

特集

企業の人材マネジメント

変わる

—人事戦略の方向性を考える—

「失われた10年」の間にすすんだ成果主義の浸透、コーポレートガバナンスや雇用ポートフォリオの変化、雇用関係の個別化、不安定化する若年者雇用と格差の顕在化、国際分業の進展などの視点から日本的雇用システムの変容を踏まえて、今後の企業における人事戦略の方向性を考える。

JILPT副主任研究員 立道信吾

日本企業の 人材マネジメントの変貌

変化の三つの側面

一九九〇年代後半から日本企業の人材マネジメント（人的資源管理）は大きな変貌をとげた。その変貌には大きく分けて三つの側面がある。

第一に、長期雇用慣行の変化である。従来、新卒者を採用し、定年まで自社や自社の関連会社で雇用し続けるという長期雇用慣行が大企業を中心にみられた。ところが、大企業においても長期雇用は、徐々にその対象を狭めるなど変化が見られる。

第二に、評価・処遇システムの変化である。職能資格制度の広範な普及に見られるように、年功主義を継承する形で発達した能力主義ないし能力開発主義が、従来の評価・処遇システムの基本理念であった。ところが、一九九〇年代初頭から急速に成果主義的な評価・処遇システムが普及をはじめた。

第三に、雇用ポートフォリオという考え方が、企業の人材マネジメントの中で急速に浸透したことである。従来の非正社員は、雇用調整の弁としての役割が大きく、言わば「消極的」な利用にとどまっていた。ところが、小売業などを中心として、①企業全体の事業戦略にとって基幹的な役割を非正社員が担っていたり、そのため、②従来になく非正社員比率が高まるなど「積極的」に活用されるようになった。しかも、③企業が非正社員を確保するためのメディアや人材ビジネスなどが急速に発達した。非正社員への量的な意味での需要面のシフトが起こるとともに、従来であれば、正社員の仕事に就いていた労働者がやむなく非正社員化するなど、供給面でのシフトも同時に進行したため、需給のマッチングが急速に進み、非正社員の量的な拡大につながった。

背景にある要因

以上の三つの変化の背景にある要因にも注意を払う必要がある。重要な要因は三つある。

第一の要因は、グローバル化の進展を含めた企業間競争の激化である。従来にはない苛烈な競争に晒された多くの企業は、経営の全般において、競争力のある仕組みを取り入れることに貪欲になった。ヒトの面においてもそれは例外とはされず、従来は「聖域」と呼ばれた長期雇用や賃金にも手がつけられるようになった。また、コスト面での競争力のある非正社員への業務のシフトも急速に進んだ。



第二の要因は、コーポレート・ガバナンス構造の漸進的な変化である。メインバンクによる影響力が徐々に後退するとともに、株主価値を重視した経営が意識されるようになってきた。この結果、相対的にステークホルダーとしての従業員の地位が低下した。

第三の要因は、団塊の世代の人員費の高騰が経営を大きく圧迫したことがある。一九九〇年代中頃から、多くの企業は、団塊の世代対策として、年功的賃金を是正するような賃金制度改革に着手せざるを得なかった。

実態把握の必要性

「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」

日本企業の人材マネジメントの急速な変貌の実態を把握し、労働政策を検討するための基礎資料とすることを主な目的として、独立行政法人労働政策

研究・研修機構では、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」(一)を実施している(研究期間：平成一五年一〇月～平成一九年三月)。これまで、①先行研究の文献サーベイを通じた論点整理、②企業の人事担当者に対するアンケート調査、③労働者に対するアンケート調査、④企業の人事担当者もしくは経営企画担当者に対する聞き取り調査を実施し、報告書として以下の四冊を発行した。

- ①労働政策研究報告書No.1「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」二〇〇四年
- ②労働政策研究報告書No.3「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」二〇〇五年
- ③労働政策研究報告書No.6「変革期の勤労者意識―「新時代のキャリアデザインと人材マネジメント」の評価に関する調査」結果報告書」二〇〇六年
- ④労働政策研究報告書No.1「現代日本企業の人材マネジメントプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ」二〇〇六年

以上の内、④労働政策研究報告書No.6「現代日本企業の人材マネジメントプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ」が、プロジェクト研究全体の中間報告書である。本稿では、この中間報告書で指摘されている主な知見をいくつかピックアップしてその

概要を紹介したい。

「成果主義」が多数派

企業調査の結果から企業の長期雇用に対する方針をみると(第1図参照)、「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」とする企業は、六九%であり、「対象者を限定した上で維持」とする企業が二%、「長期安定雇用は経営における優先課題ではない」とする企業が九%あった。すなわち、約三割の企業は、何らかの形で長期雇用の見直しを行っていることになる。

一方、成果主義的な処遇システムの普及状況をみると(第2図参照)、五八%の企業が成果主義を導入しており、企業規模が大きくなるほど導入率は高まる傾向がみられ、一〇〇〇人以上の大企業では七一%が成果主義を導入している。

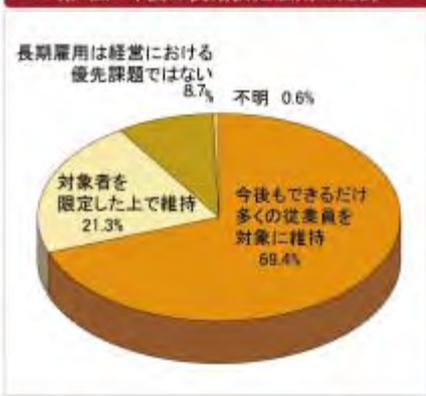
こうした①長期雇用の後退と、②成果主義の進展という二つの顕著な変化を用いて、雇用システムの四類型を析

出した。第3図は、①長期雇用を維持するか否か、②成果主義的人事処遇制度を導入するか否かという二つの軸を配置することによって得られた四つの雇用システムの類型である。

企業調査の結果、①長期雇用と非成果主義という従来の日本の雇用慣行の特質を持っているJ型(Japanese型)の企業は三〇%であり、②長期雇用と成果主義の組み合わせであるNew J型(New Japanese型)の企業は三九%であった。また、いわゆるアメリカ資本の外資系企業に見られるような非長期雇用と成果主義の組合せであるA型(American型)の略)は、一八%であり、非長期雇用と非成果主義という組合せであるその他型の企業は一二%であった③。

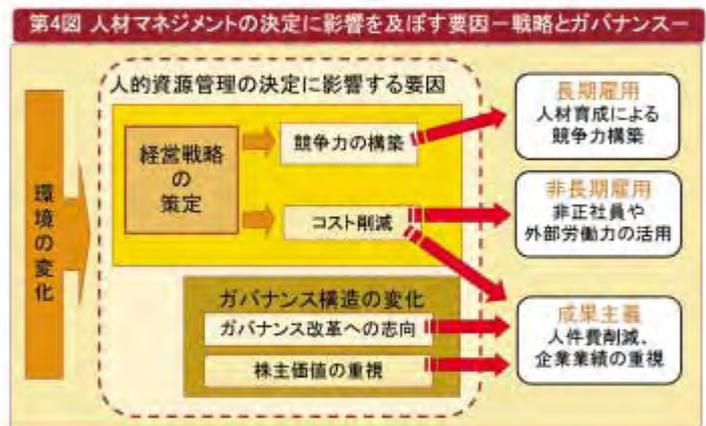
こうした企業の雇用システムの分化は、どのようなメカニズムで生じるの

第1図 今後の長期安定雇用の方針



第2図 成果主義を導入している企業の割合(企業規模別)





第5表 モラール意欲と人材マネジメントで重視する点

独立変数	モラール意欲
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)
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)
一部の従業員を対象とした、選択的な教育訓練の実施	0.027 (0.025)
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)
従業員の精神的衛生(メンタルヘルス)への配慮	0.064 ** (0.029)
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)
経営目標や経営理念の社員への伝達	0.103 *** (0.025)
サンプル数	1084
調整済みR ²	0.134

注) 1) 分析は線形重回帰分析による。()内は標準誤差
2) *0.05<p<.10, **0.01<p<.05, ***p<.01

だろうか(第4図参照)。企業の外部にある環境の変化は、企業に経営戦略の変更を迫ったり、ガバナンス構造にも影響を与える。そして経営戦略やガバナンス構造の変化は、人材マネジメント施策に影響を与える力として作用する。例えば、経営戦略の上でコスト削減が目指されるのであれば、非長期雇用や成果主義の方向へと変化する力が働くが、人材育成を通じた長期の競争力を構築するという観点からは、長期雇用の方向へと変化する力が働いている。ただし、ガバナンス構造に注目すると、執行役員制の導入にみられるガバナンス改革への志向と株主重視への志向は、成果主義の導入を促すが、長期雇用については、影響を及ぼしていないことがわかった(4)。

企業業績を高める人材マネジメント施策

—New J型に収斂するのか?

企業の人材マネジメントがどのような企業業績に貢献しているかといった観点から、成果主義と企業業績との関係を見るところ、成果主義導入が企業業績(従業員一人当たり売上高)を高める方向に作用することを示唆する結果が得られた(5)。

日本企業の雇用システムの四類型を使った分析では、成果主義と長期雇用の組合せであるNew J型の一九九九年から二〇〇四年にかけての企業業績(ROE)が最も改善していることが明らかになった(6)。New J型の企業では、労働者のモラール意欲も高い

組織を活性化し成果主義を成功させる人材育成の役割

従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練を重視する企業では、労働者のやる気(モラール)が高いことが明らかになった(第5表参照)。一部の選ばれた社員だけでなく、全社員の教育訓練が重視されている企業で、モラールが高いことは注目に値しよう(9)。また、成果主義が導入されている企業では、労働者が企業の教育訓練に対して満足度が高いほど、モラールも高いことが明らかになっている(10)。すなわち、企業が人材育成や教育訓練を重視することは、労働者のモラールを高め、職場を活性化させ、成果主義の成功にも直結する可能性があることをこれらの結果は示唆している。

労使の認識ギャップ

—企業側の方針は

正確に労働者に伝わっていない

など、好業績を生む組織特性を持っていると考えられる(7)。以上から成果主義の導入や成果主義と長期雇用の組合せは、企業のパフォーマンスに良好な影響を与える可能性があると考えられる。しかし、その一方で、コスト削減を目的とした非正社員化や外部人材の活用など、長期雇用とは相反する人材マネジメントについても、企業業績に貢献する可能性は高い(8)。したがって、人材マネジメントがNew J型に収斂するのか、非正社員や外部人材の活用が進展するののかについては、現時点でははっきりとした方向が見えない状況にある。

企業の人材マネジメントの方針とそれに対する労働者の認識についてのギャップに着目したところ、企業の人材マネジメントの方針は、労働者に正しく伝わっていないことが明らかになった。企業側が「今後でもできるだけ多くの従業員を対象に長期安定雇用を維持する」と考えている企業で働く労働者が、自社の雇用方針をどのように認識しているかをみると(第6図参照)、企業側の方針通りに、「できるだけ多くの従業員を対象に維持」と認識している労働者は四四%にとどまり、「対象者を限定した上で維持(一九%)」、「長期安定雇用は経営における優先課題で

はない(二一%)をあわせると約四割の労働者が自社の長期安定雇用の方針を誤解していることが明らかになった。

また、成果主義についても同様な認識ギャップがあり、成果主義が導入されているにも関わらず、それを理解していない労働者が二五%いた(一)。このように長期雇用の方針や成果主義の導入など、労働者にとって重要な意味をもつ人材マネジメントの方針は、必ずしも正しく理解されていない。労働者の中には、雇用に対して大きな不安を抱えている上に、自社の評価・処遇システムを正しく理解していない者がかなりいることになる。企業側のメッセージは労働者に正しく伝わっていない以上、なんらかの摩擦が労使関係に生じる可能性がある。とりわけ成果主義に典型的に見られるような評価・処遇システムの複雑化は、労使関係に深刻な影響を与えかねないといえる。

まとめ 今後の課題

以上、われわれが実施したプロジェクト研究の中から興味深い知見をいくつか紹介した。最後に、これらの知見をもとに、今後の課題について以下では私見を述べたい。

最近の「日本企業の人材マネジメントの変貌」は、企業内だけの現象にとどまらず、大きな影響を社会全体に与えることが予想される。それらの影響は、三つの側面から生じると考えられる。

まず第一に、成果主義賃金がもたらす労働者の生活保障と長期的な人生設計への影響である。日本企業は、戦時中の統制下に端を発する生活保障的な

賃金を、形や運用をさまざまに変えながら、結果としてつい最近にいたるまで正社員に対して支給し続けてきたところが、成果主義は、賃金決定要素から生活保障的な部分を縮小または廃止する原動力となっている。そして、成果主義が普及する以前は、勤続年数と共に徐々に生活水準が向上するという予定調和の元に、子を産み、家を建てるといった人生設計が可能であったところ、賃金が短期の成果で変動する結果、長期的な見通しを持って人生設計することができない、刹那的な人生を送らざるを得ない階層を社会が生む可能性がでてきている。賃金の面で、人々の未来の可能性を平等に保障するためににはどうしたら良いか、政労使が真剣に検討する時期にきていると言え

る。第二に、長期雇用の変質である。J型やNew J型にみられるように、長期雇用は現代の日本企業の中でも残存し続けている。バブル経済崩壊以降の長期不況の間、日本企業は新卒者の採用数を極端に抑制し、一部の中核となるべき人材を厳選して採用してきた。そうした一部の人材には、長期雇用が維持されるかもしれない。しかし、新卒者の厳選採用と並行しながら、即戦力を期待した中途採用や、非正社員への業務のシフトも着々と進んだ。彼らにも長期雇用は約束されるのだろうか。〈新しい長期雇用〉は、結果として雇用の安定したグループと不安定なグループを分けるだろう。全ての人々の雇用の安定を維持するためには、どのような対策が必要かについても検討すべき時期にきている。

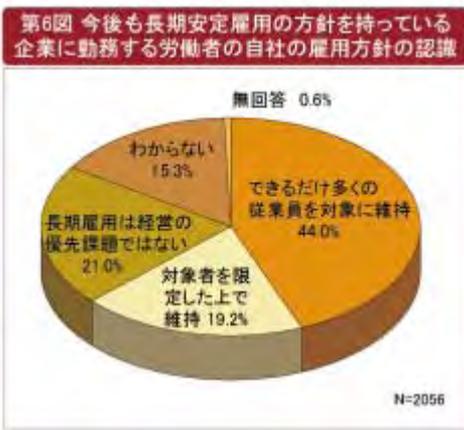
第三に、企業内における教育訓練機会に偏りが生じている点である。ライバル企業との厳しいコスト競争に勝つためには、従業員全員に対して平等に教育訓練を実施することは、現実的にはかなり困難である。そのため、教育訓練という限られた資源は一部の人材にしか投下されないことから、企業内における教育訓練機会に偏りが生じることになる。すべての労働者に平等に教育訓練機会を保障することが、失業や貧困の予防には重要である。こうした教育訓練機会の不平等を解消するた

めには、企業の枠を越えて、企業横断的なキャリアを通じた教育、公的な職業訓練、民間での教育訓練、そして学校教育の強化など、すべての教育に係る資源を総動員して、立体的・重層的な教育訓練を行うことも視野に入る必要があるだろう。

以上のように、企業の人材マネジメントの変化は社会や労働者生活に大きな影響を与える可能性がある。したがって、今後も地道な実証研究を重ねることや、実態を踏まえた政策を展開することが、政府にますます期待される。

※最後に、われわれのプロジェクト研究を進めるにあたって、ご多忙の中、様々な調査にご協力いただいた企業の人事担当者の方、その他の皆様方に篤く御礼申し上げます(三)。

注



1. 当プロジェクト研究の二〇〇六年八月時点の参加者は、以下の通りである(敬称略)。専修大学経済学部教授宮本光晴、一橋大学大学院商学研究科教授守島基博、JILPT統括研究員奥津真里、JILPT副主任研究員中村良二、JILPT副主任研究員立道信吾、JILPT研究員藤本真。

2. 企業の人事担当者を対象とした「企業調査」と企業調査に回答した企業に勤務する従業員を対象とした「従業員調査」は以下の方法で実施した。企業調査は、民間の信用調査機関の企業台帳に掲載されている企業から従業員数の多い順に上位一万一千八百五社を抽出し、人事担当者宛てに郵送でアンケート調査票を送付した。回収期間は、二〇〇四年一月～二月。回収数は二二八〇票(有効回収率一〇・八%)。回答のあった企業の正社員数の平均値は七八一人である。従業員調査は、企業調査に回答した企業二二八〇社の人事担当者に対して

アンケート調査票各三〇部を送付した上で、条件を指定した上で従業員への配布を依頼した。回収期間は二〇〇五年二月〜四月。二一九社の企業に勤務する労働者から二八三三票の有効回収を得た。

3. 同様の見解はファイナンスとガバナンスの観点から日本企業を分類したJackson (2004) においても見ることができ、Jackson, G. (2004), "The Changing Role of Employees in Japanese Corporate Governance: Participation, Adjustment and Distributional Conflict", REIT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 二〇〇四年一月二二日、in Aoki, M., Jackson, G., Miyajima, H., eds. Corporate Governance in Japan.

4. ロジスティック回帰分析の結果、ガバナンス改革 (〇・一%水準) と株主価値重視 (五%水準) は、成果主義の導入に対して共に統計的に有意な影響を与えていたが長期雇用政策は、統計的に有意な影響を与えていなかった。

5. 企業業績として一九九九年と二〇〇四年の従業員一人当たり売上高の変化比を使用して、成果主義導入企業と未導入企業について、重回帰分析を行ったところ、成果主義導入は企業業績を高める (五%水準で統計的に有意) ことがわかった。

6. 一九九九年と二〇〇四年のROE (株主資本の生み出す利益の割合の指標) の変化をみると、New J型の企業が最も業績が改善している (一〇%水準で統計的に有意)。

7. 職場の変化について「モラル・意欲」「職場の個別化 (育成・協働)」「ストレス・離職」という三つの変数について五段階尺度を設定し、類型毎に平均値を求めた結果、New J型の企業では、他の類型に比べて、「モラル・意欲」の得点が〇・一%水準で統計的に有意に高い。

8. コスト戦略と非正社員活用が企業業績に与える影響について重回帰分析を行った結果、共に五%水準で統計的に有意な正の影響を企業業績 (従業員一人当たり売上高) に与えていた。

9. 職場のモラルを従属変数とする重回帰分析の結果、五%水準で統計的に有意であった。なお、成果主義が導入されていない企業では統計的な有意性はみられない。

10. 仕事意欲 (モラル) を従属変数とする重回帰分析の結果、五%水準で統計的に有意であった。なお、成果主義が導入されていない企業では統計的な有意性はみられない。

11. 詳しくは本号の中村良二論文を参照されたい。

12. 本稿を執筆するにあたり、前JILPT統括研究員本川明氏の執筆した中間とりまとめ報告書の序章を参考にさせていただいた。なお、文中のありうべき誤謬はすべて筆者の責任である。また、本川氏をはじめこれまで本プロジェクト研究を統括された工藤正氏、薦田隆成氏に対して、ここに記して御礼申し上げる。

たつみち・しんご／一九九六年、日本労働研究機構入所。二〇〇三年より独立行政法人労働政策研究・研修機構政策研究所 企業と雇用研究担当 副主任研究員。産業社会学専攻。



日本労働研究雑誌

B5判 ● 定価895円(税込)
年刊購読料10,740円 (円サービス)

9

No.554 SEP. 2006
特集 = 「成果主義を検証する」

提 言	個の尊重とマインドアップが成果主義の本領	楠田 丘
論 文	成果主義賃金制度と労働法 (学) の10年	石井 保雄
	成果主義導入の背景とその功罪	阿部 正浩
	成果主義賃金に関する行動経済学的分析	大洞 公平
	賃金制度改革の着地点	石田 光男
紹 介	コンサルタントが見た成果主義人事の15年	山本 神也
論 文	働く人からみた成果主義	立道信吾・守島基博
紹 介	タケダの成果主義とその課題	高橋 俊之
研究ノート (投稿)	正規・パート間賃金格差拡大のマクロ的要因	山口 雅生
書 評	渡辺賢著 「公務員労働基本権の再構築」	川田 琢之
読書ノート	大沢真知子著 「ワークライフバランス社会へ——個人が主役の働き方」	小倉 一哉
論文Today	S. E. ブラック他著 「長男・長女は得をする? : 子供の数と出生順位による教育格差——ノルウェーの事例から」	梅野 祐樹
フィールド・アイ	スウェーデンにおける経済学と政策	岡村 和明

10

No.555 OCT. 2006
特集 = 「労使関係の分権化」

提 言	「分権化」に関する企業側からの一考察	松井 博志
論 文	労働条件決定システムの弾力化・分権化と労働者代表	大内 伸哉
	ドイツにおける労使関係の分権化と労働組合および従業員代表の役割	ベルンド・フース
	フランスにおける集团的労使関係——重層的システムの過渡期	ジュリアン・ムレ
	イギリスにおける労働者代表制度	キャサリン・バーナード
	「過剰規制 (Ultra-Regulation)」による労使関係の分権化と「規制緩和」	アンソニー・フォーサイス
	——オーストラリアにおける2005年労働法改革	
	韓国における労働組合・従業員代表制度の新展開	チェ・ソクファン
	——課題に直面する企業別組織と中央集権化への動き	
研究ノート	職場における信頼と信頼性	山本 茂
	——上司部下関係の観点からOJTに注目して	
書 評	筒井美紀著 「高卒労働市場の変貌と高校進路指導・就職支援における構造と認識の不一致——高卒就職を切り拓く」	石田 浩
読書ノート	武石恵美子著 「雇用システムと女性のキャリア」	浅海 典子
	浅海典子著 「女性事務職のキャリア拡大と職場組織」	松原 光代
論文Today	清家篤著 「エイジフリー社会を生きて」	黒澤 裕
フィールド・アイ	M. ビアーン・M. D. キャンン 「アメリカ企業の経験した成果給の導入と挫折」	樋口 純平
	スウェーデンにおける時間と格差	岡村 和明

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
Tel : 03-5903-6263 Fax : 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp