

日本経済の環境変化とこれから求められる人事戦略 - 「女性を活かす」がキーワード -

はじめに

21世紀に入り日本の企業は、大企業を中心に、人事制度を大幅に変革しようと取り組んでいる。人事制度の構造改革に取り組む企業の多くは、「個人の自立」をキーワードに種々の制度を変えてきている。しかしながら、「成果主義論争」に見られるように、人事制度の構造改革に成功している企業が多いわけではない。この論文では、今後の日本経済・社会の環境変化を大胆に予想しながら、これから企業に求められる人事戦略について考えてみたいと思う。

さて、後で詳細を述べるように、これからの日本社会は少子・人口減少社会が一段と進む。その中で現在同様の豊かさをわれわれが享受しようとするなら、生産性を一段と高める必要が出てくる。しかし、多くの日本企業は以前から生産性向上に取り組んできており、とりわけ生産現場では雑巾から一滴も絞りきれないほどの効率化を進めてきた。ただし、管理部門などホワイトカラー職場ではまだまだ生産性を高める余地は多いし、なかでも女性の生産性向上はまだまだ生ぬるい状況ではないだろうか。

日本経済の環境変化と企業経営

21世紀に入り、日本経済・社会を取り巻く環境は大きく変化している。第一に、少子化が進行しており、まもなく総人口は減少することになる。第二に、情報通信技術を中心に新しい科学技術が急速に進歩しており、これ



阿部 正浩（あべ まさひろ）
（獨協大学経済学部助教授）

略歴

- 1966年 福島県生まれ
- 1990年 慶応義塾大学商学部卒業
- 1995年 慶応義塾大学大学院商学研究科後期博士課程中退
- 1995年 電力中央研究所入所（～98年3月）
- 1998年 一橋大学経済研究所助教授（～2000年3月）
- 2002年 獨協大学経済学部助教授
- 2003年 慶応義塾大学博士（商学）取得
- 2003年 総務省統計局研究所客員研究官（～04年3月）

学会活動

日本経済学会

主な著書

- 『日本経済の環境変化と労働市場』（東洋経済新報社 2005年）
- 『日本企業の人事改革 - 人事データによる成果主義の検証』（東洋経済新報社 2005年:共著）
- 「誰が育児休業を取得するのか-育児休業制度普及の問題点」『子育て世帯の社会保障』（国立社会保障・人口問題研究所編）所収、東京大学出版会、2005年

からもナノテクノロジーやゲノム研究などから新しい技術が産声をあげると予想されている。第三に、経済・社会の国際化がますます進むことになると同時に、中国やインドなど発展途上にある大国の経済規模が拡大すると

予想されており、グローバル競争は激しさを

より増すだろう。

1 少子・人口減少社会の進展による影響

日本社会は、1997年以降に子どもの数が高齢者人口よりも少なくなっており、「少子社会」となった(注1)。また、日本の総人口は現在約1億2,767万人(『人口推計月報』(総務省統計局)2005年4月時点)であるが、まもなく総人口は減少する「人口減少社会」を迎えようとしている。

少子・人口減少社会の到来は社会に様々な影響を与える。

第一に、現行の年金制度を維持することが出来るかどうかという問題がある。現在の年金制度は確定給付型であるため、少子・人口減少の進展は事前に定められている給付に必要な積立水準を不足させ、国や企業に追加拠出を迫る可能性が高

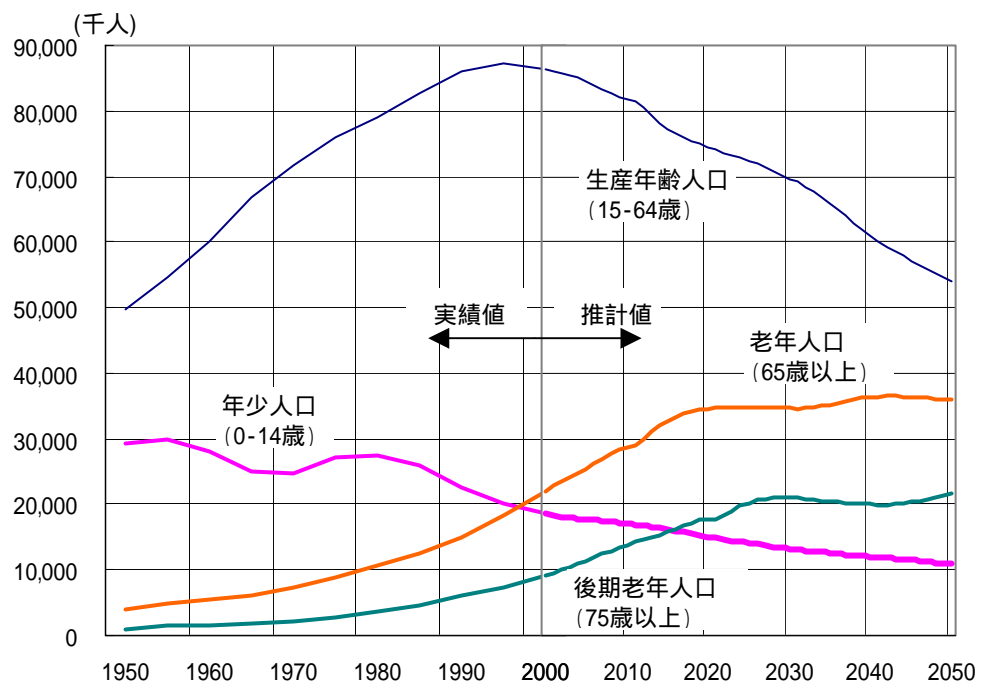
いと考えられている。このため2004(平成16)年には、社会経済と調和した持続可能な制度の構築と制度に対する信頼の確保および生き方と働き方の多様化に対応した制度の構築、を趣旨に年金制度が改正され、国民年金と厚生年金保険料の引き上げ(保険料水準固

定方式)とマクロ経済スライドの導入、国庫負担の引き上げなどが実施されている。

しかしながら、この年金改正によって将来の問題が解決したわけではない。例えば、図表1は国立社会保障・人口問題研究所が推計している「日本の将来推計人口」を年齢三区分別に示したもののだが、現在は高齢者1人を5人の現役世代が支えている状況だが、2050年頃になると高齢者1人を1.7人程度の現役世代が支える構図になることがわかる。図表1の推計以上に少子化が進めば、より一段と厳しい保険料の引き上げと給付額の引き下げを迫られる可能性は高い。

第二の問題は、労働力が減少すること

図表1 年齢3区分別人口の推移(中位推計)



出所)『日本の将来推計人口(平成14年1月推計)』(国立社会保障・人口問題研究所)

である。日本の実質国内総生産（GDP）は現在約 500 兆円である。現在の日本の総人口は 1 億 2 千 7 百万人であるから、一人あたり実質 GDP は約 400 万円（500 兆円 ÷ 1 億 2 千 7 百万人）となる。仮に今後も一人あたり実質 GDP を 400 万円に維持しようとする、2050 年には 400 兆円（400 万円 × 1 億人）となる。では、実際に生産に携わることができる生産年齢人口一人あたり GDP はどうかというと、現時点で約 580 万円（500 兆円 ÷ 8,600 万人）である。これが、2050 年には生産年齢人口は 5,400 万人まで減少すると予測されており、国民一人あたり実質 GDP を現在と同じ 400 万円に維持しようとするれば、生産年齢人口一人あたり GDP は約 740 万円にもなる。このことは、これから 45 年間で生産年齢人口一人あたり GDP を年率 0.5% ほど伸ばしていく必要があることを意味する。

多くの読者は、一人あたり GDP を年率 0.5% で伸ばすことは大した問題ではないと思われるかもしれない。しかしながら、高齢者が増加することで貯蓄の取り崩しが増加すれば金利は上昇する可能性は高く、投資水準は低下するかもしれない。そうだとすると、資本装備率の高まりは期待できず、資本装備増強による生産性上昇は期待できない。資本装備増強以外の生産性を高める手段として、労働者一人一人の質を高めることや、R&D 投資を積極的に行って技術革新をより進めること、企業や社会の組織効率などが影響する TFP(全要素生産性)を高めること、などが考えられる。こうした生産性を高める手段はすべて、企業が労働者をどう活用するかというこ

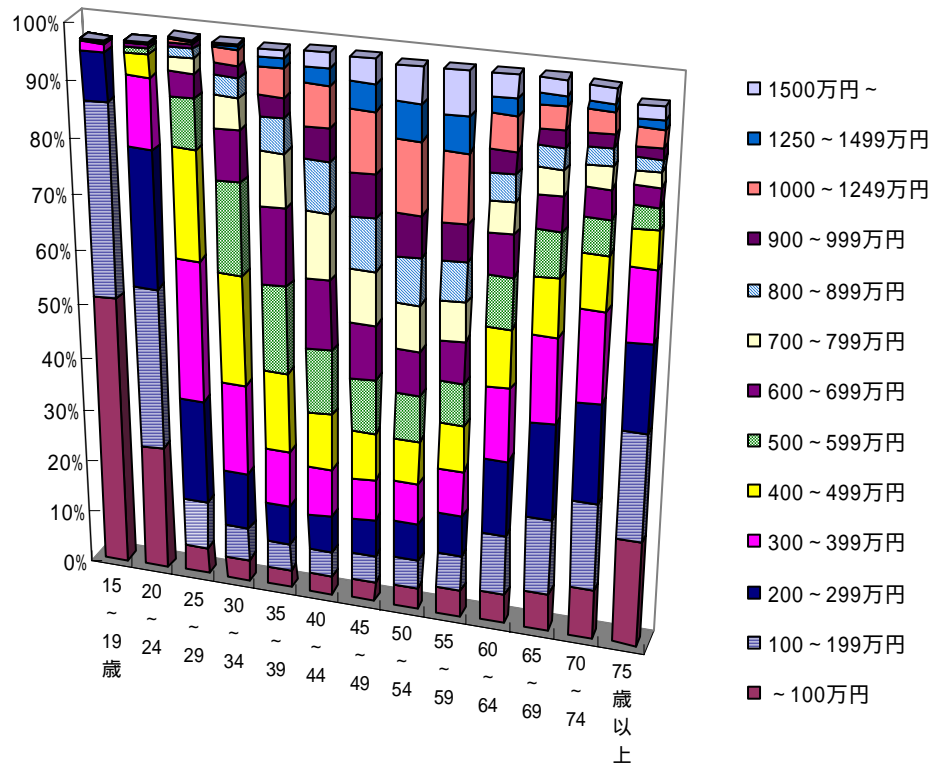
とと密接に関連してくる。

第三に、少子化と総人口の減少は最終消費財マーケットの嗜好パターンと規模を大きく変化させる。総人口減少は直接的にマーケット規模を少なくすることは議論の余地がないだろう。しかし、むしろ重要なのはマーケットの質や消費者の嗜好パターンが従来とは大きく変化するという点である。

今から 30 年ほど前、団塊の世代が若年期にある頃は所得分布も今のように大きくなかったはずだから、その消費パターンと嗜好には大きな違いはなかったはずである。この状況では企業は平均的消費者の消費パターンと嗜好を考慮して、大量生産財を売りさばけば良かった。実際に、当時は教育の機会均等主義が功を奏し、優秀な労働力は均一な商品、高品質な商品を大量に世に送り出し、日本経済は高度成長を迎えていた。

高度成長期の均一で大量消費の担い手であった団塊の世代は、現在引退期を迎えている。図表 2 は総務省統計局が 2002 年に調査した世帯主年齢階級別の世帯所得の分布を示したもののだが（資料出所：総務省統計局『平成 14 年度就業構造基本調査』）、若年層と高齢層の世帯主世帯では高額所得世帯の割合が少なく、所得分布は壮年層の世帯主世帯に比べて大きくない。ただし図表 2 はフローの所得を見たものであり、金融資産などストックを含めて考えると、高齢者になるほど所得格差は拡大するだろう。こうした所得分布の拡大は消費者の消費パターンと嗜好を拡大させ、平均的消費者のイメージさせることを困難にさせる。実際に、バブル経済崩壊後のデフレ不況期に

図表2 世帯主年齢別、世帯所得分布



出所)『平成14年度就業構造基本調査』(総務省統計局)

において、低価格戦略商品が売れ行きを伸ばすと同時に高級高額ブランド物の販売も絶好調であったこと、その一方で中級価格帯の商品の販売が伸びなかったこと、などは所得格差が拡大した消費者の消費パターンと嗜好が変化していることを反映していると考えられる。

そうだとすると、高齢者が今後増加する日本社会では、大量消費をする均一な消費者は少

なくなるだろう。そしてこのことは、企業の商品開発や営業戦略に大きな影響を及ぼすだろう。

(注1)ここでは少子社会を、合計特殊出生率が人口置き換え水準(2.08)をはるかに下回ると同時に、子どもの数が高齢者人口よりも少なくなった社会であると定義する。なお、少子社会という言葉には特に定まった定義はない。

2 科学技術の進歩による影響

20世紀後半から急速な進展を見た情報通信技術(ICT)の利用は、社会に様々な影響をもたらした。家庭では、ブロードバンドや携帯電話を利用して、インターネットを通じたWWWやEメールの利用はもちろん、通信販売や映像・音楽の入手など、従来と異なる消費

活動の手段となっている。もちろん企業でも情報通信技術は大いに利用されるようになった。職場にパーソナルコンピューターやインターネットが導入されることによって、社内のペーパーレス化、情報共有の推進など、業務内容や業務の流れの見直しを積極的に取り

組んでいる企業が増えており、労働需要の量と質に少なからず影響している。

『平成 14 年版情報通信白書』(総務省)によれば、2000 年時点の公的部門を除いた情報化投資額は約 20.8 兆円(対前年比 21.7%増)であり、10 年前に比べて約 2 倍に増加している。また、この白書では情報化投資による日本経済への波及効果を試算しているが、各産業に及ぼす生産誘発額が 38 兆 6,159 億円、創出される雇用は約 149 万人と推計している。

企業の ICT 利用は雇用量だけに影響しているわけではなく、その質にも影響している。パーソナルコンピューターやインターネット、イントラネットの普及により、多くの職場で分業化が進んでおり、特別な知識や技能がなくとも就くことができる仕事や業務が増加し、パートタイマーなど非正規労働者の需要を拡大させている。この一方で、コンピューターでは処理できない高度な仕事、たとえば企画や分析、問題解決などの仕事が重要性を増しており、高いスキルを保有する人材への需要を高めている。このため、企業は正社員の選抜を強めており、採用や昇進、教育訓練、賃金決定に大きな影響を与えている。80 年代のマイクロエレクトロニクス(ME)化はブルーカラー職場を中心に与えたが、ICT はホワイトカラーの職場にも影響していることは、90 年代以降の企業の人材活用や人事戦略の変化を見る上で重要な視点である。

情報通信技術の導入は、典型的で簡単な業務

3 グローバル競争の激化による影響

図表 3 は、日本の国内総生産(GDP)に占め

るデジタル化させたため、特に若い世代の人材育成に大きな影響を与えた。従来、企業は簡単な業務から高度な業務へ人材を配置し、OJT などで訓練することで人材を育成してきた。簡単な業務とはいえ、そこで労働者はその後のキャリアの基礎となる技能や知識を学ぶことができる。しかし、情報通信技術の活用により若い世代の労働者はこのステップを踏まずに上のレベルの業務から教育訓練を受けるケースが多くなり、基礎的な知識が欠如している若手労働者が増えている。情報通信技術の活用でブラックボックス化した業務に問題が生じた場合、それに労働者が対処できるかどうか、企業の人的資源管理の今後の問題である。

情報通信技術を活用すれば訓練を省けるのに、わざわざコストをかけてまで従業員に訓練を施すかどうかは、ブラックボックス化した業務に問題が起きた場合に生じる逸失利益の大きさによる。逸失利益が大きいのであれば、情報通信技術を活用するだけでなく、ブラックボックスの内部を理解できるような訓練も必要だ。問題が生じても逸失利益が小さいのであれば情報通信技術を活用すればよいが、いつかブラックボックスの内部を理解できなくなるかもしれない。技術やノウハウを伝承するための人事戦略や人材育成はどうあるべきか、企業に突きつけられた重要な課題である。

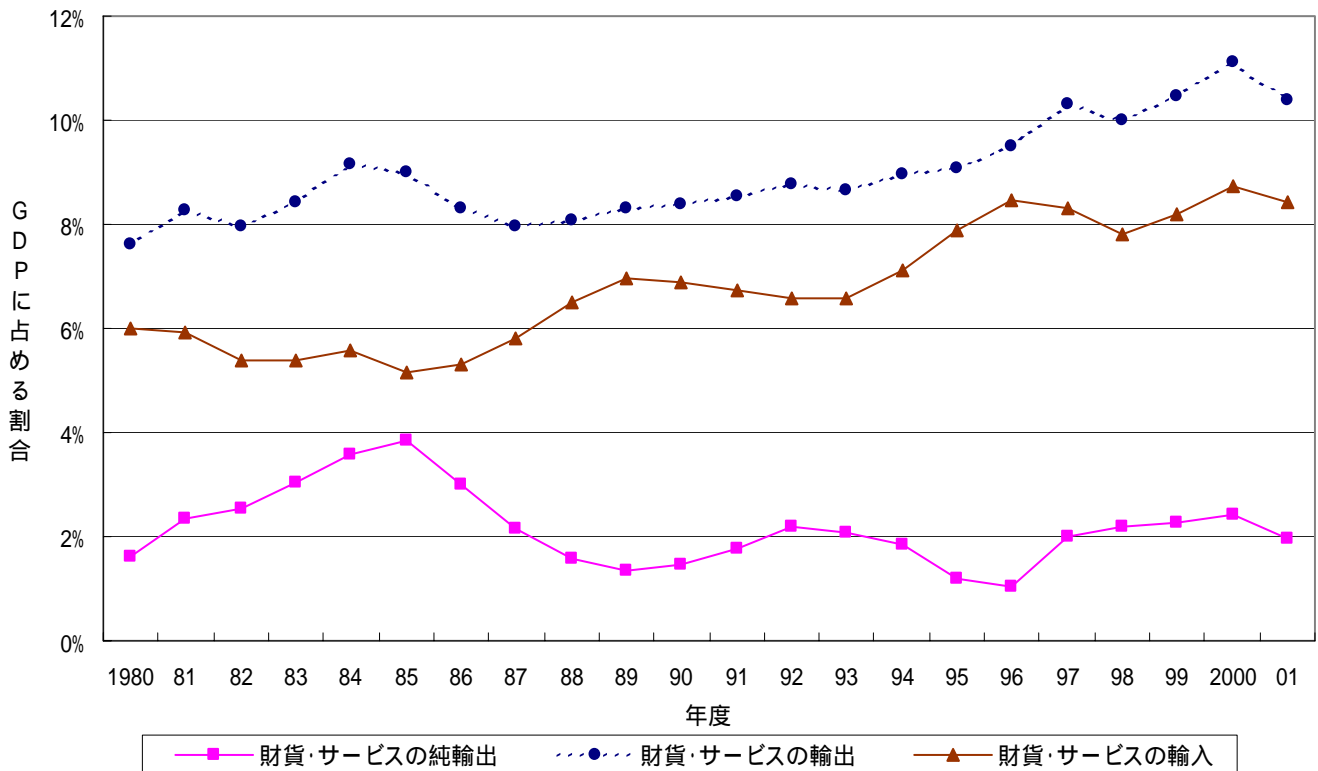
る輸出入の割合を示している。わが国の経済

発展を反映して、輸出入割合は年々高まっていることがわかる。標準的な貿易理論であるヘクシャー＝オーリン理論によれば、一国の産業・貿易構造は主に要素賦存量で決まる。たとえば、相対的に労働が豊富な国では賃金が安いと、労働集約的な産業に比較優位(競争力)を持つ。最近ではわが国の賃金は相対的に高くなっており、この理論にしたがえば、資本集約的な財の生産に比較優位を持ち、労働集約的な財は輸入するほうが効率は高いと考えられる。このため日本企業は、アジアを中心とした海外生産現場へ労働集約的な財の生産を移してきた。

図表4は、日本企業(製造業)の海外生産比率の推移を示しているが、バブル経済崩壊後の1993年度を境にして海外生産比率は伸びて

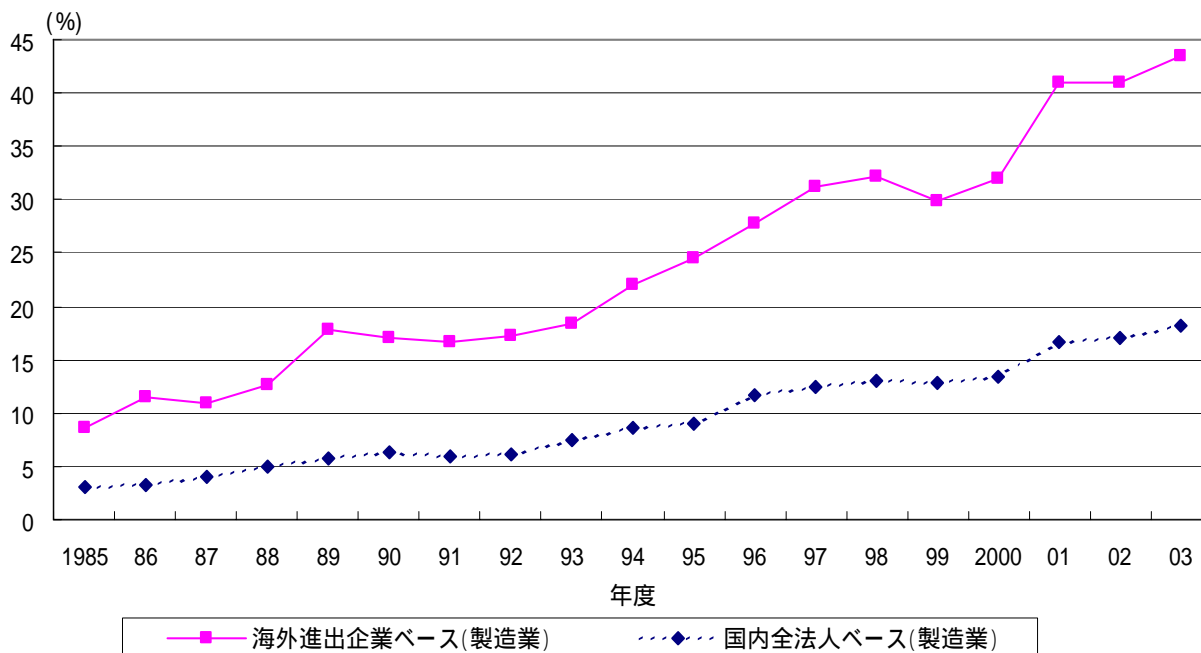
いる。海外進出企業に限れば、94年に海外生産比率が20%を超えると、急速に海外生産比率を高めており、2001年には40%を超えるようになった。国内法人全体で見ても、2001年には売上高の17.1%が海外で生産されている。深尾・袁[2001]は、製造業52業種のデータを使って、1987年から98年にかけて海外生産を拡大した産業で国内の実質生産に負の効果があつたかどうかを、他の要因をコントロールしたうえで検討している。彼らの試算によれば、アジア向けの輸出代替・逆輸入型直接投資は、製造業全体では58万人国内雇用を減少させる効果がある一方で、市場獲得を動機とする対外直接投資は国内雇用プラスの影響を与えている、としている。

図表3 GDPに占める輸出・入の割合



出所)『国民経済計算年報』(内閣府経済社会総合研究所)

図表4 海外生産比率の推移



注) 海外生産比率 = 現地法人(製造業)売上高 ÷ 国内法人(製造業)売上高
 2001年度に業種分類の見直しがあったため、2000年度以前と以後で数値に違いがある
 出所)『法人企業統計』(財務省)

人事戦略の変化

前節で見たように、日本企業を取り巻く環境は劇的に変化している。これに対応するため、企業は様々なリストラ策を実施してきたと同時に、人事制度改革を実行してきた。90年代

後半から現在にかけての日本企業の人事戦略改革のキーワードは、個別人事管理の強化と非正社員の活用強化ということになる。

1 個別人事管理の強化の背景

従来、日本企業は年功序列や終身雇用で特徴付けられる人事戦略をとっていた。従来型の人事戦略は、年齢や経験とともに従業員のスキルが伸びるという状況の下では、経済合理性を持っていた。多くの日本企業の教育訓練はオン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)が中心であり、勤続年数が長くなるほどOJTから蓄積される従業員のスキルは増えていく構

造となっていた。日本とアメリカの賃金構造を比較した Mincer&Higuchi[1989]は、日本の賃金は年齢とともに上昇する割合がアメリカに比べて高く、それは日本企業の多頻度で実施されるOJTを反映しているためと指摘している。

ところが90年後半になると、従業員のスキルが年齢や経験以外の要素に左右されるとい

う状況が出てきた。第一に、上でも述べたように、ICTの導入により仕事の質と量が変化した。この結果、特に正社員はより難しい仕事、例えば企画や分析、問題解決といったコンピューターにはできない仕事を遂行しなければならなくなった。こうした仕事を遂行するには、経験や勘、コツなど以上に論理的に考える能力やコミュニケーション能力、実行力などが従業員に要請される。実際に、近年多くの企業が「求める人材像」には、「アイデア創出力」や「チャレンジ意欲」、「周囲に働きかけて事を成し遂げていく力」、「自ら問題を見つけ、解決する能力」といった言葉を学卒採用時に掲げている。

こうした変化は従業員の成果・業績に影響し、企業の能力評価と昇進昇格、賃金決定に問題を生じさせるようになってきた。従来、多くの日本企業は職能資格制度をもとにして能力評価を行い、昇進昇格を行い、賃金決定を行ってきた。しかし、先にも指摘したように、従業員のスキルは勤続年数とともに伸長するわけであるから、彼らの能力評価も勤続年数と関連づけられることになり、結果として昇進昇格と賃金水準は年功的になった。ところが90年代後半以降、従業員のスキルが年齢や経験以外の要素により決定する傾向が強まると、職能資格制度の運用が困難となり、成果主義的人事制度を採用する企業が増えてきた。

ここである企業の実例を見てみよう。この企業のプロフィールを簡単に紹介すると、電子デバイスなどを中心に扱う専門商社であり、従業員数は約1,000名である。この会社は、2000年に職能資格制度を廃止し、役割等級制

度を新設することで成果主義的性格の色濃い人事制度を導入した。この人事制度改革の特徴を一言で言うならば、格付けを役割で決めることで降格制度を導入した、ということになる。図表5は、2000年時点における(旧)職能資格制度における格付けと(新)役割等級制度における格付けを示したものである。役割等級は1年間の人事考課だけを反映して格付けされるため、職能資格制度のように人事考課の累積を反映するのとは異なる。格付け制度の変更で旧制度では上位に貼り付けられていた従業員が新制度では下位にランクされ、逆に旧制度では下位ランクの中堅層が新制度で上位にランクされるようになった。とりわけ、人事制度改革前の職能資格制度において資格M2およびM3に格付けされていた従業員は役割等級Y1(管理職で最も低い等級)からY4に貼り付けられるようになった。

では、こうした新制度の導入によって低位ランクに格付けされた従業員と上位ランクの従業員の査定点は、人事制度改革前はどのように推移してきたのだろうか。ここでは、職能資格はM1、M2であったが役割等級ではY3へ格付けされた従業員を高位ランク者とし、職能資格はM2だったが役割等級ではY1に格付けされたあるいは職能資格はM3やM4だったが役割等級ではY2以下に格付けされた従業

図表5 職能資格制度における格付け状況と役割等級における格付け状況

		役割等級					Total
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
職能資格	M1	91	61	1	0	0	153
	M2	50	51	8	5	0	114
	M3	5	18	24	16	0	63
	M4	0	0	0	7	5	12
Total		146	130	33	28	5	342

出所) 都留、阿部、久保(2005)

員を低位ランク者とした。この条件の下で、2000年時点における低位ランク者の割合は約20%、上位ランク者の割合は約3%である。この数字からもわかるように、人事制度改革によって少なからぬ従業員が実質上降格されている。図表6には、低位ランク者と高位ランク者の査定点および月例賃金の平均値が96年以降毎年示されている。すると、低位ランク者は96年時点から平均査定点よりも低く、高位ランク者は高い傾向にあることがわかる。そして、低位ランク者の査定点が年々低くなる一方、高位ランク者の査定点は高まっている。このことは、上で説明した仮説、すなわち近年になるほど長期勤続者ほど仕事遂行能力の変容による影響を受けていたことを裏付けている。

査定点とは対照的に月例賃金は、職能資格制度が運用されていた時代の低位ランク者の月例賃金は必ずしも低くはない。2000年時点の顕在能力が相対的に低い従業員は96年以降に査定点の水準を低下させてきているが、そうした従業員の月例賃金はむしろ平均的な従業

員よりも高めであった。したがって、職能資格制度の下では顕在能力と賃金とのギャップがとりわけ下位ランク者に強く見られた。これに対して高位ランク者は以前から顕在能力も高いし月例給与も高く、能力と賃金とのギャップはそう大きくはない。しかしながら、こうした状況は2000年の人事制度改革によって改善されるようになった。すなわち、低位ランク者の査定はやはり平均よりも下回るが、同時に月例賃金も平均値よりも大きく下回るようになった。一方、上位ランク者の査定は平均よりも上回り、月例賃金も上回る。

成果主義に関する批判が90年代後半から噴出するようになったが、その頃からむしろ成果主義を導入する企業が増えている。様々な問題を抱える成果主義をあえて導入する企業が増えた背景には、従業員の顕在能力が年齢や経験とともに伸びなくなり、職能資格制度の運用に行き詰まった企業が増えたからではないだろうか。そして今後も、こうした動きは強まると考えられる。

図表6 役割等級制度でのランク別、査定点と月例賃金の分布

	査定点			月例賃金		
	下位	中位	上位	0	1	2
1996	97.40	100.46	108.19	104.27	98.37	101.80
1997	96.64	100.74	107.51	103.81	98.44	104.60
1998	96.72	100.62	107.82	104.24	98.33	107.38
1999	94.99	100.87	110.99	103.96	98.39	109.82
2000	93.47	101.20	110.78	100.87	99.12	114.33
2001	93.83	101.13	108.66	98.20	99.61	119.16

注) 表中の数字は全従業員の平均査定点、平均月例賃金を100としたときの各部ループの平均値である

出所) 都留、阿部、久保(2005)

非正社員の活用強化の背景

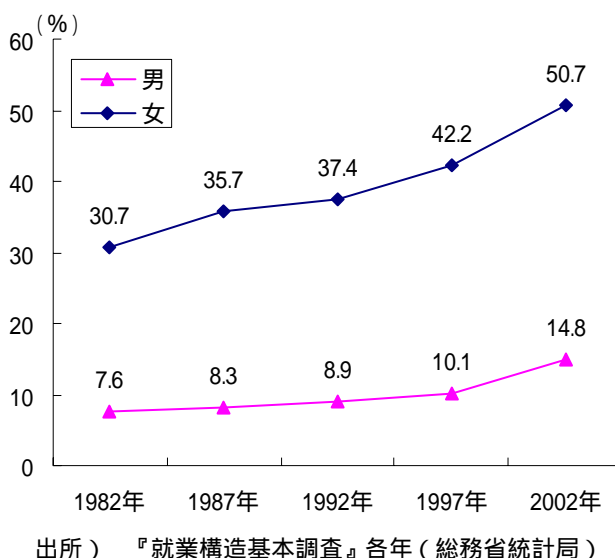
最近、我が国の労働市場ではパートタイム労働者を中心とした非正規労働者が急速に増加している。雇用者に占める「非正規就業者」の割合を男女別にみると、1997年から2002年にかけて、男性は10.1%から14.8%に、女性は42.2%から50.7%へいずれも大きく上昇している（図表7参照）。他方、この間に「正規の職員・従業員」の割合は男女とも低下している。長期的にも「非正規就業者」の割合は上昇を続けているが、とりわけこの5年間は男女ともその傾向が顕著になっている。産業別には、特に卸・小売業で女性の6から7割がパートタイマーなど非正規労働者として雇用されている。我が国で近年になり女性の雇用者数が増加しているが、その多くは非正規労働者の増加が貢献している。

日本企業は、以前から社外の労働力を上手に活用してきたといわれている。そうした外部

労働力の特徴は、終身雇用や年功賃金といった雇用体系になじまないものであった。例えば、ビル管理や清掃、警備業務のように、そもそもキャリア形成があまり重要でないような職種が多かった。しかし、最近の外部化の特徴は、そうした職種だけでなく、事務・管理部門の業務にまで及んでいる点にある。管理部門を外部の会社に丸ごとアウト・ソースする企業まで出現している。そこまでではなくとも、事務スタッフとしてパート・タイマーや派遣労働者を活用している企業は数多くある。従来、事務・管理といった業務の多くは、企業特殊の色合いの濃いスキルが重要であるとされ、OJTを中心とした企業内教育訓練が十分に行われてきたと言われている。にもかかわらず、90年代に入ってから、ホワイトカラーの仕事が外部化される傾向が強まったのはなぜなのか。

しばしば、バブル経済の崩壊以降の企業は、利益率が高まらず、固定費を削減するためにホワイトカラーの仕事を外外部化したのだ、といわれる。非正規労働者を雇うことになれば、外部労働市場で決まる賃金で雇うことができる、採用するための費用が安い、雇用契約の解消が容易など、企業にとってメリットがあるだろう。しかしながら、もし相対コストだけが仕事の外部化を規定しているのであれば、コストが高い業務から外部化するはずであるが、現実にはそうではない。では、果たしてなにが非正規労働者の増加に影響したのだから

図表7 非正規就業者割合の推移(男女別)



うか。

その原因としてあげられるのが、ICTの進展である。実際、ICTが急速に普及した90年代には、熟練労働者の需要が相対的に拡大し、未熟練労働者の需要が減少した。情報化が進展しても熟練労働者に対する需要が減少しないのは、彼(女)らが蓄積しているスキルが、コンピューターのプログラムに記述することが難しく、機械化することができないからである。逆に、未熟練労働者のスキルはプログラムに記述され易いデジタルなスキルで構成されており、そのためコンピューターに代替されたのではないだろうか。情報化によってアナログな技能を蓄積する労働者と、デジタルな技能を蓄積する労働者とに分けられ、後者のグループの需要が相対的に減少したのではないだろうか。このことは、1970 - 80年代のME技術を中心とした技術革新によってもたらされた労働市場の影響と類似している。当時、製造現場において労働者の技能がデジタ

ル化されて未熟練ブルー・カラー労働者に対する需要を後退させたと言われる。その一方で、技能をデジタル化するために必要なプログラム作成や問題解決・処理については、熟練労働者に蓄積されている技能が従来に増して重要になった。ME技術が職務の拡大や統合化に拍車をかけた結果、熟練労働者の需要が相対的に高まったのである。「トラブル処理では資格の高い技術者や保全作業者に任せる分離方式では効率的な処理が難しく、むしろ、現場で作業をしている生産労働者がトラブル対応をする統合方式の方がはるかに効率的である」(小池[1999])とされ、大企業を中心に現場の労働者の職務が統合化されてきた。そしてそのために、労働者個人の経験の積み重ねとともに技能が高まるだけでなく、その幅も拡大するように、教育訓練と報酬の体系が整備されてきたのである。これと同様のことがICTの導入によってホワイト・カラーの職場でも起きているのではないだろうか。

図表8 非正規社員、アウトソーシングの活用

	(1)非正規社員比率		(2)非正規社員の変化		(3)アウトソーシングの変化	
	係数	有意性	係数	有意性	係数	有意性
パソコンあり	2.3078	**	-0.5736		1.2944	*
パソコン1台以上	2.3972	**	-0.5893		1.3345	*
電子メール	0.0051		0.0003		0.0018	
LAN	-0.6410		-0.0031		0.0992	
じっくり育成方針	-0.1932		-0.0163		-0.0790	
関係特殊熟練重視	0.0503		0.0083		0.1822	
OJT重視	-0.1933		0.0584		-0.0331	
選抜投資	-0.0138		-0.2543	**	-0.2006	*
__cut1			-1.8556		-0.2250	
__cut2			-0.5828		1.7580	
サンプル数	427		432		396	
chi2	46.93		40.39		39.88	
対数尤度	-149.85		-387.25		-317.44	
擬似決定係数	0.14		0.05		0.06	

注) (2)欄の非正規社員の変化と(3)欄のアウトソーシングの変化は10年前と比べており、従属変数は「減少、変わらない、増加」の順に並べた。なお、(1)欄の非正規社員比率はLogit Model、それ以外はOrdered Probit Modelを適用した。説明変数には、産業ダミー、従業員数、大卒者割合、平均年齢、売上高が含まれる

実際に、(株)三和総

合研究所が2000年に実施したアンケート調査を分析すると、ICTの利用がパート・アルバイト、あるいはアウトソーシングの利用を増やしていることがわかる(注2)。図表8は、調査対象の従業員の職場で「一般事務職が減少したかどうか」

「派遣社員の活用が進んだかどうか」、「パート・アルバイトの活用が進んだかどうか」、「アウトソーシングすることが増えたかどうか」に対して、情報通信機器の導入や利用がどのような影響を与えているかを示している。すると、LAN や WEB を活用している職場では一般事務職の減少に有意な正の効果があり、派遣社員やパート・アルバイト、アウトソーシングの活用の増加にも正の効果がある。同時に、フラット化と組織統廃合の二つの変数は、それぞれの従属変数に対して統計的に有意な正值が推定されており、組織構造の変化も仕事の外部化を推し進めていることを示唆している。

(注2) ㈱三和総合研究所が労働省から委託を受け、「IT 革命」がわが国の労働に与える影響につい

て調査するために行ったアンケート調査の個票である。アンケート調査は従業員規模 30 人以上の企業とそこで働く正社員ホワイトカラーに対して行った。調査票の質問項目は、上記の作業仮説が検証できるように工夫した。調査時期は2000年10月2日から10月16日にかけて行われた。具体的な企業調査の対象は、従業員 30 人以上、農林水産業と公務を除く全国の企業であり、業種別規模別に層化することで 2000 社を抽出した。この抽出された企業の人事担当者に、業容や従業員数をはじめとして、情報通信機器の導入割合、利用目的、組織や人事に関する質問項目についての記入を依頼した。同時に、上記企業に勤務する正社員ホワイトカラー1万人(各社5人ずつ)に対して、年齢や学歴、所得などの個人属性をはじめとして、仕事内容、情報通信機器の利用の有無と利用目的などの質問項目への記入を、人事部を通じて依頼した。有効回答は、企業調査が 610 社(30.5%)、個人調査が 2,749 人(27.5%)であった。

これから求められる人事戦略

上で見てきたように、これからの人事戦略は個別人事管理と外部労働力活用の一層の強化にあると考えられる。と同時に、これからの

人事戦略には少子化や技術革新、グローバル化の進展とそれらの企業経営への影響をも織り込んでおく必要がある。

1 キーワードは女性活用

では、そのためには何をどうすればよいか。筆者は、そのキーワードが「女性活用」であると考えている。

まず、少子化社会の進展はマス・マーケットを縮小させ、年齢や学歴、あるいは所得階層でセグメントされたマーケットを作り出している。こうした状況で企業が売れ筋商品を品揃えするには、各セグメントを知り尽くした従業員が商品企画・開発を行うのがよい。そのためにも、属性で従業員を管理するのでは

なく、個別で人事管理を行うのが望ましい。なかでも、これまであまり重視されてこなかった女性の声をより取り上げる必要があるだろう。紙幅の都合で実例を挙げることはしないが、商品企画・開発で女性が活用している企業ほど売り上げが伸びたり、利益率が上がったたりする傾向が見られる。

第二に、労働力が今後は減少すると予想されているが、これを補うにはひとえに生産性をどれだけ高められるかにかかっている。特に

管理部門を中心としたホワイトカラー層の生産性向上は日本企業に突きつけられた最重要課題である。そして、これまで生産性向上には無縁であったと思われる女性従業員の活用にこそ、その答えがある。

第三に、ICTの利用により、従来は女性一般職が遂行してきた定型的な仕事の大部分はデジタル化され、アンバンドル化された。そしてそうした仕事は正社員でなくとも遂行できるようになり、非正社員が大量に雇われるようになった。このため、多くの企業は女性一般職を有効に活用しきれないでおり、彼女たちの多くは余剰になっている。これまで企業は一般職女性に教育訓練を施してこなかったため、どのように彼女たちを処遇して良いかわからないからである。このままでは、一般職として採用された女性の大部分は不良資産

2 女性活用のためのファミリーフレンドリー施策

女性従業員を活用するには、日本企業はこれまで以上の教育訓練機会を彼女たちに与える必要がある。これまで、男性に比べて女性の教育訓練機会が少なかったのは、彼女たちの平均勤続年数が男性よりも短く、教育訓練コストを企業が回収することが困難だったからである。女性の平均勤続年数が短いのは、結婚や出産などで仕事と生活が上手くバランス出来ずに、辞めざるをえないケースが多いからである(注3)。

近年は特に女性の高学歴化が進み、キャリアアップと結婚生活の狭間でもがき苦しんでいる女性が大勢いる。その結果、晩婚化や未婚化が進むとともに、結婚しても子供を産まな

になりかねない。これを避けるには、彼女たちの人材育成方針と処遇を見直し、より戦力化する必要がある。

第四に、近年増加傾向にある非正社員の多くは女性である。非正社員の有効活用は企業にとって重要な課題になっているが、未だに多くの問題を孕んでいるのも非正社員の人事戦略である。例えば、仕事の量と質は正社員と同等であるのに、賃金には格差が生じている。また、正社員のキャリアトラックに比べて非正社員のキャリアには天井がある場合が多い。こうした正社員と非正社員の格差が非正社員の仕事への意欲やモラルを失わせ、企業の生産性を低下させる原因につながる。非正社員の処遇と活用を早急に見直す必要があるだろう。

いという選択をする女性が増えている(阿部・大井[2004])。このままでは、より一層の少子化が進み、結局は企業経営を圧迫する可能性が高い。また、結婚や出産で仕事を継続することが困難になった女性、とりわけ高学歴女性は労働市場にカムバックする確率が低く、せつかくの教育投資が宝の持ち腐れになっている。こうした状態を放置しておくことは、日本企業の経営にとっても日本社会にとっても非効率的なことである。

女性の教育訓練投資の収益率をあげるためには、就業継続確率を上げる必要がある。しかし、女性が就業を継続するには、結婚や出産など仕事と家庭生活を上手にバランスさせ

る必要がある。さもなければ少子化が進みかねず、日本社会にとっても企業経営にとっても悪影響を及ぼす。この二つの問題を上手に解決するには、企業がファミリーフレンドリーな人事戦略を採用し、それを社会全体でバックアップすることが肝要である。育児・介護休業制度や短時間勤務制度などのファミリーフレンドリーな人事戦略は、一般に手間がかかってコスト要因であると考えられる企業が多い。たしかに、休業者の代替要員を準備したり、休業後の本人のスキル水準が落ちていたり、あるいは育児や介護で急な休暇があったり、と短期的にはコスト要因のほうが強いかもしれない。

しかし長期的な視点に立てば、ファミリーフレンドリーな人事戦略は必ずしもコスト要因ではなく、ベネフィットの方が大きい可能性は高い。例えばアメリカでの研究を見ると、Perry-Smith & Blum[2000]は仕事と家庭の両立施策を包括的に導入している企業の売上利益成長など業績指標が導入していない企業に比べて高いことを見いだしているし、Shepard, Clifton & Kruse[1996]は柔軟な勤務制度を有する企業の生産性はそうでない企業よりも10%ほど高いことを見いだしている。現在我々は日本において同様の研究を進行中だが、同様の結論が得られるものと期待されている。

ただし、単にファミリーフレンドリーな人事戦略を導入しただけでは、企業にベネフィットは生まれない。これまでの研究で明らかにされてきたことは、導入されたファミリーフレンドリー施策を管理職と職場の同僚達がちゃんと理解し、ちゃんと運用できるかどうか

がベネフィットを産む鍵だということだ。例えば、Staines & Galinsky[1992]はアメリカのあるハイテク企業の管理職 300 名ほどにアンケート調査を実施し、育児休業制度への知識不足や仕事と家庭の両立への理解不足が育児休業に伴う生産性低下に強く関連していることを見いだした。つまり、育児休業制度を理解し、仕事と家庭の両立が重要であると認識する管理職がいると、育児休業によるベネフィットが生まれるということになる。

こうした傾向は、日本でも内閣府が最近行ったアンケート調査に見られる。育児休業利用者に対する利用者の同僚など周囲の者の反応が「積極的に支援しようとする雰囲気があった」と答えた管理職は 265 名ほどいるが、このうち休業者の復帰後の職場全体の生産性は復帰前に比べて「(大幅に)下がった」と答えた管理職は 81 名(支援する雰囲気と答えた管理職の約 30.6%)おり、残り約 7 割は生産性が変わらないか上昇したと答えている。対して、「会社の制度なので仕方がないという雰囲気があった」と答えた管理職は 312 名であり、このうち生産性が「(大幅に)下がった」と答えた管理職は 102 名(約 33.0%)である。育児休業を肯定的に見る職場の雰囲気が生産性を若干高めていることがわかる。

これまでにファミリーフレンドリーな人事戦略を積極的に整備してきた企業も少なからずあるが、その効果については懐疑的な見方が多かった。ただしそれは、企業が制度整備にのみところが奪われるあまり、運用面での工夫をする企業は少なかった。しかし、上で見たように、ファミリーフレンドリーな人事

戦略が効率よく機能し、ベネフィットを生むようにするには、管理職や職場全体の施策に関する理解や関心も重要である。

(注3) 均等法が施行される以前には、企業が結婚定年制度を設けて意図的に女性を退社させるケースが多々あった。

むすびに

日本企業の多くは、バブル崩壊以降の構造改革を経て、徐々にではあるが高利益が出る体質へ変化してきた。しかしながら、まだまだ改革の余地はあり、特に経営のスピードを速めることは今以上に求められている。そのためには自立した組織にする必要があり、自立した従業員を育成する必要がある。自分で考え、自分から行動し、チャレンジする従業員を育成できるかどうか、企業の収益を左右するといっても過言ではない。

これまでは従業員を属性で管理してきたから、日本企業は自立できない人たちを大量に抱えざるをえなかった。しかし、従業員属性

による管理という呪縛から企業が解放されれば、自立する従業員は自ずと育成されるだろう。これは、個人にとっては非常に厳しいことであるが、同時に個人のやりがいは大いに引き出されることになるだろう。ただし、企業は自立する個人を今まで以上に尊重する必要がある。仕事と個人生活の両立 (Work-Life Balance) が企業の人事戦略上、非常に重要となるだろう

自立する従業員の育成は、女性従業員の活用となんら矛盾しない。むしろ女性従業員の活用を強化することによって、自立する従業員と自立する組織を作れる可能性が高い。

【参考文献】

- ・阿部正浩・大井方子[2004]「バブル崩壊前後の出産・子育ての世代間差異」、『女性たちの平成不況 - デフレで働き方・暮らし方はどう変わったか』(樋口美雄・太田清・家計経済研究所編) 日本経済新聞社
- ・深尾京司・袁堂軍[2001]「日本の対外直接投資と空洞化」RIETI Discussion Paper Series 01-J-003、独立行政法人経済産業研究所
- ・Mincer, J. and Y. Higuchi. [1988] "Wage Structure and Labor Turnover in the United States and Japan," Journal of the Japanese and International Economies, Vol. 2, pp.97-133.
- ・小池和男[1999]『仕事の経済学：第2版』、東洋経済新報社
- ・Perry-Smith, J. E. and T. C. Blum. [2000] "Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance," Academy of Management Journal, Vol.43, pp.1107-17
- ・Shepard, E. M., T. J. Clifton and D. Kruse. [1996]"Flexible Work Hours and Productivity; Some Evidence form the Pharmaceutical Industry, " Industrial Relations, Vol.35, pp.123-39
- ・Staines, G. L. and E. Galinsky. [1992] "Parental Leave and Productivity: The Supervisor's View," in Friedman, D. E., E. Galinsky and V. Plowden eds. Parental leave and productivity, Families and Work Institute.
- ・Waldfoegel J., Y. Higuchi and M. Abe. [1999] "Family Leave Policies and Women's Retention After Childbirth: Evidence From the United States, Britain, and Japan," Journal of Population Economics, Vol.12. No.4