

序章

この報告書は、プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」の2005年度までの成果を、中間的にとりまとめたものである。独立行政法人労働政策研究・研修機構（以下、“JILPT”と表記する）は、組織の発足に当たって、厚生労働大臣から、2006年度末までに達成すべき「中期目標」を示された。その中で9個のプロジェクト研究テーマを指示されたところであり、本研究は、そのうちのひとつである¹。

このテーマがプロジェクト研究に選ばれたことについては、いくつかの背景がある。

（環境変化）

第1の背景は、企業経営や人材マネジメントをとりまく環境の変化である。グローバル化の中で企業経営や人材マネジメントが変わっていかざるを得ないことが、かねてから指摘されてきた。そして、いわゆる「バブル崩壊後」の経営たて直しの過程で、外部人材・非正社員の活用や成果主義が急速に普及した。さらに、これと並行し、あるいは直接・間接に関係しながら、株主重視に代表されるコーポレート・ガバナンス（企業統治）構造の変化が進行した。労働者の側においても、多様な就業への欲求が高まると同時に、働くことへの意識も多様化した。労使関係の視点からは、これらの変化は、集団的關係から個別的關係への流れを推し進めることとなった。

（社会的視点）

これらの環境変化の中でいかにより良い人材マネジメントを構築していくか。これは、一義的には企業が、あるいは企業と労働者が話し合いの中で、自主的に解決する問題である。しかし、この問題を社会全体の視点から検討することにも、以下のような意義がある。これが、このテーマがプロジェクト研究に選ばれた第2の背景である。

2002年以降の企業業績の急速な回復をみると、「バブル崩壊後」の経営たて直しは一応成功したかに見える。しかし、この過程で企業や労働者が失ったもの、失いかけているものは本当になかったのだろうか。これは、個別企業の経営を離れ、社会の発展や働く人の幸せ

¹ 既に、プロジェクト研究全体の課題の論点整理については労働政策研究報告書 No.7『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』（2004年5月）として取り纏めた。その後、2004年11月に国内の従業員数200名以上の企業の人事担当者を対象としたアンケート調査「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（以下“企業調査”と表記する）の結果をもとに、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』（2005年6月）として取り纏めた。さらに、2005年2月～4月にかけて、労働者に対するアンケート調査「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」（以下“従業員調査”と表記する）を実施し、その結果を労働政策研究報告書 No.49『変革期の勤労者意識』として取り纏めた。以上の3つの研究成果を総括してとりまとめた結果が、本報告書である。なお、調査票等の詳細な情報をご覧になりたい方は、JILPTのHP内の以下のURLより報告書本体が閲覧可能である。

<http://www.jil.go.jp/institute/reports/index.html>

を考えたとき、見逃してはならない論点である。

また、少子高齢化に伴う労働供給制約を考えると、労働生産性を上げることは待ったなしの時期に来ているが、ここで人材マネジメントの果たす役割は大きい。これは、個々の企業において短期的に業績を向上させるための人材マネジメントはどうあるべきかという問題とは、一線を画すべき議論である。例えば、従業員の競争意識を刺激することにより短期的に成果が上がったとしても、それが人材のすり切れをもたらすようであれば持続的な生産性向上には結びつかない。人材の蓄積による長期的な企業価値の向上や生産性の向上は、個別企業の取組みで達成できないわけではないが、限界がある。社会全体を見渡した交通整理が必要なのである。

さらに、これまで労働者の生活や労使関係の安定を支えてきた様々な制度が、環境変化の中で今後も十分に機能するのか。とくに、人材マネジメントとの関係では、多様化、個別化、格差拡大などといったこととの関係を点検しておく必要がある。

(実態把握)

以上のような課題に回答を与えることがこのプロジェクト研究の最終目標であるが、そこに至るまでの過程として、2005年度までは実態把握に努めてきた。言うまでもなく、実態確認を伴わない意見表明は、空理空論でしかない。本研究で実態把握の柱としたのは、企業と従業員をそれぞれ対象とする2本の大規模アンケート調査と、個別企業に対するヒアリング調査である。

これらの分析から様々な知見が得られた。

第1章では、「人を幸せにし、企業を栄えさせる」をキーワードとして人材マネジメントの実態が調べられる。この中では、経営理念の伝達や労使のコミュニケーションがモラルの向上など組織にとってプラスの影響を及ぼすこと、成果主義の導入は、人を競争に駆り立てるという意味での動機付けとなるが、内発的動機付けとして作用するのは、むしろ企業側の人材育成への取組みであること、労働者は、成果だけでなく能力や組織への貢献度など実力を総合的に判断した処遇を歓迎していることから、これからの成果主義人事制度は労働者の納得性を高めるためにこれらの点を考慮してより一層の工夫が必要なこと、などが確認される。

第2章では、とくに成果主義に焦点を当てる。1990年後半以降に成果主義が普及した背景を整理した上で、実態調査から、成果主義と賃金、満足度、企業業績等との関係が調べられる。一連の分析から、成果主義の導入が企業業績の向上に寄与している可能性が高いことが明らかになった。ただし、成果主義をはじめとして、企業の人材マネジメントの方針は、労働者に正しく理解されていないという実態も明らかになり、労使紛争の防止等、企業と労働者双方の社会的、経済的利益のためには、企業と労働者のコミュニケーションの重要性も確認される。

第3章では、コーポレート・ガバナンスが変容していく中で、とくに長期雇用と成果主義の関係が調べられる。現在の日本では、長期雇用を維持し、かつ成果主義も取り入れている企業がいろいろな意味でよいパフォーマンスを示すことが明らかにされる。ただ、少なからぬ企業で、企業と労働者の間に認識ギャップが存在することも明らかになる。

第4章では、外部人材の活用実態を明らかにする。外部人材を活用する企業には、収益性・効率性重視、技術革新のスピードが速い、事業を進める上での不確定要素が多い、競争が激しい、などの特徴があることが明らかにされる。また、外部人材や非正社員では「キャリアの頭打ち」や「社会保険未加入」の問題が発生していることが指摘される。

第5章では、近年のガバナンス改革に関する議論を整理した以上の知見を具体例で確認するために行った、企業ヒアリングの結果を紹介する。

また、この研究の過程で人材マネジメントの変化が「個別化」を招く、という問題が浮かび上がってきた。「個別化」にはいろいろな意味がある。集団的労使関係に対比される「個別的労使関係」、従業員を集団で管理することに対比し、ひとりひとりの成果や能力を重視する「個別的労務管理」、競争や格差拡大に伴って従業員の連携が希薄になる意味での「職場の個別化」などが挙げられる。さらには、外部人材や非正社員を含め、労働者自身の個別のボイスを汲み上げる、という意味での「個別化」もある。最終報告ではこれらの研究成果も反映させたいが、今回の中間報告ではその準備として、労働者の捉え方についてサーベイを行ったので、補論とした。

なお、人材マネジメントだけでなく、それを支える周辺システムとの関係や、あるいは国際比較の観点も重要な論点であるが、最終報告への宿題としたい。

(インプリケーション)

プロジェクト研究の政策的インプリケーションを提示するためには、研究会でさらに議論を深める必要がある。基本的には、この提示は2006年度に予定される最終報告書の課題としたい。ただ、これまでの分析からもおぼろげながら方向性が示唆される部分があるので、議論の素材として列挙する。

① 安定雇用の重視

成果主義の普及やコーポレート・ガバナンスの変容が進む中でも、長期雇用を重視する企業が多数を占め、そして、それらの企業が相対的に良いパフォーマンスを示していることが明らかになった。これは、単に業績が良いから長期雇用を維持できた、ということではなく、労働者の意欲を引き出し、人材を育成するための装置として長期雇用が機能したためである。また、労働者自身は、非正規社員を含め雇用の安定を強く望んでいる。

もちろん、産業構造の変化が進行する中で、また、適正な市場競争が行われる中で、すべての企業が長期雇用を維持するのは不可能だし、非効率でもある。労働者の自立的キャリア

形成を支援する意味でも、外部労働市場を整備することは必要である。しかし、これらは安定雇用を重視する中での一部手直しとして位置付けられるものであり、安定雇用自体の大きなメリットを見失ってはならない。仮に一企業での長期雇用が難しい場合でも、キャリアの継続や円滑な再就職など安定して働ける環境の整備を図ることが大切である。

ただ、分析の中で、長期雇用を重視する企業では成果主義等に伴う不満が相対的に発生しやすいことを示唆する結果も得られ、賃金・処遇の個別化に伴って、従業員の納得性の向上が強く求められていることが分かる。さらに、企業の従業員の中には、長期に働く非正規社員も増加してきており、個別的な労働関係がますます進展していく中で、個々の従業員が意欲をもって働くことができるよう、賃金・処遇を決めるための公正なルールづくりに向け、社会的な検討の必要性も高まってきているようにみえる。したがって、従業員の納得性向上施策が従来以上に重要となる。

② 企業内人材育成への支援

近年、一部の企業で、自ら人材育成することに消極的で外部からの調達に頼ろうとする動きがないとはいえない。しかし、今回の研究で明らかになったのは、企業内人材育成には能力開発という直接の効用だけでなく、労働者の内発的意欲を刺激するという効用もあることである。これは、企業の長期的なデリバラブル（価値）に貢献する。また、成果主義をうまく機能させていくためにも、人材育成とのセットが必要であることが明らかとなった。したがって、雇用の流動化や非正規化の動きがあったとしても、人材育成への企業のインセンティブはなくなることはない。

日本の労働者の能力開発に企業内人材育成が大きな役割を担ってきたことは、論を待たない。これを支援することは社会的に意味がある。しかも、上にみたように、人材育成の真の効用を理解すれば企業側にもこれを受け入れる下地があるとみられることから、政策の効果が期待できる。さらに、企業が、非正規社員を重要な人材資源としてその活用を進めていくなかで、その意欲を高め、能力発揮の機会を広めていくためにも、企業の人材育成機能を非正規社員にまで広げていくことを積極的に検討すべき時期にきていると思われる。

③ 個別化への対応

成果主義の進展や、労働者の転職可能性（企業の外における雇用機会）の認識は、個別紛争を増加させる可能性を高めることが示唆された²。これを解決するシステムを整備することが必要である。同時に、社会的コストの増大を抑える観点から、企業内のコミュニケーションや納得性確保施策を支援することにより、紛争を未然に防止することが必要である。

また、成果主義の普及や格差の拡大は、従業員の連携を希薄にさせ、職場の個別化（孤立

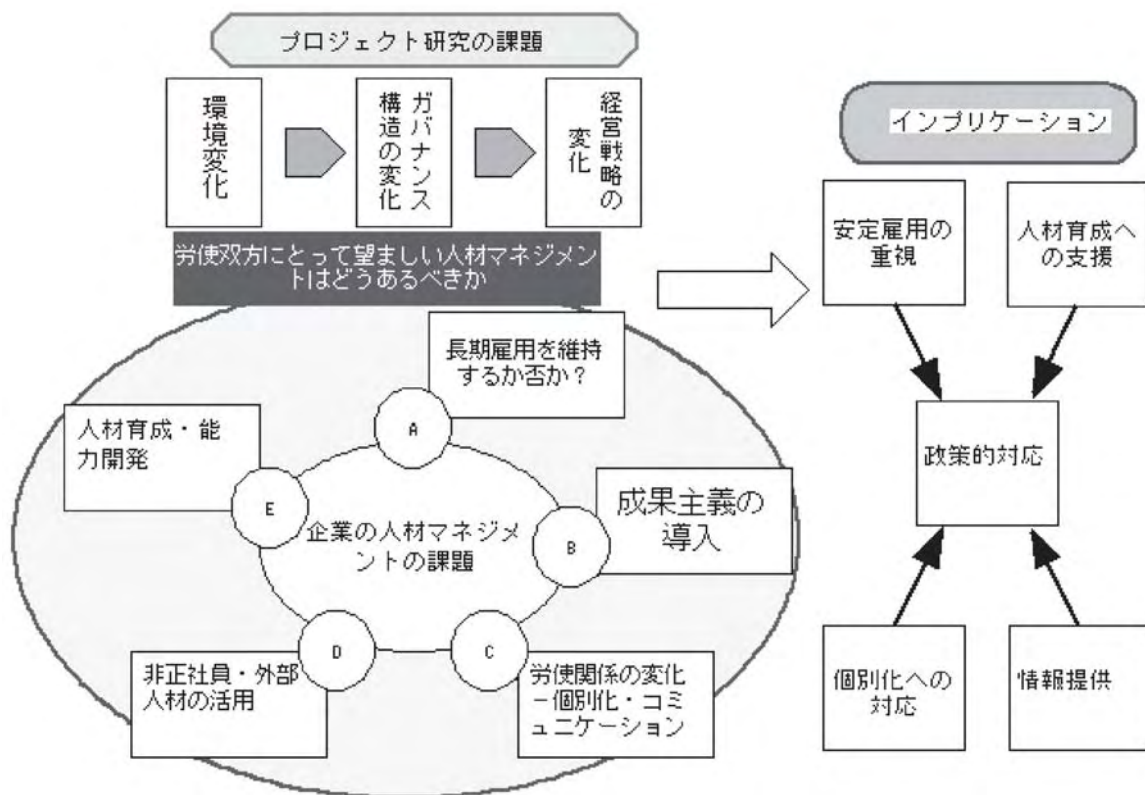
² 企業の従業員の「外部労働市場での市場価値の認識」が苦情の発生率を高めるか否かについてのロジスティック回帰分析の結果であり、10%水準で統計的に有意であった。[労働政策研究報告書 No.49 第2章 P.92]

化)を引き起こすことが懸念される。実態調査でも、精神的ストレスの増大を示す結果が一部にみられた。職場のメンタルヘルス対策が一層重要になると思われる。

④ 情報提供

第1章から第4章まで異なった切り口から分析が行われたが、独立して共通の知見が得られた。人材育成の重要性、マイルドな成果主義、能力主義または実力主義の重要性、企業と労働者の認識ギャップ、コミュニケーションの重要性などである。仕事の内容により濃淡はあろうが、むき出しの成果主義ではない、ある種の工夫の必要性を示している。

人材マネジメントの失敗は、経営の失敗として企業に跳ね返るだけでなく、労働者にとっても能力や意欲を十分に発揮できない不幸となる。したがって、上のような知見を含め、よりよい人材マネジメントに関する情報を共有することは、個別企業の損得を超えた社会的意義がある。フォーラムの開催や相談窓口への支援など、情報共有のためのシステムづくりも政策メニューとして考慮に値するのではないか。



第1章 人材育成、成果主義、そして組織の活力

第1節 「職場の元気を考える」

本章では、「職場の元気」と人材マネジメントの関連を考える。

長い閉塞感の後で、近頃新聞を賑わせているのは、高業績やV字回復に沸き立つ元気な会社のニュースである。一方で、民事再生法の申請や倒産に陥り、うな垂れる会社のさびしいニュースも相変わらず続いている。対照的なニュースの裏側で、戦略やビジネス・モデルの優劣に基づいて事業の成否が決したという説明が良く聞かれる。

ある意味では、それは正しい。しかし、結果や業績がよかったから元気になっているという面だけでなく、それ以前の問題として、会社の持っている根源的な活力の歴然とした違いが存在するように感じている人も多い。なぜならば、業績が上がっていても、働く人や職場が疲れ、ぼろぼろになっている企業も多いからだ。逆に、その時、業績が上がってなくても、働いている人が生き生きしている企業もある。

つまり、元気な組織では、働く人が生き生きとしているし、また職場が活性化されている。こうした元気の良い企業とそうでない企業を分けるのは何なのだろうか。元気な組織の基本として、なんといっても働く人が元気でないといけない。根本的に「ひと」の元気である限り、人をマネジメントする仕組みの影響が考えられる。つまり、人材マネジメントのあり方だと言える。

人材マネジメントという言葉を知ったとき、私たちは、採用の仕組みや、処遇制度、評価制度、人材育成のあり方などを考えることが多い。確かに、こうした内容が人事管理の教科書にはちりばめられている。どうやって制度を組めばよいのかが大きなテーマである。書店にいけば、成果主義をどう組むか（今は、どう立て直すか、だろうか）について解説した本は数多い。

だが、一步下がって、こうした人材マネジメントの仕組みや制度が何のためにあるのかについての議論となると、深い議論は極めて少ない。もちろん、最近では、経営のために人材マネジメントを行わなくてはならない、という主張が盛んになってきた。が、そうした経営のために何を達成すべきなのかの議論は少ない。利益などの、経営者が主に関心のある指標と人材マネジメントの距離は遠く、議論も研究も進んでいない。

また、働く人の視点も大切だ。企業というのは基本的には働く人の生活の場でもある。人々は、職場で満足を感じ、意欲を湧かせ、成長への機会を得る。そして、全てではないが、そうした意欲や満足度、成長などと、人材マネジメントは無関係とは考えられない。

単純に言えば、人材マネジメントは、人と経営を結ぶための仕組みである。人が雇用され、そのなかで、組織に労働を提供し、また組織から見返りを受けることに関わる仕組みづくり

である。したがって、ごく単純に考えても、人材マネジメントのあり方は、人と組織の両方に影響を与えるはずである。人と組織の両方が、人材マネジメントの使用者であり、また受益者である。

こうした受益者の視点にたつて、人材マネジメントを考え直すために、論点整理を目的とした2004年度の労働政策研究報告書No.7『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』では、第1-1-1表のフレームワークを提出して、人材マネジメントがもたらすべきデリバラブル（価値）を2種類の受益者にわけて提案した。

第1-1-1表 これからの人材マネジメントにとって重要な4つの価値

	短期的目標	長期的目標
経営の視点	成果による戦略達成への貢献を高める	戦略を構築する能力を獲得、その能力を向上する
個人の視点	公平で、情報開示に基づいた評価と処遇を提供する	キャリアを通じた人間としての発達を支援する

まず、人材マネジメントの達成すべき価値（デリバラブル）を考えると、最も重要な受益者は、企業と働く人である。また、第1-1-1表では、長期的なデリバラブルと、短期的なデリバラブルも分けている。なぜならば、最近、成果主義についてみられるように、短期のデリバラブルを求めることが、長期的なデリバラブルの達成につながるわけではなく、企業にとっても、人にとっても、短期的な目標と、長期的な目標とのバランスを求める必要があるからである。

本章では、このような人材マネジメントのデリバラブルの一つとしての、「組織の元気」をとりあげる。もう少し硬い言葉で言うと、組織の活力とか、組織の強みである。組織の元気は、働く人の実感として経験されることは多いが、これまであまりきちんと定義されてこなかった。ここでは、組織の元気を、組織の構成員が高い意欲をもち、人材として主体的に活用され、成長している状態を捉える概念として定義しよう。

第2節 「職場の元気」を定義する

本節では、組織の元気のなかでも、職場の元気や活性化の度合いを取り上げ、それと人材マネジメントの関連を検討する。職場の元気を取り上げる理由は、ひとつはデータの制約だが、より具体的には、私たちの日常感覚で、組織全体の元気という概念よりも、もう少しイメージが湧きやすいからだ。実際、私たちは、元気のよい組織を経験するとき、元気のよい職場や集団を経験していることが多い。通常、長期的な競争力があり、組織が元気であると

いうことは、組織のなかの集団や部門が活気づいていることを示している。

そこで、データを用いての分析のために、働く人が意識する職場の元気に関するなんらかの指標を作らなくてはならない。もちろん、本来であれば、働く人自身から集めたデータを用いるべきだろうが、JILPT 企業調査は企業の人事担当者からの回答である。そのため、代替策として、問 24（企業調査の問番号、以下同様）で、人事部が、職場の元気についてどう知覚しているかについて質問している設問を用いる。本章では、これを用いて、「職場の元気」指標を構築した。

第 1-2-1 表 過去 5 年間の職場の変化に関する因子分析(調査票問 24 を用いて)

	尺度名		
	モラール・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
社内における意思決定のスピードが上がった	.666	-.169	.059
従業員の仕事に対する意欲が高まった。	.658	-.165	-.164
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	.622	-.271	.035
社員の間での競争意識が高まった	.608	.179	-.118
職場で協力しあう雰囲気がなくなった	-.199	.761	.121
若年層の育成に手が回らなくなった	-.055	.749	-.112
仕事の出来る人に仕事が集中するようになった	.067	.511	.336
精神的ストレスを訴える社員が増加した	-.121	.134	.754
自己都合で離職する社員が増加した	-.008	.037	.749
残業が増えるなど、労働時間が増加した	-.040	.235	.561

注: 各々の項目に対しては、「1=あてはまる」、「2=どちらともいえない」、「3=あてはまらない」の選択肢が用意された。尺度化にあたっては、選択肢の番号を反転し、因子分析を行った。なお、問 24 のc「仕事の進め方において社員の裁量が増大した」とd「進捗管理が厳しくなった」は、企業の意図的な変化だとも解釈されるので、分析から削除した。表中の数字は、回転後(バリマックス回転)の因子負荷である。

具体的には、まず、問 24 を因子分析にかけ、その結果（第 1-2-1 表）、①「モラール・意欲」、②「職場の個別化」、③「ストレス・不安」の 3 因子を抽出した。次に、因子分析の結果を元に、「職場の元気尺度」を 3 種類構成した。尺度の構成にあたっては、因子分析で確認された 3 つの因子をもとに、各因子に高く負荷した（第 1-2-1 表においてゴシックで表示されている項目）項目の得点を和し、その平均値を算出した。

まず、第 1 の尺度が、「職場のモラール」尺度であり、これは、「社内における意思決定のスピードが上がった」「従業員の仕事に対する意欲が高まった」「部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった」「社員の間での競争意識が高まった」の 4 項目からなる($\alpha = .613$)。この尺度は、得点が高いほど、職場の意欲が高いと解釈される。

第 2 が、「職場の個別化」尺度であり、「職場で協力しあう雰囲気がなくなった」「若年層の育成に手が回らなくなった」「仕事の出来る人に仕事が集中するようになった」の 3 項目からなる($\alpha = .601$)。得点が高いほど、職場での育成や協働が少なくなっていると解釈される。

第 3 が、「ストレス・不安」尺度であり、「精神的ストレスを訴える社員が増加した」「自己都合で離職する社員が増加した」「残業が増えるなど、労働時間が増加した」の 3 項目からなる($\alpha = .542$)。得点が高いほど、職場でのストレスや不安が高くなっていると解釈される。ただし、「ストレス・不安」尺度は、信頼性係数が低く、また概念的にもまとまりがなかったため、尺度としては、最初の 2 項目を用い (2 項目で、 $\alpha = .612$)、また、必要などころでは、項目毎での分析を追加した。

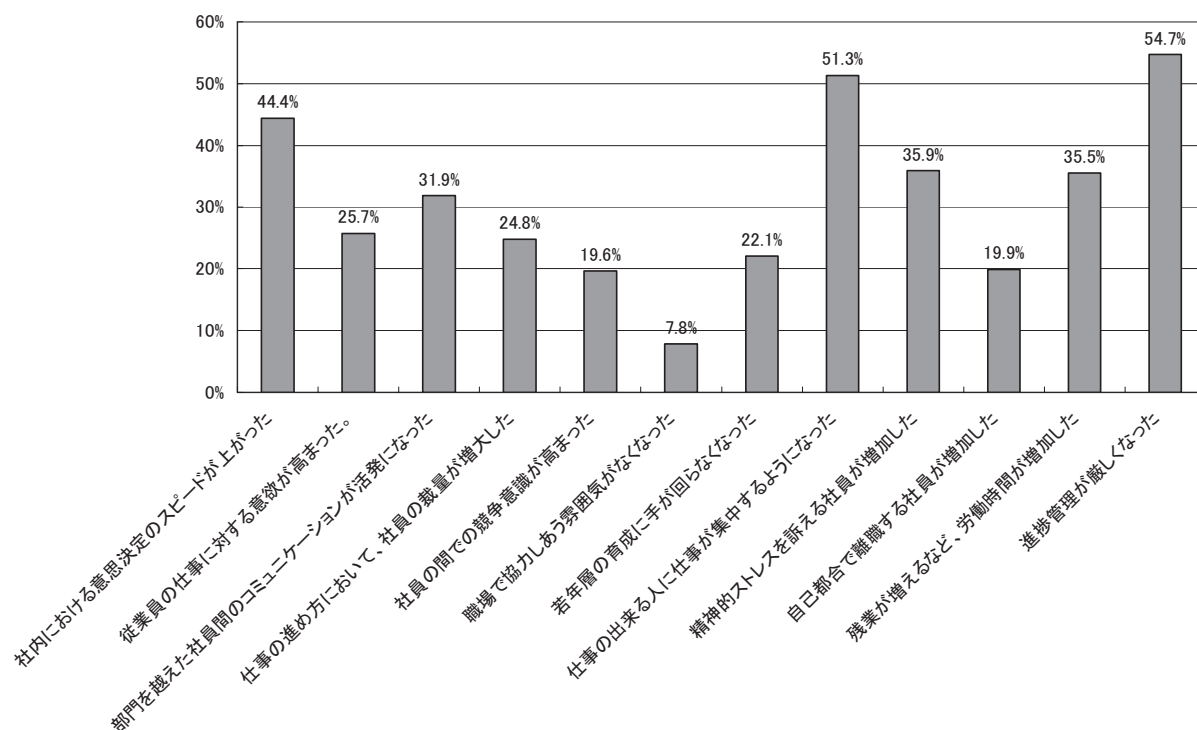
本来、会社や組織の元気、という概念自体は包括的な考え方である。したがって、この 3 尺度で、「組織の元気」概念が網羅されていると主張するつもりはない。だが、一般的に、元気な企業とは、働く人のモラルが高く、人材が成長し、また不安や病的なレベルのストレスが無い企業だと考えることは妥当であろう。まず、働く人のモラルが高く、やる気にあふれている場合、組織は目的を達成し、また業績へとつながる可能性が高い。しかし、長期的な企業の競争力は、こうした短期的な人材の活躍だけではもたらされないだろう。それに加えて、働く人が協力し、育成され、より高い価値をもつ人材になっていく。それも組織の元気である。

さらに、人材に不安がなく、ストレスが無い状況も大切だと考えられる。元気のための最低条件といっても良いかもしれない。ストレスや不安が蔓延している職場に、元気を出せと期待しても無駄だろう。ひとつの考え方として、この尺度であらわされる内容が、職場の元気の基層にあると考える。

第3節 サンプル企業の元気の度合い－職場の変化－

では、サンプル企業における職場の状況（元気の度合い）について人事部はどう認知しているのだろうか。まず、問 24 の個別項目に関する基本的な分布が、第 1-3-1 図に示されている。最後の 2 項目は尺度構成には使われていないが、職場の変化をみるために併記している。数値は、各項目について、「あてはまる」を選択した企業の割合が示されている。

第 1-3-1 図 過去 5 年間の職場の変化(当てはまるの%)



第 1-3-1 図の結果からは、4 つの特徴が描かれるだろう。第 1 は、職場において、仕事の出来る人に仕事が集中する傾向が顕著なことである。成果主義などの評価、処遇制度との関連はこれだけではわからないが、成果を上げられる人がますます大きな負担を強いられている様子が伺える。

第 2 の特徴が、意思決定のスピードが上がり、コミュニケーションが活発になり、従業員の意欲が高まるという、ある意味では職場が活性化されている状態が見られることである。ただ、このことが本当に良いことかどうかは疑問だ。

なぜならば、第 3 の特徴として、進捗管理が厳しくなっている。これと関連して、第 4 の特徴として、精神的ストレスを訴える社員が増加していると人事が回答しているケースが、3 分の 1 以上ある。また、労働供給側の要因もあるかもしれないが、自己都合退職が増えていくと答えるケースも 5 分の 1 程度ある。

これらのことを総合すると、日本の職場は活性化しており、モラルは高くなっているが、同時に働く人にとって、厳しい職場になっている可能性が高い。または、厳しさの追求によりモラルがあがっている可能性がある。

次に上記に示した尺度と企業の属性との関係を概観する。ここで取り上げたのは、企業規模、産業（製造業と非製造業の比較）、および株式の上場である。結果は、第 1-3-2 表に示されている。

第 1-3-2 表 属性別にみた過去 5 年間の職場の変化

「あてはまる」の%	全体	企業規模			産業		株式の上場		経営戦略	
	全体	500人未満	500-999人	1000人以上	製造業	非製造業	上場	非上場	「株主価値の上昇」を重視	「新技術や新製品の開発」を重視
社内における意思決定のスピードが上がった	44.4%	44.2%	40.2%	49.0%	46.5%	44.0%	51.1%	43.7%	55.8%	47.0%
従業員の仕事に対する意欲が高まった。	25.7%	24.5%	27.4%	26.2%	26.1%	25.5%	21.8%	26.1%	33.2%	26.0%
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	31.9%	30.3%	33.8%	34.1%	30.5%	32.1%	30.1%	32.1%	37.9%	35.0%
仕事の進め方において、社員の裁量が増大した	24.8%	23.8%	20.7%	32.0%	25.2%	25.0%	24.8%	24.9%	33.2%	24.5%
社員の間での競争意識が高まった	19.6%	19.6%	17.5%	21.2%	17.2%	20.0%	18.8%	19.7%	24.1%	21.8%
職場で協力しあう雰囲気なくなった	7.8%	7.6%	8.6%	7.8%	7.9%	7.8%	10.5%	7.3%	9.1%	6.8%
若年層の育成に手が回らなくなった	22.1%	20.8%	23.2%	23.5%	26.6%	21.2%	27.8%	21.4%	22.2%	22.2%
仕事の出来る人に仕事が集中するようになった	51.3%	51.0%	51.9%	52.2%	48.3%	51.9%	58.6%	50.3%	54.3%	52.6%
精神的ストレスを訴える社員が増加した	35.9%	29.1%	39.2%	48.6%	36.0%	35.7%	56.4%	33.0%	45.2%	39.0%
自己都合で離職する社員が増加した	19.9%	19.2%	19.6%	21.6%	11.8%	21.6%	21.1%	19.6%	22.1%	18.5%
以下の2項目は尺度構成に使用しなかった。										
残業が増えるなど、労働時間が増加した	35.5%	32.8%	44.3%	32.2%	47.8%	32.9%	36.8%	35.1%	35.7%	37.2%
進捗管理が厳しくなった	54.7%	55.4%	54.5%	52.9%	64.0%	52.6%	57.1%	54.3%	62.0%	57.7%

まず、規模別にみると、「職場のモラル」尺度を構成する上から4つの項目と、「職場の個別化」尺度を構成する次の3つの項目については、明確なパターンは観察できないが、「ストレス・不安」尺度を構成する2つの項目について、規模が大きくなるほど、ストレスや離職が増加する傾向が見られる。過去5年間で、大企業ほど、仕事がきつくなっているということかもしれない。このことは「競争意識が高まった」、または「仕事が出来る人に集中するようになった」と答える企業が、規模と共に増加するのと整合的である。

また、産業別には、製造業において、若年層の育成に手が回らないと答える割合が、非製造業に比べて多い(26.6%対21.2%)。

また、上場と非上場の比較では、できる人への仕事の集中、精神的ストレスの増加、自己都合退職の増加、進捗管理の厳しき増大などにおいて、上場企業での職場の厳しさが増している状況が読み取れる。上場—非上場は、企業規模と関連する可能性が高いが、同時に上場企業が、より株主価値に企業経営のウェイトを移していく中での変化なのかもしれない。

次に上記に示した尺度と企業の属性との関係をもう少し詳しく見てみよう。ここでは、規模、産業、株式の上場などの単純な企業属性に加えて、社歴(2004年マイナス創業年)と労働組合ダミーを取り入れ、また、経営戦略としての株主価値上昇、新規事業分野への進出、既存事業の拡大、業績評価の指標としての収益性および効率性の重視を取り入れた。また経営環境変数として、業績が上昇しているか、下降しているかに関わるダミー変数(問16より作成)、競争環境の不確実性(問19より作成、より大きな値で不確実性が高い)、を説明変数として取り入れた。方法は、重回帰分析を用い、結果は、第1-3-3表にある。

まず、「モラル・意欲」尺度に関しては、設立年が古い企業ほど、モラルが高く、上場している企業はモラルが低い。また、新規事業への進出を重視する戦略を採用する企業

は、モラルが高い。だが、ここで注目すべきは、株主価値の上昇を重視すると回答している企業で、モラルが高いことであり、企業の積極的な企業価値向上重視は、働く人のモチベーションを高める可能性を示唆する。また、企業業績が上昇傾向にある企業は、モラルが高く、下降傾向にある企業は、モラルが低い。

第 1-3-3 表 企業属性・戦略と職場の元気

説明変数	モラル・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
建設業	0.028 (0.062)	-0.007 (0.078)	0.138 (0.092)
一般機械器具製造	-0.067 (0.074)	0.034 (0.092)	-0.039 (0.109)
輸送用機械器具製造	-0.045 (0.070)	0.082 (0.087)	0.099 (0.103)
精密機械器具製造	-0.081 (0.099)	0.166 (0.124)	0.074 (0.146)
それ以外の製造業	-0.013 (0.053)	0.026 (0.067)	0.053 (0.079)
電気・ガス・熱供給・水道・情報通信	-0.044 (0.065)	-0.024 (0.081)	0.290 *** (0.096)
運輸業	-0.027 (0.060)	0.014 (0.074)	0.024 (0.088)
卸・小売業	0.043 (0.054)	0.043 (0.067)	0.091 (0.079)
金融・保険業	-0.030 (0.067)	0.138 * (0.084)	0.253 ** (0.099)
サービス業	0.038 (0.055)	-0.004 (0.068)	0.102 (0.080)
その他産業	0.100 (0.081)	0.073 (0.101)	0.222 * (0.119)

第 1-3-3 表 続き

説明変数	モラル・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
社歴(2004-創業年)	0.001 ** (0.000)	-0.002 *** (0.001)	-0.001 ** (0.001)
上場企業ダミー(1=上場)	-0.110 ** (0.044)	0.180 *** (0.055)	0.124 * (0.065)
労働組合ダミー(1=有り)	-0.002 (0.026)	-0.029 (0.033)	-0.028 (0.039)
企業規模(正社員のみ、ln)	-0.013 (0.015)	-0.026 (0.019)	0.074 *** (0.023)
収益性の重視	0.029 (0.029)	0.020 (0.036)	-0.042 (0.043)
効率性の重視	0.040 (0.057)	0.069 (0.071)	0.036 (0.084)
既存事業の強化・拡大	0.046 (0.034)	-0.076 * (0.042)	-0.020 (0.050)
新規事業分野への進出	0.064 (0.024)	-0.014 (0.030)	0.013 (0.036)
株主価値の上昇重視	0.101 *** (0.034)	-0.044 (0.043)	-0.018 (0.050)
業績上昇ダミー(1=上昇)	0.101 *** (0.029)	-0.020 (0.036)	-0.013 (0.043)
業績下降ダミー(1=下降)	-0.100 *** (0.033)	0.090 ** (0.041)	0.095 ** (0.048)
環境不確実性(大がより不確実)	0.023 (0.017)	0.087 *** (0.021)	0.096 *** (0.025)
定数	2.042 *** (0.126)	1.930 *** (0.157)	1.229 *** (0.186)
サンプル数	1013	1014	1014
R2乗	0.080	0.047	0.066

注) 1) 分析は線形重回帰分析による、()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$.

2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

これに対して、職場の個別化尺度については、上場企業で個別化が進んでいる傾向がみられ、また、業績が下降しており、競争環境が不確実な企業で職場の協力や若手の育成が減少している傾向がみられる。

最後に、「ストレス・不安」尺度については、設立年の古い企業で低く、また、上場企業や規模の大きい企業で、より高いストレスが報告されている。また、業績が下降しており、また競争環境が不確実な企業では、よりストレスや自発的離職の傾向が高い。

要約すると、職場の意欲が過去5年間で高くなっている職場は、当然だが、企業業績の高くなっている企業に多く、意欲が低くなっている職場は、業績が低くなっている企業に多い。だが、同時に、その内容がどうであれ、積極的な企業価値向上重視をしている企業は元気であることが注目になる。これに比して、職場での個別化やストレスの増大が報告されている職場（いわば、元気の無い職場）は、業績が下降している企業に多く、また、競争環境が不確実で、企業として先の見えにくい経営状況にある企業が多い。

第4節 職場の元気と人材マネジメントの関連

ここまでみたところでは、職場の元気は、企業の経営状態や、属性、戦略などによって、ある程度影響を受けるが、それでもあまり強い影響ではないことが明らかとなった。この理由としては、こうした職場の元気は、企業の経営自体というよりも、そのなかで、どういう人材マネジメントを行っているかに影響を受ける可能性が考えられるだろう。

こうした可能性を検討するために、次に人材マネジメントと職場の元気の関連を見ていくことにしよう。まず、問1にある過去5年間人材マネジメントで重視してきたことと、3つの元気尺度との関連を見よう。さらに、問2を用いて、長期安定雇用に関する考え方を説明変数として投入した。長期雇用を維持するという企業とそうでない企業のダミー変数である。

なお、分析には、回帰分析を用い、コントロール変数として、上記の企業属性との関連に関する分析結果を参考に、産業、社歴、上場企業ダミー、企業規模、業績上昇ダミー、業績下降ダミー、環境不確実性を用いた。結果は、**第1-4-1表**に示されている。

1. 「職場のモラル」尺度

分析の結果、職場のモラルや意欲に関する尺度に有意な関連をみせたのは、「成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつける」、「従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施」、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」、「従業員の精神的衛生（メンタルヘルス）への配慮」、「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」である。

第 1-4-1 表 職場の元気と人材マネジメントとの関連

説明変数	モラール・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
新規学卒者の定期採用	0.002 (0.026)	-0.122 *** (0.032)	-0.055 (0.038)
非正規社員、外部人材(派遣・請負など)活用	-0.040 (0.024)	0.048 (0.031)	0.053 (0.036)
仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつける	0.081 *** (0.028)	0.001 (0.035)	-0.025 (0.041)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	0.051 ** (0.024)	-0.015 (0.030)	-0.017 (0.035)
一部の従業員を対象とした、選別的な教育訓練の実施	0.027 (0.025)	0.004 (0.031)	-0.034 (0.037)
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化	-0.009 (0.035)	0.069 (0.043)	0.111 ** (0.051)
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	0.084 ** (0.038)	0.007 (0.047)	0.013 (0.055)
部課長層の人数削減	-0.047 (0.036)	0.070 (0.045)	0.021 (0.054)
CDPなどによる従業員のキャリア開発支援	0.016 (0.040)	-0.076 (0.050)	0.039 (0.059)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を整備	0.021 (0.029)	-0.078 ** (0.036)	-0.116 *** (0.042)
従業員の精神的衛生(メンタルヘルス)への配慮	0.064 ** (0.029)	0.007 (0.036)	0.162 *** (0.043)
女性管理職の育成・登用	0.022 (0.031)	-0.013 (0.039)	0.034 (0.046)
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	0.067 *** (0.025)	0.006 (0.031)	-0.062 * (0.037)
経営目標や経営理念の社員への伝達	0.103 *** (0.025)	-0.103 *** (0.031)	-0.064 * (0.037)
長期雇用維持ダミー(1=長期雇用維持)	0.028 (0.025)	-0.077 ** (0.031)	-0.081 ** (0.037)
定数	2.031 *** (0.120)	2.067 *** (0.150)	1.428 *** (0.177)
サンプル数	1084	1084	1086
R2乗	0.134	0.092	0.096

注) 1)分析は線形重回帰分析による、()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $0.01 < p < .05$, * $0.05 < p < .10$.

2)コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

ここから見られる特徴をまとめるとすれば、評価や処遇における成果や結果の重視は確かに職場のモラールアップと関連するようである。だが、同時に、従業員全体の能力向上を目

的とした教育訓練の実施やキャリアの明確化、さらにはメンタルヘルスへの配慮も、大きな要因のようである。特に、職場の活性化要素としての能力開発は、注目すべき点である。

そこで、このことをさらに検討するために、この分析の成果重視項目と、全体の能力向上のための教育訓練を掛け合わせた交差項を導入した。結果は、期待に反して、符合もマイナスであり、また統計的に有意ではなかった。つまり、これまでの研究で発見された、成果重視と教育訓練の交互作用は発見できなかった。

そのため、もうひとつの可能性としては、この尺度を構成する要素の異なった項目に、成果重視と能力開発が貢献している可能性が考えられる。言い換えれば、質のちがったモラルに、成果重視と能力開発が貢献する可能性である。このことを検討するために、「従業員の仕事に対する意欲が高まった」および「社員の間で競争意識が高まった」という2つの構成要素について分析を行った。投入された説明変数は、**第1-4-1表**と同じであり、今回は、ロジスティック回帰を用いている。従属変数は、当てはまる=1、当てはまらない・どちらともいえない=0のダミー変数である。結果は、**第1-4-2表**に示されている。

結果をみると、まず、評価や処遇における成果重視は、社員間の競争を促進するというモラルには統計的に有意な関連が見られるが、逆に「社員の意欲」ということばで表現されるモラルには、有意な関連を示さない。これに対して能力開発は、10%水準ではあるが、意欲と有意な関連を示し、社員間の競争には関連を示さない。さらに、能力開発という点でみると、「一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施」も、同様に10%水準で、仕事への意欲と有意な関連を示している。

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

さらに、注目すべき点として、労働者側とのコミュニケーションやビジョン・理念の伝達が、職場の活性化のために重要な要因であることが示唆された。従業員の意欲やモラルアップのためビジョン共有やコミュニケーションの重要性は、多くの研究が指摘しており（例えば、Pfeffer 1998）、この結果は、こうした主張を裏付けた形になる。さらに、**第1-4-2表**の分析でも、ビジョンや理念の伝達は、意欲には結びつくが、社員間の競争には有意な関連を示さない。今後、人材マネジメントが必要なデリバラブルを提供するための施策として、経営ビジョンや理念の共有化を行っていくことの重要性が示唆されたと考えられるだろう。

第 1-4-2 表 「職場のモラル」を構成する項目と人材マネジメントで重視する点

説明変数	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	従業員の仕事に対する意欲が高まった	社員の間での競争意識が高まった
新規学卒者の定期採用	-0.008 (0.155)	0.198 (0.170)	0.051 (0.187)
非正規社員、外部人材(派遣・請負など)活用	-0.357 ** (0.146)	-0.162 (0.158)	-0.286 * (0.173)
仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつける	0.387 ** (0.176)	0.151 (0.187)	0.504 ** (0.226)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	0.313 ** (0.143)	0.274 * (0.154)	-0.030 (0.173)
一部の従業員を対象とした、選別的な教育訓練の実施	0.117 (0.147)	0.286 * (0.156)	0.185 (0.173)
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化	-0.311 (0.210)	-0.351 (0.226)	0.654 *** (0.218)
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	0.290 (0.215)	0.095 (0.233)	0.390 (0.243)
部課長層の人数削減	0.188 (0.213)	-0.136 (0.242)	0.077 (0.261)
CDPなどによる従業員のキャリア開発支援	0.146 (0.231)	0.122 (0.245)	-0.152 (0.277)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を整備	0.303 * (0.167)	0.167 (0.180)	-0.124 (0.206)
従業員の精神的衛生(メンタルヘルス)への配慮	0.278 (0.170)	-0.073 (0.186)	0.125 (0.204)
女性管理職の育成・登用	0.284 (0.180)	0.219 (0.191)	0.019 (0.212)
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	0.290 * (0.148)	0.221 (0.161)	0.236 (0.180)
経営目標や経営理念の社員への伝達	0.160 (0.153)	0.593 *** (0.174)	0.262 (0.187)
長期雇用維持ダミー(1=長期雇用維持)	0.056 (0.151)	0.174 (0.165)	0.158 (0.183)
定数	-1.701 ** (0.719)	-1.646 ** (0.771)	-2.365 *** (0.867)
サンプル数	1092	1091	1089
Pseudo R2乗	0.068	0.078	0.088

注) 1)分析はロジスティック回帰分析による、()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$.

2)コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

2. 「職場の個別化」尺度

人材マネジメント施策のうち、「職場の個別化」尺度と、統計的に有意な関連を示した項目は少ない。「新規学卒者の定期採用」、「仕事と育児・介護の両立支援」、「経営目標や経営理念の伝達」が全てマイナスに関連している。言い換えると、これらの要素を重視している企業は、職場の個別化の程度が低いということになる。

そこで、より詳しい検討をするために、この尺度を構成する項目にわけて分析してみよう。方法は、**第 1-4-2 表**と同じであり、結果は、**第 1-4-3 表**に示されている。ここで取り上げたのは、職場の個別化尺度を構成する 2 つの項目「仕事のできる人に仕事が集中するようになってきた」と「若年層の育成に手がまわらなくなってきた」である。

結果をみると、職場での協力減少に有意でマイナスの関連を示すのは、定期採用の重視、全員を対象にした能力育成であり、10%水準では、CDP によるキャリア開発支援、長期安定雇用の維持などである。これらを重視する企業は、伝統的な内部労働市場を守った人材育成やキャリア開発を行っていると考えられ、こうした企業では、仕事の集中化は起こっていない。

また、逆にプラスの方向では、昇進・昇格時期の早期化と部課長層の人数削減が有意な関連を示した。この両方とも、コスト削減を視野にいれつつ、「できる人」に仕事を集中するための施策だと考えられ、ある意味では当然の結果ともいえる。

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

第 1-4-3 表 「職場の個別化」尺度を構成する項目と人材マネジメントで重視する点

説明変数	仕事のできる人に仕事が集中するようになった	若年層の育成に手が回らなくなった
新規学卒者の定期採用	-0.350 ** (0.146)	-0.409 ** (0.169)
非正規社員、外部人材(派遣・請負など)活用	-0.177 (0.137)	0.202 (0.166)
仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつける	0.020 (0.157)	0.015 (0.188)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	-0.275 ** (0.134)	-0.340 ** (0.159)
一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施	0.058 (0.140)	0.058 (0.167)
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化	0.630 *** (0.204)	-0.220 (0.245)
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	0.136 (0.213)	0.172 (0.253)
部課長層の人数削減	0.579 *** (0.211)	0.124 (0.234)
CDPなどによる従業員のキャリア開発支援	-0.389 * (0.227)	-0.579 * (0.303)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるために環境を整備	0.030 (0.161)	-0.347 * (0.201)
従業員の精神的衛生(メンタルヘルス)への配慮	-0.065 (0.164)	0.280 (0.193)
女性管理職の育成・登用	0.079 (0.175)	-0.219 (0.218)
労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション	0.020 (0.141)	-0.011 (0.169)
経営目標や経営理念の社員への伝達	-0.213 (0.141)	-0.027 (0.167)
長期雇用維持ダミー(1=長期雇用維持)	-0.234 * (0.142)	-0.187 (0.165)
定数	0.561 (0.686)	-1.234 (0.808)
サンプル数	1089	1091
Pseudo R2乗	0.092	0.103

注) 1) 分析はロジスティック回帰分析による、()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $0.01 < p < .05$, * $0.05 < p < .10$.
2) コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

3. ストレス・不安尺度

最後にストレスと自発的離職の2項目からなる尺度については、統計的に有意な項目は少なかったが、仕事と育児・介護の両立支援と、メンタルヘルスへの配慮が有意な関連をみせ、また2つのコミュニケーション項目（労働組合などとのコミュニケーション、経営目標や理念の伝達）が、10%水準だが、マイナスの関連を示した。このうち、メンタルヘルスへの配慮が、プラスの関連を示しているのは、一見奇妙だが、従業員側のメンタルケアに関するニーズを反映した結果だと考えられる。また、他の3項目については、これらが従業員への一般的な配慮を示しているためだと考えられるだろう。

次に、この尺度を構成する2項目は概念的に一貫性が低いため、個別項目を使っての、ロジスティック回帰分析を行った。方法は、**第1-4-1表**や**第1-4-2表**と同じである。結果は、**第1-4-4表**に示されている。まず、精神的ストレスについては、メンタルヘルスへの配慮を除いては、雇用の外部化、昇進・昇格時期の早期化がプラスの関連を示し、また経営目標の伝達、育児・介護などの両立支援が、マイナスの関連を示している。雇用の外部化と選抜時期の早期化は、メンタルヘルス面から見て、従業員に負担をかけるのかもしれない。

また、自発的な離職については、長期安定雇用の維持、両立支援およびコミュニケーションがマイナスの関連を示した。はじめの2つは、予想される結果であるが、経営理念やビジョンの共有も、自発的な離職を削減する効果があることが興味深い。

以上、ストレスや離職といった労働におけるマイナス面は、主に早期選抜などのキャリアの選別化が促進し、経営目標や理念の共有といった労使のコミュニケーションがそれを防ぐ可能性が高いことを示した。また、両立支援や長期雇用は、それだけ従業員の雇用や生活を尊重する人材マネジメントを行っていることの代理変数なのかもしれない。

第 1-4-4 表 「ストレス・不安」尺度を構成する項目と人材マネジメントで重視する点

説明変数	精神的ストレスを訴える社員が増加した	自己都合で離職する社員が増加した
新規学卒者の定期採用	0.229 (0.216)	-0.175 (0.212)
非正規社員、外部人材(派遣・請負など)活用	0.468 ** (0.201)	-0.026 (0.200)
仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつける	-0.054 (0.233)	-0.069 (0.235)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練実施	0.084 (0.198)	-0.126 (0.199)
一部の従業員を対象とした、選別的な教育訓練の実施	-0.177 (0.209)	-0.019 (0.200)
同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化	0.761 ** (0.330)	0.364 (0.270)
管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	-0.177 (0.306)	0.138 (0.303)
部課長層の人数削減	-0.144 (0.294)	0.289 (0.281)
CDPなどによる従業員のキャリア開発支援	0.158 (0.360)	0.348 (0.317)
従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を整備	-0.548 ** (0.239)	-0.404 * (0.235)
従業員の精神的衛生(メンタルヘルス)への配慮	1.103 *** (0.259)	0.220 (0.242)
女性管理職の育成・登用	-0.004 (0.261)	0.289 (0.251)
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	-0.092 (0.234)	-0.574 ** (0.234)
経営目標や経営理念の社員への伝達	-0.457 ** (0.215)	-0.253 (0.208)
長期雇用ダミー(1=長期雇用維持)	-0.212 (0.211)	-0.402 ** (0.204)
定数	-3.134 (1.061)	-1.633 (1.023)
サンプル数	1089	1088
Pseudo R2乗	0.109	0.102

注) 1)分析はロジスティック回帰分析による、()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$.

2)コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

第5節 成果主義、人材育成と職場の元気

1. 成果主義のインパクト

次に成果主義と職場の元気について見てみよう。近年、成果主義が、働く人のモチベーションに与える影響は大きな関心を呼んでおり、実証的研究も増えてきた。成果主義は、主に個人のモチベーションと業績を高める施策として導入されており、その意味で、ここに関心が高まるのは当然である。ここでも、成果主義と職場の元気の関係をみた。

まず、成果主義の指標として、以下の6つを準備した。

- ① 基本給についての業績・成果給の導入：これまでより年次的な色彩の強かった基本給について、業績・成果に基づいた賃金決定を導入するのは、比較的最近の傾向である。
- ② 基本給についての昇給幅の拡大：これは基本給のインセンティブ部分の拡大と考えられる。
- ③ 賞与について、個人業績と連動する部分の拡大
- ④ 目標管理制度の導入：成果を評価するために導入されることの多い、評価制度である。
- ⑤ プロジェクト成功報酬などの報奨金制度の導入
- ⑥ 同一部門・課長レベルの年収格差（指数表示）

分析方法は、重回帰分析であり、これまで用いてきたと同様（例えば、第1-4-1表）のコントロール変数を用いた。分析結果は、第1-5-1表にある。

第1-5-1表 職場の元気と成果主義

説明変数	モラル・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
【現在】業績給・成果給の導入	0.026 (0.027)	0.056 (0.034)	0.068 * (0.041)
【現在】個人業績と連動する部分の拡大	0.071 *** (0.027)	-0.023 (0.034)	-0.015 (0.040)
目標管理制度	0.053 ** (0.027)	0.004 (0.034)	0.005 (0.040)
【現在】昇給幅の拡大	0.048 (0.034)	0.016 (0.043)	-0.019 (0.051)
【現在】プロジェクト成功報酬など一時金・報奨金制度の導入・拡大	0.112 ** (0.044)	0.038 (0.055)	0.010 (0.065)
最低者と最高者の実際の格差別	0.000 (0.000)	0.000 -0.001	0.002 *** -0.001
サンプル数	911	912	911
R2乗	0.111	0.050	0.077

注) 1)分析は線形重回帰分析による、()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$.

2)コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

まず、職場のモラル・意欲に対しては、成果主義的な評価・処遇制度は、プラスのインパクトがあるようだ。賞与についての個人業績連動部分の拡大、目標管理制度、プロジェクトの成功などに連動した報奨金が、職場のモラルと統計的に有意に関連した。細かく見ると、単純な賃金の業績連動よりも、それがプロジェクトの成功や、目標管理によるきちんとした評価に連動しているときに、職場のモラルはあがるようである。また、賞与と連動した成果主義のほうが、基本給への成果給・業績給導入よりも、大きな影響があるようだ。いずれにしても、成果主義的な評価や処遇は、職場のモラルを高める効果が示唆される。

だが、興味深いのは、同様の分析を、長期安定雇用を維持している企業と、そうでない企業に分けて行った場合である。第 1-5-2 表は、その結果を示している。まず、明確なのは、職場のモラルに与える成果主義的な評価・処遇制度のインパクトは、どうも長期安定雇用を実施していない企業で大きいようである。長期安定雇用を維持すると答えた企業だけを取り出して分析した場合は、有意な関連は見られなかったのに対して、長期安定雇用を維持しないグループでは、いくつかの有意な関連が見られる。

第 1-5-2 表 職場の元気と成果主義：長期安定雇用の方針別

説明変数	モラル・意欲		ストレス・不安	
	長期雇用維持あり	長期雇用維持なし	長期雇用維持あり	長期雇用維持なし
【現在】業績給・成果給の導入	0.034 (0.033)	0.026 (0.052)	0.093 * (0.048)	-0.014 (0.079)
【現在】個人業績と連動する部分の拡大	0.051 (0.032)	0.099 ** (0.050)	-0.033 (0.048)	0.011 (0.075)
目標管理制度	0.024 (0.032)	0.133 (0.051)	0.054 (0.047)	-0.067 (0.078)
【現在】昇給幅の拡大	0.046 (0.042)	0.013 (0.064)	-0.005 (0.061)	-0.018 (0.097)
【現在】プロジェクト成功報酬など一時金・報奨金制度の導入拡大	0.085 (0.054)	0.144 * (0.079)	0.039 (0.078)	-0.057 (0.119)
最低者と最高者の実際の格差別	0.001 * (0.001)	-3.12E-05 (0.001)	0.002 ** (0.001)	0.001 (0.001)
サンプル数	628	279	628	280
R2乗	0.116	0.189	0.105	0.105

注) 1)分析は線形重回帰分析による、()内は標準誤差、***p<.01, **0.01<p<.05, *0.05<p<.10.
2)コントロール変数については、本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

もちろん、この分析は、2つのグループで、成果主義的な評価・処遇制度の内容が違うことによる（例えば、長期安定雇用を維持している企業では、厳しい成果主義は難しい。）のかもしれない。だが、もうひとつの可能性は、かつて Morishima (1995) が主張したように、長期安定雇用を維持しない方針の企業では、評価や処遇において、より明確な仕組みとルール作りが求められ、成果主義がこうした明確な、企業と働く人との取引関係を提供するために、モラルやモチベーションなどの観点からすると、長期雇用を維持しない企業のほう

が、成果主義を導入した場合のインパクトは大きいのかもしれない。

または、逆に、長期雇用下で企業と人の間に成立する、長期的な曖昧な心理的契約と、成果主義の間には、根本的な矛盾があるのかもしれない。長期的な雇用の下で、評価や処遇を成果にしたがって、明確にしてしまうと、かえってストレスや不安がつのるのかもしれない。つまり、そうした格差などが明確な状況下で、長期的に雇用され続けることは、ストレスにつながる可能性があるのである。こうした可能性を裏づける結果として、ストレス・不安尺度を同様に、2つのグループで分けて分析した場合、成果主義によるストレスや離職は、長期雇用下でより強く見られる傾向が観察された（第1-5-2表）。

本報告書の第3章（宮本論文）でも紹介されているように、現在、わが国では、長期雇用を維持したまま成果主義的な評価・処遇制度を導入する企業が多い。こうした企業での長期雇用の維持と成果主義をどうバランスさせていくかは、極めて重要な研究テーマである。

2. 成果主義と人材育成

ここまで評価と処遇面での成果主義と、職場の元気の関係を見てきた。次に、成果主義と人材育成の職場の元気に与える影響を考えよう。これまでの研究では、人材育成と、モラルやモチベーションとの関係は、あまり議論されてこなかった。だが、当然のことだが、多くの人のモチベーションがあがり、組織としてのモラルが向上する背景には、必ずしも成果主義が想定する少数の「勝ち組」（業績の良い人）が高い処遇をもらって、モチベーションを高めるだけではなく、多くの人が自分の業績をあげて、将来多くの報酬を手に入れたり、より高いポストの仕事に昇進していく見通しも重要だろう。ここが、組織としてのモラルと、個人のモチベーションの違いである。

具体的には、少数の高業績者だけではなく、多くの人に向上の可能性を与える人材マネジメント施策として、人材育成がある。人材育成は、働く人の人材価値を向上させ、多くの人に将来への見通しを提供する機能があるからである。こうした理由から、本章では、成果主義的な処遇と、人材育成の職場の元気に与える影響を比較した。

方法としては、まず、回帰分析を用いて、職場のモラル尺度を以下の6つの説明変数に回帰した。最初の3つが成果主義的な評価・処遇制度であり、後半3つが人材育成に関わる。

- ① 基本給についての業績・成果給の導入：
- ② 基本給についての昇給幅の拡大：
- ③ 目標管理制度の導入
- ④ 従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施
- ⑤ 一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施
- ⑥ CDPなどによる従業員のキャリア開発支援

結果は、第1-5-3表の第1列に示されている。結果を見る限り、職場のモラルには、成

果主義的な評価・処遇制度と人材育成施策がともにプラスの関連を示したようである。

そこで、次に職場のモラル尺度を構成する 2 つの項目——「社員間での競争意識が高まった」および「従業員の仕事に対する意欲が高まった」の 2 つにわけて分析してみよう。結果は、第 1-5-3 表の後半 2 列にある。

第 1-5-3 表 職場のモラル、競争意識、意欲と成果主義および人材育成

説明変数	職場のモラル	社員の間での競争意識が高まった	従業員の仕事に対する意欲が高まった
業績給・成果給の導入	0.030 (0.025)	0.363 ** (0.173)	0.082 (0.157)
個人業績と連動する部分の拡大	0.054 ** (0.025)	0.472 *** (0.179)	0.077 (0.157)
目標管理	0.060 ** (0.025)	0.428 ** (0.184)	0.006 (0.159)
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練	0.079 ** (0.023)	0.036 (0.166)	0.377 ** (0.149)
一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練	0.041 * (0.025)	0.264 (0.168)	0.353 ** 0.151
CDPなどによる従業員のキャリア開発	0.042 (0.025)	-0.184 (0.272)	0.190 (0.241)
定数	2.066 (0.118)	-2.467 *** (0.842)	-1.226 * (0.739)
分析方法	重回帰分析	ロジスティック回	ロジスティック回
サンプル数	1089	1089	1091
R2乗とPseudo R2乗	0.097	0.085	0.057

注) 1)分析は線形重回帰分析とロジスティック回帰による。()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $0.01 < p < .05$, * $0.05 < p < .10$.
2)コントロール変数については本文を参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

結果は、先の第 1-4-2 表の結果と同様に、極めて興味深い。まず、競争の促進という点で見ただけの場合、プラスの関連を示すのは、成果主義的な評価・処遇施策のみである。先にもみたように、成果主義的な施策は、職場での社員間の競争を促進することで、職場のモラルや、働く人のモチベーションに影響を与える可能性がある。

それに対して、仕事意欲については、人材育成項目の 2 つが統計的に有意な関連をみせ、成果主義的な評価・処遇制度は有意な関連は見せていない。少なくとも、ここでは職場で見られる仕事への意欲は、成果主義ではなく、人材育成によって促進されるという構造が示唆される。

この結果は、成果主義が働く人や職場にどのような影響を及ぼすかを考えるうえで、示唆的である。なぜならば、成果主義的な評価や処遇が、企業にとって職場のモラル向上という

望ましい結果に結びつくにしても、もしそれが社員間の競争を促すというルートを通じて行われるのであれば、長期的には従業員が疲弊し、企業の競争力が維持しにくいかもしれないからである。

逆に、人材育成が、競争ではなく、働く人の意欲を高め、長期的な動機づけにつながるのであれば、そのほうが、企業にとってより望ましいことなのかもしれない。人材育成は、単に能力の開発だけではなく、働く人がキャリアを通じて、みずからの人材価値を高め、より高い報酬へつなげていくための道筋かもしれないからである。今回の分析から確定的なことは言えないが、今後の研究課題として重要だと思われる。

第6節 選抜型キャリア施策と職場の元気

最後に、職場の元気と、キャリアがより選抜的・競争的になっていくこととの関連を見よう。選抜型のキャリア施策とは、ある意味では、キャリアにおける成果主義の導入である。キャリアにおける選抜型人事の導入は、評価・処遇制度における成果主義と同様に、企業に対してより貢献度の高い従業員を昇進させたり、重要なポストにつけたりしていくという一連の施策である。

ここで選抜型のキャリア施策を検討する理由として以下のようなことが考えられる。つまり、取り入れる選抜型の人事は、かならずしも個人のモチベーションを高め、業績を向上させるだけではなく、同時に、組織としての強みを獲得する可能性がある。なぜならば、選抜型キャリア施策は、優秀な人材が、部門の長またはリーダーとしてのポジションにつくことで、組織自体が活性化され、コミュニケーションや知識創造が促され、さらにその部署で新しいリーダーが育っていく可能性があるからである。

これに対して、個人に焦点のあつた成果評価・処遇は、一人ひとりへの見返りは期待できても、組織への見返りは期待できない。こうしたこともあり、選抜型のキャリア施策は、組織や職場としての元気とより密接に結びつく可能性がある。

具体的に、ここでは、選抜型キャリア施策として、以下の5つを検討した。

- ① 年齢や勤続に縛られない部課長層への登用
- ② 降格人事
- ③ 昇進競争における敗者復活
- ④ 子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍
- ⑤ 自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動

最後の2つは、厳密には、選抜型キャリア施策とは言えないかもしれないが、これまでの年齢・勤続年数基準とは別の基準を使つての異動であり、年功的な昇進や配置の仕組みを変革するための施策だとの認識で取り入れた。また別の見方をすれば、自己申告異動にしても、

子会社などへの経営強化出向にしても、意思決定の際に、貢献度に関する評価が行われると考えられる。

方法は、これまでと同じであり、結果は、第 1-6-1 表と第 1-6-2 表にある。これを見る限り、選抜的なキャリア施策は、職場のモラル尺度と有意な関連を示すのみであり、職場の個別化尺度やストレス・不安尺度とは強い関係を示さなかった。いずれにしても、「年齢に縛られない部課長層への登用」、「敗者復活」、「自己申告・社内公募などの従業員の意向に配慮した異動」などの試みは、個別化や、ストレス・不安などのマイナス要素をもたらさずに、職場の活性化を促進するという意味で、効果があるのかもしれない。

第 1-6-1 表 選抜型キャリア施策と職場の元気

説明変数	モラル・意欲	職場の個別化	ストレス・不安
【現在】年齢や勤続にしばられない部課長層への登用	0.078 *** (0.025)	-0.001 (0.031)	-0.016 (0.037)
【現在】降格人事	-0.002 (0.025)	0.033 (0.031)	0.087 ** (0.037)
【現在】昇進競争における敗者復活	0.098 *** (0.029)	0.044 (0.036)	0.041 (0.042)
【現在】自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動	0.030 (0.025)	0.000 (0.032)	0.037 (0.037)
【現在】子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍	0.001 (0.025)	-0.003 (0.031)	-0.009 (0.036)
定数	2.068 *** -0.120	1.948 *** -0.149	1.232 *** -0.175
サンプル数	1089	1089	1090
R2乗	0.089	0.044	0.068

注) 1)分析は線形重回帰分析による、()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$.
2)コントロール変数については、本文参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

第 1-6-2 表 「モラル・意欲」を構成する項目と選抜型キャリア施策

説明変数	社員の間での競争意識が高まった	従業員の仕事に対する意欲が高まった	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
【現在】年齢や勤続にしばられない部課長層への登用	0.487 *** (0.183)	0.297 * (0.160)	0.488 *** (0.149)
【現在】降格人事	0.077 (0.175)	-0.058 (0.156)	-0.06 (0.146)
【現在】昇進競争における敗者復活	0.236 (0.188)	0.110 (0.174)	0.404 ** (0.161)
【現在】自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動	0.393 ** (0.170)	0.090 (0.156)	0.208 (0.145)
【現在】子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍	-0.074 (0.171)	0.296 * (0.153)	-0.146 (0.143)
定数	-2.393 *** (0.838)	-0.998 (0.741)	-1.785 (0.694)
サンプル数	1094	1096	1097
Pseudo R2乗	0.075	0.051	0.044

注) 1)分析はロジスティック回帰分析による、()内は標準誤差、*** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$.
2)コントロール変数については、本文参照。詳しい結果は、著者に連絡を取ることで取得できる。

さらに、第 1-6-2 表に示されているように、職場のモラル・意欲尺度を構成する 3 項目について、同様の分析を行った結果、部門を越えてのコミュニケーションを促進することと、年齢にとらわれない部課長への登用と敗者復活との関係が注目される。というのは、この尺度を構成する、他 2 つの項目（競争意識と仕事への意欲）は、成果主義的な評価・処遇制度とも、統計的に有意な関連を示したが、他部門とのコミュニケーションは、成果主義的施策との統計的に有意な関連がなく（成果主義施策については、第 1-6-2 表に記載していない）、選抜型キャリアを促進する施策は、より広く捉えた組織の強さと関連する可能性が示唆される結果となった。

第7節 従業員からみた成果主義・人材育成と職場の元気

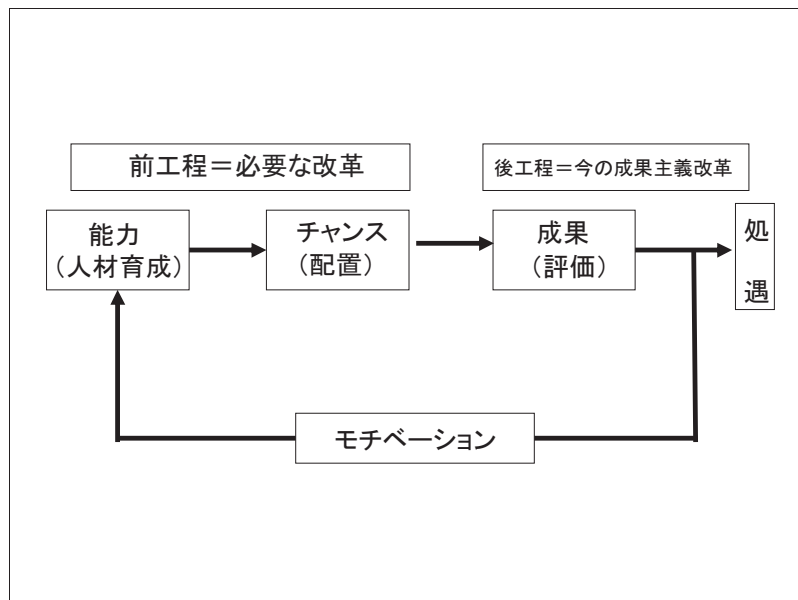
ここまでで示唆されたひとつの可能性は、働く人の意欲を高め、職場を活性化するうえでの、成果主義と人材育成の重要性である、ということである。そこで次に、今度は、このテーマについて、従業員側からの分析を試みてみよう。先にも述べたように、これまでの分析は、従業員の反応に関して、人事部門が企業アンケートに回答したデータを用いており、そ

の意味で本来であれば、働く人の側からのデータを用いて、分析を補わなくてはならないからである。

用いるのは、企業調査と従業員調査のデータを組み合わせたものである。企業調査は、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%）の有効回答を得ている。従業員調査は企業調査に回答した各企業に調査票30票を送付し、一定の配布原則の依頼をしたうえで、郵便による直接回収を行った。従業員調査では、合計2,823票が回収された。

過去10～15年を見た場合、働く人にとってもっとも大きな人事上の変化は、ひとつは、この報告書でも強調してきたように、成果主義の導入である。だが、これまで多くの企業で導入されてきた成果主義は、あくまでも評価・処遇制度に関する改革であり、人事制度全体の改革ではない。このことを第1-7-1図に示した人材マネジメントモデルで考えてみると、これまでの成果主義改革は、後工程の改革であり、前工程の改革ではないのである。その意味で、本来、人材を活用し、職場を活性化するためには、前工程にも投資をしなければならないという仮説がなりたつ。ここでは、この点をデータによって確かめてみよう。

第1-7-1図 「成果主義」の前工程と後工程



具体的には、以下のような手順を踏んだ。まず、人材マネジメントの“前工程”に投資しているかの指標としては、単純に企業調査の、「従業員全体の能力の向上を目的とした教育訓練の実施」に対する回答を用いる。暫定的に、この項目に○をつけた企業と人材育成重視企業（N=1,586）と分類し、回答しない企業をそうでない企業（N=1,237）とした。

次に、職場の活性化の指標としては、従業員票より、以下の5つを利用した。回答は、「5=そう思う」から、「1=そう思わない」までの5段階評価である。

- ① 新しい課題に取り組む意欲が高まった。
- ② 仕事に必要な知識の習得に励むようになった。
- ③ 若年層の育成に手が回らなくなった。
- ④ 職場で協力しあう雰囲気が無くなった。
- ⑤ 精神的ストレスが増加した。

また、成果主義導入の指標としては、企業調査票より、以下の6つを用いた。

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

である。なお、6) 賃金の市場連動は、直接、成果主義的な評価・処遇制度ではないが、多くの企業が90年代以降、こうした変更を人件費柔軟化のために導入しており、そうした仕組みの働く人への影響はあまり観察されていない。

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

結果は、**第1-7-2表**～**第1-7-4表**に示されている。**第1-7-2表**が全体の分析であり、ここでは特に言及しない。**第1-7-3表**（能力育成重視企業）と**第1-7-4表**（能力育成非重視企業）が分割サンプルによる分析の結果である。企業データと個人データのマッチングであるため、あまり明確なパターンが観察されるわけではないが、結果からは、成果主義的な評価・処遇制度と、人材育成の微妙な補完関係が読み取れる。

第 1-7-2 表 成果主義的評価・処遇制度の職場への影響
全体サンプル (N=2,823)

変数	新しい課題に取り組む意欲が高まった。	仕事に必要な知識の習得に励むようになった。	若年層の育成に手が回らなくなった。	職場で協力しあう雰囲気が無くなった。	精神的ストレスが増加した。
基本給の成果連動	-.292 *** (.108)	-.124 (.109)	.270 ** (.107)	.225 ** (.106)	.125 (.107)
年齢給の縮小・廃止	-.212 * (.109)	-.124 (.110)	.058 (.108)	.033 (.107)	.131 (.108)
賞与の個人業績の連動強化	-.006 (.108)	.090 (.109)	-.104 (.107)	-.255 ** (.106)	-.112 (.107)
課長レベルの年収格差:制度	-.004 (.003)	.004 (.003)	-.002 (.003)	.000 (.003)	-.001 (.003)
課長レベルの年収格差:実際	.004 (.004)	-.003 (.004)	.003 (.004)	.000 (.004)	.006 (.004)
賃金の市場水準相場との連動強化	-.026 (.197)	-.143 (.198)	-.310 (.194)	.132 (.193)	.224 (.196)
-2対数尤度、 PseudoR ² (Cox & Snell)	4354.06 .050	4148.163 .029	4646.277 .051	4683.149 .033	4442.583 .084

***p < 0.01, **0.01 < P < 0.05, *0.05 < p < 0.10.
注:コントロール変数については、本文を参照。

第 1-7-3 表 成果主義的評価・処遇制度の職場への影響
能力育成重視企業の従業員のみ (N=1,586)

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

***p < 0.01, **0.01 < P < 0.05, *0.05 < p < 0.10.
注:コントロール変数については、本文を参照。

第 1-7-4 表 成果主義的評価・処遇制度の職場への影響

能力育成非重視企業の従業員のみ (N=1,237)

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

***p < 0.01, **0.01 < P < 0.05, *0.05 < p < 0.10.

注:コントロール変数については、本文を参照。

まず、従業員の働く意欲を考える最初の 2 項目のなかで、純粋な意欲により近いと思われる「新しい課題に取り組む意欲」については、企業が従業員全体に対する育成を重視していない場合、成果主義がマイナスの効果を生む可能性が観察された。基本給における成果・業績給の導入と、賃金格差の制度、実際ともに、この項目とマイナスの関係を示した。それに対して、育成を重視する企業では、特にそうした影響は見られない。

次に、「新しい知識の習得」に対しての意欲については、育成を重視しない企業では、成果主義の効果は全くみられない。だが、従業員全体の能力育成を重視していると分類された企業では、制度上の賃金格差がプラスの影響、そして、実際の賃金格差がマイナスの影響を示している。制度はメッセージとして、能力向上による賃金上昇の可能性を示唆するが、逆に、実際の格差は、そうした意欲を減退させるのかもしれない¹。また、能力育成を重視している企業では、賃金決定における年功部分の縮小・廃止がマイナスの影響を示しており、どんなに能力育成をしても、経験の積み重ねが報いられない賃金制度になっている場合、働く人は能力向上意欲を失うことが示唆される。

次に、「若年層の育成が難しくなる」と「職場での協働の減少」については、両方とも、同様の結果を示しており、能力開発を重視していない企業において、基本給の成果連動が、育成を難しくし、職場の協働を減少させる方向で影響を与えている。逆に、能力開発を重視し

¹ ただし、制度上の賃金格差と実際の格差の、相関が高いこと（つまり、多重共線性）による結果かもしれないので、注意が必要である。

ている企業ではこうした効果は見られない。成果主義の職場への負の影響は、能力開発の重視度にある程度依存するようだ。

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

ここから描かれる成果主義的な評価・処遇制度と人材育成に関連するイメージは、以下のように4点で纏められるだろう。まず、①従業員全体の能力開発を重視する企業が成果主義的な賃金・評価制度を導入し、制度上の賃金格差を大きくすると、働く人の意欲を高め、新しい能力の学習の後押しをする。だが、②能力開発を重視しても、同時に賃金決定における年功部分の縮小・廃止や、大きな格差が実態として生ずるような仕組みは、意欲を減退させる可能性がある。さらに、③能力開発+成果主義の組み合わせによる積極的な人材活用は、働く人のストレスを高める可能性もあり、やはりある程度のゆとりを持たせた人材活用が必要だということだろう。

また、④従業員全体の能力開発を重視しない企業では、成果主義の大きな効果は期待できないどころか、職場での若手育成や、職場での協働を阻害する傾向がある。

極めて常識的な結論だが、人材育成の人事制度における中核的な役割を示す結果である。

第8節 まとめ

以上のように、本章では、職場の元気と人材マネジメントという観点から分析を行った。職場の元気は、組織活性化の指標として、通常議論される個人のモチベーションや納得性とは異なるものである。また、組織としての強みや競争力の源泉だとも考えられよう。

分析の結果は、5点に纏められる。第1は、人材マネジメントにおいて重視している内容と職場の元気の関連をみると、評価や処遇、人材育成などの、所謂人事施策よりも、労使のコミュニケーションや、経営目標・経営理念の従業員への伝達などの要素が大きな関連をみせた。具体的に、この2つは、職場のモラルとプラスの、また、職場の個別化や、ストレス・自発的離職とマイナスの関連をみせた。

こうした従業員とのコミュニケーションや、経営理念・ビジョンの共有が、人材や組織の活性化と強い関連をもつことは、多くの研究者が指摘していることであり、本章での分析で

も、具体的な人事施策よりも、一貫した関連をみせたことは特徴的である。人を大切にする企業の姿勢は、具体的な施策によって伝達されることもあるが、同時に、企業の向かう方向や経営状態の共有化が前提となって、職場の元気につながることを示唆する発見である。

こうしたことを前提として、より具体的な人事施策に目をむけた場合、第2のポイントとして、成果主義的な評価・処遇の仕組みは、職場のモラルとプラスの関連をもつが、これは、主に社員間の競争を促進することで職場を活性化させ、「仕事への意欲」という言葉で表現される活性化には結びつかないことが見出された。さらに、このような競争への効果は、長期安定雇用を維持していない企業でより大きなインパクトがある。

前者については、職場でのやる気をどう理解するかにもよるが、純粋な意味での「やる気」が内発的な動機付けだと考えると、どうも成果主義は、内発的動機付けよりも、外発的な報酬を求めての、社員間の競争を促進するようである。こうした主張は、最近の成果主義批判の論調と一致する（例えば、高橋、2004）。

また、後者については、成果主義的な評価・処遇の仕組みは、長期的な雇用が維持されていない場合、働く人が成果による、より明確で短期的な評価・処遇を求めるためであろうと解釈できる。長期雇用と成果主義が結びつくケースが多く見られる現在、この2つの要素のバランスについて、もっと深い議論がなされなくてはならないだろう。

だが、こうした成果主義的な評価・処遇施策と対照的に、第3のポイントとして分析から明らかになったのは、人材育成を重視する企業では、仕事への意欲が高いということである。逆に、社員間の競争に、人材育成は貢献しない。「仕事への意欲」が、より根源的なやる気を表すのだとすれば、本章での発見は、もし企業が、競争でない、より内発的な意欲を促進したいのであれば、成果主義ではなく、人材育成を重視すべきことを示唆する。人材育成は、働く人の長期的な人材価値を上昇させ、そうすることでより高い報酬の獲得を可能にすると考えられる。その意味で、より持続的な意欲につながるのかもしれない。

第4に、選抜的なキャリア施策と職場の元気の関連について、こうした選抜的なキャリア施策、特に年齢や勤続年数にとらわれない抜擢や昇進競争における敗者復活は、職場のモラルを促進させるが、個別化やストレス・不安といったマイナス面には関連しないことが観察された。

成果主義がある意味では、成果に特化した評価・処遇制度への移行だとすれば、抜擢人事や敗者復活は、本当の意味での実力主義的な人事施策である。抜擢や敗者復活のためには、成果だけではなく、その人の能力、ポテンシャル、貢献度についての総合的な判断が必要だからである。もし本章での分析が、こうした総合的な判断による昇進の仕組みが、職場のモラルにつながる可能性を示唆しているとしたら、働く人は、成果主義を超えた、実力による人事を、素直に歓迎しているのであろう。

最後に、企業側の判断ではなく、働く人の評価でみると、従業員は、単に賃金や評価の成果連動だけに対してなんらかの反応を示すのではなく、企業の人材育成に対する態度、賃金

決定における年功部分のウェイト、制度上の賃金格差から伝わるメッセージと、実際の格差との違いなどに注目して、複雑な判断の結果、働く意欲や職場の元気の程度などの反応を示している可能性がある。成果主義の導入だけが、単純に影響するのではなく、総合的な人材マネジメントの仕組みや、そのなかで企業から働く人に出されるメッセージが大切なのである。

参考文献

Morishima, Motohiro. (1996) “Renegotiating Psychological Contracts: Japan Style,” in Cooper, Gary L. and Denise M. Rousseau, *Trends in Organization Behavior*, Vol.3, John Wiley & Sons, pp.139-158

Pfeffer, Jeffrey. (1998) *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press.

高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』 日経 BP 社