

# 平成不況期の人的資源管理改革による従業員意識の個人化

## ―市場化する雇用関係―

津崎 克彦  
倉田 良樹  
荒井 一博

### 一 問題提起

本論文の目的は、一九九〇年代以降に日本で行われた人的資源管理（HRM<sup>①</sup>）の改革が、従業員にどのような意識変化を生み出したのかを明らかにすることである。その際、雇用関係の市場化という特徴に注目し、労働者を対象に行ったアンケートによる大量観察データを用いて分析を行う。特に、この改革によって労働者は所属する組織よりも自分を重視するようになったのか、各人は自助努力による雇用確保を考えるようになったのかを検討する。

社会的には、雇用関係を「企業やその他の組織において、雇用契約を媒介として使用者と被用者の間で展開される職務遂行をめぐる交換関係」と定義することができる<sup>②</sup>。説明を追加すれば、「雇用関係は所属するメンバー

が社会関係を形成する場としての「組織」という側面と、労働サービスとその報酬が交換される場としての「市場」という側面とを併せ持っている。雇用関係における組織の側面と市場の側面はしばしば矛盾・対立の関係にある。そして組織原理と市場原理の対抗関係を観察することは、現代資本主義社会における雇用関係の性質を理解するうえで、きわめて重要なテーマであると考えられる。

雇用関係における組織原理と市場原理との対抗関係に関しては、以下の点が注目に値する。すなわち、組織原理を中心に編成された雇用関係においては、使用者と被用者の間および組織成員の間に長期的なコミットメントが存在し、HRMはそうしたコミットメントを前提にして共同体的な互酬原理に基づいて実施される。労働者の意識のなかにも組織や同僚に対する共同体的な互酬意識が存在することになる。

これに対して市場原理を中心に編成された雇用関係においては、使用者と被用者の関係は随意に解約可能な契約関係と考えられ、組織成員間の人間関係も独立性の高いものとして理解される。そうした雇用関係の下でのHRMは、職務を個別労働者ごとに明確に割り当て、そこで達成される短期的な業績の評価に基づく処遇を重視するものとなる。労働者は組織および同僚に対して個人主義的な意識で行動する。

経済学でも、これに対応した概念化が可能である。<sup>3)</sup>市場と異なり、組織は信頼・自己規制・組織忠誠心からなる「組織的価値」(組織原理)を基盤に運営されるべき存在で、ここでは共同利益追求・相互依存性・他者に対する配慮・長期的利益重視が重要になる。実際のところ、「組織とは、信頼し合う(よう努力する)特定の個人同士が継続して取引し、また信頼を強化する制度的工夫を行って、取引費用を含む生産費用の最小化(利潤の最大化)を図る存在である。」という定義を提起することができる。繰返しゲームの理論を使うと、これらの価値が組織の効率性を達成する上で非常に重要であることを示すことができる。また、取引の継続性およびそれを可能にする

雇用保障が、組織の最も重要な特徴であるといえる。

それに対して市場は、自己重視という「市場的価値」を基盤に機能し、そこでは一般に私利追求・独立性・他者に対する無関心・短期的利益重視が支配する。特に主流派経済学である新古典派経済学の想定する市場では、すべての財に対して多数の供給者と需要者が存在するため、特定の雇用関係を解消しても、直ちに他の経済主体と同等の雇用関係を形成できることになる。

ただし、市場と組織に関するこれらの特徴は相対的なもので、組織においても市場的価値が部分的に使われている。たとえば、組織成員の得る報酬は他の組織のそれと大きく異なる場合は例外的である。また、組織成員同士は協力関係にあると同時に、報酬や昇進を競う関係にある場合も少なくない。さらに、雇用保障の高低にも組織間に相違があつて、かなり市場に近い組織も存在する。つまり、ほとんどの組織には、市場的価値(市場原理)がある程度導入されているのである。換言すれば、ほとんどの組織は組織的価値と市場的価値の競合という問題をはらんでいることになる。そして、概して大企業ほど組織的価値が相対的に重視されている(二重構造労働市場)。

以上のような視点に基づいて本論文は、一九九〇年代後半から今日までの日本の雇用関係が、組織原理の縮小と市場原理の拡大という方向で変化してきたと捉える。つまり、この間の企業による人的資源管理の変更が雇用関係の市場化をもたらしたと解釈する。そして、そのような仮説に立って、組織などの経営環境の変化が従業員意識にどのような変化を生み出したかを、従業員意識調査を通じ明らかにする。

本論文の構成は次のとおりである。第二節では、近年の雇用関係の変化を日本の経営論や内部労働市場論に基づいて具体的に特徴づけ、本論文の基本的な検定仮説を提起する。第三節では、仮説検定のためのデータを解説

するとともに単純集計結果の概要を示す。第四節では、労働者の意識の傾向を明らかにするために、主成分法を用いた分析を行う。第五節では、第四節で得られたデータを被説明変数とした回帰分析を行い、いかなる要因が人々の意識にどのような影響を及ぼしたのかという点を明らかにする。第六節は議論の要約を行う。

## 二 日本的経営と労働市場の変化

第二次世界大戦以後、比較的規模の大きい日本企業の雇用関係に注目した一連の研究は、労働者個人が提供する労働サービスと企業が提供する賃金の交換という市場的な関係を越えたものとしてそれを把握してきた。仕事の内容の決定や責任は個々人ではなく部や課などの集団に置かれ、個々人が職務や権限に対する責任を負うことは少ないという点を既存研究は指摘した。<sup>(4)</sup>

実際のところ、日本企業の個々の労働者の昇進や昇給は、主として勤続年数と人事考課とに基づいて決定されたが、個人ごとに行われる人事考課<sup>(5)</sup>であっても、考課内容は短期的な業績や仕事内容よりも、協調性を中心とした人格や人柄が重視されてきた。年功賃金制度・高雇用保障・持家援助などの融資制度・家族手当や家族向け行事といった生活保障的な処遇制度の存在と同時に、家族主義的・運命共同体的なイデオロギーが喧伝された。<sup>(6)</sup> 個別労働者は企業のなかで自らの仕事を選ぶ権利を持たなかったが、景気後退期においても企業は配置転換や出向などの形で可能な限り解雇を回避する努力をした。<sup>(8)</sup>

このような経営下にあった労働者の意識は総じて企業への帰属と職場メンバー間の相互協調的な方向に向かい、企業に敵対的な労働者意識やメンバー相互が競争を強く意識する感情は、他の先進国と比較して概して低い

水準にあった。<sup>9)</sup> 職場のなかではお互いの知識や技能の相互伝達や助け合い、また仲間迷惑をかけないようにすることなど、職場集団としての協力関係が重視されていた。<sup>10)</sup>

以上の指摘が示唆することは、比較的大規模な日本企業では個人ではなく職場を中心とした集団が仕事の基本単位となっていたこと、そしてそうした集団の内部でさまざまな能力を持つ個々の労働者がお互いに補完しながら働いてきたことである。それは、個々人の自立・能力発揮・欲求充足よりも全体的な繁栄を優先し、そうすることで組織の効率性を達成することを意図した制度であり、組織成員の生活に対する一定の保障という意味合いも含めて、共同体的な互酬を伴う制度であったと特徴づけることができる。

日本の経営と類似のモデルは、第二次世界大戦後の米国の、特に大企業部門（プライマリー・セクター）の雇用関係や労働者の行動特性を記述する際にも用いられた。すなわちそうした部門では、人的資本の企業特殊性や人事管理の複雑さや非定型的な仕事の多さから、献身的な労働者の有する企業特殊人的資本の果たす役割が大きく、それを確保するために、労働者に対して高い雇用保障を提供したという内部労働市場論である。<sup>11)</sup> こうした職場で働く労働者は、組織に対する忠誠心と他者に対する協調性、そして自らの生活の安定を重視する価値を有しているため、自立心や冒険心を持つ個人主義的な人物とは一線を画した「組織人」であると指摘された。<sup>12)</sup>

いわゆる日本の経営と呼ばれてきたモデルと米国の内部労働市場論とを、完全に同一視してしまうことにはおそらく無理がある。<sup>13)</sup> しかし、前節で提起した「共同体的互酬」と「組織内の市場原理」という両極によって特徴づけられる軸において、日米共通の傾向や論理を見出すことは可能である。

雇用関係に関する以上のような理論化が多数の研究者によって行われてきたが、一九八〇年代以降になって現実の雇用関係に顕著な変化が生じてきた。変化はまず一九八〇年代の米国に発生し、日本では一九九〇年代に生

起した。

高雇用保障と組織忠誠心に特徴づけられた一連の雇用関係は一九八〇年代以降に米国で急速に薄れ、新しい雇用関係に移行しつつあるという見方が、一九九〇年代以降のアメリカの労働市場論で提起された。論者の一人である Cappelli は、この動きを「内部組織の市場化」と捉えている (Cappelli 1999)。

それによると、グローバル化による拡大と規制緩和による競争の激化によって、米国企業は従来の規模の経営を放棄し、分社化によるダウンサイジングや固定費の削減によって競争力を追求するようになった。また、組織の縮小とあいまって情報技術による本社業務の効率化などが促進されて、多くの労働者は昇進や企業内教育訓練の機会を奪われ、さまざまな仕事が非典型雇用 (atypical employment) の労働者によって充足されるようになった。さらに、組織における業務の効率性を外部との比較により把握する手法 (ベンチマーキングと呼ばれる) は、さまざまな業務に従事する労働者に、自らの仕事が市場競争にさらされていることを意識させる事態をもたらした。<sup>(14)</sup>

こうした一連の流れは、一部の企業において、従業員自身による法的な訴訟の拡大や、仕事に対するモチベーションの低下という明白にマイナスの結果として現れた。しかし、そうした経験に見舞われなかった企業においても、従業員の目は着実に企業内部から外部労働市場に向かうことになった。企業による外部労働市場の活用と、労働者の離転職の拡大に特色づけられる市場化された雇用関係の下では、外部労働市場の需給状況が労働者の企業に対する忠誠に影響を与えるようになった。そして、企業にとっては労働者のコントロールが、また労働者にとってはキャリアの自己責任化に対応する社会的に公正な機会の確保が問題化した。

わが国では、平成不況が発生した一九九〇年代に雇用関係における変化が現れ始めた。「労働経済動向調査」を

分析した労働政策研究・研修機構は、いわゆる雇用調整を行った企業の数が、一九八九年から一九九二年頃はおよそ五%から一五%で推移するのに対し、一九九三年に四五%程度まで急上昇し、二〇〇五年までは約二〇パーセントから三五%の間というように比較的高いレベルで推移したことを示している<sup>15</sup>。また、同じく労働政策研究・研修機構の調査研究は、賃金決定の際に勤続・技能・知識・努力等の要因よりも業績部分を重視するいわゆる成果主義賃金制度の導入が、二〇〇四年までに全体で約六割程度、一〇〇〇人以上の企業では約八割程度に達したことを示している<sup>16</sup>。

こうした事実は、いわば企業側が行った組織に対する市場原理の導入といえる。本論文の著者の一人は、市場原理が組織内に深く浸透し、組織的価値（日本の価値）が軽視されるようになったことを、その当時に危機感を持って指摘したことがある（荒井一九九七）。

組織で市場原理が以前よりも重視されるようになった基本的原因は、人件費の削減欲求のほかに企業の直面した不確実性の増大にある。不確実性が増大すると、安定雇用を基本とする日本の経営を維持することが以前よりは難しくなる<sup>17</sup>。そして、この不確実性の増大を生み出した要因としては、不況・世界市場の拡大・情報通信技術の進歩・技術革新・規制緩和・サービス経済化など多数が存在する<sup>18</sup>。

市場原理が組織に深く浸透してくると、一般に組織的価値が駆逐されて、組織内の信頼や協力行動が減退することになり、組織の効率性が低下する。もちろん、信頼や協力をあまり前提としない経営方法に転換することも可能ではあるが、もともと組織は市場と異なるので、そこには限界もある。また、この市場原理の浸透は一部のマス・メディアが強力なキャンペーンによって後押しし、また個別企業が他企業の動きを模倣した面もあるので、必ずしも大多数の企業が自らの意思で促進したものではなかった。このような理由により本論文の著者の一人は、

市場的価値の浸透が組織に深刻な問題を生み出すことを警告した。<sup>(20)</sup>

以上の企業側の動きに対して労働者はどう反応したのだろうか。一六歳以上の国民を対象にした意識調査を一九七三年から継続的に行っているNHK放送文化研究所の調査結果を見てみよう。同調査によると、国民が理想とする仕事について「失業の心配がない仕事」とする割合が一九七八年一八%から一九九三年の一二%まで一貫して下降していたのに対し、一九九八年からは上昇に転じ、二〇〇三年には一七%とオイルショック後に近い数値になっている。<sup>(21)</sup>特に一九九八年以降の調査結果では、事務職や技術職といった比較的中核に位置すると考えられる労働者のなかで、理想の仕事について「失業の心配がない仕事」を挙げる割合が拡大している（NHK放送文化研究所二〇〇四）。同様の結果は、労働政策研究・研修機構が二〇歳以上の男女勤労者を対象にして一九九九年から二〇〇七年までに五回にわたって実施した「勤労者生活に関する意識」でも明らかにされている。同調査によればこの間に、終身雇用制度を支持する者の比率は七五%から八六%に、年功賃金を支持する者の比率は六一%から七二%に、それぞれ増大している（労働政策研究・研修機構、二〇〇八）。

他方、労働政策研究・研修機構が二〇〇四年から二〇〇五年にかけて同一企業の人事担当者と従業員に対して行った調査によれば、今後「長期雇用が維持される」と考える従業員の割合は約四一%に留まった。同調査は、「転職や資格を通じたキャリア形成志向」の従業員が、「長期雇用が維持される」という見解に否定的な回答を行っていること、またこうしたキャリアを志向している従業員が全体の約五十%まで拡大していることを報告している（労働政策研究・研修機構二〇〇七）。

以上を総合すると、一九九〇年代以降の日本企業における人材の流動化と人事労務管理の一連の改革が、雇用関係における市場的な原理を拡大した企業側の一連の動きだとすれば、その後で顕著になった労働者の長期雇用

への信頼感の低下と転職や資格を視野に入れたキャリア形成意識の拡大は、企業による雇用関係の市場化に対する労働者側の反応である、という大まかな作業仮説が提示できる。こうした視点から、以下でわれわれは労働者の企業や自分自身の雇用に対する意識をより詳細に記述しつつ、そうした意識が企業側の「雇用関係の市場化」の動きと具体的にどのような形で関係しているのかを分析してみたい。

### 三 データおよび回答の全体傾向

本論文で用いるデータは、著者の荒井と倉田が二〇〇五年にウェブ・アンケートシステムを利用して行った調査から得られたものである。<sup>(2)</sup>本調査では、インターネット上の公募により登録された約一万六〇〇〇名のモニターに対して、電子メールにより回答を依頼した。その結果、二週間の期限のなかで三五六二件のデータを得ることができた。本論文では、労働者の最近一〇年間における勤労生活の経験を重要な説明変数として扱うため、このなかから三三歳以上の正規雇用者（一九一一名）をピックアップして分析を行う。

回答者の男女比は、男性七七・九%、女性二〇・五%（無回答一・六%）、平均年齢は四二・八歳であった。最終学歴は中学・高校卒業者があわせて二四・二%、高专・専門学校・短大卒者が一八・〇%、四年制大学及び大学院卒業者が五七・五%、その他の回答が〇・四%となった。勤務先の企業規模は三〇〇人未満が五五・〇%、三〇〇人以上が四三・九%、不明が一・一%であった。転職経験者は五六・〇%であった。家族状況については、配偶者がいるケースが七二・一%、子供がいるケースは五三・二%であった。

アンケートでは、過去十年の間に会社の状況がどのように変化したか、同じく過去十年の間に自分自身の仕事

表1 過去十年の間の会社の状況に関する認識単純集計

ID	分類1	分類2	分類3	平均値	
1	会社の状況に関する認識	生産活動の成果	製品やサービスの質が向上した	3.12	
2			以前よりも多くのヒット商品が生まれるようになった	2.67	
3			取引相手からの苦情が増えた	2.88	
4		組織の変化	雇用形態	パート、派遣、請負など正社員以外の労働者が増えた	3.61
5				人間関係	先輩から後輩への技能・技術・有用情報の伝達が不十分になった
6			上司に従順になる必要性が増大した		2.90
7			部下の指導をする余裕がなくなった		3.09
8			同僚との協力や情報交換の頻度が減った		3.10
9			若手が育たなくなった		3.58
10	雇用・キャリア		解雇	身近な人が解雇されるのを多く見るようになった	2.75
11		解雇に関するルールが厳格に守られなくなってきた		2.74	
12		企業内キャリア	有能な人が経営者になりにくくなった	3.16	
13			昇給・昇進のチャンスが大きくなった	2.49	
14			減給・降格のリスクが大きくなった	3.27	
15		転職	優秀な人材が自ら会社を去るのを多く見るようになった	3.24	
16	評価制度	導入・運用状況	成果主義的な人事制度（カテゴリ）		
17			賃金に個人の成果や業績を反映させる傾向が強くなった	3.28	
18			昇進に個人の成果や業績を反映させる傾向が強くなった	3.25	
19			制度を導入するさいに十分な検討や説明がなされた	2.89	
20			成果は厳正に評価されている	2.52	
21			成果の評価は相対主義ではなく絶対主義で行われている	2.76	
22			成果評価は根拠・理由も本人に通知されている	2.81	
23			社内の制度・慣行を批判すると不利な評価になる	3.34	
24			高く評価されるには上司の機嫌をとる必要がある	3.31	
25			人事部のブラックリストにのった人は不利な評価になる	3.48	

表1 (つづき)

ID	分類1	分類2	分類3	平均値
26			自分の成果は同じでも同僚の出来・不出来で人事評価が左右されている	3.25
27			自分の成果は同じでも、上司の出来・不出来で人事評価が左右されている	3.43
28			自分の成果は同じでも、部門業績のよしあしで人事評価が左右されている	3.53
29			成果評価の基準となる目標の設定が合理的に行われていない	3.53
30			目標設定時に予測不能であったアクシデントが起き、不利な評価を得ることがある	3.39
31			社内の賃金格差はおおむね成果の差を反映している	2.80
32			成果評価の基準が根拠無く引き上げられる傾向がある	3.11
33			成果評価を行う直属上司の権力が強まった	3.07
34			評価制度を統括する人事部門の力が強くなった	2.92
35			経営者は評価制度を厳格化することで業績悪化の責任を従業員に転嫁している	3.27
36			成果主義的な賃金制度で会社は人件費抑制を図っている	3.57
37		制度に対する評価	評価制度への納得性が高まった	2.56
38			優秀な人材のやる気が高まった	2.63
39			部門業績を意識して管理者が優秀者を手放さなくなった	3.01
40			ノルマや数値目標の達成に追われて自己啓発の機会が減った	3.24
41		組合や非公式集団	派閥など非公式集団の力が強くなった	2.75
42			労働組合の雇用保障に関する機能が低下した	2.99
43		成果・組織への意見	個人の達成した成果は客観的に測定することができる	2.55
44			会社の中には個人業績と直結しないが重要な仕事がある	3.87

表2 過去十年の間の自分自身の仕事の状況に関する認識、自分自身の意識と行動単純集計

ID	分類1	分類2	分類3	平均値	
45	自分自身の仕事の状況	休暇や労働時間	残業や休日出勤が増えた	3.02	
46			サービス残業が増えた	3.06	
47			年次有給休暇の取得が難しくなった	3.08	
48			勤務する時間帯が不規則になった	2.88	
49		仕事そのもの	担当する仕事の量が増えた	3.69	
50			仕事で失敗することの不安を感じるが増えた	3.15	
51			仕事への個人責任が重くなった	3.64	
52			勤務時間が自己管理できるようになった	3.02	
53			仕事のやり方を自分で決められる裁量が大きくなった	3.24	
54			業務分担の切り分けが明確になった	2.90	
55	自分自身の意識と行動	自分自身の意識	個人主義的意識	会社よりも自分のことを重視するようになった	3.54
56			起業や副業を考えるようになった	3.21	
57			どこの会社に移っても通用するくらいに職業能力を高めることで自分の雇用を守っていききたい	3.75	
58			社外の人脈・ネットワークを通じた転職可能性を高めることで自分の雇用を守っていききたい	3.26	
59		会社に対する態度	経営者の頼もしさが高まった	2.61	
60			会社の経営者への信頼感が減った	3.22	
61			会社全体のために努力しようという気力が少なくなった	3.29	
62			勤務先企業の成長・発展に貢献することで自分の雇用を守っていききたい	3.30	
63		解雇不安の度合い	余程のことがない限り解雇されることはないと感じている	3.42	
64			一生懸命働いても将来の雇用は不安である	3.55	
65		各意見に対する評価	各意見に対する評価	日本は自由社会だから企業は自由に解雇できる	2.66
66			雇用が不安定なほうが人間は一生懸命働く	2.46	
67			解雇されたからといって深刻に考える必要はない	2.53	
68			使用者は一定の賠償金さえ支払えば、従業員をいつでも解雇できるようにするべきだ	2.43	

表2 (つづき)

ID	分類1	分類2	分類3	平均値
69			雇用保障が低下すれば情報漏洩で企業がダメージを受ける	3.41
70			金銭的報酬の方が仕事のやりがいより重要だ	3.07
71			日本の企業は年齢別賃金格差をもっと縮小するべきだ	3.16
72			年功賃金より成果主義賃金の方が望ましい	3.20
73			雇用や賃金のルールを変えるさい、労働組合は従業員の立場よりも経営者の立場に近い	3.18
74			経営者に成果主義を適用するべきだ	3.90
75		自分自身の行動	仕事への対応 以前よりも仕事を丁寧にするようになった	3.16
76			自分の担当以外の仕事に手を出さなくなった	2.91
77			解雇不安への対応 雇用不安から自分の転職可能性を考える頻度が増えた	3.07
78			解雇に備えて再就職情報の収集を行うようになった	2.70
79			解雇に備えて新知識の吸収や学習をするようになった	2.84
80			公的資格を取得して将来的な独立自営の道を確認することで、自分の雇用を守っていききたい	3.09
81			派閥など非公式集団と関与する行為が増えた	2.43
82			雇用不安からリスクのある仕事には挑まなくなった	2.65
83			労働組合や従業員組織での活動を通じて自分の雇用を守っていききたい	2.35

の状況がどのように変化したか、また雇用に関する自分自身の現在の意識がどうであるかという点について尋ねた。なお、転職経験者については、十年前の勤務先と現在の勤務先とを対比して回答することを求めている。回答の選択肢はすべて1から5までの五段階スケールで設定し、値が大きいほど質問に対する肯定の度合いが強いことにした。以下の分析で用いる質問のリストと回答の単純集計結果（平均値）をまとめたのが表1および表2である。単純集計の結果概要は以下のとおりである。

会社の状況について、会社の製品やサービスの質はやや向上したという回答が多いが、ヒット商品が生まれるようになったという意識は低くなっている。組織については、正社員以外の労働者が増加し、同時に職場における情報伝達が低下して、若手が育たなくなつたという認識が強い。評価制度については、いわゆる成果主義賃金制度が導入されたという回答が約六〇％程度あるが、全般に成果主義に対する不信感が強いという評価になった。また、昇給や昇進のチャンスは以前よりも低下したという認識が強い。

自分自身の仕事については、量・責任とも増大したという認識が強い。自分自身の意識については、「会社よりも自分のことを重視するようになった」という意見と、「勤務先自体の成長、発展の重視により雇用を守りたい」という意見の両方が強くなっている。自分自身が解雇されるという意識は強くないが、雇用自体は不安とする意見が強い。また、全般に自分自身の職業能力を高めたいという意識は強いが、組合や非公式集団に対する関与は強まっていない。他方、「使用者は一定の賠償金さえ支払えば、従業員をいつでも解雇できるようにすべきだ」、「雇用が不安定なほうが人間は一生懸命働く」といった、会社の解雇を正当化する考え方については、批判的な意見が多く見られる。

単純集計の結果では、全般的に職場における協力関係や教育の機能が薄れるとともに、成果主義の導入が拡大

して、いわば仕事の個人化という状況が観察される。労働者は職業能力を高めたいという意識が強いものの、会社との関係については、会社と自分を対置して自分自身の雇用を考えると、意識の労働者と、会社の発展と自分の雇用を同一のものと思わず意識の労働者の二種類が観察された。

#### 四 意識の分析

アンケートでは、回答者の意識を二〇問の質問を用いて把握しようとした(表2のID55からID74まで)。本分析では、回答者の意識の傾向を把握するために、主成分分析を用いて回答結果を処理し、その結果を回答者の意識の傾向として用いることにする。

各主成分に対する解釈は、次の通りである。

##### (一) 会社への不信と「個人化」(第一主成分)

「会社全体のために努力しようという気力が少なくなった」、「会社よりも自分のことを重視するようになった」などの意見に対して肯定的な傾向を示す。同時に、経営者に対する不信や、起業・副業を検討するという意識と結びついている。

##### (二) 雇用不安定化に対する肯定的意識(第二主成分)

「使用者は一定の賠償さえ支払えば従業員を解雇できるようにすべきだ」、「日本は自由社会だから企業は自由に解雇できる」、「雇用が不安定なほうが人間は一生懸命働く」など、自由な解雇権やそれを肯定する意見に肯定的な傾向を示す。「解雇されたからといって深刻に考える必要はない」という傾向とも関連している。

表3 本人の意識に関する主成分分析結果(バリマックス回転)

	第1主成分	第2主成分	第3主成分	第4主成分
	会社への不信と「個人化」	雇用不安定化に対する肯定的意識	さまざまな手段を利用して自分自身の雇用を守ろうとする意識	成果主義に対する肯定的意識
寄与率	13.18	11.89	9.51	7.99
会社全体のために努力しようという気力が少なくなった	0.81 *	0.05	0.06	-0.07
会社よりも自分のことを重視するようになった	0.71 *	0.01	0.20	-0.06
会社の経営者への信頼感が減った	0.64 *	-0.04	0.14	0.05
起業や副業を考えるようになった	0.43 *	0.14	0.31	0.09
使用者は一定の賠償金さえ支払えば、従業員をいつでも解雇できるようにするべきだ	0.02	0.79 *	-0.03	0.16
日本は自由社会だから企業は自由に解雇できる	0.00	0.73 *	0.07	0.00
雇用が不安定なほうが人間は一生懸命働く	-0.15	0.71 *	0.03	0.13
解雇されたからといって深刻に考える必要はない	0.06	0.69 *	0.01	0.09
どこの会社に移っても通用するくらいに職業能力を高めることで自分の雇用を守っていききたい	0.04	0.01	0.84 *	0.11
社外の人脈・ネットワークを通じた転職可能性を高めることで自分の雇用を守っていききたい	0.12	0.10	0.75 *	0.02
日本の企業は年齢別賃金格差をもっと縮小するべきだ	0.02	0.17	0.05	0.84 *
年功賃金より成果主義賃金の方が望ましい	-0.05	0.23	0.11	0.82 *
雇用保障が低下すれば情報漏洩で企業がダメージを受ける	0.01	-0.12	0.13	-0.03
雇用や賃金のルールを変えるさい、労働組合は従業員の立場よりも経営者の立場に近い	0.04	0.08	0.02	0.00
金銭的報酬の方が仕事のやりがいより重要だ	0.08	0.26	-0.12	0.16
経営者に成果主義を適用するべきだ	0.24	-0.12	0.30	0.31
余程のことがない限り解雇されることはないと感じている	-0.07	0.04	0.03	0.05
勤務先企業の成長・発展に貢献することで自分の雇用を守っていききたい	-0.54 *	-0.07	0.44 *	0.06
経営者の頼もしさが高まった	-0.64 *	0.12	0.14	-0.05
一生懸命働いても将来の雇用は不安である	0.27	-0.04	0.34	0.07

係数の絶対値が0.4以上の場合にアスタリスクを付した。

(三) さまざまな手段を利用して自分自身の雇用を守ろうとする意識(第三主成分)

「どこの会社に移っても通用するくらいに職業能力を高めることで自分の雇用を守っていききたい」、「社外の人脉・ネットワークを通じた転職可能性を高めることで自分の雇用を守っていききたい」、「勤務先企業の成長・発展に貢献することで自分の雇用を守っていききたい」など、さまざま手段を利用して、自分自身の雇用を守ろうとする意識を示している。

(四) 成果主義に対する肯定的意識(第四主成分)

「日本の企業は年齢別賃金格差を縮小すべきだ」、「年功賃金より成果主義のほうが望ましい」という意見に対して肯定的な傾向を示す。

この分析では、労働者の会社及び自分自身の雇用に関する意識が次の二つの形で現れた。第一は、「会社よりも自分のことを重視するようになった」というような会社と対立した形での意識(第一主成分)である。第二は、「どこの会社に移っても通用するくらいに職業能力を高めることで自分の雇用を守っていききたい」という意見に代表されるが、さまざま手段を利用して自分自身の雇用を守ろうとする意識(第三主成分)である。第一主成分と第三主成分の双方に共通するのは、一言でいえば、会社から労働者が意識の上で自立していく個人化の傾向である。なお、寄与率については第一主成分の方が大きい。

だが第一主成分が示す個人化傾向と第三主成分が示す個人化傾向とは、その内実に次のような相違があると解釈できるかもしれない。すなわち、第一主成分が示す個人化傾向は、会社への不信を伴う労使対立的な個人化傾向であるのに対し、第三主成分が示す個人化傾向は、会社への不信や労使対立を伴うことなく、さまざま手段による自助努力で自らの雇用を守っていきこうとする個人化傾向である。労働者の雇用意識に関する主成分分析

の結果として、二つのタイプの個人化傾向、すなわち、会社への不信と起業や副業への意思を伴って自立して行うこととする個人化（第一主成分が示す傾向）と、あくまで被用者としての意識と会社との協調的な関係の可能性を残しつつ、外部労働市場にも目を向ける個人化（第三主成分が示す傾向）という二つのタイプの個人化傾向が析出されたといえる<sup>23</sup>。

主成分分析の他の結果として、雇用が不安定になることを肯定する意見に一貫して賛成を示す意識（第二主成分）と、成果主義に対して一貫して賛成する意識（第四主成分）が現れた。双方は企業の雇用関係の市場化方針に対する賛同とみなすことができる。前者は雇用／解雇レベルでの市場化に対する正当化の傾向、後者は処遇レベルでの市場化に対する正当化の傾向とも表現できる。

こうした意識がなぜ労働者に現れたのであろうか。以上の分析で析出された四つの意識を被説明変数としたモデルを立て、本人属性、会社の状況に関する経験、自分自身の仕事の状況に関する経験を主たる説明変数とする回帰分析を行い、この問題の解明を試みたい。

## 五 回帰分析

以下では、本人の意識（表3の四つの主成分）を被説明変数とし、本人の属性（性別、年齢、家族状況、転職経験、学歴、勤務先の規模、役職）、過去十年の会社の状況の変化に関する認識、十年前と比較した自分自身の仕事の状況に関する認識を説明変数とした回帰モデルを立てて分析を行う。

なお、過去十年の会社の状況に関する認識および十年前と比較した自分自身の仕事の状況に関する認識につい

表4 本人の過去10年間に於ける会社の状況の変化に関する認識(バリマックス回転)

	1	2	3	4	5	6	7	8
	評価制度の適切な導入・運用	評価制度の不適切な導入・運用	会社による不公正な権力行使の拡大	解雇や人材の流動化	協力的慣行の減退	昇進・昇給に対する個人業績の反映	規律の低下	品質向上やヒット商品の増大
寄与率	11.17	10.59	9.80	6.92	6.77	5.49	4.51	4.01
評価制度への納得性が高まった	0.78 *	-0.12	-0.06	-0.04	-0.04	-0.21	-0.04	0.03
成果は厳正に評価されている	0.76 *	-0.24	-0.10	-0.06	-0.09	0.01	-0.12	0.13
優秀な人材のやる気が高まった	0.76 *	-0.12	-0.03	-0.11	-0.12	-0.12	-0.12	0.11
成果評価は根拠・理由も本人に通知されている	0.67 *	-0.07	-0.17	0.01	0.00	0.19	-0.14	0.11
制度を導入するさいに充分な検討や説明がなされた	0.66 *	0.07	-0.19	-0.06	0.03	0.21	-0.02	0.10
社内の賃金格差はおおむね成果の差を反映している	0.64 *	-0.11	0.11	-0.02	-0.08	0.08	-0.03	-0.01
昇給・昇進のチャンスが大きくなった	0.57 *	-0.09	-0.09	-0.02	-0.20	0.19	0.01	0.18
部門業績を意識して管理者が優秀者を手放さなくなった	0.47 *	0.28	0.22	-0.05	-0.12	0.16	0.10	-0.03
成果の評価は相対主義ではなく絶対主義で行われている	0.47 *	-0.29	0.10	0.09	0.12	0.06	-0.11	0.10
自分の成果は同じでも、上司の出来・不出来で人事評価が左右されている	-0.11	0.79 *	0.26	0.11	0.12	0.04	0.09	-0.03
自分の成果は同じでも、部門業績のよしあしで人事評価が左右されている	-0.10	0.76 *	0.20	0.09	0.15	0.15	-0.03	-0.01
自分の成果は同じでも同僚の出来・不出来で人事評価が左右されている	-0.04	0.75 *	0.25	0.06	0.11	0.04	0.12	-0.02
目標設定時に予測不能であったアクシデントが起き、不利な評価を得ることがある	-0.16	0.54 *	0.43 *	0.18	0.16	0.08	0.01	-0.03
成果評価の基準となる目標の設定が合理的に行われていない	-0.32	0.54 *	0.31	0.11	0.18	0.06	0.08	-0.04
人事部のブラックリストにのった人は不利な評価になる	-0.20	0.52 *	0.42 *	0.13	0.15	0.05	0.20	0.07
高く評価されるには上司の機嫌をとる必要がある	-0.22	0.48 *	0.45 *	0.05	0.28	-0.04	0.23	0.04
成果主義的な賃金制度で会社は人件費抑制を図っている	-0.15	0.46 *	0.36	0.17	0.13	0.39	0.05	-0.07
社内の制度・慣行を批判すると不利な評価になる	-0.24	0.41 *	0.45 *	0.13	0.26	-0.05	0.25	0.03
評価制度を統括する人事部門の力が強くなった	0.06	0.19	0.74 *	0.10	0.06	0.00	0.14	-0.02
成果評価を行う直風上司の権力が強まった	0.01	0.24	0.74 *	0.12	0.15	0.02	0.10	0.01

表4 (つづき)

	1	2	3	4	5	6	7	8
	評価制度の適切な導入・運用	評価制度の不適切な導入・運用	会社による不公正な権力行使の拡大	解雇や人材の流動化	協力的慣行の減退	昇進・昇給に対する個人業績の反映	規律の低下	品質向上やヒット商品の増大
成果評価の基準が根拠無く引き上げられる傾向がある	-0.03	0.31	0.62 *	0.22	0.14	0.10	0.04	-0.10
ノルマや数値目標の達成に迫られて自己啓発の機会が減った	-0.07	0.29	0.47 *	0.16	0.23	0.20	0.08	-0.07
上司に従順になる必要性が増大した	0.08	0.08	0.44 *	-0.02	0.39	-0.04	0.25	0.17
身近な人が解雇されるのを多く見るようになった	0.03	0.03	0.17	0.83 *	0.09	-0.03	0.00	0.03
解雇に関するルールが厳格に守られなくなってきた	-0.08	-0.00	0.25	0.80 *	0.10	-0.05	0.08	0.00
優秀な人材が自ら会社を去るのを多く見るようになった	-0.12	0.25	0.05	0.64 *	0.19	0.16	0.19	-0.08
労働組合の雇用保障に関する機能が低下した	-0.03	0.19	0.15	0.61 *	0.08	0.04	0.23	0.01
同僚との協力や情報交換の頻度が減った	-0.10	0.11	0.19	0.09	0.78 *	0.06	0.05	-0.12
部下の指導をする余裕がなくなった	0.01	0.10	0.24	0.08	0.75 *	0.08	0.03	-0.06
先輩から後輩への技能・技術・有用情報の伝達が不十分になった	-0.16	0.22	0.11	0.16	0.59 *	0.14	0.17	-0.04
若手が育たなくなった	-0.19	0.24	0.05	0.24	0.58 *	0.03	0.15	-0.09
賞金に個人の成果や業績を反映させる傾向が強くなった	0.22	0.09	0.07	0.00	0.08	0.87 *	0.01	0.06
昇進に個人の成果や業績を反映させる傾向が強くなった	0.23	0.11	0.09	0.02	0.08	0.85 *	0.05	0.09
派閥など非公式集団の力が強くなった	-0.12	0.05	0.27	0.15	0.10	0.00	0.70 *	0.09
有能な人が経営者になりにくくなった	-0.19	0.09	0.14	0.13	0.08	0.00	0.64 *	-0.10
取引相手からの苦情が増えた	-0.05	0.16	0.08	0.16	0.15	0.09	0.58 *	-0.27
製品やサービスの質が向上した	0.22	0.02	-0.06	-0.04	-0.08	0.06	-0.13	0.83 *
以前よりも多くのヒット商品が生まれるようになった	0.29	-0.04	-0.01	0.05	-0.13	0.07	-0.04	0.80 *
パート、派遣、請負など正社員以外の労働者が増えた	-0.01	0.38	-0.14	0.38	0.17	0.30	0.28	0.07
減給・降格のリスクが大きくなった	-0.04	0.12	0.29	0.31	0.31	0.35	-0.01	-0.05
経営者は評価制度を厳格化することで業績悪化の責任を従業員に転嫁している	-0.17	0.32	0.61 *	0.23	0.11	0.17	0.11	-0.13

係数の絶対値が0.4以上の場合にアスタリスクを付した。

表5 過去10年における自分自身の仕事の状況に関する認識(バリマックス回転)

	1	2	3
	労働時間の長時間・不規則化	仕事量・責任・不安の増大	仕事の裁量の増大
	26.94	19.88	18.05
残業や休日出勤が増えた	0.78 *	0.22	-0.02
サービス残業が増えた	0.79 *	0.25	-0.07
年次有給休暇の取得が難しくなった	0.74 *	0.21	-0.13
勤務する時間帯が不規則になった	0.76 *	0.16	0.03
担当する仕事の量が増えた	0.40	0.69 *	0.06
仕事で失敗することの不安を感じるが増えた	0.23	0.73 *	-0.14
仕事への個人責任が重くなった	0.23	0.83 *	0.16
勤務時間が自己管理できるようになった	-0.19	0.07	0.82 *
仕事のやり方を自分で決められる裁量が大きくなった	-0.11	0.20	0.82 *
業務分担の切り分けが明確になった	0.18	-0.25	0.62 *

係数の絶対値が0.4以上の場合にアスタリスクを付した。

表6 意識に関する回帰分析の結果

	第1主成分			第2主成分			第3主成分			第4主成分				
	会社への不信と「個人化」			雇用不安定化に対する肯定的意識			さまざまな手段を利用して自分自身の雇用を守ろうとする意識			成果主義に対する肯定的な意識				
	標準化係数	t	有意確率	標準化係数	t	有意確率	標準化係数	t	有意確率	標準化係数	t	有意確率		
ベータ			ベータ			ベータ			ベータ					
(定数)	-0.388	0.698			3.688	0.000 ***			2.254	0.024 *		2.966	0.003 **	
男性ダミー	-0.008	-0.334	0.739	0.031	1.068	0.286		0	-0.012	0.991		-0.047	-1.605	0.109
年齢	0.032	1.338	0.181	-0.122	-4.071	0.000 ***	-0.103	-3.609	0.000 ***		-0.084	-2.751	0.006 **	
配偶者いるダミー	-0.032	-1.258	0.209	-0.007	-0.228	0.819	0.045	1.511	0.131		0.015	0.473	0.636	
子どもの人数	-0.01	-0.388	0.698	-0.02	-0.645	0.519	0.016	0.55	0.583		-0.012	-0.388	0.698	
転職経験ありダミー	0.028	1.167	0.244	-0.014	-0.481	0.630	0.114	3.986	0.000 ***	0.125	4.074	0.000 ***		
高専・専門学校・短大ダミー	0.008	0.302	0.762	0.009	0.276	0.782	0.018	0.578	0.564	-0.022	-0.661	0.508		
大学ダミー	0.042	1.513	0.131	0.019	0.558	0.577	0.055	1.69	0.091	-0.066	-1.91	0.056		
大学院ダミー	-0.004	-0.173	0.863	0.034	1.149	0.251	0.091	3.2	0.001 **	-0.055	-1.794	0.073		
300人以上ダミー	-0.051	-2.002	0.045 *	-0.022	-0.691	0.490	-0.107	-3.537	0.000 ***	-0.054	-1.668	0.096		
課長職ダミー	-0.067	-2.785	0.005 **	0.025	0.855	0.393	0.049	1.71	0.088	0.032	1.051	0.293		
部長職ダミー	-0.048	-2.026	0.043 *	0.045	1.541	0.124	0.035	1.27	0.204	0.055	1.854	0.064		
役員ダミー	-0.101	-4.021	0.000 ***	0.042	1.347	0.178	-0.024	-0.8	0.424	0.007	0.219	0.827		
評価制度の適切な導入・運用	-0.363	-14.77	0.000 ***	0.242	8.01	0.000 ***	0.026	0.913	0.362	0.003	0.09	0.928		
評価制度の不適切な導入・運用	0.174	7.516	0.000 ***	-0.013	-0.469	0.639	0.171	6.256	0.000 ***	0.013	0.446	0.656		
会社による不正な権力行使の拡大	0.147	6.351	0.000 ***	0.022	0.773	0.440	0.03	1.114	0.266	-0.141	-4.845	0.000 ***		
解雇や人材流動化の認識	0.217	9.585	0.000 ***	0.033	1.177	0.239	0.168	6.302	0.000 ***	-0.005	-0.181	0.857		
協力的慣行の減退	0.234	10.07	0.000 ***	0.029	1.004	0.316	0.065	2.378	0.018 *	0.005	0.174	0.862		
昇進・昇給に対する個人業績の反映	0.125	5.189	0.000 ***	-0.122	-4.112	0.000 ***	0.121	4.278	0.000 ***	-0.05	-1.665	0.096		
規律の低下	0.259	11.859	0.000 ***	0.025	0.917	0.359	0.04	1.563	0.118	0	0.006	0.995		
品質向上やヒット商品の増大	-0.265	-12.088	0.000 ***	-0.077	-2.858	0.004 **	0.058	2.249	0.025 *	-0.029	-1.067	0.286		
労働時間の長時間・不規則化	-0.065	-2.687	0.007 **	0.068	2.304	0.021 *	0.041	1.434	0.152	-0.005	-0.153	0.878		
仕事量・責任・不安の増大	-0.087	-3.535	0.000 ***	-0.088	-2.879	0.004 **	0.107	3.658	0.000 ***	0.09	2.905	0.004 **		
仕事の裁量の増大	0.014	0.523	0.601	0.036	1.134	0.257	0.163	5.342	0.000 ***	0.13	3.986	0.000 ***		
調整済みR2	0.418			0.116			0.191			0.079				

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

ては、それぞれアンケートで得られた回答結果に対して主成分分析を行った結果を説明変数として用いる。分析結果は表4及び表5に示した通りである。

回帰分析の結果、次のようなことが明らかになった。

まず、人件費抑制目的などの評価制度の不適切な導入、解雇や人材流動化の認識、協力的慣行の減退、昇進・昇給に対する個人業績の反映といった経験は、第一主成分Ⅱ「会社への不信と個人化」および第三主成分Ⅲ「さまざまな手段を利用して自分自身の雇用を守ろうとする意識」を強化する。第一節と第二節の議論に依拠するとこれは自然な結果である。また、全般に大企業よりも、従業員数三〇〇人未満の中小企業の労働者においてこれらの効果が強い。中小企業では経営が不安定などの理由でもともと個人化傾向が強く、さらにもともと個人化傾向の強い人が働いていることもあるが、市場化の効果は中小企業でより顕著に現れているといえよう。

他方、品質の向上やヒット商品の増大など、全般的に会社が好調であるような傾向、あるいは本人の仕事量・責任・不安が増大する傾向があると、第一主成分である会社への不信を伴う形での自立的な傾向が弱くなる。しかしそうした傾向は、第三主成分である会社へのコミットも含めた形での自立的な傾向を強める。本人が好調な会社にお勤め重責を担っていることで、一方では転職に有利になり自立に自信を持つとともに、他方では外部労働市場における自分の価値を上げてくれるような会社だから不信は持たない、というような意識が働いているものと推察される。

第一主成分である「会社への不信と個人化」傾向が高まるのは、「会社による不公正な権力行使の拡大」（会社で権限が上司や人事部などに集中し、根拠なく評価基準が引き上げられたことなど）や、「規律の低下」（派閥や非公式集団の影響力が高まったことなど）の経験である。逆に、評価制度について導入時に説明が十分になされ、

公開性が高まったというような経験は、第一主成分である会社への不信を減じる傾向がある。これらは自然な結果であろう。本人の地位が管理職や役員である場合や、仕事において労働時間が長時間化したという傾向は、「会社への不信と個人化」傾向を下げている。前者には権限を有する個人であることの効果、後者には会社の好調さや残業手当などの効果があると推察される。

第三主成分であるさまざまな手段を利用して自分自身の雇用を守ろうとする意識は、比較的若い労働者や転職経験者において強い。彼らは先に指摘した組織的価値の内面化が弱い人たちであるため、これは自然な結果である。学歴では大学院でプラスとなっているが、どのような会社でもよいから専門的知識を活用したいという意向が強いためであろう。

第二主成分と第四主成分は、企業による雇用関係の市場化を肯定する労働者意識であるが、双方に共通するのは、比較的若年である場合や、仕事量・責任・不安が増大している場合に、この傾向が強く現れるということである。前者の場合は、上記と同様に組織的価値の内面化が弱いと解釈できる。また後者の場合は、現在の仕事に対する愛着が減少したか、その実績の正当な評価を要望していると解釈できる。

加えて、第二主成分である雇用不安定化を肯定する意識は、労働時間が増加した、昇給や昇進に対して個人業績が反映されない、あるいは会社全体も品質向上やヒット商品の増大に恵まれていないという状況にある労働者に強く観察される。自分の仕事が正当に評価されていないと感じたり、自分の会社がうまく行っていないと感じたりしているために、流動的な労働市場を高く評価しているためであろう。他方、評価制度が適切であることも流動的な労働市場を肯定させる要因となっている。これは妥当な結果であるが、完璧に適切な評価が存在しないことにも留意すべきである。このような結果から、特定の条件の下では、伝統的な日本の経営が特に好まれないこ

ともありうるといえる。なお、第二主成分に関しては、企業規模や学歴、役職などとの相関は見られなかった。第四主成分である成果主義を肯定する意識は、転職経験者のケースと仕事の裁量が増加しているケースとで強い。しかしながら、「会社による不正な権力行使の拡大」が強くなると、この意識は弱まる傾向にある。いずれも自然な結果であるといえよう。

## 六 まとめ

一九九〇年代以降、雇用調整や成果主義の導入の形で、企業側主導による雇用関係やHRMの市場化が拡大した。われわれの分析が示唆することは、こうした企業側の行動が、企業から自立していく労働者の個人化意識を招いたということである。具体的な市場化現象としては、人件費抑制のための人事考課制度の導入、身近な人の解雇を含む人材の流動化、協力的慣行の減退、昇進・昇給に対する個人業績を反映する傾向などを挙げることができる。

意識の上での個人化と呼びうる傾向は、会社への不信および独立や副業を伴う形での個人化と、会社と協調的な関係を構築する可能性を残しつつ企業外の人脈形成を含むさまざまな手段を利用して、自分自身の雇用を守るうとする個人化の二つの意識として現れた。全般に企業全体の生産活動が活発で労働者本人が忙しい場合には、第二の意味での個人化意識が強化され、逆に企業全体の生産活動が停滞気味で、本人の仕事量や責任が増大しい場合には、第一の意味での個人化傾向が強まる。

単純集計の結果を見る限り、「成果主義的な賃金制度で会社は人件費抑制を図っている」「成果評価の基準とな

る目標の設定が合理的に行われていない」などの質問に対するポイントが高く、労働者が納得しない形で成果主義が導入されていることが、労働者の個人化を過度に促進しているともいえる。実際のところ、成果主義賃金制度の導入の際に十分な説明がなされた、成果の差が反映されている、厳正な評価がなされている、絶対主義で運用されている、あるいは昇給・昇進のチャンスが広がったと感じられる場合には、企業への不信を伴う形での個人化意識が低下する傾向が見られる。そのため、こうした成果主義の導入がある程度好ましい効果を持ちうることもある。特に業績の評価が曖昧な企業においてそういえよう。しかし本論文が強調しているように、組織に市場原理を過度に導入すると、組織の効率性は低下する。

企業による労働者の解雇について、労働者はこれを積極的に肯定しているとはいえない。本論文の分析によれば、解雇に対する肯定的な意識は、企業の生産活動が全般に停滞している場合、過度な繁忙状況が続き仕事への愛着が失われた場合(現状への不満が解雇から保護されることへの執着を弱めているものと推察される)、あるいは仕事に対する裁量が拡大していない場合に、自分自身の個人的な仕事ぶりが評価されていないという状況に対する不満や現行の雇用関係に対する批判として、特に若年層に現れているようである。

単純集計および分析結果を総合すると次のようなことが成立する。事業の拡大が困難か、あるいは不確実性の高い経営環境のなかで、一方では人件費を削減し雇用の流動化を促進しようとする企業が存在する。他方では、そうした企業の行為に対して不信を持ちつつ、企業から自立しようとする労働者が発生してきた。このように、短期的で個人的な関係を軸にした雇用関係の市場化が進展しつつある。われわれが今日目に見ている失業に対する労働者の不安と転職や資格取得に対する積極的な意識は、こうした雇用関係の変化の一端とみなすことができる。

しかし企業側は、①企業全体のパフォーマンスを上げることが最優先にしつつも、②従業員の雇用は可能な限り安定させ、③人件費削減を避けて個人の成果に対して絶対評価を行い、④本人の企業内における協力的行動に対する評価を含めたオープンで客観的な評価制度を導入することによって、長期的なコミットメントとメンバー間の相互協力的な関係を今以上に実現し、組織の効率性を高めることが可能である。

★本論文は倉田良樹および荒井一博に支給された科学研究費補助金による研究成果の一部である。

〈参考文献〉

- Arai, K., 1997, "Cooperation, Job Security, and Wages in a Dual Labor Market Equilibrium". *Journal of Socio-Economics*, vol. 26, 39-57.
- 荒井一博、一九九七、『終身雇用制と日本文化——ゲーム論的アプローチ』中央公論社。
- 、一九九八、「文化・歴史も視野に改革を」『日本経済新聞』（一月二三日）。
- 、二〇〇一、『文化・組織・雇用制度——日本のシステムの経済分析』有斐閣。
- 、二〇〇六、『信頼と自由』勁草書房。
- 、山内勇・倉田良樹、二〇〇六、「成果主義賃金制度が生み出した職場と労働者の変化」『二橋経済学』一（二）：一三三-一四六。
- Cappelli, P., 1999, *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (=二〇〇一、若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社。)

- Doeringer, P. B. & M. J. Piore, 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass.: Heath.
- Dore, R., 1973, *British Factory—Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley: University of California Press. (＝一九九三、山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房。)
- NHK放送文化研究所、二〇〇四、『現代日本人の意識構造〔第六版〕』日本放送出版協会。
- 岩田龍子、一九八五、『日本の経営組織』講談社。
- 小池和男、一九八一、『日本の熟練——すぐれた人材形成システム』有斐閣。
- 神代和欣、一九八六、『技術革新と雇用の展望』『社会政策学会年報』30：一七二—一八。
- 熊沢誠、一九八九、『日本の経営の明暗』筑摩書房。
- Kurata, Y., 2000, “Future of the Career Development Practice in Japanese Large Companies”, Wadensjo, E. & N. Maruo eds, *Changing Labour Market and Economic Policy: Towards the Post-Welfare States*, Tokyo: Life Design Institute, 158-67.
- 倉田良樹、一九九三、『人事制度』津田真澄編『人事労務管理』シネルヴァ書房、八三—一〇六。
- 、『二〇〇五』『雇用関係の社会学論(Ⅰ)』『一橋論叢』一三三(一)：一〇一—一一一。
- 京谷栄二、一九八三、『電機産業大企業労働者の状態』『社会政策学会年報』二七：一五一—一七六。
- McCormick, K. J., Y. Kurata and K. Tsuzaki, 2007, “Boosting Japan’s IT Labour Force: From Shortage to Skill Standard,” *Asian Business and Management* 6(4), 409-430.
- 松島静雄・北川隆吉、一九五六、「わが国における労務管理の特質とその限界——A 鉾山の事例を中心として」『東京大

学教養学部社会科学紀要』五：三二六五。

元島邦夫、一九八七、「日本労使関係と労働者の「生活様式」」『社会政策学会年報』三一…五七—七六。

尾高邦雄、一九六〇、「組合意識と企業意識——労働者意識の構造分析」『日本労働協会雑誌』一八：一八—三五。

——、一九八四、「日本の経営——その神話と現実」中央公論社。

労働政策研究・研修機構、二〇〇六、「裁判所における解雇事件——調査中間報告」独立行政法人労働政策研究・研修機構。

——、二〇〇七、「日本の企業と雇用——長期雇用と成果主義のゆくえ」独立行政法人労働政策研究・研修機構。

——、二〇〇八、「第五回勤労生活に関する意識調査」独立行政法人労働政策研究・研修機構。

佐藤博樹、二〇〇二、「キャリア形成と能力開発の日独米比較」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成——

日米英独の比較』東洋経済新報社、一四九—二六七。

津田眞激、一九七六、「日本の経営の擁護」東洋経済新報社。

——、一九七七、「日本の経営の論理」中央経済社。

埋橋孝文、一九八六、「ME技術革新と教育訓練問題」『社会政策学会年報』三〇：三九—六一。

Whyte, W. H., 1956, *The Organization Man*, Hammondsworth, Middlesex: Penguin Books. (＝一九五九、岡部慶三・

藤永保訳『組織のなかの人間——オーガニゼーション・マン(上)(下)』創元社。)

〈脚注〉

(1) Human Resource Management

- (2) 倉田 (二〇〇五: 1011-1011)。
- (3) 荒井 (一九九七、二〇〇六)。
- (4) Dore (1973)、津田 (一九七六)。
- (5) Dore (1973)、小池 (一九八一)、熊沢 (一九八九)、倉田 (一九九三)。
- (6) 松島 (一九五六)、尾高 (一九六〇)、津田 (一九七六)。
- (7) 岩田 (一九八四)、熊沢 (一九八九)、Kurata (2000)。
- (8) 京谷 (一九八三)、神代 (一九八六)、津田 (一九七七)。
- (9) Dore (1973)、尾高 (一九八四)。
- (10) 埋橋 (一九八六)、元島 (一九八七)。
- (11) Doeringer and Piore (1971)。
- (12) Whyte (1956)。
- (13) 内部労働市場論の日本企業への適用については小池 (一九八一) に詳しい。しかし、小池は同時に日米の労働市場の差異を、日本ではブルーカラーにおいても年功賃金が観察される点に置いており、日米両者を完全に同一のシステムとみなしているわけではない。なお、一九九〇年代に行われた国際比較調査の結果によれば、過去に転職経験のない企業の部長が日本では八割にのぼるの対して、アメリカでは回答者の企業規模が日本のデータよりも相対的に大きいにもかかわらず、二割程度に留まった(佐藤二〇〇二)。アメリカについては、後に述べる雇用保障の低さという傾向を割り引かなければならないが、両者の大きな差を考えると、日本には内部労働市場論だけでは説明できない安定的な雇用の要因が存在すると考えられる。

- (14) 人的資源管理の専門家である Cappelli の研究は、企業の HRM・従業員教育などに関する豊富な事例の収集とデータ分析に基づき立論されているため、アメリカ企業で生じている変化の一断面を正確に伝えている。だが労働統計など従業員側のマクロデータに基づく検証作業は充分に行われていない
- (15) 労働政策研究・研修機構 (二〇〇六)。
- (16) 労働政策研究・研修機構 (二〇〇七)。
- (17) Arai (1997) も参照。
- (18) 共著者である津崎と倉田は、日本の情報サービス産業において、他産業に先駆けて横断的労働市場の形成と雇関係の市場化が進展している動向に注目し、経済産業省その他が進めている IT 技能標準制度を中心にそのことを論じたことがある。(McCormick, Kurata, Tsuzaki, 2007)。
- (19) 荒井 (二〇〇一)。
- (20) 荒井 (一九九七)、荒井 (一九九八)。
- (21) なお、二〇〇三年の一位と二位は「仲間と楽しく働ける仕事」と「専門知識や特技が生かせる仕事」で、ほぼ同率の二〇％となっている。
- (22) 荒井と倉田は同じアンケート調査によるデータを用いて、「成果主義賃金制度が生み出した職場と労働者の変化」と題する論文をすでに刊行している(荒井・山内・倉田 二〇〇六)。同論文では、労働者の意識のなかでも特に労働意欲に注目し、主として成果主義賃金制度導入との関連について論じた。それに対して本論文は、労働者の労働意欲のみならず、労働者自身の雇用や仕事に対する意識全体が変化したという作業仮説の下で、意識の個人主義化傾向、会社に対する態度、解雇不安の度合い、解雇や雇用保障の低下および評価制度を正当化する意識などを複合

体として捉え、主成分分析によりいくつかの要因に整理した上で、各要因に影響を与えた他の多様な要因を分析した点に特徴がある。

(23) 第三主成分を構成する三主要変数間の相互関係について補足すると、「勤務先起業の成長・発展に貢献することで自分の雇用を守っていききたい」とする意識に対する「どこの会社に移っても通用するぐらいに職業能力を高めていきたい」という意識との相関係数は $0.275$ 、同じく「社外の人脈・ネットワークを通じて転職可能性を高めることで自分の雇用を守っていききたい」との相関係数は $0.246$ 、「どこの会社に移っても通用するぐらいに職業能力を高めていききたい」と「社外の人脈・ネットワークを通じて転職可能性を高めることで自分の雇用を守っていききたい」の間の相関係数は $0.543$ であり、各質問の間の相関係数はプラスに向いており、全体として矛盾するものであるとはいえない。

津崎克彦（東京海洋大学講師）

倉田良樹（一橋大学大学院社会学研究科教授）

荒井一博（一橋大学大学院経済学研究科教授）