いと言えよう。

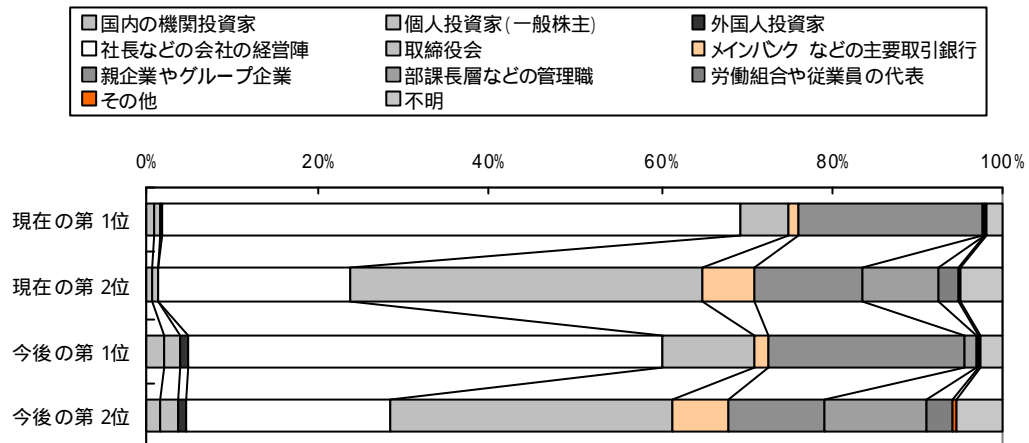
第1-3-9図 経営上の意思決定



企業を取り巻くステークホルダーの発言力に関しては、複数の選択肢を示し、その中から「貴社の経営に対する発言権が実質的に強い順に2つまで」、「現在」と「今後5年間で強くなると思われる」項目を回答してもらった。その結果を見ると、より強い発言権を持っているものは、現在も今後も大きく変わっていない。すなわち、「現在の第1位」を見ると、経営陣がもっとも大きな発言権を持ち、次点が親企業やグループ企業、そして、取締役会が続いている。次に、「現在の第2位」を見ると、あくまでも第2位ではあるが、その中でもっとも発言権を持っているのは取締役会であり、それに、経営陣、親企業やグループ企業が続いている。ただ注意せねばならないのは、「第2位ではあるが、発言権を持つ」項目には、比率としては少ないものの、第1位ではほとんど現れてこなかった部課長層などの管理職や主要取引銀行、あるいは、労働組合や従業員代表などが挙げられている点である。今後の予想を

聞いた場合でも、傾向性は同じと言ってよい。それに加えてごくわずかながら、国内の機関投資家や個人投資家、あるいは外国人投資家などが挙げられている（第1-3-10図参照）。

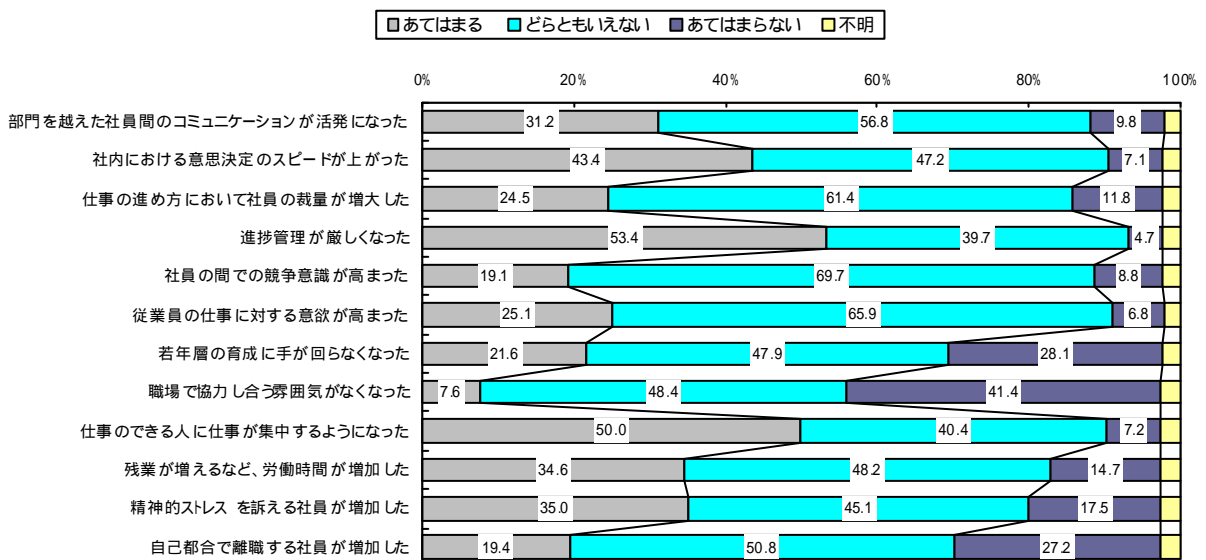
第1-3-10図 経営への発言者



(5) 仕事や職場の変化

最後に、これまでの職場での変化を見ておこう。結果は、第1-3-11図に見るとおりである。「あてはまる」という肯定的な回答が多いのは、上位から「進捗管理が厳しくなった」(53.4%) ことと、「仕事のできる人に、仕事が集中するようになった」(50.0%)、そして、「社内における意思決定のスピードが上がった」(43.4%) ことである。

第1-3-11図 仕事や職場の変化



それに、「精神的ストレスを訴える社員が増加した」(35.0%)、「残業が増えるなど、労働時間が増加した」(34.6%)、「部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった」(31.2%)が、3割を超える水準で続く。その一方で、「あてはまらない」という否定的回答の指摘率が他に比して高かったのは、「職場で協力し合う雰囲気なくなった」(41.4%)、「若年層の育成に手が回らなくなった」(28.1%)、「自己都合で離職する社員が増加した」(27.2%)である。この中で、「職場で協力しあう雰囲気がなくなった」は、「あてはまる」(7.6%)との差が明確であるが、その他の二者については、「あてはまる」との差異はあまり大きくない。

こうした結果から読みとれるのは、まず、成果主義的な人事管理の導入と並行して、管理体制が厳しくなっているということである。意思決定のスピードが上がっているというのは、他の問に対する回答で見られた、組織のフラット化が進んでいることとも関係していよう。そうした状況により、労働時間やストレスが増加している。そうした状況の一つの帰結として、仕事は特定の従業員に集中しがちだということである。ただ、管理がより厳しくなったからとは言え、そのことから、職場では協力し合わず、若手の育成をしなくなっている、という訳ではない。自己都合で離職する訳でもない。さらに、こうした傾向ほど明確ではないが、「仕事に対する意欲」、「社員間の競争意識」や、「仕事を進める上での裁量性」は向上・増加していない。

前に見た成果主義導入の理由を考慮しながら、この結果を見る限りでは、導入の最大の理由であった「従業員のやる気を引き出す」ことに成功しているとは言い難い。それでもなお、より厳しさを増す管理体制の中で、ストレスを感じながらも、仕事を続ける従業員の姿が垣間見えてくる。

#### 第4節 小括

これまで見てきたのは、あくまでも調査結果全体の傾向である。本調査がこれまでの既存調査と異なる最大のポイントの一つは、そのカヴァレッジの広さにある。比較的小規模企業と大規模企業との差異が、どういった点に現れているのかなど、詳細な分析は今後の課題である。

ただ、全体として見た時に指摘しうるのは、経営の環境が激化する中で、企業はより効率的な経営をはかり、いわゆる成果主義的な人材マネジメントの方向に舵をとろうとしていることである。人材ポートフォリオや成果主義そのものに関する質問ではまさしくそうした傾向が明らかになっており、他に給与のシステムに関する質問でも、そうした傾向を読みとることができる。

そうであるなら、なおさらのこと、成果主義導入の理由の第1位、第2位に掲げられたと

おり、いかに「従業員のやる気を引き出す」のか、そして、「評価・処遇の納得性を高める」ことができるのかが問われてくる。上でも見たように、仕事への意欲は高まってはならず、評価そのものに問題があると、企業側が自ら認めていると同時に、考課者訓練など、そのマイナス面を打開しようという姿勢が見えてこない。管理体制だけを厳しくして、ストレスを感じる従業員の働く意欲を高められないのならば、成果主義の導入は本末転倒と言って過言ではなからう。今後、成果を中心に据えた人的資源管理の仕組みへ本格的に移行することが必須であるのなら、従業員の「納得性」をいかに確保するかが、最大の問題である。そうした、成果主義の導入に伴って必ず必要となる、いわばフォローアップ体制の整備が、喫緊の課題である。

#### 参考文献

稲上 毅（1987）「日本的雇用慣行・労使関係の変化と展望」、労働大臣官房政策調査部編『日本的雇用慣行の変化と展望』。

小野 旭（1997）『変化する日本的雇用慣行』日本労働研究機構。

川喜多 喬（2004）『人材育成論入門』法政大学出版局。

厚生労働省（2004）『就業形態の多様化調査結果の要旨』。

（[www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/kyou/keitai/03/youshi/html](http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/kyou/keitai/03/youshi/html)）より。

高梨 昌（1994）『変わる日本型雇用』日本経済新聞社。

社会経済生産性本部（1998～2004）『日本的人事制度の現状と課題』。

守島 基博（2004）『人材マネジメント入門』、日本経済新聞社。



## 第2章 コーポレート・ガバナンスの変化と人材マネジメント：日本企業の変化と多様性

本研究プロジェクト、「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」を進めるに当たって、「コーポレート・ガバナンス」の観点から、次のように問題を設定した。すなわち日本の企業システムは、人材マネジメント（Human Resource Management：HRM）に関しては長期雇用と年功賃金そして企業内訓練のシステムを制度化し、コーポレート・ガバナンスに関してはメインバンク・システムを制度化したのに対して、バブル崩壊後の日本の企業システムは、HRMに関しては雇用流動化と成果主義賃金の導入を図り、コーポレート・ガバナンスに関しては株主支配型ガバナンスの導入を図りつつある。すると日本の企業システムは、しばしば喧伝されるようにアメリカ型の企業システムに収束することになるのか。いやそうではなく、日本の企業システムは、新たな、しかしそれ自体として独自のシステムを形成するのか。このような観点から企業調査を進め、本稿はそのアンケート結果の分析を目的とする。まず第1節では、制度的補完性の観点から、現在進行しつつあるコーポレート・ガバナンスとHRMの変化に関して何が問われているのかを指摘する。第2節では、企業アンケートの結果から、コーポレート・ガバナンスの変化が確実に進みつつあることを述べる。第3節では、長期雇用と成果給の観点から、HRMの変化について検討する。第4節では、コーポレート・ガバナンスとHRMの変化の下で、日本の企業システムは4つのパターンに分化しつつあることを見る。最後に第5節では、成果主義のHRMの実態と、それが機能するためには何が必要であるのかを指摘する。

### 第1節 コーポレート・ガバナンス改革とHRM改革

企業アンケートの結果を分析する前に、コーポレート・ガバナンスの観点から、「企業戦略と人材マネジメント」にかかわる論点を再度提示しておこう。企業調査に関して何を問題としたのかをまずは明示しておく必要がある。その要点は以下のようなになる。

一般に企業システムを構成するコーポレート・ガバナンスとHRMのシステムは、制度的補完性の関係にあることが指摘される。そのことは二つのシステムがある特定タイプの企業システムを構成するものとして互いに調和的であるだけでなく、二つが全体としてより高い成果を達成することに基づいている。ゆえに、新たなHRMと新たなコーポレート・ガバナンスが新たな制度的補完性を形成するのかどうかは、二つが調和的な関係であるのかと同時に、二つによって構成される新たな企業システムがより高い成果を達成するのかどうかという観点から検証される必要がある。

いわゆる日本的経営としての長期雇用と年功賃金と企業内訓練のシステムは長期的視野

の経営と呼ばれ、これが日本企業の競争優位の条件とみなされてきた。すなわち長期雇用を前提として長期の技能形成が促進され、そして長期の能力評価の結果として年功賃金が成立すると理解することができた。そしてメインバンクによるガバナンスは、何よりも長期雇用を補完する制度として機能した。

メインバンクによるガバナンスは、外部の株主の介入を排除してのことであり、そのためにメインバンクを軸として安定株主と株式の相互持合いが組織化された。その上で融資の返済可能性が脅かされない限りメインバンクが顧客企業の経営に介入することはなく、このような条件の下で日本企業は長期的視野での物的および人的資源に対する投資を可能とし、そしてこの結果としての長期雇用に関しては、雇用の継続を優先させる労使の暗黙のルールを制度化した。たとえば雇用調整に関しては、二期連続赤字になって人員削減を開始するというルールであり、それは株主によるガバナンスを阻止してのことであった。あるいは財務危機に陥った場合にも、法的整理ではなく、メインバンクによる救済と再建を通じて、雇用の継続を最大限に維持することが暗黙の前提とされた。

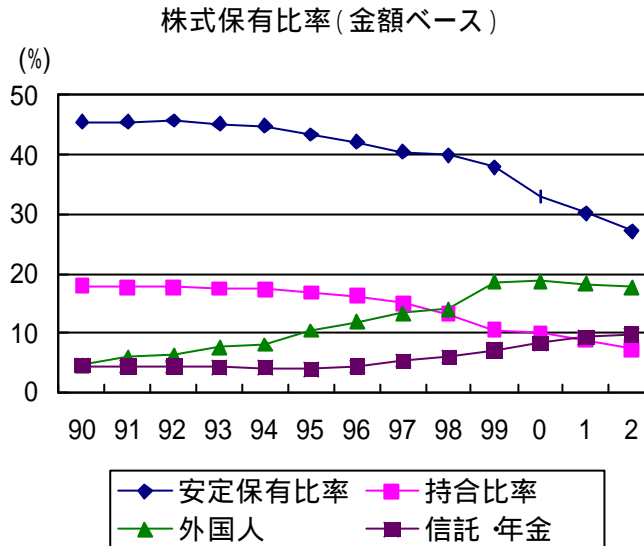
しかし、バブル崩壊後の日本の経済システムは、金融システムの急激な変化を生み出し、コーポレート・ガバナンスの役割からのメインバンクの退場という状況を生み出している。第2-1-1図に示されるように、とりわけ97年の金融危機の後、安定株主や株式の相互持合は急速に解体し、これに代わって投資信託や年金信託などの機関投資家や外国人投資家の持株比率の急増を見ることになった。とりわけ外国人投資家の行動は、株価に対して大きな影響を及ぼすものとなり、ある意味で日本の企業システムは、市場の評価や投資家の評価を初めて意識することになった。

と同時に、バブル崩壊後の日本企業の極度の低迷は、既存の経営の刷新を強く意識させ、企業の競争力の構築のためには何よりも経営の競争力の強化が必要である、といった意識を強めることになった。「勝ち組」と「負け組」といった表現により、同じ業種においても経営の戦略的意思決定力の差によって、企業業績に顕著な違いが生まれることが露わにされたということができ、先と同様、ある意味で日本の企業システムは、「経営の競争」や「経営者の競争」を初めて意識することになった。

さらに、バブル崩壊後の日本企業の低迷は、何よりも「収益性危機」と呼ぶのが相応しいものであった。第2-1-2図に示されるように、バブル崩壊後、税引き前純利益は急激に減少し、90年代末の金融危機後、そして2000年代初頭のITバブル崩壊後というように、企業収益の急激な減少を繰り返した。ゆえに企業経営の安定のためにも、収益性の回復が日本企業の第一の経営目標に掲げられることが必然となった。言うまでもなく、このプロセスにおいて進行したのがこれまでにない規模のリストラであり、数度にわたる企業収益の落ち込みとともに雇用調整が繰り返された。さらには既存のHRMそのものの見直しであり、人件費の高騰を理由として、あるいはホワイトカラーの低生産性を理由として、長期雇用と年功賃金の放棄の圧力が高まった。あるいは非正規雇用の拡大であり、さらには「選択と集中」による事

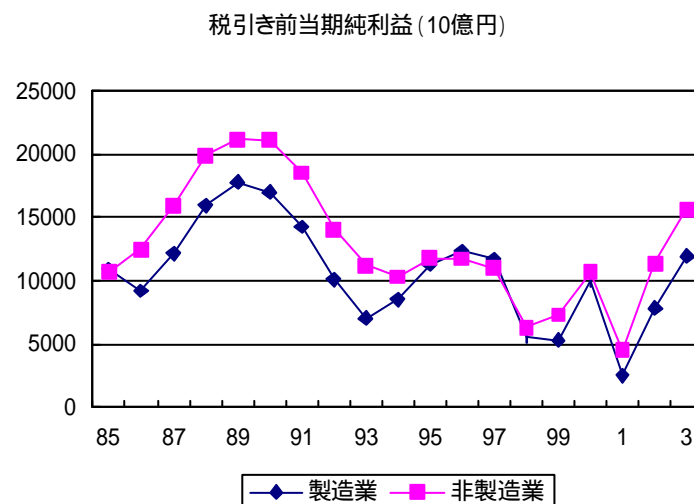
業部門の分離や売却が進行した。この結果、確かに企業収益は直近において急速なV字型回復を見せることとなった。

第2 - 1 - 1図



資料出所：全国証券取引所「平成15年度株式分布状況調査」、  
ニッセイ基礎研究所「2003年版株式持合い状況調査」。

第2 - 1 - 2図



資料出所：財務省「平成15年度法人企業統計調査」。

以上のように、日本のコーポレート・ガバナンスは急速に変化し、これに応じて企業経営も急速な変化を見せている。そこには二つのガバナンスの変化がある。一つは株主による市場

の評価を通じたガバナンスの圧力であり、もう一つは経営の建て直しのためのガバナンスの強化である。前者によって、企業経営の評価の基準は、経常利益や営業利益などの収益性の指標から、EVA(経済的付加価値)やROE(株主資本収益率)など、株主価値や資本効率性を表す指標に変化することが予想される。つまり企業収益そのものではなく、企業収益から使用資本コストを差し引いた資本効率が市場の評価や投資家の評価の尺度とされ、この結果、低収益の企業に対しては、資本コストの削減、すなわち企業資産の売却、それに伴う人員削減、さらには長期投資の抑制が迫られることになる。

もちろん、株主価値や資本効率を高めるためには、資本コストを上回る企業収益の実現を目指し、そのために競争力の構築を図ることが不可欠となる。そのためには経営の建て直しを図り、とりわけ経営の戦略的意思決定力の強化が必要となる。つまり後者の観点からの、現行の経営者によるガバナンスの強化であり、そのために日本企業の多くは取締役と執行役の分離を図り、自らの経営に対するガバナンスの強化を図ろうとする。むしろ、競争力の構築が直ちに可能であるわけではない。現実には極度の低収益に陥っている以上、短期の課題としては、雇用と資産の削減に迫られることも不可避となる。ガバナンスの観点からは、この意味でのリストラを遂行するだけの経営の力が問われることになるのであった。

問題は、このようなコーポレート・ガバナンスと企業経営の変化の下で、競争力の構築をもたらすHRMは何かということにある。別の観点から言えば、日本企業の競争力は、市場と技術の環境変化に対する柔軟な組織的対応と、それを可能とする内部訓練のシステムにあるとみなされてきた。そしてこれが機能的柔軟性として概念化された。と同時にこのことは、長期雇用と年功賃金が意味する雇用と賃金に関する調整の硬直性を前提としてのことであり、この意味で日本の企業システムは、一方の機能的柔軟性と、他方の数量的(雇用)および金銭的(賃金)硬直性から成り立つシステムとして理解することが可能であった。そしてこのようなシステムを制度的に補完したのがメインバンク・システムであった。

では、このような補完を失うことにより、日本企業は長期的視野のHRM自体を失うことになるのか。そして株主支配型のガバナンスに向かうことにより、雇用と賃金の調整の柔軟性を追求することになるのか。確かに変動する企業収益に応じて株主価値を維持するためには、雇用と賃金の柔軟な調整が必要となる。雇用に関しては雇用調整の柔軟化や非正規雇用の拡大であり、賃金に関しては、業績連動賃金としての成果給の導入である。問題は、このことが競争力の構築につながるのかということにある。雇用と賃金の柔軟性と機能的柔軟性が両立するシステムは存在するのか、もしあるとすればそれはどのようなものであるのか。反対に、それが困難であるとすれば、雇用と賃金の柔軟性は抑制されるべきであるのか。コーポレート・ガバナンスの変化の下で、日本企業はどのようなHRMを選択しようとしているのか。これが企業調査を通じて明らかにすべき課題となる。

## 第2節 コーポレート・ガバナンスの変化

### (1)ガバナンスの主体

まずサンプル企業の概要について述べよう。第2-2-1表に示されるように、回答企業の大半は株式の非公開企業である。当然ことであるが、上場企業は大企業に集中し、非公開企業は中小・中堅企業に集中する(第2-2-2表、第2-2-3表参照)<sup>1</sup>。上場企業の少なさはコーポレート・ガバナンスの観点から、日本企業に進行しつつある「企業戦略と人材マネジメント」の変化について考察するには大きな限界とみなされるかもしれない。ただし、コーポレート・ガバナンスに関する既存の研究の多くが上場企業を対象としたものであることを考えると、むしろ非上場企業に関するコーポレート・ガバナンスの考察の欠如を埋めるという意味で、貴重なサンプルということもできる。

第2-2-1表 企業形態構成比

	1部・2部上場	新興市場	店頭公開	非公開	不明	合計
企業数	136	4	44	1,013	17	1,214
構成比(%)	11.2	0.3	3.6	83.4	1.4	100.0

第2-2-2表 従業員規模分布(%)

	300人未満	300 - 499人	500 - 999人	1000人以上
1部・2部上場	7.5	13.5	28.6	50.4
店頭公開	27.9	32.6	25.6	14.0
非公開	42.3	31.8	18.1	7.7

第2-2-3表 年間売上高分布(%)

	50億円 未満	50 - 100億円	100 - 200億円	200 - 300億円	300 - 500億円	500億円 以上
1部・2部上場	0.7	2.9	16.9	13.2	7.4	58.8
店頭公開	7.0	18.6	18.6	18.6	20.9	16.3
非公開	23.1	23.7	23.9	10.2	7.5	11.6

では、誰が企業をガバナンスするのか。そのために経営に対して「現在」最も強い発言力を持つと考えられる主体と、「今後5年間」で最も発言力が強くなると考えられる主体を問うたところ、第2-2-4表のような回答を得た。「現在」における最大の発言力としては、「社長などの会社の経営陣」と答える企業が過半数を占める。そしておそらくサンプル企業の多

<sup>1</sup> 以下ではすべての比率は未回答企業を除外してある。

くを構成する中小企業を反映して、「親企業やグループ企業」がそれに続く。そこで、一部・二部上場企業、新興市場上場企業、店頭公開企業をあわせて「公開企業」として、「現在」と「今後5年間」に関してまとめると、第2-2-5表のようになる。「現在」に関しては、親企業等がほとんどなくなる結果、圧倒的多数は「社長・経営陣」となる。いずれにせよ、少なくとも現在のところ、株主によるガバナンスはほとんど作用していないということになる。

第2-2-4表 経営に対する最大の発言力（全企業）

	現在	今後
機関投資家	0.8	2.2
個人投資家	0.8	1.9
外国人投資家	0.2	0.8
社長・経営陣	68.9	57.0
取締役会	5.8	11.1
メインバンク	1.1	1.5
親企業	21.9	23.4

第2-2-5表 経営に対する最大の発言力（公開企業）

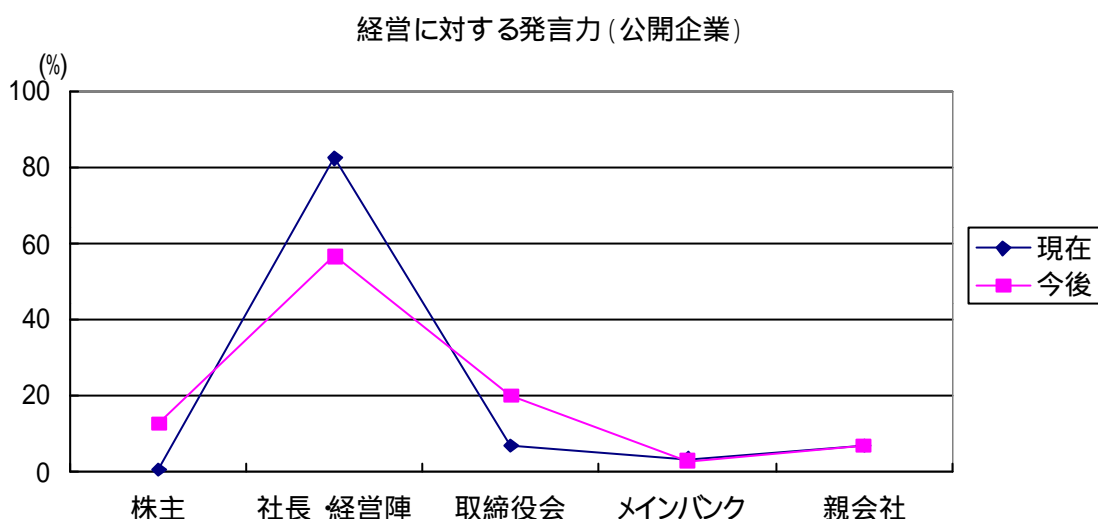
	現在	今後
機関投資家	0.6	6.3
個人投資家	0.0	2.9
外国人投資家	0.0	3.4
社長・経営陣	82.5	56.6
取締役会	6.8	20.0
メインバンク	3.4	2.9
親企業	6.8	6.9

ちなみに、メインバンクによる発言力もほとんど皆無であることが示されている。このことは一面では、メインバンクによる経営の建て直しといった場合を除いて、一般にメインバンクが顧客企業の経営に関与することはないという、いわゆる「状態依存型ガバナンス」（青木1996）の仮説を裏付けるものとみなすことができると同時に、他面ではメインバンクによるガバナンスは実際にはほとんど機能していなかったという、近年の有力な仮説を支持するものとみなすこともできる。

ただし「今後」に関しては、答えは大きく異なる。そこで第2-2-5表の機関投資家、個人投資家、外国人投資家を合わせて株主とした上で、公開企業に関してそれぞれの発言力の

比率を図示すると、第2-2-6図のようになる。「現在」にくらべて、「今後」のラインが示すように、「社長・経営陣」と答える企業は約半数に減少する（82.5%→56.6%）、これに対して「株主」（0.6%→12.6%）および「取締役会」（6.8%→20.0%）の比率が大きく増大する。

第2-2-6図



第2-2-6図の結果は、最初に指摘したように、安定株主や株式の相互持合いが急速に解体し、これに代わって機関投資家や外国人投資家の比重が急速に高まっていることに符合する。このことを反映して、少なくとも「今後」に関しては、株主によるガバナンスの作用が強まることが意識されている。そしてそれ以上に、「今後」の発言の主体としては、取締役会の比率が大きく増大する。

先行する研究としては、企業の資金調達が銀行型から証券型に変化することに応じて、コーポレート・ガバナンスの変化が生まれることが指摘されている（大村・益子2003、宮島2003）。とりわけ外国人投資家比率の高まりに応じて、社外取締役や執行役員制や経営情報の開示など、ガバナンス改革が進むことが指摘されている。この意味でここでの結果はこれらの先行研究と符合する。

ただし、以上のことから、日本のコーポレート・ガバナンスは、株主支配型のガバナンスに向かうと想定することには注意を要する。つまり、株主支配型のガバナンスの観点からは、過半数の社外取締役や委員会設置会社形態を通じて取締役会は株主の代理人として行動することが想定され、この意味で株主によるガバナンスと取締役会によるガバナンスは同一視できる。これに対して、少なくとも現在のところ、このようなアメリカ型のコーポレート・ガバナンスを採用する日本企業はごく少数であり、今後も少数にとどまるものと思われる。次に見るように、日本企業の多くでなされているガバナンス改革は執行役員制の導入であり、それは取締役と執行役を分離することにより、取締役会による経営の意思決定力の強化を目的

としたものとみなすことができる。そして取締役会を構成するのは、執行役と区別された「社長・経営陣」である以上、ガバナンスの主体として「社長・経営陣」と「取締役会」を区別することはミスリーディングとなる恐れがある。ただその上で、少なくとも今後に関しては、日本企業においても、ガバナンスの主体として株主および取締役会が明確に意識されていることが指摘できる。

## (2)ガバナンスの目的

以上のようなガバナンスの主体の違いは、企業の経営目標にどのような影響を及ぼすのか。そこで企業業績の評価の基準を問うたところ、全企業に関して、第2-2-7表のような回答を得た。「現在最も重視している項目」に関しては、経常利益や営業利益など企業収益を最も重視する企業が圧倒的多数を占める。最初に指摘したように、バブル崩壊後の長期不況は企業経営にとって「収益性の危機」と呼べるものであり、ガバナンスの観点からは、経営者の地位の危機というべきものであった。そして「現在」に関して、ガバナンスの主体の圧倒的多数は「社長・経営陣」である以上、経営者の地位を守るためにも、同じく「現在」に関して、圧倒的多数が収益性の回復を経営目標とすることはある意味で当然のことだといえる。そして予想されることであるが、長期不況を反映して、売上高や市場シェアなど規模の目標をあげる企業はごく少数であることが確認できる<sup>2</sup>。

ただし、「過去5年間に最も重要度が高まった項目」、そして「今後5年間に最も重視する項目」に関しては、回答は大きく異なる。第2-2-7表からも、全企業に関して、経常利益や営業利益の比率が低下し、ROAやROEやEVAなど資本効率を示す指標の比率が上昇することが見て取れる。そこで、公開企業に関して同じ項目を表示すると、第2-2-8表のようになる。そしてROEやROAやEVAをまとめて資本効率を示す指標としたうえで、「現在」と「過去5年」と「今後5年」について表示すると、第2-2-9図のようになる。「現在」に関しては、最も重視する項目として、企業収益をあげる企業が圧倒的多数を占めるのに対して、「過去5年間」に関しては、「最も重要度が高まった」項目として企業収益をあげる企業の比率は低下する。これに対して資本効率をあげる企業の比率が顕著に増大する。この結果、最も重要度が高まった経営目標として、企業収益と資本効率がほぼ拮抗する。これは「今後5年間」においても変わらない。最も重視する項目として資本効率をあげる企業の比率は、さらに高い38.8%に達するのに対して、企業収益をあげる企業の比率は、より低い39.9%にとどまる。

<sup>2</sup> これに対して「顧客満足度」を示す企業が非公開企業において相対的に増大することが観察できる。一般に「顧客満足度」は、製品市場の競争や製品開発の競争を意識してのことであるという意味で、競争力の強化をより強く意識した指標であると考えられる。ただし非公開企業において「顧客満足度」の回答を示す企業は、経営に対する発言力に関して、「親企業」をあげる企業であることが確認できる。つまり親企業との関係の中での「顧客満足度」であるが、そのことが市場競争力とつながることに変わりはない。これに対して公開企業に関しては、最も重視する目標という設問のため、企業収益や資本効率と比べて、「顧客満足度」の回答は低い水準にあると思われる。



第2 - 2 - 7表 経営目標（全企業）

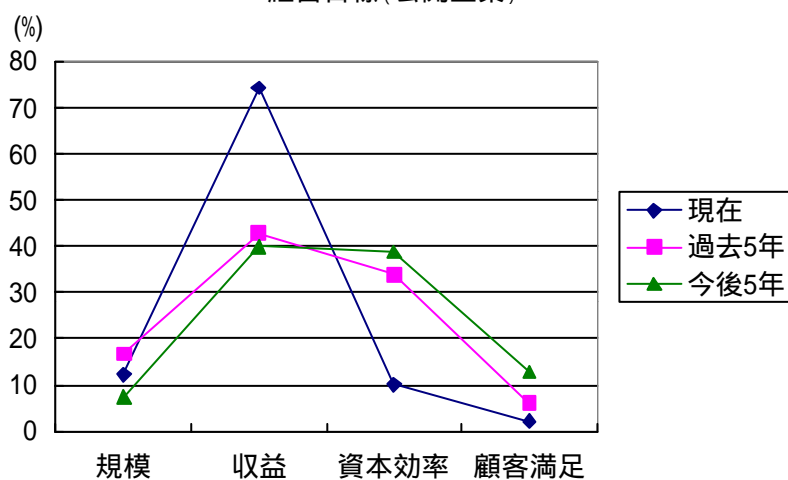
	現在最も重要視している項目	過去5年間で最も重要度が高まった項目	今後5年間で最も重視する項目
売上高・市場シェア	16.2	17.4	8.5
営業利益・経常利益	70.4	50.6	44.9
ROA（総資産利益率）	1.3	5.2	5.8
ROE（株主資本利益率）	1.1	4.1	4.1
EVA（経済的付加価値）	3.5	9.5	15.9
顧客満足度	6.6	12.3	20.0
その他	0.9	0.8	0.9

第2 - 2 - 8表 経営目標（公開企業）

	現在	過去5年	今後5年
規模	12.2	16.7	7.3
収益	74.4	42.8	39.9
ROA	1.7	11.1	7.9
ROE	2.8	15.6	12.9
EVA	5.6	7.2	18.0
顧客満足	2.2	6.1	12.9
その他	1.1	0.6	1.1

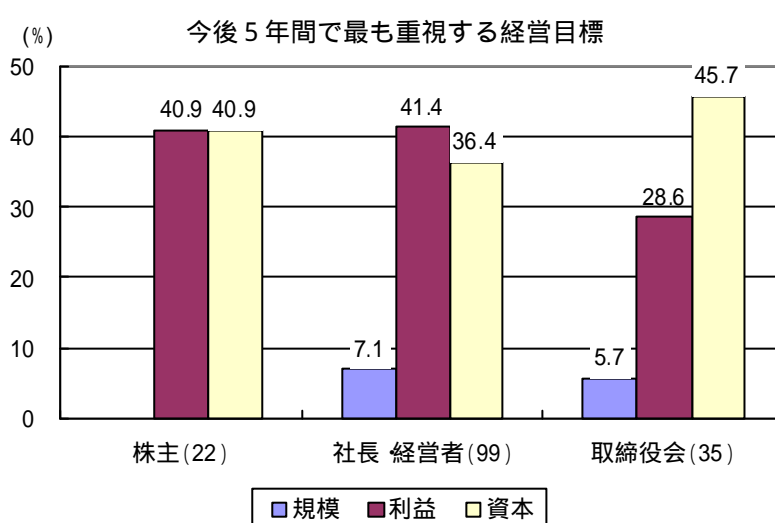
第2 - 2 - 9図

経営目標（公開企業）



このように、少なくとも「今後」に関しては、企業収益と並んで資本効率が、最も重視する経営目標となることが予想できる。ではこのことは、先に見た経営の発言力の違いと相関するのか。株主や取締役会によるガバナンスは資本効率を重視し、経営者によるガバナンスは企業収益を重視するといえるのか。そこで公開企業に関して、「今後」の経営の発言力と「今後」の経営目標の間関係を見ると、第2-2-10図のようになる。クロス表の検定は有意ではなく、事実株主によるガバナンスを想定する企業と経営者によるガバナンスを想定する企業の間で経営目標の違いはほとんどない。

第2-2-10図



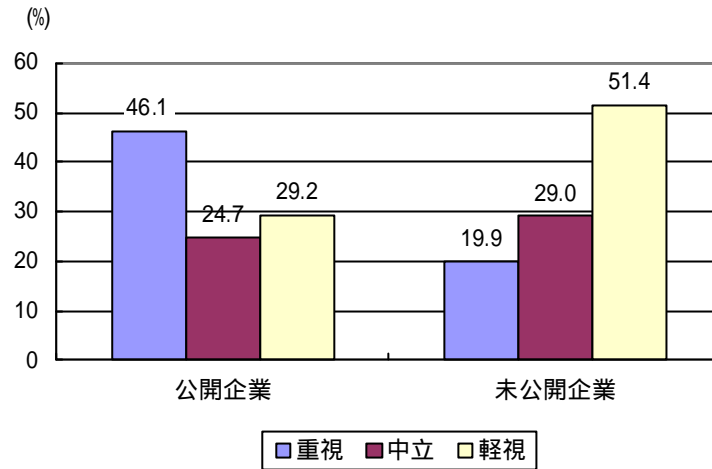
これに対して、コーポレート・ガバナンスの変化に密接にかかわる項目として、過去5年間「執行役員制の導入などのガバナンス改革」と「株主価値の上昇」をどの程度重視してきたかを問うたところ、第2-2-11表のような回答が得られた。そこで、「どちらかといえば重視してきた」を「重視」、「どちらともいえない」を「中立」、「どちらかといえば重視してこなかった」を「軽視」とし、かつ公開企業と非公開企業に分けてその比率を示すと、第2-2-12図のようになる。二つの違いは顕著であり、ガバナンス改革と株主価値を「重視」してきた企業が、非公開企業においてわずかであるのはある意味で当然であるとしても、公開企業に関しては、約半数が「重視」してきたとの回答を与えている。

第2-2-11表 経営上重視してきた項目（全企業）

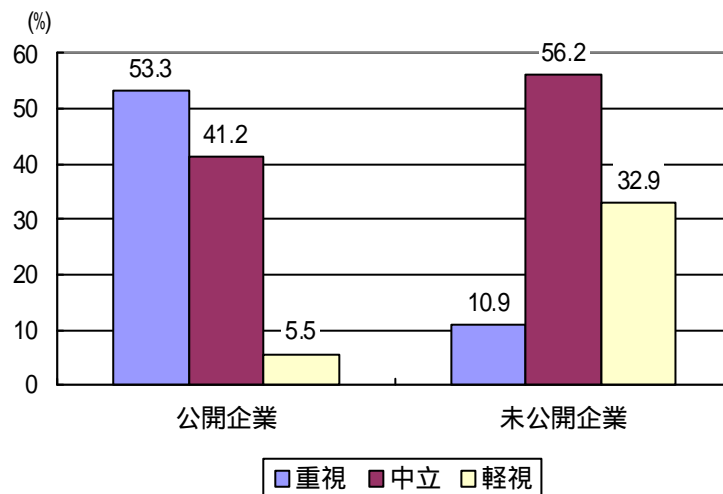
	どちらかといえば重視してきた	どちらともいえない	どちらかといえば重視してこなかった
執行役員制などのガバナンス改革	23.5	28.8	47.7
株主価値の上昇	17.8	53.8	28.4

第2 - 2 - 12図

ガバナンス 改革(経営上重視してきた項目)

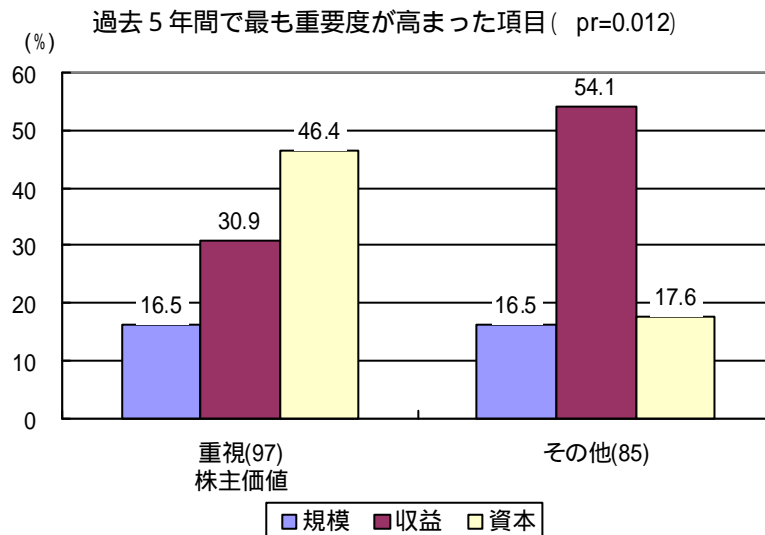
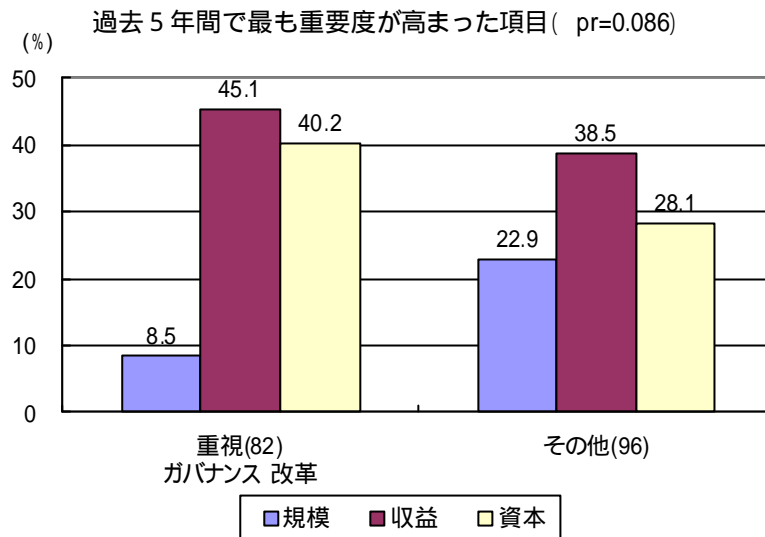


株主価値(経営上重視してきた項目)



そこで、「中立」と「軽視」の回答をあわせて「その他」とした上で、公開企業に関して、ガバナンス改革や株主価値を「重視」してきた企業と「その他」の企業の間で経営目標の違いがあるのかどうかを見ると、第2 - 2 - 13図のような結果が得られる。ここでの目標は、「過去5年間で最も重要度が高まった項目」であり、同じく「過去5年間」ガバナンス改革と株主価値を重視してきたと答える企業において、資本効率を重視する回答の比率は有意に増大する。とりわけ株主価値を重視してきた企業において、資本効率を重視する回答は顕著に増大する。そしてこのことは「今後5年間」の経営目標に関しても同様に確認できる。

第2 - 2 - 13図



この数年来、株主価値の増大を掲げてコーポレート・ガバナンス改革が進行してきた。確かにこれと歩調をあわせて、最も重要度が高まった経営目標として、資本効率をあげる企業が増大することが確認できる。少なくとも企業収益と並ぶ形で資本効率の目標が、「過去5年間」重視されてきたこと、そして「今後5年間」重視されることが示されている。ではこのことは、ガバナンスの主体とどのように関係するのか。

そこで、ガバナンス改革や株主価値を「重視」する企業と「その他」の企業の間で、経営の発言力に違いがあるのかどうかを見たところ、先と同様、有意な関係は確認できなかった。「重視」する企業も「その他」の企業も、最大の発言力として経営者をあげる企業が過半を占める。この理由としては、ガバナンス改革の重視も株主価値の重視も、コーポレート・ガバナンスの変化としてというよりも、経営組織改革の一環としてなされているということがあがる。ここではガバナンス改革は、「執行役員制など」としか述べられていないのであるが、

先に指摘したように、確かに執行役員制は取締役会がガバナンスの主体になることを意味するとしても、取締役会と現行の経営者が明確に区別されるわけではない。この意味で、コーポレート・ガバナンスの変化を株主支配型のガバナンスの確立として捉え、ここからガバナンス改革や株主価値の重視の経営行動が生まれ、資本効率が経営目標に掲げられることになる、といった図式は必ずしも妥当しない。

もちろんこのことは、株主によるガバナンスの圧力や株主価値の重視の圧力が無視されているわけではない。公開企業の約半数においてガバナンス改革と株主価値が重視されていることは、そのような圧力が強く意識されていることを意味している。むしろそのために、現行の経営者を中心として、取締役会の強化を通じて経営の意思決定能力の強化が図られていると考えることができる。次に見るように、問題はこのような経営が賃金と雇用のHRM政策にどのような影響を及ぼすのかということにある。

以上をまとめると次のようになる。まず現在のところ、株主によるガバナンスの作用は日本企業において支配的となっているわけではない。これを反映して、経営に対する発言力は社長に代表される経営陣に集中し、そして経営目標も営業利益や経常利益など、企業収益を表す項目に集中する。

ただし、今後に関しては、経営者を上回るものではないとしても、株主や取締役会を通じたガバナンスの作用が強まることが強く意識されている。これに応じて今後の経営目標も、公開企業に関しては、資本効率を示す項目が顕著に増大する。あるいはガバナンスの変化を意識して、過去5年間に資本効率を重要視してきた企業の比率も顕著に増大する。そして公開企業の約半数は、過去5年間に執行役員制の導入などのガバナンス改革や株主価値の増大を重視してきた、といった回答を示している。

このように、株主や取締役会を通じたガバナンスの作用は、日本企業においても確実に強まることが予想される。これに応じて資本効率や株主価値の上昇が、少なくとも企業収益と並ぶ形で、経営目標となることが予想される。あるいは経営者によるガバナンスが支配的であるとしても、少なくとも今後に関しては、企業収益とともに資本効率が最も重視される経営目標となることが予想される。するとこの結果、最初に指摘したように、日本の企業システムはアメリカ型のコーポレート・ガバナンスに近づき、それに収束することになるのか。そして株主支配型のコーポレート・ガバナンスが、柔軟なHRMすなわち雇用と賃金の柔軟性を求めるのであれば、日本企業はこのような方向に急速に転換することになるのか。確かにこの間、日本企業は、雇用の柔軟性、すなわち雇用調整の柔軟性と非正規雇用の拡大を図り、賃金の柔軟性、すなわち業績連動型の成果給の導入を図ってきた。この意味で、一方で長期雇用を否定し、他方で成果給を導入するというのが、コーポレート・ガバナンスの変化に対応した日本企業の新しいHRMであるかのような印象が強まっている。では今回の企業調査はこれについて何を教えるのか。

### 第3節 長期雇用と成果給

#### (1) なおも堅持されている長期雇用

長期雇用に関して、日本企業はどのような方針で臨もうとしているのか。第2-3-1表にサンプル企業の回答がある。これを見る限り、約7割の企業は長期雇用を維持することを述べている。これに「対象を限定した上で長期雇用を維持する」を加えるなら、ほぼ9割の企業が長期雇用を維持する方針であるとも考えることもできる。これと同様のデータは1999年のJIL調査においても見ることができる。第2-3-2表に示されるように、6割以上の企業が「今後」も、定年までの雇用の継続を述べている。これに「出向・転籍」を雇用の維持とみなすなら、ほぼ同じ結論となる。

第2-3-1表 長期雇用慣行に対する考え

長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい	69.8
長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい	21.5
長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない	8.7

第2-3-2表 終身雇用に対する考え（企業側回答）

	これまで	今後
定年まで雇用	80.9	64.5
定年までに出向	7.8	21.3
独立・転職が多い	2.8	5.9
その他	8.6	8.3

出所：「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」  
（日本労働研究機構1999）

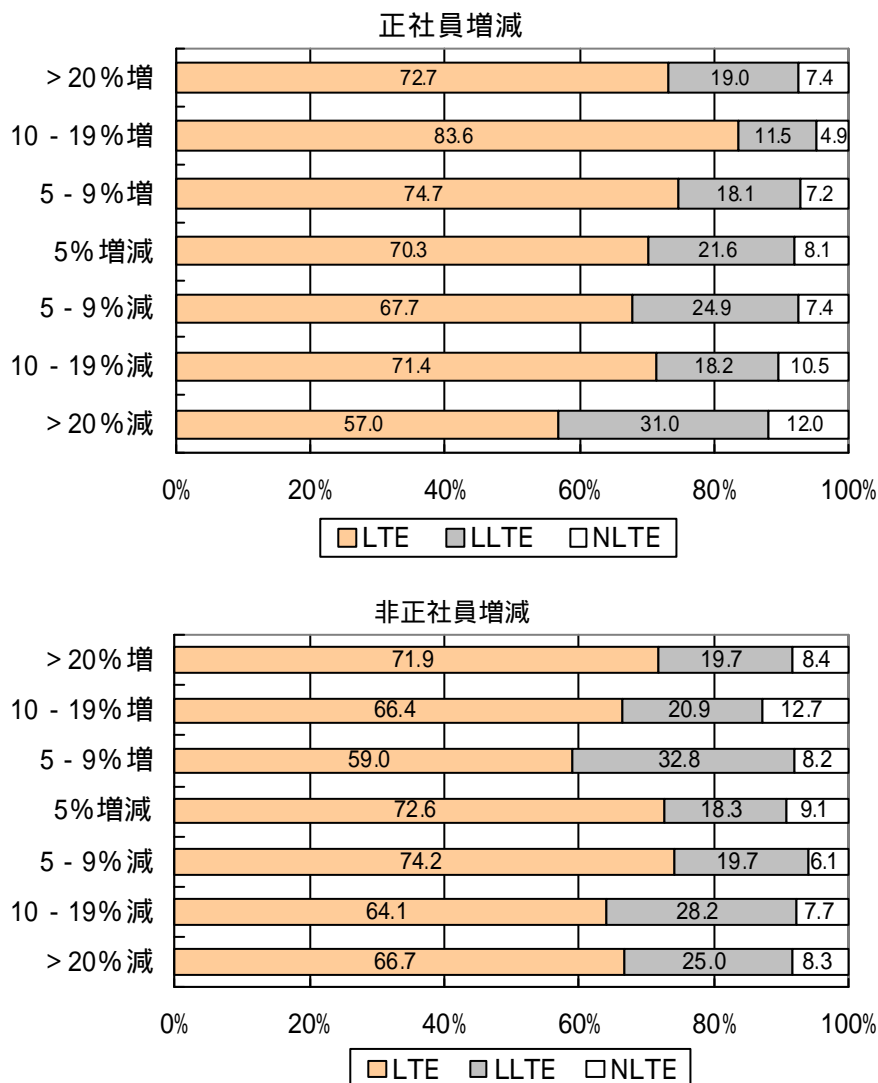
むしろ驚くべきは、長期雇用の維持を明示的に否定する企業の少なさかもしれない。もはや企業に頼っての雇用の安定はありえない、雇用の安定は個人自らの「雇われる能力」すなわちエンプロイアビリティに依存するといった言明が、この間マスメディアの上を飛び交った。これに対して、少なくとも企業の人事担当者の回答は、それとは大きく異なっている。事実、勤続年数のデータからも、1990年代を通じて長期雇用のパターン自体に変化はないことが示されている（Kato, 2001）

ただし、第2-3-1表の「対象を限定して維持する」という設問自体は多様に解釈されるかもしれない。一つは、非正社員の利用を前提とした上で、「正社員に限定して」長期雇用を維持するというものであり、もう一つは、「中核的な業務の従業員に限定して」維持する、というものである。前者に関しては、これまでも下請企業を利用して正社員の終身雇用を維持する、ということが述べられてきた。するとこれと同じ意味で、「正社員に限定して維持する」は、「長期雇用を維持する」と同一視できる。これに対して後者の場合には、「長期

雇用の維持は経営の課題ではない」により近づくとみなせる。少なくとも正社員に関しては、女性の早期退職や定年前の出向は前提とするとしても、職務や地位にかかわらず長期雇用を維持するというのが日本企業の既存のHRMであった。

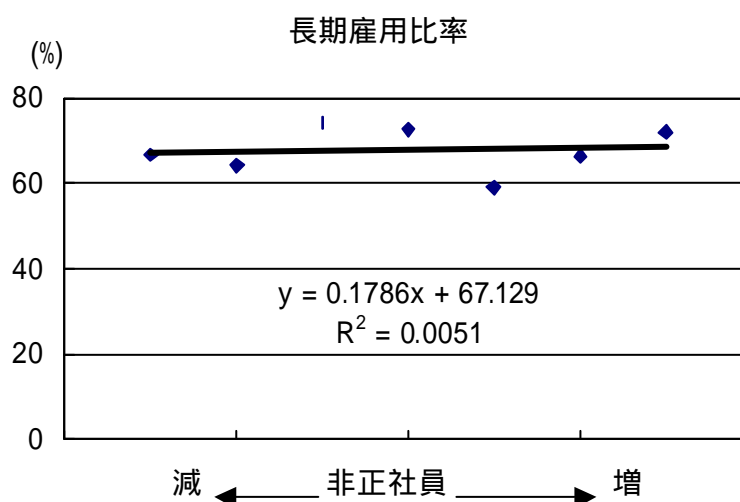
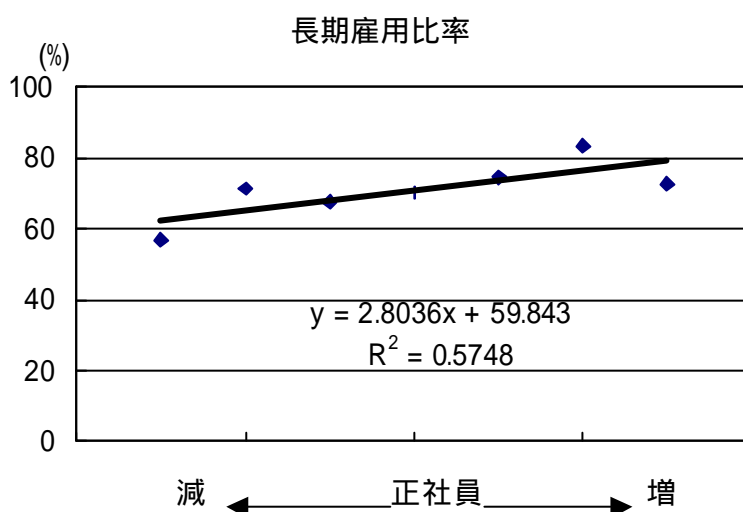
もし前者の雇用政策が採用されるのであるなら、長期雇用の維持と非正社員の利用の間に正の相関が予想される。そこで、5年前と比べた正社員の増減、および非正社員の増減についての設問を利用して、それと雇用政策との関連を見ると、第2-3-3図のようになる。LTE (Long-term employment)は「長期雇用を維持する」を、LLTE(Limited long-term employment)は「限定して維持する」を、NLTE(Non long-term employment)は「明示的な経営目標ではない」を表している。第2-3-3図からは、正社員の増加幅が大きいほど長期雇用の維持(LTE)を回答する企業の比率が増大し、反対に正社員の減少幅が大きいほど、長期雇用の放棄(NLTE)や限定的な維持(LLTE)を回答する企業の比率が拡大することが見て取れる。これに対して非正社員の増減に関しては、雇用政策との関連は観察されない。

第2-3-3図



そこで、正社員の増減幅を説明変数として、長期雇用の維持（LTE）を回答する企業の比率の回帰式を求めると、 $Y=2.8036X+59.8428$ （ $R^2=0.574837$ 、 $X$ =正社員の増減幅、 $Y$ =長期雇用の維持する企業の比率）が得られる。図示すれば第2 - 3 - 4図のようになる。つまり、5年前と比べて正社員の増加幅（減少幅）が大きい企業ほど、長期雇用の維持（放棄する）可能性は高くなる。長期雇用の放棄（NLTE）を被説明変数に取ればより明確に、 $Y=-0.9X+11.814$ （ $R^2=0.6892$ 、 $X$ =正社員の増減幅、 $Y$ =長期雇用の放棄する企業の比率）という回帰式が得られる。つまり5年前と比べて正社員の減少幅が大きい企業において、長期雇用の「明示的な経営目標ではない」とする可能性が高まる。

第2 - 3 - 4図



これに対して非正社員の増減に関しては、上記に示されるように、長期雇用の維持する雇用政策(LTE)との相関自体が成立しない。つまり、正社員の雇用政策は非正社員の雇用政策とは無関係であることを意味している。非正社員の利用によって正社員の雇用の維持を図る、

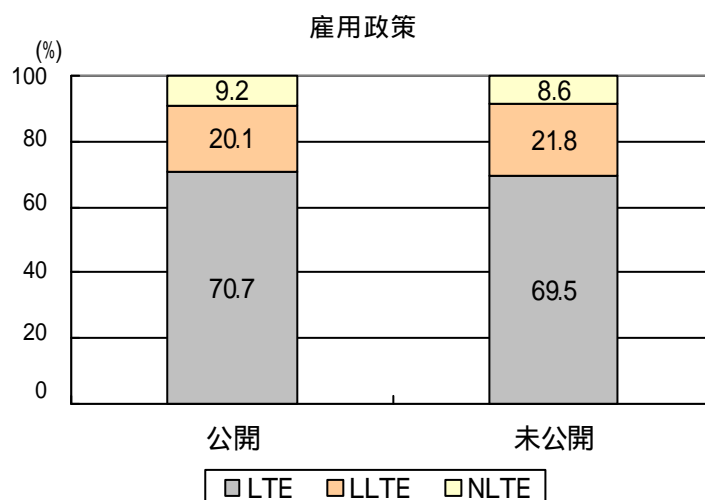


といった言明がしばしばなされるのであるが、しかし少なくとも今回の調査からはこのことは確認されない。これに対して、非正社員の利用によって雇用の流動化を図り、これによって長期雇用を否定する、といった言明もしばしばなされる。しかしこれに対しても、非正社員の増減幅を説明変数、長期雇用の放棄を回答する企業の比率(NLTE)を従属変数として回帰式を求めると、 $Y=0.4429X+6.8714$  ( $R^2=0.2251$ 、 $X$ =非正社員の増減幅、 $Y$ =長期雇用を放棄する企業の比率)が得られる。つまり決定係数は非常に低い。この意味でもまた、正社員の雇用政策は非正社員の雇用政策とは無関係であると言える。確かなことは、正社員の大幅な削減を余儀なくされるなら、雇用政策としても長期雇用の放棄に向かう傾向が強くなるということであり、そのことは非正社員の雇用政策とは独立してなされる。換言すれば、非正社員の雇用はそれ自体として明らかにされる必要がある。

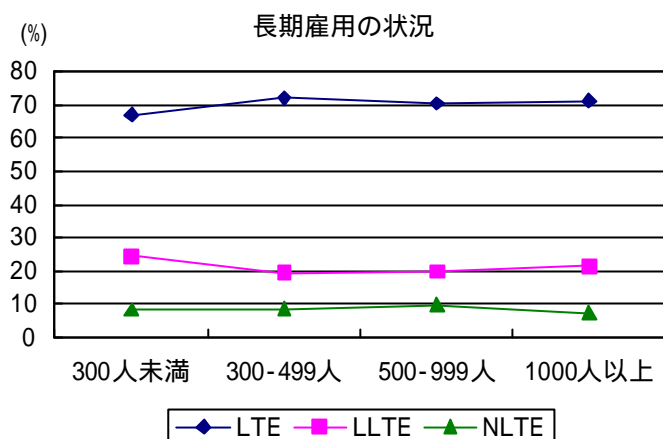
このように、正社員の雇用を維持するために非正社員の利用を図るといったことが成立しないとすると、先の「限定して維持する」は、中核業務に限定した長期雇用の維持に近くなる。それは既存のHRMの観点からは、長期雇用の放棄とみなせる。そこで以下では、「限定して維持する」と「明示的な経営目標ではない」を合わせて長期雇用の放棄(NLTE)としよう。つまり、長期雇用を中核的な業務に限定するか、そのような限定もはずして長期雇用の維持はないことを言明する、といった企業である。

では、コーポレート・ガバナンスの観点から、このような雇用政策の違いはどのように理解できるのか。先に見たように、ガバナンスの違いは、まずは公開企業かどうかに基づく。それはまた規模の違いに相関する。しかるに、第2-3-5図、第2-3-6図に示されるように、長期雇用を維持する、限定して維持する、放棄する、といった雇用政策のあり方は、公開企業と未公開企業の間でほとんど違いはない。規模の違いもほとんど反映されない。

第2-3-5図



第2 - 3 - 6図



では、「ガバナンス改革」と「株主価値」に関してはどうか。そこで、ガバナンス改革を「重視」する企業と「その他」の企業の間、株主価値を「重視」する企業と「その他」の企業の間で長期雇用を維持する政策に違いがあるのかどうかを見たところ、第2 - 3 - 7表に示されるように、統計的に有意な結果は得られなかった。さらに、経営目標と雇用政策の間にも有意な関係は見い出せなかった。

第2 - 3 - 7表 長期雇用を維持する企業の比率

公開企業

ガバナンス改革 (Pr=0.177)		株主価値 (Pr=0.120)	
重視	その他	重視	その他
64.6	74.0	75.3	64.7

非公開企業

ガバナンス改革 (Pr=0.135)		株主価値 (Pr=0.137)	
重視	その他	重視	その他
64.9	70.5	63.1	70.3

業種に関して長期雇用を維持する企業の比率の違いを見ると第2 - 3 - 8表のようになる。ここでは各業種における長期雇用の比率と業種を合計した場合の比率の差が示されている。対象企業の少ない電気・ガス、飲食・宿泊を除くと、電気機器、運輸、卸売・小売、サービスにおいて長期雇用を維持する企業の比率が相対的に低下することが分かる。電気機器の解答はこの間の大幅なリストラの結果を反映してのことだと思われる。

第2 - 3 - 8表 業種における長期雇用の比率 ( % )

	LTE	業種全体との差
建設(86)	76.2	6.4
一般機械(42)	76.2	6.4
電気機器(85)	61.2	-8.6
輸送用機器(55)	76.4	6.6
精密機械(21)	85.7	15.9
その他製造業(205)	71.2	1.4
電気ガス(3)	66.7	-3.1
情報通信(68)	77.9	8.1
運輸(120)	64.2	-5.6
卸売り・小売(198)	68.2	-1.6
金融・保険(77)	77.9	8.1
不動産(11)	100.0	30.2
飲食・宿泊(15)	66.7	-3.1
サービス(206)	62.1	-7.7
その他(11)	72.7	2.9

これに対して、人事政策に関する設問と雇用政策との関連を見ると、第2 - 3 - 9表のようになる。つまり、それぞれの人事政策を採用する企業の比率を、長期雇用を維持する企業(LTE)と放棄する企業(NLTE)の間で区別した上で、二つの間の比率の差(L-NL)が示されている。プラスの値はその人事政策に積極的であること、マイナスの値は消極的であることを意味している。t検定として統計的に有意な項目に注目すると、長期雇用を維持する企業は放棄する企業よりも、「人件費の柔軟化」に関してより消極的であるのに対して、「新卒採用」に関してはより積極的であることが示されている。ただしそれ以外の項目に関しては有意な差は観察されない。

第2 - 3 - 9表 人事政策

	LTE	NLTE	L-NL	
新卒採用	69.4	54.7	14.7	***
非正社員活用	61.6	67.3	-5.7	*
人件費柔軟化	34.0	51.1	-17.1	***
処遇の格差	73.5	79.4	-5.8	*
全員の訓練	55.3	48.6	6.7	
一部の訓練	32.1	34.9	-2.7	
選抜の早期化	13.3	12.9	0.4	
キャリアの区別	9.6	11.3	-1.7	
部課長人数制限	10.2	14.3	-4.1	
幹部育成の特別プログラム	12.6	13.7	-1.2	
キャリア支援	9.6	9.3	0.3	
ファミリーフレンドリー	25.7	21.4	4.3	*
メンタルヘルス	27.3	25.5	1.7	
女性管理職登用	18.4	17.6	0.8	
障害者雇用	27.6	24.5	3.2	
組合とのコミュニケーション	38.6	32.7	5.9	
経営目標の伝達	67.7	63.5	4.3	

\*\*\* : 1%水準、\*\* : 5%水準、\* : 10%水準に対して、以下では5%の有意性を基準とする。

このように、長期雇用に関しては、コーポレート・ガバナンスの変化にかかわらず、約7割の企業において維持されていることが指摘できる。あるいは「限定的な維持」と「明示的な放棄」を合わせて約3割の企業で長期雇用が放棄されているとしても、そのことに対するコーポレート・ガバナンスの影響は必ずしも明確ではない。ただしこのことはコーポレート・ガバナンスの変化が無視されるからではない。前節で見たように、コーポレート・ガバナンスの変化は意識され、ガバナンス改革や株主価値を重視する企業は公開企業の約半数に及ぶのであり、そして経営目標として資本効率を重視する傾向は確実に強まっている。しかし雇用政策に関しては、コーポレート・ガバナンスの影響は明確ではない。長期雇用を維持するのか、それとも放棄するのかは、コーポレート・ガバナンスの観点からの決定であるよりも、正社員の増減との相関が意味するように、正社員の雇用が維持できるかどうか依存するようである。

では年功賃金に関してはどうか。非正社員の雇用の増大とともに、成果給の導入がこの間の日本企業のHRMの変化の柱であった。そしてこの点において、コーポレート・ガバナンスの影響をより明示的に見ることができる。

## (2)急速に進む成果給の導入

まずサンプル企業に関して、成果給の導入の状況を示すと、第2-3-10表に示されるように、約6割の企業において成果給が導入されていることがわかる。ただし、設問自体は「成果主義人事制度を導入」であるが、以下では成果給の導入とみなして分析を進める。その目的は第2-3-11表に示されている。最も多いのが「従業員のやる気を引き出すため」であり、これに「処遇の納得性を高めるため」「目標を明確にするため」、そして「人件費を柔軟に調整するため」「勤続部分の廃止あるいは縮小のため」が続く。

第2-3-10表 成果給の導入の比率（全企業）

成果給を導入	58.1
成果給を導入していない	41.9

第2-3-11表 成果給の導入の理由（複数回答）

賃金における勤続部分の廃止または縮小のため	27.6
労働時間で従業員の生産性を測ることが難しくなったため	10.4
人件費削減のため	8.8
会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため	37.0
従業員のやる気を引き出すため	77.8
従業員個々人の目標を明確にするため	53.6
評価・処遇制度の納得性を高めるため	59.8
経営トップの強い意向があったため	17.4
多くの会社が導入しているため	2.6

日本企業の既存のHRM政策を職能資格制度に基づくものとみなすなら、しばしば指摘されるように、その問題点として、職能として定義される能力評価が実際には困難であること、ゆえに評価の恣意性を避けるとなると経験年数や在職年数が基準となり、この結果いわゆる年功的処遇に傾くということがある。あるいは職務領域を柔軟とすることの結果、具体的な目標は不明確になるということもある。さらに、人事制度が能力評価を基本とすることに応じて、能力の形成や蓄積に対するインセンティブは備わるとしても、能力の実際の発揮に対するインセンティブは弱くなるということもある。第2-3-11表は、このような職能資格制度の限界を克服する目的で成果給の導入が図られていることを示している。

これに対して、「人件費の柔軟化」の回答は必ずしも高くはない。「人件費削減のため」はほとんど無視できる。最初に指摘したように、株主支配型のコーポレート・ガバナンスの観点からは、賃金と雇用の柔軟化がより強く追求されることが予想できた。しかし先に見たように、雇用の柔軟化すなわち長期雇用の放棄は必ずしも進行しているわけではなかった。あ

るいは非正社員の利用が拡大しているとしても、それは長期雇用の放棄を意味するものではなかった。これに対して、成果給の導入を通じて賃金の柔軟化は確かに進行している。しかし成果給の導入そのものは、コーポレート・ガバナンスの影響であるよりも、既存の職能資格制度の限界を克服する点にあるとみなすことができる。

このことは人事政策の観点からも確認できる。先と同様、第2 - 3 - 12表には、それぞれの人事政策を採用する企業の比率を、成果給の導入企業 (PRP) と未導入企業 (NPRP) の間で区別した上で、二つの間の比率の差 (P-NP) が示されている。統計的に有意な項目に注目すると、成果給の導入企業は、「処遇の格差」に最も積極的であり、これに加えて、「人件費の柔軟化」「一部のものに限定した訓練」「選抜の早期化」「管理職と専門職のキャリアの区別」「経営幹部育成の特別プログラム」「キャリア支援」など、既存のHRMの変革を意図した人事政策、すなわち戦略的HRM政策により積極的であることがわかる。そして戦略的HRM政策を推進するために、「経営理念や経営目標の従業員への伝達」に関してより積極的であると考えることができる。そして「メンタルヘルス」に関しては、成果主義人事政策の推進の副作用を表しているともみなすこともできる。これに対して「新卒採用」という既存のHRM政策に関しては、予想通り消極的であることがわかる。先に見たように、雇用政策に関しては有意な項目は新卒採用と人件費の柔軟化だけであった。これに対して成果給の導入は、既存のHRMの変革をより積極的に意図したものであることが確認できる。

第2 - 3 - 12表 人事政策

	PRP	NPRP	P-NP	
新卒採用	62.1	68.9	-6.8	**
非正社員活用	64.7	61.2	3.5	
人件費の柔軟化	43.9	32.9	11.0	***
処遇の格差	89.3	56.3	33.0	***
全員の訓練	54.8	50.8	4.1	
一部の訓練	35.8	28.7	7.0	**
選抜の早期化	16.7	8.3	8.4	***
キャリアの区別	13.0	5.9	7.1	***
部課長人数制限	12.3	11.2	1.0	
幹部育成の特別プログラム	15.7	9.1	6.6	***
キャリア支援	12.1	5.7	6.4	***
ファミリーフレンドリー	25.6	22.2	3.4	
メンタルヘルス	30.5	21.5	9.0	***
女性管理職登用	19.9	15.6	4.4	*
障害者雇用	27.5	25.4	2.1	
組合とのコミュニケーション	38.0	34.8	3.2	
経営目標の伝達	71.5	59.1	12.5	***

もちろん職能資格制度の問題点として、従業員の意欲が低下していることを示す直接の証拠が必ずしもあるわけではない。ただ次のような推測は可能である。すなわち、もし既存のHRMが年功主義的となるのであれば、年配者の意欲は高まるとしても、若年者の意欲は低下することが考えられる。これに対して、一般に職能資格制度や年功制度の問題点としては、ホワイトカラーの低生産性が取りざたされ、とりわけ中高年管理職における業績達成のインセンティブの欠如が指摘される。しかし現実には、中高年よりも若年者におけるインセンティブの欠如が問題であるかもしれない。

別の観点から言えば、先に第2-3-2表で示したように、長期雇用に関して6割以上の企業は、「今後も維持する」と回答しているのであるが、実はこの調査には、第2-3-13表に示されるような従業員の側の回答がある。これによると企業の側の回答に見合った解答を示すのは、中高年のみである。20代、30代においては、雇用の継続を図るという企業の回答自体が信頼されていないということもできる。この意味で、「従業員のやる気を引き出すため」というのは、若年層を意識してのことであり、そのためには中高年を守る年功制度は大幅に変革する必要がある、というのが成果主義の導入の理由であるとみなすこともできる。

第2-3-13表 終身雇用に対する考え（従業員回答）

	20代	30代	40代	50代
定年まで勤めることができる	12.9	25.3	39.0	60.2
出向・転籍がある	8.4	15.8	21.3	17.9
転職・独立する	32.5	19.8	11.7	5.4
わからない	46.1	38.8	28.0	15.8

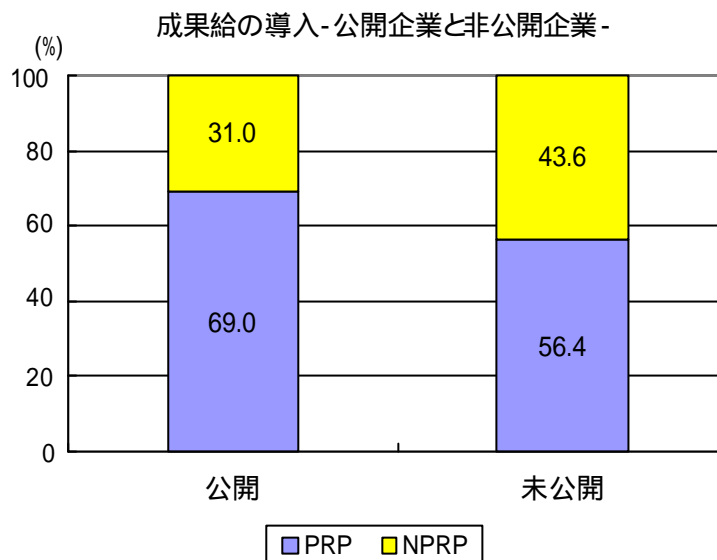
出所：「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」（日本労働研究機構1999）。

と同時に、先に見た雇用政策と比べるなら、成果給の導入に関しては、コーポレート・ガバナンスの影響が顕著に観察される。まず第2-3-14図、第2-3-15図から、公開企業において、そして規模の拡大とともに、成果給の導入の比率が顕著に高まることを見ることができる。長期雇用に関する先の第2-3-5図、第2-3-6図と比較すると、違いは明確である。この意味でコーポレート・ガバナンスの影響は、何よりも成果給において現れると考えることができる。ただし、雇用政策と同様、経営目標と成果給の導入の間には有意な関係は見い出せなかった。かすかに全企業を対象として、資本効率を目標とする企業において成果給の導入が有意に高まることが観察される。

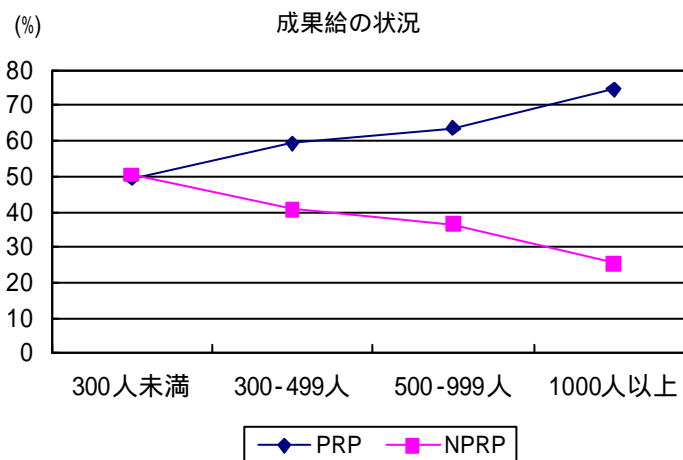
そこで、コーポレート・ガバナンスの影響をより強く示す「ガバナンス改革」と「株主価値」に関して、先と同様、「重視」する企業と「その他」の企業の間で成果給の導入に違いがあるかを見ると、第2-3-16表のようになる。公開企業に関しては、ガバナンス改革を重視する企業において、成果給の導入は顕著に高まる。ただし株主価値に関しては、統計的な

有意性は観察されない。他方、非公開企業に関しては、ガバナンス改革と株主価値を重視する企業において成果給の導入が有意に高まることが観察できる。

第2 - 3 - 14図



第2 - 3 - 15図



第2 - 3 - 16表 成果給の導入比率

公開企業

ガバナンス改革 (Pr=0.002)		株主価値 (Pr=0.552)	
重視	その他	重視	その他
80.5	59.4	71.1	67.1

非公開企業

ガバナンス改革 (Pr=0.005)		株主価値 (Pr=0.007)	
重視	その他	重視	その他
65.8	54.3	68.9	55.0



業種に関して、成果給の導入比率の違いを見ると第2-3-17表のようになる。先と同様、業種全体との差に加えて、第2-3-8表で見た長期雇用の維持に関する同種の数値が示されている。先に、運輸、サービスにおいて長期雇用の維持する企業の比率が相対的に低いことを見たのであるが、この二つは成果給の導入においても相対的に低いことが観察される。他方、電気機器は長期雇用の維持において相対的に低く、成果給の導入において相対的に高いといった性格を示すのに対して、輸送用機器はこれと対照的であることが確認できる。

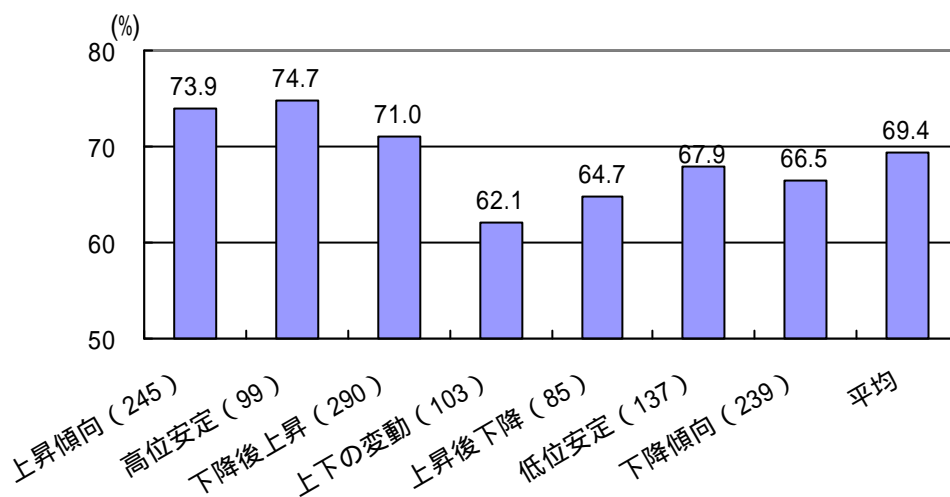
第2-3-17表 業種における成果給の導入比率

	PRP	業種全体との差	LTE
建設(86)	65.5	7.4	6.4
一般機械(42)	55.8	-2.3	6.4
電気機器(85)	64.7	6.6	-8.6
輸送用機器(55)	49.1	-9.0	6.6
精密機械(21)	72.7	14.6	15.9
その他製造業(205)	54.4	-3.7	1.4
電気ガス(3)	66.7	8.6	-3.1
情報通信(68)	68.1	10.0	8.1
運輸(120)	50.0	-8.1	-5.6
卸売・小売(198)	64.6	6.5	-1.6
金融・保険(77)	55.4	-2.7	8.1
不動産(11)	81.8	23.7	30.2
飲食・宿泊(15)	62.5	4.4	-3.1
サービス(206)	51.7	-6.4	-7.7
その他(11)	63.6	5.5	2.9

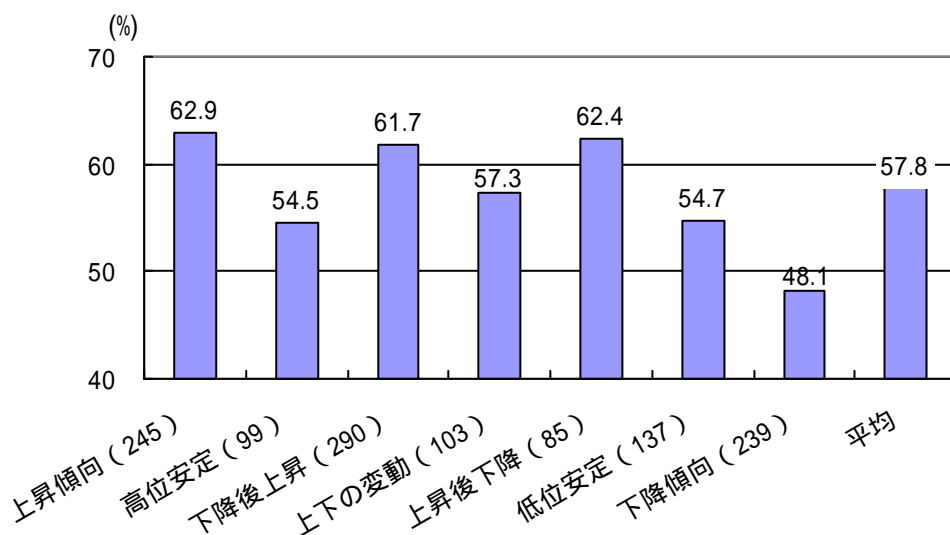
さらに、長期雇用の維持と成果給の導入に与える影響を探るために、事業環境の要因を調べると次のようになる。まず、「近年の業況」との関係を見ると、第2-3-18図、第2-3-19図のようになる。第2-3-18図からは、近年の業況が安定あるいは上昇している企業において長期雇用の維持がより強く維持されることがわかる。反対に言えば、業況の上下の変動や下降に直面する企業において長期雇用の放棄が強まることになる。先には、正社員の減少を経験し、雇用の維持が現実に困難と意識する企業において長期雇用の放棄が強まることを見た。これと整合的であり、また第2-3-20図に示されるように、業況と正社員の増減は符合する。ちなみに「下降後上昇」の企業はリストラの効果作用していることが類推できる。これに対して、第2-3-21図に示されるように、非正社員の増減との符合はそれほど明確ではない。このこともまた先に雇用政策に関して述べたことと整合的である。

他方、成果給の導入に関しては、業況の高位安定企業と低位安定企業の双方において成果給の導入が相対的に弱いということ、そして何よりも業況が下降傾向にあるという業績不振企業において成果給の導入が顕著に低いことが指摘できる。変動する事業環境の中で業績の向上を求め、そのために戦略的HRM政策を採用し、その一環として成果給を導入する、といった姿からはかけ離れた企業の存在が想定できる。

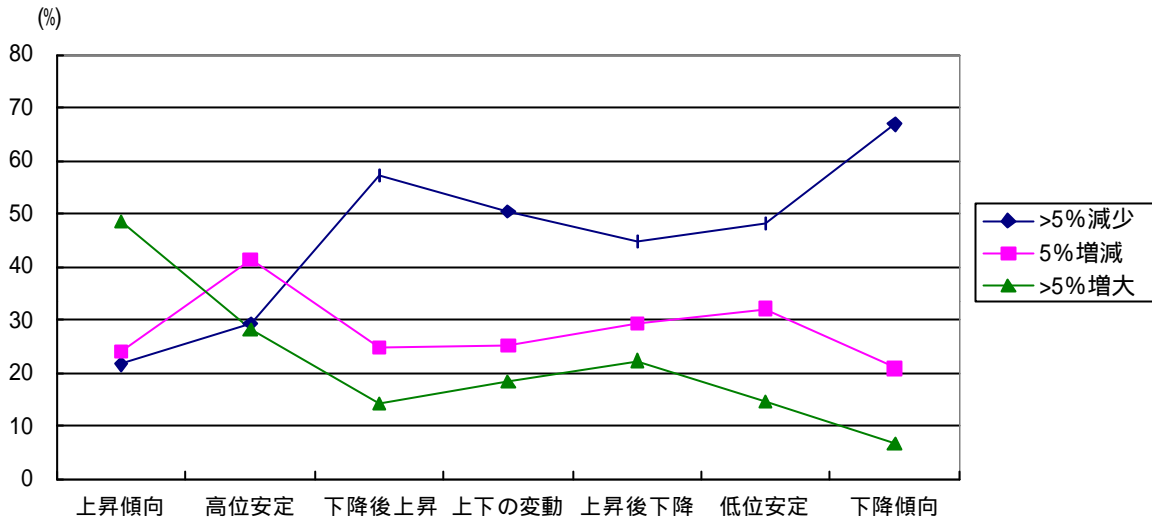
第2 - 3 - 18図 近年の業況と長期雇用の維持



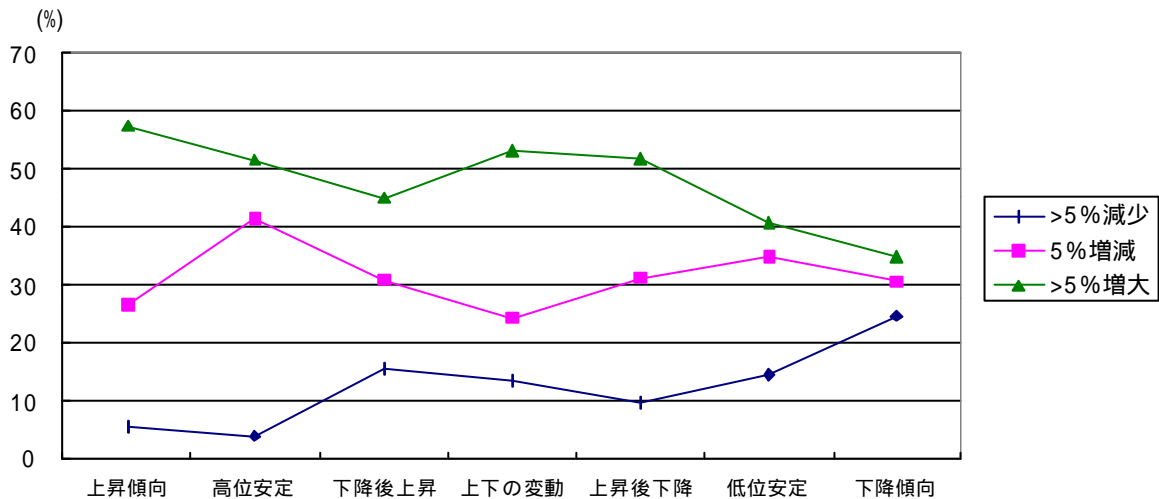
第2 - 3 - 19図 近年の業況と成果給の導入



第2 - 3 - 20図 近年の業況と正社員増減



第2 - 3 - 21図 近年の業況と非正社員増減



さらに事業環境の要因として、「技術革新・製品開発のスピードが速い」「国内・海外の市場競争は激しい」「事業環境の不確実性は大きい」という設問があり、顕著に低いから顕著に高いまで5段階の回答が得られている。また他社業績と比較して「売上高」「生産性」「利益率」が顕著に低いから顕著に高いまで5段階の回答が得られている。これを利用して長期雇用の維持(LTE)と放棄(NLTE)、成果給の導入(PRP)と未導入(NPRP)を従属変数とする ordered logit分析を行うと第2 - 3 - 22表のような結果が得られる。長期雇用に関しては、事業環境の不確実性が大きいほど長期雇用の維持する企業の比率は減少するという結果が得られる。これは上記の結果と整合的であり、かつその係数の効果は十分に大きい。他方、成果給に関しては、売上高において他社より上回っていると回答する企業ほど成果給の導入が進むという結果が得られる。

第2 - 3 - 22表 事業環境

	LTE	PRP
技術革新・製品開発のスピードが速い	0.078	0.097*
市場競争が激しい	-0.055	0.064
事業環境の不確実性が大きい	-0.137**	0.066
他社より売上高が上回っている	-0.004	0.088**
他社より生産性が上回っている	0.043	0.027
他社より利益率が上回っている	0.074	0.047

以上のことをまとめよう。コーポレート・ガバナンスの変化の下で日本企業のHRMがどのように変化しているのかが本稿のテーマであるが、長期雇用と成果給に関して、ガバナンスの影響が明示的に作用しているという結論は得られない。すでに指摘したように、このことはコーポレート・ガバナンスの影響が僅かであるからというわけでは必ずしもない。株主価値や資本効率の追求という意味でのガバナンスの変化は予想外に進んでいるということができる。しかしそのことが、長期雇用の放棄と成果給の導入につながるかといえは必ずしもそうではない。二つは既存のHRMの変革に関連する。成果給に関しては、既存のHRMの変革が強く意識されているのに対して、長期雇用に関しては、既存のHRMの延長の中にあるといえる。後者に関しては、既存のHRMの変革を意識したうえで、長期雇用の維持が選択されているということもできる。ガバナンスの影響があるとすると、それは既存のHRMの変革、すなわち戦略的HRMの採用を促すという形で作用すると考えることができる。しかしここから単純に株主支配型ガバナンスの成立を想定すると、それはミスリーディングとなる。株主支配型のガバナンスの影響を強く意識するがゆえに、日本企業はそれに対抗すべく競争力の強化を図り、戦略的HRMを追求する、というのがコーポレート・ガバナンスの変化の下での日本企業の行動のようでもある。というよりも、コーポレート・ガバナンスの変化の下で、日本企業は多様に変化するというのがおそらく正確な姿である。次にこのことを見よう。

#### 第4節 日本企業の多様性

##### (1) 4つのパターン

日本企業において、株主や取締役会を通じたガバナンスの作用が強まるという意味でのコーポレート・ガバナンスの変化は、現在のところまだ顕在化しているわけではないとしても、今後においてそのような傾向が強まることは広く認識されていることが指摘できた。そしてそれ以上に、過去5年間において、経営目標として、営業利益や経常利益などの指標と並んで、ROAやROEそしてEVAなどの資本効率を示す指標を重視する企業の比率が急速に増大し、その傾向は今後5年間においても続くことが指摘できた。では資本効率や株主価値を重視す

ることは、既存のHRMを否定して、いわゆるアメリカ的経営、すなわち雇用保障を否定し、業績連動型の賃金の導入に向かうことになるのか<sup>3</sup>。これに対して、少なくとも現在のところ、サンプル企業の約7割において長期雇用の維持が示され、他方、成果給に関しては、同じくサンプル企業の約半数で導入されていることがわかった。ではこの二つの関係はどのように理解できるのか。

まず、第2-4-1表のように、長期雇用と成果給の組み合わせを示すことができる。先に指摘したように、「長期雇用を維持する」に対して、「限定して維持する」と「明示的な経営目標ではない」を合わせて、長期雇用の放棄とすることにしよう。つまり、第2-4-1表の行は、長期雇用の維持(LTE)と放棄(NLTE)の区別を表し、列は成果給の導入(PRP)と未導入(NPRP)の区別を表す。すると4通りの組み合わせが得られ、サンプル企業全体に占める比率がそれぞれのセルに表示されている。

第2-4-1表 HRMの種類（全企業）

	PRP	NPRP
LTE	39.9	29.8
NLTE	18.3	12.0

第2-4-1表は、サンプル企業のうち、約40%は長期雇用の維持と成果給の導入(LTE+PRP)、約30%は長期雇用の維持と成果給の未導入(LTE+NPRP)、約20%は長期雇用の否定と成果給の導入(NLTE+PRP)、約10%は長期雇用の放棄と成果給の未導入(NLTE+NPRP)の組み合わせとして表示できることを示している。

ここで、右上方のセル、すなわちLTE+NPRPを日本企業の既存のHRMに対応すると考えるなら、左下方のセル、すなわちNLTE+PRPがいわゆるアメリカ的なHRMに対応するとみなせる。すると、コーポレート・ガバナンスの変化とともに、右上のセルから左下のセルへの移行が想定される。すなわち株主支配型のコーポレート・ガバナンスの作用が強まるにつれて、長期雇用と年功賃金のHRM(LTE+NPRP)は破棄され、雇用流動化と成果主義のHRM(NLTE+PRP)が支配的となるといった想定であり、確かに一時期このような議論が優勢であった。しかし現実には、NLTE+PRP型よりも、LTE+PRP型への移行が支配的であることが示されている。すなわち長期雇用を維持した上で成果給を導入する、というのが日本企業の新たな方向のようである。

同様の見解はJackson(2004)においても見ることができる。そこでは宮島(2003)による財

<sup>3</sup> ただし、アメリカ企業においても長期雇用自体が成立しないわけではない。とりわけ先任権が完全に否定されたわけではない。あるいは成果給がすべての職務で支配的となっているわけではない。むしろ強い成果給が適用される特定の職務とその他が厳密に区別されていることが指摘される。このことを前提とした上で、ここでは一般に、企業業績に応じて賃金と雇用の調整の柔軟性を追求する企業システムをアメリカ的経営と呼ぶことにする。

務総合政策研究所の調査を援用して、日本企業のタイプが次のように類型化される。一つは間接金融から直接金融への企業ファイナンスの変化に応じて、とりわけ外国人投資家の増大に伴って、社外取締役や委員会設置会社形態などアメリカ型のガバナンス形態を部分的に導入する企業群であり、その上でHRMに関しては、長期雇用の放棄と成果給の導入が図られていることが指摘される。そこでこれらの企業が、Quasi-US型と呼ばれる。もう一つは、執行役員制の導入などはあるとしても、ガバナンスの構造そのものは既存の形態を維持する企業群であり、その上でこれらの企業群は二つの類型に分けられる。一つはHRMに関して、長期雇用に維持した上で成果給を導入する企業群であり、これがJ-Hybrid型と呼ばれる。もう一つは、長期雇用と年功賃金を維持する企業群であり、これが既存のJ型と呼ばれる。そしてサンプル企業のうち、Quasi-US型が約17%、J-Hybrid型が約29%、そしてJ型が残りの54%を占めることが指摘される。

Jackson=Miyajima(2004)では、コーポレート・ガバナンスとHRMの観点からさらに細分化した日本企業の類型が示されるのであるが、大まかに上記のQuasi-US型がここでのNLTE+PRP型に、J-Hybrid型をLTE+PRP型に、そしてJ型をLTE+NPRP型に対応づけることができる。ただしJacksonの分類の対象企業は、一部・2部上場企業と店頭公開企業であり、そこで上記のサンプル企業を公開企業に限定して示すと第2-4-2表のようになる。つまり公開企業では、既存のLTE+NPRP型がさらに減少し、LTE+PRP型が増大する。

第2-4-2表 HRMの類型（公開企業）

	PRP	NPRP
LTE	48.4	22.3
NLTE	20.6	8.7

ただし、Jacksonの分類のQuasi-US型の比率はNLTE+PRP型におおよそ見合うとしても、J-Hybrid型の比率はLTE+PRP型と大きく異なっている。おそらくその理由は、成果給の導入をどの程度として捉えるのかに基づいている。つまりJacksonの類型では、Quasi-US型とJ-Hybrid型は年俸制の意味での強い成果給が想定され、これに対して「年功賃金+弱い成果給」をJ型、そして年功賃金のみをJ-Traditionalとした上で、この二つをまとめてJ型とされる。これに対してここでのサンプル企業では、成果給の導入か否かだけが問われている。そのために長期雇用に維持した上で成果給を導入するというLTE+PRP型の比重が相対的に大きくなったと思われる。Jacksonの分類にあわせるなら、LTE+PRP型のうち弱い成果給の企業はLTE+NPRP型に組み込まれ、この結果、Jacksonの分類におけるJ型が増大する。

もう一つの違いは、Jacksonの類型にはないNLTE+NPRP型であり、次に見るように、これはある意味で既存のHRMの退化形態とみなせる。要するに成果給の導入を図ることもなく、既存のHRMのまま長期雇用を放棄するというものであり、いわば衰退する日本的経営とみな

することができる。

このように、コーポレート・ガバナンスとHRMにおいて、日本企業は多様な形態をとりつつある。企業のファイナンスに関して銀行型から証券型への変化が生まれ、これに応じてガバナンスに関してメインバンク型から株主型への変化が生まれ、そしてこの結果、長期雇用と年功賃金に基づく組織型のHRMから流動的雇用と成果主義に基づく市場型のHRMへの変化が生まれる、というのが最も単純化された図式であった。しかし、ファイナンスとガバナンスの関係においても、市場型のファイナンスが直ちに株主型のガバナンスの支配を意味するわけではないことが指摘でき、そしてガバナンスとHRMの関係においても、株主型のガバナンスが直ちに市場型のHRMの支配を意味するわけではないことが指摘できる。

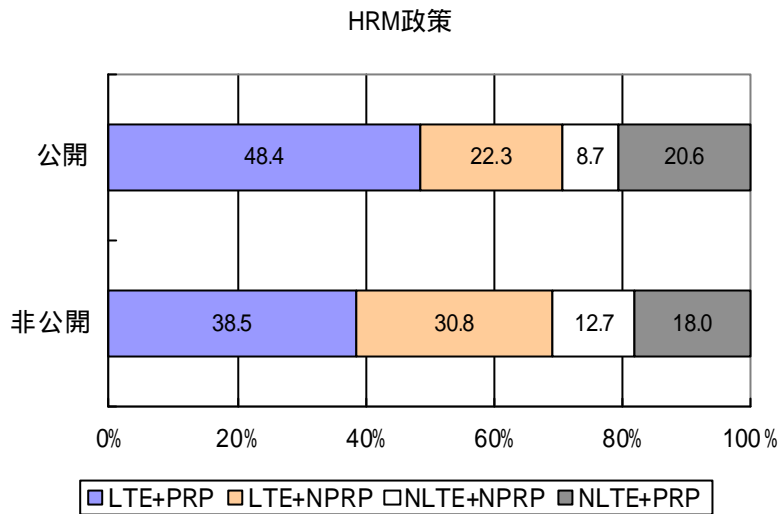
確かにファイナンスに関しては、とりわけ公開企業においては、銀行型から証券型への変化が進行している。しかし第2節で見たように、ここから直ちにアメリカ型のガバナンスの採用に向かうわけではなく、むしろそれを意識的に否定し、その上でHRMの変更を進める企業群がある。このような企業群が、長期雇用を維持した上で成果給の導入を図る、J-Hybrid型やLTE+PRP型として表される。

これに対して他方には、アメリカ型のガバナンスに近づき、長期雇用の放棄と成果給の導入を図る企業群がある。これがQuasi-US型やNLTE+PRP型として表現される。代表的な日本企業はいずれかのタイプにあるといえる。既存の日本型すなわちLTE+NPRP型からの変革を図る限り、その退化形としてのNLTE+NPRP型を除くと、選択すべき経路はLTE+PRP形かNLTE+PRP型のいずれかとなる。果たしてその選択は何に基づいているのか。そしていずれの経路が優位するのか。それとも二つは相互に独立した経路を確立するのか。その答えは未だ不明であるとしても、このことが日本の企業システムにとって最重要の問題となることは間違いない。そこでここでの4つのパターンについてももう少し詳しく見ることにしよう。

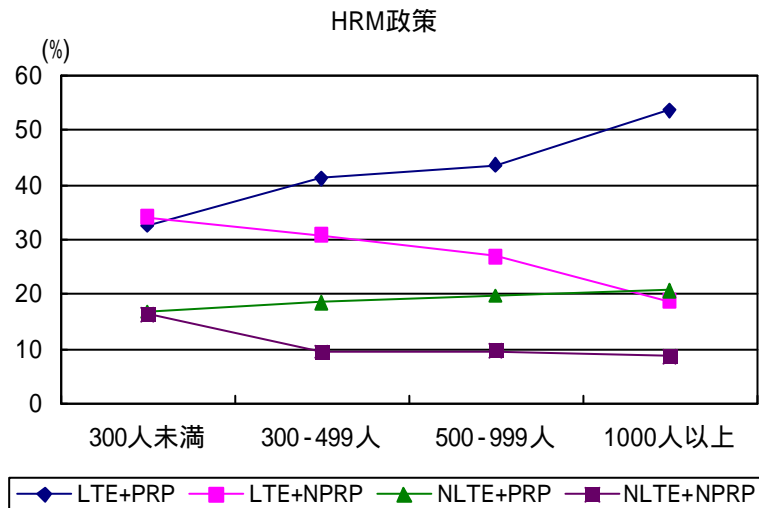
## (2) 競合しあう二つのパターン

日本企業における4つの分化したHRM、すなわちLTE+PRP型、LTE+NPRP型、NLTE+PRP型、NLTE+NPRP型のそれぞれと、コーポレート・ガバナンスの関係を見ることにしよう。まず、公開企業かどうかに応じて、そして規模の違いに応じて、その比率は変化することが示される(第2-4-3図、第2-4-4図)。つまり、公開企業において、そして規模の拡大に応じて、LTE+PRP型が増大し、LTE+NPRP型が減少する。前節で見たように、長期雇用に関しては、公開企業や規模の違いの影響はほとんど観察されなかったのに対して、成果給の導入に関しては、その影響が顕著に観察された。このことを反映して、長期雇用を維持する企業において、公開企業であることに応じて、そして規模が拡大することに応じて成果給の導入が高まり、上記のような結果になるものと思われる。

第2 - 4 - 3図



第2 - 4 - 4図



これに対して、業種ごとの違いを見たところ、第2 - 4 - 5表のような結果が得られる。これまでと同様、それぞれの数値は4つのパターンごとに、当該業種における比率と業種全体との差を表わしている。つまりプラスの数値はそのパターンの比率が相対的に高く、マイナスはその反対を意味している。建設、一般機械、精密機器、その他製造業ではLTE + PRP型の比率が相対的に高いこと、輸送用機器ではLTE + PRP型とLTE + NPRP型の比率が相対的に高いことが観察できる。これに対して、電気機器、卸売・小売、金融・保険では、LTE + PRP型とNLTE + PRP型の比率が、サービスではLTE + NPRP型とNLTE + PRP型の比率が、そして運輸ではNLTE + NPRP型の比率が相対的に高いことが観察できる。



第2 - 4 - 5表 業種間のパターンの違い

	LTE+PRP	LTE+NPRP	NLTE+PRP	NLTE+NPRP
建設(87)	16.1	-3.2	-2.0	-5.0
一般機械(43)	13.7	-1.3	-8.8	2.3
電気機器(85)	7.3	-9.9	5.2	3.3
輸送用機器(55)	6.1	6.5	-9.2	2.5
精密機械(21)	23.2	-1.3	-4.0	-12.0
その他製造業(206)	4.6	2.8	-2.2	0.7
電気ガス(3)	-0.6	3.4	15.0	-12.0
情報通信(68)	17.6	-3.4	-0.7	-7.6
運輸(120)	-0.6	0.9	-1.6	7.2
卸売・小売(198)	7.7	-3.5	4.5	-2.9
金融・保険(74)	10.7	2.5	-7.5	0.2
不動産(11)	47.9	-11.7	-18.3	-12.0
飲食・宿泊(16)	-0.6	3.4	8.4	-5.3
サービス(205)	-6.1	4.2	5.6	2.1
その他(11)	11.6	-2.6	-0.1	-2.9

他方、人事政策について見ると、第2 - 4 - 6表のようになる。それぞれの数値は、個々の人事政策を採用する企業の比率をそれぞれのパターンごとに区別し、それとサンプル企業全体の比率との差を表している。プラスの数値はその人事政策により積極的であること、反対にマイナスの数値はより消極的であることを意味している。

4つのパターン間の人事政策の違いを示す統計的に有意な項目は、「新卒採用」「人件費の柔軟化」「処遇の格差」「選抜の早期化」「キャリアの区別」「幹部育成の特別プログラム」「キャリア支援」「メンタルヘルス」「経営目標の伝達」である。LTE+PRP型とNLTE+PRP型は、「処遇の格差」に関してともに積極的であるが、「人件費の柔軟化」に関しては後者が積極的となる。これまでに見たように、成果給の導入企業（PRP）は「処遇の格差」と「人件費の柔軟化」の政策に積極的であり、長期雇用の維持企業（LTE）はそれらに消極的、放棄企業（NLTE）は積極的であった。ゆえにNLTE+PRP型は、二つの効果から「処遇の格差」と「人件費の柔軟化」にともに積極的となり、LTE+PRP型はPRPの効果として「処遇の格差」に積極的、LTEの効果として「人件費の柔軟化」に抑制的になると考えられる。そして「選抜の早期化」や「キャリアの区別」や「幹部育成の特別プログラム」「キャリア支援」といったいわゆる戦略的HRM政策に関しては、両者とも積極的であることが示されている。

第2 - 4 - 6表 人事政策

	LTE+PRP	LTE+NPRP	NLTE+PRP	NLTE+NPRP	
新卒採用	1.5	8.9	-12.2	-7.3	***
非正社員活用	0.4	-3.5	4.6	3.6	
人件費柔軟化	1.2	-12.9	12.7	10.9	***
処遇の格差	13.2	-21.0	15.6	-13.5	***
全員の訓練	3.4	0.3	-1.8	-8.8	*
一部の訓練	2.6	-5.3	3.5	-0.3	*
選抜の早期化	4.2	-5.0	2.4	-4.1	***
キャリアの区別	2.1	-3.9	5.0	-4.4	***
部課長人数制限	-0.8	-1.9	4.5	0.4	
幹部育成の特別プログラム	2.1	-3.4	4.4	-4.6	***
キャリア支援	2.6	-3.4	2.8	-4.6	***
ファミリーフレンドリー	2.6	-0.3	-1.1	-5.5	
メンタルヘルス	4.7	-5.4	1.8	-6.0	***
女性管理職登用	1.6	-1.0	2.9	-5.5	
障害者雇用	1.5	0.0	-0.8	-4.5	
組合とのコミュニケーション	3.2	0.1	-3.1	-5.4	
経営目標の伝達	7.4	-6.4	1.0	-8.7	***

長期雇用の放棄の観点から見ると、NLTE+PRP 型と NLTE+NPRP 型が「新卒採用」に関して消極的、「人件費の柔軟化」に関して積極的であることは予想通りであり、他方成果給の観点からは、その未導入を反映して、LTE+NPRP 型と NLTE+NPRP 型が戦略的 HRM 政策に関してともに消極的であることがわかる。ゆえに両者とも、従業員に対する「経営理念や経営目標の伝達」に関して消極的であることも確認できる。他方、同じ項目に関して、LTE+PRP 型が NLTE+PRP 型と比べてより積極的であることは、長期雇用の維持を反映してのことであると思われる。

第2 - 4 - 6表の全体からわかるように、長期雇用を維持する一方成果給の導入はない LTE+NPRP 型は、既存の HRM を表す項目にはプラスの反応、それから離れる項目にはマイナスの反応を示している。この意味で LTE+NPRP 型は既存の日本企業、すなわち J 型として類型化できる。これに対して長期雇用を放棄する一方成果給の導入もない NLTE+NPRP 型は、人件費の柔軟化を除いて、いわば HRM 政策のすべての項目にマイナスの反応を示している。ある意味で HRM 政策自体を放棄した企業群であり、つまりは退化あるいは衰退した日本企業とみなせる。

これに対して LTE+PRP 型と NLTE+PRP 型は、戦略的 HRM の項目にプラスの反応を示すと同時

に、前者は長期雇用の維持を反映して、「全員の訓練」や「組合とのコミュニケーション」や「経営理念の伝達」により積極的な反応を示す。つまり、既存の日本企業の性格を保持した上で、戦略的HRMを積極的に採用するという意味で、J-Hybrid型、あるいは「新たな」日本型という意味でNJ型として類型化できる。他方、後者はそれらに対して消極的という意味で、既存の日本企業から離れようとする。それはいわゆる arm's length なHRM政策を志向するという意味で、より一層アメリカ企業に近づくとみなすこともできる。この意味で Quasi-USあるいはA型として類型化できる。これに対してLTE+PRPすなわちNJ型は、いわゆるobligationalなHRM政策を志向するものとみなすことができる。

では、コーポレート・ガバナンスの問題と直接にかかわる「ガバナンス改革」と「株主価値」に関してはどうか。全企業と公開企業を区別した結果が、第2-4-7表に示されている。それぞれの数値はこれまでと同様、ガバナンス改革と株主価値を「重視」してきた企業と「その他」の企業について4つのパターンの占める比率を表わし、カッコ内の数値は全体の比率との差を表わす。全企業に関して、ガバナンス改革と株主価値を重視する企業において、既存のLTE+NPRP型（J型）が有意に減少し、LTE+PRP型（NJ型）とNLTE+PRP型（A型）が有意に増大することが観察できる。他方、公開企業に関しては、ガバナンス改革を重視する企業において同様の結果が観察されているものの、株主価値を重視する企業においてはNLTE+PRP型が減少するといった結果となり、かつ統計的な有意性は得られない。

第2-4-7表

全企業

	ガバナンス改革***		株主価値***	
	重視	その他	重視	その他
LTE+PRP	47.9 (8.0)	37.2 (-2.7)	50.0 (10.1)	37.6 (-2.3)
LTE+NPRP	17.2 (-12.7)	33.8 (3.9)	19.3 (-10.5)	32.3 (2.5)
NLTE+PRP	23.2 (4.9)	17.3 (-1.0)	19.8 (1.5)	18.2 (-0.1)
NLTE+NPRP	11.6 (-0.4)	11.8 (-0.2)	10.9 (-1.1)	11.9 (-0.1)

公開企業

	ガバナンス改革**		株主価値	
	重視	その他	重視	その他
LTE+PRP	53.1 (4.7)	44.2 (-4.2)	56.3 (7.9)	40.5 (-7.9)
LTE+NPRP	12.3 (-10.0)	30.5 (8.2)	19.8 (-2.5)	25.0 (2.7)
NLTE+PRP	28.4 (7.8)	15.8 (-4.8)	15.6 (-5.0)	27.4 (6.8)
NLTE+NPRP	6.2 (-2.5)	9.5 (0.8)	8.3 (-0.4)	7.1 (-1.6)

以上をまとめると、本稿のテーマである「コーポレート・ガバナンスの変化が人材マネジメントに及ぼす影響」について言えば、少なくとも現在のところ、株主支配型のコーポレート・ガバナンスの作用が強まり、賃金と雇用の柔軟性を基本とした人材マネジメントが支配的となる、といった影響が見られるわけではないことが指摘できる。LTE+NPRP型すなわち長期雇用と能力査定に基づく年功賃金に対して、その二つを否定したNLTE+PRP型の方向に日本企業が変化しているわけではない。

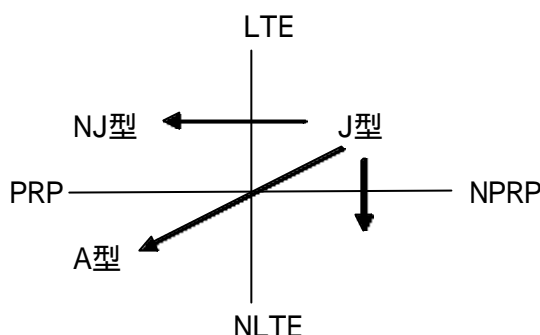
すでに指摘したように、このことはコーポレート・ガバナンスの変化が不十分であるからではない。少なくとも公開企業に関しては、株主や取締役会によるガバナンスの作用が強まることは予想外の強さで意識されているのであり、そして公開企業の約半数は、ガバナンス改革と株主価値の重視を述べている。この意味でコーポレート・ガバナンスの変化とともに既存のHRMは変化する。事実、第2-4-7表に見られるように、ガバナンス改革と株主価値を重視する企業において、既存のLTE+NPRP型は確実に減少する。これに代わって、確かに一方では、NLTE+PRP型すなわち長期雇用の放棄と成果給の導入によって特徴付けられるA型の企業群が増大する。しかしそれ以上に、LTE+PRP型すなわち長期雇用の維持と成果給の導入によって特徴付けられるNJ型の企業群が増大する。

以上のことを概念図として表わすと第2-4-8図のようになる。つまりコーポレート・ガバナンスの変化とともに、既存の日本企業すなわちJ型から、NJ型とA型が分化しつつある。もちろん既存のJ型が分解され解体されてしまうことはないとしても、日本企業は新たな二つの方向に分化しつつある。ここでは不十分にしかできなかったのであるが、これらの分化の要因をより明確にする必要がある。たとえば成果給の導入は、コーポレート・ガバナンスの変化に応じたものであるとしても、その理由は、株主価値のために賃金の柔軟性を求めるというよりも、既存の職能資格制度の問題を克服することにあつた。それは新たな機能的柔軟性を実現するためとみなすことができ、これによって企業収益の目標や資本効率の目標を達成するとしても、それは株主支配型のガバナンスからは区別されるべきである。同じく長期雇用の放棄は、株主価値のために雇用の柔軟性を求めるというよりも、長期雇用の維持が現実に困難であることに基づいていた。あるいは戦略的HRMの採用に加えて、arm's lengthなHRMを志向することに基づいていた。反対に、長期雇用の維持は、戦略的HRMの採用と同時に、obligationalなHRMを志向するものとみなすことができた。

このように日本企業の新たな方向には、ガバナンスの要因に加えて、企業戦略の要因が大きく作用する。この意味で、企業戦略の要因を基にして、ガバナンスの要因をコントロールすることも十分に考えられる。この結果、既存のJ型が再度選択されることも十分にありうる。いずれにせよ、ガバナンスの要因、企業戦略の要因、そしてその背後の市場と技術の要因、等々から、日本の企業システムは自らのあり方を新たに選択しなおす必要に迫られている。その上で、現時点の趨勢として、NJ型とA型が互いに競い合っている、ということができる。果たして二つはどちらかに収束するのか、それとも互いに両立しあうのか。ここでの

分析を超えるのであるが、それは最終的にそれぞれのシステムが達成するパフォーマンスに依存する。その鍵を握るものとして成果給の導入がある。NJ型すなわちLTE+PRP型であれ、A型すなわちNLTE+PRP型であれ、いずれも成果給をもって業績達成を動機付け、より高いパフォーマンスの達成を図ろうとする。問題は、現実に成果給がそのように機能するのかということにある。

第2 - 4 - 8図 日本企業の分化



## 第5節 成果給は機能するのか

### (1) 長期雇用と両立するのか

これまでに見たように、サンプル企業の約6割が成果給を導入し、そのうちの約2/3は長期雇用を維持し(LTE+PRP型)、残りの約1/3は長期雇用の放棄を伴う(NLTE+PRP型)ものであった。前者に関しては、長期雇用を維持するための成果給、という暗黙の契約が成立しているとみなすこともできる。すなわち長期雇用の維持を図るとしても、それが実際に可能かどうかは企業業績に依存する以上、最終的には個々の従業員における業績達成に帰着する、といった合意が成立すると考えることはそれほど不自然ではない。もちろんこのためには長期雇用の維持が確信されている必要がある。しかし先に第2 - 3 - 13表で見たように、その確信はとりわけ若年層で急速に低下しているかもしれない。

さらにいえば、成果給の導入自体が、長期雇用の放棄を意味するとみなされるかもしれない。たとえ企業の側で長期雇用の維持が表明されているとしても、成果給の導入は、従業員の側でその疑いを強めるかもしれない。なぜなら成果給の導入を最も単純化した形で理解するなら、雇用の継続との両立は困難となるからである。つまり高業績者に対しては、高い賃金によって仕事の意欲をさらに高めることが意図されているとしても、低業績者に対しては、低い賃金によって暗黙に退出を促すことが意図されている、といった理解は決して一面的ではない。暗黙ではなく、これを明示したものが、いわゆる「アップ・オア・アウト」のルールと呼ばれ、すなわち高業績を達成して報酬のアップを勝ち取るか、それとも低業績のゆえにアウトを強いられるかのルールとなる。あるいは「5%ルール」と呼ばれ、すなわち業績

評価において最下位5%の者は退出を強いられるルールとなる。企業の側としては、このようなルールを受け入れる者だけが残ればよい、あるいはそのような者だけが採用に応募すればよい、というのが成果給の下での最も単純化した形の人事政策となる。

もちろん、サンプル企業の約2割を占めるNLTE+PRP型の企業、すなわち長期雇用を放棄して成果給の導入を図る企業が、現実にこのようなルールを採用しているわけではない。ただし、むしろそれゆえに、「アップ・オア・アウト」のルールや「5%ルール」が暗黙に、あるいは不透明に適用されている、といった疑惑を生むことになるといえなくはない。これは推測の域を出ることはないのであるが、NLTE+PRP型とみなすことができる企業において、成果給の導入が社員のモラルの低下を招いている、といった記事をしばしば目にすることもまた事実である。

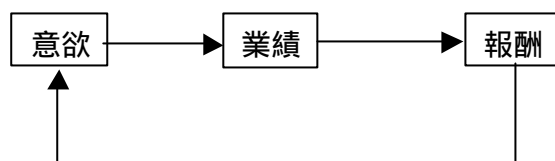
これに対してサンプル企業の約4割において、成果給の導入は、長期雇用の維持を前提としてのものであり、そしてこのことを、個々の従業員の業績達成を通じて雇用の維持を図るためと理解することができるなら、問題は果たして成果給がこのように機能するのかという点にある。これまでに見てきたように、確かに成果給の目的は、それによって従業員の意欲を高め、より高い業績を達成することに求められる。目標の明確化も、それによって仕事の意味を明確とし、これによって仕事の意欲を高めることにある。

しかし、しばしば指摘されるように、成果給の導入によって従業員の仕事の意欲が実際に高まる、といった明確な証拠があるわけではない。むしろ、金銭によってやる気を高めるといった考え自体に、強力な反論が向けられている（高橋2004）。では成果給の導入は無意味であるのか。無意味どころか、従業員の不満を高め、仕事の意欲を低めるものであるなら、その結果は、企業業績の向上どころか、パフォーマンスの低下となる以外にない。もしそうであるなら、LTE+PRP型であれ、NLTE+PRP型であれ、それらはシステムとしての存続は困難となる。するとこれまでの図式に従う限り、LTE+NPRP型に舞い戻るか、NLTE+NPRP型に退化するだけとなる。そうではなく、LTE+PRP型であれ、NLTE+PRP型であれ、これらの新しいHRMが存続するものであるためには、成果給が機能する条件を探る必要がある。果たしてそれは何であるのか。

## (2)抑制された成果給

まず、成果給が作用する枠組みを、第2-5-1図のように提示しよう。つまり、仕事の意欲を高めることが高い業績の達成につながり、それによって高い報酬がもたらされるという意味で、仕事の意欲→業績→報酬の連関として、成果給の枠組みが示されている。先に成果給の導入の目的として見た「目標を明確にするため」は、意欲→業績にかかわり、「評価と処遇の納得性を高めるため」は、業績→報酬にかかわる。しかしこれだけではない。インセンティブ給として、「従業員のやる気を引き出すため」という成果給の最大の目的は、報酬→意欲の連関にある。しかしこの最後の連関が、必ずしも明確に作用しないというわけである。

第2 - 5 - 1図 成果給の枠組み



報酬→意欲の連関が意図するようには働かないのはなぜか。それは金銭的動機自体に問題があるのか。確かにこのこと自体は否定しない。しかし上記の枠組みに基づくなら、その理由は、意欲→業績→報酬の連関自体がうまく作用しないからと考えることができる。この結果、成果給の枠組み全体として、従業員の仕事の意欲を高めるように作用しないことも当然となる。事実、第2 - 5 - 2表に示されるように、人事担当者が答える成果主義人事の問題点としては、「評価者によって評価がばらつく」と「管理部門など成果の測定が困難な部署がある」の二つが圧倒的多数を占め、これに「プロセスが評価されない」や「部門によって業績に大きな差が出る」や「評価の手続きが複雑」といった点が続く。

第2 - 5 - 2表 成果主義人事の運営上の課題（複数回答）（％）

評価の制度や手続きが複雑になりすぎる	26.8
管理部門など、成果の測定が困難な部署がある	66.1
部門によって従業員の評価に大きな差が出る	25.6
部門や会社全体の目標が意識されにくくなる	16.0
評価者によって従業員の評価がばらつく	70.1
成果の出にくい仕事に取り組みなくなる	16.7
プロセスが評価されない	26.5

まず意欲→業績の連関がうまく働かない場合がある。たとえ仕事の意欲を高めたとしても直ちに業績につながるような仕事や部門であり、そのことが「プロセスが評価されない」や「部門によって業績に大きな差が出る」といった問題として指摘される。するとここにインセンティブ給としての成果給を導入しても、意図した結果が生まれないことも当然となる。むしろインセンティブ給としてのあり方自体に反発が強まることになる。

次に、業績→報酬の連関がうまく働かない場合がある。上記の指摘においても、「評価者によって評価がばらつく」や「管理部門など成果の測定が困難な部署がある」など、問題は業績評価の困難性に集中する。もしこの結果が評価の不満を高めるだけであるなら、同じく成果給が意図した結果を生み出すことに失敗するのも当然となる。

ただし、評価の困難性は、職能資格制度の下での能力評価にこそ当てはまった。ゆえに成

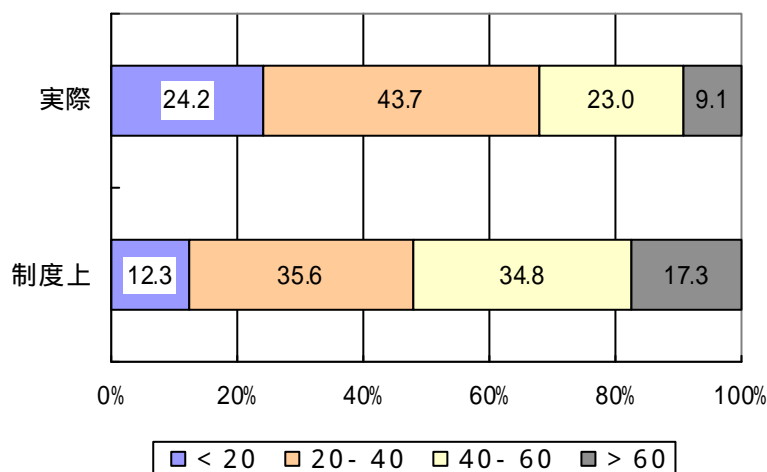
果給の導入の理由として、先に見たように、約6割の企業が「評価・処遇制度の納得性を高めるため」をあげていた。その上で成果給に固有の業績評価の困難性があるとしても、ただこのことは、そのような部門では成果給の導入は不適切、というだけのこともかもしれない。

むしろ問題は、報酬そのものにあるかもしれない。つまり、成果給がインセンティブ給として機能するとき、結果として賃金格差は拡大する。先に見たように、成果給を導入するLTE+PRP型とNLTE+PRP型の企業はともに、「処遇の格差」の人事政策に積極的であった。もちろん格差をつけること自体が目的ではない。しかし、成果給が業績達成に対するインセンティブ給として機能する限り、結果として賃金格差は拡大する。

そこで、同一部門の課長レベルの年収格差を、「制度上」のありうる格差と「実際の」格差に区別して問うたところ、第2-5-3図のような回答を得た。ここで格差は平均を100とした最低者と最高者の年収格差を表している。たとえば40%以上の格差、つまり最高者は最低者の1.5倍以上となるような年収格差を「制度上」設計している企業は、40-60%の格差の企業と60%以上の格差の企業をあわせて、回答企業の52.1%を占めている。しかし「実際」の格差を見ると、40%以上の格差をつけている企業は全体の32.1%となる。つまり、制度上は大きな格差が設計されたとしても、実際には抑制されていることがわかる<sup>4</sup>。

第2-5-3図

最低者と最高者の年収格差



ここでの格差は成果給の導入にかかわることなく一般に問うたものである。予想されるように、成果給の導入企業において格差は広がる。そこでこれまでの4つのパターンに即して

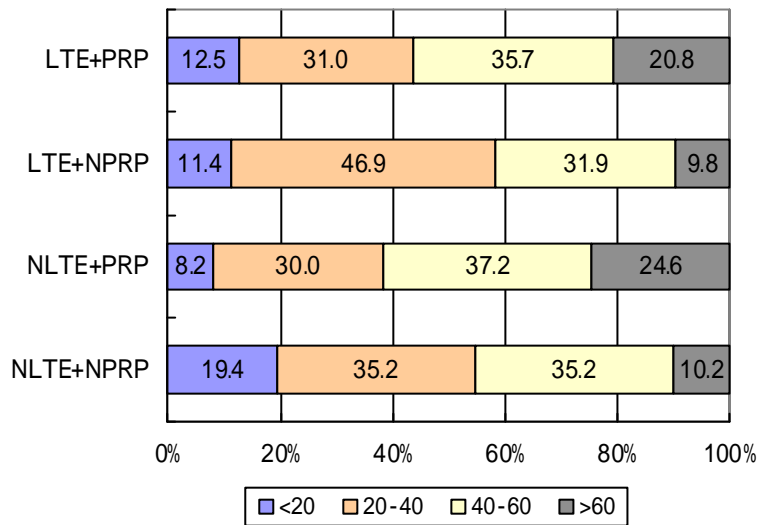
<sup>4</sup> ここでは「同一部門・課長レベルの年収格差」について問うたのであるが、「制度上」において50%以上の企業、「実際」においても30%以上の企業が課長レベルで1.5倍以上の格差をつけていることは、少し数値が大きすぎるかもしれない。その格差は、年収のうちの変動部分の格差かもしれない。もし変動部分が5割、固定部分が5割であれば、年収全体として最低者と最高者の格差は1.2倍となる。



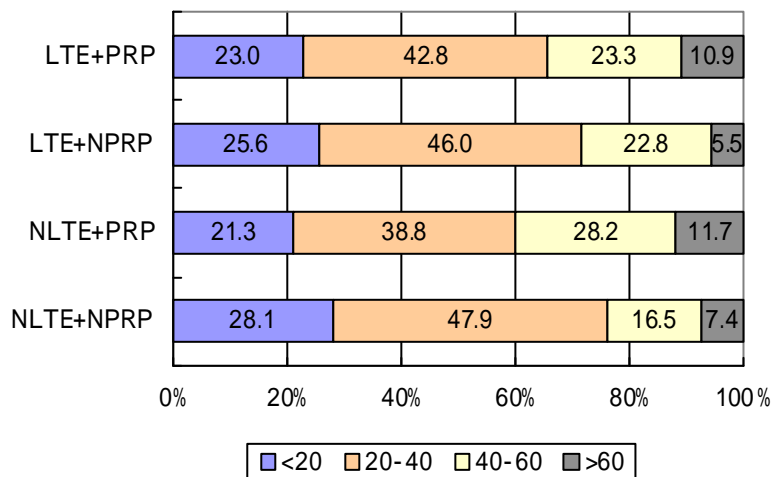
格差の分布を見ると、第2 - 5 - 4図のようになる。確かにLTE+PRP型とNLTE+PRP型において、制度上40%以上の年収格差を設計する企業の比率は高まる。しかし実際の格差となると、その比率は低下する。とりわけLTE+PRP型は既存のLTE+NPRP型とほとんど変わりがなくなるといこともできる。すると、既存のHRMでは欠落していたインセンティブ給としての成果給が導入されるとしても、実際にはその意図どおりには運用されていないということになる。

第2 - 5 - 4図

最低者と最高者の年収格差(制度上)



最低者と最高者の年収格差(実際)



このことの評価は微妙である。成果給が実際には仕事の意欲を高めるものとして作用していないということは、インセンティブ給として機能するだけの格差が抑制されているからかもしれない。と同時に、第2 - 5 - 5表に示されるように、成果給は管理職だけではなく、一般従業員レベルにも広く導入されている。そして少なくとも表面的には明白な反対を引き起

こすことなく成果給が導入されているのは、実際の格差が抑制されているからということもできる。あるいは先に指摘したように、成果主義の原理を強めることは、雇用の継続と両立しなくなる、という意識を生み出すことになるからかもしれない。反対に言えば、少なくともLTE+PRP型の企業においては、長期雇用を維持するという方針が従業員に信頼されるためには、実際の成果主義の作用は抑制することが必要とされるのかもしれない。

第2 - 5 - 5表 成果主義人事制度の対象

経営トップ層	部長層	課長層	係長・主任層	一般職員層
27.8	86.6	90.7	79.1	70.5

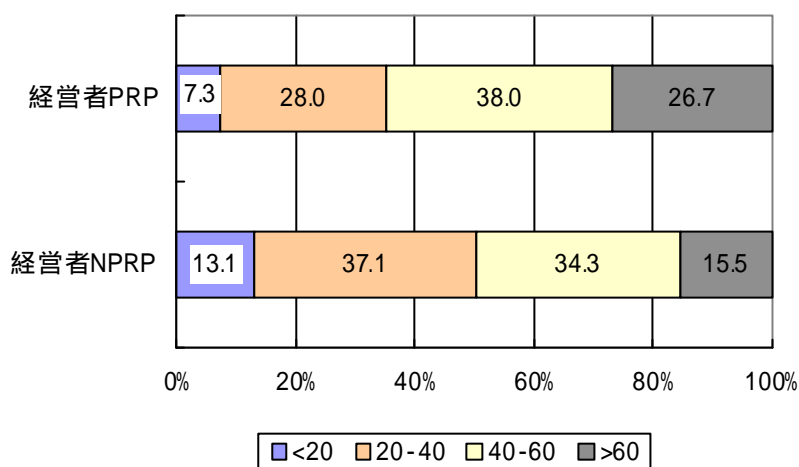
もう一つの理由としては、上記に示されるように、トップ層に対する成果給の導入の低さがある。トップ層に対する成果給、すなわち業績連動型の報酬の代表がストックオプションであるなら、確かにこの点においてアメリカ企業と日本企業の違いは顕著である（久保2003）。トップ経営者を最も厳しく成果主義によって規律付ける、すなわち高業績に対しては巨額の報酬を向けると同時に、低業績に対しては容赦なく解任を迫るとというのがアメリカ企業のコーポレート・ガバナンスであるなら、確かに日本企業のトップ経営者はこれとはかけ離れている。そしてトップ経営者が最も厳しく成果主義の下に置かれるなら、その下でのHRMはより厳しく成果主義型となることが予想される。あるいはトップ経営者を先頭にして、研究開発や営業などいわゆるフロントの部門や管理職に対しては成果主義を徹底すると同時に、管理部門などバックの部門や一般職は成果主義の対象外とするのがアメリカ企業であるといわれる。これに対して、ほぼすべての部門や職位に成果主義が導入され、かつトップ経営者に対する成果主義が抑制されたものであるなら、現実の成果主義が抑制されたものとなることは不思議ではない。ちなみに、第2 - 5 - 6図に示されるように、トップ経営者に対して成果主義が適用されている企業（経営者PRP）において、課長層の年収格差は顕著に増大する。しかし、実際の格差はやはり抑制されたものとなる。

LTE+PRP型であれ、NLTE+PRP型であれ、既存のLTE+NPRP型のHRMに代わる新たなHRMが持続するためには、成果給の導入がその意図を実現することが必要とされる。そのためには成果主義をより強く適用することが必要であるのか、それとも抑制された形態を維持することが必要であるのか、おそらくこの点をめぐって日本企業の試行錯誤が続くものと思われる。そしてその上で、LTE+PRP型すなわちNJ型と、NLTE+PRP型すなわちA型が互いに成果を競い合うものと思われる。LTE+PRP型において、現在の成果主義が失敗するなら、その結果は、長期雇用を放棄したNLTE+PRP型に向かうことが考えられる。あるいは成果給を放棄することによって、LTE+NPRP型に逆転するかもしれない。反対に、NLTE+PRP型において、長期雇用の放棄が成果主義に対する不信を強める結果、成果給が放棄されるなら、それはNLTE+NPRP型

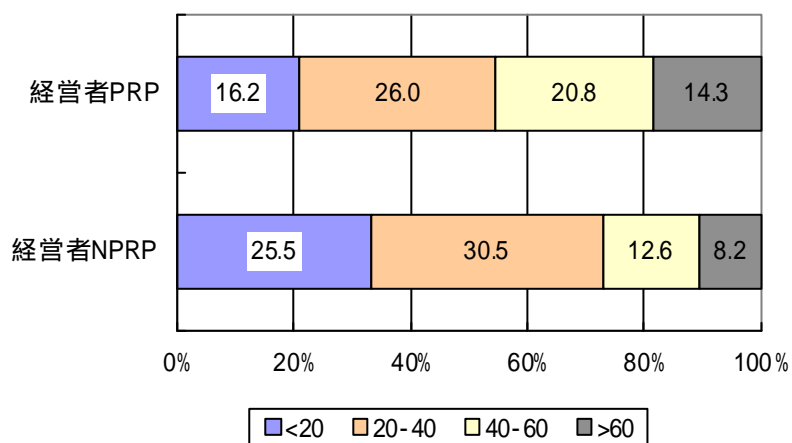
に向かうことになる。あるいは長期雇用の維持の方向に向かうなら、LTE+PRP型に近づくことになる。いずれにせよコーポレート・ガバナンスの変化の下で、日本企業は当面、多様かつ試行錯誤の経路をたどるものと思われる。どのような経路をたどるとしても、鍵となるのは長期雇用と成果給の動向であり、その下での企業業績の動向であることは間違いない。それは最終的に従業員の行動に依存する以上、この点を調べるのが次の調査の課題となる。

第2 - 5 - 6図

制度上の格差



実際の格差



## 参考文献

- 青木昌彦 (1996) 「メインバンク・システムのモニタリング機能としての特徴」 青木・H. パトリック編著 『日本のメインバンク・システム』(東洋経済新報社)
- Jackson, G., (2004), “The Changing Role of Employees in Japanese Corporate Governance: Participation, Adjustment and Distributional Conflict”, RIETI 政策シンポジウム (経済産業研究所) 「多様化する日本のコーポレート・ガバナンス - 特定モデルへの収斂か -」 提出論文、2004年10月22日、in Aoki, M., Jackson, G., Miyajima, H., eds. Corporate Governance in Japan: Organizational Diversity and Institutional Change, Oxford University Press. Forthcoming.
- Jackson, G. and Miyajima, H., (2004), “Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity”, RIETI 政策シンポジウム (経済産業研究所) 「多様化する日本のコーポレート・ガバナンス - 特定モデルへの収斂か -」 提出論文、2004年10月22日、in Aoki, M., Jackson, G., Miyajima, H., eds. Corporate Governance in Japan: Organizational Diversity and Institutional Change, Oxford University Press. Forthcoming.
- Kato, T., (2001), “The End of Lifetime Employment in Japan?” Journal of the Japanese and International Economics, 15, 489-514.
- 久保克行 (2003) 「経営者インセンティブと内部労働市場」 花崎正晴・寺西重郎編著 『コーポレート・ガバナンスの経済分析』 東京大学出版会。
- 大村敬一・増子信 『日本企業のガバナンス改革』 日本経済新聞社。
- 宮島英明 (2003) 「進展するコーポレート・ガバナンス改革と日本企業の再生」 財務省財務総合政策研究所。
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』 日経BP社。

### 第3章 人材育成、成果主義、そして組織の活力

#### 第1節 「職場の元気」を考える

本章では、「職場の元気」と人材マネジメントの関連を考える。

長い閉塞感の後で、近頃新聞を賑わせているのは、高業績やV字回復に沸き立つ元気な会社のニュースである。一方で、民事再生法の申請や倒産に陥り、うな垂れる会社のさびしいニュースも相変わらず続いている。対照的なニュースの裏側で、戦略やビジネス・モデルの優劣に基づいて事業の成否が決したという説明が良く聞かれる。

ある意味では、それは正しい。しかし、結果や業績がよかったから元気になっているという面だけでなく、それ以前の問題として、会社の持っている根源的な活力の歴然とした違いが存在するように感じている人も多い。なぜならば、業績が上がっていても、働く人や職場が疲れ、ぼろぼろになっている企業も多いからだ。逆に、その時、業績が上がっていなくても、働いている人が生き生きしている企業もある。

つまり、元気な組織では、働く人が生き生きとしているし、また職場が活性化されている。こうした元気の良い企業とそうでない企業を分けるのは何なのだろうか。元気な組織の基本として、なんといっても働く人が元気でないといけない。つまり、根本的に「ひと」の元気である限り、人をマネジメントする仕組みの影響が考えられる。人材マネジメントのあり方だと言える。

人材マネジメントという言葉を知ったとき、私たちは、採用の仕組みや、処遇制度、評価制度、人材育成のあり方などを考えることが多い。確かに、こうした内容が人事管理の教科書にはちりばめられている。どうやって制度を組めばよいのかが大きなテーマである。書店にいけば、成果主義をどう組むか（今は、どう立て直すか、だろうか）について解説した本は数多い。

だが、一步下がって、こうした人材マネジメントの仕組みや制度が何のためにあるのかについての議論となると、深い議論は極めて少ない。もちろん、最近では、経営のために人材マネジメントを行わなくてはならない、という主張が盛んになってきた。が、経営のために何を達成すべきなのかの議論は少ない。利益などの、経営者が主に関心のある指標と人材マネジメントの距離は遠く、議論も研究も進んでいない。

また、働く人の視点も大切だ。企業というのは基本的には働く人の生活の場でもある。人々は、職場で、満足を感じ、意欲を湧かせ、成長への機会を得る。そして、全てではないが、そうした意欲や満足度、成長などと、人材マネジメントは無関係とは考えられない。

単純に言えば、人材マネジメントは、人と経営を結ぶための仕組みである。人が雇用され、そのなかで、組織に労働を提供し、また組織から見返りをうけることに関わる仕組みづくりである。したがって、ごく単純に考えても、人材マネジメントのあり方は、人と組織の両方

に影響を与えるはずである。人と組織の両方が、人材マネジメントの使用者であり、また受益者である。

こうした受益者の視点にたつて、人材マネジメントを考え直すために、論点整理を目的とした昨年の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』では、第3-1-1表のフレームワークを提出して、人材マネジメントがもたらすべきデリバラブルを2種類の受益者にわけて提案した。

第3-1-1表 これからの人材マネジメントにとって重要な4つの価値

	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、情報開示と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

まず、人材マネジメントの達成すべき価値（デリバラブル）を考えるとときに、最も重要な受益者は、企業と働く人である。また、第3-1-1表では、長期的なデリバラブルと、短期的なデリバラブルも分けている。なぜならば、最近、成果主義についてみられるように、短期のデリバラブルを求めることが、長期的なデリバラブルの達成につながるわけではなく、企業にとっても、人にとっても、短期的な目標と、長期的な目標とのバランスを求める必要があるからである。

本章では、このような人材マネジメントのデリバラブルの一つとしての、「組織の元気」をとりあげる。もう少し硬い言葉で言うと、組織の活力とか、組織の強みである。組織の元気は、働く人の実感として経験されることは多いが、これまであまりきちんと定義されてこなかった。ここでは、組織の元気を、組織の構成員が高い意欲をもち、人材として主体的に活用され、成長している状態を捉える概念として定義しよう。

## 第2節 「職場の元気」を定義する

具体的に本章では、組織の元気のなかでも、職場の元気や活性化の度合いを取り上げ、それと人材マネジメントの関連を検討する。職場の元気を取り上げる理由は、ひとつはデータの制約だが、より具体的には、私たちの日常感覚で、組織全体の元気という概念よりも、もう少しイメージが湧きやすいからだ。実際、私たちは、元気のよい組織を経験するとき、元気のよい職場や集団を経験していることが多い。通常、長期的な競争力があり、組織が元気であるということは、組織のなかの集団や部門が活気づいていることを示している。

そこで、データを用いての分析のために、働く人が意識する職場の元気に関するなんらか

の指標を作らなくてはならない。もちろん、本来であれば、働く人自身から集めたデータを用いるべきだろうが、『企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査』（以下、本章では調査票という。詳細は第 部付属資料の調査票を参照されたい）は企業の人事担当者からの回答である。そのため、代替策として、調査票の問24で、人事部が、職場の元気についてどう知覚しているかについて聞いている設問を用いる。本章では、これを用いて、「職場の元気」指標を構築した。

第3 - 2 - 1表 過去5年間の職場の変化に関する因子分析（調査票問24を用いて）

	尺度名		
	モラル・意欲	育成・協働	ストレス・離職
社内における意思決定のスピードが上がった	.666	-.169	.059
従業員の仕事に対する意欲が高まった。	.658	-.165	-.164
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	.622	-.271	.035
社員の間での競争意識が高まった	.608	.179	-.118
職場で協力しあう雰囲気なくなった	-.199	.761	.121
若年層の育成に手が回らなくなった	-.055	.749	-.112
仕事の出来る人に仕事が集中するようになった	.067	.511	.336
精神的ストレスを訴える社員が増加した	-.121	.134	.754
自己都合で離職する社員が増加した	-.008	.037	.749
残業が増えるなど、労働時間が増加した	-.040	.235	.561

注：各々の項目に対しては、「1=あてはまる」、「2=どちらともいえない」、「3=あてはまらない」の選択肢が用意された。尺度化にあたっては、選択肢の番号を反転し、因子分析を行った。なお、問24のc「仕事の進め方において社員の裁量が増大した」とd「進捗管理が厳しくなった」は、企業の意図的な変化だとも解釈されるので、分析から削除した。表中の数字は、回転後（バリマックス回転）の因子負荷である。

具体的には、まず、問24を因子分析にかけ、その結果（第3 - 2 - 1表）「職場のモラル」、「職場の個別化」、「ストレス・離職」の3因子を抽出した。次に、因子分析の結果を元に、「職場の元気尺度」を3種類構成した。尺度の構成にあたっては、因子分析で確認された3つの因子をもとに、各因子に高く負荷した項目（第3 - 2 - 1表においてゴシックで表示されている項目）の得点を和し、その平均値を算出した。

まず、第1の尺度が、「職場のモラル」尺度であり、これは、「社内における意思決定のスピードが上がった」「従業員の仕事に対する意欲が高まった」「部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった」「社員の間での競争意識が高まった」の4項目からなる（ $r = .613$ ）。この尺度は、得点が高いほど、職場の意欲が高いと解釈される。

第2が、「職場の個別化」尺度であり、「職場で協力しあう雰囲気なくなった」「若年層の育成に手が回らなくなった」「仕事の出来る人に仕事が集中するようになった」の3項目

からなる(  $r = .601$  )。得点が高いほど、職場での育成や協働が少なくなっていると解釈される。

第3が、「ストレス・離職」尺度であり、「精神的ストレスを訴える社員が増加した」「自己都合で離職する社員が増加した」「残業が増えるなど、労働時間が増加した」の3項目からなる(  $r = .542$  )。得点が高いほど、職場でのストレスや不安が高くなっていると解釈される。ただし、「ストレス・離職」尺度は、信頼性係数が低く、また概念的にもまとまりがなかったため、尺度としては、最初の2項目を用い(2項目で、  $r = .612$  )、また、必要なところでは、項目毎での分析を追加した。

本来、会社や組織の元気、という概念自体は包括的な考え方である。したがって、この3尺度で、「組織の元気」概念の全ドメインが網羅されていると主張するつもりはない。だが、一般的に、元気な企業とは、働く人のモラルが高く、人材が成長し、また不安や病的なレベルのストレスが無い企業だと考えることは妥当であろう。

まず、働く人のモラルが高く、やる気にあふれている場合、組織は目的を達成し、また業績へとつながる可能性が高い。しかし、長期的な企業の競争力は、こうした短期的な人材の活躍だけではもたらされないだろう。それに加えて、人材が働く人が協力し、育成され、より高い価値をもつ人材になっていく。それも組織の元気である。

さらに、人材に不安がなく、ストレスが無い状況も大切だと考えられる。元気のための最低条件といっても良いかもしれない。ストレスや不安が蔓延している職場に、元気を出せと期待しても無駄だろう。ひとつの考え方として、この尺度であらわされる内容が、職場の元気の基層にあると考える。

### 第3節 サンプル企業の元気の度合い - 職場の変化 -

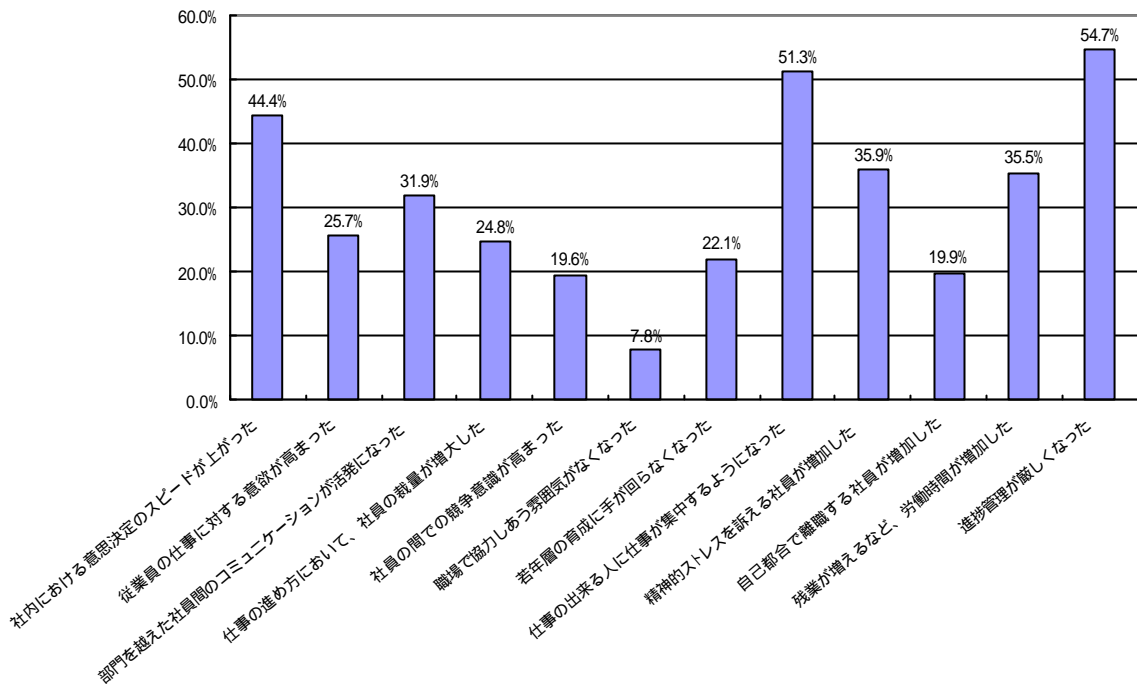
では、サンプル企業における職場の状況(元気の度合い)について人事部はどう認知しているのだろうか。まず、問24の個別項目に関する基本的な分布が、第3-3-1図に示されている。最後の2項目は、尺度構成には使われていないが、職場の変化をみるために併記している。数値は、各項目について、「あてはまる」を選択した企業の割合である。

第3-3-1図の結果からは、4つの特徴が描かれるだろう。第1は、職場において、仕事の出来る人に仕事が集中する傾向が顕著なことである。成果主義などの評価、処遇制度との関連はこれだけではわからないが、成果を上げられる人や能力の高い人がますます大きな負担を強いられている様子が伺える。

第2の特徴が、意思決定のスピードが上がり、コミュニケーションが活発になり、従業員の意欲が高まると言う、ある意味では職場が活性化されている状態が見られることである。ただ、このことが本当に良いことかどうかは疑問だ。



第3 - 3 - 1図 過去5年間の職場の変化（当てはまるの％）



なぜならば、第3の特徴として、進捗管理が厳しくなっている。これと関連して、第4の特徴として、精神的ストレスを訴える社員が増加していると人事が回答しているケースが、3分の1以上ある。また、労働供給側の要因もあるかもしれないが、自己都合退職が増えていると答えるケースも5分の1程度ある。

これらのことを総合すると、日本の職場は活性化しており、モラルは高くなっているが、同時に働く人にとって、厳しい職場になっている可能性が高い。または、厳しさの追求によりモラルがあがっている可能性がある。

次に上記に示した尺度と企業の属性との関係を概観する。ここで取り上げたのは、企業規模、産業（製造業と非製造業の比較）および株式の上場である。結果は、第3 - 3 - 2表に示されている。

まず、規模別にみると、「職場のモラル」尺度を構成する上から4つの項目と、「職場の個別化」尺度を構成する次の3つの項目については明確なパターンは観察できないが、「ストレス・不安」尺度を構成する2つの項目について、規模が大きくなるほど、ストレスや離職が増加する傾向が見られる。過去5年間で、大企業ほど、仕事がきつくなっているということかもしれない。このことは「競争意識が高まった」、または「仕事ができる人に集中するようになった」と答える企業が、規模と共に増加するのと整合的である。

また、産業別には、製造業において、若年層の育成に手が回らないと答える割合が、非製造業に比べて多い（26.6%対21.2%）。大企業ほど、過去5年の新卒者の採用手控えなどにより、若年層の育成が難しくなっているのかもしれない。

第3 - 3 - 2表 属性別にみた過去5年間の職場の変化

	企業規模				産業		株式の上場		経営戦略	
	全体	500人未満	500-999	1000人以上	製造業	非製造業	上場	非上場	株主価値の上昇を重視	新技術や新製品の開発を重視
あてはまる人の%	全体	500人未満	500-999	1000人以上	製造業	非製造業	上場	非上場	株主価値の上昇を重視	新技術や新製品の開発を重視
社内における意思決定のスピードが上がった	44.4%	44.2%	40.2%	49.0%	46.5%	44.0%	51.1%	43.7%	55.8%	47.0%
従業員の仕事に対する意欲が高まった	25.7%	24.5%	27.4%	26.2%	26.1%	25.5%	21.8%	26.1%	33.2%	26.0%
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	31.9%	30.3%	33.8%	34.1%	30.5%	32.1%	30.1%	32.1%	37.9%	35.0%
仕事の進め方において、社員の裁量が増大した	24.8%	23.8%	20.7%	32.0%	25.2%	25.0%	24.8%	24.9%	33.2%	24.5%
社員の間での競争意識が高まった	19.6%	19.6%	17.5%	21.2%	17.2%	20.0%	18.8%	19.7%	24.1%	21.8%
職場で協力しあう雰囲気なくなった	7.8%	7.6%	8.6%	7.8%	7.9%	7.8%	10.5%	7.3%	9.1%	6.8%
若年層の育成に手が回らなくなった	22.1%	20.8%	23.2%	23.5%	26.6%	21.2%	27.8%	21.4%	22.2%	22.2%
仕事の出来る人に仕事が集中するようになった	51.3%	51.0%	51.9%	52.2%	48.3%	51.9%	58.6%	50.3%	54.3%	52.6%
精神的ストレスを訴える社員が増加した	35.9%	29.1%	39.2%	48.6%	36.0%	35.7%	56.4%	33.0%	45.2%	39.0%
自己都合で離職する社員が増加した	19.9%	19.2%	19.6%	21.6%	11.8%	21.6%	21.1%	19.6%	22.1%	18.5%
以下の2項目は尺度構成に使用しなかった										
残業が増えるなど、労働時間が増加した	35.5%	32.8%	44.3%	32.2%	47.8%	32.9%	36.8%	35.1%	35.7%	37.2%
進捗管理が厳しくなった	54.7%	55.4%	54.5%	52.9%	64.0%	52.6%	57.1%	54.3%	62.0%	57.7%

また、上場と非上場の比較では、できる人への仕事の集中、精神的ストレスの増加、自己都合退職の増加、進捗管理の厳しさ増大などにおいて、上場企業での職場の厳しさが増している状況が読み取れる。上場 非上場は、企業規模と関連する可能性が高いが、同時に上場企業が、より株主価値に企業経営のウェイトを移していく中での変化なのかもしれない。

次に上記に示した尺度と企業の属性との関係をもう少し詳しく見てみよう。ここでは、規模、産業、株式の上場などの単純な企業属性に加えて、社歴（2004年マイナス創業年）と労働組合ダミーを取り入れ、また、経営戦略としての株主価値上昇、新規事業分野への進出、既存事業の拡大、業績評価の指標としての収益性および効率性の重視を説明変数として取り入れた。また経営環境変数として、業績が上昇しているか、下降しているかに関わるダミー変数（問16より作成）、競争環境の不確実性（問19より作成、より大きな値で不確実性が高い）を説明変数として取り入れた。方法は重回帰分析を用い、結果は、第3 - 3 - 3表にある。

第3 - 3 - 3表 企業属性・戦略と職場の元気

説明変数	モラル・意欲	育成と協働	ストレス・離職
建設業	0.028 (0.062)	-0.007 (0.078)	0.138 (0.092)
一般機械器具製造	-0.067 (0.074)	0.034 (0.092)	-0.039 (0.109)
輸送用機械器具製造	-0.045 (0.070)	0.082 (0.087)	0.099 (0.103)
精密機械器具製造	-0.081 (0.099)	0.166 (0.124)	0.074 (0.146)
それ以外の製造業	-0.013 (0.053)	0.026 (0.067)	0.053 (0.079)
電気・ガス・熱供給・水道・情報通信	-0.044 (0.065)	-0.024 (0.081)	0.290*** 0.096
運輸業	-0.027 (0.060)	0.014 (0.074)	0.024 (0.088)
卸売・小売業	0.043 (0.054)	0.043 (0.067)	0.091 (0.079)
金融・保険業	-0.030 (0.067)	0.138* (0.084)	0.253** (0.099)
サービス業	0.038 (0.055)	-0.004 (0.068)	0.102 (0.080)
その他産業	0.100 (0.081)	0.073 (0.101)	0.222* (0.119)
社歴(2004 - 創業年)	0.001** (0.000)	-0.002*** (0.001)	-0.001** (0.001)
上場企業ダミー(1 = 上場)	-0.110** (0.044)	0.180*** (0.055)	0.124* (0.065)
労働組合ダミー(1 = 有り)	-0.002 (0.026)	-0.029 (0.033)	-0.028 (0.039)
企業規模(正社員のみ、ln)	-0.013 (0.015)	-0.026 (0.019)	0.074*** (0.023)
収益性の重視	0.029 (0.029)	0.020 (0.036)	-0.042 (0.043)
効率性の重視	0.040 (0.057)	0.069 (0.071)	0.036 (0.084)
既存事業の強化・拡大	0.046 (0.034)	-0.076* (0.042)	-0.020 (0.050)
新規事業分野への進出	0.064*** (0.024)	-0.014 (0.030)	0.013 (0.036)
株主価値の上昇重視	0.101*** (0.034)	-0.044 (0.043)	-0.018 (0.050)
業績上昇ダミー(1 = 上昇)	0.101*** (0.029)	-0.020 (0.036)	-0.013 (0.043)
業績下降ダミー(1 = 下降)	-0.100*** (0.033)	0.090** (0.041)	0.095** (0.048)
環境不確実性(大がより不確実)	0.023 (0.017)	0.087*** (0.021)	0.096*** 0.025
定数	2.042*** (0.126)	1.930*** 0.157	1.229*** (0.186)
サンプル数	1013	1014	1014
R2乗	0.080	0.047	0.066

注) 1) 分析は線形重回帰分析による。( )内は標準誤差、\*\*\* $p < .01$ , \*\* $.01 < p < .05$ , \* $.05 < p < .10$ .  
2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることによって取得できる。

まず、「職場のモラル・意欲」尺度に関しては、設立年が古い企業ほど、モラルが高く、上場している企業はモラルが低い。また、新規事業への進出を重視する戦略を採用する企業は、モラルが高い。だが、ここで注目すべきは、株主価値の上昇を重視すると回答している企業で、モラルが高いことであり、企業の積極的な株主価値向上重視は、働く人のモチベーションを高める可能性を示唆する。また、企業業績が上昇傾向にある企業は、モラルが高く、また下降傾向にある企業は、モラルが低い。

これに対して、職場の個別化尺度については、上場企業で個別化が進んでいる傾向がみられ、また、業績が下降しており、また競争環境が不確実な企業で職場の協力や若手の育成が減少している傾向がみられる。

最後に、「ストレス・不安」尺度については、設立年の古い企業で低く、また、上場企業や規模の大きい企業で、より高いストレスが報告されている。また、業績が下降しており、また競争環境が不確実な企業では、よりストレスや自発的離職の傾向が高い。

要約すると、職場の意欲が過去5年間で高くなっている職場は、当然だが、企業業績の高くなっている企業に多く、また意欲が低くなっている職場は、業績が低くなっている企業に多い。だが、同時に、その内容がどうであれ、積極的な経営戦略をとっている企業は元気であることが注目に値する。株主価値向上を重視する企業は、新規事業への進出を重視する企業と同様に、モラルが高い傾向が観察された。

これに比して、職場での個別化やストレスの増大が報告されている職場（いわば、元気がない職場）は、業績が下降している企業に多く、また、競争環境が不確実で、企業として先の見えにくい経営状況にある企業が多い。

#### 第4節 職場の元気と人材マネジメントの関連

ここまでみたところでは、職場の元気は、企業の経営状態や、属性、戦略などによって、ある程度影響を受けるが、それでもあまり強い影響ではないことが明らかとなった。この理由としては、こうした職場の元気は、企業の経営自体というよりも、そのなかで、どういう人材マネジメントを行っているかに影響を受ける可能性が考えられるだろう。

こうした可能性を検討するために、次に人材マネジメントと職場の元気の関連を見ていくことにしよう。まず、問1にある過去5年間に人材マネジメントで重視してきたことと、3つの元気尺度との関連を見よう。さらに、問2を用いて、長期安定雇用に関する考え方を説明変数として投入した。長期雇用を維持するという企業とそうでない企業のダミー変数である。

なお、分析には、重回帰分析を用い、コントロール変数として、上記の企業属性との関連に関する分析結果を参考に、産業、社歴、上場企業ダミー、企業規模、業績上昇ダミー、業績下降ダミー、環境不確実性を用いた。結果は、第3-4-1表に示されている。

第3 - 4 - 1表 人材マネジメントと職場の元気

説明変数	モラル・意欲	育成と協働	ストレス・離職
新規学卒者の定期採用	0.002 (0.026)	-0.122*** (0.032)	-0.055 (0.038)
非正規社員、外部人材（派遣・請負など）活用	-0.040 (0.024)	0.048 (0.031)	0.053 (0.036)
仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつける	0.081*** (0.028)	0.001 (0.035)	-0.025 (0.041)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	0.051** (0.024)	-0.015 (0.030)	-0.017 (0.035)
一部の従業員を対象とした、選別的な教育訓練の実施	0.027 (0.025)	0.004 (0.031)	-0.034 (0.037)
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化	-0.009 (0.035)	0.069 (0.043)	0.111** (0.051)
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	0.084** (0.038)	0.007 (0.047)	0.013 (0.055)
部課長層の人数削減	-0.047 (0.036)	0.070 (0.045)	0.021 (0.054)
C D Pなどによる従業員のキャリア開発支援	0.016 (0.040)	-0.076 (0.050)	0.039 (0.059)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を整備	0.021 (0.029)	-0.078** (0.036)	-0.116*** (0.042)
従業員の精神的衛生（メンタルヘルス）への配慮	0.064** (0.029)	0.007 (0.036)	0.162*** (0.043)
女性管理職の育成・登用	0.022 (0.031)	-0.013 (0.039)	0.034 (0.046)
労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション	0.067*** (0.025)	0.006 (0.031)	-0.062* (0.037)
経営目標や経営理念の社員への伝達	0.103*** (0.025)	-0.103*** (0.031)	-0.064* (0.037)
長期雇用維持ダミー（1 = 長期雇用維持）	0.028 (0.025)	-0.077** (0.031)	-0.081** (0.037)
定数	2.031*** (0.120)	2.067*** (0.150)	1.428*** (0.177)
サンプル数	1084	1084	1086
R2乗	0.134	0.092	0.096

注) 1) 分析は線形重回帰分析による。( )内は標準誤差、\*\*\* $p < .01$ , \*\* $.01 < p < .05$ , \* $.05 < p < .10$ .  
2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

### (1) 「職場のモラル」尺度

分析の結果、職場のモラルや意欲に関する尺度に有意な関連をみせたのは、「成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつける」、「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施」、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」、「従業員の精神的衛生（メンタルヘルス）への配慮」、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」、「経営目標や経営理念の社員への伝達」である。

ここから見られる特徴をまとめるとすれば、評価や処遇における成果や結果の重視は確かに職場のモラルアップと関連するようである。だが、同時に、従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施やキャリアの明確化、さらにはメンタルヘルスへの配慮も、高いモ

ルールと関連する大きな要因のようである。特に、職場の活性化要素としての能力開発は、注目すべき点である。

そこで、このことをさらに検討するために、この分析の成果重視項目と、全体の能力向上のための教育訓練を掛け合わせた交差項を導入した。結果は、期待に反して、符合もマイナスであり、また統計的に有意ではなかった。つまり、これまでの研究で発見された、成果重視と教育訓練の交互作用は発見できなかった。

そのため、もうひとつの可能性としては、この尺度を構成する要素の異なった項目に、成果重視と能力開発が貢献している可能性が考えられる。言い換えれば、質のちがったモラルに、成果重視と能力開発が各々貢献する可能性である。このことを検討するために、「従業員の仕事に対する意欲が高まった」および「社員の間で競争意識が高まった」という2つの構成要素について分析を行った。投入された説明変数は、第3-4-1表と同じであり、今回は、ロジスティック回帰を用いている。従属変数は、当てはまる=1、当てはまらない&どちらともいえない=0のダミー変数である。結果は、第3-4-2表に示されている。

結果をみると、まず、評価や処遇における成果重視は、社員間の競争を促進するというモラルには統計的に有意な関連が見られるが、逆に「社員の意欲」ということばで表現されるモラルには、有意な関連を示さない。これに対して能力開発は、10%水準ではあるが、意欲と有意な関連を示し、社員間の競争には関連を示さない。さらに、能力開発という点でみると、「一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施」も、同様に10%水準で、仕事への意欲と有意な関連を示している。

このことをどう解釈するかについては、議論の余地があるが、ひとつの可能性は、育成は仕事への関心を引き起こし、それが高いモラルにつながり、成果重視の評価や処遇は、社員間の競争を促すことで、高いモチベーションにつながるという解釈である。今後検討すべき仮説である。

さらに、前出の第3-4-1表で注目すべき点として、労働者側とのコミュニケーションやビジョン・理念の伝達が、職場の活性化のために重要な要因であることが示唆されたことがあげられる。従業員の意欲やモラルアップのためビジョン共有やコミュニケーションの重要性は、多くの研究が指摘しており（例えば、Pfeffer, 1998）この結果は、こうした主張を裏付けた形になる。さらに、第3-4-2表の分析でも、ビジョンや理念の伝達は、意欲には結びつくが、社員間の競争には有意な関連を示さない。今後、人材マネジメントが必要なデリバラブルを提供するための施策として、経営ビジョンや理念の共有化を行っていくことの重要性が示唆されたと考えられるだろう。

第3 - 4 - 2表 「職場のモラル」を構成する項目と人材マネジメントで重視する点

説明変数	部門を越えた社員 間のコミュニケーションが活発にな った	従業員の仕事に 対する意欲が高 まった	社員の間での競 争意識が高まっ た
新規学卒者の定期採用	-0.008 (0.155)	0.198 (0.170)	0.051 (0.187)
非正規社員、外部人材（派遣・請負など）活用	-0.357** (0.146)	-0.162 (0.158)	-0.286* (0.173)
仕事の成果や結果により、 従業員の処遇や評価に差をつける	0.387** (0.176)	0.151 (0.187)	0.504** (0.226)
従業員全体の能力向上を目的とした 教育訓練の実施	0.313** (0.143)	0.274* (0.154)	-0.030 (0.173)
一部の従業員を対象とした、選別的な教育訓練の実施	0.117 (0.147)	0.286* (0.156)	0.185 (0.173)
同期入社社員の昇進・昇格に 差をつける時期の早期化	-0.311 (0.210)	-0.351 (0.226)	0.654*** (0.218)
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	0.290 (0.215)	0.095 (0.233)	0.390 (0.243)
部課長層の人数削減	0.188 (0.213)	-0.136 (0.242)	0.077 (0.261)
C D Pなどによる従業員のキャリア開発支援	0.146 (0.231)	0.122 (0.245)	-0.152 (0.277)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を 整備	0.303* (0.167)	0.167 (0.180)	-0.124 (0.206)
従業員の精神的衛生（メンタルヘルス）への配慮	0.278 (0.170)	-0.073 (0.186)	0.125 (0.204)
女性管理職の育成・登用	0.284 (0.180)	0.219 (0.191)	0.019 (0.212)
労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケー ション	0.290* (0.148)	0.221 (0.161)	0.236 (0.180)
経営目標や経営理念の社員への伝達	0.160 (0.153)	0.593*** (0.174)	0.262 (0.187)
長期雇用維持ダミー（1 = 長期雇用維持）	0.056 (0.151)	0.174 (0.165)	0.158 (0.183)
定数	-1.701** (0.719)	-1.646** (0.771)	-2.365*** (0.867)
サンプル数	1092	1091	1089
Pseudo R2乗	0.068	0.078	0.088

注) 1) 分析はロジスティック回帰分析による。( )内は標準誤差、\*\*\*p < .01, \*\* .01 < p < .05, \* .05 < p < .10.  
2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

## (2) 「職場の個別化」尺度

人材マネジメント施策のうち、「職場の個別化」尺度と、統計的に有意な関連を示した項目は少ない。「新規学卒者の定期採用」、「仕事と育児・介護の両立支援」、「経営目標や経営理念の伝達」が全てマイナスに関連している。言い換えると、これらの要素を重視している企業は、職場の個別化の程度が低いということになる。

そこで、より詳しい検討をするために、この尺度を構成する項目にわけて分析してみよう。方法は、第3 - 4 - 2表と同じであり、結果は、第3 - 4 - 3表に示されている。ここで取り上げたのは、職場の個別化尺度を構成する2つの項目「仕事のできる人に仕事が集中するように

なってきた」と「若年層の育成に手がまわらなくなってきた」である。

第3 - 4 - 3表 「職場の個別化」尺度を構成する項目と人材マネジメントで重視する点

説明変数	仕事のできる人に仕事が集まるようになった	若年層の育成に手が回らなくなった
新規学卒者の定期採用	-0.350** (0.146)	-0.409** (0.169)
非正規社員、外部人材(派遣・請負など)活用	-0.177 (0.137)	0.202 (0.166)
仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつける	0.020 (0.157)	0.015 (0.188)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	-0.275** (0.134)	-0.340** (0.159)
一部の従業員を対象とした、選別的な教育訓練の実施	0.058 (0.140)	0.058 (0.167)
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化	0.630*** (0.204)	-0.220 (0.245)
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	0.136 (0.213)	0.172 (0.253)
部課長層の人数削減	0.579*** (0.211)	0.124 (0.234)
CDPなどによる従業員のキャリア開発支援	-0.389* (0.227)	-0.579* (0.303)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を整備	0.030 (0.161)	-0.347* (0.201)
従業員の精神的衛生(メンタルヘルス)への配慮	-0.065 (0.164)	0.280 (0.193)
女性管理職の育成・登用	0.079 (0.175)	-0.219 (0.218)
労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション	0.020 (0.141)	-0.011 (0.169)
経営目標や経営理念の社員への伝達	-0.213 (0.141)	-0.027 (0.167)
長期雇用維持ダミー(1=長期雇用維持)	-0.234* (0.142)	-0.187 (0.165)
定数	0.561 (0.686)	-1.234 (0.808)
サンプル数	1089	1091
Pseudo R2乗	0.092	0.103

注) 1) 分析はロジスティック回帰分析による。( )内は標準誤差、\*\*\* $p < .01$ , \*\* $.01 < p < .05$ , \* $.05 < p < .10$ .  
2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

結果をみると、仕事ができる人に集中する傾向に、有意でマイナスの関連を示すのは、定期採用の重視、全員を対象にした能力育成であり、10%水準では、CDPによるキャリア開発支援、長期安定雇用の維持などである。これらを重視する企業は、伝統的な内部労働市場を守った人材育成やキャリア開発を行っていると考えられ、こうした企業では、仕事の集中化は起こっていない。

また、逆にプラスの方向では、昇進・昇格時期の早期化と部課長層の人数削減が有意な関



連を示した。この両方とも、コスト削減と視野にいれつつ、まさに、「できる人」に仕事を集中するための施策だと考えられ、ある意味では当然の結果ともいえる。

総合的にみて、長期雇用を維持し、全員を対象とした内部での育成をきちんとしている企業と少数の人材に仕事を集中し、できる人に仕事を割り振っていく企業とが、2グループに分かれてきているのかもしれない。同様の傾向が、若年層の育成についても見られるが、統計的に有意な関連は少なかった。

### (3) ストレス・離職尺度

最後にストレスと自発的離職の2項目からなる尺度については、統計的に有意な項目は少なかったが、仕事と育児・介護の両立支援と、メンタルヘルスへの配慮が有意な関連をみせ、また2つのコミュニケーション項目（労働組合などとのコミュニケーション、経営目標や理念の伝達）が、10%水準だが、マイナスの関連を示した。このうち、メンタルヘルスへの配慮が、プラスの関連を示しているのは、一見奇妙だが、従業員側のメンタルケアに関するニーズを反映した結果だと考えられる。また、他の3項目については、これらが従業員への一般的な配慮をしめしているためだと考えられるだろう。

次に、この尺度を構成する2項目は概念的に一貫性が低いために、個別項目を使つての、ロジスティック回帰分析を行った。方法は、第3-4-1表や第3-4-2表と同じである。結果は、第3-4-4表に示されている。まず、精神的ストレスについては、メンタルヘルスへの配慮を除いては、雇用の外部化、昇進・昇格時期の早期化がプラスの関連を示し、また経営目標の伝達、育児・介護などの両立支援が、マイナスの関連を示している。雇用の外部化と選抜時期の早期化は、メンタルヘルス面から見て、従業員に負担をかけるのかもしれない。

また、自発的な離職については、長期安定雇用の維持、両立支援およびコミュニケーションがマイナスの関連を示した。はじめの2つは、予想される結果であるが、経営理念やビジョンの共有も、自発的な離職を削減する効果があることが興味深い。

以上、ストレスや離職といった労働におけるマイナス面は、主に早期選抜などのキャリアの選別化が促進し、経営目標や理念の共有といった労使のコミュニケーションがそれを防ぐ可能性が高いことを示した。また、両立支援や長期雇用は、施策としての効果だけでなく、従業員の雇用や生活を尊重する人材マネジメントを行っていることの代理変数なのかもしれない。

第3 - 4 - 4表 「ストレス・離職」尺度を構成する項目と人材マネジメントで重視する点

説明変数	精神的ストレスを訴える社員が増加した	自己都合で離職する社員が増加した
新規学卒者の定期採用	0.229 (0.216)	-0.175 (0.212)
非正規社員、外部人材(派遣・請負など)活用	0.468** (0.201)	-0.026 (0.200)
仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつける	-0.054 (0.233)	-0.069 (0.235)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練実施	0.084 (0.198)	-0.126 (0.199)
一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施	-0.177 (0.209)	-0.019 (0.200)
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化	0.761** (0.330)	0.364 (0.270)
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	-0.177 (0.306)	0.138 (0.303)
部課長層の人数削減	-0.144 (0.294)	0.289 (0.281)
CDPなどによる従業員のキャリア開発支援	0.158 (0.360)	0.348 (0.317)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を整備	-0.548** (0.239)	-0.404* (0.235)
従業員の精神的衛生(メンタルヘルス)への配慮	1.103*** (0.259)	0.220 (0.242)
女性管理職の育成・登用	-0.004 (0.261)	0.289 (0.251)
労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション	-0.092 (0.234)	-0.574** (0.234)
経営目標や経営理念の社員への伝達	-0.457** (0.215)	-0.253 (0.208)
長期雇用ダミー(1=長期雇用維持)	-0.212 (0.211)	-0.402** (0.204)
定数項	-3.134 (1.061)	-1.633 (1.023)
サンプル数	1089	1088
Pseudo R2乗	0.109	0.102

注) 1) 分析はロジスティック回帰分析による。( )内は標準誤差。\*\*\* $p < .01$ , \*\* $.01 < p < .05$ , \* $.05 < p < .10$ .  
2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

## 第5節 成果主義、人材育成と職場の元気

### (1) 成果主義のインパクト

次に成果主義と職場の元気について見てみよう。近年、成果主義が、働く人のモチベーションに与える影響は大きな関心を呼んでおり、実証的研究も増えてきた。成果主義は、主に個人のモチベーションと業績を高める施策として導入されており、その意味で、ここに関心がたかまるのは当然である。ここでも、成果主義と職場の元気の関係をみた。

まず、成果主義の指標として、以下の6つを準備した。

基本給についての業績・成果給の導入：これまでより年次的な色彩の強かった基本給について、業績・成果に基づいた賃金決定を導入するのは、比較的最近の傾向である。

基本給についての昇給幅の拡大：これは基本給のインセンティブ部分の拡大と考えられる。

賞与について、個人業績と連動する部分の拡大

目標管理制度の導入：成果を評価するために導入されることの多い、評価制度である。

プロジェクト成功報酬などの報奨金制度の導入

同一部門・課長レベルの年収格差（指数表示）

分析方法は、重回帰であり、これまで用いてきたと同様（例えば、第3-4-2表）のコントロール変数を用いた。分析結果は、第3-5-1表にある。

第3-5-1表 職場の元気と成果主義

説明変数	モラル・意欲	育成と協働	ストレス・離職
【現在】業績給・成果給の導入	0.026 (0.027)	0.056 (0.034)	0.068* (0.041)
【現在】個人業績と連動する部分の拡大	0.071*** (0.027)	-0.023 (0.034)	-0.015 (0.040)
目標管理制度	0.053** (0.027)	0.004 (0.034)	0.005 (0.040)
【現在】昇給幅の拡大	0.048 (0.034)	0.016 (0.043)	-0.019 (0.051)
【現在】プロジェクト成功報酬など一時金・報奨金制度の導入・拡大	0.112** (0.044)	0.038 (0.055)	0.010 (0.065)
最低者と最高者の実際の格差別	0.000 (0.000)	0.000 (0.001)	0.002*** (0.001)
サンプル数	911	912	911
R <sup>2</sup> 乗	0.111	0.050	0.077

注) 1) 分析は線形重回帰分析による。( )内は標準誤差、\*\*\* $p < .01$ , \*\* $.01 < p < .05$ , \* $.05 < p < .10$ 。

2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

まず、職場のモラルに対しては、成果主義的な評価・処遇制度は、プラスのインパクトがあるようだ。賞与についての個人業績連動部分の拡大、目標管理制度、プロジェクトの成功などに連動した報奨金が、職場のモラルと統計的に有意に関連した。細かく見ると、単純な賃金の業績連動よりも、それがプロジェクトの成功や、目標管理によるきちんとした評価に連動しているときに、職場のモラルはあがるようである。また、賞与と連動した成果主義のほうが、基本給への成果給・業績給導入よりも、大きな影響があるようだ。いずれにしても、成果主義的な評価や処遇は、職場のモラルを高める効果が示唆される。

だが、興味深いのは、同様の分析を、長期安定雇用を維持している企業と、そうでない企

業に分けて行った場合である。第3 - 5 - 2表は、その結果を示している。まず、明確なのは、職場のモラルに与える成果主義的評価・処遇制度のインパクトは、どうも長期安定雇用を実施していない企業で大きいようである。長期安定雇用を維持すると答えた企業だけを取り出して分析した場合は、有意な関連は見られなかったのに対して、長期安定雇用を維持しないグループでは、いくつかの有意な関連が見られる。

第3 - 5 - 2表 職場の元気と成果主義：長期安定雇用の方針別

説明変数	モラル・意欲		ストレス・離職	
	長期雇用維持あり	長期雇用維持なし	長期雇用維持あり	長期雇用維持なし
【現在】業績給・成果給の導入	0.034 (0.033)	0.026 (0.052)	0.093* (0.048)	-0.014 (0.079)
【現在】個人業績と連動する部分の拡大	0.051 (0.032)	0.099** (0.050)	-0.033 (0.048)	0.011 (0.075)
目標管理制度	0.024 (0.032)	0.133 (0.051)	0.054 (0.047)	-0.067 (0.078)
【現在】昇給幅の拡大	0.046 (0.042)	0.013 (0.064)	-0.005 (0.061)	-0.018 (0.097)
【現在】プロジェクト成功報酬など一時金・報奨金制度の導入・拡大	0.085 (0.054)	0.144* (0.079)	0.039 (0.078)	-0.057 (0.119)
最低者と最高者の実際の格差別	0.001* (0.001)	-3.116E-05 (0.001)	0.002** (0.001)	0.001 (0.001)
サンプル数	628	279	628	280
R2乗	0.116	0.189	0.105	0.105

注) 1) 分析は線形重回帰分析による。( )内は標準誤差、\*\*\*p < .01, \*\* .01 < p < .05, \* .05 < p < .10.  
2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

もちろん、この分析は、2つのグループで、成果主義的な評価・処遇制度の内容が違うことによる(例えば、長期安定雇用を維持している企業では、厳しい成果主義は難しい。)のかもしれない。だが、もうひとつの可能性は、かつてMorishima(1995)が主張したように、長期安定雇用を維持しない方針の企業では、評価や処遇において、より明確な仕組みとルール作りが求められ、成果主義がこうした明確な、企業と働く人との取引関係を提供するために、モラルやモチベーションなどの観点からすると、長期雇用を維持しない企業のほうが、成果主義を導入した場合のインパクトは大きい可能性も考えられる。

または、逆に、長期雇用下で企業と人との間に成立する、長期的な曖昧な心理的契約と、成果主義の間には、根本的な矛盾があるのかもしれない。長期的な雇用の下で、評価や処遇を成果にしたがうことで、明確にしてしまうと、かえってストレスや不安がつのるのかもしれない

い。つまり、そうした格差などが明確な状況下で、長期的に雇用され続けることは、ストレスにつながる可能性があるのである。こうした可能性を裏づける結果として、ストレス・離職尺度を同様に、2つのグループで分けて分析した場合、成果主義によるストレスや離職は、長期雇用下でより強く見られる傾向が観察された（第3-5-2表）。

本報告書の第 部第2章でも紹介されているように、現在、わが国では、長期雇用を維持したまま成果主義的な評価・処遇制度を導入する企業が多い。こうした企業での長期雇用の維持と成果主義をどうバランスさせていくかは、極めて重要な研究テーマである。

## (2)成果主義と人材育成

ここまで評価と処遇面での成果主義と、職場の元気の関係を見てきた。次に、成果主義と人材育成の職場の元気に与える影響を考えよう。これまでの研究では、人材育成と、モラルやモチベーションとの関係は、あまり議論されてこなかった。だが、当然のことだが、多くの人のモチベーションがあがり、組織としてのモラルが向上する背景には、必ずしも成果主義が想定する少数の「勝ち組」(業績の良い人)が高い処遇をもらって、モチベーションを高めるだけではなく、多くの人々が、自分の業績をあげて、将来多くの報酬を手に入れたり、より高いポストの仕事に昇進していく見通しをもつことも重要だろう。ここが、組織としてのモラルと、個人のモチベーションの違いである。

具体的には、少数の高業績者だけではなく、多くの人に向上の可能性を与える人材マネジメント施策として、人材育成がある。人材育成は、働く人の人材価値を向上させ、多くの人に将来への見通しを提供する機能があるからである。こうした理由から、本章では、成果主義的な処遇と、人材育成の職場の元気に与える影響を比較した。

方法としては、まず、回帰分析を用いて、職場のモラル尺度を以下の6つの説明変数に回帰した。最初の3つが成果主義的な評価・処遇制度であり、後半3つが人材育成に関わる。

基本給についての業績・成果給の導入

基本給についての昇給幅の拡大

目標管理制度の導入

従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施

一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施

CDPなどによる従業員のキャリア開発支援

結果は、第3-5-3表の第1列に示されている。結果を見る限り、職場のモラルには、成果主義的な評価・処遇制度と人材育成施策がともにプラスの関連を示したようである。

そこで、次に職場のモラル尺度を構成する2つの項目「社員間での競争意識が高まった」および「社員の仕事に対する意欲が高まった」の2つにわけて分析してみよう。結果は、第3-5-3表の後半2列にある。

第3 - 5 - 3表 職場のモラル、競争意識、意欲と成果主義および人材育成

説明変数	職場のモラル (モラル・意欲)	社員の間での 競争意識が高まった	従業員の仕事に対する 意欲が高まった
業績給・成果給の導入	0.030 (0.025)	0.363** (0.173)	0.082 (0.157)
個人業績と連動する部分の拡大	0.054** (0.025)	0.472*** (0.179)	0.077 (0.157)
目標管理	0.060** (0.025)	0.428** (0.184)	0.006 (0.159)
従業員全体の能力向上を 目的とした教育訓練	0.079** (0.023)	0.036 (0.166)	0.377** (0.149)
一部の従業員を対象とした 選別的な教育訓練	0.041* (0.025)	0.264 (0.168)	0.353** 0.151
CDP などによる 従業員のキャリア開発	0.042 (0.025)	-0.184 (0.272)	0.190 (0.241)
定数	2.066 (0.118)	-2.467*** (0.842)	-1.226* (0.739)
分析方法	重回帰分析	ロジスティック回帰	ロジスティック回帰
サンプル数	1089	1089	1091
R <sup>2</sup> 乗と Pseudo R <sup>2</sup> 乗	0.097	0.085	0.057

注) 1) 分析方法は表中を参照。( )内は標準誤差、\*\*\* $p < .01$ , \*\* $.01 < p < .05$ , \* $.05 < p < .10$ .

2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

結果は、先の第3 - 4 - 2表の結果と同様に、極めて興味深い。まず、競争の促進という点で見た場合、プラスの関連を示すのは、成果主義的な評価・処遇施策のみである。先にもみたように、成果主義的な施策は、職場での社員間の競争を促進することで、職場のモラルや、働く人のモチベーションに影響を与える可能性がある。

それに対して、仕事意欲については、人材育成項目の2つが統計的に有意な関連をみせ、成果主義的な評価・処遇制度は有意な関連は見せていない。少なくとも、ここでは職場で見られる仕事への意欲は、成果主義ではなく、人材育成によって促進されるという構造が示唆される。

この結果は、成果主義が働く人や職場にどのような影響を及ぼすかを考えるうえで、示唆的である。なぜならば、成果主義的な評価や処遇が、企業にとって職場のモラル向上という望ましい結果に結びつくにしても、もしそれが社員間の競争を促すというルートを通じて行われるのであれば、長期的には従業員が疲弊し、企業の競争力が維持しにくいかもしれないからである。

逆に、人材育成が、競争ではなく、働く人の意欲を高め、長期的な動機づけにつながるのであれば、そのほうが、企業にとってより望ましいことなのかもしれない。人材育成は、単に能力の開発だけではなく、働く人がキャリアを蓄積することを通じて、みずからの人材価

値を高め、より高い報酬へつなげていくための道筋かもしれないからである。今回の分析から確定的なことは言えないが、今後の研究課題として重要だと思われる。

## 第6節 選抜型キャリア施策と職場の元気

最後に、職場の元気と、キャリアがより選抜的・競争的になっていくこととの関連を見よう。選抜型のキャリア施策とは、ある意味では、キャリアにおける成果主義の導入である。キャリアにおける選抜型人事の導入は、評価・処遇制度における成果主義と同様に、企業に対してより貢献度の高い従業員を昇進させたり、重要なポストにつけたりしていくという一連の施策である。

ここで選抜型のキャリア施策を検討する理由として以下のようなことが考えられる。つまり、取り入れる選抜型の人事は、かならずしも個人のモチベーションを高め、業績を向上させるだけではなく、同時に、組織としての強みを獲得する可能性があるのである。なぜならば、選抜型キャリア施策は、優秀な人材が、部門の長またはリーダーとしてのポジションにつくことで、組織自体が活性化され、コミュニケーションや知識創造が促され、さらにその部署で新しいリーダーが育っていく可能性があるからである。

これに対して、個人に焦点のあつた成果評価・処遇は、一人ひとりへの見返りは期待できても、組織への見返りは期待できない。こうしたこともあり、選抜型のキャリア施策は、組織や職場としての元気とより密接に結びつく可能性がある。

具体的に、ここでは、選抜型キャリア施策として、以下の5つを検討した。

年齢や勤続に縛られない部課長層への登用

降格人事

昇進競争における敗者復活

子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍

自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動

最後の2つは、厳密には、選抜型キャリア施策とは言えないかもしれないが、これまでの年齢・勤続年数基準とは別の基準を使つての異動であり、年功的な昇進や配置の仕組みを変革するための施策だとの認識で取り入れた。また別の見方をすれば、自己申告異動にしても、子会社などへの経営強化出向にしても、配置や異動に関する意思決定の際に、貢献度に関する評価が行われると考えられる。

方法は、これまでと同じであり、結果は、第3-6-1表と第3-6-2表にある。これを見る限り、選抜的なキャリア施策は、職場のモラル尺度と有意な関連を示すのみであり、職場の個別化尺度やストレス・離職尺度とは強い関係を示さなかった。唯一の例外は、当然だが、「降格人事」、ストレス・離職と有意に関連している発見である。いずれにしても、「年齢に縛られない部課長層への登用」、「敗者復活」、「自己申告・社内公募などの従業員の意向に配

慮した異動」などの試みは、個別化や、ストレス・離職などのマイナス要素をもたらさずに、職場の活性化を促進するという意味で、効果があるのかもしれない。

第3 - 6 - 1表 選抜型キャリア施策と職場の元気

説明変数	モラル・意欲	育成・協働	ストレス・離職
【現在】年齢や勤続にしばられない部課長層への登用	0.078*** (0.025)	-0.001 (0.031)	-0.016 (0.037)
【現在】降格人事	-0.002 (0.025)	0.033 (0.031)	0.087** (0.037)
【現在】昇進競争における敗者復活	0.098*** (0.029)	0.044 (0.036)	0.041 (0.042)
【現在】自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動	0.030 (0.025)	0.000 (0.032)	0.037 (0.037)
【現在】子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍	0.001 (0.025)	-0.003 (0.031)	-0.009 (0.036)
定数	2.068*** (0.120)	1.948*** (0.149)	1.232*** (0.175)
サンプル数	1089	1089	1090
R2 乗	0.089	0.044	0.068

注) 1) 分析は線形重回帰分析による。( ) 内は標準誤差、\*\*\* $p < .01$ , \*\* $.01 < p < .05$ , \* $.05 < p < .10$ .

2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

第3 - 6 - 2表 「職場のモラル」を構成する項目と選抜型キャリア施策

説明変数	社員の間での競争意識が高まった	従業員の仕事に対する意欲が高まった	部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった
【現在】年齢や勤続にしばられない部課長層への登用	0.487*** (0.183)	0.297* (0.160)	0.488*** (0.149)
【現在】降格人事	0.077 (0.175)	-0.058 (0.156)	-0.060 (0.146)
【現在】昇進競争における敗者復活	0.236 (0.188)	0.110 (0.174)	0.404** (0.161)
【現在】自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動	0.393** (0.170)	0.090 (0.156)	0.208 (0.145)
【現在】子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍	-0.074 (0.171)	0.296* (0.153)	-0.146 (0.143)
定数	-2.393*** (0.838)	-0.998 (0.741)	-1.785 (0.694)
サンプル数	1094	1096	1097
Pseudo R2 乗	0.075	0.051	0.044

注) 1) 分析はロジスティック回帰分析による。( ) 内は標準誤差、\*\*\* $p < .01$ , \*\* $.01 < p < .05$ , \* $.05 < p < .10$ .

2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。



さらに、第3 - 6 - 2表に示されているように、職場のモラル尺度を構成する3項目について、同様の分析を行った結果、部門を越えてのコミュニケーションを促進することと、年齢にとらわれない部課長への登用と敗者復活との関係が注目される。というのは、この尺度を構成する、他2つの項目（競争意識と仕事への意欲）は、成果主義的な評価・処遇制度とも、統計的に有意な関連を示したが、他部門とのコミュニケーションは、成果主義的施策との統計的に有意な関連がなく（成果主義施策についての分析結果は、第3 - 6 - 2表に記載していない）、選抜型キャリアを促進する施策は、より広く捉えた組織の強さと関連する可能性が示唆される結果となった。

## 第7節 まとめ

以上のように、本章では、職場の元気と人材マネジメントという観点から分析を行った。職場の元気は、組織活性化の指標として、通常議論される個人のモチベーションや納得性とは異なるものである。また、組織としての強みや競争力の源泉だとも考えられよう。

分析の結果は、4点に纏められる。第1は、人材マネジメントにおいて重視している内容と職場の元気の関連をみると、評価や処遇、人材育成などの、所謂人事施策よりも、労使のコミュニケーションや、経営目標・経営理念の従業員への伝達などの要素が大きな関連をみせた。具体的に、この2つは、職場のモラルとプラスの、また、職場の個別化や、ストレス・自発的離職とマイナスの関連をみせた。

こうした従業員とのコミュニケーションや、経営理念・ビジョンの共有が、人材や組織の活性化と強い関連をもつことは、多くの研究者が指摘していることであり（Pfeffer, 1998など）、本章での分析でも、具体的な人事施策よりも、一貫した関連をみせたことは特徴的である。人を大切にせる企業の姿勢は、具体的な施策によって伝達されることもあるが、同時に、企業の向かう方向や経営状態の共有化が前提となつて、職場の元気につながることを示唆する発見である。

こうしたことを前提として、より具体的な人事施策に目をむけた場合、第2のポイントとして、成果主義的な評価・処遇の仕組みは、職場のモラルとプラスの関連をもつが、これは、主に社員間の競争を促進することで職場を活性化させ、「仕事への意欲」という言葉で表現される活性化には結びつかないことが見出された。さらに、このような競争への効果は、長期安定雇用を維持していない企業でより大きなインパクトがある。

前者については、職場でのやる気をどう理解するかにもよるが、純粋な意味での「やる気」が内発的な動機付けだと考えると、どうも成果主義は、内発的動機付けよりも、外発的な報酬を求めての、社員間の競争を促進するようである。こうした主張は、最近の成果主義批判の論調と一致する（例えば、高橋、2004）。

また、後者については、成果主義的な評価・処遇の仕組みは、長期的な雇用が維持されて

いない場合、働く人が成果によるより明確で短期的な評価・処遇を求めるためであろうと解釈できる。長期雇用と成果主義が結びつくケースが多く見られる現在、この2つの要素のバランスについて、もっと深い議論がなされなくてはならないだろう。

だが、こうした成果主義的な評価・処遇施策と対照的に、第3のポイントとして分析から明らかになったのは、人材育成を重視する企業では、職場における仕事への意欲が高いということである。逆に、社員間の競争に、人材育成は貢献しない。「仕事への意欲」が、より根源的なやる気を表すのだとすれば、本章での発見は、もし企業が、競争でない、より内発的な意欲を促進したいのであれば、成果主義ではなく、人材育成を重視すべきことを示唆する。人材育成は、働く人の長期的な人材価値を上昇させ、そうすることでより高い報酬の獲得を可能にすると考えられる。その意味で、より持続的な意欲につながるのかもしれない。

最後に、選抜的なキャリア施策と職場の元気の関連について、こうした選抜的なキャリア施策、特に年齢や勤続年数にとらわれない抜擢や昇進競争における敗者復活は、職場のモラルを促進させるが、個別化やストレス・離職といったマイナス面には関連しないことが観察された。

成果主義がある意味では、成果に特化した評価・処遇制度への移行だとすれば、抜擢人事や敗者復活は、本当の意味での実力主義的な人事施策である。抜擢や敗者復活のためには、成果だけではなく、その人の能力、ポテンシャル、貢献度についての総合的な判断が必要だからである。もし本章での分析が、こうした総合的な判断による昇進の仕組みが、職場のモラルにつながる可能性を示唆しているとすれば、働く人は、成果主義を超えた、実力による人事を、素直に歓迎しているのであろう。今後の研究によってもっと深い分析がなされるべき発見事実である。

## 参考文献

Morishima, Motohiro. 1996. "Renegotiating Psychological Contracts: Japan Style," in Cooper, Gary L. and Denise M. Rousseau, *Trends in Organization Behavior, Vol.3*, John Wiley & Sons, pp139-158

Pfeffer, Jeffrey. 1998 *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press.

高橋伸夫. 2004. 『虚妄の成果主義』日経BP社。

## 第4章 成果主義の実態

### 第1節 成果主義について考える

#### (1) 成果主義 をめぐる様々な議論

バブル経済の崩壊以降、一つの妖怪が日本を徘徊している。成果主義 という妖怪は、国内の大手IT企業がその導入を決定して以来、瞬く間に世間を席捲した。成果主義 は、「年功主義からの脱却」「働きぶりに見合った賃金」「総額人件費の圧縮」「従業員の高齢化への対応」といった美辞麗句をもって礼賛され、従来手をつけられることのなかった企業の人件費という“聖域”を侵すきっかけとなった。多くの日本企業が先進的な思想を持ったコンサルタントのアドバイスに乗って、成果主義 を導入しはじめたのである。しかし、成果主義 の導入が進むにつれ、そのほころびが見え始める。成果主義 に先進的に取り組んだ企業で、様々な問題点が生じ始めたのである。個人を報酬の面で動機付け、生産性の向上が目指されたシステムであったはずが、労働者自身による目標水準の引き下げや、同僚との協力関係の崩壊などにより、結果的に個人、部門、会社単位での業績の低迷に結びついているのではないかと、といった疑問が提出され始めた。

最近の 成果主義 批判として注目を集めたものに<sup>1</sup>、高橋（2004）がある。高橋の 成果主義 批判の主な論拠には、二つの側面がある。一つは、Deci（1975）の研究から 仕事における自己決定の度合いが大きいほど、満足度が高まる点や、 外的報酬が自己決定の度合い（内発的動機付け）を統制する点など主に心理学的な側面からの 成果主義 の批判である。もう一つは、 停滞していたゲーム理論を「協調」という観点から進化させたAxelrod（1980a, 1980b）や 高橋自身の「未来傾斜理論」から、 成果主義 の持つ刹那主義的な性格の欠点ならびに、時間軸を未来まで延長してみても、人の行動を機会主義に走らせないように規制する「未来の重さ」からの 成果主義 の批判である。後者は、競争が長期化すればするほど、「協調」が継続的な勝利のための必須条件であることを指摘している。高橋の一連の主張は、いわゆる 成果主義人事 の特徴とされてきた、評価システムの短期性が内在する競争原理上の欠点に対する痛烈な批判であると言える。

#### (2) 成果主義登場の背景

ではなぜ、日本の企業はこうしたリスクを冒してまで、 成果主義 に注目し始めたのであろうか。企業の人的資源管理戦略という側面からこれをみると、1990年代以前は、大企業を中心とした日本の企業の多くが、労働者の能力開発を通じた、個人の生産性の向上と、

---

<sup>1</sup> 2003年以前の成果主義に関する表層的な論点整理は立道（2004）が行っている。より深い議論は、立道（2004）で引用されているKohn（1993）は参照されたい。

企業業績の向上という企業と労働者双方にとって良い関係“win-winの関係”を築いてきたと言える。しかし、企業が個人の能力ではなく、仕事の結果そのものに着目し始めたとき、こうした関係にかげりが見え始めた。労働市場の流動化に伴い、高いスキルを持った人材が市場から調達可能であるとすれば、企業にとって、人材の内部育成の方がコスト高になる場合もある。企業が労働者の能力開発に投資することをやめたり、あるいは能力開発の対象者を一部の選抜者に限定するといった動きは当然生じてきている。そして、市場から調達した高いスキルを持った人材を処遇するためには、勤続年数を基準にした賃金管理は相応しくない。そこで、高いスキルを持った労働者自身の仕事の成果で処遇を決定する 成果主義 が必要とされたのである。

視点を変えて、個人のスキルの変化という側面から 成果主義 登場の背景を考えてみよう。かつて、日本の大企業では、大学卒業後すぐに企業に入社し、その企業やその企業の関連企業で定年年齢まで働くという職業人生があり得た。一つの企業で職業人生を全うする事が可能であったのである。熱望しなくてもほどほどに能力が向上し、賃金が上昇する予定調和的な未来を約束された世代がかつていたのである。一連の知的熟練論を展開する小池和男が主張するように、個人のスキルは、企業内でいくつかの職務・職場を経験していくうちに高度化され、変化にも対応できる知的熟練を身につけることができた。安定した経済成長がその背景にあったことも一つの要因だが、労働者に要求されるスキルの変化のスピードが、現在と比較して相対的に遅かったという要因も無視できないであろう。すなわち、現在のよように、“ドッグイヤー”と比喻されるほど変化の激しいIT関連の産業においては、目まぐるしく要求されるスキルが変化し、高度化している。こうしたスキルの変化の速度の高まりや高度化に、OJTを含む企業内の教育訓練システムが適応の限界を迎えつつあるというのが最近の状況ではないだろうか。

さらに、こうしたIT関連のスキルに注目すると、IT業界は、生産手段となるコンピュータならびにソフトウェアの標準化が進んでいるために普遍的な生産方式が通用する世界である。そして、IT関連の技術者を中心とした一部の職種は、知識集約度が極めて高く、生産手段そのものが労働者と一体化している特殊な職業であると言える。労働者は企業特殊性の縛りを比較的受けにくいというのがIT関連の一部の職種にみられる共通した特徴である。そうした生産手段と一体化した労働者は、交渉相手としての企業に対して、大きな発言力を有するようになる。伝統的な労使関係では、労働組合が一定レベルの発言権を有していたが、最近になってくると、こうした生産手段と一体化した労働者個人の交渉力が増し、個人単位の労働条件の交渉が可能になりつつある。すなわち、個人一人一人の成果に見合った賃金システムであった 成果主義 が労使双方によって必要とされたのである。生産手段と一体化しているがために、個人単位で交渉力を持つといった“羊の皮をかぶった狼”をうまく飼い慣らすための人材マネジメントの仕組みが 成果主義 であったと言えよう。しかし、一部の企業では、羊の皮をかぶった狼に外見の非常に良く似た“羊そのもの”を同じやり方で管理しよ

うとしはじめた。“成果主義 が普及する ”ということは、こうした本来なら適用除外される層にまで、成果主義 の適用をしていった過程であるとも考えられる。こうした状況がどのような帰結をもたらすのだろうか。

### (3) 成果主義 と企業業績の向上 - 暗黙の検証されなかった前提 -

「成果主義 の導入は企業の業績向上のために必要である」という前提は、恐らく1990年代中頃までは、ごく当たり前の事実として、社会や企業そして労働者に受け容れられてきたのではないだろうか。そうでなければ、労働者にとって生活保障的な意味合いを持つ年功的賃金制度がこうまで簡単に切り捨てられるはずはない。勤続年数が長い者がより高い賃金を得るという既得権益が守られる事に対して、労働者としても大きな異存はなかったはずである。しかし、バブル崩壊後、多くの企業に課せられたリストラの課題に対して、成果主義賃金の導入は、明確な回答であった。

だが、企業の業績回復が成果主義によって図られるという前提は本当に正しいのだろうか。ここで第4 - 1 - 1図の企業業績の向上と人材マネジメントを巡るクラウド (Evaporating Cloud) をみて欲しい。この図は、制約条件の理論(Theory of Constraints)<sup>2</sup>でいう対立解消図と呼ばれる主に生産方法の革新を考えるために描かれる図である。企業業績を向上させるために、二つの方法があり、上のボックスのように短期の成果を重視する人材マネジメントを行うか、下のボックスのように長期の成果を重視する人材マネジメントを行うかである。従来日本の大企業は、下の企業業績を向上させるために長期の個人の業績を評価し、処遇に反映させてきたと言える。こうしたアプローチに対して、疑問を投げかけたのが最近の成果主義への動きであると言える。ところで、この対立解消図における対立する二つの立場が歩み寄ることがあるのだろうか。あるいは、片一方は消え、どちらかの立場が残るということになるのだろうか。人材マネジメントと企業業績の関連についての研究の今後の大きな関心事項であろう。

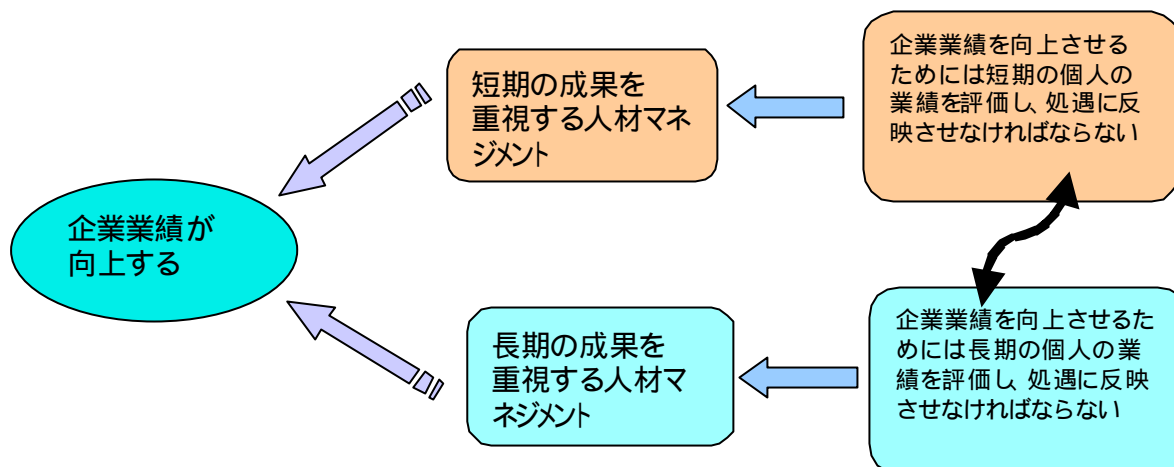
さらにTOC理論に関連して、第4 - 1 - 2図の個人の目標管理に関する現状問題構造ツリーを参照して欲しい。この図は、TOC理論で、システムの制約条件となっている問題である「中核問題」が何であるのかを描き出す図である。成果主義人事管理が導入された職場では、多くの場合、期初に個人に対して一定の目標を与え、その目標を達成したかどうかを評価の対象とする。こうした個人の目標管理を行うとどのような問題が生じるだろうか。まず、図表

---

<sup>2</sup> 「制約条件の理論 (Theory of Constraints)は、1970年末にイスラエル人物理学者エリヤフ・ゴールドラットが開発した生産管理用ソフトOPT (Optimized Production Technology)に遡る。1984年にゴールドラットは「The Goal」という工場改善物語を出版し、その中でOPTの背後にある理論を公開した。」といわれている。TOCの理論に関するこの記述は、インターネット上の同理論に関するサイト「TOC理論のひろば」より引用した。以下がURLである。<http://www002.upp.so-net.ne.jp/toc-jp/>

TOC理論の特徴を一言で言えば「全体最適化」という概念である。生産性を上げるために、会社全体にとって最適な状態とは何かを考えて、全体最適な状態を実現するように会社の各部分を改善していくのがTOC理論の特徴である。

第4 - 1 - 1図 企業業績の向上と人材マネジメントを巡るクラウド (Evaporating Cloud)

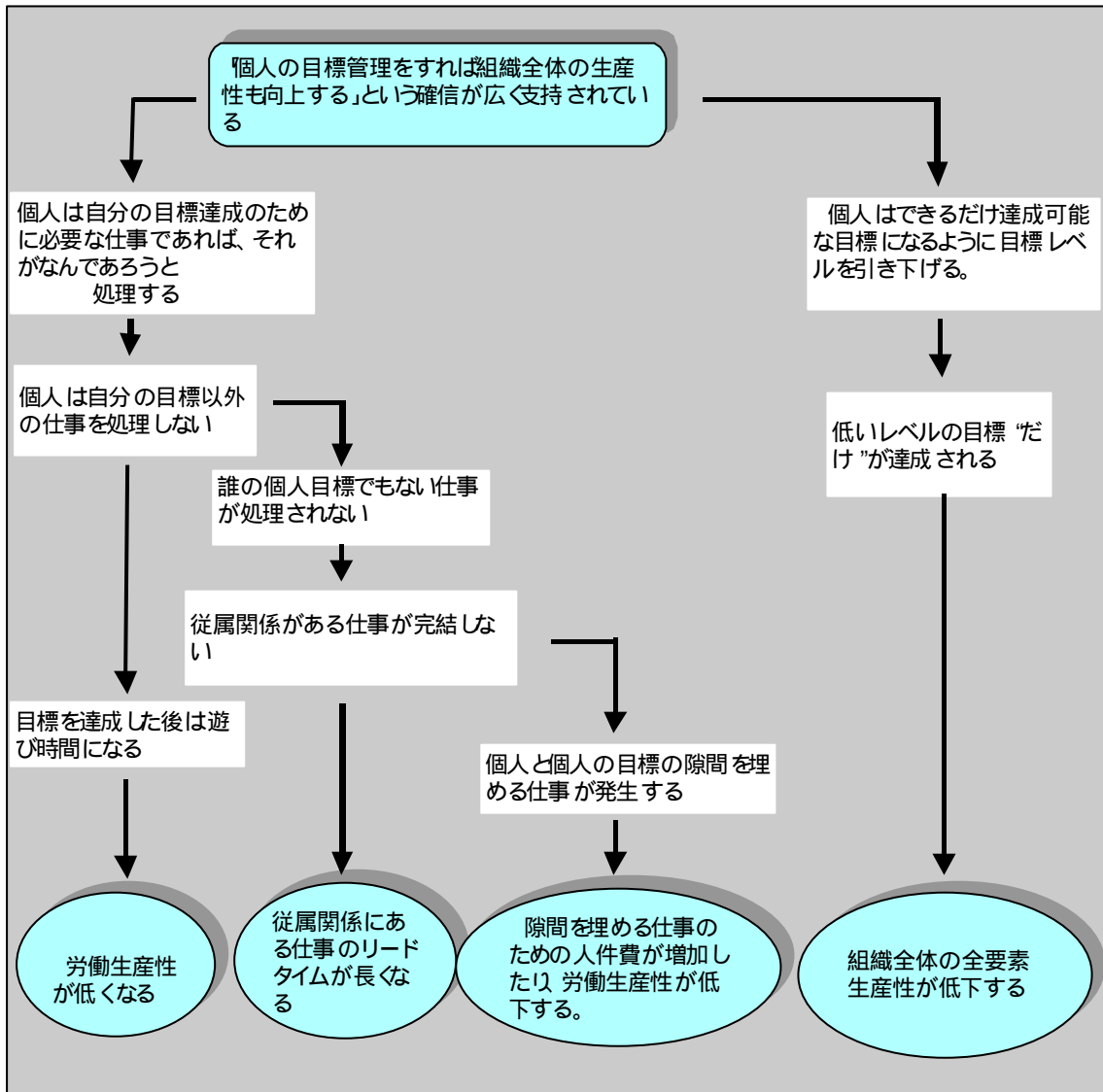


注) 図表は筆者自身が作成した。

の一番上のボックスに注目すると、「個人の目標管理をすれば組織全体の生産性も向上するという確信が広く支持されている」と書かれている。この大前提は次の二つの結果を生む。二つの分岐している矢印の先のうち、まず左側をみると、「個人は自分の目標達成のために必要な仕事であればそれがなんであろうと処理する」と書かれている。さらに矢印の先をみると、「個人は自分の目標以外の仕事を処理しない」。さらに矢印の先には「目標を達成した後は遊び時間になる」「労働生産性が低くなる」という二つの事態が発生している。同様に一番上のボックスから矢印通りに下にたどっていくと、事態の帰結を表す一番下の4つの楕円の図形である「労働生産性が低くなる」「従属関係にある仕事のリードタイムが長くなる」「隙間を埋める仕事のための人件費が増加したり、労働生産性が低下する」「組織全体の全要素生産性が低下する」にたどり着く。つまり、個人の短期的目標達成だけが重視される成果主義を導入すると、会社全体の生産性は低下することをこの図は示唆している。目標管理は、個人目標の達成という機能は果たすが、個人の組織への貢献を最大化するとは限らない。それでは、組織への貢献の最大化や、結果としての組織全体の生産性の向上に結びつくような人的資源管理の仕組みは何か？。それについて明らかにすることが、本調査を含むプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究」全体の課題であると考えられる。ここでは、成果主義の導入と企業業績の向上という暗黙の前提に疑問を投げかける。

第4 - 1 - 2図 個人の目標管理に関する現状問題構造ツリー

注) 図表は筆者自身が作成した。



(4) 通俗 成果主義 と成果主義の実態

以上のように 成果主義 と企業業績の関係は解明されていない課題である。しかし、そもそも、成果主義 とは何であるのか、我々は、共通の認識を持ち得てはいないのではないか。成果を重視すると一口にいても、どのように成果を測定するかといった評価の問題、評価の結果をどの程度処遇に反映させるかといった程度の問題、どのように処遇に反映させるか、賃金アップか、昇進か、ボーナスかといった手段の問題がある。現実の日本企業の人事制度は多様性に富む上に、成果主義 の導入のされかたも多様であることが十分に予想でき、マスコミ等で話題に上るような過激な成果主義の企業のやり方が一般的であるなどとは断言できないだろう。そうであるにも関わらず、多様な性質を持つことが予想される 成果主義 に対する批判のスタンスはあまりにも紋切り型である。成果主義 の弊

害が指摘されることが多いが、その弊害を指摘した 成果主義 は一体どのような性質を持っている 成果主義 の事なのであろうか。そもそも巷間で話題に上る 成果主義 は、厳密な定義を欠いたまま共通の認識があたかもあるかのように取り扱われているのだ。 成果主義 がどのような影響を及ぼすのかを明らかにする前に、まず、 成果主義 とは一体どのような性質を持っているのか、それを明らかにした上で、共通言語としての 成果主義 を定義する必要があるだろう。そのための一助として、本章では国内の有力企業を対象に実施されたアンケート調査「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(以下本章では、「本調査」と表記する)のデータを用いて、 成果主義 の実態を明らかにする。従って、以下の“第2節 概観 - 成果主義導入の実態”、“第3節 分析編 - 成果主義をめぐる様々な仮説の検証”では成果主義に関する哲学的な思考や価値判断を極力排除して、実態そのものを明らかにすることに注力している。以下の記述は、統計的結果の解釈に終始しているかに見えるが、成果主義に関する議論を始めるにあたっての定義の確認という意味を込めて執筆した。

## 第2節 概観 - 成果主義導入の実態 -

この章では、成果主義の実態について分析する。その際、まずは成果主義に関して、日本の企業における人材マネジメントの1つの方法、ツールとして、成果主義がどのように導入され、その導入には何が条件になっているか、問題点は何か等について概観する。その後で、成果主義を巡って様々な仮説を立て、それらを検証することで成果主義の実態に迫る。本章のねらいは、2004年時点に企業で導入されている成果主義がどのような性質を持っているのかその実態を明確にすることである。

### (1) 企業規模と成果主義の導入状況

まず、成果主義の導入状況を見てみると(第4-2-1表参照)、全体の57.8%で成果主義が導入されている(不明0.4%)。JILPT2003年度調査<sup>3</sup>では「年齢や勤続よりも成果を重視」という質問項目があり、63.5%の企業でこの項目が「重視」または「やや重視」されている。JILPT2003年度調査は、回答企業の従業員数の平均値が735人であり、本調査の従業員数の平均値の1,304人と比較すると、やや規模が小さい点に留意すべきであるが、この結果を重ね合わせて考えても、ほぼ6割の企業で何らかの形で成果を重視する人的資源管理が導入されてい

<sup>3</sup> JILPT2003年度調査とは、(独)労働政策研究・研修機構情報解析部が厚生労働省政策統括官付労働政策担当参事官室の協力を得て、2004年1月に国内の従業員数100人以上の企業10,000社を対象に実施した調査であり、詳細はJILPT調査シリーズNO.1「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」、2004年発行にまとめられている。またこの調査の結果は厚生労働省編平成16年版「労働経済白書」において引用されている。なお、この調査では調査対象の選定にあたっては、民間の信用調査機関の企業台帳より、従業員数100人以上の企業を業種、規模別に10,000社を層化無作為抽出した。



第4 - 2 - 1表 成果主義の導入状況

選択肢 (1つ選択)		成果主義を導入している	導入していない	不明	合計
計		57.8	41.8	0.4	1,214
企業の 正社員数	300人未満	49.2	50.1	0.7	445
	300～499人	59.3	40.7	0.0	349
	500～999人	63.2	36.4	0.4	231
	1000人以上	74.0	25.3	0.7	150
	不明	48.7	51.3	0.0	39
企業の 全社員数	300人未満	52.4	47.1	0.4	225
	300～499人	51.3	48.4	0.2	411
	500～999人	59.9	39.8	0.3	299
	1000人以上	71.0	28.2	0.8	262
	不明	47.1	52.9	0.0	17
企業グループ全体 正社員数	300人未満	53.8	45.6	0.6	158
	300～499人	53.8	46.2	0.0	173
	500～999人	62.1	37.9	0.0	153
	1000人以上	72.2	27.2	0.6	169
	不明・無回答・非該当	54.7	44.7	0.5	561
企業グループ全体 全社員数	500人未満	53.4	46.2	0.4	238
	500～999人	59.6	40.4	0.0	166
	1000人以上	66.8	32.8	0.4	274
	不明・無回答・非該当	54.7	44.8	0.6	536
業種	建設業	65.5	34.5	0.0	87
	製造業 (2～6) 小計	56.9	43.1	0.0	411
	一般機械器具製造業	55.8	44.2	0.0	43
	電気機械器具製造業	64.7	35.3	0.0	85
	輸送用機械器具製造業	49.1	50.9	0.0	55
	精密機械器具製造業	72.7	27.3	0.0	22
	2～5以外の製造業	54.4	45.6	0.0	206
	電気・ガス・熱供給・水道業	66.7	33.3	0.0	3
	情報通信業	68.1	31.9	0.0	69
	運輸業	50.0	50.0	0.0	120
	卸売・小売業	64.3	35.2	0.5	199
	金融・保険業	53.2	42.9	3.9	77
	不動産業	81.8	18.2	0.0	11
	飲食店・宿泊業	62.5	37.5	0.0	16
	サービス業	51.5	48.1	0.5	206
	その他	63.6	36.4	0.0	11
不明	25.0	75.0	0.0	4	

ると見て間違いがない。

こうした成果主義の導入状況について、クロス集計表から簡単に傾向を把握する。まず、企業の正社員数別にみると、正社員数300人未満での成果主義導入比率が49.2%なのに対して、1000人以上では、74.0%と25%近く高い比率となっている。また、正社員数が多くなるほど導入比率が高まるという相関も観察される。この点については後でロジスティック回帰分析により確認するが、大企業で成果主義が導入されている比率が高いということは確認できる。なお、本調査では、正社員数と共に、非正社員も含めた人数を把握している。最近の人材マネジメントにおいて、非正社員化が大きな流れになっていることや、小売業のようにパートやアルバイトなどの非正社員が基幹化されている産業もあることを想定した上で、非正社員数も含めた会社の規模を把握したのである。

非正社員も含めた全社員数別にみると、1000人以上で、70%を超えるなど規模の大きな企業で成果主義の導入が進んでいると言えるが、それ以下では、正社員数ベースでみたときほど、規模と成果主義の導入比率の相関は顕著ではない。

企業グループベースで正社員数と、非正社員数が把握できた調査対象全体の約半数にあたる企業について、成果主義の導入比率との関係を見ると、正社員数と導入比率とのなだらかな正の相関が観察される。また、全社員ベースでみた場合は、正社員数ほど強くない正の相関が観察される。こうした結果を踏まえると、成果主義の対象が主に正社員であるといった理由が考えられる。

## (2)業種と成果主義の導入状況

次に、業種別に成果主義の導入状況を概観してみると、後述する多変量解析においてベンチマークとなる製造業全体の成果主義の導入比率は、56.9%と全体平均とほぼ同じであることがわかった。製造業の内訳をみると、精密機械器具製造業が72.7%と製造業中もっとも導入比率が高く、電気機械器具製造業が64.7%と続いている。精密機械器具製造業は22ケースと少数ケースであるが、IT関連の製造業が含まれることから、比較的新しい仕組みの人材マネジメントである成果主義が導入されている可能性が高い。

製造業以外の業種では、不動産業(81.8%)、情報通信業(68.1%)、建設業(65.5%)、卸売・小売業(64.3%)で比較的導入比率が高い。

ただし不動産業は11ケースと少数事例であることに注意する必要がある。

## (3)企業規模・業種と成果主義の導入状況

こうした成果主義の導入状況について、企業の規模別、業種別に見てどのような特徴が見られるだろうか(第4-2-2表 参照)。成果主義を導入している企業を1、導入していない企業を0とした変数「成果主義企業」を作り、これを従属変数としたロジスティック回帰分析を行った。独立変数は、業種ダミー(製造業がベンチマーク)、全従業員数(非正社員含む)、正社員数である。その結果、有意水準5%で統計的に有意であったのは、卸売・小売業ダミー(有意確率0.05, オッズ比1.44)と正社員数(有意確率0.00, オッズ比1.00)であった。

さらに傾向を細かく見るために、業種ダミー(製造業がベンチマーク)ならびに正社員数をダミー変数(500~1000人規模がベンチマーク)としたロジスティック回帰分析を行ったところ(第4-2-2表 参照)、有意水準5%で統計的に有意であったのは、卸売・小売業ダミー(有意確率0.04, オッズ比1.45)と正社員数3000人以上(有意確率0.00, オッズ比5.07)、正社員数300人未満(有意確率0.00, オッズ比0.61)であった。正社員数については、3000人以上で成果主義導入企業が多く、300人未満で逆に少ないという結果が得られた。これまで実施された成果主義の導入状況に関する既存の調査の調査対象は、上場企業や大企業を中心とした場合が多く、300人未満の規模に関する導入状況に関する調査はほとんどなかった。日本における近年の成果主義の導入状況の実態を知る上でも貴重な知見と言える。

第4 - 2 - 2表 成果主義の導入状況

製造業をベンチマーク、全社員数、正社員数を連続変数に設定。

n=1168

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
建設業D	0.33	0.25	1.7	1	0.19	1.39
電気・ガス・熱・水D	-0.13	1.39	0.0	1	0.93	0.88
情報通信業D	0.52	0.28	3.4	1	0.06	1.68
運輸業D	-0.24	0.22	1.3	1	0.26	0.78
卸売・小売業D	0.37	0.18	4.0	1	0.05	1.44
金融・保険業D	-0.05	0.26	0.0	1	0.84	0.95
不動産業D	1.24	0.80	2.4	1	0.12	3.45
飲食・宿泊業D	0.19	0.55	0.1	1	0.74	1.20
サービス業D	-0.12	0.18	0.4	1	0.51	0.89
その他の業種D	0.39	0.64	0.4	1	0.54	1.48
全社員	0.00	0.00	0.1	1	0.82	1.00
正社員	0.00	0.00	9.8	1	0.00	1.00
定数	0.02	0.12	0.0	1	0.86	1.02

モデル係数のオムニバス検定

		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	46.26	12	0.00
	ブロック	46.26	12	0.00
	モデル	46.26	12	0.00

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R 2 乗	Nagelkerke R 2 乗
1	1541.89	0.04	0.05

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	5.73	8	0.68

第4 - 2 - 2表 ロジスティック回帰分析正社員数をダミー変数にした結果

n=1214

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
建設業D	0.32	0.25	1.66	1	0.20	1.38
電気・ガス・熱・水D	0.08	1.32	0.00	1	0.95	1.08
情報通信業D	0.50	0.28	3.13	1	0.08	1.64
運輸業D	-0.19	0.21	0.79	1	0.37	0.83
卸売・小売業D	0.37	0.18	4.28	1	0.04	1.45
金融・保険業D	-0.16	0.25	0.41	1	0.52	0.85
不動産業D	1.40	0.79	3.14	1	0.08	4.07
飲食・宿泊業D	0.24	0.54	0.20	1	0.66	1.27
サービス業D	-0.12	0.17	0.49	1	0.48	0.89
その他の業種D	0.43	0.64	0.45	1	0.50	1.53
正社員300人未満	-0.49	0.16	9.57	1	0.00	0.61
正社員300～500人未満	-0.10	0.17	0.39	1	0.53	0.90
正社員1000～3000人未満	0.33	0.24	1.85	1	0.17	1.39
正社員3000人以上	1.62	0.55	8.77	1	0.00	5.07
定数	0.39	0.15	6.63	1	0.01	1.48

モデル係数のオムニバス検定

		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	55.63	14	0.00
	ブロック	55.63	14	0.00
	モデル	55.63	14	0.00

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R 2 乗	Nagelkerke R 2 乗
1	1597.47	0.04	0.06

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	8.39	8	0.40

#### (4)最近の企業業績と成果主義の導入状況

##### ア．年間売上高と成果主義の導入状況

本調査では、直近の年間売上高と経常利益について回答を求めている。そこで、こうした企業業績と成果主義の導入状況との関係についてみてみよう。まず、年間売上高別にみると（第4-2-3表参照）売上高と成果主義の導入率について直線的な正の相関はみられないが、売上高がもっとも小さい規模に属する50億円未満での導入比率は42.8%であるのに対して、売上高がもっとも大きい規模に属する500億円以上では、導入比率が76.2%と大きな開きがある。この結果からいくつかの仮説が導出される。

売上高が高い企業で、成果主義の導入比率が高い

成果主義を導入している企業で、売上高が高い

売上高は企業規模（会社の正社員数）の代理変数になっているため、売上高の高い企業で、成果主義の導入比率が高い

第4-2-3表 直近決算の売上高と経常利益と成果主義の導入状況

選択肢(1つ選択)		成果主義を導入している	導入していない	不明	合計
計		57.8	41.8	0.4	1,214
年間売上高	50億未満	42.8	55.9	1.4	222
	50億以上100億未満	51.2	48.8	0.0	242
	100億以上200億未満	59.1	40.9	0.0	264
	200億以上300億未満	67.7	32.3	0.0	124
	300億以上500億未満	60.0	40.0	0.0	90
	500億以上	76.2	22.8	1.0	202
	不明	50.0	50.0	0.0	70
経常利益	マイナス	50.9	47.4	1.8	57
	1億円未満	41.9	57.6	0.5	198
	1億円以上5億円未満	58.7	41.1	0.3	380
	5億円以上10億円未満	58.9	40.5	0.6	158
	10億円以上50億円未満	68.9	30.6	0.5	206
	50億円以上	83.3	16.7	0.0	66
	不明	51.7	48.3	0.0	149

そこで、企業規模をコントロールして、売上高を独立変数、成果主義を導入しているか否かを従属変数とした、ロジスティック回帰分析を行ってみたところ（第4-2-4表参照）売上高の有意確率は0.28と統計的有意水準を満たしていないため、企業規模をコントロールすると、売上高と成果主義の導入には関係がないことがわかった。すなわち、前述した、の仮説はいずれも棄却される。また、売上高と企業規模（会社の正社員数）との単純な相関を観るために、企業規模（会社の正社員数）を独立変数、年間売上高を従属変数とした回帰分析の結果を見ると（第4-2-5表参照）企業規模と売上高の間には、相関があることがわかった。ただし、標準化された残差の回帰の正規P-Pプロット図を見たところ、正規性の仮定が成り立っていない可能性も高いことがわかった（P-Pプロット図は提示していない）。以上のような前提に留意しつつ、企業規模と売上高の関係ならびに売上高と成果主義の導入比

率の関係を理解すべきであると考えられる<sup>4</sup>。

第4 - 2 - 4表 売上高と成果主義の導入状況

n=1113

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
ステップ 1(a) 売上高	0.00	0.00	1.17	1	0.28	1.00
正社員数	0.00	0.00	6.49	1	0.01	1.00
定数	0.15	0.08	3.62	1	0.06	1.16

モデル係数のオムニバス検定

ステップ		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	25.99	2	0.00
	ブロック	25.99	2	0.00
	モデル	25.99	2	0.00

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R <sup>2</sup> 乗	Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗
1	1484.01	0.02	0.03

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	12.50	8	0.13

第4 - 2 - 5表 売上高と企業規模（重回帰分析）

モデル集計(b)

モデル	R	R <sup>2</sup> 乗	調整済み R <sup>2</sup> 乗	推定値の標準誤差
1	0.58	0.33	0.33	2990648382

分散分析(b)

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	4.95443E+17	1	4.95443E+17	553.94	0.00
	残差	9.93676E+17	1111	8.94398E+14		
	全体	1.48912E+18	1112			

係数(a)

モデル	B	非標準化係数	標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
		標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1 (定数)	668907.50	938686.40		0.71	0.48		
	正社員数	8161.41	346.76	0.58	23.54	0.00	1

年間売上高と企業規模の相関係数(ノンパラメトリック)  
相関係数

	年間売上高	相関係数	年間売上高	正社員数
Kendallのタウb	年間売上高	相関係数	1.00	0.45
		有意確率(両側)		0.00
		N	1144	1113
	正社員数	相関係数	0.45	1.00
		有意確率(両側)	0.00	
		N	1113	1175
SpearmanのR <sup>s</sup>	年間売上高	相関係数	1.00	0.62
		有意確率(両側)		0.00
		N	1144	1113
	正社員数	相関係数	0.62	1.00
		有意確率(両側)	0.00	
		N	1113	1175

<sup>4</sup> KendallのタウbやSpearmanのR<sup>s</sup>の相関係数をみても二つの変数には相関がある(第4 - 2 - 5表下部参照)。

#### イ．経常利益と成果主義の導入状況

経常利益と成果主義の導入状況を見ると（第4-2-3表参照）経常利益がマイナスの企業を除くと、経常利益が大きくなるほど、成果主義の導入比率が高くなるというなだらかな正の相関が観察される。そこで、年間売上高と成果主義の導入状況についての分析と同様に、企業規模をコントロールして、経常利益を独立変数、成果主義を導入しているか否かを従属変数とした、ロジスティック回帰分析を行ってみたところ（第4-2-6表参照）有意確率が0.88と経常利益の大きさと成果主義の導入状況との間には、統計的に有意な関係はみられなかった。

第4-2-6表 経常利益と成果主義の導入状況

n=1037

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
経常利益	0.00	0.00	0.02	1	0.88	1.00
正社員数	0.00	0.00	9.25	1	0.00	1.00
定数	0.18	0.08	4.63	1	0.03	1.19

#### モデル係数のオムニバス検定

		カイ 2 乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	21.07	2	0.00
	ブロック	21.07	2	0.00
	モデル	21.07	2	0.00

#### モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R 2 乗	Nagelkerke R 2 乗
1	1383.33	0.02	0.03

#### Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ 2 乗	自由度	有意確率
1	9.67	8	0.29

#### ウ．売上高経常利益率と成果主義の導入状況

上記の年間売上高と、経常利益の額から、企業の収益力の指標と言われている売上高経常利益率を計算し、成果主義の導入状況との関係を探ってみる。この分析のねらいは、売上高といった規模やシェアの大きさを示す指標と、経常利益といった単純な利益の額の分析にとどまらず、収益性の高さといった企業の本当の実力の観点から、成果主義の導入状況の違いを確認することにある。

売上高経常利益率の回答企業全体での平均値は、-45.7%だが、外れ値である-52,000%、126.7%、144.1%の3 ケースを除いた平均値は3.6%であった。以下はこの外れ値を除いた売上高経常利益率を分析に使用する。売上高経常利益率について、企業規模（会社の正社員数）別、業種別に平均値をみると（第4-2-7表参照）正社員数3000人以上の巨大企業で5.8%と高く、業種別には、金融・保険業（7.0%）精密機械器具製造業（6.6%）で高く、卸売・小売業（2.1%）建設業（2.6%）、飲食店・宿泊業（2.7%）で低いという結果となり、業種によってかなり収益力が違うことがわかった。

第4 - 2 - 7表 売上高経常利益率 企業規模・業種別平均値

		売上高経常利益率					
		平均値	度数	標準偏差	有効なN	パーセント タイル95	
正社員数	300人未満	3.51	445	7.37	372	11.58	
	300～500人未満	3.43	349	6.24	305	10.29	
	500～1000人未満	3.74	231	8.14	206	11.95	
	1000～3000人未満	3.93	114	5.23	100	10.91	
	3000人以上	5.83	36	7.12	35	24.25	
	不明	2.25	39	11.41	28	12.09	
業種	建設業	2.61	87	3.38	80	7.50	
	一般機械器具製造業	3.72	43	4.30	41	11.67	
	電気機械器具製造業	3.82	85	4.10	64	13.64	
	輸送用機械器具製造業	3.84	55	3.17	50	10.16	
	精密機械器具製造業	6.61	22	5.60	19	24.14	
	2～5以外の製造業	3.35	206	4.78	177	10.35	
	電気・ガス・熱供給・水道業	6.34	3	4.92	3	11.42	
	情報通信業	4.57	69	4.27	63	11.12	
	運輸業	3.01	120	9.53	101	8.93	
	卸売・小売業	2.09	199	1.95	171	6.85	
	金融・保険業	6.98	77	20.24	69	32.51	
	不動産業	6.33	11	3.25	9	13.17	
	飲食店・宿泊業	2.71	16	2.33	16	6.52	
	サービス業	3.98	206	5.55	172	10.49	
	その他	3.25	11	2.80	10	9.38	
		不明	-0.54	4		1	-0.54
		サブTOTAL	3.62	1214	7.17	1046	11.69

売上高経常利益率と成果主義の導入状況について、企業規模をコントロールして、売上高経常利益率を独立変数、成果主義を導入しているか否かを従属変数とした、ロジスティック回帰分析を行ってみたところ（第4 - 2 - 8表参照）売上高経常利益率の大きさと成果主義の導入状況との間には、統計的に有意な関係はみられなかった。

第4 - 2 - 8表 売上高・経常利益率と成果主義の導入状況

n=1018

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
売上高・経常利益率	0.00	0.01	0.05	1	0.82	1.00
正社員	0.00	0.00	10.24	1	0.00	1.00
定数	0.18	0.09	4.37	1	0.04	1.20

モデル係数のオムニバス検定

ステップ	ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	21.28	2	0.00
	ブロック	21.28	2	0.00
	モデル	21.28	2	0.00

モデルの要約

ステップ	-2 対数 尤度	Cox & Snell R 2 乗	Nagelkerk e R 2 乗
1	1357.25	0.02	0.03

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	11.60	8	0.17

#### エ．小括 - 企業業績と成果主義の導入状況 -

以上、売上高、経常利益、売上高経常利益率と成果主義の導入との関係について分析してきたが、企業業績と成果主義の導入には、統計的に有意な関係はみられないことがわかった。

しかし、少なくとも直近の企業業績と成果主義の導入には関係はないが、例えば、成果主義を導入してから現在までの企業業績の変化をみた場合には、なんらかの関係性が見いだせるかもしれない。この点については、後ほど詳しく分析する。

#### (5) 株式公開と成果主義の導入状況

株式公開と成果主義の導入状況を見ると（第4 - 2 - 9表参照）、回答企業の大多数を占める1,013社の株式非公開企業においては、成果主義の導入率は56.2%なのに対して、証券取引所一部、二部に上場している企業では69.9%、店頭公開している企業では65.9%、4ケースと少数ケースながらナスダックなどの新興市場に上場している企業の75.0%が成果主義を導入している。米国のように日本においても、企業のガバナンスにおける発言力の中心がメインバンクから、株主へと重点が移行すると言われているが、実際に株主の意向が強いと思われる公開企業においては、株主への短期的な利益の還元を目指すためにその前提条件となる、個人の短期的な成果が重視される成果主義人事管理が進んでいるものと考えられる。なお、この点について詳細は、第2章で分析されているので、そちらを参照して欲しい。

第4 - 2 - 9表 株式公開と成果主義の導入状況

選択肢(1つ選択)	成果主義を導入している	導入していない	不明	合計
計	57.8	41.8	0.4	1,214
証券取引所一部、二部上場	69.9	30.1	0.0	136
新興市場に上場	75.0	25.0	0.0	4
店頭公開	65.9	34.1	0.0	44
株式は非公開	56.2	43.3	0.5	1,013
不明	35.3	64.7	0.0	17

#### (6) 労働組合の有無・常設的な労使協議機関の有無と成果主義の導入状況

労働組合や常設的な労使協議機関を持つか否かで成果主義の導入状況が異なるかについて、ここでは分析する。まず第4 - 2 - 10表の労働組合の有無と成果主義の導入状況を見ると、労働組合有りの企業では成果主義の導入比率が59.0%であり、労働組合の無い企業での導入比率は56.9%と僅差である。

次に常設的な労使協議機関の有無別にみると（第4 - 2 - 10表参照）、労使協議機関のある企業での導入比率が59.1%、労使協議機関の無い企業での導入比率は55.4%とこちらも僅差であった。こうした労働組合や常設的な労使協議機関の有無と成果主義の導入についてカイ二乗検定を行ってみたところ（第4 - 2 - 11表参照）、Pearson のカイ二乗、イエーツの補正、そして正確有意確率の値のいずれもが0.05より大きく、労働組合の有無によって成果主義を導入しているか否かの比率に差があるという帰無仮説は棄却された。すなわち、労働組合の有無で成果主義の導入比率が異なるとは言えない。



第4 - 2 - 10表 労働組合・常設的な労使協議機関の有無と成果主義の導入状況

選択肢(1つ選択)		成果主義を導入している	導入していない	不明	合計
計		57.8	41.8	0.4	1,214
労働組合の有無	ある	59.0	40.5	0.5	637
	ない	56.9	42.8	0.4	552
	不明	48.0	52.0	0.0	25
常設的な労使協議機関の有無	ある	59.1	40.4	0.5	805
	ない	55.4	44.3	0.3	377
	不明	53.1	46.9	0.0	32

第4 - 2 - 11表 労働組合と成果主義の導入状況(カイ2乗検定)

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ2乗	0.59	1	0.44		
連続修正(a)	0.51	1	0.48		
	0.59	1	0.44		
Fisher の直接法				0.44	0.24
線型と線型による連関	0.59	1	0.44		
有効なケースの数	1184				

さらに、常設的な労使協議機関について、カイ二乗検定を行ったところ（第4 - 2 - 12表参照）Pearson のカイ2乗、イエーツの補正、そして正確有意確率のいずれもが0.05より大きく、常設的な労使協議機関の有無によって成果主義を導入しているか否かの比率に差があるという帰無仮説は棄却された。すなわち、常設的な労使協議機関の有無で成果主義の導入比率が異なるとは言えない。

以上のように、労働組合や常設的な労使協議機関の有無は、成果主義の導入に関係がないことがわかった。この事実から、成果主義の導入が経営サイドの提案によってなされていること、労働組合が成果主義の導入に対して、何もアクションを行っていないか、あるいは何らかの行動を起こしたとしてもそれが結果に結びついていないという3つの可能性が示唆される。

第4 - 2 - 12表 常設的な労使協議機関の有無と成果主義の導入状況(カイ2乗検定)

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ2乗	1.55	1	0.21		
	1.40	1	0.24		
尤度比	1.55	1	0.21		
Fisher の直接法				0.23	0.12
線型と線型による連関	1.55	1	0.21		
有効なケースの数	1177				

#### (7)成果主義を導入した時期

日本において成果主義が普及する一つのきっかけとなったのは、1992年に国内の大手IT企業が他社に先駆けて成果主義を導入したことだと言われている。本調査では、調査対象とな

った企業に、成果主義を初めて導入した年について質問している。

成果主義導入年についてまず全体平均を見ると、1999.3年であった（第4-2-13表参照）。成果主義の導入を最近5年以内に実施したというのが、回答企業の平均像である。

こうした成果主義の導入時期について、企業の規模別、業種別に見てどのような特徴が見られるであろうか（第4-2-14表参照）。成果主義を導入した年を従属変数とした重回帰分析を試みた。独立変数は、業種ダミー（製造業がベンチマーク） 正社員数ダミー（500～1000人未満の規模がベンチマーク）である。その結果、有意水準5%で統計的に有意であったのは、運輸業ダミー（有意確率0.01，標準化係数-0.10）と不動産業ダミー（有意確率0.00，標準化係数-0.29）、正社員数1000～3000人未満ダミー（有意確率0.01，標準化係数-0.10）であった。標準化係数の符号はいずれもマイナスであり、業種別に見ると、運輸業、不動産業で、正社員規模別にみると1000～3000人未満で、成果主義の導入が比較的早い時期に実施されていたことがわかる。ただし、不動産業については、有効ケース数が9件に過ぎないことに留意する必要がある。

第4-2-13表 成果主義の導入年（記述統計量）

		平均値	標準偏差	最大値	最小値	有効数	回答企業数
計		1,999.3	7.1	2,004	1,903	668	1214
正社員数	300人未満	1,999.7	6.1	2,004	1,958	211	445
	300～499人	1,999.4	6.9	2,004	1,950	194	349
	500～999人	1,999.8	5.0	2,004	1,965	140	231
	1000人以上	1,997.8	10.8	2,004	1,903	106	150
	不明	2,000.4	3.0	2,004	1,994	17	39
全社員数	300人未満	2,000.1	5.7	2,004	1,958	112	225
	300～499人	1,999.4	6.5	2,004	1,964	198	411
	500～999人	1,999.5	5.5	2,004	1,965	172	299
	1000人以上	1,998.7	9.4	2,004	1,903	178	262
	不明	2,001.4	2.9	2,004	1,995	8	17
業種	建設業	2,000.4	3.6	2,004	1,987	55	87
	製造業(2～6)小計	1,999.9	4.7	2,004	1,970	226	411
	一般機械器具製造業	2,000.7	2.8	2,004	1,995	23	43
	電気機械器具製造業	1,999.0	6.5	2,004	1,970	52	85
	輸送用機械器具製造業	1,999.7	5.0	2,004	1,984	27	55
	精密機械器具製造業	1,999.6	3.3	2,004	1,991	15	22
	2～5以外の製造業	2,000.2	3.9	2,004	1,980	109	206
	電気・ガス・熱供給・水道業	1,999.0	0.0	1,999	1,999	1	3
	情報通信業	1,999.0	5.2	2,004	1,980	46	69
	運輸業	1,997.4	9.0	2,004	1,964	51	120
	卸売・小売業	1,999.1	7.2	2,004	1,950	122	199
	金融・保険業	2,000.3	3.7	2,004	1,987	38	77
	不動産業	1,981.9	30.8	2,003	1,903	9	11
	飲食店・宿泊業	1,997.5	9.5	2,004	1,970	10	16
	サービス業	2,000.1	5.1	2,004	1,958	102	206
	その他	2,002.1	2.3	2,004	1,998	7	11
	不明	2,004.0	0.0	2,004	2,004	1	4

第4 - 2 - 14表 業種・企業規模と成果主義の導入年

n=702

	非標準化係数		標準化係数		t	有意確率
	B	標準誤差	$\beta$	$\beta$ -t		
(定数)	2000.41	0.65			3073.91	0.00
建設業D	0.63	1.01	0.02	0.62	0.53	
電気・ガス・熱・水D	-1.58	6.75	-0.01	-0.23	0.82	
情報通信業D	-0.91	1.09	-0.03	-0.84	0.40	
運輸業D	-2.78	1.05	-0.10	-2.66	0.01	
卸売・小売業D	-0.97	0.76	-0.05	-1.28	0.20	
金融・保険業D	0.35	1.18	0.01	0.30	0.77	
不動産業D	-18.25	2.29	-0.30	-7.96	0.00	
飲食・宿泊業D	-2.11	2.18	-0.04	-0.97	0.33	
サービス業D	0.07	0.81	0.00	0.09	0.93	
その他の業種D	1.70	2.59	0.02	0.66	0.51	
正社員300人未満	0.17	0.71	0.01	0.24	0.81	
正社員300～500人未満	-0.45	0.72	-0.03	-0.62	0.53	
正社員1000～3000人未満	-2.37	0.94	-0.11	-2.51	0.01	
正社員3000人以上	-1.75	1.35	-0.05	-1.30	0.19	

モデル集計

モデル	R	R <sup>2</sup> 乗	調整済みR <sup>2</sup> 乗	推定値の標準誤差
1	0.33	0.11	0.09	6.73

分散分析(b)

	平方和	自由度	平均平方	F値	有意確率
回帰	3704	14	264.56	5.85	0.00
残差	29536	653	45.23		
全体	33240	667			

(8)成果主義の対象となっている層

成果主義の対象となっている層についてその分布を見ると（第4 - 2 - 15表参照）、課長層（90.7%）、部長層（86.6%）、係長層（79.1%）、一般職員（70.5%）の順で対象となっている比率が高い。社長や役員などの経営トップ層は27.8%、パートタイマー・アルバイト層は、7.8%と低く、成果主義が主に正社員の部課長層ならびに一般職員を対象としている場合が多いことがこれらの結果からわかる。

成果主義は、まずは管理職層に適用され、その後徐々に非管理職層に広がったものと考えられる。管理職層への適用から始まった理由として、労働組合の成果主義に対する対応があったことが考えられる。実際に労働組合がどのように成果主義に対する姿勢を決めたかについては、いくつかの見解がある（逢見（2003））<sup>5</sup>。電機連合は、2000年に提示した第5次賃金政策の中で、成果主義の適用労働者を管理職、専門職、研究職などの裁量性の高い従業員で、裁量労働制の適用者であることが望ましいとしている。また、ゼンセン同盟は、2000年の総合労働政策の中で、成果主義を導入した場合、成果が達成できない時は、賃金ダウンにつながるとして、成果主義の適用者を非組合員層や経営層に限定すべきであるとしている。こうした組合からの要求がある程度力を持っていたとすれば、それに拮抗できるだけの力を持って成果主義を部課長層をはじめ一般職員層まで広げている企業は、同じ成果主義導入企業の

<sup>5</sup> 逢見（2003）pp.305-306。逢見直人（2003）「成果主義と労使関係」『成果主義人事と労働法』日本労働研究機構。

中でも、成果主義をかなり積極的に進めている企業であると考えられるだろう。

第4 - 2 - 15表 成果主義の対象となっている層

選択肢 (複数選択)		社長や役員などの経営トップ層	部長層	課長層	係長・主任層	一般職員層	パートタイム・アルバイト層	その他	不明	合計
計		27.8	86.6	90.7	79.1	70.5	7.8	3.0	1.9	702
全社員数	300人未満	22.9	82.2	84.7	79.7	74.6	5.1	5.1	1.7	118
	300～499人	26.1	83.4	89.6	79.1	69.2	8.1	1.4	3.3	211
	500～999人	22.3	88.8	91.6	74.3	62.6	5.0	5.0	1.7	179
	1000人以上	37.6	90.9	95.7	83.3	77.4	12.4	1.1	0.5	186
	不明	37.5	87.5	75.0	75.0	62.5	0.0	12.5	0.0	8
正社員数	300人未満	23.7	82.6	88.1	80.4	72.6	8.7	4.1	1.4	219
	300～499人	26.6	87.0	90.8	79.7	69.6	7.7	1.0	3.4	207
	500～999人	23.3	88.4	93.2	78.8	67.8	9.6	4.1	2.1	146
	1000人以上	46.8	93.7	95.5	79.3	74.8	5.4	0.9	0.0	111
	不明	10.5	73.7	73.7	57.9	52.6	0.0	15.8	0.0	19
業種	建設業	28.1	93.0	91.2	73.7	57.9	1.8	1.8	0.0	57
	製造業(2～6)小計	33.3	89.7	91.9	76.5	66.7	9.0	1.7	2.6	234
	一般機械器具製造業	29.2	95.8	95.8	70.8	66.7	8.3	0.0	4.2	24
	電気機械器具製造業	41.8	89.1	87.3	74.5	61.8	10.9	3.6	3.6	55
	輸送用機械器具製造業	18.5	81.5	88.9	85.2	81.5	14.8	0.0	0.0	27
	精密機械器具製造業	43.8	87.5	87.5	81.3	75.0	6.3	0.0	6.3	16
	2～5以外の製造業	32.1	91.1	94.6	75.9	64.3	7.1	1.8	1.8	112
	電気・ガス 熱供給 水道業	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	2
	情報通信業	36.2	93.6	97.9	89.4	80.9	2.1	2.1	0.0	47
	運輸業	11.7	58.3	65.0	58.3	60.0	5.0	8.3	6.7	60
	卸売・小売業	27.3	87.5	94.5	85.2	76.6	12.5	1.6	1.6	128
	金融 保険業	12.2	87.8	100.0	90.2	82.9	4.9	0.0	0.0	41
	不動産業	11.1	77.8	88.9	77.8	77.8	11.1	11.1	0.0	9
	飲食店 宿泊業	30.0	80.0	90.0	60.0	70.0	20.0	0.0	0.0	10
	サービス業	25.5	89.6	92.5	84.9	72.6	6.6	6.6	0.9	106
	その他	42.9	71.4	71.4	71.4	85.7	14.3	0.0	0.0	7
不明	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	1	

ここで、「一般職層まで成果主義を適用している企業」を「積極的成果主義企業」と定義し、これを従属変数としたロジスティック回帰分析を行うことにより<sup>6</sup>、成果主義に対して積極的な取り組みをしている企業の条件について明らかにしたい。ここでは問題を単純化するため、業種と正社員数を独立変数として分析を行った。分析の前に、一般職まで成果主義を適用している企業である「積極的成果主義企業」とそれ以外の管理職を対象とした成果主義を導入している「管理職成果主義企業」の構成比を見ると(第4 - 2 - 16表参照)、積極的成果主義企業は、62.4%であり、それ以外の「管理職成果主義企業」は、37.6%であった。成果主義の適用層の拡大が年々進んでいると考えられるが、実態は、一般職員層に対しても成果主義を適用している層が多数派となっていることがこの結果からわかる。

<sup>6</sup> 従属変数となる「一般職層まで成果主義を適用している企業」については、部長層、課長層、一般職層の全てに成果主義を適用している企業を1、それ以外を0とコーディングした。0とコーディングした企業は図表上は、「管理職成果主義企業」と表現されている。主任・係長層に関しては、職階上、該当する層がない企業があることも予想されたので、この変数については考慮していない。

以上の結果を踏まえて分析結果を見ると（第4 - 2 - 17表参照）、有意水準5%で統計的に有意だったのは、運輸業ダミー（有意確率0.00、オッズ比0.35）と情報通信業ダミー（有意確率0.02、オッズ比2.36）であった。すなわち、情報通信業で、積極的成果主義企業である確率が高く、運輸業で逆に低いこと。正社員の数といった適用される社員の数と成果主義の適用範囲とは関係がないことがわかった。情報通信業で積極的成果主義企業が多い理由としては、同産業ではIT技術者が一般職層に占める割合が高く、なおかつIT技術者の外部労働市場での職種別賃金がかかなり違うことや、個々のIT技術者の生産性に違いが見られるといった業界特有の事情を抱えているため、成果主義への対応を進めたという可能性が考えられる。

第4 - 2 - 16表 成果主義の導入状況

	度数	パーセント
管理職成果主義企業	264	37.6
積極的成果主義企業	438	62.4
計	702	100.0

第4 - 2 - 17表 積極的成果主義企業の条件

n=702

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
建設業D	-0.39	0.30	1.69	1	0.19	0.68
電気・ガス・熱・水D	20.63	28342.47	0.00	1	1.00	910343954.01
情報通信業D	0.86	0.38	5.04	1	0.02	2.36
運輸業D	-1.05	0.30	11.95	1	0.00	0.35
卸売・小売業D	0.28	0.23	1.47	1	0.23	1.33
金融・保険業D	0.55	0.38	2.13	1	0.14	1.74
不動産業D	0.24	0.72	0.11	1	0.74	1.27
飲食・宿泊業D	-0.12	0.66	0.03	1	0.86	0.89
サービス業D	0.21	0.25	0.71	1	0.40	1.23
その他の業種D	0.52	0.85	0.38	1	0.54	1.69
正社員300人未満	0.06	0.22	0.08	1	0.77	1.07
正社員300～500人未満	0.03	0.22	0.02	1	0.88	1.04
正社員1000～3000人未満	0.56	0.30	3.42	1	0.06	1.76
正社員3000人以上	0.39	0.42	0.86	1	0.35	1.48
定数	0.35	0.20	3.22	1	0.07	1.42

モデル係数のオムニバス検定

	カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ	37.41	14	0.00
ブロック	37.41	14	0.00
モデル	37.41	14	0.00

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R <sup>2</sup> 乗	Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗
1	892.19	0.05	0.07

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	2.02	8	0.98

#### (9) 成果主義を導入した理由

企業は成果主義をどのような理由から導入するのか。本調査では、いくつかの選択肢をあげて、その中から3つを選択する形で質問を行った（第4 - 2 - 18表参照）。選択肢のうち、最も指摘率が高かったのは、「従業員のやる気を引き出すため」の77.8%であり、2番目に

「評価・処遇制度の納得性を高めるため(59.8%)」、3番目に「従業員個々人の目標を明確にするため(53.6%)」の指摘率が高かった。「会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため(37.0%)」や「賃金における勤続部分の廃止または縮小のため(27.6%)」といった人件費に関する項目については、4位以下の指摘率であった。以上の上位5位までを占める成果主義を導入した理由について、どのような条件が導入理由と密接に関わっているのかを簡単に明らかにしたい。ここでは、「従業員のやる気を引き出すため」をやる気因子、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」を公平性因子、「従業員個々人の目標を明確にするため」を目標管理強化因子、「会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため」もしくは「賃金における勤続部分の廃止または縮小のため」を選択した場合を人件費因子とそれぞれ名付け、これらを従属変数に、業種ダミーと正社員数ダミーを独立変数にロジスティック回帰分析を行ってみた。

第4-2-18表 成果主義を導入した理由

選択肢(複数選択)		賃金における勤続部分の廃止または縮小のため	労働時間で従業員の生産性を削ることが難しくなったため	人件費削減のため	会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため	従業員のやる気を引き出すため	従業員個々人の目標を明確にするため	評価・処遇制度の納得性を高めるため	経営トップの強い意向があったため	多くの会社が導入しているため	その他	不明	合計
計		27.6	10.4	8.8	37.0	77.8	53.6	59.8	17.4	2.6	1.4	2.0	702
全社員数	300人未満	23.7	15.3	10.2	36.4	82.2	48.3	56.8	14.4	1.7	1.7	1.7	118
	300～499人	28.0	9.0	10.9	42.7	74.4	51.7	54.5	23.2	1.9	0.9	3.3	211
	500～999人	29.6	10.6	8.9	34.6	75.4	55.3	60.9	16.8	4.5	1.1	2.2	179
	1000人以上	28.5	8.6	5.9	33.3	81.2	57.0	66.7	14.0	2.2	2.2	0.5	186
	不明	12.5	12.5	0.0	37.5	75.0	62.5	62.5	0.0	0.0	0.0	0.0	8
正社員数	300人未満	26.0	13.7	10.0	38.4	77.2	53.0	55.7	16.4	2.3	2.3	1.8	219
	300～499人	26.6	7.2	10.6	39.1	77.8	53.6	55.6	23.2	1.9	0.0	3.4	207
	500～999人	32.2	11.6	8.2	35.6	74.0	50.0	63.0	17.1	5.5	1.4	2.1	146
	1000人以上	28.8	7.2	4.5	29.7	82.0	58.6	73.9	10.8	0.9	2.7	0.0	111
	不明	15.8	15.8	5.3	52.6	89.5	57.9	47.4	5.3	0.0	0.0	0.0	19
業種	建設業	28.1	14.0	5.3	38.6	66.7	61.4	64.9	12.3	5.3	0.0	0.0	57
	製造業(2～6)小計	28.2	6.8	6.0	35.0	75.6	55.6	59.8	19.2	2.6	1.7	2.6	234
	一般機械器具製造業	20.8	4.2	8.3	50.0	87.5	50.0	54.2	12.5	4.2	4.2	4.2	24
	電気機械器具製造業	40.0	12.7	5.5	27.3	74.5	45.5	61.8	21.8	0.0	1.8	3.6	55
	輸送用機械器具製造業	18.5	7.4	3.7	37.0	85.2	66.7	74.1	18.5	0.0	0.0	0.0	27
	精密機械器具製造業	25.0	12.5	6.3	18.8	68.8	37.5	50.0	18.8	6.3	0.0	6.3	16
	2～5以外の製造業	26.8	3.6	6.3	37.5	72.3	61.6	58.0	19.6	3.6	1.8	1.8	112
	電気・ガス・熱供給・水道業	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2
	情報通信業	25.5	14.9	4.3	31.9	80.9	55.3	78.7	12.8	0.0	0.0	0.0	47
	運輸業	26.7	26.7	16.7	30.0	73.3	46.7	33.3	21.7	6.7	0.0	8.3	60
	卸売・小売業	28.1	8.6	10.9	46.1	76.6	50.8	61.7	19.5	2.3	1.6	1.6	128
	金融・保険業	31.7	4.9	14.6	41.5	90.2	31.7	63.4	12.2	0.0	2.4	0.0	41
	不動産業	22.2	22.2	11.1	22.2	88.9	77.8	55.6	11.1	0.0	0.0	0.0	9
	飲食店・宿泊業	20.0	0.0	0.0	30.0	90.0	70.0	60.0	10.0	0.0	10.0	0.0	10
	サービス業	25.5	10.4	11.3	39.6	84.0	53.8	59.4	17.9	1.9	1.9	0.9	106
	その他	28.6	0.0	0.0	0.0	85.7	71.4	71.4	0.0	0.0	0.0	0.0	7
不明	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	1	

#### ア．やる気因子の規定要因

やる気因子について分析結果を見ると(第4-2-19表参照)、有意水準5%で統計的に有意だったのは、不動産業ダミー(有意確率0.04, オッズ比4.12)と正社員300人未満ダミー(有意確率0.03, オッズ比0.71)、正社員3000人以上(有意確率0.00, オッズ比3.10)であった。不動産業と正社員数3000人以上の大企業では、やる気因子が重視されている。また、正社員数300人未満の比較的規模の小さい企業においては、やる気因子は逆に重視されていない。

第4 - 2 - 19表 やる気因子 - 成果主義の導入理由

n=702

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
建設業D	-0.01	0.24	0.00	1	0.96	0.99
電気・ガス・熱・水D	0.77	1.28	0.37	1	0.54	2.17
情報通信業D	0.50	0.26	3.64	1	0.06	1.66
運輸業D	-0.18	0.22	0.68	1	0.41	0.84
卸売・小売業D	0.31	0.18	3.09	1	0.08	1.36
金融・保険業D	0.22	0.25	0.73	1	0.39	1.24
不動産業D	1.41	0.69	4.22	1	0.04	4.12
飲食・宿泊業D	0.54	0.52	1.08	1	0.30	1.72
サービス業D	0.11	0.18	0.37	1	0.54	1.11
その他の業種D	0.61	0.62	0.98	1	0.32	1.84
正社員300人未満	-0.35	0.16	4.76	1	0.03	0.71
正社員300～500人未満	-0.01	0.16	0.00	1	0.97	0.99
正社員1000～3000人未満	0.43	0.23	3.64	1	0.06	1.54
正社員3000人以上	1.13	0.40	8.20	1	0.00	3.10
定数	-0.27	0.15	3.25	1	0.07	0.76

モデル係数のオムニバス検定

		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	41.35	14.00	0.00
	ブロック	41.35	14.00	0.00
	モデル	41.35	14.00	0.00

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R <sup>2</sup> 乗	Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗
1	1629.33	0.03	0.04

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	7.39	8	0.50

#### イ．公平性因子の規定要因

公平性因子について分析結果をみると（第4 - 2 - 20表参照）、有意水準5%で統計的に有意だったのは、情報通信業ダミー（有意確率0.00、オッズ比2.31）と運輸業ダミー（有意確率0.00、オッズ比0.42）と正社員300人未満ダミー（有意確率0.01、オッズ比0.64）、正社員1000人～3000人以上ダミー（有意確率0.05、オッズ比1.59）、正社員3000人以上ダミー（有意確率0.00、オッズ比4.39）であった。業種別にみると、情報通信業では、公平性因子が重視され、運輸業では重視されていない。正社員規模別にみると、正社員数300人未満の比較的規模の小さい企業においては、公平性因子は重視されていない、逆に正社員数1000人以上では、規模が大きくなるほど、公平性因子が重視されている。大企業では、主に、人事処遇における公平性を旨とする観点から、成果主義が導入されていることがこの結果からわかる。

#### ウ．目標管理強化因子の規定要因

目標管理強化因子について分析結果をみると（第4 - 2 - 21表参照）、有意水準5%で統計的に有意だったのは、金融・保険業ダミー（有意確率0.01、オッズ比0.44）と不動産業ダミー（有意確率0.02、オッズ比4.29）と正社員3000人以上ダミー（有意確率0.00、オッズ比2.82）であった。業種別にみると、不動産業で目標管理強化因子が重視され、逆に金融・保険業では重視されていない。正社員規模別にみると、正社員3000人以上の巨大企業において、目標管理強化因子が重視されている。

第4 - 2 - 20表 公平性因子 - 成果主義の導入理由

n=702

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
建設業D	0.33	0.25	1.79	1	0.18	1.39
電気・ガス・熱・水D	-0.56	1.34	0.18	1	0.67	0.57
情報通信業D	0.84	0.27	9.76	1	0.00	2.31
運輸業D	-0.87	0.27	10.46	1	0.00	0.42
卸売・小売業D	0.31	0.18	2.85	1	0.09	1.36
金融・保険業D	0.00	0.27	0.00	1	0.99	1.00
不動産業D	0.65	0.62	1.09	1	0.30	1.91
飲食・宿泊業D	0.13	0.54	0.06	1	0.81	1.14
サービス業D	-0.07	0.19	0.13	1	0.72	0.93
その他の業種D	0.65	0.62	1.10	1	0.29	1.91
正社員300人未満	-0.44	0.17	6.93	1	0.01	0.64
正社員300～500人未満	-0.22	0.17	1.69	1	0.19	0.80
正社員1000～3000人未満	0.46	0.23	4.02	1	0.04	1.59
正社員3000人以上	1.48	0.40	13.64	1	0.00	4.39
定数	-0.57	0.16	13.36	1	0.00	0.57

モデル係数のオムニバス検定

		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	77.47	14	0.00
	ブロック	77.47	14	0.00
	モデル	77.47	14	0.00

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R 2 乗	Nagelkerke R 2 乗
1	1488.38	0.06	0.09

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	4.09	8	0.85

第4 - 2 - 21表 目標管理強化因子 - 成果主義の導入理由

n=702

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
建設業D	0.34	0.25	1.95	1	0.16	1.41
電気・ガス・熱・水D	1.26	1.27	0.98	1	0.32	3.52
情報通信業D	0.28	0.27	1.02	1	0.31	1.32
運輸業D	-0.35	0.24	2.07	1	0.15	0.71
卸売・小売業D	0.09	0.19	0.23	1	0.63	1.09
金融・保険業D	-0.82	0.32	6.43	1	0.01	0.44
不動産業D	1.46	0.64	5.18	1	0.02	4.29
飲食・宿泊業D	0.51	0.52	0.97	1	0.32	1.67
サービス業D	-0.12	0.19	0.37	1	0.54	0.89
その他の業種D	0.71	0.62	1.31	1	0.25	2.03
正社員300人未満	-0.29	0.17	2.77	1	0.10	0.75
正社員300～500人未満	-0.01	0.18	0.00	1	0.96	0.99
正社員1000～3000人未満	0.29	0.24	1.48	1	0.22	1.33
正社員3000人以上	1.04	0.37	7.94	1	0.00	2.82
定数	-0.76	0.16	22.32	1	0.00	0.47

モデル係数のオムニバス検定

		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	44.33	14	0.00
	ブロック	44.33	14	0.00
	モデル	44.33	14	0.00

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R 2 乗	Nagelkerke R 2 乗
1	1458.30	0.04	0.05

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	4.88	8	0.77



## エ．人件費因子の規定要因

人件費因子を重視する企業かどうかの判定は、「会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため」もしくは「賃金における勤続部分の廃止または縮小のため」を選択するかどうかを基準にした。この結果、全体の32.0%が人件費因子を重視していた。

人件費因子について分析結果をみると（第4 - 2 - 22表参照）、有意水準 5 %で統計的に有意だったのは、卸売・小売業ダミー（有意確率0.01，オッズ比1.63）と正社員300人未満ダミー（有意確率0.01，オッズ比0.65）であった。業種別にみると、卸売・小売業で人件費因子が重視され、正社員規模別にみると、正社員300人未満の比較的小規模の企業において、人件費因子が重視されていない。

第4 - 2 - 22表 人件費因子 - 成果主義の導入理由

n=702

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
建設業D	0.32	0.25	1.67	1	0.20	1.37
電気 ガス 熱 水D	-0.06	1.25	0.00	1	0.96	0.94
情報通信業D	0.16	0.28	0.32	1	0.57	1.17
運輸業D	-0.40	0.24	2.70	1	0.10	0.67
卸売 小売業D	0.49	0.18	7.28	1	0.01	1.63
金融 保険業D	0.08	0.27	0.10	1	0.75	1.09
不動産業D	-0.09	0.69	0.02	1	0.90	0.92
飲食 宿泊業D	-0.30	0.59	0.26	1	0.61	0.74
サービス業D	-0.14	0.19	0.56	1	0.45	0.87
その他の業種D	-0.66	0.79	0.69	1	0.41	0.52
正社員300人未満	-0.44	0.17	6.71	1	0.01	0.65
正社員300～500人未満	-0.17	0.17	0.98	1	0.32	0.84
正社員1000～3000人未満	-0.01	0.23	0.00	1	0.96	0.99
正社員3000人以上	0.34	0.36	0.87	1	0.35	1.41
定数	-0.61	0.16	15.46	1	0.00	0.54

### モデル係数のオムニバス検定

		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	30.42	14	0.01
	ブロック	30.42	14	0.01
	モデル	30.42	14	0.01

### モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R 2乗	Nagelkerke R 2乗
1	1492.40	0.02	0.03

### Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1.00	6.65	7	0.47

## オ．小括 - 成果主義を導入する理由

ここでは、企業が成果主義を導入した理由について概観してみた。その結果、成果主義導入の理由として、大きく分けて以下の4つ 従業員のやる気を引き出すため（やる気因子）、評価・処遇制度の納得性を高めるため（公平性因子）、従業員個々人の目標を明確にするため（目標管理強化因子）、会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくためや賃金における勤続部分の廃止または縮小のため（人件費因子）が上位を占めた。

これらの4つの因子についての分析結果から、いくつかの知見をまとめてみると（第4 - 2 - 23表参照）、第一に、情報通信業で 公平性因子が重視されている点に関して、情報通信

業では、IT技術者などスキルや職種の違いによる転職市場での市場価値が大きく異なることや、技術者の個々人の生産性が極端に異なる職種であるというIT産業に固有の性質が反映されたせいか、公平性が重視されているものと考えられる。

第二に、金融・保険業では、目標管理強化因子が重視されない理由として、金融機関や保険業の企業の支店、支社などに代表されるように、個人の目標管理よりも部門や全体の目標達成が志向されやすいこと、一般職の比率が高いなど、ルーチン業務に就く従業員の比率が高いことなどがこうした結果の背景にあるのかもしれない。

第三に、卸売・小売業で人件費因子が重視されている点に関して、特にスーパーやデパートなどの小売業では、要員管理と業績管理が密接に結びついているなど<sup>7</sup>、会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくことが強く志向されている産業であることや、同一職務に就く正社員と非正社員の均衡処遇に対する圧力が他の産業に比べて強いなど、勤続年数を基準にした賃金管理に揺らぎが起こる可能性が他の産業に比べて高いといった理由が考えられる。すなわち、非正社員比率が高い事が成果主義をはじめとする人事諸制度に影響を与えている可能性があると言えるだろう。

第四に、正社員数3000人以上の大規模企業において、やる気因子、公平性因子、目標管理強化因子の3つとも重視されている。これらの巨大企業では、まず目標を明確化し、その目標達成に向けてモラールアップを図り、評価における公平性の維持を目指すという三つの側面をもって、成果主義を有効に機能させることにより、個人の生産性の向上に結びつけようという意図があるものと考えられる。正社員数3000人以上の大企業で導入されている成果主義が単なる人件費削減の道具ではなかったというべき時の一つの根拠になるだろう。

第4 - 2 - 23表 成果主義を導入した理由の4つの因子の傾向

		成果主義を導入した理由の4つの因子			
		やる気因子	公平性因子	目標管理強化因子	人件費因子
業種	建設業				
	電気・ガス・熱供給・水道業				
	情報通信業		重視する		
	運輸業		重視しない		
	卸売・小売業				重視する
	金融・保険業			重視しない	
	不動産業	重視する		重視する	
	飲食店・宿泊業				
	サービス業				
	その他				
	製造業(ベンチマーク)				
正社員数	300人未満	重視しない	重視しない		重視しない
	300～499人				
	1000～3000人		重視する		
	3000人以上	重視する	重視する	重視する	
	500～999人(ベンチマーク)				

<sup>7</sup> 石田(1999)や小野(2001)らの研究にその示唆がある。

第五に、巨大企業とは対照的に、300人未満の比較的規模の小さな企業においては、やる気因子も公平性因子も重視されていない。個人の生産性の向上はあまり意識されない成果主義がこれらの規模で導入されている可能性がある。さらに、人件費因子も重視されていないことから、300人未満の規模では、成果主義がこれらの主な要因とは別の観点から導入されている可能性がある。それが例えば、経営戦略なのか、その他の要因なのかについても、検討する必要があることをここで指摘する。

#### (10) 成果主義を導入する上での問題点

##### ア．問われる評価の方法と運用

日本の企業における成果主義の導入が進むに連れて、成果主義そのものが内在する問題や成果主義に関連するいくつかの問題点が指摘されるようになってきた。実際に国内企業に先駆けて成果主義を導入した大手IT企業が、2004年10月に、評価の対象を個人業績からグループの業績へと変更した。この件は、成果主義人事管理が大きな転換点を迎えたことを象徴する一つの大きな事件であったと考えられる。それでは、我々の調査の対象となった企業では、成果主義を運用していく上でどのような課題を抱えているのだろうか。本調査では、選択肢の中から課題について3つを選択してもらった（第4-2-24表参照）。最も指摘率が高かったのは、「評価者によって従業員の評価がばらつく」の70.1%であり、二番目に「管理部門など成果の測定が困難な部署がある(66.1%)」の指摘率が高く、3番目以下はいずれも30%未満の指摘率であり、「評価の制度や手続きなどが複雑になりすぎている(26.8%)」、「仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない(26.6%)」、「業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る(25.6%)」と続いている。

指摘率の最も高かった「評価者によって従業員の評価がばらつく」にしる、二番目の「管理部門など成果の測定が困難な部署がある」にしても、“成果の評価”がそもそも難しいという成果主義が内在する根本的な問題がクローズアップされていることがわかる。3位以下の指摘率の課題をみても、成果主義にもとづく評価が方法として成熟性に欠けている、もしくは使い勝手が悪い点が指摘されているものと考えられる。

仮に人事評価が公正に行わないとすれば、評価を受ける従業員のモラルダウンは避けられない。評価が公正に行われないことは、評価そのものを行わない以上の弊害を組織と従業員にもたらす可能性すらあると言え、この問題については慎重に検討する必要がある。

##### イ．業種別に成果主義の問題点をみる

以上の結果について企業規模や業種別にみてどのような傾向があるかについてみてみよう。まず、ケースがある程度確保されており、業種別分析が意味があると思われる業種についてみると次のような傾向が見られる。

第4 - 2 - 24表 成果主義の問題点

選択肢 (複数選択)		評価の制度や手続きが複雑になりすぎている	管理部門など、成果の測定が困難な部署がある	業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る	個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる	評価者によって、従業員の評価がばらつく	従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない	仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない	その他	特に課題はない	不明	合計
計		26.8	66.1	25.6	16.0	70.1	16.7	26.6	4.3	1.1	1.3	702
全社員数	300人未満	25.4	66.9	30.5	16.1	62.7	16.1	28.8	3.4	1.7	2.5	118
	300～499人	30.3	68.2	29.9	16.6	73.9	17.1	28.0	3.3	0.9	0.9	211
	500～999人	20.7	65.9	25.1	16.8	66.5	16.8	26.8	5.6	1.1	0.0	179
	1000人以上	29.6	64.0	17.2	15.1	73.7	17.2	24.2	4.8	1.1	2.2	186
	不明	25.0	50.0	50.0	0.0	75.0	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	8
正社員数	300人未満	26.5	65.3	32.4	15.5	66.2	14.6	27.4	4.1	1.8	1.8	219
	300～499人	30.9	67.6	28.5	16.4	72.0	16.9	30.9	1.4	0.5	0.5	207
	500～999人	21.9	69.2	21.9	11.6	75.3	15.8	26.0	5.5	1.4	1.4	146
	1000人以上	27.0	63.1	10.8	20.7	70.3	19.8	18.9	7.2	0.0	1.8	111
	不明	21.1	52.6	31.6	21.1	52.6	26.3	21.1	10.5	5.3	0.0	19
業種	建設業	21.1	68.4	24.6	15.8	73.7	15.8	24.6	1.8	0.0	1.8	57
	製造業(2～6)小計	25.2	65.4	23.5	16.2	75.6	13.7	26.1	7.3	0.9	0.9	234
	一般機械器具製造業	41.7	75.0	16.7	12.5	79.2	4.2	25.0	12.5	0.0	0.0	24
	電気機械器具製造業	18.2	58.2	14.5	14.5	78.2	18.2	23.6	5.5	0.0	1.8	55
	輸送用機械器具製造業	7.4	48.1	37.0	14.8	85.2	0.0	33.3	7.4	0.0	3.7	27
	精密機械器具製造業	31.3	68.8	18.8	25.0	62.5	12.5	31.3	6.3	0.0	0.0	16
	2～5以外の製造業	28.6	70.5	26.8	17.0	73.2	17.0	25.0	7.1	1.8	0.0	112
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	2
	情報通信業	25.5	59.6	25.5	23.4	68.1	21.3	27.7	4.3	0.0	2.1	47
	運輸業	28.3	46.7	31.7	16.7	60.0	13.3	30.0	1.7	3.3	5.0	60
	卸売・小売業	28.9	71.1	31.3	16.4	65.6	19.5	31.3	3.1	1.6	0.8	128
	金融・保険業	22.0	82.9	14.6	9.8	80.5	22.0	19.5	0.0	0.0	0.0	41
	不動産業	11.1	66.7	33.3	33.3	55.6	44.4	33.3	0.0	0.0	0.0	9
	飲食店・宿泊業	30.0	70.0	20.0	10.0	80.0	10.0	50.0	0.0	0.0	0.0	10
	サービス業	34.9	67.0	25.5	13.2	62.3	17.0	21.7	4.7	0.9	0.9	106
	その他	0.0	57.1	28.6	14.3	85.7	0.0	14.3	0.0	14.3	0.0	7
不明	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1	

一般機械器具製造業（75.0%）や金融・保険業（82.9%）などで、「管理部門など、成果の測定が困難な部署がある」の指摘率が他の業種に比べて高い。管理職の目標設定が実行ベースにかなり近い設定にあたり、監督業務がメインの仕事で個人の裁量の余地が少ない仕事が多いといった事情がこうした結果の背後にあるのかもしれない。

輸送用機械器具製造業（37.0%）で、「業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る」の指摘率が他の業種に比べて高い。また、同産業では、「評価者によって、従業員の評価がばらつく」の指摘率が85.2%と他の業種に比べて高いなど、評価の問題が最も顕在化している。

精密機械器具製造業（25.0%）で「個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる」の指摘率が他の業種に比べて高く、金融・保険業（9.8%）で低い。この二つの業種では成果主義における個人の目標設定が厳しかったり（精密機械器具製造業）ゆるやかである（金融・保険業）可能性がある。あるいは、金融・保険業の場合は、個人の目標よりも部門や企業全体の目標が重視されるといった成果主義を導入している場合が多いといった可能性も考えられる。なぜなら、「仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない」といった問題の指摘率が金融・保険業では、他の業種に比べて低い。この点からも個人の目標以外に評価の重点がある場合が多いことが予想される。

一般機械器具製造業では、「従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない」の指摘率が

4.2%と他の業種に比べて極めて低い。この点に関しては、成果主義に関する問題とは別に、労働者の労働現場での裁量性や生産管理の厳格さによっても異なると思われる。

以上のように細かく見ていくと業種によって成果主義に関する問題点が異なることが予想される。こうした業種別の固有の問題点については、今後、聞き取り調査等で具体的に明らかにすべきであろう。

#### ウ．企業規模別に成果主義の問題点をみる

次に同じ第4 - 2 - 24表から企業規模（企業の正社員数）別に問題点をみると、「業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る」の指摘率が企業規模が大きくなるほど、低くなるという負の相関が見られる。前述したように大企業では、成果主義を導入する理由として「公平性」を重視している。少なくとも所属する部門間で評価に差が出るといった、ラフな評価はおこなっていないかもしれない。

また、「個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる」といった問題の指摘率が1000人以上の大企業で高くなっている。企業規模が大きくなるほど、部分の貢献が全体に反映されにくくなったり、部分の動きと全体の動きとの連動が難しくなることがこうした問題に結びついているのかもしれない。以上の二つの問題点と企業規模についてロジスティック回帰分析をつかって、検証してみよう。まず、第4 - 2 - 25表は、産業をコントロールして、企業規模を独立変数に、「業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る」か否かをダミー変数として分析した結果である。モデル係数のオムニバス検定において、有意確率が0.05を上回ったため、この回帰式は予測には役立たなかった。正社員数をダミー変数に置き換えた分析をしたが同じ結果に終わった（図表なし）。すなわち、企業規模と「業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る」といった問題の関係は明らかにならなかった。

最後に、「個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる」を従属変数として同じ分析を行った結果（第4 - 2 - 26表参照）、やはりモデル係数のオムニバス検定において、有意確率が0.05を上回ったため、この回帰式は予測には役立たなかった。企業規模との関係はここでも明らかにならなかった。

以上のように成果主義の問題点は、産業別に見るといくつかの特徴があるものと考えられる。しかし、企業規模との関係は、少なくとも今回の調査結果からは明らかになっていない。企業規模との関係がないのか、あるいは、大企業（あるいは小規模企業）に固有の問題があるのかに関しては、今後の研究の課題とする。

第4 - 2 - 25表 業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る  
成果主義の問題点と企業規模の分析

n=702

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
正社員数	0.00	0.00	3.83	1	0.05	1.00
建設業D	0.23	0.33	0.51	1	0.48	1.26
電気・ガス・熱・水D	-18.93	22005.63	0.00	1	1.00	0.00
情報通信業D	0.29	0.35	0.67	1	0.41	1.33
運輸業D	0.00	0.31	0.00	1	1.00	1.00
卸売・小売業D	0.48	0.23	4.30	1	0.04	1.61
金融・保険業D	-0.57	0.45	1.59	1	0.21	0.57
不動産業D	0.39	0.81	0.23	1	0.63	1.47
飲食・宿泊業D	-0.07	0.77	0.01	1	0.93	0.93
サービス業D	-0.05	0.26	0.04	1	0.84	0.95
その他の業種D	0.29	0.80	0.13	1	0.72	1.33
定数	-1.67	0.17	101.63	1	0.00	0.19

モデル係数のオムニバス検定

		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	17.80	11	0.09
	ブロック	17.80	11	0.09
	モデル	17.80	11	0.09

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R 2 乗	Nagelkerke R 2 乗
1	967.73	0.02	0.03

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	5.29	8	0.73

第4 - 2 - 26表 個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる  
成果主義の問題点と企業規模の分析

n=702

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
建設業D	0.13	0.39	0.11	1	0.74	1.14
電気・ガス・熱・水D	-18.95	23187.89	0.00	1	1.00	0.00
情報通信業D	0.64	0.37	2.95	1	0.09	1.89
運輸業D	-0.10	0.37	0.07	1	0.79	0.91
卸売・小売業D	0.11	0.29	0.15	1	0.70	1.12
金融・保険業D	-0.63	0.54	1.34	1	0.25	0.53
不動産業D	1.33	0.70	3.59	1	0.06	3.78
飲食・宿泊業D	-0.54	1.06	0.26	1	0.61	0.58
サービス業D	-0.35	0.33	1.13	1	0.29	0.71
その他の業種D	0.00	1.06	0.00	1	1.00	1.00
規模300人未満	-0.17	0.31	0.31	1	0.58	0.84
規模300～500人未満	-0.17	0.26	0.41	1	0.52	0.85
規模1000～3000人未満	0.14	0.31	0.19	1	0.66	1.14
規模3000人以上	0.08	0.43	0.04	1	0.85	1.09
定数	-2.22	0.24	88.85	1	0.00	0.11

モデル係数のオムニバス検定

		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	12.26	14	0.59
	ブロック	12.26	14	0.59
	モデル	12.26	14	0.59

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R 2 乗	Nagelkerke R 2 乗
1	734.91	0.01	0.02

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	3.89	8	0.87

### 第3節 分析編 - 成果主義をめぐる様々な仮説の検証

#### (1) “成果主義賃金”とは何か？

成果主義を企業が自社の人材マネジメントの一部に導入した結果、それ以前の賃金システムの時代とはどのように賃金の支給のされ方が異なるのだろうか。とりわけ、日本の大企業を中心として、能力主義を土台にした職能資格制度が前提だった時代と比べて、成果主義はどのような変化を与えているのだろうか。本調査の対象となった企業の75%が職能資格制度を何らかの形で導入していたのである。

成果主義導入の目的の1つに“個人の働きぶりに見合った賃金格差をつけること”があったと仮定すると、我々は暗黙の前提として、成果主義を「個人間の格差が大きな処遇システム」であると考えている可能性がある。では実際に成果主義を導入している企業の賃金格差がどの程度大きいのかについて、ここではいくつかの側面から検証する。作業仮説として大きく分けて次の2点を設定した。

成果主義賃金を導入している企業では、導入していない企業に比べて個人間の賃金格差が大きい。

成果主義を2000年以降に導入した企業と1999年以前に導入した企業では、個人間の賃金格差の大きさが異なる。すなわち、2000年以降に導入された成果主義賃金とそれ以前に導入された成果主義賃金は性格が異なる。

第4-3-1表 賃金格差 制度上ありうる年収格差

記述統計集計結果		制度上ありうる年収格差 - 最低				有効数		制度上ありうる年収格差 - 最高				有効数		回答企業数	
		平均値	標準偏差	最大値	最小値			平均値	標準偏差	最大値	最小値				
計		81.3	12.4	100	0	945	1214	121.9	22.7	500	100	939	1214		
正社員数	300人未満	81.0	12.8	100	0	336	445	121.6	18.9	300	100	332	445		
	300～499人	81.4	12.6	100	20	285	349	121.6	22.3	300	100	283	349		
	500～999人	81.3	13.1	100	10	184	231	123.4	32.6	500	100	183	231		
	1000人以上	81.4	10.0	100	35	115	150	121.6	13.9	190	100	116	150		
	不明	84.0	9.0	97	60	25	39	120.3	16.1	180	104	25	39		
業種	建設業	81.4	11.2	100	45	73	87	119.7	13.3	162	100	73	87		
	製造業(2～6)小計	81.1	12.4	100	10	316	411	121.3	16.9	200	100	312	411		
	一般機械器具製造業	82.0	13.6	95	20	35	43	116.9	10.3	150	100	34	43		
	電気機械器具製造業	78.5	13.6	100	10	66	85	124.1	16.0	200	100	65	85		
	輸送用機械器具製造業	83.9	11.7	100	40	43	55	116.8	16.4	200	100	43	55		
	精密機械器具製造業	77.8	11.6	92	50	17	22	125.1	14.3	150	108	17	22		
	2～5以外の製造業	81.6	11.5	100	20	155	206	122.0	18.4	200	100	153	206		
	電気・ガス・熱供給・水道業	85.3	7.5	96	80	3	3	114.7	7.5	120	104	3	3		
	情報通信業	81.0	15.4	100	10	56	69	125.0	52.0	500	100	55	69		
	運輸業	83.4	11.3	100	40	89	120	117.8	14.3	203	100	89	120		
	卸売・小売業	79.6	12.2	100	0	158	199	124.9	20.9	300	100	159	199		
	金融・保険業	83.5	11.9	100	43	65	77	118.6	18.2	200	100	63	77		
	不動産業	76.7	10.6	90	50	10	11	144.7	53.1	300	108	10	11		
	飲食店・宿泊業	83.5	6.3	90	70	13	16	119.2	10.2	150	110	13	16		
	サービス業	81.7	12.8	100	0	151	206	121.8	21.8	300	100	151	206		
	その他	79.9	14.8	100	50	8	11	130.4	30.0	200	102	8	11		
		不明	76.7	12.5	90	60	3	4	136.7	30.9	180	110	3	4	
成果主義の導入	導入している	79.8	12.5	100	0	576	702	124.4	26.4	500	100	573	702		
	導入していない	83.7	11.8	100	0	367	507	118.0	14.3	200	100	364	507		
	不明	91.0	4.0	95	87	2	5	112.5	7.5	120	105	2	5		
成果主義の導入年	1999年まで	79.6	12.9	100	0	156	205	125.1	25.7	300	100	156	205		
	2000年以降	80.1	12.2	100	10	398	463	123.8	26.7	500	100	395	463		
	不明 無回答 非該当	74.6	14.0	95	50	22	34	130.0	25.0	200	110	22	34		

の仮説において、成果主義の導入時期を1999年で二つに分けた理由は、第一に、成果主義を導入した企業での成果主義導入年の平均値が1999.3年であったこと、第二に、本アンケート調査の他の設問において、過去と現在を比較する設問の時期の設定が、「5年前」と現在の比較としたことの二点である。

以上の仮説を検証するにあたって、まず賃金格差の概況についてここではみる。本調査では、賃金格差について「同一部門・課長レベルの正社員の間で、年収においてどのくらいの格差をつけているか。制度上ありうる年収格差と、実際の年収格差について、平均的な水準を100とした時、最低・最高のレベルが、おおよそどの程度になるか」指数で回答してもらった。すなわち、制度上の格差と、運用上の格差のそれぞれについて、100を平均値に最大値（100より大きい）と最小値（100より小さい）の値を把握した。

まず制度上の格差についてみると（第4-3-1表参照）全体平均では、最低者は81.3、最高者は121.9であった。賃金格差を全体平均でみた場合、上下にほぼ20%ほどの差がつけられていることになる。これを企業規模（会社の正社員数）、業種、成果主義を導入しているか否か、成果主義の導入年別にみてみよう。まず企業規模別にみても、最高、最低共に大きな差はみられない。業種別にみると、少数ケースではあるが、不動産業で格差の大きい制度設計になっている。成果主義を導入しているか否か別にみると、成果主義を導入している企業で最低、最高共に格差を大きく設けているようだ。また、成果主義を導入していない企業であっても、年齢や最終学歴、勤続年数、経験年数等で格差を設定することは可能であるので、本調査の結果においても格差の存在が確認できる。ただし、成果主義を導入している企業と比較すると格差はマイルドなようだ。

第4-3-2表 賃金格差 実際の年収格差

記述統計集計結果	実際の年収格差 - 最低					実際の年収格差 - 最高						
	平均値	標準偏差	最大値	最小値	有効数	回答企業数	平均値	標準偏差	最大値	最小値	有効数	回答企業数
計	85.5	10.5	100	17	1009	1214	117.0	20.1	500	100	1003	1214
正社員数												
300人未満	85.6	10.4	100	20	370	445	116.0	13.1	200	100	368	445
300～499人	85.6	11.2	100	17	302	349	117.1	18.8	300	100	300	349
500～999人	85.8	10.9	100	20	190	231	116.6	18.2	300	100	188	231
1000人以上	84.7	7.5	98	50	121	150	120.0	36.2	500	103	121	150
不明	84.4	10.5	97	60	26	39	120.3	22.4	200	104	26	39
業種												
建設業	85.1	8.4	100	60	76	87	115.8	12.3	190	100	335	411
製造業(2～6)小計	85.8	10.2	100	17	339	411	114.1	11.2	150	100	35	43
一般機械器具製造業	86.3	12.6	100	25	36	43	116.4	10.2	160	105	68	85
電気機械器具製造業	85.3	10.1	98	20	69	85	114.7	12.5	160	100	47	55
輸送用機械器具製造業	86.2	9.0	100	60	47	55	117.9	12.9	150	100	19	22
精密機械器具製造業	82.4	13.9	97	30	19	22	116.0	13.1	190	100	166	206
2～5以外の製造業	86.2	9.3	100	17	168	206	112.0	8.0	120	104	2	3
電気・ガス・熱供給・水道業	88.0	8.0	96	80	2	3	118.1	25.3	300	100	60	69
情報通信業	85.0	11.9	100	20	61	69	113.9	12.1	203	100	99	120
運輸業	85.5	13.0	100	25	99	120	118.5	15.2	200	100	166	199
卸売・小売業	85.2	8.2	100	50	165	199	118.9	47.8	500	100	68	77
金融・保険業	88.2	9.4	100	50	68	77	138.3	55.2	300	105	10	11
不動産業	82.6	13.3	97	50	10	11	116.6	12.0	150	100	14	16
飲食店・宿泊業	81.1	17.7	95	20	14	16	117.4	17.2	270	100	162	206
サービス業	85.1	10.6	100	30	164	206	119.6	14.0	150	102	8	11
その他	83.3	9.8	100	70	8	11	130.0	25.5	165	105	3	4
不明	75.0	14.7	95	60	3	4	115.8	12.3	190	100	335	411
成果主義の導入												
導入している	84.6	10.8	100	20	590	702	118.7	24.1	500	100	588	702
導入していない	86.7	9.8	100	17	417	507	114.6	11.9	200	100	413	507
不明	91.0	4.0	95	87	2	5	112.5	7.5	120	105	2	5
成果主義の導入年												
1999年まで	83.6	11.9	100	20	165	205	119.0	19.0	300	100	165	205
2000年以降	85.2	10.4	100	25	402	463	118.4	26.1	500	100	400	463
不明・無回答・非該当	81.6	9.4	98	65	23	34	123.7	20.2	200	102	23	34



次に、制度上の格差に対して、実際の処遇上の格差の大きさが異なることが予想される。制度上格差を大きくしていても実際の運用上は大きな格差をつけない運用を行う可能性も十分考えられるので、実際の格差についてここではみてみよう（第4 - 3 - 2表参照）。実際の年収格差の全体平均のうち最低者の平均値は85.5と制度上の格差よりも値が大きい。また、最高者の実際の年収格差の平均値は、117.0と制度上の格差よりも値が小さい。以上の事から、調査対象となった企業の年収格差は、制度設計上の格差よりも小さい範囲内で実際の格差がつけられているといえる。もちろん、制度を超えることは原則あり得ないとしても、そうした制度を最大限利用せずに制度の内側で格差をつけるというのが、企業のスタンスであるようだ。以上みてきた制度上の格差と実際の格差を利用して、成果主義との関連について以下でさらに分析を深める。

## (2)賃金格差の実態

以下では、次のように変数を定義する。制度上の賃金格差の最低者の数値を“最低”、最高者の数値を“最高”、実際の賃金格差の最低者の数値を“最低”、実際の賃金格差の最高者の数値を“最高”とする（要するに、 $H_{制度}$ が制度上の格差を指し、 $H_{実際}$ が実際の格差を指す）。この4つの最高、最低、最高、最低の変数を使って、次のような計算を行った。計算式と計算の結果算出されるA～Eの5つの変数の意味は以下の通りである。

### 計算式

$$A = (100 - \text{最低}) + (\text{最高} - 100)$$

$$B = (100 - \text{最低}) + (\text{最高} - 100)$$

$$C = (\text{最低} - 100) + (\text{最高} - 100)$$

$$D = (\text{最低} - 100) + (\text{最高} - 100)$$

$$E = (\text{最低} - \text{最低}) + (\text{最高} - \text{最高})$$

### 各変数の意味

A = 最低者と最高者の制度上の格差（格差の大きな制度か平等な制度か）

B = 最低者と最高者の実際の格差（格差の大きな運用か平等な運用か）

C = 制度上の平均値からの距離（正負の符号あり、制度が懲罰的設計か、報奨的設計か）

D = 実際の平均値からの距離（正負の符号あり、懲罰的運用か、報奨的運用か）

E = 最低者と最高者の制度と実際の格差（制度に対する運用の弾力度）

### ア．格差を大きくするか平等にするか - 制度と運用 -

賃金格差を見る視点として、制度的に格差がどのようにつけられているかと、実際の運用でどの程度格差をつけているかという二つの見方がある。この節の冒頭では、制度と運用に

ついてそれぞれ最高者と最低者の平均値で比較してみた。ここでは、格差そのものを比較するために、上記のAとBの計算式の結果に注目してみた（第4-3-3表 参照）。まず、Aの最低者と最高者の制度上の格差に注目してみると、全体の平均値は40.1であった。100を平均値とするとほぼ上下に20%ずつ制度上の格差がつけられていると言える。次にBの最低者と最高者の実際の格差をみると、全体の平均値は、31.1と制度の平均値よりも9ポイント小さく、やはり制度に対して、実際の運用では格差を小さくしていることがわかった。それではこうした制度と運用の格差について、成果主義を導入している企業とそうでない企業でどのように異なるかをみてみると、成果主義を導入している企業のA制度上の格差（44.1）、導入していない企業のA制度上の格差（33.9）、成果主義を導入している企業のB実際の格差（33.6）、導入していない企業のB実際の格差（27.5）と成果主義を導入している企業は導入していない企業に比べて、制度、実際ともに格差が大きいことがわかった。自明の事だが、成果主義人事制度を導入した場合、賃金格差は拡大する傾向にあることが確認できた。

第4-3-3表 賃金格差と成果主義

変数	A最低者と最高者の制度上の格差		B最低者と最高者の実際の格差		C制度上の平均値からの距離		D実際の平均値からの距離		E最低者と最高者の制度と実際の格差		
	格差の大きな制度か平等な制度か		格差の大きな運用か平等な運用か		制度が懲罰的設計か、報奨的設計か		懲罰的運用か、報奨的運用か		制度に対する運用の弾力度		
記述統計量	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
計	40.1	31.2	31.1	25.4	3.3	16.2	2.6	17.4	9.8	20.6	
成果主義の導入	成果主義を導入している	44.1	34.6	33.6	28.8	4.1	19.5	3.3	21.5	11.2	22.2
	導入していない	33.9	23.7	27.5	18.9	2.0	8.7	1.6	8.7	7.5	17.5
成果主義の導入年	1999年まで	45.1	34.1	35.1	25.2	5.1	21.3	3.0	18.1	10.3	23.6
	2000年以降	43.0	34.5	32.6	30.4	3.7	18.9	3.4	22.7	11.6	21.3

第4-3-3表 成果主義の導入年の業種・企業規模別の分布

		1999年まで	2000年以降	不明 無回答 非該当	合計
計		29.2	66.0	4.8	70.2
業種	建設業	22.8	73.7	3.5	57
	製造業(2~6)小計	29.1	67.5	3.4	234
	一般機械器具製造業	37.5	58.3	4.2	24
	電気機械器具製造業	29.1	65.5	5.5	55
	輸送用機械器具製造業	25.9	74.1	0.0	27
	精密機械器具製造業	37.5	56.3	6.3	16
	2~5以外の製造業	26.8	70.5	2.7	112
	電気・ガス・熱供給・水道業	50.0	0.0	50.0	2
	情報通信業	36.2	61.7	2.1	47
	運輸業	35.0	50.0	15.0	60
	卸売・小売業	28.9	66.4	4.7	128
	金融・保険業	26.8	65.9	7.3	41
	不動産業	44.4	55.6	0.0	9
	飲食店・宿泊業	30.0	70.0	0.0	10
	サービス業	27.4	68.9	3.8	106
	その他	14.3	85.7	0.0	7
	不明	0.0	100.0	0.0	1
正社員数	300人未満	26.0	70.3	3.7	219
	300~499人	26.6	67.1	6.3	207
	500~999人	28.8	67.1	4.1	146
	1000人以上	41.4	54.1	4.5	111
	不明	26.3	63.2	10.5	19

#### イ．賃金格差を懲罰的にするか報奨的にするか - 制度と実際 -

一般的に、賃金格差をつける上で、成績の良い者に対して、報奨的に格差をつける方法（加点方式）と、成績の悪い者に懲罰的に格差をつける方法（減点方式）の二つの方法が想定される。ここでは、Cの計算式が制度が報奨的設計か懲罰的設計かを表し、Dの計算式が実際の運用が報奨的か懲罰的かを表している。このCとDの計算式においては、正負の符号があり、正の数値であれば報奨的、負の数値であれば懲罰的と読む。全体の平均値をみると、制度と運用の両方が正の数値であり、制度（3.3）、運用（2.6）であった。回答企業全体でみた場合、賃金格差はやや報奨的になっているという事実をここでは指摘する。

さらに、成果主義を導入している企業とそうでない企業でどのように異なるかをみてみると、成果主義を導入している企業のC制度（4.1）、導入していない企業のC制度（2.0）、成果主義を導入している企業のD実際の運用（3.3）、導入していない企業のD実際の運用（1.6）と成果主義を導入している企業は導入していない企業に比べて、制度、実際の運用ともにより報奨的である。成果主義賃金は、それ以外の賃金制度に比べて、より報奨的な性格が強い傾向にあることがここでは確認できた。

#### ウ．制度に対してどの程度弾力的に運用しているか？

賃金格差について、賃金制度上の格差をより遵守する形で運用上の格差をつけている場合と、制度からの拘束が比較的ゆるい場合の二つの場合が想定できる。前者に対して、後者の場合をより弾力的な運用をしていると読み替えてここでは分析する。ここでは、Eの計算式が制度に対する運用の弾力度を指し、数値が大きい方が弾力性が高く、数値が小さくなるほど、弾力性は低くなると想定している。まずEの全体平均をみると9.8である。これを成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している企業（11.2）、導入していない企業（7.5）と成果主義を導入している企業の方がわずかに弾力性が高いことがわかった。自明のことではあるが、こうした結果が生じる原因は、年齢や勤続といった属人的要素が変動しにくいのにに対して、成果主義賃金で評価の対象となる個人の業績が変動しやすいといった、成果主義賃金の仕組みそのものから生じていると言える。

#### エ．小括 - 成果主義における賃金格差とは -

以上の賃金格差に関する分析をここでまとめると、次の3点が指摘できる。まず第一に、成果主義を導入した場合、賃金格差は拡大する傾向にあることが確認できた。個人間の賃金格差をより広げる目的で成果主義は導入され、運用されていると言える。

第二に、成果主義賃金制度は、それ以外の賃金制度に比べて、より報奨的な性格が強い傾向にあることがわかった。成果主義には二つの側面が内在している。一つは、優秀者に報いることで動機付ける事であり、もう一つは、成績の悪い者を罰することにより動機付ける事である。報奨と懲罰の二つの側面を有しているにも関わらず、現代の日本企業で導入されて

いるのは、報奨的な性格を持つ成果主義賃金であった。

第三に、成果主義を導入した場合としない場合を比較した結果、成果主義を導入した場合は、賃金制度上の格差に対して、より高い弾力性をもって運用上格差をつけている事がわかった。個人業績の変動に賃金をリンクさせることと同時に、より柔軟な人件費の運用を企業は企図して成果主義を導入したものと考えられるだろう。

### (3)成果主義賃金は賃金格差を大きくするか？

前節では、成果主義賃金を導入している企業では、導入していない企業に比べて個人間の賃金格差が大きいという事実が A の最低者と最高者の制度上の格差と B の最低者と最高者の実際の格差の計算式の結果から確認できた。ここでは、企業規模や業種といった変数をコントロールしてなお成果主義賃金を導入した結果、賃金格差は大きくなるのかについて、重回帰分析で検証する。

まず A の制度上の格差を従属変数、成果主義を導入しているか否か（ダミー変数。以下では成果主義を導入している場合を 1、それ以外を 0 とした）企業規模（以下では会社の正社員数）、業種ダミー（以下の業種ダミーでは製造業をベンチマークに設定）を独立変数とした分析結果をみると（第 4 - 3 - 4 表参照）決定係数の値が小さいためあてはまりが悪いことに留意すべきだが、5%水準で統計的に有意であり、この回帰式が予測に役立つことがわかる。その結果、成果主義を導入しているか否かは、統計的に有意な正の影響を制度上の格差に与えていることがわかった。成果主義を導入している企業では、導入していない企業に比べて制度上の賃金格差が大きい事が確認できた。

第 4 - 3 - 4 表 最低者と最高者の制度上の格差と成果主義の導入状況

n=911	非標準化係数		標準化係数 t		有意確率	相関係数		共線性の統計量		
	B	標準誤差	△-タ			ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	33.97	2.19		15.52	0.00					
導入しているどうか	9.71	2.13	0.15	4.55	0.00	0.16	0.15	0.15	0.97	1.03
正社員数	0.00	0.00	-0.01	-0.33	0.74	0.00	-0.01	-0.01	0.98	1.02
建設業D	-2.19	4.03	-0.02	-0.54	0.59	-0.02	-0.02	-0.02	0.88	1.14
電気・ガス・熱・水D	-10.60	17.96	-0.02	-0.59	0.56	-0.02	-0.02	-0.02	0.99	1.01
情報通信業D	2.37	4.53	0.02	0.52	0.60	0.02	0.02	0.02	0.90	1.11
運輸業D	-4.04	3.78	-0.04	-1.07	0.28	-0.06	-0.04	-0.03	0.86	1.17
卸売・小売業D	4.48	3.05	0.05	1.47	0.14	0.07	0.05	0.05	0.80	1.26
金融・保険業D	-3.24	4.37	-0.03	-0.74	0.46	-0.04	-0.02	-0.02	0.89	1.12
不動産業D	30.27	10.47	0.10	2.89	0.00	0.10	0.10	0.09	0.98	1.02
飲食・宿泊業D	-4.11	9.09	-0.01	-0.45	0.65	-0.01	-0.02	-0.01	0.97	1.03
サービス業D	-0.17	3.14	0.00	-0.05	0.96	-0.01	0.00	0.00	0.81	1.24
その他の業種D	8.09	11.08	0.02	0.73	0.47	0.03	0.02	0.02	0.98	1.02

#### モデル集計(b)

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	0.21	0.04	0.03	30.89

#### 分散分析(b)

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	39232.53	12	3269.38	3.43	0.00
残差	857074.28	898	954.43		
全体	896306.81	910			

次に B の実際の運用上の格差を従属変数、成果主義を導入しているか否か（ダミー）、企業

規模、業種ダミーを独立変数とした分析結果をみると（第4 - 3 - 5表参照）決定係数の値が小さいためあてはまりが悪いことに留意すべきだが、5%水準で統計的に有意であり、この回帰式が予測に役立つことがわかる。その結果、成果主義を導入しているか否かは、統計的に有意な正の影響を実際の運用上の格差にも与えていることがわかった。成果主義を導入している企業では、導入していない企業に比べて運用上の賃金格差が大きい事が確認できた。すなわち、本節で設定した一番目の作業仮説である「成果主義賃金を導入している企業では、導入していない企業に比べて個人間の賃金格差が大きい」は支持された。

第4 - 3 - 5表 最低者と最高者の実際の運用上の格差と成果主義の導入状況

n=974	非標準化係数		標準化係数 t		有意確率	相関係数		共線性の統計量		
	B	標準誤差	ベータ	t		ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	25.81	1.68		15.34	0.00					
導入しているかどうか	6.26	1.65	0.12	3.80	0.00	0.13	0.12	0.12	0.97	1.03
正社員数	0.00	0.00	0.01	0.29	0.77	0.01	0.01	0.01	0.99	1.01
建設業D	1.19	3.18	0.01	0.37	0.71	0.00	0.01	0.01	0.88	1.14
電気・ガス・熱・水D	-4.98	17.70	-0.01	-0.28	0.78	-0.01	-0.01	-0.01	1.00	1.00
情報通信業D	2.02	3.51	0.02	0.58	0.56	0.01	0.02	0.02	0.90	1.11
運輸業D	-0.19	2.90	0.00	-0.07	0.95	-0.03	0.00	0.00	0.86	1.17
卸売・小売業D	2.58	2.40	0.04	1.07	0.28	0.03	0.03	0.03	0.80	1.25
金融・保険業D	2.44	3.39	0.02	0.72	0.47	0.01	0.02	0.02	0.89	1.12
不動産業D	28.26	8.45	0.11	3.34	0.00	0.11	0.11	0.11	0.98	1.02
飲食・宿泊業D	6.21	7.06	0.03	0.88	0.38	0.02	0.03	0.03	0.97	1.03
サービス業D	1.45	2.45	0.02	0.59	0.55	0.00	0.02	0.02	0.81	1.24
その他の業種D	5.84	8.94	0.02	0.65	0.51	0.02	0.02	0.02	0.98	1.02

モデル集計(b)

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	0.18	0.03	0.02	24.95

分散分析(b)

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	19113.26	12	1592.77	2.56	0.00
	残差	598340.87	961	622.62		
	全体	617454.13	973			

(4)2000年以降に成果主義を導入した企業と1999年以前に導入した企業の違いとは？

本節の二番目の仮説である 成果主義を2000年以降に導入した企業と1999年以前に導入した企業では、個人間の賃金格差の大きさが異なる。すなわち、2000年以降に導入された成果主義賃金と1999年以前に導入された成果主義賃金は性格が異なる点について検証する。統計的な検定の結果を見る前に既出の第4 - 3 - 3表 賃金格差と成果主義の成果主義の導入年別の平均値に着目して欲しい。A の格差の大きな制度か平等な制度かについて、1999年以前に成果主義を導入した企業の平均値（45.1）と2000年以降に成果主義を導入した企業の平均値（43.0）を比較すると、わずかに2000年以降の企業の数値が低い。また、B の格差の大きな運用か平等な運用かについて、1999年以前に成果主義を導入した企業の平均値（35.1）と2000年以降に成果主義を導入した企業の平均値（32.6）を比較すると、わずかに2000年以降の企業の数値が低い。すなわち、この平均値の差に意味があるとすれば、2000年以降に成果主義を導入した企業では、それ以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計をしている上に、運用上も格差を小さくしているという仮説が立てられる。賃金格差の

大きさを指標に過激かマイルドかといった両極を想定すると、2000年以降に成果主義を導入した企業では、よりマイルドな成果主義が導入されている可能性がある。

次に、Cの制度が懲罰的設計か報奨的設計かについて、1999年以前に成果主義を導入した企業の平均値（5.1）と2000年以降に成果主義を導入した企業の平均値（3.7）を比較すると、わずかに2000年以降の企業の数値が低い。1999年以前に成果主義を導入した企業の方がより報奨的設計をしているところでは読む。さらに、Dの懲罰的運用か報奨的運用かについて、1999年以前に成果主義を導入した企業の平均値（3.0）と2000年以降に成果主義を導入した企業の平均値（3.4）を比較すると、わずかに2000年以降の企業の数値が高い。2000年以降に成果主義を導入した企業の方がより報奨的であるところでは読む。以上のCの設計とDの運用について平均値を比較すると、制度設計上は1999年以前の方が報奨的であり、運用上は、2000年以降の方が報奨的であると読める。つまり導入年度の違いにより以下の特徴があることが予想される。

1999年以前に成果主義を導入した企業では、報奨的な制度設計になっているものの、運用上はやや厳しい。

2000年以降に成果主義を導入した企業では、やや厳しい制度設計になっているものの、運用上は報奨的性格が強い。

つまり、1999年以前に成果主義を導入した企業を“過激な成果主義”、2000年以降に成果主義を導入した企業を“マイルドな成果主義”と性格付けができるかもしれない。過激さとマイルドさの功罪については、いずれ検証の対象とするとして、以上の特徴から、ここでは以下のア～エの4つの作業仮説を検証したい。

ア．2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計である。

イ．2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、運用上、賃金格差が小さい。

ウ．1999年以前に成果主義を導入した企業では、2000年以降に成果主義を導入した企業に比べて、報奨的な制度設計である。

エ．2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、運用上は報奨的性格が強い。

ア．2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計である

ここでは、成果主義を導入している企業に限定して、企業規模や業種といった変数をコントロールしてなお2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入

した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計であるかについて、重回帰分析で検証する。

まず A の制度上の格差を従属変数、1999年以前に成果主義を導入しているか否か（ダミー変数。以下では1999年以前に成果主義を導入した場合を 1、2000年以降に導入した場合を 0 と設定）企業規模（会社の正社員数）業種ダミーを独立変数とした分析結果をみると（第 4 - 3 - 6表参照）決定係数の値が小さくあてはまりが悪い上に、有意確率0.26と回帰式が予測に役立つことがわかる。念のため、1999年以前に成果主義を導入したか否かというダミー変数の有意確率をみても、0.93と統計的に有意ではなかった。

そこで、従属変数である A の制度上の格差を常用対数に変換して、再び重回帰分析をしたところ（第4 - 3 - 7表参照）決定係数の値が小さいためあてはまりが悪いことに留意すべきだが、5 %水準で統計的に有意であり、この回帰式が予測に役立つことがわかる。1999年以前に成果主義を導入したか否かのダミー変数の有意確率は、0.04で統計的に有意であり、標準化係数は正の値を示していることから、1999年以前に成果主義を導入している企業は、制度上の賃金格差が大きいという結論が得られた。すなわち、言い換えれば2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計であると言える。

第4 - 3 - 6表 最低者と最高者の制度上の格差

n=558	非標準化係数		標準化係数		t	有意確率	相関係数		共線性の統計量		
	B	標準誤差	ベータ	セータ			偏	部分	許容度	VIF	
(定数)	43.70	2.78			15.69	0.00					
1999年以前に導入	-0.35	3.84	0.00		-0.09	0.93	0.01	0.00	0.00	0.98	1.02
正社員数	0.00	0.00	-0.01		-0.33	0.74	-0.02	-0.01	-0.01	0.98	1.02
建設業D	-4.19	5.57	-0.03		-0.75	0.45	-0.05	-0.03	-0.03	0.86	1.16
電気・ガス・熱・水D	-2.90	24.82	0.00		-0.12	0.91	-0.01	-0.01	0.00	0.99	1.01
情報通信業D	6.79	6.22	0.05		1.09	0.28	0.05	0.05	0.05	0.88	1.13
運輸業D	-0.35	5.97	0.00		-0.06	0.95	-0.01	0.00	0.00	0.88	1.14
卸売・小売業D	4.75	4.26	0.05		1.12	0.26	0.06	0.05	0.05	0.77	1.30
金融・保険業D	-7.93	6.77	-0.05		-1.17	0.24	-0.06	-0.05	-0.05	0.90	1.11
不動産業D	35.66	12.63	0.12		2.82	0.00	0.12	0.12	0.12	0.96	1.04
飲食・宿泊業D	-4.13	12.58	-0.01		-0.33	0.74	-0.02	-0.01	-0.01	0.97	1.03
サービス業D	-1.81	4.64	-0.02		-0.39	0.70	-0.03	-0.02	-0.02	0.80	1.25
その他の業種D	8.41	13.41	0.03		0.63	0.53	0.02	0.03	0.03	0.97	1.03

モデル集計(b)

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	0.16	0.03	0.00	34.80

分散分析(b)

モデル	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1 回帰	17908.61	12	1492.38	1.23	0.26
残差	660004.94	545	1211.02		
全体	677913.55	557			

第4 - 3 - 7表 最低者と最高者の制度上の格差（対数変換後）と成果主義の導入状況

n=558	非標準化係数		標準化係数t		有意確率	相関係数		共線性の統計量		
	B	標準誤差	ベータ			ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	1.51	0.02		92.91	0.00					
5年以上前に導入	0.06	0.03	0.07	2.04	0.04	0.08	0.07	0.07	0.98	1.02
正社員数	0.00	0.00	0.02	0.62	0.53	0.02	0.02	0.02	0.98	1.02
建設業D	-0.01	0.04	-0.01	-0.31	0.76	-0.02	-0.01	-0.01	0.88	1.14
電気・ガス・熱・水D	-0.15	0.16	-0.03	-0.98	0.33	-0.03	-0.03	-0.03	0.99	1.01
情報通信業D	0.01	0.04	0.01	0.27	0.78	0.01	0.01	0.01	0.90	1.11
運輸業D	-0.06	0.03	-0.06	-1.77	0.08	-0.07	-0.06	-0.06	0.86	1.16
卸売・小売業D	0.07	0.03	0.10	2.65	0.01	0.11	0.09	0.09	0.80	1.25
金融・保険業D	-0.08	0.04	-0.07	-2.10	0.04	-0.08	-0.07	-0.07	0.89	1.12
不動産業D	0.22	0.09	0.08	2.45	0.01	0.09	0.08	0.08	0.97	1.03
飲食・宿泊業D	0.00	0.08	0.00	0.04	0.96	0.00	0.00	0.00	0.97	1.03
サービス業D	0.00	0.03	0.01	0.17	0.86	0.00	0.01	0.01	0.80	1.24
その他の業種D	-0.05	0.10	-0.02	-0.47	0.64	-0.02	-0.02	-0.02	0.98	1.02

モデル集計(b)

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	0.19	0.04	0.02	0.27

分散分析(b)

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	2.41	12.00	0.20	2.76	0.00
	残差	64.16	883.00	0.07		
	全体	66.56	895.00			

イ．2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、運用上、賃金格差が小さい

ここでは、成果主義を導入している企業に限定して、企業規模や業種といった変数をコントロールしてなお2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、運用上、賃金格差が小さいかについて、重回帰分析で検証する。

まず B の実際の運用上の格差を従属変数、1999年以前に成果主義を導入しているか否か（ダミー）、企業規模、業種ダミーを独立変数とした分析結果をみると（第4 - 3 - 8表参照）、決定係数の値が小さくあてはまりが悪い上に、有意確率0.18と回帰式が予測に役立たないことがわかる。念のため、1999年以前に成果主義を導入したか否かというダミー変数の有意確率をみても、0.45と統計的に有意ではなかった。

そこで、従属変数である B の実際の運用上の格差を常用対数に変換して、再び重回帰分析をしたところ（第4 - 3 - 9表参照）、決定係数の値が小さいためあてはまりが悪いことに留意すべきだが、5%水準で統計的に有意であり、この回帰式が予測に役立つことがわかる。1999年以前に成果主義を導入したか否かのダミー変数の有意確率は、0.05で統計的に有意であり、標準化係数は正の値を示していることから、1999年以前に成果主義を導入している企業は、実際の運用上の賃金格差が大きいという結論が得られた。すなわち、言い換えると、2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、実際の運用上の賃金格差が小さいと言える。



第4 - 3 - 8表 最低者と最高者の実際の運用上の格差と成果主義導入年

n=558	非標準化係数		標準化係数		t	有意確率	相関係数		共線性の統計量		
	B	標準誤差	β	β'			ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	30.03	2.29			13.12	0.00					
1999年以前に導入	2.37	3.11	0.03	0.76	0.76	0.45	0.04	0.03	0.03	0.97	1.03
正社員数	0.00	0.00	0.01	0.27	0.79	0.79	0.00	0.01	0.01	0.99	1.01
建設業D	-0.35	4.55	0.00	-0.08	0.94	0.94	-0.04	0.00	0.00	0.86	1.17
電気・ガス・熱・水D	9.95	29.08	0.01	0.34	0.73	0.73	0.01	0.01	0.01	1.00	1.00
情報通信業D	6.91	5.06	0.06	1.37	0.17	0.17	0.03	0.06	0.06	0.88	1.13
運輸業D	4.75	4.82	0.04	0.98	0.33	0.33	0.02	0.04	0.04	0.87	1.15
卸売・小売業D	3.95	3.52	0.05	1.12	0.26	0.26	0.01	0.05	0.05	0.77	1.29
金融・保険業D	10.56	5.41	0.09	1.95	0.05	0.05	0.06	0.08	0.08	0.90	1.12
不動産業D	33.88	10.51	0.14	3.22	0.00	0.00	0.13	0.14	0.13	0.97	1.04
飲食・宿泊業D	-1.07	10.47	0.00	-0.10	0.92	0.92	-0.02	0.00	0.00	0.97	1.03
サービス業D	2.99	3.84	0.04	0.78	0.44	0.44	0.00	0.03	0.03	0.80	1.25
その他の業種D	8.05	12.03	0.03	0.67	0.50	0.50	0.02	0.03	0.03	0.98	1.02

Fモデル集計(b)

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	0.17	0.03	0.01	28.99

分散分析(b)

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	13702.47	12	1141.87	1.36	0.18
	残差	470552.68	560	840.27		
	全体	484255.14	572			

第4 - 3 - 9表 最低者と最高者の実際の運用上の格差（対数変換後）と成果主義導入年

n=558	非標準化係数		標準化係数		t	有意確率	相関係数		共線性の統計量		
	B	標準誤差	β	β'			ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	1.38	0.02			82.16	0.00					
5年以上前に導入	0.08	0.03	0.09	2.79	0.01	0.01	0.10	0.09	0.09	0.98	1.02
正社員数	0.00	0.00	0.03	0.97	0.33	0.33	0.03	0.03	0.03	0.99	1.01
建設業D	0.03	0.04	0.03	0.76	0.45	0.45	0.01	0.02	0.02	0.88	1.13
電気・ガス・熱・水D	-0.13	0.20	-0.02	-0.62	0.53	0.53	-0.02	-0.02	-0.02	1.00	1.00
情報通信業D	0.03	0.04	0.02	0.72	0.47	0.47	0.02	0.02	0.02	0.90	1.11
運輸業D	-0.02	0.03	-0.02	-0.66	0.51	0.51	-0.04	-0.02	-0.02	0.86	1.16
卸売・小売業D	0.06	0.03	0.08	2.12	0.03	0.03	0.07	0.07	0.07	0.80	1.25
金融・保険業D	-0.06	0.04	-0.05	-1.53	0.13	0.13	-0.07	-0.05	-0.05	0.89	1.12
不動産業D	0.17	0.10	0.06	1.74	0.08	0.08	0.06	0.06	0.06	0.97	1.03
飲食・宿泊業D	0.07	0.08	0.03	0.81	0.42	0.42	0.02	0.03	0.03	0.97	1.03
サービス業D	0.02	0.03	0.02	0.67	0.50	0.50	0.00	0.02	0.02	0.80	1.24
その他の業種D	0.01	0.10	0.00	0.11	0.91	0.91	0.00	0.00	0.00	0.98	1.02

Fモデル集計(b)

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1.00	0.16	0.02	0.01	0.29

分散分析(b)

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1.00	回帰	1.99	12.00	0.17	2.01	0.02
	残差	78.48	949.00	0.08		
	全体	80.47	961.00			

ウ．1999年以前に成果主義を導入した企業では、2000年以降に成果主義を導入した企業に比べて、報奨的な制度設計である

ここでは、成果主義を導入している企業に限定して、企業規模や業種といった変数をコントロールしてなお2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、報奨的な賃金制度設計であるかについて、重回帰分析で検証する。

まずCの制度が懲罰的設計か報奨的設計かを従属変数、1999年以前に成果主義を導入しているか否か（ダミー）、企業規模、業種ダミーを独立変数とした分析結果をみると（第4 - 3

- 10表参照) 決定係数の値が小さくあてはまりが悪い上に、有意確率0.07と回帰式が予測に役立たないことがわかる。念のため、1999年以前に成果主義を導入したか否かというダミー変数の有意確率をみても、0.56と統計的に有意ではなかった。

第4 - 3 - 10表 制度が報奨的か懲罰的かと成果主義の導入年

n=558	非標準化係数		標準化係数		有意確率	相関係数			共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ	t		ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	3.69	1.57		2.35	0.02					
5年以上前に導入	1.25	2.17	0.02	0.58	0.56	0.04	0.02	0.02	0.98	1.02
正社員数	0.00	0.00	-0.01	-0.17	0.86	-0.01	-0.01	-0.01	0.98	1.02
建設業D	-2.51	3.14	-0.04	-0.80	0.43	-0.05	-0.03	-0.03	0.86	1.16
電気・ガス・熱・水D	-3.45	14.00	-0.01	-0.25	0.81	-0.01	-0.01	-0.01	0.99	1.01
情報通信業D	6.42	3.51	0.08	1.83	0.07	0.08	0.08	0.08	0.88	1.13
運輸業D	-3.27	3.37	-0.04	-0.97	0.33	-0.05	-0.04	-0.04	0.88	1.14
卸売・小売業D	1.39	2.40	0.03	0.58	0.56	0.03	0.02	0.02	0.77	1.30
金融・保険業D	-0.70	3.82	-0.01	-0.18	0.85	-0.01	-0.01	-0.01	0.90	1.11
不動産業D	22.57	7.12	0.14	3.17	0.00	0.14	0.13	0.13	0.96	1.04
飲食・宿泊業D	-0.85	7.09	-0.01	-0.12	0.90	-0.01	-0.01	-0.01	0.97	1.03
サービス業D	-2.02	2.62	-0.04	-0.77	0.44	-0.05	-0.03	-0.03	0.80	1.25
その他の業種D	7.86	7.57	0.04	1.04	0.30	0.04	0.04	0.04	0.97	1.03

Fテスト集計(b)

モデル	R	R <sup>2</sup> 乗	調整済みR <sup>2</sup> 乗	推定値の標準誤差
1	0.19	0.04	0.01	19.63

分散分析(b)

モデル		平方和	自由度	平均平方	F値	有意確率
1	回帰	7674.98	12	639.58	1.66	0.07
	残差	210079.18	545	385.47		
	全体	217754.17	557			

そこで、従属変数であるCの懲罰的設計か報奨的設計かという変数を常用対数に変換して、再び重回帰分析をしたが、統計的に有意な関係は見いだせなかった(分析結果に関する図表は省略)。つまり、2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、報奨的な賃金制度設計であるとは言えない。自明のことであるが、成果主義の導入年と賃金制度設計が報奨的であるか懲罰的であるかについての関係は統計的には明らかにはならない。

エ・2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、運用上は報奨的性格が強い

ここでは、成果主義を導入している企業に限定して、企業規模や業種といった変数をコントロールしてなお2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、運用上報奨的性格が強いかについて、重回帰分析で検証する。

まずDの運用が報奨的か懲罰的かを従属変数、1999年以前に成果主義を導入しているか否か(ダミー)、企業規模、業種ダミーを独立変数とした分析結果をみると(第4 - 3 - 11表参照) 決定係数の値が小さくあてはまりが悪いが、有意確率0.04と回帰式が予測に役立つことがわかった。しかし、1999年以前に成果主義を導入したか否かというダミー変数の有意確率をみると、0.97と統計的に有意ではなかった。そこで、従属変数であるDの懲罰的運用か

報奨的運用かという変数を常用対数に変換して、再び重回帰分析をしたが、統計的に有意な関係は見いだせなかった（分析結果に関する図表は省略）。すなわち、2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、運用上、報奨的な賃金格差をもうけているとは言えない。自明のことであるが、成果主義の導入年と運用上の格差が報奨的か懲罰的であるかについての関係は、統計的には明らかにはならない。

第4 - 3 - 11表 運用が報奨的か懲罰的かと成果主義の導入年

n=573	非標準化係数		標準化係数		有意確率	相関係数		共線性の統計量		
	B	標準誤差	ベータ	t		ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	2.79	1.70		1.64	0.10					
5年以上に導入	-0.10	2.32	0.00	-0.04	0.97	0.00	0.00	0.00	0.97	1.03
正社員数	0.00	0.00	0.00	0.05	0.96	0.00	0.00	0.00	0.99	1.01
建設業D	-1.10	3.39	-0.01	-0.32	0.75	-0.03	-0.01	-0.01	0.86	1.17
電気・ガス・熱・水D	-2.79	21.63	-0.01	-0.13	0.90	-0.01	-0.01	-0.01	1.00	1.00
情報通信業D	3.11	3.76	0.04	0.83	0.41	0.03	0.03	0.03	0.88	1.13
運輸業D	-5.24	3.59	-0.06	-1.46	0.14	-0.08	-0.06	-0.06	0.87	1.15
卸売・小売業D	1.26	2.62	0.02	0.48	0.63	0.01	0.02	0.02	0.77	1.29
金融・保険業D	11.16	4.03	0.12	2.77	0.01	0.12	0.12	0.11	0.90	1.12
不動産業D	22.38	7.82	0.12	2.86	0.00	0.12	0.12	0.12	0.97	1.04
飲食・宿泊業D	-2.90	7.79	-0.02	-0.37	0.71	-0.02	-0.02	-0.02	0.97	1.03
サービス業D	-1.61	2.86	-0.03	-0.56	0.57	-0.04	-0.02	-0.02	0.80	1.25
その他の業種D	1.06	8.95	0.00	0.12	0.91	0.00	0.00	0.00	0.98	1.02

モデル集計(b)

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	0.19	0.04	0.02	21.56

分散分析(b)

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	1014515	12	845.43	1.82	0.04
	残差	26037451	560	464.95		
	全体	27051966	572			

オ．小括 - 最近5年以内に成果主義を導入した企業とそれ以前に導入した企業の違いとは - この節では、成果主義を最近5年以内に導入した企業とそれ以前に導入した企業では、個人間の賃金格差の大きさが異なる。すなわち、最近5年以内に導入された成果主義賃金とそれ以前に導入された成果主義賃金は性格が異なる点について検証を行った。単純な平均値の比較の結果から、次の4つの作業仮説が導き出された。

ア．2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計である。

イ．2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、運用上、賃金格差が小さい。

ウ．1999年以前に成果主義を導入した企業では、2000年以降に成果主義を導入した企業に比べて、報奨的な制度設計である。

エ．2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、運用上は報奨的性格が強い。

これらを検証した結果、仮説アとイについては支持され、ウとエについては棄却された。すなわち、同じ成果主義を導入した企業においても、2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計であると言える。また、2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、実際の運用上の賃金格差が小さいと言える。という二つの事実が明らかになった。つまり、回答企業における成果主義の性格は導入年2000年を境に性格が異なる。それは、賃金制度設計において、より賃金格差を小さくしたことであり、運用上も賃金格差を小さくしたことである。制度と運用において賃金格差を小さくすることが志向されているのが、2000年以降に導入された成果主義の性質なのである。成果給が本来刺激給としての機能を果たすとすれば、より“マイルド”な刺激の成果給を導入したというのが、2000年以降に成果主義を導入した企業の特徴であろう。この点に関していくつかの検討課題が浮かび上がってくる。こうした“マイルド”化の意図はどこにあったのか、またマイルドな成果主義を志向した結果、個人や企業の業績にはどのような変化が起きたのだろうかという2点である。後者のうち企業業績と成果主義の導入時期に関する分析は後述する。前者については、第4 - 3 - 12表の成果主義人事制度導入の理由を参照して欲しい。

1999年以前に成果主義を導入した企業の指摘率を2000年以降導入した企業が上回る項目として次の三つがある。「賃金における勤続部分の廃止または縮小のため (+9.3%)」、「評価・処遇制度の納得性を高めるため (+5.5%)」、「会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため (+4.1)」である。また、「労働時間で従業員の生産性を測ることが難しくなったため (-5.7%)」は2000年以降の指摘率が下回っている。以上の結果から、2000年以降成果主義を導入した企業で賃金格差を小さくしようとした企図についてのいくつかの仮説が考えられる。まず第一に、賃金における勤続部分の廃止または縮小のためといった目的は、導入年度にかかわらず、成果主義を導入している企業にとっての共通の目的であると考えられる。2000年以降導入した企業の指摘率が高かったのは、団塊の世代が高齢化するに伴って、成果主義の導入が最近になるほど問題が深刻化してきた結果ではないかと考えられる。

第4 - 3 - 12表 成果主義人事制度導入の理由と成果主義導入年

選択肢 (複数選択)	賃金における勤続部分の廃止または縮小のため	労働時間で従業員の生産性を測ることが難しくなったため	人件費削減のため	会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため	従業員のやる気を引き出すため	従業員個々人の目標を明確にするため	評価・処遇制度の納得性を高めるため	経営トップの強い意向があったため	多くの会社が導入しているため	その他	不明	合計
計	276	104	8.8	370	77.8	536	59.8	17.4	2.6	1.4	2.0	702
1999年まで	220	14.6	6.3	346	78.5	546	57.6	17.6	3.4	2.4	0.5	205
2000年以降	31.3	8.9	9.9	38.7	78.6	55.1	63.1	17.3	2.4	1.1	0.4	463
不明 無回答 非該当	11.8	5.9	8.8	29.4	61.8	26.5	29.4	17.6	0.0	0.0	32.4	34

第二に、評価・処遇制度の納得性を高めるための指摘率が高かった点に関しては、他の企業に先駆けて成果主義を導入した企業で、問題点が顕在化した後の2000年以降に、成果主義を導入したことから、先行した企業の失敗に学んだ可能性がある。ここで、第4 - 3 - 13表成果主義人事制度運用上の課題を参照して欲しい。2000年以降に成果主義を導入した企業で指摘率が上回っている項目には、「評価者によって、従業員の評価がばらつく (+9.3%)」、「評価の制度や手続きが複雑になりすぎている (+6.7%)」、「管理部門など、成果の測定が困難な部署がある (+5.4%)」の3つがある。成果主義人事を運用していく上での条件として評価者(考課者)の訓練が必要であるという点が指摘できる。最近成果主義を導入した企業では、評価者がまだ成果主義に慣れていないという問題がここに現れているのかもしれない。しかし、評価の手続きの複雑化や「個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる (-8.6%)」といった成果主義を国内でも先駆けて導入した企業で指摘されていた問題点が最近成果主義を導入した企業では指摘率が低い点は、最近成果主義を導入した企業における成果主義のシステムが“進化した”システムとなっている可能性を示唆する結果だと言えよう。すなわち、評価・処遇制度の納得性を高めるために、評価の手続きを複雑化することは、各種メジャーの精度を高めることと同じ意味を持つことでもあるからだ<sup>8</sup>。少なくとも手続きを複雑化することで納得性を高めるという方法も存在するだろう。また、部門や会社全体の目標が意識されにくくなるといった比較的早い段階で成果主義を導入した企業で指摘されていた問題点については、これを克服するいくつかの試みが始まっている。例えば、成功を再現する能力としてコンピテンシーを重視したり、仕事のプロセスを評価の対象としたり、部門やチームの業績を評価の一部に加えたり、評価の比重を増やしたりするなどの試みである。こうした試みは成果主義が国内に普及し、成熟していく過程で広がっているのではないかと考えられる。社会経済生産性本部(2003)の調査によれば、2002年の時点で、コンピテンシー評価を15.8%が既に活用しており、9.9%の企業が活用の方角で検討を行っているという回答している。

第4 - 3 - 13表 成果主義人事制度運用上の課題と成果主義導入年

選択肢(複数選択)	評価の制度や手続きが複雑になりすぎている	管理部門など、成果の測定が困難な部署がある	業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る	個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる	評価者によって、従業員の評価がばらつく	従業員が、成果の出しにくい仕事に取組まない	仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない	その他	特に課題はない	不明	合計
計	268	66.1	256	16.0	70.1	16.7	266	4.3	1.1	1.3	702
1999年まで	220	62.9	278	22.4	64.9	17.6	278	4.9	1.5	2.0	205
2000年以降	28.7	68.3	24.4	13.8	73.2	16.6	25.7	4.3	0.6	0.6	463
不明 無回答 非該当	29.4	55.9	29.4	5.9	58.8	11.8	32.4	0.0	5.9	5.9	34

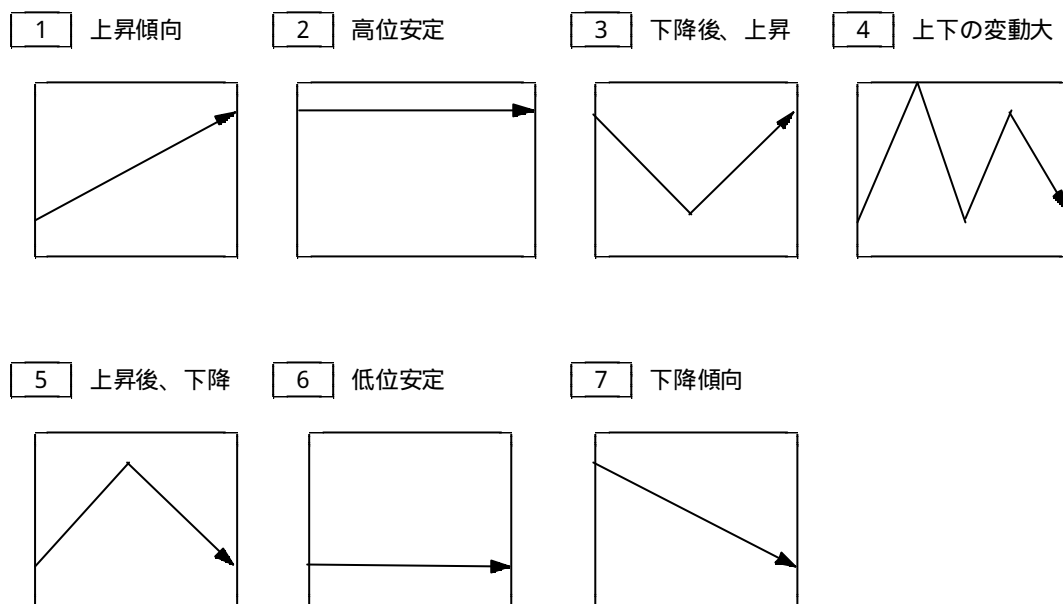
<sup>8</sup> もちろん複雑なメジャーが正確だとは限らない。

以上のように、2000年以降に導入された成果主義は、それ以前に導入された成果主義とは性格が異なっている。こうした性格の違いがどのような結果となって現れるのか、企業の業績との関係については、次項“(5)過去5年間の企業業績と成果主義”以降で分析を行う。

#### (5)過去5年間の企業業績と成果主義

成果主義を導入することで、企業の業績はどう変化するのか。ここでは分析の端緒として、過去5年間の企業の業績と成果主義導入との関連について分析する。本調査では、過去5年間の企業の業績の変化を図(第4-3-14図参照)の7つのパターンに分けて、最も回答企業の状況に近い形を選択してもらっている。ここで、図の上昇傾向、高位安定、下降後上昇という3つのパターンにあてはまる企業を(1)「業績好調企業」と定義し、業績好調企業を1、3つ以外のパターンに該当する場合を0という“業績好調企業か否か”というダミー変数を作り、これを従属変数にしたロジスティック回帰分析を行った。

第4-3-14図 過去5年間の企業業績の変化のパターン



第4-3-15表 企業業績の変化によるタイプ分け - 調査対象全体と5年以内に成果主義を導入した企業

	業績好調企業(%)	業績低迷企業(%)	N
調査対象全体	52.2	47.8	1214
5年以内に成果主義を導入した企業	55.2	44.8	522

分析の前に調査対象全体での分布を見ると(第4-3-15表参照)、業績好調企業は52.2%であった。また、成果主義を5年以内に導入した企業に限定して分布を見ると、業績好調企

業は、55.2%であった。この結果を単純に解釈する限りにおいては、5年以内の成果主義の導入が業績の好調と低迷という二つの帰結をもたらす可能性があると言える。

以下で行うロジスティック回帰分析ではまず、従属変数を“業績好調企業か否か”、独立変数を、成果主義の導入の有無、業種、正社員数と設定してみた。その結果（第4-3-16表参照）成果主義を導入した企業と導入していない企業を比較すると（有意確率0.05，オッズ比1.27）成果主義を導入した企業で、業績好調企業である確率が高いことがわかった。全体で見ると、成果主義の導入が最近5年間の業況の良さと関係があることがわかった。つまり、成果主義の導入が企業業績を向上させるような力として作用したことになる。それでは、成果主義が内包すると思われるどのような要素が業績を向上させる力として作用しているのであろうか。この点については、次の(6)最近5年以内に導入された成果主義と企業業績との関係について概観した後で分析を行う。

第4-3-16表 成果主義の導入と企業業績の関係

n=1214	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
成果主義導入企業	0.24	0.12	3.99	1.00	0.05	1.27
建設業D	-1.04	0.25	17.28	1.00	0.00	0.35
電気・ガス・熱・水D	0.21	1.24	0.03	1.00	0.86	1.24
情報通信業D	-0.12	0.26	0.21	1.00	0.64	0.88
運輸業D	-0.63	0.21	9.00	1.00	0.00	0.53
卸売・小売業D	-0.20	0.17	1.27	1.00	0.26	0.82
金融・保険業D	-0.35	0.25	1.95	1.00	0.16	0.70
不動産業D	1.11	0.79	1.98	1.00	0.16	3.05
飲食・宿泊業D	-1.52	0.59	6.57	1.00	0.01	0.22
サービス業D	-0.33	0.17	3.72	1.00	0.05	0.72
正社員300人未満	0.03	0.16	0.03	1.00	0.86	1.03
正社員300～500人未満	-0.15	0.17	0.86	1.00	0.35	0.86
正社員1000～3000人未満	0.61	0.24	6.56	1.00	0.01	1.83
正社員3000人以上	0.43	0.38	1.28	1.00	0.26	1.53
定数	0.18	0.17	1.20	1.00	0.27	1.20

モデル係数のオムニバス検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	51.72	14	0.00
ブロック	51.72	14	0.00
モデル	51.72	14	0.00

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R 2	Nagelkerke R 2 乗
1	1628.83	0.04	0.06

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	4.38	8	0.82

(6)2000年以降に導入された成果主義と企業業績との関係

最近5年以内（2000年以降）という比較的最近成果主義を導入した企業とそうでない企業の間で、企業業績はどのように異なるだろうか。バブル崩壊後の不況で経営が厳しい状況にあり、リストラの必要性が極めて高かった時期と、1998年以降、金融界の再編があり、リストラが一段落し、日本の経済がゆるやかな回復基調に入った時期に導入された成果主義では、その内容が異なる可能性がある。バブル経済崩壊直後の数年に導入された成果主義では、成

果を上げられない者に対する処遇を切り下げ、間接的に人員削減に結びつけるために、成果主義が導入された可能性もある。成果主義がいつ導入されたのか、導入時点によって、質の違う成果主義が導入されている可能性があるという仮定に立って、以下では分析を進める。当然の事ながら、90年代の比較的早い時期に成果主義を導入した企業では、成果主義を運用していく上で様々な問題が発生し、それに対応する形で運用を変えた可能性もある。また、前述したように、こうした成果主義に積極的に取り組んだ企業の事例を学習して（失敗に学んで）、従来の成果主義のやり方になんらかの変更や修正を加えて、成果主義を導入した企業もあるだろう。

分析に先立ち、成果主義の導入時期と、企業業績との関係を見たクロス集計表をみると（第4-3-17表参照）2000年以降に成果主義を導入した企業と、1999年以前に導入した企業では、業績が好調な企業と、そうでない企業がほぼ半々であることがわかる。

第4-3-17表 成果主義の導入年と企業業績の関係

	業績好調企業か否か		計
	業績低迷期業(%)	業績好調企業(%)	
調査対象全体	47.8	52.2	1214
2000年以降に成果主義を導入	44.8	55.2	522
1999年以前に成果主義を導入	43.2	56.8	146
成果主義は導入していない	51.7	48.3	507

この傾向を規模・業種をコントロールして確認するために、2000年以降に成果主義を導入したか、1999年以前に導入したかをそれぞれ独立変数に設定して、ロジスティック回帰分析を行ったところ（第4-3-18表参照）2000年以降に成果主義を導入した企業で、業績好調企業である確率が高いという結果が得られた（有意確率0.05、オッズ比1.29）。それではなぜ、2000年以降に成果主義を導入した企業で、業績が好調であるのか、仮に2000年以降に成果主義を導入した企業の人材マネジメントが好業績に結びつくような仕組みを持っていることが想定されるとしたら、それは何であろうか。既に、2000年以降に成果主義に取り組んだ企業で賃金格差が小さいという事実は指摘した。それでは賃金施策以外の人材マネジメントの施策については何か違いがあるだろうか。これを明らかにすることができれば、好業績に結びつく人材マネジメントの要素が抽出できた事になる。

そこで、以下ではまず、成果主義を導入している企業と導入していない企業での人材マネジメントの仕組みの違いを明らかにした上で、2000年以降に成果主義を導入した企業と1999年以前に成果主義を導入した企業でどのように人材マネジメントの仕組みが異なるかについて明らかにする。



第4 - 3 - 18表 成果主義の導入年と企業業績

n=1214

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
2000年以降に成果主義導入	0.25	0.13	4.02	1	0.05	1.29
1999年以前に成果主義を導入	0.26	0.20	1.73	1	0.19	1.29
建設業D	-1.04	0.25	17.29	1	0.00	0.35
電気・ガス・熱・水D	0.28	1.24	0.05	1	0.82	1.33
情報通信業D	-0.13	0.26	0.22	1	0.64	0.88
運輸業D	-0.62	0.21	8.54	1	0.00	0.54
卸売・小売業D	-0.20	0.17	1.25	1	0.26	0.82
金融・保険業D	-0.35	0.25	1.89	1	0.17	0.71
不動産業D	1.11	0.79	1.95	1	0.16	3.02
飲食・宿泊業D	-1.52	0.59	6.62	1	0.01	0.22
サービス業D	-0.33	0.17	3.70	1	0.05	0.72
正社員300人未満	0.03	0.16	0.03	1	0.87	1.03
正社員300～500人未満	-0.15	0.17	0.83	1	0.36	0.86
正社員1000～3000人未満	0.61	0.24	6.53	1	0.01	1.83
正社員3000人以上	0.43	0.38	1.28	1	0.26	1.54
定数	0.18	0.16	1.18	1	0.28	1.19

モデル係数のオムニス検定

		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	29.52	14	0.01
	ブロック	29.52	14	0.01
	モデル	29.52	14	0.01

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R 2乗	Nagelkerke R 2乗
1	888.31	0.04	0.06

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	6.82	8	0.56

#### (7) 成果主義の導入と人材マネジメント戦略

##### ア．金銭的柔軟性・数量的柔軟性・機能的柔軟性 -

企業の人材マネジメントの中で、成果主義に着目し、成果主義の導入状況と他の人材マネジメント施策との関連についてここでは分析する。分析のねらいは、成果主義の導入といった施策がいかなる人材マネジメント戦略の中で位置づけられているかを明らかにすることである。それは、日本の企業の人材マネジメント戦略が今後どのような方向に向かうのを見極める上でも重要な課題であると考えられる。

ここで人材マネジメント戦略に関連するいくつかの基本戦略を考える上でヒントとなるのが、Atkinson(1987)ならびに彼を土台にして、日本企業における HRM 改革の基本原則として、3つの柔軟性である、数量的柔軟性、金銭的柔軟性、機能的柔軟性を指摘した宮本(2003)である。ここでは、数量的柔軟性の追求を非正社員化を進める戦略(以下「非正社員化戦略」と表記)の機能的柔軟性の追求を長期安定雇用を維持する戦略(以下「長期安定雇用戦略」と表記)と読み替える。さらに、機能的柔軟性を担保する施策として、社員の教育訓練は人的資源の質を高めるという点から重要であると考えられるので、教育訓練に注力する戦略(ここでは「教育訓練戦略」と表記)もまた機能的柔軟性の追求と読み替える。また成果主義の導入は、人件費という側面において、金銭的柔軟性を高めるので、ここでは、成果主義を導入しているか否かと読み替える。すなわち、最近の日本企業の本格的柔軟性の追求のための動きである成果主義が、他の人材マネジメント上の戦略とどのような

関係を持っているのか、数量的柔軟性ならびに機能的柔軟性を根底に置く、非正社員化戦略と長期安定雇用戦略、教育訓練戦略とどのような関係をもっているのかをここでは明らかにすることが課題である。このうち、長期安定雇用戦略と成果主義の導入については、本報告書第2章でも分析されているので、そちらも参照して欲しい。

イ．非正社員化戦略、長期安定雇用戦略、教育訓練戦略

ここでは、成果主義を導入しているかどうかを従属変数に、企業規模（正社員数）、業種ダミー、非正社員化戦略を進めているか否かのダミー変数、長期安定雇用に対する考え方のダミー変数を独立変数にしたロジスティック回帰分析を行う。

なお、非正社員化戦略を進めているかどうかについては、過去5年間で重視してきた人材マネジメント施策のうち、「非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用」と回答したかどうかをダミー変数とした。

長期安定雇用戦略については、以下の2つのダミー変数を設定した。長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい（“全員長期安定雇用戦略”とここでは表記、第2章においては、“LTE”と表記されている）と回答したかどうか、長期安定雇用は対象者を限定したうえで維持していきたい（“限定的長期安定雇用戦略”とここでは表記、第2章においては、“LLTE”と表記）と回答したかどうかをダミー変数とした。

教育訓練戦略については、以下の2つのダミー変数を設定した。過去5年間で重視してきた人材マネジメント施策のうち、従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施（“全員教育訓練戦略”とここでは表記）と回答したかどうか、一部の従業員を対象とした、選別的な教育訓練の実施（“選別型教育訓練戦略”とここでは表記）と回答したかどうかをダミー変数とした。以上の回答状況についてのクロス集計結果が第4-3-19表である。クロス集計上は、成果主義の導入の有無による大きな違いは見られないことをまずここでは確認する。

第4-3-19表 人材マネジメント戦略と成果主義の導入状況

選択肢 (複数選択)	非正社員化戦略	長期安定雇用戦略		教育訓練戦略	
	非正社員、外部人材 (派遣・請負など) の活用	長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい	長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい	従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	一部の従業員を対象とした、選別的な教育訓練の実施
計	63.1	69.4	21.3	53.2	32.9
成果主義を導入している	62.1	68.2	21.5	54.8	35.8
導入していない	69.0	70.8	21.3	50.9	28.8
	(複数選択)	(単数選択)		(複数選択)	

ウ．分析結果 - 選別型教育訓練戦略と成果主義の関係 -

以上の従属変数と独立変数を投入したロジスティック回帰分析を行った結果（第4 - 3 - 20表参照）有意水準5%で統計的に有意であったのは、選別型教育訓練戦略ダミー（有意確率0.03，オッズ比1.34）のみであった。つまり、全体でみた場合、選別型教育訓練戦略をとっている企業で、成果主義を導入している確率が高いことになる。成果主義という金銭的柔軟性を追求する背景には、優秀な人材に対して重点的な教育を行い、人的資源の上での差別化を行おうとする企業の戦略があるものと思われる。競争力のある高度な人材を確保するためには、成果主義といったインセンティブ性の高い人材マネジメントの仕組みが求められていることをこの結果は示唆している。

また、全く同じ方法で、2000年以降に成果主義を導入したか否かを従属変数としたロジスティック回帰分析をおこなってみたが、統計的に有意な関係は全くみられなかった（図表省略）。すなわち、2000年以降に成果主義を導入したか否かという点と、上記の人材マネジメントの戦略は、関係がないと言える。

さらに、製造業に限定して同じ分析をおこなったが、統計的に有意な関係はみられなかった（図表省略）。

第4 - 3 - 20表 人材マネジメント戦略と成果主義の導入状況

n=1175

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
正社員	0.00	0.00	10.61	1	0.00	1.00
建設業D	0.45	0.25	3.12	1	0.08	1.57
電気・ガス・熱・水D	-0.23	1.36	0.03	1	0.87	0.80
情報通信業D	0.51	0.28	3.28	1	0.07	1.66
運輸業D	-0.27	0.22	1.54	1	0.21	0.76
卸売・小売業D	0.39	0.18	4.46	1	0.03	1.48
金融・保険業D	-0.05	0.26	0.03	1	0.86	0.95
不動産業D	1.32	0.80	2.72	1	0.10	3.75
飲食・宿泊業D	0.20	0.53	0.14	1	0.71	1.22
サービス業D	-0.11	0.18	0.41	1	0.52	0.89
その他の業種D	0.34	0.64	0.29	1	0.59	1.41
全員長期安定雇用戦略	-0.37	0.22	2.78	1	0.10	0.69
限定的長期安定雇用戦略	-0.27	0.24	1.20	1	0.27	0.76
非正社員化戦略	0.16	0.13	1.64	1	0.20	1.18
全員教育訓練戦略	0.12	0.12	0.97	1	0.33	1.13
選別型教育訓練戦略	0.29	0.13	4.93	1	0.03	1.34
定数	0.11	0.25	0.17	1	0.68	1.11

モデル係数のオムニバス検定

		カイ2乗	自由度	有意確率
ステップ 1	ステップ	53.99	16	0.00
	ブロック	53.99	16	0.00
	モデル	53.99	16	0.00

モデルの要約

ステップ	-2 対数尤度	Cox & Snell R <sup>2</sup> 乗	Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗
1	1543.72	0.04	0.06

Hosmer と Lemeshow の検定

ステップ	カイ2乗	自由度	有意確率
1	1.72	8	0.99

#### (7)好業績に結びつく人材マネジメントとは何か？

2000年以降に成果主義を導入した企業で好業績企業である確率が高かった理由について、前節までの人材マネジメント戦略との関係の分析では、十分な説明力のある理由がみつからなかった。そこで、2000年以降に成果主義を導入した企業では、制度上の賃金格差や運用上の賃金格差が1999年までに成果主義を導入した企業に比べて、小さかった点に着目して、制度上の格差と運用上の格差を独立変数に入れた分析を行ってみたが、統計的に有意な結果は得られなかった(図表省略)。こうした結果になった背景として、根本的な原因としては、人材マネジメントと企業業績との関係が希薄であるという事実が見いだせるかもしれない。守島(2004)が指摘するように産業や企業を限定すれば、あるいはHRMと企業業績との関係はあきらかになるかもしれないし、あるいは、HRMと戦略の連動がうまくいっていなければ、企業業績との関係性は見いだせないかもしれない。方法的な問題としては、十分なサンプル数を確保できなかったことが原因であるかもしれない。また、5年以内の企業業績の変化を人事担当者に主観で回答させる形式のデータであったために、データそのものが企業業績を正確に反映していない可能性もある。この点については、客観的な企業業績データを今回の調査で得られたデータに結合(マッチング)した後で再分析することにより解決する可能性がある。この調査研究の土台となっているプロジェクト研究の中で引き続き検討し、結果については、順次公表予定である。

### 第4節 むすび 日本における成果主義の実態

第4章「成果主義の実態」について、第2節、第3節でみてきた分析結果をここで簡単に要約した上で、成果主義の意味と今後の研究課題について述べる。

#### (1)分析結果の概要

- ・成果主義の導入状況 - 成果主義の導入状況を見てみると、全体の57.8%で成果主義が導入されていた。こうした成果主義の導入状況について企業規模や業種別にみると、卸売・小売業と正社員数3000人以上で導入率が高く、正社員数300人未満で導入率が低かった。
- ・最近の企業業績(直近の決算期における売上高と経常利益)と成果主義の導入状況 - 最近の企業業績と成果主義の導入には、統計的に有意な関係はみられない。
- ・株式公開と成果主義の導入状況 - 調査対象の大多数を占める1,013社の株式非公開企業においては、成果主義の導入率は56.2%なのに対して、証券取引所一部、二部に上場している企業では69.9%、店頭公開している企業では65.9%、4ケースと少数ケースながらナスダックなどの新興市場に上場している企業の75.0%が成果主義を導入しているなど株式公開状況と成果主義の導入には関係があることがわかった。
- ・労働組合の有無・常設的な労使協議機関の有無と成果主義の導入状況 - 労働組合や常設的

な労使協議機関の有無は、成果主義の導入に関係が無いことがわかった。この事実から、成果主義の導入が経営サイドの提案によってなされていることや、労働組合が成果主義の導入に対して、何もアクションを行っていないか、あるいは何らかの行動を起こしたとしてもそれが結果に結びついていないといった3つの可能性が示唆される。

・成果主義を導入した時期 - 成果主義導入年についてまず全体平均を見ると、1999.3年である。業種別に見ると、運輸業、不動産業で、正社員規模別にみると1000～3000人未満で、成果主義の導入が比較的早い時期に実施されていた。

・成果主義の対象となっている層 - 課長層(90.7%)、部長層(86.6%)、係長層(79.1%)、一般職員(70.5%)の順で対象となっている比率が高い。社長や役員などの経営トップ層は27.8%、パートタイマー・アルバイト層は、7.8%と低く、成果主義が主に正社員の部課長層ならびに一般職員を対象としている場合が多いことがわかった。一般職まで成果主義を適用しているかどうか(積極的成果主義企業)をみると、情報通信業で、積極的成果主義企業である確率が高く、運輸業で逆に低いこと。正社員の数といった適用される社員の数と成果主義の適用範囲とは関係が無いことがわかった。

・成果主義を導入した理由 - 大きく分けて以下の4つの要因があった。従業員のやる気を引き出すため(やる気因子)、評価・処遇制度の納得性を高めるため(公平性因子)、従業員個々人の目標を明確にするため(目標管理強化因子)、会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくためや賃金における勤続部分の廃止または縮小のため(人件費因子)。また、情報通信業で公平性因子が重視されている、金融・保険業では、目標管理強化因子が重視されない、卸売・小売業で人件費因子が重視されている、正社員数3000人以上の大規模企業において、やる気因子、公平性因子、目標管理強化因子の3つとも重視されている、300人未満の比較的規模の小さな企業においては、やる気因子も公平性因子も重視されていないといった事実が明らかになった。

・成果主義を導入する上での問題点 - 「評価者によって従業員の評価がばらつく」の70.1%が最も指摘率が高く、二番目に「管理部門など成果の測定が困難な部署がある(66.1%)」、3番目以下は、「評価の制度や手続きなどが複雑になりすぎている(26.8%)」、「仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない(26.6%)」、「業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る(25.6%)」と続いている。業種別に問題点をみると、いくつかの業種で特徴がみられた。

・成果主義賃金は賃金格差を大きくするか? - 成果主義を導入している企業では、導入していない企業に比べて制度上の賃金格差が大きい。また、成果主義を導入している企業では、導入していない企業に比べて運用上の賃金格差が大きい事が確認できた。

・2000年以降に成果主義を導入した企業と1999年以前に導入した企業の違いとは? - 2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計である。また、2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999

年以前に成果主義を導入した企業に比べて、実際の運用上の賃金格差が小さいという二つの事実が明らかになった。

・過去5年間の企業業績と成果主義 - 成果主義の導入状況と過去5年間の企業業績との関係を見ると、成果主義を導入した企業で、業績好調企業である確率が高かった。

・成果主義の導入時期と企業業績との関係 - 2000年以降に成果主義を導入した企業で、業績好調企業である確率が高かった。

・成果主義の導入と人材マネジメント戦略 - 選別型教育訓練戦略をとっている企業で、成果主義を導入している確率が高い。

・成果主義の導入時期と人材マネジメント戦略との関係 - 成果主義の導入時期によって人材マネジメントの戦略に違いがあるとはいえない。

## (2) 成果主義と日本社会の未来

### ア．経営戦略と人材マネジメントの連動

今回の調査から明らかになった事実を元にいくつかの考察をすることで、この章の締めくくりとしたい。

まず、今回の調査の結果、従業員数200人以上の、日本の産業を支える中核的な企業の約半数以上が成果主義を導入していた。日本的雇用慣行の一部を成した、長期的な人材育成と対になった長期的な人材に対する評価システムは、それが全く消滅するとはいかなくとも、少なくとも形を変えつつあると言える。何らかの形で人を短期的なスパンで評価し、処遇に反映させる仕組みを導入し始めたのが日本の多くの有力企業の姿なのだ。

では、こうして導入された成果主義はどのような影響をもたらしたのであろうか。今回の企業に対する調査結果からは、客観的な企業業績に関する数値データに照らし合わせていないという欠点を持ちつつも、成果主義を導入した企業が、好業績の企業である確率が高いという事実が明らかになった。

また、成果主義を導入した企業の中でも最近5年以内（2000年以降）に成果主義を導入した企業では、それ以前（1999年以前）に成果主義を導入した企業に比べると、やはり高業績企業である確率が高かった。以上の二つの事実から次の仮説が導き出される。

成果主義は企業業績を向上させる人材マネジメントの仕組みである。

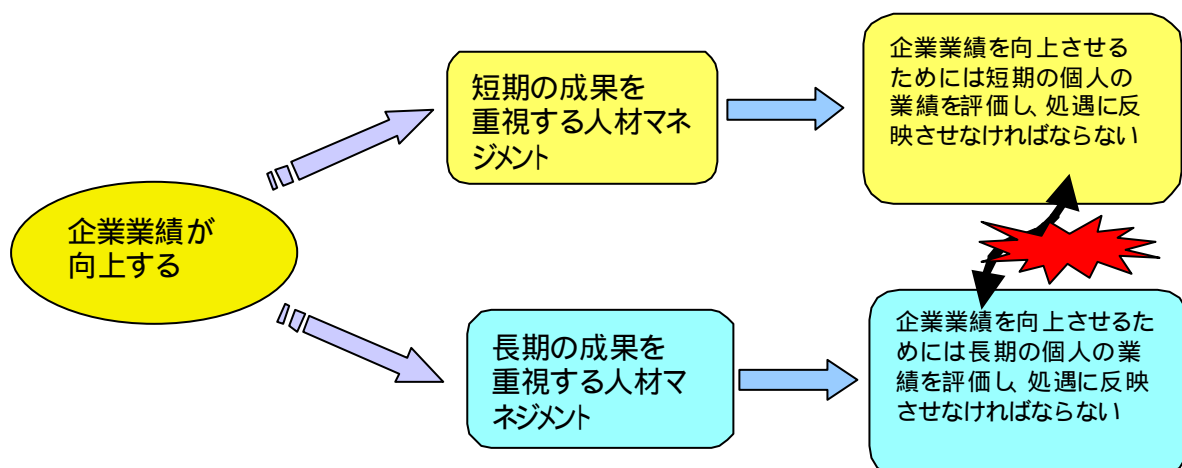
最近5年以内に成果主義を導入した企業の成果主義の仕組みは、企業業績を向上させている。

こうした仮説は果たして正しいのだろうか。その点について考察すると、今回の調査対象となったのは、バブル崩壊後の不況を乗り切った言わば優良企業である。こうした厳しい経営環境を乗り切れたのは、成果主義という人材マネジメント上のツールがあったからだけで

はないだろう。現実には今回の回答企業の約4割は成果主義を導入していないのだ。

ここで、本章の冒頭にあった第4-1-1図「企業業績の向上と人材マネジメントを巡るクラウド(Evaporating Cloud)」を思い出して欲しい。企業業績を向上させるために、短期の成果を重視するか、長期の成果を重視するか、それを対立として描いた。しかし、不況を乗り越え、企業業績が向上した企業が今回の調査対象であったとすれば、因果は逆転する。ここで第4-4-1図をみて欲しい。企業業績が向上した企業は、人材マネジメント上は二つの方法をとった。短期と長期という立場の違いはあっても、企業業績は結果的に向上したのかもしれない。成功への道のりが二つあったと考える方が自然であろう。筆者が2003年に行った成果主義に関する論点整理の中で、Youndt, Snell & Lepak(1996)、Arthur(1994)、Huselid(1995)、Macduffie(1995)、Huselid, Jackson & Schuler(1997)等の研究を挙げながら、企業業績と人的資源管理との関連に関するいくつかの実証研究のうち、ある一定の人的資源管理の仕組みを取る企業で業績が向上しているという研究例についての紹介を行った。Youndt, Snell & Lepak(1996)の研究では、製造業企業の戦略別に(コスト・リーダーシップ戦略、高品質戦略、フレキシブル戦略)、人的資源管理の特徴と、業績との関係を検証したところ、コスト・リーダーシップ戦略を取っている企業の場合、管理に重点を置くタイプの人的資源管理システムがより業績を高める点、高品質戦略、フレキシブル戦略の企業の場合は、人的資源を拡充するタイプの人的資源管理を導入している企業のほうが業績が高い点など、経営戦略に応じた人的資源管理システムを導入することが、結果的に企業業績を高める鍵になっていることが明らかになっている。

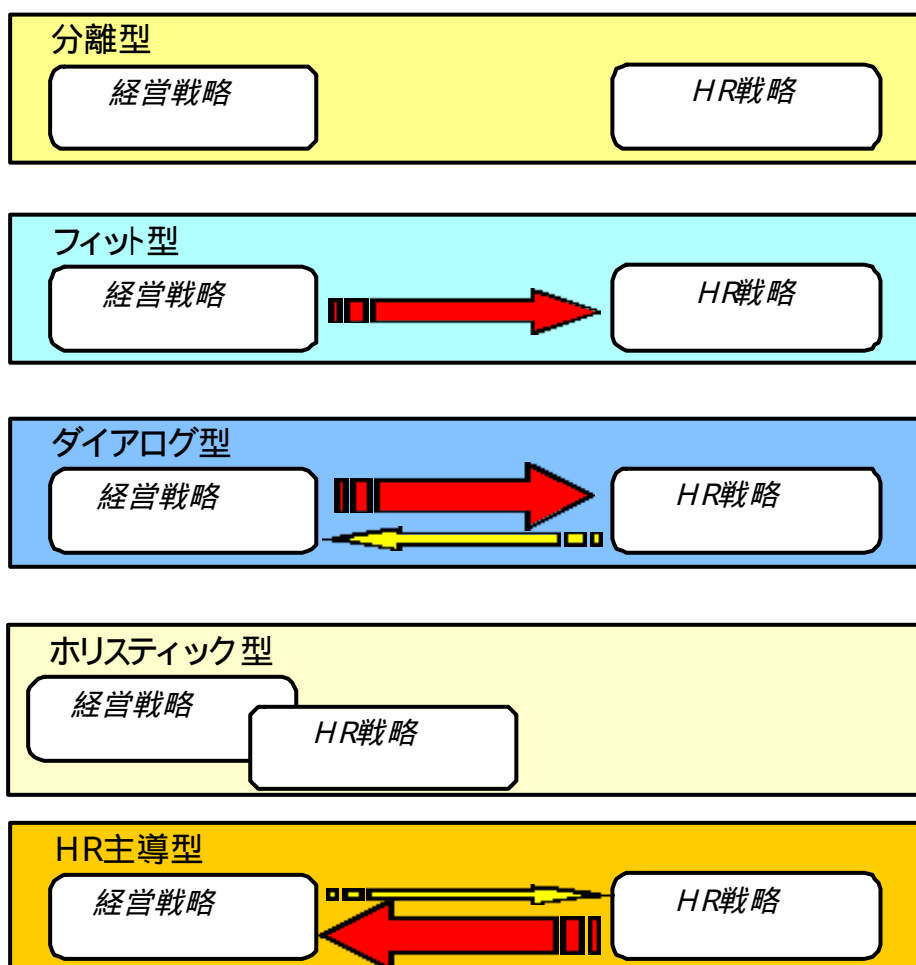
第4-4-1図 企業業績の向上と人材マネジメントを巡るクラウドの消滅



そうだとすると、経営戦略にフィットした人材マネジメントが結果的に企業業績を高めることになる。一般的に、経営戦略と人材マネジメントの関係は、第4-4-2図のように表される。図では、下のタイプになるほど、経営戦略とHR（人材マネジメント）の関係が深くなる。本調査でも“人事機能や人事部門の役割”について質問を行っている（第4-4-3表参照）

「経営戦略を実行し、達成するために必要な人事制度や施策を開発することを求められている」という第4-4-2図ではフィット型に属するタイプは、64.5%と半数以上の指摘率だが、「経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程から参画することを求められている」という第4-4-2図では、ホリスティック型もしくは、HR主導型に属するタイプは、指摘率が26.8%と低い。つまり、現実の日本企業の人事機能、人事部門の役割の実態をみると、経営戦略との融合がまだほど遠い状況にあると言えるのである。

第4-4-2図 経営戦略とHR（人材マネジメント）戦略との関係



出典 大石達也 (2004) 『最新「経営戦略」とケース分析』 秀和システム P.182より  
 原典 D.Trrington, L.Hall, S.Taylor (2002) “ Human Resource Management Fifth edition ”, Pearson Education.



第4 - 4 - 3表 人事機能・人事部門の役割

選択肢(複数選択)		主に、人事・労務に特有な仕事や役割を遂行するよう求められている	経営戦略を執行し、達成するために必要な人事制度や施策を開発することを求められている	長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムを開発することを求められている	経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程から参画することを求められている	不明	合計
計		72.2	64.5	54.3	26.8	2.2	1,214
全社員数	300人未満	68.9	47.1	39.6	25.8	3.6	225
	300～499人	72.7	61.3	50.9	25.8	1.9	411
	500～999人	73.2	69.9	57.9	27.4	3.0	299
	1000人以上	74.4	79.0	68.3	27.5	0.4	262
	不明	52.9	52.9	52.9	41.2	5.9	17
正社員数	300人未満	69.9	55.1	44.0	26.5	3.6	445
	300～499人	71.3	65.3	53.6	26.4	1.7	349
	500～999人	81.0	71.9	60.6	26.4	1.3	231
	1000人以上	69.3	82.7	76.0	30.0	0.0	150
業種	建設業	78.2	62.1	47.1	25.3	2.3	87
	製造業(2～6)小計	71.3	64.5	59.6	25.8	1.5	411
	一般機械器具製造業	74.4	60.5	65.1	37.2	0.0	43
	電気機械器具製造業	68.2	64.7	57.6	24.7	3.5	85
	輸送用機械器具製造業	65.5	61.8	69.1	29.1	0.0	55
	精密機械器具製造業	68.2	81.8	72.7	22.7	0.0	22
	2～5以外の製造業	73.8	64.1	55.3	23.3	1.5	206
	電気・ガス・熱供給・水道業	66.7	66.7	100.0	66.7	0.0	3
	情報通信業	73.9	73.9	53.6	37.7	2.9	69
	運輸業	70.8	52.5	39.2	33.3	5.0	120
	卸売・小売業	68.8	68.8	57.8	23.6	2.0	199
	金融・保険業	84.4	79.2	64.9	26.0	0.0	77
	不動産業	72.7	81.8	63.6	18.2	0.0	11
	飲食店・宿泊業	87.5	75.0	56.3	18.8	0.0	16
	サービス業	68.9	56.8	46.6	24.8	3.4	206
	その他	81.8	81.8	54.5	45.5	0.0	11
不明	75.0	75.0	75.0	25.0	0.0	4	
不明	66.7	51.3	56.4	23.1	5.1	39	

つまり人材マネジメントにおける短期志向と長期志向という二つの方向性は、単純に経営戦略によって導き出されたとは言い難い。第4 - 4 - 1図のように因果は逆転し、企業業績の良いことが人材マネジメントの上での選択の自由（長期志向か、短期志向か）を与えたに過ぎないかもしれない。長期志向は、日本的雇用慣行の硬直性から脱却できずに残存した習慣、遺制であったかもしれない。短期志向は、状況に流されただけかもしれない。しかし、今後については、企業競争が長期化することを考えると、長期的には、ある経営戦略の下で戦略に対応する形で人材マネジメントのプラクティスが決められるかもしれない。企業の置かれた状況（産業、競争状態等）によって経営戦略も変わってくるのが予想されるので、今後の人材マネジメントがどのように変わっていくかは注意して見続けなければならない。ここでは、労働問題が企業の経営戦略と密接な関係を持っていることを指摘する。

#### イ．成果主義のRe・Born “ 日本的成果主義 ”

次に二番目の仮説「 最近5年以内に成果主義を導入した企業の成果主義の仕組みは、企

業業績を向上させている」について考えてみたい。同じ成果主義であっても、最近5年以内に成果主義を導入した企業の方が高業績であるとする、それ以前の成果主義の仕組みとは異なる何か新しい仕組みが、これらの企業の成果主義において導入されていることが予想される。今回の調査結果では、長期安定雇用や、教育訓練、非正社員化といった要因について検討したもののいずれも統計的に有意な関係は見いだせなかった。本調査のデータの限界であるのかもしれない。しかし、仮にデータの限界ではなく、今回の分析結果からあきらかになったように、賃金格差に注目すると、最近5年以内に成果主義を導入している企業では、それ以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計であり、なおかつ実際の運用上の賃金格差が小さいという事実がある。成果主義を導入し、格差はつけつつ、なおかつその格差を小さくするというのが“新しい成果主義”のスタイルのようだ。

最後に、成果主義が日本の企業社会の中で持つ意味をここで考えたい。それまでの観察期間を長期に設定して人を評価するやり方に疑問を投げかけたのが成果主義であると言える。竹内(1995)やローゼンバウム(1979)は、企業内の昇進競争を“トーナメント移動”であると表現した。しかも竹内は、敗者にも復活の機会を与えることで、競争を長期化させ、敗者のモラルダウンを防ぎ、復活した敗者を“再加熱”する仕組みを日本の大企業は持っているという。トーナメント移動は、原則的に競争に勝ち残らなければ、次の競争に進めない。そうであるがゆえに企業内での昇進競争は、長期間の勝負だったはずだ。ところが、成果主義の導入は、1年とか1年以内とかの短期間で勝者と敗者を分け、賞品が出される短期間の競争の繰り返しであり、一度負けても再び次の競技に参加できるという意味で、竹内の指摘する“リシャッフル”(トランプにおけるカードの配り直しや切り直し)が極めて短期で行われる。1年毎に加熱と再加熱が繰り返し行われるのが成果主義を導入した企業における労働者の競争の性質であると言える。こうした加熱と再加熱のシステムに対して、今回の調査結果はある一定の示唆を与える。すなわち、業績の良い企業では、賃金格差を小さくすることで、加熱の温度を下げていたのではないかと。成果主義の刺激を高めるためには、賃金格差を大きくするというのが一つの方法である。だが、“新しい成果主義”は、むしろ賃金格差を小さくしようとしている。「格差はつけないわけではない、だが小さい格差しかつけない」というのが新しい成果主義の姿である。これがどのような理由でこうなったのか。成果主義の評価システムの未成熟さもあるだろうし、成果主義を受け容れる側である労働者が成果主義に慣れていないということもあるだろう。あるいは、従来の職能資格制度をひきずる形の成果主義(能力主義と成果主義の折衷)だと格差は大きくできないのかもしれない。格差の小さい成果主義が一つの日本モデル「日本的成果主義」の姿かもしれないという問題提起のみここでは行う。今後30年とか長期的にみて、この加熱と再加熱を繰り返す競争は日本の中で根づいていくのだろうか。それについては、労働者が成果主義をどのように受け止めているかによってある程度決められるだろう。労働者が加熱を繰り返す仕組みに耐えられなければ、成果主義という仕組みは機能しない。だが、人間には新しい環境に

適応しようとする力もある。今後の成果主義を中心とした人材マネジメントがどのように変わっていくかについては、2005年2月に実施された労働者に対するアンケート調査の結果を分析することによりある程度明らかになると思われる。

## 参考文献

- 立道信吾 (2004) 「成果主義に関する論点整理」『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』JILPT労働政策研究報告書No.7労働政策研究・研修機構発行所収。
- Axelrod, Robert,(1980a) “Effective Choice in the Prisoner's Dilemma,” *Journal of Conflict Resolution* 24: 3-25.
- Axelrod, Robert,(1980b) “More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma,” *Journal of Conflict Resolution* 24: 379-403.
- Axelrod, Robert, (1987) “The Evolution of Strategies in the Iterated Prisoner's Dilemma,” in Lawrence Davis(ed.), *Genetic Algorithms and Simulated Annealing*, (London: Pitman, and Los Altos, CA: Morgan Kaufman, 1987), pp. 32-41.
- Deci, Edward.L.(1975) *Intrinsic Motivation*. Prentice Hall, New York.
- 高橋伸夫 (1997) 『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会。
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』日経BP社。
- Alfie Kohn(1993) *Punished by Rewards:The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*, Houghton Mifflin. アルフィ・コーン著 田中英史訳 (2001) 『報酬主義をこえて』法政大学出版会。
- 逢見直人 (2003) 「成果主義と労使関係」『成果主義人事と労働法』日本労働研究機構所収
- 小野晶子 (2001) 「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』498号。
- 石田光男(1999) 「賃金制度改革の仕事論的アプローチ」『国際労働研究』No.886。
- 社会経済生産性本部 (2003) 雇用システム研究センター 『2003年版日本の人事制度の現状と課題』。
- Atkinson, J. (1987), “Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the 1980s”, *Labour and Society*, Vol.12.
- 宮本光晴 (2004) 「HRM改革とガバナンス改革：制度的補完性の観点から」『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する総合的研究』JILPT労働政策研究報告書No.7労働政策研究・研修機構発行所収。
- 守島基博 (2004) 「「経営に資する人材マネジメント」をどう考えるか」『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する総合的研究』JILPT労働政策研究報告書No.7労働政策研究・研修

機構発行所収。

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, Jr., J.W., & Lepak, D.P. (1996) "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance." *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp.836-866.

Huselid, M.A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp.635-672.

Arthur, J.B. (1994) "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp.670-683.

Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997) "Technical and strategic human resource management effectiveness as Determinants of firm performance." *Academy of Management Journal*, 40 (1) pp.171-188.

Macduffie, J.P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), pp.197-221.

竹内洋 (1995) 『日本のメリトクラシー構造と心性』東京大学出版会。

Rosenbaum, J., "Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation," *Administrative Science Quarterly*, 24 (1979).

## 第5章 外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント

### 第1節 はじめに

現在、日本企業では、雇用期間の定めがなくフルタイムで働く、いわゆる「正社員」のほかに、「非典型労働者」と総称される様々な就業形態の人材が活用されている。これら非典型労働者は、1970年代以降次第にその数を増し、1990年代後半以降は増加がより顕著となった。なかでも近年企業における活用が増大したのは、派遣労働者や請負労働者といった、企業が直接には雇用していない人材である。

1985年に制定された労働者派遣法は1999年に改正され、派遣対象業務が一定業務をのぞくすべての業務に拡大された。さらに2004年3月には、1999年の法改正後も禁止されていた、ものの製造業務への労働者派遣も認められるようになった。こうした規制緩和も追い風となって、企業における派遣労働者の活用は急速に拡大している。厚生労働省の『労働者派遣事業報告集計結果』によれば、人材派遣登録者数は1994年度の約58万人から2003年度は236万人へと4倍以上に、実働労働者数（常用換算）も2003年度には74万人で、1994年度（約24万人）に比べ約3倍に増加している。

一方、請負労働者は主に生産現場で活用されてきた。国内外における競争が激化し、市場の不確実性が拡大していくなか、製造業企業はより低コストでの生産を実施したり、多品種少量生産下での頻繁な需要変動に対応したりするため、国内生産拠点においては1990年代後半から、業務請負会社へのアウトソーシングを盛んに行ってきた。これら業務請負会社で働く請負労働者の数は現在、約100万人に達する<sup>1</sup>と言われる。

企業が直接は雇用していないものの、自社の業務を遂行するために人材を活用する形態としては、もうひとつ、個人業務委託という形態がある。労働者派遣や業務請負が他社に雇用されている人材を活用するのに対し、個人業務委託は個人事業主を活用するという形をとる。この個人業務委託の活用状況については未だ十分に明らかにされているとは言い難いが、情報サービス業、出版業、建設業などで活用が拡大していると見られる<sup>2</sup>。

企業が直接雇用していないが自社の業務を遂行するために活用している人材を、ここでは「外部人材」と呼ぶことにする。では、日本企業による外部人材の活用を左右する要因は何か。この点についてはこれまで十分な検証がなされてきたとは言い難い。本章では、労働政策研究・研修機構が2004年に実施したアンケート調査・『企業戦略と人材マネジメントに関

<sup>1</sup> わが国全体で、業務請負に従事する労働者数がどのくらいいるかを把握した全国的な統計は、今までのところ存在しない。佐藤[2001]は、1999年の総務庁（現・総務省）『事業所・企業統計調査』で調査されている「派遣・下請従業者」の数から、同年の労働省（現・厚生労働省）『就業形態多様化調査』で把握されている「派遣労働者」と「出向者」の数を差し引くことで、従業者5人以上の事業所で働く生産請負に従事する労働者数を推計しており、96.1万人という結果を得ている。

<sup>2</sup> 個人業務委託の活用状況や活用に伴う諸課題については、リクルート・ワークス研究所[2000]、厚生労働省[2003]、村田[2004]、周[2005]を参照のこと。

する総合調査』の結果をもとに、企業の外部人材活用に影響を与える要因、とりわけ企業経営や人材マネジメントのあり方に関わる要因について明らかにすべく、分析・検討を進めていきたい。日本企業の経営や人材マネジメントの文脈における外部人材活用の位置付けが明らかになり、その影響の及ぶ範囲や対処しなければならない問題も浮かび上がってくると思われるからである。

以下ではまず、既存の外部人材活用に関する調査・研究に基づいて、外部人材の活用動機について検討を加え、外部人材を活用しようとする企業の経営や人材マネジメントの状況を探ることとする。次いで、今回実施したアンケート調査の結果を分析し、既存の調査・研究の検討から導かれた像と照らし合わせながら、外部人材の活用に影響を与える企業経営あるいは人材マネジメントのあり方を明らかにしていくこととしたい。

## 第2節 外部人材を活用する企業

### (1)企業が外部人材を活用する動機

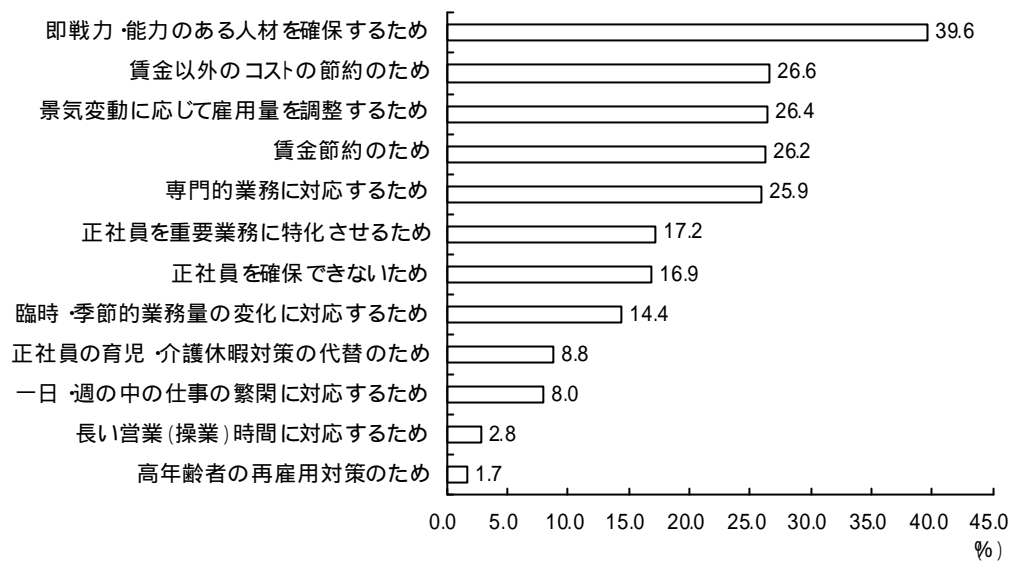
企業はなぜ外部の人材を自社の業務を遂行していくために活用しているのか。現在、日本企業において主に活用されている派遣労働者と業務請負について、既存の調査からその活用動機を探っていくこととしよう。

2003年に厚生労働省が実施した「就業形態の多様化に関する総合実態調査」の事業所調査の結果を見ると、派遣労働者を活用する事業所では、「即戦力・能力のある人材を確保するため」に派遣労働者を活用しているという回答が約4割と最も多く、以下、「賃金以外の労務コストの節約のため」、「景気変動に応じて雇用量を調節するため」、「賃金の節約のため」、「専門的業務に対応するため」といった理由がいずれも25%前後で続く（第5-2-1図）。一方、東京都が2002年に行った「派遣労働に関する実態調査」の事業所調査<sup>3</sup>によると、派遣労働者を活用する事業所からの指摘が多かった順に、「従業員数の抑制」（33.2%）、「業務量の変動大」（32.9%）、「欠員の一時補充」（30.9%）、「賃金コスト減」（26.8%）となっている（東京都産業労働局〔2002：49〕）。

---

<sup>3</sup> 事業所調査は、製造業、運輸通信業、卸売・小売業・飲食店、金融・保険業、サービス業の主要5業種に属し、都内に所在する従業員規模30人以上の2000事業所を対象に行われ、784事業所から回答を得ている。そのうち派遣労働者を活用していたのは343事業所であった。この343事業所の業種別構成を見ると、製造業と金融・保険業、それにサービス業がそれぞれ約2割を占めており、卸売・小売・飲食業や運輸・通信業の割合は15%前後とやや少なくなる。派遣労働者を活用する343事業所の常用雇用者数別構成は不明であるが、回答した784事業所についてみると99人以下の事業所が46.5%を占めており、比較的小規模な組織の派遣労働者活用の実態を把握した調査と見ることができる。

### 第5 - 2 - 1図 派遣労働者を活用する理由（複数回答）



資料出所：厚生労働省 [ 2003 ] 『就業形態の多様化に関する総合実態調査・事業所調査』。

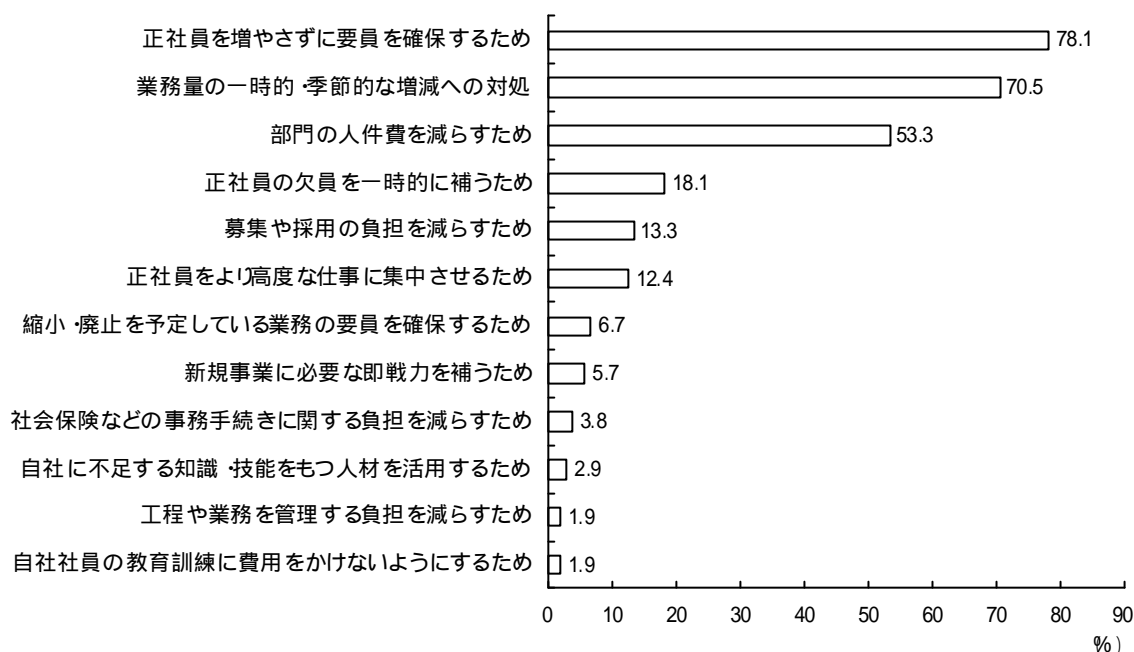
厚生労働省調査で「即戦力・能力のある人材の確保」をあげた事業所が、どの程度の能力の人材を必要とするのか、あるいはなぜ即戦力・能力のある人材を確保しようとしているのかは明らかでないが、即戦力の必要性ということから判断すると、東京都調査で指摘されている「欠員の一時補充」を求めているところがかかなりあるものと推測される。また、厚生労働省調査における「賃金以外の労務コストの節約」、「賃金の節約」は、東京都調査の「従業員数の抑制」、「賃金コスト減」といった理由に、「景気変動に応じて雇用量を調節するため」は「業務量の変動大」に重なるものと考えられる。

業務請負の活用動機についてはどうか。上記厚生労働省調査では、「業務請負」という就業形態は調査対象となっていないので、その活用動機もわからない。そこで、業務請負に関する近年の実態調査を別に見ていくこととしよう。東京大学社会科学研究所に設けられた「生産職場における人材活用・人材ビジネスに関する研究会」では、2002年に業務請負を活用する製造現場を対象に業務請負の活用実態に関するアンケート調査（「第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査」）<sup>4</sup>を実施した。この調査においては、各製造現場に業務請負を活用する主な目的をたずねており、回答した職場の約8割が「正社員を増やさずに要員を確保するため」、約7割が「業務量の一時的ないし季節的な増減に対処するため」、約5割が「部門の人件費を減らすため」といった目的を挙げている。「正社員の欠員を一時的に補うため」という回答はこれらの回答に比べるとかなり少なく、2割弱にとどまる（佐藤・

<sup>4</sup> この調査は、業務請負を営む請負会社を通じて顧客であるメーカーの製造部門に回答を依頼したもので、105件の回答を得ている。回答部門の主要製品は、「電機・電子機器の部品（31.4%）」、「電機・電子機器の最終製品（17.1%）」、「自動車部品（16.2%）」などである。

佐野・木村 [2003 : 50]、第5 - 2 - 2図)。業務請負の活用目的については、同研究会が2003年に人材派遣会社の顧客事業所を対象に実施した「生産現場における外部人材の活用に関する調査」においても、同様の傾向が認められる(佐藤・佐野・藤本・木村 [2004 : 212])<sup>5</sup>。

第5 - 2 - 2図 業務請負(請負労働者)を活用する理由(複数回答)



資料出所：東京大学社会科学研究所(2002)「第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査」。

以上の調査結果から判断すると、業務請負の活用においては、業務量の一時的変動への対応という動機とともに、あるいはそれ以上に、正社員数の抑制 = 人件費の抑制という動機が強く働いている。この点を裏付けるのが、製造現場における業務請負活用の状況である。上記「第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査」によれば、繁忙期など特定の期間に限り活用しているという製造現場はわずか13.3%にとどまり、残る9割近い製造現場では年間を通じて業務請負が活用されている(佐野・佐藤・木村 [2003 : 36])。

形態によって若干の傾向の違いはあるものの、外部人材は、主に人件費の調整、削減や人員数の調整といった動機に即して活用されている。こうした動機に基づく活用は、外部人材

<sup>5</sup> この調査は、民間人材派遣会社A社の取引先のうち、製造業の事業所299箇所に配布され、そのうち92事業所が回答した。回答事業所の業種で比較的多いのは、上述の「第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査」でも回答の多かった電機・電子機器の部品・最終製品の製造を営むところや、一般機械・精密機械を製造しているところであり、正社員数規模は99人以下が約2割、100人以上300人未満が同じく約2割、300人以上が約6割を占めている。業務請負の活用動機は、指摘の多い順に、正社員を増やさずに要員を確保するため(72.1%)、業務量の一時的ないし季節的な増減に対処するため(67.6%)、部門の人件費を抑制するため(58.8%)などであった。



が、 社会保険など労働者を直接雇用することに伴うコストを負担する必要がなく、 労働者派遣や業務請負の場合には、募集や採用を行う主体が労働者派遣会社や業務請負会社なので、確保のための時間やコストをかけずにすむ人材であることによって促進されているものと見られる。

## (2)外部人材を活用する企業 - 既存の研究から

以上の調査結果から、日本企業の外部人材活用における動機がある程度判明する。しかし、外部人材を活用する企業の状況、例えば業種や従業員規模といった属性、経営活動や経営パフォーマンスの様子、人材マネジメントのあり方などはわからない。そこで、活用動機の検証に即して、外部人材を活用する企業や事業所の特性を明らかにしてきた既存の研究に、探索の触手を伸ばしてみよう。

Harrison and Kelly[1993]は、企業がアウトソーシングを進める合理的な目的として、自社の人材では対処しきれない財やサービスへの需要が発生し、その対応をおこなうため、自社にはいない専門的知識やスキルを持つ人材を確保する必要があるため、自社の人件費削減のため、という3つを挙げ、その上でこれらの目的と結びついていると考えられる企業・事業所の特性が、実際にアウトソーシングの実施を規定しているかどうかを、金属産業セクターの工場を対象とした調査のデータをもとに検証している。この検証からは、アウトソーシングを活用する企業について、以下のような知見が得られた。第一に製造工程の人数が多い企業ほど、財やサービスの拡大に人数的に対処しきれないという事態が生じにくくなるため、アウトソーシングをあまり活用しない。第二に、製造物の種類が多岐にわたる事業所では、労働力や専門知識、スキルの不足に直面する可能性が高まるため、アウトソーシングの活用が増える。第三に、製造を担当している従業員の賃金がより高い事業所ほど、コスト削減の動機が強く働くと考えられアウトソーシングの活用が増える。

事業所での独立請負業者 ( independent contractor ) の活用を規定する要因について分析した Blake and Uzzi[1993] は、Harrison and Kelly[1993] が挙げた項目に加えて、企業の組織構造や組織内での雇用慣行にも着目している。ここでは、複数の事業所をもつ企業ほど、単独事業所の企業に比べて多様な事業展開がなされている可能性が高く、独立請負業者の特別なスキルや知識に対する需要が高まると考えられるため、独立請負業者の活用が増えること、また、内部労働市場が発達し、雇用の安定性を重視する「官僚的な (bureaucratic)」雇用慣行が確立している企業では、むしろそうした雇用慣行を維持しつつ、人事労務管理の柔軟性を実現する手段として独立請負業者が活用されていると見られるという分析結果が示されている。

外部人材の活用を、“Flexible Staffing Arrangement (FSA)”の一環として捉え、活用を規定する要因について、FSAを担う他の就業形態との相互比較を試みているのが、Houseman [2001]である。この分析では、常用雇用者5人以上の事業所における、業務請負労働者

( contract worker ) と、派遣労働者 ( Agency Temporaries ) という 2 つの外部人材活用の形態が取り上げられ、常用雇用者が享受している賃金・福利厚生費が高額な事業所ほど、賃金やその他の従業員にかかるコストの削減という動機が強く働き、派遣労働者の活用が進むこと、需要の季節変動がより大きい事業所では短期間雇用者 ( Short-Term Hires ) の活用が増え、むしろ業務請負労働者の活用が少なくなることを明らかにしている。

Gramm and Schnell[2001] は、Houseman[2001] と同様の試みを、事業所の中核的な業務に対象を限定して行っている。ここではこれまで見てきた論稿で取り上げられてきた諸要因とともに、事業所の経営戦略や従業員の選抜方法が FSA の実施を規定するかどうかについても検討が加えられた。外部人材の活用としては、個人に対する業務委託 ( Uses Independent Contractors or Self-Employed Free-Lance Workers ) と、業務請負の活用 ( Uses Subcontracting ) が取り上げられており、低コスト戦略の採用や事業所の賃金が相対的に高いことと、業務請負の活用との間に正の相関関係にあること、また常用雇用者の選抜方法がより多様な事業所は個人に対する業務委託を進めていることを見出している。

いくつかの業務におけるアウトソーシングの活用から、活用を規定する企業・事業所の特性を探る研究もある。Abraham and Taylor[1996] は、雇用者数20～100人の事業所を取り上げ、5つの業務 ( 守衛・清掃 [ janitorial ] 業務、機械保守業務、エンジニアおよび設計製図 [ Drafting ] 業務、会計業務、コンピューター業務 ) における外部業者の活用において、Harrison and Kelly[1993] が挙げたのと同じ、3つの動機が作用しているかどうかを検証していき、外部人材を活用しやすい事業所の状況を明らかにした。その結果、守衛・清掃業務のようなさほど高い技能を必要としない業務については、常用雇用者の賃金が高い事業所で外部への委託が進み、賃金や福利厚生費の節約が活用の主たる動機であることがうかがえる一方、守衛・清掃業務以外の業務では事業所の規模が拡大するほど外部への委託が減少しており、こうした業務では、自前で確保できない知識やスキルの多い小事業所が外部業者に依存する傾向があることを示している。

### (3) 人材ポートフォリオの構築と外部人材の活用

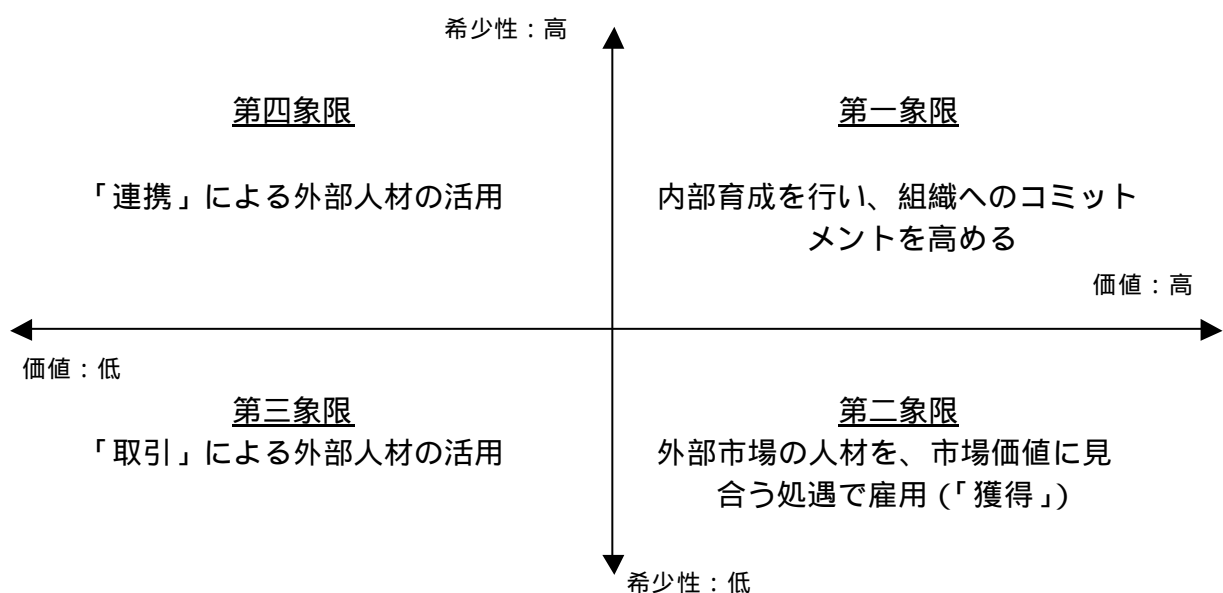
外部人材を活用する企業は、上で見たように単にコストの抑制・削減や業務量変動にともなう人員調整の必要性から外部人材を活用するだけでなく、外部人材も含めた多様な人材の位置づけをそれぞれ明確にした上での組み合わせ、すなわち「人材ポートフォリオ」の構築を進めている可能性がある。もしそうならば、これまでの人材ポートフォリオをめぐる見解から、外部人材の活用を図る企業の人材マネジメントの内容について、何らかの示唆が得られるのではないか。

人材ポートフォリオに関する議論の嚆矢ともいえるべき、Atkinson[1985] の “ flexible-firm model ” では、企業に求められる3つの柔軟性 ( flexibility ) のうち、「機能的柔軟性 ( functional flexibility )」を主に担う「コア人材」と、「数量的柔軟性 ( numerical

flexibility)、「金銭的柔軟性 (financial flexibility)」を主に担う「周辺人材」からなる人材ポートフォリオが示されている。また、日経連[1995]では、スキルの性格と雇用期間の長短から、企業が活用する人材を「長期蓄積能力活用型」グループ、「高度専門能力活用型」グループ、「雇用柔軟型」グループに分類し、これらにより構成される「雇用ポートフォリオ」が、これからの新しい雇用システムとして提唱された。

「雇用ポートフォリオ」とよく似た構図を、既存の研究成果を用いつつ、より論理的な形で描き、しかも外部人材の活用にまで言及しているのが、Lepak and Snell[1999]である。彼らは、取引コスト (transaction cost) の経済学、Becker[1964 = 1976]などに代表される人的資本 (human capital) 論、資源に立脚した (resource-based) 経営戦略論の知見を踏まえ、企業による人材活用を“HR Architecture”として、以下のように図式化した。企業が活用する人材は、企業の競争力をどの程度左右するかという「価値 (value)」と、社外からの調達の高さを示す「希少性 (uniqueness)」という2つの要素によって4つのグループに分類され、人材マネジメントの機軸がそれぞれで異なっている (第5 - 2 - 3図)。企業が雇用関係によらず、取引あるいは連携という形で外部人材を活用するのは、競争力を左右するほど重要ではないが業務遂行には必要な人材 (第三あるいは第四象限) を確保しようとする場合である。一方、企業の競争力に多大な影響をあたえるものの労働市場からの確保がしやすい人材 (第二象限) は、企業が世間相場に即した処遇で必要な期間だけ雇用し、企業の競争力を大きく左右し、なおかつ社外からの調達が難しい人材グループ (第一象限) については、企業が内部で育成して自社へのコミットメントを高めようとする。

第5 - 2 - 3図 Lepak and Snell の“HR Architecture”



資料出所 : Lepak and Snell[1999 : 37].

#### (4)外部人材を活用する企業の経営・人材マネジメント - 既存調査・研究からの推論

これまで見てきた既存調査の結果や、外部人材の活用につながる企業特性を明らかにした研究業績、および人材ポートフォリオに関する見解から敷衍して、外部人材の活用を行おうとする企業の経営や人材マネジメントの特徴について、どういったことを推測することが可能だろうか。

外部人材の活用に関する諸調査や既存の研究において広く認められてきたのは、人件費の抑制が、外部人材を活用する動機として強く働いているという点である。この点について、既存の研究では、自社で雇用する社員の処遇水準が高いために、あるいは内部労働市場が発達し自社の社員では人件費を下げるのが難しいために、外部人材が活用されるという結果が示されていた。しかし、人件費を下げるために外部人材を活用しようとする企業の人材マネジメントとしては、既存の研究結果とは逆に、自社で雇用する社員、なかでも正社員に対するマネジメントを人件費抑制の方向で進めていくということも考えられる。例えば、社員数の抑制や、長期安定雇用慣行の見直しをより進めていることが予想される。

人件費の抑制が人材マネジメント上の課題となる背景には、近年の企業の経営状況があるものと考えられる。外部人材を活用している企業は、活用していない企業と比べて近年の経営パフォーマンスが思わしくないのではないかと。いまひとつ、人件費の抑制にとりわけ目が向けられる理由として、外部人材を活用する企業でコストに対してより敏感な経営のあり方が模索されている可能性がある。

もっとも、人材ポートフォリオに関する議論を踏まえると、以上のような正社員を抑制・削減したり、あるいは正社員の雇用のありかたを見直したりする動きのみが突出しているとも限らない。人材ポートフォリオの構築を考えながら外部人材の活用を図る企業では、外部人材の活用によって人件費の抑制・削減を進めると同時に、コア人材である正社員が果たすべき機能 - 例えば、他社との差別化が可能な製品・サービスの開発や、高業績につながる営業活動の展開、より効率的な事業管理の実施など - をできるだけ高めようとし、またそうした人材の自社へのコミットメントを向上させるための人材マネジメントに取り組んでいるかもしれない。あるいは、こうした企業は、会社横断的な高度な専門的知識を持つ人材を必要な期間だけ雇用するといった、人材のスペックに見合った多様な雇用のあり方を、他の企業よりも推進していることも考えられる。これまでの調査や研究業績の対象が主に事業所であったのに対し、今回の分析の対象が企業であることを考えると、外部人材の活用が、その他の人材に対する人材マネジメントの変化とともに人材ポートフォリオの確立に向けて進む様子がより鮮明に現われる可能性が高い。

専門的人材の確保など人材スペック上の対応は、人材ポートフォリオに関する議論によれば、外部人材の活用によっても果たしうる。ただし、既存の分析の中には、人材スペック面での対応という動機が外部人材活用において働くことと実証しているものがある一方、必ずしも外部人材活用の動機とはならないことを示すものがある。また、もうひとつ、外部人材活用

の動機として有力と考えられる業務量変動への対応についても、必ずしもすべての分析によって実証されているわけではなく、外部人材活用以外の手段でそうした動機が満たされるといふ結果を導いているものもある。企業、それも相対的に従業員数の多い企業を対象とした今回の調査では、サンプルの従業員規模が、これまでの調査・研究において対象となってきた事業所よりも大きくなる場合がほとんどなため、人材スペック上の、あるいは業務量変動への対応の必要性がより小さくなることが想定される。が、逆に、企業のほうが、事業所よりも多数の事業を営んでおり、人材不足や業務量変動に直面する可能性も高いことから、そうした場合の有効な対応策として外部人材の活用を捉える傾向がより強いとも考えられる。

人材スペック上の対応が外部人材活用の動機として働いているのであれば、専門性やスキルの不足に直面しがちな、例えば新しい事業や技術、商品などの展開により積極的な企業であると考えられることができる。また、業務量変動という動機が外部人材の活用につながるかどうかは、製品サイクルなど企業が営む主要事業の性格のほか、主要事業をめぐるこれまでの環境や、今後の事業の見通しによっても左右されるであろう。業務変動への対応のために外部人材を活用しようとする企業は、これまでの環境変化がより激しく、今後についてもより不確実性が強いと感じる企業であることが推測される。

### 第3節 外部人材の活用に対する意向

#### (1) 外部人材の活用に対する意向

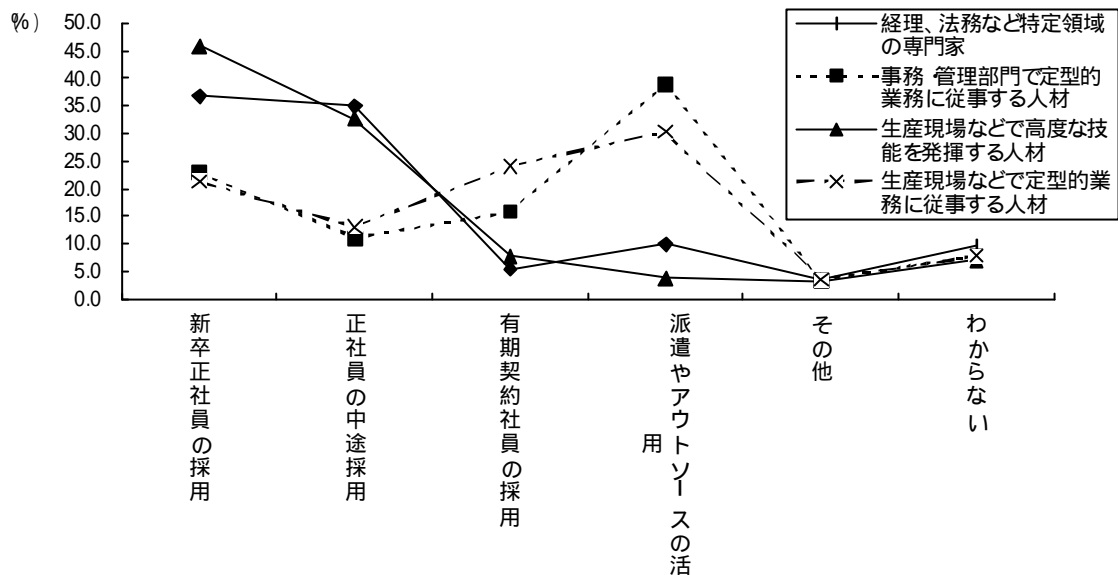
調査結果の分析に基づき、外部人材を活用しようとする企業の経営・人事労務管理における特徴を明らかにしていく前に、まずは調査に回答した企業の外部人材に対するニーズを確かめておこう。

今回の調査では、正社員の中の4つの人材グループ、すなわち、 経理、法務、財務、研究開発など、特定領域の専門家と呼べる人材、 事務・管理部門でもっぱら定型的業務に従事する人材、 生産現場などで高度な技能を発揮する人材、 生産現場などでもっぱら定型的業務に従事する人材、 について、「今後の人数の増減」に関する見通しと、「今後最も力を入れていきたい確保の方法」をたずねている。

それぞれの人材グループについて、今後最も力を入れていきたい方法の回答状況を示したのが第5-3-1図である。事務・管理の定型的業務に従事する人材では39.0%、生産現場などで定型的業務に従事する人材については30.3%の回答企業が、「派遣やアウトソーシングの活用」によって人材を確保していきたいと考えており、いずれの人材グループにおいても指摘率が最も高い確保の方法となっている。一方、経理、法務など特定領域の専門家や生産現場などで高度な技能を発揮する人材では、今後の確保の方法として「新卒正社員の採用」や「正社員の中途採用」のいずれかを挙げる企業が大半を占めており、「派遣やアウトソーシングの活用」を挙げる企業の割合は1割未満にとどまっている。外部人材を活用しようと

する企業の多くは、事務・管理部門あるいは生産部門などの定型的業務において活用を考慮しており、先に言及した Lepak and Snell [1999] の理論的図式に、ある程度符合する結果となっていることがわかる。

第5 - 3 - 1図 今後最も力を入れていきたい人材確保の方法



注：いずれの人材グループについても、無回答企業と「該当する人材がない」と答えた企業は除いて集計してある。

上記4つの人材グループのいずれかにおいて、今後の人材確保の方法として、派遣やアウトソーシングを最も活用していきたいと答えた企業は、回答企業の44.7%にあたる。これに対し、いずれの人材グループにおいても、今後最も力を入れていきたい人材確保の方法として、派遣やアウトソーシングをあげなかった企業は回答企業全体の39.1%を占める。以下では前者を「外部人材の活用意向がある」企業、後者を「外部人材の活用意向がない」企業とし、両者の調査に対する回答結果の異同を見ていくことで、外部人材を活用していこうとする企業の特徴を明らかにしていく。なお、4つの人材グループのいずれかにおいて、外部人材の活用意向の有無が不明だった企業は分析から除いているが、分析対象企業と全回答企業の間、従業員規模や業種における違いはほとんど見られない(第5-3-2表)。

第5 - 3 - 2表 分析対象企業と全回答企業の比較

	分析対象企業	全回答企業
<b>【業種別】</b>		
建設	7.5	7.2
一般機械器具製造	3.3	3.6
電機機械器具製造	7.3	7.0
輸送用機械器具製造	4.9	4.5
精密機械器具製造	2.1	1.8
その他製造	18.0	17.0
電気・ガス・熱供給・水道	0.3	0.2
情報通信	6.2	5.7
運輸	8.8	9.9
卸売・小売	15.8	16.4
金融・保険	6.3	6.4
不動産	0.8	0.9
飲食・宿泊	1.2	1.3
サービス	16.6	17.0
その他	0.9	0.9
<b>【従業員規模別】</b>		
300人未満	18.7	18.8
300～499人	34.2	34.3
500～999人	25.3	25.0
1000人以上	21.8	21.9

## (2)外部人材に対するニーズと企業属性

次に外部人材の活用に対する意向と企業属性との関係を概観しておこう(第5 - 3 - 3表)。業種別に意向の有無を見ていくと、意向ありとする企業の割合がとりわけ大きいのが、情報通信(意向のある企業の比率は79.0%、以下同様)、電気機械器具製造(71.6%)、それとサンプル数は少ないが、精密機械器具製造(81.0%)といった産業である。一般機械器具、建設、金融・保険では意向を持つ企業とそうでない企業がほぼ半数ずつ、運輸、卸売・小売、サービスでは外部人材を活用する意向のない企業のほうがやや多い。

従業員規模カテゴリーごとに意向の有無を集計してみると、従業員1000人以上の企業で、他のカテゴリーに比べて外部人材を活用しようとしている企業の割合が若干増加するものの、総じて従業員規模による差は見られないといってよい。この調査は従業員200人以上の企業を対象としており、この程度から上の従業員規模になると、自社社員にはないスキルや技能を外部人材によって確保しなければならないような状況に直面する可能性には、規模による差がさほどないのかもしれない。また、一時的な欠員補充などまで含めて外部人材の活用の意向をたずねると、そうした事態が生じる可能性がより高い規模の大きな企業で意向ありと答える企業の割合がさらに高まるのかもしれないが、今回の調査では恒常的な人材確保の方法に即して意向の有無を見ているために、規模間格差がより小さくなっているとも考えられる。

また、企業内における労働組合の有無は外部人材の活用に対して影響を与えているものと見られる。労働組合がある企業では外部人材を活用していこうという企業が約6割あるのに対し、労働組合のない企業では半数以下にとどまる。既存研究においては、労働組合と外部人材の活用との関係について、労働組合が組合員の雇用や賃金水準を守るべく、経営者による外部人材の活用に一定の歯止めをかけるよう発言するため、組合の活動が盛んな企業ほど外部人材の活用が少なくなるという見解（Harrison and Kelly[1993]、Houseman [2001]、Gramm and Schnell [2001] など）と、これとは反対に、労働組合による規制が組合員を雇用するコストを上昇させるため、かえって経営者を外部人材の活用に走らせるという見解（Autor [2003]）が並存している。外部人材の実際の活用についてみると、組合の存在が抑制的に作用している可能性もあるが、意向のレベルで見ると、日本企業の外部人材活用に関しては後者の見解が支持される結果となっている。

第5 - 3 - 3表 企業属性別にみた人材の活用意向

	N	活用の意向 なし	活用の意向 あり
<b>【業種別】</b>			
建設	76	51.3	48.7
一般機械器具製造	34	47.1	52.9
電機機械器具製造	74	28.4	71.6
輸送用機械器具製造	50	42.0	58.0
精密機械器具製造	21	19.0	81.0
その他製造	183	41.0	59.0
情報通信	63	20.6	79.4
運輸	89	55.1	44.9
卸売・小売	161	55.9	44.1
金融・保険	64	51.6	48.4
サービス	169	58.0	42.0
<b>【従業員規模別】</b>			
300人未満	188	47.9	52.1
300～499人	344	48.0	52.0
500～999人	254	47.2	52.8
1000人以上	219	42.5	57.5
<b>【労働組合の有無別】</b>			
労働組合あり	547	39.7	60.3
労働組合なし	455	54.3	45.7
計	1018	46.7	53.3

注：1.業種別集計では、分析対象企業が20未満の業種は除いている。

2.業種、従業員規模、労働組合の有無のいずれについても状況が不明な企業は除いて集計している。



#### 第4節 外部人材の活用と企業の人材マネジメント

では、外部人材を活用しようとする企業において、先に推測した人材マネジメントにおける特徴は認められるだろうか。調査結果から、活用の有無による人材マネジメントの異同を追っていくこととしよう。

##### (1) 正社員・非正社員の分布

まずは、外部人材を活用しようとする企業では、既存の調査や分析が指摘する通り、人件費の抑制につながる動きがより進んでいるかを確認しておこう。第5-4-1表は、外部人材を活用する意向の有無別に、過去5年間の正社員数の変化について集計したものである。外部人材を活用する意向のある企業、ない企業とも、正社員を減らしたという企業の割合が最も大きく、さらに意向のある企業のほうが正社員を減らした企業の占める比率が高い。正社員の増加を抑制する、あるいは正社員数を削減するという傾向はこの数年、多くの企業に共通して見られたが、外部人材の活用を考える企業ではそうした傾向がより顕著であったといえよう。

一方、非正社員（パート・アルバイト、契約社員）の増減はどうか。こちらは外部人材を活用しようとしているか否かで増減の状況に差は見られない（第5-4-2表）。外部人材の活用意向の有無に関わらず、ここ5年間で非正社員が増加したという企業は半数前後であり、外部人材を活用しようとする企業が、これまで非正社員の活用をとくに積極的に進めてきたというわけではないようである。

全従業員に占める非正社員比率の上昇という意味での非正社員化の進展状況も、外部人材の活用意向の違いによってさほど変わらない。明らかに非正社員化が進んだと見られるケース<sup>6</sup>は、外部人材を活用する意向がある企業で50.0%、活用する意向がない企業で46.2%である（第5-4-3表参照）。ただし、非正社員化が最も顕著に進んだと見られる「正社員減・非正社員増」をいうケースの割合は外部人材の活用を考える企業のほうがやや高かった。

第5-4-1表 過去5年間の正社員の増減

	N	減少	ほぼ一定	増加
活用の意向なし	449	43.2	31.0	25.8
活用の意向あり	527	55.4	26.4	18.2
合計	976	49.8	28.5	21.7

1%水準で有意（カイ二乗独立性検定）。

<sup>6</sup> 「明らかに非正社員化が進んだケース」とは、下記第5-4-3表のマトリクスにおいて、「正社員減・非正社員ほぼ一定」、「正社員減・非正社員増」、「正社員ほぼ一定・非正社員増」に該当するケースを指す。

第5 - 4 - 2表 過去5年間の非正社員の増減

	N	減少	ほぼ一定	増加
活用の意向なし	428	12.6	34.5	52.9
活用の意向あり	509	16.5	35.2	48.3
合計	937	14.7	34.8	50.5

統計的な有意差なし(カイ二乗独立性検定)。

第5 - 4 - 3表 過去5年間の正社員・非正社員の増減

正社員 \ 非正社員	減少	ほぼ一定	増加
	減少	13.8	13.6
	8.9	12.6	22.4
ほぼ一定	1.8	17.1	8.3
	2.3	17.9	11.2
増加	1.0	4.5	12.0
	1.4	4.0	19.3

注：上段 - 外部人材の活用意向がある企業(集計企業：509社)における割合。  
下段 - 外部人材の活用意向がない企業(集計企業：429社)における割合。

(2)長期安定雇用慣行に対する考え方

外部人材の活用意向がある企業では、人件費の抑制にむけて社員数の抑制・削減を進めると同時に、人件費の固定化・増大につながりがちな長期安定雇用慣行についても見直しを意図している企業が多いことが考えられる。しかし、実際には、長期安定雇用慣行に対する考え方に関して、外部人材の活用意向の有無による違いは見られない(第5 - 4 - 4表)。活用を予定している企業、そうでない企業のいずれにおいても、長期安定雇用を「今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい」という回答が約7割を占めている。

第5 - 4 - 4表 長期安定雇用に対する考え方

	N	対象の従業員を維持するだけでなく、今後でもできるだけ多く維持	対象者を限定した上で維持	ではない	長期雇用は経営における優先課題
活用の意向なし	473	71.9	19.2	8.9	
活用の意向あり	539	67.3	23.9	8.7	
合計	1012	69.5	21.7	8.8	

統計的な有意差なし(カイ二乗独立性検定)。

つまり、人件費の抑制を考えて、社員数を抑制・削減し、社内における正社員・非正社員分布の変更を進めていると見られる企業でも、長期安定雇用慣行まで見直そうという企業は

少数にとどまっている。もっとも、外部人材の活用を考えている企業は、社員数を削減し、非正社員や外部人材の活用によって人件費を抑えたからこそ、残った正社員に対しては長期安定雇用を維持するという姿勢を示すことが可能になっているとも解釈しうる。そうであれば、長期安定雇用の維持と外部人材の活用（あるいは外部人材の活用まで含めた非典型雇用の活用）は決して二律背反的な関係ではなく、むしろ相互補完的な関係とも考えられる。

### (3)人材マネジメントにおいて重視してきた点

外部人材活用において見られる動機は、人材マネジメントの他の側面にも反映されているのか。あるいは、長期安定雇用に対する考え方との関係において示唆されたような、外部人材の活用と相互補完的な関係にある人材マネジメントのあり様を見出すことができるだろうか。こうした点を確認していくため、以下では、回答企業が近年人材マネジメントを進める上でどのような点に力をいれてきたのかを見ていくこととしよう。

第5 - 4 - 5表によれば、まず「非正社員・外部人材の活用」や「人件費の柔軟化」に力を入れてきたという回答の割合は、いずれも外部人材の活用を考えている企業のほうが高く、しかもその差は統計的に有意である。つまり、今後外部人材の活用を考えている企業はこれまでも社内における正社員・非正社員の分布見直しや、人件費の柔軟化に対する志向がより強かったとすることができる。

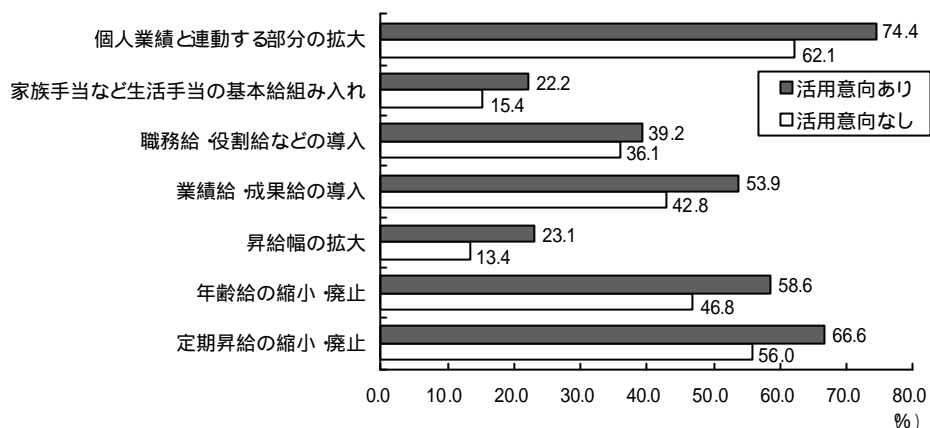
第5 - 4 - 5表 最近5年間の人材マネジメントにおいて重視してきた点（複数回答）

	N	活用意向なし	活用意向あり
計	1016	473	543
新規学卒者の定期採用	65.6	67.9	63.7
非正社員・外部人材の活用**	64.9	54.5	73.8
人件費の柔軟化**	39.8	33.8	44.9
仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつける**	77.1	70.8	82.5
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	53.5	53.9	53.2
一部の従業員を対象とした選別的な教育訓練の実施	33.6	31.9	35.0
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化*	13.5	11.0	15.7
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別*	10.4	8.2	12.3
部課長層の人員削減	11.9	9.9	13.6
経営幹部育成のための特別なプログラムの実施	13.6	12.3	14.7
CDPなどによる従業員のキャリア開発支援**	10.6	5.1	15.5
従業員が仕事と育児・介護を両立できるための環境を整備	25.1	22.8	27.1
従業員の精神的衛生への配慮**	28.1	18.8	36.3
女性管理職の登用	17.8	18.2	17.5
法定の障害者雇用率（1.8%）の達成	26.5	24.7	28.0
労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション**	37.2	29.6	43.8
経営目標や経営理念の社員への伝達**	67.4	63.0	71.3

\*...5%水準で有意。 \*\*...1%水準で有意（カイ二乗独立性検定）

また、「仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつける」という項目の指摘率においても、統計的に有意な差が認められ、外部人材の活用意向がある企業で高い。実際、成果主義人事制度を導入している企業の割合は、外部人材の活用意向がある企業で66.1%、ない企業で48.4%となっている。さらに年齢給や定期昇給、あるいは手当での支払いなど、個々の正社員の成果とは無関係に賃金が決まる仕組みを改めようとする取り組みも、外部人材の活用意向がある企業においてより進んでいる（第5-4-6図）。

第5-4-6図 過去5年間に進めた賃金制度の改革



いずれの取り組みも1%水準、あるいは5%水準で実施率に統計的有意差あり（カイ二乗独立性検定）。

これまで人材マネジメントにおいて重視してきた内容から判断すると、既存の調査・研究が指摘するのと同じく今回の調査においても、外部人材の活用意向がある企業は、人件費の削減・抑制や柔軟化をより強く意識しているものと見られる。そして、こうした意識が非正社員や外部人材の活用だけでなく、正社員を対象とした人材マネジメントにも作用しているのであろう。また、外部人材を活用しようとする企業は、正社員が達成する業績と正社員に支払う賃金との関係により敏感であり、そのため、個々の正社員に見合った処遇を実現できる賃金管理の確立をめざす企業がより多くなっている。つまり正社員の位置づけを自社の業績を支える人材として明確化し、それに見合った処遇管理を行う傾向が強いとも言える。

しかも個々の正社員に見合った処遇を実現するという姿勢が反映されているのは、賃金管理のみにとどまらないという可能性が、第5-4-5表からは示唆される。いずれもそれほど多くの企業から指摘されているわけではないが、「同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化」や「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」といった項目も、外部人材活用の意向がある企業による指摘率が有意に高い。外部人材の活用を考えている会社では、個々の正社員に見合った処遇の実現という考え方を、キャリア管理にも及ばせつつあることがうかがえる。

人材ポートフォリオや従業員の処遇に関わる項目以外に、外部人材を活用する意向がある

か否かによって、指摘率に統計的有意差が認められるのは、「CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）などによる従業員のキャリア開発支援」、「従業員への精神的衛生への配慮」、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」、「経営目標や経営理念の社員への伝達」の4項目である（第5-4-5表参照）。いずれも外部人材を活用する意向をもつ企業において、より指摘率が高い。これら4項目は、従業員の会社に対する評価を上げることにつながりうる人材マネジメント施策という共通点をもつ。外部人材を活用しようとする企業は、人件費の抑制を目的とした人材ポートフォリオの見直しによって正社員数を絞り込む一方で、残った正社員は会社の事業を支える中核的人材と見なして、彼らを対象にモラルの向上や定着につながる人材マネジメントをより積極的に行っていこうとしているのかもしれない。あるいは先に、労働組合のある企業のほうが、外部人材の活用を考える企業の割合が高いことを確認したが、この点が外部人材の活用意向がある企業において上記4項目の指摘率がより高いことに反映されている可能性も否めない。

#### (4) 従業員の配置やキャリアに関わるマネジメント

ここ数年、回答企業が人材マネジメントを進める上で重視してきた点に焦点をあてることによって、外部人材の活用意向がある企業は、従業員の配置やキャリアに関するマネジメントにおいても特徴を持つ可能性が示された。そこで、従業員の配置やキャリアに関するマネジメントの内容において、外部人材の活用意向による異同がどのようなものなのか、さらに詳細に見ていくこととしよう。

第5-4-7表は、従業員のキャリアや配置に関して、回答企業が現在どのような施策を行っているか、外部人材の活用意向の有無別にまとめたものである。意向の有無により、実施率に統計的な有意差が見られたのは、「昇進競争における敗者復活」、「自己申告・社内公募など従業員の意向を配慮した異動」、「子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍」、「非正社員の正社員への登用」の4項目であった。

「昇進競争における敗者復活」や「子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍」の実施率が、外部人材を活用する意向のある企業でより高いのは、先に人材マネジメントにおいて重視してきた点についての回答からも示唆されたように、外部人材を活用しようとする企業で、正社員の業績や能力に即した人材マネジメントを行おうとする志向がより強いためであると見られる。「子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍」は文字通り、子会社や関連会社の経営強化に必要な人材を配置している場合と、自社の正社員を絞り込むことに主眼が置かれている場合を考えると、いずれにせよ個々の正社員の業績や能力に見合った人材マネジメントが行われているという点では変わりがない。

ただ、同じく個々の正社員の業績や能力に着目した人材マネジメントと考えられる「年齢や勤続にしばられない部課長層への登用」、「降格人事」、「定年以降の正社員の雇用継続・再雇用」については、外部人材の活用意向による実施率の違いは見られない。したがって、外

部人材を活用しようとしめない企業においても、個々の正社員の業績や能力に即した人材マネジメントはある程度定着しており、外部人材の活用意向がある企業において、そうした人材マネジメントの基本方針の及んでいる領域がより広いと捉えるのが妥当であろう。

第5 - 4 - 7表 従業員の配置・キャリアに関連して現在実施している施策（複数回答）

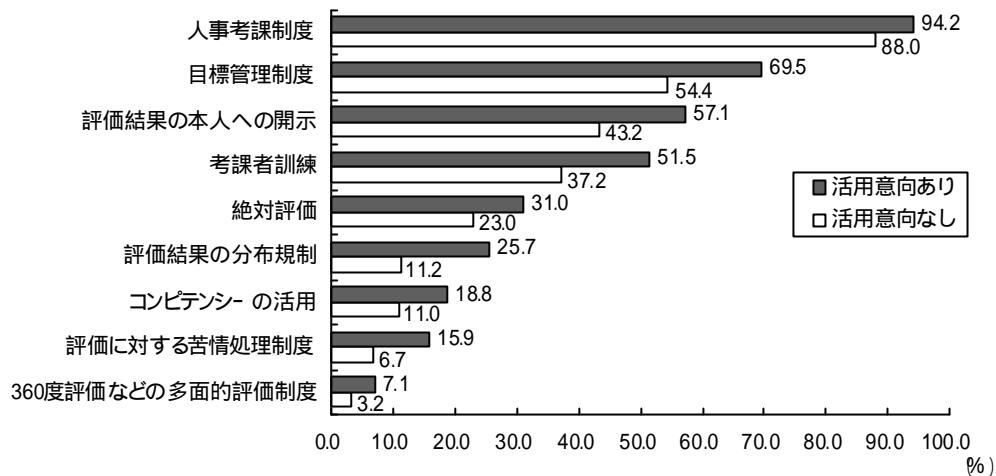
	N	活用意向なし	活用意向あり
計	994	467	527
年齢や勤続にしばられない部課長層への登用	62.9	62.7	63.0
経営幹部層の外部からの活用	35.5	37.0	34.2
降格人事	50.8	53.3	48.6
昇進競争における敗者復活**	28.6	23.3	33.2
自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動**	37.8	28.3	46.3
部課長など管理職の中途採用	42.6	43.0	42.1
高度な専門的知識を持つ人材の期限つき雇用	18.6	17.3	19.7
子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍**	47.1	38.3	54.8
一度離職した従業員を正社員として再雇用	22.5	24.0	21.3
定年以降の従業員の雇用継続・再雇用	75.5	77.3	73.8
非正社員の正社員への登用**	49.5	54.4	45.2

\*\*...1%水準で有意（カイ二乗独立性検定）

また、「経営幹部層の外部からの活用」、「部課長など管理職の中途採用」、「高度な専門的知識をもつ人材の期限つき雇用」といった施策についても、外部人材の活用を予定しているか否かで実施状況に差はない。外部人材の活用を進めようとする企業においても、経営幹部層や中間管理職、あるいは高度な専門的知識をもつ人材など、自社の事業を担う中核の人材については、外部からの人材確保を特段進めているわけではない。

「自己申告・社内公募など従業員の意向を配慮した異動」も外部人材の活用を予定している企業において実施が進んでいる。これは、成果主義的な人事制度の導入がより進んでいる、外部人材の活用意向がある企業で、成果主義人事制度の弊害を防ぐために、納得性や公平性を担保するための制度の導入も同時に進んでいるためではないかと見られる。事実、外部人材の活用を予定している企業は、様々な評価制度の整備により積極的に取り組んでおり（第5 - 4 - 8図）、社員の意向に沿った異動の実施も、こうした評価制度の整備と軌を一にする人材マネジメントと考えられる。

第5 - 4 - 8図 評価制度の実施状況



いずれの制度の実施率も1%水準で統計的有意差あり(カイ二乗独立性検定)。

「非正社員の正社員への登用」は、統計的有意差が認められる項目の中では唯一、外部人材の活用意向がある企業での実施率が低くなっている。既に何度か確認しているように、外部人材を活用する企業において、正社員を抑制・削減しようとする傾向がより強いことが、その原因であると見られる。

### 第5節 企業経営のあり方と外部人材の活用

人材マネジメントの状況について調査結果の分析を進めると、外部人材を活用しようとする企業では、正社員数を抑制・削減しようとする傾向がより強く、また非正社員化が進むテンポもやや速い。つまり、既存の調査・研究から示唆されたように、人材マネジメントにおいて人件費の抑制・削減に対する意識が、外部人材を活用しようとする企業ではより強いものとうかがえる。

また、外部人材の活用を考えている企業では、正社員の賃金・キャリアに関しても、成果・結果に即したマネジメントをより進めている。こうした正社員に対するマネジメントと外部人材の活用意向には、自社で活用する人材にかかるコストにより敏感に対応しようとするスタンスが、共通して認められると言えよう。

一方で、コア社員である正社員のモラルアップや定着を促す、あるいは成果や結果に基づくマネジメントをより円滑に進めるといった意図があるためであろうか、第5 - 4 - 5表や第5 - 4 - 7表で示したように、外部人材の活用を考えている企業では、従業員とのコミュニケーションを重視し、人材マネジメントに生かしていこうとしている企業が、外部人材の活用を考えていない企業に比べると多い。もっともこうした人材マネジメントの状況には、外部人材の活用を考えている企業に組合のある企業が多いことが反映されている可能性もある。

コア社員に対する人材マネジメントという点に着目すれば、経営幹部層や部課長などの中間管理職、高度な専門性をもつ従業員といった、会社の事業を中心的に担うと見られる人材に関しては、外部人材の活用を考えている企業といえども、社外からの人材確保を特段積極的に進めているわけではない。また、長期安定雇用についても外部人材の活用意向がない企業と変わることなく、できるだけ多くの従業員に対して維持していくという回答が多数を占めている。

外部人材の活用意向がある企業の人材マネジメントにおける上記のような特徴、なかでも活用意向がない企業に比べて、自社で活用する人材が担当する仕事とその人材に支払う費用との関係により敏感な姿勢は、先に整理した既存調査・研究からも示唆されるように、企業経営のあり方と一定の結びつきをもつものと考えられる。では、どのような結びつきをもつと言えるのだろうか。以下では、企業経営に関する回答結果について、外部人材の活用意向により違いがあるかどうかを見ていくこととしよう。

#### (1)経営実績

外部人材を活用するかどうかの企業の判断には、その企業の経営実績が影響している可能性がある。経営実績があまりよくない企業が、余計なコストを抑える目的で、外部人材の活用を計画しているのかもしれない。

第5 - 5 - 1表は、外部人材の活用を考えている企業と考えていない企業の最近5年間の経営状況についてまとめたものである。この表によれば、外部人材の活用意向によって、経営状況に関する回答分布が異なることはほとんどなく、外部人材の活用を考えている企業でとりわけ業績が下降しているという回答が多いわけではない。

同業・同規模の他社と比べた場合の、主要経営指標（売上高・生産性・利益率）の状況についても、外部人材の活用を考えている企業とそうでない企業で、認識に差はない（第5 - 5 - 2表）。今後、外部人材の活用を計画している企業は、自社の市場規模や効率性について、他社と比べて特に劣っているとは見ていない。

あるいは、第5 - 3 - 1図で示されたように定型的業務において外部人材の活用意向をもつ企業が多いことを踏まえると、経営実績が良く業務が拡大している企業においても外部人材に対するニーズが高まっているのかもしれない。そのため、経營業績が外部人材の活用にあまり影響しないという結果になっているとも考えられる。



第5 - 5 - 1表 過去5年間の経営状況

	N	上昇傾向	高位安定	下降後上昇	上下の変動大	上昇後下降	低位安定	下降傾向
活用の意向なし	470	22.3	8.9	21.9	8.1	7.7	11.3	19.8
活用の意向あり	449	18.9	7.1	28.7	9.4	6.2	12.0	17.6
合計	919	20.7	8.1	25.2	8.7	7.0	11.6	18.7

統計的有意差なし(カイ二乗独立性検定)

第5 - 5 - 2表 他社と比較した場合の自社の経営指標

	活用の意向なし	活用の意向あり
売上高	3.24	3.18
生産性	3.11	3.00
利益率	2.98	2.92

t検定の結果、いずれの指標についても、スコア平均に有意差なし。

注：1. いずれの指標も、他社と比べた場合に「相当上回っている」=5点、「相当下回っている」=1点として回答をスコア化し、平均値を算出。

2. 「わからない」と回答した企業と、無回答の企業は集計から除いた。

## (2)経営環境

では、自社を取り巻く経営環境について、外部人材の活用意向の有無で捉え方に違いは見られるだろうか。

今回の調査では、過去5年間の主要事業分野における技術革新や製品開発のスピード(「技術革新度」)、過去5年間の主要事業分野における国内及び海外企業との競争との激しさ(「競争度」)、今後の主要事業分野の事業構成や事業内容における不確実性(「不確実性」)という3つの観点から、各社の経営環境をたずねている。技術革新のスピードが速いほど、競争が激しいほど、また今後の不確実性が大きいほど高いスコアになるように回答をスコア化し、外部人材の活用意向がある企業・ない企業で平均を算出したところ、いずれも外部人材の活用を考えている企業において平均値が高く、その差は統計的に有意であった(第5-5-3表)。

外部人材を活用しようとしている企業は、これまでの技術革新や製品開発のスピードがより速いと感じる傾向があり、これから事業を進める上での不確定要素もより多いと認識している。つまり外部人材を活用しようとする企業は、事業をめぐる状況の変化がとりわけ激しいと見ており、そうした状況の中で人員あるいは人件費の柔軟な管理を行ったり、自社には

ない専門的知識やスキルを確保したりするために、外部人材を用いる必要性をより強く感じているものと見られる。

また、外部人材の活用意向がある企業は、活用意向がない企業に比べて、他社との競争がより激しかったと感じている。したがって、既存の研究業績で示された通り、こうした競争の激しい状況をのりきるための低価格戦略を実現する手段として、外部人材の活用を計画している可能性も高い。

第5 - 5 - 3表 経営環境

	活 用 の 意 向 な し	活 用 の 意 向 あ り
技術革新度*	3.81	3.95
競争度**	3.90	4.12
不確実性**	3.67	3.92

\*...5%水準で有意。 \*\*...1%水準で有意。(t検定)

注：1.「技術革新度」 - 主要事業の分野で過去5年間、技術革新や製品開発のスピードがそれまでと比べて、「非常に速かった」という回答を5点、「速くなかった」という回答を1点としてスコア化。

「競争度」 - 主要事業の分野で過去5年間、国内および海外企業との競争がそれまでと比べて、「非常に激しかった」という回答を5点、「激しくなかった」という回答を1点としてスコア化。

「不確実性」 - 主要事業について、今後の事業構成や事業内容の面で不確実な要素が、「非常に多い」という回答を5点、「ほとんどない」という回答を1点としてスコア化。

2. 無回答の企業は集計から除いた。

### (3)重視する経営目標

経営業績や経営環境についての認識のほかに、経営目標の内容が一定の人材マネジメントのあり方を導いていることも考えられる。そこで、外部人材を活用しようとする企業が、自社の経営業績をはかる指標としてどのようなものを重視しているか、見ていくこととしよう。

ここでは調査への回答を集約し、重視する経営指標を「規模の成長性」、「収益性・効率性」、「顧客満足度」の3つのカテゴリーにまとめた。3つのカテゴリーのうち、現在最も重視している経営指標として一番指摘が多かったのは、外部人材の活用意向に関わらず、「収益性・効率性」であった。しかし、外部人材を活用しようとする企業で指摘率がより高く、外部人材の活用意向がない企業との差も有意である(第5 - 5 - 4表)。また、この5年間で最も重要度が高まった指標として「収益性・効率性」を挙げるところは、外部人材を活用しようとしていない企業では約6割なのに対し、外部人材の活用を考えている企業では8割近くに達している(第5 - 5 - 5表)。

要するに、外部人材の活用を考えている企業には、この数年間で「収益性・効率性」重視の姿勢を鮮明にする傾向が、より強く認められる。近年、どの企業においても売上を伸ばすことは容易なことではなく、そうした状況の中で収益性・効率性の維持・向上を実現しよう

とすれば、コストの抑制・削減につながる経営管理・人材マネジメントが必要となる。外部人材の活用も、収益性や効率性に敏感な企業により、コストの抑制・削減につながる人材マネジメントの一環として進められようとしている場合が多いものとうかがえる。

第5 - 5 - 4表 現在最も重視している経営指標

	N	規模重視	収益性・効率性重視	顧客満足度重視
活用の意向なし	460	19.3	72.4	8.3
活用の意向あり	448	12.9	82.4	4.7
合計	908	16.2	77.3	6.5

1%水準で有意（カイ二乗独立性検定）。

注：1. 「規模の成長性」 - 「売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」に回答した企業が該当。

「収益性・効率性」 - 「営業力や経常利益など収益力を示す指標」、「ROAなど資産活用の効率性を示す指標」、「ROEなど株主資本の効率性を示す指標」、「EVAやキャッシュフローなど残余利益を示す指標」のいずれかに回答した企業が該当。

「顧客満足度」 - 「顧客満足度を示す指標」に回答した企業が該当。

2. 無回答の企業は集計から除いた。

第5 - 5 - 5表 過去5年間で最も重要度が高まった経営指標

	N	規模重視	収益性・効率性重視	顧客満足度重視
活用の意向なし	461	22.3	63.1	14.5
活用の意向あり	443	11.7	77.2	11.1
合計	904	17.1	70.0	12.8

1%水準で有意（カイ二乗独立性検定）。

注：1. 各企業の回答の分類方法は第5-5-4表と同様。

2. 無回答の企業は集計から除いた。

#### (4) 個別経営課題との関連

これまで取り上げてきた経営業績や経営環境、あるいは経営目標はいずれも会社全体としてみた場合の状況を示すものであった。こうした会社全体の状況とは別に、個別の「経営課題への取り組みが外部人材の活用に結びつく可能性がある。ここでは、既存の研究業績から外部人材の活用意向と関連があると想定されるいくつかの経営課題について、実際に外部人材の活用意向との間につながりが見られるかどうかを検証していくこととしよう。

ここで取り上げたのは、「新規事業分野への進出」、「間接部門のコスト削減」、「新技術や新商品の開発」、「製品やサービスの価格削減」の4項目である。「新規事業分野への進出」や「新技術・新商品の開発」に熱心な企業は、新たな労働力や、専門性・スキルの不足に直面することがより多く、外部から人材を調達してくる必要性がより高いと見られる。また、

「間接部門のコスト削減」や「製品やサービスの価格削減」を重視する企業は、コスト削減の有力な手段として、外部人材の活用を捉えているであろう。

より重視しているという回答に高い点がつくようにスコア化し、それぞれの項目について、外部人材の活用意向がある企業とない企業の平均を算出したところ、「新規事業分野への進出」、「間接部門のコスト削減」、「新技術や新商品の開発」は、外部人材の活用意向をもつ企業の平均点が有意に高かった（第5-5-6表）。

この結果からまず、収益性・効率性をあげようとして間接コストの削減により熱心に取り組んできた企業が、これからも一層のコスト削減やコストの抑制を行うために、外部人材の活用を計画していると見ることができる。また、外部人材の活用意向を持つ企業は「新規事業分野への進出」や「新技術・新商品の開発」により積極的に取り組んでいることから、外部人材が自社では確保できない専門性やスキルの担い手として期待されているという構図が読み取れる。ただし、「新規事業への進出」や「新技術・新商品の開発」に熱心な企業が、外部人材を活用したいと考えているのは、新規事業への進出や新技術・新商品の開発の結果、数多くの製品・サービスを取り扱うこととなり、会社全体として需要変動に直面するリスクが高まったため、そのリスクヘッジを行おうとしているという解釈も可能だろう。

取り上げた4つの個別経営課題のうち、「製品・サービスの価格削減」のみは、外部人材の活用意向の有無による有意差が認められなかった。先に、既存研究の結果から、あるいは外部人材の活用意向を持つ企業では、他社との競争がより激しいと感じる傾向が見られるというこの調査の分析結果から、競争優位にたつための低価格戦略の実現に向け、人件費コスト削減のために外部人材が活用される可能性に言及した。しかし、ここでの分析結果による限り、外部人材の活用は低価格戦略からは必ずしも導かれない。競争の激しさと外部人材の活用意向との関係については、これまでの他社との競争が激しかったと感じる企業は、競争の激しさから売上を伸ばすのが困難な状況にあり、その中で企業の収益性や効率性を維持・向上していくために、コスト抑制・削減につながる外部人材の活用を考えているという状況を想定することができるだろう。

第5-5-6表 個別経営課題と外部人材の活用意向との関連

	活 用 の 意 向 な し	活 用 の 意 向 あ り
新規事業分野への進出**	2.06	2.26
間接部門のコスト削減**	2.54	2.66
新技術や新製品の開発**	2.35	2.49
製品やサービスの価格削減	2.31	2.37

\*\*...1%水準で有意。(t検定)

注：1.それぞれの項目について、「どちらかといえば重視してきた」=3点、「どちらともいえない」=2点、「どちらかといえば重視してこなかった」=1点として、回答をスコア化。

2.いずれの項目においても無回答企業は集計から除いてある。

## 第6節 外部人材の活用と企業経営・人材マネジメントのあり方

これまで外部人材の活用を考える企業の人材マネジメントや経営状況について見てくる中で、外部人材の活用が、個々の正社員の業績や能力に即した処遇・キャリアのマネジメントと連動している可能性があること、経営環境に対する認識や経営目標、あるいは重視して取り組んでいる経営課題の内容が、外部人材を活用するかどうかの判断に影響を与えることが示された。ただ、外部人材の活用と正社員に対するマネジメントは、それこそ経営環境に対する認識や経営目標のあり方などが変化すると、必ずしも連動してこないかもしれない。また、経営のあり方が外部人材の活用意向に与える影響は、規模や業種といった企業属性をコントロールすると見出されなくなることも考えられる。

そこで、以下では回答企業の人材マネジメントや経営状況を独立変数、外部人材の活用意向の有無を従属変数とし、企業属性を統制変数として加えたロジスティック回帰分析を行い、外部人材の活用が、いかなる人材マネジメントや企業経営のあり方のもとで実施される可能性が高いのかを検証してみることにする。なお、統制変数として加える企業属性項目は、従業員規模（自然対数値）、業種（建設、一般機械器具製造、電機機械器具製造、輸送用機械器具製造、精密機械器具製造、その他製造、電気・ガス・熱供給・水道、情報通信、運輸、卸売・小売、金融・保険、不動産、飲食店・宿泊、サービス、その他の15業種。建設をリファレンスグループとするダミー変数）、労働組合の有無（組合が「ある」=1、「ない」=0とするダミー変数）の3つである。

まず、外部人材の活用以外の企業の人材マネジメントの内容と外部人材の活用意向との関係についてみていくこととしよう。ここでは、外部人材の活用を考える企業とそうでない企業との回答状況の相違が、カイ二乗独立性検定の結果、有意であった項目を説明変数として取り上げている。ただし、外部人材活用以外の人材マネジメントとの関連を検証することが目的のため、人材マネジメントにおいて重視してきた点のうち、「非正社員、外部人材の活用」と、ほとんどの場合に「非正社員・外部人材の活用」が手段として用いられると見られる「人件費の柔軟化」は独立変数には加えていない。また、同じく人材マネジメント上、重視してきた項目のうち、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」も、労働組合の有無や「経営目標や経営理念の社員への伝達」との間に共線性が生じる恐れがあるため、独立変数からは除いた。

第5-6-1表によると、企業属性をコントロールしても、正社員の増減や、「仕事の成果・結果により従業員の処遇に差をつけること」、「CDPなどによる従業員のキャリア開発支援」、「自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した意向」、「非正社員の正社員への登用」といった人材マネジメントは、外部人材の活用意向と統計的に有意な相関が見られる。正社員の増減と「非正社員の正社員への登用」は外部人材の活用意向と負の相関、それ以外の人材マネジメントに関する項目は正の相関がある。外部人材の活用は、人件費の削減・抑制を目的とする正社員数の削減・抑制、正社員・非正社員を問わず、自社で活用するすべての

人材を対象としたパフォーマンスとコストとの関係の見直し、 会社の事業を支える中核人材の絞り込みとそうした人材の育成・定着やモラル向上を目的とした取り組み、 とともに行われる可能性が高いことを、改めて確認することができる。

第5 - 6 - 1表 外部人材の活用意向と他の人材マネジメントとの関係

		有意確率	EXP ( )
【人材マネジメントの内容】			
正社員の増減**	-0.114	0.009	0.893
仕事の成果・結果により処遇に差をつける**	0.462	0.007	1.588
同期入社社員に差をつける時期の早期化	-0.015	0.947	0.986
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	0.255	0.286	1.291
C D P などによる従業員のキャリア開発支援*	0.689	0.010	1.991
従業員の精神的衛生への配慮	0.332	0.058	1.394
経営目標・経営理念の社員への伝達	0.264	0.080	1.302
昇進競争における敗者復活	0.152	0.368	1.164
従業員の意向に配慮した異動**	0.575	0.000	1.778
子会社・関連会社の経営を強化するための出向・転籍	0.241	0.105	1.272
非正社員の正社員への登用*	-0.288	0.047	0.749
-2Log Likelihood	1185.321		
Chi-square	152.187**		
標本の大きさ	969		

Hosmer & Lemeshow の検定

カイ二乗	自由度	有意確率
12.536	8	0.129

\*...5%水準で有意。 \*\*...1%水準で有意。

注:ここで示した変数のほかに、企業属性(業種、企業規模、労働組合の有無)を統制変数として加えている。

次に、経営状況に関する諸項目を独立変数に加えて、ロジスティック回帰分析を行った(第5 - 6 - 2表)。ここで独立変数として追加した経営状況に関する項目は、人材マネジメントに関わる変数を独立変数として設定した際と同様、これまでの分析の結果から、外部人材の活用意向の有無による差が統計的に有意なものに限定している。その上で、経営目標に関する項目については、過去5年間で最も重要性が高まった経営指標が収益性・効率性にかかわるものであったかどうかというダミー変数(「ある」=1、「ない」=0)として設定し、重視する経営課題のうち「新規事業分野への進出」と「新技術や新製品の開発」は共線性が生じるおそれがあるため、「新技術や新製品の開発」を除いた。

経営状況に関わる変数のうち、外部人材の活用と有意に相関しているのは、主要事業の事業構成や事業内容における不確実性の度合いと、過去5年間で収益性・効率性に関わる指標の重視度が最も高まったかどうかという点である。いずれも外部人材の活用とは正の相関が見られる。事業の先行きについて不確実性を感じている企業ほど人員の柔軟な管理に関心をおいているために、外部人材の活用意向が高まり、収益性・効率性を高めようとする企業ではコストの抑制・削減を動機として外部人材が使われようとしていると、ここでの分析結果

から解釈することができる。また、外部人材の活用につながる個別経営課題への取り組みは、外部人材の活用意向とは有意な相関が見られない。個別経営課題の取り組みよりも、むしろ企業全体のおかれている環境の認識や、企業全体の経営方針のほうが、外部人材を活用するかどうかの判断を左右しているといえる。

先に外部人材の活用意向と他の人材マネジメント施策との間に認められた関係は、経営状況をコントロールしても見出される。すなわち、第5-6-2表に示したロジスティック分析においても、正社員数の増減や非正社員の正社員への登用との負の相関、従業員の成果主義的処遇の推進、キャリア開発支援、従業員の意向を重視した配転との正の相関は、統計的に有意である。こうした分析結果は、企業の経営状況がどのようなものであれ、外部人材の活用は、コストの抑制・削減や、パフォーマンスとコストの関係を軸とした処遇や人材ポートフォリオの見直しを目的とする一連の人材マネジメントにおける取り組みのなかで実施される可能性が高いことを示唆している。

第5-6-2表 外部人材の活用意向と、他の人材マネジメント・経営状況との関係

		有意確率	EXP ( )
<b>【人材マネジメントの内容】</b>			
正社員の増減*	-0.096	0.040	0.908
仕事の成果・結果により処遇に差をつける*	0.371	0.044	1.449
同期入社社員に差をつける時期の早期化	-0.044	0.850	0.957
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	0.284	0.261	1.329
C D P などによる従業員のキャリア開発支援*	0.631	0.023	1.879
従業員の精神的衛生への配慮	0.230	0.211	1.259
経営目標・経営理念の社員への伝達	0.241	0.130	1.273
昇進競争における敗者復活	0.192	0.274	1.212
従業員の意向に配慮した異動**	0.565	0.001	1.759
子会社・関連会社の経営を強化するための出向・転籍	0.230	0.146	1.258
非正社員の正社員への登用**	-0.352	0.023	0.703
<b>【経営に関わる項目】</b>			
事業分野における技術革新のスピード	0.044	0.605	1.045
競争の激しさ	-0.037	0.619	0.964
今後の事業構成・事業内容の不確実度**	0.271	0.001	1.311
収益性・効率性の重視**	0.463	0.005	1.589
新規事業への進出	0.085	0.346	1.089
間接部門のコスト削減	0.083	0.605	1.045
-2Log Likelihood	1080.307		
Chi-square	167.385**		
N	905		

Hosmer & Lemeshow の検定

カイ二乗	自由度	有意確率
9.419	8	0.308

\*...5%水準で有意。 \*\*...1%水準で有意。

注:ここで示した変数のほかに、企業属性(業種、企業規模、労働組合の有無)を統制変数として加えている。

## 第7節 まとめ - 外部人材の活用につながる企業経営・人材マネジメント上の論理

本章では、企業による外部人材の活用がどのような経営や人材マネジメントのありかたと結びついているかについて分析・検討してきた。外部人材の活用を図る企業の人材マネジメントに着目すると、まず、正社員をより多く削減してきた企業ほど、外部人材を活用しようとする意向を持ちやすい。また、非正社員の正社員への登用にも消極的である。要するに正社員の削減・抑制を行ってきている企業ほど、外部人材を活用しようとする傾向が強く、そこには人件費の削減・抑制や人件費の固定化の回避といった動機が働いているものと考えられる。

しかし、こうした人件費の抑制・削減、あるいは固定費化の回避といったロジックとは別に、多様な人材の位置づけを明確にし、自社の経営に資する形での活用につなげていこうという動きも認められる。従業員のキャリアにおける施策に目を向けると、従業員のキャリア開発支援に力を入れる企業や、従業員のニーズを重視した配転を行う企業で、外部人材の活用意向がより高まる。こうした人材マネジメント施策間の関係からは、これまで正社員が担当してきた業務を、事業の中核となる業務とそうでない業務を区別し、後者を外部人材に担わせる一方、前者を担当する従業員は会社の動向を左右する人材として、これまで以上に育成や定着、モラールアップに留意した人材マネジメントを、積極的に行おうとする企業の姿勢を読み取ることができる。

さらに、分析からは、成果に基づく評価・処遇の実施に重点をおいてきた企業において、外部人材の活用を考える可能性が高いという結果が導かれた。従業員の評価や処遇を、より成果に基づくものへとしていく動きは、人件費の削減・抑制、柔軟化を達成するための人材マネジメントとして捉えることができると同時に、自社の中核人材にコストに見合ったパフォーマンスを上げてもらおうとする、人材ポートフォリオの考え方にそった人材マネジメントの進展と解釈することも可能である。

外部人材の活用意向の有無と経営状況との関係について見ていくと、まず今後の事業運営についてより不確実性が高いと感じる企業ほど、外部人材の活用を考える可能性が高いことが示された。また、収益性・効率性を重視する企業のほうが、外部人材の活用意向を持ちやすいという傾向も認められた。前者の場合は業務変動への対応という動機が、後者はコストの抑制・削減という意図が強く働いているものと見られる。しかしながら、近年の経営業績や、あるいは外部人材の活用につながりそうな個別の経営課題への取り組みは、外部人材を活用するかどうかの判断には影響を与えておらず、また、こうした企業経営に関する要因をコントロールしても、先に述べた外部人材の活用に関する意向と他の人材マネジメント施策との関係は認められた。つまり、外部人材の活用は、企業の経営パフォーマンスや経営課題に即した事態対応的なものというよりも、今後の経営環境の変化についての見通しや経営目標のあり方に根ざした人材マネジメント施策の一環として進められるものと考えられる。



今回の分析結果を、守島[2004]が提示した「人材マネジメントのデリバラブル」概念に即して捉えなおしてみると、外部人材の活用は、まず、コストの抑制・削減や人件費の柔軟化という、経営環境への適応による企業業績の改善（経営視点の短期のデリバラブル）を目的とした、人材マネジメントの見直しのなかで進められているといえるだろう。しかし、外部人材の活用を考える企業のなかには、こうした企業業績の改善にとどまらず、人材ポートフォリオの確立を通じて、中核人材の育成・定着という目標（経営視点の長期のデリバラブル）の達成を目論んでいるところがあると見られる。

では、短期的デリバラブルの達成に向けて外部人材の活用を図る企業は、実際に企業業績の向上を実現しているだろうか。今後の検討課題として、まずはこの点が気にかかる。また、短期のデリバラブルの達成という動機が突出することで、社員の働き方やモラルなどに悪影響が及んではないか。公平な評価や処遇、あるいはキャリアの形成といった人の視点からの人材マネジメントのデリバラブル（守島[2004：21]）の実現に支障を及ぼしてはいないか。逆にいえば、経営視点の長期のデリバラブルを踏まえて人材マネジメントを進めていくことにはどのような効果があるのか。こういった点もこれからの調査・分析により解明が待たれる課題であろう。

#### 参考文献（著者名アルファベット順）

- Abraham,K.G. and Taylor,S.K.[1996] “ Firms ’ use of outside contractors: Theory and evidence ”, Journal of Labor Economics, vol.14, no.3, pp.394-424.
- Atkinson,J.[1985] “ Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management 1 ”, IMS Report No.89, Institute of Manpower Studies.
- Autor,D.H. [2003 ] “ Outsourcing at will: The contribution of unjust dismissal doctrine to the growth of employment outsourcing ”, Journal of Labor Economics, vol.21, no.1, pp.1-42.
- Becker,G.S.[1964] “ Human capital ”, Columbia University Press.（佐野陽子訳[1976] 『人的資本：教育を中心とした理論的・経験的分析』, 東洋経済新報社）
- Gramm,C.L. and Schnell, J.F.[2001] “ The use of flexible staffing arrangements in core production jobs ”, Industrial and Labor Relations Review, vol.54, no.2, pp.245-258.
- Blake,A.D. and Uzzi,B.[1993] “ Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors ”, Administrative Science Quarterly, 38, pp.195-223.
- Harrison,B. and Kelly,M.R.[1993] “ Outsourcing and the search for ‘ flexibility ’ ”,

- Work, Employment, & Society, vol.7, no.2, pp.213-235.
- Houseman, S.N. [2001] " Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment Survey ", Industrial and Labor Relations Review, vol.55, no.1, pp.149-170.
- 厚生労働省 [2003] 『在宅ワーク活用ハンドブック』, 労働調査会。
- Lepak, D.P., and Snell, S.A. [1999] " The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development ", Academy of Management Review, vol.24, no.1, pp. 31-48.
- 守島基博 [2004] 『人材マネジメント入門』, 日本経済新聞社。
- 村田和美 [2004] 「フリーランサー・業務委託など個人請負の働き方とマッチングシステム」, 日本労働研究雑誌526号, pp.43-55。
- 日経連 (日本経営者団体連盟) [1995] 『新時代の「日本的経営」 - 挑戦すべき方向とその具体策 - 』。
- リクルート・ワークス研究所 [2000] 『雇用創出のインプリケーション』。
- 佐藤博樹 [2001] 「新しい人材活用戦略の現状と労働組合の対応」, 佐藤博樹監修・電機総研編 『IT時代の雇用システム』, 日本評論社, 2001。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨 [2003] 『第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査』, 東京大学社会科学研究所SSJJ Data Archive Research Paper Series 24。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨 [2004] 『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(1)』, 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズ No.1。
- 周燕飛 [2005] 「企業別データを用いた個人請負労働者の活用動機の分析」, JILPT Discussion Paper Series 05-003。
- 東京都産業労働局 [2003] 『派遣労働に関する実態調査2002』。