

場のモラルに同じ影響を与えるとは限らない。なぜなら企業の従業員への接し方を規定する人事管理方針（ポリシー）（守島, 2006b）や産業の違い、あるいは企業規模といった組織要因によって効果が異なるからである（佐藤・山田, 2004）。

同様に、企業業績が好調な時に人事施策を変更した場合と売上減少期に人事施策を変更した場合とでは、同じ人事施策でも職場モラルに与える影響が異なるであろう。しかしながら、売上減少期の人事施策変更が職場モラルにどのような影響を与えるのかについて検討した研究は、比較的少ないように思われる。

他社に追随する形でコスト削減を想起させるような人事施策に変更することは、企業にとって大きなリスクを抱えることになる。なぜならもし売上減少期に変更した人事施策が、実は自社の既存の人事施策と相性の良くない施策であった場合は職場モラルの低下を招くだけでなく、企業の人事施策そのものへの不信感として人事施策の効果にも影響を与える可能性があるからである。

こうした問題意識から本稿は、2つの点に注目する。1つは、売上減少期に企業はどのような人事施策の変更しているのかを実態的に把握することである。実態的に把握するために本稿では、製造業とサービス・卸・小売業（以下サービス業）という産業による視点と企業規模という変数に注目する。また、成果主義と長期雇用という、企業の人事管理方針も扱う。この2つの人事管理方針は、直近15年の日本企業の人事管理方針の変化として挙げられる特徴だからである（労働政策研修・研究機構, 2005）。

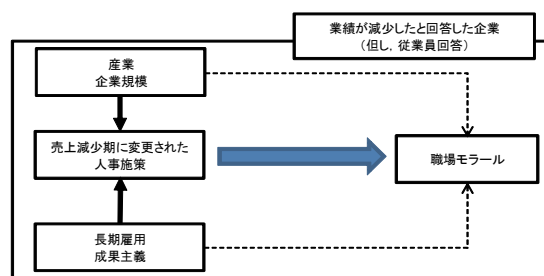
第2に、売上減少期に変更された人事施策について従業員は、何を最も不満に感じるのかを企業規模や産業を分けることで検討し、職場モラルに与える影響を考察することである。

上記の分析を行うために、本稿は、インターネット調査で得られたサンプル2,061名の中でも、過去3年間の間に売上高が減少したと回答した正規従業員639名を対象に分析を行う。正規従業員を対象としているのは、企業の競争力の源泉とな

る業務の多くを正規従業員が担当していること、さらに売上減少期に変更された人事施策の多くが、正規従業員のコスト削減を意識したのが多いからである。

したがって、本稿の分析枠組みは、直近3年間で企業の売上げが減少したという条件の下で、売上減少期に変更された人事施策が職場モラルに与える影響を検討する（図1）。その際、人事施策変更に影響を与える要因として産業と企業規模、および人事管理方針を取り上げる。

図1 分析枠組み



II. 先行研究

II-1. 売上減少期の人事施策変更

我が国の成果主義研究によれば、売上減少期の人事施策変更は、企業側の本来の意図とは異なる意味で従業員に受け取られてしまうことが多いと。経済産業省(2006)は、日本の成果主義の導入について、不況期と同じタイミングで多くの企業で導入されたことで、本来の導入目的であった資源の最適配分や、従業員のやる気の向上といった意味ではなく、コスト削減の手段として成果主義が従業員に認識されてしまったと述べている。つまり、建前としては、資源の最適配分や年功に囚われない処遇を述べていながらも、実のところ、人件費削減の方便であると認識されたのである。

不況期に成果主義が導入されたことだけが、成果主義の失敗ではない。守島(2006a)が主張するように、人材マネジメントの各機能（育成・配置・評価・処遇）の中で、「後工程」にあたる評価・処遇の部分のみを成果主義に変えて、前工程にあ

てきた (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Koch and McGrath, 1996; 小林, 2001) ¹。一般に高業績ワーク・システムは、従業員参加型のチーム、ジョブローテーション、QC サークル、ライン外での問題解決集団、品質改善管理の総称である (Cappelli and Neumark, 2001)。

しかしながら、現在の我が国のように売上減少期の人事施策変更とその効果を考える視点を既存研究はあまり提供しない。既存研究が主張するいかなる人事施策の組み合わせも、施策が変更された状況を見逃して検討してしまうと誤った解釈が生れる可能性がある。さらに、垂直適合と水平適合の議論はあるものの、人事政策（ポリシー）と人事施策、人事施策の運用と 3 つのレベルでの整合性も第 3 の適合として考える必要があるが、既存研究ではこうした知見はほとんどない。そこで本稿は、売上減少期という外部環境の変化に加え、人事管理方針と人事施策の関連性を検討することで新しい適合を検討する橋頭保を築くことも試みる²。

III. データ

III-1. データセット

分析に用いたデータは、株式会社マクロミルのモニターに対して行われたインターネット調査である。対象サンプルは、2,061 名、男女 50% ずつで、正規従業員が 60%、非正規従業員が 40% の割合で収集されているデータで、2009 年 12 月に実施された。

今回分析に用いたのは、直近 3 年間で会社の売上高が減少したと回答した 947 名の中でも、正規従業員 639 名が対象である。この 639 名の属性は、平均年齢が 37.7 歳の男性で (54.9%)、大学卒 (51.2%) である。また、全体の 36.3% が事務系の職種に就いている。これらのことを踏まえると、回答者は、非製造業で働く 30 代後半の男性で管理職一步手前の人々であると考えられることができる。

III-2. 変数の設定

①従属変数

従属変数には、職場モラルを設定した。職場モラルは職場の活性度を示す指標であり、売上減少期の人事施策の変更が職場モラルを押し下げるとしたら、企業にとってコスト削減効果以上に負の影響を与える可能性がある。

職場モラル変数の設定にあたって、守島 (1999)、島貫 (2009) で用いられている質問項目を用いる。すなわち、「部下や後輩を育てようという雰囲気がある」「一人ひとりの能力を活かそうという雰囲気がある」「社員同士が競い合う雰囲気がある」「仲間と協力して仕事をしようという雰囲気がある」「職場の業績や成果をあげようという雰囲気がある」で、いずれの質問も全くそう思う=5~全くそう思わない=1 の 5 点尺度で尋ねている。5 つの質問項目の総和の平均を用いる。この値が高いほど、職場が活性化していることを示す変数である ($\alpha=0.841$, 平均=2.8, 中央値=2.8, 標準偏差=0.82)。

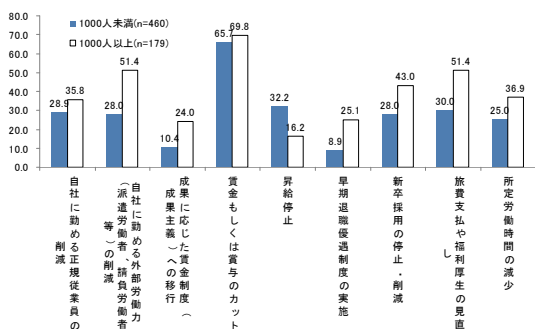
②独立変数

独立変数は、大きく 2 つに分類できる。

1 つは、売上減少期に変更した人事施策変数である。売上減少期に変更された施策の中でも人事施策に関連する 9 項目 (①正規従業員の削減, ②外部労働力の削減, ③成果に応じた賃金制度への移行, ④賃金もしくは賞与カット, ⑤昇給停止, ⑥早期退職優遇制度の実施, ⑦新卒採用の停止・削減, ⑧旅費支払・福利厚生の見直し, ⑨所定労働時間の削減) である。クロス集計では、売上減少期に変更された人事施策を用いているが、後半の分析では、最も不満に感じた人事施策変更を独立変数として用いている。

上記に述べた 9 項目は、自社の直近 3 年の売上高が低下したと回答した人を対象に、3 年間の間に変更された人事施策を複数回答で尋ねたものである。最も不満に感じた人事施策は、各人事施策の中で 1 つを選択する。したがって、該当=1, 非

図表 3 売上減少期に変更された人事施策
(1,000人以上/1,000人未満)



1)表記はパーセント

では、売上減少期にどれくらいの数の人事施策が同時に変更されているのであろうか。先ほどのサンプル別に人事施策数を見てみよう(図表4)。人事施策の変更状況でも確認したように、製造業が非製造業に比べて約1つ分人事施策が変更されており、さらに1,000人以上と1,000人未満でも変更されている人事施策数に差がある。正規従業員と非正規従業員との間でも約1つ分多く人事施策が変更されている。

図表 4 サンプル別に見た人事施策の平均変更数

産業別	n	平均施策数	S.D.	中央値	t検定
製造業	184	3.7	1.9	3.5	***
サービス・卸・小売業	171	2.5	2.0	3.0	
従業員数	1,000人以上	179	3.5	2.0	***
1,000人未満	460	2.6	1.9	2.0	
就業形態	正規従業員	639	2.8	2.0	***
非正規従業員	308	2.0	1.8	2.0	

1)***: 1%有意

図表4の中で従業員数別のサンプルを見ると、1,000人以上の大企業で平均3.5施策が変更されており、図表3と合わせると、賃金もしくは賞与のカット、外部労働力の削減、旅費支払いや福利厚生の見直し+αといった施策を変更していることが予想される。それに対して1,000人未満の企業は、平均2.6施策が変更されていることから、人事施策の組み合わせが多様であると考えることができる。

IV-2.売上減少期にどの人事施策が組み合わせさ

て変更されているのか

サンプル別に見た場合、平均して複数の人事施策が変更されていることが判明した。そこで次にとどの人事施策を組み合わせで変更しているのか、売上減少期の人事施策間との相関を検討する。

最初に、産業別の状況を分析するために、製造業とサービス業の相関関係を見てみる(図表5)。

第1に、全体としてアミカケ(1%水準)が多いのは、サービス業である。図表2では、製造業の方がサービス業よりもいずれの施策において変更の割合が高いけれども、組み合わせで見ると、製造業はかなり限定的であるようである。

第2に、製造業は、図表4より平均施策数が3.7であったことを踏まえると

- ① 賃金もしくは賞与のカット、正規従業員の削減、早期退職優遇制度の実施+α
- ② 賃金もしくは賞与のカット、外部労働力の削減、新卒採用の停止・削減、+α
- ③ 賃金もしくは賞与のカット、昇給停止、新卒採用の停止・削減+α

の3つのパターンに大別できよう。

第3に、サービス業は、正規従業員の削減と正の相関を持つ施策が多い。特に正規従業員の削減と外部労働力の削減に正の相関(0.384)がある。つまり、サービス業では正規従業員と外部労働力の削減が同時に実施されている可能性がある。他にも、成果に応じた賃金制度への移行(0.197)、賃金や賞与のカット(0.215)、新卒採用の停止・削減(0.266)などが正規従業員の削減と相関が高く、サービス業は、製造業に比べて変更している人事施策が多様である。

図表 5 売上減少期の人事施策の相関関係
(製造業/サービス・卸・小売業)

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 正規従業員の削減	1	.384*	.197*	.215*	0.093	.193	.266*	.108	.156*
2 外部労働力の削減	0.087	1	.286*	.250*	0.141	0.121	.201**	.212*	0.104
3 成果に応じた賃金制度への移行	0.058	0.121	1	.156*	0.005	.179*	0.135	.160*	0.058
4 賃金もしくは賞与のカット	.230*	.169*	.149*	1	.277*	0.135	.381**	.244*	0.095
5 昇給停止	.175*	-0.012	0.061	-0.010	1	0.064	0.143	0.126	0.116
6 早期退職優遇制度の実施	.220*	0.046	0.061	-0.010	0.121	1	.252*	0.080	.204*
7 新卒採用の停止・削減	.188*	.211*	.063	.254*	.183*	0.137	1	.153*	.224*
8 旅費支払い・福利厚生の見直し	-0.037	.181*	.214*	.182*	0.115	.145*	0.085	1	-0.013
9 所定労働時間の削減	0.030	0.093	-0.005	0.097	-0.026	0.059	.152*	0.083	1

- 1)左下が製造業，右上がサービス・卸・小売業の相関
 2)**は1%水準，*は5%水準で有意，1%有意のみアミカケ

次に企業規模でサンプルを分けた場合の相関を見ると、アミカケ部分が右上に偏っているように、1,000 人以下の企業で数多くの施策を変更していることが窺える(図表 6)。だが、図表 4にあるように 1,000 人以上の企業が平均 3.7 の人事施策を変更しているのに対して、1,000 人未満の企業は平均 2.5 施策で約 1 つ少ないことから、1 企業が沢山の人事施策を変更しているというよりも、1,000 人未満の企業における売上減少期の人事施策の組み合わせは多様であることが分かる。

図表 6 売上減少期の人事施策の相関関係
(1,000 人以上/1,000 人未満)

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 正規従業員の削減	1	.242 [*]	.112 [*]	.209 ^{**}	.177 ^{**}	.204 ^{**}	.210 ^{**}	.032	.152 ^{**}
2 外部労働力の削減	.166 [*]	1	.135 [*]	.197 [*]	.067	.110 [*]	.214 [*]	.183 [*]	.198 ^{**}
3 成果に応じた賃金制度への移行	.153 [*]	.076	1	.112 [*]	.039	.143 [*]	.072	.227 ^{**}	.082
4 賃金もしくは賞与のカット	.262 [*]	.238	.142	1	.263 [*]	.082	.278 ^{**}	.164 [*]	.174 ^{**}
5 昇給停止	.115	.124	.108	.091	1	.144 [*]	.171 [*]	.108 [*]	.043
6 早期退職優遇制度の実施	.293 [*]	-.055	.126	.016	.095	1	.246 ^{**}	.161 ^{**}	.154 ^{**}
7 新卒採用の停止・削減	.270 [*]	.258 [*]	.040	.251 [*]	.139	.017	1	.119 [*]	.232 ^{**}
8 旅費支払・福利厚生の見直し	.096	.262 [*]	.128	.311 [*]	.185 [*]	.074	.190 [*]	1	.008
9 所定労働時間の削減	.010	.164 [*]	-.023	.124	.041	-.123	.201 [*]	.118	1

- 1)左下が 1,000 人以上の相関，右上が 1000 人未満の企業の相関
 2)**は1%水準，*は5%水準で有意，1%有意のみアミカケ

反対に、1,000 人以上の大企業は、製造業と同様、平均変更施策数が 3.5 であることから、次のいずれかの人事施策のうち、3 つもしくは 4 つの施策を組み合わせ変更している可能性が高い。

- ① 賃金もしくは賞与のカット，正規従業員の削減，早期退職優遇制度，新卒採用の停止・削減
- ② 賃金もしくは賞与のカット，外部労働力の削減，新卒採用の停止・削減，旅費支払・福利厚生の見直し
- ③ 賃金もしくは賞与のカット，正規従業員の削減，外部労働力の削減，新卒採用の停止・削減

産業別，企業規模別のサンプルに共通する特徴として，新卒採用の停止・削減と外部労働力の削減に 0.201 から 0.262 の相関が見られる。つまり、

正規従業員を削減しつつ，新卒採用も抑制し，外部労働力も削減していることから，職場ではかなりの人員削減が進展していることが窺える。

では，従業員は，売上減少期に変更された人事施策について何に不満を持つのか，産業や企業規模，あるいは人事方針によって異なるのかを重回帰分析を用いて検討する。

まず，製造業(n=184)とサービス業 (n=171)を見ると，第 1 に，いずれのモデルも 2 つの人事管理方針はいずれも正の方向に有意である(図表 7)。特に長期雇用方針は，1%水準で有意である。第 2 に，売上減少期に変更された人事施策について最も不満と感ずる施策が，産業によって異なる点である。製造業で多くの人事施策で負の方向に有意であるのは，平均変更施策数を考えると総合的である。

図表 7 サンプル別の重回帰分析
(製造業/サービス・卸・小売業)

項目	製造業 N=184		サービス業・卸・小売業 N=171	
	β	標準偏差 標準差	β	標準偏差 標準差
コントロール変数				
従業員規模_100_499	0.010	0.128	-0.093	0.153
従業員規模_500_999	0.034	0.191	-0.036	0.299
従業員規模_1000_4999	0.018	0.154	0.020	0.246
従業員規模_5000	0.030	0.170	0.023	0.253
事務職ダミー	0.047	0.151	-0.091	0.166
営業職ダミー	0.085	0.200	0.079	0.203
専門・技術職ダミー	0.018	0.144	0.089	0.200
役職ダミー(係長)	-0.049	0.120	0.039	0.160
役職ダミー(課長)	0.008	0.151	0.022	0.201
性別ダミー(男性=1)	-0.013	0.121	-0.044	0.147
大卒以上ダミー(大卒以上=1)	0.069	0.104	0.010	0.134
新卒ダミー(新卒=1)	-0.012	0.112	-0.029	0.152
配偶者ダミー(配偶者有=1)	-0.016	0.105	-0.043	0.136
HRM方針				
長期雇用方針	0.405 ***	0.086	0.258 ***	0.119
成果主義	0.257 ***	0.064	0.156 *	0.091
売上減少期				
正規従業員の削減	0.020	0.223	0.035	0.327
外部労働力の削減	-0.006	0.455	0.041	0.581
成果に応じた賃金制度への移行	-0.067	0.378	-0.145 *	0.441
賃金もしくは賞与のカット	-0.250 ***	0.132	-0.130	0.152
昇給停止	-0.176 ***	0.228	-0.040	0.270
早期退職優遇制度の実施	-0.221 ***	0.633	-0.084	0.850
新卒採用の停止・削減	-0.144 **	0.632	-0.034	0.843
旅費支払・福利厚生の見直し	-0.037	0.259	-0.024	0.328
所定労働時間の削減	-0.136 **	0.200	-0.180 **	0.301
F値	6.544 ***		1.671 **	
調整済R ²	0.421		0.087	

*.05<p<.10;** .01<p<.05***<.01

製造業では，賃金もしくは賞与のカット，昇給停止，早期退職優遇制度，新卒採用の停止・削減，所定労働時間の削減が負の方向に有意であるのに対して，サービス業は，10%水準であるが，成果に応じた賃金制度への移行が負の方向に有意であり，所定労働時間の削減が負の方向に有意であった。

次にサンプルを 1,000 人以上と 1,000 人未満という企業規模でサンプルを分割した場合、第 1 に、長期雇用方針は、2 つのモデルとも職場モラルに正の方向に有意であった (図表 8)。第 2 に、成果主義方針は、1,000 人未満の企業にのみ有意であり、大企業では、成果主義は職場モラルと直接的に影響しない。第 3 に、最も不満に思う人事施策は、1,000 人以上の企業で賃金もしくは賞与のカット、早期退職優遇制度の実施、所定労働時間の削減であり、1,000 人未満の企業では、賃金もしくは賞与のカットが職場モラルを下げる要因となりうる。

**図表 8 サンプル別の重回帰分析
(1,000 人以上/1,000 人未満)**

コントロール変数	1000人以上 N=179		1000人未満 N=460	
	β	標準偏差	β	標準偏差
製造業ダミー(製造業=1)	0.052	0.117	0.020	0.082
事務職ダミー	-0.038	0.150	0.020	0.103
営業職ダミー	0.028	0.178	0.042	0.130
専門・技術職ダミー	-0.126	0.149	0.048	0.106
役職ダミー(係長)	0.144 *	0.130	0.040	0.093
役職ダミー(課長)	0.111	0.154	0.053	0.122
性別ダミー(男性=1)	-0.186 **	0.135	-0.081	0.089
大卒以上ダミー(大卒以上=1)	0.044	0.113	0.021	0.076
新卒ダミー(新卒=1)	0.098	0.117	0.015	0.084
配偶者ダミー(配偶者有=1)	-0.083	0.121	-0.066	0.074
HRM方針				
長期雇用方針	0.258 ***	0.101	0.373 ***	0.063
成果主義	0.043	0.066	0.133 ***	0.051
売上減少期の人事施策 (最も不満に思うもの)				
正規従業員の削減	-0.085	0.262	-0.055	0.165
外部労働力の削減	0.059	0.420	-0.042	0.264
成果に応じた賃金制度への移行	-0.110	0.287	-0.036	0.280
賃金もしくは賞与のカット	-0.182 *	0.139	-0.120 **	0.091
昇給停止	-0.094	0.268	-0.017	0.150
早期退職優遇制度の実施	-0.206 ***	0.506	-0.046	0.540
新卒採用の停止・削減	0.050	0.418	-0.047	0.265
旅費支払・福利厚生の見直し	-0.043	0.222	-0.061	0.211
所定労働時間の削減	-0.218 ***	0.222	-0.059	0.205
F値	2.681 ***		6.134 ***	
調整済R2	0.180		0.190	

*.05<p<.10;** .01<p<.05;***<.01

産業や従業員規模によって売上減少期に変更された人事施策の中でも不満を感じるものが異なることが判明した。

では人事施策の上位概念である人事管理方針のタイプに応じて不満を感じる施策に差異があるのだろうか。長期雇用方針と成果主義方針のそれぞれを中央値で 2 分して高群と低群を作成し、組み合わせによって 4 つのグループを作成した。

5%水準であるものの職場モラルと負の相関を示したものは、長期雇用方針も高く、成果主義も高い企業 (タイプ 1) における早期退職優遇制度(-0.150)と、長期雇用方針は低いけれども、成果

主義方針を取る企業 (タイプ 2) での所定労働時間の削減(-0.233)であった。しかし、タイプ 3 とタイプ 4 では職場モラルと負の相関を持つ人事施策はなかった (図表 9)。

図表 9 人事管理方針別に見た職場モラルと不満を感じる施策の相関

項目	Type1 (N=265) 雇用High 成果High	Type2 (N=99) 雇用Low 成果High	Type3 (N=150) 雇用Low 成果Low	Type4 (N=150) 雇用High 成果Low
	正規従業員の削減	-0.078	0.009	0.068
外部労働力の削減	-0.059	-0.022	0.083	0.035
成果に応じた賃金制度への移行	-0.090	0.063	-0.056	-0.005
賃金もしくは賞与のカット	0.002	-0.037	-0.148	-0.124
昇給停止	-0.008	-0.066	-0.011	0.001
早期退職優遇制度の実施	-0.150*	0.003	N/A	N/A
新卒採用の停止・削減	0.063	-0.014	0.071	-0.088
旅費支払・福利厚生の見直し	0.111	0.107	-0.031	-0.170
所定労働時間の削減	-0.046	-0.233*	0.089	-0.165

1) N/A は、該当項目に回答した者がいなかったことを示す

2) Pearson の相関係数を使用

3)*は 5%水準で有意であることを示す

V. ディスカッション

V-1. 発見事実

分析から売上減少期に多くの企業が、緊急避難的にコスト削減を意識して人事施策を変更している様子が明らかになった。分割サンプルから言えることは、製造業の大企業は、変更している人事施策数は多いけれども、人事施策の組み合わせは、さほど多くはなかった。だが、サービス業や小規模の企業になると人事施策同士の相関は多様であった。単純な推測ではあるが、両者を併せて考えると大手の製造業では、類似した人事施策変更のパターンがあるのかもしれない。

変更施策の違いは、職場モラルを従属変数とした重回帰分析にもあらわれている。産業別、企業別の分析でも長期雇用方針が職場モラルに正の影響を与えていることが判明したが、最も不満に思う人事施策がサンプルによって異なる。1 つの解釈として製造業では売上減少期に変更した人事施策の数が多いので、職場モラルに影響を与える人事施策も多くなることが考えられる。

V-2. 人事管理方針と人事施策の 3 つのリス

ク

発見事実から考えられることは、複数の人事施策を組み合わせると、従業員は自分なりに人事施策の持つメッセージ性を歪曲して受け取る可能性が高いという点と、人事管理方針と人事施策が組み合わせることで人事施策単独で用いられる意味とは異なるメッセージを受け取る可能性がある点である。ここでは3つのリスクについて取り上げる。1つは、売上減少期のタイミングで変更された人事施策の組み合わせによるメッセージ性の変容、2つ目は、企業が既に行っている人事管理方針と人事施策とを組み合わせた場合に発生するメッセージ性の矛盾である。3つ目は、企業の人事管理方針と合致していると思われ、良かれと思って変更した人事施策がもたらす反作用である。

①人事施策の組み合わせから生じるメッセージ性の変容

分析では、サービス業で成果主義方針が正の方向に有意であるにもかかわらず、売上減少期の成果に応じた賃金制度への移行が、職場のモラルに負の方向に有意であった(図表7)。一見すると企業の人事管理方針と合致しているように思えるが、売上減少期の成果に応じた賃金制度への移行は、同じタイミングで変更された人事施策との組み合わせによって意味づけがなされる可能性が高い。その証左として、重回帰分析の4つのモデルのうち、3つのモデルで所定労働時間の削減が職場モラルに負の方向に有意であること、企業が変更した人事施策の中で賃金や賞与のカットがいずれのサンプルでも一番多いことから考えることができる。従業員は、賃金や賞与がカットされ、年収が低下したにもかかわらず、年収の低下分を取り戻すために成果主義で結果を残さなければならない。いわば既得権益として得られていた年収部分を今後は成果主義によって自力で回収しなければならないと解釈する可能性がある。

さらに、人事施策の変更割合を見ると、所定労働時間の削減は、賃金や賞与のカットやその他の人事施策に比べて割合が小さいにもかかわらず、重回帰分析で職場モラルに負の方向で有意であったことも同様に考えることができる。つまり、正規従業員でも外部労働力の削減にせよ、職場での人員が少なくなっている状況下で所定労働時間を削減しても、実態としては1人あたりの仕事量は増加しているはずなので、仕事を遂行するための労働時間は増加する。そうすると事実上の賃金カットが実行されていることに等しく、最も不満に感じるであろう。もし企業が売上減少期に賃金や賞与のカットの組み合わせとして①所定労働時間の削減、②成果に応じた賃金制度への移行、③正規従業員の削減のいずれかを組み合わせると、職場のモラルは大幅に低下する可能性がある。なぜなら賃金や賞与のカットによる減収分を回収するために成果主義で結果を出さなければならないにもかかわらず、所定労働時間が削減されているので、建前のうえでは削減された所定労働時間内で成果を出さなければならないからである。

②人事管理方針と人事施策とを組み合わせた場合に発生するメッセージ性の矛盾

2つ目に人事管理方針と人事施策とを合わせて考えた時に生じるメッセージ性の矛盾がある。図表9は、職場モラルと人事施策との相関分析であるが、長期雇用も成果主義も高い場合、早期退職優遇制度の実施が職場モラルに負の相関を示している。また、長期雇用が低く、成果主義方針が高いタイプ2では、所定労働時間の削減が職場モラルと負の相関がある。

長期雇用の方針を打ち出している企業が、その方針と矛盾するような早期退職優遇制度を実施した場合、従業員は自らが企業に対して思い込んでいた「権利」を剥奪されたと考えたからかもしれない。特に成果主義で競争が激しくなる中で、長期雇用が保障されていたから成立していた安心感

やコミットメントも、早期退職優遇制度の実施により、低下や崩壊を招く可能性があるからである。

同様に、タイプ2（長期雇用：低、成果主義：高）での所定労働時間の削減は、企業側にとって都合のよい人事施策の変更であると従業員は捉えるかもしれない。なぜなら雇用を保証せずに、所定労働時間を削減した中で成果が求められるのであれば、従業員は、解雇されないように成果を出し続けなければならないからである。そのため、社員同士が競う雰囲気は向上しても、仲間との協働や部下を育成するといった雰囲気は低下し、職場モラルは低下する可能性が高い。

③人事管理方針と合致した行動がもたらす変更施策の反作用

最後は、人事管理方針と整合的な行動が結果として職場モラルの低下を招く可能性である。紙幅の都合で表示していないが、製造業サンプルで長期雇用方針と所定労働時間の削減は、5%水準で0.170の相関があり、同じく1,000人未満のサンプルでは0.108の相関が確認された。どちらも弱い相関ではあるけれども、重回帰分析（図表7）と併せると、自ら職場モラルを低下させるような人事施策に変更している可能性がある。

長期雇用方針であるから、雇用を守るために所定の労働時間を削減することで解雇を回避することは合理的な行動であるが、良かれと思って行ったことが反作用をもたらしてしまうのである。

V-3. 売上減少期の人事施策変更による2重の剥奪

3つの矛盾や反作用をまとめたのが図表10である。図表では賃金もしくは賞与のカットを挙げている。賃金もしくは賞与のカットは売上減少期に変更した人事施策として最も割合が高く、サンプル別に見ても、多くの企業で実施された人事施策だからである。

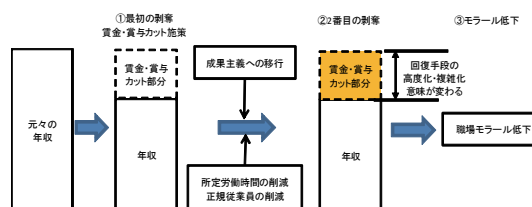
最初に①では売上減少期の人事施策として賃金

もしくは賞与のカットが行われ、既得権益として獲得していた年収が減少することを示している。これが最初の剥奪である。

次に、②で人は元々得ていた既得権益を戻そうと努力をするだろう。その時、例えば、減収部分が期間限定で会社の業績とともに自然と回復する場合や特定の職種から外れるなどによって回復できる場合であれば、職場モラルは低下しにくいだろう。しかし、ここに成果に応じた賃金制度への移行や所定労働時間の削減、正規従業員の削減などの人事施策が組み合わさって賃金もしくは賞与のカットが実施されると、減収部分を回復する手段が複雑化したり、難易度が高まったと従業員は捉えて、減収部分の回復手段も奪われたと考えるかもしれない。これが2つ目の剥奪である。③では減収部分を戻す手立てが分からなくなったり、とても困難なものであると判断し、職場モラルに負の影響を与えると考えられる。

2重の剥奪は、心理的契約(Rousseau, 1989; 1995)と心理的契約の違反(蔡, 2002)と関連がある。心理的契約とは「当該個人と他者との間の互恵的な交換について合意された項目や状態に関する個人の信念」と定義される。本稿の2重の剥奪は、売上減少期の人事施策変更により、従業員が本来抱いていた企業との互恵的な関係が変容してしまい、結果として心理的契約の違反が生じてしまうプロセスを説明しているとも言える。

図表10 売上減少期の人事制度変更による2重の「剥奪」



VI. まとめ

本稿では、売上減少期の人事施策変更について実態的に把握を行った。

本稿は理論的には2つの点で貢献したと考えられる。第1に、現在の不況期において企業がどの人事施策を変更しているのかを検討し、企業規模や産業によって変更した人事施策の数が異なることや、職場モラルへの影響を明らかにした点である。第2に、売上減少期の人事施策変更がもたらす3つのリスクについて説明し、従業員が複数の人事施策から発せられるメッセージ性を解釈し、企業の「ヒト」への考え方を各従業員が再構築することを2重の剥奪という概念で説明をした。近年、HRM研究においてHRMと企業業績をつなぐブラックボックスの議論が盛んであるが、その中の所属組織やHRMをどのように従業員が認識するのかという領域において僅かながらの寄与が出来たと考えられる。

実践的インプリケーションとして、2点挙げられるよう。1つは、人事管理方針と合致しているから良かれと思って変更した施策であっても、組み合わせ次第では負の効果を生み出す可能性がある点。もう1つは、売上減少期に何を人事施策として変更すべきなのかを注意深く考えないと、従業員は、それらを組み合わせて誤った認識をする可能性があるという点である。人事施策立案者は、1つの制度の精緻化や読み替えなどに多くの時間を割くが、現場の従業員は、自分に適用されている全ての人事施策から会社の人事管理方針や会社との関わり方を判断していることに立ち戻る必要がある。

本稿で扱った内容について更なる研究可能性として2点指摘できる。第1に、売上減少期に変更した人事施策の不満を緩和（調整）する変数の探索である。こうした変数の可能性として考えられるのが、社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）などに埋め込まれた関係性や組織サポート認知（Perceived Organizational Support: POS）、あるいは情報公開などの公正性施策が挙げられるだろう。ソーシャル・キャピタルが発達している職場であれば、売上減少期にコスト削減を意識した人事施策に変更されたとしても、ソーシャル・キャピタルにより職場での居心地の良さは担保されて

職場モラルは下がらないかもしれない(西村, 2009; 2010)。同じくPOSも、組織が自分のことを支援してくれていると感じていれば、たとえ売上減少期の人事施策でも肯定的に感じる可能性があるからである。ソーシャル・キャピタルやPOS、公正性施策に関する質問項目は、本稿に用いたデータセットで既に収集済みであり、今後稿を改めて議論したい。

第2に、別の従属変数の検討である。今回は職場モラルに注目をしたが、組織コミットメント変数（情緒的、功利的）に売上減少期の人事施策がどのような影響を与えるのかを検討することで、別のインプリケーションを導出することも可能である。例えば、売上減少期であるために、従業員は転職が難しいと判断し、コスト削減の人事施策であっても功利的コミットメントに正の方向に影響を与える人事施策も存在するかもしれない。但し、蔡(2010)が指摘するように、何をパフォーマンス変数として捉えるのかについて注意深く検討したうえで設定する必要がある。

本稿は僅かながらの貢献を果たしたものの、同時に数多くの限界や調査上の問題も有している。

第1に、本稿はインターネット調査を用いているために実際の企業変数ではなく、従業員認知に基づく尺度を使用している点である。そのため類似した質問については認知バイアスが発生している可能性がある。

第2は、質問票の設計上、いくつか重要な変数が投入出来ない点である。例えば、組織構造に関する変数が投入できていないことや、現在の会社での勤続年数などが投入できていない点が挙げられる。だが、売上減少期に行われた人事施策が実際に職場にどのようなインパクトを与えているのかを実態的に把握することが目的であったために、そうした質問項目は取り入れなかった。別のデータセットでの検討が必要であろう。

項目	n	平均値	中央値	標準偏差	最小値	最大値
1 職場モラル	639	2.8	2.8	0.8	1	4.8
2 製造業ダミー(製造業=1)	639	0.3	0.0	0.5	0	1
3 100人以下ダミー(該当=1)	639	0.4	0.0	0.5	0	1
4 100~499人ダミー(該当=1)	639	0.2	0.0	0.4	0	1
5 500~999人ダミー(該当=1)	639	0.1	0.0	0.3	0	1
6 1000~4999人ダミー(該当=1)	639	0.1	0.0	0.3	0	1
7 5000人以上ダミー(該当=1)	639	0.1	0.0	0.4	0	1
8 サービス職ダミー	639	0.1	0.0	0.3	0	1
9 事務職ダミー(該当=1)	639	0.4	0.0	0.5	0	1
10 営業職ダミー(該当=1)	639	0.1	0.0	0.3	0	1
11 専門・技術職ダミー(該当=1)	639	0.3	0.0	0.5	0	1
12 役職なしダミー(該当=1)	639	0.6	1.0	0.5	0	1
13 係長主任クラスダミー(該当=1)	639	0.2	0.0	0.4	0	1
14 課長職以上ダミー(該当=1)	639	0.1	0.0	0.3	0	1
15 性別ダミー(男性=1)	639	0.5	1.0	0.5	0	1
16 大卒以上ダミー(大卒以上=1)	639	0.5	1.0	0.5	0	1
17 配偶者ダミー(配偶者有=1)	639	0.5	1.0	0.5	0	1
18 新卒ダミー(新卒=1)	639	0.4	0.0	0.5	0	1
19 長期雇用方針	639	2.7	2.8	0.7	1	5
20 成果主義	639	2.8	3.0	0.8	1	5
21 正規従業員の削減	639	0.3	0.0	0.5	0	1
22 外部労働力の削減(該当=1)	639	0.3	0.0	0.5	0	1
23 成果に応じた賃金制度への移行(該当)	639	0.1	0.0	0.3	0	1
24 賞金もしくは賞与のカット(該当=1)	639	0.7	1.0	0.5	0	1
25 昇給停止(該当=1)	639	0.3	0.0	0.4	0	1
26 早期退職優遇制度の実施(該当=1)	639	0.1	0.0	0.3	0	1
27 新卒採用の停止・削減(該当=1)	639	0.3	0.0	0.5	0	1
28 旅費支払・福利厚生の見直し(該当=1)	639	0.4	0.0	0.5	0	1
29 所定労働時間の削減(該当=1)	639	0.3	0.0	0.5	0	1
30 導入施策数	639	2.8	3.0	2.0	0	9

謝辞

査読コメントを下されたレフェリーの守島基博先生(一橋大学)、矢野眞和先生(昭和女子大学)ならびコメント下された佐藤博樹先生(東京大学)、渡辺三枝子先生(立教大学)に感謝致します。

注

1 例えば、高業績ワーク・システム (high performance work system; Huselid, 1995)、高関与 (high involvement; 小林, 2001)、高コミットメント (high commitment; Arthur, 1994)、洗練された (sophisticated; Koch & McGrath, 1996)、革新的人的資源プラクティス (innovative HR Practice; MacDuffie, 1995) などがある
2 相関分析をするのは、人事管理方針 (policy) が、人事施策 (practice) よりも上位概念であり、人事管理方針によって施策が決定される性質であることから、分析レベルの異なる両者の交互作用項で単純に検討することは困難だからである。さらに、本稿は、個人調査のデータであるために、同じ人物から人事管理方針と売上減少期の人事施策を尋ねている。そのため、認知バイアスにより両者の交互作用項が過剰に評価される可能性があるからである。
3 高貫(2009)は、「育成・昇進の早期選抜化方針」と命名されているが、他の既存研究は、「成果主義」と命名しているため、他の先行研究同様に成果主義として用いる。

参考文献

Arthur, J. B. 1994. "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37(3):670-687.
Cappelli, P. and Neumark, D. 2001. "Do 'High Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?", *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4):737-775.
蔡 芒錫 2002 「心理的契約の違反と人的資源管理システムの変革戦略」『組織科学』 35(3):73-82.
蔡 芒錫, 2010. 「パフォーマンスに関する研究の現状と課題」『産業・組織心理学研究』 23(2):117-128
Delery, J E. and Doty, D. H. 1996. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4):802-835.
Huselid, M., 1995, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and

Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38(3):635-672.
経済産業省編(2006)『「人材マネジメントに関する研究会」報告書』.
小林 裕, 2001. 「人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割—「ハイ・インボルブメント」モデルの実証的検討—」『組織科学』 34(3):53-66
Koch, M. J. and McGrath, R. G. 1996. "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter", *Strategic Management Journal*, 17(5): 335-354.
MacDuffie, J. P., 1995, "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2):197-221.
守島 基博, 1999. 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』 474:2-14
守島 基博 2006a 「成果主義に未来はあるか? 「後工程」だけの改革だった成果主義の今後の方向性を探る」労政行政研究所編『労政時報 別冊 人事管理の未来予想図』労政行政研究所, pp.143-155.
守島 基博, 2006b 「ホワイトカラー人材マネジメントの新化 はたして、成果主義は長期雇用と適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』有斐閣:269-303.
『日経ビジネス』 2009年5月11日号.
西村 孝史 2008 「人材マネジメントポリシーから見た内的整合性—「成果主義に関するアンケート」の再分析」『経営行動科学』 21(3):215-228.
西村孝史, 2009. 企業内の社会資本形成に関する実証研究. 博士学位取得論文.
西村孝史, 2010. ソーシャル・キャピタルは従業員や組織にとって有効な概念として活用できる
http://www.jinzai-soshiki.com/interview/post_20.html
独立行政法人 労働政策研究・研修機構編 2005 「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」『労働政策研究報告書』 No.33
Rousseau, D. M. 1989 "Psychological and Implied Contracts in Organizations" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2:121-139.
Rousseau, D. M. 1995 *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications.
佐藤郁哉・山田真茂留, 2004 『制度と文化—組織を動かす見えない力』日本経済新聞社.
Snell, S. A. 1992 "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", *Academy of Management Journal*, 35(2):292-327.
高貫 智行, 2009. 「内部労働市場の構造が正社員に与える影響—正社員・非正社員の雇用区分の観点から」『山梨学院大学現代ビジネス研究』 2:31-41.