

# 人事管理の変化と 個別労働紛争の増加

守島 基博

(一橋大学教授)

## 目次

- I はじめに
- II 賃金や評価に関しての納得感や苦情の件数は変化しているのか
- III 「成果主義」の導入と個別労働紛争
- IV データ
- V 分析結果
- VI 働く人に外部労働市場を意識させることの影響
- VII まとめ

## I 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、その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、個別労働紛争の増加と結びつける考え方は説得的である。

だが、人事管理の変化のうち、何が個別労働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ないのも事実である。まず、人事管理の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、大きな進展はない。個別労働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ういう側面が、個別労働紛争に影響を与えているのかを考え

なくてはならない。

本稿の目的は、人事管理の変化と個別労働紛争の関係について、実証的に検討することである。ただし、本稿では、個別労働紛争の発生と、企業内人事管理の変化を直接に関連づけることはしない、というかできない。本稿では、個別労働紛争に結びつくより可能性のある企業内の働く人がもつ評価・処遇に関する納得感の低下、および納得感の低下がもたらす企業内での評価・処遇に関する苦情の発生と、人事管理の変化との関係を探る。

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はあることに対する注意は必要である。苦情を言うのは、個別労働紛争にまで発展する対立から、単に溜飲をさげるための文句まで含まれるし、納得感の低下は、さらに個別労働紛争からは距離がある。

多くの研究者が述べているように、企業内の労使の対立には、制度的に認知された個別労働紛争に至るまでに、多くの段階がある。その意味で、単なる納得感の欠如や苦情を、個別労働紛争とは一般的には呼ばないのかもしれない。ただ、表面化する労働紛争の出発点は、働く人の不満や納得感の欠如であり、それが行動として表面化した苦情である場合が多い。そのため、労使関係論では、法律や制度の枠組みで認知されない紛争までも含めて、労使紛争とよぶことが多かった<sup>1)</sup>。本稿でも労使関係論の考え方を継承し、労使関係における紛争という概念を法学や経済学よりも広く捉え、法律の範囲での個別労働紛争へとつながる可能性のある、処遇や評価に関する納得感の低下や苦情

表1 自分の人事処遇について苦情を言った経験

(単位：%)

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

注：表1、表2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。

表2 過去3年間の処遇や評価に関する納得感の変化

(単位：%)

	「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)
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。			
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) 周りのひと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

の分析を通じて、人事管理のあり方の変化が、この種の労使紛争にどう関連するのかを検討する。

本稿で、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1万1865社に調査票を送り、1280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個人調査票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個人調査との組み合わせである。個人調査では、合計2823票が回収された。

## II 賃金や評価に関しての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、処遇や評価に関する納得感の低下や、苦情発生の実態を確認しておきたい。

表1には、単純集計と、企業の報告する成果主義導入の有無とのクロス集計を掲げた。この結果を見る限り、過去3年間、なんらかの形で、自分の評価や処遇について、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5)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(8)の数字、25.8%)。

さらに、表2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、こうした苦情の発生や、納得感の低下は、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。以下、これまであまり詳細にみられることのなかった、成果主義などの人事管理の変化を、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労働紛争を引き起こす可能性があるのかを検討しよう。

### Ⅲ 「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違うため、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。ただ、現在いわゆる「成果主義」的な人事施策の導入と言った場合、具体的には以下の三施策の導入や、導入の結果を指すことが多いように思われる。

まず、第一に、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。第二に、その結果を賃金や処遇の決定により大きく反映させる。結果として、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、第三に、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、年齢給や勤続給を制度としてもっている企業では、それらを廃止や縮小することも「成果主義への移行」なのである。

では、成果主義的な評価・処遇制度のこれらの要素が、個別労働紛争とどう関連しているのだら

うか。三つの仮説が考えられよう<sup>4)</sup>。

まず第一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を多くが指摘する。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ひき起こすメカニズムには、二つが想定される。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は、個別労働紛争につながる可能性が高くなるとの解釈である。つまり、賃金格差の増大だけでは充分ではなく、加えて、その賃金格差が、正当でない(=unfairである)と認識されないとならないのである。つまり、少なくとも、単なる不満が個別労働紛争まで発展するには、納得しない格差でないといけないと考える。

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(いわゆる、「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、という場合である。つまり、自分が格差分布の下のほうにいるときや、成果主義の結果、賃金が下がってしまった場合、格差はどんなものでも我慢できない可能性もある。本稿では、この二つの可能性を検討する。

第二が賃金不安定化仮説である。成果主義的な評価・賃金制度の根幹としての、評価や賃金決定の成果連動が賃金に不安定性を導入し、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。したがって変動(特に低下)が必ずしも納得的に受けいられるとは限らない。

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、企業の業績が考えられる。企業の業績が芳しくないとき、企業は、一般的に働く人の処遇レベルをさげたり、雇用量を少なくしたりすることで、人件費を縮小し、業績低下に対応することが多い。つまり、多くの働く人にとっては、業績が悪い企業では、自分の賃金が環境要因(企

表3 賃金制度の変更にかかわる指標

変数名と内容	基礎統計（1の%, または平均と標準偏差） N=2088~2823
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%

注：a. この変数だけは、従業員調査より取得した。

業の業績低下)によって下がる可能性が高いのである。

そして、こうした状況は、いわゆる成果主義的な評価や賃金制度が導入され、賃金の柔軟性が高いほど、(つまり、不安定さの度合いが高いほど)大きいと考えられる。なぜならば、成果主義とは、賃金変動の柔軟性を高めて、いわば、経営側が、業績悪化時に、働く人の賃金をさげるための柔軟性を備える仕組みだからである。

したがって、ここから導かれる仮説は、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。

第三が、既得権喪失仮説である。上記にも述べたように、新しい人事制度の導入は、しばしば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、個別労働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ものなのかを考えなくてはならない。

具体的には、賃金における年功部分のウエイトを下げたり、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。こうした制度は、安定的に自らの賃金があがっていく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。

#### IV データ

そこで、こうした三つの仮説をJILPTデータを使って検討してみよう。なお、個別労働紛争の発生可能性を示す代理指標としては、ここでは二つの項目を用いている。まず第一に表1で項目8として示した「社内の誰かに苦情を言った」経験の有無である。「社内の誰かに苦情を言った」経験がある場合を1としてコーディングした。

そして第二が、表2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。この二つの変数は、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、企業調査から表3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)

表4 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	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, PseudoR <sup>2</sup> (Cox & Snell)	1708.498 .057	1783.154 .072	1418.244 .066	1558.458 .074

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

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。

賃金不安定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。基本統計量は、表3

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月ごろ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。（コントロール変数を含めた結果の詳細を知りたい場合は、筆者に連絡を取ってほしい）。

## V 分析結果

### 1 賃金格差仮説

表4で、全体サンプルを使った分析の結果を見よう。まず明らかなのは、賃金格差仮説は極

表5 人事評価に関する納得性確保施策の導入状況

(単位：%)

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、少なくとも二つを実施している	55.9	66.6	33.4

めて強い指示を得ていることである。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。

ただ、先にも述べたように、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、賃金格差と個別労働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、成果主義の導入に伴って、多くの企業が、従業員の納得性を高めるために導入する評価制度変更の“3点セット”とでも呼ぶべき、「目標管理制度」「評価結果の本人への開示」「考課者訓練」の三つを取り上げた。この三つは、しばしば評価の納得性を高めると指摘されている施策であり<sup>5)</sup>、こうした施策を、成果主義と共に導入することで、企業は成果主義的な賃金制度の従業員による受容可能性を高めようとしていると考えられる。

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、表5に示されている。本稿では、三つのうち、二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割して分析を行った。

結果は、表6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、弱い関係だが、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統計的に有意な影響を与えていることである。

ひるがえって、表5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。また表5は従業員調査を使った結果だが、企業調査を使って分析をしても、同様に、少なくとも2施策を実施している企業は6割程度であった。ここにみられるように、成果主義的な賃金制度と、補完的な評価施策の変更が進んでいないことにも、成果主義や、それに伴う賃金格差の増大が、個別労働紛争を多くしている原因があるのかもしれない<sup>6)</sup>。

## 2 賃金不安定仮説

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、表4を見ると、全体サンプルでは、わずかながら、基本給の成果連動が苦情発生の可能性と連動し、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うかがわれる。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、賃金変動は、年収格差ほど大きな影響は見られない。

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つながっている可能性を検討しよう。この調査では、

表6 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, PseudoR <sup>2</sup> (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

企業票のなかに、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、表7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、納得性低下と統計的に有意な関連をみせており、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有意な関連を見せる変数はない。

比較して、業況が良い (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、業績がよいときほど、成果主義的な評価や処遇制度は、苦情の増加や納得感の低下につながる可能性を示唆し、興味深い。いくつかの解釈があるだろう。ひとつは、こうした業績の良い企業は、業績を回復または維持するために、従業員側に対して、多くの譲歩を要求してきた企業であり、その意味で、業績は良くなったが、従業員の不満は大きい<sup>7)</sup>。

さらに、もうひとつの解釈は、業績不振の時期に、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、苦情や納得性の低下という結果につながっているという可能性もあるだろう。いずれの解釈が正しいとしても、現

表7 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)	.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, PseudoR <sup>2</sup> (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

在、企業業績が上昇気味に転じているなかで、企業による人事制度の継続的な変革は、より多くの個別労働紛争につながる可能性があることを示唆している。

### 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、これまでの制度の廃止や縮小によるものである、という仮説である。

表4に示された結果は、こうした傾向は特にないことを占めている。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しめていない。

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はじめて意

味がある人事制度であり、長期雇用慣行にも変化が起こっている今、サンプルを、正社員の長期雇用についての人事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かと考えられる。

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ということである。今回の調査では、企業票と従業員票両方に、長期雇用についての考え方を聞く項目がある。具体的には表8がその項目であり、また結果である。

なお、表8において、興味ある発見事実は、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。企業のほうがずっと「長期雇用を維持している」と考えている割合が高い。

そこで、次に、企業側の回答を用いて、表8の回答で、1) と 2) + 3) の二つにサンプルを分類

表8 長期安定雇用についての考え方：企業回答と個人回答

(単位：%)

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。(従業員票では、「貴方の会社では、……。」)	企業回答 (Nは個人)	個人回答 (Nは個人)
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：個人回答では、「わからない」が全体の14.5% (N=408) を占める。

表9 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, PseudoR <sup>2</sup> (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

し、これまでと同様の分析を行った。結果は、表9に示されている。

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は低い、というものだった。解釈可能な結果である。企業の雇用に関する慣行と評価・処遇制度の適合度により、働く人の不満や苦情が影響を受けることが考えられる。今後、企業の雇用方針がより正社員の長期安定雇用からの離脱に向かうにしたがっ

て、企業による定期昇給や年齢給の維持は、個別労働紛争を起す可能性を高めることを示唆する結果である。

## VI 働く人に外部労働市場を意識させることの影響

最後に成果主義をはなれて、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、こころばらく、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発せられたのも事実である。具体的には、自己の持つ外部労働市場での価値を認識させたり、自分の外部労働市場での価値を向上させたりすることを奨励する、いわゆる「エンプロイアビリティ」施策である。また、賃金と外部相場の連動を強めたり、評価のための基準を外部労働市場での価値づけにおくなどの施策を導入してきた企業もある。

そして、こうした施策が導入された企業では、働く人は少なくとも、企業外労働市場における自分の転職可能性を認識する可能性が高い。つまり、こうした施策が実際に外部労働市場での転職可能性や雇用価値を高めるかどうかはともかく、働く人は、転職という選択肢をより強く認識するようになるだろうし、また、自分の市場価値を高めることを企業が奨励しているという認識はもつだろう。

では、こうした動きは、個別労働紛争や納得感の低下、苦情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、そうでない場合とで、その不満を表明する可能性に違いがあるはずである。個別労働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はなく、それが表出されたアクションとして表明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。こうした不満を表明する、つまり我慢をしなくなる可能性

は、労働者が外部労働市場を認識すると高まるのであろうか。

仮説としては、二つの方向があろう。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。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、不満や苦情を解消するのである。

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、そうでない場合に比較して、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、いったん表明してしまうと、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、こうした不満の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、不満を公にすることへのリスクが少ないはずである。つまり、代替的な雇用機会は、退出の可能性を認識させることで、不満の表明に拍車をかけるという仮説である。

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、認識させたりする人事施策と、苦情や納得感の関係をみた。具体的に使用されたのは、3変数である。第一に、企業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。

第二が、個人調査票から取得した「自分のスキルの他社での通用度」であった。選択肢は、1) ほぼすべてが他社でも通用 (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。分析のためには、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、最後がやはり個人票から取得した「将来のキャリア形成の方法」だった。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) 必要あれば転職しながらキャリア

表 10 苦情発生の可能性・納得感の低下と人事管理：外部労働市場運動施策  
(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	2339.095	2423.254
PseudoR <sup>2</sup> (Cox & Snell)	.051	.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

を築く (26.5%)、3) 資格をと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、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、分析から除外した。

結果は、表 10 にある。この結果を見る限り、明らかに、企業が労働者により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。

言い換えると、近年企業が進めてきた、働く人に自分の外部労働市場での価値を認識させたり、またキャリア意識を高めたりすることは、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。

この結果は、一見、いわゆるボイス-エグジットモデルの予想とは反対の結果にみえる。だが、よく考えてみると、ボイス-エグジットモデルで前提とされるボイスは、集团的労使関係における労働組合のように、不満を解消し、労働条件を改善するための制度的に守られた「声」であり、その意味で、ここで問題にされるような苦情やその発展形としての個別労働紛争とはやや異なった性格をもつ。不満を表明し、苦情を言うという行動

は、状況改善の前に、本人にとってかなり危険をとまなう行動だからである。

したがって、外部労働市場を認識しており、外部市場での自分の雇用価値が高いと認識している労働者にそうした行動が多いのは、理解できよう。また逆に、労働者にとって、個別に苦情を言う行為が労働条件の改善や、不満の解消につながるという可能性が明確になれば、多くの人材が、転職という道を選ばずに、苦情をいう行為を選択する可能性が高くなるのかもしれない。いずれにしても、今のままでは、わが国における外部労働市場における転職がより一般的になり、働く人が自分の労働市場での価値について認識を高めるほど、個別労働紛争は増加するだろう。

## VII 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、主に二つの面から、実証的に検討した。ひとつは、いわゆる、「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ような施策の効果である。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、第一に、成果主義賃金の導入によって拡大されている賃金格差は、企業内の苦情

の発生や評価・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）。だが、同時に、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。それでも、こうした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つながっているのかもしれない。

第二に、賃金の変動が処遇や賃金に不安定感を引き起こし、これが苦情や納得性の低下につながるという仮説（賃金不安定仮説）は、格差仮説に比較して、強い支持が得られたとはいえなかった。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（表3、7を参照）。成果主義的な評価・賃金制度は、一般的に議論されているほど直接的には、賃金の不安定化には結びついていないのかもしれない。

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性の低下により強くつながっている可能性が見られたことである。現在業績の良い企業の多くは、業績回復のための人員削減や賃金カットを行った企業であり、そういう企業ほど、多くの労働者が不満をもっているのかもしれない。また、現在やっと業績回復期に入って、バブル経済崩壊からのリストラ時期からの脱却を求め、失った労働条件を取り返すことを願っているのかもしれない。いずれにしても、個別労働紛争は、企業業績の回復に伴って、しばらくは増加し続けるだろう。

第三に、人事管理の変更は、単に成果連動型の評価や賃金を導入するだけではなく、これまでの人事施策の除去も伴うことに注目し、特に年齢給や定期昇給の縮小・廃止がもたらす影響について検討した（既得権喪失仮説）。結果としては、正社員全員の長期雇用を積極的に維持しないと答えている企業については、年齢給や定期昇給の縮小・

廃止は、苦情の発生や納得性の低下を押しとどめる傾向が観察され、今後、人事制度の変更として、正社員の長期雇用が見直されるなかで、賃金・評価制度の見直しと同時に進展すれば、個別労働紛争は、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、外部での雇用可能性が高いとき、それによって、今の自らの不満を我慢をするのではなく、逆に不満を強く表明し、苦情を言う傾向が観察された。今後、外部労働市場での転職による労働条件の改善が、一般的な選択肢になるにしたがって、苦情を言う労働者が増え、個別労働紛争は増加するのかもしれない。

本稿で示した人事管理の変化と、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、例えば、納得性を確保する補完的施策の導入や、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を示した。また、本稿では取り扱わなかったが、より社会的な視点からの補完的施策として、現在、導入が進んでいる労働審判制度などを考えることも可能だろう。その際、労働審判制度は、例えば、成果主義的な賃金評価制度や、労働者が外部労働市場を認識するための人事施策の普及などに伴って増加が予想される個別労働紛争の受け皿としての役割が期待され、その意味で、逆に、上記のような新しい人事施策の導入を促進しよう。

そう考えると、評価や処遇に限定されない領域も含めて、大きな人事管理の枠組みが変化するな

かで、個別労働紛争解決へ向けての社会的取り組みは、新しい人事の仕組みを、経済と働く人に順調に浸透させていくために重要な役割を担うことが考えられる。

- 1) こうした傾向は、1970年代より、米国で発展した行動科学的な労使関係論において、顕著である (Katz and Kochan, 2004などを参照)。
- 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。平成17年度の調査についての報告書は現在準備中である。
- 3) ただ、こうした納得感や苦情に比較して、賃金満足の度合いは低い。個人調査票には、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% (1719) 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。
- 4) 紙幅の都合で詳しくは書かないが、以下の仮説を提出するにあたっての理論的基盤は、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), Greenberg and Colquitt (2005) などが詳しい。
- 5) 例えば、前述のFolger and Cropanzano (1998) など。

- 6) 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」と答えた労働者についても、分割して分析を行った。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、この偏りにより、この結果は、注意して解釈する必要がある。
- 7) この解釈は、労働政策研究・研修機構の研究会において、発表した際、本川明氏からいただいたコメントに基づいている。有益なコメントに感謝したい。

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.

Katz, Harry and Kochan, Thomas. (2004) *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, 3<sup>rd</sup>. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

もりしま・もとひろ 一橋大学大学院商学研究科教授。最近の著作に『CHO——最高人事責任者が会社を変える』(共著, 東洋経済新報社, 2004年)。