

〈透明な檻〉成果主義再訪

—賃金制度とその運用上の格差が労働者に与える影響—

立 道 信 吾

1. 〈成果主義〉とは何だったのか

日本企業においては、いわゆる年功的な人事管理が後退し、1990年代後半以降、〈成果主義〉に基づく人事管理が普及したと言われている¹⁾。萩原祐二は、日本生産性本部と厚生労働省が、1991年から2016年まで継続して実施している2つの大規模な調査を用いて、年功制と年俸制という二つの人事制度の経時的変化を分析し、この間の年功的な人事制度の後退と、いわゆる〈成果主義〉人事制度の増加を指摘している(萩原 2017)。ここで言う〈成果主義〉に基づく人事管理は、導入企業によって様々な形態をとるため、必ずしも制度的な同一性を保っている訳ではない。こうした〈成果主義〉を研究対象として扱う学術論文での操作的な定義としては、「個人の短期的業績をベースに評価・処遇する人事システム」(開本 2005)、「比較的短期間の仕事の成果を評価・処遇に反映させるような人事制度」(立道 2009)などがある。また、立道信吾・守島基博は、①脱年功主義化・脱能力開発主義化、②賃金の変動費化・業績連動化、③評価の厳密化・緻密化、という3つの特徴が〈成果主義〉普及以前の人事制度と異なっていることを指摘している(立道・守島 2006)。さらに奥西好夫は、〈成果主義〉の特徴について、①賃金決定要因として、成果を左右する諸変数(技能、知識、努力等)よりも結果としての成果を重視する、②長期的な成果よりも短期的な成果を重視する、③実際の賃金により大きな格差をつける、以上の3点を挙げている(奥西 2001)。

注目を浴びた〈成果主義〉人事制度であったが、2000年代中頃以降見直しを迫られることになる。〈成果主義〉のデメリットの一つに、職責に応じた処遇が難しい点があり、多くの企業で〈成果主義〉の手直しが進んだと考えられる。具体的には、基本給を構成する要素として職責に応じた処遇が可能な役割等級制度の導入が挙げられる。労務行政研究所が2016年

に行った調査によると、基本給を構成する要素として、一般社員では67.2%の企業が能力給・職能給を適用し、管理職には57.8%の企業で役割給を適用していることが明らかになっている(労務行政研究所 2016)。仕事の成果だけでは無く、職務を果たす上での責任や社内での仕事の重要度が重視されるようになってきたのである。だが、ここで強調したいことは、役割等級制度や職能資格制度を基本とする人事制度の中においても、成果が重視されないわけではないという点であり、これが〈成果主義〉人事制度が普及する前との決定的な違いである。すなわち、勤続年数や本人の能力、職責の大きさだけでなく、一定期間内の仕事の成果を処遇に反映させるという動きは、1990年代後半以降、急速に広がったと考えて良い。完全な職務給が適用される仕事ではない限り、何らかの形で仕事の成果が問われているのが、現代の多くの日本企業の人事制度なのである。

2. 成果を問うとは何か

〈成果主義〉の特徴として奥西(2001)が指摘した賃金の格差には、2つのつけ方がある。①人事制度上の賃金格差と、②人事制度を運用した結果としての実際の賃金格差である。前述したように〈成果主義〉人事管理は、1990年代後半に普及した比較的新しい人事制度であり、多くの企業で試行錯誤が行われている。〈成果主義〉の根幹をなすと思われる賃金の格差のつけ方も、企業によってまちまちであろうし、制度上の格差や実際につけられる格差についても多様性に富んでいると思われる。ただし、不確実な状況下において、組織が他の組織を模倣することを制度派組織論の立場から論じたPaul. J. DiMaggioとWalter. W. Powellの〈模倣的同型化〉概念のように(DiMaggio and Powell 1983)、多くの企業が自社における〈成果主義〉人事管理を模索する中で、他社の動向を見ながら、〈模倣的同型化〉のプロセスの中で、〈成果主義〉人事管理における賃金格差を決めた可能性もある。

こうした賃金格差が労働者にどのような認識されるかについて、立道は、〈成果主義〉が導入された時の、賃金制度上の格差や実際の格差そのものは、労働者をより強い労働へと駆り立てる〈罰〉としては認識されていないことを指摘している。さらに、他者との賃金格差ではなく、労働者が正確に知ることができる、自らの賃金の絶対額が〈成果主義〉の認識に影響を与えていることを見いだしている(立道 2009)。ただし、立道(2009)の

分析では、①人事制度上の賃金格差と②運用上の賃金格差の効果を個別の独立変数として扱っている。①と②の合成の効果については言及していない。実際には、①の前提の下に②が行われていることから、2つの合成の効果が労働者の人事制度に対する認識に影響を与えていると考えられる。こうした①人事制度上の賃金格差と②運用上の賃金格差という2つの形の賃金格差の間の差の大きさを本稿では、〈リジッド格差 (regid wage differentials)〉と表記する。

3. 課題と仮説の設定

本稿の目的は、〈リジッド格差〉が労働者に与える影響を明らかにすることである。分析で用いる〈リジッド格差〉には3つのタイプがあり、以下の方法でそれぞれ計算している。計算の元となるデータは、独立行政法人労働政策研究・研修機構が行ったJILPT企業調査²⁾であり、「同一部門・課長レベルの正社員の間で、年収においてどのくらいの格差をつけていますか。①制度上ありうる年収格差と、②実際の年収格差について、平均的な水準を100としたとき、最低・最高のレベルが、おおよそどの程度になるか、指数でお答え下さい。」という質問文で回答を求めている。この設問を用いて、以下の3つの〈リジッド格差〉のタイプを設定した。

① 〈リジッド格差〉の大きさ

制度上の年収格差から実際の年収格差を引いた値。この値が大きいほど、制度と実際の格差の乖離が大きな人事管理をしていると想定する。

② 報償面での 〈リジッド格差〉

実際の年収の最高レベルの指数から制度上の年収の最高レベルの指数を引いた値。この値が大きいほど、実際の運用に報償的な処遇を行おうとする傾向が強い。

③ 懲罰面での 〈リジッド格差〉

制度上の年収の最低レベルの指数から実際の年収の最低レベルの指数を引いた値。この値が大きいほど、実際の運用で懲罰的な処遇を行おうとする傾向が強い。

ここで、分析に使用する3つの〈リジッド格差〉の意味について説明する。まず、①〈リジッド格差〉の大きさの意味については、制度設計上の賃金の上限と下限が、実際の賃金の変動よりも大きいという意味がある。仮に制度と実際の運用上の格差が小さい場合（〈リジッド格差〉が小さい場合）を想定してみると、リジッド格差が大きい場合に比べて、企業側からの労働者に発するメッセージは、明確で明晰である。すなわち、制度上の賃金格差の大きさが理解されていれば、実際にどの程度賃金額が変動するのが労働者にとっては理解しやすい。逆に〈リジッド格差〉が大きいと、労働者は自身の賃金額の変動の大きさについて予想しにくい運用となる。ただし、賃金がどのように変動するか、具体的には上昇するか下降するかによって、労働者側の意識は変わってくる。上昇する場合を〈報償的〉、下降する場合を〈懲罰的〉と操作的に定義し、本稿では、①報償面の〈リジッド格差〉と②懲罰面での〈リジッド格差〉という2つのベクトルを持つ〈リジッド格差〉を検討する。①報償面での〈リジッド格差〉とは、制度上の上限に実際の賃金額を近づけるほど値が大きくなる変数であり、企業側が、制度の範囲内で報償的に賃金額を設定しようとする意図の大きさを表す。この変数の値が大きければ大きいほど報償的であることを表す。②の懲罰面での〈リジッド〉格差とは、制度上の下限に実際の賃金額を近づけるほど値が大きくなる変数であり、企業側が、制度の範囲内で懲罰的に賃金額を設定しようとする意図の大きさを表す。以上の、〈リジッド格差〉の大きさ、報償面での〈リジッド格差〉、懲罰面での〈リジッド格差〉という3つの変数を用いて以下では分析を進める。

以下で検証したい仮説は、次の通りである。第1に、〈リジッド格差〉が労働者の人事制度の認識に与える影響である（成果主義認識仮説）。立道（2009）では、賃金制度上の格差と実際の格差は、〈成果主義〉の認識に影響を与えず、本人が受け取る賃金の絶対額が〈成果主義〉の認識に影響を与えていることが示されている。こうした労働者の認識の背後には、〈リジッド格差〉が存在する可能性がある。例えば、〈成果主義〉が導入されている2つの企業を例に考えてみる（図1参照）。ここでは、制度上の上限と下限の幅が一定という想定を置く。図1のBの場合、〈リジッド格差〉の大きさが他方より大きいため、実際につけられる賃金額の変動の振れ幅が相対的に小さくなると仮定しよう。そのとき、労働者は、自社の人事制度を〈成果主義〉的であると認識しにくい。それに対して、図1のAの場

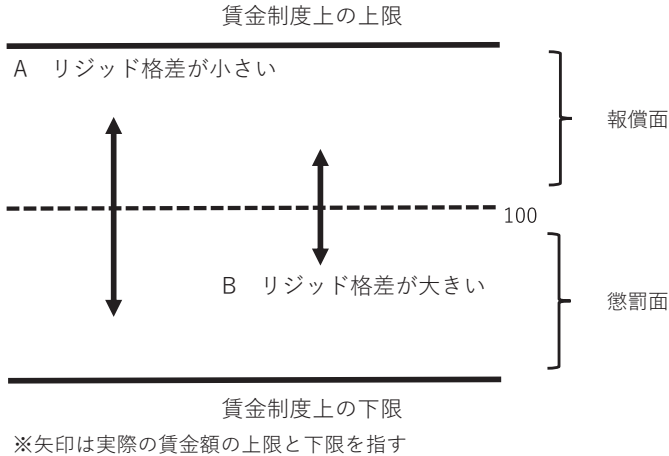


図1 制度上の賃金の変動が一定とした場合のリジッド格差の大きさの違い

合は、〈リジッド格差〉の大きさが他方より小さく、実際の賃金額の変動の振れ幅が相対的に大きい。そのとき、労働者は、自社の人事制度を〈成果主義〉的であると認識しやすい。すなわち、〈リジッド格差〉によって規定される賃金額の振れ幅を通じて、労働者は、企業側の自らの処遇に対する意図を理解するのではないか。これが成果主義認識仮説である。

第2に〈リジッド格差〉が労働者の自社の人事管理の公平感に与える影響である（公平感仮説）。労働者が自社の人事制度を認識する場合、制度そのものへの認識と、制度を運用した結果に対する認識の2つの種類の認識があると考えられる。後者の一例として、〈リジッド格差〉に対する認識があり、制度はどうあれ、〈リジッド格差〉が労働者の人事制度に対する認識に相対的に大きな影響を与えている可能性がある。企業側が労働者に示す「構え」ではなく、「本音」こそが労働者の自社の人事制度に対する評価を決定するのではないか。これが公平感仮説である。

第3に、企業側がどの程度〈成果主義〉的に人事制度を運用しようとしているのか、〈リジッド格差〉の大きさや報償面、懲罰面でのリジッド格差の大きさの付け方という、企業側が人事制度やその運用を通じて発する労働者への非言語的なメッセージは、労働者の働く上でのやる気（モラル）に影響を与えるのではないか。これがモラル仮説である。

4. 分析方法と使用するデータ

以下では、独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）が、企業の人事部長とその企業に勤務する労働者に対して実施した2つのアンケート調査のデータを用いて分析を行う。企業の人事担当者を対象とした「JILPT企業調査」と、その回答企業に勤務する従業員を対象とした「JILPT従業員調査」は以下の方法で実施されている。JILPT企業調査では、民間の信用調査機関の企業台帳に掲載されている企業から従業員数の多い順に上位11,865社を抽出し、人事部長宛てに郵送でアンケート調査票を送付した。回収期間は、2004年10月～12月。回収数は1,280票（有効回収率10.8%）である。回答企業の正社員数の平均は、単体836人（ $n = 1234$ ）、連結2,270人（ $n = 686$ ）であり、サンプルの抽出方法を反映して、大企業が中心となっている。JILPT従業員調査は、JILPT企業調査に回答した企業1,280社の人事担当者に対してアンケート調査票各30部を送付した上で、以下の条件で従業員への配布を依頼した。事務・管理部門（総務、人事など）、営業部門、商品開発・研究開発・情報処理などの部門に各10通ずつ配布、各部門内での調査対象の選択は、ア. 20代、30代、40代、50代の年齢層別にできるだけ均等に、イ. 該当する年代の社員がいない場合は、その年代を除いて均等に、ウ. 部長クラス、課長クラス各1名以上を含むことなどの3つの条件を設定した。調査票の回収は、労働政策研究・研修機構へ回答者から直接郵送する形を取った。回収期間は2005年2月～4月。結果的に239社に勤務する労働者から2,823票の有効回収を得た。回収した調査票の企業ベースの有効回収率は18.7%、従業員ベースの有効回収率は7.4%である。なお、JILPT従業員調査には、回答者が勤務する企業の人事担当者が回答したJILPT企業調査のデータをマッチングした。調査結果の詳細については、労働政策研究・研修機構が発表している調査結果を参照して欲しい（(独)労働政策研究・研修機構編 2006）。

5. 実証分析

5.1 成果主義認識仮説

労働者が自社の人事制度を正しく理解しているかどうか、特に〈成果主義〉人事制度の導入状況について、労働政策研究・研修機構（2006）を始めとする一連の研究並びに、労働政策研究・研修機構（2006）が実施した

アンケート調査と同じデータを用いた立道 (2009) において検証が行われており、労働者は自社に〈成果主義〉が導入されていることを必ずしも正しく認識していないことが明らかになっている。こうした結果の背景には、いくつかの原因がある。まず第1に、人事制度そのものについて、企業側は労働者側に制度の詳細についてきちんと説明していないことが考えられる。また、就業規則など社内の規定集で明示していたとしても、そうした規定の全てを労働者が知り、理解しているとは限らない可能性がある。つまり、評価結果としての賃金の額からしか、自社の人事制度を知ることができないと労働者は考えている節がある。立道 (2009) で指摘された「成果主義の認識に対して影響を与えるのは、賃金の絶対額である」という知見はこの事実を裏付けている。また、〈成果主義〉という言葉に抱く認識の多様性が労働者側にあり、企業側が想定する〈成果主義〉との乖離が生じていることも原因の1つとして考えられる。

ここでは、〈リジッド格差〉の影響について、制度上の格差 (上限と下限の差) が一定だと仮定した分析を行う。制度上の格差の大きさは、〈リジッド格差〉の大きさ、②報償面での〈リジッド格差〉、③懲罰面での〈リジッド格差〉にそれぞれ影響を与えらると思われるので、これを一定とした分析を行いたい。ただし、制度上の格差と3つの〈リジッド格差〉には相関があるため、正確な推定が行えない。そこで、操作変数法を用いた二段階の回帰分析を行う。操作変数は、企業グループ全体の正社員数で、3つの〈リジッド格差〉と相関を持つが、制度上の格差との相関は無い。男女の別、年齢、勤続年数、年収、職種、業種、企業単体の正社員数とそれぞれ3つの〈リジッド格差〉を独立変数に設定した1段階目の線形回帰を行った上で、得られた推計値である制度上の格差の予測値を、それぞれ独立変数としたロジスティック回帰分析を行った。

表1を見ると、〈リジッド格差〉の大きさは、労働者の自社で導入されている〈成果主義〉の認識に対して統計的に有意な負の影響を与えていた。すなわち、仮説通りに、制度と実際の差が大きくなるほど、労働者は、自社に〈成果主義〉が認識されているのかどうかを正確に認識できなくなるといえる。

次に表2にをみると、報償面での〈リジッド格差〉は、労働者の自社で導入されている〈成果主義〉の認識に対して統計的に有意な正の影響を与えていた。報償面で実際の賃金を制度に近づけるほどに、労働者は自社に

表1 労働者の成果主義導入についての認識を表すダミー変数を従属変数とする
ロジスティック回帰分析の結果 (リジッド格差)

	B	標準誤差	Wal	f	有意確率	Exp (B)
男性	0.057	0.172	0.112	1	0.738	1.059
専門的・技術的な仕事	-0.757	0.316	5.741	1	0.017	0.469
管理的な仕事	-0.390	0.306	1.623	1	0.203	0.677
事務の仕事	-0.468	0.288	2.636	1	0.104	0.626
販売の仕事	-0.777	0.337	5.328	1	0.021	0.460 *
サービスの仕事	-0.443	0.368	1.449	1	0.229	0.642
年齢	0.007	0.009	0.567	1	0.452	1.007
勤続年数	0.020	0.009	5.426	1	0.020	1.021 *
建設業	0.596	0.209	8.114	1	0.004	1.815 ***
情報通信業	-1.176	0.253	21.541	1	0.000	0.309 ***
運輸業	-0.958	0.237	16.392	1	0.000	0.384 ***
卸売・小売業	-0.841	0.216	15.180	1	0.000	0.431 ***
金融・保険業	-0.591	0.175	11.350	1	0.001	0.554 **
不動産業	1.101	0.516	4.561	1	0.033	3.008 *
飲食・宿泊業	0.140	0.487	0.083	1	0.773	1.151
サービスの仕事	-3.452	0.524	43.432	1	0.000	0.032 ***
正社員数 (単体)	0.000	0.000	18.305	1	0.000	1.000 ***
制度上の格差 (推計)	0.131	0.026	26.013	1	0.000	1.139 ***
リジッド格差の大きさ	-0.157	0.031	25.003	1	0.000	0.855 ***
定数	-3.600	0.777	21.464	1	0.000	0.027

従属変数＝「労働者が成果主義が導入されていることを認識していることを表すダミー変数」* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$
 $N = 2823$ Nagelkerke $R^2 = 0.202$ モデル係数のオムニバス検定の有意確率 = 0.000 ***

Hosmer Lemeshow検定の有意確率 = 0.472

表2 労働者の成果主義導入についての認識を表すダミー変数を従属変数とする
ロジスティック回帰分析の結果 (報償面でのリジッド格差)

	B	標準誤差	Wal	f	有意確率	Exp (B)
男性	-0.066	0.162	0.168	1	0.682	0.936
専門的・技術的な仕事	-0.823	0.316	6.772	1	0.009	0.439
管理的な仕事	-0.522	0.313	2.776	1	0.096	0.593
事務の仕事	-0.489	0.283	2.991	1	0.084	0.613
販売の仕事	-0.752	0.330	5.192	1	0.023	0.471 *
サービスの仕事	-0.726	0.378	3.698	1	0.054	0.484
年齢	0.012	0.009	1.617	1	0.204	1.012
勤続年数	0.026	0.009	8.154	1	0.004	1.027 **
建設業	1.588	0.287	30.565	1	0.000	4.894 ***
情報通信業	-0.339	0.219	2.402	1	0.121	0.712
運輸業	-0.626	0.237	6.987	1	0.008	0.535 **
卸売・小売業	-0.475	0.192	6.114	1	0.013	0.622 *
金融・保険業	0.050	0.208	0.058	1	0.810	1.051 *
不動産業	0.980	0.531	3.411	1	0.065	2.665 ***
飲食・宿泊業	0.165	0.491	0.113	1	0.737	1.179
サービスの仕事	-1.494	0.233	41.183	1	0.000	0.224 ***
正社員数 (単体)	0.000	0.000	9.687	1	0.002	1.000 ***
制度上の格差 (推計)	0.180	0.036	25.042	1	0.000	1.197 ***
報償面でのリジッド格差	0.387	0.080	23.681	1	0.000	1.473 ***
定数	-5.761	1.139	25.598	1	0.000	0.003

従属変数＝「労働者が成果主義が導入されていることを認識していることを表すダミー変数」* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$
 $N = 2823$ Nagelkerke $R^2 = 0.197$ モデル係数のオムニバス検定の有意確率 = 0.000 ***

Hosmer Lemeshow検定の有意確率 = 0.167

表3 労働者の成果主義導入についての認識を表すダミー変数を従属変数とする
ロジスティック回帰分析の結果 (懲罰面でのリジッド格差)

	B	標準誤差	Wal	f	有意確率	Exp (B)
男性	0.051	0.173	0.086	1	0.770	1.052
専門的・技術的な仕事	-0.676	0.308	4.811	1	0.028	0.508
管理的な仕事	-0.311	0.299	1.081	1	0.298	0.733
事務の仕事	-0.337	0.282	1.434	1	0.231	0.714
販売の仕事	-0.738	0.333	4.921	1	0.027	0.478
サービスの仕事	-0.376	0.364	1.065	1	0.302	0.687
年齢	0.005	0.009	0.346	1	0.557	1.005
勤続年数	0.017	0.009	3.824	1	0.051	1.017
建設業	0.075	0.226	0.111	1	0.739	1.078 ***
情報通信業	-1.083	0.228	22.483	1	0.000	0.339 ***
運輸業	-1.028	0.238	18.611	1	0.000	0.358 ***
卸売・小売業	-0.713	0.185	14.816	1	0.000	0.490 ***
金融・保険業	-0.618	0.178	12.111	1	0.001	0.539 **
不動産業	1.402	0.502	7.791	1	0.005	4.063 **
飲食・宿泊業	0.020	0.489	0.002	1	0.967	1.021
サービス業	-4.391	0.726	36.569	1	0.000	0.012 ***
正社員数 (単体)	0.000	0.000	25.060	1	0.000	1.000 ***
制度上の格差 (推計)	0.097	0.021	21.796	1	0.000	1.101 ***
懲罰面でのリジッド格差	-0.199	0.041	23.532	1	0.000	0.820 ***
定数	-2.892	0.725	15.937	1	0.000	0.055

従属変数＝「労働者が成果主義が導入されていることを認識していることを表すダミー変数」* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$
 $N = 2823$ Nagelkerke $R^2 = 0.199$ モデル係数のオムニバス検定の有意確率は0.000 ***
 Hosmer Lemeshow検定の有意確率は0.176

導入されている〈成果主義〉を正確に理解することになる。

最後に表3をみると、懲罰面での〈リジッド格差〉は、統計的に有意な負の影響を従属変数に与えていた。すなわち、制度上の下限に実際の賃金を近づけるほどに、労働者は自社で成果主義が導入されていることを理解しにくくなるのである。この結果は、報償面との格差とは対照的であり、報償的な処遇の色彩が強まると成果主義の導入を理解し、懲罰的な色彩が強まると、成果主義に対して懐疑的になることを示唆している。

以上の結果から、①制度上の範囲内いっばいに実際の賃金を近づけるほど労働者は、成果主義の導入を正確に理解する。②制度の上限に賃金を近づけるほど労働者は、成果主義の導入を正確に理解する。③制度の下限に賃金を近づけるほど労働者は、成果主義の導入を理解しづらくなるという3点が明らかになった。

5.2 公平感仮説

リジッド格差は、労働者の人事制度に対する公平感にどのような影響を

与えているのだろうか。ここでは、JILPT従業員調査の設問から、自社に導入されている〈成果主義〉についての意見を問うたもののうち、「成果主義は公平な人事制度だ」について5段階尺度で質問した問いを公平感の強さとみなす。数値が大きくなるほど〈成果主義〉に対する公平感が強いことを示す変数である。分析対象を成果主義を導入していると人事担当者が回答した企業に限定する。前述の分析と同様に、3つの〈リジッド格差〉と一段階目の回帰で得た制度上の格差の推計値を独立変数とした二段階最小自乗法(2SLS)を用いた分析を行う。結果は表4、表5、表6に示されている。

まず、〈リジッド格差〉の大きさは、統計的に有意な正の影響を公平感の強さに与えている(表4参照)。すなわち、リジッド格差が大きくなるほど、〈成果主義〉に対する公平感は強くなる。制度上の上限や下限はあったとしても、その内側の余地を多く残すほど公平だと労働者は考えているようである。逆に、制度と実際の運用を接近させる試みは、〈成果主義〉人事管理に対する公平感を弱める効果があるといえる。

次に、報償面での〈リジッド格差〉は、統計的に有意な正の影響を公平

表4 成果主義に対する公平感の強さを従属変数とする重回帰分析の結果

(リジッド格差)

	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
男性	-0.322	0.175	-0.103	-1.837	0.067
専門的・技術的な仕事	-0.049	0.270	-0.016	-0.182	0.855
管理的な仕事	-0.043	0.250	-0.017	-0.171	0.864
事務の仕事	-0.315	0.246	-0.122	-1.278	0.202
販売の仕事	-0.177	0.290	-0.047	-0.609	0.543
サービスの仕事	-0.289	0.338	-0.047	-0.853	0.394
年齢	0.001	0.008	0.009	0.135	0.892
勤続年数	-0.022	0.007	-0.191	-2.966	0.003 **
建設業	0.177	0.133	0.058	1.329	0.184
情報通信業	0.237	0.215	0.052	1.101	0.271
運輸業	0.148	0.222	0.027	0.666	0.506
卸売・小売業	0.477	0.192	0.139	2.485	0.013 *
金融・保険業	0.263	0.154	0.075	1.712	0.087
不動産業	0.249	0.261	0.042	0.954	0.340
飲食・宿泊業	0.894	0.363	0.097	2.462	0.014 *
サービス業	0.755	0.495	0.166	1.527	0.127
正社員数(単体)	0.001	0.000	0.277	2.259	0.024 *
制度上の格差(推計)	-0.056	0.022	-0.918	-2.474	0.014 *
リジッド格差の大きさ	0.068	0.028	0.832	2.393	0.017 *
定数	4.579	0.629		7.285	0.000

従属変数 = 「成果主義に対する公平感の強さ」 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

$N = 684$ 調整済み $R^2 = 0.021$ 分散分析の F 値 = 1.76, 有意確率 = 0.024*

表5 成果主義に対する公平感の強さを従属変数とする重回帰分析の結果

(報償面でのリジッド格差)

独立変数	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
男性	0.061	0.148	0.019	0.412	0.680
専門的・技術的な仕事	-0.591	0.272	-0.196	-2.172	0.030 *
管理的な仕事	-0.373	0.252	-0.152	-1.476	0.140
事務の仕事	-0.588	0.250	-0.226	-2.351	0.019 *
販売の仕事	-0.684	0.284	-0.185	-2.405	0.016 *
サービスの仕事	-0.783	0.351	-0.127	-2.234	0.026 *
年齢	0.024	0.009	0.203	2.539	0.011 *
勤続年数	-0.002	0.008	-0.019	-0.270	0.787
建設業	0.744	0.232	0.241	3.211	0.001 **
情報通信業	0.308	0.214	0.066	1.439	0.151
運輸業	0.353	0.228	0.065	1.549	0.122
卸売・小売業	0.143	0.150	0.042	0.953	0.341
金融・保険業	0.710	0.214	0.201	3.311	0.001 **
不動産業	-0.234	0.259	-0.039	-0.904	0.366
飲食・宿泊業	0.959	0.369	0.102	2.599	0.010 *
サービス業	-0.559	0.215	-0.121	-2.594	0.010 *
正社員数(単体)	-0.001	0.000	-0.362	-2.531	0.012 *
制度上の格差(推計)	0.088	0.033	1.509	2.661	0.008 **
報償面でのリジッド格差	0.194	0.072	1.478	2.702	0.007 **
定数	0.428	1.057		0.405	0.686

従属変数 = 「成果主義に対する公平感の強さ」 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$
 $N = 699$ 調整済み $R^2 = 0.022$ 分散分析の F 値 = 1.807, 有意確率 = 0.019*

表6 成果主義に対する公平感の強さを従属変数とする重回帰分析の結果

(懲罰面でのリジッド格差)

独立変数	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
男性	-0.206	0.150	-0.065	-1.368	0.172
専門的・技術的な仕事	-0.191	0.254	-0.063	-0.751	0.453
管理的な仕事	-0.124	0.246	-0.050	-0.502	0.616
事務の仕事	-0.404	0.243	-0.155	-1.661	0.097
販売の仕事	-0.364	0.271	-0.097	-1.342	0.180
サービスの仕事	-0.400	0.332	-0.065	-1.206	0.228
年齢	0.005	0.008	0.041	0.657	0.511
勤続年数	-0.016	0.007	-0.139	-2.398	0.017 *
建設業	0.297	0.141	0.096	2.110	0.035 *
情報通信業	0.137	0.198	0.029	0.692	0.489
運輸業	0.139	0.222	0.025	0.624	0.533
卸売・小売業	0.273	0.153	0.079	1.782	0.075
金融・保険業	0.294	0.155	0.083	1.895	0.058
不動産業	0.081	0.242	0.013	0.334	0.738
飲食・宿泊業	0.909	0.369	0.097	2.466	0.014 *
サービス業	0.373	0.354	0.081	1.054	0.292
正社員数(単体)	0.000	0.000	0.102	1.709	0.088
制度上の格差(推計)	-0.020	0.008	-0.314	-2.493	0.013 *
懲罰面でのリジッド格差	0.040	0.018	0.255	2.294	0.022 *
定数	3.751	0.381		9.849	0.000

従属変数 = 「成果主義に対する公平感の強さ」 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$
 $N = 695$ 調整済み $R^2 = 0.019$ 分散分析の F 値 = 1.694, 有意確率 = 0.033*

感の強さに与えている（表5参照）。すなわち、実際の運用面で制度の上限に近づける形で報償的に処遇を行おうとすればするほど、〈成果主義〉に対する公平感が強くなるということであり、最初に見た〈リジッド格差〉の大きさが公平感に与える影響とは必ずしも整合的であるとは言えない。

最後に、懲罰面での〈リジッド格差〉は、統計的に有意な正の影響を公平感の強さに与えている（表6参照）。すなわち、実際の運用面で制度の下限に近づける形で懲罰的に処遇を行おうとすればするほど、〈成果主義〉に対する公平感強くなるということである。この結果も、〈リジッド格差〉の大きさが公平感に与える影響とは必ずしも整合的であるとは言えない。

以上をまとめると、〈成果主義〉人事管理において、①制度と実際の運用が乖離するほど公平感を強めるが、②制度の上限や下限に実際の運用を近づけていくと、公平感強まるという相反する結果が見られた。この結果の背後には、評価の対象となる労働者が、平均的な労働者層、高業績層、低業績層のように多層化しており、平均的な層の中では、大きな差は望まないが、業績の高い層や低い層に対しては、働きぶりに見合った処遇が望ましいという考え方を多くの労働者が持っている可能性があるのではないだろうか。平均的な層の中において、給与や処遇に大きな差をつけないのも、立派な〈成果主義〉の1つであると考えているのではないだろうか。

5.3 モラル仮説

〈リジッド格差〉は労働者のモラルにどのような影響を与えているだろうか。モラルについては、JILPT従業員調査の中から、最近3年以内の職場の変化を5段階の評定尺度で質問した「自分の業績達成を強く意識するようになった」をモラルの代理変数として用いた分析を行った。この変数については、数値が大きくなるほどモラルが高くなったと解釈する。公平感仮説の分析と同様に、分析対象を成果主義を導入していると人事担当者が回答した企業に限定する。いずれの回帰分析でも公平感仮説の検証で用いた方法と同様の2SLSが用いられている。しかし、この設問については、統計的に有意な結果は得られなかった他、「社員間での競争意識が高まった」や「仕事全体の満足度」など、モラルを構成すると思われる変数を用いた分析を行ったが統計的に有意な結果は得られなかった。

社内で〈成果主義〉人事管理が行われていても、自分自身が正しく評価されなければモラルの向上には結びつかないのかもしれない。自分以外の同僚や上司・部下がいかに成果に応じた評価を受けていようが、自分自身が公正で公平な評価を受けていなければモラルの向上に結びつくことはないというのは、道理だと考えられる。そこで、JILPT従業員調査の結果から、公平感や公正感とモラルの向上がセットになっている質問である「あなたは自分の得ている給与や処遇があなたの成果に見合った公平・公正なものなので、この会社で働き続けたいと思っていますか」を用いて分析を行う。この変数も5段階の評定尺度で、変数値が大きくなるほど、モラルが高まるところでは操作的に定義する。分析方法は前と同じ2SLSを用いている。

結果は表7、表8、表9に示されている。まず、表7をみると、〈リジッド格差〉の大きさは、モラルの大きさに統計的に有意な正の影響を与えている。表8では、報償面での〈リジッド格差〉が、表9では懲罰面での〈リジッド格差〉がいずれも正の影響をモラルの大きさに与えている。

表7 モラルの大きさを従属変数とする重回帰分析の結果

独立変数	標準化されていない係数			t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
男性	-0.248	0.148	-0.085	-1.675	0.094
専門的・技術的な仕事	0.127	0.226	0.044	0.565	0.572
管理的な仕事	0.089	0.208	0.037	0.429	0.668
事務の仕事	0.081	0.203	0.033	0.397	0.692
販売の仕事	0.320	0.239	0.093	1.336	0.182
サービスの仕事	0.000	0.286	0.000	0.002	0.999
年齢	-0.013	0.007	-0.112	-1.875	0.061
勤続年数	-0.005	0.006	-0.048	-0.859	0.391
建設業	0.170	0.112	0.055	1.509	0.132
情報通信業	0.363	0.184	0.079	1.977	0.048 *
運輸業	0.040	0.161	0.009	0.246	0.806
卸売・小売業	0.324	0.165	0.094	1.971	0.049 *
金融・保険業	0.140	0.135	0.038	1.032	0.302
不動産業	0.917	0.224	0.155	4.100	0.000 ***
飲食・宿泊業	-0.142	0.276	-0.017	-0.513	0.608
サービス業	1.358	0.438	0.306	3.103	0.002 **
正社員数(単体)	0.002	0.000	0.567	5.370	0.000 ***
制度上の格差(推計)	-0.093	0.020	-1.646	-5	0.000 ***
リジッド格差の大きさ	0.116	0.025	1.568	4.558	0.000 ***
定数	5.148	0.563		9.146	0.000

従属変数=「給与・処遇が公平・公正で自分に見合ったものなのでこの会社で働き続けたい(=モラルの大きさ)」 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$
 $N = 875$ 調整済み $R^2 = 0.071$ 分散分析の F 値 = 4.511, 有意確率 = 0.000***

表8 モラルの大きさを従属変数とする重回帰分析の結果

(報償面でのリジッド格差)

独立変数	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
男性	0.396	0.122	0.135	3.252	0.001 **
専門的・技術的な仕事	-0.819	0.230	-0.281	-3.559	0.000 ***
管理的な仕事	-0.441	0.212	-0.181	-2.076	0.038 *
事務の仕事	-0.417	0.208	-0.167	-2.005	0.045 *
販売の仕事	-0.605	0.236	-0.178	-2.564	0.011 *
サービスの仕事	-0.822	0.295	-0.136	-2.788	0.005 **
年齢	0.022	0.008	0.190	2.708	0.007 **
勤続年数	0.027	0.007	0.243	4.019	0.000 ***
建設業	0.989	0.203	0.318	4.860	0.000 ***
情報通信業	0.384	0.183	0.082	2.092	0.037 **
運輸業	0.181	0.161	0.042	1.124	0.261
卸売・小売業	-0.303	0.130	-0.089	-2.329	0.020 *
金融・保険業	0.764	0.188	0.207	4.070	0.000 ***
不動産業	0.070	0.224	0.012	0.313	0.754
飲食・宿泊業	-0.152	0.279	-0.018	-0.547	0.585
サービス業	-0.902	0.182	-0.200	-4.966	0.000 ***
正社員数(単体)	-0.001	0.000	-0.418	-3.365	0.001 **
制度上の格差(推計)	0.136	0.030	2.446	4.556	0.000 ***
報償面でのリジッド格差	0.297	0.065	2.386	4.566	0.000 ***
定数	-1.294	0.942		-1.374	0.170

従属変数=「給与・処遇が公平・公正で自分に見合ったものなのでこの会社で働き続けたい(=モラルの大きさ)」 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$
 $N = 902$ 調整済み $R^2 = 0.075$ 分散分析の F 値 = 4.834, 有意確率 = 0.000***

表9 モラルの大きさを従属変数とする重回帰分析の結果

(懲罰面でのリジッド格差)

独立変数	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
男性	-0.044	0.123	-0.015	-0.355	0.722
専門的・技術的な仕事	-0.148	0.208	-0.051	-0.712	0.477
管理的な仕事	-0.051	0.202	-0.021	-0.253	0.800
事務の仕事	-0.106	0.198	-0.043	-0.534	0.594
販売の仕事	0.067	0.219	0.020	0.308	0.758
サービスの仕事	-0.201	0.278	-0.033	-0.722	0.470
年齢	-0.003	0.006	-0.023	-0.427	0.670
勤続年数	0.002	0.006	0.014	0.281	0.779
建設業	0.380	0.119	0.124	3.206	0.001 **
情報通信業	0.149	0.168	0.032	0.887	0.375
運輸業	0.022	0.160	0.005	0.138	0.890
卸売・小売業	-0.047	0.129	-0.013	-0.361	0.718
金融・保険業	0.185	0.135	0.051	1.371	0.171
不動産業	0.625	0.204	0.105	3.063	0.002 **
飲食・宿泊業	-0.106	0.278	-0.013	-0.380	0.704
サービス業	0.685	0.305	0.154	2.244	0.025 *
正社員数(単体)	0.001	0.000	0.279	5.375	0.000 ***
制度上の格差(推計)	-0.032	0.007	-0.549	-4.585	0.000 ***
懲罰面でのリジッド格差	0.067	0.015	0.478	4.398	0.000 ***
定数	3.697	0.321		11.522	0.000

従属変数=「給与・処遇が公平・公正で自分に見合ったものなのでこの会社で働き続けたい(=モラルの大きさ)」 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$
 $N = 885$ 調整済み $R^2 = 0.071$ 分散分析の F 値 = 4.541, 有意確率 = 0.000***

この結果は、前述した公正感に与える影響と全く整合的であり、結果の背景にあるロジックも共通の性質を持っている可能性が示唆される。

それでは、こうしたリジッド格差によって規定されるモラルは、〈成果主義〉のねらいの1つである個々の労働者に与えられた目標の達成を意識させる効果はあるのだろうか。今現在、漠然と自分自身の処遇に満足しているから、働き続けたいのか、〈成果主義〉の処遇によって動機づけられているのかを峻別する必要がある。

5.4 モラルが労働者の〈成果主義〉的行動に与える影響

労働者が個々人に与えられた目標の達成を意識するようになるのか。漠然とした目標では無く、具体的な行動の変化があるのかをここでは確認する。前述の分析と同様に、成果主義を導入していると人事担当者が回答した企業にサンプルを限定し、2SLSを用いた分析を行う。表10では、制度上の格差とリジッド格差の大きさをコントロール変数に用いているが、こ

表10 「自分の業績達成を強く意識するようになった」の大きさを従属変数とする重回帰分析の結果

独立変数	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
男性	0.173	0.113	0.065	1.530	0.126
専門的・技術的な仕事	-0.037	0.190	-0.014	-0.195	0.845
管理的な仕事	-0.007	0.188	-0.003	-0.037	0.970
事務の仕事	-0.077	0.185	-0.034	-0.417	0.677
販売の仕事	0.302	0.198	0.098	1.523	0.128
サービスの仕事	0.338	0.268	0.061	1.264	0.206
年齢	0.000	0.006	0.001	0.017	0.986
勤続年数	-0.004	0.005	-0.044	-0.825	0.409
建設業	0.086	0.116	0.032	0.741	0.459
情報通信業	0.083	0.241	0.020	0.346	0.729
運輸業	0.037	0.152	0.009	0.241	0.810
卸売・小売業	-0.061	0.132	-0.020	-0.464	0.643
金融・保険業	0.159	0.144	0.048	1.101	0.271
不動産業	-0.221	0.200	-0.039	-1.102	0.271
飲食・宿泊業	-0.189	0.252	-0.026	-0.752	0.452
サービス業	-0.067	0.218	-0.017	-0.306	0.760
正社員数（単体）	0.000	0.000	0.061	0.995	0.320
制度上の格差（推計）	0.000	0.007	-0.006	-0.042	0.967
リジッド格差の大きさ	0.000	0.009	-0.002	-0.015	0.988
モラルの大きさ(処遇が公正・公平なのでこの会社で働き続けたい)	0.190	0.032	0.209	5.870	0.000 ***
定数	2.484	0.604		4.115	0.000

従属変数 = 「自分の業績達成を強く意識するようになった」 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$
 $N = 819$ 調整済み $R^2 = 0.063$ 分散分析の F 値 = 3.733, 有意確率 = 0.000***

これらの2つを除いた分析でも全く同じ傾向が現れている。すなわち、モラルの大きさは、労働者が個人に与えられた目標を意識させることに、統計的に有意な正の影響を与えている。すなわち、労働者のモラルの高まりと、〈成果主義〉のねらいの1つである個々の労働者に自分自身の目標を意識させることの間には相関関係が観察されるのである。厳密には、共分散構造分析などにより、因果関係を探ることが必要だが、①リジッド格差がモラルに与える影響を通じて、労働者が強く〈成果主義〉を意識した行動を取る可能性があることを以上の結果は示唆している。

6. 議論

実証分析の結果、最初の成果主義認識仮説の検証においては、①リジッド格差の大きさ、すなわち、制度に実際の賃金を近づけようとすればするほど、労働者は自社に〈成果主義〉が導入されていることを正確に理解すること、②報償的にせよ懲罰的にせよ、制度上の限界値に実際の賃金を近づけるほど、労働者は自社に〈成果主義〉が導入されていることを正確に理解することがわかった。これらは直感的にも正しいことがわかる結果であるが、この結果の背景には、制度という企業側の〈構え〉がどの程度本気なのかを労働者は察知して、自社の人事制度を判断している可能性がある。いくら自社に〈成果主義〉が導入されたと社内で周知のための広報活動を行ったとしても、実際に制度上の上限や下限に賃金を近づけなければ、労働者は自社の人事制度を誤解するということである。企業側の建前ではなく、本音について、労働者がリジッド格差を通じて見抜いていると考えられる。

2番目の公平感仮説の検証においては、①制度と実際の運用が乖離するほど公平感を強めるが、②制度の上限や下限に実際の運用を近づけていくと、やはり公平感は強まるという相反する結果が見られた。この結果の背景には、労働者の持つ2つの公平感が作用しているものと考えられる。第1の公平感とは、平均的な労働者にあまり差をつけないことであり、第2の公平感とは、極端な高業績者や低業績者には相応の処遇を望むということである。〈成果主義〉人事管理に対する労働者の公平感には、この2つの観点が存在すると言って良い。

さらに、第3のモラル仮説の検証においても、公平感仮説と同じ傾向の結果が現れている。人は、公平であると信じた時に、はじめてモラル

が向上するのではないか。その答えは、「5.4モラルが労働者の〈成果主義〉的行動に与える影響」の分析結果の中にある。成果に見合った給与や処遇なので現在の会社で働き続けたいという考え方は、労働者に個々人に与えられた目標を達成する行動を強く意識させている。すなわち、自分自身の処遇に対する公平性や公正性に納得すれば、モラルは向上するのである。また、このモラル向上の背景にあるのは、3つのリジッド格差であることも本稿では強調する。〈成果主義〉人事制度における制度上の賃金格差と実際に支払われる賃金格差の間に見え隠れする、企業側の〈構え〉ないし〈建前〉と〈本音〉は、確かに労働者の意識に影響を与えることを通じて、彼らの行動を律している外在的な力として存在するのだ。

7. 結論とインプリケーション

Frederick Taylorは「科学的管理法の父」とも「悪魔」とも呼ばれている。労働者の怠業を防止するために、作業の標準化や時間研究を通じて、怠業の余地を無くし、労働者と企業の両者のwin-winの関係を築こうとしたのが科学的管理法の意味である(Taylor 1911)。標準的な労働者に求められる作業量というメッセージを通じて、経営者は、それ以下の作業量で働く労働者に対して制裁を加えることができる。「労務管理」、「人事管理」、「人的資源管理」と時代と共に言葉は変わっても、経営者側のメッセージが労働者を管理するという前提は揺るがない。以来、企業はこうした管理を通じて、労働者の働きぶりを評価し、労働者のやる気を引き出してきた。いうまでもなく、人事管理とは労働者を制度や運用面で監視する1つの装置である。鬼のような監督者が鞭を振るわない代わりに、あるいは小林多喜二の小説『蟹工船』の監督者のように労働者を罰として死ぬまでトイレに監禁したりしない代わりに、極めてソフトで合理的な監視装置となった人事管理が労働者を労働へと駆り立てている。それが現代企業の人事管理である。しかも、こうした監視装置は企業側からはその仕組みの全貌が見えていても、労働者側からは一部しか見ることができない。Michel Foucaultが例示したPanopticonのような監視装置としての機能が実装されている(Foucault 1975)。現代の日本企業の〈成果主義〉人事管理においては、働きぶりに応じた評価が行われるという建前があるが、労働者の内面の働きぶりは企業側からは見ることができない。結果を出すのに幾度も頭の中で苦労を重ね、所定の勤務時間以外においても、通勤途中や自

宅のベッドで、頭の中で労働を続けることが可能なホワイトカラー労働者の働きぶりの全貌は、本人以外には正確に知ることができない。結果に至るプロセスでは無く、結果そのものを評価すれば、勤務時間外の頭の中の労働を通じて、労働者をさらなる業績の向上へと駆り立てることができることから〈成果主義〉人事制度は導入され、普及するきっかけにもなっているのではないか。所定の労働時間内での労働を強化する一方で、所定外の労働時間に労働を潜ませるのが〈成果主義〉の本質である。

本稿で注目した〈成果主義〉における〈リジッド格差〉は、企業側の「構え」ないし「建前」と「本音」を巧みに顕在化したり潜在化したりしながら、〈成果主義〉の刺激給としての性格を強化させることができる性質を持っている。労働者は、自分の考える報償と懲罰という2つの目に見えない〈檻〉の中で、精一杯働こうと、あるいは怠けようとする。企業側の「構え」と「本音」の中間にある目に見えない〈透明な檻〉の中で管理されているのが、現代日本における主にホワイトカラー労働者の実態である。かつて集团的労使関係が色濃く残っていた80年代以前の日本の大企業においては、企業は労働組合を通じて、多くの労働者の労働条件を調整することが可能であった。しかし、ホワイトカラー労働者の働き方の多様化や、生産性のばらつきに応じた個別的な労働条件の設定が必要になった現代では、集团的労使関係の役割はますます後退することになる。労働組合という形の大人数が入れる1つの檻の代わりに、労働者を個別に閉じ込めるような独房の檻が必要とされているのである。これが、〈透明な檻〉が登場した原因でもある。

ただし、この〈透明な檻〉は、日本的雇用慣行がまだ色濃く残っていた時代からも実は存在していた。小池和男らの研究によれば、日本の大企業には、同一年次入社者間を対象とした昇進・昇格管理を行い、入社後10年程度は大きな差をつけないといったいわゆる〈遅い昇進〉が存在する(小池 1981; 小池編 1992)。

競争移動 (contest mobility)、庇護移動 (sponsored mobility)、トーナメント移動 (Tournament mobility) といった社会移動の理念型を用いた Turner (1960) や Rosenbaum (1976, 1979a, 1979b, 1984) らの研究を継承する形で、この差について細かく実態を見たのが今田幸子・平田周一であり、日本の大企業の人事管理データを用いて、入社後数年から10年程度は処遇の上で差をつけないものの、その間も人事考課は行われており、一定期間

が経過すると昇進する者としめない者が分化するトーナメント競争が行われていることを彼らは指摘している（今田・平田 1995）。処遇の上で大きな差をつけられなくとも、僅かな差を巡って、実は同期入社者間で熾烈な競争が行われているのである。こうした僅かな差がその後の職業人生を分ける決定的な選抜に結びつくことを、労働者の全てが知っているかどうかに関する実証研究は、寡聞にして知らない。上司と部下、先輩・後輩間の公式・非公式のコミュニケーションを通じて、あるいは明示的な企業内訓練を通じて、その存在が伝えられることもあるかもしれない。しかし、その決定的な選抜の時期と対象者を、全ての労働者が正確に知ることは実質的に不可能であろう。差がつかない一定の期間、一挙手一投足を緻密に評価されていると考えることもできるし、〈遅い昇進〉の存在を労働者に示唆するだけで、労働者達は常に企業側から監視されているという意識を持つだろう。これは昇進管理における一種の Panopticon なのだ。日本の主に大企業は、これまで昇進管理を通じて、労働者達を厳しい内面規制を伴う勤労の世界に向かわせて来た。上司が直接指示を出さずとも積極的に残業をするなど、同期入社者間の競争に勝ち抜くための行動を労働者に暗に強制してきたのだ。もちろん、八代充史が〈隠微なファストトラック〉と呼ぶ、「出世ルート」も存在したであろう（八代 2009）。ただし、一度、企業の採用選考というフィルターをくぐり抜けてしまえば、入社以前の学歴は考慮されず、実力だけが競争原理になるような人事管理を多くの企業は行ってきた。それによって、受験戦争における敗者復活の機会の存在を労働者に暗示し、企業内の労働者のモラルを引き上げてきたのである。企業の思惑を直接的に表面化させない昇進管理によって、労働者に勤労に対するインセンティブを与え続けていると言える。その意味では、昇進管理もまた1つの〈透明な檻〉と言える。

こうした〈遅い昇進〉を前提とした昇進管理は、1990年代以降崩れつつあり、昇進の早期化が多くの企業で起こっている。この背後にあるのは、バブル経済崩壊をきっかけとするメインバンク主義の後退と、経営者利益を追求する経営の短期志向化であり、労働者にも経営の短期志向化の結果としての、人事評価における評価期間の短期化という波が押し寄せている。昇進の上での短期志向化に加えて、賃金の上での短期志向化が1990年代以降多くの企業で導入された〈成果主義〉なのであり、〈遅い昇進〉という〈透明な檻〉が使いにくくなった現代企業において、新たな〈透明な

檻)として労働者を拘束しているのである。

最後に本稿の政策的なインプリケーションを述べる。いわゆる「働き方改革」の一環として、企業の長時間労働を抑制する労働政策が2019年以降に強化されることになった。時間外労働に実質的なキャップを被せるこうした法改正は、労働者の平均的な働く時間を確かに短縮するだろう。ただし、ホワイトカラー労働者は、短縮された時間で失った可能性のある成果を回復するために、事業場外で働くことを余儀なくされる。事業場外での頭脳労働に対しては規制が無いため、ほぼ青天井で労働者は働く可能性がある。働かなくても良いかもしれないが、ホワイトカラー労働者の閉じ込められている〈透明な檻〉の存在が、労働時間が青天井で長かった頃よりも増して、強く労働者達を監視し、閉じ込め続けるだろう。ここがRubi-coneである。

謝辞

労働経済学を半世紀以上もリードした小池和男法政大学名誉教授が、2019年6月18日にご逝去されましたことについて、心より哀悼の意を捧げます。小池先生の大学院のゼミに、部外者にも関わらず、参加をお許し頂いたことにより、私は労働研究者としての職業人生今日まで続けることが出来ました。本稿では、もう一つの〈透明な檻〉として小池先生の〈遅い昇進〉概念を引用させていただきます。この拙い論文を学恩ある小池先生に捧げます。

注

- 1) 萩原 (2017) によると1990年～2017年までの間で、いわゆる〈成果主義〉人事制度の導入企業が増加傾向であることが指摘されている。
- 2) 後述する「4. 分析方法と使用するデータ」の中で説明するように、独立行政法人労働政策研究・研修機構が行った2つの調査のうち、企業の人事担当者に対して行った調査を指す。

参考文献

- DiMaggio, Paul. J. and Powell, Walter. W., 1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, Vol.48: 147-60.
- Foucault, Michel, 1975, *Surveiller et punir: Naissance de la Prison*, Gallimard. (＝田

- 村俣訳, 1977, 『監獄の誕生——監視と処罰』新潮社.)
- 萩原祐二, 2017, 「日本における成果主義制度導入状況の経時的変化：年功制の縮小と年俸制の拡大 (1991～2016)」『科学・技術研究』第6巻(2)：149-58.
- 今田幸子・平田周一, 1995, 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.
- 開本浩矢, 2005, 「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』Vol.543: 64-74.
- 小池和男, 1981, 『日本の熟練——すぐれた人材形成システム』有斐閣.
——編, 1992, 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- 奥西好夫, 2001, 「『成果主義』賃金導入の条件」『組織科学』Vol.34: 6-17.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構, 2006, 『現代日本企業の人材マネジメント 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」中間とりまとめ』労働政策研究報告書No.61, 労働政策研究・研修機構.
- 労務行政研究所, 2016, 『人事関連制度の改定状況アンケート』2016年11月実施のweb調査.
- Rosenbaum, James.E., 1976, *Making Inequality: The Hidden Curriculum of High School Tracking*, New York: Wiley-Interscience.
- , 1979a, “Organizational Career Mobility: Promotion Chances in a Corporation during Periods of Growth and Contraction,” *American Journal of Sociology*, 85(1): pp. 21-48.
- , 1979b, “Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation,” *Administrative Science Quarterly*, 24: pp.220-41.
- , 1984, *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, London: Academic press.
- 立道信吾, 2009, 「成果主義がモラルと生産性に与える影響」『社会学評論』60(2)：225-41.
- 立道信吾・守島基博, 2006, 「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』Vol.554: 69-83.
- Taylor, Frederick. W., 1911, *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers Publishers. (=上野陽一訳・編, 1973, 『科学的管理法』産業能率出版部.)
- Turner, Ralph H. , 1960, “Sponsored and Contest Mobility and the School System,” *American Sociological Review*. 25: pp.855-67.
- 八代充史, 2009, 『人的資源管理論——理論と制度』中央経済社.