

第2部

コーポレート・ガバナンスの変化と日本企業の多様性:人材マネジメントの4類型¹

本章の目的は、日本のコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変化の方向を検討することにある。先に第1部第1章で指摘したように、日本企業は株主重視のコーポレート・ガバナンスの方向に、そして雇用の流動化と成果主義の人材マネジメントの方向に変化を進めてゆくのであろうか。コーポレート・ガバナンスに関しては、株主重視や株主支配型のガバナンスを可能とする制度的条件はほぼ完全に整備され、株主重視の経営を唱えることも別段衆目を集めるものではなくなっている。いや株主支配を象徴する敵対的企業買収も現実のものとなっている。同じく人材マネジメントに関しては、成果主義の導入も雇用リストラの実行も、そして非正規雇用の拡大も、何ら目新しいものではなく、いわば既定の事実となっている。ではこの結果、しばしば指摘されるように、日本企業はアメリカ型の方向に転換あるいは収束するのか。それとも日本企業は新たな、しかしそれ自体として独自のシステムを構築するのであるか。このことをJILPT企業調査とJILPT従業員調査に基づいて検討したい。

まず第1節では、JILPT企業調査の結果から、日本企業においても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、株主重視のガバナンスの下で、成果主義の導入とともに、長期雇用の維持が図られていることを述べる。そしてこのことを人材マネジメントと経営戦略の観点から検討する。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ことを述べ、人材マネジメントの4つの類型と企業のパフォーマンスの関係について検討する。第4節ではJILPT従業員調査に基づき、長期雇用が維持されると考える従業員が予想外に少ないことの理由を検討する。第5節では、高業績職場の観点から、成果主義の導入と未導入を区別した上で、成果主義の作用について検討する。

1 本章の作成に当たり、山田節夫（専修大学）、久保克行（早稲田大学）の両氏から貴重なコメントをいただいた。もちろんありうる誤りの責任は筆者にのみある。

そして第6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、それぞれにおける職場の状態を検討する。最後に第7節では、株主重視のガバナンスに対する従業員の意識を検討し、ファイナンスの面からだけでなく、労働（レーバー）の面からのコーポレート・ガバナンスの課題を考える。

第1節 コーポレート・ガバナンスの変化

1 ガバナンスの主体

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」の質問票を人事担当者へ送付した。回答企業は1,280社、回収率は10.8%である。さらに回答企業に対して、「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に対する調査」の質問票を従業員へ送付した。回答従業員は2,823人で、239社において企業側回答と従業員マッチングデータを得ることができた。ただし、図表1-1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500人以下の中小・中堅企業が半数以上を占める。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公開企業を対象としたものであることを考えると、非公開企業を含めた貴重なデータであり、かつ

図表 1 - 1 回答企業

(%)

		300人未満	300～499人	500～999人	1000人以上
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

239社においてマッチングデータが得られた点は貴重であるといえる。

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、図表1-2の回答を得た。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圧倒的多数を占める。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、親会社がそれに続く。またメインバンクの発言力はほとんど観察されない。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。

図表1-2 経営に対する最大の発言者（構成比） (%)

		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

注：「今後」は「今後5年間」を表す。

「今後5年間」に関しても、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。と同時に、公開企業では、ガバナンスの主体として取締役会と答える企業が約2割に増大し、株主と答える企業も1割を占める。以下で検討するように、取締役会がガバナンスの主体になると考える企業は、執行役員制の導入に基づいてのことかもしれない。先に第1部第1章で指摘したように、この間日本企業の多くは執行役員制の導入を図り、取締役と執行役の分離を進めてきた。その目的が取締役会の意思決定力の強化を図ることにあると考えるなら、より強化された意思決定の主体という意味で、取締役会がガバナンスの主体とみなされる。

ただしこのことは、アメリカ型のコーポレート・ガバナンスの意味で取締役会がガバナンスの主体となることを意味するわけではない。つまりアメリカ型のガバナンスの観点からは、取締役会は株主を代表して経営を監視する機関とされ、ゆえに取締役会の中心は社外取締役となり、ガバナンスの主体としては株主と取締役会は一体化する。これがいわゆる「委員会等設置会社」であるなら、このような方向の日本企業はわずかである。そうではなく日本企業では取締役会はあくまでも意思決定の機関と考えられている。ゆえに取締役会の中心は現行の経営者となり、むしろガバナンスの主体としては、経営者と取締役会はより強く一体化すると考えることができる。

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、図表1-3の回答を得た。「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の回答が圧倒的多数を占める。先に指摘したように、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

図表1-3 経営の目標（構成比）

(%)

		規模	収益	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

エ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。

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（株主資本収益率）やROE（総資産収益率）やEVA（経済的付加価値）など資本効率を経営目標とする企業は3社に1社に増大する。「今後5年間に最も重視する項目」に関しても、資本効率を目標とする企業の比率は増大し、公開企業に関しては企業収益と資本効率がほぼ拮抗する。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4分の1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」をあげる比率が高まる。これは中小企業においてサービスの比率が高まることや、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。

ではガバナンスの主体と経営目標の間にはどのような関係があるのか。株主をガバナンスの主体とする企業においては株主価値と結びつく資本効率が経営の目標とされ、経営者をガバナンスの主体とする企業においては経営者の地位を守る企業収益が経営の目標とされるのか。そこでガバナンスの主体の分布をより明確とするために、「今後5年間」のガバナンスの主体を取り出し、それと「今後5年間」の経営目標の間のクロス分析の結果を示すと、図表1-4のようになる。簡略化のために、ガバナンスの主体としては株主と経営者と取締役会に、経営目標としては企業収益と資本効率に限定して示すと、二乗検定の結果としても、ガバナンスの主体と経営目標の間に有意な関係は観察されない。経営者をガバナンスの主体とする企業において資本効率よりも企業収益を重視する傾向が強まることは指摘できるとしても、株主をガバナンスの主体とする企業

図表1-4 ガバナンスの主体と経営目標

(%)

今後5年間の ガバナンスの主体	全企業		公開企業		非公開企業	
	収益	資本効率	収益	資本効率	収益	資本効率
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
全体	44.3	25.9	40.0	38.3	45.4	23.8
二乗検定	(r = 0.164)		(r = 0.122)		(r = 0.788)	

と取締役会をガバナンスの主体とする企業の間には明確な違いは観察されない。公開企業に関して、取締役会をガバナンスの主体とする企業の約半数は資本効率を経営の目標とすることが指摘できるとしても、株主をガバナンスの主体とする企業と経営者をガバナンスの主体とする企業の間には有意な差があるわけではない。

2 株主重視のガバナンス

過去5年間に於いて資本効率を重視し、あるいは今後5年間に於いて資本効率を重視するという企業の比率は予想外に高い。この意味で株主重視のガバナンスは予想以上に進んでいるといえる。そこで、株主重視のガバナンス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、図表1-5の回答が得られた。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、非常に顕著な結果として、公開企業の約半数は、過去5年間、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示している。非公開企業に関しては、株主価値重視の回答は約1割であるが、定義上、経営と分離した株主の存在を意識することはないと考えるなら、回答自体は不思議ではない。これに対してガバナンス改革重視の回答は、非公開企業においても約2割となる。先に述べたように、もしガバナンス改革の目的を経営の意思決定力の強化にあると考えるなら、非公開企業においてもその比率が増大することは不思議ではない。反対に、その必要を感じない企業は、約半数であるが、ガバナンス改革を「重視してこ

図表 1-5 株主重視のガバナンス

(%)

		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

なかった」の回答を示すのであろう。

ではガバナンス改革重視や株主価値重視の経営はどのような経営目標と結びつくのか。株主価値重視の経営が株主利益と直結した資本効率を目標にすると予想されるなら、ガバナンス改革重視の経営もまた資本効率重視に傾くといえるのか。そこでまず、ガバナンスの主体とガバナンス改革重視および株主価値重視の関係を見ることにしよう。取締役会をガバナンスの主体とする企業では執行役員制の導入などのガバナンス改革重視の比率が高まるという想定は、果たしてどれほど確かであるのか。そしてこれと同様、株主をガバナンスの主体とする企業では株主価値重視の比率が高まるといえるのか。そこでガバナンスの主体の分布をより明確とするために、「今後」のガバナンスの主体に限定し、それぞれにおけるガバナンス改革重視と株主価値重視の比率を示すと、図表1-6のようになる。

図表1-6 ガバナンスの主体と経営目標

(%)

今後5年間の ガバナンスの主体	全企業		公開企業		非公開企業	
	ガバナンス 改革重視	株式価値 重視	ガバナンス 改革重視	株式価値 重視	ガバナンス 改革重視	株式価値 重視
株主	39.0	42.4	56.5	65.2	28.6	25.7
経営者	22.4	15.9	40.2	58.1	19.2	7.9
取締役会	35.1	18.0	54.3	38.9	28.4	10.8
合計	25.5	18.1	45.6	54.9	21.0	9.3

(r=0.000) (r=0.000) (r=0.188) (r=0.078) (r=0.066) (r=0.002)

先と同様、簡略化のために、ガバナンスの主体としては株主、経営者、取締役会に限定して示すと、全企業、公開・非公開企業ともに、株主がガバナンスの主体になると考える企業において、株主価値重視の比率は顕著に高くなることが指摘できる。これに対してガバナンス改革重視に関しては、株主がガバナンスの主体になると考える企業と取締役会がガバナンスの主体になると考える企業の間には有意な差は見られない。ただその上で、取締役会がガバナンスの主体になると考える企業において、株主価値重視よりもガバナンス改革重視の比率は顕著に高まることが指摘できる。つまり、取締役会がガバナンスの主体と

なることに応じて、株主がガバナンスの主体になると考える企業と同程度の比率でガバナンス改革重視の経営が進む、あるいは後者に応じて前者が進むということになる。

では、ガバナンス改革重視と株主価値重視のガバナンスと経営目標の関係はどうか。そこで、ガバナンス改革重視の企業とそれ以外（非ガバナンス改革重視）、株主価値重視の企業とそれ以外（非株主価値重視）を区別し、それぞれにおいて「過去5年間で最も重要度が高まった項目」の比率を示すと、図表1-7のようになる。簡略化のために企業収益と資本効率に限定して示すと、ガバナンス改革重視と株主価値重視の企業はそれ以外と比べて、資本効率重視の比率を有意に高めることが示される。とりわけ公開企業に関しては、ガバナンス改革重視と株主価値重視の企業において資本効率重視の比率は収益重視と同等か、それを超えることが確認できる。

図表1-7 株主重視と経営目標

(%)

	全企業		公開企業		非公開企業	
	収益	資本効率	収益	資本効率	収益	資本効率
ガバナンス改革	50.4	25.0	44.2	41.9	53.1	17.7
非ガバナンス改革	49.5	16.2	38.0	28.0	51.3	14.5
株主価値重視	34.8	38.1	31.1	46.6	39.4	28.8
非株主価値重視	53.3	14.5	53.5	18.6	53.6	14.1

このようにガバナンス改革重視と株主価値重視の経営は資本効率重視の経営を強めることにより、株主重視のガバナンスを推進するものとみなされる。全企業に関してガバナンス改革重視の企業は2割強、株主価値重視の企業は2割弱であるとしても、公開企業に関してはその比率は約半数に跳ね上がり、この意味でもまた株主重視のガバナンスは予想以上に浸透しているといえる。

では、株主重視のガバナンスを進める要因は何であるのか。先に第1部第1章では、その背後には二つの要因があることを指摘した。一つは株式の相互持合いや安定株主の解消とともに、外国人投資家や「モノ言う株主」の圧力が強ま

る下でのガバナンスの変化であり、もう一つはバブル崩壊後、とりわけ90年代後半以降の企業業績の極度の低迷に伴い、経営の建て直しや競争力の再構築のためのガバナンスの変化である。前者がより明示的に株主価値重視の経営に結びつくとする、後者は経営の意思決定力の強化を図るためのガバナンス改革や取締役会改革に結びつく想定できる。あるいは前者を株主価値のためのガバナンスであるとする、後者は競争力の構築という意味で企業価値のためのガバナンスということもできる。では、ここでの結果はどのように解釈できるのか。

そこでより一般化した形式において、二つのガバナンス変数（ガバナンス改革重視、株主価値重視）の決定要因を検討すると、図表1-8の結果が得られる。説明変数としては、回答企業の財務データから、1999～2003年にかけての売上高変化率、総資産変化率、そして売上高営業利益率の変化の幅（1999年と2003年の営業利益率の差）をとった。つまりこの間の企業業績を表す指標であり、これらの変数はすべて対数変換されている。さらにガバナンスの主体ごとの効果を明示するために、「今後」の主体として）株主がガバナンスの主体と考える企業を1、それ以外を0としたダミー変数d（株主）、取締役会がガバナンスの主体と考える企業を1、それ以外を0としたダミー変数d（取締役会）、そして親会社がガバナンスの主体と考える企業を1、それ以外を0としたダミー変数d

図表 1・8 株主重視ガバナンスの要因

	ガバナンス改革重視		株主価値重視	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
売上高変化率	- 0.572	2.343	1.166	2.419
営業利益率変化幅	- 1.769 #	0.974	- 1.602 *	0.792
総資産変化率	- 1.798	2.376	2.895	2.331
従業員規模	0.507 ***	0.088	0.555 ***	0.095
d（株式）	0.034	0.367	1.078 **	0.360
d（取締役会）	0.581 *	0.281	0.214	0.314
d（親会社）	- 0.398	0.304	- 0.452	0.346
_cons	- 2.190 ***	0.268	- 2.771 ***	0.308
擬似 R ²	0.090		0.117	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, #p<0.1（それぞれの記号が0.1%、1%、5%、10%水準で統計的に有意であることを表し以下も同様。）

(親会社)を説明変数に加えた。つまり、経営者がガバナンスの主体になると考える企業をベースとして、ガバナンスの主体の違いがガバナンス改革重視と株主価値重視の経営に及ぼす効果を見ることにした。さらに規模の効果をコントロールするために従業員規模(300人未満=1、300~500人=2、500~1000人=3、1000~3000人=4、3000人以上=5)を説明変数とした。以上のことから、ガバナンス改革重視と株主価値重視を被説明変数として(重視してきた=1、どちらでもない・重視してこなかった=0)ロジット分析を行うと、図表1-8の結果が得られる。

まず規模の効果が明確かつ非常に強く確認できる。その上で、ガバナンス改革重視に関しては10%レベルの有意性であるが、この5年間の営業利益率の変化の幅がガバナンス改革重視と株主価値重視の経営方針に非常に強くマイナスに作用する。つまり営業利益率の悪化に応じて、ガバナンス改革重視と株主価値重視の経営の傾向が強まることになる。この意味で、経営の建て直しと競争力の構築のためのコーポレート・ガバナンスの姿が浮き上がる。とりわけガバナンス改革重視に関しては、この5年間の企業業績は符号条件としてすべてマイナスを示している。つまりガバナンス改革重視が経営の意思決定力の強化を目指したものであるというこれまでの想定と符合する。そしてダミー変数からの重要な結果として、株主がガバナンスの主体と考える企業において株主価値重視の経営が進むこと、そして取締役会がガバナンスの主体と考える企業においてガバナンス改革重視の経営が進むこともまた明確に確認できる。

このように、日本企業はバブル崩壊後の業績低迷、とりわけ90年代後半から2000年代初頭にかけての業績悪化に直面することによって、経営を建て直し、競争力を再構築するためのガバナンスの確立に迫られたと考えることができる。そしてこのことが執行役員制の導入などのガバナンス改革重視と株主重視の経営を強めることになったと解釈できる。

ただし、ここでの結果は次のことを教えている。つまり、先には経営の建て直しや競争力の構築のためのガバナンスである以上、取締役会の中心はあくまでも現行の経営者であることを指摘した。それはまた株主価値のための経営であるよりも、企業価値のための経営を目指すものであると考えることができた。これに対してここでの結果からは、企業価値を資本効率として測るのが、取締役会をガバナンスの主体とする企業の行動であるということが出来る。つまり

取締役会の中心は経営者であるとしても、企業価値の観点から資本効率を経営の目標とする点において、経営者をガバナンスの主体とする企業と取締役会をガバナンスの主体とする企業を区別することができる。そして取締役会をガバナンスの主体とする企業はガバナンス改革重視の経営と結びつき、さらにガバナンス改革重視の経営は資本効率重視の経営と結びつく。この結果、株主をガバナンスとする企業とともに、取締役会をガバナンスの主体とする企業が株主重視のガバナンスと呼ばれることになる²。

では、ガバナンス改革重視と株主価値重視はどのような関係にあるのか。二つは株主重視のガバナンスとして同時に進行するのか。そこで先と同様、ガバナンス改革重視の企業とそれ以外（非ガバナンス改革重視）、株主価値重視の企業とそれ以外（非株主価値重視）を区別し、それぞれの組み合わせを示すと図表1-9のようになる。表の数値は4つの組み合わせが全体に占める比率を表している。全企業に関しては、ガバナンス改革重視と株主価値重視をともに経営方針とする企業は全体のごくわずかであり、公開企業に関しては、その比率は全体の約4分の1を占めるとしても、その他の組み合わせとほとんど変わらない

図表 1 - 9 株主重視の組み合わせ

(%)

	全企業	公開企業	非公開企業
ガバナンス改革 + 株主価値重視	7.6	27.4	3.8
ガバナンス改革 + 非株主価値重視	16.2	18.9	15.7
非ガバナンス改革 + 株主価値重視	10.5	27.4	7.1
非ガバナンス改革 + 非株主価値重視	65.7	26.3	73.4

2 もちろんガバナンス改革はこれだけではない。執行役員制の導入は取締役会の強化という意味で、経営者にとってのガバナンス改革ということができる。と同時にこのことが、資本効率重視の経営という意味で株主重視のガバナンスにつながるというのがここでの論点である。これに対してファイナンスの観点からは、株主に対する情報公開や社外監査役の制度が株主あるいは投資家重視のガバナンスとなる。宮島（2003）は、株主に対する情報公開の意味での株主重視のガバナンスとトービンのqで測った企業パフォーマンスの間に正の有意な関係があることを指摘する。しかし株主に対する情報公開がどのように企業業績を高めるのかは必ずしも明らかではない。情報公開やIRとして業績目標を明示する結果、その達成の経営責任が生れるというのが1つの解釈であるが、もう1つとしては、高いパフォーマンスのゆえに株主に対する情報公開に熱心になると解釈することも可能である。

い。しかし視点を变えるなら、公開企業に関して、約4分の3の企業はガバナンス改革重視か株主価値重視のいずれか、あるいは二つを経営方針とし、非公開企業に関して、約4分の1の企業はガバナンス改革重視か株主価値重視を経営方針としているといえる。そしてガバナンス改革重視と株主価値重視の経営はそれぞれ資本効率重視の経営を強めるということからして、株主重視のガバナンスは予想以上に進んでいると結論付けることが可能となる。

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の企業収益を表す項目に集中する。今後に関して、約半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。と同時に、公開企業の約4分の3、非公開企業の約4分の1は、執行役員制の導入などのガバナンス改革重視の経営か株主価値重視の経営のいずれか、あるいは双方を進めている。そしてこの二つがそれぞれに資本効率重視の経営を強めることになる。

このように日本企業の多くにおいて、ガバナンスの主体そのものは経営者であるとしても、経営の目標としては、資本効率や株主価値の追求は予想以上に進んでいる。少なくとも企業収益と並ぶ形で、株主価値重視が経営の目標となっている。ではこの結果、日本企業の経営戦略と人材マネジメントはどのように変化するのか。第1部第1章で指摘したように、株主重視のガバナンスは毎期ごとの株主利益を優先させる結果、賃金と雇用の柔軟性からなる流動的労働市場のモデルに近づくのか。JILPT企業調査はこれについて何を教えてくれるのか。

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。株主重視のコーポレート・ガバナンスは賃金と雇用の柔軟性を強める結果、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は、

果たしてどこまで確かであるのか。そこでまず、長期雇用と成果主義に対する回答を示すと、図表1-10のようになる。

ここで「経営の優先的課題ではない」の設問が長期雇用の放棄を意味することは明らかだとしても、「対象者を限定して維持する」の意味は必ずしも明確ではない。ここではそれを「中核的業務に限定して維持する」と考えることにしよう。もう一つは「正社員に限定して」ということであるが、長期雇用が正社員に限定されるのはいわば自明のことである以上、「対象者を限定して」の意味は、正社員をさらに限定して「中核業務に限定する」と解釈することが妥当と思われる。するとこれは伝統的な意味での長期雇用の放棄を意味するとみなせる。少なくとも正社員に関しては、定年前の出向はあるとしても、職務や地位にかかわらず長期雇用を維持することが既存の意味での長期雇用であった。すると、回答企業の約7割は長期雇用を維持する方針となり、それと同時に約6割の企業は成果主義の導入を図っている。また図表1-10には、長期雇用の維持は公開企業と非公開企業の間でそれほど違いはないのに対して、成果主義の導入は公開企業においてその比率を高めることが示されている。

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」を参照すると、図表1-11の回答が得られる。その回答のうち、

図表 1・10 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	69.4	71.4	69.2
長期雇用は対象者を限定して維持する	21.3	19.4	21.9
長期雇用は経営の優先的課題ではない	8.7	8.6	8.8
成果主義を導入している	57.6	69.9	55.9
導入していない	42.0	30.1	44.1

図表 1・11 経団連トップマネジメント調査

(%)

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

出所：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%）

「長期雇用労働者を中心とする」が長期雇用の維持を意味することは明らかだとして、「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」の回答もまた、長期雇用の維持と実質的に同じと考えることができる。正社員の長期雇用を維持するために、パートや派遣の比率を拡大するという意味では、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、上記のように、少なくとも伝統的な意味での長期雇用の放棄とみなせる。つまり、先のJILPT企業調査における「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、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%以上は長期雇用を維持する方針となる。以下ではJILPT企業調査の「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」の二つを長期雇用の放棄とすることにしよう。

このように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極度の業績低迷やかつてない規模の雇用リストラを考えると、驚くべきは、長期雇用を「経営の優先的課題ではない」と明示的に、あるいは「中核的業務のみとする」と暗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）。

ただし、経団連調査が示すように、長期雇用を維持する方針の約半数は非正規雇用の拡大を伴ってのことである。この結果、安定雇用の正社員と不安定雇用の非正規社員という二分法がますます強まることが予想される。これは中核 - 周辺モデルと呼ばれてきたのであるが、周辺あるいは縁辺が固定化されるなら、それは「格差社会」と呼ばれることになる。「格差社会」の是正が必要であることは明らかとしても、中核 周辺の二分化が正社員の長期雇用を維持することの結果である以上、日本の雇用システムはジレンマに突き当たらざるを得ない。これについては第3節で再度取り上げることにして、ここでは少なくとも現在のところ、回答企業の約7割において長期雇用の維持が図られ、約6割において成果主義の導入が図られていることを確認しよう。ではこのことは、本章の主題であるコーポレート・ガバナンスの変化とどのように関係するのだろうか。

2 ガバナンスおよびその他の要因

先に見たように、ガバナンス改革重視や株主価値重視の経営は予想以上に進んでいる。ではこのことは長期雇用と成果主義にどのようにかわるのか。そこでまず、ガバナンス改革重視の企業とそれ以外（非ガバナンス改革重視）株主価値重視の企業とそれ以外（非株主価値重視）を区別し、それぞれにおい

図表 1 - 12 株主重視と長期雇用・成果主義

(%)

	全企業		公開企業		非公開企業	
	LTE	PRP	LTE	PRP	LTE	PRP
ガバナンス改革重視	66.2	70.6	65.9	80.7	66.0	65.8
非ガバナンス改革重視	70.6	54.1	75.2	60.8	70.0	53.8
(t-test)	- 4.4	16.5***	- 9.3	19.9**	- 4.0	12.0**
株主価値重視	69.6	69.3	76.4	72.0	63.0	67.6
非株主価値重視	69.7	55.4	65.5	67.8	70.0	54.5
(t-test)	- 0.1	13.9***	10.9#	4.1	- 7.0	13.1**

て長期雇用を維持する企業（LTE）の比率と成果主義を導入する企業（PRP）の比率を求めると、図表1-12のようになる。非常に明確な傾向として、全企業、公開企業、非公開企業ともに、ガバナンス改革重視と株主価値重視の企業は（公開企業の株主価値重視を除いて）、成果主義の導入を有意に高めることが示される。これに対して長期雇用に関しては、ガバナンス改革重視と株主価値重視の企業において長期雇用の比率は下がるとしても（公開企業の株主価値重視を除いて）、その差は有意ではない。むしろ公開企業では株主価値重視の企業において長期雇用を維持する比率が高まる。

このように株主価値重視のガバナンスは成果主義の導入を強めるのに対して、長期雇用に関しては有意に作用することはない。なぜこのような非対称性が生まれるのか。ガバナンスの要因が雇用政策に有意に作用することがないとするれば、それに代わってどのような要因が作用するのか。そこでより一般的に、長期雇用の維持の回答、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。そのために利用可能な回答を説明変数とし、長期雇用の維持=1、放棄=0を被説明変数としたロジット分析を行うことにしよう。

説明変数として、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（20%以上減=1、10～19%減=2、5～9%減=3、5%増減=4、5～9%増=5、10～19%増=6、20%以上増=7）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

図表 1・13 長期雇用と成果主義の要因

	長期雇用維持		成果主義導入	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
正社員増減幅	0.126 **	0.042	- 0.058	0.039
非正社員増減幅	- 0.059	0.041	0.003	0.039
技術革新	0.128 #	0.072	0.056	0.069
市場競争	- 0.001	0.065	- 0.043	0.062
不確実性	- 0.184 *	0.073	0.055	0.067
d (好調)	0.101	0.188	0.527 **	0.176
d (変動)	0.007	0.159	0.452 **	0.151
従業員規模	0.187 **	0.063	0.360 ***	0.060
成果主義導入	- 0.165	0.137		
_cons	0.530	0.448	- 0.823 *	0.420
擬似 R ²	0.023		0.038	

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、非正社員の増大と長期雇用の維持は両立すると考えることができるのに対して、長期雇用は「中核的業務に限定する」や「経営の優先的課題ではない」という観点からは、非正社員の増大は長期雇用の放棄に結びつくことが予想される。これに対して正社員の減少幅の拡大は、それが雇用リストラの結果であるなら、長期雇用の放棄の圧力となることが予想される。

さらに事業環境と近年の業況を説明変数としよう³。また従業員規模の拡大は長期雇用の維持を強めると予想されるのに対して、成果主義の導入は、低業績者の退出を促すという意味で、長期雇用政策の放棄の傾向を強めることが考えられる。これに対して二つのガバナンス変数（ガバナンス改革重視と株主価値重視）は説明変数からは除外した。当然予想されることであるが、二つは従業員規模と非常に強く関連するため、その影響を避けるため説明変数からは除外した⁴。

以上の説明変数を基にして、長期雇用政策が維持される確率に関するロジット分析の結果が図表1-13に示されている。対象は全企業であり、さらに同じ説明変数を基にして（ただし「成果主義導入」は除外）、成果主義が導入される確率に関するロジット分析の結果が示されている。

まず、規模の拡大に応じて、長期雇用の維持と成果主義の導入が強まることが確認できる。その上で、長期雇用の維持に関しては、正社員の増減幅がプラスに有意に作用することが示される。つまり、5年前と比べて正社員の増大幅

3 事業環境は、技術革新のスピード、市場競争の強さ、そして今後の事業内容の不確実性を問うものであり、5段階の回答（非常に速い（強い・大きい）=5、やや速い=4、変わらない=3、それほど速くない=2、まったく速くない=1）からなる。業況は、「高位安定」「上昇傾向」「下降後上昇」「上下の変動」「上昇後下降」「下降傾向」「低位安定」を問うものであり、そこで不調（下降傾向・低位安定）をベースとして、好調（高位安定・上昇傾向）を1とするダミー変数d（好調）変動（下降後上昇・上下の変動・上昇後下降）を1とするダミー変数d（変動）を説明変数とした。事業環境の不確実性は長期雇用の維持を弱めることが想定できるのに対して、技術革新のスピードや市場競争の強さは雇用政策にどのような影響を及ぼすのか。また業況の好調は長期雇用の維持を強めることが予想されるのに対して、その変動は長期雇用の維持を弱めるように作用するのであるか。さらに従業員規模と成果主義の導入（導入=1、未導入=0）を説明変数に加えることにした。

4 以下の分析において、従業員規模を除外して、ガバナンス改革重視と株主価値重視を説明変数とすると、二つは長期雇用の維持に対しては有意に作用することはなく、成果主義の導入に対しては有意に作用することが確認できる。

が大きい企業ほど長期雇用を維持する方針が強まり、反対に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。ちなみに回答企業の財務データから、1999～2003年にかけての売上高変化率、総資産変化率、そして売上高営業利益率の変化の幅を説明変数とし（対数変換）、上記の正社員の増減幅（7段階）を被説明変数とした順位ロジット分析を行うと、すべての変数に関して1%レベルで正の有意の関係が成立する⁵。つまりこれらの説明変数が意味する企業業績の悪化に応じて正社員の減少幅は拡大する。この意味で5年前と比べた正社員の増減幅はこの間の企業業績の代理変数となる。

このように正社員の減少幅の拡大に応じて、すなわち正社員の雇用の維持が現実に困難となることに応じて、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。これに対して非正社員の増減幅は、雇用政策に有意に作用することはない。符号条件としてはマイナス、つまり非正社員の利用の拡大に伴って長期雇用の放棄の傾向が強まるとしても、有意な作用としては確認されない。ただし、公開企業と非公開企業を区別すると、公開企業に関しては非正社員の増大幅の拡大は長期雇用の維持にプラスに有意に作用し、非公開企業に関してはマイナスに有意に作用することが確かめられる。前者は経団連調査の結果と符合する。つまり非正社員の拡大は正社員の長期雇用と両立する。これは経団連調査が一般に公開企業を対象とすることとも整合的である。これに対して非公開企業では、非正社員の拡大とともに正社員の長期雇用も放棄の傾向が強まる。つまり、長期雇用を維持するために非正規雇用を拡大するといった方針ではなく、非正規雇用の拡大は雇用そのものの流動化の方針につながることになる⁶。

さらにその他の変数に関しては、事業環境の不確実性の増大が長期雇用の放棄の傾向を強めるという、予想通りであるが、重要な結果が示されている。同

5 係数の値は、正社員増減幅に対して、2.576**（売上高変化率）、1.592**（総資産変化率）、0.630**（営業利益率変化幅）、-0.247**（従業員規模）となる。また非正社員の増減幅に関しては、売上高変化率と営業利益率の変化幅がプラスに有意に作用する。

6 付言すれば、正社員の長期雇用を維持するために非正社員を雇用の調整弁として利用するという意味での、いわゆる「バッファ仮説」は必ずしも当てはまらない。つまり公開企業に関しては、非正社員の削減によって正社員の雇用が維持されるのではなく、非正社員の削減（増大）は、正社員の長期雇用の放棄（維持）と結びつく。これに対して非公開企業では、非正社員の削減（増大）が正社員の長期雇用の維持（放棄）と結びつく。この限りでバッファ仮説は成立するが、しかしそれは一般に大企業を想定したものであると考え、非公開企業での成立は現実的ではない。

じく重要な結果として、10%レベルの有意性であるが、技術革新のスピードが速い事業環境において長期雇用を維持する傾向が強まる。つまり、技術革新のスピードに応じて競争力の構築を図ることがより重大な課題になると考えるなら、そのためにはそのことと長期雇用の維持は両立する。同じく重大な結果として、成果主義の導入は雇用政策に有意に作用しないことが確認できる。一般に成果主義の導入は、低業績者に対して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ことが考えられる。

これに対して、この間の業況は成果主義の導入にのみ有意に作用する。かつ業況が好調であることだけでなく、業況の変動に応じて、成果主義の導入が強まることが示されている。つまり、業況が好調であることを背景として成果主義が導入されるとともに、変動に対処するために成果主義の導入が図られると解釈できる。これに対して業況の好調が長期雇用の維持に有意に作用しないということは、正社員の増減が企業業績と関連し、つまりは業況と関連するためであるかもしれない。

このように長期雇用を維持する要因としては、何よりも正社員の増大幅の拡大がある。反対に、雇用リストラの結果であるのかどうかは確定できないとしても、正社員の減少幅の拡大に応じて、あるいは事業環境の不確実性に直面することに応じて、長期雇用の放棄の傾向が強まる。そして近年の業況の好調と同時に、変動に直面することによってもまた成果主義の導入が強まることになる。

これに対して、ガバナンス改革重視と株主価値重視の二つのガバナンスの要因は、成果主義の導入を有意に高めるとしても、雇用政策に対しては明示的には作用しない。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。なぜ株主重視の経営は成果主義と結びつくのであろうか。

一つの考えは、毎期の業績に連動した賃金であることにより、賃金の調整を柔軟とし、これによって人件費の削減を図り、企業収益の回復を図ることがある。課題とされるのは、いわゆる右上がりの年功賃金カーブであり、そ

れが生み出す年々の昇給コストであった。これを修正するためには賃金の決め方を変更する必要があり、そのためには年齢給や定期昇給の部分を廃止あるいは縮小し、それを毎期の業績に連動する賃金に置き換えればよい、さらに資格等級に基づく賃金も業績連動型に置き換えるなら、毎期の業績に応じて降給も可能となる。これが成果主義賃金の導入の一つの理由であった。他方、もう一つの理由としては、従業員の仕事意欲を高めるということがある。つまり、高業績者には高賃金を、低業績者には低賃金を振り向けることにより、高業績者はさらに意欲を高めることが、低業績者は賃金の挽回を図って同じく意欲を高めることが期待できる。これによって高業績職場が実現でき、企業価値を高めることができるなら、ひいては株主価値の増大となる。これがインセンティブ給としての成果主義賃金の導入のもう一つの理由となる。

後半部で述べるように、成果主義賃金をめぐる問題は後者の側面に集中する。果たして成果主義賃金は、その意図通りに従業員の仕事意欲を高めるように作用するのか。この点をめぐって肯定と否定の見解が交差するのであるが、その前にここでは二つの成果主義、すなわち賃金の柔軟化や削減を目的とした成果主義と仕事意欲の引き上げを目的とした成果主義について考えよう。前者は今期の利益を優先させるという意味で株主利益と直接に結びつくのに対して、後者は高業績職場の構築を図るという意味で長期の企業価値と目的とする。果たしてどちらの目的が支配的となるのだろうか。

そこで、成果主義の導入の目的に対する回答を見ると図表1-14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り、それぞれの回答は因子分析

図表 1 - 14 成果主義導入の理由

(%)

評価・処遇制度の納得性を高めるため	34.6
従業員のやる気を引き出すため	44.7
従業員個々人の目標を明確にするため	30.8
人件費削減のため	4.8
賃金における勤続部分の廃止または縮小のため	16.3
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
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
多くの会社が導入しているため	1.4
経営トップの強い意向があったため	10.3

を通じて4つのグループにまとめられている。表からわかるように、回答は最初のグループ、インセンティブ給としての成果主義に集中する。賃金の柔軟化や削減を目的とした第二のグループの回答は2割以下、「人件費削減のため」はほとんど無視できる。

上記の回答からわかることは、既存の日本の人材マネジメントをいわゆる職能資格制度として捉えるなら、その問題点は賃金カーブの硬直性や昇給コストの増大にあるというよりも、インセンティブの面での問題として意識されているということであろう。つまり、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を基準としたいいわゆる年功的処遇に傾くことになる。しかしこの結果、年功的処遇に届かない若年層でのインセンティブの問題を抱えることになる。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。確かに図表1-14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。

このように成果主義の導入は、少なくとも企業の意図としては、既存の人材マネジメントを変革し、従業員の仕事意欲を高めることを目的とする。株主重視のガバナンスが賃金と雇用の柔軟化の圧力を強めるといった想定に対して、雇用に関しては、非正規雇用の拡大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く、同じく賃金に関しては、成果主義の導入が進むとしても、それは賃金の柔軟化や人件費の削減を目的とするよりも、仕事意欲を高めるために既存の人材マネジメントの変革を意図してのことのようである。

すると成果主義が株主重視のガバナンスと結びつくことも別の解釈が可能かもしれない。つまりその意図が、競争力の構築を目指して人材マネジメントの変革を図る、あるいは取締役会の変革を含めて経営組織の変革を図るということであるなら、このような組織変革を進めるために、「株主重視」という表現が前面に押し出されるのかもしれない。これまでの日本企業の経営が「従業員

重視」と呼ばれてきたことは確かであり、ゆえにその変革を図るとなると、「株主重視」の方針をあえて掲げることになるのかもしれない。ただいずれにせよ、コーポレート・ガバナンスの変革は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。では株主重視のガバナンスの下で、具体的にどのような人材マネジメントと経営戦略が展開されるのか。

3 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割は長期雇用を維持し、約6割は成果主義の導入を進めていることを見た。そして株主重視のガバナンスは成果主義の導入に強く作用するのに対して、長期雇用には有意には作用しないことを見た。さらに株主重視のガバナンスが成果主義の導入を強める理由は、賃金の柔軟性を目的にするよりも、従業員の仕事意欲を高めるためであることを見た。言うまでもなく、従業員の仕事意欲は人材マネジメントのあり方に依存する。というよりも、従業員の仕事意欲を高めることが人材マネジメントの機能に他ならない。そして人材マネジメントのあり方は経営戦略に依存する。この意味で、長期雇用を維持するのかどうか、成果主義を導入するのかどうかは、人材マネジメントと経営戦略からの決定となる。では長期雇用と成果主義は具体的にどのような人材マネジメントと経営戦略に基づくのか。

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と放棄する企業の違いがあるのかを見ると、図表1-15の結果が得られる。人材マネジメントの項目は因子分析を通じて5つにグループ化されている（「新規学卒採用」の因子負荷はマイナス）。それぞれの項目を網羅する表現を与えることは困難であるが、とりあえず上から順に、「キャリア・従業員支援」「平等・一体化」「格差・個別化」「選別・育成」「数量削減・柔軟化」の人事政策と呼ぶことにしよう。その上で、それぞれの人事政策を「重視する」と回答する企業の比率が、長期雇用を維持すると回答する企業（LTE）と放棄すると回答する企業（NLTE）に区別して示されている。最後の列には二つの差（L-NL）が示され、プラスの値はその人事政策の採用に積極

図表 1 - 15 長期雇用と人事政策

(%)

	LTE	NLTE	L-NL (t-test)
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
長期のキャリア開発支援	9.8	9.1	0.7
社員への経営理念の伝達	67.1	62.8	4.4
組合とのコミュニケーション	39.1	32.8	6.3 *
非正社員の活用	60.9	66.4	- 5.5 #
従業員全体の教育訓練	55.5	47.9	7.6 *
成果による処遇の格差	73.3	79.2	- 5.9 *
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
一部の従業員を対象とした教育訓練	31.8	35.4	- 3.7
経営幹部育成の特別訓練	13.3	13.8	- 0.5
人件費の柔軟化	33.9	50.5	- 16.6 **
部課長層の人数削減	10.6	13.8	- 3.2 #
新規学卒者の定期採用	69.5	54.2	15.3 **

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。

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。つまり長期雇用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と理解できる。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。とりわけ新卒定期採用と人件費の柔軟化に関して、長期雇用を維持する企業と放棄する企業との差は大きくなる。

同じく図表1-16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、当然のことであるが、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、さらに「格差・個別化」の項目のすべて（昇進選抜の早期化・管理職と専門職のキャリアの区別）、そして「選別・育成」の項目のす

べて（経営幹部育成の特別プログラム・一部の者に限定した訓練）に関して積極的であることがわかる。それだけではなく、「キャリア・従業員支援」の項目（女性管理職の登用・長期のキャリア開発支援）に関しても、成果主義の導入企業は重視の比率を高くする。これらの項目は成果主義導入企業においても2割以下で重視されているにすぎないのであるが、それらは既存の人事制度の変革をより積極的に意図したものであるとみなせる。この意味で成果主義の導入は、既存の人事制度の変革の一環としてあることが非常に明確に示されている。

これに対して「削減・柔軟化」の項目に関しては、長期雇用を維持する企業とは反対に、成果主義導入企業は「人件費の柔軟化」に積極的、「新卒定期採用」に消極的となる。先に図表1-14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。これに対して成果主義導入企業の実際の人事政策としては、人件費の柔軟化は約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半数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。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い、企業全体の目標を改めて明確にす

図表1-16 成果主義と人事政策

(%)

	PRP	NPRP	P-NP (t-test)
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
長期のキャリア開発支援	12.5	5.4	7.1 **
社員への経営理念の伝達	70.7	58.9	11.8 **
組合とのコミュニケーション	38.8	34.9	3.9
非正社員の活用	64.0	60.4	3.6
従業員全体の教育訓練	55.0	50.6	4.4
成果による処遇の格差	89.3	56.1	33.1 **
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 **
一部の従業員を対象とした教育訓練	35.5	28.8	6.7 *
経営幹部育成の特別訓練	16.6	9.1	7.4 **
人件費の柔軟化	43.4	32.9	10.5 **
部課長層の人数削減	11.9	10.8	1.2
新規学卒者の定期採用	62.3	68.6	- 6.3 *

る必要があることを反映してのことだと思われる。これに対して「メンタルヘルス」の重視は、成果主義の推進が、精神的ストレスの増大を生み出していることを反映してのことかもしれない。

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となる。前者は既存の人事政策を維持することと結びつくのに対して、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の項目を説明変数とし（重視する

図表 1-17 長期雇用と成果主義の要因（人事政策）

	長期雇用		成果主義	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
ファミリーフレンドリー	0.090	0.165	0.048	0.162
メンタルヘルス	0.022	0.158	0.210	0.156
女性管理職の育成・登用	- 0.014	0.173	0.046	0.173
障害者雇用	0.182	0.151	0.022	0.148
キャリア開発支援	0.030	0.229	0.416 #	0.244
経営理念の伝達	0.158	0.138	0.344 *	0.136
組合とのコミュニケーション	0.273 *	0.138	- 0.101	0.136
非正社員の活用	- 0.262 #	0.136	0.035	0.133
全員の訓練	0.234 #	0.132	- 0.063	0.131
成果による処遇格差	- 0.357 *	0.157	1.758 ***	0.154
昇進選抜の早期化	0.101	0.197	0.408 *	0.205
キャリアの区別	- 0.050	0.213	0.470 *	0.233
一部の訓練	- 0.182	0.141	- 0.008	0.141
経営幹部の特別訓練	- 0.066	0.197	0.481 *	0.206
人件費の柔軟化	- 0.617 ***	0.133	0.188	0.135
管理職の人数削減	- 0.045	0.194	- 0.170	0.199
新規学卒採用	0.563 ***	0.135	- 0.558 ***	0.140
_cons	0.859 ***	0.188	- 1.134 ***	0.191
擬似 R ²	0.049		0.138	

=1、その他=0）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、図表1-17の結果が得られる。

長期雇用の維持と成果主義の導入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、長期雇用の維持を強める人事政策（新規学卒採用）は成果主義の導入を弱めるように作用し、反対に成果主義の導入を強める人事政策（成果による処遇の格差）は長期雇用の維持を弱めるように

作用する。その他の人事政策に関しても、長期雇用の維持を強める人事政策（組合とのコミュニケーション・全員の訓練）と、成果主義の導入を強める人事政策（キャリア開発支援・経営理念の伝達・昇進選抜の早期化・管理職と専門職のキャリアの区別・経営幹部の特別訓練）が明確に区別される。前者は「新規学卒採用」を含めて伝統型の人事政策、後者は「成果による処遇の格差」を含めて革新型の人事政策であることが改めて確認できる。

これに対して長期雇用の放棄を強める人事政策は、「人件費の柔軟化」と「非正社員の活用」である。注目すべきことに、人件費の柔軟化は成果主義の導入に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ことになる。それがここでは長期雇用の放棄の傾向となり、もう一つが雇用の非正規化となる。そして後者が「非正社員の活用」となるのであれば、このことが長期雇用の放棄につながることになる。先に非公開企業に関しては、非正社員

図表 1・18 長期雇用と成果主義の要因（経営戦略）

	長期雇用		成果主義	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
新技術・新製品の開発	0.383 **	0.118	0.009	0.111
経営活動のグローバル化	0.037	0.095	0.253 **	0.089
研究開発のスピード化	- 0.213	0.125	0.129	0.117
負債削減	- 0.019	0.093	0.122	0.088
不採算事業の撤退	- 0.046	0.094	0.116	0.089
間接部門コスト削減	- 0.037	0.116	0.254 *	0.110
業務のアウトソーシング化	- 0.028	0.092	0.315 ***	0.086
新規顧客の開拓	0.042	0.122	0.073	0.117
顧客満足の向上	0.180	0.163	- 0.116	0.158
CSR	0.265 *	0.109	- 0.149	0.105
価格削減	- 0.034	0.108	0.039	0.102
製品差別化	- 0.013	0.125	0.130	0.119
取引関係の見直し	0.000	0.114	0.101	0.108
既存事業の強化・拡大	0.079	0.149	0.041	0.144
新規事業分野への進出	0.114	0.084	- 0.023	0.080
_cons	- 1.027	0.709	- 2.482 ***	0.689
擬似 R ²	0.019		0.046	

の増大幅の拡大が長期雇用の放棄につながることを見た。ここでは全企業に関してであるが、この結果と整合的となる。

では、このような長期雇用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。ガバナンス改革重視や株主価値重視の経営は戦略的経営の強化を図り、そのために成果主義の導入を進めると考えることができるのか。もしそうだとすると長期雇用に対してはどのように作用するのか。それは長期雇用の放棄の傾向を強めるのか、それとも長期雇用の維持と結びつくのであるのか。

そこで、経営戦略に関する15の質問項目を利用し、それらが長期雇用の維持と成果主義の導入にどのように作用するのかを見ると、図表1-18の結果が得られる⁷。

まず非常に明確な結果として、長期雇用の維持を強める要因として、「新技術・新製品の開発」がある。先に技術革新のスピードの速さが長期雇用の維持につながることを見たのであるが、ここでの結果はこれと整合的となる。さらに「企業の社会的貢献（CSR）」の重視もまた長期雇用の維持と結びつく⁸。しかしこれ以外の経営戦略と雇用政策の間には統計的に有意な関係は示されない。「不採算事業の整理・撤退」や「間接部門のコスト削減」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。経営戦略として指摘できることは、「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、長期雇用の維持を強めるということである。

7 先と同様、経営戦略の項目は因子分析を通じて5つにグループ化されている。それぞれの項目を網羅する表現を与えることは困難であるが、とりあえず上から順に、「製品・技術戦略」「財務・コスト戦略」「市場戦略」「価格戦略」「事業戦略」と呼ぶことにしよう。その上で、経営戦略に対する3段階の回答（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）を説明変数とし、長期雇用の維持と成果給の導入を被説明変数としたロジット分析の結果が示されている。

8 ガバナンス改革重視と株主価値重視を説明変数とし（重視=3、どちらでもない=2、重視しない=1）、企業の社会的責任を被説明変数（重視=1、その他=0）としたロジット分析を行うと、 0.188^{**} （ガバナンス改革重視）+ 0.655^{***} （株主価値重視）という結果が得られる。つまり株主重視と企業の社会的責任は両立することが意識されている。とりわけ株主価値重視を掲げる企業は企業の社会的責任にも熱心ということになる。後者が「ガバナンス改革に熱心な企業」というイメージに基づいてのことであるなら、前者もまた同じイメージに基づいてのことかもしれない。

他方、成果主義の導入を強める経営戦略としては、まず「間接部門のコスト削減」や「業務のアウトソーシング化」など、コスト削減や財務改善の戦略がある。と同時に「経営活動のグローバル化」という、より明示的に競争力の構築と直結した戦略がある。前者は資本効率重視という意味での株主重視のガバナンスと結びつく。すると株主重視のガバナンスが成果主義の導入につながることで統合的となる。と同時にこれらの戦略は、「経営活動のグローバル化」を含めて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いたら、ガバナンス改革重視が成果主義の導入を強めることで統合的となる。さらにこれらの戦略が既存の人材マネジメントの変革を進めると考えるなら、同じく人材マネジメントの変革が成果主義の導入を進めることで統合的となる。

以上の結果をまとめると、まずガバナンスの面からは、執行役員制の導入などのガバナンス改革重視と株主価値重視の経営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・新製品開発の戦略が長期雇用と結びつくのに対して、成果主義の導入は、一方ではコスト削減や財務改善の戦略と結びつき、他方ではより明示的に競争力の構築を意図したグローバル戦略と結びつくことが観察できた。と同時にこれらの戦略は既存の人材マネジメントの変革を課題にするという意味で、革新型の人事政策の下での成果主義の導入と統合的であると解釈することができた。

最初の問題提起は、株主重視のガバナンスが強まる結果、賃金と雇用の柔軟化の圧力が強まり、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。一つは競争力の構築を通じた企業価値のためのガバナンスであり、もう一つは市場の評価を通じた株主価値のためのガバナンスである。前者は既存の人材マネジメントの変革を志向し、その一環として成果主義の導入を図る

と同時に、技術開発や製品開発の戦略は長期雇用の維持を強めることになる。これに対して後者は、コスト削減や財務改善の戦略の一環として成果主義の導入を進めると同時に、人件費の柔軟化を図る限りにおいて雇用の流動化を進め、長期雇用の放棄の傾向を強めることになる。

このようにガバナンスの要因、経営戦略の要因、そして人材マネジメントの要因が複雑に作用しあう結果として、現在のところ回答企業の約7割は長期雇用を維持し、約6割は成果主義の導入を進めている。ただし人材マネジメントとしては、前者は伝統型の人事政策、後者は革新型の人事政策というように、異質な要素から構成されたシステムとなる。これをハイブリッド型と呼ぶとしても、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。では株主重視のガバナンスの下での長期雇用と成果主義からなるシステムは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

1 4つのパターン

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割で成果主義が導入されていることが示された。ではこの二つの関係はどのように理解できるのか。

まず全企業に関して、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）の区別から、図表1-19のように、4通りの組み

図表1-19 長期雇用と成果主義の組合せ
(%)

	PRP	NPRP
LTE	39.7	30.0
NLTE	18.2	12.2

合わせを示すことができる。それぞれの数値は全体に占める比率を表している。すなわち回答企業のうち、約40%は長期雇用の維持と成果主義の導入(LTE+PRP)、約30%は長期雇用の維持と成果主義の未導入(LTE+NPRP)、約20%は長期雇用の放棄と成果主義の導入(NLTE+PRP)、約10%は長期雇用の放棄と成果主義の未導入(NLTE+NPRP)の組み合わせとなる。

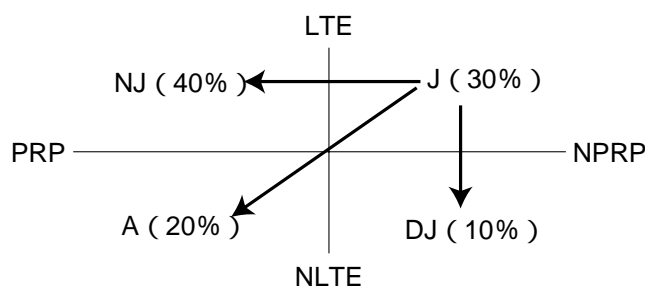
ここで、右上方のセル(LTE+NPRP)、すなわち長期雇用の維持と成果主義の未導入を日本企業の既存の人材マネジメントとすると、コーポレート・ガバナンスの変化とともに、右上のセルから左下のセルへの移行が想定される。すなわち株主重視や株主支配型のガバナンスの作用が強まるにつれて、長期雇用と年功賃金の人材マネジメント(LTE+NPRP)は破棄され、雇用流動化と成果主義の人材マネジメント(NLTE+PRP)が支配的となるといった想定であり、確かに一時期このような議論が優勢であった。しかし現実には、NLTE+PRP型よりも、LTE+PRP型への移行が支配的であることが示されている。すなわち長期雇用を維持した上で成果主義を導入する、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)においても見ることができる。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、部分的ではあるが社外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主義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主義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。そして回答企業のうち、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確かに株主重視の方向が強まりつつある。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重視の経営を進め、これに伴い人材マネジメントは変化する。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放棄に向かうというよりも、長期雇用の維持した上で成果主義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、成果主義の導入とともに、長期雇用の放棄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、日本企業は図表1-20のように分岐しつつあると描くことができる。

図表 1・20 人材マネジメントの分岐



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。というよりも、その変革を成果主義の導入に求めるといのがこの間の日本企業の人材マネジメントであった。その上で長期雇用の維持するのか放棄するのかで、NJ型とA型が分岐する。確かにもう一つの方向として、長期雇用の否定し、かつ成果主義の導入もない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型の衰退型 (declined J-type) とみなすことができる。ではこれらの分岐の要因は何であるのか。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つのタイプの特徴を見ることにしよう。規模と企業形態に関し

図表1-21 4類型の分布

(%)

	L+P	NL+P	L+NP	NL+NP
300人未満	31.9	16.4	34.8	16.8
300～500人	40.8	18.4	31.0	9.9
500～1000人	43.5	20.3	27.0	9.3
1000～3000人	51.7	18.3	20.8	9.2
3000人以上	67.4	23.3	7.0	2.3
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

では図表1-21の結果が得られる。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。また公開企業の約半数はL+P型であることが示されている。

次にガバナンスに関して、4つの類型ごとにガバナンス改革重視と株主価値重視の企業の比率を示すと、図表1-22のようになる。新日本型としてのL+P型の企業、アメリカ型としてのNL+P型の企業において株主重視のガバナンスが進み、衰退型としてのNL+NP型の企業においてもNL+P型と同程度で株主重視の傾向が進むのに対して、既存の日本型としてのL+NP型の企業においてガバナンスの変化は最も消極的である。ただしここには上記の規模の効果が働いていると考えられる。つまりL+P型は大規模企業を相対的に多くすることにより株主重視のガバナンスの傾向を強め、L+NP型はその反対の傾向となる。

そこでより一般的に4つの類型を区別する要因を取り出すことにしよう。4つの類型は長期雇用の維持と放棄、成果主義の導入と未導入の組み合わせである

図表1-22 4類型と株主重視ガバナンス

(%)

	ガバナンス改革	株主価値重視
L+P	29.3	23.4
NL+P	28.5	18.4
L+NP	13.7	11.5
NL+NP	22.8	18.1

図表 1・23 4 類型の決定要因

基準グループ : L+P=0	NL+P=1	L+NP=2	NL+NP=3
ガバナンス改革	0.114	- 0.661 **	- 0.037
株主価値重視	- 0.174	- 0.510 *	- 0.071
正社員増減幅	- 0.136 *	0.034	- 0.075
非正社員増減幅	0.046	- 0.023	0.061
技術革新	- 0.135	- 0.081	- 0.157
市場競争	- 0.074	- 0.003	0.058
不確実性	0.133	- 0.093	0.142
業況	- 0.303	- 0.362 *	- 0.399 #
従業員規模	- 0.191 *	- 0.280 ***	- 0.497 ***
_cons	0.411	1.400 **	- 0.093
擬似 R ² =0.0382			

以上、それはこれまでに見た長期雇用の要因と成果主義の要因に帰着する。そこで長期雇用と成果主義の要因に合わせて4つの類型の分岐を見ると、図表1-23のようになる⁹。

先の結果からも予想されるように、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要因として、ガバナンス改革重視と株主価値重視の経営があることが非常に明確に確認できる。つまり二つのガバナンスの要因に応じて既存のL+NP型の可能性は低下する。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の要因は非常に強く作用する。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型の可能性が強まることになる¹⁰。これまでに見たように、長期雇用政策の放棄(NL)は、現実には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。

9 説明変数は5年前と比べた正社員と非正社員の増減幅、近年の業況と事業環境としての技術革新、市場競争、不確実性とし、業況は好調(上昇傾向・高位安定・下降後上昇)=1、不調(上下の変動・上昇後下降・低位安定・下落傾向)=0とした。さらに規模とガバナンス変数の間の相関を前提とした上で、二つをともに説明変数とした。その上で、L+P型を基準として、L+NP型=1、NL+P型=2、NL+NP型=3とした多重ロジット分析の結果が示されている。

10 ちなみに4つの類型の業種ごとの比率を求めると、NL+P型の比率を相対的に多くするのは、流通、サービスと並んで、電機である。この間の大規模な雇用リストラを反映してのことかもしれない。

その他の変数に関しては、業況と規模の効果が示される。つまり過去5年間の業況が不調であることに応じて、L+NP型、NL+NP型の可能性が強まり、小規模企業であることに応じて、NL+P型、L+NP型、NL+NP型の可能性が強まる。

要するにL+P型としての新たな日本企業は、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を強める点で既存の日本型（L+NP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主義を導入することから、L+P型の企業が成立する。これに対してアメリカ型（NL+P型）の企業もまた、株主重視のガバナンスを強める。ただしこの間の正社員の減少幅を大きくし、長期雇用の放棄を余儀なくされる結果、NL+P型の企業が成立する。

このように、株主重視のガバナンスの下で、既存の日本型（L+NP型）からL+P型とNL+P型が分岐する。さらにこの背後には、これまでに見た人事政策と経営戦略の要因がある。そこで、人事政策と経営戦略を説明変数として、同じくL+P型を基準とした多重ロジット分析を行うと、図表1-24の結果が得られる。人事政策と経営戦略は同時に作用するものとし、先に図表1-15と図表1-16で示したように、それぞれは5つの変数にグループ化されている。ただし「新規学卒採用」の因子負荷はマイナスであるため、その回答は反対にした。

図表 1 - 24 4 類型の決定要因（人事政策・経営戦略）

基準グループ：L+P=0	NL+P=1	L+NP=2	NL+NP=3
キャリア・従業員支援	- 0.041	- 0.129	- 0.706
平等・一体化	- 0.267	0.148	- 0.199
格差・個別化	0.213	- 3.446 ***	- 2.514 ***
選別・育成	0.360	- 0.143	0.163
人数削減・柔軟化	1.196 ***	- 1.068 ***	0.804 *
製品・技術戦略	- 0.123	- 0.378 *	- 0.446 *
コスト・財務戦略	- 0.068	- 0.603 **	- 0.602 *
市場戦略	- 0.568 *	- 0.088	- 0.259
価格戦略	- 0.231	- 0.346 #	0.004
事業戦略	- 0.226	0.020	- 0.129
_cons	1.863 *	4.168 ***	2.872 **
擬似 R ²	0.090		

まず人事政策に関しては、人件費の柔軟化などの「人数削減・柔軟化」が強まることに応じて、L+P型と比べてNL+P型およびNL+NP型の可能性が強まることが示される。つまり削減・柔軟化の政策は雇用の流動化を強め、この結果、長期雇用の放棄（NL）のタイプが強まることが確認できる。反対に削減・柔軟化に消極的であることに応じて、伝統的なL+NP型の可能性が強まる。さらに成果による処遇の格差などの「格差・個別化」の人事政策が強まることに応じて、成果主義が未導入（NP）のL+NP型、NL+NP型の可能性が急激に低下することが確認できる。

他方、経営戦略に関しては、新技術・新製品の開発などの「製品・技術戦略」と負債削減や不採算事業の撤退などの「コスト・財務戦略」が強まることに応じて、L+NP型、NL+NP型の可能性が弱まる。製品・技術戦略とコスト・財務戦略の二つがこの間の日本企業の経営戦略のすべてであったといえるだろう。ここでの結果は、この二つに応じて既存の日本型（L+NP型）からの脱却が図られたことを意味している。これに対して新規顧客の開拓などの「市場戦略」に応じて、NL+P型の可能性が弱まることが示されている。新日本型としてのL+P型とアメリカ型としてのNL+P型を区別する戦略は「市場戦略」だけであるが、符号条件としてみると、ここでの戦略はNL+P型に対してすべてマイナスに作用する。またL+NP型とNL+NP型に対しても、それぞれ一つの戦略を除いてマイナスに作用する。反対に言えば、「製品・技術戦略」から「事業戦略」までの競争戦略が強まることに応じて、L+P型の可能性が強まることになる。

このことの意味は重要である。つまり、人事制度の面だけを取り出すなら、長期雇用は伝統的な人材マネジメントに結びつき、成果主義は革新的な人材マネジメントに結びつくという意味で、L+P型の人材マネジメントはハイブリッド型のシステムとなる。これに対して、経営戦略の面から見ると、L+P型は「製品・技術戦略」から「事業戦略」までの競争戦略に基づいてのことになる。また先に見たように、長期雇用は「新製品や新技術の開発」に結びついてのことであった。この意味でL+P型の人材マネジメントは、革新型の人事政策から導かれる成果主義と、新製品や新技術の競争戦略から導かれる長期雇用との組み合わせとして理解できる。これが要するに新たな日本型（L+P型）ということになる。

2 企業パフォーマンス

これまでに見たように、日本企業の人材マネジメントが4つのパターンに分化すると、最終的に問われるのはそれぞれのパフォーマンスとなる。バブル崩壊後、日本企業は長期の業績低迷に落ち込む結果、コーポレート・ガバナンスの変化と人材マネジメントの変革を余儀なくされたといった観点からは、とりわけL+P型とNL+P型の比較が重要となる。L+P型すなわち長期雇用を維持した上で成果主義を導入する人材マネジメントと、NL+P型すなわち成果主義の導入とともに長期雇用を放棄する人材マネジメントは、果たしてどちらがより高いパフォーマンスを実現するのか。

そこでまず、回答企業の財務データから、5年間（1999～2003）のROA（総資産収益率）とROE（株主資本収益率）の変化の要因を検討すると、図表1-25の結果が得られる。被説明変数としてのROAとROEは、1999年と2003年の値の差とした。つまりROAとROEの5年間を通じた改善あるいは悪化の度合いを意味するものとした。説明変数としては、まずガバナンス変数として、ガバナンス改革重視と株主価値重視がある（重視=1、その他=0）。そして財務データから、5年間の売上高の平均変化率と売上高営業利益率の変化の幅（1999年と2003年の値の差）を説明変数とした。これらの変数はすべて対数変換されている。総資産変化率は売上変化率と強く相関するため説明変数からはずした。

表に示されるように、ROAとROEの5年間の変化に対して、売上高変化率と営業利益率の変化幅が非常に強く有意に作用する。要するにこの5年間、業績好調であることがROAとROEの改善につながることになる。その上で株主価

図表 1 - 25 ROA・ROE の要因

	ROA 変化幅 (99-03)		ROE 変化幅 (99-03)	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
ガバナンス改革重視	- 0.009	0.006	0.023	0.030
株主価値重視	0.014 *	0.006	- 0.002	0.032
売上高変化率	0.033 ***	0.009	0.096 *	0.045
利潤変化幅	0.082 ***	0.009	0.173 ***	0.045
_cons	- 0.005	0.004	0.003	0.017
調整済み R ²	0.149		0.028	

値重視の経営がROAの改善につながることを示される。ただしROEの改善につながることはない。つまり、ROEの改善を株主資本に対する収益率という意味で文字通り株主価値のガバナンス、ROAの改善を総資産に対する収益率という意味で企業価値重視のガバナンスとすると、現実の株主価値重視の経営はあくまでも企業価値の改善に作用することが示される。もちろんROAの改善がROEの改善をもたらすとしても、株主価値重視を掲げた経営が有効であるのは企業価値の改善を通じてだということになる¹¹。

では売上高変化率に対して、人材マネジメントの4つのパターンはどのように作用するのか。そこで被説明変数として、L+P型の企業を1、その他を0とするダミー変数d(L+P)、NL+P型の企業を1、その他を0とするダミー変数d(NL+P)、NL+NP型の企業を1、その他を0とするダミー変数d(NL+NP)とした回帰分析を行うと、図表1-26の結果が得られる。つまり、既存のL+NP型の企業をベースとして、L+P型、NL+P型、NL+NP型の企業がこの5年間の売上高の平均変化率にどのように作用するのかが示される¹²。ただし営業利益率の変化に関しては有意な結果は得られなかった。

図表1-26 4 類型と売上変化率

	売上変化率(99-03)	
	係数	標準誤差
d(L+P)	0.011 #	0.007
d(NL+P)	0.019 *	0.008
d(NL+NP)	0.001	0.009
従業員規模	- 0.004	0.002
業種別総生産変化率	0.232 #	0.140
_cons	0.018 **	0.007
調整済みR ²	0.005	

表からは、10%レベルの有意性であるが、この5年間の売上変化率は業種ごとのトレンドに大きく依存することが観察される。その上でL+NP型の企業と

11 ちなみにROAとROEの間の作用には次のような関係が示される。ROE=0.014+1.137*** (ROA) : 調整済みR²=0.058、ROA=-0.005+0.053*** (ROE) : 調整済みR²=0.058。つまりROEの改善がROAの改善をもたらす効果よりも、ROAの改善がROEの改善をもたらす効果のほうがはるかに大きい。

12 さらに業種ごとの違いをコントロールするために、この5年間の業種別の総生産変化率を説明変数とした。同じく規模の影響をコントロールするために、従業員規模を説明変数とした。

比べて、L+P型の企業とNL+P型の企業はこの5年間の売上に有意に改善の作用を生み出したことが示される。L+P型の企業の作用は10%レベルの有意性であるが、改善の効果自体はほぼ同等である。つまり、既存の日本型としてのL+NP型の企業に対して、その変革として長期雇用を維持した上で成果主義を導入するL+P型の企業と、長期雇用の放棄の上で成果主義を導入するNL+P型の企業が分岐するとみなすなら、現在のところ企業のパフォーマンスに関しては、二つは同等といえることができる。この意味で、新日本型としてのL+P型の企業とアメリカ型としてのNL+P型の企業が競い合っている。これに対してL+NP型の衰退型とみなしたNL+NP型は、確かに企業パフォーマンスにおいて既存のL+NP型に対抗するものではない。

ただし、人材マネジメントの観点からパフォーマンスに言及することには注意が必要である。一般にコーポレート・ガバナンスの観点からパフォーマンスが述べられるとき、株主利益の観点からROEやROAなどの企業の財務的な指標が基準とされる場合が多い。しかし、この意味でのパフォーマンスに人材マネジメントがどのように作用するかは明確ではない。上記のように、ROAやROEの改善が企業業績に依存し、そして企業業績を高めるための人材の育成と活用が人材マネジメントの役割であるという意味では、人材マネジメントと財務上のパフォーマンスを結びつけることは可能である。と同時に、人材マネジメントと売上や営業利益で測った企業業績の間には、市場の状態、技術の状態、そして経営戦略のあり方など、さまざまな要因が介在する。事実、売上に関しては業種ごとのトレンドが非常に大きく作用する。

そこで人材マネジメントにとってのパフォーマンスをより直接的に、職場のパフォーマンス、すなわち高業績職場の実現にあるとしよう。ただし高業績職場としても、それを直接に測ることは困難である。そこでそれを従業員の仕事意欲の状態としよう。つまり、職場において従業員の仕事意欲が高く維持された状態を人材マネジメントが生み出すパフォーマンスとしよう。いうまでもなく、成果主義はこの意味での職場のパフォーマンスを高めることを目的とする。とりわけL+P型とNL+P型の比較にとってこの点は重要である。なぜなら既存のL+NP型の変革を図るものとして、L+P型とNL+P型は成果主義において共通するからであり、その上で、長期雇用を維持した上での成果主義と長期雇用を

図表 1・27 職場の変化

モラル・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大した
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大した
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中するようになった	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		

図表 1・28 4 類型と職場の状況

	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
全体平均	2.22	2.01	2.10

放棄した上での成果主義は、果たしてどちらが職場のパフォーマンスを高めるのかが問われることになる。

そこでこの5年間の職場の状態に関する質問項目を利用し、職場のパフォーマンスを調べよう。まず10個の質問に対する回答（そう思う=3、どちらでもない=2、そう思わない=1）を因子分析を通じて分類すると、図表1-27のように3つのタイプに区別できる。その上で人材マネジメントの4つの類型ごとに、「モラル・意欲」の項目、「育成・協働」の項目、「ストレス・離職」の項目の平均値を求め、さらに比較を明確とするために、それぞれの平均値と全体との差を求めると、図表1-28の結果が得られる。「育成・協働」と「ストレス・離職」の項目は、質問の形式から、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。

統計的に有意な項目に限定すると、「モラル・意欲」に関してはL+P型が最も良好な状態を示している。これに対して「育成・協働」に関してはNL+P型が最も悪化の状態を示している。「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、成果主義の導入とともに長期雇用を維持するL+P型の企業であるといえる。

これに対して、長期雇用を維持するとともに成果主義が未導入のL+NP型の企業は、「育成・協働」に関しては最も良好な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。これが既存の日本企業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主義の導入が図られたと理解することができる。しかし、成果主義の導入とともに長期雇用を放棄した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。さらに統計的には有意ではないとしても、NL+P型の企業は「ストレス・離職」において最も強く悪化の状態を示している。他方、長期雇用も成果主義も否定するNL+NP型の企業は「モラル・意欲」と「育成・協働」の双方とも悪化の状態にある。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。

このように職場のパフォーマンスだけではなく、一般に職場の状態として見る限り、L+P型すなわち長期雇用を維持した上で成果主義を導入する企業が最も良好な状態にあるといえる。これは企業の側の認識としてそうなのであり、むしろ指摘すべきは、成果主義の導入とともに長期雇用を放棄するNL+P型の企業での職場の状態の悪化かもしれない。ただし財務データとしてみる限り、L+P型とNL+P型の企業はほぼ同等のパフォーマンスを示している。この限りにおいて、たとえ企業側の認識として職場の状態の悪化があるとしても、NL+P型すなわち長期雇用の放棄と成果主義の導入の方向が選択されるのかもしれない。

あるいは次のように考えることもできる。つまりNL+P型の企業では、「育成・協働」を重視しないということが、企業側の回答に示されているのかもしれない。さらに「ストレス・離職」もまた重視しないのかもしれない。「育成・協働」に関しては、個人業績の達成があればよい、「ストレス・離職」に関しては、いやなら辞めればよい、という人材マネジメントが掲げられているのかもしれない。その上で、「モラル・意欲」に関しては平均をわずかに下

回るだけであり、むしろ既存のL+NP型を上回っている。かつ財務的なパフォーマンスとしては、L+P型とほぼ同等である。「育成・協働」と「ストレス・離職」の悪化したまま、果たしてこのようなシステムが持続可能であるのかが最終的に問われるとしても、少なくとも現在のところ、NL+P型の企業は十分に成立しているといえなくはない。この意味でもまた、既存のL+NP型に対して、L+P型とNL+P型が競い合うことになる。では従業員はどのように考えているのか。その前に、いわゆる非正規雇用問題を取りあげよう。ここで見た日本企業の4つの類型において非正規問題はどのように扱われるのか。

3 新たな雇用システムの可能性

これまでに見たように、日本企業が4つの方向に分化すると考えるなら、日本の雇用システムは真の意味で多様化すると想定できる。もちろん4つの類型に対して、どの方向が支配的となるのかと問題を立てることは可能である。実は長期雇用を維持した上で成果主義を導入するL+P型の企業を「新日本型」と表現するとき、暗黙にこのタイプが支配的となることが想定されている。それは回答企業の比率として最大の約4割を占めるというだけではない。大企業においては半数以上を占め（図表1-21）とりわけ日本の代表的企業の多くはL+P型とみなすことができる。しかし先に指摘したように、L+P型あるいはL+NP型において、長期雇用の維持は非正規雇用の拡大を伴ってのことである。そしてこのことがいわゆる非正規雇用の問題を引き起こし、「格差社会」の重大な原因であるとされている。そこで雇用システムの4つの類型の観点からこの問題について考えよう。

ただし正確には、L+P型において非正規雇用の比率が顕著に高いわけではな

図表 1 - 29 非正規比率 (%)

L+P	21.0
NL+P	28.8
L+NP	22.7
NL+NP	29.0
合計	23.9

い。全従業員に占める非正社員の比率を4つの類型ごとに示すと図表1-29のようになる。長期雇用を放棄するNL+P型とNL+NP型において非正規比率は約3割に達するのに対して、長期雇用を維持するL+P型とL+NP型においては約2割にとどまる。これは図表1-17で見たように、「非正社員の活用」が長期雇用の放棄につながる結果と思われる。事実、非正規比率を説明変数とし、長期雇用の維持を被説明変数（維持=1、放棄=0）としたロジット分析を行うと、非正規比率の上昇に伴い長期雇用の放棄の傾向が強まることが1%レベルの有意性で確かめられる。その上で、L+P型そしてL+NP型においては、正社員の長期雇用の維持が述べられることの結果として、非正社員の雇用の不安定がより顕著に意識されるのかもしれない。

このような事情があるとしても、正規雇用と非正規雇用の間の格差の是正が必要であることは間違いない。二つの間の賃金格差だけであれば、職種や勤続年数や規模や学歴をコントロールすると格差は縮まる。しかし非正規の雇用が低賃金の仕事に閉じ込められていることは間違いない。あるいはパートの均衡処遇の問題が示すように、正社員と同じ仕事において無視できない格差があることもまた間違いない。ここから、正規と非正規の区別自体をなくせば必然的に格差もなくなるといった議論や、非正規から正規への転換を図るべきといった主張や、短時間正社員のモデルが提唱されたりもする。しかしこれらが困難という点に日本の雇用システムのジレンマがある。とりわけL+P型あるいはL+NP型は内部労働市場として組織化されている以上、その内部は限定せざるを得ない。この限定がかつては下請企業の利用とみなされた。これが現在では非正規雇用の利用となる。それは内部をより限定することの結果であり、そしてその理由が内部の正社員の長期雇用を維持するためであるなら、この内部を非正規雇用拡大することは困難という以外にない。

むしろまず必要とされるのは、非正規雇用に対する市場のルールを厳格にすることであろう。正規雇用に関しては、賃金のルールから解雇のルールまで、企業ごとの雇用関係のルールが形成される。これに対して非正規雇用は市場型の取引とみなされる。するとそこには市場取引のルールが必要とされる。市場は競争だけをルールとするわけではない。必要とされるのは、市場においてどのように取引を行うのかのルールであり、それを正規雇用は企業内部のルール

としてきた。これと同じ意味で市場取引のルールが必要とされている。現に最低賃金はもとより、派遣や委託の形態での雇用取引に関してルールは制定されている。しかしその現実の履行において不十分であることは否定できない。もちろん履行可能なルールであることが前提となる。一方的にルールを振りかざしたとしても、それは抜け穴探しに仕向けるだけであり、これをヒステリックに暴いたとしても解決にはならない¹³。

もちろん、非正規雇用の正規化や短時間正社員化の課題を否定するわけではない。かつては「臨時工の本工化」を見たのであるが、それは50年代後半から60年代半ばまでの高度成長の中でのことであった。しかし正規雇用の非正規化が今日の状況である以上、これを逆転させて非正規雇用の正規化を図ることが困難であることは間違いない。ちなみに現在の非正規雇用を90年代半ばに日経連が提言した「雇用のポートフォリオ」に沿ったものとして理解するなら、そこで「雇用柔軟型グループ」とされた定型的業務の領域が外部化されたということになる。するとこれを再度、内部労働市場としてのL+P型あるいはL+NP型に組み込むためには、定型的業務に応じた人材マネジメントや雇用のルールを制度化することが必要となる。

もしこのような方向を想定すると、それはおそらくアメリカのブルーカラーの内部労働市場に類似したものになるであろう。つまり、個々の職務を厳格に定義し、詳細な職務評価を行い、時間給を制度化する、その上で個々人に割り当てられた職務（ジョブ）の増減に応じて雇用を柔軟に調整する。「職務」を単位としたこのような雇用ルールが制度化されるなら、同一価値労働同一賃金の原理に従い、正規と非正規の間の均衡処遇の問題は解決される。あるいは職務の増減に応じた雇用調整を前提とすれば、非正規雇用の正規化も可能になり、時間管理に基づく短時間正社員化も可能となる。

13 ガバナンスの観点からいえば、株主価値や企業価値を高めるためのガバナンスに対して、もう一つ、コンプライアンス（法令順守）のためのガバナンスがある。コンプライアンスを高めるためのガバナンスが企業の社会的責任と呼ばれるのであるが、しかしその作用が有効であるためには、法令違反に対するペナルティを高める必要がある。このことは株主価値や企業価値のためのガバナンスが強化されるには、市場の淘汰という意味でのペナルティが大きくなければならないことと同じとあってよい。事実、コンプライアンスの違反の結果、倒産に追い込まれることも例外ではなくなった。しかし今回の調査において、「法定の障害者雇用率の達成」を重視してきたと回答する企業は26.9%である。もちろん障害者雇用は罰則を伴う法令ではないとしても、それが市場のルールであることは間違いない。

確かに雇用保障の強度と非正規雇用の利用が相関する以上、非正規雇用の利用を抑制するためには、正社員の雇用保障を引き下げればよい¹⁴。しかし現実のL+P型あるいはL+NP型の世界にこのようなシステムを組み込むことは困難という以外にない。実はアメリカの雇用システムは、上記のブルーカラーの内部労働市場とホワイトカラーの内部労働市場、そして専門職の労働市場から成り立っている(宮本, 2004)。そしてこのことが職業階層の世界を構成している。もちろん階層間の移動可能性が保障されていれば問題はない。これに対して日本の雇用システムはこの3つの領域をいわば混在させてきた。これを3層に分解するという方向をとるのであれば、それぞれの領域を異なるシステムとして制度化する必要がある。

もう一つの方向として、内部労働市場とは異なる制度の下で、非正規雇用の安定を図ることも考えられる。いわゆるフリーター問題として指摘されるように、日本の雇用システムの最大のアキレス腱は、企業内部の技能訓練を制度化することの結果、企業外部の職業訓練の未整備にあるといえる。つまり、正社員としての雇用の後に技能形成がなされるわけであるが、反対に言えば、正社員としての雇用がなければ技能形成の機会もない。この隘路を打破するためには雇用以前の職業教育訓練を制度化する必要がある。このモデルがドイツ型の職業別労働市場であるなら、そのためには訓練の内容から技能の評価、そして技能に応じて雇用を割り当てるまでのプロセスに、現実に労働を需要する企業の側が関与する必要がある。そのためには個々の企業をつなぐ公的機関や第三者機関の役割が重要となる(Marsden, 1999)⁵。これらの制度に基づいて企業外部の職業教育訓練と職業ごとに標準化された労働市場が可能となる。

L+P型あるいはL+NP型の雇用をこのような方向に転換させることは困難、いや不可能という以外にない。それはむしろNL+P型の雇用において可能となるかもしれない。つまり、NL+P型をより明示的に、成果主義の下で長期雇用を前提としない正規雇用の制度とすると、この限りにおいて、正規と非正規の

14 ただしアメリカのブルーカラーの内部労働市場においても、雇用保障を低めることによって正規と非正規の区別をなくすることが当てはまるのは先任権の低い層、つまりは職務ランクの低い層においてであり、いわばこの層をバッファーとして先任権の高い労働者の雇用が守られる。

15 日本の雇用政策の弱点として、職業訓練制度への支出などの積極的雇用政策がわずかであることが指摘される。しかしこのことは企業外部の職業訓練制度が未形成であることの結果であり、そしてその理由は、企業外部の訓練と雇用とが繋がらない点にある。

区別はなくなる。あるいは解雇権をめぐる問題もなくなる。あるいは短時間正社員という前に、成果に基づく正社員あるいは非正社員であれば、時間給の制度化も不要となる。さらに先に指摘した日経連の雇用ポートフォリオにおいて、「高度専門能力活用型」と呼ばれたグループがこれに相当するとみなすこともできる。その意図は、内部労働市場としてのL+P型やL+NP型において、「管理職と専門職のキャリアの区別」を図ることであったとしても、「高度専門能力」の領域は、長期雇用を前提としない正社員の制度化と成果主義の組み合わせからなるNL+P型の雇用に対応するかもしれない。さらにもう一つの可能性としては、成果主義の未導入の下で、長期雇用を前提としない正規雇用の制度がある。これがNL+NP型の雇用とすると、先に指摘したアメリカのブルーカラーの内部労働市場はこれに近いといえることができる。この意味で正規と非正規の区別をなくせばよいといった議論は、NL+NP型の雇用システムで実現されるかもしれない。

しかしNL+P型あるいはNL+NP型の雇用が成立するためには、最終的に長期雇用を前提としない技能訓練のシステムが必要とされる。この基盤がなければNL+P型はもちろんのこと、NL+NP型の企業においても、必要とする技能において限界に直面することが考えられる。現在のところ、それは過去からの遺産として、あるいは既存のL+NP型からの流失として利用可能であるのかもしれない。ただしこれが早晚行き詰まることは目に見えている。反対に言えば、NL+P型あるいはNL+NP型の雇用を追求することの結果、その技能形成のシステムとして、企業外部の技能訓練と職業別の労働市場の形成につながる可能性が生まれるかもしれない。

さらに言えば、このNL+P型の領域は現在のところ回答企業の約2割を占めるに過ぎないとしても、先に見たように、企業のパフォーマンスとしてはL+P型と競い合っている。NL+NP型に関しても、もしそれが低パフォーマンスに見合ったシステムであるとすると、それは選択の対象となる。いずれにせよL+P型あるいはL+NP型に対抗するシステムとして、NL+P型やNL+NP型が確立されるなら、日本の雇用システムは真の意味で多様化することになる。繰り返すなら、そのためにはNL+P型やNL+NP型の雇用に見合う技能形成のシステムを制度化する必要がある。とりわけNL+P型に関しては、もしその根拠がL+P型

に対抗する企業パフォーマンスにあるなら、それに応じた技能形成のシステムが不可欠となる。それが企業横断的であることは、企業の間を媒介する制度や機関が必要となる。この点での制度改革がなければ、既存の日本型(L+NP型)の修正としてのL+P型に対して、NL+P型の雇用がもうひとつのシステムとなることはおそらく困難であろう。

その上で、NL+P型の雇用が新たな人材マネジメントと呼ばれるためには、企業の側の認識として悪化の状態を示している職場の改善が必要とされる。先に指摘したように、もしそのような職場の状態が企業の側の選択であるなら、そのことをNL+P型に見合った人材マネジメントとしてより明確に示す必要がある。それはアメリカのホワイトカラーや専門職の人材マネジメントによりいっそう近づくのかもしれない。あるいはNL+NP型の雇用はより明示的にアメリカのブルーカラーの人材マネジメントに近づくのかもしれない。もちろんこれは日本企業の選択にかかっている。さらに従業員の選択にもかかっている。そのためにも以下で見るように、従業員の意識と行動を知る必要がある。

いずれにせよ多様な雇用システムをめぐって試行錯誤が続くであろう。そこには当然、既存のL+NP型の選択も、さらにはNL+NP型の選択もある。その上で新たに登場したL+P型とNL+P型が競い合うのであれば、その優劣は最終的にそれぞれの成果主義の作用にかかっている。もちろんこれだけではないとしても、長期雇用と成果主義の組み合わせとここでの枠組みからは、長期雇用を維持した上での成果主義と、長期雇用の放棄の下での成果主義のいずれがより有効に作用するのかが重大な課題となる。いうまでもなく、これはそれぞれの企業の従業員の行動にかかっている。ではこれに関してJILPT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

これまでJILPT企業調査に基づき、日本企業のコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変化の方向を検討してきた。その結論は、過去5年間の傾向や今後の方向としてみる限り、日本のコーポレート・ガバナンスは予想以上に株主重視の方向に変化し、その下で人材マネジメントは長期雇用の維持と放

棄、成果主義の導入と未導入に分岐するというものであった。その上で4つのパターンを取り出すと、長期雇用の維持と成果主義の導入が日本企業の新たな方向になりつつあるということができた。と同時に、長期雇用の放棄と成果主義の導入の人材マネジメントがそれに対抗することを見た。では従業員はこれらの変化をどのように考えているのか。日本企業の変化の方向を探るためには、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の従業員の実態を正確に捉えることが必要とされている。

1 認識ギャップ

JILPT従業員調査は先のJILPT企業調査での回答企業1,280社に対してなされた。回答従業員数は2,823人、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、回答従業員の分布を示すと図表1-30のようになる。表にはJILPT企業調査における回答企業の分布も示されている。回答従業員の所属企業は先のJILPT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サイズが確保され、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サイズが確保されている。

では回答従業員は、長期雇用と成果主義に関してどのように考えているのか。先のJILPT企業調査では、回答企業の約7割は長期雇用の維持を回答し、約6割は成果主義の導入を回答していた。各種の調査から成果主義に関しては予想通りであるとしても、長期雇用に関しては、この間の雇用リストラを考えると予

図表 1 - 30 回答従業員

従業員規模	従業員調査	企業調査	(%)			
			年齢	構成比	職位	構成比
～ 300 人	26.4	36.1	～ 30 歳	18.0	役員	1.6
300 ～ 500	32.0	28.7	30 ～ 40	32.4	部長	9.3
500 ～ 1000	21.3	18.8	40 ～ 50	27.2	課長	24.2
1000 ～	17.3	12.8	50 ～ 60	20.6	係長	17.2
不明	3.1	3.6	61 ～	1.3	一般	45.6
公開	12.9	15.3	不明	0.5	不明	2.1
非公開	85.9	83.1				
不明	1.2	1.6				

図表1-31 長期雇用と成果主義（従業員回答）

（％）

	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	40.9	73.1	69.4
対象者を限定して維持される	20.7	18.8	21.3
経営の優先的課題ではない	23.9	8.1	8.7
わからない	14.5	-	-
成果主義を導入している	56.8	57.4	57.6
導入していない	43.2	42.6	42.0

想外に高い数値であるということも、長期雇用が日本企業の核であるという意味では予想通りの数値であるということもできる。そこでJILPT従業員調査においてもJILPT企業調査と同じ質問項目を設けた。その結果が図表1-31に示されている。

表には従業員側の回答に加えて、それらの従業員の所属企業の回答、そして先に見たJILPT企業調査における回答が示されている。JILPT企業調査では企業側の方針を聞くのに対して、JILPT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」「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」「長期安定雇用は経営上の優先課題ではない」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」の項目を加えた。

表に示されるように、成果主義の導入に関しては企業側と従業員側の回答にほとんど差はないのに対して、長期雇用に関しては、維持されると回答する従業員は40%を占めるにすぎないというように、大きなギャップが存在する。先のJILPT企業調査と同様、「対象者を限定して維持される」と「経営の優先的課題ではない」の回答を長期雇用の維持に対する否定的回答とすると、長期雇用はもはや維持されないと考える従業員は、維持されると考える従業員を上回る。とりわけ「長期雇用は経営の優先課題ではない」というように、長期雇用の明示的な否定を回答する従業員は4人に1人にのぼる。さらに「わからない」という回答も相当数に上る。いずれにせよ、約7割の企業は長期雇用を維持する方針であるのに対して、長期雇用が維持されると考える従業員は約4割にすぎない。

図表1-32 JIL調査(1998)

(%)

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

出所：日本労働研究機構（1998）「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」

これと同様の結果は1998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。図表1-32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」に関して約6割の企業は定年までの雇用の継続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」の回答が顕著に多くなる。

ただし「出向や転籍がある」は、文字通り定年までの長期雇用ではないとしても、非正社員の利用を拡大して長期雇用を維持することと同様、出向や転籍を通じて雇用が維持されると考えるなら、長期雇用の維持と実質的には同じとみなせる。するとJIL調査において20代、30代、40代、50代での長期雇用の維持の回答は、それぞれ、21.5%、41.1%、60.3%、78.1%となる。そこでこれに合わせてJILPT従業員調査の回答を年代別に示すと、図表1-33のようになる。30代において長期雇用の維持を回答する比率はJIL調査とほぼ同じとなるが、

図表1-33 世代別回答(構成比)

(%)

	20代	30代	40代	50代
長期雇用が維持される	33.8	41.6	43.1	43.0
対象者を限定して維持される	14.4	20.1	22.6	23.5
経営の優先的課題ではない	23.5	22.9	25.4	24.3
わからない	28.3	15.4	8.9	9.2

それ以外のすべての年齢層において、長期雇用が維持されるとする回答の比率はJIL調査よりも低くなり、とりわけ40代、50代の従業員において「対象者を限定して維持される」と「経営の課題ではない」の回答がそれぞれ4分の1近くに達する。

図表 1・34 認識ギャップ (%)

企業側回答	従業員側回答		
	ELTE	ENLTE	EUK
FLTE	32.3	29.5	11.2
FNLTE	8.4	15.1	3.3

このような企業と従業員間の認識ギャップは、二つの回答をクロスさせることによっても確かめられる¹⁶。図表1-34は企業側回答として長期雇用の維持（FLTE）と放棄（FNLTE）、従業員側回答として長期雇用の維持（ELTE）と放棄（ENLTE）と「わからない（EUK）」を区別し、それぞれの組み合わせが従業員の回答全体に占める比率を表している。放棄の回答は「対象者を限定して維持する」と「経営の課題ではない」の合計とした。表からわかるように、長期雇用を維持する方針の企業において、同じく長期雇用が維持されると考える従業員は全体の約3割を占めるに過ぎない。これに対して同じく約3割の従業員は、企業側の方針としては長期雇用の維持であるにもかかわらず、長期雇用は維持されないと考えている。あるいは約1割の従業員は「わからない」と考えている。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。

2 従業員の回答の要因

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。とりわけ5人に1人の従業員は長期雇用は「対象者を限定して維持される」と考え、4人に1人の従業員は「経営の課題ではない」と考えるのはどのような理由によるのか。

16 成果主義に関しても、従業員側回答と企業側回答をクロスさせるなら、企業側回答は成果主義の未導入であるのに対して、従業員側回答は導入であるというように、顕著な認識ギャップが観察される。詳細は労働政策研究・研修機構（2006a）を参照。

そこで利用可能な質問項目の中から従業員の回答に影響を及ぼす要因を求めると、まずこれまでに見た企業の側の要因がある。つまり現実の雇用リストラであり、先に見たように現実の正社員の減少幅の拡大とともに、企業の方針としては長期雇用の放棄の傾向が強まる。すると従業員においても、正社員の減少幅の拡大を見ることにより、長期雇用が維持されるとする回答は減少することが予想される。あるいは非正社員の増大を見ることにより、同じく長期雇用の想定が弱まることが予想される。これに加えて企業の側の雇用政策がある。たとえ正社員の減少があったとしても、長期雇用を維持するという企業の方針が述べられるなら、従業員において長期雇用が維持されるとする回答は強まることが予想される。反対に長期雇用の放棄の方針が述べられるなら、従業員においても長期雇用の想定は弱まることが考えられる。そして最後に企業業績がある。業績の不調に応じて従業員においても、長期雇用の維持に否定的な回答が強まることが予想される。以上の要因はJILPT企業調査とJILPT従業員調査の間のマッチングデータとして与えられる。

その上で従業員にかかわる要因がある。手がかりとなる項目を取り出すと、従業員の年齢、職位、転職回数、キャリア形成の期待、そして技能の通用度がある。年齢に関しては、JIL調査からは年齢が高まることに応じて長期雇用の想定が強まると予想できるのに対して、図表1-33のJILPT従業員調査からはそのような傾向は予想できない。職位に関しては、職位が高まるにつれて、長期雇用の想定が強まると予想できるのに対して、転職回数に関しては、転職を多くするほど、長期雇用の想定は弱まることが考えられる。さらにキャリア形成に関する質問は、転職しないで一社内でキャリアを形成することを考えているのか、それとも転職や資格を取ることによってキャリアを形成することを考えているのかを問うものであり、前者の回答に応じて長期雇用が維持されると考える傾向が強まることが予想される。さらに今回の調査では、企業内で習得した技能が他企業でもどれほど通用すると考えているのかを質問した。すると、いわゆる技能の企業特殊性のゆえに他企業での通用度は低いと考える従業員ほど、雇用の安定を想定する、あるいは期待することが考えられる。

では以上の要因から、長期雇用に対する従業員の回答はどのように理解できるだろうか。とりわけ相当数に登る「対象を限定して維持される」と「経営の

図表 1・35 従業員側回答の要因

長期雇用の維持=0 (n=1148)	対象者を限定=1 (n=580)	経営の課題ではない=2 (n=671)	わからない=3 (n=408)
正社員増減幅	- 0.184 ***	- 0.169 ***	- 0.051
非正社員増減幅	0.009	0.002	- 0.035
長期雇用政策	- 0.443 **	- 0.707 ***	- 0.116
従業員規模	- 0.078	- 0.026	- 0.072
業況	0.262 *	- 0.050	0.027
年齢	0.012	0.022 **	- 0.019 #
内部キャリア	- 0.522 ***	- 0.938 ***	- 0.614 ***
職位	0.018	- 0.173 *	- 0.491 ***
転職回数	0.095	0.164 **	0.258 ***
技能通用度	- 0.010	- 0.161 **	- 0.321 ***
_cons	- 0.224	0.630 #	1.832 ***
擬似 R ² =0.059			

課題ではない」の回答はどのように理解できるのか。そこで「長期雇用が維持される」の回答を基準として、「対象者を限定して維持される」「経営の課題ではない」「わからない」の回答の要因をそれぞれ区別して調べるために、順位ロジット分析を行うと、図表1-35の結果が得られる¹⁷。

まず企業側の要因は非常に明確に作用する。つまり正社員の減少幅が拡大することに応じて、そして長期雇用の維持に否定的な方針が強まることに伴って、従業員においては、長期雇用が維持されたとしても「対象者を限定して」のことであるとの回答が強まり、さらにそれよりも強く「経営の課題ではない」との回答が強まる。ただしこれらの要因は従業員の「わからない」という回答には影響を及ぼさない。また業況の好調は、「対象者を限定して」の回答を強めるように作用する。最後の点は理解に苦しむのであるが、それ以外の要因に関しては、予想通りの結果が得られる。先に見たように、企業の側の行動として、

17 説明変数は、年齢（61歳以上は除外）、職位（一般=1、係長=2、課長=3、部長=4、役員=5）、転職回数（ゼロ=1、1回=2、2回=3、3回=4、4回以上=5）、キャリア形成（企業内部でのキャリア形成=1、転職や資格を通じたキャリア形成・わからない=0）、技能の通用度（ゼロ=1、ごく一部=2、半分=3、7～8割=4、すべて=5）とし、JILPT企業調査からの説明変数は、従業員規模（300人未満=1、300～500人=2、500～1000人=3、1000人以上=4）、業況の好調（高位安定・上昇傾向・下降後上昇）=1、不調（上下の変動・上昇後下降・下降傾向・低位安定）=0、正社員と非正社員増減幅（20%以上減=1、10～19%減=2、5～10%減=3、5%以内での増減=4、5～10%増=5、10～19%増=6、20%以上増=7）、長期雇用政策（できるだけ多くの従業員を対象にして維持する=1、その他=0）とした。

正社員の減少幅の拡大と長期雇用の放棄の方針は強く連動していた。するとここからの結論は、長期雇用を維持するあるいは放棄するという企業の行動に応じて、従業員は長期雇用が維持されるあるいは放棄されると考える、ということになる。つまりこの限りにおいて企業と従業員の間認識ギャップは存在しない。

他方、従業員側の要因も非常に明確に作用する。まず企業内部でのキャリア形成ではなく、転職や資格を通じたキャリアの志向が強まることに依じて、「対象者を限定して維持する」や「経営の課題ではない」の回答、そして「わからない」の回答が顕著に強まる。さらに職位が下がることに依じて、転職回数を多くすることに依じて、そして技能の通用度を低く評価することに依じて、「経営の課題ではない」の回答が強まり、さらにそれ以上に「わからない」の回答が強まる。また年齢に関しては、高年齢層において「経営の課題ではない」との回答が強まるのに対して、若年齢層においては「わからない」の回答が強くなる。ただしこれらの要因は「対象者を限定して維持する」の回答には影響を与えない。

高年齢層の従業員において、長期雇用は「経営の課題ではない」という意味でより明示的に長期雇用の否定の回答が強まることは、中高年に集中する雇用リストラの結果かもしれない。また転職回数を多くすることは、より明示的に長期雇用の否定の回答を強めるか、あるいは単純に「わからない」という回答を強めることになるのであろう。これに対して技能の通用度に関しては、当初の想定とは反対である。当初の想定は、技能の企業特殊性が高まることに依じて従業員は自らの技能の通用度を低く評価し、そのために雇用の安定を想定する、あるいは期待するというものであった。反対に技能の通用度を高く評価するこ

図表 1・36 技能通用度・キャリア形成（年齢別構成）（％）

	技能通用度			キャリア形成			
	一部	半分	大半	内部	転職	資格	わからない
20代	32.9	37.7	29.4	15.7	40.9	30.5	12.8
30代	21.7	36.0	42.3	29.8	31.8	28.2	10.2
40代	14.9	31.7	53.4	49.7	20.4	23.0	6.9
50代	18.4	27.9	53.6	58.7	16.0	16.8	8.5

とは、自らの転職可能性を意識するという意味で、長期雇用の想定を弱めると考えることもできる。しかしここでの結果は反対である。技能の通用度を高く評価することに応じて、従業員は長期雇用の維持を想定する。これはどうしてであるのか。

その理由の一つとして、図表1-36に示されるように、年齢が高まることに伴って従業員は自らの技能の通用度を高く評価するということが考えられる。表の数値は技能の通用度を3段階（ゼロ・ごく一部=一部、半分、7~8割・すべて=大半）として、年代ごとの分布を示したものであるが、40代、50代において約半数の従業員は、自らの技能の「大半」は他企業で通用可能と考えている。そして同じく年齢が高まることに伴って、企業内部のキャリア形成を志向する従業員の比率は高まる。ただし40代、50代においてもその比率は約半数にすぎない。

このことの意味は重要である。つまり、企業内部の技能形成やキャリア形成を前提とする限り、年齢や勤続年数や職位に応じて技能のレベルは高まり、それに応じて技能の企業特殊性も強まると想定されるのに対して、従業員の回答はそうではない。年齢が高まることに伴って従業員は、自らの技能の通用度は高まると考えている。つまり従業員の意識においては、技能のレベルが高まることと技能の通用度は両立する¹⁸。反対に言えば、技能の通用度がゼロやごく一部と考えることは、技能のレベルそのものが低いことを意味している。

すると技能の通用度を高く評価する従業員ほど長期雇用の維持を想定することは、技能のレベルの高さに基づいてのことだということになる。反対に自らの技能のレベルが低いと考える従業員は、技能の通用度も低く評価するとともに、長期雇用の維持に対しても否定的な回答を強めることになる。このことは年齢の低い層において、あるいは職位の低い層において、「経営の課題ではな

18 企業内部の熟練形成の重要性をつとに指摘した小池（2005）においても、「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」であることが指摘される。ここでの結果はこの小池の指摘と符合する。ここからわかることは、技能の企業特殊性と技能の通用度は概念的に区別すべきということかもしれない。つまり技能のレベルが低い段階では、技能の低さのゆえに他企業での通用度も低くなる。そして技能のレベルが高まることに伴って、企業内の経験を積み重ねるといって企業特殊性の性格は強くなる。しかし技能のレベルがさらに高まることに伴って、原理の習得や応用可能性が高まるという意味で、他企業での通用度は高まると考えることができる。

い」や「わからない」の回答が強まることと整合的である。つまりそれらの従業員は、企業内部のキャリア形成ではなく、転職や資格の取得を通じたキャリア形成を志向することに応じて、長期雇用の維持に対して否定的回答を強めることになる。転職や資格を通じたキャリア形成の志向が、企業内部の技能形成の低さのためであるのかどうかは確定できないとしても、企業内部のキャリア形成が技能形成を通じてのことである以上、技能のレベルを高めることに応じて、つまりは年齢と職位を高めることに応じて、それらの従業員は長期雇用の想定を強めることになる。

このように考えるなら、先に見たような企業と従業員の間認識ギャップ（図表1-31）とりわけ企業の側は長期雇用の維持する方針であるにもかかわらず、従業員の側は否定的に回答する理由としては、次のことが考えられる。まず、たとえ企業の側が長期雇用の維持する方針であるとしても、そのことが明示的に述べられるとは限らない¹⁹。むしろ長期雇用の維持を言明することはアナリストの評価を低めることになるかもしれない。そして従業員を取り巻く雰囲気は、少なくともこの数年間の支配的な見解は、雇用の安定を企業に頼ってもだめである、自ら雇用の獲得する能力すなわちエンプロイアビリティを高める必要がある、というものであった。するとたとえ当該企業においては長期雇用の維持する方針であったとしても、そのことが明示されない限り、従業員において長期雇用の維持に否定的な回答が強まることは不思議ではない。ましてや現実の雇用リストや正社員に減少を見るならば、否定的回答が強まることも当然となる。

ただし、自ら雇用の獲得する能力という意味でのエンプロイアビリティが技能の通用度に依存するのであるとしても、そのような従業員ほど長期雇用の想定する、というのがここでの結果である。繰り返すなら、その理由は、技能の通用度は技能のレベルに基づき、そして技能のレベルは企業内部のキャリア形成に基づくということにある。しかし図表1-36に見られるように、20代、30代の従業員において当該企業の内部でのキャリア形成を志向する比率は驚くほど少ない。反対に転職や資格を通じたキャリア形成を志向する比率は驚くほど高

19 第1部第1章で指摘したように、象徴的な出来事は、長期雇用の堅持をとしたトヨタに対して社債の格付けの引き下げがなされたことであった。

い。40代においても、転職や資格を通じたキャリア形成を考える従業員は40%以上にのぼり、50代においても30%以上に達する。平均すれば、半数以上の従業員は企業内部のキャリアではなく、転職や資格を通じたキャリア形成を志向している。そして図表1-35の係数の値から、転職や資格を通じたキャリアの志向は、長期雇用を想定することに非常に強く否定的に作用する。この結果、たとえ7割の企業は長期雇用を維持する方針であるとしても、「わからない」を含めて約4割の従業員は長期雇用の想定に対して否定的な回答を示すと考えることができる。

このように、たとえ企業の方針としては長期雇用を維持することであっても、従業員においてそのことが共有されているわけではない。その理由が転職や資格を通じたキャリアの志向にあるなら、そしてその理由が、雇用の安定は自らの責任である、といった言明に基づいてのことであるなら、それは大きな錯覚に基づいてのことかもしれない。もちろん転職や資格の取得自体が従業員の選択であるということ是可以する。そのことは否定しないとしても、少なくとも平均して半数以上の従業員が企業内部のキャリアを志向しないということは、やはり何らかの錯覚や錯誤に基づいてのことだと思われる。そしてこの錯覚の原因が、長期雇用を維持する方針が明示されないことにあるなら、それは企業の側が生み出す錯覚だということになる。さらにその理由が、長期雇用の方針を述べる結果、市場の評価が引き下げられるかもしれないということにあるなら、それは株主重視のガバナンスが生み出す錯覚だということになる。あるいは雇用の安定は個人の自己責任である、といったこの間の改革の議論が生み出す錯覚であるかもしれない。いずれにせよこれらの錯覚あるいは認識のズレが、雇用をめぐる企業と従業員との認識ギャップを生み出すのであれば、少なくとも無用な錯覚は取り除く必要がある。

第5節 成果主義の下での従業員行動

1 成果主義の不思議

では成果主義に対して従業員はどのように行動するのか。既存の人材マネジ

メントの変革として成果主義の導入が意図されているのであれば、長期雇用を維持した上での成果主義の導入（NJ型）と、長期雇用を放棄した上での成果主義の導入（A型）は、いずれがより有効に作用するのか。しかしそれ以前の問題として、成果主義をめぐるのは肯定と否定の議論が鋭く対立する。議論の数や注目度からは、成果主義の効能を述べる議論よりも、成果主義の弊害を述べる議論のほうが支配的ということもできる。では従業員は実際にどのように考えているのか。今回のJILPT従業員調査は非常に包括的な質問を設けた。その回答を通じて現実の従業員の行動を検証しよう。成果主義をめぐる肯定と否定の議論に対して、まずは現実の従業員の行動を見る必要がある。

実は従業員の回答を追ってゆくと、成果主義に対して従業員自身が肯定と否定のジレンマの中にあることが浮かび上がる。そこで一般に従業員はどのような評価の制度を望んでいるのかを問うと、図表1-37の回答が得られる。表の数値は「賛成」と「どちらかという賛成」の比率であるが、成果主義の導入を回答する従業員と未導入を回答する従業員を区別しても、比率にはほとんど差はない。年齢や勤続などいわゆる年功に基づく評価に対しては、3割の従業員が支持を与えるに過ぎないのに対して、8割以上の従業員は「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。そして同じく8割以上の従業員は長期雇用を支持している。

「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、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。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ようである。あるいは既存の職能資格制度は、能力

図表 1 - 37 希望する処遇制度 (%)

	成果主義導入	未導入
年齢、勤続に応じて評価	30.0	30.8
個人の仕事の成果に基づいて評価	81.6	82.8
職務経験や仕事の能力を評価	85.3	86.4
定年まで勤め続けられる雇用関係	86.5	85.6

主義をベースとし、それに年功的要素を付加するという意味で、「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、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、それに付着した年功的要素を縮小あるいは廃止し、それを成果主義的要素に置き換えるもののようである。この意味で成果主義の導入とともに、「能力・年功主義」から「能力・成果主義」への変更が進んでいる。

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变化があるとすると、前者は既存の制度の刷新を図るのに対して、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。もし漸進的变化を日本企業の行動であるとすると、このことは既存の制度の強さの結果でもある。要するに8割以上の従業員が職能資格制度の意味での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。それは漸進的变化となる以外にない。

いずれにせよ、成果主義に対する支持は予想外に高い。にもかかわらず成果主義に対しては多くの批判が向けられる。このある意味で奇妙な状況は、図表1-38においても見ることができる。ここでの質問は、「導入されている成果主義」について従業員はどのように考えているのかを問うものであり、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」と「どちらかというと思わない」を否定の回答として、「ど

図表1-38 成果主義に関する考え

(%)

	肯定	どちらでもない	否定	わからない
個人のやる気を引き出す制度だ	62.0	22.6	14.2	1.2
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
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
公平な人事制度だ	40.5	33.2	24.7	1.6
人件費削減のための制度だ	33.3	30.4	33.6	2.8
職場のチームワークを乱す制度だ	13.6	34.1	50.8	1.5
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

らでもない」を加えた比率が示されている。

表からわかるように、成果主義の目的とされる「個人のやる気を引き出す制度」や「個人の成果を反映させる制度」あるいは「会社全体の業績を向上させる制度」といった主張に対しては、過半数の従業員は肯定の回答を与えている。「現在の経営環境に照らして成果主義の導入は適切である」や「公平な人事制度である」に対しては、肯定の回答は低下するとしても、半数弱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」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意図や目的に対する支持は予想以上に高い。しかし、肝心要の「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1割強の従業員が肯定の回答を示すだけである。4割の従業員は「わからない」の回答であるが、同じく4割の従業員は明確に否定の回答を示している。

成果主義に対する支持は予想外に高いにもかかわらず、現実の成果主義に対しては支持は極度に低下する²⁰。この奇妙な状況は、成果主義の下での「職場の変化」に関する回答にも現れる。図表1-39は、先にJILPT企業調査で検討し

図表1-39 職場の変化

(%)

	(1) 従業員側回答	(2) 企業側回答	(1) - (2)
仕事に対する意欲が高まった	34.2	21.9	12.3
社内における意思決定のスピードが上がった	27.7	43.7	- 16.0
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	28.7	37.1	- 8.4
社員の間での競争意識が高まった	18.6	22.9	- 4.2
若年層の育成に手が回らなくなった	28.5	28.6	- 0.1
職場で協力し合う雰囲気なくなった	18.4	9.7	8.7
仕事のできる人に仕事が集中するようになった	56.3	51.2	5.1
精神的ストレスを訴える社員が増加した	60.3	33.0	27.2
残業が増えるなど、労働時間が増加した	40.5	46.4	- 5.9
自己都合で離職する社員が増加した	38.8	20.2	18.7

20 これと同じ状況は日本労働研究機構（2003c）の調査においても見ることができる。回答従業員5,204人のうち、成果主義賃金に対して賛成が27.6%、反対が7.1%であるのに対して、圧倒的多数の60.1%の従業員は「賛成だが、不安」の回答を示している。

た項目（図表1-27）に対応するJILPT従業員調査の項目を取り出し、企業側と従業員側の肯定の回答の比率とその差が示されている。各項目をグループ化した区切りはJILPT企業調査と同様、「モラル・意欲」「育成・協働」「ストレス・離職」であるが、「仕事に対する意欲」はそれだけを区別して示してある。

先に見たように、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。これに対応する「仕事の意欲が高まった」に対して、肯定の回答を示す従業員の比率は企業側のそれを大きく上回る²¹。成果主義を導入する企業において職場での仕事の意欲が高まったと回答する企業は5社に1社であるのに対して、従業員は3人に1人が高まったと回答している。

しかし「ストレス・離職」の項目に関しては、成果主義の導入の下で「精神的ストレスの増大」や「自己都合で離職する社員の増加」を指摘する従業員の比率は企業側を大きく上回る。同じく「育成・協働」に関しても、「職場での協力の低下」や「仕事の集中」を指摘する従業員の比率はわずかであるが企業側を上回る。これに対して「モラル・意欲」に関しては、「部門を越えたコミュニケーションが活発になった」や「意思決定のスピードが上がった」や「社員の間での競争意識が高まった」ことを指摘する従業員の比率は企業側を下回る。「モラル・意欲」の項目は、それによって高業績職場の達成を意図するものである以上、企業側の肯定の回答が高いことは当然かもしれない。しかし従業員側の認識はそれに見合ったものではない。部門を超えたコミュニケーションや意思決定のスピードに関して、肯定の回答を示すのは従業員の約4分の1、競争意識の高まりに関しては2割弱にすぎない。

要するに、成果主義の導入の職場において、精神的ストレスの増大や離職の増大を意識する従業員は企業側の認識を大きく上回る。職場の協力の低下や仕事の集中を意識する従業員も企業側の認識を上回る。これに対して意思決定のスピードが上がったや競争意識が高まったなど、高業績職場を意図した作用や圧力を意識する従業員は企業側の認識を下回る。するとここからの結論は、成果主義の下で職場の状態は悪化し、従業員の不満は高まり、ゆえに仕事意欲は

21 正確にはJILPT企業調査での「仕事の意欲が高まった」に対応するJILPT従業員調査の項目としては、「新しい課題に取り組む意欲が高まった」と、「自分の業績達成を強く意識するようになった」がある。ここでは前者の質問に対する肯定の比率が示されている。後者の質問に関しては、肯定の比率は回答従業員の47.4%にのぼる。

減退する、ということかもしれない。しかし、仕事の意欲が高まったと回答する従業員は、企業側の回答を大きく上回る。これは一体どういうことか。

より本質的には、仕事意欲が高まったと答える従業員は3人に1人というように、肯定の回答の比率自体が低いというべきかもしれない。あるいは成果主義を導入する企業側の回答として、仕事意欲が高まったと回答する企業が5社に1社ということ自体が低すぎるというべきかもしれない。先に見たように（図表1-38）現実の成果主義が成功していると回答する従業員は約1割であった。これと同様、成果主義を導入する企業において職場の仕事意欲が高まったと答える企業が約2割であるなら、要するに成果主義はほとんど成功していないということになる。この限りにおいて成果主義に対する批判は当てはまる。しかし繰り返すなら、成果主義に対する支持は予想外に高い。これはどのように理解できるのか。

2 成果主義賃金の現実

従業員の圧倒的多数は成果主義を支持しているにもかかわらず、企業側の回答としても、従業員側の回答としても、現実の成果主義が成功しているとする答えは極端に少なくなる。これは成果主義のパズルというべきなのか。いや、むしろパズルは成果主義に対する支持の高さにあるのかもしれない。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、たとえ3人に1人というレベルであったとしても、仕事意欲は高められている。かつその比率は成果主義を導入する企業の側の回答を上回る。果たして成果主義は、支持さ

図表1-40 3年前と比べた賃金の変化

(%)

	(1) 成果主義導入	(2) 未導入	(1) - (2)
個人の成果や業績による賃金上昇	25.0	11.6	13.4
昇進や昇格（降格）による賃金上昇	32.9	22.6	10.4
会社の業績の変化による賃金上昇	15.4	9.8	5.7
賃金格差拡大（勤続年数が近い従業員間）	43.2	15.7	27.5
賃金格差拡大（勤続年数が異なる従業員間）	23.6	11.2	12.4
賃金についての満足増大	29.5	19.8	9.7

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か。

この答えはまったく単純な事実にあるかもしれない。成果主義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、賃金の増大が必要である。そこで3年前と比べた賃金の状態を問うと、図表1-40の結果が得られる。成果主義の導入を回答する従業員と未導入を回答する従業員を区別して、3年前と比べて賃金が上昇、あるいは格差が拡大したと回答する比率とその差が示されている。すべての差は1%レベルで有意である。

表からわかるように、この3年間、個人業績を反映して賃金が上昇したと回答する従業員は、成果主義の導入を回答する従業員においても4人に1人であり、企業業績を反映した賃金の上昇に関しては2割に満たない。成果主義が未導入と回答する従業員と比較するとその比率は有意に高まるが、賃金がインセンティブとして作用するにはわずかである。他方、賃金の格差に関しては、同程度の職位における賃金格差の拡大が成果主義の結果とすると、確かに約半数は格差の拡大を回答している。この結果かどうかは確定できないとしても、成果主義の下での賃金の満足に関して、増大したと回答する従業員は約3割にすぎない。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、成果主義賃金に対して上昇や満足の回答が約3割であれば、現実の成果主義に対する肯定の回答が約1割、仕事意欲に対する肯定の回答が約3割であるのも当然の結果かもしれない。

もちろん、賃金の上昇を通じて3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、とすることはできる。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。つまり、成果主義の導入を職位別に見ると、図表1-41のようになる。JILPT従業員調査において成果主義の導入を答える従業員は、係長以上の管理職では6~7割、一般の非管理職においても6割近くに達する。JILPT企業調査においても同じであり、成果主義の導入は部課長層では8割以上、非管理職においても6割近くに達する。役員層に関してJILPT従業員調査とJILPT企業調査の違いが大きくなるが、JILPT企業調査

図表 1 - 41 成果主義の導入 (%)

	従業員調査	企業調査
役員	51.1	28.4
部長	71.4	82.1
課長	66.7	90.8
係長	62.0	73.8
一般	58.2	58.9

ではトップ経営者と限定したためかもしれない²²。もちろん、成果主義の導入は明示的な業績給の導入だけではなく、定期昇給や年齢給の縮小や廃止を含み、かつ業績給としての変動幅も、実際には抑制されたものとなっている。たゞいずれにせよ、非管理職においても6割近くの従業員において成果主義が導入されているとすると、一部の高業績者の意欲だけが高まればよい、というわけにはゆかない。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。

3 成果主義の作用

では成果主義は現実にどのように作用するのか。すでに既存の研究からは、成果主義が機能するためには、単に金銭的刺激を強めるだけではなく、成果主義を補完する制度や仕組みが不可欠であることが指摘され、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 ; 大竹・唐渡, 2003 ; 玄田・神林・篠崎, 2001）。たとえば能力開発の機会であり、たとえ成果主義が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形成の機会が与えられるのでなければ、能力の発揮の意欲は減退する。あるいは目標の明確化や仕事の分担の明確化であり、さらにその前提として目標の設定や業績評価における意

22 コーポレート・ガバナンスの観点からは、この点において日本企業は株主支配から免れているということもできる。つまり株主支配は現実には経営者の利害と株主の利害を一致させることから成り立っている。この手段が株価に連動した経営者報酬という意味での成果主義であるとする、と少なくとも現在のところ、日本の経営者報酬は株価連動型という意味での成果主義とはなっていない。詳しくは久保（2003）参照。

思の疎通や納得性の確保であり、当然のことであるが、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まで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、今回の調査はこの点に関して、とりわけ職場の状態に関して、包括的な視点を与えている。

そこでJILPT従業員調査から成果主義のプロセスを構成する要因を取り出すことにしよう。まず、最近3年間の職場や仕事の変化に関する24の質問がある。その回答（そう思う=5、どちらかといえばそう思う=4、どちらでもない=3、どちらかといえばそう思わない=2、そう思わない=1）を因子分析を通じてカテゴリーライズすると、図表1-42のようにM1からM7までの7つの変数群が抽出できる。

図表 1・42 職場の要因

(M1) 仕事意欲	新しい課題に取り組む意欲が高まった 仕事に必要な知識の習得に励むようになった 自分の業績達成を強く意識するようになった 会社全体の業績に対する意識が高まった
(M2) 意欲促進的環境	努力が報われるという意識が高まった 社員の間での競争意識が高まった 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 自分の目標がより明確になった 社内における意思決定のスピードが上がった 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
(M3) 雇用関係悪化	自己都合で離職する社員が増加した 転職を意識するようになった 雇用の安定は期待できなくなった
(M4) 労働強化	残業が増えるなど、労働時間が増加した 精神的ストレスが増加した 仕事のできる人に仕事が集中するようになった
(M5) 管理強化	ノルマがきつくなった 進捗管理が厳しくなった
(M6) 職場関係悪化	職場で協力し合う雰囲気なくなった これまでの知識や経験が役に立たなくなった 若年層の育成に手が回らなくなった 昇進の機会が減った
(M7) 裁量拡大	個人の目標設定における裁量が増大した 仕事の進め方において社員の裁量が増大した

それぞれのグループはその回答の平均値として一本化されている。

M1からM7までのグループにとりあえず左欄のような表現を与えることにしよう。実はM1とM2の項目は同じ因子に括られる。ただここでは、成果主義によって仕事の意欲はどのように変化するのかという問題関心から、「新しい課題に取り組む意欲」や「仕事に必要な知識の習得に励む」などの4つの項目を、仕事に対する意欲と直接に結びつくM1のグループとし、それを「仕事意欲」と表現した。これに対してM2のグループは、「努力が報われる」や「仲間から評価される」など、意欲を支える項目、「社員間の競争意識が高まった」といった意欲を刺激する項目、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「部門を超えたコミュニケーションが活発になった」など、意欲を成果につなげる項目から構成されている。そこでこれらを「意欲促進的環境」と表現することにした。以下では、M1の仕事意欲の状態を被説明変数とし、それに影響を及ぼす要因を検討するのであるが、当然、M1とM2の間の相関は非常に強くなる。

さらにM1に影響を及ぼす職場の要因として、M3からM7までの因子が取り出される。M3は「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」などから、「雇用関係の悪化」とし、M4は「残業の増加」や「精神的ストレスの増加」などから、「労働の強化」とし、M5は「ノルマがきつくなった」や「進捗管理が厳しくなった」などから、「管理の強化」とした。さらにM6は「職場の協力の低下」や「若手の育成の困難」などから、「職場関係の悪化」とし、M7は「目標設定の裁量」や「仕事の進め方の裁量」などが

図表 1 - 43 評価と仕事の要因

評価の納得性	設定された目標の納得性 成果や能力の評価の納得性 評価の賃金・賞与への反映に対する納得性 努力の評価に対する納得性 他者と比べた自分の評価の納得性 企業外部と比べた社内の評価の納得性
成果障害の仕事	成果の測定の困難性 数値的な成果目標設定の困難性 努力を成果につなげる困難性 成果達成の困難性

ら、「裁量の拡大」とした。M2の「意欲促進的環境」とM7の「裁量の拡大」は仕事意欲にプラスに作用することが予想されるのに対して、M3の「雇用関係の悪化」、M4の「労働の強化」、M5の「管理の強化」、M6の「職場関係の悪化」はマイナスに作用することが予想される。

さらに既存の研究を念頭に置き、質問項目の中から成果主義の作用に影響を及ぼす要因を取り出すと、図表1-43に示されるように、「評価の納得性」と「成果と仕事の関係」がある。成果主義が短期の評価の傾向を強めるものであるなら、当然、評価の納得性や公平性が重要となる。また仕事の性格として、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。そこで前者を「評価の納得性」、後者を「成果障害の仕事」と表現することにした²³。

以上の職場の要因、仕事の要因、そして評価の要因に加えて、従業員自身の要因を取り出そう。まず、図表1-40で見た賃金の満足がある。そこでは約3割の従業員が成果主義の下で賃金の満足が増大したと回答していた。果たしてこのことは仕事の意欲にどのように作用するのか。これに対して、賃金の刺激によって仕事の意欲が高まるわけではなく、そのためにはやりがいのある仕事こそが大切、ということが指摘される(高橋, 2004)。そこで質問項目の中から「仕事の満足度」を取り出すことにしよう。同じく成果の達成が問われるのであれば、その前提として、技能形成の機会が与えられるのかどうか重要となる。そこで質問項目の中から「研修・教育訓練の機会に対する満足度」を取り出すことにしよう。さらにこれまでに検討した項目から、「技能の通用度」を取り出そう。技能の通用度は技能のレベルに相関すると考えることができた。すると技能の通用度で示される技能のレベルが高まることに応じて、成果主義に

23 「成果障害の仕事」に関して、元の質問項目には「自分の成果は他者の成果に大きく依存する」がある。そこで図表1-43にある4つの回答を含めて5つの変数を因子分析すると、「他者の成果に依存」の項目だけが別の因子に括られる。事実、仕事意欲を被説明変数として回帰分析を行うと、「他者の成果に依存する」だけがプラスに作用する。そこでこの項目は除外した。仕事が相互に依存しあっているために自分の成果だけが取り出せないということは、個人主義的に仕事意欲を引き下げのではなく、集団主義的に仕事意欲を引き上げるように作用すると考えることができる。

図表 1 - 44 仕事意欲の要因

	成果主義導入		成果主義未導入	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
意欲促進的環境	0.510 ***	0.025	0.549 ***	0.039
雇用関係悪化	0.018	0.018	0.016	0.025
労働強化	0.002	0.018	0.038	0.026
管理強化	0.134 ***	0.016	0.125 ***	0.022
職場関係悪化	- 0.077 ***	0.022	- 0.138 ***	0.031
裁量拡大	0.120 ***	0.016	0.095 ***	0.026
成果障害の仕事	- 0.027 *	0.014	- 0.060 **	0.020
評価納得性	0.096 **	0.035	0.159 **	0.058
仕事満足	0.044 **	0.015	0.087 ***	0.022
賃金満足	- 0.013	0.012	- 0.039 #	0.020
技能度	0.040 **	0.015	0.016	0.021
訓練満足	0.036 *	0.014	- 0.025	0.021
長期雇用	0.057 #	0.030	0.052	0.045
年齢階層	- 0.025	0.015	- 0.014	0.022
(定数)	0.807 ***	0.146	0.995 ***	0.220
調整済み R ²	0.551		0.562	

対しても積極的に応じることが考えられる。そして最後に、「長期雇用」を取り出そう。成果主義によって賃金の格差や変動が拡大するなら、それを補うためには雇用の安定が必要とされるかもしれない。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である、といった観点から従業員は成果主義を受け入れていると解釈することもできる。すると長期雇用が維持されると考えることに応じて成果主義に対しても積極的に応じることが予想できる。

以上のことから、成果主義の導入を回答する従業員と未導入を回答する従業員を区別して、M1の仕事意欲を被説明変数とする回帰分析を行うと、図表1-44の結果が得られる²⁴。

24 説明変数は、まず職場の要因として、「意欲促進的環境」「雇用関係悪化」「労働強化」「管理強化」「職場関係悪化」「裁量拡大」があり、それぞれは5段階の回答の平均値として一本化されている。さらに、「評価の納得性」(高まった=3、変わらない=2、低下した=1)と、仕事の性格として「成果障害の仕事」(そう思う=5、どちらかといえばそう思う=4、どちらでもない=3、どちらかといえばそう思わない=2、そう思わない=1)に加えて、「仕事の満足」「賃金の満足」「訓練機会の満足」(満足=5、どちらかといえば満足=4、どちらともいえない=3、どちらかといえば不満足=2、不満足=1)がある。さらに、技能のレベルの代理変数としての技能の通用度(ゼロ=1、ごく一部=2、半分=3、7~8割=4、すべて=5)と、長期雇用の維持(維持される=1、その他=0)を説明変数とし、さらに年齢をコントロールするために、年齢階層(20歳代=1、30歳代=2、40歳代=3、50歳代以上=4)を説明変数とした。

まず、成果主義の導入を回答する従業員に関してみると、先に指摘したように、職場の要因として「意欲促進的環境」が仕事意欲に対して非常に強くプラスに作用することが確認できる。「目標の明確化」の効果は既存の研究においても指摘され、また「競争意識の高まり」の効果は当然予想されることであるが、それに加えてここでの結果からは、「努力が報われる」や「仲間から評価される」ことの重要性が指摘できる。これは最も本質的な仕事の動機づけといえよう。同じく仕事意欲を高める要因として、「裁量の拡大」が強く作用することも非常に明確に確認できる。

これに対して仕事意欲を低める要因としては、「職場関係の悪化」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の「管理の強化」が、むしろ仕事意欲を高めるように有意に作用する。つまり仕事の意欲を高めるためには、目標設定などに関する従業員の裁量の拡大が必要であるとしても、それと同時に、あるいはそれゆえに、ノルマや進捗管理の強化が必要であることが示されている。

さらに「雇用関係の悪化」と「労働の強化」もまた、予想に反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。むしろ符号条件としてはプラスの作用が示される。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ことはありえない。ただ、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るのかもしれない。実は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。

さらに、目標設定の困難性や成果達成の困難性などの「成果障害の仕事」の要因が仕事意欲を低めるように作用すること、そして「評価の納得性」が仕事意欲を高めるように作用することもまた、予想通りであることが確認できる。同じく「仕事の満足」が仕事意欲を高めることも確認できる。これに対して、「賃金の満足」は仕事意欲に有意に作用することはない。符号条件としてはマイナスに作用し、成果主義が未導入と回答する従業員においては、10%レベル

であるが有意にかつマイナスに作用する。これは解釈に苦しむのであるが、少なくともここでの結果は、仕事の意欲は賃金（外発的動機付け）ではなく、仕事の満足（内発的動機付け）によってこそ生まれる、という議論と整合的となる（高橋, 2004）²⁵。

注目すべきことに、以上の結果は、成果主義の導入を回答する従業員と未導入を回答する従業員の双方にともに当てはまる。未導入を回答する従業員において賃金の満足が仕事意欲を引き下げるように作用することを除いて、それ以外の要因は係数の値としても有意性としてもほぼ同じである。要するに高業績を達成する職場の要因としては、成果主義の導入と未導入の間にほとんど違いはない。換言すれば、従業員の仕事意欲に対して、職場の要因や仕事の要因そして評価の要因は、成果主義の導入にかかわりなく作用する²⁶。

これに対して、成果主義の導入を回答する従業員と未導入を回答する従業員の間には明確な違いが生れる項目は、技能の通用度として測った技能のレベルと、訓練機会の満足と、長期雇用の期待である。長期雇用の作用は10%レベルの有意性であるが²⁷、技能のレベルが高まることに応じて、訓練機会に対する満足が高まることに応じて、そして長期雇用が維持されると考えることに応じて、成果主義の導入を回答する従業員の仕事意欲が高まる。つまり成果主義の導入の下で、自らの技能のレベルを高めた従業員は成果の達成に積極的に応じようとし、そのためには技能形成の機会が与えられる必要があることを意識し、そして賃金の変動に直面することに応じて雇用の安定を強く志向すると考える

25 賃金の作用に関しては別途詳細な分析が必要とされる。ここでは次のことを指摘しよう。つまり、成果主義賃金によっていわゆる変動給部分の上下の幅は拡大するのであるが、同時に固定給の部分によって、賃金総額としての変動の幅は抑制される。また年収の上下の格差も、制度上設定された格差に対して実際の格差は抑制されたものとなる。そこで、毎期の賃金の変動部分の幅と賃金総額としての変動の幅を区別し、それぞれが仕事意欲に及ぼす効果を見ると、変動部分の幅の拡大はマイナスに作用するのに対して、賃金総額としての変動幅の拡大はプラスに作用することが確認できる。つまり業績連動型の賃金はそれだけが切り離されて作用するのではなく、固定給部分によって変動自体が抑制されたものであることによって、仕事意欲にプラスに作用する。ここから変動給部分と固定給部分をどのような比率とするのか、そして変動幅をどれほどとするのが現実の問題となるのであるが、これについての詳しい分析は省略せざるを得ない。

26 本来は成果主義の導入を回答する企業と未導入を回答する企業を区別し、それぞれにおいて成果主義が導入されていると回答する従業員と未導入と回答する従業員の仕事意欲について考察する必要がある。このような観点からの詳細な分析は大竹（2005）によってなされている。

27 長期雇用に関して、「わからない」の回答は「その他」に含めてあるが、これを除外して長期雇用の維持と放棄をより強く対比させると、長期雇用の作用は5%レベルで有意となる。

ことができる。

以上の結果は、成果主義をめぐってこれまでに指摘されてきたことと基本的に同じである。成果主義が機能するためにはそれを補完する仕組みや制度が重要であること、とりわけ目標の明確化や競争意識の刺激といった要因だけではなく、努力が評価されること、そして達成された成果に対して仲間から評価されるといった職場環境が重要であることが示される。あるいは目標の設定や仕事の遂行に関する裁量が重要であると同時に、そのような裁量に対する進捗管理が重要であること、そしてさらに、賃金そのものよりも仕事の満足が重要であることが、今回の包括的な調査から改めて明らかにできる。

その上で成果主義の導入を回答する従業員と未導入を回答する従業員を区別することによって次のことが指摘できる。まず、成果主義の目的が従業員の仕事の意欲を高めて高業績職場を実現することであるなら、そのための職場の要因や仕事の要因や評価の要因は、成果主義の導入と未導入の間で違いがあるわけではない。反対に言えば、これらの要因を整えることによって、仕事の意欲を高めることは成果主義の未導入においても可能であることを今回の調査は示している。

むしろ成果主義の導入の意味は、成果主義の導入によって「意欲促進的環境」や「裁量の拡大」や「評価の納得性」などの要因が強化される、ということにあるかもしれない。つまり成果主義の導入と未導入を区別したうえで、ここで検討した要因の平均のスコアを比較すると、図表1-45に示されるように、仕事意欲を高めるように作用する要因（意欲促進的環境、管理強化、裁量拡大、評価の納得性、（反対方向での）成果障害の仕事）のスコアは、成果主義の導入を回

図表1-45 成果主義の要因のスコア

	(1) 成果主義導入	(2) 未導入	(1) - (2)
仕事意欲	3.06	2.84	0.22 **
意欲促進的環境	2.88	2.63	0.25 **
雇用関係悪化	3.04	3.06	- 0.02
労働強化	3.44	3.47	- 0.03
管理強化	3.19	2.96	0.22 **
職場関係悪化	2.63	2.65	- 0.02
裁量拡大	2.96	2.75	0.21 **
成果障害の仕事	3.16	3.30	- 0.14 **
評価の納得性	1.95	1.89	0.06 **

答する従業員において有意に高くなる。これに対して、有意に作用することのない要因（雇用関係悪化、労働強化、職場関係悪化）は、成果主義の導入と未導入の間でその差に有意な違いはない。つまり、成果主義を導入することによって、「意欲促進的環境」や「裁量の拡大」や「評価の納得性」など、成果主義を補完する要因の強化が図られている、あるいはマイナスに作用する「成果障害の仕事」に対しては、その改善が図られていると考えることができる。先にJILPT企業調査においては、成果主義の導入は革新型の人事制度と結びつくことを見た。これと同様、成果主義の導入とともに、意欲促進的な職場環境の強化がなされ、進捗管理の強化とともに裁量の拡大が図られ、さらに評価の納得性を高めることが図られると考えるなら、この意味で人材マネジメントの変革が進むことになる。

ただし、これらのスコア自体は決して高くはない。管理の強化を除いて、「どちらでもない」の3.0（評価の納得性は2.0）を下回っている。ゆえに仕事意欲のスコアも、成果主義の導入を回答する従業員において3.0をわずかに上回るだけである。むしろ平均を大きく上回るのは労働の強化である。この結果、現行の成果主義は成功していると回答する従業員は約1割、ということになるのかもしれない。

同じくここでの分析からの重要な結論として、成果主義の導入とともに、技能のレベルを高めること、その前提として技能形成の機会を確保すること、そして長期雇用の維持を図ることの重要性が改めて認識される、ということが考えられる。つまりこれらの要因は成果主義が導入されていると考える従業員において有意に作用し、未導入と考える従業員には作用しない。もしそうであるなら、成果主義の導入とともに、企業内訓練は強化され、長期雇用は引き続き維持されることができると考えることができる。つまり、長期雇用と成果主義によって構成された「新日本型」としての人材マネジメントの成立であり、これが成果主義の導入の意図せざる結果であるかもしれない。

第6節 従業員の4類型

長期雇用が維持されるのかどうか、成果主義が導入されるのかどうかの観点

から日本の人材マネジメントと雇用システムの変化の方向を検討してきたのであるが、最後にJILPT企業調査で見たのと同様、従業員の4つの類型を取り出すことにしよう。類型の基準は従業員側の認識として、長期雇用の維持と放棄、成果主義の導入と未導入であり、4つの類型が回答従業員の全体に占める比率が図表1-46に示されている。表の数値は「わからない」の回答を除いたものであるが、それを長期雇用の否定に含めた数値がカッコ内に示されている。また比較のためにJILPT企業調査で得られた企業の4類型の比率が示されている。

これまでに見たように、成果主義に関しては、導入を回答する企業と従業員はともに約6割であるのに対して、長期雇用に関しては、維持すると回答する企業は約7割、維持されると回答する従業員は約4割であった。さらに経営の課題ではないと回答する従業員は約2割、わからないと回答する従業員も相当数に上った。この結果、長期雇用の維持と成果主義の導入を回答する「新日本型」としての従業員(L+P)は、全体の約4分の1となる。これに対して長期雇用の否定と成果主義の導入を回答する「アメリカ型」としての従業員(NL+P)が最も多くなり、企業側の認識をはるかに上回る。他方、長期雇用の維持と成果主義に未導入を回答する既存の日本型としての従業員(L+NP)は、企業側の認識の半分となる。

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、ある意味で予想外に大きい認識ギャップが存在する。この間の人材マネジメントの変化や経営戦略の変化、そしてコーポレート・ガバナンスの変化の下で、企業と従業員の間には認識ギャップが生まれること自体は不可避かもしれない。しかし既存の日本型からの変革を図るとしても、企業側の方針としては、長期雇用を放棄して成果主義の導入を図るNL+P型の企業よりも、長期雇用を維持して成果主義の導入を図るL+P型の企業が優勢であるのに対して、従業員にお

図表 1 - 46 従業員と企業の 4 類型 (%)

	従業員類型	企業類型
L+P	26.2 (26.2)	39.7
NL+P	28.9 (36.0)	18.2
L+NP	15.0 (15.0)	30.0
NL+NP	15.8 (22.8)	12.2

いてはまったく逆転する。

では、これらの従業員の状態はどのように理解できるのか。企業の類型に関しては、財務パフォーマンスの観点からはL+P型とNL+P型はほぼ同等であるのに対して、職場のパフォーマンスの観点からは、NL+P型よりもL+P型が優位することを見た。そこで最後に、従業員の4つの類型を比較しよう。比較の変数は先に図表1-44で見たのと同じであり、ただし「成果障害の仕事」の代わりに「職業生活全体の満足」を比較の変数とした。この結果が図表1-47に示されている。表の数値はL+P型、NL+P型、L+NP型、NL+NP型の従業員の回答の平均のスコアと従業員全体との差であり、プラスの値はその項目の内容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。分散分析の結果は1%のレベルで有意であり、長期雇用の維持に関して「わからない」の回答は除去したが、「わからない」を長期雇用の放棄（NL）の回答に含めても結果は変わらない。また「評価の納得性」は3段階のスコア、それ以外は5段階のスコアである。

非常に明確な結果として、スコアの値が高いほど「良好」な状態を意味する項目、すなわち「仕事意欲」「意欲促進的環境」「裁量拡大」「評価の納得性」「賃金の満足」「仕事の満足」「訓練機会の満足」「技能度」「職業生活全体の満足」のすべてに関して、L+P型の従業員はプラスの最も高い値を示している。他方、スコアの値が高いほど「悪化」の状態を意味する項目、すなわち「雇用関係の悪

図表1-47 従業員の4類型と職場の状態

	L+P	NL+P	L+NP	NL+NP	全体平均
仕事意欲	0.18	- 0.06	0.06	- 0.25	3.30
意欲促進的環境	0.20	- 0.03	0.02	- 0.30	2.81
雇用関係悪化	- 0.40	0.36	- 0.40	0.38	3.03
労働強化	- 0.17	0.14	- 0.04	0.06	3.46
管理強化	0.03	0.10	- 0.07	- 0.18	3.12
職場関係悪化	- 0.16	0.13	- 0.11	0.13	2.63
裁量拡大	0.17	- 0.01	0.05	- 0.30	2.89
評価の納得性	0.12	- 0.07	0.01	- 0.09	1.93
賃金満足	0.38	- 0.06	0.02	- 0.54	2.30
仕事満足	0.20	- 0.07	0.06	- 0.25	3.45
訓練満足	0.28	- 0.12	0.02	- 0.28	2.96
技能度	0.07	- 0.03	0.04	- 0.11	3.39
全体満足	0.29	- 0.12	0.07	- 0.34	3.74

化」「労働の強化」「職場関係の悪化」のすべてに関して、L+P型の従業員はマイナスの最も低い値を示している。要するに、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「新日本型」としての従業員（L+P型）が、仕事意欲において最も高い状態を示し、仕事意欲を高めるように作用する要因に関しても同じく最も高い状態を示している。さらに職業生活全体の満足に対しても最も高い状態を示している。

これに対してNL+P型の従業員は、「悪化」を意味する項目に対してはすべてプラスの値、「良好」を意味する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型の従業員とNL+P型の従業員はともにプラスの値を示しているが、後者は前者を大きく上回って最も高い値を示している。つまり、長期雇用の否定の上に成果主義の導入があると考え、いわゆるアメリカ型としての従業員（NL+P型）は、仕事意欲に関して平均以下の状態を示し、仕事意欲を高めるように作用する要因に関しても平均以下の状態を示している。そして職業生活全体の満足に関しても平均以下の状態にある。

さらに、長期雇用が維持されて成果主義は未導入であると考え既存の日本型としての従業員（L+NP）は、新日本型としてのL+P型の従業員と同じパターンを示し、その上でプラスの度合い、マイナスの度合いをより小さくする。つまり職場の状態としては、L+P型の従業員に次いで、平均をやや上回る状態にある。他方、長期雇用は否定されると考え、かつ成果主義の導入はないと考える衰退型としてのNL+NP型の従業員は、アメリカ型としてのNL+P型の従業員と同じパターンを示し、その上で悪化に関するプラスの度合いはNL+P型とほぼ同じであるとしても、良好に関するマイナスの度合いはより大きくする。つまり職場の状態としては、NL+P型の従業員よりもさらに悪化の状態にある。

このように、仕事の意欲から職業生活全体の満足に至るまで、従業員の状態は、L+P型、L+NP型、NL+P型、NL+NP型の順にあるということが出来る。平均の状態を上回るのはL+P型とL+NP型の従業員、平均の状態を下回るのはNL+P型とNL+NP型の従業員である。二つを区別するのは、長期雇用が維持され则认为のかどうかである。もちろんその他の要因を考慮する必要はあるとしても、少なくともここでの結果は、成果主義の導入とともに、長期雇用が維持され则认为従業員が最も良好な状態にあることを示している。

むしろ指摘すべきは賃金の満足の低さかもしれない。先に仕事満足を高めるように作用する要因に関して、その平均のスコア自体は決して高くなく、むしろ「どちらでもない」の状態を下回ることを見たのであるが（図表1-47）ここでもまたとりわけ賃金の満足の低さを見ることができる。従業員全体として平均スコアは「どちらでもない」の3.0を大幅に下回り、最も高いL+P型の従業員においても2.66である。これに対して仕事意欲のスコアは従業員全体において3.30、最も高いL+P型の従業員においては3.48である。仕事意欲に対して賃金の作用が明示的には観察されない理由は結局のところ、賃金の満足の低さにあるのかもしれない。図表1-40でも見たように、個人業績に基づいて賃金が上昇した従業員が成果主義の導入の下で4人に1人、賃金の格差の拡大を意識する従業員は約半数である以上、賃金の満足の低さ自体は不思議ではない。ゆえにここからの結論は、成果主義が有効に作用するためには、それを補完する仕組みや装置が必要であると同時に、何よりも賃金の満足度を引き上げる仕組みが必要であるということかもしれない。

いずれにせよ、従業員の状態は、L+P型、L+NP型、NL+P型、NL+NP型の順にある。企業側の認識としても、職場の状態は、L+P型、L+NP型、NL+P型、NL+NP型の順であった。この意味で企業と従業員の認識は一致する。これはなんら不思議なことではないかもしれない。図表1-37で見たように、従業員の8割以上は長期雇用を支持し、同じく8割以上の従業員は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。その理由が、長期雇用の維持に対する従業員の否定的な回答にあるなら、人材マネジメントの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とされている。

と同時に、先に第3節で指摘したように、非正規雇用の問題を解決する一つの可能性として、長期雇用を前提としない正規雇用と成果主義によって構成されたNL+P型の雇用があるとすると、改善すべきはNL+P型の従業員の状態であ

るかもしれない。あるいはNL+P型の企業について指摘したのと同様、NL+P型の従業員は、職場の状態に対する考えにおいてL+P型の従業員とは異なっているのかもしれない。つまり、転職を意識するなどの雇用関係の悪化や、協力の低下などの職場関係の悪化をより強く回答するNL+P型の従業員は、そのことを前提として行動しているのかもしれない。するとL+P型の従業員とNL+P型の従業員を直接に比較することには注意が必要となる。

むしろここからの結論は、NL+P型の従業員に対しては、その回答に応じた人材マネジメントが必要とされているということかもしれない。ただしそれを雇用関係の悪化や職場関係の悪化にこだわることのない人材マネジメントとみなすことは、あまりに短絡であろう。8割の従業員は長期雇用を期待し、同じく8割の従業員は成果主義か能力主義を期待している以上、NL+P型の従業員の相当数は不本意な状態にあるというべきかもしれない。いずれにせよ、企業と従業員との認識ギャップを埋めるには、コーポレート・ガバナンスの変革を含めて、従業員に対する企業側の行動にかかっている。そこで最後に、コーポレート・ガバナンスに対する従業員の意識について見ることにしよう。果たして従業員は株主重視のガバナンスをどのように考えているのであろうか。

第7節 コーポレート・ガバナンスに対する 従業員の意識

1 株主重視に対する従業員の予想外の支持

本章の最初の問題設定は、コーポレート・ガバナンスの変化の下で日本の人材マネジメントはどのように変化するのかであった。これを長期雇用と成果主義の二つに焦点を絞り、企業側の方針と従業員側の意識について見てきた。その結果は、株主重視のガバナンスは予想以上に進展しているということであり、その下で長期雇用の維持と成果主義の導入が図られているということであった。ただし、回答企業の約7割は長期雇用の維持を回答するのに対して、長期雇用が維持されると考える従業員は約4割というように、企業と従業員の間には無視しえない認識のギャップが存在した。ではコーポレート・ガバナンスに

図表 1-48 株式重視のガバナンス（従業員回答） (%)

		肯定	どちらでもない	否定	わからない
株主利益増大	全企業	61.7	17.5	5.7	15.1
	公開	87.1	6.5	3.4	3.1
	非公開	57.0	19.6	6.1	17.3

関してはどうであるのか。

株主重視のガバナンスに関して、第1節で見たように、執行役員制の導入などのガバナンス改革を「重視してきた」と回答する企業は、回答企業全体の22%、株主価値増大に関しては、回答企業全体の17%であった。公開企業に関しては、前者は45%、後者は55%、非公開企業に関しては、前者は20%、後者は10%であった（図表1-5）。では従業員は株主重視のガバナンスにどのような考えを示すのか。そこで類似した質問をJILPT従業員調査に求めると、「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」がある。これに対する従業員の回答を示すと図表1-48のようになる²⁸。所属企業の構成はJILPT企業調査の構成とほぼ同じであり、公開企業に所属する従業員は12.9%、非公開企業に所属する従業員は85.9%であった（図表1-30）。

予想外のことであるが、全企業として表示される回答従業員の全体のうち、6割以上は「株主利益を高めること」に肯定の回答を示している。公開企業の従業員に関しては、肯定の回答は8割以上に達する。非公開企業の従業員においても約半数が肯定の回答を示し、これはJILPT企業調査における公開企業の回答とほぼ同じとなる。要するにJILPT企業調査の回答をはるかに上回って従業員は、株主重視のガバナンスに肯定の回答を示すのである。

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、上記の質問を含めて関連した質問項目を取り出し、職位ごとに肯定の回答の比率を示すと、図表1-49のようになる。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

28 回答は5段階の形式で、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定の回答、「どちらかというともそう思わない」と「そう思わない」を否定の回答とした。表には回答従業員の所属企業別の数値が示されている。

図表 1-49 ガバナンスに対する従業員の考え (%)

	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

べき」に対する肯定の回答は、職位の上昇とともに強まる。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。職位にかかわらず約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、肯定の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視すべき」に対する肯定の回答は予想外に高い。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。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。

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、ここから株主支配のコーポレート・ガバナンスが従業員によって支持されている、と簡単に結論付けることには留保が必要である。役員を除いた従業員は、株主による経営の監視よりもさらに強く、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、株主利益を高めることを認めたとうえで、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。果たしてこの背後にはどのような要因があるのか。

2 コーポレート・ガバナンスと信頼

これまでに見た従業員の回答が予想外の結果であることは間違いない。バブル崩壊後、日本企業はコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの変革を進め、前者は株主重視の経営への転換を図り、後者は雇用の流動化と成果主義の導入を図ってきた。もちろんこの通りに移行しているわけではなく、現に回答企業の約7割は長期雇用を維持する方針であった。ただし現実にはかつてない規模の雇用リストラと非正規雇用の拡大が進行し、ゆえに長期雇用が維持されると考える従業員は4割を占めるにすぎなかった。あるいは業績達成の圧力はますます強まり、精神的ストレスの増大を訴える従業員は半数以上に達していた。すると従業員は、前者の株主重視のガバナンスに対しても疑問の目を向けるはず、と考えることもできよう。しかしこのような予想はいとも簡単に裏切られる。事実、長期雇用が維持されると考える従業員とそれ以外を区別し、株主利益を高めることに対する肯定の回答の比率を求めると、66.9%、57.4%となる。二つの差は統計的に1%のレベルで有意であるが、長期雇用の維持に否定的回答を示す従業員においても半数以上で、株主利益を高めることが支持されるのである。

では回答従業員の半数以上が株主利益の追求を肯定する理由は何であるのか。さらに予想外に多くの従業員が株主による経営の監視を求め、それよりもさらに強く従業員による経営の監視を求める理由は何であるのか。一般的な傾向として、回答者は社会の支配的見解に無意識的に影響される、ということが考えられる。この点で、「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」という設問は、この10年来の構造改革の中で繰り返し述べられてきた言明であり、ゆえに非管理職の従業員においてもその半数は、あるいは非公開企業の従業員においてもその半数は、株主重視のガバナンスを支配的見解として支持するのかもしれない。ただし、これによっては企業側回答と従業員側回答のギャップは説明できない。そして何よりも、従業員による経営の監視を支持する理由が説明できない。

これに対して、一つの手がかりとしては、第1節で見たように、ガバナンスの主体は依然として経営者であるということがある。その経営は株主価値重視

と表現されるのであるが、しかしその本質は経営の建て直しや競争力の構築のためのガバナンスの変革や人材マネジメントの変革であると考えることができた。するとこのようなガバナンスに対する従業員の意識は、現行の経営に対する意識に基づいてのことになる。

では、従業員は現行の経営をどのように考えているのか。そこで関連した質問を取り出すと、「会社への信頼」がある。質問項目は、「会社は従業員のために誠意を尽くす」「従業員の意向を反映した経営が行われている」「経営者は信頼されている」「従業員は大切にされている」「従業員は自由に発言できる雰囲気がある」であり、内容としては従業員重視の経営を含意するものとなっている。回答の形式は3段階（当てはまる度合いが高まった=3、特に変化はない=2、当てはまる度合いが低くなった=1）とし、これらの質問は相互に関連するために、それぞれの回答の平均値を求め、「経営に対する信頼」に一本化した。その上で、経営に対する信頼を説明変数とし、上記の「株主利益を高めることは認めるべき」から「従業員は経営の監視を強めるべき」までのガバナンス変数を被説明変数（そう思う・どちらかといえばそう思う=3、どちらともいえない=2、どちらかといえばそう思わない・そうは思わない=1）とした順位ロジット分析を行った。この結果が図表1-50に示されている。

非常に明確な結果として、経営への信頼が高まることに応じて、従業員は「株主利益を高めること」を支持し、反対に経営への信頼が低下することに応じて、「株主は従業員の利益を脅かす存在である」との考えを強め、さらに「株主による経営の監視」と「従業員による経営の監視」を強めることを支持することが示される。つまり、現行の経営者によって株主重視のガバナンスが推進されようとしているのであれば、これに対する従業員の意識は、その経営に対する信頼に大きく左右されるということになる。

ただし、経営への信頼が低下することに応じて「株主価値を高める」ことへ

図表 1・50 信頼とガバナンス

	株主利益	株主脅威	介入反対	株主監視	従業員監視
経営への信頼	0.357*** (0.096)	- 0.274** (0.084)	0.029 (0.080)	- 0.996*** (0.083)	- 0.969*** (0.088)
擬似 R ²	0.005	0.003	0.000	0.033	0.032

図表 1 - 51 信頼の要因

	経営への信頼
長期雇用困難	- 0.738*** (0.062)
経営者報酬高い	- 0.753*** (0.069)
擬似 R ² =0.051	

の支持を低め、そして「株主は従業員の利益を脅かす存在」であるとの考えを強め、しかしこれよりもはるかに強く「株主による経営の監視」を求め、さらに「従業員による経営の監視」を求めることは、矛盾した行動であるかもしれない。株主重視のガバナンスを進める経営に対する信頼が低下することにより、株主利益を支持する考えは弱まり、株主を脅威とする考えが強まるとしても、それよりもはるかに強く株主による経営の監視を求め、そして従業員による経営の監視を求めるのはどのような理由によるのか。

そこで、関連する質問項目から、従業員の経営に対する信頼に影響を与える要因として、「長期雇用が維持されるのかどうか」、「経営者報酬が高すぎるのかどうか」を取り出すことにしよう。そしてこの二つを説明変数とし、上記の経営に対する信頼の度合いを被説明変数とした順位ロジット分析を行うと、図表1-51の結果が得られる²⁹。

先と同様、非常に明確な結果として、長期雇用の維持が困難と考えることに応じて、そして経営者の報酬が高すぎると考えることに応じて、経営に対する信頼は有意にかつ非常に強く低下することが示される。先に第4節で見たように、従業員において長期雇用の維持が困難であると考えられる理由は、株主重視のガバナンスのためであるというよりも、企業業績の悪化や現実の雇用リストラに直面してのことであると考えることができた。そしてJILPT企業調査の結果からは、過去5年間の正社員数の減少幅の拡大に応じて、企業の側の方針として長期雇用の放棄が強まることを見ることができた。つまり、現実的に正社員の減少を余儀なくされることにより、企業は長期雇用を放棄する方針を強め、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、従業員において経営

29 長期雇用に関しては、従業員においてその維持が困難であると考えられる度合い（長期雇用が維持される=1、長期雇用は対象者を限定して維持される=2、長期雇用は経営の課題ではない=3）とし、経営者報酬に関しては、高すぎると考える度合い（高すぎる=3、妥当=2、低すぎる=1）とした。

に対する信頼は低下し、経営の監視を強めることを求めるのであろう。同じく経営者の報酬が高すぎると考えることに応じて、経営に対する信頼は低下し、経営の監視を強めることの要求が高まるのであろう。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求めているということになる。

3 ガバナンスへの従業員参加

経営に対する信頼が高まることに応じて、株主重視のコーポレート・ガバナンスに対する支持が高まることは重要である。つまり株主重視の経営は、経営に対する信頼があってこそ成立する。とりわけここで提示した信頼の項目は、「会社は誠意を尽くす」や「従業員の意向を反映した経営が行われている」というように、従業員重視の経営を含意している。すると問題は、株主重視の経営と従業員重視の経営が両立するのかどうかということではなく、従業員重視に対する信頼がなくなれば、株主重視に対する支持もなくなるということにある。

さらに重要な発見は、経営に対する信頼が低下することに応じて、株主重視に対する従業員の支持が低下するだけでなく、それよりもはるかに強く、従業員は株主による経営の監視、そして従業員による経営の監視を支持する点にある。ここでは経営に対する信頼の低下を、長期雇用が維持されないということと、経営者報酬が高すぎるということに求めたのであるが、もちろんこれだけではないとしても、経営に対する従業員の信頼に影響を与える要因として、雇用の安定だけではなく、経営者報酬があることの発見は重要である。そして経営に対する信頼が低下することに応じて、このような経営を正すものとして、

図表 1・52 信頼の状態

(%)

	高まった	変化はない	低下した	不明
今の会社は従業員のために誠意を尽くす	11.8	55.3	29.5	3.4
従業員の意向を反映した経営が行われている	8.6	55.8	32.2	3.5
経営者は信頼されている	15.5	56.7	24.3	3.5
今の会社では従業員が大切にされている	10.8	54.6	31.3	3.3
従業員が自由に発言できる雰囲気がある	14.0	55.2	27.5	3.3

株主による経営の監視と同時に、従業員による経営の監視を強めることが意識されることになる。

しかしこの点において、経営に対する信頼は決して高くないことを指摘する必要がある。図表1-52に示されるように、信頼の各項目において、高まったと答える従業員は1割程度を占めるにすぎない。過半数は変わらないと答えるとしても、約3割の従業員は低下したと答えている。にもかかわらず過半数の従業員において株主利益を高めることが支持されることとどう結びつくのかは再考を要するとしても、約3分の1の従業員において株主による経営の監視を強めることが支持されること、さらに約半数の従業員において従業員による経営の監視を強めることが支持されることは、経営に対する信頼の低さの結果であるかもしれない。

いずれにせよ日本の従業員は、株主による経営の監視、そして従業員による経営の監視を求めている。ここにあるのは、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。

すると、これと同様、日本企業においてもコーポレート・ガバナンスへの従業員の参加が求められている、と考えることはできるだろうか。上記の論文の想定（それはわれわれの想定でもあるが）とは違って実際には、日本企業の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。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、主として現場での従業員の参加や協議に力点が置かれてきた。これに対してガバナンスのレベルにおいて、経営にかかわる労使の協議

図表1-53 組合関与とガバナンス

(%)

	株主利益	株主脅威	介入反対	株主監視	従業員監視
組合関与	67.9	10.9	18.5	42.4	61.2
非組合関与	57.6	9.4	18.3	28.8	43.7
(t-test)	10.3***	1.5	0.2	13.6***	17.5***

や意思疎通が求められているといえるのではないか。

ちなみに、従業員の代表としての組合に焦点を合わせ、「組合は制度改定に積極的にかかわるべき」という質問を取り出すなら、図表1-53の結果が得られる。表の数値は、組合の積極的関与を肯定する従業員（組合関与）とそれ以外の従業員（非組合関与）の間でガバナンス変数の回答に違いがあるのかどうか表している。表から明らかのように、組合の関与を支持する従業員は、株主利益を認め、株主による経営の監視を支持すると同時に、それ以上に従業員による経営の監視を支持している。いずれにせよ、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JILPT従業員調査は示している。

最後に次のことを指摘しよう。コーポレート・ガバナンスをめぐる議論においては、株主価値の追求や株主重視の経営はあたかも自明であるかのように語られる。しかし第1部第1章で指摘したように、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。つまり、長期の競争力に基づく企業価値の実現が株主価値の実現につながるとしても、逆は必ずしも成立しない。株価に現れる株主価値が市場の評価に基づくものであるなら、株主重視の経営は、市場の評価を高めるために、財務上の指標の改善に傾きがちとなるかもしれない。そ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大規模かつ急速な雇用調整を行うとすると、そのことがアナリストの評価を高め、株価を高め、株主価値を高めるかもしれない。そして株主価値の上昇をもって、経営者報酬もまた引き上げられるかもしれない。しかしこの結果、技術の面で競争力の低下となり、ゆえに企業価値は低下し、結局は株主価値の低下となるというだけではない。これまでに見たように、何よりも経営者報酬と雇用の安定の両面から、このような経営に対する信頼は失われ、株主重視のガバナンス自体に対する支持が失われるというこ

とになる。

すると従業員による経営の監視は、企業価値のため、ということになる。企業価値の破壊となるかもしれない株主価値重視の経営に対して、そのような経営を監視することが必要とされる。これは株主価値そのものを否定するわけではない。企業価値の実現があってこそ、株主価値の実現もあるのであり、この意味で必要とされるのは、企業価値のためのガバナンスである。その中心となるのが長期の株主であるとする、それを日本企業は安定株主や相互持合いを通じて組織化した。しかし第1部第1章で指摘したように、このような基盤は急速に崩れつつある。するとこの意味でもまた、企業価値を守るためのガバナンスに従業員代表、長期雇用の従業員の代表が関与することが必要とされる。

しかし、これまでに述べてきたように、長期雇用が維持されると考える従業員は必ずしも多くはない。今回の調査では回答従業員の4割を占めるにすぎない。さらに経営に対する信頼もまた、上記のように決して高くはない。むしろ予想外に低いというべきである。これらの点にこそ、日本のコーポレート・ガバナンスの問題があるのかもしれない。なぜなら経営に対する信頼の低下が、株主重視の経営に対する支持を低め、株主による経営の監視を求め、それよりも強く従業員による経営の監視を求めるとしても、しかしそのためのメカニズムは未形成のままであるからである。それをドイツ型の監査役会の制度に求めることが妥当かどうかは別途検討する必要があるとしても、ガバナンスへの従業員参加の制度が求められていることは間違いない。これまでコーポレート・ガバナンスをめぐる議論の多くは株主価値を掲げたファイナンスの観点からであった。しかし企業を構成するのはヒトとカネ、レーパーとファイナンスである。人材マネジメントの変革のためにも、コーポレート・ガバナンスに関してレーパーの観点からの議論が必要とされている。

評価・処遇システムの現状と課題

過去15年間の日本企業の人事システムにおける変化として最も特徴的なのは、おそらく評価・処遇（特に賃金）制度の変更だろう。所謂成果主義の導入である。だが、新しい評価・処遇システムは、いまだ定着したとは言えず、周囲を見渡して「大成功！」という事例は寡聞にして知らない。逆に、成果主義の失敗事例報告や成果主義バッシングが盛んだ。比較的初期に成果主義的な人事制度を取り入れた企業の「失敗談」を書いた本がベストセラーになり、また働く人から聞こえてくる反発の声も大きい。

本章では、所謂「成果主義」を「仕事の成果に応じて、賃金やボーナスを決定する仕組みである」と位置づけ、その導入を中核とする1990年代前半から、わが国企業の賃金制度および評価制度の変化を追い、企業経営の視点から成果主義を評価する。そして、そこから現在の問題点を明らかにするとともに、将来への方向性を示したい。

そこでの結論を要約すれば、企業経営の視点から見て現在の成果主義は導入の契機がコスト削減にあったこと、さらにバブル経済崩壊の中での緊急避難的な施策であったために、働く人の意欲や納得感、さらには長期的な意味で付加価値創造のための組織能力をそいでしまう可能性があることを指摘できる。そしてそれは、成果主義の欠陥という単なる部分的な問題ではなく、より大きな人材マネジメントのあるべき姿における構造的な欠陥を導いている懸念がある。

したがって、将来的には、成果主義を、キャリアを通じた人材育成の仕組みと連動させ、働く人の意欲を持続させながら、企業の戦略達成と競争力の強化に繋がる新しい評価・賃金制度を構築が望まれる。

第1節 90年代以降における人事施策の動き

所謂、成果主義は一般的に1980年代の半ば、大手電機メーカーにおいて導入

されたのが始まりだと言われており、その後、1990年代以降、賃金・評価制度において、所謂成果主義と呼ばれる評価・処遇制度の変化が急速に普及した。本節で用いられるJILPT（以下「独立行政法人労働政策研究・研修機構」を「JILPT」と表記する）が2004年に従業員数200人以上の企業を対象として行った「企業の経営戦略と人材マネジメントに関する総合調査」¹においても、単純に「成果主義」（「年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視する人事制度」と定義）を導入した時期を聞いた場合、1995年までに導入した企業が約10%であり、導入したと答えた企業のほぼ9割が、1995年から2004年までの10年間に導入していた。

だが、もちろん多くの企業で、その前から働く人の成果を評価し、それを賃金や処遇に結びつける人事施策は導入されていた。では、成果主義とはいったい何が違うのか。具体的な定義にコンセンサスがあるわけではないが、大まかに言って成果主義は、大きく3つの変化によって特徴づけられると考えられる。

1 成果ベース賃金の拡大

変化の第1は、多くの企業がこれまでも増して、従業員の短期的な成果を賃金に結びつける仕組みを意図的に導入し始めたということである。ここで重要なのは、成果（職務行動によってもたらされた結果）であるということと、それが短期的（多くの場合、長くても1年単位）であるということである。そのため、成果を明確に測るものとして目標管理制度の導入、賃金決定要素の中での短期的成果の重視、さらにはこうしたことと連動して賃金格差や変動の増大などが起こった。そのため、成果主義の定義をよりシンプルに捉えれば、それは「仕事の成果に応じて、賃金やボーナスを決定する」仕組みであるといえる。また、このことは、これまで上司の管理下で行われてきた業績や成果の管理を、評価のみならず賃金制度まで動員して行なおうとする動きに他ならない。

今回のJILPT企業調査によると、過去5年間で賞与に関して、個人業績と連動

1 JILPTがプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する総合的分析」において2004年11月に実施された企業の人事担当者を対象としたアンケートが「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（JILPT企業調査）である。調査対象となったのは、従業員数200名以上の企業約11,850社で、このうち1,280社から回答が得られた。このデータセットをJILPT企業調査と呼ぶ。

する部分を拡大してきたと答えた企業は、約54%（1,280社中）にのぼっており、また基本給に関して、業績給・成果給を導入したと答えた企業も約43%ある。さらに、また、過去5年間の人事労務管理の方針として、「仕事の成果や結果により、処遇や評価に差をつける」とした企業は、75%に及んでいる。

2 年功要素と能力要素の縮小・廃止

成果ベース賃金の拡大に伴い、第2の変化として挙げられる点は、従来の賃金・評価制度に存在した賃金決定要素の縮小である。1960年代あたりから導入の進んだ、職能資格制度は人材の潜在能力やその将来的な開発を人材マネジメントの中核に据えた制度であり、それが従業員の長期的なモチベーションにもつながっていた。加えて、終身雇用的な慣行と年功的な運用の組み合わせによる安定上昇型の賃金が従業員の安心感を担保していた。

だが、人の側面に軸を置いた職能資格制度は、その要件基準の曖昧さゆえに年功的運用を伴う要素を含み、経済成長という環境基盤を必要としていた。制度前提としてのその基盤が失われたために、軸を仕事（職務）の側面に移す職務等級制度への移行を進めるケースや、いわゆる成果主義的な、人の側面ではなく仕事の出来栄え（短期成果に偏ったものになっているが）に重心をおいた制度へと改革が進んだ。

具体的には、年功要素の縮小・廃止、能力要素の縮小・廃止、また賃金決定をこれまでの月額方式から年俸制に転換することなどの変革が進んだ。なかでも年功要素と能力要素の縮小・廃止は特に重要であり、これは人事諸制度における職能資格制度の位置づけを疑う企業が多くなってきたことに端的に現れている。前述した評価基準としての成果や業績の重要度の増加と総合して、戦後わが国企業が培ってきた従業員評価および賃金決定の仕組みが、1990年以降大きく変わりつつあるのである。

実態としても、本プロジェクトのJILPT企業調査データによると、過去5年間で基本給に関して、年齢給を廃止したり、縮小したりした企業は、約43%あり、また定期昇給を縮小・廃止した企業も約52%ある。さらに、今後5年間については、20%程度の企業が、上記2つの改定を行っていくと答えている。

また、職能資格制度を採用していた企業（955社）のうち、半分程度が職能

資格制度を変更したと答えており、そのほかに職能資格制度を廃止したと答えた企業が、約9%ある。変更の内容としては、「資格要件の明確化」が約25%と最も多く、これまでに比べて厳しい運用を意図している企業が多いことが示唆される。

もちろん実態としては職能資格制度を完全に廃止している企業は少なく、職能資格制度の年功序列を維持しつつ、成果給ベースを拡大しているケースが多い。他方で、企業によっては人事管理の根幹を、職能資格制度から職務・役割等級に移行しているケースも少数だが見られている。さらに、その中には全面的な職務役割等級制度への移行に進まず、管理職以上を職務・役割制度とし、一般社員については職能資格制度を運用するハイブリッド型も多い。

職能資格制度の位置づけが変化しているということは、従業員の能力向上に対する意欲（腰をすえて取組もうとする意欲、多少の試行錯誤があっても長期的には目指すところに向かいたいとする意欲）や、組織から見た人材育成の考え方、取組みにも大きな影響を与える動きだといえよう。

3 賃金格差の意図的拡大

そして、こうしたことの結果として、第3の変化が賃金格差と変動の意図的拡大に対する努力であり、仕組みとして評価や賃金の格差や変動を拡大できる評価・処遇制度への移行が起こっている。もちろん、後述のように、成果主義的な評価・賃金制度を導入しただけでは、必ずしも企業内の大きな賃金格差にはつながらないこともしばしば指摘されている。また、丁寧な研究は、社会レベルでの格差は、成果主義ではなく、人口構成の変化によって起こってきていることを示している。例えば、大竹（2005）では、世代内の所得格差が大きい高齢層の増加と、核家族化の進行や単身世帯の増加による所得の少ない世帯の増加の影響が大きいことが指摘されている。また、OECD諸国と比較しても、我が国の所得のジニ係数はそれほど高いものではない。確かに、そうした所得・資産格差が世代を超えて、“継承”されるようになった可能性があり、その点は問題だが、これについてもまだまだ結論は出ていない。

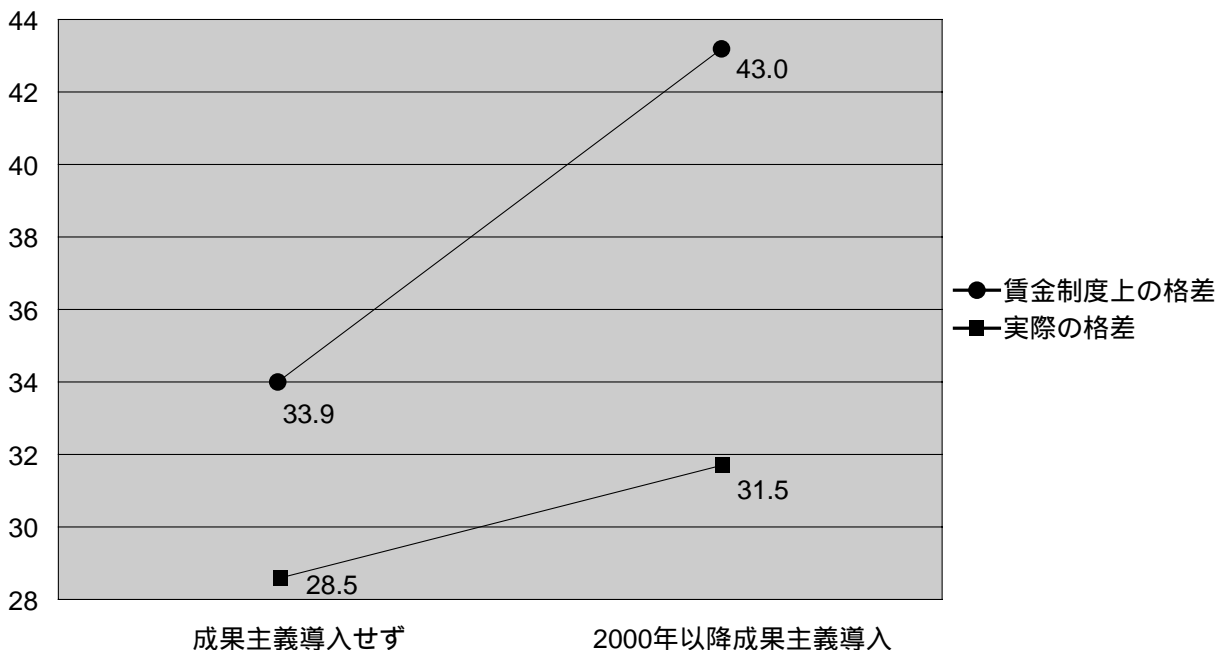
しかし、少なくとも企業が導入時に伝えたメッセージは、賃金格差を拡大し、高い成果を期待できる人に報い、あまり高い成果を期待しにくい人のモチベー

ションを喚起するというものであった。そして働く人も、総論ではそうした当然の考え方に反対する理由もなく、また企業の業績回復という目的のために、不安と不満を抱えつつも成果主義の導入を受け入れたのである。

ただ、それでも注意しなくてはならないのは、多くの企業で、成果主義的な評価・処遇制度は、格差拡大の可能性を広げるために導入されたということである。例えば、JILPT企業調査によると、成果主義的な評価・賃金制度を導入していると答えている企業と、そうで無い企業では、制度上の賃金格差の方が、実際の賃金格差よりずっと大きい(図表2-1)。当たり前なことだが、成果主義的な改革とは、賃金に格差を入れるための仕組みの導入であり、実際の格差の拡大では必ずしもないのである。言葉は悪いが、脅し、である。

もちろん、実際の格差が制度上の格差より少ないのには、単に人事部が脅しをかけながら、実行しなかったという理由だけがあるのではない。例えば、人事部が優秀で、人材育成をしっかりとやり、働く人の能力が平均的に高い(または、低い)レベルにあるときにも、同様に実際の格差は少なくなる。実際の格差が少ないことは必ずしも、悪いことでは無いのである。

図表2-1 成果主義の有無による賃金格差：(課長レベルの賃金格差、平均を100とした指数)



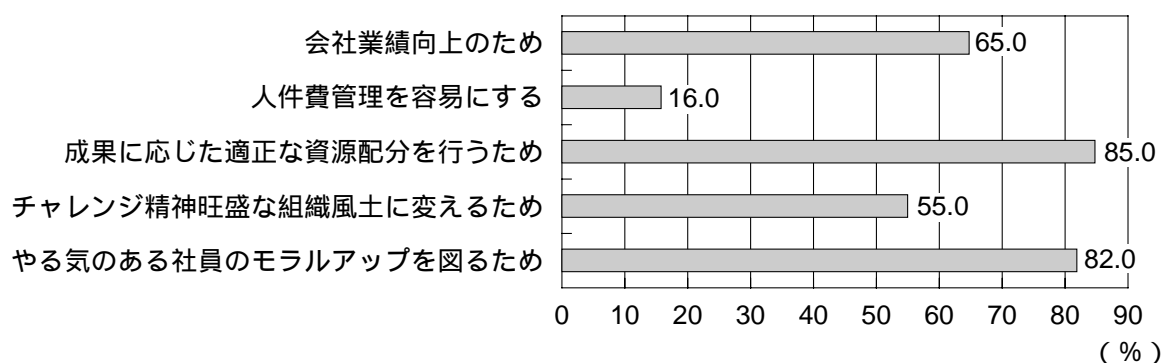
出所：JILPT企業調査

だが、あくまでも脅しは脅しである。したがって、働く側からすれば不安になる。単に格差だけではなく、さらに賃金の上下変動という要素が加わるから、さらに不安になる。賃金の格差は時にはモチベーションを高めるが、変動は不安を引き起こす可能性が高いだろう。したがって、別の言い方をすれば、「成果主義」改革は評価において短期成果を重視し、評価結果を賃金とリンクすることで、賃金格差と賃金変動を拡大することで、人件費に柔軟性を持ち込み、従業員、なかでも高い成果を期待できる人の労働意欲を高めようとしてきた一連の努力だったといえよう。

第2節 人事制度改革(成果主義)がもたらすもの

では、成果主義的な評価・処遇制度（以下、成果主義）の変革は何を狙ったのだろうか。成果主義の導入目的を調べた調査（UFJ総研, 2004）では（図表2-2）、「成果に応じた適正な資源配分」（85%）を筆頭に、「やる気のある社員のモラルアップのため」（82%）「会社業績向上のため」（65%）と続き、人件費に関する項目（「人件費管理を容易にするため」）は16%と低位である。この調査結果をそのまま読むとすれば、本来、成果主義は人件費の柔軟化、従業員のモチベーションアップや会社業績向上を意図して導入されたのである。そこで、それぞれの目的に関する効果について、過去の研究を用いて検討してみよう。

図表2-2 「成果主義の導入目的」

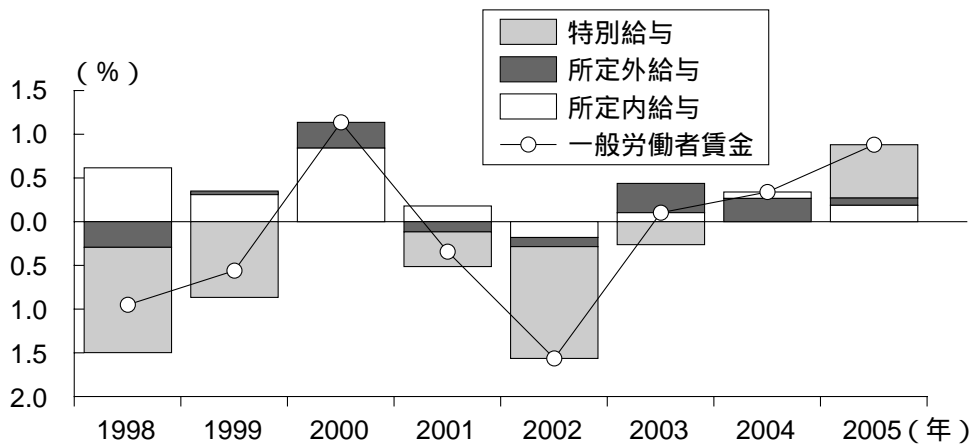


出所：UFJ総研「人事制度及び人材戦略の動向に関するアンケート」（2004年）

1 成果に応じた適正な資源配分

まず、「資源配分の適正性」については、直接的に評価することは困難であるため、これを人件費の柔軟性や変動の問題として考えてみたい。成果主義がもたらしたプラスのインパクトとして、企業側が当初意図した人件費の圧縮が挙げられる。厚生労働省の『毎月勤労統計調査』では（図表2-3）、マクロレベルにおいて従業員の報酬が減少、もしくは横ばい傾向にあることから、成果主義はホワイトカラー層を中心に人件費の変動費化や削減、あるいは個人業績部分に関してメリハリを通じた変動費化に貢献したことや、結果として生産性の向上に寄与したことなどが示唆される。同様に、井上・有馬・中野・茨木（2005）は、より緻密な計量経済学的分析を用いて、成果主義的な賃金制度のある企業では、業績回復期に、賃金の上昇が抑制されることを見出している。

図表2-3 一般労働者の賃金変動要因の分析



出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

注：暦年確報の伸び率から各年の数字を算定して分析。2005年は1-7月。

また、JILPT企業調査の分析によれば、2000年以降にいわゆる成果主義（年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視する制度）を導入したと答えた企業で働く労働者は、そうでない企業に働く労働者に比較して、3年前に比べて、賃金のうち、業績や成果に連動する部分が、「高くなった」および「低くなった」と答える割合が両方とも上昇しており、「変化なし」と答える割合が減少している。いわゆる成果主義を導入することで、その企業で、賃金の変動が大

図表2-4 成果主義的賃金の導入状況と、3年前と比べた個人の賃金変化

		成果主義導入 2000年以降 (以前の導入は欠損値)		合計
		未導入	導入	
3年前と比べた賃金 制度の変化	業績が反映され高くなった	174 (49.2%)	180 (50.8%)	354
	業績が反映され低くなった	144 (47.7%)	158 (52.3%)	302
	ほとんど変化していない	721 (58.2%)	518 (41.8%)	1239
合計		1039 (54.8%)	856 (45.2%)	1895

出所：JILPT 従業員調査

きくなったことを示唆する結果である（図表2-4）。

これまでの職能資格制度では処遇とポストを分離して捉える傾向があり、その結果、賃金の運用が年功的運用になりやすく、賃金が増加傾向になる性格を持っていた。そのため、職能資格制度は経済成長がコスト上昇を吸収した時代を背景として活用され、バブル経済崩壊後には十分機能しなくなってきた。その意味で、賃金とポストが連動する成果主義は経営を圧迫する人件費の柔軟化につながることを期待されたが、適正な資源配分については一定の効果を上げたといえよう。

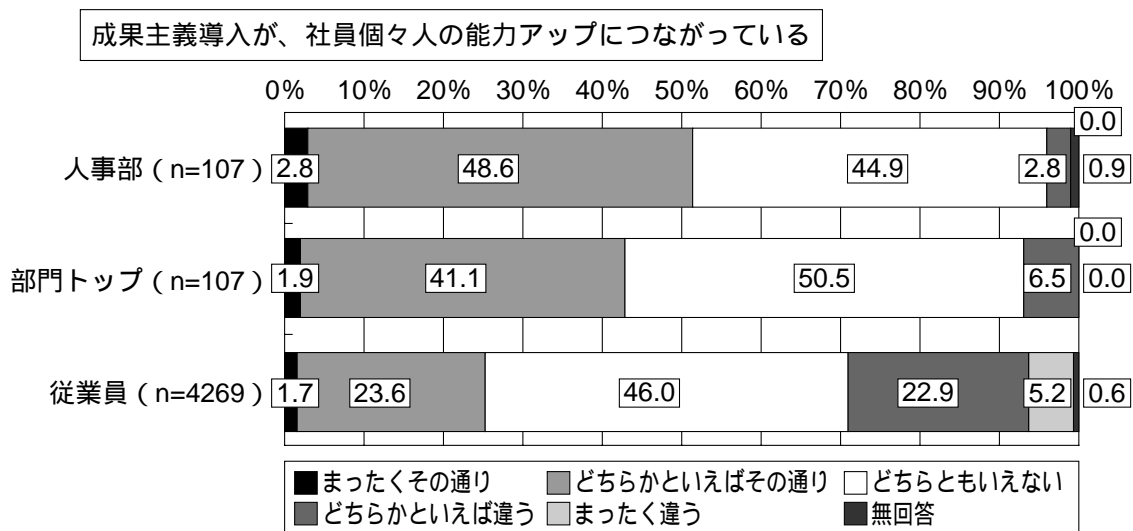
2 社員モチベーションの向上

次に、成果主義とモチベーションやモラルとの関係について考えて見よう。先に見たように、経営者や人事部が成果主義を導入する背景には、働く人のモチベーションをより一層向上させる意図があったようだ。

だが、日本能率協会（図表2-5）のデータを見ると、従業員自身の回答によれば、「どちらとも言えない」と答える割合が約半数占めており、あまり大きな効果がみられているとはいえない。しかしながら、注目すべきは、同じ質問に対して経営トップや人事部の約半数以上が「モチベーション向上につながっている」と回答している、というデータである。この違いの背景には何かモチベーションを巡る大きな問題が潜んでいるのではないだろうか。

人がモチベーションを持つ要因としては、金銭による評価も大きいですが、長期的な視点に立てば自分の成長を実感できるという点も考えられる。これを考慮してみると、さらに成果主義によるモチベーションへのマイナスの影響が示唆される。日本能率協会のデータでは、「成果主義導入によって、社員個々人の能力アップにつながっている」と回答した割合が約25%と低い。この結果から、成果主義の導入が働く人の成長実感に結びつかない、ひいてはモチベーション向上に結びつかないのは、人を育てることに何らかの問題があったためであることが示唆される。詳細は後述するが、成果主義導入によってモチベーションが向上しない、または低下してしまう要因として、先に述べた納得感の低下とともに、人材育成を巡る大きな問題が発生したと考えられる。

図表2-5 成果主義導入による能力向上について



出所：日本能率協会「成果主義に関するアンケート」

3 モチベーションが高まらない理由

では、なぜモチベーションに関して、期待されたような結果がでないのでしょうか。さらに、現在まで成果主義賃金や評価について、丁寧に行われている研究は、多くが成果主義の導入がもつ、働く人のモチベーションや、満足感、職場のモラルなどに対する影響を見ており、その理由に関して幾つかの興味深い考え方が提出されている。それを概観してみよう。

説明 「補完的施策が必要だ」

まず、最初に玄田・神林・篠崎（2001）や、大竹・唐渡（2003）などによる研究では、主にホワイトカラー労働者を対象にすると、成果主義型の賃金制度の導入そのものが、独立して労働意欲を向上させることはないが、成果主義型の賃金制度の導入が、その他の働き方の変化を伴う場合、労働意欲を向上させることが見いだされている。

ここでの「働き方の変化」とは、「裁量範囲の増大」、「仕事分担の明確化」などである。さらに、「能力育成の機会」を提供することも、それが同時に導入された場合、成果主義の導入は、労働意欲にプラスの影響があることと言う結果が、2つの研究の共通した発見である。さらに、大竹・唐渡（2003）によれば、ほぼ同様の結果が、ブルーカラー労働者についても見出されている。

2つの研究が示すように、成果主義的な賃金や評価制度の導入は、それと補完的な制度や施策の導入が伴わない限り、労働意欲へのプラスの影響は観察されない。なかでも、重要だと考えられるのが、「能力開発の機会」であり、成果によって評価が行われ、賃金が決定される程度が大きくなる場合、労働者は、企業内で、能力を開発する機会を求めるといふことなのだろう。大竹・唐渡（2003）は、成果主義的な賃金制度が導入されない場合、能力開発の機会は、労働意欲にプラスの影響をもたない結果を示している。

成果主義の導入が、人材育成を妨げる可能性は、経験的に確認されているわけではないが、しばしば指摘されている（今野, 2003）。長期的な企業の活性化のためには、成果主義の導入に伴って、能力開発施策の重要性は増大すると考えられる。

なかでも、成果主義賃金や評価制度の導入に伴う、機能補完的施策の議論として取り上げられることが多いのが、評価における情報公開や苦情処理施策の問題である。例えば、守島（1999a）は、「過程の公平性（procedural justice）」という概念を用いて、成果主義の導入において、評価基準の公開や、評価結果のフィードバックなど、人事評価過程における情報の公開が、労働者の公平感や納得感に影響を及ぼすことを主張しており、また評価過程における情報公開が、働く人の満足度とプラスの影響を及ぼす実証結果を示している。さらに、高橋（1998）などによっても、成果主義的な賃金・評価施策導入に伴う、過程

の公平性の重要性が主張されている。

さらに、この点に関して、守島（1999b）は、成果主義的な賃金制度は、個人の労働意欲の場合と同様に、その他の補完的な施策の導入が無いと、職場のモラル²にマイナスの影響を及ぼすことを示している。また、社会経済生産性本部（1999）には、成果主義賃金の導入によって、職場での個人間の競争が強くなり、職場で協働する雰囲気減ったことを示す証拠もある。

だが、ここで重要なのは、確かに、情報公開によって、働く人の評価に関する納得性や賃金結果の満足感といった結果変数が高められるとしても、それが企業を活性化したとは必ずしも言い切れない点である。納得性や満足感は、企業の活性化の必要条件で、それがどんなに高くなっても、モチベーションやモラルのための十分条件ではないかもしれない。つまり、必ずしも、モチベーションやモラルに対するにプラスの影響があるとは言えない。情報公開は、成果主義的な賃金や評価制度を失敗させないためには重要かもしれないが、それ以上のインパクトはもたないかもしれないのである。

説明 「成果主義は、賃金に関して“勝ち組”のモチベーションをあげるのみである。」

もうひとつ労働者の意欲やモラルに与える影響に関して、しばしば指摘される可能性として、成果主義的な評価・処遇施策は、賃金に関しての“勝ち組”（つまり、もともと賃金が高い労働者グループ）のモチベーションは引き上げるが、賃金について真ん中以下のグループについては、モチベーションを返って引き下げてしまうという点がある。多くの実証研究がなされているわけではないが、この点について、大竹・唐渡（2003）は、労働者を、賃金水準について上位および下位（中位以下）と分けた場合、下位グループについては、「仕事の成果」が問われるようになると、労働意欲が低下することを見出している。また、日本労働研究機構の調査も、同様の結果を報告している（日本労働研究機構, 2003）。

こうした結果は、労働意欲の向上と言う視点で見た場合、成果主義的な賃金は、もともと賃金の高い層には積極的に受け入れられていることを示唆してい

2 個人への影響と区別される、職場など組織のモラルへの影響については、後で詳しく取り上げる。

る。今後、成果主義がモチベーションを引きあげる労働者層と、そうでない労働者層を区別して、どのグループにもっとも大きなインパクトがあるのか（または、ないのか）について検討することが必要だろう。

説明 「成果主義においては評価者負担が大きい」

最後に、成果主義的な施策が、労働意欲と結びつくことを妨げる要因として、企業や人事部が、成果主義的に賃金や評価制度を変更したと考えていても、労働者が、必ずしも、賃金決定が成果主義的になったと感じていないことが挙げられる。そうしたズレがある場合、成果主義が、労働者の意欲や満足感に影響を与えると予想するほうがおかしい。

例えば、大竹・唐渡（2003）は、多くの要因をコントロールした分析で、自らの賃金決定について、「成果・業績主義的」になってきていると答えるのは、もともと賃金の水準が中位以上であるか、過去1年間に賃上げを経験した労働者であり、企業側が賃金制度を成果主義的に変更したかは、労働者の意識と統計的に有意な関連を示していないことを見出している。企業が行った賃金制度の変革は、労働者にそう認識されていないのである。

同様に、社会経済生産性本部（2003：第2章）は、成果主義的な施策を含む、多くの人事施策変革を実行していると報告している企業で、労働者の認知とのズレが存在しており、このズレが、人事制度が、働きがいや働きやすさと統計的に有意な関連をもたない原因のひとつであることを指摘している。成果主義の導入といっても、それが何を意味するのか、何をもって成果主義が人事制度に導入されたのかを判断するのも注意して考えなければならないことを示唆する結果だろう。

こうしたことが起こることの背景として、また、中嶋・松繁・梅崎（2004）や梅崎・中嶋・松繁（2003）、梅崎・中嶋（2005）などは、「評価者負担」という概念を提示して、成果主義の導入された職場で、評価者が自分自身の部下を評価するとき、評価者は心理的負担を感じると主張している。そして、その結果として、評価業務がサボタージュされ、現場レベルでは、成果主義的な評価ではなくなる、という議論を展開し、こうした影響の存在を実証的に計測した。

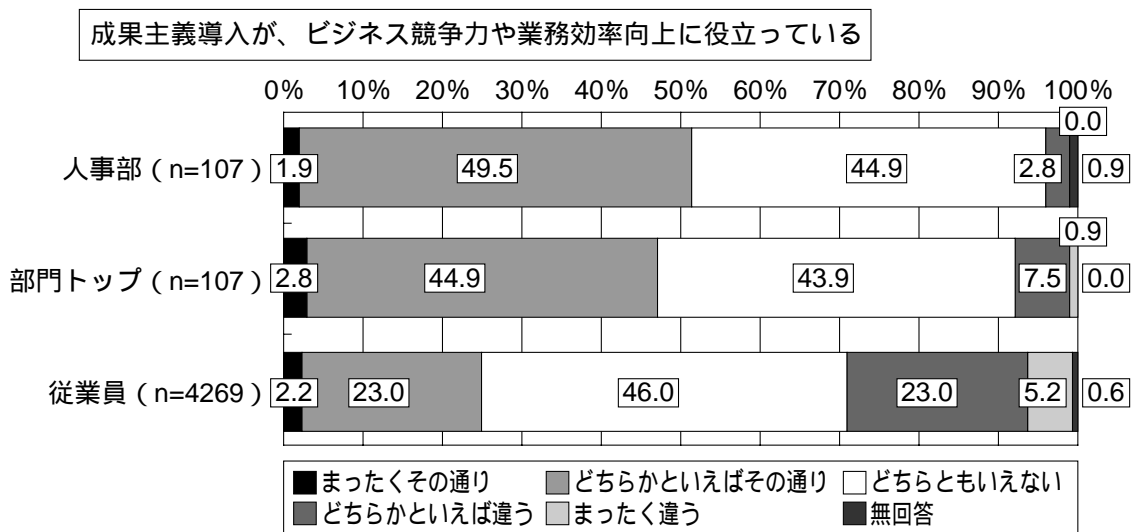
要約すれば、単純に、成果主義的な評価や賃金決定の方法が、労働者の心理的な側面におよぼす影響を調べた研究だけを取り上げても、労働意欲へのプラスあるいはマイナスの影響が、一貫して確認できるわけではない。そして、ここで紹介した研究に共通しているのは、成果主義が労働者の意欲を向上させるには、補完的施策の導入や、現場で起こっている評価プロセスに関する理解が欠かせないということである。労働意欲にプラスの影響を与えるのは、総合的な人材マネジメント施策の変化であることを示唆する結果である。

4 企業業績の向上

さらに、これまでの調査結果は、おおよそ、成果主義のみでは企業の経営に対してはあまりに大きな影響を持ってはいないとの結論を出している。日本能率協会のデータ（図表2-6）を丁寧に読めば、成果主義の経営上の効果は未だ定まらないというのが最も適切な解釈になる。例えば、成果主義の導入後4年以上たった企業でも、制度の導入がビジネスの競争力や業務効率の向上に役立ったと答えているのは、全体の50%～60%に過ぎない。もっとも、否定的な回答も僅かであり、多くの企業がどちらともいえないと回答している。

論理的に考えても、「会社業績向上」については、成果主義を導入するだけで、企業の業績が上がり、また経営の変革ができるとは考えられない。図表2-

図表2-6 成果主義導入による経営に対する効果

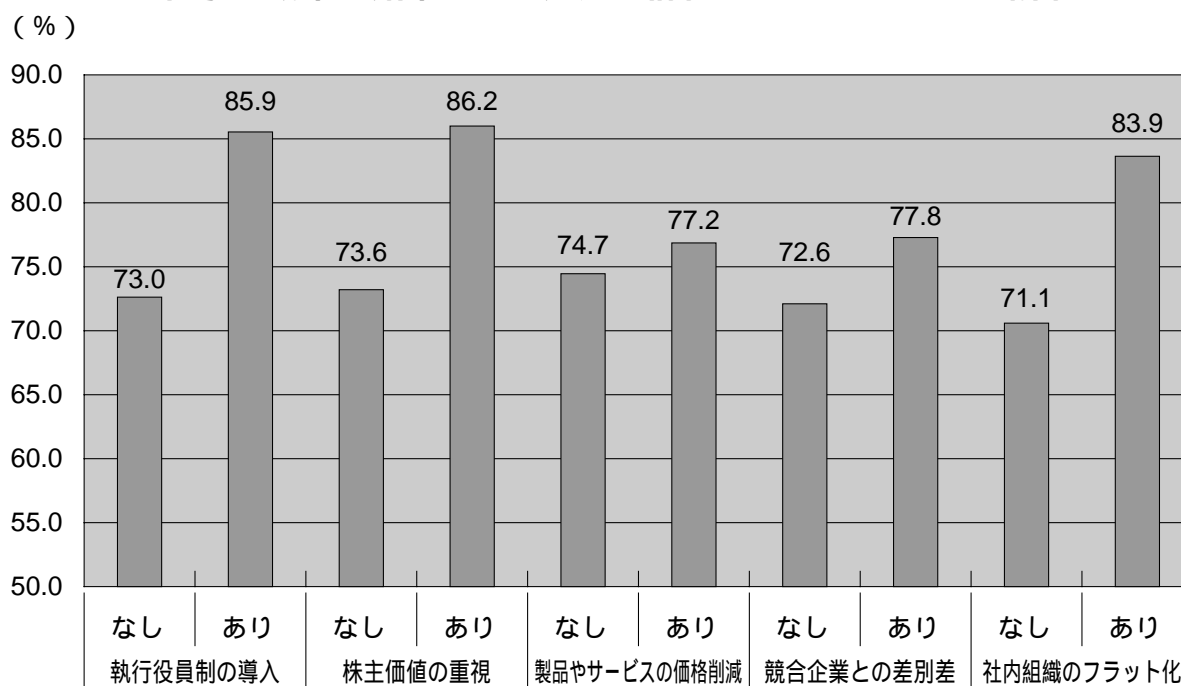


出所：日本能率協会「成果主義に関するアンケート」

6、図表2-7にも見られるように、成果主義とは、1990年代に起こった経営改革の一部なのである。そこにはバブル崩壊の中、いくつかの経営改革を取り入れ、業績回復を狙う企業の姿が浮かび上がってくる。成果主義とは、そうした意味で改革の一部だったのである。成果主義だけで企業業績の上昇を期待するのは難しいだろう。

だが、企業業績に関して、否定的な結果に対して、本プロジェクトのデータを分析した立道（2005）は、成果主義が企業業績に関して、プラスの影響を及ぼすとの結果を示している。具体的には、立道は、2000年以降に成果主義を導入した企業では、1999年時点の業績をコントロールしても、成果主義が企業業績と有意に関連することを見出しており、これに基づいて、成果主義の導入は、「結果的に企業業績の向上に寄与しているという方向での因果関係が確認」されたと結論付けている。もし、先に見たように、成果主義が働く人の意欲やモチベーションに大きな影響を与えないのだとすれば、先述の井上ら(2004)が示すように、成果主義が業績回復期における、賃金抑制の効果を持つことが、業績へのプラスの影響の背後にあるのかもしれない。

図表2-7 経営改革施策の導入・非導入による
「仕事の成果や結果により処遇や評価に差をつける」の割合



出所：JILPT企業調査

第3節 新たに指摘される問題点

ここまでの議論は主に成果主義が、導入の目的や、もともと意図された結果に対して、どういう評価がなされるかであった。だが、実際には、成果主義の影響は、単に予想され、期待された結果だけではなかった。導入段階では想定していなかった幾つかの事象にも注目する必要がある。期待された効果がでないのは、残念ではあるが、それだけのことである。逆に、予期せぬ結果は大きな問題を引き起こす可能性があるからである。

1 処遇や評価に関する納得感の低下

まず、納得感や不安についての影響が考えられる。成果主義は働く人の賃金や処遇に直接的に影響を与えることから、働く人が不安になるのは当然のことであり、それゆえに成果主義を本当に納得して受け止めているのかが大きな問題となる。もちろん、完全な納得感を得ることは困難としても、納得感の高低がモチベーションと連動し、成果の高低に影響することを考えれば、納得感働く人にとっても重要なだけでなく、企業にとっても重要な問題といえる。

従来、年功的な仕組みや、職能資格制度のもとでは、例えば明確な成果を出していない社員も、また明らかに成果を出しつつ多忙を極める優秀な社員も、同じ職能等級であれば賃金が同レベルであり、このことから現場において適正な評価が行われていなかったことが示唆される。そのため、成果に対して賃金を支払うという成果主義では適正な評価を行い、適正な賃金の配分を行うことで、これまでの不公平感の払拭、納得感の向上を意図してきたのである。

だが、評価の賃金反映についての調査結果は成果主義の下で、働く人の納得感が大きく高まっていることを物語ってはいない。例えば、前述のJILPT企業調査とそれに伴うJILPT従業員調査を合体したJILPT総合データ³の分析によれ

3 本稿では、JILPT企業調査とJILPT従業員調査のデータを組み合わせたデータも用いる。JILPT従業員調査はJILPT企業調査に回答した各企業に調査票30票を送付し、一定の配布原則の依頼をしたうえで、郵便による直接回収を行った。JILPT従業員調査では、合計2,823票が回収された。JILPT企業調査とJILPT従業員調査を組み合わせたものをJILPT総合データと呼ぶ。

ば、人事部回答で、2000年以降に成果主義を導入したと答えている企業の従業員(N=855)のうち、「過去5年間、評価の賃金・賞与への反映に関する納得感が低下した」と答えた割合が、35.0%であり、「高まった」と答えた割合(13.3%)を大きく上回っている。ちなみに、成果主義を入れていないと人事部が答えた企業では、「低下した」と答えた割合が、29.6%だった⁴。

さらに、日本能率協会のデータによれば、「評価者によって従業員の評価がばらつく」、「成果の測定が困難な部署がある」と、実際には評価の面での納得感について大きな問題が生じているのである。JILPT企業調査データでも、成果主義を2000年以降入れたと人事部門が答えた企業で働く労働者(N=855)のうち、「仕事の成果や能力の評価に関する公平感が低下した」と答える割合は、24.2%であり、「高まった」と答えた割合(15.7%)を上回っている。

この背景には、成果主義はバブル崩壊後のコスト削減目的で導入されたため、導入プロセスが性急であり、多くの企業で、評価の制度や納得性を高めるのに効果があるとされる、現場のリーダーたちへの情報共有、考課者訓練などの準備作業が充分行き届かなかった状況があるのかもしれない。

だが、より有力な仮説として、こうした納得感の欠如は、成果主義それ自体の性質というよりは、企業が成果主義導入に伴って、納得感を確保するための補完的施策を導入してこなかったことがあげられる。通常、人事管理においては、成果主義の導入に伴って、評価の納得性を高めるため、評価制度の変更の「3点セット」とでも呼ぶべき、「目標管理制度」、「評価結果の本人への開示」、「考課者訓練」を導入することが主張される(守島, 2004)。いうなれば、格差や変動に対する「納得性確保施策」である。ひとつの考え方として、前述のようにそれがどんな格差であったとしても、賃金分布の下のほうにある労働者(所謂、「負け組」)にとっては、納得できないという可能性もある。ただ、多くの人にとっては、納得性確保施策が充実していれば、格差や変動がある範囲のなかであれば、成果主義的な賃金や評価制度を受け入れると言うのが実態であろう。

こうした施策を企業はいったいどれだけ導入してきたのか。JILPT企業調査によれば、評価の納得性を確保する施策の導入状況は、図表2-8のようになっ

4 詳しくは、第1部第2章、図表2-1を参照。

図表2-8 評価に関する納得性確保施策の導入状況

貴社では、従業員の評価に関して、以下の施策を導入していますか。	「実施している」の割合（％）		
	全体 (N=2,699)	成果主義導入済 (N=1,526)	成果主義非導入 (N=1,173)
1) 目標管理制度の整備・強化	64.1	65.2	34.8
2) 評価結果の本人への開示	48.4	60.0	40.0
3) 考課者訓練	49.4	55.8	44.2
4) 上記のうち、少なくとも2つを実施している	55.9	66.6	33.4

ている。結果を見る限り、多くの企業で、成果主義の導入に伴って、評価の納得性を確保するための施策を導入している。成果主義的な評価・賃金制度を導入していない企業と比較した場合、導入率は極めて高い。

だが、それでも6割程度である。この数字を高いとよむか、低いと考えるかは、判断に迷うところだが、4割程度の企業で、成果主義と一緒に導入すべき納得性確保施策を実施してないのである。成果主義が、評価や賃金の納得性の欠如をもたらすという批判を生む原因の一部なのかもしれない。いずれにしても、納得感は、成果主義の下で、大きく前進しているとはいえず、また企業の側でも働く人の納得感を高めるための投資はまだ不十分な状況が多いようだ。

2 納得感の低下と個別紛争の増加

だが、評価・処遇制度の変更は、単に評価や処遇に関する納得感が減少するだけではなく、納得感低下の結果として、評価・処遇制度の変化が企業内の個別紛争の増加を促進するかもしれない。個別労働紛争が増加している背景として、成果主義に代表されるような近年の人事管理の変化があるとの指摘は、直感的にわかりやすい。こう考えて、本プロジェクトでは、記述的に議論が進展してきた人事管理の変化や成果主義的な評価や処遇施策をより具体的な側面に分解して、人事管理の変化の何が納得感の低下や、個別紛争を引き起こす可能性があるのかを検討した⁵。

5 本節の理論的基盤は、組織内公正研究に基づく。組織内公正(organizational justice)と人材マネジメントについては、Folger and Cropanzano(1998)やGreenberg and Colquitt (2005)などが詳しい。

まず、確認のために、企業のなかで、個別労働紛争に結びつく可能性がある、処遇や評価に関する苦情の増加がみられるかを確かめておきたい。もちろん、単なる苦情と、紛争には大きな違いはあることに対する注意は必要である。苦情を言うのは、個別労働紛争にまで発展する対立だけではなく、単に個人的な恨みによる文句も含まれる。その意味で、苦情の発生を、個別労働紛争とは呼ばないのかもしれない。

ただ、表面化する労働紛争の出発点は、働く人の不満や納得感の欠如であり、それが行動として表面化した場合が多い。そのため、労使関係論では、法律や制度的枠組みのなかでは紛争と認知されないコンフリクトまでも含めて、労使紛争と呼ぶことが多かった。

こうしたことに充分留意したうえで、今回のアンケートには、個別労働紛争の生起に関する直接のデータを得ることができないため、本稿では、個別紛争の代替指標として、処遇に関する苦情や、評価や納得感の低下を用いることにした（図表2-9）。

この結果を見る限り、過去3年間、自分の評価や処遇について、なんらかの形で苦情や文句を言った人は少ない。直属の上司に苦情を言った労働者は、

図表2-9 自分の人事処遇について苦情をいった経験

	のついた割合（％）		
	全体 (N=2,699)	成果主義導入 (N=1,526)	それ以外 (N=1,173)
あなたは最近3年間で、自分の人事処遇をめぐって、苦情を言った経験がありますか。			
1) 会社の苦情処理制度を利用して苦情を言った	1.0	0.9	1.2
2) 直属の上司に苦情を言った	17.5	18.6	16.1
3) 所属する部門長・事業ユニットの長に苦情を言った	3.6	3.7	3.5
4) 人事部門に苦情を言った	3.8	3.5	4.3
5) 経営者、役員など経営陣に苦情を言った	4.4	4.7	4.3
6) 労働組合に苦情を言った	1.7	2.2	1.0
7) その他の人に苦情を言った	2.3	2.2	2.6
8) 苦情：社内の誰かに苦情を言った（上記、1）から5）までのどれかに）	25.8	26.3	25.1

注：データはJILPT従業員調査による。成果主義導入の有無は、JILPT企業調査における「貴社では、年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入していますか。」という設問に基づいている。

18%弱いるものの、1)から6)までのどれかの手を使って、苦情を訴えたのは、全体の約4分の1である。そして、重要なことは、こうした苦情の可能性や、成果主義の有無と大きく連動しているわけではないことである。これらの数字から、近年、賃金や評価に関する苦情が多いというイメージはわいてこない⁶。また、それは一見、成果主義の導入と関係ないように見える。納得感の低下については、既に検討したように、ある程度成果主義の導入と関連して低下が目立っていた。

だがこの結果は、成果主義をひとくくりに見ている。少し成果主義を要素に分解してみよう。先にも述べたように、現在所謂「成果主義」的な賃金制度の導入と言った場合、働く人には、具体的に以下の3種類の結果をもたらすことが多いように思われる。

まず第1が賃金格差である。成果主義的な評価・処遇制度の結果としての、賃金格差の増大が個別労働紛争を増加させる可能性は多くが指摘する。賃金格差の増大が、賃金に対する不満を増加させるという仮説である。

第2が賃金不安定化である。成果主義的な評価・賃金制度の結果として、評価や賃金決定の成果連動が賃金に不安定性をもたらされ、それが新しい制度への不安や反発を招く、という仮説である。知られているように、成果を出せるかどうかは、必ずしも個人の努力や投入量だけに依存するわけではなく、運とも呼ばれる要因や、環境要因の大きな変動によってもたらされる場合もある。

第3が、既得権の喪失である。新しい人事制度の導入は、同時に古い人事制度の廃止や改変であることを意味する。具体的には、賃金決定における年功部分のウェイトを下げたり、定期昇給をなくしたりするような施策が成果主義的な施策と同時に導入されることが多い。またこうした制度は、安定的に自らの賃金が上昇することを保障するメカニズムであるために、長期雇用と適合的なメカニズムであり、ある意味ではひとつの企業に長期に雇用されることの意義の一部をなしていたと考えられる。そのため、こうした年功的な賃金上昇の仕組みの廃止や縮小は、長期雇用的な慣行をもつ企業では、既得権の縮小や喪失

6 ただ、こうした納得感や苦情に比較して、賃金満足の度合いは低い。JILPT従業員調査では、過去3年前と比較した場合の賃金満足度を、5点法で聞いている。回答を見ると、53.8% (1,719) が賃金に不満またはどちらかと言えば、不満と答えている。

につながり、不満や苦情を増加させる可能性があるかもしれない。

そこで、こうした3つの仮説をJILPTのデータを使って検討してみた⁷。なお、個別労働紛争の可能性を示す代理指標としては、ここでは2つの項目を用いている。まず第1に図表2-9で項目8)として示した社内の誰かに苦情を言った経

図表2-10 苦情発生の可能性と納得感の低下に関する分析
：全体サンプル(ロジスティック回帰分析、カッコ内は標準誤差)

変数	成果主義導入済		成果主義非導入	
	過去3年間、 人事処遇に 関する苦情 を言ったか (N=1,545)	評価・賃金 の納得感が 低下したか (N=1,545)	過去3年間、 人事処遇に 関する苦情 を言ったか (N=1,291)	評価・賃金 の納得感が 低下したか (N=1,291)
基本給の成果連動	.241*	.042	.107	-.040
	(.140)	(.136)	(.154)	(.146)
賞与の個人業績の連動強化	-.031	.179	.097	.148
	(.143)	(.138)	(.161)	(.150)
賞与と企業業績の連動強化	-.025	.206	-.114	.377**
	(.154)	(.150)	(.172)	(.161)
年齢給の縮小・廃止	.048	.137	.050	.111
	(.150)	(.141)	(.165)	(.151)
定期昇給の縮小・廃止	-.026	.036	-.065	-.021
	(.156)	(.150)	(.172)	(.160)
課長レベルの年収格差：制度	-.003	-.001	-.002	-.003
	(.004)	(.004)	(.004)	(.004)
課長レベルの年収格差：実態	.011**	.009*	.009*	.010**
	(.005)	(.005)	(.005)	(.005)
過去5年での課長レベルでの 格差拡大(1=拡大)	.233*	.193	.168	.293**
	(.124)	(.118)	(.136)	(.127)
賃金変動	-	-	.007**	.001
			(.003)	(.003)
定数	.463	.264	.572	.279
	(1.444)	(1.457)	(1.616)	(1.597)
-2対数尤度、 PseudoR ² (Cox & Snell)	1708.498	1783.154	1418.244	1558.458
	.057	.072	.066	.074

*0.05<p<0.10, **0.01<p<0.05, ***p<0.01

注：コントロール変数については、省略。著者に連絡をとることで取得できる。また、賃金変動変数だけが個人調査から得られたため、これを含まない分析も併記した。

7 用いられるデータは、JILPT総合データである。分析について、詳しくは、労働政策研究・研修機構(2005a)を参照のこと。

験の有無である。苦情を言った経験がある場合を1としてコーディングした。分析は、ロジスティック回帰分析で行い、コントロール変数は、性別、年齢、勤続年数、学歴（大学卒か）、職位（部長以上、課長、係長、その他）、年収、労働時間の長さ（2004年6月頃の週平均実労働時間）、産業（11個のダミー変数）、企業規模（正社員の数）、企業の業績傾向（上昇傾向、下降気味、その他）、労働組合ダミー、上場企業ダミーを用いた。

結果は図表2-10に示されている。まず、注目できるのは、賃金格差仮説は極めて強い支持を得た。課長レベルでの賃金格差の大きい企業で有意に苦情が申請される傾向が高く、また評価や賃金に納得していない傾向が見られる。さらに、過去5年間課長レベルでの年収格差が拡大してきたと答えている企業で働く労働者ほど、苦情を言う確率が高い。

だが、ひとつの可能性として、どんなに格差が大きくても、企業が賃金の成果連動制度の導入や、特に格差の増大に関して、従業員が納得して格差を受け入れる人事施策を講じている場合、賃金格差と個別紛争の関係は薄まるかもしれない。特に、企業が成果主義的な評価・処遇制度と同時に、評価の納得性を高める人事施策を導入した場合、従業員は格差に対する納得性を高め、苦情を言う可能性が低くなる可能性がある。そこでサンプルを、評価制度の納得性を高める施策の充実度によって分類してみた。

分類にあたっては、図表2-8の「3点セット」（「目標管理制度」、「評価結果の本人への開示」、「考課者訓練」）のうち、2つ以上を実施している企業を、「納得性確保施策が充実している企業」と考え、そうでない企業とサンプルを分けて再分析を行った。

結果⁸は、予想されたように、納得性確保施策が充実していない企業では、苦情が発生する確率が高く、また、賃金格差が、評価や賃金に関する納得性の低下につながっている。さらに重要なのは、わずかだが、実態としての格差だけではなく、制度の格差も苦情の発生に有意な影響を与えていることもわかった。

次に、賃金の変動が不安をもたらし、苦情や紛争を増加させるという仮説（賃金不安定化仮説）は、基本給の成果連動が苦情発生の可能性と連動してい

8 詳しい結果は、守島(2006)を参照。

たり、また賞与と企業業績の連動が納得性を低下させている可能性が示唆された。また、賃金変動を分析に持ち込むと、当然だが、変動幅が大きいほど、苦情の発生する可能性は高い。だが、その効果は顕著だとはいえず、全般的に見て、年収格差ほどの一貫した影響は見られない。

最後に既得権益喪失仮説については、こうした傾向は特になことを示していた。分析の結果としては、年齢給の縮小・廃止や、定期昇給の縮小・廃止は特に有意な関係をしめていなかった。

だが、ひとつの可能性として、こうした定期昇給や年齢給は、長期雇用慣行のなかで始めて意味がある人事制度であり、この慣行にも変化が起こっている今、サンプルを、正社員に関する長期雇用方針で分類した場合、異なった結果が得られるのではないだろうか。具体的には、長期雇用の慣行が根強い人事方針の下では、年齢給や定期昇給の縮小・廃止は、より大きな苦情や不満への関連がみられるのではないかということである。今回のJILPT調査では、企業票と従業員票両方に、長期雇用についての考え方を聞く項目があった。

結果を見る限り、予想されたように、正社員の長期雇用についての方針は、年齢給や定期昇給の縮小・廃止と関連している可能性が観察された。ただし、その方向は仮説とは少し違い、正社員について長期安定雇用の方針を緩めた企業では、年齢給や定期昇給を縮小・廃止することが、苦情の防止につながり、また納得感が低下する可能性も低い、という結果である。今後、多くの企業で、正社員に関する企業の雇用方針において、長期安定雇用からの離脱が進むにしたがって、定期昇給や年齢給の維持を続けると、個別労働紛争を起こす可能性が高いことを示唆している。

分析結果を纏めると、第1に、成果主義賃金の導入が拡大すると言われている賃金格差は、企業内の苦情発生確率を高め、評価・賃金に関する納得感を低下させることが示された。だが、こうした格差の影響は、企業が納得性確保施策を積極的に導入している場合、賃金格差と個別紛争の関係は薄まる可能性があることが示唆された。

第2に、賃金の変動が処遇や賃金に不安定感を引き起こし、これが苦情や納得感の低下につながるという仮説（賃金不安定仮説）は、格差仮説に比較して、強い支持が得られたとはいえなかった。

第3に、人事管理の変更は、単に成果連動型の評価や賃金を導入するだけではなく、これまでの人事施策の除去も伴うことに注目し、特に年齢給や定期昇給の縮小・廃止がもたらす影響について検討した（既得権喪失仮説）。結果としては、正社員全員の長期雇用を積極的に維持しないと答えている企業については、年齢給や定期昇給の縮小・廃止は、苦情の発生や納得性の低下を押しとどめる傾向が観察され、今後、人事制度の変更として、正社員の長期雇用が見直される中で、賃金・評価制度の見直しが同時に進展すれば、個別労働紛争が少なくなる可能性が指摘された。

人事管理の変化と、個別労働紛争の増加の関係はストレートである。評価・処遇の仕組みが変化することで、賃金格差が増大し、またこれまでの安定的な賃金上昇の仕組みがなくなれば、従業員は、賃金や評価に関する納得性を低下させ、苦情を言う可能性が高くなる。

もちろん、こうした納得感減少や苦情増加の背景には、成果主義の導入過程において、労使のコミュニケーションや交渉が十分行われなかったこともある。バブル景気の崩壊により危機意識をもった経営側が、緊急避難的に十分な説明もなく、導入して経緯も確かにある。

だが、こうした導入過程の問題が重要だとしても、今回の分析からは、働く人が賃金の格差や変動に対して、大きな不満を持っていることが確認された。特に格差である。成果主義的な評価の導入と、賃金決定における年齢や勤続年数など、ある意味では「確かな」ものが失われる中で、働く人は、賃金に納得せず、さらに不満を抱いているのである。

そして、このことに対して、企業はこれまで十分な対策を講じてこなかったことも推測された。評価プロセスにおいて、納得性を確保する施策は十分ではなかった。こうした仕組みが新たな「確かなもの」なのである。納得性施策の導入は単に人事施策が効果をもたらすためだけではなく、働く人の満足感、納得感、モチベーションなどにとっても重要なのである。

3 職場への影響

また、成果主義的な評価・処遇制度の導入が職場に影響を与えているという主張も良く聞かれる指摘である。一般的に組織の強さは、組織として企業の戦

略を達成し、業績を上げていくために組織として持つさまざまな能力のことを指すが、同時に単に経営の結果や企業業績だけでなく、それ以前の問題として、会社の持っている働く人の元気や職場の活力の歴然とした違いとして企業の競争力に結びついている場合が多い。なぜならば、業績が上がっていても、働く人や職場が疲れ、ぼろぼろになっている企業も多いからだ。逆に、その時、業績が上がっていなくても、働いている人が生き生きしている企業もある⁹。

そこでこのような組織単位の人材マネジメントの成果の1つとして、「組織の元気」をとりあげよう。もう少し硬い言葉で言うと、組織の活力とか、組織の強みである。組織の元気は、働く人の実感として経験されることは多いが、これまであまりきちんと定義されてこなかった。ここでは、組織の元気を、組織の構成員が高い意欲をもち、人材として主体的に活用され、成長している状態を捉える概念として定義しよう。

つまり、元気な組織では、働く人が生き生きとしているし、また職場が活性化されている。こうした元気の良い組織とそうでない組織を分けるのは何なのだろうか。元気な組織の基本として、なんとといっても働く人が元気でないといけない。根本的に「ひと」の元気である限り、人をマネジメントする仕組みの影響が考えられる。つまり、人材マネジメントのあり方だと言える。その意味で、成果主義を導入することによって組織力が低下するということは、経営側にとっても、労働側にとっても看過できない問題である。そこで、成果主義的な評価・処遇制度の導入と、組織の活性化との関連を分析してみる。用いるのは、JILPT企業調査とJILPT従業員調査のデータを組み合わせたJILPT総合データである。

具体的には、以下のような手順を踏んだ。まず、職場の活性化の指標としては、従業員票より、以下の5つを利用した。回答は、「5 = そう思う」から、「1 = そう思わない」までの5段階評価である。

新しい課題に取り組む意欲が高まった。

9 小林(2001)は、成果主義的な評価と賃金が、個人単位ではなく、より大きな単位(この研究では、職場集団の成果)に連動している場合、企業の業績にプラスの関係をもつことを示している。後述するように、海外では“成果”(performance)に連動した賃金という時に、部門や企業全体の成果と給与との連動である場合が多い。この点、わが国の成果主義は個人に焦点が当たっている点で、異質である。

仕事に必要な知識の習得に励むようになった。

若年層の育成に手が回らなくなった。

職場で協力しあう雰囲気が無くなった。

精神的ストレスが増加した。

また、成果主義導入の指標としては、企業調査票より、以下の6つを用いた。

- 1) 基本給における成果・業績給の導入
- 2) 年齢給の縮小・廃止
- 3) 賞与などにおける個人業績と連動する部分の拡大
- 4) 課長レベルでの制度上の賃金格差（100を平均とした指数）
- 5) 課長レベルでの実際の賃金格差（100を平均とした指数）
- 6) 市場の賃金水準や相場との連動を強化

である。なお、6) 賃金の市場連動は、直接、成果主義的な評価・処遇制度ではないが、多くの企業が1990年代以降、こうした変更を人件費柔軟化のために導入しており、そうした仕組みの働く人への影響はあまり観察されていない¹⁰。

さらに、ここでは単純に職場の活性化と成果主義的評価・処遇制度の関連をみるだけではなく、追加的に人材育成の機能も考慮してみた。背景は、多くの研究が指摘する、働く人の意欲を高め、職場を活性化するうえでの、成果主義と人材育成の相互作用であることの可能性である（日本能率協会, 2005；玄田・神林・篠崎, 2001）。具体的には、人材育成に積極的かどうかの指標として、企業調査票の、「従業員全体の能力の向上を目的とした教育訓練の実施」に対する回答を用い、暫定的に、この項目に「」をつけた企業を人材育成重視企業（N=1,586）と分類し、回答しない企業を人材育成非重視企業（N=1,237）と分類した。

結果は、図表2-11～図表2-13に示されている。図表2-11が全体サンプルの分

10 分析には、順序ロジットを用い、コントロール変数として、性別、年齢、勤続年数、学歴（大学卒か）、職位（部長以上、課長、係長、その他）、年収、労働時間の長さ（2004年6月頃の週平均実労働時間）、産業（11個のダミー変数）、企業規模（正社員の数）、企業の業績傾向（上昇傾向、下降気味、その他）、労働組合ダミー、上場企業ダミーを用いた。（詳しい結果を知りたい場合は、筆者に連絡を取ってほしい。）

図表2-11 成果主義的評価・処遇制度の職場への影響
：全体サンプル (N=2,823)

変数	新しい課題 に取り組む 意欲が高ま った。	仕事に必要 な知識の習 得に励むよ うになった。	若年層の育 成に手が回 らなくなっ た。	職場で協力 しあう雰囲 気が無くな った。	精神的スト レスが増加 した。
基本給の成果連動	-.292*** (.108)	-.124 (.109)	.027** (.107)	.225** (.106)	.125 (.107)
年齢給の縮小・廃止	-.212* (.109)	-.124 (.110)	.058 (.108)	.033 (.107)	.131 (.108)
賞与の個人業績の連動強化	-.006 (.108)	.090 (.109)	-.104 (.107)	-.255** (.106)	-.112 (.107)
課長レベルの年収格差：制度	-.004 (.003)	.004 (.003)	-.002 (.003)	.000 (.003)	-.001 (.003)
課長レベルの年収格差：実態	.004 (.004)	-.003 (.004)	.003 (.004)	.000 (.004)	.006 (.004)
賃金の市場水準相場との連動 強化	-.026 (.197)	-.143 (.198)	-.310 (.194)	.132 (.193)	.224 (.196)
-2 対数尤度	4354.060	4148.163	4646.277	4683.149	4442.583
PseudoR ² (Cox & Snell)	.050	.029	.051	.033	.084

*0.05<p<0.10, **0.01<p<0.05, ***p<0.01

注：コントロール変数については、省略。著者に連絡を取ることで取得できる。

図表2-12 成果主義的評価・処遇制度の職場への影響
：人材育成重視企業従業員のみ (N=1,586)

変数	新しい課題 に取り組む 意欲が高ま った。	仕事に必要 な知識の習 得に励むよ うになった。	若年層の育 成に手が回 らなくなっ た。	職場で協力 しあう雰囲 気が無くな った。	精神的スト レスが増加 した。
基本給の成果連動	-.028 (.168)	.089 (.171)	.129 (.165)	-.071 (.164)	.101 (.166)
年齢給の縮小・廃止	-.273 (.170)	-.308* (.173)	-.160 (.168)	-.156 (.167)	.332* (.169)
賞与の個人業績の連動強化	-.009 (.159)	-.148 (.161)	.191 (.156)	-.137 (.155)	.021 (.157)
課長レベルの年収格差：制度	-2.45E-005 (.004)	.007* (.004)	-.004 (.004)	.002 (.004)	-.008 (.004)
課長レベルの年収格差：実態	-.006 (.006)	-.010* (.006)	.008 (.006)	.002 (.006)	.016* (.006)
賃金の市場水準相場との連動 強化	.276 (.272)	-.311 (.276)	-.212 (.268)	.435 (.269)	.412 (.271)
-2 対数尤度	2407.105	2268.875	2583.164	2583.811	2436.230
PseudoR ² (Cox & Snell)	.059	.056	.077	.058	.101

*0.05<p<0.10, **0.01<p<0.05, ***p<0.01

注：コントロール変数については省略。著者に連絡を取ることで取得できる。

図表 2-13 成果主義的評価・処遇制度の職場への影響
：人材育成非重視企業の従業員のみ (N=1,237)

変数	新しい課題 に取り組む 意欲が高ま った。	仕事に必要 な知識の習 得に励むよ うになった。	若年層の育 成に手が回 らなくなっ た。	職場で協力 しあう雰囲 気が無くな った。	精神的スト レスが増加 した。
基本給の成果連動	-.432* (.190)	-.169 (.190)	.409** (.187)	.410** (.185)	.143 (.187)
年齢給の縮小・廃止	-.036 (.194)	.080 (.195)	.254 (.192)	.277 (.190)	-.006 (.192)
賞与の個人業績の連動強化	-.155 (.176)	.118 (.177)	-.162 (.174)	-.195 (.173)	-.149 (.174)
課長レベルの年収格差：制度	-.013** (.005)	.001 (.005)	.005 (.005)	.006 (.005)	.007 (.005)
課長レベルの年収格差：実態	-.020*** (.007)	-.003 (.007)	.000 (.006)	.001 (.006)	-.004 (.006)
賃金の市場水準相場との連動 強化	-.807 (.424)	-.454 (.426)	-.443 (.419)	.338 (.417)	-.050 (.418)
-2 対数尤度	1891.369	1825.079	2015.631	2045.057	1965.612
PseudoR ² (Cox & Snell)	.106	.056	.075	.063	.105

*0.05<p<0.10, **0.01<p<0.05, ***p<0.01

注：コントロール変数については省略。著者に連絡を取ることで取得できる。

析である。予想されたように、成果主義、特に基本給の成果連動の職場へのマイナス影響が観察される。また、年齢給の廃止・縮小は、新しい課題に挑戦する意欲を失わせる結果が見られる。また、賞与の個人業績連動は、予想に反して、職場の協働にプラスの影響を与えることが示唆されている。

次に、図表2-12（人材育成重視企業）と図表2-13（人材育成非重視企業）が分割サンプルによる分析の結果である。あまり明確なパターンが観察されるわけではないが、結果からは、成果主義的な評価・処遇制度と、人材育成の微妙な補完関係が読み取れる。まず、従業員の働く意欲を考える最初の2項目のなかで、より純粋な意欲により近いと思われる「新しい課題に取り組む意欲」についてだが、これに関しては、企業が従業員全体に対する育成を重視していない場合、成果主義がマイナスの効果を生む可能性が観察された。基本給における成果・業績給の導入と、賃金格差の制度、実態ともに、この項目とマイナスの関係を示した。それに対して、育成を重視する企業では、特にそうした影響は見られない。

次に、「仕事に必要な知識の習得」に対しての意欲については、だが、これは、育成を重視しない企業では、成果主義の効果は全くみられない。だが、従業員全体の人材育成を重視していると分類された企業では、制度上の賃金格差がプラスの影響、そして、実際の賃金格差がマイナスの影響を示している。制度はメッセージとして、能力向上による賃金上昇の可能性を示唆するが、逆に、実際の格差は、そうした意欲を減退させるのかもしれない¹¹。また、人材育成を重視している企業では、賃金決定における年功部分の縮小・廃止がマイナスの影響を示しており、どんなに人材育成をしても、経験の積み重ねが報いられない賃金制度になっている場合、働く人は能力向上意欲を失うことが示唆される。

次に、「若年層の育成が難しくなる」と「職場での協働の減少」については、両方とも、同様の結果を示しており、人材育成を重視していない企業において、基本給の成果連動が、育成を難しくし、職場の協働を減少させる方向で影響を与えている。逆に、人材育成を重視している企業ではこうした効果は見られない。成果主義の職場への負の影響は、人材育成の重視度にある程度依存するようだ。

次に、働く人のストレスについては、興味深い結果がでていいる。すなわち、人材育成を重視していない企業では、成果主義的な評価・処遇制度とストレスは関係がみられないが、人材育成を重視する企業では、年齢給の縮小・廃止、および実際の賃金格差がストレスを高める方向での影響を与えることである。人材の能力を開発し、成果主義により積極的に活用しようとする企業では、逆に働く人にプレッシャーを与える結果になっているのかもしれない。また、制度上の格差が、ストレスを少なくしている点も指摘される。原因はよくわからないが、制度上の格差は賃金上昇の可能性を示唆するシグナルであり、その意味で人材育成が重視される企業では、逆に安心感を提供するのかもしれない。

ここから描かれる成果主義的な評価・処遇制度と人材育成に関連するイメージは、以下のように4点で纏められるだろう。まず、従業員全体の人材育成を重視する企業が成果主義的な賃金・評価制度を導入し、制度上の賃金格差を

11 ただし、制度上の賃金格差と実際の格差の、相関が高いこと（つまり、多重共線性）による結果かもしれないので、注意が必要である。

図表2・14 「職場の元気」と、人材マネジメントで重視してきた方針
：人事部による回答の分析

説明変数	重視率	社員の間での競争意識が高まった	従業員の仕事に対する意欲が高まった。	仕事のできる人に仕事が集中するようになった。	若年層の育成に手が回らなくなった。
新規学卒者の定期採用	64.9%	0.051 (0.187)	0.198 (0.170)	-0.350** (0.146)	-0.409** (0.169)
非正規社員、外部人材（派遣・請負など）活用	63.1%	-0.286* (0.173)	-0.162 (0.158)	-0.177 (0.137)	0.202 (0.166)
仕事の成果や結果より、従業員の処遇や評価に差をつける	75.3%	0.504** (0.226)	0.151 (0.187)	0.020 (0.157)	0.015 (0.188)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	53.2%	-0.030 (0.173)	0.274* (0.154)	-0.275** (0.134)	-0.340** (0.159)
一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施	32.9%	0.185 (0.173)	0.286* (0.156)	0.058 (0.140)	0.058 (0.167)
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化	13.1%	0.654*** (0.218)	-0.351 (0.226)	0.630*** (0.204)	-0.220 (0.245)
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	10.0%	0.390 (0.243)	0.095 (0.233)	0.136 (0.213)	0.172 (0.253)
部課長層の人数削減	11.4%	0.077 (0.261)	-0.136 (0.242)	0.579*** (0.211)	0.124 (0.234)
CDP などによる従業員のキャリア開発支援	9.5%	-0.152 (0.277)	0.122 (0.245)	-0.389* (0.227)	-0.579* (0.303)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を整備	24.3%	-0.124 (0.206)	0.167 (0.180)	0.030 (0.161)	-0.347* (0.201)
従業員の精神的衛生（メンタルヘルス）への配慮	26.8%	0.125 (0.204)	-0.073 (0.186)	-0.065 (0.164)	0.280 (0.193)
女性管理職の育成・登用	18.0%	0.019 (0.212)	0.219 (0.191)	0.079 (0.175)	-0.219 (0.218)
労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション	36.7%	0.236 (0.180)	0.221 (0.161)	0.020 (0.141)	-0.011 (0.169)
経営目標や経営理念の社員への伝達	66.3%	0.262 (0.187)	0.593*** (0.174)	-0.213 (0.141)	-0.027 (0.167)
長期雇用維持ダミー（1=長期雇用維持）	69.8%	0.158 (0.183)	0.174 (0.165)	-0.234* (0.142)	-0.187 (0.165)
定数		-2.365*** (0.867)	-1.646** (0.771)	0.561 (0.686)	-1.234 (0.808)
サンプルサイズ		1089	1091	1089	1091
Pseudo R2 乗		0.088	0.078	0.072	0.063

注：分析はロジスティック回帰分析による、（ ）内は標準誤差、***p<0.1，**0.01<p<.05，*0.05<p<.10。コントロール変数に関する結果は省略。著者に連絡を取ることで取得できる。

大きくすると、働く人の意欲を高め、新しい能力の学習の後押しをする。だが、人材育成を重視しても、同時に賃金決定における年功部分の縮小・廃止や、大きな格差が実態として生ずるような仕組みは、意欲を減退させる可能性がある。さらに、人材育成 + 成果主義の組み合わせによる積極的な人材活用は、働く人のストレスを高める可能性もあり、やはりある程度のゆとりを持たせた人材活用が必要だということだろう。

また、従業員全体の人材育成を重視しない企業では、逆に成果主義の大きな効果は期待できないどころか、職場での若手育成や、職場での協働を阻害する傾向がある。いずれも、極めて常識的な結論だが、人事制度における人材育成の中核的な役割を示す結果である。

4 その他の人材マネジメント施策と職場の元気

前節では主に成果主義的な評価・処遇制度の影響に限りて検討してきたが、では、逆に、成果主義的な評価・処遇制度に限らないで、どのような人材マネジメント施策が、働く人や企業にとって、望ましい結果をもたらすのか検討してみよう。端的に言えば、成果主義がマイナスの効果をもたらすのなら、どういった人材マネジメント施策がその弊害を取り除く効果があるかの検討である。

そこで、JILPT企業調査から得られた、図表2-14にある「過去5年間人材マネジメントで重視してきたこと」および、長期安定雇用に関する考え方を説明変数として投入した分析を行った。コントロール変数として、上記の企業属性との関連に関する分析結果を参考に、産業、社歴、上場企業ダミー、企業規模、業績上昇ダミー、業績下降ダミー、環境不確実性を用いた。結果は、図表2-14に示されている。分析には、ロジスティック回帰を用いており、従属変数は、当てはまる = 1、当てはまらない・どちらともいえない = 0のダミー変数である。なお、職場の元気については、比較のために、従業員の反応と人事部の回答を両方用いた。

まず、人事部回答の分析結果（図表2-14）をみると、まず、評価や処遇における成果重視は、社員間の競争を促進するというモラルには統計的に有意な関連が見られるが、逆に「社員の意欲」ということばで表現されるモラルには、有意な関連を示さない。これに対して能力開発は、10%水準ではあるが、

意欲と有意な関連を示し、社員間の競争には関連を示さない。さらに、能力開発という点でみると、「一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施」も、同様に10%水準で、仕事への意欲と有意な関連を示している。

このことをどう解釈するかは、議論の余地があるが、ひとつの可能性は、育成は仕事への関心を引き起こし、それが高いモラルにつながり、成果重視の評価や処遇は、社員間の競争を促すことで、高いモチベーションにつながるという解釈である。今後検討すべき仮説である。

ここから見られる特徴をまとめるとすれば、評価や処遇における成果や結果の重視は確かに職場のモラルアップと関連するようである。だが、同時に、従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施やキャリアの明確化、さらにはメンタルヘルスへの配慮も、大きな要因のようである。特に、職場の活性化要素としての能力開発は、注目すべき点である。

また、能力の高い人への仕事の集中など、組織力の低下については、昇進・昇格時期の早期化と部課長層の人数削減が有意な関連を示した。コスト削減を視野にいれつつ、「できる人」に仕事を集中するための施策だと考えられ、ある意味では当然の結果ともいえる。逆にこうした傾向を抑える影響があると思われるのは、有意でマイナスの関連を示す施策として、定期採用の重視、全員を対象にした能力育成があり、さらに関係は強くないが、CDPによるキャリア開発支援、長期安定雇用の維持などがある。これらを重視する企業は、伝統的な内部労働市場を守った人材育成やキャリア開発を行っていると考えられ、こうした企業では、仕事の集中化は起こっていない。

総合的にみて、長期雇用を維持し、全員を対象とした内部での育成をきちんとしている企業と少数の人材に仕事を集中し、できる人に仕事を割り振っていく企業とが、2グループに分かれてきているのかもしれない。同様の傾向が、若年層の育成についても見られるが、統計的に有意な関連は少なかった。

また、従業員側の反応を見ると(図表2-15)、成果主義的な評価や処遇施策、または人材育成・能力開発よりも、働く人のキャリア開発、両立支援、労使のコミュニケーションなどが重要なようである。キャリア開発や従業員の両立支援などの施策が充実しており、さらに労使のコミュニケーションが行き届いている企業とは、個別の施策が充実しているというよりも、従業員から見て、働

く人の尊厳を認めてくれる企業ということなのだろう。

そして、注目すべき点として、従業員側、経営側（人事部）からのどちらのデータからでも、労働者側とのコミュニケーションや経営目標・経営理念の伝

図表2・15 「職場の元気」と、人材マネジメントで重視してきた方針
：従業員データによる回答の分析

変数	新しい課題に取り組む意欲が高まった。	仕事に必要な知識の習得に励むようになった。	若年層の育成に手が回らなくなった。	職場で協力しあう雰囲気が無くなった。	精神的ストレスが増加した。
新規学卒者の定期採用	.326** (.105)	.221** (.106)	-.248** (.104)	-.067 (.103)	-.128 (.104)
非正規社員、外部人材（派遣・請負など）活用	-.189* (.103)	-.046 (.104)	.029 (.102)	-.032 (.101)	.137 (.102)
仕事の成果や結果より、従業員の処遇や評価に差をつける	-.183 (.115)	.152 (.115)	-.095 (.113)	.236 (.113)	.023 (.040)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	-.002 (.101)	.042 (.102)	-.044 (.100)	.043 (.099)	.146 (.100)
一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施	-.043 (.097)	-.077 (.098)	-.026 (.097)	-.056 (.096)	.027 (.097)
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化	-.020 (.138)	.021 (.139)	.055 (.136)	-.138 (.135)	-.081 (.136)
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	.024 (.177)	.099 (.179)	-.255 (.175)	-.008 (.174)	-.187 (.175)
部課長層の人数削減	.057 (.142)	.154 (.144)	-.033 (.141)	-.137 (.140)	.172 (.142)
CDP などによる従業員のキャリア開発支援	.401*** (.133)	.274** (.134)	-.070 (.130)	.019 (.130)	.181 (.131)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を整備	.235** (.104)	-.134 (.104)	-.063 (.103)	-.032 (.102)	-.018 (.103)
従業員の精神的衛生（メンタルヘルス）への配慮	.088 (.111)	-.071 (.112)	-.048 (.110)	-.026 (.109)	.047 (.110)
女性管理職の育成・登用	-.030 (.118)	.123 (.119)	-.089 (.116)	.204* (.115)	-.112 (.116)
労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション	.243** (.106)	.085 (.107)	-.174* (.105)	-.201** (.103)	-.156 (.105)
経営目標や経営理念の社員への伝達	.040 (.102)	.047 (.103)	.006 (.101)	-.037 (.101)	-.081 (.101)
長期雇用維持ダミー（1=長期雇用維持）	.084 (.106)	.067 (.107)	.061 (.105)	-.126 (.104)	-.125 (.105)
サンプルサイズ	2,109	2,110	2,109	2,108	2,116
Pseudo R2 乗	.051	.034	.049	.034	.077

注：分析はロジスティック回帰分析による、（ ）内は標準誤差、***p<.0.1, **p<.0.05, *p<.0.10. コントロール変数に関する結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

達が、職場の活性化のために重要な要因であることが示唆されたことである。従業員の意欲やモラルアップのためのビジョン共有やコミュニケーションの重要性は、多くの研究が指摘しており（例えば、Pfeffer, 1998）この結果は、こうした主張を裏付けた形になる。現在、労使コミュニケーションの衰退が指摘される中、今後、人材マネジメントが必要なデリバブルを提供するための施策として、労使コミュニケーションを通じての経営ビジョンや理念の共有化を行っていくことの重要性が示唆されたと考えられるだろう。

5 目標管理制度と職場の管理

ただ、ここで職場への影響という観点から見ると、さらに人材評価制度としての目標管理に注目したい。なぜならば、目標管理のありようが、成果主義的な処遇制度の成否を決定する可能性を多くの研究が指摘しているからだ（守島, 1999; 開本, 2005）。もちろん、成果主義的な制度が取り入れられる以前から、目標管理制度を導入した企業は少なくないが、多くの企業が成果主義の進展にともなって導入した評価の仕組みが目標管理制度である。図表2-8の結果でも、成果主義を導入している企業で、目標管理を整備・強化した企業が、約66%であるのに対して、成果主義を入れていないと答えた企業では、約35%である。成果主義の「補完的施策」としてもっとも一般的なのが、目標管理である。

本来、社員が自らの考えるところと上司が考えるところのすりあわせを通じて目標設定を行い、対象期間における達成度を業績評価の主たる要素に取り入れていく、という仕組みであった。その狙いは、上司との対話を通じて自分自身への期待役割を正しく認識するようになることや、背伸びが必要な目標であったとしても上司の支援を受けて達成していくことで、組織としても社員としても成長を志向するようになる、ということにあったはずである。

だが、目標管理は簡単に本来の目的とは異なって、進捗管理やノルマを厳しくするなど、本来の目的とは異なった効果を生みだしてしまう可能性が高い。それだけ取り扱いが難しい仕組みなのである。実際、JILPT総合データでも（図表2-16）目標管理が導入された職場で、進捗管理やノルマが厳しくなっている様子が伺える。さらに、成果主義にともなう納得性や公平感の変化においても、目標管理によって納得感が上昇する場合も、下降する場合もあることが

図表2・16 目標管理と職場管理・納得感

		目標管理導入	目標管理なし
進捗管理が厳しく なった	そう思う	44.0%	37.1%
	思わない	19.7%	23.6%
ノルマがきつくなった	そう思う	35.6%	29.4%
	思わない	25.6%	31.8%
評価に関する納得感の 変化	高まった	17.2%	8.7%
	低まった	25.2%	20.7%

注：全てのクロス表で、カイ二乗値が1%水準で有意（N=2,627）。納得感の変化に関するクロス表は、2000年以降に成果主義を導入したと答えた企業の従業員のみの（N=855）。

示唆された。因果関係は明確ではないが、一部の職場では、目標管理の名の下に職場での業績管理を厳しくしているのだろう。つまり、多くの企業で、目標管理の手法を、進捗管理を厳しくするための手法としては効果的に用いているが、納得感を高めたり、意欲を刺激することには成功してないようだ。

以上のように、1990年代以降における日本の成果主義は、人件費を中心とした資源の最適化・再配分の観点では一定の効果があったと云えるが、本来は向上を目指したところの個人の意欲には逆にマイナスのインパクトを与え、組織力や育成機能にも解決すべき問題を残したことが理解できる。要するに、本来の導入目的がいかなるものであったにせよ、バブル経済崩壊以降、企業経営におけるコスト削減への寄与こそをいつの間にか期待されるようになった「賃金と評価に偏った改革」に他ならなかった。

第4節 今後の方向性

いわゆる成果主義は「成果ベース賃金の拡大」や「年功・能力要素の縮小」といった評価・処遇制度に限定された形の改革にとどまった結果、1980年代のスタンダードであった職能資格制度のもとで成立していた人材マネジメント各要素（採用・育成・評価・処遇・配置）間の整合性・統一性が失われ、モチベーションや組織力、育成面を中心として様々な問題を引き起こすことになった。ある意味では、コスト削減と人件費の柔軟化から始まった改革であったために、振り子が大きく振れ過ぎてしまったのだろう。

言い換えると、1990年代以降の成果主義を中心とする人事施策は多くの場合、総合的な視点により導入が図れているとは言い難く、その結果、前述のような予想もし得なかったマイナスへの影響が出ており、「モチベーションの低下」「組織力の低下」そして「人材育成機能の低下」といった経営上看過できない問題になる可能性がある。これらの問題に対応していくには、総合的な人材マネジメントにおいて「育成の視点」を持つことと「組織力の強化」、およびそれを通じたモチベーション向上が軸となっていくであろう。

1 長期にわたる人材の成長を支援する人材マネジメント

そもそも成果主義導入の動きは、職能資格制度に内在していた問題（賃金の自然増的性質）が、低成長化により企業収益に対する大きな重石として顕在化してきたことに発している。この点を想起すれば、職能資格制度に内在している賃金の自然増的性質を見直すことは不可避である。加えて、ITの導入や業務専門化の流れのもとで、1990年代に進展した「仕事の個人化・業務の細分化」の傾向が持続することも、かつて集団主義のベースとなった職能資格制度をそのまま復元することを難しくしている。

ただし、総合的な人材マネジメントの根幹として機能してきた職能資格制度は、縮小しつつもなお企業の人事管理の中で根強く残っており、人件費適正化が実現され、人件費削減の必要性が薄れる中、今後はむしろ職能資格制度を再評価する動きも出てきている。とはいえ、1990年代以降、人件費コントロールの必要性の高まり、職務内容の高度化・育成のスピード化の必要性、キャリア自立意識の高まり、といった経営をめぐる変化や、少子化・高齢化の進展を踏まえれば、新たな経済環境に適合した新しい仕組みが必要である。重要なことは、単純に職能資格制度や年功制度に回帰することではなく、その制度が本来有していた人材マネジメントにおいての総合的な視点を持つことである。賃金改革に限定した成果主義の改革は、あくまでも総合的な人材マネジメント構築への手段の1つであって、ゴールではないのである。

また、人材マネジメントの再構築に当たっては、例えば米国のような職務主義をベースとした人材マネジメントへシフトすることが考えられる。しかし、職務主義が完全に機能するためには、職種別労働市場の発達や外部職業訓練機

関の整備が条件となり、これらの条件が必ずしも整備されていないのがわが国の現状である。このため、1990年代終わり頃、職務主義を導入する動きが見られたが、その後、職務概念をより柔軟に、職務を担う人材固有の側面までを包含して捉えようとする「役割主義」の導入の流れも見られている。もちろん、職務主義や役割主義が職能資格制度に変わる新たなスタンダードとなるかどうかは企業の人事戦略にゆだねられるところであって、わが国共通のスタンダードが存在するものではない。

そもそも何ゆえに総合的な視点が必要かといえ、企業は長期的に成長・競争力強化を図ることを意図しているからである。長期的に働く人の人材価値を高めれば、長期にわたって働く人から成果を得ていくことが可能となり、企業の成長・競争力強化に結びつく。このような長期的な視点に立った経営戦略に対し、人材マネジメントからの支援としては、単なる賃金改革では不十分であり、成果主義をより大きな総合的な人材マネジメントの仕組みの中に位置づけ、総合的な視点に基づいて人材マネジメントを再構築することが必要である。

この視点から、これまでの職能資格制度を振り返ってみると、この制度は本来、採用・評価・処遇・育成・配置など人事の基本的な各機能に整合性を持たせ、総合的なシステムを目指したものであった。職能資格制度は柔軟なローテーションを可能とし、個人に対して企業特種的な能力を育成する上で役立った上に、将来的な成長に対する個人のモチベーションを醸成するという育成の視点をも兼ね備えていた。ただし、この制度は人材マネジメントすべての領域を均等に厚くカバーするものではなく、賃金の自然増や成果に対して評価があいまいであるなど、部分的には弱点を包含していた。

そして経営環境が激変した結果、その弱点を是正し、経営改革を推進するために成果主義が導入された。しかし、評価・賃金制度のみの改革であった成果主義は、職能資格制度がカバーしきれなかった別の部分的な領域を強化しようとしたに過ぎない。つまり、成果主義は全領域をカバーしてはいないのである。

例えば、本研究会における再分析から明らかになったように、適切な人材育成と配置、および職場における協働が阻害され、組織・チーム力が低下するという場合、こうした状況においては配置も含め人材マネジメント全体の問題として解決に当たらなければならない。多くの業種が成熟した現在、企業は顧客

に対する価値創造を目指す必要がある。従業員に付加価値を創出することが強く求められる以上、公平性や納得性の確保を前提としながら、評価・賃金制度を人材マネジメントの一要素として捉え、配置や育成も含めた総合的な人材マネジメントを再構築することが必要なのである。

(1) 人材育成の再構築

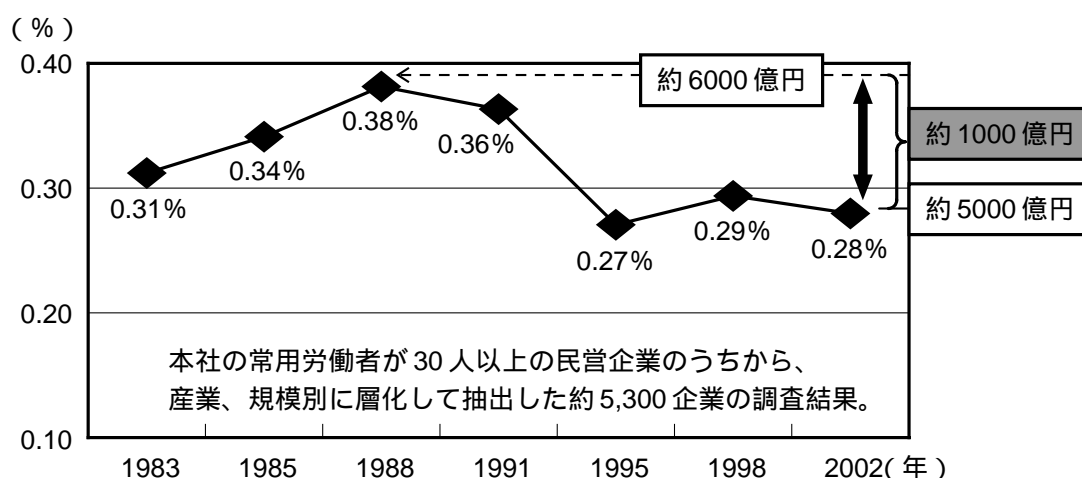
総合的な人材マネジメントの確立において、特に重要なのは育成の視点である。調査によれば、従業員は成果主義がモチベーション向上につながったとは明確に感じていないのに対し、経営者側は効果があるとしており、ここにギャップが存在することはすでに明らかになっている。成長実感の不足という事実から、その1つの要因として考えられるのが人材育成の問題である。本章の分析でも繰り返し示唆されたのは、人材育成やキャリア開発の重要性である。

したがって、重大な問題点は、成果主義の導入の背景で起こっていた人材マネジメントにおける育成機能の低下である。もちろん、この問題は必ずしも成果主義導入による直接的な影響ではない。通常言われるように人材育成経費は、最初に削られることが多い。実際、図表2-17にみられるように、1991年以降、企業の人材育成経費は、大きく減っているのである。さらに、成果主義導入の過程において、年功的な運用になりやすい職能資格制度に疑念が発生し、その縮小・廃止といったプロセスを経ることと、職能資格制度におけるメリットの代替措置を講じないことが相まって、人材育成機能を低下させることとなったのである。

その結果、従業員側の回答によれば、自分の働く会社が「計画的な長期のキャリア形成を通じて」人材育成をしていると考える割合は、35%程度（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の割合）という事態に陥ったのである。大きなコスト削減のうねりのなかで、やむを得ない面もあったのかもしれない。だが、同時に成果主義的な評価・処遇制度の導入に伴い、単に資源配分が減らされたというよりも、より見えにくい構造的な変化が、人材育成システムに起こっていたといえる。こうした問題を具体的にみてみよう。

さらに、既に述べたように、成果主義の導入と同時に、職能資格制度の縮小・廃止という状況が進展したが、職能資格制度は個人にとって、現状の顕在

図表2-17 労働費用（現金給与総額を含む）に占める教育訓練費の割合



出所：厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」（2003年）
 （1983年は同省「労働者福祉施設制度等調査」、2002年は同省「就労条件総合調査」）

的能力のみならず、キャリアを積んでいく過程での能力向上にインセンティブを与えていたために、働く人の成長モチベーションの基盤となっていた。つまり、職能資格制度は個人の現在だけでなく未来、また顕在的能力だけでなく潜在的能力をも見すえた制度であり、その意味でこの制度は個人の成長を促す土壌を用意していたのである。したがって、職能資格制度の縮小傾向はこうした未来に向けた視点を損なうものといえる。

また、職能資格制度のもとでは、終身雇用という安定した雇用環境を背景に、キャリアを通じて得られるはずの賃金が安心感のベースにあった。しかし、能力評価や年功要素の縮小・廃止は、キャリアを通じた賃金の不安定化を引き起こし、能力向上のインセンティブを減少させる。これはすなわち、職能資格制度が持っていた、長期の雇用期間を通じた人材価値向上への意欲が失われる可能性があるということである。

成果主義と人材育成機能の関係

では、単純に以前の職能資格制度に戻ればよいのかといえば、ことはそれほど単純ではない。既に述べてきたように、多くの企業が、鈍化した成長のなかで、職能資格制度を合理的に成立させる基盤を失っているのである。とはいえ、成果主義という改革は、それ自身の問題を引き起こした。その意味で、現在、

成果主義導入以降の人材マネジメントの仕組みには構造的な欠陥が存在するのである。それを具体的に分析してみよう。

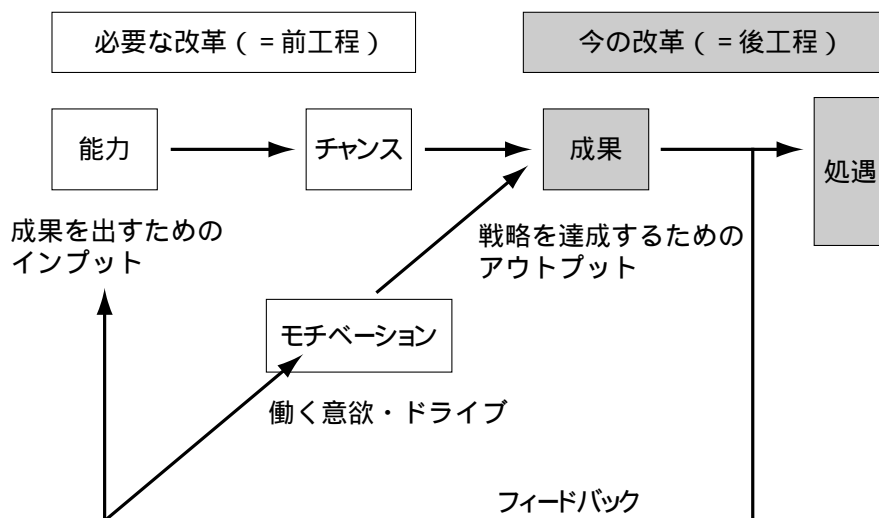
人材マネジメントのプロセスを極めて単純化してみると、図表2-18に示されたような流れになる。人材の能力を高め、能力の高まった人材に仕事を割り振り、仕事の成果を評価し、さらに評価結果を賃金やポストなど処遇と結びつける。この4つのステップを繰り返すことが、人材マネジメントの基本動作だと言っても過言ではない。

既に述べたように、これまでの成果主義的な改革は後工程、つまり成果の評価とそれを処遇に結びつける仕組みの変化であった。評価基準における成果のウェイトを高め、成果評価の結果を賃金や賞与などの処遇と結びつける仕組みの導入や改革が、成果主義と呼ばれてきた内容である。

だが、人材マネジメントには前工程がある。人材が成果を出すまでのプロセスである。成果主義とは、本来なら前工程まで含めての変化であるべきなのにもかかわらず、今回多くの企業で導入された「成果主義」は、評価・賃金制度の変化にとまどってきたのである。具体的に見れば、前工程に関わる3つの要因が軽視されてきたように思う。それは働く人にとってモチベーションを高める機会の損失につながっていく。

人は能力を磨かなければ成果が上がらず、成果が出ない時に能力を高める道

図表2-18 成果主義の前工程と後工程



筋がわからないと永遠に成果には結びつかない。したがって、企業として高い成果を出すという目的を設定した場合、能力開発は不可欠の経営機能である。にもかかわらず、評価・処遇制度の成果主義的な改革と連動して、能力開発を同時に強化する企業は少なかった。

実際、人材育成は、成果主義と働く人の納得感との関係に大きな影響を与えていることがデータ分析より示唆されている。具体的には、人材育成を重視している企業とそうで無い企業に分けた場合、結果に違いが見られることである(図表2-19)。人事部から得られた、「従業員全体の能力の向上を目的とした教育訓練の実施を過去3年間重視してきたか」に対する回答を用いて、企業を分類した上でもう一回集計してみよう。ここでは、暫定的に、この項目を選択した企業と人材育成重視企業(N=1,586)と考え、回答しない企業を非重視企業(N=1,237)とした。

結果は示唆的である。ほぼ、全てのケースで、成果主義の導入による、納得感や公平感の変化のパターンが、人材育成を重視しているかによって逆転している。これほど単純な指標で人材育成に関する企業の態度を確認した場合でも、成果主義の導入は、人材育成を重視している企業では納得感を高め、逆に人材育成を重視していない企業では、納得感を低めることが示唆されるのである。

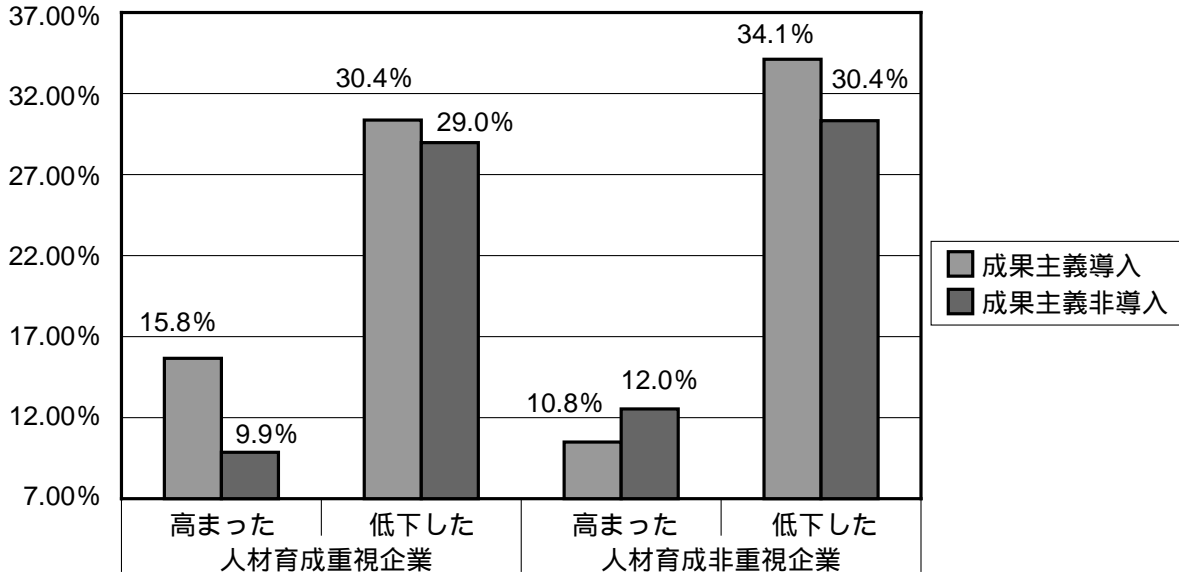
やや誇張して結論づければ、人材育成を重視していない企業では、成果主義を導入しないほうがよいとも言える結果である。人材育成を重視しない企業で、成果主義的な制度の導入が実施される場合、キャリアを通じての賃金に関する不安を引き起こすのかもしれない。

配置機能の復活・強化

そして、中でも最も重要なのは、配置配属機能の見直しである。別の言い方をすれば、それは学習や成長の機会となる良質の経験の提供である。キャリアを通じた人材の育成という時、人事部門の行なう配属の意志決定と、現場で上司が行う仕事の割り振りが極めて重要だからである。

成果主義に限らず、評価・処遇制度は、人材育成やきちんとした配置が伴うとき、長期的に自らの人材価値を高めるインセンティブを与え、従業員の人材価値を高めるとともに、働く人の長期的な意欲を高める効果がある。なかでも

図表2-19 人材育成重視・非重視による
仕事の成果や能力の評価に関する公平感の違い



出所：JILPT 企業調査と JILPT 従業員調査

前工程を強化し、これまでの後工程の改革を同時に行なうことの相乗効果は大きい。

だが、残念なことに良質の経験の提供は簡単にできることではない。いや、多くの企業で教育機会としての配置・配属は難しくなっている。その背景には、人員削減の結果、多くの人材がフル稼働していることや、成果主義のもと、現場の上司が行う職場での配置がリスク回避型になっていることなどが挙げられるだろう。

そのため、人事部門は希少な人材育成機会として、ポテンシャル(潜在能力)の高い人材に適切な仕事を提供することを積極的に推し進めていかななくてはならない。仕事の割り振りの多くは現場でマネジャーによって行われるが、その状況下でこうした育成を進めていく必要があるのである。

能力概念の復活

そして、そのためにも能力概念の復活と能力を測る仕組みの確立が重要である。中でも、これまで潜在能力と呼んできた能力のタイプを重要視したい。キャリアを通じた育成という観点から見て、最も大切な意志決定は、人材に対し

て次にどの仕事を任せるかの判断である。長期的に能力開花を支援していくには、次々に高いレベルの仕事を割り振ることが必要であり、そのためにはその人の現在の成果ではなく、次の仕事や、またその次の仕事における成果の予想が必要になる。その予想に基づいて次のマッチングを行なうのである。そして、この予測や予想の基礎となるのが、人材のもつ潜在能力の評価である。

しかしながら、ポテンシャルや能力一般の評価も、これまでの要因と同様に成果主義全盛の現在、その重要性が過小評価されていることが多い。もちろん、能力の重要性を認識しない企業はないだろう。ただし、職能資格制度に代わる新しい能力評価のための仕組みが提供されないまま、多くの企業で顕在化された能力（成果）が重要視され、潜在力・ポテンシャルの評価を公正で確認可能な仕組みで行なうことが難しくなっているのである。

育成目的の配置のためには、現場のマネジャーを説得し、本人も納得する能力評価の仕組みが必要である。新しい仕組みがより行動面・発揮能力面に重きをおいたコンピテンシー（新能力評価体系）のような考え方になるかどうかは、企業による吟味が必要だが、いずれにしても能力概念をもう一度、日本の人材マネジメントの中に確実に位置づけなくてはならない。

そのために最も重要なのは、キャリアを通じた人材育成の仕組みを再構築することである。企業のコスト削減の努力や職能資格制度の弱体化、成果主義の導入などによって、成長実感が体験しにくくなる中、働く人が夢をもって自らの能力を開発するための仕組みの再構築が大きなテーマであることはすでに述べた。いうなれば、キャリアを通じた育成努力が、成果主義的な評価・処遇制度のなかで、働く人にセカンドチャンス、サードチャンスを与え、いったんついた格差を取り戻す意欲を与えるのである。

企業にとって本当に役立つ能力は、知的熟練とでも呼ぶべき複雑で高度な能力であり、そうした人材をどれだけ抱えているかが企業のコア・コンピタンスを支える。このことを言い換えれば、企業の競争力の源泉となるような人材は、短期的な研修や育成プログラムでは獲得できず、企業主導で行われる、人材のキャリアを通じた能力開発（実務を通じた試行錯誤、成長への自助努力）が必要になるということでもある。

そしてさらに重要なのは、働く人にとってこうした能力開発と、それに投入

される努力は「報いられる」という感覚が、キャリアを通じて長期に持続することである。それによって、働く人はキャリアを築く意欲を維持できるからである。キャリアについては、企業中心で考える場合から、働く人一人ひとりが自分自身でキャリアを築いていく場合まで、広範に考えられるようになってきた。だが、そこに共通するのは、キャリアの基礎には能力開発があるということである。働く人がその能力と意欲に応じ、キャリアを通じて能力開発を行うために、企業側による支援の仕組みが求められているのである。本稿で明示的には触れないが、非正規労働力についてもこの事情は全く同じだ。

企業が競争力の源泉となる人材を育成し、確保することを望むのであれば、個人のキャリア自律を前提としつつも、長期的なキャリアを通じた育成に積極的に関与していかなくてはならない。これまで企業内の能力開発は、職場でのOJTの努力を中核とし、人事部などによる研修、さらに職能資格制度を中心とする成長へのインセンティブ提示によって可能となっていた面が強い。だが現在これらを支えてきた環境要件が大きく変化している。今、求められているのは、配置や処遇なども含めた総合的なマネジメントにおいて、キャリアを通じた新たな育成の仕組みなのである。

現場力を支える人材の育成

さらに、現場マネジメント人材の計画的な育成、ということがあげられる。企業の人材ニーズは多様化・多面化している。それを受けて、求められる人材像・要件に適合させた育成パターンが必要になることも留意すべき点である。ある専門領域を担う職種（人材像の）タイプに対し、適合させた育成パターンを高度専門職の経験知を集めて設定し、それにあわせた次世代人材の育成を計画的に行っていく必要があるのである。即ち、根幹にはこれまでのような総合的な育成プログラムではなく、人材タイプに見合ったきめ細やかな人材育成のパターンの設定と運営が必要になる、ということである。

特に、部下に組織としての成果を達成させるためには、部下の仕事のプロセスを管理し、部下が成果を達成させやすいよう支援することがマネジャー本来の責務のほうである。だが、1980年代以前とは比べ物にならない分量の業務を処理することが求められる現在において、マネジャー自身が種々の業務を自ら

担当せざるを得ないケースが多く見られる。その背景には、あまりにも多い業務量を前提とした止むを得ない場合と、プレーヤーとして一流であった人材がマネジャーとなった時に、時間の猶予の無さからついつい自ら具体的な仕事に手を下してしまい、(自分自身もプレーしているほうが楽しいためか)いつまでもそれを続けてしまう場合の2種類がある。後者の場合はそもそもマネジメントに任用されたことの役割認識に立ち返り、修正することが求められるであろうが、背景にある業務量の多さについては、トップ・シニアマネジメントが戦略的な優先順位付けをきちんと行ない、リソースマネジメント(人的資源の適正配分・配置の判断など)を行なっていく必要がある。

そのような“現場力伝承”のメカニズムを理解し、そのような環境設定とモチベーション向上に影響力を発揮する職責をもつ人材として、現場マネジメントの育成と質向上が重要度を増すのである。

(2) 納得感・公平感

総合的な人材マネジメント構築の軸として、育成の視点と組織力の強化に焦点を当ててきたが、働く人の立場に立った視点も重要である。組織側は総合的な視点を持って人材マネジメントを再構築し、それを確実に実行するための組織力を強化すると同時に、働く人々がそこにコミットできる環境を整備する必要がある。そのために求められるのは、働く人の納得感・公平感の構築、そして賃金制度の枠を超えたモチベーション喚起である。組織側が構築した人材マネジメントの仕組みに対して、働く人が納得し、継続的なモチベーションをもってコミットすることにより、企業は人に支えられた長期的な競争力を維持することが可能になるものと考えられる。

導入プロセスにおける納得感の醸成

まず、納得感の醸成についてである。成果主義はそもそも導入時におけるプロセスにも大きな問題があったと考えられる。多くの企業において、バブル崩壊以降の業績悪化に対応した緊急避難的な施策として導入され、丁寧で十分な説明と、従業員の納得を得る時間的余裕もないまま、企業主導の形で制度が導入されたというプロセスが問題を大きくしているケースが多いのである。

本来、賃金・評価制度の変更は従業員に大きな不安を引き起こすものであり、こうした不安を払拭するために新しい評価基準、評価方法についての情報開示を行ない、くどいほど説明するべきであったし、制度導入に当たっては準備期間を十分に取り、制度の理解を促進すべきであった。例えば、人事制度改革の段階で労働組合や経営層と一体となった改革と位置づけることで、「やらされ感」の低減に努めたり、従業員の提案で現場マネジャーとの情報共有、方向あわせを行い、評価者・被評価者訓練を実施するといったことが必要なのである。成果主義は働く人の賃金に直接影響を及ぼす変化なのであり、こうした情報共有の意義は極めて大きい。

納得感を確保する施策

だが、多くの企業にとって、成果主義は既成の事実であろう。そのため、今の段階でできることも考えておかななくてはならない。その場合、ひとつの視点が、結果としての公平感、いわゆる「報われ感」のみならず、評価基準の公開や評価結果のフィードバックなど、人事評価過程の情報公開を通じた「納得感」の醸成である。

なぜなら、多くの企業において、成果主義の課題は評価のバラつきや測定困難な部分に集中しており、結果の公平性を前提条件としながらも、成果主義をうまく運用・修正していくためには、この目標設定から最後の評価まで、すべての過程における公平性が欠かせないからである。逆に言えば、成果主義を成功させている企業は、成果主義的な賃金・処遇制度以上に、すべての過程において公平性をくどいほど行なうことで納得性の向上に努めている企業であるといえる。

こうした仕組みは、会社への信頼やコミットメントを高める意味でも極めて重要である。成果主義の影響の1つは、仕事が個別化し、社内の競争に勝つことで与えられる報酬が働く人のモチベーションの源泉となったことにある。極論を言えば、組織へのコミットメントや、組織に対する信頼などによる内発的なモチベーションはどうしてもよい、というのが成果主義の与えたメッセージでもあった。

だが、それだけで組織は強くなるのだろうか。やはり、組織を信頼し、長期

的なリターンを求めて組織のために働くということが、すべてではないにせよ少なからずモチベーションには必要だろう。

ただし、そうした働く人と企業との強い絆は、これまでのような抱え込み型のマネジメントを前提としたやり方ではもはや達成できない。そこで必要なのは、組織としてのアカウンタビリティを明確にし、それを果たす作業である。具体的には、評価や処遇における情報公開、目標管理におけるフィードバックの実行、苦情処理システムの整備などによる納得感や公平感の構築であろう。そうした企業こそが働く人からも信頼され、結果として人材を維持できる企業となるのである。

いふなれば、働く人に選択される企業とは、高い賃金を払う企業ではなく、なぜその賃金になったのかを説明し、どうすれば（例えば、どのような能力を身につけ、どのような仕事にチャレンジすれば）給料が高くなるかを明示する企業である。成果主義はそこまで包含して初めて、当初の企業の意図であったモチベーション向上につながる可能性が出てくるのである。

こうした状況への対応として、具体的に講じるべき主たる施策は、前述した適切に運用される「目標管理制度」と「評価結果の本人への開示」「考課者訓練」の3点である。これらの施策の導入状況を見ると、多くの企業で成果主義導入に伴い、評価の納得性を確保するための施策を導入していることがわかる。

（3）労使コミュニケーションの重要性

しかしながら、施策を導入することのみで、成果主義に対する働く人の納得性を確保できるわけではない。例えば、成果主義のもとで導入される目標管理制度とは、本来は働く人の成果評価のためだけではなく、上司と協働で設定した目標に対する「コミットメント」を通じて、モチベーションと成果を高める仕組みである。そこにおける評価の納得性は、そもそもの期待役割に対する認識を揃え、設定した目標の意味することの認識を揃え、途中段階での試行錯誤や、そこにおける仕事の出来栄や能力の発揮レベルに対する認識を揃え、最終的な目標の達成度合いに対する認識を揃えることによって確保されるものと理解したい。ここですでに明らかなように、認識を揃えることが中核のプロセスにおいて、それを可能にするのは日々具体的な状況と対象物を捉えつつ確認

を行うコミュニケーションの深化、それ以外の何ものでもないのである。

この場合のコミュニケーションとは、単なる会話（挨拶、通知、連絡）とは異なる。単なる会話であれば一方通行となるケースも多々あるが、認識を揃えるためのコミュニケーションは、必ず双方向であることが求められる。一方が語ることの意味を背景と感情を含めて理解し、相手が受け取りやすい形で対応・返答する、ということを繰り返す、基本的には同じ目線で交わす言葉と気持ち・心のキャッチボール＝対話なのである。そのようなコミュニケーションが自然と行なわれている職場においては、評価制度へのレディネス（準備度、成熟度）が非常に高い。制度を整備するハードウェア改革とセットになるべきソフトウェア改革の中心課題は、現場でのコミュニケーション実践度をいかに高めるかにある。

（4）キャリア開発の重要性

成果主義は評価・賃金制度の改革のみにとどまり、働く人材の意欲や目標へのコミットメントの向上にはつながらないことを多くの研究が実証している。だが、同時にこれらの研究は、いくつかの補完的な施策を並行して導入することで、高い効果を上げることをも示している（玄田・神林・篠崎, 2001；大竹・唐渡, 2003など）。人材の意欲を高め、総合的な人材マネジメントの視点で成果主義を機能させるために、特に重要な補完的施策は、キャリアを通じた人材育成と非金銭的なインセンティブの提供なのである。図表2-15の結果からも、CDP（キャリア開発プログラム）の充実が働く人のモチベーションに与える強い影響が示唆されている。

働く人は自分の仕事が確実にステップアップしていくと考えられる時に、高い意欲を持つものである。求められるキャリア、また本人が獲得したいと考えるキャリア像が明らかになっていけば、それを目指す意欲づけになる。また仕事の裁量性を増大させることによって、従業員は仕事に責任を持ち、「自分の仕事感」（オーナーシップ）を高めることになる。そしてそれが、さらなる意欲につながっていくのである。そのためには当然、評価・賃金制度という部分だけではなく、配置なども含めた総合的な視点が必要である。

以上、15年ほど前に導入された成果主義とよばれる評価・賃金制度の改革に

関して考察を行なった。2つのキーワードは、キャリアとコミュニケーションだろう。人材育成といっても、結局は、働く人から見れば、キャリアの開発なのである。わが国の企業が、たとえ、成果主義を継続するにせよ、しないにせよ、キャリアを通じた人材能力の開発を重視することが、総合的な人材マネジメントの基本である。成果主義は、その場合、単にそうしたキャリアを通じた育成を効果的に行っていくためのツールに過ぎないかもしれないのである。

さらに、キャリアを通じた育成・能力開発を取り囲む前提として、会社がどういう方向に行こうとしており、何を目指して存在しているのかに関する情報共有が必要だろう。それがコミュニケーションの根幹である。労使のコミュニケーションが現在形骸化するなか、トップマネジメントによる率先した情報共有とコミュニケーションの努力が必要だ。成果主義の導入によってやや落ち込んでしまった働く人の意欲やモチベーションを向上させ、短期的な成果創出も大切にする一方で、中長期的に人材を確保、育成、活用していくための総合的な視点に立った人材マネジメントの枠組みの中で制度を再構築するためには、こうした地道な努力を図るべきなのである。

変革期の労働者のキャリア意識・コミットメント・満足度

問題提起

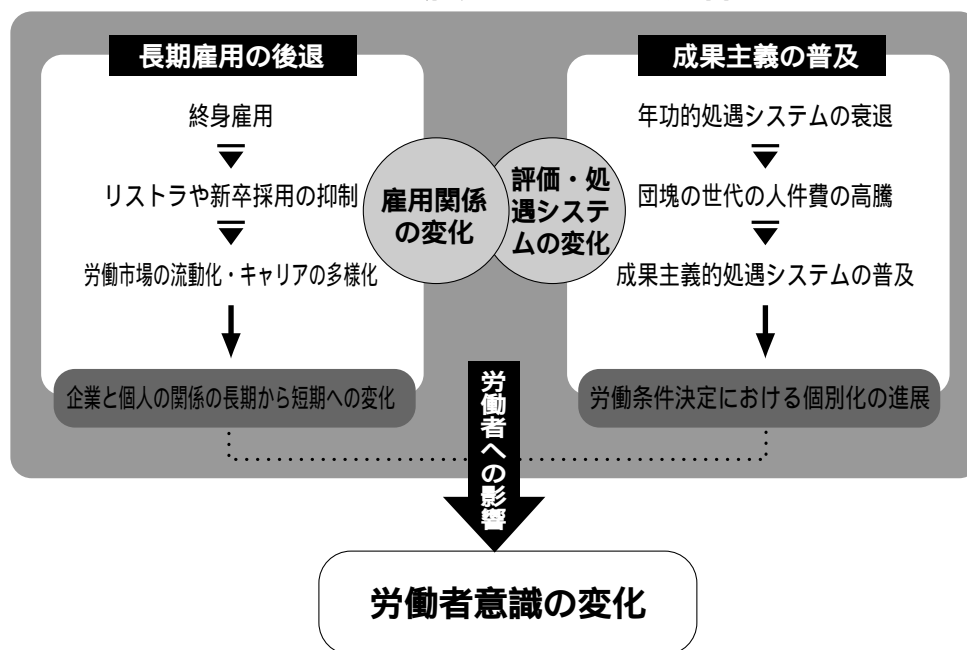
かつて、日本企業の労働者は、企業に対する忠誠心が強く、集団主義的であると言われてきた。そうした意識の背景には、日本企業の長期雇用慣行、年功的処遇システム、社員に対する福利厚生の充実、企業別労働組合などが存在した。雇用関係、賃金、福利厚生、労使関係の面で、労働者は企業との間に比較的長期間の関係を維持するような意識を持ち得たと見えよう。しかし、そうした労働者の意識にも変革が芽生えかけている。たとえば、1980年代の前半、これまでの社会規範や価値観とは異なった思考パターンを持ち始めた若者達に対して、「新人類」というレッテルが貼られたことがあった。また、精神面での一種の頹廃とも思えるような特性と、職業能力面での世代に共通する平均的な低さ（多分に偏見も含まれる）を持って、「バブル世代」と呼ばれた世代が存在する。このように、最近の状況をみても、人間の精神構造は徐々に変化し、その変化の背景には、雇用システムの変化が影響を及ぼしていたと考えることもできるだろう。

現在、日本企業の雇用システムは大きな変革期を迎えようとしている。その最たるものが、長期安定雇用の後退と成果主義的人事処遇制度の普及である。長期安定雇用の後退は、従来長期的であった企業と労働者の関係を短期化した。成果主義の普及の結果、集团的労働条件決定システムが主流だった労使関係に、個別化という波紋を投げかけている。こうした日本的雇用慣行の変化の結果、労働者意識もまた大きな変革を遂げた可能性がある。ではその変革とは何か。それを明らかにすることが本章のねらいでもあり問題意識でもある。

こうした問題に対してどのように迫るか。母集団を設定し、住民基本台帳から抽出した同一コーホートのサンプルを時系列で比較するような厳密な方法を探ることも1つの方法である。だが、我々は別の方法を探ることにした。これまで我々は、プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分

析」の実施過程において、企業の人事担当者と労働者に対するアンケート調査を行なった結果、ユニークなデータを入手した。これらのデータは、労働者に対する単なる意識調査にとどまらず、企業を経由したために、企業側からしか入手できないような人事施策の実態についての情報が豊富に含まれている。これが本研究の既存の労働者意識調査に対する大きなアドバンテージだと考えることができる。そこで本章では、これらの企業側、労働者側双方の情報を交えつつ、様々な分析のための軸を使って、調査時点である2004年～2005年時点の労働者の意識を切り出そうと考えている。こうして切り出された労働者の意識は、ある特定の時点において特有な意識であり、他の時代には見られないものと仮定することができよう。

雇用システムの変容と労働者意識の変化 雇用システムの変容



本章の内容を簡単に紹介しよう。まず、第1節では、労働者のキャリア意識について次の5つの側面から分析している。 他社への転職や出向、独立等も含めた自分自身の今後のキャリアの全体像、 望ましいキャリア形成の方法、 管理職や専門職など、職業という平面からみたキャリア志向、 転職の際に重視する条件、 自分の持つ職業能力が他社で働いた場合にどの程度通用するかについてである。

第2節では、仕事や会社に対するコミットメントについて分析している。

第3節では、職業生活全般についての満足度について分析している。

最後に以上をまとめる形で現代日本における労働者意識がどのように変化しているか、またそこから導き出される政策的インプリケーションは何かについて整理した。

なお、以下の分析を読まれる読者の方に注意を喚起したいことがある。本章で分析の対象となっている労働者の意識は、ある偏りを持っている点である。意識調査の結果は、サンプルの属性に大きく影響を受ける。我々の入手したサンプルは、国内の企業のうち正社員数の多い順に上位11,850社を抽出したものであり、回答企業の正社員数の平均値は、781人であることから、比較的規模の大きな企業に勤務する労働者の意識であると考えられる。当然のことながら、規模の小さい企業に勤務する労働者の意識とは何らかの違いがあると考えられる。この点については、今後の課題であり、さらなる調査研究を通じて実態が明らかにされることを望むものである。

第1節 労働者のキャリア意識

この節の要約

第1節では、以下の5つの知見が得られた。まず、第1に、労働者が自分自身の今後のキャリアをどのように考えているかについては、総体としてみれば、基本的に現在在籍している会社やその関連会社での長期的な雇用の可能性を信じている者が56%と半数を超える結果になった。また、L+NP型の企業とL+P型を比較してみると、成果主義という新しい仕組みが導入されているL+P型の企業に勤める労働者の方が、僅かに長期雇用への信頼感が薄いと読み取れるような傾向がみられた。成果主義という評価・処遇制度上の新しい人材マネジメント施策は、雇用の保障という雇用関係に対する意識にも、どちらかといえば、緊張を強いるような心理的な変化を与えていることになる。また、長期雇用の放棄と、非成果主義の組み合わせであるNL+NP型の企業においては、L+NP型の企業とほぼ同じレベルで長期雇用への期待感が強く、企業の思惑と労働者の思惑のミスマッチがみられた。労働者は企業との関係が短期的なものになりつ

つあることを実感しており、成果主義の導入がこれに拍車をかけているといえる。仮に、日本の労使関係が長期的な関係によって安定的に維持されてきたと考えれば、こうした企業と労働者の蜜月の終焉は、安定的であった労使関係にも変化を与えることを意味すると思われ、これからの労使関係を考える上での重要なポイントとなる。

第2に、5年以内（1999年～2004年まで）の成果主義の導入は、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」という労働者が望ましいと考えるキャリア意識に統計的に有意なマイナスの影響を与えている。成果主義は、評価・処遇制度の側面から企業と労働者の関係を短期的なものへと動かす原動力となっている。また、アメリカ等の外資系企業に代表される非長期雇用と成果主義の組み合わせであるNL+P型の企業に勤めるものは、L+NP型やL+P型とは異なるキャリア観、すなわち転職志向が強いことが明らかになった。

第3に、キャリア志向を管理職志向か専門職志向かに分けてみたところ、管理職志向と専門職志向はほぼ同数であった。こうした職業という平面でみたキャリア意識には、成果主義も企業の長期雇用の方針も影響を与えていなかった。すなわち、キャリア志向は他の意識に比べて頑健な性質を持っていると考えられる。

第4に、転職をする際に最も重視する条件については、仕事志向、賃金志向の順で多い。賃金志向について年収の面から分析してみると、年収の比較的低い層でこうした志向を持っていることが明らかになり、転職の条件の選択においては、欲求段階説のような階層構造が背後にあることが示唆される。また、転職をする際に最も重視する条件を用いて、成果主義の導入が内発的動機付けや外発的動機付けに影響を与えるかについて分析したが、統計的に有意な関係は見いだせなかった。実際には、今の会社での賃金に対する満足度が転職する際の重視する条件に影響を与えていた。人事制度、賃金制度そのものではなく、制度の下で受け取る報酬の額そのものが転職する際に重視する条件となりうるのである。

第5に、自分が現在勤めている会社で身につけた職業能力が同業他社でどの程度通用するかについては、自分の職業能力の7割以上が他社でも通用すると考えている者が全体の4割に上った。年齢が高くなるほど、他社での職業能力

の通用度も高くなる傾向がみられ、仮に、年齢と勤続年数がある程度リンクしているとすると、勤続年数が延びるほど企業特種的な技術や知識が蓄積されてしまうために、他社で働くことが難しいと考えるような、労働経済学上の知見を、労働者の意識の上では、やや否定する結果となった。

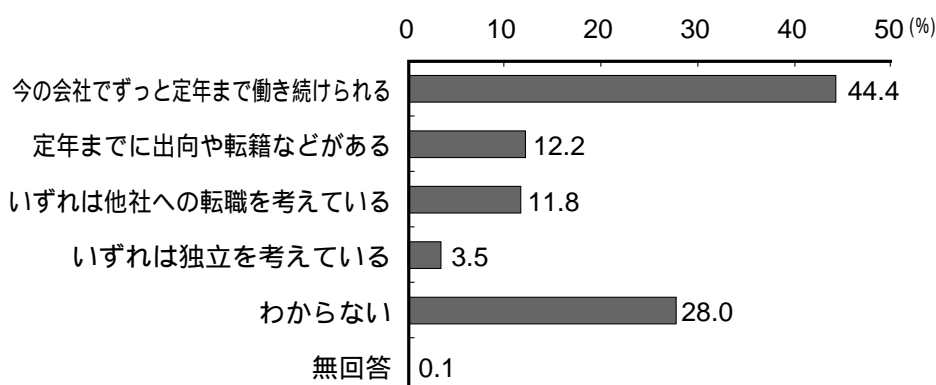
また、こうした職業能力がどのように形成されるか、その要因を探ったところ、勤続年数が長いことや、大企業に長期勤続し、幅広い業務を経験することといった条件は、影響を及ぼしていなかった。むしろ、企業が計画的で、長期的なキャリア形成を行っているという労働者が認識している場合に、労働者は自らの職業能力が他社で通用する度合いが高いと感じる傾向がみられた。この結果から、一企業で長期間雇用され、経験を積むというキャリアが、幅広い業務に対応できる職業人を育成する機能を持つことが示唆された。それは、企業内教育が幅広く社会に人材を供給しうる装置となる可能性をも同時に示唆しているといえる。

1 自分自身の今後のキャリア

(1) 今の会社で働き続けられるか？

日本的雇用慣行の企業で働いていた労働者にとっては、新卒で採用された後、定年まで1つの企業で働くというキャリアがかつては一般的であった。また、1つの企業に勤め続けるというキャリアのモデルはまさに模範的なモデルとして、日本人の心に共有されてきたと考えることもできる。我々の調査では、自分自身の今後のキャリアについて、最も近いと考えられるキャリアの選択肢を1つ選ぶ形で質問している(図表3-1)。多数派だったのは、「今の会社ですべて定年まで働き続けられる」(44%)であった。回答者の年齢は、20歳代から60歳代までとばらつきがあるものの、全体で見ると、半数弱が定年まで働き続けられると認識している。しかも、企業グループ内での雇用の継続を意味する「定年までに出向や転籍などがある」と考える者も12%いる。また、「いずれ他社への転職を考えている」は、11%であり、「いずれは独立を考えている」は、僅かに3%にとどまった。すなわち、転職や独立といった選択肢を選ぶ労働者は少数派であることがわかる。転職志向が少数派にとどまったのは、90年代後半から、良好な条件での転職が厳しい状況が続いているせいかもしれない。ま

図表3-1 今後のキャリア



た、今後の自分自身のキャリアが「わからない」と答えた者も28%いるなど、今後の見通しについて、不透明感を感じている労働者も少なくない。

すなわち、総体としてみれば、基本的に現在在籍している会社やその関連会社での長期的な雇用の可能性を信じている者が半数を超え、将来不透明な者が3割弱、転職が1割、独立はごく少数という結果になった。

次に、今後のキャリアについて労働者の属性別に見てみよう(図表3-2)。年齢別に見ると、年齢が高くなるほど「今の会社ですずっと定年まで働き続けられる」とする比率が高い、年齢が低くなるほど「いずれは他社への転職を考えている」とする比率が高い、また、年齢が低くなるほど「わからない」とする比率が高いといった3つの傾向がみられる。年齢が高いほど、定年到達までの期間が短いことがこうした結果の背景にあるものと推察される。だが、若年層には、「今の会社で定年まで働き続けられる」という展望を見いだせない

図表3-2 今後のキャリア

(単位：%)

	今の会社ですずっと定年まで働き続けられる	定年までに出向や転籍などがある	いずれは他社への転職を考えている	いずれは独立を考えている	わからない	無回答	合計
合計	1254 44.4	343 12.2	333 11.8	98 3.5	791 28.0	4 0.1	2823 100.0
年齢別							
30歳未満	18.9	7.5	30.7	4.9	38.0	0.0	100.0
30歳以上40歳未満	32.1	13.3	13.3	3.9	37.2	0.1	100.0
40歳以上50歳未満	51.2	18.2	4.6	3.6	22.2	0.1	100.0
50歳以上60歳まで	75.9	7.1	3.4	1.2	12.4	0.0	100.0
61歳以上	75.7	2.7	0.0	5.4	10.8	5.4	100.0

者が少なくない。1社継続型のキャリアが望ましいという前提をなくせば、労働力の流動化を前提としたキャリア観を比較的多くの若年層は抱いていると言することができる。

次に、労働者の勤務する企業の属性別に見てみよう（図表3-3）。まず、正社員数別に見ると、規模が大きくなるほど、「定年までに出向や転籍などがある」とする比率が高くなる、特に、3000人以上の大企業勤務者では、早期の企業グループへの排出の可能性が高いせいか、「定年までに出向や転籍などがある」とする比率が高い。3000人以上の大企業労働者は、自社も含めた企業グループ全体での雇用保障を強く意識している結果となった。大企業労働者の多くが、今後のキャリアを終身雇用に近いイメージで抱いていることになる。従来の日本的雇用慣行のもとで育まれた意識と変わらない意識を大企業労働者は持っているのかもしれない。

次に、雇用システムの4類型別に見てみよう。注目すべきポイントは、企業が方針として長期雇用を維持するか否かという点と、実際にそこで働いている労働者の見方という点という2つの点のギャップがこの結果から明らかになることである。この点については、既に本書第2部第1章でも触れられているが、ここではこれらの違いを細かく見ることとする。

従来の日本の企業に多くみられた類型であるL+NP型（長期雇用 + 非成果主

図表3-3 今後のキャリア

（単位：％）

		今の会社で ずっと定年 まで働き続 けられる	定年まで に出向や 転籍など がある	いずれは 他社への 転職を考 えている	いずれは 独立を考 えている	わからない	無回答
合計		1254 44.4	343 12.2	333 11.8	98 3.5	791 28.0	4 0.1
正社員数	300人未満	45.7	7.7	12.8	3.9	29.7	0.3
	300～500人未満	46.1	9.4	12.3	3.1	29.1	0.0
	500～1000人未満	42.8	13.2	11.3	2.3	30.2	0.2
	1000～3000人未満	43.9	16.0	12.8	3.2	23.8	0.3
	3000人以上	36.8	37.5	4.2	5.6	16.0	0.0
日本企業のHRMの分化の型	L+NP型（長期雇用+非成果主義）	49.3	9.2	9.9	2.7	28.8	0.1
	L+P型（長期雇用+成果主義）	42.8	14.3	12.4	3.4	26.8	0.2
	NL+P型（非長期雇用+成果主義）	37.4	12.2	15.6	4.5	30.3	0.0
	NL+NP型（非長期雇用+非成果主義）	46.0	12.6	10.0	4.9	26.2	0.3

義)に勤める労働者は、「今の会社ですずっと定年まで働き続けられる」(49%)の比率が最も高い。それに対して、従来型の日本企業の発展型とも考えられるL+P型(長期雇用+成果主義)では、「今の会社ですずっと定年まで働き続けられる」(42%)の比率がL+NP型と比較すると若干低く、「定年までに外向や転籍などがある」や「いずれは他社への転職を考えている」の比率が、L+NP型と比べて僅かに高い。企業側はともに長期雇用を志向しているにも拘わらず、L+NP型とL+P型に勤める労働者の間では、意識が僅かに異なる結果となった。これにはいくつかの原因が考えられる。第1に、労働者の側からみれば、長期雇用が保障されていたとしても、成果主義の導入によって、勤続年数にリンクした右肩上がりの賃金が保障されない以上、勤続を重ねることによるメリットは低下する。その結果、転職が意識されるのは必然的なことであると考えられる。第2に、成果主義の導入という賃金制度改革が行われたことから、いずれは長期雇用も廃止されるのではないかといった不安を労働者が感じ、他社への転職が意識されているのかもしれない。

長期雇用が維持されない企業ではどうだろうか。NL+P型(非長期雇用+成果主義)では、「今の会社ですずっと定年まで働き続けられる」(37%)が低く、しかも「いずれは他社への転職を考えている」(15%)の比率が他の類型に比べて高い。転職志向が強いという点で、NL+P型の企業で働く労働者のキャリア志向はL+NP型やL+P型の企業で働く労働者とは異なっていると言える。

さらに、驚くべきことは、長期雇用も成果主義も放棄されたNL+NP型(非長期雇用+非成果主義)で働く労働者の「今の会社ですずっと定年まで働き続けられる」の比率に注目すると、46%であり、L+NP型の同比率と大きな差は無い。企業側は既に長期雇用に否定的であるのにも拘わらず、そこで働く労働者達は、自社内での長期的な雇用の保障を思い描いているという点で、大きな誤解があると言える。NL+NP型の企業では、企業側の雇用に関する方針が労働者にうまく伝わっていないなど労使コミュニケーションに問題がある可能性がこの結果から示唆される。

心理学や社会学、経営学などの既存の研究では、企業と労働者の間には、暗黙の契約である「心理的契約」が結ばれていると考えられている。たとえば、労働者は企業との雇用を通じた長期的な関係を形成していることなどである。

長期雇用を通じて、お互いの信頼に基づく信頼関係が醸成されてきたという Morishima (1996b) の指摘もある。しかし、長期雇用と対を成すことでメリットが与えられていた年功賃金が、成果主義の導入によって形を変えた。その時、労働者は残された契約内容である長期雇用についても破棄されるかもしれないという不安を抱いた可能性がある。Rousseau (1995) が指摘したように、こうした変化は、企業と労働者の関係を、関係契約的なものから、取引契約的なものに変えようとしているのかもしれない。

(2) 成果主義の導入はキャリア志向を変化させたか？

高まる労働者の雇用不安

成果主義の導入の結果、労働者と企業との間の心理的契約が変化した可能性が示唆された。ここでは、それを検証するために、実際に成果主義の導入の結果、労働者が今の会社ですっと働き続けられるだろうと考える1社継続志向に何らかの影響を与えたかどうかを統計分析を用いて確認する。すなわち、労働者や企業の基本的属性、企業の雇用方針等を一定とした時に、なおかつこうした傾向が見られるかについて、統計的に検証してみたい。「今の会社ですっと働き続けられる」または、企業グループ内での長期安定雇用を意味する「定年

図表3-4 終身雇用志向ダミーを被説明変数としたロジスティック回帰分析の結果

	標準化係数	標準誤差	有意確率	Exp (B)	有意水準
成果主義導入企業	-0.264	0.111	0.017	0.768	*
男性ダミー	0.722	0.138	0.000	2.058	***
年齢 (対数)	3.148	0.278	0.000	23.294	***
大学卒ダミー	0.172	0.111	0.122	1.188	
勤続年数 (対数)	0.174	0.073	0.017	1.190	*
建設業ダミー	0.009	0.304	0.976	1.009	
情報通信業ダミー	-0.598	0.321	0.062	0.550	
運輸業ダミー	-0.125	0.302	0.680	0.883	
卸売・小売業ダミー	-0.047	0.294	0.873	0.954	
金融・保険業ダミー	-0.376	0.293	0.199	0.687	
サービス業ダミー	-0.605	0.298	0.043	0.546	*
製造業全体ダミー	-0.188	0.272	0.488	0.828	
正社員数 (対数)	0.279	0.108	0.010	1.321	*
定数	-12.015	0.950	0.000	0.000	

N=1985. ***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 NagelkerkeR²=0.277

モデル係数のオムニバス検定の有意確率 = 0.000

-2Loglikelihood=2242.840 Hosmer と Lemeshow の検定のカイ二乗値 =8.7 有意確率 = 0.221

までに出向や転籍などがある」と回答した場合を表す変数である"終身雇用志向ダミー"を被説明変数とし、これを説明する変数に成果主義導入の有無を表すダミー変数を用いたロジスティック回帰分析を行った(図表3-4)。分析対象は、企業側が今後も「長期安定雇用は今後できるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい」と回答している企業に勤務する労働者1985ケースに限定し、成果主義導入の効果を測定している。

結果は、次のように解釈できる。まず終身雇用志向ダミーに統計的に有意な影響を及ぼすのは、成果主義導入企業(-)、男性(+)、年齢(+)、勤続年数(+)、サービス業(-)、正社員数(+)である。()の中の符号は、+がプラスの効果、-がマイナスの効果を与えることを示している。成果主義導入企業は、終身雇用志向にマイナスの効果を与えていることになる。すなわち、仮に企業側が「長期安定雇用を今後できるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい」と回答した企業であっても、成果主義が導入された企業では、「今の会社ですっと働き続けられる」と考える者が、成果主義を導入していない企業に比べると少ないことを回帰分析の結果は示唆している。成果主義導入は、労働者の意識において、賃金の面だけでなく、雇用関係という側面にも影響を及ぼしていることが明らかになった。労働者は企業との関係が短期的なものになりつつあることを実感している。

仮に、日本の労使関係が長期的な関係によって安定的に維持されてきたと考ええると、こうした企業と労働者の蜜月の終焉は、安定的であった労使関係にも変化が現れることを意味すると思われ、これからの労使関係を考える上での重要なポイントとなる。

2 望ましいキャリア形成の方法

(1) 職種によって大きく異なるキャリア形成の方法

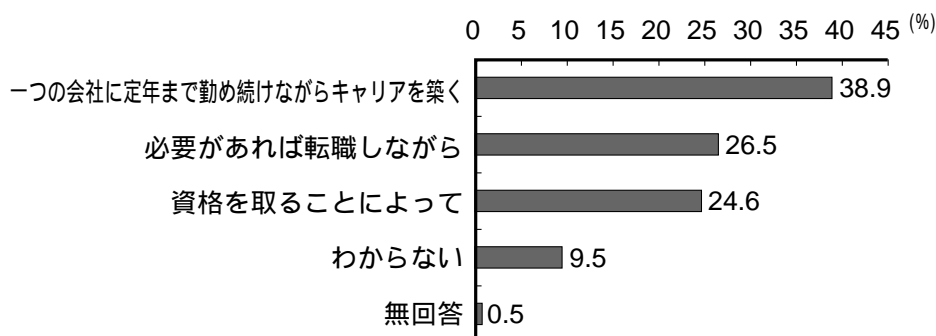
キャリア形成の方法は多様である。大企業や公務員に見られるような新卒採用から定年まで、最初の勤め先でキャリアを形成するといった内部労働市場で一生を終えるキャリアがある一方で、複数の企業を転々としながら、キャリア形成が行われる場合もある。我々の調査では、自分がどのような方法でキャリア形成をしたいと考えているのかについてたずねた(図表3-5)。最も多かった

のは、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」(38%)であった。「必要があれば転職しながらキャリアを築く」(26%)、「資格を取ることによってキャリアを築く」(24%)は、ほぼ全体の4分の1ずつであった。

望ましいキャリア形成の方法について労働者の属性別に見てみよう(図表3-6)。まず、年齢別に見ると、年齢が高くなるほど、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」とする比率は高まる。逆に、年齢が低くなるほど、「必要があれば転職しながらキャリアを築く」、「資格を取ることによってキャリアを築く」の比率が高まる傾向にある。若年層ほど、1つの企業内でキャリア形成をすることは考えていないようだ。

職種別に見ると、管理的な仕事で「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」の比率が、専門的・技術的な仕事や販売の仕事で、「必要があ

図表3-5 望ましいキャリア形成の方法



図表3-6 望ましいキャリア形成の方法

(単位: %)

	一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く	必要があれば転職しながら	資格を取るによって	わからない	無回答	合計
合計	1098 38.9	749 26.5	695 24.6	267 9.5	14 0.5	2823 100.0
年齢別						
30歳未満	15.7	40.9	30.5	12.8	0.0	100.0
30歳以上40歳未満	29.6	31.6	28.1	10.2	0.4	100.0
40歳以上50歳未満	49.5	20.3	22.9	6.9	0.4	100.0
50歳以上60歳まで	58.2	15.8	16.7	8.4	0.9	100.0
61歳以上	67.6	5.4	18.9	2.7	5.4	100.0
職種別						
専門的・技術的な仕事	35.1	34.1	22.0	8.5	0.4	100.0
管理的な仕事	56.6	20.2	17.1	5.7	0.4	100.0
事務の仕事	26.8	25.5	35.2	11.7	0.9	100.0
販売の仕事	40.4	33.3	15.2	10.8	0.3	100.0
サービスの仕事	31.0	25.9	35.3	7.8	0.0	100.0
その他	33.1	24.7	26.6	15.6	0.0	100.0

れば転職しながらキャリアを築く」の比率が、事務の仕事やサービスの仕事で、「資格を取ることによってキャリアを築く」の比率が他の職種に比べて高いなど、現在の仕事の内容によって望ましいキャリア形成の方法はかなり異なることがわかった。

望ましいキャリア形成の方法について、企業の属性別に見てみよう（図表3-7）。正社員数別に見ると、規模が大きくなるほど、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」の比率が高まる傾向がみられる。

雇用システムの4類型別に見ると、NL+P型（非長期雇用＋成果主義）の企業に勤める者は、他の類型に比べて、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」の比率が低く、「必要があれば転職しながらキャリアを築く」や「資格を取ることによってキャリアを築く」の比率が若干高い傾向がみられる。NL+P型企业に勤務する労働者のキャリア志向は、それ以外の企業に勤務する労働者と比べて、転職志向が強く、転職を通じたキャリア形成が強く意識されているようだ。

（2）成果主義が導入されるとキャリア観は変わるか？

成果主義が導入された場合と導入されなかった場合を比較した時に、労働者のキャリア観には変化が見られるだろうか。仮に成果主義の導入の結果、企業と労働者の関係が短期的になり、労働者はキャリア形成の手段としてしか企業

図表3-7 望ましいキャリア形成の方法

（単位：％）

		一つの会社に 定年まで勤め 続けながらキ ャリアを築く	必要があ れば転職 しながら	資格を取 ることによ って	わからない	無回答	合計
合計		1098 38.9	749 26.5	695 24.6	267 9.5	14 0.5	2823 100.0
正社員数	300人未満	36.8	26.2	25.8	10.9	0.3	100.0
	300～500人未満	36.7	27.5	25.0	10.2	0.7	100.0
	500～1000人未満	39.3	25.2	24.7	10.0	0.8	100.0
	1000～3000人未満	43.3	28.5	21.5	6.7	0.0	100.0
	3000人以上	53.5	23.6	18.1	4.9	0.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	L+NP型（長期雇用＋非成果主義）	40.2	22.5	26.1	10.9	0.3	100.0
	L+P型（長期雇用＋成果主義）	40.5	27.7	22.7	8.6	0.5	100.0
	NL+P型（非長期雇用＋成果主義）	31.8	30.5	27.6	9.4	0.7	100.0
	NL+NP型（非長期雇用＋非成果主義）	38.2	28.5	23.9	9.1	0.3	100.0

**図表3-8 「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」
キャリア観と成果主義導入効果についてのロジスティック回帰分析の結果**

	標準化係数	標準誤差	有意確率	Exp (B)	有意水準
5年以内に成果主義が導入された	-0.209	0.102	0.040	0.812	*

N=2401. ***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 NagelkerkeR²=0.200

モデル係数のオムニバス検定の有意確率 = 0.000

-2Loglikelihood=2554.643 Hosmer と Lemeshow の検定のカイ二乗値 =6.0 有意確率 = 0.645

を見なくなったとしたら、キャリア観にも変化は現れるのではないだろうか。ここでは、それを確認するために、成果主義が最近5年以内に導入された企業と成果主義が導入されなかった企業を比較して、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」という意識に違いがないかどうかを統計分析により検証したい。図表3-8が、ロジスティック回帰分析の結果である。性、年齢、学歴、勤続年数、職種、年収、勤務先企業の業種と正社員数をコントロールしている。

結果を見ると、5年以内の成果主義の導入は、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」という意識に統計的に有意なマイナスの影響を与えている。すなわち、労働者が望ましいと考えるキャリア形成の方法として、定年まで勤務し続けながらキャリア形成するという従来の日本の大企業に典型的にみられたキャリア観に、成果主義の導入がネガティブな影響を与えているのである。従来の長期雇用と対を成した年功的賃金が成果主義に変わることによって、望ましいキャリア観にも影響が現れたと考えることができるかもしれない。

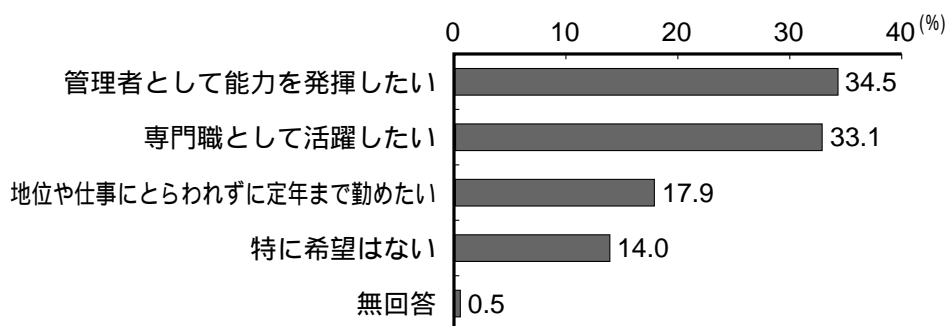
3 管理職志向・専門職志向

Gouldner (1957) は、組織の成員を職業人性 (cosmopolitans) と組織人性 (locals) という概念で二分している。専門的な職業そのものに関心を持ち、準拠集団を組織の外部に持つcosmopolitansと、組織そのものに関心を持ち、組織の内部に準拠集団を持つlocalsを対比したこの概念は、キャリア形成を考える上でのスタート地点でもある。ただし、この二分法は理念型であり、実際には藤本 (2005) が指摘したように、典型的な専門職と考えられる研究職であっても、組織に対して高いコミットメントを示す場合が少なくないなど、現実

多様で複雑であると思われる。

我々の調査では、今後、築いていきたい職業に対するキャリア志向をたずねたところ（図表3-9） 管理者として能力を発揮したいとする管理職志向が34%、自分の専門能力や特殊能力を発揮したいとする専門職志向が33%とほぼ同じ比率であった。また、地位や仕事にとらわれずに定年まで勤めたいとする明確な志向がない者は17%であった。

図表3-9 管理職志向・専門職志向



こうした職業という平面でみたキャリア志向にはどのような要因が影響を与えているだろうか。個人や労働者の属性の他、これまでの分析でも大きな影響を与えていた成果主義の導入といった要因や、雇用システムの4類型も影響を与えている可能性がある。

たとえば、仮に成果主義の導入などの変化によって、企業と労働者の心理的契約が変容し、企業と労働者の関係が短期的で、取引契約的なものに変化してきたとしたら、管理職志向が減少し、専門職志向が増加するといった形で、労働者の職業に関するキャリア志向は変化を遂げるかもしれない。

そこで、5年以内に成果主義が導入された企業と成果主義が導入されなかった企業を対象を限定して、成果主義が管理職志向と専門職志向にどのような影響を与えているか、雇用システムの4類型の違いが管理職志向と専門職志向にどのような影響を与えているかについてロジスティック回帰分析によって検証を行った。その際、性、年齢、学歴、勤続年数、職種、年収、勤務先企業の業種と正社員数をコントロールし、これらの要因によって生じる差は除いている。

しかし、いずれの分析結果をみても、統計的に有意な影響は見られなかった。当然のことだと考えられるかもしれないが、管理職志向や専門職志向に統計的に有意な影響を及ぼしていたのは、現在の職種であり、現在管理的な仕事をしている人は、管理職志向を、専門的仕事をしている人は専門職志向を持っていた。さらに、職種をコントロールしないモデルで分析を行っても、やはり成果主義の導入や雇用システムの4類型は、統計的に有意な影響を与えていなかった。

以上の結果から明らかになったことは、職業という平面でみたキャリア形成の方法についての労働者の考え方は、成果主義といった評価・処遇システムや、企業の長期雇用の方針などからは影響を受けにくいという事実である。一つの可能性として考えられるのは、人はどのような職業につきたいかということをもまず最初に念頭に置き、しかるのちにその職業ではどのような処遇がなされるかということ順序立てて考えているのかもしれない。

4 転職の際に最も重視する条件

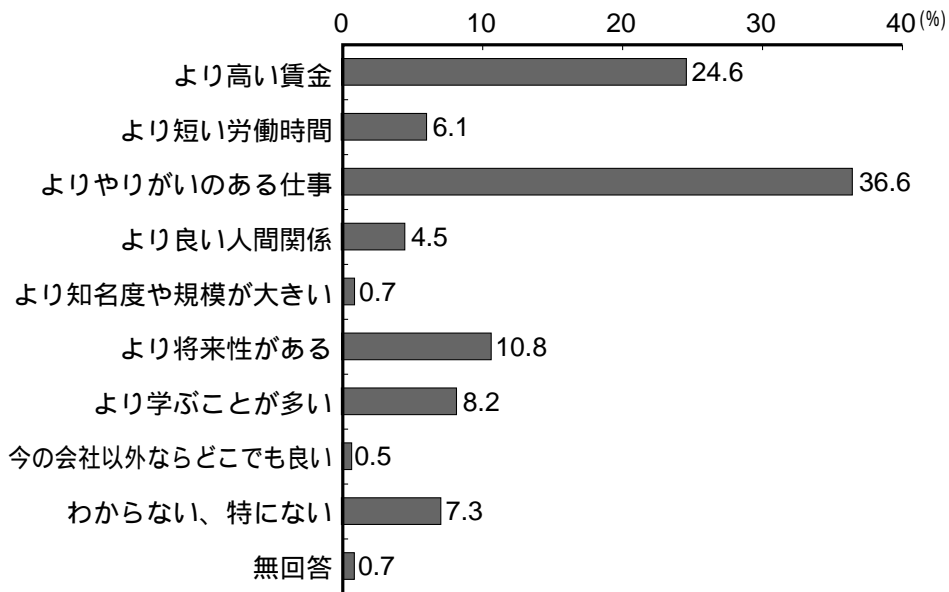
(1) 賃金よりやりがいのある仕事

労働者は、仮に転職をするとしたら、どのような条件を最も重視するだろうか（図表3-10）。既存の調査では、賃金よりも仕事そのものを選択する労働者が多い傾向が見られる。我々の調査でも、「よりやりがいのある仕事」が36%と最も高く、「より高い賃金」が24%と2番目に高い。また、1990年代後半以降、企業再編やリストラなど不安定な社会状況が続いたせいか「より将来性がある」を挙げる労働者も10%いた。

転職の際に最も重視する条件について労働者の属性別に見る（図表3-11）。まず、年齢別に見ると、40歳以上50歳未満で「より高い賃金」とする比率が29%と最も高い。「よりやりがいのある仕事」に関しては、61歳以上を除けば年齢別にみて大きな違いはない。30歳未満では「より学ぶことが多い」の比率が12%と高い。ただし、若年層で能力開発への志向が高いのか、若年層の仕事が比較的レベルが低いことから、こうした結果になったのかについてはこの結果だけではわからない。

年収別に見ると、年収の低い層、とりわけ350万円未満で「より高い賃金」

図表 3 - 10 転職の際に最も重視する条件



図表 3 - 11 転職の際に最も重視する条件

(単位：%)

		より高い賃金	より短い労働時間	よりやりがいのある仕事	より良い人間関係	より知名度や規模が大きい	より将来性がある	より学ぶことが多い	今の会社以外ならどこでも良い	わからない、特にない	無回答	合計
合計		695 24.6	173 6.1	1032 36.6	127 4.5	21 0.7	304 10.8	231 8.2	13 0.5	207 7.3	20 0.7	2823 100.0
年齢別	30歳未満	23.2	5.3	37.6	3.7	1.2	10.6	12.0	0.8	5.1	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	26.7	5.0	35.2	4.7	0.8	14.1	8.2	0.0	4.7	0.5	100.0
	40歳以上50歳未満	29.3	5.6	37.8	2.9	0.5	10.9	5.5	0.3	6.8	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	17.6	8.3	37.7	6.5	0.7	6.2	8.1	1.2	12.7	1.0	100.0
	61歳以上	8.1	18.9	13.5	13.5	0.0	0.0	10.8	0.0	27.0	8.1	100.0
年収別	350万円未満	28.9	5.9	27.8	5.7	1.3	11.7	10.7	0.7	6.7	0.7	100.0
	350万円～500万円未満	26.5	6.0	37.3	4.3	0.8	11.1	8.6	0.3	4.9	0.2	100.0
	500万円～700万円未満	23.9	6.3	36.3	4.3	0.5	12.4	6.6	0.4	8.2	1.0	100.0
	700万円～900万円未満	23.9	7.1	41.4	3.8	0.6	9.9	6.1	0.6	6.3	0.2	100.0
	900万円以上	19.7	4.5	45.5	2.9	0.8	7.0	9.0	0.4	9.0	1.2	100.0

とする比率が28%と高い。「よりやりがいのある仕事」に関しては、350万円未満の同比率が27%なのに対して、900万円以上では、45%と大きな開きがみられた。350万円未満では仕事内容よりも賃金の志向が強いのは予想できるが、900万円以上の年収の高い層の半数弱が「よりやりがいのある仕事」を挙げている点は、年収が上がるほどより高次の欲求が生じるといったMaslow (1943) 等の、心理学の既存の研究結果を裏付けているのかもしれない。

さらに企業の属性別に見てみよう。正社員数別に見ると(図表3-12)、3000人以上などの大企業では、「より高い賃金」の比率が低く、「よりやりがいのある

図表3-12 転職に際に最も重視する条件

(単位：%)

		より高い賃金	より短い労働時間	よりやりがいのある仕事	より良い人間関係	より知名度や規模が大きい	より将来性がある	より学ぶことが多い	今の会社以外ならどこでも良い	わからない、特にない	無回答	合計
合計		695 24.6	173 6.1	1032 36.6	127 4.5	21 0.7	304 10.8	231 8.2	13 0.5	207 7.3	20 0.7	2823 100.0
正社員数	300人未満	25.8	5.8	32.7	4.6	0.4	10.8	9.7	0.7	8.7	0.9	100.0
	300～500人未満	24.9	6.6	33.6	6.0	0.8	11.3	8.2	0.4	7.3	0.9	100.0
	500～1000人未満	26.0	5.5	38.3	3.8	1.2	10.2	5.7	0.3	8.3	0.7	100.0
	1000～3000人未満	21.5	7.0	40.7	2.6	0.9	11.9	10.5	0.3	4.7	0.0	100.0
	3000人以上	18.8	6.9	54.9	2.1	0.7	6.9	6.9	0.0	2.8	0.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	L+NP型(長期雇用+非成果主義)	24.6	6.0	35.9	4.4	1.1	11.5	7.0	0.3	8.0	1.1	100.0
	L+P型(長期雇用+成果主義)	26.9	6.2	35.8	5.3	0.7	8.7	8.4	0.4	7.0	0.4	100.0
	NL+P型(非長期雇用+成果主義)	20.0	5.3	41.6	2.9	0.4	14.5	8.9	0.4	5.8	0.2	100.0
	NL+NP型(非長期雇用+非成果主義)	21.7	7.4	34.6	4.2	0.3	11.3	10.4	1.0	8.1	1.0	100.0

る仕事」の比率が高い。大企業勤務者は既に高い賃金は手に入れているため、仕事への志向が強く表れている可能性がある。

雇用システムの4類型別に見ると、L+NP型（長期雇用＋非成果主義）やL+P型（長期雇用＋成果主義）で、「より高い賃金」の比率が他の類型に比べて高い。NL+P型では、「よりやりがいのある仕事」の比率が41.6%と他の類型に比べて高い。NL+P型企业に勤める労働者は、転職志向が強いことがこれまでの分析結果からも明らかになっているが、転職の際には、他の類型よりも仕事を重視していることがわかった。

(2) 成果主義は内発的動機付けを損ねるか？

成果主義批判として近年注目を集めた高橋（2004）は、Deci（1975）の内発的動機づけ理論¹を中心に、Axelrod（1984）のゲーム理論、そして自身の未来傾斜原理などを交えながら、成果主義は外発的動機付けであるが故に、失敗する可能性があることを主張している。内発的動機付けとは、報酬などの外発的な動機付けによらず、その行為や活動そのものが目的となっている時に、人は内発的に動機づけられているとする考え方である。「内発的に動機づけられている」とは、仕事に関してたとえたとすると、「仕事そのものがやりたい」、「仕事をするのが楽しいからやりたい」といった形をとる。Deciによると

1 Deciの内発的動機付け理論のうち自己決定の度合いについて高橋（2004）では、「組織の中で個人の自己決定の感覚が高いほど職務満足度が高くなる」という仮説を検証している。1990年～2000年の10年間に集められた1万916人のデータから、上記の仮説について検証したところ、決定係数が0.99で仮説は正しいことが証明されている。

「内発的に動機づけられた行動は、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると関知することのできるような行動」であると定義している。

この内発的動機づけ理論をして、「仕事に対する根源的なやる気」といった言葉が使われることがある。Kohn (1993) やNeelyら (2002) の既存の研究のサーベイでは、多くの研究結果において、外発的動機づけによって内発的動機づけが妨げられる可能性が高いことが指摘されている。そこで我々の調査結果を用いて、成果主義は外発的動機づけであり、内発的動機づけを阻害していると考えても良いのかどうかを統計分析により検証したい。

転職する際により重視する条件として、第1に、「今の会社よりもやりがいのある仕事」を選択した場合を、内発的に動機付けられている（可能性も含む）状態と仮定する。第2に、「今の会社よりも高い賃金」を選択した場合を、外発的に動機づけられている（可能性も含む）状態と仮定し、これらを代理指標として用いたい。

分析対象となるのは、最近5年以内に成果主義を導入した企業と成果主義を導入しなかった企業に勤務する労働者である。被説明変数に、「今の会社よりもやりがいのある仕事」と「今の会社よりも高い賃金」を選択したことを表すダミー変数を設定した。そして、成果主義が導入されているか否かを表すダミー変数を説明変数としたロジスティック回帰分析を行った。なお、性、年齢、学歴、勤続年数、職種、年収、勤務先企業の業種と正社員数をコントロールし、これらの要因によって生じる差は除いている。

図表3-13を見て欲しい。まず、内発的動機付けである「今の会社よりもやりがいのある仕事」は、統計的に有意ではなかった。それに対して、外発的動機付けを表す「今の会社よりも高い賃金」に対しては、統計的に有意な正の影響を成果主義導入が与えていた。

すなわち、成果主義が導入されても、内発的動機付けには関係が無いが、外発的動機付けである賃金（報酬）への欲求は高まるのである。これは何を意味するのであろうか。いくつかの仮説が考えられる。第1の仮説としては、素直に解釈する形で、成果主義の導入が労働者を外発的に動機づけられ易い精神状態に変化させた可能性である。だが、第2の仮説として、成果主義が導入され

図表3-13 成果主義は内発的動機付けを損なうか？
成果主義導入を説明変数としたロジスティック回帰分析の結果

被説明変数	非標準化係数	標準誤差	有意確率	Exp (B)	有意水準
よりやりがいのある仕事 1	-0.08	0.10	0.43	0.93	
より高い賃金 2	0.23	0.11	0.03	1.26	**

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

1 N=2401。NagelkerkeR²=0.030。

モデル係数のオムニバス検定の有意確率 = 0.000

-2Loglikelihood=2774.485 Hosmer と Lemeshow の検定のカイ二乗値 =4.3 有意確率 = 0.831

2 N=2401。NagelkerkeR²=0.022。

モデル係数のオムニバス検定の有意確率 = 0.028

-2Loglikelihood=2405.645 Hosmer と Lemeshow の検定のカイ二乗値 =6.4 有意確率 = 0.600

た後で、自らの賃金が低下したために、転職する際には、より高い賃金を重視するようになった可能性も考えられる。

そこで、第2の仮説について、労働者の3年前と比較した場合の現在の賃金の満足度、過去5年以内の年収の変動について最高の年から最低の年を除算した指数の2つをコントロールして、一定の状態と仮定した時にもまだ、「今の会社より高い賃金」に対して成果主義が正の効果を持ちうるかをロジスティック回帰分析で検証してみた。結果表は省略するが、の賃金に対する満足度、の年収変動、そして と の両方をコントロールした3つのモデルのいずれの場合も、成果主義の導入は、外発的動機付けである「今の会社より高い賃金」に対して、統計的に有意な影響を与えていなかった。なお、の現在の賃金の満足度は、「今の会社より高い賃金」と統計的に有意なマイナスの関係があり、それは、現在の賃金に対する満足度が低いほど、転職する際には、現在の会社より高い賃金を志向する傾向があるという常識的な結果である。また、の年収変動と「今の会社よりも高い賃金」が統計的に有意な関係がないということは、労働者が、転職する際の条件としてより高い賃金を志向する場合、それは、その労働者自身の今の会社での5年間の年収の低下や上昇そのものとは関係がないことになる。要するに、現在の賃金水準そのものが、転職する際の条件である「今の会社より高い賃金」を規定することになるのである。

ただし、以上の分析は「転職の際に重視する条件」という非常に特殊な条件のもとで、内発的な動機付けならびに外発的な動機付けに成果主義の導入がどう関わるかを分析している。したがって、現在の会社において、内発的ならび

に外発的な動機付けが、成果主義の導入によってどのように変化したかを直接測定しうるものではないことに注意されたい。

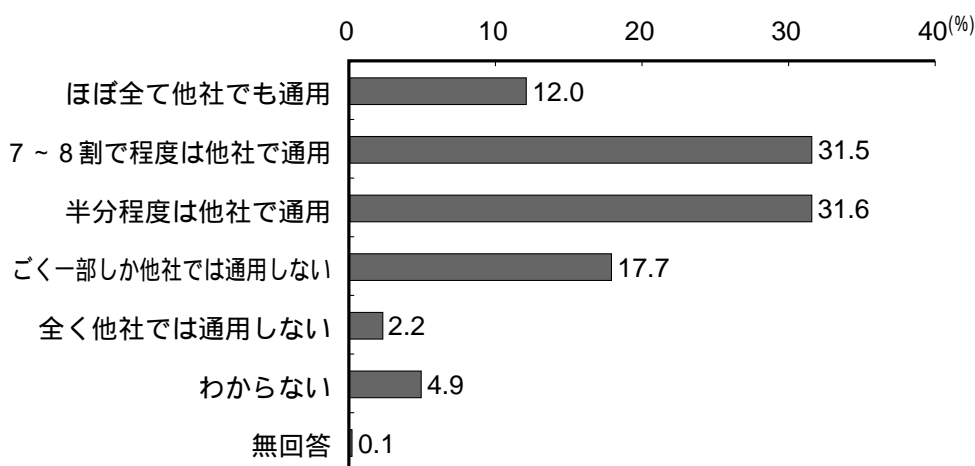
5 自分の持つ職業能力が他社で働いた場合にどの程度通用するか？

(1) 半分程度以上通用すると考える労働者が7割以上

自分自身が現在勤めている会社で身につけた技術や、知識などの職務能力は、もしも同じような職務を同業他社で担当すると仮定した場合に、どの程度それが他社で通用すると労働者は考えているだろうか。第2部第1章で触れられている問題について再びここで注目したい。こうした労働者自身の職業能力に対する認識が、労働者に転職を意識させ、労働市場全体にも影響を与えるであろう事は言うまでもない。また、従来ミクロ経済学では、内部労働市場で形成された熟練が企業特殊であることから、勤続年数が長くなるほど、他社において、仕事に関する技術や技能が通用する度合いが低下すると考えられていた。従来の日本企業の長期雇用慣行が批判されてきたのは、この企業特殊熟練が、円滑な転職を阻害するという側面が強調されてきたという経緯もある。

我々の調査でも自分の持つ職業能力が他社で働いた場合にどの程度通用するかについて質問を行ってみた（図表3-14）。結果を見ると、「半分程度は他社で通用する」（31%）、「7～8割程度は他社で通用する」（31%）がほぼ同じ比率で高かった。「ごく一部しか他社では通用しない」は17%、「全く他社では通用し

図表3-14 現在の会社で身につけた職業能力が他社で通用するか



ない」(2%)を合わせると、自分の勤めている会社で身につけた職業能力の大部分が他社では通用しないと考える労働者が2割近くいることになる。逆に、「ほぼ全て他社でも通用する」という強い自信を持っている労働者が12%いた。半分程度以上は他社でも通用すると考えている労働者の比率の合計が7割以上もいるという事実から、自分の職業能力についてかなり自信を持っている労働者が比較的多いと考えることはできるだろう。この結果の背景には、調査の対象となった労働者の多くが、ホワイトカラー労働者であり、IT化の進展によって、オフィスの業務が標準化されつつあるという事情があるかもしれない。また、サービスや営業・販売の仕事では、マニュアル化が進んでいたり、同じようなビジネスモデルを多くの企業が採用しているといった事情があることも予想できる。

自分の持つ職業能力が他社で働いた場合にどの程度通用するかについて、労働者の属性別に見る(図表3-15)。年齢別に見ると、「7~8割程度は他社で通用」「ほぼ全て他社でも通用」の2つの比率を合算した数値は、年齢が上がるほど大きくなっている。すなわち、年齢が高くなるほど、他社でも通用する職業能力が大きいと考える傾向がある。同一企業に勤務する勤続年数が長くなるほど、職業能力は多く身につけられると考えられるが、このうち、自社でしか通用しない企業特種的な職業能力と、他社でも通用する汎用的もしくは標準的な職業能力に分けた場合、後者については年齢が高くなるほど強い自信を持っている

図表3-15 現在の会社で身につけた職業能力が他社で通用するか

(単位:%)

		ほぼ全て他社でも通用	7~8割程度は他社で通用	半分程度は他社で通用	ごく一部しか他社では通用しない	全く他社では通用しない	わからない	無回答	合計
合計		338 12.0	890 31.5	891 31.6	500 17.7	63 2.2	137 4.9	4 0.1	2823 100.0
年齢別	30歳未満	6.1	20.7	34.3	26.8	3.1	8.9	0.2	100.0
	30歳以上40歳未満	9.3	31.5	34.7	18.7	2.2	3.6	0.0	100.0
	40歳以上50歳未満	16.4	35.2	30.7	12.7	1.7	3.1	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	14.6	36.0	26.3	15.1	2.2	5.5	0.2	100.0
	61歳以上	24.3	40.5	16.2	13.5	0.0	2.7	2.7	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.7	30.3	35.3	15.4	1.5	3.7	0.2	100.0
	管理的な仕事	16.8	38.5	28.2	13.3	1.2	1.8	0.3	100.0
	事務の仕事	6.8	25.8	34.1	23.4	2.8	7.1	0.0	100.0
	販売の仕事	12.0	34.8	31.3	15.2	2.6	4.1	0.0	100.0
	サービスの仕事	14.7	29.3	31.9	17.2	1.7	5.2	0.0	100.0
	その他	11.7	31.8	24.7	19.5	4.5	7.8	0.0	100.0

ということになる。

職種別に見ると、管理的な仕事で「7～8割程度は他社で通用」「ほぼ全て他社でも通用」の2つの比率を合算した数値が大きい。管理的な仕事以外の職種については、合算比率は、ほぼ同じレベルである。

(2) 他社でも通用する職業能力はどのように形成されるか？

7割以上の労働者が自分の職業能力の半分程度以上が他社でも通用すると考えている。実際にそれが他社で本当に通用するかどうかはひとまずおいて、そうした職業能力はどのように形成されたのだろうか。他社でも通用する職業能力がいかに形成されたのかをここでは分析したい。いくつか仮説は考えられる。

第1の仮説として、1つの企業での長期間の勤続の結果、他社でも通用するような職業能力が形成された可能性が考えられる。これを長期雇用熟練仮説と名付ける。

だが、1つの企業で他社でも通用するような能力が形成されるためには、その企業の中で、ある程度幅広い業務を経験する必要があるだろう。そこで、規模の小さな企業に比して、多くの業務が存在すると考えられる大企業で長期の勤続をした結果、職業能力が形成された可能性を想定する。これを第2の仮説として、大企業長期雇用熟練仮説と名付ける。第3の仮説として、企業教育の方法が、他社でも通用する職業能力を結果的に形成した可能性が考えられる。これを企業内教育仮説と名付ける。

以上の3つの仮説を検証するために、他社でも通用する職業能力の度合いについての5段階の評定尺度の質問の選択肢番号の上下を反転させた数値を被説明変数とした順序回帰分析(PLUM)を行った。説明変数は、勤続年数(対数)

勤続年数と大企業勤務者ダミーの交差項(対数)、企業の教育の方法として以下のa～dの4つの項目についての労働者の認識(a.その時々での現場での業務経験を通じて社員の教育訓練を行うことを重視している。b.会社内における計画的な長期のキャリア形成を通じて教育訓練することを重視している。c.仕事を離れた教育訓練(研修や勉強会など)を重視している。d.社員が自分で学校などに通ったり、自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視している。)である。なお、各項目は、5段階の評定尺度の選択肢の上下を反転させ、

さらにそれを対数変換した数値を用いている。ただし、**仮説1**については、企業教育の方法について労働者が認識しているものであり、客観的事実として、実施されているという保証はない。

なお、性、年齢、学歴、職種、勤務先企業の業種と正社員数をコントロールし、これらの要因によって生じる差は除いている。なお、**仮説2**と**仮説3**では勤続年数が部分的にしるコントロールされていると仮定しているため、**仮説1**の企業教育の方法は、勤続年数も追加してコントロールした。

分析結果を見ると(図表3-16)、**仮説1**の勤続年数は、回帰式のモデルのあたりはあまりが悪いため予測ができなかった。**仮説2**の勤続年数と大企業勤務者の交差項は、統計的に有意な関係がみられなかった。**仮説3**のうち、「b.会社内における計画的な長期のキャリア形成を通じて教育訓練することを重視している」のみが統計的に有意なプラスの影響を被説明変数である他社でも通用する職業能力の度合いに与えていた。

すなわち、労働者が自己の職業能力を他社でも通用する度合いが高いと考える根拠となるのは、会社が企業内教育の方針として、計画的で、長期のキャリア形成を実施している点なのである。自分も含めて、会社側が労働者に対して、長期間で計画的なキャリア形成をしていると認識する時に、自分が他社でも通用する職業能力を持ち得たと実感するという点は、本書第2部第5章の主張とも一部整合的な結果である。一企業での長期的で計画的な人材育成は、結果的に

図表3-16 他社でも通用する職業能力の形成要因
-- 順序回帰分析の結果 --

モデル	説明変数	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
1	勤続年数(対数)	0.086	0.041	0.038	モデルが適合していない
2	大企業勤務×勤続年数(対数)	-0.046	0.026	0.082	
3	a. その時々々の現場での業務経験	0.122	0.083	0.141	
	b. 計画的な長期のキャリア形成	0.217	0.081	0.008	**
	c. 仕事を離れた訓練	-0.103	0.079	0.192	
	d. 自己啓発	0.111	0.070	0.114	
	勤続年数(対数)	0.071	0.044	0.104	

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05
 N=2586 -2対数尤度=6513.3, カイ二乗値=153.2, 有意確率=0.000, 適合度(Pearsonのカイ二乗値=8615.7
 有意確率=0.007), 擬似R²Nagelkerke=0.061, Macfadden=0.021
 N=2586 -2対数尤度=3644.8, カイ二乗値=154.1, 有意確率=0.000, 適合度(Pearsonのカイ二乗値=2915.27
 有意確率=0.300), 擬似R²Nagelkerke=0.061, Macfadden=0.021
 N=2424 -2対数尤度=6722.8, カイ二乗値=165.0, 有意確率=0.000, 適合度(Pearsonのカイ二乗値=9363.4
 有意確率=0.962), 擬似R²Nagelkerke=0.070, Macfadden=0.025

他社でも通用しうるような、高度で、汎用性のある職業能力を獲得しうる、あるいは獲得したと労働者に実感させる根拠となるのである。

一企業で長期の勤続を経るよりも、転職を通じた職業能力形成やキャリア開発が重要であることがしばしば主張されることもある。だが、本章のこの結果は、キャリアデザインとしての1社継続キャリアと企業側の計画的な教育が職業人としての個人の成熟にも直結しうることを示唆しているといえる。今一度、個人のキャリア形成の上での長期雇用とセットになったキャリア形成の積極的意味を考慮し直す必要があるかもしれない。

第2節 仕事や会社に対するコミットメント

この節の要約

第2節では、仕事や会社に対するコミットメントについて「功利的 - 情緒的」という軸を用いて分析している。コミットメントについては、「会社の評判や業績が自分のように気になる」といった情緒的なコミットメントの項目に賛成する者が6割弱に上るなど、会社と自分自身の業績や評判を同一視する傾向が高いことがわかった。しかし、その反面、功利的なコミットメント項目である「成果や処遇が公正で自分に見合っている」、「仕事を通して自分が成長できる」、「やりがいのある仕事に恵まれている」といった項目については、賛成する者も少なくなかった。要するに、組織にべったりと一体化するというよりは、バランス良く距離をとって接している労働者達のスタンスが浮かび上がった。

功利的コミットメントと情緒的コミットメントについて、成果主義の導入や雇用システムの4類型を用いて分析したところ、成果主義の導入は、功利的コミットメントを低下させるように作用すること、成果主義の導入は、情緒的コミットメントのうち労働者に具体的な行動内容を伴うような強い忠誠心を強いる項目については、コミットメントを低下させるように作用すること、雇用システムの4類型のうち、L+NP型（長期雇用 + 非成果主義）という日本の雇用慣行の特徴をもつ企業に勤務する労働者は、「仕事を通して成長できる」という功利的コミットメントが高く、NL+P型（非長期雇用 + 成果主義）に勤

務する労働者は、仕事を通して成長できるというコミットメントが低い上に、情緒的コミットメントも低いことなどが明らかになった。

すなわち、成果主義の導入の結果、功利的ならびに情緒的コミットメントが低下する可能性が高いことが示唆され、普及が進む成果主義導入企業の中では、大きく労働者意識が変化していると言える。成果主義の普及に伴い、こうした労働者意識の変化を原因とする離職者の増加や、労働紛争の増加が示唆される結果となり、注意が必要である。

また、雇用システムの類型という側面からは、日本的雇用慣行の特徴である長期雇用と非成果主義（年功システム）を維持することは、労働者に「仕事を通して成長できる」という期待感を強め、さらに会社に対する情緒的なコミットメントも同時に強いことがわかった。逆に、アメリカ等の外資系企業にみられるNL+P型の企業の労働者は情緒的コミットメントが低く、企業と労働者の関係が、短期的で取引契約的な関係に移行しつつあることが示唆された。以上の分析から、企業と労働者にとってのWin-Winの関係、望ましい関係がどのような関係であるのか、それを考えるための判断材料がある程度提供されたと考えられる。

1 仕事や会社に対するコミットメント

(1) 功利的コミットメントと情緒的コミットメント

労働者が組織に対してどのようなスタンスでいるのか、それを分類する1つの尺度に組織コミットメントがある。コミットメントを企業と労働者との交換としてとらえて、経済的側面に注目したのがBecker（1960）のside-bed理論である。その後コミットメントに関する研究は成熟し、現在、最も影響を与えているのは、Allen & Meyer（1990）のコミットメント分類の3次元、感情的要素（affective）、存続的要素（continuanance）、規範的要素（normative）である。特に最後の規範的要素について説明すると、「組織にはコミットすべきだからコミットする」といった組織へのコミットメントが規範化されている要素である。これには批判があり、当のMeyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L.（2002）らのメタ分析を使った批判的検証でも、規範的要素と感情的要素の重複が指摘されている。そこで、ここでは、コミットメント概念を簡潔に

図表3-17 情緒的 - 功利的の2次元による組織コミットメントの分類

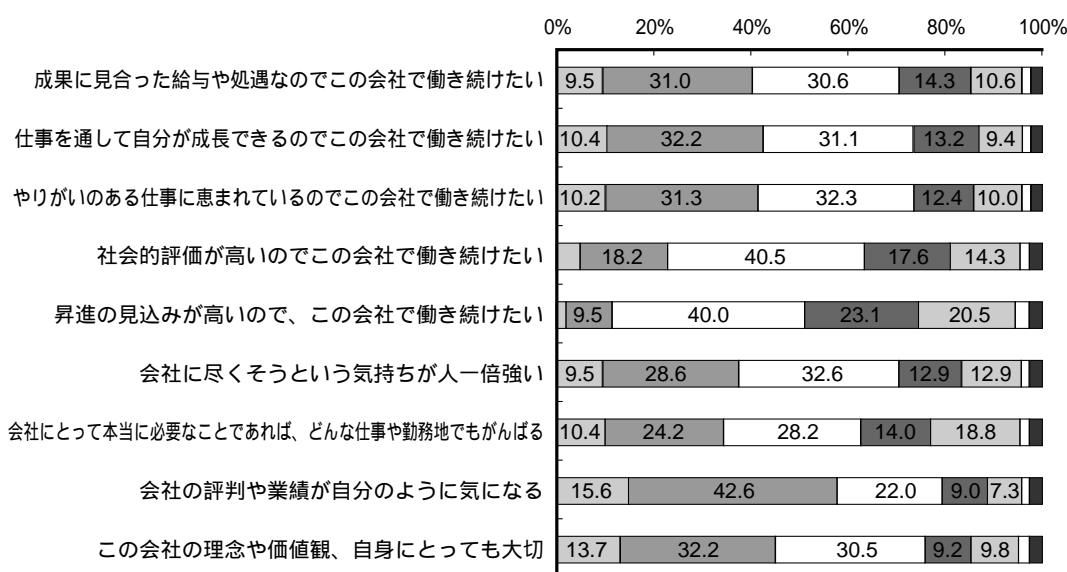
功利的コミットメント	情緒的コミットメント
a. あなたは自分の得ている給与や処遇があなたの成果に見合った公平・公正なものなので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	f. あなたは、会社に尽くそうという気持ちが人一倍強いですか。
b. あなたは仕事を通して自分が成長できるので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	g. あなたは、会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事でも、またどんな勤務地でもがんばりますか。
c. あなたはやりがいのある仕事に恵まれているので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	h. あなたは、会社の評判や業績が自分のように気になりますか。
d. あなたは社会的評価が高いのでこの会社で働き続けたいと思っていますか。	i. この会社の理念や価値観は、あなた自身にとっても大切ですか。
e. あなたは昇進の見込みが高いので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	

整理した高木浩人（1997）の分類を用いる。高木（1997）は組織コミットメントを「情緒的」 - 「功利的」という2つの次元に分けている。「情緒的コミットメント」とは組織に対する愛着から来るコミットメントであり、「功利的コミットメント」はその組織にいると何らかの得をするから、その組織に所属しているというコミットメントである。情緒的コミットメントは感情的要素に、功利的コミットメントは存続的要素にそれぞれ対応するものと仮定する。

我々の調査では、図表3-17のようにこの2次元に沿った下位設問を作成して回答してもらった。

全体の結果を見ると（図表3-18）「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の比率を合計した肯定派の数値（以下“肯定派”と表記する）が最も高いのは、「会社の評判や業績が自分のように気になる」の58%であった。6割弱が、会社と自分自身の業績や評判を同一視する傾向があることがわかった。ただし、同じ情緒的コミットメントでも、「会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い」（肯定派の比率38%）や「会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事や勤務地でもがんばる」（肯定派の比率34%）の2つの項目は、功利的コミットメントに分類される上記の3つのカテゴリーである、「給与や処遇が成果に見合った公平・公正なものなので、この会社で働き続けたいと思っている」（肯定派の比率40%）「仕事を通して自分が成長できるので、この会社で働き続けたいと思っている」（肯定派の比率42%）「やりがいのある仕事に恵まれている

図表 3・18 仕事や会社に対するコミットメント



□そう思う ■どちらかといえばそう思う □どちらともいえない ■どちらかといえばそう思わない □そう思わない □分からない ■無回答

ので、この会社で働きたいと思っている」(肯定派の比率41%)といった3つの項目よりはやや低かった。また、「社会的評価が高いので、この会社で働きたい」の肯定派の比率は23%と他の項目に比べて低い。

(2) 功利的コミットメント 成果に見合った処遇なので働きたい

功利的コミットメントのうち、「成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働きたい」「仕事を通して自分が成長できるのでこの会社で働きたい」「やりがいのある仕事に恵まれたのでこの会社で働きたい」の3つの項目に注目して、成果主義の導入や企業の雇用方針などがコミットメントにどのような影響を及ぼすのかを以下で検証したい。

まず、 について、成果主義の導入がどのような影響を与えているかをみる。分析対象となるのは、最近5年以内に成果主義を導入した企業と、成果主義を導入しなかった企業に勤務する労働者である。被説明変数に、「成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働きたい」を設定し、この項目の賛否の度合いについての5段階の評定尺度の質問の選択肢番号の上下を反転させた数値を被説明変数、成果主義が導入されているか否かを表すダミー変数を説明変数

図表3-19 成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働きたい
-- 順序回帰分析の結果 --

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
成果主義の導入	-0.199	0.081	0.014	*

N=2401 -2対数尤度=6547.8, カイ二乗値=86.1, 有意確率=0.000
 適合度 (Pearson のカイ二乗値=8742.2 有意確率=0.213), 擬似 R²Nagelkerke=0.040, Macfadden=0.013

図表3-20 仕事を通して自分が成長できるのでこの会社で働きたい
-- 順序回帰分析の結果 --

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
成果主義の導入	-0.243	0.081	0.003	**

N=2401 -2対数尤度=6477.1, カイ二乗値=79.3, 有意確率=0.000
 適合度 (Pearson のカイ二乗値=8671.7 有意確率=0.469), 擬似 R²Nagelkerke=0.037, Macfadden=0.012

とした順序回帰分析を行った。なお、性、年齢、学歴、勤続年数、職種、勤務先企業の業種と正社員数をコントロールし、これらの要因によって生じる差は除いている。

結果を見ると(図表3-19) 成果主義の導入は、成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働きたいというコミットメントに対して、統計的に有意なマイナスの影響を与えている。ここからいくつかの可能性が考えられる。第1に、成果主義が導入されている企業は、導入されていない企業に比べて賃金や処遇についての納得感が低い可能性がある。成果主義の導入によって処遇についての納得感が低下しているとしたら、成果主義の何らかの弊害が労働者の納得感を低下させ、それがコミットメントに影響を与えているのかもしれない。

(3) 功利的コミットメント 仕事を通して成長できるので働きたい

次に、功利的コミットメントのうち、「仕事を通して自分が成長できるのでこの会社で働きたい」に注目して、成果主義の導入を説明変数とし、同じ分析を行ってみよう。

結果を見ると(図表3-20) ここでも成果主義の導入は、「仕事を通して自分が成長できるのでこの会社で働きたい」というコミットメントに対してマ

図表3-21 やりがいのある仕事に恵まれたのでこの会社で働き続けたい
 - - 順序回帰分析の結果 - -

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
成果主義の導入	-0.228	0.081	0.005	**

N=2401 -2対数尤度=6485.0, カイ二乗値=92.9, 有意確率=0.000

適合度 (Pearson のカイ二乗値=8761.6, 有意確率=0.224), 擬似 R²Nagelkerke=0.043, Macfadden=0.014

イナスの統計的に有意な影響を与えていた。

(4) 功利的コミットメント 「やりがいのある仕事に恵まれたのでこの会社で働き続けたい」

最後の功利的コミットメントである 「やりがいのある仕事に恵まれたのでこの会社で働き続けたい」に注目して、成果主義の導入を説明変数とした同じ分析を行ってみよう。

結果を見ると(図表3-21)、ここでも成果主義の導入は、「やりがいのある仕事に恵まれたのでこの会社で働き続けたい」というコミットメントに対してマイナスの統計的に有意な影響を与えていた。

すなわち、以上の功利的コミットメントの3項目について、成果主義の導入はマイナスの影響を与えていることが明らかになった。

(5) 功利的コミットメントと雇用システムの4類型

成果主義と同様に、功利的コミットメントに対して雇用システムの4類型はどのような影響を与えるだろうか。仕事を通して自分が成長できるのでこの会社で働き続けたいに注目して検証を行った。統計的に有意だったのは、L+NP型(長期雇用+非成果主義)とNL+P型(非長期雇用+成果主義)であり、前者はプラスの、後者はマイナスの影響を及ぼしていた(図表3-22)。すなわち、成果主義の導入と長期雇用の方針という組み合わせで見た場合、長期雇用を維持し、しかも成果主義を導入していない類型の企業では、「仕事を通して自分が成長できる」というコミットメントが高いことがわかった。これは、長期雇用と能力(開発)主義を土台にした年功的賃金が、個人の働くやる気を高める

図表3-22 仕事を通して成長できるのでこの会社で働きたい
 - - 順序回帰分析の結果 - -

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
L+NP 型 (長期雇用 + 非成果主義)	0.207	0.079	0.009	**
L+P 型 (長期雇用 + 成果主義)	-0.016	0.075	0.832	
NL+P 型 (非長期雇用 + 成果主義)	-0.267	0.101	0.008	**

N=2591 -2対数尤度=7516.7, カイ二乗値=83.9, 有意確率=0.000
 適合度 (Pearson のカイ二乗値=9962.3, 有意確率=0.531), 擬似 R²Nagelkerke=0.034, Macfadden=0.011
 N=2591 -2対数尤度=7522.5, カイ二乗値=77.1, 有意確率=0.000
 適合度 (Pearson のカイ二乗値=9977.1, 有意確率=0.546), 擬似 R²Nagelkerke=0.031, Macfadden=0.010
 N=2591 -2対数尤度=7514.2, カイ二乗値=83.9, 有意確率=0.000
 適合度 (Pearson のカイ二乗値=9961.7, 有意確率=0.488), 擬似 R²Nagelkerke=0.034, Macfadden=0.011

という多くの日本的雇用慣行を支持するこれまでの研究の主張とも合致する。我々の行ったJILPT従業員調査の結果では、成果主義に対する労働者の意見は「総論で賛成、各論で反対」といった結果であった。だが、労働者のコミットメントという面を見た場合は、長期雇用と非成果主義こそが「仕事を通して自分が成長できる」と実感できる雇用システムであることは注目に値しよう。反対に、非長期雇用 + 成果主義の組み合わせでは、仕事を通じた成長は期待されていない。雇用システムに応じた人材育成や処遇のあり方が求められているとも考えられる。

(6) 情緒的コミットメント 会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い
 情緒的コミットメントのうち、「会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い」、「会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事や勤務地でもがんばる」の2つの項目に注目して、成果主義の導入や企業の雇用方針がコミットメントにどのような影響を及ぼすのかを以下で検証したい。

まず、 について、成果主義の導入がどのような影響を与えているかをみる。方法は、功利的コミットメントを分析した時と同じである。結果を見ると(図表3-23) 成果主義の導入は統計的に有意なマイナスの影響を「会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い」という情緒的コミットメントに与えていた。

図表 3・23 会社にくくそうという気持ちが人一倍強い
 - - 順序回帰分析の結果 - -

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
成果主義の導入	-0.232	0.081	0.004	**

N=2401 -2 対数尤度 =6603.6, カイ二乗値 =242.1, 有意確率 =0.000
 適合度 (Pearson のカイ二乗値 =8630.5, 有意確率 =0.593), 擬似 R²Nagelkerke=0.108, Macfadden=0.036

(7) 情緒的コミットメント 「会社にとって本当に必要なことであれば、
 どんな仕事や勤務地でもがんばる」

次に、「会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事や勤務地でもがんばる」について、成果主義の導入がどのような影響を与えているかをみる。結果を見ると(図表3-24) 成果主義の導入は統計的に有意なマイナスの影響を「会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事や勤務地でもがんばる」という情緒的コミットメントに与えていた。また、この項目の非標準化係数の値(-0.101)に注目すると、「会社にくくそうという気持ちが人一倍強い」の非標準化係数の値(-0.052)よりも大きく、「会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事や勤務地でもがんばる」への成果主義導入の影響の方が、よりマイナスの影響が大きいことを表している。すなわち、抽象的な会社に対する忠誠心と、忠誠心の発現の具体的な行動内容である「会社のためならどんな仕事や勤務地でもがんばる」を比較すると、具体的な行動内容を突きつけられた時には、より大きめに成果主義導入の影響が現れるということである。解釈は難しいが、職務内容の変更も居住地の変更を伴うような転勤もまた労働者にとっては負担が大きい。そうした大きな負担を受け入れるためには、労働者は会社に対して大きなコミットメントを抱いている必要があるのではない

図表 3・24 会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事や勤務地でもがんばる
 - - 順序回帰分析の結果 - -

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
成果主義の導入	-0.364	0.081	0.000	***

N=2401 -2 対数尤度 =6808.2, カイ二乗値 =169.3, 有意確率 =0.000
 適合度 (Pearson のカイ二乗値 =8578.38, 有意確率 =0.580), 擬似 R²Nagelkerke=0.077, Macfadden=0.025

か。成果主義の導入はそうした情緒的コミットメントに直接的に働きかける作用があることが示唆される。

(8) 情緒的コミットメントと雇用システムの4類型

成果主義と同様に、今まで見てきた情緒的コミットメントについて、雇用システムの4類型はどのような影響を与えるか順序回帰分析で検証してみた。「会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い」は、統計的に有意な関係は見られなかった。「会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事や勤務地でもがんばる」は、L+NP型（長期雇用 + 非成果主義）はプラスの、NL+P型（非長期雇用 + 成果主義）がマイナスの影響を与えていた（図表3-25）。伝統的な日本的雇用慣行のもとで働く労働者の会社に対する情緒的なコミットメントが強いのに対し、アメリカ等の外資系企業に特徴的にみられる雇用システム類型の企業に勤務する労働者は、情緒的なコミットメントが弱いと考えられる。

以上の分析から、成果主義の導入は功利的ならびに情緒的コミットメントを低下させる可能性が高いことが示唆され、現在普及が進む成果主義導入企業の中では、大きく労働者意識が変化しているといえる。成果主義の普及に伴い、こうした労働者意識の変化を原因とする離職の増加や、労働紛争の増加が示唆される結果となった。こうした意識が表面化するのには、実際には、離職者が増加したり、紛争が起こった後になるので、現在、こうした現象がみられない企

図表3 - 25 会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事や勤務地でもがんばる
- - 順序回帰分析の結果 - -

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
L+NP 型（長期雇用 + 非成果主義）	0.273	0.078	0.001	***
L+P 型（長期雇用 + 成果主義）	-0.086	0.074	0.245	
NL+P 型（非長期雇用 + 成果主義）	-0.355	0.101	0.000	***

N=2575 -2対数尤度=7891.6, カイ二乗値=16837, 有意確率=0.000
適合度 (Pearson のカイ二乗値=9971.0, 有意確率=0.352), 擬似 R²Nagelkerke=0.066, Macfadden=0.021
N=2575 -2対数尤度=7894.4, カイ二乗値=158.0, 有意確率=0.000
適合度 (Pearson のカイ二乗値=9962.4, 有意確率=0.429), 擬似 R²Nagelkerke=0.062, Macfadden=0.020
N=2575 -2対数尤度=7883.6, カイ二乗値=169.0, 有意確率=0.000
適合度 (Pearson のカイ二乗値=9950.2, 有意確率=0.375), 擬似 R²Nagelkerke=0.067, Macfadden=0.021

業にとっても注意が必要であると考えられる。また、労働者は、現にコミットメントの低下を引き起こしている以上、それを補償するようなシステムを構築する必要に迫られるかもしれない。

雇用システムの類型という側面からは、2つの逆説的な結論が導き出される。最初の結論は、日本的雇用慣行の特徴である長期雇用と非成果主義（年功システム）を維持することは、労働者の「仕事を通して成長できる」という期待感を強めることから導き出される。仮に、人材育成と企業競争力をセットで考えるとすると、こうした従来からの日本的雇用慣行が労働者にとっても企業にとっても都合が良い、Win-Winの関係にあると考えられる。しかも、長期雇用と非成果主義のもとでは労働者の情緒的コミットメントも強いのである。この点からも現在急速に普及が進む成果主義と雇用関係の短期化には注意が必要である。

2つめの結論は、アメリカ等の外資系企業にみられるNL+P型の企業の労働者は、「仕事を通して成長できる」という期待感が低い。しかも、情緒的コミットメントも弱いことから導き出される。これは、企業と労働者の関係が、短期的で取引契約的な関係に移行しつつあるという現実を示唆するのもかもしれない。だが、短期的で取引契約的な関係が果たして企業と労働者にとってメリットをもたらさないものであるのかについては、きちんとした決着はついていない。望ましい関係とは別に、労働者の精神的な特性として、企業との関係を短期的に保ち、取引契約的な関係を維持するような傾向を持つ労働者が確実に存在しているのである。「NL+P型精神類型」とでも名付けることができるような新しい時代の「新しい雇用関係」に対応した「新しい労働者精神類型」が誕生しつつあることを分析結果は示唆している。以下の点については今後の課題だが、コミットメントを高めることが、企業の生産性を高めるという前提を問い直す時期にきているのかもしれないし、長期的な雇用関係という1つのユートピアとは、異なった流動性の高い労働市場という別のユートピアについても、あらゆる角度から検討されるべき時期に来ていると言えるかもしれない。

以上の分析から、企業と労働者にとってのWin-Winの関係、望ましい関係がどのような関係であるのか、それを考えるための判断材料がある程度提供されたと考えられる。

第3節 職業生活全般についての満足度

この節の要約

労働者の満足度を高めることは、企業や労働者にとって、そして、労働政策を考える上で、どのような意義があるのだろうか。労働者の満足度を高めることの意義を以下に列挙すると、労働者生活の幸福、労働生産性の向上、不必要な離転職の防止を通じた雇用の安定の確保、労使紛争の未然の予防といったいくつかの積極的な意義があると考えられる。そこで第3節では、職業生活全般についての満足度について分析している。

職業生活の満足度について我々の調査では、いくつかの項目に分けて質問している。そのうち、満足派（「満足している」と「どちらかといえば満足している」を合算した数値を指す）の比率が高いのは、「通勤時間」（62%）、休日・休暇（57%）、職場の人間関係（53%）、仕事の内容（51%）、現在の正社員であるという就業形態（50%）であった。仕事自体の満足度よりも、職業生活を支える諸条件を示す項目での満足度が上位を占めたことになる。不満派（「不満である」と「どちらかと言えば不満である」を合算した数値を指す）の比率が高いのは、「賃金」の51%であり、他の項目に比べて圧倒的に高い。職業生活を支える諸条件には満足しているものの、労働条件のうち生活水準に直結する賃金については、極めて不満が強いという結果になった。

仕事全体の満足度が他のどのような満足度によって規定されているのかを重回帰分析によって明らかにしたところ、満足度が高まれば仕事全体の満足度も高まる項目としては、個人の仕事の裁量、賃金、仕事の内容、仕事の量、職場の人間関係、評価・処遇、仕事と生活のバランス、職場環境（作業環境等）、会社の将来性であった。すなわち、多くの項目が統計的に有意な影響を与えていた。一方、満足度が高くなると仕事全体の満足度が低くなる項目については、職位が統計的に有意な影響を与えていた。

仕事全体の満足度はどのような要因から影響を受けるかについて、成果主義の導入、雇用システムの4類型、人材育成という3つの側面から検証を行ったところ、ア・成果主義の導入状況と仕事全体の満足度には関連が無い、イ・

NL+P型（非長期雇用＋成果主義）の企業に勤務する労働者の満足度が低い、ウ・人材育成は、成果主義の導入や企業の長期安定雇用の方針といった変数をコントロールしてもなお満足度を向上させることがわかった。

1 職業生活の満足度

(1) 職業生活の満足度の概観

JILPT従業員調査では職業生活の満足度について、仕事全体、個人の仕事の裁量、賃金、休日・休暇、仕事の内容、仕事の量、職位、職場の人間関係、研修・教育訓練の機会、昇進の見込み、雇用の安定性、自分自身に対する評価・処遇、就業形態（現在の正社員）、仕事と生活のバランス、職場環境（作業環境等）、福利厚生、通勤時間、会社の将来性、会社の社会的評価という19項目にわけて、5段階の評定尺度で満足度を質問した。

全体の傾向を見ると（図表3-26）、「満足している」「どちらかといえば満足している」の比率を合算した満足派の数値が高いのは、「通勤時間」（62%）、休日・休暇（57%）、職場の人間関係（53%）、仕事の内容（51%）、現在の正社員であるという就業形態（50%）であった。仕事自体の満足度よりも、職業生活を支える諸条件を示す項目での満足度が上位を占めたことになる。

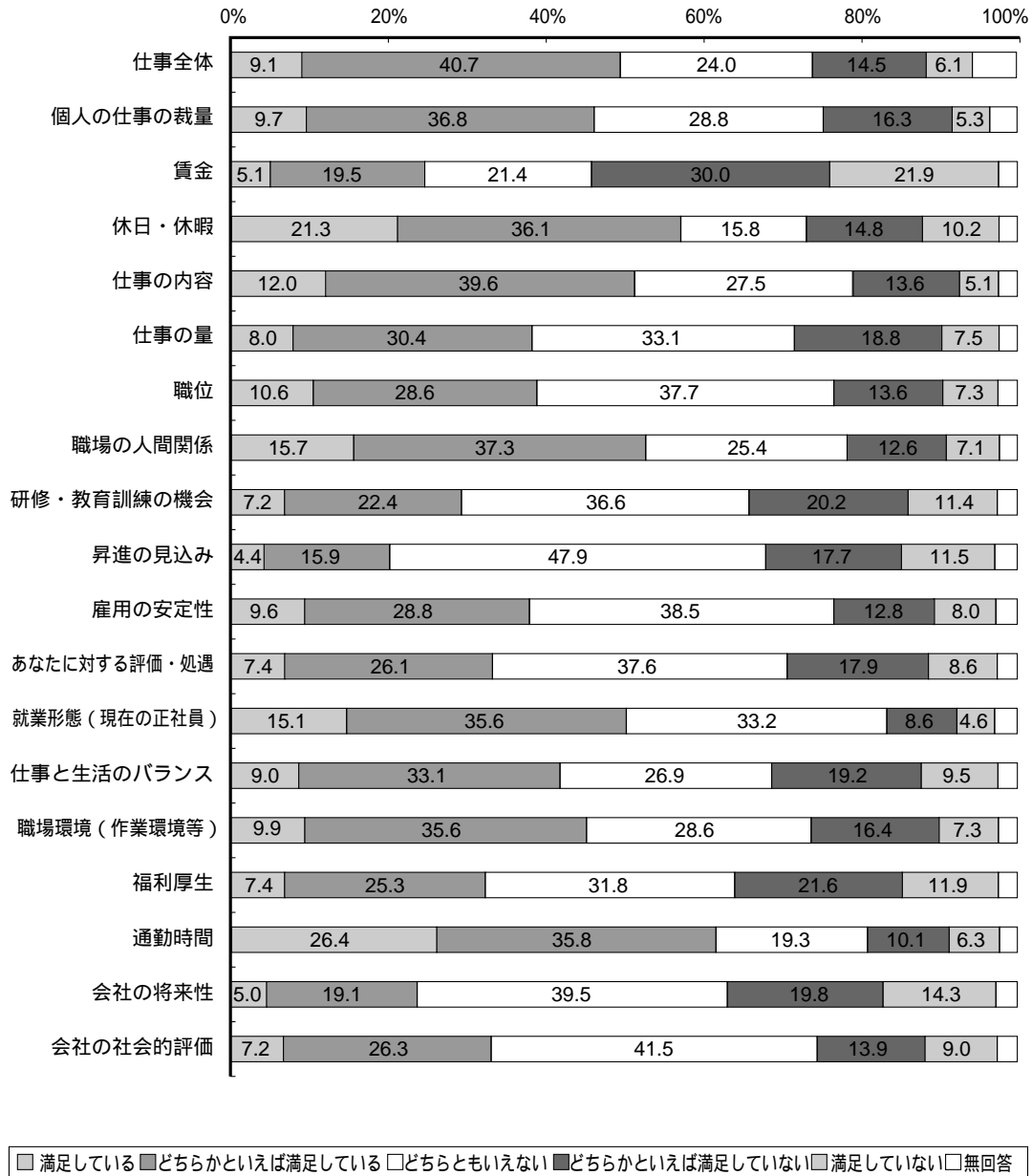
「不満である」「どちらかといえば不満である」の比率を合算した不満派の数値が高いのは、賃金の51%であり、他の項目に比べて圧倒的に高い。要するに、職業生活を支える諸条件には満足しているものの、労働条件のうち生活水準に直結する賃金については、極めて不満が強いという結果になった。

その他の項目について、例えば、「研修・教育訓練の機会」に注目すると、満足派が29%、不満派が31%とほぼ同程度の比率となった。選抜者に対して重点的に教育訓練をするなど、企業の教育訓練戦略が変化する中、教育訓練や研修の機会は「人による」のかもしれない。

(2) 仕事全体の満足度の規定要因 - - 満足度項目間の分析

労働者の仕事全体の満足度は他のどのような満足度から影響を受けるのだろうか。あるいは規定されるのだろうか。仕事全体の満足度を被説明変数に、その他の満足度の項目と、労働者の性、年齢、学歴、職種、労働者の勤務する企

図表3-26 職業生活における満足度



業の正社員数、業種、1999年から2004年度までの売上高の変化をコントロール変数とした重回帰分析を行ったところ（図表3-27）、満足度が高まれば仕事全体の満足度も高まる項目としては、個人の仕事の裁量、賃金、仕事の内容、仕事の量、職場の人間関係、評価・処遇、仕事と生活のバランス、職場環境（作業環境等）、会社の将来性といった多くの項目ならびに年齢が統計的に有意なプラスの影響を与えていた。一方、満足度が高くなると仕事全体の満足度が低

図表3・27 仕事全体の満足度の規定要因（重回帰分析）

	非標準係数	標準誤差	有意確率	有意水準
個人の仕事の裁量	0.249	0.019	0.000	***
賃金	0.064	0.018	0.000	***
休日・休暇	-0.020	0.015	0.169	
仕事の内容	0.376	0.021	0.000	***
仕事の量	0.044	0.020	0.030	**
職位	-0.072	0.020	0.000	***
職場の人間関係	0.117	0.017	0.000	***
研修・教育訓練の機会	-0.004	0.017	0.825	
昇進の見込み	-0.004	0.023	0.864	
雇用の安定性	0.013	0.019	0.507	
あなたに対する評価・処遇	0.095	0.022	0.000	***
就業形態（現在の正社員という地位）	0.017	0.020	0.371	
仕事と生活のバランス	0.039	0.018	0.034	*
職場環境（作業環境等）	0.049	0.019	0.010	*
福利厚生	-0.025	0.018	0.161	
通勤時間	-0.021	0.014	0.132	
会社の将来性	0.069	0.022	0.002	**
会社の社会的評価	0.008	0.021	0.722	
男性ダミー	0.021	0.046	0.653	
年齢対数	0.233	0.090	0.009	**
大卒ダミー	0.016	0.034	0.635	
勤続年数対数	-0.016	0.023	0.478	
専門的・技術的な仕事ダミー	0.102	0.074	0.165	
管理的な仕事ダミー	0.061	0.074	0.410	
事務の仕事ダミー	0.089	0.071	0.210	
販売の仕事ダミー	0.033	0.079	0.680	
サービスの仕事ダミー	0.046	0.100	0.644	
正社員数対数	0.001	0.031	0.972	
建設業ダミー	-0.003	0.110	0.979	
情報通信業ダミー	-0.281	0.115	0.015	*
運輸業ダミー	-0.060	0.113	0.597	
卸売・小売業ダミー	-0.067	0.107	0.531	
金融・保険業ダミー	-0.086	0.107	0.418	
サービス業ダミー	-0.127	0.109	0.242	
製造業全体ダミー	-0.089	0.102	0.384	
1999～2004年売上高変化額対数	0.002	0.015	0.894	

N=1939. ***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 adjustR²=0.597

分散分析の有意確率=0.000 F値=80.803

満足している=5、どちらかといえば満足している=4、どちらとも言えない=3、どちらかといえば満足していない=2、満足していない=1と得点化して投入した。

くなる項目には、職位と情報通信業が統計的に有意な影響を与えていた²。

- 2 満足度の項目間には多重共線性が疑われるが、条件指標から診断し、いくつかの項目を抜いたモデルでも統計的に有意だった変数は変わらないという結果が得られている。また、順序回帰分析も行ってみたが、満足度については、休日・休暇がマイナスの影響を与えること以外は同じ結果となった。

(3) 仕事全体の満足度の規定要因 成果主義の導入と仕事全体の満足度

仕事全体の満足度と成果主義の導入状況について、クロス集計表で確認したが、関連性がみられなかった。また、全てのケースを対象として、労働者の属性と企業の正社員数と業種等をコントロール変数として、成果主義の導入状況と仕事全体の満足度に関連が無いか、重回帰分析で確認した結果、成果主義の導入は統計的に有意な影響を満足度に与えていなかった（結果表省略）。そこで、過去5年以内に成果主義を導入した企業と導入しなかった企業に限定して、同じ分析を行ったところ、統計的に有意なマイナスの影響がみられた（結果表省略）。だが、成果主義を導入した企業は、成果主義を導入していない企業に比べて業績が良かった可能性もある。成果主義の導入ではなく、企業が好業績であることが、満足度を高めている可能性も疑われる。成果主義導入の背後に潜む効果（スプリアス効果）を排除してなお、成果主義は労働者の満足度を高めるかについて重回帰分析を行ってみる必要がある（図表3-28）。ここでは、調査対象となった企業の1999年と2004年の売上高の額の変化をコントロールしてみた。

結果を見ると、成果主義の導入は、仕事全体の満足度と統計的に有意な関係はなかった。コミットメントに関する分析結果では、成果主義の導入は労働者のコミットメントに影響を与えていた。だが、この分析結果から明らかなように、成果主義の導入と満足度との間には関係がみられない。大竹・唐渡（2003）は、成果主義的な賃金制度の導入そのものは、平均としては労働意欲に影響を与えていないことを明らかにしている。何か他に労働者の満足度に大きな影響を及ぼす変数がある可能性がある。そこで以下では2つの分析を試みる。

1つは、これまでの分析と同様に、成果主義の導入状況と長期雇用の方針を用いた雇用システムの4類型を使った分析である。

もう1つは、全く他の要素が労働者の満足度を高める可能性を模索する。その際に、本書で取り上げられている人材育成、教育を重要な変数と考えて、これが満足度にどのような影響を及ぼすかを以下で明らかにしたい。

(4) 仕事全体の満足度の規定要因 日本企業の雇用システムの4類型

仕事全体の満足度は雇用システムの4類型とどのような関係があるのだろうか

図表3-28 仕事全体の満足度と成果主義の導入状況（重回帰分析）

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
成果主義導入企業	-0.077	0.049	0.111	
男性ダミー	-0.102	0.068	0.132	
年齢対数	0.503	0.131	0.000	***
大卒ダミー	0.072	0.050	0.151	
勤続年数対数	-0.075	0.034	0.025	*
専門的・技術的な仕事ダミー	0.074	0.110	0.501	
管理的な仕事ダミー	0.217	0.109	0.047	*
事務の仕事ダミー	0.053	0.105	0.612	
販売の仕事ダミー	0.006	0.118	0.962	
サービスの仕事	0.085	0.150	0.573	
正社員数対数	0.123	0.047	0.008	**
建設業ダミー	0.007	0.167	0.969	
情報通信業ダミー	-0.504	0.175	0.004	**
運輸業ダミー	-0.261	0.172	0.128	
卸売・小売業ダミー	-0.201	0.163	0.217	
金融・保険業ダミー	-0.348	0.162	0.032	*
サービス業ダミー	-0.344	0.165	0.037	*
製造業全体ダミー	-0.191	0.156	0.222	
1999～2004年売上高変化額対数非標準化	-0.012	0.022	0.594	

N=2224. *** p < 0.001 **p < 0.01 *p < 0.05 adjust R² = 0.028

分散分析の有意確率 = 0.000 F 値 = 4.129

そう思う=5、どちらかといえばそう思う=4、どちらとも言えない=3、どちらかといえばそう思わない=2、そう思わない=1と得点化して投入した。企業戦略調査の「成果主義が導入されている企業」をダミー変数とした。1999年以降に成果主義を導入した企業としなかった企業を対象。

か。雇用システムの4類型を使って、仕事全体の満足度との関係を確認するために重回帰分析を行ったところ、サンプル全体では統計的に有意な関係は見られなかった。そこで、サンプルを過去5年以内に成果主義を導入した企業としなかった企業に限定して、再び重回帰分析を行ってみたところ（図表3-29）NL+P型企业は、統計的に有意なマイナスの影響を仕事全体の満足度に与えていた。

すなわち、NL+P型という非長期雇用と成果主義という組み合わせの企業に勤務する労働者の満足度は、満足度が低いといえることができる。成果主義の導入が労働者の満足度に影響を与えていなかったことをあわせて考えると、長期雇用の方針が労働者の満足度に影響を与えているのかもしれない。そこで、企業の長期安定雇用の方針である 全員を対象とした長期安定雇用、一部の正社員を対象とした長期安定雇用、 長期安定雇用は経営の優先課題ではないの

図表3-29 雇用システムの4類型と仕事全体の満足度（重回帰分析）

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
L+NP型（長期雇用+非成果主義）	-0.062	0.076	0.415	
L+P型（長期雇用+成果主義）	-0.095	0.077	0.220	
NL+P型（非長期雇用+成果主義）	-0.192	0.091	0.035	*
男性ダミー	-0.104	0.068	0.126	
年齢対数	0.499	0.131	0.000	***
大卒ダミー	0.067	0.050	0.182	
勤続年数対数	-0.075	0.034	0.027	*
専門的・技術的な仕事ダミー	0.076	0.110	0.489	
管理的な仕事ダミー	0.214	0.109	0.050	
事務の仕事ダミー	0.050	0.105	0.634	
販売の仕事ダミー	0.002	0.118	0.984	
サービスの仕事ダミー	0.083	0.151	0.581	
正社員数対数	0.125	0.047	0.008	**
建設業ダミー	-0.008	0.167	0.961	
情報通信業ダミー	-0.522	0.175	0.003	**
運輸業ダミー	-0.293	0.173	0.090	
卸売・小売業ダミー	-0.215	0.163	0.188	
金融・保険業ダミー	-0.368	0.163	0.024	*
サービス業ダミー	-0.348	0.165	0.035	*
製造業全体ダミー	-0.209	0.157	0.182	
1999～2004年売上高変化額対数	-0.014	0.022	0.544	

N=2037。***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 adjustR²=0.028

分散分析の有意確率=0.000 F値=3.827

そう思う=5、どちらかといえばそう思う=4、どちらとも言えない=3、どちらかといえばそう思わない=2、そう思わない=1と得点化して投入した。企業戦略調査の「成果主義が導入されている企業」をダミー変数とした。1999年以降に成果主義を導入した企業としなかった企業を対象。

3つを用いた重回帰分析を行ったが、いずれも労働者の満足度と統計的に有意な関係はなかった。

つまり、長期雇用の方針と成果主義の導入の有無の交差項のうち、NL+P型という非長期雇用と成果主義の組み合わせのみが、労働者の満足度にマイナスの影響を与えていたことになる。

NL+P型はアメリカ等の外資系企業に典型的にみられる雇用システムだが、稲上・藤本（2005）は、日本外資系労働組合協議会が組合員向けに定期的に行っている意識調査の結果から、外資系以外の企業に勤務する労働者に比べて、外資系企業に勤務する労働者の満足度が低いことを指摘している。以上のことから、非長期雇用と成果主義の組み合わせの雇用システムは労働者の満足度を低下させる雇用システムであると考えられるかもしれない。

(5) 仕事全体の満足度の規定要因 人材育成の方法

成果主義はそれ単体ではうまく機能せず、人材育成によって補完される傾向があることが、守島(2004)や守島(2005)、玄田・神林・篠崎(2001)などで指摘されてきた。ここではまず、企業の人材育成の方法と労働者の満足度との関係を分析する。そして、満足度が成果主義の導入や企業の雇用方針によって影響を受けるかどうかを確認したい(図表3-30)。

我々の調査では、企業の人材育成の方法として、全社員に均等に教育を行う、正社員には均等に教育を行う、中核的な正社員に限定して教育訓練を行う、非正社員にも教育を行う、社員教育は実施していないの5つの選択肢から複数選択で回答してもらった。図表3-30のモデル1は、このうちからまでを説明変数(いずれもダミー変数)としたモデルである。なお、労働者の属性である、性、年齢、学歴、勤続年数、職種と労働者の勤務先企業の正社員数、業種はコントロールしている。結果を見ると、から全てが統計的に有意なプラスの影響を労働者の仕事全体の満足度に与えていた。

またモデル2は、社員教育は実施していないのみを説明変数にした結果、統計的に有意なマイナスの影響を与えていた。すなわち、社員に対して教育訓練を実施することは、労働者の満足度を高める効果があると考えても良いかもしれない。

図表3-30 仕事全体の満足度と人材育成の方法
-- 重回帰分析の結果 --

	モデル1				モデル2				モデル3			
	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準
全社員均等教育	0.428	0.055	0.000	***					0.422	0.055	0.000	***
正社員均等教育	0.340	0.050	0.000	***					0.334	0.051	0.000	***
中核正社員限定教育	0.163	0.050	0.001	**					0.166	0.050	0.001	**
非正社員にも教育	0.146	0.073	0.045	*					0.142	0.073	0.052	
社員教育は実施していない					-0.455	0.065	0.000	***				
成果主義を導入している									-0.079	0.043	0.068	
全員長期安定雇用												
非長期安定雇用												
N=2557 adjustR ² =0.050				N=2557 adjustR ² =0.038				N=2538 adjustR ² =0.049				
分散分析の有意確率=0.000 F値=7.399				分散分析の有意確率=0.000 F値=6.659				分散分析の有意確率=0.000 F値=6.970				
全ケースを分析対象としている。 ***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05												
	モデル4				モデル5							
	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準	非標準化係数	標準誤差	有意確率	有意水準				
全社員均等教育	0.428	0.055	0.000	***	0.422	0.055	0.000	***				
正社員均等教育	0.341	0.051	0.000	***	0.335	0.051	0.000	***				
中核正社員限定教育	0.163	0.050	0.001	**	0.166	0.050	0.001	**				
非正社員にも教育	0.146	0.073	0.045	*	0.142	0.073	0.052					
社員教育は実施していない												
成果主義を導入している					-0.079	0.043	0.069					
全員長期安定雇用	0.004	0.054	0.860		0.009	0.054	0.860					
非長期安定雇用	0.024	0.091	0.818		0.021	0.091	0.818					
N=2557 adjustR ² =0.049				N=2538 adjustR ² =0.048								
分散分析の有意確率=0.000 F値=6.754				分散分析の有意確率=0.000 F値=6.387								

さらに、成果主義の導入の有無をコントロールし、～の項目を説明変数としたモデル3を見ると、非正社員にも教育を行うを除いて、統計的に有意なプラスの影響を与えていた。

モデル4は、企業の長期安定雇用の方針をコントロールしたモデルであり、これはから全ての全てが統計的に有意なプラスの影響を与えていた。

モデル5は、成果主義の導入と企業の長期安定雇用の方針をコントロールしたモデルであり、成果主義の導入のみをコントロールしたモデルと同じように、～が統計的に有意な影響を与えていたが、非正社員にも教育を行うについては、関連がみられなかった³。

以上の結果について考えてみると、まず人材育成は、おおむね労働者の満足度を高めると言えるだろう。しかも、限定はあるものの人材育成は、成果主義の導入の有無や、企業の雇用方針を問わずに労働者の満足度を高めるのである。

ここまでの分析で、成果主義の導入や企業の雇用方針が労働者の意識に大きな影響を与えていることを明らかにした。また、そうした最近の人材マネジメントの方針の変化が、労働者の離転職や労使関係の安定にも影響を及ぼす可能性があることを示した。だが、満足度を高めるという点に限定すると、企業が人材育成を行うことによって実現が可能なのである。いわば万能薬のような作用を企業の人材育成は担っていると考えても良いかもしれない。

第4節 結語と政策的インプリケーション

本章では最近の人材マネジメントの変化にともなう労働者意識の変化について分析を行った。その結果を以下にまとめる。

まず第1に、成果主義の導入は、労働者の長期雇用への期待に対して、マイナスの影響を及ぼしていた。その要因として以下の点が指摘できる。かつては、

3 外食産業などでは、非正社員を基幹化し、彼らに対して積極的な教育訓練を行っている場合がある。しかし、非正社員に比べて相対的に数が少ない正社員の業務は繁忙になる傾向がある。また、成果主義を導入する企業の場合、正社員の人件費の削減等がされている可能性がある。そうした中、非正社員に対して教育訓練というコストをかけることに対して、同じ職場で働く正社員は不満を感じているという可能性もある。すなわち、非正社員と正社員の利害が対立している場合である。この点についての検証は、今後の検討課題としたい。

長期雇用と年功主義という日本的雇用慣行のセットを労働者は企業との心理的契約の内容としていた。しかし、成果主義の導入、すなわち年功主義という契約の一部破棄が、契約全体への不信感に結びついた結果、労働者の長期雇用の方針に対する期待にも弱りが出てきた可能性がある。さらに、自分の勤務する企業との心理的契約の変容にとどまらずに、望ましいキャリア意識にも同じような影響が現れている。その結果、企業と労働者の関係が、短期的で取引契約的なものに変化する可能性が高まっているといえる。こうした企業と労働者の関係の変化は、従来は安定的であった日本の労使関係が不安定なものに変貌する可能性を示唆していると言える。労使関係の安定から生じるメリットを労使双方が享受し得ない時代の到来が予感される。従来は労使関係の安定性は、労使双方の交渉コストの抑制につながっていた。ところが、こうした労使関係上の高コスト構造の出現に対して、行政の果たすべき役割は相対的に大きくなっていると言える。

そして第2に、そうした企業と労働者の「新しい関係」を示唆するような労働者側の心理的な変化もみられる。いくつかの分析の結果、NL+P型（非長期雇用+成果主義）というアメリカ等の外資系企業にみられるような雇用システムに対応した労働者の心理的な特徴、例としてあげると、転職志向の強さなどがみられた。

第3に、調査対象となった労働者達の多くが、自らの職業能力の多くが他社でも通用するという強い自信をもっていた。こうした自信が何によって培われたのかに注目すると、企業が計画的で、長期的なキャリア形成を行っていることと労働者が認識している場合に、自信が強まる傾向がみられた。企業が人材育成に力を入れることは、労働者の職業能力に対する自信を強めている。しかも、労働者が結果的に高い能力を持ち得たとすると、労働市場全体あるいは社会全体に高い能力を持った労働者を供給しうる役割を、個々の企業が果たしているということになる。社会全体の生産性の向上を考えた時に、個々の企業の人材育成機能は非常に大きな貢献をする可能性が高いと言えよう。

第4に、労働者の企業に対するコミットメントを分析した結果、成果主義の導入は、功利的コミットメントを低下させるように作用すること、成果主義の導入は、情緒的コミットメントのうち労働者に具体的な行動内容を伴うよ

うな強い忠誠心を強いる項目については、コミットメントを低下させるように作用することなど、成果主義の導入はおおむね労働者のコミットメントを低下させるように作用するようだ。コミットメントの低下に対して、どのように対処するかが人材確保をする上での企業の課題となろう。また、コミットメントの低下は離転職の増加へと結びつく。労働市場への影響も懸念されるといえる。

第5に雇用システムの4類型のうち、L+NP型（長期雇用＋非成果主義）という日本的雇用慣行の特徴の企業に勤務する労働者は、「仕事を通して成長できる」という功利的コミットメントが強いこと、そして、会社に対する情緒的なコミットメントが強いこと。NL+P型（非長期雇用＋成果主義）に勤務する労働者は、「仕事を通して成長できる」という功利的コミットメントが弱いこと、ならびに情緒的コミットメントが弱いことが明らかになった。日本的雇用慣行は、労働者にとっては自らの成長可能性を認識させることと、企業にとっては、仕事を通じた組織への貢献と高い忠誠心の維持というメリットを併せ持つことが明らかになった。長期雇用と年功主義という現在の潮流とは相反する伝統的な雇用システムが、企業と労働者双方のWin-Winの関係に近いという皮肉な結果となっている。本書の他の結果との整合性も考慮しなければならないが、多くの企業にとっては、成果主義の導入や長期雇用の方針について、今一度精査し、長期的な影響を考慮した上で、慎重に導入、変更、あるいは制度改革を進めた方がよいことをこれらの結果は示唆している。また、労働行政にとっては、労働市場の流動化のメリットとデメリットを検討するための1つの大きな判断材料が提供されたと考えることができる。労働行政にとっては、長期雇用の積極的再評価という作業が必要とされるだろう。

第6に、労働者の満足度という観点から分析を行った結果、いくつかの有益な示唆が得られた。成果主義の導入は、労働者の満足度とは関係がない、ただし、雇用システムという形でみると、NL+P型の企業に勤務する労働者は満足度が低い。人材育成は、成果主義導入や長期雇用の方針を問わずに、労働者の満足度を高めるといったことが明らかになった。労働者の満足度を高めることは、生産性を向上させる、労働者生活の幸福、不必要な離転職の防止を通じた雇用の安定の確保、労使紛争の未然の予防といったいくつかの積極的な意義があると考えられる。日本企業の人材マネジメントは、成果主義の

導入と長期安定雇用の後退という大きな変革期を迎えようとしている。そうした変革期においても、人材育成は労働者の満足度を高めている。すなわち、変革を乗り越える大きな力が人材育成には秘められていると考えることもできよう。以上のことから、企業は、人材育成に力を入れる必要があるし、行政は、企業が一層人材育成を進めることができるように、後押しをする必要がある。また、企業では不可能な人材育成機能を担うことができるのは、唯一行政であり、今後については、行政が主体となって人材育成に取り組む必要性が高まっていると言える。