

第 I 部 本報告書の概要

第1章 総論—調査結果から得られた主な知見—

1 調査結果から得られた主な知見

①労使協議の役割の役割

企業内での労使コミュニケーションの一手段として、労使協議制がある。労使協議制が調査回答企業でどのような役割を果たしているか、その実態を明らかにしたい。菅野（[2003] 2004）の分類にならって、労使協議制を以下の①団体交渉の開始に先立って情報開示・意向打診などを行うための、団交前段的労使協議制、②団交事項を労使協議によって解決するための、団交代替的労使協議制、③団交事項とは区別された経営生産事項を協議するための、経営参加的労使協議制、④協約上の人事協議条項に基づき行われる人事の事前協議制、⑤その他の役割に分類して、回答企業がどの分類に当てはまるかを質問したところ、最も多いのが②の団交代替的な労使協議であり、以下①の団交前段的労使協議、③経営参加的な労使協議、④人事の事前協議の順で指摘率が高かった。こうした労使協議が協調的に行われていたのか、あるいは対立していたのかについて質問した結果、「おおむね協調的に協議が行われてきた」が 56.0%と半数以上を占め、「どちらかと言えば協調的に協議が行われてきた」の 23.3%をあわせると、8割近くの企業で協調的な労使協議が行われている。

②企業内の問題解決の担い手としての人事担当部門

人事担当部門に苦情が伝えられる経路で、最も多いのが、「従業員が上司に苦情を伝え、上司経由で人事担当部門に苦情が伝達される」である。以下「従業員から直接、口頭やメールなどで人事担当部門に苦情が伝えられる」、「従業員が自己申告書や苦情処理制度等を通じて人事担当部門に苦情が伝達される」、「従業員が労働組合に苦情を伝え、組合が人事担当部門に苦情を伝達」の順で指摘率が高く、人事担当部門に苦情が伝えられる経路は多様であると言える。

人事担当部門に「賃金に対する不公平感を感じる」といった個別の従業員の処遇をめぐる苦情が伝達される時に、人事担当部門は誰に調整ないし相談を行っているのかについては、社内では、「苦情元の従業員の所属する事業部門の長」が最も多く、次いで、「苦情元の従業員の直属の上司」とするケースが多い。「経営の上層部」や「労働組合」に相談ないし調整を行っているケースも少なくないなど人事担当部門の調整・相談先は多様化している。

2006年度1年間に人事担当部門に寄せられた従業員からの合計の相談件数は、平均 6.7回、標準偏差 10.4、最大値は 120回であった。分布を見ると、「1～5件」が 48.7%と最も多く、「6～10件」が 22.3%で続いている。人事担当部門に実際に苦情が寄せられるのは 10回以下というのが平均像である。この数字は意外に少ないと感じられるが、実際に従業員が苦情を訴える経路は多様化しており、人事担当部門に苦情が伝えられる前に、職場で上司が苦情処理したり、労働組合が苦情を処理するなどの理由で、人事担当部門に届けられる苦情は抑

制される可能性もある。

③人事担当部門の社内における影響力と役割

人事担当の取締役が「現在就任している」とする比率は 58.7%であり、Jacoby (2005) の米国企業の調査における同比率と比較すると、日米の差は明らかであり、日本においては、企業内における人事担当部門の影響力の大きさは相対的に大きい可能性が示唆される。同様に、人事分野の経験のある取締役の比率を見ても、「現在就任している」が 41.0%であり、「以前は就任していたが現在は就任していない」が 25.8%である。Jacoby (2005) の米国企業調査では、「人事分野の経験のある取締役が少なくとも 1 人いる」とする比率は 34%と、今回の調査の結果に比べて遙かに低い。

人事担当部門に求められる役割の重要度が過去 5 年間でどのように変化したかをみると、「従業員の勤労意欲（モラル）の向上（75.2%）」、「従業員の定着の促進（62.9%）」、「直接および間接の労務コストの管理（65.4%）」といった人事担当部門が専ら担ってきたと思われる役割の重要度がさらに増すとともに、「経営戦略を実行し、達成するために必要な人事制度や施策の開発（67.7%）」、「経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程への人事担当部門の参画（46.0%）」といった人事担当部門に戦略的行動への寄与が求められているような項目の重要度も高まっている。労使関係では、「従業員の個別の労働条件をめぐる苦情処理（36.9%）」、「組合との協調的関係の維持（22.1%）」といった点で重要度が高まっている。

④従業員重視のガバナンスと人事担当部門の考え方

従業員に対する人事担当部門のスタンスとして、「従業員の生活を保障するのは、企業の務めである」という意見には 85.8%が肯定的であり、人事担当部門が従業員の生活を重視している実態が明らかになった。また、「企業を従業員との共同体とみなす考え方は時代遅れである」については、肯定意見はわずか 11.4%に過ぎず、さらに「株主の利益と従業員の利益が対立する場合は従業員の利益を優先すべきである」については、肯定的意見が約 4 割に達するなど、人事担当部門が伝統的な従業員重視のガバナンスの一角を支えていることが明らかになった。これを裏付けるように、「株主には経営を監督する役割が求められる」の肯定意見は 56.8%である一方で、「従業員代表〔組合以外も含む〕にも経営を監視する役割が求められている（56.4%）」についても肯定意見が多いなど、多くの人事担当部門が、経営の監視を株主だけでなく従業員にも求めている事実が明らかになった。ただし、日本においては、従業員による経営監視が事実上されているという見方もあり、本調査でも、労働組合役員の経験のある取締役についてみたところ、「現在就任している」が 16.1%であり、「以前は就任していたが現在は就任していない」が 7.6%と、経営陣に労組出身者がほとんどいない米国大企業と比較すると、大きな違いがある。

⑤長期安定雇用についての人事担当部門の考え方

正社員の長期安定雇用についての考え方を「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」、「長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい」、「長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない」の三つに分けて回答を求めたところ、最も多かったのは、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい（79.1%）であり、「対象者を限定したうえで維持していきたい（15.6%）」、「経営における優先的な課題ではない（4.7%）」はいずれも少数にとどまるなど、正社員の長期安定雇用について、大半の企業がこれを維持していきたいと考えていることがわかった。

労使関係の状況別にみると、労働組合がある企業では、「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が非常に僅かだが高く、労組の存在が長期安定雇用の維持に貢献している可能性が示唆された。同様に、労使協議の機会の有無別にみた結果でも、「労使協議の機会あり」の企業の方が、「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が非常に僅かだが高い。さらに、労使協議が協調的に行われてきたかどうかの別によってみると、協調的に労使協議が行われてきた企業では、そうでない企業に比べて「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が高く、単なる相関関係があるという点も考慮に入れるべきだが、もう一つの可能性として、協調的な労使関係が、正社員の長期安定雇用に寄与する可能性があると言える。

なお、2004年にJILPTが実施した前回調査を用いて、前回調査と今回調査の両方に回答した同一企業のLongitudinal Data（ロンジチュージナルデータ）*によって、長期安定雇用志向の変化を確認してみると、前回調査の方が、「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」の比率がやや低く、「長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい」の比率がやや高いなど、長期安定雇用の対象者が前回調査に比べると多くなっていることを示唆する結果となった。ただし、この点について、リーマンショック前の景気回復期に調査時点が当たったために起きた現象であるのか、それとも企業行動の質的な変化であるのかについては、今後の企業の動向を見て確認する必要があるだろう。

* 清田耕三、木村福成（1999）によれば、「ロンジチュージナル・データはパネル・データ（panel data）と呼ばれることもあるが、経済学の分野では両者は明確には区別されていない。一般には、パネル・データの方が広い意味で使われる傾向にある。パネル・データという用語は、経済主体の大きさに関わらず、時系列に追跡している全てのデータに対して用いられる傾向にあるが、ロンジチュージナル・データという用語は、企業・事業所・個人などより小さな経済主体に用いられる傾向にある。言い換えれば、国・産業などの時系列追跡データには「ロンジテューディナル」という用語は用いられない。東洋経済新報社の『統計学辞典』のように、調査対象を固定するかどうかでロンジチュージナル・データとパネル・データを区別するケースも存在する。しかし経済学でパネルという場合には必ずしも調査対象を固定しているとは限らず、パネル・データを用いて参入・退出を分析するケースも存在する。」という。本報告書でもこれにならない、「ロンジチュージナルデータ」を、企業の時系列追跡データを指すものとする。

⑥5年前と比較した人事労務管理の重要度の変化

調査時点である 2008 年 2 月と 5 年前を比較して、人事労務管理の施策で重要度が高まった項目は、「人材確保（74.4%）」、「新規学卒者の定期採用（55.5%）」、「定年退職者の再雇用・勤務延長（69.9%）」、「非正社員の正社員への登用（39.2%）」など短期的ならびに中長期的な人手不足、人材不足への対応を目的とした項目の指摘率が高い。また、成果主義など人事・処遇制度の厳しい締め付けや、技術の高度化に伴うストレスの増加などによって、労働者の精神衛生の悪化が懸念される中、「従業員の精神衛生・メンタルヘルスへの配慮（69.5%）」も指摘率が高い。

労使関係では、「経営目標や経営理念の従業員への伝達（58.1%）」の指摘率が高い一方で、「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」は 25.6%に過ぎない。これは、労使で共通の問題の解決を図ろうという姿勢よりも、経営側からの一方的な情報提供が重視されるという最近の労使関係の一面を如実に表している結果だと思われる。こうした結果の背景には、集团的労使交渉が影響力を弱める中、成果主義などの進展によって、労働条件決定が個別化していることや、かつてのような労使協調によって経営を乗り切るといった企業統治の形よりも、他のステークホルダーとの関係が相対的に重視されるようになってきているという企業統治構造の質的变化があることが予想される。

⑦新段階に入った「成果主義」

成果主義人事制度を導入した結果生じる賃金格差が 2000 年以降に広がったかどうかを質問した結果、40.9%が「広がった」、43.1%が「変わらない」、10.1%が「縮まった」と回答した。前回調査と比較すると、17 ポイントも「広がった」とする比率が低く、前回調査以降、実際の年収の格差の拡大が減速した可能性があることをこの結果は示唆している。

2000 年以降に行った成果主義の見直しや運用の変更として、「考課者訓練の強化・充実（46.7%）」、「部門や会社全体の目標への貢献度を評価（46.3%）」、「評価の手続きの精密化（44.6%）」、「仕事の進め方や取り組み姿勢等プロセスを評価（42.9%）」の 4 つの項目が指摘率が高く、見直しや運用の変更に多くの企業が取り組んでいるようだ。中でも公平性の確保という成果主義に付随する大きな問題をクリアするために、評価する側である考課者の訓練や、制度設計の見直しに積極的であったと考えることができるような結果となっている。日本企業においては、成果主義は導入段階から本格的な普及段階に移行しつつあることが示唆される。

⑧人事担当部門が感じる最近の職場の変化—従業員の精神的ストレスの増加

調査時点である 2008 年 2 月から 5 年間に遡って、職場にどのような変化があったのかを質問した結果、「精神的ストレスを訴える従業員が増加した（52.2%）」が最も指摘率が高く、

指摘率の高い順に「進捗管理が厳しくなった(47.5%)」、「社内における意思決定のスピードが上がった(38.4%)」、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった(35.1%)」と続いている。精神的ストレスの増加とその背景にある、様々な事業活動に要求されるスピードの向上や、特定の個人への過負荷の問題が強く意識される結果となった。

最も問題視された「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」原因について、統計分析を行った結果、「残業が増えるなど労働時間が増加した」、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」、「進捗管理が厳しくなった」の順で影響を与えていることがわかった。この背景には、労働者が長時間働かなければ勝ち残れないような企業間競争の激化といった問題や、ビジネスモデルが長時間労働を強いるような、24時間営業などの営業形態が増加したといった問題があるものと思われる。注目すべきなのは、第1に、こうした精神的ストレス（やその原因となる長時間労働）の問題に対して、労働組合も労使協議機関も統計的に有意な影響を与えていない点、第2に、人事担当部門が「従業員の生活を保障するのは企業の務めである」と考えている度合いもまた統計的に有意な影響を与えていない点であり、以上のことから、最近の従業員にストレスを与えている問題が、人事担当部門や労働組合の目に届きにくい、なおかつ労使協議の俎上に乗るような従業員共通の利害関心から離れている可能性があることが示唆される。具体的には、末端の職場レベルの長時間労働や過負荷の問題が指摘できる。例えば、最近注目を集めた名ばかり管理職の問題の背景にあるのは、少数の正社員が多数の非正社員を事実上指揮して働かなければならないビジネスモデルが、小売業やサービス業等で増加傾向にある事実である。以上から、職場の末端の労働問題、労使関係については、労組や人事担当部門以外の問題解決手段が求められているのかもしれない。

2 政策的インプリケーション

本調査から得られた政策的インプリケーションは以下の3点である。

まず第1に、人事担当部門が企業内で様々な苦情の窓口となり、その処理や社内の調整の役割を担っている事実から、労使関係の安定のために、企業内の人事担当部門の機能や役割を充実させることが重要であるといえる。企業の外に紛争が持ち出される前に、企業の中で紛争当事者が自主的に円満な解決を図ることができれば、結果的に企業外で紛争処理の役割を担う行政の仕組みにおいてはコストの削減が図られることになる。したがって、企業内で、人事担当部門が果たす機能・役割について好事例を収集し、それらの事例を整理した上で普及・啓蒙活動を行うことが重要となる可能性がある。

第2に、従業員重視のガバナンスの一層の拡大への取り組みが必要とされている。日本の企業においては、古くから従業員重視のガバナンスがあったと言え、比較的最近に行った本調査でもそれを裏付ける結果が出ている。紛争の防止という観点からはこの従業員重視のガバナンスを今後も維持していくことが企業には求められる。また、従来の日本企業における従業員重視のガバナンスは、労働者が内部昇進で経営者になるといった、階級による区分を

設けない社内キャリアの連続性を背景に実現されてきた。だが、今回の調査では、人事担当部門が従業員による経営の監視を期待しているとも解釈でき、これまでよりも一歩進んだ従業員による経営の監視が可能になるような土壌ができつつあるのかもしれない。従業員の代表が、どのような形になるのか、過半数代表か、労組の代表か、非正規社員を含んだ代表かは検討する余地が大きい。今後の労使関係の流れの中で、検討に値するテーマであろう。

第3に、末端の職場レベルの労働問題をどのように解決すべきであるのか、この政策的対応が喫緊の課題となっている点である。本調査にみられた通り、職場の変化のうち従業員の精神的ストレスの高まりが多く企業の指摘されており、その背景には長時間労働の問題がある。非正規労働者の比率が高まる多くの企業で、末端職場を指揮監督する正社員の精神的ストレスは非常に大きいと思われる。そこでは、少数の正社員対多数の非正社員という職場レベルの労使関係もあり、非正社員の苦情を処理する正社員も多くいると思われる。人事担当部門や労働組合に労働者の声が届く以前の段階でのこうした末端職場レベルの労使関係についても今後は重要となってくると思われるので、実態調査を通じて何らかの政策対応が必要とされるかもしれない。

以上

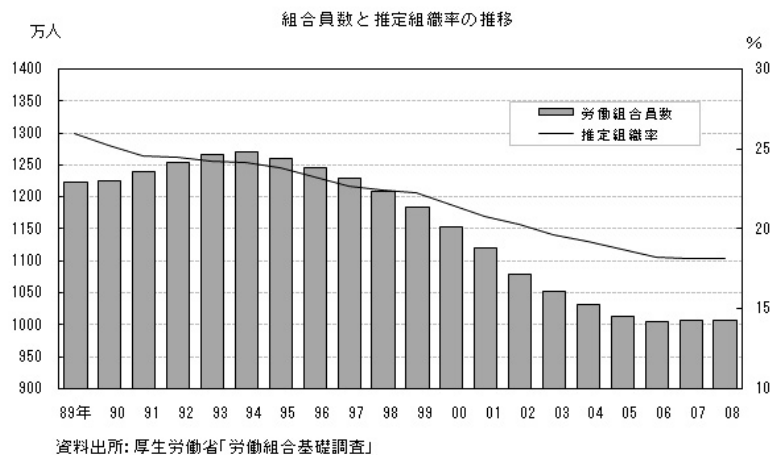
第2章 調査研究の目的と方法

1 問題意識

1990年以降、日本企業の雇用システムは大きな変貌を遂げた。それは第1に、長期安定雇用の後退である。バブル崩壊とその後の長期不況の中で、正社員の安定した雇用が徐々に失われるとともに、長期雇用の対象となる正社員比率が相対的に減少し、非正規労働力の比率が高まった。第2に、評価・処遇システムの変化である。従来の職務遂行能力そのものや職務遂行能力の伸長に重きを置いたシステムから、仕事上の短期的な成果をより重視するシステムへと漸進的な変化を遂げようとしている。これに伴って、年齢間賃金格差の減少や、同期入社者間での賃金格差の拡大といった従来にない現象が現れ始めてきた。

労使関係についても、従来の集团的労使関係を支えてきた労働組合の組織率が低下・低迷傾向にあり、2003年以降2008年までの労働組合組織率は20%を下回ったままである（第I-2-1図参照）。

第I-2-1図 組合員数と推定組織率の推移



雇用システムの変化によって生じる問題も個別化する傾向にあり、例えば、成果主義賃金は労働者個々人の仕事上の成果に応じて処遇に差をつける仕組みであるため、労働者の共通利害とならず、集团的な労使交渉にはなじまない性格を持っており、個別的な労使関係が重要度を増してきていると言える。

このような雇用システムの変化によって生じる、個別的な労使関係の進展の結果発生する諸問題を解決する仕組みが、企業の内外に求められるようになってきた。企業の外の仕組みとしては、労働審判制度のような個別労働関係民事紛争を効率的に解決するための仕組みがあるが、紛争の解決や紛争の予防については、むしろ企業内の取り組みを通じて行うことが効率的であるという考え方もできよう。

独立行政法人労働政策研究・研修機構では、平成 19 年度からの中期計画の 1 つの柱として、プロジェクト研究「労働関係が個別化する中での安定した労使関係を構築するための総合的な研究」に取り組んでおり、そのサブテーマ研究が本研究（「個別的労使関係が進展する中での企業内の労使関係システムのあり方に関する研究」）である。平成 19 年度は、労働組合と労使協議機関が多く企業で併存する状況について、文献サーベイを行うとともに、平成 15 年度から平成 18 年度まで実施された前期中期計画におけるプロジェクト研究（以下「前期プロジェクト研究」と表記する）で実施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」）の再分析結果を用いてディスカッションペーパーとしてまとめた。さらに、日本の大手企業の人事担当部門を対象としたアンケート調査「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」を実施した。

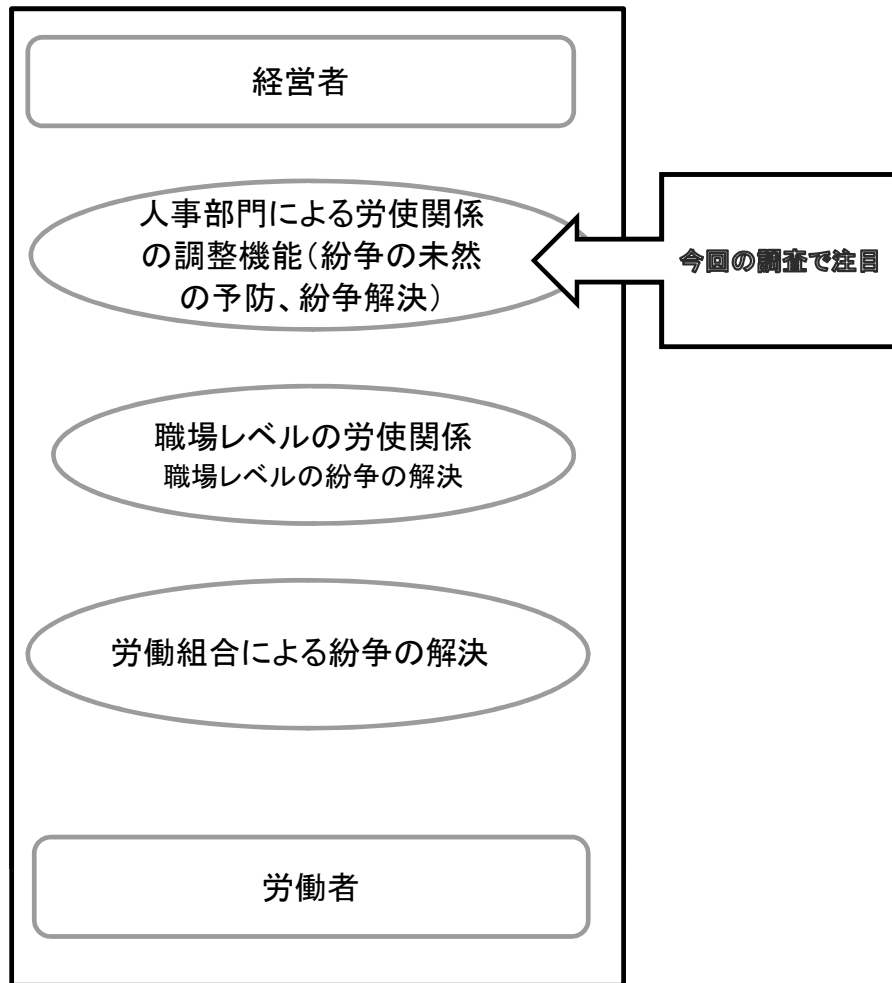
2 アンケート調査の目的

本調査（以下「今回調査」と表記する）の目的は、次の 2 点である。

まず第 1 に、企業の人事担当部門について、労使関係の調整機構という側面からその実態を明らかにすることにある。従来、労使関係研究は、2 つのアプローチが存在した。1 つは、運動論の観点から労働組合を対象とする研究であり、もう 1 つは、企業内での紛争の防止や紛争の未然の解決について、フォーマルな組織である人事担当部門の果たす役割や機能についての組織論の観点からの研究である。日本における労使関係の研究を振り返ると、労使の協調的な関係の接点となったのは、労働組合と同時に、企業の労務担当部門であり、多くの問題を労務担当部門が解決してきたことがいくつかの研究から示唆される。今回の調査では、「日常的な労使紛争抑止、紛争解決システムとしての人事担当部門」に注目している。ただし、第 I - 2 - 2 図にある通り、労働組合、人事担当部門の他に、職場レベルの労使関係も存在する。職場の労働者が紛争の第 1 の当事者であり、職場の上司が紛争の解決にあたり、未然の紛争の防止にあたることも行われていると考えられるが、この点については今後の課題とする。

第 2 に、個別化が進む労使関係の背景にある企業の雇用システムの変化を把握することである。労働政策研究・研修機構の前期プロジェクト研究では、企業の雇用システムの実態を解明するために、国内の比較的規模の大きな企業の人事部長とその企業で働く労働者に対して、2004 年～2005 年に大規模なアンケート調査を実施した（人事部長に対する調査を「JILPT 企業調査 2004」、労働者に対する調査を「JILPT 労働者調査 2005」と以下では表記する。第 II 部以降で「前回調査」と表記している場合は、この「JILPT 企業調査 2004」を指す）。今回の調査は、JILPT 企業調査 2004 と同一の母集団を対象に、質問項目も部分的に同一の項目を用いることによって実施した。今回調査と JILPT 企業調査 2004 の結果を比較することによって、雇用システムが 2 時点間でどのように変化しているかについて明らかにすることができる。

第 I - 2 - 2 図 労使関係研究の枠組み



さらに、今回調査と JILPT 企業調査 2004 の両方に回答した企業に限定し、同一企業の時系列変化を追跡できる Longitudinal Data を構築することにより、より詳細な変化の実態を把握することができる

3 調査の方法

調査対象は、2004 年 9 月時点で、民間の信用調査機関の企業台帳に掲載されている企業のうち、日本標準産業分類の全産業・中分類から鉱業、農林漁業、協同組合、医療、宗教、教育、社会保険・福祉、学術研究機関、政・経・文化団体は除いた産業を主業とする企業であり、この中から台帳の上位から数えて従業員数の多い順に 11,856 社を抽出した。調査方法は、郵送による質問紙調査である。企業の人事部長宛に質問紙を送付し、回答記入後に郵便で直接 JILPT に返送を依頼した。調査期間は 2008 年 2 月 5 日～3 月 31 日までである。なお、調査時点は 2008 年 2 月 1 日である。有効回収数は 924 票。倒産、廃業や合併等による企業の消滅、転居先不明等による不達等に該当する 188 通を除いた有効回収率は 7.9%であ

る。回答のあった企業の規模別・業種別の分布ならびに、JILPT 企業調査 2004 とのマッチングに成功した企業数は、第 I - 2 - 3 表の通りである。

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

第 I - 2 - 3 表 回答企業の規模別・業種別分布

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

4 質問項目

巻末の調査票参照。なお、前回調査との共通設問は、以下の通りである。

長期安定雇用に対する考え方（問 2）、成果主義の導入状況（問 3：成果主義をやめた、変更したを追加）、課長レベルの賃金格差と変動部分の割合（問 5）、賃金制度上の賃金格差と運用上の賃金格差（問 6）、賃金格差は 2000 年以降広がったかどうか（問 6 付問）、人事機能の社内での位置づけ（問 10：選択肢を増やし S.D.法 [評定尺度] で聞く）、5 年前と比較した業績の変化（問 13）、現在最も重視している業績評価指標（問 14：2002 年と比べた時の重要度の変化に質問方法を変更）、企業経営において重視している点（問 15：ガバナンス関係のみに絞って重要度の変化を質問）、事業再編・組織再編（問 16）、経営への発言力の強いもの（問 19）、2004 年以降の職場の変化（問 30）、フェースシート。