

第3章 雇用管理の動向と勤労者生活

第1節 企業の経営環境と雇用方針

労働者一人ひとりの希望と能力に応じた採用、配置がなされ、職務経験の蓄積を通じて職業能力が高まり、その適切な評価のもとに賃金が決定される。そして、これら相互の密接なつながりによって、人々の働きがいを実現される。

企業の雇用管理においては、採用、配置、育成、処遇の相互の関連が大切であり、優れた雇用管理は企業活動を活発化させ、生産力と所得のバランスのとれた経済成長を実現し、ひいては社会に持続的な発展をもたらすことになる。

企業の人事・処遇制度から描き出される経済社会全体に及ぶ仕組みの総体は、一般に「雇用システム」と呼ばれ、歴史的、文化的な背景のもとで、それぞれの国において、一定の雇用の体系を生み出してきた。我が国の雇用システムでは、今まで、企業への長期勤続の傾向を示す「長期雇用」や年齢、勤続に伴って賃金が上昇する「年功賃金」などが特徴とされてきたが、1990年代の採用抑制によって、長期雇用のもとにある労働者が絞り込まれるとともに、従来の賃金・処遇制度の見直しも進められ、雇用や人材育成の方針にも揺らぎがみられた。

しかし、バブル崩壊から20年余りが経過し、企業も、技能の継承と組織の存続をかけ、新規学卒者の採用拡大に向けた取組を強化しつつあり、若年層の正規雇用の削減にもようやく歯止めがかかってきた。雇用の安定と人材育成の観点から長期雇用慣行の意義は、労使の間で改めて深く認識されるに至っている。

(収益拡大テンポの高まり)

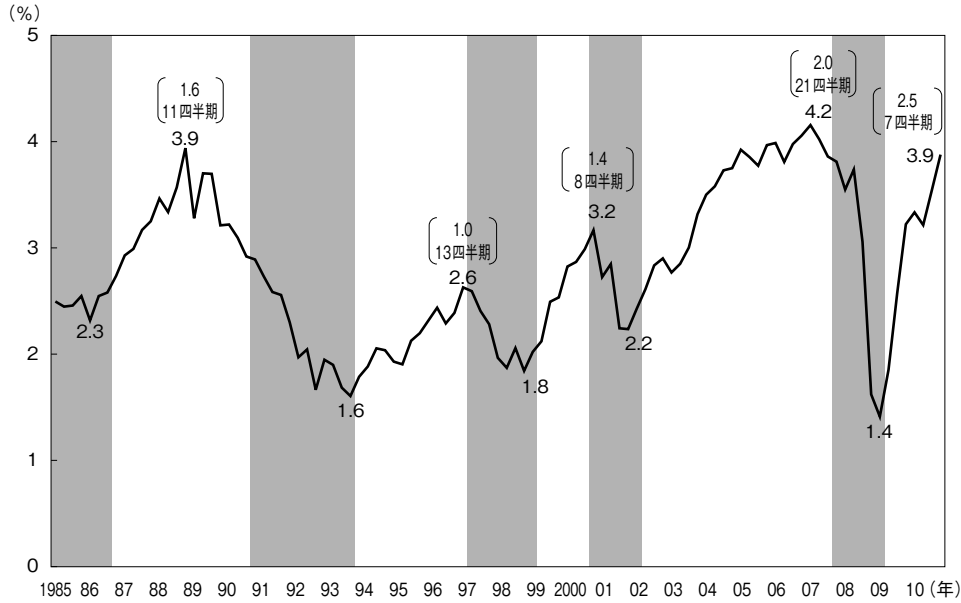
第31図により、1980年代半ば以降の売上高経常利益率の推移をみると、1980年代後半から1990年代はじめにかけてのバブル期に、大きな上昇がみられたが、その後、長期に低下することとなった。一方、その後の景気循環について、1993年第4四半期からの拡張期、1999年第1四半期からの拡張期、2002年第1四半期からの拡張期、2009年第1四半期からの拡張期と、それぞれ順をおって見ていくと、売上高経常利益率の上昇幅は次第に大きくなっている。2000年代前半期における拡張過程は戦後最長であったことなどに留意する必要もあるが、企業の収益拡大志向が強まっている可能性もある。

(労働分配率の推移と賃金の抑制傾向)

我が国経済は、2002年から長期の景気拡張を続け、企業の生み出す付加価値も大きく増加したが、大企業においては利益の拡大や株式価値の増大が志向され、賃金の支払いに向かう部分はあまり大きくはならなかった。

第32図により、労働分配率の変化を要因分解してみると、1960年代から70年代の初めには、従業員の増加や一人当たり人件費の増加によって、大きな人件費総額の増加がみられたが、付加価値の伸びも大きく、全体として労働分配率の上昇は緩やかなものにとどまった。一方、1970年代半ばには、付加価値の減少が労働分配率の上昇要因となった。その後、1977年第4四半期からの拡張過程（9四半期）、1986年第4四半期からの拡張過程（17四半期）などにおいて付加価値の増加がみられ、労働分配率は低下した。2002年第1四半期からの拡張過程でも労働分配率の低下がみられたが、特に2003年度の労働分配率の低下については、一人当たり人件費の減少が要因として最も大きくなっている。景気拡張過程における労働分配率の低下は一般に、付加価値の拡大によるものであるが、2000年代前半の拡張過程においては、一人当たり人件費の削減が、労働分配率の低下に直接つながっている点が特徴的であるといえる。

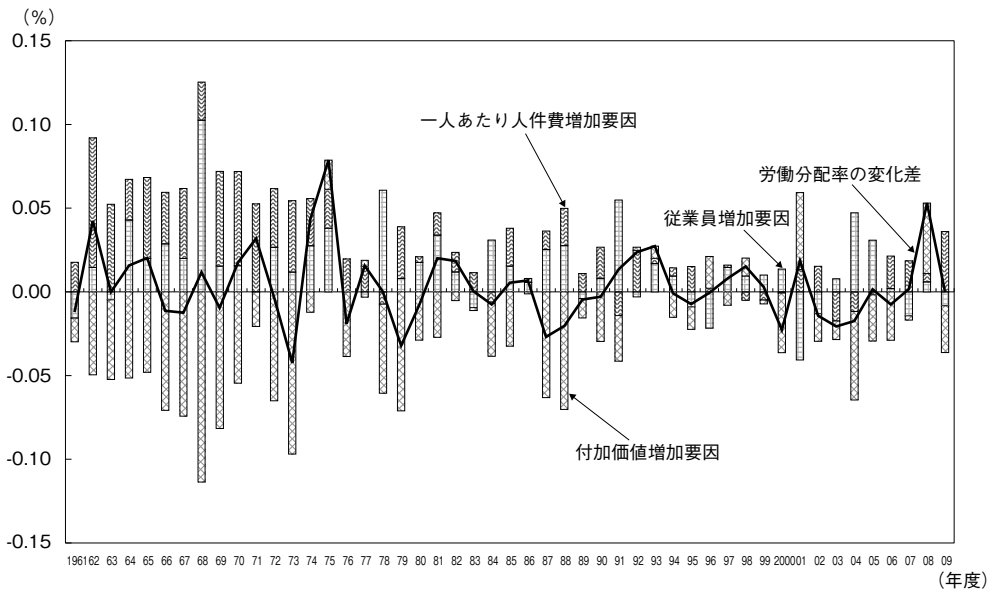
第31図 売上高経常利益率の推移



資料出所 財務省「法人企業統計調査」

- (注) 1) 数値は四半期値の季節調整値。
 2) 売上高経常利益率=経常利益(季節調整値)÷売上高(季節調整値)×100
 3) シャドー部分は景気後退期(ただし、2007年10月を景気の山とし、2009年3月を景気の谷とする景気後退期は暫定)。
 4) ()は、景気拡張過程における売上高経常利益率の上昇局面についてボトムからトップまでの上昇ポイント及び経過した期数。
 5) 直近の景気拡張過程については、直近までの上昇ポイント及び経過した期数。

第32図 労働分配率の変化差の要因分解



資料出所 財務省「法人企業統計調査」、内閣府「国民経済計算」より厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計
 (注) 1) 労働分配率の変化差の要因分解は次の式による。

$$\begin{aligned}
 D_1 - D_0 = & \frac{W_0 + \frac{1}{2}(W_1 - W_0)}{V_0 + (V_1 - V_0)} \cdot (N_1 - N_0) && \text{従業員増加要因} \\
 & + \frac{N_0 + \frac{1}{2}(N_1 - N_0)}{V_0 + (V_1 - V_0)} \cdot (W_1 - W_0) && \text{1人あたり人件費増加要因} \\
 & - \frac{W_0 \cdot N_0}{(V_0 + (V_1 - V_0)) \cdot V_0} \cdot (V_1 - V_0) && \text{付加価値増加要因}
 \end{aligned}$$

D: 労働分配率 (I/V×100) V: 付加価値 I: 人件費 N: 従業員の数 W: 1人あたり人件費 (I/N)
 添字は、1が当期、0が前期を示している。

- 2) 各年度の従業員の数は当該年度の平均従業員数と平均役員数の計。
 3) 固定基準年方式のGDPデフレーター(2000年基準)に1955年から推計されている固定基準年方式のデフレーター(1990年基準)を接合して長期のデフレーター系列を作成した上で、当該デフレーターを使って人件費及び付加価値を実質化した。
 4) デフレーター以外の数値は「法人企業統計調査」を用いた。

(1990年代以降進展した製造業の海外展開)

製造業の従業者数と事業所数をみると、1990年代の初めから2000年代の初めにかけて、従業者数と事業所数はともに長期の減少傾向にあり、2000年代の半ばころにようやく、下げ止まりがみられた。製造業の海外立地が増加する中で、国内での工場立地が抑制されてきた面があったものと考えられる。

第33図により、企業が海外進出する理由をみると、進出する地域の需要やその拡大の見込みが主要な理由であると言えるが、製造業に限ってみれば、「労働力コストが低い」、「資材、原材料、製造工程全体、物流、土地・建物等のコストが低い」など、進出先のコストの低さを理由にあげる企業割合も高い。中国を初めとしたアジア経済の成長に伴い、進出地域での需要の拡大が見込まれるほか、特に、1990年代半ばに進行した、為替レートの円高傾向も、海外進出によるコスト抑制を意図する企業の行動に大きく影響を与えたものと考えられる。

(企業の雇用管理と人材育成の方針)

1990年代以降の企業の経営環境や世界的な経済動向のもとで、企業の短期的な収益拡大志向が強まり、長期的、計画的な視点をもった雇用管理の方針に揺らぎがみられ、採用、配置、育成、処遇などの仕組みにおいて見直しが行われた。しかし、採用の絞り込みによって技術・技能の継承に支障が生じてきていることへの反省もみられる。

第34図により、職業能力開発において本人の主体性を重視するか、会社としての計画性を重視するかについて、人事労務担当者の考え方をみると、1997年の企業調査では、労働者本人の主体性を重視するという回答が多かったが、2007年の調査においては会社の責任で行うという考え方が多くなっている。今日では、企業の経営戦略にそって職業能力形成が行われる方向へと、企業の人材育成方針の重点が移行しているものとみられる。

(技能の形成やチームワークを重視する労使関係)

2000年代の景気拡張過程では新規学卒者の採用の増加や高年齢者の継続雇用の取組もみられ、長期雇用を改めて評価する動きがあると考えられる。

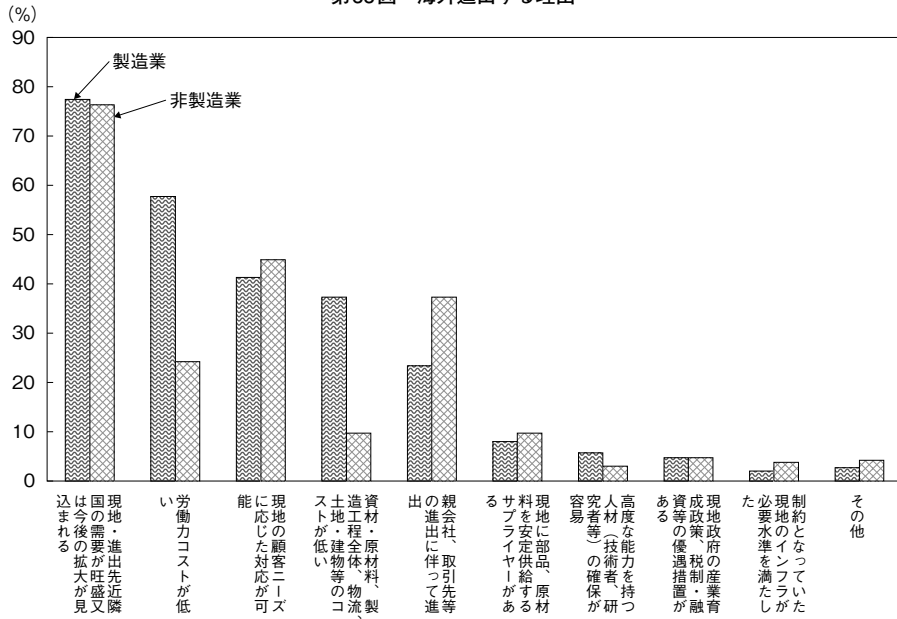
第35図により、企業経営者が、海外企業と比べ日本企業の強みであると考えているのを見ると、「長期雇用を前提に、従業員に企業固有のノウハウや技術を蓄積するインセンティブを与え、競争力強化を図っている」、「従業員同士がチームワークを発揮し、質の高い業務を遂行している」、「企業の成長と従業員の生活向上を協力して実現する、良好な企業内労使関係が構築できている」などの回答が多くなっている。

(賃金・処遇制度の見直しの動向)

雇用慣行や人材育成をめぐる考え方の変化は、1990年代の賃金・処遇制度の見直し論議を押し進めるとともに、様々な問題を惹起しながら、その後の大きな転換をもたらすこととなった。賃金のあり方に関する企業経営者の考え方の変化をみると、2000年代前半期には、「定昇制度を廃止し、成果や業績による賃金決定とすべき」が半数を超えていたが、順次、割合を下げ、2000年代後半には、「定昇のみとし、成果や業績は賞与に反映すべき」に「定昇を中心とし、必要があればペアを行うべき」を加えたものが約6割となっている。

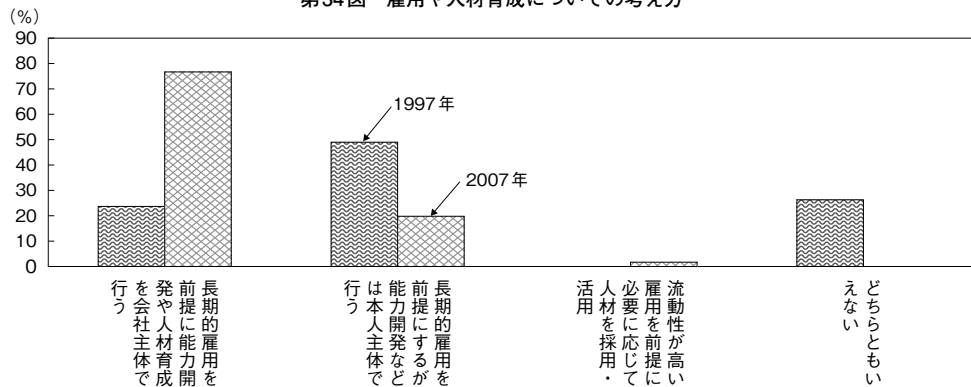
長期勤続を基本とする雇用慣行と定期昇給とは関連し合っており、企業内労使関係を基本に人材育成を図る考え方が改めて重視されていることと、定期昇給の意義が改めて評価されていることは、人事処遇制度への理解において、相互に関連し合っている2つの事柄であると考えられる。

第33図 海外進出する理由



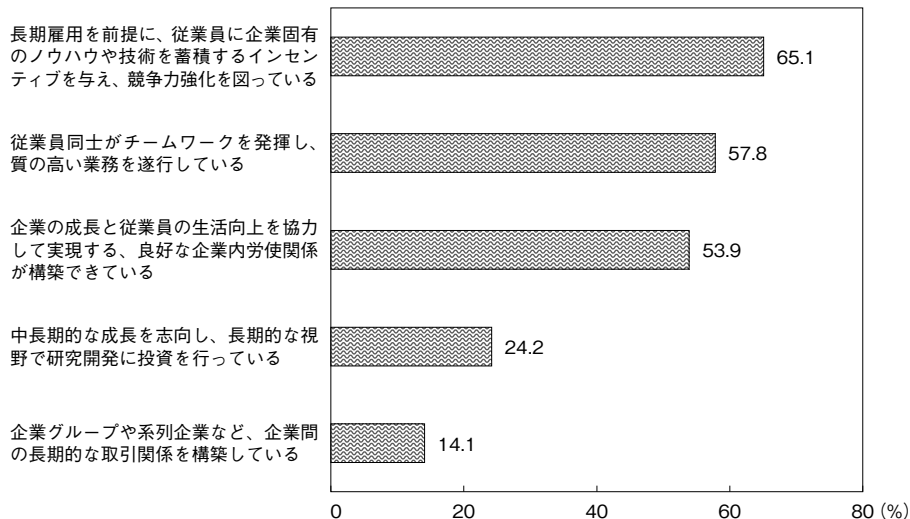
資料出所 内閣府「平成21年度企業行動に関するアンケート調査報告書」
 (注) 3つまでの複数回答。

第34図 雇用や人材育成についての考え方



資料出所 (財) 日本生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
 (注) 上場企業の人事労務担当者に聞いたもの。

第35図 日本企業の強みであると考えられるもの



資料出所 (社) 日本経済団体連合会「2010年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」
 (注) 1) 海外企業と比較した場合に日本企業の強みであると考えられるものを回答。
 2) 複数回答。