

第2章 雇用の質の充実と経済社会の発展

(はじめに)

日本経済は、今後も産業構造の高度化、製品・サービスの高付加価値化を通じて発展していくことが期待され、変化する経済環境に対応しながら創造的な能力を発揮することができる人材の輩出がますます不可欠になっている。一方で、社会が成熟化し、価値観が多様化する中で、労働者は働くことを通じてやりがいを感じることを重視するようになってきており、一人一人の労働者が、その能力を十分に発揮し、意欲を持って仕事に取り組むことができるようになることも期待される。今後、少子高齢化の進展に伴い、労働力人口が減少する中で、労働者の意欲と能力の向上が図られるよう、雇用について働きやすさや働きがいを高めていくことが一層求められているのである。

ところが、労働者の仕事に対する満足感をみると、中長期的に低下する傾向があるなど、雇用の現実には期待される状況とは隔たりがある。労働者の満足感を高め、一人一人の労働者にとって豊かな職業生活を築くためにも、産業構造の高度化や製品・サービスの高付加価値化を進めていくためにも、雇用の質をより望ましいものに充実させていくことが必要となっている。

このように、今日は、望ましい働き方の実現に向けた模索期であると考えられる。第2章では、こうした雇用の課題をより深めて検討するため雇用の質について分析する。ここでは、職務の内容とそれに伴う労働条件を、人事労務管理面の特徴なども含め、雇用の質ととらえ、豊かで実りある職業生活を実現していくために、雇用の質をどのように充実させていけばよいのかについて考える。

そこでまず、第2章第1節、第2節では、労働者が企業で働く場面における雇用の質を充実するための取組について分析するとともに、さらに第3節では視点を広げ、学校卒業・就職時、転職・退職時など、労働者のそれぞれのライフステージを通じて、雇用の質を充実させていくという観点から、社会全体の取組についてもみていくこととする。

第1節 企業行動と雇用の質の充実

経済のグローバル化や情報通信技術の革新などの経済社会の変化に対応するため、企業では事業の高度化・高付加価値化を図り、雇用についても賃金・処遇制度や労働時間制度など雇用管理を含む人事労務管理について見直しを図っている。しかし、雇用の現状をみると、短期的な利益を追求するあまり長期的な視野に立った人材育成がおろそかになったり、新規学卒者の採用を抑制したことにより世代間で職務に偏りが生じるなどの懸念が指摘されている。

本節では、労働者が企業で働く場面における雇用の質の充実のための取組として、賃金・処遇制度や労働時間制度の見直し、能力開発への取組等について分析し、これらが現実には労働者の意欲や能力発揮にどのようにつながり、何が課題となっているのかについて考える。

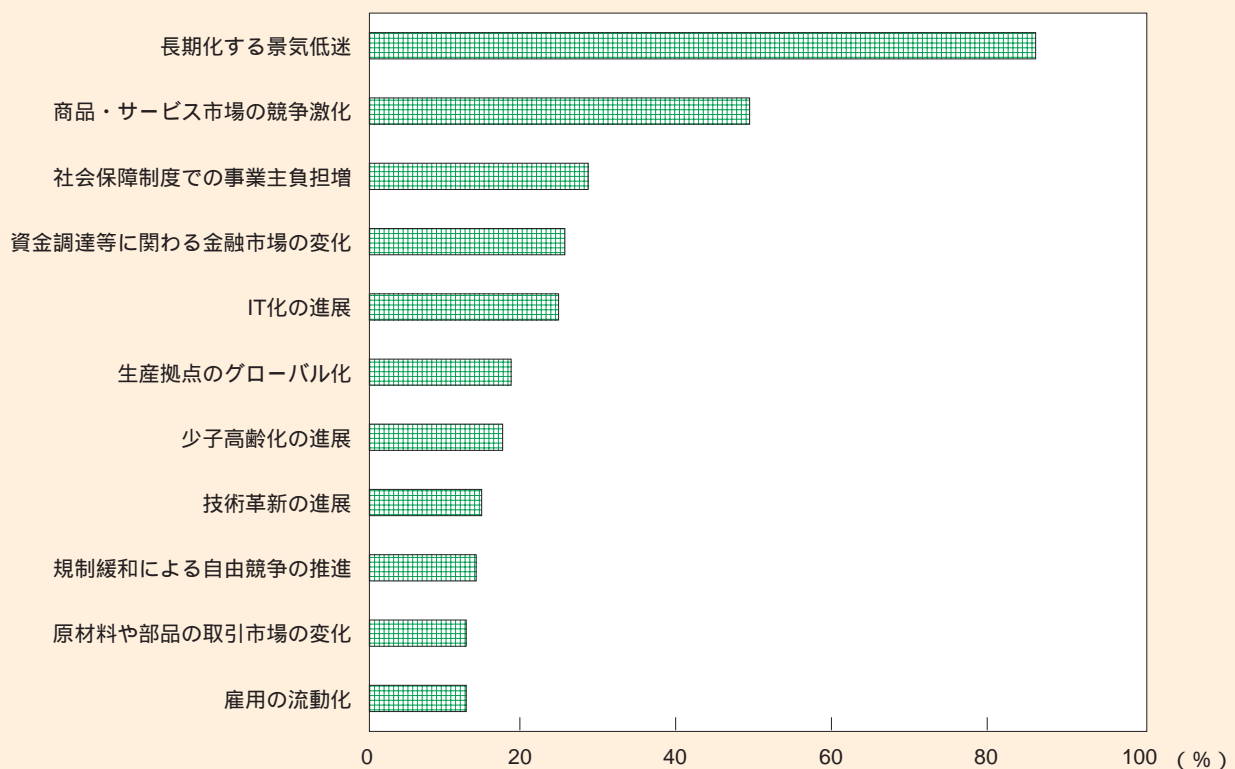
1) 経済社会の変化と企業の取組の方向

(経営環境の変化)

(財)生命保険文化センター「企業の福利厚生制度に関する調査」(2003年)により、企業が業務や事業展開に影響を与えていると感じる環境変化についてみると、「長期化する景気低迷」は大半の企業が挙げており、次いで「商品・サービス市場の競争激化」が約5割、「社会保障制度での事業主負担増」、「資金調達等に関わる金融市場の変化」、「IT化の進展」が2割以上、「生産拠点のグローバル化」が約2割となっている。従業員規模が大きくなるにつれて「商品・サービス市場の競争激化」、「IT化の進展」、「技術革新の進展」、「雇用の流動化」を挙げる企業の割合が高い。産業別にみると、製造業では「生産拠点のグローバル化」、「技術革新の進展」、サービス業では「少子高齢化の進展」、「技術革新の進展」、「雇用の流動化」を挙げる企業の割合が高い(第2-(1)-1図、付2-(1)-1表)。

このように、経済のグローバル化や情報通信技術の革新などにより国際経済競争が激化する下で、製造業や大規模企業を中心に経営環境の変化への対応が意識されていると考えられる。

第2-(1)-1図 経営環境に影響がある事項(複数回答)



資料出所 (財)生命保険文化センター「企業の福利厚生制度に関する調査」(2003年)

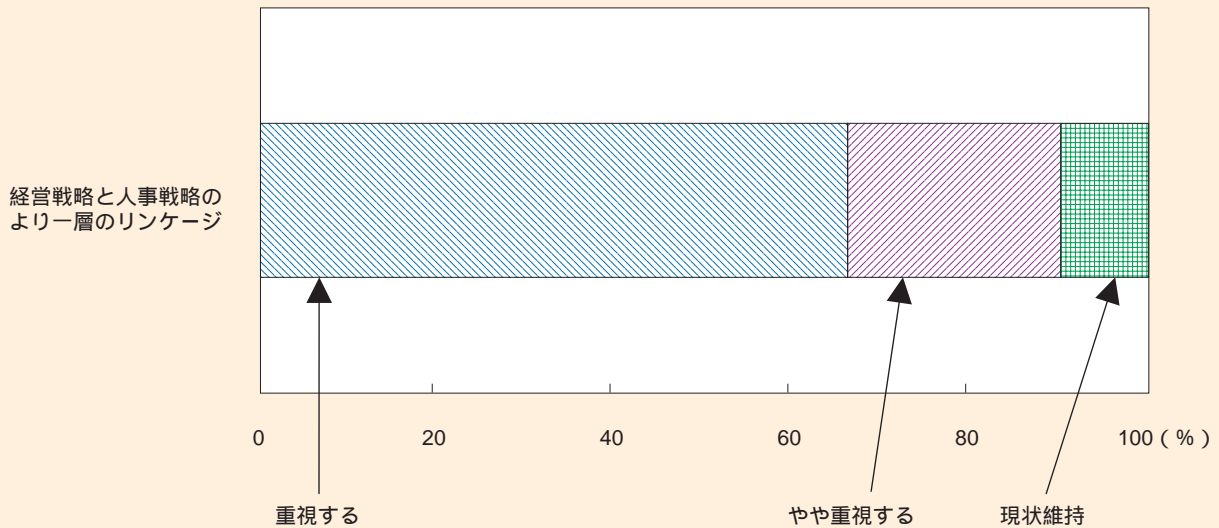
(企業が取り組んでいる課題)

企業は、このような経営環境の変化にどのように対応しようとしているのであろうか。前出「企業の福利厚生制度に関する調査」により、企業が取り組んでいる課題についてみると、「収益率の改善」、「固定費の削減・圧縮」、「本業の強化」を挙げた企業の割合が約5割であり、「優秀な人材の採用・育成」を挙げた割合も4割を超えている(付2-(1)-2表)。

また、(財) 連合総合生活開発研究所「企業組織と職場の変化に関する調査」(2003年)によると、「経営戦略と人事労務管理のより一層のリンケージ」を重視する企業の割合は9割を超えている(第2-(1)-2図)。

企業は、急速に変化する経営環境に対応するため、財務体質を改善する一方、人材の採用・育成に取り組むことも重要であると考えており、人材の採用・育成を含む人事労務管理について経営戦略と一層連携を深め、柔軟に変化させようとしている。

第2-(1)-2図 今後の人事戦略を考える上で重視する人事施策



資料出所 (財) 連合総合生活開発研究所「企業組織と職場の変化に関する調査」(2003年)

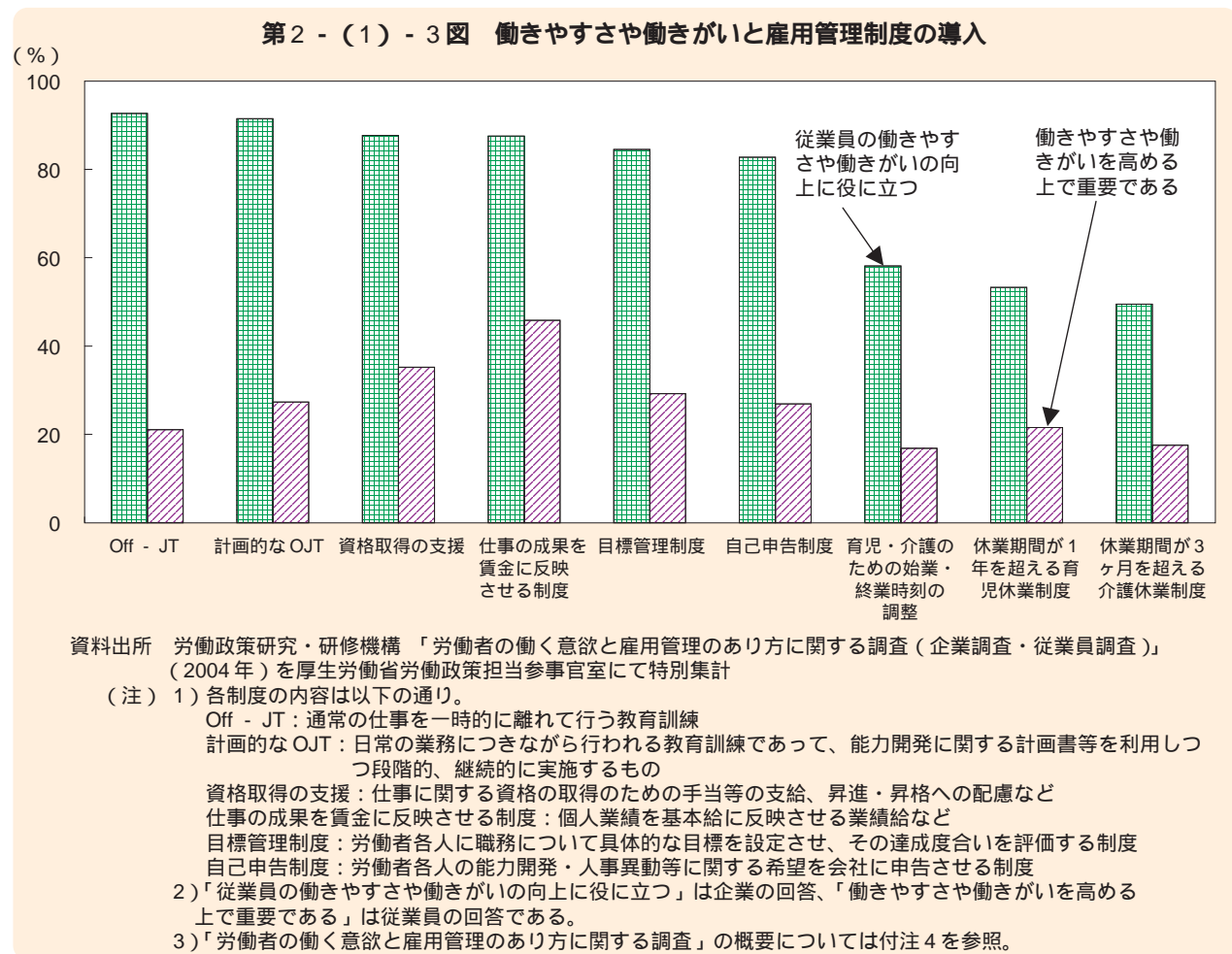
2) 雇用管理制度の動向

企業は、労働者の創造的能力を引き出すために雇用管理制度にも様々な工夫をしてきた。

近年の雇用管理制度の動向について主なものをみると、賃金・処遇制度については、企業に対する貢献度の観点から、労働者の個人業績を評価して、その結果を賃金額に反映していく「成果主義」を志向した改革が進んでいる。また、労働時間制度については、画一的な労働時間管理ではなく、一人一人の職務の内容と職務の進め方に対応した柔軟な制度の導入が広がっている。一方で、人材育成については、企業も労働者も能力開発の重要性を認識しているものの、企業を取り巻く経営環境は厳しく、企業の労働費用に占める教育訓練費の割合は低下傾向にある(付2-(1)-3表)。

従業員規模100人以上の企業を対象に労働者の意欲と雇用管理の関係について調査した労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査(企業調査)」(2004年)(以下「JILPT調査(企業調査)」という。)により、まず、主要な雇用管理制度の動向と労働者の働きやすさや働きがいの関係を概観すると、自社が導入している制度のうち、計画的なOJTやOff-JT、資格取得の支援など能力開発に関する制度と、仕事の成果を賃金に反映させる制度や目標管理制度、自己申告制度などの賃金・処遇制度について、労働者の働きやすさや働きがいに役に立っているとする企業の割合が8割を超えている。一方で、育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げや休業期間が1年を超える育児休業制度、休業期間が3ヶ

月を超える介護休業制度といった職業生活と家庭生活の両立に関する制度に対しては労働者の働きやすさや働きがいに役に立っているとする企業の割合は6割弱にとどまっている（第2 - (1) - 3図、付2 - (1) - 4表）。

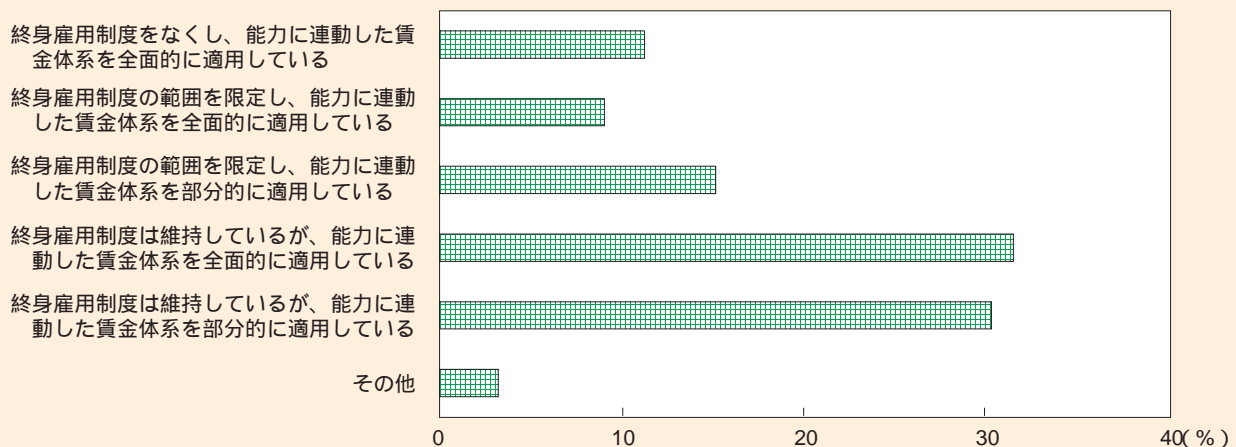


従業員規模100人以上の企業で働くホワイトカラーを対象に労働者の意欲と雇用管理の関係について調査した労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（従業員調査）」（2004年）（以下「JILPT調査（従業員調査）」という。）により、これらの雇用管理制度について、労働者の働きやすさや働きがいに対する意識をみると、仕事の成果を賃金に反映させる制度や資格取得の支援が、働きやすさや働きがいの向上に重要であると評価する割合が高くなっていることに加え、賃金・処遇制度や能力開発に関する制度、フレックスタイム制度や長期休暇制度など、仕事と生活のバランスに関する制度についても、それぞれ労働者も働きやすさや働きがいの向上に重要であるとする割合が比較的高い。

雇用管理制度の動向と、労働者の働きやすさや働きがいの関係に対する企業と労働者の評価を比較すると、賃金・処遇制度や能力開発に関する制度については、企業、労働者ともに働きやすさや働きがいの向上に役に立つと評価しているが、仕事と生活のバランスに関する制度については、労働者は賃金・処遇制度や能力開発に関する制度に次いで働きやすさや働きがいの向上に重要であると評価しているのに対し、企業では労働者の働きやすさや働きがいに役に立っているとする割合は相対的に低くなっている（前掲第2 - (1) - 3図、付2 - (1) - 4表）。

一方で、JILPT調査（企業調査）により、企業の雇用に関する方針をみると、日本の企業の特徴とされてきた「長期雇用」について今後も維持するとした割合は、これまでと比べて若干減少しているものの6割を超えており、また、「評価基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」傾向は強まっている（付2 - （1） - 5表）。財務総合政策研究所「わが国企業のコーポレートガバナンスに関するアンケート調査」（2002年）によると、現在の雇用・人事方針について、終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系ではないとする企業のうち、半数以上が終身雇用制度を維持しながら能力と連動した賃金体系の適用を進めている（第2 - （1） - 4図）。これらのことから、企業は、基本的には長期雇用を維持する中で、その利点を活かしながら、年功的要素を縮小し、成果や能力を重視する方向で賃金・処遇制度等を変更しようとしていると考えられる。

第2 - （1） - 4図 現在の雇用・人事方針



資料出所 財務総合政策研究所「わが国企業のコーポレートガバナンスに関するアンケート調査」（2002年）
 （注）現在の雇用・人事方針が終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系であるかとの設問について「どちらかといえばそうではない」、「そうではない」を選んだ企業（回答企業の45.7%）を対象としている。

3) 賃金・処遇制度の動向

（年功的要素を弱めつつある賃金・処遇制度）

前出「企業組織と職場の変化に関する調査」により、企業の賃金制度に関する考え方についてみると、「総額人件費管理」、「評価・処遇の成果主義・業績主義化」を重視する割合が高い（付2 - （1） - 6表）。

産業能率大学総合研究所「日本企業の人材戦略と成果主義の行方」に関する調査（2003年）により、人事制度が成果主義的であったとした企業がそのような制度を導入した目的についてみると、「賃金・報酬システム」の観点からは「高業績を挙げた個人に公正に報いる報酬・処遇体系への転換」、「個人の賃金に占める年功部分の抑制」とする割合が高く、また、「人材の確保・育成・活用」の観点からは「自社独自のビジョンや戦略が人材に要求する成果、役割、能力の明確化」、「若年層社員の積極的な登用、抜擢の促進」、「組織メンバーの自立と自律の促進」、「ハイパフォーマー（高業績者）の発掘、活用、育成」とする割合が高い（付2 - （1） - 7表）。

一方で、厚生労働省「就労条件総合調査」により、具体的な賃金決定についてみると、従業員規模1,000人以上の企業では、年齢、勤続年数、学歴などの労働者の属性的要素を評価する

「属人給」を含む賃金体系を有する企業の割合が低下し、業績や職務、能力などの職務の内容に付随する要素のみに対応して決定される「仕事給」を含む賃金体系を有する企業の割合が上昇する傾向にある（付2 - (1) - 8表）。また、厚生労働省「雇用管理調査」により、昇進の基準とする要素をみると、「能力評価」、「業績評価」を要素としている企業の割合は高水準が続いている一方、「在籍年数」や「学歴」、「人柄」を要素とする割合は低くなっている（付2 - (1) - 9表）。さらに、JILPT調査（企業調査）によると、仕事の成果を賃金に反映させる制度を導入している企業の割合は5割を超えており、3年以内に導入を予定している企業を加えると、その割合は約8割に達している（付2 - (1) - 10表）。

これらのことは、総額人件費を管理しつつ、その中で賃金・処遇の決定に当たって年齢や勤続年数などの年功的要素を縮小し、成果や業績をより重視することにより、労働者の意欲を引き出す方向で賃金・処遇制度が変わってきていることを表している。

（賃金・処遇をめぐる企業と労働者の考え方）

JILPT調査（従業員調査）によると、賃金水準については、ほとんど変化していないとする者が4割強、低くなったとする者が約3割、高くなったとする者が3割弱となっている。同世代間の賃金格差についても、ほとんど変化していないとする者の割合が最も高いが、拡大したとする者も約3割となっている。また、こうした賃金の変化について満足している者は全体の1割強、自分に対する評価・処遇に対して満足している者は3割弱となっており、全体として賃金・処遇制度については、必ずしも労働者の満足感は高くない（付2 - (1) - 11表）。

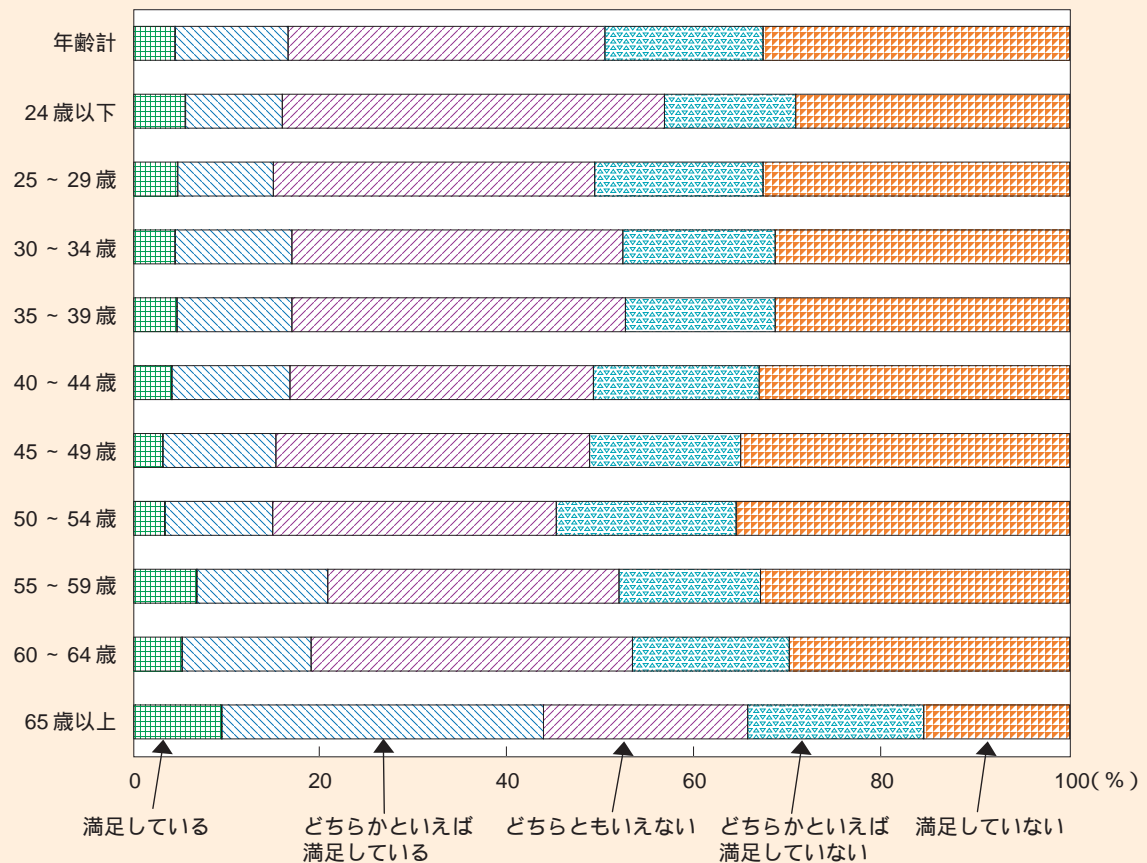
これを、年齢階級別にみると、35～44歳層では賃金水準が低くなった者は2～3割であるが、50～54歳層では賃金水準が低くなった者は4割を超えており、賃金の変化に対する不満も高くなっている（第2 - (1) - 5図、前掲付2 - (1) - 11表）。

このように、賃金制度の改革は、総額人件費を管理しつつ行われる中で、職務の中心的な役割を期待されていると考えられる30～44歳層と比べて、年功的処遇が進んだ高齢層については企業の人件費負担感が高まっていることが考えられ、特に50～54歳層では、かなりの賃金抑制がなされる方向で賃金制度改革が行われているものと考えられる。

また、仕事の成果を賃金に反映させる制度が適用されている労働者の賃金についてみると、同世代の労働者間の賃金格差については、ほとんど変化していないとする者の割合が最も高いが、拡大したとする者の割合も4割強と、同制度が適用されていない者よりも高い。賃金水準については、ほとんど変化していないとする者の割合が最も高いが、高くなったとする者の割合は3割強と同制度が適用されている者に比べて高くなっており、賃金に対する満足感も同制度が適用されていない者に比べて高い（第2 - (1) - 6図）。

ただし、JILPT調査（従業員調査）により、当該制度の評価を労働者の側からみると、重要であるとした割合は5割未満となっている（前掲第2 - (1) - 3図）。また、「年功制賃金を縮小する方向で見直すべきだ」、「もっと成果を重視した処遇にするべきだ」といった考え方に同意する労働者が多いが、「成果は短期的でなく長期的に反映させればよい」といった考え方に同意する者も多い（付2 - (1) - 12表）。一方で、日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」（2003年）によると、成果主義的な賃金体系について、「賛成だが、不安」と考えている労働者の割合は6割と最も高く、不安の理由としては「上司や管理者が正

第 2 - (1) - 5 図 年齢階級別賃金変化に対する満足感

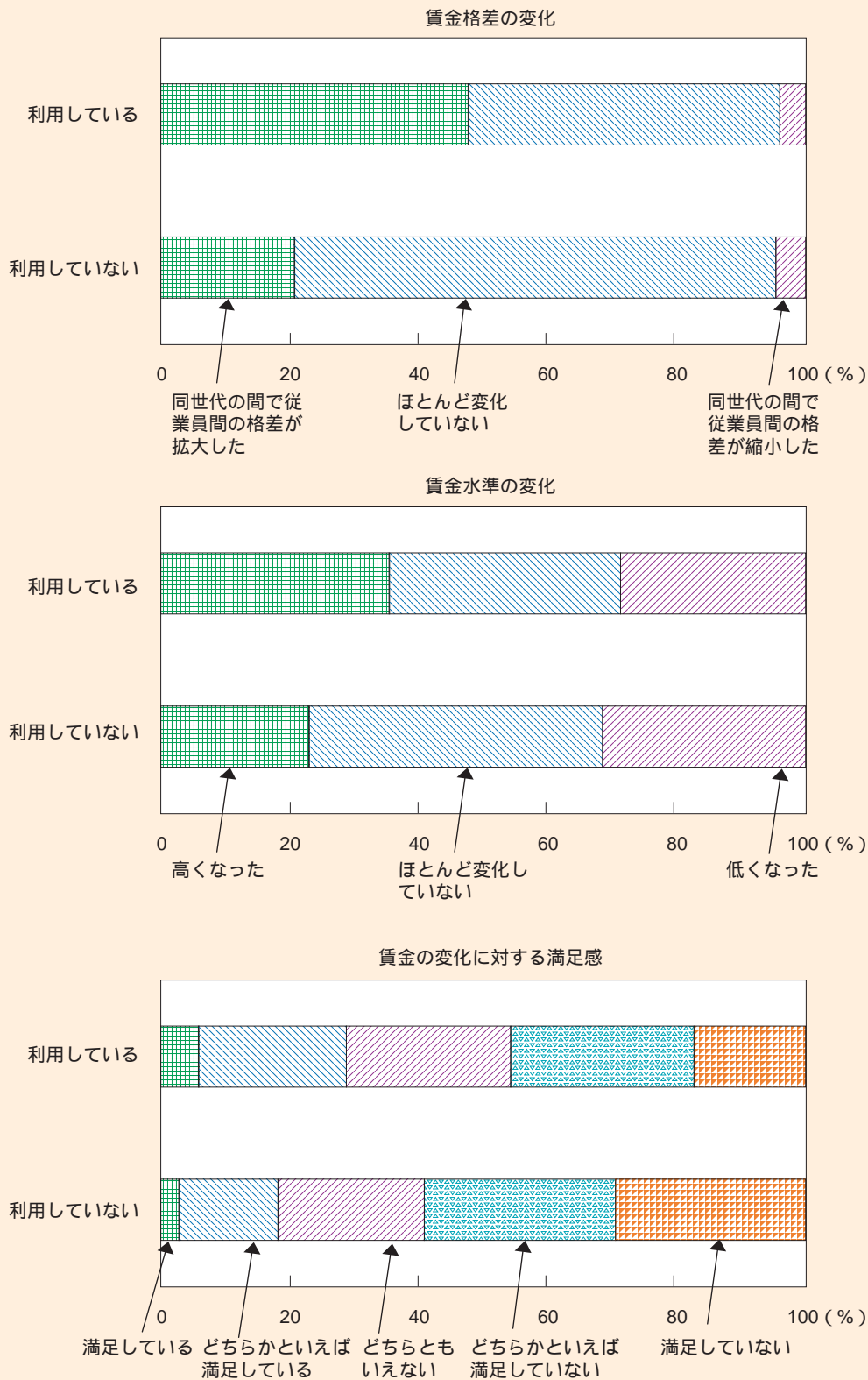


資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（従業員調査）」（2004年）
 （注）3年前からの変化についての回答である。

しく評価するかわからない」、「仕事によっては能力が発揮しにくい」、「収入が不安定になる」を挙げる者の割合が高い（付2 - (1) - 13表）（成果主義的な賃金制度と評価・処遇についての評価は「平成15年版 労働経済の分析」を参照。）

こうした制度が労働者にとっても重要なものだと位置づけられ、意欲を高めることに役立つようにしていくためには、労働者の納得性を確保した評価制度の導入などにより、仕事の成果や能力の評価に関する公平性や賃金・賞与への反映に対する納得感を高めることが課題といえよう（付2 - (1) - 14表）。

第2 - (1) - 6図 仕事の成果を賃金に反映させる制度の利用者の賃金



資料出所 労働政策研究・研修機構 「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（従業員調査）」（2004年）を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計
 （注）3年前からの変化についての回答である。

4) 労働時間制度の動向

(柔軟化が進む労働時間制度)

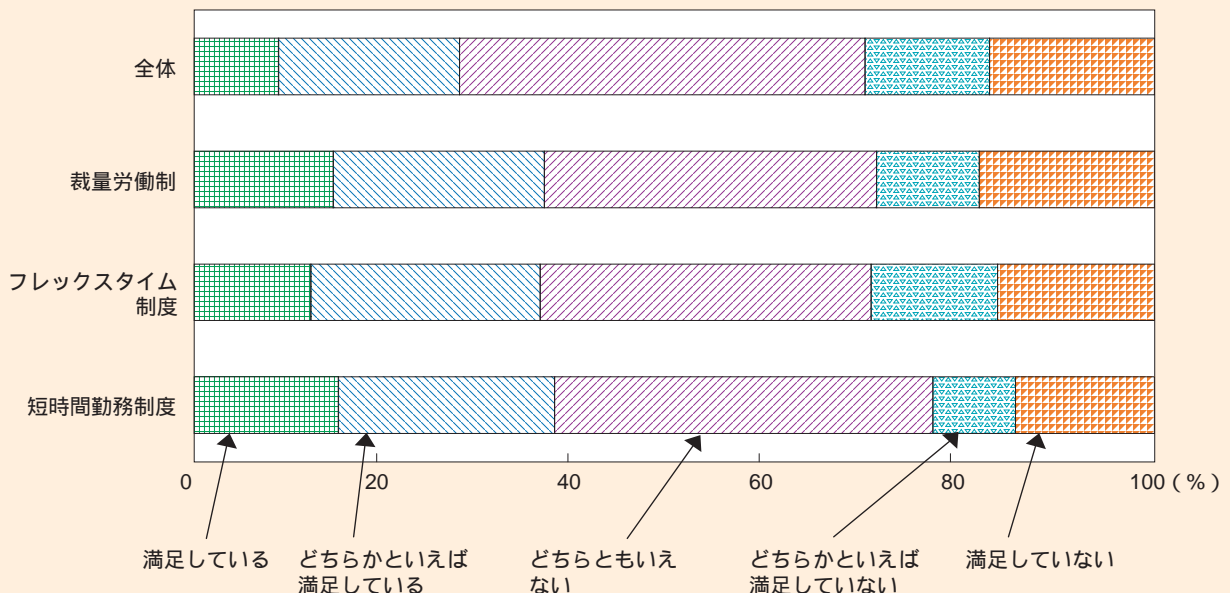
労働時間は賃金・処遇に並んで労働者が意欲を持って働く上で重要な要素である。

厚生労働省「就労条件総合調査」(2003年)により、労働時間の柔軟性(職務の実施に当たって都合の良い時間・時間帯が選択できること)を高める制度の導入状況をみると、1年単位の変形労働時間制度については39.8%と最も導入が進んでおり、次いで1か月単位の変形労働時間制度、みなし労働時間制、フレックスタイム制の順になっている。みなし労働時間制、フレックスタイム制については従業員規模1,000人以上では特に導入が進んでいる(付2-(1)-15表)

JILPT調査(従業員調査)により、労働時間制度別に労働時間の状況をみると、裁量労働制、フレックスタイム制、変形労働時間制が適用されている労働者では、適用されていない労働者と比べて柔軟性が高まっているとする労働者の割合が高くなっており、労働時間の変化に対して満足している者の割合も全体と比べて高くなっている(付2-(1)-16表)(裁量労働制についての評価は「平成15年版 労働経済の分析」を参照。)

しかし、総じてみると、近年、壮年層を中心として労働時間が長くなった者の割合も高まっていることなどから、労働時間の変化に対して満足している労働者の割合は3割弱と低くなっている(第2-(1)-7図)。

第2-(1)-7図 労働時間制度の利用状況と労働時間の変化に対する満足感



資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査(従業員調査)」(2004年)を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計

(注) 労働時間の3年前からの変化に対する満足感を示しており、各制度についてはそれぞれ利用した者についての満足感である。

今後は、知識、技術や創造的な能力を活かすことが必要な職務の場合には、労働者が仕事の進め方や時間配分に主体性を持って働くことができるように、裁量労働制など労働時間の柔軟性を高める制度を導入するとともに、過度の長時間労働を防ぐために、労使間でその対象とな

る職務について十分に協議し、職務内容を明確にして適切な制度運営が行われるようにすることが重要である。また、業務の繁閑がある職務の場合には、休日の増加による労働者のゆとりの創造、総労働時間の短縮を実現できるように、変形労働時間制度などを導入するとともに、その対象となる労働者を明確にし、時間管理を適切に行うことが重要である。このように、職務の内容に応じて、労働者の働きやすさを高めるような労働時間制度を導入し、労働者の意欲を引き出すことが求められる。

（仕事と生活のバランスを考慮することが必要）

労働時間は、生活時間の一部であることから、仕事と生活との調和を図り、労働者が意欲を持って働くことができるようにバランスよく配分していく必要がある。

第1章第2節で確認したとおり、壮年層を中心として労働時間が長い者の割合が高まっている。労働時間が長い場合には、男性では睡眠時間や趣味・娯楽などの時間が減少し、女性ではそれらの時間の減少は男性より少ないが家事の時間が減少している。また、(財)連合総合生活開発研究所「働き方の多様化と労働時間等の実態」に関する調査研究報告書(2002年)により、労働時間と余暇の状況の関係についてみると、週当たり労働時間が55時間以上だと「睡眠時間を必要なだけとれる」、「決まった時間に食事がとれる」、「家族と団らんの時間がとれる」、「趣味やレジャーの時間がとれる」、「友人との交際時間がとれる」とする人の割合は3分の1に満たない。また、労働時間が長くなるにつれて、地域での活動や交際、仕事に関する勉強時間の確保が難しくなり、疲れやストレスを感じる傾向にある(付2-(1)-17表)。

JILPT調査(従業員調査)によると、仕事のため家庭生活が犠牲になることもやむをえないと考える労働者は少なく、多くの労働者は育児や介護等家族のために休暇を取得することは当然と考えている。また、仕事と自分の生活時間の実際の配分については、過半数の労働者は仕事を中心としており、自分の生活時間を増やしたいと考えている。このようなことから、仕事と生活のバランスについて満足している労働者の割合は、4割弱に過ぎない(付2-(1)-18表)。その中で、仕事と生活との調和に配慮しているとする雇用方針を持つ企業で働く労働者については、仕事に対する満足度が相対的に高くなっている(付2-(1)-19表)。

JILPT調査(企業調査)により、仕事と生活の調和についての企業の取組をみると、育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げに関しては、約6割の企業が導入しているが、休業期間が3か月を超える介護休業制度は4割強、長期休暇制度、休業期間が1年を超える育児休業制度は3割強と導入が進んでいない(付2-(1)-20表)。このような制度を導入している企業における実際の利用状況をみると、休業期間が1年を超える育児休業制度、育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ(育児)については、利用の最も進んでいる育児をしている女性で3割程度となっている。休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度、育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ(介護)については、両親の介護をしている労働者で2割程度の利用となっている(付2-(1)-21表)。

また、日本労働研究機構「育児や介護と仕事の両立に関する調査」(2003年)により、このような制度があまり利用されていない事情についてみると、例えば就学前の子供がいる雇用者が、育児支援制度を利用したいが実際には利用していない理由としては、「職場に制度がない」が全制度を通じて最も割合が高く、次に「制度はあるが利用しづらい」が一日当たりの勤務時

間の短縮や残業の免除といった制度において2割程度となっている（付2 - (1) - 22表）。

JILPT調査（企業調査）により、このような制度の利用と労働者の満足感との関係を見ると、短時間勤務制度、休業期間が3か月を超える介護休業制度、育児・介護のための残業・休日労働の免除を利用している労働者は、これらの制度が導入されていないなどの理由により利用していない労働者と比較して、仕事と生活のバランスに対する満足感が高くなっている（付2 - (1) - 23表）。

これらの制度については、総じて導入があまり進んでおらず、賃金・処遇制度などに比較して取組が遅れている状況にある。しかし、これらの制度の導入・利用は、労働者の満足感を高めるとともに、雇用を継続することに役立ち、人材の蓄積にも資するものと考えられることから、今後、取組を進めていくことが重要である。

5) 能力開発制度の動向

（重要となる能力開発への取組）

これまでの企業における能力開発の取組は、新規学卒者を採用し、長期雇用の中での仕事の実践を通じた長期的な育成が中心であった。今後は、賃金・処遇制度などにおいて年功的要素を弱め、能力、成果が重視されるようになる中で、企業が提供する職業能力開発の機会を労働者が自ら選択して主体的に職業能力を高めていく必要性が高まってきている。

三井情報開発（株）総合研究所「能力開発基本調査」（2004年、厚生労働省委託）によると、労働者の能力開発を積極的に行っている企業の割合は約4割であり、企業規模別にみると、規模が大きいほど積極的となっている（付2 - (1) - 24表）。また、JILPT調査（企業調査）によると、労働者の能力開発を強化する雇用方針を持つ企業の割合は、過去3年間では約6割であったものが、今後3年間については8割を超えており、能力開発への取組を強化する企業の割合は高い（付2 - (1) - 25表）。

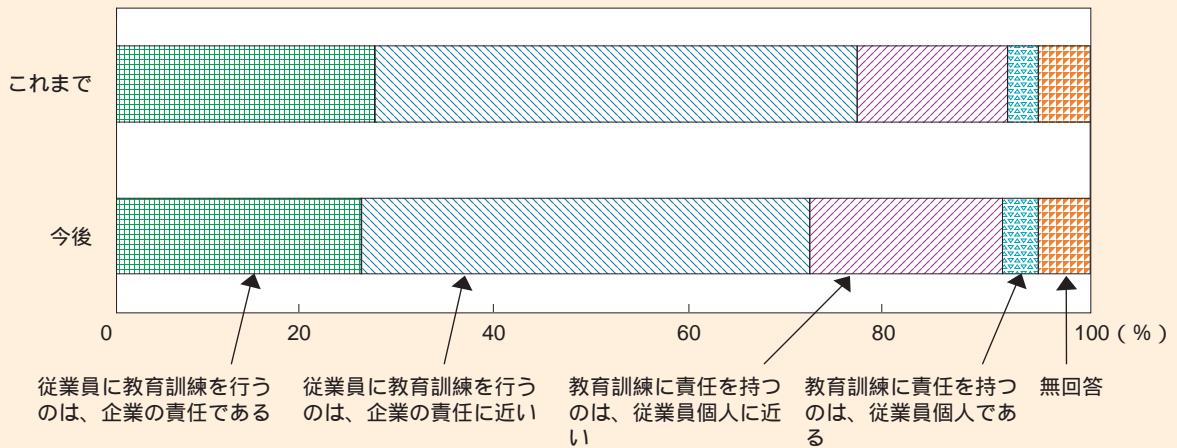
JILPT調査（従業員調査）により、このような企業の方針に対する労働者の能力開発に対する意識をみると、約9割が能力開発が重要であると認識しており、実際に約6割が何らかの能力開発に取り組んでいるなど、企業と労働者の双方で能力開発に対する意識は高い（付2 - (1) - 26表）。

このような中で、企業の能力開発に関する方針については変化が生じてきている。前出「能力開発基本調査」によると、教育訓練を行うのは企業の責任であるとする企業の割合は8割弱と高く、教育訓練に責任を持つのは労働者個人であるとする企業の割合は約2割と低いが、今後については、労働者個人が責任を持つべきとする企業の割合が高まっている（第2 - (1) - 8図）。

なお、JILPT調査（企業調査）によると、「正規従業員を中心とした長期雇用を維持する」といった雇用方針を持つ企業では、企業が積極的に能力開発に関わるとする割合が高く、そうでない企業は企業が行う能力開発は最小限とし、従業員個人の自発的な能力開発に任せるとする割合が高い（付2 - (1) - 27表）。企業の雇用方針に応じて、能力開発の在り方にも違いがみられるといえよう。

また、前出「能力開発基本調査」により、具体的な能力開発の方法についてみると、約7割

第2 - (1) - 8図 能力開発の責任主体の方針



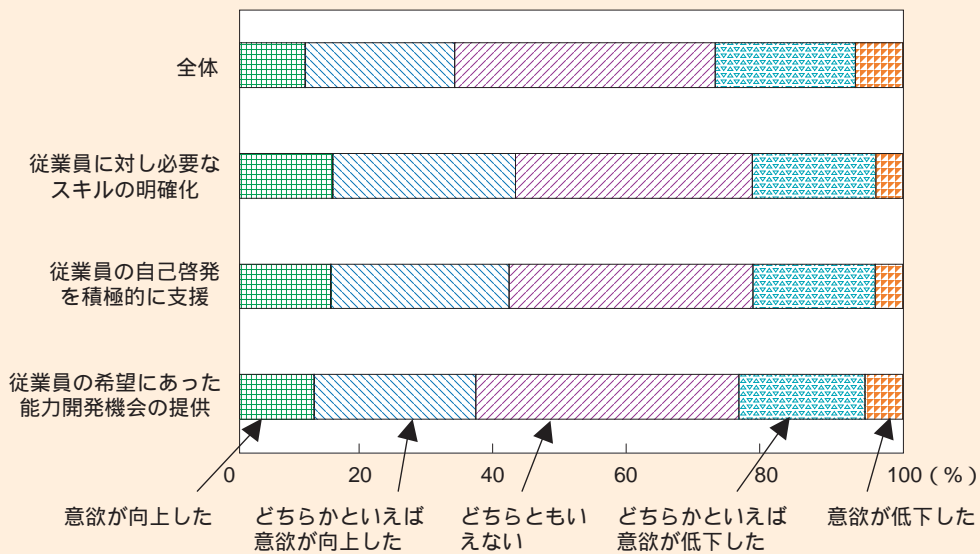
資料出所 三井情報開発(株)総合研究所 「能力開発基本調査」(厚生労働省委託、2004年)

が計画的なOJTを重視し、約2割がOff-JTを重視している(付2 - (1) - 28表)。また、JILPT調査(企業調査)によると、企業は、労働生産性の向上への貢献からは計画的なOJTを最も高く評価している(付2 - (1) - 29表)。

(能力開発への取組と労働者の働く意欲)

JILPT調査(従業員調査)によると、労働者の能力開発を強化する方針を持つ企業の労働者の方が仕事全体に対する満足度が高い(付2 - (1) - 30表)。また、必要なスキルを明確にしている企業、労働者の希望にあった能力開発機会の提供に取り組んでいる企業、自己啓発を積極的に支援している企業では、労働者の意欲は相対的に高くなっている(第2 - (1) - 9図)。

第2 - (1) - 9図 企業の能力開発への取組方針と働く意欲

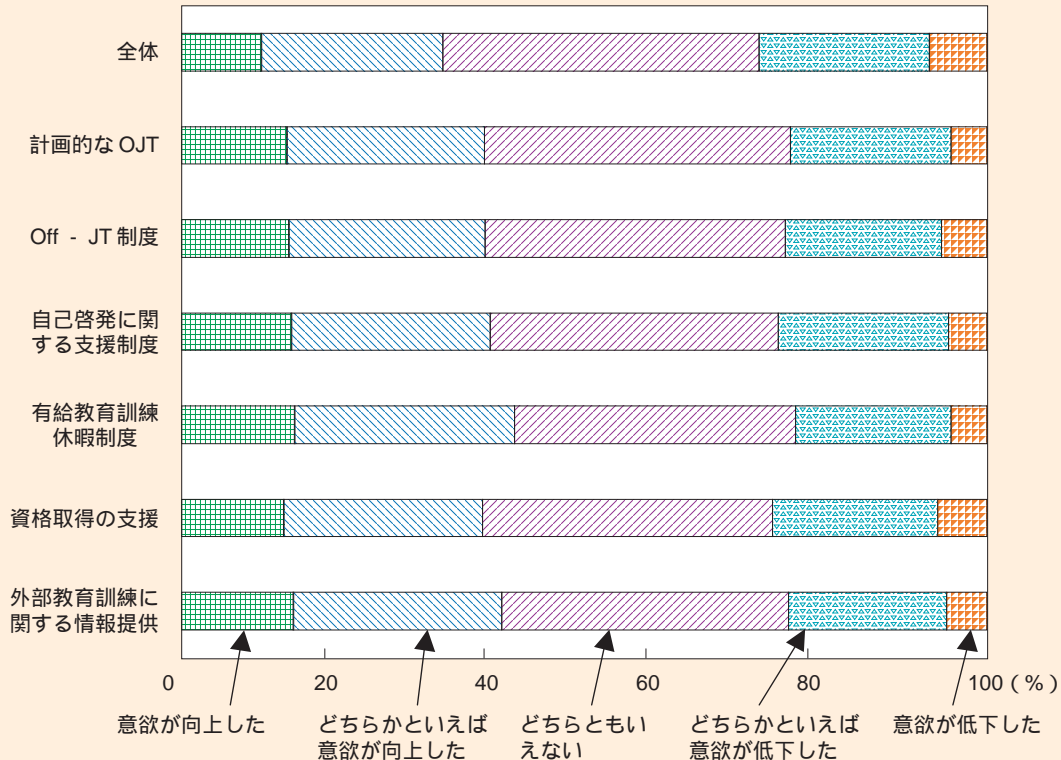


資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査(企業調査・従業員調査)」(2004年)を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計

(注) 「従業員の自己啓発を積極的に支援」と「従業員に対し必要なスキルの明確化」については自分の会社が取り組んでいる事項について従業員が回答したもの、「従業員の希望にあった能力開発機会の提供」については企業が取り組んでいると回答したものである。

制度の利用状況との関係を見ると、計画的なOJT、Off-JT、自己啓発に関する支援制度、有給教育訓練休暇制度、資格取得の支援制度、外部教育訓練に関する情報提供といった制度を利用したことがある労働者は、相対的に働く意欲が向上する割合が高い（第2 - (1) - 10図）。

第2 - (1) - 10図 能力開発制度の利用と働く意欲



資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（従業員調査）」（2004年）を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計

（注）働く意欲の3年前からの変化を示しており、各制度についてはそれぞれ利用した者の働く意欲の3年前からの変化である。

能力開発の実施状況との関係では、会社が行う教育訓練や自己啓発といった能力開発を実施している労働者は、「仕事を通じて達成感を味わうことができる」、「仕事を通じて自分が成長している」、「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」、「自分の能力を十分発揮して働くことができている」と感じる割合が高くなっている（付2 - (1) - 31表）。

また、能力開発を行う上で障害となっている事柄については、「仕事が忙しくて勉強をする時間がない」、「勉強をするためのお金がない」、「会社で勉強の機会が十分提供されていない」とする割合が高くなっている（付2 - (1) - 32表）。

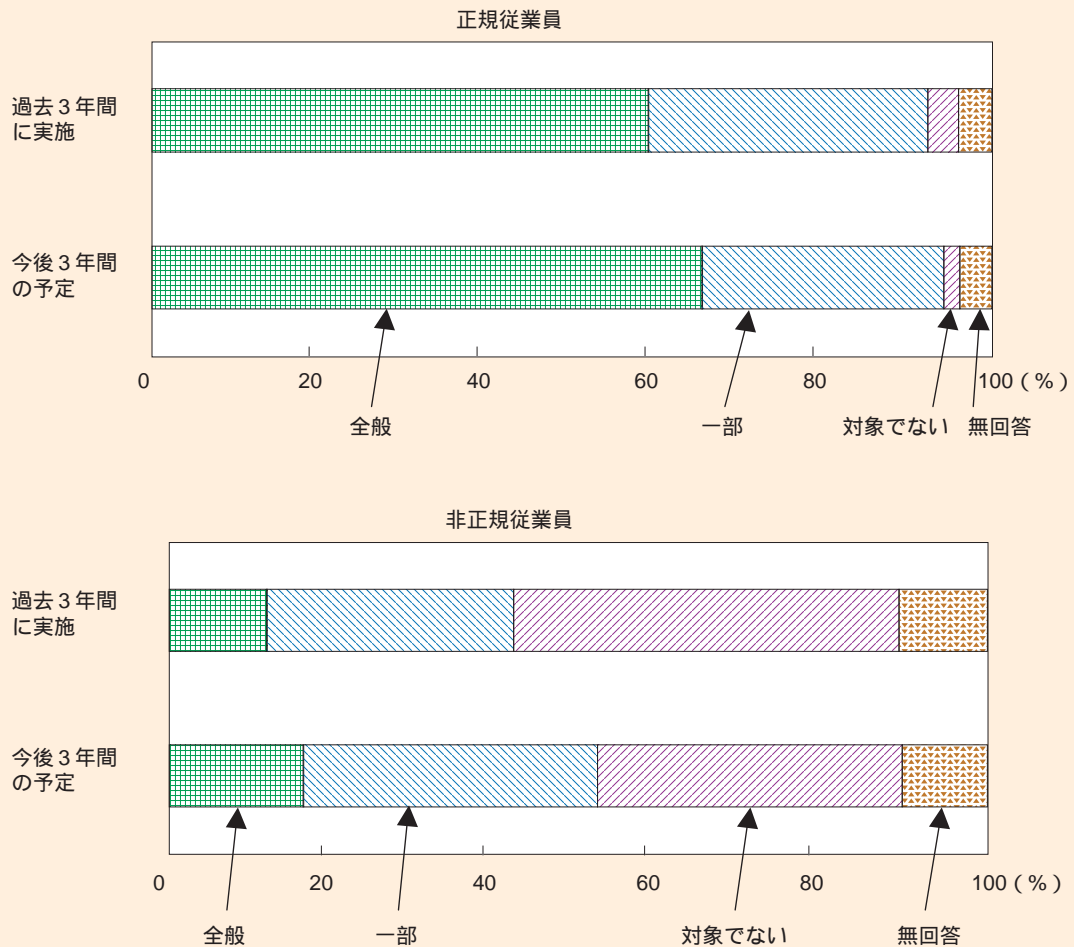
労働者が意欲を持って職務に取り組むためには、能力開発が重要な要素となっており、これまでのように企業も労働者も積極的に能力開発に取り組んでいくものとみられる。しかし、賃金・処遇制度における年功的要素の縮小と能力や成果の重視への変化などを背景に、労働者が主体性を発揮して能力開発を行い、自ら職務を選択していく必要性が高まっており、企業は、能力開発に関する考え方を労働者個人が責任を持つべきとする方向に変化させているため、企業が能力開発のための時間の確保や多様な能力開発機会の充実に取り組むことが一層重要となっていると考えられる。

また、第1章第1節でみたように、非正規雇用の拡大が続いている。そこで、雇用形態別の

能力開発の状況を見ると、これまで正規従業員を能力開発の対象としていた企業は9割以上である一方、非正規従業員を対象としていた企業は、その一部を対象とする者を含めても約4割となっており、その割合は今後3年間では5割まで増加するものの、非正規従業員を対象とした能力開発は正規従業員に比べて進んでいない(第2-(1)-11図、付2-(1)-33表)。

非正規従業員に対しても職務の内容に応じて職業能力開発を実施していくことにより、意欲と能力を高めることがますます重要になってくると考えられる。

第2-(1)-11図 能力開発の対象者



資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査(企業調査)」(2004年)

(注) 正規従業員、非正規従業員それぞれにおいて、全般とは従業員全体を能力開発の対象とする場合であり、一部とは職種や職位、労働条件等によって能力開発の対象となる従業員を限定する場合である。

6) 配置に関する制度などその他の雇用管理制度の動向

(社内公募制度などへの取組)

賃金・処遇制度が年功的要素を縮小し、能力や成果を重視したものに变化してきている中で、企業では、労働者をその意欲と能力にふさわしい職務へ適切に配置させ、人材の活性化を図っていくことが重要な課題となっている。

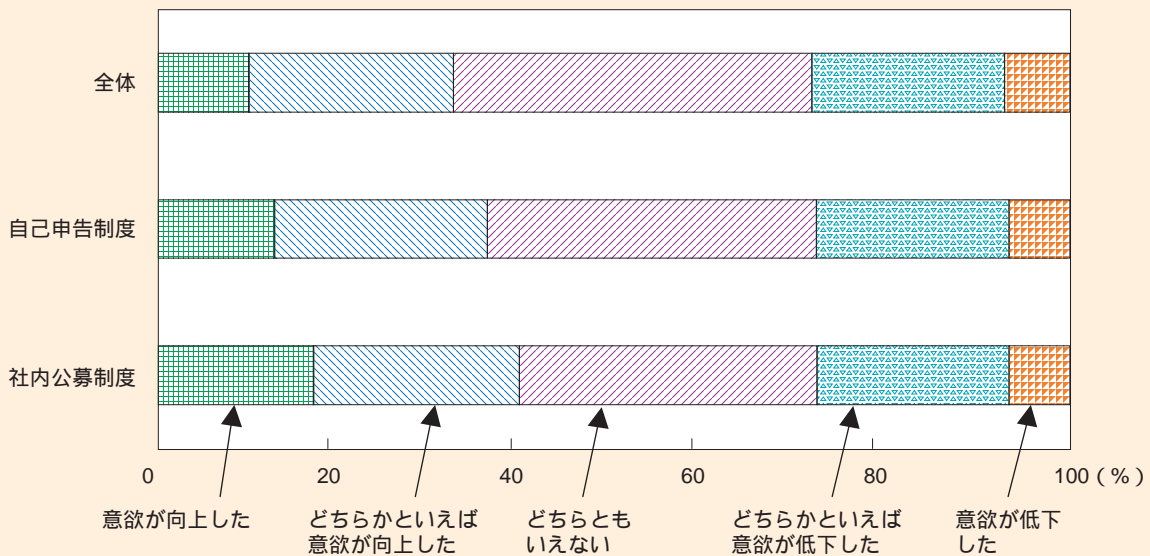
近年導入が進んでいる社内公募制度、自己申告制度などは、配置において本人の意向を考慮する制度であり、このような課題に対する一つの解決策であると考えられる。

社内公募制度とは、ある特定のプロジェクト・事業のための要員や一般に欠員が生じた場合の補充の募集源を社内の自由公募に求め、通常本人の上司を経由しないで応募することができる制度であり、5,000人以上の規模の企業では8割弱が導入しているなど大規模企業を中心に導入が進んでいる（付2 - (1) - 34表）。また、自己申告制度とは、労働者各人の能力開発・人事異動等に関する希望を会社に申告させる制度であり、この制度も5,000人以上の規模の企業では約8割が導入しているなど、大規模企業を中心に導入が進んでいる（付2 - (1) - 35表）。

JILPT調査（企業調査）により、これらの制度について年齢別の利用状況をみると、30～50歳台が中心となっている（付2 - (1) - 36表）。仕事の成果を賃金に反映させる制度も同様の年齢層を中心的な対象として導入が進んでいる。これらのことから、企業において業務の中心的な役割を期待されている中堅層、管理職層を中心として、意欲を引き出すための環境整備が進んでいると考えられる。

また、JILPT調査（従業員調査）により、これらの制度と労働者の意欲との関係をみると、自己申告制度、社内公募制度を利用している労働者は、仕事を通じて自分が成長していると感じている割合が高く、仕事の内容に対する満足が高いため、働く意欲は利用していない労働者に比べて向上している（第2 - (1) - 12図、付2 - (1) - 37表）。

第2 - (1) - 12図 自己申告制度・社内公募制度の利用と働く意欲



資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査(従業員調査)」(2004年)を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計
 (注) 働く意欲の3年前からの変化を示しており、各制度についてはそれぞれ利用した者の働く意欲の3年前からの変化である。

このような制度を導入している企業では、導入していない企業に比べて一人一人が自由に意見を言える雰囲気や一人一人の能力を活かそうという雰囲気が強くなっており、制度の導入とともに企業内でのコミュニケーションが活性化し、意思疎通を図りながら個々の労働者の能力を活用するとともに、労働者自身も自らのキャリアを主体的に選択していく環境が整備されていると考えられる（付2 - (1) - 38表）。

賃金・処遇制度における年功的要素の縮小と能力や成果の重視への変更などの取組が、労働者の意欲を引き出すものとなるためには、納得性や公平性のある評価が行われることが大切で

あるが、それに加えて、労働者が実際に取り組んでいる職務そのものへの理解や、職務の内容と自らの関心・能力の適合などが求められよう。また、そのためには、企業と労働者が、社内公募制度や自己申告制度などを活用して、職務の内容と労働者の意思・能力についてすり合わせを行い、労働者の主体性を活かした配置や能力開発を進めていくことが重要となっている。

7) 産業別にみた雇用管理制度の動向

産業別の雇用管理制度の変更への取組にはどのような特徴があるのだろうか。前出「日本企業の人材戦略と成果主義の行方」に関する調査によると、成果主義に関する制度を導入した企業は、1990年以降では、製造業で増加した後、非製造業で増加しており、全体として1990年代後半から急激に増加している（付2 - (1) - 39表）。以下、産業別の雇用管理制度の動向の特徴ごとにまとめた。

（製造業、情報通信業）

JILPT調査（企業調査・従業員調査）により、賃金制度についてみると、仕事の成果を賃金に反映させる制度の導入状況は、製造業では産業計とほぼ同水準の5割強となっており、特に機械関連製造業では6割強と導入が進んでいる。また、情報通信業では、仕事の成果を賃金に反映させる制度の導入が最も進んでおり、その割合は8割を超えている（前掲付2 - (1) - 10表）。さらに、情報通信業では9割を超える企業が、製造業も産業計より低いものの約8割の企業が、同制度が労働者の働きがいや働きやすさに役に立つと考えており、労働者が働きがいや働きやすさにとって重要であるとする割合は製造業は5割弱、情報通信業は4割強で産業計とほぼ同程度となっている（付2 - (1) - 40表）。

また、賃金の変化をみると、賃金水準については他の産業と同様に賃金水準がほとんど変化していない者の割合が最も高くなっているが、産業計と比べて賃金水準が高まったとする者の割合が高い。賃金格差については情報通信業では特に同世代間での格差が拡大していると感じる労働者の割合が高いが、納得性を確保した評価制度の導入についても積極的である。労働者の賃金の変化に対する満足感は、産業計よりも高い（付2 - (1) - 41表）。

労働時間制度についてみると、裁量労働制やフレックスタイム制の導入が進んでおり、利用したことがある労働者の割合も高くなっている。これは、定型的ではない創造性を必要とする業務の重要性が高まっており、労働者が一律の時間管理の下ではなく自律的・効率的に仕事を進めることができる制度が必要となっているためであると考えられる（付2 - (1) - 42表）。

能力開発についてみると、情報通信業では会社が積極的に能力開発を行っており、労働者も会社が行う教育訓練、自己啓発ともに取り組んでいる割合が高い。また、製造業では労働者が資格取得の支援や自己啓発支援制度、計画的なOJTなどが働きがいや働きやすさの向上に重要であると考えている割合も高く、情報通信業では資格取得の支援、自己啓発に関する支援制度の割合が高いが、計画的なOJTの割合は低くなっている。また、自己申告制度や社内公募制度については、情報通信業で特に導入が進んでいる（付2 - (1) - 43表、付2 - (1) - 44表）。

労働者の仕事全体に対する満足感については、情報通信業は産業計に比べやや高く、製造業はわずかながら高くなっている。情報通信業では休日・休暇、職場の人間関係、研修・教育訓

練の機会、昇進の見込み、職場環境、福利厚生の高さが高い一方、仕事と生活のバランス、会社の将来性、会社の社会的評価の満足感が低くなっている（付2 - (1) - 45表）。

（卸売・小売業、サービス業）

賃金制度についてみると、仕事の成果を賃金に反映させる制度は、卸売・小売業で導入が進んでおり、サービス業のうち飲食・宿泊業でも導入が進んでいるが、サービス業全体としてみると産業計と比べて低い水準にある。卸売・小売業、サービス業ともに産業計とほぼ同程度の8割を超える企業が、同制度が労働者の働きがいや働きやすさに役に立つと考えており、労働者は産業計とほぼ同程度の4割強が重要であると考えている（前掲付2 - (1) - 10表、付2 - (1) - 40表）。

一方で、賃金の変化をみると、卸売・小売業、サービス業ともに高くなったとする労働者の割合が、低くなったとする労働者の割合より高く、賃金の変化に対して満足感を感じている労働者の割合は、産業計とほぼ同じ程度となっている（前掲付2 - (1) - 41表）。

労働時間制度についてみると、産業計と比べてサービス業では短時間勤務制度の導入が進んでいる（前掲付2 - (1) - 42表）。

能力開発についてみると、卸売・小売業では、現在の能力開発が不十分だと考えており、今後充実させようと考えている割合が産業計に比べて高い（付2 - (1) - 46表、前掲付2 - (1) - 25表）。サービス業については、医療・福祉で今後3年以内に計画的なOJTの導入を予定する企業の割合が産業計に比べて高い（前掲付2 - (1) - 47表）。

（金融・保険業、建設業、運輸業）

金融・保険業の特徴としては、能力開発に積極的に取り組んでおり、計画的なOJT、Off-JT、自己啓発に関する支援制度、資格取得の支援などの能力開発に関する制度の導入が進み、利用している労働者の割合も高い。一方で、変形労働時間制度などへの取組は低調であり、製造業などと異なり、対人的な仕事が多いといった産業の特徴も影響しているものと考えられる（付2 - (1) - 47表、前掲付2 - (1) - 42表）。

建設業では資格取得支援制度や外部教育訓練に関する情報提供、運輸業では変形労働時間制、定年退職者の再雇用・60歳を超えた定年制の導入が進んでいる（付2 - (1) - 48表、前掲付2 - (1) - 47表）。

8) 総括

近年、年功的要素を縮小し、能力や成果を重視する方向で雇用管理制度を変更することにより、労働者の意欲をより一層引き出し、能力を十分に発揮させる方向で改革を行っている企業が多くなっている。労働者の意欲と能力を引き出すためには、いわゆる成果主義的な制度の導入だけでなく、職務内容と賃金・処遇、労働時間、能力開発などの労働条件等が、労働者の意欲や能力に見合ったものとなっていることが重要であり、能力や成果を評価する制度の運営に当たっては、客観性や公平性、透明性を確保することが求められる。また、労働者の意欲や能力を引き出していくためには、社内公募制や自己申告制などにより経営者と労働者のコミュ

ニケーションを促進し、最適な配置を目指すことも重要である。

一方で、労働者が自らの職務にやりがいを持って取り組むことができるようにするためには、自分の職務が会社にどのように役立つのかを実感できるようにすることも大切である。JILPT調査（従業員調査）により、自分の仕事と会社の経営方針との関係についてみると、自分の仕事を全社的な経営方針にまで位置づけられるように伝えられている労働者の方が、設定された目標への納得感、仕事の成果や能力の評価に関する公平感、評価の賃金・賞与への反映に対する納得感、目標達成に向けた努力の評価に対する納得感が高くなっている（付2 - (1) - 49表）。労働者が会社における自らの位置づけを確認しながら働くことにより、職務にやりがいを感じることができ、納得性・公平感も高まり、年功的要素を縮小する中で成果や能力を重視する賃金・処遇制度の運用に良い影響を及ぼしているものと考えられる。

企業が、このような課題に制度の変更のみではなく、運用の改善も含め人事労務管理全体の問題として取り組んでいくことが、労働者の仕事に対するやりがいを高め、より高い付加価値を創造する能力を引き出すことになり、企業業績の向上という形で企業の活力向上にも役立つものとなると考えられる。

さらに、納得性や公平性を高め、労働者の意欲を引き出すような雰囲気をつくるためには、円滑な職場コミュニケーションが重要である。例えば、上司と部下のコミュニケーションの円滑化に取り組んでいる企業では労働者の意欲が全体と比べてやや向上しており、仕事全体や職場の人間関係に対する満足感もやや高い。また、仲間と協力する雰囲気や部下や後輩を育てる雰囲気、一人一人が自由に意見を言える雰囲気が強まった企業では労働者の意欲や仕事の達成感等が向上し、仕事全体に対する満足感も高くなっている（付2 - (1) - 50表）。

今後は、一人一人の能力の発揮を促すため、それぞれの労働者の成果を把握し、評価するための仕組みに工夫を凝らしていかねばならず、雇用慣行も次第に変化していくものと考えられる。ただし、従来から日本に広くみられる雇用慣行は、成果を共同で作り出していくという面で評価できる点も多く、また、現実の職場では、仲間同士が協力し合って成果を実現していることから、労働者の円滑な共同作業を実現していくため、きめ細かな職場コミュニケーションに引き続き努めていく必要がある。

また、このような望ましい職場環境づくりに向けて労使が十分に話し合い、従来の雇用慣行の良いところを伸ばし、労働者が安心し、納得して働くことのできる職場環境を作り出していくことが求められている。その際、労働組合は、就業意識や就業形態の多様化、労働条件の個別化が進行していることから、労働者一人一人のニーズにもより積極的に対応することができるように取り組んでいくことが求められることとなる。

第2節 企業活動の活性化と雇用の質の充実

企業が今後も事業の高度化や製品・サービスの高付加価値化に対応していくためには、労働者の意欲を引き出し能力を発揮させる雇用管理等が重要な課題となっている。雇用管理等への取組を通じて、労働者の仕事に対するやりがいが高まり、より高い付加価値を創造する能力が引き出され、企業活動の活性化や業績向上にも役立つと考えられる。

本節では、企業における雇用の質を充実させるための取組と業績の関係についての分析を通じて、労働者の意欲の向上と能力の発揮が企業業績の向上につながることを明らかにするとともに、雇用の質を充実させていくための企業の課題について考える。

1) 雇用管理制度の動向と企業業績

(労働者の意欲と企業業績)

JILPT調査(企業調査・従業員調査)により、労働生産性と労働者の意欲の関係をみると、自社の労働生産性が同業他社に比べ高いとする企業では、働く意欲が向上した、仕事を通じて達成感を味わっている、仕事を通じて自分が成長している、自分の能力を十分発揮して働けていると感じている労働者の割合がやや高い(第2-(2)-1図)。

労働生産性と労働者の仕事に対する満足感の関係をみると、自社の労働生産性が同業他社と比べ高いとする企業では、賃金、仕事の内容、仕事の量、研修・教育訓練の機会、昇進の見込み、雇用の安定性、評価・処遇、職場環境、福利厚生、会社の将来性、会社の社会的評価などに対して満足している労働者の割合が高い(付2-(2)-1表)。

次に、実際の企業業績と労働者の意欲との関係をみると、経常利益が3年前と比べて増加した企業では減少した企業と比べて、「仕事を通じて達成感を味わうことができる」、「仕事を通じて自分が成長していると感じる」、「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」、「私の仕事は顧客や社会の役に立っている」といった仕事にやりがいを感じている労働者の割合が高くなっている。この結果、経常利益が3年前と比べて増加した企業では減少した企業と比べて、意欲が向上した労働者の割合が高くなっている(第2-(2)-2図、付2-(2)-2表)。

これらのことから、企業の業績の向上と労働者の意欲や満足感の間には正の関係があると考えられる。業績の向上が労働者の意欲や満足感が高めるという要因も考えられるが、労働者の意欲や満足感を高めることが、労働者の職務への積極的な取組や創造的能力を引き出し、業績の向上に貢献しているにとらえることも可能であろう。

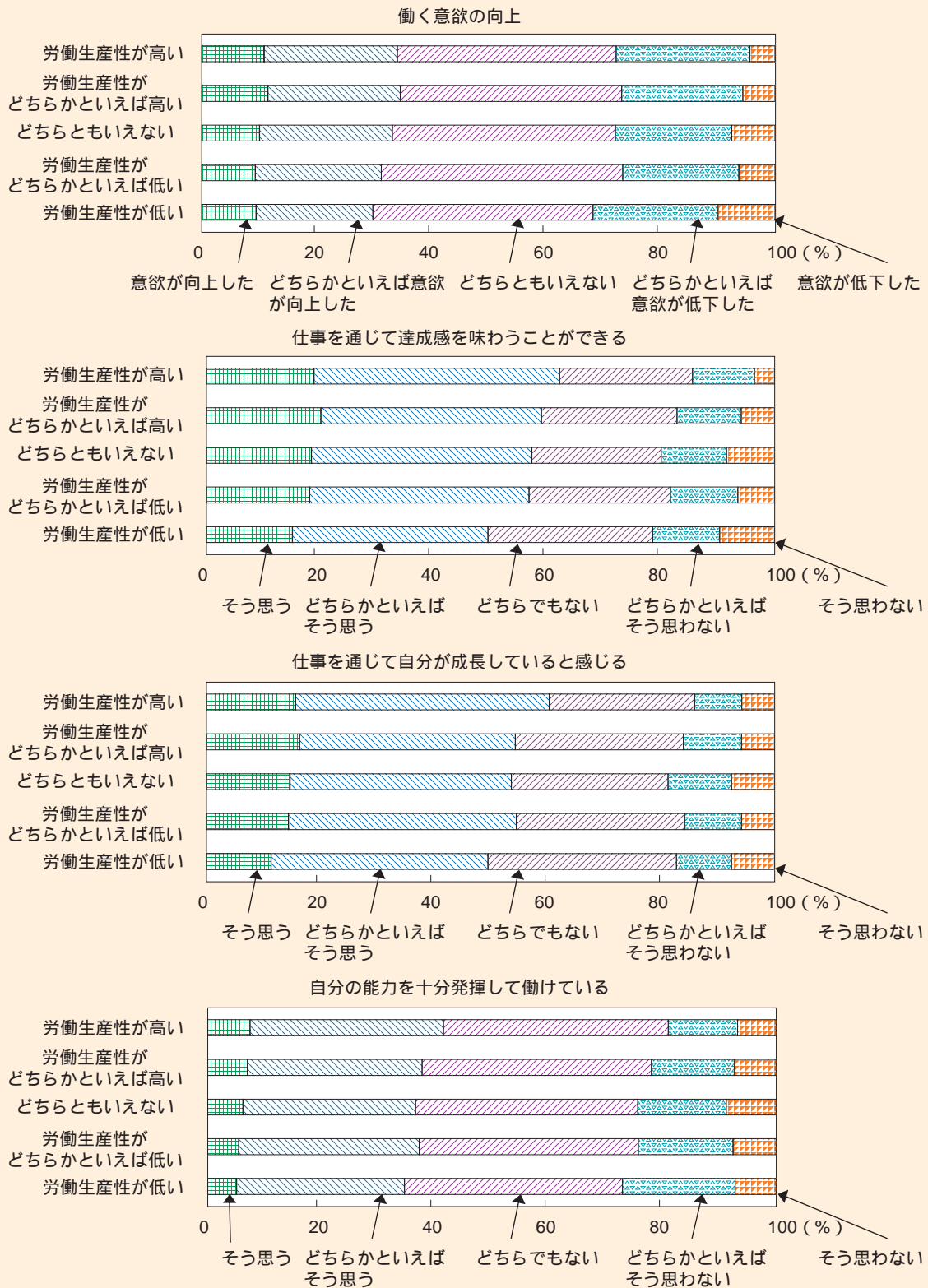
(雇用管理を通じた労働者の意欲の向上と企業業績)

経常利益の増減別に雇用管理制度の導入状況についてみると、経常利益が3年前と比べて増加した企業では減少した企業と比べて、仕事の成果を賃金に反映させる制度、目標管理制度を導入している割合が高く、また年俸制を導入している割合も高い(第2-(2)-3図)。

日本労働研究機構「採用戦略と求める人材に関する調査報告書」(2003年)により、企業の能力開発に対する方針と業績との関係をみると、労働者の能力開発の実施について積極的な企業では、積極的ではない企業と比べて、売上状況や経常利益が増収である割合が高く、企業からみた競争力も強くなっている(第2-(2)-4図)。

業績が高い企業では、雇用管理制度の変更や、能力開発に積極的に取り組むことができるだけの余裕や能力があるといった要因も考えられるが、雇用管理制度の変更や能力開発に積極的に取り組むことが、労働者の意欲や能力を引き出し、業績の向上に貢献しているにとらえることも可能であろう。

第2 - (2) - 1図 労働生産性と労働者の意欲

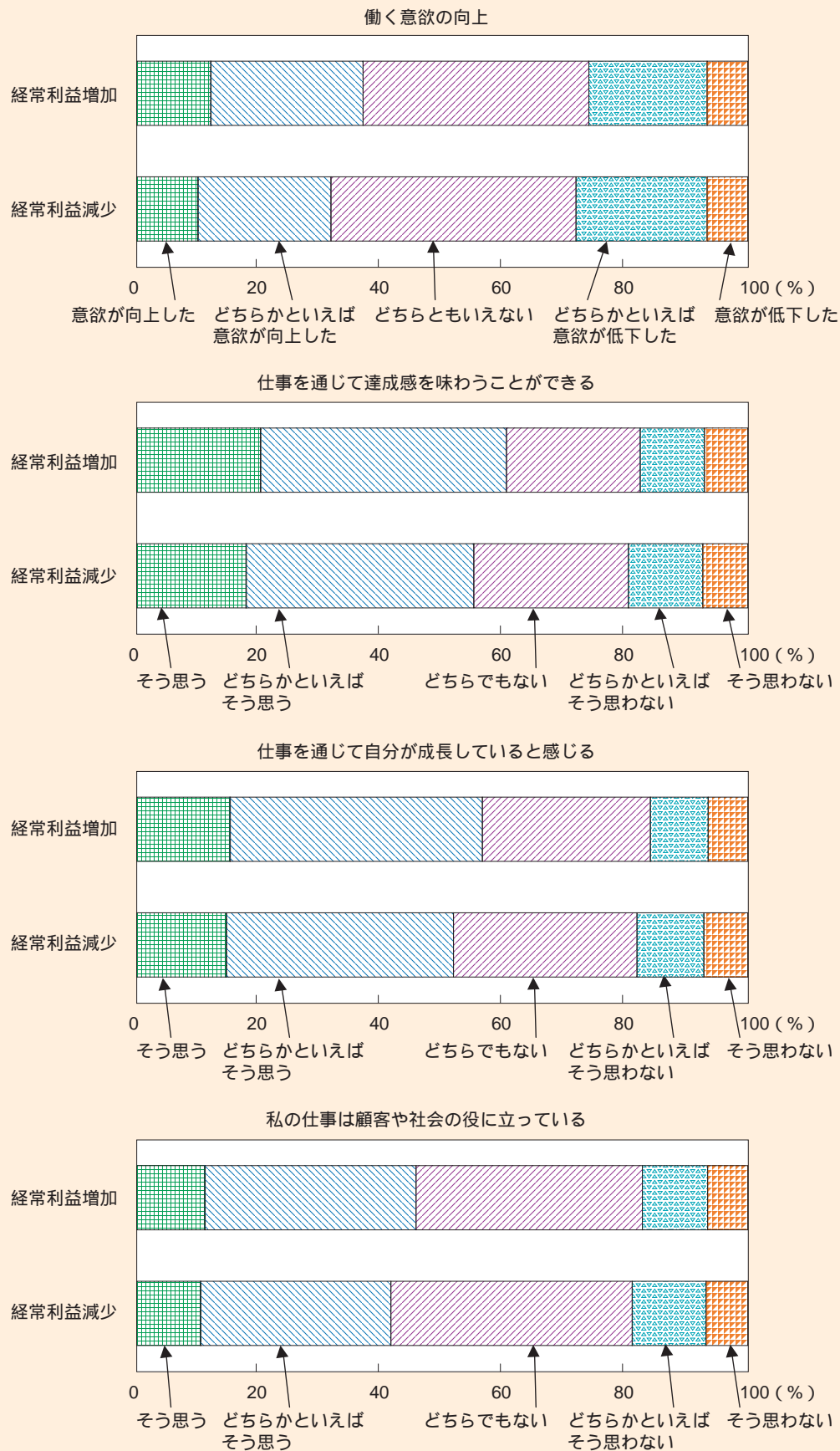


資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（企業調査・従業員調査）」（2004年）を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計
 （注）働く意欲の向上については3年前からの変化である。

（労働者の働きやすさの向上のための企業の取組と企業業績）

東洋経済新報社「「雇用で見る企業の社会的責任」調査」（2003年）の企業別の調査結果に日本政策投資銀行「企業財務データ」を接合し、経常利益の増減別に休暇制度の利用実績につい

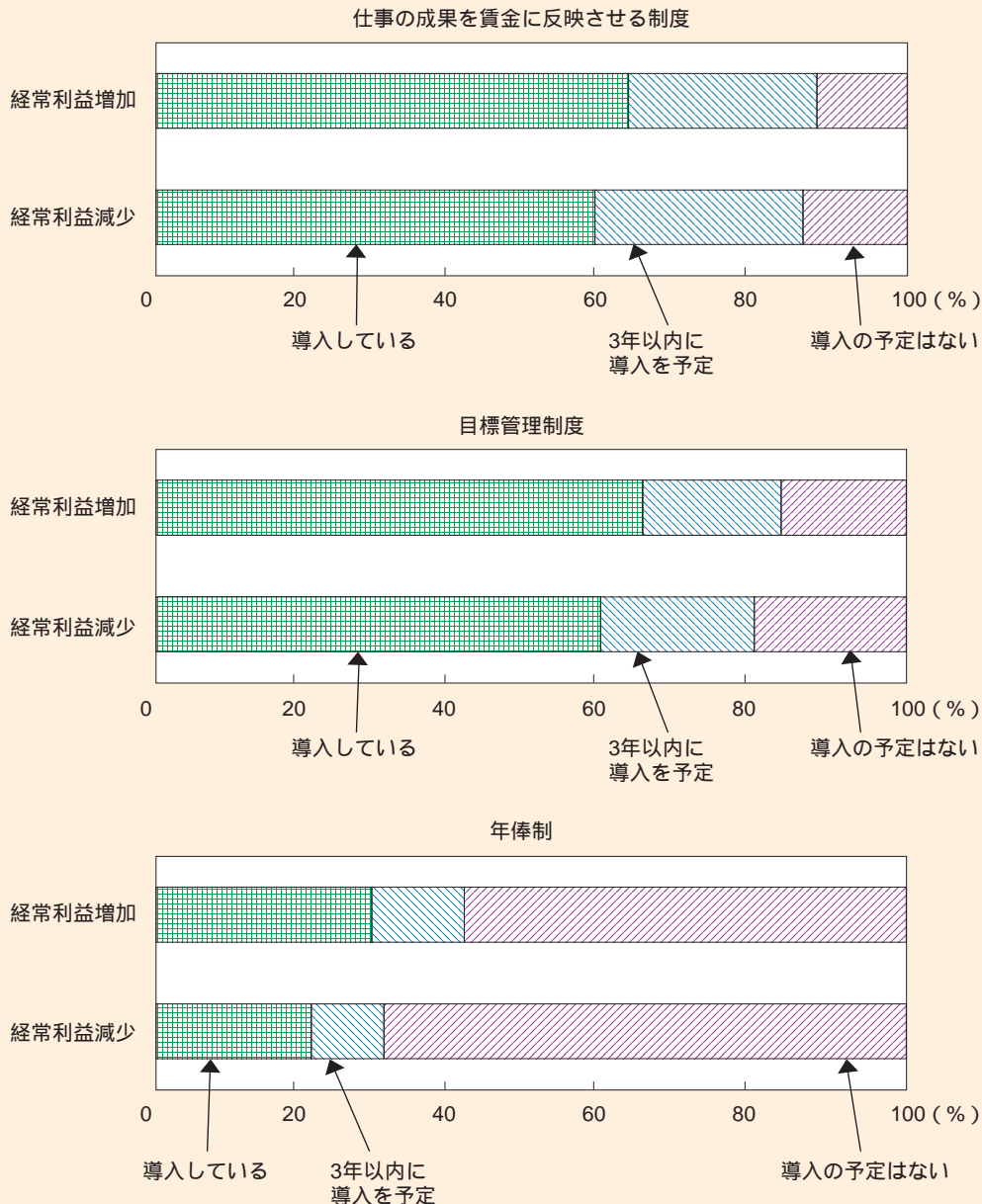
第 2 - (2) - 2 図 企業業績と労働者の意欲



資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（企業調査・従業員調査）」（2004年）を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計

- (注) 1) 「経常利益増加」は3年前の経常利益より現在の経常利益が増加している企業、「経常利益減少」は3年前の経常利益より現在の経常利益が減少している企業である。
 2) 働く意欲の向上については3年前からの変化である。

第2 - (2) - 3図 賃金・処遇制度の導入状況と企業業績



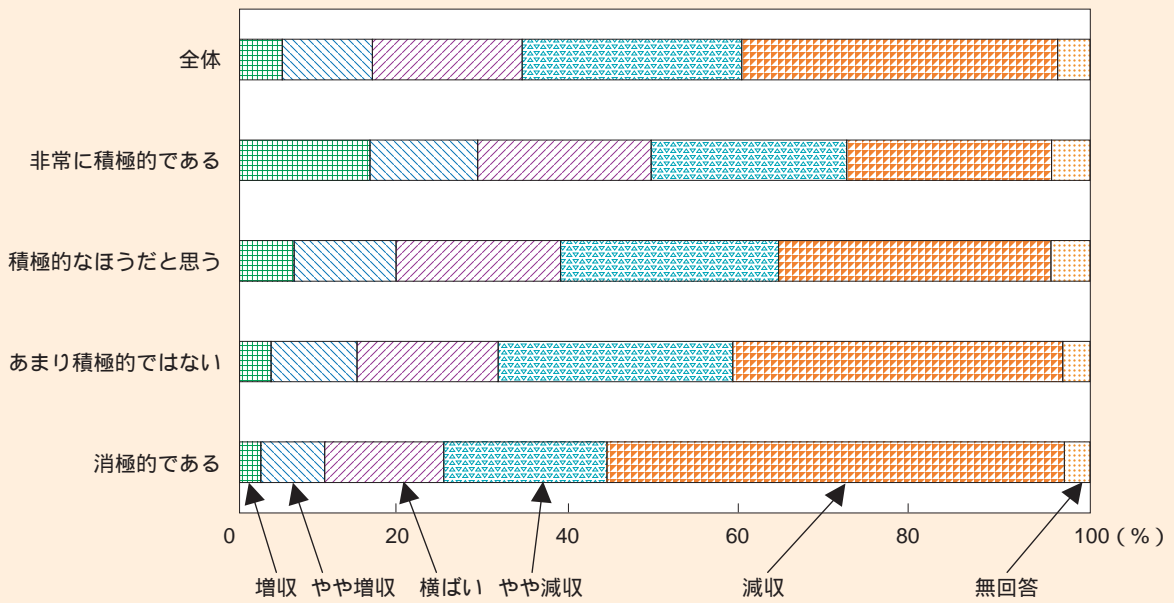
資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（企業調査）」（2004年）を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計

（注）「経常利益増加」は3年前の経常利益より現在の経常利益が増加している企業、「経常利益減少」は3年前の経常利益より現在の経常利益が減少している企業である。

てみると、経常利益が増加した企業では減少した企業と比べて、介護休暇の利用実績が多い企業が多く、また、育児休暇の利用実績が多い企業においてもやや多くなっている（第2 - (2) - 5図）。

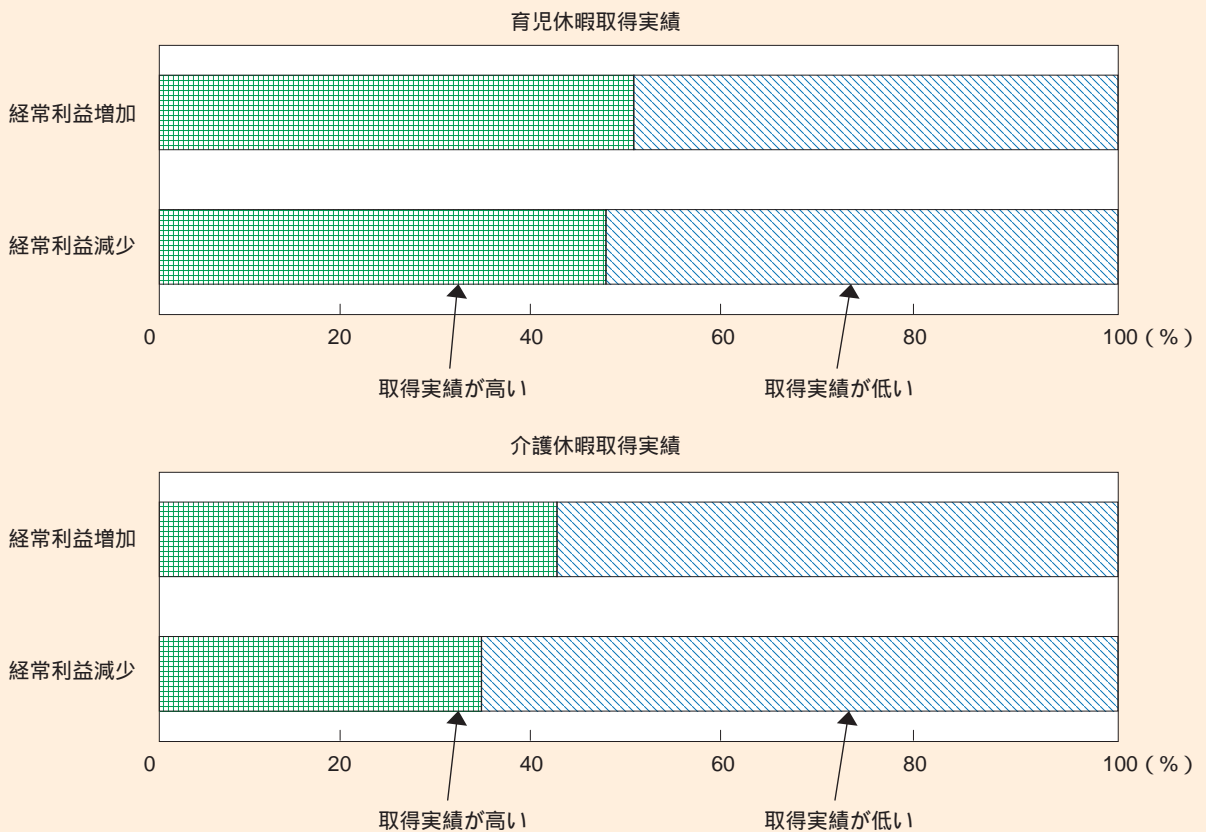
さらに、JILPT調査（企業調査）により、経常利益の増減別に労働者の働きやすさの向上のための企業の取組についてみると、経常利益が3年前と比べて増加した企業では減少した企業と比べて、裁量労働制、フレックスタイム制度、短時間勤務制度、変形労働時間制といった労働時間制度を導入している割合が高くなっている（第2 - (2) - 6図）。また、職業生活と家庭生活の両立に関する制度については休業期間が3か月を超える介護休業制度、育児・介護等を

第 2 - (2) - 4 図 能力開発実施の積極性別の売上状況



資料出所 日本労働研究機構 「採用戦略と求める人材に関する調査報告書」(2003年)

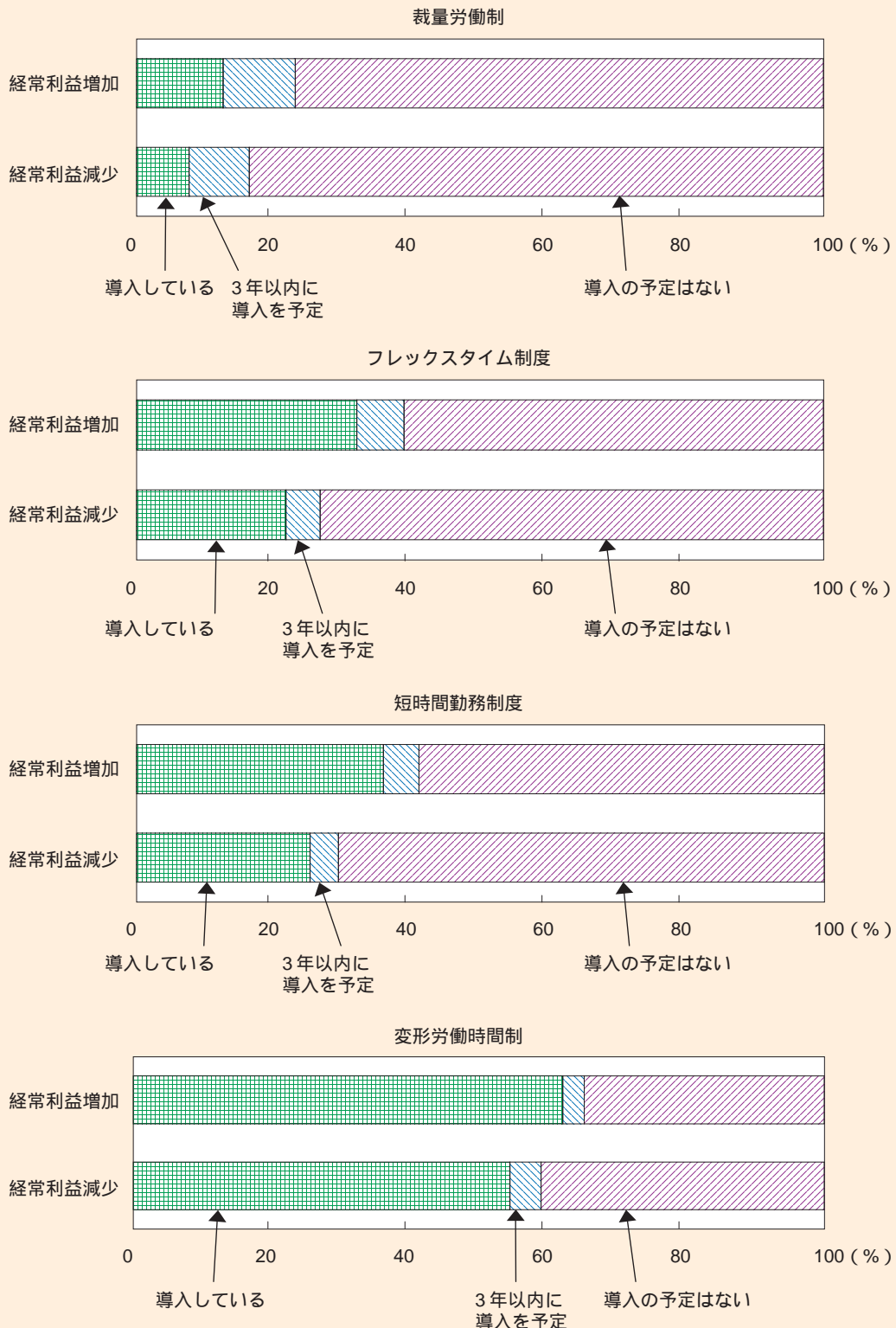
第 2 - (2) - 5 図 休暇制度の利用実績と企業業績



資料出所 東洋経済新報社「雇用で見る企業の社会的責任調査」(2003年)、日本政策投資銀行「産業別財務データ」より厚生労働省労働政策参事官室にて試算

- (注) 1) 出産休暇と育児休暇の取得実績は女性従業員の既婚者数に占める休暇利用者数の割合を計算し、各企業の取得実績が全企業の取得実績の中央値より高い企業を「取得実績が高い」、低い企業を「取得実績が低い」とし、集計した。
 2) 介護休暇の取得実績は、休暇利用実績がある企業を「取得実績が高い」、実績のない企業を「取得実績が低い」とし、集計した。
 3) 「経常利益増加」は1999年度(3年前)の経常利益より2002年度(現在)の経常利益が増加している企業、「経常利益減少」は3年前の経常利益より現在の経常利益が減少している企業である。
 4) 調査対象は非上場企業も含めた主要515社。
 5) 財務データは単独決算のものを用いている。

第2 - (2) - 6図 労働時間制度の導入状況と企業業績



資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（企業調査）」（2004年）を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計
 （注）「経常利益増加」は3年前の経常利益より現在の経常利益が増加している企業、「経常利益減少」は3年前の経常利益より現在の経常利益が減少している企業である。

理由に退職した従業員を対象とした再雇用制度など育児・介護を支援する制度、非正規従業員と正規従業員との転換制度、定年退職者の再雇用・60歳を超えた定年制といった働き方に関

する制度を導入している割合が高くなっている（付2 - (2) - 3表）。

労働者の働きやすさの向上のための企業の取組には、制度を利用した労働者の労働時間の短縮や代替要員の確保など企業からみて費用負担としてとらえられるものもあり、このような制度の導入は困難であると考えられがちである。しかし、実際に制度を導入している企業の業績をみると、必ずしも低下していない。業績が高い企業は、余裕があり制度の導入が可能であるといった要因も考えられるが、このような取組と企業業績の向上とは両立できる可能性があることを示しているとも考えられよう。

2) 雇用方針と企業業績

(雇用方針別の企業グループの分類)

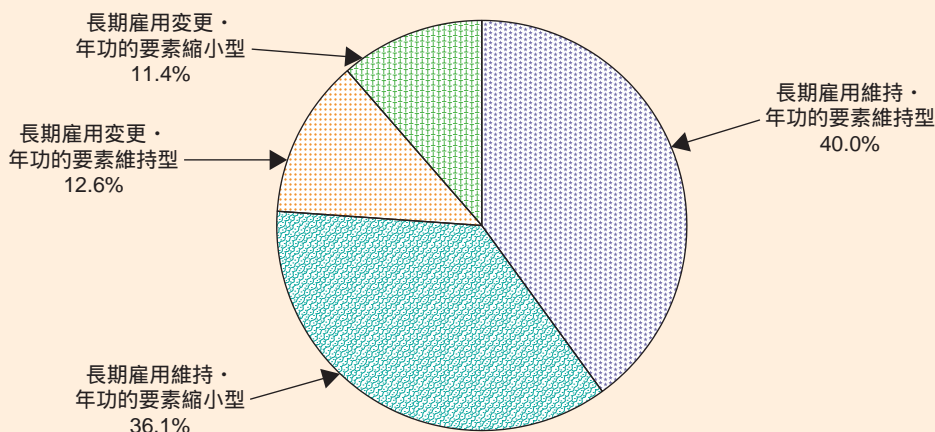
経営戦略が人事労務管理との関係を深める中で、企業は、長期雇用を基本的に維持しつつ、賃金・処遇制度について年功的要素を縮小し、能力や成果を重視する方向に雇用管理制度の変更を進めており、このことを通じて労働者の意欲と能力を向上させることが重要な課題となっている。

このような雇用管理の動きを雇用方針としてとらえて企業をグループ化し、グループごとの雇用管理制度の変更の特徴と労働者の意欲や企業の業績との関係を探り、今後の雇用の方向性について考えてみる。

雇用方針別の検討に当たっては、JILPT調査（企業調査・従業員調査）を用いて、長期雇用に関する考え方と年功的要素に関する考え方から4つに分類した。

各企業グループの割合をみると、長期雇用維持・年功的要素維持型が4割、長期雇用維持・年功的要素縮小型が4割弱、長期雇用変更・年功的要素縮小型と長期雇用変更・年功的要素維持型が約1割となっている（第2 - (2) - 7図、付2 - (2) - 4表）。

第2 - (2) - 7図 企業グループ別割合



資料出所 労働政策研究・研修機構 「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（企業調査）」（2004年）を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計

（注）企業グループの分類については付注5を参照。

長期雇用維持・年功的要素縮小企業グループ

長期雇用方針を維持しつつ、配置や評価について年功的要素を縮小している企業グループで

ある。このグループの特徴としては、産業別には製造業や電気・ガス・熱供給・水道業、金融・保険業の割合が高く、平均人数は長期雇用変更・年功的要素縮小企業グループに次いで大きい。また、労働者に占める正規従業員の割合が最も高い。

長期雇用変更・年功的要素縮小企業グループ

長期雇用方針を変更し、配置や評価について年功的要素を縮小している企業グループである。このグループの特徴としては、産業別には情報通信業や卸売・小売業の割合が高く、1,000人以上規模の企業が多く、平均人数は最も大きくなっている。労働者に占める非正規従業員の割合が最も高い。

長期雇用維持・年功的要素維持企業グループ

長期雇用方針を維持し、配置や処遇について年功的要素を維持している企業グループである。このグループの特徴としては、産業別には建設業、運輸業、製造業の割合が高く、規模別には100～499人規模企業が多くなっている。また、労働者に占める正規従業員の割合が長期雇用維持・年功的要素縮小企業グループに次いで高い。

長期雇用変更・年功的要素維持企業グループ

長期雇用方針を変更しつつ、配置や評価について年功的要素を維持している企業グループである。このグループの特徴としては、産業別には運輸業、卸売・小売業、医療・福祉の割合が高く、規模別には300～499人規模企業と1,000人以上規模企業が多くなっている。また、労働者に占める非正規従業員の割合が長期雇用変更・年功的要素縮小企業グループに次いで高い。

(雇用方針別の企業グループと企業業績)

雇用方針別にみた企業グループと企業の業績の関係をみると、長期雇用変更・年功的要素縮小型企業グループ、長期雇用変更・年功的要素維持型企業グループ、長期雇用維持・年功的要素維持型企業グループ、長期雇用維持・年功的要素縮小型企業グループの順に、経常利益が3年前と比べて増加した企業の割合が高くなっており、長期雇用維持・年功的要素維持型企業グループ、長期雇用維持・年功的要素縮小型企業グループについては、経常利益が3年前と比べて増加した企業の割合よりも減少した割合の方が高くなっている(付2-(2)-5表)。

一方で、同業他社と比べた自社の労働生産性に対する企業の認識との関係をみると、労働生産性が高まったとする割合は長期雇用維持・年功的要素縮小型企業グループが最も高くなっており、次いで長期雇用変更・年功的要素縮小型企業グループが高くなっている(付2-(2)-6表)。

JILPT調査で調査した経常利益の増減については、調査方法が3年前(2000年)と調査時点(2003年12月)の比較であり、内閣府の景気基準日付によると3年前の2000年10月は景気の山であったことから、経常利益が3年前と比べて減少する企業の割合が高くなったということも考えられる。

2002年以降、日本経済は回復してきており、こうした中で長期雇用維持・年功的要素縮小型企業では、雇用管理制度の変更に取り組み、その結果、労働生産性の高まりに現れているとみることもできよう。

それでは雇用管理制度の変更などの取組は、労働者の意欲とどのような関係にあるのだろうか。以下、グループごとの特徴をまとめた。