

第2章 人材マネジメントの動向と勤労者生活

第1節 企業経営と人材マネジメント

1990年代以降、人口の伸びは鈍化し、今日では、人口は減少に転じており、国内需要の引き下げ要因として作用している。こうした下で、国内企業にとって、拡大する海外市場の重要性はますます高まっており、積極的な海外展開が図られてきた。

我が国企業の売上高経常利益率は、1990年代末から急速に高まり、すでに、バブル期のピークを越えている。このことは景気の回復が企業の利益を押し上げているというばかりではなく、企業経営において利益を出すということが、今までになく重視されていることを表している。人口減少社会にあっても、バランスのとれた着実な経済成長を実現していくために、活力ある企業経営と実りある勤労者生活とを如何に結びつけていくかが問われている。

人材マネジメントの目的は、人材の戦略的な投入と活用によって、企業の利益を高めることにあるが、それは、本来、経費の削減に傾斜すべきではなく、付加価値を創造する人材の意欲と能力を高めるといふ、長期的な視点をより重視すべきである。働く人々のさらなる意欲と能力の発揮に向け、企業が従業員の期待に積極的に応えることは、決して企業収益の向上とぶつかり合うものではなく、人材マネジメントは、付加価値創造能力と企業収益力とを相互に結びつける優れた企業経営の構築を目指すものでなくてはならないと考えられる。

株主重視のコーポレート・ガバナンスと従業員の活躍を引き出す人材マネジメントの優れた調和を達成することが、我が国企業にとって、重要な課題となっているのである。

(低迷する家計需要と輸出入構成比の拡大)

家計最終消費支出（実質）の推移をみると、1990年代以降、伸びが緩やかになっており、実質経済成長率の伸びの鈍化に大きく影響を与えている。一方、総人口の動きをみると、家計最終消費支出と同様に次第に増加幅は低下しており、2005年は減少、2006年はほぼ横ばいとなった。人口減少は、家計需要に対しマイナスの寄与を持つため、国内需要には今後さらに引下げ圧力が強まってくるものと考えられる（第13図）。

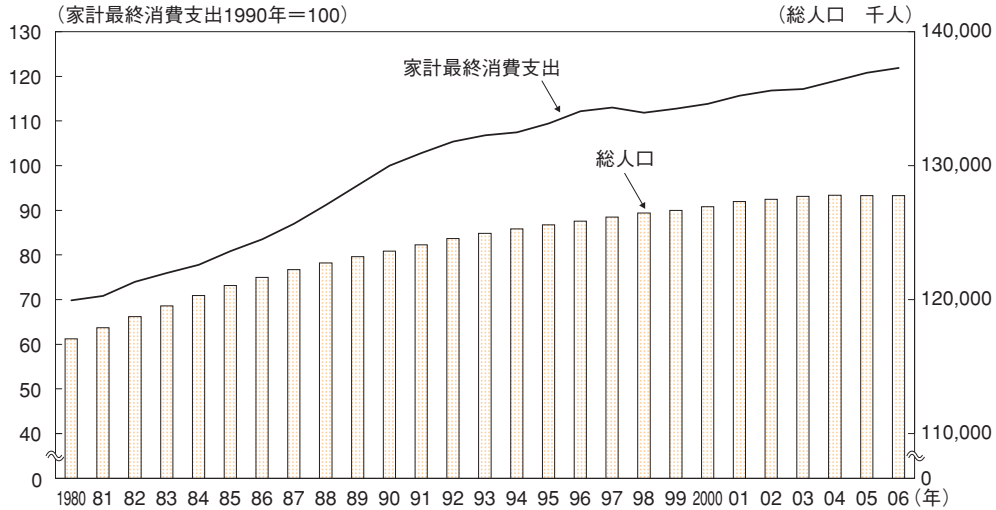
国内需要の拡大幅が低下し、我が国経済における貯蓄と投資のバランスは黒字になっているが、このことは、マクロ経済的には海外への純輸出が拡大することを意味する。実質国内総支出に対する純輸出の割合をみると、1990年代半ばを底にそれ以降大きく拡大している（第14図）。このように、経済のグローバル化の進展に伴い、国内経済に対する輸出入の構成比はともに拡大を続けているが、国内需要の鈍化が純輸出を拡大させることで、我が国経済の成長に対する輸出の影響力はさらに大きなものとなっている。

(外国人の構成比が高まる株式保有比率)

法人企業の売上高営業利益率及び売上高経常利益率の推移をみると、1980年代末から1990年代前半にかけて大きく低下しているが、近年は急速に高まる傾向がみられる。このことは、景気の拡大が企業の利益を大きく押し上げていることを示すばかりでなく、企業経営において利益を生み出すことが、今まで以上に重視されていることを示すものと考えられる（第15図）。

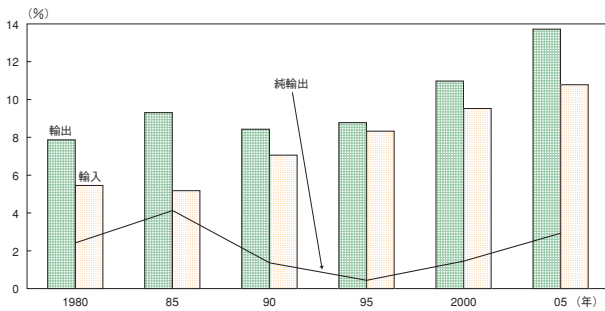
全国証券取引所に上場されている企業の投資部門別株式保有比率の推移をみると、金融機関や事業法人等の保有比率がこのところ低下傾向で推移し、個人は横ばいを続ける中で、外国人

第13図 家計最終消費支出（実質）及び総人口の推移



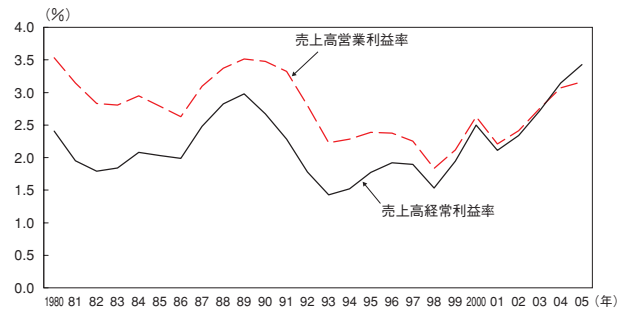
資料出所 内閣府「国民経済計算」、総務省統計局「人口推計」
 (注) 1) 家計最終消費支出は、1993年までは平成7年基準・固定基準年方式、1994年以降は平成12年基準・連鎖方式による。
 2) 総人口は、各年10月1日時点の推計値。

第14図 実質国内総生産に対する輸出入割合の推移



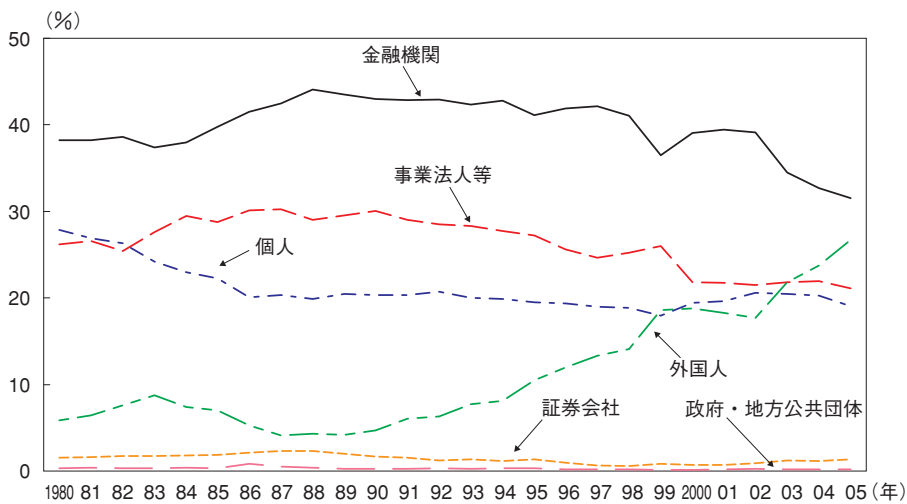
資料出所 内閣府「国民経済計算」
 (注) 1990年までは固定基準年方式、1995年以降は連鎖方式による。

第15図 売上高営業利益率・売上高経常利益率の推移



資料出所 財務省「法人企業統計調査」
 (注) 経常利益＝営業利益＋(営業外収益－営業外費用)。営業外収益は、受取利息、受取配当金、有価証券売却益等を含み、営業外費用は、支払利息、有価証券売却損、有価証券評価損等を含む。

第16図 投資部門別株式保有比率の推移



資料出所 全国証券取引所「株式分布状況調査」
 (注) 1) 市場価格ベース。
 2) 外国人は、外国籍の個人及び外国籍の法人による保有比率を表す。

の構成比は、1980年代後半以降急速に拡大しており、現在は金融機関の保有比率にも迫る水準にまで高まっている（第16図）。

（企業の重視する利害関係者は顧客と従業員）

企業の利害関係者の中で重視されてきた主体をみると、顧客や従業員の重視度が高くなっている。これを上場企業に限ってみると、株主の重視度は高くメインバンクと同程度となっている。また、今後はそれがさらに高まり、メインバンクを超えて株主を重視する傾向が強くなる（第17図）。

（利益向上企業では雇用が増加）

株主価値の向上やコーポレート・ガバナンスの強化といった企業経営の変化、また、これらとの関連性を持つ業績・成果主義の導入等の企業の人材マネジメントの変化は、企業の利益を高めることに寄与しているが、利益の向上が雇用の調整を通じた後ろ向きの対応によってもたらされたものである場合には、企業経営や人材マネジメントの変化が、雇用や設備の拡大を伴う、企業の真の成長につながっているとは言い難い。

この点を確認するため、売上高及び経常利益の増減と正社員の増減の関係をみると、売上高が増加している企業ほど正社員を増加させている傾向がみられ、経常利益でみても、売上高の場合よりもその傾向は弱まるものの、経常利益が増加している企業ほど正社員を増加させる傾向がみられる（第18図）。

（引き続き改善が望まれる雇用情勢）

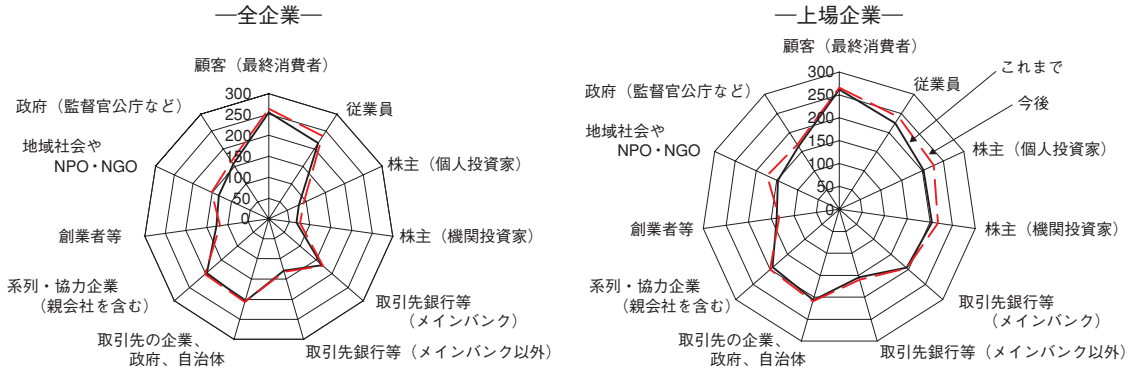
消費者物価（前年比）と失業率の関係をみると、バブル景気の際の大きな物価上昇や消費税の導入・税率引き上げに伴う物価の上昇等により大きく変動してきたが、1990年代以降は、概ね右下方向（物価下落・失業増加）へと動き、2002年をピークに完全失業率の低下がみられ、2006年には消費者物価上昇率はプラスに転じた。ただし、現状では完全失業率は低下しているものの、物価が加速度的に上昇していくような状況には必ずしも至っていないと考えられる（第19図）。

（マクロ経済の成長が重要）

ミクロレベルでの企業の成長があったとしても、必ずしもそれがマクロ経済全体の成長を可能にするわけではない。ある企業の雇用が拡大しても、マクロ経済の成長がなければ、同時に雇用の喪失が生じている可能性がある。マクロ経済の着実な成長によって、ゼロ・サムの状態を乗り越えていくことが求められているといえよう。

景気回復の持続性を高め、雇用創出を図りつつ、労働生産性の向上という裏付けのもと、企業収益がより一層賃金へと配分されるなど、勤労者生活の底上げを図っていくことが重要である。今後も、失業を抑制し継続的な物価下落を回避していくことができるよう、長期的な視点に立ったマクロ経済運営と労働市場政策により、経済・社会の安定を実現していくことが望まれる。

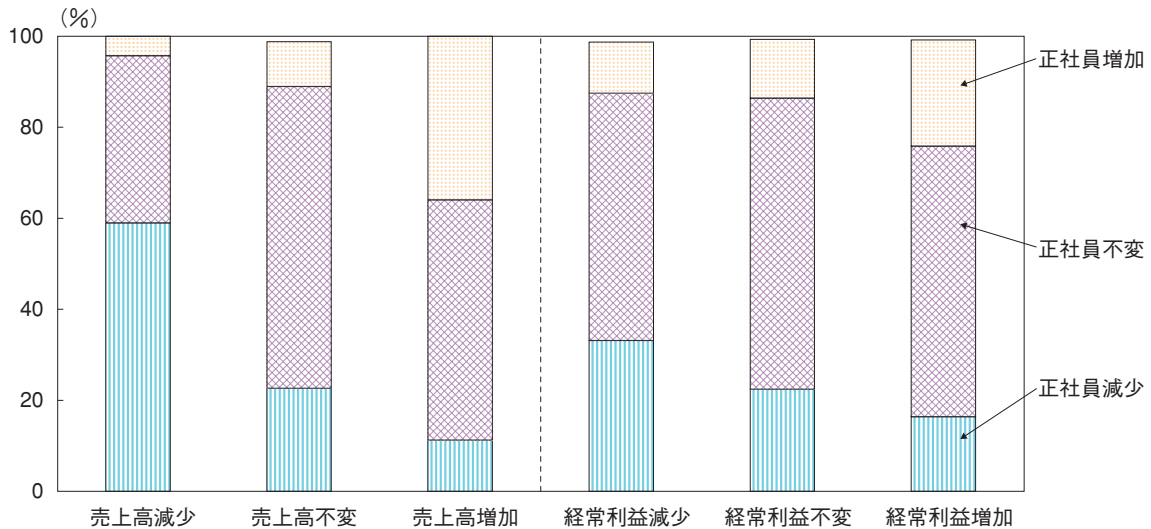
第17図 重視する利害関係者（重視度指数）



資料出所 (独) 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（企業調査）」（2007年）

(注) 重視度指数は、「非常に重視している」×3+「重視している」×2+「あまり重視していない」により算出。

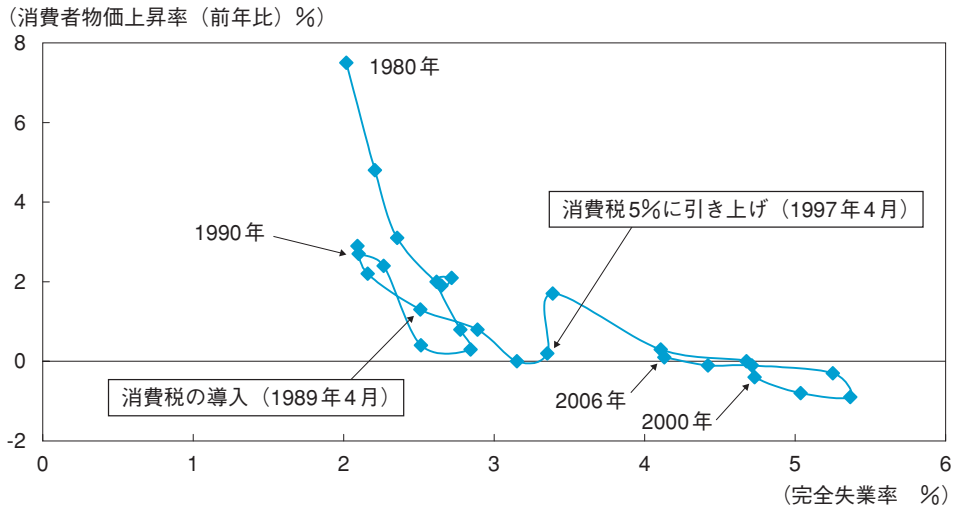
第18図 売上高・経常利益と雇用の関係



資料出所 (独) 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調査（企業調査）」（2007年）

- (注) 1) 売上高（経常利益）増減区分は、前々年度と比較して前年度が10%以上増加したものを増加、-10%よりも減少したものを減少、それ以外を不変とした。
 2) 正社員の増減区分は、3年前と比較して現在の水準が10%以上増加したものを増加、-10%よりも減少したものを減少、それ以外を不変とした（無回答を除く）。

第19図 消費者物価（前年比）と完全失業率の相関



資料出所 総務省統計局「消費者物価指数」「労働力調査」

(注) 消費者物価は、生鮮食品を除く総合指数。