



退職するしか不満を伝える方法はないのか

上田 眞士

(同志社大学教授)

1 若者の早期離職と退出・発言モデル

不満や苦情の解決のオプションを考える分析の枠組みとしては、有名なハーシュマンの退出 (exit)・発言 (voice) モデルがある。簡単に説明すると、不満を抱える関係からの離脱を求めて「顧客が当該企業の製品の購入をストップしたり、メンバーが当該組織を離れる」という場合、それが退出のオプションである。また「企業の顧客や組織のメンバーが経営者に対して」、(その解決を求めて)「自ら抱える不満を直接に表明する」という場合、それが発言のオプションとなる (Hirshman 1970 : 4=2005 : 4)¹⁾。この退出・発言モデルは、広く経済学や政治学の領域にまたがり、また消費財市場での問題にも、労働市場での問題にも適用可能である (e.g. Hirshman 1970 : 40-41=2005 : 43-44)。しかし、不満や苦情の解決方法としては、それが雇用関係や職場問題に関わる場合、Freeman and Rogers (2006 : 91) も強調するとおり、退出のオプションはやはり「不十分 (incomplete) な解決方法」と言わざるをえない。

まず表は、厚生労働省発表 (2025 年 10 月) の「新規学卒者就職率と就職後 3 年以内離職率」(推移) からの抜粋を、大卒者・高卒者の別に表にまとめたものである。それによれば、若者の高い早期離職率 (就職後 3 年以内) がいわゆる七・五・三現象²⁾ などと呼

ばれるようになって久しいけれども、リーマンショック期や昨今の人手不足期など就職率の推移が表現する就職市場状況の変動にもかかわらず、大学卒業者の場合、就職後 3 年以内の早期離職率は、2010 年 (3 月卒) 以降 2022 年 (3 月卒) に至るまで、31.0% から 33.8% と 3 割を超える高い水準で安定的に推移している。また、高卒者の場合でも 5 割を下回ってはいるが、やはり 30% 台後半から 40% を若干上回る高い水準で推移している (表参照)。もちろんこうした若者の高い水準での早期離職行動は、全てが一概に否定されるべきものではない。何故ならその背後には、「労働環境・条件が良くない」「給与水準が満足できない」「仕事のやりがい・意義を感じない」など多くの職場問題への不満や苦情があり、その解決方法の一部としてこうした早期離職行動が選択されてもいるからである (リクルートマネジメントソリューションズ「新人・若手の早期離職に関する実態調査」2023 年 11 月発表、および朝日新聞朝刊、2024 年 3 月 25 日)。若干の繰り返しとなるけれども、若年期は定着的に安心して働くことのできる職場を探す「適職さがし」(小池 1994 : 22) の時期でもあり、パワーハラスメントが横行し劣悪な賃金労働条件でもっばら若手を酷使するような企業ならば、可能であればさっさと辞めるに越したことはない。そのように言ってもよからう (cf. Freeman and Rogers 2006 : 39)。

表 新規学卒者就職率と早期離職率 (3 年以内) の推移

		(単位 : %)												
(3 月卒)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
大卒就職率	95.7	91.8	91.0	93.6	93.9	94.4	96.7	97.3	97.6	98.0	97.6	98.0	96.0	95.8
(大) 離職率	28.8	31.0	32.4	32.3	31.9	32.2	31.8	32.0	32.8	31.2	31.5	32.3	34.9	33.8
高卒就職率	93.2	91.6	93.2	94.8	95.8	96.6	97.5	97.7	98.0	98.1	98.2	98.1	97.9	97.9
(高) 離職率	35.7	39.2	39.6	40.0	40.9	40.8	39.3	39.2	39.5	36.9	35.9	37.0	38.4	37.9

注 : 各年離職率の数値は、当該年の新規学卒就職者のうち、就職後 3 年以内に離職した者の割合を示す。
出所 : 厚生労働省「新規学卒者就職率と就職後 3 年以内離職率」(2025 年 10 月 24 日発表) より、筆者作成。
<https://www.mhlw.go.jp/content/11805001/001318971.pdf> (閲覧日 2026 年 2 月 28 日)。

とはいえ、それが雇用関係や職場問題に関わる場合、やはり前述したように退出のオプションは、不満や苦情の「不十分な (incomplete) 解決方法」である。図は、雇用全体に占める非正規雇用比率および非正規雇用で占める若年層 (15~34 歳) の割合について、昨今 (2015~24 年) の推移をみたものである。紙数の関係から多くを語ることはできないが、4 割に迫った非正規雇用比率が象徴する日本の雇用社会の劣化は、この断片的な資料だけでも、大きな改善をみているとは到底いえない。また付け加えれば、JILPT が 2019 年に実施した「職業と生活に関する調査」のデータの詳細な分析である田上 (2023 : 198) も、結論として「初職継続の弱体化としての雇用流動性は労働者個人の職業的地位の向上には結びついていない」と論じている。要するに全体として職業生活を改善して行く機会が、Freeman and Rogers (2006 : 40) の米国での分析に沿って言えば、「退出 (exit) ではなく発言 (voice) に、つまり定着的な雇用関係の中で望ましい変化に向かって、個別にあるいは集合的に意思疎通と交渉を行うことにある」ということになろう。

2 個別的な発言と集合的な発言をめぐって

一般的に言えば Freeman and Rogers (2006 : 81) も言うように、従業員 (労働者) は職場での意思決定をめぐって経営管理側に対して、個人として個別的にも発言しうるし、集団として集合的にも発言しうる。前者は社内に「苦情処理手続き」やいわゆる「オープンドア政策」が用意されているような場合である。ま

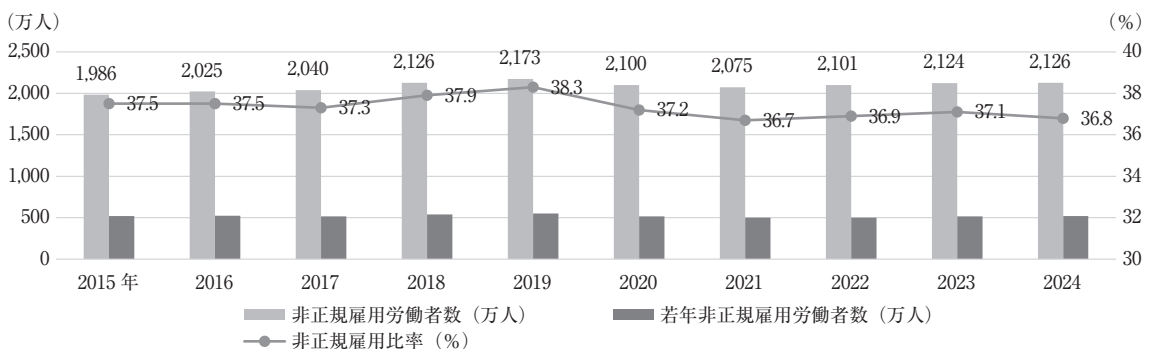
た後者については、社内に労働組合や従業員代表会が組織化されており、経営側と団体交渉や労使協議が行われるような状況を考えれば、容易に理解できよう (Freeman and Rogers 2006 : 81-82)。

(1) 個別的な発言と個別的労働紛争

しかし、社員による個別的な発言とそれを通じた問題解決をめぐることは、昨今の日本の職場状況は、決して好ましいものではない。一つにはしばしば論者が指摘するように、大企業職場では、成果主義人事の拡大が「管理・監督者の責任追及というメカニズムを強める」ことを通じて、経営管理の機構や上司・部下関係が「苦情処理活動や上意下達・下意上達の媒介機能」を弱めてきたからである (仁田 2013 : 228)。また一つには、労働政策研究・研修機構編 (2012) が指摘するように、とりわけ中小未組織の職場では、解雇や雇い止めの判断にあたって「最重要の基準」が当該労働者の「態度」に置かれる傾向や、さまざまな権利行使や労働者の発言を「悪しき『態度』とみなす考え方が、日本の「フォーク・レイバー・ロー」³⁾ として広く定着しているからである (労働政策研究・研修機構編 2012 : 345-346 ; 濱口 2021 : 124-126)。

こうしたなかで労働者が「『退職』や『あきらめ』によって『消極的解決』を図ることなく」、不満や苦情の「積極的解決」を図るものとして (毛塚 2009 : 45)、1990 年代以降、顕著に増大してきた事案が、個別労働紛争解決制度の利用である。これら個別労働紛争解決制度を構成するものとしては、毛塚 (2009) などによれば、都道府県労働局による相談・助言・指

図 昨今の非正規雇用の推移



注：若年非正規雇用労働者数のグラフは、「15~24 歳」と「25~34 歳」の区分よりなる。

原典：総務省『労働力調査』。

出所：厚生労働省「正規雇用労働者と非正規雇用労働者の推移」「非正規雇用労働者の推移 (年齢階級別)」(2025 年 3 月 19 日更新) より筆者が作成。https://www.mhlw.go.jp/content/001234734.pdf (閲覧日 2026 年 1 月 31 日)。

導・あっせんのサービスなど各種の「行政の個別労働紛争解決制度」、また「職業裁判官である労働審判官と労使の労働審判員」で運営される司法手続きによる「労働審判制度」などがある(毛塚 2009: 51-57)。筆者は労働法の門外漢であるため、これ以上各種の個別労働紛争解決制度の詳細には立ち入らない。むしろここで着目すべきは、仁田(2013: 235-236)が「労働審判制度利用者調査」⁴⁾の分析において、一つには「労働審判手続に関する情報入手先としても、第1次的な紛争解決手続としても」、労働行政によるサービス提供が重要な役割を担っているということ、この点を強調していることであろう。またいま一つには、コミュニティ・ユニオンなど地域における労働組合の取り組みが「孤立した労働者が個別労働紛争解決手続の利用に向かう際の補完的システムとして機能している」ということ、この点を指摘していることである(仁田 2013: 235-236)。要するに、相互に隔絶した徒手空拳の個人の存在のままでは、解雇や雇止めをめぐって苦情や差し迫った必要を抱える労働者が、決して十分ではない個別的紛争解決制度の利用へと赴くことも覚束ない。個人としての労働者を支える行政サービスや各種の労働団体の支援など、集合的な制度の重要性を、ここでは確認すべきであろう。

(2) 集合的な発言と労働組合の組織

一般的な言い方をするなら、労働組合が集合的な発言のための制度として、退出や個別的な発言とは区別される重要な役割を果たすこと。フリーマン・メドフのいう「発言・反応効果」(voice/response effects)は、この点を簡潔に論じている。若干敷衍すれば、労働者の「発言」という面では、労働組合は不満の個人的な表出に代わる集合的なボイスを提供することで、離職と訓練・募集費用の減少をもたらしようということ。また経営者の「反応」という面では、労働組合運動はより合理的な人事管理施策、より注意深い作業監督をもたらしようということ。総じて労働者の苦情や問題の解決に貢献し、そのことを通じて労働生産性の改善に寄与しようと論じた(Freeman and Medoff 1984: 164=1987: 244)。

とはいえ、企業別組合を中心とした現在日本の集合的な発言および労使関係の制度をみれば、そこには解決を必要とする大きな課題が少なからず存在している。最大の問題は言うまでもなく、雇用労働者数に占

める組合組織率の長期的な低落傾向であり、1949年・55.8%であった組織率は、昨今の2014年以降の10年間でも17%台から16%台へと低迷している(『連合白書』2016年版: 83, および2025年版: 93)。ここでは集合的発言の機構のカバー範囲の拡大に向けて、二つの点の重要性を強調しておきたい。第一に非正規労働者の組織化の取り組みの本格的な強化であり、とりわけ従来「本工組合」と揶揄されてきた企業別組合が、その組合員範囲を下方に向けて大きく展開して行くことである。量的および質的な基幹化の進展を背景に、UAゼンセンを中心に非正規雇用労働者の組織化の取り組みは既に開始されており、連合登録人員でみても調査が開始された2005年以降、「パート等組合員」はほぼ一貫して増加傾向にある(『連合白書』2025年版: 93)。しかし中村(2021: 101-103)によれば、「パートタイム労働者、有期契約労働者、嘱託労働者の組織化」に取り組んでいる労働組合は、昨今の水準で全体の1/3程度にとどまり、依然として「2/3の労働組合は行動を起こしていない」という。この非正規雇用労働者の組織化は、職場社会の範囲の下方への包摂的な拡大を通じて、日本的な経営・労働関係の質的変革へと通じうる大きな意義を持つ課題でもある(cf. 中村 2009: 172)⁵⁾。

また第二にその必要性を強調すべき点は、熊沢(2013: 34-35)が言うように、地域を舞台にして産業や職場、職種の点で「流動状態」にある小規模零細企業の労働者、フリーターや学生アルバイトなど、雇用形態を問わず周辺の業務に従事する多様な人々に「定着」の場を提供する、いわゆるコミュニティ・ユニオンなどの活動の進展であろう。これらの人々の多くは深刻なワーキングプア問題の渦中の人々でもあり、また企業別組合による組織化の機会からも遠い位置に置かれた人々であって、中村(2021: 108)も強調するとおり、コミュニティ・ユニオン運動の発展による「貴重なセーフティネット」の提供の意義は大きい。

3 目標面談&査定の過程と組合主義の希釈化

集合的な発言の機構が抱える困難を考える上で、最後に指摘すべき問題は、昨今の企業内で定着した目標面談&査定の過程が、雇用関係(取引)の「個別化」=〈個人処遇化〉の場として、一面では多くの従業員を会社人間的な働き方へと導く鑄型の機能を果たすと同時に、また他面では組合主義を希釈化していく機能

を果たしてきたという点であろう（熊沢 1993：121-122；石田 2003：104-107；cf. 上田 2024：62）。

管見の限り議論の核心は、上司と部下との間での目標面談&査定過程は、「強制された自発性」（熊沢 1993）の発現の場として機能するという点にある。その考え方の要点を簡単に紹介すれば、目標面談&査定過程など「自己申告」を中心とした人事考課方式は、「生活の安定を願う労働者に、労働支出競争への自発的な投企、自己の売りこみ、『約束』を守るためのすさまじい働きぶりを強制する」ことになるのだという（熊沢 1993：122）。また日本の文脈とは異なるけれども、著名な英国の昨今のポロ作品も、哲学者ベンサム考案の監獄モデルであるパノプティコン⁶）に仮託しながら、コールセンターでの成績評価の過程に関説して、自分がいつも観察されていると信じる「囚人」（従業員）は「看守のめざすところを自ら内面化し、注視されていない時でさえ、あたかも注視されているかのように、管理者の権限（management prerogatives）に沿って行動する」と論じている（Bloodworth 2019：182=2022：258-259）⁷。要するに、こうした枠組みのもとでは、雇用取引は「個別化」および「管理化」という二重の性格規定の下に置かれることとなり（石田 2003：108）、企業内での不満や苦情の解決を労働組合の集会的な発言に託そうとする集合主義的な行動様式は衰微へと向かわざるをえない。端的に目標面談&査定過程の定着を通じた、組合主義の希釈化の進展ということができよう。

ワーク・ライフ・バランスをめぐる盛んな議論にもかかわらず、企業社会の中核になお根強く残る会社人間的な労働支出様式の改変に向けて、上司-部下間での目標面談&査定過程に労働組合はどのように介入していくことができるのか、ここには労働組合機能（集会的発言）の活性化に向けた挑戦的な責務があるように思われる（cf. 上田 2024：62）。そして、集会的な発言の機構による介入の一つの着眼点は、今野（2012）も指摘するように、目標管理の型式が上司-部下間で「相談して目標を決める契約型の形式」とするという点であり、様式としては「交渉化と市場化」の方向にも開かれているという点であろう（今野 2012：45, 202）。より具体的に理想の姿を語るとすれば、以前の論稿でも言及したことであるけれども、個人の業務量の大小を決定していく目標面談の過程が、一方で上司から見れば労働投入量の適切な見通しの持

てる場となるよう、また他方で部下から見れば生活上の制約にもとづいた「自己選択」の直截な表明の場となるよう、総じて言えば労働支出をめぐる当事者間での真正の合意形成の場となるよう、労働組合が企業内で取り組むべき課題は大きいということである（石田 2012：247-249；上田 2021：15-16）。そうした労働組合介入の一つの眼目は、部門の業績目標（経営規制）と並んで労働時間などに関わる上限目標（組合規制）を、目標面談など上司-部下間でのコミュニケーション機構の展開の前提に、実装しようとする点にある。そのための具体的な企業別組合の取り組みとしては、目標面談&査定プロセスの進行に沿って評価過程をモニターする労使確認会を設置することや、面談や査定などに向けた経営によるマニュアルやガイドラインの作成に積極的に参画することなど、さまざまに想定することができよう。要するに、目標面談&査定過程という経営管理の聖域へのユニオン・ルールの侵入は、「強制された自発性」の発現の場から取引的内実の強化に向けての重要な一步となるように思われる。

4 結び——「自己責任論」をめぐる

最後に本稿の結びとして、不満や苦情の積極的解決を図る上では、橋口（2012：107）が指摘するとおり、いわゆる「自己責任論」を乗り越えて、自らの問題を「集团的・社会的に解決されるべき『労働問題』だと認識」する必要があること、この点についてここでは簡単に言及しておきたい。ある思想家によれば、社会学者は「社会は、みずからが社会として機能するために必要な人間を生産し、人間を通して自己再生産を行なう」と考えてしまうのだという。しかし、その思想家はあくまでも「本源的に経験をするのは人間一人ひとりなのだ」と反論する（ゴルツ 1997：邦訳 293-294）。ここから先はその思想家を離れた、筆者の未熟な議論に過ぎないけれども、だとするならば、所得や機会の格差、過重労働などさまざまな困難も、社会構造に起因して発生し展開する。しかし、とりあえずそれらは、個人一人ひとりの〈問題〉として経験されざるをえない。そうした理解となるのではなかろうか。そして、その〈問題〉を「集团的・社会的に解決されるべき『労働問題』だと認識」（橋口 2012）していくためには、熊沢（2013：66）が労働史研究に沿って強調してきたように、「私」（I）の外側に「私たち」（We）というものが本当にあるのだということ、この点の発

見が要所だという帰結になるように思われる。やはり川村 (2011: 41-42) がいうように、「耐えられなければやめる他にない」状況に置かれ、やむなく「自己都合退職」で離職していく、そうした事情の背後には、原子論的手段主義的な個人では「会社と対峙することができない」という、冷厳な事実があるのだ。そのように考えてよかるう⁸⁾。

- 1) 本文中の訳出は、筆者が原文より行った。訳書の記述とは必ずしも一致しない。外国語文献については、特に(邦訳: 頁数)の断り書きのない場合、以下同様である。
- 2) 就職後3年以内の早期離職の状況を示す。字句通り説明すれば、大卒では3割、高卒では5割、中卒では7割が早期離職する現象を意味する。
- 3) 濱口 (2021: 126) によれば、「フォーク・レイバー・ロー」とは、「裁判所において適用される労働法」とは区別される。「現実の労働社会」に普及し、通用する規範のことを意味する。
- 4) 労働審判制度利用者調査は、東京大学社会科学研究所が「2010年7月から同11月までの期間に」「労働審判制度の当事者を対象」に実施した大規模なアンケート調査である。菅野和夫・仁田道夫・佐藤岩夫・水町雄一郎編著『労働審判制度の利用者調査——実証分析と提言』有斐閣、2013年。
- 5) 企業別組合による非正規労働者の組織化の意義については、ゼミの大学院生である神谷駿平氏との議論が、大いに参考になった。
- 6) この〈一望監視施設〉(パノプティコン)については、フーコー (1977) の第3部第3章の議論が、含蓄に富む。
- 7) 訳書は、ブラッドワース (2022)。
- 8) 集会的な発言の機構に関しては、日本では従業員代表制の法制化をめぐる厄介な議論がある。しかし、本稿では「集団的労使関係の中核的な担い手」は、あくまでも労働組合であるという基本認識(『連合白書』2025年版: 93) のみを確認し、議論には立ち入らない。

参考文献

石田光男 (2003) 『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
 —— (2012) 『日本の雇用関係と労働時間の決定——労使関係論の深化』石田光男・寺井基博編著『労働時間の決定——時間管理の実態分析』ミネルヴァ書房。
 今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。
 上田眞士 (2021) 『働き方改革』をめぐる二つのルール——労働時間規制と業務の効率化をめぐる』『経済論叢』第195巻第1号, pp. 1-17。
 —— (2024) 『書評 梅崎修・南雲智映・島西智輝著『日本の雇用システムをつくる1945-1995——オーラルヒストリーによる接近』東京大学出版会』『大原社会問題研究所雑誌』第788号, pp. 59-63。
 川村遼平 (2011) 『なぜ若者は会社を去るのか——ハローワーク前調査から』森岡孝二編『就活とブラック企業——現代の若者の働きかた事情』岩波書店。
 熊沢誠 (1993) 『新編 日本の労働者像』筑摩書房。
 —— (2013) 『労働組合運動とはなにか——絆のある働き方

をもとめて』岩波書店。
 毛塚勝利 (2009) 『個別労使紛争と紛争処理システム——労使紛争解決の過去・現在・未来』久本憲夫編著『労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房。
 小池和男 (1994) 『日本の雇用システム——その普遍性と強み』東洋経済新報社。
 A. ゴルツ/真下俊樹訳 (1997) 『労働のメタモルフォーズ——働くことの意味を求めて——経済的理性批判』緑風出版。(=1988, André Gorz, *Métamorphoses du Travail Quête du Sens: Critique de la Raison Économique*, Éditions Galilée)
 田上皓大 (2023) 『雇用流動化と職業生活の豊かさ——労働者個人の職業的地位達成への注目』西村純・池田心豪・田上皓大『雇用流動化と日本経済——ホワイトカラーの採用と転職』第4期プロジェクト研究シリーズNo. 6, 労働政策研究・研修機構。
 中村圭介 (2009) 『壁を壊す』社団法人教育文化協会。
 —— (2021) 『労働組合の組織と運営——II 組織拡大』仁田道夫・中村圭介・野川忍編『労働組合の基礎——働く人の未来をつくる』日本評論社。
 仁田道夫 (2013) 『労働審判制度と日本の労使関係システム——労使関係論の視点から』菅野和夫・仁田道夫・佐藤岩夫・水町雄一郎編著『労働審判制度の利用者調査——実証分析と提言』有斐閣。
 日本労働組合総連合会 (2015, 2025) 『連合白書』2016年版および2025年版。
 橋口昌治 (2012) 『自己責任論と個人加盟ユニオン——『若者の労働運動』の事例から』遠藤公嗣編著『個人加盟ユニオンと労働NPO——排除された労働者の権利擁護』ミネルヴァ書房。
 濱口桂一郎 (2021) 『ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機』岩波書店。
 M. フーコー/田村仮訳 (1977) 『監獄の誕生——監視と処罰』新潮社。(=1975, Michel Foucault, *Surveiller et Punir: Naissance de la Prison*, Gallimard)
 労働政策研究・研修機構編 (2012) 『日本の雇用終了——労働局あっせん事例から』(執筆: 濱口桂一郎) 第2期プロジェクト研究シリーズNo. 4, 労働政策研究・研修機構。
 Bloodworth, James (2019) *Hired: Six Months Undercover in Low-Wage Britain, Revised and Updated Edition*, Atlantic Books。(=2022, 濱野大道訳『アマゾンの倉庫で絶望し、ウーバーの車で発狂した——潜入・最低賃金労働の現場』光文社)
 Freeman, Richard B. and James L. Medoff (1984) *What Do Unions Do?*, Basic Books。(=1987, 島田晴雄・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部)
 Freeman, Richard B. and Joel Rogers (2006) *What Workers Want: Updated Edition*, Cornell Paperbacks。
 Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press。(=2005, 矢野修一訳『離脱・発言・忠誠——企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房)

うえだ・まさし 同志社大学社会学部教授。最近の主な共編著に『パナソニックのグローバル経営——仕事と報酬のガバナンス』(石田光男との共編著, ミネルヴァ書房, 2022年)。労使関係論専攻。