

DIO

DATA資料 INFORMATION情報 OPINION意見

第26巻第10号通巻286号

連合総研レポート

2013年10月号

No.286

CONTENTS

特集

仕事のやる気・不安

正規・非正規社員が混在する職場と非正規社員のやる気

－組織内公正性の考え方を手がかりに－

島貫 智行……………4

成長を促す人事施策とやる気・不安

西村 孝史……………8

寄稿

「成果主義」とやる気・不安

井川 静恵……………12

巻頭言……………2

「法律遵守特区」のススメ

視点……………3

いまこそジェンダー主流化の再考を

評議員会・理事会報告……………16

「2013年度事業計画・予算」を承認

－第14回定例理事会・第8回評議員会報告－

報告……………18

2013年度主要研究テーマ

報告……………23

連合・連合総研共催ワークショップ

「どうすれば経営側に『声』をあげられるのか」を開催

－21世紀の日本の労働組合活動に関する調査研究Ⅲ－

ゆめサロン……………24

第17回 テーマ

戦後労使関係の終焉？

(Andrew Gordon氏講演)

研究ノート……………27

人手不足なのに、なぜ、訪問介護労働者の賃金は上がらないのか

今月のデータ……………31

厚生労働省「平成24年労働争議統計調査の概況」

「総争議」件数は過去最少を更新

事務局だより……………32

ホームページもご覧ください

<http://www.rengo-soken.or.jp/>

連合総研は、2011年4月より公益財団法人に移行しました。

「法律遵守特区」のススメ

龍井葉二
連合総研副所長

最近、雇用ルールをめぐる「昔話」に関する取材を受けることが多くなった。

金銭解決を始めとする解雇ルールの見直し、労働時間法制の適用除外、労働者派遣法の見直し…。いずれも当時の政府が規制緩和の目玉として提起し、とくに前の二つは、審議会の場を持ち出されながら挫折を余儀なくされたものだ。そういう意味で、今ふたたび推し進めようとしている一連の雇用ルール見直しは、まさしく「再チャレンジ」ということになる。

ところが、取材を受けながら感ずるのは、数年前の議論経過が必ずしも十分に理解されていないということだ。もっとも、産業競争力会議の議論を見ていると、議論している人たちが理解していない、あるいは無視していると思えず、記者たちを責めるのは酷かも知れない。

例えば、解雇ルールの緩和策として「現行の労働契約法を民法原則に差し替えろ」という主張があるようだが、そもそも現行の労働契約法（旧労基法18条2）は、解雇権（解雇できる規定）の濫用を制限する法理を条文化したもののなので、解雇権の書きぶりは国会論議のなかで修正されたものの、民法原理を踏まえた内容になっている。そうした単純な経過さえ忘却、あるいは無視した議論は恥ずべきものとしかいいようがない。

これはほんの一例にすぎないが、いわゆる経営側とされる人たちの発言が劣化しているように思えてならない。恐らく、経営者の「使用者」性が弱まり、「財務」の論理が前面に出てきた結果なのだろう。そうすると政労「使」によるとされる三者構成主義も危ぶまれてくる。「使用者」性からもっとも遠い人材ビジネスが前面に躍り出ているのも由々しき事態だ。

かつて挫折した課題の「再チャレンジ」への抵抗が根強いと感じたからだ

ろうか、もう一つの「昔話」が再登場している。「国家戦略特区」である。

2002年頃は「構造改革特区」といわれていたもので、ほとんど似たような構想だが、今回は地方公共団体だけでなく民間事業者まで対象となっているのが大きな違いが。

ファイルを検索していたら、2002年10月に、ある一般紙の「私の主張」という欄に投稿した拙文が見つかった。それには、この構想が「社会的実験」特区であることを指摘し、「思いつきに『一国二制度』を作ることは、法の下の平等を定めた憲法に抵触する疑いがある」と結論づけている。

なおこの拙文では、実験失敗の場合の責任の所在、実験の成否の判断基準、仮に成功した場合の他地域への適用可能性、国の制度の適用除外を地域のニーズで認めることの是非といった問題も指摘している。今回の議論では、もはや「実験」ですらなく、可能なところから強行突破を図ろうと言わんばかりの勢いだ。

大阪市の橋下市長は、「法定時間よりも長く働きたいという労働者もいるはずだ」と仰っているようだが、こうした人権感覚、法律感覚なら、「最低賃金より低い賃金で働きたいという労働者もいるだろう」と言って憚らないのだろう。

こうなると「国家戦略特区」どころではなくなる。「法律違反特区」そのものといわざるを得ない。治外法権の合法化、普遍化である。

今の「ブラック企業」の拡がりは、規制緩和ではなく規制強化を要請している。違法状態の追認、それに合わせた法改正、それこそが労働者派遣法の不幸な生い立ちであった。その轍を踏むことは許されないだろう。

橋下市長にお願いしたい。この地域にはブラック企業がない、法律が完全に遵守されているという「法律遵守特区」を作ることを。

いまこそジェンダー主流化の再考を

安倍政権は、2013年6月、第三の矢の新たな成長戦略としての「日本再興戦略」を発表した。そのなかでは、「女性が働きやすい環境を整え、社会に活力を取り戻す」とされている。人口減少時代、とくに生産年齢人口が減少するなかで成長の基本となる労働力のことを考えるなら、先進国のなかで低位にある女性の就業率を上昇させなければならないことは当然である。

しかし、具体的に女性の活躍のための推進政策をみると、育児休業期間の3年までの延長、待機児童5年でゼロなど、女性労働者の立場からすれば、それで本当に仕事と生活の両立ができるのかといった不安が積みまとう（DIO2013年7・8月号視点「期待できない『女性の活躍』促進政策」を参照）。

もっといえば、安倍政権の政策は「女性の活躍」を銘打っているが、右傾化とともに、伝統的な保守派の家族主義に戻つつあるのではないかという懸念すら覚える。安倍首相も議論に参加した自民党の憲法改正草案のなかでは、「家族は、社会の自然かつ基礎的な単位として、尊重される。家族は、互いに助け合わなければならない」という家族の助け合い義務の条文が新設されている。「助け合い」という用語法には、男女役割分業を前提にした家族主義的な考え方がほのみえるが、くわえて保育や介護の社会的な費用を軽減しようという意図があることも見逃せない。

男性稼ぎ主モデルのような固定的な男女役割分業にもとづく家族主義に逆行させないためには、最近あまり聞かなくなった「ジェンダー主流化（gender mainstreaming）」をいまこそ再考し、行動をおこす必要があるのではないだろうか。

ジェンダー主流化とは、1995年に北京で開かれた第4回国連女性会議の宣言と行動綱領に盛り込まれた用語である。この用語は2つの重要な意味をもつ。

ひとつは、それまでのジェンダー理論ないし政策は主として女性のための男女平等の推進にあったが、男

女ともに新しい労働・生活のあり方を実現していくための理念と政策方針を明らかにしようというものである。もうひとつは、ジェンダー関連の政策は特定の政策部局に任されてきたとの反省から、あらゆる政策のなかにジェンダー視点を取り入れようという考え方である。

ジェンダー主流化は、当初、おもに開発途上国における女性の地位改善のための政策原則として採り入れられたが、その後、ヨーロッパではむしろこの用語がジェンダー政策をより発展させるためのコンセプトとして積極的に活用されるようになった。一方、日本はこうした世界の流れから取り残された。その結果はOECDのデータからも明らかのように、男女間賃金格差や保育や介護などの社会サービスに関する公的社会支出をみても、日本はOECD諸国のなかで下位グループに属する。

日本でジェンダー主流化を推進するために必要なのは、まずはジェンダー差別を助長する制度的障壁を取り除くことである。たとえば、第3号被保険者や遺族年金制度などは社会保障分野での実質的なジェンダー差別であるし、いわゆる103万円の壁は税制上の差別である。労働基準法で労働時間の絶対的な上限が規定されていないことは、男性の超長時間労働、女性のパート労働という二分化の根源になっている。こうしたものを放置しておいて、「女性の活躍」などといってもらいたくはない。

連合は今秋から「第4次男女平等参画推進計画」を始動させる。まだまだ多くの障壁があるだろうが、日本において、あらゆる政策のなかにジェンダー視点を盛り込み、男女共通の新しい労働・生活スタイルを実現していくために、労働組合の果たすべき役割は今後ますます大きくなるだろう。

（連合総研主任研究員 麻生裕子）

正規・非正規社員が混在する 職場と非正規社員のやる気

—組織内公正性の考え方を手がかりに—

島貫 智行

(一橋大学大学院商学研究科准教授)

職場・制度の変化はやる気と不安に影響を与えたか—非正規の拡大、人事制度変更、成果主義をめぐって

特集

仕事のやる気・不安

1. 正規社員と非正規社員が混在する職場の増加

過去20年を振り返って日本企業の人材活用の変化をあげるとすれば、その一つは非正規社員の活用拡大といってよいだろう。非正規社員の活用は企業にとって雇用量の柔軟性を高め人件費の削減を図るうえで有効な人材活用法であったことから、多くの企業が非正規社員の活用人数を増加してきた。その結果、現在では日本企業の多くが正規社員と非正規社員を併用し、正規社員と非正規社員が混在する職場も広く見られるようになった。

しかし、非正規社員の活用が拡大するに伴い、非正規社員を活用する上での問題点も指摘されるようになった。その一つが非正規社員のやる気、すなわち仕事に対するモチベーションの問題である。非正規社員のモチベーションの低下は仕事の効率性や企業への定着度に悪影響を与えることから、企業経営にとって非正規社員のモチベーション維持が重要な人事課題となってきたのであろう。では、正規社員と非正規社員が混在する職場を想定した場合に、そこで働く非正規社員のモチベーションをどのようにして維持すればよいのだろうか。本稿では、経営学の組織行動論という分野にある「組織内公正性」という考え方を手がかりにして、この問いを考えてみたい。

なお、以下では、非正規社員とはパート社員や契約社員と呼ばれる期間の定めのある雇用契約を結んで雇用する社員を指し、正規社

員とは期間の定めのない雇用契約を結んで雇用する社員を指すものとする。

2. 組織内公正性という考え方

組織内公正性とは、組織の構成員がその組織から受け取る処遇やその処遇のありかたに対して感じる公正さのことである。構成員は所属する組織から自分が公正に扱われていると感じる場合にモチベーションが高まり、その組織に留まり貢献しようとする。逆に、自分が公正に扱われていると感じられないとモチベーションが低くなり、組織に貢献する気持ちもなくなり、その組織を離れてしまうという。それゆえ、企業経営にとって組織内公正性を確保することは、従業員のモチベーションを維持し企業への貢献を引き出すうえで重要な要素とされている¹。

組織内公正性のなかに「分配の公正性」という考え方がある。これは賃金などの報酬の分配結果に関する公正性を意味するが、この基礎にあるのが衡平理論という考え方である。衡平理論とは簡単に言えば以下のような考え方である。企業内で働く従業員は自分自身の企業に対するインプット（貢献）と、企業から受け取るアウトカム（報酬）の比率を同じ企業内の他者のそれと比較する。自分のインプットとアウトカムの比率が他者の比率と等しければ衡平と見なし、不満を感じないが、等しくなければ不衡平と見なし、特に自分が損をしていると判断した場合には不満を感じてモチベ

ーションを下げってしまう。本稿で取り上げる正規・非正規社員が混在する職場で働く非正規社員も同様に、非正規社員が自分のインプットとアウトカムの比率を企業内の他の従業員と比較して衡平と見なせば不満を感じないが、不衡平と見なせば（自分が損をしていると判断すれば）不満を感じてモチベーションを下げってしまうということになる。

非正規社員のモチベーションが低い理由としてよく主張されるのが、非正規社員の賃金に対する不満である。その理由を組織内公正性の考え方に基づいて考えるならば、非正規社員が自分のインプット（仕事内容）とアウトカム（賃金）の比率を企業内の他者と比較して不衡平であるとみなしているということになる。

(1) 非正規社員は誰を比較対象に選ぶのか

ここで一つ重要になるのが、非正規社員は誰を比較対象に選ぶのか、つまり自分のインプットとアウトカムの比率を企業内の誰と比較するのかということである。過去の研究によると、企業内で働く従業員は自分と同じ属性や状況の従業員を比較対象に選ぶことが多いとされている。とすれば、非正規社員は同じ就業形態である非正規社員を比較対象に選ぶと考えられるので、非正規社員の賃金水準が正規社員よりも低くとも、非正規社員がただちに正規社員との賃金格差に不満を感じるわけではない。しかし、非正規社員が正規社員と同じ仕事に従事している場合、非正規社員は他の非正規社員だけでなく、自分と同じ仕事に従事している正規社員を比較対象に選ぶようになる。こうして、非正規社員は正規社員と同じ仕事に従事している（インプットが同じ）にもかかわらず正規社員よりも賃金が低い（アウトカムが少ない）ことに不満を感じてモチベーションを下げってしまうと考えられるのである。

それゆえ、組織内公正性の考え方に基づけば、非正規社員は正規社員と異なる仕事に従事している限りは他の非正規社員を比較対象に選ぶので正規社員との賃金格差に不満を感じないかもしれないが、正規社員と同じ仕事

に従事していると正規社員を比較対象に選んでその賃金格差に不満を感じてモチベーションを下げってしまうのである。非正規社員に正規社員と同じ仕事を任せている場合には、非正規社員が不衡平と感じないようにその賃金水準を正規社員と同等に引き上げることが必要になるだろう。

(2) 非正規社員にとってのインプットとアウトカムは何か

そして、もう一つ重要になるのが、非正規社員がインプットとアウトカムとして何をとりあげるのかということである。前述の例では仕事をインプット、賃金をアウトカムと想定したが、実のところ衡平理論ではインプットとアウトカムの内容をかなり幅広く捉えている。具体的には、インプットとしては仕事内容だけでなく、労働時間の長さ、配置転換や転勤の有無、能力や技能などを含めているし、またアウトカムとしても賃金や賞与、昇進機会、福利厚生といった処遇面だけでなく、能力開発機会や雇用の安定性などを含めている。とすれば、正規社員と同じ仕事に従事していても、非正規社員は必ずしも仕事と賃金の関係だけで衡平か否かを判断しているとは限らないことになる。正規社員と同じ仕事を任せているから非正規社員の賃金水準を正規社員と同じにすればよいということにはならないのである。

例えば、非正規社員の中には、正規社員と同じ仕事に従事していても、正規社員のように配置転換や転勤を命じられないことを踏まえて、正規社員よりもインプットが少ないと考える人がいるだろう。その場合には、非正規社員の賃金水準を必ずしも正規社員と同等にする必要はなく、相応の賃金格差を設ければよいことになる。また、非正規社員の賃金水準を正規社員と同等にしても、正規社員よりも能力開発機会や昇進機会に恵まれないことを踏まえて、正規社員よりもアウトカムが少ないと考える人がいるかもしれない。その場合には、非正規社員の賃金水準を正規社員と同じに設定するだけでなく、正規社員と同等の能

力開発機会や昇進機会を提供しなければその非正規社員はモチベーションを下げてしまうことになる。さらに、非正規社員の中には、雇用の安定性をアウトカムの中に含めて捉える人もいるはずである。その場合には、非正規社員から正規社員への転換制度のように正規社員と同等の雇用の安定性を得られる機会を提供する必要があるだろう。

それゆえ、組織内公正性の考え方に基づけば、非正規社員がインプットとアウトカムとして何を捉えているのかを考慮に入れたうえで、非正規社員が自分のインプットとアウトカムの比率を企業内で選ぶ従業員と比較して不均衡と感じないような人材管理が必要となる。

3. 非正規社員の人材管理に対する示唆

組織内公正性の考え方に基づいて非正規社員のモチベーションを考えると、非正規社員は常に自分の賃金を正規社員と比較して不満を感じるわけではない。非正規社員が正規社員との賃金格差に不満を感じるのは、非正規社員が正規社員と同じ仕事に従事している場合がその典型的な例となる。それゆえ、企業経営にとっては、非正規社員にどのような仕事を割り振るのかということが重要な意思決定となる。非正規社員に正規社員と異なる仕事を任せる場合には、非正規社員のモチベーションは正規社員との賃金格差にそれほど左右されないかもしれないが、非正規社員に正規社員と同じ仕事を任せる場合には、非正規社員が正規社員と比較して自分の賃金や処遇を不均衡と見なすことがないように（自分が損をしていると感じないように）、非正規社員に対する人材管理を考えなければならない。

例えば、非正規社員の賃金水準を同じ仕事に従事している正規社員と同等に設定することも一つの方法である。また、非正規社員に正規社員と同じ仕事を任せていても配置転換や転勤の有無などの違いを考慮に入れて、非正規社員と正規社員の間に相応の賃金格差を設ける方法もある。さらに、非正規社員に正規社員と同様の能力・技能の発揮や就労継続

を期待する場合には、正規社員と同等の能力開発機会や昇進機会を提供したり、非正規社員から正規社員への転換機会を設けたりすることが必要となるだろう。企業経営にとっては、自社の非正規社員が何をインプットとアウトカムとしてみなすかを考慮に入れながら、非正規社員と正規社員の間の公正性を確保することが求められるのである。

もっとも非正規社員が自分の賃金や処遇を衡平と見なすかはあくまでも本人の主観的な判断に依存するので、企業経営として非正規社員と正規社員の間の公正性を確保することは容易なことではない。しかし、自社の非正規社員がインプットとアウトカムをどのように捉えて就労しているのか、つまり企業に対してどのような貢献と報酬のありかたを想定しているのかを理解することなしに、非正規社員にとっての公正性を確保する人材管理を考えることはできない。非正規社員の声に耳を傾けることが重要となろう。

そして、非正規社員にとっては、正規社員との公正性もさることながら、同じ非正規社員との公正性の確保が必要になることを忘れてはいけぬ。前述のとおり、非正規社員は自分と同じ非正規社員を比較対象に選んで、自分のインプットとアウトカムの比率を他の非正規社員と比較して衡平か否かを判断していることが多い。非正規社員の仕事内容は全員同じではないだろうし、一人ひとりの働きぶりや成果は異なるであろう。それゆえ、組織内公正性の考え方に基づくならば、非正規社員が自分のインプットとアウトカムの比率を他の非正規社員と比較して不均衡と感じないような人材管理が必要となる。賃金や処遇といった分配の公正性を確保するには、非正規社員の賃金制度や昇給制度を整備したり、教育訓練機会を拡充したりするなどして、非正規社員との公正性を確保する必要がある。

4. 組織内公正性から見た今後の検討課題

最後に、組織内公正性の考え方に基づいて非正規社員のモチベーションの問題を考えていく

うえでの幾つかの課題を指摘することしよう。

第1に、非正規社員の公正性の確保が同じ企業内の正規社員の公正性の確保を難しくしてしまう可能性である。非正規社員と同じように、正規社員もまた企業内で比較対象を選んでインプットとアウトカムを想定して、自分の賃金や処遇が衡平か否かを判断している。非正規社員が正規社員と同じ仕事に従事している場合に両者の賃金水準を同じにすることは、非正規社員にとっては衡平にみなされても、配置転換や転勤を命じられる正規社員にとっては不衡平と見なされるかもしれない。それゆえ、非正規社員のモチベーションを考えるうえでは、非正規社員にとっての公正性に配慮しながらも、それが正規社員の公正性と両立するのかという点まで考える必要がある。

第2に、企業内の就業形態の多様化を踏まえた公正性の確保が必要になってきていることである。本稿ではこれまで非正規社員の範囲をパート社員や契約社員など期間の定めのある雇用契約を結んで直接雇用する社員に限定して議論してきたが、広い意味での非正規社員の中には、こうした企業が直接雇用する社員だけでなく、派遣社員や請負社員といった企業が直接雇用せずに人材サービス企業を通じて活用している労働者もいる。また、正規社員の中にも職種や勤務地の変更、時間外勤務を命じられる正規社員だけでなく、職種や勤務地、勤務時間などを限定した正規社員もいる。それゆえ、非正規社員のモチベーションを考えるうえでは、正規社員と非正規社員という括りで捉えるのではなく、非正規社員が比較対象に選択する可能性のある企業内の多様な就業形態の従業員との間で公正性を確保する方法を考える必要がある。

そして第3に、組織内公正性について、分配の公正性に加えてもう一つの公正性の確保が必要となることである。分配の公正性は非正規社員のモチベーションを維持するうえで重要であるが、衡平理論が示すように賃金や処遇の公正さは本人が主観的に判断するものである以上、非正規社員一人ひとりの分配の公

正性を確保することは実際のところ非常に難しい。組織内公正性にはこうした分配の公正性を補完するものとして「過程の公正性」という考え方がある。過程の公正性とは賃金や処遇の分配結果ではなく、そうした賃金や処遇が決定される手続きにおける公正性を意味する。非正規社員にとっては、仕事内容と処遇の関係を見ると必ずしも衡平と感じられないが、処遇が決定される手続きに公正さを感じることによって自分の処遇に納得して不満を感じなくなるのである。過程の公正性は、評価基準の公開や評価のフィードバック、評価結果に対する苦情処理を通じて確保されるといわれる。それゆえ、非正規社員のモチベーションを考えるうえでは、賃金や処遇だけではなく、非正規社員に評価基準を提示したり、評価結果をフィードバックする面談機会を設けたり、評価結果に異議を申し立てられる機会を設けるなど、非正規社員の評価制度を整備する必要がある。

このように、組織内公正性の考え方は、正規社員と非正規社員が混在する職場で働く非正規社員のモチベーションを理解し、非正規社員のモチベーション維持に必要な人材管理を考える手がかりを提供してくれる。非正規社員に対する人材管理は、もしかすると企業経営上は法規制への対応課題として議論されることが多いかもしれない。しかし、組織内公正性という視点から見ると、非正規社員に対する教育訓練の充実や評価・昇給制度の整備、非正規社員と正規社員の間の均衡処遇、非正規社員から正規社員への転換制度の導入といった人材管理が、企業経営にとって非正規社員のモチベーションを維持し企業への貢献を引き出すうえで有効な取り組みであることが示唆されるのである。

1 組織内公正性に関するより詳しい解説は、高橋潔(1998)「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』460号47-58頁、守島基博(2009)「今、公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働市場制度改革：日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社235-262頁などを参照されたい。

成長を促す人事施策とやる気・不安

西村 孝史

(首都大学東京社会科学部研究科准教授)

1. 多様化する働く人の不安

今、多くのビジネス雑誌で「働きたい会社」「働きがいのある会社」「働きやすい会社」など働く人の視点に立った調査が多くなされている。なかでも働く人の視点に立った調査として有名なものがGPTW (Great Place To Work®) の「働きがいのある会社ランキング」である。「働きがいのある会社」の調査は、世界44カ国(2010年時)で信頼(下位項目として信用・尊敬・公正)、連帯感、誇りという世界共通の3基準に基づいて調査分析が実施され、国ごとに結果が発表されている(和田編, 2010)。日本でも毎年結果が公表されており、特徴的な人事制度を持ったIT企業から伝統的な企業までさまざまな企業がランキングされている。日本経済研究センターによる「働きたい会社」研究会が提示した従業員価値も達成、尊重、選択、成長、所属、安心・納得の6項目とGPTWと類似している。

どのランキングにせよ、なぜ今これほどまでに働く人の視点に立ったランキングが取り沙汰されているのであろうか。そこには、人材マネジメントが経営側の視点に傾いたことへの反動を見ることができる。失われた20年の間、学術的にも人材マネジメント研究は、働く人の視点よりも経営側の視点に立った研究が数多くなされてきた。とくに1980年代以降、欧米では戦略人材マネジメント(strategic human resource management, SHRM)の登場と共に、人材マネジメントは企業の戦略と

連動して運用されなければならない、という主張がなされてきた。その結果、特定の人材マネジメントが企業業績に影響を与えることがさまざまな人事施策、産業、国で検討され、今なお議論されている(Huselid, 1995; Jiang, Lepak, Hu, & Bear, 2012)。

主張の賛否はともかく、人材マネジメントが企業の財務的な業績に影響を与えるという主張は、これまでコストセンターや「制度の番人」として企業の中で肩身の狭い扱いを受けていた人事部門にとっては追い風であった。反面、日本企業が永らく培っていた働く人の視点に立っていた人事管理(労務管理)が、相対的に軽視され、働く人にとっては逆風となった20年であった。

より具体的に人材マネジメントを振り返ると、3つの点で働く人に適用されてきた人材マネジメントのルールが大きく変化している。1つは、処遇の変化である。日本企業では、長期雇用・育成と年功主義や職能資格制度という処遇機能の組み合わせが、経済の拡大期には機能していた。それがさまざまな理由から多くの企業が成果に応じた賃金、いわゆる成果主義を導入したことで年取の振れ幅が大きくなり、個人にとって長期的なライフプランが見えづらくなっている(守島, 2006)。2つ目は、キャリアの主体の変化である。約10年間に緩やかではあるが、能力開発の責任主体は、企業から従業員個人にシフトしている。厚生労働省平成13年度「能力開発基本調査」

では能力開発の責任主体を従業員もしくは従業員に近いと答えた割合は20.1%であるのに対して、平成24年度と同調査では、この割合が33.7%と10%以上上昇している。このことはかつて八代（1995）が指摘していたように、企業が雇用を保証する代わりに従業員が企業主体のキャリア形成に身を委ねるといった形態から、自らの雇用される能力（エンプロイアビリティ）を高めることが求められることを示唆している。3つ目は、非正規労働の拡大である。総務省平成24年度「労働力調査年報」では、すでに非正社員の割合は35.2%である。非正社員の増加は、賃金格差を中心とした処遇格差に目が行きがちであるが、本質的な問題は、企業内における正社員と非正社員の境界設定の問題である（島貫，2010）。正社員との均衡処遇や非正社員の質的基幹化は、企業側から見れば、非正社員の戦力化を意味する一方で、境界の設定（仕事や役割の定義の仕方）によっては、正社員のやる気や安心感が低下する可能性があるからである（江夏，2008）。現在議論されている職務限定正社員も実は正社員間の雇用の境界問題と捉えることができる。

上記の3つの人材マネジメントの変化の結果、いま、働く人は多くの不安を抱えている。一口に不安と言っても、処遇に関する不安、職場の同僚と争うことへのストレスや職場の人間関係への不安、自らが今後身につけるべきスキルや能力がわからないことに対する不安、雇用の安定性に対する不安など、多様な不安が存在する。実際に、労働政策研修・研究機構が2006年に実施した調査では、成果主義が導入されたことで「精神的なストレスを訴える社員が増加した」（59.6%）、「仕事のできる人に仕事が集まるようになった」（55.6%）と報告されている。

こうした働く人の不安を鑑み、本稿では、働く人のやる気や不安について、企業が何をすれば働く人のやる気を高め、不安を軽減することができるのかを考える。そのために本稿では、調査データを用いて平均勤続年数と若年層の離職率を働きやすい会社の代理指標

として捉え、人事施策との関係性を検討する。平均勤続年数と若年層の離職率を用いたのは、働く人にとって当該企業で働く目的が功利的にせよ、情緒的にせよ、少なくとも自分にとって現在勤めている企業が働く価値があると考えているからこそ、従業員は転職をせずに同じ企業に留まると考えられるからである。

2. 成長を促す人事施策と離職率・平均勤続年数

本稿で使用するのは、日本経済新聞社が実施した「2011年度働きやすい会社アンケート調査」の企業調査の回答データである。同調査は、2011年7～8月に全上場企業の中で①連結従業員数が2,000名以上、②日経株価指数300採用銘柄300社、③有力未上場企業、の要件のいずれかに該当する企業1,575社を対象として配布され、最終的に465社からの回答が得られた（有効回答率29.5%）。

回答企業の属性は、生活サービス（15.1%）、素材・エネルギー（13.8%）、情報・通信（12.0%）、機械（11.0%）等である。また、社員数は5,000人以上が31.0%、3,000～4,999人が21.9%、1,000～2,999人が37.0%、1,000人未満が9.5%である。以上のことから、業種は多様であるものの、社員数から調査の回答企業はいわゆる大企業であることがわかる。

今回注目するのは、成長を促す施策群であり、大きくやる気を引き出す施策群と能力開発に関わる施策群に分けられる。人が生き活きと働くためには、自らの評価が納得感を持って働く人に受け入れられ、かつ公平に扱われなければならない。また、自らが自社の中で価値を高めるだけでなく、人間として成長をしていくためにも能力開発の機会が必要だからである。

表1からやる気を高める施策群を見ると、フィードバックの面談や評価基準の公開などはすでに多くの企業で導入されており、非管理職層への成果給や役割給も44.5%と半数弱まで導入されている。また、能力開発に関する施策群では、上位3施策の導入比率は高いが、計画的なローテーションの導入割合は約半数である。

表1 働く人の成長を促す施策の導入状況

カテゴリ	人事施策	n(社)	割合 (%)
やる気を高める施策	評価結果や目標達成度のフィードバックに関する上司と部下の面談	435	94.0
	人事考課の評価基準の公開	432	93.3
	人事考課の結果の開示	412	88.8
	社員に対する目標設定など、会社目標・部門評価・部門目標に対する貢献度を評価する仕組み	368	79.1
	正社員（非管理職）の基本給の主な決定基準：仕事に対する成果・役割	205	44.5
能力開発に関する施策	専門技能に関する教育訓練	417	89.7
	社員のキャリア開発を支援する仕組み	404	87.3
	OJTの体系化（部門ごとの育成計画の策定やOJTのプログラム化等）	362	78.9
	若手を対象とした計画的なローテーション	256	55.3
	中堅を対象とした計画的なローテーション	214	46.2

注1 それぞれの施策の導入状況は「あり」と回答した企業の合計。

注2 正社員（非管理職）の基本給の主な決定基準は、「成果」と回答した企業と「役割」と回答した企業の合計を用いている。

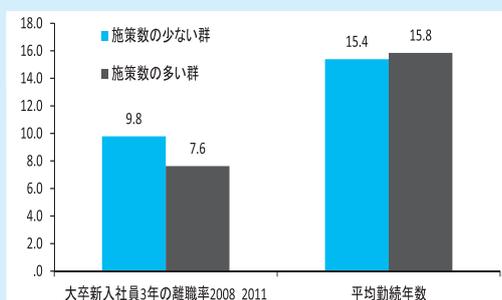
次に、成長を促す人事施策群について、やる気を高める人事施策と能力開発に関する人事施策数について施策数別の組み合わせを見てみる（表2）。やる気を高める施策群で最も多いのが4施策の45.2%であり、次いで5施策の33.5%である。また、能力開発に関する施策で最も多いのは5施策全てを導入している企業（34.4%）であり、次いで3施策の26.9%である。調査対象の企業の多くでやる気を高める人事施策も、能力開発に関する人事施策もかなり充実していることがうかがえる。

では、これらの施策の充実度合いは、働く人にどのような影響を与えているのであろうか。施策の充実度合いに応じて企業を2分割し、大卒新入社員3年の離職率と平均勤続年数の平均値を比較した（図1）。大卒新入社員の3年の離職率は、施策数の多い群と少ない群とで5%水準で統計的に有意であったが、平均勤続年数は、平均値で見た場合、わずかな差が見られたものの、統計的には差が見られなかった。施策群の充実は、若手の従業員に成長機会を通じて安心を提供しているのかもしれない。また、勤続年数に差が見られないのは、やる気を高める施策群や能力開発に施策群以外にもさまざまな要因が勤続年数に影響を与えているからであり、これらの施策群の効果は限定的である可能性がある。

表2 やる気を高める施策数と能力開発に関する施策数のクロス表

やる気を高める施策数	施策数	能力開発に関する施策数					合計
		0	1	2	3	4	
0 n(社)					1		1
	割合 (%)				0.2%		0.2%
1 n(社)			1		3	6	13
	割合 (%)		0.2%		0.7%	1.3%	0.7%
2 n(社)			4	9	2	3	4
	割合 (%)		0.9%	2.0%	0.4%	0.7%	0.9%
3 n(社)		1	3	14	20	11	12
	割合 (%)	0.2%	0.7%	3.1%	4.4%	2.4%	2.6%
4 n(社)		1	14	21	57	32	80
	割合 (%)	0.2%	3.1%	4.6%	12.6%	7.0%	17.6%
5 n(社)			8	18	39	30	57
	割合 (%)		1.8%	4.0%	8.6%	6.6%	12.6%
合計	n(社)	2	29	63	122	82	156
	割合 (%)	0.4%	6.4%	13.9%	26.9%	18.1%	34.4%

図1 施策の充実度で分けた場合の大卒新入社員の離職率と平均勤続年数



注1 やる気を高める施策群と能力開発に関する施策群のそれぞれ中央値を取り、中央値よりも高い企業を施策数の多い群とし、中央値よりも低い群を施策数の少ない群として分けている。表2でアマカケの企業が施策数の多い企業群である。

3. 「仏作って魂入れず」：施策を導入することが目的ではない

成長を促す人事施策としてやる気を高める人事施策群と能力開発に関する人事施策群について概観したが、単にこうした施策を導入すればよいというものではない。人事施策の本質は、戦略遂行のツールとしての側面だけでなく、働く人が職場で不安のない状態で働くことであり、かつ会社で働くことに自らの成長を見出せる環境を整えることである。近年、人事部の役割が議論される際に「組織開発」という単語が用いられるのは職場環境の整備の側面を重視しているからである。したがって、上記の結果を表面的に受け取り、人事施策を導入さえすれば、従業員の成長につながると考えるのは早計である。

もちろん、人事施策の充実、古典的なモチベーション論の中でもハーズバーグが唱えたいわば衛生要因であり、人事施策が整っていないと働く人は不満足・不安を感じるのだら

う。しかし、人事施策を充実させたからといって、それがそのまま働く人々の満足・安心に結びつくわけではない。人事施策によって人々の不安が軽減し、安心を得るためには、人事施策を充実させるだけでなく、人事施策を現場がどのように活用するかにかかっているからである。

真に人事施策が機能するためには、労働組合を含めた従業員、人事部、現場の管理職の3者の相互作用が欠かせない。第1に、労働組合を含め従業員は、自らの成長できる機会やキャリアを見つめ直す機会が与えられ、処遇について公平で安心して働くことができる環境にあるかを確認することである。もし自分の会社が本稿で取りあげたやる気を促す人事施策や能力開発に関する人事施策についてほとんど導入がなされていないとしたら、これらの人事施策の導入を主張すべきであろう。また、働き方も多様化し、働くニーズや不満も多様化する中で、職場単位では少数であるゆえに捨象されがちな意見を職場横断ですくい上げることのできる労働組合の存在は、働く人の成長を確保するためにとくに重要となる。

第2に、人事部は、単に人事施策を導入し、それらを機械的に運用するでもなく、かといって経営側に立って戦略を駆動するためだけに人事施策を立案するわけでもなく、第三の道として組織開発に注力する方法がある。とくに近年では人材マネジメントの持つ「強さ」が企業の強さの根源であることが主張されつつある(Bowen & Ostroff, 2004)。人事部が直接職場に手を入れるのではなく、成長を促す人事施策や職場の関係性構築(=ソーシャル・キャピタル、社会関係資本)(西村, 2009)を促すことでこれまでとは異なる人事部の存在意義を見出すことができる。

第3に、管理職は、人事施策の運用の担い手であることを意識することである。人事施策は、運用が伴って初めて働く人に適用される。料理に例えるのなら、人事施策が素材であり、その素材に味付けをして調理をするのが現場の管理職である。したがって、管理職

の味付け次第によっては従業員の自由度や成長に対する自らの可能性の捉え方も変わってくる。

「働きたい会社」「働きがいのある会社」「働きやすい会社」などに登場する企業は、従業員とその代表者である労働組合、人事部、現場の管理職といった様々なプレイヤーの相互作用によって初めて成立しているのである。

<参考文献>

Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The role of the "strength" of the HRM System", *Academy of Management Review*, Vol.29, No.2 pp.203-221.

江夏 幾多郎 (2008) 「非正規従業員への人事諸施策の充実と正規従業員の就労意識—『労働者の働く意欲と雇用管理の在り方に関する調査』の再分析—」『日本労働研究雑誌』 No.570, pp.68-81.

Huselid, M. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.38, Vol.3 pp.635-672.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Bear, J. C. (2012) "How Dose Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms", *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No.6 pp.1264-1294.

厚生労働省「平成24年度能力開発基本調査」

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002y7sy.html>

厚生労働省「平成13年度能力開発基本調査」<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/06/h0611-3.html>

守島 基博 (2006c) 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化 はたして、成果主義は長期雇用と適格的なシステムなのか」伊丹 敬之・藤本 隆宏・岡崎 哲二・伊藤 秀史・沼上 幹編『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣, pp.269-303.

西村 孝史 (2009) 『企業内の社会資本形成に関する実証研究』一橋大学博士学位取得論文.

労働政策研修・研究機構 (2006) 「変革期の勤労者意識—「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」結果報告書」.

高貫 智行 (2010) 「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」『組織科学』 Vol.44, No.2 pp.16-29.

八代 充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構.

和田 彰編 (2010) 『日本でいちばん働きがいのある会社』中経出版.

「成果主義」とやる気・不安

井川 静恵

(帝塚山大学経済学部准教授)

■はじめに

本稿では、「成果主義」とやる気・不安について考察する。分析にあたっては、ある日本企業の人事マイクロデータとアンケートデータを結合したデータセットを使用した。人事に関するさまざまな問題については、すでに経済学や経営学を中心に学術的研究が蓄積されている。しかし、企業の人事部等が管理・作成し、企業内で実際に用いられている個々人の人事データ(人事マイクロデータ)を用いて、人事の実態を明らかにした研究は日本ではあまり多くない。このたび、筆者らの研究グループでは、複数の日本企業の人事マイクロデータを使用して統計的な分析を行い、その研究成果をまとめた(『人事の統計分析』ミネルヴァ書房、2013年5月)。本稿では、その中で筆者が担当した研究をもとに、「成果主義」を織り込んだ「従業員のやる気と不安」について考察したい¹。

■90年代の「成果主義」の検証

本稿では従業員の「やる気」を分析対象のひとつとするが、このやる気(労働意欲)については、さまざまな文脈と多くの先行研究でとりあげられてきた。とくに90年代には、日本企業における人事制度改革との関連で議論が積み重ねられてきた。人事制度改革のなかでも、いわゆる「成果主義」的人事、つまり、短期的な貢献度に基づいて早期に格差をつけるようなインセンティブ・システムが導入される場合には、従業員(その中でも優秀な人材)の労働意欲

が高まるかどうか問題とされる。それについては、制度の導入状況や導入条件の把握から、具体的な制度改定の内容や移行過程、運用実態の調査、受容の条件となる「手続きの公平性(過程の公平性)」に関連する議論、従業員の満足度との関係性、そして目的とされている労働意欲の向上の測定まで、さまざまな段階における課題が理論的・実証的に分析されてきた。

この90年代のいわゆる「成果主義」が奏功したのか否かについては、既にもいくつかの議論が展開されているが、中村(2006)も指摘するように、正確な検証のためにまず重要であるのは、実態の変化を捉えることであろう。つまり、ある企業が行った『「成果主義」的な制度改革』は、どのようなものだったのか、かけ声だけで実態は何も変わらなかったのか、それとも、従業員が制度改定の意図通りに意識や行動を変え、その結果として賃金や労働意欲の実態が期待通りに変化したのか、あるいは、従業員は予期せぬ行動をとり、目的とは異なる実態が立ち現われたのか、それらの点を確認することが不可欠である。たとえば、「成果主義を導入したが、実態を調べると賃金格差が縮小していた」という研究(前掲書『人事の統計分析』第1章)は、システムを変えることと実態が変わることがイコールでないことを示す重要な証左である。しかし、このような研究はデータ収集の制約もあっていまだ少なく、「成果主義」の導入が実態をどう変えたのかを十分に検証できていないのが現状である。実態の変化の検

証が進んだうえで、「成果主義」的な人事制度が、真に日本企業の復活や成長に資するものだったのかを議論する必要がある。

■「やる気」と「不安」という2軸

本研究では、「やる気」に加え、従業員の「不安」にも注目した。「成果主義」的な人事制度のもとでは、やる気だけでなく、不安やストレスのマネジメントも重要であると考えられるからである。その理由として、以下のような点が指摘される。まず、「成果主義」は、従業員の間により競争的な状況をつくりだすであろう。また、プロセスよりも結果を重視する制度では、一定期間内に形にあらわれた成果を出す必要があるために、こなさなければならない仕事の質や量が上昇・増加する可能性もある。成果と報酬が直結することで、個人に大きな心理的負荷がかかることも想像できる。さらに、成果のみが評価されるのであれば、仕事の選択や自己裁量の付与が必要な前提条件となるが、このような機会が保障されていなければ従業員の不安を増大させることになる。

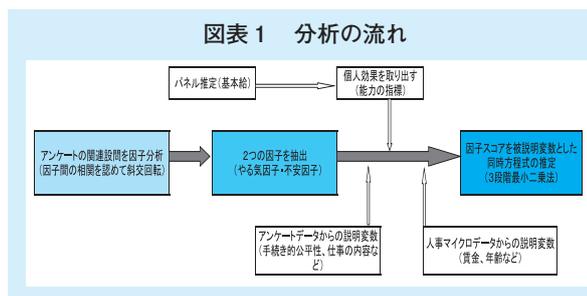
高い不安は単に低意欲のことではなく、高意欲・高不安の従業員の存在も考えられることから、やる気と不安は異なる分析軸であり、2つを明示的に区別して分析することは重要であるといえる。特に、「成果主義」的なインセンティブ・システムを実施する企業は、やる気の高低だけでなく、不安やストレスの高低についても考慮する必要がある。また、近年メンタルヘルスの重要性が強く認識されており、メンタルヘルスと「成果主義」との関連性についても言及されつつあるものの²、統計的実証分析はあまりなされていない。「不安」という軸からこの点についての示唆を得ることは意義があるといえよう。

同一の研究対象について、やる気と不安の両方を分析している点は本研究の特色でもある。やる気が高くても、同時に不安が大きければ企業にとっても従業員にとっても望ましい状況とはいえない。また、それぞれに影響を与える要因や人事施策が異なっていれば、やる気の向上と不安の解消には異なるマネジメントが必

要であることが指摘できる。

■分析方法と使用したデータ、注目する変数

本研究の分析方法と使用したデータの概要をまとめる。ある日本企業（従業員数1000人規模の製造業）を対象に、複数年分の人事マイクロデータを提供いただき、さらに従業員に対して行ったアンケートのデータを、個々人の識別番号で結合したデータセットを作成して使用した³。分析方法の概要は図表1に示されている。



データセットのうち、まず、本分析における、やる気と不安の変数について簡単に述べておく。この2つは、アンケートデータのうち従業員の意識に関する質問項目（ストレス、コミットメント、モチベーションに関連する13の質問項目）を因子分析にかけて導出した⁴。

次に、やる気と不安に影響を与えると考えられる要因について考察する。注目する主な変数は5つあり、「職場における支援」、「仕事の内容」、「手続き的公平性」、「成果給」、「個人効果」である⁵。以下、使用したアンケートの質問項目あるいは人事データを紹介する。

1つ目の「職場における支援」は、「上司は仕事内容を理解している」「上司を尊敬できる」「職場では仕事を進める上で有益な支援やアドバイスが得られる」の3つとした。

2つ目の「仕事の内容」に関する変数は、仕事の特性、自己裁量・権限などに分けられる。仕事の特性としては、「日々の仕事の内容はだいたい決まっており、あまり変化しない」「自分の仕事は、周囲の仕事の内容や進捗に大きく依存する」「周囲の仕事の様子を考慮して、仕事の内容や進め方を日々調整していかなくてはならない」の3つを用いる。自己裁量・権限は、「成果物」「手順」「予定通りに仕事が進まない

ときのアクション」の3つに分かれている⁶。

3つ目に注目する「手続き的公平性」施策の変数は、「職場では各人の能力に応じて公正に仕事が割り当てられている」「評価制度全般のあり方に納得している」「職場目標の説明を受けた」「評価に関する期末面接を受けた」「人事考課の最終結果を上司から告げられた」の5つである。

4つ目に注目する変数として「成果給」をとりあげる。人事データの中では賃金、特に成果給が、やる気に影響すると考えられる。分析では、アンケート実施の直近1期の賞与を使用した。企業が成果給・業績給を使用する目的のひとつは、成果給というインセンティブによる労働意欲の向上と考えられるからであり、本稿のテーマである「成果主義」との関連において重要な変数といえる。対象企業では、制度改定によって、賞与部分に「成果主義」的な制度が適用されており、賞与をいわゆる成果給と捉えることができる⁷。「成果主義」のインセンティブ機能が働いていれば、成果給はやる気に正の効果をもつと考えられる。

最後に注目する変数は、「個人効果」である。個人効果とは、観測される変数では捉えきれない能力・資質といった、個人に特有の効果である。この変数を用いることで、能力をコントロールしたうえで他の変数の効果を捉えることが可能となる⁸。なお、その他属性等（年齢、中途採用、職能等級、部門）の影響はコントロールされている。

■分析結果

図表2 やる気因子・不安因子の推定結果比較

		やる気	不安
		+	-
「職場における支援」	職場における有益な支援やアドバイス		
「手続き的公平性」	職場目標の説明を受けた 評価に関する期末面接を受けた 人事考課の最終結果を告げられた		
「仕事の内容」			
自己裁量	成果物の質・量は自分の責任で決める	+	-
仕事の特性	周囲を考慮して仕事の内容や進め方を日々調整 仕事の内容はだいたい決まっており変化しない	-	+
「成果給」	直近1期の賞与		

注) +、-は係数の符号。1%・5%・10%水準で有意。

両因子の推定結果の比較は図表2でまとめられている。推定結果から、まず、「職場における支援」の中では、「職場における有益な支

援・アドバイス」が有効（高やる気、低不安）であることが示された。また、「仕事の内容」では、自己裁量、特に「成果物に対する自己裁量・権限」が有効であることが示唆された。また、成果給（直近1期の賞与）はやる気に正の影響を与えていないことが示された。

各変数を具体的にみってみる。まず、「職場における支援」では、「職場では仕事を進める上で有益な支援やアドバイスが得られる」がやる気で有意に正、不安で有意に負となった。「手続き的公平性」施策では、先行研究で着目された、面接や評価結果の通知といった施策は有意にならなかった。「仕事の内容」では、予想通り、自己裁量が重要であることが示唆された。「実際の成果物の内容や質・量などは自分自身の責任で決める」がやる気に正、不安に負の影響を与えている。仕事の特性のなかでは、「周囲の仕事の様子を考慮して、仕事の内容や進め方を日々調整していかなくてはならない」が不安に正の効果をもち、「日々の仕事の内容はだいたい決まっており、あまり変化しない」つまりルーティンワークがやる気に負の効果をもつことが示された。これらの結果から、「適度な変化のある仕事」が望ましいと解釈される。

個人効果を能力の指標としてコントロールした上での直近1期の成果給（賞与）は、どちらの因子にも非有意となった。直近の賞与はやる気に正の効果をもっておらず、インセンティブ・システムとして機能していないことが示唆される。

■おわりに：得られたインプリケーションと労働組合への示唆

もちろん、この結果はある1社のデータの分析から得られたものであり、より多くの企業のデータの蓄積や、マクロ的なデータを用いた分析との比較から一般性が検証されることが望ましい。質問項目や分析手法にも残された課題はある。そのことは十分承知のうえで、分析結果の、企業と労働組合へのインプリケーションについて触れておく。

統計的分析の結果をまとめると、職場の支援や有益なアドバイス、適度な変化のある仕事、成果物に対する自己裁量の付与が高やる気・

低不安につながっていた。いわゆる「成果主義」的人事制度において注目されてきた「短期的な賃金格差」や「評価基準や結果の公開などの手続的公平性施策」といったハード面よりも、従来から存在している、職場の支援や自己裁量、仕事の内容についてなど、いわば仕事のソフト面のマネジメントこそが重要であるといえよう。

また、やる気(労働意欲)だけに注目するのではなく、不安についても考慮する必要があるという点もあらためて指摘できる。やる気が高くても、同時に不安が高ければ望ましい状況とはいえない。推定結果では、仕事の特性が異なればそれらが影響する因子も異なっていた。インセンティブによってやる気を向上させようとする制度を導入・運用する際には、意欲と不安の両方についての実態を把握しながら、取るべき施策やその対象などを検討していく必要がある。特に、不安やストレスのマネジメントは、多くの企業にとって考慮すべき重要な案件といえよう。

労働組合に対してもいくつかの示唆が得られる。特に、労働組合の「発言」機能に引きつけて考えると、仕事のソフト面のマネジメント等への発言が大切だといえよう。たとえば、職場における職務配分や自己裁量・権限への発言、また苦情処理制度の整備なども重要となろう。これらは、労使協議機関における重要なテーマでもあると考えられる。

最後に、労使双方が、時々賃金や意識の実態の変化の検証を行い、意図通りの変化を生んでいるか、制度改革が良い効果をもたらしているか等を確認する作業が求められること、そして、仕事そのものや職場のあり方こそが重要であることも再度強調しておきたい。

■謝辞:

本稿の元となった分析に際しての謝辞は、既に初出論文等に掲載されているため割愛するが、本稿をまとめるにあたって、中嶋哲夫氏(人事教育コンサルタント)から有益なコメントをいただいた。深く御礼申し上げたい。もちろん、ありうる誤りは全て筆者の責任である。

<参考文献>

井川静恵 (2007) 「従業員の労働意欲と不安」『日本労務学会誌』9 (1), pp.45-67.

井川静恵・松繁寿和 (2004) 「もう一つの評価・報酬制度改革-HRMサイバネティックスの強化にむけた取組事例」『日本労働研究雑誌』(529), pp.13-23.

小杉正太郎編著 (2002) 『ストレス心理学』川島書店.

中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和編著 (2013) 『人事の統計分析-人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房.

中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修 (2004) 「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果-企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』(48), pp.18-33.

中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社.

宗方比佐子・渡辺直登編著 (2002) 『キャリア発達の心理学』川島書店.

- 1 本稿は前掲書『人事の統計分析』第12章を短くまとめたものである。第12章あるいはその初出論文(井川(2007))には、より詳細な記述がなされている。また、同書の他章では、様々な人事マターについての実証分析結果が示されている。自社と比較しながら、あるいは批判的に読みいただければ幸いである。
- 2 たとえば宗方・渡辺編著(2002)は、個人の成果・能力が厳しく管理される時代に入ってきたことを指摘し、個々の社員に即刻の成果を期待する事態は、これまで職場の中の慢性的なストレスに焦点を当ててきた従来のストレス対策に見直しを迫っている点や、会社の政策の変更はストレスの原因のひとつであり、業績主義への政策転換は、従業員が今すぐに克服すべき急性のストレス原因となっている点にも言及している。また、小杉編著(2002)では、労働環境の急激な変化は、労働負荷の増大だけでなく、職場ストレス要因の質や内容にも大きな影響を与えており、成果主義・労働力流動化への変化、またそれにともなう競争の激化などは、その一例であるとしている。
- 3 分析対象企業の人事制度やアンケート調査の詳細については紙幅の都合で割愛するが、詳しくは前掲書『人事の統計分析』序論および第4章を参照されたい。
- 4 13の質問項目は、たとえば「現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある」「自分が仕事についていけるかどうか心配だ」などである。
- 5 それぞれの詳細な内容や関係する理論モデル、仮設定については紙幅の都合で割愛する。
- 6 自己裁量・権限に関しては、3つそれぞれについて、自己裁量が中程度、自己裁量が大きい、という変数を使用している。また、それぞれベースとなる選択肢として、「定められている」「上司に従う」といったような、いわば「自己裁量・権限がない」という選択肢がある。
- 7 制度改定の詳細については井川・松繁(2004)も参照されたい。個々人の賞与は、「等級別平均基本給」という、同一等級にいる従業員の基本給の平均値を賞与算出ベース金額として、それに人事評価の評価点を換算して算出された月数を乗じて決定される。
- 8 ちなみに、個人効果の存在は統計的に支持された。すなわち、個人差があり、ある程度固定的であることがわかる。また、個人効果(つまり能力)が他の説明変数(特にアンケートの回答)などと相関を持つ可能性があるが、相関マトリックスを検討する限り、個人効果と特別に高い相関がある説明変数はみられなかった。

評議員会・理事会報告

〔2013年度事業計画・予算〕を承認

— 第14回定例理事会・第8回評議員会報告 —

連合総研は、2013年9月19日に連合会館において、第14回定例理事会、第8回評議員会を開催した。評議員会・理事会では、2013年度（2013年10月1日～2014年9月30日）事業計画・予算および規則・規程の一部変更など8議案について提案され、いずれも提案どおり承認された。

議案及び選任された理事・監事・評議員は次のとおりである。

議 案

- ・第1号議案 2013年度事業計画に関する件（共通）
- ・第2号議案 2013年度収支予算に関する件（共通）
- ・第3号議案 国際比較調査等準備資金の積み立てに関する件（理事会）
- ・第4号議案 規則・規程の一部変更に関する件（理事会）
- ・第5号議案 費用弁償規程の一部変更に関する件（評議員会）
- ・第6号議案 役員報酬総額に関する件（評議員会）
- ・第7号議案 評議員の一部選任に関する件（評議員会）
- ・第8号議案 理事の一部選任に関する件（評議員会）

理事・監事<2013年9月19日現在>

【理 事】

古賀 伸明（連合総研理事長、連合会長）	： 薦田 隆成（連合総研所長）
久保田 泰雄（連合総研専務理事）	： 相原 康伸（自動車総連会長）
稲上 毅（東京大学名誉教授）	： 逢見 直人（UAゼンセン会長）
加藤 良輔（日教組委員長）	： 毛塚 勝利（中央大学教授）
末廣 啓子（宇都宮大学教授）	： 菅家 功（連合副事務局長）
南雲 弘行（連合事務局長）	： 安本 皓信（日本機械工業連合会副会長・専務理事）
吉田 正和（中央労働金庫理事長）	：

【監 事】

磯部 行雄（連合総合総務財政局長）	森 一夫（元日本経済新聞特別編集委員）
-------------------	---------------------

評議員<2013年9月19日現在>

【評 議 員】

有野 正治 (電機連合委員長)	今野 浩一郎 (学習院大学教授)
氏家 常雄 (自治労委員長)	大日向 雅美 (恵泉女学園大学教授)
岡部 謙治 (教育文化協会理事長)	岸本 薫 (電力総連会長)
中世古 廣司 (全労済理事長)	野田 三七生 (情報労連委員長)
團野 久茂 (国際労働財団専務理事)	中村 圭介 (東京大学教授)
吉川 薫 (白鷗大学教授)	

● (公財) 連合総研所員名簿 (2013年9月19日現在)

職 名	氏 名	派遣元・現職
理事長	古賀 伸明	連合会長
所長兼副理事長	薦田 隆成	連合総研所長
専務理事兼事務局長	久保田泰雄	連合総研事務局長
副所長	龍井 葉二	連合
主幹研究員	小島 茂	連合
主任研究員	麻生 裕子	連合総研
主任研究員	中野 治理	JAM
主任研究員	矢鳴 浩一	UAゼンセン
主任研究員	高原 正之	厚生労働省
主任研究員	小熊 栄	UAゼンセン
主任研究員	前田佐恵子	内閣府
研究員	南雲 智映	連合総研
研究員	城野 博	電力総連
研究員	内藤 直人	電機連合
研究員	高山 尚子	自治労
管理部門経理担当部長	畠山 美枝	連合総研
管理部門総務担当	村岡 英	連合総研
客員研究員	井上 定彦	元連合総研副所長
客員研究員	鈴木不二一	元連合総研副所長
客員研究員	成川 秀明	前連合総研副所長

2013年度主要研究テーマ

2008年秋のリーマン・ショック、2009年の政権交代、そして2011年3月11日の東日本大震災と福島原発事故という、時代を画する大きな枠組みの変化を受けて、連合総研はここ数年間、①こうした大きな変化への対応と、②具体的な実態把握という二本立てで調査研究活動に努めてきた。

しかし、先の総選挙で1200日間に及んだ民主党中心の政権から自公政権に戻ったことで、政治・経済や民主主義のあり方だけでなく、労働運動や社会運動に与えるインパクトも大きいと考えられる。

そこで、連合総研の調査研究においても、向こう3年くらい先までを展望しながら活動を進めていくとともに、すでに開始している「中長期ビジョン」をはじめとする各調査研究テーマ相互の有機的な連携をいっそう強めていく。同時に、これまでも、研究テーマによっては連合をはじめとする関係労働組合との連携あるいは共同作業を進めてきたが、さらなる連携を図っていくこととする。

また、連合総研独自の調査、実態把握についても活動を強化していくとともに、他のシンクタンクとの交流、さらに、国際的な研究交流や共同調査についても取り組みをいっそう推進していく。

1. 継続して実施する調査研究

<1>

経済社会研究委員会【常設】

本研究委員会は、日本の経済・社会情勢を分析し、生活のゆとり・豊かさ、社会的公正の視点に立ち、経済・社会政策の提言を行うことを目的として、連合総研発足以来、常設の研究委員会として活動を続けている。

2013年度は、引き続き中長期的視点に立って、マクロ経済や企業行動、勤労者の雇用・生活、家計の状況などを中心に、各労働組合の方針策定や労使交渉の基礎資料となるデータの提供と問題提起に努め、研究委員会の助言の下に「2014～2015年度・経済情勢報告」を取りまとめる。

また、さまざまな政策の実施効果も見込めるような、中期的なシミュレーションのあり方についても検討を行う。

(研究期間：2013年10月～2014年9月)

<2>

勤労者短観調査研究委員会【常設】

(所内研究プロジェクト)

本調査研究は、勤労者生活の質の現状について、年2回(10月、4月)、勤労者モニター(約2000人)を対象として「勤労者の仕事と暮らしのアンケート調査」(「勤労者短観調査」)を実施し、景気、家計消費、雇用などの主要な生活関連活動の状況、またその時々々の生活・労働の問題点について調査したうえで、政策課題等への資料となる論点を報告書に取りまとめ、公表してきている。

2011年度から定点調査項目の整理、ウェブ調査への切替を行ってきたが、2013年度においては、迅速な集計に努めるとともに、「経済情勢報告」など、他の調査研究への一層の活用を図っていく。

(研究期間：2013年10月～2014年9月)

2013年9月19日に開催した第14回定例理事会・第8回評議員会において、連合総研の2013年度事業計画が承認された。2013年度（2013年10月～2014年9月）に実施する研究テーマは以下のとおりである。

<3> 企業における労務構成の変化と労使の課題に関する調査研究委員会 (主査：戎野 淑子 立正大学教授)

いま企業では、「団塊の世代」が退職年齢にさしかかるなかで、一方では定年延長を含む高齢者雇用の維持・継続、他方では、社会的な課題として求められる若年雇用問題の解決という、二重の課題に直面している。

2011年度においては、所内プロジェクトを設置し、こうした中期的な労務構成の変化における各企業の対応などについて先行する調査研究の整理を行ってきた。

2012年度には、新たに研究委員会を設置し、個別企業の労使に対するヒアリング調査と、労働組合を対象としたアンケート調査を実施した

引き続き、アンケート結果にもとづく追加ヒアリングを実施し、今後の労使の取り組みに関する提言を含めて報告書を取りまとめる。

このため研究期間を2014年3月まで延長する。

(研究期間：2011年10月～2014年3月)

<4> 経済・社会・労働の中長期ビジョンに関する研究委員会

この間のリーマン・ショック、政権交代、震災・津波・原発事故などに象徴される国内外の枠組みの変化のもとで、働く者や生活者の視点からの経済・社会・労働に関する中長期的なビジョンの策定が求められている。

連合総研では、2011年度に「ポスト3・11の経済・社会・労働」をテーマとするプロジェクトを設定し、新たな豊かさ、これからの産業・雇用、連帯経済、参加民主主義などをめぐって討議を重ねた。

2012年度には、中長期ビジョンに向けて準備的な討議を行ってきたが、2013年度から本格的な討議を開始し、関係する他

の研究委員会と密接な連携を図っていく。

具体的には、①勉強会などと併行した課題の整理、②連合役員、本部事務局との共同討議の推進、③適切な時期における中間報告のとりまとめなどを行う、④これまでの所内プロジェクトから委員会に再編し研究期間を1年延長することとする。

(研究期間：2012年10月～2015年9月)

<5> 地域再生をめざす産業・労働政策と労働組合の役割に関する研究委員会

グローバル化の進展やポスト3・11の枠組み変化の下で、新たな産業・雇用のあり方が問われる一方で、地域からの復興・再生が課題となっており、連合総研では、この間、被災地における地域づくりや地域再生に向けた労働組合の新たな取り組みをフォローしてきた。

一方、国においても、地域再生に向け、地域の独自性に根ざしてさまざまな領域にまたがるネットワークづくりを支援する取り組みを進めようとしている。

本研究では、いくつかの地域を対象に設定し、地域における産業政策や雇用政策の策定とその具体化に関する事例研究を行う。具体的には、当該地域の地方連合会や大学などとの連携のもとに、地域における動向をフォローしモデル事例を抽出する。

そのなかで、政府、自治体、業界団体、NPOなど、各セクターが果たすべき役割について明らかにするとともに、とくに、労働組合が果たすべき役割について提言を行う。

2012年度は各地方連合会に対するヒアリングなど準備的な作業を行ってきたが、2013年度には本格的な作業を進め、全国2、3の地域に研究委員会を設置するとともに、<4>「中長期ビジョン」に関する議論にも連動させていく。

具体的には、地方連合会との連携によるフォーラムの開催、ヒアリングなどを通じた実態把握などを進めていく。このため、調査研究期間を1年延長することとする。

(研究期間：2012年10月～2015年9月)

<6>

「日本的」雇用システムと労使関係の歴史的検証に関する研究委員会

(主査：佐口 和郎 東京大学教授)

職務ではなく企業組織への帰属をベースとするいわゆる「日本的」な雇用システムは、経済変動や産業構造の変化の波に伴って見直しや再評価の動きが繰り返され、労使交渉にも影響を与えてきた。最近では、成果主義賃金の導入とその行き過ぎの見直しが指摘されているが、今後の方向が定まっているという状況にはない。労使が確信をもって交渉を進めていく

には、時々の動向に一喜一憂するのではなく、これまでに形成されてきた雇用慣行や労使関係が、どんな歴史的経過を経てきたかをきちんと踏まえることが不可欠となる。

本研究では、これまで行われてきた議論について文献サーヴェイを中心に検討するとともに、産業構造や社会構造の変化に伴い、新たに検討すべき論点を整理し、今後のあり方について課題提起を行うことをめざす。

2013年度においては、2012年度に行った年代ごとの討論・分析を踏まえ、委員会としての認識や課題の共有化を進め、報告書のとりまとめに向けた作業を行う。

(研究期間：2012年10月～2014年9月)

2. 新たに実施する調査研究

<7>

雇用・賃金の中長期的なあり方に関する研究

「日本型」雇用システムの見直しの動きが進むなかで、正社員と非正規雇用労働者を含めたトータルとしての働き方や処遇のあり方が政策レベルにおいても、個別企業労使レベルにおいても、問われるようになっていく。

成果賃金の導入やホワイトカラー・エグゼンプションの議論もその一環として現れたものであるが、人事制度は、募集・採用から配置、訓練そして処遇に至るまでワンセットのものであり、例えば、急に賃金制度だけを取り出して見直しすることはできない。また、「年功賃金から仕事別賃金へ」と一気に転換できるものでもない。

本委員会では、<6>の『「日本的」雇用システムと労使関係の歴史的検証に関する研究』の成果を踏まえるとともに、労使がいま直面している課題を明らかにしつつ、今後の働き方と賃金のあり方に関する検討を進め、また、<4>「中長期ビジョン」に関する議論にも連動させていく。

2013年度においては、研究者や労働組合関係者などのヒアリングや意見交換を通じて課題の整理を行い、中間的なとりまとめを行う。

(研究期間：2013年10月～2015年9月)

<8>

住民自治と社会福祉のあり方に関する研究

連合総研が2011年度に行った「地域福祉サービスのあり方に関する調査研究」でも明らかになったように、社会保障は、どんなに国レベルの制度が整備されたとしても、地域や現場で具体的なサービスが持続的に提供できるような仕組みや担い手なくしては、立ち行かない。この間、大きな議論となった社会保障と税の一体改革においても、具体的なサービス提供体制については、まだ多くの課題が残されたままである。一方、地方分権をめぐる議論も、国と自治体（首長）の権限や財政調整の問題に終始しており、肝心の住民自治や地域主権の問題は置き去りにされている感がある。

これから社会保障サービスを建て直していくには、上記の課題を一体のものとして進めていくとともに、各分野ごとの制度の枠組みを超えた抜本的な再構築が求められる。

本委員会では、今後のあり方に向けた提言を行うことをめざし、また、<4>「中長期ビジョン」の議論にも連動させていく。

2013年度においては、関係者へのヒアリング、地域包括サービスをはじめ具体的な状況把握を通して課題整理を行い、中間的なとりまとめを行う。

(研究期間：2013年10月～2015年9月)

< 9 > 日本における社会基盤・社会組織のあり方に関する研究

ここ数年、「無縁社会」や家庭崩壊、都会における孤独死などの問題が社会問題となり、社会の「液状化」が顕著となってきている。これは、戦後日本社会においてまとまりや統合の基盤となっていた「企業」「家族」「地域」といった基盤が大きく揺らいでいることを物語っている。どこにも帰属先や「居場所」を持たない／持てない人が増えたことは社会の不安定化に直結し、各種団体や政党などの基盤の揺らぎにもつながっている。

個人が孤立した人格として、国家や市場に直接向き合うという現在の姿は、これまでにない事態であり、いま直面している社会問題を克服していくには、政策手法や分配だけでは限界があり、何らかの形で従来型の基盤に代わる新たな社会組織やネットワークを創出・再編していくことが求められる。

本委員会では、日本における社会基盤と社会組織の今後の方向についてさまざまな角度から検討し、また、< 4 >「中長期ビジョン」の議論にも連動させていく。

具体的には、上記の課題について、①海外の議論を含めた議論の枠組み、②日本における歴史的経験、③いま各地で取り組まれている活動などについて検討を深め、2013年度においては、中間的なとりまとめを行う。

(研究期間：2013年10月～2015年9月)

< 10 > 労働組合の基礎的な活動実態に関する調査研究

連合総研が2012年度に実施した「<シリーズ研究>21世紀の日本の労働組合活動Ⅳ・労働組合の職場活動」でも明らかになったように、労働現場や人事管理の変化が進むなかで、職場における世話役活動や要求づくり、共同のアクション、組合員教育など、労働組合の基礎的な活動は、さまざまな困難や新たな課題に直面している。そのなかで、これまで当たり前に行われていた活動が壁にぶつかったり、労働組合活動の担い手が先細りするという問題も起きている。

本委員会では、こうした問題について、実際に職場で何が起きていて、どんな課題に直面しているのかを明らかにするた

めの調査を実施する。

具体的には、これまでの各種の労働組合活動調査の実績を踏まえてアンケート調査を実施するとともに、労働組合関係者も加えた議論を通して、課題提起をめざす。

(研究期間：2013年10月～2015年9月)

< 11 > 労働教育及び労働者教育に関する研究

昨今の「ブラック企業」横行といわれる状況のもとで、若者たちに対する労働教育・権利教育の必要性が改めて強調されている。この問題は、非正規雇用労働者の増加に伴って従来から指摘されているが、学校教育への導入などの具体的な進展は見られていない。

他方で、労働者の権利や労働組合の必要性などの的確な認識については、労働組合が組織されている職場でも重要性を増しており、とりわけ、労働組合役員や担い手となる人材の育成は、どの労働組合にも共通する課題となっている。

本委員会では、こうした幅広い課題について課題の整理を行い、必要性は叫ばれながら、課題への取り組みがなぜ進展してこなかったのかを探り、現状を打開する方向について検討する。

具体的には、外国の事例も含めた実態把握を行うとともに、先進的な事例の紹介を含め具体的な提言を行うことをめざす。

(研究期間：2013年10月～2015年9月)

< 12 > 介護労働者の働き方・処遇に関する調査研究

(連合との共同調査研究)

介護保険制度の導入によって、介護の「社会化」はある程度定着したとはいえ、他方で、サービス提供の担い手である介護労働者については、仕事のキツさや賃金の低さが放置されたままであり、職場を離れていく人、資格を取得しながら仕事につかない人が増加するだけでなく、安定的なサービス提供にとっても大きな問題となっている。

介護保険の財政的な制約で、処遇改善は決して容易ではないが、仕事内容や経験に見合った賃金のあり方、あるいは、事業者との間における適正配分のあり方など、具体的に改善

が求められる課題も指摘されている。

本委員会では、すでに実施されている多くの調査などの成果を踏まえながら、いま介護労働者が直面している課題、それがサービス提供に与えている課題を明らかにし、これからの方向について提言することをめざす。

具体的には、関係労働組合との連携を図りつつ、ヒアリングなどを通じて課題の整理を行い、介護労働者の働き方と処遇について、できる限り具体的な提起を行う。

(研究期間：2013年10月～2014年9月)

< 13 >

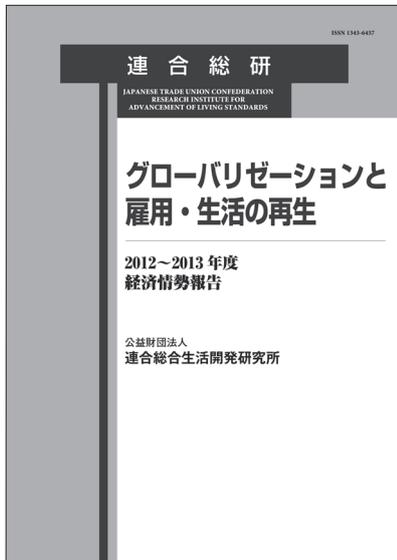
その他の調査研究

内外の情勢の変化を踏まえながら、ワーキングプア層の実態把握、働き方に関する国際比較などを含め、新規調査研究の機動的な実施について検討を進める。

連合総研

2012年度・年間出版物案内

書籍・報告書のご購入・お申し込みは、連合総研ホームページをご覧ください



「グローバル化と雇用・生活の再生
-2012～2013年度・経済情勢報告-」
(2012年10月)コンポーズ・ユニ刊、
定価1,600円(税込)



連合総研ブックレットNo.8
「政策決定プロセスを検証する」
-3年前からの1ワークショップ記録集-(2012年12月)



連合総研ブックレットNo.9
「プロジェクト3.11」の経済・社会・労働に関する研究
-プロジェクト報告(概説)-
(2012年12月)



連合総研ブックレットNo.10
「地域・職場からの復興・再生」
-労働組合の奮闘の記録-(2013年1月)



地域福祉サービスのあり方に関する調査研究報告書
(2013年1月)

このほかにも、以下のような報告書を発行しています。

- ・第24回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査」報告書(2012年12月)
- ・「日本の賃金-歴史と展望-」調査報告書(2012年12月)
- ・「労働組合による異議申し立て行動の実態」についての調査報告書-21世紀の日本の労働組合活動に関する調査研究委員会Ⅲ-(2013年3月)
- ・第25回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査」報告書(2013年6月)
- ・「2012衆議院議員総選挙緊急調査」報告書(2013年8月)

連合・連合総研共催ワークショップ

「どうすれば経営側に『声』をあげられるのか」を開催

—21世紀の日本の労働組合活動に関する調査研究Ⅲ—

連合総研は、本年3月に刊行した報告書「労働組合による異議申し立て行動の実態」の研究成果をもとに、2013年9月2日、連合3階AB会議室にて、連合・連合総研共催によるワークショップ「どうすれば経営側に『声』をあげられるのか」を開催した。本ワークショップでは、前半で報告書に掲載した内容について報告を行い、後半は産別別労働組合、地方連合会のリーダー4名をパネリストに迎え、実際に経営側に対して「声」をあげた単組の事例や労組が「声」をあげられなくなっている要因、「声」をあげるためにどうするかなどについてご報告いただいた。なお、当日は、労働組合、研究機関、報道機関などから約100名のご参加をいただいた。

(文責：連合総研事務局)



パネルディスカッションの様子（左から中村教授、松本氏、亀崎氏、宮本氏、古山氏）

冒頭、山根木晴久連合総合組織局長による開催趣旨に続き、中村圭介東京大学社会科学研究所教授、鈴木誠労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー、南雲智映連合総研研究員の3名より報告書の内容について報告があった。中村教授には調査報告書の趣旨についてお話をいただき、鈴木氏は松山労組（JAM）、小田急バス労組（私鉄総連）の事例について、南雲からは大和冷機労組（旧UIゼンセン同盟）、トップツアー労組（旧東急観光労組、サービス連合）の事例について報告を行った。

休憩をはさみ、パネルディスカッションでは中村教授がコーディネーター役を務め、パネリストとして松本昌三氏（UAゼンセン大阪府支部長）、亀崎安弘氏（自治労全国一般評議会事務局長）、宮本礼一氏（JAM書記長）、古山修氏（連合東京組織局

の4名が登壇した。松本氏からは、産別統一闘争、民主化・合理化闘争と団体行動権確立といったゼンセンとしての考え方や指導に触れたうえで、ストライキ等の直接行動を行った事例を2つ紹介していただいた。亀崎氏からは、全国一般の現状と企業の組織再編リストラ（会社分割）に反対し、ピラ配り、抗議集会、デモ行進などで闘った事例など最近の2つの事例を報告していただいた。宮本氏からは、JAM「2013年度単組活動実態ヒアリング調査」の内容を紹介していただきながら、中小の労働組合で経営側に「声」をあげられなくなっている要因について報告していただいた。古山氏からは「労働組合結成こそが最良の選択」であると銘打ち、労働者が経営側に「声」をあげられなくなっている要因について、また「声」をあげることの重要性を認識したうえで、労働組合の課題としてオルガナイザーの育成が必要である旨を報告いただいた。そして中村教授によるまとめの後、薦田連合総研所長が閉会挨拶を行い、ワークショップを終了した。



中村圭介 東京大学教授



◆ 講演 (Andrew Gordon ハーバード大学歴史学部教授)

●日本型労使関係の形成過程

日本型労使関係は明治末期以来の後進開発のなかでの、労働者(主に男性)の待遇改善運動、経営者の労働力確保、国家の社会秩序維持と、戦争動員の相互関係の産物といえる。すなわち、1900～20年代頃には日本の男性熟練労働者は今とは異なるパターン、すなわち渡り職人として企業間を移動していた。これが1910～30年代になると、労働者は当時ホワイトカラーには認められていた処遇——たとえば定期昇給や、年功序列的賃金——や不況期の解雇反対といった要求を行った。また、企業側も好況期の労働者の足どめ策として、退職金、訓練、共済、貯金などで労働者の処遇を改善した面がある。さらに国家が戦時中に総動員体制の一環として行った労働者の定着策として定期昇給の強化があった。このように、日本型労使関係は労働者のパワーだけではなく、労働者、企業、国家の相互関係によってできあがったものである。

戦後、1950年代以降、男性のホワイトカラーや大企業のブルーカラーについては、日本型労使関係のルールが確立したといえるが、その周辺での労働力(中小企業労働者や女性のパートなど)はその恩恵をあまり受けなかった。権利が確立したフルメンバーシップの正規社員と周辺労働力のこのような差は、日本的労使関係制度の確立を可能にした条件であると指摘されている。ただし、1950年代以降に判例法として安易に解雇ができなくなったことなど、中小企業の労働者にとってもある程度の恩恵があったのであり、コア労働者とその周辺の差を絶対化することは危ないと考えている。

一方で、1950年代の高度成長期の製造業についてみると、非正規労働者として臨時工が存在しており、これは主に男性であった(中には出稼ぎ型もいたが)。そして、周辺の労働者がフルメンバーシップ(正規社員としての身分)を与えられた前例だといえる。というのは、当時、臨時工組合が(たいてい本工組合とは別に)できて、社員化要求をしてそれが実現した例も多いのである。しかし、これは労働組合が勝ち取ったものなのか、それとも経済が拡大したから実現したものかは議論の余地がある。その後、臨時工問題は1960年代半ばまでには議論から消えてしまう。

●日本の雇用についてのモラルエコノミーと2つの道

日本の労働組合の多くは、労働者全体の労働条件改

善の方向として、非正規労働者を彼らが望むかぎり正規に転換することを目指していると思うが、今後その戦略をとるとして、成功の可能性はあるのだろうか。そうではなく、ほかのところに力を入れるべきだろうか。日本の労使関係や雇用制度というのは、ここ100年程の歴史の産物であるが、この間に形成された日本の雇用はこうあるべきだという期待もしくは規範(モラルエコノミー)が、日本社会の通念の中に潜んでいると思う。そのため、日本的雇用システムはこのままではもたないと思うが、それを改良していくか、それとも労働市場を流動化させるが人々の安定を違う形で求めるのかという2つの道がありうる。



Andrew Gordon ハーバード大学歴史学部教授

●「失われた20年」をめぐる議論の矛盾

バブル崩壊以降の20年は「停滞」の時代だったというコンセンサスが日本国内ではあるようだが、私は「停滞」の20年ではなかったと思う。変化と改革の時代であり、雇用についてはさまざまな規制緩和がされ、その影響は実際の企業経営や社会の中に浸透している。たとえば、雇用者の3分の1以上が非正規となり、マクロ的に見てかつてよりも景気変動と雇用の変動が強くなり、日本型雇用制度の流動性が高くなった。これらは今までの歴史的文脈のなかで展開されたことであり、それから完全に自由であることはありえない。したがって、今後何をすべきかというときに、従来の価値観にあった方向に行くべきだろう。

日本の「失われた」状況を克服する営みは、「技術」の問題ではなく「政治」の問題である。つまり、何をゴールにするかで答えは異なってくるのである。そして日本の現在の問題やそれに対する処方せんが語られているが、その議論の中には多くの矛盾がある。たとえば「雇用制度の流動性が必要」と言われる一方で「非正規雇用がもたらす新たな問題」として、非正規労働者の購買力不足が経済を停滞させ、将来展望を持たない人々が結婚や子どもを持つことができないということが言われているが、この2つの議論には矛盾がある。ほかにも女性の就労や若い男性をめぐる問題などについての議論でも矛盾がある。

連合総研は7月30日、第17回「連合総研ゆめサロン」を開催した。今回は、ハーバード大学歴史学部教授Andrew Gordon氏を招き講演会を行った。ここでは、紙面の都合上、連合総研の責任において作成したGordon氏の講演内容、およびコメンテーターのコメントの要旨を掲載する。

いずれにせよ、「失われた」20年を論じるときには、これらの矛盾を認識したうえで議論すべきである。

アベノミクスへの対応について、「働く人にお金がまわらないと好循環に変わらない」という議論があるが、本当にそうなのか、あるいは労組が求める可能性であろうか。これは高度成長期のロジックであり、非常に古いものである。しかし、私もわからないが、それ以外に働く人の求めることに応える制度はどこにあるのだろうか。

◆ コメント (佐口和郎 東京大学教授)

この20年が「失われた」20年でないと言われたことには共感する。労働の分野でさまざまな変化が起き、労働者が失ったものも勝ち取ったものもある20年であろう。また、日本のものづくりの研究者も「失われた」20年であるという言説に対して真っ向から反対しており、「停滞」であったという見方は違うと思う。



佐口和郎 東京大学教授

歴史の経路依存性の議論については、たとえば90年代から成果主義騒動があった。初期に純粋成果主義を入れた企業はあったが、現在ではそのような制度はほとんど見られない。とはいえ変化は確実に起きている。職能資格をもとに成果主義的に改変したり、運用を変更したりされているが、一見古くさい手法のなかで変化を積み重ねて、それを20年のスパンで見れば大きな変化があったと思う。

政治の問題については、選択の余地が多い中、選択肢を明確にすることが求められよう。現在は激動の時代にいると解釈されると思う。女性の就労の問題については、女性の参加、購買力の上昇が急務と言いながら、企業内では女性の登用が進まず、女性は採用の段階でも不利な現実はあると思う。若者の問題については、内向きとか草食とか言われるが、そうでない動きもある。たとえば東日

本大震災のボランティアなどに参加した若者は多い。むしろ中高年に対して本当に過保護であるかどうか考えることが大切であろう。国際的な実証研究では、中高年の雇用と若者の雇用の間にトレードオフはないという研究結果もある。若者の問題は確かにあるがその問題の本質は何だろうか。

◆
Gordon先生は、この20年で実質的な変化があったと認識されていると思うが、それは何を重視し、何をもちて実質的な変化があったと考えているのか。日本的雇用システムに何が、どのような構造的な影響があるとお考えなのか。日本は雇用維持の規範が強いという議論があったが、現状でそれは残っているものの縮小・低下しているということだろうか。たとえば、日本では2000年代に雇用が流動化しているという議論があったなかで、リーマンショックの時には雇用調整助成金が多く使われた。これを見ると日本の雇用調整、雇用保障というものはあまり変わっていないのだろうか。

○講師プロフィール

Andrew Gordon (アンドルー・ゴードン) 氏

1952年ボストン生まれ。ハーバード大学准教授、デューク大学教授を経て1995年からハーバード大学歴史学部教授。1998～2004年と2011～2012年にライシャワー日本研究所所長。

○コメンテータープロフィール

佐口和郎 氏

1955年生まれ。東京大学経済学部助教授を経て、2000年から同大学教授(経済学博士)。専門は労働史、社会政策、雇用関係全般。

第26回「連合総研フォーラム」のご案内

適正な分配と投資による「成長」を求めて

主催：連合総研・教育文化協会・連合

昨年12月より政権を担うこととなった安倍内閣（第2次）は、国内経済の景気減退を打開する策として、いわゆる「三本の矢」を基本とする政策方針を示しています。これらの政策を明らかにしたことは、市場の反応の揺れはみられるものの、政権発足からの半年間において概ね良好な成果をみせたと受け止められています。しかし、今後進められる成長戦略における取り組みにより目標とされている経済成長率を仮に達成できたとしても、働く生活者が暮らしの豊かさを実感できないような経済の回復は、かえって人々の将来への不安や経済の不安定性を増幅させる要因にもつながりかねません。勤労者の雇用と暮らしの基盤をいかに作り出すかということが持続的な成長のカギとなっているのではないのでしょうか。

今回のフォーラムでは、このような認識の下、経済・雇用・生活にかかわる課題を提起し、私たちがこれから目指すべき「成長」のあり方について考えます。多くの皆様のご参加をお待ちしております。

- 日 時 2013年10月28日（月）13：00～17：00
- テ ー マ 適正な分配と投資による「成長」を求めて
- 場 所 ホテル ラングウッド 2階「ラングウッドルーム」
【交通】 JR山手線・京浜東北線・常磐線／日暮里駅南口徒歩1分
京成線／日暮里駅徒歩3分、舎人ライナー／日暮里駅徒歩3分
東京都荒川区東日暮里5-50-5 03-3803-1234（代表）
- 参加費 無 料
- その他 会場で「連合総研2013～2014年度経済情勢報告」を配布します。

プログラム（一部内容を変更する場合があります。）

13：00～13：05	主催者代表挨拶
13：05～13：30	基調報告：連合総研2013～2014年度経済情勢報告 薦田 隆成（連合総研所長）
13：30～14：00	講演：日本経済の現状と課題～中長期的な成長に向けて～ 小峰 隆夫（法政大学大学院政策創造研究科教授、 連合総研経済社会研究委員会主査）
<休憩>	
14：15～17：00	パネル・ディスカッション：適正な分配と投資による「成長」を求めて 大石亜希子（千葉大学法経学部教授） 高橋 伸彰（立命館大学国際関係学部教授） マルティン・シュルツ（富士通総研上席主任研究員） 小峰 隆夫（法政大学大学院政策創造研究科教授） （コーディネーター） 龍井 葉二（連合総研副所長）

<お申し込み方法>

連合総研ホームページ上の専用フォーム（<http://www.rengo-soken.or.jp/>）、もしくはFAX（03-5210-0852）にて、**10月21日（月）まで**にお申し込みください。

人手不足なのに、なぜ、訪問介護労働者の賃金は上がらないのか

主任研究員 高原正之

医療、介護の賃金は公的保険制度から支払われる診療報酬、介護報酬によって制約されるとされる。どのように制約されているのか、訪問介護を例にとって説明しよう。よく知られているように、訪問介護の労働市場では、高齢者の増加、施設介護から在宅介護への誘導に伴って需要が増え、労働力不足が続いているが賃金は安い。訪問介護の労働市場には、名称独占の職業資格という形で規制はあるものの、賃金に対する直接的な規制は存在せず、基本的には政府の介入のない自由な市場である。自由な労働市場で労働力不足が続いていれば、本来であれば価格調整メカニズムが働き、需給が一致するまで賃金が上昇して労働力不足は解消するはずである。なぜ、賃金が安いままなのだろうか？

I 訪問介護労働需要の特殊性

この問題を解く鍵は、訪問介護労働需要の特殊性にある。この特殊性の背後にあるのは訪問介護の固有の特徴である。その特徴は次の4つである。まず、この産業は基本的に労働者が直接に生身の人間に対してサービスを提供している。このため、ある量のサービスを提供するために、常に一定の労働力を必要とし、逆に、一定の労働力を投入すれば、一定量のサービスの提供が可能であるという特殊性がある。次の特徴は、訪問介護サービスが、国の運営する社会保険制度を通じて提供されていることである。被保険者である高齢者がサービスの提供を受ける場合、費用の一部だけを負担し、他の費用は社会保険制度が負担している。また、事業者が提供する訪問介護サービスの価格である介護報酬は公定されている。介護サービスを受けるものと事業者の交渉で報酬が

決まるわけではない。三番目の特徴は、この報酬の定め方がきわめて特異であることである。普通の対人サービスであれば、サービスの内容を確定することができる。たとえば散髪であれば、洗髪し、ひげをそり、髪を切って、整えるのが1単位として確定できる。この1単位のサービスを提供するのに必要な労働時間には、理髪店ごと、理容師ごとに差があるであろう。しかし、訪問介護については、例えば家事サービスであれば、一人の労働者が一定時間家事援助サービスを提供するとしても、その家事援助の中身は対象者によっても、その時々によっても変化し中身は確定していない。しかも、このような変化は報酬に影響を与えない。1時間の家事援助サービスに対して報酬は一律に定められている。つまり、一定量の労働投入に対して報酬が支払われるのである。最後に、労働投入と報酬の関係はどの介護事業者でも基本的に同じになる。

II 訪問介護労働需要

このような条件のもとで、訪問介護労働需要はどのように決まるのだろうか。訪問介護労働需要は訪問介護需要の派生需要であり、これがどのように決まるかを明らかにするためには、まず、高齢者の訪問介護サービスへの需要はどのように決まるかを考えなければならない。国が訪問介護報酬 \bar{P} と自己負担割合 $\bar{\theta}$ を定めると、サービスを受ける場合の自己負担額 $\bar{\theta}\bar{P}$ が決まる。高齢者はこの自己負担額に対応して訪問介護サービスをどれだけ利用したいか、その需要 N_n を決める。

$$N_n = N(\bar{\theta}\bar{P})$$

この需要 N_n は人・時間で測られる。1人の訪問介護

労働者から介護を5時間受けたいなら5人時間の需要と計算できる。ここでは N_n は高齢者全体の需要であると考えている。高齢者全体の需要は、高齢者の人口、そのうち訪問介護を必要とするものの割合、家族による介護を受けられないものの割合、高齢者の所得などによって影響を受ける。基本的には、これらが増加したり、割合が高まると需要は高まると考えられる。

訪問介護事業者はこの需要以上のサービスを無理やり提供することはできないが、この需要をすべて満たす義務も負っていない。事業者はどれだけのサービスを提供するだろうか？提供されるサービスの量によって訪問介護労働需要が決まる。議論を簡単にするために、訪問介護サービス、1人・時間を提供するのに必要なコストは1時間当たりの賃金 W だけだとする。このとき、事業者が1人時間の訪問介護サービスを提供した時に得る利益は $\bar{P} - W$ である。訪問介護サービスの提供量を N_d とすると利益の総額は $(\bar{P} - W) \times N_d$ である。 W や \bar{P} は介護事業者にとって自由に決められるものではない。これらを与えられたものとして、利益が最大となるように訪問介護サービス提供量 N_d を決めるのである。この量はそのまま事業者の訪問介護労働市場での労働需要でもある。

この労働需要は賃金と訪問介護報酬に対応して決まるが、三つの場合が考えられる。

1 訪問介護報酬の額が賃金を下回るとき ($\bar{P} < W$)

このとき、1単位のサービス提供にかかる費用は、その報酬を下回る。したがって、サービスを供給すると損

失が出てしまい、供給量を増やすほど損失は大きくなる。事業者はサービスを提供せず、労働需要も0となる。これは、賃金 W が訪問介護報酬 \bar{P} より高い限り、その水準の影響を受けない。労働需要を図で示せば w 軸上の半直線 WA (A は含まない。) となる。

2 訪問介護報酬の額が賃金と等しいとき ($\bar{P} = W$)

このとき、1単位のサービス提供にかかる費用は、その報酬と等しい。したがって、1単位あたりの利益は0である。このため企業がどれだけサービスを提供しても利益は0である。事業者は損をする訳でもないので需要があるだけ供給するとしよう。訪問介護サービスの提供量 = 労働需要は、 $N_d = N_n$ となる。図では点 B で示される。この場合、高齢者の需要と事業者の供給は一致している。

3 訪問介護報酬の額が賃金を上回るとき ($\bar{P} > W$)

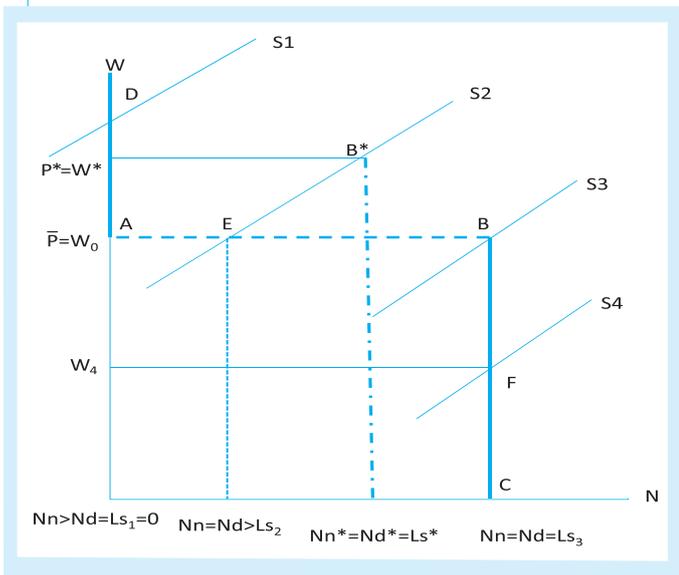
このとき、1単位のサービス提供にかかる費用は、その報酬を下回り、サービス供給1単位あたりの利益、 $\bar{P} - W$ は正で、訪問介護サービスの供給量にかかわらず一定である。事業者は利益を最大にしようとするが、それは訪問介護需要があるだけ供給した場合に得られる。訪問介護サービスの提供量 = 労働需要は $N_d = N_n$ となる。この場合も、高齢者の需要と事業者の供給は一致している。この量は、訪問介護報酬よりも賃金が低い限り、賃金が変わっても不変である。したがって、賃金と報酬がこの範囲にあるときは、労働需要曲線は図で示すように垂直の線分 BC になる。

以上をまとめると、訪問介護市場の労働需要曲線は WA と BC の二つの垂直線からなり、途中の AB 間は切れている。通常の右下がりの労働需要曲線とは全く異なる形をしているのである。

III

労働供給

これに対し、訪問介護労働供給については、特殊な要因はなく、訪問介護労働者の賃金の上昇に応じて供給量が増える普通の右上がりの曲線になると考えられる。この位置は、長期的には訪問介護を提供する労働力人口の影響を受け、中期的には訪問介護の訓練を受けたものの割合に左右され、短期的には他の産業の賃金・労働条件、訪問介護労働者の賃金以外の処遇、将来のキャリア



の見直し、介護事業者の労務管理の巧拙などの影響を受けると考えられる。また、訪問介護労働者の価値観、家庭の事情も反映される。労働者が訪問介護に従事することに特別な価値を感じれば供給は増えるだろう。

IV 賃金の決定

この二つの曲線の位置関係によって、訪問介護労働市場における賃金と雇用は決まる。つぎの4つのケースが考えられる。

ケース1 (ゼロ供給均衡)

労働供給曲線 S_1 の位置が高く、図の点 D で労働需要曲線の WA 部分と交差している。均衡労働量は 0 である。訪問介護サービスは提供されない。訪問介護労働市場の需給は一致しているといえなくもないが、訪問介護サービスの需給は極端にかい離している。訪問介護サービスを必要とし、自己負担をする用意のある高齢者にとって最も望ましくないケースである。

ケース2 (不均衡解)

労働供給曲線 S_2 が S_1 より下にあり、 AB 線と点 E で交差している。賃金 $W_0 = \bar{P}$ に対応する労働供給量 L_{S_2} は、この条件の下での労働需要量 $N_d = N_n$ より小さい。訪問介護労働市場の需給は一致せず、労働需要の一部だけが満たされることになる。雇用量は L_{S_2} 、賃金は W_0 となる。この賃金水準の下では労働需要が労働供給を上回っているため普通であれば賃金は上昇する。しかし、これよりもわずかでも賃金が上がると、労働需要は 0 になるため、賃金は上昇しない。労働市場での超過需要があっても、賃金は上昇しないのである。

この状況では、サービス利用者が一部負担をして利用したいサービスの量、需要より少ない訪問介護サービスしか提供されない。つまり、訪問介護サービス需給も一致していない。

労働者には基本的には問題ないが、介護事業者、サービス需要者にとっては好ましい状態ではない。

ケース3 (端点解)

労働供給曲線の位置がさらに低く S_3 の位置にあり、労働需要曲線と点 C で交差するケースである。このとき労働供給量 L_{S_3} が、この条件の下での労働需要量 $N_d = N_n$ と等しく、賃金 W_0 の下で労働市場は均衡している。

この均衡では、与えられた訪問介護報酬と自己負担割合に応じて、サービス利用者が求める需要が満たされている。訪問介護労働の需給もバランスしている。最も好ましい状態である。

ケース4 (需要曲線の右の垂直部分と供給曲線の交点が解)

労働供給曲線が S_3 よりさらに下の S_4 の位置にあり、労働需要曲線の右の垂直部分と点 F で交差している。賃金水準 W_4 ($W_4 < W_0$) で労働市場は均衡する。均衡雇用量は $N_d = N_n$ となる。この均衡においてもサービス利用者の需要は満たされている。この限りでは、望ましい状態であるが、労働需要曲線が右下がりであれば発生しない大きな利益が介護事業者に発生する。もっと安く利用できるはずの訪問介護サービスの価格が高止まりしてしまっているためである。介護報酬を引き下げれば、サービス提供量を増やし、雇用を拡大し、賃金を引き上げることが可能なのである。このケースは高齢者や社会保険制度、そして労働者にとっても望ましくない。

V 訪問介護労働市場の現状と課題

現在の訪問介護労働市場では、需要が超過しているが賃金が増えず、訪問介護サービスが十分提供されていない。したがって、上のケース2が成立していると考えられる。このような状態になっているとき、訪問介護報酬に対応する自己負担額を支払う用意のある訪問介護サービス利用者の需要を満たそうとすれば、ケース3のように労働市場も訪問介護サービス市場も需給が一致するにしなければならない。このためには、二つの方策があり得る。まず、労働需要曲線の位置を左にシフトさせることである。このためには、訪問介護報酬を \bar{P}^* まで引き上げて右側の労働需要曲線と労働供給曲線が、 \bar{P}^* と \bar{P}^* に対応する労働供給量 L_{S^*} で示される点 B^* で交わるようにしなければならない。このとき訪問介護報酬の上昇に対応して賃金も上昇し、 W^* となる。訪問介護サービス提供量は減少する。もう一つは、労働供給曲線を右にシフトさせ点 B で供給曲線と交わるようにすることである。この場合には、訪問介護報酬も賃金も上昇しない。訪問介護サービスの提供量も需要曲線をシフトさせたときに比べれば多くなる。ただ、具体的

な方策は、介護事業者の労務管理能力の向上、訪問介護の社会的な価値の高さのアピールなどしかなく、短期的には政府のできることは限られている。

介護労働には専門性があり、近年、専門性を持つ労働者の確保の必要性は高まっていると言われる。しかし、医師、看護師、コメディカルと呼ばれるさまざまな職種に比べると、介護労働は専門職としての地位を社会的に認知されていないように思われる。また、代表的な職業資格である介護福祉士も名称独占資格にとどまっている。このため、訪問介護労働者が他の職業に転職することに対する抵抗はそれほど強くないように思われる。もし、景気が回復すれば市場に価格メカニズムが働く他の産業の賃金は自然に上昇する。この場合、訪問介護労働供給曲線は比較的スムーズに左にシフトする可能性が高い。現実には景気が回復していたリーマンショック前には介護産業の離職率は上昇した。正規労働者の賃金水準が低く、非正規労働者の割合が高い介護産業は労働市場の縁辺にあり、景気変動の影響を受けやすいようである。労働者に訪問介護労働者として働くことを強制できない以上、政府が労働市場の条件を無視して訪問介護報酬を一方的に定めれば、介護事業者に望ましい訪問介護サービス供給を行わせることはできない。現行の賃金の下での労働市場の需給バランスに合わせて訪問介護報酬を決めなければならないのである。

介護保険制度は、保険への加入、保険料の支払いを強制している。その代わりに国は自らが定めた介護報酬の自己負担分を被保険者が支払った場合には、介護サービスを提供する義務を負っていると考えられる。介護報酬が不適切であるために、被保険者が望んでも介護サービスを受けられないような事態は避けなければならない。労働市場の需給バランスを踏まえた適切な介護報酬の決定、労働市場の条件の変化に応じた時宜を得た改定が必要である。このためには保険料の変更、公的な資金の投入などにより介護報酬の改定を迅速に行えるような仕組みが不可欠である。なお、訪問介護サービスの需要は高齢者の自宅で発生し、労働者が遠方から通うことは現実的ではない。全国的あるいは広域の労働市場は成立しな

いので、地域的労働市場の需給にも配慮が必要である。

ここで、現在の訪問介護労働の付加価値生産性は他の産業に比べて低いのであるから、これを向上させるべきであるとの議論に触れておこう。他の産業では、財・サービスの価格、企業の利益、労働者の賃金は、基本的には財・サービスの需給、労働市場の需給が一致する点で決まると考えられる。これまで説明してきたように訪問介護については、このような決定が行われるとは限らない。訪問介護が社会保険のサービスとして提供されている限り、訪問介護労働の付加価値は公定価格によって概ね決まるのである。適切な報酬決定がなされない限り、他の産業との単純な比較に意味があるとは考えられない。現在の訪問介護労働市場がケース2のような状況であれば、付加価値は二つの市場が均衡するときのものより過小に示されていることになる。この状態での付加価値の単純な比較には全く意味がないと言わざるを得ない。

さらに、今後、高齢化が進むにつれて、訪問介護報酬や、自己負担率が一定でも需要は増加すると考えられる。同時に生産年齢人口の減少により、労働供給は減っていくと考えられる。また、現在の訪問介護労働者は女性が多い。長期的に見て女性の就業への障害が取り除かれていくにつれ、他の産業への就業が増えると考えられる。訪問介護労働需要曲線が右へ、供給曲線が左へシフトするのである。必要な労働力を確保するためには、賃金、処遇を改善し、訪問介護労働に従事することの魅力を高めなければならない。したがって、介護保険の役割を大幅に縮小させないのであれば、訪問介護報酬の引き上げは必然的であり、その財源を賄うための保険料、税の引き上げも避けられないと見込まれる。

以上、訪問介護の例を説明してきたが、医療、介護の分野では同じような条件が成立し、報酬により賃金が制約されている業種が多いと思われる。このような構造を理解したうえで、サービスの利用者、労働者にとって、社会にとって望ましい制度の運営が適切になされていくことが期待される。

「総争議」件数は過去最少を更新

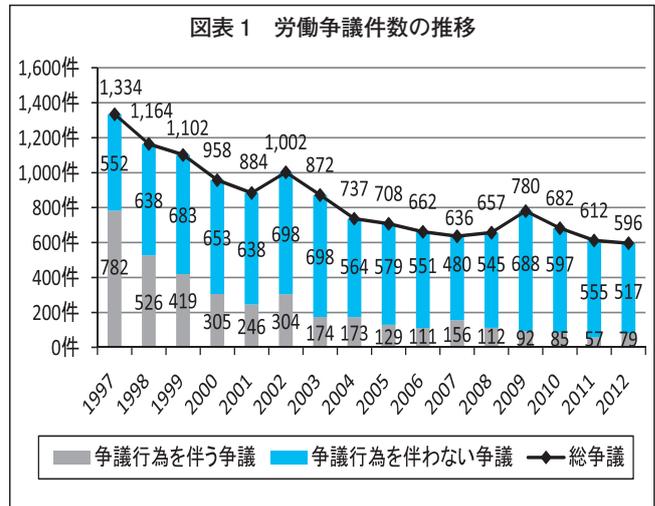
「労働争議統計調査」は、日本における労働争議の状況を調査し、その実態を明らかにすることを目的として、毎年行われている調査である。主な集計事項は、労働争議の件数、争議の参加人員、争議の性格、争議の主要要求事項、争議の解決状況などである¹。今回は、今年8月22日に発表された最新データである「平成24年労働争議統計調査の概況」から、労働争議の現状について取りあげよう。

図表1は1997年以降の労働争議件数の推移を見たものであるが、2012年の総争議件数（「争議行為を伴う争議」の件数と「争議行為を伴わない争議」の件数の合計）は596件で、3年連続の減少となり、時系列での比較が可能な1952年以降、最も少なかった²。2002年の総争議件数は1,002件であったので、この10年間に約4割減少したことになる。なお、1997年以降のトレンドを見たとき、総争議件数が減少したのは、「争議行為を伴う争議」の件数が大きく減少したことが寄与しており、「争議行為を伴わない争議」の件数の減少幅は比較的小さい³。

続いて図表2は、2012年の総争議件数の内訳と構成比を、主要要求事項ごとに見たものである（最大2つ回答）。これによると、争議の際の主要要求事項は「賃金」に関するものが268件（45.0%）と最も多く、次いで「経営・雇用・人事」（241件、40.4%）、「組合保障及び労働協約」（175件、29.4%）の順となっている。

「争議行為を伴う争議」の件数はたしかに減少しているが、労働組合は現在でも必要があればストライキなどの争議行為によって「声」をあげなければならない。なお、手前味噌になるが、労働組合が「声」をあげることの重要性和実際に「声」をあげた具体的な事例については、『労働組合による異議申し立て行動の実態』についての調査報告書（連合総研刊、2013年3月）をご参照いただきたい（関連記事は23ページ）。

1 調査の方法としては、「厚生労働省大臣官房統計情報部が調査票を都道府県労政主幹課に郵送し、都道府県労政主幹課において記入した後、厚生労働省大臣官房統計情報部に返送し実施」している。
 2 1952年時点の総争議件数は1,680件であった。なお、総争議件数が最も多かったのは1974年で10,462件であった。
 3 実際には、(1997年以降のトレンドに限らず) 1952年以降の総争議件数の増減には、主として「争議行為を伴う争議」の件数の変動が寄与している。



(注1) 本調査の定義によれば「争議行為を伴わない争議」とは、争議行為を伴わないが解決のため労働委員会等第三者が関与したものであり、「争議行為を伴う争議」には「怠業」、「半日未満の同盟罷業」、「半日以上同盟罷業」、「作業所閉鎖」、「その他（業務管理等）」が含まれる。

図表2 労働争議の主要要求事項別件数及び構成比(2012年)

主要要求事項	件数 (件)	構成比 (%)
総争議	596	100.0
組合保障及び労働協約	175	29.4
組合保障及び組合活動	163	27.3
労働協約の締結、改訂及び効力	16	2.7
賃金	268	45.0
賃金制度	15	2.5
賃金額(基本給・諸手当)の改定	89	14.9
賃金額(賞与・一時金)の改定	65	10.9
個別組合員の賃金額	22	3.7
退職金(退職年金を含む)	10	1.7
その他の賃金に関する事項	104	17.4
賃金以外の労働条件	30	5.0
所定内労働時間の変更	3	0.5
所定外・休日労働	2	0.3
休日・休暇(週休二日制、連続休暇を含む)	5	0.8
その他の労働時間に関する事項	4	0.7
育児休業制度・介護休業制度	2	0.3
教育訓練	1	0.2
職場環境・健康管理	10	1.7
福利厚生	3	0.5
経営・雇用・人事	241	40.4
事業の廃止・合理化	12	2.0
解雇反対・被解雇者の復職	148	24.8
要員計画・採用計画	5	0.8
配置転換・出向	21	3.5
希望退職者の募集・解雇	3	0.5
定年制(勤務延長・再雇用を含む)	16	2.7
パートタイム労働者・契約社員・派遣労働者の活用	2	0.3
パートタイム労働者・契約社員の労働条件	8	1.3
人事考課制度(償行的制度を含む)	3	0.5
その他の経営・雇用・人事に関する事項	35	5.9
その他	29	4.9

(注1) 1労働争議につき労働者側から提出された要求のうち、主なもの2つまでを主要要求事項として取り上げているため、総合件数と個々の要求事項の数値の合計は必ずしも一致しない。
 (注2) 「組合保障及び労働協約」、「賃金」等の太字で書かれている各区分の件数は、2つの主要要求事項が同一の区分内にある労働争議は1件として計上しているため、各区分内の事項の件数の合計とは必ずしも一致しない。

INFORMATION

【9月の主な行事】

- 9月 2日 連合・連合総研ワークショップ「どうすれば経営側に「声」をあげられるのか」
【連合会館3階】
- 4日 所内・研究部門会議
- 11日 研究部門・業務会議
企画会議
- 17日 所内・研究部門会議
- 18日 期中外部会計監査
- 19日 第14回定例理事会・第8回評議員会 【連合3階】
- 20日 有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究委員会
(主査:緒方 桂子 広島大学教授)
- 24日 経済・社会・労働の中長期ビジョンに関する研究委員会
- 26日 臨時企画会議
- 30日 臨時企画会議

【職員の異動】

<退任>

中野 治理 (なかの はるみち) 主任研究員 9月30日付退任

〔ご挨拶〕9月末で連合総研を退任し、JAM労働・調査グループへ移動します。4年間の在任中には、日本の賃金の歴史研究や労働組合の職場活動の実態調査などに携わらせて頂くとともに、多くの研究者、調査協力者から貴重なご意見を頂くなど、大変貴重な経験をさせていただきました。この経験を糧に、更なる努力を積み重ねたいと存じます。ありがとうございました。今後ともよろしくお願ひ致します。(JAM労働・調査グループへ移動)

矢嶋 浩一 (やなる こういち) 主任研究員 9月30日付退任

〔ご挨拶〕連合総研にて3年間お世話になり、UAゼンセンに戻るようになりました。連合総研では企業行動や労使関係を担当しましたが、ヒアリング調査先からは、「職場ではいったい何が起きているのか」、「現場力の再構築に向けての労働組合の役割」などをお聞きすることができことは貴重な体験でした。UAゼンセンでは、徳島県支部を担当いたします。連合総研で学習したことを財産にして、現場では、少しでも明るい労働運動ができるようがんばっていききたいと思っております。(UAゼンセン徳島県支部(支部長)へ移動)

<着任>

早川 行雄 (はやかわ ゆきお) 主任研究員 10月1日付着任

〔ご挨拶〕10月1日にJAMから着任いたしました。産別では企画・調査関係を中心に仕事をしてきましたが、門前の小僧よろしく、見様見真似を通してしまいました。これからはそんな自己流が通用するはずもなく、虚心坦懐に還暦の手習いで一から勉強し直す所存ですので、よろしくお願ひいたします。

発行人/ 薦田 隆成
発行日/ 2013年10月1日
発行/ 公益財団法人連合総合生活開発研究所
〒102-0072
東京都千代田区飯田橋 1-3-2
曙杉館ビル3階
TEL 03-5210-0851
FAX 03-5210-0852

印刷・製本/ 株式会社コンポーズ・ユニ
〒108-8326
東京都港区三田 1-10-3
電機連合会館 2階
TEL 03-3456-1541
FAX 03-3798-3303

editor

組合員の仕事の不安を軽減することは労働組合の重要な役割です。また、組合員のやる気の維持は生産性や企業業績の向上につながるので、企業だけでなく、労働組合にとっても大切なことです。今号の特集では、30代前半から40代前半の若手研究者3名に「仕事のやる気・不安」というテーマでご寄稿をいただきました。それぞれ正規・非正規労働者問題、企業の人事施策、成果主義という、ひとつひとつが大きな議論になる内容だと思います。

仕事をしながらどんな不安を持つのか、どんなときにやる気を出すかは、当然ながら個人によって違うでしょう。しかし理論に基づいた実証研究の成果から「平均的」な傾向はわかります。実はこのことはすごいことで、とくに労働政策、人事制度の設計・改廃には、「平均的」な観点が重要になると思います。この特集が皆様の活動・議論の一助になれば幸いです。

(トモ)