

# 労働市場改革

～リアリティーのある改革に向けて～

21 世紀政策研究所 研究プロジェクト

「労働市場改革 日本人の新たな働き方」

研究主幹：小嶋典明

2008 年 3 月 21 日(金)

21 世紀政策研究所

## 目 次

はじめに —— 労働市場改革に求められるもの（小嶋 典明） .....	1
<b>第1章 労働市場改革をめぐる現状と課題</b>	
1. 法制度の現状と課題（小嶋） .....	4
(1) レトリックに走る法律 —— 非正社員の処遇改善 .....	4
(2) 求められる法制度の整備 —— 2009年問題への対応 .....	7
2. 職業紹介・労働者派遣の視点から（鈴木 敦雄） .....	9
(1) 雇用・所得環境の現状 .....	9
(2) 労働市場の機能強化と生産性の向上 .....	14
<b>第2章 日本企業の人事制度改革とその帰結（阿部 正浩）</b>	
1. はじめに .....	21
2. 日本企業の人事制度改革の背景 .....	22
(1) 成果主義的人事制度の実施状況 .....	22
(2) 職能資格制度から成果主義への移行理由 .....	24
(3) 成果主義導入と会社の経営方針 .....	25
3. 成果主義的人事制度の導入実態 .....	27
4. 人事制度改革の効果 .....	33
(1) 人事制度改革と賃金体系 .....	33
(2) 人事制度改革と企業業績 .....	35
(3) 明確な成果に結びつかなかった成果主義的人事制度 .....	37
5. まとめ .....	38
付録 経営方針得点の算出について .....	40
<b>第3章 公務員制度改革と労働市場改革（小嶋）</b>	
1. 公務員制度の現状と問題点 .....	41
(1) 広範な労働関係法令の適用除外 .....	41
(2) 年功的色彩の強い給与・退職手当制度 .....	44
2. リアリティのある制度改革 —— 非常勤職員の処遇改善を例として .....	48

## 補章 「人事制度改革に関する企業アンケート」の結果概要（松村 圭一）

### 1. 「人事制度改革に関する企業アンケート（国内）」の結果概要

<企業属性について> .....	53
(A) 従業員について .....	53
(B) 業況について .....	56
<アンケートシート> .....	58
(1) 人事制度改革について .....	58
(2) 賃金制度の改革について .....	61
(3) 賃金体系について .....	64
(4) 外部労働力の活用について .....	69
(5) 貴社での仕事について .....	70
(6) 採用状況について .....	72
(7) 経営上重視している点について .....	73
<補足質問シート> .....	75

### 2. 「人事制度改革に関する企業アンケート（海外）」の結果概要

<企業属性について> .....	79
(A) 概要について .....	79
(B) 従業員について .....	82
(C) 業況について .....	84
<アンケートシート> .....	87
(1) 現地経営上の利点と課題について .....	87
(2) 人事制度について .....	89
(3) 賃金体系について .....	91
(4) 採用状況について .....	96

研究プロジェクト「労働市場改革 — 日本人の新たな働き方」原稿執筆委員一覧 .....	97
---	----

# 労働市場改革～リアリティーのある改革に向けて～

21 世紀政策研究所 研究プロジェクト

## 「労働市場改革 — 日本人の新たな働き方」

### はじめに — 労働市場改革に求められるもの（小嶋）

「近世社会の弊は法律の力あることを知りて習慣の力あることを知らず」。

フランスの経済学者ポーリュー（Pierre Paul Leroy-Beaulieu, 1843–1916）は、かつてこのように慨嘆したと、明治 32 年（1899 年）に刊行された横山正脩編著『労働法之要義』は、しばしばその言を引用している<sup>1</sup>。

世の中は百年やそこらでは変わらない。つくづくそう思う。法律の前に常識があり、習慣（慣行）がある。この不易ともいえる人類の知恵に代わって、やみくもに法令遵守を求める風潮が、以来一世紀余りを経た現在もなお世の中を支配している。法律や判例を絶対視し、その中身を問わない流行思想がそれである。

だが、それでは社会が動かないことは、少し考えればわかる。たとえば、当研究所が昨年実施した「人事制度改革に関する企業アンケート（国内）」調査<sup>2</sup>は、一方で雇用・労働分野における規制改革要望のなかで特に重要と思われるものを問うものでもあった<sup>3</sup>（補足質問 1）が、企業が最も重視したのは「労働時間規制の適用除外制度の拡充」であった（図表）。

先の東京地裁判決（日本マクドナルド事件 [平成 20 年 1 月 28 日判決]）をみてもわかるように、労働時間規制の適用を除外される管理監督者は「経営者と一体的な立場にある者」をいうとの考え方を、裁判所は今日も変えていない。そのような定義があたかも労働基準法でなされているかのように、事実と反する報道を行ったマスコミさえあった。

課長や店長ともなれば、役付手当の支給と引き換えに残業手当が出なくなることは、これまでの日本の常識であり慣行であったが、裁判所はこの常識と慣行に意義を認めない。しかし、「課長の前まで残業手当を払わねばならない」こうした日本の現状ですら、大卒ホワイトカラーの多くにはそもそも残業時間の記録すらない（残業手当も当然つかない）欧米の相場

<sup>1</sup> 同書（博文堂、国立国会図書館近代デジタルライブラリー所蔵）緒言 4 頁ほかを参照。ただし、本書にはポーリュー氏に関する言及は一切ない。なお、ポール・ルロワ・ポーリュー著『今世國務論 下』（八尾書店、明治 27 年、近代デジタルライブラリー所蔵）152 頁を併せ参照。

<sup>2</sup> 調査結果の概要や実施要領は補章（本報告書 53 頁）を参照。

<sup>3</sup> 日本経団連の「2007 年度規制改革要望」のなかから雇用・労働分野に関するものを 10 項目選び、「貴社にとって特に重要と思われる項目を 3 つ」選ぶよう求めたもの。

とは異なるという<sup>4</sup>。

それゆえ、「管理監督者に限らず、裁量性の高い労働者など一定の要件を満たす労働者について、対象者の健康確保に留意しつつ、労働時間等規制を除外することを認める制度を早期に導入すべきである」（日本経団連「2007年度規制改革要望」）との要望は、国際的にみてもごく当然の要望を述べたにすぎないものであったが、「高度な技能の性質をまったく無視し、自虐的に『サービス残業』とよび日本の悪しき労働慣行と指弾する」<sup>5</sup>一部のマスコミや政党のキャンペーンが功を奏して、いまだにその実現をみるには至っていない。

他方、同じく改革を求める声の大きかった「自由化業務における派遣期間制限の撤廃」についても、26業務とそれ以外の自由化業務（1999年の法改正によって派遣が可能となった業務）とを区別すること自体が、現場の常識とかけ離れているという問題がある。「一般事務は『臨時的・一時的』であるが、事務用機器操作はそうではないといった法令上の仕組みについては、企業の現場ではおよそ受け入れることが難しい」（「規制改革・民間開放の推進に関する第3次答申」2006年12月）という現実があるからである。

図表 雇用・労働分野における規制改革要望

項目	対回答企業比率 (%)
紹介予定派遣の派遣期間の上限延長	2.3
派遣禁止業務の解禁	2.3
派遣労働者を特定することを目的とする行為の禁止の撤廃	36.0
いわゆる26業務における派遣労働者への雇用契約申込義務の廃止	32.6
いわゆる自由化業務における派遣労働者への雇用契約申込義務の廃止	10.5
いわゆる複合業務に関する判断基準の見直し	19.8
いわゆる自由化業務における派遣期間制限の撤廃	55.8
派遣と請負の事業区分に関する基準（告示37号）の見直し	17.4
労働時間規制の適用除外制度の拡充	68.6
企画業務型裁量労働制に関する手続きの簡素化	44.2

（出所）当研究所「人事制度改革に関する企業アンケート（国内）」

<sup>4</sup> 小池和男『仕事の経済学 [第3版]』（東洋経済新報社、2005年）110頁を参照。

<sup>5</sup> 小池・前掲。

そうした現実を度外視して、もっぱら法律の力で物事を決しようとしても、結局はうまくいかないし、うまくいくはずがない。企業には何ができ、何ができないのか。労働市場改革においても、これをリアリティーのある改革とするためには、このことをまず明確にする必要がある。

イメージに訴える感情論や印象論を排して、あくまでもエビデンスに基づく冷静な議論を追求する<sup>6</sup>。それが本報告書の目指すところでもあることを、冒頭に述べておきたい。

---

<sup>6</sup> 「規制改革についての見解」（2000年12月）を参照。

## 第1章 労働市場改革をめぐる現状と課題

### 1. 法制度の現状と課題（小嶋）

#### (1) レトリックに走る法律 —— 非正社員の処遇改善

「政治家が『信頼できる確かな意見』ではなく『耳に心地よい言葉』ばかりを並べ立てるなら、それは『希望をもたらす約束ではなく、陳腐な決まり文句』にすぎない」。大統領候補の一人、ジョン・マケイン共和党上院議員は、演説のなかでこう述べたという<sup>7</sup>。

とはいえ、「耳に心地よい言葉」(rhetoric)ばかりを並べ立てる傾向があるのは、なにもアメリカの政治家だけではない。日本の法律においても、「信頼できる確かな意見」(sound and proven ideas)に基づかない「陳腐な決まり文句」(platitute)を目にすることが最近では珍しくなくなった。本年3月に施行された労働契約法にしても、4月に施行される改正パートタイム労働法（短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律）にしても、その例外とはいえない。「均等・均衡待遇」の原則や、パートタイム労働者をはじめとする非正社員の「通常の労働者への転換」という、お決まりの定型句がそれである。

たしかに、非正社員を含む働く者の処遇を改善することは法律（労働法）の使命であり、事業主にとってはその務めでもある。しかし、企業には「できること」と「できないこと」があり、耳に心地よく響くレトリックや、新聞の紙面に踊るステレオタイプな決まり文句によって、現実が動くことはない。

大卒後8年（30歳・総合職）で賃金がほぼ1.5倍となり、ピーク時（55歳）には約3倍となる（日本経団連「2007年6月度『定期賃金調査結果』」による）。正社員の賃金については、このような現実がみられる一方、こうした良好な雇用機会を得ることができる者はそもそもその数が限られている。

門戸は広く平等に開かれているものの、無給のインターンになることができるのは20人にすぎず、正社員として最後に採用されるのはそのうちのたった1人。ウィル・スミス主演の映画「幸せのちから」（2006年）からは、こうしたアメリカの厳しい現実を垣間見ることができが、機会の平等とは、本来、このようなものをいうのであろう。

昨年、当研究所が実施した「人事制度改革に関する企業アンケート（国内）」調査においても、正社員の賃金決定要素に占める年齢や勤続年数の比重が近年小さくなっている（月例給〔45歳〕の場合、年齢10%、勤続年数7%）ことがわかる（詳しくは補章を参照）が、前

<sup>7</sup> ジョナサン・オルター「オバマ VS マケイン、決戦の行方」ニューズウィーク日本版2008年2月27日号15頁。

述した正社員の平均的な賃金プロファイルまでが変わったわけではない。

他方、上記のアンケート調査では、パートタイム労働者の賃金決定要素についても尋ねており（補足質問 2）、調査結果からは「事業主は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間労働者（通常の労働者と同視すべき短時間労働者を除く。以下略）の職務の内容、職務の成果、意欲、能力又は経験等を勘案し、その賃金（通勤手当、退職手当その他の厚生労働省令で定めるものを除く。以下略）を決定するように努めるものとする」と規定する改正法 9 条 1 項の定めと、現実との間に大きなズレのあることがわかる（図表 1-1）。

図表 1-1 パートタイム労働者の賃金決定要素

（対回答企業比率：％）

		大いに考慮している	少しは考慮している	あまり考慮していない	ほとんど考慮していない
地域相場（市場賃金）		54.4	42.6	2.9	0.0
通常の労働者との均衡		27.9	47.1	19.1	5.9
パートタイム労働者の	職務の内容	50.0	44.1	2.9	2.9
	職務の成果	22.1	51.5	19.1	7.4
	意欲	19.4	59.7	14.9	6.0
	能力	23.9	53.7	16.4	6.0
	経験	19.4	61.2	13.4	6.0

（出所）当研究所「人事制度改革に関する企業アンケート（国内）」

パートタイム労働者の賃金決定においては、改正法が想定していない（？）「地域相場」が最も大きな考慮要素とされ、「職務の内容」（業務の内容および責任の程度）がこれに次ぐ考慮要素となる。要するに、その賃金は、職務給として位置づけられているといっても誤りではない。それゆえ、パートタイム労働者の場合、職務の内容が変わらない限り、賃金は基本的に変わらない（昇給しない）<sup>8</sup>。この現実も動かし難いとみた方がよい。

しかるに、改正法は、一方でパートタイム労働者の職務内容を変更することにブレーキをかける。以下のように定める 8 条 1 項の規定がそれである。短時間労働者について、通常の労働者と同じ処遇ができないという現実がある以上、違法との誹りを免れるためには、両者

<sup>8</sup> なお、改正パートタイム労働法 6 条 1 項は、昇給の有無をはじめとする特定事項について、文書の交付による明示を義務づけるものとなっている（これに違反した者は 10 万円以下の過料に処せられる。47 条）が、その意図が仮に昇給等の実施を事業主に促すことにあるとすれば、かなり疑問である。

の間で職務の内容または配置の変更範囲を明確に区別することが必要となる。多くの企業はそう考えるに違いないからである。

**(通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止)**

**第8条** 事業主は、業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度（以下「職務の内容」という）が当該事業所に雇用される通常の労働者と同一の短時間労働者（以下「職務内容同一短時間労働者」という）であって、当該事業主と期間の定めのない労働契約を締結しているもののうち、当該事業所における慣行その他の事情からみて、当該事業主との雇用関係が終了するまでの全期間において、その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されると見込まれるもの（以下「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」という）については、短時間労働者であることを理由として、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について、差別的取扱いをしてはならない。

仕事をできるだけ単純なものに限定し、配転も努めて行わない。その結果、パートタイム労働者の賃金は、総じて低い額で固定化する。つまり、立法者の意図とは逆の方向に向かうのである。「事業主は、前項の規定にかかわらず、職務内容同一短時間労働者（通常の労働者と同視すべき短時間労働者を除く。以下略）であって、当該事業所における慣行その他の事情からみて、当該事業主に雇用される期間のうちの少なくとも一定の期間において、その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されると見込まれるものについては、当該変更が行われる期間においては、通常の労働者と同じの方法により賃金を決定するように努めるものとする」とした改正法9条2項の規定についても、これとほぼ同じことがいえる（職務内容が同じであれば、少なくとも配転はしないよう、企業は努める）。

均等待遇の原則を法律に定めることは、このように予期せぬ結果をもたらすという意味でそれが裏目に出ることもある。均衡待遇（均衡配慮）の原則を法律に定めても、アナウンス効果以上のものは期待できない。「労働契約は、労働者及び使用者が、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする」と定めた労働契約法3条2項の規定についてもいえることであるが、企業における賃金の決定方法（決定要素）まで変えることは現実には難しいからである。

正社員化が非正社員の処遇を改善するための方策の一つであることは、これを否定しないし、否定するつもりもない。改正パートタイム労働法は、短時間労働者の「通常の労働者へ

の転換」を推進するための措置を講じることを事業主の義務として規定しており（12条）、有期契約労働者についても「正社員登用制度の導入や安定的な雇用関係に配慮した雇用環境の整備などの雇用管理改善に向けた指針を策定し事業主への指導を新たに行う」ことが既に決定されている（2007年12月「生活安心プロジェクト」）。しかし、それが唯一の選択肢でないこともいうまでもない。

企業の業績が向上した場合、非正社員については、時間給を引き上げることにより、その労に報いるという方法もある。10円の時給アップでも、月額に換算すれば千円以上のペアに相当する。具体的な行動は、いずれにせよ高尚な議論に勝るのである。

## （2）求められる法制度の整備 —— 2009年問題への対応

こうしたなか、一方では2009年問題が目前に控えている。製造業務の派遣期間が1年から3年に延長されたのが2007年の3月1日。その1年前から派遣の受入れを開始し、3年への延長手続きをとったところが、09年2月28日には派遣期間の満了日を迎える。その後をどうするかという問題である。

もともと「偽装請負」問題の対策として、請負から派遣に転換したところが多かっただけに、請負への逆戻りは考えにくい。契約社員として3カ月間だけ雇用し、後は派遣に戻すことを考えている企業も少なくないと聞くが、要員の入替えを予定していないとすれば、特定行為（派遣労働者を特定することを目的とする行為）の禁止規定に抵触することになって、それもまた難しい。

他方、契約社員であれ、比較的長期の雇用を前提として雇い入れると、生産規模の縮小を余儀なくされたときに雇止めの問題を避けられなくなる。また、派遣社員から契約社員への転換も、派遣会社にとっては自社の従業員が派遣先に引き抜かれることに等しく（紹介予定派遣ではないので、手数料も徴収できない）、派遣会社が派遣先に置く現場責任者の大量解雇といった事態も十分に予想される。このような環境の下では、派遣会社による教育投資などおおよそ期待できない。派遣スタッフにとっても、いい迷惑なのである。

たしかに、時代は逆風のなかにある。派遣については、規制緩和などとんでもないという空気がある。しかし、冷静に考えれば、2009年問題への対応が必要なことはわかる。規制を嫌って、工場の海外移転が進み、ものづくりの現場が日本からなくなるような事態は絶対に避けなければならない。

製造派遣の場合、元来が製造請負をベースとしているため、派遣会社はその現場責任者を

通してスタッフの人事管理や日常的な業務管理の一部を自ら行っているという特徴があり、こうした特徴に着眼して、それに相応しい法制度の整備を図ることが検討されてよい。

たとえば、「派遣元事業主がその雇用する労働者を派遣先に現場責任者として駐在させ、かつ、当該責任者により派遣労働者の雇用管理（その程度が軽微でないものに限る）を行う業務」を派遣受入期間に制限のない第 27 番目の業務として政令指定する（なお、その際、対象を製造業務に限定しなければならない理由はない）。そうした政令改正（派遣法施行令 4 条に 27 号を追加）が考えられる。

派遣法も、いわゆる専門業務（40 条の 2 第 1 項 1 号イ）に加えて、「その業務に従事する労働者について、就業形態、雇用形態等の特殊性により、特別の雇用管理を行う必要があると認められる業務」（同号ロ）を派遣受入れ期間に制限のない業務として定めており、その限りでは法律上も大きな無理はない。ただ、現行の 26 業務は、派遣労働者による常用労働者の代替（常用代替）のおそれがない業務としてこれが位置づけられており、場合によっては法改正も必要になる<sup>9</sup>。

また、先にみた製造派遣の特徴を重視して、その特徴に相応しい請負法を新たに制定するという選択肢もある。現行派遣法は、いずれにせよ、派遣元と派遣先の双方が指揮命令を行うことを想定していない。このことは、同法が「労働者派遣」を「自己の雇用する労働者を、当該雇用関係の下に、かつ、他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させること」をいう（なお、ここにいう「自己」とは派遣元をさし、「他人」とは派遣先を指す）と定義していること（2 条 1 号前段）からも明らかといえる。

派遣であれ、請負であれ、「先」における正社員化以外に処遇改善の道はないという考え方も極論としては存在しようが、「先」の指導・協力（そこには業務に通常随伴する一定の指揮命令も当然含まれる）の下に「元」の自立と生産性の向上を図るなかで、スタッフのスキルの向上と処遇改善を実現する。そのようなリアリティーのあるグランド・デザインを描くことができない限り、展望は開けてこない。

残された時間はあまりにも少ないとはいえ、将来に禍根を残さないためにも、ここは気概を持って進むしかあるまい。

---

<sup>9</sup> 派遣法 40 条の 2 第 1 項 1 号は、正確には 26 業務を「次のイ又はロに該当する業務であって、当該業務に係る労働者派遣が労働者の職業生活の全期間にわたるその能力の有効な発揮及びその雇用の安定に資すると認められる雇用慣行を損なわないと認められるものとして政令で定める業務」と規定しており、このことが、かつて規制改革・民間開放推進会議と厚生労働省との協議においても、政令改正を困難とする根拠とされた。

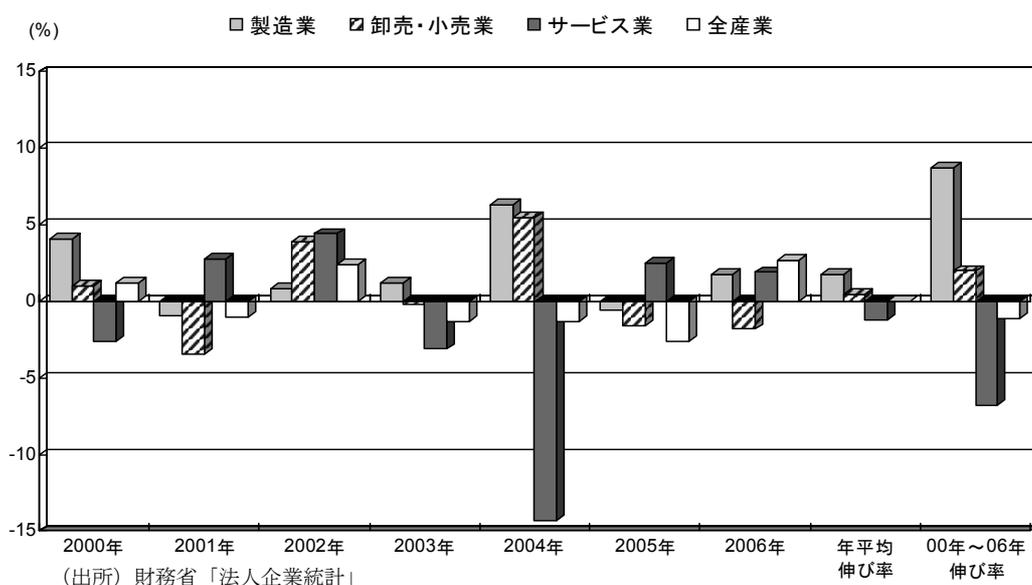
## 2. 職業紹介・労働者派遣の視点から（鈴木）

### (1) 雇用・所得環境の現状

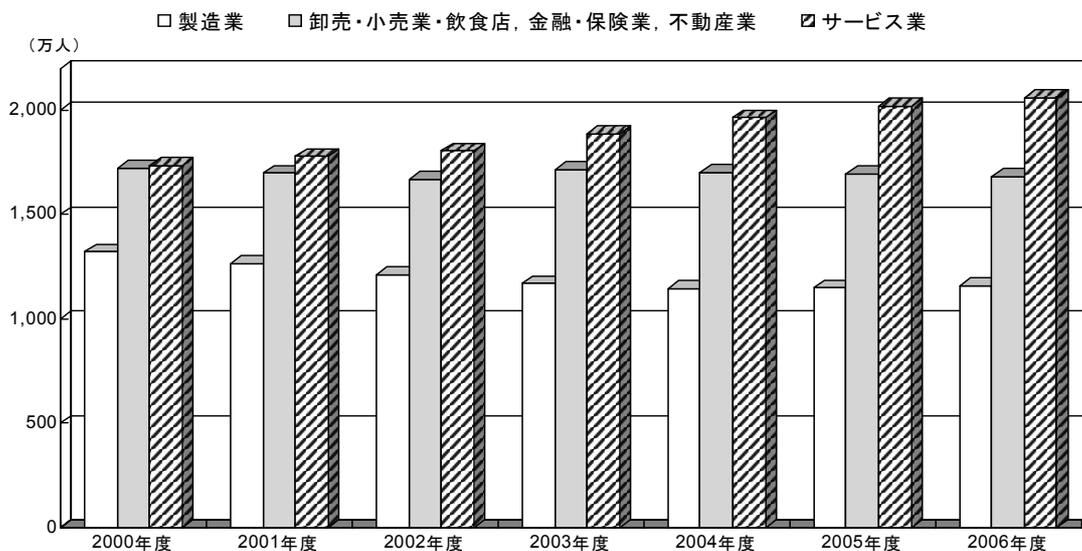
悲観主義は気分によるものであり、楽観主義は意志によるものである。アランというペンネームで知られるフランスの哲学者エミール＝オーギュスト・シャルティエは、地元紙に連載したコラムにこう書いた。このコラムが掲載された 1923 年は、アラン自身も従軍した第一次世界大戦の戦後処理としてローザンヌ条約が調印された年だ。そして日本では、この年（大正 12 年）の 9 月に関東大震災が起きている。当時約 5,800 万人だった日本の総人口は、80 年経って倍以上に増加したところでピークアウトし、高齢化の進展とともに生産年齢人口も減少しはじめた。

厚生労働省の研究会の推計によれば、労働力率が 2006 年と同水準で推移した場合、労働力人口は今後 10 年間に 440 万人減少するという。これは、四国 4 県の総人口を上回る規模だ。労働力率を高め労働投入量を一定の水準で維持するか、生産性を向上させるかしなければ成長はとまり、経済は縮小する。人口の減少はこれより遅れて進むから、一人当たりの豊かさが高まるということにもならない。ちなみに、2000 年から 2006 年の労働生産性の伸び率は、堅調な製造業に対して卸売・小売業は低く、サービス業ではマイナスになっている（図表 1-2）。同時期の就業者数は製造業で 160 万人、卸売・小売業、飲食店で 30 万人減少したが、サービス業では 300 万人増加した（図表 1-3）。この間の賃金は製造業で 2.9%伸びたのに対し、卸売・小売業では 2.1%、サービス業では 1.8%それぞれ減少している（図表 1-4）。

図表 1-2 労働生産性の伸び率



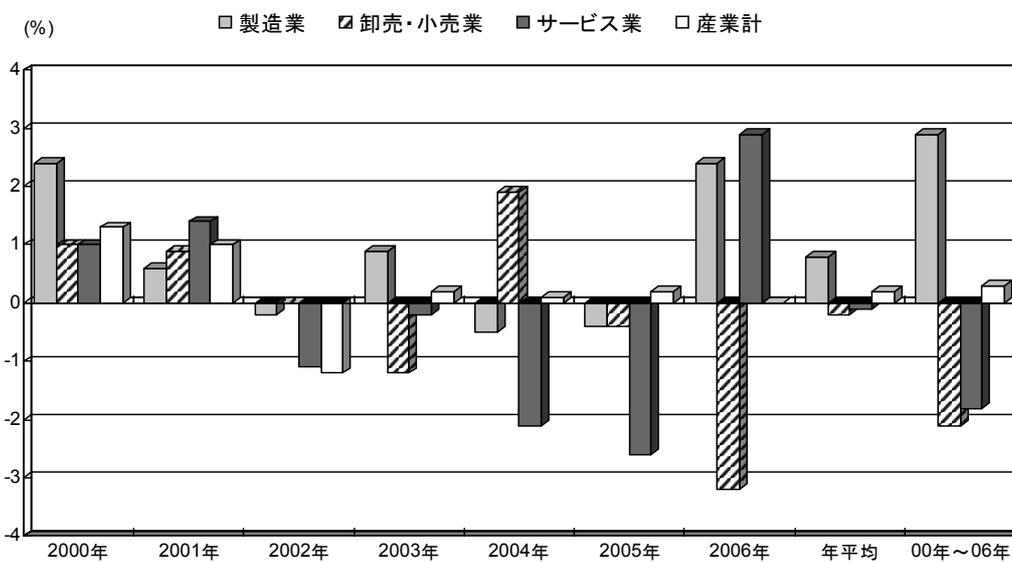
図表 1-3 産業別就業者数の推移



(出所) 総務省統計局「労働力調査」

\* 日本標準産業分類の改定に伴い、2003年度以降は情報通信業をサービス業に含んでいる。

図表 1-4 賃金の伸び率



(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

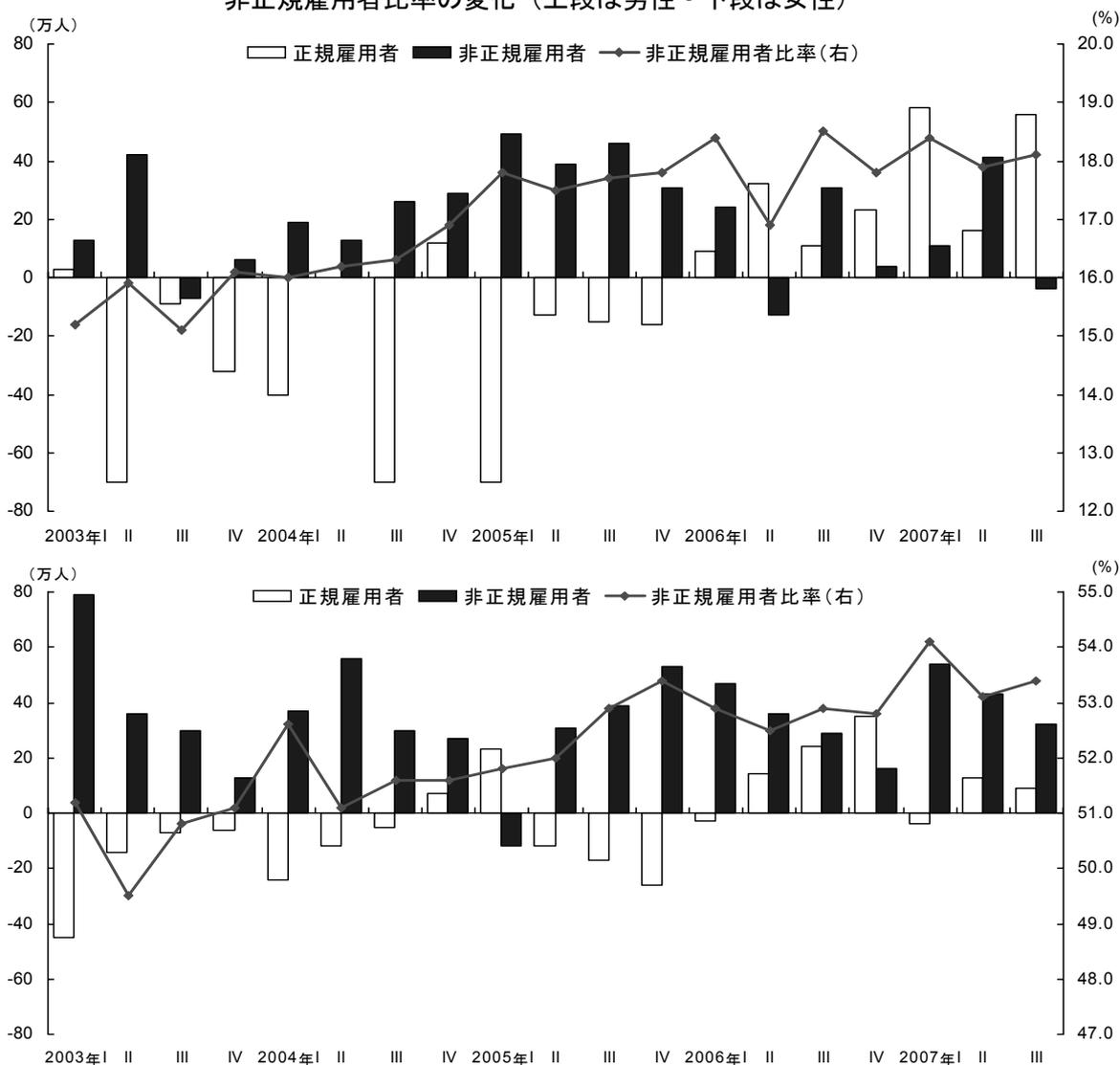
\* 2003年までは卸売・小売業に飲食店含む。サービス業は2004年以降「他に分類されないもの」で比較した。

雇用形態や就業状態の変化も進んでいる。2006年に入り正規雇用者、非正規雇用者<sup>10</sup>いずれも増加に転じているものの、それまで正規雇用者が減少する一方で、あるいは正規雇用者

<sup>10</sup> 本稿では、労働力調査の雇用形態で分類されている「役員」、「正規の職員・従業員」を除く雇用者、すなわち「パート・アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」の合計を非正規雇用者とした。

が増加する以上に非正規雇用者が増えたため、00年から06年にかけて非正規雇用者の比率が男女とも6%ポイントほど高まった(図表1-5)。15~24歳層の正規雇用者比率もこの間に76%から67%に低下しており、初職における雇用形態が明らかに変わってきている(図表1-6・7)。

図表 1-5 雇用形態別雇用者数の増減(四半期、前年同期差)と  
非正規雇用者比率の変化(上段は男性・下段は女性)

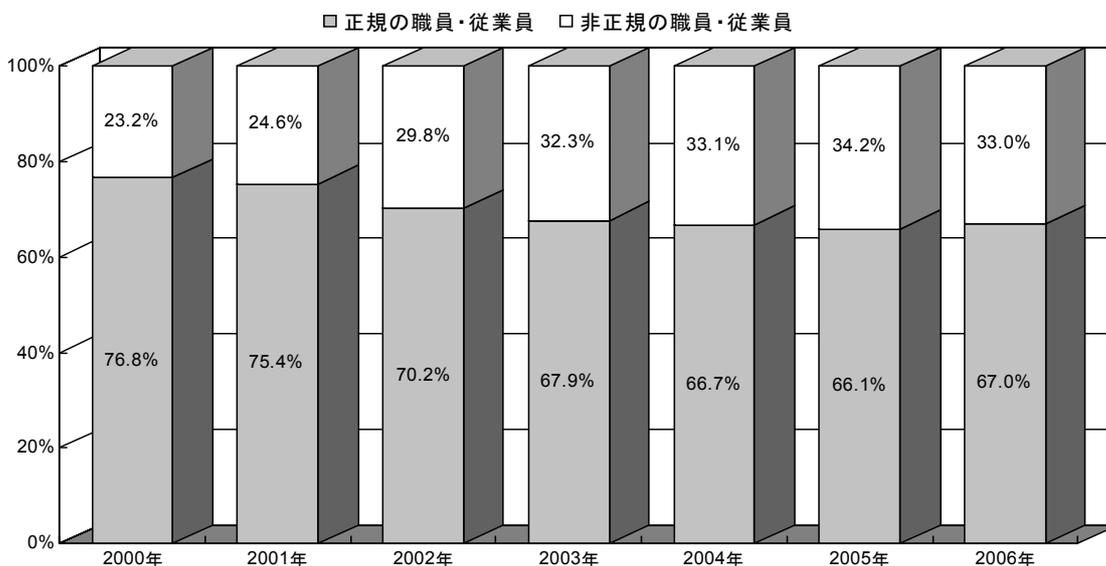


(出所) 総務省統計局「労働力調査」

また、非農林業における就業者数の増減を週の労働時間別に見ると、03年度にかけては35時間未満の就業者が増加し、35時間から48時間未満の就業者が減少しているが、06年度にかけてはこれが反転している(図表1-8)。さらに年齢層で見ると、30歳代半ばから40

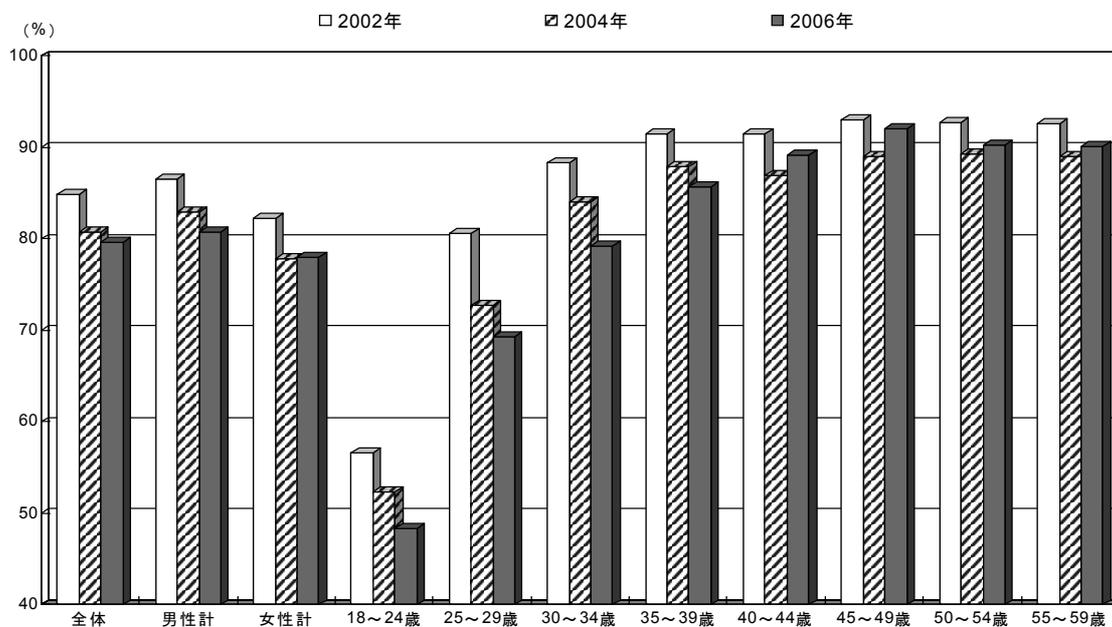
歳代の正規雇用者において、週に 50 時間以上働いている割合が顕著に増えている。他方、契約社員・嘱託、アルバイトの短時間労働者は減少している（図表 1-9）<sup>11</sup>。

図表 1-6 雇用形態別比率（15～24 歳 在学中の者を除く）



（出所）総務省統計局「労働力調査」 \* 2000年、2001年は同調査特別調査の2月のデータ。他は年平均。

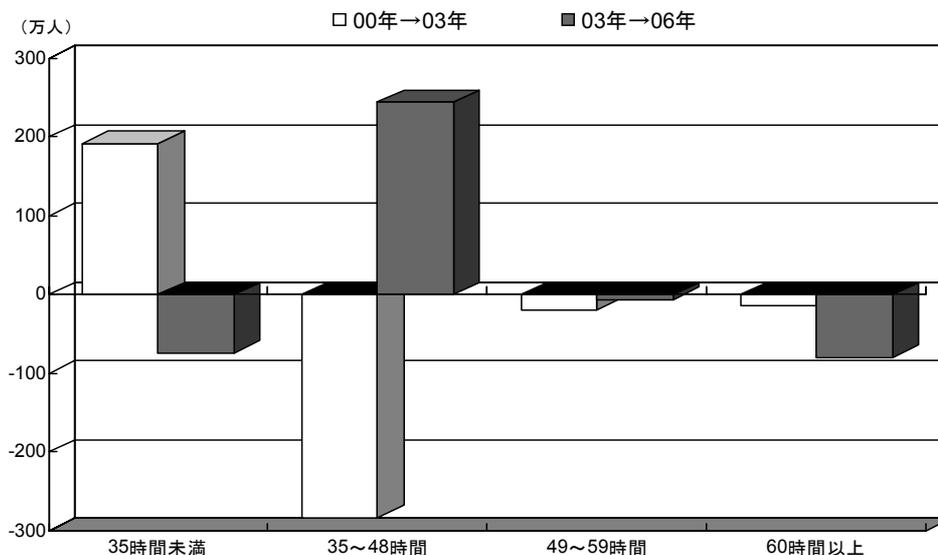
図表 1-7 初職における正社員・正職員比率の変化



（出所）リクルート ワークス研究所「ワーキングパーソン調査」

<sup>11</sup> なお、労働力調査によれば、月末1週間の就業時間が35時間未満の労働者派遣事業所の派遣社員の割合は、2002年32.6%、03年30.0%、04年25.9%、05年26.4%、06年24.2%となっている。

図表 1-8 週間就業時間別就業者数の増減（非農林業・全年齢・男女計）



(出所) 総務省統計局「労働力調査」

図表 1-9 雇用形態別の週平均労働時間

	35時間未満計(%)			50時間以上計(%)			週平均労働時間(h)		
	2002年	2004年	2006年	2002年	2004年	2006年	2002年	2004年	2006年
全体	18.8	18.2	19.8	28.4	32.1	30.8	41.8	43.0	42.2
正社員・正職員	3.6	2.4	1.8	35.9	41.3	40.8	46.2	47.9	47.8
18～24歳	4.4	1.8	2.6	31.4	41.7	33.9	45.3	48.0	46.2
25～29歳	3.4	2.0	1.4	37.7	43.6	42.2	46.9	48.8	48.2
30～34歳	3.3	1.6	2.7	42.7	47.4	44.7	47.9	49.6	48.7
35～39歳	3.0	1.8	2.0	43.2	49.0	47.9	47.8	49.7	49.7
40～49歳	4.2	2.4	0.8	37.3	42.9	45.0	46.3	47.8	48.4
50～59歳	3.4	4.1	1.7	25.7	27.4	30.2	43.8	44.5	45.7
契約社員・嘱託	24.4	16.9	19.2	23.5	24.6	22.8	39.7	42.0	41.0
フリーター	42.8	41.7	38.9	13.8	15.3	14.4	34.7	36.1	36.6
パートタイマー	78.8	74.3	78.2	1.6	4.4	2.9	24.7	26.7	24.7
派遣社員	24.9	22.6	24.1	8.6	11.5	12.0	37.0	36.8	37.3
男性計	5.0	4.3	5.1	42.0	46.6	46.2	47.4	48.7	48.5
女性計	39.5	38.3	40.7	7.7	11.1	8.9	33.4	34.8	33.4

(出所) リクルート ワークス研究所「ワーキングパーソン調査」

経済のグローバル化のなかで、厳しい競争にさらされた産業の賃金は国際水準に収斂し、就業機会もまた競争の結果による生産の変動や、産業構造の変化に左右される。労働生産性の伸び率が低く、人的資本への投資収益率が低下する産業や企業では、非正規雇用者が増え

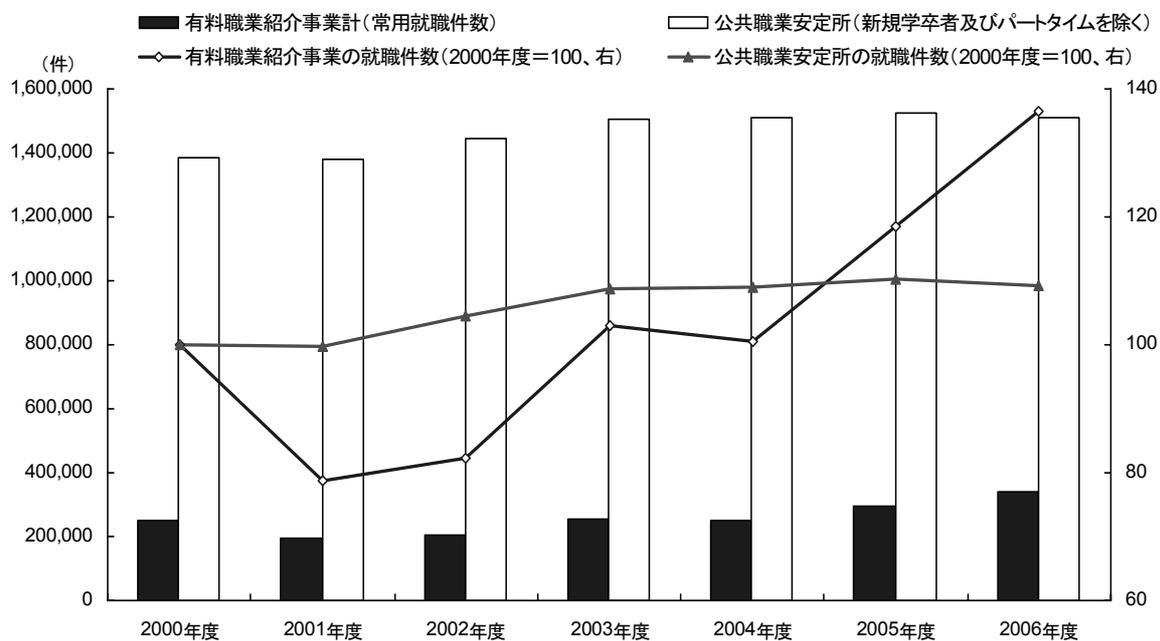
る傾向に歯止めがかからない可能性がある。職業能力開発の機会が不十分で、相対的に賃金の低い、不安定な雇用が増えるとすれば、経済成長もおぼつかなくなってしまう。仕事に就くためのコストや機会の損失を軽減し、長期間の安定的な雇用と職業能力開発の機会獲得のために、労働市場の機能強化は避けられない課題といえる。

## (2) 労働市場の機能強化と生産性の向上

### ① 職業紹介事業の観点

民間の職業紹介事業は1999年の自由化後<sup>12</sup>、景気後退の影響で2002年までダウントレンドが続いたものの、以降はほぼ右肩上がりの成長を続けている。職業紹介事業による就職件数34万件は、公共職業安定所の151万件と比較すると4分の1以下とまだまだ少ないとはいえ、近年の伸び率では公共職業安定所が前年と同水準で推移しているのに対して、職業紹介事業は15%以上の高い伸びを示している(図表1-10)。とりわけ、専門・技術職、管理職、事務職、販売職の4職種の就職件数が、2000年度から2006年度にかけて約4倍の19万件

図表 1-10 有料職業紹介事業と公共職業安定所による就職件数推移

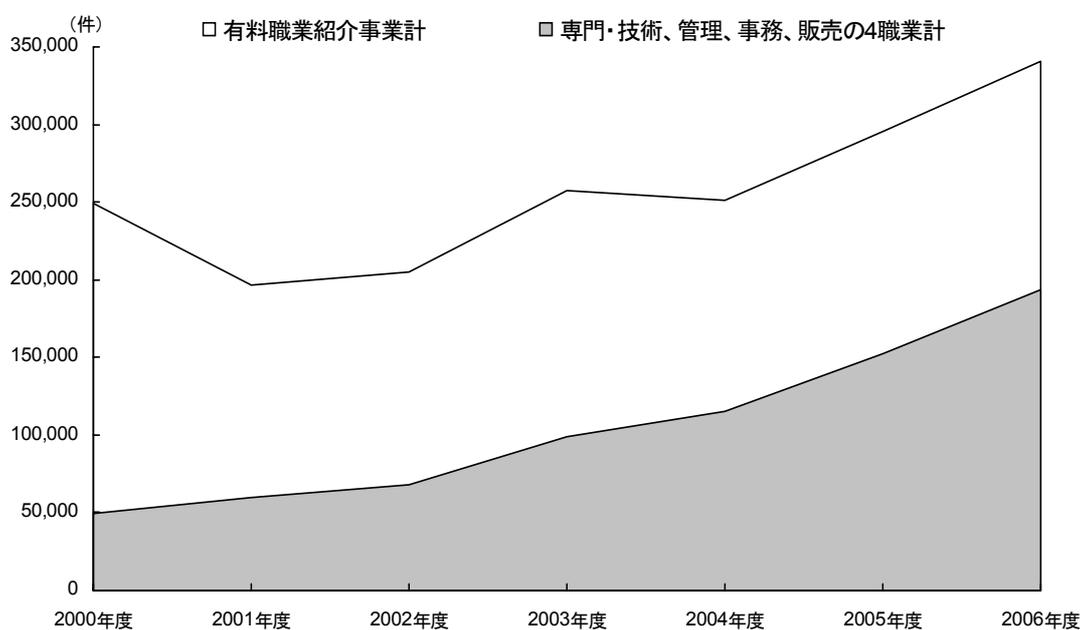


(出所) 厚生労働省「職業紹介事業報告」「職業安定業務統計」

<sup>12</sup> 職業安定法および同法施行規則の改正により、有料職業紹介事業の取扱職業の範囲は、1997年にそれまでの取扱可能な職業を定める方法から、取扱できない職業を定める方法に変更された(いわゆる「ネガティブリスト化」)。次いで1999年には、取扱禁止業務が大幅に削減されている。

となり、職業紹介事業全体に占める割合も20%から56%に増加した(図表1-11)。市場規模も全体では867億円から2,446億円と2.8倍に拡大し、その4分の3を4職種が占めるまでになったが、件数が大きく増えた事務職では紹介手数料の単価が下がり、件数の最も多い専門・技術職では緩やかに上昇している(図表1-12)。企業が支払う手数料は年収の一定割合で計算することが多いことから、年収のそれほど高くない、したがってエントリーレベルから中間層の紹介が増えている可能性がある。

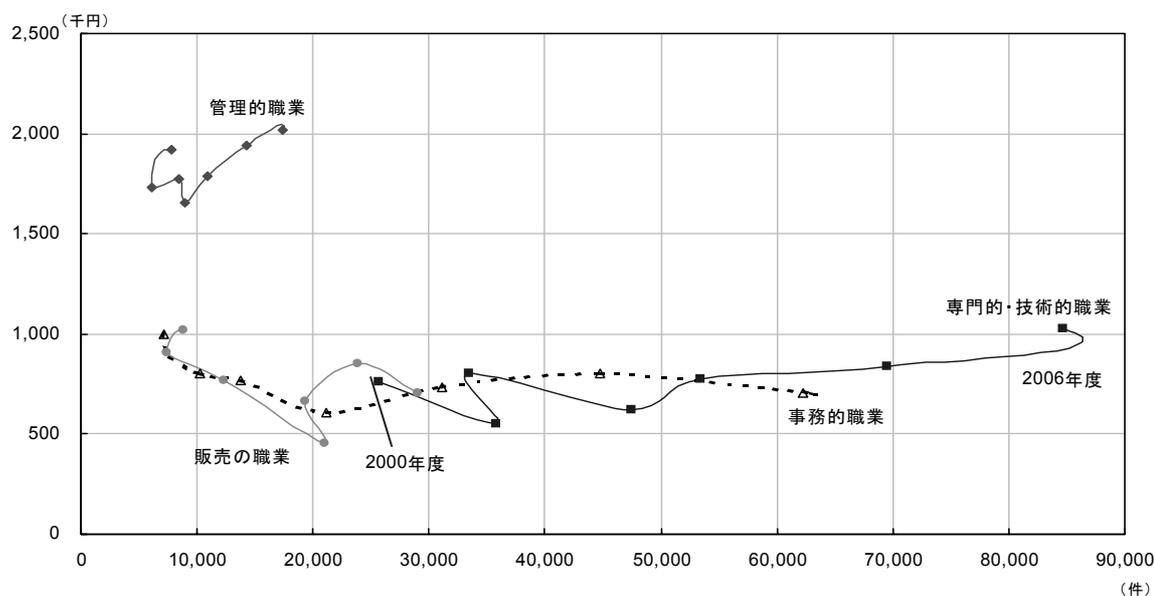
図表 1-11 有料職業紹介事業による常用就職件数推移



(出所) 厚生労働省「職業紹介事業報告」

これらの変化は、今後の職業紹介事業の方向性を考える上で示唆的だ。職業安定法に基づく許可制をとる職業紹介事業は従来、高度な専門性を持ち、公共職業安定所では紹介が困難な分野を民間に委ねてきた。しかし、規制緩和によって取扱う職種や条件の制約をはずし、市場の開放を進めた結果、一般的な就・転職、採用の手段として利用が拡大した。職業紹介事業への参入が増えたことで健全な競争が促進された側面も無視できない。それぞれの事業者が、自らもサービス業として労働生産性の向上を追求することによって利用が増え、市場が拡大している。今後さらに、労働市場の機能を高める上で、果たすべき役割として期待されるのは次のようなことであろう。

図表 1-12 就職件数と紹介手数料単価の変化（2000年度～2006年度）



(出所) 厚生労働省「職業紹介事業報告」

第一に、十分な職業経験を持たない若年者や、非正規雇用者、高齢者などを、職業紹介のターゲットとして取り込んでいくことだ。事業者の競争が維持されるなら、職業紹介事業の成長機会の一つもまたここにある可能性は高い。能力や経験、志向、処遇などに関して求人・求職の両者間に生じる情報のギャップを埋め、これらを調整するのが職業紹介の本来的な役割といえる。適切な相場形成のほか、有望な求人の掘り起こし、成長産業・企業の目利きといった機能のほか、サービス業としての質を磨いていく余地は大きいといえるだろう。

第二に、機械、自動車、IT・通信、国際物流、金融など、期待成長率や労働生産性が高い産業の、旺盛な求人需要に応えなければならない。人材調達の遅れは成長の阻害要因となり、厳しい競争に負の影響を及ぼす。さらに、事業の再編やM&Aなどに伴って発生する余剰人員の労働移動を支えることも必要だ。いわゆる登録型の職業紹介のみならず、サーチ型の手法も活用するなどして<sup>13</sup>、より広範なマッチングの可能性を探らなければならない。

第三に、海外からの労働移動にも目を向けることだ。労働力人口が減少するなかで、専門性の高い人材に対する企業の要望が強くなるときに、国内だけで需要を満たすことができなくなる可能性は高い。もとより、日本が魅力的な市場であることが前提となるが、アジアを

<sup>13</sup> 求人・求職の申込みを受けて紹介を行う事業を一般的に登録型の職業紹介としている。ハローワークもこれに該当する。対して、求人企業からの依頼に基づき適任者を探索し、紹介を行う事業をサーチ型として区分する。エグゼクティブサーチなどという。William Finlay and James E. Coverdill (2002) “Headhunters: Matchmaking in the Labor Market”ほか参照。なお、エグゼクティブサーチ業界最大手の Korn/Ferry International の収益 (2007 年) は 653.4 百万ドルである。

はじめとした海外の人材に対する国内企業への職業紹介を、一層拡充していくことが求められよう。職業安定法は、対象となる国に自ら事業所を設けるか、または現地の取次機関を介して職業紹介を行なうケースしか想定していないが<sup>14</sup>、インターネットによる求職申込みや求人情報の提供が行えるよう、必要な手続きを見直すべきである。

国の雇用対策は今後、労働力率を上げる施策にウェイトがおかれることになろうが、労働供給が増える際に産業間の需給ミスマッチが拡大する可能性は排除できない。生産性の低下を避けるためには、マッチングの機能をさらに高めていかなければならないだろう。民間の職業紹介は、全国で 12,000 以上ある事業所の半数以上が東京、大阪、名古屋の三大都市圏に集中している。国の合理化計画に沿って行政機関の定員が削減されることはすでに決まっているが、このときに、国と民間がそれぞれの特性に応じてどのような分野でどのような役割を果たしていくのかについて、より踏み込んだ議論が必要だ。ナショナルミニマムの観点から、本来国が担うべき領域を国が支え、民間の方が効率がよく、より高いパフォーマンスを発揮できる分野は民間に委ねていくなどのほか、民間には、これまでビジネスとしては成立しなかった分野に果敢に挑戦していく姿勢も求められよう。国と民間、あるいは地方自治体と民間のパートナーシップなど、その方策に工夫できる余地も大きいと考えられる。

## ② 労働者派遣事業の観点

現在の労働者派遣をめぐる議論はまったく冷静さを欠いている。登録型派遣の原則禁止など、派遣労働者を無視するような論調には不安を感じざるをえない。労働者派遣によって就業機会が確保され、失業を防止してきた側面があることを忘れてはならない。これが昨今、EU を中心に使われるようになった「フレキシキュリティ」（フレキシビリティとセキュリティを組み合わせた造語）の考え方である。CIETT<sup>15</sup>の報告では、派遣労働は労働市場に柔軟性を与えることによって、また、失業などから就業への移行を円滑化することによって、そしてエンプロイアビリティとスキルの向上を通じて労働市場における転換を促進することによって、社会の要請に答えていることが強調されている<sup>16</sup>。労働者派遣にいくつかの課題があるとしても、その効用にも目を向けた上で、今後のあり方を検討しなければならない。

1986年に施行された労働者派遣法は、これまで派遣を「臨時的・一時的な労働力の需給調

<sup>14</sup> 岡山茂編（1993）「国外にわたる職業紹介の理論と実践」に詳しい。インターネットが登場する以前に示されたこの考え方が、現在も踏襲されている。要件や手続きは、「職業紹介事業の業務運営要領」の有料職業紹介事業の許可基準で定められている。

<sup>15</sup> Confédération Internationale des Entreprises de Travail Temporaire（国際人材派遣事業団体連合）

<sup>16</sup> CIETT 2007 ANNUAL CONFERENCE; “Work security through improved transitions and transformations in the labour market”

整」、「役務の提供」と位置づけられることが多かった。そのため、数次の改正を経て就業可能な業務の範囲は拡大されたものの、現在なお、派遣期間が制限されているほか、労働者そのものが派遣先で就業するという実態に見合う性格を与えられていない。「労働者派遣の役務の提供」という言葉がこれを象徴している。このような制約が、反面では、派遣労働者の職業能力開発や能力発揮の機会を閉ざし、不安定な雇用を助長する要因になっていることも否めない。

法施行から 20 年以上が経過した現在、派遣もまたパートタイムやアルバイトと同様に、働き方の選択肢の一つとしてそのあるべき姿を直視する時期にきている。就業形態にかかわらず、人的資本の価値を高め、その能力を最大限発揮できるようにすることが、これからの労働市場にとって必要なことといえる。そのため、法の性格を抜本的に改めるとともに、適正な処遇の確保や、就業を通じた職業能力開発の機会獲得という観点から、次のような規定の見直しが検討されてよい。ただし、市場当事者のインセンティブを引き出すために、いずれも制限的、硬直的な規定は避けて、一定の方向性を示すものにとどめるべきだ。

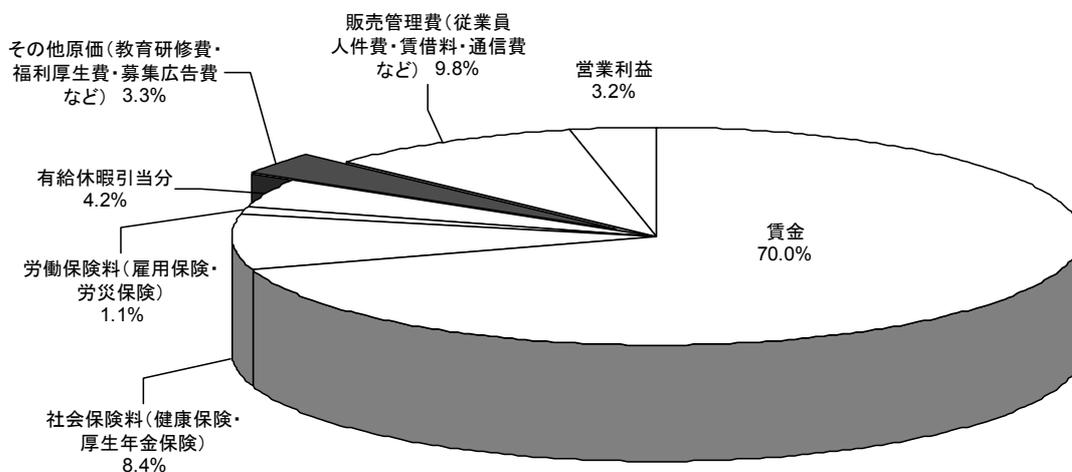
第一に、パートタイム労働法における均衡待遇の確保に関する措置と同様に、派遣元と派遣先に対して労働条件の均衡に配慮するよう促す。職種別賃金や労働協約が未整備である現状から、規定は努力義務にとどめ、派遣先における労使の協議、派遣元と派遣先との交渉により実効性を確保していくことが望ましい。新たな派遣元指針は、派遣元事業主に対して「派遣労働者の賃金の額」を「公開する」よう求めており、これが一つのきっかけになる可能性もある。

第二に、職業能力開発促進法は労働者に対して職業訓練を行う努力義務を事業主に課しているが、これを援用する形で、派遣元のみならず派遣先に対しても、派遣労働者に職業能力開発の機会提供を意識させる。派遣先が、従業員のために提供している教育研修プログラムの門戸を、派遣労働者にも開くことでよい。派遣元と派遣先が協力して、計画的な OJT を実施するなどの方法もありえよう。派遣労働者にその能力を存分に発揮してもらうことが、何より派遣先にとって有益であることはいうまでもない。

第三に、派遣先事業所が欠員等により労働者の募集を行う場合に、募集に関する情報が派遣労働者にも提供されることだ。派遣元が派遣先から求人情報の提供を受けて、派遣労働者に提供することにより、応募の機会を確保する。その際にあわせて、派遣労働者が派遣就業を通じてより安定的、長期的な就業機会を獲得できるよう、紹介予定派遣など職業紹介の機能を充実させる必要がある。出口管理もまた、派遣元の重要な機能である。

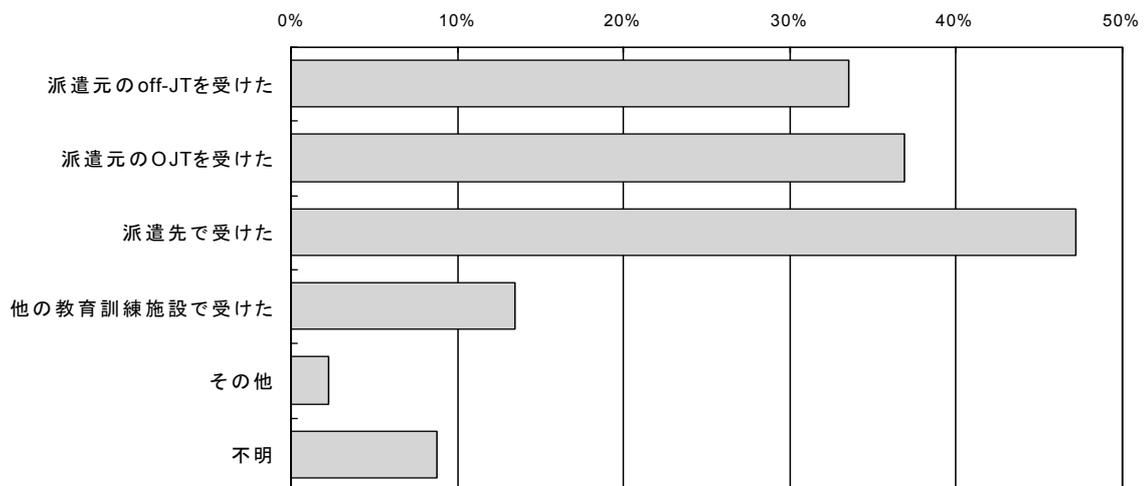
第四に、人材活用の制約となっている 26 業務と自由化業務の区分は廃止すべきだ。専門的な知識や技術、あるいは特別の雇用管理を行う必要があるとして定められた 26 業務は、時代の変化に伴い、現実にはマッチしないものとなっている。26 業務とそれ以外の業務を区分することや、複合業務、付随業務などという考え方を採用してその取扱いに差を設けることは、もはや合理性を欠くものとなっている。なにより、このようにして業務の範囲を固定化することが、派遣労働者の就業を通じた経験・技能の獲得や能力発揮の機会を阻害している。

図表 1-13 派遣料金に占める教育研修費等の割合



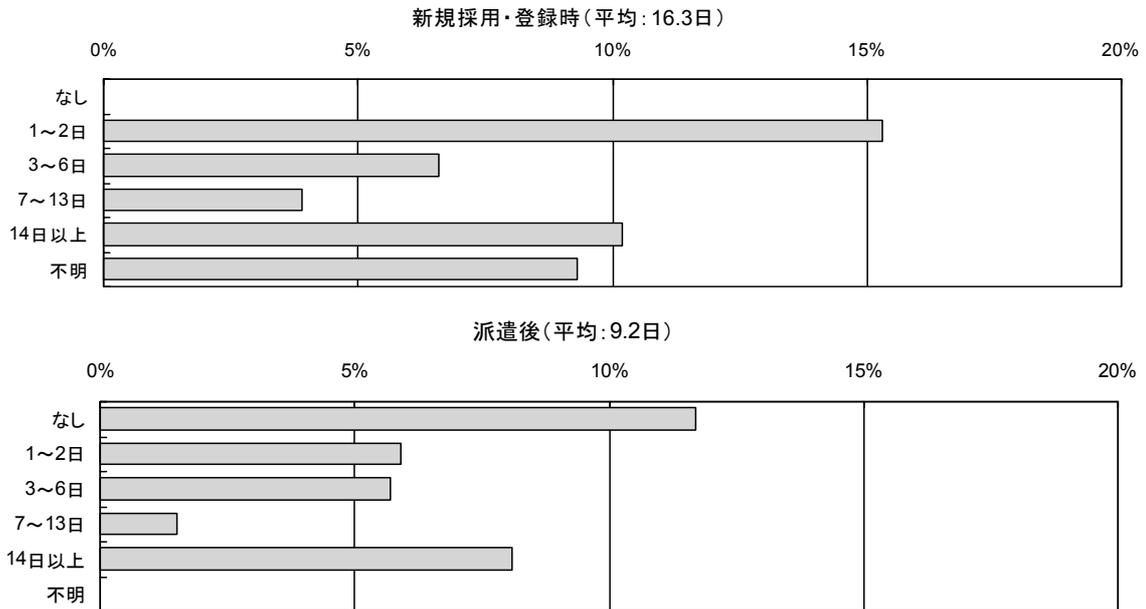
(出所) 日本人材派遣協会

図表 1-14 教育訓練の方法(派遣労働者調査)



(出所) 厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(2006年3月)

図表 1-15 教育訓練期間（派遣労働者調査）



(出所) 厚生労働省「労働力需給制度についてのアンケート調査」(2006年3月)

先に述べたように、派遣料金とともに派遣労働者の賃金が公開されることになれば、派遣元にはこれまで以上にその「差分」の意味について説明する責任が課せられることになる。適正なプライシング、つまり派遣元が提供する価値、派遣労働者や派遣先との間に介在する意義を明らかにしていかなければならなくなるということだ。このときに、人材マネジメント業という位置づけが一つの方向性になりえるのではないか。人材マネジメント業とは、職業能力を開発する機会を獲得し、発揮した能力や成果に応じた処遇を実現し、さらに適切な就業機会を提供していく、という機能をより具体的に示すものである。

もちろん課題はある。それはたとえば、一体誰が職業能力開発のコストを負担するのかということだ。派遣料金に占める教育研修費は、派遣労働者の募集コストや福利厚生費用とあわせても3%程度にすぎない(図表 1-13)。また、その方法や期間は、派遣先における比較的短期間のものである(図表 1-14・15)。高度な専門性を持つがゆえに教育研修が不要ということもあろう。あるいは、補助的な業務であるため習熟にそれほどの期間を必要としないという場合もあるだろう。企業特異的な技能と汎用性の高い一般的な技能とでは、習得にかかる費用の負担者も異なる。派遣元自身の生産性向上と整合的となるよう、人材への投資が派遣料金に適正に反映されるようなインセンティブ設計に知恵を絞らなければならない。

## 第2章 日本企業の人事制度改革とその帰結（阿部）

### 1. はじめに

最適な報酬制度を設計することは企業の人事担当者にとって最大の課題である。最適な処遇制度は、企業の利潤最大化を満たすと同時に、当該企業で働く労働者に労働インセンティブを与えるはずである。しかし、現実の処遇制度は必ずしもそのようになっているわけではない。企業や労働者を取り巻く環境が変化すれば、処遇制度の変更も必要となる場面が必ずや出てくるだろうが、制度というものはそう直ぐに変更できるものではなく、結果として最適な報酬制度とはならない。その結果、企業が労働者のパフォーマンスとは無関係に彼・彼女らを処遇することになれば、労働者は企業の目標や利益のために行動しなくなるだろう。

日本企業は、大手を中心にして、90年代後半からいわゆる成果主義的な人事労務管理を導入してきた。従来の職能資格制度に代わる制度として、労働者の業績や成果を重視した処遇制度への転換が進んだのであるが、こうした企業の人事制度改革が進むと、マスコミや専門家を中心に「成果主義」に関して様々な角度からの問題点が指摘されるようになり、「成果主義」の導入に対する批判が巻き起こった。たとえば、日本人の働き方としては年功序列が良いとか、年功序列を崩すと社内秩序が乱れるとかといった指摘から、そもそも成果や業績を計測することが困難であるから成果主義そのものが成立しないといった指摘まで、様々な問題点や批判である。

しかし、こうした批判にもかかわらず、多くの企業が成果主義的な人事労務管理を導入してきたのはなぜなのであろうか。われわれにとって、この問題に対する解をえることは、成果主義の帰結を考える上でも重要であるように思える。多くの企業がそれまでの職能資格制度を捨てて、成果主義的な制度へ移行した背景には、必ずや経済合理性があるに違いない。もしそうした経済合理性が現在の、そしてこれからの企業を取り巻く経済や社会の環境の変化と一致するのであれば、「成果主義」は今後も一般化し定着していくであろう。しかし、もし現在の「成果主義」が経済や社会環境と合わないのであれば、また別の処遇制度を日本企業は求めざるをえないであろう。

では、そもそも「成果主義」以前の処遇システムにどのような問題があったのであろうか。われわれはまず、この問題を次の節で検討していくことにしよう。そのうえで、導入された「成果主義」がどのようなものだったのかを3節で検討してみる。さらに、「成果主義」が企業経営にどのような影響を与えたのかについては4節で検証しよう。最後に、5節で成果

主義の帰結について議論しよう。

## 2. 日本企業の人事制度改革の背景

### (1) 成果主義的人事制度の実施状況

多くの日本企業が、90年代後半以降に成果主義的な人事制度を導入している。実際、今回当研究所で実施したアンケート調査においても、90年代後半になって人事制度改革を行っていることがわかる<sup>17</sup>。図表 2-1 によれば、1990 年以降、何らかの人事制度改革を行った企業は 97.5%に達しており、人事制度改革を行わない企業は例外中の例外である。

図表 2-1 人事制度改革の実施状況

行った	行っていない	計
91 社 (97.9%)	2 社 (2.3%)	93 社 (100.0%)

(注) 「(問 1-1) 1990 年以降、貴社では何らかの人事制度改革を行いましたか。1 つお選び下さい。」に対する回答結果。回答は、「1 行った」あるいは「2 行っていない」から選択させている。

では、人事制度改革を行った企業のうち、成果主義的な要素を含む人事制度を導入した企業はどの程度になるだろうか。図表 2-2 によれば、多くの企業が成果主義的な人事制度を導入したことがわかる。なお、成果主義的な制度を導入したものの、現在は廃止している企業が 1 社ある。

図表 2-2 成果主義的な人事制度の導入割合

成果主義を含む制度を導入し、今も利用している	成果主義を含む制度を導入したが、今は利用していない	導入していない	計
88 社 (95.7%)	1 社 (1.1%)	3 社 (3.3%)	92 社 (100.0%)

(注) 「(問 1-2) 貴社が行った改革は、年齢や勤続よりも個人の仕事の成果や業績を重視するような成果主義的人事制度の導入を含みますか。また、その制度を導入したのはいつ頃からですか。」に対する回答結果。回答は、「1 成果主義を含む制度を導入し、今も利用している」、「2 成果主義を含む制度を導入したが、今は利用していない」、あるいは「3 導入していない」から選択させている。

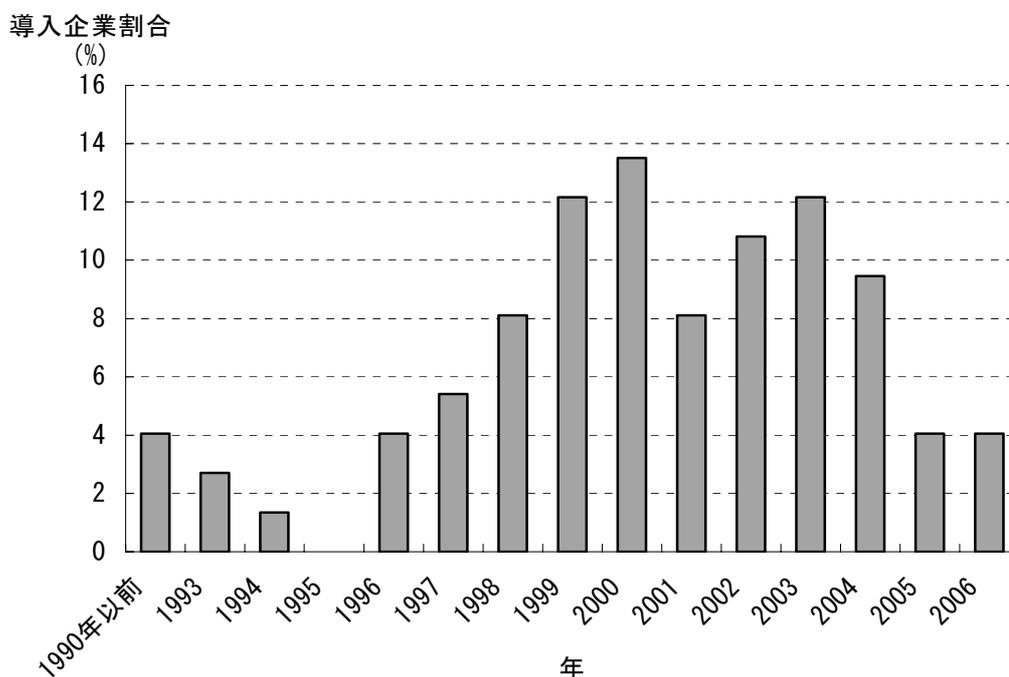
こうした成果主義的な人事制度は、図表 2-3 によれば、1999 年以降に導入されている。1998

<sup>17</sup> 今回のアンケート調査「人事制度改革に関する企業アンケート」の概略については補章（本報告書 53 頁）を参照されたい。なお、以降出所の記述がない図表は、本アンケートからの引用、もしくはアンケートをもとに筆者が推定したものである。

年までに成果主義的な人事制度を導入した企業は、成果主義的な人事制度を導入した企業のうち25%程度であり、残りの約75%の企業は99年以降に導入している。

ところで、先にも触れたように、マスコミや人事労務管理の専門家が「成果主義批判」を行うのがちょうどこの頃からである。にもかかわらず、多くの日本企業はこの時期以降に成果主義的な人事制度を導入している。批判があるにもかかわらず、企業が導入したのはそれなりの理由があるからに違いない。

図表 2-3 成果主義的な人事制度の導入時期



日本企業が成果主義を導入した理由としては、「1 従業員の働きぶりや成果、貢献度合に応じて適正な原資配分を行うため」や「2 従業員の働く意欲を高めるため」、あるいは「9 評価・処遇制度の納得性を高めるため」というものが多い（図表 2-4）。

裏を返すと、従来の処遇体系では、従業員の働きぶりや成果、貢献度合に応じて適正な原資配分が行われてこなかったり、従業員の働く意欲を高めていなかったり、あるいは評価・処遇制度の納得性が低かった可能性があるのではないかと。では、従来の処遇体系、すなわち職能資格制度をベースにした処遇には、こうした問題が果たして内在していたのだろうか。

図表 2-4 成果主義的な人事制度改革に踏み切った理由 (対導入企業比)

1	従業員の働きぶりや成果、貢献度合に応じて適正な原資配分を行うため	89.1%
2	従業員の働く意欲を高めるため	75.0%
3	人件費を抑制するため	6.5%
4	企業業績を向上させるため	30.4%
5	企業再編 (M&A、企業統合、分社) のため	1.1%
6	労働時間で従業員の生産性を測ることが難しくなったため	3.3%
7	会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため	6.5%
8	従業員個々人の目標を明確にするため	28.3%
9	評価・処遇制度の納得性を高めるため	51.1%
10	経営トップの強い意向があったため	3.3%
11	多くの会社が導入しているため	0.0%
12	その他	1.1%

(注) 「(問 1-4) 貴社が成果主義的人事制度への改革に踏み切ったのはなぜですか。以下の選択肢から主な理由を 3 つまでお選び下さい。」に対する回答結果。

## (2) 職能資格制度から成果主義への移行理由

職能資格制度は、「能力主義」である。従来から多くの企業では労働者の能力に応じて昇格・昇進を行ってきており、処遇には差がついていた。しばしば日本的雇用管理の特徴の一つとして年功序列が指摘されるが、序列は年功だけで決まるものではなかった。序列の決定要因として、労働者の能力の果たす役割は非常に大きかった。ただし、職能資格制度の下で労働者が昇格するためには、能力を高めるための年月が必要であり、結果的に能力と年齢や勤続年数は相関が高まる。加えて、労働者の能力を維持するためにも、多くの企業が上位資格に昇格するための最低年限を設けていた。能力が年齢や勤続年数と比例して高まること、ここに職能資格制度が年功序列制度になってきた理由がある。

では、職能資格制度が成果主義に取って代わられたのはどうしてなのだろうか。

その理由の一つは、技術革新のスピードが早まったためである。技術革新は仕事のあり方を大きく変えている。とりわけ情報通信技術の進展は、仕事の単純化と分業化を一層進めるとともに、問題解決や企画立案など従来以上に思考力を必要とする高度な仕事を増やしている。その結果、個人間の能力格差とその結果としての成果・業績が、以前よりも拡大する傾向にあるといわれている (例えば、阿部[2005])。さらに、能力や成果・業績と、年齢や勤続

年数との関連性が以前よりも小さくなっている。こうしたことが、従来の能力をベースに年功的に運用されてきた職能資格制度による処遇を困難にしてきた。

他にも理由がある。日本企業のコーポレート・ガバナンスの変化により、多くの企業がこれまで以上に ROA など収益指標に敏感になり、労務費用とパフォーマンスとの連動性をより高めようとしているというものである。例えば Abe-Hoshi[2007]では、日本企業の資金調達が間接金融方式から直接金融方式へウェイトを高めてきた結果、年功序列と終身雇用に代表される従来型の人事労務管理が崩れてきていることを明らかにしている。

### (3) 成果主義導入と会社の経営方針

以上の理由とは別に、企業の経営方針が成果主義的な人事制度改革の導入に影響している可能性もある。これについて、今回のアンケート調査によって確かめてみよう。

図表 2-5 が成果主義的な人事制度改革に踏み切った理由と、企業の経営方針との関連をみている。この表には成果主義的な人事制度改革に踏み切った理由別に、各経営方針得点が示されている。なお、表中の fac1 から fac5 はそれぞれ企業の経営方針を表す得点である<sup>18</sup>。このうち fac1 は「グローバル化・R&D 重視型経営」を、fac2 は「顧客重視・CSR 重視型経営」を、fac3 は「リストラ重視型経営」を、fac4 は「新規顧客開拓重視型経営」を、fac5 は「事業強化重視型経営」を、それぞれ示している。それぞれの得点が高いほど、企業はそうした経営方針にあることを示している。

さて、「1 従業員の働きぶりや成果、貢献度合に応じて適正な原資配分を行うため」を理由にして成果主義的な人事制度改革を行った企業は、各経営方針得点の間に大きな差がない。つまり、多くの企業が、その経営方針とは関係なく、従業員の働きぶりや成果、貢献度合に応じて適切な原資配分を行いたいと考えているといえる。

これに対して、他の理由では各経営方針間の得点のバラツキが大きくなる。「7 会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため」や「9 評価・処遇制度の納得性を高めるため」を理由にあげる企業は、グローバル化・R&D 重視である傾向にある。グローバル化経営を行う企業は、国際市場における価格決定に左右されるし、労働者の価値観も多様化している可能性が高い。こうしたことが背景となって、人事制度改革を行ったことを表 2-4 は示唆している。また、「7 会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため」を理由にあげる企業には、顧客重視・CSR 重視型の経営を行っている傾向にもある。

<sup>18</sup> 経営方針を示す指標の作成方法については「付録 経営方針得点の算出について」（本報告書 40 頁）を参照されたい。

図表 2-5 成果主義的な人事制度改革に踏み切った理由と経営方針

	Fac1	Fac2	Fac3	fac4	fac5
1 従業員の働きぶりや成果、貢献度合 に応じて適正な原資配分を行うため	-0.016	-0.021	0.024	-0.014	-0.008
	(0.941)	(0.862)	(0.776)	(0.784)	(0.711)
2 従業員の働く意欲を高めるため	0.029	-0.071	0.103	0.010	0.039
	(0.868)	(0.928)	(0.750)	(0.700)	(0.699)
3 人件費を抑制するため	0.040	0.073	0.075	-0.120	-0.560
	(0.456)	(0.333)	(0.400)	(1.390)	(0.600)
4 企業業績を向上させるため	0.185	0.116	0.344	0.012	0.001
	(0.737)	(0.379)	(0.634)	(0.624)	(0.834)
6 労働時間で従業員の生産性を測るこ とが難しくなったため	-0.249	-0.091	-0.189	0.729	0.360
	(1.258)	(0.393)	(1.784)	(0.089)	(0.221)
7 会社の業績に合わせて人件費を柔軟 に調整していくため	0.315	0.441	-0.106	-0.321	0.040
	(0.442)	(0.371)	(0.865)	(0.370)	(0.264)
8 従業員個々人の目標を明確にするため	-0.184	0.015	-0.077	0.192	-0.092
	(1.025)	(1.368)	(0.702)	(0.535)	(0.721)
9 評価・処遇制度の納得性を高めるため	0.142	-0.172	-0.006	-0.046	0.003
	(0.965)	(1.047)	(0.778)	(0.841)	(0.642)
10 経営トップの強い意向があったため	-1.369	-0.469	-0.004	-1.438	0.182
	(1.916)	(1.108)	(0.360)	(1.307)	(0.853)

(注) 括弧内は標準偏差。また、fac1 から fac5 は、企業の経営方針を表す得点である。fac1 はグローバル化・R&D 重視型経営、fac2 は顧客重視・CSR 重視型経営、fac3 はリストラ重視型経営、fac4 は新規顧客開拓重視型経営、fac5 は事業強化重視型経営、をそれぞれ示している。なお、「5 企業再編(M&A、企業統合、分社)のため」や「11 多くの会社が導入しているため」、あるいは「12 その他」を理由としてあげる企業が少ないので、上の表にはそれぞれ掲載していない。

「2 従業員の働く意欲を高めるため」や「4 企業業績を向上させるため」に成果主義的な人事制度改革を行った企業は、リストラ重視の経営を行っている傾向にある。リストラ重視の経営を行っている企業は、不採算事業の積極的な整理・撤退や業務のアウトソーシング化、間接部門のコスト削減、有利子負債や不良債権の処理など、いわば後ろ向きの仕事が多いと察せられる。こうしたなかで従業員の意欲を高め、業績を向上させるように成果主義的

な人事制度を導入したと考えられる。

「6 労働時間で従業員の生産性を測ることが難しくなったため」、「8 従業員個々人の目標を明確にするため」を理由にあげる企業は、新規顧客開拓重視を経営方針としている傾向にある。加えて、「10 経営トップの強い意向があったため」を理由にあげる企業は、事業強化重視をあげている。

以上のように、成果主義的な人事制度の導入は各社各様の理由があり、そしてそれらは各社の経営方針と密接な関係があると考えられる。人事労務管理は企業経営のサブシステムである以上、企業の経営方針と人事労務管理が補完的な関係にあるのは当然のことである。成果主義的な人事制度が導入された背景には、企業を取り巻く環境変化とそれに対する企業経営の対応が少なからずあったと考えられる。

### 3. 成果主義的人事制度の導入実態

2 節でみたように、成果主義的な人事制度の導入の背景には、各社各様の事情があった。そして、それには各社の経営方針が少なからず影響していることがわかった。

では、導入された成果主義的な人事制度の具体的内容はどのようなものであったのだろうか。そして、導入された具体的な制度は、やはり経営方針と何らかの関連があるのだろうか。

まず、導入された制度の対象者についてみよう。前述のアンケート「(問 1-3) 成果主義的人事制度の対象となっているのは、次のどの層ですか」に対する回答をみると、部長や課長

図表 2-6 成果主義的な人事制度の対象

社長や役員などの経営トップ層	59.8%
部長クラス	90.2%
課長クラス	90.2%
係長・主任クラス	82.6%
一般正社員	79.3%
パートタイマー・アルバイト層	4.3%
その他	2.2%

などの管理職層を対象としている企業が 9 割、係長・主任クラスあるいは一般正社員など非管理職層を対象としている企業が 8 割ほどである。一方、パートタイマーやアルバイトにも

成果主義的な人事制度を導入している企業は4%にすぎない（図表 2-6）。

では、具体的にどのような制度変更だったのかを、賃金制度に焦点を絞ってみたいよう。

「(問 2-1) 貴社では過去に、下記のような賃金制度の改革を実施しましたか。また、今後どのような改革を実施する予定ですか」に対する回答をみましょう。

図表 2-7 によれば、給与月額に関して最も多い変更（10年以上前と10年以内の合計）は「3 年齢給の縮小・廃止」である。次いで、「2 定期昇給の縮小・廃止」、「5 業績給・成果給の導入」や「6 職務給・役割給などの導入」となる。つまり、給与決定要素のうち年齢部分を減らし、業績や成果、あるいは職務や役割部分を増やそうというのが、実際の改革である。

図表 2-7 賃金制度改革の具体的内容

① 給与月額に関して

	10年以上前に実施したもの	10年以内に実施したもの	今後実施する予定のもの
1 年俸制の導入	9.6%	33.0%	2.1%
2 定期昇給の縮小・廃止	8.5%	59.6%	0.0%
3 年齢給の縮小・廃止	20.2%	57.5%	0.0%
4 昇給幅の拡大	6.4%	42.6%	0.0%
5 業績給・成果給の導入	12.8%	48.9%	0.0%
6 職務給・役割給などの導入	12.8%	45.7%	4.3%
7 能力給部分の拡大	12.8%	39.4%	0.0%
8 市場の賃金水準や相場との連動を強化	2.1%	10.6%	2.1%
9 家族手当等の生活手当の基本給組み入れ	7.5%	36.2%	6.4%
10 退職金の基本給組み入れ	0.0%	5.3%	0.0%
11 変更（の予定）なし	1.1%	3.2%	5.3%

② 賞与などに関して

	10年以上前に 実施したもの	10年以内に 実施したもの	今後実施する 予定のもの
1 個人業績と連動する部分の拡大	20.2%	64.9%	0.0%
2 事業部など部門別業績賞与の導入	4.3%	40.4%	4.3%
3 プロジェクト成功報酬など一時金 ・報奨金制度の導入・拡大	2.1%	7.5%	0.0%
4 企業業績と賞与の連動を強化	4.3%	59.6%	4.3%
5 ストックオプションの導入	1.1%	24.5%	1.1%
6 変更（の予定）なし	1.1%	0.0%	6.4%

また、賞与などに関しては、最も多い変更（同）が「1 個人業績と連動する部分の拡大」であり、次いで「4 企業業績と賞与の連動を強化」、「2 事業部など部門別業績賞与の導入」となる。

では、どういった企業がどのような制度を導入したのか。そこで、次のような式を推定することで、各制度を導入した企業の特徴をみてみよう。

$$Pr(\text{制度 } i \text{ の導入}) = f(\text{産業、正社員比率、女性従業員比率、管理職比率、女性管理職比率、中途採用比率、女性採用比率、企業の経営方針})$$

なお、女性管理職比率は管理職に占める女性割合であり、企業の経営方針は先の図表 2-5 でもみた経営方針得点のことである。推定はプロビットモデルにより行い、結果は図表 2-8 と 2-9 の通りである<sup>19</sup>。

図表 2-8 によれば、いくつかの制度導入に関して、それを導入した企業の特徴がみえる。「2 定期昇給の縮小・廃止」や「3 年齢給の縮小・廃止」、「4 昇給幅の拡大」、「6 職務給・役割給などの導入」、「7 能力給部分の拡大」、「9 家族手当等の生活手当の基本給組み入れ」などの制度がそうである。これ以外の制度導入には特に企業の特徴はなく、様々な企業が導入していることがわかる。

「2 定期昇給の縮小・廃止」は、女性従業員比率が高い企業ほど行っている確率が高い。

<sup>19</sup> プロビットモデルは、変数が1か0となるような質的変数を従属変数となる場合に用いられる推定方法である。ここでは、制度が導入されていれば1、未導入の場合は0とする変数を従属変数としている。なお、推定結果は限界効果のみを掲示しており、それは説明変数が1単位変化すると従属変数が1をとる確率がどの程度変化するかを示すことになる。

逆に、男性比率の高い企業は定期昇給の縮小・廃止を行っていないことになる。家族を扶養するのは男性であるという考え方は現時点でも根強いが、こうしたことが定期昇給の縮小・廃止を困難にしているのかもしれない。

表 2-8 成果主義的な人事制度の対象（給与月額に関して）

	1 年俸制の 導入	2 定期昇給 の縮小・ 廃止	3 年齢給の 縮小・廃 止	4 昇給幅の 拡大	5 業績給・ 成果給の 導入	6 職務給・ 役割給な どの導入	7 能力給部 分の拡大	8 市場の賃 金水準や 相場との 連動を強 化	9 家族手当 等の生活 手当の基 本給組み 入れ	10 退職金の 基本給組 み入れ
製造業	0.0321 [0.2913]	-0.0542 [0.2614]	0.0443 [0.2187]	0.1962 [0.3184]	0.1570 [0.2928]	0.6165** [0.2625]	0.0964 [0.2871]	0.0348 [0.0591]	0.2204 [0.2636]	-0.0005 [0.0137]
正社員比率	0.1781 [0.3485]	0.6344 [0.4214]	-0.7629** [0.3438]	1.7750*** [0.6445]	0.3478 [0.3463]	0.0238 [0.3626]	-0.4894 [0.3637]	-0.0837 [0.1071]	1.1405** [0.5071]	-0.0038 [0.0206]
女性従業員比率	-0.0767 [0.8112]	1.6897* [0.9271]	-0.9212 [0.6274]	-0.4076 [1.1791]	1.0500 [0.8598]	3.0238*** [1.0615]	0.6412 [0.8663]	-0.5555 [0.5591]	0.6063 [0.9483]	0.0622 [0.1602]
管理職比率	-0.2088 [0.6878]	0.5074 [0.6501]	0.6486 [0.5540]	0.0410 [0.7521]	-0.0050 [0.6774]	-1.0283 [0.7240]	0.4783 [0.7010]	0.3863 [0.3776]	0.3346 [0.7019]	-0.0558 [0.1472]
女性管理職比率	0.0287 [0.3463]	0.0142 [0.3589]	0.1264 [0.2733]	-0.6313 [0.5579]	-0.4592 [0.3873]	-0.0717 [0.3664]	0.0457 [0.3488]	-0.2048 [0.2173]	-1.7677** [0.8110]	-0.0039 [0.0226]
中途採用比率	-0.2242 [0.1542]	-0.0633 [0.1274]	0.0559 [0.1048]	-0.4229** [0.1743]	-0.2011 [0.1315]	0.0437 [0.1638]	-0.0316 [0.1369]	-0.0193 [0.0504]	0.2533 [0.1870]	-0.0112 [0.0284]
女性採用比率	0.5668 [0.5435]	-0.6915 [0.5943]	0.0825 [0.4026]	1.7490* [0.9045]	-0.1343 [0.5460]	0.5231 [0.6774]	-1.0720* [0.6126]	0.3822 [0.3474]	0.9365 [0.6195]	-0.0353 [0.0882]
fac1	-0.1106 [0.1138]	0.0490 [0.0984]	0.0466 [0.0813]	0.0905 [0.1204]	-0.1132 [0.1095]	-0.2019* [0.1164]	-0.0267 [0.1087]	0.0529 [0.0526]	-0.0129 [0.1191]	0.0041 [0.0103]
fac2	0.0320 [0.0787]	-0.0283 [0.0778]	-0.1384 [0.1326]	0.0563 [0.0861]	-0.0184 [0.0881]	0.0119 [0.0877]	-0.0769 [0.1019]	0.0552 [0.0578]	0.0129 [0.0897]	0.0143 [0.0307]
fac3	0.0916 [0.0975]	-0.0101 [0.0872]	-0.0871 [0.0694]	-0.0505 [0.1048]	0.0080 [0.0897]	0.3204*** [0.1087]	-0.0491 [0.0947]	0.0361 [0.0348]	-0.0932 [0.1105]	0.0008 [0.0062]
fac4	-0.1242 [0.1096]	-0.0206 [0.0985]	0.1068 [0.0820]	0.0754 [0.1191]	0.0527 [0.1052]	0.2620** [0.1245]	0.1486 [0.1155]	-0.0140 [0.0263]	0.0728 [0.1163]	0.0102 [0.0209]
Observations	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

(注) 括弧内は標準誤差。\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で、推定された係数が統計的に有意であることを示す。推定方法はプロビットモデルで、掲載されている係数は限界効果である。

「3 年齢給の縮小・廃止」は、正社員比率が高い企業ほど行っていない傾向にある。一方、「4 昇給幅の拡大」や「9 家族手当等の生活手当の基本給組み入れ」について、正社員比率が高い企業ほど行っている傾向にあることもわかる。正社員比率が高い企業は伝統的企業や業績好調企業に多いと考えられるが、そうした企業ほど従業員に手厚い処遇を行っている可能性が高いことを推定結果は示している。

「4 昇給幅の拡大」については、中途採用比率が高い企業ほど行わない傾向にあり、他

方で女性採用比率が高い企業ほど行う傾向にある。中途採用比率や女性採用比率が高いということは、それだけ労働需要が活発な企業である可能性が高いが、中途採用比率が高い企業の場合は即戦力型の従業員を求めている可能性が高い。即戦力型の従業員の場合、教育訓練を行う機会は相対的に少ないため、従業員を定着させるようなインセンティブも相対的に小さくても良いのかもしれない。それが昇給幅の拡大をあまり必要としない理由と思われる。一方、女性採用比率が高い企業は、従業員の定着率に問題意識があり、従業員に定着のインセンティブを与えるために昇給幅を拡大させているのかもしれない。

「6 職務給・役割給などの導入」については、製造業で多く、女性従業員比率の高い企業ほど多い傾向にある。このことは、職務や役割の評価のし易さや制度導入コストの大小と関連している可能性がある。

「7 能力給部分の拡大」は、特に女性採用比率が高い企業ほど行っていない傾向にある。つまり、男性採用比率が高い企業ほど能力給部分を拡大させる傾向にある。なぜ女性採用比率が高い企業ほど能力給部分を拡大させていないのかについては不明である。女性採用比率が高い企業は、女性を活用しようとしてより多くの女性を採用しているか、あるいは男性採用が難しいために結果的に女性の採用が増えている企業とがあるだろう。それぞれに労働者の処遇のあり方は異なってくると考えられ、今回のサンプルに基づく結果からは、これといった解釈ができない。

最後に、経営方針との関連では、「6 職務給・役割給などの導入」についてのみ企業経営方針と関連があった。すなわち、グローバル化・R&D を重視する企業ほど職務給・役割給を導入しない傾向にあり、リストラ重視や新規顧客開拓重視の経営を行っている企業ほど導入する傾向にある。職務給・役割給は、しばしば日本的成果主義として取り上げられる制度であるが、問題となるのはその評価方法である。職務や役割を評価しやすい仕事・業務ほどこの制度を運用しやすいが、そうでない場合には従業員の納得性を得ることが難しいと考えられる。グローバル化やR&D を重視する企業の場合、その成果や業績を測ることが難しい業務が多いため、職務給・役割給制度を導入していないのかもしれない。一方、リストラ重視の場合には、従来の処遇制度を廃止するのが至上命題で、年功序列の代わりにこれら制度を導入したとも考えられる。

図表 2-9 は、図表 2-8 と同様の推定を、賞与などの制度改革について行ったものである。この推定結果でも「3 プロジェクト成功報酬など一時金・報奨金制度の導入・拡大」を実施した企業の特徴は特にないが、これ以外の制度については企業特徴がみられる。

「1 個人業績と連動する部分の拡大」に関しては、女性従業員比率が高い企業ほど実施する傾向にあり、逆に女性採用比率が高い企業ほど実施しない傾向にある。

また、「2 事業部など部門別業績賞与の導入」、「4 企業業績と賞与の連動を強化」、「5 ストックオプションの導入」については、企業経営方針が影響している。新規顧客開拓重視の経営を行っている企業ほど「部門別業績賞与」を導入しない傾向にあり、グローバル化・R&Dを重視する企業ほど「企業業績と賞与の連動を強化」し、「ストックオプションを導入」する傾向にある。また、顧客重視・CSR重視型の経営を行っている企業ほど「ストックオプションを導入」する傾向にある。

図表 2-9 成果主義的な人事制度の対象（賞与などに関して）

	1 個人業績と 連動する部 分の拡大	2 事業部など 部門別業績 賞与の導入	3 プロジェクト 成功報酬な ど一時金・報 奨金制度の 導入・拡大	4 企業業績と 賞与の連動 を強化	5 ストックオプ ションの導入
製造業	0.2540 [0.3194]	0.0716 [0.2946]	0.0243 [0.1508]	-0.3487 [0.2289]	-0.2841 [0.2901]
正社員比率	0.2976 [0.3170]	-0.0012 [0.3513]	0.1141 [0.1812]	-0.0450 [0.3285]	0.3295 [0.2662]
女性従業員比率	1.8959** [0.7527]	0.6320 [0.8740]	-0.0717 [0.5182]	0.3065 [0.7690]	0.5209 [0.6076]
管理職比率	0.3846 [0.5090]	0.5729 [0.6820]	0.2502 [0.3659]	-0.7309 [0.7340]	-0.0874 [0.5230]
女性管理職比率	-0.3491 [0.3519]	-0.2145 [0.3968]	0.1229 [0.1842]	-0.3774 [0.3212]	-0.7389 [0.5055]
中途採用比率	-0.0799 [0.0780]	0.0109 [0.1369]	0.0160 [0.0753]	-0.0651 [0.1089]	-0.0271 [0.1017]
女性採用比率	-0.9267** [0.4025]	-0.2698 [0.5753]	0.2682 [0.3243]	-0.0230 [0.5270]	0.3396 [0.4012]
fac1	-0.0201 [0.0728]	-0.0341 [0.1060]	0.0574 [0.0697]	0.3644** [0.1642]	0.2656** [0.1068]
fac2	-0.0344 [0.0545]	0.1288 [0.1315]	-0.0189 [0.0491]	0.0988 [0.1002]	0.2936** [0.1369]
fac3	0.0827 [0.0605]	0.0965 [0.0918]	-0.0313 [0.0487]	0.0897 [0.0792]	-0.0156 [0.0626]
fac4	0.0409 [0.0608]	-0.2525** [0.1155]	0.0689 [0.0627]	0.0400 [0.0998]	-0.1219 [0.0807]
Observations	62	62	62	62	62

(注) 括弧内は標準誤差。\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で、推定された係数が統計的に有意であることを示す。推定方法はプロビットモデルで、掲載されている係数は限界効果である。

以上のように、企業が具体的に導入した制度には、企業の属性や経営方針が少なからず影響していることがわかる。とりわけ賞与などの制度変更には、企業の経営方針が影響していることがわかった。これは、一般的に成果や業績が給与月額よりも、賞与などにより多く反映することと関係がある。成果や業績をあまり反映しない給与月額の制度変更には、経営方針もさほど影響しないが、成果や業績を反映する賞与の制度変更には経営方針が反映している。この意味で、報酬体系もまた経営システムと補完関係にあるといえる。

#### 4. 人事制度改革の効果

##### (1) 人事制度改革と賃金体系

それでは、以上の人事制度・賃金制度改革はどのような影響を企業経営に与えたのだろうか。先にみたように、様々な理由によって人事制度・賃金制度改革が実施されてきたが、その目的を果たして達成したのだろうか。

まず、人事制度改革が賃金体系にどのような影響を与えたかについてみてみよう。

図表 2-10 は、企業が行った賃金制度改革と、企業の賃金体系の関係をみたものである。ここで、企業の賃金体系は次のような指標で表している。まず、「賃金カーブのスロープ(傾き)」として、大卒ホワイトカラーの 22 歳在籍者の平均給与(月額)を 100 としたときの大卒ホワイトカラー 35 歳在籍者および 45 歳在籍者の平均給与(月額)を用いる。賃金カーブのスロープには様々な意味がある。一つは、賃金カーブのスロープが急であるほど労働者はその企業に長期勤続した方が生涯所得は高まるから、賃金カーブのスロープは労働者に対する定着のインセンティブの強さである。同時に、仕事をサボると解雇されるかもしれないことから、賃金カーブのスロープは怠業を抑止する効果もある。以上のことから、賃金カーブのスロープは、労働者に長期の労働インセンティブを与える仕組みであると考えられる。

また、賃金体系を表す指標として、大卒ホワイトカラーの 35 歳在籍者と 45 歳在籍者についてそれぞれ「最高給与と最低給与の差(分散)」を用いている。その企業の賃金分散が大きければ大きいほど、労働者の努力を引き出すことができる。賃金カーブが長期のインセンティブを労働者に与えるのに対し、この賃金分散は比較的短期のインセンティブを労働者に与えると考えられる。

図表 2-10 賃金制度の変更と賃金体系

		大卒ホワイトカラー			
		35歳スロープ	45歳スロープ	35歳分散	45歳分散
1 年俸制の導入	実施	198.81	272.26	42.15	62.40
	未実施	204.50	281.57	42.58	63.28
2 定期昇給の縮小・廃止	実施	200.17	283.35	37.73	59.39
	未実施	192.52	275.32	35.04	56.21
3 年齢給の縮小・廃止	実施	197.18	272.28	41.20	64.41
	未実施	201.69	281.77	37.17	57.78
4 昇給幅の拡大	実施	204.02	292.96	36.13	51.73
	未実施	197.31	276.53	42.19	63.48
5 業績給・成果給の導入	実施	196.32	276.95	40.32	64.58
	未実施	215.60	300.44	51.50	83.38
6 職務給・役割給などの導入	実施	210.22	285.71	36.54	45.23
	未実施	197.19	275.92	37.89	57.27
7 能力給部分の拡大	実施	191.18	268.58	39.42	69.28
	未実施	209.54	293.21	35.43	62.70
8 市場の賃金水準や相場との連動を強化	実施	207.20	288.43	39.72	51.61
	未実施	191.13	266.46	43.11	58.66
9 家族手当等の生活手当の基本給組み入れ	実施	203.36	282.98	37.35	57.59
	未実施	183.67	230.00	38.33	54.00
10 退職金の基本給組み入れ	実施	194.45	273.56	43.11	65.45
	未実施	200.27	281.27	39.63	60.92

では、企業が行った賃金制度の変更の影響をみてみよう。まず、「1 年俸制の導入」については、その実施企業と未実施企業とで賃金カーブのスロープにも賃金分散にも大きな差はみられない。つまり、年俸制を導入した企業の賃金体系が特別のものではないことがわかる。

「2 定期昇給の縮小・廃止」を実施した企業は、実施していない企業よりも、賃金カーブのスロープはやや急であり、賃金分散もやや大きいことがわかる。定期昇給を縮小・廃止したのであれば賃金カーブのスロープは緩くなると期待されるが、この結果はむしろ賃金カーブが急であるがために定期昇給を縮小・廃止したともみることができる。それでも賃金カーブは依然として急スロープである。

「3 年齢給の縮小・廃止」は賃金分散を拡大させている。給与決定に当たり年齢給の比率が高ければ、同一年齢間の賃金格差は小さい。年齢給の縮小・廃止を実施した企業で、未実施の企業よりも賃金分散が大きいのは期待通りである。

「4 昇給幅の拡大」を実施した企業は、実施していない企業に比べて、賃金カーブは急なスロープとなっている。昇給幅を拡大したからといって、賃金カーブのスロープが急になるのは必然ではない。しかし、昇給が年齢や勤続と比例していたりすれば、このような結果になる。

「6 職務給・役割給」を実施した企業も、実施していない企業に比べて、賃金カーブは急なスロープとなっている。職務や役割と賃金カーブとの関連性は本来小さい。しかし、職

務や役割が年齢や勤続と比例していれば、結果として職務や役割と賃金カーブは関連する。

「7 能力給部分の拡大」を実施した企業は、実施していない企業に比べて、賃金格差がやや大きい。能力を評価する職能資格制度は、年功的に運用されてきたから問題が生じたという指摘がある。しかし、この表の結果からは賃金カーブには影響しておらず、むしろ賃金格差を大きくしており、短期的なインセンティブを与えるような制度となっている。

「8 市場の賃金水準や相場との連動を強化」、あるいは「9 家族手当等の生活手当の基本給組み入れ」を実施した企業は、実施していない企業に比べて、賃金カーブのスロープは急である。また、これらの制度を実施した企業の賃金格差は相対的に小さい。さらに、「10 退職金の基本給組み入れ」を実施した企業は、実施していない企業に比べ、賃金格差が相対的に大きい。

以上のように賃金制度の変更により、賃金体系は少なからず影響を受けていたことがわかる。ただし、制度変更が本来の目的を達成できたかどうかは必ずしも明らかではない。それどころか、むしろ期待とは異なる結果を制度変更によって生じている可能性もある。たとえば「6 職務給・役割給」を実施した企業では、期待とは異なり、賃金カーブのスロープが急であり、賃金格差が拡大しているわけではなかった。また、「7 能力給部分の拡大」を実施した企業では相対的に賃金格差が大きく、短期的なインセンティブを与えるようになっている。

## (2) 人事制度改革と企業業績

では、人事制度改革は企業経営にどのような影響を与えたのだろうか。前述のアンケート「(問 B-1) 以下にあげる項目について、貴社は 2000 年と比較して、現在どの程度の成果をあげていますか。」および「(問 B-2) 以下にあげる項目について、同業種・同規模の他社と比較して、貴社はどの程度の成果をあげていますか。」を用いて、次のような式を推定した。

$$Pr(\text{成果あり}) = f(\text{人事制度改革時期、変更した賃金制度、経営方針})$$

従属変数の「成果あり」は、問 B-1 と問 B-2 の各項目に対する回答であり、「高くなった(良い)」、「やや高くなった(やや良い)」、「変わらない(ほぼ同じレベル)」、「やや低くなった(やや悪い)」、「低くなった(悪い)」の順番で並ぶ選択肢から選択されている。実際の推定ではこの選択肢の順番を逆にして、順序型プロビットモデルを用いた。したがって、推定された係数がプラスの符号であればその変数は成果を高めている効果があることを示し、逆にマイナスの符号であれば、成果を低めている効果があることを示す。また、説明変数の人

事制度改革時期は、2000年以前に人事制度改革を実施したかどうかを示す指標である。この指標を推定式に加えたのは、2000年と比較した企業の成果を推定式が検討しているのも、もしこの変数が統計的に有意な影響を企業の成果に及ぼしていれば、成果主義的な人事制度改革が功を奏したと考えられる。もしこの変数が企業の成果に影響していなければ、成果主義的な人事制度改革はその目的を達したことはない。推定結果は図表 2-11 の通りである。

図表 2-11 によれば、2000年以前に行われた成果主義的な人事制度改革は、2000年と比較した企業の成果に統計的に有意な影響を与えていない。つまり、成果主義的な人事制度改革はその本来の目的を達していないことを、推定結果は示唆している。同業他社との成果を比較した場合も、同じ結果である。成果主義的な人事制度改革は企業の成果に有意な影響を与えていない。

ただし、一部の賃金制度の変更は企業の成果に影響を与えている。それは「7 能力給部分の拡大」である。この変数は、2000年と比べた企業の成果に正の影響を与えており、能力給部分の拡大を実施した企業は同年と比べて売上高や経常利益、生産性が高まっていたことがわかる。一方、「10 退職金の基本給組み入れ」は2000年と比べた企業の成果に負の影響を与えていることがわかる。とはいえ、他の多くの賃金制度の変更は、企業の成果に統計的に有意な影響を与えていない。

企業の経営方針は、fac2の「顧客重視・CSR重視型経営」が企業の成果に正の影響を与えている一方、fac4の「新規顧客開拓重視型経営」は企業の成果に負の影響を与えている。

図表 2-11 人事制度改革の実施と企業の成果

	2000年との比較			同業他社との比較		
	売上高	経常利益	生産性	売上高	経常利益	生産性
2000年以前に 人事制度改革実施	0.3679 [0.4338]	-0.5672 [0.4526]	0.3523 [0.3535]	0.4192 [0.3181]	0.1413 [0.3066]	0.3171 [0.3046]
1 年俸制の導入	-0.3029 [0.4377]	-0.5150 [0.4427]	0.2959 [0.3409]	-0.1799 [0.3060]	0.1252 [0.2964]	0.3360 [0.2951]
2 定期昇給の縮小・廃止	-0.1985 [0.5328]	-0.0498 [0.5233]	-0.3280 [0.3786]	-0.1987 [0.3342]	-0.2725 [0.3292]	-0.2185 [0.3315]
3 年齢給の縮小・廃止	-0.1034 [0.4908]	-0.6454 [0.5184]	0.7017* [0.4021]	0.0129 [0.3618]	-0.0520 [0.3607]	-0.0391 [0.3542]
4 昇給幅の拡大	0.2845 [0.4509]	-0.0700 [0.4570]	-0.0890 [0.3530]	-0.3147 [0.3033]	0.0226 [0.2911]	0.0861 [0.2925]
5 業績給・成果給の導入	-0.5990 [0.4769]	0.2842 [0.4952]	-0.0849 [0.3545]	0.2935 [0.3074]	0.2808 [0.2994]	0.2086 [0.3008]
6 職務給・役割給などの導入	0.7399 [0.4820]	-0.1336 [0.4522]	-0.2373 [0.3307]	0.1120 [0.2999]	-0.1754 [0.2949]	-0.2272 [0.2932]
7 能力給部分の拡大	1.1924*** [0.4534]	1.8570*** [0.5466]	1.0691*** [0.3466]	-0.0257 [0.2879]	0.2866 [0.2846]	-0.0739 [0.2820]
8 市場の賃金水準や相場との 連動を強化	0.3088 [0.6927]	1.1093 [0.7137]	-0.1305 [0.4976]	0.1311 [0.4386]	0.1919 [0.4245]	-0.3004 [0.4259]
9 家族手当等の生活手当の 基本給組み入れ	-0.5603 [0.5021]	0.5370 [0.4907]	0.5680 [0.3733]	0.1836 [0.3079]	0.5718* [0.3038]	0.2574 [0.3027]
10 退職金の基本給組み入れ	-3.2808*** [0.9836]	-2.3660** [0.9515]	-0.6131 [0.8142]	-0.8501 [0.9166]	0.7202 [0.7894]	0.6875 [0.7526]
fac1	0.4254** [0.2064]	-0.0118 [0.2378]	0.1227 [0.1765]	0.1098 [0.1599]	0.0316 [0.1561]	0.1047 [0.1601]
fac2	0.3728* [0.1932]	0.5301** [0.2085]	0.6101*** [0.2138]	0.0371 [0.1656]	-0.0061 [0.1591]	-0.0272 [0.1597]
fac3	-0.3419 [0.2898]	0.3187 [0.2840]	0.7391*** [0.2180]	-0.2379 [0.1824]	0.0438 [0.1756]	0.3795** [0.1799]
fac4	0.1010 [0.2580]	-0.5540* [0.3253]	-0.3957* [0.2190]	-0.1817 [0.1938]	-0.0369 [0.1869]	0.0169 [0.1899]
サンプル数	74	74	71	71	72	71

(注) 括弧内は標準誤差。\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で、推定された係数が統計的に有意であることを示す。推定方法は順序型プロビットモデルである。

### (3) 明確な成果に結びつかなかった成果主義的人事制度

では、なぜ成果主義的な人事制度改革は企業の成果に影響を与えていないのだろうか。その理由はいくつか考えられる。第一の理由は、企業が成果主義的な人事制度を導入したのは必ずしも企業業績を高めたいからではなかったというものである。図表 2-4 でみたように、日本企業が成果主義を導入した理由としては、もちろん「従業員の働きぶりや成果、貢献度合に応じて適正な原資配分を行うため」や「従業員の働く意欲を高めるため」など、企業業績を高めることを目的としたものがあるが、その一方で、評価・処遇制度の納得性を高めるためや人件費の抑制などの企業業績とは必ずしも直結しない理由もある。

第二の理由は、成果主義的な人事制度とここでいっているものが、実は成果や業績による

処遇になっていないからというものである。多くの企業が行っている成果主義的な人事制度では、査定・考課が目標管理制度を基にして行われている。これは各労働者の成果や業績を計測することが困難であるからに他ならず、成果や業績を直接的に把握するのではなく、目標達成度をその代理指標とするためである。ここで目標設定を適切にしないと、あるいは評価者に対するインフルエンスタ活動（ゴマすりなど）が起きるなど、様々な問題が生じ、結果として査定・考課が歪んでしまう可能性がある。

第三の理由は、日本の労働市場ではいまだ十分な流動性が確保されておらず、ソーティング効果が有効ではないからである。ソーティング効果とは、簡単にいえば低成果・低業績の労働者が低賃金を嫌うために離職し、結果として高成果・好業績の従業員だけが企業に定着することである。しかし、そのためには外部労働市場が整備されており、労働者の外部機会が十分に確保されている必要がある。ソーティング効果が有効でなければ、極端なことをいえば、業績は依然として変わらないだろう。

第四の理由は、詳細には立ち入らないが、分析上の問題である。ここで用いたのはある一時点のデータであり、内生性の問題を十分に考慮したとはいえない。また、アンケート調査からでは見えない情報もあり、推定結果にはバイアスが残ってしまう。

## 5. まとめ

90年代後半以降に日本企業に導入された成果主義的な人事制度には、様々な問題が指摘されている。とりわけ多いのが、成果主義を導入しても企業の業績や生産性は高まらない、とか、成果主義は日本人には合わないから従来の制度に戻すべきだ、という言葉である。今回の分析においても、日本企業に導入された成果主義的な人事制度は、その本来の目的、つまり企業業績を高めることに対して十分に貢献しているとはいえない。それにはいくつかの理由がある。企業が企業業績を高めようとして成果主義的な人事制度を導入しているわけではない可能性、成果主義とよんでいるものの実態は成果や業績で評価した処遇制度になっていない可能性、ソーティング効果が十分に発揮されない可能性、こうしたことが成果主義という制度を導入しても業績が高まっていない理由と考えられる。

とはいえ、成果主義的な賃金体系は悪く、従来の日本的雇用慣行が良いという単純な話ではない。第一に、従来の日本的雇用慣行が有効であったのは、日本経済が成長し、企業内で上位の職位あるいはポストが安定的に提供されていたからこそである。この前提が崩れつつある状況では従来型の雇用管理は難しい。第二に、経済のグローバル化の進展により賃金水

準は国際市場からの影響を受けることになり、日本人にはより高い付加価値、より高い生産性が求められるようになってきている。賃金と生産性、つまり成果や業績が乖離するような状況は、以前よりも実現しそうにない。第三に、技術革新の進展はスキルの陳腐化の速度を速めている。労働者が蓄積してきた知識やスキルが役に立たなくなり、新しい知識やスキルが重視されるようになると、従来のような能力評価自体が困難である。

成果主義にしても、従来の職能資格制度にしてもそれぞれに問題を抱えている。いずれにせよ両者は **First Best**（最善）な報酬体系ではないという意味で完全な制度ではない。両者のうちでどちらが効率的であるかは、その時代の労働市場や企業経営の環境に影響される。

成果主義という「制度」を導入したからといって必ずしも企業の業績や生産性は高まらない。労働者が企業の目標にコミットメントし、モチベーションを高めることができはじめて、生産性や業績に影響するのであり、制度変更だけで労働者がモチベーションを高めたり、企業目標にコミットメントしたりするわけではない。そのためには報酬制度とは別に何らかの仕組みが必要である。

#### 参考文献

阿部正浩[2006]「成果主義導入の背景とその功罪」、『日本労働研究雑誌』、554号

Abe Masahiro, and Takeo Hoshi [2007] “Corporate Finance and Human Resource Management,” M. Aoki, G. Jackson and H. Miyajima (eds.) , *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*, Oxford University Press.

## 付録 経営方針得点の算出について

本文中で利用した経営方針得点は、補章のアンケート（国内）の「(問 7-1) 貴社では過去 10 年間、企業経営において、以下にあげる項目をどの程度重視してきましたか。」の各回答項目に関して、主成分分析を行い、その主成分得点を計算して用いている。主成分分析の結果は以下の通りである。

なお、得られた主成分は、fac1 がグローバル化・R&D 重視型経営、fac2 が顧客重視・CSR 重視型経営、fac3 がリストラ重視型経営、fac4 が新規顧客開拓重視型経営、fac5 が事業強化重視型経営、をそれぞれ示していると考えた。

図表 2-12 経営方針に関する主成分分析の結果

	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5
a. 既存事業の強化・拡大	-0.0114	0.4224	0.0953	0.1295	0.4295
b. 新規事業分野への進出	0.321	-0.0303	0.1269	0.027	0.3354
c. 不採算事業の積極的な整理・撤退	0.1524	0.1244	0.6492	-0.18	0.0437
d. 執行役員制の導入などのガバナンス改革	0.1726	0.1538	0.0575	0.1178	0.3378
e. 経営活動のグローバル化	0.5924	0.1707	-0.0559	-0.1893	0.2885
f. 業務のアウトソーシング化	-0.0379	0.0429	0.4759	0.1428	0.0679
g. 間接部門のコスト削減	0.1117	0.0556	0.6372	0.186	-0.0221
h. 有利子負債や不良債権の処理	-0.1262	-0.0991	0.4142	0.1937	0.0904
i. 株主価値の上昇	0.2556	0.2094	0.09	0.4854	0.176
j. 新技術や新商品の開発	0.8376	0.0582	0.0186	0.0885	0.0407
k. 製品やサービスの価格削減	0.4209	-0.0548	0.0162	0.5265	-0.0442
l. 競合する製品やサービスとの差別化	0.5902	0.0897	0.1321	0.2132	-0.1906
m. 研究開発スピードの改善	0.8148	0.1441	0.0998	0.1005	0.0115
n. 取引企業との関係の見直し	0.1713	0.4105	0.2402	0.0853	-0.1367
o. 顧客満足の一層の向上	0.1404	0.6478	0.0424	0.0318	-0.0547
p. 新規顧客の開拓	0.3001	0.482	0.06	0.3395	0.0339
q. 企業の社会的責任(CSR)・コンプライアンス	0.1606	0.6382	0.0501	-0.075	0.1862

### 第3章 公務員制度改革と労働市場改革（小畠）

#### 1. 公務員制度の現状と問題点

##### (1) 広範な労働関係法令の適用除外

官僚の官僚による官僚 [が規制に用いる] ための法律。アメリカ合衆国の第 16 代大統領リンカーンが、ゲティスバーグ演説のなかで引用した有名な一節をもじっていえば、日本の法律には、こういっても言い過ぎではない一面がある。国会で可決成立をみる法律案の大半は、内閣（各府省）の提出になるものであり、衆参両院の委員会における附帯決議ですら、官僚がこれを起案するという。もとより労働法もその例外ではない。

とはいえ、民間企業に適用される労働関係法令の多くは、当の公務員（以下、特に断りのない限り、国家公務員を指す）には適用されない。ために、その内容は、ともすれば現場の実情を無視したものとなりやすい。自分にはできないことでも、他人には平気で強制する。そうした状況がしばしばみられるのである<sup>20</sup>。

たとえば、国家公務員法附則 16 条は、次のように規定している（法律番号は省略、以下同じ）が、いわゆる労働三法は、すべてここに含まれること（なお、最低賃金法と労働安全衛生法は労働基準法から分離独立した法律）がまず注目される。

#### 附則

**第 16 条** 労働組合法、労働関係調整法、労働基準法、船員法、最低賃金法、じん肺法、労働安全衛生法及び船員災害防止活動の促進に関する法律並びにこれらの法律に基いて発せられる命令は、第 2 条の一般職に属する職員には、これを適用しない。

個別法になると、一般職と特別職の別を問わず、公務員一般（地方公務員を含む）について適用を除外することを規定したものが多くなるが、そのうち法律全体の適用除外を定めたものに、第 1 章の 1 で言及した労働契約法（19 条 1 項）やパートタイム労働法（43 条）があり、また部分的な適用除外とはいえ、中核部分の適用を除外したものに、雇用対策法（37 条 2 項）や男女雇用機会均等法（32 条）、高年齢者雇用安定法（7 条 2 項）がある<sup>21</sup>。

<sup>20</sup> 「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準」と題する 4・6 通達（平成 13 年 4 月 6 日基発第 339 号）はその典型といえる。小畠「労働時間規制、適用除外の拡大必要」日本経済新聞 2005 年 6 月 3 日付「経済教室」を参照。

<sup>21</sup> それゆえ、理論的には、特別職については労働三法の適用があるものの、こうした個別法の適用はないという奇妙な状況が生じる。とりわけ地方公務員の場合、非常勤職員は後述するように一般に特別職である非常勤嘱託として任用されることが多いことから、その矛盾が顕著なものとなる（なお、地方公務員の場合、一般職であっても、労働基準法は部分的に適用される）。

図表 3-1 は、これを一覧にして示したものであるが、最近になって規制が強化された法律も、公務員に対しては軒並みその適用が除外されていることがわかる。

図表 3-1 主な適用除外規定一覧

全面適用除外	労働組合法 労働関係調整法 労働基準法、最低賃金法、じん肺法、労働安全衛生法	一般職のみ	
	労働契約法 パート労働法	公務員一般	
部分的適用除外	雇用対策法	「事業主の責務」 「募集および採用における年齢差別禁止」 「事業主による再就職援助促進措置」	公務員一般
	男女雇用機会均等法	「性別を理由とする差別の禁止等」 「事業主に対する国の援助」 「紛争の解決」 「助言・指導・勧告、公表」	公務員一般
		「事業主の講ずべき措置」（セクハラ防止等）	一般職のみ
	高年齢者雇用安定法	「定年の引上げ、継続雇用制度の導入等による高年齢者の安定した雇用確保の促進」 「事業主による高年齢者等の再就職の援助等」 「雇用状況の報告」	公務員一般

たしかに、このなかには、公務員法に規定があることを理由に適用が除外されているものも含まれている。たとえば、公務員については、継続雇用制度〔高年齢者雇用確保措置〕に代わるものとして、再任用制度の定めが置かれているのがその例である。しかし、高年齢者雇用安定法では、継続雇用制度が原則として希望者全員を対象とした、事業主の義務として規定されているのに対して、公務員法上の再任用制度（国家公務員法 81 条の 4）<sup>22</sup>は、以下にみるように対象者の選考を可能とするものであり、希望者全員の再任用を原則とするものとはなっていない（そもそも義務規定ではない）。

<sup>22</sup> 同様の規定は、地方公務員法 28 条の 4 にも置かれている。

(定年退職者等の再任用)

**第 81 条の 4** 任命権者は、第 81 条の 2 第 1 項の規定により退職した者若しくは前条の規定により勤務した後退職した者若しくは定年退職日以前に退職した者のうち勤続期間等を考慮してこれらに準ずるものとして人事院規則で定める者（以下「定年退職者等」という）又は自衛隊法（略）の規定により退職した者であって定年退職者等に準ずるものとして人事院規則で定める者（次条において「自衛隊法による定年退職者等」という）を、従前の勤務実績等に基づく選考により、1 年を超えない範囲内で任期を定め、常時勤務を要する官職に採用することができる。ただし、その者がその者を採用しようとする官職に係る定年に達していないときは、この限りでない。

- ② 前項の任期又はこの項の規定により更新された任期は、人事院規則の定めるところにより、1 年を超えない範囲内で更新することができる。
- ③ 前 2 項の規定による任期については、その末日は、その者が年齢 65 年に達する日以後における最初の 3 月 31 日以前でなければならない。

他方、公務員の任用関係については、私法上の契約関係と解されてこなかったことから、労働契約法等が全面適用除外となっていることは理解できるものの、判例法理を含め、官民の間で、その考え方にあまりにも大きな違いがあることには、やはり違和感を覚える。

たとえば、公務員の場合、採用内定の通知は「単に採用発令の手続を支障なく行うための準備手続としてされる事実上の行為」にすぎず、これによって職員としての地位を取得するものではないと解されている（東京都建設局事件＝昭和 57 年 5 月 27 日最高裁第一小法廷判決）のに対して、民間では、採用内定通知をもって一般に解約権留保付きの労働契約が成立したものと解されている（大日本印刷事件＝昭和 54 年 7 月 20 日最高裁第二小法廷判決）。

また、契約期間（任期）の定めのある者の雇止めについても、民間では、実質的に期間の定めのない状態にあると判断される場合や、使用者の側に契約更新への合理的な期待をいだかせるような行為があった場合には、解雇権濫用法理が類推適用されるとの判例法理が確立をみている（東芝柳町工場事件＝昭和 49 年 7 月 22 日最高裁第一小法廷判決、日立メディコ事件＝昭和 61 年 12 月 4 日最高裁第一小法廷判決）が、公務員の場合は、人事院規則 8-12（職員の任免）が、任期が満了した場合において「その任用が更新されないときは、職員は、当然退職するものとする」と定めている（74 条 1 項 3 号）こともあって、判例上もこの当然退職の法理が疑問の余地のないものとして認められている（大阪大学附属図書館事務補佐員事件＝平成 6 年 7 月 14 日最高裁第一小法廷判決）。

行政行為とはそういうものであるといわれれば、それまでであるが、行政に対する配慮に比べると、民間企業への配慮にいささか欠けるとの感もないわけではない。また、そうした行政の世界に長くいればいるほど、民間の事情や現場の苦労がわからなくなる。棲む世界が違ふ以上、そうなっても不思議ではないのである。

新法の制定や法律の改正にあたって、そのような自覚ができるのかどうか。それが今、官僚には問われているといっても誤りではあるまい。

## (2) 年功的色彩の強い給与・退職手当制度

休まず遅れず働かず。公務員の仕事ぶりは、このように揶揄されることが多い。やっかみも多少入っているとはいえ、そうした職員が少なからずいることも事実である。禁錮以上の刑に処せられれば、仮に執行猶予がついても当然失職し、退職手当も支給されないと定めた法律はあるものの<sup>23</sup>、犯罪でもおかさないう限り、免職になることはほとんどない<sup>24</sup>。公務員の地位がこのようにきわめて安定したものであることは、国家の財政状況が深刻化した今日においても、基本的には変わらない。

では、その給与はどうか。

2005年夏の人事院勧告は、「年功的な給与上昇を抑制し、職務・職責に応じた給与とするため、俸給表の級構成、号俸構成及び給与カーブの是正を行うとともに、昇給・昇格制度についても見直しを行う」というものであったが、これを受けて、同年秋に実施された給与法（一般職の職員の給与に関する法律）の改正（06年4月1日施行）は、その期待を多少とも裏切るものとなった（図表3-2）。

つまり、100号俸を超える俸給表（行政職俸給表（一）の場合、2級は125号俸）が新たに定められるなかで、1年に4号俸昇給することが標準となり（新8条6項）、いわゆる枠外昇給が廃止される（旧8条5項・8項→新8項）代わりに、上位号俸のある限り、理論的には定年まで昇給する（55歳昇給停止措置の昇給抑制措置への変更、旧8条9項→新7項）という仕組みができあがったのである。

<sup>23</sup> 国家公務員法76条（38条2号）、国家公務員退職手当法8条1項2号を参照（地方公務員の場合には例外が条例で定められることもある）。なお、最近の判例（平成19年12月13日最高裁第一小法廷判決）には、執行猶予のついた禁錮刑に処せられた後、約26年11カ月にわたり事実上勤務を継続した郵政事務官について失職した旨を主張することも、信義則に反し権利の濫用に当たるとはいえないとしたものがある。

<sup>24</sup> やや極端なケースではあるが、7年間に「合計937回の指導及び職務命令、合計13回の注意、合計118回の訓告及び合計5回の懲戒処分を受けた」郵政事務官が「その官職に必要な適格性を欠く場合」に該当するとして、分限免職（民間企業でいう普通解雇）に処せられ、最高裁が1・2審判決を覆してようやくこれを適法としたものがある。大曲郵便局事件＝平成16年3月25日最高裁第一小法廷判決を参照。

図表 3-2 2005 年の給与法改正（8 条）

旧 規 定	新 規 定
<p>①～④ 略</p> <p>⑤ 前2項の規定により号俸を決定する場合において、他の職員との権衡上必要と認めるときは、人事院規則の定めるところにより、その者の属する職務の級における最高の号俸を超えて俸給月額を決定することができる。</p> <p>⑥ 職員（指定職俸給表の適用を受ける職員を除く。）が現に受けている号俸を受けるに至った時から、12月を下らない期間を良好な成績で勤務したときは、1号俸上位の号俸に昇給させることができる。ただし、第3項又は第4項の規定により号俸が決定された場合において、他の職員との権衡上必要と認めるときは、人事院規則の定めるところにより、当該期間を短縮することができる。</p> <p>⑦ 職員の勤務成績が特に良好である場合においては、前項の規定にかかわらず、同項に規定する期間を短縮し、若しくはその現に受ける号俸より2号俸以上上位の号俸まで昇給させ、又はそのいずれをもあわせ行うことができる。</p> <p>⑧ 職員の俸給月額がその属する職務の級に</p>	<p>①～④ 略</p> <p>⑤ 職員（指定職俸給表の適用を受ける職員を除く。）の昇給は、人事院規則で定める日に、同日前1年間におけるその者の勤務成績に応じて、行うものとする。</p> <p>→ 第8項（枠外昇給の廃止）</p> <p>⑥ 前項の規定により職員を昇給させるか否か及び昇給させる場合の昇給の号俸数は、同項に規定する期間の全部を良好な成績で勤務した職員の昇給の号俸数を4号俸（行政職俸給表（一）の適用を受ける職員でその職務の級が7級以上であるもの及び同表以外の各俸給表の適用を受ける職員でその職務の級がこれに相当するものとして人事院規則で定める職員にあつては、3号俸）とすることを標準として人事院規則で定める基準に従い決定するものとする。</p> <p>→ 第6項（特別昇給の廃止、普通昇給との一本化）</p>

<p>おける俸給の幅の最高額である場合又は最高額を超えている場合には、その者が同一の職務の級にある間は、昇給しない。ただし、それらの俸給月額を受けている職員で、その俸給月額を受けるに至った時から 24 月（その俸給月額が職務の級における俸給の幅の最高額である場合にあっては、18 月）を下らない期間を良好な成績で勤務したもの、勤務成績が特に良好であるもの等については、その職員の属する職務の級における俸給の幅の最高額を超えて、人事院規則の定めるところにより、昇給させることができる。</p> <p>⑨ 55 歳（人事院規則で定める職員にあっては、56 歳以上の年齢で人事院規則で定めるもの）を超える職員は、第 6 項、第 7 項及び前項ただし書の規定にかかわらず、昇給しない。ただし、当該職員で勤務成績が特に良好であるものについては、人事院規則の定めるところにより、昇給させることができる。</p> <p>⑩ 以下、略</p>	<p>→ 第 8 項（枠外昇給の廃止）</p> <p>⑦ 55 歳（人事院規則で定める職員にあっては、56 歳以上の年齢で人事院規則で定めるもの）を超える職員に関する前項の規定の適用については、同項中「4 号俸（行政職俸給表（一）の適用を受ける職員でその職務の級が 7 級以上であるもの及び同表以外の各俸給表の適用を受ける職員でその職務の級がこれに相当するものとして人事院規則で定める職員にあっては、3 号俸）」とあるのは、「2 号俸」とする。</p> <p>⑧ 職員の昇給は、その属する職務の級における最高の号俸を超えて行うことができない。</p> <p>⑨ 以下、略</p>
---	---

たしかに、法律には「良好」な成績とある。暦年を通じ、その「期間の全部を良好な成績で勤務した職員」だけが、4 号俸昇給することを約束される（新 8 条 6 項）。しかし、公務員の世界でいう「良好」が「普通」を意味することは広く知られており、4 号俸昇給が「標準」として規定されていることから、それは明らかといえる。

また、このように年功的色彩が強いのは、なにも給与だけではない。退職手当についても基本的には勤続年数でその額が決まる。そういっても間違いはない。

国家公務員退職手当法は「整理退職等の場合の退職手当の基本額」<sup>25</sup>について、次のような規定を設けているが、そこにいう「国家公務員法第 81 条の 2 第 1 項の規定により退職した者」が定年退職者に当たる。勤続 10 年で自己都合退職すると、退職日俸給月額 of 6 カ月分しか退職手当は出ない（国家公務員退職手当法 3 条 2 項 1 号）が、勤続 30 年で定年退職を迎えると、48.75 カ月分の退職手当が支給される<sup>26</sup>。俸給月額の多寡は別としても、3 倍勤めて定年で辞めれば、退職手当の額は 8 倍以上になる。ざっとそんな計算なのである。

#### （整理退職等の場合の退職手当の基本額）

**第 5 条** 定員の減少若しくは組織の改廃のため過員若しくは廃職を生ずることにより退職した者で政令で定めるもの、公務上の傷病若しくは死亡により退職した者、25 年以上勤続し、国家公務員法第 81 条の 2 第 1 項の規定により退職した者（略）若しくはこれに準ずる他の法令の規定により退職した者又は 25 年以上勤続し、その者の事情によらないで引き続いて勤続することを困難とする理由により退職した者で政令で定めるものに対する退職手当の基本額は、退職日俸給月額に、その者の勤続期間を次の各号に区分して、当該各号に掲げる割合を乗じて得た額の合計額とする。

- 一 1 年以上 10 年以下の期間については、1 年につき 100 分の 150
- 二 11 年以上 25 年以下の期間については、1 年につき 100 分の 165
- 三 26 年以上 34 年以下の期間については、1 年につき 100 分の 180
- 四 35 年以上の期間については、1 年につき 100 分の 105

理論上は法改正によって自由に変えることのできる給与・退職制度であっても、ここまで既得権化すると、なかなか手をつけられない（先にみた法改正により、定年延長等に備え、55 歳前後で給与を引き下げようような手段は逆に取りにくくなった）。しかし、独立行政法人や国立大学法人にとどまらず、その他の民間法人においても、公務員に準拠する形で給与・退職制度を整備しているところは少なくない。先にみた公務員に対する労働関係法令の適用除外の問題を含め、こうした公務員制度にメスを入れない限り、労働市場改革は進まない。こうもいうことができよう。

<sup>25</sup> このようにタイトルは「整理退職等」となっているものの、実質的には定年退職者のための退職手当増規定といえるものである。なお、整理退職は国家公務員法にも分限免職の一種として定めが置かれている（78 条 4 号）が、1964 年以来、整理退職に該当する国家公務員の分限免職は行われていない。

<sup>26</sup> ただし、経過措置（当分の間、50.7 カ月分）および調整額を加味すれば、その額はさらに増える。

## 2. リアリティのある制度改革 —— 非常勤職員の処遇改善を例として

企業には何ができ、何ができないのか。リアリティのある制度改革を実現するためには、これと同じことを公務員の世界においても問う必要がある。ただ、ここで問題とするのは、1で考察の対象とした常勤職員と呼ばれる公務員ではない。民間企業でいう非正社員に相当する非常勤職員を対象に、その処遇改善のための具体的取組みについて考える。それが本節の目的となる。

国家公務員の場合、非常勤職員もまた一般職の職員として位置づけられることになるが、地方公務員の場合、地方公務員法 3 条 3 項 3 号が「臨時又は非常勤の顧問、参与、調査員、嘱託員及びこれらの者に準ずる者の職」を特別職の一つとして規定していることもあって、非常勤職員は、事務嘱託員等の名称で、特別職の職員として任用されることがむしろ通例となっている<sup>27</sup>。

その違いは、国家公務員である非常勤職員には給与が支給される（給与法 22 条）のに対して、地方公務員である非常勤職員には報酬が支給される（他に費用弁償、地方自治法 203 条）という点にある。

給与といい、報酬といっても、あまり違いはないようにみえるが、そこには明確な区別が存在する。つまり、地方公務員である非常勤職員に対する報酬は、「常勤職員に対する給料と異なり、いわゆる生活給たる意味は全く有せず、純粹に勤務に対する反対給付としての性格のみをもつ」<sup>28</sup>という、著しい性格の相違がそれである。

たしかに、国家公務員の場合、非常勤職員の給与に関する規定が給与法にあるとはいっても、その内容は、非常勤職員（委員、顧問若しくは参与の職にある者又は人事院の指定するこれらに準ずる職にある者以外の常勤を要しない職員）について「各庁の長は、常勤の職員の給与との権衡を考慮し、予算の範囲内で、給与を支給する」と定める（22 条 2 項）とともに、非常勤職員には「他の法律に別段の定がない限り、これらの項に定める給与を除く外、他のいかなる給与も支給しない」と規定する（同条 3 項）ものでしかない。

<sup>27</sup> このような差異が生じた背景には、「国家公務員法には、一般職であっても、国家公務員法の規定をそのまま適用することが不適当な職については、特別の取扱いをすることができるという規定があるが、地方公務員法にはこれに相当する定めがない」という事情もあった。橋本勇『新版・逐条地方公務員法（第 1 次改訂版）』（学陽書房、2006 年）54 頁参照。つまり、国家公務員の場合には人事院規則で非常勤職員の特例を定めることが可能とされた（国家公務員法附則 13 条）ものの、地方公務員の場合には条例や規則で特例を定めることが認められず（地方公務員法 57 条）、非常勤職員についてはその位置づけを明確にしようとする限り、いわば便法としてこれを特別職として任用するほかなかったのである。

<sup>28</sup> 松本英昭『新版・逐条地方自治法（第 4 次改訂版）』（学陽書房、2007 年）655 頁。なお、地方公務員の世界でいう「給料」は、国家公務員の世界でいう「俸給」に当たる。

しかし、給与であれば、予算の範囲内という制約があるとはいえ、諸手当の支給も可能となる。これに対して、地方公務員の場合、非常勤職員の報酬等について定める地方自治法 203 条の規定を、常勤職員の給料等について定めた同法 204 条の規定と併せ読むと、非常勤職員に対する諸手当の支給は、そもそもこれが予定されていないことがわかる。

**第 203 条** 普通地方公共団体は、その議会の議員、委員会の委員、非常勤の監査委員その他の委員、自治紛争処理委員、審査会、審議会及び調査会等の委員その他の構成員、専門委員、投票管理者、開票管理者、選挙長、投票立会人、開票立会人及び選挙立会人その他普通地方公共団体の非常勤の職員（短時間勤務職員を除く。）に対し、報酬を支給しなければならない。

② 前項の職員の中議会の議員以外の者に対する報酬は、その勤務日数に応じてこれを支給する。但し、条例で特別の定をした場合は、この限りでない。

③ 第 1 項の者は、職務を行うため要する費用の弁償を受けることができる。

④ 普通地方公共団体は、条例で、その議会の議員に対し、期末手当を支給することができる。

⑤ 報酬、費用弁償及び期末手当の額並びにその支給方法は、条例でこれを定めなければならない。

**第 204 条** 普通地方公共団体は、普通地方公共団体の長及びその補助機関たる常勤の職員、委員会の常勤の委員、常勤の監査委員、議会の事務局長又は書記長、書記その他の常勤の職員、委員会の事務局長若しくは書記長、委員の事務局長又は委員会若しくは委員の事務を補助する書記その他の常勤の職員その他普通地方公共団体の常勤の職員並びに短時間勤務職員に対し、給料及び旅費を支給しなければならない。

② 普通地方公共団体は、条例で、前項の職員に対し、扶養手当、地域手当、住居手当、初任給調整手当、通勤手当、単身赴任手当、特殊勤務手当、特地勤務手当（これに準ずる手当を含む。）、へき地手当（これに準ずる手当を含む。）、時間外勤務手当、宿日直手当、管理職員特別勤務手当、夜間勤務手当、休日勤務手当、管理職手当、期末手当、勤勉手当、期末特別手当、寒冷地手当、特定任期付職員業績手当、任期付研究員業績手当、義務教育等教員特別手当、定時制通信教育手当、産業教育手当、農林漁業普及指導手当、災害派遣手当（武力攻撃災害等派遣手当を含む。）又は退職手当を支給することができる。

③ 給料、手当及び旅費の額並びにその支給方法は、条例でこれを定めなければならない。

したがって、地方自治法を厳格に解釈すれば、非常勤職員には通勤手当や時間外勤務手当も支給できないことになる（同法 203 条が 4 項で認めるのは、議会の議員に対する期末手当の支給にとどまる。なお、204 条 2 項を比較参照のこと）。そして、実際にも、非常勤職員の報酬等について定めた条例の多くは、もっぱら報酬日額（または月額・時間額）と費用弁償のみを規定したものとなっているのである<sup>29</sup>。

地方公務員法 3 条 3 項 3 号に規定するいわゆる非専務職は、本来「生活を維持するために公務に就くのではなく、特定の場合に、一定の学識、知識、経験、技能などに基づいて、随時、地方公共団体の業務に参画する者の職のことを意味する」と解釈されており<sup>30</sup>、先にみたように、その報酬が生活給としての意味をまったく持たないと理解されているのも、ここに根拠がある。なるほど、エントリーレベルの事務嘱託員等「特別の学識、知識、経験、技能などに基づくことなく、上司の指揮命令の下に、補助的職務に従事するにすぎない者は、ここでいう非専務職には含まれない」との解釈も可能ではあろう<sup>31</sup>が、地方公務員の場合には、この規定に基づいて非常勤職員を特別職として事実上任用せざるをえないという現実もある<sup>32</sup>。

条例に定めのない報酬の支給はもとよりできない（そんなことをすれば、住民訴訟の恰好のターゲットとなる<sup>33</sup>）が、条例に定めることのできる内容にも、法律上大きな制約がある。とはいえ、このように「できないこと」の多い公務員の世界であっても、やる気さえあれば「できること」はたしかにある。

たとえば、新聞等でも注目を集めた、東京都荒川区における非常勤職員（週 30 時間勤務）の処遇改善に向けた取組み（2007 年 4 月から実施）はそうしたモデルの一つであり、制度の概要を示すと、およそ次のようになる（以下、ヒヤリングによる）。

#### (1) 統一基準に基づく採用

採用については、対象者の意欲、能力を適切に評価した選考とするため、新たに統一した基準で実施する方向に改め、特に選考方法に大きな差が出ていた事務嘱託員について、職員課で一括して 1 次選考を行う。

<sup>29</sup> ただ、時間外勤務手当に相当する超過勤務報酬を「報酬の増額」といった形で支給している地方公共団体は、一部に存在する。また、通勤手当についても「通勤に要する費用」（費用弁償）という形で支給することは不可能ではない。

<sup>30</sup> 橋本・前掲書（脚注 27）53 頁。

<sup>31</sup> 橋本・前掲。

<sup>32</sup> 脚注 27 を参照。

<sup>33</sup> たとえば、最近の例として、臨時的任用職員に対する年 2 回の一時金の支給（一人当たり年 8 万 5 千円）を違法として、市長に損害賠償の請求を命じたケース（大阪地裁平成 20 年 1 月 30 日判決）がある。

## (2) 能力・技量・責任に応じた職層の新設

従来は、一部を除き同一職種について一職層しか設定されておらず、新たに採用した者も経験を重ね優れた能力を備えた者も、同一に位置づけられていた。

そこで、新たに、能力や技量に応じた役割、担うべき責任に応じた職層を設定し、適切な評価・選考を行い任用する。

- 一般非常勤： 常勤の一般職員に準じた専門的業務を担う
- 主任非常勤： 専門的な分野における日常的な業務に携わるとともに、企画立案的な業務を担う
- 総括非常勤： 主任非常勤の業務に加え、当該分野における非常勤職員の取りまとめを担う（必要に応じて任用）

## (3) 職責に見合った処遇への改善

### ① 職責に見合った報酬額の設定

<事務嘱託員の場合：月額><sup>34</sup>

	見直し後	見直し前
一般非常勤	171,300 円	168,600 円
主任非常勤	202,100 円	————
総括非常勤	250,300 円	————

### ② 所定の勤務時間を超える勤務への対応

事前に勤務時間を変更して対応することを原則とするが、これによりがたい場合には、一週の勤務時間が合計で 40 時間に満たない範囲で（したがって、割増はない）、超過勤務を命ずることができることとする。

超過勤務については、その報酬額を追加して支給する。

### ③ 常勤職員に準じた有給休暇等の付与

	見直し後	見直し前
夏季休暇	3 日	2 日
病気休暇	有給で 10 日以内	無給
慶弔休暇	10 日以内	3 日以内

<sup>34</sup> 荒川区の場合、「非常勤職員の報酬及び費用弁償に関する条例施行規則」別表は、189 種類の非常勤職員別にその報酬を定めており、事務嘱託員はその一部でしかない。なお、総括職の置かれたふるさと文化館の場合、その報酬月額、総括学芸員が月額 28 万 9200 円、主任学芸員が 23 万 7200 円、学芸員が 20 万 5600 円となっている。

#### (4) 常勤職員に準じた勤務評定の実施

従来は、年度末の雇用更新時に意向調査を行う以外は、十分な勤務評定が行われていなかったが、職層の設定などにより、役割や責任の明確化を進めるに伴い、常勤職員に準じた勤務評定を行う。

#### (5) 必要とされる能力の向上を目指した研修の実施

従来は、非常勤職員を対象とした研修は行われていなかったが、常勤職員と同様に区役所の第一線を担う者として、区職員としての心構え、人権研修、接遇研修などの新任研修やそれぞれの職層や業務に応じて、必要な研修を実施する。

#### (6) 常勤職員に準じた福利厚生

従来は、特別区職員互助組合に加入することができず、荒川区職員互助会についても限定会員としてきたが、荒川区職員互助会の正会員とし、各種サービスの提供を受けられるようにする。

係長相当の「総括非常勤」については、デスクも係長クラスのものを新調したというが、逆説的とはいえ、仮にパートタイム労働法が地方公務員にも適用されていれば、改正法 8 条 1 項にいう「当該事業主との雇用関係が終了するまでの全期間において、その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されると見込まれるもの」（通常の労働者と同視すべき短時間労働者）と判断されて、こうした取組みはむしろ陽の目をみなかった可能性が高い。

昇給や賞与（期末勤勉手当）、退職手当といった点で、常勤職員との間に「格差」は依然として残るものの、常勤職員に準じた仕事をするのが可能となり（それは働く喜びにもつながる）、その処遇についても具体的な改善が図られる。そうした処遇改善のための仕組みは、民間企業における非正社員にも同様に認められてよい。

パートタイム労働法の適用を除外された公務員においてしか、そのような処遇改善ができないとすれば、そうした現状にこそ問題がある。民間企業においても、荒川区が非常勤職員について行ったような取組みを可能とし、こうした非正社員の処遇改善を実際に後押しする法律が今、求められている<sup>35</sup>。

<sup>35</sup> 具体的には、労使協定等に基づき、パートタイム労働者の処遇改善措置（継続性のあるものに限る）を講じた事業主に対しては、パートタイム労働法に定める均等・均衡待遇規定の一部（8 条 1 項および 9 条 2 項）の適用を除外するといった方策が考えられる。

## 補章 「人事制度改革に関する企業アンケート」の結果概要（松村）

主として「第2章 日本企業の人事制度改革とその帰結」の分析にあたり、日本経団連の会員企業<sup>36</sup>に対して「人事制度改革に関する企業アンケート（国内）」と「人事制度改革に関する企業アンケート（海外）」を実施した。前者は国内事業所における人事制度や業況等を、後者は海外事業所における人事制度や業況等を尋ねている。以下では、その結果の概要を紹介する。

### 1. 「人事制度改革に関する企業アンケート（国内）」の結果概要<sup>37</sup>

#### <アンケートの実施要領>

- |          |  |
|----------|--|
| (1) 名称   | 「人事制度改革に関する企業アンケート（国内）」                              |
| (2) 依頼先  | 日本経団連常任理事法人会員 人事担当者（238社）                            |
| (3) 調査内容 | 人事制度（雇用・賃金）改革、賃金体系ならびに賃金決定要素、<br>従業員の構成、業況、経営上の課題 など |
| (4) 実施時期 | 2007年11月～12月   |
| (5) 回答状況 | 96社から回収（回収率40.3%）                                    |

#### <企業属性について>

##### (A) 従業員について

##### 【全従業員数】

（問A-1）現在、貴社の全従業員数（パート・アルバイト、契約社員等の非正社員も含む。  
但し、派遣労働者は含みません）はおよそ何人ですか。

→ 結果省略

<sup>36</sup> 本アンケートにご協力いただいた会員企業の皆様には、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

<sup>37</sup> ここでの集計結果は欠値等に対する特段の補正を行っていないのに対して、第2章で紹介した調査結果は統計的処理を行うにあたっての補正を施している場合があるため、同一設問の集計結果でも異なる値になっている場合がある。

### 【正社員の構成】

(問 A-2) 現在、貴社の正社員の構成（管理職の人数、平均年齢、平均勤続年数を含む）をお教え下さい（およその数字でも結構です）。なお、該当する役職がない場合は「-」、該当する役職があっても該当者がいない場合は「0」を記入して下さい。

	正社員人数 (人)	そのうち、管理職			平均年齢	平均勤続年数
		係長・主任相当職	課長相当職	部長相当職以上		
男性	人	人	人	人	歳	年
女性	人	人	人	人	歳	年

→ 結果省略

### 【新卒と中途採用の比率】

(問 A-3) 平成 18 年度の正社員の採用者構成をお教え下さい(およその数字でも結構です)。なお、該当者がいない場合は「-」をご記入下さい。

	正社員		
	新卒採用		中途採用
	新卒者全員の人数	(そのうち大卒以上)	
男性	人	人	人
女性	人	人	人

- 正社員の 新卒と中途の採用比率 ⇒ 新卒が 61.7%、中途が 38.3%
- うち、男性 ⇒ 60.7% : 39.3%、女性 ⇒ 64.7% : 35.3% (共に「新卒 : 中途」)

【労働者の増減率（対2000年比）】

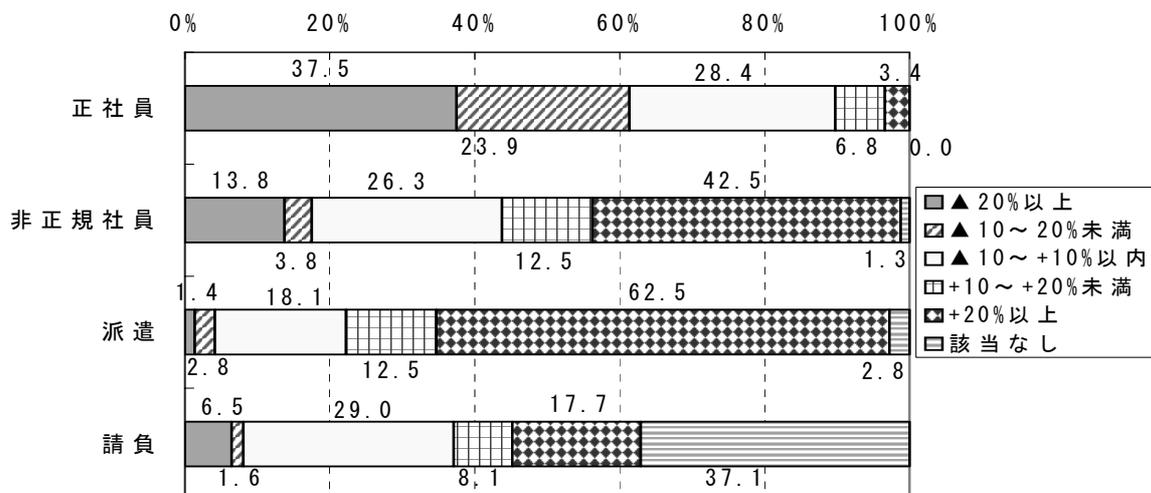
(問 A-4) 貴社で働く「a 正社員」、「b 非正社員（パート・アルバイト、契約社員など）」、「c 派遣労働者」、「d 請負労働者」はそれぞれ、2000年と比べてどの程度増減しましたか。各項目につき、当てはまる番号を1つ選んで○をつけて下さい。

		2000年と比べた増減率					今も 2005年 も該当者 がない
		20% 以上減少	10% 以上 20% 未満減少	増減率 ±10% 以内	10% 以上 20% 未満増加	20% 以上増加	
(a)正社員	全体	1	2	3	4	5	6
	(男性)	1	2	3	4	5	6
	(女性)	1	2	3	4	5	6
(b)非正社員	全体	1	2	3	4	5	6
(c)派遣労働者	全体	1	2	3	4	5	6
(d)請負労働者	全体	1	2	3	4	5	6

- 正社員は6割の企業で10%以上減らしているのに対して、逆に派遣は6割、非正社員は4割の企業で20%以上増やしている。

(問 A-4)

雇用形態別の増減率（2000年比）



(B) 業況について

【業績の変化（対2000年比）】

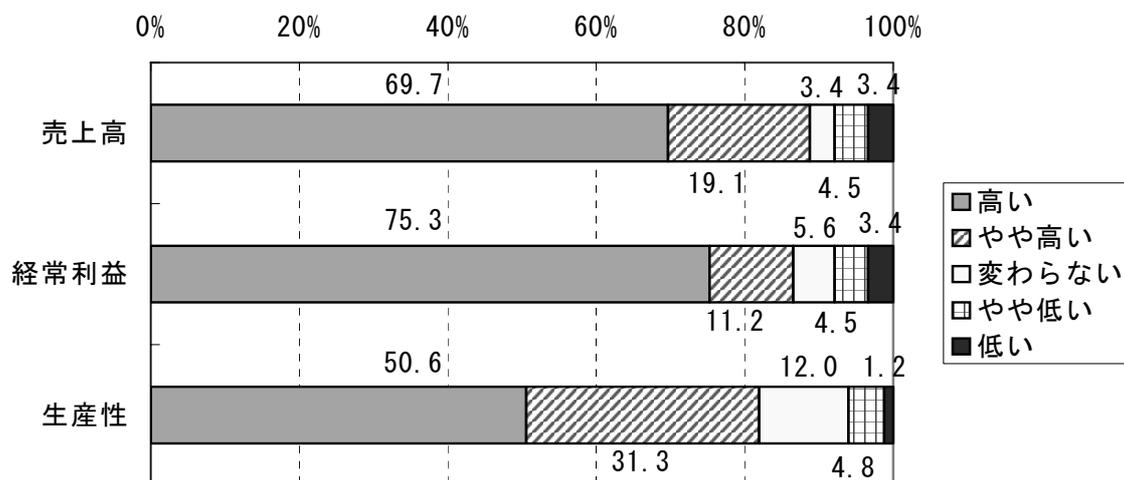
(問B-1) 以下にあげる項目について、貴社は2000年と比較して、現在どの程度の成果をあげていますか。a～cのそれぞれの項目について当てはまる番号を1つ選び、○をつけて下さい。

	2000年との比較				
	高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった
a. 売上高	1	2	3	4	5
b. 経常利益	1	2	3	4	5
c. 生産性	1	2	3	4	5

- 「高い」と「やや高い」を合わせると、各項目とも8割以上の企業が2000年より改善している。
- ただ、「生産性」の改善度合いは、他の2項目と比べるとやや鈍い。

(問B-1)

業況の2000年との比較（対回答企業比率）



【業績の変化（対同業他社比）】

（問 B-2）以下にあげる項目について、同業種・同規模の他社と比較して、貴社はどの程度の成果をあげていますか。a～c のそれぞれの項目について当てはまる番号を 1 つ選び、○をつけて下さい。

	同業種・同規模の他社との比較				
	良い	やや良い	ほぼ同じレベル	やや悪い	悪い
a. 売上高	1	2	3	4	5
b. 経常利益	1	2	3	4	5
c. 生産性	1	2	3	4	5

（問B-2） 業況の同業他社との比較（対回答企業比率）



- 最も回答比率が高かったのは、各項目とも「変わらない」（同業他社並み）で 4～5 割程度。
- 同業他社よりも高くなっている（高い+やや高い）という回答も、4 割程度あった。

<アンケートシート>

(1) 人事制度改革について

【人事制度改革、成果主義的人事制度の導入】

(問 1-1) 1990 年以降、貴社では何らかの人事制度改革を行いましたか。1 つお選び下さい。

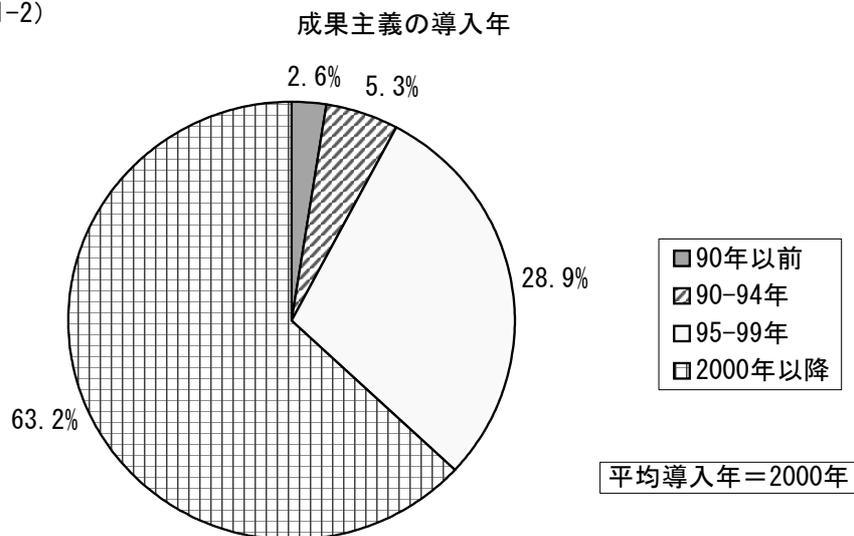
- 1 行った
- 2 行っていない (問 2-1 へ)

(問 1-2) 貴社が行った改革は年齢や勤続よりも個人の仕事の成果や業績を重視するような成果主義的人事制度の導入を含みますか。またその制度を導入したのはいつ頃からですか。

- 1 成果主義を含む制度を導入し、今も利用している  
⇒導入年 (西暦:            年)
- 2 成果主義を含む制度を導入したが、今は利用していない  
⇒導入年 (西暦:            年)、廃止年 (西暦:            年)
- 3 導入していない (問 2-1 へ)

- 回答企業の 97.9%が、1990 年以降に何らかの人事制度改革を行ったと答えて (問 1-1)。
- また回答企業の 95.7%が、成果主義的人事制度を導入したと答えている (問 1-2)。
- 導入時期では、2000 年以降が 6 割強を占めており、全体の 9 割以上が 95 年以降の導入となっている (問 1-2)。

(問1-2)



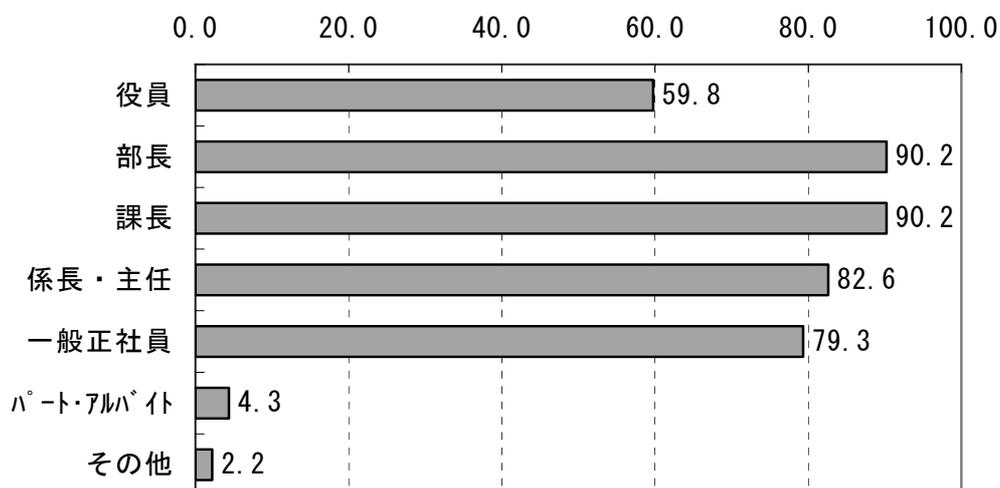
### 【成果主義の対象】

(問1-3) 成果主義的人事制度の対象となっているのは、次のどの層ですか。当てはまる層をすべてお選び下さい。

- 1 社長や役員などの経営トップ層
- 2 部長クラス
- 3 課長クラス
- 4 係長・主任クラス
- 5 一般正社員
- 6 パートタイマー・アルバイト層
- 7 その他（具体的に）

○ 8割の企業が正社員全員に成果主義的人事制度を導入しており、管理職層（部長・課長）では9割となっている。

(問1-3) 役職別成果主義導入比率（対導入企業比）



## 【成果主義導入の理由】

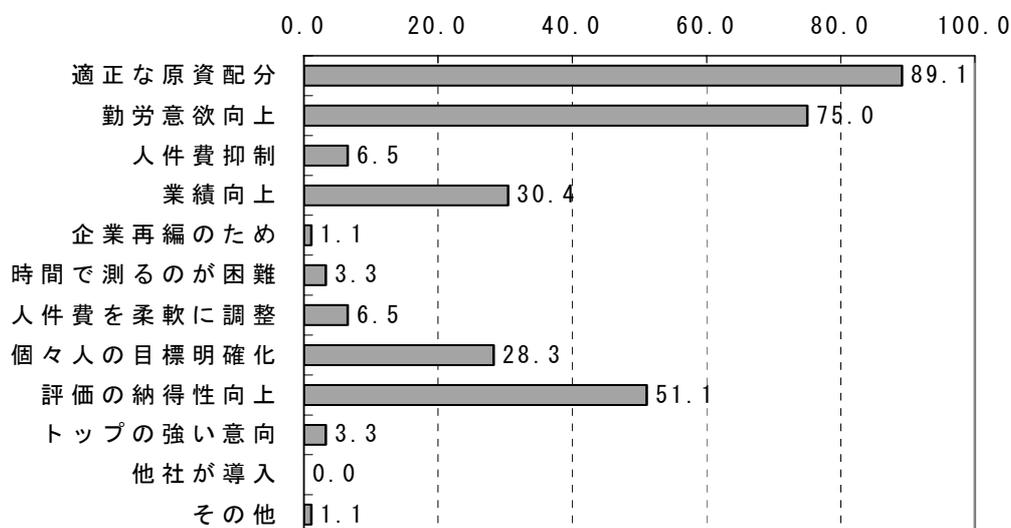
(問 1-4) 貴社が成果主義的人事制度への改革に踏み切ったのはなぜですか。以下の選択肢から主な理由を3つまでお選び下さい。

- 1 従業員の働きぶりや成果、貢献度合に応じて適正な原資配分を行うため
- 2 従業員の働く意欲を高めるため
- 3 人件費を抑制するため
- 4 企業業績を向上させるため
- 5 企業再編 (M&A、企業統合、分社) のため
- 6 労働時間で従業員の生産性を測ることが難しくなったため
- 7 会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため
- 8 従業員個々人の目標を明確にするため
- 9 評価・処遇制度の納得性を高めるため
- 10 経営トップの強い意向があったため
- 11 多くの会社が導入しているため
- 12 その他 ( )

- 成果主義導入の理由としては、「適正な原資配分」(89.1%)、「勤労意欲向上」(75.0%)、「評価の納得性向上」(51.1%)の3つを半数以上の企業があげている。
- 一方、「人件費抑制」「人件費を柔軟に調整」(ともに6.5%)といった後ろ向きの理由は、低位にとどまっている。

(問1-4)

成果主義導入の理由 (対導入企業比)



(2) 賃金制度改革について

【賃金改革の要素①（月給）】

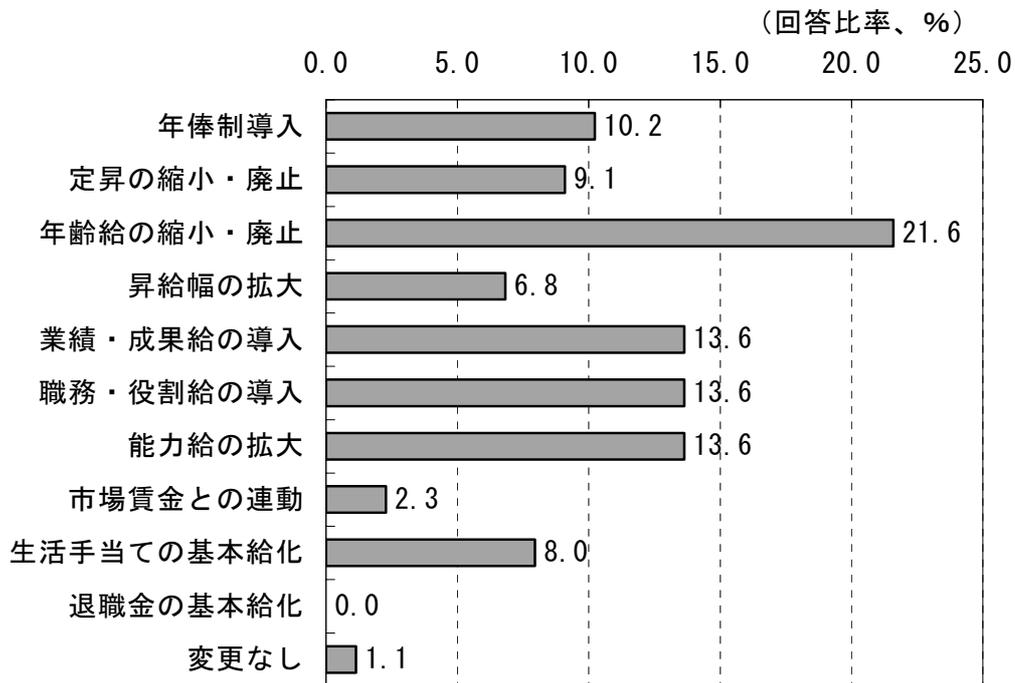
(問 2-1) 貴社では過去に、下記のような賃金制度改革を実施しましたか。また、今後どのような改革を実施する予定ですか。①給与月額、②賞与など、のそれぞれについて、該当するものすべてに○をして下さい。

①給与月額に関して

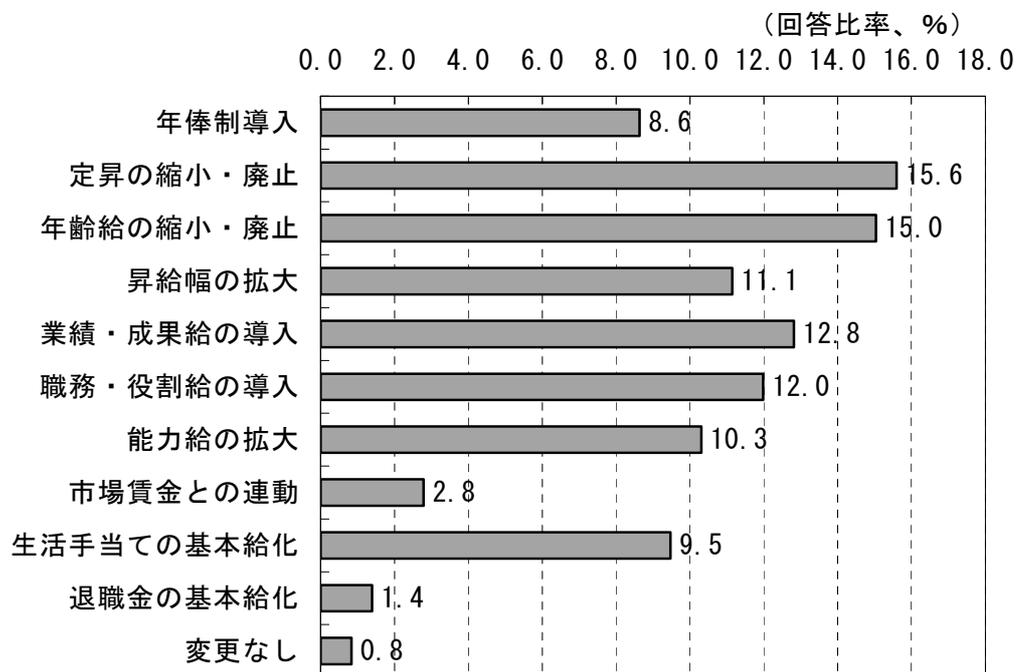
	10年以上前に実施したもの (該当するものに○)	10年以内に実施したもの (該当するものに○)	今後実施する予定のもの (該当するものに○)
1 年俸制の導入			
2 定期昇給の縮小・廃止			
3 年齢給の縮小・廃止			
4 昇給幅の拡大			
5 業績給・成果給の導入			
6 職務給・役割給などの導入			
7 能力給部分の拡大			
8 市場の賃金水準や相場との連動を強化			
9 家族手当等の生活手当の基本給組み入れ			
10 退職金の基本給組み入れ			
11 変更（の予定）なし			

- 10年以上前に実施も、10年以内に実施も、「年齢給」を「縮小・廃止」し、「業績・成果給」「職務・役割給」「能力給」を「導入」する方向にあるのは変わらない（年功給から実績給へ）。
- 10年以内で実施の特徴としては、「定昇」を「縮小・廃止」する一方、「昇給幅」自体は「拡大」させている企業が増えている。

(問2-1①) 月給・賃金制度改革 (10年以上前に実施)



(問2-1①) 月給・賃金制度改革 (10年以内に実施)



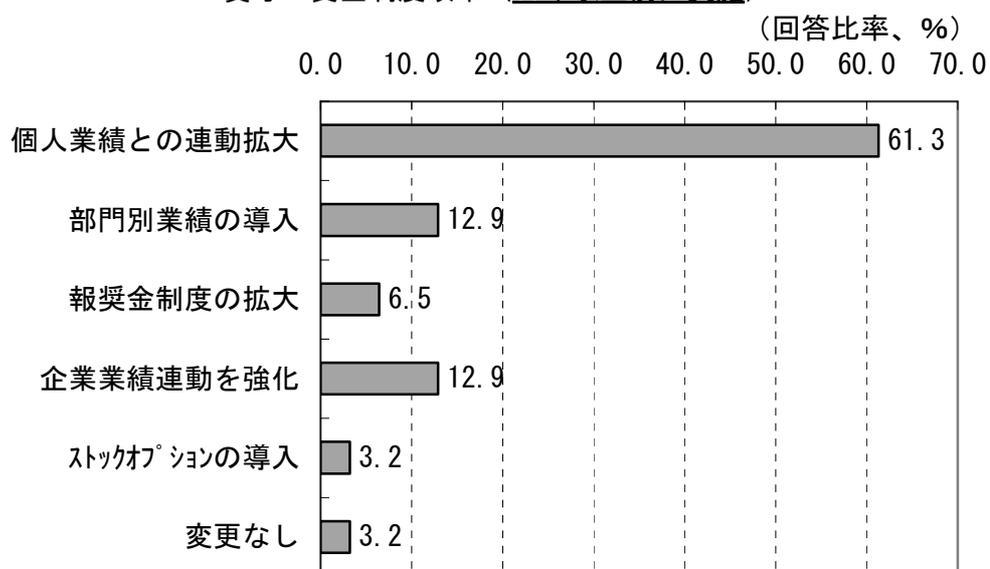
【賃金改革の要素②（賞与）】

②賞与などに関して

	10年以上前に実施したもの (該当するものに○)	10年以内に実施したもの (該当するものに○)	今後実施する予定のもの (該当するものに○)
1 個人業績と連動する部分の拡大			
2 事業部など部門別業績賞与の導入			
3 プロジェクト成功報酬など一時金・報 奨金制度の導入・拡大			
4 企業業績と賞与の連動を強化			
5 ストックオプションの導入			
6 変更（の予定）なし			

○ 10年以上前に実施した企業では、「個人業績との連動拡大」（61.3%）が圧倒的に多かったが、ここ10年で実施した企業ではこれに加え、「企業業績」（30.3%）や「部門別業績」（20.5%）との連動も強化する傾向が強い。

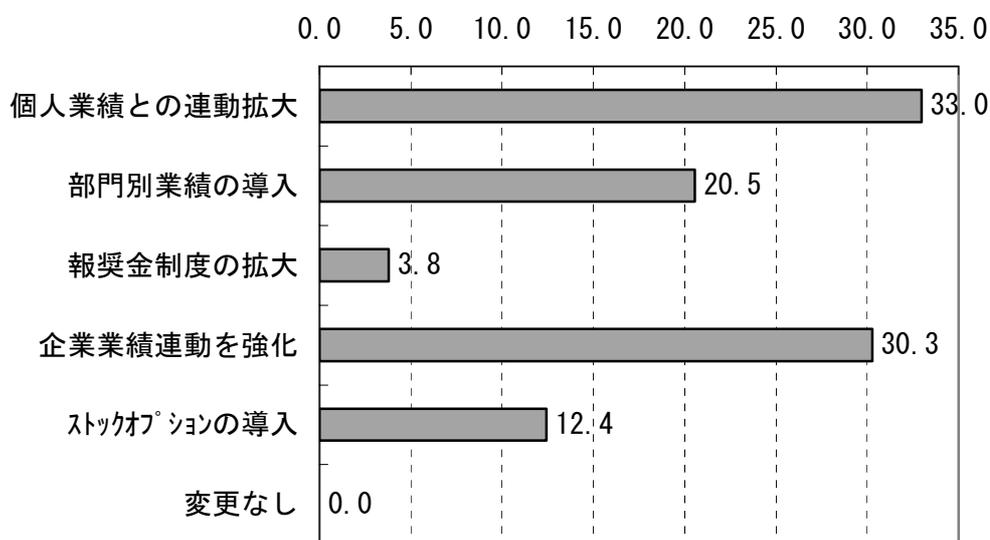
（問2-1②） 賞与・賃金制度改革（10年以上前に実施）



(問2-1②)

賞与・賃金制度改革 (10年以内に実施)

(回答比率、%)



(3) 賃金体系について

【職種別賃金カーブ】

(問 3-1) 貴社の賃金について、学卒初任者 (高卒 18 歳、大卒 22 歳) を 100 とすると 25 歳、35 歳、45 歳の各年齢における「高卒現業系」と「大卒ホワイトカラー」の従業員の在籍者平均給与 (月額) はいくらになりますか。なお、該当者がいない場合は、「-」をご記入下さい。

A 高卒現業系

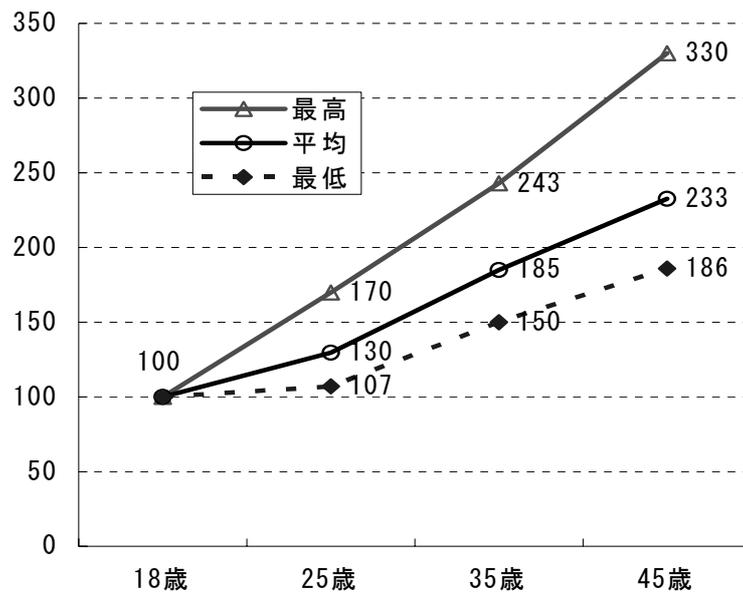
18 歳                  25 歳                  35 歳                  45 歳  
100 ⇒ (     ) ⇒ (     ) ⇒ (     )

B 大卒ホワイトカラー

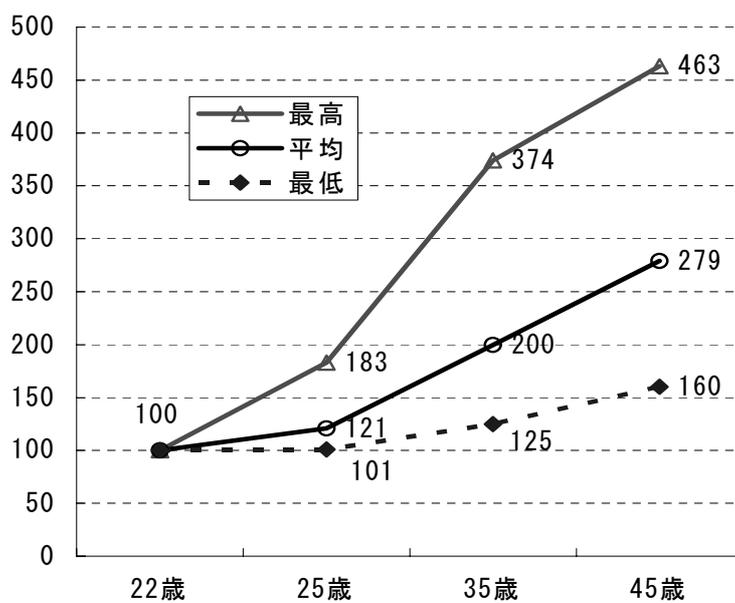
22 歳                  25 歳                  35 歳                  45 歳  
100 ⇒ (     ) ⇒ (     ) ⇒ (     )

- 平均で見ると、ブルーカラーもホワイトカラーも 35 歳までは大きく変わらないが、45 歳にかけて後者のカーブの方がやや急になる。
- 加齢とともに賃金の分散が大きくなるが、その傾向はホワイトカラーのほうが強い。

(問3-1)  
ブルーカラーの賃金カーブ (18歳=100)



(問3-1)  
ホワイトカラーの賃金カーブ (22歳=100)



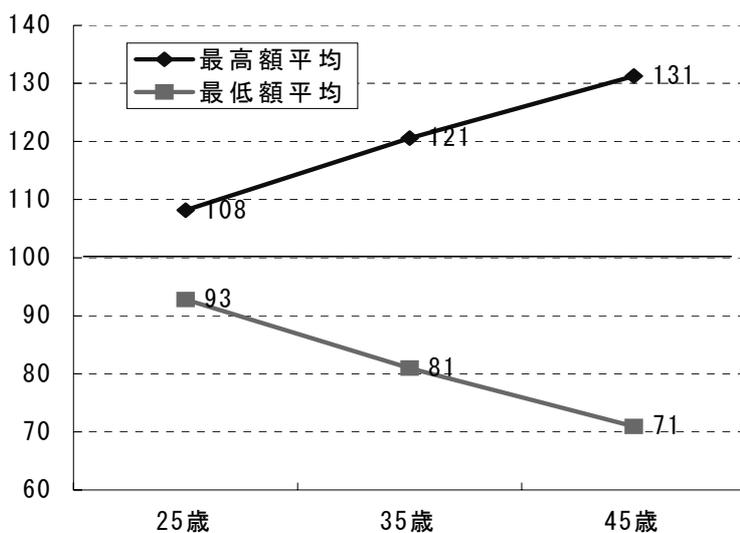
【ホワイトカラーの賃金格差】

(問 3-2) 「大卒ホワイトカラー」について、25 歳、35 歳、45 歳の各年齢における平均給与を 100 とすると、各年齢の最高給与（月額）と最低給与（同）はいくらになりますか。なお、該当者がいない場合は、「－」をご記入下さい。

	25 歳	35 歳	45 歳
最 高	( )	( )	( )
	↑	↑	↑
平 均	100	100	100
	↓	↓	↓
最 低	( )	( )	( )

- 各年齢平均からの乖離率は、最高額平均、最低額平均とも 35 歳で 20%、45 歳で 30% 程度となっている。
- 回答企業中、45 歳での最高額は 223（平均の 2.2 倍）、最低額は 45（平均の半分以下）となっている。

(問3-2) ホワイトカラー・各年齢の賃金差  
(各年齢平均=100)

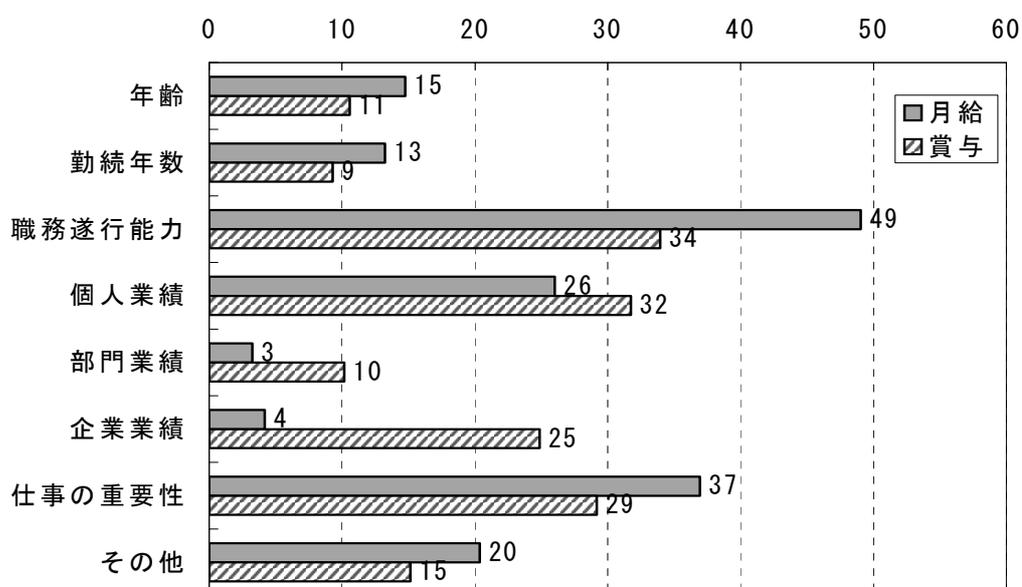


【賃金の決定要素（35歳、45歳）】

（問3-3）35歳と45歳における賃金と賞与について、以下に掲げる賃金決定要素は全体を100%としてどの程度の割合で影響していますか（おおよそで結構です）。

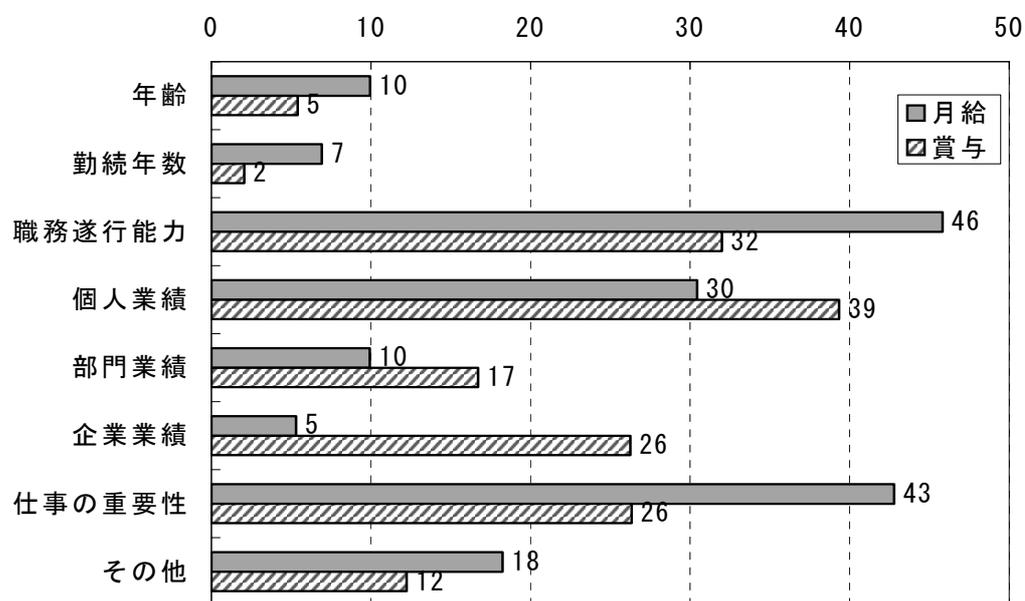
	35歳		45歳	
	給与月額 (%)	賞与 (%)	給与月額 (%)	賞与 (%)
1 年齢				
2 勤続年数				
3 職務遂行能力				
4 個人業績				
5 部門・職場の業績				
6 企業全体の業績				
7 仕事の重要性				
8 その他（ ）				

（問3-3） 賃金の決定要因（35歳、単純平均）



(問3-3)

賃金の決定要因 (45歳、単純平均)



- 月例給では「職務遂行能力」や「仕事の重要性」が相対的に重視される一方、賞与では「業績」（個人・部門・企業）のウェイトが高くなっている。
- 年齢が高まると（35歳→40歳）、年功的要素（年齢・勤続年数）が低下する一方、「業績」ウェイトが月例・賞与ともより高まる（賞与の方が高まり方が大きい）。また、月例では「仕事の重要性」が賃金決定要因として重みを増している。

#### (4) 外部労働力の活用について

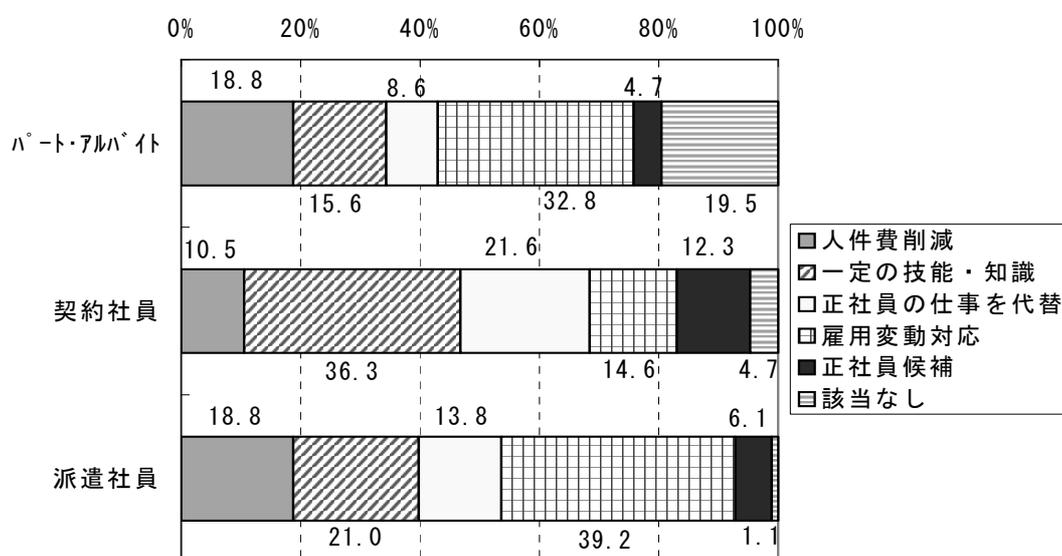
##### 【非正規社員の役割】

(問 4-1) 貴社の基幹事業において、A～C のそれぞれの人材グループが現在果たしている役割について、該当するものすべてに○をして下さい。

	①人件費削減のために不可欠な存在	②一定以上の技能や知識などを有している点で不可欠な存在	③正社員の仕事も代替可能な存在	④予期しない雇用量の変動や短期的な必要に応じるといふ点で不可欠な存在	⑤将来の正社員候補を見極める有効な手段	⑥該当者がいない
A パート・アルバイト	1	2	3	4	5	6
B 契約社員	1	2	3	4	5	6
C 派遣社員	1	2	3	4	5	6

(問4-1)

非正規雇用の役割 (回答比率)



- 「契約社員」の役割では「一定以上の技能や知識などを有しており不可欠な存在」(36.3%) というのが最も多いが、「パート・アルバイト」と「派遣社員」では「短期的な雇用変動への対応」(32.8%) (39.2%) の比率が最も高くなっている。
- 「契約社員」のポジティブ回答比率(一定の技能・知識+正社員の仕事を代替+正社員候補)が7割(70.2%)なのに対して、「パート・アルバイト」は28.9%、「派遣社員」は35.9%にとどまっている。

## (5) 貴社での仕事について

### 【仕事の性質】

(問 5-1) 「仕事のやり方」と「成果」との関係は A、B のどちらにより近いと思いますか。

1 つお選び下さい。

(凡例)

A 多くの人の共同作業から良い結果が生まれる

B 一人ひとりの独立した作業から良い結果が生まれる

(回答)

- 1 非常に A に近い
- 2 どちらかといえば A に近い
- 3 どちらかといえば B に近い
- 4 非常に B に近い

- 「非常に A (共同作業) に近い」 (29.0%)、「どちらかといえば A に近い」 (62.4%)  
⇒91.4%の企業が、仕事の性質を共同作業型と答えている。

### 【部下の職務遂行能力・業績把握力】

(問 5-2) 上司は個人の職務遂行能力や個人の業績の差を把握できると思いますか。1 つお選び下さい。

- 1 非常に簡単に把握できる
- 2 どちらかといえば簡単に把握できる
- 3 難しいが把握することはできる
- 4 どちらかといえば難しい
- 5 非常に困難である

- 「難しいが把握することはできる」 (77.7%)、「どちらかといえば簡単に把握できる」 (18.1%)

⇒95%の企業は、上司が部下の職務遂行能力を把握することは可能と回答。

**【人事部門の位置づけ】**

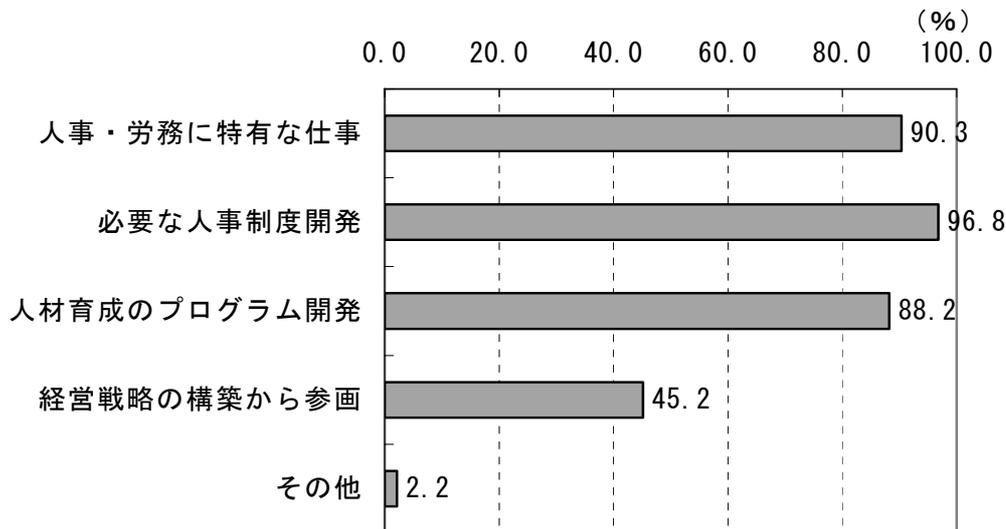
(問 5-3) 貴社の人事機能や人事部門は、社内でどのように位置づけられていますか。以下のうち、貴社に当てはまると思われるものすべてに○をして下さい。

- 1 主に、人事・労務に特有な仕事や役割を遂行するよう、求められている
- 2 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を開発することを求められている
- 3 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を開発することを求められている
- 4 経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程から参画することを求められている
- 5 その他 ( )

- 多くの人事部門が、単に人事・労務に特有な仕事のみならず、経営戦略の遂行に必要な人事施策や長期的な人材育成プログラムの開発等も担っている。
- 但し、経営戦略の構築段階から参画するケースは半分以下となっている。

(問5-3)

人事部門の位置付け (対回答企業比率)



(6) 採用状況について

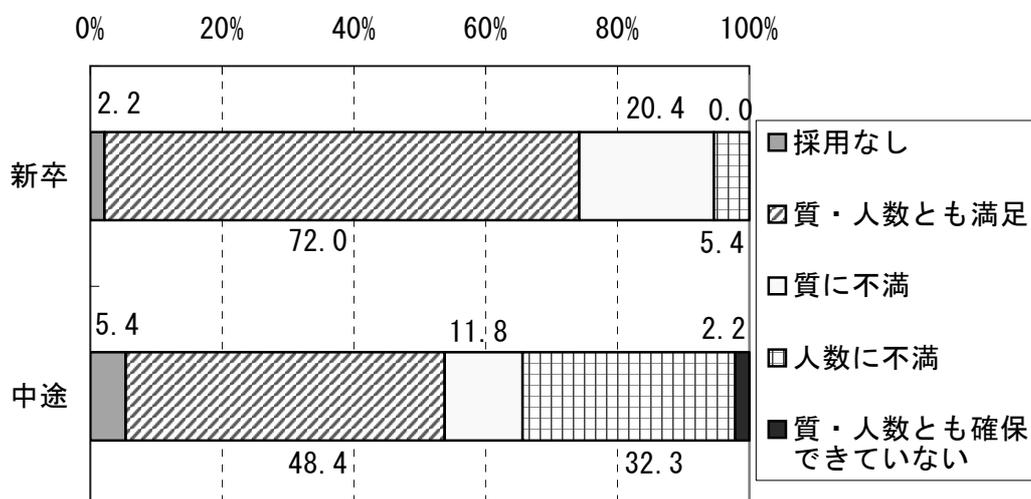
【正社員の採用困難度（対3年前比）】

(問 6-1) 貴社の正社員の採用困難度は3年前と比較してどうですか。「新卒採用」と「中途採用」について、該当する番号をそれぞれ1つお選び下さい。

	採用していない	質・量ともに必要な人材が確保できている	人数は確保できているが、質には満足していない	人材の質を重視した採用を行っており、人数は確保できていない	質・量ともに必要な人材を確保できていない
新卒採用	1	2	3	4	5
中途採用	1	2	3	4	5

- 新卒では「質・人数とも満足」との答えが7割強となったが、中途では半分弱にとどまった。
- 中途では「人数に不満」が3分の1程あり、人数の確保が課題となっている。

(問6-1) 正社員の採用困難度（対回答企業比率）



(7) 経営上重視している点について

【経営上の重点項目（過去10年）】

(問 7-1) 貴社では過去10年間、企業経営において、以下にあげる項目をどの程度重視してきましたか。a～qのそれぞれの項目について、当てはまる番号を1つ選び○をつけて下さい。

	重視してきた	重視してきた どちらかといえば	重視してこなかった どちらかといえば	重視してこなかった
a. 既存事業の強化・拡大	1	2	3	4
b. 新規事業分野への進出	1	2	3	4
c. 不採算事業の積極的な整理・撤退	1	2	3	4
d. 執行役員制の導入などのガバナンス改革	1	2	3	4
e. 経営活動のグローバル化	1	2	3	4
f. 業務のアウトソーシング化	1	2	3	4
g. 間接部門のコスト削減	1	2	3	4
h. 有利子負債や不良債権の処理	1	2	3	4
i. 株主価値の上昇	1	2	3	4
j. 新技術や新商品の開発	1	2	3	4
k. 製品やサービスの価格削減	1	2	3	4
l. 競合する製品やサービスとの差別化	1	2	3	4
m. 研究開発スピードの改善	1	2	3	4
n. 取引企業との関係の見直し	1	2	3	4
o. 顧客満足の一層の向上	1	2	3	4
p. 新規顧客の開拓	1	2	3	4
q. 企業の社会的責任(CSR)・コンプライアンス	1	2	3	4

(問7-1)

経営上の重点 (過去10年)

(回答比率、%)

		1	2	3	4	1+2	3+4	
		重視	まあ重視	あまり重視せず	重視せず	重視系	非重視系	
a	既存事業の強化・拡大	3	92.2	7.8	0.0	0.0	100.0	0.0
b	新規事業分野への進出	13	49.5	25.3	17.6	7.7	74.7	25.3
c	不採算事業の積極的な整理・撤退	12	52.2	32.2	11.1	4.4	84.4	15.6
d	執行役員制の導入などのガバナンス改	5	72.5	18.7	6.6	2.2	91.2	8.8
e	経営活動のグローバル化	8	65.6	20.0	10.0	4.4	85.6	14.4
f	業務のアウトソーシング化	16	30.8	56.0	12.1	1.1	86.8	13.2
g	間接部門のコスト削減	14	46.7	46.7	6.7	0.0	93.3	6.7
h	有利子負債や不良債権の処理	10	61.8	22.5	10.1	5.6	84.3	15.7
i	株主価値の上昇	4	78.7	19.1	2.2	0.0	97.8	2.2
j	新技術や新商品の開発	7	69.0	20.7	8.0	2.3	89.7	10.3
k	製品やサービスの価格削減	17	25.3	50.6	20.7	3.4	75.9	24.1
l	競合する製品やサービスとの差別化	6	72.2	23.3	3.3	1.1	95.6	4.4
m	研究開発スピードの改善	11	56.0	28.6	11.9	3.6	84.5	15.5
n	取引企業との関係の見直し	15	37.5	51.1	9.1	2.3	88.6	11.4
o	顧客満足の一層の向上	2	92.3	7.7	0.0	0.0	100.0	0.0
p	新規顧客の開拓	9	64.4	26.7	8.9	0.0	91.1	8.9
q	企業の社会的責任・コンプライアンス	1	98.9	1.1	0.0	0.0	100.0	0.0

※「1 重視」の欄の左側の数値は、比率の高い順位

- 「1 重視」項目の比率で見ると、「q 企業の社会的責任・コンプライアンス」(98.9%)、「o 顧客満足の一層の向上」(92.3%)といった「企業としての質」的向上を図る項目が上位にあがった
- 一方、「k 製品やサービスの価格削減」(25.3%)、「f 業務のアウトソーシング化」(30.8%)、「n 取引企業との関係見直し」(37.5%)、「g 間接部門のコスト削減」(46.7%)といった「リストラ」的項目は下位に位置した。
- 事業方針としては、「a 既存事業の強化・拡大」(92.2%)が上位にくる一方、「b 新規事業分野への進出」(49.5%)は下位にとどまっており、本業重視(やや守り)の姿勢が見て取れる。

<補足質問シート>

【雇用分野における規制改革要望】

(補1) 以下の10項目は、日本経団連が本年6月29日に公表した「2007年度規制改革要望」のなかから、雇用・労働分野における要望項目の一部を抜粋したものです。このなかで、貴社にとって特に重要と思われる項目を3つ選び、その番号を空欄に記入して下さい。  
(□は日本経団連の重点要望項目、→は具体的な要望内容、※は用語等の説明)

--	--	--

1 紹介予定派遣の派遣期間の上限の延長

→紹介予定派遣の派遣期間の上限を最長6カ月から最長1年に延長すべきである。

2 派遣禁止業務の解禁

→特に、病院等における医療関係の業務等についての労働者派遣は、早期に解禁すべきである。

3 派遣労働者を特定することを目的とする行為の禁止の撤廃

※ 「派遣労働者を特定することを目的とする行為」には、派遣先がその受け入れる派遣労働者を選別するために行う事前面接や履歴書の送付要請等のほか、若年者に限定すること等が該当する。

4 いわゆる26業務における派遣労働者への雇用契約申込義務の廃止

→特に、特定労働者派遣事業の場合や、一般労働者派遣事業主に常用雇用されている派遣労働者の場合には、すでに雇用の安定が図られているため早期に廃止すべきである。

5 いわゆる自由化業務における派遣労働者への雇用契約申込義務の廃止

→4に同じ

6 いわゆる複合業務に関する判断基準の見直し

→いわゆる複合業務に関する1割という基準を撤廃し、主たる業務が派遣期間制限のない26業務であれば、26業務として取扱うようにすべきである。

## **7** いわゆる自由化業務における派遣期間制限の撤廃

→派遣受入期間の制限のあるいわゆる自由化業務について、派遣可能期間の制限を撤廃すべきである。また、早期に撤廃ができない場合には、派遣可能期間を延長ないしは原則3年とすべきである。

## **8** 労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準（告示 37 号）の見直し

→労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準（告示 37 号）について、例えば、

- ①生産効率を維持・向上させるために必要なコミュニケーション
- ②大規模な設備等の共同利用の際の発注主からの無償提供
- ③資材の調達に関して、同一の製造ラインにおける半製品に対する部分的な加工工程など、受渡しに伴う伝票処理が馴染まないものについて、伝票処理を不要とすることなどを請負により行われる事業として認めるべきである。

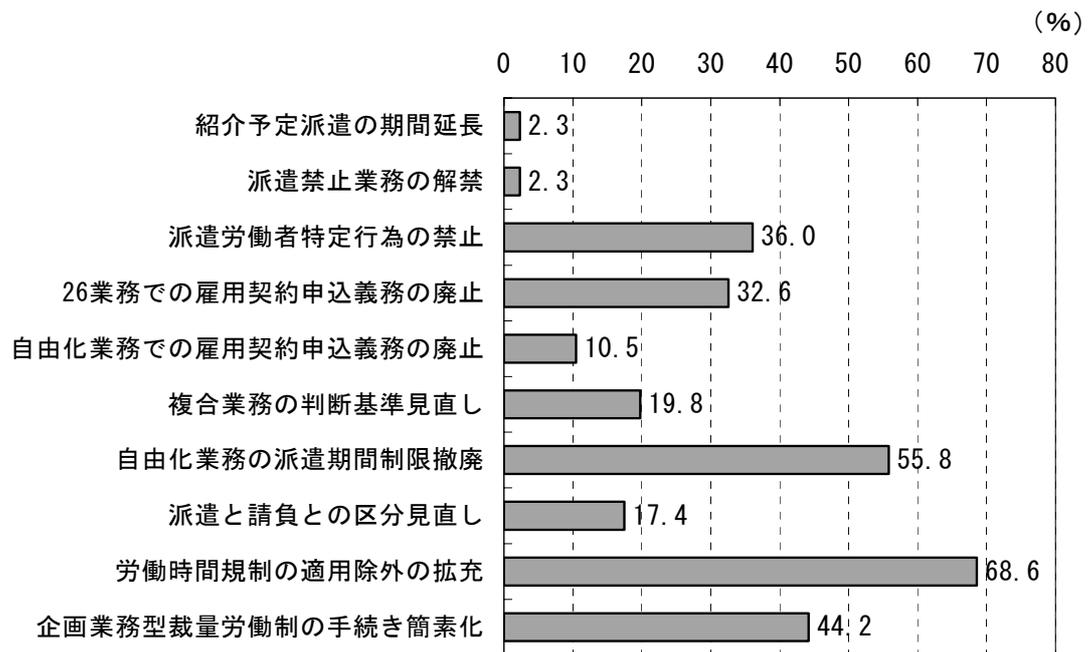
## **9** 労働時間規制の適用除外制度の拡充

→管理監督者に限らず、裁量性の高い労働者など一定の要件を満たす労働者について、対象者の健康確保に留意しつつ、労働時間等規制を除外することを認める制度を早期に導入すべきである。

## **10** 企画業務型裁量労働制に関する手続きの簡素化

→企画型裁量労働制をホワイトカラー労働者に広く適用することで、自律的で自由度の高い柔軟な働き方が可能となるほか、企業にとっても、労働者自身が「仕事の質・成果」を追求することにより、生産性の向上、競争力の強化が期待できる。包括的な指示の下、業務遂行を自己最良に委ねているホワイトカラー労働者は増えており、現行の対象業務の範囲では狭すぎる。例えば、営業職であっても、個々人が異なるニーズ等を分析しながら企画提案を行うケースも多くみられ、対顧客営業というだけの理由で対象外とすべきではない。対象範囲は、業務実態を知る個別労使に委ねるべきである。

(補1) 雇用分野における規制改革要望 (対回答企業比率)



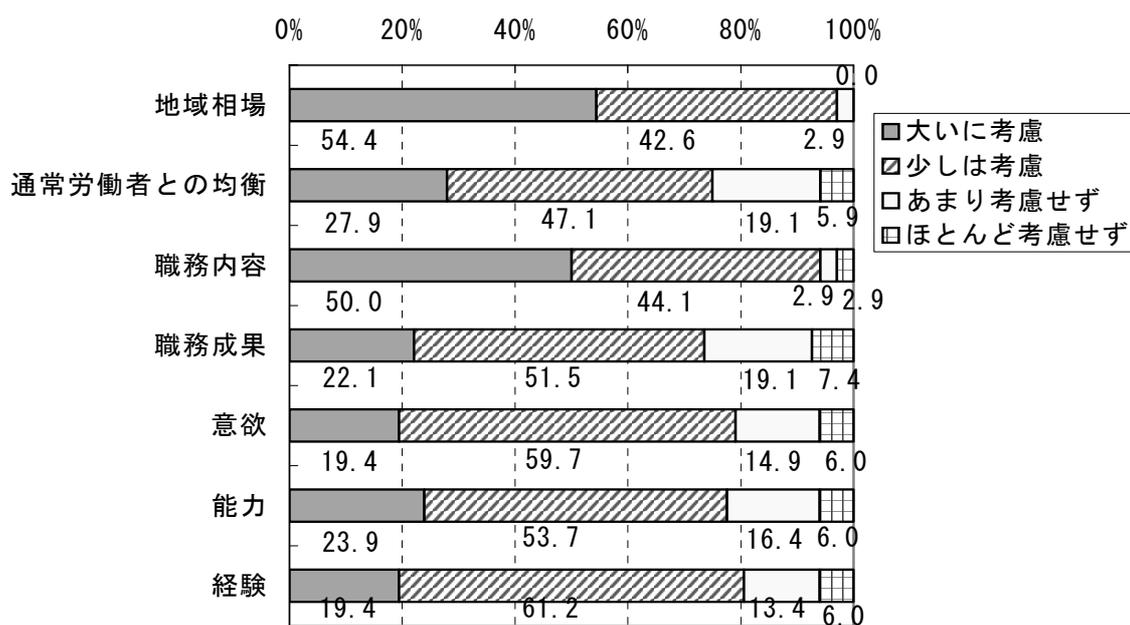
【パートタイム労働者の賃金決定要素】

(補2) パートタイム労働者の賃金は、地域相場（市場賃金）で決まる場合が多いといわれていますが、一方で、2008年4月1日に施行される「改正パートタイム労働法」は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、パートタイム労働者の職務の内容（業務の内容および責任の程度）、職務の成果、意欲、能力または経験等を勘案し、その賃金を決定することを事業主の努力義務として定めています。

そこでお尋ねしますが、貴社では、これらの要素をどの程度考慮（または勘案）して、パートタイム労働者の賃金を決定しておられますか。以下の①～⑦の各要素について、該当する番号に○をつけて下さい。

		大いに考慮している	少しは考慮している	あまり考慮していない	ほとんど考慮していない
①地域相場（市場賃金）		1	2	3	4
②通常の労働者との均衡		1	2	3	4
パート タイム 労働者の	③職務の内容	1	2	3	4
	④職務の成果	1	2	3	4
	⑤意欲	1	2	3	4
	⑥能力	1	2	3	4
	⑦経験	1	2	3	4

(補2) パートの賃金決定要素（対回答企業比率）



## 2. 「人事制度改革に関する企業アンケート（海外）」の結果概要

(1) 名称	「人事制度改革に関する企業アンケート（海外）」
(2) 依頼先	日本経団連会長・副会長、評議員会議長・副議長企業から 10 社 100 事業所（1 社当たり 10 事業所）に依頼
(3) 内容	海外事業所における人事制度（雇用・賃金）ならびに賃金決定要素、 従業員の構成、業況 など
(4) 実施時期	2007 年 11 月～12 月
(5) 回答状況	10 社 91 事業所から回収（回収率 91.0%）

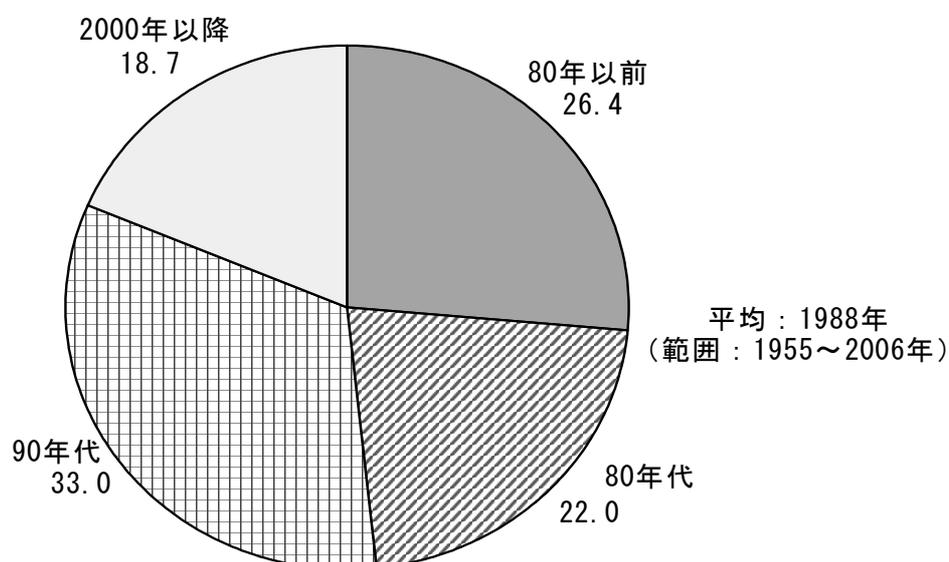
### <企業属性について>

#### (A) 概要について

#### 【事業所の設立時期】

(問 A-1) 貴社の設立時期をご記入下さい。 \_\_\_\_\_ 年

(問A-1) 設立時期別の事業所比率 (%)



- 「90 年代」に設立された海外事業所が全体の 3 分の 1 と最も多いが、90 年以前の設立（「80 年以前」+「80 年代」）も半分弱に達する。
- 設立年の単純平均は 1988 年。



**【資本金の日本側出資比率】**

(問 A-4) 現地法人等の場合、資本金と日本側の出資比率をお答え下さい。なお、支店等の場合は、「-」をご記入下さい。

資本金 \_\_\_\_\_ (通貨: \_\_\_\_\_) うち日本側出資比率 \_\_\_\_\_ %

○ 回答企業の平均で 91.0%。

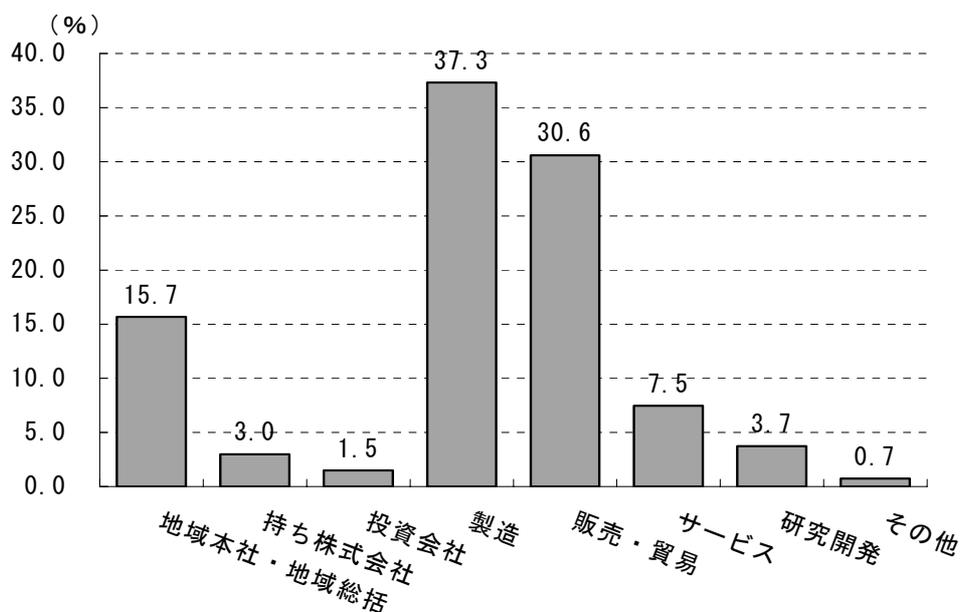
**【事業所の主たる業務】**

(問 A-5) 貴社の主たる業務 (位置づけ) を、以下からお選び下さい。

- |                  |          |
|------------------|----------|
| 1. 地域本社・地域総括     | 2. 持ち株会社 |
| 3. 投資会社          | 4. 製造    |
| 5. 販売・貿易         | 6. サービス  |
| 7. 研究開発          |          |
| 8. その他 ( _____ ) |          |

○ 「製造」 (37.3%) もしくは「販売・貿易」 (30.6%) 目的が圧倒的に多く、両者で 7 割弱となる。

(問A-5) 事業所の主たる業務 (全回答に対する割合)



### 【現地からの製品輸出】

(問 A-6) 貴社は製品の輸出を行っていますか。

1. 行っている  
⇒日本向けは売上のおよそ (       ) %
2. 行っていない

- 回答事業所の 7 割 (69.2%) が現地からの製品輸出を行っており、うち日本向けの割合は売上の 18.2% (回答事業所の単純平均) となった。

### 【労働組合の有無】

(問 A-7) 貴社に労働組合はありますか。

1. ある
2. ない

- 労働組合がある事業所は 4 割弱 (37.4%) にとどまった。

## (B) 従業員について

### 【役職別人員構成比と日本からの出向割合】

(問 B-1) 現在、貴社における以下の従業員の構成人数についてご記入願います (およその数字でも結構です)。なお、該当する役職がない場合は「-」、該当する役職があっても該当者がいない場合は「0」を記入して下さい。

取締役以上		管理職 (部長・課長級)		一般従業員	
合計	(うち女性)	合計	(うち女性)	合計	(うち女性)
人	人	人	人	人	人

(問 B-3) 現在、貴社における日本本社からの出向社員数をご記入下さい (およその数字でも結構です)。なお、該当する役職がない場合は「-」、該当する役職があっても該当者がいない場合は「0」を記入して下さい。

	取締役以上		管理職 (部長・課長級)		一般従業員	
	合計	(うち女性)	合計	(うち女性)	合計	(うち女性)
日本からの出向者	人	人	人	人	人	人

(問B-1) (問B-3)

#### 役職別人員構成比と日本からの出向比

	人員構成比	出向比率
取締役	0.3	57.7
管理職	5.5	20.6
一般従業員	94.1	0.6
全体	100.0	1.9

- 一般従業員が全体の 94% を占めている。
- 取締役は全体の 0.3% しかいないが、その 6 割弱 (57.7%) を日本人が占めている (一般従業員は僅か 0.6%)。

#### 【従業員の平均年齢と平均勤続年数】

(問 B-2) 現在、貴社における従業員の平均年齢と平均勤続年数をご記入願います。

平均年齢                      歳                      平均勤続年数                      年

- 平均年齢は 35.4 歳、平均勤続年数は 6.8 年。  
⇒事業所の平均設立年が 1988 年 (問 A-1) であることを考えると、平均勤続年数は長いとはいいがたい。

#### 【事業所長 (社長) の日本人比率】

(問 B-4) 貴社の社長 (事業所長) は日本人でしょうか。

1. 日本人                      2. 日本人以外

- 83.5% の事業所長が日本人となっている。

(C) 業況について

【売上と利益】

(問 C-1) 貴社の直近年の「売上高」と「税引き前利益 (PBT)」をご記入下さい。なお、これらを計上していない (生じてない) 場合は「-」をご記入下さい。

直近年	売上高	税引き前利益 (PBT)
年	(通貨: )	(通貨: )

→ 結果省略

【業績の変化（対2000年比）】

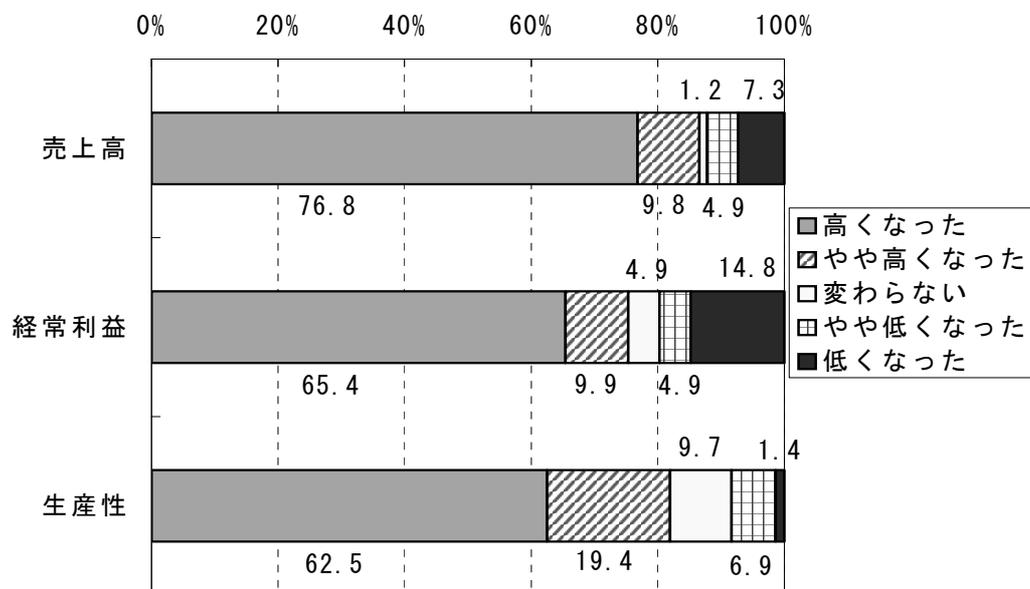
（問C-2）以下にあげる項目について、貴社は2000年と比較して、現在どの程度の成果をあげていますか。a～cのそれぞれの項目について当てはまる番号を1つ選び、○をつけて下さい。

	2000年との比較				
	高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった
a. 売上高	1	2	3	4	5
b. 経常利益	1	2	3	4	5
c. 生産性	1	2	3	4	5

- 「高い」と「やや高い」を合わせると、各項目とも75～85%の企業が2000年より改善している。
- 一方、「経常利益」については2割程度の企業が2000年よりも低くなった（「やや低い」+「低い」）と答えている。

（問C-2）

業況の2000年との比較



【業績の変化（対同業他社比）】

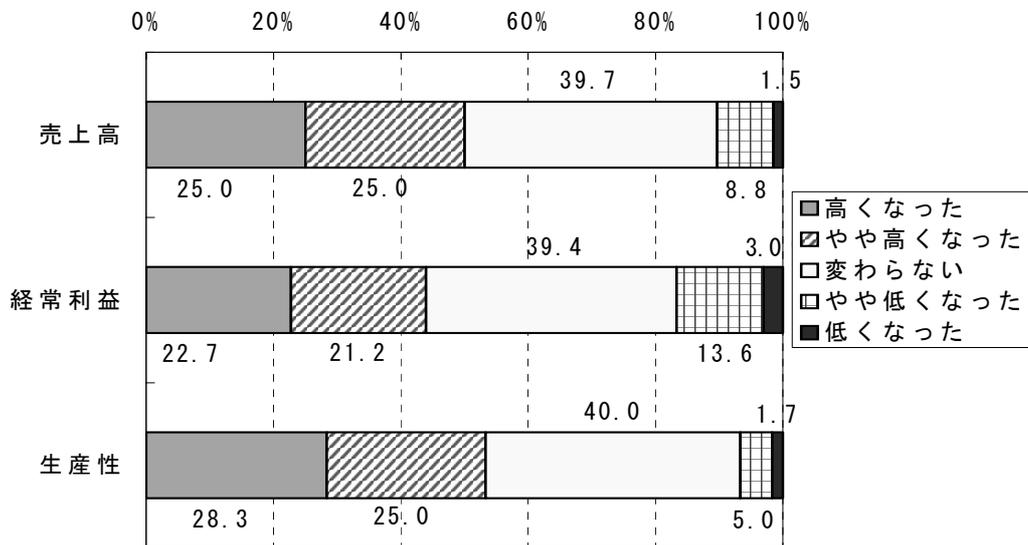
（問 C-3）以下にあげる項目について、同業種・同規模の他社と比較して、貴社ほどの程度の成果をあげていますか。a～c のそれぞれの項目について当てはまる番号を 1 つ選び、○をつけて下さい。

	同業種・同規模の他社との比較				
	良い	やや良い	ほぼ同じレベル	やや悪い	悪い
a. 売上高	1	2	3	4	5
b. 経常利益	1	2	3	4	5
c. 生産性	1	2	3	4	5

- 最も回答比率が高かったのは、各項目とも「変わらない」（同業他社並み）で 4 割程度。
- 同業他社よりも高くなっている（高い+やや高い）という回答も、4～5 割程度あった。

（問 C-3）

業況の同業他社との比較



## <アンケートシート>

### (1) 現地経営上の利点と課題について

#### 【現地に進出した理由】

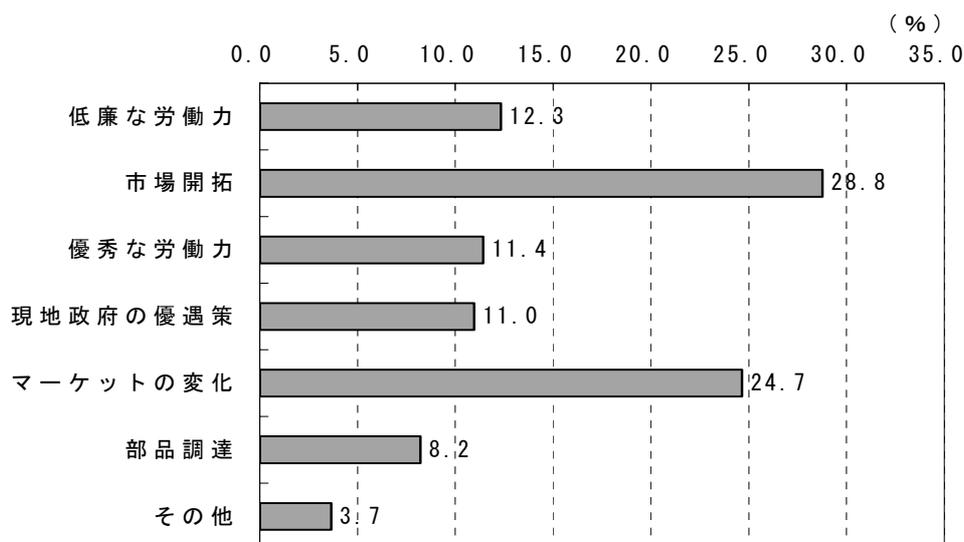
(問 1-1) 貴社が当該現地に進出した理由は何でしょうか。以下よりお選び下さい (複数回答可)。

- 1 低廉な労働力が確保できる
- 2 現地市場の開拓・確保のため
- 3 優秀な労働力の確保のため
- 4 現地政府の優遇策を得られるため
- 5 顧客のニーズやマーケットの変化への対応のため
- 6 原材料・部品の調達のため
- 7 その他 ( )

- 「現地市場の開拓」(28.8%)や「顧客のニーズ・マーケットの変化への対応」(24.7%)が上位に挙がっており、販売・営業目的が進出理由として強い。
- 「低廉な労働力」(12.3%)や「優秀な労働力」(11.4%)といった労働目的は、さほど高くない。

(問 1-1)

現地進出した理由 (回答比率)



### 【現地経営上の課題】

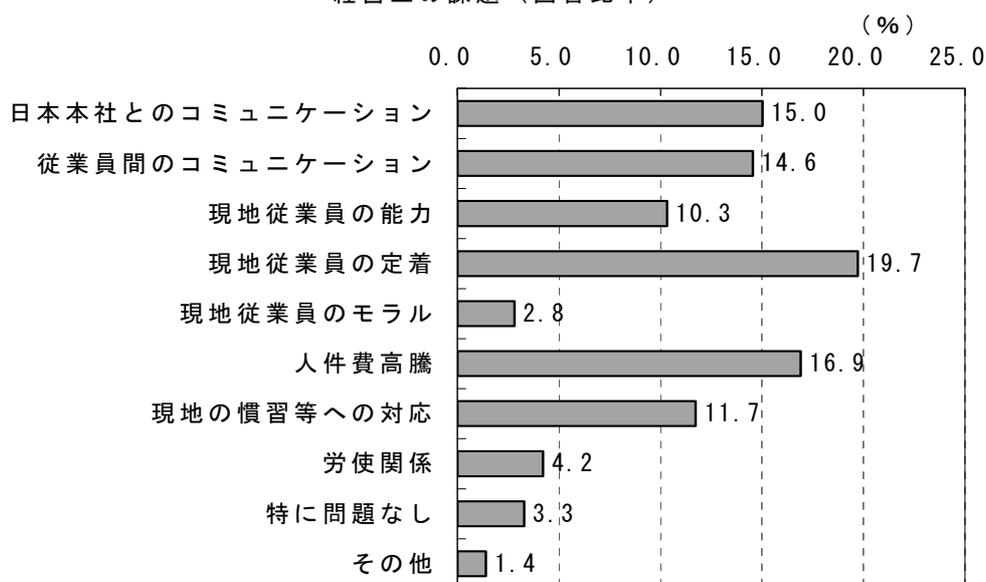
(問 1-2) 貴社における経営上の課題を、以下よりお選び下さい (複数回答可)。

- 1 日本本社や子会社とのコミュニケーション
- 2 従業員間 (日本人派遣者と現地スタッフ) のコミュニケーション
- 3 現地従業員の能力
- 4 現地従業員の定着
- 5 現地従業員のモラル低下
- 6 人件費高騰
- 7 現地の慣習・制度・法律への対応
- 8 労使関係
- 9 特に問題はない
- 10 その他 ( )

- 「現地従業員の定着」(19.7%) や「人件費高騰」(16.9%) といった現地雇用上の問題が、上位の課題としてあげられている。
- また、「日本本社と」(15.0%) や「従業員間 (日本人と現地スタッフ)」(14.6%) のコミュニケーションといった日本 (人) との連絡・対話関係等も、悩みの種のようなだ。

(問 1-2)

経営上の課題 (回答比率)



(2) 人事制度について

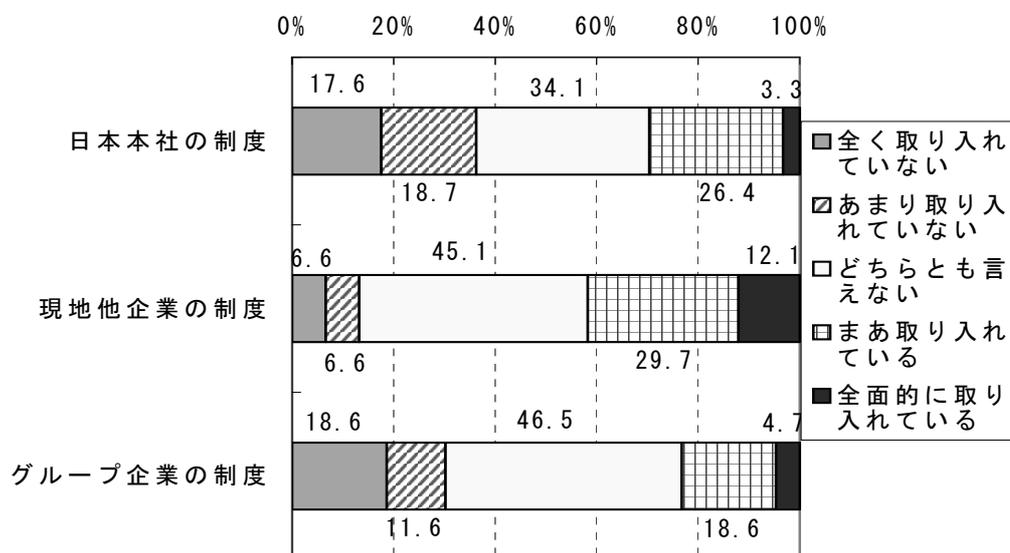
【人事制度の取り入れ状況】

(問 2-1) 貴社では以下の人事制度を、どの程度取り入れていますか。それぞれの項目について該当する数字に○をつけて下さい。

	全く取り 入っていない	←	どちらとも いえない	→	全面的に 取り入れている
日本本社の人事制度	1	2	3	4	5
現地他企業の人事制度	1	2	3	4	5
グループ企業の人事制度	1	2	3	4	5

- 各制度とも「どちらともいえない」という回答が最多となっており、現地の状況に応じて各制度をうまく融合して活用しているようだ。
- 現地の制度を取り入れている企業（まあ取り入れている＋全面的に取り入れている）が41.8%と、取り入っていない（全く取り入っていない＋あまり取り入っていない）の13.2%を大きく上回っている。

(問 2-1) 海外事業所の人事制度について (回答比率)



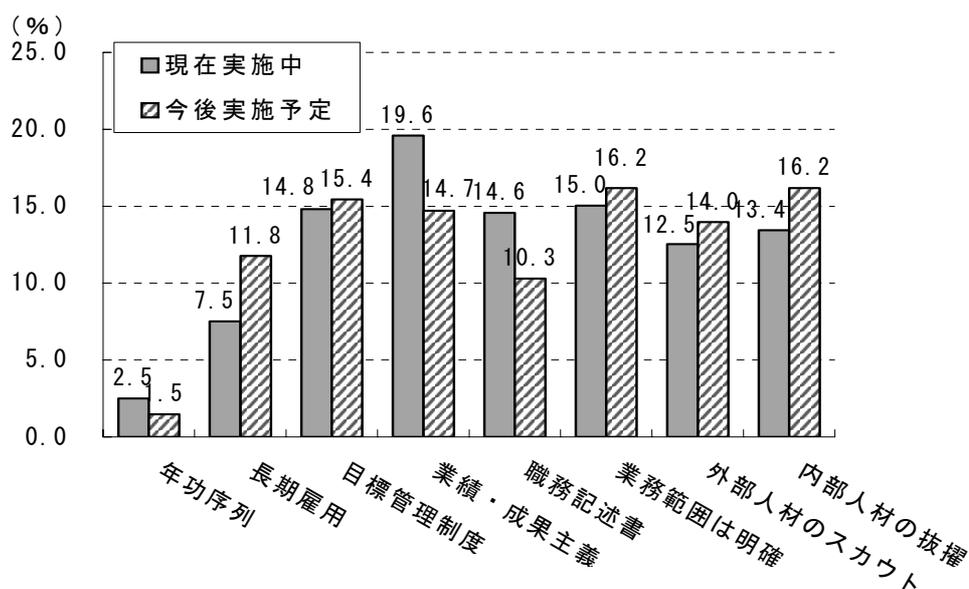
【具体的な人事制度の実施（予定）状況】

（問2-2）以下にあげる考え方や制度のうち、現在実施しているものすべてに○をつけて下さい。同様に、今後実施予定のものにもすべて○をつけて下さい。

	現在実施中のもの (該当するものに○)	今後実施する 予定のもの (該当するものに○)
1 年功序列を重視		
2 長期雇用を重視		
3 目標管理制度 (MBO)		
4 個人の業績・成果による昇進、賃金決定		
5 職務記述書がある		
6 業務範囲は明確である		
7 外部の優秀な人材のスカウト		
8 内部人材の抜擢人事		

- 現在実施中の制度としては、「業績・成果主義」（19.6％）をあげる企業が多く、それに付随して「目標管理制度」（14.8％）や「職務記述書」（14.6％）も導入されている。
- 今後実施予定としては、「内部人材の選抜」（16.2％）とあわせ、「長期雇用を重視」（11.8％）も目立っており、現地人材の育成と定着への意図がうかがえる。

（問2-2） 具体的な人事制度（回答比率）



(3) 賃金体系について

【職種別賃金カーブ】

(問 3-1) 貴社の現地従業員の賃金について、25 歳を 100 とすると 35 歳、45 歳の各年齢における「現業系」と「ホワイトカラー系」の従業員の在籍者平均給与（月額）はいくらになりますか。なお、該当者がいない場合は、「－」をご記入下さい。

A 現業系

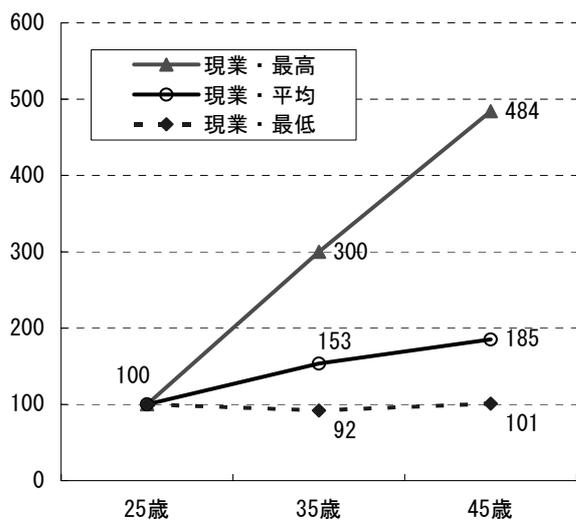
25 歳            35 歳            45 歳  
 100 ⇒ (     ) ⇒ (     )

B ホワイトカラー系

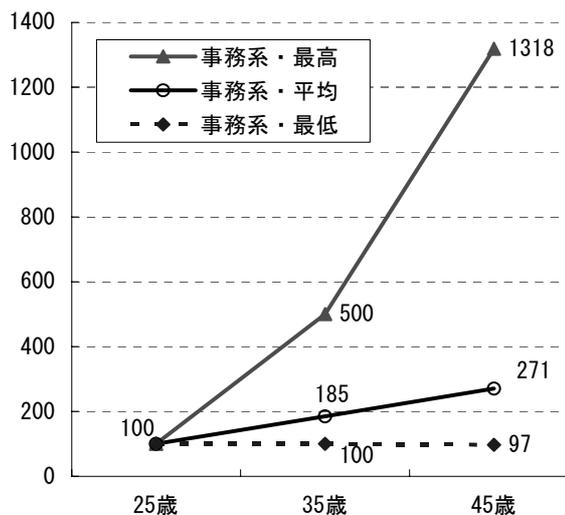
25 歳            35 歳            45 歳  
 100 ⇒ (     ) ⇒ (     )

- 相対的にホワイトカラーの賃金カーブの方が急になっており、特に最高額でその傾向が顕著である。
- 現地従業員の勤続年数が長くないことも、両者の差に影響しているとみられる。

(問3-1) ブルーカラーの賃金カーブ (25歳=100)



(問3-1) ホワイトカラーの賃金カーブ (25歳=100)



**【職種別賃金格差】**

(問 3-2) 「現業系」と「ホワイトカラー系」従業員について、25 歳、35 歳、45 歳の各年齢における平均給与を 100 とすると、各年齢の最高給与（月額）と最低給与（同）はいくらになりますか。なお、該当者がいない場合は、「－」をご記入下さい。

**A 現業系**

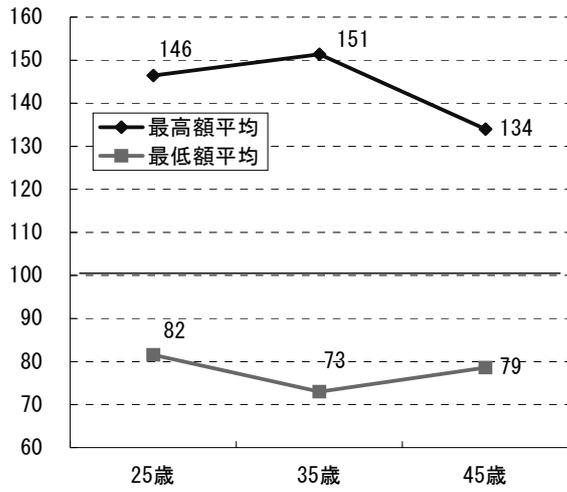
	25 歳	35 歳	45 歳
最 高	( )	( )	( )
	↑	↑	↑
平 均	100	100	100
	↓	↓	↓
最 低	( )	( )	( )

**B ホワイトカラー系**

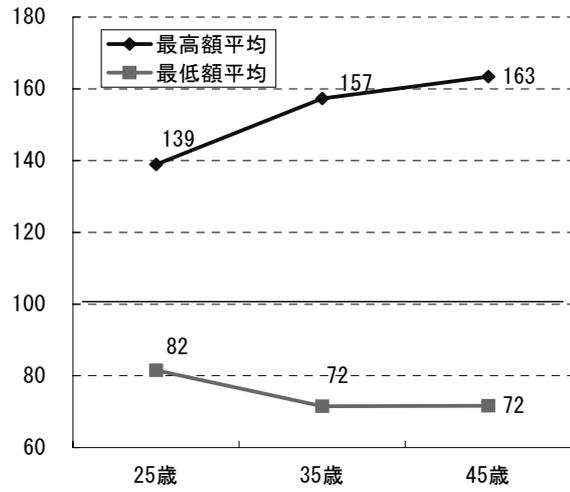
	25 歳	35 歳	45 歳
最 高	( )	( )	( )
	↑	↑	↑
平 均	100	100	100
	↓	↓	↓
最 低	( )	( )	( )

- 最低額平均に関しては、ブルーカラーもホワイトカラーも大差ない。
- 最高額に関しても 35 歳までは大きく変わらないが、ブルーカラーが 45 歳にかけて分散が縮小するのに対して、ホワイトカラーは拡大する。

(問3-2) ブルーカラー・各年齢の賃金差  
(各年齢平均=100)



(問3-2) ホワイトカラー・各年齢の賃金差  
(各年齢平均=100)



**【職種別賃金格差】**

(問 3-3) 35 歳における「現業系」と「ホワイトカラー系」の賃金と賞与について、以下に掲げる賃金決定要素は全体を 100%としてどの程度の割合で影響していますか（おおよそで結構です）。

**A 現業系**

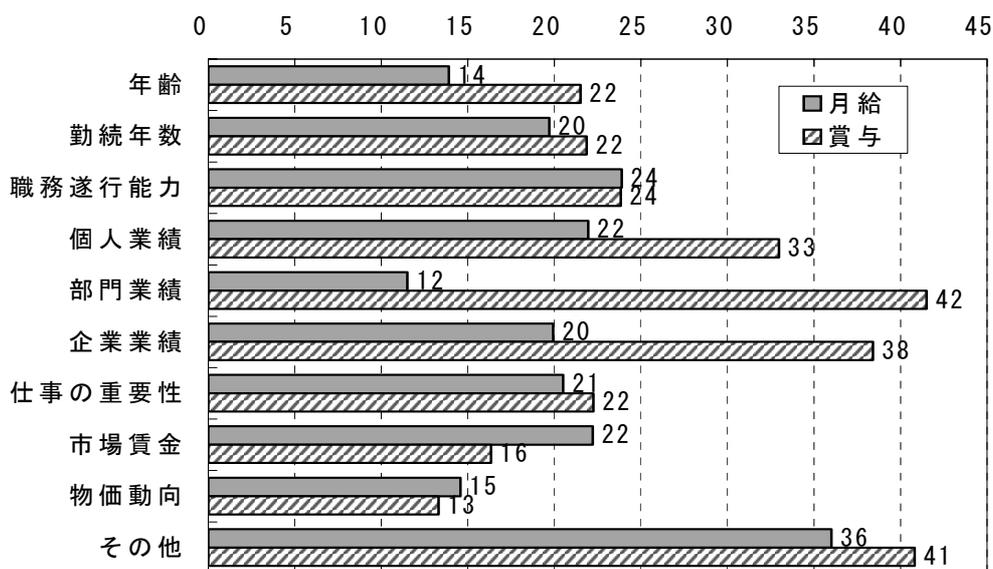
	給与月額 (%)	賞与 (%)
1 年齢		
2 勤続年数		
3 職務遂行能力		
4 個人業績		
5 部門・職場の業績		
6 企業全体の業績		
7 仕事の重要性		
8 市場賃金の動向		
9 物価の動向		
10 その他 ( )		

**B ホワイトカラー系**

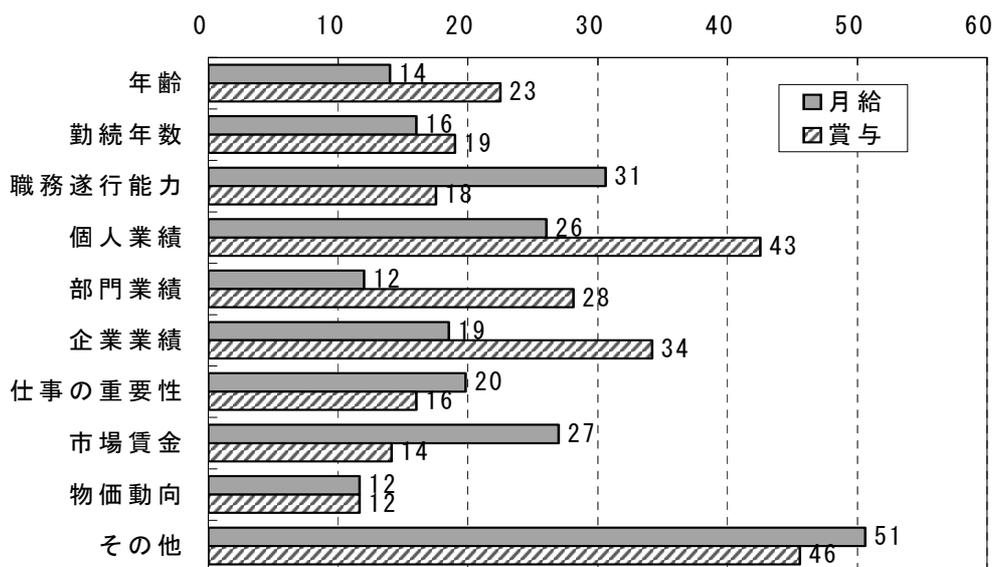
	給与月額 (%)	賞与 (%)
1 年齢		
2 勤続年数		
3 職務遂行能力		
4 個人業績		
5 部門・職場の業績		
6 企業全体の業績		
7 仕事の重要性		
8 市場賃金の動向		
9 物価の動向		
10 その他 ( )		

- 例給に関しては、ブルーカラーとホワイトカラーで決定要因に大差はないが、後者のほうが「職務遂行能力」や「市場賃金の動向」がより重視されている。
- 賞与に関しては、ブルーカラーとホワイトカラーとも業績のウェイトが高くなっているが、前者が「部門業績」や「企業業績」といった「全体」の業績が中心なのに対して、後者は「個人業績」での評価が中心となっている。

(問3-3) ブルーカラー・賃金の決定要因 (35歳、単純平均)



(問3-3) ホワイトカラー・賃金の決定要因 (35歳、単純平均)



(4) 採用状況について

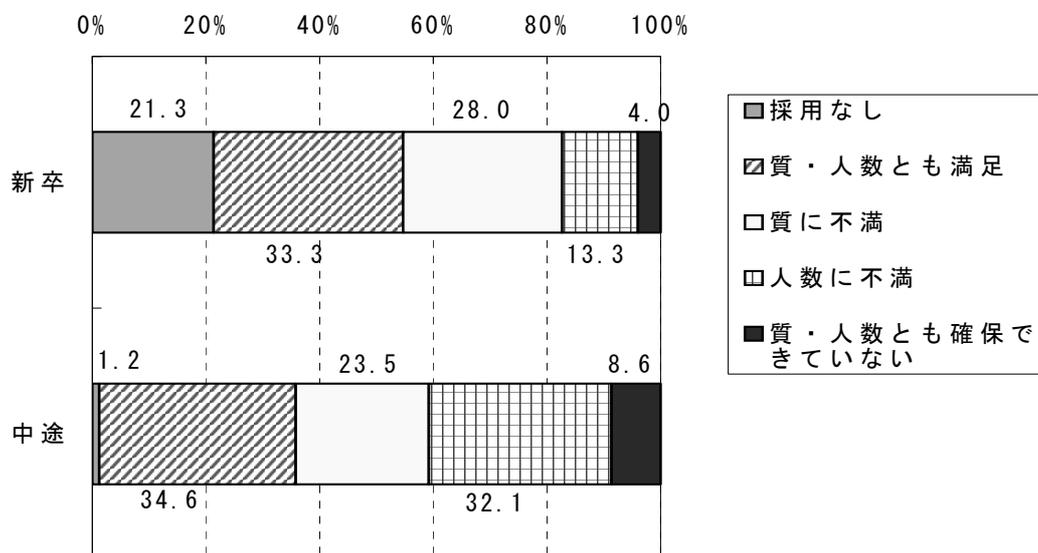
【正社員の採用困難度（対3年前比）】

(問4-1) 貴社の正社員の採用困難度は3年前と比較してどうですか。「新卒採用」と「中途採用」について、該当する番号をそれぞれ1つお選び下さい。

	採用していない	質・量ともに必要な人材が確保できている	人数は確保できているが、質には満足していない	人材の質を重視した採用を行っており、人数は確保できていない	質・量ともに必要な人材を確保できていない
新卒採用	1	2	3	4	5
中途採用	1	2	3	4	5

- 新卒、中途ともに「質・人数とも満足」というのは全体の3分の1にとどまっている。
- 採用に何らかの不满があるのは（「質に不满」＋「人数に不满」＋「質・人数とも確保できていない」）、新卒で45%、中途では3分の2弱に達している。現地事業所での正社員採用は、国内に比べ難度が高いようである。

(問4-1) 正社員の採用困難度（3年前との比較）



以上

21世紀政策研究所 研究プロジェクト  
「労働市場改革 ― 日本人の新たな働き方」  
原稿執筆委員一覧

(順不同)

○ はじめに、第1章 1、第3章

研究主幹 小畠 典明 大阪大学高等司法研究科教授

○ 第1章 2

研究委員 鈴木 敦雄 (株)リクルート 幹旋カンパニー  
プランニング・ディレクター

○ 第2章

研究委員 阿部 正浩 獨協大学経済学部准教授

○ 補章

研究委員 松村 圭一 21世紀政策研究所 主任研究員

以 上

「労働市場改革～リアリティーのある改革に向けて～」

研究プロジェクト

「労働市場改革 ― 日本人の新たな働き方」

(研究主幹:小嶋 典明)

2008年3月発行

日本経団連

21世紀政策研究所

東京都千代田区大手町1-9-4

経団連会館6階 〒100-8188

電話 : 03-5204-1764

FAX : 03-5255-6279

E-mail : [info@21ppi.org](mailto:info@21ppi.org)

URL : <http://www.21ppi.org/>

本中間報告へのご質問、ご意見があれば上記メールアドレスに  
e-mailにてご連絡ください。