

## 第2章 日本型経営の変容と人事制度の変化：近年の状況

### 1. はじめに

本章の目的は、本調査の背景を理解するために、官庁および民間研究機関による調査報告にもとづき、今日の日本的経営の変容と人事制度についての現状を明らかにすることである。

1980年代には世界の「ミラクル」とまで賞され、日本の経済発展の原動力として世界から賞賛された「日本型経営」も、1990年代以降の「失われた10年」の間にその弊害のみが取りざたされるようになった。それに取って代わるように「グローバルスタンダード」として世界を席卷するにいたったのが「米国型経営」である。わが国でも「株主価値の重視」「コーポレートガバナンス」「成果主義人的資源管理」などに代表されるいわゆる「米国型経営」の導入が叫ばれるようになり、程度の差はあるものの多くの企業が何らかの形で導入するにいたった。しかし、その喧騒も一息つき、経済状況も回復傾向にある近年、産業界では再び日本型経営の見直しが叫ばれ始めているとも言われる。

とは言え、加速度的に進む市場のグローバリゼーション、団塊世代の大量定年と少子化・フリーター化による労働人口の減少、相次ぐ企業不祥事などの諸問題に直面し、外部環境に大きな変化が生じてしまった今日では、日本企業が従来のような日本型経営の復権にむかうとも考えにくい。特に日本型経営の代名詞ともいわれる「年功序列」「年功賃金」「終身雇用」の諸制度は、非正規雇用の増加とともに既に崩壊の様相を呈しているかに見える。本章ではこのような日本型経営の現状について、とくに人事制度に焦点をあてて明らかにしていこうと思う。

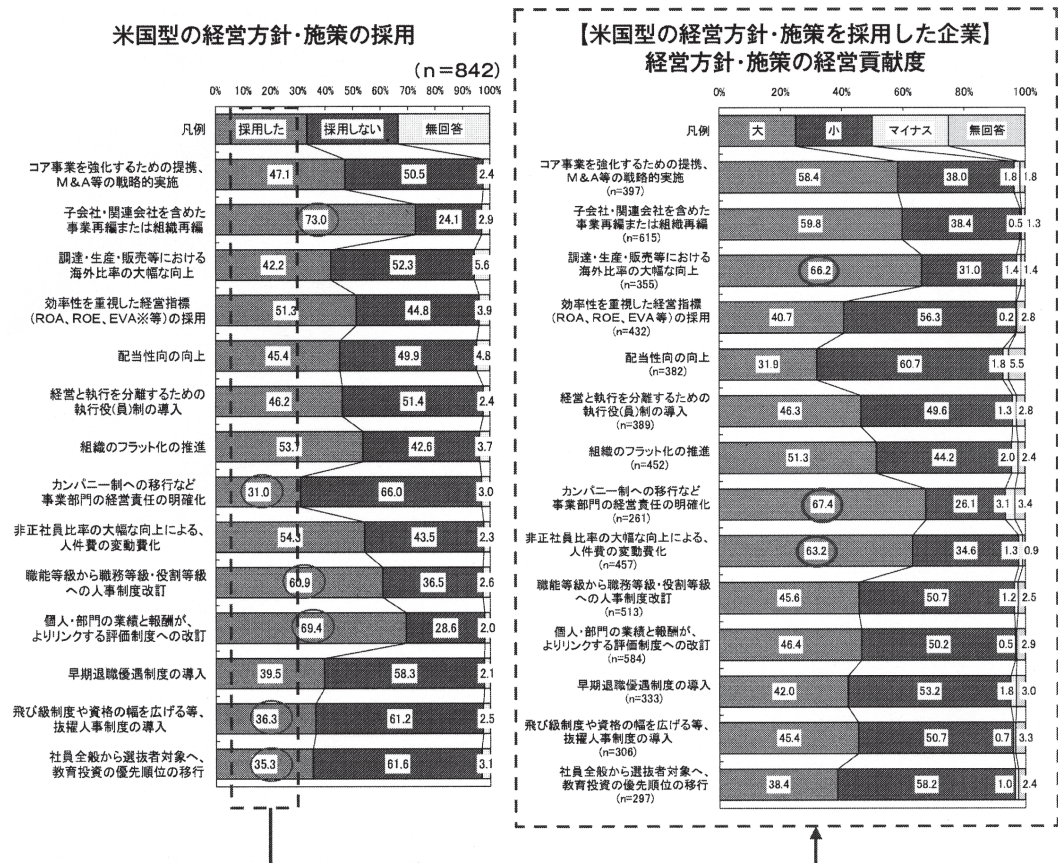
なお、本章で取り上げる調査報告は、日本能率協会「日本企業の経営課題」（2006年版、2007年版）、社会経済生産性本部「2007年度版日本の人事制度の現状と課題—第10回日本の人事制度の変容に関する調査結果—」（2007年）、労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」（2007年）、厚生労働省「労働経済白書」（平成18年度版、平成19年度版）である。

## 2. 日本型経営の後退と復権

日本能率協会によって2006年に行われた次の調査結果(図2-1, 図2-2)は、1990年代における米国型経営の導入に伴う日本型経営の後退と、21世紀に入ってから復権の兆しを表している。以下ではそれを紹介してみよう。

図2-1は米国型経営の特徴とされる経営方針や施策の14項目について、1990年代における採用状況を集計した結果である。この結果から明らかになったことは「子会社・関係会社をふくめた事業再編または組織再編」(73.0%)、「個人・部門の業績と報酬が、よりリンクする評価制度への改訂」(69.4%)、「職能等級

図2-1. 米国型経営の採用と経営貢献度



※EVA(Economic Value Added)は、米国スターン・スチュワート社の商標登録(以下、同様)

出所) 日本能率協会 (2006) 『日本企業の経営課題』 26 ページより転載。

から職務等級・役割等級への人事制度改訂」(60.9%)などの採用率(括弧内)が高くなっており、従来の日本型経営の弱みを補強するような施策を導入していることである。

また、このような施策の経営貢献度をみると、「カンパニー制への移行など事業部門の経営責任の明確化」(67.4%)、「調達・生産・販売等における海外比率の大幅な向上」(66.2%)、「非正規社員比率の大幅な向上による、人件費の変動費化」(63.2%)については、採用企業の6割以上が経営に大きく貢献したと回答しており、日本型経営の弱点でもあった責任体制の明確化、グローバル化のさらなる進展、非正規社員への雇用形態のシフトなど、日本型経営の現状が浮かび上がってくる。

図2-2は、1990年代以降に日本型経営がどのように変容したかを質問したものである。日本型経営の特徴とされる全13項目のうち8項目で3割以上の企業が「後退させた」としている。「後退させた」という回答率の高い順に項目を示すと「企業間の株式の持合」(55.1%)、「Eメールよりも対話の重視」(55.0%)、「長期雇用の重視」(39.8%)、「全社員の経営参画」(38.5%)、「現場における技術伝承・OJT」(38.5%)となる。これより、1990年代は日本型経営が後退していた時期といえよう。

ところが、一部の項目を除いて日本型経営の重要度が今後「増加する」と回答した企業が7割以上に上っている。特に重要としているものは「ミドルマネジメント層の能力開発」(89.7%)、「現場における技能伝承・OJT」(84.1%)、「長期的な経営判断」(83.3%)となっている。

図2-3は、「米国型経営」「日本型経営」の導入状況と収益の増減との関係を示したものである。この結果によれば、増収増益企業は減収減益企業に比べて、米国型経営の採用に積極的であると同時に日本型経営も維持している点に特徴がある。米国型経営の採用率は、14項目中9項目において増収増益企業の方が上回っている。特に、「配当性向の向上」「配達・生産・販売等における海外比率の大幅な向上」「コア事業を強化するための提携、M&A等の戦略的实施」「非正社員比率の大幅な向上による、人件費の変動費化」の項目において増収増益企業の採用が大きく上回っている。

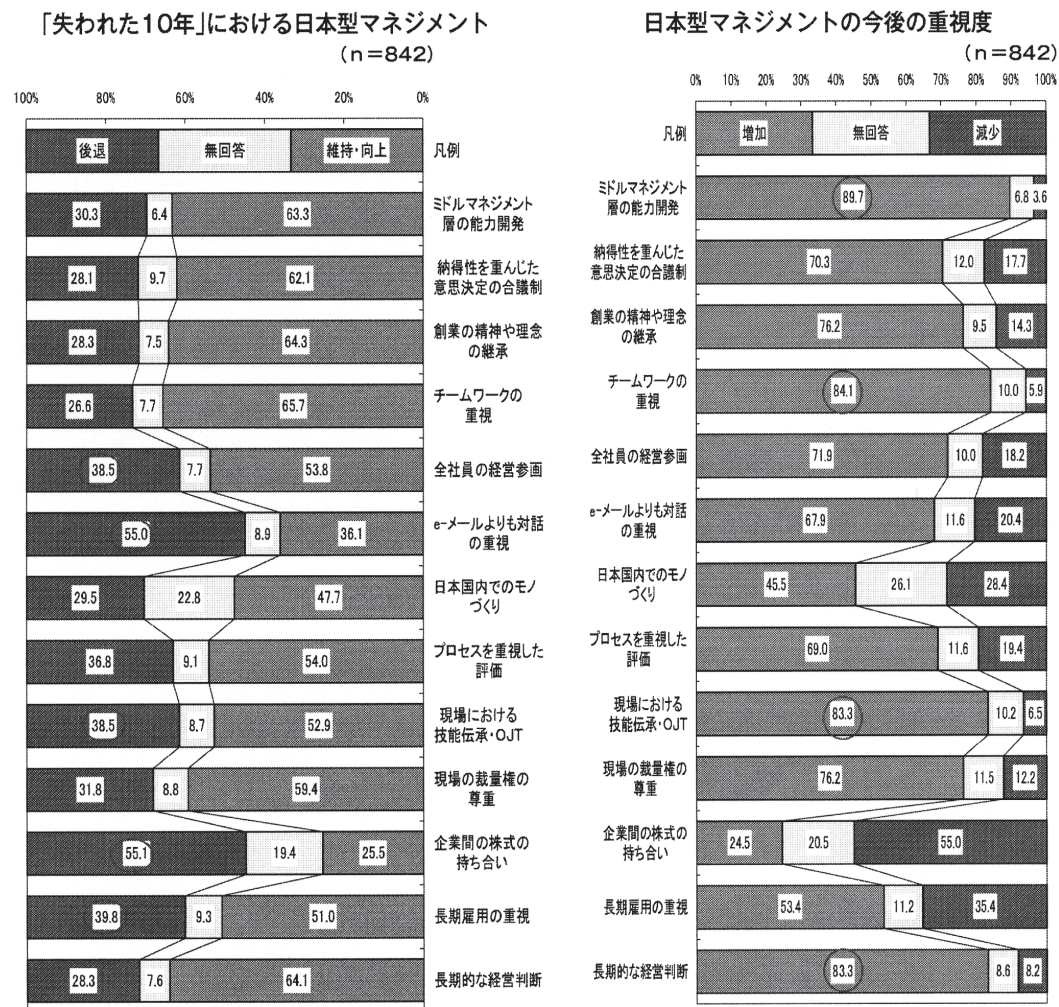
他方日本型経営の維持・向上に関しても、13項目中11項目で増収増益企業の重視度が減収減益企業のそれを上回っている。特に「現場の裁量権の尊重」「ミドルマネジメント層の能力開発」「創業の精神や理念の継承」「日本国内でのモノ



づくり」などの項目では15%以上を上回っている。

以上のことから、バブルの崩壊後1990年代において、米国型経営に押されて後退傾向にあった日本型経営は、いくつかの点においては再評価の兆しがあり、今後はさらに復活していく可能性があると言えよう。しかし、これは米国型に変わるというものではなく、増収増益企業では、この両者の長所を取り入れて新たな経営形態を創り上げているということが推察される。

図2-2. 日本型経営の復権

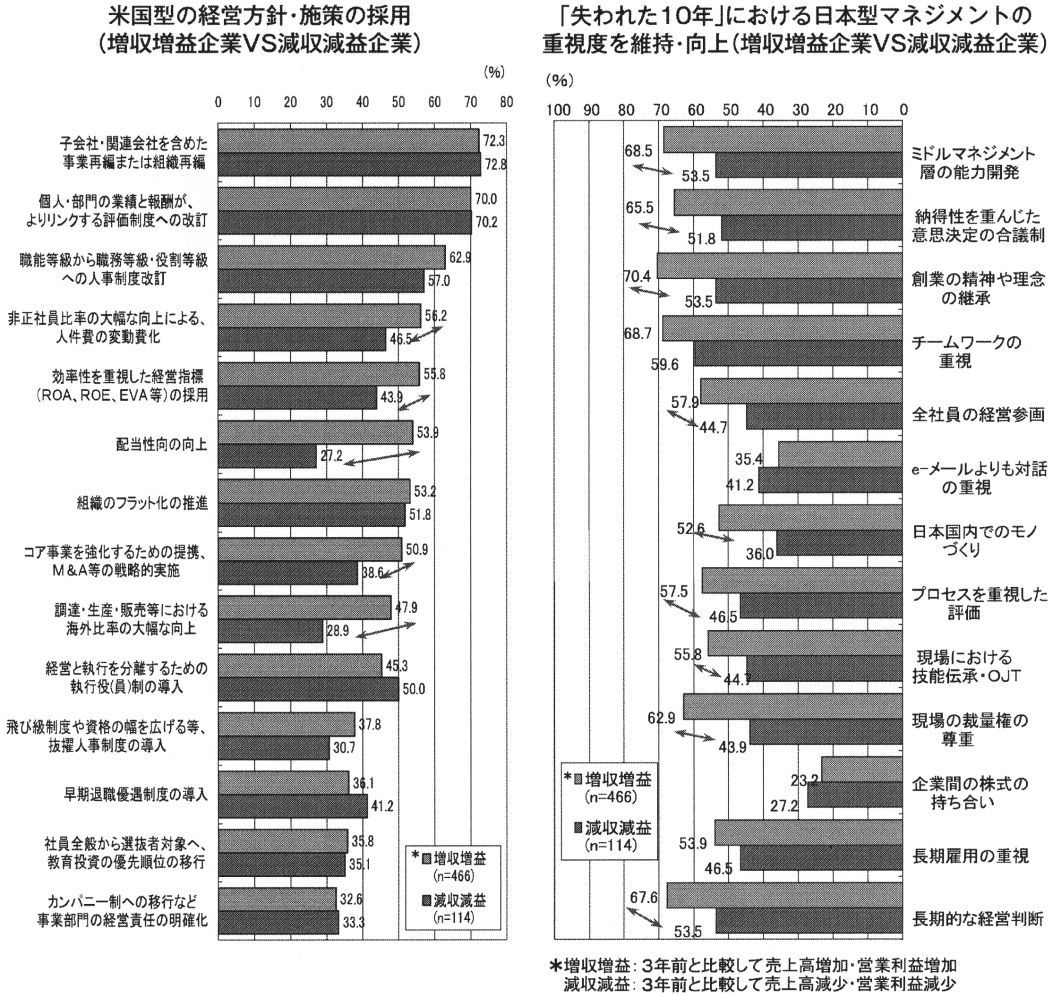


\*1992年（バブル経済の崩壊）から約10年間を「失われた10年」とする（以下、同様）

出所）日本能率協会（2006）『日本企業の経営課題』30ページより転載。



図 2-3. 米国型経営と日本型経営：収益比較



出所) 日本能率協会 (2006) 『日本企業の経営課題』 11 ページより転載。

### 3. 日本型人事制度の変容

すでに述べたように、日本型経営が再評価されてきているとは言えるものの、人事制度に関しては大きく変化している。従来の日本型人事制度の特徴は「年功序列」「年功賃金」「終身雇用」に代表されるものであるが、先に述べたように、日本企業を取り巻く大きな環境変動の中で、このような制度の維持は多くの日本企業で困難になってきた。これに代わって登場してきたのが「非正規雇用へのシフ

ト」と「成果主義の導入」そして、それに伴う「管理職等への早期選抜制度」である。ここでは、「非正規雇用へのシフト」と「成果主義の導入」の二点に焦点を絞って、その現状を探っていくことにしよう。

### 3.1 非正規雇用（労働）の現状

まず、非正規雇用（労働）の現状についてみることにしよう。総務省の「労働力調査」によれば、表 2-1 に示したように、1985 年から 2007 年の 22 年間に非正規雇用は確実に年々増加してきており、1985 年には 15.3%であったものが 2007 年には 33.7%と倍以上に上昇していることがわかる。また、非正規雇用のうちのパートタイム雇用者のシェアは、1985 年には 7～8 割であったものが 2007 年には 6 割程度に低下した反面、派遣や契約雇用者が 4 分の 1 程度にまで増加している。

表 2-1. 雇用形態別雇用者数（単位万人：括弧内は%）

年	雇用者	役員を除く 雇用者	雇用形態別雇用者数					
			正規雇用	非正規雇用	非正規雇用の内訳			
					パート	派遣	契約	その他
1985/2	4,259	3,999	3,333 (84.7)	604 (15.3)	440	-	164	
1990/2	4,690	4,369	3,488 (79.8)	881 (20.2)	710	-	171	
1995/2	5,169	4,780	3,779 (79.1)	1,001 (20.9)	825	-	176	
2000/2	5,353	5,008	3,695 (74.0)	1,313 (26.0)	1,131	38	144	
05/1-3	5,324	4,923	3,333 (67.7)	1,591 (32.3)	1,095	95	277	124
06/1-3	5,393	5,002	3,340 (66.8)	1,663 (33.2)	1,121	121	282	139
07/1-3	5,521	5,120	3,393 (66.3)	1,726 (33.7)	1,165	121	292	148

出所) 総務省 (2007) 『労働力調査特別調査 同詳細調査』。

次に、「隠れた非正規雇用」ともいえる請負雇用者の状況を見ることにしよう。請負雇用者とは、企業の業務を請負う会社に直接雇用され、雇用された会社の指揮命令のもとで、他社で働くものを指している。指揮命令が派遣先である派遣雇用者とは異なるが、実質的には同様の機能を果たしていると考えてよいであろう。表2-2を見ると、大企業ほど請負雇用者の割合が大きくなっており、サービス業だけでなく製造業にも顕著である。表中の「今までと比べて比率が増加」というのは「3年前と比べて」ということであり、「今後」は「3年後」のことである。こうして見ていくと、1000人以上の製造業の場合には、3年前と比べて増加したという回答が20.1%、3年後には増加するであろうというものが31.1%となっている。1000人以上のサービス業の場合には、前と比較して15.5%の増加、そして今後は10.2%の増加という結果になっている。これはサービス業の場合に

表2-2. 産業別にみた請負労働者の活用

職場内請負労働者の活用動向

(単位 %)

		今までと比べて比率が増加	今後の比率が増加	
産業計		4.1	6.6	
	鉱業	15.2	11.1	
	建設業	14.5	12.1	
	製造業		6.7	10.5
		1,000人以上	20.1	31.0
		300～999人	13.2	19.7
		100～299人	9.4	12.2
		30～99人	2.3	6.6
	5～29人	5.9	9.3	
	電機・ガス・熱供給業・水道業	10.5	6.8	
	運輸・通信業	11.8	9.5	
	卸売・小売業、飲食店		1.8	3.2
		1,000人以上	4.8	3.4
		300～999人	1.1	4.5
		100～299人	0.1	0.5
		30～99人	—	3.1
	5～29人	1.9	4.1	
	金融・保険業	4.4	4.0	
	不動産業	0.2	8.0	
	サービス業		2.1	6.9
		1,000人以上	15.5	10.2
300～999人		1.9	10.5	
100～299人		1.1	3.0	
30～99人		2.2	10.0	
5～29人	0.6	5.5		

資料出所 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(1999年)

- (注) 1) 職場内の請負労働者とは、他社の業務の一部を請け負う会社によって直接雇用され、雇用主の指揮命令に従って他社における労務提供をする者をいう。  
 2) 職場内請負労働者の正社員以外の労働者に占める比率について、今までと今後について聞いたもの  
 3) 企業規模とは、調査対象事業所に加えて他の場所にある本社、支社、営業所など全部含めたもの。  
 4) 「今までと比べて」は3年前、「今後」は3年後。

出所) 厚生労働省『平成18年度版 労働経済白書』150ページより転載。



は、もともと派遣や請負雇用者の率が高いということに起因しているとも考えられる。

このような全体動向を理解したうえで、次に請負雇用比率の高い業種についてその内訳をみると、情報通信業、機械関連製造業、素材関連製造業、消費関連製造業となっている。製造業の生産現場で請負化が進展しているという結果は、「技術伝承によるもの作り」が強みとされてきた日本の生産現場が変化しているという事実を浮き彫りにしていると言えよう。

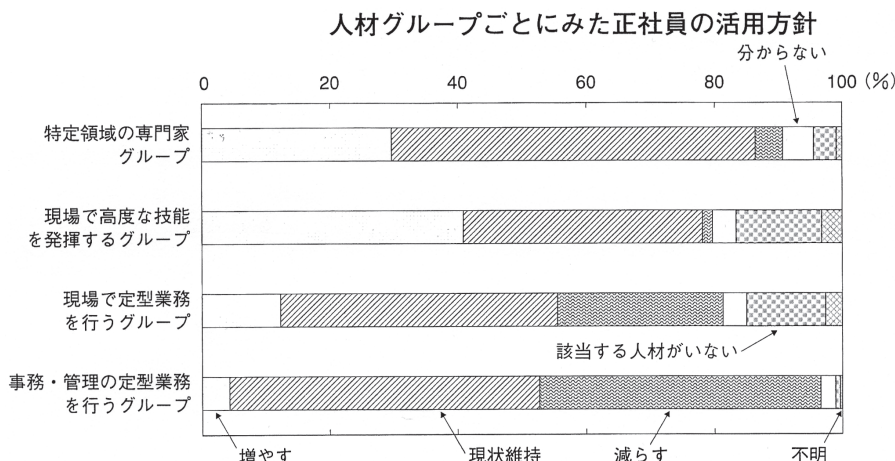
以上のデータから、サービス業のみならず製造業の生産現場においても非正規雇用への移行が進行中であることが理解された。そこで、次にどのような職種において非正規雇用化が顕著であるかを見ていくことにしよう。

非正規化雇用に移行している職種は、一般に定型化業務に関わるものであると言われている。2004年に労働政策研究・研修機構が行った「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」の調査結果（「労働経済白書」に再録）から、非正規雇用化の職種別の特徴をさらに検討していきたい。

「非正規雇用化への意欲」を示した図 2-4 によれば、正社員の活用比率が高いものは、「特定領域の専門家」「現場で高度な技能を発揮する」グループとなっており、現場ならびに事務・管理部門における「定型業務」については非正規雇用化する傾向が高くなることが予想される。ここで特定領域の専門家といわれるのは、経理、法務、財務、研究開発に従事する人々であり、現場で高度な技能を発揮する人々とは、生産現場で高度な技術を発揮する人々のことである。これらの領域では今後も正規雇用がある程度維持される可能性が高い。

さらに、「職種別にみた人材確保手段の意向」を示した図 2-5 によれば、「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」とで半分以上を占めている。また、「現場で高度な技術を発揮するグループ」においても、「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ることがわかる。一方で「現場の定型業務」ならびに「事務・管理の定型業務」に関しては「派遣やアウトソースの活用」や「有限契約社員の採用」がかなりのシェアを占めており、このような定型業務に関しては、今後は派遣雇用や請負雇用が増加するであろうという傾向が出てきていることがわかる。

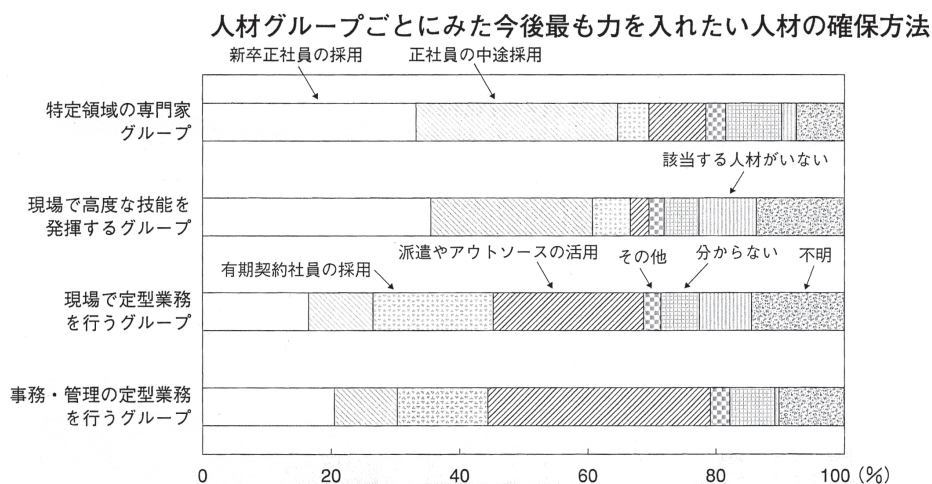
図 2-4. 職種別に見た非正規雇用化への意欲



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(2004年)  
 (注) 1) 正社員の中に上記人材グループに該当する者がいる場合の当該人材グループの雇用に関する将来見通し。  
 2) 各人材グループの詳細は以下の通り。  
 特定領域の専門家：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  
 現場で高度な技能：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：事務・管理部門で、もっぱら定型的業務に従事する人材  
 現場で定型業務：生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材

出所) 厚生労働省『平成 18 年度版 労働経済白書』147 ページより転載。

図 2-5. 職種別に見た人材確保手段の意向



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」(2004年)  
 (注) 1) 正社員の中に上記人材グループに該当する者がいる場合の当該人材グループの雇用に関する将来見通し。  
 2) 各人材グループの詳細は、第 2- (3) - 6 図と同じ。

出所) 厚生労働省『平成 18 年度版 労働経済白書』148 ページより転載。

## 3.2 人事制度の変化

さて、このような非正規雇用化の進展に伴い、人事制度はどのように変化しているのだろうか。表 2-3 は、1997 年から 2006 年の 10 年間ににおける人事関連諸制度の導入率を示したものである。

賃金処遇関連では、1999 年から 2001 年にかけて職能給の導入が行われたが、2001 年以降になると役割・職務給へと移行していることがわかる。また、管理職の年俸制については、1998 年には 14.6%であったものが 2006 年には 42.4%に上昇している。一方で、一般職の年俸制は 1998 年の 0.3%から 2006 年には 8.3%にまで上昇しているが、未だ一桁台の導入率にとどまっている。

採用・雇用関連では 2000 年以降に職種別採用や早期退職優遇制度の導入率の上昇がみられる。さらに、キャリア開発関連においては、特に 2005 年以降、複線型人事制度や苦情処理制度の導入率が 4 割に上っている。また、近年の傾向としては「メンタルヘルスへの取り組み」も進んでいることは注目すべき点であろう。退職金に関しては、「ポイント退職金制度」の導入率が年々増加し、2006 年には 5 割を超えるまでになった。最後に組織形態に関しては、近年の企業環境の変化を反映し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わかる。

## 3.3 成果主義の現状

### 3.3.1. 賃金制度の現状

図 2-6 は賃金制度の見直しについての調査結果である。過去 3 年間にどのような見直しを行ったかという質問では、回答率の上位から「職務遂行能力の重視」(28.7%)「職務、職種などの仕事の内容の重視」(22.0%)「会社の業績の重視」(22.0%)が順に挙げられている。

また、図 2-7 は制度見直しの理由について示したものであるが、「従業員の就業意欲の向上」と「従業員の貢献の賃金への反映」を回答した企業がともに 5 割以上となっている。



表 2-3. 「人事関連諸制度の導入率推移」

## 《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
	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
	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。

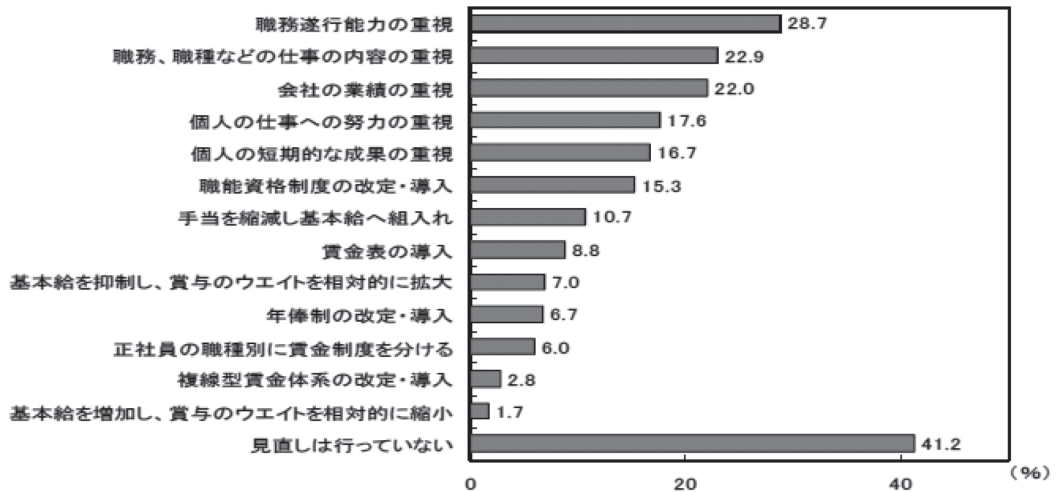
\*3:管理職層への導入率

\*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

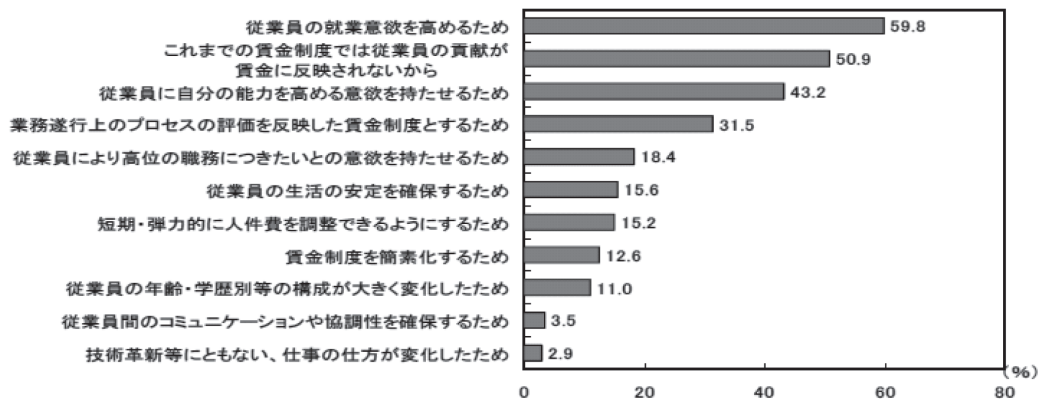
出所) 社会経済生産性本部『2007年度版 日本の人事制度の現状と課題』20ページより転載。

図 2-6. 過去三年間に行った賃金制度の見直し（複数回答）（企業調査：N=1291）



出所) 労働政策研究・研修機構 (2007) 『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』 26 ページより転載。

図 2-7. 賃金制度の見直しを行った理由（複数回答）（企業調査 N=717）

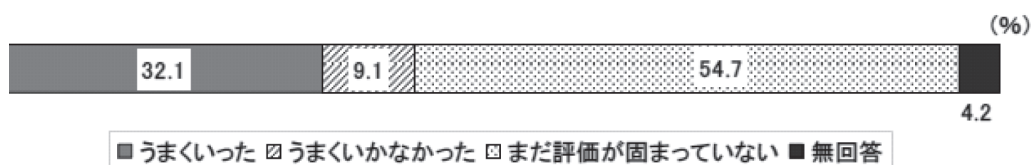


(注) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

出所) 労働政策研究・研修機構 (2007) 『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』 27 ページより転載。

このような賃金制度の見直しの成果を示したものが図 2-8 および図 2-9 である。半数の企業がまだ見直しの評価は定まっていないとしているが、3割は成功したとしている。失敗の原因については「公平で納得を得られる評価ができなかった」という理由が一番多く6割もの企業が回答している。次いで「職務遂行プロセスの評価」の問題を理由に挙げた企業も多い。

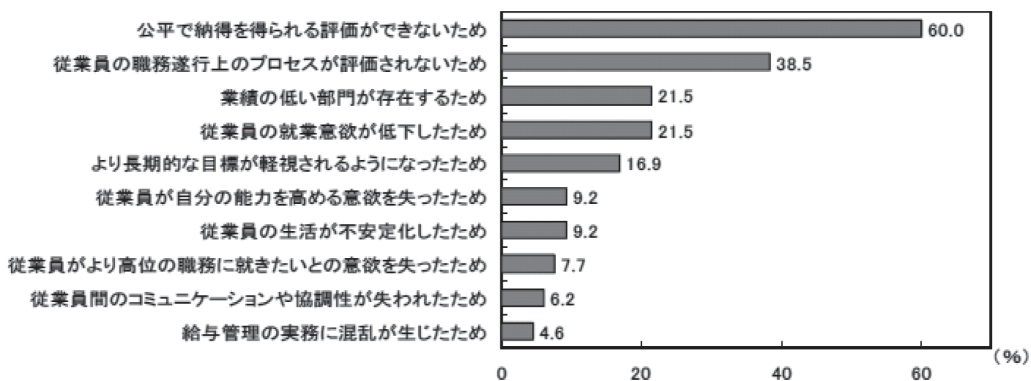
図 2-8. 賃金制度の見直しに対する評価（企業調査 N=717）



(注) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

出所) 労働政策研究・研修機構 (2007) 『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』 29 ページより転載。

図 2-9. 賃金制度の見直しがうまくいかなかった理由（複数回答）（企業調査 N=65）



(注) 賃金制度の見直しが「うまくいかなかった」と回答した企業について集計。

出所) 労働政策研究・研修機構 (2007) 『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』 31 ページより転載。

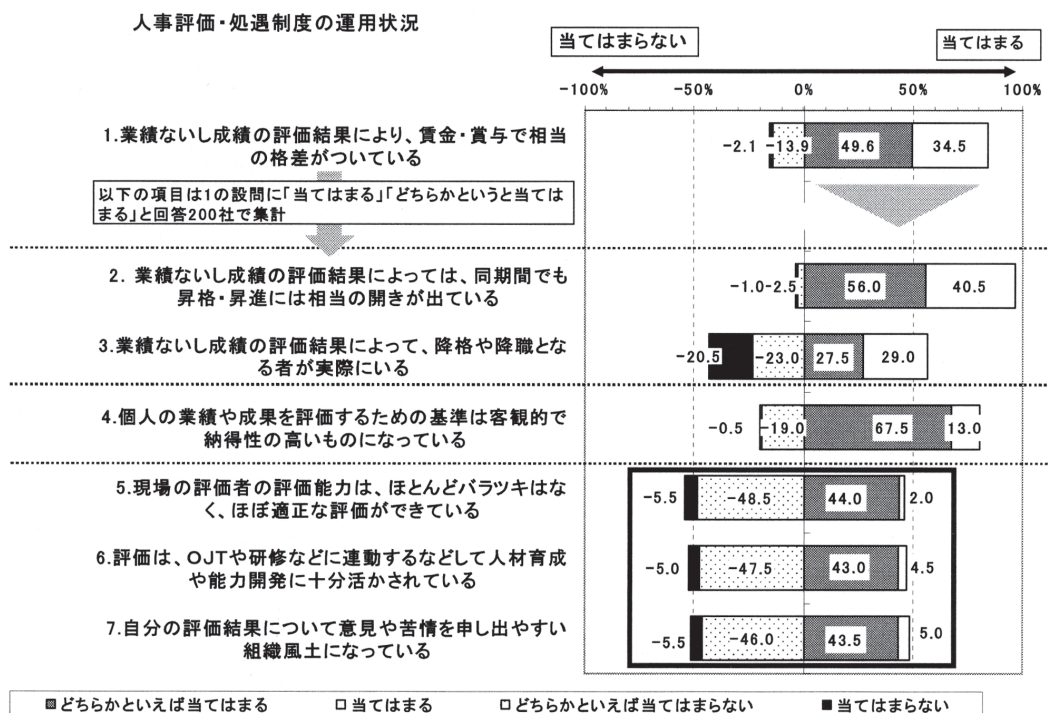


### 3.3.2. 人事評価・処遇制度の運用

次に成果主義等における人事評価の運用状況について見ていくことにしよう。図2-10に示されるように、賃金・賞与等で成果主義を多少なりとも導入している企業は全体の84.1%に上っており、成果を因る基準は客観的という回答も80.5%に上っている。しかし、①成果の適正な評価、②評価の人材開発等への利用、③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、やや否定的な回答の割合が高い。このことから、成果主義的な人事評価そのものは定着しているが、成果の評価やその運用に関してはまだ課題が多いことがわかる。

以上のことから、成果主義は一応導入されており、賃金等では相当の格差があるものの、降格や降職となるほどのマイナス評価が示されているというわけではなく、評価者の能力に関する評価や組織風土の開放性、さらには人事評価と能力

図2-10. 人事評価・処遇制度の運用状況



出所) 社会経済生産性本部『第10回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要』報道発表資料より転載。

開発の関連性などについては、どちらともいえない、という中間的な解答に留まっている。これは、成果主義の導入がまだ過渡期にあるということの証左であるかもしれないが、あるいは、このような質問に対する解答そのものが日本的な風土を反映しているともいえるのかもしれない。この点はさらなる調査が必要とされるところであろう。

#### 4. 日本型人事制度に関する今後の課題

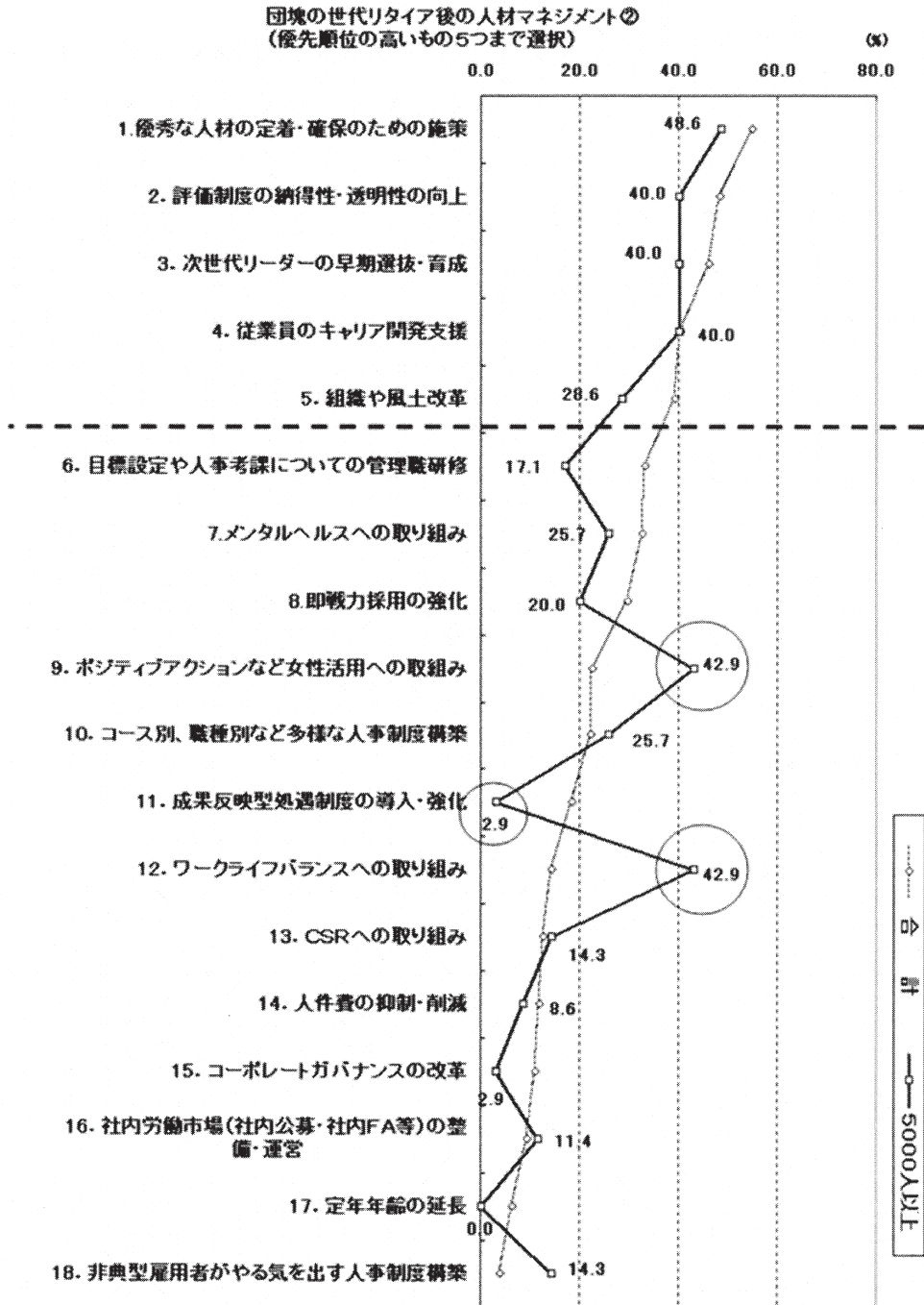
最後に、日本的人事制度に変更を迫る大きな要因である団塊世代の大量定年後の人事管理の課題についても若干触れておくことにしよう。

上記のように非正規雇用が増加し長期雇用制度が崩れていくことは、企業にとっては人材の新陳代謝が進み、組織が活性化するという効果もあるであろうが、一方では長年にわたって組織的に蓄積されてきた技術や、企業活動にとって必要不可欠な慣習等の伝承が途切れてしまうという危険性を孕んでいる。このような極めて大きな労働環境の変動に直面して、企業はどのような人事戦略を行おうとしているのであろうか。ここではこの点についての調査結果を紹介することにしよう。

図 2-11 は、団塊世代の退職後の人材管理の優先度について調査した結果である。従業員数 5000 人以上の大企業とそれ以外とを分けて結果を出しているが、まず合計から見ていくことにしよう。第 1 の優先課題としてあげているのは「優秀な人材の定着と確保のための施策」となっており、第 2 には「評価制度の納得性・透明性の向上」となっている。また「次世代リーダーの早期抜擢・育成」さらには「従業員のキャリア開発支援」なども優先課題として挙げられている。

これと比較して大規模企業の優先順位としては、「ポジティブアクションなど、女性活用への取り組み」「ワークライフバランスへの取り組み」に高いポイントを置いていることがわかる。これに対して優先順位が低いのは、「成果反映型処遇制度の導入・強化」となっている。これは、「成果主義の見直し」という意味もあるであろうが、すでに導入されて一定の評価が得られているため、敢えて今後の戦略的視点とは考えないということなのかもしれない。以上のような結果から、非正規雇用が増加する中での企業の人材活用に関する今後の方向性が、わずかながら見えてくるように思われる。

図2-11. 団塊の世代退職後の人事管理の課題



出所) 社会経済生産性本部『第10回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要』報道発表資料より転載。



## 5. むすび

以上のように、官公庁および民間の研究機関による調査報告によりながら、日本型経営の現状について検討してきた。ここから明らかになったことは、「失われた10年」と呼ばれた1990年代にはいわゆる米国型経営が導入されたものの、現在は多くの企業において日本型経営の見直しが再度行われているということである。しかしながら、グローバル化の加速度的な進展、団塊世代の大量定年や少子化・フリーター化に伴う労働人口の変動等の環境変動の下で、終身雇用・年功序列に代表されるような日本型人事制度については変更を余儀なくされていることも判明した。特に非正規雇用化への趨勢はサービス産業にとどまらず、製造業の生産現場にも及んでいる。

このような状況をうけて、1990年代の終わりから現在まで、わが国の企業では「成果主義」にとどまらず、多くの人事制度を模索してきた様子が見てとれる。しかしそれらについての評価はまだ定まっていないというのが現状であろう。特に、成果主義に関しては、賃金や処遇の面で導入の成果は認められているものの、運用や評価基準についてはまだまだ課題が残されているという結果にいたっている。

また、団塊世代の定年後の人事管理の課題については、特に大企業を中心に、「女性の活用」「管理職の早期抜擢」「非正規雇用者の有効活用」「ワークライフバランス」などが挙げられている。このような点に関して、どのような取り組みを行っていくかということが、今後の日本企業を左右する大きな鍵となると考えられる。

### 参考文献

厚生労働省（2006）『平成18年度版労働経済白書』。

———（2007）『平成19年度版労働経済白書』。

社会経済生産性本部（2007）『2007年度版日本の人事制度の現状と課題—第10回日本的  
人事制度の変容に関する調査結果—』（同、「報道発表資料」（財）社会経済生産性本部  
ホームページ URL <http://www.jpc-sed.or.jp> / 2008年2月6日閲覧）。

日本能率協会（2006）『2006年度版 日本企業の経営課題』。

———（2007）『2007年度版 日本企業の経営課題』。

労働政策研究・研修機構（2007）『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』。