

## 人材マネジメントの動向と企業型確定拠出年金

佐々木 哲夫

(社)企業福祉・総研 客員研究員

〔はじめに〕

前回の「DCコミュニティ通信」で触れたように、企業型確定拠出年金制度（以下、企業型DC制度という）は、企業にとっては人材マネジメントの一部として企業が求める人材育成・人事管理のために活用されるべき制度である。従って、その制度内容は経営目標、経営戦略の実現に連結した人材マネジメントに依存（影響）されるし、そうでなければならない。

現在、人材マネジメントは長期雇用の見直し、成果主義的人事制度の導入などで大きな変貌をみせている。しかし、終身雇用、年功序列、職能資格制度など日本的雇用政策、人事政策からの転換は、そう簡単に進んでない。むしろ成果主義的人事制度・成果主義的報酬制度という形だけの導入が、組織風土を破壊・沈滞させるという“負の側面”が指摘されている。

人材マネジメントは、経営と社員(人)をつなぐ仕組みである。社員(人)が雇用され、その中で、組織に労働を提供し、キャリアが蓄積され、報酬を得るという（組織からの）見返りを受けることに関わる仕組みづくりである。従って、人材マネジメントは、組織と社員(人)の双方に影響を与え、双方がお互いにコミットしながら利益を得るWin\*Winの仕組みをめざす。

上記のような観点で、日本企業の現状を見ると、日本企業の人材マネジメントは、長期雇用政策を維持しつつ成果主義的人事制度を導入する、という困難であるが、第3の道を選択しようとしているように見える。企業型DC導入企業において、確定給付型年金制度を併用したり、退職給付相当額に占めるDC比率が高くない現状をみても、企業型DC制度がもつ制度的な欠陥（使いにくさ）だけに起因するとは必ずしもいえない、と考えられる。

そこで、今回のDCコミュニティ通信では、企業型DC制度の今後に大きな影響を持つと思われる“人材マネジメントの変化”について概観してみたい。

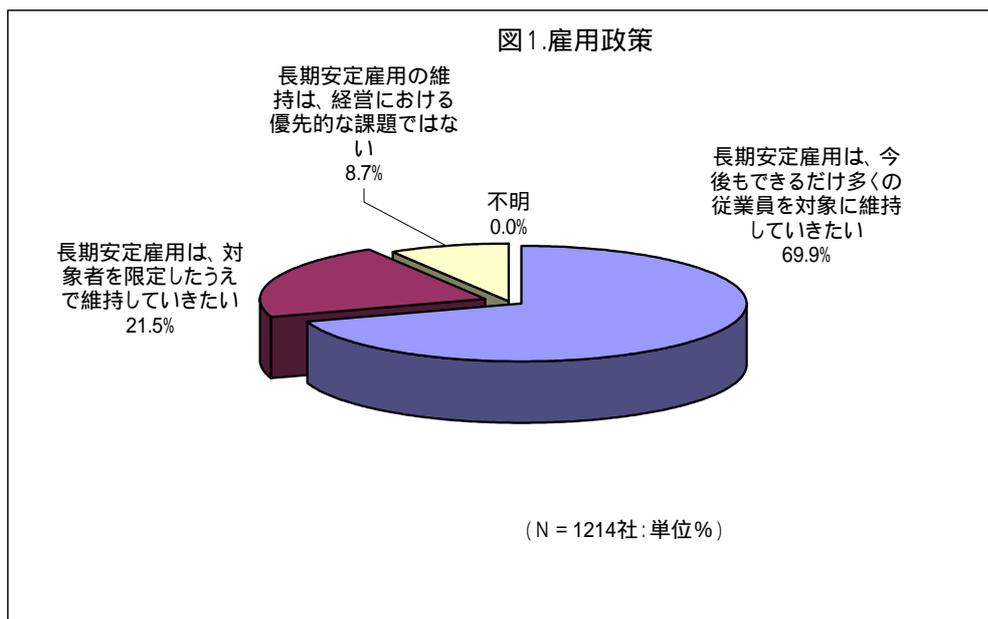
なお、この小論をまとめるにあたり、独立法人労働政策・研修機構が2004年11月に実施した「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」をベースにしている。当調査の狙い・詳細な結果は、独立法人労働政策・研修機構が発表している「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」（労働政策研究報告書No.33/2005）を参照されたい。

### 【当調査の方法、設計】

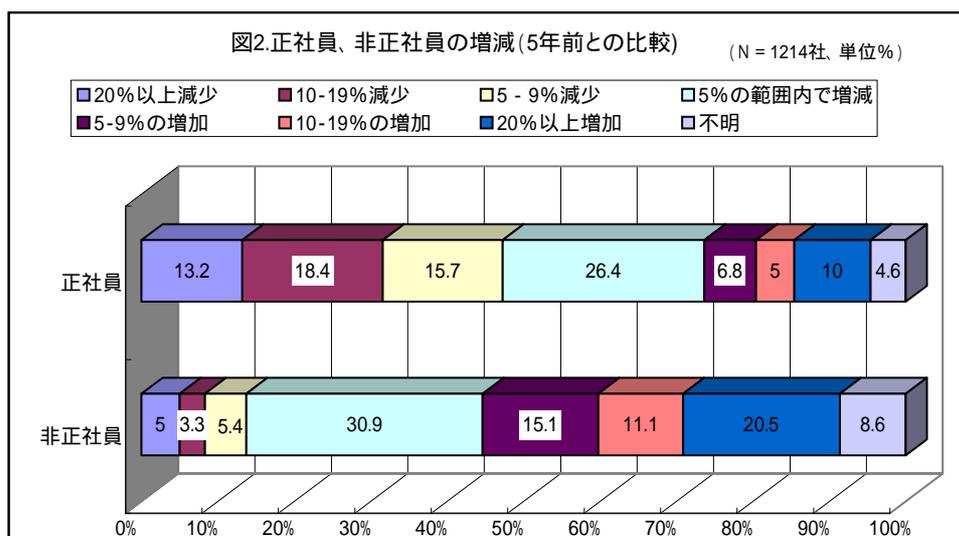
- 1) 調査対象；全国の従業員数 200 人以上の企業 11865 社（除く、鉱業、農林漁業、協同組合、医療、宗教、教育、社会保険・福祉、学術研究機構、政・経・文化団体）
- 2) 調査方法 ； 郵送調査
- 3) 有効回収数；1278 社（有効回収率 10.8%） \*集計サンプル数は1214 社
- 4) 調査時期 ； 2004 年 10 月 15 日～12 月 22 日

## 1. 雇用政策；

- 当調査では、正社員の長期安定雇用慣行に対する考え方について、3つの選択肢を設けて聞いている(図1)。その結果を見ると、企業の多くはできるだけ多くの従業員を対象に維持しようという姿勢にある。「できるだけ多くの従業員に」は、7割に達し、「対象者を限定したうえで」を加えれば、概ね9割近くの企業は、長期安定雇用の維持を考えていることになる。



しかし、過去5年間における社員の増減をみると、正社員を減らし、非正社員(パート、アルバイト、契約社員)を増加している状況にある(図2)。



正社員を10%以上減らしている企業は、全体の1/3を占めているのに対して、非正社員に関

しては、5%以上の増加を考えている企業が半数弱に達している。

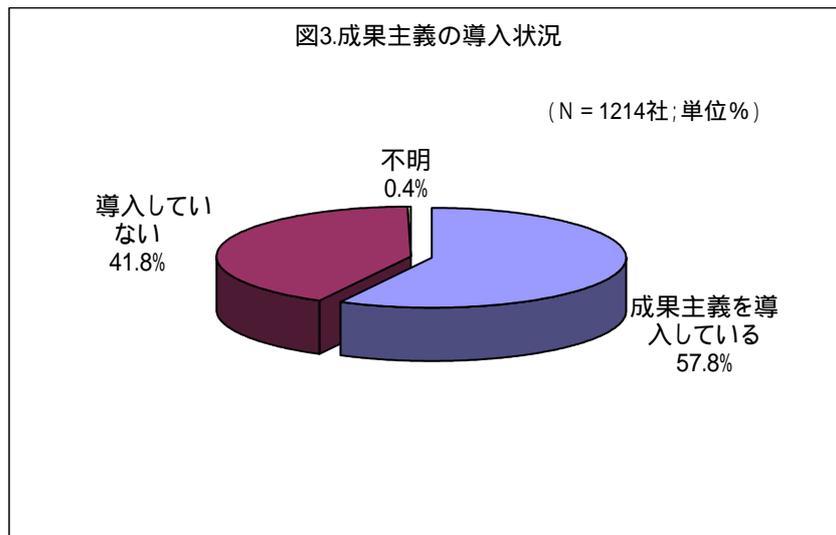
これらの結果をみると、企業はできるだけ社員を長期雇用し、長期にわたって生活を保障したいとしているものの、そのような社員は人数を限定しておきたい、との姿勢が窺える。企業が長期に雇用することを前提とした正社員の人数を限定しておくために、長期雇用を前提しないパート、アルバイト、契約社員・準社員・嘱託社員などの非正規社員や派遣社員などのアウトソーサー活用を組み合わせることで、労働需要の変動に対して労働投入量の調整を可能とする仕組み、環境変動への適応能力を高める施策（雇用ポートフォリオ）を指向している。

(注)当調査では、全般的に正社員を減少させようとする場合のみならず、それを増加させようとする場合であっても、非正社員をそれ以上に増加させようとする傾向を指摘している。また、正社員の大幅な削減を余儀なくされるなら、雇用政策として長期雇用の放棄に向かう傾向が強くなること、長期雇用を重視する企業は、人事政策では、「新卒採用」を、長期雇用に消極的な企業では、「人件費柔軟化」を積極的に行う（それ以外の、キャリア支援、処遇の格差などでは格差＝統計的な有意差はみられない）ことなど、興味深い結果を明らかにしている。

## 2. 成果主義人事制度の導入；

- ・長期の成長性が高く、しかも「何が売れるかわかりやすい」市場、つまりリスクの小さい環境の中で生きてきた日本企業は、今や競争条件が厳しく、技術革新や製品開発のスピードが速く、不確実な要素が非常に多いという環境下にある。つまり、経営にとって「市場のリスク」は確実に大きくなっており、人、モノ、技術などに対する「投資の誤り」が経営に与える影響も次第に大きくなってきている。このような厳しい市場環境に直面している日本企業は、収益性の高い主力分野に資源を投入するとともに、経営資源の1つである「ヒト」についても優位性と収益性を強く求めることになる。そこで、人材マネジメントは、雇用の流動化と賃金の柔軟化によって上記経営課題に適合しようとしている。
- ・雇用の流動化と賃金の柔軟化は、企業が全てのリスクを負担してきた施策から、社員にもリスクを共有させよう、とする施策への転換といえる（企業型DC制度もその流れにある）。  
後者の場合、短期的な成果にリンクした変動的な賃金の要素（成果主義・業績主義）及び賞与・一時金の「賃金の変動費化」（業績給としての機能）、退職金のポイント化などといった制度導入によって反映されている。

ところで、わが国において成果主義人事制度は、どの程度普及しているのだろうか。  
次ページ図3でその結果をみてみよう。



- ・ 図3によると、成果主義の導入率は6割である。図表を掲載していないが、従業員規模1000人以上の企業で成果主義の導入率が7割に達している一方、それ以外の企業における導入率が5割台である。企業規模による格差がみられる。

成果主義導入企業といえども、「評価結果を本人に開示している」6割、「考課者訓練を実施している」5割、「苦情制度処理制度がある」2割弱など制度を円滑に推進する土台作りは十分ではない。成果主義の基礎造りが十分にできていない段階で、成果主義の仕組みが導入されている。

- ・ 成果主義導入の理由としては、「従業員のやる気を引き出すため」(78%)、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」(60%)、「従業員個々人の目標を明確にするため」(54%)となっている。企業内部の活性化がその主な導入理由となっている。

しかし、「評価者によって、従業員の評価がばらつくこと」(70%)、「管理部門など、成果の測定が困難な部署があること」(66%)などにみられるように運用に課題が残されている。納得性を高める仕掛け・仕組みがないままに導入している現状では、狙い通りの成果をあげられるか、はなはだ疑問である。しかも成果主義の対象者が管理職から一般職員層にまで拡大しているために、成果主義が企業風土に与える影響には極めて大きいものがある。

これらの成果主義人事制度に伴う問題・課題については今まで多くの識者から指摘されているところであるが、当調査でもそれらは検証されている。

- ・ このように成果給の導入を通じて、賃金の柔軟化は進行しているといえるが、これは既存の職能資格制度の限界を克服する点にあることを当調査で指摘している。また、当制度はとくに企業の“長期雇用策を信頼しない”20代・30代という若年層におけるインセンティブを高めることも意識されている。
- ・ 成果主義導入企業と非導入企業の間において人事政策の差をみると、前者で多いものは「処遇の格差」である。また、「人件費の柔軟化」、「一部のものに限定した訓練」、「選抜の早期化」、「管理職と専門職のキャリアの区別」など既存のHRM(人材育成策)の変革を意識した人事

政策であることがわかる。そして戦略的HRM政策を推進するために、「経営理念や経営目標の従業員への伝達」に関してより積極的である。成果給の導入は、既存のHRMの変革をより積極的に意図したものであることが確認できる、としている。

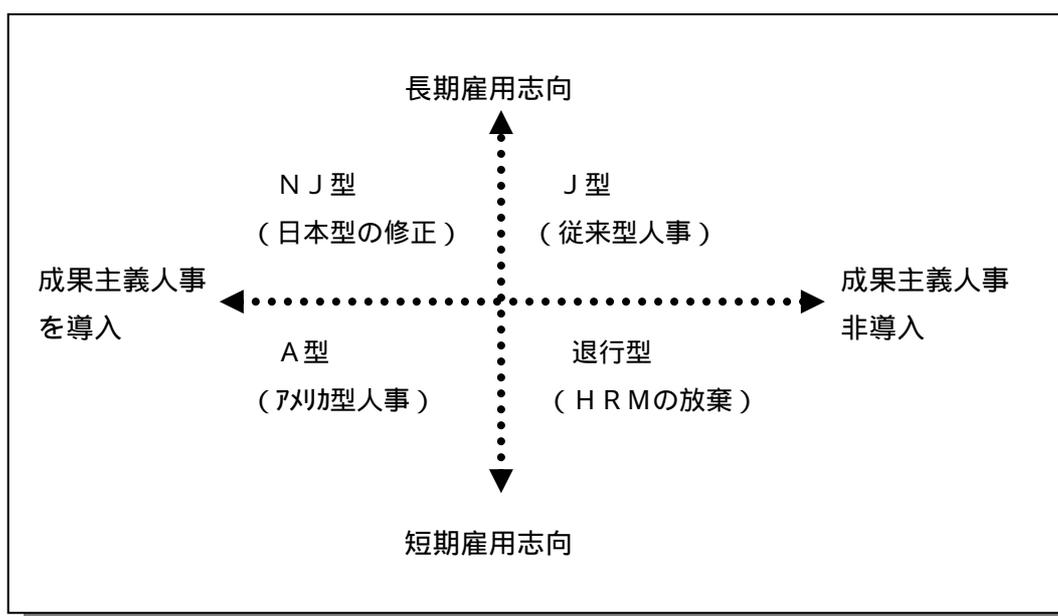
### 3. 人材マネジメントはどこに向かうか；

- ・ところで、終身雇用、年功序列などの人事政策を展開してきた日本企業は、雇用の流動化・賃金の柔軟化という流れの中で、今後どのような人材マネジメントを展開しようとしているのだろうか。成果を中心に据えた人的資源管理の仕組みに本格的に移行したとして、日本の人材マネジメントは、アメリカ型（徹底的に雇用の流動化と賃金の柔軟化を指向する）に収束するのか、あらたな独自の展開をみせるのだろうか、以下この点についてみてみよう。
- ・当調査では、株主価値や資本効率の追求という意味でのカバナンスの変化は予想外に進展しているとはいえ、そのことが、長期雇用の放棄と成果給の導入につながるとは必ずしもいえない、と指摘している。この2つは、既存のHRMの変革に関連する。成果給に関しては、既存のHRMの変革（とくに職能資格制度）が意識されているのに対して、長期雇用に関しては既存のHRMの延長の中にあり、既存のHRMの変革を意識した上で、長期雇用の維持が選択されている、としている。つまりこの点に、従来型・アメリカ型とも異なる新たな人材マネジメントとその多様性を指摘している。

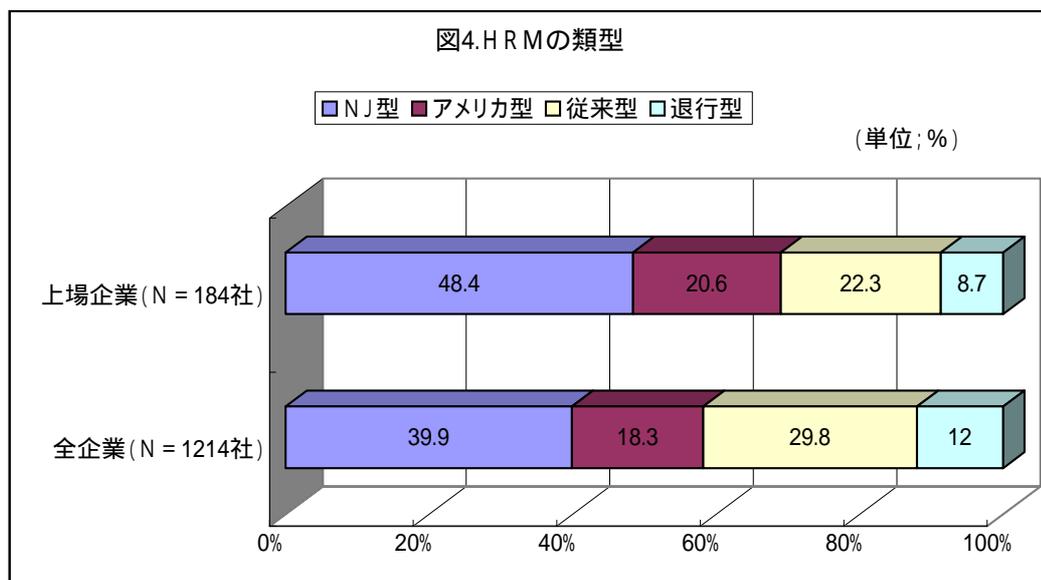
しかし、成果給を導入しつつ、長期雇用を維持するという困難な課題に対して、企業はどのように折り合いをつけようとしているのであろうか。

この点を明らかにするために、雇用雇用と成果給の組み合わせから4つの象限を作成している。それぞれの象限は下図のように命名した。

(注)図1中の「社員限定で維持」は、「明示的に経営目標でない」とともに長期雇用の放棄に含む



・ 図 4 は、HRMに関する4 類型別構成比を、上場企業と非上場企業別に示したものである。この結果を見ると、最もウエイトが大きいのは長期雇用の維持と成果給の導入（NJ型）である。成果給を導入し、かつ長期雇用を放棄するとする企業（A型）は2割前後にすぎない。これを上場、非上場別にみても上場企業でA型がやや多いものの太宗は変わらない。むしろ、従来型（J型）のウエイトが少なくなり、NJ型が多くなる。コポレートガバナンス機能が働く上場企業の動向を、日本企業の先行指標とみなせば、わが国企業のHRMはA型ではなく、NJ型（長期雇用を維持したうえで成果給を導入する）の方向に向かうものと予測される。



なお、「退行型」とは、成果給の導入を図ることもなく、既存のHRMのまま長期雇用を放棄する、というものであるが、“既存のHRMの退化形態”とみなしている。

ところで、当報告書はJ型人事制度は、今後NJ型か、A型に分化し、人材マネジメントは多様化するだろう、と予見している。そこで、次にこれらの類型間で人材マネジメント、人事政策がどのように異なるのかを見てみよう。

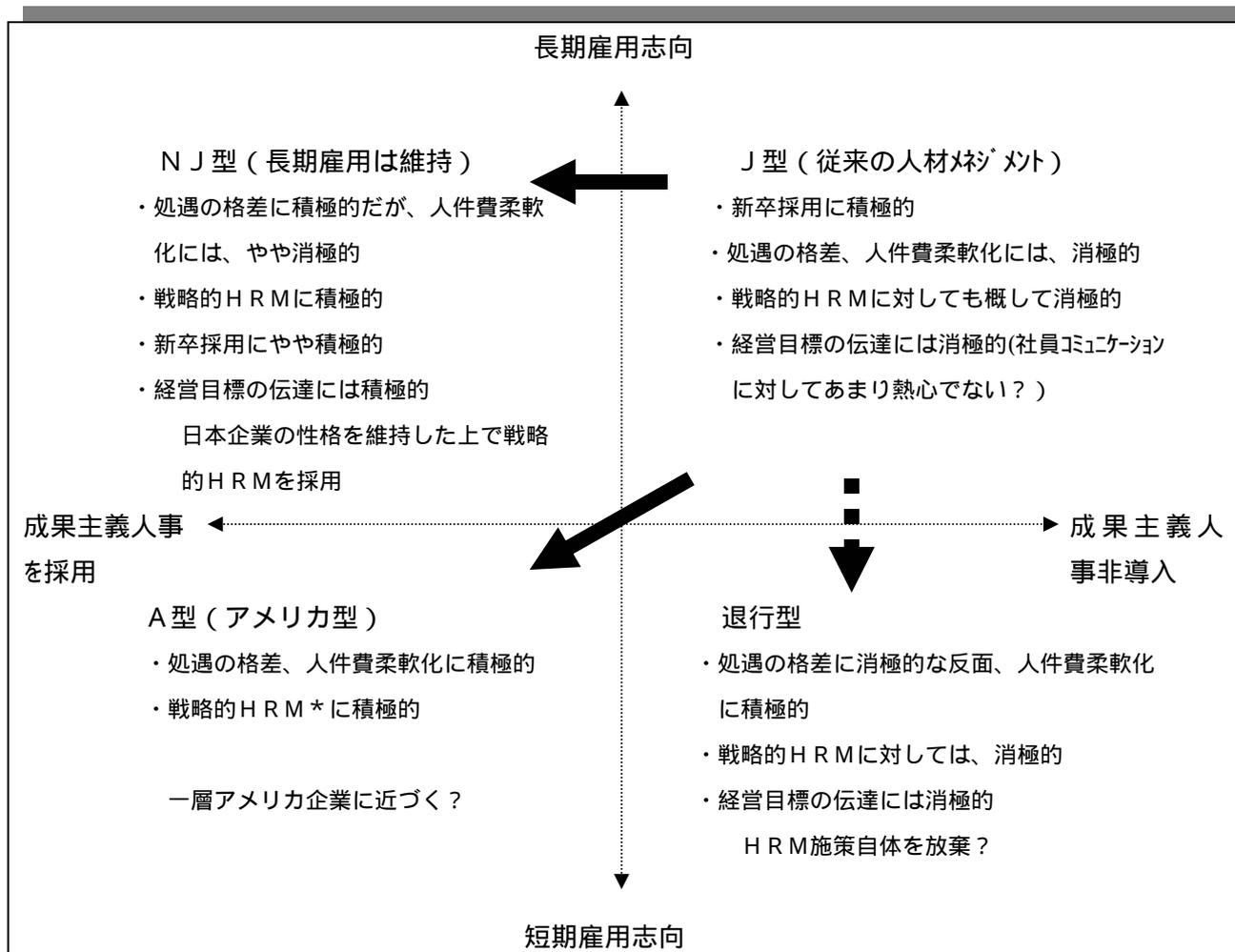
4 類型間の相違を示す項目（統計的に有意な項目）は、「新卒採用」「人件費の柔軟化」「処遇の格差」「選抜の早期化」「キャリアの区別」「幹部育成の特別プログラム」「キャリア支援」「メンタルヘルス」「経営目標の伝達」である。NJ型、A型は「処遇の格差」についてともに積極的であるが、「人件費の柔軟化」についてはA型が積極的であるのに対して、NJ型は抑制的である（当該企業では、成果主義を導入していてもそれほど社員間の格差は大きくない）。

また、「選抜の早期化」「キャリアの区別」「幹部育成の特別プログラム」「キャリア支援」などの戦略的なHRM施策に関しては、NJ型、A型ともに積極的、としている。J型、退行型は以上のような戦略的なHRM施策についてともに消極的である。そのため、社員に対する「経営理念や経営目標の伝達」に関して消極的である。しかし、「経営目標の伝達」についてはNJ型

がA型よりも積極的であり、長期雇用の維持を反映している。このようにN J型は、既存の日本企業の性格を保持した上で、戦略的なHRMを積極的に採用する傾向が強い(下図参照)。

ところで、一般的には、成果給の導入とは、本来雇用の継続とは両立しないと考えられる。高業績者は、高い賃金によって仕事の意欲を更に高めるが、低業績者に対しては、低い賃金によって退出を促すことが意図されているからである。しかし、N J型の場合、長期雇用の維持するための成果給の導入という考え方を背景としている。そこで問題は、成果給の導入自体が長期雇用の放棄とみなされ、若年層を中心に長期雇用の維持への疑いと不信を抱かせること、仕事の意欲を低下させることである。従って、とくにN J型企业の場合には、社員に対するコミュニケーション活動を強化し、評価と処遇の納得性を高める努力、すなわち評価者訓練の徹底、評価結果のフィードバック、苦情受付、キャリア支援などの環境整備が求められる。

いずれにしてもN J型(現在、ウエイトが最も多く、またその割合が高まる可能性も高い)の成否は成果主義人事の成功にかかっていると見える。成果給の運用に対する社員の信用を得られるか、納得させられるか、が大きな鍵を握る。しかし、これは最終的に社員の行動や評価に依存する。それゆえ、企業型DCもそうであるが、社員の制度に対する納得度・コミットメント状況、コミュニケーション効果などをきちんとモニタリングしておくことが求められる。



#### 4. 当調査の企業型DCへの示唆:

・以上、労働政策研究・研修機構の調査をベースに人材マネジメントの変貌とその多様性について概観してみた。ここからは、この結果が企業型DCの今後にどのような示唆を与えるか、簡単に触れてみることにする。

1) 当調査の結果では、サンプル企業の約6割が成果給を導入し、そのうちの約2/3は同時に長期雇用を維持したい、としている。つまり資産効率性や収益性を一層重視しようとしている反面、できるだけ長く雇用するような人事政策を簡単には放棄しない、と思われる。従って、A型指向の企業は別として\*、多くの企業においては企業型DC制度を導入したとしても、当制度を退職給付制度の100%にする企業はそれほど多くないと想定される。

\* 今回の調査では、飲食・宿泊業、サービス業でA型企業が多い。NJ型は、建設業、製造業、情報通信業、卸売・小売業、金融・保険業が多い

2) 多くの日本企業は、長期雇用と成果主義という一見両立し得ないような人事施策を導入、挑戦している。成果給の導入は、長期雇用の維持を前提としたとして、個々の従業員の業績達成を通じて雇用の維持を図るのであれば、問題は成果給がそのとおりに機能するのであろうか、という点である。このような人材マネジメントは、成果給が機能し、社員の理解と納得を得られない限り維持できるものではない。

そこで、鍵を握るのは、トップや上司との日常的コミュニケーションであり、これらの人事制度や経営目標などについて納得・理解を得るための仕組み(仕掛け)を用意することである。そういう意味では、人事セクションほど社員に対するマーケティング&コミュニケーションが今後求められる部署はない。

企業型DC制度は、他の退職給付制度に比べ、長期雇用の放棄と誤解される可能性が大きい。それだけに、当該制度が社員にとってどんなメリットがあるか、他の人事制度とどのような関連があるのか、経営理念や経営目標、会社の求める人材像は何かなど、担当者は継続的に社員に伝え、彼らと共有することが求められる。

(2005.10.25)