

第 I 部
本報告書の概要

本報告書の概要

プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する総合的分析」とは

この（労働政策研究）報告書は、独立行政法人労働政策研究・研修機構の中期目標の1つである、プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究」の一環として実施された労働者に対するアンケート調査「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」の結果をまとめたものである。

我々のプロジェクト研究では、①ガバナンス構造や経営戦略の変化に伴う人材マネジメントの仕組みの変化、②そうした変化が、企業業績や生産性にどのような影響を与えているのか、③人材マネジメントの変化に対応した労働者のキャリア意識の変化や人材マネジメントに対する評価等の実態を把握することを主な目的としている。既に、プロジェクト研究全体の課題の論点整理については労働政策研究報告書 No.7『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』（2004年5月）として取り纏めた。また、①と②の課題については、国内の有力企業の人事担当者を対象としたアンケート調査「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（以下において“企業調査”と表記する）の結果をもとに、労働政策研究報告書 No.33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』（2005年6月）として取り纏めを行った。残された③の課題に取り組むために、2005年2月～4月にかけて、労働者に対するアンケート調査「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」（以下において“従業員調査”と表記する）を実施した。この調査に関する分析結果を取り纏めた結果が本報告書である。

本報告書の構成

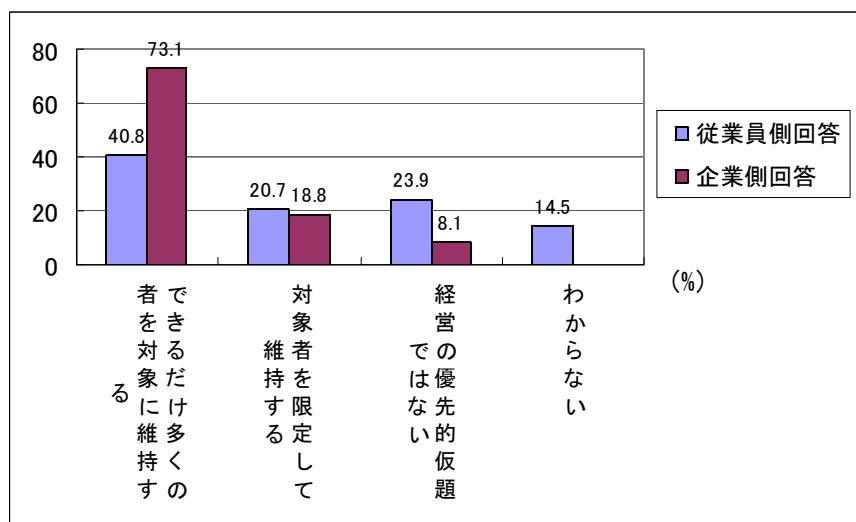
本報告書は4部構成となっている。この**第Ⅰ部**では、本論にあたる**第Ⅱ部**の分析編の概要をまとめている。**第Ⅱ部分析編**では、従業員調査ならびに企業調査のデータを詳細に分析することで得られた学術的、政策研究的な知見がまとめられている。続く**第Ⅲ部アンケート調査結果の概要**は、第Ⅱ部執筆のためのバックグラウンドデータである従業員調査の全設問について、基本的な集計結果にもとづく簡単な解説・紹介を行っている。**第Ⅳ部付属資料**は、従業員調査ならびに企業調査のアンケート調査票を掲載している。以下は、本論にあたる**第Ⅱ部第1章、第2章、第3章**の概要である。

第1章 人材マネジメントの変革と従業員行動 企業と従業員間の認識ギャップ

《認識ギャップ:長期安定雇用》

企業調査の結果と、従業員調査の結果を接合することにより、客観的事実としての企業の人材マネジメントと従業員（労働者）の認識においていくつかのギャップがあることが明らかになった。このうち、長期雇用に関する認識ギャップに注目したところ（第1図参照）、企業側の73%が「できるだけ多くの従業員を対象に長期安定雇用を維持」したいと考えているのに、労働者の同じ項目についての認識は40%にとどまっている。また、「長期安定雇用は経営の優先的課題ではない」については、企業側は8%とわずかであるのに対して、従業員側は23%と大きな開きがある。企業は、長期安定雇用に対してかなり前向きに考えているのに、従業員にはそれが十分に理解されていないというギャップがまず浮き彫りになった。こうした認識ギャップの存在は、労働者のキャリア形成や能力開発にも悪影響を及ぼすばかりか、企業にとっては経営資源である貴重な人材を失いかねない事態に直結することが予想され、今後は、労使コミュニケーションを通じて、こうしたギャップを埋めていくことの重要性が課題として示唆された。

第1図 長期安定雇用に対する企業と労働者の認識ギャップ

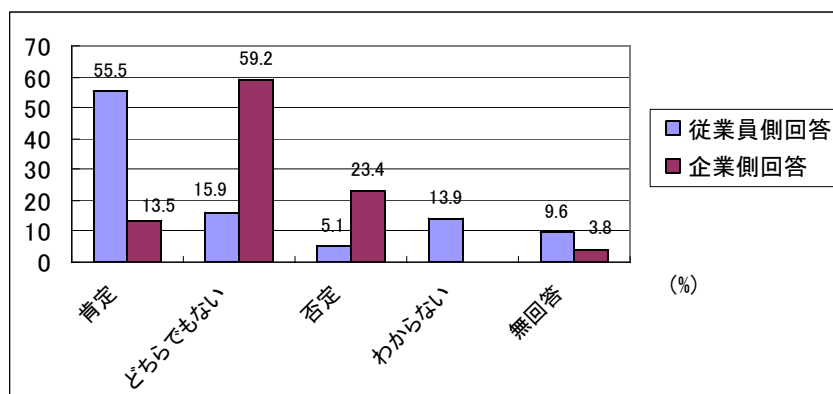


※企業調査の質問項目には「わからない」は無かった。

《認識ギャップ:コーポレート・ガバナンス》

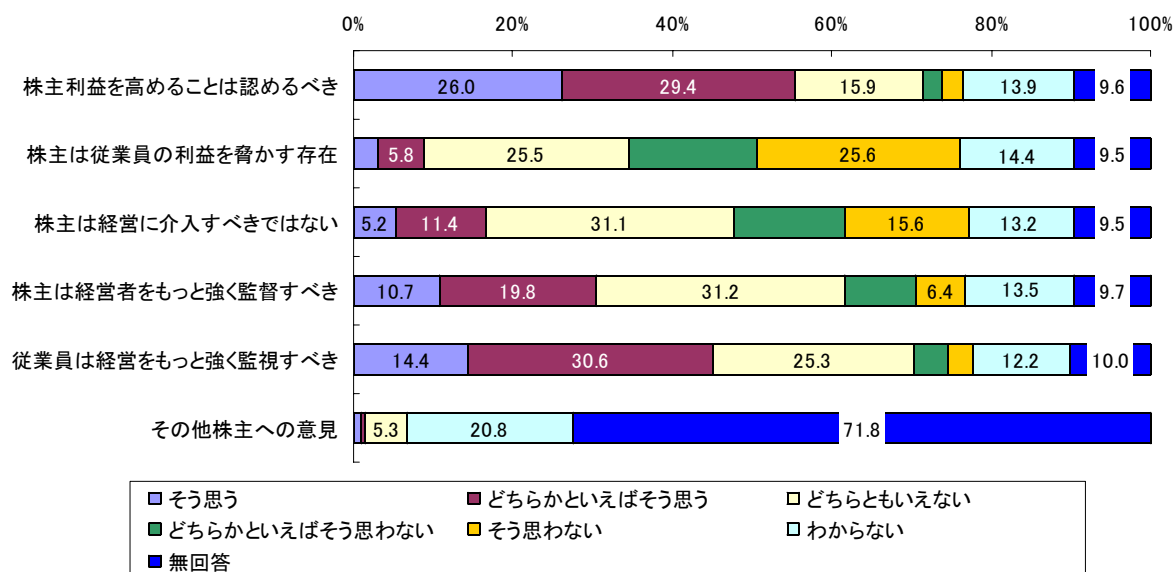
認識ギャップのうち、コーポレート・ガバナンスに関する認識ギャップに注目すると（第2図参照）、「株主利益を重視する」という質問に、従業員の55%が「肯定」しているのに対して、企業側の回答は13%にとどまっている。

第2図 コーポレート・ガバナンスに関する認識ギャップ：株主利益・株主価値の重視



また、労働者のコーポレート・ガバナンスに対する考え方を詳しくみると（第3図参照）、①「株主利益を高めることは認めるべき」を肯定する割合が5割を超え、②株主は、「従業員の利益を脅かす存在」ではないと考える割合が4割を超えるなど、労働者は、株主に対して好意的である。また、その一方で、「従業員は経営をもっと強く監視すべき」であると45%の者が考えている。労働者は、株主重視のコーポレート・ガバナンスを承認した上で、株主による経営の監視だけでなく、それ以上に従業員による経営の監視を支持している。ただし、従業員にとっての監視の目的は、企業価値の増大であるのに対し、株主にとっては、株主価値の増大が目的であり、この二つの対立がコーポレート・ガバナンスにとっての最も重大な課題になることが調査結果から示唆される。それと同時に、従来の労使関係を超えた「株主－経営者－労働者」といった関係について検討することの重要性も示唆される。

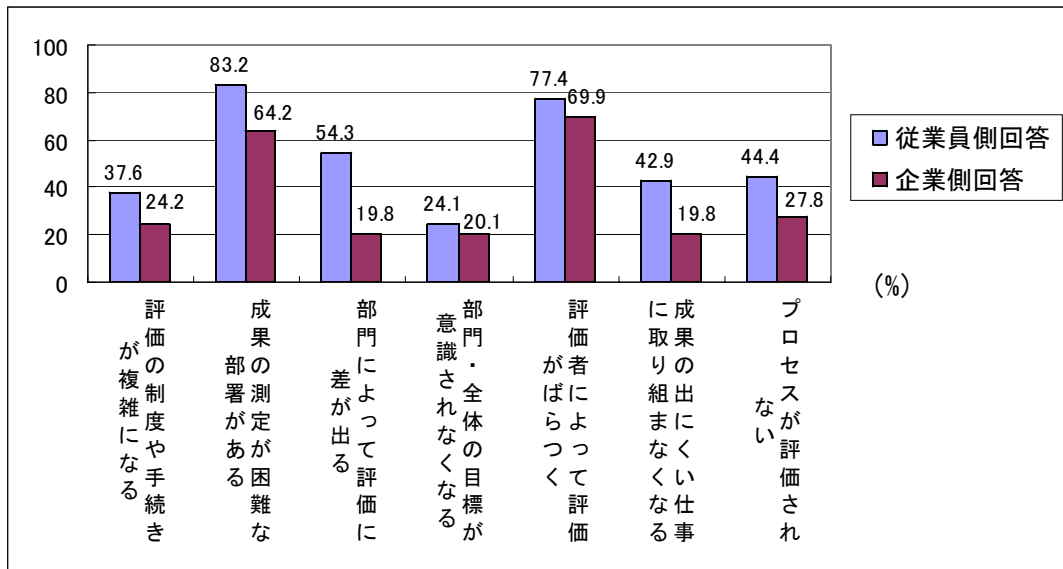
第3図 労働者のコーポレート・ガバナンスに対する考え方



《認識ギャップ: 成果主義》

認識ギャップのうち成果主義人事制度の問題点についてのギャップに注目すると（第4図参照）、「管理部門など成果の測定が困難な部署がある」や「評価者によって従業員の評価がばらつく」というしばしば指摘される成果主義の問題点について、企業と労働者は共に高いレベルで認識を共有していることがわかる。ただし、80%以上の労働者が「成果の測定の困難さ」を指摘するのに対して、企業側の回答が64%にとどまるという点では、認識ギャップの存在が指摘できる。上記の2点は成果主義のいわば本質的な問題であるのに対して、「部門によって評価に差が出る」や「成果の出にくい仕事に取り組まなくなる」や「プロセスが評価されない」といった問題は、成果主義の実際の運営にかかわる問題といえる。この点に関して、企業と労働者の間の認識ギャップは大きく、成果主義の運用に関して、企業側は問題点を過小評価していると言うことができる。従来の人事処遇制度の基底をなす集团的労働条件決定システムは、成果主義の普及によって変革を迫られているといえる。集团的な労働関係から個別的な労働関係へと、労使関係は大きな変革期を迎えようとしている中で、紛争を回避、予防するためには、成果主義的人事制度の適切な運用が必須条件となることを調査結果は示唆している。

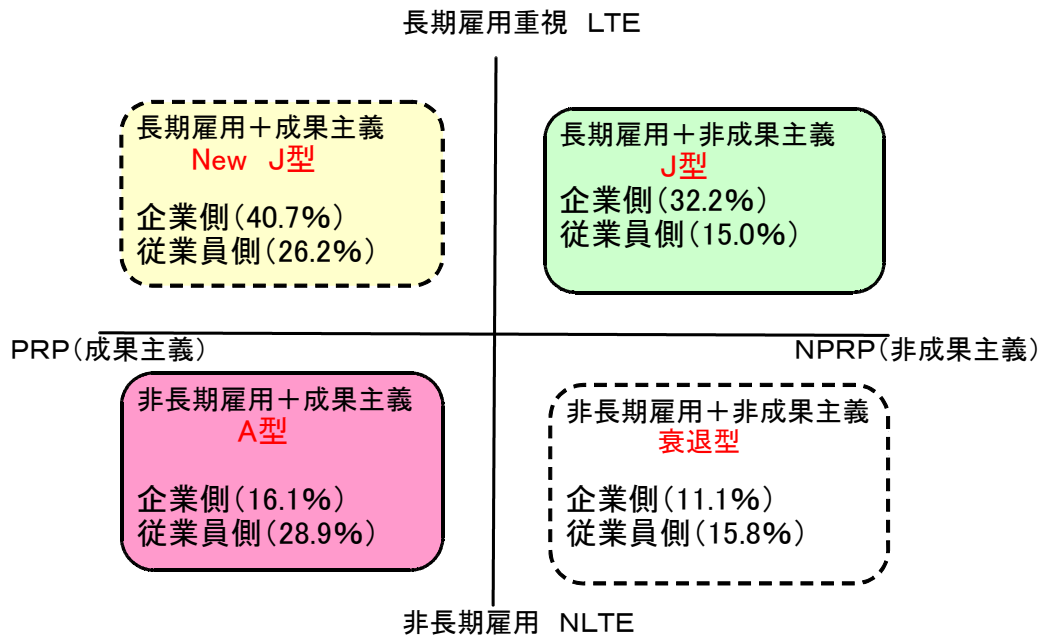
第4図 成果主義人事制度の問題点に関する認識ギャップ



《日本企業のHRMの分化における認識ギャップ》

日本企業の HRM（人材マネジメント）がどのように変化するかについて、長期雇用を重視するか否か、成果主義を重視するか否かの二つの軸で分類したところ（第5図参照）、①長期雇用重視+非成果主義(LTE+NPRP)、②長期雇用重視+成果主義(LTE+PRP)、③非長期雇用+成果主義(NLTE+PRP)、④非長期雇用+非成果主義(NLTE+NPRP)の4つの類型が得られた。①長期雇用重視+非成果主義は、日本的雇用慣行の根幹を成すものとして、日本の大企業を中心に広く普及していた。今後は、成果主義を導入する形での変容となる②長期雇用+成果主義に収斂するのか、あるいは、成果主義の導入と長期雇用の放棄というアメリカ企業にみられるような③の形態に収斂するのかを明らかにすることが重大な課題となる。第1章の分析結果からは、②の長期雇用+成果主義の型が、結果的に好業績職場への変化、労働者の賃金や仕事満足度の向上、会社への信頼感の向上といった変化を促すことが明らかになった。逆に、アメリカ企業に多くみられるような③非長期雇用+成果主義のパターンでは、以上の変化が全てマイナスに働いていた。以上の結果から、将来の日本企業の進むべき理想的な HRM の方針として、②長期雇用+成果主義が有力候補として浮かび上がってくるが、こうした HRM の方針についても企業と労働者の間には、大きな認識ギャップがあり、労使コミュニケーションを通じて、こうしたギャップを埋めていくことの重要性が課題として示唆された。

第5図 日本企業のHRMの分化における企業と従業員の認識ギャップ



※従業員側の回答は、雇用方針について不明が7.0%あった。

第2章 人事管理の変化と個別紛争の増加

《個別労働紛争の増加の背景にある成果主義》

最近の人事管理、人材マネジメントの変化の1つに成果主義の普及がある。成果主義的人事管理は、評価や処遇などにおいて、個別の労働者間で差を発生させるため、個別の労働紛争に結びつきやすいと考えられている。第2章は、こうした成果主義的人事管理のうちどのような要因が個別労働紛争の増加に結びついているのかを明らかにすることがねらいである。成果主義の導入がどのようなプロセスで苦情や不満を発生させるのか、ひいては労働紛争の種になるのかについて、以下の3つの仮説を設定した。

- 仮説1 賃金格差仮説—成果主義導入による①格差の拡大、②賃金減少への不満が個別労働紛争を増加させている。
- 仮説2 賃金不安定化仮説—成果主義導入によって賃金が不安定になり、それが不安や不満を招く。
- 仮説3 既得権益喪失仮説—長期雇用の企業では、成果主義の導入により、賃金の年功的要素という既得権益の縮小や喪失につながり、それが不満や苦情を増加させる。

賃金格差仮説とは、成果主義的な評価・処遇制度の結果としての、賃金格差の増大が個別労働紛争を増加させるという仮説である。ただ、格差が個別労働紛争を起こすメカニズムには、2つの考え方があり、1つは、働く人が賃金格差を不当な格差であると認識する場合に、個別労働紛争に繋がる可能性が高くなるという解釈である。もう1つの考え方として、それがどんな格差であったとしても、賃金分布の下のほうにある労働者にとっては、個別労働紛争につながる可能性が高い、という場合である。つまり、自分が格差分布の下にあるときや、成果主義の結果、賃金が下がってしまった場合、格差はどんなものでも我慢できない可能性もある。

賃金不安定化仮説とは、評価や賃金決定の成果連動が賃金に不安定性をもたらし、それが新しい制度への不安や反発を招く、という仮説である。こうした不安定性に大きな影響を与える要因として、企業の業績があり、企業の業績が良くないとき、働く人にとっては、自分の賃金や評価が環境要因に影響をうける可能性が高く、また企業が人員削減などのさらに大きな労働条件の変更を導入する可能性もある。したがって、こうした賃金の不安定性による納得性の低下や苦情などは、企業の業績が下降している、または低位安定しているときにより増幅されるという仮説である。

既得権喪失仮説とは、成果主義が導入されることによって、賃金決定における年功部分のウェイトが下がったり、定期昇給をなくしたりする場合、古くから会社に在籍している社員にとっては、既得権益が失われたと認識される結果となり、それが不満や苦情を増加させるという仮説である。

《最も強く支持された賃金格差仮説》

分析の結果、課長レベルでの賃金格差の大きい企業で、苦情が申請される確率が統計的に有意に高いことがわかった。つまり、成果主義導入に伴う賃金格差の増大そのものが、個別労働紛争に結びつく可能性が示唆される。

また、こうした不満や苦情に対処するために、企業では労働者に対する納得性を確保するための様々な方策が実施されている。評価制度の変更の「3点セット」とでも呼ぶべき、「目標管理制度」、「評価結果の本人への開示」、「考課者訓練」の3つのうち、2つ以上を実施している企業を、「納得性確保施策が充実している企業」だと考え、そうでない企業とサンプルを分けて分析を行った。納得性確保施策が充実していない企業では、苦情が発生する確率が高く、賃金格差が評価や賃金に関する納得性の低下につながっていることが明らかになった。

《賃金不安定化仮説》

企業の業績別にみると、「業績が悪い」企業では、「基本給の成果連動」は納得性の低下と関連があることがわかった。また、「業績が良い」企業で「基本給の成果連動」は苦情の発生率を高める上、賃金格差の影響が苦情の発生、納得性の低下といった現象として現れている。この結果を解釈すると、成果主義が導入されると、業績が良い時ほど苦情の増加や納得性の低下につながることであり、一見矛盾した行動のように考えられがちだ。しかし、こうした結果の背景には、バブル経済崩壊以降の業績低迷時に、労働者達が経営側に許した多くの労働条件の下方への変更について、業績が回復したのだから、失ったものを再び元に戻して欲しいという心理が働く可能性があることが示唆される。

《既得権喪失仮説》

全体サンプルで見た場合、年齢給や定期昇給の縮小・廃止といった既得権益の喪失と認識されるような人事施策の実施は、統計的に有意な関係を示していない。年齢給や定期昇給の縮小・廃止といった人事施策は、長期雇用の下で実施されることが前提であると考えられる。逆に長期雇用が放棄された企業で、こうした施策が実施されていたとしたら、それは既得権益の喪失とは逆に、分配の公平性を確保する上で、不満をもたらすものと考えられる。分析の結果、長期雇用が放棄された企業において、年齢給や定期昇給の縮小や廃止は、苦情の発生や納得性の低下に歯止めをかける効果があることが明らかになった。

《外部労働市場の拡大と個別労働紛争の増加》

個別労働紛争が発生する原因の1つとして、上記の3つの仮説以外には、外部労働市場の拡大が考えられる。いわゆる、ボイスとエグジットの代替性の議論に立脚するとすれば、ひとつの仮説として、労働者が労働市場における代替的な雇用機会の認識をもったとき、不満を表明する可能性が少なくなることが予想される。しかし、もうひとつの仮説として、労働者が不満や苦情をもったとき、その背後に他の雇用機会の認識がある場合と、そうでない場合を比べると、前者で不満を表明する可能性が高くなるということが考えられる。なぜならば、不満の表明や苦情の申請は、極めてパブリックな出来事であり、一旦表明してしまうと、もう後には引けないことが多い。したがって、多くの従業員は、こうした公な表明を嫌う傾向があるが、外部労働市場での雇用可能性を認識している従業員は、公にすることへのリスクが少ないはずだからである。

分析結果からは、明らかに、企業が、労働者に企業からの自立を求め、働く人に外部労働市場を認識させ、また、そこでの自分の価値を高めるように促すと、苦情が発生する可能性は高くなることが示唆された。近年企業が進めてきた、賃金を企業外の相場に連動させたり、また働く人に自分の外部労働市場での価値を認識させ、自立意識を高めるための施策などは、個別労働紛争という観点から見ると、これを増加させる効果がある可能性が高く、労働政策

上、外部労働市場の動きと個別的労働紛争の増加については関連づけて考える必要性が示唆される。

第3章 成果主義と労働者の意識 成果主義とプラセボ効果

《成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップ》

客観的事実としての〈成果主義〉の導入と、自社に〈成果主義〉が導入されているかどうかについての労働者の認識には大きなギャップがある（第6表参照）。

こうした〈成果主義〉に対する認識のギャップは、労働者の仕事全体の満足度や、企業業績に影響を与えている可能性がある。また、こうした認識ギャップがなぜ生まれるかを明らかにすることが第3章のねらいである。

第6表 成果主義は導入されているかー企業と労働者との認識のミスマッチ

		労働者側の認識(従業員調査)			
		成果主義が導入されていると思う	成果主義は導入されていないと思う	不明	度数
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義企業	72.8	25.6	1.6	1593
	非成果主義企業	45.4	50.9	3.7	1210
	不明	15.0	80.0	5.0	20

※行パーセント

《成果主義認識類型ー〈成果主義〉が導入されていると誤解するプラセボ成果主義》

客観的事実としての〈成果主義〉の導入状況と、労働者の認識によって以下の4つの成果主義認識類型を析出した（第7表参照）。①認知成果主義（客観的事実として、成果主義が導入されており、労働者はそれを正しく認識している）、②プラセボ成果主義（客観的事実として成果主義が導入されていないのに、労働者は成果主義が導入されていると誤解している）¹、③ステルス成果主義（客観的事実として、成果主義が導入されているが、労働者は導入されていないと誤解して認識している）、④認知非成果主義（客観的事実として成果主義は導入されていない、労働者はそれを正しく認識している）。

1 プラセボとは、新薬の薬効を調べるために臨床試験（比較試験）において、新薬と形状等は同じであるものの、薬効は全くない偽薬を指す。薬効が無いにも拘わらず、患者が効果を感じることをプラセボ効果という。原因の多くは薬効があるはずだという患者の思いこみとされる。

第7表 客観的事実と労働者の認識による成果主義の類型

		労働者側の認識(従業員調査)	
		成果主義が導入されていると思う	導入されていないと思う
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義導入企業	①認知成果主義 (n=1159)	③ステルス成果主義 (n=408)
	非成果主義企業	②プラセボ成果主義 (n=549)	④認知非成果主義 (n=616)

※括弧内は従業員調査の数

《成果主義認識類型と仕事全体の満足度》

仕事全体の満足度に成果主義認識類型はどのような影響を与えるかを分析したところ、①プラセボ成果主義は仕事の満足度を高めるように作用し、②ステルス成果主義は、仕事の満足度を低めるように作用することがわかった。実際には導入されていない成果主義が、導入されていると労働者に認識されている場合、労働者は仕事全体の満足感を高めるということになる。

《成果主義認識類型と企業業績》

企業業績（1999年と2004年の従業員一人当たりの売上高の変化）に成果主義認識類型はどのような影響を与えるかを分析したところ、①認知成果主義とステルス成果主義は、企業業績の向上に正の影響を与えている、②プラセボ成果主義と企業業績には統計的に有意な関係はないことが明らかになった。つまり、認識された成果主義であれ、認識されない成果主義であれ、客観的事実として成果主義が導入されている場合は、企業業績が向上する。しかし、実際には成果主義が導入されていないのに、成果主義が導入されていると労働者が認識している場合には、企業業績には影響が現れないことから、プラセボ成果主義は労働者の満足度を高めるが、企業業績には関係がないという意味で、まさに偽薬（プラセボ）のような性格を持つことがわかった。

《労使紛争の防止と労使コミュニケーション》

企業の人材マネジメント、人事管理の方針は労働者には正確に伝わっていないばかりか、大きな誤解、誤認があることが明らかになった。仮に、成果に応じて報酬が決定されるようなシステムであると労働者が自社の人事管理の方針を誤認した場合は、結果的に、長時間労働や心身のストレスなどに結びつく可能性も高い上、その代償としての報酬面でも何ら報われないという悲劇的な結末を生む可能性がある。〈成果主義〉の是非に関係なく、企業の人材マネジメントの方針を正しく伝え、労働者の心身の健康にも留意することは企業の果たすべき社会的責任の1つである。分析結果からは、労働組合のある企業で、なおかつ経営ト

ップが労働組合や従業員代表とコミュニケーションすることを重視してきた企業で、プラセボ成果主義の発生率を抑える効果が統計的に有意にあることが明らかになった。労使のコミュニケーションこそがプラセボ成果主義のような誤解、誤認を抑止するために重要な機能を果たすのである。また労使コミュニケーションは、これからの成果主義的人事管理の普及に伴う個別的労働紛争の抑止にも大きな役割を果たすものと考えられる。

