



労働政策研究報告書 No. 33

2005

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

変貌する人材マネジメントと ガバナンス・経営戦略

労働政策研究・研修機構

変貌する人材マネジメントと ガバナンス・経営戦略

ま え が き

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ります。具体的には、第一に有期雇用や労働力の外部化の拡大があります。パートタイマーやアルバイト、契約社員など雇用期間に限りのある社員が増加したことや、派遣社員や業務委託による労働力の外部化が進展したことなどにより、長期雇用を前提とした正社員の雇用が減少しつつあります。第二に、成果主義的人事制度の拡大があります。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増加による経営への圧迫が増大しました。従来の年功主義にもとづく処遇制度が限界を迎えており、それに代わる人事制度として多くの企業で成果主義的人事制度が導入されつつあります。第三に、企業間競争の激化や環境の目まぐるしい変化を受けて、多くの企業では従来の経営戦略の変更を迫られた結果、人事処遇制度全体にも変化が現れ始めています。第四に、株主重視の経営が議論されるなど、従来の企業統治（コーポレート・ガバナンス）の構造が変化し、それにともなって、人材マネジメント改革が急速に進められつつあります。

こうした状況をふまえ、当機構の中期プロジェクト研究「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、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」を実施いたしました。本報告書は、この調査の結果について分析を加え、取り纏めたものです。本報告書が、関係者の方々の参考となり、この面での議論の活性化に少しでも役立つところがあれば、望外の喜びであります。

2005年5月

労働政策研究・研修機構

理事長 小野 旭

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
工藤 正	(独)労働政策研究・研修機構統括研究員	第 部
中村 良二	(独)労働政策研究・研修機構副主任研究員	第 部第 1 章
宮本 光晴	(独)労働政策研究・研修機構特別研究員 専修大学経済学部教授	第 部第 2 章
守島 基博	(独)労働政策研究・研修機構特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授	第 部第 3 章
立道 信吾	(独)労働政策研究・研修機構副主任研究員	第 部序章 第 部第 4 章
藤本 真	(独)労働政策研究・研修機構研究員	第 部第 5 章

< 肩書きは 2005 年 3 月 31 日時点である。 >

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」

研究会メンバー（五十音順）

工藤 正	(独)労働政策研究 研修機構統括研究員
立道 信吾	(独)労働政策研究 研修機構副主任研究員
中村 良二	(独)労働政策研究 研修機構副主任研究員
藤本 真	(独)労働政策研究 研修機構研究員
宮本 光晴	(独)労働政策研究 研修機構特別研究員 専修大学経済学部教授
守島 基博	(独)労働政策研究 研修機構特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授

目 次

第 部	本報告書の概要	1
第 部	分析編	13
序章	本報告書の研究上の位置づけ	15
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	22
	はじめに	22
	第 1 節 回答企業概要	23
	第 2 節 人的資源管理の概要	29
	第 3 節 経営状況	43
	第 4 節 小括	52
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	54
	第 1 節 コーポレート・ガバナンス改革と HRM 改革	54
	第 2 節 コーポレート・ガバナンスの変化	58
	第 3 節 長期雇用と成果給	67
	第 4 節 日本企業の多様性	81
	第 5 節 成果給は機能するのか	90
第 3 章	人材育成、成果主義、そして組織の活力	98
	第 1 節 「職場の元気」を考える	98
	第 2 節 「職場の元気」を定義する	99
	第 3 節 サンプル企業の元気の度合い 職場の変化	101
	第 4 節 職場の元気と人材マネジメントの関連	105
	第 5 節 成果主義、人材育成と職場の元気	111
	第 6 節 選抜型キャリア施策と職場の元気	116
	第 7 節 まとめ	118
第 4 章	成果主義の実態	120
	第 1 節 成果主義について考える	120
	第 2 節 概観 - 成果主義導入の実態 -	125
	第 3 節 分析編 - 成果主義をめぐる様々な仮説の検証	148

第 4 節	むすび 日本における成果主義の実態	169
第 5 章	外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント	178
第 1 節	はじめに	178
第 2 節	外部人材を活用する企業	179
第 3 節	外部人材の活用に対する意向	186
第 4 節	外部人材の活用と企業の人材マネジメント	190
第 5 節	企業経営のあり方と外部人材の活用	196
第 6 節	外部人材の活用と企業経営・外部人材人材マネジメントのあり方	202
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	205
第 部	付属資料	209
	単純集計結果	211
	調査票	224
	挨拶状	238