

労働政策研究報告書 No.49

サマリー 2006

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

変革期の勤労者意識

— 「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」 結果報告書 —

労働政策研究・研修機構

変革期の勤労者意識―「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」結果報告書― サマリー

執筆担当者

宮本 光晴 ((独)労働政策研究・研修機構特別研究員・専修大学経済学部教授)

守島 基博 ((独)労働政策研究・研修機構特別研究員・一橋大学大学院商学研究科教授)

立道 信吾 ((独)労働政策研究・研修機構副主任研究員)

研究期間

2003年10月～2007年3月（当報告書は2005年度の研究成果物である）

調査研究のねらい

近年、長期雇用慣行の後退や、年功的な賃金制度に変わる成果志向型の賃金システムの普及によって、日本的雇用慣行が大きく変わろうとしている。こうした変化の結果、従来の人事処遇制度の基底をなす集団的労働条件決定システムもまた変革を迫られており、集団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。新たな労働関係を律するルールのあり方、新たな労働関係への政策的対応はどうあるべきなのかといった課題に対する基礎的な情報を収集することを目的に、当機構のプロジェクト研究「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」では、2004年11月に実施した国内有力企業の人事担当者へのアンケート調査に加え、2005年3月に、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」を実施した。これらの調査を通じて、雇用や賃金を中心とする最近の人事処遇システムの変化、職場の変化、変容するコーポレート・ガバナンス構造等に対する労働者の意識等の実態を把握することに努めた。

報告書の内容

本報告書は4部構成であり、本論にあたる第Ⅱ部分分析編では、アンケート調査で得られたデータを詳細に分析することにより、企業と労働者の新しい関係を示唆するような最近の様々な変化を浮き彫りにすることに成功している。

具体的には、第1に、企業と労働者の関係が長期的な関係から短期的な関係に変化しようとしている。企業の長期雇用慣行が後退する中、労働者の側も従来の一社で長期的なキャリアを積み、定年まで勤続する働き方を望む者がいる一方で、外資系企業に勤務する労働者に典型的にみられるような、複数の企業を渡り歩きながら、キャリアアップを図ろうとする新しいタイプの労働者も生まれ始めている。また、賃金という側面からみても、年功的要素が縮小・廃止される一方で、仕事の成果が重視されるようになるなど、企業と労働者の長期的

な関係は崩れようとしている。

第2に、成果主義人事管理に典型的に見られるように、人事処遇制度が従来の画一的で平等な管理から、個別的な管理へと大きく変わりつつある。これにともない、従来の集団的労働条件決定システムになじまない個別的な労働関係の占めるウェイトが高まりつつある。長期から短期へ、そして平等主義から個別主義へと企業と労働者の関係は、変わりつつある。そうした変わりつつある関係を労働者はどのように受け止めているのか。労使間にはどのような認識ギャップがあるのか、その実態が本報告書では明らかにされている。

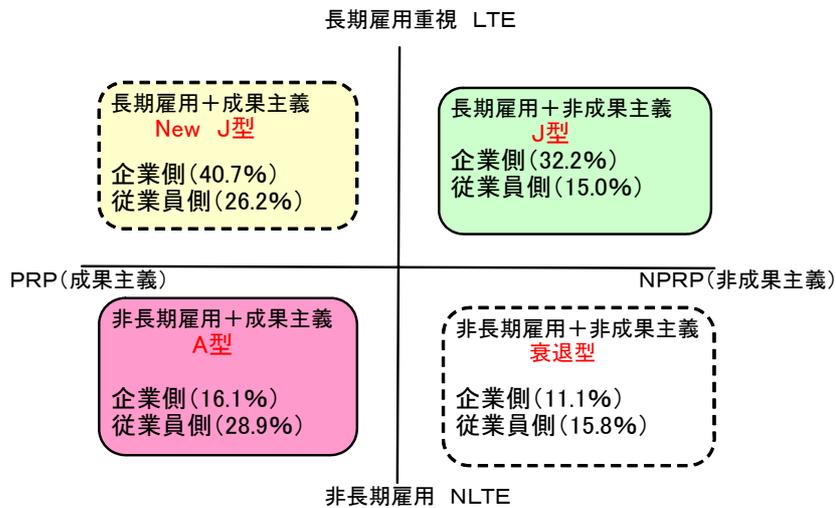
以下は第Ⅱ部第1章～第3章のポイントである。

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

《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2つの軸で分類したところ（第1図参照）、①長期雇用重視+非成果主義、②長期雇用重視+成果主義、③非長期雇用+成果主義、④非長期雇用+非成果主義の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。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。ところが、こうしたHRMの方針について、企業と労働者の間には、第1図でみられるような大きな認識ギャップがあり、企業側の雇用や賃金に関する方針は労働者には正確には伝わっていないことがわかった。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 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

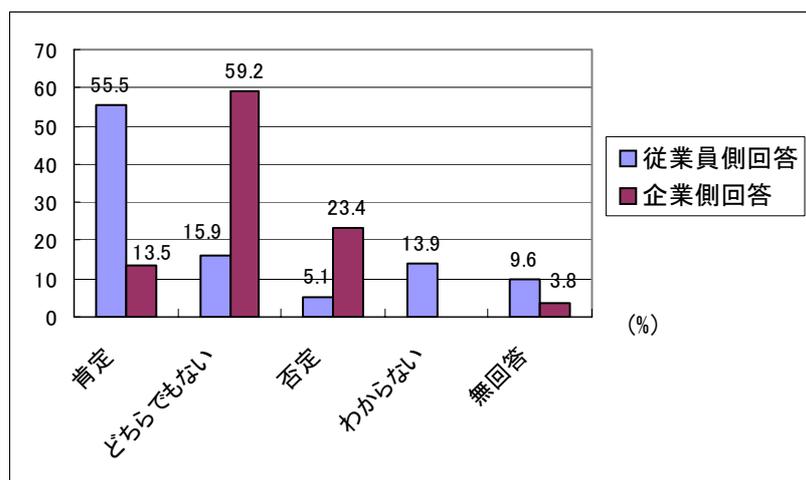


※従業員側の回答は、雇用方針について不明が7.0%あった。

《コーポレート・ガバナンス—労働者にとって株主とはどのような存在か?—》

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

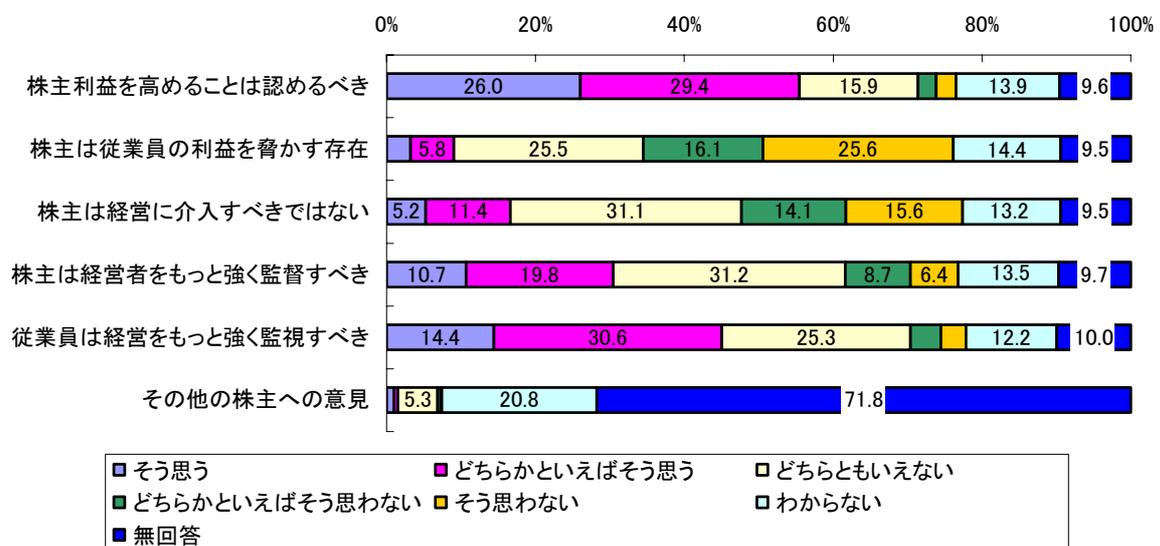


※従業員調査(従業員側)では「株主利益」を企業調査(企業側)では、株主価値を重視してきたかどうかを聞いた。

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」に肯定する割合が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2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。それと同時に、従来の労使関係を越えた「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



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》

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、個別的労働紛争に結びつきやすいと考えられている。第2章は、こうした成果主義人事管理のうちどのような要因が個別的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。

《最も強く支持された賃金格差仮説》

分析の結果、最も強く支持されたのは賃金格差仮説であった。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。

《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、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、後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からである。これに対して、外部労働市場での雇用可能性を認識している労働者は、公にすることへのリスクが少ないはずである。

分析結果からは、企業が労働者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わかった。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。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4つの成果主義認識類型を析出した(第4図参照)。**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

者は導入されていると誤解している※)、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）。

第4図 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》

労働者の感じる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、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。〈成果主義〉の是非に関係なく、企業側が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。第3章の分析結果からは、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あることが明らかになった。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。

報告書の構成

第Ⅰ部 本報告書の概要

第Ⅱ部 分析編

序章 調査の目的・背景と調査方法

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

第2章 人事管理の変化と個別紛争の増加

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

第Ⅲ部 アンケート調査結果の概要

— 「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」結果の概要 —

序章 第Ⅲ部の要約

第1章 労働者のキャリア意識

第2章 人材マネジメントに関する一般的な意識

第3章 勤務先企業の人材マネジメントに対する評価

第4章 自分自身の処遇と処遇に関する意識

第5章 成果主義に関する意識

第6章 最近の職場の変化

第7章 コーポレート・ガバナンスに関する意識

第8章 仕事の満足度とコミットメント

第9章 調査回答者の基本的属性

第Ⅳ部 付属資料

労働政策研究報告書 No. 49 サマリー

変革期の勤労者意識

—「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」結果報告書—

発行年月日 2006年3月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部・研究調整課 TEL:03-5991-5102

(販売) 広報部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 三鈴印刷株式会社

©2006

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)