

# 成果主義と長時間労働

—労働者の同意と努力を引き出すメカニズム—

李 旼 珍

## 1. はじめに

近年多くの先進諸国で労働時間の短縮の流れが逆転し、労働時間が長くなりつつあり、いまや世界は新たな「働きすぎの時代」に入っているといわれている（森岡 2005）。日本も例外ではなく、90年代前半の時短の動きは90年代後半に一変し、長時間労働者は90年代後半以降増加しつつある。労働力調査によれば、週60時間以上働いている長時間労働者は1995年から2002年の間に、15%から21%に増えている（ドーア 2005）。このような長時間労働者の増加や労働時間の伸びについて、その背景としてグローバル化、情報化などによる現代資本主義の変化や、個人志向・市場志向の新経済の到来による競争の激化などがおおむね指摘されている（Reich 2000；ドーア 2005；森岡 2005）。しかし、労働供給サイド、すなわち労働者側の長時間労働をする理由をめぐっては、自発的理由と非自発的理由が拮抗している。消費主義、際限のない欲望、より多くの所得の追求、仕事が好きだからなどの理由から長時間労働をするという労働者側の自発的な理由が挙げられる一方で、他方では、新経済下で常態化した企業のダウンサイジングによる人員不足、雇用不安による失職の恐れなどから長時間労働が強制されるという非自発的理由が指摘されている。

そこで、日本における近年の長時間労働に関する議論に目を向けると、長時間労働の原因をめぐる議論は、長時間労働の原因・責任を労働者個人に結びつける自発的残業・自発的長時間労働

「論」を退く議論が主流となっているといえる。間（1996）は、『経済大国を作り上げた思想』の中で、「高度成長期の勤労者、特に企業戦士は、仕事に生きがいを見出し、自発的理由による働きすぎに陥り、死亡するものが少なくなかった」（136）と述べる。しかし、森岡（2005）は『働きすぎの時代』の中で、「純然たる「自発的」働きすぎはほとんど考えることが出来ない」、と主張する。森岡は、働きすぎには何らかの強制や、圧力や、競争や、奨励や、制度的動機付けがあることを強調する。もちろん、森岡は、仕事に関して「熱中」や「熱心」、「没頭する」「打ち込む」などの言葉や、「やりがい」「張り合い」といった充足感を表す言葉や、その仕事が好きである「面白い」という表現など、これらの言葉が表す心の働きはすべて自発的働きすぎの契機をなしていることを認める（140）。しかしながら、森岡は、もし社員が残業をするのは、喜んでするのであれ、しぶしぶするのであれ、そうしなければ終わらないような量の仕事があるか、そうしなければ達成できないような成果が期待されているからであると述べる（142）。要するに、森岡は、長時間労働を強制する原因が自発的心の働きより先にあり、それが過重な業務量あるいは過重な成果期待であると捉える。また玄田（2005）も、若手正社員の長時間労働の恒常化の実態と弊害を分析した上、長時間労働をしている30代男性ホワイトカラーに対し、「長時間働いているのは好きで働いているだけだ」というのは、絶対に正しくない（82）、と主張する。玄田は、長時間労働の原因として、

大量の人員削減や採用抑制、ITの普及などにより圧倒的に増えた業務量とそれに伴う負担の高まりを指摘する。森岡、玄田の指摘する長時間労働の原因、「過重な業務量」説は、長時間労働に関する量的調査が裏打ちしている。労働政策研究・研修機構（2005）や小倉・藤本（2007）は、長時間労働は労働者の職務への自主的取り組みよりは所定時間内では片付かない仕事量、すなわち多い業務量とより関係があることを分析する。

しかし、長時間労働の原因が過重な業務量であるという諸議論は、労働者がなぜ長時間労働をもたらす過重な業務量を受け容れるかについては何も説明していない。言い換えれば、なぜ労働者は過重な業務量の完遂に同意するのか、そして労働者から同意を引き出すメカニズムとはどのようなものなのか、についての知見を提供していない。労働者の参加や自律性を基礎とする現代の労働過程の下で発生する長時間労働について、その発生メカニズムを経営側の過重な業務量の強制のみによって説明する議論は十分な説明を尽くしたとはいえないであろう。

こうした問題意識から、本稿は成果主義の下で長時間労働はどのように発生しうるのかについて、過重な業務量の完遂への労働者の同意や労働努力を引き出すメカニズムを明らかにすることによって説明しようとするものである。本稿が成果主義の下での長時間労働の発生に着目するのは、以下の理由からである。すなわち、「成果主義の普及と長時間労働はなんらかの因果関係にある可能性は考えられる」（小倉・藤本 2007：24）、または「90年代後半の大企業における自発的サービス残業増加の背景には、賃金と労働時間の関連を弱める成果主義的人事制度の導入があったことが推測される」（高橋 2005：64）との指摘があるものの、成果主義の下での長時間労働の発生について説明する研究がほとんどないからである。

本稿は、まず長時間労働に関する量的調査から明らかにされているものは何かを検討し（2節）、次、近年アメリカにおける長時間労働の発生につ

いてBurawoyの同意理論を援用し分析する議論を考察し、日本における成果主義の下での長時間労働の発生を説明するための仮説を確認する（3節）。次節では、成果主義の下で長時間労働がどのようにして発生しうるかを説明するため、成果主義的処遇制度の下で仕事量の増大という長時間労働の原因が存在するかを確認した上、成果主義がシステムへの労働者の同意や労働努力を引き出すメカニズムを明らかにする（4節）。最後の結びでは、考察の結果から得られた新しい知見と今後の課題について述べる。以上が本稿の構成になるが、本稿は既存の調査研究や調査データに基づき考察を進める。

## 2. 長時間労働に関する量的調査は何を明らかにしているか。

大量サンプル調査データに基づき、ホワイトカラーの長時間労働の発生原因を、日本人の勤勉性や集団主義的傾向ではなく過重な職務要請・圧力に求める代表的な議論に、山崎（1992）がある。山崎は、東京都立労働研究所が首都圏のさまざまな業種・規模の会社の非製造業部門で働く男性ホワイトカラーを対象に調査した結果をもとに、80年代における労働・職場環境変化を「仕事上の要求度が強まり、同時に、仕事の自由裁量度が高まったが、仕事の自由裁量度の高まりによるストレス軽減効果を相殺して余りあるほどに、仕事上の要求度が強まっている」（4）、と表現する。こうした労働・職場環境変化の下で、長時間過密労働は過重な職務要請と巻き込み圧力に対する呼応あるいは巻き込まれの結果生じていると主張する<sup>1)</sup>。山崎は、「やりがい感・面白さや同僚との付き合いが長時間労働に関与していないなどと言うつもりはないが、そうした見方は月間残業時間でいけばせいぜい10時間、20時間といった程度の残業の発生には通用しても、50時間、100時間といった残業によるいわば超長時間労働の発生を説明できるとは思われない」（8）、と述べる。また、「職

務要請・圧力を規定要因と考えることによって、労働時間規制が他でもなく労働者によって破られてしまう理由が見えてくる」とも説いている。

上の山崎の主張の一般性を確かめた調査研究が労働政策研究・研修機構（2005）の『長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析』である。これは、2004年に日本全国から3,000人を抽出し、郵送質問紙法により回答をもらった2,557人の長時間労働の状況や所定労働時間を超えて働く理由などを分析しているものである。労働政策研究・研修機構（2005）は、結論的に、「山崎が首都圏の非製造部門で働く男性労働者を対象として分析した結果を、より一般性をもった2004年調査データによって検証したが、全体の傾向としてそれを支持するような結果が得られた」（59）、と述べている。その結果とは、以下のようなことである。調査対象者の所定労働時間を超えて働く理由は、「そもそも所定労働時間内では片付かない仕事量だから」が最も多く61.3%、ついで「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」（38.9%）、「最近の人員削減により、一手不足だから」（33.7%）などとなっている。「そもそも所定労働時間内では片付かない仕事量だから」の理由が最も多いが、「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」の理由も2番目に多い。しかし、月間の超過労働時間が50時間を超える超長時間労働者の場合は、「そもそも所定労働時間内では片付かない仕事量だから」の理由が79.8%と、「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」の理由（33.7%）を大きく引き離している。さらに、超長時間労働者の発生に対する超過勤務理由の項目（職務要請・圧力を示す「そもそも所定労働時間内では片付かない仕事量だから」と職務に対する自発的取り組みを示す「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」）の影響を調べたら、個人の属性や勤務先の属性の諸変数でコントロールしても、超過勤務理由の「所定労働時間内では片付かない仕事量だから」は統計的に有意な結果が得られた。しかし、「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」は統計的に有意

な結果が得られなかった。したがって、職務要請・圧力がより超長時間労働と関係しているという山崎の主張を支持できる、という結論である。

小倉・藤本（2007）は、労働政策研究・研修機構が2005年に行った男女・正規雇用労働者を対象にした調査「働き方の現状と意識に関するアンケート調査」<sup>2)</sup>のデータを再集計・分析し、労働時間の長さにも明確に影響している残業理由が「業務量が多い」ことを明らかにしている。分析結果は、以下の通りである。正規従業員の残業をする理由（複数回答）のうち、最も多いのが「そもそも所定労働時間内では片付かない仕事量だから」（以下、「業務量が多い」）で（60%）、ついで多いのが「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」（以下、自分の仕事）となっている（42%）。しかし、第2位の「自分の仕事」に回答した4割強の正規従業員のうち半分は、第1位の「業務量が多い」にも回答しており、したがって、「業務量が多いわけではないが自分の仕事をきちんと仕上げたいから」残業をする人は2割しかいない。残業理由の総労働時間への影響を検証するため、総労働時間を被説明変数とし、残業理由の第1位の「業務量が多い」と第2位の「自分の仕事」を説明変数に投入して分析した結果は、「業務量が多い」は総労働時間を増やすが、「自分の仕事」は正負どちらにも影響していない、ということである。つまり、多い業務量が長時間労働をもたらす要因であるという分析結果である。

山崎（1992）に引き続き、労働政策研究・研修機構（2005）や小倉・藤本（2007）の分析結果は、長時間労働は労働者の職務への自発的（あるいは自発的）取り組みよりは、過重な職務要請、多い業務量とより関係があるということをはっきり示している。これらの分析結果は長時間労働の原因は過重な業務量にあることを明らかにすることによって、長時間労働の原因・責任を労働者個人に結びつける自発的残業・自発的働きすぎ「論」を退いている。近年日本企業における仕事の変化に関する調査研究（社会経済生産性本部・労使関係

常任委員会編 1999；連合総合生活開発研究所 2003)は「従業員一人の担当している仕事の量が増えた(増えている)」こと、また従業員の労働負荷の拡大と成果重視の賃金・昇進制度への変化が同時に進行していること、などを明らかにしている。したがって、労働政策研究・研修機構(2005)や小倉・藤本(2007)は、近年長時間労働者が増えている状況に対しその原因についての説明を提供するといえる。また、これらの研究は成果主義の下で長時間労働が発生しうる可能性が大きいことを示唆する。

しかし、量的調査から、過重な業務量が長時間労働をもたらす規定要因であることがわかったとしても、労働者がなぜ過重な業務量を受け容れるのか、過重な業務量への労働者の同意を引き出すメカニズムはどんなものなのか、についてはわからないままである。次節では、結果的に長時間労働になる過重な業務量を労働者が受け容れるメカニズムについて説明するための理論枠組みや仮説を検討する。

### 3. 労働者の同意理論の検討

なぜ労働者は長時間労働をし、働きすぎになるか。この問題に答えるためには、労働者に長時間労働への圧力をかけるシステムの強制性だけではなく、そのシステムのルールを受け容れる労働者の同意についても解明しなければならない。「労働者はなぜ一生懸命に働くのか」、「労働者はなぜ企業の利益を増大するように自分自身をプッシュするのか」、という問いを、強制や統制ではなく生産現場における同意の組織化によって解こうとした社会学者は、Burawoy(1979)である。いかにすれば、Burawoy(1979)は労働過程における剰余価値(利潤)の生産、すなわち労働者の努力の支出を確保するメカニズムに経営側の強制だけではなく、労働者の同意の組織化があることを理論化したのである。

#### 3-1. Burawoy

Burawoyによれば、同意とは、労働者の剰余価値の生産に協力する意思であり、また同意の組織化とは、その協力する意思を労働者から引き出すことである(27)。Burawoyは、現代の労働過程における剰余価値の生産を確保するメカニズムは、マルクスの考えた「強制 coercion」や「統制 control」を同意の組織化によって補わなければ解明できないと考えた。なぜなら、20世紀半ば以降、資本主義労働過程はマルクスの分析した19世紀資本主義の労働過程から離れ大きな変化を経験したからである。その変化のひとつは、労働組織によって個人主義が促進され、労働者がより多くの自律を持つようになったことである。もうひとつは、職場における階級間(監督・管理者と労働者と)の葛藤が減少・緩和したことである(71-72)。

Burawoyは、自身の働いたエンジン生産工場での労働者の利潤生産への同意がどのように形成されるのか、二つのメカニズムによって明らかにした。一つ目の同意形成メカニズムは、出来高賃金制度の下で労働者が行うメーカー・アウト(making out)のゲーム(このゲームには労働者だけではなく、監督者、経営側も参加する)である。Burawoyの働いたエンジン生産工場の機械工場(machine shop)には、個人別出来高インセンティブ制度の下で、生産基準の100%を超える生産高を産出した労働者に対してはベース賃金とボーナスが支払われる。そこで、労働者は生産基準の100%を超える、言い換えればインセンティブ賃金をもらえる生産レベルを達成するためメーカー・アウトのゲームに参加する。なぜ、労働者はメーカー・アウトのゲームに参加するか。参加理由のひとつは金銭的動機である。しかし、Burawoyによれば、金銭的動機だけでは、メーカー・アウトによって生み出される同意を適切に説明しきれない。他の参加理由は、社会的理由や生理的理由である。社会的理由とは、労働者たちはゲームに参加しなければ、職場における自分

たちの評判が悪くなり、社会的に自分たちが受け入れてもらえないと感じるということである。またメイキング・アウトは生理的にやる価値、つまり労働の単調さを軽減し疲れを感じないようにする価値を持っているということである。こうした諸理由から、労働者たちはメイキング・アウトのゲームに参加するが、こうしたゲーム参加行為はゲームのルールへの同意を生み出す。すなわち、ゲーム参加行為を通じて同意が構築されるのである。さらに、ゲーム参加行為は、二つの結果をもたらす。ひとつは、ゲームの基盤となっている生産関係を隠蔽する結果で、もうひとつはゲームのルールを規定する生産の社会関係に対する同意を生み出す結果である。

二つ目の同意形成メカニズムは、内部労働市場である<sup>3)</sup>。内部労働市場はどのように同意を生み出すのか。企業内部に形成された内部労働市場は労働者の企業間移動を減少させる代わりに、企業内移動を促進する。企業内移動・ジョブ選択の機会の拡大は競争的個人主義を育成し、またこの競争的個人主義は個々の労働者の利害を階級の利害ではなく一個人の利害として構成し、労働者と管理者間の葛藤を減少させる効果を持つ。またシニオリティ（先任権）を報奨するシステムの導入は労働者の会社へのコミットメントを高め、労働者に会社の利害を自分たちの利害として受け止めるようにさせる。すなわち、シニオリティの報奨制度に基づいた内部労働市場の形成は企業の利益と労働者の利益を一体化する物質的基礎を提供するのである<sup>4)</sup>。こうして労働者たちは内部労働市場の維持や拡大に明確な利害を持ち、こうした利害が内部労働市場のルールと労働過程への労働者の同意を生み出す。

以上の二つの同意形成メカニズムを通じて、労働者の自発的隷属（voluntary servitude）が再生産されるとBurawoyは捉える。そしてBurawoyは、資本主義的労働過程における労働者の（機械などに対する）自律性の高揚、競争的個人主義の増大、選択肢の拡大が同意の基礎を成すものであ

ると強調する。これが、Burawoyの「同意」理論の第1のポイントであるといえよう。労働者の同意形成は、資本主義労働過程のルールの下で労働者に開かれている、いくつかの選択肢の中から選択することができる自律的個人としての同意形成である。そして第2のポイントは、労働者の自律性が経営によって規制されるものであると捉える点である。メイキング・アウトのゲームは労働者の自律的行為であるものの、ゲームは経営側の作る規制の範囲内で行われるものである。つまり、ゲームは経営側の規制をまったく受けない自主的なものではない。こうした点で、Burawoyの同意理論は規制される自律に関する理論であるといえる。

### 3-2. Sharone

Burawoyの同意理論を新経済下のハイテク企業に適用し、アメリカのホワイトカラー職場における長時間労働の誘因についての分析を試みた若手社会学者は、Ofer Sharoneである。Sharone（2002）は、「Burawoyのワークゲーム分析は従業員に意思決定する裁量権を与える職場であればどんな職場でも適用できる」、また「Burawoyは現代の経営技法が従業員のキャリアに重要な影響を及ぼす決定に関して彼らにより大きな裁量を与えるだろうと予測したので、彼の理論は「新経済」により当てはまる」、と捉える。

Sharone（2004）の事例研究したハイテク企業のソフトウェアエンジニアたちは、週平均67時間働いていた。Sharoneは、ソフトウェアエンジニアの長時間労働はハイテク企業の「競争的自己管理 competitive self-management」経営システムの下でエンジニアたちが自らに長時間労働を課した結果であると、分析する。「競争的自己管理」経営システムは個人業績の相対評価や自律的自己管理からなる。まず、個人業績の相対評価は、各個人が自身の業績がどんな評価点をつけられるかわからない、つまり評価点についての不確実性と不安を高め、同僚との競争を激化させる。エン

エンジニアにとって、評価点は自分の専門能力や市場価値を確認する唯一の手段である。したがって、高い評価点を取るため、エンジニアたちは長時間労働を自己に課す（self-impose）ことを選択するのである。こうした、同僚との競争を煽る相対的評価制度がエンジニアたちに抵抗なしで受け容れられるのは、経営側によってエンジニアたちに与えられた自律的自己管理の実践のおかげである。経営側はエンジニアたちに労働の多様な側面に関する裁量権を公式的に付与し、エンジニアたちの自律を尊重する姿勢を示す。自律は、アメリカ労働者が高い価値を置くものである。こうして、エンジニアたちは、自身の目標の設定や、自身の業績の自己評価など、自律的自己管理に積極的に参加する。エンジニアたちの中には、競争的相対評価制度が長時間労働をするよう動機付ける暗黙的の圧力になっているという意見もあるが、多数は肯定的刺激をある程度受けていると言及する。

Sharone の事例研究は、Burawoy の同意理論が新経済の非製造業職場でハイテク労働者が長時間働く原因を分析する枠組みとして適用できることを示している。Sharone は Burawoy の同意理論の第 1 ポイント、すなわち労働者の自律性が同意形成の基礎であるという点（Sharone の表現を借りれば、労働者は自律の領域を持っていれば、「ワークゲーム」に没頭するようになる）に着目し、「新経済」職場における経営戦略、すなわち「自律的自己管理」の実践が競争的相対評価制度への労働者の同意を生み出すことを明らかにしている。さらに、Sharone は、事例研究のハイテク職場の経営実践は、新経済における一般的趨勢を反映するものであると強調する。すなわち、管理領域への労働者のインボルブメントと労働者の業績評価の個別化は、いわゆる新経済職場の本質的特性であるということである。こうした点で、Sharone は、事例企業における長時間労働を生み出すメカニズムが新経済職場であればどこでも発見できる可能性があることを示唆する。

### 3-3. 「労働者の同意と努力を引き出す自律性と参加」仮説

Burawoy の同意理論を新経済の職場に適用したのが Sharone (2004) であるといえるが、二人の議論から、以下の諸仮説を引き出すことができる。第 1 は、労働者に裁量権を与えるなど労働者の自律性を許容する労働過程や経営システムは労働者の努力支出を強化することと、その労働過程やシステムへの労働者の同意を組織化することができる。第 2 は、労働者を参加させ、かつ競争的個人主義を刺激する個人業績評価制度は労働者の努力支出を強化することと、その労働過程やシステムへの労働者の同意を組織化することができる。

Sharone は、上の「労働者の同意と努力を引き出す自律性と参加」仮説がアメリカの新経済職場に適用できる根拠として、アメリカ労働者が自律に高い価値を付与することを上げている。しかし、この仮説は、日本の労務管理システムや労働過程が日本の労働者の長時間労働や働きすぎをもたらすメカニズムを分析する際に用いられてきた仮説でもある。たとえば、熊沢（1989；1992a）は長時間労働や働きすぎをもたらす日本企業の労務管理システムを分析する。熊沢によれば、日本企業の労務管理システムである能力主義管理は、全従業員の平等な参加を保障し、全従業員の発揮しうる能力に高い期待をかけ、能力の結果は人事考課によって格差をつけ個人間に熾烈な競争をさせる、「参加・平等・個人間競争システム」であるが、こうした競争のルールに従業員が同意した結果、長時間労働や働きすぎがもたらされるということである。平たく言えば、すべての従業員が平等に参加するので、競争は熾烈になり、誰よりも頑張らなければ競争に勝ち抜くことが出来ないで、長時間労働、働きすぎになるということである<sup>6)</sup>。熊沢の分析に注目すべき点は、熊沢が日本企業の労務管理システムを「個人間競争刺激システム」と捉える点である<sup>7)</sup>。

また京谷（1992）は、過労死に象徴されるよう

な長時間かつ過密な現代日本の労働過程の過酷な特質を維持・再生産する機構として、日本的労働過程のフレキシブル・システムの存在を強調する。京谷によれば、フレキシブル・システムは二つの要素から構成される。ひとつは、生産計画の日常実践において発揮される「職場集団の（準）自律性」、もうひとつは小集団活動による作業改善において発揮される労働者の制限された「自主性」である。こうしたフレキシブル・システムが労働者からどのように合意や同意を調達するかに関して、京谷は以下のように説明する。

日本的フレキシブル・システムにおいて、経営は生産計画の大枠を設定するのみであり、実際の労働過程におけるその日常的な実践方法の決定は職場集団の（準）自律的な意思決定過程における合意にゆだねられる。経営の生産計画が職場集団の（準）自律的な意識決定過程を媒介することを通して、職場の労働者にとっては、その生産計画はあたかも彼らの主体的な意思と合意に基づいて決定されたかのように、したがってまた同時に、その完遂に対し自ら自発的な責任を負うべきものであるかのように意識される。職場集団の（準）自律性を媒介とする労働過程の統制は、こうした虚偽意識の形成を通して、経営による労働過程の統制に対する職場の労働者集団からの自発的な合意を調達する（108）<sup>8)</sup>。

そして自主性の発揮の余地が確保されている小集団活動は労働者の興味をひきつけ、いわば労働にのめりこませ、労働過程に労働者が主体的に包摂される契機として作動する。したがって、また小集団活動における「自主性」の発揮の余地は、経営による労働過程の支配に対する同意を個々の労働者から調達する（109）。

要するに、京谷は、経営側の管理の枠内という限界はあるものの、労働者に自律性や自主性を発揮する余地を与える日本的労働過程において、労働者は生産計画の完遂や作業改善に主体的、自発的に責任を負うべきと意識し、長時間かつ過密な労働過程を受容する、と分析する。

熊沢や京谷は、長時間かつ過酷な労働過程であっても、労働過程や労務管理システムが労働者の参加や自律性や競争をある程度支持するものなら、労働者はその労働過程を受容する、と捉える。

しかし、熊沢と京谷の議論は、いわゆる日本の経営、日本的労務管理についての議論である。日本企業の人事管理システムは、1990年代半ば以降大きく変化している。労働者が比較的短期間にあげた成果の評価に基づいて人事や賃金などの処遇が変わるという成果主義<sup>9)</sup>の導入が日本企業で進行していることは多くのアンケート調査によって裏付けられている。たとえば、UFJ 総研の2004年調査によれば、いわゆる成果主義を導入しているのは全体で約6割程度の企業であり、従業員1000人以上の大企業で割合が高い（約8割）が、300人未満の中小規模の企業でも50%程度に上る（労働政策研究・研修機構編2007：40）。2004年JILPT企業調査でも成果主義が約6割の企業に導入されていることを明らかにしている（労働政策研究・研修機構編2007）。より狭義的な意味の、労働者一人一人の仕事に対する成果や能力を賃金に反映させていく「成果主義的賃金制度」の導入は、より多くの企業で進行している。厚生労働省の実施した『平成13年就労条件総合調査（2001）』によれば、従業員1000人以上の企業において業績評価制度があり、給与に反映されているとする企業の割合は78.2%となっている（開本2005）。また、内閣府の「平成16年度企業行動に関するアンケート調査」によれば、資本金100億円以上規模の企業ではすべての職種に対して8割前後の企業が成果主義的賃金制度を導入している（平成19年版『労働経済白書』）。

次節では、成果主義に対し上の「労働者の同意と努力を引き出す自律性と参加」仮説を当てはめることが出来るかについて、考察する。考察の手順としては、まず、成果主義の下で長時間労働の原因とされる過重な業務量を労働者が抱えこむ状況が起こっているかどうかを検討する。次は、成果主義が労働者の自律性を促し、かつ、評価制度

に労働者を参加させ、労働者の同意や労働努力を引き出しているシステムであるか、について検討する。

#### 4. 成果主義の下での長時間労働の発生：同意と労働努力を引き出すメカニズム

成果主義は長時間労働をもたらすシステムなのか。成果主義と長時間労働とに関係はあるのか。リクルートワークス研究所の長時間労働に関する調査（調査対象：男性正社員）によれば、「自分の業績で賃金が決まる」と答えた人の中で週60時間以上働いている長時間労働者が多く、特に20代と30代にその割合が目立って高い（[http://www.works-i.com/special/tyosa-no-mori\\_11.html](http://www.works-i.com/special/tyosa-no-mori_11.html)）。成果主義を採用する企業で長時間労働者が多い結果であるが、成果主義を導入している企業で長時間労働の原因とされる「業務量が多い」

という状況が起こっているかを見てみよう。

成果主義の導入による働き方の変化について考察している先行研究には、守島（1999）と大竹・唐渡（2003）がある。

守島（1999）は、1998年に社会経済生産性本部が各産業の主要企業27社の従業員を対象に調査した「職場生活と仕事に関するアンケート調査」データを用い<sup>10)</sup>、成果主義のタイプ別に仕事の変化を分析している。上掲の調査は、従業員に「最近3年間でのあなた自身の仕事の変化」について聞いている<sup>11)</sup>。分析結果によれば、成果主義賃金への見直しとともに個人を評価するポイントが業績・成果重視へ変化した企業ほど、担当している仕事の量が増え、仕事の範囲も増えている（表1）。この分析結果によれば、成果主義賃金のみが導入された企業では、成果主義賃金が導入されていない企業と比べ、担当している仕事の量が増える、あるいは仕事の範囲が増える、という傾

表1 成果主義と仕事密度の変化

| 成果主義のタイプ                         | 職場の雰囲気の変化：あなた自身の仕事は最近3年間でどのように変化しましたか。点数が低いほど以下の傾向が強いことを示す（3点尺度） |       |             |          |          |          |
|----------------------------------|--|-------|-------------|----------|----------|----------|
|                                  | 担当している仕事の量   | 仕事の範囲 | 裁量に任されている範囲 | 仕事の分担・役割 | 仕事に対する責任 | 必要な能力や知識 |
| 成果主義賃金への見直し1                     |  |       |             |          |          |          |
| 成果主義賃金への見直しのみ                    | 1.44   | 1.35  | 1.53        | 1.95     | 1.47     | 1.36     |
| 成果主義賃金への見直しと評価するポイントが業績・成果重視へ変化2 | 1.28   | 1.21  | 1.36        | 1.75     | 1.29     | 1.20     |
| 変化なし                             | 1.38   | 1.31  | 1.43        | 1.84     | 1.37     | 1.27     |
| 全体平均                             | 1.34   | 1.27  | 1.41        | 1.81     | 1.35     | 1.25     |
| 統計的有意度3                          | ***  | ***   | ***         | ***      | ***      | ***      |

1. 質問：「あなたの会社では最近3年間に仕事の業績や成果のウェイトを高めるような賃金制度の見直しが行われましたか。」
2. あなたの職場において個人を評価するポイントはどのように変わりましたか。
3. 統計的有意度で、\*\*\*は1%水準で平均値の差が有意

出所：守島（1999）、p 32の図表1-4。



向が弱い。したがって、賃金・評価制度において成果主義を徹底した企業ほど、労働者の仕事の量や範囲が増えていることがわかる。

大竹・唐渡（2003）は、前傾の社会経済生産性本部の調査と同じ質問と調査項目を用い、2000年に中部地区の企業の労働者を対象に行った調査データに基づき、成果主義的賃金制度の導入と働き方の変化について分析している。成果主義的賃金制度を導入した企業と導入していない企業で、

過去3年間で労働者の働き方の変化に差があるかどうかを統計的に検定した結果を見る（表2）と、成果主義的賃金制度を導入した企業の従業員では、そうでない企業の従業員に比べて、仕事の量が増え、労働時間が長くなったと認識する者の比率が有意に高い。

守島（1999）の分析したサンプルの特性（ホワイトカラーが多い、多様な業種、27社の従業員）と大竹・唐渡（2003）の分析したサンプルの特性

表2 成果主義的な賃金制度の導入と働き方の変化

| 成果主義的な賃金制度の導入                                   |               | 行った            |      | 行っていない          |      |         |
|---|---------------|----------------|------|-----------------|------|---------|
| 最近3年間に仕事の業績や成果のウェイトを高めるような賃金制度の見直しを行いましたか（企業比率） |               | 59.0%          |      | 39.8%           |      |         |
| 質問項目  | 回答            | 導入<br>サンプル数 比率 |      | 非導入<br>サンプル数 比率 |      | 比率の差    |
| 仕事の量  | 減った           | 1432           | 0.05 | 310             | 0.09 | -0.03** |
|   | 増えた           |                | 0.77 |                 | 0.71 | 0.06**  |
| 仕事の範囲   | 狭まった          | 1432           | 0.03 | 310             | 0.04 | -0.01   |
|   | 広がった          |                | 0.79 |                 | 0.75 | 0.03    |
| 自分の裁量に任<br>されている範囲                              | 狭まった          | 1426           | 0.03 | 309             | 0.04 | 0.00    |
|   | 広がった          |                | 0.65 |                 | 0.58 | 0.08*** |
| 労働時間  | 短くなった         | 1429           | 0.14 | 310             | 0.13 | 0.01    |
|   | 長くなった         |                | 0.51 |                 | 0.43 | 0.08*** |
| 仕事の分担・役<br>割の明確さ                                | 不明確になった       | 1431           | 0.19 | 308             | 0.22 | -0.03   |
|   | 明確になった        |                | 0.29 |                 | 0.30 | -0.01   |
| 仕事に対する責<br>任                                    | 減った           | 1428           | 0.02 | 310             | 0.02 | 0.00    |
|   | 増えた           |                | 0.71 |                 | 0.68 | 0.03    |
| 問われる仕事の<br>成果                                   | あまり問われなくなった   | 1428           | 0.02 | 310             | 0.01 | 0.01    |
|   | 厳しく問われるようになった |                | 0.66 |                 | 0.59 | 0.07**  |
| 求められる能力<br>や知識                                  | 減った           | 1429           | 0.01 | 310             | 0.02 | -0.01   |
|   | 増えた           |                | 0.79 |                 | 0.78 | 0.01    |
| 能力開発の機会   | 減った           | 1426           | 0.13 | 309             | 0.12 | 0.02    |
|   | 増えた           |                | 0.36 |                 | 0.40 | -0.04   |

出所：大竹・唐渡（2003）、p 195 の表2。

(ブルーカラーが多い、製造業、83社の従業員)が異なるものの、両分析における共通の発見は、労働者の仕事量が成果主義の下でより増大していることである。したがって、労働政策研究・研究機構(2005)などの量的調査が明らかにしている長時間労働の原因、すなわち業務量が多いという仕事状況が成果主義の下で顕著に存在するといえるだろう。

上では、長時間労働の原因となる業務量の増大が成果主義の下で存在することだけを確認したが、成果主義の下で労働時間がより増え、仕事の成果がより厳しく問われるようになっていること(大竹・唐渡2003)、またゆとりを持って仕事をしている職場の雰囲気弱くなっていること(守島1999)などが指摘されている。

このように成果主義の下で労働者の労働負荷が増大し、職場のゆとりが低減しているにもかかわらず、成果主義の考え方に対する労働者の支持は予想外に高い。2004年JILPT従業員調査によれば、成果主義の意図と目的とされる「個人のやる気を引き出す制度」や「個人の成果が処遇に反映されるよい制度」といった主張に対して6割強の

従業員が支持している(労働政策研究・研修機構編2007:107)<sup>12)</sup>。

次は、本稿の「労働者の同意や努力を引き出す自律性や参加」仮説を成果主義に対して適用できるか、検討する。以下では、成果主義が労働者の自律性を促し、かつ、評価制度に労働者を参加させ、労働者の同意や労働努力を引き出しているか、などについて検討する。

成果主義は労働者により裁量を与え、自律的な働き方を促進する賃金システムであるか。前述した大竹・唐渡の分析(表2)によれば、成果主義を導入した企業で、そうでない企業と比べ、「自分の裁量に任されている範囲」が広がったという回答の比率が有意に高い。前述の守島の分析(表1)からは、成果主義を賃金制度だけではなく評価制度にも取り入れた場合に、裁量の拡大がより見られる。また前述した2004年JILPT従業員調査によれば、成果主義の導入を回答した従業員に、未導入を回答した従業員に比べ、「個人の目標設定における裁量が拡大した」と「仕事の進め方において社員の裁量が拡大した」といった裁量拡大のスコアが有意に高い(表3)。以上の諸分析か

表3 成果主義の要因のスコア

|         | (1) 成果主義導入 | (2) 未導入 | (1) - (2) |
|---------|------------|---------|-----------|
| 仕事意欲    | 3.06       | 2.84    | 0.22**    |
| 意欲促進的環境 | 2.88       | 2.63    | 0.25**    |
| 雇用関係悪化  | 3.04       | 3.06    | -0.02     |
| 労働強化    | 3.44       | 3.47    | -0.03     |
| 管理強化    | 3.19       | 2.96    | 0.22**    |
| 職場関係悪化  | 2.63       | 2.65    | -0.02     |
| 裁量拡大    | 2.96       | 2.75    | 0.21**    |
| 成果障害的工作 | 3.16       | 3.30    | -0.14**   |
| 評価の納得性  | 1.95       | 1.89    | 0.06**    |

出所：労働政策研究・研修機構編(2007)、p119の図表1-45。

ら、成果主義は労働者により裁量を与え、自律的な働き方を促進する賃金システムであるといえるであろう。

近年成果主義をめぐる論点は、成果主義自体が労働意欲を高める作用をするものではなく、成果主義が労働意欲を高めるよう機能する仕事条件の整備が不可欠で、かつその機能条件はどのようなものであるか、という点に集約されている。こうした点を最初に議論した先駆的研究は、玄田・神林・篠崎（1999）である。玄田・神林・篠崎（1999）は、守島（1999）の分析したデータと同じ社会経済生産性本部の調査データを用い、仕事の業績・成果重視の賃金制度が労働意欲に影響をする機能条件を分析している。分析の結果によれば、成果主義賃金制度への変更に伴い、働く意欲が刺激される仕事の変化は、「仕事の裁量の範囲が増える」、「仕事の分担・役割が明確になる」、「成果が厳しく問われる」、「能力開発の機会が増える」といった場合である。逆に労働意欲が減退するのは、「仕事の量の増大」、「仕事の範囲の減少」、「自らの裁量範囲の減少」、「分担のあいまい化」、「能力開発機会の減少」の場合である。

成果主義の下で裁量範囲の拡大が労働意欲を向上させる要因であるという知見は、大竹・唐渡（2003）<sup>13)</sup>と2004年JILPT従業員調査の分析（労働政策研究・研修機構編2007）においても示されている（2004年JILPT従業員調査分析の結果は表5を参照すること）。

以上の検討から、成果主義の下で裁量範囲の拡大が図られ、それが労働意欲の向上によい影響を与えることがわかる。したがって、成果主義が労働者の自律性を促進し、自律的な働き方が労働者の労働努力を引き出すといえる。

次、成果主義は評価制度に労働者個人を参加させ、労働者の同意や労働努力を引き出しているかについて検討する。

成果主義の進展に伴い、多くの企業は評価の納得性を高めるための施策のひとつとして目標管理という評価の仕組みを取り入れている。前掲の

2004年JILPT企業調査によれば、成果主義を導入している企業のうち目標管理制度の整備・強化を実施した企業は65.2%となっている。成果主義を導入していない企業と比べて、成果主義導入企業における目標管理制度の導入率はかなり高い。また評価の納得性は成果主義導入の企業のほうが有意に高い（表3参照）。では、目標管理制度とは、どのような評価の仕組みであるか。目標管理制度は、社員が自らの考えるところと上司が考えるところのすり合わせを通じて目標設定を行い、対象期間における達成度を業績評価の主たる要素に取り入れていく、という仕組みの制度である（労働政策研究・研修機構編2007：167）。目標管理制度によって、労働者は自身の目標設定に参加することが出来るのである。

こうした目標管理制度が労働意欲にどのように影響するか、2004年JILPT企業調査のデータによる成果主義と職場の元気についての分析結果から見てみよう<sup>14)</sup>。この分析結果によれば（表4）、目標管理制度などの成果主義的な評価・処遇施策は「社員の間での競争意識が高まった」という競争促進と有意な正の関連を示している。しかし、目標管理制度等の成果主義的な評価・処遇施策は仕事意欲に関しては有意な関連を見せていない。こうした結果は予想されることである。成果主義が労働意欲の向上と関連がないことは先行研究からも示されているからである。

では、目標管理制度がポジティブに影響する競争意識の高まりは労働意欲とプラスの関係にあるのか、見てみよう。前掲の2004年JILPT従業員調査に戻り、成果主義導入の企業における従業員の仕事意欲の要因を見ると、意欲促進的環境が仕事意欲に対して非常に強くプラスに作用するという結果である（表5）。意欲促進的環境の要因は、「社員間の競争意識が高まった」、「目標がより明確になった」などの6項目から構成されており、競争意識の高まりも仕事意欲に正の効果を与えている。

ところが、目標管理制度には進捗管理やノルマ

表4 職場のモラル、競争意識、意欲と成果主義及び人材育成

| 説明変数                                      | 職場のモラル  | 社員の間での競争意識が高まった | 従業員の仕事に対する意欲が高まった |
|---|---------|-----------------|-------------------|
| 業績給・成果給の導入                                | 0.030   | 0.363**         | 0.082             |
| 個人業績と連動する部分の拡大                            | 0.054** | 0.472***        | 0.077             |
| 目標管理                                      | 0.060** | 0.428**         | 0.006             |
| 従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練                      | 0.079** | 0.036           | 0.377**           |
| 一部の従業員を対象とした選別的な教育訓練                      | 0.041*  | 0.264           | 0.353**           |
| CDP などによる従業員のキャリア開発                       | 0.042   | -0.184          | 0.190             |
| 定数  | 2.066   | -2.467***       | -1.226***         |
| 分析方法                                      | 重回帰分析   | ロジスティック回帰       | ロジスティック回帰         |
| サンプル数                                     | 1089    | 1089            | 1091              |
| R <sup>2</sup> 乗と Pseudo R <sup>2</sup> 乗 | 0.097   | 0.085           | 0.057             |

\*\*\*  $p < .01$ , \*\*  $.01 < p < .05$ , \*  $.05 < p < .10$

出所：労働政策研究・研修機構（2006）、p 25 の第 1-5-3 表から引用。

を厳しくするという管理強化の効果を生み出す可能性が高いことが指摘されている。2004 年 JILPT 総合データ<sup>15)</sup>の分析によれば、目標管理制度が導入されている企業で、「進捗管理が厳しくなった」と「ノルマがきつくなった」と思う従業員の比率が高い（表6）。目標管理制度の下で成果管理の強化が起こっている様子が伺える。

しかし、興味深いことに、管理強化は仕事意欲にプラスの要因となっている。前掲の表5を見ると、管理強化（「ノルマがきつくなった」や「進捗管理が厳しくなった」）は仕事意欲を高めるように有意に作用する。似たような結果は、前述した玄田・神林・篠崎（1999）の研究にも出ている。成果主義的賃金制度の導入により「仕事の成果が厳しく問われるようになった」ことが働く意欲の向上にプラスの影響を与える結果である。

以上の検討から、目標管理制度には二つの側面があることがわかる。ひとつは、目標設定に労働者個人を参加させ、評価制度に対する労働者の納

得性を高める側面である。もうひとつは、労働者個人の成果管理を強化する側面である。さらに目標管理制度は二つのルートを通じて労働意欲の向上にプラスの影響をあたえているようである。ひとつのルートは、社員間の競争意識を促進するというルートである。もうひとつのルートは、進捗管理強化やノルマ強化という成果管理強化というルートである。

今まで、成果主義の下で起こっている業務量の増大という長時間労働の原因を労働者が受け入れるメカニズムを説明するために、「労働者の同意と努力を引き出す自律性と参加」仮説を成果主義に対して当てはめることが出来るかについて考察してきた。考察の結果は、以下のように整理できる。

第1、成果主義の下で仕事の裁量範囲が広がっており、裁量範囲の拡大は労働意欲の向上によい影響を与えていることが確認できた。したがって、成果主義は労働者の自律性を促進し、労働者の労

表5 仕事意欲の要因

|                     | 成果主義導入    |       | 成果主義未導入   |       |
|---------------------|-----------|-------|-----------|-------|
|                     | 係数        | 標準誤差  | 係数        | 標準誤差  |
| 意欲促進的環境             | 0.510***  | 0.025 | 0.549***  | 0.039 |
| 雇用関係悪化              | 0.018     | 0.018 | 0.016     | 0.025 |
| 労働強化                | 0.002     | 0.018 | 0.038     | 0.026 |
| 管理強化                | 0.134***  | 0.016 | 0.125***  | 0.022 |
| 職場関係悪化              | -0.077*** | 0.022 | -0.138*** | 0.031 |
| 裁量拡大                | 0.120***  | 0.016 | 0.095***  | 0.026 |
| 成果障害の仕事             | -0.027*   | 0.014 | -0.060**  | 0.020 |
| 評価納得性               | 0.096**   | 0.035 | 0.159**   | 0.058 |
| 仕事満足                | 0.044**   | 0.015 | 0.087***  | 0.022 |
| 賃金満足                | -0.013    | 0.012 | -0.039#   | 0.020 |
| 技能度                 | 0.040**   | 0.015 | 0.016     | 0.021 |
| 訓練満足                | 0.036*    | 0.014 | -0.025    | 0.021 |
| 長期雇用                | 0.057#    | 0.030 | 0.052     | 0.045 |
| 年齢階層                | -0.025    | 0.015 | -0.014    | 0.022 |
| (定数)                | 0.807***  | 0.146 | 0.995***  | 0.220 |
| 調整済み R <sup>2</sup> | 0.551     |       | 0.562     |       |

出所：労働政策研究・研修機構編（2007）、p 116 の図表 1-44。

働努力を引き出す作用をするといえる。

第2、成果主義を導入した多くの企業は目標設定や目標達成に対する評価に労働者を参加させる

目標管理制度の整備・強化を実施しており、成果主義未導入の企業と比べ、成果主義導入の企業で評価の納得性は有意に高い。そして目標管理制度

表6 目標管理と職場管理

|             |      | 目標管理導入 | 目標管理なし |
|-------------|------|--------|--------|
| 進捗管理が厳しくなった | そう思う | 44.0%  | 37.1%  |
|             | 思わない | 19.7%  | 23.6%  |
| ノルマがきつくなった  | そう思う | 35.6%  | 29.4%  |
|             | 思わない | 25.6%  | 31.8%  |

注：すべてのクロス表で、カイ二乗値が1%水準で有意（N=2,627）。

出所：労働政策研究・研修機構編（2007）、p 168 の図表 2-16 より引用。

は、一方では社員間の競争意識の高まりを通じて、他方では進捗管理の強化やノルマ強化という成果管理強化を通じて、労働意欲の向上に影響を与えていることが確認できた。したがって、成果主義は労働者を参加させる評価制度を通じて労働努力を引き出しているといえる。

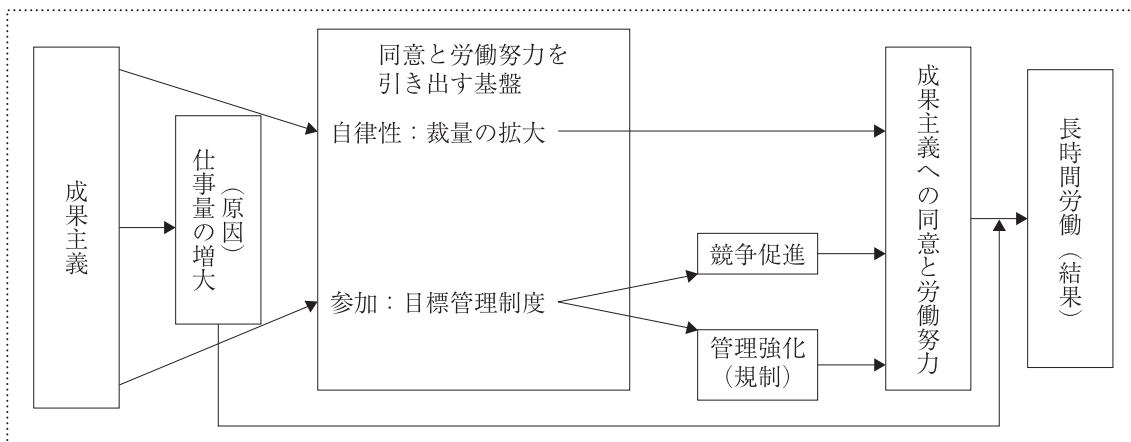
第3、成果主義の下で仕事量が増え、労働時間が長くなり、仕事の成果が厳しく問われるようになるなど、労働者にとってハードワークの環境が存在するといえる。それにもかかわらず、成果主義の考え方を支持する労働者は多数である。多数の労働者は成果主義を個人のやる気を引き出す制度であると認識する。しかし、成果主義自体が労働意欲を高める効果のないことは先行研究でも確認されている。多数の労働者が成果主義を個人のやる気を引き出す制度であると認識するのは、成果主義の導入に伴い労働者の裁量拡大が図られていることや、労働者を参加させる評価制度が取り入れられていることなどによる効果であろう。このことは、裏を返していえば、成果主義が労働者の自律性や参加の拡大なしでは、個人のやる気を引き出す制度として機能できないことを意味する。したがって、成果主義の下で高まる労働者の自律性や参加は成果主義への同意の基盤であり、ひいては成果主義の導入に伴う厳しい仕事環境を受け

容れる基盤として作用するといえる。

第4、しかしながら、成果主義の下で労働意欲を向上する仕事条件は、裁量拡大のみならず、管理強化でもある。仕事の進め方や目標設定に関する従業員の裁量拡大とノルマや進捗管理の強化がともに労働意欲にプラスに作用するということは、Burawoyのいう「規制される自律」概念によって説明できる。Burawoyは資本主義労働過程が労働者の自律性を高める方向で今後発展するだろうと予測しながら、その自律性は経営によって規制される自律性であることも強調する。成果主義の運用に経営側は自律性と規制、両方を取り入れ、労働者の労働努力を引き出しているといえる。しかし、経営側が成果主義の運用に自律性の拡大と管理強化とのバランスを心かけず、管理強化に注力してしまうと、労働者の労働意欲は減退するだろう。

以上の考察結果に基づき、成果主義の下で労働者が業務量の増大という仕事状況を受容し長時間労働にいたらしめるメカニズム、いいかえれば、成果主義の下で業務量の増大という仕事状況に直面した労働者から労働努力や成果主義への同意を引き出すメカニズムを示すと、以下の図のようになるであろう。

図 成果主義の下で労働努力と同意を引き出すメカニズム



## 5. 結び

本稿では、成果主義の下で長時間労働がどのように発生しうるかについて、「労働者の同意と努力を引き出す自律性と参加」仮説を用い、考察した。考察の結果、成果主義の下で業務量が増大しており、したがって、長時間労働の原因とされる業務量の過重という仕事状況が成果主義の下で存在することが確認できた。そして、成果主義の下で、こうした業務量の過重に直面した労働者から同意と努力を引き出し、結果的に長時間労働にならしめる、以下のようなメカニズムを明らかにした。1) 成果主義の下で労働者の自律性を促進する裁量拡大は労働意欲の向上に影響を与え、労働者の労働努力を引き出す作用をする。2) 成果主義を導入した多くの企業で整備・強化された、目標設定や目標達成に対する評価に労働者を参加させる目標管理制度は、一方では社員間の競争意識の高まりを通じて、他方では進捗管理の強化やノルマ強化という成果管理強化を通じて、労働意欲の向上に影響を与え、労働者の労働努力を引き出す作用をする。3) 成果主義の導入に伴う労働者の裁量拡大や労働者を参加させる評価制度の取り入れは、成果主義の考え方への労働者の支持、言い換えれば成果主義への労働者の同意を引き出す基盤として作用する。

本稿は、いくつかの先行研究が成果主義と長時間労働との関連性を示唆するものの、その関連についての本格的研究がない現状において、上述したメカニズムにより成果主義の下で長時間労働が発生しうることを明らかにしたものである。この点は、長時間労働の要因をめぐる諸議論に対する本稿の小さな貢献であるといえるであろう。また本稿は、成果主義が労働者の自律性や参加を通じてのみではなく、管理強化という経営側の規制を通じても労働者の努力を引き出すことを示している。アメリカの新経済職場における経営戦略、すなわち労働者の自律性を組み込んだ経営戦略が長時間労働の誘因として作用することを分析した

Sharone (2004) は Burawoy の同意理論における自律性の側面だけに注目したといえる。言い換えれば、Sharone は Burawoy の同意理論における規制される自律性の側面を見逃したのである。しかし、本稿は、Burawoy によって示唆された、資本主義労働過程における労働者の同意と努力を引き出すメカニズムの、規制と自律性の両側面を成果主義において確認した。この点は、本稿の考察より得た新しい知見であるといえるであろう。

以上のように、本稿は成果主義における労働者の同意と労働努力を引き出すメカニズムについての解明を試みたが、成果主義の下で発生する長時間労働のすべてが労働者の同意によるものであると主張するつもりはない。長時間労働の主な原因が業務量の増大や人員の削減などの厳しい仕事環境にあることは否定しようもないが、だからといって、長時間労働は経営側によって強制されたものであるというのも、長時間労働の問題を単純化した言説であろう。玄田有史 (2005) の『働く過剰』で引用された、石油会社を辞めた 30 代の男性が月 150 時間の残業当時を振り返って「別に上司にやらされたわけではない。なぜあそこまで働いたのか、今でもわからない」と言ったのは、長時間労働の誘因構造が単純ではないことを物語っているといえる。近年のアメリカ労働者の働きすぎの原因について企業の経営戦略、企業文化に着目し分析する Hochschild (1997) は、労働者を働かせる点において資本家たちはますます利口になっていると言いながら、労働者の仕事に拘束される時間を減らすのはますます難しくなると注意を喚起する。したがって、長時間労働の分析には、企業側の労働者から同意や労働努力を引き出すメカニズムの分析が必要であり、本稿の目的はそこにあるといえる。今回、本稿は既存の調査・分析データを用い成果主義の下での労働者の同意と労働努力を引き出すメカニズムの解明を試みたが、今後の課題は、成果主義を導入した企業やその企業の労働者を対象とした量的調査であれ、質的調査であれ 1 次データに基づく分析より、本稿で明

らかにした仮説を再考察することであろう。

## 注

- 1) 山崎は、「仕事が次から次に出てくる」といった訴えや仕事を家に持ち帰る頻度は月間残業時間が長い者ほど高いという調査結果は職務上の要請・圧力と長時間労働との関係を裏付ける、と分析する。
- 2) 調査対象は日本全国・20歳以上59歳以下の正規従業員・2,000人で、2005年7～8月に郵送によって配布・回収した(有効回収1,528件)。詳しくは、労働政策研究・研修機構(2006)を参照。
- 3) 今までBurawoyの同意理論は、主に労働者のマーケティング・アウトのゲーム行為に注目が集まり、内部労働市場のもつ、労働者の利潤生産への同意を組織化するメカニズムとしての役割についてはあまり言及されてこなかった。例外的に、鈴木はBurawoyの内部労働市場の同意形成メカニズムに注目し、「ブラウォイの議論が重要であるのは、労働過程一般の観点からばかりではない。彼は……労働者がゲームとして労働過程に参加する活動を基礎にすえて、さらに進んで、内部労働市場……を、独占資本主義のもとでの労働者の同意形成装置として論じようとする」、と言及する。鈴木(2001:214-215)。
- 4) Burawoyは、自身の内部労働市場解釈はDoeringer and Pioreの内部労働市場の説明とは異なるものである、と述べる。Doeringer and Pioreは、内部労働市場の形成は企業特殊の技術への適応の産物であると捉える。しかし、Burawoyは、内部労働市場の形成は競争の個人主義や労働者の自律性を高めると主張する。Burawoy(1979:107)。
- 6) 間も熊沢と似たような見解を述べている。間は、安定成長期に、勤労者、とくに会社人間が積極的に働いた内在的要因として労働エートスを主張する。その構成要素のひとつに競争意識と昇進意欲を挙げる。間によれば、日本の勤労者の企業内の競争意識や昇進意欲は、能力平等主義に起因する「人並み」意識に基づいている。同期の者とは負けたくない、という人並み意識による競争意識と昇

進意欲が、勤労者特に会社人間を労働に駆り立てたという。間(1996:223-224)。

- 7) 人事考課の日本の特徴について、熊沢は、小池和男の日本の人事評価にかんする見方、すなわち集団主義の外見にかかわらず基本的には個人刺激的であるという見方に同意する。また熊沢は、R・P・ドーアのように日本の雇用システムを「組織志向型」と規定する見解に対して、この「組織志向型」には従業員の処遇を長期的には大きく格差付ける個人間競争促進の仕掛けが内包されていると補足する。熊沢(1989:52)。
- 8) こうした分析に基づき、京谷は、日本企業の労働過程の統制戦略はA・フリードマンの類型に従えば、現代的な「責任ある自律」に基づく統制戦略であると主張する。京谷(1992:107)。
- 9) 成果主義の定義について、本稿は労働政策研究・研修機構編(2007)の定義を用いている。
- 10) 守島の分析するデータのサンプルは非管理職の約1,100人である。
- 11) 「職場生活と仕事に関するアンケート調査」は、「あなた自身の仕事は、最近3年間でどのように変わってきましたか」という質問を9項目にわたって行っている。この質問に対する回答の結果は、以下のものである。すなわち、担当している仕事の量が増えた(71.7%)、仕事の範囲が増えた(76.3%)、自分の裁量に任されている範囲が増えた(62.9)、仕事に対する責任が増えた(66.5%)、労働時間が長くなった(43.4%)、仕事の成果が厳しく問われるようになった(54.4%)、仕事に必要な能力や知識が増えた(75.7%)などである。
- 12) しかし、「導入している成果主義は成功している」という項目に対して否定の回答は4割と、肯定の回答(12.3%)を上回っている。現実の成果主義に対する従業員の支持は低下している。労働政策研究・研修機構編(2007:107)。
- 13) 大竹・唐渡の分析によれば、成果主義的な賃金制度を導入した企業の場合、裁量範囲の拡大が労働意欲の上昇に有意な正の影響をもたらしている労働者グループはホワイトカラーであり、裁量範囲



の拡大はブルーカラーに対しては有意な影響を与えていない。

- 14) 2004年 JILPT 企業調査は企業の人事担当者に過去5年間の職場の変化について聞いている。職場の変化についての質問は10の項目からなり、中には、「従業員の仕事に対する意欲が高まった」、「社員の間での競争意識が高まった」、「残業が増えるなど、労働時間が増加した」などの項目も入っている。労働政策研究・研修機構（2006：8）。
- 15) 2004年 JILPT 総合データは、2004年 JILPT 企業調査と JILPT 従業員調査を組み合わせたデータである。労働政策研究・研修機構編（2007：149）。

#### 参考文献

- Burawoy, Michael, 1979, *Manufacturing Consent*, The University of Chicago Press.
- Hochschild, Arlie Russell, 1997, *The Time Bind*, Owl Books.
- Hochschild, Arlie Russell, Neil Fligstein, Kim Voss, Juliet Schor, and Michael Burawoy, 2001, "Overwork: Causes and Consequences of Rising Work-Hours-A Roundtable Discussion," *Berkeley Journal of Sociology* Vol.45, 180-196.
- Jacobs, Jerry A. & Kathleen Gerson, 2004, *The Time Divide-work, family and gender inequality*, Harvard University Press.
- Reich, Robert B., 2000, *The Future of Success*, Vintage Books.
- Sharone, Ofer, 2002, "Engineering Consent: Overworking and Anxiety at a High-Tech Firm," Working Paper No.36, Center for Working Families, University of California, Berkeley.
- , 2004, "Engineering Overwork: Bell-Curve Management at a High-Tech Firm," Cynthia Fuchs Epstein and Arne L. Kalleberg ed., *Fighting for Time*, Russell Sage, 192-218.
- Tsuha, Julio, 年度不明, "Motivations and Mechanisms of Overwork," presented to Conference of American Sociological Association.
- 小倉一哉・藤本隆史, 2007, 「長時間労働とワークスタイル」JILPT Discussion Paper Series 07-01.
- 大竹文雄・唐渡広志, 2003, 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol.54, No3, 一橋大学経済研究所, 193-205.
- 大竹文雄, 2006, 「市場主義的賃金制度」樋口美雄・八代尚宏・日本経済研究センター編著『人事経済学と成果主義』日本評論社, 27-40.
- 京谷栄二, 1992, 「日本的労働過程のフレキシブル・システムとは何か」『季刊窓』11, Spring 1992, 104-116.
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久, 1999, 「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部・労使関係常任委員会編『職場と企業の労使関係の再構築～個と集団の新たなコラボレーションに向けて～』, 43-67.
- 玄田有史, 2005, 『働く過剰』NTT出版.
- 熊沢誠, 1989, 『日本的経営の明暗』筑摩書房.
- , 1992b, 「日本的経営における働かせ方の論理」基礎経済科学研究所編『日本型企业社会の構造』労働旬報社, 203-230.
- , 1992a, 「二つのフレキシビリティ」『季刊窓』12, Summer 1992, 73-88.
- , 2006, 『若者が働くとき』ミネルヴァ書房.
- 社会経済生産性本部, 2002, 「裁量労働制ならびに労働時間管理に関する調査結果」.
- , 2006, 「企画業務型裁量労働制に関するアンケート調査結果概要」.
- 鈴木和雄, 2001, 『労働過程論の展開』学文社.
- 高橋陽子, 2005, 「ホワイトカラー「サービス残業」の経済学的背景—労働時間・報酬に関する暗黙の契約」『日本労働研究雑誌』No.536, 56-67.
- ドーア, ロナルド, 2005, 石塚雅彦訳『働くとい

- うこと』中公新書。
- 間 宏, 1996, 『経済大国を作り上げた思想—高度経済成長期の労働エートス』文真堂。
- 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』No.536, 64-74.
- 労働政策研究・研修機構, 2005, 『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析』。
- 労働政策研究・研修機構, 2005, 『Business Labor Trend』2005.6.
- 労働政策研究・研修機構, 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—』。
- 労働政策研究・研修機構, 2006, 『働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果』。
- 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」中間まとめ—』。
- 労働政策研究・研修機構編, 2007, 『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ—』。
- 労働政策研究・研修機構, 2007, 『Business Labor Trend』2007.7.
- 三谷直紀, 1997, 『企業内賃金構造と労働市場』勁草書房。
- 森岡孝二, 2005, 『働きすぎの時代』岩波新書。
- 守島基博, 1999, 「成果主義の職場へのインパクト」社会経済生産性本部・労使関係常任委員会編『職場と企業の労使関係の再構築—個と集団の新たなコラボレーションに向けて—』, 25-41.
- 山崎喜比古, 1992, 「ホワイトカラーに見る疲労・ストレスの増大とライフスタイル」『日本労働研究雑誌』No.389, 2-19.
- リクルートワークス研究所, 2006, 「長時間労働編—続ワーキングパーソン調査の森—」, [http://www.works-i.com/special/tyosa-no-mori\\_11.html](http://www.works-i.com/special/tyosa-no-mori_11.html).
- 連合総合生活開発研究所, 2003, 『企業組織と職場の変化に関する調査研究報告書』。