

公開月例研究会講演記録〈第 236 回 (11 月 15 日)〉—

「日本企業における日本的経営の変容に関する調査研究」 2005～2006 年度産業経営動向調査成果報告

日本大学経済学部教授	平野文彦
日本大学経済学部教授	三井泉
日本大学経済学部教授	加藤一誠
日本大学経済学部准教授	村上英吾
日本大学経済学部准教授	米澤聡士

○平野 2005～2006 年度産業経営動向調査プロジェクト成果報告として、今日までのところをご報告したいと思います。まず私がこのプロジェクトの問題意識を述べました後、この研究に参加していただいた方からそれぞれ 10 分程度お話しただく。そして最後に、残された課題であるとか問題点とか、そういう話を私からさせていただこうと思っております。

報告書の骨子は、問題提起に始まりまして、次に、日本における雇用慣行の変化を、特に非正規雇用の増加という面から見る。3 番目に、「日本的経営」に関する先行研究を整理していただく。それから、本来動向調査でもありましたので、アンケート調査を行いました。その概要については、本日は省略させていただきます。最後に、非正規雇用が及ぼす影響について、日本的諸慣行との関係、企業風土の面から見る。こういう順序でご報告いたします。

まずこのプロジェクトの問題意識ですが、「日本的経営」といいますのは、日本の経営慣行を指す一般的な言葉でもありますけれども、専門的には「わが国において、特に戦中・戦後に形成され、その後、経済成長期からバブル崩壊期にかけて実践されていた経営慣行を指す」と見ております。

この概念は 1958 年に出版されましたアベグレンの「日本の経営」の中で指摘されたものでありまして、これが契機となって、1972 年の OECD の「対日労働報告書」によって広く知られるようになったといわれております。

アベグレンは具体的には 6 つのことをいっておりまして、一つは、特定の企業に入れば定年まで

勤続する終身雇用制度。二つ目に、年功と学歴を基準とする年功賃金制度。三つ目に、年功昇進制度。四つ目に、個人の決定責任を回避して、集団で決定する集団主義。五つ目に、福利厚生施設の充実。そして六つ目に、企業別労働組合。

このアベグレンの指摘しました六つの中でも特に、終身雇用制度、年功序列賃金制度、個別企業別労働組合、この三つが、「日本の奇跡」といわれた高度成長の原動力として、その優位性が高く評価されることになり、いわゆる「三種の神器」とまでいわれてきたわけでありまして。

しかし、1980 年代には日本の驚異的な経済成長の立役者として懐古的にもはやされてきた面がありましたけれども、その後、日本経済が不況に見舞われたり、為替の急激な変動によって企業業績が悪化したり、経済の一時的な失速などが起きるたびに、幾度となく「日本的経営」の弱点とか限界が指摘されて、今日に至っている。特に終身雇用制とか雇用の安定方針というのは、大胆なリストラによってすでに崩壊しつつあるんだ、年功型の賃金制や昇格制度も、今では年俸制とか実力主義の昇格制度にとって代わられつつあるんだ、という指摘もあることはご承知の通りです。

「日本的経営」の崩壊が裏付けられたとする各種の調査も出回るようになりまして、特に 1990 年代の「失われた 10 年」といわれる中では、次第に「日本的経営」の問題点があれこれ露呈するようになってきたわけです。グローバリゼーションということもそれにかかわって、日本的な制度というのはもう古くて力がないのではないかと、ということもいわれてまいりました。

しかし、今日でも海外に出ますと、「日本的経営といわれるもの、あれはどうなったのか。まだ学びたい」というような言葉をよく聞くわけで、日本の中では評価が下がっているけれども、海外ではまだ一定の評価があるように思います。

また、終身雇用とか年功賃金というのは日本だけに見られる制度ではないという指摘も出てまいりました。国際的に比較した場合、日本の勤続年数はヨーロッパ諸国とほとんど同じだとする指摘もあります。最近では、日本的雇用形態というのは、何となく日本的で情緒的なものではなくて、経済的にも合理的だという主張もなされております。エドワード・ラジャーの「人事と組織の経済学」の中でも、「賃金の低い時期があって、やがて高くなっていく、その中でモチベーションが維持されていく」、そういう指摘もあります。

われわれは「日本的経営」を擁護する立場ではなく、今どうなっているのか、正確に見たいと思いました。実際、私も幾つもの企業を訪ねましたけれども、長く経験を積んでいる企業であればあるほど、何か特色を持って業績を上げている企業であればあるほど、何ら問題意識を持たずに、年功賃金も終身雇用も変えていない。「何か変えたいんですけどね」といいながらも、「年功賃金以外の方法ってあるんですか」とか、「終身雇用を止めてどうするんですか。必要な時に必要な人を雇えというんですか」みたいなことを聞かれました。いい悪いというよりも、強い企業の中にはまだまだ息づいていることに気付かされます。そこでそれを何とかこの調査によって把握できないかと考えました。

今回のわれわれの研究では、「日本の大企業の中ではどうなっているか」ということに特化してみました。もともと「日本的経営」というのは、日本の大企業の中に見られる特徴として指摘されたものです。それを今日、対象を限定しないで、「日本の企業で人事制度はどうなっているか」をみれば、「終身雇用や年功賃金をやっている率は低い」となるかもしれません。やはり、もともと指摘された大企業の中で見なければいけないと思いましたので、対象を大企業に絞る。特に高い業績を上げる企業では「日本的経営」がしっかり行われているのではないかと、そういうことを見たかったわけです。

そこで、四つ仮説を用いました。一つは、大企業に特有の制度として指摘されたわけですので、今日でも大企業では「日本的経営」は基本的には維持されているのではないかとということです。

二つ目は、大企業、中小企業というよりも、高い業績を上げている企業の中では維持されているのではないかとという仮説です。日本経済新聞が毎年、「日本の優良企業 500 社」を出しておりますので、そういう高い業績を上げる企業と低い業績しか上げられない企業とを比べると、高い業績を上げている企業では基本的には維持されているのではないかとということです。

三つ目は、知識とか技能の高度な蓄積を武器にせざるを得ない本格的な製造業においては、「日本的経営」は維持されざるを得ないであろうという仮説です。第3次産業化が進んでいくに従って、どうしても調査の対象や挙がってくる数字の大方は第3次産業になりがちです。しかし、アベグレンが指摘した「日本的経営」というのは日本の工場の中で見たものだと思いますので、製造業の中で見なければいけないのではないかと。それを対象を限定しないで見てしまうと、全体の産業の中で第3次産業の比重が大きくなるにつれて製造業の比重は小さくなるわけですから、当然「日本的経営」を実施しているという数字は低く出てきて、「日本的経営」は崩壊していると思ざるを得なくなる。しかし、本当にそうだろうか。

実際、私は先週も、岡山県の笠岡市で中小企業を見てまいりました。ある鉄鋼関係の世界的な企業ですけれども、長期勤続で、年功賃金です。「長くいてもらわなければ技術を習得できない。長くいてもらうには年功賃金でしょう」ということでした。

考えてみると、「日本的経営」が崩れているのは、サービス業や小売り業などの、もともと長期勤続や年功制などが妥当しなかったようなところで、そういう第3次産業の比重が増えてきた。したがって、調査対象に第3次産業が多く含まれる場合は、「日本的経営」は衰退しているという結果が出るのではないかと。これが三つ目の問題意識です。

四つ目は、労使関係がきちんとできている企業の中では、「日本的経営」は基本的には維持されているのではないかと。組合もできないようなところ

ろでは崩れているのではないかという仮説です。これは私が1980年代に日本労務学会で報告したことですけれども、人事制度とか賃金制度というのは優れて労使関係の所産であり、労使関係の中で取り仕切られているものです。したがって、労使関係がきちんできていて、労働組合が組織され、正常な活動が行われている企業では「日本的経営」は維持されているのではないかということです。

このような四つの仮説を私は持っていたわけですが、今回はそのうちの一つ目の仮説だけを使いました。つまり、大企業では「日本的経営」は基本的には維持されているのではないか。日本生産性本部が毎年やっている日本的人事制度に関する調査では中小企業も入っているけれども、大企業だけに絞って調査をすれば、いま一般にいわれているのとは違う結論が出るのではないかというのが私の問題意識です。したがって、今回の調査では従業員数で大企業だけに絞りました。今後、時間があれば、残り三つの仮説についても追いかけてみたいと思っています。

ちょっと長くなりましたけれども、三井先生から順にお話をいただいて、最後にまた私がつまみをしたと思います。

○三井 私を担当したところでは、現実には出ている公開データの幾つかを使いまして、日本型人事制度が実際にどうなっているのか、その傾向を追ってみたいと思います。

日本型人事制度の特徴は一般に年功序列、年功賃金、そして終身雇用といわれておりましたが、バブル崩壊後の「失われた10年」、団塊の世代の大量定年時代を迎え、日本型人事制度の維持が困難になっています。一般にいわれているのは、企業が雇用を非正規労働へシフトしている、成果主義が導入されている、それから早期選抜制度が導入されている、こういう指摘がされています。今回はこの3点のうち企業が雇用を非正規労働へシフトしていることと成果主義の導入という2点に絞りながら、現状はどうなっているのか、調査結果としてはどのように表れているのか、というところを追ってみました。

使ったデータはまず、2006年度の「労働経済白書」と、社会経済生産性本部の「2007年度版

日本的人事制度の変容に関する調査結果」です。これは2006年度の調査ですけれども、すでに10回になるそうです。もう一つは、労働政策研究研修機構が出している「経営環境の変化のもとでの人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」で、これも2007年版で、ネットで公開されています。その三つを使いながら、実際にはどういう調査結果が出されているのか見ていきたいと思います。

どのくらいの規模でやった調査かといいますと、生産性本部のものは上場企業2,000～2,500社の人事労務担当者を対象にしています。第1回目は1997年にやった調査で、2,246社、回答率16.9%。以後、回答率は年々下がり、2007年は2,590社で、回答企業は241社、回答率9.3%になっています。

1985年～2007年の間、非正規雇用は確かに年々増加しています。1985年の15.3%から、2007年には33.7%と、倍以上に上昇しています。非正規雇用のうち、パートのシェアは7～8割だったものが6割程度に低下して、派遣や契約社員もシェアが4分の1ぐらいになっています。

大企業ほど、派遣や請負の割合を上昇させていて、サービス業だけでなく、製造業に顕著となっています。「今までと比べて比率が増加」というのは3年前、「今後」は3年後だそうです。1,000人以上の製造業ですと、「前と比べて増加した」というのが20.1%、「今後増加するであろう」というのが31.0%になっております。1,000人以上のサービス業ですと、前と比べて15.5%の増加、今後は10.2%の増加という結果になっています。サービス業の場合、もともと派遣や請負が多いからかもしれません。

このような全体の動向をまずつかんでいただいて、次に請負労働比率の高い業種は何か、もう少し細かい調査を見ますと、これは「労働経済白書」を参考にすると、情報通信業、機械関連製造業、素材関連製造業、消費関連製造業などは請負比率が高い業種であるということです。製造業でも生産現場が請負化しているという傾向が出ているようです。

さらに、非正規雇用へシフトしている職種は「定型化業務」に関わるものであるということです。これは「労働経済白書 平成18年度版」から引用したものです。「特定領域の専門家」とは経理、法務、財務、研究開発など、特定領域の専

専門家と呼べる人材、「現場で高度な技能」というのは生産現場などで高度な技能を發揮する人材、「事務・管理の定型業務」は事務・管理部門でもっぱら定型的業務に従事する人材、そして「現場で定型業務」の四つのグループに分けて調査したものです。

非正規雇用化に意欲があるのかということについて、まず「人材グループごとにみた正社員の活用方針」を見ますと、一番左側が「増やす」、真ん中が「現状維持」、右側が「減らす」で、このような割合になっています。

「人材グループごとにみた今後最も力を入れたい人材の確保方法」を見ますと、「特定領域の専門家グループ」では、「新卒正社員の採用」と「正社員の中途採用」が半分以上を占めています。「現場で高度な技能を發揮するグループ」でも、「新卒社員の採用」と「正規社員の中途採用」が半分以上です。ところが、「現場で定型業務を行うグループ」と「事務・管理の定型業務を行うグループ」では、「派遣やアウトソースの活用」を今後していきたいという割合が高くなります。「有期契約社員の採用」もかなりのシェアを占めており、このことから、「現場で定型業務」と「事務・管理の定型業務」では今後請負が増えていくであろうという傾向が出ていることが分かります。

さて、このような現状の下で人事制度がどのように導入されてきたのかを示したものが、レジュメの一番最後の「参考資料」（表1）です。これも生産性本部の「2007年度版 日本的人事制度の現状と課題」の中の「人事関連諸制度の導入率推移」で、1997～2006年までの10年間で、いつ頃どういう制度が導入されたのかという表です。

「賃金処遇関連」では1999～2001年にかけて「職能給」が導入されたが、2001年以降になると「役割・職務給」へと移行しています。「採用・雇用関連」とか「キャリア開発関連」に関しては、もう少し後の2005年以降に複線型人事制度や苦情処理制度の導入率が4割に上がっています。「柔軟な働き方関連」とか「退職金」に関しては、2006年に「ポイント退職金制度」の導入率が5割を超えています。「組織形態関連」は近年になって、社外取締役の導入や執行役員制度の導入が進んでいることが分かります。

この社会経済生産性本部が全上場企業に対して2006年11月から2007年1月にかけて実施した「第10回日本の人事制度の変容に関する調査」の結果、賃金・賞与で「成果主義的な処遇」を多少なりとも導入している企業は84.1%。成果を測る基準も客観的という回答が80.5%です。しかし、成果の適正な評価、評価の人材開発等への利用、評価についての苦情や意見を申し立てる環境整備については、肯定的な回答と否定的な回答に二分されていて、やや否定的な回答の割合が高い。

そのことから、成果主義的な人事評価は定着しているけれども、成果の評価やその運用についてはまだまだ問題があるということが分かります。新聞等でもそのような意見がずいぶんありますし、最近また成果主義からの揺り戻しのような動きも出てきていますが、それは、実際に導入されたことによっていろいろな問題が出てきているということでもあろうかと思います。

人事評価・処遇制度の運用状況については、「業績ないし成績の評価結果により、賃金・賞与で相当の格差がついている」に対して、「当てはまる」と答えているのは80%以上で、評価によって差はついているようです。その次に「業績ないし成績の評価結果によっては、同期間でも昇格・昇進には相当の開きが出ている」も、「当てはまる」がほとんどです。「業績ないし成績の評価結果によって、降格や降職となる者が実際にいる」では、少し左にシフトして、「当てはまらない」が半分ぐらい出てきます。ところが、「個人の業績や成果を評価するための基準は客観的で納得性の高いものになっている」に対しては、「当てはまっているのではないか」という回答が多く出てきています。

ただ、次の三つの項目は「どちらとも言えない」という結果になっています。まず、「現場の評価者の評価能力は、ほとんどばらつきはなく、ほぼ適正な評価ができています」は半々ぐらい。「評価はOJTや研修などに連動するなどして人材育成や能力開発に十分活かされている」も半々ぐらいです。「自分の評価結果について意見や苦情を申し出やすい組織風土になっている」も半々ぐらいです。

ということは、成果主義は一応導入されていて、相当の格差がついていると判断されるものの、本

当に降格や降職となるぐらいのマイナス評価が出されているのかということ、そうとも言えない。評価者の評価能力にばらつきがないのかということ、それも半々であり、評価はOJTや研修などに連動するなどして人材育成に活かされているのかということ、それも半々ぐらいです。

これは現在過渡期であるということを表しているのかもしれませんが、賃金の格差等々はあるのだけれども、マイナス評価が出ているのかということ、そうではなく、差がはっきりしているのかということ、そうでもないというのが現状のようです。これは今回調べた大まかなところを挙げただけですが、細かいデータも出ておりますので、報告書の中ではこの点も明らかにしていきます。

労働政策研究機構の調査では、団塊世代がリタイアした後、人材マネジメントがどうなっていくのか聞いています。非正規雇用の増加、団塊世代の大量定年などの環境変化、もちろん新しい人材が入ってくることは良いことなのですが、長期雇用が崩れていくということは、結果として見れば、伝承されている技術とか組織的な蓄積された技術とかいうものが、格段に減ってきてしまう可能性があるわけです。そういう環境変動の中で日本型人事制度が崩れていったとするならば、今後どういところで戦略的な人材マネジメントの焦点を当てていくのだろうかということ調べたものです。

5,000人以上の規模の企業を見ていただくと、第1に「優秀な人材の定着と確保のための施策」をしなければいけない、という答えが出てきます。次に「評価制度の納得性・透明性の向上」、これも50%ぐらいの回答です。「次世代リーダーの早期抜てき・育成」をして、そこを早く循環させていかなければいけない。「従業員のキャリア開発支援」もしなければいけないというような結果になっています。

われわれが今回の研究で狙いとする大規模企業の考え方は、「ポジティブアクションなど、女性活用への取組み」をもっと進めなければいけない。「ワークライフバランスへの取組み」も今後しなければいけない。5,000人以上の企業はこのような課題にかなり高いポイントを置いています。それに対して大規模企業で低いのが「成果反映型処遇制度の導入・強化」です。これは、見方によ

ては、もう成果主義は導入されているので、あえてここに焦点を絞らなくてもいいということの表れかもしれません。

このように、全体の合計と大規模企業で今後の人事管理の課題が違ってきている。これは経済的な余裕を反映しているのかもしれないが、いずれにしても今後は人材をどのように活用していこうかということが、重視されていることがここから分かるのではないかと思います。

以上、われわれの研究のベースとすべき現状についてお話しいたしました。

○米澤 続きます「日本的経営」の研究対象と先行研究について簡単にご説明したいと思います。お話が前後いたしますけれども、「日本的経営」というのはそもそもどういものである、何を対象にして、これまでどのような研究が行われてきたか、先行研究をレビューいたしました。

私は、「日本的経営」研究というのは、そもそも戦後日本の大企業を中心に、その経営諸慣行を対象として、外国企業、特にアメリカ企業との対比で、その特異性を学際的に解析する研究であると捉えています。学際的にといいますのは、経営学だけでなく、社会学であるとか歴史学であるとか文化人類学であるとか、そういった様々な学問分野からのアプローチが可能である、そういう分野であるということです。

それでは「日本的経営」というのはいつから始まったのか。これは研究者によって諸説ございまして、室町時代からすでに「日本的経営」というものが行われていた。その頃の一般の商店であるとか製造業にすでに終身雇用制があったという説が1点目です。2点目は、「ムラ」というものを起源として商家が成り立っていたということから、江戸時代中期には「日本的経営」があったとする説です。3点目は、終戦直後、国策として大企業を中心とした経済復興を目指していた時期であろうとする説。そして4点目が高度成長期です。つまり、企業の成長に伴って企業の国際化が進んできて、日本企業のプレゼンスが国際的に注目されるようになったこの時期に、日本企業の特異性とはどのようなものであるかを注目したとする説です。研究成果から見ますと、終戦直後から高度成長期にかけてが「日本的経営」というものが芽生

えた時期であるとするのが一般的であろうと考えられます。

「日本的経営」研究の研究対象ですけれども、私は次の四つのカテゴリーに分類することが可能であろうと考えました。まず最も中心になるのは企業内部のマネジメントに対してで、その一つ目は組織のマネジメント、つまり、意思決定システム、組織行動などです。平野先生のご説明にもありましたけれども、集団的な意思決定であるとか、ボトムアップの意思決定方式、稟議制度といった特異なものが存在すること。あるいは、組織の中での情報共有のあり方であるとか、部門間調整のシステムないし慣行です。

二つ目は人的資源管理です。今回われわれはこのテーマで調査を進めたわけですけれども、雇用制度、昇進制度、給与制度、企業内での教育訓練、OJT 中心の訓練体制、あるいは企業別の労働組合が形成されるといったような内容です。

三つ目は生産システムの特異性です。今でこそ世界標準になった感のあるトヨタのカンバン方式であるとか、QC サークル活動、多能工制度、現場主義の生産体制などが日本企業に特異なものであるとされますので、そういったものを対象とするやり方です。

2 番目は、会社の外の企業間関係に焦点を当てるカテゴリーです。その一つは、企業間取引関係に焦点を当てるもので、継続的な取引であるとか、いわゆる系列取引と呼ばれるものです。二つ目はコーポレートガバナンスに関するもので、銀行との関係、メインバンク制であるとか、企業同士の株式の相互持ち合いなどです。

3 番目のカテゴリーは、このような特異な「日本的経営」あるいは日本企業の風土を醸成するに至った背景についての研究です。その一つは、経営環境について、政治的・経済的・社会的背景などを歴史学とか政治学などからアプローチを試みるものが見られます。二つ目は、このような特異な経営を行っていくうえでの価値観の背景です。例えば、集団主義、平等主義、家族主義といったものを、社会学であるとか文化人類学の観点からアプローチする方法が考えられます。

4 番目のカテゴリーは、特異とされる「日本的経営」の変容です。1970 年代の高度成長期以降になりますと、経営システムの中身がどのように

変わっていくかといった研究がよく見られます。

さらに 1980 年代、特にプラザ合意以降、日本企業の国際化が一気に進みますと、海外事業において「日本的経営」の特異性がいかに適用されるか、あるいは、いかに移転されるかといったことにフォーカスされる研究が多くなってまいります。1990 年代、バブル崩壊以降には、「日本的経営」の限界、制約要因、課題といったものを対象とした研究も目立ってくるようになります。

このような研究対象を持った「日本的経営」の先行研究の代表的なものについて、今回われわれが研究対象にします企業内部のマネジメントに関するものを中心に、幾つかご紹介したいと思います。

冒頭、平野先生のお話にもありましたように、「日本的経営」研究のルーツとされるのが、アベグレン先生が 1958 年に出された「日本の経営」です。1950 年代の日本企業について、2,000 人以上の大企業と 200 人未満の小規模企業、計 53 社に対するフィールド調査をもとに、「日本的経営」の特異性を初めて明確にした研究とされています。

この中でアベグレンが最も重視したのは企業と従業員との終身関係で、いわゆる終身雇用制と呼ばれるものです。そしてそれを支えるシステムとして、能力がほとんど評価されずに年功で賃金が決まっていく年功序列の賃金制度をまず挙げております。さらに、社宅であるとか教育制度であるとか福祉施設に対して日本企業は積極的な投資を行い、従業員の終身関係を保証するという福祉主義。あるいは、ブルーカラーとホワイトカラーを学歴によって職員・工員と分ける身分制度であるとか、集団責任で意思決定を行っていく制度、これらが特異であると論じております。

アベグレンはさらに 1966 年と 1972 年にも再調査を行って、「日本的経営」の特質を明らかにし、終身雇用制、年功序列賃金制度、企業別組合の三つを指して「三種の神器」としています。

ちなみに 1984 年の研究では、日本企業の雇用システムがいかに優れているかという優位性にフォーカスした研究を行っています。具体的に申しますと、ストライキの頻度が少ないこと、労働者と企業との利害関係が一致している点、企業の下層とトップ間の格差が極端に大きくはないこと、あるいは他企業への技術の消散が極めて少ないな

どこれらが日本企業の優位性を支える重要な役割を果たしているという内容になっております。

1990年の研究では、「日本の会社」というタイトルで、1990年代に日本企業が直面している課題を幾つか挙げています。これは主に経営戦略論の範疇に入るものですが、M&Aによる成長戦略をとる会社が少ないとか、外国人従業員を活用し切れていないとか、研究開発の効率性を追求するための環境が整備されていない点などを課題として挙げています。

2番目に、ウィリアム・オオウチ先生による「セオリーZ」という研究がございます。アメリカ企業によく見られるA型組織と日本企業によく見られるZ型組織という二つの組織を対比させることによって、それぞれの特異性を二分法で明らかにしようというものです。Z型組織というのは日本企業に多く見られる組織としながらも、アメリカ企業であってもIBM社とかゼネラルモーターズ社などはZ型の特徴を持っていると説明されています。

Z型組織の特徴は、終身雇用関係であるとか、キャリアパスの多様性です。日本の従業員はゼネラリスト志向で、終身雇用制を前提に、入社して3年から5年周期で様々な部署を異動して回り、様々な業務を経験することによって、ゼネラリストとしてキャリアパスを歩むということを明らかにしています。さらに、集団的意思決定、遅い昇進制度もZ型組織の特徴とされています。また、従業員間の関係は公私にわたって緊密であるとか、このような組織の体質を従業員の行動パターンの変化から変えていくのは難しいといったことも指摘されています。

日本の研究者としては、1980年代に入って、加護野忠男先生の研究が有名です。「日米企業の経営比較」というタイトルで、2,031社の企業を対象にしたアンケート調査から、「日本の経営」の特質を七つの観点から明らかにしようとしたものです。

ここで重要なのは、非常に多くの企業を対象にしているということです。アメリカにおきましては、「フォーチュン」誌の鉱工業売上ランキング上位1,000社に対してアンケート調査を行っています。日本企業は2,031社対象で、回収率36%ですので、信憑性の高いデータに基づいた研究が行

われていると考えられます。

もう一つ特徴的なのは、これまでいわれていた終身雇用や年功序列といった枠組みを超えて、かなり広範な視点からの分析が行われていることです。経営環境の変動性、労働市場の流動性、政府の介入の度合いなど、今までにない視点からアプローチしております。例えば、「経営目標」については、A型組織が投資収益率を第1の目標とするのに対して、Z型組織ではマーケットシェアを最優先課題とするとか、「経営戦略」の視点では、A型組織が短期的な目標を追求するのに対して、Z型は長期的な視野に立っていると、「組織過程」では、意思決定の方法であるとかコンフリクトに対する対応の仕方であるとか、そういった幅広い観点からの研究が進められております。

1980年代になりますと、高度経済成長期以後の「日本的経営」の変化に着目する研究が増えてまいります。1984年の占部都美先生の研究がその代表的なものですけれども、終身雇用制のデメリットを克服するため、あるいは経済・技術・社会の変化への対応の必要性から、「日本的経営」は次のような変化をしていると言っています。

つまり、職員と工員という身分制度の区分の廃止とか、日本企業の現場ではブルーカラーの中でもリーダー的な立場になった従業員がホワイトカラーの昇進システムに組み込まれる制度がとられ始めたとか、能力主義の導入、給与制度・年功序列制の変化などに言及しています。

これまで年功序列の賃金制度、あるいは終身雇用制が保たれていたのはなぜかという点、今の中国のように、経済成長率が10%あるいは8%というダイナミックな経済発展をしている間は、ピラミッド型の組織が人数のうえでも維持できるわけです。ところが、成長が鈍化してまいりますと、組織のひずみが出てくる。ピラミッド型の中で昇進できない人が増えてきますから、その方たちの行き場として、予備のポストを配置したり、子会社を設けてそこへの出向体制をとったりする。そういったものがこの時代の「日本的経営」の変化ですから、それを捉えた研究であるということです。

そして1990年代になりますと、これまでとは違った視点からの「日本的経営」の捉え方がされるようになります。代表的な伊丹敬之先生の例を

ご紹介しますと、「人本主義」という新しい概念を用いて、アメリカ企業の体質（資本主義）に対して、日本企業は「人本主義」という概念を持った組織であるというご指摘をされています。

「人本主義」というのは、企業の持つ経営資源の中でも人が持つ重要性が一番、希少かつ重要であるといったことを強調して、そのネットワークのあり方が企業の体質を決めるうえで最も重要だとする考え方です。

「人本主義」の組織の特徴として、次の3点を挙げておられます。まず一つは企業で、
「企業は誰のものか」的な議論です。もちろん商法上は「株主のものである」と明記してありますけれども、日本企業は、どちらかという、従業員を守る慣行があると指摘されています。

二つ目はシェアリングの概念で、情報・付加価値・意思決定が従業員の間で平準化された状態でシェアされている。

三つ目は市場の概念で、これは企業間の関係を示したのですが、市場概念に組織の概念を持ち込んでいるのが日本の企業社会だ。系列取引であるとか長期的な取引関係であるとか、そういったものによって企業間の協力関係を維持している。「日本的経営」というのは、日本企業1社の経営慣行だけで成り立つものではなくて、市場という概念の中に組織的な概念が組み込まれて社会全体で形成される幅の広いものなのだ。そういった主張がこの伊丹先生の研究では示されています。

今日は時間の都合で手短にご説明いたしましたけれども、1958年に始まった「日本的経営」研究が、1980年代に最も盛んに研究されていることがお分かりいただけると思います。ただ、1990年代後半以降、「日本的経営」のあり方は、先程、三井先生のご説明にあったように、人的資源管理の面、人事制度、賃金制度、そしてそれらの運用面では激しい変化が実態として起きているにも関わらず、学問的な研究は1980年代ほどには積極的に行われていないことが分かります。もちろんデータを収集して、それをアウトプットするという研究はかなり見られますが、それを理論とのすり合わせなどをして体系的にまとめた研究がどれだけあるかと言われると、あまりないというのが現状です。

1990年代後半以降の「日本的経営」の研究と

称するものの特徴を見てみますと、まず第1点目は、日本企業のビヘイビアの変化を対象にした研究はたくさんございますけれども、日本企業に固有の特異性に言及していない。2点目は、単なる先行研究のレビューになっていて、先行研究に対するご自身の解釈を明らかにしていく研究が目立っている。3点目は、新しいデータを用いながら、論旨は1980年代に研究された概念を追認したものとどまっている。しかし、「日本的経営」研究というのは、日本企業に固有の特異性に言及していないと「日本的経営」研究の意味がありませんから、単なる日本企業のビヘイビアを対象に、その変化を追っただけでは「日本的経営」研究とはいえないだろうと私自身は考えております。

このような課題が明らかになったうえで、「日本的経営」の変化が実際にどの部分で起きているのか、そして本当に「日本的経営」というのは変化しているのかどうか、改めてここで明らかにする必要はあるだろう。私どものプロジェクト研究の課題も、そこにあると考えられます。

○加藤 10分ほどですので、二つだけお話ししたいと思います。まずアンケート結果を、今日のテーマであります非正規雇用に絞ってご紹介申し上げます。もう1点は、簡単な分析をしてみましたので、その結果をお話します。あと時間があれば、ちょっと感想を述べさせていただきます。思っております。

今回の調査の概要ですが、一番のポイントは回答数でございます。約1,200社送っているのですが、39社しか返ってこなかったという、深刻な結果でございます。39というのは、統計学的に言うと、ぎりぎり有意になるということです。これを使って分析をしたということです。

調査項目は、従業員数、新規採用状況、勤続年数、人材育成プログラムの有無、給与制度です。これは大項目で、それぞれの中に小項目がございます。これを村上先生と私がそれぞれ使っておりますので、分析結果を紹介しますので、この中身が分かっていたかと思えます。

まず、非正規従業員を使っている職種ですが、質問では「派遣・嘱託」と「パート・アルバイト」に分けておりまして、結果がきれいに出ました。

「派遣・嘱託」の方は「事務・技術」と「製造・技能」に偏っていて、「パート・アルバイト」は結構ばらつくという結果が出ました。先程、三井先生のご報告では「定型の業務」に正規以外の従業員を使うという結果がございましたが、おそらくこの辺りの結果が合致するのではないかと思います。

次に賃金形態ですが、表2はクロス集計となっております。中途採用者が新入社員のうちどれくらいいるかカテゴリー化したしまして、20%未満、20～40%未満、40%以上の3区分にしました。なぜこう分けたかという、経済学的ではないのですが、分布を描いてみまして、大体こういう形で分けざるを得なかったということです。

ただ、一つ基準となりましたのが平均でございます。非正規の平均が全社で15.1%、中途採用の方も全社平均が40.3%ですから、大体20～40%に入るのが多かったということです。

まず、中途採用率が低い企業はほとんど定昇を採っている。20～40%では75%、中途採用率が40%以上のところも、80%は定昇を維持している。非正規雇用率の少ないところは定昇がかなり維持されているけれども、非正規雇用率が多くなってきましたと定昇が維持できなくなっているという結果が出ております。

年俸制については、平野先生が先程おっしゃった仮説と若干矛盾するかもしれませんが、中途採用率が20%未満の企業でも、25%は年俸制をとっているというのが今回の結論です。ただし、中途採用率が多くなってきましたと、当然年俸制が増えてくると思ったのですが、これは0～20%で25%、それ以上でも3分の1でした。非正規雇用率との関係ですが、40%までは年俸制をとる企業が27%ぐらいで一定でした。40%以上の企業で年俸制をとるのは、2分の1という結果でした。

ここで使った分析ですが、経済学ではあまり使われない数量化第Ⅲ類と言われる方法です。概念を簡単に申しておきますと、まずデータの制約がございまして、それぞれの企業を全部1,0に分けます。例えば、非正規比率が平均以下の時は0をつける。中途採用も平均以下の場合には0をつけて、平均より大きいと1をつけるという分析です。

「横並び昇格をとっていますか。イエスですか

ノーですか」、「勤続年数に応じた退職金がありますか。イエスですかノーですか」、「新規学卒採用が中心ですか。イエスですかノーですか」というかたちで、全部「イエス・ノー・クエスチョン」に置き換えた結果になります。そのうえで、お仲間というか体質の似通ったものを探してくるのが数量化Ⅲ類という分類です。

例えば、図1の第2象限と第3象限の間にあります二つの■は、非正規が少ない、中途採用が少ないわけですから、経営学で言う「日本的経営」に近いことになります。こちら（第4象限の右下）に近いと、中途採用が多い企業、非正規が多い企業ですから、ステレオタイプですが、「日本的経営」から遠い企業ということになります。

第1象限では、「年俸制」を除きますと、「日本的経営」の項目が全部近寄っています。これはほぼ同じような回答傾向があって、横並び昇格をとらない場合は、勤続年数退職金もとらない。新規学卒が多い場合は定年まで雇用されるというような形なのです。「非正規」「中途採用」がもっと近寄っていると、賃金体系とか雇用体系と採用とが似た結果と言えるんですが、若干離れております。

注目は「年俸制」の位置づけでございまして、「日本的経営」の諸項目と近いところに「年俸制」があるということは、「年俸制」だけはうまく利用しているということです。私、経営の知識がございませんので、わずかな文献で調べただけですけども、1990年代の「失われた10年」の中で、収益を考えて、仕方なしに年俸制をとった企業が多かったという記述がございまして、それを裏付ける結果かなと考えております。もっとも、ここでは採用の職種を考えていないという問題はあります。それから分析のクセですが、日本的経営の項目も年俸制にも無回答の企業が多かったので、似た者同士と位置づけられた可能性も高いということです。これが分析の限界です。

一方、「定昇」と「ジョブローテーション」が他とちょっと違う動きを見せておまして、「年俸制」をとりますと「定昇」がなくなっているという、対称的な位置にある。「ジョブローテーション」も似た位置にありますから、他の項目とは少し異なった回答パターンであったということになります。

これだけでは十分な結論は言えませんが、分析から言えることは次のようなことです。まず、派遣社員の職種は事務・技術と製造・技術に集中しているけれども、パート・アルバイトは分散型ということです。それから、中途採用率とか非正規雇用率が高くて定昇は維持される傾向があるが、その一方で年俸制の採用もだいたい20～30%くらいの企業で進んでいる。数量化第Ⅲ類による分析でも、年俸制は他の日本の経営の項目、例えば、横並び人事、降格なし人事、勤続年数比例の退職金、新規学卒者採用などの項目とともに似た傾向をもつということです。

粗い分析で恐縮ですが、詳細は報告書を見ていただくことにして、これで終わりにさせていただきます。

○村上 続きまして、日本的な雇用慣行が企業の中でどのように認識されているか、それがどういうふうに変化したかということを見ていきたいと思えます。

「問7」では日本的雇用慣行に関わる八つの項目に関して、回答企業でそういう状況があるのかなのか聞いています。「ある」と回答した企業に対しては、さらにサブクエスチョンでこの5年間の変化を「なし」「弱まっている」「強まっている」「変化なし」という4段階で聞いています。

この4段階の回答について、それぞれ回答パターンを分析してみました。ここではコレスポネンス分析という手法を使っています。先程の加藤先生の分析手法に近いのですが、回答パターンの似たようなものを近くにプロットして、似ていないものを遠くにプロットするという手法です。

まず、問7の各項目と先程の「変化なし」「強まっている」「弱まっている」「なし」という回答とどのような対応関係にあるかを分析しました。回答がゼロというのがあると分析できないので、「変化なし」と「強まっている」を一緒に集計しています。ですから選択肢は、「なし」「変化なし・強まっている」「弱まっている」の事実上3段階に分けて集計しています。

実はこれに回答した企業は11社しかなかったのですが、これから強い結論は出せないのですが、この11社の中ではどうかをみていこうと思えます。まず「降格なし（原則として降格させな

い人事）」は、意外ですけれども、「なし」という回答がほかの選択肢に比べて比較的多かった。「労使共催イベント」、「協調的労使関係（労働組合が経営改善に協力する慣行があるかないか）」に対しても「ない」と答えた企業が多かった。ただしこれが現実にはどうかは別で、回答した担当者がそういうことを意識していないと理解するべきだと思います。

「横並び昇格」とか「年功的退職金（勤続年数の長さ按比例する退職金）」という項目では「弱まっている」という回答が比較的多かった。「終身雇用（正規従業員は経営と従業員に大きな問題がない限り、定年まで雇用されるという慣行）」、「新卒中心採用」は「変化なし」という回答が多かった。「ボトムアップ型意思決定（稟議制度等によるボトムアップ型の意思決定）」も他の選択肢に比べて「変化なし」が比較的多かった。こういう結果が出ています。

次に「問8」で企業風土に関するそれぞれの項目についてみていきます。現在どうなっているか、5年ほど前の状況がどうなっていたか、「全くそう思わない」から「強くそう思う」の間で5段階評価してもらいました。

これも同じ手法を使って回答パターンを類型化しましたが、「全くそう思わない」という回答は幾つかの項目でゼロだったので、「全くそう思わない」とその次の「あまりそう思わない」を「そう思わない」にまとめて、4段階で集計しています。この設問については回答企業は少し多く38社で、1社だけ回答がありませんでした。

まず現在の状況は、「強くそう思う」「やや強くそう思う」「そう思う」「そう思わない」に、それぞれ次のような関係でした。

『和』を重視する（人の和を大切にする風土がある）」「協力・連帯意識（仕事の遂行において相互に協力し合う風土や連帯感がある）」は、「強くそう思う」という回答が多かったということで、協調的な組織風土については強くそう思っている企業が多いことが分かります。

「後輩の育成（上司や先輩が後輩を育てる風土がある）」、「平等精神（人事・賃金・組織の多面における平等精神がある）」という設問に対しては、「やや強くそう思う」という回答が比較的多かった。

「年功者重視（年配者・年功者を尊重・配慮する風土がある）」、「全社的視点（常に全社的に物事を考える従業員を育む風土がある）」という設問では、「そう思う」という回答が比較的多かった。

「集団主義（個人よりも集団の価値観が優先される風土がある）」、「プロセス重視（仕事の結果よりもプロセスを重視する傾向・風土がある）」に対しては、「そう思わない」という企業が多かったということです。

これが5年ほど前はどうか比較してみると、「そう思わない」は同じですけれども、「そう思う」「やや強くそう思う」「強くそう思う」はかなり近くなっています。先程は回答がばらばらだったのですが、選択肢がかなり近づいている、似通っている、あまり差がないということです。

全体的な回答パターンはそれほど大きな変わりはないけれども、大きく変化のあったところを注目してみようと思います。図2は、二つの結果を重ねたものです。大体近いところにあるのですが、大きく変化したのは、「後輩の育成」が「強くそう思う」となっていたものが「そう思う」に近づいている。「年功者尊重」も第2象限から第1象限に移動している。「プロセス重視」は「そう思わない」という方向に強まっているように見えますが数値上はあまり変わっていません。

以上の結果を簡単にまとめましょう。日本的雇用慣行に関する企業の認識は、「労使協調」は「ない」という企業が相対的に多かった。実際にはどうかは別にして、回答者の意識としては「ない」という企業が多かった。あるいは意識されていないということかもしれません。「終身雇用」に関しては、終身雇用的な慣行と新卒中心の採用も含めてですけれども、「変化なし」という回答が比較的多かった。「年功制・横並び昇格」に関しては、ないわけではないけれども、「弱まっている」という回答が比較的多かった。これは、正社員に関しては終身雇用は維持されているけれども、成果主義みたいなものが入ってきて、横並び昇格とか年功制的な賃金というのは弱まっている、ということと一致する結果ではないかと思われます。

現在の企業風土に関する企業の認識では、「協

調・連帯意識」、「和」を重視」という職場の風土は「強くそう思う」という回答が比較的多いということで、働き方はそんなに変わっていないと考えられます。それに対して「プロセス重視・集団主義」では「そう思わない」という回答が比較的多かった。プロセス重視ではないということは結果を重視するということを意味しますし、集団主義ではないということは個人重視ということになりますので、いずれも成果主義導入の反映かと思われます。

5年前との企業風土の変化を見てみますと、「後輩育成」「年功者尊重」の風土はやや弱まっている。これもやはり成果主義導入を反映している可能性が考えられます。

データは少ないのですが、最初に提示されたいろいろなデータや研究と、ある程度整合的な結果が出ているように思われます。

最後に平野先生がおっしゃった仮説のうちの2番目、企業の業績と雇用慣行とか企業風土がどうい関係にあるのかということも非常に興味あるところですが、この点について、データが非常に少ないのですが、分析を試みてみました。

38社の回答があったわけですが、企業業績に関するデータを帝国データバンクから購入して、その中で使えるデータがあった企業は27社しかありませんでした。図3はその27社に関する収益性、つまり売上高利益率について、横は利益率の水準、縦はそのトレンドを見たものです。

統計的に分類したかったんですが、難しかったので、あえて強引に目の子で分けると、次の四つのグループに分けられるのではないかと思います。一つは、トレンドはゼロに近くてあまり変化はしていないけれども、収益率は高いグループ。それから、収益率は高くないけれども、安定しているグループ。そして収益率が上昇しているグループ、低下しているグループ、この四つに分けてみました。

これに関して日本的雇用慣行といわれる取り組みに何か違いがあるだろうかということで集計してみたのが表3です。

この表から、いくつかの興味深い特徴が指摘できます。第1に、「人材育成制度」と「ジョブ・ローテーション」といった従業員教育に関わる項目の実施状況については、他のグループに比べて

「収益増」のグループで割合が低くなっています。これに対して、「定期昇給制度」についてはあまり変わりませんが、「収益安定」と「高収益」がやや低く、「収益増」と「収益減」は比較的高くなっています。逆に、「年俸制」の導入状況は、「収益減」と「収益増」で低く、「収益安定」と「高収益」で高くなっています。

人材育成制度と定期昇給制度は伝統的な「日本的」制度といい得るものですから、この比率が高い場合を「日本的」といい、低い場合を仮に「脱日本的」と呼ぼうと思います。また、「年俸制」は、伝統的な「日本的」制度とは異なりますから、この比率が高い場合を「脱日本的」、低い場合を「日本的」と呼びます。すると、人材育成制度と賃金制度とについて、収益性グループごとに、三つに分けることができます。

「高収益」と「収益安定」はいずれも近い傾向を示し、人材育成制度では「日本的」ですが「賃金制度」では「脱日本的」です。「収益増」グループは、人材育成制度では「脱日本的」ですが、賃金制度では「日本的」です。さらに、「収益減」の企業は、いずれも「日本的」傾向が強いといえるかと思えます。これを図示すると図4のようになります。

回答企業数が非常に少ないので、これが何かの傾向を示していると断言できませんし、平野先生の問題提起では、長期的な技能の蓄積が必要な企業では日本的雇用慣行が生きているのではないかという仮説が出されていましたが、この傾向がそうした産業や職種特性を反映したものかもしれないし、単なる偶然なのかもしれないわけですが、興味深い結果ではあると思います。

以上で、私の報告を終わりたいと思います。

○平野 大変面白い、いい結果が出たと思うのですが、所詮回答数が少なかったものですから、やる気がそがれた面はあります。

この研究では回収数が余りにも少なかったのですが、私は独自に、労使関係がしっかりしている、組合がある70社を回収率9割以上でとってみました。これはわれわれの研究に入れるか入れないかは別ですが、「年俸制」は導入していないところが81%。「業績評価の賞与への反映」では「強まった」が半分あるけれども、「変わらない」も46%。これは実は大企業ではなくて中小企業なので、なかなか正確なことは言えないかもしれません。

今回の調査研究の弱点は三つほどあります。一つは、回収率が少なかったので、企業業績がいいもの・悪いものとか、業種別に分けるというようなことはできなかった。やってみても仕方がないぐらいの数字で、その点は残念でした。

二つ目は、調査というのはどうしても簡素な概念を用いて行われます。例えば、年俸制につきましても、「年俸制を導入していますか、していませんか」という問い方になりますから、企業の中のほんの一部に導入していても「うちは導入しています」と答えるわけです。「導入している」という結果になりますと、この会社は全社的に導入しているのではないかというイメージと重なってしまっていて、ついつい分析が変になってしまうことがあることに注意しなければいけないと思います。

加えてアンケートの設問を単純にしないと、統計分析になじまないということがあって、場合によっては読み方でどんどん間違っていくんじゃないかというところを非常に気にしているところです。

表1. 《参考資料》 人事関連諸制度の導入率推移

		97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年	04年	05年	06年
賃金 処遇 関連	職能給(管理職層)	—	—	80.9	82.4	67.0	—	60.6	—	57.5	—
	職能給(非管理職層、2001年調査=中堅層)	—	—	85.2	87.0	76.1	—	69.3	—	70.1	—
	職能給(非管理職層、2001年調査=一般職層)	—	—	—	—	76.7	—	—	—	—	—
	役割・職務給(管理職層)*1	—	—	21.1	43.9	49.9	—	53.4	—	61.0	—
	役割・職務給(非管理職層、2001年調査=中堅層)	—	—	—	—	32.9	—	—	—	—	—
	役割・職務給(非管理職層、2001年調査=一般職層)	—	—	17.7	24.9	16.2	—	34.3	—	40.9	—
	年俸制(管理職層)	(9.8)*1	14.6	22.7	25.2	34.8	40.9	35.1	39.1	37.4	42.3
	年俸制(一般職層)*2	(0.5)*1	0.3	1.9	1.0	3.8	2.3	4.4	8.1	7.1	8.3
	年齢給(2001年調査=管理職層)	—	—	—	—	32.2	—	—	—	—	—
	年齢給(2001年調査=中堅職層)	—	—	78.2	72.8	59.6	—	—	—	—	—
	年齢給(2001年調査=一般職層)	—	—	—	—	73.2	—	—	—	—	—
	定昇制度	—	—	89.0	87.3	—	—	62.2	—	—	—
	職種別賃金制度	—	—	19.2	16.0	16.2	14.9	20.7	12.3	19.7	19.9
	ストックオプション制度	2.9	5.1	7.6	12.6	22.7	27.8	25.1	—	—	—
	業績連動型賞与*3	—	—	34.4	32.9	31.0	—	40.6	59.7	—	—
	役員報酬・賞与への業績評価反映	—	—	—	—	—	—	47.8	49.8	—	40.2
委員会等設置(報酬委員会設置)	—	—	—	—	—	—	—	15.4	9.8	10.0	
役員退職慰労金	—	—	—	—	—	—	—	81.4	71.7	65.6	
採用・ 雇用 関連	通年採用	—	29.5	26.8	35.3	40.4	43.9	47.4	—	—	—
	職種別採用	35.3	34.0	37.2	—	49.3	52.1	48.6	41.9	52.0	43.1
	インターンシップ制度	—	9.0	13.9	24.9	28.0	40.3	40.2	42.3	49.6	48.1
	紹介予定型派遣	—	—	2.6	—	13.3	17.8	30.7	—	37.8	37.7
	早期退職優遇制度	48.7	49.2	—	58.8	44.8	—	—	45.1	51.6	46.5
	役職定年制度	55.0	57.2	53.0	53.1	49.0	51.5	51.8	52.6	42.2	45.7
キャリア 開発 関連	社内公募制(社内FA制度含む)*4	26.6	27.1	—	—	34.5	30.4	36.3	31.2	41.4	30.7
	社内FA制度	—	—	—	21.6	2.7	5.6	9.2	8.3	10.2	8.3
	自己申告制	—	—	—	—	—	67.6	—	74.3	72.4	68.4
	キャリアカウンセリング	—	—	—	—	8.0	7.9	10.0	—	17.3	19.5
	コンピテンシー	—	—	5.7	5.6	11.2	15.8	20.7	25.7	29.1	26.6
	複線型人事制度	—	—	—	33.9	31.3	29.0	35.1	34.4	40.6	41.9
	転進支援制度	—	—	22.3	26.9	23.6	30.0	—	36.4	35.8	32.3
	苦情処理制度	—	31.1	33.8	31.8	36.6	33.7	36.3	34.0	46.9	43.6
	360度評価制度(多面評価制度)	—	16.0	—	11.3	10.3	12.2	15.9	20.6	16.9	17.1
	メンタルヘルスへの取り組み	—	—	—	—	—	—	50.6	48.2	61.8	63.1
柔軟な 働き方 関連	裁量労働制(専門業務型)*5	—	11.4	17.7	18.9	23.0	19.1	16.7	19.0	18.5	—
	裁量労働制(企画業務型)	—	—	—	3.0	4.4	8.3	7.2	10.7	9.4	—
	勤務地限定制	—	—	—	—	23.9	23.4	28.3	—	31.5	25.7
	テレワーク(在宅勤務など)	—	2.7	—	—	3.2	3.6	—	2.4	3.9	4.6
	ポジティブアクションへの取り組み	—	—	—	—	—	—	—	19.0	—	—
退職金・ 福利厚生 関連	退職金前払い制度	—	0.5	1.6	1.0	0.9	6.6	11.2	—	—	—
	ポイント退職金制度	—	18.8	—	24.6	29.5	30.7	42.2	—	—	53.2
	確定拠出型年金	—	—	2.5	3.3	1.5	5.9	10.8	21.7	30.7	37.3
	60歳以降への定年延長	—	—	—	6.3	7.4	2.0	—	—	5.5	4.1
	カフェテリアプラン	3.2	2.4	3.2	4.0	5.9	8.6	10.4	15.0	16.9	16.6
組織 形態 関連	事業本部制	—	—	—	44.9	42.8	41.2	45.4	—	—	—
	社内分社化・カンパニー制度	—	3.2	—	14.3	14.5	15.5	14.3	18.6	18.1	16.2
	持株会社制	—	—	—	7.9	6.8	10.9	14.3	—	—	—
	執行役員制度	—	3.7	—	—	—	—	44.2	45.1	54.7	55.6
社外取締役	—	17.6	—	—	—	—	—	43.9	44.9	46.9	

注:導入率は「すでに導入している」と「すでに導入、今後は廃止・縮小予定」の合計値

*1: () 数値は96年調査。

*2: 一般職層への年俸制導入率は03年までは係長・主任クラスへの導入率、04-05年は一般職層全体の数値。

*3: 管理職層への導入率

*4: 99、2000年調査では社内公募・FA制の導入状況について調査。

*5: 99年までは裁量労働制のみなし労働時間制として調査

出典) 財団法人社会経済生産性本部 生産性労働情報センター

『2007年度版 日本の人事制度の現状と課題

～第10回 日本の人事制度の変容に関する調査結果～』

表 2. 非正規雇用，中途採用と賃金制度（％）

中途採用率 ^{注1)}	定期昇給制	年俸制
0－20％	100.0	25.0
20－40％	75.0	33.3
40％以上	80.0	33.3
無回答	100.0	0
非正規雇用率		
0－20％	80.8	26.9
20－40％	90.9	27.3
40％以上	50.0	50.0
無回答	100.0	0

注) 1. 中途採用者数／新規採用者総数（2006年）.

注) 2. 賃金制度の無回答は実施していないものとみなして集計.

図 1

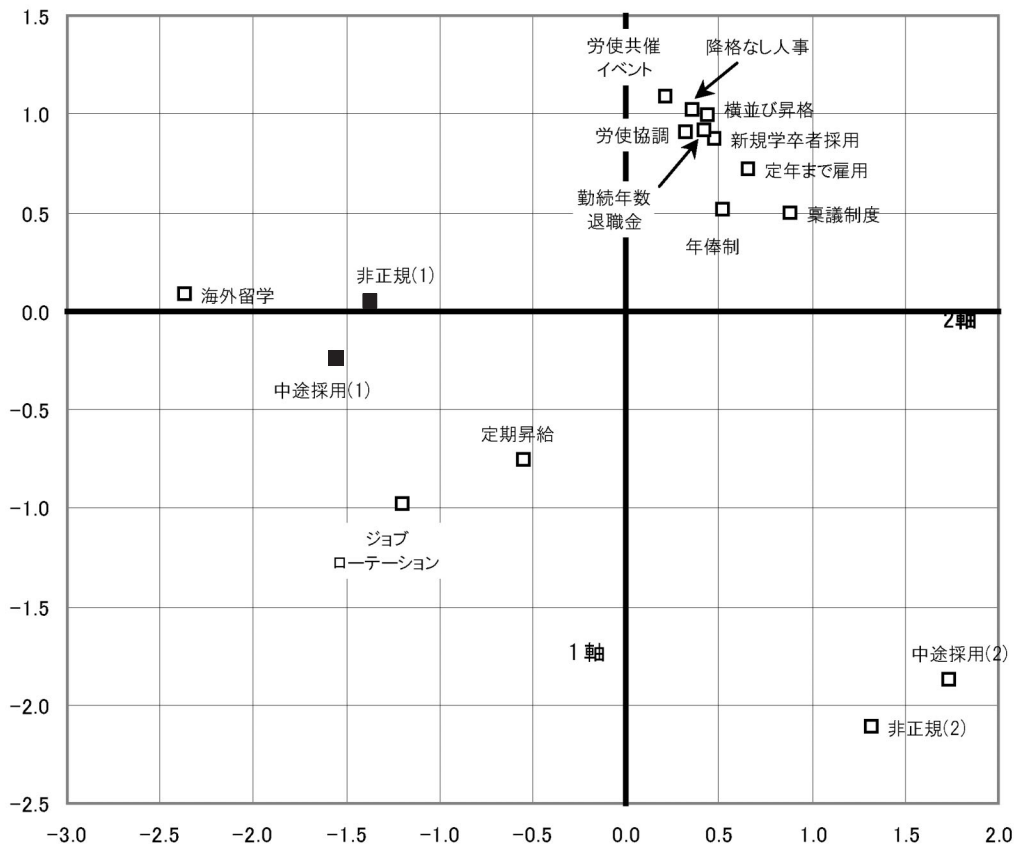


図 2. 企業風土の変化

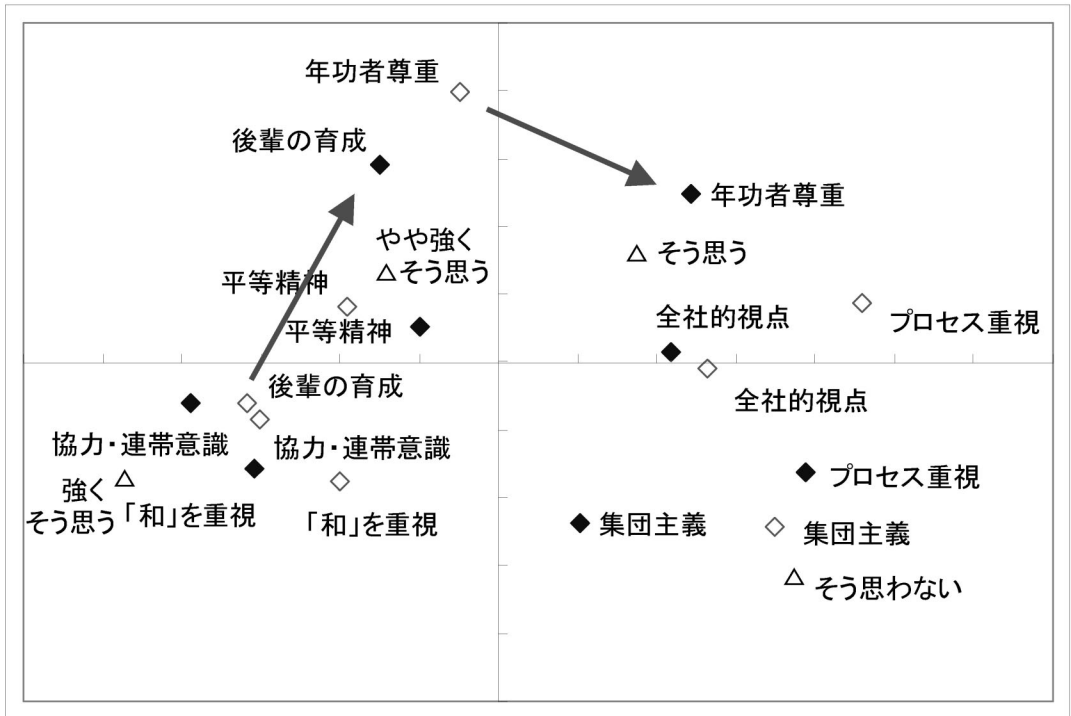


図 3. 回答企業の収益性

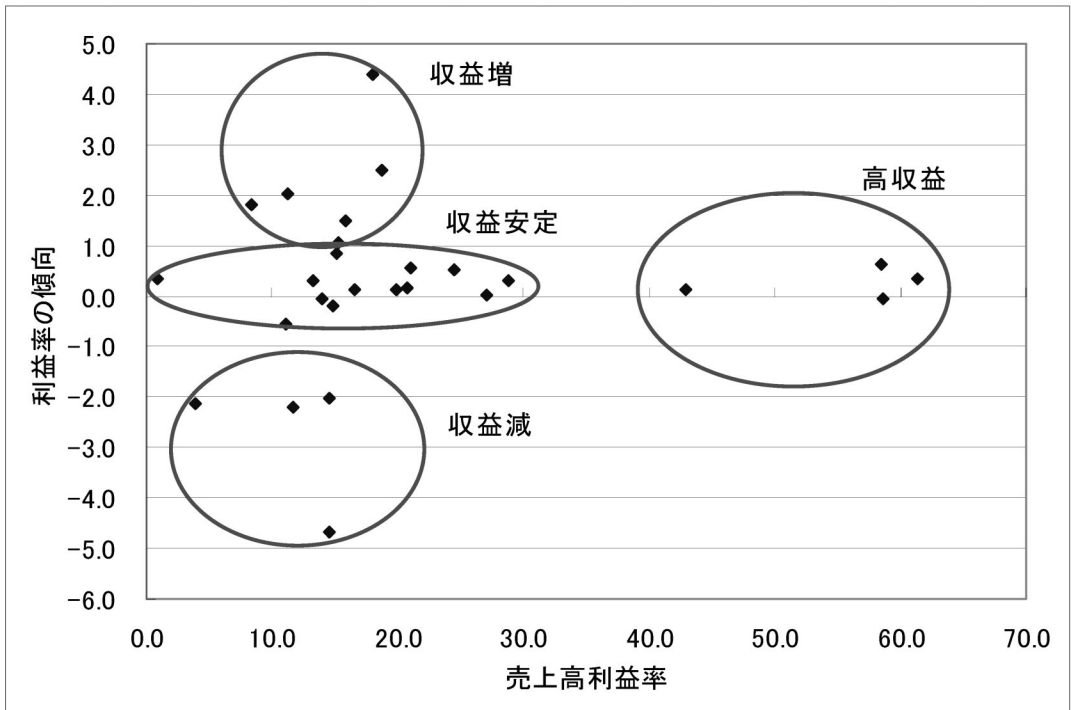


表 3. 収益性別「日本的雇用慣行」の実施状況

	人材育成制度	ジョブ・ロー テーション	海外留学制度	定期昇給制度	年俸制
収益減	75.0%	50.0%	25.0%	100.0%	0.0%
収益安定	76.9%	61.5%	15.4%	76.9%	46.2%
収益増	33.3%	33.3%	0.0%	83.3%	16.7%
高収益	75.0%	75.0%	25.0%	75.0%	50.0%
合計	66.7%	55.6%	14.8%	70.4%	66.7%

注) 数値は「ある」と回答した企業の割合。「定期昇給制度」は「ある」と「職務による」の合計。

図 4. 収益性と雇用慣行の日本的・脱日本的性格

