

### 第3章 変化する企業行動と雇用管理の課題

#### 第1節 人口、年齢構成の変化と企業の制度変更

人口減少社会が目前に迫っているが、マイナスの影響を見込んでいる企業が多い。企業は、産業の特性や企業の置かれている状況を踏まえて、多角化、海外生産、人的能力の向上など、様々な戦略を採ることにより、人口減少社会を乗り切ろうとしている。

企業は、賃金、昇進制度等において様々な制度変更に取り組んできた。新しい制度に従業員が納得し、意欲的に仕事に取り組めるかどうかは、業績評価制度がうまく機能するかにかかっているといえるが、業績評価制度について問題を感じている企業は多く、企業は様々な取組を行っている。また、仕事へのインセンティブの高揚のためにも、企業は様々な取組を行っている。

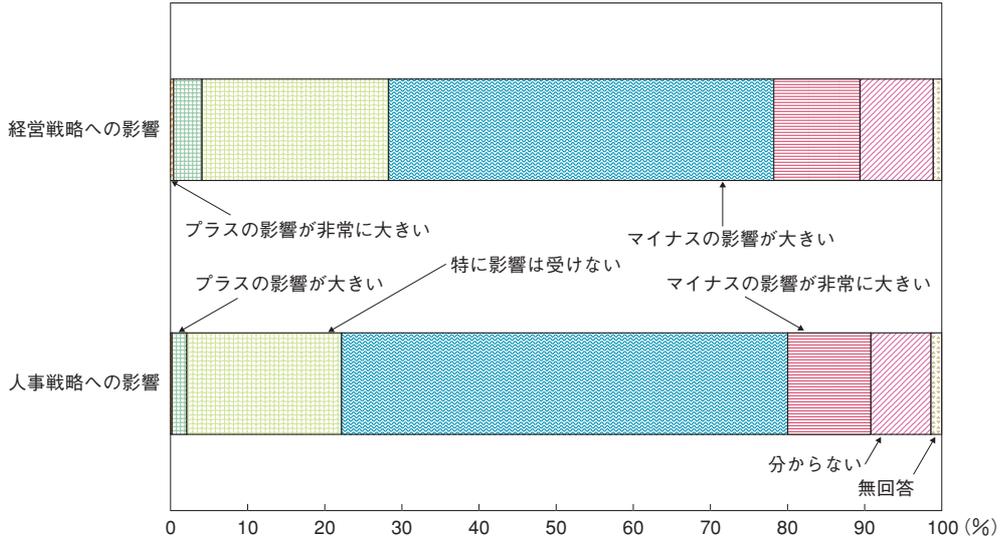
#### (経営戦略と人事戦略の変化)

今後人口減少、少子高齢化を迎えるにあたって、我が国全体の人口構成や企業内の年齢構成は、徐々にだが大きく変化していく。人口減少、少子高齢化が経営戦略、人事戦略に与える影響を企業がどう考えているかをみると、「マイナスの影響が大きい」、又は「マイナスの影響が非常に大きい」と答えた企業の合計が、経営戦略への影響については61.2%、人事戦略への影響については68.7%となっており、いずれについても多くの企業がマイナスの影響があると考えていることがわかる（第51図）。

また、人口減少、少子高齢化をふまえ、企業が今後3年間にどのような戦略を採る予定にしているかをみると、経営戦略においては、「コスト削減の努力をする」、「売上高より利益率を重視する」、「製品やサービスの高付加価値化をはかる」と答えた企業が多い（第52図）。人事戦略においては、「人的能力の向上をはかる」、「定年延長や再雇用で高齢者を活用する」、「女性を活用する」と答えた企業が多い。これらの結果から、大幅に増加することは期待できない利益を無駄なく活用してより良い製品やサービスを提供することや、既存の人材の能力を高めるのはもちろん、これまで人材としてあまり重視していなかった高齢者や女性も十分に活用することで、企業は人口減少、少子高齢化が与えるマイナスの影響を克服しようとしていることがわかる。

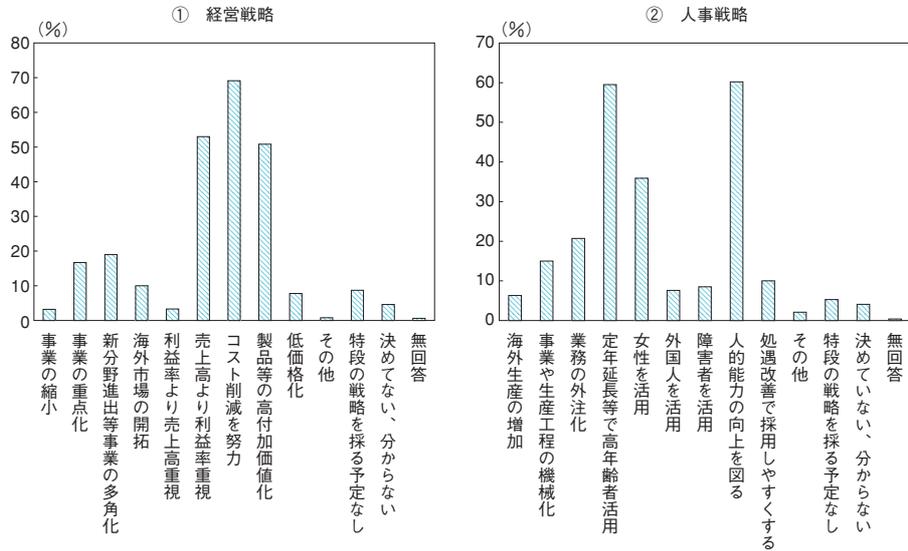
ただし、マイナスの影響しかないわけではない。今後は、若年者に比べると所得の高い団塊の世代が退職することにより、企業は人件費の削減を見込むことができる。男女別、年齢階級別、雇用形態別の年間賃金額、年齢階級別人口に対する雇用者の割合が変わらず、人口構造だけが変化すると仮定して試算すると、我が国全体の賃金総額は、2004年216兆円、2010年210兆円、2015年203兆円と、毎年約1兆円ずつ減少していくこととなる（第53図）。このように、企業の人件費負担という側面から見ると、企業にとってプラスの影響も考えられる。

第51図 人口減少の影響



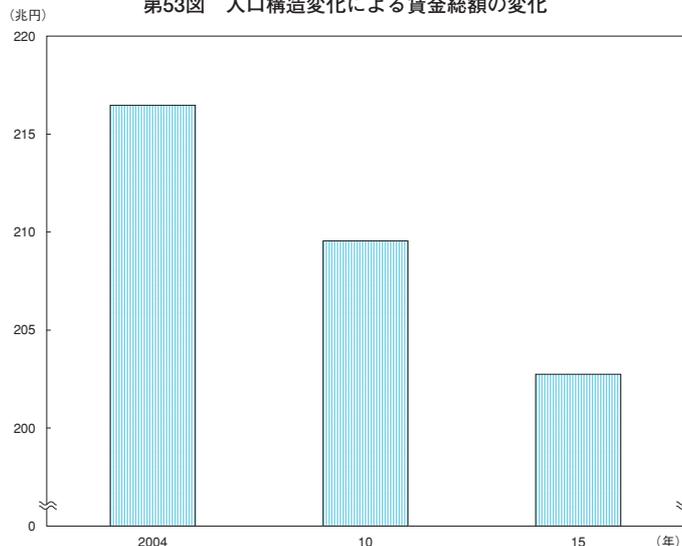
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査(企業調査)」(2004年)

第52図 人口減少に対する今後3年間の戦略



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査(企業調査)」(2004年)  
 (注) 複数回答。

第53図 人口構造変化による貸金総額の変化



資料出所 厚生労働省「貸金構造基本統計調査」、総務省統計局「労働力調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2002年1月推計(中位推計))より厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

## (制度の変化)

賃金カーブのピークは、2004年は1990年の7割程度にまで下がっている（第54図）。また、過去3年間の賃金制度の改定状況についてみると、「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」を行ったと答えた企業の割合が高い。これらのことから、企業はこれまでのような賃金の上昇を約束できない中で、業績・成果、能力等を賃金に反映させることにより、従業員が納得して働くことができるよう、賃金制度の変更を行ってきたものと考えられる。

労働時間についてみると、35時間未満の雇用者数割合は上昇基調にあり、60時間以上の雇用者数割合は上昇基調にあることから、分散化していると考えられる。また、変形労働時間制等を採用している企業の割合をみても、この十数年に大きな変化があったことがわかる。

企業の人材育成の状況をみると、労働費用に占める教育訓練費の割合は1990年前後に比べて低い水準にとどまっているが、企業の今後の人材育成への姿勢は積極的である。ただし、その主体についてみると、企業から個人へと責任を移そうとする傾向がみられる。

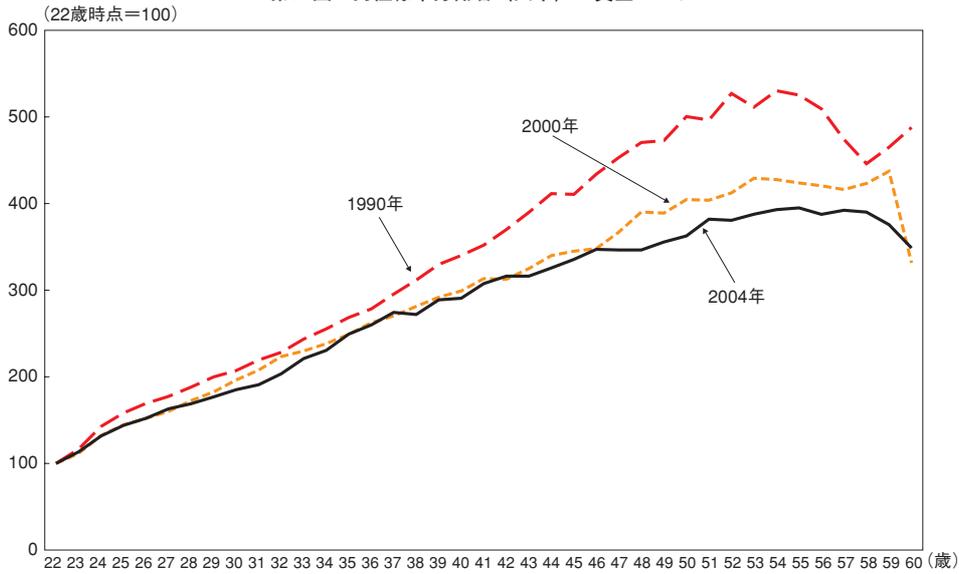
昇進について、職階別の平均年齢を確認すると、各階級とも年齢が上昇している。企業内の年齢構成が変化して中高年齢層が増加したことで、管理職になる年齢が上昇している様子がこの結果に現れていると考えられる。また、大卒で役職に就いている労働者の割合の変化をみると、遅く生まれた者ほど、同じ年齢階級においても、管理職比率が低下していることが分かる（第55図）。また、専門職制度を設ける企業が増えているが、これはポスト不足への対応という側面もある。

## (評価の問題)

新しい制度に従業員が納得し、意欲的に仕事に取り組めるかどうかは、業績評価制度がうまく機能するかにかかっていると見えるが、業績評価制度について問題を感じている企業は多い。課題、問題点として「部門間の評価基準の調整が難しい」「評価者の訓練が十分にできていない」、「評価結果に対する本人の納得が得られない」、「評価によって勤労意欲の低下を招く」を答えた企業が多い。対処法をみると、「評価のためのマニュアルを作成している」、「低い評価を受けている労働者に対する対策を講じている」と答えた企業の割合が高い（第56図）。また、問題として、「評価結果に対する本人の納得が得られない」と回答した企業の割合が高いが、このような問題が発生する原因の一つとして、企業が今、労働者にどのような能力、成果を求めているかを明示していないという問題があると考えられる。企業と労働者が、お互いに、必要としているもの、持っている能力の情報を与え合うことは、業績評価制度をうまく機能させるためにも重要である。

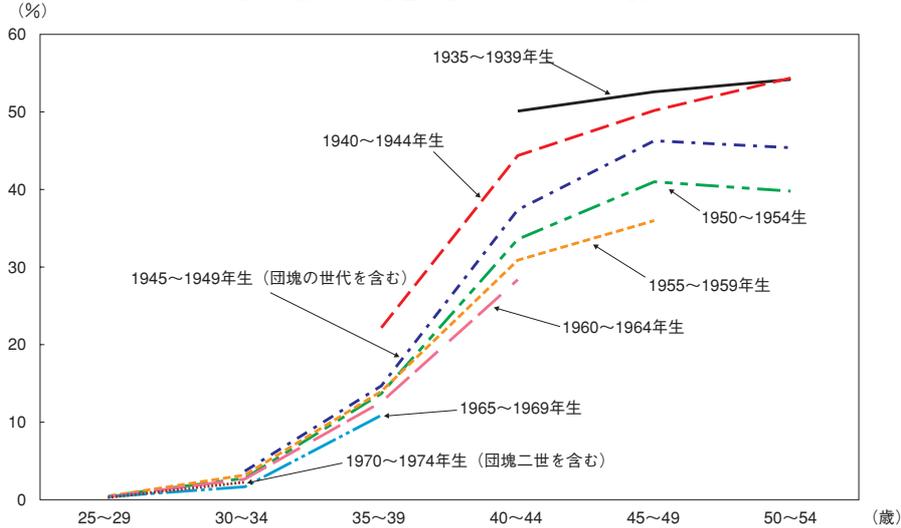
また、従業員の仕事へのインセンティブを高めるために企業が重視していることをみると、成果の賃金、昇進への反映、安定した雇用、賃金、目標管理、責任の付与等をあげた企業が多い。これらを重視することすべてが必ずしも従業員の仕事への満足感を高めているとはいえないが、企業が従業員の仕事へのインセンティブを高めようと取り組むことは、従業員の仕事への満足感につながるものだと考えられる。

第54図 男性標準労働者（大卒）の賃金カーブ



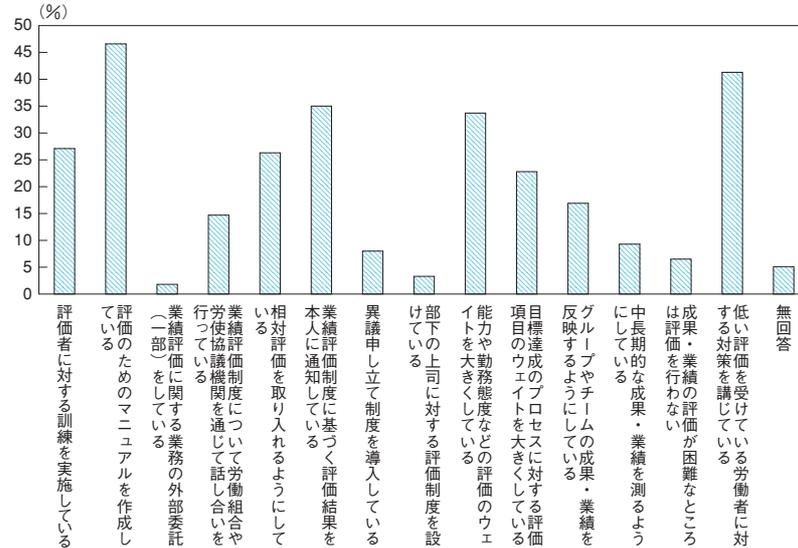
資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」  
 (注) 賃金は、所定内給与額×1.2+過去1年間の賞与。

第55図 年齢階級別管理職比率のコーホート間比較（大卒）



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」  
 (注) 1) ここでの管理職とは、部長および課長として、労働政策担当参事官室にて試算。  
 2) 企業規模100人以上。

第56図 業績評価の課題、問題点への対処法



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」(2004年)  
 (注) 業績評価制度がある企業=100とした割合