

## 第Ⅱ部 分析編



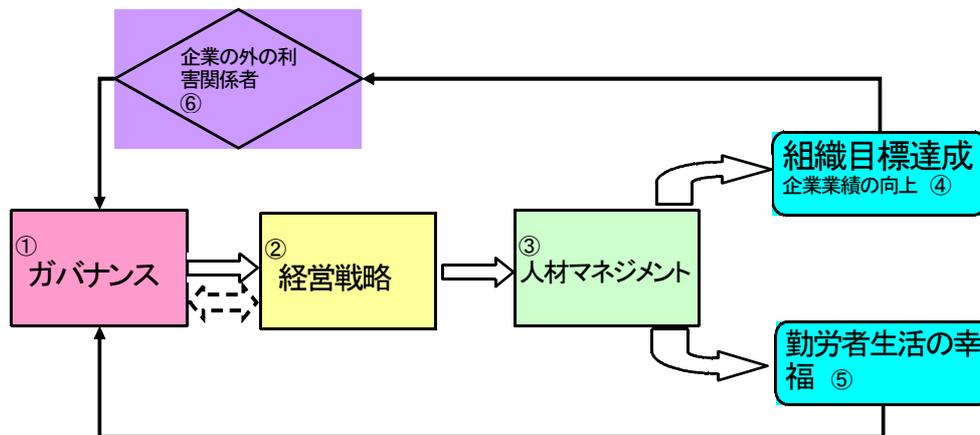
## 序章

### 調査の目的・背景と調査方法

#### 1. 本報告書の内容

独立行政法人労働政策研究・研修機構の中期目標の1つ、プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析に関する研究」では、①ガバナンス構造や経営戦略の変化に伴う人材マネジメントの仕組みの変化、②そうした変化が、企業業績や生産性にどのような影響を与えているのか、③人材マネジメントの変化に対応した労働者のキャリア意識の変化や、人材マネジメントに対する評価等の実態を把握することを主な目的としている（第0-1-1図参照）。これまでの研究で明らかにしてきたことに加えて、③の課題に取り組むために、2005年2月～4月にかけて、従業員調査を実施した。この調査に関する詳細な分析結果が本報告書である。

第0-1-1図 プロジェクト研究で明らかにしたい事項



#### 2. 調査の背景

ここで、従業員調査の背景となっている状況を整理すると、近年、長期雇用、年功序列等を核として成立してきた日本的雇用慣行が急速に失われつつあり、多くの企業が新しい人材マネジメントに積極的に取り組み始めている。具体的には、まず第1に、長期雇用が徐々に後退しようとしている。原則、定年まで一社に勤め続けるという企業と個人が長期的な関係を持っていた時代から、より短期的な関係へと変化が進んでいる。例えば、正社員であれば、他社への転職が一般的になったり、パートやアルバイト労働者など非正社員化の進展、派遣社員や業務請負などによる労働力の外部化が多くの企業で観察されるようになってきた。その一方で、正社員という安定した雇用形態は減少しつつあり、こうした雇用の安定性

の減退は、長期的なキャリアの見通しの喪失や、収入面での不安定さに直結している。

第2に、仕事の短期的な成果が評価や処遇の対象となる成果主義人事管理の普及がある。2004年に国内の従業員数200名以上の企業を対象に我々が実施した企業調査でも、成果主義を導入している企業が、回答企業全体に占める割合は、57%であり、正社員数1,000人以上の大企業に限定すると、74%の企業で成果主義が導入されていた。程度の差はあるにしても、短期的な仕事の成果が評価や処遇に反映される時代になりつつあると言える。これまでの歴史を振り返ってみると、純粋な年功主義や能力主義はなかったにしろ、勤続年数が長くなるほど、そしてその結果として職務遂行能力が向上すると客観的には想定されるほど、賃金が上がっていくのが、従来の賃金管理の仕組みであった。ところが、短期的な成果が評価や処遇に反映される時代になってくると、労働の面でも生活の面でも長期的な見通しは立ちづらくなり、多かれ少なかれストレスの中に労働者達は置かれることになったと言えよう。まして、極端な形で仕事の成果が処遇に反映されるような刺激の強い成果主義賃金が導入されている企業においては、労働者が非常に大きなストレスを抱えるようになったであろうことは、想像に難くない。厳密なノルマが規定され、厳しい管理の下にいる工場労働者のように、ホワイトカラー労働者もまた成果に基づいて厳しく管理される時代になって来ていると言える。

以上のような日本的雇用慣行の変化は、従来の集団的労働関係から、個別的労働関係へと労使関係を変化させる原動力となっている。集団的労働関係になじまない、企業と労働者との新しい関係をどのように考え、ルールを作っていくかは労使双方にとっての重要な課題であると同時に、これまで政策的な対応が充実していなかった領域であり、行政の課題であるとも言える。

視点を変えて、最近の企業経営を巡る環境の変化に注目すると、企業統治（以下“コーポレート・ガバナンス”と表記する）構造の変化がある。バブル崩壊後の不良債権処理や金融再編によって、メインバンクの支配力が弱まり、アメリカのような株主重視型のコーポレート・ガバナンスへの移行が進展すると言われている。最近の情勢を見ても、2005年に新興ITベンチャー企業のテレビ局買収問題が脚光を浴びるなど、コーポレート・ガバナンスの問題は、会社経営者や株主のみならず、世間一般の注目を集めているといえる。テレビ局買収問題でも「会社は誰のものか？」という問いかけがなされ、買収を受ける側のテレビ局の労働組合が、いち早く買収に反対の意を表明した。これまで労働者とはほとんど接点の無かったガバナンスの問題が、非常に身近な注目すべき問題になりつつあることをこの事件は示唆していると言える。ステークホルダーとしての労働者が脚光を浴びるようになったのである。また、2005年の株主総会シーズンにおいては、株主が「ものを言う」時代になってきたという報道が多数見られた。ものを言う株主は、トータルな財務指標ばかりではなく、もっと細かい、経営上の施策である人材マネジメントにも介入してくる可能性も高い。短期的な収益を上げること、高い配当、株価の上昇といった目的だけでなく、人件費管理についても、

株主は発言を強めてくる可能性がある。すなわち、労働問題の 1 つとしてコーポレート・ガバナンスを考えることが必要な時代になってきたと言える。しかし、コーポレート・ガバナンスに関しては、既存の研究をみると、ファイナンスの観点からの研究がほとんどであり、労働の観点からの研究はほとんどないのが現状であり、従来の「労使」の枠組みを超えて、「株主－経営者－労働者」といったより大きな枠組みで労働問題を研究することが要請される時代になってきたと言える。

以上のような日本的雇用慣行の変化に対応した新しい労働関係を考えることの必要性、コーポレート・ガバナンスを視野に入れた労働研究の必要性といった背景を考慮し、我々は、従業員調査を実施した。

### 3. 調査の枠組み－デリバラブルとその意図せざる結果－

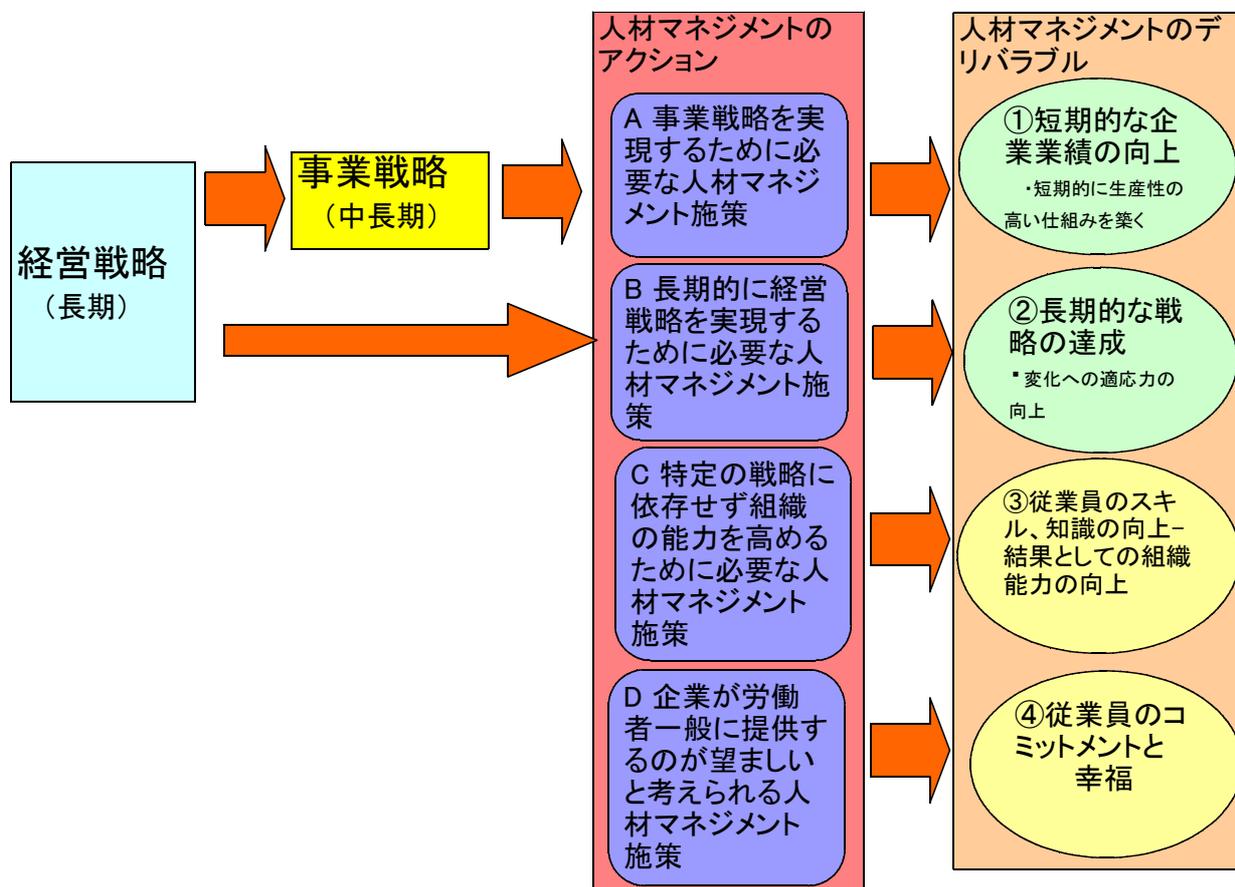
我々のプロジェクト研究では、第0-1-1図の人材マネジメントがもたらす 2 つの結果としての④組織目標達成（企業業績の向上）と⑤勤労者生活の幸福に注目している。人材マネジメントが、単に企業が営利を追求するためだけの道具ではなく、同時に企業で働く労働者の生活をも豊かにするという、双方にとって良い関係、「win-win の関係」をもたらす道具でもあるという 1 つの可能性を探ろうというのが、このプロジェクト研究の根底にある問題意識である。こうした人材マネジメントのもたらす結果について、D.Ulrich（1997）や守島（2004）は、人事部門に何ができるか（doable）ではなくて、どのような価値や結果をもたらせられるか（deliverable、以下“デリバラブル”と表記）で人事部門の活動を考えなくてはならないと主張している。Ulrich は、デリバラブルとして、ア. 戦略の達成、イ. 生産性の高い組織の仕組みの構築、ウ. 従業員のコミットメントとコンピテンシーの向上、エ. 組織の変革の実現の 4 つを提案している。本プロジェクトでは、守島（2004）の考え方を元に、第0-3-1図のように人材マネジメントのデリバラブルを考えた。①短期的な企業業績の向上（同時に短期的に生産性の高い仕組みを築く）、②長期的な戦略の達成（同時に変化への適応力を向上させる）、③従業員のスキル、知識の向上－結果としての組織能力の向上、④従業員のコミットメントと幸福の 4 つである。

ところが、こうしたデリバラブルは、戦略的人的資源管理において、企業の人材マネジメントがどのような機能を発揮するか、あるいは発揮すべきかという考え方であり、企業側の視点に立っていると言える。しかし、デリバラブルを労働者、従業員の視点から見直した時に、いったい何がもたらされるか。そこには、いくつかの企業側の思惑とは、異なる意図せざる結果が生まれる可能性がある。例えば、企業の提供するインセンティブプランとしての成果主義賃金が必ずしも従業員の働く意欲を高めたり、幸福感を向上させたりしない可能性もあり、これは我々のプロジェクトにおける大きな問題意識の 1 つでもある。また、賃金以外の多くの面で、デリバラブルは、労働者にとって様々な異なる結果を生み出すことが予

想される。その理由は、労働者そのものが多様な存在であると同時に、企業の人材マネジメントも、平等主義から個別主義へと多様化の様相を見せ始めているからである。多様な労働者と多様で個別化した人材マネジメントが個々の労働者に対して異なる結果をもたらすことは、自明の理でもある。すなわち、前述したような集団的労働関係から個別的労働関係への移行の中で、いったい何が生じているのか、労働者と企業にとってどのような意図せざる結果が生まれ、紛争の火種になっているのか、なる可能性があるのかを見極めることが重要な課題になっていると言える。

企業の提供するデリバラブルと意図せざる結果について注目するためには、企業の提供するデリバラブルを労働者がどのように考え、受け止めているかを 1 つ 1 つ観察する必要がある。

第0-3-1図 人材マネジメントのデリバラブル



そこで、従業員調査では、第0-3-2表のように調査項目を①労働者のキャリア意識、②人材マネジメントに関する一般的な意識、③勤務先企業の人材マネジメントに関する評価、④最近の自分自身に対する処遇の変化とそれに対する評価、⑤成果主義に関する意識、⑥、最近の職場の変化、⑦コーポレート・ガバナンスに関する意識、⑧仕事の満足度という8つの

領域に分けて、質問することにした。同表には、①～⑧の個々の領域に対するアンケート調査票の設問番号が示されているので、詳細は、巻末第Ⅳ部のアンケート調査票（従業員調査）を参照して欲しい。

さらに、この第Ⅱ部の分析編では、先行して 2004 年に実施した企業調査のデータを今回の従業員調査のデータにマッチングして分析を行っている。この結果、企業側の意図と、労働者の思惑とのギャップをより鮮明にすることが可能になったものと自負している。

ただし、ここでこの報告書をご覧になる読者の方々に対して、1 つだけ留意いただきたい点がある。後述する調査方法を参照いただければわかるように、我々のこの調査は、比較的規模の大きな企業に勤務するホワイトカラー労働者が主な調査対象者となっている。小零細企業に勤務していたり、ホワイトカラー以外の職種に就いている労働者は対象となっていない。我々の調査対象とならなかった労働者の就労実態、意識などを明らかにすることもまた、重大な労働研究のテーマであると言えるが、この点については今後の課題としたい。

第0-3-2表 調査項目と対象となる設問番号

調査項目	対象となる設問番号
労働者のキャリア意識	問1～問5
人材マネジメントに関する一般的な意識	問10
勤務先企業の人材マネジメントについての評価	問6～問9、問31
最近の処遇の変化とその評価	問12、問13、問14、問17、問18
成果主義に関する意識	問11、問15、問16、問17(再)、問19～問21
最近の職場の変化	問22、問23
コーポレート・ガバナンスに関する意識	問24～29
仕事の満足度	問30
調査回答者の基本的属性	F1～F8

※問番号に対応する調査項目については、巻末第Ⅳ部の従業員調査のアンケート調査票を参照されたい。

#### 4. 調査の方法

従業員調査は、2004 年 10 月～ 12 月にかけて実施した企業の人事担当者に対するアンケート調査（企業調査）に回答した企業に対して、従業員調査票を送付し、配布を依頼するといういわば二段階の調査である。先行した企業調査と今回調査（従業員調査）の調査方法は以下の通りである。

##### (1) 企業調査「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」調査の方法

①調査対象地域－日本国全域

②調査対象企業の抽出条件－日本標準産業分類の全産業・中分類から鉱業、農林漁業、協同組合、医療、宗教、教育、社会保険・福祉、学術研究機関、政・経・文化団体を除いた産業を主業とする企業で、なおかつ従業員数 200 人以上の企業の全数にあたる 18,000

社を母集団と設定した。このうち、従業員数の多い順に、11,865社を抽出した。抽出した企業には、(独)労働政策研究・研修機構が実施中のモニター調査「ビジネスリーダーモニター調査」の対象企業で従業員数200人以上の103社全てが含まれている。

- ③調査の回答者－人事部長宛に回答を依頼した。
- ④調査対象企業抽出のための台帳－民間の信用調査機関(株)東京商工リサーチの保有する企業台帳。
- ⑤調査実施時期－2004年10月15日～12月24日
- ⑥有効回収－1,280票の有効回収を得た。有効回収率は10.8%である。ただし、本調査の結果をまとめた労働政策研究報告書No.33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』で分析に使用したデータは、2004年11月30日までに到着した1,214票である。

第0-4-1表 有効回収企業を正社員数別にみた業種の分布状況(企業調査)

	建設業	一般機械器具製造業	電気機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	精密機械器具製造業	その他の製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業
300人未満	21 4.5	18 3.9	27 5.8	21 4.5	6 1.3	78 16.9	1 0.2	21 4.5	56 12.1
300～500人未満	34 9.3	14 3.8	26 7.1	19 5.2	9 2.5	59 16.1	0 0.0	22 6.0	33 9.0
500～1000人未満	19 7.9	10 4.1	16 6.6	8 3.3	2 0.8	41 17.0	1 0.4	18 7.5	21 8.7
1000～3000人未満	11 9.1	3 2.5	9 7.4	7 5.8	4 3.3	21 17.4	0 0.0	9 7.4	10 8.3
3000人以上	6 14.0	1 2.3	7 16.3	3 7.0	1 2.3	11 25.6	2 4.7	2 4.7	1 2.3
不明	1 2.2	0 0.0	4 8.7	0 0.0	1 2.2	7 15.2	0 0.0	0 0.0	8 17.4
計	92 7.2	46 3.6	89 7.0	58 4.5	23 1.8	217 17.0	4 0.3	72 5.6	129 10.1

	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他	不明	計
300人未満	76 16.5	18 3.9	6 1.3	6 1.3	101 21.9	5 1.1	1 0.2	462 100.0
300～500人未満	60 16.3	28 7.6	3 0.8	6 1.6	50 13.6	3 0.8	1 0.3	367 100.0
500～1000人未満	41 17.0	23 9.5	0 0.0	2 0.8	36 14.9	3 1.2	0 0.0	241 100.0
1000～3000人未満	22 18.2	7 5.8	1 0.8	2 1.7	15 12.4	0 0.0	0 0.0	121 100.0
3000人以上	3 7.0	1 2.3	0 0.0	1 2.3	4 9.3	0 0.0	0 0.0	43 100.0
不明	4 8.7	5 10.9	1 2.2	0 0.0	13 28.3	0 0.0	2 4.3	46 100.0
計	206 16.1	82 6.4	11 0.9	17 1.3	219 17.1	11 0.9	4 0.3	1280 100.0

※上段が企業数 下段は%

## (2) 従業員調査「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」調査の方法

- ①調査対象企業－(1)の「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」に協力をいただいた1,280社。
- ②調査票の配布方法－上記の1,280社の人事担当者宛に調査票30票を送付し、①事務・管理部門（総務、人事など）、②営業部門、③商品開発・研究開発・情報処理などの部門に各10通ずつの調査票の配布を依頼し、各部門内での調査対象の選択は、以下のア～ウの3つの条件を設定し、配布の際に留意いただくようお願いした。すなわち、ア. 20代、30代、40代、50代の年齢層別にできるだけ均等に、イ. 該当する年代の方がいない場合は、その年代を除いて均等に、ウ. 部長クラス、課長クラス各1名以上と指定した。回答者の属性については、第Ⅲ部第9章を参照されたい。
- ③調査実施時期－2005年2月25日～4月28日
- ④回収状況－最終的に調査票に記入した本人から(独)労働政策研究・研修機構への返送を依頼した。返送は郵送着払いとした。上記の回収期間中に、2,823票の有効回収票を得た。調査に協力をいただいた企業の数には239社あり、単純平均すると、1社あたり11.8人の回答を得ていることになる。回答が得られた239社の企業の産業別、企業規模別の内訳は、**第0-4-2表**の通りである。

第0-4-2表 有効回収企業を正社員数別にみた業種の分布状況(従業員調査)

	建設業	一般機械器具製造業	電気機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	精密機械器具製造業	その他の製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業
300人未満	4 5.3	4 5.3	5 6.6	3 3.9	1 1.3	9 11.8	0 0.0	4 5.3	15 19.7
300～500人未満	4 5.2	2 2.6	4 5.2	4 5.2	3 3.9	12 15.6	0 0.0	5 6.5	9 11.7
500～1000人未満	2 4.4	2 4.4	4 8.9	0 0.0	0 0.0	7 15.6	0 0.0	1 2.2	4 8.9
1000～3000人未満	4 17.4	1 4.3	0 0.0	1 4.3	2 8.7	4 17.4	0 0.0	1 4.3	3 13.0
3000人以上	2 25.0	0 0.0	0 0.0	2 25.0	1 12.5	0 0.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0
不明	1 10.0	0 0.0	2 20.0	0 0.0	0 0.0	2 20.0	0 0.0	0 0.0	1 10.0
計	17 7.1	9 3.8	15 6.3	10 4.2	7 2.9	34 14.2	1 0.4	11 4.6	32 13.4

	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他	不明	計
300人未満	8 10.5	3 3.9	1 1.3	0 0.0	18 23.7	1 1.3	0 0.0	76 100.0
300～500人未満	9 11.7	9 11.7	1 1.3	2 2.6	11 14.3	1 1.3	1 1.3	77 100.0
500～1000人未満	7 15.6	12 26.7	0 0.0	0 0.0	6 13.3	0 0.0	0 0.0	45 100.0
1000～3000人未満	4 17.4	0 0.0	1 4.3	1 4.3	1 4.3	0 0.0	0 0.0	23 100.0
3000人以上	2 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 100.0
不明	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 30.0	0 0.0	0 0.0	10 100.0
計	31 13.0	24 10.0	3 1.3	3 1.3	39 16.3	2 0.8	1 0.4	239 100.0

※上段が企業数 下段は%

第0-4-3表 企業調査と従業員調査の企業属性の比較

		企業調査		従業員調査		企業調査と従業員調査の比率の差
		度数	パーセント	度数	パーセント	
正社員数	300人未満	462	36.1	76	31.8	4.3
	300～500人未満	367	28.7	77	32.2	-3.5
	500～1000人未満	241	18.8	45	18.8	0.0
	1000～3000人未満	121	9.5	23	9.6	-0.2
	3000人以上	43	3.4	8	3.3	0.0
	不明	46	3.6	10	4.2	-0.6
	規模計	1280	100.0	239	100.0	
業種	建設業	92	7.2	17	7.1	0.1
	一般機械器具製造業	46	3.6	9	3.8	-0.2
	電気機械器具製造業	89	7.0	15	6.3	0.7
	輸送用機械器具製造業	58	4.5	10	4.2	0.3
	精密機械器具製造業	23	1.8	7	2.9	-1.1
	その他の製造業	217	17.0	34	14.2	2.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	4	0.3	1	0.4	-0.1
	情報通信業	72	5.6	11	4.6	1.0
	運輸業	129	10.1	32	13.4	-3.3
	卸売・小売業	206	16.1	31	13.0	3.1
	金融・保険業	82	6.4	24	10.0	-3.6
	不動産業	11	0.9	3	1.3	-0.4
	飲食店・宿泊業	17	1.3	3	1.3	0.1
	サービス業	219	17.1	39	16.3	0.8
	その他	11	0.9	2	0.8	0.0
	不明	4	0.3	1	0.4	-0.1
業種計	1280	100.0	239	100.0		

参考文献

デイビッド・ウルリッチ (1997) 『MBA の人材戦略 HUMAN RESOURCE CHAMPIONS』  
日本能率協会マネジメントセンター

Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard business School Press.

守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』 日本経済新聞社



## 第1章 人材マネジメントの変革と従業員行動:企業と従業員の間 の認識ギャップ

### 1. はじめに

企業環境の急速な変化に伴い、日本企業は経営戦略と人材マネジメントの両面で急速な変革を迫られている。このとき企業環境の重大な変化の一つとして、コーポレート・ガバナンスの変化や改革がある。これまで従業員重視とみなされてきた日本のコーポレート・ガバナンスは、株主重視の方向に大きく転換しつつあることが指摘されている。株主重視の圧力として敵対的企業買収もにわかに現実のものとなっている。ではこの結果、日本企業の人材マネジメントはどのように変化するか。株主重視のコーポレート・ガバナンスの結果、しばしば指摘されるように、日本企業の人材マネジメントはアメリカ型に収斂することになるのか。このような観点から、先に企業調査を行った。その要点をまとめると以下ようになる。

1) 回答企業(1,280社)の大半は、現在において、経営に対する最大の発言者は「経営者」と答えている。この限りにおいて、いわゆる株主支配型のコーポレート・ガバナンスが支配的となっているわけではない。このことを反映して経営の目標も、株主価値と直結した ROA や ROE や EVA などの資本効率の指標よりも、経常利益や営業利益など伝統的な指標をあげる企業が大半を占める。

2) ただし、過去 5 年間で最も重要度が高まった経営の目標や、今後 5 年間で最も重視する経営の目標を問うと、資本効率をあげる企業が顕著に増大する。とりわけ公開企業に関しては、経営目標として企業利益と資本効率が拮抗する。さらに公開企業の約半数は、過去 5 年間経営の課題として、株主価値の増大と執行役員制の導入などのガバナンス改革の双方を重視してきたことを答えている。

3) このように過去 5 年間の傾向や今後の方向として見る限り、日本企業のコーポレート・ガバナンスは株主重視の方向に確実に変化することが予想できる。すると既存の従業員重視とみなされてきた人材マネジメントは否定されるのか。とりわけ従業員重視の象徴であった長期雇用の慣行は破棄されるか。あるいは年功賃金や年功的昇進が意味した安定的な従業員の地位は否定され、成果主義の人材マネジメントがそれにとって代わるのか。

4) これに対する企業調査の結果は、約 7 割の企業は長期雇用慣行の維持を回答し、同じく約 6 割の企業は成果給の導入を回答するものであった。これは人事担当者の回答であるが、少なくとも現在のところ、企業の雇用政策として長期雇用慣行の否定が進行しているわけではない。と同時に、成果主義の導入が図られている。このとき人材マネジメントの観点からは、長期雇用と成果主義の人事政策はいわば独立していることが指摘できた。つまり長

期雇用の維持は、新卒定期採用や従業員全員の訓練など伝統的な HRM 政策と結びつき、他方、成果給の導入は、処遇の格差の拡大や昇進の早期化など革新的な HRM 政策に結びつくことが確認できた。

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

6) L+NP 型の企業を伝統的な日本企業とすると、確かにその比率は大きく減少している。他方、NL+P 型の企業をいわゆるアメリカ型の企業とみなすと、その比率は必ずしも高くない。株主重視のコーポレート・ガバナンスの圧力が強まる結果、日本企業はアメリカ型の方向に変化するという見解に対して、少なくとも現在のところ、既存の日本型 (L+NP 型) からの変化の方向は、NL+P 型ではなく、L+P 型であることが確認できた。

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

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

## 2. 認識ギャップ: 長期雇用

まず、従業員規模と企業形態に関して、回答従業員の分布を示すと第1-2-1表のようになる。表には、今回の従業員調査における回答従業員の分布に加えて、前回の企業調査における回答企業の分布が示されている。回答従業員の分布は今回の従業員調査に対応した企業の分布でもある。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。従業員規模に関して、今回の回答従業員に対応した企業は前回の企業調査よりも幾分規模を大きくするが、公開・非公開の違いはほとんどない。また第1-2-2表には、年齢と職位に関する分布が示されている。年齢に関しては 30 歳代、40 歳代の中堅層を把握

するだけのサンプル数が確保され、職位に関しても部課長層の把握を可能とするだけのサンプル数が確保されている。

第1-2-1表 回答従業員の分布(%)

	従業員調査(2823人)	企業調査(1280社)
～300人	26.4	36.1
300～500	32.0	28.7
500～1000	21.3	18.8
1000～	17.3	12.8
不明	3.1	3.6
公開企業	14.0	15.3
非公開企業	84.8	83.1
不明	1.2	1.6

第1-2-2表 従業員の分布(%)

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

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

と同時に、これと類似した報告は必ずしも珍しくはない。『雇用管理調査』(2003年)では「現在」に関して75.5%の企業が定年までの雇用を回答し、「将来」に関しても60%の企

業が定年までの雇用を回答している<sup>1</sup>。あるいは経団連の「トップマネジメント・アンケート調査」（2004年）においても、「長期雇用を中心にする」が29.2%、「長期雇用を中心とするがパート・派遣等の比率を高める」が52%、「長期雇用は中核業務のみとする」が14.8%、その他4.1%という回答が示されている。「長期雇用を中心とするがパート・派遣等の比率を高める」の回答は、ある意味で伝統的な長期雇用慣行とみなせる<sup>2</sup>。つまり、正社員の範囲を限定することによって、正社員に対してはあくまでも長期雇用の維持が図られる。これに対して「長期雇用は中核業務のみとする」の回答は、長期雇用慣行の放棄を意味している。女性の早期退職を前提としたとしても、正社員に関しては業務にかかわりなく雇用の維持を図ることが、伝統的な意味での長期雇用慣行であった。すると「トップマネジメント」の回答としても、はじめの二つを合計すれば、約8割は長期雇用の維持とみなすことができる。

ちなみに、先の企業調査では、「今後もできるだけ多くの従業員を対象に長期雇用を維持していく(LTE)」が69.4%、「対象者を限定して長期雇用を維持していく(LLTE)」が21.3%、「長期雇用の維持は経営の優先的課題ではない(NLTE)」が8.7%の回答であった。このとき、長期雇用が正社員に限定して維持されることは自明のことである以上、「対象者を限定して」の意味を経団連調査の「中核的業務に限定して」と解釈し、ゆえに長期雇用の維持はLTEの回答だけとした。これに対して、もし「対象者を限定して維持する」を、非正規雇用の利用を前提として「正社員に限定して維持する」と解釈するならば、約9割の企業は

---

1 さらに「定年がなく働ける限り働いてもらう」が「現在」に関して5.7%。「将来」に関して6.2%を占める。

2 伝統的には、下請企業をバッファーとして正社員の雇用を維持する行動として理解されてきた。ただしこのことは、不況において下請企業が行っていた仕事を親会社の正社員が行うことを意味している。これに対してはすでに小池（2005）による批判がある。確かに不況のたびごとにこのような仕事の代替を想定するのは非現実的である。そして何よりも正社員の雇用が文字通り維持されてきたわけではない。雇用調整助成金の利用や、あるいは工場内の草むしりをして雇用の維持を図る一方、過去においても正社員の雇用調整は進化した。さらに次の注（3）で指摘するように、正社員の雇用を維持するためにパートや派遣を利用するという意味でのバッファー仮説もまた棄却される。問題は、無限定に長期雇用を維持するのではなく（これは不可能）、長期雇用の範囲をどこまでとするのかにある。その範囲を限定するためには、同時に下請企業を利用し、あるいは非正規雇用を利用する必要がある。この意味で正社員に対して下請企業や非正規雇用がバッファーとなるわけではなく、二つははじめから区別される。もちろん正社員の範囲を限定する理由は、雇用維持のためだけではない。根本的には仕事の性格や技能形成の性格に依存するのであって、この結果として正社員に対する長期雇用の維持が図られる。これに対して、その仕事を中核業務のみに限定することは、これまでの長期雇用慣行の否定を意味している。

長期雇用の維持となる<sup>3</sup>。いずれにせよこれらはあくまでも企業側の回答である。では従業員は自らの雇用に関してどのように考えているのか。そこで先の企業調査と同じ質問項目を設けた。その結果が**第1-2-3表**に示されている。

第1-2-3表 長期雇用の認識(%)

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

表には今回の従業員調査の回答、回答従業員に対応した企業側の前回の回答、そして前回の企業調査の回答のそれぞれの比率が示されている。上記のように、企業調査では企業側の方針を聞くのに対して、従業員調査では、「今の会社は長期安定雇用をできるだけ多くの社員を対象にして維持していく方針である(LTE)」、「対象者を限定して長期安定雇用を維持していく方針である(LLTE)」、「長期安定雇用は経営上の優先課題ではない(NLTE)」というように、企業側の方針を従業員がどのように受け止めているのかを聞くものとなる。そしてこれに「わからない(UN)」の回答項目を付け加えた。

表からわかるように、雇用政策に関して、企業と従業員の間には大きな認識ギャップが存在する。従業員側の回答として、「長期雇用の維持(LTE)」は40%を占めるにすぎない。これに対して「対象者を限定して維持される(LLTE)」は約20%、「経営の優先課題では

3 より詳しくは、もしLLTE(対象者を限定して維持する)の回答を「非正社員の利用を前提として正社員に限定して長期雇いを維持する」とみなすなら、非正社員の増大とLLTEの回答の間に正の相関が予想される。そこで、過去5年間の正社員と非正社員の増減幅のデータを利用し、LTE(できるだけ多くの従業員に長期雇いを維持する)の回答を基準としてLLTEとNLTE(経営の課題ではない)の回答の多重ロジスティック(Multinomial logistic)分析を行うと、過去5年間の非正社員の増大に対しては、LLTEの回答は統計的に有意ではなく、NLTEの回答が有意でかつプラスの符号となる。つまり非正社員の増大とともに、長期雇用の否定の行動に近づくという意味で、「対象者を限定して維持する」の回答は、「中核業務に限定して維持する」の回答に類似すると解釈できる。他方、過去5年間の正社員の増大に対しては、LLTEとNLTEの回答はいずれも統計的に有意でかつマイナスの符号となる。つまり、正社員の減少幅の増大に応じて、LLTEとNLTEの回答の可能性が高まる。換言すれば、正社員の雇用の維持が現実には困難になることに応じて、長期雇いを維持すると回答する可能性は減少する。ただし公開企業に関しては、非正社員の増大幅の拡大に対して、LLTEの回答は統計的に有意でかつマイナスの符号となる。つまり非正社員の増大は、LLTEではなくLTEの回答の可能性を高める。つまり「対象者を限定して維持する」は、経団連調査の「長期雇用を中心とするがパート・派遣等の比率を高める」の回答に近くなる。経団連調査が公開企業中心であることを考えるなら、この結果も整合的である。以上のことから、先の企業調査では、全企業を対象として、「対象者を限定して維持する」の回答と「経営の優先的課題ではない」の回答と合わせて長期雇用の放棄とした。

ない (NLTE)」は 23 %、そして「わからない (UN)」が約 15 %を占める。先の企業調査と同様、「対象者を限定して維持される」を「中核業務に限定して維持される」と解釈し、これに「経営の課題ではない」を合わせると、長期雇用はもはや維持されないと考える従業員 (LLTE+NLTE) は 44.6 %となり、維持されると考える従業員 (LTE) を上回る。

長期雇用は「経営の優先課題ではない」という意味で、長期雇用の明示的な否定を回答する従業員は約 4 人に 1 人にのぼる。これに加えて、「わからない」という回答も相当数に上る。ただしこのことは、企業調査において「わからない」という質問項目を立てなかったためかもしれない。もしこの項目を含めたなら、企業側回答としても「わからない」が相当数に達したかもしれない。反対に「わからない」の回答を除くと、長期雇用の維持を回答する比率は幾分増大するとしても、長期雇用の維持に否定的な回答の比率が高まることに変わりはない。ちなみに、これと同様の結果は 1999 年の JIL 調査においても見ることができる。第 1-2-4 表に示されるように、「現在」に関して約 8 割の企業は定年までの雇用の継続を回答し、「今後」に関して約 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」の回答が顕著に高い。

第 1-2-4 表 JIL 調査 (1999) (%)

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

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

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

企業と従業員との認識ギャップは、二つの回答の間のクロス分析によっても示される。第 1-2-5 表は従業員側の回答 (ELTE、ELLTE、ENLTE、EUN) のそれぞれが、それらに従業員が所属する企業の回答とどのように対応するのかを示している。つまり、長期雇用が維持されると考える従業員 (ELTE) のうち 79.2 %は、長期雇用の維持を方針とする企業 (FLTE) に所属するのに対して、14.8 %は「限定して維持する」方針の企業 (FLLTE)

に所属し、6.0 %は「経営の課題ではない」とする方針の企業（FNLTE）に所属する。さらにより顕著となるのは、長期雇用は維持されないと考える従業員と企業とのギャップであり、長期雇用は対象者を限定して維持されると考える従業員（ELLTE）のうち 68.2 %は長期雇用を維持する方針の企業（FLTE）に所属し、同じく長期雇用はもはや経営の課題ではないと考える従業員（ENLTE）のうち 64.5 %は長期雇用を維持する方針の企業（FLTE）に所属する。また分からないと回答する従業員（EUN）のうち 77.0 %は長期雇用を維持する方針の企業に所属する。

第1-2-5表 認識ギャップ(%)

従業員側回答	企業側回答			
	FLTE (73.1)	FLLTE (18.8)	FNLTE (8.1)	
ELTE (40.8)	79.2	14.8	6.0	100.0
ELLTE (20.8)	68.2	22.7	9.2	100.0
ENLTE (23.9)	64.5	23.1	12.4	100.0
EUN (14.5)	77.0	17.4	5.6	100.0

要するに長期雇用が維持されると考える従業員のうち約 8 割は、企業側の方針としても長期雇用を維持する企業に所属するのに対して、「限定して維持される」と「経営の課題ではない」を合わせて長期雇用が維持されないと考える従業員のうち約 6 割は、企業側の方針としては長期雇用を維持する企業に所属する。あとの二つの回答の従業員は全体の 22.4 %を占める。つまり、企業側は長期雇用を維持する方針であるにもかかわらず、5 人に 1 人の従業員はそのようには認識しない。さらに 10 人に 1 人は「分からない」と回答する。この意味での認識ギャップがいわゆる雇用不安の意識を強め、この結果が消費の抑制となるのであれば、企業にとっても重大である。いずれにせよ企業と従業員の間には長期雇用をめぐる重大な認識ギャップが存在する。

では従業員側の回答は、どのような要因によってもたらされるのか。その詳しい検討は後段に回して、ここではまず従業員の特性ごとに回答のパターンを見ると、第1-2-6表のようになる。それぞれの数値は、対象グループの回答と全体の平均との差を表わしている。つまりプラスの数値は、その回答が全体の平均よりも高いことを、マイナスの数値は全体の平均よりも低いことを示している。平均値の差はすべての項目に関して 1 %レベルの有意性が得られている。

第1-2-4表の JIL 調査からも予想されるように、年齢に関しては、若年層において長期雇用を回答する比率は下がり、「わからない」の比率が増大する。勤続年数に関しても同じパターンが確認できる。転職回数に関しては、2 回以上の転職者において、長期雇用を回答する比率は顕著に低下し、職位に関しては、上位の役職において長期雇用維持の回答の比率が

高まる。さらにキャリアに関しては、定年前の出向や転籍を想定する層において「限定して維持される」と回答する比率が増えるのに対して、転職や独立を考えている層では「経営の課題ではない」と回答する比率が増大する。最後に、自分の技能や知識が他企業においてどれほど通用するのかに関して、興味深い結果が示されている。すなわち自分の技能が他企業では「まったく通用しない（ゼロ）」や「ごく一部しか通用しない」と回答する層、そして「わからない」と回答する層において、長期雇用の維持を回答する比率は顕著に下がるのに対して、「すべて通用する」や「7～8割は通用する」と回答する層において、長期雇用が維持されるとする回答が高まる。エンプロイアビリティの観点からは、技能の通用度の高い従業員は、長期安定雇用の想定に頼る必要性のない層ということもできる。しかし実際には、企業内部で技能を高め、かつ高いレベルの通用可能性を確信している従業員ほど、長期雇用政策が維持されると考えていることが示される。

第1-2-6表 従業員回答の分布

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

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

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

### 3. 技能の通用度

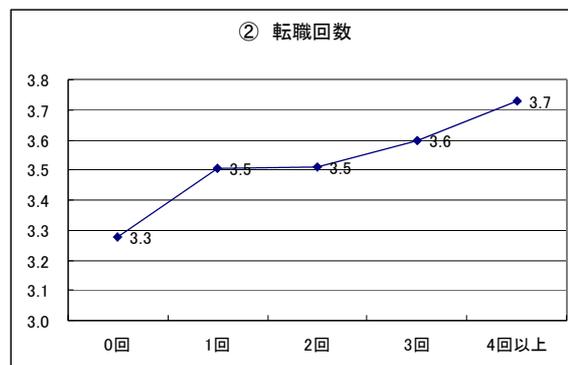
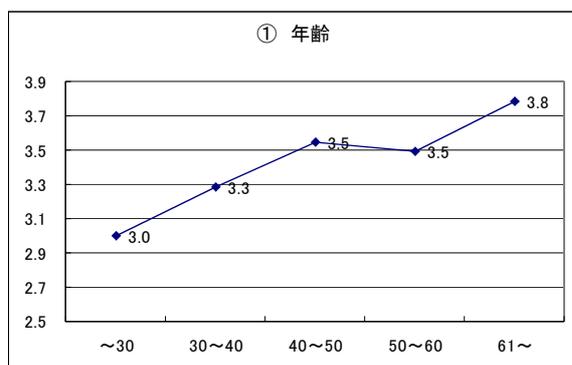
技能の通用度についてももう少し詳しく見ると、まずその分布が第1-3-1表のように示される。自分の技能に関して、他企業でも「半分」および「7～8割」は通用すると答える従業員がそれぞれ約30%を占める。また「すべて」通用すると答える従業員も1割強を占める。ちなみに「わからない」を除外し、「ゼロ」「ごく一部」「半分」「7～8割」「すべて」の回答に1から5までのスコアを与えて技能度の平均スコアを求めると、3.35となる。中位値は3.00、標準偏差は0.997である。つまり回答従業員のうち少なくとも半数は、自分の技能や知識の約半分は他企業で通用すると考えている。

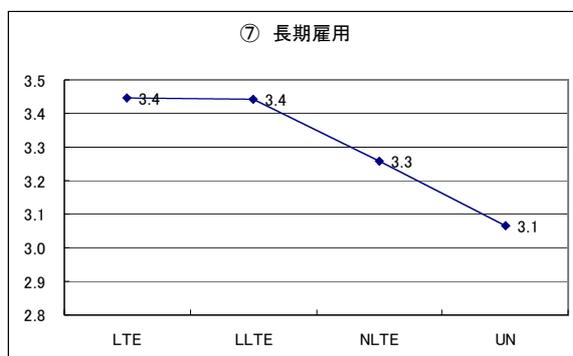
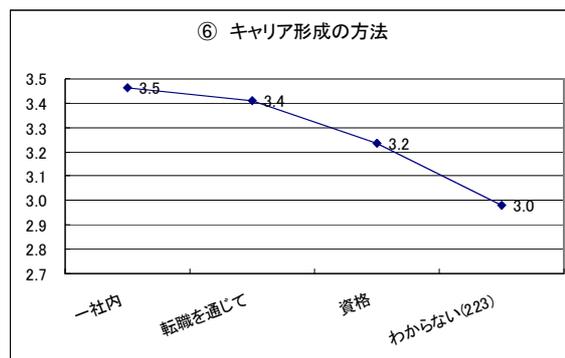
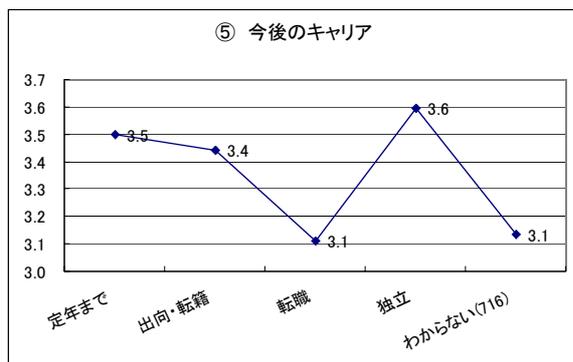
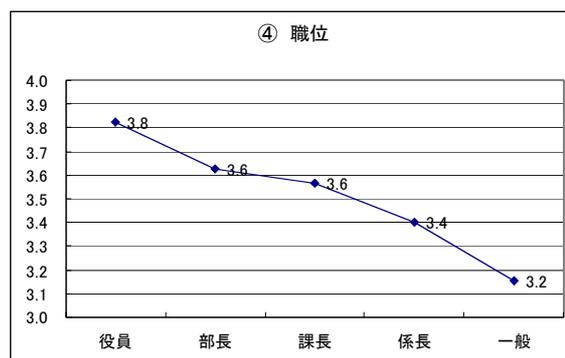
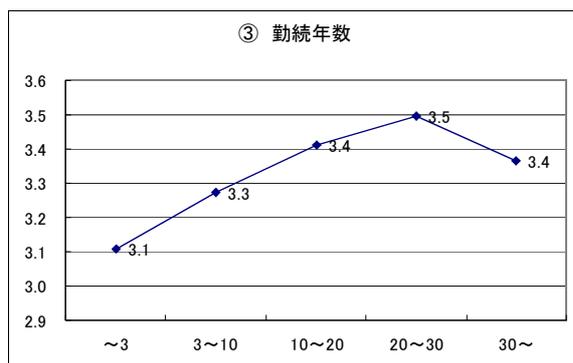
もちろん従業員の特性に応じて通用度のスコアは異なる。そこで従業員の特性ごとにその平均値を示すと、第1-3-2-①～⑦図のように表示できる。年齢や勤続年数とともに、あるいはポストの上昇とともに、従業員が評価する技能の通用度のスコアは高まることが観察できる。興味深いことに、転職回数が増大とともに、技能の通用度を高く評価する傾向が強まる。自分の技能の通用度を高く評価するために転職の傾向を強めるのか、それとも実際の転職の経験によって自分の技能の通用度を高く評価するのか、いずれの解釈が妥当であるかは確定できないとしても、現実の転職者は自分の技能の通用度を相対的に高く評価することが観察できる。

第1-3-1表 技能の通用度の分布(%)

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

第1-3-2-①～⑦図 技能の通用度





さらにキャリアの観点からは、転職を志向する層よりも定年までの勤続を志向する層において、技能の通用度は高く評価されることが観察できる。同じくキャリア形成の方法に関して、一社内でのキャリアを期待する層で技能の通用度がより高く評価されるのに対して、資格の獲得を通じたキャリアの形成を志向する層では相対的に低く評価されることが観察できる。後者に関しては、現在の技能の通用度は低いものであるために、資格を通じたキャリアの形成を志向することになるのかもしれない。あるいは資格を志向することの裏返しとして、自らの技能の通用度を低く評価することになるのかもしれない。これに対して独立を志向する層は、技能の通用度をより強く評価する傾向がある。最後に、最も重要な指標として、「長期雇用の維持」や「対象者を限定した維持」を回答する層において技能の通用度は相対的に高く評価されるのに対して、「経営の課題ではない」や「わからない」と回答する層におい

て、技能の通用度は相対的に低く評価されるということがある。本稿では、「対象者を限定した維持」を長期雇用の否定と解釈するのであるが、この点での不整合は認めたくえで、先と同様、企業内部で技能を高め、かつ高いレベルの通用可能性を確信している従業員ほど、長期雇用の維持を想定する傾向が強まることが観察される。

以上のことは、いわゆる技能の企業特殊性に関して重要な知見をもたらしている。すなわちここでの観察は、企業特殊的熟練の重要性をつとに指摘した小池（2005）において、同時に「熟練労働者の技能のうち実際に企業特殊性の部分はせいぜい 10 ～ 20 %程度」ということが慎重に指摘されていることに対応する。すると若年層や短期勤続者において技能の通用度が低く評価されるのは、技能そのもののレベルが低いから、ということになる。つまり技能のレベルが低いために、他企業では通用しないと考えることになるのであろう。この意味で、技能の通用度の低さと企業特殊性は区別する必要がある。確かに OJT の形式による技能の形成は、職場の中のさまざまな経験を積み重ねるという意味で、少なくとも訓練の当初は技能の企業特殊性の性格を強めると考えることができる。しかしこのようなプロセスを通じて技能のレベルが高まることに応じて、従業員は自らの技能の通用度を高く評価することになる。たとえば部課長層においてその技能は、いわゆる文脈依存性の意味での企業特殊性の度合いを大きくするかもしれない。しかし、たとえ特定の文脈の中で形成されたとしても、その技能が問題の発見や解決のレベルの能力である限り、少なくとも同業種の中では他企業においても適用可能であり応用可能であると考えられる。この意味で自らの技能のレベルを高く評価する者は、他企業での通用度もまた高く評価する。これは何ら矛盾したことではないということ、少なくとも従業員の意識においては技能のレベルと通用度は両立可能と意識されているということ、今回の調査は教えている。ちなみに年齢に関して技能の通用度の分布を示すと第1-3-3表のようになる。40歳代以降において、半数以上の従業員は自分の技能は他企業で「7～8割」や「すべて」通用すると考えている。

第1-3-3表 技能の通用度の分布(%)

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

では従業員は、自らの技能形成についてどのように考えているのか。そこで企業が行う社員教育を従業員がどのように考えているのかを見るために、下記のような質問項目を設けた。

- (1) OJT を重視 (2) 計画的な長期のキャリア支援を重視 (3) Off-JT を重視 (4) 自

己啓発を重視（５）社員教育に全く関心がない。回答は５段階形式で、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の回答の合計の比率が「そう思う」として第1-3-4表に示されている。関連した質問として、社員教育の対象者を見るために下記のような質問項目を設けた。

（１）全社員に均等に社員教育の機会を提供している、（２）正社員には均等に提供している、（３）中核的な役割を担う一部の正社員に限定して提供している、（４）非正社員にも社員教育の機会を提供している、（５）社員教育はほとんど行われていない。それぞれの項目に対して同じく「そう思う」と回答（複数回答）した比率が第1-3-5表に示されている。

第1-3-4表 社員教育の方針

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

第1-3-5表 社員教育の対象者(複数回答)

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

第1-3-4表からは、予想されるように、従業員の考えとしても社員教育はOJTの形式が中心であることが示されている。また第1-3-5表からは、社員教育の機会に関して、「正社員に均等に与えられる」と「全社員に均等に与えられている」の回答がそれぞれ1/3と1/4を占めると同時に、「一部の者に限定して与えられる」の回答もまた約1/3を占めることが示されている。さらに「社員教育には全く関心がない」や「社員教育はほとんど行われていない」という回答もまた、従業員の10人のうち少なくとも1人に見られる。

では、このような技能形成の方式と従業員が自ら評価する技能の通用度との間には何らかの関係が見られるのか。先に指摘したように、技能の通用度が技能のレベルと相関するならば、従業員が評価する技能形成の方式と技能のレベルが相関することが想定できる。そこで、5段階で表示される技能の通用度を非説明変数として順位ロジット分析を行うと、第1-3-6表

の結果が得られる。説明変数は第1-3-4表と第1-3-5表の回答とし、第1-3-4表の技能形成の方式に関しては、元の5段階の回答形式を用いた（「そう思う」= 5、「そう思わない」= 1）。表からは、OJT と計画的な長期のキャリア形成（CDP）が重視されていると回答する従業員において、技能の通用度は高く評価される傾向にあることがわかる。これに対して Off-JT や自己啓発の重視は技能の通用度に有意な影響を与えない。技能の通用度が技能のレベルに相関すると考えると、従業員にとって Off-JT や自己啓発は技能レベルを高めるものとは必ずしもみなされていないことを意味している。他方、社員教育の対象者に関しては、非正社員にも機会を提供するという方式は技能の通用度の評価にマイナスに作用することが示されている以外に、有意な関係は観察されない。

第1-3-6表 技能の通用度

	決定係数	標準誤差
現場での業務経験を通じて行う(OJT)	0.0789*	0.0321
長期のキャリア開発プログラムを通じて行う(CDP)	0.0926**	0.0345
仕事を離れた教育訓練を重視する(Off-JT)	-0.0543	0.0343
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	0.0461	0.0306
全社員に均等	0.1431	0.1064
正社員に均等	-0.0269	0.0946
中核的な役割を担う一部の正社員に限定	0.0008	0.0895
非正社員にも機会を提供	-0.2441#	0.1251

Pseudo R<sup>2</sup>=0.049

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

では従業員は、自分たちの技能形成に関して満足しているのか。そこで「研修・教育訓練の機会」の満足度に関する質問項目を利用し、それと技能形成の方式、および対象者との関係を見ると、第1-3-7表のようになる。被説明変数としての「研修・教育訓練の機会の満足」に関しては、5段階の回答形式のうち「満足している」「どちらかといえば満足している」を1、それ以外を0として、ロジット分析を行った。

第1-3-7表 技能訓練の満足度

技能訓練の満足度	決定係数	標準誤差
現場での業務経験を通じて行う(OJT)	0.1996***	0.0491
計画的な長期のキャリア形成を通じて行う(CDP)	0.1882***	0.0453
仕事を離れた教育訓練を重視(Off-JT)	0.3320***	0.0434
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	0.0522	0.0399
社員教育には全く関心が無い	-0.2574***	0.0590
全社員に均等	0.6883***	0.1407
正社員には均等	0.4823***	0.1325
中核的な役割を担う一部の正社員に限定	0.1985	0.1293
非正社員にも機会を提供	0.0781	0.1553
社員教育はほとんど行われていない	-0.5749#	0.3206
_cons	-3.1372	0.3082

Pseudo R2=0.1688

\*\*\* p&lt;0.001, \*\* p&lt;0.01, \* p&lt;0.05, # p&lt;0.1

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

#### 4. 従業員回答の分岐

ここでは雇用に関する従業員の回答がどのような要因に影響されるのかをより詳細に検討しよう。まず、自分の技能の通用度をどのように考えるのかということがある。先に見たよ

うに、技能の通用度を高く評価する従業員ほど長期雇用を想定するという傾向が観察されたのであるが、果たしてこのことはどこまで確かなものであるのか。同じく、転職を多くするほど長期雇用の否定の回答を強めることや、若年層ほど「分からない」という回答を強めることが想定できるのであるが、これはどこまで確かなものであるのか。

次に、企業の現実の雇用リストラがある。これによって従業員の回答は長期雇用の否定を強めることが考えられる。実はこのことが企業と従業員間の認識ギャップの原因であるかもしれない。つまり、この間雇用調整を行った企業であるとしても、雇用政策としては、長期雇用の維持を図るという回答を示すことはありえる。しかし従業員の側は、現実の雇用調整から、長期雇用はもはや否定された、あっても対象を限定してのことである、あるいは単純にわからないと答えるかもしれない。あるいは企業側の回答はアンケート調査に対してであり、このことが従業員に向かって述べられるとは限らない。というよりも、現実には雇用調整を行う企業においては、雇用リストラが不可避であることを述べるために、雇用の維持を企業に頼るのではなく、個人のエンプロイアビリティを高めるべき、といった言明がなされるかもしれない。いずれにせよこの結果、たとえ長期雇用を維持する方針の企業であったとしても、従業員側の回答としては長期雇用の否定が多くなることが考えられる。

あるいはこの間の非正規雇用の拡大を見ることによって、従業員の側は、長期雇用の否定と受け止めるのかもしれない。もちろん企業の側の行動としては、非正社員の利用によって正社員を極力限定し、これによって正社員の雇用の維持を図るということがある。ただし先と同様、このことが明示的に述べられているとは限らない。むしろ企業の側は、正社員の雇用の維持するために非正社員を利用すると明示的に述べることは、社会的な反発を招くと考えるかもしれない。

さらに、企業の雇用政策そのものがある。もし長期雇用を維持するという企業の方針が従業員に対して述べられるなら、これに応じて従業員側も、長期雇用が維持されると回答することが考えられる。反対に「限定して維持する」や「経営の優先的課題ではない」と明示的に述べられるなら、従業員側の回答もこれに応じたものになることが考えられる。この場合には、企業と従業員間の認識ギャップというよりも、むしろ認識の一致が生まれているということになる。

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

そこで以上のことを考慮に入れて、従業員の回答に関して多重ロジスティック分析を行うと、**第1-4-1表**の結果が得られる。ここで従業員側の回答は、「長期雇用の維持 (ELTE)」を基準として、「限定して維持される (ELLTE)」、「経営の課題ではない (ENLTE)」、「わからない (EUN)」の回答に、それぞれ 1、2、3 の数値が割り当てられている。説明変数としては、従業員側の要因として、年齢、転職回数、技能の通用度を取り、そして企業側の要

因として、長期雇用に関する企業側の回答（FLTE）、過去 5 年間における正社員の増減、過去 5 年間における非正社員の増減、他社と比べた売上の状態、そして従業員規模を取り出した。年齢と転職回数と技能の通用度の回答は今回の従業員調査から得られる。ただし年齢に関しては 61 歳以上は除去し、30 歳未満 = 1、30 ~ 40 歳 = 2、40 ~ 50 歳 = 3、50 ~ 60 歳 = 4 のスコアを与えた。転職回数に関しては、0 回 = 1、1 回 = 2、2 回 = 3、4 回以上 = 4 とし、技能の通用度に関しては、「わからない」を除去した上で、ゼロ = 1、ごく一部 = 2、半分 = 3、7 ~ 8 割 = 4、すべて = 5 とした。他方、企業側の雇用政策、正社員の増減、非正社員の増減、従業員規模、売上は、従業員調査と対応付けた企業調査のデータを用いた。長期雇用に関する企業側の回答（FLTE）は、「長期雇用の維持」に 1 のスコア、そして「限定して維持する」と「経営の課題ではない」に 0 のスコアを割り当てた。正社員と非正社員の増減は、20 % 以上減 = 1、10 ~ 20 % 減 = 2、5 ~ 10 % 減 = 3、5 % 以内での増減 = 4、5 ~ 10 % 増 = 5、10 ~ 20 % 増 = 6、20 % 以上増 = 7 とし、従業員規模は、300 人未満 = 1、300 ~ 499 人 = 2、500 ~ 999 人 = 3、1000 人以上 = 4 とした。そして企業業績としての売上の状態は、他社を上回っている = 3、ほぼ同じ = 2、下回っている = 1 とした。

第1-4-1表 従業員回答

LTE=0: 基準グループ

	ELLTE=1	ENLTE=2	EUN=3
年齢	-0.0256	-0.1362*	-0.6325***
技能通用度	0.0094	-0.1693**	-0.3530***
転職回数	0.1520*	0.2647***	0.3611***
FLTE	-0.4187**	-0.6444***	-0.1565
売上増大	-0.099813	-0.2274**	-0.1825*
従業員規模	-0.0684	-0.0154	-0.0486
正社員増減幅	-0.1693***	-0.1312***	-0.0178
非正社員増減幅	0.0091	0.01133	-0.0137
_cons	0.2654	1.2723***	1.6493***

Pseudo R2=0.0398

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

第1-4-1表の結果を見ると、まず従業員側の要因としては、転職回数が、ELLTE(長期雇用は限定して維持される)と、ENLTE(経営の課題ではない)と、EUN(わからない)の回答にプラスの効果を及ぼすことが示される。つまり、前節での指摘から予想されるように、転職回数の多い従業員ほど、ELLTE、ENLTE、EUN の回答の可能性を高めることが確認できる。これに対して技能の通用度は、ENLTE と EUN の回答にマイナスの効果を及ぼす。

同じく前節での指摘から予想されるように、自分の技能の通用度を低く評価する従業員ほど、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性を高めることが確認できる。年齢に関しても同じ結果が示される。とりわけ EUN(わからない)の回答に関しては、年齢と技能通用度の効果が強く働くことが示されている。つまり、若年の従業員は単純に「わからない」と答えるか、あるいは技能レベルが低いことの結果、「わからない」の回答の可能性を一層強めることが考えられる。

他方、企業側の要因としては、正社員の増減幅の拡大は、従業員側の ELLTE と ENLTE の回答にマイナスの効果を及ぼすことが示される。先に指摘したように、雇用リストラの直接の結果かどうかは別にして、正社員の減少幅の拡大とともに、従業員側の回答としては、「限定して維持される」と「経営の課題ではない」を含めて、長期雇用の否定の回答を強めることが確認できる。このとき、長期雇用の維持が企業側の方針であるなら、企業と従業員間の認識ギャップは拡大することになる。

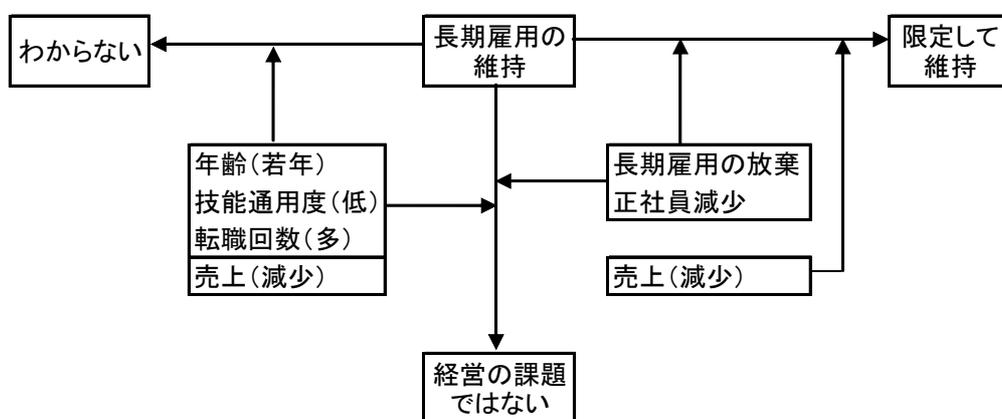
これに対して、長期雇用を維持するという企業側の方針(FLTE)は、従業員側の ELLTE と ENLTE の回答にマイナス効果を及ぼすことが示される。つまり、長期雇用を放棄するという企業側の方針は、従業員側の「長期雇用は対象者を限定して維持される」とする回答の可能性を高め、さらにそれよりも強く「経営の課題ではない」とする回答の可能性を高める。このとき決定係数の値からは、企業の雇用政策の要因が最も大きな影響を及ぼすことが示される。つまり、企業と従業員間の認識を一致させる力が大きく働いているということになる。その上で企業側の回答は人事担当者として統一されているのに対して、従業員側回答は、年齢や勤続に応じて、あるいは現実の雇用リストラを見ることによって、あるいは次の企業業績を見ることによってさまざまに異なることになる。おそらくこの結果、回答の比率としては、企業と従業員間に大きな差が生まれることになる。

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

以上の結果をまとめると、**第1-4-2図**のように表示することができる。つまり、「長期雇用が維持される」の回答を基準として、「限定して維持される」、「経営の課題ではない」、そして「わからない」の回答がどのように分岐するのかが示される。つまり、従業員側の要因としては、技能の通用度を低く評価するほど、年齢を低くするほど、そして転職回数を多くするほど、「長期雇用の維持」の回答に対して、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性を高める。さらに転職回数は「限定して維持される」の回答の可能性も高め

る。他方、企業側の要因としては、長期雇用の放棄の傾向が強まるほど、そして過去5年間において正社員の減少幅が大きいほど、「長期雇用の維持」の回答に対して、「限定して維持される」と「経営の課題ではない」の回答の可能性を高める。そして他社と比べた売上の減少が大きいほど、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性を高める。これに対して、非正社員の増減は有意な影響を与えない。つまり、非正規雇用の増大を見ることによって、正社員の長期雇用もまた維持されないと考えるわけでも、反対に非正規雇用をバッファーとして正社員の長期雇用が維持されると考えるわけでもない。これは企業調査においても同じであった<sup>4</sup>。この意味でもまた、「対象者を限定して維持される」の回答は、「中核業務に限定して」と解釈できる。

第1-4-2図 従業員回答の分岐



このように、正社員の現実の減少や企業の側の長期雇用の放棄の言動を見ることによって、あるいはそれと関連した売上や利潤の落ち込みを見ることによって、従業員の側は長期雇用の維持に否定的な回答の傾向を強める。そしてこのことは従業員規模とは無関係である。この意味で従業員の回答に影響を及ぼすのはあくまでも企業の行動であるといえる。そしてもう一つの要因は、技能の通用度であり、自らの技能の通用度を低く評価することに応じて、「経営の課題ではない」という回答、そして「わからない」という回答の可能性が高まる。「わからない」という回答に年齢の影響が非常に強く作用するように、おそらく若年の従業

4 先に注(2)で指摘した企業調査に関連して、「長期雇用を維持する (LTE)」の回答を基準として、「限定して維持する (LLTE)」と「経営の課題ではない (NLTE)」の回答に影響を及ぼす要因を調べると、1) 過去5年間の正社員の減少幅が大きいほど、LLTE と NLTE の回答の可能性は高まる、2) 従業員規模が小さいほど、LLTE の回答の可能性は高まる、3) 過去5年間の業況が不調であるほど、LLTE の回答の可能性は高まる、4) 製品開発や技術革新のスピードが速いほど、NLTE の回答の可能性は低まる、5) 事業環境の不確実性が大きいほど、NLTE の回答の可能性は高まる、という結論が得られる。

員は、技能のレベルそのものが低いことによって、あるいはそれ以前の問題として単純に「わからない」と答えるのであろう。これは年齢に代えて勤続年数を説明変数とすることによっても確かめられる。これに対して勤続を経た従業員は、上記のように、長期雇用の維持に否定的な企業の言動を見ることによって、そして現実の正社員の減少や雇用リストラを見ることによって、長期雇用が維持されてもそれは対象を限定してのことだと答え、あるいはより強く、経営の課題ではなくなったと答えるのであろう。これに加えて転職を経験した従業員、とりわけ 2 回以上の転職を経験した従業員は、長期雇用の否定の回答を強めることになるのだろう。

## 5. 認識ギャップ:コーポレート・ガバナンス

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

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

第1-5-1表 コーポレート・ガバナンスに対する認識(%)

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

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

株主重視のコーポレート・ガバナンスに対して、従業員は驚くほど高い肯定の回答を示している。これに匹敵するのは企業調査における公開企業での回答である。ちなみに先の第 1-2-1表に示したように、今回の従業員調査に対応した企業と前回の企業調査の回答企業間に公開、非公開の区別の違いはほとんどなく、従業員規模は企業調査よりも幾分規模を大きくする。そこで従業員規模や公開・未公開の区別に応じて従業員回答に違いがあるのかを見ると、クロス分析の結果はいずれも統計的な有意性は検証されない。要するに 80 %以上が非公開企業に属する従業員が公開企業の企業側回答とほぼ同じ回答を示している。

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

第 1-5-2表 株主に対する考え(肯定の回答比率 %)

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

このように「株主利益を高めるべき」という意味での株主重視のコーポレート・ガバナンスに対しては、従業員は押しなべて肯定的な回答を示し、さらに「株主による経営の監視を強めるべき」という意味での株主重視のコーポレート・ガバナンスに対しても、課長以下の従業員の約3分の1は肯定の回答を示している。

ただし、ここから単純に株主支配型のコーポレート・ガバナンスが肯定されていると解釈することは危険である。部長以下の従業員、すなわち役員以外の従業員は、それよりも強く従業員による経営の監視を支持している。要するに従業員は経営を強く監視することを求めている。その役割を株主が担うことを支持すると同時に、それ以上に従業員が監視に加わることを求めている。

では株主に対する態度は、長期雇用が維持されると考える従業員（LTE）と維持されないと考える従業員（NLTE）の間で違いがあるのだろうか。そこで、長期雇用が「限定して維持される」と「経営の課題ではなくなった」の回答を「維持されない（NLTE）」として、上記の設問に対する肯定の回答の比率を見ると、第1-5-3表のようになる。「株主利益を高めるべき」に対する肯定の回答は、長期雇用が維持されると考える従業員において、10%レベルであるが有意に高まる。他方、「株主は従業員の利益を脅かす存在」に対しては、長期雇用が維持されないと考える従業員において肯定の回答が有意に高まる。ただしその比率は極度に低い。これに対して「株主は経営者をもっと強く監督すべき」や「従業員は経営をもっと強く監視すべき」に対する肯定の回答は、長期雇用が維持されないと考える従業員において有意に高まり、かつその比率は高い。

第1-5-3表 株主に対する考え(肯定の回答の比率 %)

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

(検定はクロス分析のχ二乗検定)

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

もし長期雇用が維持されない理由を株主重視のコーポレート・ガバナンスに求めると、これは奇妙な結果となる。つまり、長期雇用が維持されると考える従業員において株主価値重視のガバナンスがより多く支持され、と同時に、長期雇用が維持されないと考える従業員においても、株主による経営の監視という意味での株主重視のガバナンスがより多く支持されることになる。おそらく後者にとっては、長期雇用が維持されないと考える理由は、株主価値

値重視のガバナンスのためというより、企業業績の悪化や雇用リストラのためと受け止められているのであろう。そしてこのことを経営の失敗の結果と考える限りにおいて、経営に対する監視を強めることにより大きな支持が向けられるのだと思われる。事実、90年代の日本企業の低迷とともにコーポレート・ガバナンスの意識が高まった理由は、経営の失敗や経営者の競争という意識に基づいてのことであった。ゆえに、その役割として、課長以下の従業員の約3分の1は株主による経営の監視を支持し、そしてそれ以上に部長以下の従業員の半数以上は、従業員による経営の監視を支持しているのであると思われる。

このように、従業員は株主重視のコーポレート・ガバナンスを承認した上で、株主による経営の監視だけではなく、それ以上に従業員による経営の監視を支持している。これは予想外の結果であると同時に、強いて言えば、ドイツ型のコーポレート・ガバナンスに近い状況とみなすこともできる。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だということが指摘される。つまり、監査役会を通じた経営に対する監視の観点からは、株主と従業員は立場を同じにするということができ、この意味で従業員は、株主による経営の監視に反対する理由はないということになる。

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

別の観点から言えば、コーポレート・ガバナンスの最も重大な問題として、株主価値と企業価値をめぐる対立がある。株主価値の追求を掲げた敵対的企業買収は、長期の競争力や企業収益や企業成長という観点からの企業価値を破壊するものであるかもしれない。これが各種の投資ファンドに代表される短期の株主の行動であるなら、ドイツの監査役会に参加する株主は当然のこととして長期の株主であり、つまりは企業価値に対する監視の役割を担うものであり、この点において従業員代表と立場を同じにする。するとこの意味でもまた、日本

においてもドイツ型の監査役会に類似した制度を導入することは十分に根拠のあることと考えられる。企業価値の実現のために経営を監視する、企業価値の破壊となるかもしれない株主価値の追求に対してその経営を監視する、ということがドイツ型の監査役会の制度であるなら、それは日本企業においても必要とされている。少なくとも今回の従業員調査はこのことに根拠があることを教えている。

## 6. 認識ギャップ: 成果主義

雇用政策そしてガバナンスに関して、企業と従業員の間にある種の認識ギャップがあることを見た。では成果主義に関してはどうであろうか。第1-6-1表に示されるように、成果主義人事制度の導入に関してはほとんど認識の違いはない。表示の形式は先に見た長期雇用<sup>5</sup>に関してと同じであり、6割弱の従業員と企業が成果主義の導入を答えている。

第1-6-1表 成果主義人事制度(%)

	従業員側回答	企業側回答	企業調査
導入している (PRP)	56.8	57.4	57.6
導入していない (NPRP)	43.2	42.6	42

さらに、従業員はどのような評価の制度を求めているのかを問うと、第1-6-2表のような結果が得られる。回答は5段階の形式で、「賛成」「どちらかという賛成」を賛成とし、その比率が示されている。年齢や勤続などいわゆる年功に基づく評価に対しては、30%の従業員が支持を与えるに過ぎないのに対して、80%以上の従業員は「仕事の成果に基づく評価」を支持し、さらにそれ以上に「職務の経験や仕事の能力に基づく評価」を支持している。そして8割以上の従業員は長期雇用を支持している。

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

第1-6-2表 人事管理の仕組み

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

能力 \* 業績: 相関係数=0.55

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

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

長期雇用に関しては、前回の企業調査の結果は、長期雇用を維持した上で成果主義の導入を図ることが日本企業の新たな方向として想定できる、ということであった。ただし企業調査では、長期雇用の維持は回答企業の約 7 割、成果給の導入は約 6 割であることから、長期雇用と成果給の組み合わせは回答企業の約 4 割を占めることが観察されたのに対して、従業員調査では、長期雇用が維持されると考える従業員は約 4 割、そして成果主義の下にあると考える従業員は約 6 割であることから、長期雇用と成果給の導入の組み合わせは、回答従業員の約 4 分の 1 となる。この意味で企業と従業員の間には重大な認識ギャップが存在する。これについては最終節で述べることにして、ここでは成果主義の具体的内容に関してより詳しく検討しよう。成果主義の導入そのものに関しては企業と従業員の間にはそれほ

ど大きな認識ギャップはないとしても、どのような成果主義であるかに関しても認識ギャップが存在しないというわけではない。そこで、前回の企業調査の回答と今回の従業員調査の回答を対応付けることが可能な質問項目を取り出し、二つの間の回答の違いをもう少し詳しく見ることにしよう。

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

第1-6-3表 成果主義人事制度の運用上の課題(肯定の回答の比率 %)

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

表からは、「管理部門など成果の測定が困難な部署がある」や「評価者によって従業員の評価がばらつく」というしばしば指摘される成果主義の問題点に対しては、企業と従業員は共に高いレベルで認識していることがわかる。ただし、8割以上の従業員が指摘する「成果の測定の困難」に対しては、企業側の認識は6割程度にとどまる。さらに、「成果の測定の困難」や「評価のばらつき」は成果主義の制度に固有の問題であるのに対して、「部門によって評価に差が出る」や「成果の出にくい仕事に取り組まなくなる」や「プロセスが評価されない」といった問題は、成果主義の実際の運営にかかわる問題といえる。そしてこれらの点に関して、企業と従業員間の認識ギャップは大きい。従業員の2人に1人はこれらの問題を指摘するのに対して、企業の側の認識はおおよそ5社に1社である。成果主義の実際の運営に関して、企業の側は問題を過小評価していると言えることができる。

これに対して「手続きが複雑」や「(個人目標が優先されて)全体目標が軽視される」といった問題の指摘は、企業と従業員ともにそれほど多くはない。前者の問題は評価を綿密にすれば不可避になると考えられる。すると従業員の側で3人に1人がこの問題を指摘するように、評価を受ける側で手続きの煩雑さがより強く意識されるようである。他方、後者の問題は、個人主義的風潮の蔓延や職場の協力関係の低下としてしばしば問題視されるのであるが、少なくとも現在のところ、この種の問題が顕在化しているわけではないということも

できる。むしろ成果主義導入の目的として企業業績の向上が掲げられる以上、全体目標や部門目標に対する関心は強化されていると言うべきである。

同じく従業員側の回答と企業側の回答が比較できる設問を取り出すと、「この 5 年間（企業側）あるいは 3 年間（従業員側）に仕事や職場がどのように変化したのか」の設問がある。企業側の回答は 3 段階の形式であり、「当てはまる」を肯定の回答とし、他方、従業員側の回答は 5 段階の形式であり、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定の回答としたうえで、それぞれの比率を示すと第1-6-4表のようになる。

第1-6-4表 職場の変化(肯定の回答の比率 %)

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

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

従業員側の肯定の回答の比率が企業側を有意に上回る項目として、まず「自分の業績達成を意識するようになった」と「新しい課題に取り組む意欲が高まった」があり、次いで「仕事のできる人に集中するようになった」と「職場で協力し合う雰囲気がなくなった」があり、そして「精神的ストレスを訴える社員が増加した」と「自己都合で離職する社員が増加した」がある。先に指摘したように、「協力し合う雰囲気がなくなった」の指摘自体は多くはない。これに対して最初の二つと次の二つの項目に対しては、予想外に多くの従業員がその問題を指摘する。とりわけ仕事の集中と精神的ストレスは、約半数の従業員が訴えている。仕事の集中に関しては企業の側も約半数が認識しているとしても、精神的ストレスに関する企業側の認識は必ずしも高くはない。これらの項目は従業員の仕事意欲の減退につながるとみなすのが当然かもしれない。しかし奇妙なことに、仕事意欲を表わす最初の二つの項目に関して、

肯定の回答を示す従業員の比率は、企業側の比率をはるかに上回る。企業の側は 5 社に 1 社であるのに対して、従業員の側は 2 人に 1 人、あるいは 3 人に 1 人が自らの仕事意欲の向上を回答する。果たしてこれはどのように解釈できるのか。

他方、企業側の肯定の回答が従業員側を有意に上回る項目としては、まず「進捗管理が厳しくなった」「残業が増えるなど労働時間が増加した」があり、次いで「部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった」「社内における意思決定のスピードが上がった」「社員の間での競争意識が高まった」がある。最初の 2 つの項目は、管理の強化や労働の強化を意味している。この二つに対しては、従業員の側も高い認識を示すと同時に、それ以上に企業の側は高い認識を示している。これに対して、次の 3 つの項目は、「社員の裁量が増大した」の項目を含めて、いわゆる「高業績職場 (high performance workplace)」を構成する要因とみなせる。ゆえにこれらの項目に対する企業側の肯定の認識が高いことは当然であるとしても、しかし従業員側の認識はそれに見合ったものではない。確かに企業の側は、成果主義の導入とともに、職場の活性化を課題としてきた。そのために部門を超えたコミュニケーションの活性化や意思決定のスピードを速めることを重視してきたとしても、それに対して肯定的に回答する従業員は約 4 分の 1、競争意識の高まりに関しては約 15 % 程度にすぎない。要するに成果主義の目的である高業績職場に関して、企業側は積極的に評価するのに対して、企業側が期待するだけの回答を必ずしも従業員側が示しているわけではない。

もちろん、以上のことはあくまでも回答企業やその従業員を全体として見たものである。またここでの比較は、成果主義を導入した職場に限定するのではなく、一般にこの間の職場の変化として捉えたものである。成果主義の導入と未導入の職場の違いは次節で見ることにして、その上でここでの観察からは次のことが指摘できる。つまり過半数の企業は「進捗管理の強化」を図り、それよりも幾分少な目ではあるが、「部門間のコミュニケーションの活性化」や「意思決定のスピード化」を通じて高業績職場の達成を図ろうとする。と同時にこの結果が「仕事の集中」や「労働時間の増加」となることを、ある意味で人事担当者は従業員よりも強く意識している。これに対して従業員の側は、過半数が「精神的ストレスの増加」を訴え、管理の強化や労働の強化を強く意識するにもかかわらず、企業側が意識する以上に、仕事意欲の向上を認めている。ただしこのことは、成果主義が意図する社員間の競争意識の高まりと直接に結びついてのことではない。にもかかわらず、少なくとも従業員の意識の上で仕事意欲の高まりは、予想以上に大きいことが観察される。

では成果主義は、現実にもどのように作用しているのだろうか。この節の最初に指摘したように、従業員の大半は能力主義とともに成果主義を支持している。と同時に、労働の強化や管理の強化が進行していることも企業と従業員の双方が認識している。さらには精神的ストレスの増加や自己都合退職者の増加を指摘する従業員は予想以上に多いにもかかわらず、従業員の大半は成果主義を支持し、仕事意欲の高まりを肯定的に回答している。果たしてこれはどういうことか。

## 7. 成果主義のプロセス

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

確かに奇妙な状況が観察される。第1-7-1表は「導入されている成果主義について」を問うたものであるが、5段階の回答形式のうち「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定、「そう思わない」「どちらかというと思わない」を否定の回答として、「どちらでもない」を加えた比率が示されている。成果主義の目的とされる「個人の成果が反映される良い制度だ」「個人のやる気を引き出す制度だ」「会社全体の業績を向上させる制度だ」に対しては、過半数の従業員は肯定の回答を与えている。「公平な人事制度だ」に対しては肯定の回答は低下するとしても、「現在の経営環境に照らして成果主義の導入は適切だ」に対しても約半数の従業員は承認している。さらに成果主義に対する不信を表わす「人件費削減のための制度だ」に対しては、肯定と否定がそれぞれ3分の1を占めるが、「職場のチームワークを乱す制度だ」に対しては、否定の回答が圧倒的に高い。このように成果主義の目的や意図に対する支持は予想以上に高い。しかし、肝心の「導入している成果主義は成功している」に対しては、わずかに10%強の従業員が肯定の回答を示すだけであり、半数は明確に否定の回答を示している。

第1-7-1表 導入されている成果主義について(%)

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

成果主義に対する支持は強いにもかかわらず、その現実に対しては支持は極度に低下する。これをパズルとするとしても、この答えはまったく単純な事実にあるかもしれない。成果給が仕事の意欲を高めるインセンティブ給として作用するためには、給与の増大が必要である。しかし、第1-7-2表に示されるように、この3年間、個人業績や会社業績を反映して給与が増大したと回答する従業員は、個人業績に関しては2割、会社業績に関しては約1割である。大半は不変であるが、個人業績に関しては15%の従業員が、そして会社業績に関しては35%の従業員が業績の悪化を反映して給与は低下したと答えている。他方、勤続年数が近い従業員間の賃金格差に関しては、約3割の従業員が格差の拡大を答えている。これが個人業績や会社業績に基づく賃金の上昇と下落の結果であるなら、ここからの帰結もまた明確である。賃金に関する満足の回答は従業員のうち約2割であり、過半数は満足していないと答えている<sup>6</sup>。この間の賃金を取り巻く厳しい環境を反映してのことであるとしても、このように成果に連動した賃金に対して、増大したと答える従業員がせいぜい5人に1人であれば、現実の成果主義に対する肯定の回答が従業員の約10%に低下することは当然かもしれない。

第1-7-2表 3年前と比べた賃金の変化(%)

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

もちろん、賃金の上昇を通じて5人に1人の従業員の意欲が高まればよい、高業績者の意欲をさらに高めることが成果主義の目的であり、それは必然的に一部の従業員に限定される、と言うことはできる。ただし日本企業において、成果主義はこのような原理として導入されていない。ちなみに前回の企業調査は、部課長層に成果主義を導入する企業は約9割、一般従業員に対しても約7割に上ることを示していた。つまり従業員のほぼ全員に成果主義が導入され、かつ先の第1-6-2表に示されるように従業員の約8割は成果主義を支持し、あるいは第1-7-1表に示されるように従業員の約半数は成果主義の意図や目的を肯定している。するとこのような形で成果主義を導入する限り、一部の高業績者の意欲だけが高まれば

6 5段階形式の回答で、「どちらかといえば満足している」と「満足している」の回答を「満足」とした。

よい、というわけには行かない。ある意味で職場の全員に成果主義を導入する以上、職場を単位とした意欲の引き上げを図る必要がある。それを「高業績職場」の達成とするなら、そのために果たして成果主義が有効であるのか、そしてそのためにはどのような条件が必要であるのかが問われている。

このとき成果主義に対する批判の大半は次の点に集中する。つまり、たとえ成果給がインセンティブ給として意図されたとしても、金銭的刺激だけで従業員の仕事の意欲が高まるわけではない。確かに仕事の意欲のためには、金銭的刺激ではなく、やりがいのある仕事こそが大切（高橋 2004）と言うことはできる。ただし、やりがいのある仕事が職場の全員に行き渡るわけではないこともまた明らかであり、金銭的刺激だけではないことは当然としても、金銭的刺激もまた大切、ということ自体が否定されるわけではない。というよりも問題は、金銭的刺激だけではないとすると、それを補う何かが必要、ということに移ってゆく。すなわち、成果主義が機能するためにはそれを補完する人事の制度や工夫が必要ということであり、成果主義をめぐる論点はほぼこの点に集約される（守島 2004）。たとえば能力開発の機会であり、たとえ成果主義は能力の発揮に重点を置く制度であるとしても、その前提として能力の形成や開発の機会が与えられているのかどうかで、能力の発揮の意欲は変わってくる（大竹・唐渡 2003、玄田・神林・篠崎 2001）。あるいは目標設定や業績評価における意思疎通であり、目標や評価の納得性がなければ成果の実現に向けて努力や意欲が高まるわけではないことは容易に予想できる。あるいは仕事の進め方の裁量や苦情処理の重要性であり、これらの制度や手続きが不在のままでも成果の達成や仕事の意欲が動機付けられるわけではない。

他方、成果主義の問題点も多数指摘されている。先に第1-6-3表と第1-6-4表に示したように、とりわけ成果の測定の困難や評価のばらつきが多数の従業員によって指摘されている。これらの問題を無視して成果主義が機能するわけではなく、その帰結はむしろ成果主義に対する不信と反感となることは容易に理解できる。いずれにせよ成果主義は真空状態の中で、金銭的刺激だけに反応して作用するわけではない。成果主義が作用するそのプロセスが明らかにされる必要があり、そして今回の調査はこの点に関して包括的な視点を与えている。

では成果主義は現実にどのように作用するのか。そこで今回の従業員調査から成果主義のプロセスを構成する変数を取り出すことにしよう。まず、最近 3 年間の職場の変化を問うた 24 の質問項目がある。いくつかの項目は先に第1-6-3表で見たのであるが、24 の回答を因子分析を通じてカテゴライズすると、第1-7-3表のように M1 から M6 までの 6 つの変数群が抽出できる。回答の形式は 5 段階で、「そう思う」= 5 から「そう思わない」= 1 までのスコアを与えた上で、6 つにカテゴライズされた項目ごとの平均スコア、成果主義導入の下での平均スコア（PRP）、未導入の下での平均スコア（NPRP）、そして二つの差（P-NP）が示されている。

第1-7-3表 職場の変化(5段階スコア)

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

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

先に第1-6-3表のところで指摘したように、M1の因子はいわゆる「高業績職場」を構成する要因とみなせる。その上で高業績職場を構成する項目を二つに区別すると、一つは、「新しい課題に取り組む意欲」や「仕事に必要な知識の習得」や「自分の業績達成を強く意識する」など、従業員の仕事意欲を表わす項目にまとめることができる。もう一つは、「努力が報われる意識」や「社員間の競争意識の高まり」など、意欲を支える項目や意欲を促進させる項目、そして「目標がより明確になった」や「意思決定のスピードが上がった」や「部門を超えたコミュニケーションの活性化」など、意欲を成果につなげる項目にまとめることができる。そこで前者を「仕事意欲(M11)」、後者を「意欲促進的職場環境(M12)」と表示することにしよう。当然のことであるが、高業績職場を構成する要因として、M11とM12の間の相関係数は0.72と、きわめて高い。問題は、この高業績職場がどのように実現されるのかということにある。

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

第1-7-3表には、それぞれの項目の平均スコアが示されている。表からは、高業績職場 (M1) のスコア、それを構成する仕事の意欲 (M11) と意欲促進的職場環境 (M12) のスコアは、成果主義導入の職場において、未導入の職場よりも有意に高まることが確認できる。さらに目標の設定や仕事の進め方に関する裁量の拡大 (M6) もまた、成果主義の導入の下でそのスコアは有意に高まる。と同時に、ノルマや進捗管理の強化 (M4) もまた、成果主義導入の職場で有意に高まることが示されている。要するに成果主義の導入の下で、従業員は一方で裁量の拡大を受け止めると同時に、他方では管理の強化を意識する。と同時に、これによって高業績職場のスコアが高まるとしても、その値自体は「どちらでもない」の 3.0 をわずかに上回るだけである。仕事意欲 (M11) のスコアは相対的に高い状態にあるとしても、意欲促進的職場環境 (M12) や裁量拡大 (M6) の平均スコアは「どちらでもない」の状態を下回る。これに対して管理の強化は相対的に高いスコアを示し、さらに成果主義の導入と未導入にかかわらず最も高いスコアを示すのは、労働時間の増加や精神的ストレスの増加や仕事の集中などの労働の強化 (M3) である。では以上のことは高業績職場の実現にどのような影響を及ぼすのか。

その前に、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因をさらに取り出すことにしよう。まず「仕事と成果との関係」を問うた項目がある。第1-7-4表に示されるように、仕事の性格として成果の測定や目標の設定自体が困難であるなら、あるいは努力が直ちに成果に結びつかない仕事であるなら、成果主義の導入そのものが困難となる。というよりも、ここに成果主義が導入されるなら、むしろ仕事の意欲や努力は低下することが予想される。この意味でこ

これらの項目を、「成果障害の仕事」と呼ぶことにしよう。同じく 5 段階形式の平均スコア、成果主義導入の下でのスコア、未導入の下でのスコアが示されている。平均のスコアとしては、成果の測定の困難や目標設定の困難、あるいは努力を成果につなげることの困難が相対的に強く意識されているとしても、スコアの値自体は成果主義導入の職場において低くなることが示されている。

第1-7-4表 仕事と成果との関係(5段階スコア)

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

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

同じく、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、目標設定や業績評価の納得性がある。それが第1-7-5表に示されている。成果主義が短期の評価の傾向を強めるものであるなら、評価の納得性や公平性の意識がおそらく最も重要となる。ここでは 3 段階の評価であるが、同じく各項目の平均のスコアと成果主義導入の下でのスコア、そして未導入の下でのスコアが示されている。スコアとしては成果主義の導入の下で評価の納得性は高まるとしても、目標設定の納得性を除けば、平均のスコア自体は「どちらでもない」の 2.0 を下回る。つまり平均として見る限り、成果主義の現実の運営に対する納得性や公平性の意識は決して高くはない。

第1-7-5表 評価の納得感(3段階スコア)

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

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

最後に、成果主義の作用に影響を及ぼす要因として、会社に対する従業員の信頼の意識がある。これは成果主義に直接に結びつくというより、それ以前の問題として、信頼関係が悪化するなら、従業員の仕事に対する意欲や努力は低下することが考えられる。と同時に、成果主義の導入が信頼関係の悪化をもたらすのかどうか重大な問題となる。そこで同じく 3 段階形式での平均のスコアと成果主義の導入の下でのスコア、そして未導入の下でのスコアを示すと、第1-7-6表のようになる。これを見る限り、成果主義導入の職場において信頼関係はわずかに高まるとしても、先と同様、そのスコア自体は「どちらでもない」の 2.0 を下回る。つまり平均として見る限り、信頼関係は決して高くはない。では以上のことから、成果主義の現実の作用はどのように理解できるのか。

第1-7-6表 会社に対する信頼(3段階スコア)

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

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

## 8. 高業績職場の決定要因

先には成果主義が作用するプロセスにかかわる変数を見てきた。それをもう一度まとめると、まず第1-7-3表の「職場の変化」がある。そこに示された高業績職場の核となる「仕事意欲(M11)」を成果主義の最終的な目的変数としよう。これに対して、「意欲促進的職場環境(M12)」「雇用関係悪化(M2)」、「労働強化(M3)」、「管理強化(M4)」、「職場関係・処遇の悪化(M5)」、「裁量拡大(M6)」を成果主義のプロセスに作用する説明変数としよう。先に指摘したように、仕事意欲と意欲促進的職場環境は非常に高い相関を示している。同じく裁量の拡大は仕事意欲にプラスに作用することが想定できる。これに対して雇用関係の悪化、労働の強化、管理の強化、職場関係の悪化は、仕事意欲にマイナスの影響を及ぼすことが予想される。

さらに、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、第1-7-4表の「仕事と成果との関係」、第1-7-5表の「評価の納得感」、第1-7-6表の「会社に対する信頼」がある。同じくそれぞれの項目を一つにまとめ、「成果障害の仕事」「評価の納得性」「会社信頼」としよう。第1-7-4表の「成果障害の仕事」のいくつかは、第1-6-3表で見た「成果主義人事制度の運用上の課題」

と重なる。ただ、成果主義の導入と未導入を比較するために、変数としては二つの状態を共に含む**第1-6-4表**に一本化し、そして評価の納得性と会社信頼の3段階の回答形式に合わせることにしよう。その上で、成果障害的な仕事の性格が高まることは仕事意欲にマイナスの影響、評価の納得性や会社に対する信頼が高まることは仕事意欲にプラスの影響を及ぼすことが予想できる。

以上の変数に加えて、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、まず賃金があげられる。そこで**第1-7-2表**で見た「賃金の満足度」を仕事意欲に対する説明変数としよう。同じく技能形成の機会が十分に与えられているのかどうかで、仕事意欲は異なることが予想される。そこで、第3節の**第1-3-7表**で見た「技能訓練の満足度」を説明変数としよう。さらに「仕事の全体」に対する満足度を成果主義の作用に影響を及ぼす変数としよう。以上の項目は5段階の回答として与えられている。そこで「満足」と「どちらかといえば満足」を1、それ以外を0としよう。最後に、従業員において長期雇用が維持されると考えるのかどうかを、成果主義の作用に影響を及ぼす変数としよう。成果主義によって賃金の格差や変動が拡大するなら、他面では雇用の安定が必要とされることが考えることができる。あるいは雇用の継続を確保するためには企業全体の業績向上が不可欠であり、この観点から従業員は成果主義を受け入れていると解釈できるなら、そのためにも従業員において長期雇用の維持が確信されている必要がある。そこでこれまでに見た長期雇用に関する従業員側の回答のうち、長期雇用の維持を1、それ以外を0としよう。以上の変数から、成果主義導入の職場（PRP）と未導入の職場（NPRP）を区別し、仕事意欲に影響を及ぼす要因を検証しよう。その回帰分析の結果が、**第1-8-1表**に示されている。

第1-8-1表 仕事意欲

M11(仕事意欲)	PRP職場		NPRP職場	
M12(意欲促進的職場環境)	0.5314***	0.0280	0.5424***	0.0436
M2(雇用関係悪化)	0.0263	0.0196	-0.0121	0.0270
M3(労働強化)	-0.0159	0.0206	0.0212	0.0283
M4(管理強化)	0.1237***	0.0174	0.1300***	0.0248
M5(職場関係・処遇悪化)	-0.0675**	0.0244	-0.1168***	0.0349
M6(裁量拡大)	0.1221***	0.0182	0.1173***	0.0286
評価の納得性	0.0617#	0.0373	0.0991	0.0617
会社信頼	0.0658#	0.0389	0.0343	0.0571
成果障害の仕事	-0.0502#	0.0275	-0.1114**	0.0402
仕事満足	0.0576#	0.0343	0.1027*	0.0490
賃金満足	-0.0278	0.0387	-0.0905	0.0654
訓練機会	0.0902**	0.0343	0.0173	0.0529
長期雇用	0.0706*	0.0328	0.0301	0.0481
(定数)	0.9839***	0.1446	1.2418***	0.2155
調整済み R2	0.5513		0.5665	

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

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

これに対して、仕事意欲を低める要因としては、職場関係や処遇の悪化（M5）が有意に作用することは予想通りであるとしても、予想に反して、ノルマの強化や進捗管理の強化など、管理の強化（M4）が仕事意欲を高めるように有意に作用することが示されている。一つの解釈としては、仕事意欲を高めるために従業員の裁量を高めることが必要であるとしても、同時にノルマや進捗管理を強化することもまた必要であるということが考えられる。ノルマや進捗管理が明確にされてこそ高業績職場が成り立つといってもよい。このこと自体は経営の側の主張であるとしても、このいわば合理的な主張が従業員においても受け入れられていると解釈すること自体はおかしくない。あるいは先に第1-7-3表で見たように、現実に

成果主義導入の職場において裁量の拡大と管理の強化が図られている。ゆえにこの下で仕事意欲を高めることは、この二つを受け入れることを意味している。

さらに、雇用関係の悪化（M2）と労働の強化（M3）は仕事意欲に有意に作用しないということもまた示されている。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。少なくとも統計的には無関係であり、むしろ管理の強化が仕事意欲にプラスに作用することから推測すると、雇用関係の悪化として離職者が増えたとしても、意欲促進的職場環境などの作用によって、高業績職場自体は維持されるのかもしれない。もちろん雇用関係の悪化と労働の強化の下で、長期にわたって高業績職場が維持されるかといえば、それは別問題であることもまた間違いない。

ただし、以上の結果は成果主義の導入の職場（PRP 職場）と未導入の職場（NPRP 職場）にともに当てはまる。係数の値としても有意性としてもほぼ同じであり、要するに高業績を達成する職場の要因としては、成果主義の導入職場と未導入職場の間にほとんど違いはないということになる。これに対して 10 %レベルの有意性であるが、評価の納得性と会社に対する信頼は成果主義導入の職場で仕事意欲を高めるように作用することが示される。換言すれば、二つの低下は成果主義の導入の下で仕事意欲を引き下げることになる。他方、成果障害的な仕事は成果主義導入の職場よりも未導入の職場でより強く仕事意欲にマイナスに作用することが示される。

さらに、仕事の満足に関しては、成果主義の導入の職場と未導入の職場の双方で仕事意欲を高めるように作用することが示される。確かに仕事の満足が従業員の意欲を高めることは、成果主義の導入と直接に関係するわけではない。他方、賃金に対する満足は、成果主義の導入職場と未導入職場の双方で仕事意欲に有意に作用することはなく、かつ係数の値はマイナスを示している。いささか奇妙な結果であるが、成果主義の導入と未導入の区別以前に、賃金の有意な作用自体が観察されない。確かにこの限りにおいて、現在の成果主義に対する懐疑論は根拠を持つことになる。

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

先に第1-7-3表で見たように、成果主義の導入の職場において、高業績職場や仕事意欲のスコア自体は有意に高まる。しかし、ここでの結果は、成果主義の導入の目的が高業績職場の実現であるなら、そのためには賃金の作用以前に、意欲促進的な職場環境が必要であるこ

とを示している。あるいはマイナスに作用する要因として、職場の協力関係の悪化や成果の測定の困難などに対処することが必要であり、さらに評価の納得性や会社に対する信頼を高めることが必要であることを示している。そしてその上で、能力形成のための機会を提供することや長期雇用の維持を図ることが必要、ということでもある。要するに、前節で見た成果主義が機能するための補完的な制度や工夫の重要性が改めて確認できる。すると成果主義の作用に対して、賃金の要因は無視されるにすぎないのか。

## 9. 賃金の作用

先に見たように、従業員の仕事意欲に対して賃金の満足が有意に作用することがないとなれば、成果主義はほとんど意味のないものとなるのか。確かに仕事の意欲を高めるためには、目標の明確化や部門間の意思疎通や互いの競争意識など、意欲促進的な職場環境の整備が必要であることが指摘できた。あるいは仕事の進め方や目標設定の裁量が必要であると同時に、ノルマや進捗管理の強化もまた有効であることが指摘できた。あるいは評価の納得性や雇用関係への信頼を高めることや職場関係の悪化を回避することの必要性も指摘できた。しかしこれらは成果主義の導入職場でのみ観察されることではない。成果主義の未導入職場においても同等のことが指摘できた。

これに対して成果主義導入の職場に固有の要件は、能力形成の機会が保証されることと長期雇用の維持が確信されることであった。その理由として、成果主義の導入によって賃金の格差や変動が拡大する以上、それを補完する装置として、能力形成の機会や雇用の安定が必要とされるということが考えられる。もしそうだとすると、このような補完がなければ賃金の格差や変動は従業員の仕事意欲を引き下げるということになる。ここから成果主義の意図せざる結果として、能力形成が一層促進されるとか、正社員を限定してのことであるが、長期雇用が一層促進されるといったことが想定できるかもしれない。ただしこの結果、成果主義の主張自体は否定されることになるかもしれない。なぜなら成果給がインセンティブ給として設計される限り、賃金の格差や変動が従業員の仕事意欲を高めることが意図されているからである。果たして成果主義はその意図において否定されるのか。

では、賃金はどのように作用するのか。そこで先に**第1-7-2表**で見た賃金の変化を取り出し、それと仕事意欲（M11）の間の回帰分析を行うと、**第1-9-1表**の結果が得られる。格差1は「勤続年数が近い従業員の中の賃金格差」、格差2は「勤続年数が異なる従業員の中の賃金格差」を表わしている。決定係数は非常に低いとしても、個人の業績に基づく賃金の上昇、昇進や昇格に基づく賃金の上昇、そして会社業績に基づく賃金の上昇が従業員の仕事意欲を高めるように作用すること自体は否定されない。さらに、勤続年数が近い従業員の中の賃金格差の拡大は仕事意欲を高めるように作用するのに対して、勤続年数が異なる従業員の中の格差の広がりにはむしろ仕事意欲を引き下げるように作用することが示されている。前者を同

じ職位における賃金格差、後者を異なる職位の間の賃金格差とみなすなら、興味深いことに職位の間の上下の格差の拡大は仕事意欲を低めることが示される。

第1-9-1表 仕事意欲

M11(仕事意欲)	決定係数	標準誤差
個人業績	0.0847*	0.0336
昇進	0.1546***	0.0353
会社業績	0.1349***	0.0284
格差1	0.1556***	0.0304
格差2	-0.077**	0.0270
(定数)	2.3225***	0.1052

調整済み R2=0.0605\*\*\*

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

このように賃金の上昇の効果は認められるとしても、成果主義賃金をインセンティブ給として理解する限り、問題は賃金の上昇そのものよりも、賃金の格差や変動にある。つまり格差を前にして、人はより大きな獲得を目指して意欲を高めることや、変動の圧力を前にして、人は低下を避けるために意欲を高めることが想定される。確かに上記のように、「格差1」としての賃金の効果は確認できる。と同時に、成果主義に対する批判もまたこの点に集中する。なるほど、賃金の格差や変動を大きくすれば従業員の意欲が掻き立てられるというのは、あまりに単純かもしれない。反対に、格差の広がり是不公平感を強め、むしろ意欲を挫くことが考えられる。あるいは賃金の不安定のために意欲は低下することも考えられる。これまでに見てきたように、仕事の意欲を高めるためには、金銭的インセンティブ以前に、仕事や職場での成果主義を支える制度や工夫が必要であることは間違いない。と同時に、成果連動型の賃金を導入する限り、報酬の変動や格差が広がることもまた間違いない。問題は、結果としての報酬の格差や変動がインセンティブとして働くのかどうかにある。つまりどの程度の変動や格差が従業員のインセンティブを高めると想定できるのか。換言すれば、どの程度の格差や変動であれば従業員は妥当と考え、反対にどの程度であれば受け入れることはできないと考えるのであろうか。この回答が第1-9-2表に示されている。

第1-9-2表 格差と変動の分布

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

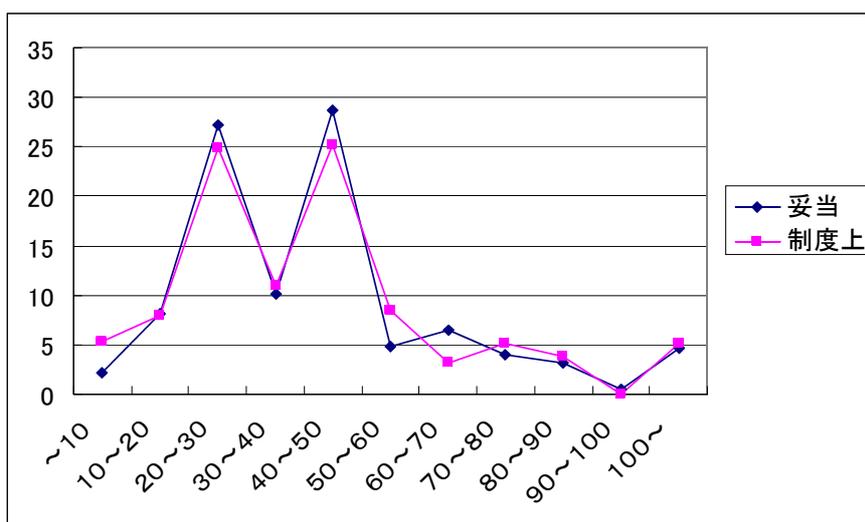
最初の列は、同程度の職位と比較して従業員が「適当」と考える年収の上下の幅の10段階刻みの分布を表示している。同じく次の列は、従業員が「許容限度」と考える年収の上下の幅、第3の列は、毎期の賃金の変動部分の上下の幅を、それぞれ10段階刻みの分布として表わしている。ただし、成果主義の導入は賃金のすべてを変動賃金や業績連動賃金とするわけではない。そこで賃金の構成を問うたところ、第1-9-3表のような回答が得られた。職位が上がるにつれて業績に基づく賃金の比率が高まることが確認できると同時に、全体として見ると、賃金の総額のうち業績に基づく変動部分は平均すれば約3割であり、5割弱は依然として年齢や勤続に基づくことが示される。そこで賃金の変動部分の比率を基にして賃金の全額の変動幅を表すと、第4列目の「実質変動」となる。これに加えて第1-9-2表には、前回の企業調査から得られた課長職レベルの年収格差の分布が、「制度」として設計された格差と「実際」の格差に区別して表示されている。

第1-9-3表 賃金の構成(%)

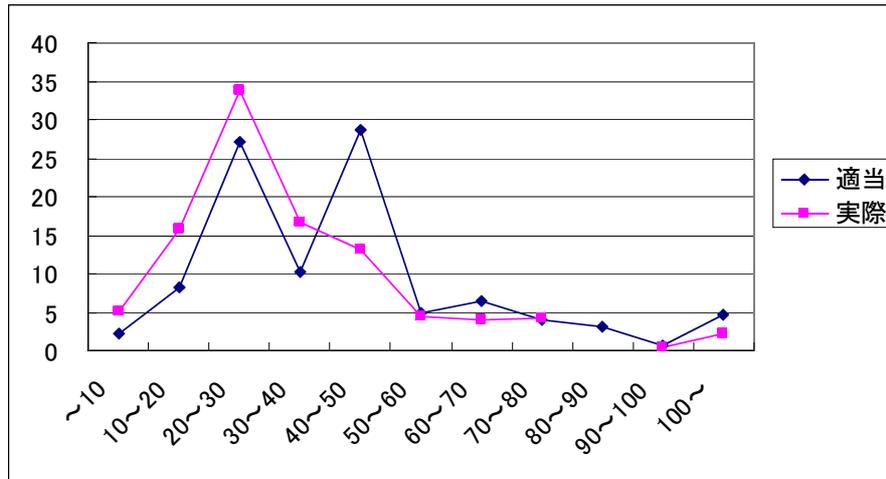
	年齢・勤続	能力	業績・成果
役員	30.9	35.6	33.7
部長	37.8	30.4	32.0
課長	41.0	29.7	29.3
係長	44.6	27.0	28.4
一般	48.3	25.8	26.0
合計	44.5	27.6	28.0

当然予想されることであるが、従業員にとって「許容限界」と考える年収格差は、「適当」と考える年収格差よりも、平均値や中位値において一回り大きい。ただ、興味深いことに、従業員が「適当」と考える年収格差と企業が「制度上」設計する年収格差は、分布において非常に接近する。これを図示すると、第1-9-4図のようになる。つまり、上下に20～30%の格差と40～50%の格差に約半数が収まる。この意味で、同程度の職位と比較してどの程度の年収格差が妥当かに関しては、企業と従業員の間認識のギャップはほとんどないといえる。その上で、企業側が「実際」に設定する格差は「制度上」の格差よりも抑えられたものとなる。この結果、従業員が「適当」と考える格差と企業が「実際」に設定する格差の分布は、第1-9-5図のようになる。

第1-9-4図 年収格差の分布(1)



第1-9-5図 年収格差の分布(2)

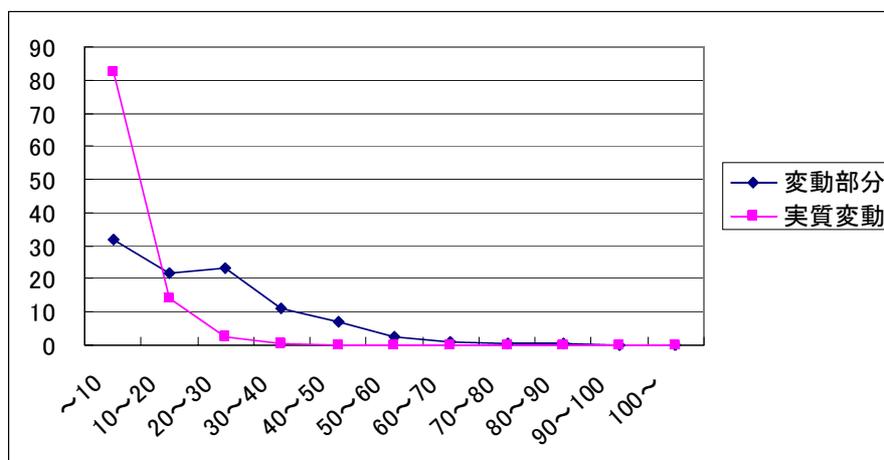


第1-9-5図は重大な結果を示している。つまり、上下に40～50%の幅で設計されていた格差において、従業員が「適当」と考えるよりも「実際」の格差は抑えられる<sup>7</sup>。換言すれば、この部分においてインセンティブとしての格差の作用は削がれることになるかもしれない。上下に40～50%の年収格差を「適当」と考える従業員は、成果主義に対してより積極的に応じる従業員とみなすことができる。しかし彼らに対する「実際」の格差は抑制されたものになる。もし成果主義の導入が、従業員に対するインセンティブとして目立った効果を生み出していないと指摘されるなら、その理由の一つはインセンティブとしての弱さにあるかもしれない。

他方、毎期の成果に応じた賃金の変動もまた、実際の総額のレベルでは抑制されることが指摘できる。同じく視覚的に、毎期の賃金の変動部分における上下の幅と賃金総額に占める変動の幅の分布を示すと、第1-9-6図のようになる。変動部分そのものとしては、約4分の3の企業において上下に10%、20%、30%の幅が設計されるとしても、実際の賃金総額のレベルでは、80%以上が上下10%以内の幅に収まる。第1-9-2表の平均値で見れば、高業績の年は5%アップ、低業績の場合は5%ダウン、というのが平均としての賃金の変動であると想定できる。要するに毎期の変動に関しては、上下に10%程度が現実的とみなされている。これに対して年収格差に関しては、40～50%のレベルにおいてむしろ企業側が抑制的となる、というのが成果主義の現実のようである。

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

第1-9-6図 賃金の変動



上記の観察は、成果主義の導入と未導入を共に含めた分布に基づくものであるが、二つを区別するとしても分布自体はほぼ同一であることが確認できる。これに対して成果主義の導入（PRP）と未導入（NPRP）を区別し、年齢と職位の階層ごとの年収格差の平均値を示すと、第1-9-7表と第1-9-8表のようになる。分布ではなく、あくまでも平均値としてであるが、表からは「適当」と考える年収格差や「許容限界」と考える年収格差に関して、20歳代・30歳代の従業員が相対的に大きな格差を回答していることが指摘できる。このことを反映してか、職位の間の回答に関しても、一般の従業員において相対的に大きな格差が回答されている。これに対して「制度上」の格差と「実際」の格差に関しては、成果主義導入の企業と未導入の企業の間には明確な違いがあることが確認できる。ただし「実際」の格差は抑制され、結果として、成果主義の下での「実際」の格差は、成果主義が未導入の下での「制度上」の格差に近くなる。このことは次のように解釈できるかもしれない。つまり、成果主義が未導入の下での制度上の賃金格差をその設計どおりに運営するために、成果主義の導入が図られているのかもしれない。すると、この意味でもまた成果主義に固有の効果は薄められることになる。先に示した企業の側の格差抑制的な行動を含めて、果たしてこのことがインセンティブ給としての成果主義賃金の作用を弱めるのか、それとも現実の格差としては妥当であるのかは、いまだ確定的な答えは得られていない。というよりも、おそらくこの点をめぐって今しばらく試行錯誤が続くものと思われる。

第1-9-7表 年齢別年収格差

	適当		限界		制度上		実際	
	PRP#	NPRP	PRP**	NPRP#	PRP	NPRP	PRP	NPRP
～30	40.5	40.4	65.2	65.0	41.6	35.0	36.1	30.0
30～40	40.5	38.5	66.3	62.2	44.2	35.1	34.3	28.8
40～50	38.9	36.1	58.4	56.6	42.4	34.8	34.2	27.8
50～60	37.4	34.3	57.1	55.2	43.6	31.8	30.8	28.3
61～	53.8	35.0	69.8	46.3	38.5	24.6	30.6	24.8
合計	39.7	37.2	62.2	59.4	43.1	34.2	33.9	28.6

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

第1-9-8表 職位別年収格差

	適当		限界		制度上		実際	
	PRP	NPRP**	PRP	NPRP**	PRP**	NPRP#	PRP#	NPRP**
役員	44.3	52.9	67.4	81.2	61.5	33.8	44.2	32.5
部長	42.4	33.0	63.2	53.3	44.4	41.4	33.6	32.6
課長	39.4	37.5	58.2	58.0	40.9	34.4	31.6	29.3
係長	38.8	33.8	59.5	54.4	45.7	32.6	35.1	24.1
一般	39.3	38.7	65.1	63.3	42.3	33.2	34.4	28.8
合計	39.7	37.1	62.3	59.4	43.0	34.1	33.9	28.4

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

#### 10. 展望と課題: 従業員の4類型

以上、従業員調査について分析を進めてきた。最後に、前回の企業調査を通じて発見した日本企業の4つのパターンの観点から、従業員調査をまとめよう。最初に指摘したように、長期雇用の維持(LTE)と放棄(NLTE)、成果給の導入(PR)と未導入(NPR)を組み合わせることによって、企業調査の回答企業は4つのパターンに区別された。すなわち、長期雇いを維持して成果給を導入するL+P型の企業、長期雇いを放棄し成果給を導入するNL+P型の企業、長期雇いを維持し成果給が未導入のL+NP型の企業、長期雇いを放棄し成果給も未導入のNL+NP型の企業であり、全企業に占める割合はそれぞれ、39.7%、18.2%、30.0%、12.2%であった。

同じ観点から、長期雇用が維持されると考える従業員(LTE)、もはや維持されないと考える従業員(NLTE)、そして「わからない」と回答する従業員(UN)の区別と、成果給の導入を回答する従業員(PR)と未導入を回答する従業員(NPR)の区別を組み合わせるこ

とによって、回答従業員は**第1-10-1表**のようにカテゴライズされる<sup>8</sup>。これまでの指摘からわかるように、企業調査の分類よりも長期雇用が維持されると考える従業員の比率は低く、かつ分からないと答える従業員の比率は多くなるため、長期雇用の維持と成果給の導入を回答する従業員（L+P）は、全体の4分の1を占めるに過ぎないものとなる。そこで、「わからない」の回答を除き、4つのパターンの比率を従業員側回答と今回の従業員調査に対応した企業側回答にまとめて表すと、**第1-10-2表**のようになる。

**第1-10-1表 従業員の分類(%)**

	PRP	NPRP
LTE	26.2	15.0
NLTE	28.9	15.8
UN	7.1	7.0

**第1-10-2表 4パターンの分布(%)**

	従業員側回答	企業側回答
L+P	26.2	40.7
NL+P	28.9	16.1
L+NP	15.0	32.2
NL+NP	15.8	11.1

**第1-10-2表**に示されるように、雇用と賃金のパターンに関して企業と従業員の間には大きな認識ギャップが存在する。これまでに人材マネジメントにかかわるさまざまな側面に関して、企業と従業員の間にはかなりの認識ギャップがあることを見てきた。人材マネジメントの変化や変革が進行している以上、それは不可避のことかもしれない。そこで人材マネジメントの変化を雇用と賃金の変化に集約し、その組み合わせとして、L+P、NL+P、L+NP、NL+NPの4つのパターンを導くことができた。その上で、L+NP型すなわち長期雇用の維持と成果給の未導入のパターンを日本企業の既存の人材マネジメントのあり方とすると、コーポレート・ガバナンスの変化や経営戦略の変化の下で、日本企業はL+NP型からNL+P型に向かうのではなく、L+P型に向かいつつあると考えることができた。NL+P型すなわち長期雇用を否定し成果給を導入するパターンをアメリカ型とみなすなら、L+P型すなわち長期雇用を維持した上で成果給の導入を図るパターンを、「新日本型」とみなすことができた。

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

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

このように日本企業の方向に関して、企業と従業員の間には無視し得ない、あるいは予想外に大きい認識ギャップが存在する。では4つのパターンに類型化された従業員はどのように特徴付けられるのか。まず従業員規模に関して4つのパターンの分布を見ると**第1-10-3表**のようになる。L+P型とNL+P型の従業員は約半数が500人以上の規模に集中し、L+NP型とNL+NP型の従業員は約7割が500人以下の規模に集中する。つまり規模の観点からはL+P型とNL+P型はほぼ同じ、そしてL+NP型とNL+NP型がほぼ同じといえることができ、その上でそれぞれの間には以下のような違いが観察される。

**第1-10-3表 規模別分布(%)**

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

まず賃金の格差と変動に関して、4つのパターンごとの格差と変動の幅の平均値を示すと**第1-10-4表**のようになる。同程度の職位と比較して「適当」と考える年収幅と「許容限界」と考える年収幅のいずれにおいても、L+NP型の従業員は最も低い値を示している。賃金の変動幅と賃金総額の変動幅(実質変動)に関しても、同じことが指摘できる。さらに企業の側が設定する「制度上」の格差と「実際」の格差に関しても同じ結果が得られる。換言すれば、L+NP型すなわち既存の日本型の人材マネジメントからの離脱に応じて、従業員の意識としても企業側の行動としても、賃金の格差と変動の幅は拡大することが確認できる。と同時に、適当と考える年収格差、そして許容限界と考える年収格差に関しては、L+P型とNL+P型とNL+NP型の間に有意な差は示されない。これに対して企業側が設定する制度上と実際の格差に関しては、L+P型とNL+P型の間に有意な差が存在することが指摘できる。

第1-10-4表 賃金の格差と変動(平均スコア)

	適当*	限界*	変動***	実質変動***	制度上***	実際***
L+P	39.54	61.76	16.45	4.89	39.45	31.28
NL+P	40.36	64.51	17.45	5.84	45.63	35.03
L+NP	35.47	56.95	13.54	3.74	33.74	27.26
NL+NP	39.30	61.22	18.21	5.57	36.14	29.71

(検定は分散分析: \*\*\* P<0.001, \*\* P<0.01, \* P<0.05, # P<0.1)

さらに、高業績職場、会社への信頼、賃金の満足、仕事の満足に対する4つの類型ごとの回答を示すと第1-10-5表のようになる。分散分析の結果は1%のレベルで有意であり、表の中の数値はそれぞれの項目に関する4つの類型ごとの平均のスコアと全体との差を表わしている。会社への信頼は3段階のスコア、それ以外は5段階のスコアであり、プラスの値はそれらの項目をより高く評価し、マイナスの値はより低く評価することを示している。

第1-10-5表 従業員の状態

	高業績職場	会社への信頼	仕事の満足	賃金の満足
L+P	0.20	0.20	0.25	0.38
NL+P	-0.04	-0.14	-0.11	-0.06
L+NP	0.03	0.12	0.06	0.02
NL+NP	-0.28	-0.20	-0.29	-0.54
合計	3.01	1.82	3.39	2.30

興味深いことに、すべての項目に関してL+P型はプラスの最も高い値を示し、これに対してNL+P型は、すべてにマイナスの値を示している。要するに、高業績職場に関しても、会社への信頼に関しても、そして仕事と賃金の満足に関しても、長期雇用が維持された上で成果給が導入されていると考える従業員(L+P)が最も高い回答を与えている。他方、長期雇用の否定の上に成果給の導入があると考える従業員(NL+P)は、すべての項目に関して平均以下の回答を与えている。さらに、先の企業調査においてNL+NP型すなわち長期雇用の維持も成果給の導入も考えない日本企業は、いわば衰退する日本企業とみなすことができることを指摘した。確かにこれに対応したNL+NP型の従業員は、すべての項目に関してマイナスの最も高い値を示している。要するにすべてに最も強く否定的な回答を与えている。これに対してL+NP型すなわち既存の日本型の従業員は、すべての項目に僅かであるが平均以上の回答を与えている。

最後に、以上の従業員調査に対応した企業側回答を取り出し、他社と比較した売上、生産性、利潤の状態を示すと、第1-10-6表のようになる。スコアは「他社より上回る」= 3、「ほ

「同じ」= 2、「他社より下回る」= 1 とし、L+P 型、NL+P 型、L+NP 型、NL+NP 型の企業間の分散分析の結果が示されている。統計的には 1 % のレベルで有意であり、興味深いことに、上記の従業員の類型と同じ結果が示されている。すなわち、L+P 型と L+NP 型の企業はすべての項目においてプラスの値を示し、これに対して NL+P 型と NL+NP 型の企業はすべての項目にマイナスの値を示している。要するに L+P 型と L+NP 型の企業と従業員は、NL+P 型と NL+NP 型の企業と従業員に比べて、職業生活に関して、仕事意欲に関して、そして企業業績に関して、より良好な状態を示している。従業員の状態と企業業績の状態が直接結びつくわけではないとしても、二つの間にはある明示的な対応関係が観察されることは間違いない。

第1-10-6表 企業業績

	売上	生産性	利益
L+P	0.07	0.07	0.09
NL+P	-0.07	-0.07	-0.13
L+NP	0.06	0.07	0.16
NL+NP	-0.04	-0.06	-0.06
合計	2.13	1.95	1.96

これはなんら不思議なことではないかもしれない。先に見たように、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 のパターンであり、その次が L+NP のパターンであり、そしてその次が NL+P のパターンであり、そして最後が NL+NP のパターンだということになる。4 つのパターンの比率としては、企業側の方針はまさしくこの順序であるといえる。しかし従業員側の認識はまったく異なっている。人材マネジメントの変化と変革を進めるためにもこのギャップを埋めることが必要であり、コーポレート・ガバナンスの改革を含めて、それは従業員に対する企業側の行動にかかっている。

## 参考文献

- 大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol. 34 No. 3  
 玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発」『組織科学』Vol. 34  
 小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社  
 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経 BP 社  
 守島基博（2004）「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』2004 年 4 月号  
 Jackson, G. Mopner, M. Kurdelbusch, A. (2004), “Corporate Governance and Employees in

Germany: Changing Linkages, Complementarities, and Tensions” , RIETI Discussion Paper Series, 04-E-008



## 第2章 人事管理の変化と個別紛争の増加

### 1. はじめに

個別労働紛争が増加している背景として、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。近年、わが国の人事管理のあり方は、大きく変化しており、例えば、その代表格としての成果主義的な評価・処遇制度の導入と、結果としての個別的に労働条件が決定される労働者の増加を指摘し、それを、個別労働紛争と結びつける考え方は説得的である。

だが、もう一步踏み込んで、人事管理の変化のうち、何が個別紛争の増加に関連しているのかということになると私たちはあまり多くの知識が無いのも事実である。まず、人事管理の変化や個別化という言葉は、抽象的である。人事管理の変化のどの側面に注目しているのが、明確でない。成果主義と言い換えても、大きな進展は無い。個別紛争の増加の背景を知るには、もう一步踏み込んで、成果主義的な評価・処遇制度や、人事管理の変化のどのような側面が、個別紛争に影響を与えているのかを考えなくてはならない。

本章の目的は、人事管理の変化と個別紛争の関係についての議論を整理し、実証的に検討することである。なかでも、これまで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個別紛争を引き起こす可能性があるのかを検討する<sup>1</sup>。

用いられるデータは、独立行政法人労働政策研究・研修機構が、2004年と2005年に行ったアンケート調査<sup>2</sup>（JILPT データ）である。このデータは、2004年10月に、全国200人以上の企業を母集団として、従業員数の多い順に11,865社に調査票を送り、1,280票（回収率10.8%）の有効回答を得た企業調査と、企業調査に回答した各企業に従業員調査票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従業員調査との組み合わせである。従業員調査では、合計2,823票が回収された。

---

1 本稿の理論的基盤は、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。

Folger, Robert and Cropanzano, Russel. 1998. Organizational Justice and Human Resource Management. Thousand Oaks, CA: Sage.

Greenberg, Jerald and Colquitt, Jason A. 2005. Handbook of Organizational Justice. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

2 労働政策研究・研修機構が、平成16年と平成17年に行った「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」および「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」を用いる。前者の調査については、同機構の報告書『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』（労働政策研究報告書、No.33）を参照のこと。

## 2. 賃金や評価に関する納得感や苦情の件数は変化しているのか

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納得感の低下や苦情の増加がみられるかを確かめておきたい。もちろん、単なる苦情や納得感の低下と、紛争には大きな違いが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。納得感の低下は、個別労働紛争からはさらに距離がある。

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。第2-2-1表に、単純集計と、企業の報告する成果主義の導入の有無とのクロス集計が示されている。

第2-2-1表 自分の人事処遇について苦情を言った経験

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。	〇のついた割合		
	全体 (N=2,699)	成果主義導入 (N=1,526)	それ以外 (N=1,173)
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)までのどれかに〇)	25.8%	26.3%	25.1%

注: 第2-2-1表、第2-2-2表ともに、データは従業員調査による。ただし、成果主義導入の有無は、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。

第2-2-2表 過去3年間の処遇や評価に関する納得感の変化

3年前と比べて、あなた自身に対する処遇や評価に関する納得感、公平感は変化しましたか。	「低下した」の割合		
	全体 (N=2,699)	成果主義導入 (N=1,526)	それ以外 (N=1,173)
1)仕事の成果や能力の評価に関する納得感	22.2%	22.9%	21.2%
2)評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	31.0%	32.0%	29.6%
3)目標達成へ向けた努力の評価に対する納得感	20.4%	21.2%	19.4%
4)周りの人の評価や処遇と比べた場合の、自分の評価や処遇に関する納得感	22.3%	23.5%	20.8%

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、18%弱いるものの、1)から6)までのどれかの手段を使って、苦情を訴えたのは、全体の約4分の1である。

さらに、第2-2-2表で、過去3年間自分の評価の賃金・賞与への反映について、納得感が低まったと答えたのは、31%程度であり、さらに、仕事や能力の評価に関する公平感が低下したと答えた割合は、22%である。その他の納得感の低下も目立っているわけではない。

そして、重要なことは、こうした苦情の可能性や、納得感の変化は、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、サンプル企業では、賃金や評価に関する苦情が多いとか、納得性が大きく後退しているというイメージはわいてこない<sup>3</sup>。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。

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。

### 3. 「成果主義」の導入と個別労働紛争

「成果主義」とは何かについての統一的な見解はないと言ってよい。現在導入が進められている制度であり、さらに会社ごとに導入の背景や経緯が異なるため、統一的な仕組みがあるわけではない。成果主義とは、多様な側面をもつ施策なのである。そのなかで、現在所謂「成果主義」的な人事施策の導入と言った場合、具体的には以下の3施策の導入や、施策導入の結果を指すことが多いように思われる。

まず、第1に、評価にあたって「顕在化された能力」や「短期的な成果」などの指標を重視する。第2に、その結果を賃金や処遇の決定においてより大きく反映させる。その結

3 ただ、こうした納得感や苦情に比較して、賃金満足度の割合は低い。従業員調査票には、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。

果として、評価や賃金の格差を広げられる評価・処遇制度への移行が行われる。そして、第3に、基本給決定式において年齢や勤続に連動した部分を削除したりすることなどがあげられる。言い換えれば、年齢給や勤続給が残っている企業では、それらを廃止することも「成果主義」への移行である。

では、成果主義的な評価・処遇制度のこれらの要素が、個別紛争とどう関連しているのだろうか。3つの仮説が考えられよう。

まず第1が賃金格差仮説である。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。

ただ、格差が個別労働紛争を起こすメカニズムには、2つの考え方があるだろう。ひとつは、働く人が、賃金格差を不当な格差であると認識する場合に、個別労働紛争に繋がる可能性が高くなるとの解釈である。つまり、賃金格差の拡大だけが充分条件ではなく、加えて、その賃金格差に納得しないことが必要なのである。

だが、もうひとつの考え方として、それがどんな格差であったとしても、賃金分布の下のほうにある労働者（所謂、「負け組」）にとっては、個別労働紛争につながる可能性が高い、という場合もあるだろう。つまり、自分が格差分布の下にあるときや、成果主義の結果、賃金下がってしまった場合、格差はどんなものでも我慢できない可能性もある。本稿では、この2つの可能性を検討する。

第2が賃金不安定化仮説である。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し、それが新しい制度への不安や反発を招く、という仮説である。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、運とでも呼ばれる要因や、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。

そしてこうした不安定性に大きな影響を与える要因として、企業の業績があるだろう。企業の業績が良くないとき、働く人にとっては、自分の賃金や評価が環境要因に影響をうける可能性が高く、また企業が人員削減などのさらに大きな労働条件の変更を導入する可能性もある。したがって、ひとつの仮説は、こうした賃金の不安定性による納得性の低下や苦情などは、企業の業績が下降している、または低位安定しているときにより増幅されるという仮説である。成果主義を中心とする企業の人事改革は、主に1990年代からの企業業績低迷のなかで導入されてきた経緯があり、その意味で、個別労働紛争への影響は、こうした業績悪化によって不安感が増幅した結果なのかもしれない。

第3が、既得権喪失仮説である。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。私たちは、新しい人事制度が、個別紛争や不満を増加しているというとき、その不満や苦情のうち、どこまでが、これまでの仕組みの廃止や縮小によるもので、どこまでが新しい制度の導入によるのかを分けて考えなくてはならない。

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。

#### 4. データ

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よう。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 に第2-2-1表で項目 8) として示した経営側の誰かに苦情を言った経験の有無である。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。

そして第 2 が、第2-2-2表の 1)「仕事の成果や能力の評価に関する納得感」か、2)「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」のいずれかが低下した場合を 1 とするダミー変数である。いずれかの項目で低下したと答えた割合は、35.1 % (862) であった。この 2 つの変数は、従業員調査より取得した。

次に、仮説に対応した項目としては、主に企業調査から第2-4-1表の 9 項目を取得した。まず、賃金格差仮説に対応する項目として、1) 課長レベルでの制度上の年収格差 (平均を 100 とした指数表示)、2) 課長レベルでの実際の年収格差 (平均を 100 とした指数表示)、3) 過去 5 年間、課長レベルでの年収格差が拡大してきたか (1=はい、0=その他) である。

第2-4-1表 賃金制度の変更に関わる指標

変数名と内容	基礎統計(1の%、または平均と標準偏差) N=2,088~2,823
1)課長レベルの年収格差:制度(平均100の指数)	36.26(25.83)
2)課長レベルの年収格差:実態(平均100の指数)	31.44(19.99)
3)過去5年での課長レベルでの格差拡大(1=拡大)	42.7%
4)基本給の成果連動(1=導入した)	39.1%
5)賞与の個人業績の連動強化(1=強化)	60.9%
6)賞与と企業業績の連動強化(1=強化)	55.0%
7)賃金変動(過去5年間での年収変動、過去5年の平均を100とした指数) <sup>a</sup>	17.63(19.91) 成果主義有りの平均18.08 成果主義無しの平均17.05
8)基本給での年齢給の縮小・廃止(1=廃止などした)	45.0%
9)基本給での定期昇給の縮小・廃止(1=廃止などした)	57.1%

a. この変数だけは、従業員調査より取得した。

賃金不安定化仮説に対応した変数は、4) 過去 5 年間、基本給において業績給・成果給などを導入したか(1=導入した、0=その他)、5) 賞与について個人業績と連動する部分を拡大したか(1=拡大した、0=その他)、6) 賞与について、企業業績との連動を強化したか(1=強化した、0=その他)が企業調査より取得された。また、一人ひとりの過去 5 年間での賃金変動(過去 5 年の平均を 100 とした指数)が従業員調査より獲得された。

最後に、既得権喪失仮説については、8) 基本給での年齢給の縮小・廃止(1=廃止・縮小した)、および 9) 基本給での定期昇給の縮小・廃止(1=廃止・縮小した)を用いた。ここにあげた変数についての基本統計量は、第2-4-1表に示されている。

また、このほかに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。)

## 5. 分析結果

### (1) 賃金格差仮説

まず、第2-5-1表から全体サンプルを使った分析を見てみよう。賃金格差仮説は極めて強い指示を得ている。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。

第2-5-1表 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	賃金変動を除いたモデル		賃金変動を入れたモデル	
	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* (.140)	.042 (.136)	.107 (.154)	-.040 (.146)
賞与の個人業績の連動強化	-.031 (.143)	.179 (.138)	.097 (.161)	.148 (.150)
賞与と企業業績の連動強化	-.025 (.154)	.206 (.150)	-.114 (.172)	.377** (.161)
年齢給の縮小・廃止	.048 (.150)	.137 (.141)	.050 (.165)	.111 (.151)
定期昇給の縮小・廃止	-.026 (.156)	.036 (.150)	-.065 (.172)	-.021 (.160)
課長レベルの年収格差:制度	-.003 (.004)	-.001 (.004)	-.002 (.004)	-.003 (.004)
課長レベルの年収格差:実態	.011** (.005)	.009** (.005)	.009* (.005)	.010** (.005)
過去5年での課長レベルでの格差拡大(1=拡大)	.233* (.124)	.193 (.118)	(.168) (.136)	.293** (.127)
賃金変動	—	—	.007** (.003)	.001 (.003)
定数	.463 (1.444)	.264 (1.457)	.572 (1.616)	.279 (1.597)
-2対数尤度、 PseudoR2 (Cox & Snell)	1708.498 .057	1783.154 .072	1418.244 .066	1558.458 .074

注1:コントロール変数については、本文を参照。

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

注2:右側2本の推定式については、従業員調査票からとった「賃金変動」を入れた推定式である。だが、この後の分析で、この変数を入れると、サンプル数が著しく減少するケースがあるため、残りの分析では、賃金変動を入れないモデル(左の2本)を用いている。

ただ、先にも述べたように、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い。

具体的には、企業の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」を導入することが多い。本稿では、3つのうち、2つ以上を実施している企業を、「納得性確保施策が充実している企業」だと考え、そうでない企業とサンプルを分けて分析を行った。なお、評価の納得性を確保する施策の導入状況に関する分布は、第2-5-2表に示されている。

第2-5-2表 人事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 (N=1,526)	それ以外 (N=1,173)
1) 目標管理制度	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%

分析の結果は、第2-5-3表に示されている。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る。

第2-5-2表を見る限り、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。だが、それでも6割程度である。この点にも、成果主義や、それに伴う賃金格差の増大が、個別紛争を多くしている背景があるのかもしれない<sup>4</sup>。

4 なお、成果主義の導入によって、「賃金下がった」と答えた労働者と、「上がった+変化しなかった」と答えた労働者とに分割した分析も行った。結果として、特に下がったと答えた労働者が、格差の大きい企業で、苦情を言ったり、納得性が低下しているという傾向は見られなかった。だが、サンプルのなかで、下がったと答えた労働者が、393人(19.3%)しかおらず、この結果の解釈は注意が必要である。

第2-5-3表 苦情発生の可能性と納得感の低下に関する分析：納得性確保施策の充実度別  
(ロジスティック回帰分析、カッコ内は標準誤差)

変数	納得性確保施策の充実度、高 (N=524)		納得性確保施策の充実度、低 (N=483)	
	過去3年間、人事処遇に関する苦情を言ったか	評価・賃金の納得感が低下したか	過去3年間、人事処遇に関する苦情を言ったか	評価・賃金の納得感が低下したか
基本給の成果連動	.176 (.218)	.160 (.204)	.131 (.274)	-.346 (.287)
賞与の個人業績の連動強化	-.064 (.205)	.300 (.188)	.289 (.268)	.046 (.287)
賞与と企業業績の連動強化	-.445* (.245)	-.133 (.227)	.514* (.282)	.702** (.285)
年齢給の縮小・廃止	.125 (.202)	.076 (.177)	-.067 (.317)	.615* (.344)
定期昇給の縮小・廃止	.111 (.222)	.137 (.201)	.057 (.302)	-.289 (.327)
課長レベルの年収格差：制度	.006 (.005)	.005 (.005)	.020** (.009)	.013 (.009)
課長レベルの年収格差：実態	.004 (.007)	.000 (.007)	.017* (.009)	.032*** (.011)
過去5年での課長レベルでの格差拡大(1=拡大)	.225 (.196)	.231 (.182)	-.033 (.248)	-.123 (.246)
定数	-.661 (1.930)	-.181 (1.910)	2.701 (2.841)	-.151 (3.020)
-2対数尤度、 PseudoR2 (Cox & Snell)	1069.234 .060	1182.333 .091	576.423 .143	558.542 .113

注：コントロール変数については、本文を参照。

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

## (2) 賃金不安定化仮説

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を検討しよう。まず、第2-5-1表を見ると、全体サンプルでは、基本給の成果連動が苦情発生の可能性と連動していたり、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伺われる。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。

そこで、上述したように、こうした不安が企業業績の悪化によって増幅され、こうした賃金や賞与の業績連動が苦情の発生や納得性の低下に繋がっている可能性を検討しよう。企業調査票では、その会社の過去 5 年間の業況を聞く項目がある。選択肢は、1) 上昇傾向（全体の 16.1%）、2) 高位安定（11.1%）、3) 下降後、上昇（22.4%）、4) 上下の変動大（8.9%）、5) 上昇後、下降（7.1%）、6) 低位安定（11.4%）、7) 下降傾向（21.5%）であった。このうち、1) から 3) までを業績が良い、5) から 7) までを業績が悪いとして、サンプルを分類し、分析を行った。結果は、**第2-5-4表**に示されている。

結果は示唆的である。まず、企業の回答で、業績が悪い（下降傾向＋低位安定）と分類された企業では、確かに、基本給の成果連動は、納得性の低下と関連をみせており、また年齢給の廃止・縮小も、弱いが納得性の低下と関連している。だが、苦情発生の可能性と統計的に有意な関連を見せる項目はない。

翻って、業績が良い（上昇傾向＋高位安定）と分類された企業では、基本給の成果連動は苦情の発生を押し上げる可能性を示唆しており、また同時に業績が悪いと分類された企業ではみられなかった賃金格差の影響が、苦情の可能性および納得性の低下、両方で観察された。

このことは、業績が良いときほど、成果主義的な評価や処遇制度は、苦情の増加や納得性の低下に繋がる可能性を示唆し、興味深い。ひとつの解釈は、不況の時期に、成果主義の導入など、多くの面で、企業の業績のために納得できない労働条件変更を受け入れてきた労働者が、業績が回復した後でも、こうした傾向が続くことに不満を覚え、苦情の発生や納得性の低下という結果につながる可能性があるだろう。この場合、労働者の欲求は、企業業績低迷期に、経営側に許した多くの労働条件変更を返してほしいことだろう。わが国経済が回復していく中で、より多くの個別労働紛争に繋がる可能性もあることを示す興味深い結果である。

第2-5-4表 苦情発生の可能性・納得感の低下と人事管理:企業業績別

(ロジスティック回帰分析、カッコ内は標準誤差)

変数	業績が悪い企業(N=630)		業績の良い企業(N=777)	
	過去3年間、人事処遇に関する苦情を言ったか	評価・賃金の納得感が低下したか	過去3年間、人事処遇に関する苦情を言ったか	評価・賃金の納得感が低下したか
基本給の成果連動	.310 (.311)	.647** (.286)	.653*** (.212)	-.137 (.206)
賞与の個人業績の連動強化	-.434 (.291)	-.015 (.263)	-.133 (.230)	.249 (.238)
賞与と企業業績の連動強化	.074 (.299)	-.062 (.273)	.193 (.261)	.263 (.260)
年齢給の縮小・廃止	-.339 (.245)	.393* (.215)	-.373 (.271)	.196 (.299)
定期昇給の縮小・廃止	.086 (.276)	.205 (.254)	.319 (.282)	.088 (.286)
課長レベルの年収格差:制度	.004 (.007)	.004 (.007)	-.003 (.005)	.009* (.005)
課長レベルの年収格差:実態	.019 (.012)	-.006 (.011)	.014** (.006)	.023*** (.007)
過去5年での課長レベルでの格差拡大(1=拡大)	-.075 (.244)	0.285 (.219)	.511** (.208)	.409* (.209)
定数	.349 (2.760)	3.156 (2.641)	.177 (2.264)	-.815 (2.400)
-2対数尤度、 PseudoR2 (Cox & Snell)	679.522 .089	769.468 .108	817.531 .109	818.836 .087

注:コントロール変数については本文を参照。

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

### (3) 既得権益喪失仮説

最後に既得権益喪失仮説を見てみよう。この仮説は、人事制度の変化が個別労働紛争にもたらす影響は、成果主義などの新しい仕組みや施策の導入によるのではなく、年功給や定期昇給など、これまでの制度の削除によるものである、という仮説である。

第2-5-1表に示された結果は、こうした傾向は特にないことを示している。全体サンプルで見た場合、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示していない。

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。今回の調査では、企業調査票と従業員調査票両方に、長期雇用についての考え方を聞く項目がある。具体的には第2-5-5表がその項目であり、また結果である。

第2-5-5表 長期安定雇用についての考え方:企業側回答と従業員側回答

貴社では、正社員の長期安定雇用についてどうお考えですか。(従業員調査票では、「貴方の会社では、…」)	企業側回答	従業員側回答
1)長期安定雇用はできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい。	73.1% (N=2,056)	40.7% (N=1,148)
2)長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい	18.8% (N=529)	20.5% (N=580)
3)長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない。	8.1% (N=229)	23.8% (N=671)

注:従業員側回答では、「わからない」が全体の14.5%(N=408)を占める。

Nは従業員調査におけるケースの数。

なお、第2-5-5表において、興味ある事実は、働く人は、企業側よりも自分の働く企業の長期安定雇用へのコミットメントをずっと冷ややかにみていることである。企業側の回答のほうが、「長期雇用を維持している」と答えている割合がかなり高い。

そこで、次に、企業側の回答を用いて、第2-5-5表のデータを使って、1)と2)+3)の2つにサンプルを分類し、これまでと同様の分析を行った。結果は、第2-5-6表に示されている。

第2-5-6表 苦情発生の可能性と納得感の低下に関する分析:長期安定雇用方針別

(ロジスティック回帰分析、カッコ内は標準誤差)

変数	長期安定雇用をできるだけ多くの 社員に提供する(N=1,124)		それ以外(N=421)	
	過去3年間、人事 処遇に関する苦情 を言ったか	評価・賃金の納得 感が低下したか	過去3年間、人 事処遇に関する 苦情を言ったか	評価・賃金の納 得感が低下した か
基本給の成果連動	.184 (.170)	-.097 (.165)	.721* (.385)	.691* (.393)
賞与の個人業績の連動強化	-.099 (.170)	.161 (.168)	-.047 (.525)	.635 (.480)
賞与と企業業績の連動強化	-.011 (.185)	.152 (.176)	.126 (.448)	.283 (.436)
年齢給の縮小・廃止	.184 (.192)	.240 (.179)	-1.145** (.446)	-.439 (.419)
定期昇給の縮小・廃止	.157 (.212)	.102 (.199)	-.999** (.496)	-.627 (.482)
課長レベルの年収格差:制度	-.006 (.005)	-.002 (.005)	.006 (.013)	-.010 (.015)
課長レベルの年収格差:実態	.015*** (.005)	.008 (.005)	-.003 (.015)	.020 (.016)
過去5年での課長レベルでの 格差拡大(1=拡大)	.451*** (.159)	.285* (.150)	.085 (.318)	.122 (.307)
定数	-.759 (1.912)	.079 (1.889)	1.197 (3.094)	-.638 (3.276)
-2対数尤度、 PseudoR2 (Cox & Snell)	1220.735 .073	1265.632 .076	428.820 .143	482.334 .133

注:コントロール変数については本文参照。

\*0.05 &lt; p &lt; 0.10, \*\*0.01 &lt; p &lt; 0.05, \*\*\*p &lt; 0.01

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する。

ただ、同時に、この分析では、長期雇用へのコミットメントが低い企業でも、基本給の成

果連動が苦情の増加や納得感の低下に繋がっている可能性も示唆されていることにも注意したい。企業が長期雇用にフルコミットしない場合、次で述べるような、市場連動型の賃金などが、苦情や不満を減らす上には重要なものかもしれない。

## 6. 人事管理に外部労働市場をもちこむことの影響

最後に人事管理の個別化のもうひとつの側面として、労働市場における代替的な雇用機会の認識を取り上げたい。多くの企業で、過去しばらく、成果主義的な評価・処遇制度の導入と連動するかたちで、働く人に自分の外部労働市場での価値を認識させ、「市場価値」を高めることを要求するメッセージがあったのも事実である。いわゆる、「エンプロイアビリティ」施策は、自己の持つ外部労働市場での価値を認識させ、向上させる施策労働者の外部労働市場での価値であり、多くの企業で従業員が「エンプロイアビリティ」を高める施策が導入されてきた。

では、こうした動きは、個別労働紛争という観点から見ると、どういう影響があると考えられるのだろうか。当然、働く人が不満や苦情をもったとき、その背後に他の雇用機会の認識がある場合と、そうでない場合で、その不満を表明する可能性に違いがあるはずである。個別紛争が増加するためには、賃金格差やその他の不満を、内なる不満としてもっているだけでなく、それが表出された苦情行動に転換されなくてはならない。不満を我慢せずに、それを表明することが必要なのである。

仮説としては、2つの方向があろう。いわゆる、ボイスとエグジットの代替性の議論に立脚するとすれば、ひとつの仮説として、労働市場における代替的な雇用機会の認識をもったとき、不満を表明する可能性が少なくなることが予想される。言い換えれば、外部労働市場での雇用可能性を高めたり、新たな雇用機会を探すことで、不満や苦情を我慢することができるのである。

だが、もうひとつの考え方は、働く人が不満や苦情をもったとき、その背後に他の雇用機会の認識がある場合と、そうでない場合に比べて、不満を表明する可能性が高くなるということが考えられる。なぜならば、不満の表明や苦情の申請は、極めてパブリックな出来事であり、一旦表明してしまうと、もう後には引けないことが多い。したがって、多くの従業員は、こうした公な表明を嫌う傾向があるが、外部労働市場での雇用可能性を認識している従業員は、公にすることへのリスクが少ないはずである。

近年多くの企業が導入してきた人事管理施策は、働く人に自らの外部可能性を認識させる施策が多い。既に述べた、「エンプロイアビリティ」施策や、賃金水準の外部労働市場との連動などは、少なくとも、企業外労働市場における自分の転職可能性を認識させる可能性が高い。

こうした仮説に基づいて、最後に労働者の外部労働市場での価値を高めたり、外部労働市

場での価値や、価値を認識させるための人事施策と、苦情や納得感の関係を見た。具体的に使用されたのは、3変数である。第1に、企業調査票からの人事施策としての基本給の外部相場連動である。全体の約10%（N=286）が、過去5年間で基本給の市場賃金連動を強めたと答えた。

第2が、従業員調査票から取得した「自分のスキルの他社での通用度」である。選択肢は、1) ほぼ全てが他社でも通用（12.0%）、2) 7～8割は通用（31.5%）、3) 半分程度は通用（31.6%）、4) ごく一部しか通用しない（17.7%）、5) 全く通用しない（2.2%）、6) わからない（4.9%）であった。分析のために、1) か 2) を選択した場合を1として、ダミー変数を作った。

そして、最後がやはり従業員調査票から取得した「将来のキャリア形成の方法」である。選択肢は、1) この会社に定年まで勤め続けて、キャリアを築く（38.9%）、2) 必要があれば転職しながらキャリアを築く（26.5%）、3) 資格を取ることによってキャリアを築く（24.6%）、4) わからない（9.5%）、だった。分析のためには、1) を1とするダミー変数を作った。分析は、いままでどおりであるが、成果主義的な評価・処遇施策に関する変数は、分析から除外してある。

結果は、第2-6-1表にある。この結果を見る限り、明らかに、企業が、労働者に企業からの自立を求め、働く人に外部労働市場を認識させ、また、そこでの自分の価値を高めるように促進すると、苦情が発生する可能性は高くなるようである。納得感の低下は、それほど顕著な結果ではないが、ここでも企業を超えたキャリアを望んでいる労働者が高い。いずれにしても、労働者が外部労働市場での自分の価値や転職の機会を認識している場合、苦情が増加するという結果である。

近年企業が進めてきた、賃金を企業外の相場に連動させたり、また働く人に自分の外部労働市場での価値を認識させ、自立意識を高めるための施策などは、少なくとも、個別労働紛争という観点から見ると、これを増加させる効果がある可能性があるのである。今後、企業側のこうした動きが進展し、働く人が自分の労働市場での価値について気にしだすと、個別の労働紛争は増加するのかもしれない。

第2-6-1表 苦情発生の可能性・納得感の低下と人事管理：外部労働市場連動施策  
(ロジスティック回帰分析、カッコ内は標準誤差)

変数	過去3年間苦情を言ったか(1=言った)	評価・賃金の納得性
基本給の市場相場連動	.494*** (.176)	.204 (.175)
従業員の市場価値認識	.201* (.106)	.154 (.102)
キャリア意識(1=転職でキャリア)	.650*** (.114)	.298** (.115)
定数	-.214 (1.137)	.426 (1.185)
-2対数尤度、 PseudoR2 (Cox & Snell)	2339.095 .051	2423.254 .060

注：コントロール変数については本文を参照。

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

## 7. まとめ

本稿では、人事管理の個別化が、個別労働紛争の増加に影響を与えているという仮説を、主に2つの面から、実証的に検討した。ひとつは、所謂、「成果主義」的な評価・処遇施策の導入に伴う影響であり、もうひとつは人事管理における外部労働市場の影響を増大するための施策の効果である。データの制限もあり、多くの問題が議論されずに残ったが、暫定的な結論は以下のようになる。

まず、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（賃金格差仮説）。さらに、こうした苦情の増加や、納得性の低下は、企業が、納得性確保人事施策を講ずることで減少する可能性も示唆された。ただ、納得性確保施策を実際に採用している企業の割合はそれほど高いとはいえず、成果主義の導入に伴う、補完施策の導入の割合が低いことが、個別労働紛争の増加に繋がっているのかもしれない。

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（賃金不安定化仮説）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。今回の従業員調査によれば、賃金変動は、過去5年間の平均を100とした場合、平均で18弱とそれほど大きいとは言えず、また成果主義の導入との関連も微弱であった。成果主義的な評価・賃金制度は、直接的には、世間で心配するほど、賃金の不安定化には結びついていないのだろう。

ただ、示唆的であったのは、賃金不安定は、業績の悪い企業で拡大されるであろうとの予想からサンプルを分類して分析を行った結果、業績の良い企業で、基本給の成果連動や、年収格差が、苦情の発生可能性や納得感の低下により強く繋がっている可能性が見られたことである。現在、企業の業績は回復基調にあると言われ、そのなかで働く人が、バブル経済崩壊からのリストラ時期に失ったものをとり返すことを願っている。もしこのことが、個別紛争の源泉となるとすれば、企業がそうした欲求に対応しないと、景気の回復に伴って、個別労働紛争は、しばらく増加し続ける可能性もある。

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、苦情の発生や納得感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。

最後に、近年導入が進んでいる、外部労働市場における労働者の価値を確認したり、高めたりする施策の効果を検討し、ここでも個別労働紛争発生の可能性は、労働者が、転職を意識したり、自分が外部労働市場で価値をもっていると認識しているとき、また企業が賃金（基本給）の市場連動を強めるときに、高くなる傾向が見られた。働く人は、外部での雇用機会が豊富なとき、それによって、自らの不満を我慢するのではなく、かえって我慢をしなくなる傾向があることが観察された。外部労働市場での転職が一般的になるにしたがって、個別労働紛争は増加するのかもしれない。

人事管理の変化と、個別労働紛争の増加の関係は、ある意味で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。

だが、同時に、本稿の分析結果は、このストレートな関係は、例えば、企業による納得性を確保する補完的施策の導入や、正社員についての長期雇用慣行の行く末、さらには、その裏面としての外部労働市場の整備などによって、評価・処遇変化のインパクトは大きく違うことも示された。



### 第3章 成果主義と労働者の意識

#### －成果主義とプラセボ効果－

##### 1. 成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップ

企業は従業員に対して、雇用に関する中長期的な方針や、人事制度等について、どのように情報を発信しているのだろうか。賃金制度など聞かれれば答えるという事柄もあれば、今後人員削減を行うかどうかなど、聞かれても答えられないような微妙な問題もあるだろう。こうした前提に立ってみると、企業の人事管理、人材マネジメントに関する方針というものは意外にも従業員に正確に理解されていないかもしれない。既に、第1章において、企業と従業員の認識ギャップについての問題提起があった。ここでは、こうした認識ギャップに再び注目し分析をする。

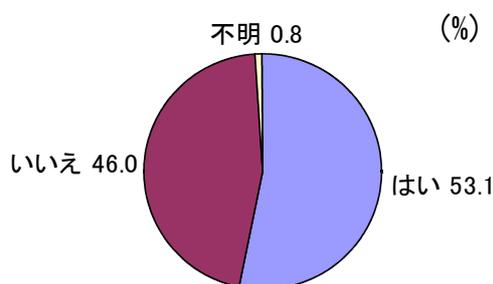
我々が2005年に行った従業員調査と、2004年に行った企業調査のデータを接合したところ、企業側の意図と、その企業に勤める従業員側の認識の間に思わぬギャップがあることがわかった。第3-1-1図を参照して欲しい。これは、従業員調査で労働者に現在勤めている会社で成果主義が導入されているか否かを質問した結果である。

成果主義が導入されていると考えている者の比率は、60.6%。導入されていないと考えている者の比率は、36.8%であった。次に、従業員の回答が得られた企業に限定して、企業調査の結果から、成果主義の導入状況について人事担当者に回答してもらった比率をみると(第3-1-2図参照)、成果主義導入企業が53.1%で、導入されていない企業が46.0%であった。なお、従業員調査の回答数は、企業によって異なる上に、ウェイト付けを全く行っていない。

第3-1-1図 自社では成果主義が導入されているか？(労働者側の回答)



第3-1-2図 成果主義を導入しているか(企業側の回答)



N=239

そこで、客観的事実として成果主義導入企業か、導入されていない企業かの別に、労働者の成果主義導入についての認識をみた結果が、第3-1-3表である。判定の根拠となるのは、前述した企業調査の結果を従業員調査に接合したデータである。人事担当者が自社では成果主義が導入されていると考えていても、回答した労働者の全てがそれを正確に理解しているとは限らないというのが、この集計のねらいである。

結果を見ると、成果主義が導入されている企業(成果主義企業)に勤務する労働者のうち、成果主義が導入されていると認識していた労働者の比率は72.8%であった。残りの25.6%の労働者は、成果主義が導入されていないと認識していた。

第3-1-3表 成果主義は導入されているかー企業と労働者との認識のミスマッチ

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

※行パーセント

逆に、成果主義が導入されていない企業(非成果主義企業)に勤務する労働者のうち、自分が勤務している企業では成果主義が導入されていないと考える労働者の割合は、50.9%であった。残りの45.4%の労働者は成果主義は導入されていると誤った認識をしていた。図表では、網掛け部分が正答ということになる。成果主義が導入されていない企業の従業員の

約 45 %が、自社では成果主義が導入されていると誤解し、成果主義が導入されているのにも拘わらず、25 %の従業員は成果主義は導入されていないと誤解しているのだ。簡単な記入間違いとして見過ごせないほどの大きな食い違いをみせていることになる。

## 2. プラセボ効果

フロイトといえば、心理学者として広く知られている上に、彼の精神分析を大学等の教養課程の教育で学んだ人も多いと思われる。フロイトに端を発する一連の心理療法、精神分析の効果について、心理学や医療の分野からは、数多くの実証的な調査結果、実験結果にもとづく厳しい批判が加えられており、Eysenck(1986)や Degen(2000)らが既存の研究を整理している。主要な論点は、ほとんどの心理療法が、薬の有効性を確認するための試験を行っていないため、効果に大きな疑問が残るというものである。一般に薬の有効性を試すために実施される臨床試験では、実際に有効性を試す薬を服用する群と、有効成分を含まず治療効果の無い薬である偽薬（プラセボ）を服用する群に分けて、比較することによって薬の有効性を確認する。こうしたプラセボを用いた試験においては、二つの群の間で症状の改善が同じように観察される場合がある。これをプラセボ効果という。心理療法の多くの治療結果が、こうしたプラセボ効果と同じかそれに近いことが指摘されている。人は治療を受けたという思いこみだけで一時的に症状が軽く感じられる場合がある。こうしたプラセボ効果に近い現象は心理療法やカウンセリングの世界だけで起こっているのではない。

人間の生産性を規定する要因は何か？ これについては、テーラーを嚆矢に、心理学、社会学等では膨大な研究の蓄積がある。この中で、集団という単位に注目し、人間のモラル（やる気）が生産性を規定するという実験結果を発表したのは、1927年から1932年にかけてアメリカのWE社の一工場で実施された有名な「ホーソン実験」である。その中でも継電器組み立て作業室の実験では、5人の女性工員を観察対象に、13の時期にわけて様々な労働条件を変えながら、生産性の変化を観察した結果、出された結論が「女性工員の生産性を決定していたのは、彼女らのモラルであった」という。すなわち、労働条件の変更そのものは、効果がなかったということになる<sup>1</sup>。条件を様々に変えることそのものがモラルを向上させる薬として作用していたのだ。さらにホーソン実験では、1928年から1930年にかけて、従業員2万1千人に対するインタビュー調査を通じて、モラルの規定要因を解明しようとした。この時も、工場の社員食堂について不満を訴えていた従業員がインタビューの後に、調査員に対して、社員食堂が改善されたことに対して、御礼を言ったという

---

1 産業社会学のテキストには必ずといって良いほど登場するこの実験において、継電器試験室の実験期間中、女性工員5人のうち2人が入れ替わっていることが実験の中心人物である Mayo 自身の手で述べられていると高橋（2004）は指摘している。高橋伸夫（2004）pp.142-145。

エピソードがある。実際には、インタビューの内容は会社側には知らされなかったため、社員食堂の改善も無かったのだが、調査対象となった従業員は、インタビューを通じて、苦情を言うことで、改善があったと感じたのだ。まさにプラセボ効果と呼ぶべきものがここでも報告されている。

ここで注目すべきなのは、実際に条件が変わったかどうかには拘わらず、人間が変化があったと認識したときに、モラルに影響が出るという点である。

### 3. 〈成果主義〉とやる気

個人の業績によって変動するタイプの成果給（以下特に断りのない限り“成果給”という用語はこの意味を指す）は、個人を報酬の面で動機づけるとともに、成果を上げられない者に対しては、減給という懲罰的側面から労働者に強い緊張を強いる餌と鞭の両面を持っている。いわゆる外発的動機づけの1つとして成果給は、個人の生産性を向上させる作用があると考えられて、導入が進んだという側面がある。

これに対して、最近の〈成果主義〉に対する批判には、Deci(1975)の内発的動機づけ理論<sup>2</sup>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、一連の議論を展開した高橋(2004)の貢献がある。これらの批判の中でも内発的動機づけに注目すると、報酬などによって外発的に動機づけられるのではなく、その行為や活動そのものが目的となっている時に、内発的に動機づけられているとする。「内発的に動機づけられている」とは、仕事に関して例えるとすると、「仕事そのものがやりたい」、「仕事することが楽しいからやりたい」といった形をとる。Deciによると「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」とであると定義している。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を指摘している。それでは、〈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だろうか。

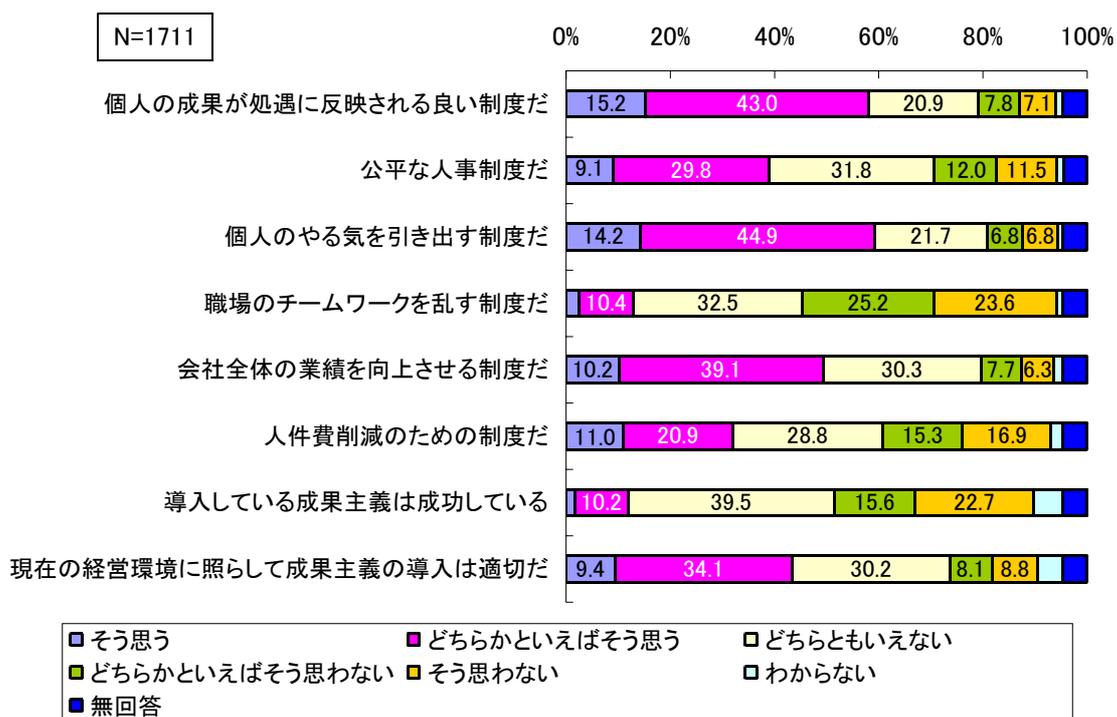
我々の今回の労働者に対する調査のうち、自社で導入されている〈成果主義〉についてどう考えているかについての結果を見て欲しい（第3-3-1図参照）。〈成果主義〉に対する肯定的な評価に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」を足した数値について

---

2 Deciの内発的動機づけ理論のうち自己決定の度合いについて高橋(2004)では、「組織の中での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。

みると、「個人のやる気を引き出す制度だ」の 59.1%と「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」の 58.2 %が指摘率が高い。確かに「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」という指摘は外発的動機づけかもしれない。しかし、「個人のやる気を引き出す制度だ」については、外発的動機づけだけで片付けられない問題が残る。前述したように、「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」のことを指す。一般的に、金銭による動機づけである成果給は、外発的動機づけといった統制的な側面を持つと共に、高い報酬を得ているということとを本人や周囲に知らせるといった情動的側面も持つ<sup>3</sup>。しかも、この情動的側面によって、人は自己が有能であると確信する可能性があることから、内発的動機づけにも影響を与えるのである。成果給単独ではなく、〈成果主義〉導入によって可能になった労働の裁量性の拡大が満足度を高めているという玄田、神林、篠崎（1999）らの研究もある。

第3-3-1図 自社で導入されている〈成果主義〉についての評価



問題を単純に設定し直すと、成果給は、外発的動機づけであると同時に内発的動機づけにも影響を与えているのである。そうであるにも拘わらず「〈成果主義〉＝外発的動機づけで

3 成果給（業績給）と外発的動機づけ、内発的動機づけの関係に関しては Neely ら（2002）の丁寧なサーベイの他、最近の業績では、開本（2005）がある。

あるから悪い」といった紋切り型の批判が一方で行われている状況がみられる。こうした背景には、いくつかの理由がある。例えば、〈成果主義〉には、様々なバリエーションがありうる。例えば賃金格差のつけ方 1 つとっても、各企業によってかなり違いがあるにも拘わらず、共通言語として〈成果主義〉として認識されているという点である。ある人にとっては、賃金格差が非常に大きい〈成果主義〉が、ある人にとっては、人にやる気をもたらす〈成果主義〉が、頭の中に思い浮かべられたまま議論されている状況がある。かつてヨーロッパで徘徊した妖怪と同じように、まさに世論のレベルで〈成果主義〉は認識されている現状が、いくつかある〈成果主義〉の思わぬ効果を生むと本章では仮定する。そこで、調査の結果から得られた 3 つのタイプの〈成果主義〉を比較してみることで、〈成果主義〉がどのような効果を発揮し得ているのか、その一端を解明するのが本論の目的である。

以下では、①〈成果主義〉を企業側が実際に導入しており、労働者がそれを正確に認識している場合、②〈成果主義〉を企業が導入していないのに、労働者が導入されていると誤解している場合、③〈成果主義〉を企業側が実際に導入しているのに、労働者が導入されていないと認識している場合、そして比較対象として、④〈成果主義〉が導入されていない上に、労働者も〈成果主義〉が導入されていないと認識している場合に分けて、成果主義の効果を問う<sup>4</sup>。ここで①は、「**認知成果主義**」、②が冒頭の問題提起にあったような偽薬に相当するので「**プラセボ成果主義**」、③が実際にはあるのに認識されないので「**ステルス成果主義**」、④が「**認知非成果主義**」とそれぞれ類型化して、以下では分析を進める。

もう一度分析対象となる類型（以下では“**成果主義認識類型**”と表記する）についてまとめると（第3-3-2表参照）、①客観的事実として導入され、労働者にも認識されている成果主義（**認知成果主義**）、②客観的事実として導入されていないのにも拘わらず、労働者には導入されていると認識されている成果主義（**プラセボ成果主義**）、③客観的事実として導入されているのにも拘わらず、労働者には認識されない成果主義（**ステルス成果主義**）、④客観的事実として成果主義が導入されていない上に、労働者も導入されていないと認識している場合（**認知非成果主義**）の4つである。

---

4 人事担当者を対象とした企業調査における成果主義導入状況を問う設問の文言は「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」であり、労働者を対象とした従業員調査での〈成果主義〉の定義は、「仕事の成果を評価し、処遇に反映させるいわゆる『成果主義人事制度』を『成果主義』と表現しています」である。

第3-3-2表 客観的事実と労働者の認識による成果主義の類型

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

※括弧内は従業員調査の数

#### 4. 成果主義認識類型と満足度

ここでは、成果主義認識類型の違いがどのような影響を及ぼしているかについて分析する。まず、仕事全体の満足度を従属変数とした重回帰分析の結果を参照して欲しい（第3-4-1表参照）。レファレンスグループは、非成果主義企業で、労働者も成果主義が導入されていないと認識している“認知非成果主義”である。年齢と共線性のある年収を除外し、年齢、最終学歴、性、産業、正社員数を調整したところ、**プラセボ成果主義**と**ステルス成果主義**は、統計的に有意な影響を与えていた。標準化係数の符号に注目して解釈すると、**プラセボ成果主義**は仕事の満足度を高め、**ステルス成果主義**は、逆に仕事の満足度を低めていた。また、**認知成果主義**は統計的に有意な影響を仕事の満足度に与えていない。つまり、①**認知成果主義**、②**プラセボ成果主義**、③**ステルス成果主義**を比較すると、成果主義が導入されていないのにも拘わらず、成果主義が導入されていると認識している**プラセボ成果主義**の労働者は満足度が高く、成果主義が導入されているのにも拘わらず、導入されていないと感じている成果主義の労働者は満足度が低いのである。これはいったい何を意味するのであろうか。成果主義が導入されていないのにも拘わらず、成果主義が導入されていると労働者が考えてしまうような人的資源管理の仕組みが満足度を高め、成果主義が導入されているのにも拘わらず、労働者がそれに気がつかないような人的資源管理の仕組みは満足度を低めるのである。ヒントとなるのは、第1に、第Ⅱ部第2章守島論文にある、「賃金格差仮説」ではないかと考える。というのも、①**認知成果主義**は、評価・処遇システムとして、制度化された成果主義であるが、②の**プラセボ成果主義**は、評価・処遇システムとして制度化されていない暗黙の成果主義だと仮定すると、それでもなお、②の**プラセボ成果主義**型の労働者が、成果主義であると認識する理由は、勤続年数が近い社員間の格差の存在にあるのではないかと考えられる。仮に、勤続年数が近い社員間での格差がある程度大きければ、労働者は、格差をつけることを歓迎していることになり、それが満足度につながっている可能性がある。

第3-4-1表 仕事全体の満足度を従属変数にした重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
認知成果主義	0.047	0.054	0.022	0.865	0.387	
プラセボ成果主義	0.167	0.062	0.063	2.677	0.007	**
ステルス成果主義	-0.166	0.070	-0.053	-2.356	0.019	*
年齢	0.009	0.002	0.091	4.247	0.000	*
学歴	0.029	0.017	0.037	1.734	0.083	
男性ダミー	-0.060	0.056	-0.023	-1.067	0.286	
建設業D	0.153	0.077	0.043	1.986	0.047	**
情報通信業D	-0.250	0.090	-0.058	-2.766	0.006	
運輸業D	-0.083	0.078	-0.023	-1.062	0.288	
卸売・小売業D	0.022	0.068	0.007	0.325	0.745	
金融・保険業D	-0.207	0.067	-0.069	-3.092	0.002	**
サービス業D	-0.025	0.071	-0.008	-0.349	0.727	
その他の業種(製造業以外)D	0.146	0.116	0.026	1.258	0.209	
正社員数	0.043	0.019	0.048	2.256	0.024	**
(定数)	2.824	0.121		23.336	0.000	

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

N=2559。調整済みR<sup>2</sup> 乗= 0.03。分散分析の有意確率=0.00。

学歴は、中学卒を1とし、大学院卒が5という5段階で数値化した。

格差に関しては、もう一つ考慮しなければならないことがある。格差のつけ方が、賃金ではなく、昇進の速度である場合である。短期的な成果に応じて、賃金が支払われることも〈成果主義〉であるが、高い成果を出した者が結果的に速く昇進することも結果からみれば〈成果主義〉であり、それは、日本の大企業においても中期キャリア以降の小刻みな選抜や、昇進速度の違い、昇進格差が観察されている<sup>5</sup>。より高い成果を出した者が結果的に昇進するような気配を以前にも増して感じているようであれば、労働者は〈成果主義〉が導入されているという誤解を抱くかもしれない。これを「昇進速度、昇進格差仮説」と名付ける。

最後の仮説として、労使のコミュニケーションが正常に行われていれば、労働者が自社の人事制度を誤解する可能性は低くなると考えられる。そこで、第三の仮説として、「労使コミュニケーション不足仮説」を検証したい。

以下では、3つの仮説①「賃金格差仮説」と②「昇進速度、昇進格差仮説」、③「労使コミュニケーション不足仮説」を検証する。

5 小池(1991a、1991b)、今田・平田(1995)、松繁(1995、2000、2002)、竹内(1995)など。

## 5. 賃金格差とプラセボ成果主義

賃金格差仮説を検証するためには、いくつかのアプローチがある。まず最初のアプローチとして、**プラセボ成果主義**を従属変数に、賃金格差を独立変数にしたロジスティック回帰分析を行う。賃金格差が大きいほど、**プラセボ成果主義**となる確率が高ければ**賃金格差仮説**は証明されたことになる。ところで、第1章、第2章でも分析されているとおり、企業調査では、同一部門の課長レベルの①制度上の年収格差と②実際につけている運用上の年収格差について、100を平均として指数で回答してもらっている。一方、労働者に対する調査の従業員調査では、回答者と同じ程度の職位の同僚と比較して、どの程度の年収格差が適当であるか、100を平均として指数で回答してもらった。労働者が適当であると考える年収格差から実際の年収格差の乖離の度合いが労働者に成果主義か否かを判定させる材料になるとここでは仮定して、③適当であると考える年収格差と実際の年収格差との差という①～③の3つの格差に対する指数を使いながら、**賃金格差仮説**を検証してみよう（制度上の格差と、実際の格差、適当な格差からの乖離度の記述統計量は**第3-5-1表**を参照）。なお、以下の分析では、企業調査において、成果主義を導入していないと回答した企業（非成果主義企業）に限定して分析を行っている。

第3-5-1表 制度上の格差と実際の格差の記述統計量

	平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
制度上の格差(最低と最高の差)	33.7	-40	150	25.3	899
実際の格差(最低と最高の差)	28.5	-20	85	18.1	1005
適当な格差からの乖離度(適当な格差－実際の格差)	13.1	-75	460	43.4	848

①制度上の格差、②実際の格差、③適当な年収格差からの実際の年収格差の乖離度を独立変数にした分析結果をみると（**第3-5-2表**参照）、制度上の格差が1%水準で、実際の格差が0.1%水準で統計的に有意であった（①、②、③の数値は全て対数変換を行っている）。係数の符号をみると、制度上の格差がプラス、実際の格差がマイナスを示している。すなわち、制度上の格差が大きくなればなるほど、**プラセボ成果主義**である確率は高くなる。つまり、同一部門の課長レベルの年収格差について、賃金制度上の格差が大きくなるほど、労働者は、自社の人事制度を成果主義的であると考える傾向にあると言える。成果主義が導入されていない企業において、同一部門の課長レベルの賃金に差がつく理由とは何であろうか。第1に、同一部門の課長レベルであっても職能資格制度上、かなり上位に格付けられている課長と下の方に格付けられている課長とで差が出ている場合である。単に勤続年数が違う場合もあるだろうし、職能資格制度をその理念に沿って運用した結果、能力の高い者（しばしば顕在的に起こる現象として好業績を達成している者）が職能資格制度で高く位置づけられ、結

果的にこの現象を持って、「成果主義的である」と労働者に認識されている可能性もある。第2に、同一部門の課長であっても担当する職務が異なり、職務給的要素が賃金に加算されて、差がつく可能性がある。その例として、第3-5-2表の情報通信業ダミーの odds 比に注目すると 2.9 であり、外部労働市場の価格に影響を受けやすい It 関連職種が多く含まれる情報通信業と、それ以外の産業を比較した時に、約 2.9 倍の倍率で**プラセボ成果主義**が発生する。すなわち、It 関連職種は、職務給的要素が大きいためこうした結果になった可能性が示唆される。以上のような理由から制度上の年収格差が大きくなるほど**プラセボ成果主義**となる確率は高まるのではないだろうか。

しかし、悩ましいのは、実際の年収格差が増えると、**プラセボ成果主義**である確率が減少することである。直感的には、実際の格差の増加は、労働者に自社の人事制度が成果主義であるか否かの正しい判定（格差が大きい＝成果主義）を促すといった伝達効果を持つように思われる。仮説として考えられるのは、年収格差の減少を年齢間格差のある一定以上の減少と認知し、年功主義から成果主義へといった変化を労働者が認識している場合である。脱年功主義は、イコール成果主義ではないが（その過渡的な過程にあるものかもしれないが）、年齢間の賃金格差の減少を労働者達は成果主義への移行として敏感に感じ取った可能性が示唆される。

第3-5-2表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析(非成果主義企業限定)

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
①制度上の格差	0.537	0.226	0.018	1.711	*
②実際の格差	-1.479	0.583	0.011	0.228	*
③適当な格差からの乖離度	-0.032	0.302	0.917	0.969	
年齢	0.026	0.008	0.002	1.027	
学歴	-0.008	0.064	0.902	0.992	
男性ダミー	-0.186	0.226	0.410	0.830	
建設業D	0.107	0.359	0.765	1.113	
情報通信業D	1.094	0.306	0.000	2.986	***
運輸業D	-1.415	0.419	0.001	0.243	*
卸売・小売業D	0.636	0.255	0.013	1.888	*
金融・保険業D	0.932	0.244	0.000	2.540	***
サービス業D	0.737	0.247	0.003	2.091	**
その他の業種(製造業以外)D					
正社員数	0.150	0.084	0.073	1.162	
定数	2.594	2.921	0.375	13.385	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 N=765。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000。

制度上の格差、実際の格差、適当な格差からの乖離度のいずれも対数変換を行った。

Cox&SnellR2乗=0.12、Nagelkerke R2 乗=0.16。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.53。

## 6. 昇進とプラセボ成果主義

ここでは、昇進速度、昇進格差仮説を検証する。企業調査では、過去5年間に重視してきた人材マネジメント施策を複数選択で回答してもらっている。そのうち①同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化、②経営幹部育成のための特別なプログラムの実施、③一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施の3つに注目する。このうち、①を「昇進・昇格早期化ダミー」と設定し、②か③のいずれかを企業が実施している場合を「選抜教育ダミー」と設定し、独立変数にした。なお、分析の対象となるのは、賃金格差仮説を検証した場合と同じく、成果主義を導入していない企業に限定した。

第3-6-1表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
昇進・昇格早期化ダミー	-0.154	0.220	0.484	0.857	
選抜教育ダミー	-0.073	0.149	0.624	0.930	
年齢	0.019	0.006	0.003	1.019	**
学歴	0.019	0.048	0.694	1.019	
男性ダミー	-0.060	0.164	0.715	0.942	
建設業D	-0.457	0.299	0.127	0.633	
情報通信業D	0.908	0.256	0.000	2.480	***
運輸業D	-1.186	0.290	0.000	0.306	***
卸売・小売業D	0.297	0.205	0.147	1.346	
金融・保険業D	0.778	0.185	0.000	2.177	***
サービス業D	0.311	0.185	0.092	1.365	
その他の業種(製造業以外)D	-0.020	0.550	0.971	0.980	
正社員数	0.259	0.066	0.000	1.295	***
定数	-1.641	0.348	0.000	0.194	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 N=1195。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.001。  
Cox&SnellR2乗=0.08 NagelkerkeのR2 乗=0.11。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.73。

第3-6-1表をみるとわかるように、昇進・昇格早期化ダミー、選抜教育ダミーいずれもが、統計的に有意な関係を持っていないことがわかった。昇進速度、昇進格差仮説は支持されなかった。

## 7. 労使コミュニケーション不足とプラセボ成果主義

ここでは、労使のコミュニケーション不足が労働者の自社の人事制度に対する誤認を生むと想定し、企業調査で、企業が最近5年以内に重視してきた人材マネジメント施策のうち「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」「経営目標や経営理念の社員への伝達」の二つを選択した場合について、それぞれダミー変数を作成した。その上で、プラセ

ボ成果主義を従属変数、企業規模、産業、年齢、学歴、性を調整変数としたロジスティック回帰分析を行った（上記の二つの仮説の場合と同じく成果主義が導入されていない企業に限定した）。結果は、労働組合の有無や常設的な労使協議機関の有無を問わずに実施した結果は統計的に有意ではなかった（結果表は省略）。また、労働組合もしくは労使協議機関がある場合に限定した場合も統計的に有意な結果は現れなかった。しかし、労働組合がある企業に勤務する労働者 623 人に限定した場合は（第3-7-1表参照）、「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」が統計的に有意であり、係数の値は負であった。すなわち、労働組合があり、なおかつ過去5年間に「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を重視してきた」企業では、プラセボ成果主義は生じる確率が低いことが明らかになった。

第3-7-1表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析

（労働組合のある企業限定）

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
経営トップと従業員・組合とのコミュニケーション重視	-0.489	0.204	0.017	0.613	*
経営目標・経営理念の伝達重視	0.172	0.226	0.447	1.188	
年齢	0.032	0.009	0.001	1.033	**
学歴	0.054	0.074	0.462	1.056	
男性ダミー	-0.151	0.245	0.538	0.860	
建設業D	-0.596	0.342	0.081	0.551	
情報通信業D	0.184	0.410	0.653	1.202	
運輸業D	-1.227	0.316	0.000	0.293	***
卸売・小売業D	0.690	0.282	0.014	1.995	*
金融・保険業D	0.485	0.264	0.066	1.623	
サービス業D	1.017	0.329	0.002	2.766	**
その他の業種(製造業以外)D	/	/	/	/	/
正社員数	0.095	0.093	0.306	1.099	
定数	-1.673	0.518	0.001	0.188	**

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 N=623。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000。

Cox&SnellR2乗=0.12 NagelkerkeのR2 乗=0.16。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.33。

以上の分析の結果、プラセボ成果主義がなぜ生じるかについて、賃金格差仮説と、昇進速度、昇進格差仮説、労使コミュニケーション不足仮説という3つの仮説を設定して検証したところ、賃金格差仮説のうち、①制度上の年収格差が大きいほどプラセボ成果主義となる確率が高く、②実際の年収格差が大きいほど、プラセボ成果主義になる確率が低いという結果が得られた。この結果の背景には、職能資格制度の運用上、同じ課長クラスでも勤続年数が異なる可能性や、能力の高い者が高く格付けられていることが労働者の誤認を生んでいる可能性、職務給的要素が成果と混同されている可能性、賃金における年功的要素の縮小に対して、〈成果主義〉への移行であると誤認している可能性などが背景にあるものと考えられる。本

人の職務遂行能力、担当する職務、年功主義からの脱却といった異なる要素が、〈成果主義〉と同じであるかと言えそうではないことが容易に判断できる。だが、労働者が「〈成果主義〉である」と認識する時に、労働者はこれらの要素をかなり重視していることになる。それは、労働者が求める理想の〈成果主義〉と言い換えることができるかもしれない。

これらをまとめると、第 1 に、短期的な仕事の成果よりも、本人の職務遂行能力を重視して欲しいと労働者は考えているらしい。ラッキーパンチによる好業績が報われることは望んでいないのだ。しかるべき実力のある人が高い処遇を受けること、成功を再現できる能力を持った人が高い処遇を受けるべきであると労働者は考えているのかもしれない。

第 2 に、職務そのものへの注視を求めているのではないだろうか。同一企業内の職務には様々な種類の職務がある。職務の集合体としての職種を考える場合に、IT や金融、バイオ・メディカルなど流動性が高く、外部労働市場での賃金決定圧力が高い職種もあれば、もっと稀少性の低い流動性の低い職種もある。そうした時に、職種や職務に注目して、それらの職種や職務を遂行できる人材に対して高く報いるのが真の成果主義であると考えているのではないだろうか。

第 3 に、少なくとも、年功主義からは脱却して欲しいというのが偽らざる本音であろう。長く働いている人が高価な賞品をもらえる時代は終焉を迎えたのかもしれない。みんなが競争に参加し、そしてみんなが勝つことが理想のまた理想だが、少なくとも順位に応じた賞品を分けることを労働者は求めていると言える。

もう一つ支持された**労使コミュニケーション不足仮説**からは、労働組合のある企業で、**プラセボ成果主義**が生じにくいことが明らかになった。経営側が労働側に対して、コミュニケーションを積極的に行うこと、しかも、労働組合を通じた言わば「公式」ルートでコミュニケーションをとることが**プラセボ成果主義**の発生する確率を低くしていることがわかった。このことから、人事管理、人材マネジメントにおいて、企業側が労働者にとってわかりにくい、あるいは不透明な行動をとっていると、労働者は誤解してしまう確率を高めるという当たり前の事実が導き出される。確かに**プラセボ成果主義**は仕事全体の満足感を統計的に有意に高めている作用を果たしているらしい。だが、それ以外に何も影響をおよぼすものではないとしたら、あるいは、悪影響を与えるものだとしたら、少なくとも企業側にとってはメリットのないものになるに違いない。例えば、**プラセボ成果主義**が企業業績に影響がないとしたら、どうだろうか。確かに**プラセボ成果主義**の労働者は満足して働いている、だが企業側には福音をもたらさないのかもしれない。

## 8. 成果主義と企業業績

プラセボ成果主義は、本当の成果主義である認知成果主義に比べて労働者の満足度を高めていることがわかった。また、プラセボの成分もまたある程度明らかになった。それでは、認知成果主義とプラセボ成果主義は企業の業績にどのような影響を与えるのだろうか。プラセボ成果主義がまさに偽薬であり、労働者の心理に影響を与えるだけのものなのだろうか。それとも企業業績の変化といった実効のある結果に結びついているのであろうか。

ここでは、企業業績の変化と成果主義の認識類型の違いについて分析したい。ただし、この分析は、労働者本人が認識する成果主義類型の違いによって企業業績にどのような違いがみられるかといった特殊な分析である。同じ企業に勤めている者であっても、ある者は認知成果主義と、ある者はプラセボ成果主義と認識している場合があるため、企業業績は企業を単位として考えた時に一義的ではないことに留意して欲しい。以下では、企業業績のうち、1999年と2004年の2時点の従業員一人当たりの売上高の変化の額を従属変数とした重回帰分析を行う<sup>6</sup>。ここで言う従業員とは、企業調査で得られた、単独決算の対象となる非正社員も含む社員の総数である。なお、レファレンスグループは、ステルス成果主義。調整変数は、企業規模、業種、年齢、学歴、性である。企業業績についての記述統計量は、第3-8-1表を参照して欲しい。

第3-8-1表 企業業績データに関する記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
売上高(1999年)	2712	447192	1329003000	79409270.5	227334401.3
売上高(2004年)	2735	749647	2176140000	91953029.2	290080483.3
従業員一人当たり売上高1999	2691	1118	500185	40744.7	57588.1
従業員一人当たり売上高2004	2714	1429	612517	39546.0	61248.4
従業員一人当たり売上高の変化	2621	-128295	161711	-43.1	25173.1
全従業員※	2802	96	65000	1815.4	6193.6
正社員	2735	23	38980	1291.9	4185.3

※上記の表で「従業員」とは単独決算ベースの非正社員も含む全従業員を指す。

従業員一人当たりの売上高の変化（対数変換後）を従属変数とした重回帰分析の結果をみると（第3-8-2表参照）、認知成果主義は、0.1%水準で、ステルス成果主義は1%水準で統計的に有意な影響を与えていた。いずれの成果主義も従業員一人当たり売上高に対して、正の影響を与えていたことになる。すなわち、認知された成果主義であれ、認知されていない成果主義であれ、客観的な事実としての成果主義の導入は、企業業績に正の効果を持つことがわかったのである。しかし、プラセボ成果主義は統計的に有意な影響を与えていなかった。

6 HRM と企業業績の関係についての最近の研究に DATTA、GUTHRIE、WRIGHT（2005）があり、彼らの研究でも企業業績として従業員一人当たり売上高を使用している。

プラセボ成果主義は、まさにこの点において偽薬と同じような効果があることが想定される。

第3-8-2表 従業員一人当たり売上高を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
認知成果主義	0.346	0.060	0.141	5.733	0.000	***
プラセボ成果主義	-0.014	0.070	-0.005	-0.198	0.843	
ステルス成果主義	0.252	0.079	0.071	3.209	0.001	**
年齢	-0.006	0.002	-0.048	-2.294	0.022	*
最終学歴	-0.053	0.019	-0.058	-2.822	0.005	**
男性ダミー	0.066	0.062	0.022	1.059	0.290	
建設業D	-0.858	0.083	-0.218	-10.360	0.000	***
情報通信業D	0.089	0.100	0.018	0.886	0.375	
運輸業D	0.067	0.088	0.016	0.760	0.447	
卸売・小売業D	0.195	0.077	0.054	2.519	0.012	*
金融・保険業D	0.152	0.074	0.045	2.065	0.039	*
サービス業D	0.054	0.080	0.014	0.671	0.502	
その他の業種(製造業以外)D	0.231	0.127	0.036	1.817	0.069	
正社員数	-0.145	0.022	-0.137	-6.700	0.000	***
(定数)	12.164	0.136		89.693	0.000	***

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

N=2535。調整済みR2 乗= 0.092。分散分析の有意確率=0.00。

## 9. 満足度と企業業績

ここまで、成果主義認識類型と満足度との関係、成果主義認識類型の内容、成果主義認識類型と企業業績の関係について分析してきた。プラセボ成果主義は労働者が感じる仕事全体の満足度を確かに高めている事が明らかになった。また、プラセボ成果主義と企業業績の間に統計的に有意な関係が無いことも明らかになった。しかし、プラセボ成果主義と満足度との間の関係はごく限られたものであり（第3-4-1表では決定係数 0.03 であるため）、以上の二点を持って、仕事の満足度と企業業績の間には関係が無いと言い切ることはできない。

企業業績と満足度との関係については、Schneider ら（2003）が ROA（RETURN ON ASSETS の略で企業の税引き後利益（当期利益）を総資産で割った数値）と EPS（EARNINGS PER SHARE の略で1株利益のこと。税引き後利益÷期中平均発行済株式数の数値）が、労働者の仕事に対する満足度と、セキュリティに対する満足度を規定していることを35社の8年に渡るデータから明らかにしている。そこで、以下では仕事全体の満足度と企業業績の間に関係があるのかを重回帰分析によって明らかにする。従属変数は、1999年から2004年までの従業員一人当たり売上高の変化（対数変換後）である。独立変数は、仕事全体の満足度であり、調整変数は、企業規模、産業、年齢、学歴、性である（第3-9-1

表参照)。

第3-9-1表 一人当たりの売上高変化を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
仕事の満足度	-0.024	0.022	-0.021	-1.077	0.282	
年齢	-0.004	0.003	-0.038	-1.734	0.083	
最終学歴	-0.040	0.019	-0.044	-2.079	0.038	*
男性ダミー	0.057	0.064	0.019	0.897	0.370	
建設業D	-0.813	0.086	-0.207	-9.498	0.000	***
情報通信業D	0.059	0.102	0.012	0.586	0.558	
運輸業D	0.068	0.089	0.016	0.761	0.447	
卸売・小売業D	0.202	0.079	0.057	2.576	0.010	*
金融・保険業D	0.084	0.074	0.025	1.139	0.255	
サービス業D	0.016	0.081	0.005	0.202	0.840	
その他の業種(製造業以外)D	0.296	0.128	0.048	2.306	0.021	*
正社員数	-0.112	0.022	-0.108	-5.161	0.000	***
(定数)	12.264	0.148		82.939	0.000	***

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

N=2391。調整済みR2 乗= 0.073。分散分析の有意確率=0.00。

結果を見ると、仕事の満足度は、統計的に有意な影響を与えていなかった。すなわち、企業業績と仕事の満足度との間には関係がないことになる。また、従業員調査では、労働者の満足度について 19 項目に分けて質問しているが（詳細は第IV部付属資料の調査票参照）、いずれの満足度も相関の強弱こそあれ、仕事の満足度と統計的に有意な正の相関を持っていることから、労働者の仕事の満足度以外の満足度と企業業績との間には、統計的に有意な関係がない事が予想できる。成果主義とそれに対する労働者の認識、企業業績と労働者の満足度との関係については以上でひと通りの整理がついたと考えられる。

## 10. まとめと展望

本章では、企業の人材マネジメント施策が労働者に正確に伝わっていないという認識ギャップに注目し、成果主義が労働者に誤って認識されること、実際には導入されていないはずの〈成果主義〉が、労働者には〈成果主義〉として認識され、それが労働者の仕事全体に対する満足度を高めているらしいことを明らかにした。その上で、誤って認識された〈成果主義〉である**プラセボ成果主義**が、賃金制度の設計や、実際の賃金格差などを通じて、労働者の心の内側で作られたものであるらしいことを明らかにした。この二つの点からは、労働者の視点に立った望ましい、理想の〈成果主義〉が何であるかについてある一定程度の示唆を得た。それは、年功といった要素よりも職務遂行能力や、職務そのものに注目して欲し

いという能力主義志向、仕事志向の期待と言い換える事ができるかもしれない。

しかし、**プラセボ成果主義**が第三の仮説である労使のコミュニケーション不足によって生じることも明らかになっている。労使のコミュニケーション不足が労働者の心に結果的に満足度をもたらすような幻影を抱かせている可能性も示唆される。仮に、自分自身が高い成果を上げることによって、高い報酬を得られると考えている**プラセボ成果主義**の労働者がいたとしたら、それは鼻先のになじんに向かって暴走する馬のようで、悲劇的ではない<sup>7</sup>。結果的に長時間労働や心身の健康に影響を与えられているとしたらなおさらである。少なくとも〈成果主義〉が実体が明らかにされぬまま、世の中に広がり、普及している現代において、こうした悲劇的な妄想を労働者が抱かないようにすることは、企業の果たすべき社会的責任の1つであろう。そういう意味では、労使のコミュニケーションの充実が、労働紛争を抑止するための鍵になることは言うまでもない。

企業業績と〈成果主義〉の認識類型の関連についての分析からは、客観的事実として、〈成果主義〉が導入されている企業の業績が高いことが明らかになった。しかも、**認知成果主義**であろうと認知されない**ステルス成果主義**であろうと、企業業績の向上に有意な影響を与えていたのだ。それに対して、**プラセボ成果主義**は企業業績とは関係がなく、まさに偽薬としての効果を持つことが同時に明らかになったと言える。

最後の満足度と企業業績に関する分析からは、二つの間には統計的に有意な関係が無いことが明らかになった。少なくとも5年間の企業業績の変化と現在の労働者の満足度との間には何の関係も無いのである。満足度を高めるためのマネジメントが企業業績とは無縁であることは、企業が人材マネジメントを見直す1つのきっかけになるかもしれない。ただし、最近5年間の企業業績は、平均値でみてもマイナスであり（第3-8-1表参照）、報酬等を通じて、労働者に満足度をもたらすほどの業績ではなかった可能性も高い。満足度と企業業績の関係はこれからもきちんと把握しながらでないと結論を出すことはできないだろう。そういう意味でこの点については今後の課題である。

企業側の思惑と労働者の認識の間には、人材マネジメントに限らず、大きなギャップがあるものと考えられる。こうしたギャップは、個別的労働紛争に発展するような労使双方にとって非常にネガティブなギャップもあれば、労働者が職業生活、勤労者生活を豊かに考えられるようなユートピアにも似たギャップもある。企業が生産性を高めるために実施した施策と労働者の受け止め方のギャップもあるだろう。だが、労使双方が共に繁栄を築けるような人材マネジメント、人事管理の施策は必ず存在するはずであり、そうした繁栄に近づくためのヒントが、こうした認識ギャップの中に隠されていると言っても過言ではない。

したがって、企業が労働者に対して絶えず正確なメッセージを発信すること、労働者は企

---

7 これに対して、競争すること自体の意味と、競争の結果得られる賞品が知らされないまま行われる競争は喜劇として語られる。例えば Carrol (1865) など。

業側にそのニーズを伝える経路を確保しておくこと、行政は声なき声をくみ上げるようなサーベイを実施して労使のギャップを埋めるべく今後も努力することが重要な課題と言える。

#### 参考文献(本文への登場順)

- Eysenck(1985), *THE DECLINE AND FALL OF THE FREUDIAN EMPIRE*, Pelican., London.(邦訳『精神分析に別れを告げようーフロイト帝国の衰退と没落ー』宮内勝他訳、批評社、1988年)
- Rolf Degen(2000), *LEXICON DER PSYCHO-IRRTUMER*, Eichborn AG, Frankfurt. (邦訳『フロイト先生のウソ』赤根洋子訳、文春文庫、2003年)
- Taylor,F.W.(1911), *Principles and Methods of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York.(邦訳『新版 科学的管理法』上野陽一訳、産業能率短大出版部、1969年)
- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J.(1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridg, Mass.
- Roethlisberger, F.J.(1941), *Management and Morale*, Harvard University Press, Cambridg, Mass.(邦訳『経営と勤労意欲』野田一夫、川村欣也訳、ダイヤモンド社、1954年)
- 松島静雄(1985)『産業社会学』放送大学教育振興協会、pp.66 – 88.
- Mayo, E.(1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York. (邦訳『新訳 産業文明における人間問題 ホーソン実験とその展開』村本栄一訳、日本能率協会、1967年)
- 高橋伸夫(2004)『虚妄の成果主義 日本型年功復活のススメ』日経BP社
- Deci, Edward L.(1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, New York.(邦訳『内発的動機づけ』安藤延夫・石田梅男訳、誠信書房、1980年)
- Axelrod, Robert (1984), *The Evoluation of Cooperation*, Basic Books, New York. (邦訳『つきあい方の科学 バクテリアから国際関係まで』松田裕之訳、ミネルバ書房、1998年)
- Kohn, A.(1993), *Punished by Rewards : The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*, Houghton Mifflin, Boston. (邦訳『報酬主義をこえて』田中英史訳、法政大学出版会、2001年)
- Neely,A.ed(2002), *Business Performance Measurement : Theory and Practice*, Cambridge University Press.(邦訳『事業を成功に導く業績評価の理論と実務』清水孝訳、東洋経済新報社、2004年)、Margit OsterLOb, Bruno S.Frey「第7章「業績給は本当に従業員に動機づけを与えるものなのか」、pp.127 – 142.
- 開本浩矢(2005)「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』

No.543, pp.64 – 74.

玄田有史・神林龍・篠崎武久（1999）「成果主義の職場へのインパクト」社会経済生産性本部・労使関係常任委員会編、『職場と企業の労使関係の再構築：個と集団の新たなコラボレーション』所収、社会経済生産性本部生産性労働情報センター、pp.43 – 57.

小池和男（1991a）『仕事の経済学』東洋経済新報社編

小池和男（1991b）『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社

今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構

松繁寿和（1995）「電機 B 社大卒男子従業員の勤続 10 年までの移動とその後の昇進」『「昇進」の経済学』橘木俊詔編、第 7 章、pp.153 – 177.

松繁寿和（2000）「キャリア・マラソンの序盤：文系大卒ホワイトカラーの異動と選抜」『国際公共政策研究』第 4 巻、第 2 号

松繁寿和（2002）「昇進競争における学歴と性別～百貨店業の事例～」OSIPP Discussion Paper：DP-2002-J-007、大阪大学国際公共政策研究科

竹内 洋（1995）『日本のメリトクラシー——構造と心性』東京大学出版会

Deepak, K.D., Guthrie, J.P, and Wright, P.M. (2005), “HRM and labor productivity: Does industry matter?”, *Academy of Management Journal*, 48, No.1, pp.135 – 145.

Schneider, B., Henges, P.J., Smith, D.B. and Salvaggio, A.N. (2003), “Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?”, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), pp.836 – 851.

Carroll, L. (1865), *Alice's Adventures in Wonderland*, ; reed , H.N. Abrams, New York. 1988.

