

労働評価の変容と労使関係

嘉悦大学 戎野淑子

はじめに

昨今、企業における「評価制度」は様々な改革がなされ、大きな変化が見られる。これは、従来までの制度の延長線における修正ではなく、企業の労働者に対する「評価のあり方」が質的に変容しつつあるということである。

企業を取り巻く経済・社会の環境が著しく変わり、また労働者自身の就業意識にも変化が現れており、企業はこれら新しい諸条件に対応した経営の確立の必要性に迫られている。特に、今日の日本企業は、長期に渡り経済が低迷する中で、自らの再建およびその存続発展が焦眉の課題となっている。そのため、企業は、労働者の能力を最大限有効に活用することが必要不可欠な条件であるとして、次々と労働評価に関わる制度の見直しを実施し、企業経営の強化、建て直しを図ろうとしている。

しかしながら、現時点においては、多くの企業は未だ新しいシステムの確立を模索している状況にあり、新システムを導入した企業においても、そのことによる新たな問題が発生しているところが少なくない。

一般に、企業が労働者に対して「評価」を行なう目的として、「本人の教育」や「賃金および昇進などの決定」が挙げられる⁽¹⁾。国民の慣習や価値観、および企業の経営方針等により、多少の考え方や比重のかけ方は異なるものの、概ね、労働者の教育、および処遇決定を目的とするところが多い。

ところで、このような目的を持つ「評価」は、企業および労働者にとってどのような意味を持つものなのであろうか。企業が労働者に対して実施するということは、そこにおいて、企業側が労働者に求めている業務や知識、更には能力・技術等の内容を示していることであり、企業が労働者の「働き方」の基準を提示しているということであ

る。他方、労働者は、その評価基準に対応して、自らの「働き方」を判断し、必要とされている仕事内容を理解して働き、さらに要求されている技術・能力の開発や向上に努めることになる。すなわち、「評価」とは、様々な側面から労働者の「働き方」を大きく決定付けるものであり、「労働のあり方」の基準を示しているものであると言える。そして、それは、企業および労働者との関係、つまり「労使関係」の内容を規定する重要な要因の一つということである。

現在、そのような意味内容を持つ「評価」が変化しつつあるということは、労働者の教育、賃金、昇進などの基準が変化しているということであり、まさに企業が労働者に求めている能力・技術等の変化でもある。そして、企業が求める労働者の「働き方」の変化なのである。これは、すなわち、労働者と企業との関係が大きく変容していることを意味していよう。評価の仕方について、技術的あるいは部分的な修正はこれまでもあったが、今日の「評価のあり方」の変化は、従来のものとは異なり、労使関係の変化の一環をなすもので、労使関係自体が変化しているのである。そこで、本章では、「評価のあり方」について、企業と労働者の関係である「労使関係論」の視点から検討することとする。

まず、これまでの評価のあり方の特徴について整理し、次に今日の変化について考察する。そして、何故、評価のあり方が現在変化しつつあるのか、またそれにより現在どのような状況が生み出されているのかについて検討を行うこととしよう。

1. 日本的労使関係と評価

「評価」は、賃金、昇進等の処遇、及び教育のあり方を決定する基準であり、企業が労働者に求めている能力や技術、さらには労働者が働く上で目指すべき目標、方向性を提示しているものであ

る。したがって、それは、企業における労働者の「働き方」が示されていることになる。すなわち、「評価」のあり方を決定する基底には、企業と労働者との関係があると言えよう。これまでの日本企業における「評価」のあり方は、「日本的労使関係」が基底に存在していた。そこで、「評価」についての特徴を検討する前に、まず、「日本的労使関係」とは、どのような性格のものであるのか、簡単にまとめておく。

(1) 日本的労使関係

一般に、日本的労使関係が定着していた時代においては、企業は、永続的に存続・発展するもの、また、するべきものであって、「永遠の存在」として、その社会において一定の役割や責任を担った社会的存在であると考えられていた。企業の発展が、労働者の生活の安定・向上に、また労働者の努力は企業の発展につながるという関係であるとの認識の下、労働者は自己の人生を企業に託し、企業のために懸命に働くことが、有るべき姿であると思われてきた。そこには、企業と労働者の一体性があり、いわば運命共同体的関係が存在していた。このような企業と労働者との関係が、日本的労使関係である⁽²⁾。

そして、また、日本的経営の特徴としてあげられる「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」は、すべて労使関係に関わるものであり、前述の日本的労使関係の特徴を示した慣行および制度であった。終身雇用については、一時的なもの、あるいは一部に限定されたものであるとの見解もあるが⁽³⁾、終身雇用制の慣行の存在を前提として、企業では様々な仕組み、例えば、採用、賃金、退職等々の制度が成立しており、他方、労働者も同じくそれを前提に人生設計を行うことが一般的であった。企業、労働者ともに、終身雇用が判断・行動の基準になっていたことから、重要な特徴であると考えられよう。そして、終身雇用とは、企業と労働者が運命を共有することであり、まさに企業と労働者の一体性が最も端的に現れている特徴的制度・慣行であると言えよう。また、終身雇用という長期的な雇用において、企業内技能形成や社会秩序の安定を図るとき、「年功」という機軸

は、公明かつ人々に受け入れられやすい1つの基準になり得る。企業内組合、すなわち企業ごとの組合は、企業と労働者が同じベクトルを持ち、運命を共にしているときには、両者の詳細な事情を了解することができるため、最も合理的な組織と言えよう。

では、「企業と労働者の一体性」が特徴である日本的労使関係を基底とした「評価」のあり方とは、どのような性格のものであろうか。次に、「評価」の性格を検討することとしよう。

(2) 日本企業における従来までの「評価」

評価については、直接「評価」そのものについての研究分析の他、評価結果としての昇進や賃金に関する研究も含めれば多数あるが、ここでは、従来までの日本的労使関係の下での評価のあり方の特徴が顕著に現れているものについて、いくつか取り上げ、整理しておくことにする。

日本企業の評価の特徴について、まず指摘できることは、日本企業ではブルーカラーについても、労働組合員についても査定が行われていることである。米国企業との比較において、遠藤(2000)は、「米国では、労働組合員に適用される制度が存在しないことが多いばかりでなく、制度が存在しても実質的に適用されない、すなわち、労働組合員は査定されないことが多い⁽⁴⁾」と日本企業との違いを述べている。そして、日本企業における評価による格差について、藤村(1989)は、「成績査定の結果は、賃金の上昇額に反映され…その差はどのくらいであろうか。…1年で数%の差も、10年後、15年後には大きな差になっていく⁽⁵⁾」と述べている。評価による格差は、短期的には小さな差に過ぎないが、長期的には相当の格差につながるということである。橋木(1992)も、格差について「短期的な昇給やボーナスよりも、長期的な昇進昇格のスピードの違いからくる生涯所得の個人間の相違⁽⁶⁾」の重要性を指摘している。

長期的には大きな格差につながる評価が、なぜ日本では、労働組合員に至るまで全社員に対して行われてきたのであろうか。また、労働者は、なぜそのような制度を受け入れてきたのであろうか。この点については、石田(1991)の英国企業と

の比較研究において述べられている、日本人のもつ「公平観」から、考えることが出来ると思われる。石田(1991)は、「日本の勤労者の公平観は二つの内容を持っていたと考えられる。(ア)勤続年数もしくは年齢の差に基づく処遇の格差を是とする物の考え方。(イ)一種の『能力』差による処遇の格差を是とする物の考え方」⁽⁷⁾と述べている。そして、日本企業が全社員に評価を行うことについて、「組合員の中に不明瞭不定形ではあるが『能力』差を処遇に反映し張り合いのある賃金を望む気持ちややはり日本の労働組合運動に重く制約として課せられていた」⁽⁸⁾と述べている。すなわち、大きな格差を生む厳しい評価が、処遇の格差を是とする日本人の「公平観」には合っており、そのため、組合員も含む全従業員に受け入れられてきたと考えられよう。

そして、このような評価のあり方が、労働者にインセンティブを与えてきたことも指摘されているところである。橋木(1992)は、「査定によって労働者を選別し、それによって賃金、とくに昇進・昇格に差をつけたことが向上に役立ってきたのではないかといえる」⁽⁹⁾と述べている。しかも、その選別の方法について、「あまり若いときから選別せずに、じっくり査定と評価を繰り返し、勤続年数による評価を同等に行ってから選別しているのである」⁽¹⁰⁾とあり、短期的には評価を処遇に反映させず、長期間にわたり評価を行った結果、選別が実施されていることがわかる。さらに、その選別について、花田(1987)は、「日本企業各社は実は古くから厳しい競争原理を採用しており、…年功が昇進の必要十分条件であるという考えは誤ったものであることを示唆している」⁽¹¹⁾とあり、年功による格差以上に厳しい競争原理が働いていることが指摘されている。そして、「選抜に勝ち残るためには失敗を起こさないという保守的な基準ではなく、どのような実績を上げたかという積極的な基準が採用され、その意味からも敗者復活の道はあるものの厳しい競争原理が適応されている」⁽¹²⁾と、その厳しさが述べられている。

日本企業では、全社員が長期にわたり業績評価を受け、それにより生じる格差は、短期的にはそれほど顕在化しないが、長期的には生涯所得等に

おいて大きく広がる。そして、このような厳しい評価のあり方が、日本企業で普及し、労働者に受け入れられてきた背景には、日本人の「公平観」と関連深く、努力し成果を出した者には、それ相応の対価が長期的にはあるべきであるとの認識によると考えることができた。

それでは、次に、先に述べた日本的労使関係との関連について言及することとしよう。

(3) 日本的労使関係と評価の特徴

日本企業の労働者に対するこれまでの評価は、「長期的」には格差が大きく開く、厳しいものであった。一般に、部署や事業所、支店などのグループごとの成績・業績の結果は即顕在化するが、労働者個人については対照的であった。そして、このような厳しい「評価」が、労働組合も含めた従業員全体から支持され得るのは、雇用の安定が前提に存在するからであると考えられる。米国のように労働力の流動化が進み雇用が不安定な状況では、評価が行われることにより解雇等が生じないよう、労働組合員は団結し、雇用維持のために「評価」を認めないことが考えられる。基本的な生活の安定、雇用の確保がなされた上においては、厳しい評価によって努力が報われ、大きな格差がもたらされることが「公平性」を保つことになろう。しかも、評価が長期間行われることは、客観性を高め、労働者にとって「格差」が一層受け入れられやすいものになると思われる。

また、評価が短期的には顕在化されないまま、長期間にわたって実施され、時間を経てから評価結果が現れるという特徴も、いわゆる終身雇用が背景となった雇用関係があるからに他ならない。終身雇用慣行とは、労働者と企業との安定した関係が長期的に存在し、労働者は、今の努力が将来報われると思って働くことが出来るシステムである。したがって、長期的な評価がありえるのである。企業の繁栄の為に一生懸命働けば、ひいては自分の雇用そして生活の安定につながるため、労働者は努力し、企業も自己の発展のためにそのような従業員の雇用を守ってきた。企業と労働者との一体性が存在しており、すなわち、そこには「日本的労使関係」が基底にあったのである。そし

て、長期にわたって評価が実施されるということは、労働者個々人に対し多面的に、そして全人的に評価がなされてきたということでもあった。さらには、労働者の長期的な成長の過程や、その結果についても評価が可能であり、したがって、そこには「教育的」意味をも持つことになる。

このように、日本の労使関係が基底に存在していたからこそ、これまで述べたような特徴を持つ厳しい「評価」が日本企業で有効に機能し、社会的にも受け入れられてきたのである。

この「評価」が、昨今、変化しつつある。何故、変化しなければならないのであろうか。経済環境の変化や労働者の意識の変化が、その原因として指摘されることはあるが、具体的にどのような関連を持っているのであろうか。また、労働者の働き方を規定する重要な基準である「評価」が変化しているということは、いかなる影響をもたらしているのであろうか。これらについて検討することとしよう。

2. 「評価」の変化と労使関係

近年、日本企業で、評価制度の改革が多々進められており、そこに「評価のあり方」の質的変容が見られる。そして、それによって、評価の結果が反映される賃金や昇進等のあり方も、当然変化してきている。これまでは、既に述べたように長期的視点から評価され、短期間でその結果が賃金や処遇等に顕在化することは少なかった。これに対し、現在進行しつつある「新たな評価のあり方」の特徴を一言で述べれば、1年あるいは2年などの短い期間で、どれだけの業績・成果を挙げたかが評価され、それが賃金や昇進等の処遇に直接反映され、顕在化されるものである。いわゆる「成果主義」である。成果の結果が反映される対象が賞与なのか所定内給与なのか、また、どの程度の割合が反映されるのか、さらに評価対象者や評価を行なう人、評価期間や計測の仕方等々については、企業により異なっており、しかも試行錯誤の段階にある企業も多く、未だ安定した制度が確立しているとはいえない。しかしながら、新たな評価制度の特徴が、「短期的」であること、そして、

その評価結果が速やかに「顕在化」するシステムであることは共通していると思われる。このことは、「外部労働市場」における評価のあり方に近い性格を有したものとなっていることを示していよう。

前述のように、「評価」は労働者の企業における「働き方」の基準を示しており、その基底には労使関係が存在していた。したがって、「評価のあり方」の変化は、「働き方」の基準の変化であり、すなわち「労使関係」そのものの変容を意味している。現在、労使関係にまつわる様々な雇用状況が変化し、それは社会的にも大きな影響を与えている。そこで、特に、その変化や影響が顕著である(1)雇用の不安定化、(2)就業意識の変化、(3)就業形態の多様化、(4)企業経営の変化という四つの現象を取り上げ、それを通して、従来までの「日本の労使関係」が如何に変化しているのかについて検討し、それと共に変容しつつある評価の実態について考察することとする。

(1) 雇用の不安定化

昨今の労使関係の変容を顕著に現している現象の一つが、失業である。

これまで、日本の失業率は、世界的に見ても非常に低い水準を維持してきており、景気変動の影響が、米国等に見られるようにストレートに失業に跳ね返ってくることは少なく、安定した雇用が維持されていた。しかし、近年、戦後統計を取り始めて以来、最悪の高失業率の状況であり、しかも悪化傾向が続いていて、先行きの見通しも暗いものである。失業率2%から3%に1ポイント上昇するのに19年かかったが、1995年に3%台にのった後は、わずか3年後の1998年に4%台に、さらに3年後の2001年には5%と、その悪化の進行は極めて急速である。現在の失業の状況が、これまでにない高い水準であるのみならず、そのような状態にわずかな期間で至っており、深刻な様相を呈している。

失業の原因について見てみると、2001年の失業率5.0%のうち、構造的・摩擦的失業が3.9%、需要不足失業が1.1%となっている。構造的・摩擦的失業が、全体の約5分の4を占めており、昨

今その率は上昇していると推計されている⁽¹³⁾。すなわち、現在の失業は、仕事と労働者とのミスマッチによるところが非常に大きく、職種、地域、年齢、技能・技術など様々な要因があるが、一方では人余りの状況、他方では人手不足の状況とが同時に発生しているということである。企業の雇用人員判断 D.I は悪化し、雇用過剰感が高まっているものの⁽¹⁴⁾、日本経済の復活の活力として期待されている IT 産業においても、人手不足の状況にあり、採用予定人数を全部採用できた企業は、わずか 45% にすぎないのである⁽¹⁵⁾。

このような失業の改善には、労働力の産業間・職種間等の移動が不可欠であり、2006 年までに 1900 万人の労働者の転職が必要であるとの推計もなされている⁽¹⁶⁾。そして、エンプロイアビリティの必要性が、ここ数年急に主張されるようになった。エンプロイアビリティとは、雇用され得る能力であるが、今働いている企業で雇用され得る能力ということ以外にも、「外部労働市場を通じて新たな機会をみつける」⁽¹⁷⁾ ことを意味しており、前述のような労働力のミスマッチが著しい今日の状況の下では、外部労働市場を通じて企業に雇用され得るという後者の意味合いが強く打ち出されている。これは、労使関係の大きな変容であり、評価のあり方に著しく影響を与えるものであろう。

従来までのように、終身雇用が前提となって雇用が安定している状態においては、勤務している企業の「評価」によって示される基準、目標に基づいて働いていることが、自分の生活、家族の生活の安定につながった。しかし、倒産、リストラが続出し、労働者と企業とが一体性を持ち得ない環境においては、雇用の確保のためには、現在勤めている企業以外の他の企業にも雇用され得る能力が求められ、外部労働市場による評価が重要な意味を持つてくることとなろう。企業も余剰人員削減のため、外部労働市場への労働者の流出を望むところも少なくない。外部労働市場により高く評価されることが、雇用機会を確保することにつながるのである。

外部労働市場における評価とは、どのような価値評価であろうか。これは、まさに、市場メカニ

ズムの評価による市場価値によるところが大きい。市場価値とは、現時点における労働力の商品としての需給バランスに基づく価値であり、一時点において評価された価値である。この評価価値が、雇用確保のための重要な条件であることが多くなってきたことは、企業内で長期的に行い、短期的にはその結果が顕在化されないという従来までの評価とは、著しく性格を異にする評価のあり方が重視されてきていると言えよう。

また、企業内における評価も、雇用が不安定な時には、「短期的」に賃金や昇進等に反映されることが望まれる。いつ、今の会社が倒産するか、あるいは自分が何らかの理由により辞めることになるかわからない場合、評価が長期にわたって行われ、その結果が、相当の時間を経て顕在化し処遇に反映されるようでは意味を持たない。

現在の失業は、ミスマッチによる構造的な原因によるところが大きく、外部労働市場を通じた労働力の移動がその重要な解決策の一つであり、それは労働者にとっては外部労働市場の価値が雇用確保の条件になってきていることでもあった。すなわち、昨今、市場メカニズムに基づく価値評価に代表されるように、「短期的」に評価結果が顕在化する評価が重視される主要な要因の一つとして、現在の失業状況があると思われる。今日の失業の性格、すなわちその背景にある労使関係の質的变化によって、昨今の評価のあり方の変化の特徴が、大きく規定されているのである。

(2) 就業意識の変化

評価とは、企業における労働者の目標や方向性、すなわち「働き方」を企業が示したものであった。安定した労使関係が動揺している今日、企業が実施する「評価」それ自体に対する信用は、著しく低下せざるを得なくなっている。企業の「評価」が意味を持つことができるのは、企業と労働者との現在の関係が今後とも維持されること、つまり現在の労使関係が安定的に維持継続していることが前提であり、企業の倒産や、労働者が企業を辞めることによって、今の労使関係がいつ崩壊するかわからない状況においては、それに対する信頼性はあり得ない。しかも、長期間かかって

ようやく処遇に反映されるような評価制度では、ますます労働者の信用はなくなる。

失業率5%ということは、20人に1人が失業者であり、潜在的失業者を入れると10%を超えているといわれており、10人に1人以上が失業状態にあると考えられる。これまで安全であると思われてきた伝統ある大企業でも倒産し、しかも多くの大企業は次々と相当数のリストラ人数を公表している。日本経済の回復の見通しが、この先も未だ不透明な状況においては、現在就業している人でも、いつ自分が失業者になるかわからないという雇用不安に駆られるのは当然であろう。企業に対する信用が低下すれば、企業の求める「働き方」を示している「評価」に対しても信用はなくなり、労働者は、現在もらえるもの、例えば現在の業績・成果に対する対価としての賃金等は、今のうちに得ておきたいと思うであろう。成果主義的な処遇が、若年層を中心に支持される理由の一つは、ここにある。

そして、企業の内部労働市場における評価に対する信頼が失われ、労働者は外部労働市場における市場価値によって、自分の働く方向性、目標となる基準を求めようとする傾向が強くなってきている。

これは、転職希望者の急増からも明らかである。1990年代から10年余りだけを見ても、2.5%以上も伸び、2001年には就業者のうち10.3%を占め、10人に1人が転職を希望している⁽¹⁸⁾。また、首都圏、関西圏の民間企業に勤めている20~50歳代について見てみると⁽¹⁹⁾、「今の勤務先を変わりたいと思っている」人が30.2%と3割を占めている。年代別では、若年層ほど高く、30歳代で34.9%、20歳代では41.5%にも及ぶ。そして、転職を希望する理由は、まず第1位に「会社の将来に不安を感じたから」(34.6%)が挙げられており、第2位が「賃金が低いから」(20.0%)、第3位が「時間的・肉体的負担が大きいため」(16.6%)となっている。ここにおいても、会社に対する信用の低下は顕著に現れており、もはや労使関係の動揺はかなり大きいものと思われる。転職を考えていけば、当然、外部労働市場の評価が重要であり、その時々の評価が求められる

ことになろう。そして、事実すでに転職者の割合は増加傾向にある⁽²⁰⁾。

このように日本の労使関係の動揺により、評価は企業によるものよりも、外部労働市場による市場メカニズムに基づく評価が重視されるようになり、評価結果は「短期的」に顕在化することが求められるのである。

(3) 就業形態の多様化

就業のあり方も、大きく変化を遂げつつある。近年、正規従業員の減少に対し、非正規従業員の増加が進行し、さらにその役割・機能も変わりつつある。

若年層の、いわゆるフリーターの増加は、就業形態の変化が顕著に現れた一例であろう。フリーターになった理由を見ると、「正社員を望まない」(41.2%)という回答が最も多く、「正社員としての就職が困難」(22.1%)という回答よりも多かった⁽²¹⁾。仕方なくフリーターになったというよりも、自ら正社員という働き方を忌避した人が少なくなかったことを示している。したがって、この変化は、決して一時的な景気変動などの影響によるものばかりではなく、労使関係における大きな変化の一現象である。

次に、フリーターをも含めたパートタイマーについて近年の状況を見てみると、その割合は前年比25.8%増を示しており(2001年)、就業者全体が減少しているにもかかわらず、その増加は著しい。有効求人倍率も、2001年0.59倍であったが、パートタイマーに関しては1.41倍にも上っている。企業がパートタイマーを採用する理由としては、人件費の抑制が最大の理由となっており、厳しい経済環境において、企業のニーズは今後も高まることが推測される。

すでに、サービス産業を中心に、パートタイマー比率が非常に高い業種もある。ファミリーレストランでは85.4%、コンビニエンスストアでは80.2%、総合スーパーマーケットでは68.9%をパートタイマーが占め、不可欠な存在になっている。しかも、正社員と同じ仕事を行い、中には実績に応じて役職につく者も出てきている⁽²²⁾。従来までは、正社員が中核的業務に従事し、非正規従

業員は補助的業務を行う。そして、企業の人員調整が必要なとき、非正規従業員がその対象になり、正規従業員の雇用が極力守られるのが、社会的な通念であった。昨今では、正規従業員が減少しているのに対し、非正規従業員は増加しており、しかも中核的な業務まで行うことが珍しくなくなっており、正規従業員と非正規従業員の役割・機能は明らかに変質してきている。これまで正社員でないと行うことが出来なかった業務を、IT技術等の技術革新によって非正規従業員でも行うことができるようになったことが、代替を可能にしている一要因でもある。そのため、このような動向は、さらに推進されるものと思われる。

前述のような労使関係の変化は、「評価」にどのような影響をもたらすのであろうか。非正規従業員は、有期の雇用契約であるため、短期的雇用関係が基本であり、しかも、外部労働市場によって評価された労働力でもある。外部労働市場の需給バランスの影響を直接受け、能力・技術等の市場評価によって雇用されている。正規従業員の雇用、特に、日本企業の採用の軸である新規卒の採用基準とは大きく異なっている。新卒の新入社員は、ほとんど、採用決定時には職務は決まっておらず、その時の能力・技術による即戦力を企業は期待していない。そして、先に述べたように、正規従業員は、企業内の「評価」を「働き方」の基準として働いてきており、それに基づいて能力開発も行ってきた労働者である。

ところで、昨今、正規従業員よりも非正規従業員の方が雇用機会を獲得しやすい状況にあり、しかも仕事・役割においても代替が見られるということは、企業内での評価に基づき働いていた労働者（正規従業員）の仕事が、外部労働市場に基づく評価による労働者（非正規従業員）によって奪われているということである。そして、外部労働市場による評価の方が、企業内の評価よりも、雇用機会確保に繋がり易くなりつつあることを示しているとも言えよう。このことは、企業内の評価の価値は低下し、外部労働市場における評価が大きな意味を持ってきており、市場メカニズムに基づく、それぞれの時点における価値評価を追い求める状況が発生していると考えられる。

(4) 企業経営の変化

1999年に経済同友会が発表した「企業白書」では、今後の経営者のあるべき姿が打ち出されている。それは、これまでの労使関係のあり方を大きく動揺させるものであった。

これまで、企業経営において、売上高、経常利益、営業利益、マーケットシェアが重視されてきたが、今後はROE（株主資本利益率）、キャッシュフロー、ROA（総資産利益率）、EVA（経済的付加価値）などのウェイトが高くなり、株価が重視されるようになると指摘されている。ここでは、従来までの従業員すなわち労働者重視の姿勢が薄れ、株主の利益が優先された、短期的な成果が追求されており、株主重視の経営方針への転換であると言えよう⁽²³⁾。

森(1995)は、「現代の資本主義的私企業の終局的目的は長期に見た利潤の増大（それによって企業は維持・発展する）にあることは否定できない」⁽²⁴⁾と述べており、企業経営の基盤となる考え方を指摘している。そして、この「長期に見た利潤」追求を企業経営の基盤に置いた上に、人事・労務に関する制度が存在していることを述べている。しかし、今日の企業経営の目標とするところは、森が指摘している経営のあり方の最も基盤となる考え方が、動揺していることを示している。このような経営方針の転換は、労使関係に著しい変化をもたらすものと考えられる。

経済同友会は、企業と個人の新たな関係について、「企業と個人は対等なビジネスパートナーとして創造的な協力関係を築いていくことになる」⁽²⁵⁾と主張している。そのビジネスパートナーとは、「仕事と事業を軸にして、企業と個人が（企業内外の）市場を通じた相互選択によって結ばれる」⁽²⁶⁾ものである。そして、企業がその労働者に期待することと、労働者が何を引き受けるかという内容に基づく関係であり、「個別契約化」⁽²⁷⁾と呼んでいる。

日経連も、今後の雇用の動きとして、長期的な雇用である「長期蓄積能力活用型グループ」、必ずしも長期雇用を前提としない「高度専門能力活用型グループ」、短期的な契約になる柔軟な雇用が中心となる「雇用柔軟型グループ」を挙げている。

そして、産業・企業により、どのような雇用の組み合わせが、効率的でチャレンジングな仕事を行うことができるかを考えるべきであるとの視点から、「雇用のポートフォリオ」の必要性を主張している⁽²⁸⁾。

経済同友会も、「人材の適時適所適材を実現するために、企業内外の多様な労働市場を積極的に活用した調達・配置に取り組む必要」⁽²⁹⁾があることを述べている。「人材調達については、企業は真に優秀な人材を獲得する視点から、人物本位の通年採用を軸とした雇用戦略をとるべきで、…ホワイトカラーの専門性や即戦力を重視した中途採用の一層の活用が課題」⁽³⁰⁾であると述べ、外部労働市場の活性化を図り、仕事と人材との有効なマッチングを促している。さらに、「企業は、自社の職務別・職種別賃金など積極的に公開することにより、外部労働市場の育成・拡充に寄与する必要もある。それが個人の市場価値を測る目安となる」⁽³¹⁾とあり、労働者は、自分の会社での評価以外に外部労働市場で自らの価値を測ることが記されている。

ここにおいては、企業と労働者は、市場メカニズムに基づく関係を築いており、すなわち、労使関係は、需給バランスに基づいて評価される市場価値による「一時的結合」という性格が強い関係となる。これまで前提となってきた、長期的なつながり、ましてや運命を共にするというような企業と労働者との一体性は喪失することになる。そして、労使関係の性格上、「評価」も市場原理に基づき、短期的な成果を即反映するものとなる。したがって、企業が目指す経営のあり方により、そこにおける労使関係の姿が見出され、おのずと労働者の働き方を規定する「評価」のあり方が決まってくるものと思われる。

現在の労使関係の変容について、(1)雇用の不安定化、(2)就業意識の変化、(3)就業形態の多様化、(4)企業経営の変化という四つの事象を通して考察したところ、現在の「評価」の特徴は、おのずと市場メカニズムの影響を強く受け、「短期的に評価結果が顕在化する」という傾向が強いものになってくるのである。

3. 問題の所在と今後の課題

——まとめにかえて——

昨今の新たに広がりつつある労使関係の特徴は、市場原理の影響を受けた短期的性格の強いものであった。そして、現在の就業構造、失業構造、企業経営のあり方、さらにそれらに大きな影響を受けている労働者の就業意識によって、必然的に生じているものであった。したがって、そこにおける「評価」のあり方も、市場メカニズムによって決定される価値評価に代表されるように、短期的に評価が行われ、その結果が直ちに賃金等の処遇に反映され顕在化するという性格であった。

しかし、実際には、まだ新たな評価制度は試行錯誤の段階にあり、問題も多々発生している。例えば、他の企業に先駆けて1993年に成果主義賃金制度を導入した「富士通」が、2001年春にその見直しを迫られたことから理解できよう。その理由として、①社員が失敗を恐れるあまり長期間にわたる高い目標に挑戦しなくなったため、ヒット商品が生まれなくなった。②納入した商品のアフターサービスなどの地味な通常業務がおろそかになり、トラブルが頻発して顧客に逃げられる。③自分の目標達成で手いっぱいになり、問題が起きても他人に押しつけようとする。④業績のいい都市部の事業所や大型プロジェクトに所属している方が有利で、個人の努力や働きぶりは実際には考慮されず、不公平という声も出ている、ことがあげられていた⁽³²⁾。評価の公平性や、短期的な業績に追われることへの問題点が浮き彫りになっている。

また、今後大きな問題になるとと思われる重要な点の一つは、「人材育成」の問題である。「企業は人なり」といわれるように、人材は企業経営の要であるが、その育成には時間を要する。これまで日本企業では、およそ10年間を人材育成期間と考え、OJTを中心に教育に力を入れているところも少なくなく、賃金・昇進等の格差が顕在化するのにも、第1節で述べたように、かなりの時間をかけていた。それが、新しい評価制度の下、短期的な成果が求められるようになると、これまでの長期的な人材育成のシステムは充分機能しなくな

る。現在の自己業績の明確化が常に追及されることにより、一般業務に支障が出るのみならず、長期的には、人材の育成という、重要な企業経営の基盤に関わる課題にも大きな問題が発生することが考えられる。

さらに、業績の評価期間が短いということだけでなく、それが、市場原理に基づいたものになりつつあることにも、注意すべきである。市場メカニズムとは、現在の需要と供給により価値が決定されるものであるから、需給バランスの変動により瞬時にその価値は変化するということである。市場メカニズムの影響を直接受ける派遣社員の時間給が、その需給によって短期間の間に変動していることから明らかである。このような特徴を持つ価値決定とは、あくまで現在という時点における価値を現しているのであって、将来の価値は示していない。そして、現在の価値のみに基づき、将来像を考えても、需給バランスの変動によって簡単にその価値は変化してしまう。特に、能力開発や新技術の取得が必要な場合には、需給バランスが均衡点に至るまでに、他の条件が一定であっても蜘蛛の巣理論にあるようにタイムラグが生じる。しかも、現実にはその間に様々な条件が変動し得ることを考えれば、将来のことは非常に不確定であり、労働者にとって不安定であろう。

労働者各自が、外部労働市場を通じて、現在の自己の価値を認識することは、自己を知り、将来を考えていく上で有効なことではある。しかし、その価値判断のみを妄信することは、大きな危険性を孕んでおり、市場原理の特性を十分に認識しておく必要がある。人材育成とは、「将来の価値形成」を意味している。そして、現在の市場では、将来の価値を明確に測ることは難しい。新商品の開発も、潜在的な需要の上、すなわち現在の市場では「無」の上に、「価値」を創出するからこそ、新商品となり得るのである。

現在、混沌としている経済環境において、新産業の創出、そしてそこにおける雇用機会の創出が強く望まれている。新事業を開発することができるのは、人材以外にはない。しかし、前述のように、雇用創出、そして経済の再起が期待されているIT産業でさえ、必要な人材が必ずしも十分

には採用できておらず、有能な人材が不足している。現在の日本社会において、人材育成は急務になっているのである。

「評価」とは、労働者の働く方向性や基準を示すものであった。したがって、「評価」が如何なるものであるかは、労働者の現在のみならず将来の働き方、生活のあり方に多大な影響をもたらす。企業経営には、激変する経済環境に即対応する短期的視点が重要であることは言うまでもないが、企業の維持・発展には長期的な経営戦略・経営方針を生み出す長期的視点も不可欠である。企業及び労働者を取り巻く現在の環境状況が、市場原理等の「短期的」に「顕在化」する評価を要請してくる中、これからの社会を担う人材育成という「将来の価値形成」をも視野に入れた「長期的」な視点を取り入れ、「長期」と「短期」の両者の特徴をいかに統合していくかが、焦眉の課題となっている。

〈注〉

- (1) 遠藤(2002)などを参照。
- (2) 戎野(2002) pp. 12~14.
- (3) 島田(1994)などがある。
- (4) 遠藤(2000) p. 68.
- (5) 藤村(1989) p. 32.
- (6) 橋木(1992) p. 206.
- (7) 石田(1991) p. 26.
- (8) 石田(1991) p. 28.
- (9) 橋木(1992) p. 16.
- (10) 橋木(1992) p. 16.
- (11) 花田(1987) p. 51.
- (12) 花田(1987) p. 51.
- (13) 厚生労働省(2002) p. 104.
- (14) 厚生労働省(2002) p. 19.
- (15) 厚生労働省(2001) p. 139.
- (16) 「雇用政策研究会」(座長: 小野旭)による推計。『日本経済新聞』2002年7月9日。
- (17) 経済同友会(1999) p. 21.
- (18) 総務省統計局(2002).
- (19) 連合総合生活開発研究所(2001) p. 19.
- (20) 総務省統計局(2001).
- (21) リクルートリサーチ(2000)年を参照。日本労働研究機構(2001)『大都市の若者の就業行動と意識』からも同様の結果が現れている。
- (22) 労働省編(2000)p. 109~117, 日本経済新聞2002年8月4日など。
- (23) 戎野(2002) p. 21 を参照。
- (24) 森(1995) p. 7.

- (25) 経済同友会 (1999) p. 20.
 (26) 経済同友会 (1999) p. 20.
 (27) 経済同友会 (1999) p. 20.
 (28) 日本経営者団体連盟 (1995) pp. 3~4, pp. 64~69.
 (29) 経済同友会 (1999) p. 23.
 (30) 経済同友会 (1999) p. 23.
 (31) 経済同友会 (1999) p. 23.
 (32) 朝日新聞 2001年3月18日. 荒井 (2001) p. 234.

〈参考文献〉

- 荒井一博 (1996) 『雇用制度の経済学』中央経済社.
 荒井一博 (2001) 『文化・組織・雇用制度—日本のシステムの経済分析—』有斐閣.
 石田光男 (1991) 『賃金の社会科学—日本とイギリス—』中央経済社.
 戎野淑子 (2002) 「労使関係と賃金」廣石忠司 福谷正信 八代充史編著『グローバル化時代の賃金制度』社会経済生産性本部.
 遠藤公嗣 (2000) 『日本の人事査定』ミネルヴァ書房.
 経済同友会 (1999) 『企業白書—“個”の競争力向上による日本企業の再生—』.
 厚生労働省編 (2001) 『労働経済白書 (平成 13 年版)』日本労働研究機構.
 厚生労働省 (2002) 『労働経済白書 (平成 14 年版)』日本労働研究機構.
 厚生労働省監修 (2002) 『厚生労働白書 (平成 14 年版)』ぎょうせい.
 笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部.
 佐藤厚 (2001) 『ホワイトカラーの世界—仕事とキャリアのスペクトラム』日本労働研究機構.
 島田晴雄 (1994) 『日本の雇用』筑摩書房.
 社会経済生産性本部 (2002) 『日本の人事制度の現状と課題』.
 総務省統計局 (2001) 『労働力調査特別調査 (平成 13 年 8 月)』.
 総務省統計局 (2002) 『労働力調査 (平成 13 年)』.
 橋木俊詔編 (1992) 『査定・昇進・賃金決定』有斐閣.
 橋木俊詔・デービッド・ワイズ (2001) 『企業行動と労働市場』日本経済新聞社.
 橋木俊詔 連合総合生活研究所編 (1995) 『「昇進」の経済学』東洋経済新報社.
 津田眞徴 (1995) 『新・人事労務管理』有斐閣.
 中村二郎・大橋勇雄 (2002) 「日本の賃金制度と労働市場—展望—」『経済研究』Vol. 53 No. 2 Apr.
 日本経営者団体連盟 (1995) 『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』.
 日本労働研究機構 (2001) 『失業構造の研究』調査研究報告書 No. 142.
 花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態—昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略—」『組織科学』Vol. 21 No. 2.
 樋口美雄 (1992) 『日本経済と就業行動』東洋経済新報社.
 藤村博之 (1989) 「成績査定の国際比較」日本労働協会雑誌 No. 362.
 森五郎 (1995) 『現代日本の人事労務管理』有斐閣.
 連合総合生活開発研究所 (2001) 『第 2 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』.
 リクルートリサーチ (2000) 『アルバイトの就労等に関する調査』.
 労働省編 (2000) 『労働白書 平成 12 年版』日本労働研究機構.
 Forbes, J. Benjamin (1987) “Early Intraorganizational Mobility: Patterns and Influences”, *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 110~125.