

平成 20 年 9 月 1 日

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（理事長 稲上 毅）  
労使関係・労使コミュニケーション研究担当  
主任研究員 立道 信吾  
電話03-5991-5135 Fax 03-3594-1115  
e-mail shingot@jil.go.jp

人手不足を背景に強まる企業の長期安定雇用志向  
大多数の人事担当者が「従業員の生活保障は企業の務め」と回答  
「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」  
（第 2 回 企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査）

調査結果のポイント

- (1) 強まる長期安定雇用志向 「できるだけ多くの正社員を対象に長期安定雇用を維持していきたい」と考える企業が全体の8割に達している(4頁図1)。この傾向を4年前と比較すると長期安定雇用志向の企業が増加していることがわかった(5頁図2、6頁図3)。
- (2) 人手不足を背景に進む新卒採用と高齢者活用 新卒採用や高齢者の活用など人手不足を解消するための人事施策の重要度が高まっている(7頁図4)。
- (3) 成果主義導入企業の4割で格差が拡大 2008年時点で成果主義を導入している企業では、2000年以降の同一部門の課長レベルの正社員の年収格差は、40.5%が「広がった」、42.7%が「変わらない」、10.0%が「縮まった」と回答している(8頁図5)。
- (4) 人事担当者の意識 8割以上が「従業員の生活保障は企業の務めである」と考える他(9頁図7)、多くの人事担当者が株主と従業員による経営監視に肯定的である(9頁図8)。
- (5) 人事担当部門を経由する多様な労使コミュニケーション 人事担当部門へは、上司、社内の自己申告・苦情処理制度、組合、社内外の相談窓口など多様な経路を通じて苦情が寄せられており、人事担当部門が多様な労使コミュニケーション機能を担っているのが現状である(12頁図10)。
- (6) 他社の人事担当者との多様な情報交換 他社の人事担当者との情報交換が

半数以上の企業において行われており、賃金・人事制度や労働市場における賃金の相場の情報などを交換していることから、人事担当者のネットワークを通じた他社の情報が、労働条件決定に影響を及ぼしている可能性が示唆される(13頁図12)。

(7) 団交代替型の労使協議が7割 7割の企業で労使協議が行われており、その機能に着目すると、67%の企業で団体交渉に代替する機能を労使協議が果たしているなど、労使協議が労使交渉、労使コミュニケーションの要になっている(14頁図13)。

## 調査の概要

### 1. 調査対象

独立行政法人労働政策研究・研修機構(以下"JILPT"と表記する)では、国内有力企業の人材管理の実態を明らかにすることを目的に、2004年に「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(以下"2004年調査"と表記する)を実施した。2008年2月には2004年調査と同じ母集団を対象に、人材管理や人事部門の機能と役割ならびに企業の労使コミュニケーションの実態を明らかにすることを目的として、「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」を実施した(以下"今回調査"と表記する)。2時点の調査の対象となったのは、2004年9月時点で、民間の信用調査機関の企業台帳に掲載されている企業のうち、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・文化団体は除いた産業を主業とする企業であり、この中から台帳の上位から数えて従業員数の多い順に11,856社を抽出した。本資料では、2008年調査の結果を中心にしつつ、2004年調査との比較についてもあわせて取り扱っている。

したがって、調査対象となった企業は国内では比較的規模の大きな大手企業であることに留意されたい。

### 2. 調査方法

郵送による質問紙調査 企業の人事部長宛に質問紙を送付し、回答記入後に郵便で直接JILPTに返送を依頼した。

### 3. 調査期間

2008年2月5日～3月31日。なお、調査時点は2008年2月1日である。

2004年調査の調査期間は、2004年10月15日～12月31日、調査時点は2004年9月1日である。

### 4. 有効回収数

有効回収数は924票。倒産、廃業や合併等による企業の消滅、転居先不明等による不達等に該当する188通を除いた有効回収率は7.9%である。

なお、本調査の回答企業のうち2004年の「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」に回答した企業は236社である。

2004年調査の有効回収率は、1,280票。有効回収率は10.8%である。

## 5. 回答企業の属性

表1 回答企業の正社員数別 産業別の企業数・企業割合

	回答企業全体		うち2004年調査の回答企業	
	度数	パーセント	度数	パーセント
300人未満	378	40.9	107	45.3
300人以上500人未満	259	28.0	72	30.5
500人以上1,000人未満	155	16.8	31	13.1
1,000人以上3,000人未満	76	8.2	16	6.8
3,000人以上	20	2.2	4	1.7
不明	36	3.9	6	2.5
合計	924	100.0	236	100.0
<b>産業別</b>				
建設業	50	5.4	18	7.6
一般機械器具製造業	31	3.4	11	4.7
電気機械器具製造業	43	4.7	7	3.0
輸送用機械器具製造業	39	4.2	10	4.2
精密機械器具製造業	13	1.4	2	0.8
上記以外の製造業	134	14.5	33	14.0
電気・ガス・熱供給・水道業	4	0.4	0	0.0
情報通信業	33	3.6	7	3.0
運輸業	124	13.4	38	16.1
卸売・小売業	161	17.4	33	14.0
金融・保険業	54	5.8	19	8.1
不動産業	9	1.0	1	0.4
飲食店・宿泊業	30	3.2	11	4.7
サービス業	152	16.5	32	13.6
その他	39	4.2	9	3.8
不明	8	0.9	5	2.1
合計	924	100.0	236	100.0

## 6. その他

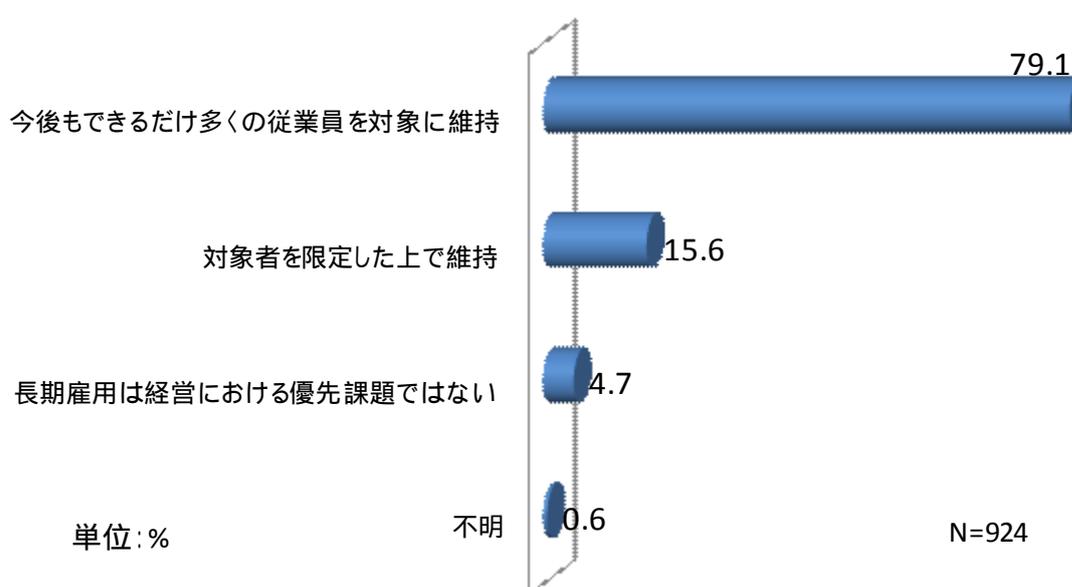
本調査結果は、詳しい分析が終了した後に JILPT のプロジェクト研究「労働関係が個別化する中での安定した労使関係を構築するための総合的な研究」サブテーマ研究「個別的労働関係が進展する中での企業内の労使関係システムのあり方に関する研究」の成果物として 2009 年春頃に公開予定である。

## 調査結果の概要

### 1. 正社員に対する長期安定雇用の方針 強い長期安定雇用の方針

正社員に対する長期安定雇用の方針について、どのように考えるかを質問した結果（図1参照）、「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」という回答が79.1%と最も多く、次いで「長期安定雇用は対象者を限定した上で維持していきたい」が15.6%で、「長期安定雇用は、経営における優先的な課題ではない」は4.7%であった。長期安定雇用は日本の比較的規模の大きな企業では維持が目指されていると考えられる。

図1 正社員に対する長期安定雇用の方針

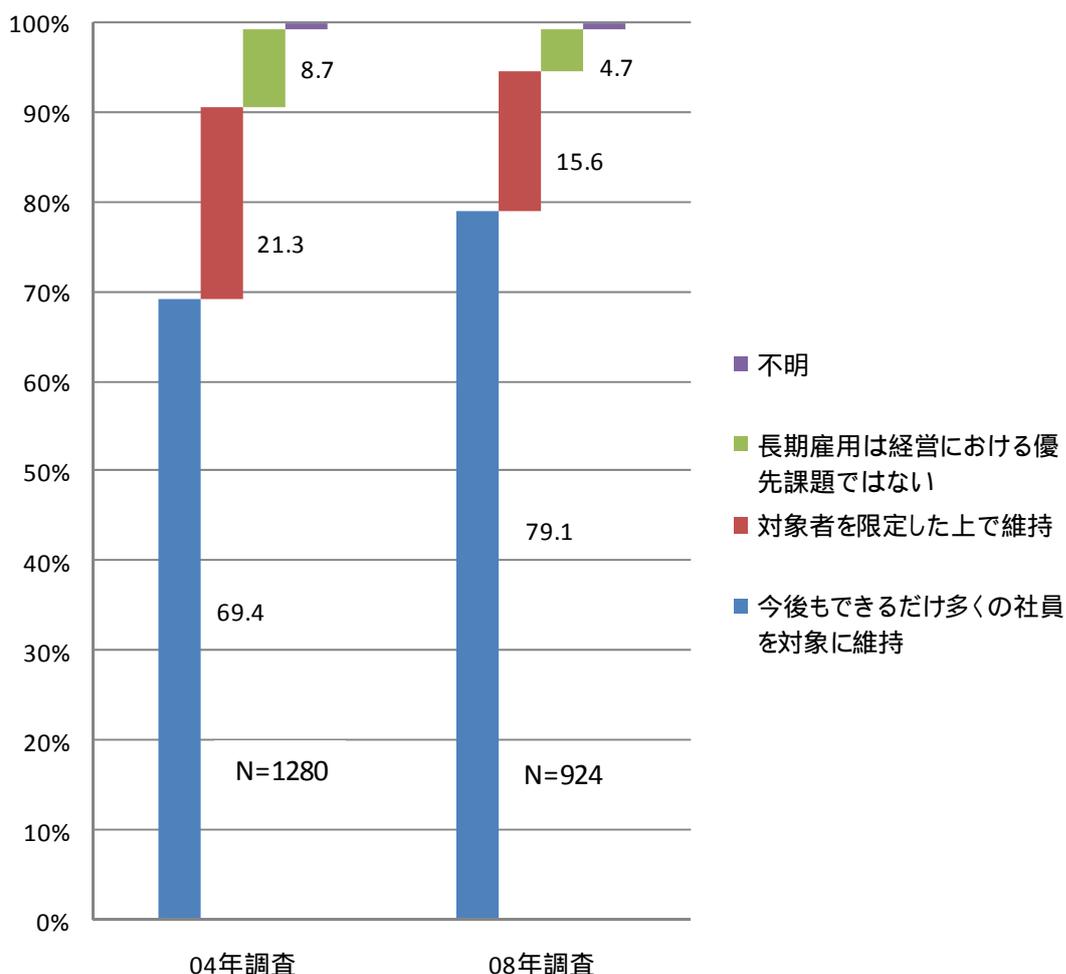


### 2. 時系列で比較した長期安定雇用の方針の変化 4年前よりも強まる長期安定雇用志向

今回調査と同一の母集団<sup>\*1</sup>を対象に行った2004年調査と長期安定雇用の方針の変化についてクロスセクションデータ（2時点の横断データ）で比較してみると（図2参照）、2004年には、「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」は、69.4%であり、2008年の同比率の方が10ポイント近く高い。また、2004年の「長期安定雇用は対象者を限定した上で維持していきたい」は21.3%、「長期安定雇用は、経営における優先的な課題ではない」は8.7%であり、これらの2つの回答が2008年にはそれぞれ減少している。

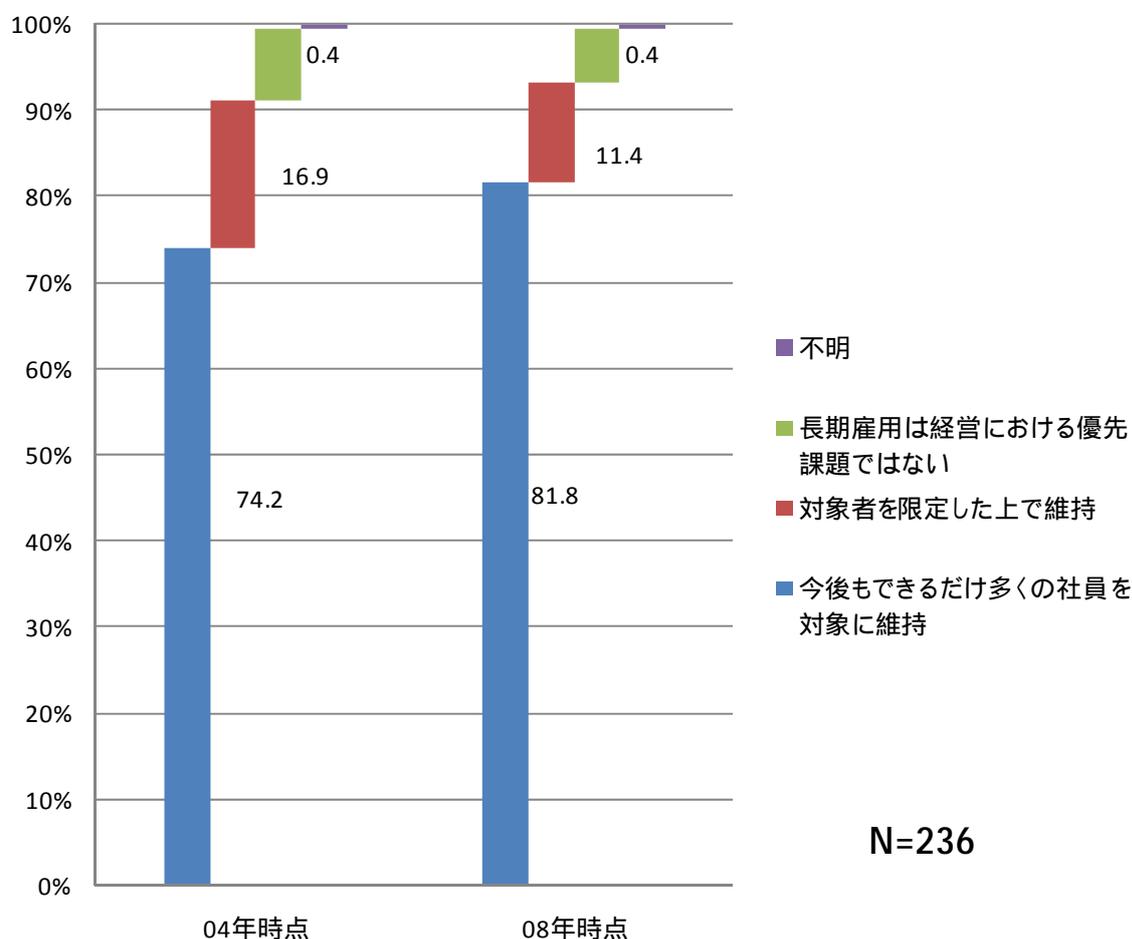
\*1 JILPTが行った2004年調査と2008年調査は、同一母集団に対する悉皆調査であるが、2004年調査と2008年調査では回答企業が完全には同一ではないため、非標本誤差の大きさ、標本の構成の違いによって厳密な意味での比較はできない。したがって、後述するロングitudinalデータによる比較の結果を総合して2時点の回答の違いについて判断する必要があることに留意されたい。

図2 正社員に対する長期安定雇用の方針 クロスセクションデータの2時点の比較



この結果をより確実なデータから確認するために、2004年調査と2008年調査の両方の調査に回答した企業（ロングitudinalデータ）に絞って、2時点間の比較をしたところ（図3参照）、やはり2004年時点では、「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」は74.2%と、2008年時点の同比率と比較すると7.6ポイント低く、また、2004年の「長期安定雇用は対象者を限定した上で維持していきたい」と「長期安定雇用は、経営における優先的な課題ではない」の2つの比率が2008年にはそれぞれ減少している。以上のことから、「できるだけ多くの社員を対象とした長期安定雇用志向」が2004年に比べて2008年にはより強化されたというのが、最近の日本企業の変化であると考えられる。

図3 正社員に対する長期安定雇用の方針 ロンジチュージナル(同一企業)データの2時点の比較

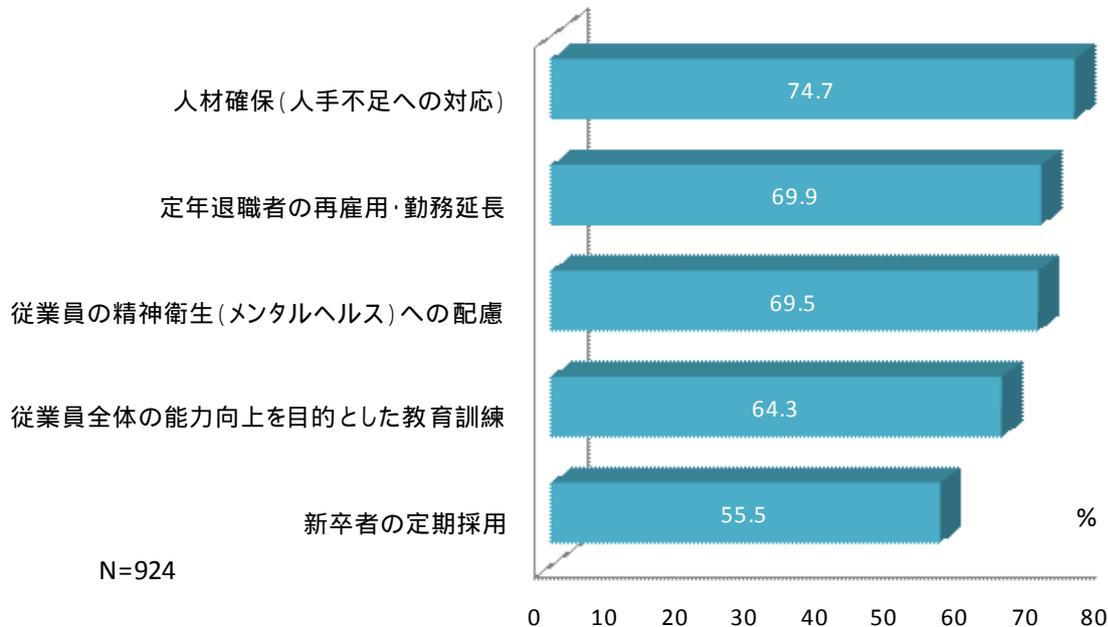


### 3. 5年前と比べて重要度が高まった人事施策 鮮明な人手不足を背景に進む新卒採用と高齢者活用

企業の行う人事施策のうち、5年前と比較して重要度が高まったと回答のあった項目で指摘率の高いものに注目すると(図4参照)、「人材確保(人手不足への対応)」が74.7%と最も多く、「新卒者の定期採用」も55.5%と半数以上であり、人手不足を新卒採用で補おうと考えている企業も少なくないと考えられる。その一方で、「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練」の指摘率も64.3%と高く、90年代後半以降の不況期に多くの企業が採用を手控えた結果、人手不足という量の不足と同時に、人材の高度化の必要性が急務になるなど、質の不足が顕著になり、対応を迫られている企業が多いことがこれらの結果から示唆される。また、団塊の世代が定年に差し掛かっているため、「定年退職者の再雇用・勤務延長」の指摘率も69.9%と高い。この背景には、退職者の量的な増大への対応といった事情もあるが、最近の人手不足が団塊の世代の定年後の就業継続に、プラスの影響を与えている可能性も示唆される。

サラリーマンの過労死や鬱症状などが大きな注目を集める中、「従業員の精神衛生（メンタルヘルス）への配慮」も 69.5%と指摘率が高く、多くの企業でメンタルヘルス対策が重要度を増している。

図 4 5年前と比べて重要度が高まった人事施策



アンケート調査票の質問は人事施策 21 項目について項目毎に、5年前と比べた重要度の変化を「重要度は高まった、変わらない、重要度は低下した、以前から行っていない・必要ない」から 1 つを選択する形にした。図は重要度は高まったとする比率である。

#### 4. 成果主義人事制度で賃金格差は広がったか？ 4割の企業で格差が拡大

成果主義を導入している企業は 54.8%、導入していない企業は 44.6%であり、導入していたが廃止した企業は 0.5% (5社)であった。2004年調査では、成果主義導入企業の割合は 57.8%であり、今回調査とほぼ同じ水準であった。また、成果主義を導入した年は、1999年以前は 23.1%であり、2000年以降が 76.9%であった。

それでは、成果主義の導入の結果として、賃金格差は広がっただろうか。同一部門の課長レベルの正社員の実際の年収格差が 2000年以降どのように変化したかを尋ねたところ (図 5 参照)、回答企業全体では、40.5%が「広がった」と答えており、「変わらない」がほぼ同じ比率で 42.7%、「縮まった」が 10.0%であった。

それでは、格差の大きさはどの程度だろうか。調査では、同一部門の課長レベルの正社員に対する賃金制度上ありうる年収格差と、実際の運用で生じる年収格差について、最大値と最小値を尋ねている。最大値と最小値の幅 (格差) をみたのが図 6 である。制度上の格差の平均値 (合計の棒グラフを参照) は 40.3、実際の格差の平均値は 30.4 であり、2004年調査の制度上の格差の平均値の 40.1、実際の格差の平均値の 31.1 とほぼ同じ水準であった。2000年以降の賃金格差の広がり別にみると、格差が広がった層では、制度上の格差が 43.8 だが、格差が縮まった層では、制度上の格差が 40.7 とやや小さい。また格差

が広がった層では、実際の格差は 32.8、格差が縮まった層では、実際の格差が 26.8 と 6 ポイントの開きがあった。格差が変わらないとする層は、制度上の格差が 36.7 と最も低く、実際の格差との差も 7.8 と最も小さい。制度設計上格差を小さめにした企業では、制度と実際につけられる格差との開きが小さめに出ていると言える。

図 5 成果主義導入企業における同一部門の課長レベルの正社員の 2000 年以降の年収格差の変化

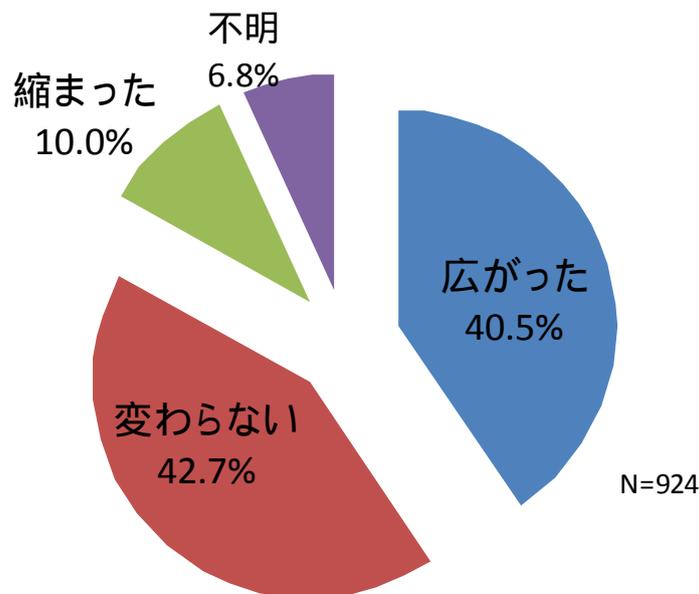
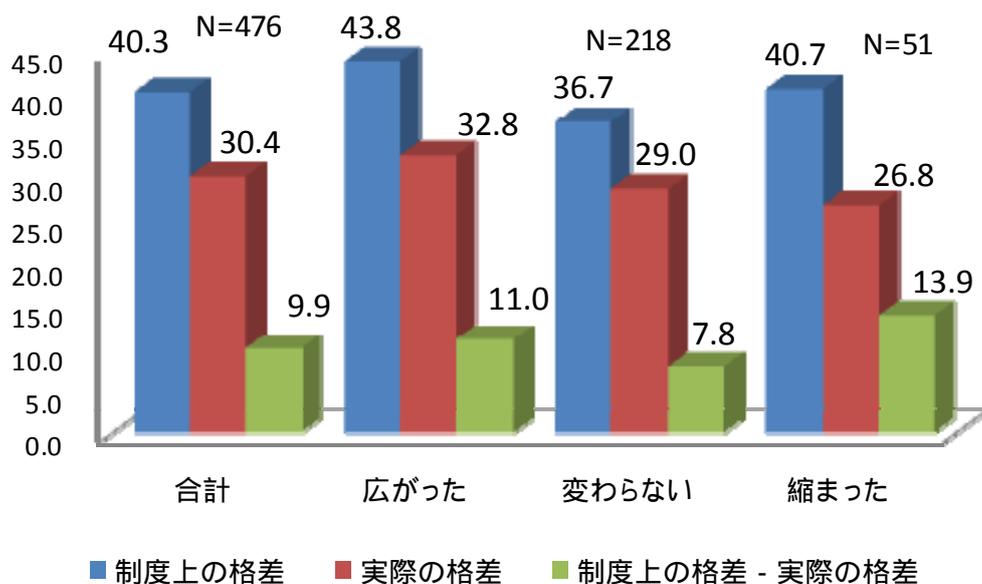


図 6 同一部門の課長レベルの年収格差 (平均を 100 と指数化した時の最高と最低の差)



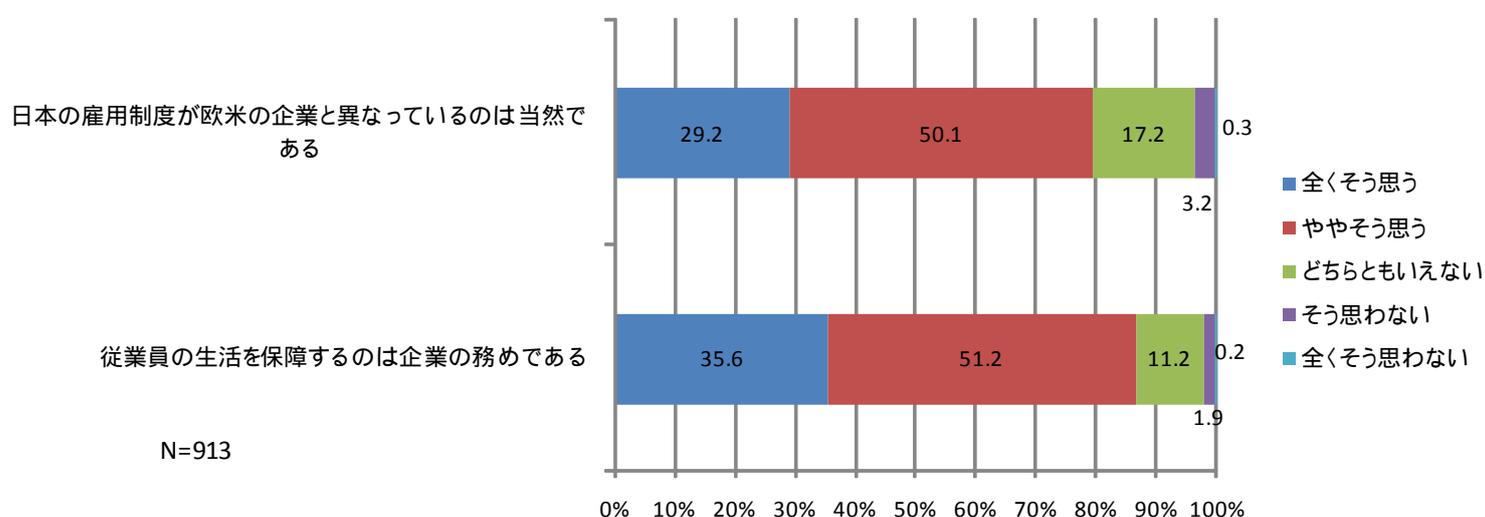
数値は、平均を 100 とした時の最高と最低の指数の差を表している。

## 5. 人事担当者の意識

### 5-1 8割以上が「従業員の生活保障は企業の務めである」と考える

最近の社会の変化について人事担当部門の考え方を尋ねた。まず、「日本の雇用制度が欧米の企業と異なっているのは、当然である」については（図7上）、「全くそう思う（29.1%）」、「ややそう思う（50.1%）」を合計すると約8割が欧米と日本の雇用制度の違いを自明のものと考えていた。また、「従業員の生活を保障するのは企業の務めである」については（図7下）、「全くそう思う」と「ややそう思う」の合計は86.8%であり、長期安定雇用の方針を維持する方針が強いこともあわせると、調査対象となった多くの企業の人事担当者が従業員の生活保障に強い義務感を持っていることがわかった。

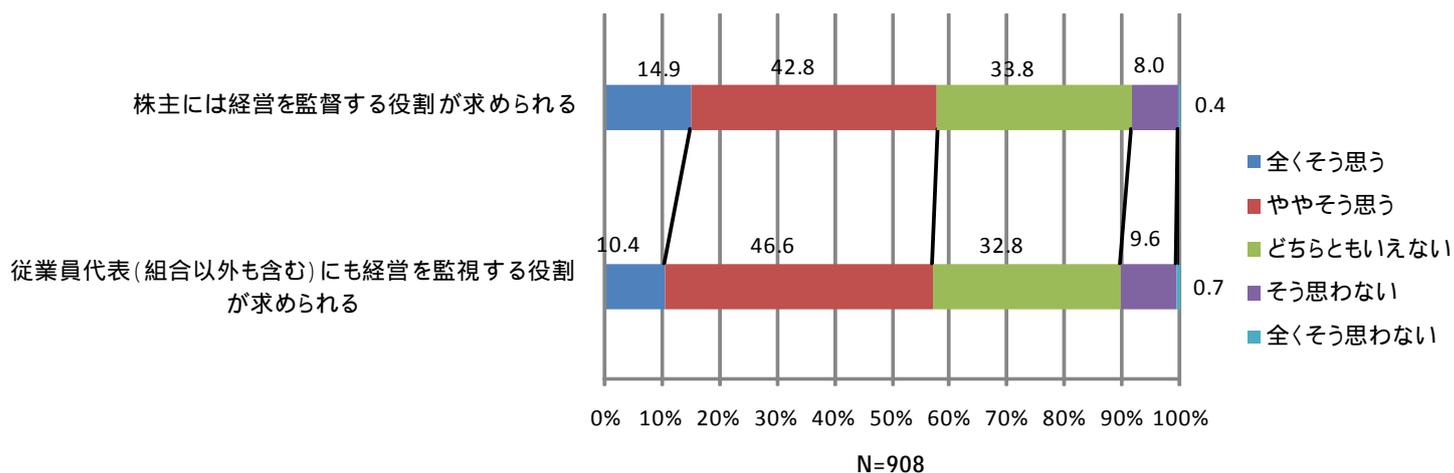
図7 人事担当者の意識 日本の雇用制度の特殊性と従業員の生活保障



## 5-2 株主と従業員による経営監視 多くの人事担当者が経営監視に対して肯定的

多くの企業で企業統治のあり方が問われる中、人事担当者に「株主には経営を監督する役割が求められる」か尋ねたところ（図 8 上）、「全くそう思う（14.9%）」、「ややそう思う（42.8%）」と半数以上が株主による監視を肯定していた。また、従業員代表による監視についてもほぼ同様な傾向が見られる（図 8 下）など、株主と従業員双方による経営の監視を人事担当者は肯定していることがわかった。

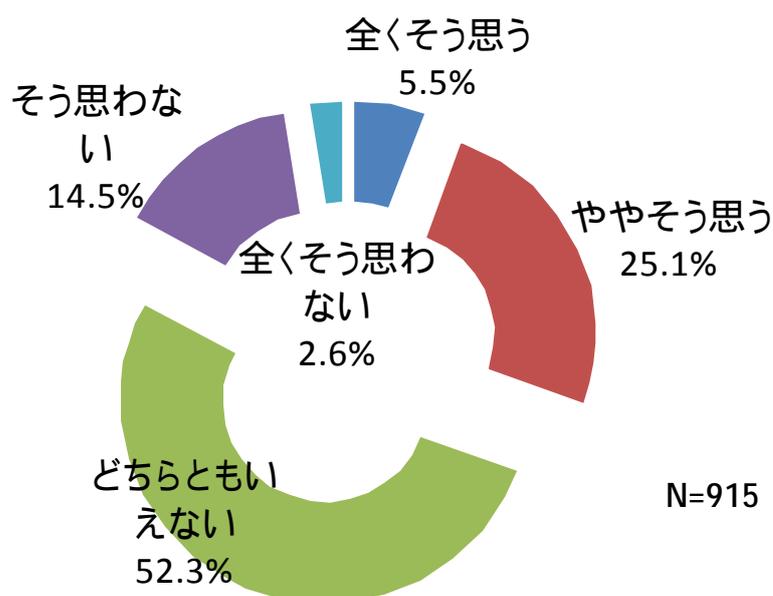
図 8 人事担当者の意識 株主と従業員による経営の監視は是か



### 5-3 人事担当者の考える経営者報酬 「低すぎる」は3割、どちらとも言えないが半数

米国に比べると日本の企業の経営者報酬は低いと言われているが、人事担当部門の評価をみると(図9参照)、「どちらとも言えない」が52.2%と最も多く、低すぎるという意見に肯定的であることを示す「全くそう思う(5.5%)」、「ややそう思う(25.1%)」をあわせると3割になる。一方低すぎるという意見に否定的な「全くそう思わない(2.6%)」、「そう思わない(14.5%)」をあわせても2割に満たない。中立という評価が半数を占めるものの、それ以外についての評価は割れている。

図9 人事担当者の意識 日本企業の経営者報酬は低すぎる



### 6. 人事担当部門を経由する多様な労使コミュニケーション 経路の多様性

人事部門には様々な苦情が寄せられるが、2006年度1年間に人事部門に寄せられた苦情の件数の平均値をみると6.5回である。苦情が人事部門へと寄せられるルートについては(図10参照)、「上司を通じて」の指摘率が76.2%と最も高く、「口頭またはメールで」が68.5%と続いている。また経営側への公式ルートとも言える「自己申告書や苦情処理制度」が45.1%であり、労働側の公式ルートの「労働組合を通じて」が39.7%である。多様なルートを通じて人事担当部門に苦情が寄せられておられる実態が明らかになった。

人事部門に寄せられた苦情のうち、解決が難しかったと人事部門が考えている苦情の種類をみると(図11参照)、最も指摘率が高いのは、「職場内の人間関係の苦情(52.5%)」であり、本来人事部が立ち入ることができないような上司と部下、同僚間の人間関係上の苦情に多くの企業の人事部門が苦慮している。2番目に多いのは、「残業時間、休日、休暇等に関する苦情(31.1%)」であり、多くの企業では人件費に対する制約が解決を難しくしているものと考えられる。「賃金や賞与に関する苦情(25.2%)」、「評価、査定に関する苦情(24.0%)」といった人事部マターの苦情は、人間関係の苦情と比べると半分以下である。

図 10 人事部門へ苦情が寄せられるルート(複数回答)

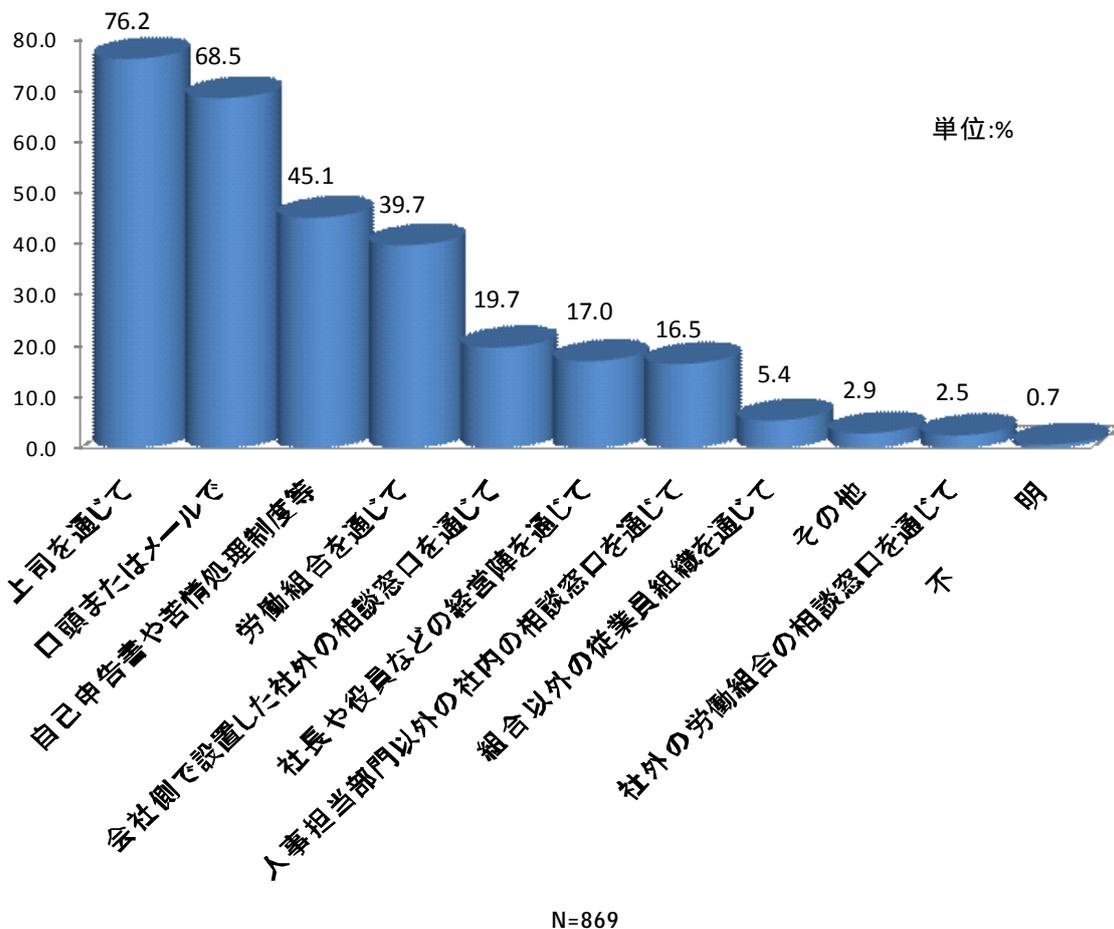
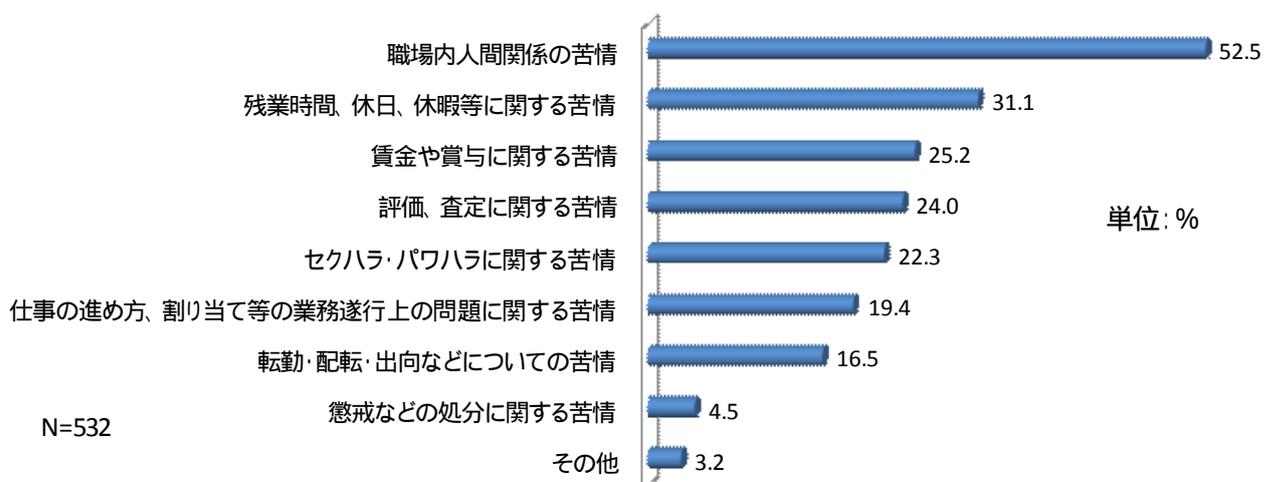


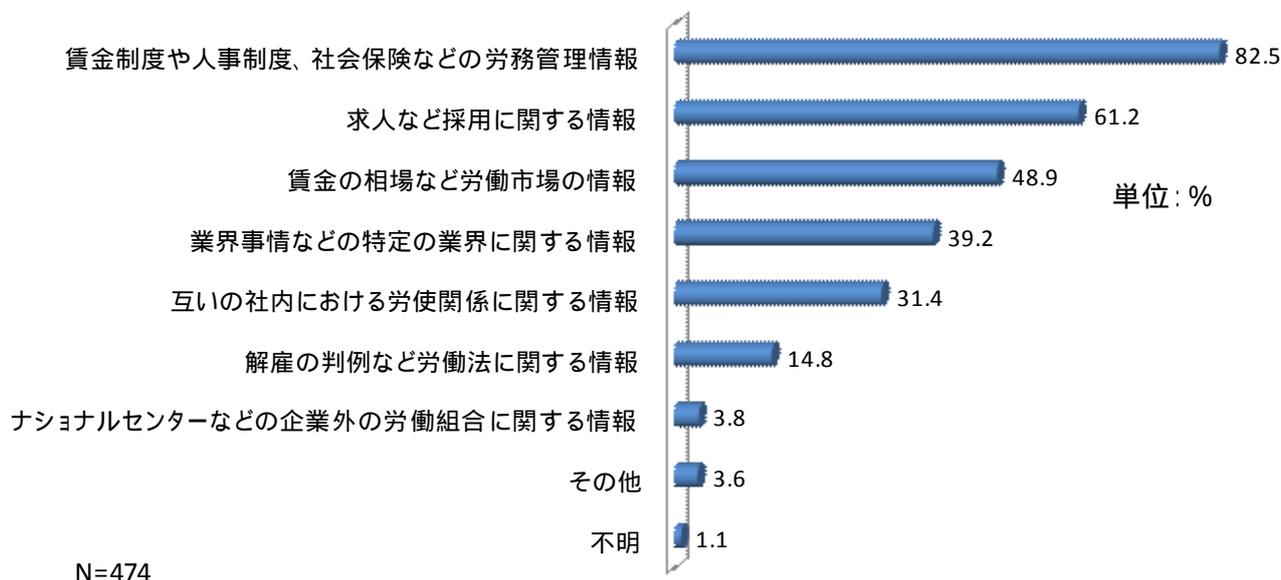
図 11 人事部門が解決するのは難しいと考える苦情(複数回答)



## 7. 他社の人事担当者との情報交換 労働条件決定に影響を及ぼす情報交換

人事担当者がどの程度、他社の人事担当者と情報交換を行っているかについては、54.5%が「他社の人事担当者と定期的に情報交換を行っている」と回答している。他社の人事担当者とのような内容の情報交換を行っているのかについて質問した結果が図12である。最も指摘率が高かったのは、「賃金制度や人事制度、社会保険などの労務管理情報(82.5%)」であり、「求人などの採用に関する情報(61.2%)」、「賃金の相場など労働市場に関する情報(48.9%)」と続いている。「互いの社内における労使関係に関する情報(31.4%)」の指摘率も低くなく、人事担当者は多様な情報を他社の人事担当者とやり取りしていることになる。このことから、人事担当者のネットワークを通じた他社の情報が、労働条件決定に影響を及ぼしている可能性が示唆される。

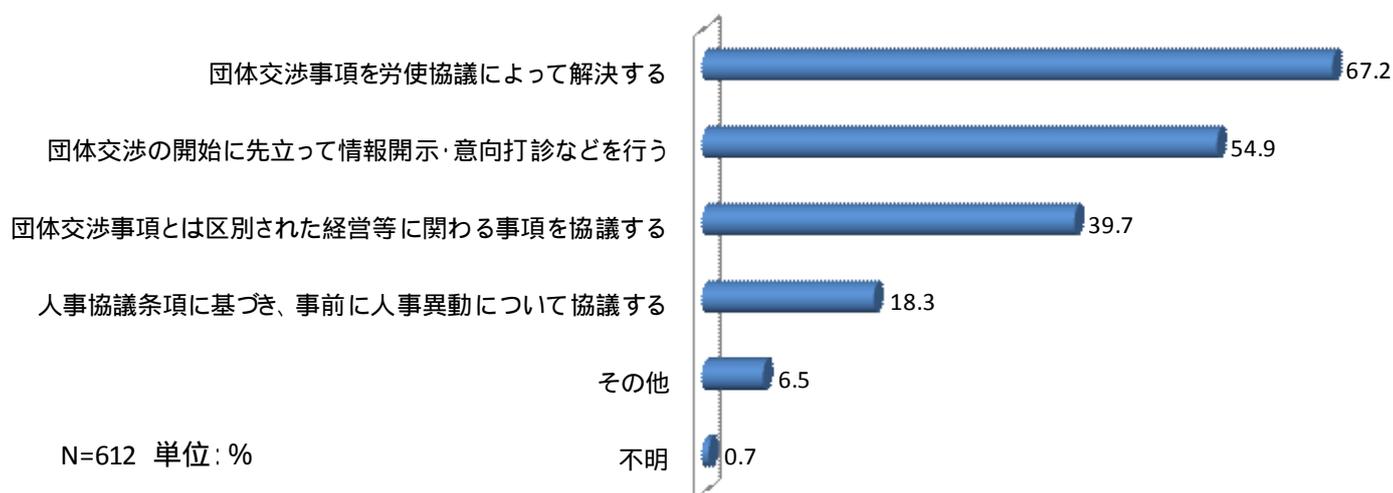
図12 他社の人事担当者との情報交換の内容



## 8. 労使協議の役割 団交に代替する機能を果たしている労使協議が多い

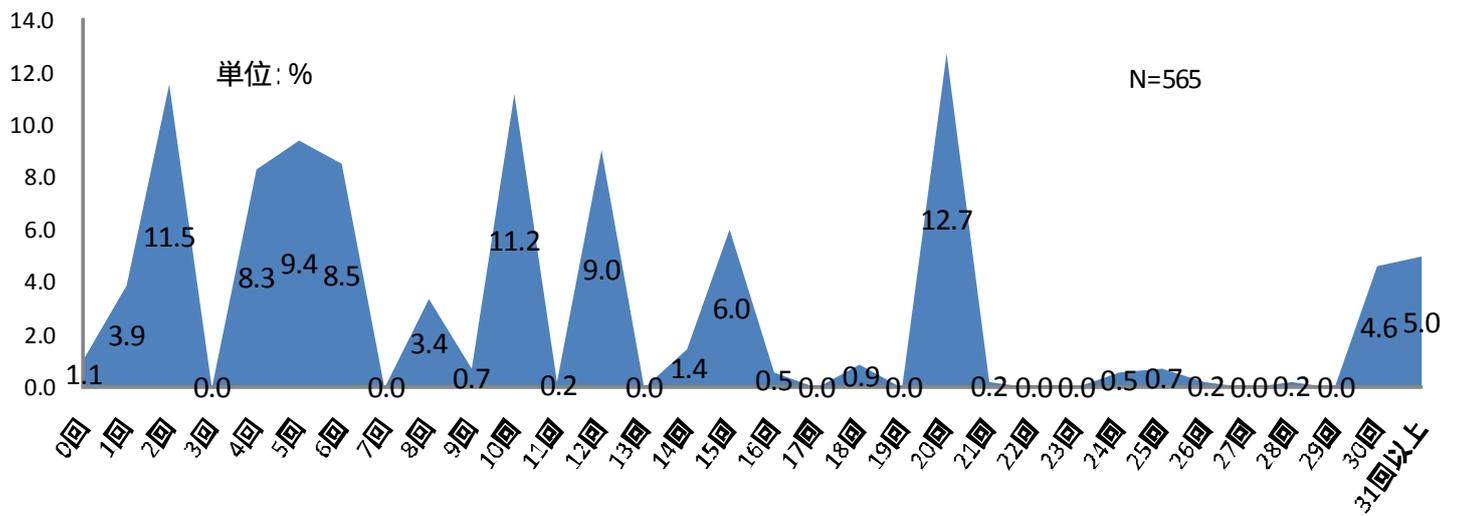
調査対象企業で労働組合がある企業は50.6%、労使協議を行う仕組みのある企業は70.4%であった。労使協議を行う仕組みのある企業に対して、労使協議がどのような役割を担っているかについて複数回答形式で尋ねたところ(図13参照)、「団体交渉事項を労使協議によって解決する」という団体交渉代替型の労使協議が67.2%と最も多く、「団体交渉に先立って情報開示・意向打診などを行う」が54.9%とこれに続いている。「団体交渉とは区別された経営等に関わる事項を協議する」といった純粋な労使協議は39.7%であった。この結果から、団体交渉と労使協議の機能の代替性ないし重複、労使協議の団体交渉に対する機能的な優位性などが読み取れる。労働組合組織率が低迷する近年において、労使関係(労使交渉、労使コミュニケーション)の中での労使協議の役割は非常に大きいと考えられる。

図13 労使協議の役割



2006年度の1年間で行われた労使協議の回数の平均値は12.3回(標準偏差19.4)であり、12ヶ月で割った場合、ほぼ月に1回というペースが平均像ということになる。度数分布で見ると(図14参照)、10回未満が46.7%、10回以上20回未満が29.2%、20回以上30回未満が19.4%、30回以上が5.0%であった。

図 14 2006 年度 1 年間に実施した労使協議の回数



以上