


# 集団から個人に移る労働者の“Voice”

## —5カ国比較調査にみる日本の現状—

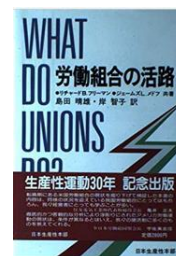
日本労務学会第50回全国大会  
2020.7.19.

中村天江  
リクルートワークス研究所



## ● “Voice（発言）”の定義

“Voice（発言）”とは、  
実際の条件と望ましい条件とを  
近づけるために直接の意思伝達を  
行うこと（Freeman and Medoff 1984）



## ● 問題意識 — 個人の“Voice”を再考する必要性 —

発言の仕組みとして日本ではもっぱら、労働組合や従業員代表制などの集团的発言機構に関心が寄せられてきた（都留 2002）



だが、働き方の多様化や人材の流動化により、労働条件に関する**発言のタイミングと単位が変化**してきている。

（ex：採用難により賃金をあげる企業が増加／海外では個人交渉が行われている）

労働者の発言の仕組み

		発言の単位	
		集団	個人
発言のタイミング	雇用契約期間中	日本的雇用	
	契約締結時 入職時・ 契約更新時		

働き方の多様化  
人材の流動化

## ● 研究の目的

国際調査のデータを用いて、労働条件の決定における個人単位の発言の有無や効果について、日本の現状を把握する。

### ● 利用するデータ

リクルートワークス研究所（2020）「5カ国リレーション調査」

日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国の民間企業で働く大卒30代40代

アメリカ：労働市場が流動的かつ競争的で、人材の引き抜きもよく行われている

フランス：労働組合が強く解雇規制も厳しく、労働者の平均勤続年数は日本とほぼ同じ

デンマーク：企業の解雇権と強い労働者保護を両立するフレキシキュリティの労働市場政策が浸透しており、労働組合の意義が社会で広く認知されている

中国：は経済成長とともに都市部では賃金や生活費の上昇が顕著

### ● 集計対象

転職経験があり、週の労働時間が20時間以上の労働者

労働の実態を十分知らない学生と社会人では、また、副収入目的のライトな働き方と生計を立てるための本格的な仕事では、発言の有無に差が出る可能性が高いため

### ● サンプルサイズ

日本296名、アメリカ509名、フランス541名、デンマーク143名、中国431名  
計1920名



## ● 入職時の労働条件の交渉（交渉した項目の数）

- 表1 入職時に労働者が企業と交渉した項目の数（賃金や仕事内容、勤務場所……全19項目）

表1 入職時の交渉項目の数（最大19項目）

	平均値	中央値	最頻値	分散
日本	1.1	1	0	2.09
アメリカ	3.1	2	1	7.86
フランス	3.2	3	1	5.56
デンマーク	3.2	3	1	5.64
中国	4.5	4	4	5.99

※集計対象：転職経験あり、週労働時間20時間以上

- 日本の交渉項目の平均は1.1と5カ国中最低。とくに最頻値は0であり、たいていの労働者は企業と何も交渉せずに入職。
- 中国は交渉項目の平均が4.5で、最頻値も中央値も4となっており、5カ国で最も個人単位の条件交渉が活発。
- アメリカ、フランス、デンマークは平均値が3強、最頻値は1と回答傾向は似ているが、分散をみるとアメリカだけ突出して値が大きく、アメリカは交渉項目が多い労働者と少ない労働者のばらつきが大きい。

# ● 入職時の労働条件の交渉（交渉した内容）

- 10%以上選択されている交渉項目

日本は「賃金」「仕事内容」「勤務時間」の3つだけ

アメリカは13、フランスは12、デンマークは13、中国は14

表2 入職時に条件交渉した項目（日本の値が大きい項目順）

※集計対象：転職経験あり、週労働時間20時間以上

	特になし	賃金	仕事内容	勤務時間	働く場所	オフィスの環境	チームのメンバー	休暇の取得	子育てへの配慮や福利厚生
日本	47%	34%	22%	10%	7%	7%	6%	6%	3%
アメリカ	17%	68%	18%	29%	18%	17%	13%	26%	8%
フランス	11%	80%	19%	22%	23%	20%	17%	21%	8%
デンマーク	14%	73%	14%	33%	22%	13%	13%	19%	13%
中国	2%	88%	34%	38%	30%	23%	24%	32%	10%

	教育研修	役職	入社後のキャリアパス	雇用保障	健康への補助（医療保険など）	妊娠・出産への配慮や福利厚生	住居や車	介護への配慮や福利厚生	年金や退職金	ストック・オプションや株式	その他	合計
日本	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	100%
アメリカ	11%	27%	14%	17%	11%	7%	3%	3%	12%	10%	1%	100%
フランス	11%	21%	19%	17%	5%	13%	3%	5%	6%	11%	0%	100%
デンマーク	15%	24%	16%	17%	6%	12%	3%	6%	15%	8%	0%	100%
中国	16%	28%	22%	40%	14%	13%	5%	4%	17%	12%	0%	100%

## ● 発言によって希望の労働条件が叶うか？

- 入職時に賃金の希望を伝えて「希望が叶った」と「希望より少なかった」は、すべての国で「希望が叶った」が多い
- 性別や職種、雇用契約期間など、個人の属性をコントロールして重回帰分析を行っても、すべての国で、発言することで希望が叶うことが統計的に有意に確認された（データ割愛）

⇒ 企業に要望を伝えることが、労働者が希望の働き方を手に入れる一歩になる

表3 入職時の賃金交渉の結果

	希望が 叶った	希望より 少なかった
日本	62%	38%
アメリカ	72%	28%
フランス	59%	41%
デンマーク	64%	36%
中国	63%	37%

※集計対象：転職経験あり、週労働時間20時間以上、  
入職時に賃金交渉あり

## ● 入職後の発言（入職後の賃上げ要望）

- 入職後に「賃上げを求めたことはない」は、日本は7割近いが、他国は約3割以下  
⇒ 海外では入職してからも賃金の引き上げを要望するのが一般的
- 入職後の賃上げを求めた場面：日本は「雇用契約の更新時に求めた」が最多  
⇒ 日本では、条件交渉のタイミングが契約締結時にシフトしている
- 他国では「評価のフィードバックの時に求めた」が「雇用契約の更新時に求めた」より多く、「来期の役割を決定する時に求めた」の値も高い  
⇒ 海外では、公式的な契約締結のタイミング以外に、日々の業務のなかに労働条件を見直すタイミングが存在

※「入職時の条件交渉の有無」と「入職後の賃上げ要望の有無」のPearsonの相関係数は、日本0.43、アメリカ0.34、フランス0.21、デンマーク0.19、中国0.11で、日本、アメリカ、フランスは5%水準で有意、デンマーク、中国は1%水準で有意である。日本以外の国の相関は低く、声をあげる人が常に声をあげているのではなく、入職時も入職後も、状況に応じて声をあげたい人が声をあげていることが推察される。

表4 入職後の賃上げ要望

	賃上げを求めたことはない	賃上げを求めたことがある（複数回答）								合計
		雇用契約の更新時に求めた	上司との打ち合わせや雑談の時に求めた	評価のフィードバックの時に求めた	来期の役割を決定する時に求めた	転職や離職を考えた時に求めた	人事との面談の時に求めた	経営者との面談の時に求めた	その他	
日本	67%	9%	8%	7%	6%	6%	5%	2%	0%	100%
アメリカ	30%	22%	16%	30%	16%	16%	8%	5%	2%	100%
フランス	23%	20%	17%	40%	25%	17%	12%	6%	1%	100%
デンマーク	33%	17%	26%	34%	24%	16%	8%	6%	1%	100%
中国	6%	27%	13%	34%	31%	15%	13%	8%	0%	100%



# ● 日本人が賃上げを求めない理由（仮説）

日本と他国では、個人の発言の有無に極めて大きな差

＜企業の人材マネジメントの違い＞

日本はメンバーシップ型 ⇔ 海外（欧米）はジョブ型

- 「日本的雇用の本質は、職務がいかようにでも変わりえる雇用契約を入社時に一度結ぶだけのメンバーシップ型」（濱口2009）。
- 企業主導で人材配置を柔軟に行えるよう、全社共通の等級制度や給与制度を整備しているため、処遇決定の個別性が低い（中村 2020）。労働者のキャリア形成が受動的にならざるをえず、キャリア自律が進まない（高橋 2003）
- 対して、ジョブ型の人材マネジメントでは職務を起点に処遇が決まるため、職務内容を変えるためには、企業と労働者の間で再度合意が必要。仕事の難易度が高くなり、責任が増せば、労働者は賃金の引き上げを求める。企業側も、より高い仕事や役割を求めるために賃金を引き上げるのか、賃金を同じ水準にするため優先順位の低い仕事や負担を減らすのかのトレードオフの判断を迫られる。  
⇒ ジョブ型の人材マネジメントには、労働者と企業の間で恒常的に仕事内容と賃金の水準を調整するメカニズムが内在
- 労働条件の根幹である賃金の決定においてこのような仕組みがあれば、それが他の労働条件の決定にも波及するのは自然である。ジョブ型では、処遇決定やキャリア形成における労働者の主体性も高まりやすい。

# ● 労働者の当事者性に関する5カ国比較

図2 キャリアの決定 A：自分 B：状況に応じて

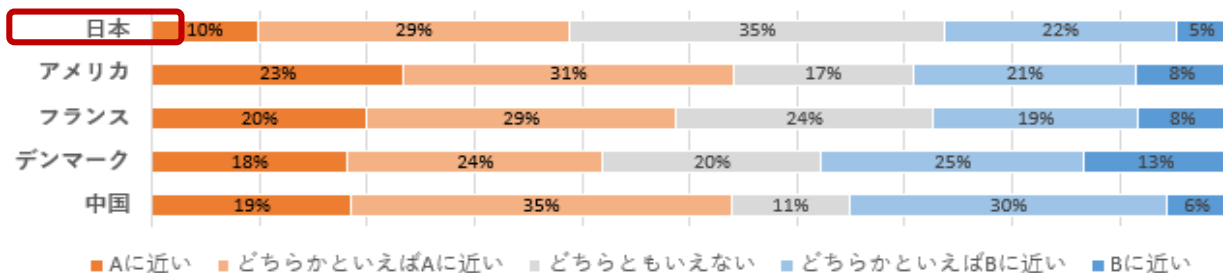


図3 報酬決定 A：会社 B：従業員の声や交渉

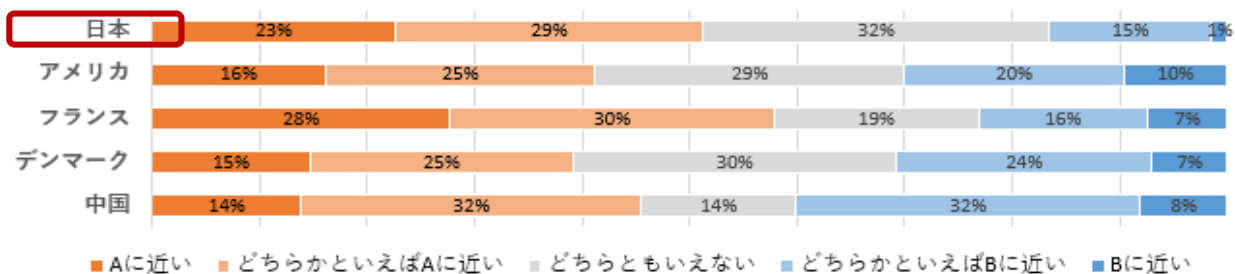
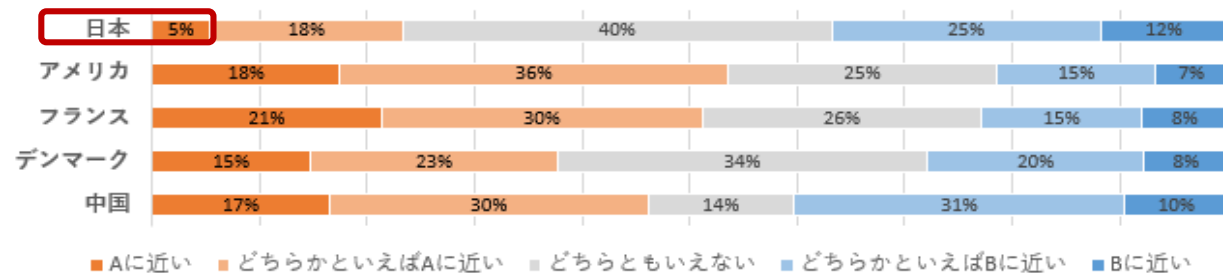


図4 効果的な労働条件の交渉 A：自分 B：専門的なエージェント



※集計対象：転職経験あり、週労働時間20時間以上

## ● 発言を促す要因を探る

### 「入職時に賃金の希望を伝えた」を従属変数とする ロジスティック回帰分析を行う

- 従属変数 「入職時に賃金の希望を伝えた」
- コントロール変数 性別、職種、役職、転職回数
- 独立変数

#### ◎労働条件決定における当事者性

「キャリア自律の高さ」 (前ページ図2)

「労働者の報酬決定への関与の余地」 (前ページ図3)

「個人の交渉リテラシーの高さ」 (前ページ図4)

#### ◎もう1つの仮説「"Exit"(以下、離脱)オプションの有無」

個人が企業に対して発言するにはコストがかかり、時には報復されるリスクもともなう (Freeman and Medoff 1984) → 発言によって事態の好転よりも悪化が懸念される状況では、個人はとてども発言できない。

#### 離脱オプションを表す変数

「突然仕事を辞めることになっても希望の仕事につける」 (5件法)

「雇用契約期間：無期雇用」 (反転項目)

# ● 回帰分析の結果 発言を促す要因

- 労働条件決定における当事者性：労働者のキャリア自律や交渉リテラシーよりも、報酬決定における関与余地が発言を促す
- Exitオプション：日本以外は有期雇用のほうが発言が活発。日米仏では「希望の仕事につける」と発言が活発。

表5 「入職時に賃金の希望を伝えた」に影響する要因

		日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
		Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)	Exp(B)
属性	性別__女性	.659	.703	.666	1.079	.608
	職種__技術職	2.035 †	1.588	1.094	.545	.329 **
	職種__専門職	.626	.529 *	1.153	.807	.334 *
	役職__課長	2.037	2.459 **	1.895 *	3.740 *	1.916
	役職__部長・役員	4.855 **	1.970 **	3.065 ***	3.210 *	2.613 *
	転職回数	.948	1.019	.972	.921	.931
当事者性	キャリア決定（状況<自分）	.959	1.079	1.189	.874	.967
	報酬決定（会社<声や交渉）	.891	1.300 **	1.541 ***	1.198	.775 †
	効果的な交渉（エージェント<自分）	1.176	1.052	1.255 *	1.079	1.483 **
Exitオプション	無期雇用（反転項目）	.630	.387 ***	.205 ***	.422 †	.338 *
	希望の仕事につける	1.486 **	1.506 ***	1.199 †	1.368	1.150
	定数	.240 †	.122 **	.468	.626	7.645 †
	サンプルサイズ	296	509	541	143	431
	-2 対数尤度	339.19	553.97	416.56	143.84	279.35
	Cox-Snell R2 乗	.129	.158	.205	.153	.085
	Nagelkerke R2 乗	.178	.220	.325	.222	.162

# ● 発見事実とインプリケーション

## 発見事実

- 日本には現状、個人単位で発言する風土が根づいていない。
- 分析の結果、希望の労働条件を企業に伝えることが、個人がその希望を叶える第一歩となる。
- とくに、報酬決定における労働者の関与余地と、「仕事を辞めることになっても希望の仕事につける」という離脱オプションがあれば、個人は企業に希望を表明できるようになる。

## インプリケーション

- 働き方の多様化や労働市場の流動化により、労働条件を個人単位ですりあわせる必要性が高まっている。
- 労働者が希望の働き方を追求できるようにするには、これまで企業内部に閉じていた報酬決定メカニズムを見える化し、労働者の関与余地を高め、転職環境の整備が望まれる。