

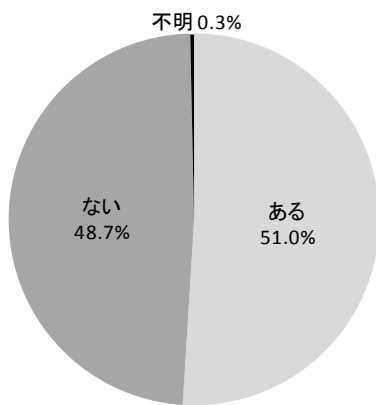
第Ⅱ部 アンケート調査結果の概要

第1章 労使関係と労使コミュニケーションの概況

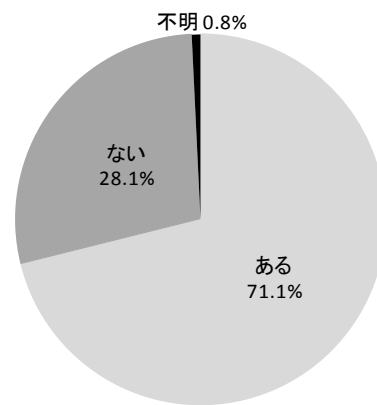
1 労働組合と労使協議機関

企業内における労働組合の有無を質問したところ、労働組合のある企業は 51.0%、組合のない企業は、48.7%であった（第Ⅱ－1－1図）。

次に労使協議については、労使協議があるとする企業は 71.1 %であり、労使協議が無い企業は、28.1%であった（第Ⅱ－1－2図）。ただし、アンケート調査では、労使協議について「労働組合がない場合でも、経営側と従業員代表との間で何らかの形で協議を行っていれば、『ある』とお答えください」と質問していることに留意して欲しい。



(1) 労働組合の有無



(2) 労使協議の仕組みの有無

第Ⅱ－1－1図 労働組合の有無
(N=924)

第Ⅱ－1－2図 労使協議の仕組みの有無
(N=924)

労働組合と労使協議の仕組みの有無について、この2つの組合せを見てみよう（第Ⅱ－1－3表）。労働組合と労使協議の仕組みが両方ある UWC 型が不明を除くケース全体に占める割合は 50.9%と最も多く、労働組合はないが労使協議の仕組みがある WC 型が 20.9%、労働組合も労使協議もない Open Field 型が 27.7%、労働組合はあるが、労使協議の仕組みはない U型は 0.5%であった。

第Ⅱ－1－3表 労働組合の有無と労使で協議を行う仕組みの有無のクロス表
(N=913 不明を除く値)

		労使協議の仕組みの有無		
			ある	ない
労働組合の有無	ある	タイプと度数 総和の %	UWC型(466) 50.9	U型(5) 0.5
	ない	タイプと度数 総和の %	WC型(191) 20.9	Open Field型(254) 27.7

2 労使協議の果たす役割

労使協議の仕組みのある企業において、労使協議の果たす役割にはどのようなものがあるだろうか。第Ⅱ－1－4表は、菅野和夫（[2002]2004）による団体交渉と労使協議制の比較であり、労使協議制は、経営や生産事項における労使の情報共有や協議が主な目的であるにもかかわらず、実質的には、太線部分の団体交渉事項であった労働条件の交渉についても機能を果たし得ることが指摘されている。

第Ⅱ－1－4表 団体交渉と労使協議制

	団体交渉	労使協議制
根拠	労働組合法(憲法28条)	当事者間の合意
当事者	労働組合、使用者または使用者団体	労働組合—使用者(社員会—使用者)
目的	労働条件の対等交渉(1条1項) 労働協約の締結その他(6条)	経営参加、生産性向上、情報共有、意見交換
対象事項	労働条件(労働者の待遇)、その他(労使関係のルールetc.)(1条1項、6条、16条)	経営・生産事項(経営の状況・方針、生産計画・方法etc.)
担当者	労働組合の代表者・委任を受けた者、 使用者の代表者・委任を受けた者(6条)	当事者間の合意による
行き詰まり	争議権(憲法28条、労組法1条2項、8条)	争議行為予定せず「説明報告」「意見聴取」「協議、同意」の区別
法的保護	使用者の団交義務(6条、7条2号)、刑事免責(1条2項)、民事免責(8条)、不当労働行為の救済(7条、27条)	労使間の任意の手続き

出所:菅野(2002)p.303 太線の部分を労使協議制が担っているとの主張

さらに、制度化された労使協議制ないし労使協議機関とは別に、従業員組織が発言機構として機能し、労使の様々な交渉の役割を果たす場合もある。職場懇談会は、準公式な労使コミュニケーションとして多くの企業で存在し、親睦や互助を目的として設置されたにもかかわらず、労働組合と同等とはいかないまでも同じような機能を果たす場合もある*1。

*1 例えば中村圭介(1988)や富田安信(1993)など。

また、集团的労使コミュニケーションのチャンネルの多様性に着目した労使コミュニケーション調査委員会(1994)のように、管理職会が大きな機能を果たしているという発見もある^{*2}。

ところで、こうした労使の自治に基づくボランタリーな労使協議とは別に、法律で定められた労使の協議の場もある。一つは労働基準法上の労使協定制度であり、もう一つは労使委員会で、(1)企画業務型裁量労働制に係る労使委員会(労働基準法第38条の4)、(2)労働時間等設定改善委員会(労働時間等の設定の改善に関する特別措置法第6条、第7条)、(3)安全委員会(労働安全衛生法第17条)、(4)衛生委員会(同法第18条)、(5)安全衛生委員会(同法第19条)、(6)預金保全委員会(賃金の支払の確保等に関する法律施行規則第2条)、(7)退職手当保全委員会(同規則第5条の2)がある。このうち、安全委員会と衛生委員会以外は、設置しなくても罰則規定がない^{*3}。こうした労使委員会は、それぞれ目的が限定されているように思われるが、現実には委員会で議題として(あるいは話題として)登場するのは、委員会の目的以外の経営や労働条件に関する事項である場合もあり、現実には労使協定に代替する効力を持つ場合もある。

ところで、本調査では、菅野(2003)の分類にならって、労使協議を以下の5つに分類した。

- 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。

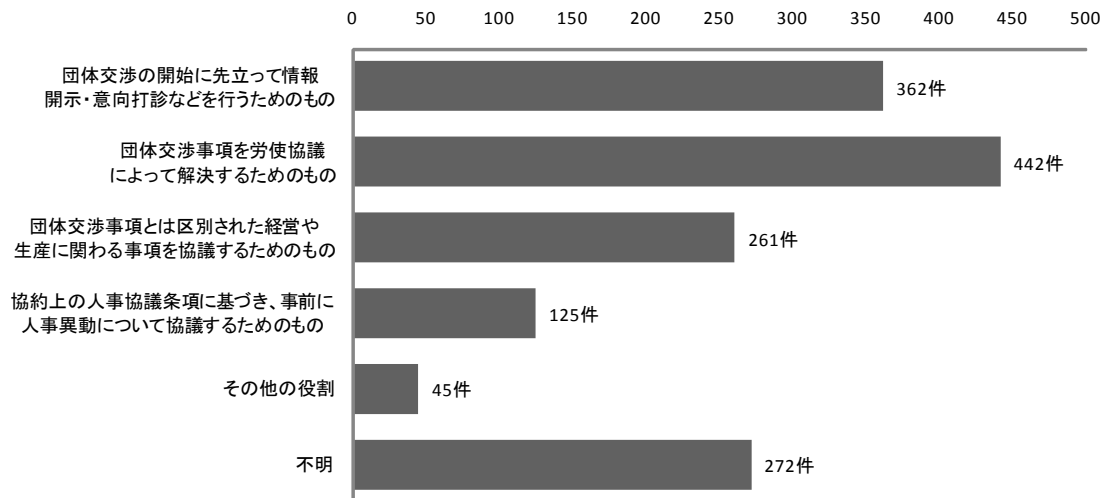
結果を見ると(第Ⅱ-1-5表)、最も多いのが団交代替的な労使協議であり、次いで団交前段的労使協議が多い。労使協議本来の目的とも言える団交事項とは区別された経営生産事項を協議するための、経営参加的な労使協議は3番目に多く、人事の事前協議がこれに続く結果となった。

*2 企業内発言機構についての既存研究の丁寧なサーベイとして、都留(2002) pp.138-43 を参照されたい。

なお、都留(2002)では、従業員組織や労使協議制とは異なる労使コミュニケーションの回路として、仁田(1992)の研究を例に中間管理職の役割も指摘している。

*3 ただし、労働基準監督署長の貯蓄金の保全に係る命令に違反して預金保全委員会の設置等の貯蓄金保全措置を講じない場合は、30万円以下の罰金がある。

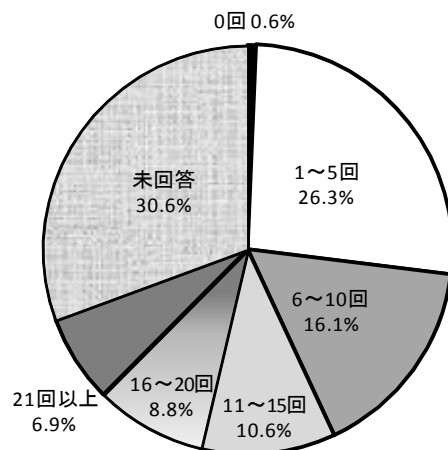
第Ⅱ－１－５図 労使協議の役割



3 労使協議の回数

回答企業では 2006 年度に何回ぐらい労使協議を行ったかを質問した結果、平均値は 12.5 回、標準偏差は 19.0、最大値は 300 回と回答した企業もあった。平均値からは、月に一回のペースで労使協議が行われている可能性が示唆される。分布をみると（第Ⅱ－１－６図）、1～5 回が 26.3%と最も多く、6～10 回が 16.1%と 2 番目に多く、この 2 つで 4 割以上を占める。

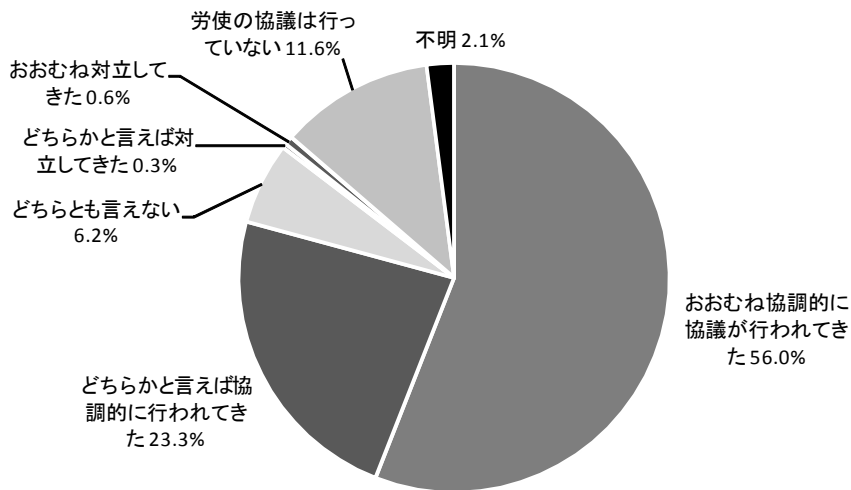
第Ⅱ－１－６図 労使協議の回数の分布(N=924)



4 労使協議は協調的に行われているか

労使協議が行われている場合、それは協調的に行われているのか、あるいは対立していたのかについて質問した結果（第Ⅱ－１－７図）、「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割以上の企業で協調的な労使協議が行われてきた事実が浮かび上がってくる。これに対して、「どちらかと言えば対立してきた」「おおむね対立してきた」の2つをあわせても1%に満たず、むしろ対立するぐらいなら、「労使の協議は行っていない（11.6%）」の比率が高くなっている。協調的な労使協議が多数派であることがわかった。

第Ⅱ－１－７図 労使協議はどのように行われたか(N=924)



5 人事担当部門にはどのような経路で苦情が伝達されるか

労使関係のうち、企業内における問題解決の担い手としての人事担当部門に注目してみる。まず、人事担当部門にはどのような経路で苦情が伝えられるかをみると（第Ⅱ－１－８図）、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」ケースである。職場の上司がまず従業員の苦情を受け止める存在となり、それが人事に伝えられるという経路である。2番目に多いのが「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」ケースであり、後者のメールによる人事部への直訴から示唆されることは、口頭で苦情を表明するのが唯一の手段であった時代に比べると、苦情伝達の経路が多様化し、また、実際に人事担当部門の担当者に会わずに苦情が伝達されることから、苦情が表明しやすくなった可能性も考えられる。

3番目に「従業員が自己申告者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

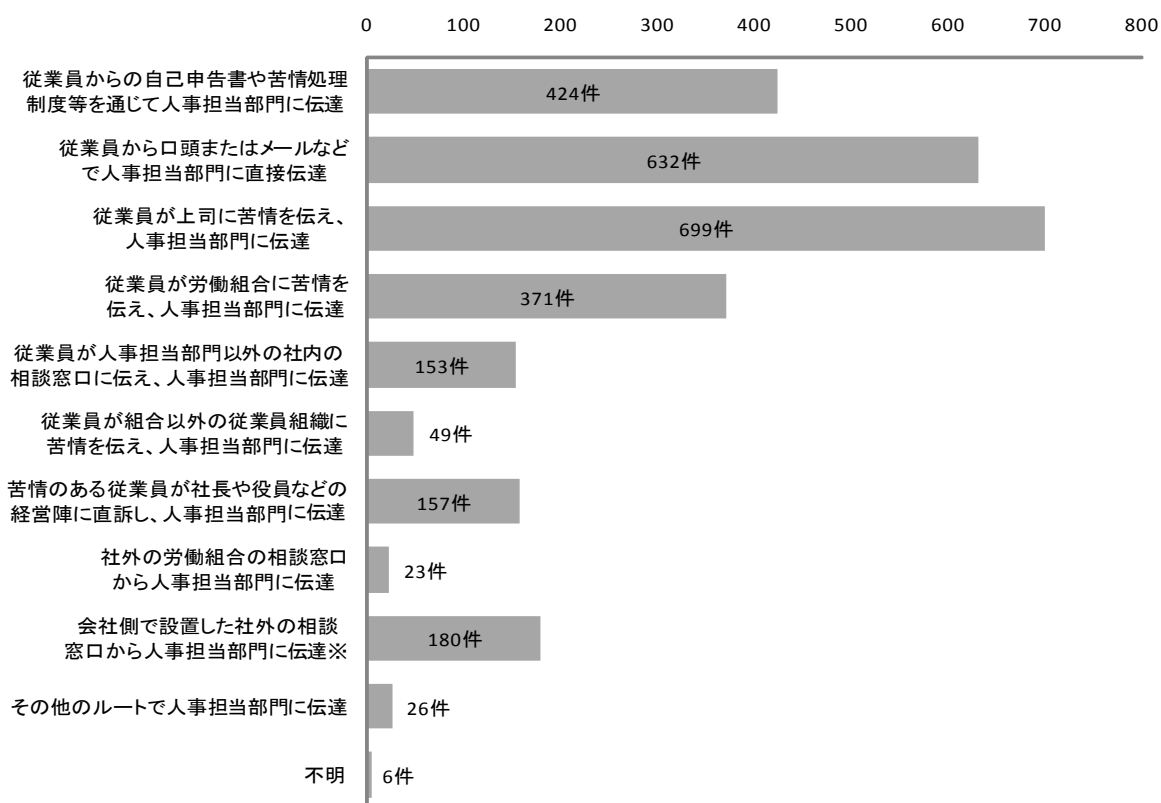
る」があり、人事担当部門へのフォーマルな経路による苦情伝達は、上司経由、本人からの直訴に比べて割合的には低い結果となった。

また、4番目に、自己申告や苦情処理制度とほぼ同じ程度で、「従業員が労働組合に苦情を伝え、人事担当部門に苦情を伝達」というケースが371件あった。

社内外の相談窓口を使うケースもある。「人事担当部門以外の社内の相談窓口に伝え、人事担当部門に伝達（153件:16.6%）」や「会社側で設置した社外の相談窓口に伝え、そこから人事担当部門に伝達（180件：19.5%）」などがそれにあたる。

ダイレクトに経営上層部に苦情を伝えるというケースも157件見られた。

第2-1-8図 人事担当部門に苦情が伝達される経路



(1) 該当する項目すべてを選択する設問とした。

(2) ※印の設問の相談窓口は、セクハラ相談等に関するもの。

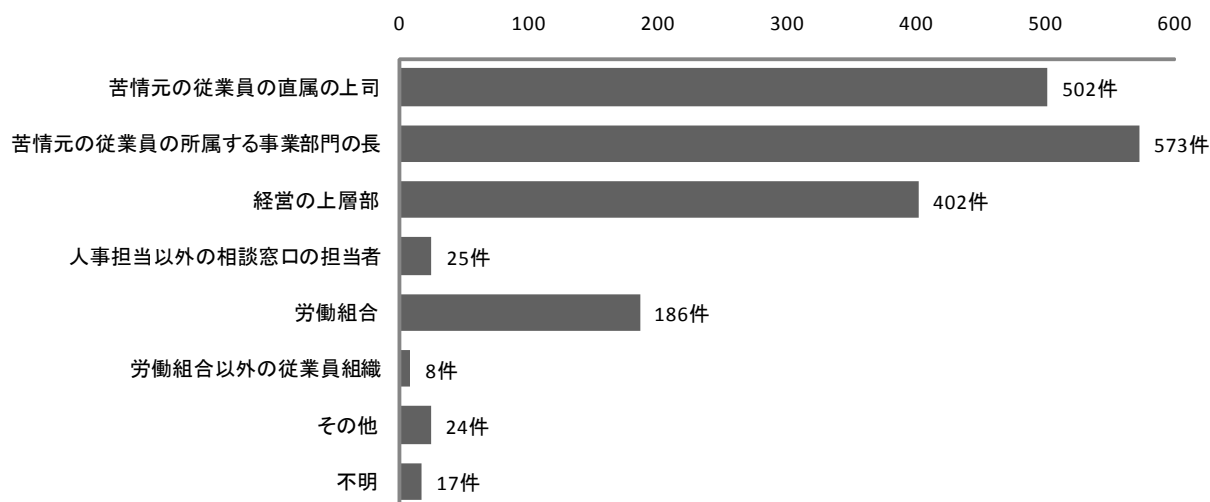
6 苦情をどのように調整ないし相談するか

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た時に、人事担当部門は誰に調整ないし相談を行っているだろうか。まず、社内についてをみると（第Ⅱ-1-9図）、「苦情元の従業員の所属する事業部門の長」が

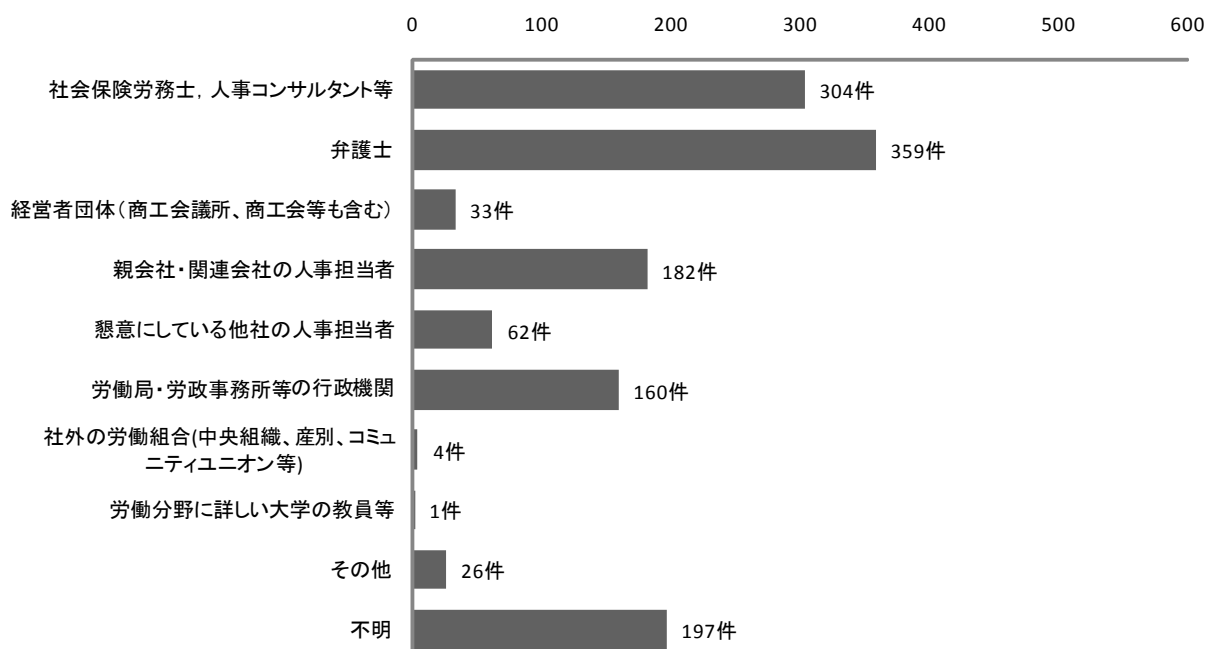
最も多く、次いで、「苦情元の従業員の直属の上司」とするケースが多い。問題が発生したら、その従業員の上司に相談するというのが、多くの人事担当部門の取る行動のようだ。

また、経営の上層部という回答も 402 件と少なくない。また、人事担当部門が労働組合に相談ないし調整を行っているケースも 186 件と少なくない。

第Ⅱ－１－９図 人事担当部門に苦情が持ち込まれた場合の社内の相談・調整先



第Ⅱ－１－１０図 人事担当部門に苦情が持ち込まれた場合の社外の相談・調整先



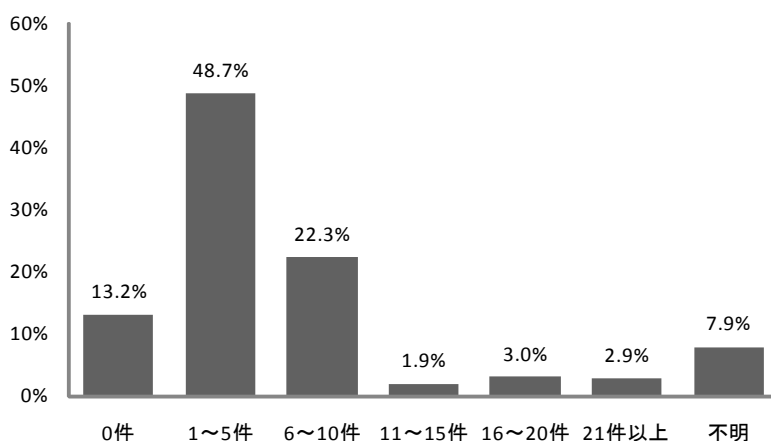
一方社外に相談する場合は（第Ⅱ－１－１０図）、問題が深刻化しているためか、法律の専門家である「弁護士」というケースが一番多い。次いで、「社会保険労務士・人事コンサルタント」などの社外の人事労務管理の専門家が多く、3番目に「親会社・関連会社の人事

担当者」というケースも多かった。これとほぼ同じ程度で「労働局・労政事務所等の行政機関」の利用もあった。法的な問題は弁護士へ、それ以外の問題の相談先は分散している様が見て取れる。

7 2006年度1年間の相談件数

2006年度1年間に人事担当部門に何件相談が寄せられたのか、まず記述統計をみると、平均値が6.7回、標準偏差10.4、最大値は120回であった。回数について分布で見ると（第Ⅱ-1-1-11図参照）、「1～5件」が48.7%と最も多く、次いで「6～10件」が22.3%と多い。この2つで7割を占めるなど、人事担当部門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、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傾向があるのかもしれない。また、人事担当部門に届けられる苦情は「上司に言えない」なんらかの事情が含まれている場合も示唆される。

第Ⅱ-1-11図 人事担当部門に寄せられた苦情件数(N=924)



第2章 人事担当部門の機能と役割

1 人事担当の役員の経歴

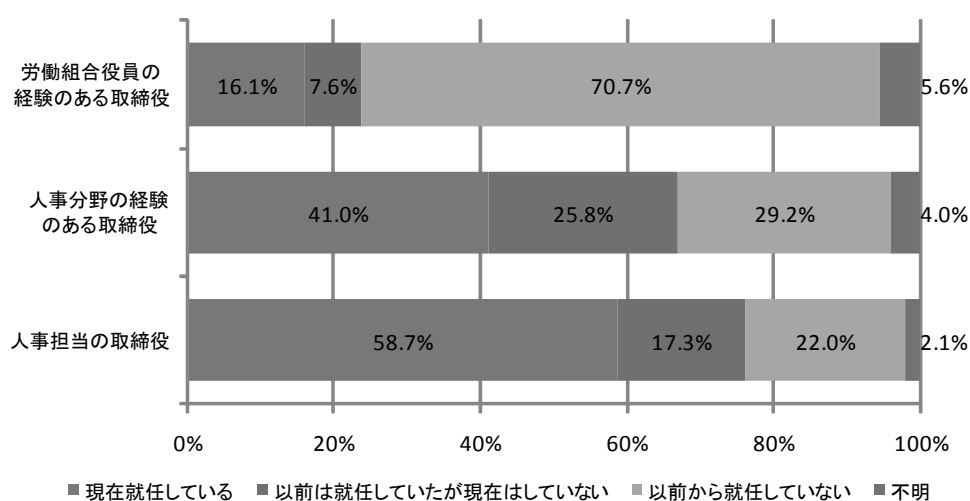
人事担当部門の機能や役割に注目し、日米の比較研究から多くの知見を引き出した研究に、S.Jacoby（2005=2005）がある。日本企業の人事部の機能が米国企業の人事部よりも相対的に中央集権的であり、人的資源を競争優位の源泉とする立場（Resourced Based View）により近く、株主重視のスタンスを取りつつも、実際には従業員寄りであることなどが指摘されている。

本調査では、人事担当部門の機能や役割の質的な変化が、労使関係にどのような影響を与えているかを明らかにするために、いくつかの質問をしている。

まず、人事担当部門の社内における影響力を推し量るために、次の3つの属性をもった取締役が「現在就任している」、「以前は就任していたが現在はしていない」「以前から就任していない」の3つに分けて質問した（第Ⅱ－2－1図参照）。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%であった。Jacoby（2005.p.242）では、米国コーン・フェリー・インターナショナル社が実施した大企業900社に対する調査の中で、現在人事担当の取締役が就任している企業が6社（0.7%）しかないことが指摘されている。日米の差は明らかであり、企業内における人事担当部門の影響力は、米国に比べて日本の方が大きい可能性をこの結果は示唆している。

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の調査では、「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やや低い。

第Ⅱ－2－1図 キャリア別にみた取締役の就任状況

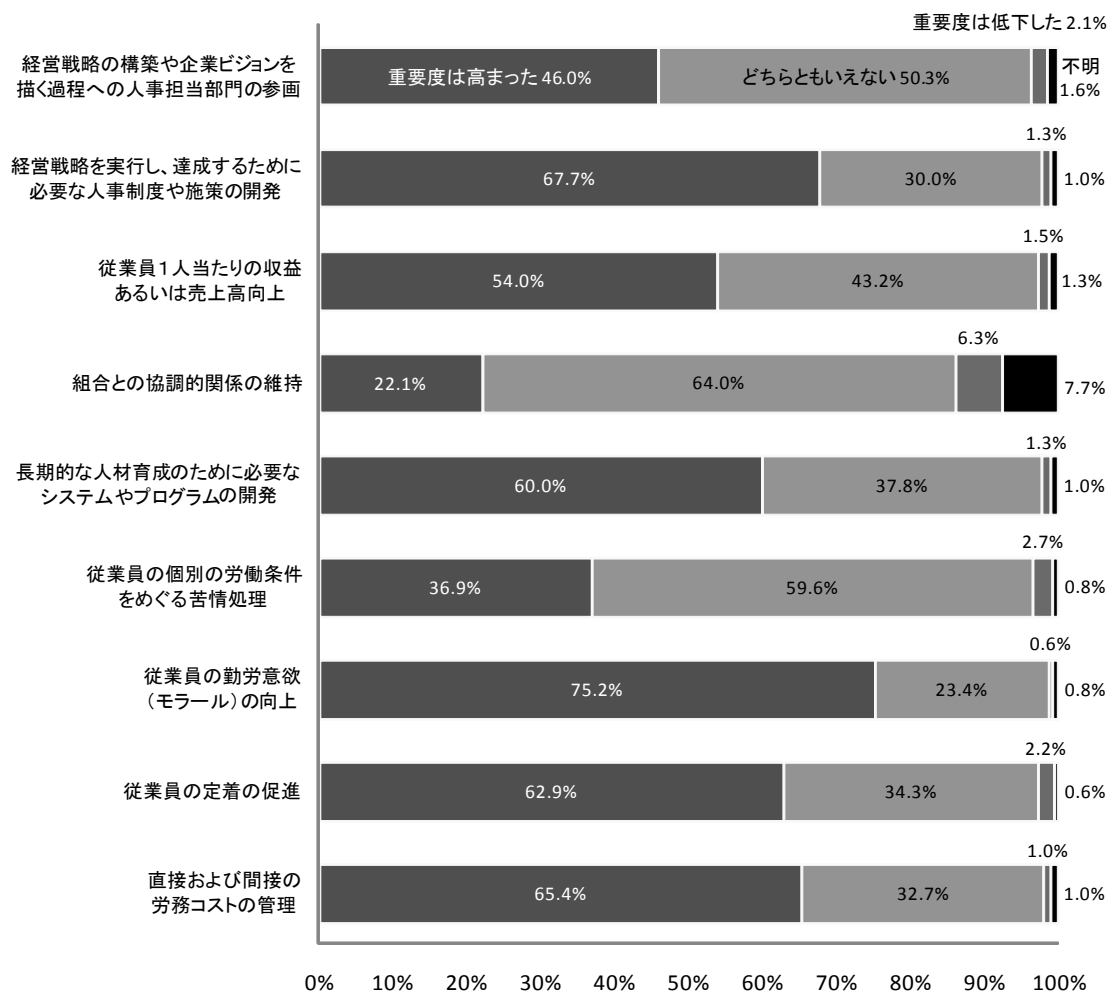


人事担当部門ではないが、労働組合役員の経験のある取締役についてみたところ、「現在就任している」が16.1%であり、「以前は就任していたが現在は就任していない」が7.6%と、経営陣に労組出身者がほとんどいない米国大企業と比較すると、大きな違いがある。本調査によれば回答企業には、概ね4社に1社の割合で、労組の役員経験のある取締役がいたことになり、従業員から経営層までのキャリアが内部化しているといえ、また、企業外部から経営層が採用される米国企業に比べて、ガバナンスの上で従業員重視が施行されやすいことが示唆される結果となった。

2 人事担当部門の役割

人事担当部門に求められる役割について、過去5年間で重要度はどのように変化したかについて複数回答で質問した結果が第Ⅱ-2-2図である。

第Ⅱ-2-2図 人事担当部門に求められる役割



「重要度が高まった」という指摘が最も多いのは、「従業員の勤労意欲（モラル）の向上（75.2%、以下括弧内は『重要度が高まった』の比率）」であった。また、勤労意欲の向上

と同様に、「従業員の定着の促進（62.9%）」も指摘率が高い。日本企業の人材管理の方針のうち、厳しい環境変化に対応するために企業が行った諸施策、具体的には、長期雇用慣行の後退や年功的賃金から成果主義的賃金への移行、賃下げや人員削減が、労働者の勤労意欲の後退に実際につながっていた可能性が高いことがこの調査結果から示唆される。

2 番目に、「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%）」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指摘率が高い。企業間競争は厳しさを増す中で、3 番目に指摘率が高かった「直接および間接の労務コストの管理（65.4%）」といった主にコスト削減面だけでなく、人事制度や施策を通じたより中長期的な人材活用が必要になっていることをこの結果は示唆している。事実、「長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムの開発（60.0%）」の指摘率も高い。コスト競争が一段落した後のより厳しい、レベルの高い競争に多くの企業は直面しているとも見てきたら。そして戦略という面では、「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%）」の指摘率も高いと言え、長期的な戦略の中にヒトの管理を予め織り込んでおく、いわゆる「戦略的人的資源管理」がかなり多くの企業で志向されるようになってきていると言える。

労使関係に注目すると、まず、「従業員の個別の労働条件をめぐる苦情処理（36.9%）」については、3 分の 1 以上の企業で重要度が高まっている。成果主義の導入など個々の労働者によって異なる労働条件について、配慮する必要性を認めている企業が少なくないと言える。さらに、「組合との協調的関係の維持（22.1%）」については 5 分の 1 強の企業が重要度が高まったとしている。こうした結果の背景には、2つの要因が影響していると考えられる。第1に、比較的業績が良かった時点での調査であったという点である。調査時点は、2008年2月であり、米国のリーマンショックの前であったことを考えると、業績の悪化がさほどではなく、賃下げや整理解雇なども表面化する機会が少なかったことから、協調的労使関係の維持がさほど重要視されていなかったのかもしれない。第2に、組合組織率の低下や、組合員になることが少ない非正規労働者の増加を背景に、組合との協調的な関係の維持が、相対的に重要度を低下させている可能性である。

3 初任配属・配置転換をめぐる人事担当部門とラインの関わり方

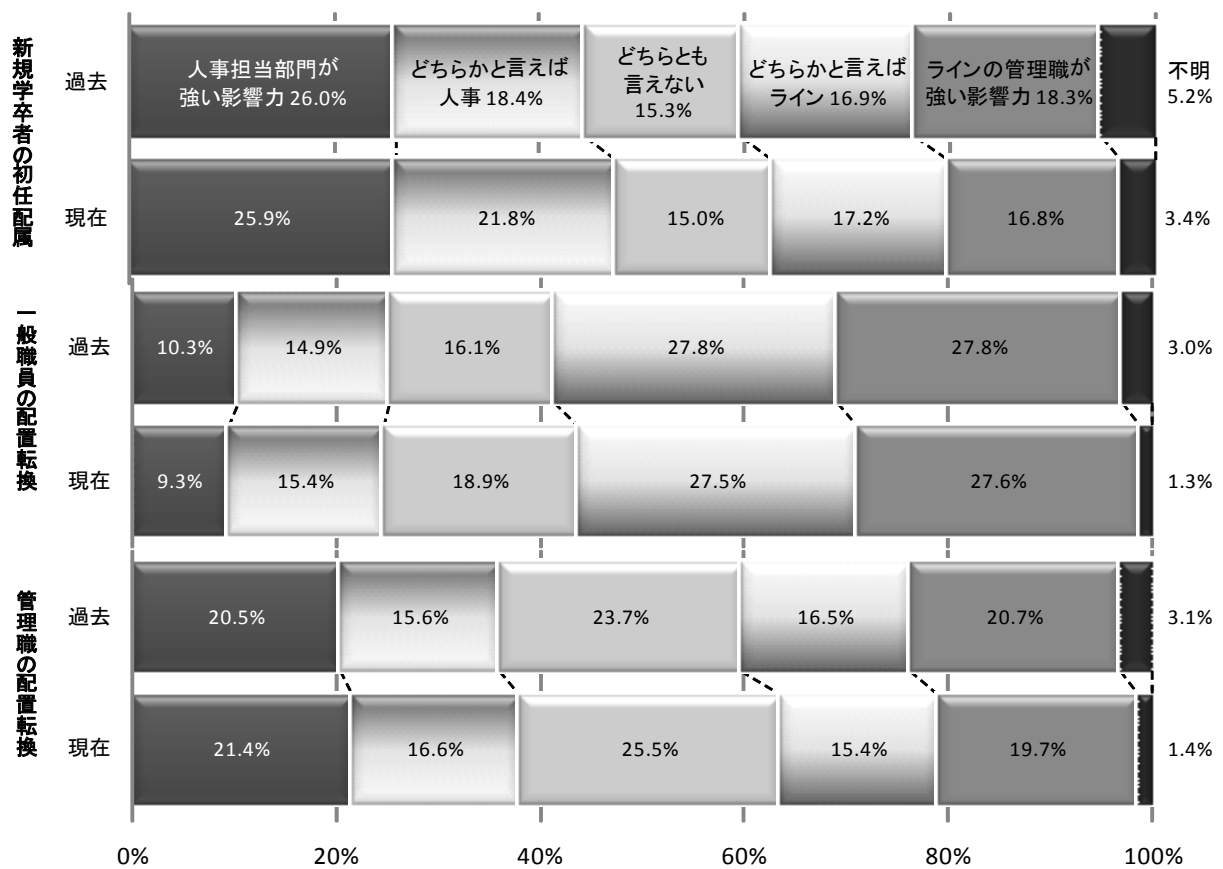
Jacoby（2005）によれば、米国は採用に関して、現場（ライン）の権限が強く、人事の権限は弱いとされている。今回調査では、①新規学卒者の初任配属、②一般職員の配置転換、③管理職の配置転換について、人事担当部門とラインとでどちらが影響力が強いか、過去と現在の2時点に分けて質問している。結果をみると（第Ⅱ-2-3図参照）、新規学卒者の初任配属に関しては、過去も現在も共通して、人事担当部門の方がラインに比べて、比較的大きな影響力を持っている。また現在と過去を比較すると、現在の方がやや人事担当部門の影響力が増している。

次に、一般職員の配置転換についてみると、過去も現在も共通して、ラインの影響力が強いようである。

しかし、管理職レベルになると、過去も現在も共通して、両者の影響力は拮抗していることが見て取れる。

以上の結果から次のような状況が想定される。まず、新規学卒者の配属については、人事担当部門が影響力を発揮し、配置を考えるケースが比較的多いようである。採用即戦力という考え方ではなく、育成も含めた長期的なキャリアを人事担当部門がリードする形で考えるからであろう。

第Ⅱ-2-3図 初任配属と配置転換をめぐる人事担当部門とラインの力関係



ところが、ある程度訓練を受けた一般職員レベルになると、戦力としての補充を求めるラインからの要望が強くなり、相対的に人事担当部門の権限は弱まる。

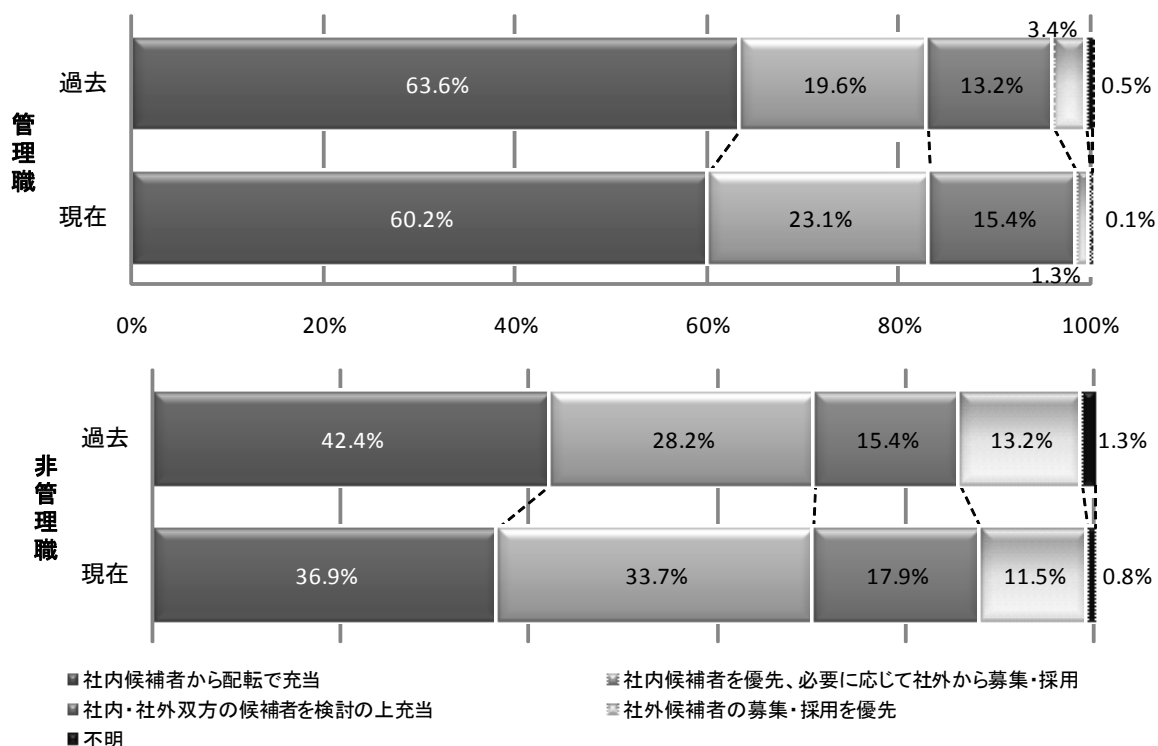
管理職レベルになると、両者の力関係に明確な差がなくなる。管理職の配置転換の場合は、全社レベルでの要求も大きく、ラインの管理職は大きな戦力だけに、ラインの判断も同程度に尊重されると考えられる。「どちらとも言えない」という比率が新規学卒者の初任配属や一般職員の配置転換に比べて高く、人事担当部門でもラインでもない経営判断が上層部より示された結果としての配置転換のような形があるのかもしれない。いずれにせよ、管理職の

配置転換は、事業戦略や経営戦略と大きく関わる可能性が高いという事情が考慮されるの
 だろう。

4 欠員補充の方法—内部労働市場重視か外部労働市場重視か

社内に空きポスト（離転職や配置転換、定年退職等で生じる役職ポストの空席）ができた場合に、どのような方法でその空席を補充するか。社内から候補者を探す内部労働市場型か、社外から候補者を探す外部労働市場型か、その両方を勘案し、どちらかを優先するという方法があり得る。Jacoby（205）では、長期雇用を前提にした内部労働市場の発達した日本企業では、内部労働市場における人材の育成と選抜を効率化するために、社内における人材の最適配置を理解することができるジェネラリスト型キャリアを人事担当者に積ませることが必須でありという解釈が示されている。内部労働市場を最大限に活用して空席補充を行う場合、人事担当部門が内部労働市場の情報に精通しているなど、一定以上強いことが必要であろう。すなわち、ここでは、人事担当部門の力の代理指標として、空席補充における内部労働市場の活用状況を用いて分析を行う。

第Ⅱ－２－４図 空席補充の方法



そこで、今回調査でも空席補充の方法を、管理職と非管理職に分けて、さらに現在と過去について質問してみた。まず、管理職（第Ⅱ－２－４図の上）の現在は「社内候補者から配置転換で充当」の比率が 60.2%と最も高い。これに「社内候補者を優先、必要に応じて社外

から募集・採用（23.1%）」をあわせて考えると、8割以上の企業で、社内候補者が優先されていることになり、内部労働市場を活用した空席補充が行われていることになる。すなわち、日本企業で多いとされるジェネラリスト型キャリアを経験した人事担当者の活躍する余地が大きいと言えよう。過去についても同様な傾向がみられる。

次に非管理職をみると、「社内候補者から配転で充当（36.9%）」の比率は管理職ほど高くない。その代わりに「社内候補者優先、必要に応じて社外から募集・採用（33.7%）」の比率が若干高くなっている。非管理職の場合は、外部労働市場に対して、多少は目配りをしている。非管理職は管理職に比べて勤続年数が短いため、企業特殊熟練の蓄積が少なく、外部の労働者でも業務上問題ないことや、企業特殊熟練であれ、その他の熟練であれ、高い熟練をもった労働者を見分けることは難しく、管理職の場合は、その探索コストにかなり大きなコストを支払う可能性があることが、こうした結果の背景に存在すると思われる。

過去と現在を比べた場合は、ごくわずかだが、「社内、社外双方の候補者を検討の上、充当」の比率が現在の方が高まっている。だが、「社外候補者の採用を優先」の比率については、現在の方がいずれも比率が低く、必ずしも外部労働市場への志向が強まっているというわけではない。

以上をまとめると、回答企業においては、勤続年数の長くなる管理職になるほど内部労働市場を活用して空席を補充している。したがって、管理職となる労働者の人事に関する情報を活用しているという意味で、人事担当部門の力が一定以上強いことが読み取れた。

5 最近の経済・雇用情勢に関する人事担当部門の考え方

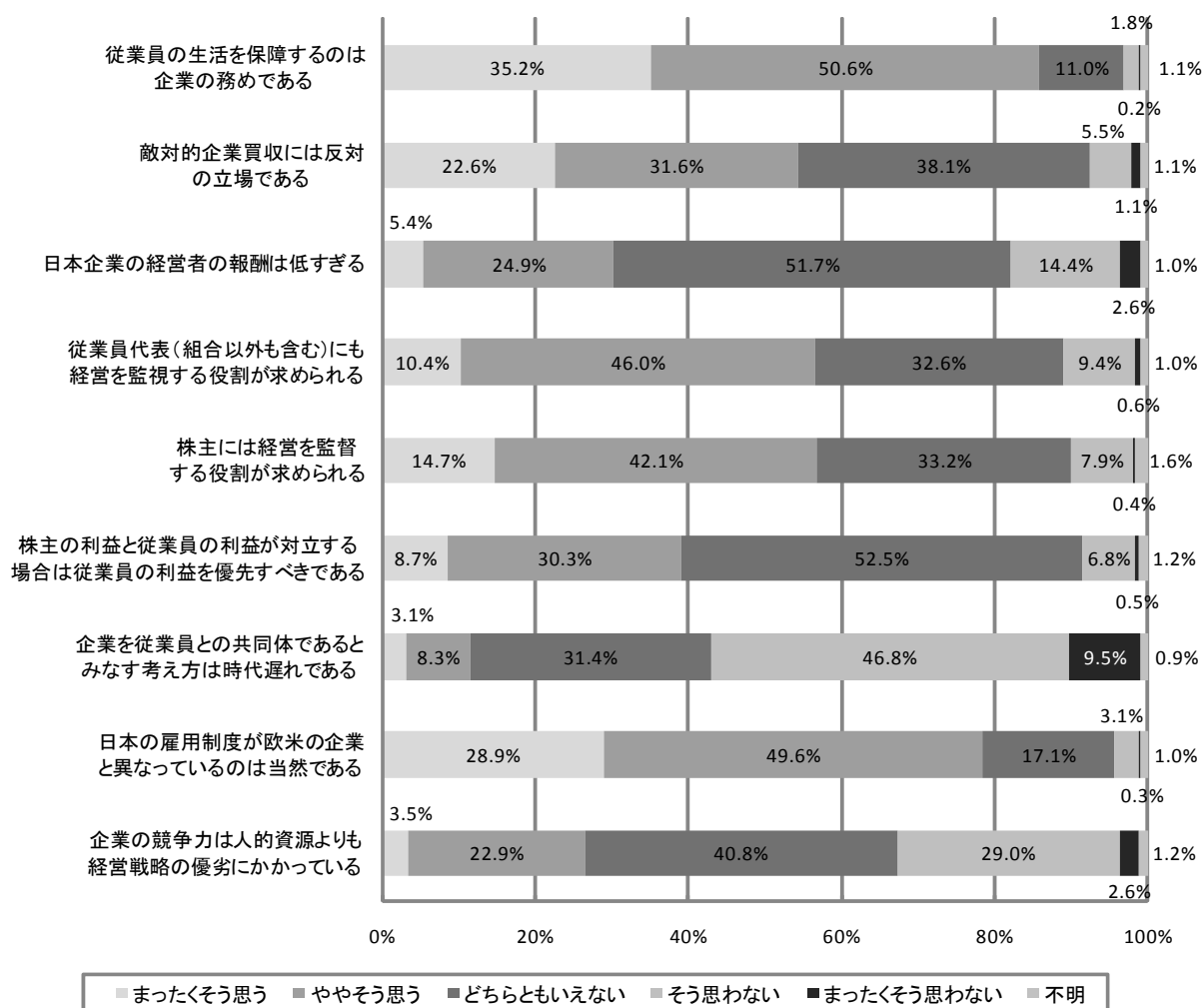
人事担当部門は、最近の経済・雇用情勢にどのような考え方を持っているのかを質問した（第Ⅱ－2－5図）。「まったくそう思う」「ややそう思う」を合計した数値を意見に対する肯定的態度とすると、肯定的態度の比率が最も高いのは、「従業員の生活を保障するのは、企業の務めである」の85.8%であり、人事担当部門が従業員の生活を重視している実態が明らかになった。また、この結果を裏付けるように「企業を従業員との共同体とみなす考え方は時代遅れである」については、肯定的態度の比率は、わずか11.4%である。さらに「株主の利益と従業員の利益が対立する場合は従業員の利益を優先すべきである」についての肯定的態度の比率も約4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。

2番目に肯定的態度の比率が高かったのは「日本の雇用制度が欧米の企業と異なっているのは当然である」の68.5%である。現状では、人事担当部門の多くが、日本企業の雇用制度をヨーロッパや米国に追随する形で変えようと考えていないことが明らかになった。

ガバナンスとの関連に再び注目すると、「株主には経営を監督する役割が求められる」についての肯定的態度の比率が56.8%である一方で、ほぼ同じ比率で「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%）」にも賛成する意見が多い。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。

第Ⅱ－２－５図 人事担当部門の最近の経済・雇用情勢に対する考え方



第3章 人事労務管理の現状と課題

1 5年前と比較した人事労務管理の重要度の変化

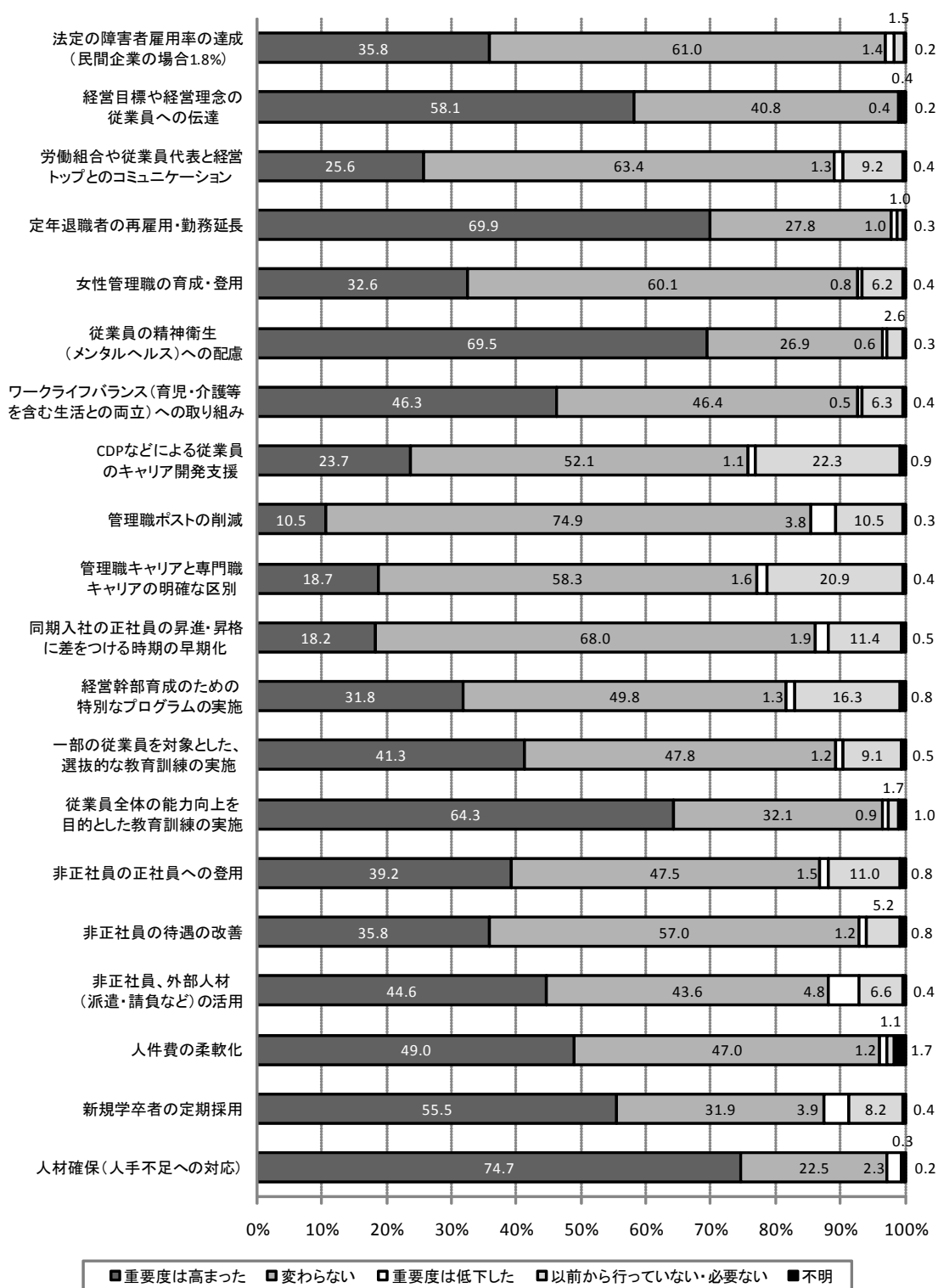
調査時点である2008年2月と5年前を比較して、人事労務管理の施策で重要度が変化した項目に注目する（第Ⅱ-3-1 図参照）。まず、重要度が上がったという比率が最も高い項目は、「人材確保（74.4%）」である。長引く不況の中、採用を手控えていた企業が、深刻な人材不足に陥っているとみられ、「新規学卒者の定期採用（55.5%）」の指摘率も高い。また、高齢者の活用でこの人材不足を乗り切ろうという意欲が大きく、「定年退職者の再雇用・勤務延長（69.9%）」の指摘率も2番目に高い。「非正社員の正社員への登用（39.2%）」も比較的多くの企業で検討されている。ただし、調査時点は、リーマンショック以前であるため、経営状況の悪化の影響が出るのはこの後であり、現在の状況とはやや異なるものと考えられる。3番目に指摘率が高いのは、「従業員の精神衛生・メンタルヘルスへの配慮（69.5%）」であり、メンタルヘルスへの配慮に対する企業側の意識の高まりを示すとともに、成果主義など人事・処遇制度面での従業員に対する厳しい締めつけや、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進行している事実が示唆される。

「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」の指摘率は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、労働条件の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。

人材育成に注目すると、「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施（64.3%）」の指摘率が高い。会社全体の組織能力を高めることによって、競争に勝ち抜こうという企業側の思惑が見て取れる。ただし、「一部の従業員を対象とした選別的な教育訓練の実施（41.3%）」の指摘率も低くはなく、競争優位の源泉を一部のエリート社員に求めるという動きも同時に見て取れる。また、「CDP [キャリア開発プログラム] などによる従業員のキャリア開発支援（23.7%）」の指摘率は高いとは言えない。この結果の背景には、調査対象の多くがCDPの実施率の低い中小企業であるという事情もあるだろう。かつてのような長期的な従業員のキャリア形成に対して、企業は前向きでないことがうかがえる。こうした結果の背景には、事業環境や競争環境の変化のスピードが激しく、長期的な事業計画の中で立案される性格を持つCDPが、実施しにくくなっているという事情もあるだろう。いずれにせよ、人材育成という面でも「長期から短期へ」という変化が起こっている可能性がこれらの結果から示唆される。

ワークライフ・バランスに関しては最近、急速に社会的な関心が高まっている。本調査でも、「ワークライフバランス〔育児・介護等を含む生活との両立〕への取り組み」について46.3%が重要度が高まったと回答している。

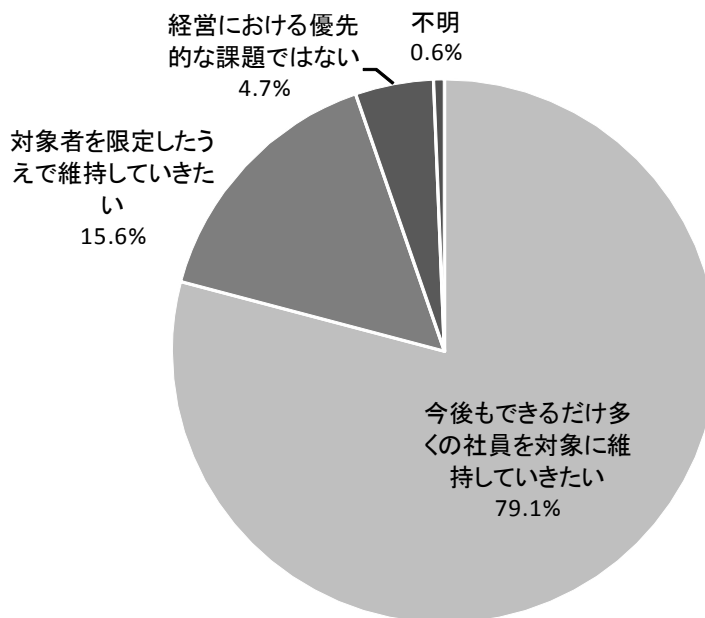
第Ⅱ－3－1図 最近5年間で的人事諸施策の重要度の変化



2 正社員の長期安定雇用に関する考え方

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、対象者を限定した上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3つに分けて回答を求めた（第Ⅱ-3-2図）。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%）」であった。「対象者を限定したうえで維持していきたい（15.6%）」と回答した企業は少なく、さらに「経営における優先的な課題ではない」という回答は4.7%に過ぎなかった。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。

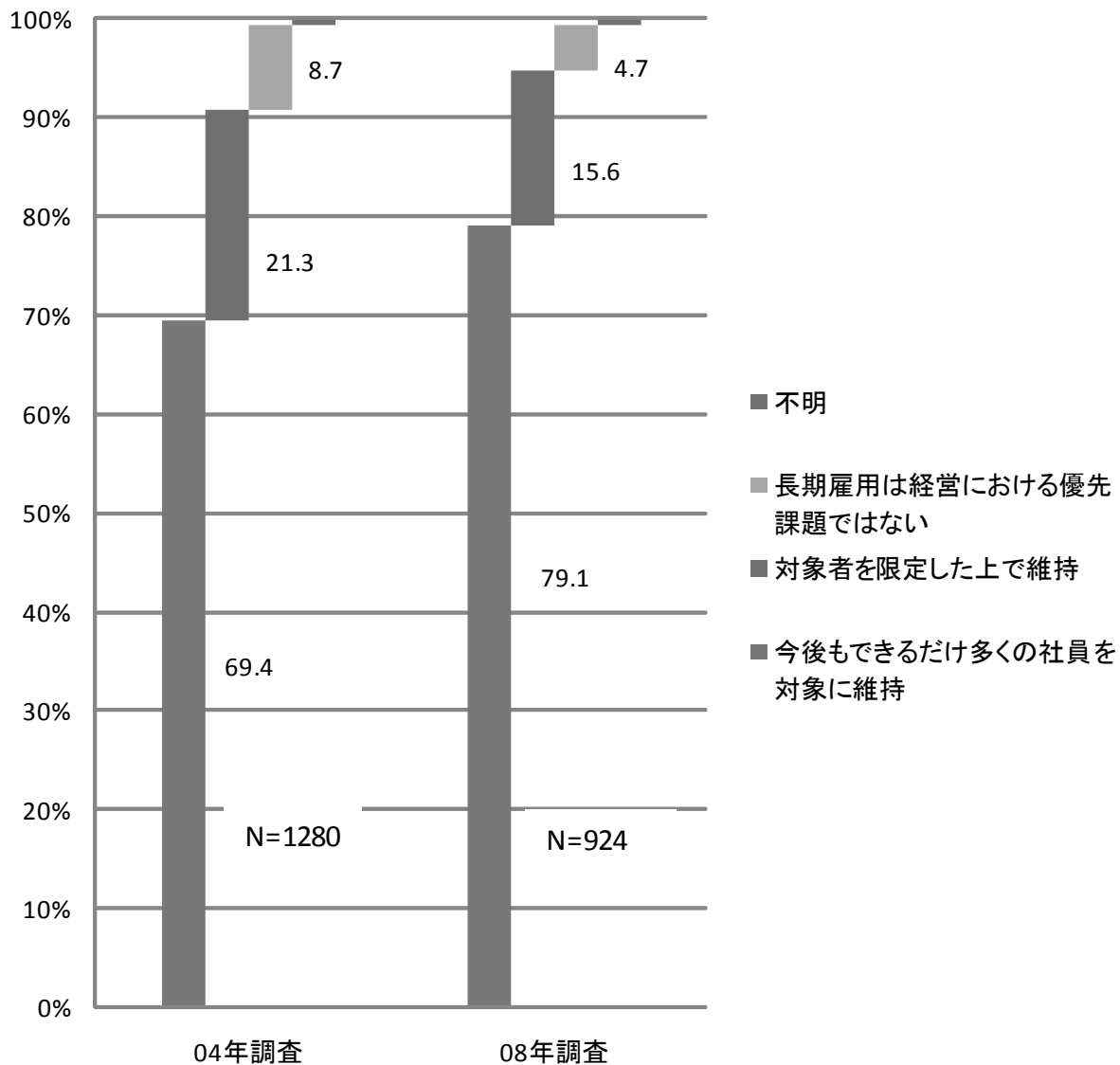
第Ⅱ-3-2図 正社員の長期安定雇用に対する考え方



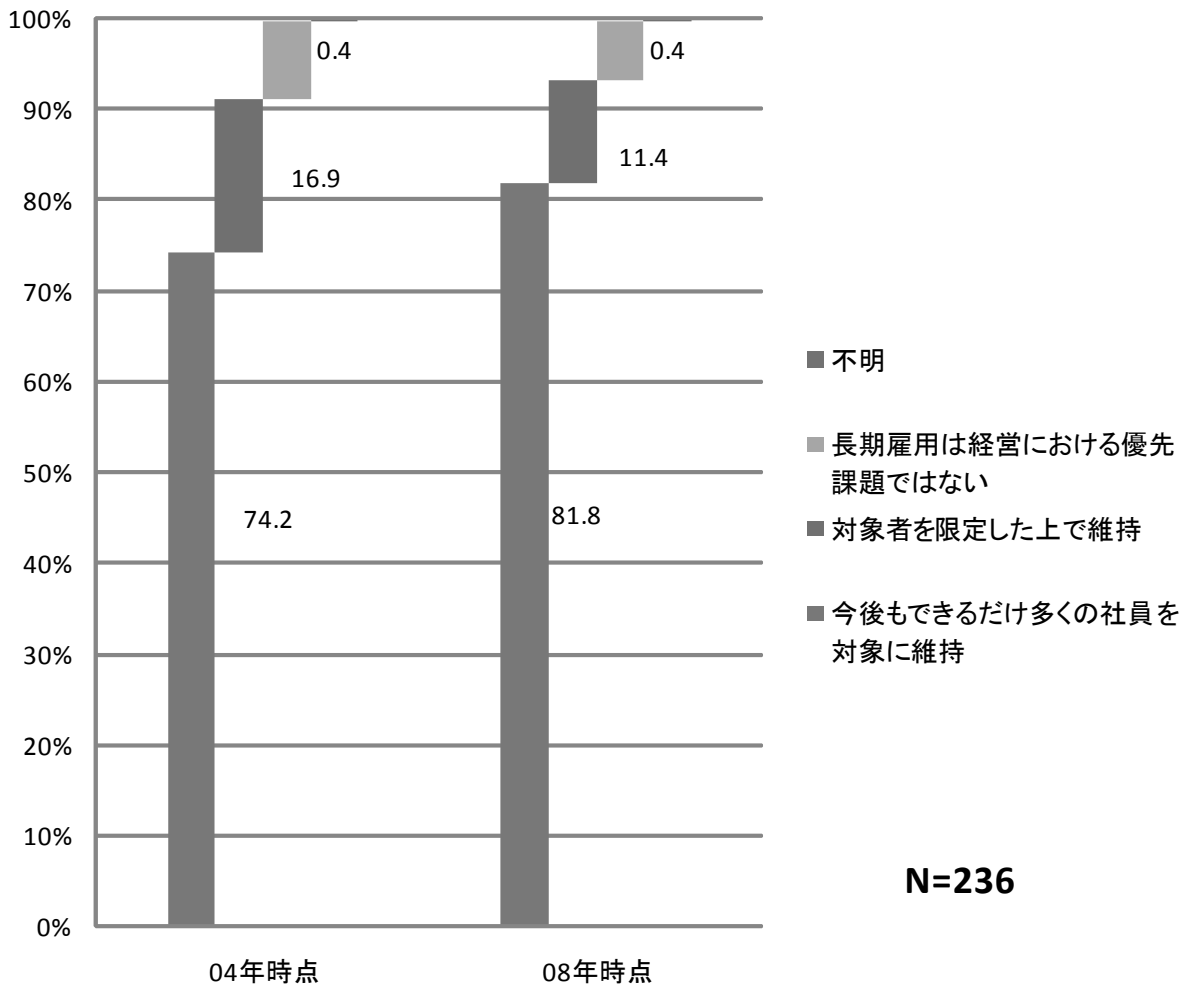
なお、2004年にJILPTが今回調査と同じ母集団を対象に実施した調査にも同じ調査項目があるため、比較した結果が第Ⅱ-3-3図である。前回調査では、「長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの社員を対象に維持していきたい」の比率が10ポイント近く低く、「長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい」の比率が5ポイント近く高い。長期安定雇用の対象者が前回調査に比べると多くなっていることを示唆する結果となった。また、前回調査と今回調査の両方に回答した企業のデータ（Longitudinal data）によって、長期安定雇用志向の変化を確認してみると（第Ⅱ-3-4図）、ほぼ同じような傾向が確認できた。この結果について、前回調査が景気回復基調に入った直後であることを考慮すると、今回調査よりも長期安定雇用志向が弱かったということも考えられる。企業が新卒者の採用を再開したのもこの時期であり、少なくとも、2004年から2008年の2月までは、長期安定雇

用は強まる傾向にあり、それがリーマンショックで弱まっていったことが予想される。

第Ⅱ-3-3図 正社員の長期安定雇用の方針 2004年調査（回答企業全体）との比較



第Ⅱ－３－４図 正社員の長期安定雇用の方針 ロンジチュージナルデータによる比較



長期安定雇用の方針について企業の属性や労使関係の特徴別に違いはあるだろうか（第Ⅱ－３－５表参照）。業種別にみると、件数の少ない業種を除くと大きな違いは見られず、サービス業が他の業種に比べてわずかに「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」とする比率が低い。

企業の正社員数別には、大きな違いがみられない。ただし、本調査は、正社員数が大きい企業だけを対象としている点に留意する必要がある。

5年前と比較した非正社員数の増減別にみると、非正社員比率が20%以上減少している企業で、「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69.8%と低い。また、この層では、「対象者を限定した上で長期安定雇用を維持」とする比率が、25.6%と高く、正社員を非正社員に代替するといった要員管理ではなく、非正社員も減らしつつ、正社員についても長期安定雇用の対象者を絞り込んでいるものと考えられ、切迫した余裕のない厳しい企業の経営状況がこうした回答の背景に存在することが示唆される。景気回復期

と言っても、企業によってだいぶ事情が異なるのかもしれない。

第Ⅱ－３－５表 属性や労使関係の特徴からみた正社員の長期安定雇用の方針

	件数	い き たい い 持 し て	け 象 に 維 持 し る だ	今 後 も で き る だ	て た い き たい い 維 持 し	対 象 者 を 限 定 し	な 先 的 な 課 題 で る は	経 営 に お け る 優	不 明
合 計	869			79.2		15.5		4.7	0.6
業種・・・・・・・・建設業	48			81.3		14.6		4.2	-
製造業小計	245			81.6		13.5		4.5	0.4
電気・ガス・熱供給・水道業	4			100.0		-		-	-
情報通信業	32			81.3		15.6		-	3.1
運輸業	115			81.7		12.2		5.2	0.9
卸売・小売業	150			78.7		15.3		5.3	0.7
金融・保険業	53			75.5		20.8		3.8	-
不動産業	9			55.6		11.1		33.3	-
飲食店・宿泊業	27			70.4		18.5		7.4	3.7
サービス業	142			75.4		20.4		4.2	-
その他	36			80.6		16.7		2.8	-
正社員数・・・・・・・・・300人未満	361			78.7		15.8		4.7	0.8
300～499人	247			80.6		14.2		4.5	0.8
500～999人	148			76.4		20.3		3.4	-
1000人以上	81			77.8		12.3		9.9	-
非正社員数の増減・・・・・・・・20%以上減少	43			69.8		25.6		4.7	-
5～20%減少	85			74.1		17.6		7.1	1.2
±5%の範囲内で増減	308			81.5		14.0		3.6	1.0
5～20%増加	270			78.5		15.2		5.9	0.4
20%以上増加	107			83.2		13.1		3.7	-
労働組合の有無・・・・・・・・ある	440			81.6		13.0		4.8	0.7
ない	426			77.0		18.1		4.5	0.5
労使協議の有無・・・・・・・・ある	612			81.5		13.4		4.4	0.7
ない	250			74.0		20.8		4.8	0.4
労使協議の状況・・・・・・・・協調的に協議が行われてきた	685			81.8		13.1		4.4	0.7
どちらとも言えない	55			65.5		27.3		7.3	-
対立してきた	9			66.7		33.3		-	-
労使の協議は行っていない	101			72.3		22.8		5.0	-

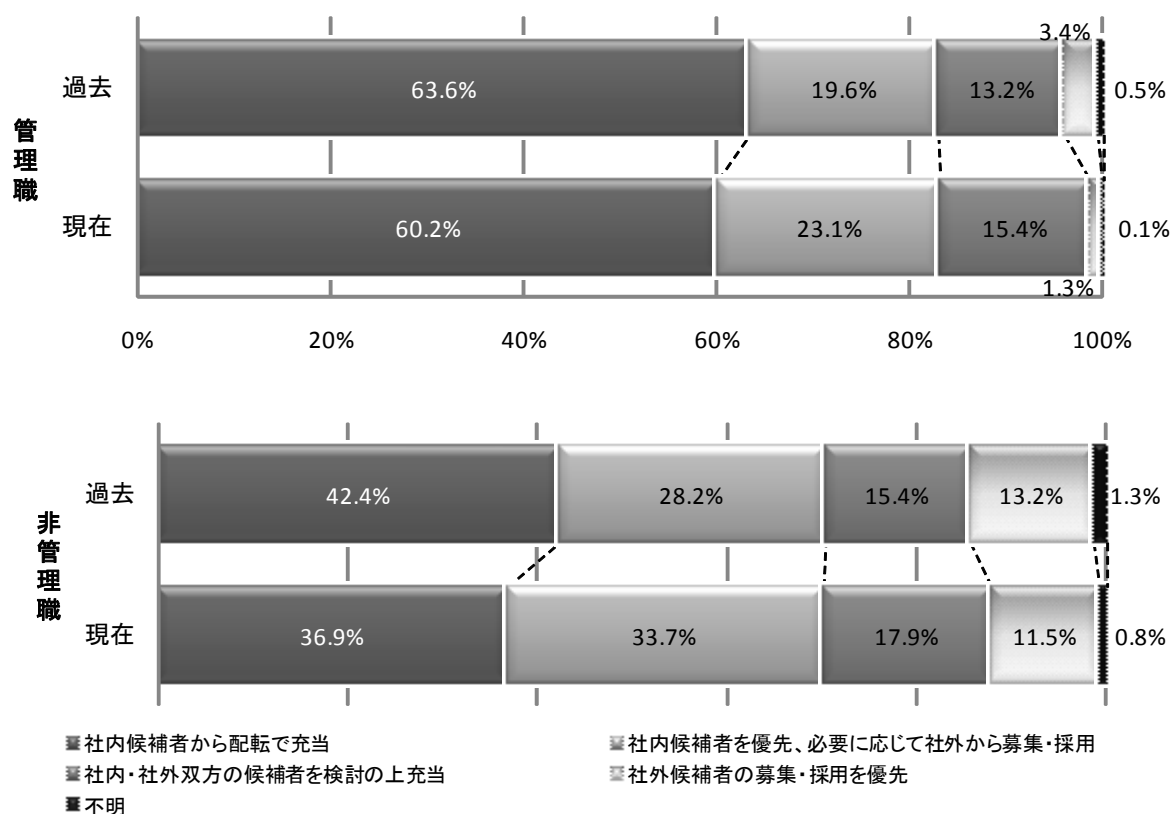
労使関係の特徴について、まず労働組合の有無別にみると、「労働組合あり」の企業は、「労働組合なし」の企業に比べて、「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が僅かに高い。労組の存在が長期安定雇用の維持に貢献している可能性が示唆される。同様に、労使協議の機会の有無別にみた結果でも、「労使協議の機会あり」の企業の方が、「労使協議の機会なし」の企業に比べて、「今後もできるだけ多くの社員を対象に長期安定雇用を維持」とする比率が僅かに高い。さらに、労使協議が協調的に行われてきたかどうかの別によってみると、協調的に労使協議が行われてきた企業では、そうでない企業に比べて「今後もできるだ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

い。労組の存在を公式なコミュニケーションチャンネルだと仮定すると、チャンネルの有無ではなく、協調的な労使関係があることが正社員の長期安定雇用に寄与する可能性があることをこれらの結果は示唆している。

4 人材の調達

企業が競争優位の源泉とするであろう人材の調達について、①管理職と②非管理職において、過去と現在における欠員の調達方法を質問したところ（第Ⅱ－３－６図参照）、管理職については、「社内候補者から配転で充当」が63.9%と最も多く、現在も60.2%と多い。ただし、過去と現在を比較すると、「社内候補者を優先、必要に応じて社外から募集・採用」とする比率が現在の方が若干高い。また、「社内、社外双方の候補者を検討の上充当」の比率も、過去に比べて現在の方がやや高い。非常にわずかな違いではあるが、管理職の欠員について、従来の内部労働市場から選抜する方法をとる企業が減ってきていることになる。

第Ⅱ－３－６図 欠員の調達方法



次に非管理職の過去についてみると、「社内候補者から配転で充当」が42.4%と最も多い。しかし、管理職ほどこの比率は高くないことに注意する必要がある。同比率について現在をみると、36.9%と過去に比べて5.5ポイント低くなっている。また、管理職同様に、「社内候

補者を優先、必要に応じて社外から募集・採用」とする比率が現在の方が若干高い。また、「社内、社外双方の候補者を検討の上充当」の比率も、過去に比べて現在の方がやや高い。非常に僅かな違いではあるが、非管理職の欠員についても、外部市場からの調達に現在になるほど強く意識されていることがこれらの結果から示唆される。

第4章 成果主義の現状

1 成果主義の導入状況

ここでは、調査に回答した企業の成果主義人事管理の導入状況、運用実態などをみていく。なお、成果主義は企業によって多様な運用をされている。笹島芳雄は、成果主義の多様なバリエーションを第Ⅱ-4-1表のように整理している（笹島芳雄監修 2000）。

現実に成果主義を導入している企業にはこのような多様がバリエーションが存在するため、本アンケート調査への回答者が想起する成果主義のイメージもばらつきが存在すると考えられる。

第Ⅱ-4-1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
	年齢給	年齢給の縮小・廃止、年齢給の対象者の縮小
	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、単純号俸表から段階号俸表・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）

しかし、狭義で成果主義を考えた場合、その中心となる成分は、比較的短期間に個人が達成した仕事上の成果を評価・処遇の根拠とする考え方であろう。だが、1980年代以前も多くの企業は、個人の仕事上の成果を評価し、処遇に反映してきた。では、最近の成果主義は

以前と比べて何が質的に異なるのだろうか。

立道・守島は、「成果主義と呼ばれる評価・処遇制度の改革は、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つの特徴によってこれまでの評価・処遇制度と異なっていると考える」（立道・守島 2006,p.71）と主張している。そこでこの主張に依拠し、成果主義を「1990年代後半以降に普及した人事制度改革の一貫であり、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つの特徴をもちながら、比較的短期間に個人が達成した仕事上の成果を評価・処遇の上で考慮の対象とする人事制度上の仕組み」とひとまず定義する。ただし、以下においては、アンケート調査から得られたデータを分析に用いるという制約があるため、測定可能な成果主義の一側面に注目する。調査票では、「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管理を導入していますか」という文言を用いた。以下ではこの文言の内容を成果主義とひとまず定義する。

2 成果主義の導入状況

成果主義の導入状況についてたずねたところ（第Ⅱ-4-2 図）、「成果主義を導入している」は54.8%であり、「導入していない」は44.6%であった。

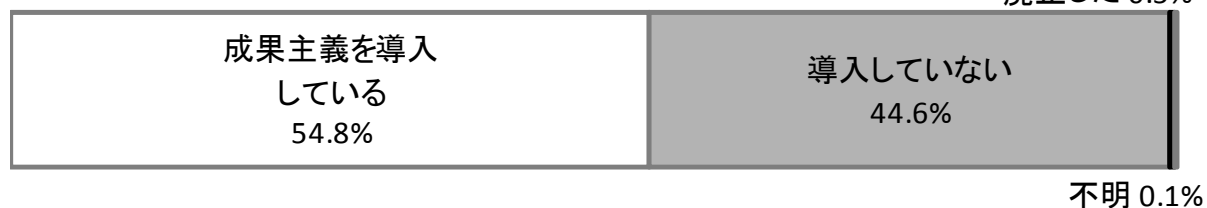
成果主義の導入状況について、前回調査（2004年）と比較すると（第Ⅱ-4-3表）、前回調査で成果主義を導入している企業は57.6%であり、今回調査よりも3ポイント高い。ただしこれは、前回調査に比べて今回調査では、回答企業全体に占める中小企業が増加したというサンプル構成上の変化が影響を与えている可能性もあるため、解釈には注意が必要である。

成果主義の導入時期をみると（第Ⅱ-4-4図）、76.9%が2000年以降に導入したと回答したのに対し、1990年代は19.5%であった。前回調査と比較すると、今回調査の方が2000年以降に導入したという回答がやや多かった。

第Ⅱ－４－２図 成果主義の導入状況

成果主義導入の状況(N=924)

導入していたが
廃止した0.5%

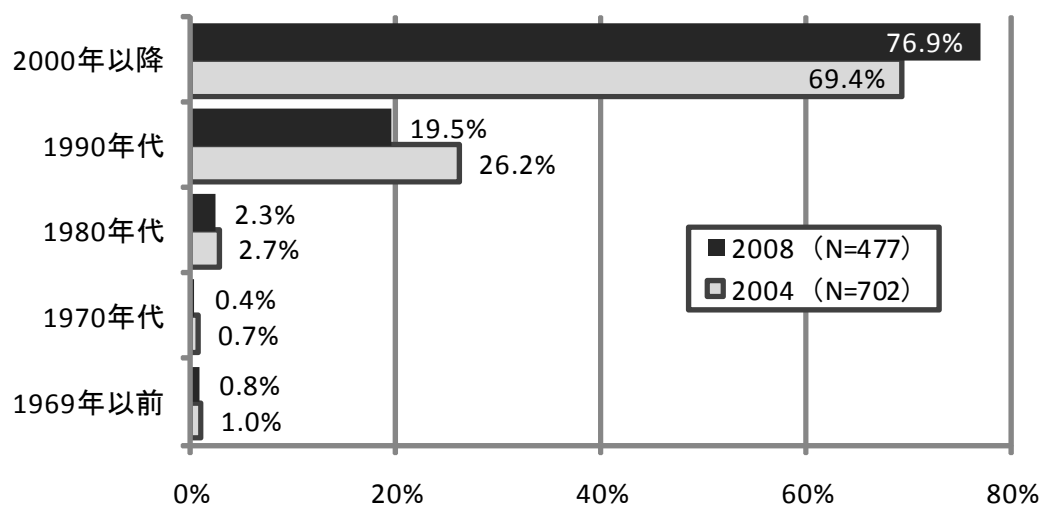


第Ⅱ－４－３表 前回調査との成果主義の導入状況の比較

	2008年調査		2004年調査	
	件数	%	件数	%
成果主義を導入している	506	54.8%	737	57.6%
導入していない	412	44.6%	538	42.0%
導入していたが廃止した*	5	0.5%	0	0.0%
不明	1	0.1%	5	0.4%
合計	924	100%	1280	100%

注) *は2004年調査では設定されていなかった設問項目。

第Ⅱ－４－４図 成果主義の導入時期



3 成果主義の導入に影響を与える要因

成果主義の導入について、企業の規模や業種、業績や労働組合の有無と言った要因がどのような影響を与えているかを重回帰分析で確認した（第Ⅱ－４－５表）。

建設、運輸、卸売小売、金融、一般機械製造、運輸機械製造では、それぞれ統計的に有意なマイナスの影響を与えており、これらの業種ではレファレンスグループに比べて成果主義の導入が進んでいないことになる。また、2007年度1年間の売上高は、プラスの影響を成果主義の導入に与えており、売上高の高い企業ほど成果主義を導入していることが明らかになった。だが、同じ業績でも経常利益の額は成果主義の導入に統計的に有意な影響を与えていなかった。また、成果主義は、大企業で普及が進んでいると言われているが、今回の調査では統計的に有意な影響を与えていなかった。また、前回調査同様労働組合の存在も成果主義に統計的に有意な影響を与えていなかった*。

第Ⅱ－４－５表 成果主義に影響を与える要因（成果主義の導入を従属変数とした分析）

	標準化係数	非標準化係数
(定数)		-1.463
建設業	-0.118 *	-0.247
情報通信業	0.030	0.076
運輸業	-0.156 *	-0.222
卸売・小売業	-0.120 *	-0.156
金融・保険業	-0.119	-0.305
不動産業	0.003	0.016
サービス業	-0.082	-0.109
一般機械	-0.147 *	-0.390
電気機械	-0.039	-0.094
輸送用機械	-0.121 *	-0.295
精密機械	-0.020	-0.136
その他製造	-0.073	-0.101
上記以外の業種	-0.002	-0.006
正社員数（対数）	-0.015	-0.008
2007年度の売上高（対数）	0.288 ***	0.101
2007年度の経常利益（対数）	0.062	0.053
労働組合あり	0.039	0.039
F値	5.276 ***	
調整済みR ² （決定係数）	0.093	
ケース数	714	

* $\rho < .05$ ** $\rho < .01$ *** $\rho < .001$

（注）基準グループはそれぞれ業種（飲食店・宿泊業、電気・ガス・熱供給・水道業）、労働組合の有無（労働組合無し）である。

* この点については、労働政策研究・研修機構（2005）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』で同様な分析を行っているので、興味のある方は参照されたい。

4 成果主義賃金が賃金原資に占める割合（役職階層別）

成果主義人事管理の対象となる賃金原資を決定する際に、年齢や学歴、職能資格制度または職務等級制度上の格付けなどによって決まる固定部分と、個人業績で変動する変動部分が存在する。この2つの部分の合計を100とすると、変動部分の割合がどの程度になるか、役職階層別（①部長レベル、②課長レベル、③一般社員レベル）に質問した。

なお、職種毎に賃金原資を決めている場合は、個人業績による変動が最も大きい職種を1つ選んで回答を依頼した。

①部長レベルの変動部分の割合	平均値 40.23	標準偏差 27.97	
②課長レベルの変動部分の割合	平均値 36.83	標準偏差 25.88	
③一般社員レベルの変動部分の割合	平均値 29.81	標準偏差 23.63	(N=473)

役職階層別にみると、部長レベルの変動部分が40.2と最も大きく、課長レベル36.8、一般社員レベル29.8と役職のレベルが下がるほど、変動部分の割合が小さくなっている。

5 成果主義の導入による賃金格差

成果主義の導入の結果、同じような本人属性を持った労働者間での賃金格差はどの程度になるのだろうか。本調査では、現在同一部門・課長レベルの正社員の間で、年収においてどのくらいの格差をつけているのか、①制度上ありうる年収格差と、②実際の年収格差について、平均的な水準を100としたとき、最低・最高のレベルが、おおよそどの程度になるか、指数で回答を依頼した。その結果、①制度上ありうる年収格差（最低者と最高者の制度上の格差）の平均値41.06、標準偏差31.57、②実際の年収格差（最低者と最高者の実際上の格差）の平均値30.68、標準偏差25.09であった。制度上の格差の方が大きく、ばらつきも大きいことがわかった。

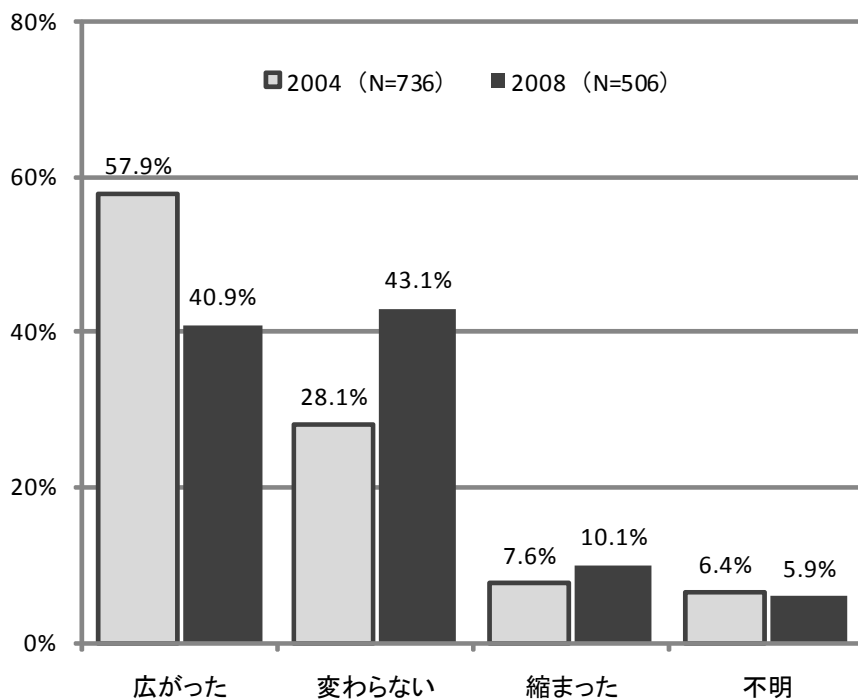
なお、制度上の格差と実際の格差に影響を与える要因として、企業の諸属性（業種、正社員数、売上高、経常利益、労働組合の有無）を従属変数とした重回帰分析を行ったが、モデルの当てはまりが悪く、統計的に有意な結果は導き出せなかった。

この格差について、2000年以降に広がったかどうかを質問した結果（第Ⅱ-4-6図）、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。

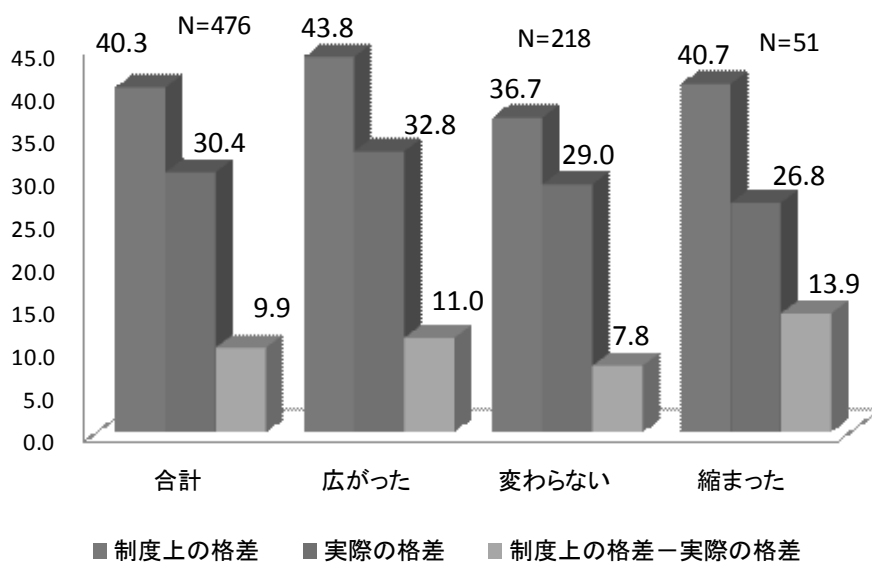
さらに、この2000年以降の格差の広がり別に、①制度上の格差、②実際の格差、①制度上の格差から実際の格差を除いたものを比較してみた（第Ⅱ-4-7図）。まず格差の広がった層の①制度上の格差は43.8なのに対し、格差が縮まった層では40.7と格差が縮まった方でやはり制度上の格差が小さい。また、格差が広がった総の②実際の格差は32.8なのに

対し、格差が縮まった層の実際の格差は 26.8 と、やはり格差が縮まった層で、実際の格差も小さいことがわかった。

第Ⅱ－４－６図 2000年以降の同一部門・課長レベル正社員の格差の広がり



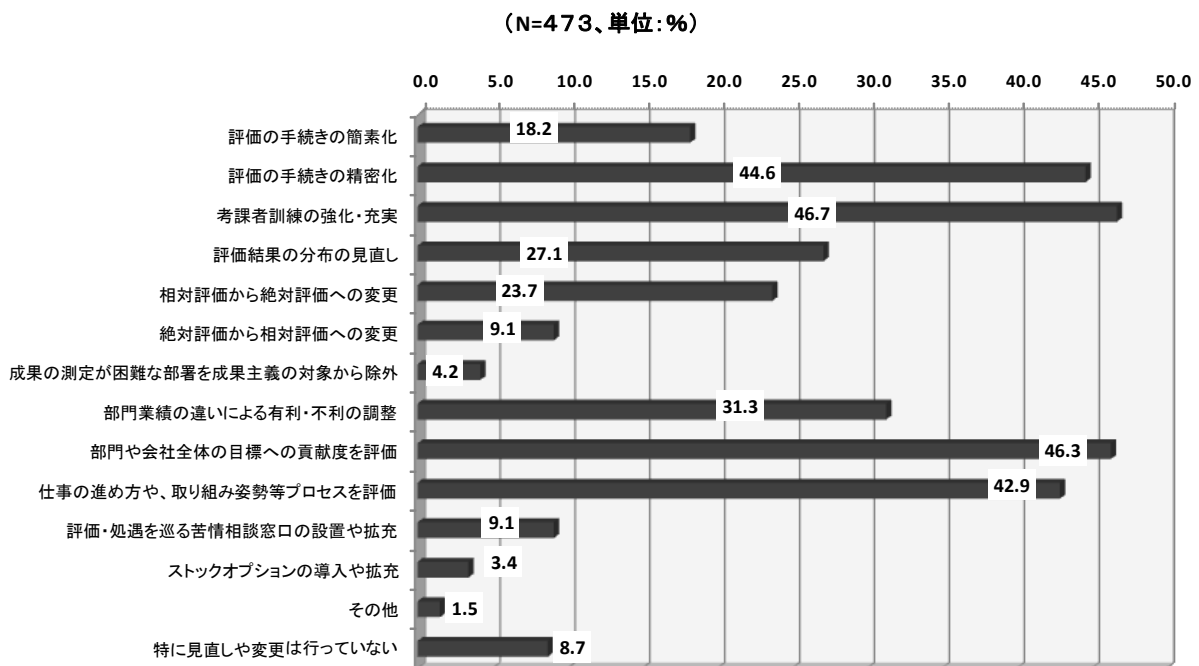
第Ⅱ－４－７図 2000年以降の格差のひろがり別にみた賃金格差



6 2000年以降の成果主義の見直しや運用の変更

2000年以降に行った成果主義の見直しや運用の変更について質問したところ（第Ⅱ－４－８図）、「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かった。多くの企業が2000年以降に成果主義を導入したことや、成果主義に対する批判が2004年頃に一種のブームと化したこともあり、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。以上の結果から、日本企業において、成果主義は既に導入期を脱し、本格的な普及段階に入ったと考えられる。

第Ⅱ－４－８図 2000年以降に行った成果主義の見直しや運用の変更



第5章 企業経営上の課題

1 近年の業績の変化

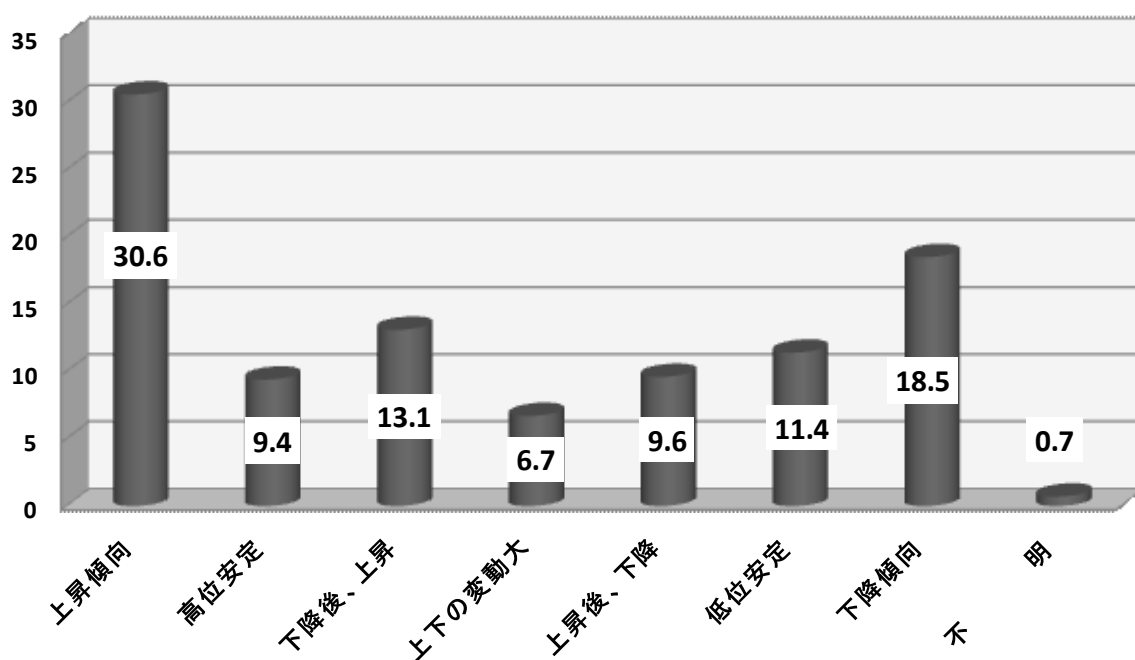
調査時点である2008年の5年前（2002年度）から現在までの会社全体の業績の変化について、①「上昇傾向」②「高位安定」③「下降後、上昇」④「上下の変動大」⑤「上昇後下降」⑥「低位安定」⑦「下降傾向」の7つのパターンに分け、図示（図については第Ⅲ部の調査票を参照されたい）した上で回答者に最も近いパターンを1つ選択してもらった（第Ⅱ-5-1図）。

2002年度以降は景気回復期に入っていたせいも、最も多いのは、「上昇傾向（30.6%）」であった。だが次に多いのは「下降傾向（18.5%）」であり、明暗が分かれているとも言える。

「上昇傾向」「高位安定」「下降後、上昇」を合計した数値は53.1%であり、半数以上が調査時点である2008年当時の業績が良かったことになる。

第Ⅱ-5-1図 5年前から現在までの会社全体の業績の変化

(N=869、単位：%)



2 企業業績に影響を与える要因

企業業績に影響を与える要因について明らかにするために、「上昇傾向」「高位安定」「下降後、上昇」と回答した場合を業績の良い企業であることを表すダミー変数「高業績企業ダミー」とし、これを従属変数としたロジスティック回帰分析を行った（第Ⅱ－５－２表）。業種別には、精密機械、輸送用機械、情報通信などが統計的に有意にプラスの影響を与えていた（すなわち高業績企業であった）。また、正社員数もプラスの影響を与えていた。労働組合が存在する企業を表す労働組合ダミーは、統計的に有意なマイナスの影響を与えていた。

第Ⅱ－５－２表 高業績企業を従属変数とするロジスティック回帰分析の結果

(数値は回帰係数 β , N=888)

従属変数 高業績企業=1	
独立変数	係数
(定数)	-3.854
建設業	0.940
情報通信業	1.989 **
運輸業	1.138 *
卸売・小売業	1.140 *
金融・保険業	0.665
不動産業	0.830
サービス業	1.170 *
一般機械	1.031
電気機械	0.823
輸送用機械	1.989 **
精密機械	2.510 **
その他製造	1.216 *
上記以外の業種	1.426 *
正社員(対数)	0.458 ***
労働組合ダミー	-0.786 ***
成果主義導入ダミー	-0.082

(注) *** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$.

モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000, Nagelkerke $R^2=0.12$.

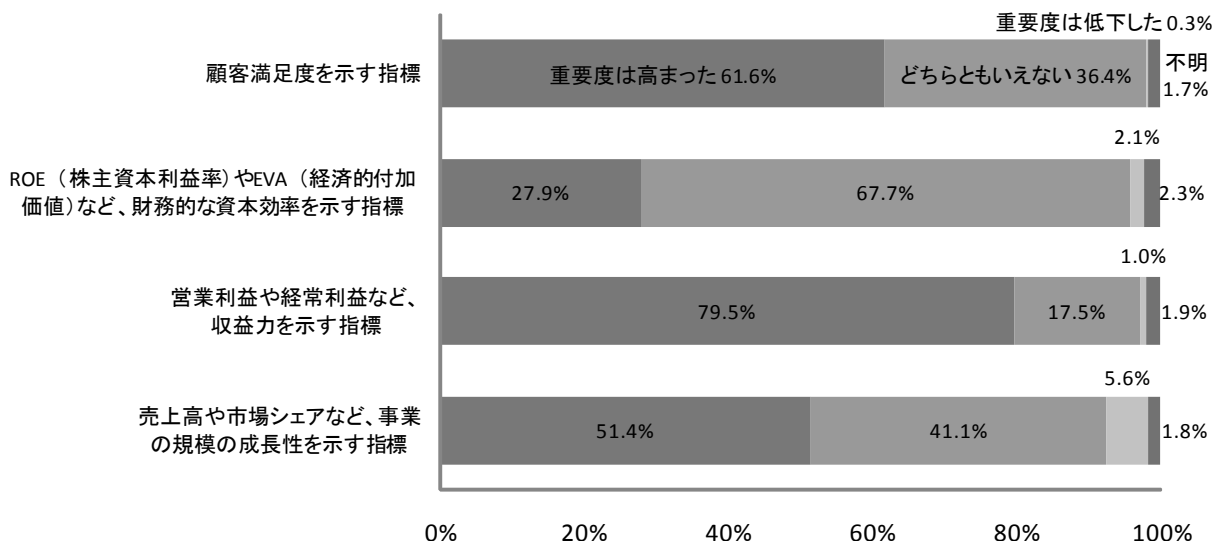
-2LL=1108.82, Hosmer と Lemeshow の検定の χ^2 値=4.18, 有意確率=0.84.

3 5年前と比べた経営に関する目標の変化

経営に関する目標4つについて、5年前と比較した重要度の変化を質問したところ（第Ⅱ－５－３図）、重要度が高まったという指摘が最も高いのは、「営業利益や経常利益など収益力を示す指標（79.8%）」であった。2番目に指摘率が高いのは「顧客満足度を示す指標（61.6%）」であり、「売上高や市場シェアなど、事業の規模の成長性を示す指標（51.4%）」がこれに続いている。すなわち、シェア拡大よりも結果的にいかに儲けたのかを示す指標である利益が優先されると同時に、ゴーイングコンサーンとしての企業が、継続的に利益を出し続けるためには、顧客満足度という評価を重視した経営が必要とされていると言える。い

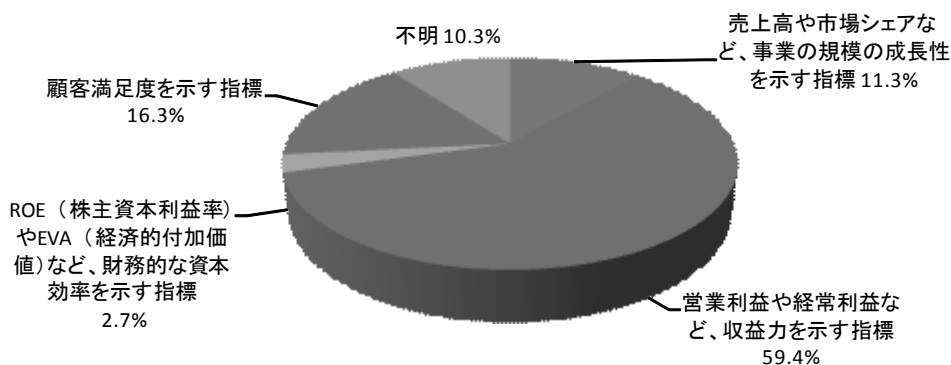
かに経営するかといった内容に踏み込んだ指標が重視されている。ただし、財務的な資本効率を示す指標である ROE や EVA に関しては、どちらとも言えないが 67.7%を占めるなど、評価は変化していないことがわかった。

第 II - 5 - 3 図 5年前と比べた重視する指標の重要度の変化



次に以上の 4 つの指標のうち、現在最も重視している指標をみると (第 II - 5 - 4 図)、やはり「営業利益や経常利益など、収益力を示す指標」が 59.4%と圧倒的に指摘率が高く、顧客満足は 16.3%、売上高や市場シェアなどは 11.3%に過ぎなかった。いかに利益をあげるかということを重視して経営が行われている実態が明らかになった。

第 II - 5 - 4 図 現在最も重視している指標



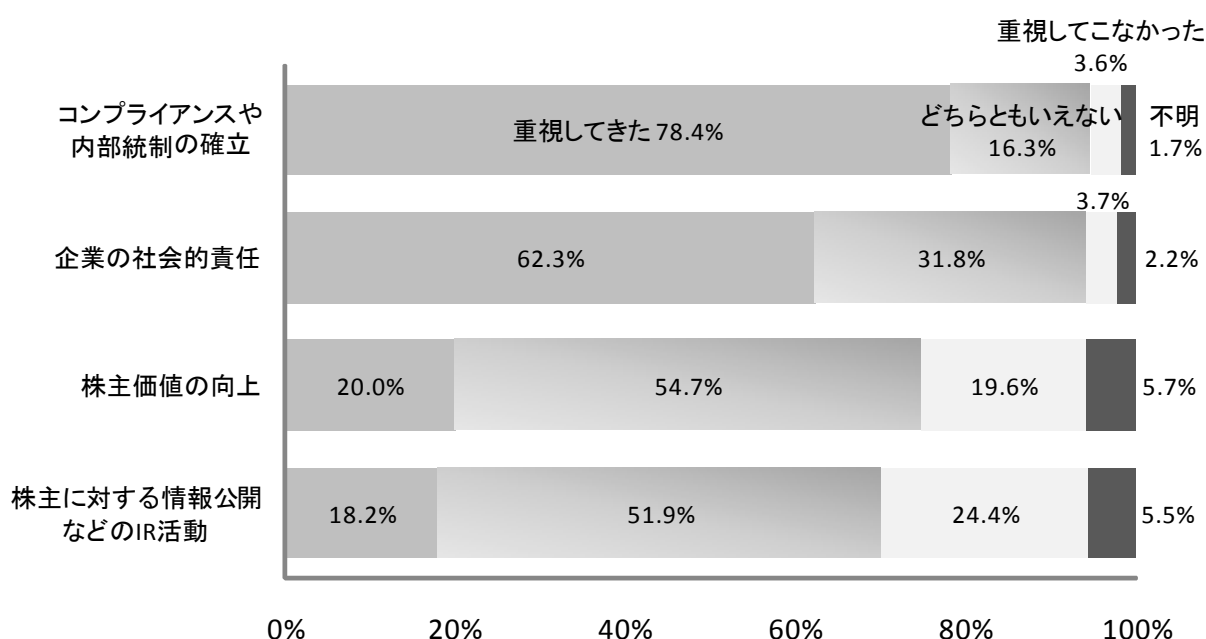
4 過去5年間における株主・CSR・コンプライアンスの重視

過去 5 年間において、株主・CSR・コンプライアンスなどについて重視してきたどうかを質問したところ (第 II - 5 - 5 図)、「重視してきた」とする比率が最も高かったのは、「コ

ンプライアンスや内部統制の確立（78.4%）」である。様々な偽装問題など、企業を巡る不祥事が社会問題になったこと、商法の改正による内部統制の強化などもあって、8割近くの企業でこれらが重視されてきた。同様に「企業の社会的責任（CSR）」も62.3%の企業が重視してきたと回答している。

これに対して、株主価値の向上を重視してきたとする比率は20.0%に過ぎず、株主に対する情報公開活動などのIR活動を重視してきたという比率も18.2%と低い。ただし、調査回答企業が中小企業に偏っていることを考えると、これらの結果をもってただちに株主を重視した経営をしてこなかったと断言できるわけではない。

第Ⅱ－５－５図 株主・CSR・コンプライアンスなどの重視



第Ⅱ－５－６表は、過去5年間に株主価値の向上を重視してきたかに関する株式の公開状況別、業種別、正社員数別のクロス集計結果である。わずか66ケースと少数ケースながら、一部、二部上場企業の70.6%は株主価値の向上を重視してきたと回答したのに対し、非公開企業では、同比率は14.8%とごく少数にとどまる。

また、正社員数別には、規模が大きくなるほど株主価値の向上を「重視してきた」とする比率が高まっている。だがこれも規模が大きくなるほど公開企業の比率が高まるという相関が背後にあるのであり、公開、非公開という条件が株主に対する意識をかなり決めていることが予想される。

第Ⅱ－５－６表 株主価値の向上を重視してきたか

株式公開、業種	件数	て重 き視 たし	えとど なもち い言ら	かて重 つこ視 たなし	不 明
合計	869	19.3	54.9	19.8	6.0
株式公開・・・証券取引所一部、二部上場	68	70.6	27.9	-	1.5
新興市場に上場	6	16.7	83.3	-	-
店頭公開	13	38.5	53.8	7.7	-
株式は非公開	763	14.8	57.1	22.0	6.0
不明	19	5.3	52.6	15.8	26.3
業種・・・・・・建設業	48	16.7	60.4	20.8	2.1
製造業小計	245	28.2	50.6	18.8	2.4
一般機械器具製造業	29	31.0	48.3	17.2	3.4
電気機械器具製造業	39	28.2	53.8	15.4	2.6
輸送用機械器具製造業	38	21.1	44.7	34.2	-
精密機械器具製造業	12	33.3	50.0	16.7	-
上記以外の製造業	127	29.1	52.0	15.7	3.1
電気・ガス・熱供給・水道業	4	50.0	50.0	-	-
情報通信業	32	34.4	43.8	18.8	3.1
運輸業	115	15.7	50.4	25.2	8.7
卸売・小売業	150	17.3	57.3	19.3	6.0
金融・保険業	53	20.8	64.2	3.8	11.3
不動産業	9	22.2	44.4	33.3	-
飲食店・宿泊業	27	-	55.6	40.7	3.7
サービス業	142	11.3	59.2	21.8	7.7
その他	36	13.9	61.1	11.1	13.9
不明	8	-	62.5	12.5	25.0
貴社のみ：正社員数・・・・・・300人未満	361	13.3	60.1	21.9	4.7
300～499人	247	19.4	53.4	20.2	6.9
500～999人	148	20.3	54.1	18.2	7.4
1000人以上	81	43.2	39.5	11.1	6.2
不明	32	21.9	50.0	21.9	6.3

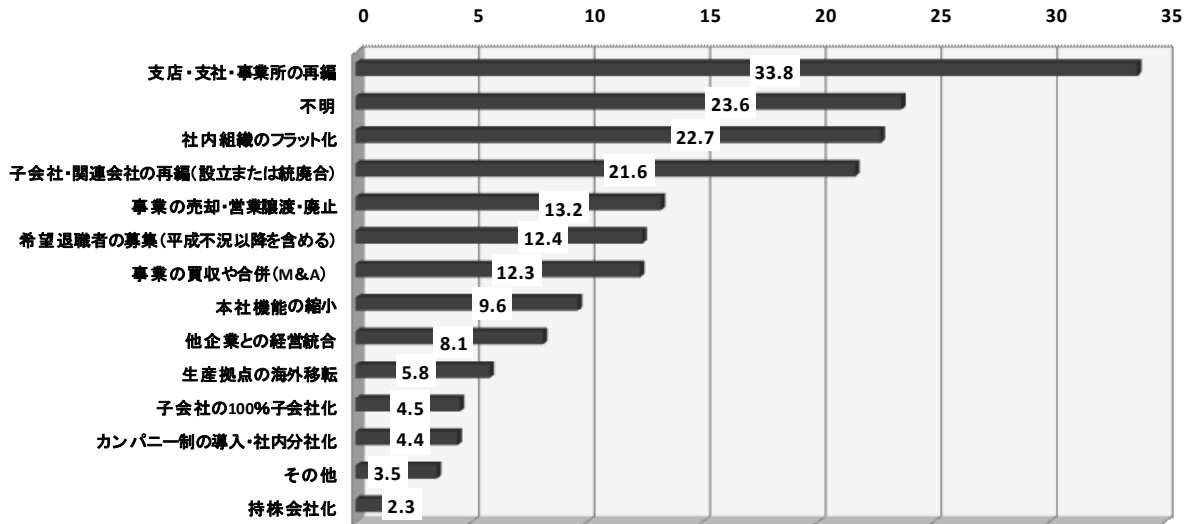
5 過去5年間の事業再編・組織再編

過去5年間に実施した事業再編や組織再編について質問したところ（第Ⅱ－５－７図）、最も指摘率が高かったのは、「支店・支社・事業所の再編」の33.8%であり、2番目に「社内組織のフラット化（22.7%）」、3番目に「子会社・関連会社の再編[設立または統合]（21.6%）」が続いている。すなわち、組織の水平方向、垂直方向ともにスリム化を進めるというのが、多くの企業の行った組織・事業再編の重大なテーマであったことがわかる。

組織のリストラだけでなく、人員のリストラにも着手した企業も少なくなく、「希望退職者の募集[平成不況以降を含める]」を行った企業は12.4%あった。

第Ⅱ－５－７図 過去5年間に実施した事業再編・組織再編

(N=869人 単位:%)

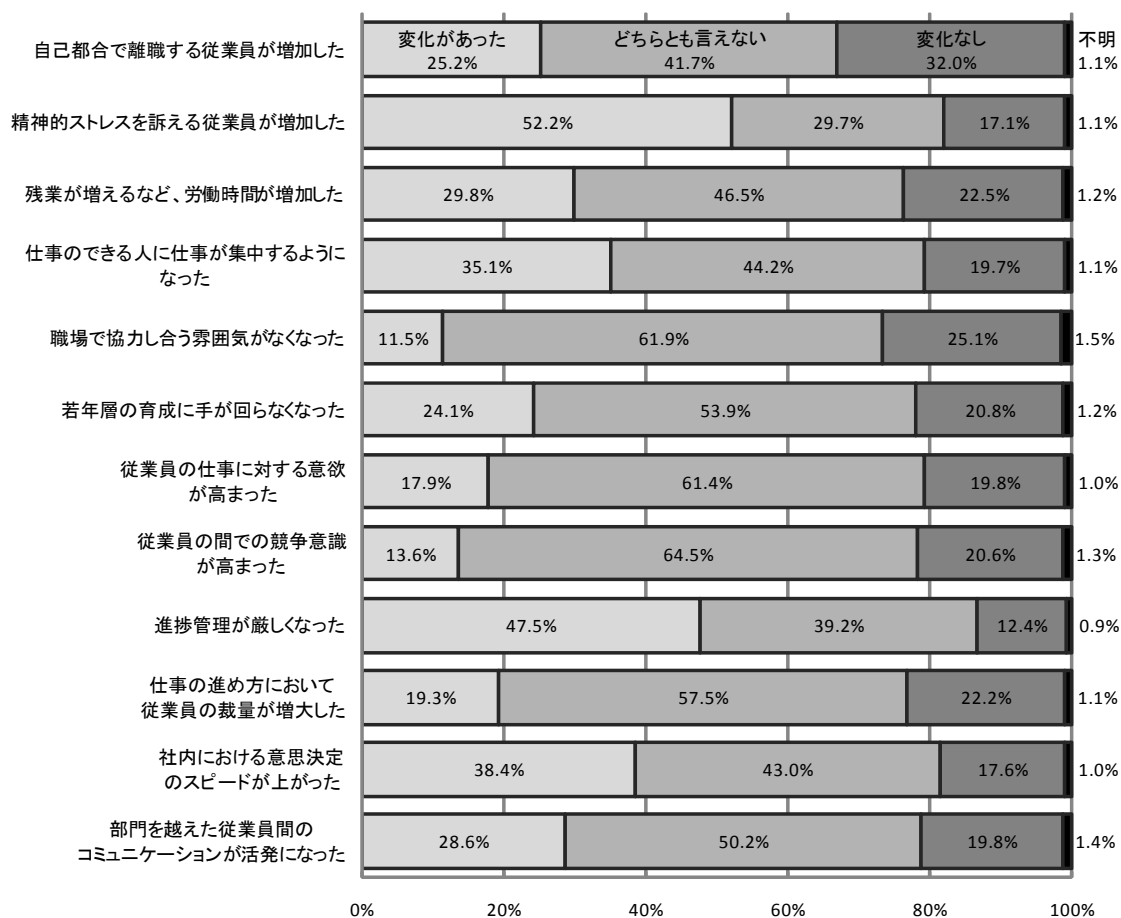


第6章 職場の変化

1 最近5年間の職場の変化

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（第Ⅱ－6－1図）。変化があったという比率が最も高いのは、「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」の52.2%であった。2番目に「進捗管理が厳しくなった」とする比率が高い。3番目に「社内における意思決定のスピードが上がった（38.4%）」、4番目に「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。「変化なし」の比率が高いのは、「自己都合で離職する従業員が増加した（32.0%）」、「職場で協力し合う雰囲気なくなった（25.1%）」などであった。

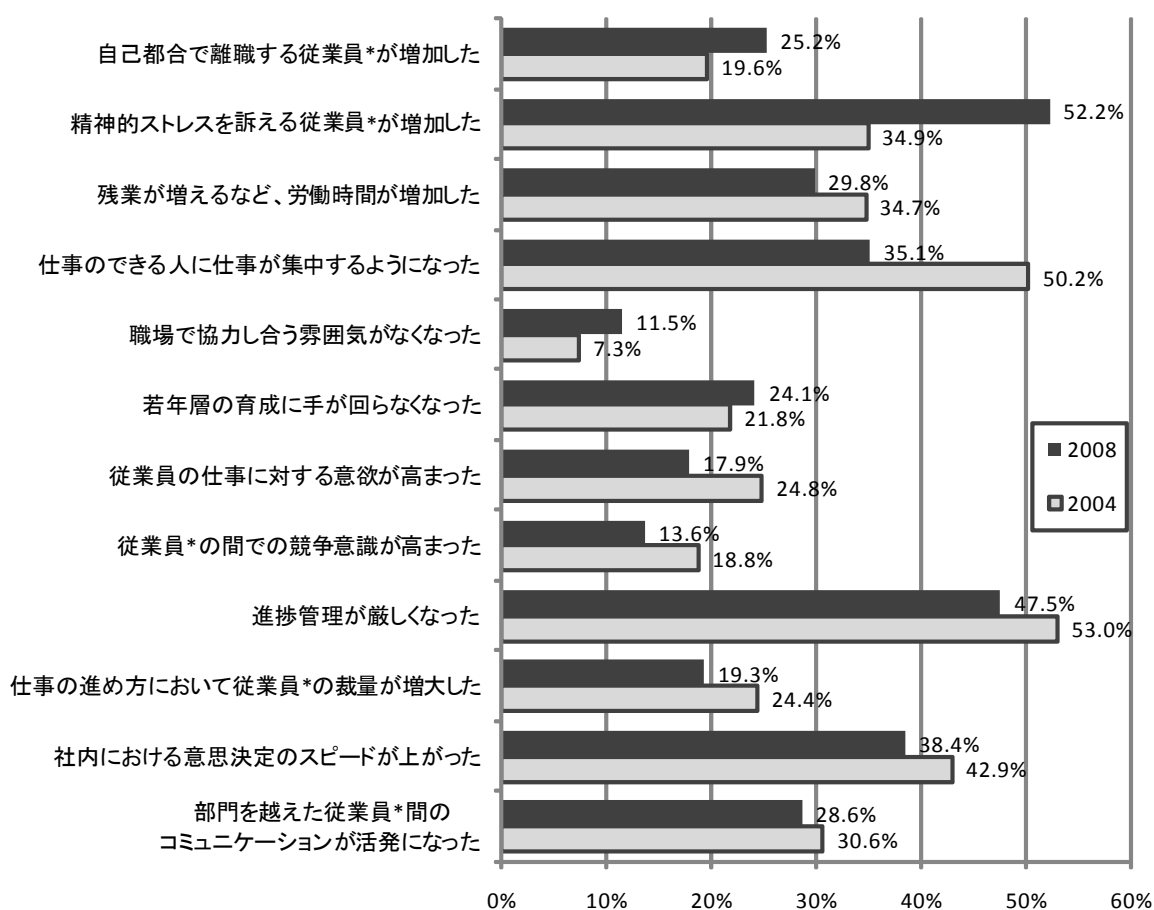
第Ⅱ－6－1図 最近5年間の職場の変化



第Ⅱ－６－２表 前回調査（2004年）との職場の変化の比較

	2004		2008	
	N=1280	%	N=924	%
部門を越えた従業員*間のコミュニケーションが活発になった	392	30.6%	264	28.6%
社内における意思決定のスピードが上がった	549	42.9%	355	38.4%
仕事の進め方において従業員*の裁量が増大した	312	24.4%	178	19.3%
進捗管理が厳しくなった	678	53.0%	439	47.5%
従業員間での競争意識が高まった	240	18.8%	126	13.6%
従業員の仕事に対する意欲が高まった	318	24.8%	165	17.9%
若年層の育成に手が回らなくなった	279	21.8%	223	24.1%
職場で協力し合う雰囲気なくなった	94	7.3%	106	11.5%
仕事のできる人に仕事が集中するようになった	643	50.2%	324	35.1%
残業が増えるなど、労働時間が増加した	444	34.7%	275	29.8%
精神的ストレスを訴える従業員が増加した	447	34.9%	482	52.2%
自己都合で離職する従業員が増加した	251	19.6%	233	25.2%

第Ⅱ－６－３図 前回調査（2004年）との職場の変化の比較



(注) 件数と比率については第Ⅱ－６－２表を参照。2008年のデータは、「変化があった」と回答があったものについての割合。
*印の「従業員」は、2004年調査の際には「社員」としていたもの。

2 前回調査との職場の変化の比較

前回調査でも、調査時点である 2004 年 9 月から遡ること過去 5 年間の職場の変化について今回調査と同じ項目で質問している。ただし、前回調査はそれぞれの項目について「あてはまる」「どちらともいえない」「あてはまらない」の 3 つを選択肢としている。ここでは、前回調査の「あてはまる」と今回調査の「変化があった」とする比率を比較した結果をみてみよう（第Ⅱ－6－2 表、第Ⅱ－6－3 図）。

前回調査と比較して比率が顕著に高いのは、「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」であり、今回調査の方が 17.3%高くなっている。逆に前回調査の方が比率が顕著に高い項目は、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」であり、今回調査の方が 15.1%低い。前回調査の段階でも、事業活動のスピードの向上を指摘する声や、特定個人への仕事の集中といった声が多く、労働者個人にかなりの負荷がかかっていることが予想され、その結果として今回調査の精神的ストレスを訴える従業員の増加という形で現れていると考えられる。競争環境の激化、人員削減による労働負荷の高まり、成果主義の導入などの原因が労働者の精神的ストレスを高めているのかもしれない。

3 精神的ストレスの要因の分析

職場での変化の総括として、精神的ストレスを訴える従業員が増加した背景について分析をしたい。精神的ストレスの増加に影響を与える要因として、①企業の属性（業種、正社員数、5 年以内の正社員数の増減）、②企業業績（2007 年度の売上高、経常利益）、③労働組合の有無、④労使協議機関の有無、⑤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、職場の変化の内、次の 5 つの項目について「変化があった」と回答した場合を示すダミー変数である、⑥進捗管理が厳しくなった、⑦従業員の間での競争意識が高まった、⑧職場で協力し合う雰囲気なくなった、⑨仕事のできる人に仕事が集中するようになった、⑩残業が増えるなど、労働時間が増加した。以上の 10 項目を独立変数と仮定した分析を行いたい。従属変数は、「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」について「変化があった」と回答したことを示すダミー変数である。ロジスティック回帰分析の結果が第Ⅱ－6－4 表に示されている。

第Ⅱ－６－４表 「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」を従属変数とする

ロジスティック回帰分析の結果

従属変数	精神的ストレスを訴える従業員が増えた=1
(定数)	-11.430
建設業	-0.848
情報通信業	0.424
運輸業	-0.557
卸売・小売業	-1.135 *
金融・保険業	-0.126
不動産業	-0.924
サービス業	-0.427
一般機械	-0.922
電気機械	-0.299
輸送用機械	-1.258 *
精密機械	0.189
その他製造	-0.616
上記以外の業種	-0.703
正社員数(対数)	0.231
正社員数の増減(+が増加)	0.136 *
2007年度の売上高(対数)	0.442 ***
2007年度の経常利益(対数)	0.226
労働組合あり	0.342
労使協議機関あり	0.010
従業員の生活保障は企業の務め	-0.004
進捗管理が厳しくなった	0.406 *
従業員の競争意識が高まった	-0.085
職場で協力しあわなくなった	0.399
仕事のできる人に仕事が集中する	0.550 **
残業増加など労働時間の増加	0.881 ***

* $\rho < .05$ ** $\rho < .01$ *** $\rho < .001$

モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000, Nagelkerke $R^2=0.27$.

-2LL=814.03, Hosmer と Lemeshow の検定の χ^2 値=5.74, 有意確率=0.68.

企業の属性をコントロールしたときに、統計的に有意だった項目について、係数の大きい順に並べると、「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」の順であった。正社員数ならびに正社員数の増減はコントロールされているので、正社員の数（人員不足）という問題とは別に、労働時間が増加し、特定の人に仕事が集中している事態が進行していることがわかった。進捗管理が厳しくなったことも結果的に労働時間を長くする方向で作用するのだろう。だが、労働時間が長くなった要因は、このデータからは明らかにならない。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があるのかもしれないし、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ことも一因と言えるかもしれない。ここで注目すべきなのは、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ことである。また、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かった。以上のことから示唆されるのは、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である。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だろう。とりわけ、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点ではないだろうか。ここでは、末端の職場にいる少数の正社員の労働問題についてその可能性を指摘するにとどめ、その検証は今後の研究の課題としたい。

第7章 調査回答企業の基本的属性

1 業種

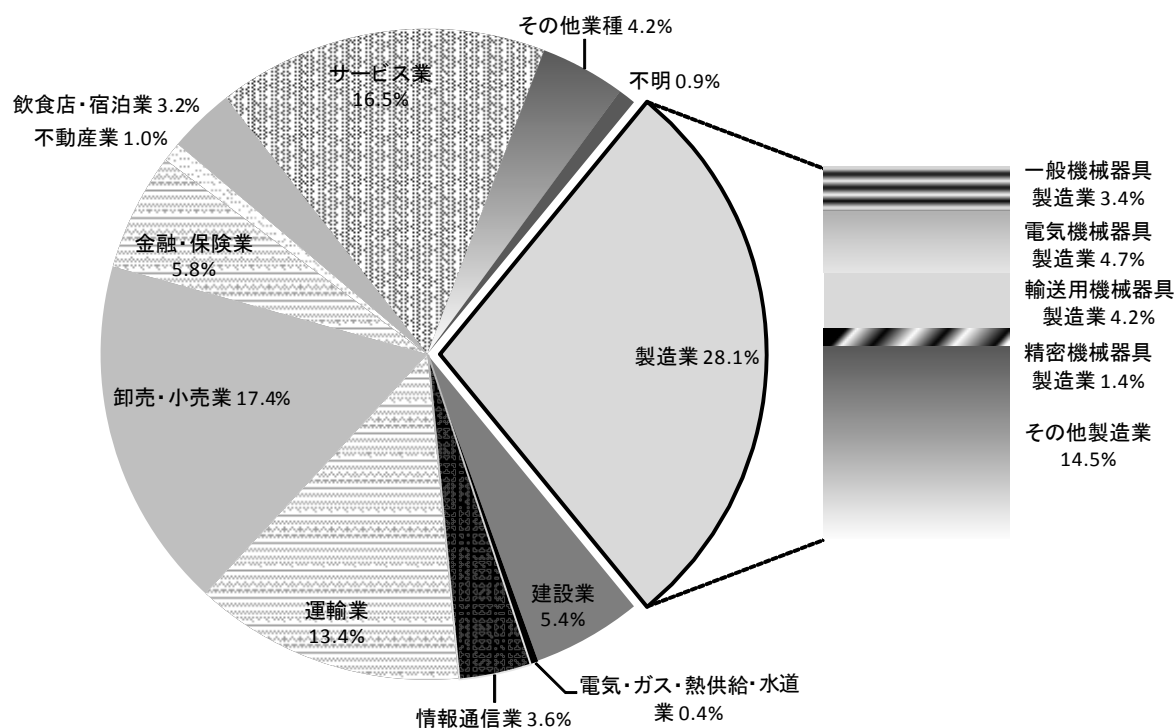
以下では、調査に回答した企業の基本的属性について紹介する。

まず、業種は製造業が 28.1%を占めるなど最も多い。製造業での内訳は、「その他製造」が 14.5%で最も多く、「電気機械器具（4.7%）」、「輸送用機械器具（4.2%）」の順が多い。製造業以外では、卸売・小売業が 17.4%で、ほぼ同じ比率でサービス業が多い。

2 従業員数

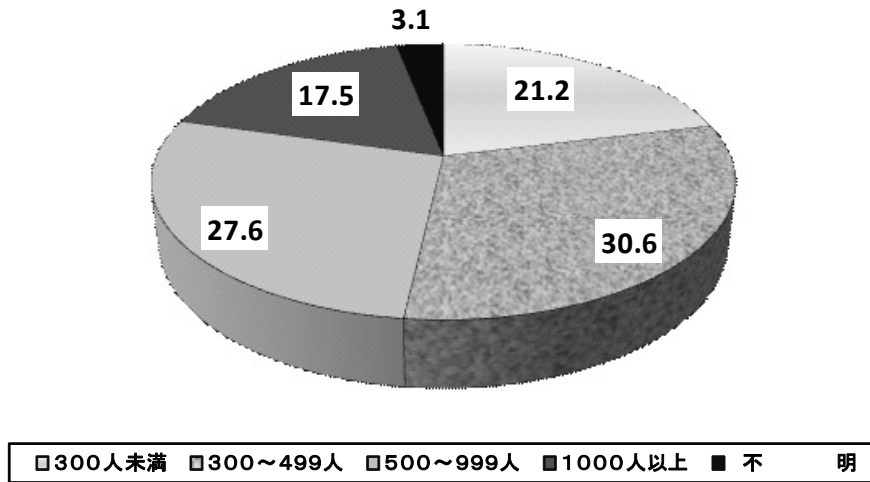
従業員数について、非正社員を含めた全社員数についてみると（第Ⅱ－7－2図）、平均値は 856.9 人であり、分布をみると、300 人以上 500 人未満が 30.6%と最も多い。500 人以上 1000 人未満が 27.6%と 2 番目に多い。

第Ⅱ－7－1図 業種



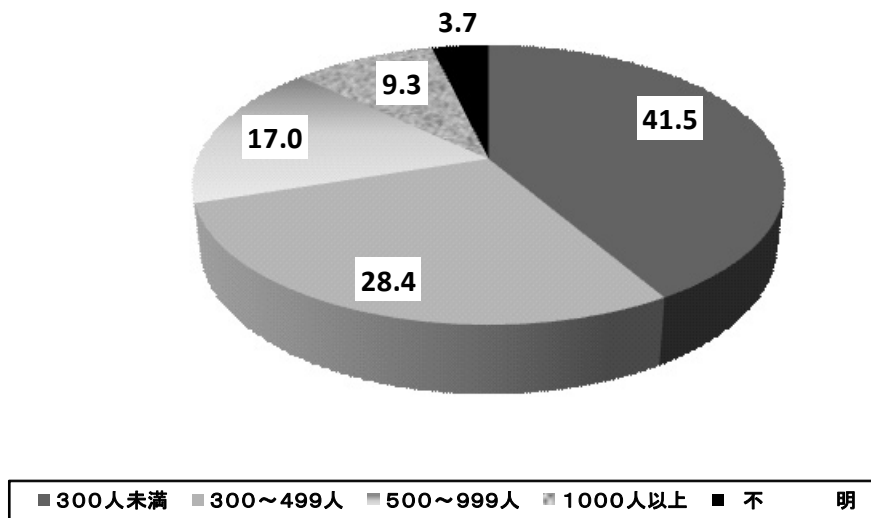
第Ⅱ－7－2図 全社員数

(N=869人、単位:%、平均値:856.88、標準偏差:2036.55)



第Ⅱ－7－3図 正社員数

(N=869人、単位:%、平均値:3654.98、標準偏差:17838.22)

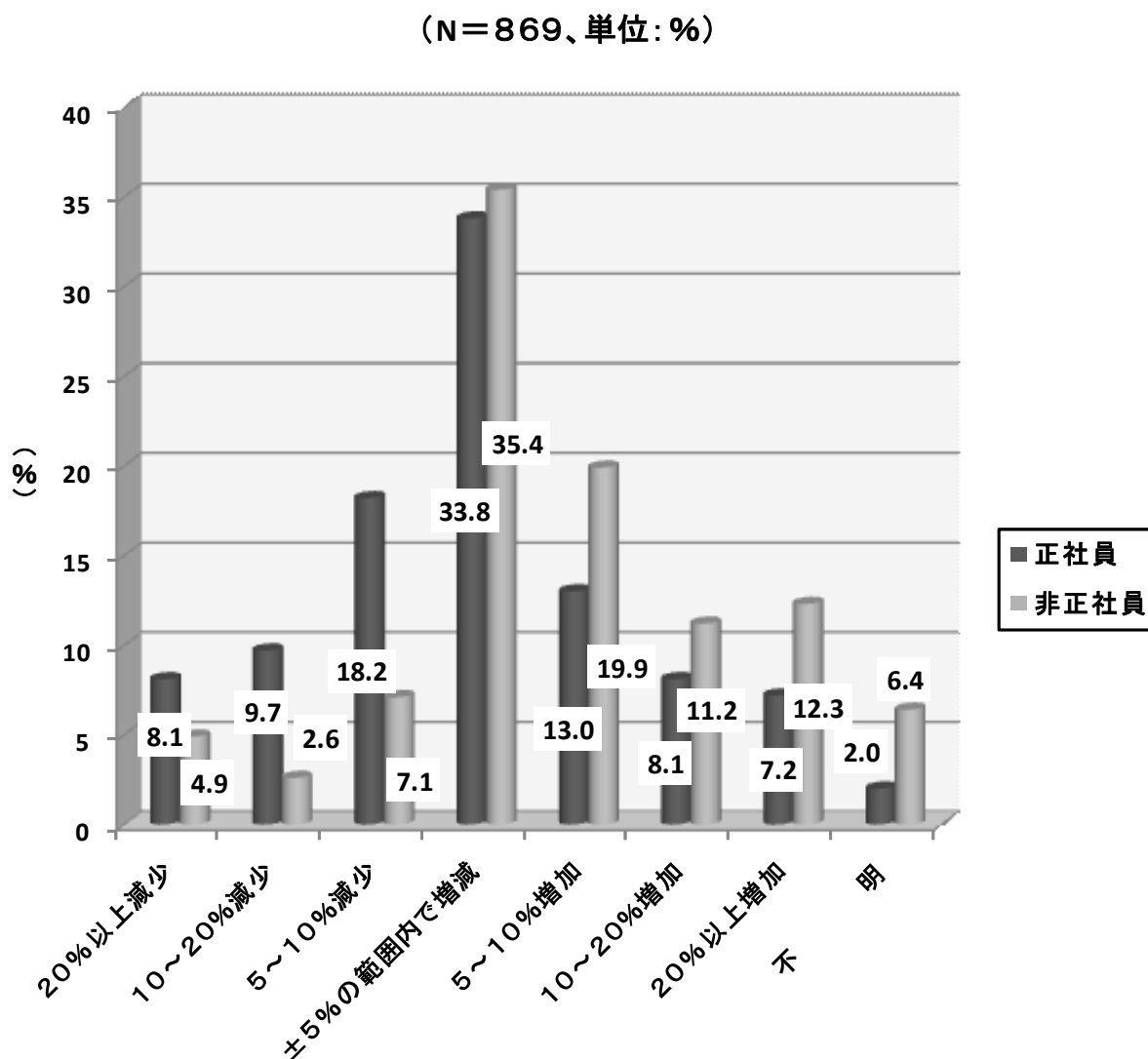


正社員数をみると（第Ⅱ－7－3図）、平均値は、571.8人であり、分布をみると300人未満が41.5%と最も多く、300人以上500人未満が28.4%と2番目に多い。

3 5年前と比べた正社員数・非正社員数の変化

5年前と比べて正社員数や非正社員数がどの程度の割合で変化したかについてみると（第Ⅱ－7－4図）、正社員（33.8%）、非正社員（35.4%）の両方で最も多いのが、5%未満の増減（正社員（33.8%）、非正社員（35.4%））であり、次いで正社員では5～10%の減少（18.2%）が多く、非正社員では5～10%の増加（19.9%）が多い。

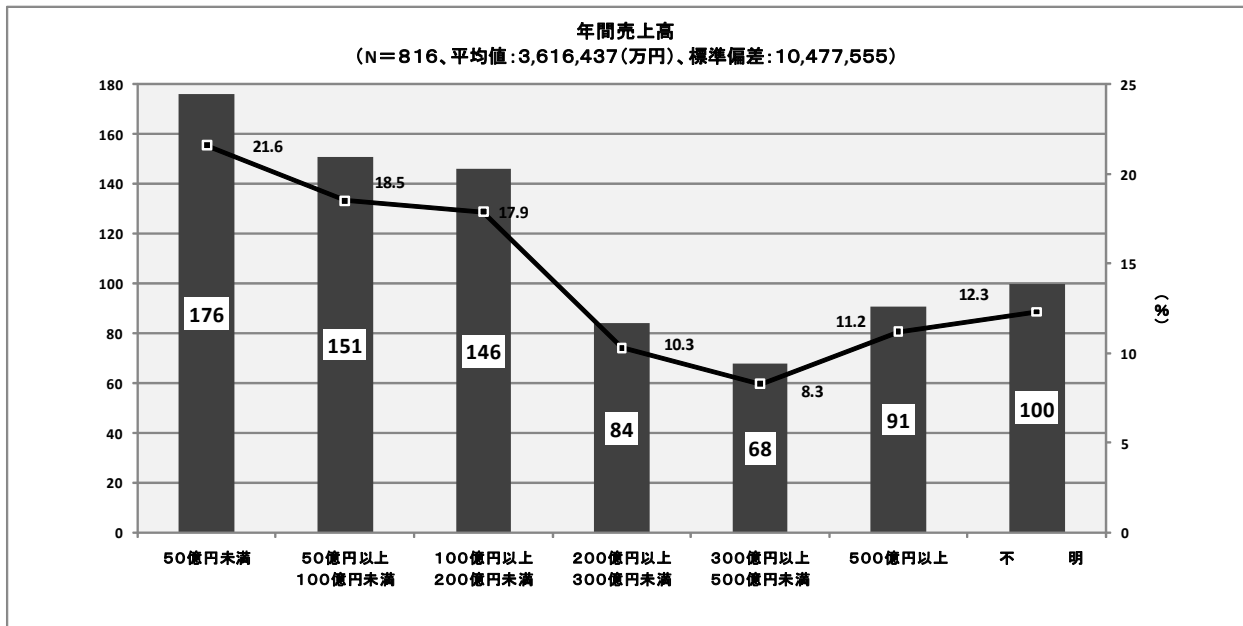
第Ⅱ－7－4図 5年前と比べた正社員数・非正社員数の変化



4 2007年度の年間売上高と経常利益

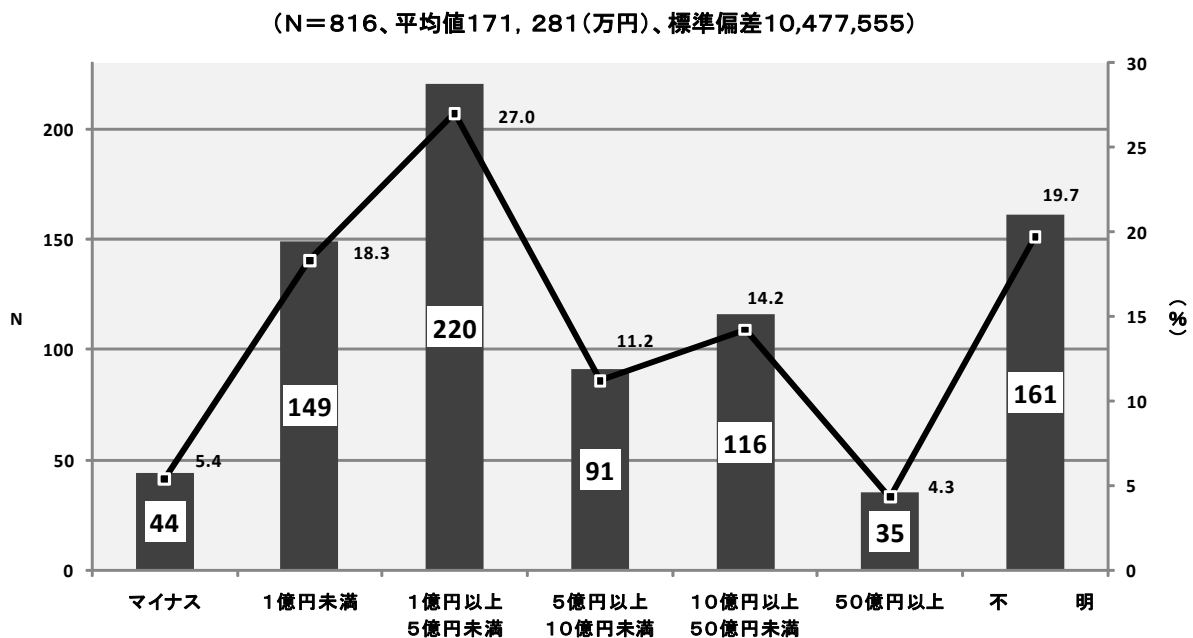
年間売上高をみると（第Ⅱ－7－5図）、平均値は361億6,437万円であった。分布をみると、50億円未満が21.6%と最も多い。

第Ⅱ－7－5図 売上高の分布



経常利益をみると（第Ⅱ－7－6図）、平均値は17億1281万円であり、分布をみると1億円以上5億円未満が27.0%と最も多い。

第Ⅱ－7－6図 経常利益

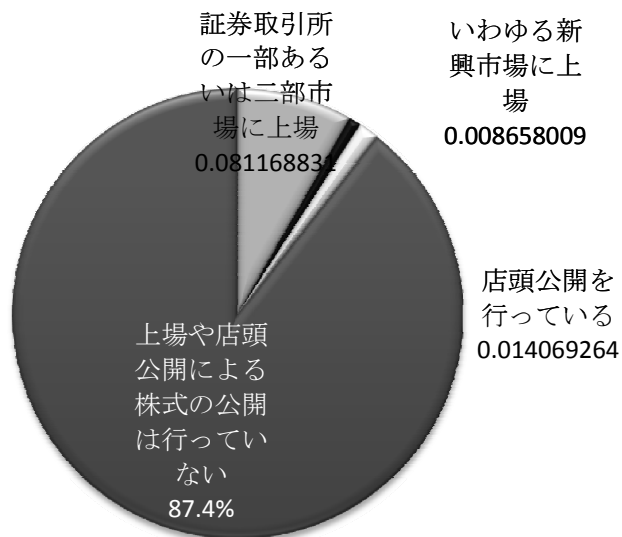


5 株式の公開

株式の公開状況をみると（第Ⅱ－7－7図）、87.4%が「上場や店頭公開による株式の公開は行っていない」であり、「証券取引所の一部あるいは二部市場に情報」している企業は8.1%、

「店頭公開を行っている」は 1.4%、「いわゆる新興市場に上場している」は 0.9%であった。

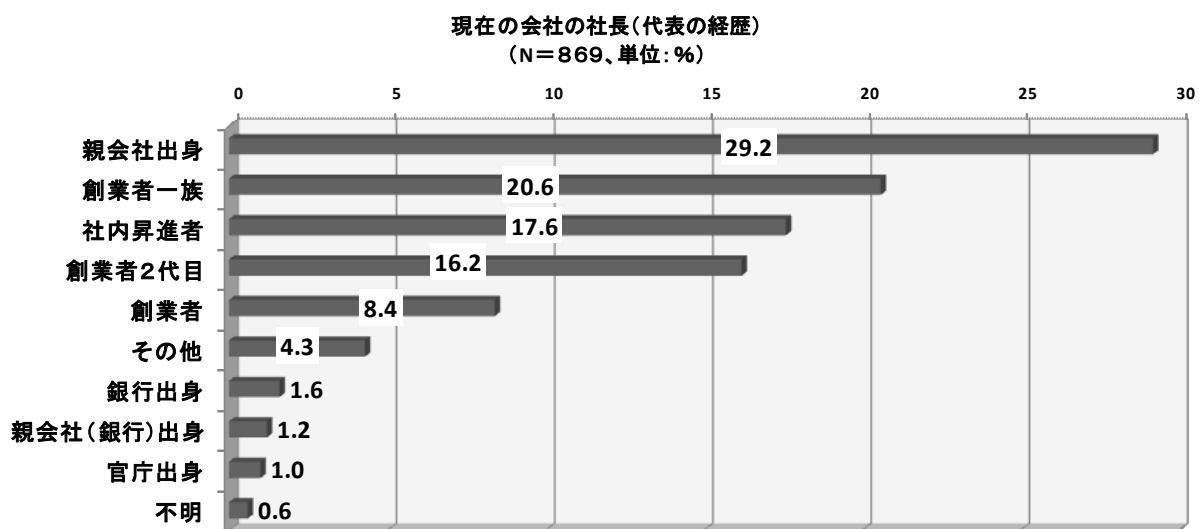
第Ⅱ－7－7図 株式の公開状況



6 現在の会社の社長の属性

現在の会社の社長がどのような属性を持っているかをみると（第Ⅱ－7－8）、最も多いのが、「親会社出身」の 29.2%であり、2 番目に「創業者一族（20.6%）」が多い。3 番目に「社内昇進者（17.6%）」、4 番目に「創業者の 2 代目（16.2%）」が多い。

第Ⅱ－7－8 現在の会社の社長の属性



参 考 文 献

(日本語文献)

- 清田耕三・木村福成（1999）「企業・事業所のマイクロ実証分析:ロンジチュージナル・データを用いた諸研究の展望」 Discussion Paper # 99-DOJ-96,通商産業研究所.
- 笹島芳雄監修・社会経済生産性本部生産性労働情報センター編（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.
- 菅野和夫（2002・2004）『新・雇用社会の法 [補訂版]』有斐閣.
- （2003）『労働法 第6版』弘文堂
- 立道信吾,守島基博（2006）「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』, No.554
- 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.
- 富田安信（1993）「離職率と労働組合の発言効果」橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学—期待と現実』第9章, 東洋経済新報社.
- 中村圭介（1988）「従業員組織の機能」『日本労働協会雑誌』第352号.
- 仁田道夫（1992）「中小企業における労使コミュニケーション—もう一つの『日本的経営』」『武蔵大学論集』, 第40巻第2・3号.
- 労使コミュニケーション調査委員会(1994)『中小企業の労使コミュニケーションに関する調査研究』日本生産性本部.
- (独) 労働政策研究・研修機構（2005）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・経営戦略報告書』.
- （2006）労働政策研究報告書 No. 49『変革期の勤労者意識—「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』.

(外国語文献)

- Jacoby.S.(2005) *Embedded Corporation*,New Jersey:Princeton University Press. (=2005, 鈴木良始他訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日本企業のコーポレートガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社.)

