

第3章 コーポレート・ガバナンスの変容と日本的経営の行方

はじめに

バブル経済の崩壊後、日本の企業システムは二つの制度改革に迫られてきた。コーポレート・ガバナンスの改革と人材マネジメント（Human Resource Management: HRM）の改革である。前者は株主重視の経営を主張し、後者は成果主義の人事制度を主張する。ではこの結果、日本の企業システムはどのような変容を遂げるのか。しばしば指摘されるように、日本型からアメリカ型への転換や収束が生まれるのか。いやそうではなく、日本の企業システムは、新たな、しかしそれ自体として独自のシステムを形成するのか。このような観点から、本章は JILPT 調査に基づいて、現在進行しつつあるコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変化の実態とその方向を探ることを目的とする。まず第1節では、制度的補完性の観点から、コーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変化に関して何が問われているのかを指摘する。そして企業調査の結果から、株主重視の方向にコーポレート・ガバナンスの変化が確実に進みつつあることを述べる。第2節では、コーポレート・ガバナンスの変化の下で長期雇用政策が維持され、かつ成果主義が導入されていることを述べる。第3節では、長期雇用の維持と放棄、成果主義の導入と未導入の区別から、日本企業は4つの類型に分岐する方向にあることを述べる。第4節では従業員調査に基づき、従業員において長期雇用の維持を回答する比率の低さの理由を検討する。第5節では、コーポレート・ガバナンスの変化に対する従業員の意識について述べる。そして第6節では、成果主義をめぐる企業と従業員の認識の違いを述べ、高業績職場の観点から成果主義の作用に関して検討する。最後に第7節では、長期雇用の維持と放棄、成果主義の導入と未導入の区別から、従業員の4つの類型を取り出し、長期雇用の維持の下で成果主義の導入があると考えられる従業員において、高業績職場への関与と職業生活の満足が最も高くなることを見る。

第1節 コーポレート・ガバナンスの変化と企業行動

1. なぜガバナンスか

一般に企業システムを構成するコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの間には制度的補完性が成立することが指摘される。その対照的なパターンとして、一方ではアメリカ企業を対象とした株主支配型のコーポレート・ガバナンスと流動的労働市場の間の制度的補完性が、他方では日本企業を対象としたメインバンク型のコーポレート・ガバナンスと長期雇用や年功賃金との間の制度的補完性が述べられてきた。前者はいわゆる市場型のシステムとして理解できるのに対して、後者の制度的補完性をどのように理解するのがこれまでの日

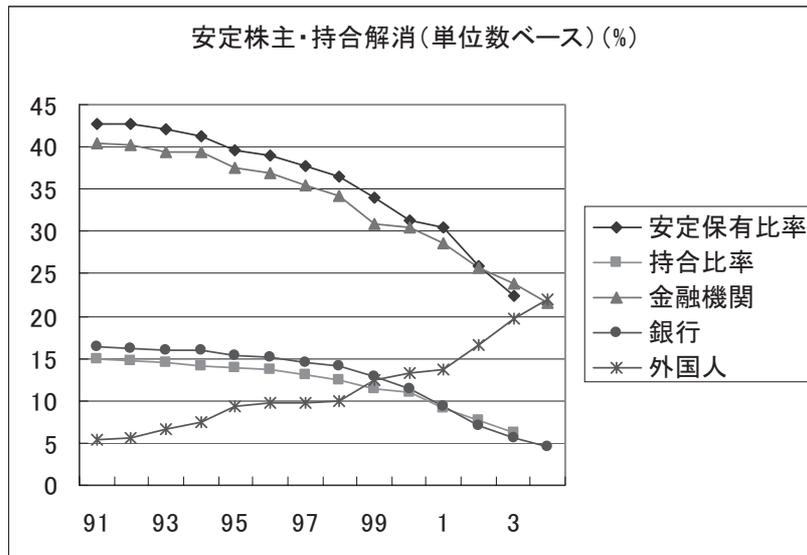
本企業研究の中心的課題の一つであったと言える。

その要点は、長期雇用と年功賃金そして企業内訓練から構成された日本企業の人材マネジメントを、ファイナンスとガバナンスの面で支えるのがメインバンクであったということに集約される。前者に関しては、年功賃金と長期雇用だけを取り出すなら、日本企業の人材マネジメントは賃金と雇用の調整の遅れや硬直性を意味することになる。これに対して企業内訓練の観点からは、長期雇用を前提として長期の能力形成が可能となり、そして長期の能力評価の結果としていわゆる年功賃金が成立すると理解することができた。日本企業の競争力は市場と技術の変化に対する組織的対応の柔軟性にあるということができ、それはそのような対応を可能とするだけの個々の従業員の能力と組織の能力に基づいてのことである。この意味でまず、人材マネジメントのレベルにおいて、一方での賃金と雇用の短期的調整の遅れや硬直性と他方での長期の能力形成に基づく機能的柔軟性の間に制度的補完性が成立すると考えることができた。

ただし、株主利益の観点からは、現実の企業収益の変動に対しては、賃金と雇用の短期的調整が当然の要求となる。ゆえに上記の制度的補完性が成立するためには、株主利益の追求の圧力を抑制あるいは緩和する必要がある。この役割を担ったのがメインバンクであるとみなされた。つまり、メインバンクを軸とした安定株主や株式の相互持合いの組織化であり、これによって日本企業は短期の株主利益の追求から免れるものとみなされた。あるいは経営危機に陥った企業に対するメインバンクによる救済と再建であり、これによって厳しい雇用削減は不可避であるとしても、倒産を免れることから雇用の継続もまた確保されるとみなされた。そして何よりも人的および物的資源に対する長期投資をファイナンスの面で支えるのが、短期の収益性よりも長期の成長可能性を基準とした、メインバンクによる長期資金の提供であるとみなされた。そして以上のような日本企業のあり方は株主利益の追求を抑制することから成り立っているという意味で、日本企業のコーポレート・ガバナンスを従業員重視と呼ぶことも多くの支持を集めてきた。

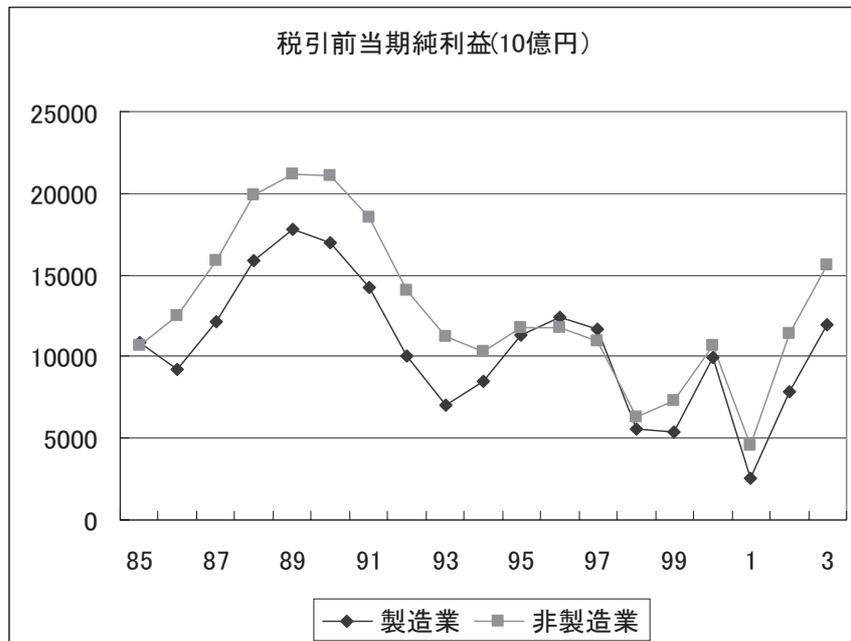
しかし、メインバンクを基盤とした日本のコーポレート・ガバナンスは急激な変化に晒されている。それを象徴する二つのグラフを示すことができる。まず、**第3-1-1 図**に示されるように、バブル崩壊後、とりわけ97年の金融危機後、金融機関と銀行の持株比率は急落し、これに応じて安定株主比率と相互持合い比率は急激に低下した。これに代わって急増するのは外国人持株比率であり、外国人投資家の行動は、企業経営に対して発言し、関与する「株主行動主義」を意識させるだけでなく、現実には株価を大きく左右するものとなっている。さらにこれらの短期投資家の行動は、株主支配の切り札として敵対的企業買収の可能性もまた高めるものとなっている。つまり日本の企業システムは、ある意味で初めて「市場の評価」や「投資家の評価」を意識することになった。

第 3-1-1 図 安定株主・持合の解消



次に、第 3-1-2 図に示されるように、バブル崩壊後の日本企業の低迷は、「収益性の危機」と呼ぶのが相応しいものであった。89～90 年をピークに税引前純利益は急激な低下を繰り返し、とりわけ 97 年の金融危機から 2001 年の IT バブルの崩壊に至る企業収益の急落は、巨額の赤字だけではなく、企業倒産を現実のものとし、まさしく経営の危機と呼ぶべきものであった。ゆえに企業経営の安定のためにも、収益性の回復が日本企業の第一の経営の目標とされることも必至であった。あるいは巨額の赤字や企業倒産の危機に直面することにより、「経営の失敗」や「経営者の無能」という意識が噴出することも不可避であった。と同時に、「勝ち組」「負け組」という表現に見られるように、同一業種での企業間の顕著な業績格差を前にして、経営の能力そのものが問われることになった。つまり日本の企業システムは、ある意味で初めて「経営の競争」や「経営者の競争」を意識することになった。

第 3-1-2 図 収益性の危機



このように、日本企業において二つのガバナンスの変化が進行している。一つは第 3-1-1 図が示す株主による市場の評価を通じたガバナンスの変化であり、もう一つは第 3-1-2 図が示す経営の建て直しのためのガバナンスの変化である。この結果、企業経営は変化し、人材マネジメントの変化も不可避となる。しかし、二つのガバナンスの変化に応じて、企業経営と人材マネジメントの変化もまた異なることになる。

前者のガバナンスの変化が、株主支配や株主重視のガバナンスとみなされる。その意味が、変動する企業収益に対して株主利益や株主価値を優先させることであるなら、この結果、賃金や雇用の短期的調整がより強く要求されることが予想される。すなわち賃金に関しては業績連動型の賃金としての成果給の導入であり、雇用に関しては非正社員の拡大や雇用リストラの拡大であり、さらには長期雇用自体の否定である。これらの結果であるのかどうかは確定できないとしても、第 3-1-2 図に示されるように、確かに企業収益は急速な V 字回復を見せている。

あるいは株主価値を明示するために、企業経営の評価の基準は、経常利益や営業利益などの伝統的な指標から、EVA（経済的付加価値）や ROE（株主資本収益率）など、資本効率を表す指標に変化することが予想される。つまり、企業収益そのものではなく、収益から使用資本コストを差し引いた資本効率が市場の評価や投資家の評価の尺度となる。これによって低収益の企業に対しては、資本コストの削減、すなわち企業資産の売却、それに伴う人員削減、さらには長期投資の抑制が迫られることが予想される。

もちろん、株主価値や資本効率を高めるためには、資本コストを上回る企業収益の実現を目指し、そのために競争力の構築を図ることが不可欠となる。つまり企業価値の向上であり、

そしてこの点において日本企業は経営の建て直しに迫られている。とりわけ経営の戦略的意
思決定力の強化が急務とされ、そのために日本企業の多くは取締役と執行役の分離を図り、
自らの経営に対するガバナンスの強化を図ろうとしている。あるいは経営の建て直しのため
には、何よりもまず経営の規律を高める必要がある。そのためには経営の刷新を図り、経営
の責任を明示することが必要となる。要するに後者の観点からのガバナンスの変化であり、
これを決定的に印象付けたのがいわゆるゴーンショックであったといえる。

以上のように二つのガバナンス改革が進行している。前者を株主価値のためのガバナンス
改革とすると、後者は企業価値のためのガバナンス改革、ということが出来る。確かにバブ
ル崩壊以降の日本企業は株主価値と企業価値の双方の低下に落ち込んだ。ゆえに二つの回復
そして向上が経営の最重要の課題とされたことも必然であった。しかし、企業価値の実現が
株主価値の実現につながるとしても、その逆は必ずしも成立しない。一般化して言えば、企
業の長期の成長や将来の収益に基づく企業価値と、株価に表れる株主価値は必ずしも一致し
ない。前者が企業の長期の競争力に帰着するものであるなら、後者は株主価値を高めるため
に、つまりは市場の評価を高めるために、財務上の指標の改善を図るといった行動に傾くか
もしれない。もし後者の目的のために研究開発投資や教育訓練投資を抑制する、あるいは配
当維持のために雇用調整を直ちに行うといった行動をとるなら、この結果、企業価値は低下
し、ひいては株主価値の低下となることも不可避となる。

ゆえに問題は、コーポレート・ガバナンスと企業経営の変化の下で、競争力の構築をもた
らす人材マネジメントは何かということにある。一般にガバナンスを巡っては、多くの議論
はファイナンスの観点からなされてきた。これまでのメインバンクを中心とした間接金融か
ら直接金融への変化、安定株主や相互持合いの解体、そして外国人投資家の急増など、確
かにファイナンスの面での変化は急速に進み、これに応じて株主価値重視の方向にガバナンス
の変化が生まれることが述べられてきた。しかし、株主価値重視のガバナンスの圧力によ
って現実に企業業績の向上が実現されるかといえば、必ずしも明確な証拠は得られていない(宮
島 2003)。企業業績あるいは企業競争力を左右するのは労働の働きである以上、必要とされ
るのはレーバーの視点であり、そしてレーバーのあり方は人材マネジメントのあり方に依存
する。この意味でファイナンスの観点からのガバナンスの議論に対して、レーバーの視点か
らの議論を対置させる必要がある。

では現実に進行するコーポレート・ガバナンスの変化の下で、日本企業はどのような人材
マネジメントを選択しようとしているのか。確かに目の当たりにするのは、株主重視のガバ
ナンスの主張であり、賃金と雇用の調整の柔軟化である。上記のように、毎期の業績評価に
応じて変動する成果主義賃金の導入であり、雇用調整の柔軟化であり、非正規雇用の拡大で
あり、さらには長期雇用慣行の放棄である。問題はこのことが競争力の構築につながるのか
ということにある。企業の競争力が最終的に人的資源に依存する以上、問題は競争力を担う
人材の形成と活用に帰着する。その一つの方向として、確かにアメリカ型の株主重視のコー

ポレート・ガバナンスと流動的労働市場の間の制度的補完性がある。しかし日本の企業システムにおいて、株主重視のガバナンスと競争力構築のための人材マネジメントは相矛盾するかもしれない。さらにより根本的には、競争力構築のための人材マネジメントと従業員の職業生活の関係が問われている。いわゆる日本の経営が「従業員重視」の下で競争力の問題を解決したのであるなら、コーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変化の下で、日本企業は競争力の構築のためにも、新たな「従業員重視」を課題としている。以上のような観点から企業調査と従業員調査の結果を検証することにしよう。

2. コーポレート・ガバナンスの変化

まず回答企業の概要について述べよう。東京商工リサーチの企業データベース台帳から全国の従業員 200 人以上のうち、従業員の多い順に 11,856 社を抽出したうえで、「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」の質問表を人事担当者に送付した。回答企業は 1,280 社、回収率は 10.8%である。ただし、第 3-1-3 表に示されるように、回答企業の大半は株式非公開企業であり、本体の従業員規模としては中小・中堅企業に集中する。株式公開企業の少なさは、コーポレート・ガバナンスの観点から日本企業に進行しつつある企業戦略と人材マネジメントの変化について考察するには大きな限界とみなされるかもしれない。ただし、コーポレート・ガバナンスに関する既存の研究の多くが上場企業を対象としたものであることを考えると、非上場企業に関する欠如を埋めるという意味でむしろ貴重なサンプルということもできる。

第 3-1-3 表 回答企業(%)

		～300人	300-499人	500-999人	1000人～
全企業	1280社	36.1	28.7	18.8	12.8
公開企業	196社 (15.3%)	12.2	17.3	26.0	41.3
非公開企業	1064社(83.1%)	41.0	30.5	17.8	7.8

では、誰が企業をガバナンスするのか。そのために、経営に対して「現在」最も強い発言力を持つと考えられる主体と、「今後 5 年間」で最も発言力が強くなると考えられる主体を問うたところ、第 3-1-4 表のような回答を得た。元の質問では、機関投資家、個人投資家、外国人投資家が区別されているが、ここでは株主として一括することにした。表からわかるように、「現在」における最大の発言力としては、公開・非公開企業ともに、「経営者」と答える企業が過半数を占める。非公開企業に関しては、おそらく回答企業の多くを構成する中小企業を反映して、「親企業やグループ企業」がそれに続く。他方、公開企業に関しては、親企業がほとんどなくなる結果、圧倒的多数は経営者となる。いずれにせよ日本企業の「現在」としては、株主によるガバナンスの作用は観察されない。

第 3-1-4 表 経営に対する最大の発言者(%)

		株主	経営者	取締役会	メインバンク	親会社
全企業	現在	1.6	67.4	5.8	1.1	21.6
	今後	4.8	55.1	11.0	1.6	23.0
公開企業	現在	0.5	79.1	6.1	3.1	7.1
	今後	11.7	54.1	18.4	2.6	7.1
非公開企業	現在	1.7	65.6	5.6	0.9	26.0
	今後	3.7	55.3	9.7	1.6	27.8

ただし「今後」に関しては、答えは大きく異なる。公開・非公開企業ともに、約半数の企業は経営者と回答するとしても、公開企業に関しては、株主と答える企業が 0.5%から 11.7%へ、取締役会と答える企業が 6.1%から 18.4%へと顕著に増大する。二つを合わせると約 30%に達する。非公開企業に関しても、もし親会社を株主とみなすと、株主、取締役会、親会社の合計は 40%以上となる。

ではこのことは、企業の経営目標にどのような影響を及ぼすのか。そこで企業業績の評価の基準として、「現在最も重視している項目」、「過去 5 年間で重要度が最も高まった項目」、そして「今後 5 年間に最も重視する項目」を問うたところ、第 3-1-5 表のような回答を得た。

「現在最も重視している項目」に関しては、公開・非公開企業ともに、経常利益や営業利益など企業収益をあげる企業が圧倒的多数を占める。最初に指摘したように、バブル崩壊後の長期不況は企業経営にとって「収益性の危機」と呼べるものであり、ガバナンスの観点からは、経営者の地位の危機というべきものであった。これに加えて、「現在」のガバナンスの主体の圧倒的多数は経営者である以上、経営者の地位を守るためにも圧倒的多数が経常利益や営業利益を経営目標とすることは、ある意味で当然のことかもしれない。そして予想されることであるが、長期不況を反映して、売上高や市場シェアなど規模の目標をあげる企業はごく少数であることが確認できる。

第 3-1-5 表 経営の目標(%)

		規模	利益	資本効率	顧客満足
現在最も重視する項目	全企業	16.3	70.5	5.9	6.4
	公開	12.0	74.9	9.1	2.3
	非公開	16.8	69.9	5.4	7.1
過去5年間で重要度が最も高まった項目	全企業	17.8	49.8	18.4	13.2
	公開	17.1	41.7	33.7	6.3
	非公開	17.8	51.6	15.3	14.5
今後5年間で最も重視する項目	全企業	8.6	44.4	26.4	19.8
	公開	6.9	41.1	37.7	13.1
	非公開	8.7	45.3	24.4	20.8

ただし、「過去 5 年間で重要度が最も高まった項目」に関しては、回答は大きく異なる。とりわけ公開企業に関しては、ROA や ROE や EVA など資本効率を経営目標とする企業の比率が顕著に増大する。さらに、「今後 5 年間に最も重視する項目」に関しても、資本効率を上げる企業の比率は増大し、企業収益と資本効率がほぼ拮抗する。他方、非公開企業に関しても、今後の経営目標として資本効率をあげる企業の比率は約 1/4 に達する。また非公開企業に関しては、経営目標として「顧客満足」をあげる企業が増大する。これは中小企業においてサービス業の比率が高まること、あるいは関連会社や子会社の比率が高まることから、親会社の要求を反映してのことかもしれない。

ガバナンスの主体と経営目標の関係を見ると、第 3-1-6 表のようになる。ここでは「今後」の傾向として株主の発言力が強くなるという想定の下で、今後のガバナンスの主体と今後の経営目標の間のクロス分析の結果が示されている。表には企業収益と資本効率に限定して示されているが、 χ^2 乗検定の結果からもガバナンスの主体と経営目標の間に有意な違いは観察されない。つまり、ガバナンスの主体として経営者をあげる企業においても、株主や取締役会をあげる企業とあまり変わらない比率で資本効率が経営目標とされることが示されている。

第 3-1-6 表 今後の発言力と今後の経営目標(%)

今後の発言力	全企業(r=0.517)		公開企業(r=0.610)		非公開企業(r=0.871)	
	利益	資本	利益	資本	利益	資本
株主	35.0	36.7	40.9	40.9	32.4	32.4
経営者	45.7	24.8	42.2	38.2	46.8	22.6
取締役会	41.2	33.1	31.4	45.7	44.3	28.9
親会社	46.0	21.4	50.0	14.3	45.9	22.0

このように、過去 5 年間に於いて資本効率を重視してきたと答える企業の比率は予想外に高い。そこで、コーポレート・ガバナンスの変化により密接にかかわる項目として、過去 5

年間「執行役員制の導入などのガバナンス改革」と「株主価値の上昇」をどの程度重視してきたかを問うたところ、第 3-1-7 表のような回答が得られた。回答の形式は、「どちらかといえば重視してきた」、「どちらともいえない」、「どちらかといえば重視してこなかった」であり、注目すべきことに公開企業に関しては、約半数の企業がガバナンス改革と株主価値増大を「重視」してきたとの回答を与えている。全企業に関しても 5 社に 1 社は「重視」の回答を示している。

第 3-1-7 表 ガバナンスの課題(%)

		重視してきた	どちらでもない	重視してこなかった
ガバナンス改革	全企業	22.3	27.2	44.9
	公開	44.9	24.0	28.1
	非公開	19.2	29.0	51.8
株主価値上昇	全企業	17.0	50.2	26.3
	公開	54.6	39.3	5.1
	非公開	10.7	55.4	33.9

さらに、株主重視とガバナンス改革の関係を見ると、第 3-1-8 表のようになる。表の数値は株主価値重視とガバナンス改革重視を回答する企業を取り出し、株主価値重視（ガバナンス改革重視）と回答した企業のうち、ガバナンス改革重視（株主価値重視）を回答する企業の比率を表わしている。公開企業に関しては、株主価値重視とガバナンス改革重視を回答する企業はそれぞれその約半数がガバナンス改革重視と株主価値重視を回答することが示される。これに対して非公開企業に関しては、株主価値重視の経営方針がガバナンス改革を進めるのに対して、その逆は必ずしも当てはまらない。

第 3-1-8 表 株主価値とガバナンス改革(%)

		ガバナンス改革	株主価値重視
全企業	株主価値重視	41.8	-
	ガバナンス改革	-	31.9
公開企業	株主価値重視	50.0	-
	ガバナンス改革	-	59.1
非公開企業	株主価値重視	34.9	-
	ガバナンス改革	-	19.6

ではガバナンス改革重視と株主価値重視の経営方針はどのような経営目標と結びつくのか。それが第 3-1-9 表に示されている。ここでの目標は「過去 5 年間で最も重要度が高まった項目」であり、第 3-1-5 表の結果と比較すると、公開・非公開企業ともに、株主価値重視とガバナンス改革重視の企業において資本効率の回答が有意に増大することがわかる。とりわ

け公開企業に関しては、株主価値重視の企業において、企業収益よりも資本効率重視の回答が上回る。

第 3-1-9 表 株主価値重視と経営目標(%)

		規模	利益	資本効率	顧客満足
ガバナンス改革重視	全企業	13.2	50.7	25.4	9.9
	公開	8.1	44.2	41.9	5.8
	非公開	16.1	53.1	17.7	12.0
株主価値重視	全企業	14.2	34.8	38.2	11.3
	公開	15.8	30.7	47.5	5.0
	非公開	12.5	39.4	28.8	17.3

以上をまとめると次のようになる。まず現在のところ、日本企業において株主によるガバナンスが支配的となっているわけではない。圧倒的多数の企業はガバナンスの主体として経営者をあげている。これを反映して経営目標も、営業利益や経常利益など、企業収益を表す項目に集中する。ただし、今後に関しては、株主や取締役会を通じたガバナンスの作用が強まることが強く意識されている。事実、公開企業の約半数は、過去 5 年間に執行役員制の導入などのガバナンス改革や株主価値の増大を重視してきたとの回答を示している。これに応じて過去 5 年間の経営目標も、少なくとも公開企業に関しては、資本効率を示す項目が顕著に増大する。あるいはガバナンスの変化を意識して、過去 5 年間に資本効率を重要視してきた企業の比率も顕著に増大する。そしてこれらの傾向は今後 5 年間に於いてよりいっそう強まることが観察できる。

このように、株主や取締役会を通じたガバナンスの作用は、日本企業においても確実に強まることが予想される。これに応じて資本効率や株主価値の上昇が、少なくとも企業収益と並ぶ形で経営目標となることが予想される。最初に指摘したように、この背景として、安定株主や株式の相互持合いの解体、そして機関投資家や外国人投資家の急増が考えられる。今回の調査は資金調達については不明であるが、先行する研究としては、企業の資金調達が銀行型から証券型に変化することに応じて、コーポレート・ガバナンスの変化が生まれることが指摘されている（大村・益子 2003、宮島 2003）。とりわけ外国人投資家比率の高まりに応じて、社外取締役や執行役員制や経営情報の開示など、ガバナンス改革が進むことが指摘されている。この意味でここでの結果はこれらの先行研究と符合する。

ではこの結果、日本の企業システムは株主支配型のコーポレート・ガバナンスに近づき、いわゆるアメリカ型の企業システムに収束することになるのか。確かにこの間、日本企業は雇用の柔軟性、すなわち雇用調整の柔軟性と非正規雇用の拡大を図り、賃金の柔軟性、すなわち業績連動型の成果給の導入を図ってきた。この意味で、一方で長期雇用を否定し、他方で成果給を導入するというのが、コーポレート・ガバナンスの変化に対応した日本企業の新

しい人材マネジメントであるかのような印象が強まっている。では今回の企業調査はこれについて何を教えるのか。

第2節 人材マネジメントの変化

1. 長期雇用の維持と成果主義の導入

では賃金と雇用に関して、日本企業はどのような方針で臨もうとしているのか。長期雇用と成果主義に対する質問の回答が第3-2-1表に示されている。これを見る限り、約7割の企業は長期雇用の維持を図り、約6割の企業は成果主義の導入を図っている。また第3-2-2表からは、長期雇用政策（LTE）は公開企業と非公開企業の間でほとんど違いはなく、規模の違いもほとんど反映されない。これに対して成果主義の導入（PRP）は、公開企業において、そして規模の拡大とともに増大する。ただし300人以下の企業や非公開企業においても約半数において成果主義が導入されている。

第3-2-1表 長期雇用と成果主義(%)

	全企業	公開	非公開
長期雇用はできるだけ多くの従業員を対象にして維持する(LTE)	69.4	71.4	69.2
長期雇用は対象者を限定して維持する(LLTE)	21.3	19.4	21.9
長期雇用は経営の優先的課題ではない(NLTE)	8.7	8.6	8.8
成果主義を導入している(PRPP)	57.6	69.9	55.9
導入していない(NPRP)	42.0	30.1	44.1

第3-2-2表 長期雇用と成果主義の分布(%)

	LTE	LLTE	NLTE	PRP	NPRP
～300人	67.0	24.6	8.5	48.4	51.6
300-499	71.8	18.9	9.3	59.2	40.8
500-999	70.6	20.2	9.2	63.7	36.3
1000～	73.2	20.1	6.7	75.5	24.5
公開企業	71.8	19.5	8.7	69.7	30.3
非公開企業	69.4	21.8	8.8	55.9	44.1

ただし、ここでの回答は人事担当者からのものである。人事担当者は労使関係の安定を第一義と考えるために、長期雇用を維持するという回答に傾くのかもしれない。これに対してコーポレート・ガバナンスの観点からは、トップの経営者の考えが重要となる。そこで経団連による「トップマネジメント・アンケート調査」の結果を見ると、第3-2-3表のような回答が得られる。ここで、「長期雇用労働者中心だが、パート・派遣等の比率を拡大する」の回

答は、正社員の長期雇用自体に変わりはないという意味で、「今後も長期労働者を中心とする」と実質的に同等と考えることができる。むしろ正社員の長期雇用を維持するためには、正社員の数を限定し、パートや派遣の比率を拡大する必要があることが述べられているという意味では、長期雇用を維持する意図は一層強められているということもできる。これに対して「長期雇用は中核業務のみとする」の回答は、伝統的な意味での長期雇用慣行の放棄とみなせる。少なくとも正社員に関しては、定年前の出向は前提とするとしても、職務や地位にかかわらず長期雇用を維持する、というのがいわゆる既存の日本の経営であった。つまり、企業調査の「経営の優先的課題ではない」の回答がより明示的に長期雇用の放棄を意味するならば、経団連調査の「中核的業務に限定する」の回答は、長期雇用の暗黙の放棄とみなせる。するとトップ経営者の回答としても、最初の二つを合わせて80%以上は長期雇用政策の維持となる。

第3-2-3表 経団連トップマネジメント・アンケート調査(%)

今後も長期雇用労働者を中心にする	29.2
長期雇用労働者中心だが、パート・派遣等の比率を拡大する	52.0
長期雇用労働者は中核業務のみとする	14.8
その他	4.1

日本経済団体連合会(2004)

有効回答545社(500人以上74%、500人未満26%)

これに対して、企業調査における「対象者を限定して長期雇用を維持する」の回答は、その対象者を明示していない。それを経団連調査の「非正社員の比率を高めて正社員に限定して維持する」と解釈すると、「長期雇用を維持する」を含めて長期雇用政策は回答企業の約9割となる。他方、「中核的業務に限定して維持する」と解釈すると、長期雇用政策は回答企業の約7割となる。ただ、長期雇用を正社員に限定することはいわば自明である以上、「対象者を限定する」の意味は、正社員をさらに限定して「中核的業務に限定する」、と理解することがおそらく妥当であると考えられる。そこで以下では、第3-2-1表のLTE（長期雇用はできるだけ多くの従業員を対象にして維持する）の回答を長期雇用政策の維持、LLTE（長期雇用は対象者を限定して維持する）とNLTE（長期雇用は経営の優先的課題ではない）の回答を長期雇用政策の放棄とすることにしよう。

いずれにせよ、予想外に多くの企業は長期雇用の維持を回答している。この間の日本企業の低迷、とりわけ第3-1-2図に示した収益性の危機といった状況を鑑みると、驚くべきは、長期雇用の放棄を明示的に述べる企業の少なさかもしれない。もはや企業に頼っての雇用の安定はありえない、雇用の安定は個人自らの「雇われる能力」すなわちエンプロイアビリティに依存するといった言明が、この間マスメディアの上を飛び交った。これに対して少なくとも回答企業の人事担当者の回答、およびトップマネジメントの回答は、それとは大きく異

なっている。事実、勤続年数のデータからも、1990年代を通じて長期雇用のパターン自体に変化はないことが示されている（Kato、2001）。

そこでより一般的に、長期雇用の維持（LTE）の回答、あるいは放棄の回答が、どのような要因に基づくのかを考えよう。そのために、「対象者を限定して維持する（LLTE）」と「経営の優先的課題ではない（NLTE）」の二つを長期雇用の放棄の回答とし、LTEの回答を1、LLTEとNLTEの回答を0として、長期雇用政策が維持される確率に関するロジット分析（第1章や第2章で登場した“ロジスティック回帰分析”と同じ分析手法）を行うことができる。独立変数としては、まず本章の中心テーマであるガバナンスの変数を取り出すことができる。つまり、執行役員制の導入などのガバナンス改革や株主価値重視の行動は、雇用政策にどのような影響を与えるのか。株主価値重視の行動の結果、長期雇用はもはや経営の課題ではないといった方針が打ち出されるのだろうか。

さらに今回の調査では、5年前と比べた正社員の増減幅と非正社員の増減幅についての質問がある。この回答を利用して、正社員の増減と非正社員の増減が雇用政策にどのような影響を及ぼすのかを見ることにしよう。つまり、非正社員の比率を高めて正社員の長期雇用を維持するという経団連調査の観点からは、非正社員の増大は長期雇用政策に結びつくと考えられる。これに対して中核的業務に限定するという観点からは、非正社員の増大は長期雇用政策の放棄に結びつくと考えられる。他方、正社員の減少は、それが雇用リストラの結果であるなら、長期雇用政策の放棄の圧力となることが予想される。

これに加えて今回の調査では、企業業績と経営環境に関して質問項目を設けた。企業業績に関しては、他社と比べた売上の状態と収益の状態であり、経営環境に関しては、技術革新や製品開発の状態、市場競争の度合い、そして今後の事業構成や事業内容の不確実性の度合いである。企業業績の不振は長期雇用の放棄の圧力を強めることが予想される。これに対して技術革新のスピードが速い、市場競争が激しい、将来の事業内容が不確実であるといった要因は、雇用政策にどのような影響を及ぼすのか。そして最後に、従業員規模と成果主義の導入を加えよう。規模の効果は長期雇用の維持を高めると考えられるのに対して、成果主義の導入は長期雇用政策の放棄の傾向を強めることになるのだろうか。以上の独立変数を基にして、全企業、公開企業、非公開企業を分けたロジット分析の結果が第3-2-4表に示されている。

第 3-2-4 表 長期雇用政策の要因

長期雇用維持	全企業	公開企業	非公開企業
ガバナンス改革	-0.283 #	-0.541	-0.267
株主価値重視	-0.039	0.237	-0.276
正社員増減幅	0.147 ***	0.024	0.163 ***
非正社員増減幅	-0.044	0.181 #	-0.116 *
従業員規模	0.221 **	0.370 *	0.170 *
売上	-0.169 *	-0.186	-0.147 #
利潤	0.113 #	0.206	0.076
技術革新	0.110	0.279	0.099
市場競争	0.032	-0.311	0.084
不確実性	-0.200 **	-0.052	-0.204 *
成果主義導入	-0.154	-0.058	-0.153
_cons	0.635	-0.457	0.910 #
Pseudo R2	0.028	0.091	0.035

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

独立変数をまとめると、(1) 5年前と比べた正社員の増減幅(20%減=1、10~19%減=2、5~9%減=3、5%増減=4、5~9%増=5、10~19%増=6、20%増=7)、(2) 非正社員の増減幅(同じく7段階)、(3) ガバナンス改革(重視=1、その他=0)、(4) 株主価値(重視=1、その他=0)、(5) 従業員規模(1000人以上=4、500~999人=3、300~499人=2、300人未満=1)、(6) 他社と比べた売上高(上回る=1、その他=0)、(7) 他社と比べた利潤率(上回る=1、その他=0)、(8) 技術革新のスピード(「速まった」+「やや速まった」=1、その他=0)、(9) 市場競争の度合い(「厳しかった」+「やや厳しかった」=1、その他=0)、(10) 事業の不確実性の度合い(「大きい」+「やや大きい」=1、その他=0)、(11) 成果主義(導入=1、未導入=0)であり、そして従属変数は、LTE(長期雇用を維持する)=1、LLTE(対象者を限定して維持する)、NLTE(経営の課題ではない)=0である。

まずガバナンス変数に関しては、全企業に関してのみ10%の有意性で、ガバナンス改革の重視が長期雇用の維持にマイナスに作用することが示されている。これ以外は株主価値重視を含めてガバナンス変数が雇用政策に有意に作用することはない。ただしこのことは株主価値重視やガバナンス改革重視の圧力が小さいからではない。先に述べたように、とりわけ公開企業に関しては株主重視の方向へのガバナンスの変化は予想以上に進んでいる。事実、符合条件としては、公開企業での株主価値重視以外は、すべて長期雇用政策にマイナスの作用を示している。ただその上で、株主重視のガバナンスの作用が強まる結果、長期雇用の否定の圧力が生まれるかといえ、少なくとも現在のところはそうではない。より強めて言えば、株主重視の方向へのガバナンスの作用にもかかわらず、それとは独立して長期雇用の維持が図られていると考えることができる。

同じく重要な結果として、成果主義の導入も雇用政策に有意に作用することはないことが示されている。一般的には成果主義の導入は、低業績者に退出の圧力を強めるという意味で長期雇用の方針とは両立しないことが予想される。確かに符号条件としてはそのような方向を示しているとしても、しかし少なくとも現在のところ、そのような作用が有意に働くことは観察されない。つまりここでの結果からは、成果主義の人事政策と雇用政策は互いに独立して決定されると考えることができる。

次に、正社員の増大に関しては、全企業と非公開企業において長期雇用政策を有意に強めることが確認できる。公開企業に関しても符号条件はプラスに作用する。反対に言えば、5年前と比べて正社員の減少幅が大きい企業ほど、長期雇用の放棄の可能性が強まる。それが雇用リストラの結果かどうかは別にして、要するに雇用の維持が現実には困難となる企業において、長期雇用はもはや経営の課題ではないと明示的に述べるか、中核的業務に限定するという方針となることが考えられる。

これに対して非正社員の増大は、公開企業と非公開企業で対照的な作用となることが示されている。つまり非正社員の増大幅の拡大は、公開企業では10%の有意性で長期雇用政策にプラスに作用するのに対して、非公開企業では5%レベルの有意性でマイナスに作用する。つまり、公開企業に関しては、非正社員の比率を高めて正社員の長期雇用を維持するという経団連調査と整合的な結果が得られる。これは経団連調査が主として公開企業を対象としているという意味でも整合的であるといえる。これに対して非公開企業では、非正社員の増大は長期雇用政策の放棄の可能性を有意に高める。つまり、非正社員の増大に伴い、正社員の長期雇用も中核的業務に限定するか、もはや経営の課題ではないとする回答の可能性が高まるということが意味されている。

このように、非正社員の増減の作用は公開企業と非公開企業で異なる。このとき、非正社員の利用を前提として正社員の雇用の維持を図ることは、しばしばバッファー仮設や中核一周辺モデルと呼ばれてきた。ただしその意味を、労働需要の減少に対して、非正社員の仕事を正社員が行うことによって雇用の維持することであると理解するならば、このような行動は非現実的であることが指摘されてきた（小池 2005）。あるいはバッファー仮説では、長期雇用政策の維持と非正社員の減少幅の拡大が結びつくことになる。しかしバッファー仮設の対象である公開企業に関してはこのような結論は得られない。当然のことであるが、労働需要の減少に伴い正社員の雇用削減は進むのであり、と同時にそれに先立ってあるいは平行して、非正社員の削減も進行する。それは非正社員を減らして正社員の雇用の維持することではない。この意味でもバッファー仮説は棄却される。むしろ正社員と非正社員が二分されているという意味で、中心一周辺モデルが成立する。経団連調査が明示的に示すように、長期雇用の維持を経営方針とする限り、非正規雇用の利用は今後とも拡大するという意味で、中心一周辺モデルはますます強まることが予想される。

その他の変数に関しては、全企業と非公開企業では、解釈するのに苦しむのであるが、他社と比べて売上の増大を回答する企業ほど長期雇用政策の放棄の可能性が高まることが示されている。公開企業に関しても符号条件はマイナスである。これに対して利潤率に関しては、全企業において10%の有意性であるが、他社と比べて企業収益の好調な企業ほど長期雇用政策の可能性が高まるという予想通りの結果が得られる。公開企業と非公開企業に関しても符号条件はプラスである。さらに経営環境や事業環境に関しては、同じく予想されることであるが、全企業と非公開企業において、不確実性の増大は長期雇用を維持する回答の可能性を有意に低める結果が示されている。公開企業に関しても符号条件はマイナスである。また有意性は得られないとしても、符号条件としては、技術革新のスピードは長期雇用の維持にプラスに作用し、市場競争は公開企業を除いてプラスに作用する。最後に企業規模に関しては、全企業、公開企業、非公開企業のすべてにおいて、規模の効果が強く作用することが確認できる。

このように、長期雇用を維持する要因としては、正社員の増大と従業員規模、そして企業収益の面での業績好調の要因を取り出すことができる。反対に、正社員の減少に直面することにより、長期雇用の放棄が余儀なくされる。さらに、少なくとも公開企業に関しては、正社員の雇用の維持は非正社員の増大を伴ってであることが確認できる。これに対してガバナンスの要因は雇用政策に明示的には作用しない。たとえガバナンスの要因が長期雇用の放棄の方向に作用するとしても、現在のところは非正社員の比率を高めて長期雇用を維持するという方針であるといえる。

では成果主義の導入はどのような要因に基づくのか。コーポレート・ガバナンスの変化やその他の要因はどのような影響を及ぼすのか。そこで、成果主義の導入を1、未導入を0とし、同じくロジット分析を行うと、結果は**第3-2-5表**ようになる。独立変数は先と同じとし、ただし正社員と非正社員の増減は除くことにした。

第 3-2-5 表 成果主義の要因

成果主義導入	全企業	公開企業	非公開企業
ガバナンス改革	0.500 **	0.966 **	0.306 #
株主価値重視	0.366 *	-0.134	0.608 *
従業員規模	0.280 ***	0.233	0.301 ***
売上	0.155 *	0.409 *	0.096
利潤	0.024	-0.186	0.078
技術革新	0.070	0.191	0.043
市場競争	-0.018	-0.118	0.005
不確実性	0.085	0.055	0.099
_cons	-1.542 ***	-1.339	-1.575 **
Psuedo R2	0.042	0.084	0.035

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

注目すべきことに、全企業、公開企業、非公開企業のそれぞれにおいて、成果給の導入の可能性を有意に高める要因として、執行役員制の導入などのガバナンス改革があることが示されている。係数の値からして、とりわけ公開企業においてその作用は大きい。さらに全企業と非公開企業に関しては、株主価値重視の行動が成果給の導入の可能性を有意に高めることが示されている。しかし公開企業に関しては有意に作用することはなく、かつ符号はマイナスの作用を示している。非公開企業においては、株主価値重視はオーナー企業の行動を反映してのことかもしれない。あるいは支配的株主である親会社の利害を反映してのことかもしれない。その他の要因に関しては、全企業と非公開企業において従業員規模が成果給の導入に有意に作用し、全企業と公開企業において他社と比べた売上の増大が成果給の導入に有意に作用することが示されている。また技術革新と不確実性に関しては、符号条件としてそれぞれは成果給の導入にプラスの作用を示すことが指摘できる。

最初に指摘したように、コーポレート・ガバナンスの変化の下で日本企業の人材マネジメントがどのように変化しているのかを検討するのが本章の目的である。株主重視のガバナンスは賃金と雇用の柔軟性を強めることにより、一方で長期雇用の放棄を迫り、他方で成果主義の導入を迫るといった想定に対して、ここでの結果は、ガバナンス改革の重視や株主価値重視は成果主義の導入に強く作用するとしても、長期雇用の放棄の方向に作用するわけではないことを示している。では株主重視のガバナンスはどのような意味で成果主義の導入を強めるのか。

そこでまず、成果主義の導入の目的を見ると第 3-2-6 表のようになる。回答の形式は最大 3 項目まで選択するものであるが、最も多いのが「従業員のやる気を引き出すため」であり、これに「処遇の納得性を高めるため」「目標を明確にするため」が続く。そして「人件費を柔軟に調整するため」「勤続部分の廃止あるいは縮小のため」がもう一つのグループとして続く。

周知のように、日本企業の既存の人材マネジメントは職能資格制度をその骨格とした。それは職場における従業員の能力形成と能力評価の制度というものであり、確かにこの点に日本企業の競争力の基盤があったといえる。しかし、職能として定義される能力の評価は実際には困難であり、ゆえに評価の恣意性を避けるとなると経験年数や在職年数が基準となり、この結果いわゆる年功的処遇に傾くということが指摘される。あるいは職務領域を柔軟とすることの結果、具体的な仕事の目標は不明確になるということもある。さらに、人事制度が能力評価を基本とすることに応じて、能力の形成や蓄積に対するインセンティブは備わるとしても、能力の実際の発揮に対するインセンティブは弱くなるということもある。確かに第3-2-6表は、このような職能資格制度の限界を克服する目的で成果主義の導入が図られていることを示している。これに対して「人件費の柔軟化」の回答は必ずしも高くはない。少なくとも成果給の導入の目的としては第二義的な位置づけである。さらに「人件費削減のため」は、少なくとも企業の意図としてはほとんど無視できることが示されている。

第 3-2-6 表 成果主義導入の理由(最大 3 つの選択)(%)

従業員のやる気を引き出すため	44.7
評価・処遇制度の納得性を高めるため	34.6
従業員個々人の目標を明確にするため	30.8
会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため	21.3
賃金における勤続部分の廃止または縮小のため	16.3
経営トップの強い意向があったため	10.3
労働時間で従業員の生産性を測ることが難しくなったため	5.9
人件費削減のため	4.8
多くの会社が導入しているため	1.4

もちろん企業側の回答としてであるが、成果主義の導入は既存の人材マネジメントの変革を目的としていると考えることができる。これまでに見たように、株主重視のコーポレート・ガバナンスは日本企業においても予想以上に浸透している。それがファイナンスの観点から、変動する企業収益に対して株主価値を優先させることであるなら、賃金と雇用の柔軟化の圧力が強まることになる。しかし、雇用の非正規化という意味での柔軟化は進行するとしても、長期雇用の放棄という意味での柔軟化が進行しているわけではない。そして成果主義の導入は、賃金の柔軟化を目的とするよりも、既存の人材マネジメントの変革を意図してのこのようである。

最初に指摘したように、もしファイナンスの観点からのガバナンス改革とレーバリーの観点からのガバナンス改革、つまり投資家による市場評価のためのガバナンス改革と経営の建て直しのためのガバナンス改革を区別するならば、ここにあるのは後者の観点からのガバナンス改革であるといえるだろう。長期雇用の放棄を迫る最も大きな要因は現実の正社員の減少で

あるように、経営の不振によって雇用リストラを余儀なくされるといった現実直面することにより、経営の建て直しを図り、競争力の再構築を目指してコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変革を図るとというのがこの間の日本企業の行動であると思われる。そのために経営の戦略的意思決定力の強化を目指して、多くの日本企業は取締役会と執行役会の分離をなそうとしている。

ただし、ガバナンス改革に関して、ここでは「執行役員制の導入などのガバナンス改革」という表示だけで、その内容は特定化されているわけではない。このことを認めただけで、ガバナンス改革が主として経営の意思決定力の強化を目指し、この意味で経営の建て直しや競争力の構築を目指すものであると考えるなら、先の第3-2-5表に示されるように、ガバナンス改革が成果給の導入に強く作用することが整合的に理解できる。

このような推論のために、執行役員制などのガバナンス改革と株主価値重視のガバナンスがどのような経営環境の下で推進されているのかを見ると、第3-2-7表の結果が得られる。独立変数は、第3-2-4表で見た技術革新のスピード、市場競争の度合い、事業環境の不確実性の度合い、そして他社と比べた売上と利潤率の状態とし、これに正社員の増減を加えた。そして従属変数として、ガバナンス改革重視=1、その他=0、株主価値重視=1、その他=0としたロジット分析を行った。

第3-2-7表 コーポレート・ガバナンスの変革

全企業	ガバナンス改革	株主価値重視
技術革新	0.385 *	0.601 **
市場競争	0.147	-0.014
不確実性	-0.007	0.050
売上	0.132	-0.171
利潤	0.156	0.808 ***
正社員増減	-0.106 *	-0.091 #
_cons	-1.298 ***	-1.909 ***

Pseudo R2 0.012 0.032

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05. # p<0.1

表からは、経営の建て直しと競争力の構築のためのコーポレート・ガバナンス改革の姿が浮かび上がる。つまり一方では、正社員の減少幅の拡大に直面することにより、執行役員制の導入などのガバナンス改革と株主価値重視のガバナンスが進行する。と同時に他方では、事業環境として技術革新のスピードの速さに直面することにより、ガバナンス改革と株主価値重視のガバナンスが進行する。つまり、前者が意味する経営の建て直しに迫られた企業、後者が意味する競争力の構築を目指した企業において、コーポレート・ガバナンスの変革が経営の課題とされる。そして係数の値からは、後者の作用が前者をはるかに上回る。つまりコーポレート・ガバナンスの変革は、競争力の構築を目指した経営組織の変革と表裏一体と

して推進されると考えることができる。

さらに、他社と比べて収益が好調であることに応じて株主価値重視の傾向が強まることが示されている。これは非常に強く作用する。つまり、株主価値重視を掲げて企業収益の増大を図るというよりも、企業業績の好調を基にして株主価値重視の経営方針が述べられることになる。と同時に、先に**第 3-2-4 表**で見たように、他社と比べて企業収益が好調であることは長期雇用政策を強めるように作用する。つまり、企業業績の好調に応じて株主重視の傾向を強める限りにおいて、株主重視の経営は長期雇用政策と両立する。そして株主重視の経営は成果給の導入を強めることになる。

このようにコーポレート・ガバナンスの変革は、経営の建て直しや競争力の構築を目指したものであることにより、経営組織の変革と一体となり、そして経営組織の変革とともに人材マネジメントの変革が課題となる。それが一方では成果主義の導入となり、他方では長期雇用の維持となる。この意味で、少なくとも日本企業において進行するコーポレート・ガバナンスの変革は、株主価値のためというよりも、企業価値のためと理解することができる。あるいはこのような組織変革を推進するために、株主重視の経営が掲げられるのかもしれない。では経営の革新や競争力の構築を目指したガバナンス改革は、具体的にどのような人材マネジメントと経営戦略を展開するのであろうか。

2. 人事政策・経営戦略

日本企業のコーポレート・ガバナンスの変化の下で、回答企業の約 7 割は長期雇用政策を維持し、約 6 割は成果主義の導入を進めていることが確認できた。では長期雇用政策と成果主義は具体的にどのような人材マネジメントに基づくのか。

そこでまず、人材マネジメントとして挙げられた 17 の項目に関して、長期雇用を維持する企業（LTE）と放棄する企業（NLTE）の間に違いがあるのかを見ると、**第 3-2-8 表**の結果が得られる。ここでは全企業に関して、17 の項目の人事政策に対して「重視する」と回答する企業の比率が、成果給の導入企業と未導入企業に区別して示され、さらにその差（L－NL）が示されている。長期雇用の放棄は、先に見た雇用政策の回答のうち、「対象者を限定して維持する」と「経営の優先的課題ではない」の合計とした。二つの比率の差として、プラスの値はその人事政策の採用により積極的であること、マイナスの値は消極的であることを意味している。

第 3-2-8 表 長期雇用と人事政策(%)

	LTE	NLTE	L-NL(t-test)
新規学卒者の定期採用	69.5	54.2	15.3 ***
非正社員の活用	60.9	66.4	-5.5 #
人件費の柔軟化	33.9	50.5	-16.6 ***
成果による処遇の格差	73.3	79.2	-5.9 *
従業員全体の教育訓練	55.5	47.9	7.6 *
一部の従業員を対象とした教育訓練	31.8	35.4	-3.7
昇進選抜の早期化	13.4	12.5	0.9
管理職と専門職のキャリアの区別	9.7	10.9	-1.3
部課長層の人数削減	10.6	13.8	-3.2 #
経営幹部育成の特別訓練	13.3	13.8	-0.5
キャリア開発支援	9.8	9.1	0.7
ファミリーフレンドリーの環境整備	25.8	21.1	4.7 #
メンタルヘルスへの配慮	27.7	25.3	2.4
女性管理職の育成・登用	18.1	17.4	0.7
法的障害者雇用率の達成	28.2	24.0	4.2
組合とのコミュニケーション	39.1	32.8	6.3 *
社員への経営理念の伝達	67.1	62.8	4.4

t-test: *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

重視する人事政策の差に関して5%水準で有意な項目に注目すると、長期雇用を維持する企業は放棄する企業よりも、「新卒定期採用」「従業員全体の訓練」「組合とのコミュニケーション」により積極的であること、反対に「人件費の柔軟化」「成果による処遇の格差」により消極的であることが確認できる。前者の項目は日本企業の伝統的な人事制度とみなせる。これに対して後者の項目は、伝統的な人事制度からの離脱を意味している。つまり、長期雇用政策は日本企業の伝統的な人事制度の一環として維持されている。言うまでもなく、長期雇用を放棄する企業の観点からは、反対の表現となる。つまり、既存の人事政策を変革することの一環として、長期雇用政策の放棄があるということになる。

同じく第 3-2-9 表には、成果主義の導入企業 (PRP) と未導入企業 (NPRP) の間の人材マネジメントの違いが示されている。5%水準で有意な項目に注目すると、成果主義の導入企業は、「成果による処遇の格差」に最も積極的であり、これに加えて、「人件費の柔軟化」「一部の者に限定した訓練」「昇進選抜の早期化」「管理職と専門職のキャリアの区別」「経営幹部育成の特別プログラム」「長期のキャリア開発支援」など、既存の人事制度の変革を意図した政策により積極的であることがわかる。さらに「経営理念や経営目標の従業員への伝達」の重視は、成果主義の導入に伴って企業全体の目標を改めて明確にする必要があるからかもしれない。これに対して「メンタルヘルス」の重視は、成果主義人事政策の推進の副作用を反映してのことかもしれない。他方、「新卒定期採用」という既存の人事政策に関しては、予想

通り消極的であることが示されている。

第 3-2-9 表 成果主義と人事政策(%)

	PRP	NPRP	P-NP(t-test)
新規学卒者の定期採用	62.3	68.6	-6.3 *
非正社員の活用	64.0	60.4	3.6
人件費の柔軟化	43.4	32.9	10.5 **
成果による処遇の格差	89.3	56.1	33.1 ***
従業員全体の教育訓練	55.0	50.6	4.4
一部の従業員を対象とした教育訓練	35.5	28.8	6.7 *
昇進選抜の早期化	16.8	8.0	8.8 ***
管理職と専門職のキャリアの区別	13.0	5.8	7.3 ***
部課長層の人数削減	11.9	10.8	1.2
経営幹部育成の特別訓練	16.6	9.1	7.4 **
長期のキャリア開発支援	12.5	5.4	7.1 ***
ファミリーフレンドリーの環境整備	25.6	22.1	3.5
メンタルヘルスへの配慮	31.1	21.2	9.9 ***
女性管理職の育成・登用	19.9	15.1	4.9 *
法的障害者雇用率の達成	27.8	25.5	2.4
組合とのコミュニケーション	38.8	34.9	3.9
社員への経営理念の伝達	70.7	58.9	11.8 ***

t-test: *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

先に第 3-2-6 表では、成果主義の導入の理由として、人件費の柔軟化は回答企業全体の約 20%を占めることを見た。これに対して実際の人事政策を取り出すと、人件費の柔軟化は成果主義の導入企業の約 40%を占める。ただしその比率自体は、成果主義の導入企業の 2 社に 1 社以下である、という意味では予想外に低いということもできる。いずれにせよ、このように長期雇用を維持する企業が重視する人事政策と成果主義を導入する企業が重視する人事政策は対照的である。前者は既存の人事政策を維持することが意図されているのに対して、後者はその変革が意図されている。そこで両者を対照させるために、人材マネジメントの 17 の項目を独立変数とした上で、長期雇用の維持=1、放棄=0、成果主義の導入=1、未導入=0 としたロジット分析を行うと、第 3-2-10 表の結果が得られる¹。

¹ 独立変数としての人事政策の項目は 5 つに区切られている。これは各項目を因子分析を通じてグループ化した結果である。5 つの因子が取り出され、上から順に、たとえば「キャリア支援」「選抜的育成」「格差・個別化」「共同性志向」「数量的柔軟化」の表現を与えることができる。ただし各項目を因子ごとに集約することには無理が生じるため、ここではすべての項目を独立変数とした。

第 3-2-10 表 長期雇用と成果主義の要因(人事政策)

	長期雇用	成果主義
ファミリーフレンドリーの環境整備	0.090	0.048
メンタルヘルス	0.022	0.210
法定障害者雇用	0.182	0.022
女性管理職登用	-0.014	0.046
キャリア開発支援	0.030	0.416 #
経営幹部育成プログラム	-0.066	0.481 *
一部に限定した教育訓練	-0.182	-0.008
成果による処遇の格差	-0.357 *	1.758 ***
昇進選抜の早期化	0.101	0.408 *
管理職と専門職のキャリアの区別	-0.050	0.470 *
社員への経営理念の伝達	0.158	0.344 *
組合とのコミュニケーション	0.273 *	-0.101
従業員全体の教育訓練	0.234 #	-0.063
非正社員の活用	-0.262 #	0.035
人件費の柔軟化	-0.617 ***	0.188
新卒定期採用	0.563 ***	-0.558 ***
部課長層の人数削減	-0.045	-0.170
_cons	0.859	-1.134
Pseudo R2	0.049	0.138

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

表には、長期雇用政策と成果主義がまったく対照的な人事政策に基づくことが非常に明確に示されている。つまり、長期雇用の維持と成果主義の導入に有意に作用する人事政策を取り出すなら、「キャリア開発支援」と「昇進選抜の早期化」と「経営理念の伝達」を除いてその符合は正反対である。要するに長期雇用の維持を強めるように作用する人事政策は成果主義の導入を弱めるように作用し、反対に前者を弱めるように作用する人事政策は後者を強めるように作用する。

もう少し詳しく見ると、先の指摘からも予想されるように、長期雇用政策の可能性を高める人事政策としては、「組合とのコミュニケーション」や「従業員全体の教育訓練」や「新卒定期採用」など、伝統型の人事政策があり、反対に「人件費の柔軟化」や「成果による処遇の格差」や「非正社員の活用」に応じて、長期雇用の放棄の可能性が高まることが確認できる。とりわけ人件費の柔軟化は長期雇用政策の放棄に大きく作用する。これに対して成果主義の導入には、人件費の柔軟化は有意に作用することはない。先に成果主義の導入の理由として、人件費の柔軟化はそれほど重視されていないことを見た。ここでの結果はこれと整合的である。つまり人件費の柔軟化は、賃金よりも雇用の柔軟化を求めるのであろう。それがここでは長期雇用の放棄の傾向となる。そしてもう一つが雇用の非正規化となる。

これに対して、成果主義の導入の可能性を高める人事政策としては、「成果による処遇の格差」や「管理職への昇進選抜の早期化」や「管理職と専門職のキャリアの区別」など格差や個別化を強める人事政策がある。これに「経営幹部育成の特別プログラムの実施」や「長期のキャリア開発支援」を加えると、成果主義の導入は、既存の人事政策の変革を意図した「革新型」の人事政策に基づくことが確認できる。あるいは「新卒定期採用」に消極的、つまりは通年採用に積極的という意味でもまた、成果主義の導入は革新型の人事政策と結びつく。そして全体を通じて革新型の象徴は「成果による処遇の格差」であり、伝統型の象徴は「新卒定期採用」であるといえる。つまり二つは長期雇用政策と成果主義に対して最も強く反対方向に作用する。

ではこのような長期雇用政策と成果主義の対照性は、企業の経営戦略とどのように関連するのか。競争力の構築を目指したガバナンス改革は戦略的経営の強化を目指し、そのために成果主義の導入を図ると同時に、長期雇用政策の放棄の傾向を強めるのか。それとも競争力の構築は、長期の能力形成に依存するという理由から、長期雇用政策の維持と結びつくのか。そこで、経営戦略に関する 15 の質問項目を利用し、先と同様、長期雇用政策および成果主義との関連を見ると、**第 3-2-11 表**の結果が得られる。経営戦略の回答は 3 段階の形式（「重視してきた」=3、「どちらでもない」=2、「重視してこなかった」=1、）であり、これを独立変数として長期雇用の維持と成果給の導入を従属変数としたロジット分析の結果が示されている²。

² 先と同様、独立変数としての経営戦略の項目は 5 つのグループに区切られている。つまり各項目を因子分析を通じてグループ化した結果であり、上から順に、たとえば「製品競争力」「取引競争力」「財務競争力」「グローバル競争力」「新事業競争力」の表現を与えることができる。ただし、先と同様、各項目を因子ごとに集約することには解釈上の無理が生じるため、すべての項目を独立変数とした。

第 3-2-11 表 長期雇用と成果主義の要因(経営戦略)

	長期雇用	成果主義
研究開発のスピード化	-0.242	0.247
新技術・新製品の開発	0.384 *	0.107
製品差別化	-0.002	0.147
価格削減	0.022	-0.041
顧客満足の上向	0.210	-0.212
新規顧客の開拓	0.054	0.083
企業の社会的責任	0.312 *	-0.103
取引関係の見直し	0.027	0.249 #
負債削減	0.053	0.184
不採算事業の整理・撤退	-0.089	0.287 *
間接部門のコスト削減	-0.101	0.407 **
業務のアウトソーシング化	-0.008	0.389 **
経営活動のグローバル化	0.094	0.318 *
既存事業の強化・拡大	0.027	0.134
新事業分野への進出	0.098	0.061
_cons	0.298	-0.580 *
Pseudo R2	0.013	0.044

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

表からは、まず長期雇用政策の可能性を強める要因として、「新技術・新製品の開発」が有意に作用することが示されている。しかし「企業の社会的責任」を除いて、それ以外の経営戦略と長期雇用政策の間には統計的に有意な関係は存在しない。「不採算事業の整理・撤退」や「業務のアウトソーシング化」の経営戦略は、符号条件としては長期雇用政策の放棄の可能性を高めるように作用するとしても、有意性は観察されない。先に見たように、長期雇用政策の放棄はガバナンスの要因と直接かかわることはなく、現実に雇用リストラを余儀なくされてのことであった。ここでの結果はこれと整合的である。むしろ経営戦略としては、「新技術・新製品の開発」という競争力の構築に直結した経営戦略が、長期雇用政策の可能性を有意に高めることが指摘できる。

他方、成果主義の導入を高める経営戦略としては、「不採算事業の整理・撤退」「間接部門のコスト削減」「業務のアウトソーシング化」があり、さらに「経営活動のグローバル化」と「取引関係の見直し」がある。「経営活動のグローバル化」を除いてこれらの戦略は、コストの削減や財務の改善を図るという意味で、株主価値重視につながると言うことはできる。あるいは経営活動のグローバル化も、因子分析を通じて業務のアウトソーシングと同じグループに括られるように、グローバルな調達を通じたコスト削減を目的にするといえる。そして株主価値重視は、第 3-2-5 表で示されたように、全企業に関して成果主義の導入を強める。さらにこれらの戦略は、既存の事業の再編成(リストラクチャリング)を伴うという意味で、

強い経営の意思決定力を必要とする。するとこのことが経営組織の変革を必要とし、執行役員制の導入などのガバナンス改革に結びつくなら、同じく先に見たように、ガバナンス改革の重視の下で成果主義の導入の可能性が高まることと整合的となる。

以上の結果をまとめると、まずガバナンスの面からは、株主重視のガバナンスに応じて成果主義の導入が強まるのに対して、長期雇用政策はガバナンスの要因から独立していることが指摘できた。そして人材マネジメントの面からは、長期雇用政策は伝統的な人事政策の一環としてあるのに対して、成果主義は革新的な人事政策の一環としてあることが確認できた。さらに経営戦略の面からは、新技術・新製品開発の戦略を除いて経営戦略が長期雇用政策と結びつくことはないのに対して、コスト削減や財務改善や事業再編の戦略に応じて成果主義の導入と結びつくことが示された。後者の戦略は既存の人材マネジメントの変革を課題とし、この意味で革新型の人事政策の下での成果主義の導入と整合的となると解釈することができた。

では人事政策とガバナンス、経営戦略とガバナンスの関係はどうか。株主重視のコーポレート・ガバナンスは、一方での革新型の人事政策と他方でのコスト削減・財務改善の経営戦略を強めることになるのか。そこでガバナンス改革重視と株主価値重視を独立変数とし、人事政策と経営戦略の各項目のそれぞれについてロジット分析を行うと、**第 3-2-12 表**と**第 3-2-13 表**の結果が得られる。人事政策と経営戦略の各項目はそれぞれ重視=1、その他=0とし、ガバナンス改革重視と株主価値重視は元の 3 段階のスコア、重視=3、どちらでもない=2、重視してこなかった=1 とした。ただし表示の関係から、下記においては独立変数としてのガバナンス改革と株主価値重視の作用が各列に示されている。また乗数項と擬似 R²の値も省略してある。

第 3-2-12 表 株主重視のガバナンスの作用(人事政策)

	ガバナンス改革	株主価値重視
ファミリーフレンドリー	0.069	0.364 ***
メンタルヘルス	0.097	0.431 ***
障害者雇用	0.187 *	0.241 *
女性管理職登用	0.160 #	0.333 **
キャリア開発支援	0.333 **	0.663 ***
経営幹部の特別訓練	0.373 ***	0.346 **
一部の訓練	0.068	0.103
成果による処遇格差	0.382 ***	0.269 *
昇進選抜の早期化	0.240 *	0.404 **
キャリアの区別	0.368 **	0.185
経営理念の伝達	0.162 *	0.220 *
組合とのコミュニケーション	0.055	0.177 #
全員の訓練	-0.035	0.350 ***
非正社員の活用	0.115	0.134
人件費の柔軟化	0.236 **	0.246 **
新規学卒採用	0.058	0.158 #
管理職の人数削減	0.166	0.062

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

第 3-2-13 表 株主重視のガバナンスの作用(経営戦略)

	ガバナンス改革	株主価値重視
研究開発のスピード化	0.145 #	0.337 **
新技術・新製品の開発	0.104	0.509 ***
製品差別化	0.032	0.249 **
価格削減	-0.032	0.238 **
顧客満足の向上	-0.055	0.192
新規顧客の開拓	0.012	0.189 #
企業の社会的責任	0.182 *	0.602 ***
取引関係の見直し	0.048	0.127
負債削減	0.255 **	0.468 ***
不採算事業の撤退	0.327 ***	0.139
間接部門のコスト削減	0.007	0.266 **
業務のアウトソーシング化	0.305 ***	0.386 ***
経営活動のグローバル化	0.412 ***	0.271 *
既存事業の強化・拡大	0.059	0.283 *
新規事業分野への進出	0.081	0.185 *

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

まず人事政策に関しては、予想通り、ガバナンス改革重視と株主価値重視の意味での株主重視のガバナンスは、格差や個別化の人事政策（「成果による処遇の格差」「昇進選抜の早期化」「管理職と専門職のキャリアの区別」）や、人件費の柔軟化の人事政策を強めることが指摘できる。と同時に、「キャリア開発支援」や「経営幹部育成プログラム」など、人材育成の人事政策もまた強まることが指摘できる。とりわけ株主価値重視の経営は、最上段のグループが意味する従業員支援や人材活用の人事政策を有意に促進することが示されている。あるいは「全員の訓練」に対しても、それを支持するように作用する。要するに株主重視のガバナンスは、一方では格差や個別化の人事政策を強めると同時に、他方では女性管理職の育成や経営幹部の育成を含めて人材育成の人事政策を強化するように作用する。前者が成果主義の導入につながる政策であるなら、それは同時に長期的視野での人材育成やキャリア開発の政策に基づいてのことであることが示されている。

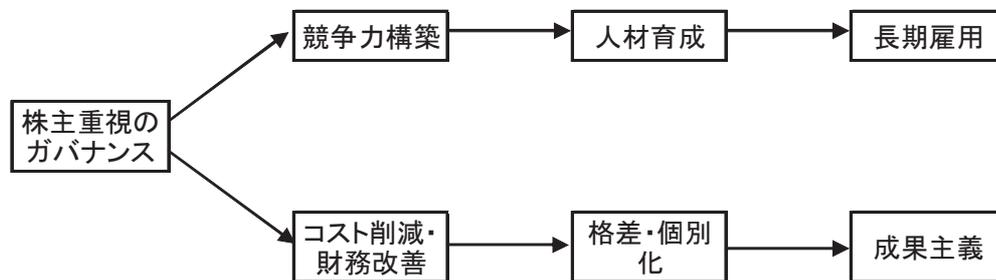
他方、経営戦略に関しては、同じく予想通り、株主重視のガバナンスは、コスト削減や財務改善の経営戦略（「負債削減」「不採算事業の整理・撤退」「間接部門のコスト削減」「業務のアウトソーシング化」）を強めることが指摘できる。とりわけ株主価値重視の経営はコスト削減や財務改善の戦略に結びつくのに対して、ガバナンス改革重視の経営は不採算事業の撤退や経営のグローバル化など、戦略的意思決定に結びつく。と同時に、株主価値重視の経営は、最上位のグループが表す競争力構築の製品戦略と強く結びつく。先には、技術革新のスピードの速い事業環境において執行役員制の導入や株主価値重視のガバナンス改革が進行することを見た（第 3-2-7 表）。また経営戦略の観点からは、「新技術・新製品開発」の重視が長期雇用政策と結びつくことを見た（第 3-2-11 表）。するとここで観察されるように、株主価値重視のガバナンスが研究開発や新製品開発の戦略と結びつくなら、この結果、株主価値重視と長期雇用は両立すると考えることができる。

ただし、先の第 3-2-4 表に示されるように、ガバナンス改革は長期雇用政策にはマイナスに作用する。この点の検討は次の課題とするとして、株主価値重視をその言葉どおりに捉えるなら、長期雇用政策との両立は困難であるのに対して、もし株主重視のガバナンスを競争力の構築を媒介とした企業価値のためのガバナンスとして理解するなら、長期雇用との両立は可能である。ここでは株主価値と企業価値の区別は明示されていないのであるが、しかし株主重視の経営が追求する戦略は、コスト削減と財務改善の意味での株主価値重視だけではない。それと匹敵する形で、技術開発・製品開発の戦略が追求されることが示されている。

以上の結果をあえて単純化して図示すると、第 3-2-14 図のように示すことができるだろう。最初の問題提起は、株主重視のガバナンスが強まる結果、賃金と雇用の柔軟性の圧力が強まり、成果主義の導入と長期雇用の否定が進むのか、であった。しかし、このような単純な経路ではなく、その間には経営戦略と人材マネジメントと経営戦略が介在する。そして何よりもコーポレート・ガバナンス自体が二つの方向に分岐する。一つは技術開発や製品開発など企業の競争力の構築を目指したガバナンスであり、もう一つはコスト削減や財務改善を

目指したガバナンスである。前者を長期の企業価値増大のためのガバナンスと呼ぶなら、後者は市場の評価を通じた株主価値増大のためのガバナンスと呼ぶことができる。ただし、上記のようにここでは二つの区別が明示されているわけではない。ただその上で、二つはともに経営組織の変革を必要とし、さらに既存の人材マネジメントの変革を必要とする。このようなものとして、前者は長期の人材育成やキャリア開発の人事政策と結びつき、後者は格差や選別や個別化の人事政策と結びつく。以上の結果、前者が長期雇用政策と結びつき、後者が成果主義と結びつくと考えることができる。

第 3-2-14 図 ガバナンス・経営戦略・人材マネジメント



言うまでもなく、日本企業において進行するのは企業価値のためのガバナンス改革であると同時に、株主価値のためのガバナンス改革である。あるいは企業競争力の構築のためのガバナンス改革であると同時に、コスト削減や財務改善あるいは事業リストラのためのガバナンス改革でもある。この結果、一方での長期雇用と他方での成果主義がともに成立する。事実、成果主義の導入自体は、コスト削減や財務改善など、株主価値重視のガバナンスと強く結びつくと同時に、その経営が競争力の構築を目指す限り、株主重視のガバナンスは同時に長期雇用政策を維持するものとなる。さらに競争力の構築や経営の建て直しのためのガバナンスの観点からは、成果主義は既存の人事政策の革新のためのものであり、それは既存の人材育成の変革を目的としたものでもある。この意味で株主重視のガバナンスを単純に株主価値重視と表現することは誤解を招く。コーポレート・ガバナンスの変化を経営戦略および人材マネジメントの変化の観点から捉える限り、企業価値のためのガバナンスの視点が不可欠となる。

このように、少なくとも現在のところ、日本企業において長期雇用と成果主義の人材マネジメントが並存する。ただし二つはそれぞれ異質な要素から構成されていることは間違いない。この意味でこれをハイブリッド型と呼ぶことができるとしても、しかし異なる要素から構成されたシステムが安定的に維持されるとは限らない。むしろ安定に至るプロセスにおいて試行錯誤が続くことは不可避となる。では長期雇用政策と成果主義、そして株主重視のガ

バナンスは、ハイブリッド型としてどのような経路をたどるのであろうか。

第3節 日本企業の多様性

これまでの観察から、日本企業においてコーポレート・ガバナンスの変化は確実に進行していることが指摘できた。と同時に、少なくとも現在のところ回答企業の約7割で長期雇用政策が維持され、同じく回答企業の約6割で成果給が導入されていることがわかった。ではこの二つの関係はどのように理解できるのか。

まず第3-3-1表のように、全企業に関して、長期雇用の維持と成果給の導入の組み合わせを示すことができる。その表の行は、長期雇用の維持(LTE)と放棄(NLTE)の区別を表わし、列は成果給の導入(PRP)と未導入(NPRP)の区別を表わしている。すると4通りの組み合わせが得られ、回答企業全体に占める比率がそれぞれのセルに表示されている。すなわち回答企業のうち、約40%は長期雇用の維持と成果給の導入(LTE+PRP)、約30%は長期雇用の維持と成果給の未導入(LTE+NPRP)、約20%は長期雇用の放棄と成果給の導入(NLTE+PRP)、約10%は長期雇用の放棄と成果給の未導入(NLTE+NPRP)の組み合わせとして表示できる。

第3-3-1表 長期雇用と成果主義の組み合わせ(%)

	PRP	NPRP
LTE	39.7	30.0
NLTE	18.2	12.2

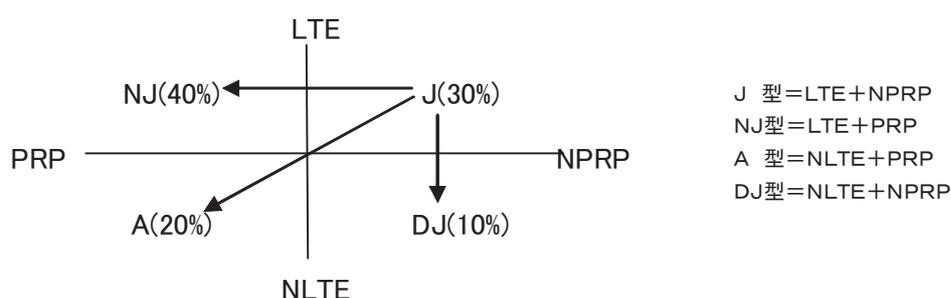
ここで、右上方のセル(LTE+NPRP)、すなわち長期雇用の維持と成果給の未導入を日本企業の既存の人材マネジメントとすると、コーポレート・ガバナンスの変化とともに、右上のセルから左下のセルへの移行が想定される。すなわち株主重視や株主支配型のガバナンスの作用が強まるにつれて、長期雇用と年功賃金の人材マネジメント(LTE+NPRP)は破棄され、雇用流動化と成果給の人材マネジメント(NLTE+PRP)が支配的となるといった想定であり、確かに一時期このような議論が優勢であった。しかし現実には、NLTE+PRP型よりも、LTE+PRP型への移行が支配的であることが示されている。すなわち長期雇用を維持した上で成果給を導入する、というのが日本企業の新たな方向のようである。

同様の見解はJackson(2004)においても見る事ができる。そこでは宮島(2003)による財務省総合研究所の調査に基づき、日本企業のタイプが次のように類型化される。一つは間接金融から直接金融への企業ファイナンスの変化に応じて、とりわけ外国人投資家の増大に伴い、部分的ではあるが外部取締役や委員会設置会社形態などアメリカ型のガバナンスを

導入する企業群であり、その上で人材マネジメントに関しては、長期雇用の放棄と成果給の導入が図られている。そこでこれらの企業が、**Quasi-US 型**と呼ばれる。もう一つは、執行役員制の導入などはあるとしても、ガバナンスの構造そのものは既存の形態を維持する企業群であり、その上でこれらの企業群は二つの類型に分けられる。一つは人材マネジメントに関して、長期雇用を維持した上で成果給を導入する企業群であり、これが **J-Hybrid 型**と呼ばれる。もう一つは、長期雇用と年功賃金を維持する企業群であり、これが既存の **J 型**と呼ばれる。そしてサンプル企業のうち、**Quasi-US 型**が約 17%、**J-Hybrid 型**が約 29%、そして **J 型**が残りの 54%を占めることが指摘される。

このように、コーポレート・ガバナンスと人材マネジメントに関して、日本企業は多様な形態をとりつつある。これまでに見たように、コーポレート・ガバナンスに関しては株主重視の方向が強まりつつあることは間違いない。とりわけ公開企業に関しては、回答企業の約半数は株主価値重視と執行役員制の導入などのガバナンス改革を経営の課題としている。これに伴い、確かに人材マネジメントも変化する。しかしその方向としては、株主重視のガバナンスから直ちに長期雇用の否定に向かうというよりも、長期雇用を維持した上で成果給の導入を図る企業群がある。これを日本企業の新たな方向という意味で、**New-J (NJ) 型**と表現しよう。他方、コーポレート・ガバナンスに関してはより明示的にアメリカ企業をモデルとし、これに応じて長期雇用の放棄と成果給の導入を図る企業群がある。これを **A 型**と表現すれば、コーポレート・ガバナンスの変化の下で、日本企業は**第 3-3-2 図**のように分岐しつつあると描くことができる。

第 3-3-2 図 日本企業の分化



右上の **J 型** ($LTE+NPRP$) が既存の日本企業とすれば、代表的な日本企業は **NJ 型** ($LTE+PRP$) か **A 型** ($NLTE+PRP$) のいずれかの方向に分化しつつある。既存の日本型すなわち **J 型**からの変革を図る限り、選択すべき経路は **NJ 型**か **A 型**のいずれかとなる。確かにもう一つの方向として、長期雇用を否定しかつ成果給の導入もない **DJ 型** ($NLTE+NPRP$)がある。**NJ 型**と **A 型**が既存の **J 型**の変革を図るものだとすると、**DJ 型**はそのような意図を放棄したという意味で、既存の **J 型**の退化形 (**declined J-type**)とみなすことができる。で

はこれらの多様な選択は何に基づいているのか。とりわけ NJ 型と A 型はどのような理由で分岐するのか。

そこでまず、4 つの類型の特徴を見ることにしよう。規模と会社形態に関しては第 3-3-3 表のような結果が得られる。L+P、NL+P、L+NP、NL+NP はそれぞれ、NJ 型、A 型、J 型、DJ 型を表わす。表からは、大規模企業において L+P 型の比率が高まり、小規模企業において L+NP 型の比率が相対的に高まることがわかる。また公開企業においては約半数が L+P 型であることが示されている。

第 3-3-3 表 4 つの類型の分布(%)

	L+P	NL+P	L+NP	NL+NP
～300人	31.8	16.4	34.7	17.1
300～499	40.9	18.5	30.7	9.9
500～999	43.8	20.2	27.0	9.0
1000～	55.8	19.6	17.2	7.4
公開企業	50.5	19.5	22.1	7.9
非公開企業	38.1	18.0	31.0	12.9

次にガバナンスに関しては、第 3-3-4 表のようになる。ガバナンス改革と株主価値増大に関して、重視してきた=3、どちらでもない=2、重視してこなかった=1 とした上で、それぞれのパターンごとのスコアと全体との差が示されている。ガバナンス改革と株主価値増大に関して、L+P 型と NL+P 型の企業が相対的に重視の回答を大きくするのに対して、L+NP 型すなわち既存の日本型の企業が株主重視のガバナンスに最も消極的であることが示されている。

第 3-3-4 表 4 つの類型のスコア(ガバナンス改革と株主価値重視)

	ガバナンス改革	株主価値重視
L+P	0.11	0.07
NL+P	0.07	0.03
L+NP	-0.20	-0.11
NL+NP	0.00	0.00
全体	1.76	1.90

また、過去 5 年間の業況に関して、「上昇傾向」「高位安定」「下降後上昇」「上下に変動」「上昇後下降」「低位安定」「下降傾向」を区別し、4 つの類型ごとにそれぞれの比率と全体との差を示すと第 3-3-5 表のようになる。「上昇傾向」「高位安定」「下降後上昇」を業績好調とすると、L+P 型の企業においてその比率が相対的に高いことがわかる。これに対して NL+P 型の企業は「上下に変動」の比率を相対的に多くし、L+NP 型と NL+NP 型の企業は「低位

安定」や「下降傾向」の比率を相対的に多くする。いずれにせよ近年の業績に関しては L+P 型の企業が相対的に好調であるといえる。

第 3-3-5 表 近年の業況

	上昇傾向	高位安定	下降後上昇	上下に変動	上昇後下降	低位安定	下降傾向
L+P	3.8	0.2	3.0	-1.4	0.0	-1.9	-3.8
NL+P	-1.9	-1.4	-1.3	3.1	1.9	1.6	-2.1
L+NP	-2.4	0.9	-1.9	-0.3	-1.0	1.5	3.1
NL+NP	-3.6	-0.9	-3.2	0.7	-0.5	0.0	7.5
合計	20.6	8.1	24.1	8.5	7.0	11.8	19.9

そこでより詳しく 4 つの類型の分岐を見るために、L+P 型を基準として、それと L+NP 型、NL+P 型、NL+NP 型との比較を行うと、第 3-3-6 表の結果が得られる。独立変数は長期雇用と成果主義の決定要因を検証した第 3-2-4 表と第 3-2-5 表に合わせ、ガバナンス改革と株主価値重視の変数、そして 5 年前と比べた正社員と非正社員の増減幅、および従業員規模とした。また企業業績と経営環境の変数として、上記の過去 5 年間の業況を独立変数とし、「上昇傾向」「高位安定」「下降後上昇」を 1、「上下に変動」「上昇後下降」「低位安定」「下降傾向」を 0 とした。従属変数は L+P 型を基準とし、NL+P 型、L+NP 型、NL+NP 型にそれぞれ 1、2、3 のスコアを与えることによって、多重ロジスティック分析を行った。

第 3-3-6 表 4 つの類型の要因

L+P=0: 基準グループ	NL+P=1	L+NP=2	NL+NP=3
ガバナンス改革	0.089	-0.670 **	-0.087
株主価値重視	-0.206	-0.527 *	-0.072
正社員増減	-0.123 *	0.044	-0.064
非正社員増減	0.033	-0.032	0.052
従業員規模	-0.189 *	-0.281 ***	-0.452 ***
業況	-0.332 #	-0.361 *	-0.469 *
_cons	0.131	0.725 *	0.035

Pseudo R2=0.031

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

まず非常に重要な点として、「新日本型」としての L+P 型の企業と既存の日本型としての L+NP 型の企業を区別する変数として、株主価値重視とガバナンス改革があることが示される。つまり二つのガバナンス変数が高まることは、既存の L+NP 型の選択の可能性を低め、L+P 型の選択の可能性を高めるように作用する。かつ係数の値としても有意性のレベルとしても二つのガバナンス変数は非常に大きく作用する。これに対して、新日本型としての L+P

型の企業といわゆるアメリカ型としてのNL+P型の企業は、正社員の増減によって区別される。つまり5年前と比べて正社員の減少に直面することにより、L+P型に対してNL+P型の選択が強まることになる。これまでに見たように、長期雇用政策の放棄(NL)は、現実的に正社員の減少を余儀なくされることによってであった。このことが改めて確認される。

その他の変数に関しては、先の第3-3-3表からも推測されるように、規模の効果が強く働くことが確認できる。つまり、規模が小さくなることに応じて、L+P型に対してNL+P型、L+NP型、NL+NP型の選択の可能性が強まることになる。同じく、業況に効果も強く働くことが確認できる。過去5年間の業況が不調であることに応じて、NL+P型、L+NP型、NL+NP型の選択の可能性が高まる。反対に業況が好調であることに応じてL+P型の選択が強まることになる。

要するにL+P型としての新たな日本企業(NJ型)は、一般に大企業であり、近年の業績は相対的に好調であり、その上で株主重視のガバナンスの面で既存の日本型(J型)と区別される。しかし株主重視のガバナンスは、長期雇用の否定を意味するわけではなく、長期雇用を維持した上で成果給を導入するという経路を選択している。これに対してNL+P型の企業もまた、第3-3-4表に示されるように、株主重視のガバナンスの方向にある。ただし、この間の業績の相対的な不調と正社員の減少に直面することにより、NL+P型は長期雇用の放棄を余儀なくされると考えることができる。

では、人事政策と経営戦略の観点から4つの類型を見るとどのようになるのか。そこでこれまでに見た長期雇用政策と成果主義に有意な影響を与える人事政策と経営戦略を独立変数とし、同じくL+P型を基準とした上でNL+P型、L+NP型、NL+NP型を比較する多重ロジスティック分析を行った。その結果が第3-3-7表、第3-3-8表に示されている。

第 3-3-7 表 4 つの類型の要因(人事政策)

L+P=0: 基準グループ	NL+P=1	L+NP=2	NL+NP=3
キャリア開発支援	0.011	-0.401	-0.673
経営幹部育成の特別プログラム	0.173	-0.426 #	-0.459
成果による処遇の格差	0.355	-1.775 ***	-1.373 ***
昇進選抜の早期化	-0.146	-0.500 *	-0.400
管理職と専門職のキャリアの区別	0.145	-0.397	-0.513
社員への経営理念の伝達	-0.238	-0.419 **	-0.452 *
組合とのコミュニケーション	-0.320 #	0.096	-0.169
非正社員の活用	0.268	-0.035	0.196
人件費の柔軟化	0.404 *	-0.367 *	0.551 **
新規学卒者の定期採用	-0.530 **	0.591 ***	-0.098
従業員全体の教育訓練	-0.132	0.127	-0.279
_cons	-0.812 **	1.114 ***	0.263

Pseudo R²=0.0953

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

第 3-3-8 表 4 つの類型の要因(経営戦略)

L+P=0: 基準グループ	NL+P=1	L+NP=2	NL+NP=3
新技術・新製品の開発	-0.376 *	-0.284 #	-0.548 **
企業の社会的責任	-0.392 *	0.005	-0.202
取引関係の見直し	-0.101	-0.301 *	-0.243
不採算事業の撤退	0.053	-0.318 *	-0.264
間接部門コスト削減	0.170	-0.350 *	-0.382 #
業務のアウトソーシング化	-0.003	-0.416 *	-0.309
経営活動のグローバル化	-0.164	-0.468 *	-0.333
_cons	-0.393 #	0.575 **	-0.178

Pseudo R²=0.0247

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

まず、L+P 型と NL+P 型を区別する要因として、一方には「人件費の柔軟化」があり、他方には「新卒定期採用」と「組合とのコミュニケーション」がある。つまり前者の人事政策が強まることに応じて、L+P 型と比べて NL+P 型の選択の可能性が高まり、後者の人事政策が強まることに応じて、L+P 型の選択の可能性が高まる。つまり L+P 型と NL+P 型の企業は成果主義において共通するとしても、長期雇用政策を放棄した NL+P 型はより強く人件費の柔軟化の政策を追求するのに対して、長期雇用を維持する L+P 型はより強く伝統型の人事政策を維持することが確認できる。

同じく L+P 型と L+NP 型を区別する要因として、まず予想通り、「成果による処遇の格差」「人件費の柔軟化」がある。つまりこれらの人事政策を強めることは、成果主義が未導入の

L+NP 型から L+P 型への移行を進めることになる。また「昇進選抜の早期化」に消極的、「新卒定期採用」に積極的であることに応じて、L+NP 型の選択が強まることになる。つまり、L+P 型と L+NP 型の企業は長期雇用政策の維持の点で共通するとしても、L+NP 型は成果主義が未導入であることにより、L+P 型よりも伝統型の人事政策を一層強めることになる。この意味で伝統型の人事政策の強さは、L+NP 型、L+P 型、NL+P 型の順となる。反対に革新型の人事政策の強さは、逆の順序となる。

さらに、符号条件の点からは、「昇進選抜の早期化」と「社員への経営理念の伝達」を除いて、NL+P 型と L+NP 型は対照的であることが示されている。つまり L+P 型から NL+P 型への移行を生み出す人事政策に対して、それとは反対の人事政策が L+P 型から L+NP 型への移行を生み出すことになる。先の第 3-3-2 図に示されるように、長期雇用政策と成果主義の組み合わせにおいて、L+NP 型と NL+P 型の企業は対照的な位置にある。このことがここでは人事政策の対照性として示される。

これに対して NL+NP 型は、L+P 型と比較すると「成果による処遇の格差」に消極的、「人件費の柔軟化」に積極的であることが示されている。前者は成果主義が未導入であることを反映し、後者は長期雇用政策の放棄を反映してのことであると考えられる。そして NL+NP 型が「社員への経営理念の伝達」に消極的であることは、経営理念の点で衰退状態にあることを意味しているのかもしれない。さらに符号条件の観点からは、NL+NP 型は、「非正社員の活用」と「人件費の柔軟化」だけがプラスを示し、その他の人事政策はすべてマイナスの作用を示す。つまり、伝統型であれ革新型であれ、人事政策そのものが放棄されているという意味で、NL+NP 型の企業は日本企業の「退化形」あるいは「衰退形」とみなすことができる。

他方、経営戦略に関しては、まず「新技術・新製品開発」の戦略が強まることに応じて、NL+P 型、L+NP 型、そして NL+NP 型の選択の可能性は下がり、L+P 型の選択の可能性が高まることが示されている。その上で次のことが指摘できる。つまり「企業の社会的責任」を除いたすべての経営戦略は、L+P 型と比較すると、L+NP 型の選択に対して有意にかつマイナスに作用する。同じく NL+NP 型の選択に対しても、符号条件としては、すべての経営戦略はマイナスに作用する。つまり、あくまでも符号条件としてであるが、ここであげた経営戦略の追求は L+NP 型や NL+NP 型ではなく、L+P 型の選択の可能性を高める。さらに NL+P 型の選択に対しても、「不採算事業の撤退」や「間接部門のコスト削減」などリストラ戦略以外の経営戦略はすべてマイナスに作用する。すると、人事政策における L+P 型の特徴は、これらの経営戦略の結果かもしれない。つまり、「新技術・新製品の開発」や「経営のグローバル化」など日本企業が喫緊の課題とする経営戦略に応じて、既存の日本型 (L+NP 型) ともいわゆるアメリカ型 (NL+P 型) とも異なる人事政策が必要とされるのかもしれない。これが要するに、長期雇用と成果主義の組み合わせとなると考えることができる。

先に指摘したように、L+P 型はハイブリッド型というものであった。もしその理由が競争

力の構築を目指した経営戦略にあると考えることができるなら、ハイブリッド型の安定性はそのシステムが生み出す現実のパフォーマンスに依存する。一般化して言えば、いくつかのサブシステムが制度的補完性の関係にあることは、それらが互いに調和的であるだけでなく、全体としてより高い成果を達成することに基づいている。ゆえに、新たな人材マネジメントと新たなコーポレート・ガバナンスが新たな制度的補完性を形成するのかどうかは、二つが調和的な関係であるのかと同時に、二つによって構成される新たな企業システムがより高い成果を達成するのかどうかの観点から検証される必要がある。とりわけハイブリッド型のシステムにとってはこの点が重要となる。異質な要素から構成されたシステムが安定的であるのかどうかは、ひとえにそのシステムのパフォーマンスにかかっているといてもよい。

では、ここでの4つの類型は企業業績の観点からどのように理解できるのか。先に示したように、近年の業況に関しては、L+P型が相対的に業績好調であった。そして業績の好調に応じてL+P型が選択されることを見た。そこで他社と比べた売上と生産性と利潤率の回答を見ると、第3-3-9表の結果が得られる。回答は「上回る」「やや上回る」「ほぼ同じ」「やや下回る」「下回る」であり、それぞれに5~1のスコアを与え、4つの類型ごとの平均スコアと全体との差が示されている。売上においてL+P型とNL+P型の企業が相対的に優位を示し、利潤率においてL+P型の企業が相対的に優位を示すことが確認できる。

第3-3-9表 他社と比べた業績

	売上*	生産性	利潤率#
L+P	0.07	0.06	0.10
NL+P	0.10	-0.02	-0.05
L+NP	-0.12	-0.02	-0.06
NL+NP	-0.07	-0.12	-0.10
合計	3.19	3.04	2.92

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

さらに、財務データを利用して、4つの類型ごとの1999年と2004年におけるROAとROEの平均値と、1999年から2004年間の変化を示すと第3-3-10表のようになる。1999年の時点では、ROAとROEはいずれもNL+P型がより高い水準を達成していた。しかしこの5年間において、NL+P型とL+NP型はその水準を大きく低下させ、これに対してL+P型の企業はROAとROEの改善を生み出している。ただし4つの類型は企業調査の時点つまり2004年時点でのものであり、これらが1999年時点で同じ類型であったかは確定できない。たとえば2004年時点でL+P型の企業は1999年時点では既存の日本型としてL+NP型の企業であったのかもしれない。そしてその収益性の危機に直面することにより、L+P型への変革を図り、この結果が上記の数値として表されているのかもしれない。ただいずれにせよ、1999年から2004年という日本経済の最悪期において、L+P型の企業が財務的パフォーマンス

スの改善を実現したことが示されている。むしろその水準は未だ低いものであるとしても、L+P型というハイブリッド型のシステムが「新日本型」として定着できるかどうかは最終的にこれらの企業業績にかかっている。

第 3-3-10 表 財務パフォーマンス

	ROA(99)	ROA(04)	ROA(99-04)
L+P	0.94	1.10	0.16
NL+P	1.35	0.75	-0.60
L+NP	1.33	1.06	-0.27
NL+NP	1.10	1.25	0.15

	ROE(99)#	ROE(04)	ROE(99-04)#
L+P	-2.18	2.72	4.90
NL+P	5.91	2.28	-3.63
L+NP	1.87	1.81	-0.06
NL+NP	3.46	0.43	-3.03

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

同じく財務データを利用して、ガバナンス改革と株主価値重視の下での企業業績を示すと、第 3-3-11 表のようになる。ガバナンス改革重視企業とその他企業（N ガバナンス改革）、株主価値重視企業とその他企業（N 株主価値）を区別し、1999 年と 2004 年の ROA と ROE の平均値と、その 5 年間の差（ROA(04-99)、ROE(04-99)）が示されている。さらにガバナンス改革重視と株主価値重視の二つを共にする企業を株主重視、その他を N 株主重視とした。ただしすべての表示において異常値とみなされる値は除去した。そのため 5 年間の変化は 1999 年と 2004 年の差に単純に一致しない。

第 3-3-11 表 ガバナンスと財務パフォーマンス

	ROA(99)	ROA(04)	ROA(04-99)	ROE(99)	ROE(04)	ROE(04-99)
ガバナンス改革	0.96	1.01	0.10	-1.03	4.71	2.02
Nガバナンス改革	1.31	1.16	-0.16	1.97	1.70	-1.23
	-0.35	-0.15	0.26	-3.00	3.01	3.25 #
株主価値	1.16	1.08	-0.17	-1.06	5.32	0.11
N株主価値	1.29	1.12	-0.12	1.60	2.10	-0.72
	-0.13	-0.04	-0.04	-2.66	3.21	0.84
株主重視	0.97	0.86	0.03	-4.88	7.32	1.75
N株主重視	1.28	1.14	-0.14	1.80	2.49	-0.64
	-0.30	-0.28	0.17	-6.68	4.83	2.39

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

1999 年と 2004 年の間の ROE の変化を除いて ROA、ROE の平均値の差は統計的に有意ではないとしても、ROE に関しては、ガバナンス改革重視企業、株主価値重視企業、そして株主重視企業において、ROE の平均値は高まることが観察できる。少なくともこの限りにおいて、ROE の改善を図るという意味での株主重視のコーポレート・ガバナンスの作用が働いたと理解することができる。とりわけガバナンス改革重視と株主価値重視を共にする株主重視企業において、2004 年の ROE の平均値は顕著に高い。

最後に次のことを指摘しよう。「仕事に対する意欲が高まった」や「職場で協力し合う雰囲気なくなった」など、職場の変化についての質問から、その回答を因子分析を通じて分類すると、第 3-3-12 表のように 3 つのタイプに区別できる（守島 2005）。それぞれは 3 段階の回答形式からなり（そう思う=3、どちらでもない=2、そう思わない=1）、4 つのパターンごとにその平均のスコアと全体との差を示すと第 3-3-13 表のようになる。

第 3-3-12 表 職場の変化

モラール・意欲	育成・協働	ストレス・離職
社内における意思決定のスピードが上がった	職場で協力し合う雰囲気がなくなった	精神的ストレスを訴える社員が増加した
仕事に対する意欲が高まった	若年層の育成に手が回らなくなった	自己都合で離職する社員が増加した
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発化した	仕事のできる人に仕事が集まるようになった	残業が増えるなど労働時間が増加した
社員の間で競争意識が高まった		

第 3-3-13 表 職場の状態

	モラル・意欲***	育成・協働**	ストレス・離職
L+P	0.07	-0.02	-0.01
NL+P	-0.01	0.08	0.07
L+NP	-0.06	-0.05	-0.03
NL+NP	-0.07	0.07	0.00
合計	2.22	2.01	2.10

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

「育成・協働」と「ストレス・離職」の項目はそのスコアが高いほどそれらの状態の悪化を意味している。その上で統計的に有意な項目に限定すると、「モラル・意欲」の項目に関して L+P 型が相対的に高いスコアを示している。これに対して「育成・協働」の項目に関しては NL+P 型が相対的に高いスコアを示す。つまり職場の状態としては悪化を意味している。

「モラル・意欲」と「育成・協働」が高い状態の職場、つまり社員間の競争意識や仕事の意欲が高い職場、社員間の協力の雰囲気や若年層の育成に積極的な職場を「高業績職場 (high performance workplace)」と呼ぶなら、それに適うのは L+P 型の企業であるといえる。これに対して L+NP 型の企業は、「育成・協働」に関しては（最も低いスコアという意味で）高い状態を示すとしても、「モラル・意欲」に関しては低い状態にある。これが既存の日本型の状態であったのかもしれない。ゆえに「モラル・意欲」を高めるために成果給の導入が図られたと理解することができる。しかし、長期雇用を否定した NL+P 型の企業は「モラル・意欲」を高めるわけではなく、かつ「育成・協働」において悪化の状態に陥っている。かつ、統計的には有意ではないとしても、「ストレス・離職」において最も高いスコアを示す。他方、NL+NP 型の企業は「モラル・意欲」と「育成・協働」ともに悪化の状態にある。この意味でもまた NL+NP 型を衰退する日本型とみなすことができる。

以上のように、4 つに類型化された日本企業において、L+P 型、すなわち長期雇用政策を維持した上で成果給を導入する企業が現在のところ、企業業績の点でも、職場の従業員意識の点でも、相対的に優位にあると言えそうである。株主重視のコーポレート・ガバナンスの観点からであれ、経営の建て直しや競争力の構築の観点からであれ、既存の日本型すなわち L+NP 型の変革が課題となる時、直ちに想定されるのは、NL+P 型かもしれない。それは既存の日本型とは正反対の方向への転換であることによって、あるいはいわゆるアメリカ型の方向への転換であることによって、いつか支持を集めたと言うこともできる。しかし現実には多数の日本企業の選択は L+P 型である。つまり、既存の人事政策の一環として長期雇用を維持した上で、新たな人事政策の方針として成果主義を導入しようとする。これはハイブリッド型であると同時に、漸進型の変革と呼ぶこともできる。つまり既存のシステムに接合可能な形で新たな要素を付加することにより、漸進的な変革をなそうとする。このようなものとして、既存の日本型の中に成果主義の導入が図られていると考えることができる。

以上、企業調査を通じて、日本企業の多様性が観察できた。既存の L+NP 型の企業に対して、全面的な変革としての NL+P 型と漸進的な変革としての L+P 型が競い合うといった構図に対しては、少なくとも現在のところ、L+P 型の企業が優位にあるとすることができる。しかし、L+P 型の企業であれ、NL+P 型の企業であれ、その成否は成果主義の帰結にかかっている。既存の日本型としての L+NP 型が業績低迷に陥ることからその変革が課題とされ、そのために成果主義によって従業員の仕事意欲を高め、これによって個人業績とともに企業業績の達成を追求するのであるとしても、果たして成果主義はその意図通りの結果をもたらすのか。言うまでもなく、これは実際の従業員の行動にかかっている。では従業員調査は何を教えてくれるのか。

第4節 人材マネジメントの変革と従業員行動

従業員調査の分析に移る前に、今一度、企業調査の結果をまとめておこう。そこで提起した問題は、コーポレート・ガバナンスの変化に伴い日本企業の人材マネジメントはどのような方向に変化するのかであった。しばしば指摘されるように、株主重視のコーポレート・ガバナンスに伴って、日本企業の人材マネジメントはいわゆるアメリカ型に収斂するのか。それとも新たな、しかしそれ自体として独自のシステムを形成するのか。このような観点から、企業調査の結果について見てきた。その要点をまとめると以下ようになる。

- 1) 回答企業(1,280社)の大半は、現在において、経営に対する最大の発言者は「経営者」と答えている。この限りにおいて、いわゆる株主支配型のコーポレート・ガバナンスが支配的となっているわけではない。このことを反映して経営の目標も、株主価値と直結した ROA や ROE や EVA などの資本効率の指標よりも、経常利益や営業利益など伝統的な指標をあげる企業が大半を占める。
- 2) ただし、過去 5 年間で最も重要度が高まった経営の目標や、今後 5 年間で最も重視する経営の目標を問うと、資本効率をあげる企業が顕著に増大する。とりわけ公開企業に関しては、経営目標として企業利益と資本効率が拮抗する。さらに公開企業の約半数は、過去 5 年間経営の課題として、株主価値の増大と執行役員制の導入などのガバナンス改革の双方を重視してきたことを答えている。
- 3) このように過去 5 年間の傾向や今後の方向として見る限り、日本企業のコーポレート・ガバナンスは株主重視の方向に確実に変化することが予想できる。すると既存の従業員重視とみなされてきた人材マネジメントは否定されるのか。とりわけ従業員重視の象徴であった長期雇用の慣行は破棄されるか。あるいは年功賃金が意味した安定的な従業員の地位は否定され、成果主義の人材マネジメントがそれにとって代わるのか。
- 4) これに対する企業調査の結果は、約 7 割の企業は長期雇用慣行の維持を回答し、同じく

約 6 割の企業は成果給の導入を回答するものであった。これは人事担当者の回答であるが、トップ経営者の回答もまたその大半は、非正社員の比率を高めて長期雇用を維持するというものであった。いずれにせよ少なくとも現在のところ、長期雇用慣行の否定が進行しているわけではない。と同時に、成果主義の導入が図られている。このとき人材マネジメントの観点からは、長期雇用と成果主義の人事政策はいわば独立していることが指摘できた。つまり、長期雇用の維持は新卒定期採用や従業員全員の訓練など伝統的な人材マネジメントと結びつき、他方、成果給の導入は処遇の格差の拡大や昇進選抜の早期化など革新的な人材マネジメントに結びつくことが確認できた。

5) さらに、長期雇用の維持 (LTE) と放棄 (NLTE)、成果給の導入 (PRP) と未導入 (NPRP) の区分から、回答企業を 4 つのカテゴリーに分けると、長期雇用を維持し成果給を導入する L+P 型の企業が約 40%、長期雇用を放棄し成果給を導入する NL+P 型の企業が約 20%、長期雇用を維持し成果給が未導入の L+NP 型の企業が約 30%、長期雇用を放棄し成果給も未導入の NL+NP 型の企業が約 10% となることが指摘できた。

6) L+NP 型の企業を伝統的な日本企業とすると、確かにその比率は大きく減少している。他方、NL+P 型の企業をいわゆるアメリカ型の企業とみなすと、その比率は必ずしも高くはない。株主重視のコーポレート・ガバナンスの圧力が強まる結果、日本企業はアメリカ型の方向に変化するという見解に対して、少なくとも現在のところ、既存の日本型 (L+NP 型) からの変化の方向は、NL+P 型ではなく、L+P 型であることが確認できた。そして企業業績の点で、あるいは職場の状態の点で、L+P 型がその他の類型よりも相対的に良好な状態にあることが確認できた。

7) L+P 型、すなわち長期雇用を維持すると同時に成果主義の人材マネジメントを強めてゆくことを新たなタイプの日本企業とすると、その現実の様相をより掘り下げて調べる必要がある。長期雇用政策が伝統的な人材マネジメントと結びつき、成果主義が革新的な人材マネジメントと結びつくなら、この二つの結合は果たして安定的であるのかが問われることになる。一般に日本の企業システムは異質な要素を内部に取り込み、それらの融合あるいは接合を通じて変革を図ってきたということが出来る。このような観点から、いわゆるハイブリッド型のシステムとして長期雇用と成果主義の融合や接合が図られているとしても、それが成功するのかどうかは今のところ不明である。というよりもこのことが重大な検討課題となる。

以上のような観点から、従業員調査の結果を分析することにしよう。日本企業の変化の方向を探るためには、現実の人材マネジメントの変化の下での従業員の実態を正確に捉えることが何よりも必要とされている。

1. 認識ギャップ: 長期雇用

従業員調査は先の企業調査でリストアップした企業に対してなされた。回答従業員数は

2,823人、先の企業調査での回答企業に対応する企業数は239社、1社平均11.8人の回答者数からなる。そこでまず、従業員規模と企業形態に関して、回答従業員の分布を示すと**第3-4-1表**のようになる。表には、従業員調査での回答従業員の分布に加えて、企業調査での回答企業の分布が示されている。回答従業員の分布はそれらの従業員が所属する企業の分布でもある。従業員調査での所属企業は先の企業調査よりも幾分規模を大きくするが、公開・非公開の違いはほとんどない。また**第3-4-2表**には、年齢と職位に関する分布が示されている。年齢に関しては30歳代、40歳代の中堅層を把握するだけのサンプル数が確保され、職位に関しても部課長層の把握を可能とするだけのサンプル数が確保されている。

第 3-4-1 表 回答従業員の分布(%)

従業員規模	従業員調査	企業調査
～300人	26.4	36.1
300～500	32.0	28.7
500～1000	21.3	18.8
1000～	17.3	12.8
不明	3.1	3.6
公開	12.9	15.3
非公開	85.9	83.1
不明	1.2	1.6

第 3-4-2 表 従業員の分布(年齢・職位)(%)

年齢	人数	構成比	職位	人数	構成比
～30歳	508	18.0	役員	45	1.6
30～40	914	32.4	部長	263	9.3
40～50	769	27.2	課長	683	24.2
50～60	581	20.6	係長	486	17.2
61～	37	1.3	一般	1288	45.6
不明	14	0.5	不明	58	2.1
合計	2823	100.0	合計	2823	100.0

では回答従業員は、長期雇用慣行についてどのように考えているのか。先の企業調査では、回答企業の約7割は長期雇用を維持するとの回答を示していた。これは予想外に高い数値であるということも、予想通りの数値であるということもできる。この間のかつてない規模の雇用リストや、企業に頼って雇用の維持を期待するのではなく、自ら雇用を獲得するだけの能力すなわちエンプロイアビリティを獲得しなければならない、といった言明が広範囲になされたことから考えると、予想外に高い数値であると言える。そこで先の企業調査と同じ質問項目を設けた。その結果が第 3-4-3 表に示されている。

第 3-4-3 表 長期雇用の認識(%)

	従業員側回答	企業側回答	企業調査
長期雇用が維持される(LTE)	40.9	73.1	69.4
対象者を限定して維持される(LLTE)	20.7	18.8	21.3
経営の優先的課題ではない(NLTE)	23.9	8.1	8.7
わからない(UN)	14.5	—	—

表には従業員側回答とそれらの従業員が所属する企業側の回答、そして先の企業調査の回答の比率が示されている。企業調査では企業側の方針を聞くのに対して、従業員調査では、

「今の会社は長期安定雇用をできるだけ多くの社員を対象にして維持していく方針である (LTE)」、「対象者を限定して長期安定雇用を維持していく方針である (LLTE)」、「長期安定雇用は経営上の優先課題ではない (NLTE)」というように、企業側の方針を従業員がどのように受け止めているのかを聞くものとなる。そしてこれに「わからない (UN)」の回答項目を付け加えた。

表からわかるように、雇用政策に関して、企業と従業員の間には大きな認識ギャップが存在する。従業員側の回答として、「長期雇用の維持 (LTE)」は 40% を占めるにすぎない。これに対して「対象者を限定して維持される (LLTE)」は約 20%、「経営の優先課題ではない (NLTE)」は 23%、そして「わからない (UN)」が約 15% を占める。先の企業調査と同様、「対象者を限定して維持される」を「中核業務に限定して維持される」と解釈し、これに「経営の課題ではない」を合わせると、長期雇用はもはや維持されないと考える従業員 (LLTE+NLTE) は 44.6% となり、維持されると考える従業員 (LTE) を上回る。

長期雇用は「経営の優先課題ではない」という意味で、長期雇用の明示的な否定を回答する従業員は約 4 人に 1 人にのぼる。これに加えて、「わからない」という回答も相当数に上る。ただしこのことは、企業調査において「わからない」という質問項目を立てなかったためかもしれない。もしこの項目を含めたなら、企業側回答としても「わからない」が相当数に達したかもしれない。反対に「わからない」の回答を除くと、長期雇用の維持を回答する比率は幾分増大するとしても、長期雇用の維持に否定的な回答の比率が高まることには変わりはない。ちなみに、これと同様の結果は 1999 年の JIL 調査（日本労働研究機構「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」）においても見ることができる。第 3-4-4 表に示されるように、「現在」に関して約 8 割の企業は定年までの雇用の継続を回答し、「今後」に対しても約 6 割の企業は定年までの雇用を回答するのに対して、これに見合う回答を示すのは 50 歳代の従業員だけである。他方、20 歳代・30 歳代の従業員の回答はまったく否定的である。そして何よりも「わからない」の回答が顕著に高い。

第 3-4-4 表 JIL調査(1999)(%)

従業員側回答	20代	30代	40代	50代
定年まで勤めることができる	12.9	25.3	39.0	60.2
出向・転籍がある	8.4	15.8	21.3	17.9
転職・独立する	32.5	19.8	11.7	5.4
わからない	46.1	38.8	28.0	15.8

企業側回答	これまで	今後
定年まで雇用	80.9	64.5
定年までに出向	7.8	21.3
独立・転職が多い	2.8	5.9
その他	8.6	8.3

資料出所: 日本労働研究機構(1999)「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」

企業と従業員の間の認識ギャップは、二つの回答の間のクロス分析によっても示される。第 3-4-5 表は従業員側の回答 (ELTE、ELLTE、ENLTE、EUN) のそれぞれが、それらの従業員が所属する企業の回答とどのように対応するのかを示している。つまり、長期雇用が維持されると考える従業員 (ELTE) のうち 79.2%は、長期雇用の維持を方針とする企業 (FLTE) に所属するのに対して、14.8%は「限定して維持する」方針の企業 (FLLTE) に所属し、6.0%は「経営の課題ではない」とする方針の企業 (FNLTE) に所属する。さらにより顕著な認識ギャップは、長期雇用は維持されないと考える従業員と企業の間に見られる。つまり、長期雇用は対象者を限定して維持されると考える従業員 (ELLTE) のうち 68.2%は長期雇用を維持する方針の企業 (FLTE) に所属し、同じく長期雇用はもはや経営の課題ではないと考える従業員 (ENLTE) のうち 64.5%は長期雇用を維持する方針の企業 (FLTE) に所属する。また分からないと回答する従業員 (EUN) のうち 77%は長期雇用を維持する方針の企業に所属する。

第 3-4-5 表 認識ギャップ(%)

従業員側回答	企業側回答			
	FLTE	FLLTE	FNLTE	
ELTE	79.2	14.8	6.0	100.0
ELLTE	68.2	22.7	9.2	100.0
ENLTE	64.5	23.1	12.4	100.0
EUN	77.0	17.4	5.6	100.0

要するに長期雇用が維持されると考える従業員のうち約 8 割は、企業側の方針としても長期雇用を維持する企業に所属するのに対して、「限定して維持される」と「経営の課題ではない」を合わせて長期雇用が維持されないと考える従業員のうち約 7 割は、企業側の方針としては長期雇用を維持する企業に所属する。あるいは上記の比率を従業員全体に占める比率と

して書き換えると、第 3-4-6 表のようになる。つまり、企業側は長期雇用を維持する方針（FLTE）であるにもかかわらず、回答従業員のうち約 30%は（ELLTE+ENLTE）はそのようには認識しない。さらに約 10%の従業員は「分からない」（EUN）と回答する。この意味での認識ギャップがいわゆる雇用不安の意識を強め、この結果が消費の抑制となるのであれば、企業にとっても重大である。いずれにせよ企業と従業員の間には長期雇用をめぐる重大な認識ギャップが存在する。

第 3-4-6 表 認識ギャップ(%)

従業員側回答	企業側回答		
	FLTE	FLLTE	FNLTE
ELTE	32.3	6.0	2.4
ELLTE	14.1	4.7	1.9
ENLTE	15.4	5.5	3.0
EUN	11.2	2.5	0.8

では従業員側の回答はどのような要因によってもたらされるのか。その詳しい検討は後段に回して、ここではまず従業員の特性ごとに回答のパターンを見ると、第 3-4-7 表のようになる。それぞれの数値は、対象グループの回答と全体の平均との差を表わしている。つまりプラスの数値は、その回答が全体の平均よりも高いことを、マイナスの数値は全体の平均よりも低いことを示している。平均値の差はすべての項目に関して 1%レベルの有意性が得られている。

先に見た JIL 調査からも予想されるように、年齢に関しては、若年層において長期雇用を回答する比率は下がり、「わからない」の比率が増大する。勤続年数に関しても同じパターンが確認できる。転職回数に関しては、2 回以上の転職者において、長期雇用を回答する比率は顕著に下がり、職位に関しては、上位の役職において長期雇用維持の回答の比率が高まる。さらにキャリアに関しては、転職や独立を考えている層において長期雇用を回答する比率は顕著に下がる。最後に、自分の技能や知識が他企業においてどれほど通用するのかに関して、興味深い結果が示されている。すなわち、自分の技能が他企業では「まったく通用しない（ゼロ）」や「ごく一部しか通用しない」と回答する層、そして「わからない」と回答する層において、長期雇用の維持を回答する比率は顕著に下がるのに対して、「すべて通用する」や「7～8 割は通用する」と回答する層において、長期雇用が維持されるとする回答が高まる。エンプロイアビリティの観点からは、技能の通用度の高い従業員は、長期安定雇用の想定に頼る必要性のない層ということもできる。しかし実際には、企業内部で技能を高め、かつ高いレベルの通用可能性を確信している従業員ほど、長期雇用が維持されると考える傾向が強まることになる。

第 3-4-7 表 従業員回答の分布

年齢	LTE	LLTE	NLTE	UN	職位	LTE	LLTE	NLTE	UN
30歳未満	-7.2	-6.2	-0.4	13.7	役員	12.4	3.8	-1.7	-14.5
30～40	0.6	-0.5	-0.9	0.8	部長	9.8	3.2	-2.8	-10.2
40～50	2.2	2.0	1.5	-5.6	課長	3.6	4.4	-1.1	-7.0
50～60	2.0	2.9	0.5	-5.3	係長	2.0	3.9	-2.3	-3.6
61以上	6.3	12.7	-10.0	-9.0	一般	-5.1	-4.6	2.1	7.6
合計	41.0	20.6	23.9	14.5	合計	40.9	20.7	23.9	14.5

勤続	LTE	LLTE	NLTE	UN	キャリアの期待	LTE	LLTE	NLTE	UN
～3年	-5.4	-4.5	-6.2	16.1	定年まで勤める	10.3	0.5	-6.5	-4.2
3～10	-1.5	-2.2	1.5	2.2	出向・転籍がある	2.5	6.4	0.4	-9.2
10～20	1.6	-0.9	0.5	-1.2	転職を考えている	-19.0	1.1	13.1	4.8
20～30	2.0	4.1	0.8	-6.9	独立を考えている	-11.3	9.0	8.7	-6.4
30～	-0.1	4.5	-1.5	-2.8	わからない	-7.9	-5.1	3.5	9.5
合計	41.0	20.6	23.9	14.5	合計	40.9	20.6	23.9	14.5

転職回数	LTE	LLTE	NLTE	UN	技能通用度	LTE	LLTE	NLTE	UN
0回	1.5	-0.3	-0.7	-0.5	ゼロ	-21.9	-7.9	15.8	14.0
1回	1.4	0.5	-1.9	0.1	ごく一部	-2.1	-2.5	1.9	2.8
2回	-10.0	0.3	6.4	3.3	半分	-1.4	0.4	1.6	-0.6
3回	-4.4	1.5	3.9	-1.0	7～8割	5.9	1.4	-3.0	-4.4
4回以上	-10.7	1.1	5.0	4.7	すべて	4.3	2.4	-0.2	-6.6
合計	40.9	20.6	23.9	14.6	わからない	-22.4	-5.1	-4.6	32.1
					合計	40.9	20.6	23.9	14.5

2. 技能の通用度

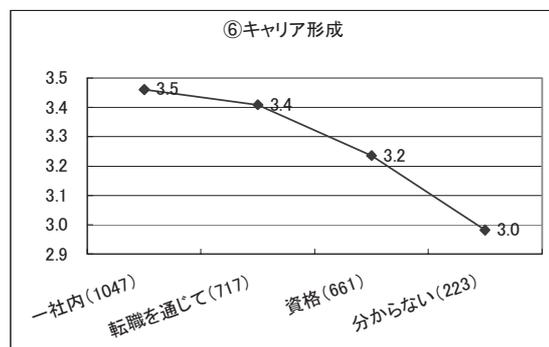
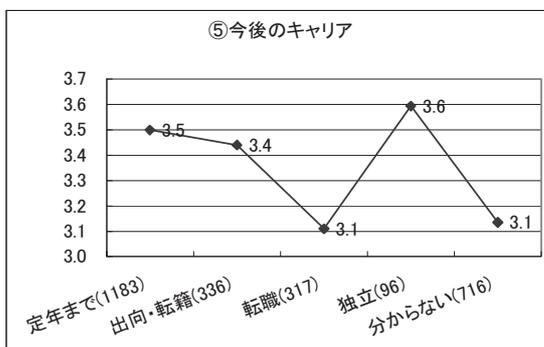
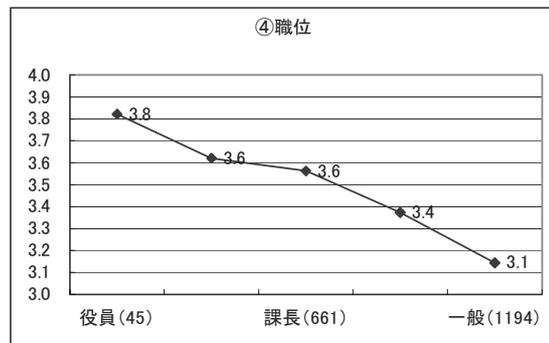
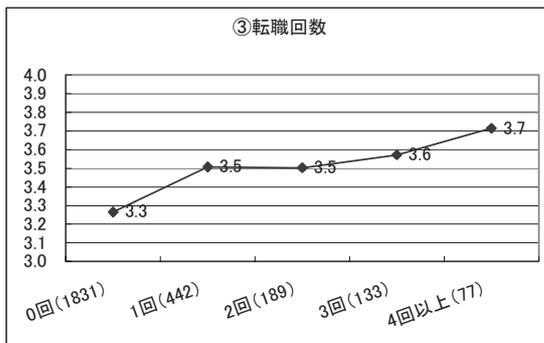
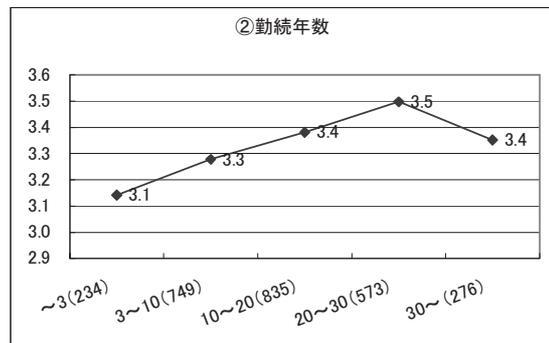
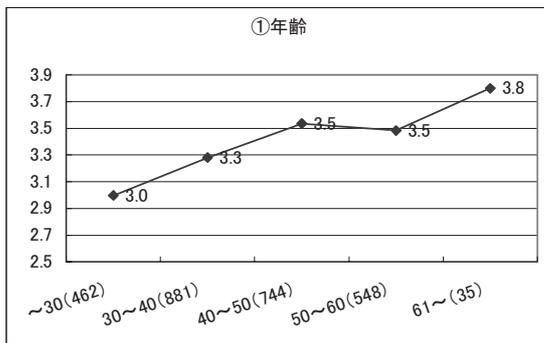
技能の通用度についてももう少し詳しく見よう。まずその分布が第 3-4-8 表のように示される。自分の技能に関して、他企業でも「半分」および「7～8割」は通用すると答える従業員がそれぞれ約 30%を占める。また「すべて」通用すると答える従業員も 1割強を占める。ちなみに「わからない」を除外し、「ゼロ」「ごく一部」「半分」「7～8割」「すべて」の回答に 1 から 5 までのスコアを与えて技能の通用度の平均スコアを求めると、3.35 となる。中位値は 3.00、標準偏差は 0.997 である。つまり回答従業員のうち少なくとも半数は、自分の技能や知識の約半分は他企業で通用すると考えている。

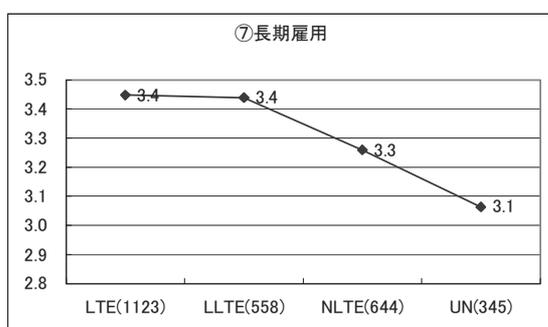
もちろん従業員の特性に応じて通用度のスコアは異なる。そこで従業員の特性ごとにその平均値を示すと、第 3-4-9 図①～⑦のように表示できる。年齢や勤続年数とともに、あるいはポストの上昇とともに、従業員が評価する技能の通用度のスコアは高まる。興味深いことに、転職回数の増大とともに、技能の通用度を高く評価する傾向が強まる。自分の技能の通用度を高く評価するために転職の傾向を強めるのか、それとも実際の転職の経験によって自分の技能の通用度を高く評価するのか、いずれにせよ現実の転職者は自分の技能の通用度を相対的に高く評価することが観察できる。

第 3-4-8 表 技能の通用度の分布(%)

ゼロ	2.2
ごく一部	17.7
半分	31.6
7~8割	31.6
すべて	12.0
わからない	4.9

第 3-4-9-図 技能の通用度(従業員特性別)





さらにキャリアの観点からは、転職を志向する層よりも独立を志向する層において、技能の通用度は高く評価されることが観察できる。自営としてであれ、新規の開業としてであれ、独立の志向は自分の技能に対する自信に基づいてのことであるのだろう。キャリア形成の方法に関しては、一社内でのキャリアを期待する層で技能の通用度がより高く評価されるのに対して、資格の獲得を通じたキャリアの形成を志向する層では相対的に低く評価されることが観察できる。後者に関しては、現在の技能の通用度は低いものであるために、資格を通じたキャリアの形成を志向するのかもしれない。あるいは資格を志向することの裏返しとして、自らの技能の通用度を低く評価するのかもしれない。最後に、先に見たのと同様、「長期雇用の維持」や「対象者を限定した維持」を回答する層において技能の通用度は相対的に高く評価されるのに対して、「経営の課題ではない」や「わからない」と回答する層において、技能の通用度は相対的に低く評価されることがわかる。本章では、「対象者を限定した維持」を長期雇用の否定と解釈するのであるが、この点での不整合は認めたくえで、企業内部で技能を高め、かつ高いレベルの通用可能性を確信している従業員ほど、長期雇用の維持を想定する傾向が強まることが観察される。

以上のことは、いわゆる技能の企業特殊性に関して重要な知見を提供する。つまりここでの観察は、企業特殊的熟練の重要性をつとに指摘した小池（2005）において、同時に「熟練労働者の技能のうち実際に企業特殊性の部分はせいぜい10～20%程度」と指摘されることに対応する。すると若年層や短期勤続者において技能の通用度が低く評価されるのは、技能そのもののレベルが低いから、ということになる。つまり技能のレベルが低いために、他企業では通用しないと考えるのであろう。反対に自らの技能のレベルを高く評価する者は、他企業での通用度もまた高く評価する。この意味で、技能の通用度の低さと企業特殊性は区別する必要がある。

確かに OJT の形式による技能の形成は、職場内のさまざまな経験を積み重ねるという意味で、少なくともキャリアの当初は技能の企業特殊性の性格を強めると考えることができる。しかしこのようなプロセスを通じて技能のレベルが高まることに応じて、技能の通用度は高く評価されるのであろう。たとえ職場内や企業内で修得された技能がいわゆる文脈依存性という意味での企業特殊性の度合いを大きくするとしても、その技能が問題の発見や問題の解

決のレベルの能力である限り、少なくとも同業種の中では、他企業でも適用可能であると想定できる。そしてこのことを従業員自身が想定していることを観察は教えている。ちなみに年齢に関して技能の通用度の分布を示すと第3-4-10表のようになる。40歳代以降において、半数以上の従業員は自分の技能は他企業で「7～8割」や「すべて」通用すると考えている。

第3-4-10表 技能の通用度の分布(%)

年齢	ゼロ・ごく一部	半分	7～8割・すべて
～30歳	32.9	37.7	29.4
30～40	21.7	36.0	42.3
40～50	14.9	31.7	53.4
50～60	18.4	27.9	53.6
61～	14.3	17.1	68.6

では従業員は、企業が提供する社員教育に関してどのように考えているのか。そこで次のような質問項目を設けた。(1) OJT を重視 (2) 計画的な長期のキャリア支援を重視 (3) Off-JT を重視 (4) 自己啓発を重視 (5) 社員教育にまったく関心がない。回答(複数回答)は5段階形式で、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を「そう思う」として、その比率が第3-4-11表に示されている。関連した質問として、社員教育の対象者を見るために次のような質問項目を設けた。(1) 全社員に均等に社員教育の機会を提供している、(2) 正社員には均等に提供している、(3) 中核的な業務を担う一部の正社員に限定して提供している、(4) 非正社員にも社員教育の機会を提供している、(5) 社員教育はほとんど行われていない。それぞれの項目に対して同じく「そう思う」と回答(複数回答)した比率が第3-4-12表に示されている。さらに企業側の回答と対比するために、企業調査での関連する項目を取り出すと第3-4-13表となる。

第3-4-11表 社員教育の方針

	そう思う(%)
現場での業務経験を通じて行う(OJT)	65.4
計画的な長期のキャリア形成を通じて行う(CDP)	35.4
仕事を離れた教育訓練を重視(Off-JT)	27.8
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	27.2
社員教育には全く関心が無い	14.0

第 3-4-12 表 社員教育の対象者(複数回答)

	そう思う(%)
全社員に均等に提供	24.3
正社員には均等に提供	32.0
中核的な役割を担う一部の正社員に限定	31.5
非正社員にも機会を提供	9.1
社員教育はほとんど行われていない	11.5
分からない	6.2

第 3-4-13 表 社員教育の方針(企業調査)

	企業調査(%)
従業員全体の教育訓練の実施	53.1
一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練	32.7
経営幹部育成のための特別プログラムの実施	13.4
CDPなどによるキャリア開発支援	9.5

社員教育の機会に関して、従業員側回答のうち「正社員に均等に与えられる」と「全社員に均等に与えられている」の合計(複数回答)は従業員全体の約 55%を占め、それは企業側回答の「従業員全体の訓練」の比率とほぼ同じとなる。あるいは企業調査での「従業員全体の教育訓練」を OJT を通じた訓練とみなすと、同じく従業員側回答とそれほど大きな違いはない。また従業員側回答の「一部の者に限定して与えられる」も、企業側回答とほぼ同じ比率となる。これに対して「長期のキャリア開発プログラム」に関しては、重視を回答する比率は企業側回答よりも従業員側回答が上回る。ただし「社員教育にはまったく関心がない」や「社員教育はほとんど行われていない」と回答する従業員も 10 人のうち少なくとも 1 人に見られるとしても、社員教育に関して従業員は総じて高い評価を与えていることが観察できる。

では、このような社員教育に対する従業員の考えと従業員が自ら評価する技能の通用度の間には何らかの関係が見られるのか。技能の通用度が技能のレベルと相関すると考えるなら、従業員が評価する技能形成の方式と技能のレベルが相関することが想定できる。そこで、5 段階で表示される技能の通用度を従属変数として順位ロジット分析を行うと、第 3-4-14 表の結果が得られる。独立変数は第 3-4-11 表と第 3-4-12 表の回答とし、技能形成の方式に関しては、元の 5 段階の回答形式を用いた(「そう思う」=5、「そう思わない」=1)。

第 3-4-14 表 技能の通用度

現場での業務経験を通じて行う(OJT)	0.079 *
計画的な長期のキャリア形成を通じて行う(CDP)	0.093 **
仕事を離れた教育訓練を重視(Off-JT)	-0.054
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	0.046
全社員に均等	0.143
正社員には均等	-0.027
中核的な役割を担う一部の正社員に限定	0.001
非正社員にも機会を提供	-0.244 #

Pseudo R2=0.0049

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

表からは、OJT と計画的な長期のキャリア形成 (CDP) が重視されていると回答する従業員において、技能の通用度は高く評価される傾向にあることがわかる。これに対して Off-JT や自己啓発の重視は技能の通用度に有意な影響を与えない。技能の通用度が技能のレベルに相関すると考えると、従業員にとって Off-JT や自己啓発は必ずしも技能レベルを高めるものとはみなされていない。他方、社員教育の対象者に関しては、非正社員にも機会を提供するという方式は技能の通用度の評価にマイナスに作用することが示されている以外に、有意な関係は観察されない。

では従業員は、自分たちの技能形成に関して満足しているのか。そこで「研修・教育訓練の機会」の満足度に関する質問項目を利用し、それと技能形成の方式、および対象者との関係を見ると、第 3-4-15 表の結果が得られる。従属変数としての「研修・教育訓練の機会の満足」に関しては、5 段階の回答形式のうち「満足している」「どちらかといえば満足している」を 1、それ以外を 0 とし、ロジット分析を行った。

第 3-4-15 表 技能訓練の満足度

現場での業務経験を通じて行う(OJT)	0.200 ***
計画的な長期のキャリア形成を通じて行う(CDP)	0.188 ***
仕事を離れた教育訓練を重視(Off-JT)	0.332 ***
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	0.052
社員教育には全く関心が無い	-0.2574 ***
全社員に均等	0.688 ***
正社員には均等	0.482 ***
中核的な役割を担う一部の正社員に限定	0.198
非正社員にも機会を提供	0.078
社員教育はほとんど行われていない	-0.5749 #
_cons	-3.137

Pseudo R2=0.1688

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

予想されるとおり、それぞれの形式の社員教育が重視されていると考えることに応じて、技能訓練の満足度が高まることが確認できる。と同時、係数の値からは、OJT や長期のキャリア計画（CDP）の重視よりも、Off-JT の重視の下で、訓練機会の満足度はより大きく高まる傾向があることが示されている。先に見たように、技能の通用度に対しては、Off-JT の機会を大きくすることが特別の効果をもたらすわけではなかった。あるいは Off-JT が重視されていると回答する従業員の比率は、OJT の重視や長期のキャリアプログラムの重視と比べて高くはなかった。技能の通用度が技能訓練の結果としての技能レベルと相関すると考えるなら、技能訓練のためには OJT や長期のキャリアプログラムが有効であることは間違いない。ただし、訓練に対する満足自体は、研修や勉強会など目に見える形の Off-JT の機会を大きくすることがより有効であることが示されている。他方、「社員教育に関心がない」や「社員教育はほとんど行われていない」と考えることに応じて、予想通り訓練機会の満足度は著しく低下する。さらに技能訓練が全社員や正社員に均等に提供されていると考えることに応じて、訓練機会の満足度は大きく高まるのに対して、一部の正社員に限定することは訓練機会の満足度を高めることにはならないことが示されている。

3. 従業員回答の分岐

ここでは雇用に関する従業員の回答がどのような要因に影響されるのかをより詳細に検討しよう。まず、自分の技能の通用度をどのように考えるのかということがある。先に見たように、技能の通用度を高く評価する従業員ほど長期雇用を想定するという傾向が観察されたのであるが、これは果たしてどこまで確かなものであるのか。同じく、転職を多くするほど長期雇用の否定の回答を強めることや、若年層ほど「分からない」という回答を強めることが想定できるのであるが、これはどこまで確かなものであるのか。

次に、企業の現実の雇用リストラがある。これによって従業員の回答は長期雇用の否定の傾向を強めることが考えられる。あるいは先に企業調査で見たように、企業側の行動としては、現実の正社員の減少に応じて長期雇用の放棄の回答を強めるものであった。するとこれに応じて従業員の回答も長期雇用の否定の傾向を強めることが考えられる。

ただしこのことは、企業と従業員間の認識ギャップというより、認識の一致を意味している。すると、先に見たような認識のギャップが存在するとすれば、それはこの間雇用調整を行った企業であるとしても、雇用政策としては長期雇用の維持を図るという回答を示すからであるのかもしれない。ただしこのことが従業員の側に明示されているとは限らない。この結果、従業員の側は、現実の雇用調整や正社員の減少を見ることによって、長期雇用はもはや否定された、あっても対象を限定してのことである、あるいは単純にわからないと答えるかもしれない。

さらに、この間の非正規雇用の拡大を見ることによって、従業員の側は、長期雇用の否定

と受け止めるのかもしれない。先に企業調査で見たように、企業の側の行動としては、非正社員の比率を高めて正社員を極力限定し、これによって正社員の雇用の維持を図るということがある。ただしこのことが明示的に述べられているとは限らない。そこで従業員の側は、非正社員の増大を見ることにより、長期雇用は従業員の一部に限定されると考えるのかもしれない。

そして最後の要因として、企業業績がある。企業業績がこの間不調であれば、従業員において長期雇用は否定されるとの回答が増大することが考えられる。反対に企業業績が好調であれば、長期雇用が維持されるとの回答が増大することが想定できる。

そこで以上のことを考慮に入れて、従業員の回答に関して多重ロジスティック分析を行うと、第3-4-16表の結果が得られる。従属変数としての従業員側の回答は、「長期雇用の維持(LTE)」を基準として、「限定して維持される(LLTE)」「経営の課題ではない(NLTE)」「わからない(UN)」の回答に、それぞれ1、2、3の数値が割り当てられている。独立変数としては、従業員側の要因として、年齢、転職回数、技能の通用度を取り、そして企業側の要因として、長期雇用に関する企業側の回答、過去5年間における正社員の増減、過去5年間における非正社員の増減、他社と比べた売上の状態、そして従業員規模を取り出した。年齢と転職回数と技能の通用度の回答は今回の従業員調査から得られる。ただし年齢に関しては61歳以上は除去し、30歳未満=1、30~40歳=2、40~50歳=3、50~60歳=4のスコアを与えた。転職回数に関しては、0回=1、1回=2、2回=3、4回以上=4とし、技能の通用度に関しては、「わからない」を除去した上で、ゼロ=1、ごく一部=2、半分=3、7~8割=4、すべて=5とした。他方、企業側の雇用政策、正社員の増減、非正社員の増減、従業員規模、売上は、従業員調査と対応付けた企業調査のデータを用いた。長期雇用に関する企業側の回答は、これまでどおり「長期雇用の維持」を1、「限定して維持する」と「経営の課題ではない」を0とした。正社員と非正社員の増減は、20%以上減=1、10~20%減=2、5~10%減=3、5%以内での増減=4、5~10%増=5、10~20%増=6、20%以上増=7とし、従業員規模は、300人未満=1、300~499人=2、500~999人=3、1000人以上=4とした。そして企業業績としての売上の状態は、他社を上回っている=3、ほぼ同じ=2、下回っている=1とした。

第 3-4-16 表 従業員側回答の要因

LTE=0: 基準グループ	LLTE=1	NLTE=2	UN=3
年齢	-0.026	-0.136 *	-0.633 ***
技能通用度	0.009	-0.169 **	-0.353 ***
転職回数	0.152 *	0.265 ***	0.361 ***
長期雇用政策	-0.419 **	-0.644 ***	-0.157
正社員増減	-0.169 ***	-0.131 ***	-0.018
非正社員増減	0.009	0.011	-0.014
売上	-0.100	-0.227 **	-0.183 *
従業員規模	-0.068	-0.015	-0.049
_cons	0.265	1.272 ***	1.649 ***

Pseudo R2=0.040

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, # p<0.1

第 3-4-16 表の結果を見ると、まず従業員側の要因としては、転職回数が、LLTE（長期雇用は限定して維持される）と、NLTE（経営の課題ではない）と、UN（わからない）の回答にプラスに作用することが示されている。つまり、前節での指摘から予想されるように、転職回数の多い従業員ほど、「限定して維持される」「経営の課題ではない」「わからない」の順で、長期雇用に対する否定の回答を強めることになる。これに対して技能の通用度は、NLTE と UN の回答にマイナスに作用する。同じく前節での指摘から予想されるように、自分の技能の通用度を低く評価する従業員ほど、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性を高めることが確認できる。年齢に関しても同じ結果が示される。とりわけ「わからない」の回答に関しては、年齢と技能度の効果が強く働くことが示されている。つまり、若年の従業員は単純に「わからない」と答えるか、あるいは技能レベルが低いことの結果、「わからない」の回答の可能性を一層強めることが考えられる。

他方、企業側の要因としては、まず長期雇用を維持するという企業側の方針は、従業員側の LLTE（限定して維持される）と NLTE（経営の課題ではない）の回答に非常に強くマイナスに作用することが示されている。反対に言えば、長期雇用を放棄するという企業側の方針は、従業員側の「長期雇用は対象者を限定して維持される」とする回答の可能性を高め、さらにそれよりも強く「経営の課題ではない」とする回答の可能性を高める。長期雇用の放棄がどのような形式で述べられるのかは不明であるが、たとえば雇用の安定を企業に求めるのではなく、従業員のエンプロイアビリティに求めるべきといった言明がなされることによって、企業と従業員の間には認識ギャップではなく、認識の一致が生まれることになる。

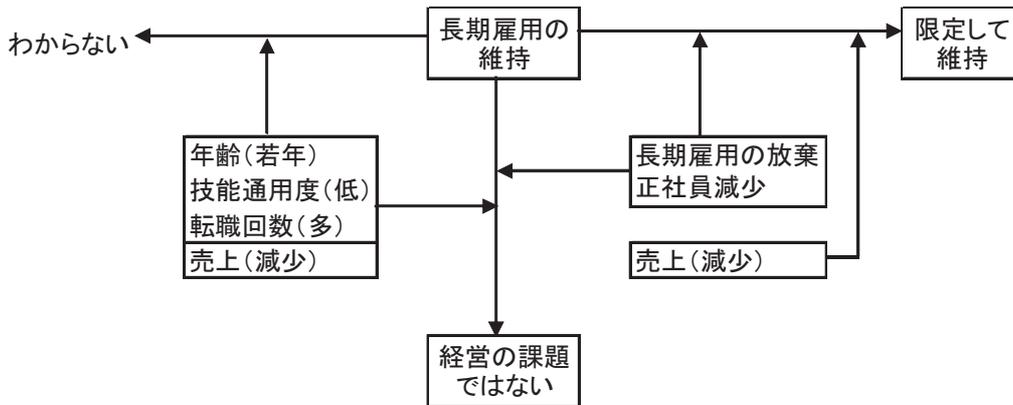
さらに正社員の増大幅の拡大もまた、従業員側の「限定して維持される」と「経営の課題ではない」の回答にマイナスに作用する。つまり、雇用リストラの直接の結果かどうかは別にして、現実の正社員の減少を見ることに応じて、従業員の側は長期雇用の否定の回答を強

めることが確認できる。このとき、現実の雇用調整にもかかわらず、長期雇用の維持が企業側の方針であるなら、企業と従業員の間には認識ギャップが生まれることになる。と同時に、正社員の減少幅の拡大とともに、企業の側は長期雇用の放棄の方針を強める。ただしこのことが同じく従業員に対して明示されているとは限らない。するとこの意味でもまた企業と従業員の間には、反対方向での認識ギャップが生まれるかもしれない。

最後に企業業績に関しては、他社と比べた売上の増大は、予想通り、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答にマイナスに作用する。つまり、他社と比べて売上が低迷している企業の従業員は長期雇用の否定の回答を強め、そしてそれよりは弱く、わからないという回答の可能性を高める。売上に代えて、利潤率を独立変数としても同じ結果が得られる。この場合には、他社と比べて利潤率の落ち込みが大きい企業の従業員は、「限定して維持される」の回答の可能性を高め、さらにそれよりも強く、「経営の課題ではない」の回答の可能性を高めることが示される。

以上の結果をまとめると、**第 3-4-17 図**のように表示することができる。つまり「長期雇用が維持される」の回答を基準として、「限定して維持される」、「経営の課題ではない」、そして「わからない」の回答がどのように分岐するのかが示される。従業員側の要因としては、技能の通用度を低く評価するほど、年齢を低くするほど、そして転職回数を多くするほど、「長期雇用の維持」の回答に対して、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性が高まる。図の中の表示は省くとして、転職回数は「限定して維持される」の回答の可能性も高める。他方、企業側の要因としては、長期雇用政策の放棄の傾向が強まるほど、そして過去5年間において正社員の減少幅が大きいほど、従業員においては、「長期雇用の維持」の回答に対して「限定して維持される」と「経営の課題ではない」の回答の可能性が高まる。そして他社と比べた売上の減少が大きいほど、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性が高まる。これに対して、非正社員の増減は有意な影響を与えない。つまり、非正社員の増大を見ることによって、正社員の長期雇用は維持されなくなると考えるわけでも、反対に非正社員をバッファーとして正社員の長期雇用が維持されると考えるわけでもない。また従業員規模も有意な影響を与えない。この意味で従業員の回答に影響を及ぼすのはあくまでも企業の行動である。

第 3-4-17 図 従業員側回答の分岐



このように、正社員の現実の減少や企業の側の長期雇用の放棄の言動を見ることによって、あるいはそれと関連した売上や利潤の落ち込みを見ることによって、従業員の側は長期雇用の維持に否定的な回答の傾向を強める。この限りにおいて、企業と従業員の間には認識ギャップというよりも、認識の一致が生まれることになる。ただし企業側の回答はアンケートに対してのものであり、たとえ長期雇用の維持する方針であるとしても、そのことが従業員に明示されているとは限らない。あるいは企業側の回答は人事担当者のもので統一されているのに対して、従業員側の回答は、年齢や勤続に応じて、転職回数に応じて、そして技能の通用度の評価に応じて、異なることになる。あるいはそれ以外にも、たとえばキャリアの期待の違いによって従業員の回答は異なることが考えられる。おそらくこの結果、回答の比率としては、企業と従業員の間にはギャップが生まれることになる。

これらの従業員側の要因を特定することは困難であるが、とりわけ自らの技能の通用度を低く評価することに応じて、従業員側の回答としては、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性を強める。「わからない」の回答に年齢の影響が非常に強く作用するように、おそらく若年の従業員は、技能のレベルそのものが低いことによって、あるいはそれ以前の問題として、単純に「わからない」と答えるのであろう。これは年齢に代えて勤続年数を独立変数とすることによっても確かめられる。これに対して勤続を経た従業員は、長期雇用の維持に否定的な企業の言動を見ることによって、そして現実の正社員の減少や雇用リストラを見ることによって、長期雇用が維持されてもそれは対象を限定してのことだと答え、あるいはより強く、経営の課題ではなくなったと答えるのであろう。これに加えて転職を経験した従業員、とりわけ2回以上の転職を経験した従業員は、長期雇用の否定の回答を強めることになるのだろう。

第5節 株主重視のコーポレート・ガバナンスと従業員行動

雇用政策に関して、企業と従業員の間には大きな認識ギャップがあることを見た。とりわけ長期雇用が維持されると考える従業員は、全回答者の約40%に過ぎないことを見た。ではこのことは、コーポレート・ガバナンスに対する従業員の考えに何らかの影響を及ぼすのであろうか。株主重視のガバナンスが、従業員重視の象徴としての長期雇用を否定するのであるなら、従業員は株主重視のガバナンスに反発や反感の感情を抱くのであろうか。

しかしここではまったく奇妙な認識ギャップが観察される。ガバナンスに関して従業員調査では「株式会社である以上、株主利益を高めることは認めるべきである」という設問を設けた。これに対する回答と先の企業調査における設問「過去5年間、経営の課題として株主価値上昇を重視してきた」に対する回答を比較すると、第3-5-1表のようになる。従業員調査は5段階の回答形式であり、「そう思う」「どちらかというと思う」を設問に対する「肯定」、「どちらかというと思わない」「そう思わない」を「否定」とした。他方、企業調査は3段階の回答形式であり、「どちらかといえば重視してきた」を「肯定」、「どちらかといえば重視してこなかった」を「否定」とした。企業側回答は今回の従業員調査に対応した企業の回答を示し、その下の全企業と公開企業は先の企業調査における回答を示している。

第3-5-1表 コーポレート・ガバナンスに対する認識(%)

株主価値重視	肯定	どちらでもない	否定	わからない	無回答
従業員側回答	55.5	15.9	5.1	13.9	9.6
企業側回答	13.5	59.2	23.4	—	3.8
全企業	17.0	50.2	26.3	—	6.5
公開企業	54.6	39.3	5.1	—	1.0

表からわかるように、従業員の半数以上は「株主利益を高めることは認めるべき」に肯定の回答を示している。他方、企業側の回答としては、「株主価値上昇を重視してきた」に対して肯定の回答を示すのは約14%の企業にすぎない。半数以上の企業は「どちらでもない」と答えるだけである。

株主重視のコーポレート・ガバナンスに対して、従業員は驚くほど高い肯定の回答を示している。これに匹敵するのは企業調査における公開企業での回答である。先に第3-4-1表に示したように、従業員調査に対応した企業と企業調査の回答企業の間には公開、非公開の区別の違いはほとんどなく、従業員規模に関しては従業員調査の企業は企業調査のものよりも幾分規模を大きくする。ただし従業員規模や公開・非公開の区別の間で従業員回答に有意な違いは検証されない。要するに80%以上が非公開企業に属する従業員が、企業調査における公開企業とほぼ同じ回答を示している。

ただし、企業側の回答は人事担当者であるのに対して、従業員側の回答は役員、部長、課長、係長、そして非管理職を含む。そこで、上記の質問以外に、関連した質問項目を取り出し、それぞれの肯定の回答の比率をポストごとに示すと、第 3-5-2 表のようになる。ここでは無回答は除いてある。予想されることであるが、「株主利益を高めることは認めるべき」に対する肯定的回答は、職位を上がるごとに強まる。役員や部長クラスでは肯定的回答は 4 人に 3 人の割合を示している。ただし、一般従業員においても半数以上は肯定の回答を示している。この裏返しとして、「株主は従業員の利益を脅かす存在」という設問に対する肯定の回答は極度に少ない。ポストにかかわらず約 1 割を占めるに過ぎない。同じく「株主は経営に介入すべきではない」という設問に対しても、肯定的回答は予想外に少ない。部課長クラスで 2~3 割を占めるにすぎない。反対に、「株主は経営者をもっと強く監督すべき」に対する肯定的回答は予想外に高い。役員を除いて 3 割前後の従業員は肯定の回答を示している。さらに「従業員は経営をもっと強く監視すべき」に対しては、肯定の回答はより一層強まる。役員を除いた部長以下の従業員の約半数が肯定の回答を示している。

第 3-5-2 表 株主に対する考え(肯定の回答比率 %)

	役員	部長	課長	係長	一般
株主利益を高めることは認めるべき	78.9	74.4	68.4	60.2	55.0
株主は従業員の利益を脅かす存在	5.4	11.6	10.5	11.2	9.0
株主は経営に介入すべきではない	21.6	32.9	19.8	17.8	14.7
株主は経営者をもっと強く監督すべき	24.3	29.7	33.4	36.8	34.2
従業員は経営をもっと強く監視すべき	21.6	48.3	51.5	54.7	48.9

このように「株主利益を高めるべき」という意味での株主重視のコーポレート・ガバナンスに対しては、従業員は押しなべて肯定的な回答を示し、さらに「株主による経営の監視を強めるべき」という意味での株主重視のコーポレート・ガバナンスに対しても、課長以下の従業員の約 3 分の 1 は肯定の回答を示している。ただし、ここから単純に株主支配型のコーポレート・ガバナンスが肯定されていると解釈することは危険である。役員を除いた従業員は、それよりも強く従業員による経営の監視を支持している。要するに従業員は経営を強く監視することを求めている。その役割を株主が担うことを支持すると同時に、それ以上に従業員が監視に加わることを求めている。

では株主に対する態度は、長期雇用が維持されると考える従業員 (LTE) と維持されないと考える従業員 (NLTE) の間で違いがあるのだろうか。そこで、長期雇用が「限定して維持される」と「経営の課題ではなくなった」の回答を「維持されない (NLTE)」として、上記の設問に対する肯定の回答の比率を見ると、第 3-5-3 表のようになる。「株主利益を高めるべき」に対する肯定の回答は、長期雇用が維持されると考える従業員において、10% レベルであるが有意に高まる。他方、「株主は従業員の利益を脅かす存在」に対しては、長期雇用が

維持されないと考える従業員において肯定の回答が有意に高まる。ただし肯定の比率自体は低い。長期雇用は維持されないと考える従業員においても肯定の回答は約 10%を占めるに過ぎない。これに対して、「株主は経営者をもっと強く監督すべき」や「従業員は経営をもっと強く監視すべき」に対する肯定の回答は、長期雇用が維持されないと考える従業員において有意に高まり、かつその比率は高い。

第 3-5-3 表 株主に対する考え(肯定の回答の比率 %)

	LTE	NLTE	L-NL
株主利益を高めることは認めるべき	66.9	62.9	4.0 #
株主は従業員の利益を脅かす存在	9.8	11.3	-1.4 **
株主は経営に介入すべきではない	19.9	18.4	1.6
株主は経営者をもっと強く監督すべき	31.2	38.5	-7.4 **
従業員は経営をもっと強く監視すべき	49.8	55.3	-5.5 **

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05. # p<0,1

もし長期雇用が維持されない理由を株主重視のコーポレート・ガバナンスに求めると、これは奇妙な結果となる。つまり、長期雇用が維持されると考える従業員において株主価値重視のガバナンスがより多く支持され、と同時に、長期雇用が維持されないと考える従業員においても、株主による経営の監視という意味での株主重視のガバナンスがより多く支持されることになる。おそらく後者にとっては、長期雇用が維持されないと考える理由は、株主価値重視のガバナンスのためというよりも、企業業績の悪化や雇用リストラのためと受け止められているのであろう。そしてこのことを経営の失敗の結果と考える限りにおいて、経営に対する監視を強めることにより大きな支持が向けられるのだと思われる。最初に指摘したように、90年代の日本企業の低迷とともにコーポレート・ガバナンスの意識が高まった理由は、経営の失敗や経営者の競争という意識に基づいてのことであつたとみなせる。ゆえに、その役割として、課長以下の従業員の約 3 分の 1 は株主による経営の監視を支持し、そしてそれ以上に部長以下の従業員の半数以上は、従業員による経営の監視を支持していると考えることが可能である。

このように、従業員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はなく、それ以上に従業員による経営の監視を支持している。これは予想外の結果であると同時に、強いて言えば、ドイツ型のコーポレート・ガバナンスに近い状況であるかもしれない。つまり、Jackson、Mopner、Kurdelbusch (2004) によれば、日本と比較してドイツの従業員は株主重視のコーポレート・ガバナンスの考えにそれほど反対することはなく、その理由として、監査役会を通じて従業員はガバナンスに参加するから、ということが指摘される。つまり、監査役会を通じた経営に対する監視の観点からは、株主と従

業員は立場を同じにするということができ、この意味で従業員は、株主による経営の監視に反対する理由はないということになる。

もちろん日本においてはドイツ型の監査役会の制度は存在しない。というよりも、監査役会が意味する従業員の経営参加や労使協議制に関しては、それと同等の機能が日本企業にも埋め込まれていることが指摘されてきた。ただし日本企業における経営参加は現場での参加や協議に力点が置かれてきたといえるだろう。しかしガバナンスのレベルにおいて、経営にかかわる労使の意思疎通が必要とされている。それはドイツ型の監査役会のように、株主と並んで従業員が経営を監視するというものではないかもしれない。むしろ株主との関係において、労使の協議や意思疎通が必要とされるのかもしれない。これは株主重視を否定するものとする必要はない。企業調査からの結論は、経営者において株主重視の意識が確実に強くなるということであった。これに加えて従業員調査は、従業員においても株主重視のガバナンスに反対があるわけではないことを示している。すると株主重視のガバナンスを前提とした上で、ガバナンスに対する従業員の参加は十分に根拠のある要求であり、少なくともこのことに根拠があることを今回の従業員調査は示している。

別の観点から言えば、コーポレート・ガバナンスの最も重大な問題として、株主価値と企業価値をめぐる対立がある。すでに指摘したように、現在の日本企業におけるガバナンス改革は、経営の建て直しや競争力の構築を目指したという意味で、企業価値のためのガバナンス改革であるとみなせる。ゆえに執行役員制の導入などの取締役会改革も、アメリカ型の委員会等設置会社の形態ではなく、経営の戦略的意思決定力の強化を目指したというものであり、株主価値の追求自体が経営の目標とされているわけではない。このような観点からは、企業価値の破壊となるかもしれない株主価値の追求に対してその経営を監視することが必要となる。それを行うのが長期の株主であるとする、それを日本企業は株式の相互持合いを通じて組織化した。しかしこのような基盤は急速に崩れつつある。すると企業価値を高めるためのガバナンスの中に、従業員代表が登場することは十分に根拠のあることだと思われる。企業価値の実現のために経営を監視する、企業価値の破壊となるかもしれない株主価値の追求に対してその経営を監視する、ということがドイツ型の監査役会の制度であるなら、それは日本企業においても必要とされている。少なくとも今回の従業員調査はこのことに根拠があることを教えている。

第6節 成果主義の下での従業員行動

1. 職場の変化

雇用政策そしてガバナンスに関して、企業と従業員の間にある種の認識ギャップがあることを見た。では成果主義に関してはどうであろうか。第3-6-1表に示されるように、成果主

義人事制度の導入に関してはほとんど認識の違いはない。表示の形式は先に見た長期雇用に関してと同じであり、6割弱の従業員と企業が成果主義の導入を答えている³。

第 3-6-1 表 成果主義人事制度(%)

	従業員側回答	企業側回答	企業調査
導入している (PRP)	56.8	57.4	57.6
導入していない (NPRP)	43.2	42.6	42.0

では従業員はどのような評価の制度を求めているのか。その回答が第 3-6-2 表に示されている。回答は 5 段階の形式で、「賛成」「どちらかという賛成」を賛成とし、その比率が示されている。年齢や勤続などいわゆる年功に基づく評価に対しては、30%の従業員が支持を与えるに過ぎないのに対して、80%以上の従業員は「仕事の成果に基づく評価」を支持し、さらにそれ以上に「職務の経験や仕事の能力に基づく評価」を支持している。そしてさらに、8割以上の従業員は長期雇用を支持している。

第 3-6-2 表 人事管理の仕組み

	賛成(%)
定年まで勤め続けられる雇用関係	86.1
年齢、勤続に応じて評価	30.1
個人の仕事の成果に基づいて評価	81.6
職務経験や仕事の能力を評価	85.2
能力 * 業績: 相関係数=0.55	

「職務経験や仕事能力に基づく評価」を既存の職能資格制度の下での能力主義とみなすと、従業員においては、既存の能力主義に加えて新たに成果主義が支持されていることが観察できる。ちなみに二つの回答の相関係数は 0.55 であり、2人に1人の従業員は、成果主義と能力主義の二つを支持する回答を示している。別の観点から言えば、既存の職能資格制度は能力主義を理念とし、それに年功的要素を付加した制度であったと理解することができる。この意味で日本企業の既存の人材マネジメントは「能力・年功主義」というものであった。これに対して成果主義が対置されるのであるが、しかし多くの事例を見る限り、職能資格制度そのものを破棄するというよりも、職能資格制度に付着した年功的要素を縮小あるいは廃止して、それらを成果主義的要素に置き換えることが図られている。この意味で成果主義の導

³ ただしこれはあくまでも従業員側回答とそれに対応した企業側回答の全体の比率である。先に見たように、長期雇用に関する従業員側回答と企業側回答の間のクロス分析を成果主義の導入に関する従業員側回答と企業側回答に対して行うと、二つの間には大きな認識ギャップが存在することが導かれる。詳細な分析は第 2 章でなされている。

入とともに、「能力・年功主義」から「能力・成果主義」への変更が進んでいると考えることができる。

より一般化して言えば、制度変更の方式として、全面的変化と漸進的変化があるとすると、後者は変化と同時に既存の制度との接合を図ろうとする。もし漸進的変化を日本企業の行動であるとする、このことは既存の制度の強さの結果でもある。要するに 80%以上の従業員が能力主義と長期雇用を支持する下で、成果主義の導入を図るとというのが日本企業の選択となる。すると一方では、能力主義と成果主義行動の接合を図ることが、そして他方では、長期雇用と成果主義の接合を図ることが日本企業の行動となる。それは漸進的変化となる以外にない。

このことが先の企業調査では、回答企業の約 7 割は長期雇用を維持し、約 6 割は成果主義を導入しているという形で確認された。そしてこの結果、長期雇用と成果主義の組み合わせは回答企業の約 4 割を占めることが観察できた。これに対して従業員調査では、長期雇用が維持されると考える従業員は約 4 割、そして成果主義の下にあると考える従業員は約 6 割であることから、長期雇用と成果主義の導入の組み合わせは、回答従業員の約 4 分の 1 となる。この意味で企業と従業員の間には重大な認識ギャップが存在する。これについては最終節で述べることにして、ここでは成果主義の具体的内容に関してより詳しく検討しよう。成果主義の導入そのものに関しては企業と従業員の間にはそれほど大きな認識ギャップはないとしても、どのような成果主義であるかについても認識ギャップが存在しないというわけではない。そこで、企業調査の回答と従業員調査の回答を対応付けることが可能な質問項目を取り出し、二つの間の回答の違いをもう少し詳しく見ることにしよう。

まず、**第 3-6-3 表**に示される「成果主義人事制度運用上の課題」がある。企業側の回答は該当する項目を選択する形式であるのに対して、従業員側の回答は 5 段階の形式であり、そこで「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を「肯定」の回答として、二つの回答の比率を比較した。比率の差はすべて 1%レベルの有意性を示している。

第 3-6-3 表 成果主義人事制度の運用上の課題(肯定の回答の比率 %)

	(1)従業員側回答	(2)企業側回答	(1)-(2)
評価の制度や手続きが複雑になる	37.6	24.2	13.5
成果の測定が困難な部署がある	83.2	64.2	19.0
部門によって評価に差が出る	54.3	19.8	34.4
部門・全体の目標が意識されなくなる	24.1	20.1	4.0
評価者によって評価がばらつく	77.4	69.9	7.5
成果の出にくい仕事に取り組みなくなる	42.9	19.8	23.1
プロセスが評価されない	44.4	27.8	16.6

表からは、「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対しては、企業と従業員は共に高いレベルで認識していることがわかる。ただし、8割以上の従業員が指摘する「成果の測定」の困難に対しては、企業側の認識は6割程度にとどまる。さらに、「成果の測定の困難」や「評価のばらつき」は成果主義の制度に固有の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みなくなる」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用にかかわる問題であるといえる。そしてこれらの点に関して、企業と従業員の間認識ギャップは大きい。従業員の2人に1人はこれらの問題を指摘するのに対して、企業の側の認識はおおよそ5社に1社である。成果主義の実際の運用に関して、企業の側は問題を過小評価しているようである。

これに対して、「評価の制度や手続きが複雑」や「(個人目標が優先されて)全体目標が意識されなくなる」といった問題の指摘は、企業と従業員ともにそれほど多くはない。前者の問題は、評価を綿密にしようとするれば不可避になると考えられる。すると従業員の側で3人に1人がこの問題を指摘するように、評価を受ける側で手続きの煩雑さがより強く意識されるようである。他方、後者の問題は、個人主義的風潮の蔓延や職場の協力関係の低下としてしばしば問題視されるのであるが、少なくとも現在のところ、この種の問題が顕在化しているわけではないようである。成果主義導入の目的として企業業績の向上が掲げられる以上、むしろ全体目標や部門目標に対する関心は強化されていると考えることができる。

同じく従業員側の回答と企業側の回答が比較できる設問を取り出すと、「この5年間(企業側)あるいは3年間(従業員側)に仕事や職場がどのように変化したのか」の設問がある。企業側の回答は3段階の形式であり、「当てはまる」を肯定の回答とし、他方、従業員側の回答は5段階の形式であり、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定の回答としたうえで、それぞれの比率を示すと第3-6-4表のようになる。

第 3-6-4 表 職場の変化(肯定の回答の比率 %)

	(1)従業員側回答	(2)企業側回答	(1)-(2)
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	27.9	34.1	-6.2 ***
社内における意思決定のスピードが上がった	25.4	42.4	-17.0 ***
仕事の進め方において社員の裁量が増大した	26.4	26.5	-0.1
社員の間での競争意識が高まった	15.3	21.2	-6.0 ***
自分の業績達成を意識するようになった	47.4	21.2	26.2 ***
新しい課題に取り組む意欲が高まった	33.1	20.6	12.4 ***
若年層の育成に手が回らなくなった	27.1	26.5	0.6
職場で協力し合う雰囲気なくなった	19.3	8.5	10.8 ***
仕事のできる人に仕事が集中するようになった	55.6	51.1	4.5 **
進捗管理が厳しくなった	41.6	60.4	-18.8 ***
残業が増えるなど、労働時間が増加した	41.2	43.5	-2.3 *
精神的ストレスを訴える社員が増加した	59.6	34.9	24.8 ***
自己都合で離職する社員が増加した	39.6	19.3	20.3 ***

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

従業員側の肯定の回答の比率が企業側を有意に上回る項目として、まず「自分の業績達成を意識するようになった」と「新しい課題に取り組む意欲が高まった」がある。先に見たように(第 3-2-6 表)、成果主義の導入の最大の目的は「従業員のやる気を引き出すため」であった。そしてこの点に関して、肯定の回答を示す従業員の比率は、企業側の比率をはるかに上回る。企業の側は 5 社に 1 社であるのに対して、従業員の側は 2 人に 1 人、あるいは 3 人に 1 人が自らの仕事意欲の向上を回答している。

これについては以下で詳しく検討することにして、同じく従業員側の肯定の回答の比率が企業側を有意に上回る項目として、「精神的ストレスを訴える社員が増加した」「仕事のできる人に集中するようになった」「自己都合で離職する社員が増加した」、そして「職場で協力し合う雰囲気がなくなった」がある。先に指摘したように「協力し合う雰囲気がなくなった」の指摘自体は多くはない。これに対して最初の二つに関しては約半数の従業員が訴えている。しかし仕事の集中に関しては企業の側も約半数が認識しているとしても、精神的ストレスに関する企業側の認識は必ずしも高くはない。あるいは「自己都合で離職する社員の増大」に対しても企業側の認識は高くはない。これらの項目は従業員の不満を意味し仕事意欲の減退につながるものが考えられる。しかし企業の側の認識は低い。にもかかわらず、上記のように従業員の仕事意欲は低くはない。果たしてこれほどどのように解釈できるのか。

他方、企業側の肯定の回答が従業員側を有意に上回る項目としては、まず「進捗管理が厳しくなった」「残業が増えるなど労働時間が増加した」があり、次いで「部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった」「社内における意思決定のスピードが上がった」「社員の間での競争意識が高まった」がある。最初の 2 つの項目は、管理の強化や労働の強化を

意味している。この二つに対しては、従業員の側も高い認識を示すと同時に、それ以上に企業の側は高い認識を示している。さらに次の3つの項目は、「仕事の進め方において社員の裁量が増大した」の項目を含めて、いわゆる「高業績職場 (high performance workplace)」を構成する要因とみなせる。ゆえにこれらの項目に対する企業側の肯定の認識が高いことは当然であるとしても、しかし従業員側の認識はそれに見合ったものではない。部門を越えたコミュニケーションや意思決定のスピード化に関して肯定的に回答する従業員は約4分の1、競争意識の高まりに関しては約15%程度にすぎない。

これまでに述べてきたように、日本企業は経営の建て直しを図り、そのために経営組織の変革を図り、そして職場の活性化を課題としてきた。それを高業績職場とすると、ここでの観察から次のことが指摘できる。つまり、過半数の企業は「進捗管理の強化」を図り、それよりも幾分少な目ではあるが、「部門間のコミュニケーションの活性化」や「意思決定のスピード化」を通じて高業績職場の達成を図ろうとしている。と同時にこの結果が「仕事の集中」や「労働時間の増大」となることを、ある意味で人事担当者は従業員よりも強く意識している。これに対して従業員の側は、過半数が「精神的ストレスの増大」を訴え、管理の強化や労働の強化を強く意識するにもかかわらず、企業側が意識する以上に、「業績達成の意識」や「新しい仕事に取り組む意欲」を高めている。ただしこのことは、成果主義が意図する社員間の競争意識の高まりと直接に結びついていることではない。にもかかわらず、少なくとも従業員の回答としては、仕事意欲の高まりは予想以上に大きい。果たしてこれはどういうことか。成果主義は、現実にもどのように作用しているのだろうか。

2. 成果主義のプロセス

従業員の圧倒的多数は成果主義を支持し、あるいは承認していることを見た。にもかかわらず、この数年来、マスメディアの上では成果主義に対する批判や疑問がむしろ支配的であったといえる。その理由が、成果主義によっては従業員の仕事意欲は高まらない、というのであれば、これはむしろ成果主義のパズルというべきである。いや、先に見たように、むしろパズルは仕事意欲の高まりにある。成果主義に対する数々の批判にもかかわらず、成果主義は予想外に支持され、かつ仕事意欲の減退につながるとみなされる数々の事象にもかかわらず、仕事意欲は予想外に高められている。果たして成果主義は、支持されてはいるがその効果は観察されないという意味で、あるいは批判されてはいるが現実には効果を発揮するという意味で、奇妙なパズルでしかないのか。この背後にはどのような事情が潜んでいるのだろうか。

確かに奇妙な状況が観察される。第3-6-5表は「導入されている成果主義について」を問うたものであるが、5段階の回答形式のうち「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定、「そう思わない」「どちらかというともう思わない」を否定の回答として、「どちらでもない」を加えた比率が示されている。成果主義の目的とされる「個人の成果が反映される

良い制度だ」「個人のやる気を引き出す制度だ」「会社全体の業績を向上させる制度だ」に対しては、過半数の従業員は肯定の回答を与えている。「公平な人事制度だ」に対しては肯定の回答は低下するとしても、「現在の経営環境に照らして成果主義の導入は適切だ」に対しても約半数の従業員は承認している。さらに成果主義に対する不信を表わす「人件費削減のための制度だ」に対しては、肯定と否定がそれぞれ 3 分の 1 を占めるが、「職場のチームワークを乱す制度だ」に対しては、否定の回答が圧倒的に高い。このように成果主義の目的や意図に対する支持は予想以上に高い。しかし、肝心の「導入している成果主義は成功している」に対しては、わずかに 10% 強の従業員が肯定の回答を示すだけであり、約半数は明確に否定の回答を示している。

第 3-6-5 表 成果主義に対する従業員側評価 (%)

	肯定	どちらでもない	否定	わからない
個人の成果が処遇に反映される良い制度だ	60.6	22.0	15.7	1.7
公平な人事制度だ	40.5	33.2	24.7	1.6
個人のやる気を引き出す制度だ	62.0	22.6	14.2	1.2
会社全体の業績を向上させる制度だ	51.6	31.7	14.7	1.9
現在の経営環境に照らして成果主義の導入は適切だ	45.3	31.6	17.7	5.4
職場のチームワークを乱す制度だ	13.6	34.1	50.8	1.5
人件費削減のための制度だ	33.3	30.4	33.6	2.8
導入している成果主義は成功している	12.3	41.4	40.1	6.2

成果主義に対する支持は強いにもかかわらず、その現実に対しては支持は極度に低下する。これをパズルとするとしても、この答えはまったく単純な事実にあるかもしれない。成果給が仕事の意欲を高めるインセンティブ給として作用するためには、給与の増大が必要である。しかし、第 3-6-6 表に示されるように、この 3 年間、個人業績や会社業績を反映して給与が増大したと回答する従業員は、個人業績に関しては 2 割、会社業績に関しては約 1 割である。大半は不変であるが、個人業績に関しては 15% の従業員が、そして会社業績に関しては 35% の従業員が業績の悪化を反映して給与は低下したと答えている。他方、勤続年数が近い従業員の間賃金格差に関しては、約 3 割の従業員が格差の拡大を答えている。これが成果主義に基づく賃金の上昇と下落の結果であるなら、ここからの帰結もまた明確である。賃金の満足度に関して、「満足」「どちらかという満足」と回答する従業員は約 2 割であり、過半数は「どちらかという満足していない」「満足していない」と答えている。この間の賃金を取り巻く厳しい環境を反映してのことであるとしても、このように成果に連動した賃金に対して、増大したと答える従業員がせいぜい 5 人に 1 人であれば、現実の成果主義に対する肯定の回答が従業員の約 10% に低下することは当然のことかもしれない。

第 3-6-6 表 3年前と比べた賃金の変化(%)

	上昇(満足)	変化なし	下落(不満)
個人の成果や業績による賃金	20.0	64.1	15.8
昇進や昇格(降格)による賃金	28.9	66.7	4.4
会社の業績の変化による賃金	13.4	51.7	35.0
賃金格差(勤続年数が近い従業員間)	32.7	61.3	6.1
賃金格差(勤続年数が異なる従業員間)	18.9	60.9	20.2
賃金についての満足度(5段階)	20.5	18.1	61.4

もちろん、賃金の上昇を通じて 5 人に 1 人、あるいは 10 人に 1 人の従業員の意欲が高まればよい、高業績者の意欲をさらに高めることが成果主義の目的であり、それは必然的に一部の従業員に限定される、と言うことはできる。ただし日本企業において、成果主義はこのような原理として導入されていない。ちなみに、企業調査から成果主義の対象を見ると、第 3-6-7 表のようになる。つまり、部課長層に成果主義を導入する企業は約 9 割、一般従業員に対しても約 7 割に登る。つまり従業員のほぼ全員に成果主義が導入され、かつ先に見たように、従業員の約 8 割は成果主義を支持し、あるいは約半数は成果主義の意図や目的を肯定している。するとこのような形で成果主義を導入する限り、一部の高業績者の意欲だけが高まればよい、というわけには行かない。ある意味で職場の全員に成果主義を導入する以上、職場を単位とした意欲の引き上げを図る必要がある。それを「高業績職場」の達成とするなら、そのために果たして成果主義が有効であるのか、そしてそのためにはどのような条件が必要であるのかが問われている。

第 3-6-7 表 成果主義人事の対象(%)

	全体	成果主義導入企業
経営トップ	15.9	27.5
部長層	49.9	86.7
課長層	52.4	91.0
係長・主任層	45.7	79.4
一般職員層	40.6	70.6
パート	4.5	7.7

このとき成果主義に対する批判の大半は次の点に集中する。すなわち、たとえ成果給がインセンティブ給として意図されたとしても、金銭的刺激だけで従業員の仕事の意欲が高まるわけではない、と。確かに仕事の意欲のためには、金銭的刺激よりも、やりがいのある仕事こそが大切(高橋 2004)、ということはいずれも正しい。ただし、やりがいのある仕事が職場の全員に行き渡るわけではないことも明白である。あるいは企業成長とともに、その種の仕事が次

から次へと生まれてくる、といった状況を想定することも困難である。

金銭的刺激だけではないことは明らかである。ただそのことは金銭的刺激を否定するわけではなく、むしろここから問題は、金銭的刺激だけではないとすると、それを補う何かが必要、ということに移ってゆく。すなわち、成果主義が機能するためにはそれを補完する人事の制度や工夫が必要、ということであり、成果主義をめぐる論点はほぼこの点に集約される（守島 2004）。たとえば能力開発の機会であり、たとえ成果主義は能力の発揮に重点を置く制度であるとしても、その前提として能力の形成や開発の機会が与えられているのかどうかで、能力の発揮の意欲は変わってくる（大竹・唐渡 2003、玄田・神林・篠崎 2001）。あるいは目標設定や業績評価における意思疎通であり、目標や評価の納得性がなければ成果の実現に向けて努力や意欲が高まるわけではない。あるいは仕事の進め方の裁量や苦情処理の重要性であり、これらの制度や手続きが不在のままでも成果の達成や仕事の意欲が動機付けられるわけではない。いずれにせよ、成果主義は真空状態の中で、金銭的刺激だけに反応して作用するわけではない。成果主義が作用するそのプロセスが明らかにされる必要があり、そして今回の調査はこの点に関して包括的な視点を与えている。

では成果主義は現実にもどのように作用するのか。そこで従業員調査から成果主義のプロセスを構成する変数を取り出すことにしよう。まず、最近 3 年間の職場の変化を問うた 24 の質問項目がある。いくつかの項目は第 6 節の第 3-6-4 表で見たのであるが、24 の回答を因子分析を通じてカテゴライズすると、第 3-6-8 表のように M1 から M6 までの 6 つの変数群が抽出できる。回答の形式は 5 段階で、「そう思う」=5 から「そう思わない」=1 までのスコアを与えた上で、6 つにカテゴライズされた項目ごとの平均スコア、成果主義導入の下での平均スコア（PRP）、未導入の下での平均スコア（NPRP）、そして二つの差（P-NP）が示されている。

第 3-6-8 表 職場の変化(5段階スコア)

		平均	PRP	NPRP	P-NP
M1 高業績職場	(因子負荷)	3.03	3.11	2.91	0.21 ***
(M11 仕事意欲)		3.27	3.34	3.17	0.17 ***
新しい課題に取り組む意欲が高まった	0.762	3.00	3.05	2.93	0.13 **
仕事に必要な知識の習得に励むようになった	0.617	3.30	3.35	3.22	0.12 **
自分の業績達成を強く意識するようになった	0.582	3.32	3.45	3.11	0.34 ***
会社全体の業績に対する意識が高まった	0.580	3.46	3.50	3.39	0.11 *
(M12 意欲促進的環境)		2.79	2.89	2.65	0.24 ***
努力が報われるという意識が高まった	0.694	2.68	2.81	2.46	0.35 ***
社員間での競争意識が高まった	0.638	2.60	2.72	2.41	0.31 ***
良い仕事をする職場の仲間から高く評価されるようになった	0.596	2.87	2.94	2.75	0.19 ***
自分の目標がより明確になった	0.588	3.15	3.25	3.00	0.25 ***
社内における意思決定のスピードが上がった	0.556	2.67	2.78	2.48	0.30 ***
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	0.485	2.75	2.79	2.68	0.11 *
M2 雇用関係悪化		3.05	3.04	3.08	-0.04
自己都合で離職する社員が増加した	0.633	3.13	3.12	3.15	-0.03
転職を意識するようになった	0.622	2.87	2.84	2.92	-0.08
雇用の安定は期待できなくなった	0.598	3.15	3.16	3.14	0.02
M3 労働強化		3.44	3.44	3.47	-0.03
残業が増えるなど、労働時間が増加した	0.701	3.19	3.18	3.22	-0.04
精神的ストレスが増加した	0.605	3.63	3.63	3.65	-0.02
仕事のできる人に仕事が集中するようになった	0.446	3.50	3.50	3.53	-0.03
M4 管理強化		3.11	3.21	2.97	0.24 ***
ノルマがきつくなった	0.683	3.00	3.10	2.85	0.25 ***
進捗管理が厳しくなった	0.625	3.22	3.30	3.09	0.21 ***
M5 職場関係・処遇悪化		2.65	2.64	2.67	-0.03
職場で協力し合う雰囲気なくなった	0.543	2.54	2.51	2.60	-0.09 #
これまでの知識や経験が役に立たなくなった	0.448	2.24	2.25	2.23	0.02
若年層の育成に手が回らなくなった	0.414	2.91	2.94	2.85	0.09 #
昇進の機会が減った	0.307	2.89	2.85	2.97	-0.12 **
M6 裁量拡大		2.88	2.97	2.74	0.22 ***
個人の目標設定における裁量が増大した	0.671	2.94	3.05	2.77	0.29 ***
仕事の進め方において社員の裁量が増大した	0.583	2.82	2.88	2.73	0.15 **

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

先に第 3-6-4 表のところで指摘したように、M1 の因子はいわゆる「高業績職場」を構成する要因とみなせる。その上で高業績職場を構成する項目を二つに区別すると、一つは、「新しい課題に取り組む意欲」や「仕事に必要な知識の習得」や「自分の業績達成に対する意識」や「会社全体の業績に対する意識」など、従業員の仕事意欲を表わす項目にまとめることができる。もう一つは、「努力が報われる意識」や「社員間の競争意識の高まり」や「仲間からの評価」など、意欲を支える項目や意欲を促進させる項目、そして「目標がより明確になった」や「意思決定のスピードが上がった」や「部門を越えたコミュニケーションの活性化」など、意欲を成果につなげる項目にまとめることができる。そこで前者を「仕事意欲(M11)」、後者を「意欲促進的環境(M12)」と表示することにしよう。当然のことであるが、高業績職場を構成する要因として、M11 と M12 の間の相関係数は 0.72 と、きわめて高い。問題はこ

の高業績職場がどのように実現されるのかということにある。

さらに職場の変化の項目として、M2 から M6 までの因子が取り出される。M2 の「自己都合で離職する社員が増加した」や「転職を意識するようになった」は、ある意味で人事制度の負の結果を表わしている。成果主義の導入の目的が M1 の高業績職場の実現であるなら、その失敗の最終的帰結が M2 の項目で表わされると考えることもできる。そこで M2 を「雇用関係の悪化」と表現することにしよう。同じく M3、M4、M5 の項目は、成果主義の結果を表わしている。M3 は「残業の増加」や「精神的ストレスの増加」や「仕事の集中」など、「労働の強化」を表わし、M4 は「ノルマがきつくなった」や「進捗管理が厳しくなった」など、「管理の強化」を表わしている。そして M5 は「職場の協力の低下」や「若年層の育成の困難」など「職場関係の悪化」を表す項目、そして「これまでの知識や経験が役立たなくなった」や「昇進の機会が減った」など「処遇の悪化」を表わす項目からなる。そこでこれらを「職場関係・処遇の悪化」と表わすことにしよう。同時に、これらの結果が成果主義のプロセスに影響を及ぼす。それぞれの内容からは負の影響を及ぼすことが予想されるのであるが、反対に言えばこれらの結果にどのように対処するのかが成果主義の作用のためには重要となる。最後に M6 は「目標設定の裁量」や「仕事の進め方の裁量」など、従業員の「裁量の拡大」を表わしている。これは M12 の項目に組み入れることも可能であるが、ここでは因子分析の結果に基づいて別の項目とした。

第 3-6-8 表には、それぞれの項目の平均スコアが示されている。表からは、高業績職場(M1)のスコア、それを構成する仕事の意欲(M11)と意欲促進的環境(M12)のスコアは、成果主義導入の職場において、未導入の職場よりも有意に高まることが確認できる。さらに、裁量の拡大(M6)と管理の強化(M4)も、成果主義導入の職場で有意に高まる。つまり、成果主義の導入の下で従業員は、一方で目標の設定や仕事の進め方における裁量の拡大を意識すると同時に、他方ではノルマや進捗管理の強化を意識する。ただし、これらによって高業績職場のスコアが高まるとしても、その値自体は「どちらでもない」の 3.0 をわずかに上回るだけである。仕事意欲(M11)のスコアは相対的に高い状態にあるとしても、意欲促進的環境(M12)や裁量拡大(M6)の平均スコアは「どちらでもない」の状態を下回る。これに対して管理の強化(M4)は相対的に高いスコアを示し、さらに成果主義の導入と未導入にかかわらず最も高いスコアを示すのは、労働時間の増大や精神的ストレスの増加や仕事の集中などの労働の強化(M3)である。

これらの要因が高業績職場の実現にどのように作用するのかを見る前に、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因をさらに取り出すことにしよう。まず「仕事と成果との関係」についての項目がある。第 3-6-9 表に示されるように、仕事の性格として成果の測定や目標の設定自体が困難であるなら、あるいは努力が直ちに成果に結びつかない仕事であるなら、成果主義の導入そのものが困難となる。というよりも、ここに成果主義が導入されるなら、むしろ仕事の意欲や努力は低下することが予想される。この意味でこれらの項目を、「成果障害的

仕事」と呼ぶことにしよう。同じくそれぞれの項目に関する5段階形式の平均スコア、成果主義導入の下でのスコア（PRP）、未導入の下でのスコア（NPRP）、そして二つの差（P-NP）が示されている。平均のスコアとしては、成果の測定の困難や目標設定の困難、あるいは努力を成果につなげることの困難が相対的に強く意識されているとしても、スコアの値自体は成果主義導入の職場において低くなることが示されている。

第3-6-9表 仕事と成果との関係(5段階スコア)

	平均	PRP	NPRP	P-NP
他の人の成果に大きく依存	2.99	3.04	2.92	0.13 *
成果の測定が困難	3.27	3.22	3.35	-0.13 *
数値的な成果目標を設定するのが難しい	3.41	3.37	3.50	-0.13 *
努力がすぐに成果に結びつかない	3.41	3.38	3.48	-0.09 #
成果を上げるのが困難	2.75	2.68	2.86	-0.18 **
*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1	3.17	3.14	3.22	-0.08 *

同じく、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、目標設定や業績評価の納得性がある。それが第3-6-10表に示されている。成果主義が短期の評価の傾向を強めるものであるなら、評価の納得性や公平性の意識がおそらく最も重要となる。ここでは3段階の評価であるが、同じく各項目の平均のスコアと成果主義導入の下でのスコア、そして未導入の下でのスコアとその差が示されている。スコアとしては成果主義の導入の下で評価の納得性は高まるとしても、目標設定の納得性を除けば、平均のスコア自体は「どちらでもない」の2.0を下回る。つまり平均として見る限り、成果主義の現実の運用に対する納得性や公平性の意識は決して高くはない。

第3-6-10表 評価の納得感(3段階スコア)

	平均	PRP	NPRP	P-NP
設定された目標への納得感	2.07	2.09	2.04	0.04 #
仕事の成果や能力の評価に関する公平感	1.93	1.95	1.89	0.06 *
評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	1.81	1.85	1.76	0.09 **
目標達成に向けた努力への評価に対する納得感	1.96	1.98	1.90	0.08 **
周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感	1.91	1.94	1.87	0.07 **
企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感	1.88	1.89	1.86	0.03
*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1	1.93	1.95	1.89	0.06 **

最後に、成果主義の作用に影響を及ぼす要因として、会社に対する従業員の信頼の意識がある。これは成果主義に直接に結びつくというより、それ以前の問題として、信頼関係が悪化するなら、従業員の仕事に対する意欲や努力は低下することが考えられる。と同時に、成

果主義の導入が信頼関係の悪化をもたらすのかどうか重大な問題となる。信頼関係の悪化を生み出すのであれば、仕事意欲の低下が予想される。そこで同じく3段階形式での平均のスコアと成果主義の導入の下でのスコア、そして未導入の下でのスコアとその差を示すと、**第3-6-11表**のようになる。これを見る限り、成果主義導入の職場において信頼関係はわずかに高まるとしても、先と同様、そのスコア自体は「どちらでもない」の2.0を下回る。つまり平均として見る限り、信頼関係は決して高くはない。では以上のことから、成果主義の現実の作用はどのように理解できるのか。

第3-6-11表 会社に対する信頼(3段階スコア)

	平均	PRP	NPRP	P-NP
業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす	1.82	1.82	1.80	0.03
従業員の意向を反映した経営が行われている	1.76	1.78	1.71	0.08 **
経営者は信頼されている	1.91	1.92	1.88	0.05 #
いつも従業員が大切にされている	1.79	1.80	1.75	0.05 *
従業員が自由に発言できる雰囲気がある	1.86	1.90	1.79	0.11 **
*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1	1.83	1.85	1.78	0.06 **

3. 高業績職場の決定要因

先には成果主義が作用するプロセスにかかわる変数を見てきた。それをもう一度まとめると、まず**第3-6-8表**の「職場の変化」がある。そこに示された高業績職場の核となる「仕事意欲(M11)」を成果主義の最終的な従属変数としよう。これに対して、「意欲促進的環境(M12)」「雇用関係悪化(M2)」、「労働強化(M3)」、「管理強化(M4)」、「職場関係・処遇の悪化(M5)」、「裁量拡大(M6)」を成果主義のプロセスに作用する独立変数としよう。先に指摘したように、仕事意欲と意欲促進的環境は非常に高い相関を示している。同じく裁量の拡大は仕事意欲にプラスに作用することが想定できる。これに対して雇用関係の悪化、労働の強化、管理の強化、職場関係・処遇の悪化は、仕事意欲にマイナスの影響を及ぼすことが予想される。

さらに、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、**第3-6-9表**の「仕事と成果の関係」、**第3-6-10表**の「評価の納得感」、**第3-6-11表**の「会社に対する信頼」がある。同じくそれぞれの項目を一つにまとめ、「成果障害の仕事」「評価の納得性」「会社信頼」としよう。**第3-6-9表**の「成果障害の仕事」のいくつかは、**第3-6-3表**で見た「成果主義人事制度の運用上の課題」と重なる。ただ、成果主義の導入と未導入を比較するために、変数としては二つの状態を共に含む**第3-6-9表**に一本化し、かつ5段階の回答形式を評価の納得性と会社信頼の3段階の回答形式に合わせることにしてしよう。その上で、成果障害的な仕事の性格が高まることは仕事意欲にマイナスの影響、評価の納得性や会社に対する信頼が高まることは仕事意欲にプラスの影響を及ぼすことが予想できる。

以上の変数に加えて、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、まず賃金があげられる。そこで第 3-6-6 表で見た「賃金の満足度」を仕事意欲に対する独立変数としよう。同じく技能形成の機会が十分に与えられているのかどうかで、仕事意欲は異なることが予想される。そこで、第 4 節の第 3-4-15 表で見た「技能訓練の満足度」を独立変数としよう。さらに「仕事の内容」に関する満足度の質問を利用し、その回答を成果主義の作用に影響を及ぼす変数としよう。以上の項目は 5 段階の回答として与えられている。そこで「満足」と「どちらかといえば満足」を 1、それ以外を 0 としよう。賃金の満足、訓練の満足、仕事の満足は、当然仕事意欲にプラスに作用することが予想される。これに加えて、従業員において長期雇用が維持されると考えるのかどうかを、成果主義の作用に影響を及ぼす変数としよう。成果主義によって賃金の格差や変動が拡大するなら、他面では雇用の安定が必要とされると考えることができる。あるいは雇用の継続を確保するためには企業全体の業績向上が不可欠となる。この意味で従業員は成果主義を受け入れていると解釈できるなら、そのためにも従業員において長期雇用の維持が確信されている必要がある。そこでこれまでに見た長期雇用に関する従業員側の回答のうち、長期雇用の維持を 1、それ以外を 0 としよう。果たして長期雇用が維持されると考えることに応じて仕事意欲は高まるのだろうか。そして最後に、係長以上の管理職を 1、一般職を 0 とし、職位を独立変数に加えることにしよう。以上の変数から、成果主義導入の職場（PRP）と未導入の職場（NPRP）を区別し、仕事意欲に影響を及ぼす要因を検証しよう。その回帰分析の結果が、第 3-6-12 表に示されている。

第 3-6-12 表 仕事意欲の要因

M11(仕事意欲)	PRP職場	NPRP職場
M12(意欲促進的環境)	0.537 ***	0.545 ***
M2(雇用関係悪化)	0.027	-0.011
M3(労働強化)	-0.014	0.029
M4(管理強化)	0.126 ***	0.132 ***
M5(職場関係・処遇悪化)	-0.072 **	-0.115 ***
M6(裁量拡大)	0.113 ***	0.101 **
評価の納得性	0.055	0.087
会社信頼	0.067 #	0.055
成果障害の仕事	-0.036 *	-0.077 **
職位	0.012	0.066
賃金満足	-0.023	-0.084
仕事満足	0.083 *	0.075 **
訓練機会	0.083 *	0.008
長期雇用	0.068 *	0.021
(定数)	0.986 ***	1.004 ***
調整済み R2	0.553	0.577

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

まず職場の要因としては、これまでの指摘の通り、仕事意欲（M11）に対して、意欲促進的環境（M12）が非常に強くプラスに作用することが確認できる。高業績職場のためには、「努力が報われる」や「仲間から評価される」など従業員の意欲を支える仕組みと同時に、「競争意識の高まり」など意欲を刺激する仕組みが必要であること、その上で「目標の明確化」や「意思決定の迅速化」や「部門を越えたコミュニケーション」など、意欲を成果につながる仕組みが必要であることが改めて確認できる。さらに表からは、仕事意欲を高める要因として、予想通り、裁量の拡大（M6）が強く作用することが確かめられる。

これに対して、仕事意欲を低める要因としては、職場関係や処遇の悪化（M5）が有意に作用することは予想通りであるとしても、予想に反して、「ノルマの強化」や「進捗管理の強化」など、管理の強化（M4）が仕事意欲を高めるように有意に作用する。つまり、仕事意欲を高めるために従業員の裁量を高めることが必要であるとしても、同時にノルマや進捗管理を強化することもまた必要であることが示されている。

同じく雇用関係の悪化（M2）と労働の強化（M3）もまた、予想に反して、仕事意欲を低める要因として有意に作用することはない。先に見たように、成果主義の導入、未導入にかかわらず、従業員において労働の強化は強く意識されている。とりわけ「精神的ストレスの増加」や「特定の人物への仕事の集中」を訴える従業員は多い。しかしこの結果、仕事意欲にマイナスの影響が生まれることは明示的には示されない。あえて言えば、たとえ雇用関係の悪化として離職者が増えたとしても、その他の作用の結果、高業績職場自体は維持されるのかもしれない。もちろん雇用関係の悪化と労働の強化の下で、長期にわたって高業績職場が維持されるかといえ、話は別である。それは不可能であるとしても、少なくとも短期的には、雇用関係の悪化や労働の強化を無視して、高業績職場の追求がありえることを示している。この数年来の日本企業はこのような方向を追求してきたのかもしれない。

以上の結果は成果主義の導入職場（PRP 職場）と未導入職場（NPRP 職場）にともに当てはまる。係数の値としても有意性としてもほぼ同じであり、要するに高業績を達成する職場の要因としては、成果主義の導入職場と未導入職場の間にほとんど違いはないということになる。ただし、仕事意欲にプラスに作用する項目（意欲促進的環境、管理強化、裁量拡大）に関してより詳しく検証すると、**第 3-6-13 表**の結果が得られる。

第 3-6-13 表 職場の要因

仕事意欲	PRP職場	NPRP職場
努力が報われるという意識が高まった	0.203 ***	0.135 ***
社員の間での競争意識が高まった	0.107 ***	0.116 ***
良い仕事をする職場の仲間から高く評価されるようになった	0.130 ***	0.183 ***
自分の目標がより明確になった	0.137 ***	0.223 ***
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	0.046 ***	0.068 ***
社内における意思決定のスピードが上がった	0.025 #	-0.008
進捗管理が厳しくなった	0.084 ***	0.034
ノルマがきつくなった	0.013	0.056 **
仕事の進め方において社員の裁量が増大した	0.029 #	0.016
個人の目標設定における裁量が増大した	0.084 ***	0.086 ***
(定数)	0.785 ***	0.668
調整済み R2	0.580	0.598

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

つまり、成果主義の導入に伴い、職場の変革が課題とされると考えるなら、意欲促進的な職場環境の追求はすべての項目において仕事意欲に有意に作用する。ただし部門間のコミュニケーションと意思決定のスピードの効果は劣る。つまり、この二つは従業員の仕事意欲に直接作用するものではないという意味で、結果自体は整合的である。これに対して管理の強化に関しては、成果主義の導入職場では進捗管理の強化が有意に作用し、未導入職場ではノルマの強化が有意に作用する。そして裁量の拡大に関しては、成果主義の導入職場と未導入職場とも、目標設定の裁量が有意に作用する。この二つは重要なインプリケーションを与えている。つまり、成果主義の導入職場に関しては、目標設定の裁量（および仕事の裁量）と進捗管理の組み合わせが仕事意欲を高めるように有効に作用する。より強めて言えば、高業績職場のためには目標の明確化や目標設定の裁量を高めることが必要であると同時に、進捗管理の強化を伴う必要があることが示されている。

他方、成果主義の未導入職場に関しては、単純にノルマの強化が有効に作用する。先に見たように、統計的な有意性はないとしても、成果主義の未導入職場において、労働強化は仕事意欲にプラスの符号を示す。もちろん労働の強化とノルマの強化によって高業績職場が長期にわたって維持されるわけではない。というよりも、現に第 3-6-8 表に示されるように、高業績職場の平均スコアは、成果主義の未導入職場よりも導入職場において有意に高い。いずれにせよ高業績職場の追求として成果主義の導入を図る限り、意欲促進的な職場環境と裁量の拡大そして進捗管理の強化が必要とされる。

以上の職場の要因以外に関しては、まず会社に対する信頼が、10%レベルの有意性であるが、成果主義の導入職場で仕事意欲を高めるように作用することが示される。これに対して

成果の測定の困難など成果障害的な仕事は、成果主義の導入職場よりも未導入職場でより強く仕事意欲にマイナスに作用する。ただし評価の納得性は仕事意欲に有意に作用することはない。また職位も有意には作用しない。符号条件としては、会社に対する信頼も評価の納得性もそして職位も仕事意欲にプラスに作用する。ただしこれらの効果を上回って、仕事意欲を高めるための決め手としては、職場の要因が強く作用するようである。

さらに、仕事の満足に関しては、予想通り、成果主義の導入職場と未導入職場の双方で仕事意欲を高めるように作用する。確かに仕事の満足が仕事の意欲を高めることは、成果主義の導入と直接に関係するわけではない。これに対して賃金の満足は、成果主義の導入職場と未導入職場の双方で仕事意欲に有意に作用することはない、かつ係数の値はマイナスを示している。いささか奇妙な結果であるが、成果主義の導入と未導入の区別以前に、賃金の有意な作用自体が観察されない。先に見たように、6割以上の従業員は賃金に不満であることが反映されているのかもしれない。いずれにせよここでの結果を見る限り、現在の成果主義に対する懐疑論は根拠を持つことになる。

最後に、成果主義の導入と未導入の違いを明確に示す要因として、訓練機会の満足と長期雇用の維持があることが確認できる。つまり、二つは成果主義の導入職場で仕事意欲を高めるように有意に作用するのに対して、未導入職場では有意に作用することはない。成果の達成のためにはその前提として能力形成の機会が与えられている必要がある、あるいは雇用の安定が保障されてこそ従業員の仕事意欲は高まるといった言明は、成果主義の導入の下でより強く当てはまることを支持している。

以上の結果をまとめると、まず成果主義の導入の目的が高業績職場の実現であるなら、そのためには賃金の作用以前に、努力が報われるという意識や目標の明確化や競争意識の高まりなど、意欲促進的な職場環境が必要であることが指摘できる。さらに職場の要因としては、少なくとも成果主義の導入職場では、裁量の拡大と同時に進捗管理の強化が必要とされる。しかし先の**第3-6-8表**に示されるように、成果主義の導入職場においても、目標の明確化を除いて、これらのスコアは決して高くはない。平均としてみる限り、「どちらでもない」の状態を下回っている。さらに、プラスに作用する要因としては、会社に対する信頼を高めることや評価の納得性を高めることが必要とされ、あるいはマイナスに作用する要因として職場関係の悪化や成果障害的な仕事に対処することも必要とされる。しかし、これらは成果主義の導入職場でのみ観察されることではない。仕事の満足を含めて、成果主義の未導入職場においても同等のことが当てはまる。要するに職場の条件としては、成果主義の導入と未導入の間に違いはない。つまり、成果主義の未導入職場においても高業績職場は可能である。

これに対して成果主義の導入職場に固有の要件は、能力形成の機会が保証されることと、長期雇用の維持が確信されることにある。その理由として、成果主義の導入によって賃金の格差や変動が拡大する以上、それを補完する装置として、能力形成の機会や雇用の安定が必要とされることが考えられる。そうだとすると、ここから成果主義の意図せざる結果として、

能力形成の重視が再度強調されるかもしれない。あるいは非正社員の拡大を伴ってのことだとしても、長期雇用の重視が再度強調されるかもしれない。その他の要因に関しても、同じく成果主義の導入の意図せざる結果として、意欲促進的職場環境や裁量の拡大が促進されるかもしれない。企業調査で見たように(第 3-2-6 表、第 3-2-9 表)、成果主義の導入は革新型の人材マネジメントの一環としてであった。つまり成果主義を導入し作用させるためには、意欲促進的な意味での革新型の人材マネジメントが必要とされる。と同時に、それは能力形成の重視と長期雇用の重視という、日本企業にとってある意味で伝統型の人材マネジメントに基づいてのことでもある。

ただし以上の結果、労働の強化や雇用関係の悪化もまた生まれるかもしれない。とりわけ労働の強化のスコアは高い。現在のところ、このマイナスの要因が顕在化する可能性を上回って、あるいはその余地を与えることなく、高業績職場の追求がなされているようである。しかしこの結果が重大な問題となることは間違いない。ただいずれにせよ、ここでの結果は賃金の作用を確認しない。では成果主義に対して、賃金の要因は無視されるにすぎないのか。

4. 賃金の作用

先に見たように、従業員の仕事意欲に対して賃金の満足が有意に作用することがないとなれば、成果主義はほとんど意味のないものとなるのか。ただし賃金の作用自体が否定されるわけではない。先に第 3-6-6 表で見た賃金の変化についての回答から、3 年前と比べて賃金が上昇した従業員と一定や下落した従業員を区別し、それぞれの仕事意欲の平均スコアを求めると、第 3-6-14 表のようになる。個人業績に基づくものであれ、昇進昇給に基づくものであれ、あるいは会社業績に基づくものであれ、賃金の上昇を獲得した従業員の仕事意欲がより高いレベルにあることは間違いない。

第 3-6-14 表 賃金の上昇と仕事意欲

	上昇	一定・下落	
個人業績	3.60	3.20	0.41 ***
昇進・昇給	3.49	3.19	0.29 ***
会社業績	3.66	3.22	0.44 ***

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

しかし、成果主義賃金をインセンティブ給として理解する限り、問題は賃金の上昇そのものよりも、賃金の格差や変動にある。つまり格差を前にして、人はより大きな獲得を目指して意欲を高めることが想定され、あるいは変動の圧力を前にして、人は低下を避けるために意欲を高めることが想定される。もちろん既存の職能資格給の下でも結果として格差は生まれる。しかしここでは格差そのものがインセンティブとして働くことが想定される。あるい

は賃金の上昇とともに下落の圧力がインセンティブとして働くことが想定される。しかし、成果主義に対する批判もまたこの点に集中する。

なるほど、賃金の格差や変動を大きくすれば従業員の意欲が掻き立てられるというのは、あまりに単純かもしれない。反対に、格差の広がり是不公平感を強め、むしろ意欲を挫くことが考えられる。あるいは賃金の不安定のために意欲は低下することも考えられる。これまでに見てきたように、仕事の意欲を高めるためには、金銭的インセンティブ以前に、仕事や職場での成果主義を支える制度や工夫が必要であることは間違いない。と同時に、成果連動型の賃金を導入する限り、報酬の変動や格差が広がることもまた間違いない。問題は、結果としての報酬の格差や変動がインセンティブとして働くのかどうかにある。つまりどの程度の変動や格差が従業員のインセンティブを高めると想定できるのか。換言すれば、どの程度の格差や変動であれば従業員は妥当と考え、反対にどの程度であれば受け入れることはできないと考えるのであろうか。この回答が第 3-6-15 表に示されている。

第 3-6-15 表 格差と変動の分布

格差・変動の幅	適当	限界	変動	実質変動	制度上	実際
～10	2.2	1.5	32.0	82.5	5.3	5.1
10～20	8.2	4.2	21.9	14.3	7.9	15.7
20～30	27.2	12.6	23.2	2.5	24.9	33.8
30～40	10.2	7.6	11.2	0.4	10.9	16.7
40～50	28.7	20.7	7.2	0.2	25.2	13.1
50～60	4.8	5.6	2.7	0.0	8.4	4.5
60～70	6.4	13.8	1.1	0.0	3.2	4.1
70～80	3.9	4.5	0.4	0.0	5.2	4.2
80～90	3.1	7.4	0.3	0.0	3.8	0.0
90～100	0.6	2.4	0.0	0.0	0.0	0.5
100～	4.7	19.6	0.0	0.0	5.2	2.3
平均値	16.5	38.6	61.0	5.1	39.3	31.4
中央値	15.0	40.0	50.0	3.0	40.0	26.0
標準偏差	15.2	25.4	40.7	6.1	25.8	20.0

最初の列は、同程度の職位と比較して従業員が「適当」と考える年収の上下の幅の 10 段階刻みの分布を表示している。同じく次の列は、従業員が「許容限度」と考える年収の上下の幅、第 3 の列は、従業員が回答する毎期の賃金の変動部分の上下の幅を、それぞれ 10 段階刻みの分布として表わしている。ただし、成果主義の導入は賃金のすべてを変動賃金や業績連動賃金とするわけではない。そこで賃金の構成を問うたところ、第 3-6-16 表のような回答が得られた。職位が上がるにつれて業績に基づく賃金の比率が高まることが確認できると同時に、全体として見ると、賃金の総額のうち業績に基づく変動部分は平均すれば約 3 割で

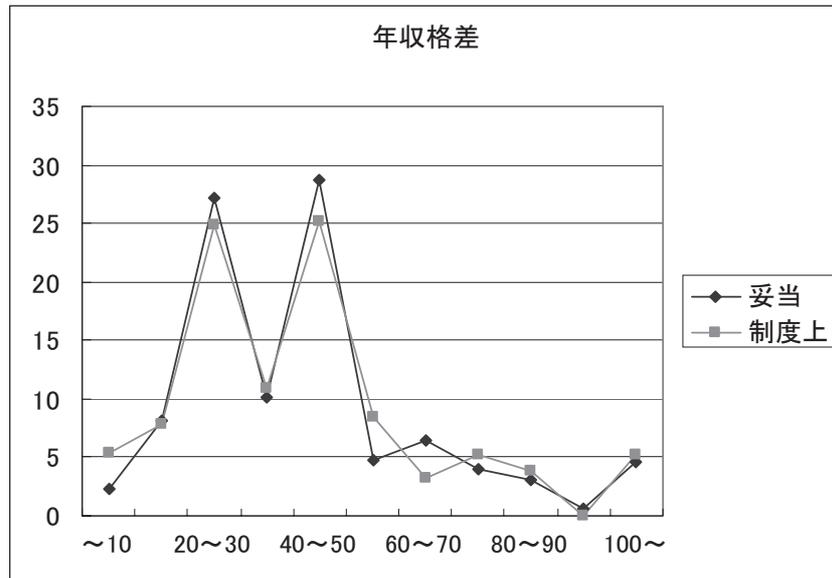
あり、5割弱は依然として年齢や勤続に基づくことが示される。そこで賃金の変動部分の比率を基にして賃金の全額の変動幅を表すと、第4列目の「実質変動」となる。これに加えて第3-6-15表には、企業調査から得られた課長職レベルの年収格差の分布が、「制度」として設計された格差と「実際」の格差に区別して表示されている。

第3-6-16表 賃金の構成(%)

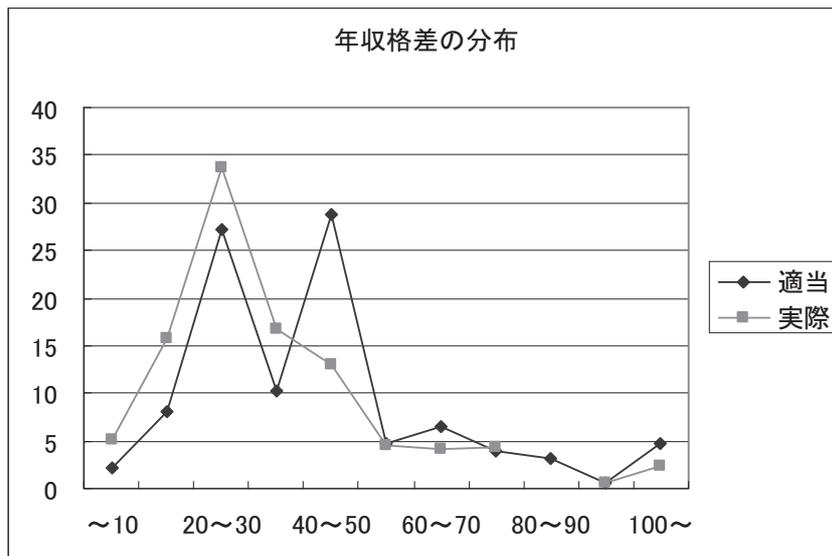
	年齢・勤続	能力	業績・成果
役員	30.9	35.6	33.7
部長	37.8	30.4	32.0
課長	41.0	29.7	29.3
係長	44.6	27.0	28.4
一般	48.3	25.8	26.0
合計	44.5	27.6	28.0

当然予想されることであるが、従業員にとって「許容限界」と考える年収格差は、「適当」と考える年収格差よりも、平均値や中位値において一回り大きい。ただ、興味深いことに、従業員が「適当」と考える年収格差と企業が「制度上」設計する年収格差は、分布において非常に接近する。これを図示すると、第3-6-17図のようになる。つまり、上下に20～30%の格差と40～50%の格差に約半数が収まる。この意味で、同程度の職位と比較してどの程度の年収格差が妥当かに関しては、企業と従業員の間認識のギャップはほとんどないといえる。その上で、企業側が「実際」に設定する格差は「制度上」の格差よりも抑えられたものとなる。この結果、従業員が「適当」と考える格差と企業が「実際」に設定する格差の分布は、第3-6-18図のようになる。

第 3-6-17 図 年収格差の分布(1)



第 3-6-18 図 年収格差の分布(2)



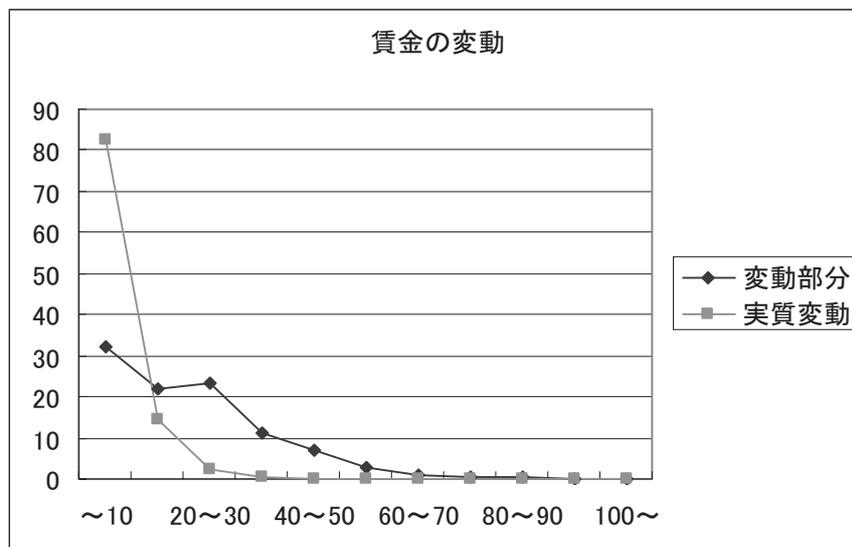
第 3-6-18 図は重大な結果を示している。つまり、上下に 40~50%の年収格差において、従業員が「妥当」と考えるよりも「実際」の格差は抑えられる⁴。換言すれば、この部分においてインセンティブとしての格差の作用は削がれることになるかもしれない。同程度の職位で上下に 40~50%の格差、つまり最高と最低で 1.5 倍の年収格差を「妥当」と考える従業員は、成

⁴ 企業調査における年収格差が課長職レベルのものであることから、同じく従業員調査において課長職の従業員を取り出して二つの分布を比較しても、ほぼ同様の結果が得られる。

果主義に対してより積極的に応じる従業員とみなすことができる。しかし彼らに対する「実際」の格差は抑制されたものになる。もし成果主義の導入が、従業員に対するインセンティブとして目立った効果を生み出していないのであれば、その理由の一つはインセンティブとしての弱さにあるかもしれない。

他方、毎期の成果に応じた賃金の変動もまた、実際の賃金総額のレベルでは抑制されることが指摘できる。同じく視覚的に、毎期の賃金の変動部分における上下の幅と賃金総額に占める変動の幅の分布を示すと、第 3-6-19 図のようになる。変動部分そのものとしては、約 4 分の 3 の企業において上下に 10%、20%、30%の幅が設計されるとしても、実際の賃金総額のレベルでは、80%以上が上下に 10%以内の幅に収まる。第 3-6-15 表の平均値で見れば、高業績の年は 5%アップ、低業績の場合は 5%ダウン、というのが平均としての賃金の変動であると想定できる。これに対して年収格差に関しては、40~50%のレベルにおいてむしろ企業側が抑制的となる、というのが成果主義の現実のようである。

第 3-6-19 図 賃金の変動



上記の観察は、成果主義の導入と未導入を共に含めた分布に基づくものであるが、二つを区別するとしても分布自体はほぼ同一であることが確認できる。これに対して成果主義の導入企業 (PRP) と未導入企業 (NPRP) を区別し、年齢階層ごとの「適当」と「許容限界」の回答の平均値を示すと、第 3-6-20 表のようになる。分布ではなく、格差の幅の平均値であるが、61 歳以上を除くと成果主義の導入企業と未導入企業の間には有意な差は存在しない。その上で、「適当」と考える年収格差や「許容限界」と考える年収格差に関して、20 歳代・30 歳代の従業員が相対的に大きな格差を回答していることが指摘できる。回答の幅自体は中年層よりも若年層が上回る。

第 3-6-20 表 年収格差(年齢別)

	適当		限界	
	PRP#	NPRP	PRP**	NPRP#
～30歳	40.5	40.4	65.2	65.0
30～40	40.5	38.5	66.3	62.2
40～50	38.9	36.1	58.4	56.6
50～60	37.4	34.3	57.1	55.2
61～	53.8	35.0	69.8	46.3

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

同じく、成果主義の導入企業（PRP 企業）と未導入企業（NPRP 企業）を区別し、それぞれの企業が設計する「制度上」の格差と「実際」の格差の平均値を見ると、第 3-6-21 表のようになる。つまり、制度上の格差と実際の格差はそれぞれ、成果主義の導入企業において約 10% 高い。ただし「実際」の格差は抑制され、結果として、成果主義の導入企業における「実際」の格差は、成果主義が未導入の企業における「制度上」の格差に近くなる。このことは次のように解釈できるかもしれない。つまり、成果主義が未導入の下での制度上の賃金格差をその設計どおりに運用するために、成果主義の導入が図られているのかもしれない。するとこの意味でもまた成果主義に固有の効果は薄められることになる。

第 3-6-21 表 制度上と実際の格差(成果主義の導入と未導入)(%)

	制度上の格差	実際の格差
PRP企業	44.1	33.6
NPRP企業	33.9	27.5

このように、成果主義の下で、賃金の格差と変動は実際には抑制されている。このことの評価は微妙である。成果給が実際には仕事意欲を高めるように作用していないということは、インセンティブ給として機能するだけの格差が抑制されているからかもしれない。と同時に、成果給は管理職だけではなく、一般従業員のレベルにも広く導入されている。そして少なくとも現在のところ成果主義に対する支持は高い。その理由の一つは、実際の格差が抑制されているからかもしれない。上記のように、確かに若年層においてより大きな格差を是認する比率が高い。反対に言えば、中高年層では「適当」と考える格差、「許容限度」と考える格差は抑制的となる。これに応じて実際の格差を抑制することが、インセンティブ給としての作用を弱めることになるのか、それとも妥当な格差として成果主義の導入を支えることになるのかは、いまだ確定的な答えは得られていない。というよりも、おそらくこの点をめぐって今しばらく試行錯誤が続くものと思われる。

もう一つの理由としては、経営トップに対する成果主義の導入の低さが考えられる。経営

トップに成果主義が導入されている企業（経営者 PRP）と未導入の企業（経営者 NPRP）を区別し、それぞれの制度上の格差と実際の格差の平均値を示すと第 3-6-22 表のようになる。表からは経営トップに成果主義を導入する企業において、制度上の格差も実際の格差も有意に高まることが確認できる。もちろん実際の格差の幅は引き下げられるとしても、その平均の値は回答企業全体の制度上の格差に近づく。しかし、第 3-6-7 表で見たように、部課長層に成果主義が導入されている企業は約 90%、一般従業員に対しては約 70%であるのに対して、経営トップに成果主義が導入されている企業は 30%弱である。この意味でもまた成果主義の作用は抑制されたものになる。

第 3-6-22 表 経営者に対する成果主義の結果 (%)

	制度上の格差	実際の格差
経営者PRP	51.8	36.8
経営者NPRP	37.9	30.0

このことの意味は重大である。トップ層に対する成果給、すなわち業績連動型の報酬の代表がストックオプションであるなら、確かにこの点においてアメリカ企業と日本企業の違いは大きい。つまり、経営トップを最も厳しく成果主義によって規律付ける、すなわち高業績に対しては巨額の報酬を向けると同時に、低業績に対しては容赦なく解任を迫るとというのがアメリカ企業のコーポレート・ガバナンスであるなら、確かに日本企業の経営トップはこれとはかけ離れている。そして経営トップが最も厳しく成果主義の下に置かれるなら、その下での人材マネジメントはより厳しく成果主義型となることが予想される。しかし少なくとも現在のところ、日本企業のトップ経営者はこの意味での成果主義の下には置かれていない。ちなみに企業調査において、過去 5 年間でストックオプションを導入した企業は全体の 4.1% を占めるにすぎない。

これまでに述べてきたように、日本企業にあっては現行の経営者によってコーポレート・ガバナンスの改革が推進されている。それは株主重視の経営を掲げるものであるとしても、その意図は経営の建て直しのためのガバナンス改革にあると理解することができた。これを企業価値のためのガバナンス改革とみなすなら、これに対して経営者を文字通り株主価値の追求に向かわせるためには、経営者の利益と株主の利益を同一のものとするればよい。これがストックオプションを基にした経営であり、確かに 90 年代のアメリカ企業はこの意味で株主価値追求の企業となった。これが株高経営であるなら、その破綻がエンロンの事件であり、アメリカ企業はアメリカ企業でガバナンス改革に迫られている。要するにすべての国の企業はそれぞれにおいてコーポレート・ガバナンスの改革を課題とする。少なくとも現在のところ、日本企業はストックオプションの経営からは一線を引き、競争力の構築を目指したガバナンス改革をなそうとしている。そしてこの下での人材マネジメントが長期雇用を維持した

上で成果主義を導入するパターンとなることを見た。ではこれに対応したパターンを従業員調査の中に求めると、どのような類型が得られるのか。

第7節 課題と展望: 従業員の4類型

以上、従業員調査について分析を進めてきた。最後に、企業調査を通じて発見した日本企業の4つのパターンの観点から、従業員調査をまとめよう。第3節で見たように、長期雇用の維持(LTE)と放棄(NLTE)、成果主義の導入(PRP)と未導入(NPRP)を組み合わせることにより、企業調査の回答企業は4つのパターンに類型化された。すなわち、長期雇用を維持して成果主義を導入するL+P型の企業、長期雇用を放棄し成果主義を導入するNL+P型の企業、長期雇用を維持し成果主義が未導入のL+NP型の企業、長期雇用を放棄し成果主義も未導入のNL+NP型の企業であり、全企業に占める割合はそれぞれ、39.7%、18.2%、30.0%、12.2%であった。

同じ観点から、長期雇用が維持されると考える従業員(LTE)、もはや維持されないと考える従業員(NLTE)、そして「わからない」と回答する従業員(UN)の区別と、成果主義の導入を回答する従業員(PRP)と未導入を回答する従業員(NPRP)の区別を組み合わせることにより、回答従業員は第3-7-1表のようにカテゴライズされる⁵。これまでの指摘からわかるように、企業調査の分類よりも長期雇用が維持されると考える従業員の比率は低く、かつ分からないと答える従業員の比率は多くなるため、長期雇用の維持と成果給の導入を回答する従業員(L+P)は、全体の4分の1を占めるに過ぎないものとなる。そこで、「わからない」の回答を除き、4つのパターンの比率を従業員側回答と従業員調査に対応した企業側回答にまとめて表すと、第3-7-2表のようになる。従業員側回答の合計は「わからない」を除くため100%に満たない。またカッコ内には企業調査の結果が表示されている。

第3-7-1表 従業員の4類型(%)

	PRP	NPRP
LTE	26.2	15.0
NLTE	28.9	15.8
UN	7.1	7.0

⁵ これまでに指摘したように、「長期雇用は維持されない」の回答は「限定して維持される」と「経営の課題ではない」の回答の合計とする。

第 3-7-2 表 4 類型の分布(%)

	従業員側回答	企業側回答
L+P	26.2	40.7 (39.7)
NL+P	28.9	16.1(18.2)
L+NP	15.0	32.2 (30.0)
NL+NP	15.8	11.1(12.2)

第 3-7-2 表に示されるように、雇用と賃金のパターンに関して企業と従業員の間には大きな認識ギャップが存在する。これまでに人材マネジメントにかかわるさまざまな側面に関して、企業と従業員の間にはかなりの認識ギャップがあることを見てきた。人材マネジメントの変化や変革が進行している以上、それは不可避のことだといえる。そこで人材マネジメントの変化を雇用と賃金の変化に集約し、その組み合わせとして、L+P、NL+P、L+NP、NL+NP の 4 つのパターンを導くことができた。その上で、L+NP 型 すなわち長期雇用の維持と成果主義の未導入のパターンを日本企業の既存の人材マネジメントのあり方とすると、コーポレート・ガバナンスの変化や経営戦略の変化とともに、日本企業は L+NP 型から NL+P 型に向かうよりも、L+P 型に向かいつつあると考えることができた。NL+P 型すなわち長期雇用を否定し成果主義を導入するパターンをアメリカ型とみなすなら、L+P 型すなわち長期雇用を維持した上で成果主義の導入を図るパターンを、「新日本型」とみなすことができた。

しかし従業員調査からは、人材マネジメントの変化として、従業員は、L+P 型よりも NL+P 型の方向を強く意識していることが示される。約 4 割の企業は L+P 型のパターンを選択するのに対して、同じ認識の従業員は 4 人に 1 人である。あるいは NL+P 型を認識する従業員は企業側回答の約 2 倍に相当する。この結果、既存の L+NP 型の認識はきわめて僅かであり、企業側回答の約半分の比率となる。

このように日本企業の方向に関して、企業と従業員の間には無視し得ない、あるいは予想外に大きい認識ギャップが存在する。では 4 つのパターンに類型化された従業員はどのように特徴付けられるのか。まず従業員規模に関して 4 つのパターンの分布を見ると第 3-7-3 表のようになる。L+P 型と NL+P 型の従業員は約半数が 500 人以上の規模に集中し、L+NP 型と NL+NP 型の従業員は約 7 割が 500 人以下の規模に集中する。つまり規模の観点からは L+P 型と NL+P 型はほぼ同じ、そして L+NP 型と NL+NP 型がほぼ同じということができ、その上でそれぞれの間には以下のような違いが観察される。

第 3-7-3 表 4 つのタイプの分布(従業員規模)(%)

	~300人	300~500人	500~1000人	1000人~	
L+P	21.8	30.1	24.6	23.6	100.0
NL+P	23.9	30.0	20.9	25.2	100.0
L+NP	32.7	35.9	20.3	11.1	100.0
NL+NP	34.9	34.9	19.5	10.6	100.0

まず賃金の格差と変動に関して、4 つのパターンごとの格差と変動の幅の平均値を示すと第 3-7-4 表のようになる。分散分析の結果は「適当」と考える年収格差を除いて 1%および 5%のレベルで有意である。すべての項目に関して NL+P 型の従業員が相対的に最も大きな幅を回答し、L+NP 型の従業員が最も小さな幅を回答している。ただし「適当」および「許容限界」と考える年収格差に関して、L+P 型と NL+P 型の従業員の回答の間に統計的に有意な差はない。要するに、長期雇用が維持されかつ成果主義の導入もないと考える従業員 (L+NP 型)、すなわち既存の日本型の人材マネジメントの下にある従業員において格差と変動は最も低く意識され、他方、長期雇用が否定された上で成果主義が導入されていると考える従業員 (NL+P 型) において、格差と変動は最も大きく意識されている。これに対して長期雇用が維持された上で成果主義が導入されていると考える従業員 (L+P 型) と NL+P 型の従業員の間には、毎期の賃金の変動幅に関して違いはあるとしても、年収格差に関する有意な違いは観察されない。

第 3-7-4 表 賃金の格差と変動(平均スコア)

	変動	実質変動	適当#	限界
L+P	16.5	5.2	38.3	61.1
NL+P	18.1	6.2	40.5	64.7
L+NP	12.5	3.0	36.4	56.1
NL+NP	17.4	4.9	38.7	60.6

*** p<0,001, ** p<0,01, * p<0.05. # p<0.1

これに対して企業調査の結果から、L+P 型、NL+P 型、L+NP 型、NL+NP 型の企業について、それぞれが設定する制度上の格差と実際の格差の平均値を見ると、第 3-7-5 表のようになる。予想通り、成果主義の導入企業 (L+P 型と NL+P 型) と未導入企業 (L+NP 型と NL+NP 型) の間に顕著な違いがあることが確認できる。当然のことであるが、前者において、制度上の格差と実際の格差はともにより大きな値として設定される。また制度上の格差に関しては、L+P 型と NL+P 型の企業は平均値としてほぼ同等の格差を設計することが指摘できる。その上で、先に指摘したように、実際の格差は抑制される。そして抑制の度合いは L+P 型の企業においてより大きくなる。つまり長期雇用を維持する限りにおいて、実際の格差はより

大きく抑制される。これに対して成果主義が未導入の企業では、制度上の格差も実際の格差も平均値としてほぼ同じ値に設定される。

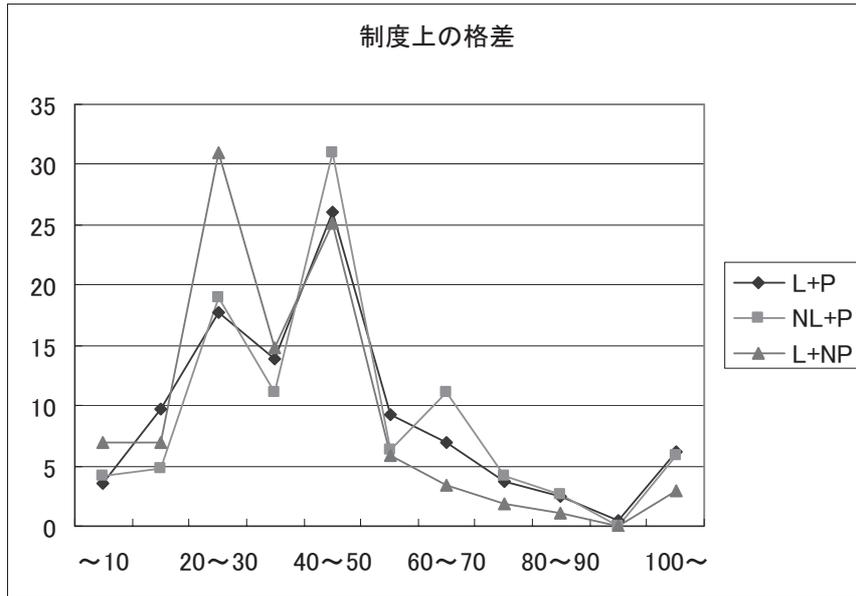
第 3-7-5 表 制度上と実際の格差(平均スコア)

	制度上の格差	実際の格差
L+P	43.8	32.2
NL+P	44.5	36.6
L+NP	33.9	27.7
NL+NP	33.9	27.1

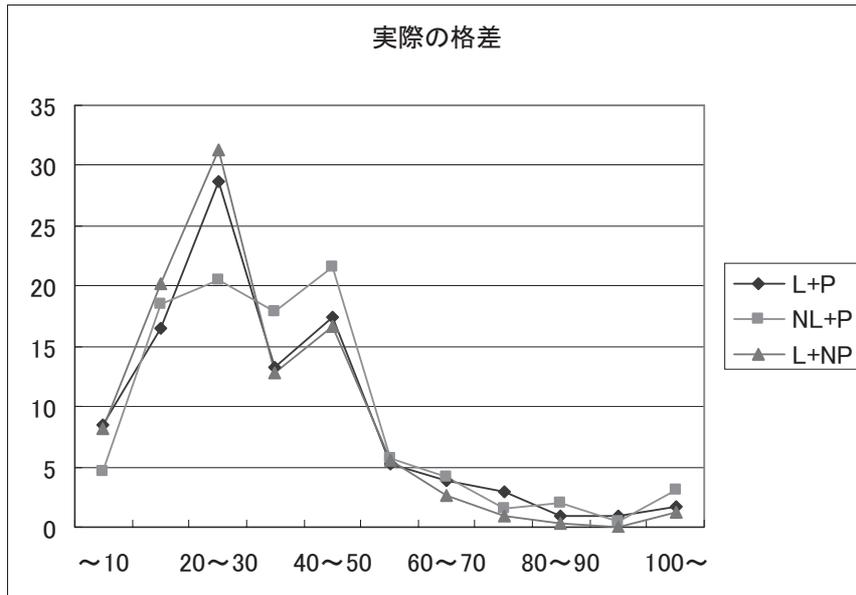
要するに長期雇用を維持した上で成果主義を導入する企業において、成果主義の実際の作用はより強く大きく抑制される。この理由は、成果主義の原理を強め、実際の格差を拡大することは長期雇用の維持と両立しなくなるからかもしれない。なぜなら成果主義の原理を強めることは、低業績者に対しては暗黙に、あるいは顕在的に退出の圧力が働くことを意味しているからであり、このことに躊躇する結果、L+P 型の企業は成果主義の作用をより強く抑制するのかもしれない。あるいは先に第 2 節で見たように、長期雇用政策は格差に抑制的な伝統的な人事政策の一環としてあった。この意味でもまた、L+P 型の企業が成果主義の作用を抑制することが予想でき、ここでの観察はこのことを確認している。これに対して NL+P 型の企業は、長期雇用の放棄とともに、成果主義の原理と格差の拡大をより強めることになると考えられる。

以上のことを視覚的に表すと第 3-7-6 図、第 3-7-7 図のように描ける。10 段階刻みの格差の分布が L+P 型、NL+P 型、L+NP 型の企業に関して描かれている。煩雑のために NL+NP 型は除いた。制度上の格差に関して、L+P 型と NL+P 型の企業は 40～50%の格差に相対的に集中し、かつ二つの分布はほぼ同じであるのに対して、L+NP 型の企業は 20～30%の格差に相対的に集中することが確認できる。これに対して実際の格差に関しては、L+P 型と NL+P 型の企業は 20～30%の格差に相対的に集中し、かつ二つの分布はほぼ重なる。要するに L+P 型の企業の分布は、制度上の 40～50%の格差の比率を抑え、実際の格差としては 20～30%の比率が高まるものとなる。これに対して NL+P 型の企業の実際の格差はこのような抑制を抑えたものになる。40～50%の格差は 20～30%あるいは 30～40%の格差と同程度に維持されている。

第 3-7-6 図 制度上の格差(3 類型)



第 3-7-7 図 実際の格差(3 類型)



さらに、高業績職場に関連する変数について見よう。変数は先に第 3-6-12 表で見たのと同じであり、「成果障害の仕事」は除去し、その代わりに職業生活の全体の満足に対する質問を利用した。その結果が第 3-7-8 表に示されている。つまり、それぞれの変数に対して、L+P 型、NL+P 型、L+NP 型、NL+NP 型の従業員の回答の平均スコアと全体との差が示されている。分散分析の結果は 1% のレベルで有意であり、表の中のプラスの値は対応する従業員

においてその項目がより強く意識され、マイナスの値はより低く意識されていることを表している。「会社への信頼」は3段階のスコアであり、それ以外はすべて元の5段階のスコアを利用した。

第3-7-8表 従業員の状態

	L+P	NL+P	L+NP	NL+NP	合計
M1(高業績職場)	0.20	-0.04	0.03	-0.28	3.01
M11(仕事意欲)	0.17	-0.05	0.05	-0.25	3.30
M12(意欲促進的環境)	0.21	-0.03	0.02	-0.29	2.82
M2(雇用関係悪化)	-0.41	0.35	-0.40	0.39	3.03
M3(労働強化)	-0.17	0.14	-0.03	0.07	3.47
M4(管理強化)	0.03	0.12	-0.09	-0.19	3.13
M5(職場関係・処遇悪化)	-0.16	0.12	-0.10	0.13	2.65
M6(裁量拡大)	0.16	-0.01	0.05	-0.31	2.89
評価の納得性	0.13	-0.06	0.02	-0.08	1.93
会社信頼	0.20	-0.11	0.12	-0.15	1.82
賃金満足	0.41	-0.03	0.05	-0.48	2.27
仕事満足	0.24	-0.06	0.10	-0.24	3.41
訓練満足	0.31	-0.08	0.05	-0.27	2.93
全体満足	0.30	-0.08	0.11	-0.29	3.34

非常に明確な結果として、高業績職場に関するすべての項目に関してL+P型の従業員はプラスの最も高い値を示している。「雇用関係の悪化」「労働の強化」「職場関係・処遇の悪化」はマイナスの値であるが、これはそのような悪化の状態から相対的に免れていることを意味している。それ以外の「仕事意欲」「意欲促進的環境」「裁量拡大」に関して、そして「評価の納得性」「会社への信頼」「賃金満足」「仕事満足」「訓練満足」「全体満足」のすべてに関して、長期雇用が維持された上で成果主義が導入されていると考える従業員(L+P型)が最も高い回答を与えている。これに対して、長期雇用の否定の上に成果主義の導入があると考えられる従業員(NL+P型)は、「悪化」を示す項目に対してはすべてプラスの値、それ以外の項目に関してはすべてマイナスの値を示している。「管理の強化」に関してはL+P型の従業員もプラスの値を示しているが、それを上回ってNL+P型の従業員が最も高い値を示している。

要するにNL+P型の従業員は高業績職場への関与において、そして評価の納得性や会社への信頼、賃金の満足、仕事の満足、訓練の満足、そして職業生活全体の満足において、L+P型の従業員と比べて悪化あるいは不満の状態になる。二つを区別するのは、長期雇用が維持されると考えるのかどうか、そして成果主義がある程度抑制されるかどうかである。もちろんその他の属性を検討する必要があるとしても、少なくともこの二つの観点から見ると、より抑制された成果主義とともに、長期雇用が維持されると考える従業員において、高業績職場への関与から職業生活の満足に至るまで良好な状態にあることが確認できる。

さらに、企業調査においては、NL+NP 型すなわち長期雇用の維持も成果主義の導入も考えない日本企業は、いわば衰退する日本企業と考えた。確かにこれに対応した NL+NP 型の従業員は、「管理の強化」を除いて高業績職場の項目に関してはすべてマイナスの値、「悪化」を表す項目に関してはすべてプラスの値、そして満足を表す項目に関してはすべてマイナスの値を示している。要するに職業生活のすべてにおいて最も強く否定的な回答を与えている。これに対して L+NP 型すなわち既存の日本型の従業員は、すべての項目に僅かであるが平均以上の回答を与えている。「管理の強化」を除いてその回答は L+P 型の従業員と同じパターンということができ、この意味でもまた長期雇用が維持されると考えることの従業員の意識に与える影響の大きさが確認できる。

最後に、企業調査において指摘した企業業績の比較を思い出そう（第 3-3-9 表、第 3-3-10 表）。同業他社と比較した過去 5 年間の売上、生産性、利潤率の状態は、売上に関しては L+P 型と NL+P 型の企業が相対的に優位に立ち、生産性と利潤率に関しては L+P 型の企業が相対的に優位に立つことを見た。また過去 5 年間の財務データから ROA と ROE の状態を見ると、L+P 型の企業が顕著な改善を実現していることを見た。従業員の状態と企業業績の状態が直接結びつくわけではないとしても、高業績職場に関する L+P 型と NL+P 型の違いが企業業績に反映されていると考えることは可能である。

これはなんら不思議なことではないかもしれない。従業員の 8 割以上は長期雇用を支持し、同じく経験の評価を含んだ上での能力主義を支持し、その上で約 8 割の従業員は成果主義を支持している。これにかなうのは L+P 型のパターンであり、その次が L+NP 型のパターンであり、そしてその次が NL+P 型のパターンであり、そして最後が NL+NP 型のパターンということになる。4 つのパターンの比率としては、企業側の方針はまさしくこの順序であるといえる。しかし従業員側の認識はまったく異なっている。人材マネジメントの変化と変革を進めるためにもこのギャップを埋めることが必要であり、コーポレート・ガバナンスの改革を含めて、それは従業員に対する企業側の行動にかかっている。

参考文献

- 大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol.34 No.3
大村敬一・増子信『日本企業のガバナンス改革』日本経済新聞社
玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発」『組織科学』Vol.34
小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社
高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経 BP 社
宮島英明（2003）「進展するコーポレート・ガバナンス改革と日本企業の再生」財務省財務総合政策研究所
守島基博（2004）「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』2004 年 4 月号

- 守島基博 (2005) 「人材育成、成果主義、そして組織の活力」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』労働政策研究・研修機構
- Jackson, G. Mopner, M. Kurdelbusch, A. (2004), “Corporate Governance and Employees in Germany: Changing Linkages, Complementarities, and Tensions” , *RIETI Discussion Paper Series*, 04-E-008
- Jackson, G.(2004), “ The Changing Role of Employees in Japanese Corporate Governance: Participation, Adjustment and Distributional Conflict” , RIETI 政策シンポジウム (経済産業研究所) 「多様化する日本のコーポレート・ガバナンスー特定モデルへの収斂かー」提出論文、2004年10月22日、in Aoki, M., Jackson, G., Miyajima, H., eds. *Corporate Governance in Japan: Organizational Diversity and Institutional Change*, Oxford University Press. forthcoming
- Kato, T., (2001), “The End of Lifetime Employment in Japan?” , *Journal of the Japanese and International Economics*, 15,pp. 489-514