

魅力的な会社をつくる 「経営の知恵と工夫」

働きがいとモラルの高い職場づくりのために

平成19年7月20日

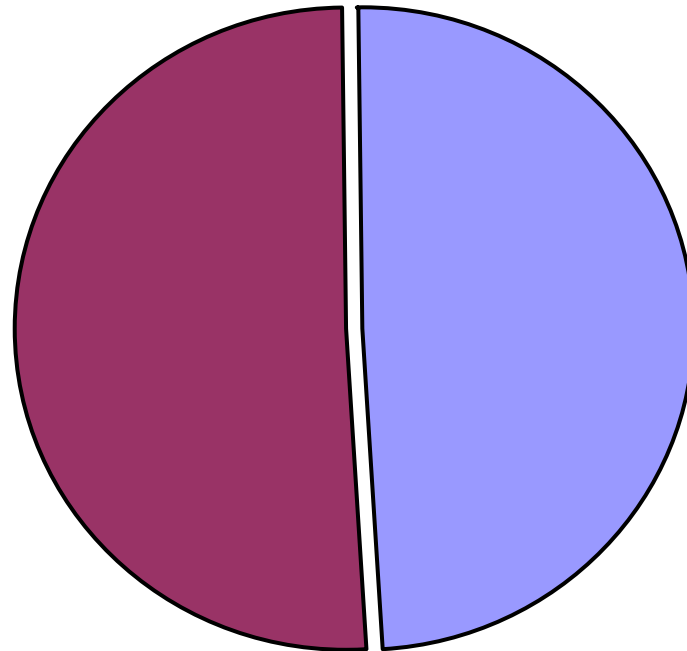
江塚経営研究所

プロローグ

仕事以外の付き合いができない社員が増加している

職場以外の付き合い

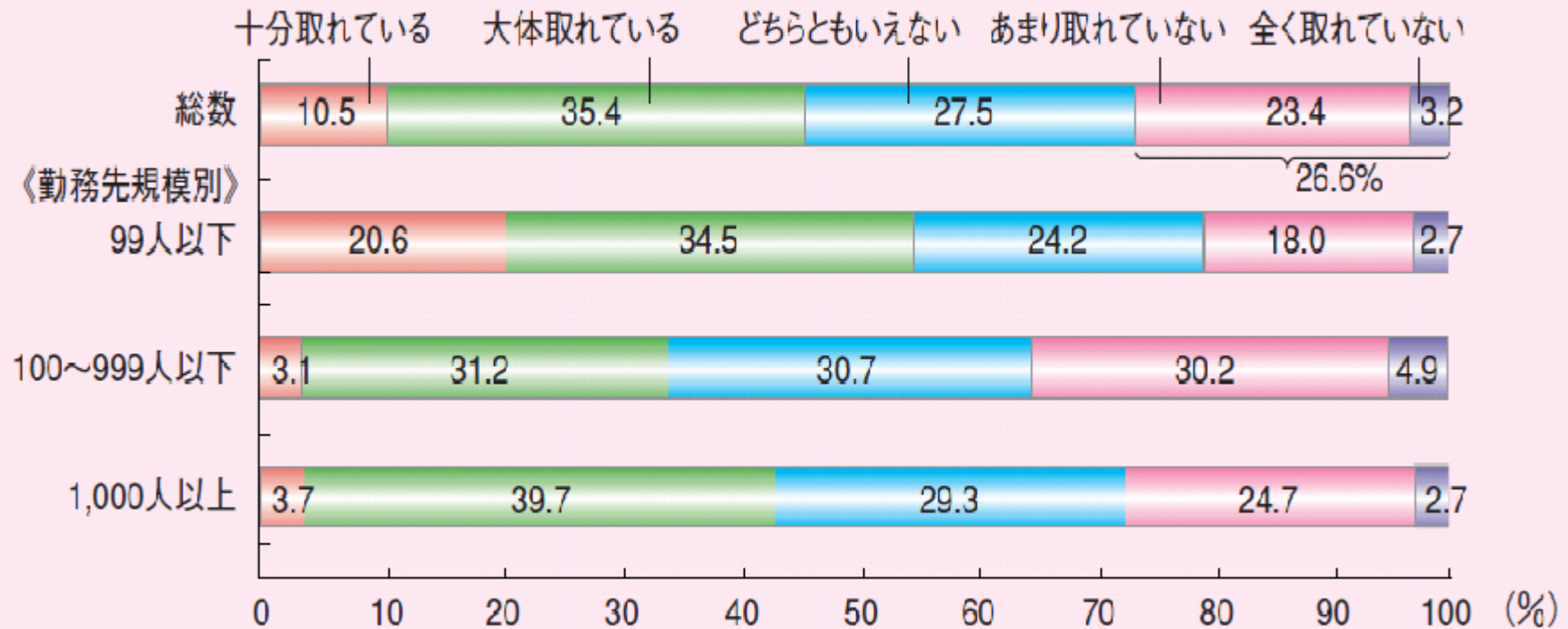
■ 付き合っている
■ 付き合っていない



プロローグ

社内で他人と会話できない人、4人にひとり

社内コミュニケーションの実施状況

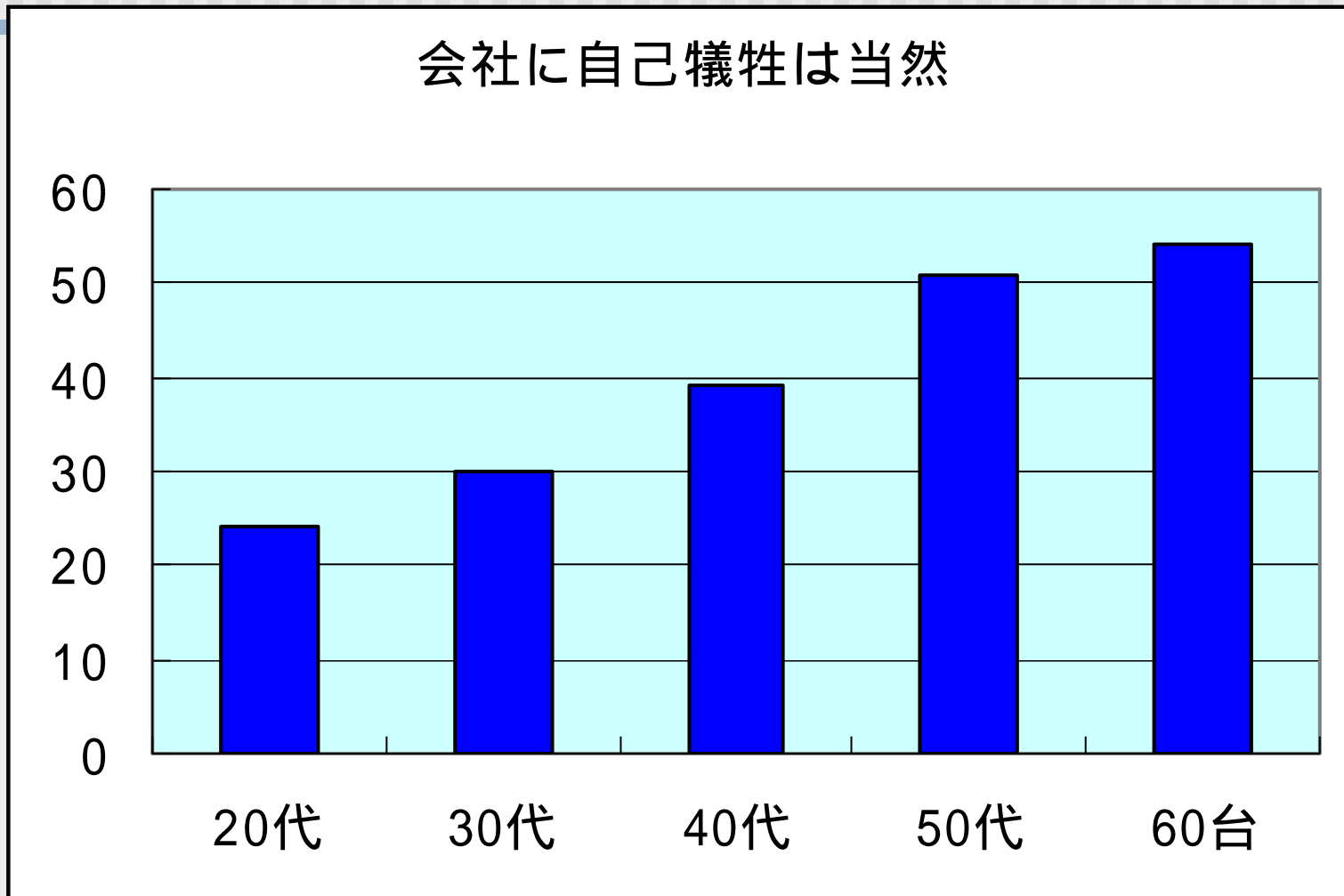


(備考) 1. 株式会社三菱総合研究所「『企業内コミュニケーションの実態』に関する調査」(gooリサーチNo.135)(2006年)により作成。

2. 回答者は、企業に勤務するgooリサーチ・ビジネスモニター2,133名。

プロローグ

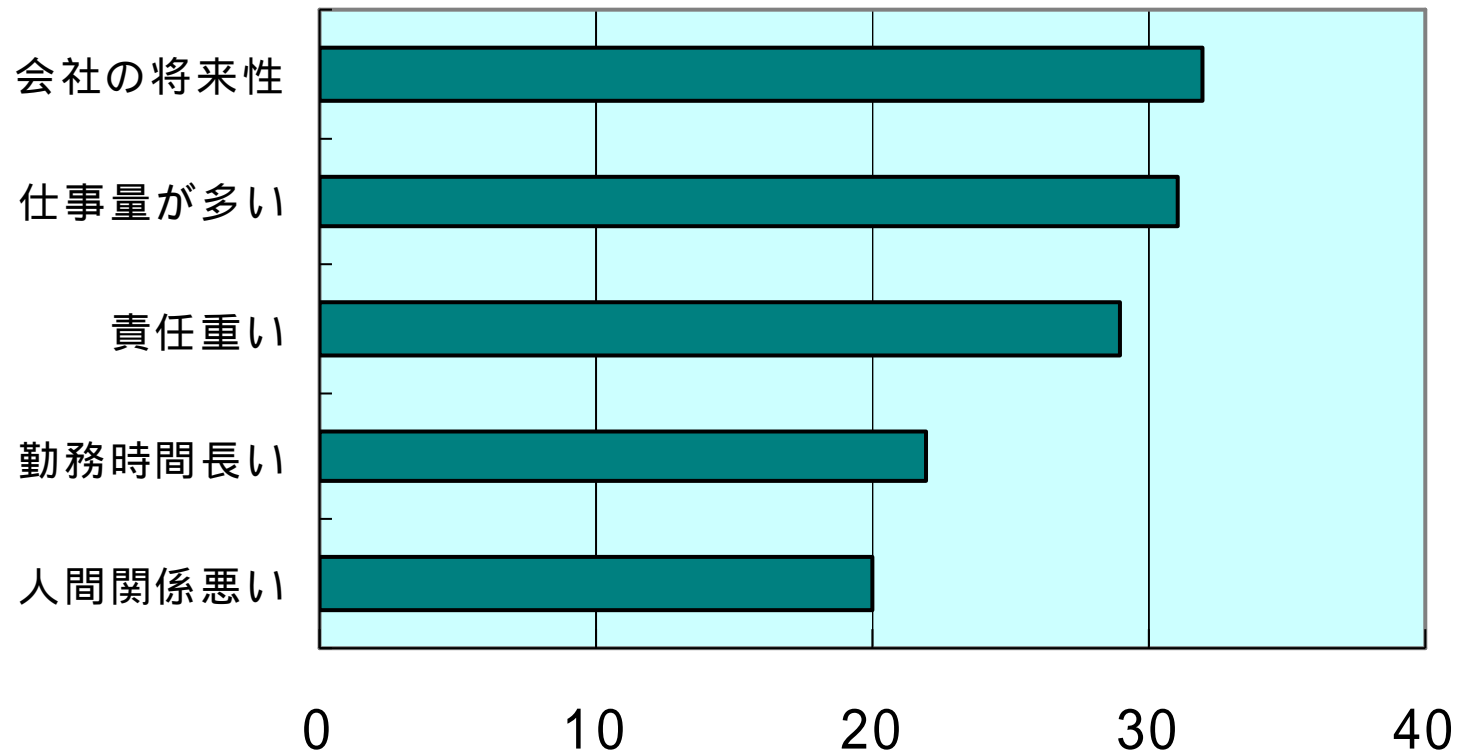
若い世代で強まる「脱会社人間」



プロローグ

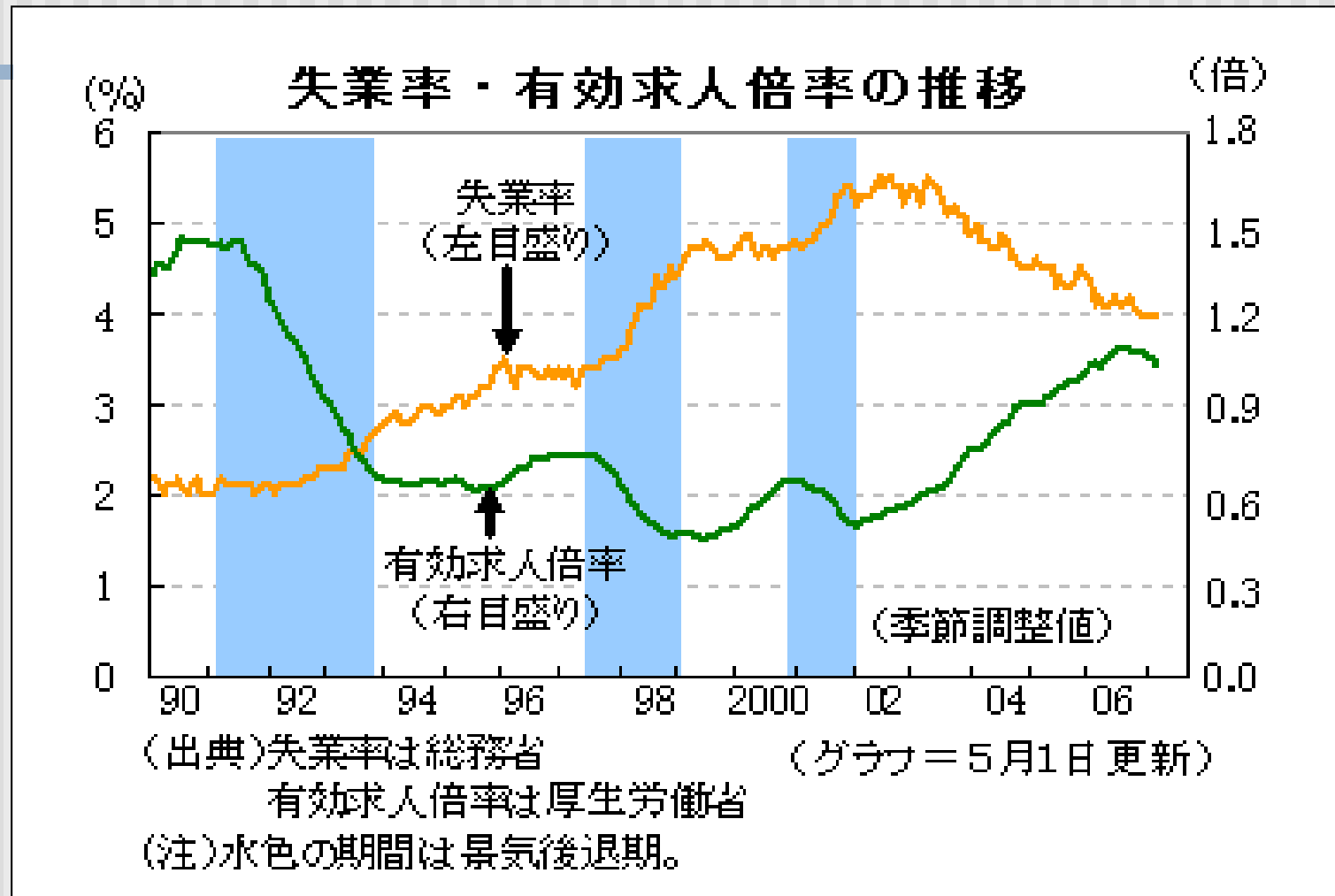
職場のつながりの変化による影響

疲労・ストレスの原因



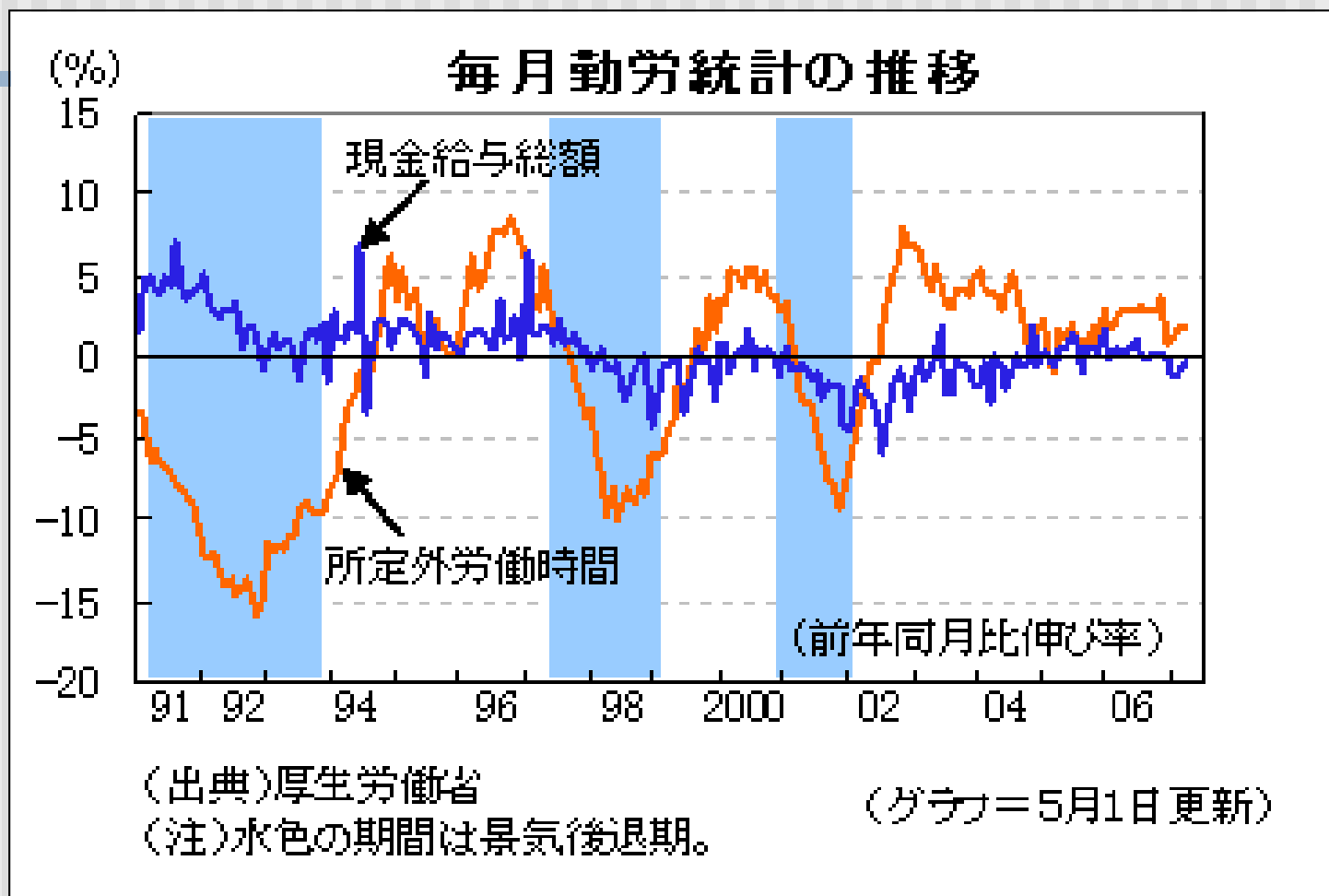
1. 人事・労務面、最近の動向

人材・人員の不足感

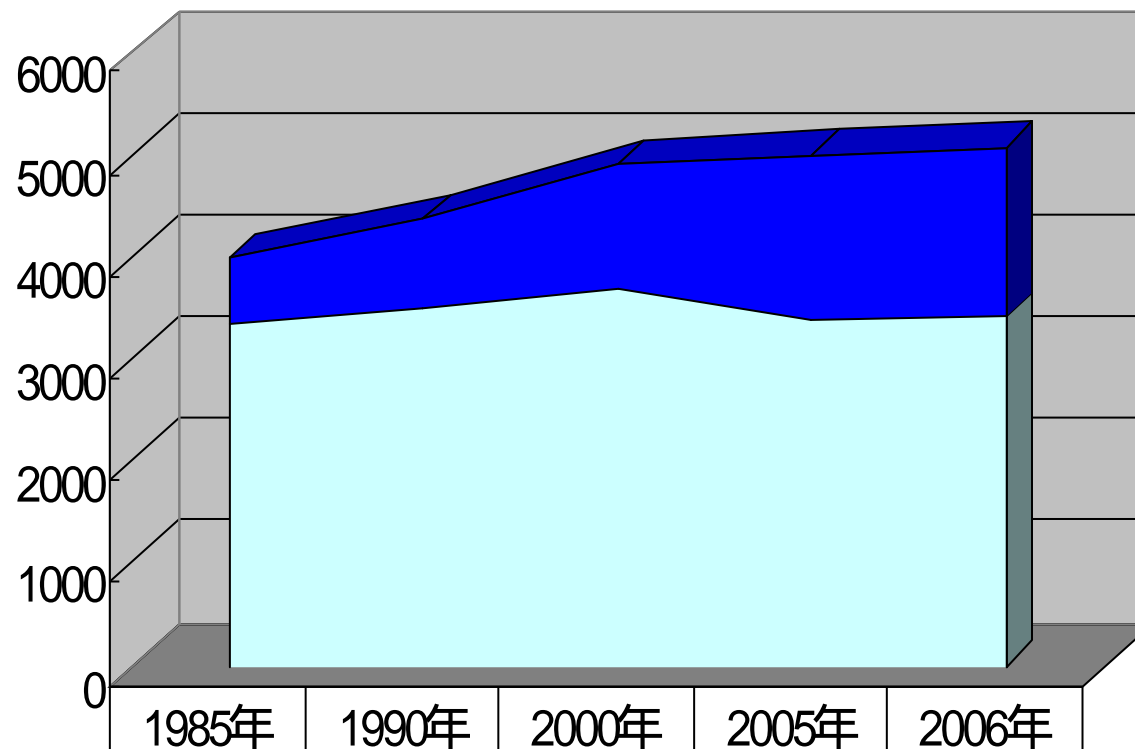


1. 人事・労務面、最近の動向

賃金の上昇傾向はあるのか



1 . 人事・労務面、最近の動向 労働契約の多様化 正社員と非正規社員

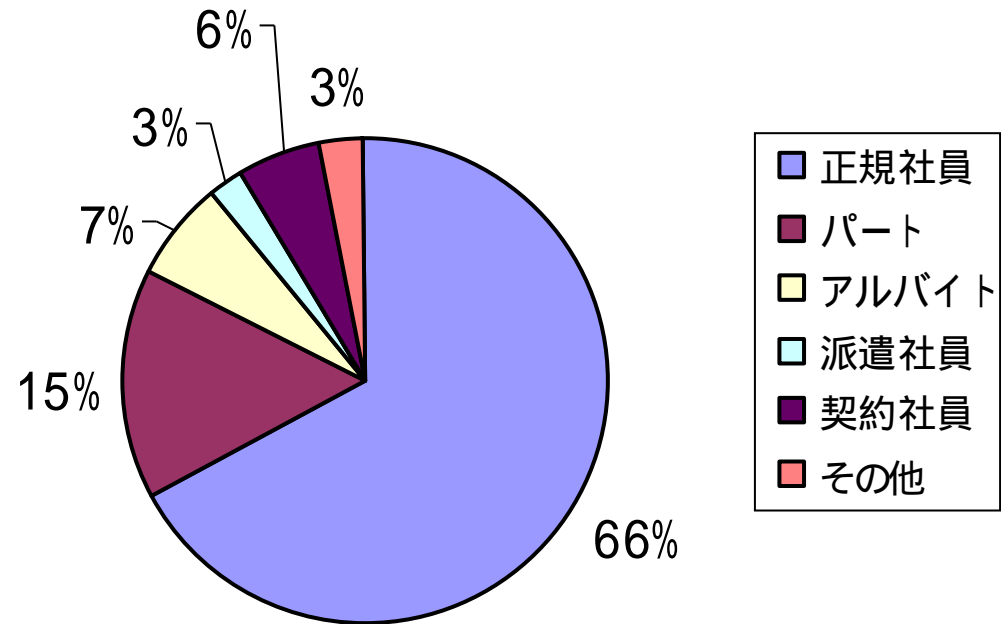


	1985年	1990年	2000年	2005年	2006年
■ 非正規社員	655	881	1225	1633	1677
□ 正規社員	3343	3488	3688	3374	3411

1 . 人事・労務面、最近の動向

労働契約の多様化 非正規社員の内訳

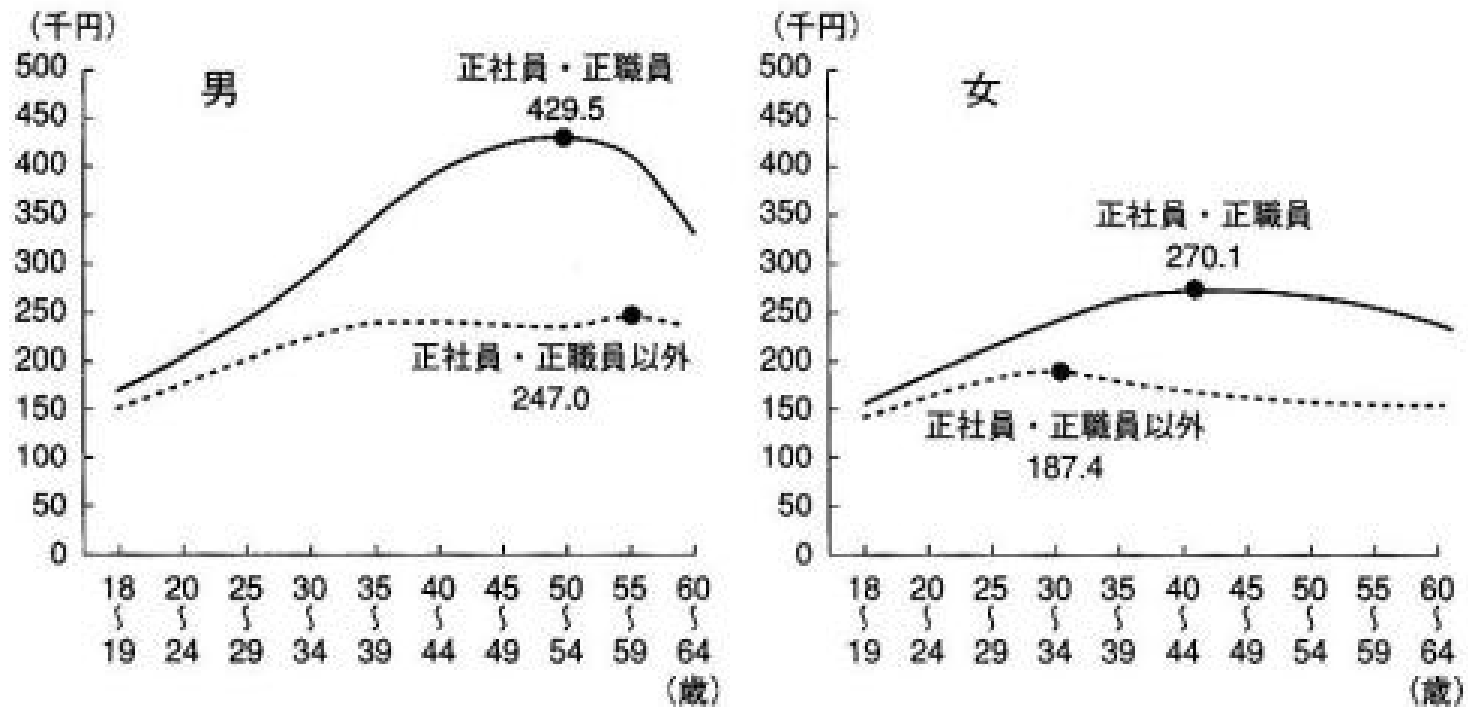
2006年 正社員と非正規社員



1. 人事・労務面、最近の動向

正社員と非正規社員との賃金格差

図表1-10：性、年齢階級、雇用形態別賃金（産業計、企業規模計）



出所：厚生労働省「賃金構造統計基本統計調査」（2005年）

1 . 人事・労務面、最近の動向

最近の行政の動き 格差是正に大きな動き

- 安倍内閣「再チャレンジ支援策」
 - (1) 支援必要な「人」へのきめ細かな対策、
 - (2) 障害となっている制度の改正、
 - (3) 社会意識・慣行の見直しへの働きかけ

フリーター、ニート等 雇用対策法(一部改正)
- 若者の能力・経験正当評価による雇用機会確保等義務(募集採用時年齢制限禁止)

パートなど非正規労働者 労働契約法(新法)
- 有期労働契約期間中の無闇な解雇不可明確化。契約期間が細切ないよう使用者配慮。

短時間労働者雇用管理改善等に関する法律(一部改正)
- パートタイム労働者、通常の労働者との均衡ある待遇確保、通常の労働者への転換の推進。
 - ・ 同上(その3) 厚生年金保険法等(一部改正)
- 「正社員に近い」パート労働者に社会保険適用範囲を拡大。

1 . 人事・労務面、最近の動向

労働条件、一層の厳格化

■ 「労働時間」の制度見直し < 改正 >

➤ 時間外労働の削減

1月45時間超 = 労使で割増賃金など引上げ努力義務、

80時間超 = 割増賃金を50%へ、また増加分を有給も可

➤ 年休有効活用 5日分を「時間単位」の取得が可能に

■ 労働契約法 < 新法として施行 >

➤ 労働契約締結

対等明確化、契約の書面確認厳格化

➤ 労働契約変更

労働契約の「変更」を明確化

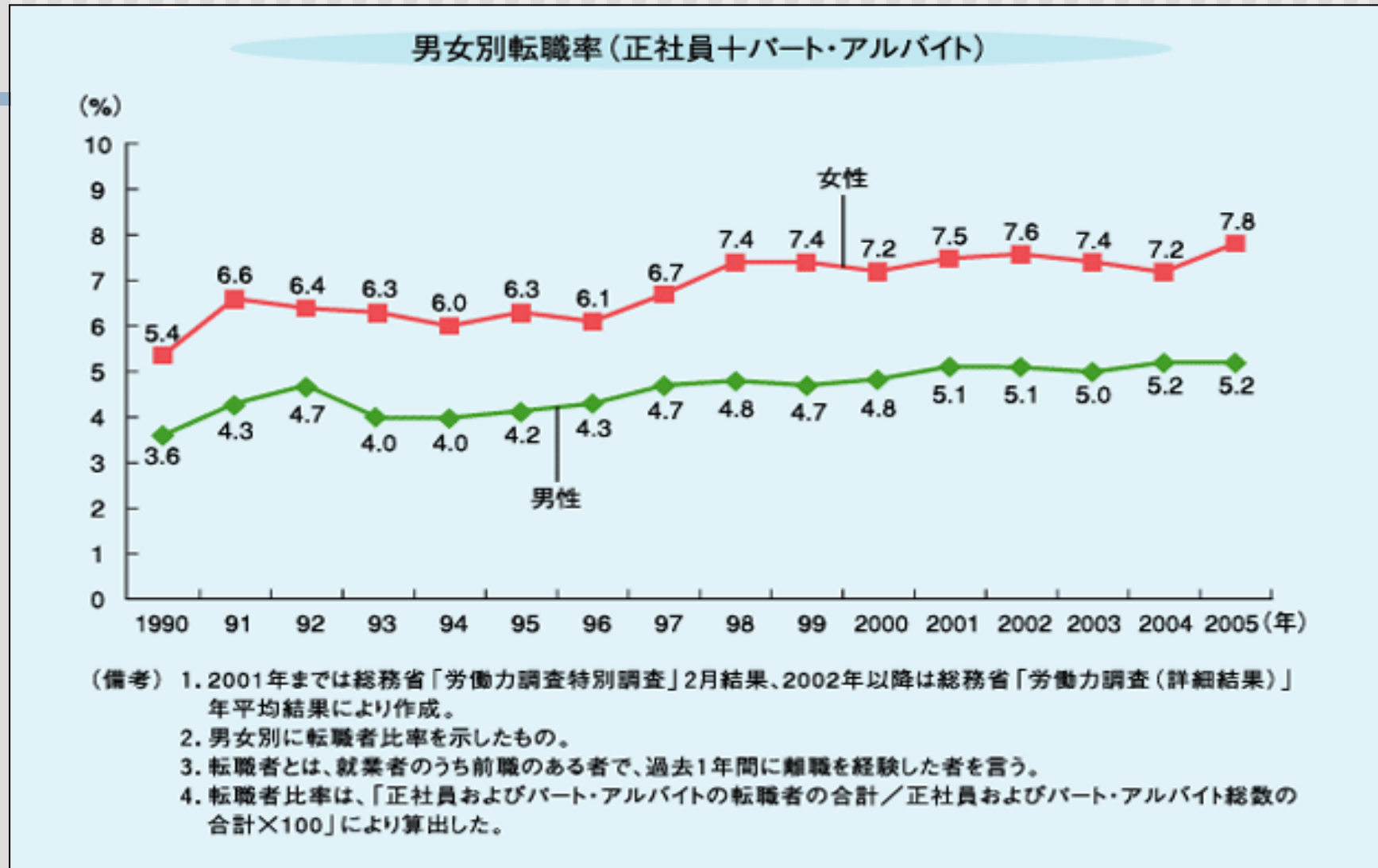
➤ 労働契約終了

基準法から移行し強化

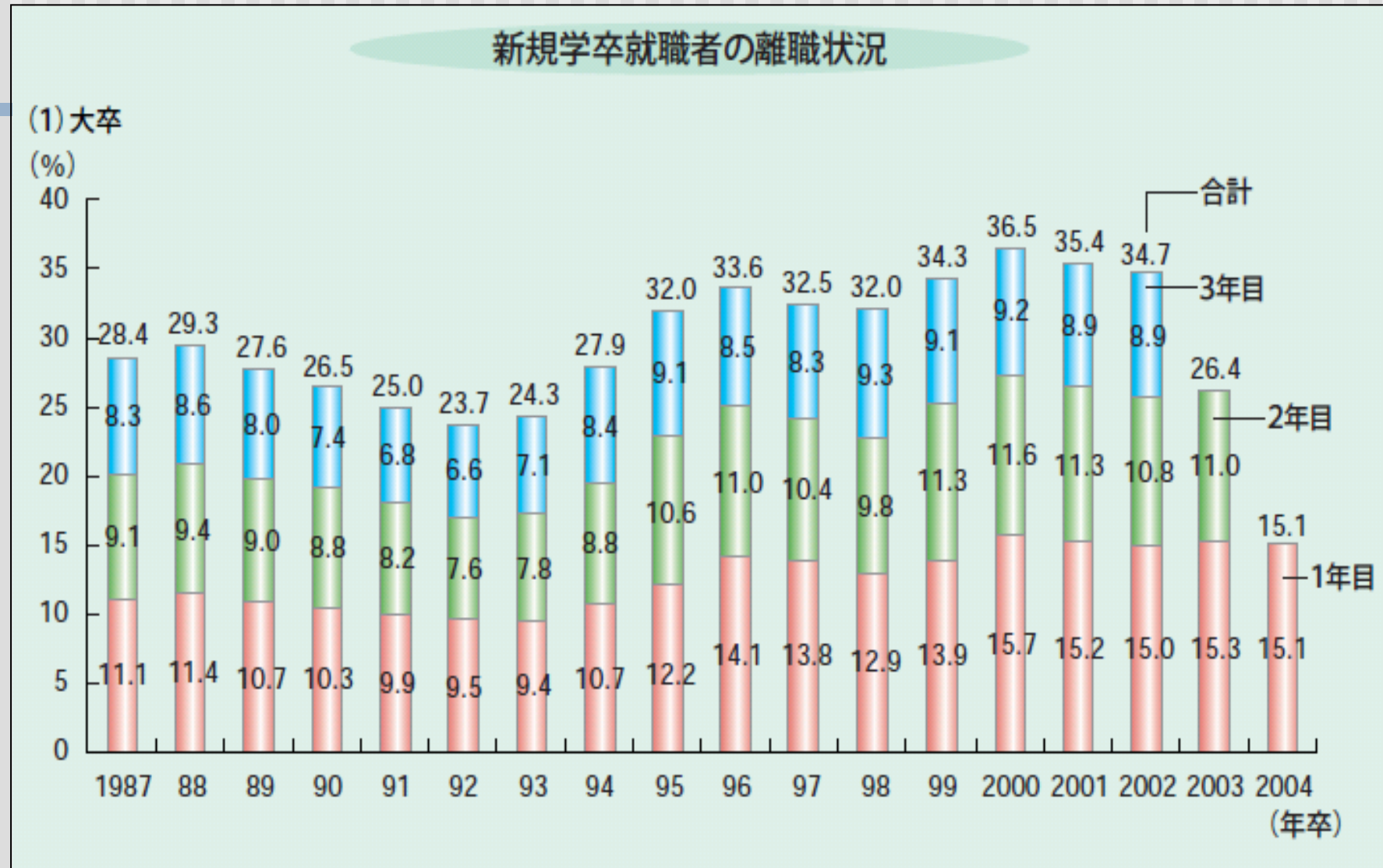
➤ 有期労働契約

期間中の解雇厳格化

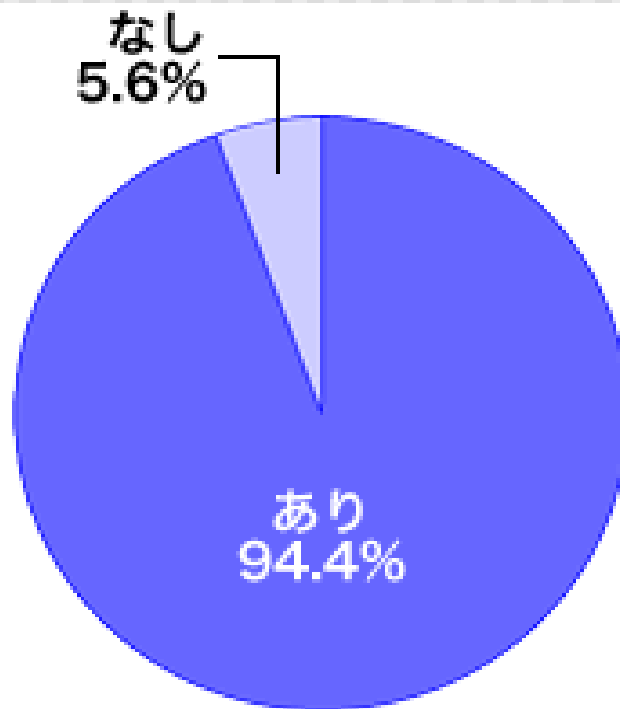
2. 「社内人事制度」の知恵と工夫 人材流動化 転職率の推移



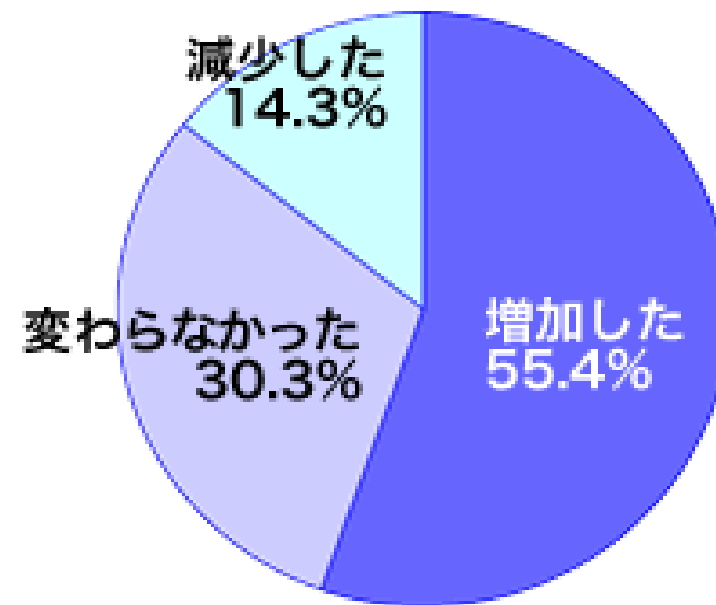
2. 「社内人事制度」の知恵と工夫 「新卒」・新規採用における変化



2. 「社内人事制度」の知恵と工夫 企業、新卒採用にウエイト

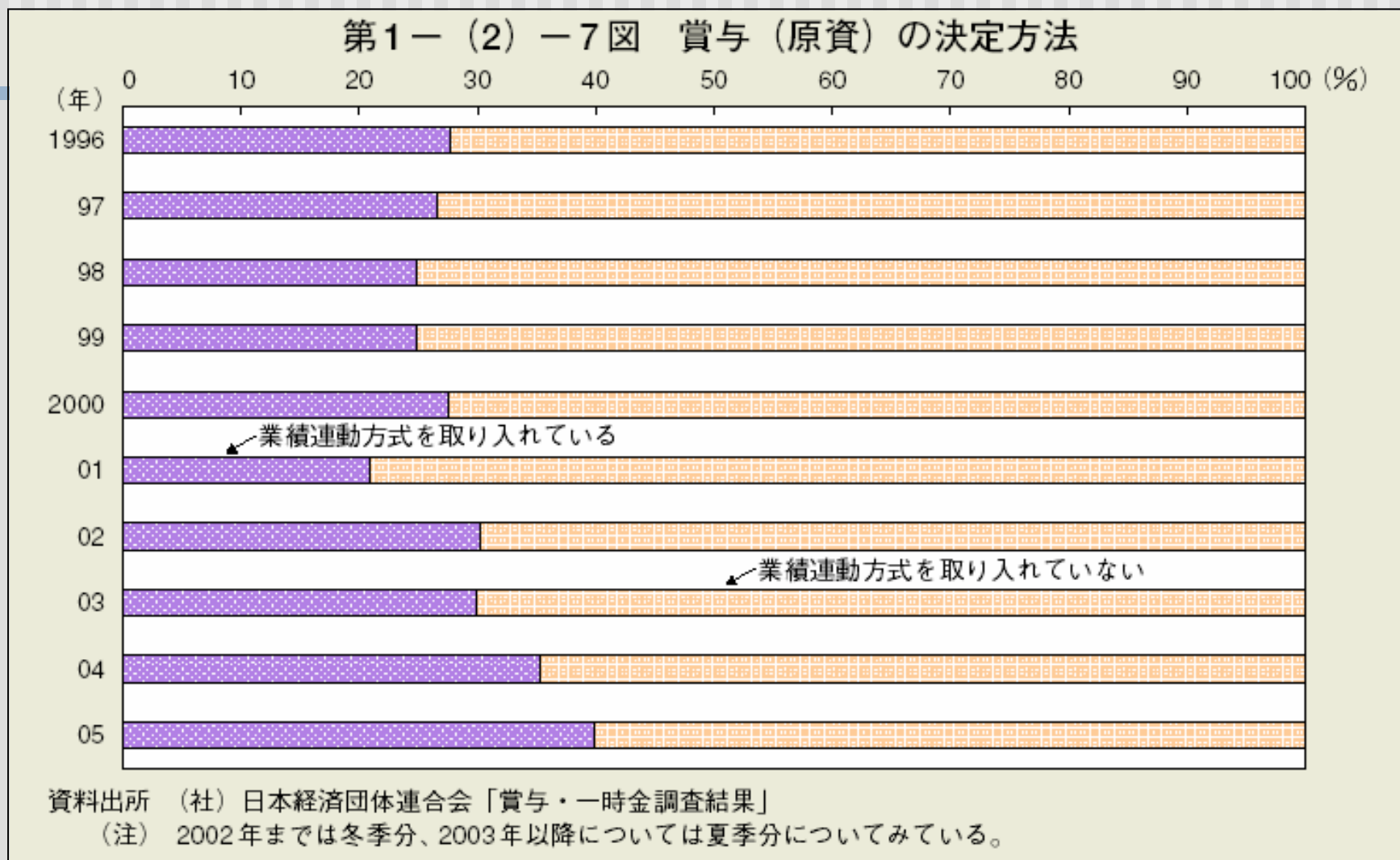


【図1】2006年度の新卒採用の有無



【図2】前年と比べた採用人数

2. 「社内人事制度」の知恵と工夫 賞与の決定方式の変化



2. 「社内人事制度」の知恵と工夫 若年離職者、離職の原因 = 不満足

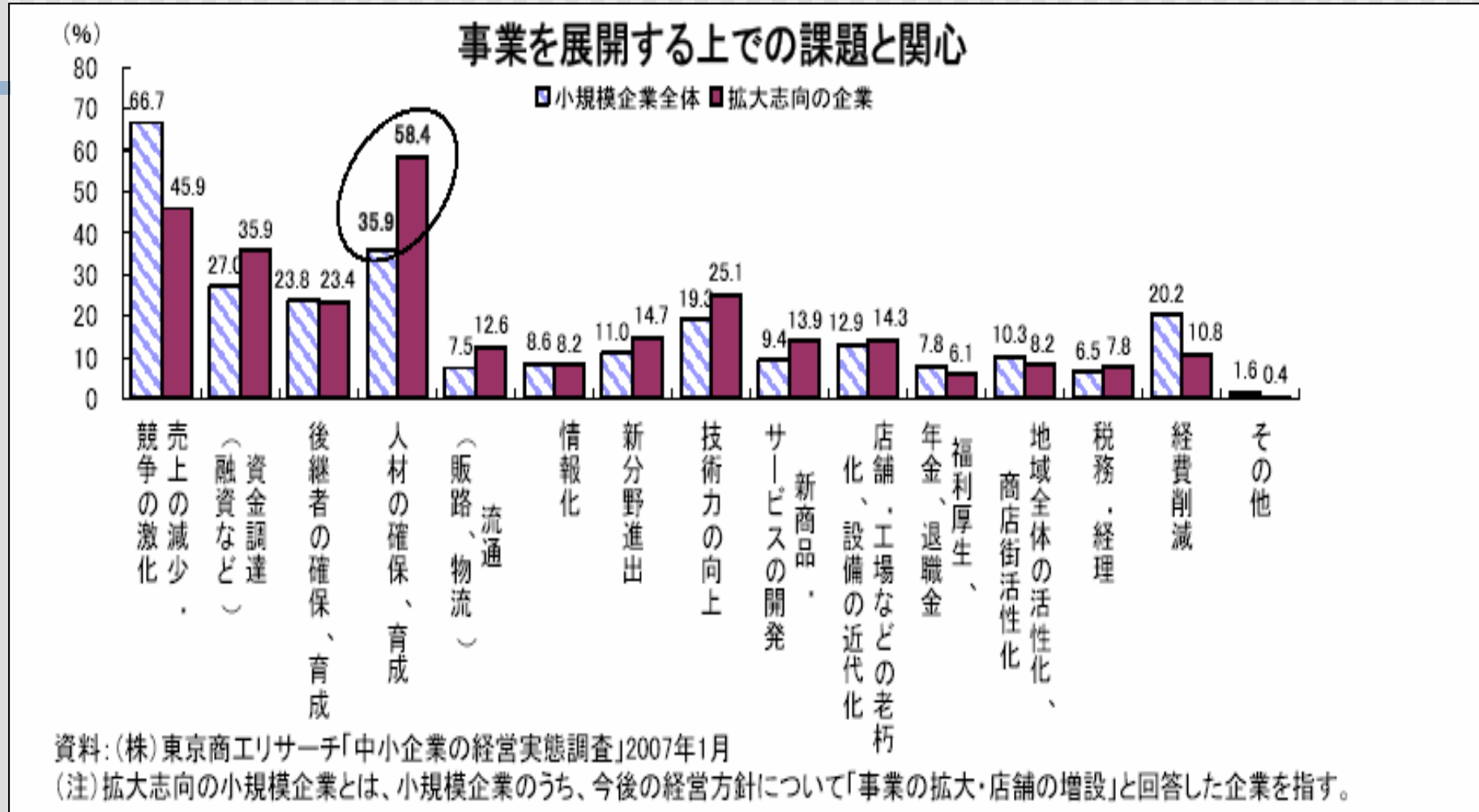
若年失業者の前職離職理由別人数の推移

単位:万人、%

		前職の離職理由					小計	前職無し	総計
		会社都合	職場不満足	健康や家庭の事情	その他・不詳				
		人数 (万人)	1987	5.3	32.6	43.2	17.2	98.3	28.7
	92	3.3	30.6	39.6	16.3	89.8	21.7	201.3	
	97	6.1	46.7	45.7	24.4	123.0	33.5	279.4	
	2002	24.5	52.7	45.5	34.8	157.5	31.0	346.0	
割合 (%)	1987	4.2	25.7	34.0	13.5	77.4	22.6	100.0	
	92	3.0	27.4	35.5	14.6	80.5	19.5	180.5	
	97	3.9	29.8	29.2	15.6	78.6	21.4	178.6	
	2002	13.0	27.9	24.1	18.5	83.5	16.5	183.5	
増減率(%)	2002	363.0	61.5	5.3	102.4	60.2			
寄与度(%)	/1987	19.6	20.4	2.3	17.9	60.2			

- (備考) 1. 総務省「就業構造基本調査」により作成。
 2. 若年(15~34歳)失業者の前職の離職理由の推移などを示したもの。
 3. 前職の離職理由のうち「会社都合」とは、前職の離職理由が「人員整理・勧奨退職のため」、「会社倒産・事務所閉鎖」、「事業不振・先行き不安」(2002年のみ)の合計、「職場不満足」とは、「一時的・不安定な仕事だったから」、「収入が少なかったから」、「労働条件が悪かったから」、「自分に向かない仕事だったから」の合計、「健康や家庭の事情」とは、「家族の就業・転職・転勤および事業所の移転のため」、「病気・高齢のため」、「結婚のため」、「育児のため」、「家族の介護・看病のため」の合計、「その他・不詳」は前職無しを除いた残りすべてである。

2. 「社内人事制度」の知恵と工夫 良い会社は人材育成に力

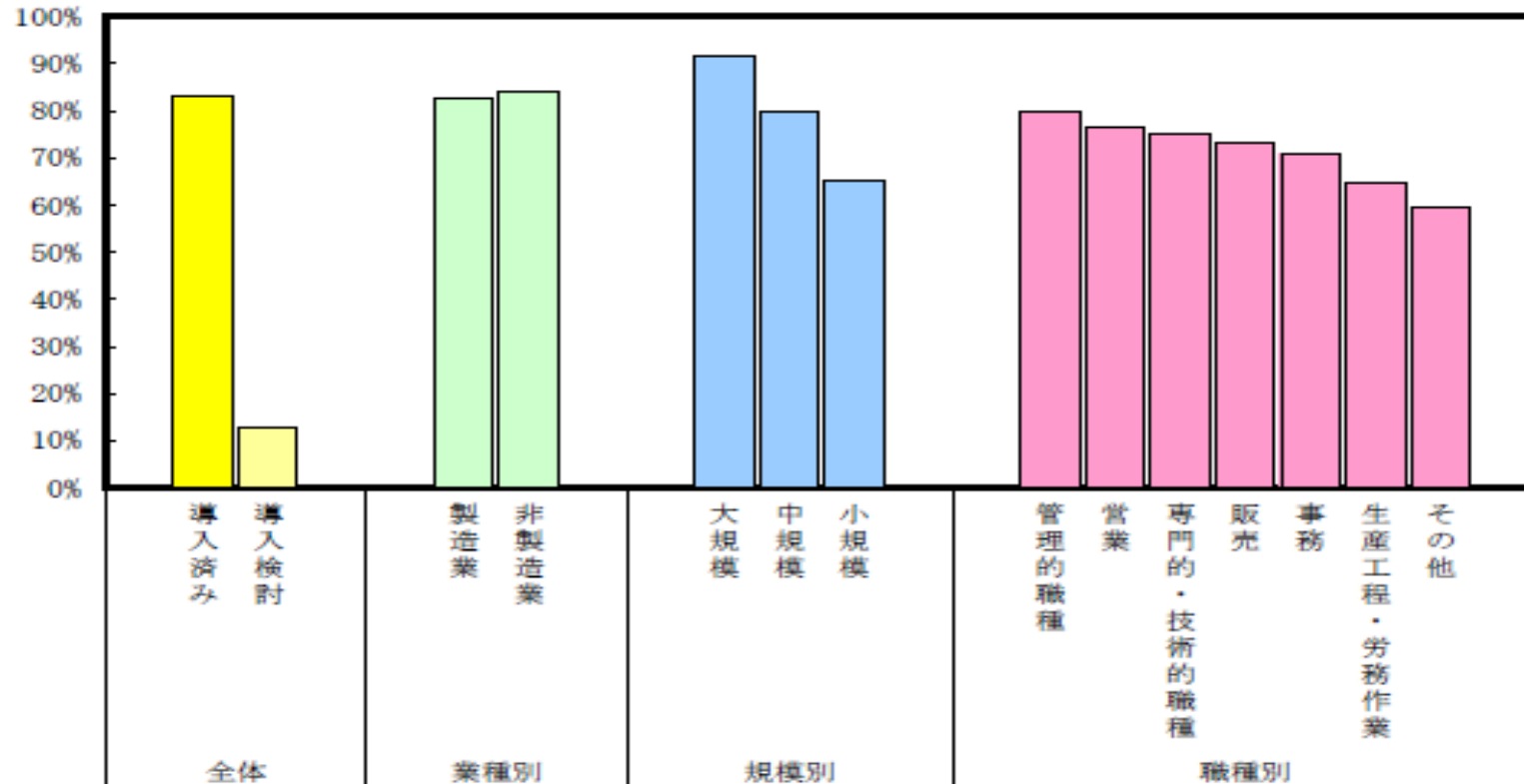


3. 「賃金制度」の知恵と工夫 80%の会社が成果主義を導入

補論第2図 成果主義賃金制度の導入状況

多くの企業で成果賃金制度を導入、導入率は規模等により差がある

(構成比)



(備考)

1. 内閣府「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」を特別集計し作成。
2. ある一つの職種において導入済みである企業はすべて導入済みとした。
3. 規模は資本金により大規模（100億円以上）、中規模（10億円以上100億円未満）、小規模（10億円未満）に分類した。
4. 本質問回答企業数1,000社。

3. 「賃金制度」の知恵と工夫 成果主義、社員はまだ不安感

第1－(2)－16表 成果主義的な賃金体系についての就業者の意識

(単位 %)

項目	計	賛成	賛成だが、不安	反対	無回答
就業者割合	100.0	27.6	60.1	7.1	5.3

理由 (複数回答)	割合
上司や人事管理者が正しく成果や能力を評価するかわからない	79.0
仕事によっては能力が発揮しにくい	51.0
収入が不安定になる	37.8
仕事がきつくなる	16.1
同期入社の間で賃金格差が拡大する	5.7
その他	2.0
無回答	1.2

資料出所 日本労働研究機構 (現 (独) 労働政策研究・研修機構) 「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査 (就業者調査)」 (2003年)

(注) 正社員と非正社員 (出向社員) が回答している。

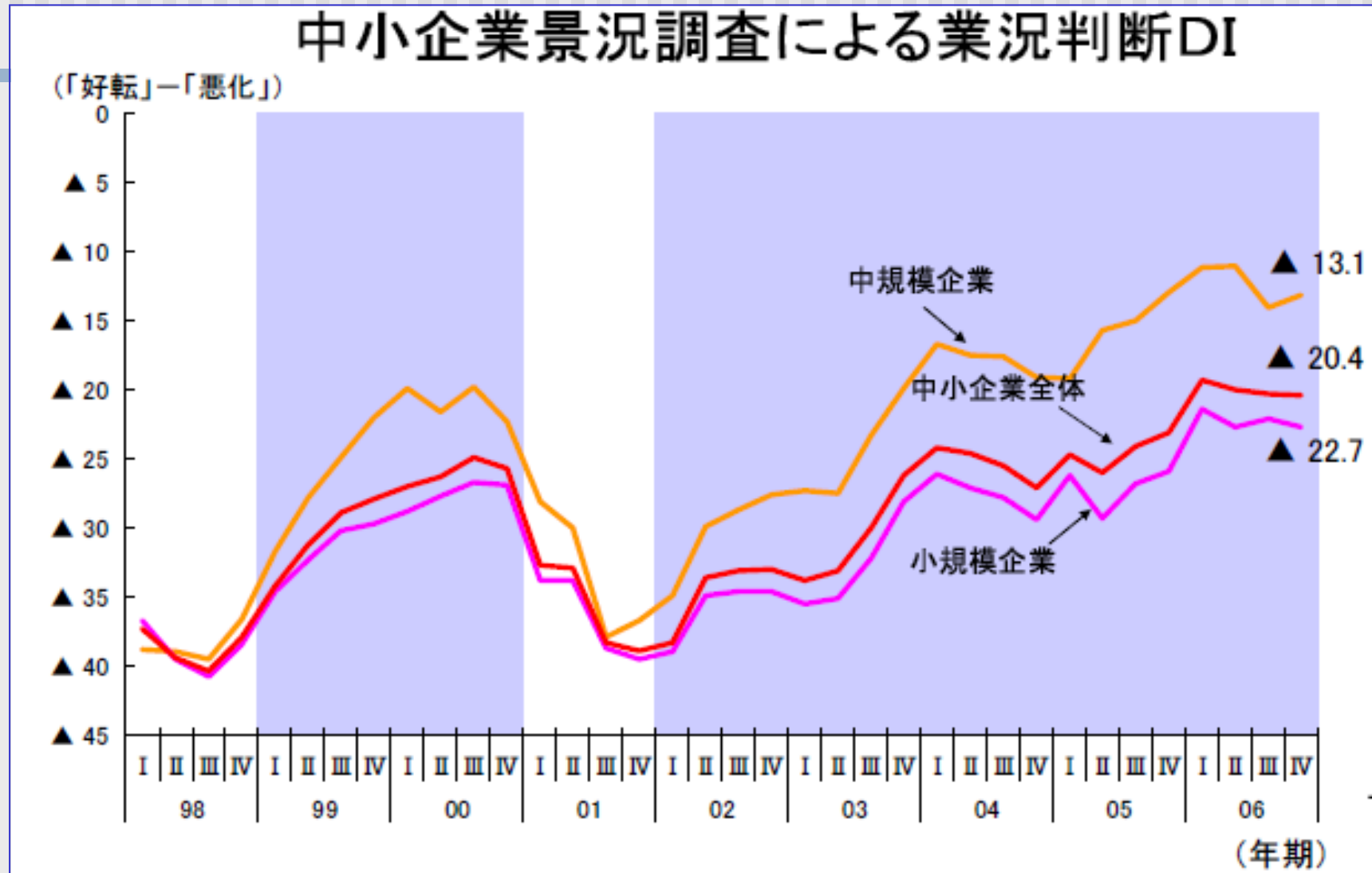
3 . 「賃金制度」の知恵と工夫 人事考課の課題

- 「査定のための査定」になっている
「本人を評価する」ことより、「査定表埋める」こと優先
評価期間中の努力やプロセスが評価されない
- 考課基準
考課者の主観が優先し、客観的な評価できていない
- 運用のルール
「遅刻常習者」をどう取り扱うか、などの行動評価などの
ルールづけがない

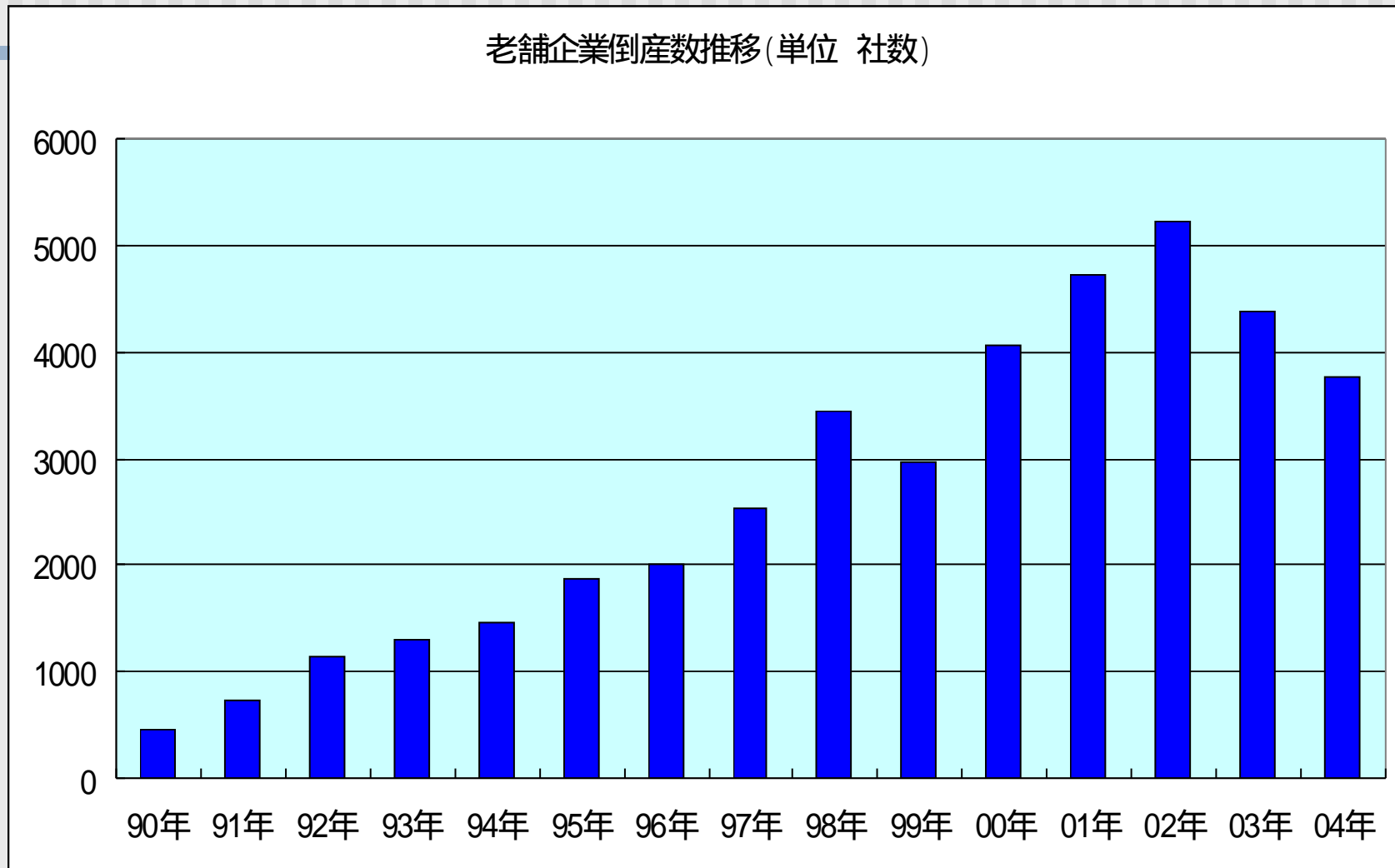
3 . 「賃金制度」の知恵と工夫 社内文化づくり&人事制度の改革

- j o y & f u n
社是、ビジョンによる 社内文化づくり
「プラス発想」で失敗を許容する文化
- 考課基準改革
ギスギスした職能給制度からの開放
役割への責任、職務に対する仕事の評価
- 人材重視、女性の活用
昔ながらの人事政策に「活」をいれる

4. 「経営面」の知恵と工夫 規模・地域で景気回復感行き渡らず



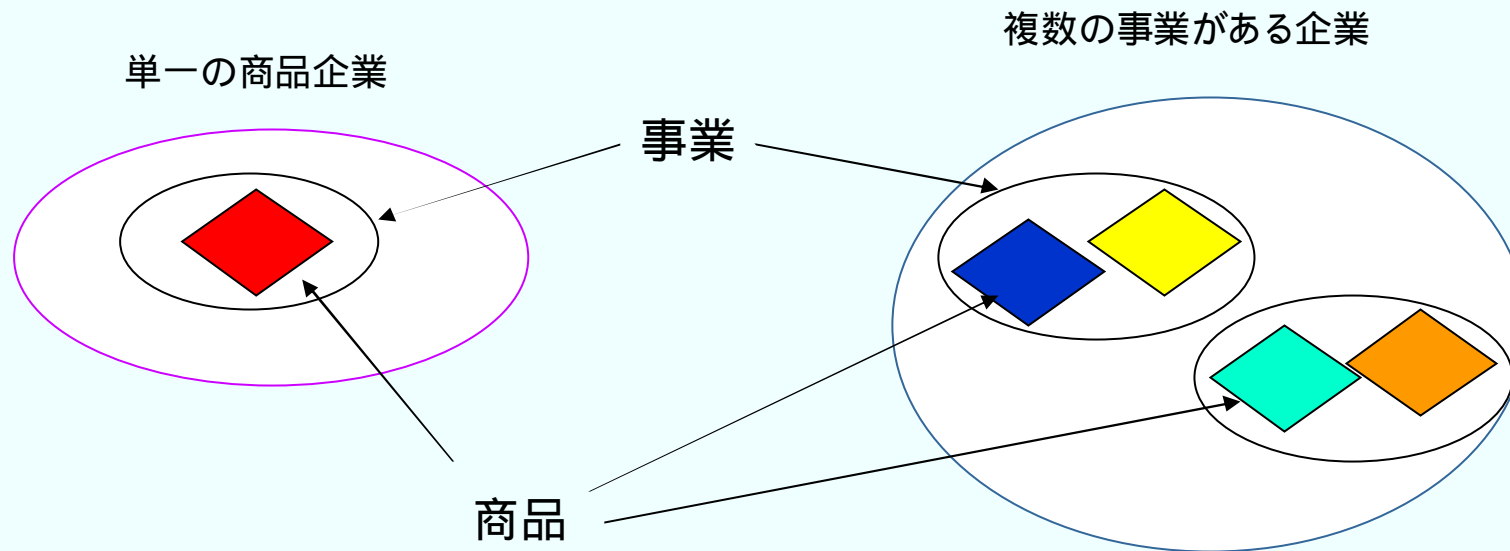
4 . 「経営面」の知恵と工夫 30年以上業歴の企業、バタバタと倒産



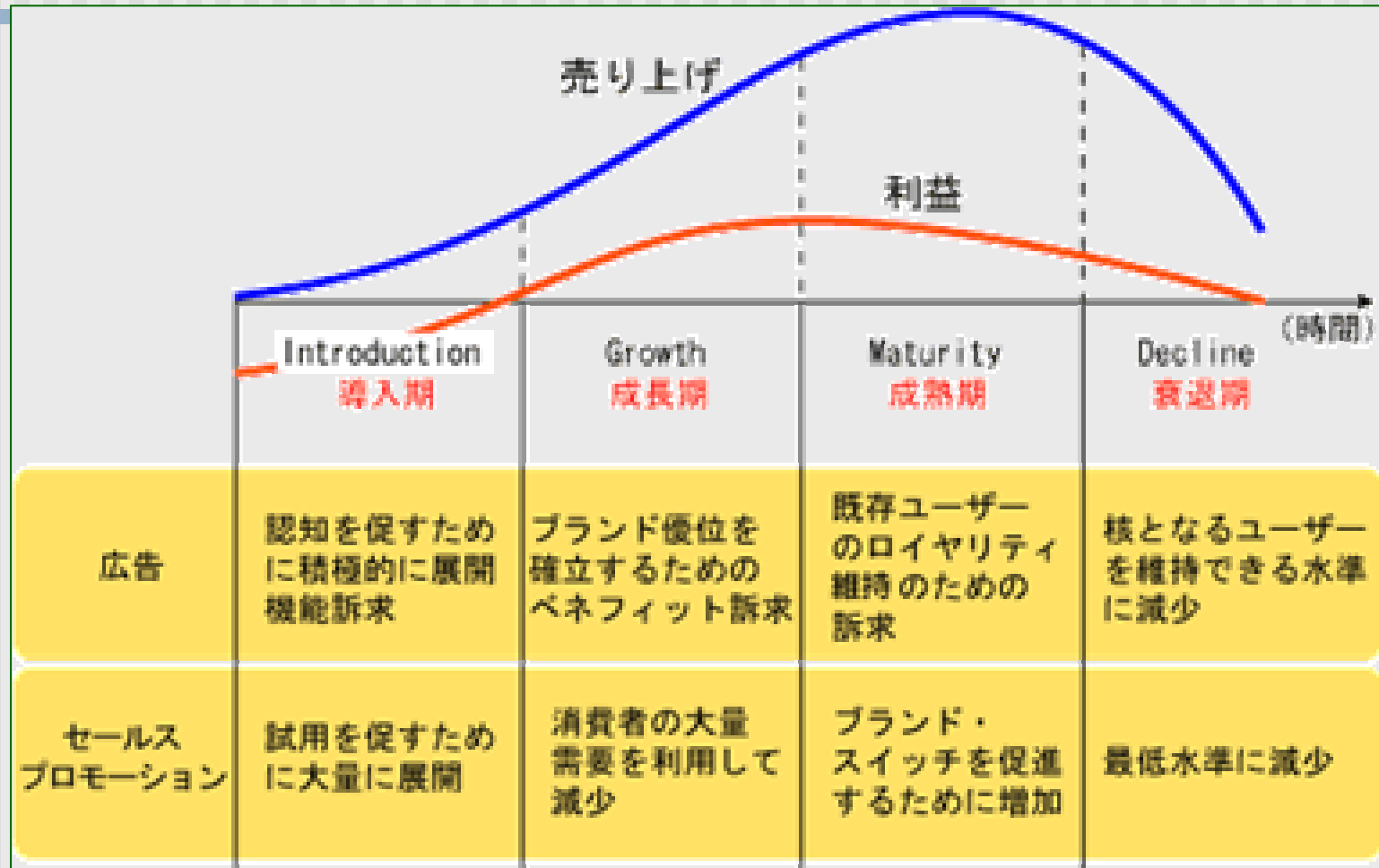
4 . 「経営面」の知恵と工夫

- 会社が永遠に生き残る最低限、必要なマネジメント
 1. 商品・事業ライフサイクルの克服
 2. 社員ベクトルの集約

< 商品・事業ライフサイクルの克服とは >



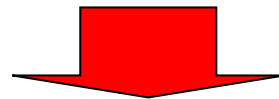
4. 「経営面」の知恵と工夫 寿命が来る！ライフサイクルとは



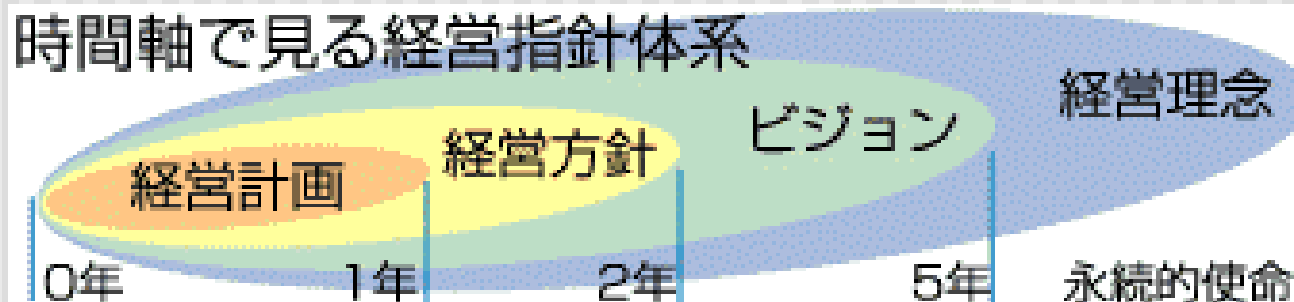
4 . 「経営面」の知恵と工夫

< 社員ベクトルの集約とは >

企業の目的完遂のためには、社員が同じ方向を向くことが必要
社員が、バラバラの「思い」で勝手気ままに仕事をすると無駄多い
一致団結して企業業績確保に立ち向かう 一丸の業務遂行



社員の心や行動を「集約」させることが必要
社員ベクトルを一致させる工夫
経営計画、経営方針、ビジョン、理念



4 . 「経営面」の知恵と工夫

経営理念

■ 一体感

組織の共通価値を明らかにし、組織と従業員の一体感を高める。価値共有による一体感は規則や賞罰以上に従業員意欲を高める。

■ やる気を生み出す発火点

会社の社会的役割や責任、目的、価値基準を明確にする。従業員は「なぜこの仕事が重要なのか」「この仕事は会社のどの部分に位置付けられるのか」など、仕事の意味を理解することができる。これにより、社会貢献意欲や自己実現欲求が明確になりやる気を生み出す発火点に

■ 会社宣言

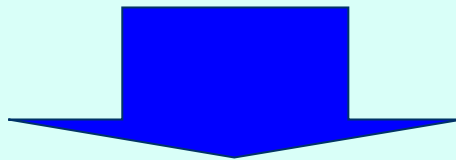
会社の経営理念を内外に発表することは、会社の社会的役割や責任、会社の目的、共通の価値基準を宣言すること。企業イメージの一部として会社宣伝効果。

■ 会社の憲法

経営理念は会社のルールであり、行動規範

5 . まとめ

- 人事・労務面の大きな変化、経営を大きく揺るがす契機になる
- 経営面、気を抜くと「ライフサイクル衰退期」になり、寿命が一気に近づく
- 厳しい競争社会、人心ベクトル離散は競争力低下へ



- **いまこそ、経営の改革をするとき！**（処遇、事業、経営計画等）
- 改革した会社は、働きがいとモラルの高い「魅力的な会社」に変身する！