

日本企業における経営と人材マネジメント

—事例調査より

JILPT研究員 藤本 真



成果主義の導入などに代表される近年の日本企業における人材マネジメントのあり方は、そもそも企業経営の文脈とどのように結びついているのか。この点についての説明を進めるため、労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」では、企業・従業員に対するアンケート調査と並行して、個々の企業を対象とした事例調査・研究①を行ってきた（対象企業の概要

については表1を参照）。本稿では、この事例調査・研究を素材として、近年の企業経営における取り組みを整理し、その上でそうした取り組みが人材マネジメントにいかなる形で反映されているのかについて分析・考察していきたい②。

1 重点的な経営施策の内容 —事例企業における傾向

事例各社がここ数年重点的に進めている経営施策の内容や、経営上の課題としてあげているものを、有価証券報告書や各社で発表している経営計画などをと整理してみると、いくつかの企業に共通の項目が浮かび上がってくる。

事例企業の多くに共通の方向性として第一に浮かび上がってくるのは、経営資源の効率的な活用や収益性の追求である。例えばA社は、一九九九年四月からEVA（経済的付加価値）③を、経営活動を測る指標の一つとして活用し、資本効率の向上を目指していると同時に、同じ業界の海外の競争相手を意識して売上高営業利益率の向上にも努めている。またD社も二〇〇三年に発表した三カ年の経営計画において連

結営業利益率の目標を設定したほか、

同じ経営計画の中で、総資産利益率④を重視した、より効率的な経営を進めるとしている。第二に、ここ数年で多くの事例企業が打ち出したのが、事業分野の「選択と集中」という方針であった。収益力・成長性を維持・向上させるために経営資源を最大限に生かすというねらいから、事例各社はこれまで実績をあげてきた既存の事業分野の強化と、収益が見込める新規分野の開拓・絞込みを推進してきた。

事例企業の経営課題・経営計画に見られる第三の傾向は、これまで見てきた収益性・効率性の追求や、収益力・成長性を伸ばすための「選択と集中」戦略が、海外の事業活動の拠点も含めた企業グループという範囲において進められるべきものと捉えられており、企業グループ単位でのより有効な経営管理が模索されているという点である。この背景には、企業グループの真の経営力を、連結財務諸表などを通じて評価していくという姿勢が社会的に定着したことや、成長を実現していくには単体企業では限界があり、企業グループとしての拡大と、グループにおける有効な分業・連携が不可欠であると

表1 事例調査・研究の対象となった企業の概要

企業名	事業内容	従業員規模	上場の有無
A社	化学製品の製造・販売	単体で約5600名。グループで約19000名	東証一部上場
B社	設備の設計・管理、工事請負	単体で約900名。グループで約1000名	東証一部上場
C社	機材・機器などの製造・販売	単体で約10000名。グループで約85000名	東証一部上場
D社	住宅事業、化学製品の製造・販売	単体で約2500名。グループで約17000名	東証一部上場
E社	輸送用機械部品、電気・電子機器の製造・販売	単体で約37000名。グループで約110000名	東証一部上場
F社	小売業	単体で約4000名。グループで約6000名	未上場
G社	情報システム・ソフトの開発・販売	単体で約900名。グループで約1300名	東証一部上場
H社	電気通信機器・電気機器などの製造・販売	単体で約23000名。グループで約49000名	東証一部上場
I社	小売業	単体で約70000名。グループで約200000名	東証一部上場
J社	情報サービス事業、電気通信機器などの製造・販売	単体で約23000名。グループで約14～15万名	東証一部上場
K社	金融業	単体で約1800名。グループで約6000名	東証一部上場

いう認識が、多くの企業でより一層強まっていることがあるものと考えられる。

2 株主重視経営に向けた取り組み

上記の取り組みに加え、ここ数年の経営上の取り組みとして事例企業において目立っているのは、コーポレート・ガバナンスの強化や経営の透明性向上に向けた諸方策の実施である。これらは従来よりも株主を重視し、その意向をより経営に反映させていこうとするための取り組みといえる。

株主重視に向けた事例企業の取り組みを見たとき、二つの動きを認めることができる。一つは社外取締役の任命や、社外取締役を必ず任命しなければならぬ委員会設置会社への移行などを通じて株主を含めた社外の主体の声を経営の意思決定により反映させて意向というものである。こうした取り組みのことを「V (Voice) 型」と呼ぶことにする。一方、もう一つの動きは配当や、株主から提供された資本からいかに利益を生み出したかを示す株主資本利益率などについて目標を明確にしていくというものである。株主が満足するように業績の向上を志向するこうした動きは「P (Performance) 型」ということができるだろう。また、ストックオプションなどにより株主と従業員の利害の方向を一致させ、株価の上昇という形で株主に果実をもたらそうとする動きもP型の一部といえる。

以上の類型を踏まえて、事例企業の状況に再度着目すると、V型の取り組みが見られるのはA社、I社、J社、

K社、P型の取り組みはB社、D社、E社、G社、K社に見られる。V型、P型いずれの取り組みも見られるのはA社とK社であるが、社外取締役の占める比率や配当に関する目標の設定状況から、A社の取り組みはP型の、K社の取り組みはV型の性格が強いといえよう。

3 日本企業における経営と人材マネジメント

では、これまで見てきた企業経営における取り組みは、各社の人材マネジメントとどのように関わってくるのか。まずは、各社の経営における人材マネジメントの位置づけを確認し、次に、①要員・人件費管理の方法、②評価・処遇制度、③長期安定雇用に対する姿勢に関して各社の実態を明らかにしつつ、経営における取り組みとの関連について考察することとしよう。

(1) 人材マネジメントの経営における位置づけ

有価証券報告書や各社の発表する経営計画を見る限り、事例会社のなかには人材マネジメントにおける取り組みを、経営課題としてはつきりと言及しているところと、そうでないところがある。経営課題としてはつきり言及している事例企業の場合、人材マネジメントの改革・強化を通じて取り組むべき課題として、社内の人材をこれまで以上に活用することと、経営戦略を支える人材の育成が共通してあげられる傾向がある。例えば、D社では、二〇〇三年に発表した中期経営計画の中で、「挑戦し勝ちきる人材を作るための人

事戦略」を遂行していくことが目標として掲げられ、具体的には成長戦略を支えるビジネスリーダーや、グローバルな対応力を持った人材などの育成が進められている。H社は、経営課題として、従業員個人と組織の質を高めるための人材戦略の展開をあげ、具体的にはコア人材・リーダー人材の育成強化や、個人の成果をより反映させた賃金・人事制度の改革に力を入れている。

人材育成や人材活用を経営課題として掲げる事例企業に共通しているのは、こうした人材育成・人材活用が、ある特定の事業分野における事業計画の遂行や、あるいは財務指標上の目標の達成とは、少なくとも経営計画や経営課題といった目に見える形では結び付けられていないということである。いずれの企業でも、人材育成・人材活用は、基本的な経営資源の強化ならびに有効な活用のため、あるいは事業のグローバル展開など今後の企業経営の方向性を支えるために、重点的な取り組みが必要な経営課題と認識されている。

人材育成や人材活用、とりわけビジネスリーダーの育成を重要な経営課題として位置づけることは、株主重視に向けた取り組みとも関連があると見られる。株主に対し一定の成果を約束するP型、社外の主体の意向をより経営に反映させていこうとするV型、いずれの取り組みが進んだとしても、企業業績への関心が高まるのが予想される。こうした関心の高まりは、企業業績を左右する経営トップ層の資質や育成に対する注目へとおのずとつながっていくであろう。こうしたプロセスを想起するとビジネスリーダーの育成に

向けた取り組みは、株主重視の経営に備える人材マネジメントと捉えることができる。

(2) 要員・人件費管理の方法

企業経営と人材マネジメントの定量的な側面でのつながりを確認するため、事例各社の要員数・人件費管理の方法に着目してみると、多くの事例企業では、社内各部門において人事考課の結果や従業員の離職の状況、新たに必要とする人員数などを踏まえて人件費予算が作成され、各部門の予算を積み上げた結果と、会社全体で妥当と考えられる人件費・人員のレベルと比較しながら、人事部門が各部門と調整するという形で、毎年の要員・人件費管理を行っている。言い換えれば、全社の経営計画や事業計画における目標を達成するための人材マネジメントを実施していくための権限は各部門が持ちつつ、会社全体として一定の枠を設けて、その枠を踏み外さないように管理するという方法である。

実際、事例各社の単体や連結の売上高人件費率の推移を見ていくと、過去数年間ほとんど変わることのない水準を維持している。例えば、E社単体の売上高は、一九九九年から二〇〇四年度にかけて約三四%伸びている。しかし、単体の人件費額は一九九九年が約二七・九億円の対し、二〇〇四年度が約三三・五億円と二三%の伸びにとどまる。その結果、E社単体の一九九九年から二〇〇四年度にかけての売上高人件費率は、一九・六%から一八・〇%に低下している。

上記のような要員・人件費管理の方



を見ながら管理している。つまり、K社の要員・人件費管理の方法は、他の事例会社と比べ、社内の事業部門により管理の権限が委譲されていると同時に、管理の単位が各事業部門であることと、各部門に対して設けられた予算作成における要件を通じて、要員や人件費のコントロールに財務状況がより反映されやすくなっており、ここには株主の意向をより経営に反映させていくとするV型の取り組みの影響が現れているのかもしれない。

(3) 評価・処遇制度における取り組み

評価・処遇制度の基盤となる従業員の格付けの仕組みに着目すると、調査事例においては、①社内にて設定された職能資格に基づく格付け、②現在担当している職務の内容にそつた格付け、③の二つの仕組みが見られた。

第一の職能資格制度による格付けは、これまで多くの日本企業において採用されていた方法で、最下層の一般社員から最上層の管理職まで連続する形で設けられている各職能資格に従業員を格付けて処遇している。これらの企業では、職能資格制度が従来、年功的な運用をされてきたことを問題視して、まず自己申告をし、その上で昇格の要件を充たさなければ昇格させない、あるいは管理職の報酬は上司との交渉に基づく年俸制を導入するなど、ここ数年で従業員のモチベーションや成果をより反映するように、制度の運用を見直す動きも目立つ。

第二の担当職務の内容に基づく格付けを行っていたのはA社とJ社である。

A社は、管理職層において全社共通の四段階の「役割」等級を設けている。この「役割」は、「職務における責任・権限の大きさ」、「職務における難易度」をいい、各従業員が担当する職務の役割は、外部客観指標を参考にした職務評価により決定される。また、非管理職層については、各従業員の担当職務を「求められる責任」、「求められる成果行動」、「専門知識・スキル」という観点から評価したうえで役割等級化しており、管理職とは違って、社内の部門（販売部門、研究開発部門、生産技術部門など）ごとに、設けられている役割等級の数が異なっている。

J社の場合、非管理職層の従業員が担当する職務については、各部門で、①全社共通に尊重すべき価値や行動の基準（企業倫理、収益志向、自律、協同など）、②職種ごとに部門単位で設定される、成果に結びつための具体的な行動やスキル・ノウハウなどの基準（販売促進、企画・提案、資格取得など）、という二つの基準に即して評価し格付けを行う。管理職の職務については、①求められる行動の基準、②求められる成果、という二つの観点から役割の大きさを測定し、七段階ある役割等級のいずれかに格付けている。

職能資格制度と担当職務の役割の大きさに基づく格付け制度の双方を併用している企業もある。I社は、二〇〇二年から管理職層に対しては、担当している職務を役割の大きさに基づいて、六つの等級のいずれかに格付け、その格付けに基づいて処遇を行う制度を採用している。一方、非管理職層に対しては、会社が従業員のキャリアに責任

法をとる事例企業が、会社全体で妥当と考える要員・人件費のレベルは、前年度の実績（C社）であったり、中期経営計画において想定している範囲内（J社）であったり、予想される売上高を一人あたり平均売上高実績で割ることにより算出した要員数（B社）であったり、人件費の伸びが前年度からの売上高の伸び率以下に収まること（G社）であったりする。ただ、先に触れた、人材育成や人材活用といった人材マネジメント上の課題が、特定の財務指標における目標数字の達成とは明示的には結び付けられていないことから想像されるように、毎年の要員・人件費管理において会社全体で妥当と考

えられるレベルを決めていく際にも、

特定の財務指標（例えば売上高営業利益率や株主資本利益率など）上の目標数字を設定した上で、予想される売上高から逆算して厳密に人件費・人員枠を決めていくという方法はとられていない。

こうした多くの事例企業に共通する方法とはやや異なる要員・人件費管理の方法を採用しているのは、K社である。K社でも社内各部門が事業目標を達成するための予算を作成しているが、その際、経費率の前年比減と、総資産利益率の前年比増という要件があらかじめ設けられている。各部門はこの要件を充たす予算を作成し、人件費や要員についても他の予算項目と同様、部門長が月次決算を通じて予算の進捗度



を持つという方針から、異動の柔軟性を担保することができ、全社横断的な職能資格制度による格付けを引き続き行っている。

各社が採用する格付け制度の内容も、株主重視に向けた取り組みと関係している可能性がある。担当する職務にそって格付けを行い、その格付けに対応する賃金を外部市場に準拠して決定するというパターンを採用しているのは、いずれも株主重視に向けた取り組みにおいてV型に該当するA社、I社、J社である。また、同じくV型の取り組みが見られるK社も制度上は全社共通の職能資格制度が設けられているものの、実際に従業員に支払われるのは、担当職務の市場価値に基づいて決まった報酬である。

株主をはじめとする社外の主体の声を経営の意思決定により反映させようとしている企業では、これまで以上に企業業績や企業業績を達成するための方策、あるいは企業活動のコンプライアンスなどに対して、社外への明確な説明が求められると推測される。こうした企業は、経営施策の一つである人材マネジメントについても、社外の主体が納得するような形で進められる必要があると、他の企業以上に強く意識しているのかもしれない。組織業績と従業員の報酬が結びつく範囲の拡大や、担当する職務の市場価値に準拠した報酬の決定などは、V型の取り組みを行う企業において、業績との関連や公平性といったことがとりわけ指摘しやすい評価・処遇制度を、外部からよりわかりやすい形にしていくうえで、必要な施策と認識されている可能性がある。

いまひとつ、従業員の処遇を担当する職務の価値に準拠して決めていくという動きがでているのは、事業単位で構築された企業グループの経営により適応的であるからとも考えられる。事業をブレイクダウンした職務の価値を報酬の基準とすることで、企業内の賃金体系にとらわれない、事業を進めていくうえで、より効率的な賃金設定が可能となったり、またそうした賃金設定の結果として企業組織を超えた事業の再編がより容易になったりといったメリットから、株主重視に向けた取り組みの内容を問わず、今後は企業グループを形成するような大企業で、職務を基準とした従業員の処遇が進む可能性がある。

(4) 長期安定雇用に対する姿勢

事例企業一社のうち、必ずしも長期安定雇用にとこだわらないという企業は三社であった。D社では、九〇年代後半から二〇〇〇年代初頭にかけて業績が悪化したこともあり、業績に見合わない人件費負担を続けてまで長期雇用を維持することは困難だと考えている。従業員の自立を促し、自立の意欲や行動を示している従業員の雇用は守るといった姿勢を持っている。J社も経営トップが従業員の「エンプロイヤビリティ」の重要性を訴えるなど、従業員の自立を促すという点ではD社と同様の姿勢を示している。また金融K社は、事業部門における事業のビジネスサイクルや、同業他社との人材の獲得合戦により、長期安定雇用が継続しないのであれば致し方ないと見ていた。

その他の事例企業では、長期安定雇用を基本的には維持していくとしている。ただ、これらの企業でも、長期雇用慣行を維持していくと同時に、これまでの評価処遇制度の限界や、自社（または自社グループ）をとりまく環境の変化を踏まえ、役割と成果に応じた処遇を進めたり、社内における事業のスクラップ&ビルドへの対応を従業員に求めたりしている。

評価・処遇制度についてみると、株主重視のためにV型の取り組みを行う企業が、外部からみて「わかりやすい」人材マネジメントを志向している可能性が示唆されたが、従業員との雇用関係についても、V型の取り組みをみせる企業は外部から見た「わかりやすさ」を求める傾向があるのだろうか。つま

り、V型の取り組みを行う企業は、業績と雇用量との関連を強めようとして長期安定雇用の維持にはこだわらないといった姿勢を明確にしているのだろうか。

V型の取り組みを行う企業のうち、J社とK社は長期安定雇用にはこだわらないとしているものの、A社やI社は今後も長期安定雇用を維持しようと考えている。一方、P型の取り組みを行う企業の中にも、D社のように、業績とのバランスが取れない中での長期安定雇用の維持は難しいと考える企業がある。事例調査の対象の中で長期安定雇用の維持にこだわらないと答えた企業はいずれも調査前の数年間に業績が悪化し、早期退職などの雇用調整を実施している。したがって、長期安定雇用に対する姿勢や見通しは、コーポレート・ガバナンスに関わる取り組みによって構造的に規定されるといっても、むしろ近年の経営実績に左右されるコンティンジェントな性格が強いのもかもしれない。

もし、長期安定雇用についての企業の姿勢を構造的に規定する要因があるとしたら、それは人材育成や人材活用に関する企業のビジョンや、そうしたビジョンへとつながる中長期的な経営計画などで、いずれも株主重視に向けた取り組みとは互いに自律的ではないかと考えられる。例えば委員会等設置会社に移行し、外部の声を経営に反映させようとする度合いが他の企業に比べても強いと見られるI社は、長期にわたる従業員のキャリア形成を重視し、今後も長期安定雇用を維持しようとしている。あるいは、株主重視に向けて



の取り組みと長期安定雇用の維持という姿勢は、後者に経営管理上の理由がなくとも、「建前としての株主主権、本音としての従業員主権」⑤を具現化するものとして、互いに自律的に両立している可能性がある。

〔注〕
1. 各社の人材マネジメントに関するデータは、二〇〇五年九月から二〇〇六年二月にかけて実施した各社の人事労務担当者に対するヒアリングと、ヒアリングの際に収集した人材マネジメントに関する各種資料から得ている。他方、経営上の取り組みやガバナンス改革の動きについては、一社中一〇社が上場していることから、大部分の情報を、各社が毎年発表する有価証券報告書から収集した。
2. 本稿で紹介した事例調査・研究結果の詳細は、藤本真二(二〇〇六)「日本企業におけるガバナンスと人材マネジメント」(労働政策研究・研修機構編「現代日本企業の人材マネジメント」第五章)に取りまとめている。
3. EVAは、アメリカのコンサルタント会社スタン・シュア・社が提唱した指

標で、キャッシュフロー(＝企業における資金の流れ)もしくはその結果としての資金の増減の観点から測定した利益から、企業が資本を運用する上でかかるコスト(「資本コスト」)を差し引いたものである。この経済的付加価値がプラスであれば、企業は資本コストを上回るリターンを上げたこととなり、価値を創造したと

4. 総資産利益率とは、企業が、所有している資産(総資産)を使ってどれだけ利益を上げているのかを示す指標で、経常利益(または当期純利益)÷総資産×一〇〇、という式により算出される。
5. 建前としての株主主権、本音としての従業員主権については、田中一弘(二〇〇六)「株主主権と従業員主権—日本の上場企業にみるジレンマ」(RIETI Discussion Paper Series 06-1035) 参照(以下)。

ふじもと・まこと/労働政策研究・研修機構 研究員(企業と雇用部門)。
最近の著作・論文として、『現代日本企業の人材マネジメント』(共著、労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書No.61)、「事業再生過程における人事労務管理と雇用・労働条件の変化—事例調査をもとに」(日本労働研究雑誌五四八号、二〇〇六)など。
産業社会学専攻。

大原社会問題研究所雑誌

No.574・575 2006.9・10

【国際シンポジウム】日本とロシア—戦争の100年、平和の150年

ロシアから見えるアジア極東と日ロ戦争
日ロ戦争と風刺に見る権力政治の考察
日本における日ロ非戦論
ロシア思想に現れた日本
日ロ関係の転機としての日ロ戦争

タチャーナ・フィリモノヴァ
ソク・ファジョン
梅田 俊英
坂本 博
コンスタンチン・サルキーソフ

■書評と紹介

松丸和夫監修/労働運動総合研究所編『グローバル化のなかの中小企業問題』
川合隆男著『近代日本における社会調査の軌跡』
森岡孝二著『働きすぎの時代』
川手撰著『戦後日本の公務員制度史』

小宮 昌平
濱谷 正晴
永田 瞬
早川征一郎

社会政策学会会員研究業績一覧 (2005年)
社会・労働関係文献月録
法政大学大原社会問題研究所2005年度の歩み
月例研究会
所 報 2006年5・6月

法政大学大原社会問題研究所

発行/法政大学大原社会問題研究所
発売/法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 tel.0427-83-2307
〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 tel.03-5228-6271