



労働政策研究報告書 No. 61

サマリー 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

執筆担当者(五十音順 所属は2006年3月1日時点)

たつみち しんご
立道 信吾 ((独)労働政策研究・研修機構副主任研究員)

なかむら りょうじ
中村 良二 ((独)労働政策研究・研修機構副主任研究員)

ふじもと まこと
藤本 真 ((独)労働政策研究・研修機構研究員)

みやもと みつはる
宮本 光晴 ((独)労働政策研究・研修機構特別研究員・専修大学経済学部教授)

もとかわ あきら
本川 明 ((独)労働政策研究・研修機構統括研究員)

もりしま もとひろ
守島 基博 ((独)労働政策研究・研修機構特別研究員・一橋大学大学院商学研究科教授)

上記の執筆者以外の研究参加者

くどう ただし
工藤 正 (元(独)労働政策研究・研修機構統括研究員・現東海学園大学教授) 2005年3月まで

研究期間

2003年10月～2007年3月

研究の目的・ねらい

独立行政法人労働政策研究・研修機構のプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」は、最近の企業の経営戦略やガバナンス構造の変化、それに伴う人材マネジメントの変化、労使関係や労働者意識の変化の実態を把握し、今後の労働政策立案のための基礎資料とすることを目的に実施している¹。

1. 問題意識

「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」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。第1の背景としては、企業経営や人材マネジメントをとりまく環境の変化がある。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

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。

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。

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。すなわち、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。

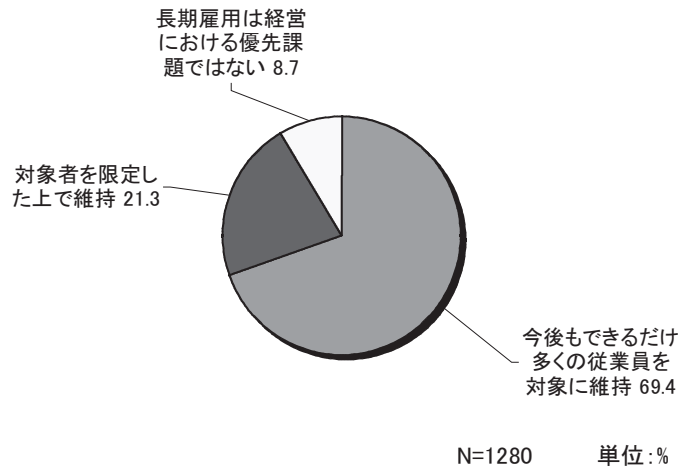
2. 研究の結果得られた主な知見

①変容する日本的雇用慣行－成果主義＋長期雇用の“New J型”が多数派に一

様々な社会経済環境の変化によって、長期雇用や年功序列的人事処遇制度等を中心に構成されてきたいわゆる日本的雇用慣行が急速に形を変えようとしている。企業調査の結果から企業の長期雇用に対する方針をみると（第1図参照）、「長期安定雇用は今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持」とする企業は、69%であり、「対象者を限定した上で維持」とす

る企業が 21%、「長期安定雇用は経営における優先課題ではない」とする企業が 9%あった。すなわち、約 3 割の企業では、何らかの形で長期雇用の見直しがされていることになる。

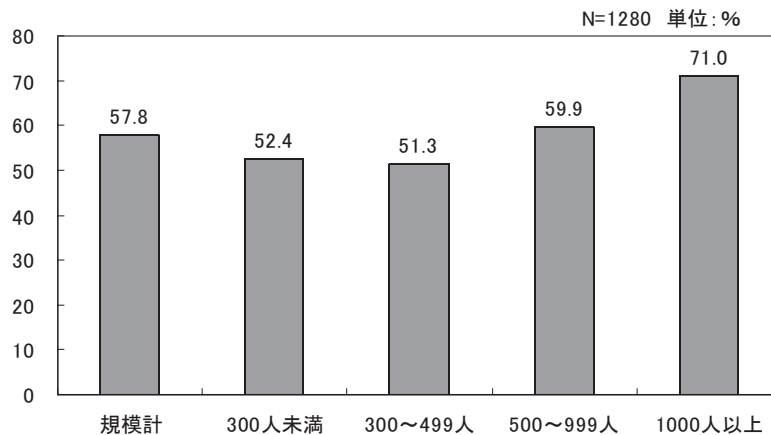
第1図 今後の長期安定雇用の方針



一方、年功的処遇システムに代わる成果主義的な処遇システムの普及状況をみると（第2図参照）、58 %の企業が成果主義を導入しており、企業規模が大きくなるほど導入率は高まり、1,000人以上の大企業では71 %が成果主義を導入している。

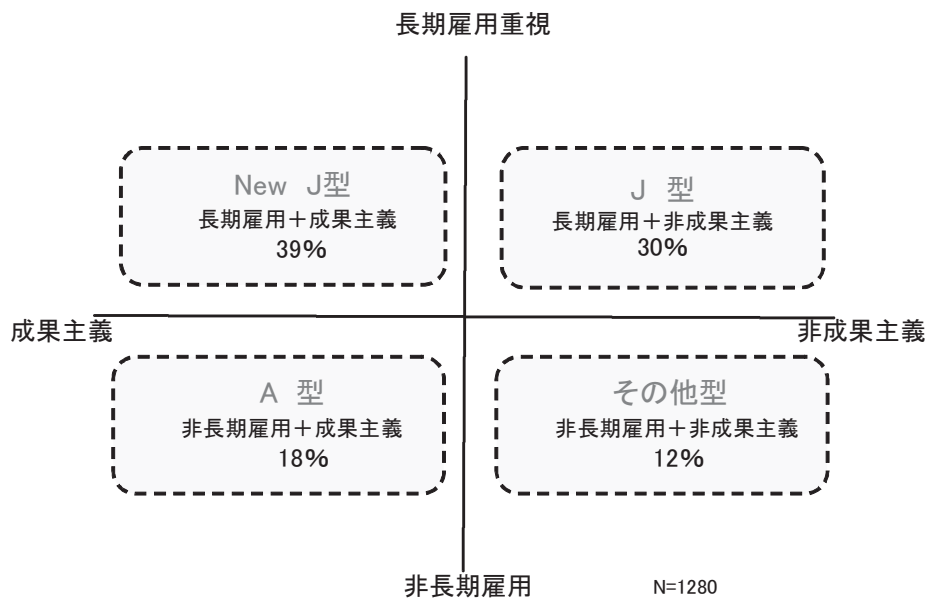
こうした①長期雇用の後退と、②成果主義の進展という 2 つの顕著な変化を用いて、我々の研究では、新たな時代の日本企業の雇用システムの理念型を析出した。第3図は、①長期雇用を維持するか否か、②成果主義的人事処遇制度を導入するか否かという 2 つの軸を配置することによって得られた 4 つの雇用システムの類型である。

第2図 成果主義を導入している企業の割合（企業規模別）



企業調査の結果、①長期雇用と非成果主義という従来の日本的雇用慣行の特質を持っている J 型 ("Japan 型"の略) の企業は 30%であり、②長期雇用と成果主義の組合せである New J 型 ("New Japan 型"の略) の企業は 39%であった。また、いわゆるアメリカ資本の外資系企業に見られるような非長期雇用と成果主義の組合せである A 型 ("America 型"の略) は、18%であり、非長期雇用と非成果主義という組合せである**その他型**の企業は 12%であった²。このように、日本企業の人的資源管理は大きな変革期を迎えようとしているというのが我々の研究におけるまず第一の発見である。

第3図 日本企業の雇用システムの理念型 長期雇用と成果主義による分類

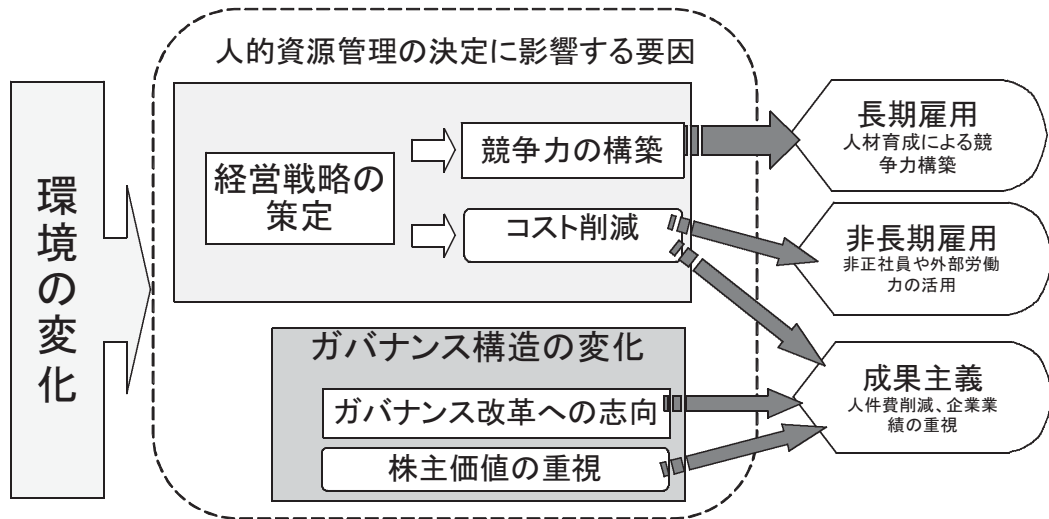


こうした企業の雇用システムの分化は、どのようにして起こるのであろうか。企業は変化する環境に応じて、人的資源管理をはじめとする様々な企業戦略を変える。コスト削減が目指されるのであれば、非長期雇用や成果主義の方向へと変化する力が働くが、長期の競争力を構築するという観点からは、長期雇用の方向へと変化する力が働いている。この背景には、ガバナンス構造の変化があり、そうした変化として顕著なのは、執行役員制の導入にみられるガバナンス改革への志向と株主重視への志向である。これらの変化は、成果主義の導入を

2 同様の見解はファイナンスとガバナンスの観点から日本企業を分類した Jackson (2004) においても見ることができる。財務省総合研究所の調査に基づき、日本企業のタイプを長期雇用と年功賃金を維持する J 型、長期雇用を維持した上で成果給を導入する J-Hybrid 型、長期雇用の放棄と成果給の導入が図られる、Quasi-US 型の 3 つに類型化している。ただし調査方法の違いによりそれぞれの類型の分布は我々の調査結果とは異なっている。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—特定モデルへの収斂か—」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

促すが、長期雇用については、影響を及ぼしていないことがわかった³（第4図参照）。

第4図 人的資源管理の決定に影響を及ぼす要因－戦略とガバナンス－



②企業業績を高める人的資源管理施策－New J型と成果主義

企業の人的資源管理施策がどのように企業業績に貢献しているかといった観点から、成果主義と企業業績との関係をみたところ、成果主義導入が企業業績を高める方向に作用することを示唆する結果が得られた⁴。だが、成果主義を現状のまま導入するといくつかの問題が発生する可能性があり、こうした問題点や弊害に対応することが必要とされる。

日本企業の雇用システムの4つの類型を使った分析では、成果主義と長期雇用の組合せであるNew J型が1999年から2004年にかけての企業業績が最も改善していることが明らかになった⁵。New J型の企業では、労働者のモラル・意欲も高いなど、好業績を生む組織特性を持っていると考えられる⁶。以上から長期雇用は企業のパフォーマンスに良好な影

3 ロジスティック回帰分析の結果、ガバナンス改革（0.1%水準）と株主価値重視（5%水準）は、成果主義の導入に対して共に統計的に有意な影響を与えていたが長期雇用政策には、有意な（5%水準）影響を与えていなかった。[第3章第2節2. 第3-2-4表（P.112）、第3-2-5表（P.115）]。

※以下の脚注においては〔 〕に章番号等の指示がある場合、本報告書の該当部分を指し、報告書ナンバーに加えて、章番号等の指示がある場合には、当プロジェクト研究で刊行した労働政策研究報告書の中の該当部分を指す。

4 企業業績として1999年と2004年の従業員一人当たり売上高の変化比を使用して、成果主義導入企業と未導入企業について、重回帰分析で比較したところ、成果主義導入企業では企業業績が統計的に有意に高いことがわかった。なお、1999年時点の企業業績をコントロールしても、同じ結果が得られたことから、成果主義の導入の結果、企業業績が統計的に有意に高まったことが証明されている。[第2章第8節2. 第2-8-3表（P.85）、第2-8-4表（P.86）]

5 1999年と2004年のROA（資産運用の効率性を示す指標）とROE（株主資本の生み出す利益の割合の指標）の変化をみると、New J型の企業が最も業績が改善している。[第3章第3節 第3-3-10表（P.136）]

6 職場の変化について「モラル・意欲」「職場の個別化（育成・協働）」「ストレス・離職」という3つの変数について5段階尺度を設定し、類型毎に平均値を求めた結果、New J型の企業では、他の類型に比べて、モラル・意欲の得点が0.1%水準で統計的に有意に高い。[第3章第3節 第3-3-13表（P.138）]

響を与える可能性があると考えられるが、コスト削減を目的とした非正社員化や外部労働力の活用など長期雇用とは反対の人事施策についても、コスト競争力を高めるという意味で企業業績に貢献する可能性は高い⁷。すなわち、ベストプラクティスとしての単一の人的資源管理施策が普及するのではなく、人的資源管理施策の多様化が起こっているのである。

③苦情の発生率を高める成果主義と外部労働市場での流動化の高まり

長期雇用の後退と成果主義の進展は、労働条件決定システムのあり方に大きな影響を及ぼす可能性を持っている。長期雇用が後退すると、外部労働市場での労働力の流動性が高まるものと考えられる。我々の分析結果では、企業の従業員（内部労働市場にいる労働者）が、自らの外部労働市場での市場価値を高く認識すると、苦情の発生率が高まるということが明らかになった⁸。外部労働市場における流動性の高まりは、企業内の労使関係にも影響を及ぼすことも予想される。

また、成果主義の進展は、同一入社年グループによる等質的な管理から、成果や業績による個別的な管理へと処遇システムが変化することを意味している。我々の分析結果では、成果主義が導入され、賃金格差が拡大すると、個別的労働紛争の起こる可能性が高まることが明らかになった⁹。

④組織を活性化させ成果主義を成功させる人材育成の役割

従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練を重視する企業では、労働者のやる気（モラール）が高いことが明らかになった。一部の選抜された社員だけでなく、全社員の教育訓練が重視されている企業で、モラールが高いことは注目に値しよう¹⁰。この結果は、労働者の側から見ても証明されている。また、成果主義が導入されている企業では、労働者が企業の教育訓練に対して満足度が高いほど、モラールも高いことが明らかになっている¹¹。すなわち、企業が人材育成や教育訓練を重視することは、労働者のモラールを高め、職場を活性化

7 コスト戦略と非正社員活用が企業業績に与える影響について重回帰分析を行った結果、共に 5%水準で統計的に有意な正の影響を企業業績に与えていた。[第 2 章第 8 節 第 2-8-6 表 (P.88)]

8 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 6.第 2-6-1 表 (P.92)]

9 ロジスティック回帰分析の結果、「同一部門の課長レベルの実際につけられる賃金格差」と「過去 5 年間に於ける課長レベルの賃金格差拡大」は共に苦情の発生率を高めていた。前者は 5%水準、後者は 10%水準で統計的に有意である [労働政策研究報告書 No.49,第 2 章 5. 第 2-5-1 表 (P.83) の賃金変動を除いたモデルの部分]。

10 職場のモラールを従属変数とする重回帰分析の結果、5%水準で統計的に有意。[第 1 章第 4 節 1.第 1-4-1 表 (P.15)]

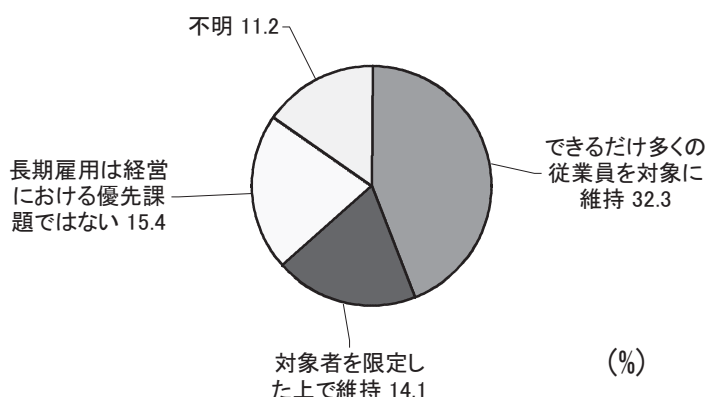
11 仕事意欲（モラール）を従属変数とする重回帰分析の結果、5%水準で統計的に有意であった。なお、成果主義が導入されていない企業では統計的な有意性はみられない。[第 3 章第 6 節 3. 第 3-6-12 表 (P.173)]

させ、成果主義の成功にも直結するのである。

⑤ 労使の認識ギャップー長期雇用と成果主義の方針は正確に労働者に伝わっていない

企業の人的資源管理の方針とそれに対する労働者の認識についてのギャップに着目したところ、企業の人的資源管理の方針は、労働者に正しく伝わっていないことが明らかになった。企業側が「今後もできるだけ多くの従業員を対象に長期安定雇用を維持する」と考えている企業で働く労働者が、自社の企業の雇用方針をどのように認識しているかをみると(第5図参照)、企業の方針通りに、「できるだけ多くの従業員を対象に維持」と認識している労働者は32%にとどまり、「対象者を限定した上で維持(14%)」、「長期安定雇用は経営における優先課題ではない(15%)」と、約4割の労働者が自社の長期安定雇用の方針を理解していないことが明らかになった¹²。

第5図 長期安定雇用の方針を持っている企業に勤務する労働者の自社の雇用方針の認識



また、成果主義についての認識においても同様な認識ギャップがあり、成果主義が導入されているにも関わらず、それを理解していない労働者が25%いた。このように長期雇用の方針や成果主義の導入など、労働者にとって重要な意味をもつ人的資源管理の方針は労働者に正しく理解されていない。雇用に対する大きな不安を抱える労働者が多いということと、自社の評価・処遇システムを正しく理解していないことから発生する不満や苦情が労使関係に

¹² 雇用方針を巡る労使の認識ギャップについては、第3章を参照されたい。成果主義についての認識ギャップは、第2章で分析されている。

なんらかの影響を与える可能性が高いことをこれらの結果は示唆している。

(インプリケーション)

本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、長期雇いを重視する企業が多数を占め、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い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い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い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、これらは安定雇い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いが難しい場合でも、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、長期雇い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¹³、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持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

13 長期安定雇いをできるだけ多くの社員に提供する企業の場合、課長レベルの年収格差が大きくなったり、同格差が拡大すると、苦情の発生率が 1%水準で統計的に有意に高まる。[労働政策研究報告書 No.49,第 2 章 5. 第 2-5-6 表 (P.89)]

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、論を俟たない。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げていくためにも、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。紛争時の交渉のコストを低減させるようなルール、デファクトスタンダードをどのように作っていくかといった、労働契約法制の検討において構想されている内容がこういう点から今後検討すべき課題となることがわかる。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と思われる。

④情報提供

第1章から第3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。

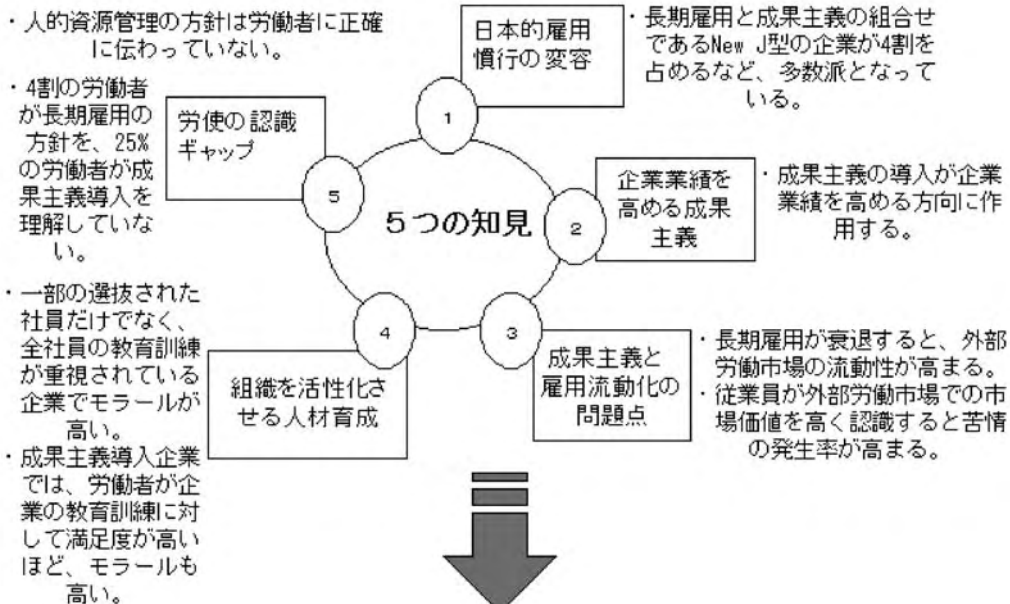
現代日本企業の人材マネジメント

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」

研究の趣旨・目的

バブル崩壊後の長期不況を通じて、多くの企業は経営の建て直しを迫られると同時に、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た。激化する競争環境に対応するために、多くの企業で、成果主義の導入や長期雇用の見直し、非正社員の積極的活用等の大胆な人材マネジメントの変革が進んでいる。こうした結果、企業業績の向上というポジティブな変化が見られつつあるが、それが長期的な企業価値の向上や労働者にとっての幸福に繋がるかどうかについては、明らかになっていない。そこで、本プロジェクト研究では、企業の経営戦略やコーポレート・ガバナンス構造、人材マネジメント等の変化や労働者の意識について総合的な実態調査を行うことによって、必要とされる政策的対応、課題を洗い出すこととした。

研究の結果得られた主な知見



インプリケーション 政策への示唆

①安定雇用の重視

- ・長期雇用に重視する企業が、多数を占め、相対的に良いパフォーマンスを示している。
- ・労働者自身も雇用の安定を強く望んでいる。今後も雇用安定を重視していくことが求められる。

②企業内人材育成

- ・企業内人材育成には、労働者の意欲を高める効果があり、今後も企業内人材育成の役割は大きい。

③個別化への対応

- ・労働者一人一人の納得性の確保が課題となる。

④情報提供

- ・人材マネジメントの失敗は、経営の失敗、労働者の不幸となるため、よりよい人材マネジメントに関する情報提供を共有することは社会的意義がある。

報告書の構成

序章

第1章 人材育成、成果主義、そして組織の活力

第2章 成果主義の現実

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

第4章 外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント

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

補論 労働者と使用者をいかに捉えるのかー試論ー

プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」において既に刊行した成果物一覧

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

労働政策レポートVol.1『職場のパートタイマー』2004年

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

労働政策研究報告書No.49『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』2006年

労働政策研究報告書 No.61 サマリー

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/>)