



RIETI Discussion Paper Series 10-J-011

労働時間、企業経営、そして働く人

— どのような人がどのような企業で労働時間が長くなってきていると感じるか —

守島 基博
一橋大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

労働時間、企業経営、そして働く人
— どのような人がどのような企業で労働時間が長くなってきていると感じるか — *

守島基博
(一橋大学)

要旨

本稿の問題意識は、「2000年代初めに、どのような企業で働く、どのような人が、労働時間が長くなってきていると感じていたか」という問いである。バブル経済の崩壊以降15年ほど、わが国の企業は、多くの経営改革および人事改革を実施し、またこの時期には、組織と人の関係について、より自律的な価値観が浸透した時期だとも言われている。

本稿では、こうした経営改革、人事改革、働く人の新たな意識が、労働時間の増加とどのように関連するのかについて、2004年および05年に実施された質問紙データを用いて検討する。結果に基づく問いへの答えを大まかに要約すれば、

- 1) 株主価値重視でのガバナンス改革と、製品低価格化・開発のスピードアップを図っており、
- 2) 単に成果主義的な賃金制度ではなく、現場での人材管理を徹底している企業に勤める、
- 3) 成果主義や自律的能力開発に象徴される企業と人の短期的な交換関係に賛成せず、その企業での長期的なキャリアを望んでいる人材

が労働時間の増加を認知していることが発見された。いうなれば、企業が株主利益重視へと変わりつつあり、そのためにコストダウン、スピードアップなどの経営施策を導入し、さらに現場管理を徹底する中で、それでも企業との長期的な雇用関係のなかで評価され、上昇していくキャリアを高く評価する働き手である。労働時間というのは、企業の経営努力の結果と、“自律的な”働く人の選択として起こる現象であり、この時期には、こうした要素が総体的に労働時間を増加させる方向に働いていたようだ。

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、(独)経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

* 本稿は、(独)経済産業研究所におけるプロジェクト「労働市場制度改革」の一環として執筆されたものである。

1 はじめに

労働時間の改革が進まない。なぜなのだろうか。

この問いに対して、最終的な解答を用意するのが、本論の目的ではない。極めて難しい作業だからだ。働く人の労働時間という現象は、実は極めて複雑なプロセスの結果であり、何かをひとつ変えれば、結果が良くなるというものでもないからだ。法律、企業経営のあり方やそのための施策、働く人のもつ価値観、経営者の意識、経済状況などによって複雑に影響を受ける。

したがって、法律や経済の議論は、それが極めて重要であったとしても、やや隔靴搔痒の感覚がある。確かに、政策的に労働時間改革を進めていくためには、法律や経済からの議論は不可欠だろう。だが、関連する要因が多すぎて、法律や経済の観点だけでは、改革が進まないことも、みんな、うすうす理解している。

たとえば、少し前に話題になった、一定のホワイトカラー労働者に関して、労働時間規制を適用除外する、いわゆる「ホワイトカラーエグゼンプション」である。2007年度の通常国会に法案が提出されないことが決まって以降、政権の交代もあってあまり話題にのぼらないが、当時は大きな話題だった。

確かに議論の過程で曖昧な点が多く、労働側としては不安であったことは理解できる。特に、日本経団連を中心とする経営側が、適用除外者決定のための年収基準として年収400万円というようなやや突っ張った案を最初に出したことが、働く人の不安を駆り立てた。

だが、私から見て、もっとも大きな要因は、経営側の導入へ向けての根幹的な主張のひとつが、「裁量性の高いホワイトカラー労働者については、労働時間の長短でなく、成果を評価することで処遇を行う必要」（平成18年8月、第60回労働政策審議会労働条件分科会配布資料より）であったことであろう。また、もう一つのキーワードが、「国際競争力の強化」であった（同資料）。

多くの働き手にとって成果主義の導入や経営の国際化は、決してポジティブな経験ではなかったのだ。たとえば、多くの人にとって、成果主義の経験は、賃金の目減りだった。実際、後述する（独）労働政策研究・研修機構（JILPT）が、2005年に行った質問紙調査によれば（表5-1参照）、過去3年間、成果や業績が評価されることで賃金が上昇したと考える労働者は、総数2,373人のうち、20%弱なのである。いわゆる「成果主義的な評価・処遇制度」を2000年以降に導入した人事部門が回答した企業に働く労働者に限ってみると、僅かに上昇するが、それでも22.7%弱である。逆に成果や業績が評価されることで賃金が減少したと答える労働者も、全体で15.8%なのに対して、僅かだが上昇し、17.5%である。

多くの労働者にとっては、成果主義の導入は、賃金の目減りを意味していたようだ。したがって、こうした目減りに対する方策として、少しでも残業代を稼いで頑張ってきたのに、それも奪われてしまう…

政策立案者が良い名前を提案しなかったのも悪いが、こうした状態のなかで、マスコミが一部の議論で使われていた、米国の「ホワイトカラーエグゼンプション」という多くの人にとっては英和辞典を出してこないとわからないようなコトバに飛びつき、さらにそれを「ノー残業代の仕組み」だと描写したときにこの仕組みの運命は決まったように思う。

多くの働く人にとって、残業代とは、言葉は悪いが、確実に自分の賃金を増やす手段であり、そのこと自体の是非は議論できても、特に不況下で頼りにしてしまう働き手を責めることは難しいだろう。そんなに怠け者ではない、多くの働き手にとって、残業代は賃金の重要な一部だったのである。

さらに自らの賃金低下に貢献したと認知している成果主義を機能させるための仕組みであるとの経営側の主張は、労働側にとってとても受け入れられるものではなかったのだろう。

つまり、ホワイトカラーエグゼンプションという議論に対して、多くの労働者が猛反発した理由は、この制度自体に対するものというよりは、そこまでの経営のあり方（たとえば、成果主義の導入、経営のグローバル化）や、それによって起こったと信じる自らの状況変化に対する感覚（たとえば、賃金の目減りや残業代への依存）など、多くの要素に基づく不安があった可能性があることである。

2 労働時間の増加を感じている人たち

当然、この議論は、一つの現象に限定されたものである。また仮説の域を出ない。だが、この例を通じて指摘したかったのは、労働時間を考えるためには、法律の規定や経済要因以外に、通常あまり話題に上らない経営のあり方や人の価値意識などの要素も踏まえていかないとならないということである。なかでも、議論されにくいのは、経営のあり方、人事管理施策、そして働く人の意識など、企業内部の要因である。こうした要素は、その効果が明確に計測しにくいという意味で、議論の対象になりにくい。だが、こうした要素が労働時間改革の進展に影響を与えることは明らかなのである。本稿では、このことを検討したい。

以下、2000年代の初期をとりあげ、この時期におこった経営制度、人事施策などが変革や、労働者の意識の変化が、労働時間およびそれに対する認知とどう関連しているのかを明らかにしたい。こうすることで労働時間という現象と、経営または働く人の意識という、ややもすると見過ごされがちな関連により多くの注目があたることが期待されるからである。

また、この時期を取り上げるのは、ある意味では、直近の日本の労働状況の変化に関する関心である。わが国では、1990年代初頭におこったいわゆるバブル経済の崩壊を機に経済や経営の仕組みが大きく変化したと言われている（鶴 2006）。同様にその結果、働き方や、働き方を成立させる経営のあり方や仕組みも大きく変化したと指摘される（労働政策研究・研修機構 2006）。働き方への影響も大きいだろう。当然、労働時間への影響も予想される。ただ、この点に関しては、あまり多くの実証研究は見られない。

そのため、こうした問題意識に基づき、本稿では、2004～05年に実施されたアンケート調査を使って、

「2000年代初めに、どういう企業で働く、どういう人が、労働時間が長くなっていると感じていたか」という問いに対して、何らかの知見が得られることを目的とする。2000年代初めは、1990年代初期のバブル経済崩壊以降、経営面でも、人事面でも多くの改革が導入され、こうした仕組みがおおよそ定着した時期であろうと考えられる。また、この時期に働く人の、組織との関係に関する意識が変化し、より自律型のキャリアが望まれるようになったとの指摘もある（宮地 2004）。これらの要素は、実際に労働時間が御長くなっていると働く人が感じる現象とどう関係があるのか。これを検討したい。

使用するデータは、JILPTが2004年、2005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」（企業調査）と「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対する調査」（従業員調査）のデータである¹。従業員調査の対象は、すべて正規雇用のホワ

¹ このデータは、(独)労働政策研究・研修機構(JILPT)が2004および2005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」（企業調査）と「新時代のキャリアデザイン

イトカラー労働者であった。その意味で本稿の実証は、あくまでも企業で働く正規ホワイトカラー従業員の労働時間増加感に寄与する要因の検討である。

3 労働時間に影響を与える企業内要因

では、どういう企業内要因が労働時間とかかわっているのだろうか。ここでは、3種の要因を取り上げたい。この3つをとりあげる理由は、これらが、2000年代初期に日本企業において、大きく変化したといわれる要因だからである。

3.1 企業の経営改革施策

まず、日本企業が2000年初めに積極的に行った経営改革である。この時期、多くの日本企業で多様な経営改革が導入された(鶴 2006)。主なものとしては、ガバナンス改革、経営の効率化、製品・サービス開発戦略の転換、そして経営のグローバル化があげられる。ガバナンス改革は、経営者の規律づけのメカニズムにおいて、これまでより株主の役割を重要視する方向への改革及びそれに伴う内部統制制度の仕組みの導入である。具体的には、執行役員制度の導入や、経営指標としての短期的利益の重視などがある。また、経営の効率化においても同様で、コスト削減を狙い、また意思決定の迅速性を重視する方向が強くなってきた。

また、製品開発戦略においては、基本は差別化、スピード化、価格による競争である。いずれもこれまでのわが国の競争戦略からの転換であり、特に価格競争や製品開発戦略のスピードアップは多くの企業で重視された施策である。

3.2 人事改革

第2の領域が、人事改革である。人事制度は、労働時間を直接に管理する仕組みであるため労働時間を決定する要素であるとともに、賃金制度(例えば、賃金が何に連動しているか)、評価制度(例えば、何が評価される要素なのか)、キャリアパスのあり方(例えば、昇進・昇格は何によって決定されるのか)などは、仕事に投入する時間を含めて、働く人の努力量に影響を与えることが考えられる。また、働く人は昇進の仕組みや選抜のあり方などの人事施策によって、必ずしも他律感を伴わずに、自律的に長い労働時間を選択するという指摘もある(Hochschild 1997)。

2000年の前後でバブル経済崩壊による業績悪化にともない、多くの企業で人事制度の大きな変更が行われたとの指摘は多い(労働政策研究・研修機構 2006)。なかでも、主要な改革は、成果主義の導入およびそれに伴う施策の導入であった。具体的には、職能資格制度から成果主義制度への仕組みの転換、基本給や賞与決定における成果評価のウェイト増加、さらに成果主義的な仕組みを運用上、補完する施策としての、目標管理や多面的評価(いわゆる360度評価など)の導入である。また、成果主義的な考え方は、賃金面だけではなく、人材の昇進や配置における抜擢人事としても顕れた。

と人材マネジメントの評価に対する調査」(従業員調査)のデータを使用する。この調査は東京商工リサーチの企業データベース台帳から従業員の多い順に11,856社を抽出したうえで、企業向けの質問紙を人事担当者に送付した。回答企業は1,280社、回収率は10.8%である。さらに回答企業に対して、従業員用の調査票を送付した。回答従業員は2,823人で、239社において企業側回答と従業員マッチングデータを得ることができた。

3.3 労働者意識

最後のカテゴリーが労働者の意識である。このカテゴリーは労働時間との関連では、大竹・奥平(2009)など少数の優れた先行研究を除いて、わが国では取り上げられることは少ないが、海外では、労働中毒者(workaholics)の研究(Oates 1971)の研究から始まって、多くの研究で、働く人の労働やキャリアに関する価値観と労働時間の関係が検討されている (Porter 2004)。これらの要素は、人事施策などの他律的な選択と違って、働く人が自律的にどういう労働時間のパターンを選択するかに影響を与えるという意味で重要である。たとえば、きりのいい所まで仕事を続けたい。仲間のために、最後まで頑張りたい。一応の成果がでるまでもう少し、という場合に、それをやめて、労働時間を規制するのは、自分のみである。日本人の労働倫理の影響だといっても良い。また、外国の研究でも、働く人がもつ仕事に対する価値観や昇進欲求は、他の人生上の要素に比べて、どれだけの時間を仕事に割くかの決定に影響を与えるという実証もある(Hochschild 1997、Porter 2004)。

この意味で、2000年代初期、強く主張されたのが、いわゆる労働者自律論であり、終身雇用的な意識から、より自分のキャリアを自分で開拓し、自律的に能力開発を行い、他の企業に積極的に転職することもキャリア形成上は必要だとの議論が多くなされた(高橋1994)。実際に、こうした意識に同意した労働者がどれぐらい存在したかは不明だとしても、すくなくとも、一部の労働者は、こうした価値観に同意し、また、積極的にこうしたキャリアを進む道を選んだ。

さらに、多くの企業がバブル経済崩壊の後では、人員削減の目的もあって、自律的キャリア化初を前提と施策を積極的に導入した(労働政策研究・研修機構 2006)。こうした意識は、どう労働時間の選択に影響を与え、さらには長時間労働とどう関連するのか。本稿は、こうした問いへの直接の答えは提供できないが、労働者のキャリア、組織と人との関係、処遇のあり方、能力開発に関する考え方などと、労働時間長期化認知との関係を探った。

3.4 データ分析

これらの説明要因に関する具体的な項目は、表5-2から表5-4に、その計測方法とともに、示されている。経営改革および人事改革については、企業調査から、労働者意識については従業員調査から得られたデータを用いた。

また従属変数は、従業員調査において、「過去3年間の仕事や職場での変化を聞いた質問で、「過去3年間、残業時間を含めて、労働時間が増加した」という文章に対して、5点尺度(5=そう思う~1=そう思わない)で同意の程度を聞いた。なお、これとは別に調査実施の前月の残業時間を含めた週当たりの労働時間を聞いており、その平均は、48.12時間(標準偏差、9.52)であり、労働市場全体の2005年の一般労働者の平均労働時間42時間に比較して、やや長めの結果となった。だが、この変数は欠損値が多く、全体の36%ほどが欠損値であったため、分析には使用しなかった²。

² 本稿の特徴は、客観的な労働時間の高低だけではなく、働く人が過去3年間に「労働時間が増加したと認識している程度」に従属変数としていることである。各企業、各職場での労働時間の増減を測定することは、難しく、今回使用するデータでもおこなえていない。なお、以下の分析では、「週当たりの労働時間」を導入したうえでの重回帰分析も行ったが、結論は異ならない

分析においては、企業調査と従業員調査をマッチングしたデータを用い、重回帰（OLS）および、個々の説明変数の影響を一つずつ検討する分散分析を行った。OLS においては、企業属性に関する変数（規模＝正規従業員数、業種）および個人属性に関する変数（年齢、性別、学歴＝大卒以上かどうか、年収）を統制変数として導入した。OLS と分散分析には結果において、大きな違いはなかったため、以下の記述は、主に OLS の結果に基づいて行う。

4 分析結果

4.1 企業の経営改革施策

経営施策については、主にガバナンス変革と、製品戦略の転換が、労働者がもつ労働時間の増加感に関連しているようである(表 5-6)。なかでも、株主価値の重視と、それにもなう経営制度の改革である執行役員制などの導入などは、労働時間増加の認知と、統計的に強い有意な関連を見せた。多くの場合、ガバナンス改革、特に株主重視への転換は、コストダウンや戦略の転換、キャッシュフロー財務管理や、効率性、短期的業績の重視など、そのほかの企業変革を通じて実現される。2000 年代の初頭に、多くの企業が、業績悪化やグローバル化に対応するための経営改革の一環として、ガバナンスの仕組みを変革した。こうした変化は、働く人の労働時間増加の認知と関連をしているようだ。

ちなみに、ガバナンス改革、特に株主重視の経営と、労働時間の関連については、Fligstein and Sharone (2004) が米国において興味深い主張をしている。彼らは、米国において、1990 年代から、企業が株主を重視して、短期的な経営指標を重視するにしたがって、ホワイトカラー、特に高度知的業務に携わる人材の労働時間が増加していると指摘し、その背景には、このタイプの人材が、派遣労働者や外部委託(アウトソース)など、そのほかの施策による人件費削減に適合的な人材ではないため、人数を減らし、一人ひとりの労働時間数を増やすことでコスト削減を狙ったというのである。企業の中核的人材である可能性の高いホワイトカラー正規従業員の削減が難しいわが国でも、企業は削減可能な人員を減らして残った人材に多くの仕事を割り振るといった施策をとったのかもしれない。

また、もう一つの категорияである製品戦略の転換では、予想できることだが、「研究開発のスピードアップ」、「製品やサービスの価格低減」へ向けての戦略をとった企業で、労働者は労働時間が増加していると感じているようだ。研究開発のスピードアップやより多くの投入時間を要求し、また、サービスや製品の低価格化は、コスト低減や生産性を高めることで可能になるため、これも結果として労働者に多くの労働投入を要求する結果になるのだろう。各々あまり強い関連をみせているわけではないが、注目に値する結果である。

4.2 人事施策改革について

ここでも、幾つかの変数が、労働者のもつ労働時間の増加感に関連している様子が観察された(表 5-7)。2000 年代以降に導入・強化されたといわれる人事施策が、労働時間を増加させた可能性が示唆される。

ただ、それは単純に成果主義の仕組みや、賃金面での成果連動を高めるだけの効果ではない

ことを確認している。

ことも注目に値する。たとえば、2000年以降に「成果主義」と呼ばれる仕組みを取り入れた企業で、労働者が時間の増加感には有意に高くない。また、労働時間の増加感には、単にこうした仕組みが、基本給や賞与と成果の評価との連動が高まったからだけでもないようだ。基本給や賞与の成果連動も、各々労働時間の増加感と有意な関連は見せていない。

ここで注目されるのは、成果主義そのものが重要なのではなく、しばしばいわゆる成果主義の補完施策として導入される目標管理や、多面的人材評価など、成果主義的な評価・処遇制度に随伴して導入される仕組みが、より大きな関連を持つことである。これらの要因は、成果主義的な評価・賃金制度そのものというよりは、職場において実際に成果主義を効果的に運用するために用いられる人事施策であり、例えば、守島(2009)は、成果主義を導入していると回答している企業のおよそ4分の1(72.8%)が、目標管理を導入していることと示している。導入していないと答える企業では、半分弱(44.0%)であった。

労働者は、成果主義的な賃金制度そのものよりも、職場での目標管理や多面的評価などの仕組みの導入とその運用によって、より長く方向でのプレッシャーを感じるのかもしれない。中村(2006)は、成果主義の真の姿は、現場管理の強化であったと指摘しているが、こうした現場管理の強化を行った職場で、労働時間の増加感が強いようだ。また、賃金面だけではない、年齢や勤続年に縛られない抜擢人事も有意な関連を見せた。働く人から見ると、選抜されるために人事考課で高い評価を得るためのプレッシャーが増大するのだろう。

4.3 働く人の意識について

最後に働く人の意識、中でも組織と人との関係に関する意識や価値観と、労働時間の増加感との関連である。ここではとても興味深い結果が見出された。具体的には、企業が定年まで雇用保障をするという価値観に賛成で、自らのキャリアとして、転職をするのではなく、可能ならば定年までつとめたいと考えている人材が、労働時間の増加感をより強く持つようなのである(表 5-8)。逆に、成果主義的な処遇に賛成で、従業員の能力開発は自らが自律的に行うべきだとこの価値観に同意する人材は、労働時間の増加感をもつ傾向が少ない。

このことをどう評価するのだろうか。一つの考え方は、企業のなかで雇用が維持され、転職せず定年まで長く勤めたいという人材は、労働時間を長く投入することで、企業にとって、「良き市民」になろうとしている姿であるという解釈だ。逆に、成果主義的な処遇を好み、企業との短期決済を重視し、また働く人は自らの能力開発を自律的に行うべきだと考える、いわば企業と距離をおく労働観を持っている人材は、あまり労働時間増加のプレッシャーを感じないようだ。いふならば、企業からの exit オプションを前提に働く人材は、労働時間増加にプレッシャーを感じないということなのだろう。

その意味で企業との関係をより短期的な交換関係にとらえ、さらに、能力開発を自己責任で行い、転職によってキャリア向上を狙う人材が増えれば、少なくとも“自律的”に自分の労働時間を増加させる人材は減るのかもしれない。唯一、専門職キャリアを目指す人の労働時間増加感が高いという結果と整合性が薄い、一つの解釈である。

5 ここから何がいえるのか

「2000年代初めに、どういう企業で働く、どういう人が、労働時間が長くなっていると感じていたか」

という問いが本稿の分析を行う動機づけであった。やや乱暴であることを承知のうえで、分析結果

を、問いに対する答えの形で大まかにまとめれば、

- 1) 株主価値重視でのガバナンス改革と、製品低価格化・開発のスピードアップを図っており、
- 2) 単に成果主義的な賃金制度ではなく、現場での人材管理を徹底している企業に勤める、
- 3) 成果主義や自律的能力開発に象徴される企業と人の短期的な交換関係に賛成せず、その企業での長期的なキャリアを望んでいる人材、

であろうか。ここでの分析からは、2000年代初め、こうした人材が相対的に労働時間の増加感を強く感じていたという図柄が描ける。

ある意味では、理解できよう。会社自体は、株主志向のガバナンスを強め、製品戦略では、低価格化、研究開発のスピードアップを図り、人事管理は運用レベルまで徹底した管理強化を行っているなかで、自分のキャリアを今の企業でまっとうしようとするホワイトカラーサラリーマンである。やや文学的な表現になるかもしれないが、変わりつつある企業経営と強化される人事管理のなかで、それでも一つの企業で上昇志向のキャリアを願う人材である。

そして、こうした人材は、さらに文学的だが、stuck in the middle(転換の狭間にいる)人材ともいえる。企業は、経営の指針としての株主重視へと変わりつつあり、そのためにコストダウン、スピードアップなどの経営施策を導入し、さらに現場管理を徹底する。そうした状況のなかでも、長期的な企業との雇用関係のなかで評価され、上昇していくキャリアを望む働き手である。変化の狭間にいる人材とはいえないだろうか。

2010年に入り、こうした人材が今、どれだけいて、またどれだけ強い労働時間増加のプレッシャーを感じているかはわからない。2000年代初頭では、多くの人材がそういう形でプレッシャーを受けていたというのが本稿の結論である。

だが、ここで明らかにされた要因は、労働時間改革を考えるうえでの困難さを示している。なぜならば、ある意味では、ここで発見された労働時間を増加させる経営側要素は、多くの企業で、新たな環境に適応するために必要で、前向きの改革の一部として行っているものであり、また、働く人の側の要因は、これまで自分が信じてきたキャリアを一所懸命前へ進めようとしている姿だからだ。こうした要素の複合的な作用の結果として、労働時間の変化は起こるし、またそのために、そこからの改革も難しくなる。労働時間というのは、企業の経営努力の結果と、“自律的な”働く人の選択としておこる現象であり、この時期には、こうした要素が、すべて労働時間を増加させる方向に働いていたのかもしれない。企業にとっても、働く人にとっても良い労働時間改革を目指すうえでは、ここで明らかになった経営の役割と、働く人の“自律的”選択の要素を忘れては議論が進まない。

参考文献

大竹文雄・奥平寛子[2009]「長時間労働の経済分析」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働市場制度改革』日本評論社、第7章、pp. 179-195.

高橋俊介 [1994]『人材マネジメント革命—ポスト終身雇用 自由と自己責任の新人事戦略』プレジデント社.

鶴光太郎[2006]『日本の経済システム改革—「失われた15年」を超えて』日本経済新聞社.

中村圭介 [2006] 『成果主義の真実』 東洋経済新報社.

宮地夕紀子 [2004] 「数字で見るキャリア自律～サーベイの活用と限界～」『慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス・キャリア・リソース・ラボラトリーレポート (CRL Report)』、No.2、pp. 1-8.

守島基博[2009] 「今、公正性をどう考えるか：組織内公正性の視点から」 鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働市場制度改革』 日本評論社、第 10 章、pp. 235-262.

労働政策研究・研修機構編 [2006] 『日本の企業と雇用：長期雇用と成果主義のゆくえ』（独）労働政策研究・研修機構.

Fligstein, N. and Sharone, O. [2004] “The Power of Unofficial Expectations : Shareholder Value, Management Strategies and Long Work Hours in California”, Mimeo, Institute for Labor and Employment, University of California.

Hochschild, A. R. [1997] *The Time Bind*, New York, Henry Holt.

Oates, W. E. [1971] *Confessions of a workaholic*. New York: Abingdon.

Porter, G. (2004) “Work, Work Ethic, Work Excess”, *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), pp. 424-439.

表5-1 「成果主義導入2000以降」と「3年前と比べた個人の成果や業績の評価による賃金の変化」

	3年前と比べた賃金制度の変化： 個人の成果や業績の評価により賃金が・・・			合計	
	業績が反映され高くなった	業績が反映され低くなった	ほとんど変化していない		
成果主義導入2000以降 非導入	度数	256	207	952	1415
	成果主義導入2000以降の%	18.1%	14.6%	67.3%	100.0%
導入	度数	217	168	573	958
	成果主義導入2000以降の%	22.7%	17.5%	59.8%	100.0%
合計	度数	473	375	1525	2373
	成果主義導入2000以降の%	19.9%	15.8%	64.3%	100.0%

表 5-2 経営改革施策

カテゴリー	項目	測定法（すべてダミー変数化）
ガバナンス改革	執行役員制度などの導入	過去3年間に導入、非導入
	株主価値の重視	過去3年間に重視、非重視
経営効率の上昇	不採算事業の整理・撤退	過去3年間に重視、非重視
	間接部門のコスト削減	過去3年間に重視、非重視
商品戦略の転換	製品やサービスの価格削減	過去3年間に重視、非重視
	研究開発スピードの改善	過去3年間に重視、非重視
経営のグローバル化	経営活動の海外展開	過去3年間に重視、非重視

表 5-3 人事改革施策

項目	測定法（すべてダミー変数化）
成果主義を仕組みとして導入	過去3年間に実施、非実施
基本給の成果連動部分の増加	過去3年間に実施、非実施
能力給部分の縮小	過去3年間に実施、非実施
賞与と個人業績の連動の拡大	過去3年間に実施、非実施
目標管理の導入・徹底	過去3年間に導入・徹底、非導入・非徹底
多面的評価制度の導入	過去3年間に実施、非実施
抜擢人事（年齢や勤続に関係ない昇進）の制度	過去3年間に導入、非導入

表 5-4 労働者の意識

項目	測定法（すべてダミー変数化）
企業が定年まで雇用保障することに関する価値観	賛成、反対+どちらでもない
年功的な処遇に関する価値観	賛成、反対+どちらでもない
成果主義的な処遇に関する価値観	賛成、反対+どちらでもない
市場を重視した処遇に関する価値観	賛成、反対+どちらでもない
従業員の自律的な能力開発に関する価値観	賛成、反対+どちらでもない
キャリア意識	この会社に定年まで勤めるつもり（はい、いいえ+どちらでもない）
管理職キャリアに対する専門職キャリアの重視	キャリアとして、管理職、専門職いずれが望ましいか（専門職、管理職+どちらでもない）

表5-5 「過去3年間で労働時間は増加した」への同意

		度数	有効パーセント
有効	そう思わない	364	13.9
	あまりそう思わない	289	11.0
	どちらともいえない	891	33.9
	少しそう思う	652	24.8
	そう思う	431	16.4
	合計	2627	100.0

表 5-6 経営改革施策の効果

(従属変数 「過去3年間で労働時間は増加した」)

モデル	標準化されていない係数		t 値	有意確率	単独での ANOVA
	B	標準偏差誤差			
(定数)	1.960	.569	3.445	.001	---
F2 年齢	-.011	.004	-2.712	.007	---
性別	.225	.082	2.740	.006	---
大学卒	.127	.062	2.055	.040	---
部長以上	-.076	.122	-.626	.531	---
課長	.016	.091	.172	.864	---
係長	.061	.081	.754	.451	---
年収(対数)	.193	.106	1.813	.070	---
正規従業員数(対数)	-.003	.032	-.091	.928	---
製造D	.136	.074	1.837	.066	---
運輸・通信・金融D	.134	.086	1.556	.120	---
株主価値の重視	.341***	.084	4.080	.000	
執行役員制度などの導入	.181***	.066	2.744	.006	+***
不採算事業の整理・撤退	.048	.058	.825	.409	NS
間接部門のコスト削減	.013	.062	.203	.839	NS
製品やサービスの価格削減	.099*	.059	1.685	.092	NS
研究開発スピードの改善	.122*	.074	1.650	.099	+***
経営活動の海外展開	.084	.077	1.091	.275	+**

R²=.040***

注： * 10%水準で有意；** 5%水準で有意；*** 1%水準で有意；NS 有意でない

表 5-7 人事改革施策の効果
(従属変数 「過去3年間で労働時間は増加した」)

モデル	標準化されていない係数		t 値	有意確率	単独での ANOVA
	B	標準偏差誤差			
(定数)	2.129	.532	---	.000	---
年齢	-.011	.004	---	.003	---
性別	.210	.079	---	.008	---
大学卒	.105	.059	---	.076	---
部長以上	-.063	.117	---	.591	---
課長	.049	.087	---	.573	---
係長	.058	.077	---	.451	---
年収(対数)	.212	.099	---	.033	---
正規従業員数(対数)	-.045	.032	---	.158	---
製造D	.188	.063	---	.003	---
運輸・通信・金融D	.127	.079	---	.108	---
成果主義を仕組みとして導入 (2000年以降)	.081	.061	1.335	.182	+*
基本給の成果連動部分の増加	.035	.061	.571	.568	NS
能力給部分の縮小	-.008	.058	-.143	.886	NS
賞与と個人業績の連動の拡大	.100*	.057	-1.752	.080	NS
目標管理の導入・徹底	.145***	.059	2.456	.014	+***
多面的評価制度の導入	.237***	.118	2.005	.045	+**
抜擢人事(年齢や勤続に関係 ない昇進)の制度	.115***	.056	2.051	.040	+*

R²=.036***

注: * 10%水準で有意; ** 5%水準で有意; *** 1%水準で有意; NS 有意でない

表 5-8 個人意識の効果
(従属変数 「過去3年間で労働時間は増加した」)

モデル	標準化されていない係数		t 値	有意確率	単独での ANOVA
	B	標準偏差誤差			
(定数)	1.804	.531	---	.001	---
年齢	-.009	.004	---	.019	---
性別	.213	.080	---	.008	---
大学卒	.117	.059	---	.047	---
部長以上	.000	.117	---	.999	---
課長	.079	.088	---	.369	---
係長	.066	.077	---	.393	---
年収 (対数)	.202	.098	---	.039	---
正規従業員数 (対数)	.003	.028	---	.927	---
製造D	.188	.062	---	.002	---
運輸・通信・金融D	.119	.077	---	.123	---
企業が定年まで雇用保障 することに賛成	.360***	.080	4.520	.000	+**
年功的な処遇に賛成	.011	.076	.150	.881	NS
成果主義的な処遇に賛成	-.132*	.068	-1.941	.052	—*
市場を重視した処遇に賛 成	.006	.057	.112	.911	NS
従業員の自律的な能力開 発に賛成	-.167*	.091	-1.840	.066	—**
定年まで勤めるつもり	.197**	.078	2.539	.011	+***
管理職キャリアに対する 専門職キャリアの重視	.170***	.055	3.058	.002	+***

R²=.042***

注： * 10%水準で有意； ** 5%水準で有意； *** 1%水準で有意；NS 有意でない