

- Press.
- Pink, Daniel H.(2002 ), *Free Agent Nation : The Future of Working for Yourself*, Warner Books.
- (ダニエル ピンク (2002) 『フリーエージェント社会の到来—「雇われない生き方」は何を変えるか』,池村 千秋訳,ダイヤモンド.)
- Sara Connolly and Alistair Munro.(1999), *Economics of Public Sector*, Prentice Hall Europe.
- Robert Boyer Pierre Souyr.i (2002), *Modialisation et Regulations*.
- (R. ボワイエ、P - F. スイリ編(2002)脱グローバリズム宣言 パクス・アメリカーナを超えて  
山田 鋭夫、渡辺 純子訳、藤原書店.)
- 伊藤秀一(1997)「公的扶助の現代的機能」庄司洋子, 杉村宏・藤村正之編『貧困・不平等と社会福祉』有斐閣.
- 井上英夫「公的扶助の権利—権利発展の歴史」河合幸尾編『豊さのなかの貧困と公的扶助』法律文化社.
- 加藤 敏春 (2001)『エコマネーの新世紀—"進化"する21世紀の経済と社会』, 勁草書房.
- 加藤敏春(2002)『エコマネーはマネーを駆逐する』勁草書房.
- 河野正輝(1991)「体系的視点から見た生活保護法の課題」『週刊社会保障 No1664』.
- 駒村康平(2003a) 「新しい福祉国家の役割—21世紀のアジェンダ」生活経済研究所編『21世紀のアジェンダ』御茶ノ水書房.
- 駒村康平(2003b)「低所得者世帯の推計と生活保護制度」『三田商学研究(城戸先生退職記念論文)』.
- 駒村康平(2003c)「介護者の就労、介護時間およびサービス需要」厚生科学研究報告書.
- 第1回地域通貨国際会議『第1回地域通貨国際会議報告書』.
- 田中弥生(1999)『NPO幻想と現実』同友館.
- 西沢和彦(2003)『年金大改革』日本経済新聞社.
- 林宜嗣(1999)『地方財政』有斐閣.
- 宮本太郎(2002)『福祉国家再編の政治』ミネルヴァ書房.
- 水谷守男・菊池裕子(2000)『地方自治体の経済学』税務経理協会.
- 竈山京(1978)『公的扶助論』光生館.

### 第3章 市場競争環境変化にともなう生涯所得稼得および職業選択の階層変容に関する日仏比較

#### — 社会保障政策と雇用・労働政策の再構成 —

東洋大学 今村 肇

#### 1. 初年度における研究の目的とその成果

本研究における筆者の役割分担は、社会保障政策と雇用・労働政策とが密接に関わり合うあらたな総合政策のあり方を、雇用・労働の側から検討することにある。その目的は、これまでの社会保障ニーズへの対応およびその財源対策という孤立した視点でなく、個人の生涯を通じたライフサイクルのニーズやリスクという視点から、社会保障費用の負担力の裏付けともなる労働力としての所得稼得段階にまでさかのぼって、生涯収入と生涯費用という共通の視点から総合的に両方の政策をあわせて検討することで、いわばよりアクティブな社会保障システムの構築が可能となり、より効果的・効率的な政策推進が実現されるからである。

とりわけ、ここ10年ほどの企業をとりまく市場競争環境の激変により、企業内福利厚生を通じて日本の社会保障システムを一方で支えていた日本企業の雇用システムは、その福利厚生面における後退はもちろんのこと、賃金・賞与制度においても急激な流動化がすすみつつあり、そのため日本の雇用者の多くが生涯を通じてこれまでにないリスクにさらされつつある。そのための現状を分析する枠組みについてはすでにさまざまなアプローチが行われつつあるが、本稿ではその手始めとして、従来企業が果たしていた生涯にわたる所得機会や企業内福祉を提供する役割が、ここ10年程度の賃金・賞与制度の急激な変化によってどこまで様変わりしているかの事実確認からスタートする。また、生涯における所得稼得額の裏付けとなる人的資本の蓄積を通じて、個人の生産性を上昇させてきた企業内の人材育成システムの変容とどのように関わっているのかを検討する。とりわけ、最近の市場競争環境の激変に対応すべく変貌しつつある企業の経営戦略との関わりから、この生産性と賃金配分の問題を考える。

以前から社会学を中心にして、日本においては企業が国家と家族の間に介在するという観点から社会保障や社会福祉のあり方へとアプローチする文献は存在する。例えば、宮島洋(1992)などはその一例である。そしてそれは、例えば、菊本・松浦・生越(2002)のように、「生涯生活権の保障」という視点から、日本の雇用シ

システムと家族のあり方を関連づける作業等ごく最近の研究に至るまで継続して引き継がれている。

その一方、経済学の領域では島田晴雄(1994)、八代尚宏(1997)から橋本俊詔編(2003)に至るまでの日本経済の成長過程と雇用システムの成立と関連づけた綿密な検証作用から、雇用・労働政策の立場から社会保障政策へと言及しようというオーソドックスなアプローチから、島田晴雄・吉川洋(2002)が指摘するような、規制改革による市場サービス供給構造への改革アプローチによって、市場の相互依存関係を通じながら、実質的な生涯所得価値の上昇をもたらすかたちでの、いわば経済政策と社会保障政策の融合が企図されてはいる。しかし、いずれも現時点では日本経済の本格的な変革をもたらすには至っていない。

社会保障政策と雇用・労働政策の融合は、単に両方の政策の統合によって実現されるのではなく、国家・企業・家族をとりまく社会・経済システムについての、経済学において定義されるマクロ・ミクロをさらに超えたより広い範囲の知見を総合することによって実現されるべきであると考えられる。

Dore、Ronald (2001)は、「諸国間の新重商主義的競争による日本の変化が、生活の質や社会関係の質、および所得分配や人生における機会の配分にどのような影響を及ぼすか」が重要であると述べて、グローバル化の影響としての現状認識は以下の4つをあげている。

- 1) 技術革新によるグローバル化
- 2) 国家が老人福祉の仕事から大幅に手を引くという決定
- 3) 国家の名誉も安全も国際成長率競争での順位にかかっているという「競争至上主義」
- 4) 利益を追求する諸個人相互の競争が紙の見えざる手に導かれて、官僚の計画が生み出すよりも多くの幸福をもたらすとする、アダムスミスの普遍原理への回帰

しかしこれらの文脈において、市場競争環境の変化が日本のようにより低価格で良質な生活関連サービスが供給される余地のある国では、社会保障に対する追加的な支出なしに、そのサービス水準の向上が可能であることを否定するものではないと考えられる。

次に、ICT革命の進展などによる企業内スキルの代替・補完関係の変化が、企業の労働需要行動にどのような変化をもたらすのかを検討したい(別のプロジェクトで予定される成果の引用も含む)。それを前提にした、より効果的な、政府

の雇用政策・教育訓練政策を検討する。

さらに、本研究においては社会保障と雇用・労働との関連を考える上で、家族の役割はその中心的な存在である。とりあえず、今年度は労働市場における世代間関係の視点から、若年者の正規雇用就業にあたっての家族の連帯あるいは依存のあり方を、日仏で比較しつつ、両国の社会保障政策との関連づけの違いともあわせて検討する。

両国での国家政策における家族の位置づけの違い、職業と階層および教育制度の関わりとの違いなどは、今後の社会保障政策と雇用・労働政策との関連を検討する上での重要な視点となるはずである。このような視点を抜きにしたまま、雇用・労働政策から社会保障政策へのアプローチをしても、十分な成功は期待できないといえよう。このようなラフなスケッチをもとに、次年度において研究成果を総合する。

## 2. 企業の経営戦略と雇用システムの変貌が世代間生涯所得機会配分に与える影響

長期化するデフレーションの衝撃は、情報通信技術革命やアングロ・アメリカ的企業統治の浸透を伴いながら、今や根深く日本経済に蔓延している。そのなかで、これまで雇用の中心的担い手であり続けてきた日本企業の行動様式が大きく変貌しつつある。就中注目すべきは、これまでの従業員や関連企業を重視した企業統治のあり方から、株式市場向けに経営指標を重視した経営戦略への変貌である。

現代の日本企業がおかれている現状は、一方で社会的価値観の多様化は高齢化に対応した雇用システムを構築しつつ、他方ではグローバル化・情報化に対応した国際的に存続可能な、効率的な組織形態や人材育成を模索しなければならないというジレンマを抱えているように思われる。

I C T革命の進展および企業統治のアングロ・アメリカン化と、それらの複合的な効果としての競争環境の激化によって、企業の経営戦略決定の際に重視する項目が大きく変わりつつある中で、企業の人材戦略そのものがどのように変わっているのか、採用行動から教育訓練、雇用管理、報酬管理などの各側面から、とりわけ人材の多様性をどのように評価し、配置し、また報酬を与えているのかという分析者としてのスタンスから、実証的なデータによるアプローチを中心に検討する。

重要なファクトファインディングスとしては、（１）経営環境の不確実性がこれまでになく高まる中で、経営戦略の正しい策定がますます重要性を帯びてきており、専門的な経営陣の必要性が認識されていること。（２）情報化の中で一般的に専門性を帯びた労働者の獲得が急務となりつつあり、雇用のミスマッチが大きくなりつつあること、（３）その中で、一つの企業の中に専門性の違いに対応した多様な就業形態が観察されるようになりつつあることなどがある。

### （１）経済環境の変化と企業の経営戦略の変貌

現下の経済環境の激変に対応してその経営戦略のあり方を問い直されている日本企業の雇用システムでは、年功制度や職能資格制度から業績・成果による評価制度へと転換が進む一方で、これまでの長期雇用慣行を前提とした企業内養成による人的資本形成システムが変容を迫られている。少子・高齢化による労働力人口減少が避けられぬ日本経済の将来にとって、企業の経営戦略に合致した人的資源供給体制の整備は緊急の課題である。

とりわけ、アメリカ的な市場競争観をスタンダードとするグローバル経済競争の下で、日本企業は従来の従業員や関係企業をステークホルダーとする経営から、金融的な経営指標を重視する経営戦略に転じつつある。最近実施された社会経済生産性本部（生産性に関する調査研究委員会[2002]）の調査によっても、その傾向は顕著に確認されている。このような企業の経営戦略・企業組織の変容と、それともなう労働力の調達形態（人材活用のポートフォリオ戦略）の急激な変化が、長期的な雇用慣行を前提とした日本の雇用システムのあり方を根底から変貌させつつある。しかしながら、これまで高度な人材育成装置として機能していた日本の雇用システム的前提である長期雇用慣行が崩れることは、労使双方の企業内教育訓練インセンティブの背後にある経済合理性を失うことでもある。一方で家族や個人のあり方の多様化によって、労働供給のニーズも多様化しつつあり、若年層の離職率や非正規雇用の割合も増加しつつある。

本稿では、現下に起こりつつある業績・成果主義に象徴される企業の雇用システムの変貌を視野の中心に置きつつ、経済のグローバル化、少子・高齢化、IT技術の高度化の時代における生涯所得機会配分のあり方について、企業、家族、政府のそれぞれの視点から再検討するための手がかりとしたい。そのため、今後さらに諸研究・調査の現状把握を行い、公表データや筆者自身が関わっているアンケート調査などをもとにした実証データの分析を行いつつ、今後、企業の経営

戦略・人材戦略について、国際比較も交えながら、我が国経済社会のあり方と雇用システムとの関わりについて、新たな方向性を見いだす手がかりとしたい。

## (2) 我が国企業の競争力向上のための経営戦略

日本企業の経営戦略の変貌が日本経済の社会制度的側面にどのような影響を与えるのか、その質や方向性、程度などについての厳密な分析や予測を行うことが急務である。すでに少なからぬ文献が存在するが、その中でも日・独の雇用のあり方と、アングロ・サクソンのそれとを、企業の経営戦略変貌との関連から検討した Dore (2001) において、「最大の関心事は、諸国間の新重商主義的競争による日本の変化が、生活の質や社会関係の質、および所得分配や人生における機会の配分にどのような影響を及ぼすか」(Dore (2001)、邦訳書 p.3) と述べられているように、我が国企業が、これまでの競争力の源泉となった企業と雇用・福祉が一体の生産性システムを前提とする経営戦略を、今後どのような方向に変貌させていくのか、それに対応できる日本の社会・経済の仕組みをどのように構築するのか、検討すべき課題の広がりはより大きくなっている。

前出の社会経済生産性本部（生産性に関する調査研究委員会（2002））が全上場企業（有効回答 250 社）に対して行った調査で、企業の経営戦略の変貌についての質問項目がある。重視する経営目標について、1990 年頃重視した目標と、これから重視する目標の 2 時点について比較する質問では、1990 年時点では、第一位「売上高」91.9%、第二位「経常利益」74.0%、第三位「市場占有率」47.2%であったものが、今後重視する経営目標では、第一位「キャッシュ・フロー」73.4%、第二位「株主資本利益率（ROE）」56.0%、「経常利益」39.5%と、大きく変貌している。さきほどの Dore のいう「ファイナンシャリゼーション（金融化）」を明白に裏付けるものとなっている。

同じ調査で、我が国企業が国際競争力を向上する上で改善すべき企業レベルの課題について聞いた質問では、企業の経営戦略に関わる人材の質的不足を指摘する回答が顕著である。すなわち、製造業に限ってみれば、第一位「マネジメント全般の創造性の乏しさ」16.8パーセント、第二位「意思決定の遅れやタイミングの悪さ」13.5%と、マネジメント全般の人的能力の不足を指摘する回答が、第三位の「基礎研究の弱さ」11.5%を凌いでいる。この傾向は、製造業以外のその他の産業でも同様以上であり、第一位「マネジメント全般の創造性の乏しさ」25.2%、「意思決定の遅れやタイミングの悪さ」15.8%となって

おり、第三位には「横並びの競争体質」11.1%が続いている。

### (3) 企業の経営戦略と人事戦略の変貌に関する企業アンケート調査

グローバルな競争が浸透し、人口の高齢化が進み、情報技術を始めとする絶え間ない技術進歩という経済環境の変化の中で、日本企業の経営戦略は大きく変革を遂げようとしている。その一方で、企業における重要な経営資源であるはずの人材の獲得や育成にたいして、戦略的人的資源管理の視点から議論されることも多い。しかし、果して日本において経営戦略とどの程度の関係を持って人事制度の変革が行われているのだろうか。あるいは、はたして日本の企業には経営戦略に見合う「人事戦略」が存在するのだろうか。この疑問を解明するために、2000年度に筆者がメンバーとなって行った(財)雇用情報センター「これからの賃金制度に関する研究会」のアンケート調査をもとに、企業の経営戦略の変化にともなう人事戦略の変貌を検証する。

分析の前提は、企業内における人材の分類である。おおまかに次の4つのタイプに分類して質問を行った。①上級管理者層(エクゼクティブ)、②中間管理者層(マネジャー)、③専門職・技術者層(スペシャリスト)、④生産技能者・事務職層(オペレータ)である。

第1に、分類された各人材タイプのそれぞれが、企業の経営戦略、経営目標の達成において、どのように位置づけられているのか。

第2に、各人材タイプの獲得方法、養成方法の関連から、企業が各人材タイプに対してどのような調達コストを支払っているのか。

第3に、企業は各人材タイプに対して、本人の自発的意志をどの程度尊重しているのか。

第4に、内部養成、外部調達など人材調達の一方で、雇用調整のメカニズムはどのようなものか。

第5に、人材調達・雇用調整の意志決定に置いて重視される点から、経営戦略と人材戦略の意志決定のメカニズムを探る。

#### A) 人材タイプ別、人材育成について

##### a) 経営戦略における各人材タイプの重要性

人材タイプの分類に基づき、「企業の戦略を実行し、経営目標を達成していく上

で重要」である人材タイプを聞いた問いについて、「エクゼクティブ」だけが圧倒的に高い評価を示している。「マネジャー」や「スペシャリスト」はそれに比べると顕著に低い。このことは、すなわち日本の企業において、「経営戦略の実行」「経営目標の達成」のために、総合的な人材戦略の発想をもって立ち向かおうとしている企業が少ないことを示唆している。

#### b)各人材タイプを獲得・養成するための方法

「エクゼクティブ」および「マネジャー」という、組織成果の最大化という目的を共有する二つの人材タイプの養成について、いずれも8割以上の企業が「内部昇進」によると答えている。このことは、組織成果を最大化する、経営管理や組織管理のスキルが企業特種的な内容を多く含んでいることを示唆している。

内部昇進比率は、経営戦略を頻繁に変更する可能性のある、「新事業・新市場の開拓や新製品の展開」「外国企業との業務提携や海外への事業展開を通じてのグローバル化」「重点事業や製品への経営資源の集中」を重視すると答えている企業にっただけみると、「内部昇進」の比率は顕著に低下する。すなわち、経営戦略の転換に対して、内部昇進による人材育成では十分に対応できていないのである。

また、養成の期間について注目すると、「エクゼクティブ」や「マネジャー」について、多くの企業は「短期的内部養成」を望んでいて、「長期的内部スキル開発」は半数程度しか理想としていない。現実には8割以上が「内部昇進」によっているという上記の事実との齟齬は、企業の経営管理人材の育成に対する理想と、それを許さない外的経済環境の変化の食い違いを示していると言えよう。

このような経営管理的人材に対する「短期的内部養成」のニーズは、また、「拡大を重視する企業」あるいは「事業の規模に関する指標を重視する企業」に特に注目すると、顕著に高くなる。「内部養成は行わない」と答えた企業が非常に少ないこととあわせてみると、日本企業が外部経済環境の変化に対して、これまで通りの企業特種的人的資本を前提にした経営システムから脱却せず、ただしそれを短期間に養成しようとしているすがたが浮かび上がってくる。

#### c)人材育成や配置転換における本人の自発的意志の尊重

前述の二つの項目に比べると、これは相対的な重要性においては低いかも知れない。しかし、企業の本来の意志に反して、どの程度本人の意向を聞き入れるかというのは、企業におけるそのタイプの人材の相対的供給逼迫度ないし調達困難



性を示すものだと言えよう。従って、「スペシャリスト」において企業の意向と離れて、本人の人材育成や配置転換のニーズを重視するという傾向が顕著なのは、「スペシャリスト」人材が企業にとってすぐに必要な人材であるということを示唆している。

#### d)中高年労働者に対する数量的雇用調整のメカニズム

「拡大を重視する企業」と「経営の効率を重視する企業」との間で、中高年労働者に対する扱いが全く異なっている。前者では、経営戦略に応じて何らかの形で柔軟に企業内で活用しようとする傾向が強いのに対して、後者では中高年の余剰感を訴えている企業が多く、経営効率を賃金コストの高い中高年を減らすことで実現しようとしていることがうかがわれる。

#### e)人事の考え方や施策に中長期的に影響を与える要因

「トップの方針」および「当社の経営状態の変化」の二つが、人事の考え方や施策に中長期的に影響を与える要因としてのほとんどを占めている。これ以外には、労働力構成であるとか高齢化や若年層の勤労観などといった、人事本来の要因や社会経済的要因を並べてあるのだが、明らかに企業の評価は低い。このことは、経営者や経営指標によってダイレクトに人事戦略が影響されることを物語っており、社会経済的な環境要因などについては、企業の視野には十分に入っていないことを示している。

#### f)企業の人材獲得の流動化

正社員の減少は、「経営効率を重視する企業」のみにおいて顕著であり、「拡大を重視する企業」あるいは「差別化戦略をとっている企業」では、アルバイト・契約社員、派遣・請負労働者と同様に正社員もまた増加している。このことは企業の雇用構成のあり方が、経営戦略の違いによって多様化していることを示しており、従来のような横並びの補完的な人事戦略の関係は崩れている。

### B) 経営戦略と人材戦略の結びつき

経営戦略と人事戦略の結びつきを、今回発見された各人材タイプに対する企業の位置づけから整理する。

経営戦略との密接な関係が意識されているといえるのは、エクゼクティブとマネジャーの二つの管理職層のみのものである。総合的な戦略として、スペシャリストやオペレータなどの非管理職層までを含めた人材を視野に入れるまでには至っていないという印象が現状ではまだまだ強いと言わざるを得ない。

管理職層と経営戦略との結びつきは、別の側面からも確認された。それは、これら2つの管理職層を獲得するためにとっている方法において、圧倒的に内部昇進の比率が高いという結果である。ただし、かならずしもそれは長期的な内部養成を意味するものではなく、企業側の理想としては、短期的に内部育成したいというニーズが高いことから、これら管理職層においても、短期的な経営環境の変化に対応できる即戦力に対する需要が高まっていることを示唆するものと考えられる。すなわち、内部養成という基本は変えずに、より短期的な育成によって管理職層を確保しようという方向へのシフトを示唆するものである。

このことは、経営戦略タイプや重視する経営指標タイプごとに調査対象企業を見てみるとよりはっきりとした傾向が見られた。すなわち、「拡大」や「事業の規模」をキーワードとする企業では、「短期的」内部養成が主であり、「経営効率」や「経営の効率を示す指標」をキーワードとする企業では、依然として「長期的」内部養成を主としているという、大まかな傾向が読みとれることから、少なくとも管理職層に関しては、企業の経営戦略の特徴と、それぞれの人材戦略の特徴とを関連づけることが出来そうである。

さらに、経営戦略を担うものには、そのキャリア開発や社内異動に関する強制が伴うことを示す結果も出ている一方で、オペレータやスペシャリストに関しては、相対的に本人の意思を尊重する企業が多いという結果は、組織の末端まで経営戦略との連携を徹底することの難しさや、企業における実践の少なさを示唆していると言えよう。

このような、「経営効率」と「拡大」という大まかな2分法は、雇用調整の方法に関してもある一定の傾向を示してくれるのは興味深い。すなわち、「経営効率」に注意を集中する企業においては、余剰の中高年が比較的多く存在し、その雇用調整手段には雇用関係の中断、終了というものが含まれるようになり、しかも、興味深いのは、正社員の減少はもちろんであるが、派遣・請負労働者でさえ必ずしも増えてはいないということである。一方で「拡大」をキーワードとする企業では、中高年の雇用継続や、正社員の雇用維持はもちろんであるが、それに加えて派遣・請負社員もミックスした形の、いわば人材ポートフォリオを分散化して

いる傾向が見られると言えよう。

今回の限られた資料から読みとれるのは、この程度が限界と思われるが、今回の調査における大きな目的であった、経営戦略と人事制度との関連性の分析においては、それがはたして「人材戦略」と呼べるまで高度化しているかどうかは別として、企業の経営戦略の特徴ごとに異なった人事制度が存在していることを示唆するのには十分であった。

#### (4) 成果・実績主義賃金および業績連動賞与の導入と所得機会の変動化

ここまでで明らかになったように、グローバルな経済競争の下で、ICT革命やアングロ・アメリカン型企業統治の浸透と並行して起こりつつある、企業の経営戦略の変化による人材戦略の変貌は、今後個人の生涯所得機会の配分に大きな影響をもたらすことは必死である。具体的に生涯所得機会にどのような変化をもたらすのだろうか。以下では、最近3年間に継続して行ったアンケート調査をもとに、日本企業の賃金・賞与制度に見られる最近の急激な変化について、その概略をつかむことにする。

表 1

業種別に見た「年収格差の範囲」  
[課長相当職]

|        |      | 最高額   | 最低額  |
|--------|------|-------|------|
| 製造業    | 平均値  | 122   | 82.5 |
|        | 度数   | 61    | 61   |
|        | 標準偏差 | 12.2  | 7.4  |
| 卸売・小売業 | 平均値  | 132.6 | 81.9 |
|        | 度数   | 28    | 28   |
|        | 標準偏差 | 37.9  | 8.3  |
| サービス業  | 平均値  | 125.4 | 84   |
|        | 度数   | 41    | 41   |
|        | 標準偏差 | 23.3  | 8.6  |
| その他    | 平均値  | 121   | 84.9 |
|        | 度数   | 37    | 37   |
|        | 標準偏差 | 16.9  | 9.7  |
| 合計     | 平均値  | 124.4 | 83.3 |
|        | 度数   | 167   | 167  |
|        | 標準偏差 | 22.3  | 8.4  |

業種別に見た「年収格差の範囲」  
[部長相当職]

|        |      | 最高額   | 最低額  |
|--------|------|-------|------|
| 製造業    | 平均値  | 120.5 | 82.5 |
|        | 度数   | 60    | 60   |
|        | 標準偏差 | 10.8  | 8.1  |
| 卸売・小売業 | 平均値  | 124.3 | 84.8 |
|        | 度数   | 26    | 26   |
|        | 標準偏差 | 23.6  | 6.9  |
| サービス業  | 平均値  | 129.6 | 85   |
|        | 度数   | 42    | 42   |
|        | 標準偏差 | 36.1  | 8    |
| その他    | 平均値  | 118.4 | 85.8 |
|        | 度数   | 37    | 37   |
|        | 標準偏差 | 17.3  | 10.4 |
| 合計     | 平均値  | 122.9 | 84.2 |
|        | 度数   | 165   | 165  |
|        | 標準偏差 | 23.2  | 8.5  |

アンケート調査に答えた企業について、業種別に年収格差の範囲を見たのが表1である。年収最高額の格差は、標準者を100とすると、いずれの産業も2割強の格差があることを示している。ただし、標準偏差が大きいので、ばらつきは高

いと考えられる。しかし、一方で下限の方は、上限と同様幅の2割よりは少な目で、おおむね15%程度の幅となっている。しかも、標準偏差は小さく、ばらつきもそれほど多くないようである。

すなわち、平均値だけで見ても最高額と最少額を比べるとおおむね40%の年収格差が存在していることになり、賃金の所得額の変動可能性が高まっていることが確認される。

ただし、標準者を中心にして、最高額と最少額は上下対称ではなく、下方には小さめの分布となっている。これは、後に述べる賞与における固定部分との関連がある問題だが、これまでの賃金制度の持つ生活保障的な要素を依然として色濃く残していると考えられる。

また、短期的な成果・業績により年収が前年より下がる可能性について聞いたものが表2から4までである。非管理職では1割程度である確率が、課長職・部長職と上がって行くにつれて、各産業とも3割から4割程度へと上がっていくことが示されている。

表 2

業種別にみた「1年以内の短期的な成果・業績によって基本給の額が前年より下がることあるか」

〔非管理職層〕

|       | 短期的な成果・業績により前年より下がることある | 通常基本給の額が前年より下がることはない | 無回答  |
|-------|-------------------------|----------------------|------|
| 製造業   | 13.2                    | 47.4                 | 39.5 |
| 卸売・小売 | 11.8                    | 38.2                 | 50.0 |
| サービス業 | 15.0                    | 35.0                 | 50.0 |
| その他   | 11.1                    | 40.0                 | 48.9 |
| 合計    | 13.0                    | 40.9                 | 46.0 |

表 3

業種別にみた「1年以内の短期的な成果・業績によって  
基本給の額が前年より下がることあるか」  
[課長相当職]

|       | 短期的な成<br>果・業績により<br>前年より下<br>がることある | 通常基本給の<br>額が前年より下<br>がることはない | 無回答  |
|-------|-------------------------------------|------------------------------|------|
| 製造業   | 44.7                                | 18.4                         | 36.8 |
| 卸売・小売 | 35.3                                | 14.7                         | 50   |
| サービス業 | 30                                  | 21.7                         | 48.3 |
| その他   | 24.4                                | 28.9                         | 46.7 |
| 合計    | 34.9                                | 20.9                         | 44.2 |

表 4

業種別にみた「1年以内の短期的な成果・業績によって  
基本給の額が前年より下がることあるか」  
[課長相当職]

|       | 短期的な成<br>果・業績により<br>前年より下<br>がることある | 通常基本給の<br>額が前年より下<br>がることはない | 無回答  |
|-------|-------------------------------------|------------------------------|------|
| 製造業   | 40.8                                | 22.4                         | 36.8 |
| 卸売・小売 | 35.3                                | 14.7                         | 50   |
| サービス業 | 28.3                                | 21.7                         | 50   |
| その他   | 22.2                                | 28.9                         | 48.9 |
| 合計    | 32.6                                | 22.3                         | 45.1 |

それでは、このような非対称性は残しながらも、年収の格差を拡大する方向に日本企業が動いているのか、年収を成果・業績に連動させる目的について企業に聞いたものが表5である。

重複を認める形で答えてもらった「あてはまるもの」には、「成果・業績をあげている従業員へのインセンティブ」が97.6%、「処遇の公平性・納得性向上」が94.3%、「企業目標の効果的達成」が90%、「企業と従業員の目標を一致させる」が86%と上位に来ている。大きく分けると、頑張った人にはそれなりの報酬を手厚くという要素と、企業の経営方針・経営戦略を明確に従業員に意識させたいという要素の二つがもっとも大きい。

なかでも択一回答である「最も良く当てはまるもの」では、「成果・業績をあげている従業員へのインセンティブ」と答えた企業が半数以上であり、「処遇の公平性・納得性向上」の23.1%とあわせると4分の3が頑張る人を公平に取り扱うという要素が圧倒的な割合を占めている。「最も実現度が高い」と答えた企業も

同様である。

表 5

年収を成果・業績に連動させる目的

|                            | あてはまるもの% | 最も良く当てはまるもの% | 最も実現度が高い、の% | 最も実現度が低い、の% |
|----------------------------|----------|--------------|-------------|-------------|
| 成果・業績をあげている従業員へのインセンティブ    | 97.6     | 52.1         | 49.2        | 1.8         |
| 成果・業績をあげられない従業員へのモチベーション高揚 | 66.7     | 1.7          | 2.5         | 37.5        |
| 総額人件費の維持・削減                | 50       | 3.4          | 9.3         | 15.2        |
| 処遇の公平性・納得性向上               | 94.3     | 23.1         | 13.6        | 8.9         |
| 基本給や賞与に格差を導入               | 67.8     | 3.4          | 5.9         | 2.7         |
| 中高年従業員に賃金上昇抑制              | 41       | 8.5          | 5.9         | 11.6        |
| 企業と従業員の目標を一致させる            | 86       | 6.8          | 11          | 11.6        |
| 企業目標の効果的達成                 | 90       | 0.9          | 1.7         | 10.7        |

しかし一方で、「成果・業績をあげられない従業員へのモチベーション高揚」は、期待する企業は少なくないものの、実現性については否定的な企業が4割近くとなっている。先ほどの、年収の最高額と最低額で最高の上限にばらつきが多いという非対称性のファインディングと整合的である。

そして、企業は今後さらに評価の要素を高めようとしている。

表6によると、今後「業績成果の評価を強めていくつもりである」と答えた企業が73.5%と圧倒的に高く、それに補完的な要素として「目的達成への行程の評価項目のウェイトを大きくする」が47.1%となっている。これまでのチームワークや能力・態度を評価するという企業は少なくなっている。

表 6

## 成果・業績の評価制度の変化の方向性

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 業績成果の評価を強めていくつもりである      | 73.5 |
| より能力や態度等のウェイトを大きくする      | 13.2 |
| 目的達成への行程の評価項目のウェイトを大きくする | 47.1 |
| 個人ではなくグループやチームの成果をより重視する | 22.1 |
| 業績・成果を測る期間を延長していく        | 4.4  |
| 業績や事業内容によっては業績・成果の評価をやめる | 7.4  |
| 全面的に業績・成果の評価を中止する        | 0    |
| その他                      | 4.4  |

以上は賃金制度を中心に見たものであるが、賞与について特に着目しても同様の傾向が見られる。以下は、2002年度秋に実施して現在集計中の業績連動賞与に関する調査結果である。

業績連動賞与には、「全社業績連動」「部門業績連動」「個人業績連動」とあり、それぞれ全社の業績に基づいて賞与の支給額（月数）が変動するもの、部門の業績によって格差をつけるもの、個人の業績によって格差をつけるものである。

まず注目すべきは、全社業績連動賞与制度の開始年が、最近になってからのものということである。1995年から1999年が38.2%、2000年以降が43.6%となっている。

表 7

## 全社業績連動賞与開始年

| 1970年<br>～1974 | 1975年<br>～1979 | 1980年<br>～1984 | 1985年<br>～1989 | 1990年<br>～1994 | 1995年<br>～1999 | 2000年<br>～ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| 3.6            | 1.8            | 1.8            | 1.8            | 3.6            | 38.2           | 43.6       |

その目的については、表8に示すとおり、経営目標に対する従業員の意識向上と経費の流動化の二つが大きい。

表 8

## 賞与を全社業績に連動させる狙いまたはその結果

|         | 人件費の変動費化を図ることができる | 労使交渉の必要がなくなる | 賞与決定の仕組みがガラス張りになる | 全社業績向上への従業員のインセンティブを高める | 企業経営への従業員の関心を高められる | 全社業績を従業員に還元できる | その他 |
|---------|-------------------|--------------|-------------------|-------------------------|--------------------|----------------|-----|
| 連動させる狙い | 55.3              | 11.8         | 39.5              | 84.2                    | 61.8               | 53.9           | 0   |
| 連動させた結果 | 42.1              | 14.5         | 31.6              | 48.7                    | 43.4               | 31.6           | 0   |

ただし、表 9 に示すとおり、企業規模別、業種別に若干の差はあるものの、生活配慮の固定要素部分があるのが特徴的である。とりわけ、住宅ローンのボーナス払い返済など、現在の勤労者の生活実態にこの固定的部分は配慮をしているものと思われる。

表 9

## 2001年度賞与月数換算

|                 | 管理職 |     |      | 非管理職 |     |      |
|-----------------|-----|-----|------|------|-----|------|
|                 | 合計  | 固定的 | 業務連動 | 合計   | 固定的 | 業務連動 |
| 0) TOTAL        | 4.4 | 3.3 | 1.7  | 4.2  | 3.5 | 1.0  |
| 1) 5000人以上      | 5.2 | 3.7 | 1.8  | 4.7  | 3.9 | 0.7  |
| 2) 3000~4999人以上 | 5.0 | 3.2 | 2.2  | 4.4  | 3.7 | 1.1  |
| 3) 1000~2999人以上 | 4.6 | 3.3 | 2.1  | 4.4  | 3.7 | 1.4  |
| 4) 500~999人以上   | 3.4 | 3.0 | 0.6  | 3.3  | 3.1 | 0.4  |
| 5) 500人未満       | 3.8 | 3.2 | 1.0  | 3.5  | 3.0 | 0.9  |
| 1) 製造業          | 4.8 | 3.3 | 1.7  | 4.6  | 3.6 | 1.1  |
| 2) 卸売・小売業       | 4.5 | 3.1 | 2.0  | 3.9  | 3.3 | 1.3  |
| 3) 金融・保険・不動産業   | 4.0 | 3.3 | 2.5  | 3.6  | 3.4 | 0.4  |
| 4) 運輸業          | 3.9 | 3.5 | 1.1  | 3.5  | 3.3 | 0.5  |
| 5) サービス業        | 4.0 | 3.5 | 1.2  | 3.8  | 3.3 | 0.9  |
| 6) その他          | 4.3 | 3.0 | 1.7  | 4.7  | 4.1 | 1.0  |

また、格差が拡大することにもなって、個人業績の評価が低いものに対しての対応は表 10 に示すとおりである。格差拡大は「自己責任」かつ効率へのプラスの影響が大きいという厳しい姿勢がある一方で、運用上・組織上の配慮をしている企業も少なくない。



表 1 0

個人業績の低い評価を受けた者への考え・対応

| もはや賞与額の変動は自己責任である | 人件費の節減のためにやむを得ない | 支給額格差拡大はモラルダウンマイナス効果を上回る | 固定的(最低保証)部分を用意して対応している | 低い評価でも、運用上は思いついた差をつけない | 上司が評価結果を丁寧にフィードバックしている | 能力開発・能力向上のためのプログラムを用意して | 必要に応じて社外で適職を見つけてもらうよう支援する | その他 | 不明  |
|-------------------|------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|-----|-----|
| 50.3              | 5.6              | 23.8                     | 43.4                   | 17.5                   | 44.1                   | 14.7                    | 7.0                       | 3.5 | 7.7 |

ただし、一定の固定的部分の存続や、低い評価を受けた人への配慮はあるものの、賞与の今後の方向としては、表 1 1 に示すとおりあきらかに格差を拡大し、固定的部分を削減していく方向にあることはまちがいない。

表 1 1

賞与に関する今後の対応

| 賞与の固定的(最低保証)部分を廃止したい | 賞与の固定的(最低保証)部分を小さくしたい | 賞与のすべてを全社業績連動にしたい | 全社業績に連動する部分を高めたい | 部門業績に連動する部分を高めたい | 賞与の支給において従業員間の格差を拡大したい | 生活費配慮のためある程度の賞与の最低額を決めてほしい | 住宅ローン返済を考えて賞与の最低額を決めてほしい | 全社業績が高まったから月例給ではなく賞与に反映したい | その他 |
|----------------------|-----------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|-----|
| 3.5                  | 42.7                  | 5.6               | 31.5             | 31.5             | 49.7                   | 33.6                       | 4.9                      | 37.8                       | 2.8 |

本節では、次節で検討する「生涯所得機会配分」について、現状で企業に働く個人の周りで起こっていることを、出来るだけ最新のデータで観察を行った。あくまでも、直接的な観察対象としての所得機会の変化をとらえるための第一次的アプローチであり、3年間継続して我々が行った賃金・賞与制度に関するアンケート調査をはじめ、さらに実証分析をおこなうことで、変化の実態を詳細かつ正確に分析する作業を行う。

本シンポジウムとの関連で言えば、これまでの日本的な雇用慣行にあえて言えば「依存」していた日本の個人が、急激な変化にどこまで耐えられるのかは慎重に検討しなければならない。そのショックをやわらげる努力は、厳しい経営環境におかれた日本企業でも行われてはいるものの、雇用失業における世代間の公平に対する検討が早急に必要である。

(5) 生活の質や社会関係の質、および所得分配や人生における機会の配分

特に強調すべき本稿の帰結は、企業の経営戦略の変貌が雇用システムの変貌をもたらし、企業で働く労働者たちのキャリア設計や生涯資金計画に大きな影響を

及ぼすことである。企業を取り巻く市場環境の変化が、企業の経営戦略や人材戦略にどのような影響を及ぼし、企業の内部労働市場にどのような変化をもたらしているのか、経済環境の変化から労働者職業生涯に至る総合的・一体的な構造としてとらえることの重要性である。

企業の経営戦略変貌の前提には、前節までの生産物システムのモジュール化、アングロ・サクソン型コーポレート・ガバナンスの浸透があり、そのことが、企業組織の再編成や新技術の市場化のスピード化をもたらし、より金融指標、株式指標を重視する経営戦略を企業に採用させるようになる。そのため、賃金・報酬支払いの流動化の要請が強まり、より企業業績や個人業績を反映する変動リスクの大きな報酬体系となり、また年金の積み立て化（401K等）がすすむことによって、生涯生活資金の安定的な確保をめざす労働者のより多くが金融市場へと参入することになり、それがまたさらに、ファイナンシャリゼーションともいうべきアングロ・サクソンの競争構造の浸透を加速化するという構図となる。

従来の新古典派的一般均衡による企業行動理論や、これまでは日本的な雇用システム説明の前提となる、経済成長モデルまでも含んだ一定方向にダイナミックに進行する報酬調達モデルでは説明可能となっている。生産物システムのモジュール化に代表される情報通信技術の飛躍的發展とアングロ・サクソン型コーポレート・ガバナンスの浸透のもとでの、企業におけるステークホルダー間の利害調整メカニズムとして、また、個別の個人責任による報酬から生涯資金への分散平準化モデルによって説明しなくてはならなくなったのである。

そこで個人に組み込まれたリスク構造は、これまでのような企業や経済の成長モデルと一体となった下方には硬直的な集団保険的構造ではなく、個人が市場におけるあらゆるリスクに曝されている状況となっており、その意味では企業の経営戦略の変貌は、ダイレクトに個人の生涯資金ファイナンス構造の変貌となって現象化することになる。

そのなかで、家族というもののもつ保険機能の位置づけがまた変わってくることになる。企業はこれまで家族を企業システムに補完的なものとして、さまざまな報酬や企業内福利構成システムによって、その選択の制約の代償を支払いつつ企業の経営戦略との整合性の中に位置づけてきた。今後は、むしろ、家族のジェンダー間、ジェネレーション間の助け合いと対立が、このような個人があからさまに各市場のリスクに曝される状況から保護するものとして機能することになる。

その1つの例は、専業主婦を念頭に置いた従来からある家族像の後退である。

これからは、ダブルトラックの稼得者がいないことには、生涯におけるさまざまなリスクから自分を守ることが出来ないということになれば、経済的には現状で自立している男女の法的な結婚による、一種の生涯資金保険契約のようなものが成立してくる背景となれば、個人の行動が大きくそこで市場の変容に伴って、変わってしまうことになる。

本稿の段階では、そのような市場環境の変化が、雇用システムの変容を通じて、個人が曝されるリスク構造の変化に至るまでのプロセスを具体的にモデル化する作業はおこなわない。しかし、今回の共同作業の延長上に存在する重要な研究テーマについて、引き続き理論体系化と実証的研究を継続したい。それらについては、瀧澤・今村・小苺米（2003）に詳細があるが、本稿との関連でいえば、第一に、経営環境の不確実性の増大と、不確実性に対処する経営者の経営能力への期待の高まり、さらにはモジュール化による製品形成システムの不確実性の創出とそれへの対応可能性の増大によって、より柔軟な資源配分が企業内で求められることになる。第二に、企業統治が変容すると同時にモジュール化の難易度の産業間格差により、今後さらに生産システムが多様化し、それに対応して雇用システムの多様化がさらに求められることになる。第三に、企業における「知識」の分類が、修得の難易度、定式化・文書化の可能性などによって、さらに多様化が進み、経営環境や経営戦略の変化によって、企業ごとに異なった構成の雇用戦略が取られることになるだろう。

#### [参考文献]

- 今村 肇（2001）、「経営戦略における人材マネジメント戦略 —人材タイプ別の戦略等—」、これからの賃金制度のあり方に関する研究会『経営戦略における賃金制度を中心とした処遇』、（財）雇用情報センター
- 今村 肇（2002a）、「業績・成果による評価制度と人的資源管理」、これからの賃金制度のあり方に関する研究会『業績・成果を重視した賃金制度における評価とその結果の反映』、（財）雇用情報センター
- 今村 肇（2002b）、「シンポジウム報告 [2] —雇用・福祉における世代間関係を中心に—（東洋大学・アルザス諸大学合同シンポジウム「日仏における世代間関係の変化」の報告）」、『東洋大学・先端政策科学研究センター年報』、第1号
- 今村 肇（2003）「企業業績連動型賞与の実態—アンケート調査の結果分析」、

- これからの賃金制度のあり方に関する研究会『業績連動型賞与の実態に関する調査分析』、(財)雇用情報センター
- 菊本義治・松浦昭・生越利昭編(2002)『成熟社会のライフサイクル』、リベルタ出版
- 生産性に関する調査研究委員会(2002)『少子・高齢化時代における生産性に関する調査研究報告書』、(財)社会経済生産性本部
- 瀧澤弘和・今村肇・小苺米清弘(2003)「企業システム(1)---ICT革命、企業統治、雇用戦略---」、植草益(編)『21世紀日本の社会・経済システム』NTT出版
- 中馬宏之(2001)、「ホワイトカラー職場におけるIT化のインパクト ---総合旅行会社3社の事例から」、尾高煌之助・都留康(編)『デジタル化時代の組織革新』、有斐閣
- Demazière, Didier (1995)、La Sociologie du chômage (都留民子訳[2002]、『失業の社会学 フランスにおける失業との闘い』、法律文化社)
- Dore, Ronald (2001)、Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism (藤井真人訳(2001)、『日本型資本主義と市場主義の衝突---日・独対アングロサクソン』、東洋経済新報社。)
- Johnson, Norman (1999)、Mixed Economies of Welfare A Comparative Perspective、(青木郁夫・山本隆監訳[2003]、『グローバリゼーションと福祉国家の変容 国際比較の視点』、法律文化社)
- Porter, Michael E. (1980) 、Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press.
- 宮島 洋(1992)、『高齢化時代の社会経済学 家族・企業・政府』、岩波書店
- 守島 基博(2001)、「経営戦略の人材マネジメントにおける重要性」、これからの賃金制度のあり方に関する研究会『経営戦略における賃金制度を中心とした処遇』、(財)雇用情報センター