

第3章

変化する企業行動と雇用管理の課題

(はじめに)

第2章では労働者側のこれまでの変化や現在置かれている状況を概観した。第3章では、人口減少、少子高齢社会を迎えるにあたり、企業がどのような状況にあるかを分析する。

まず第1節では、人口、年齢構成の変化と企業の制度変更として、人口減少社会を迎えるにあたって、企業は、効率的な生産を行い、発展するために、どのような経営戦略、人事戦略を採ろうとしているのかを概観する。また、今後の人事戦略を考えるにあたって参考にするべきと思われる、過去の年齢構成の変化に伴う賃金、昇進制度の変化とそれに伴う評価等の問題を分析する。

第2節では、労働力供給構造の変化への対応として、フリーターや無業者の問題で注目されている若年者の育成、間近に迫った団塊の世代の定年で注目されている高齢者の継続就業も含めた第二の人生に着目して、これに対する企業の状況を分析する。また、働き方の多様化と非正規従業員、女性の活用の状況を概観したうえで、今後企業が効率的な生産を行うためにどのような人事戦略を描こうとしているのかを分析する。

第1節 人口、年齢構成の変化と企業の制度変更

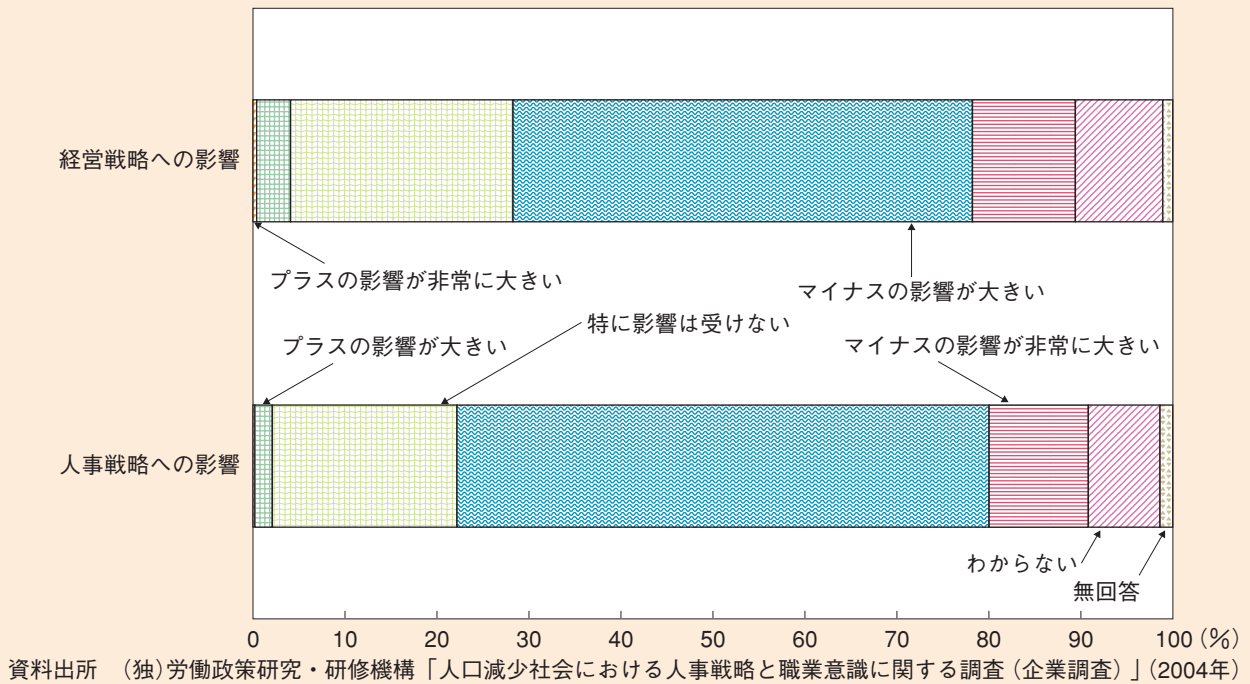
今後人口減少、少子高齢社会を迎えるにあたって、我が国全体の人口構成や企業内の年齢構成は、徐々にだが大きく変化していく。そのような状況においても、企業は、効率的な生産を行い、発展するために、様々な経営戦略、人事戦略を採り、既存の制度を変更していくことになる。ここでは、まず、来るべき人口減少社会において企業がどのような戦略を採ろうとしているのかを概観する。また、今後の人事戦略を考えるにあたっては、過去の年齢構成の変化に対応するための制度変更が参考になる。賃金、昇進等についてこれまでどのような変化があったかを概観し、その変化に伴って生じた評価等の問題について、分析する。

1) 経営戦略と人事戦略の変化

(人口減少の影響)

まず初めに、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、(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就業意識に関する調査(企業調査)」(2004年)(以下「JILPT調査(企業調査)」)により概観する。これによると、「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

第3 - (1) - 1 図 人口減少の影響

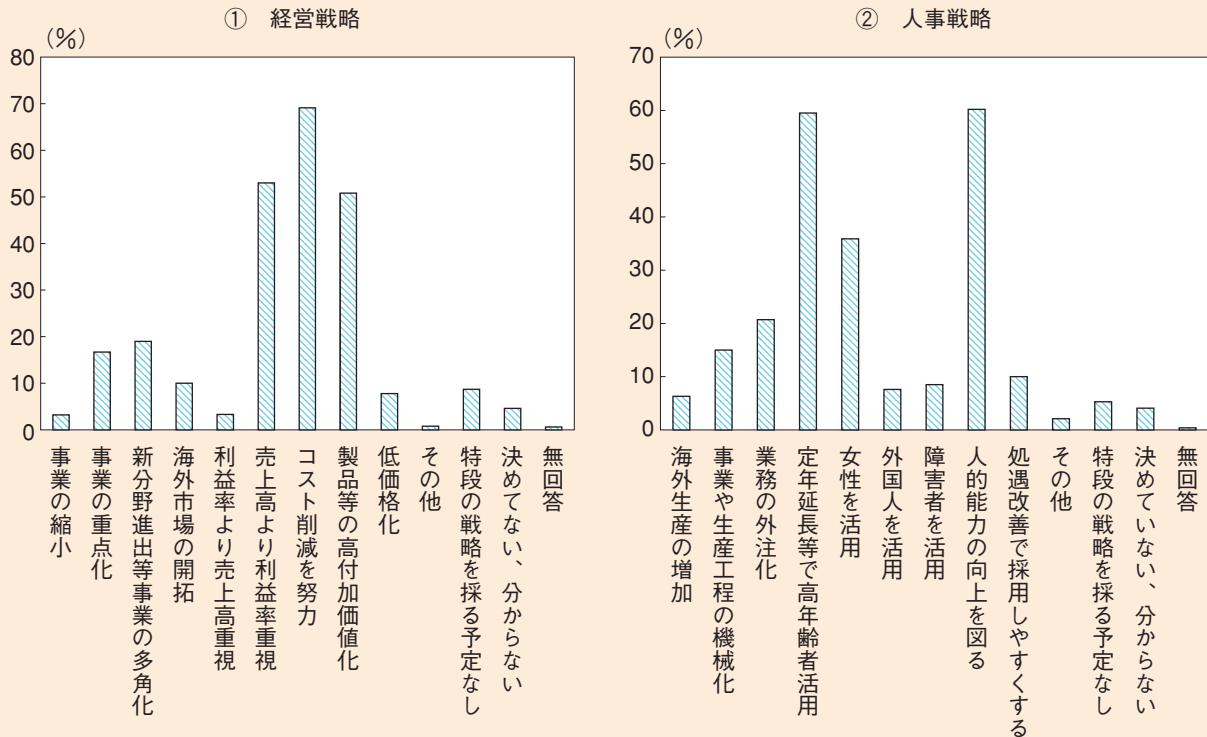


なっており、いずれについても多くの企業がマイナスの影響があると考えていることがわかる(第3 - (1) - 1 図)。

また、JILPT調査(企業調査)により、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3 - (1) - 2 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。

また、日本労働研究機構「企業の事業展開と雇用に関する実態調査」(1999年)によると、過去5年間と今後5年間の経営戦略について、「本業の充実・強化」と答えた企業のうち、「既存の商品・サービスの売上の拡大、新商品・新サービス開発」と量的拡大路線を回答した企業は過去5年間については67.4%であったのが今後5年間については61.6%に減少している(付3 - (1) - 1 表)。一方、「既存の高付加価値分野等に特化し商品構成を再編成」と質重視路線を回答した企業は過去5年間については18.5%であったのが今後5年間については28.8%に増加している。企業がコスト削減や高付加価値化といった、必ずしも量的拡大を追求するのではなく、質的向上を重視することは目新しい傾向ではないが、この調査結果からも、企業の経営は量より質を重視する方向にあることが伺える。

第3 - (1) - 2 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。調査における正確な選択肢は、付3 - (1) - 6表の(注)を参照。

(産業別人口減少の影響)

次に、JILPT調査(企業調査)により、産業別に人口減少、少子高齢化の影響をみると、経営戦略、人事戦略共に、製造業(消費関連、機械関連)、運輸業、卸売・小売業、飲食・宿泊業で「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」と答えた企業が多い(付3 - (1) - 2表)。これらの産業は、提供する製品やサービスが比較的消費者に近い、生産やサービスの提供において人の手に頼る場面が多い、あるいは、技能継承への危惧が強いといった特徴があることから、このような結果になったと考えられる。

また、これらの産業において、企業が、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、製造業(消費関連、機械関連)、飲食・宿泊業は「コスト削減の努力をする」、「製品やサービスの高付加価値化をはかる」、運輸業、卸売・小売業は「コスト削減の努力をする」、「売上高より利益率を重視する」と答えた企業が多い(付3 - (1) - 3表)。人事戦略においては、製造業(消費関連、機械関連)、運輸業、卸売・小売業は「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」、飲食・宿泊業は「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。

このように、経営戦略面では「コスト削減の努力をする」、人事戦略面では「定年延長や再雇用で高齢者を活用する」と答えた企業の割合が軒並み高いという点でこれらの産業の傾向は似ている。ただ、詳しくみると、経営戦略面では、製造業に属する業種や飲食・宿泊業では「製品やサービスの高付加価値化をはかる」と答えた企業の割合が「コスト削減の努

力をする」に次いで高く、一方、運輸業や卸売・小売業では、それよりも「売上高より利益率を重視する」と回答した企業の方が多く、産業の特性を活かした経営戦略を採ろうとしていると考えられる。また、人事戦略面では、製造業に属する業種、運輸業、卸売・小売業では「人的能力の向上をはかる」と回答した企業の割合が最も高いのに対して、飲食・宿泊業では「人的能力の向上をはかる」と回答した企業の割合は高くなく、それに対して「定年延長や再雇用で高年齢者を活用する」、「女性を活用する」と答えた企業の割合が高いなど、人事戦略面をみても産業の特徴が現れた戦略を採ろうとしていることが分かる。

(利益の増減別人口減少の影響)

次に、JILPT調査（企業調査）で、現在と比較した3年後の経常利益の増減の見込み別に、人口減少、少子高齢化が与える影響をみると、経営戦略に与える影響については増減なしの階級、人事戦略に与える影響については3年後の経常利益が現在の80%未満の見込みと答えた階級及び増減なしの階級で割合が低い以外は、全体的に、「マイナスの影響が非常に大きい」、又は「マイナスの影響が大きい」と答えた企業の割合が高く、特に傾向は確認できない（付3 - (1) - 4表）。

しかし、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、現在と比較した3年後の経常利益の増減の見込み別に確認すると、増益を見込んでいるか、減益を見込んでいるかによって、傾向に違いがみられる。経営戦略については、「コスト削減の努力をする」と答えた企業の割合は、増益見込みの企業、減益見込みの企業ともに高いが、「製品やサービスの高付加価値化をはかる」、「現在の事業分野の縮小又は需要層の変化を見込んで新分野への進出など事業を多角化する」、「国内市場の拡大又は需要層の変化を見込んで事業を重点化する」と答えた企業の割合は、増益見込みの階級で高く、一方、「売上高より利益率を重視する」、「国内市場の縮小を見込んで事業を縮小する」と答えた企業の割合は、減益見込みの企業で高い（付3 - (1) - 5表）。人事戦略については、「人的能力の向上をはかる」、「女性を活用する」、「処遇の改善で採用しやすくする」、「外国人を活用する」、「障害者を活用する」、「海外での生産を増やす」と答えた企業の割合は、増益見込みの企業で高く、一方、「定年延長や再雇用で高年齢者を活用する」と答えた企業の割合は、減益見込みの企業で高い。おおむね、増益見込み企業は、多角化、海外生産、人的能力の向上など、比較的積極的な戦略を採る予定にしているといえる。

また、人口減少、少子高齢化の影響別に今後3年間の戦略をみると、経営戦略については、「製品やサービスの高付加価値化をはかる」、「国内市場の拡大又は需要層の変化を見込んで事業を重点化する」と答えた企業の割合は、人口減少、少子高齢化の影響について「プラスの影響が非常に大きい」、又は「プラスの影響が大きい」と答えた企業で高い（付3 - (1) - 6表）。「売上高より利益率を重視する」、「現在の事業分野の縮小又は需要層の変化を見込んで新分野への進出など事業を多角化する」、「国内市場の縮小を見込んで海外の市場を開拓する」と答えた企業の割合は、「マイナスの影響が非常に大きい」、又は「マイナスの影響が大きい」と答えた企業で高い。なお、「コスト削減の努力をする」と答えた企業の割合は、プラス、マイナスの両者ともに高い。人事戦略については、「女性を活用する」、「処遇

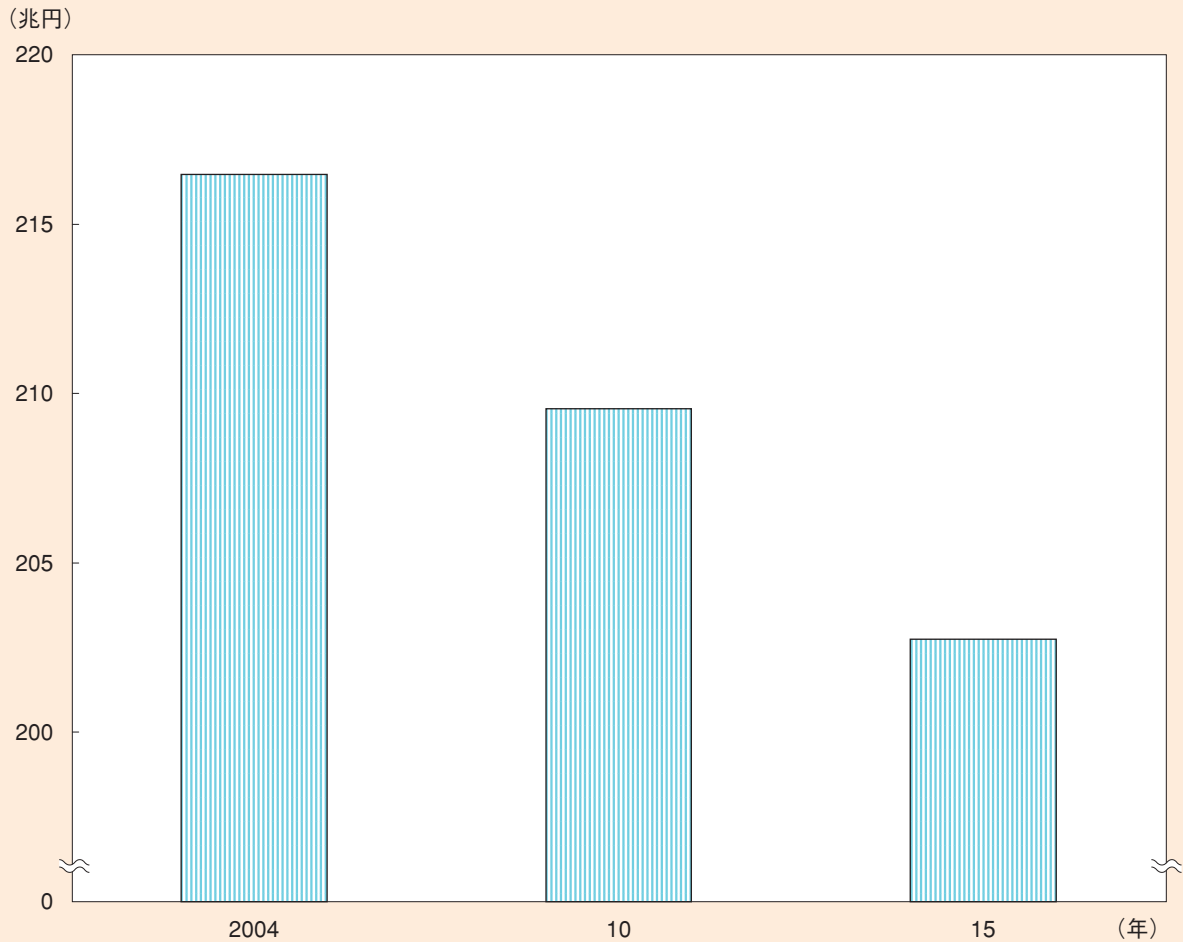
の改善で採用しやすくする」と答えた企業の割合は、人口減少、少子高齢化の影響について「プラスの影響が非常に大きい」、又は「プラスの影響が大きい」と答えた企業で高い。「人的能力の向上をはかる」、「海外での生産を増やす」と答えた企業の割合は、「マイナスの影響が非常に大きい」、又は「マイナスの影響が大きい」と答えた企業で高い。おおむね、マイナスの影響を見込んでいる企業は、多角化、海外生産、人的能力の向上など、比較的積極的な戦略を採る予定にしているといえる。

(まとめ)

このように、人口減少社会を迎えるに当たり、マイナスの影響を見込んでいる企業は多い。産業別にみると、製造業（消費関連、機械関連）、運輸業、卸売・小売業、飲食・宿泊業といった、提供する製品やサービスが比較的消費者に近い、生産やサービスの提供において人の手に頼る場面が多い、あるいは、技能継承への危惧が強いといった特徴のある産業でマイナスの影響を見込んでいる企業が多い。ここでみたように、企業はマイナスの影響を見込んでいるか否かにかかわらず、それぞれの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。

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3-（1）-3図、付3-（1）-7表）。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3 - (1) - 3 図 人口構造変化による賃金総額の変化



資料出所 厚生労働省「賃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
 (注) 推計方法は付注8参照。

2) 賃金・昇進制度等の変化と評価の問題

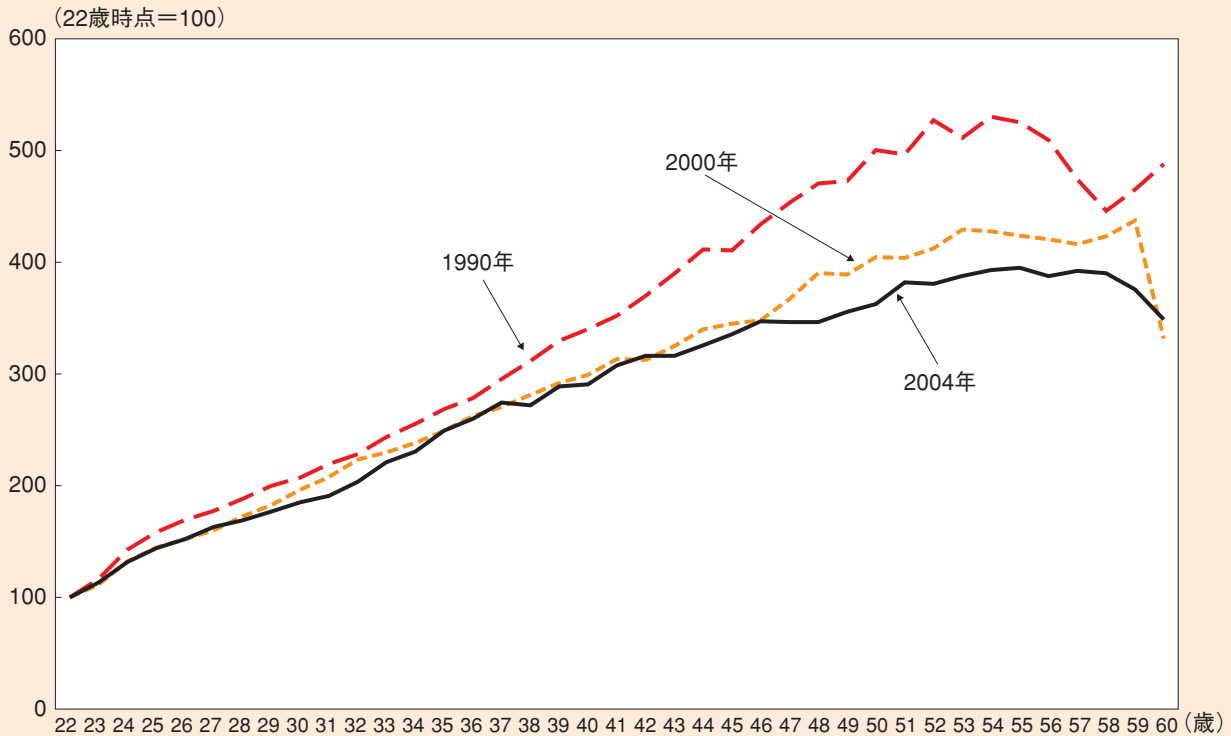
(賃金制度の変化)

少子高齢化は、出生率の低下や間近に迫った団塊の世代の退職で、最近特に注目を集めているが、突然現れた問題ではなく、企業の中では、中高年齢層の増加により、年功賃金が維持できない、管理職のポストが足りない、といった形で、既に1990年代から表面化していた問題であり、これまでの対応の成功や失敗をもとに、より適切な制度を作っていくことで、今後の少子高齢化を乗り切っていかなければならない。以下では、賃金、昇進等において過去にどのような変化があったかを確認する。

まず、賃金について、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」で、年齢を横軸、賃金を縦軸にとった賃金カーブにどのような変化があるかをみる。男性標準労働者、大卒、産業計、規模計の数字をみると、賃金カーブのピークは、22歳を100として、1990年は530.2であったが、2004年は385.0と1990年の7割程度にまで下がっている（第3 - (1) - 4 図）。

また、厚生労働省「就労条件総合調査」（2004年）で、過去3年間の賃金制度の改定状況

第3 - (1) - 4 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×12+過去1年間の賞与。

についてみると、「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」、「職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大」、「職務、職種などの仕事の内容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（付3 - (1) - 8表）。

これらのことから、企業はこれまでのように勤続年数に応じて賃金が必ず上昇すること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。

(労働時間制度の変化)

次に、労働時間についてどのような変化があったかを概観する。厚生労働省「毎月勤労統計調査」により5人以上規模事業所について月間労働時間の推移を見ると、減少傾向にある（付3 - (1) - 9表）。しかし、総務省統計局「労働力調査」で週間就業時間別非農林業雇用者数割合をみると、35時間未満の雇用者数割合は1990年以降上昇基調にあり、60時間以上の雇用者数割合は1994年以降上昇基調にある（付3 - (1) - 10表）。また、雇用形態別に2004年の60時間以上の労働者の割合を1995年と比べると、正規の職員・従業員に限らず、それ以外の雇用形態においても高まっている（付3 - (1) - 11表）。このことから、労働時間については、1990年代以降、全体的に分散化していると考えられる。分散化によりどのような問題が生じるかについては、第2節で分析する。

また、変形労働時間制、みなし労働時間制の採用状況を厚生労働省「就労条件総合調査」でみると、変形労働時間制を採用している企業の割合は、1990年は13.2%にすぎなかったの

が、1997年以降は過半数で推移している（付3 - (1) - 12表）。みなし労働時間制を採用している企業の割合は、1990年は4.5%にすぎなかったが、2004年は9.8%と、倍以上になっている。このように、労働時間制度をみても、この十数年に大きな変化があったことがわかる。

（人材育成の変化）

次に、企業の人材育成の状況を概観する。厚生労働省「就労条件総合調査」によると、現金給与総額を含む労働費用に占める教育訓練費の割合は、1988年には0.38%であったが、1995年には0.27%と、1990年代前半に大きく下落した。その後も横ばい基調で推移し、2002年には0.28%と、1988年に比べて水準が低下したままとなっている（付3 - (1) - 13表）。

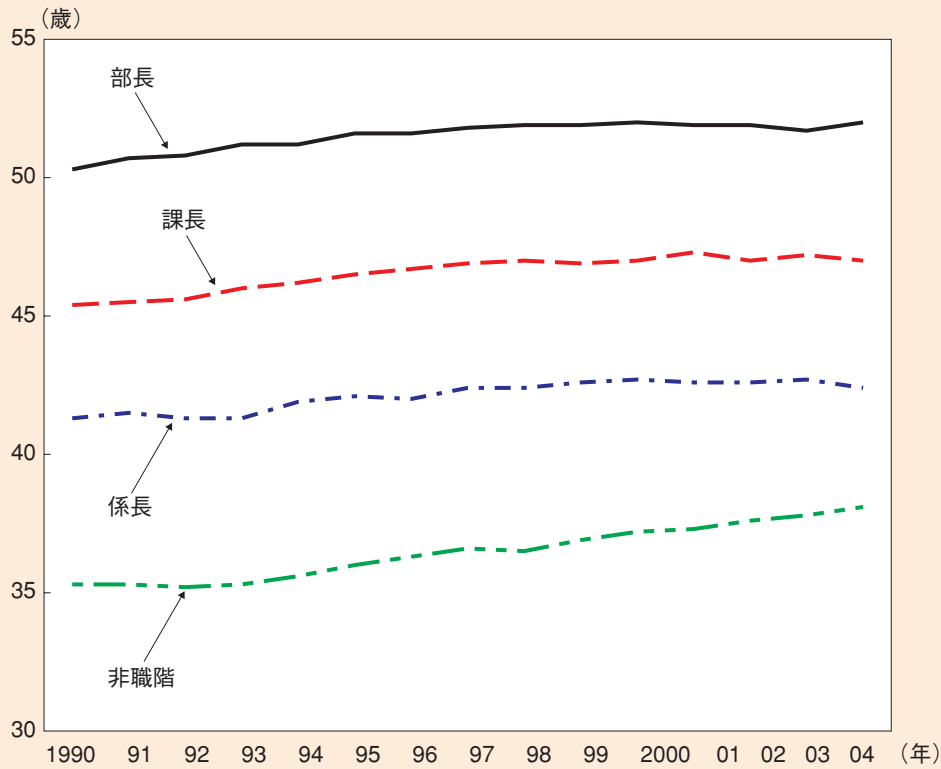
また、企業の人材育成への姿勢を三井情報開発（株）総合研究所「能力開発基本調査」（厚生労働省委託、2004年）でみると、労働者の能力開発を積極的に行っている企業の割合は約4割となっている（付3 - (1) - 14表）。また、（独）労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（企業調査）」（2004年）によると、労働者の能力開発を強化する雇用方針を持つ企業の割合は、過去3年間では約6割であったものが、今後3年間については8割を超えており、能力開発への取組を強化する企業の割合は高い（付3 - (1) - 15表）。このような中で、前出「能力開発基本調査」によると、これまでについてみると、教育訓練を行うのは企業の責任であると考える企業の割合は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考える企業の割合は約2割と低い。ただし、今後についてみると、労働者個人が責任を持つべきと考える企業の割合が高まっている（付3 - (1) - 16表）。

このように、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、今後の動向が注目される場所である。

（昇進制度の変化）

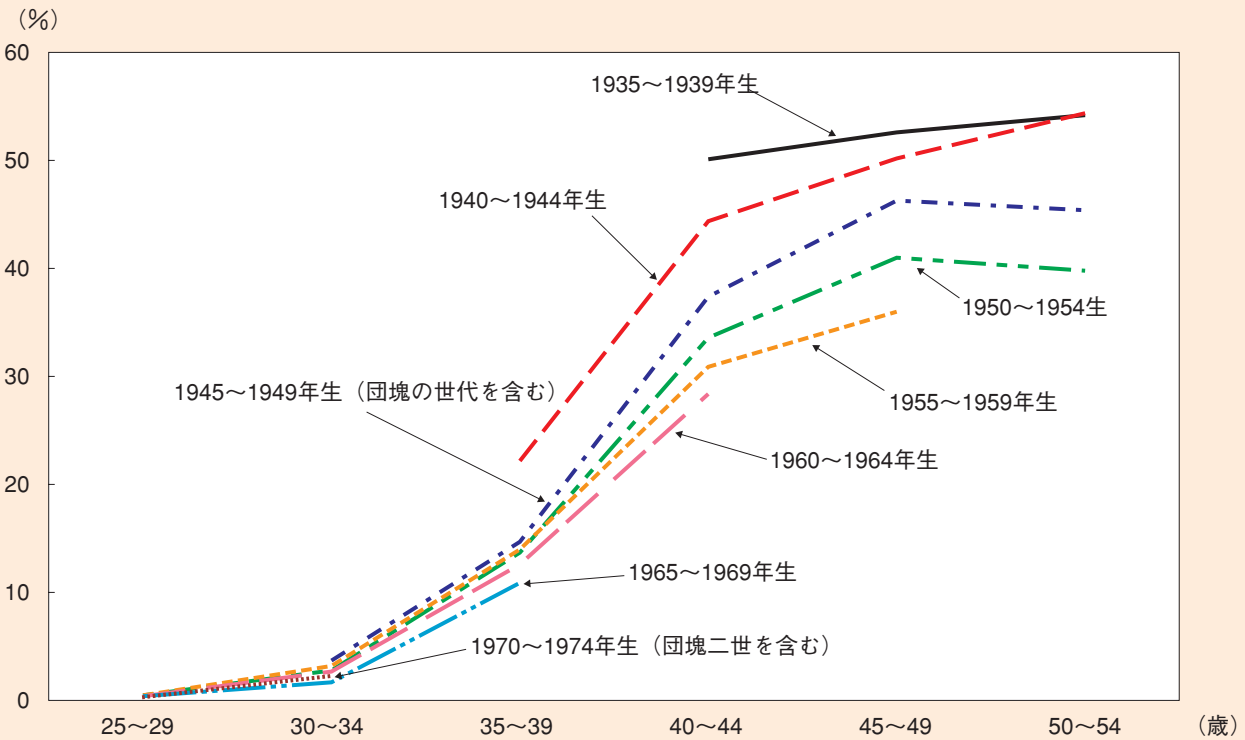
次に、昇進についてどのような変化があったかをみるために、前出「賃金構造基本統計調査」で全産業全労働者の職階別の平均年齢を確認すると、各階級とも年齢が上昇している（第3 - (1) - 5図）。企業内の年齢構成が変化して中高年齢層が増加したことで、管理職になる年齢が上昇している様子がこの結果に現れていると考えられる。また、役職に就いている労働者の割合の変化をみると、年齢計では1990年から2004年までほとんど変化していないが、年齢階級別に見ると55歳以上については横ばい又は若干上昇しているのに対して、それより下の階級では減少しており、団塊の世代の下の層でポストが不足し、昇進が遅れている状況を反映している（付3 - (1) - 17表）。また、大卒の労働者で役職に就いている労働者の割合の変化をみると、大卒労働者が増加したため、大卒といえども役職に就けない者の割合が増加している状況を反映して、徐々に低下してきている。年齢階級別にみると、ほとんどの階級で低下してきているが、54歳以下の階級での低下が目立つ。コーホートでグラフにしてみると、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

第3 - (1) - 5 図 職階別平均年齢



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

第3 - (1) - 6 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。

ことが分かる（第3 - (1) - 6図）。一方、部下の数についてみると、部長、課長とも減少している（付3 - (1) - 18表）。ただし、（財）社会経済生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」（2004年）によると、管理職への標準登用年齢、第1次選抜年齢ともに早まっており、管理職の平均年齢が上昇する一方で、管理職に登用するかなどの選抜をする時期は早期化しており、管理職に就ける年齢の二極化が進んでいるものと思われる（付3 - (1) - 19表）。

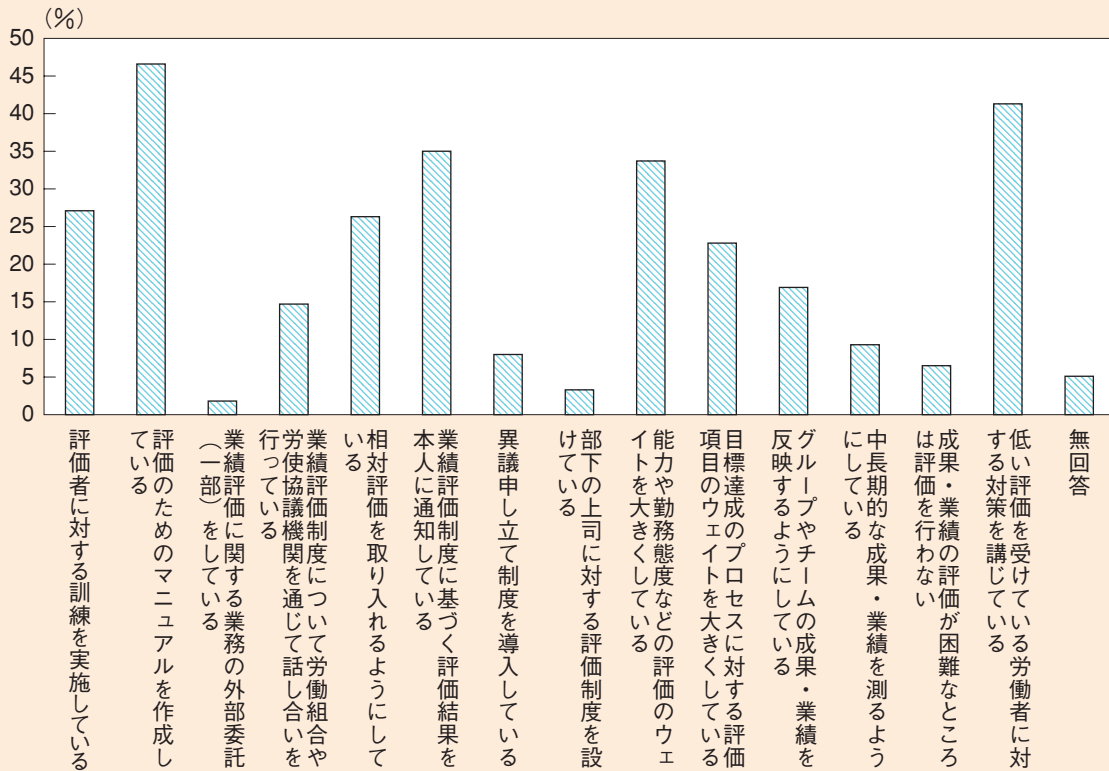
また、管理職になる年齢が上昇するのみでなく、そもそも管理職になれない従業員も増えていることが予想される。厚生労働省「雇用管理調査」で専門職制度についてみると、専門職のある企業は2002年は1990年に比べて3%ポイント以上増加しており、専門職を設けている理由をみるとスペシャリスト化、組織の効率化、と答えた企業の割合が高い一方で、「役職、ポスト不足による管理職相当の能力保有者の処遇を図るため」と答えた企業の割合も2割以上となっている（付3 - (1) - 20表）。また、専門職制度がある企業の今後の方針をみると、「専門職の処遇は現在程度とするが専門職制度をもっと能力主義的なものに強化していきたい」と答えた企業の割合が増加している。これらのことから、専門職制度を設ける企業が増えているが、これは従業員のスペシャリスト化、組織の効率化等の目的と並んで、ポスト不足対策という側面もあり、今後専門職制度は、能力主義的な色彩を強めながら強化されると考えられる。

（評価の問題）

このように賃金、昇進制度が変化しているが、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企業の将来を左右する問題である。従業員が納得するかどうかは、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。前出「就労条件総合調査」をみると、個人業績を賃金に反映させる企業で、業績評価制度がある企業のうち、「うまくいっている」と答えた企業の割合は15.9%にとどまり、多くの企業が、「一部手直しが必要」、「改善すべき点がかなりある」と答えており、業績評価制度について問題を感じている企業が多いことが分かる（付3 - (1) - 21表）。同調査で業績評価制度の評価側の課題をみると、「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」と答えた企業が多い。また、業績評価によって生じる問題点をみると、「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」と答えた企業が多い。このような問題に対する企業の対処法をみると、「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」、「業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知している」、「能力や勤務態度などの評価のウェイトを大きくしている」と答えた企業の割合が高い（第3 - (1) - 7図）。業績評価制度がうまく機能せず、従業員の納得を得られないことにより、勤労意欲が低下するといったような事態が続くことは企業の存続に関わる問題である。ここでみたように、このような問題を起こさないために、業績評価制度のある企業では、少しでも業績評価制度をうまく機能させるべく、様々な対処法をとっていることがわかる。

また、先にみたように、業績評価制度の課題として、評価によって生じる問題として、

第3 - (1) - 7 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

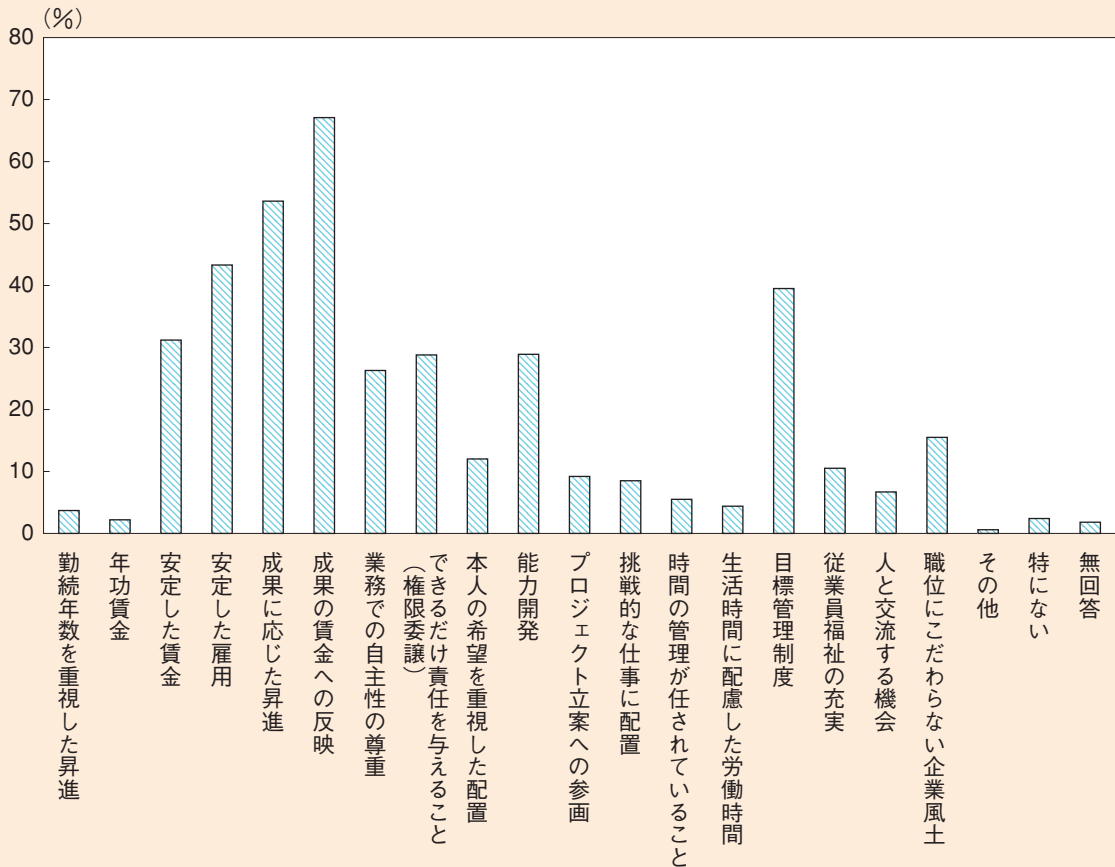
「評価結果に対する本人の納得が得られない」と回答した企業の割合が高いという点がある。このような問題が発生する原因の一つとして、企業が労働者に対して十分納得ができる説明を行っていないことが考えられる。例えば、企業が今、労働者にどのような能力、成果を求めているかを明示していないという問題がある可能性がある。その結果、労働者は、能力を発揮し、成果を上げてはいるが、それが企業の評価とは異なり、労働者が期待する評価が得られず、労働者が評価に対して納得しないという結果を引き起こしている可能性もある。これは、企業が、労働者に必要としているものを知らせることを怠り、労働者がどういう面で成果をあげる能力を持っているかを知らずとする結果といえる。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、様々な場面で重要になると考えられるが、業績評価制度をうまく機能させるためにも重要であるといえる。

(仕事へのインセンティブ)

これまでみてきたように、賃金は以前のように勤続年数に応じて必ず上昇することは期待できなくなり、以前のように勤続年数に応じて管理職に昇進するという状況でもなくなった。このような状況において、企業はどのようにして従業員の仕事へのインセンティブを高めようと考えているのかについて、JILPT調査(企業調査)で概観する。

これによると、「成果の賃金への反映」、「成果に応じた昇進」、と答えた企業の割合が高い

第3 - (1) - 8図 仕事へのインセンティブ高揚策



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3 - (1) - 8図)。この結果からみても、成果を従業員の納得がいくように評価し、賃金や昇進に反映させることは、企業にとって重要な課題であることがわかる。一方で、「安定した雇用」、「安定した賃金」と答えた企業の割合も高く、雇用、賃金の安定をインセンティブ確保のために重視している企業も多い。「目標管理制度」、「できるだけ責任を与える」、「能力開発」、「業務での自主性の尊重」と答えた企業の割合も高いが、このことから賃金や昇進が約束されない中で、いかに従業員に活躍の場を与え能力を発揮させることで満足させるかといった工夫を多くの企業が重視していることが感じられる。

また、企業が従業員の仕事へのインセンティブを高めるために重視しているものと従業員の現在の仕事への満足度を、JILPT調査(企業調査)と同時に同企業内の従業員に対して実施した調査(以下「JILPT調査(従業員調査)」)のクロス集計でみると、「勤続年数を重視した昇進」、「年功賃金」と答えた企業の従業員で、現在の仕事全体について「満足している」又は「どちらかといえば満足している」と答えた者の割合は低い(付3 - (1) - 22表)。一方、「本人の希望を重視した配置」、「従業員福祉の充実」、「人と交流する機会」と答えた企業の従業員で、現在の仕事全体について「満足している」又は「どちらかといえば満足している」と答えた者の割合は高い。特に、「人と交流する機会」と答えた企業の従業員で「満足している」と答えた者の割合が高いのが目立つ。このように、企業が重視している仕事へのインセンティブ高揚策すべてが必ずしも従業員の満足につながっているとはいえないもの

の、インセンティブを高めるために重視しているものが「特にない」と答えた企業の従業員に比べると、何にせよ重視しているものがある企業の従業員で「満足している」又は「どちらかといえば満足している」と答えた者の割合は格段に高く、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。

(まとめ)

このように、これまで企業は年齢構成の変化に対応するため、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。それに伴い業績評価制度を機能させなければならないという問題が発生した。評価によって生じる問題として勤労意欲の低下をあげた企業も多く、業績評価制度をうまく機能させるかどうかは企業の将来を左右する問題であり、企業は様々な取組を行っている。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、責任を与える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。

3) 総括

第3章第1節では、人口減少下においても生産性を高めるための企業の取組と課題を分析するにあたって、その前提として、企業の今後の経営戦略と人事戦略及び過去の制度変更とその課題を概観した。

そこでみたように、人口減少社会が目前に迫っているが、その影響としては、マイナスの影響を見込んでいる企業が多い。その中で、それぞれの企業は、効率的な生産を行い、発展するために、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。

また、今後の戦略を考えるにあたっては、これまでの企業内の年齢構成の変化に対して、企業がどのように対応してきたのかを参考にするべきである。特に、賃金、昇進制度等についてみると、賃金カーブはなだらかになり、管理職の平均年齢は低下している。限られた賃金原資やポストの範囲内で、いかに納得のいく評価を行い、仕事へのインセンティブを高めるかに苦慮しながら、企業は成果の賃金への反映や専門職制度の導入などの制度変更を行ってきた。特に業績評価については、多くの企業が一部手直しが必要、改善すべき点がかなりある、と考えており、改善に取り組んでいる。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。それぞれの取組が必ずしもねらい通りの効果を生んでいるとも言えないが、このような様々な取組を行い、従業員が意欲を持って働ける環境を作れるよう努めることは従業員の仕事への満足感につながり、企業の生産性も向上させると考えられる。