

第2節 企業経営と雇用管理の動向

1990年代以降の雇用管理の見直しは、集団主義的な色彩を改め一人ひとりの個性を活かすといった視点を含んではいたが、経済環境が厳しかったこともあって、コスト削減志向が極めて強いものであった。仕事を通じて得られる満足感について労働者の意識調査をみると、どの産業でも、満足感が低下したとする労働者の割合の方が高く、正規の従業員を絞り込んだことや、広く導入された業績・成果主義的な賃金制度の運用などには多くの問題点があったことがうかがわれる。一方、企業調査をみると、企業は、労働者の満足感がそれほどまでに低下しているとは認識していない。企業調査では、労働者の満足感が低下したとは思わないとする割合が高く、企業側と労働者の認識のギャップは大きい。

労働者は、仕事を通じて個性の発揮を願うようになってきており、自らの職業能力を高め確かな貢献をしていくことを欲しているが、現在の企業の雇用管理は、そのことに応えきれていないと考えられる。

雇用の安定のもとで一人ひとりが自らの職業能力を高めていくことができるよう、労使の積極的な取組が求められる。また、労働関係の個別化の進展の中で、個人の希望を尊重した人事配置や一人ひとりの仕事を公正に評価していくことも求められる。さらに、長期の景気回復のもとで経済的な成果も上がっていることから、賃金の引き上げなどに対して期待が大きいことにも適切に対処していく必要がある。

〔長期雇用〕を基本においた人材の活用方針)

企業の人事方針をみると、長期雇用については、それを重視するとした企業割合から、重視しないとした割合を差し引いた値(D.I.)は、極めて大きく、企業は長期雇用慣行を非常に重視している。また、年功的賃金制度についての企業の態度をみると、製造業においては年功的賃金制度を重視する企業割合は、重視しない企業割合をわずかに超え、D.I.は若干のプラスとなっているが、他の産業では、D.I.はマイナスとなっている(第35図)。

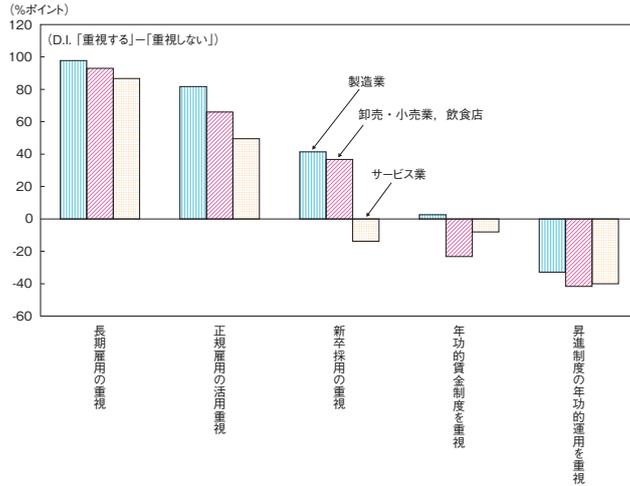
(正社員以外の者の活用は賃金の節約が主要な目的)

雇用者の増加の内訳をみると、パートタイマーや派遣労働者、契約社員など正社員以外の者の増加が大きい。正社員以外の者が増加してきた要因をみると、どの産業でも労務コストの削減をあげる企業割合が高い。一方、企業においては、労働者が柔軟な就業形態を求めるようになったからという認識は低い(第36図)。

(企業は業績・成果主義的な賃金制度を導入)

1990年代以降、企業がコスト抑制的な対応を図る中で、正規の職員以外の者が増加してきたが、同時に、正規の職員の賃金制度の見直しも大きく進展してきた。近年の賃金制度の見直しの内容をみると、企業業績と賞与の連動強化、業績・成果給の導入、定期昇級の縮小、廃止などが多い。また、企業が賃金決定に重視する要素をみると、今までウェイトが高かった年齢給的要素や勤続給的要素を引き下げ、個人業績・成果給的要素、職務給的要素を今後重視しようと考えている企業が多い。

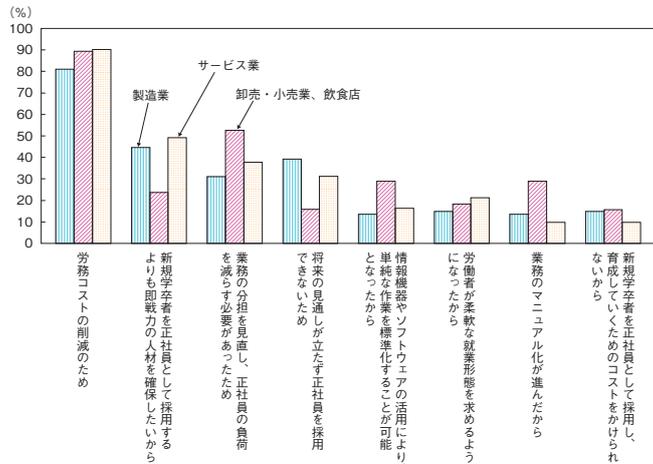
第35図 日本型雇用慣行と企業の人事方針



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)」(2005年)

- (注) 1) 長期雇用の重視(D.I.)については「長期雇用が前提」の企業割合から「転職が活発であることが前提」の企業割合を引いたもの。
 2) 正規雇用の活用重視(D.I.)については「正規従業員の活用重視」の企業割合から「非正規従業員の活用重視」の企業割合を引いたもの。
 3) 新卒採用の重視(D.I.)については「新卒採用重視」の企業割合から「中途採用重視」の企業割合を引いたもの。
 4) 年功的賃金制度を重視(D.I.)及び昇進制度の年功的運用を重視(D.I.)については、賃金制度及び昇進制度において「年齢や勤続年数を重視」の企業割合から「成果重視」の企業割合を引いたもの。
 5) なお、それぞれの項目の調査にあたっては「どちらかという」とされており、いずれかを返答するように促されている。
 6) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

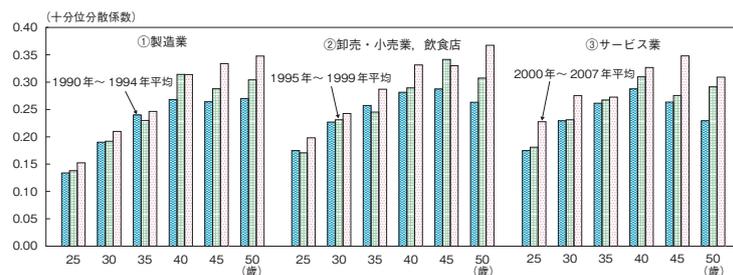
第36図 正社員以外の者が増加した要因(複数回答)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査(事業所調査)」(2006年)

- (注) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

第37図 標準労働者(同一企業への継続勤務者)の賃金格差(男性・大学卒)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

- (注) 1) 十分位分散指数=(第9十分位数-第1十分位数)÷中位数×2
 2) 数値はそれぞれの期間の数値の平均をとったもの
 3) 卸売・小売業、飲食店の2003年以降は飲食店を含まない。サービス業の2004年以降はサービス業(他に分類されないもの)。

(高学歴労働者でみられる賃金格差の拡大)

総額人件費に枠がはめられ、その十分な増加が見込めない状況にあるが、ここに、業績・成果主義的な賃金制度が導入された結果、賃金が上昇する労働者とそうでない者との格差は拡大する傾向にある（第37図）。

十分位分散係数を用いて賃金格差の動向をみると、年齢の上昇に伴って賃金格差は拡大している。また、大卒労働者の賃金格差は、中高年層において拡大する傾向にある。これを産業別にみると、製造業では、大卒労働者の45歳以降において賃金格差が継続的に拡大しており、卸売・小売業、飲食店では、2000年代に入って、35歳、40歳、50歳の格差の拡大が大きい。サービス業では、大卒労働者のすべての年齢層で継続的に格差は拡大しているが、2000年代に入ってから、特に45歳の格差の拡大が大きい。

賃金格差の拡大は、職業能力自体の格差と職業能力評価の強まりによって生じるものであり、企業と労働者双方において職業能力向上のための努力が求められるもので、企業が、職業能力開発のための措置を十分に講じないまま、職業能力評価システムの構築に傾斜することは、妥当なものではなく、労働者の賃金制度に対する信頼感も低下すると思われる。

(労使の大きな認識ギャップ)

仕事の満足感について労働者の認識と企業側の認識をみると、労使の認識に大きなギャップがあることが分かる。労働者については、仕事の満足感が低下したという者の割合がそう思わない者の割合を超えており、全般に、仕事の満足感は低下している。一方、企業は、仕事の満足感が低下したということはないだろうとの認識が多くなっている（第38図）。

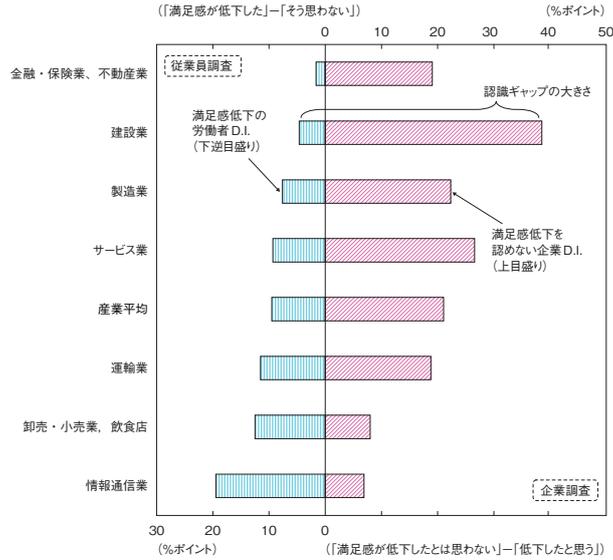
労働者が満足感低下の理由としてあげるものをみると、賃金に不満があること、能力開発機会が十分ではないこと、仕事を通じて個性を発揮することができないこと、などの割合が高い。一方、企業側は、長時間労働や賃金への不満、休暇の取りにくさが不満の高まりの原因であろうと考えている。労働者が賃金水準や賃金制度に不満をもっていることは、企業側も認識しているが、労働者が、能力開発機会が不十分だと考えていたり、仕事を通じた個性の発揮ができていないと考えていることについて、企業側は十分な認識をもっていない（第39図）。

(働きがいをもつための企業の取組)

労働者が意欲をもって仕事に取り組むことのできる働きがいのある職場をつくりあげていくために、良好な労使コミュニケーションのもとで、労使の認識ギャップの解消を図りながら、積極的に雇用管理の改善に取り組んでいくことが重要である。

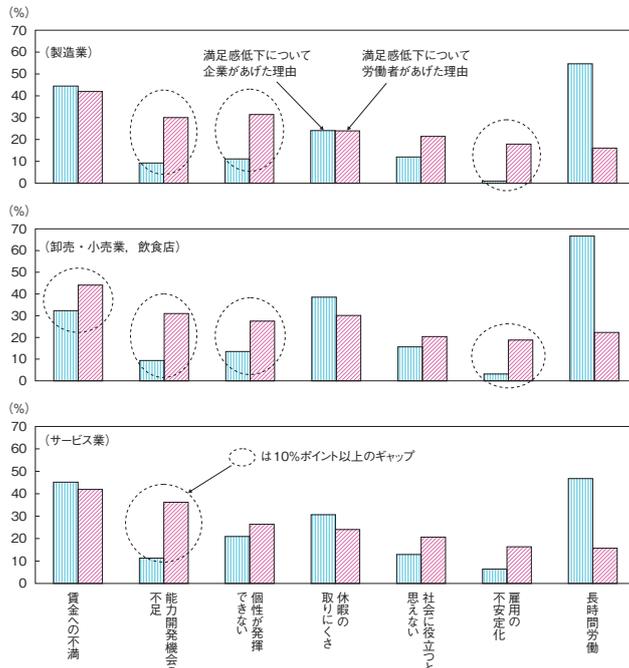
企業は、働きがいをもつための取組を強化しているが、その背景には、賃金制度の見直しに傾きすぎた人事・労務管理制度の見直し、労働者の働きがいを低下させてしまったとの認識があるように思われる。バブル崩壊後、企業は年功型賃金制度を見直し、業績・成果主義を強めたが、業績・成果の評価基準に曖昧さがあり、労働者の納得感は低下するとともに、労働者が短期的な成果を追求する傾向も強まった。こうした中で労働者の働きがいは低下していると考えられ、労働者の働きがいを高めるため、企業が自ら自社従業員の満足感を調査し、人事労務施策の充実を図る事例もみられる。仕事に対する個々人の取組や努力、貢献や成果などについて、適切に評価し、賃金に反映していくことに対する期待が大きいことから、それに応えることができる雇用管理の実現に向けた取組が重要であると考えられる。また、公正で納得性の高い評価・処遇を行うために、職種や役割などの区分ごとの評価基準を設定したり、プロセス評価を強めるなどの取組もみられ、業績・成果主義的な賃金制度の中で、単に成果による評価だけではなく、企業が社員に求める様々なものについて評価に盛り込むことができる制度を構築するように努める動きもある。さらに労働者自身が取り組む仕事の内容そのものに自ら意義を見出すことができるよう、職務能力を高めたり、企業内での位置づけを正しく理解するための研修等も必要であると思われる。

第38図 仕事の満足感に関する労使の認識ギャップ



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」(2008年)
 (注) 1) 満足感低下の労働者(D.I.)については「あなたは仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うことがありますか」(従業員調査)の問いに対する「そう思う」労働者割合から「そう思わない」の労働者割合を引いたもの。
 2) 満足感低下を認めない(D.I.)については「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じることはありますか」(企業調査)の問いに対する「そう思う」企業割合から「そう思わない」の企業割合を引いたもの。
 3) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

第39図 満足感低下の理由に関する労使の認識ギャップ(複数回答)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」(2008年)
 (注) 1) 賃金への不満については「賃金制度に対する社員の理解が乏しいから」(企業調査)と「仕事に見合った賃金が得られないから」(従業員調査)によるもの。
 2) 能力開発機会の不足については「職業能力開発の機会を十分に提供できないから」(企業調査)と「仕事を通じて自分が成長できると思えないから」(従業員調査)によるもの。
 3) 個性が発揮できないについては「社員の希望より、会社の方針を重視した人事配置を行っているから」(企業調査)と「仕事を通じて自分の個性を発揮できると思えないから」(従業員調査)によるもの。
 4) 休暇の取りにくさについては「業務が多く、休暇の付与が進まないから」(企業調査)と「休暇がとりづらいから」(従業員調査)によるもの。
 5) 社会に役立つと思えないについては「仕事を通じた社会貢献を実感しにくくなっているから」(企業調査)と「仕事を通じて社会に役立っているという実感がないから」(従業員調査)によるもの。
 6) 雇用の不安定化については「終身雇用(長期雇用)の雇用方針を改めたから」(企業調査)と「雇用の安定性に不安があるから」(従業員調査)によるもの。
 7) 長時間労働については「業務が多く、労働時間が長くなりがちであるから」(企業調査)と「労働時間短縮が進まないから」(従業員調査)によるもの。
 8) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。