



労働政策研究報告書 No. 61

2006

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

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

労働政策研究・研修機構

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

まえがき

いわゆる「バブル崩壊」のあと、多くの企業は経営のたて直しを迫られ、また、それと直接的あるいは間接的に影響しあいながら株主重視に代表されるコーポレート・ガバナンスの変容が進行しました。人材マネジメントの側面では、かねてからグローバル化のなかで改善の必要性が指摘されてきましたが、こうした動きが成果主義の普及などの変革を加速したことは疑いありません。

今日では、企業業績が好転し、これらの取組みは功を奏したかにみえます。しかし、これが短命に終わることなく持続的な企業価値の向上や労働者の幸福に繋がるかどうかは、きちんとした実態把握にもとづき吟味しなければなりません。嵐のように進んだ人材マネジメントの変革の中で、私たちが失ったもの、失いつつあるものはないのでしょうか。また、これからの労働供給制約時代に十分対応できるものになっているのでしょうか。長かった不況を乗り越えた現在、もう一度冷静に見つめ直すときに来ているように思います。

本報告は、上のようなことを念頭に置きながら進めてきたプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」の、これまでの成果を中間的にとりまとめたものです。いくつかやり残したことは、あらためて最終報告に盛り込む予定です。

本報告を作成するにあたって、アンケート調査ならびにヒアリング調査にご協力いただいた企業の方々に対して厚く御礼を申し上げます。

本報告が企業経営者、労働者、政策担当者をはじめ、人材マネジメントに関心がある方々のご参考になれば幸いです。

2006年5月

独立行政法人 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
もとかわ 本川	あきら 明 独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員	序章
もりしま 守島	もとひろ 基博 独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授	第1章
たつみち 立道	しんご 信吾 独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員	第2章
みやもと 宮本	みつはる 光晴 独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員 専修大学経済学部教授	第3章
ふじもと 藤本	まこと 真 独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員	第4章、第5章
なかむら 中村	りょうじ 良二 独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員	補論

（所属は2006年3月1日現在）

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」

研究会メンバー（50音順）

（所属は研究会参加時）

くどう 工藤	ただし 正	独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員（2005年3月まで）
たつみち 立道	しんご 信吾	独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員
なかむら 中村	りょうじ 良二	独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員
ふじもと 藤本	まこと 真	独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員
みやもと 宮本	みつはる 光晴	独立行政法人労働政策研究・研修機構特別研究員 専修大学経済学部教授
もとかわ 本川	あきら 明	独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員
もりしま 守島	もとひろ 基博	独立行政法人労働政策研究・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

序章	1
第1章 人材育成、成果主義、そして組織の活力	6
第1節 「職場の元気を考える」	6
第2節 「職場の元気」を定義する	7
第3節 サンプル企業の元気の度合いー職場の変化ー	9
第4節 職場の元気と人材マネジメントの関連	14
第5節 成果主義、人材育成と職場の元気	22
第6節 選抜型キャリア施策と職場の元気	26
第7節 従業員からみた成果主義・人材育成と職場の元気	28
第8節 まとめ	33
第2章 成果主義の現実	36
第1節 成果主義の普及の背景	36
第2節 成果主義の構成要素	40
第3節 成果主義に対する批判	45
第4節 成果主義の実態ー成果主義を巡る仮説の検証	48
第5節 成果主義と賃金格差	49
第6節 成果主義に対する労働者の評価	58
第7節 成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップー満足度と企業業績ー	65
第8節 成果主義と企業業績	81
第9節 成果主義と経営戦略・その他のHR施策ー2つの潮流ー	88
第10節 まとめ 政策を考える上でのポイント	92
第3章 コーポレート・ガバナンスの変容と日本的経営の行方	99
第1節 コーポレート・ガバナンスの変化と企業行動	99
第2節 人材マネジメントの変化	109
第3節 日本企業の多様性	128
第4節 人材マネジメントの変革と従業員行動	139
第5節 株主重視のコーポレート・ガバナンスと従業員行動	157

第6節	成果主義の下での従業員行動	160
第7節	課題と展望：従業員の4類型	184
第4章	外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント	192
第1節	外部人材を活用する企業	193
第2節	外部人材の活用に対する意向	201
第3節	外部人材の活用と企業の人材マネジメント	205
第4節	企業経営のあり方と外部人材の活用	212
第5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	218
第6節	企業における外部人材活用の論理と外部人材の就業状況	222
第7節	まとめ 外部人材の活用をめぐる課題	228
第5章	日本企業におけるガバナンスと人材マネジメント	232
第1節	日本企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる議論の概要と本章の課題	232
第2節	コーポレート・ガバナンスをめぐる環境の変化と現状	235
第3節	日本企業におけるガバナンスとHRMの関係ーこれまでの知見	254
第4節	事例企業におけるガバナンスと人材マネジメント	255
第5節	まとめ	275
補論	労働者と使用者をいかに捉えるのかー試論ー	294
第1節	現状：労働法学における知見と検討	296
第2節	検討すべき諸点	306
第3節	これまでの判例	318
第4節	関連領域からの問題提起	324
第5節	むすびにかえて	335
参考	関連する現行法の条文	337

序章

この報告書は、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」の2005年度までの成果を、中間的にとりまとめたものである。独立行政法人労働政策研究・研修機構（以下、“JILPT”と表記する）は、組織の発足に当たって、厚生労働大臣から、2006年度末までに達成すべき「中期目標」を示された。その中で9個のプロジェクト研究テーマを指示されたところであり、本研究は、そのうちのひとつである¹。

このテーマがプロジェクト研究に選ばれたことについては、いくつかの背景がある。

（環境変化）

第1の背景は、企業経営や人材マネジメントをとりまく環境の変化である。グローバル化の中で企業経営や人材マネジメントが変わっていかざるを得ないことが、かねてから指摘されてきた。そして、いわゆる「バブル崩壊後」の経営たて直しの過程で、外部人材・非正社員の活用や成果主義が急速に普及した。さらに、これと並行し、あるいは直接・間接に関係しながら、株主重視に代表されるコーポレート・ガバナンス（企業統治）構造の変化が進行した。労働者の側においても、多様な就業への欲求が高まると同時に、働くことへの意識も多様化した。労使関係の視点からは、これらの変化は、集団的關係から個別的關係への流れを推し進めることとなった。

（社会的視点）

これらの環境変化の中でいかにより良い人材マネジメントを構築していくか。これは、一義的には企業が、あるいは企業と労働者が話し合いの中で、自主的に解決する問題である。しかし、この問題を社会全体の視点から検討することにも、以下のような意義がある。これが、このテーマがプロジェクト研究に選ばれた第2の背景である。

2002年以降の企業業績の急速な回復をみると、「バブル崩壊後」の経営たて直しは一応成功したかに見える。しかし、この過程で企業や労働者が失ったもの、失いかけているものは本当になかったのだろうか。これは、個別企業の経営を離れ、社会の発展や働く人の幸せ

¹ 既に、プロジェクト研究全体の課題の論点整理については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』（2004年5月）として取り纏めた。その後、2004年11月に国内の従業員数200名以上の企業の人事担当者を対象としたアンケート調査「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（以下“企業調査”と表記する）の結果をもとに、労働政策研究報告書 No.33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』（2005年6月）として取り纏めた。さらに、2005年2月～4月にかけて、労働者に対するアンケート調査「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」（以下“従業員調査”と表記する）を実施し、その結果を労働政策研究報告書 No.49『変革期の勤労者意識』として取り纏めた。以上の3つの研究成果を総括してとりまとめた結果が、本報告書である。なお、調査票等の詳細な情報をご覧になりたい方は、JILPTのHP内の以下のURLより報告書本体が閲覧可能である。

<http://www.jil.go.jp/institute/reports/index.html>

を考えたとき、見逃してはならない論点である。

また、少子高齢化に伴う労働供給制約を考えると、労働生産性を上げることは待ったなしの時期に来ているが、ここで人材マネジメントの果たす役割は大きい。これは、個々の企業において短期的に業績を向上させるための人材マネジメントはどうあるべきかという問題とは、一線を画すべき議論である。例えば、従業員の競争意識を刺激することにより短期的に成果が上がったとしても、それが人材のすり切れをもたらすようであれば持続的な生産性向上には結びつかない。人材の蓄積による長期的な企業価値の向上や生産性の向上は、個別企業の取組みで達成できないわけではないが、限界がある。社会全体を見渡した交通整理が必要なのである。

さらに、これまで労働者の生活や労使関係の安定を支えてきた様々な制度が、環境変化の中で今後も十分に機能するのか。とくに、人材マネジメントとの関係では、多様化、個別化、格差拡大などといったこととの関係を点検しておく必要がある。

(実態把握)

以上のような課題に回答を与えることがこのプロジェクト研究の最終目標であるが、そこに至るまでの過程として、2005年度までは実態把握に努めてきた。言うまでもなく、実態確認を伴わない意見表明は、空理空論でしかない。本研究で実態把握の柱としたのは、企業と従業員をそれぞれ対象とする2本の大規模アンケート調査と、個別企業に対するヒアリング調査である。

これらの分析から様々な知見が得られた。

第1章では、「人を幸せにし、企業を栄えさせる」をキーワードとして人材マネジメントの実態が調べられる。この中では、経営理念の伝達や労使のコミュニケーションがモラルの向上など組織にとってプラスの影響を及ぼすこと、成果主義の導入は、人を競争に駆り立てるという意味での動機付けとなるが、内発的動機付けとして作用するのは、むしろ企業側の人材育成への取組みであること、労働者は、成果だけでなく能力や組織への貢献度など実力を総合的に判断した処遇を歓迎していることから、これからの成果主義人事制度は労働者の納得性を高めるためにこれらの点を考慮してより一層の工夫が必要なこと、などが確認される。

第2章では、とくに成果主義に焦点を当てる。1990年後半以降に成果主義が普及した背景を整理した上で、実態調査から、成果主義と賃金、満足度、企業業績等との関係が調べられる。一連の分析から、成果主義の導入が企業業績の向上に寄与している可能性が高いことが明らかになった。ただし、成果主義をはじめとして、企業の人材マネジメントの方針は、労働者に正しく理解されていないという実態も明らかになり、労使紛争の防止等、企業と労働者双方の社会的、経済的利益のためには、企業と労働者のコミュニケーションの重要性も確認される。

第3章では、コーポレート・ガバナンスが変容していく中で、とくに長期雇用と成果主義の関係が調べられる。現在の日本では、長期雇用を維持し、かつ成果主義も取り入れている企業がいろいろな意味でよいパフォーマンスを示すことが明らかにされる。ただ、少なからぬ企業で、企業と労働者の間に認識ギャップが存在することも明らかになる。

第4章では、外部人材の活用実態を明らかにする。外部人材を活用する企業には、収益性・効率性重視、技術革新のスピードが速い、事業を進める上での不確定要素が多い、競争が激しい、などの特徴があることが明らかにされる。また、外部人材や非正社員では「キャリアの頭打ち」や「社会保険未加入」の問題が発生していることが指摘される。

第5章では、近年のガバナンス改革に関する議論を整理した以上の知見を具体例で確認するために行った、企業ヒアリングの結果を紹介する。

また、この研究の過程で人材マネジメントの変化が「個別化」を招く、という問題が浮かび上がってきた。「個別化」にはいろいろな意味がある。集団的労使関係に対比される「個別的労使関係」、従業員を集団で管理することに対比し、ひとりひとりの成果や能力を重視する「個別的労務管理」、競争や格差拡大に伴って従業員の連携が希薄になる意味での「職場の個別化」などが挙げられる。さらには、外部人材や非正社員を含め、労働者自身の個別のボイスを汲み上げる、という意味での「個別化」もある。最終報告ではこれらの研究成果も反映させたいが、今回の中間報告ではその準備として、労働者の捉え方についてサーベイを行ったので、補論とした。

なお、人材マネジメントだけでなく、それを支える周辺システムとの関係や、あるいは国際比較の観点も重要な論点であるが、最終報告への宿題としたい。

(インプリケーション)

プロジェクト研究の政策的インプリケーションを提示するためには、研究会でさらに議論を深める必要がある。基本的には、この提示は2006年度に予定される最終報告書の課題としたい。ただ、これまでの分析からもおぼろげながら方向性が示唆される部分があるので、議論の素材として列挙する。

① 安定雇用の重視

成果主義の普及やコーポレート・ガバナンスの変容が進む中でも、長期雇用を重視する企業が多数を占め、そして、それらの企業が相対的に良いパフォーマンスを示していることが明らかになった。これは、単に業績が良いから長期雇用を維持できた、ということではなく、労働者の意欲を引き出し、人材を育成するための装置として長期雇用が機能したためである。また、労働者自身は、非正規社員を含め雇用の安定を強く望んでいる。

もちろん、産業構造の変化が進行する中で、また、適正な市場競争が行われる中で、すべての企業が長期雇用を維持するのは不可能だし、非効率でもある。労働者の自立的キャリア

形成を支援する意味でも、外部労働市場を整備することは必要である。しかし、これらは安定雇用を重視する中での一部手直しとして位置付けられるものであり、安定雇用自体の大きなメリットを見失ってはならない。仮に一企業での長期雇用が難しい場合でも、キャリアの継続や円滑な再就職など安定して働ける環境の整備を図ることが大切である。

ただ、分析の中で、長期雇用を重視する企業では成果主義等に伴う不満が相対的に発生しやすいことを示唆する結果も得られ、賃金・処遇の個別化に伴って、従業員の納得性の向上が強く求められていることが分かる。さらに、企業の従業員の中には、長期に働く非正規社員も増加してきており、個別的な労働関係がますます進展していく中で、個々の従業員が意欲をもって働くことができるよう、賃金・処遇を決めるための公正なルールづくりに向け、社会的な検討の必要性も高まってきているようにみえる。したがって、従業員の納得性向上施策が従来以上に重要となる。

② 企業内人材育成への支援

近年、一部の企業で、自ら人材育成することに消極的で外部からの調達に頼ろうとする動きがないとはいえない。しかし、今回の研究で明らかになったのは、企業内人材育成には能力開発という直接の効用だけでなく、労働者の内発的意欲を刺激するという効用もあることである。これは、企業の長期的なデリバラブル（価値）に貢献する。また、成果主義をうまく機能させていくためにも、人材育成とのセットが必要であることが明らかとなった。したがって、雇用の流動化や非正規化の動きがあったとしても、人材育成への企業のインセンティブはなくなることはない。

日本の労働者の能力開発に企業内人材育成が大きな役割を担ってきたことは、論を待たない。これを支援することは社会的に意味がある。しかも、上にみたように、人材育成の真の効用を理解すれば企業側にもこれを受け入れる下地があるとみられることから、政策の効果が期待できる。さらに、企業が、非正規社員を重要な人材資源としてその活用を進めていくなかで、その意欲を高め、能力発揮の機会を広めていくためにも、企業の人材育成機能を非正規社員にまで広げていくことを積極的に検討すべき時期にきていると思われる。

③ 個別化への対応

成果主義の進展や、労働者の転職可能性（企業の外における雇用機会）の認識は、個別紛争を増加させる可能性を高めることが示唆された²。これを解決するシステムを整備することが必要である。同時に、社会的コストの増大を抑える観点から、企業内のコミュニケーションや納得性確保施策を支援することにより、紛争を未然に防止することが必要である。

また、成果主義の普及や格差の拡大は、従業員の連携を希薄にさせ、職場の個別化（孤立

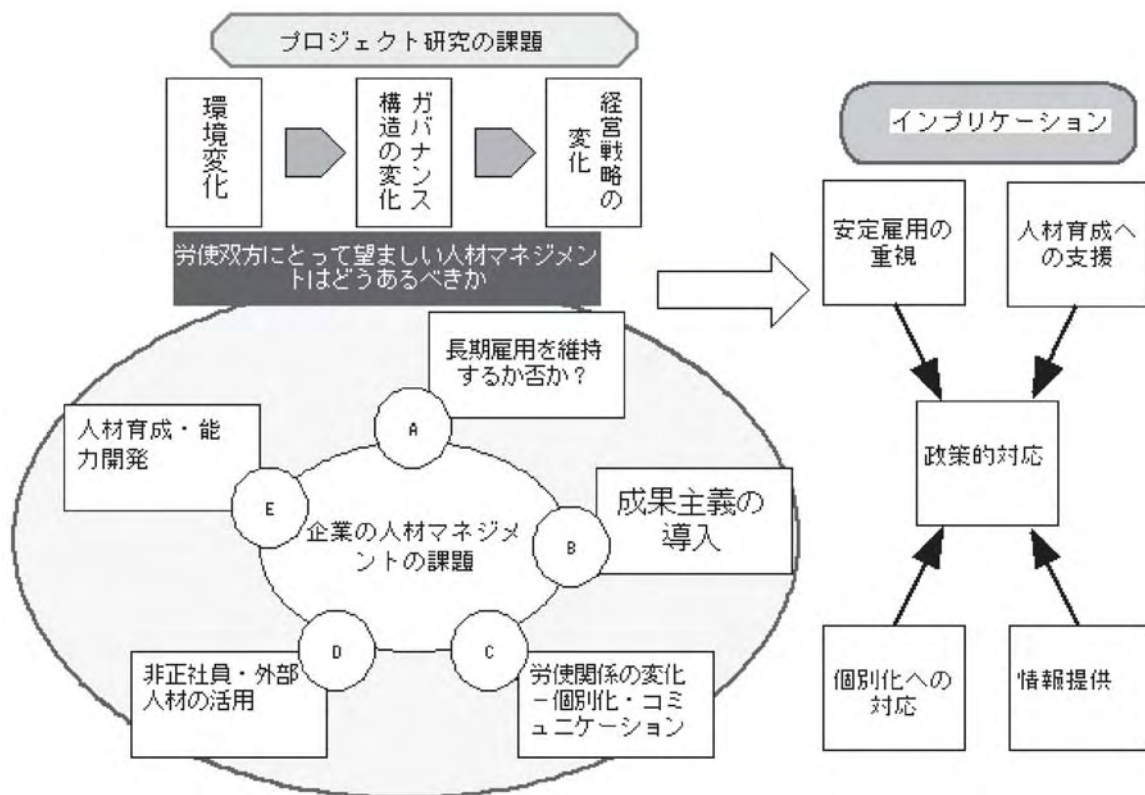
² 企業の従業員の「外部労働市場での市場価値の認識」が苦情の発生率を高めるか否かについてのロジスティック回帰分析の結果であり、10%水準で統計的に有意であった。[労働政策研究報告書 No.49 第2章 P.92]

化)を引き起こすことが懸念される。実態調査でも、精神的ストレスの増大を示す結果が一部にみられた。職場のメンタルヘルス対策が一層重要になると思われる。

④ 情報提供

第1章から第4章まで異なった切り口から分析が行われたが、独立して共通の知見が得られた。人材育成の重要性、マイルドな成果主義、能力主義または実力主義の重要性、企業と労働者の認識ギャップ、コミュニケーションの重要性などである。仕事の内容により濃淡はあろうが、むき出しの成果主義ではない、ある種の工夫の必要性を示している。

人材マネジメントの失敗は、経営の失敗として企業に跳ね返るだけでなく、労働者にとっても能力や意欲を十分に発揮できない不幸となる。したがって、上のような知見を含め、よりよい人材マネジメントに関する情報を共有することは、個別企業の損得を超えた社会的意義がある。フォーラムの開催や相談窓口への支援など、情報共有のためのシステムづくりも政策メニューとして考慮に値するのではないか。



第1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。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。つまり、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、そうした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受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2004年度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1-1-1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（価値）を2種類の受益者にわけて提案した。

第1-1-1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、最も重要な受益者は、企業と働く人である。また、第1-1-1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

本節では、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、JILPT 企業調査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、問 24（企業調査の問番号、以下同様）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質問し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 1-2-1 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		
	モラール・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
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がなくなった	-.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 1-2-1 表）、①「モラール・意欲」、②「職場の個別化」、③「ストレス・不安」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（第 1-2-1 表においてゴシックで表示されている項目）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、「職場のモラール」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($\alpha = .613$)。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がなくなった」「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($\alpha = .601$)。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・不安」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($\alpha = .542$)。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・不安」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、 $\alpha = .612$)、また、必要などころでは、項目毎での分析を追加した。

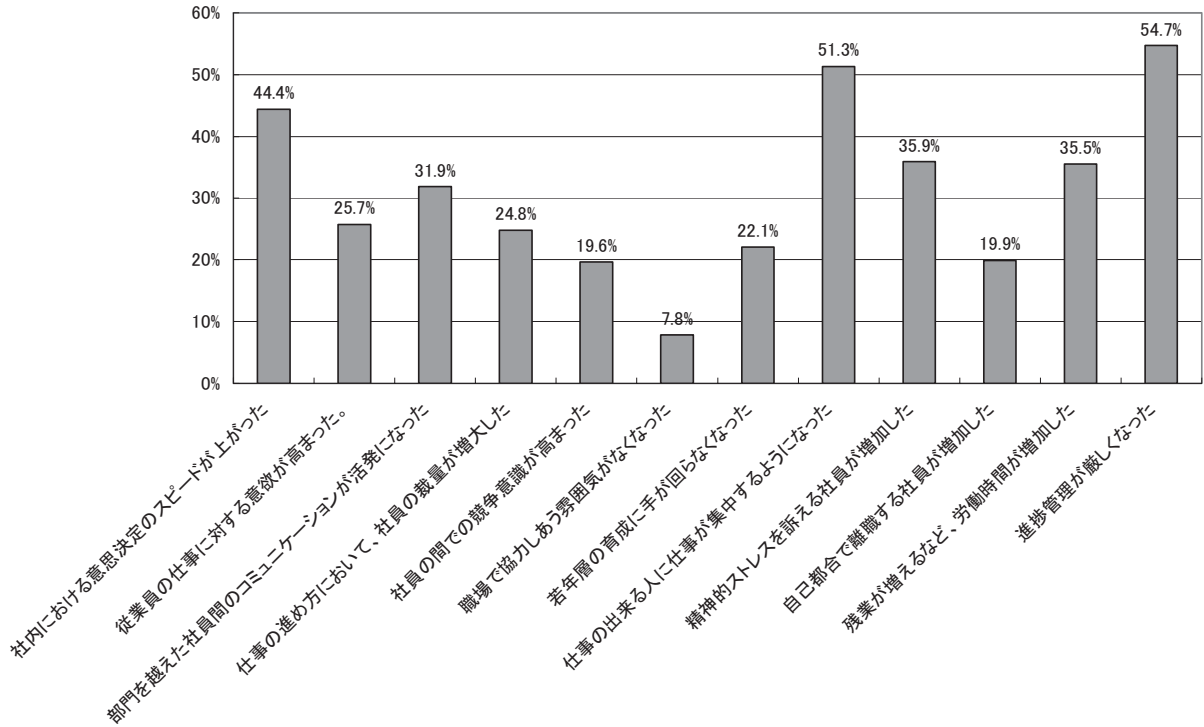
本来、会社や組織の元気、という概念自体は包括的な考え方である。したがって、この 3 尺度で、「組織の元気」概念が網羅されていると主張するつもりはない。だが、一般的に、元気な企業とは、働く人のモラルが高く、人材が成長し、また不安や病的なレベルのストレスが無い企業だと考えることは妥当であろう。まず、働く人のモラルが高く、やる気にあふれている場合、組織は目的を達成し、また業績へとつながる可能性が高い。しかし、長期的な企業の競争力は、こうした短期的な人材の活躍だけではもたらされないだろう。それに加えて、働く人が協力し、育成され、より高い価値をもつ人材になっていく。それも組織の元気である。

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 1-3-1 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が示されている。

第 1-3-1 図 過去 5 年間の職場の変化(当てはまるの%)



第 1-3-1 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いう、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。

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くと答えるケースも 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 1-3-2 表に示されている。

第 1-3-2 表 属性別にみた過去 5 年間の職場の変化

「あてはまる」の%	全体	企業規模			産業		株式の上場		経営戦略	
	全体	500人未満	500-999人	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「仕事が出来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%)。

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、進捗管理の厳しき増大などにおいて、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1-3-3表にある。

まず、「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、企業の積極的な企業価値向上重視は、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、下降傾向にある企業は、モラルが低い。

第 1-3-3 表 企業属性・戦略と職場の元気

説明変数	モラル・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
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・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)

第 1-3-3 表続き

説明変数	モラル・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
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で取得できる。

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、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、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、積極的な企業価値向上重視をしている企業は元気であることが注目し得る。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、元気の無い職場）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、どのような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、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1-4-1表**に示されている。

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。

第 1-4-1 表 職場の元気と人材マネジメントとの関連

説明変数	モラール・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
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)
CDP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、*** $p < .01$, ** $0.01 < p < .05$, * $0.05 < p < .10$.

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。

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ー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、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1-4-1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1-4-2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、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。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1-4-2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 1-4-2 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)
CDP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 1-4-2 表**と同じであり、結果は、**第 1-4-3 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。

結果をみると、職場での協力減少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、コスト削減を視野にいれつつ、「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。

第 1-4-3 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中するようになった	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、選抜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・介護を両立できるために環境を整備	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。

3. ストレス・不安尺度

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示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、個別項目を使っての、ロジスティック回帰分析を行った。方法は、**第1-4-1表**や**第1-4-2表**と同じである。結果は、**第1-4-4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、それだけ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 1-4-4 表 「ストレス・不安」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、選別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	-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、ここに関心が高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。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 賞与について、個人業績と連動する部分の拡大
- ④ 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。
- ⑤ プロジェクト成功報酬などの報奨金制度の導入
- ⑥ 同一部門・課長レベルの年収格差（指数表示）

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

第1-5-1表 職場の元気と成果主義

説明変数	モラル・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
【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
R2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・意欲に対しては、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 1-5-2 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な評価・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 1-5-2 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・不安	
	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)	-3.12E-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, **0.01<p<.05, *0.05<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のかもしれない。

または、逆に、長期雇用下で企業と人の間に成立する、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って、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。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・不安尺度を同様に、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1-5-2表）。

本報告書の第3章（宮本論文）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。

- ① 基本給についての業績・成果給の導入：
- ② 基本給についての昇給幅の拡大：
- ③ 目標管理制度の導入
- ④ 従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施
- ⑤ 一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施
- ⑥ CDPなどによる従業員のキャリア開発支援

結果は、第1-5-3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「従業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 1-5-3 表の後半 2 列にある。

第 1-5-3 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	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	ロジスティック回
サンプル数	1089	1089	1091
R2乗とPseudo R2乗	0.097	0.085	0.057

注) 1)分析は線形重回帰分析とロジスティック回帰による。()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $0.01 < p < .05$, * $0.05 < p < .10$.
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 1-4-2 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えた場合、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。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。

- ① 年齢や勤続に縛られない部課長層への登用
- ② 降格人事
- ③ 昇進競争における敗者復活
- ④ 子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍
- ⑤ 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、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 1-6-1 表と第 1-6-2 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・不安尺度とは強い関係を示さなかった。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・不安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 1-6-1 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	職場の個別化	ストレス・不安
【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 1-6-2 表 「モラル・意欲」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)	-0.06 (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 1-6-2 表に示されているように、職場のモラル・意欲尺度を構成する 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は、第 1-6-2 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 従業員からみた成果主義・人材育成と職場の元気

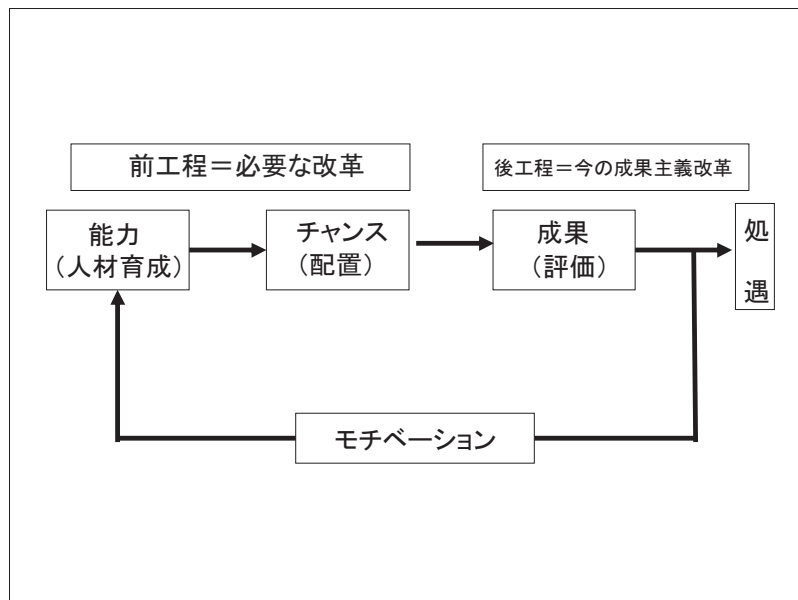
ここまでで示唆されたひとつの可能性は、働く人の意欲を高め、職場を活性化するうえでの、成果主義と人材育成の重要性である、ということである。そこで次に、今度は、このテーマについて、従業員側からの分析を試みてみよう。先にも述べたように、これまでの分析は、従業員の反応に関して、人事部門が企業アンケートに回答したデータを用いており、そ

の意味で本来であれば、働く人の側からのデータを用いて、分析を補わなくてはならないからである。

用いるのは、企業調査と従業員調査のデータを組み合わせたものである。企業調査は、2004年10月に、全国200人以上の企業を母集団として、従業員数の多い順に11,865社に調査票を送り、1,280票（回収率10.8%）の有効回答を得ている。従業員調査は企業調査に回答した各企業に調査票30票を送付し、一定の配布原則の依頼をしたうえで、郵便による直接回収を行った。従業員調査では、合計2,823票が回収された。

過去10～15年を見た場合、働く人にとってもっとも大きな人事上の変化は、ひとつは、この報告書でも強調してきたように、成果主義の導入である。だが、これまで多くの企業で導入されてきた成果主義は、あくまでも評価・処遇制度に関する改革であり、人事制度全体の改革ではない。このことを第1-7-1図に示した人材マネジメントモデルで考えてみると、これまでの成果主義改革は、後工程の改革であり、前工程の改革ではないのである。その意味で、本来、人材を活用し、職場を活性化するためには、前工程にも投資をしなければならないという仮説がなりたつ。ここでは、この点をデータによって確かめてみよう。

第1-7-1図 「成果主義」の前工程と後工程



具体的には、以下のような手順を踏んだ。まず、人材マネジメントの“前工程”に投資しているかの指標としては、単純に企業調査の、「従業員全体の能力の向上を目的とした教育訓練の実施」に対する回答を用いる。暫定的に、この項目に○をつけた企業と人材育成重視企業（N=1,586）と分類し、回答しない企業をそうでない企業（N=1,237）とした。

次に、職場の活性化の指標としては、従業員票より、以下の5つを利用した。回答は、「5=そう思う」から、「1=そう思わない」までの5段階評価である。

- ① 新しい課題に取り組む意欲が高まった。
- ② 仕事に必要な知識の習得に励むようになった。
- ③ 若年層の育成に手が回らなくなった。
- ④ 職場で協力しあう雰囲気が無くなった。
- ⑤ 精神的ストレスが増加した。

また、成果主義導入の指標としては、企業調査票より、以下の6つを用いた。

- 1) 基本給における成果・業績給の導入
- 2) 年齢給の縮小・廃止
- 3) 賞与などにおける個人業績と連動する部分の拡大
- 4) 課長レベルでの制度上の賃金格差（100を平均とした指数）
- 5) 課長レベルでの実際の賃金格差（100を平均とした指数）
- 6) 市場の賃金水準や相場との連動を強化

である。なお、6) 賃金の市場連動は、直接、成果主義的な評価・処遇制度ではないが、多くの企業が90年代以降、こうした変更を人件費柔軟化のために導入しており、そうした仕組みの働く人への影響はあまり観察されていない。

分析には、順序ロジットを用い、コントロール変数として、性別、年齢、勤続年数、学歴（大学卒か）、職位（部長以上、課長、係長、その他）、年収、労働時間の長さ（2004年6月頃の週平均実労働時間）、産業（11個のダミー変数）、企業規模（正社員の数）、企業の業績傾向（上昇傾向、下降気味、その他）、労働組合ダミー、上場企業ダミーを用いた。（詳しい結果を知りたい場合は、筆者に連絡を取ってほしい。）

結果は、**第1-7-2表**～**第1-7-4表**に示されている。**第1-7-2表**が全体の分析であり、ここでは特に言及しない。**第1-7-3表**（能力育成重視企業）と**第1-7-4表**（能力育成非重視企業）が分割サンプルによる分析の結果である。企業データと個人データのマッチングであるため、あまり明確なパターンが観察されるわけではないが、結果からは、成果主義的な評価・処遇制度と、人材育成の微妙な補完関係が読み取れる。

第 1-7-2 表 成果主義的評価・処遇制度の職場への影響
全体サンプル (N=2,823)

変数	新しい課題に取り組む意欲が高まった。	仕事に必要な知識の習得に励むようになった。	若年層の育成に手が回らなくなった。	職場で協力しあう雰囲気が無くなった。	精神的ストレスが増加した。
基本給の成果連動	-.292 *** (.108)	-.124 (.109)	.270 ** (.107)	.225 ** (.106)	.125 (.107)
年齢給の縮小・廃止	-.212 * (.109)	-.124 (.110)	.058 (.108)	.033 (.107)	.131 (.108)
賞与の個人業績の連動強化	-.006 (.108)	.090 (.109)	-.104 (.107)	-.255 ** (.106)	-.112 (.107)
課長レベルの年収格差:制度	-.004 (.003)	.004 (.003)	-.002 (.003)	.000 (.003)	-.001 (.003)
課長レベルの年収格差:実際	.004 (.004)	-.003 (.004)	.003 (.004)	.000 (.004)	.006 (.004)
賃金の市場水準相場との連動強化	-.026 (.197)	-.143 (.198)	-.310 (.194)	.132 (.193)	.224 (.196)
-2対数尤度、 PseudoR ² (Cox & Snell)	4354.06 .050	4148.163 .029	4646.277 .051	4683.149 .033	4442.583 .084

***p < 0.01, **0.01 < P < 0.05, *0.05 < p < 0.10.
注:コントロール変数については、本文を参照。

第 1-7-3 表 成果主義的評価・処遇制度の職場への影響
能力育成重視企業の従業員のみ (N=1,586)

変数	新しい課題に取り組む意欲が高まった	仕事に必要な知識の習得に励むようになった	若年層の育成に手が回らなくなった	職場で協力しあう雰囲気が無くなった	精神的ストレスが増加した
基本給の成果連動	-.028 (.168)	.089 (.171)	.129 (.165)	-.071 (.164)	.101 (.166)
年齢給の縮小・廃止	-.273 (.170)	-.308 * (.173)	-.160 (.168)	-.156 (.167)	.332 * (.169)
賞与の個人業績の連動強化	-.009 (.159)	-.148 (.161)	.191 (.156)	-.137 (.155)	.021 (.157)
課長レベルの年収格差:制度	-2.45E- (.004)	.007 * (.004)	-.004 (.004)	.002 (.004)	-.008 (.004)
課長レベルの年収格差:実際	-.006 (.006)	-.010 * (.006)	.008 (.006)	.002 (.006)	.016 * (.006)
賃金の市場水準相場との連動強化	.276 (.272)	-.311 (.276)	-.212 (.268)	.435 (.269)	.412 (.271)
-2対数尤度、 PseudoR ² (Cox & Snell)	2407.105 .059	2268.875 .056	2583.164 .077	2583.811 .058	2436.230 .101

***p < 0.01, **0.01 < P < 0.05, *0.05 < p < 0.10.
注:コントロール変数については、本文を参照。

第 1-7-4 表 成果主義的評価・処遇制度の職場への影響

能力育成非重視企業の従業員のみ (N=1,237)

変数	新しい課題に取り組む意欲が高まった	仕事に必要な知識の習得に励むようになった	若年層の育成に手が回らなくなった	職場で協力しあう雰囲気が無くなった	精神的ストレスが増加した
基本給の成果連動	-.432 * (.190)	-.169 (.190)	.409 ** (.187)	.410 ** (.185)	.143 (.187)
年齢給の縮小・廃止	-.036 (.194)	.080 (.195)	.254 (.192)	.277 (.190)	-.006 (.192)
賞与の個人業績の連動強化	-.155 (.176)	.118 (.177)	-.162 (.174)	-.195 (.173)	-.149 (.174)
課長レベルの年収格差:制度	-.013 ** (.005)	.001 (.005)	.005 (.005)	.006 (.005)	.007 (.005)
課長レベルの年収格差:実際	-.020 *** (.007)	-.003 (.007)	.000 (.006)	.001 (.006)	-.004 (.006)
賃金の市場水準相場との連動強化	-.807 (.424)	-.454 (.426)	-.443 (.419)	.338 (.417)	-.050 (.418)
-2対数尤度、 PseudoR ² (Cox & Snell)	1891.369 .106	1825.079 .056	2015.631 .075	2045.057 .063	1965.612 .105

***p < 0.01, **0.01 < P < 0.05, *0.05 < p < 0.10.

注:コントロール変数については、本文を参照。

まず、従業員の働く意欲を考える最初の 2 項目のなかで、純粋な意欲により近いと思われる「新しい課題に取り組む意欲」については、企業が従業員全体に対する育成を重視していない場合、成果主義がマイナスの効果を生む可能性が観察された。基本給における成果・業績給の導入と、賃金格差の制度、実際ともに、この項目とマイナスの関係を示した。それに対して、育成を重視する企業では、特にそうした影響は見られない。

次に、「新しい知識の習得」に対しての意欲については、育成を重視しない企業では、成果主義の効果は全くみられない。だが、従業員全体の能力育成を重視していると分類された企業では、制度上の賃金格差がプラスの影響、そして、実際の賃金格差がマイナスの影響を示している。制度はメッセージとして、能力向上による賃金上昇の可能性を示唆するが、逆に、実際の格差は、そうした意欲を減退させるのかもしれない¹。また、能力育成を重視している企業では、賃金決定における年功部分の縮小・廃止がマイナスの影響を示しており、どんなに能力育成をしても、経験の積み重ねが報いられない賃金制度になっている場合、働く人は能力向上意欲を失うことが示唆される。

次に、「若年層の育成が難しくなる」と「職場での協働の減少」については、両方とも、同様の結果を示しており、能力開発を重視していない企業において、基本給の成果連動が、育成を難しくし、職場の協働を減少させる方向で影響を与えている。逆に、能力開発を重視し

¹ ただし、制度上の賃金格差と実際の格差の、相関が高いこと（つまり、多重共線性）による結果かもしれないので、注意が必要である。

ている企業ではこうした効果は見られない。成果主義の職場への負の影響は、能力開発の重視度にある程度依存するようだ。

次に、働く人のストレスについては、興味深い結果がでている。すなわち、能力開発を重視していない企業では、成果主義的な評価・処遇制度とストレスは関係がみられないが、能力開発を重視する企業では、基本給の成果連動、および実際の賃金格差がストレスを高める方向での影響を与えることである。人材の能力を開発し、成果主義により積極的に活用しようとする企業では、逆に働く人にプレッシャーを与える結果になっているのかもしれない。また、制度上の格差が、ストレスを少なくしている点も指摘される。原因はよくわからないが、制度上の格差は賃金上昇の可能性を示唆するシグナルであり、その意味で能力開発が重視される企業では、逆に安心感を提供するのかもしれない。

ここから描かれる成果主義的な評価・処遇制度と人材育成に関連するイメージは、以下のように4点で纏められるだろう。まず、①従業員全体の能力開発を重視する企業が成果主義的な賃金・評価制度を導入し、制度上の賃金格差を大きくすると、働く人の意欲を高め、新しい能力の学習の後押しをする。だが、②能力開発を重視しても、同時に賃金決定における年功部分の縮小・廃止や、大きな格差が実態として生ずるような仕組みは、意欲を減退させる可能性がある。さらに、③能力開発+成果主義の組み合わせによる積極的な人材活用は、働く人のストレスを高める可能性もあり、やはりある程度のゆとりを持たせた人材活用が必要だということだろう。

また、④従業員全体の能力開発を重視しない企業では、成果主義の大きな効果は期待できないどころか、職場での若手育成や、職場での協働を阻害する傾向がある。

極めて常識的な結論だが、人材育成の人事制度における中核的な役割を示す結果である。

第8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、5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、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。人を大切にする企業の姿勢は、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って、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、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。

第4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・不安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。

最後に、企業側の判断ではなく、働く人の評価でみると、従業員は、単に賃金や評価の成果連動だけに対してなんらかの反応を示すのではなく、企業の人材育成に対する態度、賃金

決定における年功部分のウェイト、制度上の賃金格差から伝わるメッセージと、実際の格差との違いなどに注目して、複雑な判断の結果、働く意欲や職場の元気の程度などの反応を示している可能性がある。成果主義の導入だけが、単純に影響するのではなく、総合的な人材マネジメントの仕組みや、そのなかで企業から働く人に出されるメッセージが大切なのである。

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, pp.139-158

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

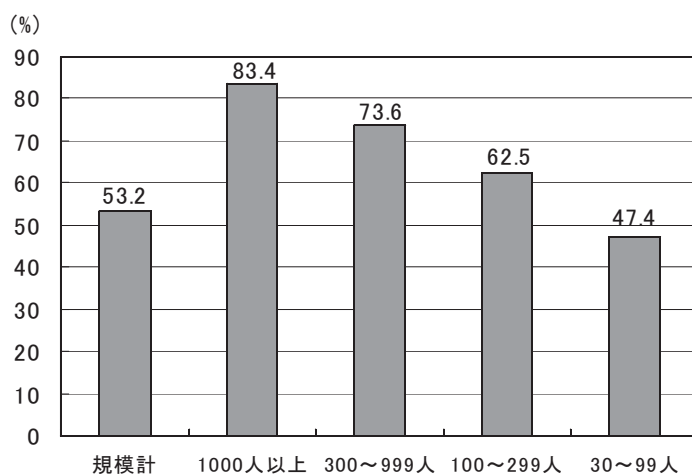
高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』 日経 BP 社

第2章 成果主義の現実

第1節 成果主義の普及の背景

国内の大手 IT 企業が 1990 年代前半に短期の仕事の成果を評価処遇に反映させるいわゆる「成果主義人事制度」を導入して以来、近年に至るまで、成果主義人事制度を導入する企業が増加傾向にあるといわれて久しい。平成 16 年の厚生労働省「就労条件総合調査」によれば（第2-1-1図参照）、「個人業績を賃金に反映させる」企業の割合は、規模計で 53.2%であり、特に規模が大きくなるほど、この傾向は強く、従業員数 1000 人以上では 83.4%と、仮に「個人業績を賃金に反映させる」ことを成果主義賃金制度と読み替えるとなると、大企業を中心に成果主義人事制度は普及が進んでいると考えられる。

第2-1-1図 「個人業績を賃金に反映させる」企業の割合



資料出所: 厚生労働省 平成16年度「就労条件総合調査」。

JILPT が 2004 年に従業員数 200 人以上の企業を対象として行った企業調査¹では、成果主義を導入している企業は、回答企業の約半数にあたる 57.8%であり、成果主義を導入していない企業は、41.8%であった。また企業調査の結果を規模別にみると、大企業になるほど導入率が高まるという傾向が見られるなど、大企業を中心に成果主義の導入が進んでいるという実態がある。

日本において「成果主義」という言葉が脚光を浴びたのは、国内の大手電機メーカー富士

1 成果主義人事制度を導入状況を質問する方法はいくつかあると考えられるが、我々が実施した人事担当者を対象とした企業調査では「貴社では年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入していますか」を使用している。調査結果の詳細は、(独)労働政策研究・研修機構(2005)を参照されたい。

通における成果主義人事の導入であると言われている。1992年、当時の富士通の社長だった関沢義は管理職向けの社内報に次のような記事を書いた²。「『仕事は時間で計るものだろうか』という問いかけで始まっています。働いた時間が長ければ長いほど生産量、つまり売上げを増やせる時代は、終わった。従って社員の評価、報酬基準も変えざるを得ない」。当時、富士通はハードウェア製造からソフトウェア開発、ソフトウェアの販売へと大きく業務内容の重点を変化させようとしていた。ソフト開発は、技術者のスキルによる生産性の差が大きく、1ヶ月当たりの生産性で200倍もの差がつく場合もあるといわれている職種であり、時間管理による報酬配分に限界が見え始めていたのがこの時期であったと言える。ITを中心とする技術革新が、賃金の分配ルールまでも変えようとしていたのだ。働いた時間でなく、働いた結果（成果）に応じて賃金を支払うという大きな転換点がこの富士通の人事制度改革にはあったのである。

その後の経済界の反応としては、日経連が1995年に、これからの雇用や賃金制度の在り方を示した「新時代の日本的経営」と題する提言を発表した。日経連（1995）は、企業経営の活力を取り戻すため、賃金制度については、年齢、勤続に主体を置いた考え方から、職能・業績の伸びに応じて賃金が上昇するシステムに変えていくべきであると主張した。従来の能力主義的な考え方に加えて、明確に「業績」を重視すべしという主張は、年功主義からの決別を表明した後述する1969年の日経連の提言と同様、画期的で戦略的な方向転換であったと言える。

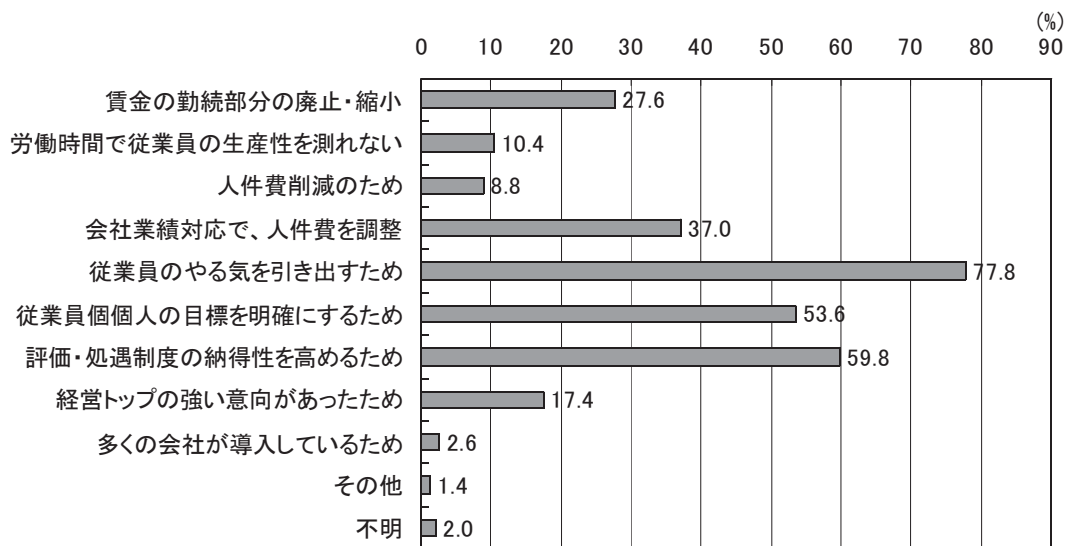
日本企業に限らず、組織は横並びの行動をとりがちだ。「他社が導入したから」というのが成果主義導入のきっかけであった企業も多くあるはずである。こうした企業の横並び行動について社会学では、制度派組織論の立場に立つDiMaggio and Powell（1983）が、理論的な説明をしている。なぜある形態の組織が衰退し、ある組織の形態が存続するのかを説明するために、組織の同型化（isomorphism）という概念を打ち出した。組織の同型化とは、ある組織が新しい環境に直面したときに、他の組織がとっている形態と同じ形態に自らの組織を変えてしまうというプロセスのことを指す。このうち、この横並び行動を説明するモデルとして、模倣的同型化がある。これはある環境に直面した組織が、不確実性を回避しようと他の組織をモデルとすることによって生じる同型化である。技術変化があったり、目標が曖昧だったりするときに、組織は他の組織の行動を模倣する。日本では大企業から中小企業へとお手本である成果主義が伝播していったのかもしれない。日経連の提言は同型化への大きな推進力として機能した可能性がある。

こうして普及していった成果主義だが、企業側が成果主義を導入する動機について、最近の我々が実施した調査結果から詳しく見てみよう。JILPTが2004年に実施した企業調査の

2 日経ビジネス編集部（2001）、p.26

結果から、企業の人事担当者に成果主義を導入した理由を質問した結果をみると（第2-1-2図参照）、「従業員のやる気を引き出すため」が77.8%と最も多く、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」、「従業員個々人の目標を明確にするため」がこれに続いて5割以上の指摘率で、上位3位を占める。すなわち、①従業員のモラルアップ、②評価・処遇制度の納得性を高める、③個人の目標を明確にするというのが、企業が成果主義を導入しようとした主な理由である。

第2-1-2図 企業が成果主義を導入した理由(企業調査) N=1214



だが、成果主義が働きぶりに見合った賃金を支払う制度だとすれば、生産性が上がらない労働者に対しては賃金の引き下げか、据え置きが実施される。調査結果をみても、「賃金の勤続部分の廃止・縮小(27.6%)」、「人件費削減のため(8.8%)」、「会社の業績にあわせて人件費を調整するため(37.0%)」と何らかの意味で従来の賃金制度を見直そうという動きがこれらの項目から見て取れる。人件費対策としての成果主義の導入という動機もまた見過ごすことはできない。日経連の「業績重視」の提言もまた、年功システムの限界が示唆されているのだ。というのも、長期の景気の低迷と、デフレによるコスト削減圧力の高まりの中で、多くの企業において、90年代から深刻な問題になっていたのは、団塊の世代の人件費が増大し、企業経営を圧迫し始めたことである。こうした問題は「団塊の世代問題」と言い換える方が簡潔にその特徴を表しているかもしれない。なぜなら、団塊の世代には、様々な定義があるが、1947年～1949年生まれのコーホート（同時出生集団）は他の世代と比べて、突出して出生数が多いのだ。雇用労働者としての団塊の世代の特徴について、樋口美雄+財務省財務総合研究所（2004）では、他の世代と比べて、①平均的に学歴が高く、②年功賃金カーブの上でピーク付近に位置し、③勤続年数が長期化している点が指摘されている。こ

これらの特徴から団塊の世代の人件費の増大が、年功賃金を維持する上で大きな障害となっていることは想像に難くない。そう考えてみると、全ての企業にあてはまるとは言えないが、団塊の世代を大量に抱える特に大企業では、団塊の世代対策が、成果主義導入の第 1 の目的であり、①従業員のモラルアップ、②評価・処遇制度の納得性を高める、③個人の目標を明確にするという理由は、成果主義導入のための後づけの理由であったとも考えられる。もちろん成果主義人事制度が機能するためには、これらの後づけの理由が重要な条件となっているのだろう。ここで強調したいことは、団塊の世代の存在によって、人件費上の共通の課題を日本の多くの企業が抱えていたということである。仮に、団塊の世代の人件費対策としての機能を、成果主義の導入が果たしていたとするならば、それは団塊の世代にとっては、労働条件の切り下げであり、労使紛争の争点となりかねない。

それでは、労働側は、成果主義をどのようにとらえていたのだろうか。都留（2002）は、日本の雇用システムと労使関係について文脈の再定義を行った。日本の労使関係がおかれた定型的事実(stylized facts)として、①人事制度の「成果主義」化によって伝統的な雇用関係に変化が生じつつある事実を指摘した上で、②日本の労働組合は市場環境の変化や技術革新に柔軟に対応してきたものの、新しい雇用形態の従業員や新設企業の従業員の組織化には成功していないとし、③分権的交渉を補完する役割を果たした春闘は、低成長下での交渉の非効率化と賃金決定における「成果主義」要素の増大によって、その重要度を低減させつつあるという 3 点を指摘している。

また、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るかについては、いくつかの見解がある。逢見（2003）によれば、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。このように成果主義の対象者を限定すべきという議論に加えて、連合は 2002 年の春から、賃金全体の底上げをはかるベアを要求せず、「賃金カーブ」の維持に重点を置いた方針を打ち出した。ベアを放棄しても、年功的な賃金カーブを維持することで、成果主義に対して抵抗していこうという姿勢であると考えられる。

最近の組合側の見解をみると、IMF・JC（全日本金属産業労働組合協議会）は、「2005 年闘争ミニ白書」の中で、①労組が賃金制度設計や運用に積極的に関与すること、②労組の苦情処理の機能を充実すること、③能力発揮の条件として、生計費の安定的な確保が必要不可欠であること³など、労働組合が積極的に成果主義に介入すると共に、成果主義賃金と従

3 新井栄三（2005）「調査データなどからみた成果主義の現状と課題」JILPT『Business Labor Trend』3月号より引用。

来型の生計費の維持を目的とした賃金を両睨みしていこうとする姿勢を示した。しかし、最近のこうした労組の成果主義に対する積極的な取組みがあるものの、成果主義は、従来の労使関係の主流であった集団的労働関係になじみにくいことは事実である。なぜなら、高い成果を上げた人 vs 成果を上げられない人、団塊の世代 vs とそれ以外の世代、など個々人により様々な対立が想定されるため、集団的労働関係における交渉の担い手であった労働組合が果たす役割、機能は限定的にならざるを得ないからだ。

ただし、労働組合の対応も変化し始めている。2006年の春闘では、連合は、中央闘争委員会で、実質的な賃金引き上げとなる「賃金改善」を求める基本方針を確認し、各労組に対して取組みを強化するよう呼びかけている。「賃金改善」には様々な意味あいがあるが、横並び式のベア方式から、格差是正を含めた賃金改善へと闘争方針が変化したことは、成果主義が労使関係にも急速に浸透したことを端的に表していると言える。ただし、成果主義賃金のもとでは、個々の労働者に賃金をどのように配分するかまでは、現状では労働組合は踏み込むことができないため、労働組合側の大きな課題になっている。IMF・JCの取組みのように、賃金の配分方法への関与（制度設計や運用への関与）、成果主義導入の前提としての生計費の確保、労働者の苦情処理機能の充実など、労働組合が果たすべき役割、機能は今後ますます大きくなっていくことが予想される。

第2節 成果主義の構成要素

1. 成果主義人事・賃金の種類

ここまで漠然と「成果主義」という言葉で、短期の成果を評価・処遇に反映させるシステムについて論じてきた。ここでは、実際に成果主義が企業でどのような形で運用されているのか、観察されるパターンについて整理する。

一口に成果主義といっても、企業によって多様な形態を持ち、多様な運用がなされている。そこで、そうした多様性の中から、共通に観察される一定のパターンを抽出し、成果主義について理解をするというのが、この節の目的である。まず、社会経済生産性本部生産性労働情報センター・笹島芳雄監修（2000）の**第2-2-1表**を参照して欲しい。

第2-2-1表 成果主義人事・賃金の種類

賃金制度の項目	制度改革の種類	
基本給	職能給	習熟昇給の縮小・廃止、職能給の廃止、昇格昇給の拡大、資格別定額化
	年齒給	年齒給の縮小・廃止、年齒給の対象者の縮小
	総合決定給	昇給の格差拡大
	職務給	職務給・職責給・役割給の導入
	業績給	業績給・成果給の導入
諸手当	家族手当等の生活手当の基本給繰り入れ	
賞与	一律部分縮小・査定部分の拡大 査定による格差拡大、部門別業績賞与の導入	
人事評価	人事評価制度の整備、目標管理の導入、 コンピテンシー(行動評価)の利用	
職能資格制度	卒業方式から入学方式に切り替え、資格数の削減、 滞留年数の廃止、降格の実施、職能要件の明確化	
定期昇給	自動的定昇の縮小・廃止、査定昇給の拡大、 定昇廃止・マイナス定昇の導入	
賃金表	シングルレート化、 単純号俸表から階段号俸表・複数賃率表に切り替え	
その他	年俸制の導入	

資料出所：社会経済生産性本部生産性労働情報センター・笹島芳雄監修(2000)。

これは、成果主義に基づく処遇について、人事制度や賃金制度の種類別に整理したものである。成果主義に基づく処遇がどのような要素において実施されるかが網羅的に把握してある点にまず注目したい。一口に成果主義に基づく処遇といっても、これらの諸要素をどう組合せるかだと仮定するとその組合せは膨大な数になる。とはいえ、成果主義に基づく処遇とは、これらの諸要素の単純な組合せではなく、企業がそれまで実際に行ってきた人的資源管理という文脈に規定される場合があるし、あるいは全くの米国システムの輸入ならば、模範としたアメリカ企業の人的資源管理の文脈に規定されていることが予想される。したがって、これらの諸要素をある一定の文脈から整理していくことで、成果主義の実相に迫ってみたい。

まず表の中に提示されている諸要素を分類してみるとすれば、次の3つの分類のための基準が考えられる。すなわち、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化、業績連動化、③評価の厳密化、緻密化である。

まず①の脱年功主義化・脱能力開発主義化に関しては、基本給がその典型であり、成果志向、脱年功主義、個人間の格差の拡大といった大まかな傾向が指摘できる。また、ここでは「職能給の廃止」とともに、「習熟昇給の廃止」が挙げられており、能力と成果とがはっきりと区別されている。またそれ以外の項目を見ても、脱年功、脱能力開発主義というポリシーが反映された結果であると読むことができる。つまり、日本において成果主義に基づく処遇の根幹を成すのは、年功主義や能力開発主義からの脱却であったとも言えるだろう。ただし、この点については、成果主義を成功させる条件として、能力開発が必須であるという玄田・神林・篠崎（2001）らの研究もあり、成果主義が脱能力開発の方向に傾き続ければ弊害が生まれる可能性が高いことに留意する必要がある。

②の賃金の変動費化、業績連動化については、年俸制の導入や賞与における査定による格差の拡大、部門別業績賞与の導入などがその典型であると考えられる。

③の評価の厳密化、緻密化については、業績給・成果給の導入、賞与における査定、人事評価、賃金表、年俸制の導入などに見られる。

以上のように、日本における成果主義人事、賃金は、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化、業績連動化、③評価の厳密化、緻密化という 3 つの原理によって成立しているといえる。こうした要素を組合せることで、日本の企業は成果主義を進めてきたと考えられる。

2. 成果主義の典型である年俸制について

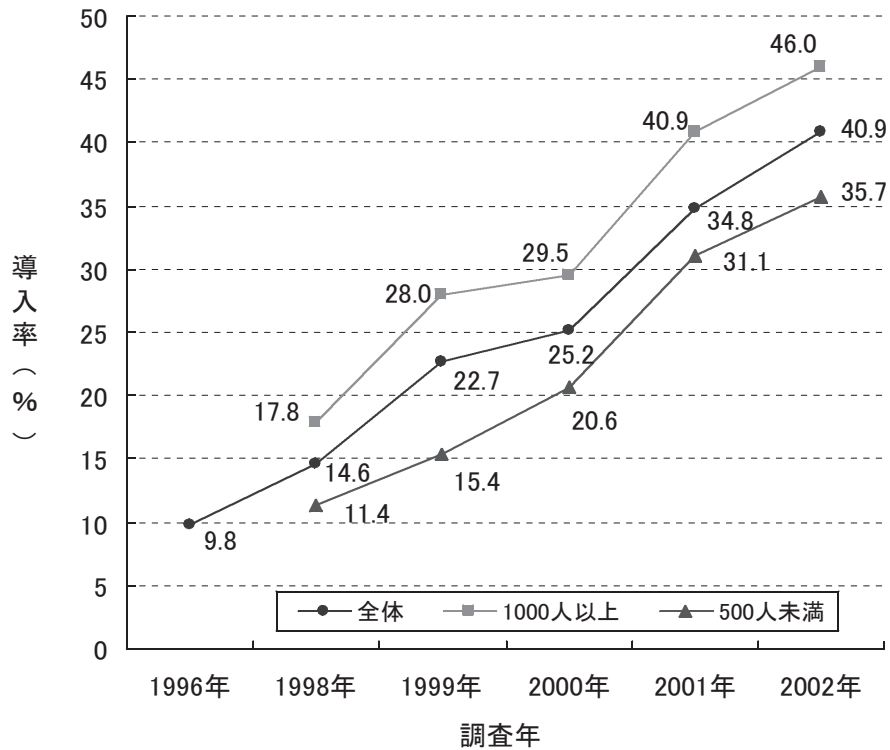
成果主義の諸要素を見たときに、それらの諸要素を基に具現化した賃金制度が存在すると仮定すると、成果主義が日本で普及した初期の過程において、その典型であると考えられるのは年俸制である。

最近に至る年俸制の導入状況について、社会経済生産性本部が日本的雇用慣行の最近の変化を把握するために実施している「日本的人事制度の変容に関する調査」から推移を確認してみよう（第2-2-2図参照）⁴。調査対象は上場企業であり、ほとんどが大企業であることに留意すべきであるが、年俸制導入企業は、1996年の9.8%から、2002年の40.9%へと大きく増加している。すなわち、①90年代後半に入ってから年俸制の急激な普及、言い換えれば成果主義の急激な普及がこの調査データから示唆されると同時に、②日本において成果主義の核をなすと思われるのが年俸制であると言える。成果主義は前述したような構成要素の組合せによって、より複雑な形態に作り替えられていくのが日本における成果主義の動向だと

4 第6回 日本的人事制度の変容に関する調査の概要。実施時期：2002年10月中旬～12月上旬。実施方法：アンケート調査票郵送方式。調査対象：全上場企業2,547社の人事労務担当者。回答企業：303社（回収率11.9%）。

考えられるが、年俸制が急激に普及した背景には、システムとしてのわかりやすさ、簡潔さがあるものと考えられる。

第2-2-2図 年俸制導入率の推移(1996-2002)



資料出所: 社会経済生産性本部(2003)より。

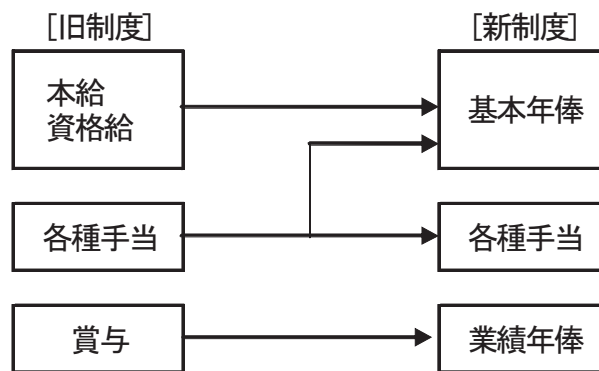
また、成果主義に対する組合の対応について既に述べた通り、成果が達成できない時は、賃金ダウンにつながるため、成果主義の適用者を非組合員層や経営層に限定すべきであるという組合の要望が出されていたことも、年俸制を拡大させるきっかけとなったと考えられる。

それではこうした年俸制は一般的にどのような仕組みをとるのだろうか。今野(1998)によれば、年俸制は、①いわゆる月例給における基本給部分を踏襲した形の基本年俸と、②業績変動部分である業績年俸の2つに分かれると言う。理論的には、年俸は完全に業績年俸だけでも可能なはずだが⁵、一部の特殊かつ専門的な技能や知識をもった職種を除いて、①基本年俸と②業績年俸から構成される場合が多い。基本年俸は、基本給部分を踏襲する形

⁵ 古川(2000)によれば、年俸額の減額には法的な問題がある。調整型年俸制では確定した業績年俸と期待年俸の間に差額が生じ賃金額が年間にわたって確定しないという点で、公序良俗に反するものとして労働基準法の趣旨に反する。

になる場合が多いため、職能資格制度上の位置づけや職務内容、またはそれら 2 つの組合せが支給の原理だと考えられるが、その運用は各企業によって異なっているため、一般形を求めるのは難しい。また、業績年俸は、①個人の業績、②会社や部門の業績（個人業績以外の業績）にリンクして支払われるもので、これについても、企業によって運用が異なる。以上について、成果主義にいち早く取り組んだ富士通の例についてみてみよう（第2-2-3図参照）。

第2-2-3図 富士通の賃金制度の新旧比較



資料出所：今野(1998)P.210。

富士通の場合、成果主義が導入される以前の、定昇の積み上げによる本給部分と、職能資格給部分が、新制度移行後においては、基本年俸に組み入れられた。また、手当については基本年俸に組み入れる部分と、そのまま手当として移行する部分の 2 つに分かれた。そして賞与部分が業績年俸に移行した。つまり、富士通の年俸制は基本年俸と業績年俸の 2 本立てになる。基本年俸は目標管理制度による成績評価に基づいて、ランク分けされ、それが積み立てられる累積型の年俸制である。それに対して、業績年俸の方は、業績を測定する期間が単年度でリセットされ、その年の評価に応じた業績年俸が支給される短期志向の仕組みである。

年俸制は、個人や部門、企業の業績をどのように反映させるかその程度が異なるだけで、基本的仕組みはこうした形態を取られていると考えられる。つまり、本俸部分以外に、業績変動部分を設けることによって、短期的な仕事の成果にリンクして賃金の額を変えることが可能になったのである。古川（2000）によれば、前年度の成果・業績評価を組み入れた基本年俸または職能給と役割給をもって基準賃金として、これとは別に業績賞与を設定して当該年度の成果・業績評価の仕組みを合わせた業績賞与併用型年俸制が日本型年俸制のモデルだとしている。

この考え方を敷衍すれば、年俸制の適用除外層にも成果主義を適用することができる（第2-2-4表参照）。それは従来の固定的な月例給与や手当と変動的な賞与の組合せであっても

年俸制の場合と発想は同じだと言えるからである。また、業績変動を1年より短期の例えば4半期毎に設定し、前期の業績に応じて、次期の月例給与や賞与を変動させることができるため、理論的には年俸制よりも短期志向の成果主義が可能になる。以上のように成果主義を仕組みの面でみた場合、当初適用が始まった管理職層から、徐々に下のレベルの非管理職層まで、適用が可能になり、企業によって形を少し変えながらも普及していったと考えられる。

第2-2-4表 基本給に業績給を加える場合のバリエーション

例1	基本給＝本人給(年功的、34%)＋年齢給(46%)＋業績給(20%)
例2	基本給＝業績給(20%)＋貢献期待給(資格別定額、80%)
例3	基本給＝本給(年功的、40%)＋職能給(ほぼ資格別定額、30%)＋業績(30%)
(注)上記事例での業績給は、職能資格ごとに、人事評価に応じた業績給の金額を定めておいて、人事評価が定まると、それに応じて金額が決まるという仕組みである。	

資料出所：社会経済生産性本部生産性労働情報センター、笹島芳雄監修(2000)P.5。

第3節 成果主義に対する批判

ここまで普及が進んだ成果主義だが、2004年以降、急速な批判の動きが始まった。発端となったのは、2004年に出版された高橋伸夫「虚妄の成果主義」の成果主義批判であり、同時に注目を集めたのは、成果主義を導入した大手企業の人事担当部門を退職した元社員による暴露本の存在である。高橋(2004)は成果主義について、主に、2つの側面から批判を加えている。1つは、Deci(1975)の研究から、①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、②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⁶。Deciは「内発的に動機づけられた行動は、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると関知することのできるような行動」と定義している。成果主義は、自己決定の度合いが小さく、その結果満足度が低くなり、個人のモラルダウンに結びつくというのが批判の内容である。

もう1つは、①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②高橋(1997)自身の「未来傾斜原理」から、成果主義の持つ利那主義的な性格の欠点並びに、時間軸を未来まで延長してみて、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。Axelrodのゲーム理論が示唆

6 いわゆる成果給、業績給が生産性を高めない点についての研究のレビューには、Kohn(1993)がある。これらの研究についての要約は、本プロジェクト研究初年度に実施した文献サーベイである立道(2004)pp.55-61.を参照されたい。

するのは、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となることであり、短期の仕事の成果が評価や処遇に結びつく成果主義では、結果的に長期的な勝利は得られないことである。後者の未来傾斜原理からは、人と企業との長期的な関係が結果的に企業に好業績をもたらす鍵になることを示唆している。仮に企業が成果主義を導入する理由が、企業業績の向上であるとしたら、その目的は達せられないというのが高橋の主張である。

経済学では、Milgrom and Roberts (1992) に代表されるエージェンシー理論を用いて、多くの研究が行われており、都留、阿部、久保 (2005) で代表的な研究が紹介されている。成果給の典型的なデメリットとしては、以下の 2 つの例がある。第 1 に、プリンシパル (企業) とエージェント (労働者) の間において、エージェントは、自分では制御しようがないリスクを持つことになる。例えば、不況、原材料の高騰、天候の変化など、労働者が制御できないリスクが存在する時は、労働者への評価は、相対評価にならざるを得ないが、そうになると、労働者が共謀して、努力水準を下げってしまう可能性がある。さらに、他人の足を引っ張る労働者も出現する可能性がある。第 2 に、目標管理制度が導入されている場合、労働者は次期の評価に有利になるように、今期に達成できる目標を達成しなかったり、成果を出すのを次期に先送りして、次期の自分自身の評価を高めようとするいわゆるラチェット効果が発生する可能性がある。以上のように、企業が期待する行動を労働者が必ずしもとるとは限らないというエージェンシー問題が、経済学からの成果主義批判の 1 つの根拠となっている。

成果主義に対する批判には、他にも、日本的雇用慣行と、日本企業のお家芸とされたものづくりを主体とした経営戦略との親和性の観点から行われている。それは、日本企業が他社に真似できない高品質なものづくりを主体とした経営戦略をとる場合には、高度な熟練技能者を自社内で保有することがその前提となる。しかし、高度な熟練技能者を育成するためには、長期間の雇用関係を維持しながら、自社内で技能形成、能力開発を行う必要がある。企業特殊な熟練の度合いが高ければ高いほど、それは結果的に他社との差別化の要因となりうる。そして高度で特殊な技能が、競争力の源泉として機能するほど、長期雇用と自社内での熟練形成は、ものづくりを主体とした経営戦略の必要条件となる。

技能労働者だけでなく、日本の大企業は、労働者の能力開発を主軸においた社員の格付け制度である職能資格制度を長きにわたって運用してきた経緯がある。戦前の年齢、勤続を基準とした年功主義に変わる新たな評価・処遇原理として、能力主義を土台にした職能資格制度が普及を始めたのは、1969 年に日経連の出した能力主義管理研究会報告がきっかけだと言われている⁷。これを契機に、日本の大企業は、労働者の能力による格付けや結果として

⁷ 詳細は、日経連能力主義管理研究会 (1969) を参照されたい。

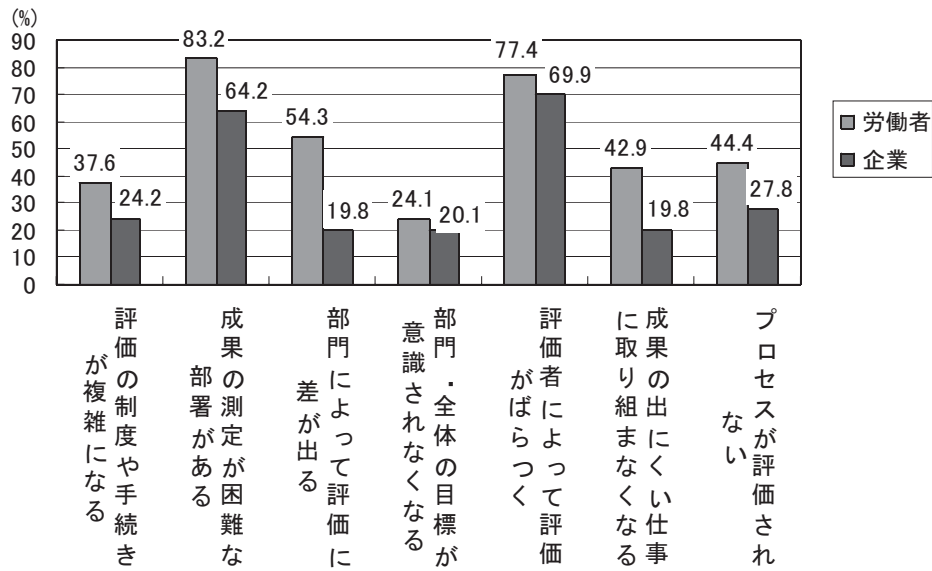
の能力開発の機能を内在させた職能資格制度を運用しはじめた。経済的な背景としては、高度経済成長後の安定成長の時代が続き、職能資格制度の特徴とも言える、右肩上がりの賃金カーブを経済が背後で支える結果となった。すなわち、日本の大企業は職能資格制度を長らく運用してこる中で、労働者との長期的な雇用関係を続けながら、長期的な観点から評価・処遇を行い、労働者の成長、能力開発を人事制度の上で支えてきたと言える。こうした職能資格制度の運用を通じた、労働者の能力開発の結果、小池（1991a、1991b）の研究に典型的に見られるような知的熟練が日本の大企業の競争力の源泉となっていたといえる。しかし、最近の短期的な仕事の成果を評価・処遇に反映させる成果主義は、こうした長期的な評価と能力開発を期待するシステムとは相容れない性格を持っているといえる。こうした点が成果主義批判としての有力な根拠である。

さらに、我々の調査では、企業の人事担当者と労働者⁸に対して、それぞれ成果主義の問題点について質問している（第2-3-1図参照）。

この結果をみると、企業と労働者の双方から、「成果の測定が困難な部署がある」、「評価者によって評価がばらつく」といった成果主義が内在する運用上の問題についての指摘率が高い。また、労働者は企業に比べて、問題を認識している割合が総じて高い。成果主義によって評価・処遇を受ける労働者は企業側に比べて相対的に大きく問題を認識しているといえる。こうした問題点は、我々の実施した調査以外でも指摘されており、労働者にとっても、企業にとっても成果主義を運用していく中で、大きな問題が生じているといえる。

8 労働者に対する調査は、「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」である。以下“従業員調査”と表記する。調査方法は以下の通りである。①調査対象企業—企業調査に回答した 1,280 社。②調査票の配布方法—上記の 1,280 社の人事担当者宛に調査票 30 票を送付し、A 事務・管理部門（総務、人事など）、B 営業部門、C 商品開発・研究開発・情報処理などの部門に各 10 通ずつの調査票の配布を依頼し、各部門内での調査対象の選択は、以下のア～ウの 3 つの条件を設定した。ア. 20 代、30 代、40 代、50 代の年齢層別にできるだけ均等に、イ. 該当する年代の方がいない場合は、その年代を除いて均等に、ウ. 部長クラス、課長クラス各 1 名以上と指定した。③調査実施時期—2005 年 2 月 25 日～4 月 28 日。④回収状況—有効回収数 2,823 票。第 1 章の従業員調査は、この調査を指す。

第2-3-1図 成果主義の問題点



第4節 成果主義の実態－成果主義を巡る仮説の検証

我々のプロジェクト研究では、アンケート調査等の大量観察の手法で、最近の企業の人的資源管理の実態ならびに、労働者の意識について把握に努めた。このデータを用いて、成果主義を巡るいくつかのテーマ、仮説を以下で検証したい。

我々がテーマとして設定したのは、大きく分けて以下の5点である。まず第1の課題は、成果主義の導入は賃金格差を大きくするか否かである。成果主義の導入によって、本当に賃金格差が拡大したかどうか。この点については、信頼できる大量観察に基づくデータが無いに等しい。我々の調査では、まずこの成果主義導入による賃金格差がどの程度の大きさを持つのか、成果主義を導入していない企業と比較してみることにした。

第2の課題は、成果主義に対する労働者の意識を明らかにすることである。自社で導入されている成果主義に対する評価に加えて、企業と労働者の間には、人的資源管理の方針をめぐって大きな認識ギャップがあることがわかった。認識ギャップがなぜ生じるのか、その影響にはどのようなものがあるのかを明らかにしたい。

第3の課題は、労働者の満足度と成果主義の導入は関係があるか否かである。外発的動機付けとしての成果主義は、高い成果を上げた者に対しては、報奨的な側面を持つ。しかし、それと同時に、高い成果を上げられなかった者に対しては、懲罰的な側面を持つことになる。こうした2つの側面を持つ成果主義だが、大量観察データの結果から、労働者の満足度と成果主義の導入がどのような関係があるのかを明らかにする。

第4の課題は、成果主義は企業業績の向上に貢献するか否かである。外発的動機付けと生産性の向上（成果主義賃金が個人を外発的に動機付けることによって、個人の生産性が向

上し、結果的に企業全体の生産性が向上する)の関連については、実証研究の歴史も長い。ここでは、現代の日本において、導入された成果主義が生産性の向上にどのような影響を持つのか、歴史的研究に我々の研究の知見を付け加えたい。

第5の課題は、企業の経営戦略と成果主義という人的資源管理の施策との関連性を明らかにすることである。本プロジェクト研究のテーマとして掲げているこの問題について、経営戦略と人的資源管理施策の適合性という観点から分析をしたい。

以上の5つの課題を明らかにした上で、それらをまとめる形で最後に政策を考える上でのポイントを整理する。

第5節 成果主義と賃金格差

1. 制度上の格差と運用上の格差

成果主義において、本質的な要素と考えられるのは賃金格差である。なぜなら、成果主義はそもそも個人の働きぶりによって賃金に差をつけるシステムであるからである。では、成果主義の導入によってどの程度の格差がつくのか。我々はそうした格差について、これまで成果主義的賃金を取り入れている企業のケーススタディなどでその片鱗を知ることはできた。しかし、それは極端な事例であるかもしれず、少数の事例研究をもって一般化することはできない。そこで我々は、大量観察データによって、成果主義によってどの程度賃金に差がつくのか、そもそも成果主義を導入していない企業と比較して格差は大きいのか、そして、成果主義の導入の結果生まれる賃金格差には他にも何か特徴があるのかをここで明らかにする。

我々が実施した企業調査では、同一部門・課長レベルの正社員の間で、年収においてどの程度格差をつけているか、①制度上ありうる格差と、②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のレベルになるか、指数で回答してもらった。すなわち、①制度上の格差と、②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)を把握した。最大値から最小値を引いた値をここでは格差と定義して、それぞれ①制度上の格差(最高-最低)、②運用上の格差(最高-最低)を算出した。まず、①制度上の格差についてみると、全体平均では、最低者は81.3、最高者は121.9であった。年収格差を全体平均でみた場合、上下にはほぼ20%ほどの差がつけられていることになる。実際の②運用上の格差についてみると、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、最高者の平均値は、117.0と制度上の格差よりも値が小さい。すなわち、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運用上の格差がつけられているといえる。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、日本企業の基本的なスタンスであるようだ。以上のA. 制度上の格差とB.

実際の格差について以下のように定義する。

※変数AとB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格差の小さな制度か)

B= 最低者と最高者の実際の格差(格差の大きな運用か格差の小さな運用か)

※計算式

$A = (100 - \text{①制度上の最低}) + (\text{①制度上の最高} - 100)$

$B = (100 - \text{②運用上の最低}) + (\text{②運用上の最高} - 100)$

2. 格差を大きくするか小さくするかー制度と運用ー

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2-5-1表参照)。まず、A 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。次に B の実際の運用上の格差をみると、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だろうか。最初に設定した仮説の通り、成果主義が導入されている企業では格差が大きいと言えるだろうか。

成果主義を導入している企業の A.制度上の格差は 44.1、導入していない企業の A.制度上の格差は 33.9、成果主義を導入している企業の B.運用上の格差は 33.6、導入していない企業の B.運用上の格差は 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、運用ともに格差が大きいことがわかった⁹。この成果主義賃金の導入による企業内賃金格差の増大については、他の調査からも実証されている。内閣府政策統括官室(経済財政担当)が行った企業行動アンケート調査の特別集計結果によれば、企業内の賃金格差(最高賃金÷最低賃金)は、成果主義的な賃金の割合が 50%以上を占める企業の場合、30 歳代以下の層で 1.91 倍、40 歳代で 1.85 倍、50 歳代で 1.80 倍と、全サンプル平均の格差である 30 歳代以下(1.69 倍)、40 歳代(1.66 倍)、50 歳代(1.62 倍)と比べていずれも大きく、成果主義賃金の割合の増加が賃金格差の拡大につながっていることが明らかになっている¹⁰。

9 第2-5-1表の結果は、重回帰分析の結果、5%水準で統計的に有意である。詳細は、労働政策研究・研修機構(2005) pp.148-163.を参照されたい。

10 内閣府(2005) pp.151-152.を参照。

企業調査の結果で、仮に成果主義を導入していない企業を基準とすると、成果主義を導入している企業の制度上の格差は約 1.3 倍、運用上の格差は約 1.2 倍になる。それでは、この格差の大きさについてどのように評価すれば良いのだろうか。

第2-5-1表 賃金格差の比較

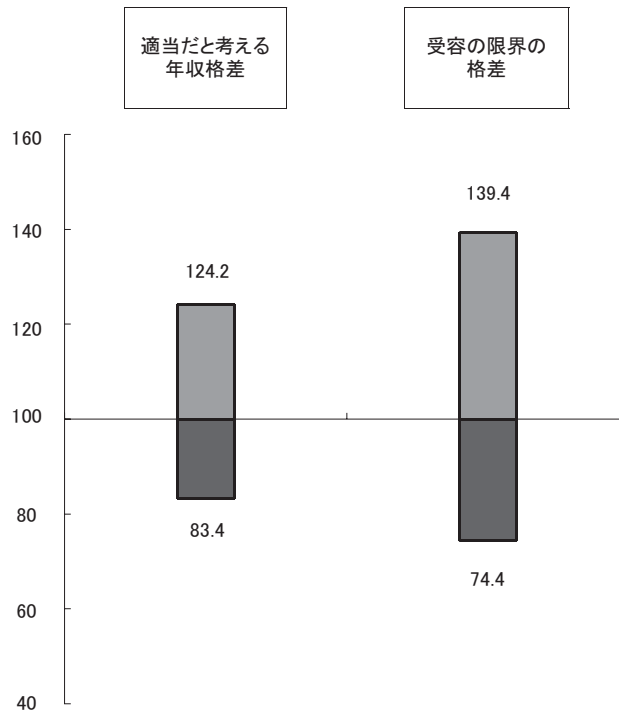
	変数	A最低者と最高者の制度上の格差		B最低者と最高者の実際の格差	
		変数の意味		格差の大きな運用か平等な運用か	
		記述統計量	平均値	標準偏差	平均値
	計	40.1	31.2	31.1	25.4
成果主義の導入	成果主義を導入している	44.1	34.6	33.6	28.8
	導入していない	33.9	23.7	27.5	18.9
成果主義の導入年	1999年まで	45.1	34.1	35.1	25.2
	2000年以降	43.0	34.5	32.6	30.4

注) 網掛け部分 企業規模、産業などを調整した結果統計的に優位(5%水準)な差が確認されている。

3. 賃金格差に対する労働者の意識－適当だと考える年収格差と受容の限界の年収格差

格差を評価するひとつの視点として、ここでは従業員調査の結果から、労働者の賃金格差についての意識について注目する。従業員調査では、同程度の職位の同僚と年収を比較して、①どの程度の格差であれば適当であると考えるか（適当だと考える格差）、また、②自分自身がとても受け容れることができないと感じる限界の格差（受容の限界の格差）の 2 つについて、平均を 100 とした場合、最低と最高の 2 つについて指数で回答してもらっている。この結果を用いて、格差についての評価を試みたい。第2-5-2図から全体平均についてみると、適当だと考える年収格差の最低の平均値は 83.4、最高の平均値は、124.2 であった。すなわち、100 を平均とすると、下に 16.6、上に 24.2 の広がりを持ち、幅はこの 2 つの合計で 40.8 になる。

第2-5-2図 適当だと考える年収格差・受容の限界の年収格差の平均値

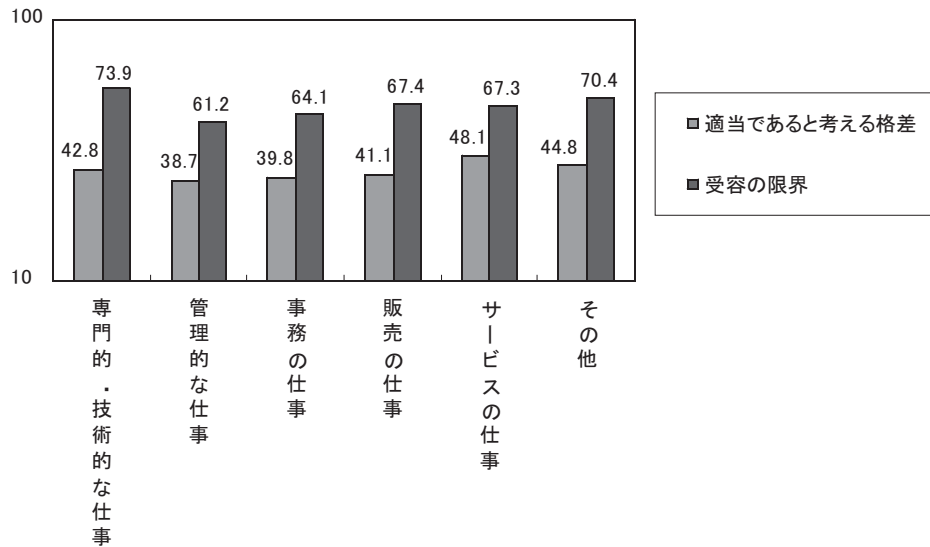


次に、労働者が受容の限界であると考えられる格差についてみると、最低の平均値は 74.4、最高の平均値は 139.4 と、適当だと考える年収格差の幅である 40.8 よりもさらに大きい 65.0 の幅を持っている。適当だと考える年収格差も、受容の限界であると考えられる年収格差も共に上下の広がり方をみると、上に対して大きく広がっている。この結果を企業調査の A.制度上の格差と B.運用上の格差を比較してみると、労働者の適当であると考えられる格差は、より上に広がっている (=最高の数値が高い)。すなわち、労働者は賃金格差について、成績の悪い者に対してより多くの罰を与えるような懲罰的な賃金格差のつけ方よりも、成績の良い者により多く報いる「報奨的」な賃金格差を望んでいることになる。労働者の望ましい賃金格差のつけ方が報奨的な格差であることがここでの 1 つの発見である。

次に適当であると考えられる年収格差と受容の限界の格差について職種別に見る（第2-5-3図参照）。まず適当である格差については、サービスの仕事は 48.1 と最も大きく、専門的・技術的な仕事も 42.8 とやや大きい。これらの職種別の平均値の違いについては、一元配置の分散分析の結果、適当であると考えられる格差については、職種間で統計的に有意な差は見られなかった。しかし、受容の限界であると考えられる年収格差については、専門的・技術的な仕事

(73.9) と管理的な仕事 (61.2) の差である 12.7 は、5%水準で統計的に有意な差であった¹¹。

第2-5-3図 職種別にみた年収格差についての意識(格差の指数)



しかし、専門的・技術的な仕事と管理的な仕事では、平均年齢に違いもみられる。専門的・技術的な仕事の平均年齢は 37.1 歳、管理的な仕事の平均年齢は 47.9 歳であり、年齢の差がかなり大きい。しかも、年齢と受容の限界の格差についての相関係数をみると、 -0.12 (1%水準で統計的に有意) であり、年齢が低くなるほど受容の限界の格差は大きくなる (第2-5-4表参照)。すなわち、職種間の格差ではなく、年齢間の格差が 12.7 という平均値の差の背景に隠されている可能性がある。そこで、共分散分析によって、年齢をコントロールして、専門的・技術的な仕事と管理的な仕事の受容の限界の格差の平均値を比較したところ、統計的に有意な差はみられなかった。すなわち、職種間の比較からは、年収格差についての意識の違いは、見られないことがわかった。また、適当であると考えられる格差も、受容の限界であると考えられる格差も年齢が低くなるほど大きいことがわかった。すなわち、年齢の若い者ほど大きな格差を歓迎しているということになる。若年層ほど、平等で一律の処遇よりも、個別的な処遇の決定を望んでいるといえ、この結果から、労働条件決定システムもなんらかの形で変容を迫られる時期に来ているとすることができる。

11 Leven の検定により、等分散性が成り立っていることを確認した上で、多重比較 (Tukey HSD、Bonferroni) の結果、5%水準で統計的に有意であった。

第2-5-4表 適当であるとする格差・受容の限界の格差と年齢との相関係数

受容の限界の格差	Pearson の相関係数	-0.12 **
	有意確率 (両側)	0.00
	N	1142
適当格差	Pearson の相関係数	-0.07 *
	有意確率 (両側)**	0.01
	N	1148

**1%水準で有意(両側) *0.5%水準で有意(両側)。

4. 賃金格差についての認識ギャップ—企業側と労働者側—

ここで、企業調査の制度上の格差と運用上の格差を、労働者の適当だと考える格差、受容の限界の格差と並べて検証してみよう（第2-5-5表参照）。A.制度上の賃金格差と、B.運用上の賃金格差についての集計結果と照らし合わせてみて欲しい。Aの制度上の最高者と最低者の格差は40.1であり、Cの労働者が適当であるとする年収格差（41.3）とほぼ等しい。一方、Bの実際につけられた賃金格差は、制度上の格差よりも小さく31.1であった。すなわち、①労働者が適当であると考えている年収格差と賃金制度上の格差はほぼ等しいが、②実際に企業側がつけた格差は労働者が適当だと考える格差よりも小さいのである。また、労働者が適当であるとする年収格差について、成果主義の導入状況別のA.制度上の格差の数値と比較してみると、成果主義を導入している企業の賃金格差（44.1）はやや大きく、成果主義を導入していない企業の賃金格差（33.9）はやや小さい。すなわち、労働者の意識では、成果主義を導入していない企業の格差は、やや小さいと感じるものの、かといって、成果主義を導入している企業の格差は、やや大きいと感じている。すなわち、制度上は、現在よりも少し大きめの格差をつけて欲しいというのが労働者の期待ではないかと考えられる。

また、B.実際の格差と比較してみると、成果主義を導入している企業の格差（33.6）も成果主義を導入していない企業の格差（27.5）も労働者が適当であるとする格差よりも小さい。成果主義の導入の有無に拘わらず、労働者の意識の上では実際の運用の上で、より大きな格差がつけられることが期待されていることになる。

第2-5-5表 企業と労働者の格差についての認識の違い

		企業調査(人事担当者の回答)		労働者の回答	
		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適当だと考える年収格差の幅	D受容の限界だと考える年収格差の幅
	TOTAL	40.1	31.1	41.3	65.8
成果主義の導入	成果主義を導入している	44.1	33.6	41.6	65.0
	導入していない	33.9	27.5	41.1	67.2
成果主義の導入年	1999年まで	45.1	35.1	41.2	65.2
	2000年以降	43.0	32.6	42.2	65.5

そして、D.労働者が受容の限界であると考えられる年収格差の幅（65.8）が実際につけられる格差の幅（31.1）の2倍以上だとすれば、労働者は、より大きな格差でもぎりぎり耐えられると考えていることになる。

ここでもう1つ注目して欲しいのは、成果主義の導入状況別や成果主義の導入年別の労働者の回答に関する集計結果である。企業調査では、成果主義の導入状況別にみて、成果主義を導入している企業の方が制度上の幅も大きく、実際の格差も大きかったのだが、労働者の意識をみると、この2つの要因によって意識（格差の幅）に大きな違いはない。成果主義の導入が労働者の意識に大きな影響を及ぼしたとはこの結果をみる限り言えない。あるいは、成果主義の導入は、賃金をどのように分配するのが正しいかという分配公正に関する意識に影響を与えていないとも考えられる。

以上の結果をここでまとめると、まず第1に労働者が適当であると考えられる年収格差は、企業が制度上つけている格差とほぼ等しかった。第2に、しかし、成果主義導入状況別にみた制度上の格差との比較では、労働者が適当であると考えられる年収格差は、成果主義導入企業と成果主義が導入されていない企業の真ん中あたりに該当していた。第3に、実際に企業が運用上つける格差と比較すると、労働者が適当であると考えられる格差の方が大きく、労働者は成果主義賃金を歓迎しているように読み取れる結果となった。第4に、労働者が受容の限界であると考えられる格差は、企業の制度上の格差、運用上の格差よりも大きいことから、労働者は、よりラジカルな成果主義賃金を受け容れられる精神的土壌があることが示唆された。また、年齢別にみると、年齢の低い層は、年齢の高い層に比べて、受容の限界が高く、年齢別に賃金格差を考慮する必要性が示唆された。第5に、こうした賃金格差に対する意識は、成果主義の導入状況別にみても差がなく、賃金をどのように分配するのが望ましいのかといった分配公正のルールは、成果主義の導入の有無には影響を受けていないことが示唆される結果となった。

5. 成果主義の導入年と賃金格差

企業調査の結果から、制度上の格差と運用上の格差を成果主義の導入年別に集計したところ、成果主義の導入年によっても成果主義の性格が異なることがわかった。すなわち、1999年までに成果主義を導入した企業と、2000年以降に成果主義を導入した企業を比較すると、1999年までに導入した企業の方が、制度と運用ともに格差が大きい。1999年までに成果主義を導入した企業では、格差が大きく、それに比べて、2000年以降成果主義を導入した企業では、格差が小さいことがわかった。比較的最近導入されている成果主義は、格差の小さい、“マイルドな成果主義”とすることができるかもしれない。

この点に関して1つ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だろうか。マイルド化の意図としては、まず第1に、後発効果の可能性が考えられる。他の企業に先駆けて成果主義を導入した企業で、成果主義についての問題点

が顕在化した後に（2000年以降に）、成果主義を導入した企業は、先行した企業の成果主義導入の失敗に学んだ可能性がある。例えば、1つの可能性として、賃金格差を大きくし過ぎて、評価、処遇制度の納得性が得られなくなり、結果的に成果主義導入が失敗に終わった企業の経験に学んで、あえて格差を小さくした可能性がある。ただしこの点については、我々の調査結果からは確認できないので、理論的な仮説にとどまる。

第2に、第1の後発効果の観点に加えて、先行企業の失敗に学びつつ、仕事の結果だけを重視する立場から、結果を出すためのプロセスも重視する立場への転換があった可能性が考えられる。例えば、①成功を再現する能力としてコンピテンシー¹²を重視したり、②仕事のプロセスを評価の対象としたり、③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。こうした成果主義の本質とも言えるむき出しの結果主義を何らかの形で、マイルドに、角を取るという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%の企業が活用の方向で検討を行っているという回答している。

第3に、やはり後発効果の観点から、先行した企業に学んで、成果主義を支える評価・処遇システムを複雑化したため、複雑化への対応の結果、大きな差が生まれなくなった可能性である。

ここで、第2-5-6表の成果主義人事制度運用上の課題と成果主義導入年を参照して欲しい。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%)」などがある。

「評価の制度や手続きが複雑になりすぎている」や「評価者によって、従業員の評価がばらつく」という観点からは、評価の制度や手続き上、複数の評価者の結果を調整せざるを得ないため、極端に良い評価や悪い評価が生まれないという言わば評価の「中庸化」が生じている可能性が示唆される。また、営業職など数字で成果がはっきりとわかる部門と異なり、本来なら成果主義になじまないはずの管理部門にまで、成果主義を用いるといった複雑化の結果、管理部門との差を調整する中で、格差は縮小してしまったのかもしれない。

12「コンピテンシー」は「能力」そのものと混同されがちだが、「行動特性」と理解する方が正しい。心理学者McClellandらは、コンピタンス概念によるアプローチ（job competence assessment（JCA））を使って、20年間に渡り650の職種を分析した。コンピタンスとは、高業績を達成するために必要な、行動レベルで確認することのできる能力を指す。その主要な要素は、①業績達成に直結しているかどうか、②行動レベルで確認できるかどうかその検証の可能性、③再現性であると言われている。McClellandは、コンピタンスの例として以下の6つの項目を上げた。① Achievement and Action、② Helping and Human Service、③ The Impact and Influence、④ Managerial、⑤ Cognitive、⑥ Personal Effectiveness。詳しくは、Spencer,L.M., Spencer.S.M.（1993）を参照されたい。

第2-5-6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)	いが評 る複 雑の に制 な度 りや す手 ぎ続 てき	がの管 あ測理 る定部 が門 困な 難ど な、 部成 署果	差業う業 が員で績 出のなの る評いい 価部い に門部 大で門 き、と な従そ	くのれ個 く目、人 な標部の るが門目 意や標 識会が さ社重 れ全視 に体さ	く業評 員価の者 の者に 評に 価よ が つ ば て ら、 つ従	まに従 なく業 いい員 仕が 事、 に成 取果 りの 組出	スリ仕 が組事 評みの 価姿進 さ勢め れ等方 なづや い口、 セ取	そ の 他	特 に 課 題 は な い	不 明	N
計	26.8	66.1	25.6	16.0	70.1	16.7	26.6	4.3	1.1	1.3	702
1999年まで	22.0	62.9	27.8	22.4	64.9	17.6	27.8	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

しかしながら、上記の3つの仮説は理論の域を出ない。上記の3つの仮説に対しては、2つの反論が可能であろう。第1の反論は、2000年以降に成果主義を導入した企業においても、自社や他社の失敗に学んで、結果的に格差を小さくする可能性があるという点である。この反論に対するさらなる反論としては、一度作ってしまった制度は硬直的であり、修正は難しいのに対し、新しく制度を作る場合は、根本的な見直しが織り込み易いという点である。

第2の反論として、2000年以降に成果主義を導入した企業で格差が小さいのは、激変緩和措置がとられているという点が考えられる。激変緩和措置かどうかは、我々の調査したデータからは、明らかにならない。したがってこの点については今後の検証課題としたい。ただし、結果的に格差が小さいのが2000年以降に導入された成果主義であるという点については、最後にここで再び強調したい。

小括－成果主義と賃金格差

以上の結果を簡単にまとめると次の4点となる。まず第1に、成果主義を導入している企業と導入していない企業を比較すると、導入している企業では、制度上の賃金格差も、運用上の賃金格差も大きいことがわかった。すなわち、成果主義の導入によって、賃金格差は大きくなるということが大量観察データで明らかになった。

世間で話題になっている「格差社会」は、①富める者がますます豊かになって拡大するシナリオと、②貧困が進行したり再生産されるといったシナリオ、③従来は中流にいたものが、上下の階層に振り分けられるといったシナリオが考えられる。成果主義の導入は「格差社会」において、貧富の格差を拡大させる鍵になる可能性も疑われる。我々の調査結果からは、賃金格差の大きさそのものを考慮に入れなければ、少なくとも成果主義人事制度は何らかの形で格差を拡大させる影響力を持つことが明らかになったと言える。

第2に、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、制度上の賃金格差、運用上の賃金格差の両方が小さいことがわかった。賃金格差の大きさで評価をするならば、格差の小さいマイルドな成果主義が2000年以降に導入

されており、成果主義導入直後の激変緩和措置という可能性を除けば、日本の企業で導入されている成果主義が何らかの形で変容している可能性がこの結果から示唆される。本章の**第2節 成果主義の構成要素**では、成果主義は画一的ではなく、多様性を持っていることを述べた。しかし、多様性を前提としつつも、成果主義の変容の方向性は、賃金格差を小さくすることであると言えるかもしれない。新しい成果主義が「格差の小さな成果主義」であることをここでは主張したい。

第3に、成果主義には様々な立場からの賛否両論があるが、すくなくとも賃金格差の上では、労働者は現状よりも大きな格差を期待していることがわかった。ただし、労働者が適当であると考える年収格差の大きさは、微妙で、特殊な位置づけを伴っていた。すなわち、成果主義が導入されている企業に限定すれば、①成果主義が導入されている企業が設けている制度上の格差よりは小さく、なおかつ②成果主義が導入されている企業の運用上の格差よりは大きなものであり、①と②の中間に位置している。簡単に言えば、今よりもう少し大きな年収格差をつけるのが適当であると労働者は考えている。逆に言えば、企業側が実際につけている賃金格差は、労働者にとっては大きなものではなく、むしろ企業は「控えめに」格差をつけているとも受け取れる結果となっている。ラジカルな賃金格差のイメージが強いわゆる「成果主義」賃金だが、実際の賃金格差は思ったほど大きくないという結果が得られた。

第4に、適当である年収格差と受容の限界である年収格差についての意識を労働者個人の属性別にみたところ、職種間では意識の違いはみられなかったが、年齢間の比較では、年齢が低くなるほど大きな格差を期待していることがわかった。企業内の労働者が一律の賃金格差を望んでいる訳ではなく、若年者ほど大きな賃金格差を望んでいることになる。こうした結果の背景には、1つには同年齢者間でも差をつけて欲しいという成果主義あるいは能力主義への期待が大きいことがあるだろう。そして同時に、年功システムにおいて、既に逃げ切ったであろう世代や自分より富める世代である年上の世代との格差を少しでも縮小するために、現状の格差のあり方を変えて欲しいと考えている可能性も考えられる。

第6節 成果主義に対する労働者の評価

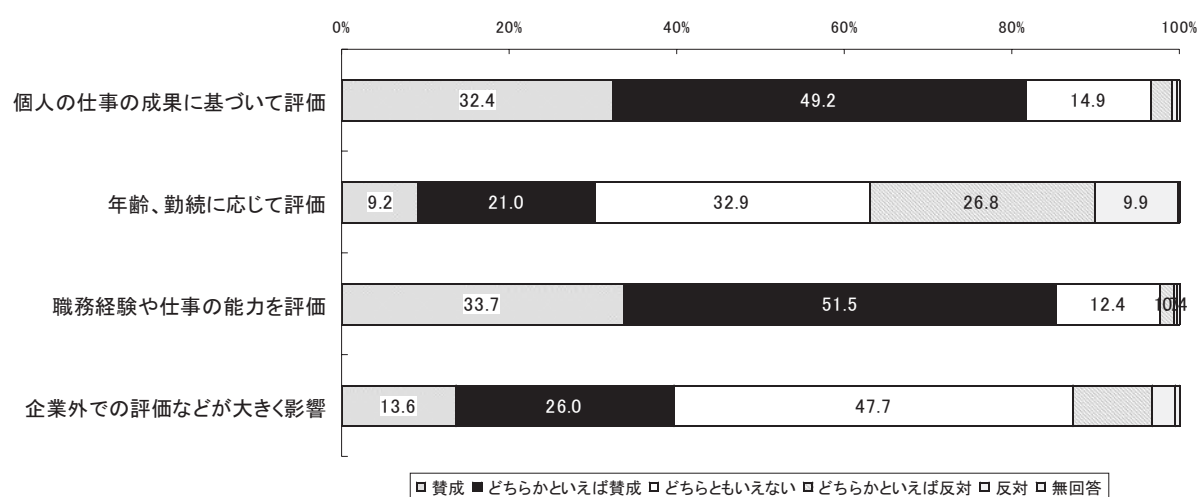
1. 給与の決め方についての一般的意識

ここでは、労働者は成果主義をどのように評価しているかを明らかにする。

まず、労働者の給与の決め方に対する一般的な意識の中から、成果主義についての評価をみる。ここで注意を喚起したいのは、自社で導入されている成果主義についての意識ではなく、成果主義が導入されていない企業に勤務する労働者も含めて、どのような意識を持っているかを質問した結果であるということである。**第2-6-1図**では、一番上の帯グラフ「個人の仕事の成果に基づいて評価」が成果主義賃金を指し、「賛成」と「どちらかと言えば賛成」

を合計した比率は 80%以上である。これに対して、年功主義を指す「年齢や勤続に応じて評価」は、賛成派の比率は、30%と極めて低い。この結果から、労働者は年功的に賃金が決まる仕組みよりも、成果主義の方を歓迎していることがわかった。ただし、真ん中の帯グラフ「職務経験や仕事の能力を評価」も賛成派の比率が 80%を超えていることから、成果だけではなく、職務経験や能力なども評価して欲しいという期待も、成果主義に対する期待同様大きい。これらのことをあわせて考えてみると、労働者は、きちんとした仕事の実績を残していて、しかも能力の高い人が報われるような賃金システムを望んでいると言える。

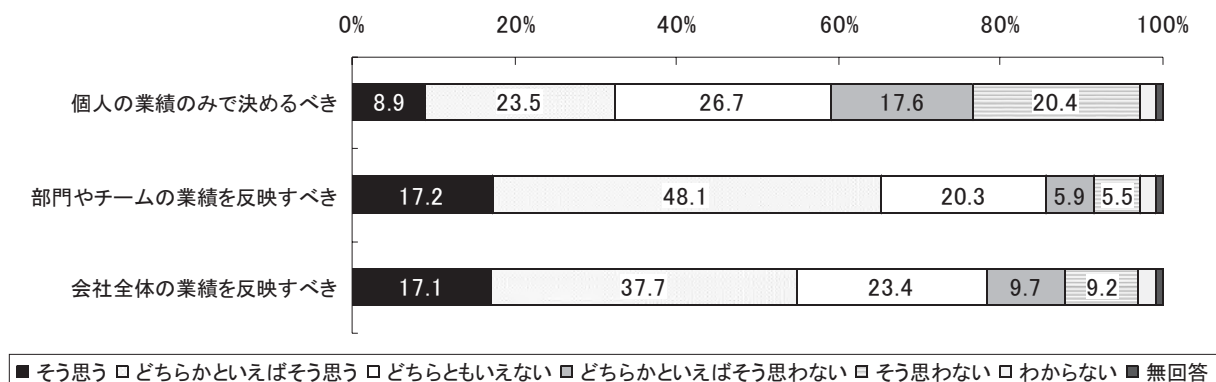
第2-6-1図 給与の決め方についての一般的意識 (N=2823)



2. 成果給に対する一般的意識－成果給の基準は何か？－

成果給はどうあるべきであると労働者は考えているのだろうか。「成果給」というと、一般的には、個人の業績のみが成果に反映されているといったイメージが浸透しているが、成果の反映のさせ方は、①会社全体の業績を反映、②部門やチームの成果・業績を反映、③個人の成果・業績を反映という 3 つのレベルで存在する。それぞれのレベルについて、労働者がどのように考えているか、一般的な意識を質問したところ（第2-6-2図参照）、肯定派（以下「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の比率を合算した数値を“肯定派”と表記する）が多いのは、「部門やチームの業績を反映すべき」の 65.3%であった。「会社全体の業績を反映すべき」が 54.8%と 2 番目に多く、「個人の業績のみで決めるべき」と考える者は、32.4%にとどまった。

第2-6-2図 成果給に対する考え方



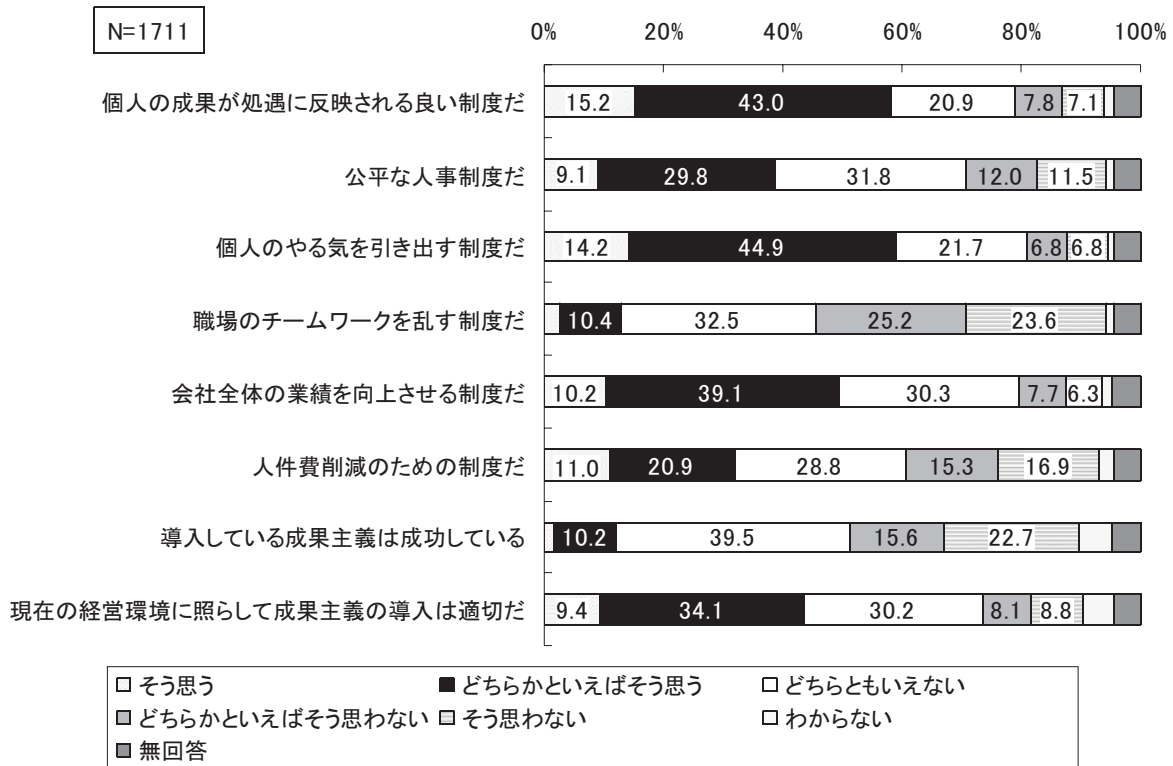
すなわち、①部門・チームの業績、②会社の業績、③個人の業績の順番で肯定派が多いという結果となった。個人の短期的な仕事の成果が評価・処遇に影響を及ぼす成果主義人事管理が拡大をみせるなか、労働者の一般的な意識としては、個人の成果よりも部門・チームの業績や会社全体の業績を反映して欲しいと考えていることになる。こうした結果の背景には、①他の労働者の仕事と依存関係、従属関係がある仕事が多いことや、そうであるにも拘わらず、②成果が目に見える仕事とそうでない仕事にわかれていることといった問題が隠されていると思われる。従業員調査では、「自分の仕事は成果の測定が困難である」と考える者が半数以上に達している。いわゆる裏方的な仕事には光が当たりにくいのにに対して、一部のハイパフォーマーには、成果に対する報酬ということで、大きく報われるチャンスが存在する。しかし、そもそもハイパフォーマーが活躍できるための土壌とも言える「会社」とはいったい誰のものか、誰が支えているのかといった成果配分の上での異なるステークホルダーの存在を考慮に入れる必要があることをこれらの結果は示唆していると言える。この点からも成果主義のような新しい人事管理の仕組みを導入した企業において、労使関係のあり方が問われていると言える。

なお、(1)給与の決め方に対する一般的意識や次項で分析する(2)成果給に対する一般的意識を成果主義が導入されている企業と導入されていない企業の間で比較したところ、ほとんど差がみられなかった。詳細は、労働政策研究・研修機構（2006）を参照されたい。

3. 自社で導入されている成果主義に関する評価

成果主義に関する一般的な意識ではなく、自分の勤務している会社で導入されている成果主義に限定して、労働者は、どのように考えているだろうか。これは成果主義によって評価・処遇を受けている当事者による自社で導入されている成果主義に対する直接的評価の結果である。

第2-6-3図 自社で導入されている成果主義に関する評価



まず、成果主義に対する肯定的な評価に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の数値を足した肯定派（以下“肯定派”と表記する）についてみると（第2-6-3図参照）、「個人のやる気を引き出す制度だ」の59.1%と「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」の58.2%が指摘率が高い。「会社全体の業績を向上させる制度である」も49.3%と半数が指摘している。一般的に、成果主義導入の企業側の意図だと考えられがちな「人件費削減のための制度だ」という評価は、肯定派31.9%、否定派（「どちらかといえばそう思わない」と「そう思わない」の比率を合算した数値を以下で“は否定派”と表記する）が32.2%とほぼ同じ程度の比率になっている。「現在の経営環境に照らして、成果主義の導入は適切だ」とする評価は肯定派43.5%、否定派16.9%と肯定派が否定派を遙かに上回るものの、自社の成果主義の成否についての最終評価にあたる「導入している成果主義は成功している」に関しては、肯定派11.9%、否定派38.3%と否定派が大きく上回り、厳しい評価となった。すなわち労働者は、成果主義について、各論では賛成、総論では反対と考えているようにも見える。成果主義が導入されること自体には賛成であるが、自社のやり方はどうもまずいと考えている労働者がかなりいることになる。成果主義の導入が労使紛争のきっかけとなる可能性があることをこれらの調査結果は示唆していると言える。以上の結果から、個々の企業で導入されている成果主義の問題点に対応することが労使関係の安定のためには不可欠であると考えられる。

最後に、成果主義の導入時期によって、労働者の自社の成果主義に対する評価には違いがあるかどうかを確認したい。「導入している成果主義は成功している」の5段階尺度について、そう思うを1点とし、対極であるそう思わないを5点と得点を与えて、これを従属変数とした分析を行ってみた（第2-6-4表参照）。

第2-6-4表 「自社の成果主義は成功しているか」を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
2000年以降に成果主義導入	-0.272	0.111	-0.066	-2.438	0.015	*
年齢	-0.020	0.005	-0.114	-4.002	0.000	***
最終学歴	-0.173	0.038	-0.125	-4.526	0.000	***
男性ダミー	-0.128	0.123	-0.029	-1.041	0.298	
建設業D	-0.071	0.147	-0.013	-0.485	0.628	
情報通信業D	-0.275	0.212	-0.034	-1.299	0.194	
運輸業D	0.458	0.165	0.079	2.786	0.005	**
卸売・小売業D	-0.388	0.145	-0.074	-2.679	0.007	**
金融・保険業D	-0.508	0.163	-0.085	-3.109	0.002	**
サービス業D	0.099	0.178	0.016	0.554	0.579	
その他の業種(製造以外)D	-0.379	0.214	-0.048	-1.770	0.077	
正社員数(対数)	-0.318	0.092	-0.093	-3.445	0.001	**
(定数)	6.652	0.280		23.770	0.000	***

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 そう思う=1点～そう思わない=5点とした点数化の結果。

N=1495。調整済みR2 乗= 0.07。分散分析の有意確率=0.00。

独立変数は、2000年以降に成果主義を導入した企業であることを示すダミー変数とし、年齢、学歴、性、産業、正社員数をコントロールした重回帰分析を行ったところ、2000年以降に成果主義を導入した企業を示すダミー変数が統計的に有意であった。係数の符号は、マイナス（プラスであれば評価は低いことを表す）であり、僅かではあるが、2000年以降に成果主義を導入した企業に勤める労働者は、自社で導入した成果主義に対する評価が高い（成功していると考えている）ことになる。2000年以降に導入された格差の小さな成果主義は、労働者の側からも評価されている望ましい成果主義である可能性が高い。

4. 自社の成果主義の問題点

自社で導入している成果主義に何らかの問題があることがわかった。それでは、今の会社では、成果主義を運用していく上で、どのようなことが具体的に問題になっていると労働者は認識しているのでしょうか。前掲の第3節 成果主義に対する批判にある成果主義の問題点

で使用した図表から、企業の回答を除いて、労働者の回答について再びここで注目してみよう。

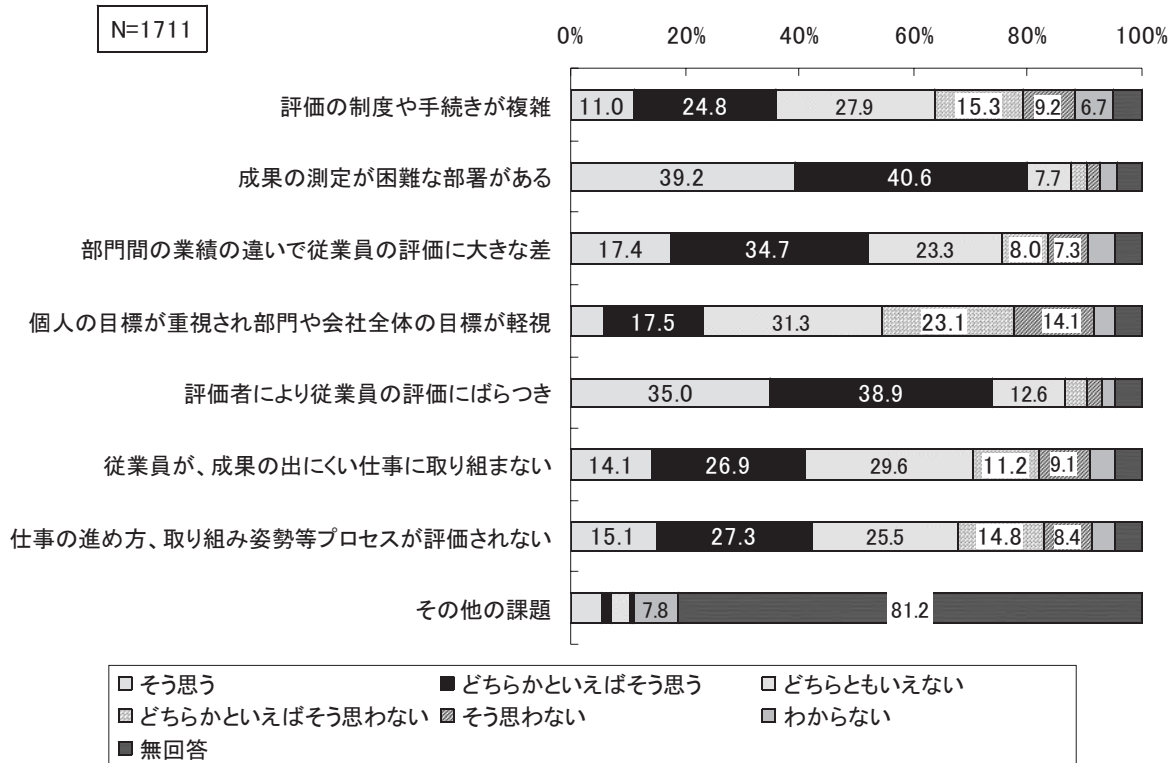
まず、問題があるとする項目に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の比率の数値を足した問題あり派（以下“問題あり派”と表記する）についてみると（第2-6-5図参照）、「成果の測定が困難な部署がある」が問題あり派の比率が79.8%と高い。多くの企業、職場で成果主義の前提となる成果の測定に関して疑問が投げかけられている。

また、「評価者により従業員の評価にばらつき」も問題あり派の比率が73.9%に達した。“人の成果を評価する”という難しさが問題点として多くの注目を集めている。「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」も問題あり派の比率が52.1%と半数を超えている。成果主義導入企業の一部では、こうした部門間の業績の格差による個人業績の差を修正するようななんらかの人事評価上の補正がなされている場合もあるが、そうでない場合には問題が大きく認識されていることになる。運不運による差をなくした公平なシステム作りが労働者の側から望まれていると言える。

さらに、プロセスが重視されないこと、成果の出ない仕事に取り組もうとしないことに関しても約4割が、評価の手続きの煩雑さについても35.0%が問題ありとしている。

「個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が重視されにくくなる」ことに関しては、問題あり派の比率は他の項目と比べて低い。多くの企業において、個人の目標設定の際に、部門や会社全体の業績とのリンクが意識されている可能性がこの結果から示唆される。調査結果をみる限り、個人さえ良ければ評価が高まるといった単純な個人中心的な成果主義が導入されているわけではないようだ。

第2-6-5図 今の会社で成果主義を運用していく上での問題点



最後に、2000年以降に導入された成果主義は、賃金格差が小さく、なおかつ労働者の評価も僅かに高いことがこれまでの分析から明らかになっている。では、2000年以降に導入された成果主義は、労働者の側から見て、どのような問題が改善されている成果主義なのだろうか。

そこで、2000年以降に成果主義を導入した企業であることを示すダミー変数を従属変数とし、年齢、学歴、性、産業、正社員数をコントロールして、上記のうち7つの課題（その他の課題を除く）を独立変数としたロジスティック回帰分析を行ったところ、モデルがデータに適合していないため、予測ができなかった。この問題については、今後の検討課題である。

小括—成果主義に対する労働者の評価

ここでは、労働者の成果主義に対する評価を分析した。まず第1に、労働者が給与の決め方について、どのような分配原理が望ましいかをみたところ、約8割が成果を重視する考え方に対して賛成していた。それに対して、日本的雇用慣行の要素であった年功的要素に関しては、賛成するものは30%と極めて低い。だが、職務経験や能力なども重視して欲しいと考える労働者は、成果主義に対する賛同の比率とほぼ同じ程度存在することがわかった。成果と能力、仕事の経験など、バランス良く、本人の実力を評価・処遇の材料にして欲しい

という一種の公正感を労働者達は持っているように見える。

第 2 に、成果を給与に反映させる場合、どのように反映させるのが望ましいかについては、①部門・チームの業績、②会社の業績、③個人の業績の順番で肯定派が多いという結果となった。個人の短期的な仕事の成果が評価・処遇に影響を及ぼす成果主義人事管理が拡大をみせるなか、労働者の一般的な意識としては、個人の成果よりも会社全体や部門・チームの業績を反映して欲しいと考えていることになる。

第 3 に、自社で導入されている成果主義についての評価は、「やる気を引き出す」「公正な人事制度」「会社全体の生産性を上げる」など各論では賛成が多い。だが、自社で導入している成果主義が成功しているかどうかについては、成功と評価する者は極めて少ないなど問題の存在が示唆される結果となった。

第 4 に、自社で導入されている成果主義が成功しているかどうかについて、成果主義の導入時期別に分析したところ、2000 年以降に成果主義を導入した企業に勤める労働者は、自社で導入した成果主義に対する評価が僅かに高い。これまでの分析から明らかになった格差が小さいという特徴を持つ 2000 年以降に導入された成果主義は、労働者の側からは、やや高く評価されている成果主義であった。

第 5 に、具体的に成果主義の問題点をみると、評価の方法、運用についての指摘が多く、システムとして未熟な段階にある成果主義が労働者の不満を高めているという結果となった。

第7節 成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップ－満足度と企業業績－

1. 成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップ

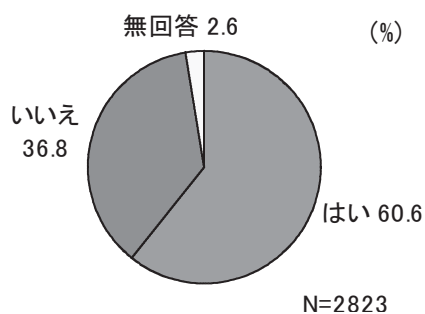
企業は従業員に対して、雇用に関する中長期的な方針や、人事制度等について、どのように情報を発信しているのだろうか。賃金制度など聞かれれば答えるという事柄もあれば、今後人員削減を行うかどうかなど、聞かれても答えられないような微妙な問題もあるだろう。こうした前提に立ってみると、企業の人事管理、人材マネジメントに関する方針というものは意外にも従業員に正確に理解されていないかもしれない。ここでは、こうした労使の認識ギャップに注目して分析をする。

我々が 2005 年に行った従業員調査と、2004 年に行った企業調査のデータを接合したところ、企業側の意図と、その企業に勤める従業員側の認識の間に思わぬギャップがあることがわかった。第2-7-1図を参照して欲しい。これは、従業員調査で労働者に現在勤めている会社で成果主義が導入されているか否かを質問した結果である。

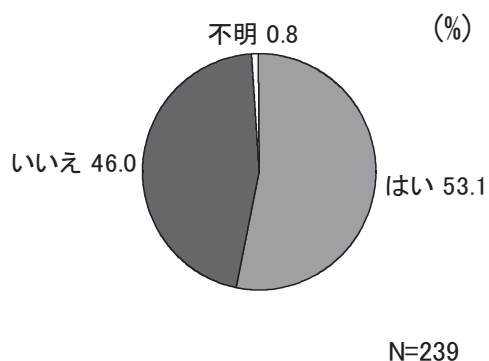
成果主義が導入されていると考えている者の比率は、60.6%。導入されていないと考えている者の比率は、36.8%であった。次に、従業員の回答が得られた企業に限定して、企業調査の結果から、成果主義の導入状況について人事担当者に回答してもらった比率をみると(第

2-7-2図参照)、成果主義導入企業が 53.1%で、導入されていない企業が 46.0%であった。なお、従業員調査の回答数は、企業によって異なる上に、ウェイト付けを全く行っていない。

第2-7-1図 自社では成果主義が導入されているか？(労働者側の回答)



第2-7-2図 成果主義を導入しているか(企業側の回答)



そこで、客観的事実として成果主義導入企業か、導入されていない企業かの別に、労働者の成果主義導入についての認識をみた結果が、第2-7-3表である。判定の根拠となるのは、前述した企業調査の結果を従業員調査に接合したデータである。人事担当者が自社では成果主義が導入されていると考えていても、回答した労働者の全てがそれを正確に理解しているとは限らないというのが、この集計のねらいである。

結果を見ると、成果主義が導入されている企業(成果主義企業)に勤務する労働者のうち、成果主義が導入されていると認識していた労働者の比率は 72.8%であった。残りの 25.6%の労働者は、成果主義が導入されていないと認識していた。

第2-7-3表 成果主義は導入されているかー企業と労働者との認識のミスマッチ

		労働者側の認識(従業員調査)			
		成果主義が導入されていると思う	成果主義は導入されていないと思う	不明	度数
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義企業	72.8	25.6	1.6	1593
	非成果主義企業	45.4	50.9	3.7	1210
	不明	15.0	80.0	5.0	20

※行パーセント。

逆に、成果主義が導入されていない企業（非成果主義企業）に勤務する労働者のうち、自分が勤務している企業では成果主義が導入されていないと考える労働者の割合は、50.9%であった。残りの45.4%の労働者は成果主義は導入されていると誤った認識をしていた。図表では、網掛け部分が正答ということになる。成果主義が導入されていない企業の従業員の約45%が、自社では成果主義が導入されていると誤解し、成果主義が導入されているのにも拘わらず、25%の従業員は成果主義は導入されていないと誤解しているのだ。アンケート調査における簡単な記入上の間違いとして、見過すことはできないほどの大きな食い違いをみせている。

2. プラセボ効果

実際には導入されていないにも拘わらず、成果主義が導入されていると認識されているという状態をどのように考えれば良いだろうか。こうした誤解、誤った認識の可能性について、心理学からのアプローチを試みたい。

フロイトに端を発する一連の心理療法、精神分析の効果について、心理学や医療の分野からは、数多くの実証的な調査結果、実験結果に基づく厳しい批判が加えられており、Eysenck (1986)や Degen (2000)らが既存の研究を整理している。主要な論点は、ほとんどの心理療法が、その有効性を確認するための試験を行っていないため、効果に大きな疑問が残るといえるものである。一般に薬の有効性を試すために実施される臨床試験では、実際に有効性を試す薬を服用する群と、有効成分を含まず治療効果の無い薬である偽薬（プラセボ）を服用する群に分けて、比較することによって薬の有効性を確認する。こうしたプラセボを用いた試験においては、2つの群の間で症状の改善が同じように観察される場合がある。これをプラセボ効果という。心理療法の多くの治療結果が、こうしたプラセボ効果と同じかそれに近いことが指摘されている。人は治療を受けたという思いこみだけで一時的に症状が軽く感じられる場合がある。こうしたプラセボ効果に近い現象は心理療法やカウンセリングの世界だけで起こっているのではない。

人間の生産性を規定する要因については、経営学の始祖とも言えるテイラーを嚆矢に、心理学、社会学等では膨大な研究の蓄積がある。この中で、集団という単位に注目し、人間のモラル（やる気）が生産性を規定するという実験結果を発表したのは、1927年から1932年にかけてアメリカのWE社の一工場で実施された有名な「ホーソン実験」である。その中でも継電器組み立て作業室の実験では、5人の女性工員を観察対象に、13の時期にわけて様々な労働条件を変えながら、生産性の変化を観察した結果、出された結論が「女性工員が生産性を決定していたのは、彼女らのモラルであった」という。すなわち、労働条件の変更そのものは、効果がなかったということになる¹³。条件を様々に変えることそのものがモラルを向上させる薬として作用していたのだ。さらにホーソン実験では、1928年から1930年にかけて、従業員2万1千人に対するインタビュー調査を通じて、モラルの規定要因を解明しようとした。この時も、工場の社員食堂について不満を訴えていた従業員がインタビューの後に、調査員に対して、社員食堂が改善されたことに対して、御礼を言ったというエピソードがある。実際には、インタビューの内容は会社側には知らされなかったため、社員食堂の改善も無かったのだが、調査対象となった従業員は、インタビューを通じて、一種のカタルシスを得たためにこうした反応をしたと考えられる。まさにプラセボ効果と呼ぶべきものがここでも報告されている。

ここで注目すべきなのは、実際に条件が変わったかどうかには拘わらず、人間が変化があったと認識したときに、モラルに影響が出るという点である。

3. 成果主義と労使の認識ギャップー4つの成果主義認識類型ー

我々の調査結果は、偽薬（プラセボ）としての成果主義が投与された実験群を得たことと極めて状況が似通っているものと考えられる。そこで、以下では、①成果主義を企業側が実際に導入しており、労働者がそれを正確に認識している場合、②成果主義を企業が導入していないのに、労働者が導入されていると誤解している場合、③成果主義を企業側が実際に導入しているのに、労働者が導入されていないと認識している場合、そして比較対象として、④成果主義が導入されていない上に、労働者も成果主義が導入されていないと認識している場合に分けて、成果主義の効果を問う¹⁴。ここで①は、「**認知成果主義**」、②が前述した偽薬

13 産業社会学のテキストには必ずといって良いほど登場するこの実験において、継電器試験室の実験期間中、女性工員5人のうち2人が入れ替わっていることが実験の中心人物である Mayo 自身の手で述べられていると高橋（2004）は指摘している。高橋伸夫（2004）pp.142-145。さらに Mayo 自身が心理療法をホーソン工場で実践していた他、賃金が生産性に影響を与えていたことがホーソン実験を巡るレポートでは過小評価されていた事などの衝撃的な事実について Hoopes（2003）が最近指摘した。

14 人事担当者を対象とした企業調査における成果主義導入状況を問う設問の文言は「貴社では年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入していますか」であり、労働者を対象とした従業員調査での〈成果主義〉の定義は、「仕事の成果を評価し、処遇に反映させるいわゆる『成果主義人事制度』を『成果主義』と表現しています」である。

に相当するので「**プラセボ成果主義**」、③が実際にはあるのに認識されないので、「**ステルス成果主義**」④が「**認知非成果主義**」とそれぞれ類型化して、以下では分析を進める。

もう一度分析対象となる類型（以下では“**成果主義認識類型**”と表記する）についてまとめると（第2-7-4表参照）、①客観的事実として導入され、労働者にも認識されている成果主義（**認知成果主義**）、②客観的事実として導入されていないのにも拘わらず、労働者には導入されていると認識されている成果主義（**プラセボ成果主義**）、③客観的事実として導入されているのにも拘わらず、労働者には認識されない成果主義（**ステルス成果主義**）、④客観的事実として成果主義が導入されていない上に、労働者も導入されていないと認識している場合（**認知非成果主義**）の4つである。

第2-7-4表 客観的事実と労働者の認識による成果主義の類型(成果主義認識類型)

		労働者側の認識(従業員調査)	
		成果主義が導入されていると思う	導入されていないと思う
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義導入企業	①認知成果主義 (n=1159)	③ステルス成果主義 (n=408)
	非成果主義企業	②プラセボ成果主義 (n=549)	④認知非成果主義 (n=616)

※括弧内は従業員調査の数。

4. 成果主義認識類型と満足度

ここでは、成果主義認識類型の違いがどのような影響を及ぼしているかについて分析する。まず、仕事全体の満足度を従属変数とした重回帰分析の結果を参照して欲しい（第2-7-5表参照）。なお、ここでは成果主義認識類型の影響を明確化させるために、企業業績や労務管理の工夫等、満足度に影響を与える要因を省いた単純なモデルで分析している。レファレンスグループは、非成果主義企業で、労働者も成果主義が導入されていないと認識している“**認知非成果主義**”である。年齢と共線性のある年収を除外し、年齢、最終学歴、性、産業、正社員数を調整したところ、**プラセボ成果主義**と**ステルス成果主義**は、統計的に有意な影響を与えていた。標準化係数の符号に注目して解釈すると、**プラセボ成果主義**は仕事の満足度を高め、**ステルス成果主義**は、逆に仕事の満足度を低めていた。また、**認知成果主義**は統計的に有意な影響を仕事の満足度に与えていない。つまり、①**認知成果主義**、②**プラセボ成果主義**、③**ステルス成果主義**を比較すると、成果主義が導入されていないのにも拘わらず、成果主義が導入されていると認識している**プラセボ成果主義**の労働者は満足度が高く、成果主義が導入されているのにも拘わらず、導入されていないと感じている**ステルス成果主義**の労働者は満足度が低いのである。これはいったい何を意味するのであろうか。成果主義が導入されていないのにも拘わらず、成果主義が導入されていると労働者が考えてしまうような人

的資源管理の仕組みが満足度を高め、成果主義が導入されているにも拘わらず、労働者がそれに気がつかないような人的資源管理の仕組みは満足度を低めるのである。いったいこのプラセボ成果主義とは労働者のどのような認識のプロセスによって生まれるのだろうか。その性格を以下で明らかにするために3つの仮説を立てて、それを検証したい。

第2-7-5表 仕事全体の満足度を従属変数にした重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
認知成果主義	0.047	0.054	0.022	0.865	0.387	
プラセボ成果主義	0.167	0.062	0.063	2.677	0.007	**
ステルス成果主義	-0.166	0.070	-0.053	-2.356	0.019	*
年齢	0.009	0.002	0.091	4.247	0.000	*
学歴	0.029	0.017	0.037	1.734	0.083	
男性D	-0.060	0.056	-0.023	-1.067	0.286	
建設業D	0.153	0.077	0.043	1.986	0.047	**
情報通信業D	-0.250	0.090	-0.058	-2.766	0.006	
運輸業D	-0.083	0.078	-0.023	-1.062	0.288	
卸売・小売業D	0.022	0.068	0.007	0.325	0.745	
金融・保険業D	-0.207	0.067	-0.069	-3.092	0.002	**
サービス業D	-0.025	0.071	-0.008	-0.349	0.727	
その他の業種(製造業以外)D	0.146	0.116	0.026	1.258	0.209	
正社員数	0.043	0.019	0.048	2.256	0.024	**
(定数)	2.824	0.121		23.336	0.000	

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05

N=2559。調整済みR² 乗= 0.03。分散分析の有意確率=0.00。変数名の後の“D”はダミー変数を表す。学歴は、中学卒を1とし、大学院卒が5という5段階で数値化した。

5. 賃金格差とプラセボ成果主義

①認知成果主義は、評価・処遇システムとして、制度化された成果主義であるが、②のプラセボ成果主義は、評価・処遇システムとして制度化されていない暗黙の成果主義だと仮定すると、それでもなお、②のプラセボ成果主義型の労働者が、成果主義であると認識する理由は、成果主義によって生じる格差ではないなんらかの格差の存在にあるのではないかと考えられる。我々の研究では、守島（2006）が、賃金格差は、企業内の苦情発生確率を高め、評価・賃金に関する納得感を低下させることを明らかにしている。これとは逆に、ここでは、成果主義的によって生じる格差ではない、なんらかの格差が労働者に影響を与えていると仮定してみる。格差には様々な種類があり得るが、まず第1の仮説として、賃金格差に注目した「賃金格差仮説」を検証したい。

格差に関しては、もう 1 つ考慮しなければならないことがある。格差のつけ方が、賃金ではなく、昇進の速度である場合である。短期的な成果に応じて、賃金が支払われることも成果主義であるが、高い成果を出した者が結果的に速く昇進することも成果主義であり、日本の大企業においても中期キャリア以降の小刻みな選抜や、昇進速度の違い、昇進格差が観察されている¹⁵。より高い成果を出した者が結果的に昇進するような気配を以前にも増して感じているようであれば、労働者は成果主義が導入されているという誤解を抱くかもしれない。これを第 2 の仮説として「昇進速度、昇進格差仮説」と名付ける。

最後の仮説として、労使のコミュニケーションが正常に行われていれば、労働者が自社の人事制度を誤解する可能性は低くなると考えられる。そこで、第 3 の仮説として、「労使コミュニケーション不足仮説」を検証したい。

以下では、3 つの仮説①「賃金格差仮説」と②「昇進速度、昇進格差仮説」、③「労使コミュニケーション不足仮説」を検証する。

賃金格差仮説を検証するためには、いくつかのアプローチがある。まず最初のアプローチとして、**プラセボ成果主義**を従属変数に、賃金格差を独立変数にしたロジスティック回帰分析を行う¹⁶。賃金格差が大きいほど、**プラセボ成果主義**となる確率が高ければ**賃金格差仮説**は証明されたことになる。ここで使用する賃金格差は、企業調査の①制度上の格差、②実際の運用上の格差と、労働者が適当であると考える年収格差と実際の年収格差の乖離の度合いが労働者に成果主義か否かを判定させる材料になるとここでは仮定して、③適当であると考える年収格差と実際の運用上の年収格差との差という①～③の 3 つの格差についての指数である（①～③の記述統計量は、**第2-7-6表**を参照）。なお、以下の分析では、企業調査において、成果主義を導入していないと回答した企業（非成果主義企業）に限定して分析を行っている。

15 小池（1991a、1991b）、今田・平田（1995）、松繁（1995、2000、2002）、竹内（1995）など。

16 ロジスティック回帰分析とは、従属変数が二値をとる場合に、回帰分析と同じような取り扱いが可能なために使用されることが多い。結果と他の独立変数に影響を与える交絡因子が分析の際に調整される。ロジスティック回帰分析では、ある事象の起こる確率と起こらない確率の比であるオッズ比をもって、独立変数の影響力の大きさを評価できる。）ロジスティック回帰分析におけるモデルを評価するプロセスは、モデル全体の適合度を評価するプロセスとモデルに含まれる説明変数の有意性を評価するプロセスに分けられる。モデルのあてはまりの良さを確認するために、ロジスティック回帰分析では、尤度の対数を用いて検定する。（対数尤度 = $\log(L)$, L が尤度を指す）。ある条件を含む場合と含まない場合の最大対数尤度の差の 2 倍が自由度 1 の χ^2 分布することを用いて検定を行う。ここでは、Cox & Snell R^2 乗が 0.12、Nagelkerke の R^2 乗が 0.16 と大きくはなかった。しかし、モデルに含まれる説明変数の有意性を評価する Hosmer-Lemeshow 検定において、有意確率が 0.53 であり、モデルがデータに適合していることが確認できる。

第2-7-6表 制度上の格差と実際の運用上の格差の記述統計量

	平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
制度上の格差(最低と最高の差)	33.7	-40	150	25.3	899
実際の運用上の格差(最低と最高の差)	28.5	-20	85	18.1	1005
適当な格差からの乖離度(適当な格差－ 実際の運用上の格差)	13.1	-75	460	43.4	848

①制度上の格差、②実際の運用上の格差、③適当な年収格差からの実際の運用上の格差の乖離度を独立変数にした分析結果をみると（第2-7-7表参照）、制度上の格差が5%水準で、実際の格差が5%水準で統計的に有意であった（①、②、③の数値は全て対数変換を行っている）。係数の符号をみると、制度上の格差がプラス、実際の格差がマイナスを示している。すなわち、制度上の格差が大きくなればなるほど、**プラセボ成果主義**である確率は高くなる。つまり、同一部門の課長レベルの年収格差について、賃金制度上の格差が大きくなるほど、労働者は、自社の人事制度を成果主義的であると考える傾向にあると言える。成果主義が導入されていない企業において、同一部門の課長レベルの賃金に差がつく理由とは何であろうか。第1に、同一部門の課長レベルであっても職能資格制度上、かなり上位に格付けられている課長と下の方に格付けられている課長とで差が出ている場合である。単に勤続年数が違う場合もあるだろうし、職能資格制度をその理念に沿って運用した結果、能力の高い者（しばしば顕在的に起こる現象として好業績を達成している者）が職能資格制度で高く位置づけられ、結果的にこの現象を持って、「成果主義的である」と労働者に認識されている可能性もある。第2に、同一部門の課長であっても担当する職務が異なり、職務給的要素が賃金に加算されて、差がつく可能性がある。その例として、第2-7-7表の情報通信業ダミーのodds比に注目すると2.9であり、このodds比の解釈は、外部労働市場の価格に影響を受けやすいIT関連職種が多く含まれる情報通信業と、それ以外の産業を比較した時に、約2.9倍の倍率で**プラセボ成果主義**が発生することを意味している。すなわち、IT関連職種は、職務給的要素が大きいためこうした結果になった可能性が示唆される。以上のような理由から制度上の年収格差が大きくなるほど**プラセボ成果主義**となる確率は高まるのではないだろうか。

第2-7-7表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析
(非成果主義企業限定)

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
①制度上の格差	0.537	0.226	0.018	1.711	*
②実際の格差	-1.479	0.583	0.011	0.228	*
③適当な格差からの乖離度	-0.032	0.302	0.917	0.969	
年齢	0.026	0.008	0.002	1.027	
学歴	-0.008	0.064	0.902	0.992	
男性D	-0.186	0.226	0.410	0.830	
建設業D	0.107	0.359	0.765	1.113	
情報通信業D	1.094	0.306	0.000	2.986	***
運輸業D	-1.415	0.419	0.001	0.243	*
卸売・小売業D	0.636	0.255	0.013	1.888	*
金融・保険業D	0.932	0.244	0.000	2.540	***
サービス業D	0.737	0.247	0.003	2.091	**
その他の業種(製造業以外)D					
正社員数	0.150	0.084	0.073	1.162	
定数	2.594	2.921	0.375	13.385	

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 N=765。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000。

制度上の格差、実際の格差、適当な格差からの乖離度のいずれも対数変換を行った。

Cox&SnellR²乗=0.12、Nagelkerke R²乗=0.16。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.53。

しかし、悩ましいのは、実際の年収格差が増えると、**プラセボ成果主義**である確率が減少することである。直感的には、実際の格差の増加は、労働者に自社の賃金制度が成果主義であるか否かの正しい判定（格差が大きい＝成果主義）を促すといった伝達効果を持つように思われる。仮説として考えられるのは、同一部門の課長レベルの年収格差の減少を、年齢間格差のある一定以上の減少と認知し、年功主義から成果主義へ処遇制度が変化しているのではないかという認識を労働者がもつ場合である。脱年功主義は、イコール成果主義ではないが（その過渡的な過程にあるものかもしれないが）、年齢間の賃金格差の減少を労働者達は成果主義への移行として敏感に感じ取った可能性が示唆される。

6. 昇進とプラセボ成果主義

ここでは、昇進速度、昇進格差仮説を検証する。企業調査では、過去5年間に重視してきた人材マネジメント施策を複数選択で回答してもらっている。そのうち①同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化、②経営幹部育成のための特別なプログラムの実施、③一

部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施の3つに注目する。このうち、①を「昇進・昇格早期化ダミー」と設定し、②か③のいずれかを企業が実施している場合を「選抜教育ダミー」と設定し、独立変数にした。なお、分析の対象となるのは、賃金格差仮説を検証した場合と同じく、成果主義を導入していない企業に限定した。

第2-7-8表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
昇進・昇格早期化D	-0.154	0.220	0.484	0.857	
選抜教育D	-0.073	0.149	0.624	0.930	
年齢	0.019	0.006	0.003	1.019	**
学歴	0.019	0.048	0.694	1.019	
男性D	-0.060	0.164	0.715	0.942	
建設業D	-0.457	0.299	0.127	0.633	
情報通信業D	0.908	0.256	0.000	2.480	***
運輸業D	-1.186	0.290	0.000	0.306	***
卸売・小売業D	0.297	0.205	0.147	1.346	
金融・保険業D	0.778	0.185	0.000	2.177	***
サービス業D	0.311	0.185	0.092	1.365	
その他の業種(製造業以外)D	-0.020	0.550	0.971	0.980	
正社員数	0.259	0.066	0.000	1.295	***
定数	-1.641	0.348	0.000	0.194	

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 N=1195。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.001。

Cox&SnellR2乗=0.08 NagelkerkeのR2乗=0.11。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.73。

第2-7-8表をみるとわかるように、昇進・昇格早期化ダミー、選抜教育ダミーいずれもが、統計的に有意な関係を持っていないことがわかった。昇進速度、昇進格差仮説は支持されなかった。

7. 労使コミュニケーション不足とプラセボ成果主義

ここでは、労使のコミュニケーション不足が労働者の自社の人事制度に対する誤認を生むと想定し、企業調査で、企業が最近5年以内に重視してきた人材マネジメント施策のうち「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」「経営目標や経営理念の社員への伝達」の2つを選択した場合について、それぞれダミー変数を作成した。その上で、プラセボ成果主義を従属変数、企業規模、産業、年齢、学歴、性をコントロール変数としたロジスティック回帰分析を行った（上記の2つの仮説の場合と同じく成果主義が導入されていない企業に限定した）。労働組合の有無や常設的な労使協議機関の有無を問わずに実施した結果は統計的に有意ではなかった（結果表は省略）。また、労働組合もしくは労使協議機関が

ある場合に限定した場合も統計的に有意な結果は現れなかった。しかし、労働組合のみがある企業に勤務する労働者 623 人に限定した場合は（第2-7-9表参照）、「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」が統計的に有意であり、係数の値は負であった。すなわち、労働組合があり、なおかつ過去 5 年間に「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を重視してきた」企業では、プラセボ成果主義が生じる確率が低いことが明らかになった。

第2-7-9表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析

（労働組合のある企業限定）

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
経営トップと従業員・組合とのコミュニケーション重視D	-0.489	0.204	0.017	0.613	*
経営目標・経営理念の伝達重視D	0.172	0.226	0.447	1.188	
年齢	0.032	0.009	0.001	1.033	**
学歴	0.054	0.074	0.462	1.056	
男性D	-0.151	0.245	0.538	0.860	
建設業D	-0.596	0.342	0.081	0.551	
情報通信業D	0.184	0.410	0.653	1.202	
運輸業D	-1.227	0.316	0.000	0.293	***
卸売・小売業D	0.690	0.282	0.014	1.995	*
金融・保険業D	0.485	0.264	0.066	1.623	
サービス業D	1.017	0.329	0.002	2.766	**
その他の業種(製造業以外)D					
正社員数	0.095	0.093	0.306	1.099	
定数	-1.673	0.518	0.001	0.188	**

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 N=623。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000。

Cox&SnellR2乗=0.12 NagelkerkeのR2乗=0.16。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.33。

以上の分析の結果、プラセボ成果主義がなぜ生じるかについて、賃金格差仮説と、昇進速度、昇進格差仮説、労使コミュニケーション不足仮説という 3 つの仮説を設定して検証したところ、賃金格差仮説のうち、①制度上の年収格差が大きいほどプラセボ成果主義となる確率が高く、②実際の年収格差が大きいほど、プラセボ成果主義になる確率が低いという結果が得られた。この結果の背景には、職能資格制度の運用上、同じ課長クラスでも勤続年数が異なる可能性や、能力の高い者が高く格付けられていることが労働者の誤認を生んでいる可能性、職務給的要素が成果と混同されている可能性、賃金における年功的要素の縮小に対して、成果主義への移行であると誤認している可能性などが背景にあるものと考えられる。本人の職務遂行能力、担当する職務、年功主義からの脱却といった異なる要素が、成果主義と同じ

であるかと言えそうではないことが容易に判断できる。だが、労働者が「成果主義である」と認識する時に、労働者はこれらの要素をかなり重視していることになる。それは、労働者が求める理想の成果主義と言い換えることができるかもしれない。

これらをまとめると、第 1 に、短期的な仕事の成果よりも、本人の職務遂行能力を重視して欲しいと労働者は考えているらしい。ラッキーパンチによる好業績が報われることは望んでいないのだ。しかるべき実力のある人が高い処遇を受けること、成功を再現できる能力を持った人が高い処遇を受けるべきであると労働者は考えているのかもしれない。

第 2 に、職務そのものへの注視を求めているのではないだろうか。同一企業内の職務には様々な種類の職務がある。職務の集合体としての職種を考える場合に、IT や金融、バイオ・メディカルなど流動性が高く、外部労働市場での賃金決定圧力が高い職種もあれば、もっと稀少性の低い流動性の低い職種もある。そうした時に、職種や職務に注目して、それらの職種や職務を遂行できる人材に対して高く報いるのが真の成果主義であると考えているのではないだろうか。

第 3 に、少なくとも、年功主義からは脱却して欲しいというのが偽らざる本音であろう。長く働いている人が高価な賞品をもらえる時代は終焉を迎えたのかもしれない。みんなが競争に参加し、そしてみんなが勝つことが理想のまた理想だが、少なくとも順位に応じた賞品を分けることを労働者は求めていると言える。

もう 1 つ支持された**労使コミュニケーション不足仮説**からは、労働組合のある企業で、**プラセボ成果主義**が生じにくいことが明らかになった。経営側が労働側に対して、コミュニケーションを積極的に行うこと、しかも、労働組合を通じた言わば「公式」ルートでコミュニケーションをとることが**プラセボ成果主義**の発生する確率を低くしていることがわかった。このことから、人事管理、人材マネジメントにおいて、企業側が労働者にとってわかりにくい、あるいは不透明な行動をとっていると、労働者は誤解してしまう確率を高めるという当たり前の事実が導き出される。確かに**プラセボ成果主義**は仕事全体の満足感を統計的に有意に高めている作用を果たしているらしい。だが、それ以外に何も影響をおよぼすものではないとしたら、あるいは、悪影響を与えるものだとしたら、少なくとも企業側にとってはメリットのないものになるに違いない。例えば、**プラセボ成果主義**が企業業績に影響がないとしたら、どうだろうか。確かに**プラセボ成果主義**の労働者は満足して働いている、だが企業側には福音をもたらさないのかもしれない。

8. プラセボ成果主義と企業業績

プラセボ成果主義は、本当の成果主義である認知成果主義に比べて労働者の満足度を高めていることがわかった。また、プラセボの成分もまたある程度明らかになった。それでは、認知成果主義とプラセボ成果主義は企業の業績にどのような影響を与えるのだろうか。プラセボ成果主義がまさに偽薬であり、労働者の心理に影響を与えるだけのものなのだろうか。それとも企業業績の変化といった実効のある結果に結びついているのであろうか。成果主義が企業業績にどのように影響を与えるかについては、次節で企業調査のデータ（約 1200 件の大量データ）を中心に詳しく分析するが、ここでは、企業業績の変化と成果主義の認識類型の違いについて従業員調査のデータ（従業員が所属する企業数に換算して 239 社）を元に分析したい。ただし、この分析は、労働者本人が認識する成果主義類型の違いによって企業業績にどのような違いがみられるかといった特殊な分析である。同じ企業に勤めている者であっても、ある者は認知成果主義と、ある者はプラセボ成果主義と認識している場合があるため、企業業績は企業を単位として考えた時に一義的ではないことに留意して欲しい。以下では、企業業績のうち、1999 年と 2004 年の 2 時点の従業員一人当たりの売上高の変化の額を従属変数とした重回帰分析を行う¹⁷。ここで言う従業員とは、企業調査で得られた、単独決算の対象となる非正社員も含む社員の総数である。なお、レファレンスグループは、認知非成果主義。コントロール変数は、企業規模、業種、年齢、学歴、性である。企業業績についての記述統計量は、第2-7-10表を参照して欲しい。

第2-7-10表 企業業績データに関する記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
売上高(1999年)	2712	447192	1329003000	79409270.5	227334401.3
売上高(2004年)	2735	749647	2176140000	91953029.2	290080483.3
従業員一人当たり売上高1999	2691	1118	500185	40744.7	57588.1
従業員一人当たり売上高2004	2714	1429	612517	39546.0	61248.4
従業員一人当たり売上高の変化	2621	-128295	161711	-43.1	25173.1
全従業員※	2802	96	65000	1815.4	6193.6
正社員	2735	23	38980	1291.9	4185.3

※上記の表で「従業員」とは単独決算ベースの非正社員も含む全従業員を指す。売上高の単位は千円。

従業員一人当たりの売上高の変化（対数変換後）を従属変数とした重回帰分析の結果をみると（第2-7-11表参照）、認知成果主義は 0.1%水準で、ステルス成果主義は 1%水準で統計的に有意な影響を与えていた。いずれの成果主義も従業員一人当たり売上高に対して、正の

17 HRM と企業業績の関係についての最近の研究に Datta、Guthrie、Wright（2005）があり、彼らの研究でも企業業績として従業員一人当たり売上高を使用している。

影響を与えていたことになる。すなわち、認知された成果主義であれ、認知されていない成果主義であれ、客観的な事実としての成果主義の導入は、企業業績に正の効果を持つことがわかった。しかし、**プラセボ成果主義**は統計的に有意な影響を与えていなかった。**プラセボ成果主義**は、まさにこの点において偽薬と同じような効果があることになる。

第2-7-11表 従業員一人当たり売上高の変化を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
認知成果主義	0.346	0.060	0.141	5.733	0.000	***
プラセボ成果主義	-0.014	0.070	-0.005	-0.198	0.843	
ステルス成果主義	0.252	0.079	0.071	3.209	0.001	**
年齢	-0.006	0.002	-0.048	-2.294	0.022	*
最終学歴	-0.053	0.019	-0.058	-2.822	0.005	**
男性D	0.066	0.062	0.022	1.059	0.290	
建設業D	-0.858	0.083	-0.218	-10.360	0.000	***
情報通信業D	0.089	0.100	0.018	0.886	0.375	
運輸業D	0.067	0.088	0.016	0.760	0.447	
卸売・小売業D	0.195	0.077	0.054	2.519	0.012	*
金融・保険業D	0.152	0.074	0.045	2.065	0.039	*
サービス業D	0.054	0.080	0.014	0.671	0.502	
その他の業種(製造業以外)D	0.231	0.127	0.036	1.817	0.069	
正社員数	-0.145	0.022	-0.137	-6.700	0.000	***
(定数)	12.164	0.136		89.693	0.000	***

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05

N=2535。調整済みR2 乗= 0.092。分散分析の有意確率=0.00。

9. 満足度と企業業績

ここまで、成果主義認識類型と満足度との関係、成果主義認識類型の内容、成果主義認識類型と企業業績の関係について分析してきた。**プラセボ成果主義**は労働者が感じる仕事全体の満足度を確かに高めていることが明らかになった。また、**プラセボ成果主義**と企業業績の間に統計的に有意な関係が無いことも明らかになった。しかし、**プラセボ成果主義**と満足度との間の関係はごく限られたものであり（第2-7-5表では決定係数 0.03 であるため）、以上の2点を持って、仕事の満足度と企業業績の間には関係が無いと言い切ることはできない。

企業業績と満足度との関係については、Schneider ら（2003）が ROA（RETURN ON ASSETS の略で企業の税引き後利益（当期利益）を総資産で割った数値）と EPS（EARNINGS PER SHARE の略で1株利益のこと。税引き後利益÷期中平均発行済み株式数の数値）が、労働者の仕事に対する満足度と、セキュリティに対する満足度を規定してい

ることを 35 社の 8 年に渡るデータから明らかにしている。そこで、以下では仕事全体の満足度と企業業績の間に関係があるのかを重回帰分析によって明らかにする。従属変数は、1999 年から 2004 年までの従業員一人当たり売上高の変化（対数変換後）である。独立変数は、仕事全体の満足度であり、コントロール変数は、企業規模、産業、年齢、学歴、性である（第2-7-12表参照）。

第2-7-12表 一人当たりの売上高変化を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
仕事の満足度	-0.024	0.022	-0.021	-1.077	0.282	
年齢	-0.004	0.003	-0.038	-1.734	0.083	
最終学歴	-0.040	0.019	-0.044	-2.079	0.038	*
男性D	0.057	0.064	0.019	0.897	0.370	
建設業D	-0.813	0.086	-0.207	-9.498	0.000	***
情報通信業D	0.059	0.102	0.012	0.586	0.558	
運輸業D	0.068	0.089	0.016	0.761	0.447	
卸売・小売業D	0.202	0.079	0.057	2.576	0.010	*
金融・保険業D	0.084	0.074	0.025	1.139	0.255	
サービス業D	0.016	0.081	0.005	0.202	0.840	
その他の業種(製造業以外)D	0.296	0.128	0.048	2.306	0.021	*
正社員数	-0.112	0.022	-0.108	-5.161	0.000	***
(定数)	12.264	0.148		82.939	0.000	***

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05

N=2391。調整済みR2 乗= 0.073。分散分析の有意確率=0.00。

結果を見ると、仕事の満足度は、統計的に有意な影響を与えていなかった。すなわち、企業業績と仕事の満足度との間には関係がないことになる。また、従業員調査では、労働者の満足度について 19 項目に分けて質問しているが、いずれの満足度も相関の強弱こそあれ、仕事の満足度と統計的に有意な正の相関を持っていることから、労働者の仕事の満足度以外の満足度と企業業績との間には、統計的に有意な関係がない事が予想できる。成果主義とそれに対する労働者の認識、企業業績と労働者の満足度との関係については以上でひと通りの整理がついたと考えられる。

小括

本節では、企業の人材マネジメント施策が労働者に正確に伝わっていないという認識ギャップに注目し、成果主義が労働者に誤って認識されること、実際には導入されていないはずの成果主義が、労働者には成果主義として認識され、それが労働者の仕事全体に対する満足

度を高めているらしいことを明らかにした。その上で、誤って認識された成果主義である**プラセボ成果主義**が、賃金制度の設計や、実際の賃金格差などを通じて、労働者の心の内側で作られ出したものであるらしいことを明らかにした。この 2 つの点からは、労働者の視点に立った望ましい、理想の成果主義が何であるかについてある一定程度の示唆を得た。それは、年功といった要素よりも職務遂行能力や、職務そのものに注目して欲しいという能力主義志向、仕事志向の期待と言い換えることができるかもしれない。

しかし、**プラセボ成果主義**が第 3 の仮説である労使のコミュニケーション不足によって生じることも明らかになっている。労使のコミュニケーション不足が労働者の心に結果的に満足度をもたらすような幻影を抱かせている可能性も示唆される。仮に、自分自身が高い成果を上げることによって、高い報酬を得られると考えている**プラセボ成果主義**の労働者がいたとしたら、それは鼻先のニンジンに向かって暴走する馬のようで、悲劇でしかない¹⁸。少なくとも成果主義がその実体が明らかにされぬまま、世の中に広がり、普及している現代において、こうした悲劇的な妄想を労働者が抱かないようにすることは、企業の果たすべき社会的責任の 1 つであろう。

企業業績と成果主義の認識類型の関連についての分析からは、客観的事実として、成果主義が導入されている企業の業績が高いことが明らかになった。しかも、**認知成果主義**であろうと認知されない**ステルス成果主義**であろうと、企業業績の向上に統計的に有意な影響を与えていたのだ。それに対して、**プラセボ成果主義**は企業業績とは関係がなく、まさに偽薬としての効果を持つことが同時に明らかになったと言える。

最後の満足度と企業業績に関する分析からは、2 つの間には統計的に有意な関係が無いことが明らかになった。少なくとも 5 年間の企業業績の変化と現在の労働者の満足度との間には何の関係も無いのである。満足度を高めるためのマネジメントが企業業績とは無縁であることは、企業が人材マネジメントを見直す 1 つのきっかけになるかもしれない。ただし、最近 5 年間の企業業績は、平均値でみてもマイナスであり（第 2-7-10 表参照）、報酬等を通じて、労働者に満足度をもたらすほどの業績ではなかった可能性も高い。本川（2005）のように、満足度と売上高の間に統計的に有意な関係があったとする研究結果もあり、満足度と企業業績の関係はこれからもきちんと検証を続けながらでないと結論を出すことはできないだろう。そういう意味でこの点については今後の課題である。

企業側の思惑と労働者の認識の間には、人材マネジメントに限らず、大きなギャップがあ

18 プラセボ成果主義の労働者が自覚している職場の変化について、ロジスティック回帰分析により明らかにしたところ（結果表は省略）、①精神的ストレスの増加といったネガティブな要素が統計的に有意な影響を与えている反面、②努力が報われるという意識の高まり、③労働時間、残業時間は増加していないという認識、③仕事のできる人に仕事集中するようになっていないという認識など、努力が報われたり、労働負荷が軽減されるなどポジティブな要素が影響を与えている。このように、簡単に解釈するのは難しい変化をプラセボ成果主義の労働者達は自覚している。この点に関する詳細な分析は今後の課題としたい。

るものと考えられる。こうしたギャップは、個別的労働紛争に発展するような労使双方にとって非常にネガティブなギャップもあれば、労働者が職業生活、勤労者生活を豊かに考えられるようなユートピアにも似たギャップもある。企業が生産性を高めるために実施した施策と労働者の受け止め方のギャップもあるだろう。だが、労使双方が共に繁栄を築けるような人材マネジメント、人事管理の施策は必ず存在するはずであり、そうした繁栄に近づくためのヒントが、こうした認識ギャップの中に隠されている可能性がある。

したがって、企業が労働者に対して絶えず正確なメッセージを発信すること、労働者は企業側にそのニーズを伝える経路を確保しておくこと、行政は、労使のギャップを埋めるべくなんらかの支援をすることが重要な課題と言える。

第8節 成果主義と企業業績

1. HRMと企業業績の関係

成果主義のような特定の人的資源管理施策と生産性の関係について、歴史をひもといてみると、まず、テイラーらの古典的な管理論の立場は、元来、個々の労働者に賃金で刺激を与えて、労働者の生産性を向上させ、企業全体の生産性向上を期待する立場をとっていたと考えられる。前述したように外発的な動機付けである。また、金銭による動機付けは、統制的な側面を持つと共に、高い報酬を得ているということをも本人や周囲に知らせるといった情報的側面も持つ。しかも、この情報的側面によって、人は自己が有能であると確信する可能性があることから、内発的動機づけにも金銭による動機付けは影響を与える可能性もあり、単純ではない。賃金を高くすることは、労働者の生産性に絶対に影響を与えないなどと主張することは極論である。

さらに、成果主義は賃金で報いるという性格と共に、プロセスでなく結果で評価するという側面も持つ。そう考えると、やり方=プロセスに対する自己決定権が大きい場合は、内発的に動機づけることもあり得るだろう。成果主義導入によって労働の裁量性が拡大し、それが満足度を高めているという玄田・神林・篠崎（1999）らの研究もある。既存の研究は、飴と鞭、それがどのように巧妙に姿を変えようとも労働者の生産性に何らかの影響を与えるというものであった。

しかし、成果主義の導入は企業業績を高めるか。労働者ではなく、企業丸ごとの生産性を高めるかについては、簡単に説明することは難しい。一口に企業業績と言っても様々な指標がある上に、企業業績がどのような条件で向上するかについても様々なケースがあり得る。

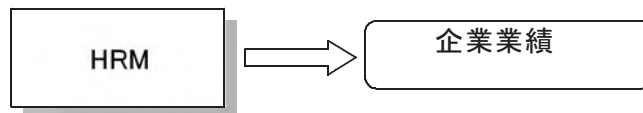
企業経営にとって、人的資源管理（人事管理）の各施策は、企業活動のごく一部に過ぎないという立場に立てば、成果主義の導入が企業業績に与える影響はごく限定的であると考えられる。しかし、「戦略的人的資源管理」という立場では、労働者（人的資源）や人的資源管理施策そのものを競争優位のためのツールとして捉えており、この立場に仮に立つとする

ならば、成果主義は、企業業績を向上させる可能性のあるツールであると考えられる。

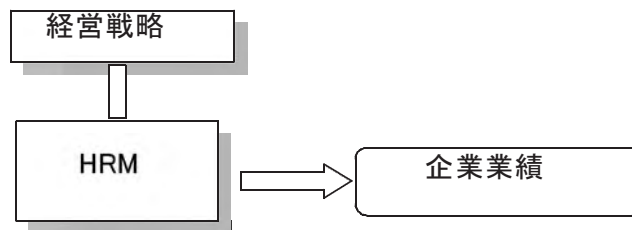
また、戦略的人的資源管理論は、経営戦略、HRM(人的資源管理)と企業業績との関係について大きく分けて、3つのアプローチを展開してきた。① best practice approach、② contingency approach、③ configurational approach の3つである。岩出(2002)によれば¹⁹、①は、HRMと企業業績の関係上、経営戦略を含むあらゆる状況、組織に普遍的に妥当する「最善のHR施策」があるという立場に立つ。②は、企業業績の向上において、HRMが有効であるためには、HRMが他の局面と一貫していなければならないという「外部／垂直的統合」の観点から経営戦略とHRMの整合を重視する(文章を一部省略)、③は、経営戦略とHRMの整合といった意味でコンティンジェンシーアプローチを踏まえつつ、同時にHR施策間の相乗的な相互作用といったシステムのシナジー作用を重視した「内部／水平的適合」をもつHR施策の「最善の組合せ／編成」を追求する(文章を一部省略)と整理している(第2-8-1図参照)。

第2-8-1図 戦略的人的資源管理論のタイプ分類

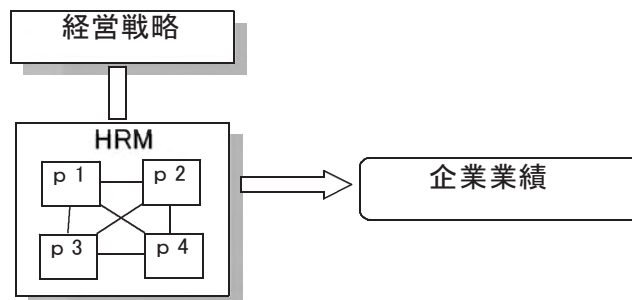
○ ベストプラクティスアプローチ



○ コンティンジェンシーアプローチ



○ コンフィギュレーション・アプローチ



出所: 岩出(前掲書)、p.69。図表の原注には「McMahan et al.(1999)を参照し筆者なりに改変」というコメントがある。

19 強調部分は岩出(2002)、pp.67 - 68 から引用。

これらの分類をみれば明らかなように、成果主義を導入すれば、企業業績が向上する（逆に低下するも含めて）という言説は、経営戦略、HRM、企業業績の関係の一部を表しているに過ぎない。現実には、HRM と経営戦略との整合性や、HRM 施策間のシナジー効果（相乗効果）も考慮に入れる必要がある。しかし、一方でこれらのアプローチに依拠して、統計的な手法で検証を行うには膨大なデータが必要になることも事実である。我々は入手し得たデータから、成果主義と HRM の関係について明らかにしようとした。このため、成果主義と企業業績の関係については、極めて不安定な結果しか得られなかった。これまでの本プロジェクト研究の結果からは、以下のような知見が得られた。（第2-8-2表参照）

第2-8-2表 成果主義と企業業績・満足度と企業業績に関するこれまでの検証結果

使用したデータ	検証しようとしたこと	結果	企業業績の種類	対象となったケースの数	方法
企業調査	成果主義導入企業の最近5年間の業績が好調であったか否か。	成果主義導入企業は、成果主義を導入していない企業と比較すると、「業績好調企業」である確率が高い。	人事担当者に最近5年以内の企業の業績の変化について7つのパターンの中から一つを選択してもらった。このうち業績が①上昇傾向、②高位安定、③下降後上昇という3つの変化のどれかに該当した場合、「業績好調企業」と定義したダミー変数とした。	1214	ロジスティック回帰
	5年以内に成果主義を導入した企業の最近5年以内の業績が好調であったか否か。	最近5年以内に成果主義を導入した企業は、それ以前に成果主義を導入した企業と比較すると、「業績好調企業」である確率が高い。		1214	
従業員調査+企業調査	①成果主義導入企業（認知成果主義、ステルス成果主義）と成果主義を導入していないにも関わらず、成果主義が導入されていると労働者から認識されている企業では、企業業績にどのような影響を与えるか。	①成果主義導入企業（認知成果主義、ステルス成果主義）は、企業業績が高い。成果主義を導入していないにも関わらず、成果主義が導入されていると労働者から認識されている企業（プラセボ成果主義）は、企業業績には統計的に有意な影響を与えていない。	1999年と2004年の従業員一人当たり売上高の変化の額を従属変数とした。	2823（企業ベースでみると239社）	重回帰分析
	②労働者の満足度と企業業績にはどのような関係があるか。	②労働者の満足度と企業業績の間には、統計的に有意な関係は無い。			

企業調査の分析に使った企業業績は以下の内容である。企業調査の回答者となった人事担当者に対して、最近5年以内の企業の業績の変化について、業績の推移を示す矢印の7つのパターン（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）の中から1つを選択してもらった。このうち業績が①上昇傾向、②高位安定、③下降後上昇という3つの変化を選択した場合、「業績好調企業」と定義したダミー変数を従属変数とした。したがって、この方法を使った企業業績の把握には、人事担当者の認識というバイアスが入る可能性や、企業業績が正確に測定されないために、誤差が含まれるという批判があり得よう。ただし、こうした批判に対しては、①現実に把握しうる調査対象企業の企業業績には限界があり、適切な企業業績データが入手できない可能性があること、②企業業績を適切に反映する客観的指標としての企業業績データが必ずしも存在するとは限らない

ことなどから、むしろ企業内部にいる人事担当者の主観的評価の方がその企業の本当の実力の変化を正確に言い当てている可能性が高いとも考えられる。

なお、本研究においては、上記の企業調査の分析が終わった後に、会社四季報等の企業業績が把握できる媒体によって、調査対象企業についてのいくつかの客観的財務指標データを入手した。1999年と2004年に直近の、売上高、利益、総資産、株主資本と計算によって算出したROA、ROEの6つであるが、このうち、総資産、株主資本（ROA、ROE含む）については、全体の4割弱程度しか把握できなかった。分析対象となるサンプルを増やすために、前節で行った従業員調査と企業調査のデータを合体したデータの分析では、従業員一人当たり売上高の変化を企業業績として使用した。そこで、ここではあらためて、1999年と2004年を比較した客観的な財務指標である従業員一人当たり売上高の変化を使って、企業調査のデータを再分析してみたい。分析はまず、ベストプラクティスアプローチの観点から²⁰、①成果主義と企業業績の直接的な関係をみる。次にコンティンジェンシアプローチとコンフィギュレーションアプローチの観点から、②経営戦略とHRMと企業業績の関係をみる。ただしコンティンジェンシアプローチの観点からはどの戦略が成果主義と整合的かどうかは最初からは想定せず、事後的に確認する。また、コンフィギュレーションアプローチの観点についても、HRM施策間のシナジー効果は最初から設定せず事後的に確認する。これは、岩出（前掲書 pp.131-132）でも指摘されているように、コンフィギュレーションアプローチの論者間で、HRMの編成（施策を組合せること）が全く異なっており、共通理解がないからでもある。HRM施策間でのシナジー効果の可能性は重回帰分析の結果を持って推論したい。

2. 成果主義と企業業績の直接的な関係ーベストプラクティスアプローチ

まず、最初に成果主義の導入は企業業績に影響を与えるかどうかを検証する。投入する従属変数は、1999年と2004年の従業員一人当たりの売上高の変化比である。2004年の従業員一人当たり売上高を1999年の従業員一人当たり売上高で除算した後、対数変換をした。独立変数は成果主義導入企業であることを示すダミー変数であり、企業の正社員数（対数変換後）、業種（レファレンスグループは製造業）をコントロール変数とした。第2-8-3表が重回帰分析の結果であり、決定係数の値が小さいことに留意すべきだが、成果主義の導入は、5%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変化比）に与えていた。すなわちベストプラクティスとしての成果主義の可能性がこの結果から示唆される。

20 SHRM論の既存の研究では、BEST PRACTICEが何らかの形で、労働者のコミットメントを高める施策である場合が多い。ここでは、文字通り「最善で普遍的な施策」という側面から成果主義をBEST PRACTICEとらえているのでやや異質なとらえ方であることに留意して欲しい。詳しくは、岩出 *ibid.*P.86を参照されたい。

第2-8-3表 従業員一人当たり売上高変化比(2004年/1999年)を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
成果主義導入企業	0.054	0.027	0.059	2.011	0.045	*
建設業D	-0.155	0.052	-0.092	-2.956	0.003	***
情報通信業D	0.102	0.059	0.052	1.716	0.086	
運輸業D	0.029	0.049	0.019	0.592	0.554	
卸売・小売業D	0.073	0.040	0.059	1.820	0.069	
金融・保険業D	-0.159	0.056	-0.088	-2.861	0.004	**
サービス業D	0.079	0.041	0.063	1.962	0.050	
その他の業種(製造以外)D	0.146	0.074	0.060	1.984	0.047	*
正社員数対数	-0.011	0.021	-0.015	-0.517	0.605	
(定数)	0.038	0.027		1.418	0.156	

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 従業員一人当たり売上高変化比は、対数変換をした
N=1146。調整済みR2 乗= 0.029。分散分析の有意確率=0.00。

ただし、この分析からは、成果主義の導入の結果として企業業績が向上したのか、企業業績が良い企業で、成果主義が導入されやすいのかといった、いわゆる因果関係の方向を特定することはできない。そこで、以下のような方法を考えてみた。1999年時点の企業業績をコントロールした上で、2000年以降に成果主義を導入した企業は、1999年と2004年の売上高変化比に、正の影響が現れるかどうかを重回帰分析によって明らかにする。分析の対象となるのは、2000年以降に成果主義を導入した企業と、調査時点まで成果主義を導入しなかった企業である。すなわち、1999年時点の業績が一定と仮定した場合、成果主義を導入した結果は2000年以降の企業業績にどのような影響を与えているのかを明らかにするのが、この分析のねらいである。

従属変数は、1999年と2004年の売上高変化比、独立変数は2000年以降に成果主義を導入した企業であることを示すダミー変数であり、コントロール変数は、1999年の従業員一人当たり売上高(対数)、産業、正社員数(対数)である。重回帰分析の結果をみると(第2-8-4表参照)、2000年以降に成果主義を導入した企業は、0.1%水準で統計的に有意な正の影響を与えていた。すなわち、1999年時点の企業業績をコントロールした時、2000年以降に成果主義を導入した企業は、企業の業績が向上していることがわかった。成果主義の導入が結果的に企業業績の向上に寄与しているという方向での因果関係がこのデータから確認できた。

第2-8-4表 従業員一人当たり売上高変化比(2004年/1999年)を従属変数とした重回帰分析
2000年以降に成果主義を導入した企業と成果主義を導入しなかった企業

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
2000年以降成果主義を導入した企業	0.118	0.029	0.124	4.118	0.000	***
1999年の一人当売上高(対数)	-0.205	0.015	-0.480	-14.098	0.000	***
建設業D	-0.028	0.056	-0.016	-0.492	0.623	
情報通信業D	0.022	0.065	0.010	0.334	0.738	
運輸業D	-0.085	0.054	-0.051	-1.575	0.116	
卸売・小売業D	0.152	0.043	0.115	3.534	0.000	***
金融・保険業D	-0.235	0.059	-0.124	-3.963	0.000	***
サービス業D	-0.121	0.045	-0.093	-2.694	0.007	**
その他の業種(製造以外)D	-0.047	0.080	-0.018	-0.597	0.551	
正社員数対数 (定数)	0.038 2.278	0.023 0.162	0.050	1.676 14.034	0.094 0.000	 **

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 従業員一人当たり売上高変化比は、対数変換をした
N=917。調整済みR2 乗= 0.206。分散分析の有意確率=0.00。

3. 経営戦略とHRMと企業業績－コンティンジェンシーアプローチ・コンフィギュレーションナルアプローチ

ここでは経営戦略と HRM の関係を単純化して、2つの経営戦略のアプローチを使用する。Porter(1980)によれば、戦略はつきつめれば、3つの戦略に収斂するという。差別化戦略、コスト戦略、集中戦略である。だが、我々の調査からは集中の度合いがわからないので、コスト戦略と差別化戦略にここでは戦略を限定する。

企業調査の経営戦略に関する質問のうち、①新技術や新商品の開発、②競合するサービスや製品との差別化の両方を選択した場合を差別化戦略として想定した。また、製品やサービスの価格削減を選択した場合をコスト戦略として想定した。この結果、差別化戦略をとるケースは 35.9%、コスト戦略をとるケースは 41.4%となった。経営戦略に適合する可能性のある HR (人的資源管理)施策として、①成果主義の他、②従業員全体の教育訓練に力を入れている、③一部の選抜された従業員の教育訓練に力を入れている、④非正社員化を積極的に推し進めているの3つを追加した²¹。これらの経営戦略に関する変数、HR 施策に関する変数をそれぞれ追加して、重回帰分析を行った結果をみると(第2-8-5表参照)、決定係数の値が小さいことに留意すべきだが、非正社員活用を示すダミー変数が統計的に有意であった。成果主義はこのモデルでは統計的に有意な影響を与えていなかった。また、他の HR 施策、経営戦略もまた統計的に有意な影響を与えていない。この結果からは、1999年から5年間

21 ②の条件として、過去5年間に重視してきた人事施策として「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施」した企業(53.1%)、③として「一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練を実施」した企業(37.3%)を、④として「非正社員、外部人材などの活用」を重視してきたことに加えて、過去5年以内に非正社員が10%以上増加した企業(27.4%)と設定した。

の企業業績の向上の原因が、非正社員化を推し進めた結果と読み取れる。だが、ここで 2 つの検討課題が浮かび上がる。非正社員化がどのような経路で企業業績の向上に寄与したのかという点と、第 2 に成果主義とシナジー効果を持つ HR 施策は本当に無いのかという点である。そこで、独立変数を入れ替えながら、計算をしたところ、唯一戦略と施策の複数の変数で統計的に有意になるモデルがあった。

第2-8-5表 経営戦略・HR施策と企業業績

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
成果主義導入企業	0.045	0.027	0.049	1.647	0.100	
全員教育訓練D	-0.010	0.027	-0.011	-0.382	0.702	
選抜的教育訓練D	0.030	0.028	0.032	1.072	0.284	
非正社員活用D	0.072	0.031	0.070	2.361	0.018	*
差別化戦略D	0.003	0.030	0.003	0.088	0.930	
コスト戦略D	0.052	0.028	0.057	1.860	0.063	
建設業D	-0.136	0.053	-0.080	-2.557	0.011	*
情報通信業D	0.122	0.060	0.063	2.039	0.042	*
運輸業D	0.036	0.050	0.023	0.723	0.470	
卸売・小売業D	0.083	0.041	0.067	2.023	0.043	*
金融・保険業D	-0.147	0.057	-0.081	-2.587	0.010	*
サービス業D	0.091	0.041	0.072	2.193	0.028	*
その他の業種(製造以外)D	0.166	0.074	0.068	2.241	0.025	*
正社員数対数	-0.015	0.021	-0.022	-0.727	0.467	
(定数)	0.178	0.073		2.457	0.014	

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05

N=1146。調整済みR2 乗= 0.035。分散分析の有意確率=0.00。

第2-8-6表を見て欲しい。投入したのは、非正社員活用 D (ダミー) とコスト戦略 D である。決定係数の値が小さいことに留意すべきだが、いずれも統計的に有意な正の影響を企業業績に与えている。この結果から、企業がコスト戦略を進める上で、非正社員活用施策を推し進めた可能性が示唆される。すなわち、コンティンジェンシーアプローチと考えられるような、コスト戦略と非正社員活用という HR 施策の適合性が確認される結果となった。

第2-8-6表 コスト戦略・非正社員活用施策と企業業績

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
非正社員活用D	0.077	0.030	0.075	2.539	0.011	*
コスト戦略D	0.058	0.027	0.062	2.110	0.035	*
建設業D	-0.134	0.052	-0.079	-2.562	0.011	*
情報通信業D	0.132	0.059	0.068	2.226	0.026	*
運輸業D	0.032	0.049	0.021	0.656	0.512	
卸売・小売業D	0.087	0.040	0.070	2.169	0.030	*
金融・保険業D	-0.154	0.056	-0.085	-2.753	0.006	**
サービス業D	0.087	0.041	0.069	2.158	0.031	*
その他の業種(製造以外)D	0.172	0.074	0.070	2.335	0.020	*
正社員数対数	-0.008	0.021	-0.012	-0.403	0.687	
(定数)	0.208	0.071		2.956	0.003	

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 従業員一人当たり売上高変化比は、対数変換をした
N=1146。調整済みR2 乗= 0.035。分散分析の有意確率=0.00。

小括

ここでは HRM と企業業績の関係について検証を行ってきた。その結果、以下の点が明らかになった。まず第 1 に、成果主義の導入は、1999 年～ 2004 年までの企業業績に正の影響を与えていた。これまでの研究の中から人事担当者の主観によって評価された企業業績においても、客観的な財務データを用いても、この結果は支持された。これらの結果からは、成果主義という人的資源管理の施策は、企業業績を向上させるベストプラクティスであるとも読み取れた。少なくとも我々の調査の対象となった企業は、成果主義の導入によって企業業績が向上していたと言える。批判の多い成果主義だが、企業業績を向上させるために重要な役割を果たしている可能性が浮かび上がってきた。

第 2 に、経営戦略との適合や成果主義と他の HR 施策とのシナジー効果という観点からは、成果主義は企業業績に影響を与えていないようだった。この検証結果からは、現代日本企業のもう 1 つの勝ちパターンとも言える、低コストを推し進める戦略と、そうした戦略に適合的な HR 施策である非正社員の活用が、企業業績向上に寄与している可能性が浮かび上がってきた。

第9節 成果主義と経営戦略・その他のHR施策－2つの潮流－

1. 成果主義と経営戦略・人事施策の適合性

一般に、企業はある経営戦略のもと、成果主義のような新しい HR 施策に取り組んでいると同時に、他の HR 施策も展開することによって経営活動に必要な人的資源を管理していると考えられる。ここでは、成果主義と経営戦略ならびに他の HR 施策との関連について分析する。この分析によって、前節で述べた HR 施策間のシナジー効果やその他の影響を明らかにしたい。

まず、成果主義導入企業で、どのような経営戦略や HR 施策が導入されているのかを確認するために、成果主義導入状況を従属変数とした次のロジスティック回帰分析の結果をみて欲しい。成果主義の導入に統計的に有意な正の影響を与えているのは、経営戦略では、差別化戦略であり、HR 施策では、選抜的教育訓練であった。これらの odds 比の値に注目すると、差別化戦略を実践している企業は、そうでない企業に比べて、成果主義を導入している確率は 1.6 倍であり、選抜的教育訓練施策を実施している企業では、そうでない企業に比べて成果主義を導入している確率が 1.3 倍であることを示している。すなわち、差別化戦略といった経営戦略の面では、成果主義は整合的な HR 施策であり、HR 施策間では、成果主義と選抜的教育訓練施策が、システムティックに活用されている可能性が高い²²。

第2-9-1表 成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
差別化戦略D	0.477	0.132	0.000	1.611	***
コスト戦略D	0.050	0.124	0.685	1.052	
全員教育訓練D	0.088	0.118	0.456	1.092	
選抜的教育訓練D	0.302	0.123	0.014	1.353	*
非正社員活用D	0.111	0.134	0.406	1.118	
建設業D	0.553	0.248	0.026	1.738	*
情報通信業D	0.627	0.280	0.025	1.872	*
運輸業D	-0.148	0.211	0.483	0.862	
卸売・小売業D	0.469	0.183	0.010	1.598	*
金融・保険業D	-0.226	0.251	0.369	0.798	
サービス業D	-0.062	0.174	0.721	0.940	
その他の業種(製造以外)D	0.686	0.352	0.052	1.985	
正社員数対数	0.325	0.089	0.000	1.384	***
定数	-0.418	0.155	0.007	0.658	

*** p<0.001 ** p<0.01 * p<0.05 N=1280。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000。

Cox&SnellR²乗=0.05。NagelkerkeのR²乗=0.07。 HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.36。

2. 企業の経営戦略と人的資源管理の2つの潮流

以上の差別化戦略と成果主義の適合性や成果主義と選抜的教育訓練施策の活用は何を意味しているのだろうか。本稿では、①新技術や新商品の開発、②競合するサービスや製品との差別化の両方を重視している場合、差別化戦略をとっていると定義している。仮に製造業に限定した場合、新技術や新商品を開発するためには、優秀な人材が必要になり、これらの優秀な人材を企業内に確保するためには、成果主義のようなインセンティブ性の高いシステムで処遇する必要があるだろう。この点から、差別化戦略と成果主義は適合的であることが

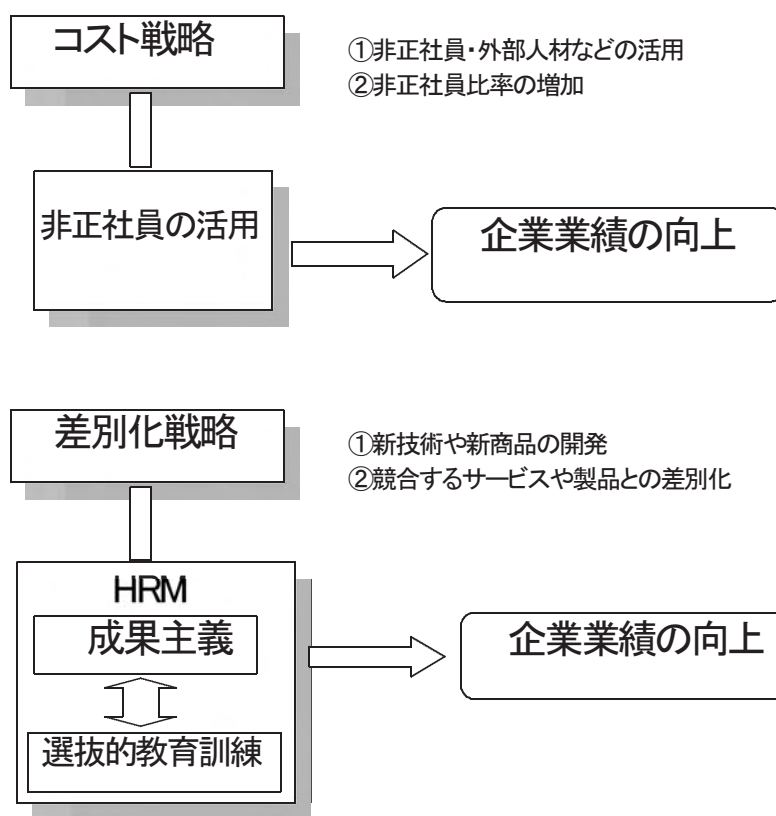
22 このロジスティック回帰分析の結果は、①産業別に見ると、情報通信業、建設業、卸売・小売業の順で成果主義が導入されている確率が高いこととともに、②企業規模（正社員数）が大きくなるほど成果主義が導入される確率が高まることも示している。

予想できる。

次に、成果主義と選抜的教育訓練施策の活用について考えてみると、戦略との適合と同じような文脈で捉えることができるかもしれない。すなわち、成果主義によって、優秀な人材を確保するとともに、競争力の源泉となりうるような一部の優秀な人材に対して集中的な教育訓練投資を行い、さらなる競争力の向上に結びつけていると考えられる。一步推し進めて考えてみると、成果主義と選抜的教育訓練施策は、相互に正の影響を与えるようなシナジー効果を発揮している（企業側としては期待している）可能性も考えられる。

前節の企業業績との関連をみた分析では統計的に有意な結果は出なかったものの、企業が差別化戦略をもって他の企業よりも競争優位に立とうとする時に、成果主義や選抜的教育訓練施策が実施されることによって、競争力が維持されるというシナリオは極めて説得的である。差別化戦略の有効性に対する認識が高まれば、同時に成果主義もますます普及していくことが予想される。

第2-9-2図 企業の経営戦略とHR施策 2つのパターン

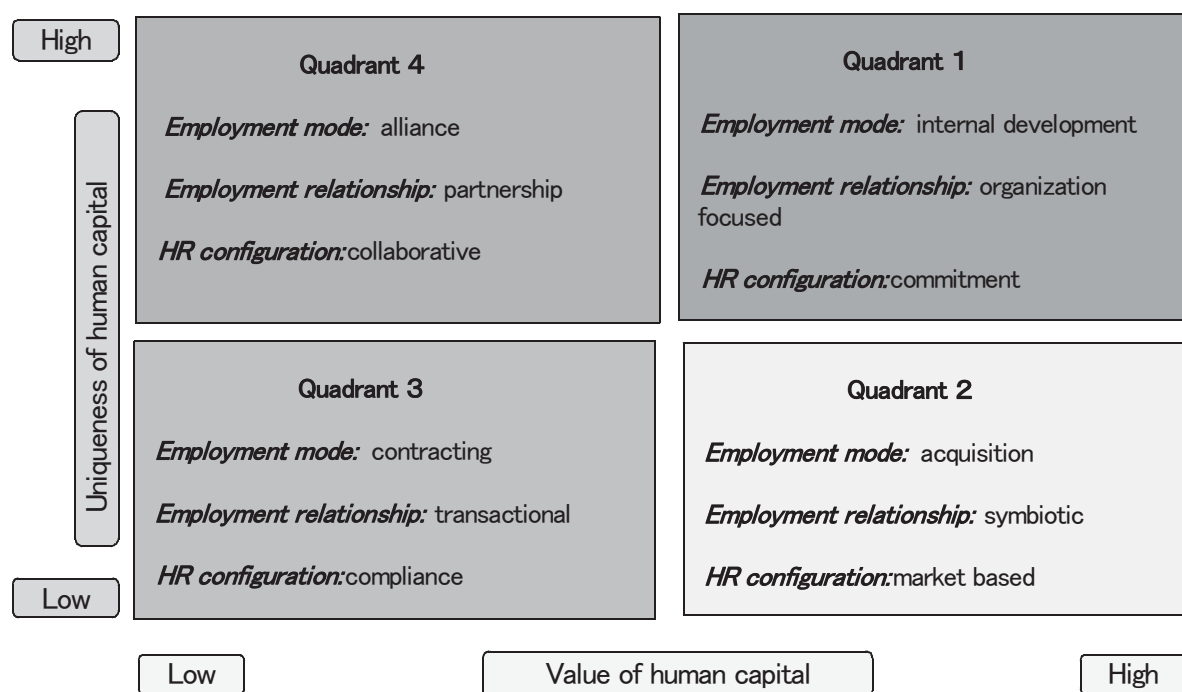


だがここで再び想起しなければならないことは（第2-9-2図参照）、コスト戦略と非正社員活用施策の適合の問題である。差別化戦略を進める企業がある一方で、コスト戦略によって企業業績を向上させている企業が存在する。コスト競争には限界があるという意味では、

長期的にみれば、企業はコスト戦略を続けることができないかもしれない。だが、短中期的にみれば、競争では、他社よりも優位に立つ可能性が高い。

これらの事実を合わせて考えてみると、差別化戦略とコスト戦略という 2 つの大きな戦略目標はこれからも日本の多くの企業で選択され、実行されるものと考えられる。そうなった場合、それらの戦略達成のための手段として、コスト戦略では、非正社員や外部人材の活用が、差別化戦略では、成果主義と選抜的な教育訓練がますます重視されてくる。コスト戦略では、外部労働市場や雇用期間が短い労働者を活用するという前提がある意味で「人的資源の外部依存型の戦略」であり、差別化戦略は、優秀な社員の確保と長期間の教育を行うという前提がある意味で「人的資源の内部依存型の戦略」と言い換えることができるだろう。これは、人的資源を競争優位の源泉とみる考え方をとる、Lepak と Snell (1999) の人材の価値と稀少性の高さによる分類にあてはまる(第2-9-3図参照)。

第2-9-3図 LepakとSnellによる人材の価値と稀少性の高さによる分類



資料出所: 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*, 24 (1), 31-50.より作図。

すなわちこの図では、人的資源内部依存型の戦略（差別化戦略）は第 1 象限の人材が担い、人的資源外部依存型の戦略（コスト戦略）は、第 3 象限の人材が担うということになる。この図には、人材ポートフォリオの含意があり、日経連（1995）の提唱した雇用ポートフォリオにも近い。仮に差別化戦略を進めるもう 1 つの代替手段としては、第 2 象限の

ような外部労働市場からの優秀な人材の獲得というシナリオも考えられる。外部労働市場において、優秀な人材の供給が滞らなければそれも可能であろう。だが、これから進む少子化や、バブル崩壊後の採用抑制やリストラによって、高度なスキルをもった人材が減少傾向にある以上、外部から優秀な人材を獲得という方法は難しい上に、仮に外部に人材がいたとしても他社との獲得競争というもう 1 つの競争に勝たなければならない。

企業は、労務コストの安い非正社員（パート・アルバイト・フリーター）や外部労働力（派遣・請負）のウェイトを高めている一方で、選抜された優秀な人材に対して、高い賃金と教育という 2 つの資源を集中している。企業間の競争の帰結として生まれるこの相反する現象の結果、何が起こるのだろうか。簡単に想起できるのは、コスト戦略が生み出す収入の低い層と差別化戦略が生み出す収入の高い層への 2 極分化である。2 極分化が企業の経営戦略に適合した人的資源管理によって作り出されていく可能性が考えられる。その意味で、企業間競争の激化は、人材の仕分けを進める活動と言える。成果主義という新しい人的資源管理施策は、正社員から非正社員への仕事のシフトという大きな流れとともに、社会を 2 つの層に分ける可能性を持っていると言える。

第10節 まとめ 政策を考える上でのポイント

第 2 章「成果主義の現実」において明らかにしたことを元に以下で政策を考える上でのポイントを整理したい。

①成果主義の導入には、工夫が必要

近年、批判が集中しがちであった成果主義だが、分析の結果、成果主義は企業業績の向上に寄与する可能性が高いことが確認された。成果主義を導入することは、企業経営にメリットをもたらす可能性が高いと言える。だが、成果主義の現実の運用のされ方をみると、いくつか改善すべきポイントがあることが明らかになった。

第 1 に、賃金の分配方法である。労働組合側からも要望が出ている通り、生計費とのバランスをどのように維持していくかは重要な課題となろう。特に賃金の引き下げを伴うような形での成果給の導入は、慎重にしなければならない。

第 2 に、賃金格差の大きさである。労働者全体で見ると、現在よりも大きな賃金格差が期待されている。ただし、こうした賃金格差に対する考え方を年齢別にみると、若い人ほど大きな格差を望む傾向があり、これは全世代を通じた共通した意識ではない。これまで日本的雇用慣行の核とされてきたのは、年功的な賃金配分の方法であり、年齢が上がれば上がるほど、賃金が増えるという意味で、将来に期待や見通しの持てる賃金配分であったと言える。だがこうした賃金制度のもとでは若い世代には働きに見合った賃金額が与えられていないと

いう現実があった。こうした中に登場したのが成果主義であり、賃金の時価主義化、短期決済化が求められる 1 つの要因となっている。若い人がより大きな賃金格差を望む 1 つの原因とも考えられる。しかし、日本の社会システム全体を見渡した時に、成果主義が問題を発生させる可能性もある。例えば、将来に向けて負担が増加するような長期間の住宅ローンなどがそれにあたる。急激な成果主義化は、こうした既存の社会システムとの間で軋轢を生じさせる原因となる。したがって、社会システムとの整合性を考えつつ、段階的に成果主義を導入していくことが、日本社会で企業が果たすべき責任の 1 つとすることができるかもしれない。そういう意味では、本章の分析で発見された「格差の小さな成果主義」というのが、1 つのモデルとなる可能性がある。企業が社会システムとの整合性を考慮しつつ人材マネジメント施策を行うこと。さらにその影響について、公的で中立の立場から行政が実態を把握することは、社会問題の発生を抑止するために重要であると言えるかもしれない。

第 3 に、企業は人材マネジメントの方針を労働者に正確に伝えることが必要である。成果主義は従来の人材マネジメントに比べて、複雑なシステムを持ち、運用も難しいという特徴を持つ。こうした成果主義をわかりやすい、運用しやすいシステムに変えていく工夫はもちろん必要だが、自社の人材マネジメントの方針を正しく伝えて、労働者に理解を促すことは労働者の働く意欲を高めるためにも必要であり、労働紛争の抑止にも効果があるものと考えられる。我々の研究からは、企業と労働者の間で人材マネジメントを巡る大きな認識ギャップがあることが明らかになった。成果主義などの新しいシステムに不適應を起こして、労働者が過労やストレスといった問題を抱えないようにするためにも、企業は労働者に対して、正確にメッセージを発信し、理解を促すことは重要な課題である。こうした過程において、公的な機関、行政がこれまでのように相談窓口を設けて、労働者を支援することに加えて、企業側からの情報発信や、企業と労働者が情報交換する場所を提供するといった試みも、検討に値する課題であろう。

②個別化への対応の必要性－企業と労働組合

成果主義の進展は、様々なレベルでの個別化を進める。従来 of 集団的労働条件決定システムではカバーしきれない問題が発生することが予想される。だが、これは決して労働組合の果たすべき機能が失われたということの意味しない。個別的な労働関係にもとづいて決定される労働条件に対して、むしろ積極的に介入していくことが期待される。労働組合が賃金制度の設計や運用に関与したり、個別的な労使紛争の当事者である労働者に対して、相談や救済の手をさしのべたり、企業や行政と連携して、労使関係の安定に寄与するような活動（情報の発信や交換、フォーラム等の開催）に力を入れることも重要であろう。そういう意味では従来よりも幅広い活動が労働組合には求められていると言える。

我々の分析結果からは、企業が労働組合を通じてコミュニケーションをすることを重視し

ている企業では、労働者が自社の人材マネジメントの方針を誤認しない確率が高いことが明らかになった。企業は労使関係の安定のためにも、情報を労働者に伝達する有力な媒体である労働組合と積極的にコミュニケーションをする必要がある。

③内部労働市場と外部労働市場－2つの市場に対するさらなる情報収集の必要性

企業の代表的な経営戦略として、差別化戦略とコスト戦略は、日本で企業が今後展開する経営戦略の大きな潮流となることが我々の分析結果からも確認された。こうした経営戦略と労働市場との関係は従来あまり明らかにされてこなかった問題である。差別化戦略と適格的であり、企業業績の向上に寄与するであろう成果主義は、選別的な教育訓練を通じて強化される可能性がある。企業は、中核的な役割を担う労働者を企業内部で長期間雇用しながら訓練を行い、競争力の源泉として活用していくものと思われる。その一方で、コスト戦略を進める結果、外部労働市場にいる人材の活用が進められる。ところが、行政は職業安定行政などを通じて、外部労働市場に対して大きな影響を及ぼして来たが、内部労働市場については、企業内部の問題ということもあり、大きな関心を払って来なかった。しかし、成果主義の進展は、まさに企業内部の労働市場の活発な「市場化」を押し進めていると言える。企業内部で高い賃金を得ることは、外部労働市場においても高い賃金を得る可能性があり、内部から外部への波及効果が発生する可能性がある。したがって、外部労働市場についてより詳細な情報を収集するためには、企業内部の労働市場にも関心を払い、そこでの価格形成メカニズムの1つである成果主義的な人事管理にも注意することが、行政にとっての重要な課題となっている。

④成果主義とコスト戦略に対応した能力開発の必要性

高い成果を達成できる人間は、高い能力を持った人間であるという前提に立てば、能力開発の必要性は、企業と労働者双方の取組むべき普遍的な課題であることは言うまでもない。だが、成果主義を導入している企業では、ごく一部の選抜された人材に対して、集中的な教育訓練投資を行うことで、さらに競争力を高めるという取組みをしているように見える。この結果からは、高い業績を上げることが、労働者自身への教育訓練投資を引き出す前提条件となってしまう可能性が示唆される。教育訓練を受けることがさらなる高い成果を達成するための条件となっていたら、成果主義と選抜的教育訓練投資のサイクルは、トーナメント型の選抜システムと同じ機能を果たす可能性がある。トーナメントにおいて敗れた人間については、教育訓練投資が行われなかったら、(内部外部の労働市場の別を問わず)高い収入を得る雇用機会への移動も困難になるという負のスパイラルに突入する労働者が出現する可能性もある。成果主義が成功するためには、従業員の能力開発が前提条件であるといった研究成果もある。企業は、一部の労働者だけでなく、全ての労働者に対して能力開発の

機会を提供することが、社会全体からみれば、重要な使命・課題となるかもしれない。これは、本報告書の別の分析結果からも示唆されている。

また、企業はコスト戦略の一環として、安価な労働力である、非正社員や外部労働力の活用を今後も推し進める可能性がある。いわゆるフリーターなどの若年労働者に限らず、低収入の上、期間が限定されていたり、能力開発の機会に恵まれない労働者に対して、なんらかの支援をする必要がある。支援の方向性として、高度な価値を持つように人材開発・能力開発を行うことが考えられる。コスト戦略の中で、行き場を失っている人材に対して、可能性を広げ、より良い雇用機会を提供できる手段は人材開発以外にはない。企業にとっても、非正社員の能力開発を行うことは、人材がもたらす競争力の底上げという機能を持つので、決して無駄にはならない。そればかりか、企業の果たすべき社会的責任として、雇用した人を育てる企業であることは、企業にとってアピールすべきポイントとなろう。

本章では、企業の人材マネジメントの 1 つである成果主義に注目して様々な観点から分析を行って来た。企業の人材マネジメントが社会に大きな影響を及ぼす可能性があることが分析結果から示唆される。最近問題となっているいわゆる「格差社会」問題は、社会全体の生産性の長期的な低下、低迷や、社会不安の増大に直結する大きな問題である。格差社会が今後日本において出現するのか、また格差は大きくなるかについては、今後も注意深く観察を続ける必要がある。少なくとも、我々の研究結果では、2 極化が、激化する企業間の競争を前提とした企業の人的資源管理の変化を通じて、出現する可能性が明らかになった。格差を作り出す装置となるかもしれない企業の人的資源管理と、人的資源管理に一定の方向性を与える企業の経営戦略については、今後とも総合的に注意深く観察を続ける必要がある。

参考文献(本文への登場順)

厚生労働省 平成 16 年度「就労条件総合調査」

(独)労働政策研究・研修機構(2005)『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』
JILPT 労働政策研究報告書 No.33

日経ビジネス編集部(2001)「特集会社はどこまで変わるか 人事革命第二ステージ 実
力主義賃金の正念場」『日経ビジネス』5月21日号

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 新・
日本的経営システム等研究プロジェクト報告』日本経営者団体連盟

DiMaggio, P.J. and W. W. Powell (1983), “ The Iron Cage Revisited: Institutional
Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American
Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160;reprinted in W. W. Powell and P. J.
DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* ,

University of Chicago Press, 1991

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

城繁 (2004) 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』 光文社

Deci, Edward L. (1975), *Intrinsic Motivation*. Plenum Press, New York. (邦訳 『内発的動機づけ』、安藤延夫・石田梅男訳、誠信書房、1980年)

Axelrod, Robert, (1980b) . “ More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma” ,*Journal of Conflict Resolution* 24 : 379-403

Axelrod, Robert (1984), *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York. (邦訳『つきあい方の科学 バクテリアから国際関係まで』、松田裕之訳、ミネルバ書房、1998年)

樋口美雄+財務省財務総合研究所編(2004) 『団塊世代の定年と日本経済』、日本評論社

都留康 (2002) 『労使関係のノンユニオン化、ミクロ的・制度的分析』 東洋経済新報社

逢見直人 (2003) 「成果主義と労使関係」 土田道夫・山川隆一編『成果主義人事と労働法』、日本労働研究機構

新井栄三 (2005) 「調査データなどからみた成果主義の現状と課題」 『Business Labor Trend』、3月号、(独)労働政策研究・研修機構

社会経済生産性本部生産性労働情報センター、笹島芳雄監修 (2000) 『成果主義人事・賃金 VI—先進8社の事例研究—』 社会経済生産性本部

玄田有史・神林龍・篠崎武久 (2001) 「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」 『組織科学』 34 卷 3 号,pp18-31

社会経済生産性本部 (2003) 『日本的人事制度の現状と課題 (2003 年版)』 社会経済生産性本部

今野浩一郎 (1998) 『勝ち抜く賃金改革』 日本経済新聞社

古川陽二 (2000) 「成果主義賃金と年俸制」 日本労働法学会編集『講座 21 世紀の労働法：賃金と労働時間』 有斐閣

Kohn, A (1993) *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*, Houghton Mifflin. (邦訳『報酬主義をこえて』、田中英史訳 法政大学出版会、2001年)

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

日経連能力主義管理研究会 (1969) 『日経連能力主義管理研究会報告 能力主義管理 その理論と実践』 日本経団連出版

Milgrom, Paul and Roberts, John (1992) *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. (邦訳『組織の経済学』、奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳、NTT 出版、1997年)

- 都留康、阿部正浩、久保克行(2005)『日本企業の人事改革 人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社、pp.16-26
- 小池和男(1991a)『仕事の経済学』東洋経済新報社編
- 小池和男(1991b)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 内閣府(2005)『日本経済 2005-2006』内閣府政策統括官室(経済財政分析担当)
- Spencer,L.M., Spencer.S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Eysenck(1985), *THE DECLINE AND FALL OF THE FREUDIAN EMPIRE*, Pelican., London. (邦訳『精神分析に別れを告げようーフロイト帝国の衰退と没落ー』、宮内勝他訳、批評社、1988年)
- Degen,R.(2000), *LEXICON DER PSYCHO-IRRITUMER*, Eichborn AG, Frankfurt. (邦訳『フロイト先生のウソ』赤根洋子訳、文春文庫、2003年)
- Taylor,F.W.(1911), *Principles and Methods of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York. (邦訳『新版 科学的管理法』、上野陽一訳産業能率短大出版部、1969年)
- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J.(1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridg, Mass.
- Roethlisberger, F.J.(1941), *Management and Morale*, Harvard University Press, Cambridg, Mass. (邦訳『経営と勤労意欲』、野田一夫、川村欣也訳ダイヤモンド社、1954年)
- 松島静雄(1985)『産業社会学』放送大学教育振興協会、pp.66-88
- Mayo, E.(1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*.Macmillan, New York. (邦訳『新訳 産業文明における人間問題 ホーソン実験とその展開』、村本栄一訳、日本能率協会、1967年)
- Hoopes,J.(2003),*False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*,Perseus Books Group,New York. (邦訳『経営理論 偽りの系譜ーマネジメント思想の巨人たちの功罪』、有賀裕子訳、東洋経済、2006年)
- 守島基博(2006)「人事管理の変化と個別紛争の増加」、『変革期の勤労者意識ー「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」結果報告書ー』、JILPT 労働政策研究報告書 No.49 所収、(独)労働政策研究・研修機構、2006年
- 今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
- 松繁寿和(1995)「電機 B 社大卒男子従業員の勤続 10 年までの移動とその後の昇進」『「昇進」の経済学』橋木俊昭編、第 7 章、pp.153-177
- 松繁寿和(2000)「キャリア・マラソンの序盤：文系大卒ホワイトカラーの異動と選抜」『国

際公共政策研究』第4巻、第2号

松繁寿和(2002)「昇進競争における学歴と性別～百貨店業の事例～」OSIPP Discussion Paper : DP-2002-J-007、大阪大学国際公共政策研究科

Datta,K.D., Guthrie,J.P,and Wright,P.M.(2005),“ HRM and labor productivity: Does industry matter?”, *Academy of Management Journal*, 48, No.1,pp.135-145

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

Schneider, B., Henges, P.J., Smith, D.B. and Salvaggio, A.N.(2003), “Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?” ,*Journal of Applied Psychology*, 88 (5), pp.836-851

本川明(2005)「働くことの満足度と個人・企業の属性」『成果主義と働くことの満足度～2004年 JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析～』JILPT 労働政策研究報告書 No.40、労働政策研究・研修機構発行所収

玄田有史・神林龍・篠崎武久(1999)「成果主義の職場へのインパクト」社会経済生産性本部・労使関係常任委員会編、『職場と企業の労使関係の再構築：個と集団の新たなコラボレーション』所収、社会経済生産性本部生産性労働情報センター、pp.43-57

岩出博(2002)『戦略的人的資源管理の実相』、泉文堂

Porter.M.E.(1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York. (邦訳『新訂 競争の戦略』、土岐坤他訳、ダイヤモンド社、1995年)

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*, 24 (1), pp.31-50

第3章 コーポレート・ガバナンスの変容と日本的経営の行方

はじめに

バブル経済の崩壊後、日本の企業システムは二つの制度改革に迫られてきた。コーポレート・ガバナンスの改革と人材マネジメント（Human Resource Management: HRM）の改革である。前者は株主重視の経営を主張し、後者は成果主義の人事制度を主張する。ではこの結果、日本の企業システムはどのような変容を遂げるのか。しばしば指摘されるように、日本型からアメリカ型への転換や収束が生まれるのか。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、本章は JILPT 調査に基づいて、現在進行しつつあるコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変化の実態とその方向を探ることを目的とする。まず第1節では、制度的補完性の観点から、コーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変化に関して何が問われているのかを指摘する。そして企業調査の結果から、株主重視の方向にコーポレート・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2節では、コーポレート・ガバナンスの変化の下で長期雇用政策が維持され、かつ成果主義が導入されていることを述べる。第3節では、長期雇用の維持と放棄、成果主義の導入と未導入の区別から、日本企業は4つの類型に分岐する方向にあることを述べる。第4節では従業員調査に基づき、従業員において長期雇用の維持を回答する比率の低さの理由を検討する。第5節では、コーポレート・ガバナンスの変化に対する従業員の意識について述べる。そして第6節では、成果主義をめぐる企業と従業員の認識の違いを述べ、高業績職場の観点から成果主義の作用に関して検討する。最後に第7節では、長期雇用の維持と放棄、成果主義の導入と未導入の区別から、従業員の4つの類型を取り出し、長期雇用の維持の下で成果主義の導入があると考える従業員において、高業績職場への関与と職業生活の満足が最も高くなることを見る。

第1節 コーポレート・ガバナンスの変化と企業行動

1. なぜガバナンスか

一般に企業システムを構成するコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの間には制度的補完性が成立することが指摘される。その対照的なパターンとして、一方ではアメリカ企業を対象とした株主支配型のコーポレート・ガバナンスと流動的労働市場の間の制度的補完性が、他方では日本企業を対象としたメインバンク型のコーポレート・ガバナンスと長期雇用や年功賃金との間の制度的補完性が述べられてきた。前者はいわゆる市場型のシステムとして理解できるのに対して、後者の制度的補完性をどのように理解するのがこれまでの日

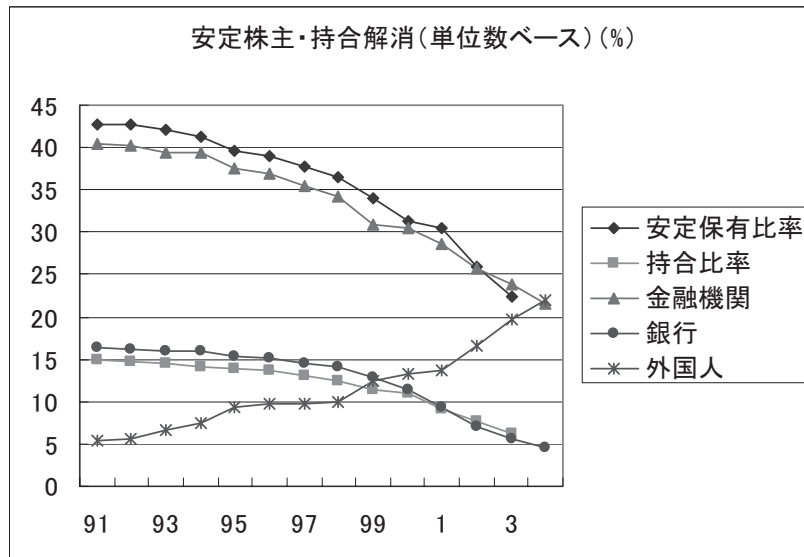
本企業研究の中心的課題の一つであったと言える。

その要点は、長期雇用と年功賃金そして企業内訓練から構成された日本企業の人材マネジメントを、ファイナンスとガバナンスの面で支えるのがメインバンクであったということに集約される。前者に関しては、年功賃金と長期雇用だけを取り出すなら、日本企業の人材マネジメントは賃金と雇用の調整の遅れや硬直性を意味することになる。これに対して企業内訓練の観点からは、長期雇用を前提として長期の能力形成が可能となり、そして長期の能力評価の結果としていわゆる年功賃金が成立すると理解することができた。日本企業の競争力は市場と技術の変化に対する組織的対応の柔軟性にあるということができ、それはそのような対応を可能とするだけの個々の従業員の能力と組織の能力に基づいてのことである。この意味でまず、人材マネジメントのレベルにおいて、一方での賃金と雇用の短期的調整の遅れや硬直性と他方での長期の能力形成に基づく機能的柔軟性の間に制度的補完性が成立すると考えることができた。

ただし、株主利益の観点からは、現実の企業収益の変動に対しては、賃金と雇用の短期的調整が当然の要求となる。ゆえに上記の制度的補完性が成立するためには、株主利益の追求の圧力を抑制あるいは緩和する必要がある。この役割を担ったのがメインバンクであるとみなされた。つまり、メインバンクを軸とした安定株主や株式の相互持合いの組織化であり、これによって日本企業は短期の株主利益の追求から免れるものとみなされた。あるいは経営危機に陥った企業に対するメインバンクによる救済と再建であり、これによって厳しい雇用削減は不可避であるとしても、倒産を免れることから雇用の継続もまた確保されるとみなされた。そして何よりも人的および物的資源に対する長期投資をファイナンスの面で支えるのが、短期の収益性よりも長期の成長可能性を基準とした、メインバンクによる長期資金の提供であるとみなされた。そして以上のような日本企業のあり方は株主利益の追求を抑制することから成り立っているという意味で、日本企業のコーポレート・ガバナンスを従業員重視と呼ぶことも多くの支持を集めてきた。

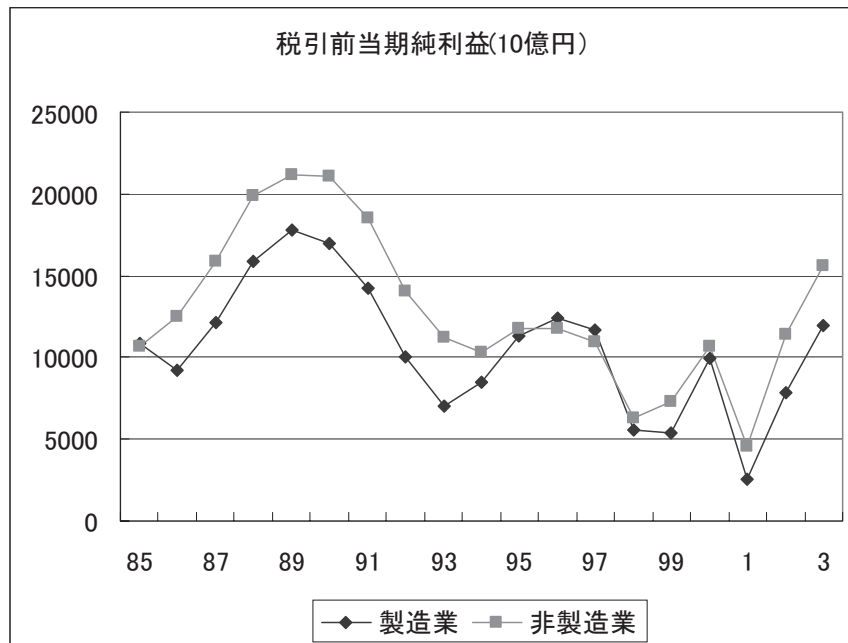
しかし、メインバンクを基盤とした日本のコーポレート・ガバナンスは急激な変化に晒されている。それを象徴する二つのグラフを示すことができる。まず、**第3-1-1 図**に示されるように、バブル崩壊後、とりわけ97年の金融危機後、金融機関と銀行の持株比率は急落し、これに応じて安定株主比率と相互持合い比率は急激に低下した。これに代わって急増するのは外国人持株比率であり、外国人投資家の行動は、企業経営に対して発言し、関与する「株主行動主義」を意識させるだけでなく、現実には株価を大きく左右するものとなっている。さらにこれらの短期投資家の行動は、株主支配の切り札として敵対的企業買収の可能性もまた高めるものとなっている。つまり日本の企業システムは、ある意味で初めて「市場の評価」や「投資家の評価」を意識することになった。

第 3-1-1 図 安定株主・持合の解消



次に、第 3-1-2 図に示されるように、バブル崩壊後の日本企業の低迷は、「収益性の危機」と呼ぶのが相応しいものであった。89～90 年をピークに税引前純利益は急激な低下を繰り返し、とりわけ 97 年の金融危機から 2001 年の IT バブルの崩壊に至る企業収益の急落は、巨額の赤字だけではなく、企業倒産を現実のものとし、まさしく経営の危機と呼ぶべきものであった。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の目標とされることも必至であった。あるいは巨額の赤字や企業倒産の危機に直面することにより、「経営の失敗」や「経営者の無能」という意識が噴出することも不可避であった。と同時に、「勝ち組」「負け組」という表現に見られるように、同一業種での企業間の顕著な業績格差を前にして、経営の能力そのものが問われることになった。つまり日本の企業システムは、ある意味で初めて「経営の競争」や「経営者の競争」を意識することになった。

第 3-1-2 図 収益性の危機



このように、日本企業において二つのガバナンスの変化が進行している。一つは第 3-1-1 図が示す株主による市場の評価を通じたガバナンスの変化であり、もう一つは第 3-1-2 図が示す経営の建て直しのためのガバナンスの変化である。この結果、企業経営は変化し、人材マネジメントの変化も不可避となる。しかし、二つのガバナンスの変化に応じて、企業経営と人材マネジメントの変化もまた異なることになる。

前者のガバナンスの変化が、株主支配や株主重視のガバナンスとみなされる。その意味が、変動する企業収益に対して株主利益や株主価値を優先させることであるなら、この結果、賃金や雇用の短期的調整がより強く要求されることが予想される。すなわち賃金に関しては業績連動型の賃金としての成果給の導入であり、雇用に関しては非正社員の拡大や雇用リストラの拡大であり、さらには長期雇用自体の否定である。これらの結果であるのかどうかは確定できないとしても、第 3-1-2 図に示されるように、確かに企業収益は急速な V 字回復を見せている。

あるいは株主価値を明示するために、企業経営の評価の基準は、経常利益や営業利益などの伝統的な指標から、EVA（経済的付加価値）や ROE（株主資本収益率）など、資本効率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、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なる。これによって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が予想される。

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。つまり企業価値の向上であり、

そしてこの点において日本企業は経営の建て直しに迫られている。とりわけ経営の戦略的意
思決定力の強化が急務とされ、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している。あるいは経営の建て直しのため
には、何よりもまず経営の規律を高める必要がある。そのためには経営の刷新を図り、経営
の責任を明示することが必要となる。要するに後者の観点からのガバナンスの変化であり、
これを決定的に印象付けたのがいわゆるゴーンショックであったといえる。

以上のように二つのガバナンス改革が進行している。前者を株主価値のためのガバナンス
改革とすると、後者は企業価値のためのガバナンス改革、ということが出来る。確かにバブ
ル崩壊以降の日本企業は株主価値と企業価値の双方の低下に落ち込んだ。ゆえに二つの回復
そして向上が経営の最重要の課題とされたことも必然であった。しかし、企業価値の実現が
株主価値の実現につながるとしても、その逆は必ずしも成立しない。一般化して言えば、企
業の長期の成長や将来の収益に基づく企業価値と、株価に表れる株主価値は必ずしも一致し
ない。前者が企業の長期の競争力に帰着するものであるなら、後者は株主価値を高めるため
に、つまりは市場の評価を高めるために、財務上の指標の改善を図るといった行動に傾くか
もしれない。もし後者の目的のために研究開発投資や教育訓練投資を抑制する、あるいは配
当維持のために雇用調整を直ちに行うといった行動をとるなら、この結果、企業価値は低下
し、ひいては株主価値の低下となることも不可避となる。

ゆえに問題は、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
らす人材マネジメントは何かということにある。一般にガバナンスを巡っては、多くの議論
はファイナンスの観点からなされてきた。これまでのメインバンクを中心とした間接金融か
ら直接金融への変化、安定株主や相互持合いの解体、そして外国人投資家の急増など、確
かにファイナンスの面での変化は急速に進み、これに応じて株主価値重視の方向にガバナンス
の変化が生まれることが述べられてきた。しかし、株主価値重視のガバナンスの圧力によ
って現実に企業業績の向上が実現されるかといえば、必ずしも明確な証拠は得られていない(宮
島 2003)。企業業績あるいは企業競争力を左右するのは労働の働きである以上、必要とされ
るのはレーバーの視点であり、そしてレーバーのあり方は人材マネジメントのあり方に依存
する。この意味でファイナンスの観点からのガバナンスの議論に対して、レーバーの視点か
らの議論を対置させる必要がある。

では現実に進行するコーポレート・ガバナンスの変化の下で、日本企業はどのような人材
マネジメントを選択しようとしているのか。確かに目の当たりにするのは、株主重視のガバ
ナンスの主張であり、賃金と雇用の調整の柔軟化である。上記のように、毎期の業績評価に
応じて変動する成果主義賃金の導入であり、雇用調整の柔軟化であり、非正規雇用の拡大で
あり、さらには長期雇用慣行の放棄である。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。企業の競争力が最終的に人的資源に依存する以上、問題は競争力を担う
人材の形成と活用に帰着する。その一つの方向として、確かにアメリカ型の株主重視のコー

ポレート・ガバナンスと流動的労働市場の間の制度的補完性がある。しかし日本の企業システムにおいて、株主重視のガバナンスと競争力構築のための人材マネジメントは相矛盾するかもしれない。さらにより根本的には、競争力構築のための人材マネジメントと従業員の職業生活の関係が問われている。いわゆる日本の経営が「従業員重視」の下で競争力の問題を解決したのであるなら、コーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変化の下で、日本企業は競争力の構築のためにも、新たな「従業員重視」を課題としている。以上のような観点から企業調査と従業員調査の結果を検証することにしよう。

2. コーポレート・ガバナンスの変化

まず回答企業の概要について述べよう。東京商工リサーチの企業データベース台帳から全国の従業員 200 人以上のうち、従業員の多い順に 11,856 社を抽出したうえで、「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」の質問表を人事担当者に送付した。回答企業は 1,280 社、回収率は 10.8%である。ただし、第 3-1-3 表に示されるように、回答企業の大半は株式非公開企業であり、本体の従業員規模としては中小・中堅企業に集中する。株式公開企業の少なさは、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、非上場企業に関する欠如を埋めるという意味でむしろ貴重なサンプルということもできる。

第 3-1-3 表 回答企業(%)

		～300人	300-499人	500-999人	1000人～
全企業	1280社	36.1	28.7	18.8	12.8
公開企業	196社 (15.3%)	12.2	17.3	26.0	41.3
非公開企業	1064社(83.1%)	41.0	30.5	17.8	7.8

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 3-1-4 表のような回答を得た。元の質問では、機関投資家、個人投資家、外国人投資家が区別されているが、ここでは株主として一括することにした。表からわかるように、「現在」における最大の発言力としては、公開・非公開企業ともに、「経営者」と答える企業が過半数を占める。非公開企業に関しては、おそらく回答企業の多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。他方、公開企業に関しては、親企業がほとんどなくなる結果、圧倒的多数は経営者となる。いずれにせよ日本企業の「現在」としては、株主によるガバナンスの作用は観察されない。

第 3-1-4 表 経営に対する最大の発言者(%)

		株主	経営者	取締役会	メインバンク	親会社
全企業	現在	1.6	67.4	5.8	1.1	21.6
	今後	4.8	55.1	11.0	1.6	23.0
公開企業	現在	0.5	79.1	6.1	3.1	7.1
	今後	11.7	54.1	18.4	2.6	7.1
非公開企業	現在	1.7	65.6	5.6	0.9	26.0
	今後	3.7	55.3	9.7	1.6	27.8

ただし「今後」に関しては、答えは大きく異なる。公開・非公開企業ともに、約半数の企業は経営者と回答するとしても、公開企業に関しては、株主と答える企業が 0.5%から 11.7%へ、取締役会と答える企業が 6.1%から 18.4%へと顕著に増大する。二つを合わせると約 30%に達する。非公開企業に関しても、もし親会社を株主とみなすと、株主、取締役会、親会社の合計は 40%以上となる。

ではこのことは、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として、「現在最も重視している項目」、「過去 5 年間で重要度が最も高まった項目」、そして「今後 5 年間に最も重視する項目」を問うたところ、第 3-1-5 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、公開・非公開企業ともに、経常利益や営業利益など企業収益をあげ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。これに加えて、「現在」のガバナンスの主体の圧倒的多数は経営者である以上、経営者の地位を守るためにも圧倒的多数が経常利益や営業利益を経営目標とすることは、ある意味で当然のことかもしれない。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。

第 3-1-5 表 経営の目標(%)

		規模	利益	資本効率	顧客満足
現在最も重視する項目	全企業	16.3	70.5	5.9	6.4
	公開	12.0	74.9	9.1	2.3
	非公開	16.8	69.9	5.4	7.1
過去5年間で重要度が最も高まった項目	全企業	17.8	49.8	18.4	13.2
	公開	17.1	41.7	33.7	6.3
	非公開	17.8	51.6	15.3	14.5
今後5年間で最も重視する項目	全企業	8.6	44.4	26.4	19.8
	公開	6.9	41.1	37.7	13.1
	非公開	8.7	45.3	24.4	20.8

ただし、「過去 5 年間で重要度が最も高まった項目」に関しては、回答は大きく異なる。とりわけ公開企業に関しては、ROA や ROE や EVA など資本効率を経営目標とする企業の比率が顕著に増大する。さらに、「今後 5 年間に最も重視する項目」に関しても、資本効率を上げる企業の比率は増大し、企業収益と資本効率がほぼ拮抗する。他方、非公開企業に関しても、今後の経営目標として資本効率をあげる企業の比率は約 1/4 に達する。また非公開企業に関しては、経営目標として「顧客満足」をあげる企業が増大する。これは中小企業においてサービス業の比率が高まること、あるいは関連会社や子会社の比率が高まることから、親会社の要求を反映してのことかもしれない。

ガバナンスの主体と経営目標の関係を見ると、第 3-1-6 表のようになる。ここでは「今後」の傾向として株主の発言力が強くなるという想定の下で、今後のガバナンスの主体と今後の経営目標の間のクロス分析の結果が示されている。表には企業収益と資本効率に限定して示されているが、 χ^2 乗検定の結果からもガバナンスの主体と経営目標の間に有意な違いは観察されない。つまり、ガバナンスの主体として経営者をあげる企業においても、株主や取締役会をあげる企業とあまり変わらない比率で資本効率が経営目標とされることが示されている。

第 3-1-6 表 今後の発言力と今後の経営目標(%)

今後の発言力	全企業(r=0.517)		公開企業(r=0.610)		非公開企業(r=0.871)	
	利益	資本	利益	資本	利益	資本
株主	35.0	36.7	40.9	40.9	32.4	32.4
経営者	45.7	24.8	42.2	38.2	46.8	22.6
取締役会	41.2	33.1	31.4	45.7	44.3	28.9
親会社	46.0	21.4	50.0	14.3	45.9	22.0

このように、過去 5 年間に於いて資本効率を重視してきたと答える企業の比率は予想外に高い。そこで、コーポレート・ガバナンスの変化により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 3-1-7 表のような回答が得られた。回答の形式は、「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」であり、注目すべきことに公開企業に関しては、約半数の企業がガバナンス改革と株主価値増大を「重視」してきたとの回答を与えている。全企業に関しても 5 社に 1 社は「重視」の回答を示している。

第 3-1-7 表 ガバナンスの課題(%)

		重視してきた	どちらでもない	重視してこなかった
ガバナンス改革	全企業	22.3	27.2	44.9
	公開	44.9	24.0	28.1
	非公開	19.2	29.0	51.8
株主価値上昇	全企業	17.0	50.2	26.3
	公開	54.6	39.3	5.1
	非公開	10.7	55.4	33.9

さらに、株主重視とガバナンス改革の関係を見ると、第 3-1-8 表のようになる。表の数値は株主価値重視とガバナンス改革重視を回答する企業を取り出し、株主価値重視（ガバナンス改革重視）と回答した企業のうち、ガバナンス改革重視（株主価値重視）を回答する企業の比率を表わしている。公開企業に関しては、株主価値重視とガバナンス改革重視を回答する企業はそれぞれその約半数がガバナンス改革重視と株主価値重視を回答することが示される。これに対して非公開企業に関しては、株主価値重視の経営方針がガバナンス改革を進めるのに対して、その逆は必ずしも当てはまらない。

第 3-1-8 表 株主価値とガバナンス改革(%)

		ガバナンス改革	株主価値重視
全企業	株主価値重視	41.8	-
	ガバナンス改革	-	31.9
公開企業	株主価値重視	50.0	-
	ガバナンス改革	-	59.1
非公開企業	株主価値重視	34.9	-
	ガバナンス改革	-	19.6

ではガバナンス改革重視と株主価値重視の経営方針はどのような経営目標と結びつくのか。それが第 3-1-9 表に示されている。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、第 3-1-5 表の結果と比較すると、公開・非公開企業ともに、株主価値重視とガバナンス改革重視の企業において資本効率の回答が有意に増大することがわかる。とりわ

け公開企業に関しては、株主価値重視の企業において、企業収益よりも資本効率重視の回答が上回る。

第 3-1-9 表 株主価値重視と経営目標(%)

		規模	利益	資本効率	顧客満足
ガバナンス改革重視	全企業	13.2	50.7	25.4	9.9
	公開	8.1	44.2	41.9	5.8
	非公開	16.1	53.1	17.7	12.0
株主価値重視	全企業	14.2	34.8	38.2	11.3
	公開	15.8	30.7	47.5	5.0
	非公開	12.5	39.4	28.8	17.3

以上をまとめると次のようになる。まず現在のところ、日本企業において株主によるガバナンスが支配的となっているわけではない。圧倒的多数の企業はガバナンスの主体として経営者をあげている。これを反映して経営目標も、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、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。事実、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の回答を示している。これに応じて過去 5 年間の経営目標も、少なくと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。そしてこれらの傾向は今後 5 年間に於いてよりいっそう強まることが観察できる。

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。最初に指摘したように、この背景として、安定株主や株式の相互持合いの解体、そして機関投資家や外国人投資家の急増が考えられる。今回の調査は資金調達については不明であるが、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。

ではこの結果、日本の企業システムは株主支配型のコーポレート・ガバナンスに近づき、いわゆるアメリカ型の企業システムに収束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

しい人材マネジメント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2節 人材マネジメントの変化

1. 長期雇用の維持と成果主義の導入

では賃金と雇用に関して、日本企業はどのような方針で臨もうとしているのか。長期雇用と成果主義に対する質問の回答が第3-2-1表に示されている。これを見る限り、約7割の企業は長期雇用の維持を図り、約6割の企業は成果主義の導入を図っている。また第3-2-2表からは、長期雇用政策（LTE）は公開企業と非公開企業の間でほとんど違いはなく、規模の違いもほとんど反映されない。これに対して成果主義の導入（PRP）は、公開企業において、そして規模の拡大とともに増大する。ただし300人以下の企業や非公開企業においても約半数において成果主義が導入されている。

第3-2-1表 長期雇用と成果主義(%)

	全企業	公開	非公開
長期雇用はできるだけ多くの従業員を対象にして維持する(LTE)	69.4	71.4	69.2
長期雇用は対象者を限定して維持する(LLTE)	21.3	19.4	21.9
長期雇用は経営の優先的課題ではない(NLTE)	8.7	8.6	8.8
成果主義を導入している(PRPP)	57.6	69.9	55.9
導入していない(NPRP)	42.0	30.1	44.1

第3-2-2表 長期雇用と成果主義の分布(%)

	LTE	LLTE	NLTE	PRP	NPRP
～300人	67.0	24.6	8.5	48.4	51.6
300-499	71.8	18.9	9.3	59.2	40.8
500-999	70.6	20.2	9.2	63.7	36.3
1000～	73.2	20.1	6.7	75.5	24.5
公開企業	71.8	19.5	8.7	69.7	30.3
非公開企業	69.4	21.8	8.8	55.9	44.1

ただし、ここでの回答は人事担当者からのものである。人事担当者は労使関係の安定を第一義と考えるために、長期雇用を維持するという回答に傾くのかもしれない。これに対してコーポレート・ガバナンスの観点からは、トップの経営者の考えが重要となる。そこで経団連による「トップマネジメント・アンケート調査」の結果を見ると、第3-2-3表のような回答が得られる。ここで、「長期雇用労働者中心だが、パート・派遣等の比率を拡大する」の回

答は、正社員の長期雇用自体に変わりはないという意味で、「今後も長期労働者を中心とする」と実質的に同等と考えることができる。むしろ正社員の長期雇用を維持するためには、正社員の数を限定し、パートや派遣の比率を拡大する必要があることが述べられているという意味では、長期雇用を維持する意図は一層強められているということもできる。これに対して「長期雇用は中核業務のみとする」の回答は、伝統的な意味での長期雇用慣行の放棄とみなせる。少なくとも正社員に関しては、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、というのがいわゆる既存の日本の経営であった。つまり、企業調査の「経営の優先的課題ではない」の回答がより明示的に長期雇用の放棄を意味するならば、経団連調査の「中核的業務に限定する」の回答は、長期雇用の暗黙の放棄とみなせる。するとトップ経営者の回答としても、最初の二つを合わせて80%以上は長期雇用政策の維持となる。

第3-2-3表 経団連トップマネジメント・アンケート調査(%)

今後も長期雇用労働者を中心にする	29.2
長期雇用労働者中心だが、パート・派遣等の比率を拡大する	52.0
長期雇用労働者は中核業務のみとする	14.8
その他	4.1

日本経済団体連合会(2004)

有効回答545社(500人以上74%、500人未満26%)

これに対して、企業調査における「対象者を限定して長期雇用を維持する」の回答は、その対象者を明示していない。それを経団連調査の「非正社員の比率を高めて正社員に限定して維持する」と解釈すると、「長期雇用を維持する」を含めて長期雇用政策は回答企業の約9割となる。他方、「中核的業務に限定して維持する」と解釈すると、長期雇用政策は回答企業の約7割となる。ただ、長期雇用を正社員に限定することはいわば自明である以上、「対象者を限定する」の意味は、正社員をさらに限定して「中核的業務に限定する」、と理解することがおそらく妥当であると考えられる。そこで以下では、第3-2-1表のLTE（長期雇用はできるだけ多くの従業員を対象にして維持する）の回答を長期雇用政策の維持、LLTE（長期雇用は対象者を限定して維持する）とNLTE（長期雇用は経営の優先的課題ではない）の回答を長期雇用政策の放棄とすることにしよう。

いずれにせよ、予想外に多くの企業は長期雇用の維持を回答している。この間の日本企業の低迷、とりわけ第3-1-2図に示した収益性の危機といった状況を鑑みると、驚くべきは、長期雇用の放棄を明示的に述べ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回答企業の人事担当者の回答、およびトップマネジメントの回答は、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）。

そこでより一般的に、長期雇用の維持（LTE）の回答、あるいは放棄の回答が、どのような要因に基づくのかを考えよう。そのために、「対象者を限定して維持する（LLTE）」と「経営の優先的課題ではない（NLTE）」の二つを長期雇用の放棄の回答とし、LTEの回答を1、LLTEとNLTEの回答を0として、長期雇用政策が維持される確率に関するロジット分析（第1章や第2章で登場した“ロジスティック回帰分析”と同じ分析手法）を行うことができる。独立変数としては、まず本章の中心テーマであるガバナンスの変数を取り出すことができる。つまり、執行役員制の導入などのガバナンス改革や株主価値重視の行動は、雇用政策にどのような影響を与えるのか。株主価値重視の行動の結果、長期雇用はもはや経営の課題ではないといった方針が打ち出されるのだろうか。

さらに今回の調査では、5年前と比べた正社員の増減幅と非正社員の増減幅についての質問がある。この回答を利用して、正社員の増減と非正社員の増減が雇用政策にどのような影響を及ぼすのかを見ることにしよう。つまり、非正社員の比率を高めて正社員の長期雇用を維持するという経団連調査の観点からは、非正社員の増大は長期雇用政策に結びつくと考えられる。これに対して中核的業務に限定するという観点からは、非正社員の増大は長期雇用政策の放棄に結びつくと考えられる。他方、正社員の減少は、それが雇用リストラの結果であるなら、長期雇用政策の放棄の圧力となることが予想される。

これに加えて今回の調査では、企業業績と経営環境に関して質問項目を設けた。企業業績に関しては、他社と比べた売上の状態と収益の状態であり、経営環境に関しては、技術革新や製品開発の状態、市場競争の度合い、そして今後の事業構成や事業内容の不確実性の度合いである。企業業績の不振は長期雇用の放棄の圧力を強めることが予想される。これに対して技術革新のスピードが速い、市場競争が激しい、将来の事業内容が不確実であるといった要因は、雇用政策にどのような影響を及ぼすのか。そして最後に、従業員規模と成果主義の導入を加えよう。規模の効果は長期雇用の維持を高めると考えられるのに対して、成果主義の導入は長期雇用政策の放棄の傾向を強めることになるのだろうか。以上の独立変数を基にして、全企業、公開企業、非公開企業を分けたロジット分析の結果が第3-2-4表に示されている。

第 3-2-4 表 長期雇用政策の要因

長期雇用維持	全企業	公開企業	非公開企業
ガバナンス改革	-0.283 #	-0.541	-0.267
株主価値重視	-0.039	0.237	-0.276
正社員増減幅	0.147 ***	0.024	0.163 ***
非正社員増減幅	-0.044	0.181 #	-0.116 *
従業員規模	0.221 **	0.370 *	0.170 *
売上	-0.169 *	-0.186	-0.147 #
利潤	0.113 #	0.206	0.076
技術革新	0.110	0.279	0.099
市場競争	0.032	-0.311	0.084
不確実性	-0.200 **	-0.052	-0.204 *
成果主義導入	-0.154	-0.058	-0.153
_cons	0.635	-0.457	0.910 #
Pseudo R2	0.028	0.091	0.035

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

独立変数をまとめると、(1) 5年前と比べた正社員の増減幅(20%減=1、10~19%減=2、5~9%減=3、5%増減=4、5~9%増=5、10~19%増=6、20%増=7)、(2) 非正社員の増減幅(同じく7段階)、(3) ガバナンス改革(重視=1、その他=0)、(4) 株主価値(重視=1、その他=0)、(5) 従業員規模(1000人以上=4、500~999人=3、300~499人=2、300人未満=1)、(6) 他社と比べた売上高(上回る=1、その他=0)、(7) 他社と比べた利潤率(上回る=1、その他=0)、(8) 技術革新のスピード(「速まった」+「やや速まった」=1、その他=0)、(9) 市場競争の度合い(「厳しかった」+「やや厳しかった」=1、その他=0)、(10) 事業の不確実性の度合い(「大きい」+「やや大きい」=1、その他=0)、(11) 成果主義(導入=1、未導入=0)であり、そして従属変数は、LTE(長期雇用を維持する)=1、LLTE(対象者を限定して維持する)、NLTE(経営の課題ではない)=0である。

まずガバナンス変数に関しては、全企業に関してのみ10%の有意性で、ガバナンス改革の重視が長期雇用の維持にマイナスに作用することが示されている。これ以外は株主価値重視を含めてガバナンス変数が雇用政策に有意に作用することはない。ただしこのことは株主価値重視やガバナンス改革重視の圧力が小さいからではない。先に述べたように、とりわけ公開企業に関しては株主重視の方向へのガバナンスの変化は予想以上に進んでいる。事実、符合条件としては、公開企業での株主価値重視以外は、すべて長期雇用政策にマイナスの作用を示している。ただその上で、株主重視のガバナンスの作用が強まる結果、長期雇用の否定の圧力が生まれるかといえ、少なくとも現在のところはそうではない。より強めて言えば、株主重視の方向へのガバナンスの作用にもかかわらず、それとは独立して長期雇用の維持が図られていると考えることができる。

同じく重要な結果として、成果主義の導入も雇用政策に有意に作用することはないことが示されている。一般的には成果主義の導入は、低業績者に退出の圧力を強めるという意味で長期雇用の方針とは両立しないことが予想される。確かに符号条件としてはそのような方向を示しているとしても、しかし少なくとも現在のところ、そのような作用が有意に働くことは観察されない。つまりここでの結果からは、成果主義の人事政策と雇用政策は互いに独立して決定されると考えることができる。

次に、正社員の増大に関しては、全企業と非公開企業において長期雇用政策を有意に強めることが確認できる。公開企業に関しても符号条件はプラスに作用する。反対に言えば、5年前と比べて正社員の減少幅が大きい企業ほど、長期雇用の放棄の可能性が強まる。それが雇用リストラの結果かどうかは別にして、要するに雇用の維持が現実には困難となる企業において、長期雇用はもはや経営の課題ではないと明示的に述べるか、中核的業務に限定するという方針となることが考えられる。

これに対して非正社員の増大は、公開企業と非公開企業で対照的な作用となることが示されている。つまり非正社員の増大幅の拡大は、公開企業では10%の有意性で長期雇用政策にプラスに作用するのに対して、非公開企業では5%レベルの有意性でマイナスに作用する。つまり、公開企業に関しては、非正社員の比率を高めて正社員の長期雇用を維持するという経団連調査と整合的な結果が得られる。これは経団連調査が主として公開企業を対象としているという意味でも整合的であるといえる。これに対して非公開企業では、非正社員の増大は長期雇用政策の放棄の可能性を有意に高める。つまり、非正社員の増大に伴い、正社員の長期雇用も中核的業務に限定するか、もはや経営の課題ではないとする回答の可能性が高まるということが意味されている。

このように、非正社員の増減の作用は公開企業と非公開企業で異なる。このとき、非正社員の利用を前提として正社員の雇用の維持を図ることは、しばしばバッファー仮設や中核一周辺モデルと呼ばれてきた。ただしその意味を、労働需要の減少に対して、非正社員の仕事を正社員が行うことによって雇いを維持することであると理解するならば、このような行動は非現実的であることが指摘されてきた（小池 2005）。あるいはバッファー仮説では、長期雇用政策の維持と非正社員の減少幅の拡大が結びつくことになる。しかしバッファー仮設の対象である公開企業に関してはこのような結論は得られない。当然のことであるが、労働需要の減少に伴い正社員の雇用削減は進むのであり、と同時にそれに先立ってあるいは平行して、非正社員の削減も進行する。それは非正社員を減らして正社員の雇いを維持することではない。この意味でもバッファー仮説は棄却される。むしろ正社員と非正社員が二分されているという意味で、中心一周辺モデルが成立する。経団連調査が明示的に示すように、長期雇用の維持を経営方針とする限り、非正規雇用の利用は今後とも拡大するという意味で、中心一周辺モデルはますます強まることが予想される。

その他の変数に関しては、全企業と非公開企業では、解釈するのに苦しむのであるが、他社と比べて売上の増大を回答する企業ほど長期雇用政策の放棄の可能性が高まることが示されている。公開企業に関しても符号条件はマイナスである。これに対して利潤率に関しては、全企業において10%の有意性であるが、他社と比べて企業収益の好調な企業ほど長期雇用政策の可能性が高まるという予想通りの結果が得られる。公開企業と非公開企業に関しても符号条件はプラスである。さらに経営環境や事業環境に関しては、同じく予想されることであるが、全企業と非公開企業において、不確実性の増大は長期雇用を維持する回答の可能性を有意に低める結果が示されている。公開企業に関しても符号条件はマイナスである。また有意性は得られないとしても、符号条件としては、技術革新のスピードは長期雇用の維持にプラスに作用し、市場競争は公開企業を除いてプラスに作用する。最後に企業規模に関しては、全企業、公開企業、非公開企業のすべてにおいて、規模の効果が強く作用することが確認できる。

このように、長期雇用を維持する要因としては、正社員の増大と従業員規模、そして企業収益の面での業績好調の要因を取り出すことができる。反対に、正社員の減少に直面することにより、長期雇用の放棄が余儀なくされる。さらに、少なくとも公開企業に関しては、正社員の雇用の維持は非正社員の増大を伴ってであることが確認できる。これに対してガバナンスの要因は雇用政策に明示的には作用しない。たとえガバナンスの要因が長期雇用の放棄の方向に作用するとしても、現在のところは非正社員の比率を高めて長期雇用を維持するという方針であるといえる。

では成果主義の導入はどのような要因に基づくのか。コーポレート・ガバナンスの変化やその他の要因はどのような影響を及ぼすのか。そこで、成果主義の導入を1、未導入を0とし、同じくロジット分析を行うと、結果は**第3-2-5表**ようになる。独立変数は先と同じとし、ただし正社員と非正社員の増減は除くことにした。

第 3-2-5 表 成果主義の要因

成果主義導入	全企業	公開企業	非公開企業
ガバナンス改革	0.500 **	0.966 **	0.306 #
株主価値重視	0.366 *	-0.134	0.608 *
従業員規模	0.280 ***	0.233	0.301 ***
売上	0.155 *	0.409 *	0.096
利潤	0.024	-0.186	0.078
技術革新	0.070	0.191	0.043
市場競争	-0.018	-0.118	0.005
不確実性	0.085	0.055	0.099
_cons	-1.542 ***	-1.339	-1.575 **
Psuedo R2	0.042	0.084	0.035

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

注目すべきことに、全企業、公開企業、非公開企業のそれぞれにおいて、成果給の導入の可能性を有意に高める要因として、執行役員制の導入などのガバナンス改革があることが示されている。係数の値からして、とりわけ公開企業においてその作用は大きい。さらに全企業と非公開企業に関しては、株主価値重視の行動が成果給の導入の可能性を有意に高めることが示されている。しかし公開企業に関しては有意に作用することはなく、かつ符号はマイナスの作用を示している。非公開企業においては、株主価値重視はオーナー企業の行動を反映してのことかもしれない。あるいは支配的株主である親会社の利害を反映してのことかもしれない。その他の要因に関しては、全企業と非公開企業において従業員規模が成果給の導入に有意に作用し、全企業と公開企業において他社と比べた売上の増大が成果給の導入に有意に作用することが示されている。また技術革新と不確実性に関しては、符号条件としてそれぞれは成果給の導入にプラスの作用を示すことが指摘できる。

最初に指摘したように、コーポレート・ガバナンスの変化の下で日本企業の人材マネジメントがどのように変化しているのかを検討するのが本章の目的である。株主重視のガバナンスは賃金と雇用の柔軟性を強めることにより、一方で長期雇用の放棄を迫り、他方で成果主義の導入を迫るといった想定に対して、ここでの結果は、ガバナンス改革の重視や株主価値重視は成果主義の導入に強く作用するとしても、長期雇用の放棄の方向に作用するわけではないことを示している。では株主重視のガバナンスはどのような意味で成果主義の導入を強めるのか。

そこでまず、成果主義の導入の目的を見ると第 3-2-6 表のようになる。回答の形式は最大 3 項目まで選択するものであるが、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」が続く。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」がもう一つのグループとして続く。

周知のように、日本企業の既存の人材マネジメントは職能資格制度をその骨格とした。それは職場における従業員の能力形成と能力評価の制度というものであり、確かにこの点に日本企業の競争力の基盤があったといえる。しかし、職能として定義される能力の評価は実際には困難であり、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指摘される。あるいは職務領域を柔軟とすることの結果、具体的な仕事の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。確かに第3-2-6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主義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。少なくとも成果給の導入の目的としては第二義的な位置づけである。さらに「人件費削減のため」は、少なくとも企業の意図としてはほとんど無視できることが示されている。

第 3-2-6 表 成果主義導入の理由(最大 3 つの選択)(%)

従業員のやる気を引き出すため	44.7
評価・処遇制度の納得性を高めるため	34.6
従業員個々人の目標を明確にするため	30.8
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	21.3
賃金における勤続部分の廃止または縮小のため	16.3
経営トップの強い意向があったため	10.3
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	5.9
人件費削減のため	4.8
多くの会社が導入しているため	1.4

もちろん企業側の回答としてであるが、成果主義の導入は既存の人材マネジメントの変革を目的としていると考えることができる。これまでに見たように、株主重視のコーポレート・ガバナンスは日本企業においても予想以上に浸透している。それがファイナンスの観点から、変動する企業収益に対して株主価値を優先させることであるなら、賃金と雇用の柔軟化の圧力が強まることになる。しかし、雇用の非正規化という意味での柔軟化は進行するとしても、長期雇用の放棄という意味での柔軟化が進行しているわけではない。そして成果主義の導入は、賃金の柔軟化を目的とするよりも、既存の人材マネジメントの変革を意図してのこのようである。

最初に指摘したように、もしファイナンスの観点からのガバナンス改革とレーバリーの観点からのガバナンス改革、つまり投資家による市場評価のためのガバナンス改革と経営の建て直しのためのガバナンス改革を区別するならば、ここにあるのは後者の観点からのガバナンス改革であるといえるだろう。長期雇用の放棄を迫る最も大きな要因は現実の正社員の減少で

あるように、経営の不振によって雇用リストラを余儀なくされるといった現実直面することにより、経営の建て直しを図り、競争力の再構築を目指してコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変革を図るとというのがこの間の日本企業の行動であると思われる。そのために経営の戦略的意思決定力の強化を目指して、多くの日本企業は取締役会と執行役会の分離をなそうとしている。

ただし、ガバナンス改革に関して、ここでは「執行役員制の導入などのガバナンス改革」という表示だけで、その内容は特定化されているわけではない。このことを認めただけで、ガバナンス改革が主として経営の意思決定力の強化を目指し、この意味で経営の建て直しや競争力の構築を目指すものであると考えるなら、先の第3-2-5表に示されるように、ガバナンス改革が成果給の導入に強く作用することが整合的に理解できる。

このような推論のために、執行役員制などのガバナンス改革と株主価値重視のガバナンスがどのような経営環境の下で推進されているのかを見ると、第3-2-7表の結果が得られる。独立変数は、第3-2-4表で見た技術革新のスピード、市場競争の度合い、事業環境の不確実性の度合い、そして他社と比べた売上と利潤率の状態とし、これに正社員の増減を加えた。そして従属変数として、ガバナンス改革重視=1、その他=0、株主価値重視=1、その他=0としたロジット分析を行った。

第3-2-7表 コーポレート・ガバナンスの変革

全企業	ガバナンス改革	株主価値重視
技術革新	0.385 *	0.601 **
市場競争	0.147	-0.014
不確実性	-0.007	0.050
売上	0.132	-0.171
利潤	0.156	0.808 ***
正社員増減	-0.106 *	-0.091 #
_cons	-1.298 ***	-1.909 ***

Pseudo R2 0.012 0.032

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05. # p<0.1

表からは、経営の建て直しと競争力の構築のためのコーポレート・ガバナンス改革の姿が浮かび上がる。つまり一方では、正社員の減少幅の拡大に直面することにより、執行役員制の導入などのガバナンス改革と株主価値重視のガバナンスが進行する。と同時に他方では、事業環境として技術革新のスピードの速さに直面することにより、ガバナンス改革と株主価値重視のガバナンスが進行する。つまり、前者が意味する経営の建て直しに迫られた企業、後者が意味する競争力の構築を目指した企業において、コーポレート・ガバナンスの変革が経営の課題とされる。そして係数の値からは、後者の作用が前者をはるかに上回る。つまりコーポレート・ガバナンスの変革は、競争力の構築を目指した経営組織の変革と表裏一体と

して推進されると考えることができる。

さらに、他社と比べて収益が好調であることに応じて株主価値重視の傾向が強まることが示されている。これは非常に強く作用する。つまり、株主価値重視を掲げて企業収益の増大を図るというよりも、企業業績の好調を基にして株主価値重視の経営方針が述べられることになる。と同時に、先に**第 3-2-4 表**で見たように、他社と比べて企業収益が好調であることは長期雇用政策を強めるように作用する。つまり、企業業績の好調に応じて株主重視の傾向を強める限りにおいて、株主重視の経営は長期雇用政策と両立する。そして株主重視の経営は成果給の導入を強めることになる。

このようにコーポレート・ガバナンスの変革は、経営の建て直しや競争力の構築を目指したものであることにより、経営組織の変革と一体となり、そして経営組織の変革とともに人材マネジメントの変革が課題となる。それが一方では成果主義の導入となり、他方では長期雇用の維持となる。この意味で、少なくとも日本企業において進行するコーポレート・ガバナンスの変革は、株主価値のためというよりも、企業価値のためと理解することができる。あるいはこのような組織変革を推進するために、株主重視の経営が掲げられるのかもしれない。では経営の革新や競争力の構築を目指したガバナンス改革は、具体的にどのような人材マネジメントと経営戦略を展開するのであろうか。

2. 人事政策・経営戦略

日本企業のコーポレート・ガバナンスの変化の下で、回答企業の約 7 割は長期雇用政策を維持し、約 6 割は成果主義の導入を進めていることが確認できた。では長期雇用政策と成果主義は具体的にどのような人材マネジメントに基づくのか。

そこでまず、人材マネジメントとして挙げられた 17 の項目に関して、長期雇用を維持する企業（LTE）と放棄する企業（NLTE）の間に違いがあるのかを見ると、**第 3-2-8 表**の結果が得られる。ここでは全企業に関して、17 の項目の人事政策に対して「重視する」と回答する企業の比率が、成果給の導入企業と未導入企業に区別して示され、さらにその差（L－NL）が示されている。長期雇用の放棄は、先に見た雇用政策の回答のうち、「対象者を限定して維持する」と「経営の優先的課題ではない」の合計とした。二つの比率の差として、プラスの値はその人事政策の採用により積極的であること、マイナスの値は消極的であることを意味している。

第 3-2-8 表 長期雇用と人事政策(%)

	LTE	NLTE	L-NL(t-test)
新規学卒者の定期採用	69.5	54.2	15.3 ***
非正社員の活用	60.9	66.4	-5.5 #
人件費の柔軟化	33.9	50.5	-16.6 ***
成果による処遇の格差	73.3	79.2	-5.9 *
従業員全体の教育訓練	55.5	47.9	7.6 *
一部の従業員を対象とした教育訓練	31.8	35.4	-3.7
昇進選抜の早期化	13.4	12.5	0.9
管理職と専門職のキャリアの区別	9.7	10.9	-1.3
部課長層の人数削減	10.6	13.8	-3.2 #
経営幹部育成の特別訓練	13.3	13.8	-0.5
キャリア開発支援	9.8	9.1	0.7
ファミリーフレンドリーの環境整備	25.8	21.1	4.7 #
メンタルヘルスへの配慮	27.7	25.3	2.4
女性管理職の育成・登用	18.1	17.4	0.7
法的障害者雇用率の達成	28.2	24.0	4.2
組合とのコミュニケーション	39.1	32.8	6.3 *
社員への経営理念の伝達	67.1	62.8	4.4

t-test: *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

重視する人事政策の差に関して5%水準で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、「新卒定期採用」「従業員全体の訓練」「組合とのコミュニケーション」により積極的であること、反対に「人件費の柔軟化」「成果による処遇の格差」により消極的であることが確認できる。前者の項目は日本企業の伝統的な人事制度とみなせる。これに対して後者の項目は、伝統的な人事制度からの離脱を意味している。つまり、長期雇用政策は日本企業の伝統的な人事制度の一環として維持されている。言うまでもなく、長期雇用を放棄する企業の観点からは、反対の表現となる。つまり、既存の人事政策を変革することの一環として、長期雇用政策の放棄があるということになる。

同じく第 3-2-9 表には、成果主義の導入企業 (PRP) と未導入企業 (NPRP) の間の人材マネジメントの違いが示されている。5%水準で有意な項目に注目すると、成果主義の導入企業は、「成果による処遇の格差」に最も積極的であり、これに加えて、「人件費の柔軟化」「一部の者に限定した訓練」「昇進選抜の早期化」「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」「長期のキャリア開発支援」など、既存の人事制度の変革を意図した政策により積極的であることがわかる。さらに「経営理念や経営目標の従業員への伝達」の重視は、成果主義の導入に伴って企業全体の目標を改めて明確にする必要があるからかもしれない。これに対して「メンタルヘルス」の重視は、成果主義人事政策の推進の副作用を反映してのことかもしれない。他方、「新卒定期採用」という既存の人事政策に関しては、予想

通り消極的であることが示されている。

第 3-2-9 表 成果主義と人事政策(%)

	PRP	NPRP	P-NP(t-test)
新規学卒者の定期採用	62.3	68.6	-6.3 *
非正社員の活用	64.0	60.4	3.6
人件費の柔軟化	43.4	32.9	10.5 **
成果による処遇の格差	89.3	56.1	33.1 ***
従業員全体の教育訓練	55.0	50.6	4.4
一部の従業員を対象とした教育訓練	35.5	28.8	6.7 *
昇進選抜の早期化	16.8	8.0	8.8 ***
管理職と専門職のキャリアの区別	13.0	5.8	7.3 ***
部課長層の人数削減	11.9	10.8	1.2
経営幹部育成の特別訓練	16.6	9.1	7.4 **
長期のキャリア開発支援	12.5	5.4	7.1 ***
ファミリーフレンドリーの環境整備	25.6	22.1	3.5
メンタルヘルスへの配慮	31.1	21.2	9.9 ***
女性管理職の育成・登用	19.9	15.1	4.9 *
法的障害者雇用率の達成	27.8	25.5	2.4
組合とのコミュニケーション	38.8	34.9	3.9
社員への経営理念の伝達	70.7	58.9	11.8 ***

t-test: *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

先に第 3-2-6 表では、成果主義の導入の理由として、人件費の柔軟化は回答企業全体の約 20%を占めることを見た。これに対して実際の人事政策を取り出すと、人件費の柔軟化は成果主義の導入企業の約 40%を占める。ただしその比率自体は、成果主義の導入企業の 2 社に 1 社以下である、という意味では予想外に低いということもできる。いずれにせよ、このように長期雇用を維持する企業が重視する人事政策と成果主義を導入する企業が重視する人事政策は対照的である。前者は既存の人事政策を維持することが意図されているのに対して、後者はその変革が意図されている。そこで両者を対照させるために、人材マネジメントの 17 の項目を独立変数とした上で、長期雇用の維持=1、放棄=0、成果主義の導入=1、未導入=0 としたロジット分析を行うと、第 3-2-10 表の結果が得られる¹。

¹ 独立変数としての人事政策の項目は 5 つに区切られている。これは各項目を因子分析を通じてグループ化した結果である。5 つの因子が取り出され、上から順に、たとえば「キャリア支援」「選抜的育成」「格差・個別化」「共同性志向」「数量的柔軟化」の表現を与えることができる。ただし各項目を因子ごとに集約することには無理が生じるため、ここではすべての項目を独立変数とした。

第 3-2-10 表 長期雇用と成果主義の要因(人事政策)

	長期雇用	成果主義
ファミリーフレンドリーの環境整備	0.090	0.048
メンタルヘルス	0.022	0.210
法定障害者雇用	0.182	0.022
女性管理職登用	-0.014	0.046
キャリア開発支援	0.030	0.416 #
経営幹部育成プログラム	-0.066	0.481 *
一部に限定した教育訓練	-0.182	-0.008
成果による処遇の格差	-0.357 *	1.758 ***
昇進選抜の早期化	0.101	0.408 *
管理職と専門職のキャリアの区別	-0.050	0.470 *
社員への経営理念の伝達	0.158	0.344 *
組合とのコミュニケーション	0.273 *	-0.101
従業員全体の教育訓練	0.234 #	-0.063
非正社員の活用	-0.262 #	0.035
人件費の柔軟化	-0.617 ***	0.188
新卒定期採用	0.563 ***	-0.558 ***
部課長層の人数削減	-0.045	-0.170
_cons	0.859	-1.134
Pseudo R2	0.049	0.138

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

表には、長期雇用政策と成果主義がまったく対照的な人事政策に基づくことが非常に明確に示されている。つまり、長期雇用の維持と成果主義の導入に有意に作用する人事政策を取り出すなら、「キャリア開発支援」と「昇進選抜の早期化」と「経営理念の伝達」を除いてその符合は正反対である。要するに長期雇用の維持を強めるように作用する人事政策は成果主義の導入を弱めるように作用し、反対に前者を弱めるように作用する人事政策は後者を強めるように作用する。

もう少し詳しく見ると、先の指摘からも予想されるように、長期雇用政策の可能性を高める人事政策としては、「組合とのコミュニケーション」や「従業員全体の教育訓練」や「新卒定期採用」など、伝統型の人事政策があり、反対に「人件費の柔軟化」や「成果による処遇の格差」や「非正社員の活用」に応じて、長期雇用の放棄の可能性が高まることが確認できる。とりわけ人件費の柔軟化は長期雇用政策の放棄に大きく作用する。これに対して成果主義の導入には、人件費の柔軟化は有意に作用することはない。先に成果主義の導入の理由として、人件費の柔軟化はそれほど重視されていないことを見た。ここでの結果はこれと整合的である。つまり人件費の柔軟化は、賃金よりも雇用の柔軟化を求めるのであろう。それがここでは長期雇用の放棄の傾向となる。そしてもう一つが雇用の非正規化となる。

これに対して、成果主義の導入の可能性を高める人事政策としては、「成果による処遇の格差」や「管理職への昇進選抜の早期化」や「管理職と専門職のキャリアの区別」など格差や個別化を強める人事政策がある。これに「経営幹部育成の特別プログラムの実施」や「長期のキャリア開発支援」を加えると、成果主義の導入は、既存の人事政策の変革を意図した「革新型」の人事政策に基づくことが確認できる。あるいは「新卒定期採用」に消極的、つまりは通年採用に積極的という意味でもまた、成果主義の導入は革新型の人事政策と結びつく。そして全体を通じて革新型の象徴は「成果による処遇の格差」であり、伝統型の象徴は「新卒定期採用」であるといえる。つまり二つは長期雇用政策と成果主義に対して最も強く反対方向に作用する。

ではこのような長期雇用政策と成果主義の対照性は、企業の経営戦略とどのように関連するのか。競争力の構築を目指したガバナンス改革は戦略的経営の強化を目指し、そのために成果主義の導入を図ると同時に、長期雇用政策の放棄の傾向を強めるのか。それとも競争力の構築は、長期の能力形成に依存するという理由から、長期雇用政策の維持と結びつくのか。そこで、経営戦略に関する 15 の質問項目を利用し、先と同様、長期雇用政策および成果主義との関連を見ると、**第 3-2-11 表**の結果が得られる。経営戦略の回答は 3 段階の形式（「重視してきた」=3、「どちらでもない」=2、「重視してこなかった」=1、）であり、これを独立変数として長期雇用の維持と成果給の導入を従属変数としたロジット分析の結果が示されている²。

² 先と同様、独立変数としての経営戦略の項目は 5 つのグループに区切られている。つまり各項目を因子分析を通じてグループ化した結果であり、上から順に、たとえば「製品競争力」「取引競争力」「財務競争力」「グローバル競争力」「新事業競争力」の表現を与えることができる。ただし、先と同様、各項目を因子ごとに集約することには解釈上の無理が生じるため、すべての項目を独立変数とした。

第 3-2-11 表 長期雇用と成果主義の要因(経営戦略)

	長期雇用	成果主義
研究開発のスピード化	-0.242	0.247
新技術・新製品の開発	0.384 *	0.107
製品差別化	-0.002	0.147
価格削減	0.022	-0.041
顧客満足の上向	0.210	-0.212
新規顧客の開拓	0.054	0.083
企業の社会的責任	0.312 *	-0.103
取引関係の見直し	0.027	0.249 #
負債削減	0.053	0.184
不採算事業の整理・撤退	-0.089	0.287 *
間接部門のコスト削減	-0.101	0.407 **
業務のアウトソーシング化	-0.008	0.389 **
経営活動のグローバル化	0.094	0.318 *
既存事業の強化・拡大	0.027	0.134
新事業分野への進出	0.098	0.061
_cons	0.298	-0.580 *
Pseudo R2	0.013	0.044

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

表からは、まず長期雇用政策の可能性を強める要因として、「新技術・新製品の開発」が有意に作用することが示されている。しかし「企業の社会的責任」を除いて、それ以外の経営戦略と長期雇用政策の間には統計的に有意な関係は存在しない。「不採算事業の整理・撤退」や「業務のアウトソーシング化」の経営戦略は、符号条件としては長期雇用政策の放棄の可能性を高めるように作用するとしても、有意性は観察されない。先に見たように、長期雇用政策の放棄はガバナンスの要因と直接かかわることはなく、現実に雇用リストラを余儀なくされてのことであった。ここでの結果はこれと整合的である。むしろ経営戦略としては、「新技術・新製品の開発」という競争力の構築に直結した経営戦略が、長期雇用政策の可能性を有意に高めることが指摘できる。

他方、成果主義の導入を高める経営戦略としては、「不採算事業の整理・撤退」「間接部門のコスト削減」「業務のアウトソーシング化」があり、さらに「経営活動のグローバル化」と「取引関係の見直し」がある。「経営活動のグローバル化」を除いてこれらの戦略は、コストの削減や財務の改善を図るという意味で、株主価値重視につながると言うことはできる。あるいは経営活動のグローバル化も、因子分析を通じて業務のアウトソーシングと同じグループに括られるように、グローバルな調達を通じたコスト削減を目的にするといえる。そして株主価値重視は、第 3-2-5 表で示されたように、全企業に関して成果主義の導入を強める。さらにこれらの戦略は、既存の事業の再編成(リストラクチャリング)を伴うという意味で、

強い経営の意思決定力を必要とする。するとこのことが経営組織の変革を必要とし、執行役員制の導入などのガバナンス改革に結びつくなら、同じく先に見たように、ガバナンス改革の重視の下で成果主義の導入の可能性が高まることと整合的となる。

以上の結果をまとめると、まずガバナンスの面からは、株主重視のガバナンスに応じて成果主義の導入が強まるのに対して、長期雇用政策はガバナンスの要因から独立していることが指摘できた。そして人材マネジメントの面からは、長期雇用政策は伝統的な人事政策の一環としてあるのに対して、成果主義は革新的な人事政策の一環としてあることが確認できた。さらに経営戦略の面からは、新技術・新製品開発の戦略を除いて経営戦略が長期雇用政策と結びつくことはないのに対して、コスト削減や財務改善や事業再編の戦略に応じて成果主義の導入と結びつくことが示された。後者の戦略は既存の人材マネジメントの変革を課題とし、この意味で革新型の人事政策の下での成果主義の導入と整合的となると解釈することができた。

では人事政策とガバナンス、経営戦略とガバナンスの関係はどうか。株主重視のコーポレート・ガバナンスは、一方での革新型の人事政策と他方でのコスト削減・財務改善の経営戦略を強めることになるのか。そこでガバナンス改革重視と株主価値重視を独立変数とし、人事政策と経営戦略の各項目のそれぞれについてロジット分析を行うと、**第 3-2-12 表**と**第 3-2-13 表**の結果が得られる。人事政策と経営戦略の各項目はそれぞれ重視=1、その他=0とし、ガバナンス改革重視と株主価値重視は元の 3 段階のスコア、重視=3、どちらでもない=2、重視してこなかった=1 とした。ただし表示の関係から、下記においては独立変数としてのガバナンス改革と株主価値重視の作用が各列に示されている。また乗数項と擬似 R² の値も省略してある。

第 3-2-12 表 株主重視のガバナンスの作用(人事政策)

	ガバナンス改革	株主価値重視
ファミリーフレンドリー	0.069	0.364 ***
メンタルヘルス	0.097	0.431 ***
障害者雇用	0.187 *	0.241 *
女性管理職登用	0.160 #	0.333 **
キャリア開発支援	0.333 **	0.663 ***
経営幹部の特別訓練	0.373 ***	0.346 **
一部の訓練	0.068	0.103
成果による処遇格差	0.382 ***	0.269 *
昇進選抜の早期化	0.240 *	0.404 **
キャリアの区別	0.368 **	0.185
経営理念の伝達	0.162 *	0.220 *
組合とのコミュニケーション	0.055	0.177 #
全員の訓練	-0.035	0.350 ***
非正社員の活用	0.115	0.134
人件費の柔軟化	0.236 **	0.246 **
新規学卒採用	0.058	0.158 #
管理職の人数削減	0.166	0.062

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

第 3-2-13 表 株主重視のガバナンスの作用(経営戦略)

	ガバナンス改革	株主価値重視
研究開発のスピード化	0.145 #	0.337 **
新技術・新製品の開発	0.104	0.509 ***
製品差別化	0.032	0.249 **
価格削減	-0.032	0.238 **
顧客満足の向上	-0.055	0.192
新規顧客の開拓	0.012	0.189 #
企業の社会的責任	0.182 *	0.602 ***
取引関係の見直し	0.048	0.127
負債削減	0.255 **	0.468 ***
不採算事業の撤退	0.327 ***	0.139
間接部門のコスト削減	0.007	0.266 **
業務のアウトソーシング化	0.305 ***	0.386 ***
経営活動のグローバル化	0.412 ***	0.271 *
既存事業の強化・拡大	0.059	0.283 *
新規事業分野への進出	0.081	0.185 *

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

まず人事政策に関しては、予想通り、ガバナンス改革重視と株主価値重視の意味での株主重視のガバナンスは、格差や個別化の人事政策（「成果による処遇の格差」「昇進選抜の早期化」「管理職と専門職のキャリアの区別」）や、人件費の柔軟化の人事政策を強めることが指摘できる。と同時に、「キャリア開発支援」や「経営幹部育成プログラム」など、人材育成の人事政策もまた強まることが指摘できる。とりわけ株主価値重視の経営は、最上段のグループが意味する従業員支援や人材活用の人事政策を有意に促進することが示されている。あるいは「全員の訓練」に対しても、それを支持するように作用する。要するに株主重視のガバナンスは、一方では格差や個別化の人事政策を強めると同時に、他方では女性管理職の育成や経営幹部の育成を含めて人材育成の人事政策を強化するように作用する。前者が成果主義の導入につながる政策であるなら、それは同時に長期的視野での人材育成やキャリア開発の政策に基づいてのことであることが示されている。

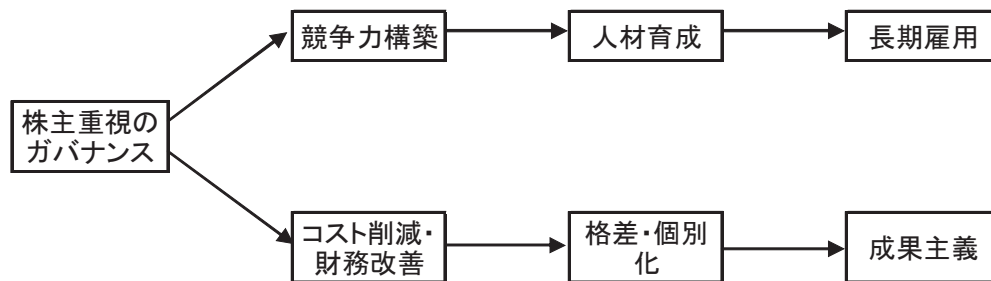
他方、経営戦略に関しては、同じく予想通り、株主重視のガバナンスは、コスト削減や財務改善の経営戦略（「負債削減」「不採算事業の整理・撤退」「間接部門のコスト削減」「業務のアウトソーシング化」）を強めることが指摘できる。とりわけ株主価値重視の経営はコスト削減や財務改善の戦略に結びつくのに対して、ガバナンス改革重視の経営は不採算事業の撤退や経営のグローバル化など、戦略的意思決定に結びつく。と同時に、株主価値重視の経営は、最上位のグループが表す競争力構築の製品戦略と強く結びつく。先には、技術革新のスピードの速い事業環境において執行役員制の導入や株主価値重視のガバナンス改革が進行することを見た（第 3-2-7 表）。また経営戦略の観点からは、「新技術・新製品開発」の重視が長期雇用政策と結びつくことを見た（第 3-2-11 表）。するとここで観察されるように、株主価値重視のガバナンスが研究開発や新製品開発の戦略と結びつくなら、この結果、株主価値重視と長期雇用は両立すると考えることができる。

ただし、先の第 3-2-4 表に示されるように、ガバナンス改革は長期雇用政策にはマイナスに作用する。この点の検討は次の課題とするとして、株主価値重視をその言葉どおりに捉えるなら、長期雇用政策との両立は困難であるのに対して、もし株主重視のガバナンスを競争力の構築を媒介とした企業価値のためのガバナンスとして理解するなら、長期雇用との両立は可能である。ここでは株主価値と企業価値の区別は明示されていないのであるが、しかし株主重視の経営が追求する戦略は、コスト削減と財務改善の意味での株主価値重視だけではない。それと匹敵する形で、技術開発・製品開発の戦略が追求されることが示されている。

以上の結果をあえて単純化して図示すると、第 3-2-14 図のように示すことができるだろう。最初の問題提起は、株主重視のガバナンスが強まる結果、賃金と雇用の柔軟性の圧力が強まり、成果主義の導入と長期雇用の否定が進むのか、であった。しかし、このような単純な経路ではなく、その間には経営戦略と人材マネジメントと経営戦略が介在する。そして何よりもコーポレート・ガバナンス自体が二つの方向に分岐する。一つは技術開発や製品開発など企業の競争力の構築を目指したガバナンスであり、もう一つはコスト削減や財務改善を

目指したガバナンスである。前者を長期の企業価値増大のためのガバナンスと呼ぶなら、後者は市場の評価を通じた株主価値増大のためのガバナンスと呼ぶことができる。ただし、上記のようにここでは二つの区別が明示されているわけではない。ただその上で、二つはともに経営組織の変革を必要とし、さらに既存の人材マネジメントの変革を必要とする。このようなものとして、前者は長期の人材育成やキャリア開発の人事政策と結びつき、後者は格差や選別や個別化の人事政策と結びつく。以上の結果、前者が長期雇用政策と結びつき、後者が成果主義と結びつくと考えることができる。

第 3-2-14 図 ガバナンス・経営戦略・人材マネジメント



言うまでもなく、日本企業において進行するのは企業価値のためのガバナンス改革であると同時に、株主価値のためのガバナンス改革である。あるいは企業競争力の構築のためのガバナンス改革であると同時に、コスト削減や財務改善あるいは事業リストラのためのガバナンス改革でもある。この結果、一方での長期雇用と他方での成果主義がともに成立する。事実、成果主義の導入自体は、コスト削減や財務改善など、株主価値重視のガバナンスと強く結びつくと同時に、その経営が競争力の構築を目指す限り、株主重視のガバナンスは同時に長期雇用政策を維持するものとなる。さらに競争力の構築や経営の建て直しのためのガバナンスの観点からは、成果主義は既存の人事政策の革新のためのものであり、それは既存の人材育成の変革を目的としたものでもある。この意味で株主重視のガバナンスを単純に株主価値重視と表現することは誤解を招く。コーポレート・ガバナンスの変化を経営戦略および人材マネジメントの変化の観点から捉える限り、企業価値のためのガバナンスの視点が不可欠となる。

このように、少なくとも現在のところ、日本企業において長期雇用と成果主義の人材マネジメントが並存する。ただし二つはそれぞれ異質な要素から構成されていることは間違いない。この意味でこれをハイブリッド型と呼ぶことができるとしても、しかし異なる要素から構成されたシステムが安定的に維持されるとは限らない。むしろ安定に至るプロセスにおいて試行錯誤が続くことは不可避となる。では長期雇用政策と成果主義、そして株主重視のガ

バナンスは、ハイブリッド型としてどのような経路をたどるのであるのか。

第3節 日本企業の多様性

これまでの観察から、日本企業においてコーポレート・ガバナンスの変化は確実に進行していることが指摘できた。と同時に、少なくとも現在のところ回答企業の約7割で長期雇用政策が維持され、同じく回答企業の約6割で成果給が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3-3-1表のように、全企業に関して、長期雇用の維持と成果給の導入の組み合わせを示すことができる。その表の行は、長期雇用の維持(LTE)と放棄(NLTE)の区別を表わし、列は成果給の導入(PRP)と未導入(NPRP)の区別を表わしている。すると4通りの組み合わせが得られ、回答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。すなわち回答企業のうち、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%は長期雇用の放棄と成果給の導入(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。

第3-3-1表 長期雇用と成果主義の組み合わせ(%)

	PRP	NPRP
LTE	39.7	30.0
NLTE	18.2	12.2

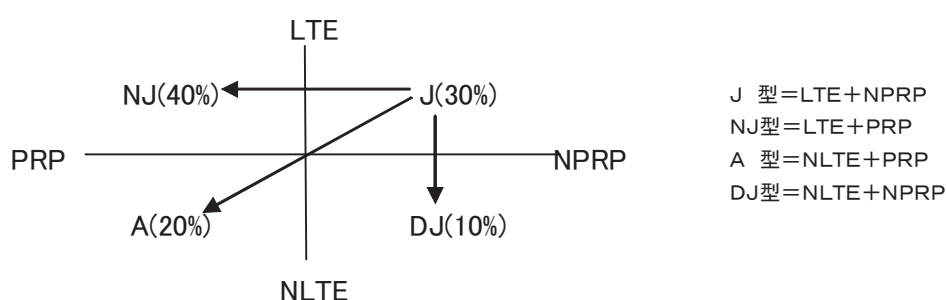
ここで、右上方のセル(LTE+NPRP)、すなわち長期雇用の維持と成果給の未導入を日本企業の既存の人材マネジメントとすると、コーポレート・ガバナンスの変化とともに、右上のセルから左下のセルへの移行が想定される。すなわち株主重視や株主支配型のガバナンスの作用が強まるにつれて、長期雇用と年功賃金の人材マネジメント(LTE+NPRP)は破棄され、雇用流動化と成果給の人材マネジメント(NLTE+PRP)が支配的となるといった想定であり、確かに一時期このような議論が優勢であった。しかし現実には、NLTE+PRP型よりも、LTE+PRP型への移行が支配的であることが示されている。すなわち長期雇用を維持した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)においても見る事ができる。そこでは宮島(2003)による財務省総合研究所の調査に基づき、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い、部分的ではあるが外部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を

導入する企業群であり、その上で人材マネジメントに関しては、長期雇用の放棄と成果給の導入が図られている。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。一つは人材マネジメントに関して、長期雇用を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。

このように、コーポレート・ガバナンスと人材マネジメントに関して、日本企業は多様な形態をとりつつある。これまでに見たように、コーポレート・ガバナンスに関しては株主重視の方向が強まりつつあることは間違いない。とりわけ公開企業に関しては、回答企業の約半数は株主価値重視と執行役員制の導入などのガバナンス改革を経営の課題としている。これに伴い、確かに人材マネジメントも変化する。しかしその方向としては、株主重視のガバナンスから直ちに長期雇用の否定に向かうというよりも、長期雇用を維持した上で成果給の導入を図る企業群がある。これを日本企業の新たな方向という意味で、**New-J (NJ) 型**と表現しよう。他方、コーポレート・ガバナンスに関してはより明示的にアメリカ企業をモデルとし、これに応じて長期雇用の放棄と成果給の導入を図る企業群がある。これを **A 型**と表現すれば、コーポレート・ガバナンスの変化の下で、日本企業は**第 3-3-2 図**のように分岐しつつあると描くことができる。

第 3-3-2 図 日本企業の分化



右上の **J 型** ($LTE+NPRP$) が既存の日本企業とすれば、代表的な日本企業は **NJ 型** ($LTE+PRP$) か **A 型** ($NLTE+PRP$) のいずれかの方向に分化しつつある。既存の日本型すなわち **J 型**からの変革を図る限り、選択すべき経路は **NJ 型**か **A 型**のいずれかとなる。確かにもう一つの方向として、長期雇用を否定しかつ成果給の導入もない **DJ 型** ($NLTE+NPRP$)がある。**NJ 型**と **A 型**が既存の **J 型**の変革を図るものだとすると、**DJ 型**はそのような意図を放棄したという意味で、既存の **J 型**の退化形 (**declined J-type**)とみなすことができる。で

はこれらの多様な選択は何に基づいているのか。とりわけ NJ 型と A 型はどのような理由で分岐するのか。

そこでまず、4 つの類型の特徴を見ることにしよう。規模と会社形態に関しては第 3-3-3 表のような結果が得られる。L+P、NL+P、L+NP、NL+NP はそれぞれ、NJ 型、A 型、J 型、DJ 型を表わす。表からは、大規模企業において L+P 型の比率が高まり、小規模企業において L+NP 型の比率が相対的に高まることがわかる。また公開企業においては約半数が L+P 型であることが示されている。

第 3-3-3 表 4 つの類型の分布(%)

	L+P	NL+P	L+NP	NL+NP
～300人	31.8	16.4	34.7	17.1
300～499	40.9	18.5	30.7	9.9
500～999	43.8	20.2	27.0	9.0
1000～	55.8	19.6	17.2	7.4
公開企業	50.5	19.5	22.1	7.9
非公開企業	38.1	18.0	31.0	12.9

次にガバナンスに関しては、第 3-3-4 表のようになる。ガバナンス改革と株主価値増大に関して、重視してきた=3、どちらでもない=2、重視してこなかった=1 とした上で、それぞれのパターンごとのスコアと全体との差が示されている。ガバナンス改革と株主価値増大に関して、L+P 型と NL+P 型の企業が相対的に重視の回答を大きくするのに対して、L+NP 型すなわち既存の日本型の企業が株主重視のガバナンスに最も消極的であることが示されている。

第 3-3-4 表 4 つの類型のスコア(ガバナンス改革と株主価値重視)

	ガバナンス改革	株主価値重視
L+P	0.11	0.07
NL+P	0.07	0.03
L+NP	-0.20	-0.11
NL+NP	0.00	0.00
全体	1.76	1.90

また、過去 5 年間の業況に関して、「上昇傾向」「高位安定」「下降後上昇」「上下に変動」「上昇後下降」「低位安定」「下降傾向」を区別し、4 つの類型ごとにそれぞれの比率と全体との差を示すと第 3-3-5 表のようになる。「上昇傾向」「高位安定」「下降後上昇」を業績好調とすると、L+P 型の企業においてその比率が相対的に高いことがわかる。これに対して NL+P 型の企業は「上下に変動」の比率を相対的に多くし、L+NP 型と NL+NP 型の企業は「低位

安定」や「下降傾向」の比率を相対的に多くする。いずれにせよ近年の業績に関しては L+P 型の企業が相対的に好調であるといえる。

第 3-3-5 表 近年の業況

	上昇傾向	高位安定	下降後上昇	上下に変動	上昇後下降	低位安定	下降傾向
L+P	3.8	0.2	3.0	-1.4	0.0	-1.9	-3.8
NL+P	-1.9	-1.4	-1.3	3.1	1.9	1.6	-2.1
L+NP	-2.4	0.9	-1.9	-0.3	-1.0	1.5	3.1
NL+NP	-3.6	-0.9	-3.2	0.7	-0.5	0.0	7.5
合計	20.6	8.1	24.1	8.5	7.0	11.8	19.9

そこでより詳しく 4 つの類型の分岐を見るために、L+P 型を基準として、それと L+NP 型、NL+P 型、NL+NP 型との比較を行うと、第 3-3-6 表の結果が得られる。独立変数は長期雇用と成果主義の決定要因を検証した第 3-2-4 表と第 3-2-5 表に合わせ、ガバナンス改革と株主価値重視の変数、そして 5 年前と比べた正社員と非正社員の増減幅、および従業員規模とした。また企業業績と経営環境の変数として、上記の過去 5 年間の業況を独立変数とし、「上昇傾向」「高位安定」「下降後上昇」を 1、「上下に変動」「上昇後下降」「低位安定」「下降傾向」を 0 とした。従属変数は L+P 型を基準とし、NL+P 型、L+NP 型、NL+NP 型にそれぞれ 1、2、3 のスコアを与えることによって、多重ロジスティック分析を行った。

第 3-3-6 表 4 つの類型の要因

L+P=0: 基準グループ	NL+P=1	L+NP=2	NL+NP=3
ガバナンス改革	0.089	-0.670 **	-0.087
株主価値重視	-0.206	-0.527 *	-0.072
正社員増減	-0.123 *	0.044	-0.064
非正社員増減	0.033	-0.032	0.052
従業員規模	-0.189 *	-0.281 ***	-0.452 ***
業況	-0.332 #	-0.361 *	-0.469 *
_cons	0.131	0.725 *	0.035

Pseudo R2=0.031

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

まず非常に重要な点として、「新日本型」としての L+P 型の企業と既存の日本型としての L+NP 型の企業を区別する変数として、株主価値重視とガバナンス改革があることが示される。つまり二つのガバナンス変数が高まることは、既存の L+NP 型の選択の可能性を低め、L+P 型の選択の可能性を高めるように作用する。かつ係数の値としても有意性のレベルとしても二つのガバナンス変数は非常に大きく作用する。これに対して、新日本型としての L+P

型の企業といわゆるアメリカ型としてのNL+P型の企業は、正社員の増減によって区別される。つまり5年前と比べて正社員の減少に直面することにより、L+P型に対してNL+P型の選択が強まることになる。これまでに見たように、長期雇用政策の放棄(NL)は、現実的に正社員の減少を余儀なくされることによってであった。このことが改めて確認される。

その他の変数に関しては、先の第3-3-3表からも推測されるように、規模の効果が強く働くことが確認できる。つまり、規模が小さくなることに応じて、L+P型に対してNL+P型、L+NP型、NL+NP型の選択の可能性が強まることになる。同じく、業況に効果も強く働くことが確認できる。過去5年間の業況が不調であることに応じて、NL+P型、L+NP型、NL+NP型の選択の可能性が高まる。反対に業況が好調であることに応じてL+P型の選択が強まることになる。

要するにL+P型としての新たな日本企業(NJ型)は、一般に大企業であり、近年の業績は相対的に好調であり、その上で株主重視のガバナンスの面で既存の日本型(J型)と区別される。しかし株主重視のガバナンスは、長期雇用の否定を意味するわけではなく、長期雇用を維持した上で成果給を導入するという経路を選択している。これに対してNL+P型の企業もまた、第3-3-4表に示されるように、株主重視のガバナンスの方向にある。ただし、この間の業績の相対的な不調と正社員の減少に直面することにより、NL+P型は長期雇用の放棄を余儀なくされると考えることができる。

では、人事政策と経営戦略の観点から4つの類型を見るとどのようになるのか。そこでこれまでに見た長期雇用政策と成果主義に有意な影響を与える人事政策と経営戦略を独立変数とし、同じくL+P型を基準とした上でNL+P型、L+NP型、NL+NP型を比較する多重ロジスティック分析を行った。その結果が第3-3-7表、第3-3-8表に示されている。

第 3-3-7 表 4 つの類型の要因(人事政策)

L+P=0: 基準グループ	NL+P=1	L+NP=2	NL+NP=3
キャリア開発支援	0.011	-0.401	-0.673
経営幹部育成の特別プログラム	0.173	-0.426 #	-0.459
成果による処遇の格差	0.355	-1.775 ***	-1.373 ***
昇進選抜の早期化	-0.146	-0.500 *	-0.400
管理職と専門職のキャリアの区別	0.145	-0.397	-0.513
社員への経営理念の伝達	-0.238	-0.419 **	-0.452 *
組合とのコミュニケーション	-0.320 #	0.096	-0.169
非正社員の活用	0.268	-0.035	0.196
人件費の柔軟化	0.404 *	-0.367 *	0.551 **
新規学卒者の定期採用	-0.530 **	0.591 ***	-0.098
従業員全体の教育訓練	-0.132	0.127	-0.279
_cons	-0.812 **	1.114 ***	0.263

Pseudo R²=0.0953

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

第 3-3-8 表 4 つの類型の要因(経営戦略)

L+P=0: 基準グループ	NL+P=1	L+NP=2	NL+NP=3
新技術・新製品の開発	-0.376 *	-0.284 #	-0.548 **
企業の社会的責任	-0.392 *	0.005	-0.202
取引関係の見直し	-0.101	-0.301 *	-0.243
不採算事業の撤退	0.053	-0.318 *	-0.264
間接部門コスト削減	0.170	-0.350 *	-0.382 #
業務のアウトソーシング化	-0.003	-0.416 *	-0.309
経営活動のグローバル化	-0.164	-0.468 *	-0.333
_cons	-0.393 #	0.575 **	-0.178

Pseudo R²=0.0247

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

まず、L+P 型と NL+P 型を区別する要因として、一方には「人件費の柔軟化」があり、他方には「新卒定期採用」と「組合とのコミュニケーション」がある。つまり前者の人事政策が強まることに応じて、L+P 型と比べて NL+P 型の選択の可能性が高まり、後者の人事政策が強まることに応じて、L+P 型の選択の可能性が高まる。つまり L+P 型と NL+P 型の企業は成果主義において共通するとしても、長期雇用政策を放棄した NL+P 型はより強く人件費の柔軟化の政策を追求するのに対して、長期雇用を維持する L+P 型はより強く伝統型の人事政策を維持することが確認できる。

同じく L+P 型と L+NP 型を区別する要因として、まず予想通り、「成果による処遇の格差」「人件費の柔軟化」がある。つまりこれらの人事政策を強めることは、成果主義が未導入の

L+NP 型から L+P 型への移行を進めることになる。また「昇進選抜の早期化」に消極的、「新卒定期採用」に積極的であることに応じて、L+NP 型の選択が強まることになる。つまり、L+P 型と L+NP 型の企業は長期雇用政策の維持の点で共通するとしても、L+NP 型は成果主義が未導入であることにより、L+P 型よりも伝統型の人事政策を一層強めることになる。この意味で伝統型の人事政策の強さは、L+NP 型、L+P 型、NL+P 型の順となる。反対に革新型の人事政策の強さは、逆の順序となる。

さらに、符号条件の点からは、「昇進選抜の早期化」と「社員への経営理念の伝達」を除いて、NL+P 型と L+NP 型は対照的であることが示されている。つまり L+P 型から NL+P 型への移行を生み出す人事政策に対して、それとは反対の人事政策が L+P 型から L+NP 型への移行を生み出すことになる。先の第 3-3-2 図に示されるように、長期雇用政策と成果主義の組み合わせにおいて、L+NP 型と NL+P 型の企業は対照的な位置にある。このことがここでは人事政策の対照性として示される。

これに対して NL+NP 型は、L+P 型と比較すると「成果による処遇の格差」に消極的、「人件費の柔軟化」に積極的であることが示されている。前者は成果主義が未導入であることを反映し、後者は長期雇用政策の放棄を反映してのことであると考えられる。そして NL+NP 型が「社員への経営理念の伝達」に消極的であることは、経営理念の点で衰退状態にあることを意味しているのかもしれない。さらに符号条件の観点からは、NL+NP 型は、「非正社員の活用」と「人件費の柔軟化」だけがプラスを示し、その他の人事政策はすべてマイナスの作用を示す。つまり、伝統型であれ革新型であれ、人事政策そのものが放棄されているという意味で、NL+NP 型の企業は日本企業の「退化形」あるいは「衰退形」とみなすことができる。

他方、経営戦略に関しては、まず「新技術・新製品開発」の戦略が強まることに応じて、NL+P 型、L+NP 型、そして NL+NP 型の選択の可能性は下がり、L+P 型の選択の可能性が高まることが示されている。その上で次のことが指摘できる。つまり「企業の社会的責任」を除いたすべての経営戦略は、L+P 型と比較すると、L+NP 型の選択に対して有意にかつマイナスに作用する。同じく NL+NP 型の選択に対しても、符号条件としては、すべての経営戦略はマイナスに作用する。つまり、あくまでも符号条件としてであるが、ここであげた経営戦略の追求は L+NP 型や NL+NP 型ではなく、L+P 型の選択の可能性を高める。さらに NL+P 型の選択に対しても、「不採算事業の撤退」や「間接部門のコスト削減」などリストラ戦略以外の経営戦略はすべてマイナスに作用する。すると、人事政策における L+P 型の特徴は、これらの経営戦略の結果かもしれない。つまり、「新技術・新製品の開発」や「経営のグローバル化」など日本企業が喫緊の課題とする経営戦略に応じて、既存の日本型 (L+NP 型) ともいわゆるアメリカ型 (NL+P 型) とも異なる人事政策が必要とされるのかもしれない。これが要するに、長期雇用と成果主義の組み合わせとなると考えることができる。

先に指摘したように、L+P 型はハイブリッド型というものであった。もしその理由が競争

力の構築を目指した経営戦略にあると考えることができるなら、ハイブリッド型の安定性はそのシステムが生み出す現実のパフォーマンスに依存する。一般化して言えば、いくつかのサブシステムが制度的補完性の関係にあることは、それらが互いに調和的であるだけでなく、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、新たな人材マネジメント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の観点から検証される必要がある。とりわけハイブリッド型のシステムにとってはこの点が重要となる。異質な要素から構成されたシステムが安定的であるのかどうかは、ひとえにそのシステムのパフォーマンスにかかっているといてもよい。

では、ここでの4つの類型は企業業績の観点からどのように理解できるのか。先に示したように、近年の業績に関しては、L+P型が相対的に業績好調であった。そして業績の好調に応じてL+P型が選択されることを見た。そこで他社と比べた売上と生産性と利潤率の回答を見ると、第3-3-9表の結果が得られる。回答は「上回る」「やや上回る」「ほぼ同じ」「やや下回る」「下回る」であり、それぞれに5~1のスコアを与え、4つの類型ごとの平均スコアと全体との差が示されている。売上においてL+P型とNL+P型の企業が相対的に優位を示し、利潤率においてL+P型の企業が相対的に優位を示すことが確認できる。

第3-3-9表 他社と比べた業績

	売上*	生産性	利潤率#
L+P	0.07	0.06	0.10
NL+P	0.10	-0.02	-0.05
L+NP	-0.12	-0.02	-0.06
NL+NP	-0.07	-0.12	-0.10
合計	3.19	3.04	2.92

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

さらに、財務データを利用して、4つの類型ごとの1999年と2004年におけるROAとROEの平均値と、1999年から2004年の変化を示すと第3-3-10表のようになる。1999年の時点では、ROAとROEはいずれもNL+P型がより高い水準を達成していた。しかしこの5年間において、NL+P型とL+NP型はその水準を大きく低下させ、これに対してL+P型の企業はROAとROEの改善を生み出している。ただし4つの類型は企業調査の時点つまり2004年時点でのものであり、これらが1999年時点で同じ類型であったかは確定できない。たとえば2004年時点でL+P型の企業は1999年時点では既存の日本型としてL+NP型の企業であったのかもしれない。そしてその収益性の危機に直面することにより、L+P型への変革を図り、この結果が上記の数値として表されているのかもしれない。ただいずれにせよ、1999年から2004年という日本経済の最悪期において、L+P型の企業が財務的パフォーマンス

スの改善を実現したことが示されている。むしろその水準は未だ低いものであるとしても、L+P型というハイブリッド型のシステムが「新日本型」として定着できるかどうかは最終的にこれらの企業業績にかかっている。

第 3-3-10 表 財務パフォーマンス

	ROA(99)	ROA(04)	ROA(99-04)
L+P	0.94	1.10	0.16
NL+P	1.35	0.75	-0.60
L+NP	1.33	1.06	-0.27
NL+NP	1.10	1.25	0.15

	ROE(99)#	ROE(04)	ROE(99-04)#
L+P	-2.18	2.72	4.90
NL+P	5.91	2.28	-3.63
L+NP	1.87	1.81	-0.06
NL+NP	3.46	0.43	-3.03

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

同じく財務データを利用して、ガバナンス改革と株主価値重視の下での企業業績を示すと、第 3-3-11 表のようになる。ガバナンス改革重視企業とその他企業（N ガバナンス改革）、株主価値重視企業とその他企業（N 株主価値）を区別し、1999 年と 2004 年の ROA と ROE の平均値と、その 5 年間の差（ROA(04-99)、ROE(04-99)）が示されている。さらにガバナンス改革重視と株主価値重視の二つを共にする企業を株主重視、その他を N 株主重視とした。ただしすべての表示において異常値とみなされる値は除去した。そのため 5 年間の変化は 1999 年と 2004 年の差に単純に一致しない。

第 3-3-11 表 ガバナンスと財務パフォーマンス

	ROA(99)	ROA(04)	ROA(04-99)	ROE(99)	ROE(04)	ROE(04-99)
ガバナンス改革	0.96	1.01	0.10	-1.03	4.71	2.02
Nガバナンス改革	1.31	1.16	-0.16	1.97	1.70	-1.23
	-0.35	-0.15	0.26	-3.00	3.01	3.25 #
株主価値	1.16	1.08	-0.17	-1.06	5.32	0.11
N株主価値	1.29	1.12	-0.12	1.60	2.10	-0.72
	-0.13	-0.04	-0.04	-2.66	3.21	0.84
株主重視	0.97	0.86	0.03	-4.88	7.32	1.75
N株主重視	1.28	1.14	-0.14	1.80	2.49	-0.64
	-0.30	-0.28	0.17	-6.68	4.83	2.39

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

1999 年と 2004 年の間の ROE の変化を除いて ROA、ROE の平均値の差は統計的に有意ではないとしても、ROE に関しては、ガバナンス改革重視企業、株主価値重視企業、そして株主重視企業において、ROE の平均値は高まることが観察できる。少なくともこの限りにおいて、ROE の改善を図るという意味での株主重視のコーポレート・ガバナンスの作用が働いたと理解することができる。とりわけガバナンス改革重視と株主価値重視を共にする株主重視企業において、2004 年の ROE の平均値は顕著に高い。

最後に次のことを指摘しよう。「仕事に対する意欲が高まった」や「職場で協力し合う雰囲気なくなった」など、職場の変化についての質問から、その回答を因子分析を通じて分類すると、第 3-3-12 表のように 3 つのタイプに区別できる（守島 2005）。それぞれは 3 段階の回答形式からなり（そう思う=3、どちらでもない=2、そう思わない=1）、4 つのパターンごとにその平均のスコアと全体との差を示すと第 3-3-13 表のようになる。

第 3-3-12 表 職場の変化

モラール・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	職場で協力し合う雰囲気がなくなった	精神的ストレスを訴える社員が増加した
仕事に対する意欲が高まった	若年層の育成に手が回らなくなった	自己都合で離職する社員が増加した
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発化した	仕事のできる人に仕事が集まるようになった	残業が増えるなど労働時間が増加した
社員の間で競争意識が高まった		

第 3-3-13 表 職場の状態

	モラル・意欲***	育成・協働**	ストレス・離職
L+P	0.07	-0.02	-0.01
NL+P	-0.01	0.08	0.07
L+NP	-0.06	-0.05	-0.03
NL+NP	-0.07	0.07	0.00
合計	2.22	2.01	2.10

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

「育成・協働」と「ストレス・離職」の項目はそのスコアが高いほどそれらの状態の悪化を意味している。その上で統計的に有意な項目に限定すると、「モラル・意欲」の項目に関して L+P 型が相対的に高いスコアを示している。これに対して「育成・協働」の項目に関しては NL+P 型が相対的に高いスコアを示す。つまり職場の状態としては悪化を意味している。

「モラル・意欲」と「育成・協働」が高い状態の職場、つまり社員間の競争意識や仕事の意欲が高い職場、社員間の協力の雰囲気や若年層の育成に積極的な職場を「高業績職場 (high performance workplace)」と呼ぶなら、それに適うのは L+P 型の企業であるといえる。これに対して L+NP 型の企業は、「育成・協働」に関しては（最も低いスコアという意味で）高い状態を示すとしても、「モラル・意欲」に関しては低い状態にある。これが既存の日本型の状態であったのかもしれない。ゆえに「モラル・意欲」を高めるために成果給の導入が図られたと理解することができる。しかし、長期雇用を否定した NL+P 型の企業は「モラル・意欲」を高めるわけではなく、かつ「育成・協働」において悪化の状態に陥っている。かつ、統計的には有意ではないとしても、「ストレス・離職」において最も高いスコアを示す。他方、NL+NP 型の企業は「モラル・意欲」と「育成・協働」ともに悪化の状態にある。この意味でもまた NL+NP 型を衰退する日本型とみなすことができる。

以上のように、4 つに類型化された日本企業において、L+P 型、すなわち長期雇用政策を維持した上で成果給を導入する企業が現在のところ、企業業績の点でも、職場の従業員意識の点でも、相対的に優位にあると言えそうである。株主重視のコーポレート・ガバナンスの観点からであれ、経営の建て直しや競争力の構築の観点からであれ、既存の日本型すなわち L+NP 型の変革が課題となる時、直ちに想定されるのは、NL+P 型かもしれない。それは既存の日本型とは正反対の方向への転換であることによって、あるいはいわゆるアメリカ型の方向への転換であることによって、いつか支持を集めたということもできる。しかし現実には多数の日本企業の選択は L+P 型である。つまり、既存の人事政策の一環として長期雇用を維持した上で、新たな人事政策の方針として成果主義を導入しようとする。これはハイブリッド型であると同時に、漸進型の変革と呼ぶこともできる。つまり既存のシステムに接合可能な形で新たな要素を付加することにより、漸進的な変革をなそうとする。このようなものとして、既存の日本型の中に成果主義の導入が図られていると考えることができる。

以上、企業調査を通じて、日本企業の多様性が観察できた。既存の L+NP 型の企業に対して、全面的な変革としての NL+P 型と漸進的な変革としての L+P 型が競い合うといった構図に対しては、少なくとも現在のところ、L+P 型の企業が優位にあるとすることができる。しかし、L+P 型の企業であれ、NL+P 型の企業であれ、その成否は成果主義の帰結にかかっている。既存の日本型としての L+NP 型が業績低迷に陥ることからその変革が課題とされ、そのために成果主義によって従業員の仕事意欲を高め、これによって個人業績とともに企業業績の達成を追求するのであるとしても、果たして成果主義はその意図通りの結果をもたらすのか。言うまでもなく、これは実際の従業員の行動にかかっている。では従業員調査は何を教えてくれるのか。

第4節 人材マネジメントの変革と従業員行動

従業員調査の分析に移る前に、今一度、企業調査の結果をまとめておこう。そこで提起した問題は、コーポレート・ガバナンスの変化に伴い日本企業の人材マネジメントはどのような方向に変化するのかであった。しばしば指摘されるように、株主重視のコーポレート・ガバナンスに伴って、日本企業の人材マネジメントはいわゆるアメリカ型に収斂するのか。それとも新たな、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、企業調査の結果について見てきた。その要点をまとめると以下ようになる。

- 1) 回答企業(1,280社)の大半は、現在において、経営に対する最大の発言者は「経営者」と答えている。この限りにおいて、いわゆる株主支配型のコーポレート・ガバナンスが支配的となっているわけではない。このことを反映して経営の目標も、株主価値と直結した ROA や ROE や EVA などの資本効率の指標よりも、経常利益や営業利益など伝統的な指標をあげる企業が大半を占める。
- 2) ただし、過去 5 年間で最も重要度が高まった経営の目標や、今後 5 年間で最も重視する経営の目標を問うと、資本効率をあげる企業が顕著に増大する。とりわけ公開企業に関しては、経営目標として企業利益と資本効率が拮抗する。さらに公開企業の約半数は、過去 5 年間経営の課題として、株主価値の増大と執行役員制の導入などのガバナンス改革の双方を重視してきたことを答えている。
- 3) このように過去 5 年間の傾向や今後の方向として見る限り、日本企業のコーポレート・ガバナンスは株主重視の方向に確実に変化することが予想できる。すると既存の従業員重視とみなされてきた人材マネジメントは否定されるのか。とりわけ従業員重視の象徴であった長期雇用の慣行は破棄されるか。あるいは年功賃金が意味した安定的な従業員の地位は否定され、成果主義の人材マネジメントがそれにとって代わるのか。
- 4) これに対する企業調査の結果は、約 7 割の企業は長期雇用慣行の維持を回答し、同じく

約 6 割の企業は成果給の導入を回答するものであった。これは人事担当者の回答であるが、トップ経営者の回答もまたその大半は、非正社員の比率を高めて長期雇用を維持するというものであった。いずれにせよ少なくとも現在のところ、長期雇用慣行の否定が進行しているわけではない。と同時に、成果主義の導入が図られている。このとき人材マネジメントの観点からは、長期雇用と成果主義の人事政策はいわば独立していることが指摘できた。つまり、長期雇用の維持は新卒定期採用や従業員全員の訓練など伝統的な人材マネジメントと結びつき、他方、成果給の導入は処遇の格差の拡大や昇進選抜の早期化など革新的な人材マネジメントに結びつくことが確認できた。

5) さらに、長期雇用の維持 (LTE) と放棄 (NLTE)、成果給の導入 (PRP) と未導入 (NPRP) の区分から、回答企業を 4 つのカテゴリーに分けると、長期雇用を維持し成果給を導入する L+P 型の企業が約 40%、長期雇用を放棄し成果給を導入する NL+P 型の企業が約 20%、長期雇用を維持し成果給が未導入の L+NP 型の企業が約 30%、長期雇用を放棄し成果給も未導入の NL+NP 型の企業が約 10% となることが指摘できた。

6) L+NP 型の企業を伝統的な日本企業とすると、確かにその比率は大きく減少している。他方、NL+P 型の企業をいわゆるアメリカ型の企業とみなすと、その比率は必ずしも高くない。株主重視のコーポレート・ガバナンスの圧力が強まる結果、日本企業はアメリカ型の方向に変化するという見解に対して、少なくとも現在のところ、既存の日本型 (L+NP 型) からの変化の方向は、NL+P 型ではなく、L+P 型であることが確認できた。そして企業業績の点で、あるいは職場の状態の点で、L+P 型がその他の類型よりも相対的に良好な状態にあることが確認できた。

7) L+P 型、すなわち長期雇用を維持すると同時に成果主義の人材マネジメントを強めてゆくことを新たなタイプの日本企業とすると、その現実の様相をより掘り下げて調べる必要がある。長期雇用政策が伝統的な人材マネジメントと結びつき、成果主義が革新的な人材マネジメントと結びつくなら、この二つの結合は果たして安定的であるのかが問われることになる。一般に日本の企業システムは異質な要素を内部に取り込み、それらの融合あるいは接合を通じて変革を図ってきたということが出来る。このような観点から、いわゆるハイブリッド型のシステムとして長期雇用と成果主義の融合や接合が図られているとしても、それが成功するのかどうかは今のところ不明である。というよりもこのことが重大な検討課題となる。

以上のような観点から、従業員調査の結果を分析することにしよう。日本企業の変化の方向を探るためには、現実の人材マネジメントの変化の下での従業員の実態を正確に捉えることが何よりも必要とされている。

1. 認識ギャップ: 長期雇用

従業員調査は先の企業調査でリストアップした企業に対してなされた。回答従業員数は

2,823人、先の企業調査での回答企業に対応する企業数は239社、1社平均11.8人の回答者数からなる。そこでまず、従業員規模と企業形態に関して、回答従業員の分布を示すと**第3-4-1表**のようになる。表には、従業員調査での回答従業員の分布に加えて、企業調査での回答企業の分布が示されている。回答従業員の分布はそれらの従業員が所属する企業の分布でもある。従業員調査での所属企業は先の企業調査よりも幾分規模を大きくするが、公開・非公開の違いはほとんどない。また**第3-4-2表**には、年齢と職位に関する分布が示されている。年齢に関しては30歳代、40歳代の中堅層を把握するだけのサンプル数が確保され、職位に関しても部課長層の把握を可能とするだけのサンプル数が確保されている。

第 3-4-1 表 回答従業員の分布 (%)

従業員規模	従業員調査	企業調査
～300人	26.4	36.1
300～500	32.0	28.7
500～1000	21.3	18.8
1000～	17.3	12.8
不明	3.1	3.6
公開	12.9	15.3
非公開	85.9	83.1
不明	1.2	1.6

第 3-4-2 表 従業員の分布(年齢・職位)(%)

年齢	人数	構成比	職位	人数	構成比
～30歳	508	18.0	役員	45	1.6
30～40	914	32.4	部長	263	9.3
40～50	769	27.2	課長	683	24.2
50～60	581	20.6	係長	486	17.2
61～	37	1.3	一般	1288	45.6
不明	14	0.5	不明	58	2.1
合計	2823	100.0	合計	2823	100.0

では回答従業員は、長期雇用慣行についてどのように考えているのか。先の企業調査では、回答企業の約 7 割は長期雇用を維持するとの回答を示していた。これは予想外に高い数値であるということも、予想通りの数値であるということもできる。この間のかつてない規模の雇用リストや、企業に頼って雇用の維持を期待するのではなく、自ら雇用を獲得するだけの能力すなわちエンプロイアビリティを獲得しなければならない、といった言明が広範囲になされたことから考えると、予想外に高い数値であると言える。そこで先の企業調査と同じ質問項目を設けた。その結果が第 3-4-3 表に示されている。

第 3-4-3 表 長期雇用の認識 (%)

	従業員側回答	企業側回答	企業調査
長期雇用が維持される(LTE)	40.9	73.1	69.4
対象者を限定して維持される(LLTE)	20.7	18.8	21.3
経営の優先的課題ではない(NLTE)	23.9	8.1	8.7
わからない(UN)	14.5	—	—

表には従業員側回答とそれらの従業員が所属する企業側の回答、そして先の企業調査の回答の比率が示されている。企業調査では企業側の方針を聞くのに対して、従業員調査では、

「今の会社は長期安定雇用をできるだけ多くの社員を対象にして維持していく方針である (LTE)」、「対象者を限定して長期安定雇用を維持していく方針である (LLTE)」、「長期安定雇用は経営上の優先課題ではない (NLTE)」というように、企業側の方針を従業員がどのように受け止めているのかを聞くものとなる。そしてこれに「わからない (UN)」の回答項目を付け加えた。

表からわかるように、雇用政策に関して、企業と従業員の間には大きな認識ギャップが存在する。従業員側の回答として、「長期雇用の維持 (LTE)」は 40% を占めるにすぎない。これに対して「対象者を限定して維持される (LLTE)」は約 20%、「経営の優先課題ではない (NLTE)」は 23%、そして「わからない (UN)」が約 15% を占める。先の企業調査と同様、「対象者を限定して維持される」を「中核業務に限定して維持される」と解釈し、これに「経営の課題ではない」を合わせると、長期雇用はもはや維持されないと考える従業員 (LLTE+NLTE) は 44.6% となり、維持されると考える従業員 (LTE) を上回る。

長期雇用は「経営の優先課題ではない」という意味で、長期雇用の明示的な否定を回答する従業員は約 4 人に 1 人にのぼる。これに加えて、「わからない」という回答も相当数に上る。ただしこのことは、企業調査において「わからない」という質問項目を立てなかったためかもしれない。もしこの項目を含めたなら、企業側回答としても「わからない」が相当数に達したかもしれない。反対に「わからない」の回答を除くと、長期雇用の維持を回答する比率は幾分増大するとしても、長期雇用の維持に否定的な回答の比率が高まることには変わりはない。ちなみに、これと同様の結果は 1999 年の JIL 調査（日本労働研究機構「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」）においても見ることができる。第 3-4-4 表に示されるように、「現在」に関して約 8 割の企業は定年までの雇用の継続を回答し、「今後」に対しても約 6 割の企業は定年までの雇用を回答するのに対して、これに見合う回答を示すのは 50 歳代の従業員だけである。他方、20 歳代・30 歳代の従業員の回答はまったく否定的である。そして何よりも「わからない」の回答が顕著に高い。

第 3-4-4 表 JIL調査(1999)(%)

従業員側回答	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

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

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

企業と従業員の間の認識ギャップは、二つの回答の間のクロス分析によっても示される。第 3-4-5 表は従業員側の回答 (ELTE、ELLTE、ENLTE、EUN) のそれぞれが、それらの従業員が所属する企業の回答とどのように対応するのかを示している。つまり、長期雇用が維持されると考える従業員 (ELTE) のうち 79.2%は、長期雇用の維持を方針とする企業 (FLTE) に所属するのに対して、14.8%は「限定して維持する」方針の企業 (FLLTE) に所属し、6.0%は「経営の課題ではない」とする方針の企業 (FNLTE) に所属する。さらにより顕著な認識ギャップは、長期雇用は維持されないと考える従業員と企業の間に見られる。つまり、長期雇用は対象者を限定して維持されると考える従業員 (ELLTE) のうち 68.2%は長期雇用を維持する方針の企業 (FLTE) に所属し、同じく長期雇用はもはや経営の課題ではないと考える従業員 (ENLTE) のうち 64.5%は長期雇用を維持する方針の企業 (FLTE) に所属する。また分からないと回答する従業員 (EUN) のうち 77%は長期雇用を維持する方針の企業に所属する。

第 3-4-5 表 認識ギャップ(%)

従業員側回答	企業側回答			
	FLTE	FLLTE	FNLTE	
ELTE	79.2	14.8	6.0	100.0
ELLTE	68.2	22.7	9.2	100.0
ENLTE	64.5	23.1	12.4	100.0
EUN	77.0	17.4	5.6	100.0

要するに長期雇用が維持されると考える従業員のうち約 8 割は、企業側の方針としても長期雇用を維持する企業に所属するのに対して、「限定して維持される」と「経営の課題ではない」を合わせて長期雇用が維持されないと考える従業員のうち約 7 割は、企業側の方針としては長期雇用を維持する企業に所属する。あるいは上記の比率を従業員全体に占める比率と

して書き換えると、第 3-4-6 表のようになる。つまり、企業側は長期雇用を維持する方針（FLTE）であるにもかかわらず、回答従業員のうち約 30%は（ELLTE+ENLTE）はそのようには認識しない。さらに約 10%の従業員は「分からない」（EUN）と回答する。この意味での認識ギャップがいわゆる雇用不安の意識を強め、この結果が消費の抑制となるのであれば、企業にとっても重大である。いずれにせよ企業と従業員の間には長期雇用をめぐる重大な認識ギャップが存在する。

第 3-4-6 表 認識ギャップ(%)

従業員側回答	企業側回答		
	FLTE	FLLTE	FNLTE
ELTE	32.3	6.0	2.4
ELLTE	14.1	4.7	1.9
ENLTE	15.4	5.5	3.0
EUN	11.2	2.5	0.8

では従業員側の回答はどのような要因によってもたらされるのか。その詳しい検討は後段に回して、ここではまず従業員の特性ごとに回答のパターンを見ると、第 3-4-7 表のようになる。それぞれの数値は、対象グループの回答と全体の平均との差を表わしている。つまりプラスの数値は、その回答が全体の平均よりも高いことを、マイナスの数値は全体の平均よりも低いことを示している。平均値の差はすべての項目に関して 1%レベルの有意性が得られている。

先に見た JIL 調査からも予想されるように、年齢に関しては、若年層において長期雇用を回答する比率は下がり、「わからない」の比率が増大する。勤続年数に関しても同じパターンが確認できる。転職回数に関しては、2 回以上の転職者において、長期雇用を回答する比率は顕著に下がり、職位に関しては、上位の役職において長期雇用維持の回答の比率が高まる。さらにキャリアに関しては、転職や独立を考えている層において長期雇用を回答する比率は顕著に下がる。最後に、自分の技能や知識が他企業においてどれほど通用するのかに関して、興味深い結果が示されている。すなわち、自分の技能が他企業では「まったく通用しない（ゼロ）」や「ごく一部しか通用しない」と回答する層、そして「わからない」と回答する層において、長期雇用の維持を回答する比率は顕著に下がるのに対して、「すべて通用する」や「7～8 割は通用する」と回答する層において、長期雇用が維持されるとする回答が高まる。エンプロイアビリティの観点からは、技能の通用度の高い従業員は、長期安定雇用の想定に頼る必要性のない層ということもできる。しかし実際には、企業内部で技能を高め、かつ高いレベルの通用可能性を確信している従業員ほど、長期雇用が維持されると考える傾向が強まることになる。

第 3-4-7 表 従業員回答の分布

年齢	LTE	LLTE	NLTE	UN	職位	LTE	LLTE	NLTE	UN
30歳未満	-7.2	-6.2	-0.4	13.7	役員	12.4	3.8	-1.7	-14.5
30～40	0.6	-0.5	-0.9	0.8	部長	9.8	3.2	-2.8	-10.2
40～50	2.2	2.0	1.5	-5.6	課長	3.6	4.4	-1.1	-7.0
50～60	2.0	2.9	0.5	-5.3	係長	2.0	3.9	-2.3	-3.6
61以上	6.3	12.7	-10.0	-9.0	一般	-5.1	-4.6	2.1	7.6
合計	41.0	20.6	23.9	14.5	合計	40.9	20.7	23.9	14.5

勤続	LTE	LLTE	NLTE	UN	キャリアの期待	LTE	LLTE	NLTE	UN
～3年	-5.4	-4.5	-6.2	16.1	定年まで勤める	10.3	0.5	-6.5	-4.2
3～10	-1.5	-2.2	1.5	2.2	出向・転籍がある	2.5	6.4	0.4	-9.2
10～20	1.6	-0.9	0.5	-1.2	転職を考えている	-19.0	1.1	13.1	4.8
20～30	2.0	4.1	0.8	-6.9	独立を考えている	-11.3	9.0	8.7	-6.4
30～	-0.1	4.5	-1.5	-2.8	わからない	-7.9	-5.1	3.5	9.5
合計	41.0	20.6	23.9	14.5	合計	40.9	20.6	23.9	14.5

転職回数	LTE	LLTE	NLTE	UN	技能通用度	LTE	LLTE	NLTE	UN
0回	1.5	-0.3	-0.7	-0.5	ゼロ	-21.9	-7.9	15.8	14.0
1回	1.4	0.5	-1.9	0.1	ごく一部	-2.1	-2.5	1.9	2.8
2回	-10.0	0.3	6.4	3.3	半分	-1.4	0.4	1.6	-0.6
3回	-4.4	1.5	3.9	-1.0	7～8割	5.9	1.4	-3.0	-4.4
4回以上	-10.7	1.1	5.0	4.7	すべて	4.3	2.4	-0.2	-6.6
合計	40.9	20.6	23.9	14.6	わからない	-22.4	-5.1	-4.6	32.1
					合計	40.9	20.6	23.9	14.5

2. 技能の通用度

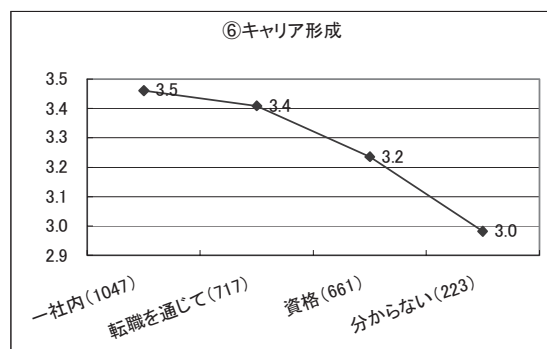
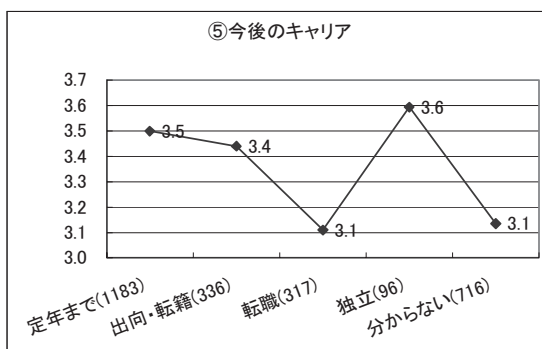
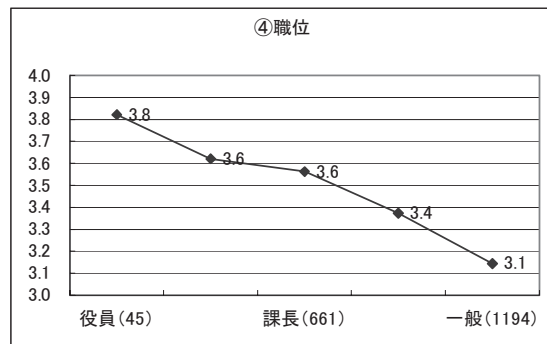
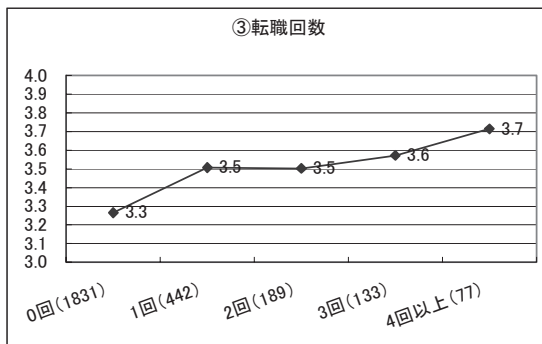
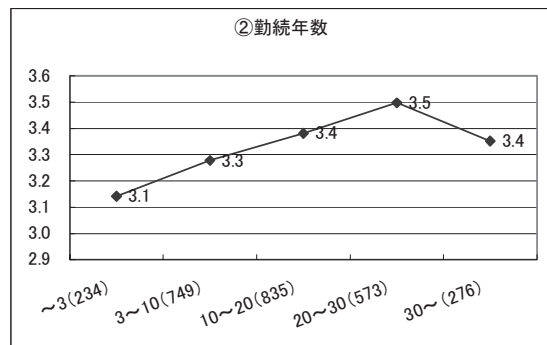
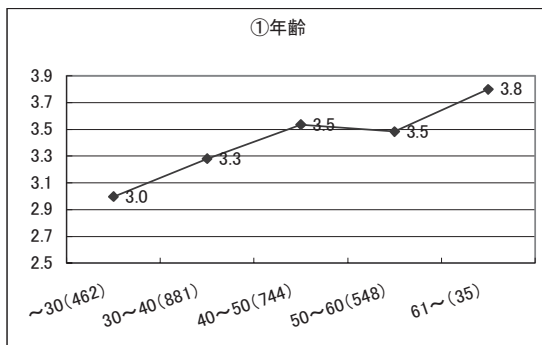
技能の通用度についてももう少し詳しく見よう。まずその分布が第 3-4-8 表のように示される。自分の技能に関して、他企業でも「半分」および「7～8割」は通用すると答える従業員がそれぞれ約 30%を占める。また「すべて」通用すると答える従業員も 1割強を占める。ちなみに「わからない」を除外し、「ゼロ」「ごく一部」「半分」「7～8割」「すべて」の回答に 1 から 5 までのスコアを与えて技能の通用度の平均スコアを求めると、3.35 となる。中位値は 3.00、標準偏差は 0.997 である。つまり回答従業員のうち少なくとも半数は、自分の技能や知識の約半分は他企業で通用すると考えている。

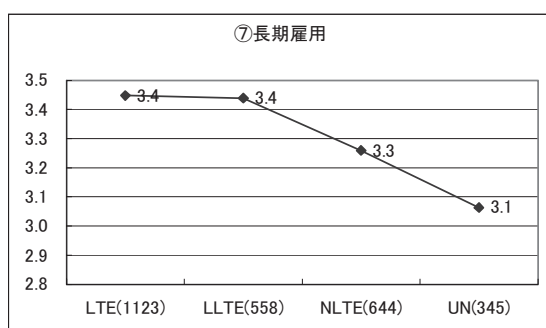
もちろん従業員の特性に応じて通用度のスコアは異なる。そこで従業員の特性ごとにその平均値を示すと、第 3-4-9 図①～⑦のように表示できる。年齢や勤続年数とともに、あるいはポストの上昇とともに、従業員が評価する技能の通用度のスコアは高まる。興味深いことに、転職回数の増大とともに、技能の通用度を高く評価する傾向が強まる。自分の技能の通用度を高く評価するために転職の傾向を強めるのか、それとも実際の転職の経験によって自分の技能の通用度を高く評価するのか、いずれにせよ現実の転職者は自分の技能の通用度を相対的に高く評価することが観察できる。

第 3-4-8 表 技能の通用度の分布(%)

ゼロ	2.2
ごく一部	17.7
半分	31.6
7~8割	31.6
すべて	12.0
わからない	4.9

第 3-4-9-図 技能の通用度(従業員特性別)





さらにキャリアの観点からは、転職を志向する層よりも独立を志向する層において、技能の通用度は高く評価されることが観察できる。自営としてであれ、新規の開業としてであれ、独立の志向は自分の技能に対する自信に基づいてのことであるのだろう。キャリア形成の方法に関しては、一社内でのキャリアを期待する層で技能の通用度がより高く評価されるのに対して、資格の獲得を通じたキャリアの形成を志向する層では相対的に低く評価されることが観察できる。後者に関しては、現在の技能の通用度は低いものであるために、資格を通じたキャリアの形成を志向するのかもしれない。あるいは資格を志向することの裏返しとして、自らの技能の通用度を低く評価するのかもしれない。最後に、先に見たのと同様、「長期雇用の維持」や「対象者を限定した維持」を回答する層において技能の通用度は相対的に高く評価されるのに対して、「経営の課題ではない」や「わからない」と回答する層において、技能の通用度は相対的に低く評価されることがわかる。本章では、「対象者を限定した維持」を長期雇用の否定と解釈するのであるが、この点での不整合は認めたいうえで、企業内部で技能を高め、かつ高いレベルの通用可能性を確信している従業員ほど、長期雇用の維持を想定する傾向が強まることが観察される。

以上のことは、いわゆる技能の企業特殊性に関して重要な知見を提供する。つまりここでの観察は、企業特殊的熟練の重要性をつとに指摘した小池（2005）において、同時に「熟練労働者の技能のうち実際に企業特殊性の部分はせいぜい10～20%程度」と指摘されることに対応する。すると若年層や短期勤続者において技能の通用度が低く評価されるのは、技能そのもののレベルが低いから、ということになる。つまり技能のレベルが低いために、他企業では通用しないと考えるのであろう。反対に自らの技能のレベルを高く評価する者は、他企業での通用度もまた高く評価する。この意味で、技能の通用度の低さと企業特殊性は区別する必要がある。

確かに OJT の形式による技能の形成は、職場内のさまざまな経験を積み重ねるという意味で、少なくともキャリアの当初は技能の企業特殊性の性格を強めると考えることができる。しかしこのようなプロセスを通じて技能のレベルが高まることに応じて、技能の通用度は高く評価されるのであろう。たとえ職場内や企業内で修得された技能がいわゆる文脈依存性という意味での企業特殊性の度合いを大きくするとしても、その技能が問題の発見や問題の解

決のレベルの能力である限り、少なくとも同業種の中では、他企業でも適用可能であると想定できる。そしてこのことを従業員自身が想定していることを観察は教えている。ちなみに年齢に関して技能の通用度の分布を示すと**第3-4-10表**のようになる。40歳代以降において、半数以上の従業員は自分の技能は他企業で「7～8割」や「すべて」通用すると考えている。

第3-4-10表 技能の通用度の分布(%)

年齢	ゼロ・ごく一部	半分	7～8割・すべて
～30歳	32.9	37.7	29.4
30～40	21.7	36.0	42.3
40～50	14.9	31.7	53.4
50～60	18.4	27.9	53.6
61～	14.3	17.1	68.6

では従業員は、企業が提供する社員教育に関してどのように考えているのか。そこで次のような質問項目を設けた。(1) OJT を重視 (2) 計画的な長期のキャリア支援を重視 (3) Off-JT を重視 (4) 自己啓発を重視 (5) 社員教育にまったく関心がない。回答(複数回答)は5段階形式で、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を「そう思う」として、その比率が**第3-4-11表**に示されている。関連した質問として、社員教育の対象者を見るために次のような質問項目を設けた。(1) 全社員に均等に社員教育の機会を提供している、(2) 正社員には均等に提供している、(3) 中核的な業務を担う一部の正社員に限定して提供している、(4) 非正社員にも社員教育の機会を提供している、(5) 社員教育はほとんど行われていない。それぞれの項目に対して同じく「そう思う」と回答(複数回答)した比率が**第3-4-12表**に示されている。さらに企業側の回答と対比するために、企業調査での関連する項目を取り出すと**第3-4-13表**となる。

第3-4-11表 社員教育の方針

	そう思う(%)
現場での業務経験を通じて行う(OJT)	65.4
計画的な長期のキャリア形成を通じて行う(CDP)	35.4
仕事を離れた教育訓練を重視(Off-JT)	27.8
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	27.2
社員教育には全く関心が無い	14.0

第 3-4-12 表 社員教育の対象者(複数回答)

	そう思う(%)
全社員に均等に提供	24.3
正社員には均等に提供	32.0
中核的な役割を担う一部の正社員に限定	31.5
非正社員にも機会を提供	9.1
社員教育はほとんど行われていない	11.5
分からない	6.2

第 3-4-13 表 社員教育の方針(企業調査)

	企業調査(%)
従業員全体の教育訓練の実施	53.1
一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練	32.7
経営幹部育成のための特別プログラムの実施	13.4
CDPなどによるキャリア開発支援	9.5

社員教育の機会に関して、従業員側回答のうち「正社員に均等に与えられる」と「全社員に均等に与えられている」の合計（複数回答）は従業員全体の約 55%を占め、それは企業側回答の「従業員全体の訓練」の比率とほぼ同じとなる。あるいは企業調査での「従業員全体の教育訓練」を OJT を通じた訓練とみなすと、同じく従業員側回答とそれほど大きな違いはない。また従業員側回答の「一部の者に限定して与えられる」も、企業側回答とほぼ同じ比率となる。これに対して「長期のキャリア開発プログラム」に関しては、重視を回答する比率は企業側回答よりも従業員側回答が上回る。ただし「社員教育にはまったく関心がない」や「社員教育はほとんど行われていない」と回答する従業員も 10 人のうち少なくとも 1 人に見られるとしても、社員教育に関して従業員は総じて高い評価を与えていることが観察できる。

では、このような社員教育に対する従業員の考えと従業員が自ら評価する技能の通用度の間には何らかの関係が見られるのか。技能の通用度が技能のレベルと相関すると考えるなら、従業員が評価する技能形成の方式と技能のレベルが相関することが想定できる。そこで、5 段階で表示される技能の通用度を従属変数として順位ロジット分析を行うと、第 3-4-14 表の結果が得られる。独立変数は第 3-4-11 表と第 3-4-12 表の回答とし、技能形成の方式に関しては、元の 5 段階の回答形式を用いた（「そう思う」=5、「そう思わない」=1）。

第 3-4-14 表 技能の通用度

現場での業務経験を通じて行う(OJT)	0.079 *
計画的な長期のキャリア形成を通じて行う(CDP)	0.093 **
仕事を離れた教育訓練を重視(Off-JT)	-0.054
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	0.046
全社員に均等	0.143
正社員には均等	-0.027
中核的な役割を担う一部の正社員に限定	0.001
非正社員にも機会を提供	-0.244 #

Pseudo R2=0.0049

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

表からは、OJT と計画的な長期のキャリア形成 (CDP) が重視されていると回答する従業員において、技能の通用度は高く評価される傾向にあることがわかる。これに対して Off-JT や自己啓発の重視は技能の通用度に有意な影響を与えない。技能の通用度が技能のレベルに相関すると考えると、従業員にとって Off-JT や自己啓発は必ずしも技能レベルを高めるものとはみなされていない。他方、社員教育の対象者に関しては、非正社員にも機会を提供するという方式は技能の通用度の評価にマイナスに作用することが示されている以外に、有意な関係は観察されない。

では従業員は、自分たちの技能形成に関して満足しているのか。そこで「研修・教育訓練の機会」の満足度に関する質問項目を利用し、それと技能形成の方式、および対象者との関係を見ると、第 3-4-15 表の結果が得られる。従属変数としての「研修・教育訓練の機会の満足」に関しては、5 段階の回答形式のうち「満足している」「どちらかといえば満足している」を 1、それ以外を 0 とし、ロジット分析を行った。

第 3-4-15 表 技能訓練の満足度

現場での業務経験を通じて行う(OJT)	0.200 ***
計画的な長期のキャリア形成を通じて行う(CDP)	0.188 ***
仕事を離れた教育訓練を重視(Off-JT)	0.332 ***
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	0.052
社員教育には全く関心が無い	-0.2574 ***
全社員に均等	0.688 ***
正社員には均等	0.482 ***
中核的な役割を担う一部の正社員に限定	0.198
非正社員にも機会を提供	0.078
社員教育はほとんど行われていない	-0.5749 #
_cons	-3.137

Pseudo R2=0.1688

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

予想されるとおり、それぞれの形式の社員教育が重視されていると考えることに応じて、技能訓練の満足度が高まることが確認できる。と同時、係数の値からは、OJT や長期のキャリア計画（CDP）の重視よりも、Off-JT の重視の下で、訓練機会の満足度はより大きく高まる傾向があることが示されている。先に見たように、技能の通用度に対しては、Off-JT の機会を大きくすることが特別の効果をもたらすわけではなかった。あるいは Off-JT が重視されていると回答する従業員の比率は、OJT の重視や長期のキャリアプログラムの重視と比べて高くはなかった。技能の通用度が技能訓練の結果としての技能レベルと相関すると考えるなら、技能訓練のためには OJT や長期のキャリアプログラムが有効であることは間違いない。ただし、訓練に対する満足自体は、研修や勉強会など目に見える形の Off-JT の機会を大きくすることがより有効であることが示されている。他方、「社員教育に関心がない」や「社員教育はほとんど行われていない」と考えることに応じて、予想通り訓練機会の満足度は著しく低下する。さらに技能訓練が全社員や正社員に均等に提供されていると考えることに応じて、訓練機会の満足度は大きく高まるのに対して、一部の正社員に限定することは訓練機会の満足度を高めることにはならないことが示されている。

3. 従業員回答の分岐

ここでは雇用に関する従業員の回答がどのような要因に影響されるのかをより詳細に検討しよう。まず、自分の技能の通用度をどのように考えるのかということがある。先に見たように、技能の通用度を高く評価する従業員ほど長期雇用を想定するという傾向が観察されたのであるが、これは果たしてどこまで確かなものであるのか。同じく、転職を多くするほど長期雇用の否定の回答を強めることや、若年層ほど「分からない」という回答を強めることが想定できるのであるが、これはどこまで確かなものであるのか。

次に、企業の現実の雇用リストラがある。これによって従業員の回答は長期雇用の否定の傾向を強めることが考えられる。あるいは先に企業調査で見たように、企業側の行動としては、現実の正社員の減少に応じて長期雇用の放棄の回答を強めるものであった。するとこれに応じて従業員の回答も長期雇用の否定の傾向を強めることが考えられる。

ただしこのことは、企業と従業員間の認識ギャップというより、認識の一致を意味している。すると、先に見たような認識のギャップが存在するとすれば、それはこの間雇用調整を行った企業であるとしても、雇用政策としては長期雇用の維持を図るという回答を示すからであるのかもしれない。ただしこのことが従業員の側に明示されているとは限らない。この結果、従業員の側は、現実の雇用調整や正社員の減少を見ることによって、長期雇用はもはや否定された、あっても対象を限定してのことである、あるいは単純にわからないと答えるかもしれない。

さらに、この間の非正規雇用の拡大を見ることによって、従業員の側は、長期雇用の否定

と受け止めるのかもしれない。先に企業調査で見たように、企業の側の行動としては、非正社員の比率を高めて正社員を極力限定し、これによって正社員の雇用の維持を図るということがある。ただしこのことが明示的に述べられているとは限らない。そこで従業員の側は、非正社員の増大を見ることにより、長期雇用は従業員の一部に限定されると考えるのかもしれない。

そして最後の要因として、企業業績がある。企業業績がこの間不調であれば、従業員において長期雇用は否定されるとの回答が増大することが考えられる。反対に企業業績が好調であれば、長期雇用が維持されるとの回答が増大することが想定できる。

そこで以上のことを考慮に入れて、従業員の回答に関して多重ロジスティック分析を行うと、**第3-4-16表**の結果が得られる。従属変数としての従業員側の回答は、「長期雇用の維持(LTE)」を基準として、「限定して維持される(LLTE)」「経営の課題ではない(NLTE)」「わからない(UN)」の回答に、それぞれ1、2、3の数値が割り当てられている。独立変数としては、従業員側の要因として、年齢、転職回数、技能の通用度を取り、そして企業側の要因として、長期雇用に関する企業側の回答、過去5年間における正社員の増減、過去5年間における非正社員の増減、他社と比べた売上の状態、そして従業員規模を取り出した。年齢と転職回数と技能の通用度の回答は今回の従業員調査から得られる。ただし年齢に関しては61歳以上は除去し、30歳未満=1、30~40歳=2、40~50歳=3、50~60歳=4のスコアを与えた。転職回数に関しては、0回=1、1回=2、2回=3、4回以上=4とし、技能の通用度に関しては、「わからない」を除去した上で、ゼロ=1、ごく一部=2、半分=3、7~8割=4、すべて=5とした。他方、企業側の雇用政策、正社員の増減、非正社員の増減、従業員規模、売上は、従業員調査と対応付けた企業調査のデータを用いた。長期雇用に関する企業側の回答は、これまでどおり「長期雇用の維持」を1、「限定して維持する」と「経営の課題ではない」を0とした。正社員と非正社員の増減は、20%以上減=1、10~20%減=2、5~10%減=3、5%以内での増減=4、5~10%増=5、10~20%増=6、20%以上増=7とし、従業員規模は、300人未満=1、300~499人=2、500~999人=3、1000人以上=4とした。そして企業業績としての売上の状態は、他社を上回っている=3、ほぼ同じ=2、下回っている=1とした。

第 3-4-16 表 従業員側回答の要因

LTE=0: 基準グループ	LLTE=1	NLTE=2	UN=3
年齢	-0.026	-0.136 *	-0.633 ***
技能通用度	0.009	-0.169 **	-0.353 ***
転職回数	0.152 *	0.265 ***	0.361 ***
長期雇用政策	-0.419 **	-0.644 ***	-0.157
正社員増減	-0.169 ***	-0.131 ***	-0.018
非正社員増減	0.009	0.011	-0.014
売上	-0.100	-0.227 **	-0.183 *
従業員規模	-0.068	-0.015	-0.049
_cons	0.265	1.272 ***	1.649 ***

Pseudo R2=0.040

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

第 3-4-16 表の結果を見ると、まず従業員側の要因としては、転職回数が、LLTE（長期雇用は限定して維持される）と、NLTE（経営の課題ではない）と、UN（わからない）の回答にプラスに作用することが示されている。つまり、前節での指摘から予想されるように、転職回数の多い従業員ほど、「限定して維持される」「経営の課題ではない」「わからない」の順で、長期雇用に対する否定の回答を強めることになる。これに対して技能の通用度は、NLTE と UN の回答にマイナスに作用する。同じく前節での指摘から予想されるように、自分の技能の通用度を低く評価する従業員ほど、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性を高めることが確認できる。年齢に関しても同じ結果が示される。とりわけ「わからない」の回答に関しては、年齢と技能度の効果が強く働くことが示されている。つまり、若年の従業員は単純に「わからない」と答えるか、あるいは技能レベルが低いことの結果、「わからない」の回答の可能性を一層強めることが考えられる。

他方、企業側の要因としては、まず長期雇用を維持するという企業側の方針は、従業員側の LLTE（限定して維持される）と NLTE（経営の課題ではない）の回答に非常に強くマイナスに作用することが示されている。反対に言えば、長期雇用を放棄するという企業側の方針は、従業員側の「長期雇用は対象者を限定して維持される」とする回答の可能性を高め、さらにそれよりも強く「経営の課題ではない」とする回答の可能性を高める。長期雇用の放棄がどのような形式で述べられるのかは不明であるが、たとえば雇用の安定を企業に求めるのではなく、従業員のエンプロイアビリティに求めるべきといった言明がなされることによって、企業と従業員の間には認識ギャップではなく、認識の一致が生まれることになる。

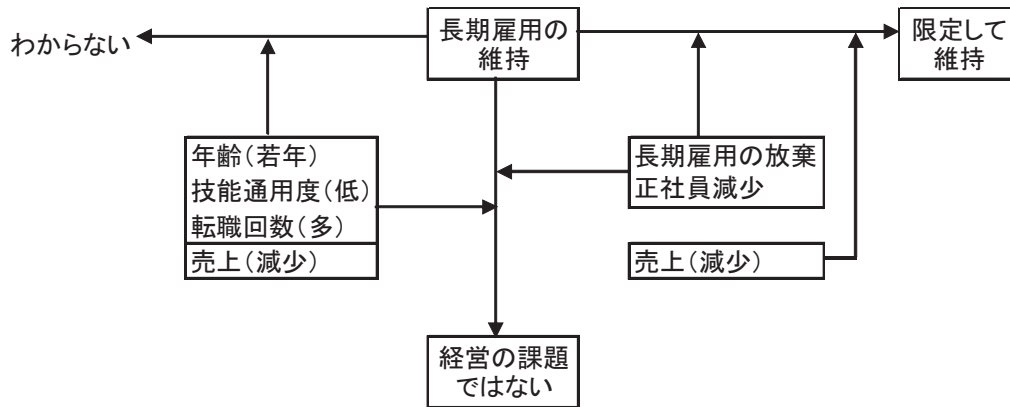
さらに正社員の増大幅の拡大もまた、従業員側の「限定して維持される」と「経営の課題ではない」の回答にマイナスに作用する。つまり、雇用リストラの直接の結果かどうかは別にして、現実の正社員の減少を見ることに応じて、従業員の側は長期雇用の否定の回答を強

めることが確認できる。このとき、現実の雇用調整にもかかわらず、長期雇用の維持が企業側の方針であるなら、企業と従業員の間には認識ギャップが生まれることになる。と同時に、正社員の減少幅の拡大とともに、企業の側は長期雇用の放棄の方針を強める。ただしこのことが同じく従業員に対して明示されているとは限らない。するとこの意味でもまた企業と従業員の間には、反対方向での認識ギャップが生まれるかもしれない。

最後に企業業績に関しては、他社と比べて売上の増大は、予想通り、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答にマイナスに作用する。つまり、他社と比べて売上が低迷している企業の従業員は長期雇用の否定の回答を強め、そしてそれよりは弱く、わからないという回答の可能性を高める。売上に代えて、利潤率を独立変数としても同じ結果が得られる。この場合には、他社と比べて利潤率の落ち込みが大きい企業の従業員は、「限定して維持される」の回答の可能性を高め、さらにそれよりも強く、「経営の課題ではない」の回答の可能性を高めることが示される。

以上の結果をまとめると、**第 3-4-17 図**のように表示することができる。つまり「長期雇用が維持される」の回答を基準として、「限定して維持される」、「経営の課題ではない」、そして「わからない」の回答がどのように分岐するのかが示される。従業員側の要因としては、技能の通用度を低く評価するほど、年齢を低くするほど、そして転職回数を多くするほど、「長期雇用の維持」の回答に対して、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性が高まる。図の中の表示は省くとして、転職回数は「限定して維持される」の回答の可能性も高める。他方、企業側の要因としては、長期雇用政策の放棄の傾向が強まるほど、そして過去5年間において正社員の減少幅が大きいほど、従業員においては、「長期雇用の維持」の回答に対して「限定して維持される」と「経営の課題ではない」の回答の可能性が高まる。そして他社と比べて売上の減少が大きいほど、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性が高まる。これに対して、非正社員の増減は有意な影響を与えない。つまり、非正社員の増大を見ることによって、正社員の長期雇用は維持されなくなると考えるわけでも、反対に非正社員をバッファーとして正社員の長期雇用が維持されると考えるわけでもない。また従業員規模も有意な影響を与えない。この意味で従業員の回答に影響を及ぼすのはあくまでも企業の行動である。

第 3-4-17 図 従業員側回答の分岐



このように、正社員の現実の減少や企業の側の長期雇用の放棄の言動を見ることによって、あるいはそれと関連した売上や利潤の落ち込みを見ることによって、従業員の側は長期雇用の維持に否定的な回答の傾向を強める。この限りにおいて、企業と従業員の間には認識ギャップというよりも、認識の一致が生まれることになる。ただし企業側の回答はアンケートに対してのものであり、たとえ長期雇用の維持の方針であるとしても、そのことが従業員に明示されているとは限らない。あるいは企業側の回答は人事担当者のもので統一されているのに対して、従業員側の回答は、年齢や勤続に応じて、転職回数に応じて、そして技能の通用度の評価に応じて、異なることになる。あるいはそれ以外にも、たとえばキャリアの期待の違いによって従業員の回答は異なることが考えられる。おそらくこの結果、回答の比率としては、企業と従業員の間にはギャップが生まれることになる。

これらの従業員側の要因を特定することは困難であるが、とりわけ自らの技能の通用度を低く評価することに応じて、従業員側の回答としては、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性を強める。「わからない」の回答に年齢の影響が非常に強く作用するように、おそらく若年の従業員は、技能のレベルそのものが低いことによって、あるいはそれ以前の問題として、単純に「わからない」と答えるのであろう。これは年齢に代えて勤続年数を独立変数とすることによっても確かめられる。これに対して勤続を経た従業員は、長期雇用の維持に否定的な企業の言動を見ることによって、そして現実の正社員の減少や雇用リストラを見ることによって、長期雇用が維持されてもそれは対象を限定してのことだと答え、あるいはより強く、経営の課題ではなくなったと答えるのであろう。これに加えて転職を経験した従業員、とりわけ2回以上の転職を経験した従業員は、長期雇用の否定の回答を強めることになるのだろう。

第5節 株主重視のコーポレート・ガバナンスと従業員行動

雇用政策に関して、企業と従業員の間には大きな認識ギャップがあることを見た。とりわけ長期雇用が維持されると考える従業員は、全回答者の約40%に過ぎないことを見た。ではこのことは、コーポレート・ガバナンスに対する従業員の考えに何らかの影響を及ぼすのであろうか。株主重視のガバナンスが、従業員重視の象徴としての長期雇用を否定するのであるなら、従業員は株主重視のガバナンスに反発や反感の感情を抱くのであろうか。

しかしここではまったく奇妙な認識ギャップが観察される。ガバナンスに関して従業員調査では「株式会社である以上、株主利益を高めることは認めるべきである」という設問を設けた。これに対する回答と先の企業調査における設問「過去5年間、経営の課題として株主価値上昇を重視してきた」に対する回答を比較すると、**第3-5-1表**のようになる。従業員調査は5段階の回答形式であり、「そう思う」「どちらかというと思う」を設問に対する「肯定」、「どちらかというと思わない」「そう思わない」を「否定」とした。他方、企業調査は3段階の回答形式であり、「どちらかといえば重視してきた」を「肯定」、「どちらかといえば重視してこなかった」を「否定」とした。企業側回答は今回の従業員調査に対応した企業の回答を示し、その下の全企業と公開企業は先の企業調査における回答を示している。

第3-5-1表 コーポレート・ガバナンスに対する認識(%)

株主価値重視	肯定	どちらでもない	否定	わからない	無回答
従業員側回答	55.5	15.9	5.1	13.9	9.6
企業側回答	13.5	59.2	23.4	—	3.8
全企業	17.0	50.2	26.3	—	6.5
公開企業	54.6	39.3	5.1	—	1.0

表からわかるように、従業員の半数以上は「株主利益を高めることは認めるべき」に肯定の回答を示している。他方、企業側の回答としては、「株主価値上昇を重視してきた」に対して肯定の回答を示すのは約14%の企業にすぎない。半数以上の企業は「どちらでもない」と答えるだけである。

株主重視のコーポレート・ガバナンスに対して、従業員は驚くほど高い肯定の回答を示している。これに匹敵するのは企業調査における公開企業での回答である。先に**第3-4-1表**に示したように、従業員調査に対応した企業と企業調査の回答企業の間には公開、非公開の区別の違いはほとんどなく、従業員規模に関しては従業員調査の企業は企業調査のものよりも幾分規模を大きくする。ただし従業員規模や公開・非公開の区別の間で従業員回答に有意な違いは検証されない。要するに80%以上が非公開企業に属する従業員が、企業調査における公開企業とほぼ同じ回答を示している。

ただし、企業側の回答は人事担当者であるのに対して、従業員側の回答は役員、部長、課長、係長、そして非管理職を含む。そこで、上記の質問以外に、関連した質問項目を取り出し、それぞれの肯定の回答の比率をポストごとに示すと、第 3-5-2 表のようになる。ここでは無回答は除いてある。予想されることであるが、「株主利益を高めることは認めるべき」に対する肯定的回答は、職位を上がるごとに強まる。役員や部長クラスでは肯定的回答は 4 人に 3 人の割合を示している。ただし、一般従業員においても半数以上は肯定の回答を示している。この裏返しとして、「株主は従業員の利益を脅かす存在」という設問に対する肯定の回答は極度に少ない。ポストにかかわらず約 1 割を占めるに過ぎない。同じく「株主は経営に介入すべきではない」という設問に対しても、肯定的回答は予想外に少ない。部課長クラスで 2~3 割を占めるにすぎない。反対に、「株主は経営者をもっと強く監督すべき」に対する肯定的回答は予想外に高い。役員を除いて 3 割前後の従業員は肯定の回答を示している。さらに「従業員は経営をもっと強く監視すべき」に対しては、肯定の回答はより一層強まる。役員を除いた部長以下の従業員の約半数が肯定の回答を示している。

第 3-5-2 表 株主に対する考え(肯定の回答比率 %)

	役員	部長	課長	係長	一般
株主利益を高めることは認めるべき	78.9	74.4	68.4	60.2	55.0
株主は従業員の利益を脅かす存在	5.4	11.6	10.5	11.2	9.0
株主は経営に介入すべきではない	21.6	32.9	19.8	17.8	14.7
株主は経営者をもっと強く監督すべき	24.3	29.7	33.4	36.8	34.2
従業員は経営をもっと強く監視すべき	21.6	48.3	51.5	54.7	48.9

このように「株主利益を高めるべき」という意味での株主重視のコーポレート・ガバナンスに対しては、従業員は押しなべて肯定的な回答を示し、さらに「株主による経営の監視を強めるべき」という意味での株主重視のコーポレート・ガバナンスに対しても、課長以下の従業員の約 3 分の 1 は肯定の回答を示している。ただし、ここから単純に株主支配型のコーポレート・ガバナンスが肯定されていると解釈することは危険である。役員を除いた従業員は、それよりも強く従業員による経営の監視を支持している。要するに従業員は経営を強く監視することを求めている。その役割を株主が担うことを支持すると同時に、それ以上に従業員が監視に加わることを求めている。

では株主に対する態度は、長期雇用が維持されると考える従業員 (LTE) と維持されないと考える従業員 (NLTE) の間で違いがあるのだろうか。そこで、長期雇用が「限定して維持される」と「経営の課題ではなくなった」の回答を「維持されない (NLTE)」として、上記の設問に対する肯定の回答の比率を見ると、第 3-5-3 表のようになる。「株主利益を高めるべき」に対する肯定の回答は、長期雇用が維持されると考える従業員において、10% レベルであるが有意に高まる。他方、「株主は従業員の利益を脅かす存在」に対しては、長期雇用が

維持されないと考える従業員において肯定の回答が有意に高まる。ただし肯定の比率自体は低い。長期雇用は維持されないと考える従業員においても肯定の回答は約 10%を占めるに過ぎない。これに対して、「株主は経営者をもっと強く監督すべき」や「従業員は経営をもっと強く監視すべき」に対する肯定の回答は、長期雇用が維持されないと考える従業員において有意に高まり、かつその比率は高い。

第 3-5-3 表 株主に対する考え(肯定の回答の比率 %)

	LTE	NLTE	L-NL
株主利益を高めることは認めるべき	66.9	62.9	4.0 #
株主は従業員の利益を脅かす存在	9.8	11.3	-1.4 **
株主は経営に介入すべきではない	19.9	18.4	1.6
株主は経営者をもっと強く監督すべき	31.2	38.5	-7.4 **
従業員は経営をもっと強く監視すべき	49.8	55.3	-5.5 **

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

もし長期雇用が維持されない理由を株主重視のコーポレート・ガバナンスに求めると、これは奇妙な結果となる。つまり、長期雇用が維持されると考える従業員において株主価値重視のガバナンスがより多く支持され、と同時に、長期雇用が維持されないと考える従業員においても、株主による経営の監視という意味での株主重視のガバナンスがより多く支持されることになる。おそらく後者にとっては、長期雇用が維持されないと考える理由は、株主価値重視のガバナンスのためというよりも、企業業績の悪化や雇用リストラのためと受け止められているのであろう。そしてこのことを経営の失敗の結果と考える限りにおいて、経営に対する監視を強めることにより大きな支持が向けられるのだと思われる。最初に指摘したように、90年代の日本企業の低迷とともにコーポレート・ガバナンスの意識が高まった理由は、経営の失敗や経営者の競争という意識に基づいてのことであつたとみなせる。ゆえに、その役割として、課長以下の従業員の約 3 分の 1 は株主による経営の監視を支持し、そしてそれ以上に部長以下の従業員の半数以上は、従業員による経営の監視を支持していると考えることが可能である。

このように、従業員は株主重視のコーポレート・ガバナンスを承認した上で、株主による経営の監視だけではなく、それ以上に従業員による経営の監視を支持している。これは予想外の結果であると同時に、強いて言えば、ドイツ型のコーポレート・ガバナンスに近い状況であるかもしれない。つまり、Jackson、Mopner、Kurdelbusch (2004) によれば、日本と比較してドイツの従業員は株主重視のコーポレート・ガバナンスの考えにそれほど反対することはなく、その理由として、監査役会を通じて従業員はガバナンスに参加するから、ということが指摘される。つまり、監査役会を通じた経営に対する監視の観点からは、株主と従

業員は立場を同じにするということができ、この意味で従業員は、株主による経営の監視に反対する理由はないということになる。

もちろん日本においてはドイツ型の監査役会の制度は存在しない。というよりも、監査役会が意味する従業員の経営参加や労使協議制に関しては、それと同等の機能が日本企業にも埋め込まれていることが指摘されてきた。ただし日本企業における経営参加は現場での参加や協議に力点が置かれてきたといえるだろう。しかしガバナンスのレベルにおいて、経営にかかわる労使の意思疎通が必要とされている。それはドイツ型の監査役会のように、株主と並んで従業員が経営を監視するというものではないかもしれない。むしろ株主との関係において、労使の協議や意思疎通が必要とされるのかもしれない。これは株主重視を否定するものとする必要はない。企業調査からの結論は、経営者において株主重視の意識が確実に強くなるということであった。これに加えて従業員調査は、従業員においても株主重視のガバナンスに反対があるわけではないことを示している。すると株主重視のガバナンスを前提とした上で、ガバナンスに対する従業員の参加は十分に根拠のある要求であり、少なくともこのことに根拠があることを今回の従業員調査は示している。

別の観点から言えば、コーポレート・ガバナンスの最も重大な問題として、株主価値と企業価値をめぐる対立がある。すでに指摘したように、現在の日本企業におけるガバナンス改革は、経営の建て直しや競争力の構築を目指したという意味で、企業価値のためのガバナンス改革であるとみなせる。ゆえに執行役員制の導入などの取締役会改革も、アメリカ型の委員会等設置会社の形態ではなく、経営の戦略的意思決定力の強化を目指したというものであり、株主価値の追求自体が経営の目標とされているわけではない。このような観点からは、企業価値の破壊となるかもしれない株主価値の追求に対してその経営を監視することが必要となる。それを行うのが長期の株主であるとする、それを日本企業は株式の相互持合いを通じて組織化した。しかしこのような基盤は急速に崩れつつある。すると企業価値を高めるためのガバナンスの中に、従業員代表が登場することは十分に根拠のあることだと思われる。企業価値の実現のために経営を監視する、企業価値の破壊となるかもしれない株主価値の追求に対してその経営を監視する、ということがドイツ型の監査役会の制度であるなら、それは日本企業においても必要とされている。少なくとも今回の従業員調査はこのことに根拠があることを教えている。

第6節 成果主義の下での従業員行動

1. 職場の変化

雇用政策そしてガバナンスに関して、企業と従業員の間にある種の認識ギャップがあることを見た。では成果主義に関してはどうであろうか。第3-6-1表に示されるように、成果主

義人事制度の導入に関してはほとんど認識の違いはない。表示の形式は先に見た長期雇用に関してと同じであり、6割弱の従業員と企業が成果主義の導入を答えている³。

第 3-6-1 表 成果主義人事制度(%)

	従業員側回答	企業側回答	企業調査
導入している (PRP)	56.8	57.4	57.6
導入していない (NPRP)	43.2	42.6	42.0

では従業員はどのような評価の制度を求めているのか。その回答が第 3-6-2 表に示されている。回答は 5 段階の形式で、「賛成」「どちらかという賛成」を賛成とし、その比率が示されている。年齢や勤続などいわゆる年功に基づく評価に対しては、30%の従業員が支持を与えるに過ぎないのに対して、80%以上の従業員は「仕事の成果に基づく評価」を支持し、さらにそれ以上に「職務の経験や仕事の能力に基づく評価」を支持している。そしてさらに、8割以上の従業員は長期雇用を支持している。

第 3-6-2 表 人事管理の仕組み

	賛成(%)
定年まで勤め続けられる雇用関係	86.1
年齢、勤続に応じて評価	30.1
個人の仕事の成果に基づいて評価	81.6
職務経験や仕事の能力を評価	85.2
能力 * 業績: 相関係数=0.55	

「職務経験や仕事能力に基づく評価」を既存の職能資格制度の下での能力主義とみなすと、従業員においては、既存の能力主義に加えて新たに成果主義が支持されていることが観察できる。ちなみに二つの回答の相関係数は 0.55 であり、2 人に 1 人の従業員は、成果主義と能力主義の二つを支持する回答を示している。別の観点から言えば、既存の職能資格制度は能力主義を理念とし、それに年功的要素を付加した制度であったと理解することができる。この意味で日本企業の既存の人材マネジメントは「能力・年功主義」というものであった。これに対して成果主義が対置されるのであるが、しかし多くの事例を見る限り、職能資格制度そのものを破棄するというよりも、職能資格制度に付着した年功的要素を縮小あるいは廃止して、それらを成果主義的要素に置き換えることが図られている。この意味で成果主義の導

³ ただしこれはあくまでも従業員側回答とそれに対応した企業側回答の全体の比率である。先に見たように、長期雇用に関する従業員側回答と企業側回答の間のクロス分析を成果主義の導入に関する従業員側回答と企業側回答に対して行くと、二つの間には大きな認識ギャップが存在することが導かれる。詳細な分析は第 2 章でなされている。

入とともに、「能力・年功主義」から「能力・成果主義」への変更が進んでいると考えることができる。

より一般化して言えば、制度変更の方式として、全面的変化と漸進的変化があるとすると、後者は変化と同時に既存の制度との接合を図ろうとする。もし漸進的変化を日本企業の行動であるとする、このことは既存の制度の強さの結果でもある。要するに 80%以上の従業員が能力主義と長期雇用を支持する下で、成果主義の導入を図るのが日本企業の選択となる。すると一方では、能力主義と成果主義行動の接合を図ることが、そして他方では、長期雇用と成果主義の接合を図ることが日本企業の行動となる。それは漸進的変化となる以外にない。

このことが先の企業調査では、回答企業の約 7 割は長期雇用を維持し、約 6 割は成果主義を導入しているという形で確認された。そしてこの結果、長期雇用と成果主義の組み合わせは回答企業の約 4 割を占めることが観察できた。これに対して従業員調査では、長期雇用が維持されると考える従業員は約 4 割、そして成果主義の下にあると考える従業員は約 6 割であることから、長期雇用と成果主義の導入の組み合わせは、回答従業員の約 4 分の 1 となる。この意味で企業と従業員の間には重大な認識ギャップが存在する。これについては最終節で述べることにして、ここでは成果主義の具体的内容に関してより詳しく検討しよう。成果主義の導入そのものに関しては企業と従業員の間にはそれほど大きな認識ギャップはないとしても、どのような成果主義であるかについても認識ギャップが存在しないというわけではない。そこで、企業調査の回答と従業員調査の回答を対応付けることが可能な質問項目を取り出し、二つの間の回答の違いをもう少し詳しく見ることにしよう。

まず、**第 3-6-3 表**に示される「成果主義人事制度運用上の課題」がある。企業側の回答は該当する項目を選択する形式であるのに対して、従業員側の回答は 5 段階の形式であり、そこで「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を「肯定」の回答として、二つの回答の比率を比較した。比率の差はすべて 1%レベルの有意性を示している。

第 3-6-3 表 成果主義人事制度の運用上の課題(肯定の回答の比率 %)

	(1)従業員側回答	(2)企業側回答	(1)-(2)
評価の制度や手続きが複雑になる	37.6	24.2	13.5
成果の測定が困難な部署がある	83.2	64.2	19.0
部門によって評価に差が出る	54.3	19.8	34.4
部門・全体の目標が意識されなくなる	24.1	20.1	4.0
評価者によって評価がばらつく	77.4	69.9	7.5
成果の出にくい仕事に取り組まなくなる	42.9	19.8	23.1
プロセスが評価されない	44.4	27.8	16.6

表からは、「管理部門など成果の測定が困難な部署がある」や「評価者によって従業員の評価がばらつく」というしばしば指摘される成果主義の問題点に対しては、企業と従業員は共に高いレベルで認識していることがわかる。ただし、8割以上の従業員が指摘する「成果の測定」の困難に対しては、企業側の認識は6割程度にとどまる。さらに、「成果の測定の困難」や「評価のばらつき」は成果主義の制度に固有の問題であるのに対して、「部門によって評価に差が出る」や「成果の出にくい仕事に取り組まなくなる」や「プロセスが評価されない」といった問題は、成果主義の実際の運用にかかわる問題であるといえる。そしてこれらの点に関して、企業と従業員の間認識ギャップは大きい。従業員の2人に1人はこれらの問題を指摘するのに対して、企業の側の認識はおおよそ5社に1社である。成果主義の実際の運用に関して、企業の側は問題を過小評価しているようである。

これに対して、「評価の制度や手続きが複雑」や「(個人目標が優先されて)全体目標が意識されなくなる」といった問題の指摘は、企業と従業員ともにそれほど多くはない。前者の問題は、評価を綿密にしようとするれば不可避になると考えられる。すると従業員の側で3人に1人がこの問題を指摘するように、評価を受ける側で手続きの煩雑さがより強く意識されるようである。他方、後者の問題は、個人主義的風潮の蔓延や職場の協力関係の低下としてしばしば問題視されるのであるが、少なくとも現在のところ、この種の問題が顕在化しているわけではないようである。成果主義導入の目的として企業業績の向上が掲げられる以上、むしろ全体目標や部門目標に対する関心は強化されていると考えることができる。

同じく従業員側の回答と企業側の回答が比較できる設問を取り出すと、「この5年間(企業側)あるいは3年間(従業員側)に仕事や職場がどのように変化したのか」の設問がある。企業側の回答は3段階の形式であり、「当てはまる」を肯定の回答とし、他方、従業員側の回答は5段階の形式であり、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定の回答としたうえで、それぞれの比率を示すと第3-6-4表のようになる。

第 3-6-4 表 職場の変化(肯定の回答の比率 %)

	(1)従業員側回答	(2)企業側回答	(1)-(2)
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	27.9	34.1	-6.2 ***
社内における意思決定のスピードが上がった	25.4	42.4	-17.0 ***
仕事の進め方において社員の裁量が増大した	26.4	26.5	-0.1
社員の間での競争意識が高まった	15.3	21.2	-6.0 ***
自分の業績達成を意識するようになった	47.4	21.2	26.2 ***
新しい課題に取り組む意欲が高まった	33.1	20.6	12.4 ***
若年層の育成に手が回らなくなった	27.1	26.5	0.6
職場で協力し合う雰囲気なくなった	19.3	8.5	10.8 ***
仕事のできる人に仕事が集中するようになった	55.6	51.1	4.5 **
進捗管理が厳しくなった	41.6	60.4	-18.8 ***
残業が増えるなど、労働時間が増加した	41.2	43.5	-2.3 *
精神的ストレスを訴える社員が増加した	59.6	34.9	24.8 ***
自己都合で離職する社員が増加した	39.6	19.3	20.3 ***

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

従業員側の肯定の回答の比率が企業側を有意に上回る項目として、まず「自分の業績達成を意識するようになった」と「新しい課題に取り組む意欲が高まった」がある。先に見たように(第 3-2-6 表)、成果主義の導入の最大の目的は「従業員のやる気を引き出すため」であった。そしてこの点に関して、肯定の回答を示す従業員の比率は、企業側の比率をはるかに上回る。企業の側は 5 社に 1 社であるのに対して、従業員の側は 2 人に 1 人、あるいは 3 人に 1 人が自らの仕事意欲の向上を回答している。

これについては以下で詳しく検討することにして、同じく従業員側の肯定の回答の比率が企業側を有意に上回る項目として、「精神的ストレスを訴える社員が増加した」「仕事のできる人に集中するようになった」「自己都合で離職する社員が増加した」、そして「職場で協力し合う雰囲気がなくなった」がある。先に指摘したように「協力し合う雰囲気がなくなった」の指摘自体は多くはない。これに対して最初の二つに関しては約半数の従業員が訴えている。しかし仕事の集中に関しては企業の側も約半数が認識しているとしても、精神的ストレスに関する企業側の認識は必ずしも高くはない。あるいは「自己都合で離職する社員の増大」に対しても企業側の認識は高くはない。これらの項目は従業員の不満を意味し仕事意欲の減退につながるものが考えられる。しかし企業の側の認識は低い。にもかかわらず、上記のように従業員の仕事意欲は低くはない。果たしてこれほどどのように解釈できるのか。

他方、企業側の肯定の回答が従業員側を有意に上回る項目としては、まず「進捗管理が厳しくなった」「残業が増えるなど労働時間が増加した」があり、次いで「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」「社内における意思決定のスピードが上がった」「社員の間での競争意識が高まった」がある。最初の 2 つの項目は、管理の強化や労働の強化を

意味している。この二つに対しては、従業員の側も高い認識を示すと同時に、それ以上に企業の側は高い認識を示している。さらに次の3つの項目は、「仕事の進め方において社員の裁量が増大した」の項目を含めて、いわゆる「高業績職場 (high performance workplace)」を構成する要因とみなせる。ゆえにこれらの項目に対する企業側の肯定の認識が高いことは当然であるとしても、しかし従業員側の認識はそれに見合ったものではない。部門を越えたコミュニケーションや意思決定のスピード化に関して肯定的に回答する従業員は約4分の1、競争意識の高まりに関しては約15%程度にすぎない。

これまでに述べてきたように、日本企業は経営の建て直しを図り、そのために経営組織の変革を図り、そして職場の活性化を課題としてきた。それを高業績職場とすると、ここでの観察から次のことが指摘できる。つまり、過半数の企業は「進捗管理の強化」を図り、それよりも幾分少な目ではあるが、「部門間のコミュニケーションの活性化」や「意思決定のスピード化」を通じて高業績職場の達成を図ろうとしている。と同時にこの結果が「仕事の集中」や「労働時間の増大」となることを、ある意味で人事担当者は従業員よりも強く意識している。これに対して従業員の側は、過半数が「精神的ストレスの増大」を訴え、管理の強化や労働の強化を強く意識するにもかかわらず、企業側が意識する以上に、「業績達成の意識」や「新しい仕事に取り組む意欲」を高めている。ただしこのことは、成果主義が意図する社員間の競争意識の高まりと直接に結びついていることではない。にもかかわらず、少なくとも従業員の回答としては、仕事意欲の高まりは予想以上に大きい。果たしてこれはどういうことか。成果主義は、現実にはどのように作用しているのだろうか。

2. 成果主義のプロセス

従業員の圧倒的多数は成果主義を支持し、あるいは承認していることを見た。にもかかわらず、この数年来、マスメディアの上では成果主義に対する批判や疑問がむしろ支配的であったといえる。その理由が、成果主義によっては従業員の仕事意欲は高まらない、というのであれば、これはむしろ成果主義のパズルというべきである。いや、先に見たように、むしろパズルは仕事意欲の高まりにある。成果主義に対する数々の批判にもかかわらず、成果主義は予想外に支持され、かつ仕事意欲の減退につながるとみなされる数々の事象にもかかわらず、仕事意欲は予想外に高められている。果たして成果主義は、支持されてはいるがその効果は観察されないという意味で、あるいは批判されてはいるが現実には効果を発揮するという意味で、奇妙なパズルでしかないのか。この背後にはどのような事情が潜んでいるのだろうか。

確かに奇妙な状況が観察される。第3-6-5表は「導入されている成果主義について」を問うたものであるが、5段階の回答形式のうち「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定、「そう思わない」「どちらかというともう思わない」を否定の回答として、「どちらでもない」を加えた比率が示されている。成果主義の目的とされる「個人の成果が反映される

良い制度だ」「個人のやる気を引き出す制度だ」「会社全体の業績を向上させる制度だ」に対しては、過半数の従業員は肯定の回答を与えている。「公平な人事制度だ」に対しては肯定の回答は低下するとしても、「現在の経営環境に照らして成果主義の導入は適切だ」に対しても約半数の従業員は承認している。さらに成果主義に対する不信を表わす「人件費削減のための制度だ」に対しては、肯定と否定がそれぞれ 3 分の 1 を占めるが、「職場のチームワークを乱す制度だ」に対しては、否定の回答が圧倒的に高い。このように成果主義の目的や意図に対する支持は予想以上に高い。しかし、肝心の「導入している成果主義は成功している」に対しては、わずかに 10% 強の従業員が肯定の回答を示すだけであり、約半数は明確に否定の回答を示している。

第 3-6-5 表 成果主義に対する従業員側評価 (%)

	肯定	どちらでもない	否定	わからない
個人の成果が処遇に反映される良い制度だ	60.6	22.0	15.7	1.7
公平な人事制度だ	40.5	33.2	24.7	1.6
個人のやる気を引き出す制度だ	62.0	22.6	14.2	1.2
会社全体の業績を向上させる制度だ	51.6	31.7	14.7	1.9
現在の経営環境に照らして成果主義の導入は適切だ	45.3	31.6	17.7	5.4
職場のチームワークを乱す制度だ	13.6	34.1	50.8	1.5
人件費削減のための制度だ	33.3	30.4	33.6	2.8
導入している成果主義は成功している	12.3	41.4	40.1	6.2

成果主義に対する支持は強いにもかかわらず、その現実に対しては支持は極度に低下する。これをパズルとするとしても、この答えはまったく単純な事実にあるかもしれない。成果給が仕事の意欲を高めるインセンティブ給として作用するためには、給与の増大が必要である。しかし、第 3-6-6 表に示されるように、この 3 年間、個人業績や会社業績を反映して給与が増大したと回答する従業員は、個人業績に関しては 2 割、会社業績に関しては約 1 割である。大半は不変であるが、個人業績に関しては 15% の従業員が、そして会社業績に関しては 35% の従業員が業績の悪化を反映して給与は低下したと答えている。他方、勤続年数が近い従業員の間賃金格差に関しては、約 3 割の従業員が格差の拡大を答えている。これが成果主義に基づく賃金の上昇と下落の結果であるなら、ここからの帰結もまた明確である。賃金の満足度に関して、「満足」「どちらかという満足」と回答する従業員は約 2 割であり、過半数は「どちらかという満足していない」「満足していない」と答えている。この間の賃金を取り巻く厳しい環境を反映してのことであるとしても、このように成果に連動した賃金に対して、増大したと答える従業員がせいぜい 5 人に 1 人であれば、現実の成果主義に対する肯定の回答が従業員の約 10% に低下することは当然のことかもしれない。

第 3-6-6 表 3年前と比べた賃金の変化(%)

	上昇(満足)	変化なし	下落(不満)
個人の成果や業績による賃金	20.0	64.1	15.8
昇進や昇格(降格)による賃金	28.9	66.7	4.4
会社の業績の変化による賃金	13.4	51.7	35.0
賃金格差(勤続年数が近い従業員間)	32.7	61.3	6.1
賃金格差(勤続年数が異なる従業員間)	18.9	60.9	20.2
賃金についての満足度(5段階)	20.5	18.1	61.4

もちろん、賃金の上昇を通じて 5 人に 1 人、あるいは 10 人に 1 人の従業員の意欲が高まればよい、高業績者の意欲をさらに高めることが成果主義の目的であり、それは必然的に一部の従業員に限定される、と言うことはできる。ただし日本企業において、成果主義はこのような原理として導入されていない。ちなみに、企業調査から成果主義の対象を見ると、第 3-6-7 表のようになる。つまり、部課長層に成果主義を導入する企業は約 9 割、一般従業員に対しても約 7 割に登る。つまり従業員のほぼ全員に成果主義が導入され、かつ先に見たように、従業員の約 8 割は成果主義を支持し、あるいは約半数は成果主義の意図や目的を肯定している。するとこのような形で成果主義を導入する限り、一部の高業績者の意欲だけが高まればよい、というわけには行かない。ある意味で職場の全員に成果主義を導入する以上、職場を単位とした意欲の引き上げを図る必要がある。それを「高業績職場」の達成とするなら、そのために果たして成果主義が有効であるのか、そしてそのためにはどのような条件が必要であるのかが問われている。

第 3-6-7 表 成果主義人事の対象(%)

	全体	成果主義導入企業
経営トップ	15.9	27.5
部長層	49.9	86.7
課長層	52.4	91.0
係長・主任層	45.7	79.4
一般職員層	40.6	70.6
パート	4.5	7.7

このとき成果主義に対する批判の大半は次の点に集中する。すなわち、たとえ成果給がインセンティブ給として意図されたとしても、金銭的刺激だけで従業員の仕事の意欲が高まるわけではない、と。確かに仕事の意欲のためには、金銭的刺激よりも、やりがいのある仕事こそが大切(高橋 2004)、ということはいずれも正しい。ただし、やりがいのある仕事が職場の全員に行き渡るわけではないことも明白である。あるいは企業成長とともに、その種の仕事が次

から次へと生まれてくる、といった状況を想定することも困難である。

金銭的刺激だけではないことは明らかである。ただそのことは金銭的刺激を否定するわけではなく、むしろここから問題は、金銭的刺激だけではないとすると、それを補う何かが必要、ということに移ってゆく。すなわち、成果主義が機能するためにはそれを補完する人事の制度や工夫が必要、ということであり、成果主義をめぐる論点はほぼこの点に集約される（守島 2004）。たとえば能力開発の機会であり、たとえ成果主義は能力の発揮に重点を置く制度であるとしても、その前提として能力の形成や開発の機会が与えられているのかどうかで、能力の発揮の意欲は変わってくる（大竹・唐渡 2003、玄田・神林・篠崎 2001）。あるいは目標設定や業績評価における意思疎通であり、目標や評価の納得性がなければ成果の実現に向けて努力や意欲が高まるわけではない。あるいは仕事の進め方の裁量や苦情処理の重要性であり、これらの制度や手続きが不在のままでも成果の達成や仕事の意欲が動機付けられるわけではない。いずれにせよ、成果主義は真空状態の中で、金銭的刺激だけに反応して作用するわけではない。成果主義が作用するそのプロセスが明らかにされる必要があり、そして今回の調査はこの点に関して包括的な視点を与えている。

では成果主義は現実にもどのように作用するのか。そこで従業員調査から成果主義のプロセスを構成する変数を取り出すことにしよう。まず、最近 3 年間の職場の変化を問うた 24 の質問項目がある。いくつかの項目は第 6 節の第 3-6-4 表で見たのであるが、24 の回答を因子分析を通じてカテゴライズすると、第 3-6-8 表のように M1 から M6 までの 6 つの変数群が抽出できる。回答の形式は 5 段階で、「そう思う」=5 から「そう思わない」=1 までのスコアを与えた上で、6 つにカテゴライズされた項目ごとの平均スコア、成果主義導入の下での平均スコア（PRP）、未導入の下での平均スコア（NPRP）、そして二つの差（P-NP）が示されている。

第 3-6-8 表 職場の変化(5段階スコア)

		平均	PRP	NPRP	P-NP
M1 高業績職場	(因子負荷)	3.03	3.11	2.91	0.21 ***
(M11 仕事意欲)		3.27	3.34	3.17	0.17 ***
新しい課題に取り組む意欲が高まった	0.762	3.00	3.05	2.93	0.13 **
仕事に必要な知識の習得に励むようになった	0.617	3.30	3.35	3.22	0.12 **
自分の業績達成を強く意識するようになった	0.582	3.32	3.45	3.11	0.34 ***
会社全体の業績に対する意識が高まった	0.580	3.46	3.50	3.39	0.11 *
(M12 意欲促進的環境)		2.79	2.89	2.65	0.24 ***
努力が報われるという意識が高まった	0.694	2.68	2.81	2.46	0.35 ***
社員間での競争意識が高まった	0.638	2.60	2.72	2.41	0.31 ***
良い仕事をする職場の仲間から高く評価されるようになった	0.596	2.87	2.94	2.75	0.19 ***
自分の目標がより明確になった	0.588	3.15	3.25	3.00	0.25 ***
社内における意思決定のスピードが上がった	0.556	2.67	2.78	2.48	0.30 ***
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	0.485	2.75	2.79	2.68	0.11 *
M2 雇用関係悪化		3.05	3.04	3.08	-0.04
自己都合で離職する社員が増加した	0.633	3.13	3.12	3.15	-0.03
転職を意識するようになった	0.622	2.87	2.84	2.92	-0.08
雇用の安定は期待できなくなった	0.598	3.15	3.16	3.14	0.02
M3 労働強化		3.44	3.44	3.47	-0.03
残業が増えるなど、労働時間が増加した	0.701	3.19	3.18	3.22	-0.04
精神的ストレスが増加した	0.605	3.63	3.63	3.65	-0.02
仕事のできる人に仕事が集中するようになった	0.446	3.50	3.50	3.53	-0.03
M4 管理強化		3.11	3.21	2.97	0.24 ***
ノルマがきつくなった	0.683	3.00	3.10	2.85	0.25 ***
進捗管理が厳しくなった	0.625	3.22	3.30	3.09	0.21 ***
M5 職場関係・処遇悪化		2.65	2.64	2.67	-0.03
職場で協力し合う雰囲気なくなった	0.543	2.54	2.51	2.60	-0.09 #
これまでの知識や経験が役に立たなくなった	0.448	2.24	2.25	2.23	0.02
若年層の育成に手が回らなくなった	0.414	2.91	2.94	2.85	0.09 #
昇進の機会が減った	0.307	2.89	2.85	2.97	-0.12 **
M6 裁量拡大		2.88	2.97	2.74	0.22 ***
個人の目標設定における裁量が増大した	0.671	2.94	3.05	2.77	0.29 ***
仕事の進め方において社員の裁量が増大した	0.583	2.82	2.88	2.73	0.15 **

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

先に第 3-6-4 表のところで指摘したように、M1 の因子はいわゆる「高業績職場」を構成する要因とみなせる。その上で高業績職場を構成する項目を二つに区別すると、一つは、「新しい課題に取り組む意欲」や「仕事に必要な知識の習得」や「自分の業績達成に対する意識」や「会社全体の業績に対する意識」など、従業員の仕事意欲を表わす項目にまとめることができる。もう一つは、「努力が報われる意識」や「社員間の競争意識の高まり」や「仲間からの評価」など、意欲を支える項目や意欲を促進させる項目、そして「目標がより明確になった」や「意思決定のスピードが上がった」や「部門を越えたコミュニケーションの活性化」など、意欲を成果につなげる項目にまとめることができる。そこで前者を「仕事意欲(M11)」、後者を「意欲促進的環境(M12)」と表示することにしよう。当然のことであるが、高業績職場を構成する要因として、M11 と M12 の間の相関係数は 0.72 と、きわめて高い。問題はこ

の高業績職場がどのように実現されるのかということにある。

さらに職場の変化の項目として、M2 から M6 までの因子が取り出される。M2 の「自己都合で離職する社員が増加した」や「転職を意識するようになった」は、ある意味で人事制度の負の結果を表わしている。成果主義の導入の目的が M1 の高業績職場の実現であるなら、その失敗の最終的帰結が M2 の項目で表わされると考えることもできる。そこで M2 を「雇用関係の悪化」と表現することにしよう。同じく M3、M4、M5 の項目は、成果主義の結果を表わしている。M3 は「残業の増加」や「精神的ストレスの増加」や「仕事の集中」など、「労働の強化」を表わし、M4 は「ノルマがきつくなった」や「進捗管理が厳しくなった」など、「管理の強化」を表わしている。そして M5 は「職場の協力の低下」や「若年層の育成の困難」など「職場関係の悪化」を表す項目、そして「これまでの知識や経験が役立たなくなった」や「昇進の機会が減った」など「処遇の悪化」を表わす項目からなる。そこでこれらを「職場関係・処遇の悪化」と表わすことにしよう。同時に、これらの結果が成果主義のプロセスに影響を及ぼす。それぞれの内容からは負の影響を及ぼすことが予想されるのであるが、反対に言えばこれらの結果にどのように対処するのかが成果主義の作用のためには重要となる。最後に M6 は「目標設定の裁量」や「仕事の進め方の裁量」など、従業員の「裁量の拡大」を表わしている。これは M12 の項目に組み入れることも可能であるが、ここでは因子分析の結果に基づいて別の項目とした。

第 3-6-8 表には、それぞれの項目の平均スコアが示されている。表からは、高業績職場(M1)のスコア、それを構成する仕事の意欲(M11)と意欲促進的環境(M12)のスコアは、成果主義導入の職場において、未導入の職場よりも有意に高まることが確認できる。さらに、裁量の拡大(M6)と管理の強化(M4)も、成果主義導入の職場で有意に高まる。つまり、成果主義の導入の下で従業員は、一方で目標の設定や仕事の進め方における裁量の拡大を意識すると同時に、他方ではノルマや進捗管理の強化を意識する。ただし、これらによって高業績職場のスコアが高まるとしても、その値自体は「どちらでもない」の 3.0 をわずかに上回るだけである。仕事意欲(M11)のスコアは相対的に高い状態にあるとしても、意欲促進的環境(M12)や裁量拡大(M6)の平均スコアは「どちらでもない」の状態を下回る。これに対して管理の強化(M4)は相対的に高いスコアを示し、さらに成果主義の導入と未導入にかかわらず最も高いスコアを示すのは、労働時間の増大や精神的ストレスの増加や仕事の集中などの労働の強化(M3)である。

これらの要因が高業績職場の実現にどのように作用するのかを見る前に、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因をさらに取り出すことにしよう。まず「仕事と成果との関係」についての項目がある。第 3-6-9 表に示されるように、仕事の性格として成果の測定や目標の設定自体が困難であるなら、あるいは努力が直ちに成果に結びつかない仕事であるなら、成果主義の導入そのものが困難となる。というよりも、ここに成果主義が導入されるなら、むしろ仕事の意欲や努力は低下することが予想される。この意味でこれらの項目を、「成果障害的

仕事」と呼ぶことにしよう。同じくそれぞれの項目に関する5段階形式の平均スコア、成果主義導入の下でのスコア（PRP）、未導入の下でのスコア（NPRP）、そして二つの差（P-NP）が示されている。平均のスコアとしては、成果の測定の困難や目標設定の困難、あるいは努力を成果につなげることの困難が相対的に強く意識されているとしても、スコアの値自体は成果主義導入の職場において低くなることが示されている。

第3-6-9表 仕事と成果との関係(5段階スコア)

	平均	PRP	NPRP	P-NP
他の人の成果に大きく依存	2.99	3.04	2.92	0.13 *
成果の測定が困難	3.27	3.22	3.35	-0.13 *
数値的な成果目標を設定するのが難しい	3.41	3.37	3.50	-0.13 *
努力がすぐに成果に結びつかない	3.41	3.38	3.48	-0.09 #
成果を上げるのが困難	2.75	2.68	2.86	-0.18 **
*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1	3.17	3.14	3.22	-0.08 *

同じく、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、目標設定や業績評価の納得性がある。それが第3-6-10表に示されている。成果主義が短期の評価の傾向を強めるものであるなら、評価の納得性や公平性の意識がおそらく最も重要となる。ここでは3段階の評価であるが、同じく各項目の平均のスコアと成果主義導入の下でのスコア、そして未導入の下でのスコアとその差が示されている。スコアとしては成果主義の導入の下で評価の納得性は高まるとしても、目標設定の納得性を除けば、平均のスコア自体は「どちらでもない」の2.0を下回る。つまり平均として見る限り、成果主義の現実の運用に対する納得性や公平性の意識は決して高くはない。

第3-6-10表 評価の納得感(3段階スコア)

	平均	PRP	NPRP	P-NP
設定された目標への納得感	2.07	2.09	2.04	0.04 #
仕事の成果や能力の評価に関する公平感	1.93	1.95	1.89	0.06 *
評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	1.81	1.85	1.76	0.09 **
目標達成に向けた努力への評価に対する納得感	1.96	1.98	1.90	0.08 **
周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感	1.91	1.94	1.87	0.07 **
企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感	1.88	1.89	1.86	0.03
*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1	1.93	1.95	1.89	0.06 **

最後に、成果主義の作用に影響を及ぼす要因として、会社に対する従業員の信頼の意識がある。これは成果主義に直接に結びつくというより、それ以前の問題として、信頼関係が悪化するなら、従業員の仕事に対する意欲や努力は低下することが考えられる。と同時に、成

果主義の導入が信頼関係の悪化をもたらすのかどうか重大な問題となる。信頼関係の悪化を生み出すのであれば、仕事意欲の低下が予想される。そこで同じく3段階形式での平均のスコアと成果主義の導入の下でのスコア、そして未導入の下でのスコアとその差を示すと、**第3-6-11表**のようになる。これを見る限り、成果主義導入の職場において信頼関係はわずかに高まるとしても、先と同様、そのスコア自体は「どちらでもない」の2.0を下回る。つまり平均として見る限り、信頼関係は決して高くはない。では以上のことから、成果主義の現実の作用はどのように理解できるのか。

第3-6-11表 会社に対する信頼(3段階スコア)

	平均	PRP	NPRP	P-NP
業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす	1.82	1.82	1.80	0.03
従業員の意向を反映した経営が行われている	1.76	1.78	1.71	0.08 **
経営者は信頼されている	1.91	1.92	1.88	0.05 #
いつも従業員が大切にされている	1.79	1.80	1.75	0.05 *
従業員が自由に発言できる雰囲気がある	1.86	1.90	1.79	0.11 **
*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1	1.83	1.85	1.78	0.06 **

3. 高業績職場の決定要因

先には成果主義が作用するプロセスにかかわる変数を見てきた。それをもう一度まとめると、まず**第3-6-8表**の「職場の変化」がある。そこに示された高業績職場の核となる「仕事意欲(M11)」を成果主義の最終的な従属変数としよう。これに対して、「意欲促進的環境(M12)」「雇用関係悪化(M2)」、「労働強化(M3)」、「管理強化(M4)」、「職場関係・処遇の悪化(M5)」、「裁量拡大(M6)」を成果主義のプロセスに作用する独立変数としよう。先に指摘したように、仕事意欲と意欲促進的環境は非常に高い相関を示している。同じく裁量の拡大は仕事意欲にプラスに作用することが想定できる。これに対して雇用関係の悪化、労働の強化、管理の強化、職場関係・処遇の悪化は、仕事意欲にマイナスの影響を及ぼすことが予想される。

さらに、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、**第3-6-9表**の「仕事と成果の関係」、**第3-6-10表**の「評価の納得感」、**第3-6-11表**の「会社に対する信頼」がある。同じくそれぞれの項目を一つにまとめ、「成果障害の仕事」「評価の納得性」「会社信頼」としよう。**第3-6-9表**の「成果障害の仕事」のいくつかは、**第3-6-3表**で見た「成果主義人事制度の運用上の課題」と重なる。ただ、成果主義の導入と未導入を比較するために、変数としては二つの状態を共に含む**第3-6-9表**に一本化し、かつ5段階の回答形式を評価の納得性と会社信頼の3段階の回答形式に合やすことにしよう。その上で、成果障害的な仕事の性格が高まることは仕事意欲にマイナスの影響、評価の納得性や会社に対する信頼が高まることは仕事意欲にプラスの影響を及ぼすことが予想できる。

以上の変数に加えて、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、まず賃金があげられる。そこで第 3-6-6 表で見た「賃金の満足度」を仕事意欲に対する独立変数としよう。同じく技能形成の機会が十分に与えられているのかどうかで、仕事意欲は異なることが予想される。そこで、第 4 節の第 3-4-15 表で見た「技能訓練の満足度」を独立変数としよう。さらに「仕事の内容」に関する満足度の質問を利用し、その回答を成果主義の作用に影響を及ぼす変数としよう。以上の項目は 5 段階の回答として与えられている。そこで「満足」と「どちらかといえば満足」を 1、それ以外を 0 としよう。賃金の満足、訓練の満足、仕事の満足は、当然仕事意欲にプラスに作用することが予想される。これに加えて、従業員において長期雇用が維持されると考えるのかどうかを、成果主義の作用に影響を及ぼす変数としよう。成果主義によって賃金の格差や変動が拡大するなら、他面では雇用の安定が必要とされると考えることができる。あるいは雇用の継続を確保するためには企業全体の業績向上が不可欠となる。この意味で従業員は成果主義を受け入れていると解釈できるなら、そのためにも従業員において長期雇用の維持が確信されている必要がある。そこでこれまでに見た長期雇用に関する従業員側の回答のうち、長期雇用の維持を 1、それ以外を 0 としよう。果たして長期雇用が維持されると考えることに応じて仕事意欲は高まるのだろうか。そして最後に、係長以上の管理職を 1、一般職を 0 とし、職位を独立変数に加えることにしよう。以上の変数から、成果主義導入の職場（PRP）と未導入の職場（NPRP）を区別し、仕事意欲に影響を及ぼす要因を検証しよう。その回帰分析の結果が、第 3-6-12 表に示されている。

第 3-6-12 表 仕事意欲の要因

M11(仕事意欲)	PRP職場	NPRP職場
M12(意欲促進的環境)	0.537 ***	0.545 ***
M2(雇用関係悪化)	0.027	-0.011
M3(労働強化)	-0.014	0.029
M4(管理強化)	0.126 ***	0.132 ***
M5(職場関係・処遇悪化)	-0.072 **	-0.115 ***
M6(裁量拡大)	0.113 ***	0.101 **
評価の納得性	0.055	0.087
会社信頼	0.067 #	0.055
成果障害の仕事	-0.036 *	-0.077 **
職位	0.012	0.066
賃金満足	-0.023	-0.084
仕事満足	0.083 *	0.075 **
訓練機会	0.083 *	0.008
長期雇用	0.068 *	0.021
(定数)	0.986 ***	1.004 ***
調整済み R2	0.553	0.577

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05. # p<0,1

まず職場の要因としては、これまでの指摘の通り、仕事意欲（M11）に対して、意欲促進的環境（M12）が非常に強くプラスに作用することが確認できる。高業績職場のためには、「努力が報われる」や「仲間から評価される」など従業員の意欲を支える仕組みと同時に、「競争意識の高まり」など意欲を刺激する仕組みが必要であること、その上で「目標の明確化」や「意思決定の迅速化」や「部門を越えたコミュニケーション」など、意欲を成果につながる仕組みが必要であることが改めて確認できる。さらに表からは、仕事意欲を高める要因として、予想通り、裁量の拡大（M6）が強く作用することが確かめられる。

これに対して、仕事意欲を低める要因としては、職場関係や処遇の悪化（M5）が有意に作用することは予想通りであるとしても、予想に反して、「ノルマの強化」や「進捗管理の強化」など、管理の強化（M4）が仕事意欲を高めるように有意に作用する。つまり、仕事意欲を高めるために従業員の裁量を高めることが必要であるとしても、同時にノルマや進捗管理を強化することもまた必要であることが示されている。

同じく雇用関係の悪化（M2）と労働の強化（M3）もまた、予想に反して、仕事意欲を低める要因として有意に作用することはない。先に見たように、成果主義の導入、未導入にかかわらず、従業員において労働の強化は強く意識されている。とりわけ「精神的ストレスの増加」や「特定の人物への仕事の集中」を訴える従業員は多い。しかしこの結果、仕事意欲にマイナスの影響が生まれることは明示的には示されない。あえて言えば、たとえ雇用関係の悪化として離職者が増えたとしても、その他の作用の結果、高業績職場自体は維持されるのかもしれない。もちろん雇用関係の悪化と労働の強化の下で、長期にわたって高業績職場が維持されるかといえ、話は別である。それは不可能であるとしても、少なくとも短期的には、雇用関係の悪化や労働の強化を無視して、高業績職場の追求がありえることを示している。この数年来の日本企業はこのような方向を追求してきたのかもしれない。

以上の結果は成果主義の導入職場（PRP 職場）と未導入職場（NPRP 職場）にともに当てはまる。係数の値としても有意性としてもほぼ同じであり、要するに高業績を達成する職場の要因としては、成果主義の導入職場と未導入職場の間にほとんど違いはないということになる。ただし、仕事意欲にプラスに作用する項目（意欲促進的環境、管理強化、裁量拡大）に関してより詳しく検証すると、**第 3-6-13 表**の結果が得られる。

第 3-6-13 表 職場の要因

仕事意欲	PRP職場	NPRP職場
努力が報われるという意識が高まった	0.203 ***	0.135 ***
社員の間での競争意識が高まった	0.107 ***	0.116 ***
良い仕事をする職場の仲間から高く評価されるようになった	0.130 ***	0.183 ***
自分の目標がより明確になった	0.137 ***	0.223 ***
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	0.046 ***	0.068 ***
社内における意思決定のスピードが上がった	0.025 #	-0.008
進捗管理が厳しくなった	0.084 ***	0.034
ノルマがきつくなった	0.013	0.056 **
仕事の進め方において社員の裁量が増大した	0.029 #	0.016
個人の目標設定における裁量が増大した	0.084 ***	0.086 ***
(定数)	0.785 ***	0.668
調整済み R2	0.580	0.598

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

つまり、成果主義の導入に伴い、職場の変革が課題とされると考えるなら、意欲促進的な職場環境の追求はすべての項目において仕事意欲に有意に作用する。ただし部門間のコミュニケーションと意思決定のスピードの効果は劣る。つまり、この二つは従業員の仕事意欲に直接作用するものではないという意味で、結果自体は整合的である。これに対して管理の強化に関しては、成果主義の導入職場では進捗管理の強化が有意に作用し、未導入職場ではノルマの強化が有意に作用する。そして裁量の拡大に関しては、成果主義の導入職場と未導入職場とも、目標設定の裁量が有意に作用する。この二つは重要なインプリケーションを与えている。つまり、成果主義の導入職場に関しては、目標設定の裁量（および仕事の裁量）と進捗管理の組み合わせが仕事意欲を高めるように有効に作用する。より強めて言えば、高業績職場のためには目標の明確化や目標設定の裁量を高めることが必要であると同時に、進捗管理の強化を伴う必要があることが示されている。

他方、成果主義の未導入職場に関しては、単純にノルマの強化が有効に作用する。先に見たように、統計的な有意性はないとしても、成果主義の未導入職場において、労働強化は仕事意欲にプラスの符号を示す。もちろん労働の強化とノルマの強化によって高業績職場が長期にわたって維持されるわけではない。というよりも、現に第 3-6-8 表に示されるように、高業績職場の平均スコアは、成果主義の未導入職場よりも導入職場において有意に高い。いずれにせよ高業績職場の追求として成果主義の導入を図る限り、意欲促進的な職場環境と裁量の拡大そして進捗管理の強化が必要とされる。

以上の職場の要因以外に関しては、まず会社に対する信頼が、10%レベルの有意性であるが、成果主義の導入職場で仕事意欲を高めるように作用することが示される。これに対して

成果の測定の困難など成果障害的な仕事は、成果主義の導入職場よりも未導入職場でより強く仕事意欲にマイナスに作用する。ただし評価の納得性は仕事意欲に有意に作用することはない。また職位も有意には作用しない。符号条件としては、会社に対する信頼も評価の納得性もそして職位も仕事意欲にプラスに作用する。ただしこれらの効果を上回って、仕事意欲を高めるための決め手としては、職場の要因が強く作用するようである。

さらに、仕事の満足に関しては、予想通り、成果主義の導入職場と未導入職場の双方で仕事意欲を高めるように作用する。確かに仕事の満足が仕事の意欲を高めることは、成果主義の導入と直接に関係するわけではない。これに対して賃金の満足は、成果主義の導入職場と未導入職場の双方で仕事意欲に有意に作用することはない、かつ係数の値はマイナスを示している。いささか奇妙な結果であるが、成果主義の導入と未導入の区別以前に、賃金の有意な作用自体が観察されない。先に見たように、6割以上の従業員は賃金に不満であることが反映されているのかもしれない。いずれにせよここでの結果を見る限り、現在の成果主義に対する懐疑論は根拠を持つことになる。

最後に、成果主義の導入と未導入の違いを明確に示す要因として、訓練機会の満足と長期雇用の維持があることが確認できる。つまり、二つは成果主義の導入職場で仕事意欲を高めるように有意に作用するのに対して、未導入職場では有意に作用することはない。成果の達成のためにはその前提として能力形成の機会が与えられている必要がある、あるいは雇用の安定が保障されてこそ従業員の仕事意欲は高まるといった言明は、成果主義の導入の下でより強く当てはまることを支持している。

以上の結果をまとめると、まず成果主義の導入の目的が高業績職場の実現であるなら、そのためには賃金の作用以前に、努力が報われるという意識や目標の明確化や競争意識の高まりなど、意欲促進的な職場環境が必要であることが指摘できる。さらに職場の要因としては、少なくとも成果主義の導入職場では、裁量の拡大と同時に進捗管理の強化が必要とされる。しかし先の**第3-6-8表**に示されるように、成果主義の導入職場においても、目標の明確化を除いて、これらのスコアは決して高くはない。平均としてみる限り、「どちらでもない」の状態を下回っている。さらに、プラスに作用する要因としては、会社に対する信頼を高めることや評価の納得性を高めることが必要とされ、あるいはマイナスに作用する要因として職場関係の悪化や成果障害的な仕事に対処することも必要とされる。しかし、これらは成果主義の導入職場でのみ観察されることではない。仕事の満足を含めて、成果主義の未導入職場においても同等のことが当てはまる。要するに職場の条件としては、成果主義の導入と未導入の間に違いはない。つまり、成果主義の未導入職場においても高業績職場は可能である。

これに対して成果主義の導入職場に固有の要件は、能力形成の機会が保証されることと、長期雇用の維持が確信されることにある。その理由として、成果主義の導入によって賃金の格差や変動が拡大する以上、それを補完する装置として、能力形成の機会や雇用の安定が必要とされることが考えられる。そうだとすると、ここから成果主義の意図せざる結果として、

能力形成の重視が再度強調されるかもしれない。あるいは非正社員の拡大を伴ってのことだとしても、長期雇用の重視が再度強調されるかもしれない。その他の要因に関しても、同じく成果主義の導入の意図せざる結果として、意欲促進的職場環境や裁量の拡大が促進されるかもしれない。企業調査で見たように(第 3-2-6 表、第 3-2-9 表)、成果主義の導入は革新型の人材マネジメントの一環としてであった。つまり成果主義を導入し作用させるためには、意欲促進的な意味での革新型の人材マネジメントが必要とされる。と同時に、それは能力形成の重視と長期雇用の重視という、日本企業にとってある意味で伝統型の人材マネジメントに基づいてのことでもある。

ただし以上の結果、労働の強化や雇用関係の悪化もまた生まれるかもしれない。とりわけ労働の強化のスコアは高い。現在のところ、このマイナスの要因が顕在化する可能性を上回って、あるいはその余地を与えることなく、高業績職場の追求がなされているようである。しかしこの結果が重大な問題となることは間違いない。ただいずれにせよ、ここでの結果は賃金の作用を確認しない。では成果主義に対して、賃金の要因は無視されるにすぎないのか。

4. 賃金の作用

先に見たように、従業員の仕事意欲に対して賃金の満足が有意に作用することがないとなれば、成果主義はほとんど意味のないものとなるのか。ただし賃金の作用自体が否定されるわけではない。先に第 3-6-6 表で見た賃金の変化についての回答から、3 年前と比べて賃金が上昇した従業員と一定や下落した従業員を区別し、それぞれの仕事意欲の平均スコアを求めると、第 3-6-14 表のようになる。個人業績に基づくものであれ、昇進昇給に基づくものであれ、あるいは会社業績に基づくものであれ、賃金の上昇を獲得した従業員の仕事意欲がより高いレベルにあることは間違いない。

第 3-6-14 表 賃金の上昇と仕事意欲

	上昇	一定・下落	
個人業績	3.60	3.20	0.41 ***
昇進・昇給	3.49	3.19	0.29 ***
会社業績	3.66	3.22	0.44 ***

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

しかし、成果主義賃金をインセンティブ給として理解する限り、問題は賃金の上昇そのものよりも、賃金の格差や変動にある。つまり格差を前にして、人はより大きな獲得を目指して意欲を高めることが想定され、あるいは変動の圧力を前にして、人は低下を避けるために意欲を高めることが想定される。もちろん既存の職能資格給の下でも結果として格差は生まれる。しかしここでは格差そのものがインセンティブとして働くことが想定される。あるい

は賃金の上昇とともに下落の圧力がインセンティブとして働くことが想定される。しかし、成果主義に対する批判もまたこの点に集中する。

なるほど、賃金の格差や変動を大きくすれば従業員の意欲が掻き立てられるというのは、あまりに単純かもしれない。反対に、格差の広がり是不公平感を強め、むしろ意欲を挫くことが考えられる。あるいは賃金の不安定のために意欲は低下することも考えられる。これまでに見てきたように、仕事の意欲を高めるためには、金銭的インセンティブ以前に、仕事や職場での成果主義を支える制度や工夫が必要であることは間違いない。と同時に、成果連動型の賃金を導入する限り、報酬の変動や格差が広がることもまた間違いない。問題は、結果としての報酬の格差や変動がインセンティブとして働くのかどうかにある。つまりどの程度の変動や格差が従業員のインセンティブを高めると想定できるのか。換言すれば、どの程度の格差や変動であれば従業員は妥当と考え、反対にどの程度であれば受け入れることはできないと考えるのであろうか。この回答が第 3-6-15 表に示されている。

第 3-6-15 表 格差と変動の分布

格差・変動の幅	適当	限界	変動	実質変動	制度上	実際
～10	2.2	1.5	32.0	82.5	5.3	5.1
10～20	8.2	4.2	21.9	14.3	7.9	15.7
20～30	27.2	12.6	23.2	2.5	24.9	33.8
30～40	10.2	7.6	11.2	0.4	10.9	16.7
40～50	28.7	20.7	7.2	0.2	25.2	13.1
50～60	4.8	5.6	2.7	0.0	8.4	4.5
60～70	6.4	13.8	1.1	0.0	3.2	4.1
70～80	3.9	4.5	0.4	0.0	5.2	4.2
80～90	3.1	7.4	0.3	0.0	3.8	0.0
90～100	0.6	2.4	0.0	0.0	0.0	0.5
100～	4.7	19.6	0.0	0.0	5.2	2.3
平均値	16.5	38.6	61.0	5.1	39.3	31.4
中央値	15.0	40.0	50.0	3.0	40.0	26.0
標準偏差	15.2	25.4	40.7	6.1	25.8	20.0

最初の列は、同程度の職位と比較して従業員が「適当」と考える年収の上下の幅の 10 段階刻みの分布を表示している。同じく次の列は、従業員が「許容限度」と考える年収の上下の幅、第 3 の列は、従業員が回答する毎期の賃金の変動部分の上下の幅を、それぞれ 10 段階刻みの分布として表わしている。ただし、成果主義の導入は賃金のすべてを変動賃金や業績連動賃金とするわけではない。そこで賃金の構成を問うたところ、第 3-6-16 表のような回答が得られた。職位が上がるにつれて業績に基づく賃金の比率が高まることが確認できると同時に、全体として見ると、賃金の総額のうち業績に基づく変動部分は平均すれば約 3 割で

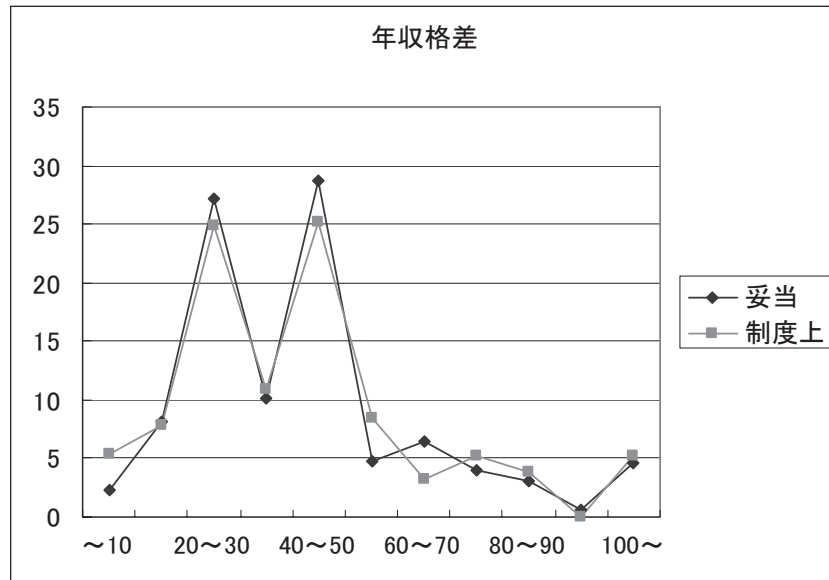
あり、5割弱は依然として年齢や勤続に基づくことが示される。そこで賃金の変動部分の比率を基にして賃金の全額の変動幅を表すと、第4列目の「実質変動」となる。これに加えて第3-6-15表には、企業調査から得られた課長職レベルの年収格差の分布が、「制度」として設計された格差と「実際」の格差に区別して表示されている。

第3-6-16表 賃金の構成(%)

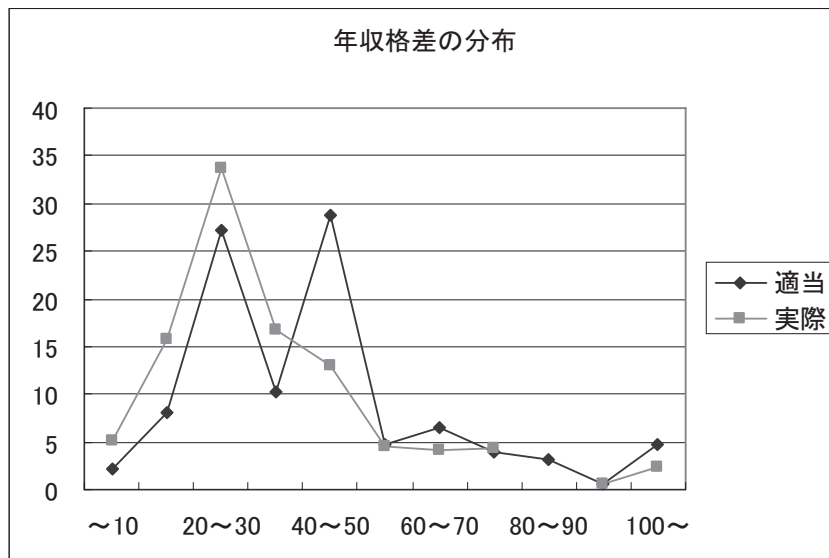
	年齢・勤続	能力	業績・成果
役員	30.9	35.6	33.7
部長	37.8	30.4	32.0
課長	41.0	29.7	29.3
係長	44.6	27.0	28.4
一般	48.3	25.8	26.0
合計	44.5	27.6	28.0

当然予想されることであるが、従業員にとって「許容限界」と考える年収格差は、「適当」と考える年収格差よりも、平均値や中位値において一回り大きい。ただ、興味深いことに、従業員が「適当」と考える年収格差と企業が「制度上」設計する年収格差は、分布において非常に接近する。これを図示すると、第3-6-17図のようになる。つまり、上下に20～30%の格差と40～50%の格差に約半数が収まる。この意味で、同程度の職位と比較してどの程度の年収格差が妥当かに関しては、企業と従業員の間認識のギャップはほとんどないといえる。その上で、企業側が「実際」に設定する格差は「制度上」の格差よりも抑えられたものとなる。この結果、従業員が「適当」と考える格差と企業が「実際」に設定する格差の分布は、第3-6-18図のようになる。

第 3-6-17 図 年収格差の分布(1)



第 3-6-18 図 年収格差の分布(2)



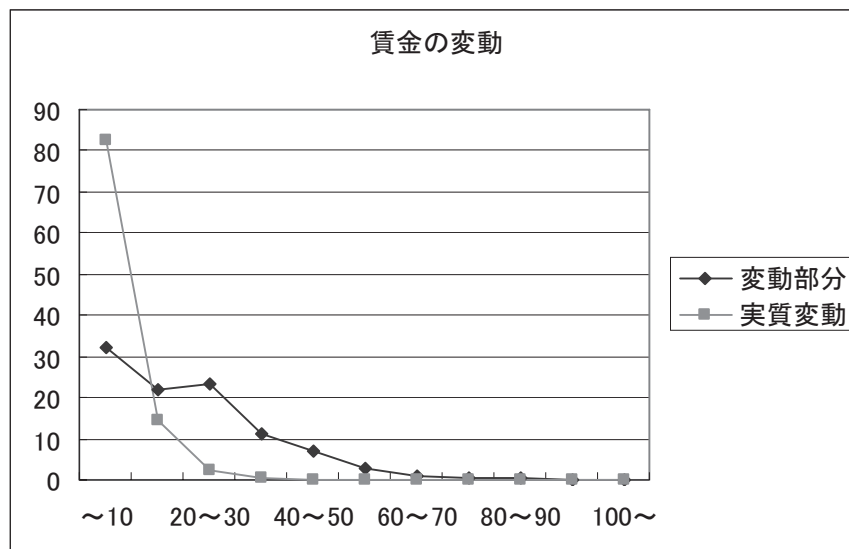
第 3-6-18 図は重大な結果を示している。つまり、上下に 40~50%の年収格差において、従業員が「妥当」と考えるよりも「実際」の格差は抑えられる⁴。換言すれば、この部分においてインセンティブとしての格差の作用は削がれることになるかもしれない。同程度の職位で上下に 40~50%の格差、つまり最高と最低で 1.5 倍の年収格差を「妥当」と考える従業員は、成

⁴ 企業調査における年収格差が課長職レベルのものであることから、同じく従業員調査において課長職の従業員を取り出して二つの分布を比較しても、ほぼ同様の結果が得られる。

果主義に対してより積極的に応じる従業員とみなすことができる。しかし彼らに対する「実際」の格差は抑制されたものになる。もし成果主義の導入が、従業員に対するインセンティブとして目立った効果を生み出していないのであれば、その理由の一つはインセンティブとしての弱さにあるかもしれない。

他方、毎期の成果に応じた賃金の変動もまた、実際の賃金総額のレベルでは抑制されることが指摘できる。同じく視覚的に、毎期の賃金の変動部分における上下の幅と賃金総額に占める変動の幅の分布を示すと、第 3-6-19 図のようになる。変動部分そのものとしては、約 4 分の 3 の企業において上下に 10%、20%、30%の幅が設計されるとしても、実際の賃金総額のレベルでは、80%以上が上下に 10%以内の幅に収まる。第 3-6-15 表の平均値で見れば、高業績の年は 5%アップ、低業績の場合は 5%ダウン、というのが平均としての賃金の変動であると想定できる。これに対して年収格差に関しては、40~50%のレベルにおいてむしろ企業側が抑制的となる、というのが成果主義の現実のようである。

第 3-6-19 図 賃金の変動



上記の観察は、成果主義の導入と未導入を共に含めた分布に基づくものであるが、二つを区別するとしても分布自体はほぼ同一であることが確認できる。これに対して成果主義の導入企業 (PRP) と未導入企業 (NPRP) を区別し、年齢階層ごとの「適当」と「許容限界」の回答の平均値を示すと、第 3-6-20 表のようになる。分布ではなく、格差の幅の平均値であるが、61 歳以上を除くと成果主義の導入企業と未導入企業の間に有意な差は存在しない。その上で、「適当」と考える年収格差や「許容限界」と考える年収格差に関して、20 歳代・30 歳代の従業員が相対的に大きな格差を回答していることが指摘できる。回答の幅自体は中年層よりも若年層が上回る。

第 3-6-20 表 年収格差(年齢別)

	適当		限界	
	PRP#	NPRP	PRP**	NPRP#
～30歳	40.5	40.4	65.2	65.0
30～40	40.5	38.5	66.3	62.2
40～50	38.9	36.1	58.4	56.6
50～60	37.4	34.3	57.1	55.2
61～	53.8	35.0	69.8	46.3

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

同じく、成果主義の導入企業（PRP 企業）と未導入企業（NPRP 企業）を区別し、それぞれの企業が設計する「制度上」の格差と「実際」の格差の平均値を見ると、第 3-6-21 表のようになる。つまり、制度上の格差と実際の格差はそれぞれ、成果主義の導入企業において約 10% 高い。ただし「実際」の格差は抑制され、結果として、成果主義の導入企業における「実際」の格差は、成果主義が未導入の企業における「制度上」の格差に近くなる。このことは次のように解釈できるかもしれない。つまり、成果主義が未導入の下での制度上の賃金格差をその設計どおりに運用するために、成果主義の導入が図られているのかもしれない。するとこの意味でもまた成果主義に固有の効果は薄められることになる。

第 3-6-21 表 制度上と実際の格差(成果主義の導入と未導入)(%)

	制度上の格差	実際の格差
PRP企業	44.1	33.6
NPRP企業	33.9	27.5

このように、成果主義の下で、賃金の格差と変動は実際には抑制されている。このことの評価は微妙である。成果給が実際には仕事意欲を高めるように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、成果給は管理職だけではなく、一般従業員のレベルにも広く導入されている。そして少なくとも現在のところ成果主義に対する支持は高い。その理由の一つは、実際の格差が抑制されているからかもしれない。上記のように、確かに若年層においてより大きな格差を是認する比率が高い。反対に言えば、中高年層では「適当」と考える格差、「許容限度」と考える格差は抑制的となる。これに応じて実際の格差を抑制することが、インセンティブ給としての作用を弱めることになるのか、それとも妥当な格差として成果主義の導入を支えることになるのかは、いまだ確定的な答えは得られていない。というよりも、おそらくこの点をめぐって今しばらく試行錯誤が続くものと思われる。

もう一つの理由としては、経営トップに対する成果主義の導入の低さが考えられる。経営

トップに成果主義が導入されている企業（経営者 PRP）と未導入の企業（経営者 NPRP）を区別し、それぞれの制度上の格差と実際の格差の平均値を示すと第 3-6-22 表のようになる。表からは経営トップに成果主義を導入する企業において、制度上の格差も実際の格差も有意に高まることが確認できる。もちろん実際の格差の幅は引き下げられるとしても、その平均の値は回答企業全体の制度上の格差に近づく。しかし、第 3-6-7 表で見たように、部課長層に成果主義が導入されている企業は約 90%、一般従業員に対しては約 70%であるのに対して、経営トップに成果主義が導入されている企業は 30%弱である。この意味でもまた成果主義の作用は抑制されたものになる。

第 3-6-22 表 経営者に対する成果主義の結果 (%)

	制度上の格差	実際の格差
経営者PRP	51.8	36.8
経営者NPRP	37.9	30.0

このことの意味は重大である。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大きい。つまり、経営トップ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、確かに日本企業の経営トップはこれとはかけ離れている。そして経営トップが最も厳しく成果主義の下に置かれるなら、その下での人材マネジメントはより厳しく成果主義型となることが予想される。しかし少なくとも現在のところ、日本企業のトップ経営者はこの意味での成果主義の下には置かれていない。ちなみに企業調査において、過去 5 年間でストックオプションを導入した企業は全体の 4.1% を占めるにすぎない。

これまでに述べてきたように、日本企業にあっては現行の経営者によってコーポレート・ガバナンスの改革が推進されている。それは株主重視の経営を掲げるものであるとしても、その意図は経営の建て直しのためのガバナンス改革にあると理解することができた。これを企業価値のためのガバナンス改革とみなすなら、これに対して経営者を文字通り株主価値の追求に向かわせるためには、経営者の利益と株主の利益を同一のものとするればよい。これがストックオプションを基にした経営であり、確かに 90 年代のアメリカ企業はこの意味で株主価値追求の企業となった。これが株高経営であるなら、その破綻がエンロンの事件であり、アメリカ企業はアメリカ企業でガバナンス改革に迫られている。要するにすべての国の企業はそれぞれにおいてコーポレート・ガバナンスの改革を課題とする。少なくとも現在のところ、日本企業はストックオプションの経営からは一線を引き、競争力の構築を目指したガバナンス改革をなそうとしている。そしてこの下での人材マネジメントが長期雇用を維持した

上で成果主義を導入するパターンとなることを見た。ではこれに対応したパターンを従業員調査の中に求めると、どのような類型が得られるのか。

第7節 課題と展望: 従業員の4類型

以上、従業員調査について分析を進めてきた。最後に、企業調査を通じて発見した日本企業の4つのパターンの観点から、従業員調査をまとめよう。第3節で見たように、長期雇用の維持(LTE)と放棄(NLTE)、成果主義の導入(PRP)と未導入(NPRP)を組み合わせることにより、企業調査の回答企業は4つのパターンに類型化された。すなわち、長期雇用を維持して成果主義を導入するL+P型の企業、長期雇用を放棄し成果主義を導入するNL+P型の企業、長期雇用を維持し成果主義が未導入のL+NP型の企業、長期雇用を放棄し成果主義も未導入のNL+NP型の企業であり、全企業に占める割合はそれぞれ、39.7%、18.2%、30.0%、12.2%であった。

同じ観点から、長期雇用が維持されると考える従業員(LTE)、もはや維持されないと考える従業員(NLTE)、そして「わからない」と回答する従業員(UN)の区別と、成果主義の導入を回答する従業員(PRP)と未導入を回答する従業員(NPRP)の区別を組み合わせることにより、回答従業員は第3-7-1表のようにカテゴライズされる⁵。これまでの指摘からわかるように、企業調査の分類よりも長期雇用が維持されると考える従業員の比率は低く、かつ分からないと答える従業員の比率は多くなるため、長期雇用の維持と成果給の導入を回答する従業員(L+P)は、全体の4分の1を占めるに過ぎないものとなる。そこで、「わからない」の回答を除き、4つのパターンの比率を従業員側回答と従業員調査に対応した企業側回答にまとめて表すと、第3-7-2表のようになる。従業員側回答の合計は「わからない」を除くため100%に満たない。またカッコ内には企業調査の結果が表示されている。

第3-7-1表 従業員の4類型(%)

	PRP	NPRP
LTE	26.2	15.0
NLTE	28.9	15.8
UN	7.1	7.0

⁵ これまでに指摘したように、「長期雇用は維持されない」の回答は「限定して維持される」と「経営の課題ではない」の回答の合計とする。

第 3-7-2 表 4 類型の分布(%)

	従業員側回答	企業側回答
L+P	26.2	40.7 (39.7)
NL+P	28.9	16.1(18.2)
L+NP	15.0	32.2 (30.0)
NL+NP	15.8	11.1(12.2)

第 3-7-2 表に示されるように、雇用と賃金のパターンに関して企業と従業員の間には大きな認識ギャップが存在する。これまでに人材マネジメントにかかわるさまざまな側面に関して、企業と従業員の間にはかなりの認識ギャップがあることを見てきた。人材マネジメントの変化や変革が進行している以上、それは不可避のことだといえる。そこで人材マネジメントの変化を雇用と賃金の変化に集約し、その組み合わせとして、L+P、NL+P、L+NP、NL+NP の 4 つのパターンを導くことができた。その上で、L+NP 型 すなわち長期雇用の維持と成果主義の未導入のパターンを日本企業の既存の人材マネジメントのあり方とすると、コーポレート・ガバナンスの変化や経営戦略の変化とともに、日本企業は L+NP 型から NL+P 型に向かうよりも、L+P 型に向かいつつあると考えることができた。NL+P 型すなわち長期雇用を否定し成果主義を導入するパターンをアメリカ型とみなすなら、L+P 型すなわち長期雇用を維持した上で成果主義の導入を図るパターンを、「新日本型」とみなすことができた。

しかし従業員調査からは、人材マネジメントの変化として、従業員は、L+P 型よりも NL+P 型の方向を強く意識していることが示される。約 4 割の企業は L+P 型のパターンを選択するのに対して、同じ認識の従業員は 4 人に 1 人である。あるいは NL+P 型を認識する従業員は企業側回答の約 2 倍に相当する。この結果、既存の L+NP 型の認識はきわめて僅かであり、企業側回答の約半分の比率となる。

このように日本企業の方向に関して、企業と従業員の間には無視し得ない、あるいは予想外に大きい認識ギャップが存在する。では 4 つのパターンに類型化された従業員はどのように特徴付けられるのか。まず従業員規模に関して 4 つのパターンの分布を見ると第 3-7-3 表のようになる。L+P 型と NL+P 型の従業員は約半数が 500 人以上の規模に集中し、L+NP 型と NL+NP 型の従業員は約 7 割が 500 人以下の規模に集中する。つまり規模の観点からは L+P 型と NL+P 型はほぼ同じ、そして L+NP 型と NL+NP 型がほぼ同じということができ、その上でそれぞれの間には以下のような違いが観察される。

第 3-7-3 表 4 つのタイプの分布(従業員規模)(%)

	~300人	300~500人	500~1000人	1000人~	
L+P	21.8	30.1	24.6	23.6	100.0
NL+P	23.9	30.0	20.9	25.2	100.0
L+NP	32.7	35.9	20.3	11.1	100.0
NL+NP	34.9	34.9	19.5	10.6	100.0

まず賃金の格差と変動に関して、4 つのパターンごとの格差と変動の幅の平均値を示すと第 3-7-4 表のようになる。分散分析の結果は「適当」と考える年収格差を除いて 1%および 5%のレベルで有意である。すべての項目に関して NL+P 型の従業員が相対的に最も大きな幅を回答し、L+NP 型の従業員が最も小さな幅を回答している。ただし「適当」および「許容限界」と考える年収格差に関して、L+P 型と NL+P 型の従業員の回答の間に統計的に有意な差はない。要するに、長期雇用が維持されかつ成果主義の導入もないと考える従業員 (L+NP 型)、すなわち既存の日本型の人材マネジメントの下にある従業員において格差と変動は最も低く意識され、他方、長期雇用が否定された上で成果主義が導入されていると考える従業員 (NL+P 型) において、格差と変動は最も大きく意識されている。これに対して長期雇用が維持された上で成果主義が導入されていると考える従業員 (L+P 型) と NL+P 型の従業員の間には、毎期の賃金の変動幅に関して違いはあるとしても、年収格差に関する有意な違いは観察されない。

第 3-7-4 表 賃金の格差と変動(平均スコア)

	変動	実質変動	適当#	限界
L+P	16.5	5.2	38.3	61.1
NL+P	18.1	6.2	40.5	64.7
L+NP	12.5	3.0	36.4	56.1
NL+NP	17.4	4.9	38.7	60.6

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

これに対して企業調査の結果から、L+P 型、NL+P 型、L+NP 型、NL+NP 型の企業について、それぞれが設定する制度上の格差と実際の格差の平均値を見ると、第 3-7-5 表のようになる。予想通り、成果主義の導入企業 (L+P 型と NL+P 型) と未導入企業 (L+NP 型と NL+NP 型) の間に顕著な違いがあることが確認できる。当然のことであるが、前者において、制度上の格差と実際の格差はともにより大きな値として設定される。また制度上の格差に関しては、L+P 型と NL+P 型の企業は平均値としてほぼ同等の格差を設計することが指摘できる。その上で、先に指摘したように、実際の格差は抑制される。そして抑制の度合いは L+P 型の企業においてより大きくなる。つまり長期雇用を維持する限りにおいて、実際の格差はより

大きく抑制される。これに対して成果主義が未導入の企業では、制度上の格差も実際の格差も平均値としてほぼ同じ値に設定される。

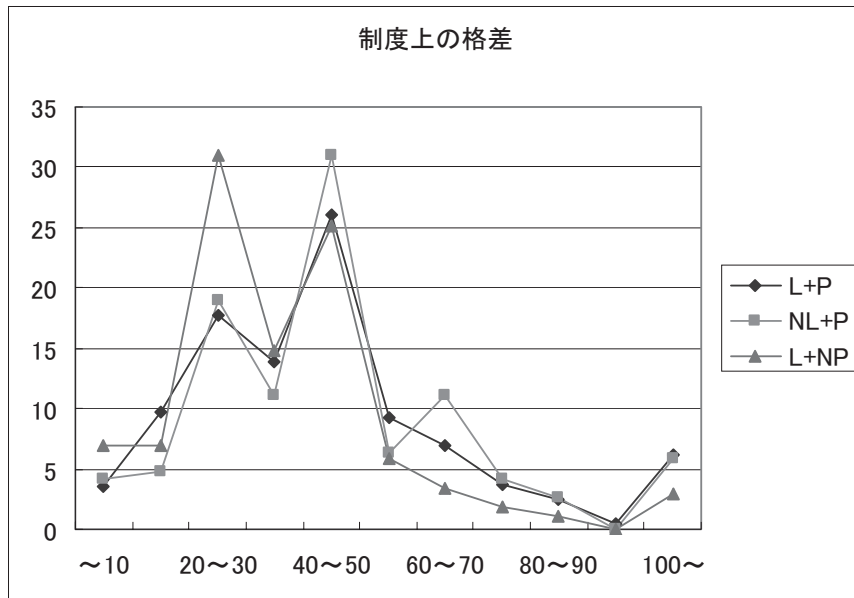
第 3-7-5 表 制度上と実際の格差(平均スコア)

	制度上の格差	実際の格差
L+P	43.8	32.2
NL+P	44.5	36.6
L+NP	33.9	27.7
NL+NP	33.9	27.1

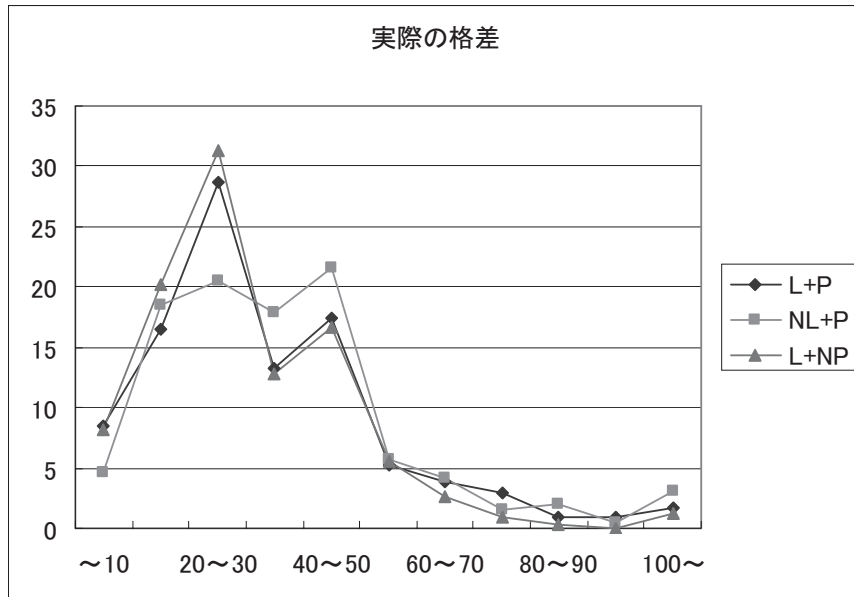
要するに長期雇用を維持した上で成果主義を導入する企業において、成果主義の実際の作用はより強く大きく抑制される。この理由は、成果主義の原理を強め、実際の格差を拡大することは長期雇用の維持と両立しなくなるからかもしれない。なぜなら成果主義の原理を強めることは、低業績者に対しては暗黙に、あるいは顕在的に退出の圧力が働くことを意味しているからであり、このことに躊躇する結果、L+P 型の企業は成果主義の作用をより強く抑制するのかもしれない。あるいは先に第 2 節で見たように、長期雇用政策は格差に抑制的な伝統的な人事政策の一環としてあった。この意味でもまた、L+P 型の企業が成果主義の作用を抑制することが予想でき、ここでの観察はこのことを確認している。これに対して NL+P 型の企業は、長期雇用の放棄とともに、成果主義の原理と格差の拡大をより強めることになると考えられる。

以上のことを視覚的に表すと第 3-7-6 図、第 3-7-7 図のように描ける。10 段階刻みの格差の分布が L+P 型、NL+P 型、L+NP 型の企業に関して描かれている。煩雑のために NL+NP 型は除いた。制度上の格差に関して、L+P 型と NL+P 型の企業は 40～50%の格差に相対的に集中し、かつ二つの分布はほぼ同じであるのに対して、L+NP 型の企業は 20～30%の格差に相対的に集中することが確認できる。これに対して実際の格差に関しては、L+P 型と NL+P 型の企業は 20～30%の格差に相対的に集中し、かつ二つの分布はほぼ重なる。要するに L+P 型の企業の分布は、制度上の 40～50%の格差の比率を抑え、実際の格差としては 20～30%の比率が高まるものとなる。これに対して NL+P 型の企業の実際の格差はこのような抑制を抑えたものになる。40～50%の格差は 20～30%あるいは 30～40%の格差と同程度に維持されている。

第 3-7-6 図 制度上の格差(3 類型)



第 3-7-7 図 実際の格差(3 類型)



さらに、高業績職場に関連する変数について見よう。変数は先に第 3-6-12 表で見たのと同じであり、「成果障害の仕事」は除去し、その代わりに職業生活の全体の満足に対する質問を利用した。その結果が第 3-7-8 表に示されている。つまり、それぞれの変数に対して、L+P 型、NL+P 型、L+NP 型、NL+NP 型の従業員の回答の平均スコアと全体との差が示されている。分散分析の結果は 1% のレベルで有意であり、表の中のプラスの値は対応する従業員

においてその項目がより強く意識され、マイナスの値はより低く意識されていることを表している。「会社への信頼」は3段階のスコアであり、それ以外はすべて元の5段階のスコアを利用した。

第3-7-8表 従業員の状態

	L+P	NL+P	L+NP	NL+NP	合計
M1(高業績職場)	0.20	-0.04	0.03	-0.28	3.01
M11(仕事意欲)	0.17	-0.05	0.05	-0.25	3.30
M12(意欲促進的環境)	0.21	-0.03	0.02	-0.29	2.82
M2(雇用関係悪化)	-0.41	0.35	-0.40	0.39	3.03
M3(労働強化)	-0.17	0.14	-0.03	0.07	3.47
M4(管理強化)	0.03	0.12	-0.09	-0.19	3.13
M5(職場関係・処遇悪化)	-0.16	0.12	-0.10	0.13	2.65
M6(裁量拡大)	0.16	-0.01	0.05	-0.31	2.89
評価の納得性	0.13	-0.06	0.02	-0.08	1.93
会社信頼	0.20	-0.11	0.12	-0.15	1.82
賃金満足	0.41	-0.03	0.05	-0.48	2.27
仕事満足	0.24	-0.06	0.10	-0.24	3.41
訓練満足	0.31	-0.08	0.05	-0.27	2.93
全体満足	0.30	-0.08	0.11	-0.29	3.34

非常に明確な結果として、高業績職場に関するすべての項目に関してL+P型の従業員はプラスの最も高い値を示している。「雇用関係の悪化」「労働の強化」「職場関係・処遇の悪化」はマイナスの値であるが、これはそのような悪化の状態から相対的に免れていることを意味している。それ以外の「仕事意欲」「意欲促進的環境」「裁量拡大」に関して、そして「評価の納得性」「会社への信頼」「賃金満足」「仕事満足」「訓練満足」「全体満足」のすべてに関して、長期雇用が維持された上で成果主義が導入されていると考える従業員(L+P型)が最も高い回答を与えている。これに対して、長期雇用の否定の上に成果主義の導入があると考えられる従業員(NL+P型)は、「悪化」を示す項目に対してはすべてプラスの値、それ以外の項目に関してはすべてマイナスの値を示している。「管理の強化」に関してはL+P型の従業員もプラスの値を示しているが、それを上回ってNL+P型の従業員が最も高い値を示している。

要するにNL+P型の従業員は高業績職場への関与において、そして評価の納得性や会社への信頼、賃金の満足、仕事の満足、訓練の満足、そして職業生活全体の満足において、L+P型の従業員と比べて悪化あるいは不満の状態になる。二つを区別するのは、長期雇用が維持されると考えるのかどうか、そして成果主義がある程度抑制されるかどうかである。もちろんその他の属性を検討する必要があるとしても、少なくともこの二つの観点から見ると、より抑制された成果主義とともに、長期雇用が維持されると考える従業員において、高業績職場への関与から職業生活の満足に至るまで良好な状態にあることが確認できる。

さらに、企業調査においては、NL+NP 型すなわち長期雇用の維持も成果主義の導入も考えない日本企業は、いわば衰退する日本企業と考えた。確かにこれに対応した NL+NP 型の従業員は、「管理の強化」を除いて高業績職場の項目に関してはすべてマイナスの値、「悪化」を表す項目に関してはすべてプラスの値、そして満足を表す項目に関してはすべてマイナスの値を示している。要するに職業生活のすべてにおいて最も強く否定的な回答を与えている。これに対して L+NP 型すなわち既存の日本型の従業員は、すべての項目に僅かであるが平均以上の回答を与えている。「管理の強化」を除いてその回答は L+P 型の従業員と同じパターンということができ、この意味でもまた長期雇用が維持されると考えることの従業員の意識に与える影響の大きさが確認できる。

最後に、企業調査において指摘した企業業績の比較を思い出そう（第 3-3-9 表、第 3-3-10 表）。同業他社と比較した過去 5 年間の売上、生産性、利潤率の状態は、売上に関しては L+P 型と NL+P 型の企業が相対的に優位に立ち、生産性と利潤率に関しては L+P 型の企業が相対的に優位に立つことを見た。また過去 5 年間の財務データから ROA と ROE の状態を見ると、L+P 型の企業が顕著な改善を実現していることを見た。従業員の状態と企業業績の状態が直接結びつくわけではないとしても、高業績職場に関する L+P 型と NL+P 型の違いが企業業績に反映されていると考えることは可能である。

これはなんら不思議なことではないかもしれない。従業員の 8 割以上は長期雇用を支持し、同じく経験の評価を含んだ上での能力主義を支持し、その上で約 8 割の従業員は成果主義を支持している。これにかなうのは L+P 型のパターンであり、その次が L+NP 型のパターンであり、そしてその次が NL+P 型のパターンであり、そして最後が NL+NP 型のパターンということになる。4 つのパターンの比率としては、企業側の方針はまさしくこの順序であるといえる。しかし従業員側の認識はまったく異なっている。人材マネジメントの変化と変革を進めるためにもこのギャップを埋めることが必要であり、コーポレート・ガバナンスの改革を含めて、それは従業員に対する企業側の行動にかかっている。

参考文献

- 大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol.34 No.3
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
玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発」『組織科学』Vol.34
小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社
高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経 BP 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
守島基博（2004）「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』2004 年 4 月号

- 守島基博 (2005) 「人材育成、成果主義、そして組織の活力」労働政策研究報告書 No.33 『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
- Jackson, G. Mopner, M. Kurdelbusch, A. (2004), “Corporate Governance and Employees in Germany: Changing Linkages, Complementarities, and Tensions” , *RIETI Discussion Paper Series*, 04-E-008
- 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・ガバナンスー特定モデルへの収斂かー」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,pp. 489-514

第4章 外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント

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¹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²。

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、日本企業の外部人材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。本稿では、JILPT企業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

¹ 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。

² 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。

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。

本章ではまず、既存の外部人材活用に関する調査・研究を概観し、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。さらに、分析の結果明らかとなる外部人材活用を導く企業経営・人材マネジメントのあり方が、当の外部人材にいかなる影響を及ぼしており、そこからどのような課題が浮かび上がってくるのかを、外部人材を対象とした既存調査を題材として検討する。以上を踏まえた上で、今後外部人材の活用が社会的により定着・拡大していく中で、留意・対応が求められる点を考察・整理することとしたい。

第1節 外部人材を活用する企業

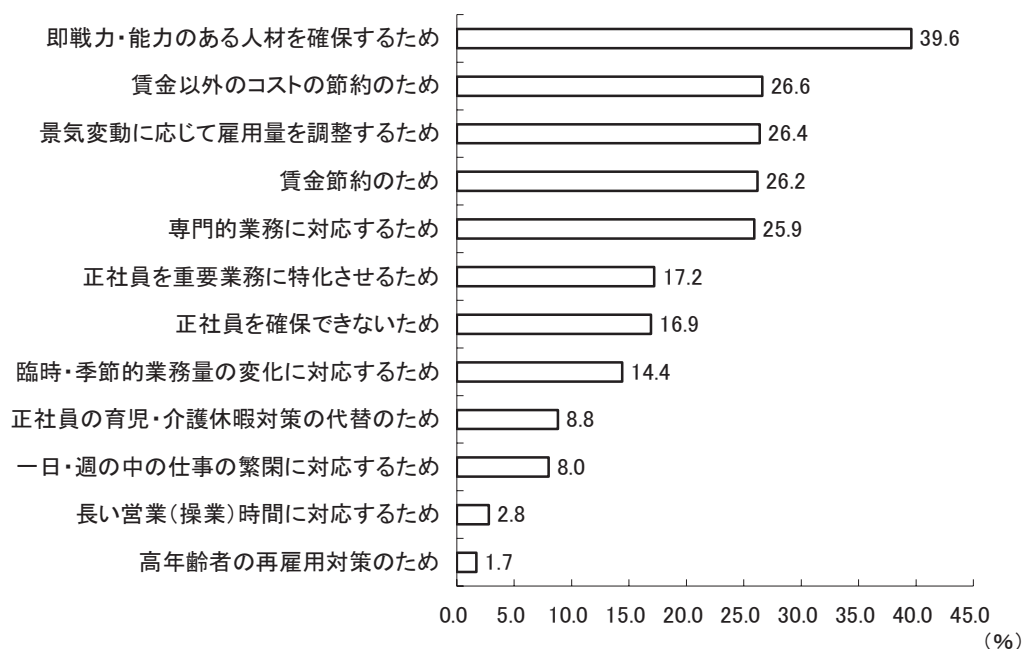
1. 企業が外部人材を活用する動機

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4-1-1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³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、①「従業員数の抑制」（33.2%）、②「業務量の変動大」（32.9%）、③「欠員の一時補充」（30.9%）、④「賃金コスト減」（26.8%）となっている（東京都産業労働局 [2002：49]）。

³ 派遣先事業所調査は、①製造業、②運輸通信業、③卸売・小売業・飲食店、④金融保険業、⑤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2,000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 4-1-1 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』。

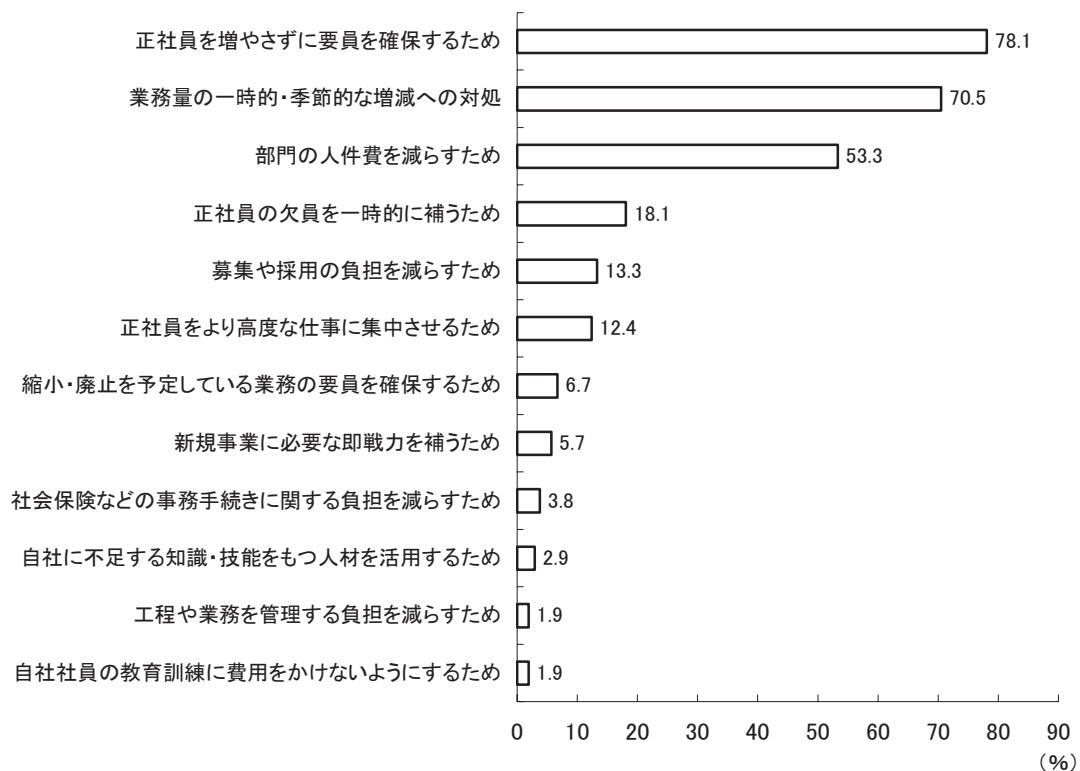
厚生労働省調査で「即戦力・能力のある人材の確保」をあげた事業所が、どの程度の能力の人材を必要とするのか、あるいはなぜ即戦力・能力のある人材を確保しようとしているのかは明らかでないが、即戦力の必要性ということから判断すると、東京都調査で指摘されている「欠員の一時補充」を求めているところはかなりあるものと推測される。また、厚生労働省調査における「賃金以外の労務コストの節約」、「賃金の節約」は、東京都調査の「従業員数の抑制」、「賃金コスト減」といった理由に、「景気変動に応じて雇用量を調節するため」は「業務量の変動大」に重なるものと考えられる。

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」という就業形態が設けられていないので、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」）⁴を実施した。この調査では、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

⁴ 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。

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・佐野・木村 [2003 : 50]、第 4-1-2 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 [2004b : 212]）⁵。

第 4-1-2 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

⁵ 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、①正社員を増やさずに要員を確保するため (72.1%)、②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%)、③部門の人件費を抑制するため (58.8%) などであった。

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、外部人材が、①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、②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—既存の研究業績から

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業績に、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、①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、②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、③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人以上の事業所の、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、①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、②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を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事を見出している。

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、①企業の競争力をどの程度左右するかという「価値(value)」と、②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4-1-3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 4-1-3 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う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2節 外部人材の活用に対する意向

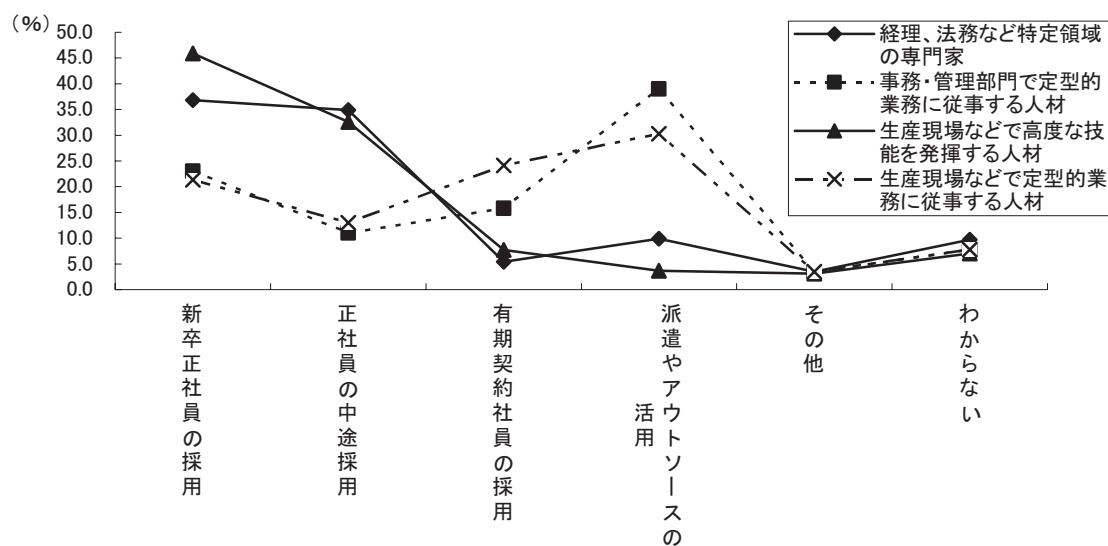
1. 外部人材の活用に対する意向

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、①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、②事務・管理部門でもっぱら定型的業務に従事する人材、③生産現場などで高度な技能を発揮する人材、④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4-2-1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えており、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 4-2-1 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「該当する人材がいらない」と答えた企業は除いて集計してある。

上記 4 領域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に、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 4-2-2 表）。

第 4-2-2 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
【業種別】		
建設	7.5	7.2
一般機械器具製造	3.3	3.6
電気機械器具製造	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
【従業員規模別】		
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 4-2-3 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(意向のある企業の割合・79.4%、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。

従業員規模別のカテゴリーごとに意向の有無を集計してみると、従業員 1,000 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。

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、これと正反対の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。実際の活用を取り上げ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4-2-3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
【業種別】			
建設	76	51.3	48.7
一般機械器具製造	34	47.1	52.9
電気機械器具製造	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
【従業員規模別】			
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
【労働組合の有無別】			
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3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4-3-1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4-3-2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⁶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4-3-3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4-3-1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(カイニ乗独立性検定)。

⁶ 「明らかに非正社員化が進んだケース」とは、下記第4-3-3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 4-3-2 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 4-3-3 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
ほぼ一定	8.9	12.6	22.4
増加	1.8	17.1	8.3
	2.3	17.9	11.2
	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

外部人材の活用を考えている企業では、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 4-3-4 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。

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。

第 4-3-4 表 長期安定雇用に対する考え方(%)

	N	今後でも できるだけ 多くの 従業員を 対象に 維持	対象者を 限定した 上で 維持	長期雇用は 経営にお ける優先 課題 ではない
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)。

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 4-3-5 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。

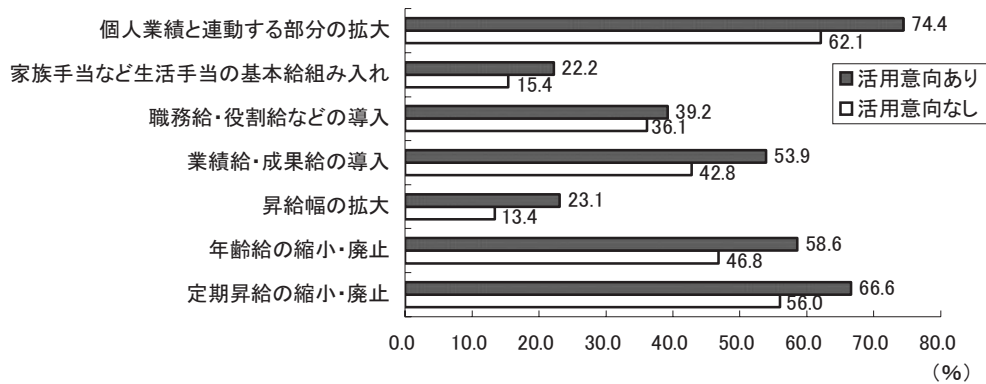
第 4-3-5 表 最近 5 年間の人材マネジメントにおいて重視してきた点(複数回答)(%)

	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(カイニ乗独立性検定)。

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 4-3-6 図)。

第 4-3-6 図 過去 5 年間に進めた賃金制度の改革



いずれの取組みも 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)。

これまで重視してきた人事労務管理の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はなく、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考えられる。

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可能性が、第 4-3-5 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 4-3-5 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く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4-3-7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。

第4-3-7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

*…5%水準で有意。 **…1%水準で有意(カイ二乗独立性検定)。

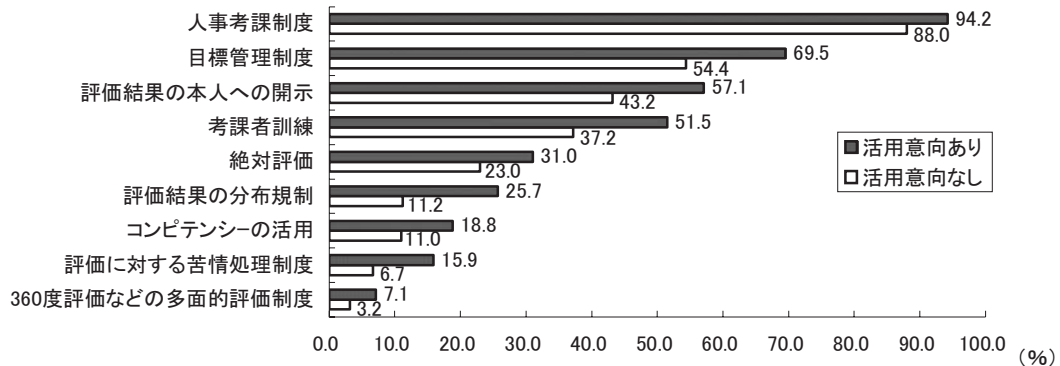
「昇進競争における敗者復活」や「子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍」の実施率が、外部人材を活用する意向のある企業でより高いのは、先に人材マネジメントにおいて重視してきた点についての回答からも示唆されたように、外部人材を活用しようとする企業で、正社員の業績や能力に即した人材マネジメントを行おうとする志向がより強いためであると見られる。「子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍」は文字通り、子会社や関連会社の経営強化に必要な人材を配置している場合と、自社の正社員を絞り込むことに主眼が置かれている場合を考えることができるが、いずれにせよ個々の正社員の業績や能力に見合った人材マネ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

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的人材については、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4-3-8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 4-3-8 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(カイニ乗独立性検定)。

「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4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・研究から推測されたように、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とその人材にかかるコストにより敏感に対応しようとする人材マネジメントにおけるスタンスが、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 4-3-5 表や第 4-3-7 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4-4-1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4-4-2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が、他社に比べて特に劣っていると見ていない。

あるいは、**第4-2-1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、経営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 4-4-1 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(カイニ乗独立性検定)。

第 4-4-2 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、「やや上回っている」=4 点、「ほぼ同じ程度である」=3 点、「やや下回っている」=2 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、①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」）、②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」）、③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 4-4-3 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 4-4-3 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」=5点、「やや速くなった」=4点、「ほとんど変わらない」=3点、「それほど速くなかった」=2点、「速くなかった」=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」=5点、「やや激しかった」=4点、「どちらともいえない」=3点、「それほど激しくなかった」=2点、「激しくなかった」=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」=5点、「やや多い」=4点、「どちらともいえない」=3点、「それほど多くない」=2点、「多くない」=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の差も有意である(第4-4-4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4-4-5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るれば、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 4-4-4 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(カイニ乗独立性検定)。

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 4-4-5 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(カイニ乗独立性検定)。

注: 1. 各企業の回答の分類方法は第 4-4-4 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營業績や経営環境、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 4-4-6 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ぬ。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 4-4-6 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5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、①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、②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、企業属性をコントロール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、コントロール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、電気機械器具製造、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独立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4-5-1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、①人件費の削減・抑制を目的とする正社員数の削減・抑制、②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、③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 4-5-1 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

	β	有意確率	EXP(β)
【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
CDP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）をコントロール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 4-5-2 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 4-5-2 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 4-5-2 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

	β	有意確率	EXP(β)
【人材マネジメントの内容】			
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
CDP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
【経営に関わる項目】			
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)をコントロール変数として加えている。

第6節 企業における外部人材活用の論理と外部人材の就業状況

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、近年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く、非正社員の正社員への登用にも消極的である。企業の経営状況との関係では、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く、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が認められる。業務変動への対応や、コストの抑制・削減という意図が、正社員の削減・抑制と外部人材の活用へとつながっているものと見られる。

しかし、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に区別し、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。

ただ、人件費の削減・柔軟化、あるいはコアとノンコアを区別した人材マネジメントの実現が主要な動機として外部人材の活用が進んだ場合、たいていはノンコアとして位置づけられるであろう外部人材は、収入や雇用機会、能力開発などの点で正社員に比べて不利な状況に置かれていることが予想される。こうした懸念される状況が実態としてどのように現れているのかという点は、外部人材活用に伴う影響とそれへの対応を検討していく上で最も留意が求められる点の1つであろう。もっとも外部人材の就業状況は、これまで分析を加えてきた企業調査からは明らかにならない。そこで、以下では派遣労働者、請負労働者を対象とした他の調査を取り上げ、彼らが派遣労働・請負労働という自らの働き方に関連していかなる見解や要望を抱いているのかに主に着目しながら、外部人材として就業することに伴う問題の実状を捉えていくこととしたい。

厚生労働省が2004年に実施した『派遣労働者実態調査』⁷によれば、派遣元である人材派遣会社への要望としては、「賃金制度を改善してほしい」を挙げる派遣労働者が約4割と最も多い。そのほかに指摘が多いのは、継続した仕事の確保や福利厚生の実施、苦情・要望へ

⁷ 厚生労働省『派遣労働者実態調査』は、事業所調査と派遣労働者調査からなり、2004年9月から10月にかけて実施された。事業所調査は日本標準産業分類に基づく14大産業（鉱業、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、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、医療、福祉、教育、学習支援、複合サービス業、サービス業）に属する常用労働者30人以上の民営事業所から層化無作為抽出した14,176事業所を対象としており、派遣労働者の就業状況や派遣契約の有無などをたずねている。8,219事業所から回答が得られ、有効回答率は58.0%であった。

一方、派遣労働者調査は事業所調査の調査対象事業所において就業している派遣労働者から、各層ごとに定められた抽出率に基づき無作為に抽出された派遣労働者24,729人を対象とし、派遣就業の状況や労働条件、派遣元・派遣先への要望などについてたずねている。14,021人から回答があり、有効回答率は56.7%であった。

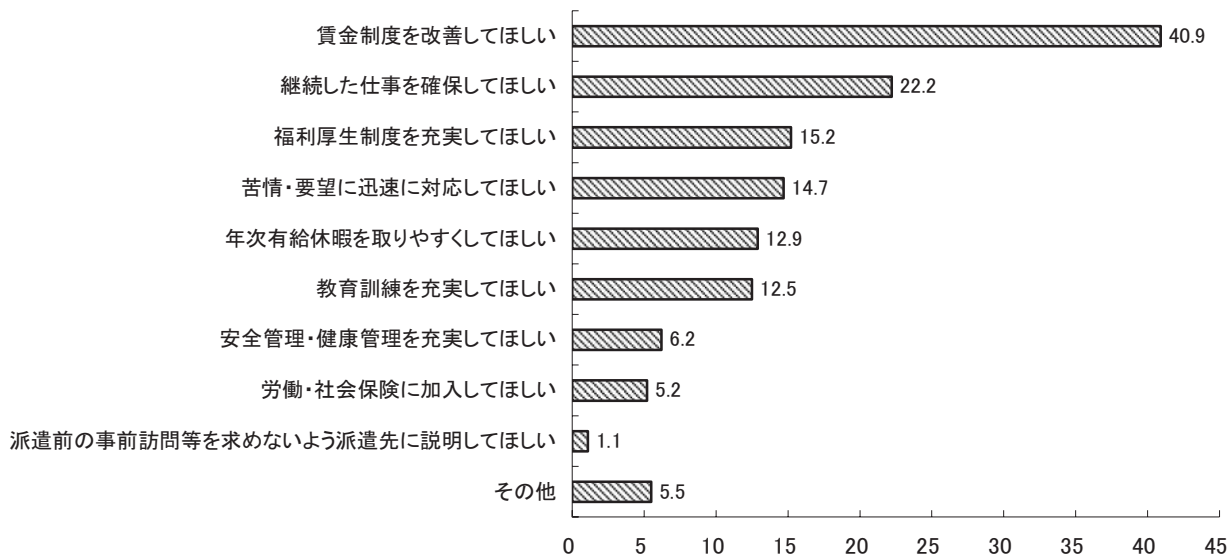
の迅速な対応などである。また、派遣先会社に対しては、「正社員として雇用してほしい」、「指揮命令系統を明確にしてほしい」、「派遣契約期間を長くしてほしい」といった要望を挙げる派遣労働者が比較的多い（第 4-6-1 図）。

「賃金制度の改善」として、具体的に派遣労働者の間で求められているのはどのようなことであろうか。この点は、本章第 2 節で紹介した東京都の「派遣労働に関する実態調査」（2002）に対する派遣労働者の自由回答の内容（東京都産業労働局〔2003：94 - 101〕）からある程度つかむことができる⁸。賃金に関しては、正社員と同様かそれ以上の仕事をやっているのに、賃金が低く抑えられていたり、賞与が出なかったりする、あるいは仕事の責任が増したり、仕事で成果をあげているのに賃金アップにつながらないといった不満がまま見られる。この東京都の調査に答えた 575 人の派遣労働者のうち、44.4%は自分たち派遣労働者と同様の仕事をしている人が正社員でいると回答し、また 31.3%は自分の仕事内容・仕事量ともに正社員と同等以上であると考えている。こうした状況から、全国規模で見ても東京都調査の自由回答に現れているような、自分の働き振りが処遇に反映されない賃金制度への不満をもつ派遣労働者が少なからずいて、これら派遣労働者が、自分の仕事の内実や成果、職務遂行能力の向上を考慮した「賃金制度（に向けての）の改善」を求めているのではないかと見ることができる。

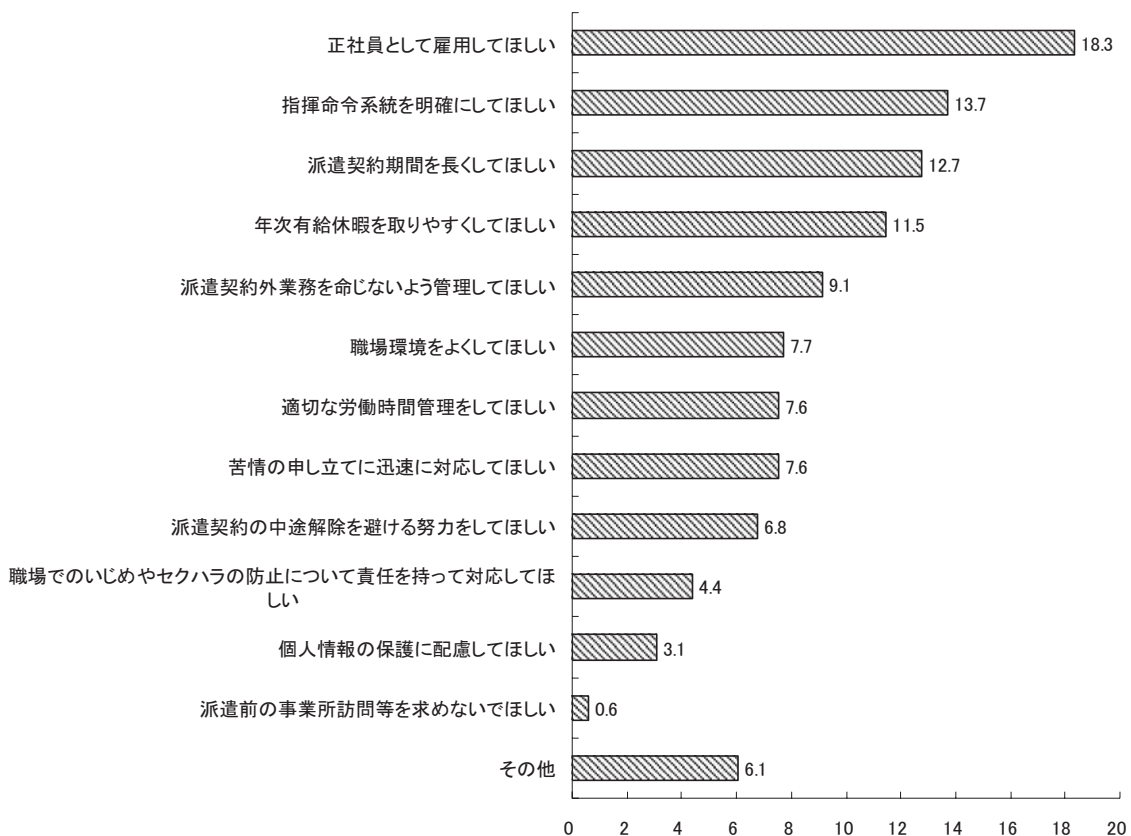
⁸ 東京都産業労働局が実施した派遣労働者調査は、東京都内で一般労働者派遣事業を営む人材派遣会社の 2,000 事業所に雇用されている登録型派遣労働者 2,000 人を対象としており、2002 年 11 月 1 日現在の状況をたずねている。

第 4-6-1 図 人材派遣会社(派遣元)、派遣先会社への派遣労働者の要望(3つまで、%)

①人材派遣会社(派遣元)への要望



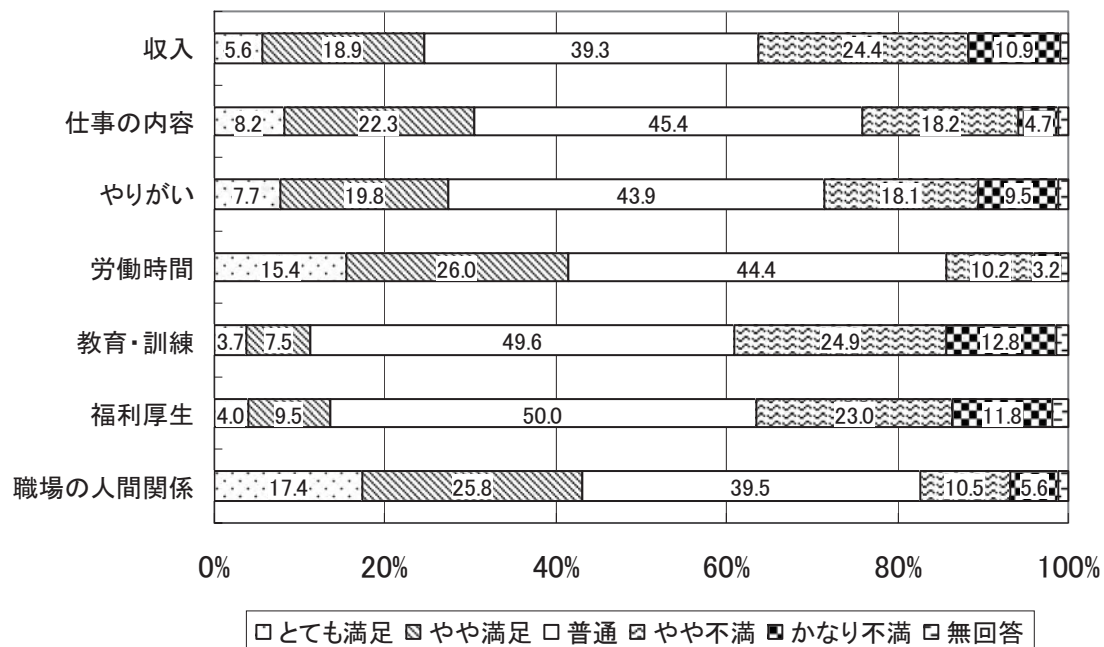
②派遣先会社への要望



資料出所: いずれも厚生労働省『派遣労働者等実態調査(派遣労働者個人調査)』。

厚生労働省の調査では、要望としてさほど多くの派遣労働者があげていなかったが、東京都の調査結果をみると、キャリア形成につながる教育・訓練の現状も見過ごすことができない状況にあるのではないかと思われる。東京都調査で処遇について派遣労働者にたずねてみたところ、「教育・訓練」について不満を訴える派遣労働者の割合が、「収入」に不満を訴える派遣労働者の割合をやや上回り最も高い（第4-6-2図）。自由回答にも、正社員と同様の仕事を任されているのに、正社員が受けられる研修を受けることができないといった意見やOJTをしっかりとってほしいといった意見、あるいは派遣元である人材派遣会社で技術・資格制度を扱ってほしいといった意見が見られた。こうした調査結果からは、現在の仕事をこなす上で、またさらに良い処遇に向けてキャリア・アップを図ろうとする中で教育・訓練を求める派遣労働者が少なくないにもかかわらず、人材派遣会社や派遣先会社の取組みがこのニーズに応えることができていないという、「ミスマッチ」とも言うべき事態がいたる所で生じていることがうかがえる。

第4-6-2図 現在の処遇に対する派遣労働者の評価(%)



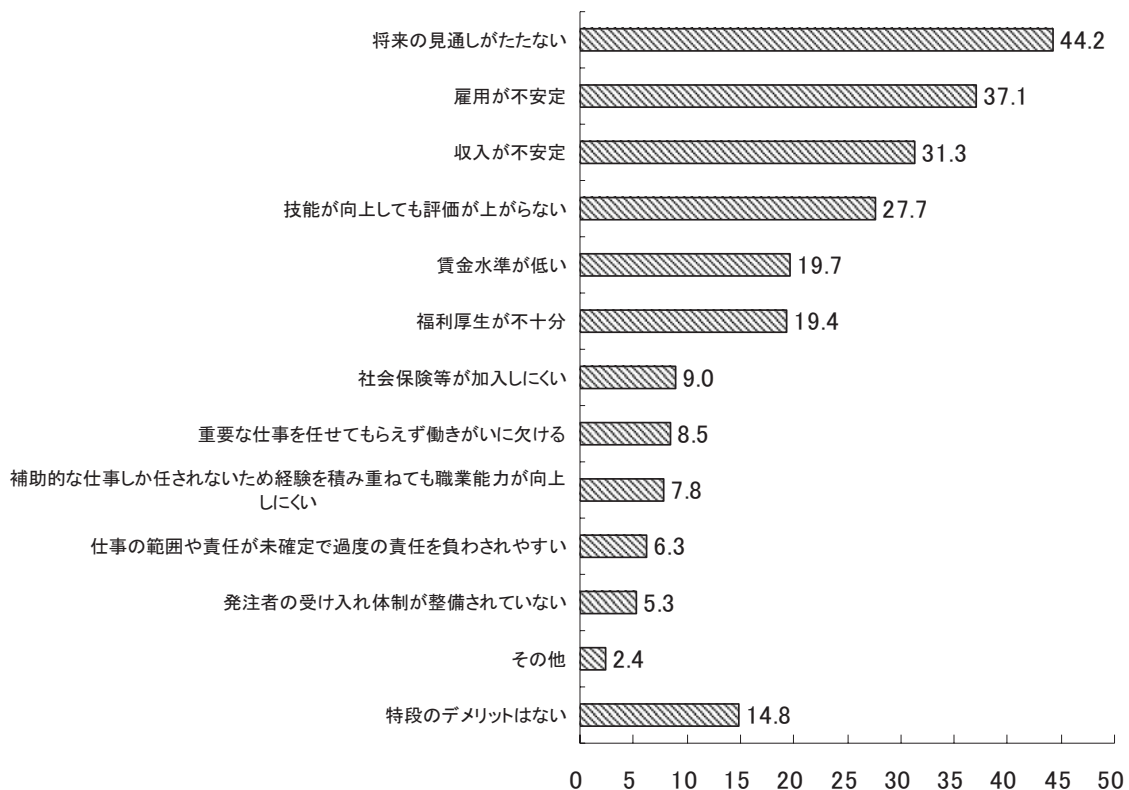
資料出所：東京都産業労働局[2003]。

注：東京都内の人材派遣会社に登録されている派遣労働者 575 名の回答結果。

一方、請負労働者は自らの働き方について、どのような点が問題であると感じているだろうか。第4-6-3図は、厚生労働省が2002年に実施した『製造請負事業実態調査（労働者

用)』⁹の結果のうち、請負という働き方に対し、どのようなデメリットを感じているかという設問への回答結果を取りまとめたものである。ここで、集計しているのは請負先事業所における常駐管理者や請負現場のリーダーといった役職についていない、一般請負労働者の回答である。請負という働き方に「特段のメリットを感じていない」という回答者の比率は14.8%にとどまっており、大半の労働者は何らかのデメリットを感じていることがわかる。なかでも回答が多いのが、雇用や収入、将来の自分の生活やキャリアに対する見通しについての不安感である。また、技能が評価に反映されないことにデメリットを感じる請負労働者も少なくない。

第 4-6-3 図 請負労働者として働くことのデメリット(複数回答、%)



資料出所:厚生労働省[2002]、佐藤・佐野・藤本・木村[2004a:274]。

注:一般の請負労働者 412 名の回答結果。

請負労働者は派遣労働者以上に、自らの雇用機会やキャリアの先行きについて不安を感じていると見てよい。そうした不安を招くのは、上記の回答結果ではさほど多くの請負労働

⁹ 『製造請負事業実態調査(労働者用)』は、厚生労働省職業安定局民間需給調整課が製造業の請負事業を実施している 683 事業所を抽出し、さらに各事業所あたり 5 人(全対象者数 3,415 人)を調査対象として選出している。回答したのは 616 人で、有効回答率は 18.0%であった。なお、調査票と調査結果の詳細な再集計は、佐藤・佐野・藤本・木村 [2004a] の 257~307 ページにかけて掲載されている。

者が指摘していないものの、請負労働者として就業する中では十分なスキルアップができな
いという現実ではないかと思われる。2005年に東京大学社会科学研究所人材ビジネス寄付研
究部門が実施した『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』¹⁰の結
果をもとに、製造現場で働く請負労働者・派遣労働者の勤続期間とものづくりのスキルとの
関連について分析したところ、勤続2年以上の請負・派遣労働者でも、製造業務の経験の全
くない新人が担当して1ヶ月程度で習得できるレベル以下の比較的容易な仕事を行っている
労働者が約半数を占めている。また、勤続1年以上たつと担当できる製造業務の種類やレベ
ルが固定化する傾向にあると推測される（第4-6-4表）。

第4-6-4表 製造現場で働く請負・派遣労働者の勤続期間とものづくりのキャリア(%)

	1 つ の み で 平 均 よ	1 つ の み 上 で 平 均 よ	複 数 経 験 し 、 平 均 よ り 下	複 数 経 験 し 、 平 均 よ り 上
半年未満	4.3	6.1	5.0	26.9
半年以上1年未満	3.7	17.8	11.3	14.5
1年以上2年未満	11.8	20.0	14.3	21.4
2年以上	14.9	27.6	12.6	25.6

資料出所：東京大学社会科学研究所人材ビジネス寄付研究部門[2005]『製造業務における請負・派遣社員の働き方に関するアンケート』、藤本[2005：114]。

注：1.「1つのみ」＝現在の請負・派遣企業に入社して経験した製造業務が1つのみ。

「複数経験」＝現在の請負・派遣企業に入社して経験した製造業務が2つ以上。

2.「平均より下」＝現在担当している業務の難易度レベルが、製造業務の経験が全くない新人に担当させた場合に、「1 1日」、「2 数日」、「3 1週間程度」、「4 2～3週間程度」、「5 1ヶ月程度」で習得できると回答した請負・派遣労働者が該当。

「平均より上」＝現在担当している業務の難易度レベルが、製造業務の経験が全くない新人に担当させた場合に、「6 2ヶ月程度」、「7 3ヶ月程度」、「8 半年程度」、「9 1年程度」、「10 1年半以上」で習得できると回答した請負・派遣労働者が該当。

第7節 まとめ 外部人材の活用をめぐる課題

本稿を締めくくるにあたり、これまで行ってきた企業調査の分析や、派遣労働者・請負労働者を対象とした調査結果のサーベイから浮かび上がってくる、外部人材の活用をめぐる今後さらなる実態把握や検証が求められる課題、あるいは何らかの実践的な対応が求められる課題についてとりまとめておこう。

¹⁰ この調査の調査票は、中堅以上の請負会社・人材派遣会社11社および製造業務請負の企業組合1団体の計12組織から、製造現場で働く請負社員・派遣社員計2,350名に配布された。調査期間は2005年2～3月、回答した請負・派遣労働者は1,389名で有効回答率は59.1%であった。調査票や結果の再集計、調査の分析結果は、佐藤・佐野・藤本・木村・山路[2005]に収められている。

企業調査の分析結果を、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・定着と言う目標（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達成しているだろうか。また、外部人材の活用が業績の向上に関連しているとすれば、そのプロセスはどういったものか。企業にとっての人材マネジメントの有効性という観点からは、まずはこれらの点が気にかかる。さらに、同じ有効性の観点から、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いないかにも目を配る必要があるだろう。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点であろう。

一方、外部人材の就業状況に着目すると、多くの派遣労働者・請負労働者が感じている、仕事内容と処遇とのアンバランスや雇用の不安定性、スキルアップ手段の不足に対する不満や不安、あるいは製造現場で働く請負・派遣労働者において実際に生じているスキルアップの頭打ちといった状況は、今後外部人材の活用がより一層定着・拡大していくと予想される中で、何らかの対応が求められる点であろう。対応の担い手としてまず考えられるのは、派遣労働者や請負労働者を雇用する人材ビジネスを営む企業である。市場の拡大とともに競争が激化する中、事業の高付加価値化を意図して、雇用する請負・派遣労働者の教育訓練や、能力・成果に見合った処遇制度の整備に力を入れる人材ビジネス企業が現れている（佐藤・佐野・藤本・木村[2004a]）。こうした外部人材のキャリアを考慮した人事労務管理を行う人材ビジネス企業を派遣労働者・請負労働者として就業しようとする人々が選択できるように、人材ビジネス企業に関する情報の収集・公開を社会的に行っていくことが上述の諸課題に対応する方法のひとつとして考えられる。

もっとも、人材ビジネス企業の人事労務管理を通じるのみでは、課題への対応としては不十分であろう。人材ビジネス企業のなかには、迅速かつ確実な人材確保に力を入れ、特に外部人材のキャリアを考慮した人事労務管理を行っているわけではない企業も数多いからである。人材ビジネス企業内でのキャリア・アップのルートを活性化させることとは別に、派遣労働者・請負労働者が、派遣労働者・請負労働者としての就業経験を踏まえつつキャリアを展開できるような、社会的なマッチング・教育訓練の体制を整えることも、課題への対応策

として考慮しなければならないだろう。

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]『人の資本：教育を中心とした理論的・経験的分析』,東洋経済新報社)。
- 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.
- 藤本真 [2005]「製造現場における請負・派遣労働者の技能形成」,佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨・山路崇正 [2005]『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス(2)』, 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.6,pp.101-119。
- 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.
- 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 [2002]『製造請負事業実態調査(労働者用)』。
- 厚生労働省 [2003]『在宅ワーク活用ハンドブック』,労働調査会。
- 厚生労働省 [2004]『派遣労働者実態調査』。
- 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 [2004a]「製造分野における請負企業の事業戦略と人事管理の課題」『日本労働研究雑誌』 526号。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨 [2004b]『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。
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨・山路崇正 [2005]『生産現場における外部人材の活用と人材ビジネス (2)』, 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.6。
- 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, 労働政策研究・研修機構。
- 東京都産業労働局 [2003]『派遣労働に関する実態調査 2002』。

第5章 日本企業におけるガバナンスと人材マネジメント

第1節 日本企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる議論の概要と本章の課題

1. 日本企業におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる議論

メインバンク制の退潮、金融のグローバル化などを背景に、特に 1990 年代後半以降日本企業は次第に株主重視の経営を標榜するようになってきている。加えて、近年目立つようになった、株式の公開買い付けを通じた IT 企業による放送局への経営参加への動きや、株主として企業経営への発言権を主張する投資ファンドの存在は、日本企業における経営と株主との関係という問題に、社会的な関心をより一層ひきつけている。

企業経営と株主についての議論が、日本の企業関係者の間で盛り上がりはじめたのは、1990 年代前半である¹。1992 年 6 月、経済同友会に企業動向研究会が設置され、その当時の「日本型経営」の限界を意識しつつ、21 世紀の日本の企業経営のありかたについて議論が進められた。その議論の中で、「株主や従業員、顧客をはじめとするステイクホルダーそれぞれとの間に切磋琢磨につながる緊張感をきちっと作って、その緊張感のなかで企業目的をどう追求するか、市場と社会に対してどう調和をとるか」（品川・牛尾編[2000：2]）という問題意識が、研究会の主宰である日本興業銀行相談役（当時）の中村金夫²を中心に固まっていく。この研究会の最後の会合で 1994 年 2 月に千葉県・舞浜で開かれた通称「舞浜会議」では、コーポレート・ガバナンスの問題を考えるとときに避けて通れない、雇用と株主価値との対立についても議論³が重ねられた。そしてこの研究会における議論の成果は、経済同友会の『第 11 回企業白書』（1994）として発表され、同年 11 月には、コーポレート・ガバナンスの重要性について普及することを目的とした、研究者・実務家の会員組織である「日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム」が発足する。

こうした揺籃期の議論をうけて、1990 年代の後半になると、企業関係者の間から、日本企業における経営と株主との関係について、次第に明確な方向性が示されるようになってくる。経済同友会が 1998 年に発表した『第 13 回企業白書』は、副題に「資本効率重視経営－日本

¹ 1990 年代以降の、日本における企業と株主との関係に関する議論、あるいはコーポレート・ガバナンスのあり方に関する議論について詳しくは、稲上[2000]、稲上[2004]、品川・牛尾編[2000]を参照のこと。

² 中村金夫のコーポレート・ガバナンス観については、品川・牛尾編[2000]・第 II 部「中村金夫のコーポレート・ガバナンス論」に詳しい。

³ 品川・牛尾編[2000]によれば、この議論は、舞浜会議のメンバーである従業員重視の立場をとる今井敬・新日本製鐵社長と、株主重視の立場をとる宮内義彦・オリックス社長を中心に繰り広げられた（肩書きは会議当時のもの）。宮内自身はこの議論について、「非常にトラディショナルな日本的経営という考え方と、それからまったくそういうものと切れて、従業員を世界市場における企業活動の中での経営資源の一つと見る考え方があって、あえて両極端の見方を持ち出して議論していたように思うのです。」（品川・牛尾編 [2000：323]）と回想している。

企業再活性化のための提案」と銘打たれ、グローバル化とメガコンペティションが進む中、株主資本をはじめとする経営資源を効率的に活用していく経営（「資本効率重視経営」）のありかたが、今後の日本企業にもとめられるものであると提唱した。そして、資本効率重視経営を実現するために、日本企業に必要なのは、①経営者の監視・監督という意味でのコーポレート・ガバナンスの確立、②株主・投資家への情報提供活動であるインベスターズ・リレーションズ(IR)活動など、十分かつ正確なディスクロージャーとそのための場作り、③労働市場の形成・インセンティブ制度の導入による人事・雇用面での企業改革、④環境問題への積極的な配慮や、顧客への十分な配慮、良好な労使関係の維持など「よき企業市民」たること、であるとしている。

1998年には日経連（現：日本経団連）からも『日本企業のコーポレート・ガバナンス改革』が発表された。この報告書では、経営チェック機能の不全、不十分なディスクロージャー、日本企業の投資収益率の低さなどが、これまでの日本特有の制度に目を向けさせるきっかけになったとし、それらを踏まえて改革の方向性が打ち出されている。改革にあたっては、株主重視の妥当性は肯定されるべきであるが、株主の利益も多様であり、英米流の株主への利益還元を第一とするコーポレート・ガバナンスが唯一普遍のモデルと考えるのは適切ではないとする。「日本的経営の基本精神である人間尊重や長期的視野にたった経営などの良いものは守り、改めるべきは改めるという姿勢で日本のコーポレート・ガバナンスは見直すべきである」としている。ということは、ステイクホルダーのなかで株主を突出して重視すべきというわけではなく、従業員重視することとも矛盾しない。この点は経済同友会の示す改革の方向性と共通している。

経済同友会や日経連と同時期に、異なる株主観・ステイクホルダー観に基づく改革の方向性を示したのが、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム「コーポレート・ガバナンス原則」（1998年5月）である。この原則の「前文」では、「企業社会の主たる担い手である株式会社は、従業員、顧客、原材料供給者、債権者、株主、経営者などのステイクホルダーからなる協働システムであるが、現在の株式会社制度は、資本の提供者である株主に会社の所有者であるという特別な立場を与えている。それは株主が残余利益の請求者として、ひとりビジネスリスクを負担するからである。」として、株主が会社にとって最重要のステイクホルダーであるとの見解が示されている。そして、こうした見解を前提に、企業経営者の役割を「市場を通じて各ステイクホルダーの利害を調整しつつ、株主の利益を追求することに他ならない」と規定し、企業統治を「統治の権利を有する株主の代理人として選ばれた取締役からなる取締役会が、委任された権限に基づき、経営方針、戦略について意思決定し、執行にあたる企業経営者の経営効率向上と株主に対する説明責任の履行を監視監督する行為」と定義している。

2000年代に入ると、経済同友会や日経連の報告で示された様々なステイクホルダーと企業の共生という観点を、「企業の社会的責任」（Corporate Social Responsibility：CSR）とい

う理念に集約し、企業と株主との関係、コーポレート・ガバナンスも CSR を構成する一つの要素として捉える動きが出てきている。2003年に経済同友会が発表した『第15回企業白書―「市場の進化」と社会的責任経営』では、企業と社会の相乗発展に向けて具体的取組みに着手するのが、「企業の社会的責任」であるとされ、その実践と、実践を担保するためのコーポレート・ガバナンスの確立に関する二つの評価基準を提唱している⁴。コーポレート・ガバナンスに関する評価基準では、①経営理念の明確化・浸透とリーダーシップの発揮、②取締役会・監査役会の実効性や CSR に関するマネジメント体制の確立などのマネジメント面、③企業行動規範の策定と周知徹底などのコンプライアンス面、④ディスクロージャーやステイクホルダーとのコミュニケーション、の4つが評価の求められる項目として挙げられている。

2. 本章の課題と構成

1990年代以降の、日本におけるコーポレート・ガバナンスに関する議論を概観していくと、株主を企業統治の主体とみなし、株主による利益追求を企業経営の根幹とみなす見解と、株主も含めた様々なステイクホルダーの利益を尊重することと企業経営とを調和させていくことをめざす2つの流れを認めることができる。これらはいずれも「株主重視」の考え方を含んではいるもののその位置づけが異なっており、この位置づけの違いが経営のあり方に影響をしていることが考えられる。

株主重視の捉え方が経営のあり方がある程度規定しているのだとすれば、経営管理の一環である人事労務管理のあり方にもその影響が及んでいることが想定される。先に見たように、1990年代初頭の経済同友会におけるコーポレート・ガバナンス議論のなかで、すでに雇用と株主価値との対立は取り上げられていた。位置づけに差こそあれ、日本の企業社会全体として株主重視の傾向が強まりつつあることは確かであり、今後の人事労務管理や、人事労務管理を通じた雇用・労働条件を考える上で、企業による株主重視の捉え方がどのようなものであるのかは看過できない。そしてそこに着目する際には、企業や株主、コーポレート・ガバナンスをめぐる状況が変わっていく中で、企業の株主重視の捉え方そのものが変化していく可能性にも留意しなければならないだろう。

本章では、日本企業における事例調査をもとに、コーポレート・ガバナンスをめぐる取組みが、人事労務管理の異同とどのように関わっているかを考察していく。まず、日本企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる状況の全体像を理解するため、コーポレート・ガバナンスに関する諸制度の現状や、株主・企業の状況・意向などを概観する。ついで、企業におけるコーポレート・ガバナンスと人事労務管理との関係について、考察の手がかりをつかみ、

⁴ CSR の実践に関する評価基準は「評価軸Ⅰ」、コーポレート・ガバナンスの確立に関する評価基準は「評価軸Ⅱ」とされている。「評価軸Ⅰ」は、①市場（顧客、株主、取引先、競争相手との関係）、②環境、③人間（従業員、人材としての経営者に関する取組み）、④社会（地域社会、市民社会、国際社会との良好な関係）の4点から、企業の現状を評価する基準として構成されている。

同時に本章における課題を確認するため、近年の日本企業における実証研究の成果に言及する。これらの作業を踏まえた上で、事例調査の対象となった企業のコーポレート・ガバナンスの状況と、人事労務管理の実態、および両者の関連について、記述・分析を行う。

第2節 コーポレート・ガバナンスをめぐる環境の変化と現状

1. 諸法令・諸規準の見直し⁵

コーポレート・ガバナンスをめぐる環境の中で、近年最も大きな変化があったと見られるのは、コーポレート・ガバナンスに関わる諸法制や諸規準である。1990年代後半以降、先にみたコーポレート・ガバナンスに関する議論に引っ張られるような形で、今後のコーポレート・ガバナンスに大きな影響を与えうる商法やその他関連法制・基準の見直しが矢継ぎ早に実施された（第5-2-1表）。

コーポレート・ガバナンスに係る法制度・基準の見直しは、その内容によっていくつかのグループに分けることができる。第一は株主の権利に関するものである。1993年の商法見直しにより実施された株主代表訴訟の容易化や帳簿閲覧権の要件緩和、2004年の商法見直しにより可能となった電子メールなど電磁的方法による議決権行使、などがこれに当たる。株主代表訴訟は、訴訟手数料が訴訟請求額に応じてスライドさせる方式が一般的で、手数料が高額になりがちなために提訴を抑制されていた。そこで、1993年の商法見直しの際、請求額に関わらず、手数料を一律8,200円⁶とする規定が導入された。また、この見直しの結果、株主代表訴訟が増加したため、2002年の商法の規定変更では取締役の会社に対する責任を軽減することが可能とする規定が設けられ、株主総会の特別決議により損害賠償の際の負担額を報酬の2～6年分に限定することなどができるようになった。と同時に後述するような監査役機能強化が図られ、株主代表訴訟につながるような事態を企業全体で防止することが企業に求められるようになった。

第二は会社の意思決定機関や監視機関に関する制度の見直しである。この分野の見直しで最も抜本的なものが、2002年の商法見直しにより実施された、大会社ならびにみなし大会社⁷による、監査役設置会社と委員会等設置会社の選択制の導入である。監査役設置会社とは2002年以前から認められてきた形態で、株主総会で選出され経営の執行・監督にあたる取締役（会）を、同じく株主総会で選任された監査役（会）が監督するというものである。これ

⁵ この部分の執筆にあたっては、相澤編著[2005]、内海[2004]、吉原・黒沼・前田・片木[2005a]、[2005b]、財務省財務総合研究所[2003]・第2章を参照とした。

⁶ 2003年の「民事訴訟費用等に関する法律」の変更により、2006年4月現在、手数料は13,000円となっている。

⁷ 「大会社」とは、「資本金5億円以上の株式会社。または最終の貸借対照表の負債額が200億円以上の株式会社」のことを言い、「みなし大会社」とは「資本金が1億円超で、負債額200億円未満でも定款で会計監査人の監査を受けることになっている株式会社」のことをさす。

に対し、委員会等設置会社という形態は、経営の監督と執行を明確に分け、経営の監督機関としての取締役会の機能や社外の監視機能を強化することを目的として導入された。委員会等設置会社では、監査役制度は廃止され、その代わりに取締役会のなかに、取締役候補を決定する「指名委員会」、役員報酬を決定する「報酬委員会」、経営を監査する「監査委員会」の3つの委員会が設置される⁸。この3つの委員会は、3名以上の取締役で構成しなければならず、さらに委員会を構成する取締役のうち過半数は社外取締役とすることが要件とされている。

委員会等設置会社では、日々の会社の業務執行を担当する「執行役」を取締役会が指名する。執行役は任期1年であるが、取締役会がいつでもその解任を決議することができる。また、監督と執行の分離を徹底させるという目的から、報酬委員会と指名委員会を構成する社外取締役と、監査委員会のメンバーは執行役を兼任することができない。執行役は1990年代以降、多くの会社で導入された「執行役員」と役割は似ているが、執行役員が法律上の身分が従業員と異ならないのに対し、執行役は法的に従業員とも取締役とも別の身分である。執行役は、従業員である執行役員がもっていない業務執行の決定権限をもち、違法配当等の弁済責任や任務懈怠による損害賠償責任など会社に対する責任を負っている。

従来から引き継がれている監査役制度については、2001年の商法見直しで経営監視機能の更なる強化が図られた。2001年の見直しでは、①任期の3年から4年への延長、②半数以上の社外監査役の義務づけ、③取締役会への出席・意見陳述の義務化、などの規定が新たに設けられている。任期の3年から4年への延長は、任期を長期化することにより監査役に対する人事上の圧力が少しでも緩和されることを期待している。また社外監査役の人数について、改正前の規定では大会社の監査役の一人以上は就任前5年間会社またはその子会社の取締役等でないことを求めていたが、改正によりさらに厳格な規定が導入され、監査役の半数以上は会社またはその子会社の取締役、執行役、支配人その他の使用人でなかったものでなくてはならないとされている。取締役会への出席・意見陳述は、改正前まで監査役の権限であったものが、経営監視機能強化の目的から義務に切り替えられた⁹。

コーポレート・ガバナンスに関わる制度・基準見直しの第三の分野は、会社に関する情報公開基準の改革である。企業の経営活動を示す会計制度については、1990年代末から2000年代初頭にかけて「会計ビックバン」ともよばれる、相次ぐ大幅な変更がなされた。1999年度からは企業の財務諸表の開示が単体ベースから連結ベースへと移行し、2000年度には企業の保有する金融商品に時価会計が導入され、決算期末に時価評価を行い、評価損や新しい資産価値を財務諸表に反映させることが義務付けられた。加えて退職給付会計が導入されて、

⁸ 監査役設置会社であっても、委員会等設置会社と同様の委員会制度を設けることはできる。また、委員会等設置会社の3委員会とは別に、重要財産の処分・譲受、多額の借財について決定する「重要財産委員会」を設置することも可能である。

⁹ なお、監査役の出席義務は、2002年商法改正で導入された重要財産委員会にも及んでいる。

年金資産の時価評価を開示した上で、積み立て不足を15年以内に処理することが義務付けられた。さらに2001年度からは時価評価の対象が広がり、持合い株式なども対象とするようになった。つまり、会計ビッグバンは単独から連結へ、原価主義から時価主義へという会計基準の変更により、企業のその時々々の財務状況をより正確に外部に発信しようという意図した一連の見直しであった。

企業についての情報開示に関する制度の見直しには、いまひとつ有価証券報告書による情報開示体制の変更がある。2003年3月、金融庁からディスクロージャー制度関係の内閣府令およびガイドラインの見直し案が公表され、これをもとに有価証券報告書および有価証券届出書の様式に、「コーポレート・ガバナンスに関する情報」、「リスクに関する情報」及び「経営者による財務・経営成績の分析」を加える改正が2003年4月から実施された。この改正の際には、「コーポレート・ガバナンスに関する情報」の項では、会社の機関の内容、内部統制システムの整備状況、役員報酬の内容、監査報酬の内容などが、記載すべき内容として例示された。また、2005年4月には再度金融庁からの内閣府令案を踏まえ、企業がコーポレート・ガバナンスにつき、有価証券届出書等において、①内部監査等の組織等及び会計監査の相互連携、②社外取締役・監査役と会社との利害関係、③関与公認会計士の氏名等及び個人会計士が行っている場合の審査体制、について記載するよう、変更が行われた。

コーポレート・ガバナンスにかかる諸制度見直しの第四としては、株主に対する利益還元や従業員と株主の利益を一致させるための各種手段の充実にむけた一連の見直しを挙げることができる。例えば、1994年・2001年・2003年の商法見直しによる度重なる自己株式取得規制の緩和、1997年の商法見直しによるストックオプション制度の創設、2001年商法見直しによる新株予約権の制度の創設がこうした見直しにあたるだろう。

2005年6月、それまでの商法第2編、有限会社法、株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律など、会社制度に関する諸法制の抜本的な見直しを行った「会社法」が成立した。この会社法では、社外からの経営監視機能を強化した委員会制度や監査役制度の改正など、それまで進められてきたコーポレート・ガバナンスに関する制度改革の成果が引き継がれ強化される¹⁰とともに、適正なガバナンスの確保にむけてさらに、①すべての大会社への会計監査人¹¹制度の義務付け、②大会社の会計監査人の会社に対する責任について株主代表訴訟の対象とする、③資本金や負債の額にかかわらず、監査役は会計監査権限のほか業務監査権限をもつものとし、中小企業の監査役の権限を拡大する、④株主総会における取締役の解任決議の要件を特別決議から普通決議に緩和、などの制度変更が行われた。また、コンプライアンスの確保のため、すべての大会社に対し、取締役の職務の遂行が法令や定款に適合する

¹⁰ 例えば、社外取締役の就任を要件とする委員会等設置会社の設立が、規模に関わらずすべての株式会社に認められることとなった。

¹¹ 「会計監査人」は、取締役が作成した計算書類等の内容の適法性について、取締役とは独立の意見を、計算書類等の受領者に表明する役割を果たす。会計監査人になれるのは公認会計士、または監査法人である。

ことなど、会社の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム¹²）の基本方針を決定することを義務付けている。

第5-2-1表
コーポレート・ガバナンスに関する主要な法令・基準の見直し(1990年代以降)

時期	見直し・変更・新設された主な法令・基準	見直しの内容
1993年	商法	株主代表訴訟の容易化(手数料の引き下げ)
		株式会社の帳簿閲覧請求権の要件緩和
1994年	商法	自己株式取得規制の緩和
1997年	商法	ストックオプション制度の創設
1999年	連結財務諸表原則	財務諸表開示形式を単体ベースから連結ベースへ
2000年	金融商品に係る会計基準	企業が所有する金融商品の時価会計義務付け
	退職給付に係る会計基準	退職給付会計の導入
2001年	商法	監査役を経営監視機能強化(任期の延長、取締役会への出席・意見陳述の義務化、半数以上の社外監査役の義務付けなど)
		自己株式取得規制の緩和(自己株式取得の原則自由化、「金庫株」の解禁)
		新株予約権制度の創設
2002年	商法	監査役設置会社と委員会等設置会社の選択制導入
		取締役の会社に対する責任の軽減が可能に
2003年	内閣府令ほか	「コーポレート・ガバナンスに関する情報」を有価証券報告書および有価証券届出書の記載様式に追加
2004年	商法	電磁的方法による議決権行使が可能に
2005年	内閣府令ほか	有価証券届出書などで企業が記載すべき「コーポレート・ガバナンスに関する情報」の項目を追加(社外取締役・監査役と会社との利害関係など)
		すべての大会社への会計監査人制度の義務付け
	会社法	大会社の会計監査人を株主代表訴訟の対象として追加
		株主総会における取締役解任決議の要件緩和
		すべての大会社への会計監査人制度の義務付け
すべての大会社に内部統制システムの基本方針を決定することを義務付け		

¹² 会社法が定める内部統制システムは、①取締役（委員会設置会社の場合は執行役）の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制（コンプライアンス遵守のための体制）、②その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制、の2つの部分からなる（会社法348条3項4号、362条4項6号、416条1項）。

②の「法務省令で定める体制」は「会社法施行規則」（2006年2月制定）により、取締役会の無い会社、監査役会社においては、a.取締役（または執行役）の職務の執行に係る情報の保存・管理に関する体制、b.損失の危険の管理に関する規程その他の体制、c.取締役（または執行役）の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、d.使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、e.当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制であると規定されている（会社法施行規則98条1項、100条1項、112条1項。ただし委員会設置会社に関しては、eは規定されていない）。

2. 株主像の変化

(1) 上場企業における株主所有の状況－進む株主の外国人化、大衆化

日本企業が以前よりも株主の意向を重視するようになったのは、企業についてより透明性の高い情報公開体制を担保するような、あるいは株主の声がより経営に反映されやすくする方向での諸制度の見直しに加えて、株式を所有する主体の変化や、株主の企業に対する見方の変化を受けてのことと考えられる。そこで、まずは、「株式分布状況調査¹³」をもとに、上場企業における株式所有の状況を概観していくこととしよう。

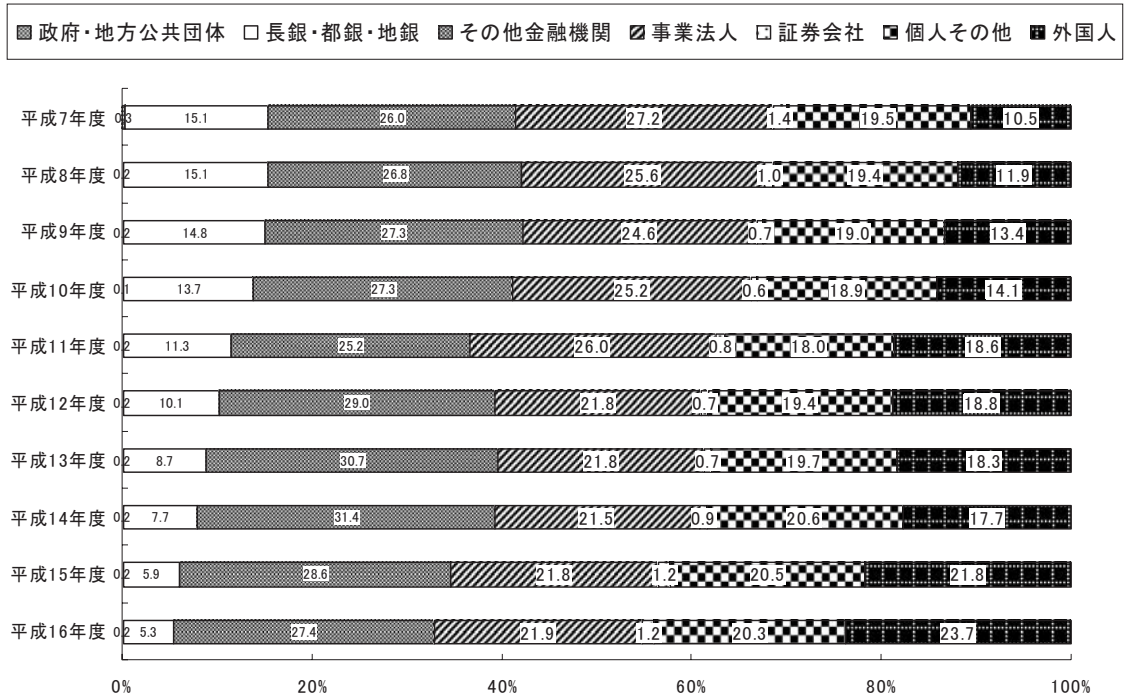
第5-2-2図は、過去10年間の金額ベースでの株式保有の状況を示したものである。平成7年度末には41.1%を占めていた金融機関（銀行、信託銀行、生命保険会社、損害保険会社など）の保有率は、徐々に下がりつづけ平成16年度末には32.7%となっている。金融機関のなかでも一貫して所有比率が低下しているのは、長銀・都銀・地銀セクターであり、多くの企業において、これらの機関の株主としての発言力がこの10年間で弱まっていったことがうかがえる。金融機関と並んで株式保有比率が低下しているのは事業法人部門であり、これは1990年代後半から2000年代初頭にかけて徐々に進んできた、持ち合い解消¹⁴を反映したものと見られる。

一方、株式保有比率がこの10年間でほぼ一貫して上昇しつづけているのは、外国人投資家である。外国人投資家の保有比率は平成7年度末には10.5%であったが、平成16年度末には23.7%に達し、事業法人部門を抜いて、所有比率第2位のセクターとなっている。外国人投資家の株式保有比率を産業別に集計してみると（第5-2-3表）、医薬品（34.0%）、保険業（33.0%）、精密機器（31.9%）、電気機器（30.8%）、輸送用機器（30.0%）といった業種で3割を超え、相対的に高くなっている。

¹³ 株式分布状況調査は、毎年度末（3月末）現在において、東京・大阪・名古屋・福岡・札幌の5取引所に上場している国内企業が発行している上場普通株式を対象に行われており、「個人」、「金融機関」、「事業法人」といった株主の属性別に、株式の保有状況に関するデータを集計・公表することを目的としている。

¹⁴ 日本労働研究機構（現：労働政策研究・研修機構）が、1999年2月から3月にかけて従業員規模1,000人以上の企業2,370社（うち有効回答は690社）を対象に実施した「新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略に関する調査」によると、「非効率な持ち合い株の解消の促進」を最近3年間（1996年頃以降）で実施してきたという回答企業は72.9%にのぼり、今後取り組む予定があるという回答は43.8%を占めた（日本労働研究機構編〔2000：166〕）。

第5-2-2図 平成7年度以降の株式保有比率の推移(金額ベース、%)



資料出所: 全国証券取引所(2005)

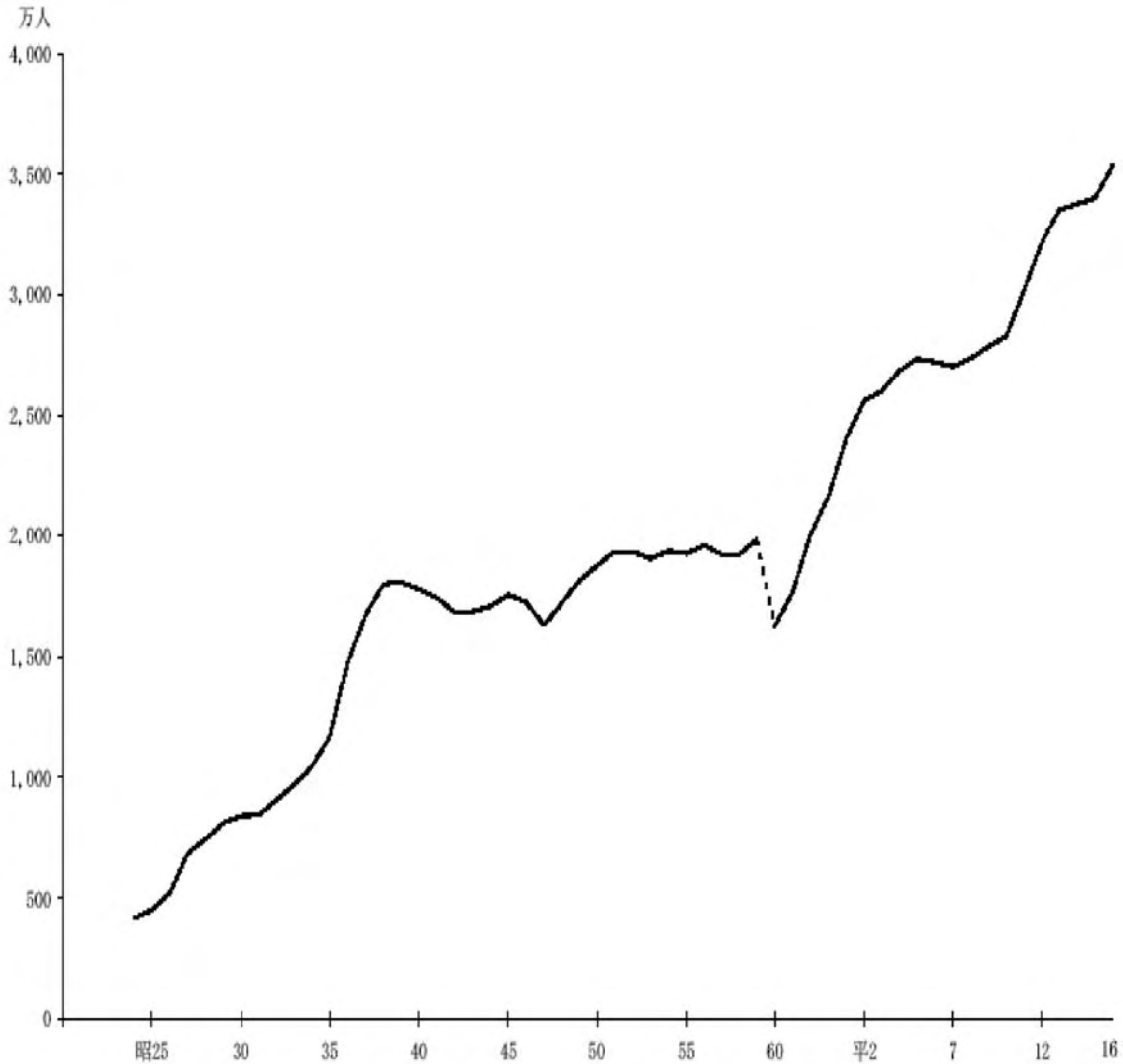
第5-2-3表 外国人投資家の株式所有比率(産業別・金額ベース)

保有率 順位	業種	16年度外 国人保有 比率(%)	15年度外 国人保有 比率(%)	増減率(ポ イント)	保有率 順位	業種	16年度外 国人保有 比率(%)	15年度外 国人保有 比率(%)	増減率(ポ イント)
1	医薬品	34.0	32.3	1.7	18	食料品	19.3	14.2	5.1
2	保険業	33.0	32.6	0.4	19	繊維製品	18.8	15.8	3.0
3	精密機器	31.9	27.3	4.6	20	ゴム製品	18.8	16.9	1.9
4	電気機器	30.8	28.5	2.3	21	小売業	18.5	16.0	2.5
5	輸送用機器	30.0	28.8	1.2	22	卸売業	18.5	16.4	2.1
6	その他金融業	28.7	25.2	3.5	23	建設業	17.7	15.2	2.5
7	化学	26.1	23.9	2.2	24	鉄鋼業	17.6	15.3	2.3
8	石油・石炭製品	26.0	21.9	4.1	25	倉庫・運輸関連業	16.6	12.9	3.7
9	証券・先物取引業	26.0	29.5	-3.5	26	金属製品	15.6	14.1	1.5
10	その他製品	24.7	23.1	1.6	27	陸運業	15.3	12.5	2.8
11	通信業	24.6	22.1	2.5	28	パルプ・紙	15.2	15.3	-0.1
12	不動産業	24.6	24.1	0.5	29	サービス業	15.0	15.2	-0.2
13	海運業	22.9	21.1	1.8	30	水産・農林業	13.6	9.2	4.4
14	ガラス・土石製品	22.1	17.3	4.8	31	電気・ガス業	13.1	9.5	3.6
15	非鉄金属	22.0	19.4	2.6	32	鉱業	7.8	6.0	1.8
16	機械	21.3	17.7	3.6	33	空運業	5.5	5.3	0.2
17	銀行業	19.5	17.8	1.7		合計	23.7	21.8	1.9

資料出所: 全国証券取引所(2005)

「個人・その他」の株式保有比率は、金額ベースではこの10年間で2割前後とほとんど変化がない。しかしながら、延べ人数ベースでは増加を続けており、とりわけ平成11年度以降の増加が著しい（第5-2-4図）。

第5-2-4図 個人株主数(延べ人数)の推移



資料出所: 全国証券取引所(2005)

注: 昭和60年度以降は単位数ベース、平成13年度からは単元数ベース

こうして見ていくと、金融部門、なかでも都銀・地銀・長銀といった、これまで企業経営に対して大きな影響力をもつとされてきたセクターが、退潮傾向にあることを確認することができる。銀行セクターの影響力の低下は、いわゆる「メインバンク」を軸とした、従来の日本企業において主流であったガバナンスのありようによりかなりの変化を及ぼしていることは

想像に難くない。そして、銀行セクターの比重低下の一方で、外国人投資家が存在感を増しつつあり、これにあわせたガバナンスを模索しつつある企業が少なくないものと見られる。個人投資家は金額ベースの比重には大きな変化が見られないもののそれでも所有比率20%に達していること、加えて年々その数を増しつつあるということは企業経営に対して株主の立場から関心をもつ人々が増えていることを意味しており、企業のコーポレート・ガバナンスにおいても無視できない存在になりつつあるかもしれない。

(2) 株主の企業に対する評価・意向

では、株主の企業に対する評価・意向の面はどうか。こちらは社団法人生命保険協会が実施している、機関投資家を対象としたアンケート調査¹⁵の結果から探っていくこととする。

まず、企業から株主への利益還元の主要手段である配当支払いについては、株式投資における選別の際、一定程度考慮しているという機関投資家が、2003年から2005年にかけて次第に増えてきている(76.5%→87.7%)。しかし実際の配当水準については、「多くの企業(6~8割)で満足できる水準」と答える機関投資家が徐々に増えてはきているものの、半数近くは「満足できる企業はあまり多くない(2~4割)」と回答している(第5-2-5図)。配当支払いについては、「各期の業績に連動した配当の実施」を支持する意見が7割前後と多数を占め、「安定した配当の維持」を支持する回答機関投資家は減ってきている(2003年:25.9%→2005年:18.5%)。配当の支払いも含め株主の利益還元については、何らかの具体的な目標値を公表すべき、あるいは公表が望ましいという機関投資家が2005年の調査では83.9%に達しており、これらの投資家の約4分の3が、「配当性向¹⁶」を目標値として公表するのが望ましいと考えている¹⁷。また、企業に公表を望む経営指標として、株主資本に対してどのくらいの還元が可能かの指標となる、株主資本利益率(Return On Equity,ROE)¹⁸を挙げる機関投資家が、2001年以降、毎年7~8割を占めている。

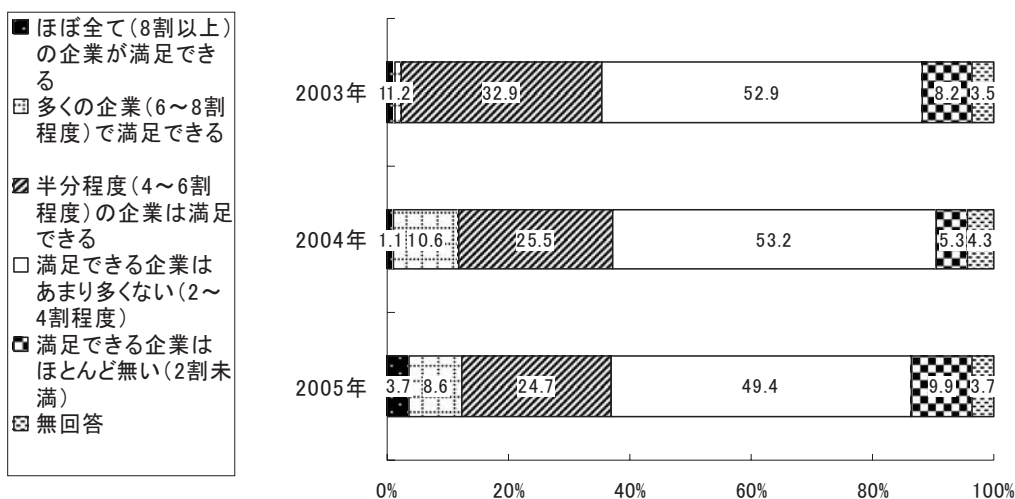
¹⁵ 社団法人生命保険協会の機関投資家向けアンケート調査は、機関投資家のIR活動やコーポレート・ガバナンス等に関する意識をたずねたものであり、2001年以降は毎年170~190社の機関投資家を対象に行われている。

¹⁶ 配当性向は、売上から諸費用や公租公課などを除いて最終的に企業の手元に残った「純利益」をどの程度配当にまわしたかを示す指標で、1株あたり配当額÷1株あたり純利益×100という式で算出する。

¹⁷ そのほかには、「総還元性向[=(配当総額+自己株式取得額)÷当期利益]」(35.2%、目標値を公表すべき、あるいは公表が望ましいと考える回答機関投資家に占める割合、以下同様)、「配当総額または1株あたりの配当額」(25.0%)といった指標への回答が比較的多かった。

¹⁸ 株主資本利益率は、当期純利益÷{(前期末株主資本+当期末株主資本)÷2}×100という式により算出する。

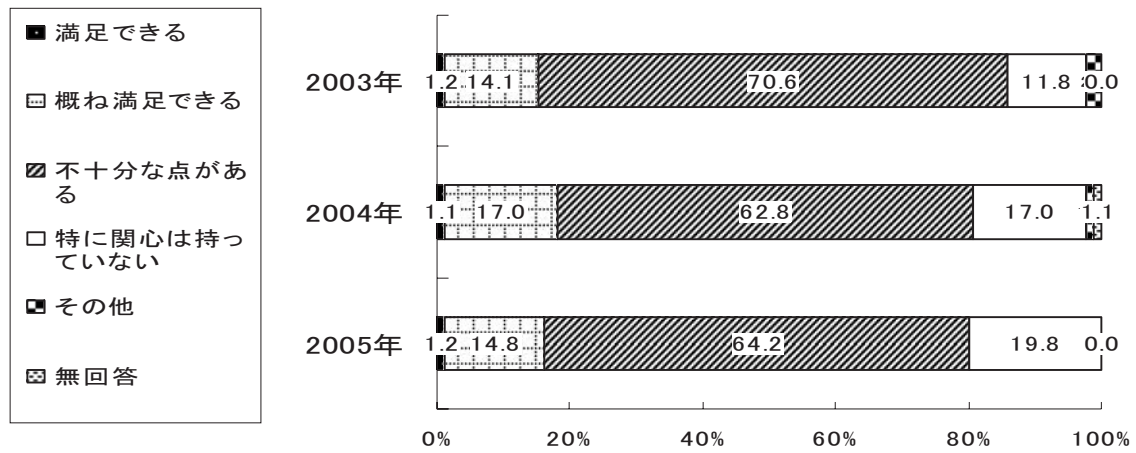
第5-2-5図 配当水準に対する機関投資家の満足度(%)



資料出所: 社団法人生命保険協会(2005b)

投資先のコーポレート・ガバナンスや経営について、機関投資家はどのように見ているか。コーポレート・ガバナンス強化に向けた企業の対策としては、「株主総会の活性化」を挙げる回答機関投資家が、2003年から2005年にかけては5~6割と最も多く、「取締役会の強化」や「監査役会の強化」といった回答が4~5割でこれに続く。投資先企業の株主総会の運営全般については、「不十分な点がある」と考える機関投資家が6~7割と多数を占めており（第5-2-6図）、株主総会のさらなる活性化に向けて企業が取り組むべきこととして、2005年度の調査では「集中日を回避した株主総会」（76.5%）、「召集通知の早期発送」（51.9%）、「会社説明（業績・経営方針等）の充実」（49.4%）、「株主との質疑応答の充実」（46.9%）などの指摘が多くなっている。

第5-2-6図 投資先企業の株主総会の運営に対する評価(%)

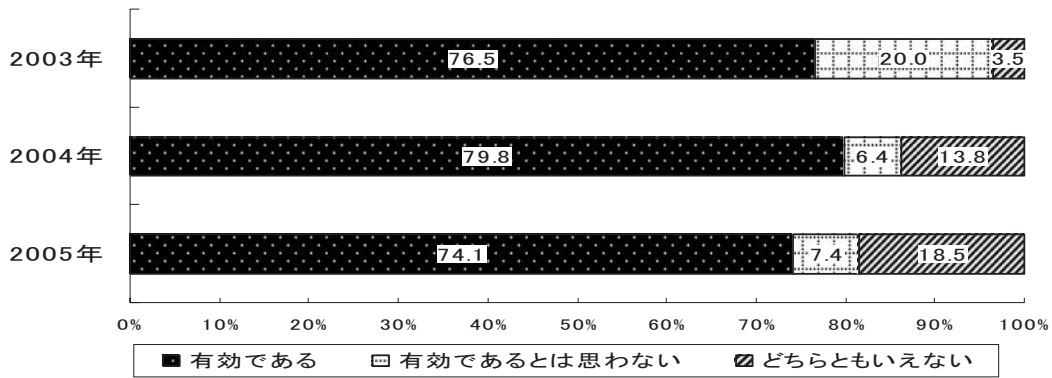


資料出所: 社団法人生命保険協会(2005b)

一方、取締役会の強化・活性化のために効果的な施策についてたずねたところ、2005年の調査で最も指摘が多かったのは「社外取締役の導入または増加」(74.1%)であり、次いで「取締役数の減少」(42.0%)、以下「執行役員制度の導入」(29.6%)、「役員報酬制度の見直し(ストックオプション制度導入など)」(25.9%)、「取締役の任期短縮」(23.5%)となっている。2003年から2005年にかけての調査を見ると、いずれの年も社外取締役の導入は企業のコーポレート・ガバナンス上、有効と考える回答機関投資家の割合が約4分の3に達しており(第5-2-7図)、有効と考える理由としては、「経営の監督機能が強化される」「取締役会が活性化される」の指摘率が年々上昇している¹⁹(第5-2-8図)。

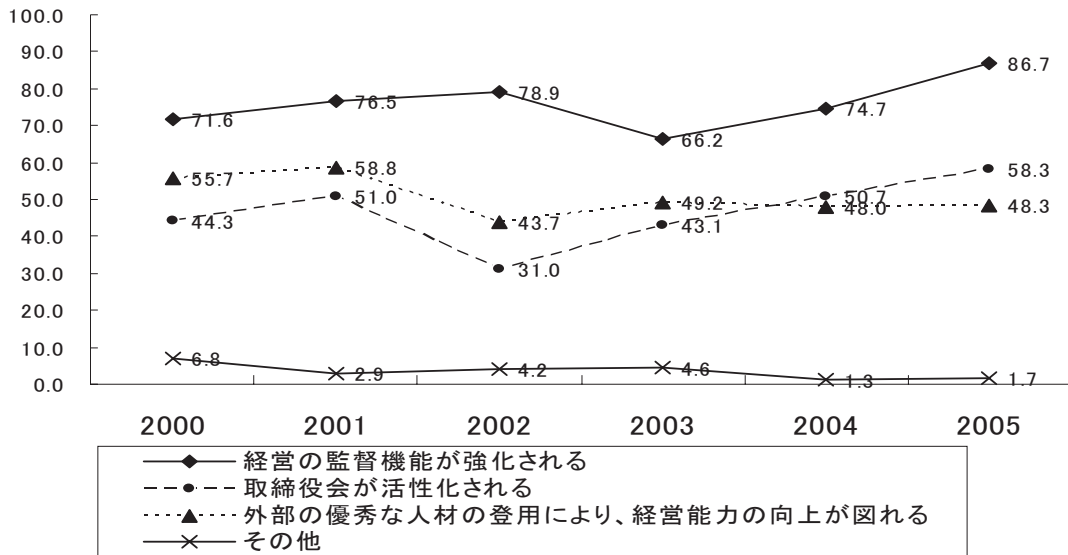
¹⁹ちなみに、2003年の改正商法施行により可能となった「委員会等設置会社」への移行が有効と考える機関投資家の比率は、2002年調査で50.6%、2003年調査で74.0%であったが、2004年の調査でこの形態に移行した企業のコーポレート・ガバナンスが改善したと答えた機関投資家は、26.6%にとどまっている。

第5-2-7図 社外取締役の導入に対する評価(%)



資料出所: 社団法人生命保険協会(2005b)

第5-2-8図 社外取締役の導入が有効である理由(複数回答、%)



資料出所: 社団法人生命保険協会(2005b)

このアンケート調査では、2003～2005年にかけて、議決権の行使に関する機関投資家の意向をたずねている。議決権の行使については、「問題のある企業に対しては原則売却で対応しており、特段企業経営に関与することはない」という回答と、「原則売却による対応に加え、議決権行使にも相応に取り組んでいる」という回答が、いずれの年でもそれぞれ4割程度を占めている。「議決権行使により重点をおいて運用を実施している」という機関投資家は約1割前後で推移しており、近年になっても「ものいう株主」の比重は増すことなく、ご

く少数にとどまっているといえる。ただ、何らかの議決権行使基準を持っている、あるいは策定する方向で検討中という機関投資家はいずれの年も約6割を占めている。また議決権行使の企業経営に対する影響については、「より緊張感をもった経営につながる」の指摘率が8～9割、「企業価値向上につながる」の指摘率が4～5割と肯定的な意見が多数を占め、「経営陣による意思決定が歪められる恐れがある」、「総会準備の煩雑化につながる」といった否定的な見解を持つ機関投資家や、「特に影響はない」と考える機関投資家の比率は5%にも達しない。つまり、実際には投資先企業に影響力を及ぼしている機関投資家は今のところごくわずかであるものの、ほとんどの機関投資家は、株主による影響力の行使が企業経営に寄与すると見ている。

近年注目されているCSRについては、機関投資家はどの程度重視しているであろうか。投資先の選択にあたって、CSRへの取組みが「強く影響している」という回答機関投資家は、2004年調査で2.1%、2005年調査で4.9%となっており、「影響力は強くないが検討項目の1つである」という回答が3割前後（2004年：35.1%、2005年：25.9%）、半数近い機関投資家は（2004年：40.4%、2005年：49.4%）は「意識はしているが具体的な検討項目とはなっていない」と答えている。企業によるCSRに向けた取組みは、機関投資家の間で徐々に配慮されるようになってきているとはいえ、その行動を左右する契機となるまでには至っていないといえるだろう。

3. コーポレート・ガバナンスをめぐる企業側の活動

株式の分布状況を見ると、これまで融資と併せて企業の経営に影響を及ぼしてきた銀行の発言力が退潮する一方で、外国人投資家や個人投資家の比重が増しており、これらのシェアホルダーが銀行とは異なるスタンスで企業経営に着目し、次第に大きな影響を及ぼしつつあることが推測される。また、様々な投資家の中でも企業経営への発言ルートをとりわけ確立していると見られる機関投資家は、現状の株主の利益還元をさほどは評価しておらず、企業が株主への利益還元に関してより明確な姿勢を示すよう求めており、さらには株主総会などを通じ企業と株主のコミュニケーションがより活発になることを望んでいる。機関投資家の企業経営への発言は今のところごくまれな場合にとどまるが、株主が発言することは基本的には企業経営に寄与するものと機関投資家の間では見られており、取締役会などコーポレート・ガバナンスにかかる制度についても、社外取締役の導入など社外の声により反映される形での改革の促進が支持されている。

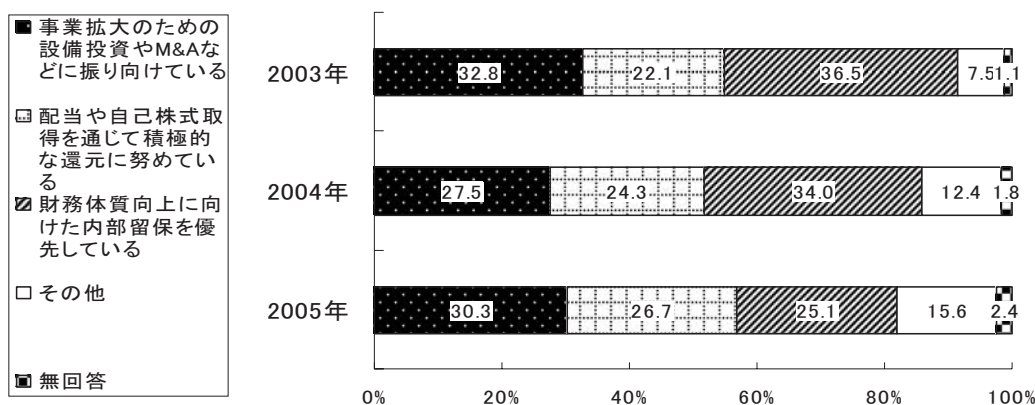
では、株主に関するこうした状況のなかで、あるいはコーポレート・ガバナンスの改革に関する一連の議論や、諸制度の見直しを受けて、企業はコーポレート・ガバナンスについてどのような認識をもち、いかなる取組みを進めているのだろうか。

(1) 株主への利益還元

コーポレート・ガバナンスに関する企業の認識や取組みを捉える上でも、先に紹介した社団法人生命保険協会実施のアンケート調査が非常に参考になる。というのは、生命保険協会は機関投資家を対象とした調査とあわせて、上場・店頭の時価総額上位1,200社（3月末の順位）を対象とした調査も毎年実施しているからである。

この調査からまずは株主に対する利益配分について、企業の意向を確認していくこととしよう。企業経営のなかで生じた利益については、2003年、2004年の調査では「財務体質向上に向けた内部留保を優先している」という回答が、2005年の調査では「事業拡大のための設備投資、M&Aに振り向けている」という回答が最も多い（第5-2-9図）。「配当や自己株式取得を通じて積極的な還元を努めている」という会社は2003～2005年にかけて徐々に増えてはいるものの回答の4分の1程度であり、近年特に株主への利益還元の傾向が強まったというほどではない。つまり、生じた利益は内部留保（調査における回答比率は減っているもの）あるいは自社事業の拡大にむけるという、従来から日本企業によくみられた利益配分のパターンは変わらないといってよく、この点が投資先の配当水準に対するあまり高くない評価（第5-2-5図参照）につながっているものと見られる。

第5-2-9図 利益配分の方針(%)



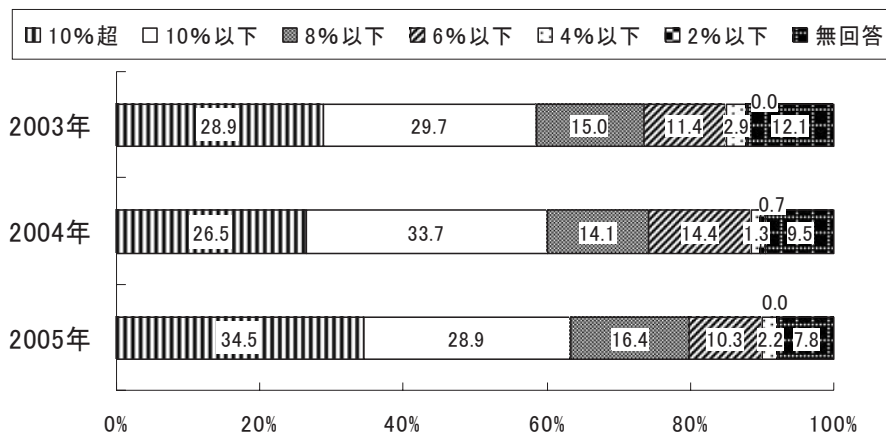
資料出所：社団法人生命保険協会（2005b）

株主への利益還元にあたって最も重視している指標は、2005年の調査では「配当総額または1株あたりの配当額」と指摘する企業が34.7%と最も多く、以下「配当性向（連結）」が24.4%、「配当性向（単独）」が19.2%とつづく。2004年についてみても、「配当性向（単独）」が「配当性向（連結）」の指摘率を上回っているが、「配当総額または1株あたりの配当額」の指摘が最も多い点是不変である。配当支払いのスタイルについては、「各期の業績に連動した配当の実施」が望ましいと考える企業が次第に増えてはいるものの（2003年：

20.7%→2005年：25.5%）、「安定した配当の維持」が望ましいという企業が未だに多数を占める（2003年：74.8%、2004年：69.8%、2005年：60.9%）。つまり、利益のなかで株主に還元される度合いを示す配当性向に配慮する企業は一定程度あり徐々にその数を増しつつあるが、現在でも配当額自体を気にし、一定に保とうとする利益配分パターンが主流である。そして、こうした利益配分パターンと、先にみた企業の利益配分に対する機関投資家の意向との間には、ズレが生じていることがわかる。

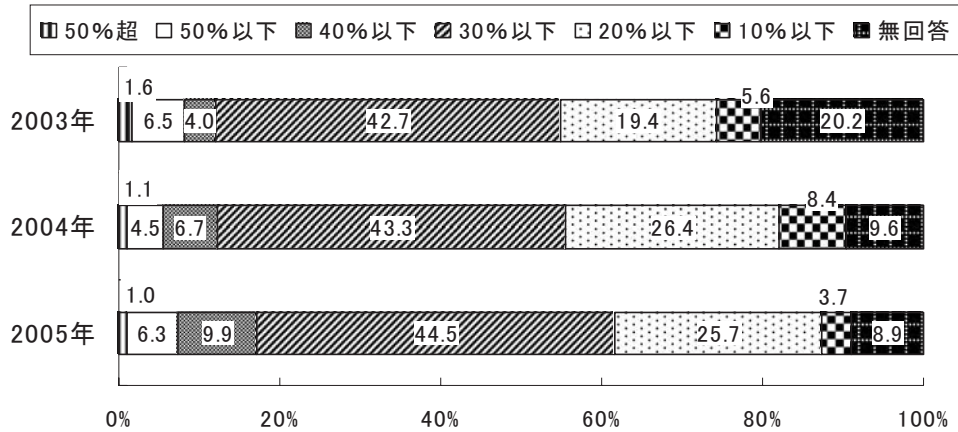
株主への利益還元状況を示す様々な指標に関して、目標設定を行っている企業はどの程度あるのか。2005年の調査によれば、目標設定を行っているという企業の割合は、ROEで46.9%、配当性向が38.6%、株主資本配当率（＝配当総額／株主資本）が5.1%、総還元性向が3.0%となっている。ROEに関しては、2003～2005年のいずれの調査においても、大体5割前後の企業が目標設定を行っていると回答している。目標設定を行っているという企業に対し、目標値の水準をたずねてみると、「10%超」という回答と、「8%超10%以下」という回答がいずれも3割前後を占めている（第5-2-10図）。一方、配当性向の目標値を設定するという企業の比率は、2003～2005年にかけて15ポイント近く上昇している（2003年：24.4%→2005年：38.6%）。目標を設定する企業が定める目標値の水準は、2005年の調査では「20%超30%以下」という回答が44.5%、「10%超20%以下」という回答が25.7%となっており、2003年の調査と比較すると、10%超の目標を設定する企業が徐々に増えている（第5-2-11図）。また、連結の配当性向目標を定める企業の割合も、2004年は目標設定企業の33.5%であったが、2005年には53.4%にまで拡大している。

第5-2-10図 株主資本比率(ROE)の目標値の水準(%)



資料出所：社団法人生命保険協会（2005b）

第5-2-11図 配当性向の目標値の水準(%)



資料出所:社団法人生命保険協会(2005b)

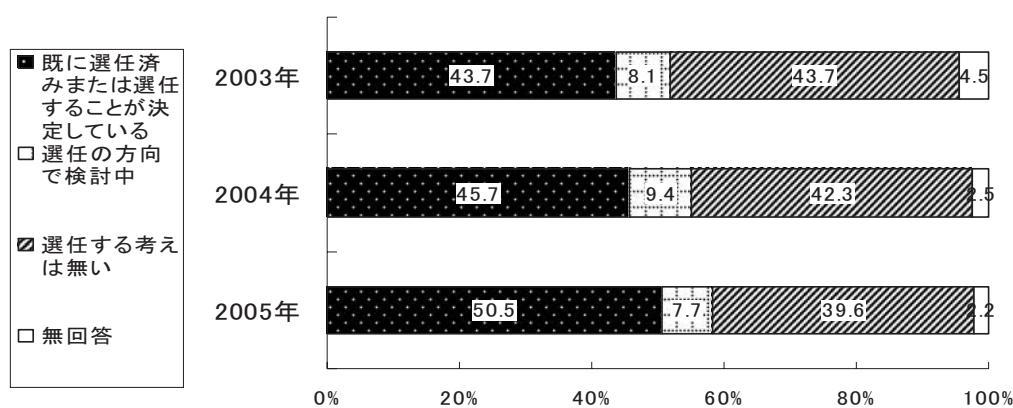
(2) コーポレート・ガバナンスに関わる社内制度の変更

引き続き生命保険協会のアンケート調査に基づき、コーポレート・ガバナンスに関わる社内制度の変更について、企業がどのように考えているかを見ていくこととしよう。「企業の一層の発展に向けて、コーポレート・ガバナンスの観点から効果的な施策」についてたずねたところ、2005年調査で最も回答が多かったのは、「内部統制の整備」(79.0%)で、以下「取締役会の強化」(68.9%)、「監査役会の強化」(49.5%)と続き、機関投資家調査で最も回答が多かった「株主総会の活性化」の指摘率は34.5%にとどまり、「委員会等設置会社への移行」の指摘率はわずか5.7%に過ぎない。株主とのコミュニケーションや外部の監視の目を強化することもさることながら、2005年制定の会社法で整備が義務付けられた内部統制システムを今後いかに形作っていくかが、多くの企業で課題として認識されていることがわかる。

株主と企業経営をつなぐ取締役会の活性化に向けてはいかなる見方をしているのか。2005年調査では、活性化に向けた効果的な対応として48.3%の回答企業が「社外取締役の導入または増加」を挙げており、「執行役員制度の導入」(38.0%)、「取締役数の減少」(31.7%)「役員報酬制度の見直し」(26.3%)と続く。こうした指摘率の順位ならびに各項目の指摘率の水準は、2003～2005年にかけてあまり変わっていない。社外取締役制度については「すでに選任済みまたは選任することが決定している」という企業が、2003～2005年にかけて徐々に増加しており、2005年には検討中も含め約6割が選任の方向にある。しかし一方で「選任する考えはない」という企業の割合も4割に達しており、企業の間では社外取締役についての見解が二分されているとあってよい(第5-2-12図)。社外取締役を選任した企業は、「取

締役会の議論の活性化」(68.8%、2005年調査の結果、以下同様)、「第三者の目線を意識した経営」(62.4%)、「業務監督機能の強化」(48.8%)といった効果を指摘しており²⁰、他方、選任する考えはないという企業では、「社外取締役として適切な人材がない」(50.5%)という理由のほか、「社外取締役を数名選任しても機能発揮に問題がある」(50.0%)、「社外取締役の独立性に懸念があり機能発揮を期待できない」(23.5%)といった企業経営における社外取締役の意義に疑問を持つ企業も少なくない。

第5-2-12図 社外取締役の有無(%)



資料出所:社団法人生命保険協会(2005b)

では、実際にコーポレート・ガバナンスに関連して企業はどのような取組みを進めてきているのか。こちらについては、東京証券取引所(東証)が1998年以降、上場会社を対象に実施しているアンケート²¹結果から明らかになる。

株主総会に関して取り組む企業が多かったのは、2005年調査では、「株主への質問に丁寧に答えるなど株主との対話の充実化」(83.8%、「既に実施している」と「既に実施していることを決定」と答えた企業の比率合計、以下同様)、「適切な会場の確保(株主数に応じた広さ、交通の利便性を確保)」(82.4%)、「営業報告等のわかりやすさの向上」(63.4%)、「招集通知の早期発送」(47.1%)、「集中日を避けて開催」(44.5%)などである。これらに取り組む企業の割合はいずれも前回の調査よりも増加しており、株主がアクセスしやすい環境整備と、株主に対する説明の充実が取組みの中心となっていることがうかがえる。

取締役に関する制度変更について、監査役設置会社を採用している企業が2005年調査で

²⁰ 一方で、社外取締役導入の効果として、「企業経営への関心の高まり」を挙げた企業の割合は21.2%、「株主に配慮した経営」が行われるようになったという回答の割合は7.2%にとどまっている。

²¹ 東京証券取引所によるコーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査はこれまで1998年9月、2000年9月、2002年11月、2005年4月に行われている。2005年4月の調査は、同年3月末時点で東京証券取引所に上場する国内企業2,261社を対象とし、1,379社(回収率61.0%)から回答をえている。

94.5%、委員会等設置会社を採用しているところは2.9%、委員会等設置会社への移行を考えているところは0.8%と、委員会等設置会社を活用していこうとする企業はごくわずかであることがわかる。また、監査役設置会社のうち委員会等設置会社で設置が義務付けられている委員会と同様の、人事（指名）委員会、報酬委員会を設置しているところは、前者が5.9%、後者が8.2%にとどまっている。さらに、全回答企業に、経営に関するアドバイスメカニズム（経営諮問委員会等）を設置しているどうかをたずねたところ、設置率は8.9%であった。これに対し、執行役員制度を導入している企業は、監査役設置会社の49.3%である。つまり、取締役に関する制度改革では、業務遂行と監視の分離を目的とした執行役員制度の導入は定着しつつあるものの、同じ目的を達成するために取締役会以外に別種のメカニズムを設けて、取締役会をコントロールしていこうという発想は、上場企業といえどもごく一部にしか広がっていないといえる。

東証の2005年調査では社外取締役を導入している企業の割合は40.6%である。生命保険協会の企業調査に比べるとやや数字が低いが大きくは乖離していない²²。社外取締役を導入する企業に、全取締役に占める社外取締役の割合をたずねたところ、「10%以上20%未満」が37.4%（社外取締役導入企業に占める割合、以下同様）と最も多く、以下「20%以上30%未満」（23.1%）、「10%未満」（17.7%）と続く。半数以上が社外取締役であるというところは、社外取締役導入企業の6.9%にとどまる。

2005年の調査では、74.8%の回答企業が取締役報酬の開示を行っていると答えている。開示の方法としては全取締役の総額を開示するというパターンが主流で（開示を行う企業の85.7%）、各取締役の報酬を個別に開示しているというケースはごくまれである（開示を行う企業の1.0%）。取締役へのインセンティブ付与を実施しているのは回答企業の約4割にあたる545社で、この545社のうち78.7%がストックオプション制度を、31.9%が業績連動型報酬制度を導入している。ストックオプションを導入している企業に対象者をたずねると、ほぼすべての会社が「社内取締役・執行役員」（97.0%、ストックオプションを導入する企業に占める割合、以下同様）を対象とするほか、社内取締役、執行役員以外の「会社の職員」（88.3%）を対象とするところも多い。これに対し社外取締役に付与する会社の比率は約2割となっている。

コーポレート・ガバナンスに関する内部体制の整備として、2005年調査によれば、53.3%が「企業倫理における社内規定を策定し、ステイクホルダーの権利尊重に関する事項を規定」しており、そのほか31.5%の回答企業が「環境報告書やCSR報告書の作成など環境保全活動・CSR活動を実施」、22.0%の回答企業が「ステイクホルダーに対する情報提供に関する方針や手続を策定」している。「特に実施していない」という企業は26.3%であった。また内部統制強化の経営面への貢献については、「資本市場における信頼性の向上」（35.2%）、「過

²² おそらく生命保険協会の調査が上場企業の中でも時価総額の高い企業を対象としていることが、この差の原因であろうと考えられる。

失・不正行為等の防止」(27.2%)のほか、「業務プロセスの効率性の向上」(23.6%)につながると見ている企業が相対的に多い。

(3)IR(Investors Relations)活動の状況

コーポレート・ガバナンスに関連する企業側の活動で、株主への利益還元、取締役制度をはじめとする社内体制の整備とともにここ数年注目されてきたのが、冒頭にも述べた、インベスターズ・リレーションズ(IR)活動とよばれる、株主・投資家への情報提供の活動である。

民間非営利団体(NPO)の日本インベスターズ・リレーションズ協議会は、2001年以降全上場企業を対象に「IR活動の実態調査」を行っている²³。IR活動を実施する企業の割合は、2001年の83.4%から2005年の95.6%へと年々増加している。IR担当の専任部署についても、2005年調査ではIR活動を実施する企業の57.2%が設置しており、2002年から21.6ポイント上昇した。株式公開企業のあいだではほぼ定着し、実施のための社内体制も近年急速に整備されつつあるといえる。

IR活動の目的を回答企業に3位まで選んでもらい点数化したところ、2005年調査で最も点数が高かったのは「適正な株価の形成」(1420点)、次いで「企業・事業内容の理解促進」(1291点)、「企業の認知度向上」(1001点)、「経営戦略・経営理念の伝達」(784点)、「長期保有の株主づくり」(502点)となっている。これら上位5項目の内容や、なかでも「適正な株価の形成」と「企業・事業内容の理解促進」に回答が集まる点は、2001年以降変わらない。

実施するIR活動の内容について、まず株主や投資家を重視する姿勢を表明するために経営トップがIR活動を行っているという企業は、2005年調査で94.1%(IR活動を実施する企業に占める割合、以下同様)であり、2001年以降は常に9割前後で推移している。また、この2~3年の間では、①コーポレート・ガバナンスに関する姿勢をトップが説明会で明言したり、経営の透明性を高めるための仕組みを取り入れて事業報告書などで説明したりなどのコーポレート・ガバナンスを意識したIR活動(2003年:51.3%→2004年:59.9%→2005年:71.1%)、②適時・公平・正確な情報開示姿勢の表明やリスク情報の開示といった、情報開示に対する姿勢の表明(2003年:63.8%→2004年:70.0%→2005年:89.0%)、③リスク情報の早期開示や危機管理委員会の設置などの社内体制整備などリスクマネジメントを意識したIR活動(2004年:60.9%→2005年:83.6%)を、実施する企業が急速に増加している点が目立つ。

年々数を増している個人投資家向けのIRに力を入れる企業も、過去2~3年の間に多くなってきている。2005年調査では、個人投資家向けIRを実施する企業の割合が81.5%で、前年調査の64.8%からかなり上昇している。個人投資家向けIR活動を実施する目的としては、「長期保有をしてくれる株主の確保」(個人投資家向けIR活動を実施している企業の68.3%)と

²³ 「IR活動の実態調査」は1994年から実施されてきたが、2001年に調査対象が全株式公開会社に拡大された。2005年調査の対象企業数は3,722社、回答企業数は1,228社(回答率33.0%)で、この対象企業数、回答企業数は2001年調査以降、ほぼ同様の水準で推移している。

「個人株主数を増やすため」（同60.8%）を挙げる企業が多い。

CSR、SRI（Social Responsibility Investment：社会的責任投資）を意識したIRを実施しているという企業は、2005年調査で43.9%となっており、2004年（37.6%）に比べるとやや増加している。ただ、そのほかのIR活動ほどの伸びではなく、先にみた機関投資家の動きからもうかがえるが、企業のほうでも行動方針として徐々に意識し始めている途上といえる。CSR、SRIを意識したIRの具体的な内容については、「CSRに関するアンケート調査への回答」（CSR、SRIを意識したIRを実施する企業の80.4%）、「環境報告書の作成」（同55.5%）の指摘率が高い。

（4）ステイクホルダー観・企業経営のあり方

ここまでコーポレート・ガバナンスに関連する企業の取組みや、あるいはそうした取組みに対する企業の認識を見てきたが、その背景にあると考えられる企業経営上の株主の位置づけはどのようになっているのか。2005年10月にJILPTが実施した「企業のコーポレート・ガバナンスとCSRに関する調査」の結果から、この点を明らかにしていこう。調査の対象は上場企業²⁴であり、生命保険協会の企業調査の対象とほぼ同様である。

この調査の回答企業に、経営に対する発言力が強い利害関係者を3つまで挙げてもらったところ、これまで発言力が強かった利害関係者に関しては、①「顧客（消費者）」（52.7%）、②「従業員」（44.9%）、③「取引先銀行」（39.8%）、④「機関投資家」（36.4%）、⑤「取引先企業」（35.6%）の順に指摘率が高かった。ところが今後発言力が強くなると考えられる利害関係者としては、「機関投資家」が56.2%で最も回答が多く、以下、「顧客（消費者）」（54.4%）、「従業員」（37.6%）、「個人投資家」（33.1%）と続く。「今後」における指摘率から「これまで」における指摘率を差し引くと、プラスが最も大きくなるのが「機関投資家」（プラス19.8ポイント）、次いで「個人投資家」（プラス14.2ポイント）である。機関投資家にしろ、個人投資家にしろ、株主の経営に対する発言力が今後一層強まると認識する上場企業が多いことがわかる。

こうした認識をうけてであろう、「これまで」重視してきた利害関係者についての回答と、「今後」重視する利害関係者についての回答の間にも変化が見られる。「これから」も「今後」も「顧客（消費者）」を重視するという企業が約8割、「従業員」を重視するという企業が約6割を占めているが、これらの利害関係者について、「今後」に関しては「機関投資家」（44.0%）、「個人投資家」（37.1%）を重視するという指摘が多くなっている。ここからは、今後も顧客や従業員を軽視することはないとはいえ、株主の存在を経営においてより重く位置づけていこうとする企業の意識における傾向を読み取ることができる。

目指す経営のあり方にも株主の位置づけの変化が影響を及ぼしているものと見られる。会

²⁴ より正確には、東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所の1部・2部に上場する全企業2,531社が対象で、有効回答数は450社（有効回答率17.8%）であった。

社が重視する経営指標について、現在と今後予想される状況の双方をたずねたところ、現在については「営業利益や経常利益など収益力を示す指標」を挙げる企業が 65.8%を占めている。しかし、今後になると「営業利益や経常利益など収益力を示す指標」の指摘率は 34.4%に低下し、一方で「ROE など、株主資本の効率性を示す指標」(19.6%、「現在」は 11.3%)、「EVA²⁵やキャッシュフローなど残余利益を示す指標」(14.7%、「現在」は 4.0%)、「ROA²⁶ など、資産活用の効率性を示す指標」(12.2%、「現在」は 7.0%)の指摘率が現在に比べて伸びている。つまり、ここ数年で株主の動きが活発になる中で、企業においても、単に事業活動の収益力を上げるだけでなく株主資本を含む資本や資産をいかに効率的に活用しているかを示すことが株主の期待に応えることであるという姿勢が、次第に広がりつつあると見ることができる。

第3節 日本企業におけるガバナンスと HRM の関係—これまでの知見

以上見てきた株主や企業の動向からは、株主の企業に対する発言や要望は次第に高まりつつあり、また企業も徐々に株主に対する配慮を高めつつあることは確かである。ところで株主重視のスタンスは業績や成果を基本とした人材マネジメントに帰結していくのではないかと考えられがちである。実際はどうだろうか。2001年に社会経済生産性本部が実施した「コーポレート・ガバナンスと労使関係に関する調査」では、「今後株主に評価される経営を行っていくうえで予想される変化」として、経営側（経営企画・人事労務）の回答者の約 6割、組合関係者の 5割弱が、「個人の仕事の成果や能力が賃金や報酬より下回る場合には、労働条件の大幅な低下や解雇の対称になりうる場合がある」と考えている。

コーポレート・ガバナンス改革や株主に対する IR 活動と、人材マネジメントの内容との関連について分析した既存の論稿では、IR 活動を積極的に行う企業では、評価の公平性・透明性の確保や、経営上層部の成果に応じた処遇など、実力主義的人事管理を定着する傾向が強い（藤本 [2000]）、能力主義的・業績主義的な雇用制度の採用とコーポレート・ガバナンスにかかわる制度の改革には有意な相関が認められる（財務省財務総合政策研究所 [2003]）といった点が明らかにされている。

ただ、株主重視の経営は、能力主義・業績主義的な処遇制度の導入と結びつく可能性は高

²⁵EVA (Economic Value Added:経済的付加価値)は、アメリカのコンサルタント会社スターン・スチュアート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、価値を創造したと考えることができる。

²⁶ROA (Return On Asset:総資産利益率)とは、企業が、所有している資産 (総資産)を使ってどれだけの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×100、という式により算出される。

いものの、能力主義・業績主義をさらに押し進めた、短期的な“Up or Out”の従業員処遇とは必ずしもつながらない。上述の財務省財務総合政策研究所〔2003〕における分析では、長期雇用の採用はコーポレート・ガバナンス改革の実施を阻害するものではないことが示されている。また、今回われわれが実施したアンケート調査の分析結果からも、株主重視の経営が、必ずしも短期的なパフォーマンスに基づく処遇へとつながっていかないことがわかる。宮本〔2005〕によれば、ガバナンス改革や株主価値を重視する企業では、成果主義的な賃金制度とともに長期雇用慣行をできるだけ維持していくという企業の割合が最も高くなっている（第5-3-1表）。

第5-3-1表 CG改革や株主重視への取組み状況と雇用システム

	ガバナンス改革		株主価値	
	重視	その他	重視	その他
長期雇用＋成果主義	47.9	37.2	50.0	37.6
長期雇用＋非成果主義	17.2	33.8	19.3	32.3
非長期雇用＋成果主義	23.2	17.3	19.8	18.2
非長期雇用＋非成果主義	11.6	11.8	10.9	11.9

出所：宮本〔2005〕

もっとも上で紹介してきたこれまでの研究成果は、HRM という場合に成果主義の導入の有無と長期雇用慣行の有無に主に着目している。成果主義の評価・処遇制度とはいえ、その中身は多様であり、もう少し詳細な内容の違いと、経営における株主の位置づけとの関係を見ていく必要があるだろう。これは、「株主重視」という用語のほうにも言えることで、すでに見てきたとおり、「株主重視」にも企業により相違があることが予想されるから、その点にも配慮しながら、調査・分析を進める必要があるだろう。また、近年の株主の姿勢の変化が企業における株主の位置づけにいかなる変化をもたらし、それが人事労務管理にどのような影響を与えているのかといったプロセスにも着目しなければならないだろう。

第4節 事例企業におけるガバナンスと人材マネジメント

1. 事例調査の概要－方法および対象について－

企業経営における株主の位置づけが変わり、ガバナンス構造の改革を意図して取締役会をはじめとする意思決定体制の見直しが進められる企業においては、いかなる人材マネジメン

トが展開されているのか。企業が目指すガバナンスのありようと、人材マネジメントの中身は何らかの関連をもっているのか。また、関連があるとすれば、企業の人材マネジメントを構成する諸項目のうち、いずれの項目と、どういう要因で関連が生じているのだろうか。

これらの点について、既存の研究には見られないより踏み込んだ考察を進めていくためには、まず個別企業における経営の状況、ガバナンス改革の動きや株主の位置づけ、およびその企業で実際に行われている人材マネジメントについてできるだけ詳細な情報を集め、次にそうした個別事例同士を比較・検討することが有効であろう。ここでは 11 社の事例を考察の素材として取り上げることとする。

ここで取り上げる 11 社の多くは、まず人事労務管理の専門誌である『労政時報』（労務行政研究所）、『賃金実務』（産労総合研究所）の 2001 年から 2005 年にかけてのバックナンバーから、人材マネジメント（評価制度、報酬制度、多様な就業形態の活用など）やガバナンスにおいて見直しの取組みを行っている上場企業を選出し、さらに選び出された企業に調査依頼をするというプロセスをへて取り上げられた。上場企業を対象としたのは、ガバナンスの改革や株主重視に向けた取組みは、株式を公開しているこれらの企業において、より重要な課題として捉えられていると考えられるためである。また、ガバナンスおよび人材マネジメントにおける見直しを進めている企業を取り上げたのは、ガバナンスの見直しと人材マネジメントとの関連や、逆に人材マネジメント改革が行われた企業におけるガバナンスをめぐる動きについて、実態を把握したいという意図による。

11 社の人材マネジメントに関するデータは、各社の人事労務担当者に対するヒアリング²⁷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た。他方、ガバナンス改革の動きや株主の位置づけに関するデータは、11 社中 10 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²⁸から収集した。各社の企業グループの構成や、従業員数の推移についても、有価証券報告書によっている。また、各社の経営実績や経営施策に関しては、有価証券報告書のほか、『日経財務情報』²⁹からデータを得た。以上のデータから明らかになった各社の状況は、章末に**別表**として整理した。

事例 11 社のうち、製造業は 5 社、非製造業 6 社である。製造業の 5 社は、主に化学関連製品の製造を行っている会社が 3 社（A 社、C 社、D 社）、電気・電子関連機器の製造を行っ

²⁷ ヒアリングは 2005 年 9 月から 12 月にかけて実施した。1 社あたりヒアリング時間は、1 時間から 1 時間 30 分である。

²⁸ 有価証券報告書は、各社のホームページや、金融庁が開設するホームページ“EDINET（『証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム』）”（<http://info.edinet.go.jp/EdiHtml/main.htm>）から入手した。組織や企業グループの推移、ガバナンス改革の動き、株主に対する姿勢の変化、近年継続的に取り組まれている経営施策などを把握するため、各社とも直近の会計年度（2004 年度）を含め 3～5 期間の会計年度分の有価証券報告書を参照している。

²⁹ 『日経財務情報』については、「日経テレコン 21」のホームページ（<http://telecom21.nikkei.co.jp/nt21/service/>）から入手した。主に参照しているのは、単独・連結の損益計算書と、財務諸表をもとに算出された財務指標（株主資本利益率など）である。財務情報についても、経営状況の推移を把握するために、各社とも直近の会計年度（2004 年度）を含めて 6～10 年分の会計年度分のデータを参照した。

ている会社が 2 社（E 社、H 社）という内訳であり、他方、非製造業の会社は、建設業が 1 社、小売業が 2 社、情報サービス業が 2 社、銀行業が 1 社となっている。いずれの事例企業も連結決算の対象となる企業グループを形成しており、4 社の企業グループは構成企業の数が 100 を超えている。資本金規模は最小で約 4 億、最大で約 4,500 億であり、1,000 億円超の企業が半数を占める。従業員の規模は、事例企業単体で 1,000 名未満の企業が 2 社、1,000 名以上 10,000 名未満の企業が 4 社、10,000 名以上の企業が 5 社である。

2. 事例企業のコーポレート・ガバナンス

(1) 株式所有の構成

事例企業のガバナンスに関わる制度の状況や株主の位置づけについてみる前に、それらに影響を与えることが予想される、事例各社の株式所有の構成を確認することとしよう。

直近会計年度の株式所有の構成という観点からは事例各社は、①外国人株主の株式所有比率が 5～6 割を占め最も大きいケース（A 社、C 社、K 社）、②国内金融機関の株式所有比率が 4～5 割を占め最も大きいケース（D 社、H 社、I 社）、③国内法人の株式所有比率が最も大きいケース（B 社、F 社）、④国内個人の株式所有比率が最も大きいケース（G 社）、⑤国内金融機関・国内法人・外国人株主の所有比率がそれぞれ 2～3 割で、さほど偏りなく分布しているケース（E 社、J 社）という 5 つのケースに分類できる。なお、「外国人株主」が所有する株式のうち個人により所有されている株式の比重は K 社で約 8% を占めているほかは、いずれの事例企業でも 0.05% 以下で比重は極めて小さい。

各社について株式所有構成の変化を過去数年間追っていくと、外国人株主の比重が上昇している企業が多い。とくに外国人株主の比重が最も大きい企業では、その傾向が顕著である。例えば、2005 年 3 月時点で外国人株主の所有比率が 5 割弱を占めている A 社では、2001 年 3 月時点では国内金融機関の所有比率が 5 割を超えており、外国人株主の所有比率は約 3 割だった。A 社では過去 5 年の間に国内金融機関の所有比率が減少し、ほぼその分、外国人株主の所有比率が上昇している。

A 社の事例もそうであるが、B 社、G 社を除けば、いずれの企業でも国内金融機関の所有比率が減少している。この傾向は、上述の「②国内金融機関の株式所有比率が最も大きいケース」に属する 3 社でも共通して認められる。こうした事例企業の現状からは、相対的に規模が大きく、より多くの主体から資金調達をしている上場企業の直接金融市場での資金調達において、国内銀行の不良債権処理の過程で行われた資産処理や持合解消に伴う株式売却、その売却の受け皿としての外国人株主や個人株主の台頭といった状況を背景に、近年国内金融機関への依存度がより低下していることを改めて確認することができる。そしてこのことは、資金調達手段の多様化に伴う間接金融の比重低下と合わせて、日本企業が自らのガバナンス体制を、メインバンク主導あるいは間接金融における取引関係をベースとしたものから、様々なタイプの株主に配慮したものへと移行していかざるをえないことを示唆している。

(2)コーポレート・ガバナンスをめぐる制度の状況

①取締役会の構成

では、事例各社のガバナンスや、意思決定・業務執行をめぐる制度は現在どのような状況にあり、ここ数年間でいかなる変化を経験してきたのだろうか。経営上の最高意思決定機関であると同時に、株主の意向と企業経営とをつなぐ機関でもある取締役会の状況から見ていくこととしよう。

事例各社の取締役会の人数は、多い会社で約 30 名、少ない会社で 7～8 名となっている。取締役が 15 名前後の会社が 5 社と最も多く、従業員規模・資本金規模・売上高といった企業の規模と取締役の人数との間には対応関係は認められない。また、後述する執行役員制度を導入した企業では、取締役の人数が少なくなる企業（B 社、E 社、G 社）もあれば、さほど人数に変化がない企業もあり（A 社、C 社）もあり、執行役員の導入に伴い取締役の構成人数が必ずしも減少するとはかぎらない。

取締役のなかに社外取締役がいる事例企業は 11 社中 5 社（A 社、E 社、I 社、J 社、K 社）である。この点で際立っているのは K 社で全取締役の約 8 割を社外取締役が占めている。また、H 社も 8 名前後の取締役の約半数が社外取締役である。他の 3 社における社外取締役の割合はいずれも 2 割以下にとどまっている。社外取締役を任命しはじめたのは、J 社が 1990 年代末、A 社が 2001 年度、I 社が 2003 年 6 月への委員会等設置会社への移行と同時期である。社外取締役以外の取締役は、事例 11 社のいずれにおいても内部昇進者が大半を占めている。

事例 11 社のうち、委員会等設置会社に移行しているのは I 社と K 社で、残る 9 社は監査役制度採用会社である。I 社の各委員会は、監査委員会が社外取締役 3 名、指名委員会、報酬委員会が社外取締役 2 名、社内取締役 1 名により構成されている。K 社では、各委員会における社外取締役の比重がさらに高く、指名委員会は 7 名中 5 名、報酬委員会・監査委員会は全員が社外取締役によって占められている。

監査役制度採用会社の 9 社のなかにも委員会等設置会社と同様の委員会を導入し、社外の声をより反映させようとしている会社が見られる。例えば、A 社には、代表取締役、取締役会会長と社外取締役により構成される「報酬諮問委員会」と、全社外取締役及び全社外監査役により構成される「会長・社長選任委員会」がある。また、J 社は、社外委員 2 名（うち 1 名は委員長）を含む 5 名の委員で構成される「報酬委員会」のほか、社外の有識者等で構成され、グループの中期経営計画やコーポレート・ガバナンスのあり方などについて議論する「経営諮問委員会」を設けている。

②執行役員制度の導入状況と意思決定・業務執行の体制

1990 年代後半以降、経営上の業務執行と業務執行に対する監督との分離を目的として、大

企業を中心に執行役員制度の導入が進んだ。事例 11 社のなかでも、執行役員制度を導入している企業が 9 社と多数を占めており、このうち半数を超える 5 社は 2002 年以降に制度を導入している。執行役員の人数は、発表されている会社では 20 人前後から 30 人程度というところが多い。2005 年 6 月の時点で執行役員制度を導入していない 2 社（D 社、H 社）のうち、D 社は業務の執行権限は社内各カンパニーのトップであるプレジデントに大幅に委譲しており、執行役員導入と同様の組織の見直しを行っているといえる。

執行役員制度導入後の、執行役員と取締役会との意思決定・業務執行における役割分担、および両者の連携はどのように行われているだろうか。例えば、C 社では、取締役会を「経営の基本的な方針と戦略の決定、ならびに業務遂行の監督機関」と位置づけ、執行役員は取締役会が決定した基本方針に従って、各事業部門、連結子会社における業務執行の任にあたるとしている。こうした取締役会と執行役員の役割分担を支える社内組織として「経営会議」が設けられており、ここでは取締役会専決事項について取締役会への付議の可否が決定され、また取締役会で決定された基本方針、計画、戦略に沿って執行役員が業務執行を行うにあたり、重要案件に関する施策の審議が行われている。この「経営会議」は、専務執行役員以上のメンバーを常時構成メンバーとし、案件によっては関連執行役員等の出席を求め、機動的に開催される。

G 社では、取締役会が、グループの経営方針及び経営戦略を決定し、執行役員は取締役会からの選任を受け、決定された経営方針等に基づき割り当てられた担当業務を執行するとされている。取締役と執行役員とのコミュニケーションの場としては、毎月、「業務執行会議」が開催され、各執行役員が担当分野の報告を行い、業務遂行上の課題について横断的に協議しているほか、執行役員の報告に基づき、中期および年度の経営方針、経営計画と比較検討し、改善、見直し、経営計画へのフィードバックを取締役に上申している。会社の意思決定は、取締役会→業務執行会議→社内の各カンパニー会議→各カンパニー内の部署・従業員という流れにそって伝わっていく。

委員会等設置会社である K 社では、すでに見た「指名委員会」・「監査委員会」・「報酬委員会」の 3 委員会が、取締役会の元に設置されている。3 委員会はいずれも取締役、しかもそのほとんどが社外取締役によって構成され、指名委員会が取締役候補者の人選を、報酬委員会が取締役・執行役の報酬の決定を、また監査委員会が経営陣による業務執行に対する監視を主に行っている。一方、業務執行のトップである代表執行役社長は取締役会において選出される。代表執行役社長は全執行役員によって構成される「経営委員会」や、様々な経営課題に対応して部門横断的に設置された各種委員会での検討・決定をもとに、業務を進めていく。つまり K 社では、業務執行機関のトップが取締役会によって選出され、業務執行に対し取締役会のチェックが及ぶと同時に、取締役会の活動自体が社外取締役を中心とする 3 委員会によってチェックされるという、業務執行に対する二重の監査体制が設けられている。

(3) 配当性向・配当政策

これまで見てきたガバナンスをめぐる制度の内容からも、事例企業において外部の株主の位置づけが徐々に変わりつつあることがうかがえる³⁰。では、いまひとつ、株主の位置づけということに関連して、企業経営の成果の株主への還元のある方には過去数年変化が生じてきているのだろうか。株主への利益還元の主要な手段である配当の実施について、事例企業の状況を見ていくこととしよう。

事例企業の過去数年間の配当のパターンは、①ここ数年 1 株あたりの配当額をほぼ固定させている企業（B 社、C 社、I 社、K 社）②1 株あたりの配当額は年により変動するが配当性向が比較的安定している企業（A 社）、③1 株あたり配当額、配当性向ともに変動している企業（D 社、E 社、F 社、G 社、H 社）にわかれる。③に属する企業の配当額・配当性向が変動しているのは、企業業績に応じてそれまでの 1 株あたり配当額のレベルが上下しているためである。こうした状況を見る限り、配当の実施にあたっては、達成した利益の一定部分を配分するというよりも、むしろ近年の経営実績や業績の見込みを考慮しながら、定額の配当を継続的に実施することに重点を置く企業が多いことがうかがえる。

以上の配当実施の際の事例企業の行動を裏付けているのは、有価証券報告書に記載されている各社の配当政策の方針である。過去数年間の配当政策に関する記述を見ると、各社とも、経営基盤強化に必要な内部留保を確保しつつ、安定的・継続的な配当を実施することが配当にあたっての基本方針として揺らいでいない。ただ、こうした基本方針を堅持しながら、「グローバルスタンダードに基づき株主の皆様へ収益配分を図っていく」（K 社・2004 年度）というように配当にあたって国際的な基準を意識することを示したり、「連結での配当性向を 40%程度とすることを新たな目標に」（A 社・2004 年度）、「今後配当性向は 30%以上を継続的に実現し続けることを目指す」（G 社・2004 年度）と、配当を利益還元として位置づけ、一定水準の利益還元を常に続けていくことを明確に掲げたり、あるいはこれまでの定額配当の流れの中でも、「2005 年 3 月期から普通配当を従来の 10 円から 5 円増配し 15 円とし、なお 2006 年 3 月期以降は 15 円を基本に業績に応じた特別配当を実施する予定」（B 社・2004 年度）と配当額の目標をあげたりするなど、これまで以上に株主を意識した動きがこの 1～2 年、生じ始めている。

株主から提供された資本をどの程度株主に還元可能な利益に結び付けたかを示す指標である ROE（株主資本利益率）を重視する企業もある。例えば、B 社は 2005 年度から進めている 3 ヶ年計画の中で、連結決算の対象となる企業グループでの ROE を 5%以上とすることを目標として掲げている。また、G 社は有価証券報告書で発表している配当政策のなかで、「連結 ROE15%以上の確保を目指す」（2004 年度）としている。過去 5～10 年の ROE（単体）の推移をみると、事例企業は、①好業績に伴い上昇基調あるいは安定的に推移し、同業

³⁰ コーポレート・ガバナンスに関する制度の変更のほか、C 社、J 社で行われている連結財務諸表の米国会計基準による作成も、外部の株主をこれまで以上に意識した取組みの一環と見ることができる。

種の平均レベル³¹以上を維持している企業（A社、E社、G社、H社、I社）と、②企業業績の影響をうけて、年による変動が大きい企業（B社、D社、F社、J社）に大別され、今までのところは、たとえ業績が良くないときでも一定のROEを維持していこうとする傾向は、ROEを経営目標としてあげている企業を含めても見出されない。ただ、ROEを企業あるいは企業グループの経営目標として明確に位置付ける動きはここ1～2年で広がりはじめたと見られ、ROEの維持・向上を軸とした企業経営はこれから次第に目に付くようになるかもしれない。

（4）ストックオプションの導入状況

従業員の報酬の一部として、自社株を売却する権利を与えるストックオプション制度の導入は、株主と従業員の利害の方向を一致させ、従業員のインセンティブをはさんで間接的に株主への利益還元を図ろうとする施策と捉えることができる。

事例11社のうちストックオプション制度を導入しているのは6社であり、導入時期は1998年2社（E社、J社）、2000年1社（D社）、2001年1社（A社）、2003年1社（G社）、2004年1社（K社）となっている。制度の対象は、導入当初は企業単体の取締役や執行役員などに限定されているが、次第に拡大していくというケースが多い。例えば、E社では1998年6月の制度導入時には、取締役25名および理事7名のみを対象としていたが、2002年6月には取締役32名と従業員281名に対象が広がり、さらに、2004年6月には、取締役13名と、執行役員にあたる常務役員24名、従業員320名に加えて、グループ子会社の取締役等95名まで対象とするようになった。A社、D社、J社でも制度の対象に関して同様の推移が認められる。

これに対し、導入当初から従業員のかかなりの割合を対象としているのが、G社とK社である。G社は2003年6月の導入当初から、当時の従業員の約6分の1にあたる160名程度の従業員を制度の対象としたほか、連結子会社の取締役や従業員にもストックオプションの権利を与えていた。また、K社は2004年に約2,200名の従業員全員を対象としたストックオプション制度を設けており、従業員のインセンティブを梃子に株主価値の向上を図ろうという意向が、事例企業の中でもとりわけ徹底していると見ることができる。

3. 事例企業の経営状況

事例企業におけるガバナンス関連制度の変更や株主の位置づけの変化が、人材マネジメントに影響を与えるとするならば、制度変更や位置づけの変化に伴う形で浮上した経営課題へ

³¹ ここでいう「同業種の平均レベル」とは、『日経財務情報』のなかで算出されている「業種平均値」をさしている。この数値は『日経財務情報』において、各企業の財務指標の諸項目に対応する形で掲載されている。以後、他の財務項目について事例各社が該当する業種の平均レベルに言及した際にも、この「業種平均値」を参照している。

対処していくために、企業が主要な経営管理施策のひとつである人材マネジメントの見直しを意図するという構図をまずは想定することができる。一方で、人材マネジメントの中には、必ずしもガバナンスや株主の位置づけにおける変化と関連することなく、そうした変化とは独立した経営課題への対応や、あるいは近年の企業業績の推移をうけての取組みに強く左右されるものもあるだろう。さらにはガバナンス関連制度の変更や株主の位置づけに伴い生じた経営課題に企業が人材マネジメントの見直しで対応していく場合にも、業績次第で、異なる対応の方向性が生じることも考えられる。いずれにせよ、企業におけるガバナンスと人材マネジメントとの関連を検討していく上で、企業の経営状況が全体としてどうであるのかという点を看過することはできない。

そこで以下では、事例 11 社の経営状況を、①ここ数年の経営施策や、経営上の課題として認識されているものの内容、②ここ数年の企業業績の推移、という 2 つの観点から見ていくこととしたい。

(1) 近年の経営施策・経営上の課題

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挙げているものを、有価証券報告書や各社で発表している経営計画などをもとに整理してみると、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、1999 年 4 月から EVA（経済的付加価値）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³²の向上にも努めている³³。C 社も 2004 年に発表した経営ビジョンのなかで、一定水準の売上高営業利益率の達成を目標として掲げている。また D 社も 2003 年に発表した 3 ヶ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、ROA を重視した、より効率的な経営を進めるとしている。

特定の指標の向上を経営課題や経営目標として掲げない会社でも、主に固定費削減という形で、資本効率の改善や収益性の追求に向けた取組みがなされてきた。B 社では業務遂行プロセスの改革による間接コストの削減や、販売費・一般管理費の削減が行われた。J 社は、購入先の絞込み、部品共通化の展開、海外からの部材調達拡大による総資材費の削減や、人員・人件費の削減などを通じた費用構造改革を実施していった。

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

³² 企業の売上から、売上を達成するのにかった仕入・製造に要した費用（売上原価）を差し引いたものを「売上総利益」という。売上総利益から、人件費や賃借料、広告宣伝費などの販売管理費を差し引いたものが「営業利益」で、企業の事業活動の収益力を示す。「売上高営業利益率」は、売上高を 100%としたときの営業利益の占める割合を表している。

³³ 2001 年度の A 社の有価証券報告書には、「営業利益率が 13%まで向上し、当業界における海外有力企業との収益性の格差を徐々に縮めつつある」とある。

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上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。G社はこれまで他社に対し競争優位に立っていた技術分野での事業をより深化していくと同時に、提案営業やコンサルティングビジネスなど、これまでに培ってきた自社の技術力をベースにして新たな事業を展開しようとしている。また、I社では従来展開してきた業態とは異なる業態の小売事業をここ数年試験的に進め、成長の見込みが得られたところで本格的に乗り出していこうと考えている。

事例企業がここ数年重点的に取り組んできた経営課題や、発表してきた経営計画・経営ビジョンを見ると、11社中7社で、「連結経営の強化」、「グループマネジメントの推進」といった取組みが進められている。つまり、事例企業の経営課題・経営計画に共通している第三の点は、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、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こう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。

いくつかの事例企業に見られる共通点の第四は、グループ経営の拡大・強化と一部重なる部分もあるが、グローバルな事業展開のより一層の推進である。これは、主に製造業企業で重点的な経営課題として取り組まれている。例えばC社、D社、G社は、著しい成長を続けている中国市場を中心に、事業のグローバル化を加速させようとしている。電気・電子関連機器の製造を行っているE社は、事業のグローバル展開に向けた取組みをとりわけ精力的に進めており、2004年度の有価証券報告書では、たゆまぬ改善を進めるE社流のものづくりを世界の拠点に引き続き徹底していくことや、地域の特性を考慮した先進的なライン作り、グローバルな開発体制の構築などを今後対応すべき課題としてあげている。

そして経営課題・経営計画に見られる第五の共通点としてあげることができるのは、先に見てきたコーポレート・ガバナンスの強化や経営の透明性向上に向けた諸施策である。こうした取組みは、ここ1~2年の間に、いくつかの事例企業においては、単に株主への配慮や自社の経営に関わることにとどまらず、CSR（企業の社会的責任）を積極的に果たしていくことを目指していくという課題に昇華しつつある。

以上の共通点は、事例企業の近年の経営課題や、課題の認識を受けて重点的に取り組んできた施策における最大公約数的な特徴であり、むしろ各企業で濃淡があったり、あるいはリスク対応や環境への配慮といった他の項目がむしろ前面に出てきていたりということはままある。ただ、上記の諸項目は、人材マネジメントを含めた経営管理を導いていく各企業の主たる関心の所在を端的に示しているといえる。

また上記の諸課題に事例企業が取り組んだ時期を見ると、生産体制や業務の進め方、調達活動などの見直しによるコスト削減は、1990年代の経済停滞の時期を受けて、大体2000年から2002年ごろにかけて進められているのに対し、事業分野の選択と集中や、グループ経営・グローバル経営の強化、CSRへの取組みは、現在あるいは今後の課題としても捉えられつつけているという傾向がみられる。

(2) 企業業績の推移

事例企業の業績の推移について、まずは売上高規模を見ていくこととする。事例企業単体の売上高規模の推移は、1990年代後半以降、ほぼ一貫して増加（E社、G社、I社）、1990年代後半以降ほぼ安定（A社）、1990年代後半から2000年代初頭にかけてはほぼ一定で推移してきたが、2002年ごろから減少（C社、F社）、1990年代後半から2000年代初頭にかけて売上高がほぼ一定で推移してきたが、2002年ごろから増加（H社）、1990年代後半以降、減少傾向が続く（B社、J社）、1990年代後半以降減少が続いてきたが2002年ごろから一定あるいは増加（D社、K社）、といったパターンに分かれる。

一方、事業経営そのものによる収益力を示す売上高営業利益率について、事例企業単体の実績を見ていくと、1990年代後半以降、ほぼ一貫して上昇（A社、E社）、1990年代後半以降、ほぼ一定の水準で推移（G社）、1990年代後半以降、上昇基調にも低下基調にもなく、年によって変動（B社、H社、J社）、1990年代後半以降、徐々に低下傾向（C社、I社）、1990年代後半以降減少が続いてきたが、2002年ごろから一定あるいは上昇（D社、F社）と、事例企業によって状況が異なってくる。

上記の売上高規模・売上高営業利益率双方の推移を踏まえて事例企業単体の業績を分類していくと、①1990年代後半から売上高が安定的あるいは増加基調で推移し、なおかつ収益性を向上させている企業（A社、E社、H社）、②2002年ごろからの売上高の回復に伴い、収益性も回復している企業（D社、F社、K社）、③1990年代以降売上高は安定的あるいは増加基調で推移しているが、収益性には目立った動きがない企業（G社）、④1990年代以降売上高は安定的あるいは増加基調で推移しているが、収益性が低下傾向にある企業（C社、I社）、⑤1990年代後半以降売上高規模の減少傾向が続き、収益性は年により変動している企業（B社、J社）、の5つの類型が浮かび上がってくる。

次に連結決算の対象となる企業グループの業績を確認していこう。1990年代後半以降の売上高規模の推移を見ると事例企業単体と同様に、増加傾向（A社、C社、E社、G社、H社、I社）、減少傾向（B社、D社、F社）、ほぼ一定で推移（J社）、2002年ごろまでは減少してきたが以降は増加傾向（K社）と、いくつかのパターンが見出される。増加傾向にある企業のうち、C社とI社は10年前（1995年度）からの売上高増加がとりわけ顕著で、C社は約2.5倍、I社は約2倍になっている。これはこの2社が事例企業の中でもとりわけ積極的にグループの拡大を進めてきたことによる。

企業グループの売上高営業利益率の推移に関しては、ここ5～10年の間、大体上昇し続けている（A社、E社、H社）、ほぼ一定の水準で推移（G社、I社）、2002年ごろから回復（D社、F社、J社）、上昇基調にも低下基調にもなく年により変動（B社）、1990年代後半以降徐々に低下（C社）と、企業単体の売上高営業利益率における事例間の相違とよく似た状況が見られる。企業グループの実績についても、売上高規模・売上高営業利益率ともに踏まえて整理してみると、①1990年代後半から売上高規模は拡大基調で推移し、なおかつ収益性を向上させている企業グループ（A社、E社）、②収益性はほぼ一定で売上高規模が拡大している企業グループ（G社、H社、I社）、③売上高規模は拡大しつつあるものの収益性はやや低下しつつある企業グループ（C社）、④売上高規模は拡大していないが、収益性はこの2～3年で向上している企業グループ（D社、F社、J社）、⑤売上高規模は拡大しておらず、収益性には目立った傾向が見られない企業グループ（B社）、に事例各企業を分類することができるだろう。

さらに企業単体と企業グループの業績の比較という観点から事例企業の異同を見ていくと、①1990年代後半から、単体・連結ともに売上高規模・収益性が顕著に上昇している（A社、E社）、②1990年代以降、単体・連結ともに売上高は安定的あるいは増加基調で推移し、収益性はほぼ一定レベルを維持している（G社、H社）、③1990年代以降、単体・連結ともに売上高は安定的あるいは増加基調で推移しているが、単体または連結の少なくともいずれかの収益性が低下傾向にある（C社、I社）、④1990年代後半に単体・連結とも業績を落としたが、2002年ごろからは単体・連結の売上高規模とも安定的・増加基調で推移し、収益性は単体・連結とも改善している（D社、F社、J社、K社）、⑤単体・連結とも売上高規模に拡大は見られず、収益性は年によりまちまちで向上・低下いずれの傾向にもない（B社）、といったパターンにまとめられる。

4. 事例各社における人材マネジメントの状況

(1) 企業経営と人材マネジメントの接点

以下では事例各社の人材マネジメントの主要項目について見ていくが、その前にこれまで追ってきた事例各社のガバナンスや経営状況と人材マネジメントとの内容がどのように関連しているかという本稿での課題を検討するための手がかりを得るため、事例各社の経営においてそもそも人材マネジメントがどのように位置づけられているのか、調査で確かめられた事実をいくつかの観点から整理しておきたい。

①各社の経営課題における人材マネジメントの位置づけ

まず人材マネジメントにおける取組みは、事例各社の経営課題としてどのように取り上げられているのだろうか。

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

ントにおける取組みを、経営課題としてはっきりと言及しているところと、そうでないところがある。経営課題としてはっ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挙げられる傾向がある。

例えば、B社は2002年度の有価証券報告書の中で、今後対応すべき課題として、強化する事業部門への人員の傾斜配置を挙げている。また、2003年度の有価証券報告書のなかでは、絶対評価の拡大などを軸とした人事評価制度のリニューアルによる社内人材の活用強化と、人材育成を、経営上重視すべき課題として取り上げている。D社では、2003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に、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、重点的な取組みが必要な経営課題として捉えられている。

人材育成や人材の活用以外に、経営課題として挙げられている人材マネジメント関連の項目としては、総人件費の削減、人員の削減がある。これらは、D社やJ社といった1990年代後半から2000年代初頭にかけて企業業績が落ち込んだ企業で、対応が必要な課題として挙げられている。しかし、先に事例各社の掲げる経営課題全般の特徴を見たときにも言及したように、コスト削減は主に2000年代初頭の事例各社における経営課題であり、総人件費や人員の削減もその一環として取り組まれてきた。そのため、2003年以降は人件費・人員の削減を経営課題としてあげる事例企業は見当たらない。

②要員数・人件費の管理方法

いまひとつ、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よう。

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³⁴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1999年度から2004年度にかけての売上高人件費率は、19.6%→18.0%となっている。E社はすでに見たように、1990年代後半から単体での売上を一貫して伸ばしつづけており、1999年度から2004年度にかけて単体の売上高は約34%伸びている。しかし、単体の人件費額は1999年度が約2,719億なのに対し、2004年度が約3,353億と23%の伸びにとどまっている。業績のいかんに関わらず、人件費率あるいは人件費そのものを一定の水準以下に抑えていこうとする要員・人件費管理が実施されていることをうかがうことができる。

上記のような要員・人件費管理の方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採られていない。

これまでに見てきた、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見ながら管理している³⁵。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いるといえる。

³⁴ ここで取り上げている事例各社の売上高人件費率は、有価証券報告書に掲載された単独または連結の損益計算書を元に、従業員給与、賞与、賞与引当金、福利厚生費など各社の人件費と考えられる項目の費用を足し合わせた上で算出した。したがって上場していないF社については、本稿で売上高人件費率の算出をしていない。また、上場しているK社についても有価証券報告書に、人事労務関連費用の記載がなかったため、売上高人件費率の算出ができなかった。

³⁵ K社の各部門が予算の進捗状況に応じて人件費・要員をコントロールする主な手段は、有期社員や派遣社員の契約更新の有無と、新たな中途採用であり、正社員の削減は行っていない。

(2) 評価・処遇制度

① 従業員の格付け

事例各社における人材マネジメントの制度的な骨格をなしているのは、従業員を対象とした評価・処遇制度である。そして、制度的な骨格をなす評価・処遇制度のさらに基盤を形成しているのは、従業員の格付けの仕組みと考えられる。

事例各社における従業員の格付けの仕組みは、次の3つに分類できる。第一は、社内ですべて設定された職能資格に基づく格付け制度である。第二は、現在担当している職務の内容にそって格付けを行うというものである。第三は職種や職位に応じて、職能資格制度と職務内容による格付け制度を使い分けるというものである。

第一の職能資格制度による格付けは、事例企業のうち、B社、C社、D社、E社、F社、G社、H社、K社で行われている。これらの企業は、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処遇している³⁶。基本的には従業員の担当する職種や所属する部門に関わりなく同じレベルの職能資格に位置づけられていれば処遇はあまり変わらないが、K社では同じレベルの職能資格に位置づけられていても、所属する部門によって処遇が大きく異なっている。また、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という企業（D社）や、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企業（G社）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³⁷。

第二の担当職務の内容に基づく格付けを行っているのは、A社とJ社である。A社が各従業員の担当職務内容に基づく格付け制度を導入したのは、管理職は1999年から、非管理職には2000年からである。管理職については、海外も含めて全社共通の4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。フレキシブルな組織編成や課題への対応を可能にするため、また、時価主義・市場主義を推進するため、各従業員が担当する職務の役割等級は固定せず、半年ごとに見直している。非管理職については、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。

³⁶ ここで挙げた7社のうち、C社は非管理職層の職能資格制度が職種グループ別の2本立て（「企画・技術グループ」と「事務・技能職グループ」）となっているが、他の6社には、非管理職から管理職まで連続した職種・部門横断的な全社共通の職能資格制度が設けられている。

³⁷ D社が昇格時の自己申告制を導入したのは2002年、G社が管理職に対して年俸制を導入したのは1998年である。

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、成果に結びつく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、語学、資格取得など）、という 2 つの基準に即して評価し、格付けを行う。格付けの段階数は、A 社同様、職種（企画職、事務職、製造職など）別のいくつかのグループの間で異なっている。一方、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 2 つの観点から役割の大きさを測定し、7 段階ある役割等級のいずれかに格付けている。

A 社や J 社が従業員の担当する職務内容に基づいた格付け制度を導入する目的は、まず各従業員の職務内容と、その職務に求められる役割を明確にすること、もうひとつは役割の大きさに応じた評価・処遇を実施することで、評価・処遇の透明性・納得性を高めることにある。また A 社の人事制度に関する資料によれば、A 社が従業員の担当職務の内容に基づく格付けや処遇を実施するのは、会社部門業績と職務の市場価値に連動した報酬を実現するという意図があり、実際に A 社では、毎年、職務ごとの市場賃金データを外部のコンサルティング会社から購入し、処遇を決定する際の参考にしている。

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第三の類型に該当するのは I 社である。I 社は、管理職層に対しては 2002 年から「職務等級制度」を適用している。この職務等級制度は、各管理職が担当している職務を役割の大きさに基づいて、6 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という内容の制度である。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る、全社横断的な職能資格制度による格付けを引き続き実施している。

②評価・処遇の仕組み

これまで述べてきた従業員の格付け制度と、従業員に対する評価はどのように結びついているのだろうか。また、評価結果は従業員の格付けと結びつく以外に、いかなる形で従業員の処遇に反映されているのだろうか。以下、非管理職層と管理職層に分けて、事例企業の状況を見ていくこととしよう。

1) 非管理職の評価方法

非管理職を職能資格制度に基づいて格付けする事例企業は、目標管理制度を通じて従業員個々人の一定期間（半年あるいは 1 年）における目標を設定し、その目標の達成度を評価している。またこうした事例企業のうち、E 社、F 社、H 社、K 社は、目標管理制度に基づく個人業績の評価に加えて、従業員が業績につながる行為特性をどの程度発揮できたかを評価

する、いわゆる「コンピテンシー評価」も併せて実施している³⁸。

例えば、H社では非管理職³⁹の評価を、「成果評価」と「行動評価」を軸に行っている。「成果評価」は、①期毎に設定する業務目標の達成度、②小集団活動目標の達成度を評価し、①、②以外の点で業績に貢献した場合に、評点を加算している。一方、「行動評価」は、①問題把握力（常に問題意識と好奇心をもって仕事に取り組んでいるか）、②企画構想力（目的・目標・手段を明確にして計画的に仕事に取り組んでいるか）、③責任感・行動力（責任感を持って粘り強く仕事をやり遂げているか）、④チームワーク（積極的に周りに働きかけ、協調して仕事に取り組んでいるか）、⑤業務革新能力（よりよい成果を目指して、常に新たな挑戦やもう一歩の努力をしているか）という5つの観点から、日常の行動を評価するもので、H社では①～③を「個人能力」、④、⑤を「組織人能力」として位置づけている⁴⁰。二つの評価のウェイトは、新卒の従業員では成果評価が20%、行動評価が80%であるのに対し、準管理職に該当する従業員になると成果評価が70%、行動評価が30%となり、上の階層になるほど成果評価の比重が高まる。

担当する職務の内容に基づいて非管理職の格付けを行うA社、J社の評価方法はいかなるものだろうか。A社では、非管理職を対象に「実績評価」と「役割評価」が実施されている。

「実績評価」は、部門業績への貢献度と、担当する職務で高い成果を上げるために求められる行動をどの程度実践しているかという2点を評価するものである。部門業績への貢献度とは、全社の経営目標から設定された各部門の目標を踏まえて定められた従業員個々人の目標の達成度を意味するので、A社の「実績評価」は、目標管理制度に基づく評価と、コンピテンシー評価を組み合わせたものに他ならない。もうひとつの「役割評価」は、各従業員の担当職務に求められる責任の大きさや、その職務において与えられた課題の難易度・重要度を評価するもので、評価結果によって従業員の格付けが変わってくる。

他方、J社で非管理職を対象に実施されているのは、各職務に求められる行動基準やスキル・ノウハウなどの基準をどの程度達成できたかという「能力・キャリアレビュー」という評価と、担当職務の難しさを踏まえた上でその業務における目標の達成度を測る「業績レビュー」という評価である。前者は昇格必要条件の確認のために用いられ、後者の結果は処遇に反映される。A社、J社の非管理職に対する評価制度は、従業員個々人の日々の活動については、目標達成度を測ることや、高業績につながる行為特性をどの程度発揮しているかを評価の対象としており、この点は職能資格制度により従業員の格付けをおこなう企業と同様であるが、そこに格付けの基礎となる担当職務そのものの評価が加わっていると約言できるだろう。

³⁸D社でも、コンピテンシー評価とは位置づけていないが、業績にいたる過程や行動を評価する「プロセス評価」という評価を実施している。

³⁹ここでいう非管理職には、上述した「担当職」のほか、「準管理職」も含まれる。

⁴⁰H社では職種・職能資格ごとの、成果評価と行動評価の具体的な基準を労使共同で作成し、イントラネットで全社員に公開している。

2) 非管理職の処遇における評価の反映

次に非管理職において、評価の結果がどのように処遇に反映されるのかについて、報酬の構成を確認しつつ見ていくこととしよう。非管理職の基本給のうち、職能資格制度あるいは職務の内容に基づく格付けによって決まる部分については、定額とする事例企業（C社、E社）と、資格ごとに一定の幅を持たせた賃金設定をし、個人評価を反映した増減を行う事例企業（A社、B社、D社、F社、G社、H社、I社、J社、K社）がある。資格によって定まる部分について個人評価を反映させているF社の場合、毎年獲得する評価ポイントを一定期間蓄積したものに1ポイントあたりの定額をかけたものが、資格により規定される部分の報酬額となる。また同じく資格により規定される部分に個人評価を反映させているJ社では、先にのべた業績レビューの結果の分布を、職種・資格毎に設定した評価母集団内において調整したうえで、資格により規定される部分の増減を行っている。

また、職能資格制度により非管理職の格付けを行っている企業の場合は、勤続や年齢がほぼ同様の同じ資格に所属する従業員の間で、資格によって規定される部分の報酬額にさほど大きな差がつかないことが多い。しかし、今回の調査の事例企業のうちK社は、同じ段階の社内資格に位置づけられている、勤続や年齢がほぼ同様の従業員でも、所属する部門によって資格に規定される部分の報酬額にかなりの差が生じる⁴¹。これは、職能資格制度そのものは会社全体で共通のものが運用されているものの、各資格段階に対応する報酬額については、各部門がそれぞれの資格に該当する仕事の市場価値を参照にしながら、独自に設定しているためである。

資格により規定される部分を定額としているC社とE社は、非管理職の基本給において、資格により規定される部分のほか、評価を反映する部分を設けている。また、F社は評価結果によって変動する資格規定部分とは別に、半年間の業務評価を反映した「成果給」という項目を基本給の構成要素としている。C社の場合、評価を反映する部分の報酬額を、F社の資格規定部分と同様、これまでの評価の蓄積にその年に新たに獲得した評価のポイントを加え、そこに1ポイントあたりの定額をかけるという形で算出している⁴²。他方、E社の評価反映部分は、各資格段階において定められた評価結果別の報酬額となっている。

以上で見てきた資格規定部分と評価反映部分に加えて、事例企業の中には、基本給の中に、「勤続給」や「年齢給」といった項目を設けて、勤続や年齢を反映させているところもある（D社、G社、H社）。

非管理職の賞与は、K社では各部門・各資格別に定められている年俸の変動部分として扱

⁴¹ 例えば、下から5番目にあたる「ランク5」という資格に対応する報酬額は、部門によって、年間500万～700万の間で設定されている。

⁴² C社の制度では、蓄積したポイントが各資格段階における基準ポイントを超えると、同じ評価結果の元で新たに獲得できる評価ポイントがより低くなり、また総ポイント数にかける1ポイントあたりの定額も小さくなる。そのため長らく同じ段階の社内資格にいと昇給額が小さくなる。

われており、所属部門の業績や個人評価の結果を反映する。そのほかの事例企業では、賞与は固定部分と変動部分から構成されている。さらに、後者の変動部分についてみると、後に再度言及するが、①従業員個々人の評価のみを反映する、②個人の評価に加えて従業員が所属する部門やカンパニー、あるいは全社の業績まで反映する、という2つのパターンがある。

賞与の構成要素の中に、従業員が所属する組織の業績を反映した部分がある A 社の場合、資格に応じて定められた「基本賞与」の部分と、個人評価を反映した「個人実績賞与」部分のほか、企業グループの実績を反映した「会社業績賞与」部分から、賞与が構成されている。この「会社業績賞与」部分には、A 社が事業活動の状況を測る基準として活用している、経済的付加価値（EVA）の実績が反映される。A 社では企業グループ全体の連結 EVA について毎年目標を設定しており、期末にその目標がどの程度達成されたかによって次の年の会社業績賞与の額が変動する。D 社では、賞与は、全社業績反映部分・部門業績反映部分・個人評価反映部分からなっており、各部分はそれぞれの業績に応じて変動する。また J 社の非管理職の賞与の総原資は、固定分（一人当たり平均月給の4か月分）に、企業グループの連結営業利益の実績によって変動する部分を加えており、加算額は、連結営業利益1億円あたりの定額を前年の実績にかけることで決定される。

3) 管理職の評価方法と処遇への反映

管理職の評価は、非管理職と同様の方法で行っている事例企業（B 社、C 社、F 社、J 社、K 社）と、非管理職とは異なる方法で行っている事例企業がある（A 社、D 社、E 社、G 社、H 社、I 社）。非管理職と評価方法が異なる事例企業では、非管理職を対象とする場合には行われている評価の一部が、管理職では実施されていない。非管理職では行われているのに管理職で実施されていないのは、例えば A 社ではコンピテンシー評価、D 社ではプロセス評価、E 社では取組み姿勢の評価⁴³、H 社では各従業員が期毎に設定した「能力開発目標」⁴⁴をどの程度達成できたかの評価である。管理職と非管理職の評価方法が異なる場合は、管理職の評価が個人業績の評価に絞られる傾向にあることがわかる。

報酬の構成についても、非管理職と同様の事例企業と、非管理職とは異なっている事例企業にわかれる。非管理職と同様の構成なのは A 社、B 社、C 社、E 社、F 社、K 社であるが、このいずれの企業でも、管理職の報酬においては個人評価や組織業績を反映する部分の比重がより大きくなる。例えば A 社は、非管理職・管理職ともに、役割給（役割評価を反映）、基本賞与、個人実績賞与（実績評価を反映）、会社業績賞与（連結グループにおける EVA の実績を反映）、という4つの構成要素により年間の報酬が構成されている。このうち、変動

⁴³ ただし、取組み姿勢を評価されるのは、E 社の非管理職全員ではなく、「係長補佐職」資格より下の資格に該当する非管理職である。

⁴⁴ 「能力開発目標」は、海外との交渉がある部門では TOEIC の点数など、技術部門だと、その部門に関連する技術の習得などである。

する個人実績賞与と会社業績賞与が占める割合は、非管理職では1割だが、管理職では2割となっている。

管理職と非管理職の報酬の構成が異なる事例企業（D社、G社、H社、I社、J社）をみると、G社は基本給と賞与部分を区別しない年俸制を管理職に対し導入している。各管理職の年俸額は、前年の実績を踏まえつつ、直属上司との交渉によって決定される。これに対し、D社、H社、I社、J社では、格付けされた資格段階に対応して定額の基本給を定め、賞与は個人評価と所属する組織の業績を反映したものととなっている。D社はカンパニー制を採用しており、個人評価の結果とカンパニー業績⁴⁵によるマトリクスを作成し、マトリクスのそれぞれの昇目に対応する賞与額を定めている。一方、J社では、各管理職に対して個人評価、部門業績、全社業績を総合した評価を実施し、その評価によって、賞与額が0円から資格段階ごとに定めた標準額の2倍までの範囲で変動する。

(3) 長期雇用慣行に対するスタンス

従業員の評価・処遇制度と並んで、各企業の人材マネジメントを特徴付けられるのは、これまで多くの日本企業において維持されてきた長期雇用慣行に対する姿勢である。この長期雇用慣行に対する姿勢は、企業が従業員との関係をどのように捉えているかを示すと同時に、人材マネジメントの主要な機能である人材育成や人材確保について、企業が今後いかに取り組もうとしているかの方針を反映しているものと考えられる。

事例企業のうち、必ずしも長期雇用慣行にこだわらないというのは、D社、J社、K社である。D社では、1990年代後半から2000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う姿勢を持っている。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おり、長期雇用慣行については、明確に否定しているわけではないが、推進もしていない。また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、長期雇用慣行が継続しないのであれば致し方ないと見ている。

その他の事例企業では、長期雇用慣行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（A社）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（H社）を従業員に求め

⁴⁵ カンパニーの業績を測る項目は、①連結営業利益の計画達成度、②連結営業利益の対前年改善度、③連結営業利益の四半期黒字化（黒字かどうか）、④連結ROA、⑤連結税引き後キャッシュフローが0以上か、⑥連結税引き後キャッシュフローの対前年改善度、の6つである。

たりしている。

(4) 多様な就業形態の活用状況

以上で見てきた事例各社の評価・処遇制度や長期雇用慣行に対する姿勢は、期間の定めのない雇用契約を会社との間で結んでいる、いわゆる「正社員」を主たる対象とした人材マネジメントの内容を示している。この「正社員」を対象とした人材マネジメントの内容にも、大きな影響を与えていると見られるのが、増加の一途をたどるパートタイマー、契約社員、派遣社員、請負などの活用状況である。これら様々な就業形態の労働者をどのような場面で活用しているのか、また事業運営にあたっての依存度がどの程度なのかといった点が、正社員の果たすべき役割や、人材確保の方法に対する企業の考え方を左右しているものと考えられる。

事例企業の中で、多様な雇用形態の活用が目立つのは、情報サービスを営む G 社、J 社と小売業を営む I 社である。G 社や J 社が多様な就業形態を活用しているのは、ソフトウェアや情報システムの開発業務においてであり、主に外部の個人事業主や子会社・協力会社の社員を業務請負の形で活用している。G 社の開発プロジェクトでは、こうした業務請負の従事者が自社社員の 1.5～2 倍ほどいる。J 社ではさらにその比重が増し、300 人ほどの人員が必要な開発プロジェクトだと、自社の社員は大体数%で、残りは子会社・協力会社の従業員や個人事業主が占めている。I 社は従業員の約 8 割が短時間・期間契約のパートタイマーであり、むしろパートタイマーのほうが基幹労働力となっている。そのため 2004 年以降、転職の可能性を基準とした新たな社員区分制度を導入し、短時間・期間契約の従業員とそうでない従業員の、教育機会や資格登用機会の違いを排除した。

製造業企業でも多様な雇用形態や就業形態の活用は進みつつある。E 社では人件費を抑える目的から、人員不足は期間契約の従業員や外部の人材で補っている。期間従業員および請負労働者数は、2000 年ごろは約 1,000 名であったが、現在は約 7,000 名まで増加した。また H 社では、製造業務やソフト開発業務などの一部を外部に委託し、生産、現業、単純事務などを対象に、コスト競争力のある雇用形態として、勤務地限定従業員制度を導入している。

事例企業単体で見ると、G 社や I 社、J 社をのぞけば就業者に占める「正社員」以外の比率は低いものにとどまる。ただ今回の調査では詳細を明らかにすることができなかったが、正社員以外の比率が低いこれらの企業では、グループ内の子会社や関連会社、あるいは外部の協力会社が需要変動に伴うマンパワーの調整機能を果たしていると見られる。例えば、D 社は、D 社自体に期間契約の従業員や外部人材はいないが、企業グループ全体では約 1 割を占めており、今後は約 2 割をこうした労働者により構成したいと考えている。

(5) 人材マネジメントに対する株主の発言

先に見たように多くの事例企業では、株主の位置づけがここ数年で変化し、コーポレート・

ガバナンスに関連する制度の見直しが行われている。そうした株主の位置づけの変化は、これまで述べてきた各社の人材マネジメントの骨格をなす制度や、その運営に直接的に影響を与えるようになってきているだろうか。言い換えれば、事例各社の人材マネジメントに対する株主の発言はここ数年で強まってきているのだろうか。

しかしながら、人材マネジメントに関わる制度やその制度の運用に対して株主から直接指摘があったり、また指摘をうけて人材マネジメントのあり方を変更したりするという声は、いずれの事例企業の人事部門でも聞かれなかった。事業の運営に関する株主からの発言は、経営戦略や事業戦略には及んでいることが多いであろうが、人材マネジメントにまでは未だ達していないと見られる。

ただ、コーポレート・ガバナンス改革などを通じて外部の意見が企業に届きやすい環境が整えられたこと、また CSR（企業の社会的責任）に対する関心が高まっていることから、いくつかの事例企業では、女性の活用や、労働時間、多様な就業形態の活用に関わるコンプライアンスなどについて、企業の取組みへの問い合わせが増えてきている。

第5節 まとめ

日本企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる状況は、1990年代以降目立った変化を見せた。本章ではまずコーポレート・ガバナンスに関連する諸制度及び諸主体の動向から、その変化がいかなるものであるかを見ていった。そしてそうした変化が、各企業における経営管理のあり様、とりわけ人材マネジメントの内容とどのように結びついているのかを既存の調査・研究以上に詳細に明らかにしていくため、事例調査の結果を取り上げた。

日本企業のコーポレート・ガバナンスに関する取組みに見られる変化はいかなるものであり、その変化は人材マネジメントにも何がしかの影響を及ぼすのか。また、コーポレート・ガバナンスに関わる取組みと人材マネジメントの内容との関係に見られる現状が、今後に向けて示唆するものは何か。これらの点について、事例調査の結果を整理しつつ、考察していくこととしたい。

1. コーポレート・ガバナンスをめぐる新たな取組みの方向性

コーポレート・ガバナンスをめぐる事例企業の取組みを見たとき、2つの動きを認めることができる。1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ない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いこうというものである。こうした取組みのことをここでは「V(Voice)型」と呼ぶことにする。

一方、もう1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 型の一部と述べる。ストックオプションによる方法は、配当や株主資本利益率の増加を図る方法と比べて従業員のインセンティブを介在させるという点で間接的なので、ストックオプションのみを採用しているケースを「PI(Performance Indirectly)」型とし、これに対し、配当や株主資本利益率に関する目標を提示しているケースを「PD(Performance Directly)」型、両方に当てはまるケースを「PB(Performance Both)」型としよう。

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 型の取組みが見られるのは A 社、I 社、J 社、K 社、PD 型の取組みは B 社、PI 型の取組みは D 社、E 社、K 社、PB 型の取組みは G 社に見られる。なお、いずれの取組みも見られない C 社と H 社は「従来型」とする。V 型、P 型いずれの取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 社の取組みは PD 型の、K 社の取組みは V 型の性格が強いといえよう。

こうしたコーポレート・ガバナンスに関する取組みは各社の株式の所有状況と何らかの関係を持つのだろうか。事例企業の株式所有の状況は先に述べたように、①外国人株主の株式所有比率が 5～6 割を占め最も大きいケース (A 社、C 社、K 社)、②国内金融機関の株式所有比率が 4～5 割を占め最も大きいケース (D 社、H 社、I 社)、③国内法人の株式所有比率が最も大きいケース (B 社、F 社)、④国内個人の株式所有比率が最も大きいケース (G 社)、⑤国内金融機関・国内法人・外国人株主の所有比率がそれぞれ 2～3 割で、さほど偏りなく分布しているケース (E 社、J 社) という 5 つのケースに分類できる。これらの所有パターンのうちのいずれかに属する企業に、特定のコーポレート・ガバナンスが集中的に見られるということはない。例えば、外国人株主が過半を占める A 社、K 社では V 型の取組みが見られるものの、同じく外国人株主が過半を占める C 社はコーポレート・ガバナンスに関して近年目立った取組みを行っていない。また V 型の取組みは、国内金融機関が株式の過半を所有している I 社や、株式所有において各主体のバランスが取れている J 社でも見られる。したがって、外国人株主の所有比率が増した会社において、株主の経営に対する発言力が強まるようなコーポレート・ガバナンス改革が進むとは一概には言えないようである。

2. コーポレート・ガバナンスにおける取組みと人材マネジメントとの関係

(1) ガバナンスにおける取組みと評価・処遇制度

コーポレート・ガバナンスにおける取組みがその会社の人材マネジメントに影響を与えている可能性としては、まず株主をはじめとする社外の声をより企業経営に反映させようとする V 型の取組みを行った企業において、株主などの発言により人材マネジメントの変容が見られたかどうか気にかかる。

しかしながら V 型の取組みを見せる A 社、I 社、J 社、K 社のいずれの人事部門担当者も人材マネジメントの内容や運用について、株主をはじめとする社外の主体が事細かな発言や要求をすることはないと述べており、この点は他の事例企業と変わるところはない。つまりコーポレート・ガバナンスに関わる取組みにおいて、外部の声をより反映するようにした事により人材マネジメントに対する発言や要求が増え、その結果人材マネジメントの見直しが進むというプロセスで、コーポレート・ガバナンスに関連する取組みと人材マネジメントが結びつくとは言いがたい。

株主をはじめとする外部主体の直接の発言を受けてという形が V 型企業ですら見られないとしたら、コーポレート・ガバナンスに関する取組みと人材マネジメントの見直しとの間には全く関係がないと見てもよいのだろうか。要員や人件費の設定は、前年までの実績から大きくかけ離れないことを前提として、社内各部門における新たなマンパワーへの需要を組み入れていくという形で行う事例企業がほとんどであり、コーポレート・ガバナンスに関する取組みの有無や、取組みの内容による違いは見られない。ただ、K 社は要員や人件費の設定を、他社に比べて予算の要件を強調する形で実施しており、ここには V 型の取組みの影響が現れているのかもしれない。

従業員評価の方法や評価の処遇への反映については、いずれの事例企業も成果主義的な方向への見直しを進めているという共通項はあるものの、ところどころ相違がある。これら事例企業間の相違の中でコーポレート・ガバナンスに関する取組みとの関連が推測されるのは、企業グループや企業自体、あるいはカンパニーなど所属する組織の業績を従業員の報酬に反映する度合いにおける相違である。管理職については多くの事例企業で組織の業績を報酬に反映させている。しかし、非管理職の場合、組織業績を直接に報酬とリンクさせている事例は、A 社、I 社、J 社、K 社とさほど多くない。そしてこれらの会社はいずれも近年 V 型のコーポレート・ガバナンス改革の取組みを進めている。

さらに従業員に対する処遇の基準となる格付け制度の内容も、コーポレート・ガバナンスに関する取組みと関係している可能性がある。事例企業ではすでに見たとおり、①社内で設定された職能資格に基づくもの、②現在担当している職務の内容にそって格付けを行うもの、の 2 つの格付け制度のパターンが見られる。このうち、②の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 V 型の取組みを行っている A 社、I 社、J 社であった。また、同じく V 型の取組みが見られる 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。したがって同じ社内資格のグレードに格付けられていても、職務が違えば 1.5 倍近い格差が生じる。

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てきていると推測される。こう

した企業は、経営施策の1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」形にしていく上で必要な施策と認識されている可能性がある。

従業員の処遇を担当する職務の市場価値に準拠して決めていくという動きがでてるのは、社外からみた「わかりやすさ」を意識しているというよりも、あるいは事業単位で構築された企業グループの経営により適格的であるからとも考えられる。事業をブレークダウンした「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、事業を進めていく上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、コーポレート・ガバナンスに関する取組みのいかんを問わず、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処遇の市場準拠が進む可能性がある。ただ、V型の取組みが見られる企業は、業績に対する社外の評価をより意識するというプロセスを通じて、こうした従業員処遇における取組みを先行させているのかもしれない。

(2) 長期雇用慣行に対する姿勢との関係

評価・処遇制度についてみると、コーポレート・ガバナンスに関してV型の取組みを行う企業が、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。では、従業員との雇用関係についても、V型の取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。

事例調査の結果を見る限り、上記のように判断することは難しい。V型の取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組みによって構造的に規定されるというよりも、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と言えるのかもしれない。

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、いずれもコーポレート・ガバナンスに関する取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コーポレート・ガバナンス上の取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ても、田中[2006]が上場企業のアンケート調査結果から見出した、「建前としての株主主権、本音としての従業員主権」を具現化するものとして、互いに自律的に両立しているのかもしれない。

長期安定雇用に対するスタンスとは異なり、従業員の雇用期間やキャリアをめぐる人材マネジメントの中でコーポレート・ガバナンスの状況から影響を受けると思われる施策がある。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、いずれのコーポレート・ガバナンスに関連する取組みが進んだとしても、企業業績への関心が高まると予想される。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。以上のプロセスを想起すると、事例企業の多くで進められているビジネス・リーダーの育成に向けた取組みは、株主重視の経営に備える人材マネジメントとして位置づけることができる。こうした位置づけが妥当と多くの企業が見なすのであれば、株主重視経営の広がりとともに、ビジネス・リーダーの育成に向けたさまざまな取組みや、選抜的なキャリア・パスなどもこれまで以上に数多く見られるようになるのではないかと考えられる。

3. これからのコーポレート・ガバナンスと人材マネジメント

事例調査の結果から、コーポレート・ガバナンスに関連する取組みと人材マネジメントとの関連について検討してきた。そうした関連は一部の人材マネジメントにおいて示唆されるものの、評価・処遇制度や長期雇用慣行など、日本企業の人材マネジメントの根幹部分において、株主重視を目指したコーポレート・ガバナンスにおける取組みの影響力は今のところさほど大きいとはいえない。

ただ、株主の企業に対する利益還元の要望は次第に強まりつつあり、冒頭で述べたような投資ファンドの活動や公開買い付けを通じた経営への発言といった事態が増えれば、人材マネジメントも含めた経営管理にまで、株主の大きな影響力が及ぶ事態も生じうるであろう。そういった場合に、株主への利益還元を果たすために短期的な視野で経営管理・人事労務管理を行っていくことが、中長期的な企業価値の向上につながるかどうかの検討や、さらには短期的な利益を追求するあまり、コンプライアンスの面で問題となるような行動を経営が行っていないかの監督を実施する必要がでてくるであろう。そうした検討や監督を担う機関のひとつとして、労使協議制を見直したり、あるいは新会社法で大会社に設置が義務付けられ

た内部統制システムの構成・内容を考えていくことが、株主重視の傾向が高まるにつれて求められるのではないかと思われる。

参考文献

相澤哲編著[2005]『一問一答 新・会社法』,商事法務.

藤本真 [2000]「株主重視経営と経営組織改革－IR活動に焦点をあてて－」,日本労働研究機構 [2000]『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』, pp. 95－118.

稲上毅 [2000]「新日本型コーポレート・ガバナンスと雇用・労使関係」,稲上毅・連合総合生活開発研究所編 [2000]『現代日本のコーポレート・ガバナンス』,pp.3-74.

稲上毅 [2004]「株主重視と従業員重視－その両立可能性：国際動向と経営イデオロギー」,稲上毅・森淳二郎編 [2004]『コーポレート・ガバナンスと従業員』,東洋経済新報社,pp.1-32.

経済同友会 [1998]『第 13 回企業白書：資本効率重視経営－日本企業再活性のための提案』.

経済同友会 [2003]『第 15 回企業白書：「市場の進化」と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』.

宮本光晴 [2005]「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」,労働政策研究・研修機構 [2005]『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』, pp.54-97.

日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム [1998]「コーポレート・ガバナンス原則」.

日経連国際特別委員会報告 [1998]「日本企業のコーポレート・ガバナンス改革の方向」.

社団法人生命保険協会 [2005a]「株式価値向上に向けた取り組みについて：企業向けアンケート」.

社団法人生命保険協会 [2005b]「株式価値向上に向けた取り組みについて：機関投資家向けアンケート」.

社会経済生産性本部 [2001]「コーポレート・ガバナンスと労使関係に関するアンケート調査中間報告」.

品川正治・牛尾治朗編 [2000]『日本企業のコーポレート・ガバナンスを問う』,商事法務研究会.

田中一弘 [2006]「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-J-035.

内海英博 [2004]『図解 コーポレート・ガバナンス 企業価値を高める経営手法』,日本実業出版社.

吉原和志・黒沼悦郎・前田雅弘・片木晴彦 [2005a]『会社法 1・第 5 版』,有斐閣.

吉原和志・黒沼悦郎・前田雅弘・片木晴彦 [2005b]『会社法 2・第 5 版』,有斐閣.

財務省財務総合政策研究所 [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』.

全国証券取引所[2005] 「株式分布状況調査」.

別表 ヒアリング対象企業のコーポレート・ガバナンスと人材マネジメント

I. 事例企業の概要

		A社	B社	C社	D社
事業内容		化学製品の製造・販売	設備の設計、管理、工事請負	機材、機器などの製造・販売	住宅事業、化学製品の製造・販売
資本金		850億	52億	約400億	約1000億
上場の有無		上場	上場	上場	上場
企業グループ(連結経営の対象)		子会社・関連会社約100社で構成	子会社・関連会社4社で構成	子会社・関連会社約300社で構成	子会社・関連会社約220社により構成
従業員推移	単体	約5600名。1997年から約2割減少	約900名。1996年度末から約25%減少。2001年度に希望退職を募集	約10000名。1996年度末から約1000名減少。	約2500名。1997年度末の半数以下に減少。
	連結	約19000名。2001年以降、19000名台で推移	約1000名。1996年度末から約16%減少	約85000名。グループ経営の展開により、1996年度末からは約2.5倍に増える。2000年度以降、70000名以上で推移。	約17000名。1999年度から約1割減少。
売上高の推移	単体	約6900億。1996年以降、6700～6900億で推移。大きな変動なし	約800億。1996年度末から3割弱減少。	約7600億。2000年度以降、約1割減少。	約4000億。1996年度の約半分に減少。
	連結	約9400億。2001年度以降、毎年率5%程度の成長。	約900億。1996年度末から2割ほど減少。2001年度以降、900億前後で推移	約2兆5000億。グループ戦略の展開により、1995年度末の約2.5倍に拡大。	約8500億。1995年度の約4分の3に減少。
営業利益率の推移	単体	約14%。1999年度以降、14%前後で推移。1995年度の水準の約1.7倍。業界平均との比較ではここ5年間、業界平均の2倍以上を維持。	約0.3%。年によって上下し、この5年間は0～3%の間で推移している。1998年度以降、2002年度を除いては業界平均を常に下回っている	約7%。1999年度末には13%近くあったが、徐々に低下。1995年度以降2003年度までは常に業界平均を上回ってきていたが、徐々に格差が縮小し、2004年度末には業界平均を下回る。	約5.2%。1998年度から2001年度にかけて営業損失を記録。2002年度以降回復。
	連結	約13%。過去5年間、13%前後で推移。1995年度の水準の約1.7倍。業界平均との比較ではここ5年間、業界平均の2倍前後を維持。	約0.5%。単独の営業利益率と同様の推移。	約7%。1996年度、97年度には13%近くあったが、徐々に低下。業界平均との相違は、単独の営業利益率推移と同様。	約4.3%。1998年度、2000年度、2001年度に営業損益を記録。2002年度以降回復。

		E社	F社	G社	H社
事業内容		輸送用機械部品、電気・電子機器の製造販売	小売業	情報システム・ソフトの開発・販売	電気通信機器・電気機器などの製造・販売
資本金		約1900億	約50億	約4億	約2000億
上場の有無		上場	非上場	上場	上場
企業グループ(連結経営の対象)		子会社・関連会社約200社により構成	子会社・関連会社約20社により構成	子会社・関連会社約20社により構成	子会社・関連会社約60社により構成
従業員推移	単体	約37000名。1997年度末の約4万人からは微減。	約4000名	約900名。1998年度から約100名増加。	約23000名。1996年度以降、23000名前後で推移。
	連結	約11万名。グループ経営の展開により、グループ企業従業員数は1998年度末の約2倍に増加(単体除く)。	約6000名	約1300名。1999年度の約1.5倍に増加。	約49000名。1999年度から約5%減少。
売上高の推移	単体	約1兆9000億。1998年度以降、増加を続ける。	約2900億。1996年から2000年までは4000億円台で推移していたが、2001年以降売上が減少	約190億。1997年度以降増加基調。約1.4倍に。	約2兆円。2002年度以降、増加が続く。
	連結	約2兆8000億。1995年度以降、増加を続ける。	約3800億。2002年以降減少が続く。	約220億。2000年度以降増加基調。約20%増加。	約2兆6000億。2002年度以降増加が続く。
営業利益率の推移	単体	約7%。1998年度以降、上昇が続く。1995年度以降、常に業界平均を上回っている。	約3%。1998年、2001年に営業損失を記録したが、2002年以降回復し、業界平均(0.5%前後)を大きく上回るようになる。	約7%。1997年度以降、5~7%で推移。年によって業界平均を上回ったり、下回ったりする。	約6%。1997年度、98年度はやや落ち込んだが、以後上昇を続け、業界平均も上回り続けている。
	連結	約8%。2000年度以降上昇が続く。1995年度以降、常に業界平均を上回っている。	約3%。単体の営業利益率と同様の推移をたどる。	約7%。2000年度以降、6~9%で推移。ほぼ業界平均を上回っている。	約6%。2001年度以降上昇を続けており、業界平均よりも高いレベルを維持している。

		I社	J社	K社
事業内容		小売業	情報サービス事業、電気通信機器などの製造・販売	銀行業
資本金		約1000億	約3400億	約4500億
上場の有無		上場	上場	上場
企業グループ(連結経営の対象)		子会社・関連会社約150社により構成	子会社・関連会社約270社により構成	子会社・関連会社約80社により構成
従業員推移	単体	約70000名(8時間換算の臨時従業員を含む)。従業員数は1997年度以降増加が続き、およそ2倍に。	約23000名。業績の悪化や分社化の推進により、1996年度の約半数に。	約1800名。1999年度以降、1800～1900名前後で推移。
	連結	約200000名(8時間換算の臨時従業員含む)。グループの拡大もあり、1997年度の約1.5倍に増加。	1996年度以降、14～15万人で推移。	約6000名。グループの拡大に伴い、2004年度に急激に増加。それまでの3倍近くに。
売上高の推移	単体	約1兆8000億。1995年度以降増加基調で、約1.5倍に増加。	約2兆4000億。2002年度から2004年度にかけて減少続く。	約1700億(経常収益)。2002年度以降は1700～1900億で推移
	連結	約4兆。グループの拡大もあり、1995年度以降増加が続き、約2倍に。	1996年度以降、5兆円前後で推移。	2001年度以降、2000億前後で推移
営業利益率の推移	単体	約1%。1995年度は2%を超えていたが、低下傾向にある。1995年度以降、常に業界平均を下回っている。	約1%。2001年度に営業損失を記録。1995年度以降、業界平均を下回りつづけている。	(経常利益額)2001年度以降、400億円前後で推移
	連結	2001年度以降、4%前後で推移。業界平均とほぼ同レベル。	約3%。2001年度に営業損失を記録したがその後回復。1996年度以降、業界平均を下回りつづけている。	(経常利益額)2002年度以降増加が続く。2004年度末は約550億。

II. 株主、コーポレート・ガバナンス、経営方針

	A社	B社	C社	D社
株式の所有状況	外国人株主が約半数近くを所有。国内金融機関が約3割でこれに次ぐ。2000年度は国内金融機関が約半数を所有していた。外国人株主の所有比率は5年間で約15%増加。	国内法人が4割強、国内金融機関と国内個人ほかがともに25%前後を所有。この構成は過去5年間、ほとんど変わっていない。外国人株主の比率は徐々に増えてきているが、5%程度。	外国人株主の所有比率が5割弱と最も多く、国内金融機関が約4割でこれに次ぐ。2000年度末は、外国人株主の所有比率が約4割、国内金融機関が半数近くを所有していた。	国内金融機関が約4割、国内法人、国内個人がそれぞれ15%程度、外国人株主が約3割を所有。外国人株主の所有比率は、2001年度末の約1割から年々上昇している。
株主資本利益率	約15%。1995年度の2倍弱。1995年度以降、常に業界平均を上回っているが、その格差が年々拡大していく傾向にある。	1%未満。過去10年間、年による変動が激しい。最高は2004年度の2.6%。2002年度、2004年度を除き、この10年間業界平均は上回っている。	約4%。1995年度末には6%だったが、2001年度以降3～4%で推移。1995年度以降2002年度までは常に業界平均を上回っていたが、2003、2004年度は業界平均を下回っている。	約4%。2000、2001年度はマイナス。
配当の状況	1995年度以降、1株あたりの配当額は毎年増え続けている。配当性向は過去5年間、30%前後で推移。	1998年度以降、業績に関わらず毎年1株あたり10円の配当を実施	1999年度以降配当率は20%前後、1株あたりの配当額は25円前後で推移。	2000年度以降、1株あたりの配当額は6～10円で推移。配当性向は年によりまちまち。
配当の方針	設備投資や買収など企業価値を高めるための内部留保は確保。その上で安定的かつ継続的な配当は実施。連結での配当性向40%を目標とする	2006年3月期以降は15円を基本とし、業績に応じた特別配当を実施する予定。	経営基盤強化に必要な内部留保を確保しつつ、安定的・継続的な配当を実施する。	配当政策については、業績と配当金の継続性を総合的に勘案し、決定。
取締役会の構成	取締役は15名前後。2001年度以降、社外取締役が就任している。社外取締役の割合は2割弱。	2002年4月に執行役員制を導入して以降は、7～9名で推移。社外取締役はおらず、筆頭株主である国内法人の出身者が常に3名前後いる。残りはほとんどが内部昇進者。	15名前後。社外取締役はいない。過去5年間、取締役はすべて内部昇進者で占められている。任期は1年	20名前後。社外取締役はいない。過去5年間、取締役はすべて内部昇進者で占められている。
執行役員制度の有無	2002年に執行役員制度導入。約20名で、うち約6割が取締役を兼務。	2002年に執行役員制度導入。25名前後で、うち約4割が取締役を兼務。	1998年6月から導入。2005年6月時点で約30名。うち半数は取締役を兼務。任期は1年。	なし。ただし、取締役会は決議機関と位置づけられ、業務の執行権限はカンパニー長であるプレジデントに大幅に委譲。
コーポレート・ガバナンスに関連する制度の状況	①監督と執行の分離を図るため、会長は代表権を持たない。②監査役制度を採用する会社であるが、報酬諮問委員会と会長・社長選任委員会を設置。両委員会には社外取締役が参加。③ストックオプション制度を2001年に導入。当初、取締役のみが対象だったが、現在は執行役員をはじめとする従業員や関係会社の取締役にも対象を拡大。	取締役と執行役員の報酬体系を、より経営責任と業績成果を反映させるものに変更。また取締役、執行役員、監査役については退職慰労金制度を2005年に廃止。	①取締役会への付議の可否や、執行役員の業務遂行にあたり、重要案件に関する施策の審議を行う機関として、「経営会議」が設けられている。②連結財務諸表を米国会計基準で作成。	ストックオプションを2000年6月より導入。対象者は当初、D社本体の取締役と幹部従業員であったが、2002年6月から関係会社の代表取締役にも付与されることとなった。
経営戦略、経営施策の特徴	国内におけるブランド力強化とグローバルな事業展開が今後の事業方針の柱。EVA（経済的付加価値）指標の導入による資本の効率的な活用や、収益性（営業利益率）を意識した経営を進める	2001年10月からの3カ年計画では、①営業力の強化、②コスト競争力の強化、③固定費削減を主たる目標として掲げ、黒字化の定着を図る。2005年度から実施されている3カ年計画では、①事業領域の拡大、②保有資産の積極活用、③積極的CSRの展開が、重点的施策として挙げられている。また目標とする経営指標数字として連結ROE（株主資本利益率）5%の達成を上げている	2004年度に発表した経営計画では、2008年度に営業利益率10%を目指すとし、①成長分野、中国事業への経営資源集中による新たな成長戦略構築、②経営全般における構造改革によるコストダウン、③連結経営の強化、④社員の活性化を、重点施策としてあげている。	2001年度以降、固定費削減、不採算事業の撤退・再編、成長事業への経営資源投入を積極的に進める。2003年に発表した中期経営計画では、営業利益率10%の高収益と、ROAを重視した効率的な事業運営を目標として掲げている。

	E社	F社	G社	H社
株式の所有状況	国内金融機関、国内法人がそれぞれ約3割、外国人株主が約2割を所有。2001年度以降、国内金融機関の所有比率が減少し、外国人法人の所有比率が1割弱上昇。	上位6位までの大株主が約6割を所有。第1位、第2位の株主はいずれも国内法人で双方で約4分の1を所有。従業員持株会が9%を所有し、第4位の株主。	国内個人が約半数、国内法人が約3割を所有。2002年度以降、国内法人の所有比率が若干減少し、国内金融機関、外国人の所有比率がやや増えている。オーナーである取締役会長による所有が多い。	国内金融機関が約半数、国内個人、外国人がそれぞれ約2割ずつを所有。2000年度から2004年度までに国内金融機関の所有比率が10%程度低下し、国内個人、外国人の所有比率がやや上昇。
株主資本利益率	約8%。1995年度から常に業界平均を上回っている。	約17%。1999年から2001年まではマイナス。2002年以降回復	約15%。2000年度以降、10～20%で推移。業界平均は一ケタ台でかなり上回っている。	約7%。2003年度末にこれまでの3%前後から6%台に上昇。業界平均は1997年度を除き、1995年度以降常に上回っている。
配当の状況	1997年度以降2003年度まで1株あたりの配当額は15～20円で推移。2003年度、2004年度はそれまでよりも高額な配当を実施。配当性向は25～35%程度で推移。	1996年以降、配当が0円あるいは不明の年が多い。配当が出たのが明らかなのは、1997年、2004年で1株あたりの配当額は約5円	2002年度以降1株あたりの配当額は20円台、配当性向は20%台で推移。	2004年度の一株あたり配当額は20円。1999年度以降、一株あたりの配当額が徐々に上昇。配当性向は年によりまちまち。
配当の方針	配当政策については、業績と安定的な配当の実施を総合的に勘案し、決定。	—	経営基盤拡大、技術革新に対応した投資にあてるための内部留保資金を確保しつつ、利益水準、財政状況を総合的に勘案した上で実施。配当性向は30%以上を継続的に実現することを目標としてあげる。	配当政策については、業績・財務状況と安定的な配当の実施を総合的に勘案し、決定。キャッシュフローを重視。
取締役会の構成	約30名。社外取締役は1名。ほとんどは内部昇進者。	2005年10月時点で16名	5～6名。社外取締役はいない。すべて内部昇進者で占められている。	25名前後。社外取締役はいない。約8割は内部昇進者。
執行役員制度の有無	2004年6月より、常務役員制度導入。常務役員は25名前後で、担当部門の業務執行に専念	あり。2005年10月時点で18名	2002年6月から導入。12～13名。うち3～5名は取締役兼任。	なし
コーポレート・ガバナンスに関連する制度の状況	①取締役会のほかに、経営上重要な事項を審議する機関として、代表取締役および監査役により構成される「経営役員会」を設けている。②ストックオプションを1998年6月から導入。現在の対象は、取締役、常務役員、E社の従業員、子会社の取締役など400名以上。	—	①各部門の状況を報告し、業務遂行上の課題について部門横断的に協議する「業務執行会議」を毎月開催。②取締役、執行役員、従業員、子会社の取締役・従業員を対象にストックオプションを導入。対象者は約170名	特になし
経営戦略、経営施策の特徴	2001年度以降、①製品の小型化、標準化、設備費の低減などによるコスト低減、②グローバルな事業展開の拡大、充実、③グループ経営強化に向けたマネジメントの強化、を進めている。	—	①コアビジネスの拡大、②新規分野への進出、③事業のグローバル展開、④リスクマネジメントの強化、⑤強い組織の確立・優秀な人材の育成、を推進。	ここ数年は、①商品事業の強化・拡大、②環境問題への取り組み、③企業の社会的責任（CSR）の遂行、④従業員個人と組織の質を高める人材戦略の展開、を重点的に取り組む経営課題として掲げている

	I社	J社	K社
株式の所有状況	国内金融機関が約半数、外国人株主が約2割、国内法人、国内個人がそれぞれ約15%を所有。2001年度から2004年度にかけては、国内金融機関の所有比率がやや低下し、外国人の所有比率がやや上昇している。	国内金融機関、国内個人ほか、外国人がそれぞれ約3割を所有。2000年度は国内金融機関が約半数を占めていたが減少し、その分国内個人他の所有比率が上昇。	外国人株主が約6割を所有。次いで国内個人ほか2割となっている。
株主資本利益率	1995年度以降、3～6%の間で推移。業界平均とほぼ同じか、やや上回る比率が続いている。	1999年度以降、2001～2年度を除いて2～3%で推移。1995、6年度は業界平均を上回っていたが、以降は下回っている。	—
配当の状況	1997年度以降2003年度まで、一株あたりの配当額は22円で変化なし。配当性向は年によりまちまち。	2002年度は無配。2003年度、2004年度は一株あたり6円を配当。配当性向は大体40%台。	2000年度から2003年度にかけては一株あたり1円、2003、4年度は一株あたり2円を配当。配当性向は5%前後。
配当の方針	安定配当の実施	各期の利益状況、翌期以降の見通し、配当性向、設備投資などの内部資金需要等を基準として配当を決定	グローバルスタンダードを考慮しつつ、安定性や内部留保とのバランスにも留意。
取締役会の構成	8名前後。うち半数は社外取締役。社内取締役は内部昇進者で占められる。	15名前後。社外取締役は2～3名。社外取締役以外は内部昇進者で占められている。	15名前後。8割以上が社外取締役。
執行役員制度の有無	2003年から導入。約30名	1998年6月から導入。	2004年度末で14名。
コーポレート・ガバナンスに関連する制度の状況	2003年から「委員会等設置会社」に移行。①監査委員会（社外取締役3名で構成）、②指名委員会（社外取締役2名、社内取締役1名）、③報酬委員会（社外取締役2名、社内取締役1名）、が設けられている。	①経営会議（特に重要な事項について取締役会への付議前に検討するための会議）、報酬委員会（社外委員2名を含む5名で構成）、経営諮問委員会（社外の有識者で構成され、中期経営計画やコーポレートガバナンスのあり方などについて議論）などの各種機関が設置されている。②1998年6月にストックオプション導入。現在の対象は取締役、執行役員、従業員、連結子会社の社長・会長	①委員会等設置会社（報酬委員会、指名委員会、監査委員会を設置）、②取締役会において、代表執行役社長が選出される。代表執行役社長のもと、全執行役員で構成される経営委員会が組織されている。③部門横断的な各種委員会を社長や担当執行役のもとに設置。④2004年6月よりほぼ全社員を対象としたストックオプションを導入。
経営戦略、経営施策の特徴	ここ数年は、①中核事業の強化、②コスト構造改革による競争力強化、③グループマネジメント体制の構築、④財務体質の強化、⑤コーポレートガバナンス改革、などを重点的に取り組む経営施策として掲げている。	2000～2002年にかけては、既存事業の構造改革と、コスト低減のための諸施策を重点的に進める。2003年度以降は、①新たな事業展開、②新たな事業分野・地域への進出、③グループ経営の強化・再編、④研究開発および知的資産戦略の強化、を進めている。	①顧客ニーズにこたえる商品・サービスの提供による安定的な収益の計上、②グループ競争力・収益力の強化、③コーポレートガバナンスの強化と透明性の高い経営の実現、に重点的に取り組んでいる。

Ⅲ.人材マネジメント(その1)

		A社	B社	C社	D社
経営戦略、事業計画と人材マネジメントの接点		経営戦略、事業計画とは直接結びついてはいないが、売上を上げるための事業展開の中で、人事部門が「戦略のパートナー」、「変革のエージェント」としての役割を果たすことを目指している	2005年度から始まる新たな経営計画の中で、保有資産の積極活用の一環として、人材活用を位置づける。具体的には、①定年再雇用制度の活用による社員・退職者の最大活用、②ビジネスリーダーの育成、③現場経験者のノウハウをいかした研修体系の整備が、人材マネジメントにおける重要課題。	事業を中心に経営を行うという方針になる中で、人事部門も従来以上に経営戦略・経営計画の策定に深く関与するようになった。しかし、経営戦略・事業計画をベースに事業部門ごとに異なる方針に基づく人材マネジメントを実施する動きは生じていない。	重点的に取り組む経営施策として、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を挙げている。
要員・人件費予算の決定方法		各事業部門の人事担当者が、各部門の要員を把握し、人事部門で集約・調整。人事部門は各部門の要員の見通しが、今後予想される売上により維持されるかどうかには留意。しかし、特定の経営指標における目標を達成するために、要員・人件費を性急にコントロールすることはない。	毎年の売上高見通しを立てたうえで一人当たり平均売上高でわり、予想業績によって維持可能な要員数を算出。この要員数と各部門で必要人数との差を調整するという方法で要員数をコントロール。経営指標における目標を達成するために要員や人件費をコントロールすることはない。	各事業部から積み上げられた人件費予算が、中期経営計画との整合性があるか、あるいは前年度実績と大きく乖離していないかをチェック。最初に明確な人件費枠を設定して、要員・人件費をコントロールしていない。	人の要素（退職者、採用者、賃上げなど）は所与の要件で、その所与の要件を前提として、一定の経営実績をあげられるかという考え方をしている。総枠人件費、要員数のしぼりはなし。
人件費の推移		A社単体の売上高人件費率は大体8%程度、連結の売上高人件費率は15～16%で推移。	B社単体の人件費は1999年度から2004年度にかけて約4分の3に減少。売上高人件費率は4%前後で推移。連結の売上高人件費率は2000～2004年度にかけて、3%台で推移。	C社単体の人件費は1999年度以降、200～230億、売上高人件費率は2.5%前後で推移。	D社単体の人件費は2000年度から約3分の2に減少。売上高人件費率は4%前後で推移。連結の人件費は、過去5年、750～780億、売上高人件費率は9%前後で推移。
格付け制度の内容	管理職	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。	職能資格制度による格付け。3段階。最低滞留年数制度がある。	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。3段階	職能資格制度による格付け。3段階。2002年以降、昇格時の自己申告制度が導入され、まずは自己申告しなければ昇格ができない。
	非管理職	管理職と同様に格付けされるが、格付け制度が全社共通ではなく、部門・職種により異なっている。	職能資格制度による格付け。4段階。非管理職と管理職は、全社共通の連続した職能資格制度のもとで格付けされる	職能資格による格付け。企画・技術職グループと、事務・技能職グループで別の格付け制度が設けられている。前者は3段階、後者は5段階の格付け。資格の中には、経験差、レベル差を反映したグレードが設けられている。	職能資格制度による格付け。3段階。2002年以降、昇格時の自己申告制度が導入され、まずは自己申告しなければ昇格ができない。
評価制度の内容	管理職	①担当する職務の責任・権限の大きさと難易度、②担当職務における課題の達成度（目標管理制度に基づく）、を評価される。	①目標管理制度による個人評価と、②所属する事業所の業績についての評価、の二本立て。	役割発揮度を、戦略立案、成果創造など数項目にそって、評価される。	個人業績を評価。従業員各自が立てた目標について「貢献度」と「困難度」をランキングし、いくつかの目標間でウェイト付けをしたうえで、それぞれの目標の達成度を掛け合わせて最終的な評価点とする。
	非管理職	管理職と同様の項目に加えて、成果につながる行動特性の発揮度（コンピテンシー）も評価される。	管理職と同様の評価項目により評価されるが、管理職とは各評価項目のウェイト付けが変えてある。	勤務状況を7段階の尺度で評価。企画・技術グループの従業員は、所属する部門の上長と話し合いの上、重点課題を設定し、その課題をどの程度達成できたかを評価される。	年2回の個人業績評価と、年1回のプロセス評価

		E社	F社	G社	H社	
経営戦略、事業計画と人材マネジメントの接点		1997年に策定した長期計画に基づき、1998年から、事業・経営戦略との連動を重視した人材マネジメントの改革を進める。2000年からは経営戦略を支えるリーダー人材・コア人材の育成プログラムを実施。現在の経営方針の中では、グローバルな事業展開を支える人材の育成を世界各地で行うことに重点が置かれている。			力を入れる経営施策として、優秀な人材の育成を上げており、能力主義的・成果主義的人事制度の徹底や、事業計画を反映した教育研修計画を進めている。	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掲げており、具体的には①コア人材・リーダー人材の育成強化や、②個人の成果をより反映させた賃金・人事制度の改革、を進めている。
要員・人件費予算の決定方法		総枠人件費、要員数のしぼりはなし。バブル後は、技能系を一切とらないとしていたが、この数年は安定的に一定数採用している。会社の業績に左右されることなく、長期的な人的資源の趨勢を考えて採用するようにしている。	全社的に総枠人件費を定めたり、経常利益・営業利益の目標から人件費を規定するといったことはない。	全社の経営指標実績とリンクさせる形で人件費のコントロールを行っていない。ただし、人件費のコントロールを全く行っていないわけではない。事業の状況に応じてわけではなく、各カンパニーの見込み人件費を積み上げていった結果、次年度に見込まれる売上高の伸び以上に人件費が増えているようなら、調整を行う。	要員・人件費のトータルコントロールは本社で行う。ただし総人件費枠をあらかじめ決めているわけではない。事業の状況に応じてマンパワーが必要になったときには、基本的にはもともと内部にいる人を活用できないかを考慮し、そのあとで外部人材の活用、採用といった手段を考えていく。	
人件費の推移		E社単体の人件費は2000年度の2800億円から2004年度は3350億円まで増加したが、売上高人件費率は18.8%から18.0%に低下		G社単体の人件費は2001年度から約17億、売上高人件費率は約10%でほぼ一定。連結の人件費は2001年度から2004年度に掛けて約15%増加しているが、売上高人件費率は約10%でほぼ一定。	H社単体の売上高人件費率は1999年度以降、3%前後で推移。連結の売上高人件費率は1999年度以降6%前後で推移してきたが、徐々に低下。	
格付け制度の内容	管理職	職能資格制度による格付け。4段階	職能資格制度による格付け。3段階	職能資格制度による格付け	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。	
	非管理職	職能資格制度による格付け。7段階。非管理職と管理職は、全社共通の連続した職能資格制度（11段階）のもとで格付けされる	職能資格制度による格付け。7段階。非管理職と管理職は、全社共通の連続した職能資格制度（10段階）のもとで格付けされる	職能資格制度による格付け。非管理職と管理職は全社共通の連続した職能資格制度の下に格付けされる	職能資格制度による格付け。部門・職種により異なる職能資格が設けられている。	
評価制度の内容	管理職	①組織目標に基づき設定された個人目標の達成度と達成のプロセス（成果評価）、②業務遂行上発揮され、再現性のある能力（能力評価）、を評価。	①いくつかの項目からなり、数値化されている業績評価目標の達成度と、②行為特性（コンピテンシー）を評価	①個人目標の達成度（目標管理制度により目標を設定・評価）、②改善活動への貢献、③所属部門の実績、を評価	①会社目標、部門目標に基づき設定された個人目標の達成度、②コンピテンシー、を評価	
	非管理職	管理職と同様の成果評価と能力評価に加え、下から4つまでの資格に属する従業員については、取り組み姿勢も評価。	管理職と同様	コンピテンシー評価	管理職の同様の項目に加えて、期毎に設定する能力開発目標の達成度を評価。	

		I社	J社	K社
経営戦略、事業計画と人材マネジメントの接点		人材を、①最重要の経営資源、②競争・差別化の最大の源泉、と位置づけ、2002年から人事制度の諸改革を実施。	1998年から2004年にかけて人事制度の改革が続けられているが、経営方針や経営計画で、人事制度改革についての明確なビジョンが打ち出されているわけではない。	経営方針や経営計画では、人事制度改革についての明確なビジョンは打ち出されていない。
要員・人件費予算の決定方法		売上高人件費率9%台の達成を目指しているが、人件費をどんどん下げているとは考えていない。一定の水準を維持することを念頭に、調整を行っている。また、福利厚生などの見直しを実施し、不要な費用は削減している。	各事業部から積み上げられた人件費予算が、中期経営計画との整合性があるか、あるいは前年度実績と大きく乖離していないかをチェック。最初に明確な人件費枠を設定して、要員・人件費をコントロールしていない。	経営計画のなかで、各部門は収益の目標を立てており、この目標を達成するための予算が各部門で作成される。この予算にそって人件費・ヘッドカウントのコントロールが行われる。予算作成にあたって、各部門には①経費率の前年比減、②総資産利益率の前年比増といった要件があらかじめ設定されている。
人件費の推移		I社単体の売上高人件費率は2000年度以降、12%前後で推移。連結の売上高人件費率もほぼ同様のレベルで推移している。	J社単体の人件費は2000年度以降1300～1400億円で推移。売上高人件費率は4～5%台	—
格付け制度の内容	管理職	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。	担当職務の責任・権限や難しさにより、格付け（7段階）。	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。
	非管理職	全社共通の職能資格制度による格付け。	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。職種ごとに格付けの段階数が異なっている。	担当職務の責任・権限や難しさにより格付け。非管理職と管理職は全社共通の格付け制度の下で格付けられる。
評価制度の内容	管理職	業績達成度、職務遂行能力、中期的な政策の遂行度などを多面的に評価	コンピテンシー評価。評価結果は、役職任用基準として用いられる	①目標管理制度に基づく業績評価、②コンピテンシー評価、の二本立て。
	非管理職	業績達成度、目標達成度、職務遂行能力などを多面的に評価	自分の担当職務に求められる役割・行為特性の達成度と、個人業績を評価。	①目標管理制度に基づく業績評価、②コンピテンシー評価、の二本立て。

Ⅲ.人材マネジメント(その2)

		A社	B社	C社	D社
報酬制度の内容	管理職	①役割給(役割評価を反映)、②基本賞与(実績評価を反映)、③個人実績(実績評価を反映)、④会社業績賞与(連結グループにおけるEVAの実績を反映)により構成される。年俸の約6割は「役割年俸」として月例給として支給される	基本給部分は職能資格により水準が定められているが、個人評価と事業所の実績評価を反映する部分が3割以上ある。賞与は個人評価の結果と事業所業績の目標達成度によって決まる。管理職層の昇格・昇給は年齢・勤続とのリンクが小さくなる	基本給、賞与とも、役割の格付け別・役割発揮度の評価別のマトリクスにより決定される。	月次報酬は資格別の定額。賞与は、個人業績評価と所属するカンパニー業績のマトリクスにより決定。
	非管理職	構成は管理職と同様。ただし、実績反映部分の比率が管理職より低下。部門・職種により異なる格付け制度の下にあるが、部門や職種の異なる従業員間で、賃金格差はさほど生じない。	基本給部分は職能資格によりきまる。課長直前の職能資格に属する従業員は、成果反映部分が1割程度となる。基本給は勤続とともに上昇。賞与は個人評価の結果と事業所業績の目標達成度によって決まる。	①基本給は、職能資格により決まる部分と、成果を反映する部分がある。職能資格規定部分は資格別の定額。成果反映部分は年々の成果をポイント化し、蓄積したポイントに一定額を乗じる形で決まる。②賞与は、基本給に一定の倍率を掛けた固定部分と、業績効果を反映した部分からなる。それぞれの配分はおおむね1:1。	成果重視か生活調和かでコース別賃金制度を採用。生活調和型では基本給は資格給、業績給、年齢給、諸手当から構成される。成果重視型には年齢給はない。
多様な就業形態の活用状況	A社単体では有期雇用社員の比率は5%程度。派遣社員は従業員の1割程度。生産部門はA社本体にはほとんど残っておらず、グループの別会社が担当。	派遣・契約社員の規模は、B社単体従業員規模の7~8%程度。事務職や設備のオペレーターとして活用。	①契約社員はC社単体の従業員の1割前後。派遣社員の人数規模はC社単体の従業員規模の1割弱。②工場における外部人材の活用は、グループ会社の構内外注という形が多い。	D社にはほとんど非正規社員、外部人材はいない。企業グループ全体では、約2割を非正規社員、外部労働者にしたいと考えているが、現在は約1割。	
長期安定雇用に対するスタンス	処遇は役割と成果に応じて実施するが、雇用は可能な限り確保する	ことさらに「長期雇用慣行を維持していく」という会社側のメッセージを発しているわけではないが、特段のことがない限り定年までは雇用をするというスタンスを採っている。	基本的には長期安定雇用を維持。	自立している限り、その従業員の雇用は維持していくというスタンス。ぶら下がっている人の雇用は保障しない。また、売上看ったコストになっていないのに、長期雇用を維持しようとは考えていない。	
従業員のキャリア形成に対する考え方、取り組み	①組織に依存しないプロ人材の育成、②ビジネスリーダーの早期育成、③経験者採用の増加	①ビジネスリーダーの育成推進、②中途採用の増加、③早期退職制度の定着、④役職定年制の実施。	①研究職を対象とした専門職制度の導入、②社内公募制、③早期退職制度、④役職定年制	①ビジネスリーダー育成のための諸施策、②キャリアに関する新たな自己申告制度の導入、③転職支援制度、④独立開業支援制度、⑤雇用延長制度、⑥移籍制度、⑦社内公募制度	
人材マネジメントにおける課題	①高齢者雇用への対応、②職務別賃金の導入、③グループ経営の充実・強化に向けた人材面での対応	事業所長レベルの育成。	①評価制度の運用における納得性、透明性の向上、②中間管理職のマネジメント力強化。	①評価の透明性、公平性を高める、②相対評価から絶対評価への切り替え、③従業員の成長を評価にどのように組み込んでいくか	
人材マネジメントに対する株主の発言	直接の発言はないが、株主総会などで女性比率や女性の役員登用、あるいはCSRに関連する事柄の質問が増えている	同上	株主を含めた外部からの指摘で、人材マネジメントの基本的な骨格は変わらない。しかし、株主も含めたステイクホルダーの意向には配慮を高めており、その結果女性役職者の登用促進や、専門職の創設などが実施されている。	人材マネジメントに対する株主の影響力はほとんどない。会社としては、様々なステイクホルダーに配慮しており、株主もそうした様々なステイクホルダーのひとつで、特に株主のみに配慮しているわけではない。	

		E社	F社	G社	H社
報酬制度の内容	管理職	①月収は、資格別の定額部分、資格と評価の総合点により決まる部分、職能資格手当からなる。資格と評価の総合点によって決まる部分が約7割を占める。②賞与は、資格と評価の総合点により決まる。	①月収は、職能資格により決定される部分、評価により決まる部分、地域手当からなる。職能資格により決まる部分、評価により決まる部分とも、それまでの実績を反映する形になっている。②賞与は固定部分と、評価反映部分からなる。固定部分と評価部分のそれぞれの比重は3対7。	年俸制採用。評価をもとに次年度の年俸を所属部門の上長と交渉の上、決定。	本人の役割と、個人目標の達成度の評価に基づき月収のランクが決まる。
	非管理職	①月収は、管理職と同様、資格別の定額部分、資格と評価の総合点により決まる部分、職能資格手当からなる。資格と評価の総合点によって決まる部分が管理職よりは小さい。②賞与は、月収×支給係数により決まる部分と、資格と評価の総合点により決まる部分からなる。	管理職と同様であるが、基本給の職能資格により決まる部分、評価により決まる部分とも、それまでの実績を反映する形になっている。また、賞与の評価反映部分の比重が管理職に比べて小さい。	基本給は、職能資格により決まる部分、勤続によって決まる部分、役付手当により構成される。勤続によって決まる部分は、勤続20年まで毎年昇給していき、昇給額は評価に基づく。	①基本給は、職能資格に基づく部分と年齢に基づく部分、諸手当からなる。職能資格に基づく部分は、個人目標の達成度の評価により昇給がきまる。年齢に基づく部分は55歳まで昇給。②一部の非管理職（処遇がより成果主義的になる一方で教育支援が受けられるコースの選択者）の基本給は、本人の業績評価に基づいてきまる月俸制で、手当はなし。
多様な就業形態の活用状況		人件費を抑えようという意識はあり、リソース不足は非正規従業員、外部人材で補っている。期間従業員、請負労働者は5年前はトータルで約1000名であったが、現在は約7000名まで増加している。	事務管理部門では派遣社員、セールス部門では契約社員が徐々に増えている。いずれの部門でも、派遣社員、計画社員は補助的な事務作業を担当。	①スタッフ部門で非正規従業員や派遣社員を活用。ただし人数はG社単体において10名前後で今後もあまり増えない。②開発部門では常時G社従業員の1.5～2倍の外部人材を活用している。外部人材が増えすぎると品質低下や進捗の問題が出てくるので、G社内の各カンパニーごとに活用状況をチェックしている。	製造業務、ソフト開発業務などは外部に委託。また、生産、現業、単純事務などを対象に、コスト競争力のある雇用形態として、勤務地限定従業員制度を導入。
長期安定雇用に対するスタンス		長期雇用はこれからも堅持していく。ただし、従業員本人が選ぶという前提で、多様なキャリアの道は用意していく。	長期雇用慣行についてはこれまで維持されてきたが、ここ数年転職支援が常態化したり、定年に達する前に退社する人が増えるなど、経営状況が厳しくなってきたため、次第に変化しつつある	長期雇用慣行は重視。高齢化により人件費が圧迫されることはないが、高齢技術者のキャリアについて考える必要がある。	長期雇用慣行は今後も維持。会社都合によるリストラは基本的には行わない。ただし、収益性維持のため社内における事業のスクラップ&ビルドは常に行い、それに伴う従業員の対応は求める。定年以外の従業員退職率は年1%未満。
従業員のキャリア形成に対する考え方、取り組み		①コア人材の育成、②海外グループ法人における人材育成、③複線型キャリアアルート（管理職と専門職）の設定、④出向・転籍の拡大や転職支援制度など従業員のキャリアにおける選択肢の整備	—	①特定の技術習得やマネジメント力の強化を目標とした教育研修の実施、②複線型キャリアアルートの設定、③役職定年制の導入	①社内公募制の実施、②キャリアに関する意向調査、③リーダー人材となる従業員層に対する教育支援
人材マネジメントにおける課題		①従業員のモチベーション維持、②企業グループの海外法人における人材育成、③管理職系と専門職系の複線型キャリアの設定。	①評価プロセスの周知徹底、②報酬における属人的要素の全廃	①職種の見直し、②年功的運用の排除、③「成果につながる」能力の見極め	評価の納得性を高めるための、評価者と被評価者とのコミュニケーション推進。
人材マネジメントに対する株主の発言		株主が、人材マネジメントに影響を及ぼすことはない。	—	オーナー株主（創業者社長）は人材マネジメントに対し発言するが、それ以外の株主の発言はほとんどない。	人材マネジメントは基本的には事業戦略次第だが、H社の事業戦略がステークホルダーの意向により左右されることはこれまででない。

		I社	J社	K社
報酬制度の内容	管理職	①基本給は、等級ごとに一定の年俸が定まる。②賞与は、組織業績と個人業績により決まる。	①基本給は、資格段階に応じて一定額の月収が決まる形。②賞与は資格段階別に標準額を定め、業績（全社業績、部門業績、個人業績など）により、0円から標準額の2倍の金額の間で変動。	報酬は、年俸として各資格ごとに一定の幅をもって定められている。賞与は年俸の業績変動部分として捉えられている。同じ資格段階でも、部門によって設定されている年俸が大きく異なる
	非管理職	①基本給は、職能資格により決まり、昇給は人事評価により実施される。②賞与は、基本賞与部分と業績変動賞与部分があり、基本賞与部分は、個人の人事評価の反映により決まる。業績変動部分は、全社業績及び個人の人事評価の反映により決まる。	①基本給は資格段階別に規定されている月額。資格段階毎に一定の範囲の金額が定められている。個人業績の評価結果に従い昇給していくが、資格内で賃金が高くなると、昇給しにくくなる。②賞与は、資格別の定額部分と、個人業績・部門業績・連結グループ業績が反映される部分からなる	同上
多様な就業形態の活用状況		約8割は期間契約・短時間勤務の従業員。2004年から、転勤の可能性を基準とした新たな社員区分制度を導入。短時間・期間契約の従業員とそうでない従業員の、教育機会や資格登用機会の違いを排除。	①J社単体では、パートは数名程度。嘱託という形の期間契約社員と派遣社員が合わせて1000名程度。②業務請負については人数を把握していない。③システム開発のプロジェクトでは、K社の従業員が数%で、残りは関連会社の従業員や個人の業務請負ということがある。	契約社員は約120名。派遣社員は約300名でいずれもリテール部門に多い。活用状況は各事業部門の業績等によっており、会社として増減の方針は持っていない。
長期安定雇用に対するスタンス		長期雇用慣行は維持。	長期雇用慣行はあまり強調していない。明確に否定しているわけではないが、推進もしていない。	長期雇用慣行について、会社として否定はしていない。ただ、各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、慣行が継続しないのは致し方ない。
従業員のキャリア形成に対する考え方、取り組み		①会社が従業員のキャリア形成に責任をもつという方針。職能資格により異動の柔軟性を保ち、従業員のキャリア形成を図る。②ここ数年は選抜的育成が次第に進みつつある	①人材公募、②経営幹部育成のためのファストトラックの実施	①ローテーション人事を廃止。部門ごとのプロフェッショナル育成。②中高年従業員を対象とした転職支援制度の実施
人材マネジメントにおける課題			①評価の公正さ、納得性の向上、②チームワーキングの評価	
人材マネジメントに対する株主の発言		株主総会において、取締役・執行役に女性がいなかったことなどの指摘があった。人材マネジメントに対する株主からの直接の発言はない。	直接的に経営戦略や人事制度に影響を及ぼすことはないが、経営に関する透明性と説明責任を求められるようになってきた。	株主から人事労務管理について直接の発言はない。しかし、取締役会では、コア人材の育成や経営幹部の業務をいかにして継承するかなどについて、指摘や問い合わせがある。

補論 労働者と使用者をいかに捉えるのか―試論―

はじめに

前章までで、こんにちのわが国における人材マネジメントの現状と課題を、整理してきた。企業は今後も引き続き、人材マネジメントを再構成・再構築してゆく必要に迫られるであろう。企業をめぐる環境変化のスピードは、さらに加速化することこそあれ、その反対は考えるべくもない。可能な限り、企業は、迅速に対応せざるを得ない。われわれの研究から明らかになったように、今後の基本的な方向性として第1には、あくまでも長期雇用慣行を前提とすることがあげられよう。ただ、それは以前に、いわゆる「日本的雇用慣行の是非」を問われた際のものとは、相当程度内容が異なるものと考えられる。成果主義の採用は、大企業を中心として、当然のこととなりつつある。そこでは、徹底した効率化がはかられ、高密度の労働が要求されると共に、文字どおり成果を出し続けることが求められよう。そうした働き方が正規従業員に対して求められる一方で、企業は、今後ますます非正規従業員の活用が進められることになる。むしろ、多数の非正規従業員を活用することを前提として、正規従業員が別の成果を求められると考えられよう。

環境変化に対する企業の迅速な対応を考えるためには、法システムを含めた政策において、これまで機能してきたシステムのどういった部分が現在も有効であるのか否かを、今一度整理する必要がある。その上で初めて、今後の政策課題を考えることができるはずである。すなわち、現行の法を中心としたシステムが、現在の働き方、企業、従業員を支える基盤として、どの部分が適正に対処できているのか否かを、あらためて問い直すことが必要である。ごく当たり前のことと考えられてきた、企業が雇う、雇われるという意味が大きく様変わりしている。これまで暗黙のうちに準拠すべきと考えられてきた労働者像、使用者像自体が変わり、いわば、その中間的な形態が増加しつつあるのは、明らかである。そうした中でも、企業活動が存続する限り、今後の労使コミュニケーションや利害調整の考え方、方法をあらたに検討する必要に迫られている。検討すべき課題の全体像は、本補論においてはもとより、本プロジェクト全体でも、決して明確な回答など即座には出すことのできない巨大であることも、また明らかである。いずれにせよ、本プロジェクトの根本的な部分に関わる限りで、こうした問題を検討するための準備をする必要がある。

今後の人材マネジメントを考える際、その前提として、従来からの集团的労使関係のみでは、より適切で効率的な対処が難しい状況も現れつつある。それはある意味では、これまでの雇用システムの基礎を根底から作り直す作業にも通ずる可能性がある。しかしながら、極端に言えば、すべての企業と労働者が、集团的労使関係の枠組みを捨て去るわけではもちろんない。問題となるのは、集団と個別のそれぞれの労使関係の位置づけ、役割・機能分担を、どのように考えてゆくのかという点である。交渉すべき問題領域によって使い分けるのか、

あるいは、たとえば、正規・非正規といった集団によって、使い分けるのかなど、その検討する項目は、多岐にわたる。

いまわれわれに必要なのは、最終のとりまとめに向けて、人材マネジメントの実態を克明に探ると同時に、それらが機能するための前提条件を考えること、そのための準備作業を進めることである。その意味で、本稿はあくまでも、今後の課題を整理するための端緒にすぎない。本プロジェクトの最大の貢献が、変化しつつある現状を捉えることにあるのは間違いないが、その背景には、これまでの制度や構造にかかわる、巨大な問題群が横たわっている。

以下では、次のように検討を進めることにしたい。

まずは、労働法研究の分野で、こうした問題に対して、どういった検討が加えられてきたのかを素描する。ただし、労働法に関する極めて専門的な事柄については、JILPTの他の報告書や研究に委ねることとし、ここではこれらの研究成果を借用しつつ、厚生労働省のHP上の資料など、公刊されている情報を整理するに止めている。それでもなお、この領域での成果を検討することは、第一義的にまず必要となる。労働法制の中で、労働者性、使用者性、それをめぐる議論、判例など、いくつかの側面から、この議論を跡づける。その上で、こうした議論が、労働法以外の分野からすれば、どういった問題として捉えうるのか、それを労働経済学との関連の中から、見ることにしたい。それぞれの領域と労働法の専門研究者との間で、いったい何が問題となったのかを、新しい労働契約法制に関する厚生労働省の審議会等の議事録などから読みとることにしたい。そこまで整理した上で、最後に、今後の検討課題を整理して、むすびとしたい。

第1節 現状:労働法学における知見と検討

「労働者性」が問題とされる背景は、ここで繰り返すまでもないが、もっとも基本的には、産業構造が、戦後のわが国経済を支えてきた第2次産業から、主として第3次産業へとシフトすることによる諸々の変化であることは疑いない。そこには、技術の発達・革新から、働く人の意識とそれを取り巻く家庭環境まで、すべて含まれている。雇用という側面に引き寄せて言えば、製造業を念頭においた、フルタイムの長期的雇用である正社員だけではなく、パートタイマーや派遣社員など、実にさまざまな契約形態の下で働く非典型と称される働き方が、増加し続けている。長期的雇用の中であっても、フレックスタイム制をはじめ、その働き方は、決して一様ではない。労働関連の法体系は、「資産・教育において資本家・経営者と階級的格差があり、労働市場の取引において一様に社会的保護を要する集団（マス）としての人々」（菅野、1996、p. 22）という認識に基づいて、整備されてきた。しかしながら、上述のような構造変動の下で、すぐれた才能を持ち、自由度の高い働き方を志向するような、個性ある労働者も増加してきている。現在、まさに、労働契約法制が検討されつつあるが、その中心となっている菅野は、今から10年前に、「今後の労働法制の一つの重要な課題は、このような個性ある『個人としての労働者』が十分に活躍できるように法制度を見直すこと」なのではないかと、指摘している（菅野、1996、p. 23）。

では、まず、これまでの労働者性についての議論から整理することにした。周知のとおり、この点については、これまで膨大な研究が蓄積されてきた（たとえば、吉田（1986）など。端的には、西谷（2004）を参照されたい）。後で見るように、そうした議論の方向性は決して一様ではないが、まずは、取り上げられてきたいくつかの論点をまとめておくことにしたい。

1. 従来の規定

(1) 基本的な規定

まず、最初に、これまでの雇用システムが前提としてきた「労働者」、「使用者」の規定を確認しておく。本来であれば、労働関係法令の根拠となる憲法にまで立ち返り、検討する必要がある。ここでは紙幅の関係から割愛するが、その点については、池添（2004）を参照されたい。

契約という点では、もっとも根本的な民法においては、民法第623条において、「雇用は、当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対してその報酬を与えることを約することによって、その効力を生ずる」とされてきた。ただし、これは、「民法の一部を改正する法律」（平成16年法律第147号）による改正後の規定である。そして、労働に従事することを約した者が「労働者」、報酬を与えることを約した者が「使用者」とされる。

これと同様に、現在、労働法制の根幹をなす労働基準法においては、「労働者」とは、「職業の種類を問わず、事業又は事務所に使用される者で、賃金を支払われる者をいう」（労働基準法第9条）とされている。そこにおいては、契約形式を問わないので、最終的には、労働者性を判断するためには、「『使用され』『賃金を支払われる』ているかどうかが重要な要素」（池添、2004、p.153）となる。

「使用される」という点に関しては、これまで、「使用従属性」あるいは「人的従属性」などと称されてきた。また他には、「指揮監督性」、「指揮命令性」などの用語もある（土田、2004）。そうした「使用される」ことの有無は、すなわち、「指揮監督下の労働」という労務提供の形態、及び、「賃金支払」という報償の労務に対する対償性によって判断されることになる。しかしながら、先ほども述べたように、第2次産業が経済社会の中心であった時代に、工場労働者を念頭において構成された基準により、実に多種多様となった、現在の労働者性を判断することには、相当な困難が伴う。

以前と同様の典型的な働き方が消失したわけでは、むしろない。しかしながら現実には、指揮監督の程度、そして、その態様の多様性、報酬の性格の不明確さなどから、限界的な事例を考えれば、それぞれ個別具体的な事案について、この「労働者」に該当するかどうかの判断は、決して容易ではない。それらは、後で見るように、裁判所による判例を見ても、うかがい知ることができる（全国労働基準関係団体連合会、1995参照）。

そうでありながらもここで、労働基準法における「労働者」の規定が決定的な重要性を持つのは、労働者と認められるか否かが、さまざまな保護を受ける際の前提条件となるからである。労働者と認められれば、周知のとおり、労働基準法の保護のほか、最低賃金法、労災保険法等の保護を受けられるが、その一方で、「労働者」と認められなければこれらの保護が受けられないことになる。「労働者」に該当するかどうかの判断は、上記のとおり必ずしも容易ではないことから、後で判例にも見るとおり、ある者が労働基準法の「労働者」であるかどうかをめぐって、紛争が繰り返されてきた。さらには、労働基準法の「労働者」であるかどうかとは別に、契約解除の有効性や安全配慮義務の存否に関して、労働者であるかどうか争われた例もある。ただ、例外として、家事使用人及び同居の親族のみを使用する事業については、労働基準法の適用が除外されている。

労働者性基準の曖昧さは、決して新しい問題ではない。これまでも実に長い間にわたり、検討が重ねられてきた。

労働基準法における「労働者」の範囲の明確化のため、1985年、そして、1996年の労働基準法研究会において、その検討がなされ、最終報告には、次のような「労働者」に関する判断基準が示されている（労働省労働基準局編、1986）。その決定には、労務提供の形態や報酬の労務対償性、そして、これらに関連する諸要素をも勘案して総合的に判断するとされている。

①「指揮監督下の労働」の判断基準として諾否の自由、業務遂行上の指揮監督、拘束性の有無があり、これに加えて代替性の有無が指揮監督関係の判断を補強する要素となること

②報酬が「賃金」であるか否かによって「使用従属性」を判断することはできないが、報酬の性格が使用者の指揮監督のもとに一定時間労務を提供していることに対する対価と判断される場合には「使用従属性」を補強すること

③事業者性の有無、専属性の程度が「労働者性」の判断を補強する要素となること

労働者であるかどうか争われた例として、証券外務員や集金外務員に対する解雇予告の必要性や解雇の有効性、専務取締役に対する就業規則（退職金規定）の適用、備車運転手や映画撮影技師に対する労災保険の適用などがある。また、大工に対する発注者の安全配慮義務の有無が争われた例もある。具体的な判例の骨子は後述するが、これまでの判例に関する網羅的なリストが、池添（池添、2005、p. 186以降）に掲載されている。

(2)労働基準法の「労働者」ではない場合

上で述べたように、労働基準法の「労働者」の判断基準は、基本的には「使用従属性」の有無が中心となっている。ただ、近年普及しつつある就労形態によれば、労働基準法上の労働者ではなくても、それに近いと思われる場合も少なからず存在する。例えば、フランチャイズシステムにおけるフランチャイズ加盟者が代表例である。ここでは、直接的、明示的な「使用従属性」まではないにしても、フランチャイズ本部から、業務の内容やその遂行方法について、マニュアルを中心とした指示が行われていることは、周知の事実である。

あるいは、在宅ワーカーのように個人で事業を行う者の中には、特定の発注者等に売上の多くを依存している場合もしばしばある。こうしたケースでは、その発注者に対して、一定程度の経済的な従属性があると考えられる場合もあろう。

これまでは、直接的には労働基準法の「労働者」とはならない場合であっても、家内労働者や下請事業者など、その労務の提供にあたって、契約の相手方が優越的な地位にあると考えられる一定の者について、法律上の保護がなされてきたことは確かである。しかしながら、その範囲は限定されてきた。ちなみに、家内労働法によって家内労働者の保護が、また、下請代金支払遅延等防止法や建設業法によって下請事業者等の保護が図られている。

この、保護すべき労働者の範囲をいかに規定するのかという問題は、ひとりわが国だけの問題ではない。先進各国でも、同様の議論が続けられており、そこで極めて明確な規定、区分ができていない訳ではない。

ILOにおいても、各国で「労働者」としての法的保護が受けられない就業者の問題が議論されている。まず1997年及び1998年の総会では、「契約労働」についての条約・勧告の採択を目指して議論が行われている。しかしながら、肝心の対象となる者の範囲について合意

が得られなかった。そのため、条約・勧告の採択に至ってはいない。

その後、2003年の第91回総会では「雇用関係の範囲」を議題に討議が行われ、以下のような内容の「雇用関係に関する決議」が採択された。

- ・ILOは本問題への国際的な文書の採択を視野に入れるべきであり、勧告が適切であること。
- ・勧告は、偽装された雇用関係及び雇用関係にある人が国レベルで与えられるはずの保護を得られるようなメカニズムの必要性に焦点をあてたものであるべきこと。
- ・勧告は、加盟国に対し、雇用関係の実質を普遍的に定義することなく、指導を提供できるものであること。
- ・勧告は、異なる経済・社会・法律・労使関係の伝統を考慮に入れ、ジェンダーの側面に対処するべく柔軟性が必要であること。
- ・勧告は、純粋な商業的および独立的な契約に介入すべきではないこと。

いずれにせよ、ここで確認すべきなのは、その基準の曖昧さである。それは、法の欠陥ということではなく、法が制定された後で、いかに社会が激しく変化しているのかを表すものでもある。その意味で、条文の意味内容と現実との乖離は、常に起こりうる。

2. 現行法制の前提

労働基準法との関連で考えると、労働契約に関する労働基準法の多くの規定は、民事的な効力を有するほか、その違反に対して刑事罰を課している。すなわち、刑罰法規であり、そのため、拡張解釈や類推適用はできないことになっている。ただ、民事的な効力のみを定めた規定もあり、例えば、解雇権濫用法理について定めた第18条の2や、就業規則の効力について定めた第93条がこれにあたる。

その一方で、労働契約についても、民法の総則などの規定は当然に適用される。労働契約をめぐる判例法理においても、信義則や権利の濫用、公序良俗に反する法律行為の無効等の民法の一般原則が多く用いられている。そして、民法においては、雇用に関する規定が設けられているが、労働基準法でより労働者に有利な規定が置かれている場合も多い。

ちなみに、民法の雇用契約と労働基準法の労働契約とが、また、民法の「労働者」と労働基準法の「労働者」とが、それぞれ同一であるかどうかという点については、議論が分かれている。註記を参照されたい⁽¹⁾。

この2つのもっとも基本的な法規以外との関連性を考えると、まず、商法においては、商人に従属する営業の補助者としての「商業使用人」の規定があり、支配人等一定の商業使用人の権限と義務について定めている。そして、労働契約承継法は、会社の分割に伴う労働契約の承継に関する民事的な効力等について定めている。

当然のことながら、こうした法規において、雇用や労働に関するすべての事項が網羅され

ている訳ではない。それを補うのが判例法理であり、労働契約に関して、労働基準法や民法その他の法律に定められていない事項については、最高裁判所判例や裁判例の積み重ねによって一般性のあるルール、すなわち、判例法理が設定されている。ちなみに、労働基準法第18条の2は、判例法理の1つである解雇権濫用法理を法律上明記したものである。

3. 変化の側面

現在、企業やそこで働く従業員を取り巻く変化は、多種多様、そして、きわめてそのスピードが速い。その変化のすべてをすべて取り上げる訳ではないが、本論にかかわりの深い点を中心に、何が問題となっているのかを整理したい。

(1)「使用者」と親会社や元請負人

労働契約上の権利義務関係は、「労働者」とその契約の相手方である「使用者」との間に生じる。こうした極めて基本的な関係性であっても、それだけでは捉えきれない現状が存在する。

近年では、業務の外部委託などが急速に進展している。それによって、他企業の労働者を利用する傾向が拡大している。また、大企業を中心とした企業グループでは、その全体による人事労務管理を行っている企業もある。このような場合に、雇用されている企業ではなく、その親会社などが契約の相手方として責任を負うとされることがある。たとえば、実質的な労働条件が、親会社により決定されるといった状況は、珍しくない。

そうした点について、判例を見ると、子会社の法人格が形骸化しているか、濫用されている場合には、法人格否認の法理により親会社の義務が認められることがある（たとえば、黒川建設事件 平成13年東京地裁判決など）。

また、子会社の労働者や社外労働者が、親会社や受入企業の指揮命令の下に業務に従事していた場合に、黙示の労働契約の成立が認められ、親会社などが労働契約上の責任を負うとされることがある（たとえば、センエイ事件 平成9年佐賀地裁武雄支部決定など）。

さらには、労働基準法や労働安全衛生法においては、元請負人などに法律上の責任を課している場合もあり、裁判においても、契約の当事者以外の者の責任が認められた例がある。

建設業に典型的な、いわゆる下請けに関しても、変化が見られる。

労働基準法においては、建設事業が数次の請負によって行われる場合の災害補償について、原則として元請負人を使用者とみなしている（第87条）。また、労働安全衛生法においても、一定の事項について、元方事業者や注文者に対して義務を課している（第29条など）。

判例においても、元請企業の責任が問われている。たとえば、以下のようなケースがある。そこでは、下請企業の労働者が、元請会社（上告人）内で労務の提供をしていた。その際、

いわゆる社外工として元請負人の管理する設備、工具などを用いて、事実上は元請負人の指揮、監督を受けて稼働し、その作業内容も元請負人の従業員である、いわゆる本工とほとんど同じであったという事実関係がある。そうした場合には、「上告人は、下請企業の労働者との間に特別な社会的接触の関係に入ったもので、信義則上、右労働者に対し安全配慮義務を負うものであるとした原審の判断は、正当として是認することができる」とした例（三菱重工業神戸造船所事件 平成 3 年最高裁判決）がある。

(2) 有期労働契約

(i) 有期労働契約をめぐる状況

近年、急速に非典型雇用、有期契約労働者が増加しているのも、また周知のとおりである。この点が、まさに、雇用・労働システムを見直す直接のきっかけの 1 つとなってきたと言っても過言ではない。

雇用形態の多様化が進展する中で、有期労働契約が労使双方にとって良好な雇用形態として活用されるようにするため、2003 年の労働基準法改正によって第 14 条の規定が改正され、一定の事業の完了に必要な期間を定めるもののほか、有期労働契約期間の上限が原則 1 年から 3 年に延長された。

ただし、国会における修正により、同条について検討を加え、必要な措置を講ずるまでの間、1 年を超える有期労働契約を締結した労働者は、労働契約の期間の初日から 1 年を経過した日以後においてはいつでも退職することができるとする規定（附則第 137 条）も併せて設けられた。

なお、高度の専門的な知識などを有する者や、満 60 歳以上の者と有期労働契約を締結する場合の契約期間の上限は、3 年から 5 年に延長された。これらの者については、附則第 137 条の適用は除外されている。

改正法附則第 3 条により、改正法の施行後 3 年を経過した場合において、改正後の労働基準法第 14 条の規定について、その施行の状況を勘案しつつ検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとするとしてされ、また、同法改正の際の衆参両院の附帯決議により、有期労働契約の在り方について検討を行い必要な措置を講ずべきことが指摘されている。

(ii) 有期労働契約の効果

有期労働契約には、

- ① 期間中は労働者はやむを得ない事由がない限り退職できないという効果
- ② 期間中は使用者はやむを得ない事由がない限り労働者を解雇できないという効果
- ③ 期間の満了によって労働契約が終了するという効果

の 3 つの効果がある。

労働基準法第 14 条は、本来①の効果による労働者の長期にわたる拘束の弊害に対する規制として考えられてきた。しかしながら、規定の上では、①②③、いずれの効果に対する規制であるかが明らかになっていない。しかも、上記 (i) で見たように、労働基準法第 14 条においては、有期労働契約期間の上限は原則 3 年となっているが、附則第 137 条において、労働者は 1 年経過後いつでも退職することができるとされている。

また、③の効果については、裁判において、一定の場合の雇止め（更新拒否）について「雇止めの効力の判断に当たっては、その実質にかんがみ、解雇に関する法理を類推すべきである」との判断が示されており（東芝柳町工場事件 昭和 49 年最高裁判決）、使用者による雇止めについて一定の制限が加えられている。

(iii) 民法の規定

労働基準法だけではなく、民法においても、有期労働契約に関する取り決めが定められている。民法第 628 条により、有期労働契約の契約期間中における解雇については、やむを得ない事由が必要であり、また、当該やむを得ない事由が使用者の過失によって生じた場合には、使用者は労働者に対して損害賠償の責任を負うとされている。

しかし、必ずしもこの規定が周知されておらず、かえって非正規労働者ということで簡単に解雇が行われているという可能性も否めない。

やむを得ない事由以外の事由による解雇を認める特約について、判例において以下のような判断が示されている。就業規則の中に、有期契約労働者が解雇事由に該当するときには、契約期間中といえども解雇する旨の規定があった場合において、「（就業規則所定の）解雇事由の解釈にあたっては、当該解雇が、3 ヶ月の雇用期間の途中でなされなければならないほどの、やむを得ない事由の発生が必要である」とした例（安川電機八幡工場（パート解雇）事件 平成 14 年福岡高裁決定）がある。

また、使用者と有期契約労働者との間で「本件契約の期間中、いつでも、30 日前の書面による予告のうえ、本件契約を終了することができる」との規定がある契約書を交わしている場合における契約期間中の解雇の効力について、契約書の当該規定には言及せず、認定された事実が「本件解雇を根拠づけるやむを得ない事由（民法 628 条）にあたることは認められないから、本件解雇は無効である」とのみ判示した例（モーブッサン ジャパン事件 平成 15 年東京地裁判決）もある。

(iv) 有期労働契約に関する手続

労働契約の期間に関する事項は、労働基準法第 15 条により、使用者が労働契約の締結に際し、書面で明示しなければならないこととされている。

また、平成 15 年の改正労働基準法に基づき、「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに

関する基準」（厚生労働省告示）が制定されている。

上述の「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」においては、次の事項などが定められている。

- ・使用者は、有期労働契約の締結に際し更新の有無を明示しなければならず、更新する場合があると明示したときはその判断の基準を明示しなければならないこと。
- ・使用者は、一定の有期労働契約を更新しない場合には、契約期間満了日の 30 日前までにその予告をしなければならないこと。
- ・使用者は、一定の有期労働契約を更新しない場合には、労働者の請求に応じて、雇止めの理由についての証明書を交付しなければならないこと。
- ・使用者は、一定の有期労働契約を更新しようとする場合には、契約の実態及び労働者の希望に応じて、契約期間をできる限り長くするよう努めなければならないこと。

〔註記〕

1 労働基準法上の「労働契約」と、民法上の「雇傭契約」とは、異なるという説と、一致するという説の2つがある。それらの代表的な論者の見解に限って、以下に述べる。

まずは、異なるという見解であるが、その代表は菅野和夫である。

菅野（菅野、2003、p. 4）によれば、以下のような記述が見られる。

「ある者が他人のために労働して報酬を得る関係（労働関係）については、民法（明治29年制定）では、使用者の指揮命令下の労務に服する場合については「雇傭」（民法623条）という契約形態が、そして仕事の完成や事務の遂行を一任される場合については「請負」（民法632条）・「有償委任」（民法643条・648条）という契約形態が設けられた。これらのうち、「雇傭」が通常の労働関係の契約形態であった。民法の「雇傭」に関する規定の特色は、労働関係の当事者に平等な権利義務を与えている点にあったが、実際には、使用者の強大な権力の下での支配・従属の労働関係が多く行われてきた」。そこで、戦後、労働基準法は、労働関係において労働者を使用者から保護するために多数の契約上の原則・基準を設定し、それらの法規制が及ぶ労働関係を表現するために多数の契約上の原則・基準を設定し、それらの法規制が及ぶ労働関係を表現するために「労働契約」という契約概念を設定した。また、「労働契約」の概念に関する学説の変遷については、石田眞（1996）を参照されたい。

このように考えた時、「労働契約」は、「労働基準法が適用される労務供給契約」ということができる。「労働契約」は、民法上の「雇傭」に該当する場合が大多数であるが、それとは必ずしも一致するわけではない。民法上の請負、あるいは、委任の形式を取った労務供給契約でもありうる。さらには、民法上の雇傭、請負又は委任の契約形式をとっていない（非典型の）労務供給契約でもありうる。その一方で、たとえば、(1)同居の親族のみを使用する事業における親族、または(2)家事使用人に関する契約のように、雇傭契約ではあっても労働契約ではないものもありうる。要するに、ある労務供給契約が「労働契約」といえるか否かは、労務を供給している者が労働基準法の適用事業に使用され賃金を支払われる「労働者」（労働基準法第9条）といえるかが決め手となる。この労働基準法の適用要件を満たす労働関係であれば、その契約は労働契約と認められるのである。

それに対して、労働基準法上の「労働契約」と民法上の「雇傭契約」は同一とする説の代表として、下井隆史（2001、p. 66以下）がある。

「「労働契約」という言葉は労働基準法の2、13～23、58、93の各条および労組法の16条に見られるが、これを定義した規定はない。そして、この用語はやや多義的な使われ方をしている」。要するに、それは、労働関係を成立・維持させる合意を意味したり、就業規則

や労働協約や慣行によって内容が形成される労働関係そのものにとらえる概念であったり、労働者と使用者の個別的な取決めを指すものとして（つまり就業規則や労働協約に対するものとして）使われたりしている。

最も一般的には、労働法上の労働者と使用者（これらの意義については 19 頁以下参照）を当事者とする関係、つまり労働関係を成立せしめ、さらにそれを維持し具体的に展開させていく契約であり、したがって、他人の指揮監督下で労務給付が行われ労務給付自体に対して対価が支払われる関係の法的形態であるといえよであろう。この労働契約は、民法 623 条以下に定めのある雇傭契約とはいかなる関係にたつのか。学説には、労働契約は「労働の従属性」を本質的特徴とするところの、雇傭契約とは峻別されるべき独自の概念であるとする考え方もある（代表的文献としては、片岡舜（1982、86 頁以下））。契約類型としての雇傭は、労務給付そのものを目的とする点で労務給付の結果を目的とする請負と異なり、また使用者の指揮監督の下で労務給付が行われる点で、受任者がみずからの裁量によりそれをなす委任および請負人が自主的にそれをなす請負と区別される。わが国民法の雇傭は、「労務ニ服スルコト」と「之ニ其報酬ヲ与フルコト」が約される（民法 623 条）契約関係である。それは資本主義社会における賃労働関係の法的表現にほかならない。それゆえ労働契約も契約類型としては雇傭契約と同一のものと解するのが正しい。もっとも、民法の雇傭の規定は労働者の生活保護という理念（労働基準法 1 条参照）をほとんど含まず、団結権等の保障により労働関係が団体交渉や労働協約に規制されることなどをまったく予定していない。その意味では、今日の労働者と使用者の契約関係には「労働契約」という名称を付するのが適切であるといえよう。

参考文献

- 石田 眞 1996 「労働契約論」、初井常喜編『戦後労働法学説史』、労働旬報社
- 池添 弘邦 2004 「社会法における労働者の概念—法律・裁判例・学説と、法政策構想への試論—」、労働政策研究・研修機構『ディスカッションペーパー』No. 1
- 片岡 舜 1982 「労働契約の法的性質」片岡他『新労働基準法論』
- 下井 隆史 2001 『労働基準法』（第 3 版）、有斐閣
- 菅野 和夫 1996 『雇用社会の法』、有斐閣
- 2003 『労働法』（第六版）、弘文堂
- 全国労働基準関係団体連合会 1995 『労働法上の「労働者」性の判断に関する裁判例の傾向と分析』
- 土田 道夫 2004 『雇用関係法』、弘文堂
- 西谷 敏 2004 「労働者の概念」、ジュリスト増刊『労働法の争点』（第 3 版）、有斐閣
- 吉田美喜夫 1986 「雇用・就業刑他の多様化と労働者概念」、『日本労働法学会誌』68 号

第2節 検討すべき諸点

これまで、そして現在も、労働システムを支えてきた労働基準法と民法にほぼ限定しただけでも、このように課題は山積している。その中で、より中心的な課題に限定しても、その領域は実に多岐にわたる。そうした経緯を誤解を恐れずに簡単にまとめるならば、労働基準法を中心とした法体系を運用上、さまざまに解釈することで対応してきたと言えるのではないだろうか。そうした現状に対処するためにこそ、現在、労働契約法制が検討されている訳であるが、その際、労働基準法、民法との関連を含め、どういった点が、あらためて問題となってくるのであろうか。本稿で検討すべき点を、あらためて整理しておくことにしたい。

1. 労働者、使用者とは

(1)「労働者」の範囲

われわれは、今後、「労働者」をどのように捉えていったらよいのだろうか。従来の労働基準法、民法だけではなく、新しい労働契約法制をも念頭におきながらそれらを検討しようとすれば、当然のことながら、その対象たる「労働者」の範囲が問題となる。

この点に関して、これまでにあげられてきた主たる論点は、以下のとおりである。

第1に、労働契約法制は、労働契約に関する基本的なルールを定めるものであることから、その対象は、契約の当事者であると考えることが適当ではないかという点である。すなわち、「労働者」の範囲を定めることは、「労働契約」の範囲を定めることとなるのではないかということである。

そのことは、それと関連して第2に、労働基準法における「労働者」以外の労働者を、労働契約法制の対象とするか否かの検討へと導く。

例えば、近年では、ソフト開発の場合などにしばしば見られるように、「請負・委任契約によって就労する者で、他人を使用せず、一事業者に全売上の過半数を依存するなど経済的に従属しており、当該事業者との間において情報の質・量や交渉力に格差がある」場合、これを新しい法規の対象とするのか否かが問われている。

ただし、このような新たな概念を設けて労働基準法の「労働者」以外の者を対象とすることは、ある意味では、「労働者」についての中間的な分類を設けることになる。そのことが、従来、労働基準法の「労働者」として保護されていた労働者に対して、使用者が形式的に契約を変更し、保護がより弱い分類に移そうとする可能性が生じることについて、検討しなくてはならない。

また、このような中間的な分類における就労の形態は、決して一様ではなく、むしろ、きわめて多様である。そのため、このような就労者に労働契約法制を適用することとなった場合には、あらたな選択を迫られることになる。すなわち、それぞれの就労の形態に応じて、様々に異なる規定を適用するために法制が複雑になるか、あるいは、各就労形態に共通して

適用することができる、ごく一部の規定のみに限って適用することになる、その2つである。

一方、労働基準法の「労働者」のうち、労働基準法では適用が除外されている家事使用人は、現在では介護労働などの分野で活用されている。そうした労働者に関しても、より労働契約に関するルールを明確にして、当事者がこれに基づき自主的な決定を行うことができるようにすることは重要であろう。また、近年これも広がりを見せてきている在宅勤務（事業主と雇用関係にある労働者が、情報通信機器を活用して自宅で業務に従事すること）についても、当然、労働契約法制の対象となる。これらの場合の就労者についても、その保護という観点からは、新しい労働契約法制を適用することを考える必要があるだろう。

さらには、新しい法制が労働基準法のような刑罰法規として考えられないとすれば、新しい労働契約法制の対象を労働基準法の「労働者」としたとしても、そこでは民事的な効力を定めるものとなる。そのため、当事者間に具体的な紛争が生じた場合に裁判において労働契約法制の各規定の趣旨、目的及び効果を考慮しつつ、労働基準法の「労働者」以外の者に類推適用を考える可能性が検討されるべきであろう。

(2)「使用者」の範囲

これに対して、新しい法制度の下では、の対象とする「使用者」の範囲について、どのように考えるべきであろうか。

法人格否認の法理、あるいは、黙示の労働契約の認定により、形式上は契約の相手方でない者であっても、実質的に「使用者」といえる者について、さらに、労働者が労働契約を締結した相手方以外の者に対して新しい法制を適用することが妥当であるかを検討する必要があるだろう。実際に、そうした場合の使用者としての責任を認めた裁判例（後掲 黒川建設事件、センエイ事件）があることを考えれば、その点は重要である。それと関連して、直接の使用者以外の者についても、安全配慮義務を認めた裁判例（後掲 三菱重工業神戸造船所事件）があることも併せて検討されるべきであろう。

法的な契約という観点からすれば、労働契約法制の対象は、原則として、「労働者」の契約の相手方として労働契約上の権利義務の主体となる者であると、まずは考えることができよう。ただ、その際にも、労働契約法制の対象を、事業を行う者に限る必要はないと考えられることから、「事業主」という語に限定する必要はなく、「使用者」という語を使用することも考えられる。

これまでのこうした論点を踏まえた上で、これらの労働者性、使用者性に関して、契約法制に関する審議会で議論された内容は、以下のとおりである。詳しくは、厚生労働省（2005a）を参照されたい。

①労働基準法との政策目的の違い

労働基準法は基本的には、統一的、画一的な労働政策を実現するための政策目的をもった法律であると考えられる。特に、「使用者」概念を考えると、労働契約における使用者とは、若干異なっている。それに対峙する意味で「労働者」概念を考えるなら、それはやはり、契約当事者という視点からではなく、「最低保障をうける労働者とそうした義務を負う使用者」という観点から規定していると思われる。そうした政策目的の違いを、考える必要がある。

②民法上の雇用契約との関連

民法においては、労使双方に関する概念規定は、されていない。典型契約としての雇用契約の当事者双方という発想になっていると思われる。はたして、今後は、そうした規定でよいのか、あるいは、もう少し広い範囲で、働く人、使う人を規定するのか否かを考える必要がある。

③労働基準法じたいの問題性

労働基準法は、刑罰法規であるため、拡張解釈や類推適用はできないという縛りがある。これが労働基準法上の労働者概念を議論するときの 1 つの問題点だったのではないだろうか。たとえば、横浜南労基署長の事件で、最高裁で、車持ち込みのトラック運転手の労働者性が否定されている。このような解釈がされているのは、やはり労働基準法上の労働者と言えば、すべてに労働基準法が適用されるという問題があるわけである。

これから議論すべき新しい労働契約法は、少なくとも刑罰法規で担保するようなものではないはずである。そのため、類推適用は問題とならないであろうから、厳格に労働者を定義、規定するのではなく、類推適用で個別的な対応をするほうがいいのではないだろうか。諸外国の例を見ても、労働者と独立自営業者の中間形態の人について、いろいろな議論があり、おしなべて大変な難問であるため、はっきりとした解決はできていない。

そして、もっとも基本的な問題として、労働契約とは何か、その一方の当事者である労働者は何かということを考える際、労働基準法上の「労働者」という概念がどの程度使えるか、あるいは使う必要があるのかという点から考えれば、労働基準法は労働契約という概念もはっきり使っている。しかし、定義していない。定義しているのは「労働者」についてである。労働基準法の労働契約というのは、労働者を使用する事業における契約だ、ということにならざるを得ない。そういう意味で、労働者を定義することによって、労働契約を定義するようなことになっているのではないだろうか。使用者についてはさておき、こうした意味で、労働基準法の労働者は、労働契約と全く無縁ではない。労働契約の概念を画している基本概念なのではないだろうか。

また、労働基準法の労働者というのは、その適用範囲が実は相当程度広い。そうした点を考慮する必要もあるのではないだろうか。新しい契約法を考える際には、基本的に労働契約を定義するのか、労働者を定義するのか、そこから考える必要がある。

2. 現行法制との関連性

この点についても、1と同様、検討すべき課題は、実に多い。その中でも、特に重要な点について、列挙すれば以下のとおりである。

(1) 労働基準法との関係

- ・労働契約法制の観点からの、労働基準法の在り方

例えば、労働条件明示の在り方や就業規則の作成手続などについては、どういった対処を考えればいいのか。

- ・現在労働基準法に定められている規定内容

例えば、労働基準法第18条の2や第93条については、新しい法制の中で、どのように考えるべきなのか。

(2) 民法との関係

- ・労働契約法制と民法との関係

労働契約法制において、民法の特例として民法と異なる規定を定めるべきだろうか。また、民法と同趣旨の規定であっても、労働契約法制の観点からも特に定めるべき事項はあるのだろうか。

例えば、民法第540条の規定に関わらず、使用者の働きかけに応じた労働者の辞職の意思表示については、一定期間撤回をすることができるようにすることについて、どのように考えるか。

権利濫用法理など、労働契約法制の観点からも特に定めるべき事項があるのではないだろうか。

(3) 労働契約承継法との関係

- ・労働契約法制において、労働関係の成立、展開、終了に関する権利義務の発生、消滅、変動のルールを定めた場合、これと労働契約承継法との関係はどうなるのだろうか。

ひとまず、労働契約承継法においても、会社の分割という局面における労働関係の展開に関するルールが定められていると考えられる。

こうした論点を確認した上で、上述と同様、契約法制に関する審議会で議論された内容は、以下のとおりである（厚生労働省、2005a）。

①民法との関連性

・別立ての法典を作る意味

現在の民法は制定されたのが 1896 年であるため、当時は、労働者保護という社会政策的な考慮が今に比べればなかったように思われる。そのため、これから労働契約法を考えようとするれば、交渉力格差の是正が必要であり、別規定・別法案が必要という説明は可能であろう。

ただ、民法じたいには何らの改正もないとすれば、同じような内容に関する法律が定められるためには、政策的な、あるいは思想的な根拠というものが必要になるのではないだろうか。労働契約の考え方を民法に取り込む、あるいは、民法の雇用契約部分を新しい法律のほうに移すということも考えられよう。

民法と労働契約法で、完全に適用範囲を一致させられるのか否か、明確ではない。適用範囲によってずれがあるということであれば、民法の独自の意義は残る。

民法典の中では典型契約を挙げており、雇用契約の条文は必要なのではないだろうか。そのほかの個々の具体的な条文と、新しく作る体系との関連は、また整理する必要がある。こうした点に関しては、現在、基本的には労働基準法にとって代わられているということはいえよう。現在でも、民法の雇用の規定は家事使用人ぐらいにしか適用されていない。残りはすべて労働法の範疇となる。そのため、家事使用人をカバーするような労働契約法制ができれば、この民法の規定は全く適用されないことになる。

・労働者の保護

例えば 625 条 1 項などでは、使用者が労働者の承諾なくして、その労働者に対する権利を第 3 者に譲渡できるのは、出向などのときに、まさに、労働者保護を目的として使用されている。そのため、保護という観点も、重複があろう。それらをどのように整理すればいいのだろうか。

有期契約の解約に関する 628 条は、期間を定めたるときといえども、「やむを得ざる事由あるときは、ただちに契約の解除を為すことを得」としている。しかしながら、これを一種反対解釈すれば、「やむを得ざる事由がない限りは解約できない」ということにすべきかとも考えられる。こうした点を、新しい法に取り込むとすればその規定の仕方が問題となる。

一方で、625 条というのは労働者保護の規定ではなくて、当事者が対等であればこうなるという契約法の原則とも考えられる。その意味では、労働者保護の考慮は入っていない、全く当事者が対等であるという前提になっている。しかしながら、現在は、労働者の地位が弱くなりすぎたために、対等で扱うことが保護の意味を持ってしまうということではないと思われる。

・契約の解除

民法に関して、最近再認識されつつあるのは、627条である。労働者が解約を申し入れて2週間後には労働契約は終了してしまうということがあり、契約が解約された後は、追加処分はできない。そのため、この2週間というのが任意規定だとして、1ヶ月とか6ヶ月という予告期間が必要だという約定が可能かどうか、そういう問題も実は存在する。新しい労働契約法で包括的に労働契約関係を規律するとした場合に、民法上残してあるから、この効力があるため、現行のままにするのか、あるいは、やはり包括法として労働契約法の中できちんと規定すべきかという問題はある。

②労働基準法との関連性

・刑罰法規という認識

労働基準法との関係では、判例を見る限り、刑罰法規として意識していないような判例がかなりあるのではないかと思われる。すなわち、刑罰法規であれば、より厳格な解釈をすべきところを、実質的類推適用に近いようなことをしていたのではないだろうか。たとえば、労働基準法16条の海外研修費用の判例などがそれに近いのかとも考えられる。判例で、実はこれは民事ルールを設定しているのだということを洗い出す作業も必要になるかもしれない。

労働基準法の刑罰法規で、解釈が非常に限定的であるのは、労災の問題に通ずるからである。これに関しては、労働基準監督署長が労災認定をするため、まさにそういうものとして解釈している。16条の留学費用の返還の問題に関して言えば、裁判官は16条の刑罰法規の構成要件に該当するという解釈をしている意識はおそらくないであろう。だからこそ非常に広く16条違反だということを言っていると思われる。いったいその案件が、どういうルールとして裁判所が判断しているかは、刑罰法規の解釈になるのか、あるいは、純然たる民事法規として裁判所が解釈したルールなのかというのは検証する必要がある。

・契約法としてのルール

労働基準法の18条の2、93条は、まさに契約法のルールであろうから、労働契約法が制定されれば、労働基準法の中から新法に移すということになるのだろうか。あるいは、別項目もそうした場合がありうるのだろうか。

③判例法理との関係

労働契約法制における規定と、現在の判例法理との関係は、どのように整理すればいいのだろうか。

判例法理の中には、判断基準が抽象的であって、具体的な事案に適用した場合の結果の予測が容易でないものや、近年の経済社会の変化などに照らして一般化することが必ずしも適

当であるとは言いがたいものがあるとも考えられる。そうした場合を考える必要がある。

労働契約法制においては、単に判例法理を立法化するだけでよいのかも検討する必要があるだろう。実体規制と手続規制を組み合わせることや、当事者の意思が明確でない場合に対応した任意規定、推定規定を活用することなどは、どのように考えるべきであろうか。これにより、労使当事者の行動の規範となりうるようなルールができ、具体的な事案に適用した場合の予測可能性が向上すれば、紛争の防止につながる可能性もあると考えられよう。

3. 有期労働契約の問題性

(1) 労働基準法第 14 条の趣旨、雇止め

労働基準法第 14 条の規定は、有期労働契約の効果のうち、労働者はやむを得ない事由がない限り、契約期間中は退職できないという効果に対する規制であると考えられている。それに加えて、雇止めに関しても、まずは、こうした労働者の退職の制限、雇止めの実態を明らかにする必要がある。

(2) 民法の規定

有期労働契約を考える場合、民法の規定との関連・整合性も問題である。以下のような点が検討されるべきである。

まず、契約期間中における解雇についてやむを得ない事由が必要であることや、当該やむを得ない事由が使用者の過失によって生じた場合には使用者は労働者に対して損害賠償の責任を負うこと（民法第 628 条）、これらが周知されているのか否かという点である。

そして、就業規則や契約書の規定にかかわらず、やむを得ない事由以外の事由による契約期間中の解雇は認められないとする裁判例（前掲安川電機八幡工場、モーブッサン ジャパン事件）があることも検討されるべきであろう。

また、民法第 628 条に基づき労働者が使用者に対して損害賠償請求をする場合に、使用者の過失についての立証責任を転換することも同様である。

(3) 有期労働契約に関する手続

有期労働契約の締結、更新及び雇止めの際に必要な手続も、重要な検討課題である。

それらは、契約期間を書面で明示しなかったときの労働契約の法的性質、そして、現在「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」において定められている手続を、労働契約法制の観点からも必要とすること、さらには、有期労働契約の更新の有無について、使用者が労働者に更新をしない旨を明示しつつ実際には更新を繰り返すような場合を、どのように整理するかである。

こうした論点を確認した上で、上述と同様、契約法制に関する審議会で議論された内容は、

以下のとおりである（厚生労働省 2005a）。

①契約の反復更新・雇止め

新しい法案では、「正当な権利を行使したことを理由とする雇止めはできないという規定を置く」とされている。それは、実態としてはほとんどの場合更新されているという認識がかなり共有されてはいるが、すべてがそうなっているからという訳ではない。

いま反復更新、あるいは更新の期待を持つことが合理的であるという場合には、更新拒否については、裁判所は、解雇権濫用法理を類推適用するとなっている。

現在の告示で定められている締結更新や雇止めに関する基準をどうするかという点とも関連してくる。仮に、現在の告示で示されているものを労働契約法で規定するということになれば、更新があるかどうかをきちんと示さなければならない。更新することがあると言いながら更新しない場合には、その事由を示して、それに該当することを示さなければならない。雇止めは更新があることを前提とした場合の話であろう。そもそも、最初から更新がないと明示していた場合には、更新しなければいけないということにはおそくならない。更新があると言いながら雇止めした場合に、更新のできない事由に該当するか、しないかということで、実際上は解決がつくのではないかも考えられる。重要なのは、いま告示で示されている要件を、労働契約法の内容として取り込むか否かである。

雇止めに関して、法制度の在り方としては、3 つ段階がある。そもそも有期契約を認めない。途中で契約を解除するときには、必ず正当な理由、ないしは、やむを得ない理由がなければならないという法制がある。他方の極に、有期契約で契約すれば終了したときに、完全に契約を解消できるという制度がある。その中間に、有期契約ではあるが、更新されている場合には、更新拒絶に対して制約を課して、自由な更新拒絶を認めないようにするという考え方があってはならないだろうか。

そうした時、有期契約だが更新される場合には、更新に対する期待は十分に保護すべきだという制度という点が重要ではないだろうか。しかし、有期契約をした場合には、期間が満了したらそれで本当に解消なのだということを認める、それも有期契約法制の1つの根拠ではなかっただろうか。それらの区分けは非常に難しい。

有期契約を何度も更新してはいるが、ある時点で自由に終わらせるようなタイプの労働関係が存在することは確かであろう。判例にもそういう労働関係があるといって、解雇権濫用法理の類推適用は、このケースについては認められないという判旨がときどき見られる。他方で、期間の定めのない雇用契約と実態的に変わらないというものもありうる、さらには、更新の期待が与えられるような形で更新を繰り返しているといったケースもある。そのように実態からすれば、当該有期労働契約がどういったタイプであり、それらがどういった性質の有期契約なのかということを見る必要がある。

それらは、ルールのもろく化という点にも通ずる。

契約更新には、双方が本当に今度で終わりだということを合意して、もうそれ以上期待していないというケースも、あり得るかもしれない。そうした点について、ルールの明確化が問題となろう。どの程度明確化できるか、あるいはどういう場面について明確化するのかというのは、検討を要する。ある程度の整理や類型化は可能であろうが、機械的にこれだけの要件で、合理的な期待が生じるとか否かは判断が難しい。判例法そのものを定めるのか、あるいは、別に何らかのルールを設定するのか、そうした点を検討する必要がある。そういう意味では、もっとも明確化しやすいのは、手続きに関する部分ではないだろうか。

明示するか否かについては、有期契約を書面化しなければ、有期という効力は発生しないという国は多い。そのため、どこの国でも正規従業員は書面の契約が少なく、非正規従業員については、あえて書式を整えて有期であることを明確にする、という国が多い。

そもそも、雇止めというものが一体権利・義務関係においてどういう意味を持つのかも考える必要がある。判例による法定更新であるとすれば、雇止めというのは、期間が満了して契約は終了するという観念の通知にすぎない。契約終了の効果は、期間満了によって生じるから雇止めができないという場合と、解雇ができない場合とは、質的な差があるのではないだろうか。例えば、期間満了による契約終了の効果は発生しないという場合、発生しないというのは、どういう契約状態になるのかという、新たな更新がなされたと同じ状態になるのか、そうした点についての整理も必要である。

法の規定を守らなかった時にサンクションとして、無期契約化してしまうという考え方がヨーロッパで取られている。有期契約はこういう場合に限って利用できる、それを守らなかったら無期契約とみなして、サンクションを課すという考え方を取り入れるか否かも、さらに検討を要する。

②損害賠償請求

労働者側から使用者に対しての損害賠償請求をする、あるいは使用者が労働者に対して賠償の義務を負うということに関して、民法 628 条は規定していたのですが、628 条は逆の場合もあると規定している。労働者側の賠償責任などを、労働契約法ではこうした考えを取り入れる可能性がある。ただし、あくまでも財産権上の問題としてである。

③強行規定としての民法 628 条

民法の 628 条が、強行規定なのか、任意規定なのかについては、判断が分かれよう。

ただ、やむを得ない事由があるときに、解除できないというような特約が認められるかというような問題に置き換えて考えると、これも使用者側と労働者側で認識が異なる可能性があるが、その場合には、任意規定とは言にくい可能性がある。

しかしながら、それは、逆に「やむを得ない事由がなければ、期間の途中では解約できない」と解釈することは可能である。

これに関して、「モーブッサン ジャパン事件」では、1年の有期契約だったが、当事者間で期間の途中、双方から30日の予告で、いつでも解約できるという特約があった。それで、実際に30日の予告で中途解約してしまった。労働者は、それは628条違反だと主張した。裁判所は、その特約の効力に一言も触れることなく、628条のやむを得ざる事由があるかどうかだけを判断して、やむを得ない事由はないとした。そのため、中途解約は無効であると判断をしている。これは、民法628条を、やむを得ざる事由がなければ解約できないことを定めた強行法規のように解して特約を無効としている裁判例である。そのため、労働基準法の有期契約の上限を1年から3年に延ばしたときも、3年間雇うことを保障するという契約だという前提におそらく立っていたのであり、使用者は3年の期間の途中でいつでも解約できるとする特約が有効だとすれば、前回の法改正もできなかったのではないだろうか。そうした点からも、民法628条の意義を再検討する必要があると思われる。

「モーブッサン ジャパン事件」における特約というのは、かなり極端な例ではなかったのだろうか。期間を一方で定めておきながら、いつでも終了できるという、当事者の意思としても両方の規定が入っているというのは矛盾している。一定期間はお互いに拘束し合いましょうと合意しながら、しかし、いつでも辞められますとしている訳である。これは合理的な契約解釈としては、どちらかが趣旨がおかしいと考えざるを得ない。いつでも解消できるというのは、特約として効力がないという判断をするのは、民法的な感覚としては理解できよう。しかし、もう少し具体的な事由を特定していて、期間は3年だけれども、こういう事由があれば解消できるとなれば、事由の合理性如何にもよるが、おそらく許容されるのではないだろうか。

労働法的には、それがやむを得ざる事由にあたればそれでいいのだが、やむを得ざる事由にあたらなくて、別の特別解約事由を定めてもいいかどうか、そこがまさに問題となってくるように思われる。

4. 労働契約法にむけて

このような討議を通じて、ひとまず、労働契約法制に関する研究会の最終報告書がまとめられている（厚生労働省 2005b）。それによれば、労働契約法を考える限りで、労働者性、使用者性に関しては、以下のようなまとめがなされている。少々長くなるが、引用しておくことにしたい（同上、pp. 14～16）。

（引用開始）

「4 労働契約法制の対象とする者の範囲

（1）労働契約・労働者の範囲

労働契約法制の対象を定めるにあたっては、「労働者」を定義することにより労働契約法制の対象とする者の範囲を画する方法もあれば、「労働契約」を定義しこれにより対象範囲

を画する方法もある。いずれの方法を取るとしても、労働基準法に定める「労働者」や「労働契約」との関係は問題となる。また、労働契約法制の対象とする「労働契約」と民法に定める雇用契約との関係も問題になるとの意見があった。

ここで、労働契約法制の対象とする者の範囲には、少なくとも労働基準法上の労働者は含まれると考えられる。また、労働基準法の適用が除外されている同居の親族のみを使用する事業や家事使用人への労働契約法制の適用の是非については、引き続き検討することが適当であるとする。このほか、労働基準法の対象とする者の範囲は、事業に使用される者に限られているが、労働契約法制の対象とする者の範囲としては、そのような限定は必要ないのではないかとの意見があった。

(2) 労働基準法の労働者以外の者への対応

近年、就業形態の多様化に伴い、SOHO、テレワーク、在宅就業、インディペンデント・コントラクターなどといった雇用と自営の中間的な働き方の増加が指摘されており、その中には1つの相手方と専属的な契約関係にあって、主な収入源をその相手方に依存している場合も多いと考えられる。このような者についても、値引きの強要や一方的な仕事の打ち切りなど、当事者間の交渉力の格差等から生ずると考えられるトラブルが存在する。

労働基準法上の労働者について労働契約法制の対象とすることは当然であるが、上記のような働き方の多様化によって生ずる様々な問題に対応するためには、労働基準法上の労働者以外の者についても労働契約法制の対象とすることを検討する必要がある。

その際、労働基準法上の労働者として必要とされる使用従属性とまではなくとも、請負契約、委任契約等に基づき役務を提供してその対償として報酬を得ており、特定の者に経済的に従属している者については、相手方との間に情報の質及び量の格差や交渉力の格差が存在することから、労働契約法制の対象とし、一定の保護を図ることが考えられる。

その場合、労働基準法上の労働者でなくとも労働契約法制を適用する者としては、例えば、次のすべての要件を満たす者が考えられる。

- ① 個人であること。
- ② 請負契約、委任契約その他これらに類する契約に基づき役務を提供すること。
- ③ 当該役務の提供を、本人以外の者が行うことを予定しないこと。
- ④ その対償として金銭上の利益を受けること。
- ⑤ 収入の大部分を特定の者との継続的な契約から得、それにより生活する者であること。

なお、具体的な事案に応じて柔軟に労働契約法制の規定が適用されるよう、裁判において労働基準法の労働者以外の者にも労働契約法制の規定の類推適用が促進されるような方策を検討するべきであるとの意見もあった。

いずれにしても、労働契約法制の対象を広く検討する場合には、どのような者に、どのような規定を適用することが適当かについて、これらの者の働き方の実態を踏まえて十分な検

討を行う必要がある。

(3) 使用者の範囲

労働契約法制が適用される労働者の範囲が決定されれば、その相手方たる使用者の範囲もおのずから決定されると考えられるが、このほかに使用者の範囲を拡大する必要があるか、例えば、親子会社や下請け関係における使用者責任をどのように考えるかを検討することが必要であるとの意見もあった。」

(引用終了)

5. 小括

ここで、あらためて、すべての問題を振り返ることはしない。上で見たように、少なくとも、研究会とりまとめの報告では、特段、先鋭的な指摘がなされた訳ではない。討議の場で提出された内容を、主要な点に限って、列記したものとなっている。ただそれでも、討議の過程で明らかにされてきたように、たとえば本来、一義的に解釈が可能であるはずの労働者性、使用者性についても、労働法を専門とする第一線の研究者間でも、決して確固たる合意が形成されている訳ではないことを確認することは、重要である。

そして、ここで明記しておくべきことは、こうした検討を通じて、むしろ、新しい労働契約法制の構成、意味内容が明らかになりつつある。一方でそれと同等かそれ以上に、実は、これまでの労働基準法と民法とによる政策の問題性も、そこでは明らかにされつつある。それは一人、法じたいの問題ではもとよりなく、現実の変化と法制度の乖離・摺り合わせという問題である。この点は、後ほどあらためて検討することにしたい。

参考文献

池添 弘邦 2004 「社会法における労働者の概念—法律・裁判例・学説と、法政策構想への試論—」、労働政策研究・研修機構『ディスカッションペーパー』No. 1

厚生労働省 2005a「05/02/08 第14回今後の労働契約法制の在り方に関する研究会議事録」
(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/02/txt/s0208-1.txt>)

厚生労働省 2005b 「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会報告書」 (平成17年9月15日)

第3節 これまでの判例

ここでは、これまでのもっとも代表的と思われる判例に関して、その骨子を掲載することにした。むろん、このテーマに関して争われた裁判は、以下に限られる訳ではない。より網羅的なリストは、池添（2004、p. 186 以下）に詳しい。

1. 労働契約法制の対象とする者の範囲

(i) 労働基準法等の「労働者」

○大平製紙事件（昭和 37 年 最高裁第二小法廷判決）

塗料製法の指導・研究に従事することを職務内容とするいわゆる嘱託であって、直接上司の指揮命令に服することなく、また遅刻、早退等によって賃金が減額されることはない等一般従業員と異なる待遇を受けていても、毎日ほぼ一定の時間会社に勤務し、これに対し所定の賃金が支払われている場合には、労働基準法の適用を受ける労働者と認めるべきとした。

○河口宅地造成事件（昭和 41 年 最高裁第二小法廷判決）

自己所有の工具類を使用していた石工と宅地造成業者との関係について、実質的に支配従属の関係にあり、労働基準法上の労働者と使用者の関係にあったとした。

○興栄社事件（平成 7 年 最高裁第一小法廷判決）

合資会社の有限責任社員について、定款によって業務執行の権限は与えられておらず、代表者の指揮命令の下に労務を提供していたことにとどまり、支払われていた「給料」はその対償として支払われたものといえることができるため、従業員を対象とする退職金規定が適用されるとした。

○安田病院事件（平成 10 年 最高裁第三小法廷判決）

病院の指揮命令及び監督の下に労務を提供していた付添婦について、病院がこれを受領していたことから、病院との間に実質的な使用従属関係が存在しており、また、労働契約を締結する意思が客観的に推認でき、結局両者の間には黙示の労働契約の成立が認められるとした。

○新宿労働基準監督署長（映画撮影技師）事件（平成 14 年 東京高裁判決）

映画製作において撮影技師は監督の指示に従う義務があり、本件撮影技師も例外ではないこと、報酬が労務提供期間を基準に算定して支払われていること、個々の仕事についての諾否の自由が制約されていること、時間的・場所的拘束性が高いこと、労務提供の代替性がないこと、撮影機材はほとんどがプロダクションのものであること、プロダクションが本件撮

影技師の報酬を労災保険料の算定基礎としていること等を総合して考えれば、本件撮影技師は労働基準法第9条にいう「労働者」にあたるとした。

(ii)労働基準法の「労働者」以外の者

○山崎証券事件（昭和36年 最高裁第一小法廷判決）

証券業者と外務員間の契約により、外務員が業者の顧客から株式その他の有価証券の売買等の注文を受けた場合、これを業者に通じて売買その他の有価証券取引を成立させるいわゆる外務行為に従事すべき義務を負担し、業者がこれに対する報酬として出来高に応じ賃金を支払うこと及び外務員による有価証券の売買委託を受理すべき義務を負担しているときは、業者による契約解除につき労働基準法第20条の適用はないとした。

○江崎グリコ事件（平成6年 仙台地裁決定）

運送委託契約について、期間の満了ごとに更新を重ねて、あたかも期間の定めのない継続的契約と実質的に異ならない状態で存続していたとした上で、解約の意思表示の効力を判断するに当たって、期間の定めのない継続的契約の解約の法理を類推した。

○横浜南労働基準監督署長（旭紙業）事件（平成8年 最高裁第一小法廷判決）

トラックを所有し、自己の危険と計算の下に運送業務に従事していた者について、会社は、運送という業務の性質上当然に必要なとされる運送物品等の指示をしていた以外には、業務の遂行に関し、特段の指揮監督を行っておらず、時間的、場所的な拘束の程度も、一般の従業員と比較してはるかに緩やかであったため、会社の指揮監督の下で労務を提供していたとはいえず、労働基準法上の労働者ということとはできないとした。

○藤島建設事件（平成8年 浦和地裁判決）

大工と住宅建築業者間の契約関係について、典型的な雇用契約関係ではないが、典型的な請負契約関係であったともいえず、請負契約の色彩の強い契約関係であり実質的な使用従属関係があったので、住宅建築業者は使用者と同様の安全配慮義務を負うとした。

○NHK 西東京営業センター（受信料集金等受託者）事件（平成15年 東京高裁判決）

公共放送機関と受信料集金等受託者間の契約について、就業規則の定めがないこと、業務の遂行義務が労働契約にみられるような広範なものでないこと、業務遂行の具体的方法は自由裁量に委ねられていること、業務の代替性が認められていること、報酬の算出方法が出来高払方式であり、税法上の区分も事業所得として確定申告されていること等から、使用従属関係を認めることは困難な委任と請負の性格を併せ持つ混合契約としての性格を有するとした。

(iii)「使用者」と親会社や元請負人

○大石塗装・鹿島建設事件（昭和 51 年 福岡高裁判決）

請負人の被用者たる労働者と注文者との間に、実質上、使用者・被使用者の関係と同視できるような経済的・社会的関係が認められる場合には、注文者は請負人の雇傭契約上の安全保証義務と同一内容の義務を負担するとした。

○三菱重工業神戸造船所事件（平成 3 年 最高裁第一小法廷判決）

下請企業の労働者が元請企業に対して労務の提供をするにあたって、元請企業の管理する設備等を用い、事実上元請企業の指揮・監督を受けて稼働し、その作業内容も元請企業の従業員とほとんど同じであった場合においては、元請は、下請企業の労働者との間に特別な社会的接触の関係に入っており、信義則上、その労働者に対して安全配慮義務を負うとした。

○センエイ事件（平成 9 年 佐賀地裁武雄支部決定）

黙示の労働契約が成立するためには、社外労働者と受入企業の使用従属関係を前提にして、実質的にみて、社外労働者に賃金を支払う者が受入企業であり、かつ、当該労働者の労務提供の相手方が受入企業であると評価できることが必要であるとした上で、派遣先と派遣労働者の間で黙示の労働契約が成立したとした。

○黒川建設事件（平成 13 年 東京地裁判決）

外形的には独立の法主体であるものの、実質的には事業の執行・財産管理等の極めて制限された範囲内でしか独自の決定権限を与えられていない会社について、法人格否認の法理が適用される結果、親会社とその代表取締役は、子会社が退職者に対して負う未払賃金債務及び退職金債務について、子会社とは別個の法主体であることを理由に、その責任を免れることはできないとした。

2. 現行法との関係

○日本食塩製造事件（昭和 50 年 最高裁第二小法廷判決）

使用者の解雇権の行使も、それが客観的に合理的な理由を欠き社会通念上相当として是認することができない場合には、権利の濫用として無効になるとした。

○日産自動車事件（昭和 56 年 最高裁第三小法廷判決）

女子の定年年齢を男子より低く定めた就業規則について、性別のみによる不合理な差別を定めたものとして民法 90 条の規定により無効であるとした。

○陸上自衛隊八戸車両整備工場事件（昭和 50 年 最高裁第三小法廷判決）

安全配慮義務は、ある法律関係に基づいて特別な社会的接触の関係に入った当事者間において、当該法律関係の付随義務として当事者の一方又は双方が相手方に対して信義則上負う義務として一般的に認められるとした。

○神戸弘陵学園事件（平成 2 年 最高裁第三小法廷判決）

労働者の新規採用契約においてその適性を評価し、判断するために期間を設けた場合には、右期間の満了により右契約が当然に終了する旨の明確な合意が当事者間に成立しているなどの特段の事情が認められる場合を除き、右期間は契約の存続期間ではなく、試用期間であると解するのが相当であるとされた。

3. 有期労働契約

（i）労働基準法第14条の趣旨

○関西学院大学事件（昭和 49 年 神戸地裁尼崎支部判決）

大学の助手についての期間を 3 年とする雇用契約につき、最初の 1 年間は雇用の期間であり、それに続く 2 年間はその助手のため解雇権行使を制限したいわゆる身分保証期間であって、3 年の期間の満了によって当然に契約関係が終了するものではないとした。

（ii）雇止め

○東芝柳町工場事件（昭和 49 年 最高裁第一小法廷判決）

各労働契約は、期間の終了ごとに当然更新を重ねて実質上期間の定めのない契約と異ならない状態で存在しており、雇止めの意思表示は実質において解雇の意思表示に当たり、その効力の判断に当たっては解雇に関する法理を類推すべきものであるとした原審の判断を認容した。

○日立メディコ事件（昭和 61 年 最高裁第一小法廷判決）

ある程度の継続が期待されている雇用関係においては、労働者を契約期間満了によって雇止めするに当たっては、解雇に関する法理が類推され、解雇であれば解雇権の濫用等に該当して解雇無効とされるような事実関係の下に使用者が新契約を締結しなかったとするならば、期間満了後における使用者と労働者間の法律関係は従前の労働契約が更新された場合と同様となるとした。

○平安閣事件（昭和 62 年 最高裁第二小法廷判決）

有期雇用契約について、期間の定めは一応のものであっていずれかから格別の意思表示がない限り当然更新されるべきものとの前提のもとに、雇用契約が存続・維持されてきたもの

として、期間満了によって本件雇用契約を終了させるためには、雇止めの意思表示及び従来の取扱いを変更して雇用契約を終了させてもやむを得ないと認められる特段の事情の存することが必要とした。

(iii) 民法の規定

○角川文化振興財団事件（平成 11 年 東京地裁決定）

有期労働契約の期間満了後において、労働者が引き続き労務に従事し使用者がこれを知りながら異議を述べない場合は、民法第 629 条第 1 項により黙示の更新がされ、以後期間の定めのない労働契約として継続されるとした。

○安川電機八幡工場（パート解雇）事件（平成 14 年 福岡高裁決定）

有期契約労働者の契約期間中の解雇について、事業の縮小その他やむを得ない事由が発生したときは契約期間中といえども解雇する旨定めた就業規則の解釈にあたっては、解雇が雇用期間の途中でなされなければならないほどのやむを得ない事由の発生が必要であるというべきとした。

○モーブッサン ジャパン事件（平成 15 年 東京地裁判決）

有期労働契約の契約期間中において、いつでも 30 日前の書面による予告の上、本件契約を終了することができる旨の記載をした労働契約書により契約を締結した者に対する契約期間中の解雇について、解雇の理由がやむを得ない事由（民法第 628 条）に当たるとは認められないため無効とした。

(iv) その他

○丸子警報機事件（平成 8 年 長野地裁上田支部判決）

最も重要な労働内容が同一であること、一定期間以上勤務した臨時社員については年功という要素も正社員と同様に考慮すべきであること、その他本件に現れた一切の事情に加え、使用者において同一（価値）労働同一賃金の原則が公序ではないということのほか賃金格差を正当化する事情を何ら主張立証していないことも考慮すれば、女性臨時社員の賃金が、同じ勤続年数の女性正社員の 8 割以下となるときは、その限度において使用者の裁量が公序良俗違反になるとした。

○日本郵便逓送事件（平成 14 年 大阪地裁判決）

同一労働同一賃金の原則は、一般的な法規範として存在しているとはいいがたいのであって、一般に、期間雇用の臨時従業員について、正社員と異なる賃金体系によって雇用することは、正社員と同様の労働を求める場合であっても、契約の自由の範疇であり何ら違法では

ないとした。

参考文献

池添 弘邦 2004「社会法における労働者の概念－法律・裁判例・学説と、法政策構想への試論－」、労働政策研究・研修機構『ディスカッションペーパー』No. 1

第4節 関連領域からの問題提起

前節までで、労働法の領域から、問題を検討してきた。では、次に、労働法以外の領域との関連性を考えることにしたい。言うまでもなく、法律、法システムは、法学だけでなく、さまざまな領域の知見により成り立つものである。ことに、新しい法システムを構築するとなれば、それが、他領域ではどのように捉えられるのかを見ておくことは、重要である。ここでは、先ほどと同様に、労働契約法制に関する審議会でなされた討論を中心に、見てゆくことにする。

1. 経済学的な観点からの問題

2004年9月に開催された会議において、日本経済研究センターの八代尚弘氏は、つぎのような報告をしている。そこで提出された資料は、厚生労働省（厚生労働省、2004a）を参照されたい。

(1) 労働契約法制について法学と経済学との考え方の違い

両者の考え方の相違は、労働市場についての以下のような前提の差に基づく面が大きいのではないだろうか。

1) 労働市場の需給条件

法学では暗黙の内に企業の需要独占に近い市場を想定しているが、経済学では企業間の競争度が高い市場を基本的な前提としている。

需要独占市場においては、競争市場の均衡値よりも低い賃金が設定される。こうした市場での労働者保護や賃金引き上げ等の公的介入や規制は、一定の範囲内では、独占企業の最適な雇用需要には影響せず、資源配分面での弊害も無く、労働者の利益となる。

他方で、競争的な労働市場において、雇用契約の自由を妨げる公的介入は、企業のコスト増加から新規雇用需要を抑制する。これは保護貿易と共通したもので、企業や消費者だけでなく、新たに就業機会を求める労働者にその負担を転嫁する効果を持っている。

労使の交渉条件の対等性も市場での需給条件にも依存する。需給が逼迫している市場では、規制よりも労働者の企業間移動により、労働条件のいっそうの改善が可能。労働者の利益は、企業間競争が活発なほど、より良く守られるということが原則である。

2) 労働者の同質性

法学では暗黙の内に労働市場における労働者の同質性が高いことを前提としているが、経済学では多様性を前提としている。

労働者の質やニーズが類似しているほど規制の効率性は高いが、労働の質やニーズの多様

性が強まるほど、画一的な規制による労働者にとっての負担は大きくなる。かつての女性の深夜労働禁止規定等、女性労働者を画一的に保護することで、男性と対等に競争する女性が不利な立場に置かれるというジレンマが生じることになる。

集団的な働き方の工場労働者と、個人の自発的な働き方が求められる事務労働者について、一律の労働時間規制を課すことの問題点であろう。

3)労働者・企業経営者の合理的な行動

法学では、短視観的行動を前提とする労働者や企業経営者を暗黙の前提とすることで、家父長的な観点からそれを防ぐための規制を考えることに対して、経済学では長期的に合理的な行動をする労働者・企業経営者が大部分であることを前提としている。

長期契約の合理性を認識しない短視眼的経営者が一部に存在することを根拠に、法で画一的な雇用保障を強制することの社会的コスト。例えば、労使合意で弾力的な労働時間規定を設けている場合にも画一的な（罰則を伴うような）規制が適用されることの妥当性を考える必要がある。

企業内で熟練形成を達成する合理的な手段としての長期雇用保障は、法律で画一的に強制されなければ実現されないか（労使間の信頼性・コーポレート・ブランドの企業にとっての重要性）。

労働市場にセーフティネットが必要なことは共通認識である。例えば、強制保険（労災・雇用・社会保険）、最低賃金制度、有給休暇・労働安全衛生等の規制などである。

4)部分均衡と一般均衡の考え方

法学では、他の条件を一定として、個別具体的な紛争処理の解決手段としての法を前提とすることに対して、経済学では、規制の存在自体が、それに対する労働者や企業の行動変化をもたらすことで、本来の法目的が達成されない可能性も考慮する。

例えば、家主の負担で借家人の住居保障を意図した借地借家法により良質な貸家の供給が制約され、新たな借家人の負担増となること。現に、大竹氏などによるように、家主の不確実性を除いた定期借家権方式で借家の面積が拡大・価格が低下したという実証研究も存在する。

(2)解雇規制の争点

1)解雇権濫用法理の四要件

雇用契約の終了についての要件の明確化は、雇用契約法の主要なポイントと思われる。企業の効率的な経営・経済の生産性向上、そして、労働者の生活水準向上のために必要な解雇規制の位置付けが必要である。解雇に一定の歯止めをかけるための規制のあり方を考える必要がある（例えば、輸入制限よりも関税など）。

解雇の手続き要件の1つとして、金銭補償の水準や再就職支援義務などの活用は、労働者の状況に応じた多様な解雇抑止効果を可能とすることを考える必要がある。

四要件の内、予測困難な経営判断・解雇防止努力要件と、予測可能な解雇手続き要件との区別を考えねばならない。解雇要件の不確実性が正社員の新規雇用需要の抑制や、非正社員とのより大きな代替を生むからである。

そして、解雇防止努力要件としてパートタイムの雇止めや新卒採用停止を強制することの公平性と効率性（新規事業に転換する企業にとっては質の異なる労働者も必要）の検討も必要となる。

また、判例法に基づく解雇規制の効力が企業規模・組合の力に依存することを考えれば、それを防ぐことが実定法の効用として考えられるべきである。

規制の経済・社会的効果についての立証責任の是非を問うことも考えられる。RIAや構造改革特区の活用なども検討に値する。

2) 解雇規制のコスト・ベネフィット

企業倒産を事前に防ぐための整理解雇をいかに評価するのであろうか。それは、企業の存続を前提として、解雇される雇用者に対して雇用が確保される雇用者による補償（労働者間の所得再分配）という意味がある。

一方では、有期雇用、派遣労働等の雇用契約多様化のなかで、（終身雇用ではない）より長期雇用保障の選択肢の拡大をしながら、終身雇用保障を前提とした企業経営側の配置転換の柔軟性が労働者にとっての負担となっていることも考えねばならない。職種・働き場所の保障を前提とした弾力的な雇用保障の選択肢もあり得るのではないだろうか。

経済成長が低下する経済では、雇用保障が長期化するほど中途採用機会は狭まる。個人の異なるライフサイクルと競争的な労働市場を前提とすれば、能力に応じた雇用機会が均等に保障されることが望ましいのではないだろうか。

(3) 労働市場における規制の在り方

労使間の契約自由原則の下で、「市場の失敗」（外部不経済性・情報の非対称性・セーフティネット）を補うような労働市場規制の構築が基本である。「市場の失敗」と「規制の失敗」との評価を実施する必要がある。

企業内部の労働市場と外部の労働市場の効率性は、個々の産業や時代によって変化してゆく。労働者や企業が自由に選択できる仕組みの構築し、そのための労働市場ルールの明示化してゆかなければならない。

そして、独占企業による不公正取引の防止・競争を促進させる規制の有用性（カルテル規制・情報開示・損害賠償）を考えるべきであろう。

また、最低賃金制度の実効化（産業別最賃は廃止、地域別最賃に一本化）・罰則規定の強

化が必要である。それは、民間の職業訓練や職業仲介サービスの発展を促す職業安定法・労働者派遣法の改革につながる。

トライアル雇用や紹介予定派遣、試用期間の実質化等により、採用に伴うミスマッチを削減するための制度を整備することで、新規雇用機会を拡大してゆく必要がある。

有期雇用や派遣労働の期間制限等の撤廃による、多様な働き方の確保し、雇用機会均等法の強化（差別の立証責任の企業への転嫁）は、労働市場の競争促進政策としての意義を持つものである。

以上が発表の骨子である。

こうした発表の後に、労働法学の研究者と報告者との間で、討論と検討がなされている。それらは以下のとおりである。詳しくは、厚生労働省（厚生労働省 2004b）を参照されたい。

①セーフティネット（特に、解雇に関して）

労働基準法による規制は、どこまでがセーフティネットとして必要なもので、どこまでが不要かという区切りに関しては、それを合理的に、誰が判断するかが問題である。たとえば、解雇に関して言えば、合理的な理由ない解雇は禁止すべきだという時に、当然ながら何が合理的な解雇かを、誰が判断するのかが問題である。その意味でこれまでの判例では、例えば経営の必要性が本当にあるのかどうか、あるいは、経営者がきちんと解雇防止努力をしたのかどうかを相当重視してきたと思われる。ただ、そうした判断をセーフティネットの中に入れるかどうかは、さらなる検討を要する。セーフティネットというのは誰が見ても明確な基準で運営されなければいけないのではないだろうか。生活保護でも失業保険でも、同様である。

企業が整理解雇をしようとするときに、本当に経営の必要性があるかどうかというのは、言うまでもなく、経営者にしかわからない。裁判官や外部の人間が経営者に代わって、それが合理的か合理的でないかという判断をすることは、そもそも能力的にできないのではないだろうか。そして、解雇回避努力というのは、負担を別の労働者に課すことにもなる。要するに、事前予測可能性のあるような仕組みが、セーフティネットのいちばん重要な要件ではないかと思われる。すなわち、どういう場合であれば、これをセーフティネットとして法律で強制されるかどうか、経営者にとってわからなければ、当然、防衛的に雇用を減らしてしまうことになるからである。

行政は、何が必要のある解雇かどうかという、事前に予測できないような形で介入するのではなくて、どういう場合であっても正規社員を解雇するときには、こういった手続きを踏むべきであるという形式的、手続的な要件に置き換えるべきではないだろうか。企業に対して、解雇を抑制するための一定のインセンティブを与えるという形で金銭補償を考える。あ

るいは、再就職支援義務のコストを掛けさせる。しかし、それを上回る必要性があるときは経営判断として整理解雇していいのではないかと思われる。それは、結果的に、残された労働者の利益でもあり、景気が良くなった場合には改めて雇用が確保されるという状況にもなる。その意味で、絶対解雇しないということで、かえって労働者自身が不利になるという状況を防ぐ意味がある。

解雇をとにかく防ぐことだけが、労働者全体にとって利益だというのは、かなり特殊な労働市場の条件がある故である。現在の労働市場というのは、そういう条件からどんどん離れてきているのではないかと考えている。

②セーフティネットと社会保障

法学の考え方からセーフティネットをとらえた場合、労働者の人間の尊厳や、生存権という規範的な議論を前提として考えることになる。そうした生存権というものは、むろん、究極のセーフティネットの対象にならなければいけない。労働市場の規制だけでなく、社会保障との代替性という点は、当然考慮されねばならない。仮に、社会保障がないという事態を想定すれば、そこでは、雇用保障がそうした社会保障の領域もカバーしなければならないと思われる。しかしながら、ある意味で失業保険制度、生活保護制度があるときに、労働市場に対して、社会保障の役回りまで全部カバーすること、生存権という判断基準によって、労働市場の問題を考えることは妥当ではないと考えられるのではないだろうか。労働時間を考えれば、死ぬほど働かせるのが間違っているのは当たり前であるが、その一方で、それを画一的な基準に基づく規制にすることで、それらが果たして守られるのかどうかというのは、また別問題となる。

③ミニマム・セーフティネットと契約の自由

雇用保障に関しては、「セーフティネットはミニマムにとどめるべきで、基本的には契約の自由の問題ではないか。社会的に不当な行動をする企業というのは、市場によって退出を迫られればそれにより調整されるだろう」というのが、八代氏の考えだが、企業の市場からの退出によって担保されている部分がどの程度あるのかは、不明である。単に消費財を購入するのではなく、雇用はその参加コストが非常に高いため、判断はそう簡単ではない。その意味で、企業に対する規制というものを考えるべきなのではないだろうか。

さらに八代氏は、「企業に対しては、労使間の信頼性、評判などによるサンクションがある」ということだったが、これは、繰り返しゲームを課することにより、労使の信頼が担保されている訳である。その点を労働法から捉え直すと、労使関係において繰り返しゲームをするためには、まず雇用を保障しなさいということルールとする。そうすることにより、不合理な機会主義的行動は減ってくる。その点で、雇用保障というのは非常に基本的なルールになるのではないだろうか。

たしかに、企業の判断だけに、労働者の安全を全面的に依存するのは、時間的なコストもかかり、危険であろう。その点で、労働法の役割というのは、非常に重要である。ただ、労働法の役割を考える時、きちんと労働者との契約を守らない企業、あるいは、労働法に定める最低基準を満たさない企業を徹底的に罰するのは当然のことである。しかし、最初から契約ということに基づいた面においては、最低賃金法などを除けば、自由な、多様な雇用契約を認めることが、結果的に労働者のためになるのではないだろうか。

本来であれば、企業はコーポレート・ブランド、企業のイメージを本来重視して行動するわけであるから、それから外れた企業に対しては当然ながら一定のサンクションを与えるということも考える余地は十分ある。しかしながら一方で、それはどこまでガイドラインを作って雇用契約を細かく規制するかという問題であろうか。労使間の信頼性が、繰り返しゲームで確保されるのはそのとおりであろうが、それは、法律で雇用保障を厳格に定めなければ繰り返しゲームができないようなものなのかが問題なのである。

企業が、質の高い労働者を必要としているときには、労働者が安心して働けるために雇用保障を提供する。そして、何よりも企業内訓練を労働者に受けてもらうために、雇用保障は絶対の前提になっている。むしろ、現実の企業がやっていたことを後追的に判例で認めてきたのが現実ではないかと思われる。

いまの解雇規制の四要件は、ある意味で、大企業が実際にやってきたことを法律で後付けしたものではないかと考えている。問題は、そういう企業の合理的な行動が、経済環境の変化の中で変わってきている点にある。そのときに、過去の合理的な企業の行動を前提に法律を作ると、法律が実態と乖離してしまうことになる。その意味で、新しい均衡に合うような法体系に変えていく必要があるのではないだろうか。法律があるから繰り返しゲームができるのか、繰り返しゲームがあるからそれを後追する形で法律が作られるのか、という因果関係に、その判断は分かれるのではないだろうか。

ある意味では、最適な法律とは、いわば市場均衡を法文の形にしたものなのではないだろうか。人々が暗黙のうちに合意している内容を、単に法制化したものとも考えることもできよう。企業経営者や労働者の合意に基づく行動を制約して、ある一定の方向に誘導しようとする法律は、環境保護のような外部経済性があるものを除いては、必ずしも維持できないのではないのではないだろうか。

④労働契約法制の構想

今後、新しく労働契約法を構想しようとするれば、労働基準法を止めてしまうのではなく、労働基準法はミニマムスタンダードとして存在することを前提とした上で進める。その際には、1つは、罰則はないが強行規定にするということが考えられよう。他には、交渉のコストを下げるために法が一定のディ・ファクト・スタンダードを作っておき、当事者が何も言わなければ契約の内容になるということで、何か紛争が起こった場合に合理的な解決に資す

るといった方向性が考えられるのではないだろうか。すなわち、労働基準法のような罰則付きのものでなく当事者のルールのスタンダードを決める、場合によっては、当事者がこれを自分たちに適切でないと思えば別の合意をすればそれは尊重される、交渉のコストを低減させるようなルールが、今後は、非常に効率性を高めると思われる。

その際、情報の不確実性があり、とりわけ、雇用のような大事な契約をするときには当然ながら労働者の知識は不足している。その意味で、ちょうど、いわば不動産を買うときの重要事項説明義務のようなものが考えられよう。国が典型的なモデルとなる雇用契約を定めておく、乖離するときは、企業がなぜ乖離するかをきちんと説明する義務がある。そういう仕組みを作っておくことは、不確実性を除去するために非常に効果があると思われる。

ただ、その性格は、やはり民法の特別法であって、いまの労働基準法のようにどちらかと言うと限りなく刑法に近いようなものとは違うのではないだろうか。労働基準法が不要なのではなく、それを維持した上で、雇用契約法を考えるべきではないだろうか。

いずれにせよ、以前のわが国では長期契約が一般的であったため、雇用される場合、企業と雇用契約を全く結ばずに、いわば一片の辞令をもらうだけで就労していた。これまではそうした仕組みでよかったが、これから労働者のニーズが多様化し、外国人も増えていく中で、きちんとした雇用契約を結ぶ必要があるのではないだろうか。その意味では、いま検討中の新しい法律は非常に有意義であると考えられる。新しい法律を作ることにより、雇用がどの程度増えるかは最大のポイントであると考えている。

2. データから見る労働者の現状

前節で、経済学的な観点から見た場合、現在の雇用・労働の仕組みにおいて、どういった問題があるのかを見てきた。その討論と検討を見た限りでも、同じシステムに関して、たとえば法システムの基本的な性格をどのように設定すべきかといった、もっとも根本的とも言える点について、やはり、見解は必ずしも一致しないことを見てきた。労働法学研究の範囲内でも見解の相違が存在することを考えれば、むしろ、当然のこととも言えよう。いずれにせよ、こうした現状の下でも、われわれは、労働者性、使用者性の問題を検討してゆかなければならない。

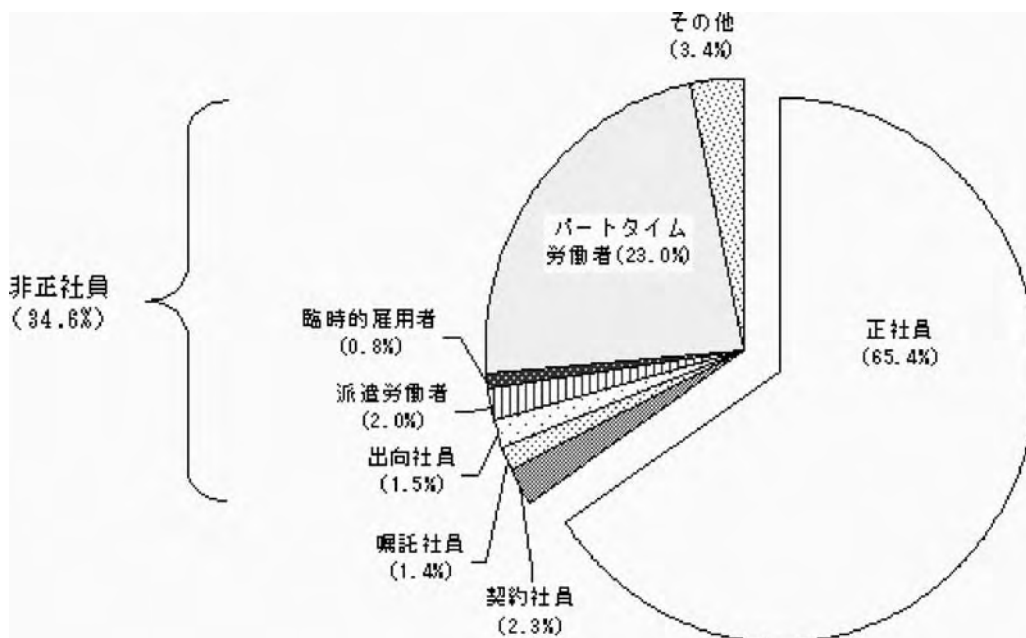
われわれも、労働者が決して一枚岩なのではなく、きわめて多様性に富む存在であると認識している。そうした点を、いま一度確認するために、公刊されているデータの中から、現在の労働者の姿を素描することにしたい。巷間、たとえば、労働条件決定の仕組みが、従来のように集団で決定されるのではなく、個別に決定されるようになるとも言われている。たしかに、一部ではそうした取組みが開始されていることは確かであろうが、わが国労働者の相当数が、こうした仕組みに移行しつつあるのかは、未だに明らかとはなっていない。こうした点も、今後、データの収集を積み重ねてゆく必要があるだろう。

1)就業形態の多様化(「就業形態の多様化調査」)

あらためて、労働者の多様性を確認する際、厚生労働省による「就業形態の多様化に関する総合実態調査」によるデータは、必須となろう(厚生労働省、2003a)。図1に見るとおり、現在では、労働者の1/3強が非正社員である。そして、非正社員が就業している事業所は、全体の約3/4に達している。非典型・非正社員は、すでにわが国の就業システムの中で、文字どおり不可欠の存在となっていることは確かであろう。

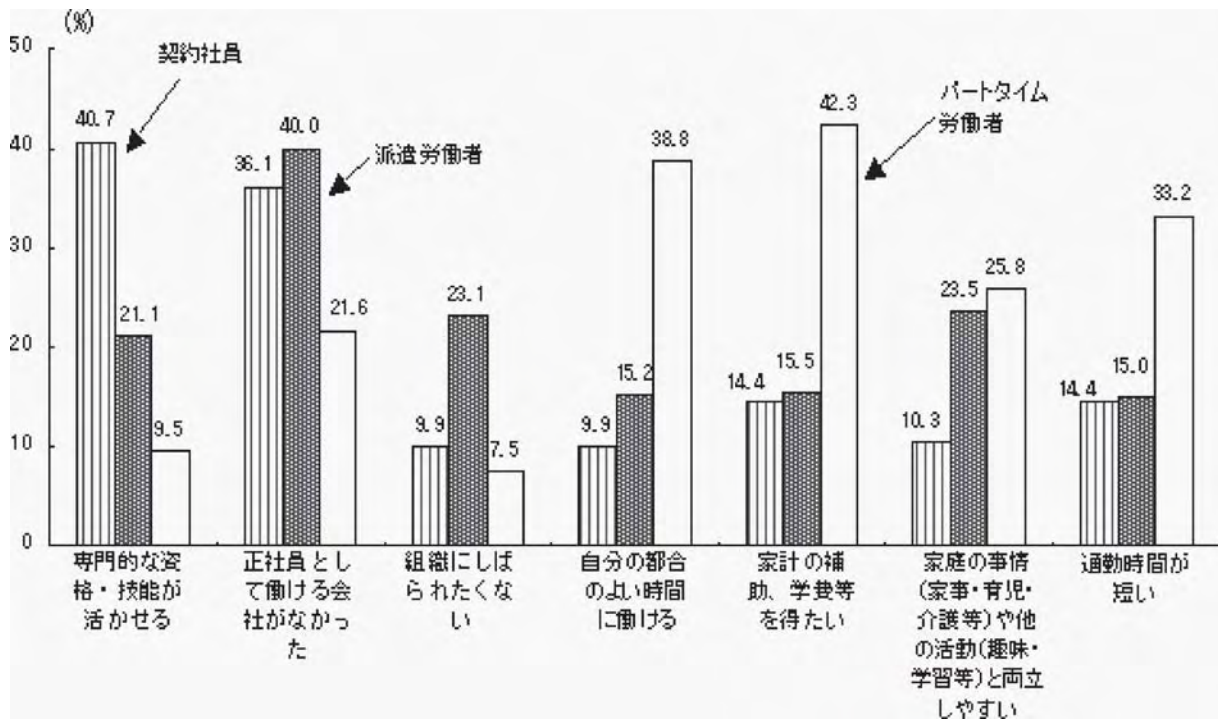
そしてさらに、そうした非典型・非正社員として働く労働者の内訳は、また一様ではないことも、確かである。パート・アルバイト、派遣社員、契約社員と、代表的なものに限っても、現在の働き方を選択した理由は、異なっている。このように、労働者と一口では言うものの、現在その内部は、きわめて異質性の高い構成となっている(図2参照)。

図1 労働者の就業形態



資料出所: 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/03/youshi.html>

図2 現在の働き方を選択した理由(M.A.)



資料出所: 図1に同じ。

2) 非典型雇用のボイス (JILPT 調査)

次に、非典型雇用の意識を見ておくことにしよう。これは、JILPTが行った「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析の結果である(労働政策研究・研修機構、2005)。

そこでは就労に関するさまざまな点について、34歳以下の若年正規労働者と、同年代のフリーターとの間の比較を試みている。その結果としては、正社員は、自分のやりたい仕事ができること、やりがいのある仕事ができるといった、自分の仕事内容や収入の安定といった長期的な視点から仕事を選んでいるのに対して、フリーターは、勤務時間や勤務日数が選べる、通勤時間が短いなど、より短期的な視点から、現職を選択していた。さらに、フリーターに対しては、企業の能力開発の実施も少なく、フリーター自身の自己啓発の取組みも乏しく、仕事に対する短期的な視点を重視する傾向と相俟って、転職を繰り返す傾向が見られる。

それでもなお、実は、フリーターは、若年正社員に比べて仕事に関する満足度が高くなっている。それは、自らの都合に合わせて仕事を選んでいるためであることは、想像に難くない。ただ一点、「非正規従業員と正規従業員との均等処遇を進めるべきだ」という点に関して、フリーターの半数以上が肯定的な回答をしていることは、注目に値しよう。これはフリーターにのみ限定される問題ではなく、非正規従業員全体に関わる問題である。そして、現在行われている正規、非正規従業員を、全体としてどのように管理してゆくかという点で、

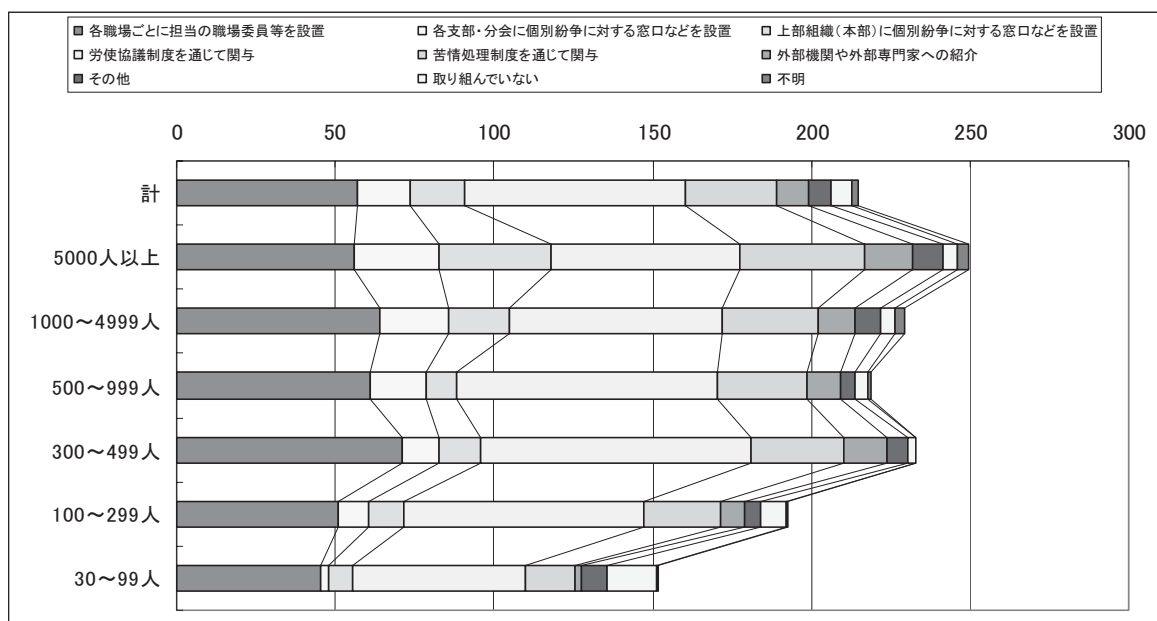
もっとも重要な問題の1つである。フリーターやニートの問題は、今や社会全体で検討すべき問題と認識されつつあるが、それらを考える際にも、こうした就業意識のありようは、もっとも根本的なデータとして捉えられるべきであろう。

3)個別問題への対応(労働組合実態調査)

最後に、労働組合が、個別の労働問題に関して、いかなる取組みをしているのかを、厚生労働省が実施した平成15年の労使関係総合調査(労働組合実態調査)(厚生労働省、2003b)から見ることにしよう。

図3に見るとおり、企業規模にかかわらず、主として、「各職場に担当の職場委員を設置」する、あるいは、「労使協議制を通じて関与」といった取組みが行われていることがわかる。ただ、何らかの問題があった時に、より重要となる「苦情処理制度を通じての関与」は、企業規模が小さくなるほど、その指摘率が下がっている。規模計でも3割に満たない水準であり、もっとも高い5,000人以上規模でも、4割には達していない。こうした結果から見ると、現状では、制度的な仕組みを整備しつつあるものの、こうした仕組みが実質的にどの程度機能しているのか否かは、未だ明らかではない。今後、変化の1つの方向性が、集団単位ではなく、個別にさまざまな交渉を行うことであるのなら、こうした制度的枠組みはぜひとも必要であり、その内容を充実させることが求められよう。その意味で、こうした準備作業の推移を見守る必要があるだろう。

図3 組合による個別問題への取組み



資料出所:厚生労働省「労働組合調査」2003年。

どういった属性の労働者が、いったい何を考え、要望しているのか、そして、そうした要望に対して、現状ではどういった枠組みが制度的に提供されているのか、さらには、制度が十分に機能しているのかは、まさに雇用・労働に関する問題の全体像とも言えよう。ここで簡単に見てきたデータからだけでも、労働者が一枚岩としては到底捉えられないこと、それらのグループごとに意識が相当程度異なること、さらには、そうした意識や要望にこたえる仕組みが、ようやく整備されつつあることが指摘できよう。この現状を踏まえた上で、今後はさらに、文字どおり、雇用・労働の仕組み全体に影響を及ぼす新しい法システムの構築が求められているのである。

参考文献

- 厚生労働省 2003a 「平成 15 年就業形態の多様化に関する総合実態調査の概況」
(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/03/index.html>)
- 厚生労働省 2003b 「個別労働問題への取組内容別労働組合の割合」(平成 15 年労働組合態
調査、<http://www.dbtk.mhlw.go.jp/toukei/kouhou/data-rou11/data15/r31.xls>)
- 厚生労働省 2004a 「第 7 回今後の契約法制のあり方に関する研究会(八代参考人提出資料)」
(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/09/s0922-4b.html>)
- 厚生労働省 2004b 「04/09/22 第 7 回今後の労働契約法制の在り方に関する研究会議事録討
議」(<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/09/txt/s0922-1.txt>)
- 労働政策研究・研修機構 2005 『成果主義と働くことの満足度』(労働政策研究報告書、No. 40)

第5節 むすびにかえて

今後の人的資源管理を考えるために、その準備作業として、労働者性、使用者性をいかに考えるのかという問題を、検討してきた。前半では、労働法学における議論を整理し、法における規定じたいの問題、そして、労働に関する諸法の中だけでも、その相互関連性に関して検討すべき課題があり、かつ、現在急速に増加しつつある有期雇用契約に関して、現在の法システムが抱える問題を整理してきた。また、これまでの代表的な判例に限って、それらを資料として記してある。

ここで、細部にいたる議論を再度取り上げることはしないが、全体として指摘しうるのは、法システムの内部だけを見た限りでも、その内容、解釈には、決して一様ではない状況が見られる。現在の雇用・労働の仕組みに関して、もっとも基本的な位置づけを与える労働基準法じたいが、刑罰法規という性格を備えているため、本来であれば、その規定は一義的に決定されても不思議ではない。しかしながら、その規定じたい、そして、具体的な労働の状況において、それをいかに判断するのか、それがまさしく判例にあらわれてくる訳であるが、それらは決してある一定の方向性を持っているとは言い難い。ある意味では、規定とそれに対する司法判断は、実は相当多様である。

しかしながら、それらは、まさに現実の動向と変化が、より激しいことから生じていることもまた確かである。法制度の不備という問題では、基本的にはない。労働基準法を文字どおり基本としながらも、それが十全には機能しない領域に関して、現在、労働契約法の整備が検討されていることは、周知のとおりである。ただ、そうした新しい法律を作ることで、即座に問題状況が解決される訳でもない。前段までで見たとおり、まずは、現在ある法律間相互の整合性を考える必要がある。さらに、それらと新法との相互関連性をいかに捉えるべきであるのかは、巨大な検討課題である。労働基準法、民法というもっとも根本的な法体系と新法との関連性は、いかにあるべきなのか、この点について、少なくとも現時点では明確な方向性は示されていない。

誤解を恐れずに言えば、法システムはある意味で、常に現実を後追いするがごとき存在なのではないだろうか。もっとも根本的な位置づけをされる労働基準法でも、この20年間に2度の改正がなされている。こうした点から見ても、法システムはむろん、相対的にもっとも安定度の高いシステムではあるが、現実の社会がその想定範囲を超えて、激烈に変動する時には、さらなるフォローアップが必要となる。その意味で、法律学的視点と経済学的視点との双方からなる検討が、より重要となろう。八代氏がいみじくも言うように、「最適な法律とは、いわば市場均衡を条文の形にしたもの」であるかもしれない。市場の変動が、こんにちのように激烈であれば、なるべく法律が実態と乖離することを避けるためにも、法で定める範囲を、セーフティネットなどもっとも重要な範囲に限って、そのミニマムに止め、厳格に規制すると共に、残りの範囲に関しては、市場の判断に委ねるという発想が必要となっ

てくる可能性は少なくない。

いずれにせよ、本稿で取り上げることができたのは、冒頭でも述べたように、きわめて大きな課題の中のごくわずかな一部分である。そして、本プロジェクトに関しても、最終的なとりまとめに向けて、さらなる検討が必要となる。その意味でも、本稿は、文字どおり中間的であり、今後の作業課題を整理するための、準備作業にすぎない。

参考 関連する現行法の条文

1. 法律

- ・ 労働基準法（昭和 22 年法律第 49 号）（抄）
- ・ 労働基準法の一部を改正する法律（平成 15 年法律第 104 号）（抄）
- ・ 民法（明治 29 年法律第 89 号）（抄）
- ・ 商法（明治 32 年法律第 48 号）（抄）
- ・ 建設業法（昭和 24 年法律第 100 号）（抄）
- ・ 下請代金支払遅延等防止法（昭和 31 年法律第 120 号）（抄）
- ・ 家内労働法（昭和 45 年法律第 60 号）（抄）
- ・ 労働安全衛生法（昭和 47 年法律第 57 号）（抄）
- ・ 会社の分割に伴う労働契約の承継等に関する法律（平成 12 年法律第 103 号）（抄）

2. 省令

- ・ 労働基準法施行規則（昭和 22 年厚生省令第 23 号）（抄）

3. 告示

- ・ 有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準（平成 15 年厚生労働省告示第 357 号）

4. 附帯決議

- ・ 労働基準法の一部を改正する法律案に対する附帯決議（平成 15 年 6 月 4 日衆議院厚生労働委員会）（抄）
- ・ 労働基準法の一部を改正する法律案に対する附帯決議（平成 15 年 6 月 26 日参議院厚生労働委員会）（抄）

1. 法律

(1) 労働基準法(昭和22年法律第49号)(抄)

(定義)

第9条 この法律で「労働者」とは、職業の種類を問わず、事業又は事務所(以下「事業」という。)に使用される者で、賃金を支払われる者をいう。

第10条 この法律で使用者とは、事業主又は事業の経営担当者その他その事業の労働者に関する事項について、事業主のために行為をするすべての者をいう。

(契約期間等)

第14条 労働契約は、期間の定めのないものを除き、一定の事業の完了に必要な期間を定めるもののほかは、3年(次の各号のいずれかに該当する労働契約にあつては、5年)を超える期間について締結してはならない。

一 専門的な知識、技術又は経験(以下この号において「専門的知識等」という。)であつて高度のものとして厚生労働大臣が定める基準に該当する専門的知識等を有する労働者(当該高度の専門的知識等を必要とする業務に就く者に限る。)との間に締結される労働契約

二 満60歳以上の労働者との間に締結される労働契約(前号に掲げる労働契約を除く。)

2 厚生労働大臣は、期間の定めのある労働契約の締結時及び当該労働契約の期間の満了時において労働者と使用者との間に紛争が生ずることを未然に防止するため、使用者が講ずべき労働契約の期間の満了に係る通知に関する事項その他必要な事項についての基準を定めることができる。

3 行政官庁は、前項の基準に関し、期間の定めのある労働契約を締結する使用者に対し、必要な助言及び指導を行うことができる。

(解雇)

第18条の2 解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。

(請負事業に関する例外)

第87条 厚生労働省令で定める事業が数次の請負によつて行われる場合においては、災害補償については、その元請負人を使用者とみなす。

(第2項及び第3項 略)

(効力)

第 93条 就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については無効とする。この場合において無効となつた部分は、就業規則で定める基準による。

(適用除外)

第116条 (第1項 略)

2 この法律は、同居の親族のみを使用する事業及び家事使用人については、適用しない。

附則第137条 期間の定めのある労働契約(一定の事業の完了に必要な期間を定めるものを除き、その期間が1年を超えるものに限る。)を締結した労働者(第14条第1項各号に規定する労働者を除く。)は、労働基準法の一部を改正する法律(平成15年法律第104号)附則第3条に規定する措置が講じられるまでの間、民法第628条の規定にかかわらず、当該労働契約の期間の初日から1年を経過した日以後においては、その使用者に申し出ることにより、いつでも退職することができる。

(2) 労働基準法の一部を改正する法律(平成15年法律第104号)(抄)

(検討) 附 則第3条 政府は、この法律の施行後3年を経過した場合において、この法律による改正後の労働基準法第14条の規定について、その施行の状況を勘案しつつ検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとする。

(3) 民法(明治29年法律第89号)(抄)

※ 民法の一部を改正する法律(平成16年法律第147号)による改正後の規定。同法は、公布の日(平成16年12月1日)から起算して6月を超えない範囲内において政令で定める日から施行される。

(基本原則)

第1条(第1項 略)

2 権利の行使及び義務の履行は、信義に従い誠実に行わなければならない。

3 権利の濫用は、これを許さない。

(公序良俗)

第90条 公の秩序又は善良の風俗に反する事項を目的とする法律行為は、無効とする。

(解除権の行使)

第540条 契約又は法律の規定により当事者の一方が解除権を有するときは、その解除は、相手方

に対する意思表示によってする。

2 前項の意思表示は、撤回することができない。

(雇用)

第623条 雇用は、当事者の一方が相手方に対して労働に従事することを約し、相手方がこれに対してその報酬を与えることを約することによって、その効力を生ずる。

(報酬の支払時期)

第624条 労働者は、その約した労働を終わった後でなければ、報酬を請求することができない。

2 期間によって定めた報酬は、その期間を経過した後に、請求することができる。

(使用者の権利の譲渡の制限等)

第625条 使用者は、労働者の承諾を得なければ、その権利を第三者に譲り渡すことができない。

2 労働者は、使用者の承諾を得なければ、自己に代わって第三者を労働に従事させることができない。

3 労働者が前項の規定に違反して第三者を労働に従事させたときは、使用者は、契約の解除をすることができる。

(期間の定めのある雇用の解除)

第626条 雇用の期間が5年を超え、又は雇用が当事者の一方若しくは第三者の終身の間継続すべきときは、当事者の一方は、5年を経過した後、いつでも契約の解除をすることができる。ただし、この期間は、商工業の見習いを目的とする雇用については、10年とする。

2 前項の規定により契約の解除をしようとするときは、3箇月前にその予告をしなければならない。

(期間の定めのない雇用の解約の申入れ)

第627条 当事者が雇用の期間を定めなかったときは、各当事者は、いつでも解約の申入れをすることができる。この場合において、雇用は、解約の申入れの日から2週間を経過することによって終了する。

2 期間によって報酬を定めた場合には、解約の申入れは、次期以後についてすることができる。ただし、その解約の申入れは、当期の前半にしなければならない。

3 6箇月以上の期間によって報酬を定めた場合には、前項の解約の申入れは、3箇月前にしなければならない。

(やむを得ない事由による雇用の解除)

第628条 当事者が雇用の期間を定めた場合であっても、やむを得ない事由があるときは、各当事

者は、直ちに契約の解除をすることができる。この場合において、その事由が当事者の一方の過失によって生じたものであるときは、相手方に対して損害賠償の責任を負う。

(雇用の更新の推定等)

第629条 雇用の期間が満了した後労働者が引き続きその労働に従事する場合において、使用者がこれを知りながら異議を述べないときは、従前の雇用と同一の条件で更に雇用をしたものと推定する。この場合において、各当事者は、第627条の規定により解約の申入れをすることができる。

2 従前の雇用について当事者が担保を供していたときは、その担保は、期間の満了によって消滅する。ただし、身元保証金については、この限りでない。

(雇用の解除の効力)

第630条 第620条の規定は、雇用について準用する。

(使用者についての破産手続の開始による解約の申入れ)

第631条 使用者が破産手続開始の決定を受けた場合には、雇用に期間の定めがあるときであっても、労働者又は破産管財人は、第627条の規定により解約の申入れをすることができる。この場合において、各当事者は、相手方に対し、解約によって生じた損害の賠償を請求することができない。

(4) 商法(明治32年法律第48号)(抄)

第37条 商人ハ支配人ヲ選任シ本店又ハ支店ニ於テ其ノ営業ヲ為サシムルコトヲ得

第38条 支配人ハ營業主ニ代リテ其ノ營業ニ關スル一切ノ裁判上又ハ裁判外ノ行為ヲ為ス権限ヲ有ス

2 支配人ハ番頭、手代其ノ他ノ使用人ヲ選任又ハ解任スルコトヲ得

(第3項 略)

第41条 支配人ハ營業主ノ許諾アルニ非ザレバ營業ヲ為シ、自己若ハ第三者ノ為ニ營業主ノ營業ノ部類ニ屬スル取引ヲ為シ又ハ会社ノ無限責任社員、取締役、執行役(株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律(昭和49年法律第22号)第21条の5第1項第4号ニ規定スル執行役ヲ謂フ以下同ジ)若ハ他ノ商人ノ使用人ト為ルコトヲ得ズ (第2項及び第3項 略)

(5) 建設業法(昭和24年法律第100号)(抄)

(建設工事の請負契約の原則)

第18条 建設工事の請負契約の当事者は、各々の対等な立場における合意に基いて公正な契約を締結し、信義に従って誠実にこれを履行しなければならない。

(建設工事の請負契約の内容)

第19条 建設工事の請負契約の当事者は、前条の趣旨に従って、契約の締結に際して次に掲げる事項を書面に記載し、署名又は記名押印をして相互に交付しなければならない。

一 工事内容

二 請負代金の額

三 工事着手の時期及び工事完成の時期

四 請負代金の全部又は一部の前金払又は出来形部分に対する支払の定めをするときは、その支払の時期及び方法

五 当事者の一方から設計変更又は工事着手の延期若しくは工事の全部若しくは一部の中止の申出があつた場合における工期の変更、請負代金の額の変更又は損害の負担及びそれらの額の算定方法に関する定め

六 天災その他不可抗力による工期の変更又は損害の負担及びその額の算定方法に関する定め

七 価格等(物価統制令(昭和21年勅令第118号)第2条に規定する価格等をいう。)の変動若しくは変更に基づく請負代金の額又は工事内容の変更

七の二 工事の施工により第三者が損害を受けた場合における賠償金の負担に関する定め

七の三 注文者が工事に使用する資材を提供し、又は建設機械その他の機械を貸与するときは、その内容及び方法に関する定め

八 注文者が工事の全部又は一部の完成を確認するための検査の時期及び方法並びに引渡し
の時期

九 工事完成後における請負代金の支払の時期及び方法

十 各当事者の履行の遅滞その他債務の不履行の場合における遅延利息、違約金その他の損害
金

十一 契約に関する紛争の解決方法

2 請負契約の当事者は、請負契約の内容で前項に掲げる事項に該当するものを変更するときは、その変更の内容を書面に記載し、署名又は記名押印をして相互に交付しなければならない。

3 建設工事の請負契約の当事者は、前2項の規定による措置に代えて、政令で定めるところにより、当該契約の相手方の承諾を得て、電子情報処理組織を使用する方法その他の情報通信の技術を利用する方法であつて、当該各項の規定による措置に準ずるものとして国土交通省令で定めるものを講ずることができる。この場合において、当該国土交通省令で定める措置を講じた者は、当該各項の規定による措置を講じたものとみなす。

(不当に低い請負代金の禁止)

第19条の3 注文者は、自己の取引上の地位を不当に利用して、その注文した建設工事を施工するために通常必要と認められる原価に満たない金額を請負代金の額とする請負契約を締結してはならない。

(不当な使用資材等の購入強制の禁止)

第19条の4 注文者は、請負契約の締結後、自己の取引上の地位を不当に利用して、その注文した建設工事に使用する資材若しくは機械器具又はこれらの購入先を指定し、これらを請負人に購入させて、その利益を害してはならない。

(発注者に対する勧告)

第19条の5 建設業者と請負契約を締結した発注者(私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律(昭和22年法律第54号)第2条第1項に規定する事業者に該当するものを除く。)が前2条の規定に違反した場合において、特に必要があると認めるときは、当該建設業者の許可をした国土交通大臣又は都道府県知事は、当該発注者に対して必要な勧告をすることができる。

(下請負人の意見の聴取)

第24条の2 元請負人は、その請け負った建設工事を施工するために必要な工程の細目、作業方法その他元請負人において定めるべき事項を定めようとするときは、あらかじめ、下請負人の意見をきかなければならない。

(下請代金の支払)

第24条の3 元請負人は、請負代金の出来形部分に対する支払又は工事完成後における支払を受けたときは、当該支払の対象となつた建設工事を施工した下請負人に対して、当該元請負人が支払を受けた金額の出来形に対する割合及び当該下請負人が施工した出来形部分に相応する下請代金を、当該支払を受けた日から1月以内で、かつ、できる限り短い期間内に支払わなければならない。

2 元請負人は、前払金の支払を受けたときは、下請負人に対して、資材の購入、労働者の募集その他建設工事の着手に必要な費用を前払金として支払うよう適切な配慮をしなければならない。

(6) 下請代金支払遅延等防止法(昭和31年法律第120号)(抄)

(目的)

第1条 この法律は、下請代金の支払遅延等を防止することによつて、親事業者の下請事業者に対する取引を公正ならしめるとともに、下請事業者の利益を保護し、もつて国民経済の健全な発達に

寄与することを目的とする。

(下請代金の支払期日)

第2条の2 下請代金の支払期日は、親事業者が下請事業者の給付の内容について検査をするかどうかを問わず、親事業者が下請事業者の給付を受領した日(役務提供委託の場合は、下請事業者がその委託を受けた役務の提供をした日。次項において同じ。)から起算して、60日の期間内において、かつ、できる限り短い期間内において、定められなければならない。

2 下請代金の支払期日が定められなかつたときは親事業者が下請事業者の給付を受領した日が、前項の規定に違反して下請代金の支払期日が定められたときは親事業者が下請事業者の給付を受領した日から起算して60日を経過した日の前日が下請代金の支払期日と定められたものとみなす。

(書面の交付等)

第3条 親事業者は、下請事業者に対し製造委託等をした場合は、直ちに、公正取引委員会規則で定めるところにより下請事業者の給付の内容、下請代金の額、支払期日及び支払方法その他の事項を記載した書面を下請事業者に交付しなければならない。ただし、これらの事項のうちその内容が定められないことにつき正当な理由があるものについては、その記載を要しないものとし、この場合には、親事業者は、当該事項の内容が定められた後直ちに、当該事項を記載した書面を下請事業者に交付しなければならない。

2 親事業者は、前項の規定による書面の交付に代えて、政令で定めるところにより、当該下請事業者の承諾を得て、当該書面に記載すべき事項を電子情報処理組織を使用する方法その他の情報通信の技術を利用する方法であつて公正取引委員会規則で定めるものにより提供することができる。この場合において、当該親事業者は、当該書面を交付したものとみなす。

(親事業者の遵守事項)

第4条 親事業者は、下請事業者に対し製造委託等をした場合は、次の各号(役務提供委託をした場合にあつては、第1号及び第4号を除く。)に掲げる行為をしてはならない。

- 一 下請事業者の責に帰すべき理由がないのに、下請事業者の給付の受領を拒むこと。
- 二 下請代金をその支払期日の経過後なお支払わないこと。
- 三 下請事業者の責に帰すべき理由がないのに、下請代金の額を減ずること。
- 四 下請事業者の責に帰すべき理由がないのに、下請事業者の給付を受領した後、下請業者にその給付に係る物を引き取らせること。
- 五 下請事業者の給付の内容と同種又は類似の内容の給付に対し通常支払われる対価に比し著しく低い下請代金の額を不当に定めること。
- 六 下請事業者の給付の内容を均質にし又はその改善を図るため必要がある場合その他正当な

理由がある場合を除き、自己の指定する物を強制して購入させ、又は役務を強制して利用させること。

七 親事業者が第1号若しくは第2号に掲げる行為をしている場合若しくは第3号から前号までに掲げる行為をした場合又は親事業者について次項各号の一に該当する事実があると認められる場合に下請事業者が公正取引委員会又は中小企業庁長官に対しその事実を知らせたことを理由として、取引の数量を減じ、取引を停止し、その他不利益な取扱いをすること。

2 親事業者は、下請事業者に対し製造委託等をした場合は、次の各号(役務提供委託をした場合にあつては、第1号を除く。)に掲げる行為をすることによつて、下請事業者の利益を不当に害してはならない。

一 自己に対する給付に必要な半製品、部品、附属品又は原材料(以下「原材料等」という。)を自己から購入させた場合に、下請事業者の責めに帰すべき理由がないのに、当該原材料等を用いる給付に対する下請代金の支払期日より早い時期に、支払うべき下請代金の額から当該原材料等の対価の全部若しくは一部を控除し、又は当該原材料等の対価の全部若しくは一部を支払わせること。

二 下請代金の支払につき、当該下請代金の支払期日までに一般の金融機関(預金又は貯金の受入れ及び資金の融通を業とする者をいう。)による割引を受けることが困難であると認められる手形を交付すること。

三 自己のために金銭、役務その他の経済上の利益を提供させること。

四 下請事業者の責めに帰すべき理由がないのに、下請事業者の給付の内容を変更させ、又は下請事業者の給付を受領した後に(役務提供委託の場合は、下請事業者がその委託を受けた役務の提供をした後に)給付をやり直させること。

(書類等の作成及び保存)

第5条 親事業者は、下請事業者に対し製造委託等をした場合は、公正取引委員会規則で定めるところにより、下請事業者の給付、給付の受領(役務提供委託をした場合にあつては、下請事業者がした役務を提供する行為の実施)、下請代金の支払その他の事項について記載し又は記録した書類又は電磁的記録(電子的方式、磁気的方式その他人の知覚によつては認識することができない方式で作られる記録であつて、電子計算機による情報処理の用に供されるものをいう。以下同じ。)を作成し、これを保存しなければならない。

(中小企業庁長官の請求)

第6条 中小企業庁長官は、親事業者が第4条第1項第1号、第2号若しくは第7号に掲げる行為をしているかどうか若しくは同項第3号から第6号までに掲げる行為をしたかどうか又は親事業者について同条第2項各号の一に該当する事実があるかどうかを調査し、その事実があると認めるときは、

公正取引委員会に対し、この法律の規定に従い適切な措置をとるべきことを求めることができる。

(勧告)

第7条 公正取引委員会は、親事業者が第4条第1項第1号、第2号又は第7号に掲げる行為をしていると認めるときは、その親事業者に対し、速やかにその下請事業者の給付を受領し、その下請代金若しくはその下請代金及び第4条の2の規定による遅延利息を支払い、又はその不利益な取扱いをやめるべきことその他必要な措置をとるべきことを勧告するものとする。

2 公正取引委員会は、親事業者が第4条第1項第3号から第6号までに掲げる行為をしたと認めるときは、その親事業者に対し、速やかにその減じた額を支払い、その下請事業者の給付に係る物を再び引き取り、その下請代金の額を引き上げ、又はその購入させた物を引き取るべきことその他必要な措置をとるべきことを勧告するものとする。

3 公正取引委員会は、親事業者について第4条第2項各号のいずれかに該当する事実があると認めるときは、その親事業者に対し、速やかにその下請事業者の利益を保護するため必要な措置をとるべきことを勧告するものとする。

(7) 家内労働法(昭和45年法律第60号)(抄)

(目的)

第1条 この法律は、工賃の最低額、安全及び衛生その他家内労働者に関する必要な事項を定めて、家内労働者の労働条件の向上を図り、もつて家内労働者の生活の安定に資することを目的とする。

(第2項 略)

(定義)

第2条 この法律で「委託」とは、次に掲げる行為をいう。

一 他人に物品を提供して、その物品を部品、附属品若しくは原材料とする物品の製造又はその物品の加工、改造、修理、浄洗、選別、包装若しくは解体(以下「加工等」という。)を委託すること。

二 他人に物品を売り渡して、その者がその物品を部品、附属品若しくは原材料とする物品を製造した場合又はその物品の加工等をした場合にその製造又は加工等に係る物品を買い受けることを約すること。

2 この法律で「家内労働者」とは、物品の製造、加工等若しくは販売又はこれらの請負を業とする者その他これらの行為に類似する行為を業とする者であつて厚生労働省令で定めるものから、主として労働の対償を得るために、その業務の目的物たる物品(物品の半製品、部品、附属品又は原材料を含む。)について委託を受けて、物品の製造又は加工等に従事する者であつて、その業務につ

いて同居の親族以外の者を使用しないことを常態とするものをいう。

3 この法律で「委託者」とは、物品の製造、加工等若しくは販売又はこれらの請負を業とする者その他前項の厚生労働省令で定める者であつて、その業務の目的物たる物品(物品の半製品、部品、附属品又は原材料を含む。)について家内労働者に委託をするものをいう。

(第4項から第6項 略)

(家内労働手帳)

第3条 委託者は、委託をするにあつては、家内労働者に対し、厚生労働省令で定めるところにより、家内労働手帳を交付しなければならない。

2 委託者は、委託をするつど委託をした業務の内容、工賃の単価、工賃の支払期日その他厚生労働省令で定める事項を、製造又は加工等に係る物品を受領するつど受領した物品の数量その他厚生労働省令で定める事項を、工賃を支払うつど支払った工賃の額その他厚生労働省令で定める事項を、それぞれ家内労働手帳に記入しなければならない。

(第3項 略)

(就業時間)

第4条 委託者又は家内労働者は、当該家内労働者が業務に従事する場所の周辺地域において同一又は類似の業務に従事する労働者の通常の労働時間をこえて当該家内労働者及び補助者が業務に従事することとなるような委託をし、又は委託を受けることがないように努めなければならない。

(第2項 略)

(委託の打ち切りの予告)

第5条 6月をこえて継続的に同一の家内労働者に委託をしている委託者は、当該家内労働者に引き続いて継続的に委託をすることを打ち切ろうとするときは、遅滞なく、その旨を当該家内労働者に予告するように努めなければならない。

(工賃の支払)

第6条 工賃は、厚生労働省令で定める場合を除き、家内労働者に、通貨でその全額を支払わなければならない。

2 工賃は、厚生労働省令で定める場合を除き、委託者が家内労働者の製造又は加工等に係る物品についての検査(以下「検査」という。)をするかどうかを問わず、委託者が家内労働者から当該物品を受領した日から起算して1月以内に支払わなければならない。ただし、毎月一定期日を工賃締切日として定める場合は、この限りでない。この場合においては、委託者が検査をするかどうかを問

わず、当該工賃締切日までに受領した当該物品に係る工賃を、その日から1月以内に支払わなければならない。

(8) 労働安全衛生法(昭和47年法律第57号)(抄)

(元方事業者の講ずべき措置等)

第29条 元方事業者は、関係請負人及び関係請負人の労働者が、当該仕事に関し、この法律又はこれに基づく命令の規定に違反しないよう必要な指導を行なわなければならない。

2 元方事業者は、関係請負人又は関係請負人の労働者が、当該仕事に関し、この法律又はこれに基づく命令の規定に違反していると認めるときは、是正のため必要な指示を行なわなければならない。

3 前項の指示を受けた関係請負人又はその労働者は、当該指示に従わなければならない。

第29条の2 建設業に属する事業の元方事業者は、土砂等が崩壊するおそれのある場所、機械等が転倒するおそれのある場所その他の厚生労働省令で定める場所において関係請負人の労働者が当該事業の仕事の作業を行うときは、当該関係請負人が講ずべき当該場所に係る危険を防止するための措置が適正に講ぜられるように、技術上の指導その他の必要な措置を講じなければならない。

(特定元方事業者等の講ずべき措置)

第30条 特定元方事業者は、その労働者及び関係請負人の労働者の作業が同一の場所において行われることによつて生ずる労働災害を防止するため、次の事項に関する必要な措置を講じなければならない。

- 一 協議組織の設置及び運営を行うこと。
- 二 作業間の連絡及び調整を行うこと。
- 三 作業場所を巡視すること。
- 四 関係請負人が行う労働者の安全又は衛生のための教育に対する指導及び援助を行うこと。
- 五 仕事を行う場所が仕事ごとに異なることを常態とする業種で、厚生労働省令で定めるものに属する事業を行う特定元方事業者にあつては、仕事の工程に関する計画及び作業場所における機械、設備等の配置に関する計画を作成するとともに、当該機械、設備等を使用する作業に関し関係請負人がこの法律又はこれに基づく命令の規定に基づき講ずべき措置についての指導を行うこと。
- 六 前各号に掲げるもののほか、当該労働災害を防止するため必要な事項

2 特定事業の仕事の発注者(注文者のうち、その仕事を他の者から請け負わないで注文している者をいう。以下同じ。)で、特定元方事業者以外のものは、一の場所において行なわれる特定事業

の仕事をして2以上の請負人に請け負わせている場合において、当該場所において当該仕事に係る2以上の請負人の労働者が作業を行なうときは、厚生労働省令で定めるところにより、請負人で当該仕事を自ら行なう事業者であるもののうちから、前項に規定する措置を講ずべき者として1人を指名しなければならない。一の場所において行なわれる特定事業の仕事の全部を請け負った者で、特定元方事業者以外のもののうち、当該仕事を2以上の請負人に請け負わせている者についても、同様とする。

3 前項の規定による指名がされないときは、同項の指名は、労働基準監督署長がする。

4 第2項又は前項の規定による指名がされたときは、当該指名された事業者は、当該場所において当該仕事の作業に従事するすべての労働者に関し、第1項に規定する措置を講じなければならない。この場合においては、当該指名された事業者及び当該指名された事業者以外の事業者については、第1項の規定は、適用しない。

(注文者の講ずべき措置)

第31条 特定事業の仕事を行なう注文者は、建設物、設備又は原材料(以下「建設物等」という。)を、当該仕事を行う場所においてその請負人(当該仕事の数回の請負契約によつて行われるときは、当該請負人の請負契約の後次のすべての請負契約の当事者である請負人を含む。第31条の3において同じ。)の労働者に使用させるときは、当該建設物等について、当該労働者の労働災害を防止するため必要な措置を講じなければならない。

2 前項の規定は、当該事業の仕事が数回の請負契約によつて行なわれることにより同一の建設物等について同項の措置を講ずべき注文者が2以上あることとなるときは、後次の請負契約の当事者である注文者については、適用しない。

(9) 会社の分割に伴う労働契約の承継等に関する法律(平成12年法律第103号)(抄)

(労働者等への通知)

第2条 会社(株式会社及び有限会社をいう。以下同じ。)は、商法第2編第4章第6節ノ3及び有限会社法第6章の規定による新設分割又は吸収分割(以下「分割」という。)をするときは、次に掲げる労働者に対し、商法第374条第1項(有限会社法第63条ノ6第1項において準用する場合を含む。)の分割計画書又は商法第374条ノ17第1項(有限会社法第63条ノ9第1項において準用する場合を含む。)の分割契約書(以下「分割計画書等」という。)を承認する株主総会又は社員総会(以下「株主総会等」という。)の会日の2週間前までに、当該分割に関し、当該会社が当該労働者との間で締結している労働契約を当該分割によつて設立し、又は営業を承継する会社(以下「設立会社等」という。)が承継する旨の当該分割計画書等中の記載の有無、第4条第1項に規定する期限日その他厚生労働省令で定める事項を書面により通知しなければならない。

一 当該会社が雇用する労働者であつて、設立会社等に承継される営業に主として従事するもの

として厚生労働省令で定めるもの

二 当該会社が雇用する労働者(前号に掲げる労働者を除く。)であつて、当該分割計画書等にその者が当該会社との間で締結している労働契約を設立会社等が承継する旨の記載があるもの

2 前項の分割をする会社(以下「分割会社」という。)は、労働組合法(昭和24年法律第174号)第2条の労働組合(以下単に「労働組合」という。)との間で労働協約を締結しているときは、当該労働組合に対し、分割計画書等を承認する株主総会等の会日の2週間前までに、当該分割に関し、当該労働協約を設立会社等が承継する旨の当該分割計画書等中の記載の有無その他厚生労働省令で定める事項を書面により通知しなければならない。

(第3項 略)

(営業に主として従事する労働者に係る労働契約の承継)

第3条 前条第1項第1号に掲げる労働者が分割会社との間で締結している労働契約であつて、分割計画書等に設立会社等が承継する旨の記載があるものは、当該分割計画書等に係る分割の効力が生じた時に、当該設立会社等に承継されるものとする。

2. 省令

(1) 労働基準法施行規則(昭和22年厚生省令第23号)(抄)

第48条の2 法第87条第1項の厚生労働省令で定める事業は、法別表第1第3号に掲げる事業とする。

(注) 法別表第1第3号 三 土木、建築その他工作物の建設、改造、保存、修理、変更、破壊、解体又はその準備の作業

3. 告示

(1) 有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準(平成15年厚生労働省告示第357号)

(契約締結時の明示事項等)

第1条 使用者は、期間の定めのある労働契約(以下「有期労働契約」という。)の締結に際し、労働者に対して、当該契約の期間の満了後における当該契約に係る更新の有無を明示しなければならない。

2 前項の場合において、使用者が当該契約を更新する旨明示したときは、使用者は、労働者に対して当該契約を更新する場合又はしない場合の判断の基準を明示しなければならない。

3 使用者は、有期労働契約の締結後に前二項に規定する事項に関して変更する場合には、当該契約を締結した労働者に対して、速やかにその内容を明示しなければならない。

(雇止めの予告)

第2条 使用者は、有期労働契約(雇入れの日から起算して1年を超えて継続勤務している者に係るものに限り、あらかじめ当該契約を更新しない旨明示されているものを除く。次条第2項において同じ。)を更新しないこととしようとする場合には、少なくとも当該契約の期間の満了する日の30日前までに、その予告をしなければならない。

(雇止めの理由の明示)

第3条 前条の場合において、使用者は、労働者が更新しないこととする理由について証明書を請求したときは、遅滞なくこれを交付しなければならない。

2 有期労働契約が更新されなかった場合において、使用者は、労働者が更新しなかった理由について証明書を請求したときは、遅滞なくこれを交付しなければならない。

(契約期間についての配慮)

第4条 使用者は、有期労働契約(当該契約を1回以上更新し、かつ、雇入れの日から起算して1年を超えて継続勤務している者に係るものに限る。)を更新しようとする場合においては、当該契約の実態及び当該労働者の希望に応じて、契約期間をできる限り長くするよう努めなければならない。

4. 附帯決議

(1) 労働基準法の一部を改正する法律案に対する附帯決議(平成15年6月4日衆議院厚生労働委員会)(抄)

一 労働契約の終了が雇用労働者の生活に著しい影響を与えること等を踏まえ、政府は、本法の施行に当たり、次の事項について適切な措置及び特段の配慮を行うべきである。

(1から3まで 略)

4 有期5年の退職の自由、有期雇用の反復更新問題、「期間の定めのない」契約とするみなし規定の制定、有期雇用とするべき理由の明示の義務化、正社員との均等待遇など、有期労働契約の在り方について、期間の上限を延長した場合におけるトラブルの発生についての状況を調査するとともに、雇用形態の在り方が就業構造全体に及ぼす影響を考慮しつつ、早急に検討を行い、その結果に基づき必要な措置を講ずること。

(以下略)

(2) 労働基準法の一部を改正する法律案に対する附帯決議(平成15年6月26日参議院厚生労働委員会)(抄)

一、政府は、次の事項について適切な措置を講ずるべきである。

(1から3まで 略)

4 有期上限5年の対象労働者の退職の自由、雇止め予告の在り方を含めた有期雇用の反復更新問題、「期間の定めのない」契約とするみなし規定の制定、有期雇用とするべき理由の明示の義務化、正社員との均等待遇、育児・介護休業の適用など、有期労働契約の在り方について、期間の上限を延長した場合におけるトラブルの発生についての状況を調査するとともに、雇用形態の在り方が就業構造全体に及ぼす影響を考慮しつつ、早急に検討を行い、その結果に基づき必要な措置を講ずること。

(以下略)

労働政策研究報告書 No.61

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

発行年月日 2006年5月25日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 大東印刷工業株式会社

©2006

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)