

第5章 日本の雇用慣行・企業風土と収益性

1. 問題の所在

本章では、アンケート・データにもとづき、日本の雇用慣行および企業風土と収益性との関係について検討する。第2章で述べたとおり、日本の雇用慣行とは年功序列、終身雇用、企業別組合に代表される日本企業の雇用慣行を指すが、このうちのいくつかは1990年代半ば以降、大きく変化してきている。1990年代の長期的な不況過程において、企業は新卒採用の抑制という伝統的な手法に加えて、正社員をパート・アルバイトないしは派遣・請負といった非正規労働者に代替するという形で雇用調整をしていった。これは、1995年に日経連が発表した『新時代の「日本的経営」』に示された労務管理のあり方に沿ったものである（日本経営者団体連盟、1995年）。

『新時代の「日本的経営」』では、「今後の雇用形態は、長期雇用という考え方に立って企業としても働いてほしい、従業員も働きたいという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、働く意識が多様化している雇用柔軟型グループ」に分かれていくのであり、各企業はこれら3つのグループを適切に組み合わせた「雇用ポートフォリオ」を構築すべきであると述べられている。すでに見たとおり、1990年代半ば以降、日本企業の非正規労働者の積極的活用が進展していったことから、「雇用ポートフォリオ論」の主眼は、長期蓄積能力活用型にあたる従来型の正社員は絞り込み、非正規雇用を積極的に活用すべきという点にあると強調されている。しかし熊沢は、この文書では高度専門能力活用型（グループB）と雇用柔軟型（グループC）の処遇の詳細などについてほとんど語られていないので、「この提案のねらいはむしろ、リストラを正当化し、終身雇用の適用者を徹底的に限定する姿勢を示すことによって、グループA（長期蓄積能力活用型—引用者）に『活を入れる』ことにあるかにみえる」（熊沢、1997年、p.70）と指摘する。

『新時代の「日本的経営」』で提案されている長期蓄積能力活用型に対する労務管理のあり方については、職能資格給制度に基づく昇進・昇格の管理、OJTを重視した複線型能力開発、企業別労働組合・企業別労使関係など、日本の大企業における従来型の労務管理戦略と大きな違いはない。ただし、近年、正社員の処遇

のあり方についてとりわけ強調されているのは、「成果主義賃金」の導入である。「成果主義」とは、従業員の能力を評価する際に、仕事のプロセスや従業員の将来性（長期的成果）なども考慮するような潜在能力の評価から、短期的な結果や業績を評価する賃金システムを指す。このような賃金システムは、不況期の賃金コストを抑制しようとする企業の要求に合致していたため、多くの企業で日本型能力主義の業績主義化を推し進めていった。

ところが、他社に先駆けて全社員を対象に成果主義賃金制度を導入した富士通の事例に見られるように、短期的な「成果」を重視する賃金システムは、長期的で困難な業務に取り組まなくなったり、同僚社員と協力しなくなったりするようになり、従業員に機会主義的な行動を促してしまうことが指摘されている（城，2004年）。熊沢によれば、日本企業では一般に柔軟な職務割り当てと人員配置にもとづくチーム生産を行っており、業績中心の賃金システムはそうした働き方と適合的でない（熊沢，前掲書，pp. 72-74）。こうした立場から成果主義化を批判する論者は、「成果主義賃金」の導入は、結局のところ労働者の解雇や賃金切り下げの大義名分に過ぎないと主張する。

玄田によれば、賃金センサスのデータで1984年と1998年とを比較すると、大卒男性の30歳代後半から40歳代を除いて、賃金格差は縮小している（玄田，2001年，pp. 125-127）。したがって、成果主義賃金導入は、働き盛りの男性ホワイトカラーの賃金格差を拡大している可能性があるが、全体としては賃下げの口実に使われていると考えられる。また、大竹・唐渡によれば、統計解析の結果、成果主義賃金を導入しただけでは労働者のやる気には影響を与えないが、働き方の変化（仕事の裁量範囲拡大や分担・役割の明確化など）を伴えば、労働者のやる気を高める（大竹・唐渡）。しかし、やる気を高めるのは相対賃金の中または中の上の労働者であること、たとえ個人のやる気が高まっても職場の協調性を後退させるので、全体として企業にとってプラスかどうかは不明であるという。

以上のような議論をふまえると、日本的雇用慣行と収益性の関係を分析するには、次のような論点が浮かび上がる。『新時代の「日本的経営」』における「雇用ポートフォリオ論」では、非正規雇用の積極的活用を謳っているが、正規従業員については「長期蓄積能力活用型」と呼ばれるように長期雇用関係を取り結ぶことが前提とされている。この報告書は、日経連（現在は日本経団連）がすべての企業に強制するものではないから、その影響力を過大評価するべきではないが、経営者側の立場を率直に表明したものと考えれば、ある程度実態を反映して

いるといえるだろう。したがって、新卒中心の採用や「終身雇用」といった雇用慣行は大きく変化していない可能性が高い。

他方、人事評価とその処遇への反映方法については、短期的業績を重視した「成果主義賃金」の導入が進められてきた。しかし、これは働き方の変化を伴わない限り、労働者のやる気を高めないし、労働者のやる気が高まっても職場全体の生産効率が高まるとは限らない。成果主義賃金の導入は、従業員の機会主義的行動を助長し、職場の協調的人間関係を後退させるかも知れないからである。むしろ、「成果主義賃金」は、賃金引き下げの大義名分として導入されてきた可能性がある。つまり、成果主義化が企業業績に正の効果を及ぼすというよりは、業績の悪化した企業が収益性を維持するために成果主義賃金制度の導入によって賃金の引き下げを行っているかも知れない。したがって、職場の協調性や年功的な制度と収益性とがどのような関係にあるかを検討することは、興味深い論点であろう。

以下、はじめにアンケートにもとづき、回答企業の日本的雇用慣行の実態およびその変化、企業風土とその変化について検討したうえで、それらと収益性との関係について考察する。

本調査の調査票では、日本的雇用慣行に関して複数の設問を用意した。問5では「長期雇用を前提とした人材育成プログラム」の有無、ジョブローテーションによる人材育成、海外留学制度の有無など、問6では「給与制度」に関して定期昇給制度の有無や年俸制の導入状況、業績評価の処遇への反映状況についての設問である。問7は新卒中心の採用や終身雇用のような雇用慣行に加え、ボトムアップ型の意思決定や協調的労使関係なども含めたより広い点について質問している。さらに、問8では企業風土に関する主観的質問をした。もともと回答企業が少ないうえ、調査票を簡略化するために設問項目を絞り込み、回答しにくい質問文になってしまったせいも、残念ながら無回答が多い。それゆえ、詳細な数量的解析に耐えうるデータではないため、以下の分析は全体的な傾向を見るにとどまるという点をあらかじめ明記しておく。

2. 回答企業の日本的雇用慣行の変化

さて、人材育成や給与制度については、すでに基本的な傾向を確認してあるので、ここでは問7の広義の雇用慣行に関する回答を確認しておこう。回答企業は

設問によって10社ないしは11社と非常に少ないので、結果の解釈には慎重でなければならないが、これまで確認してきた傾向が読み取れる。

単純集計の結果については、第3章の表3-1にまとめたとおりである。本章では、設問後と回答パターンの違いを分かりやすく視覚化するため、コレスポネンス分析を試みた。コレスポネンス分析は、回答者（回答集団）ごとの回答パターンの類似性を数量化し、距離（ベクトル値）に変換する手法である（朝野，2000年，pp. 27-29，内田，1997年，pp. 214-229）。分析結果をグラフ化することで、回答パターンの似ている者（または集団）を近くに、似ていない者を遠くに描くことができる。さらに、回答者（集団）がどのような回答をより多く選択したかという対応関係もあわせて分析する。これによって、どの回答者（集団）が相対的にどのような回答特性を持っているかがわかる。

問7は、8つの設問項目の現在の状況について「ある」または「なし」と回答したうえで、「あり」と回答した企業にはここ5年ほどの変化について「変化なし（機能している）」か「弱まっている」か「強まっている」のいずれかを回答するように設計してある。これを、「強まっている」「変化なし」「弱まっている」「なし」という4段階評価に読み替えたうえで、コレスポネンス分析では回答数がゼロの項目があるデータは計算できないため、分析の都合上「強まっている」と「変化なし」を「機能している」とした3段階評価として分析を行った。

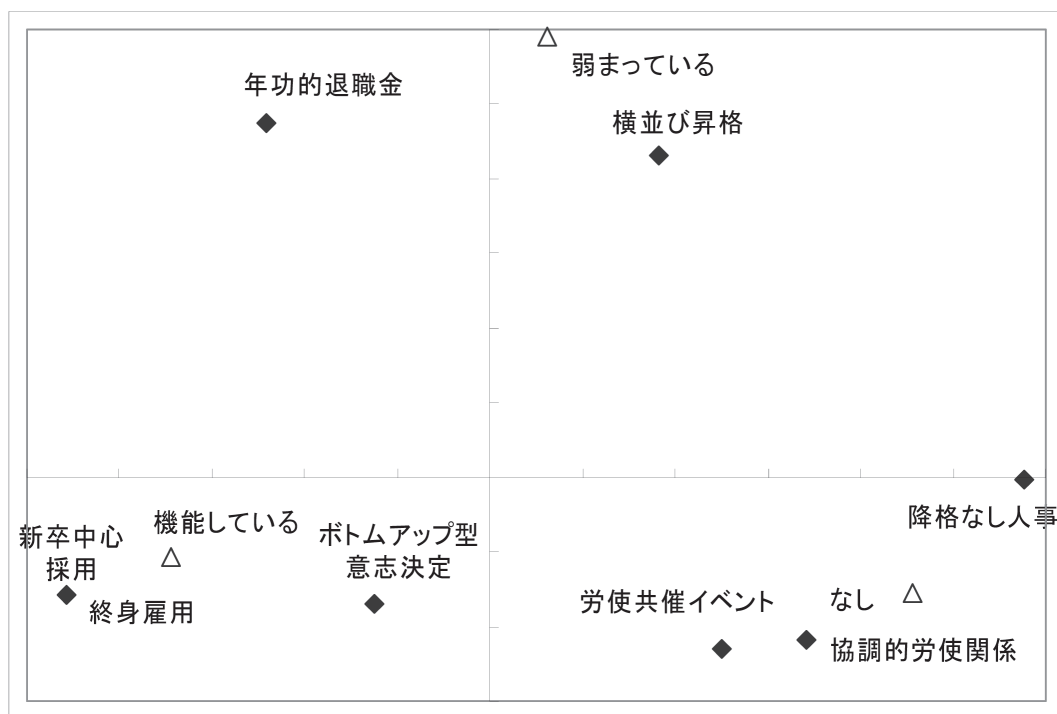
表3-1から、「終身雇用」と「新卒中心採用」は、「機能している」が10社、「弱まっている」が1社、「なし」が1社と回答パターンがまったく同じなので、図5-1では全く同じ位置にプロットされていることが分かる。これと最も離れているのが「なし」が7社と最も多かった「降格なし人事」である。「横並び昇格」と「年功的退職金」は「弱まっている」が多かったため、これらのいずれとも離れた位置にプロットされている。したがって、図の横軸はこれらの慣行が「あり／機能している」（左方向）または「なし」（右方向）を示している。また、縦軸は変化の方向を示している（上方が「弱まっている」）。

この図から次のような点を読み取ることができる。「新卒中心採用」と「終身雇用」は、ほとんどの企業が「機能している」と回答しているが、これは『新時代の「日本的経営」』で提言されている通り、あるいは熊沢が指摘するとおり、正社員については従来通りの「終身雇用」が維持されているといえそうである。また、「ボトムアップ型意思決定」も「なし」がやや多いとはいえ、多くの企業

で維持されていることがわかる。

他方、「降格なし人事」は、「なし」が多い。これは、ここ5年ほどの変化を聞いているため、5年前の2000年前後にはすでに成果主義化が進んでおり、降格もありうる評価制度が導入されてきていることを示しているのかもしれない。また、「横並び昇格」や「年功的退職金」は「弱まっている」と回答する企業が多かった。これは、成果主義的な雇用慣行が広がっていることを示していると理解できるだろう。このうち、「横並び昇格」は、降格もありうるとする企業が多いことからわかるとおり、相対的にそうした慣行がないと回答する企業が多い。「年功的退職金」は「あり／機能している」とする企業が相対的に多かったが、これはどちらかといえば終身雇用慣行と近い関係にあると考えられる。

図5-1. 回答企業の雇用慣行の変化



興味深いのは、「労使共催イベント」や「協調的労使関係」を「なし」としている企業が多かった点である。「労使共催イベント」はすでにかなり以前からなくなっている可能性があるが、「協調的労使関係」は『新時代の「日本的経営」』

でも引き続き必要であるとされている。したがって、労働組合が協動的でないとか戦闘的であるというわけではなく、労働者の組合離れが進んでいるため、労働組合の役割を意識していない企業が多いということかもしれない。

以上のように、問7は回答企業が非常に少なかったとはいえ、全体としては近年の「日本的雇用慣行」の傾向を反映したものになっているといえそうである。

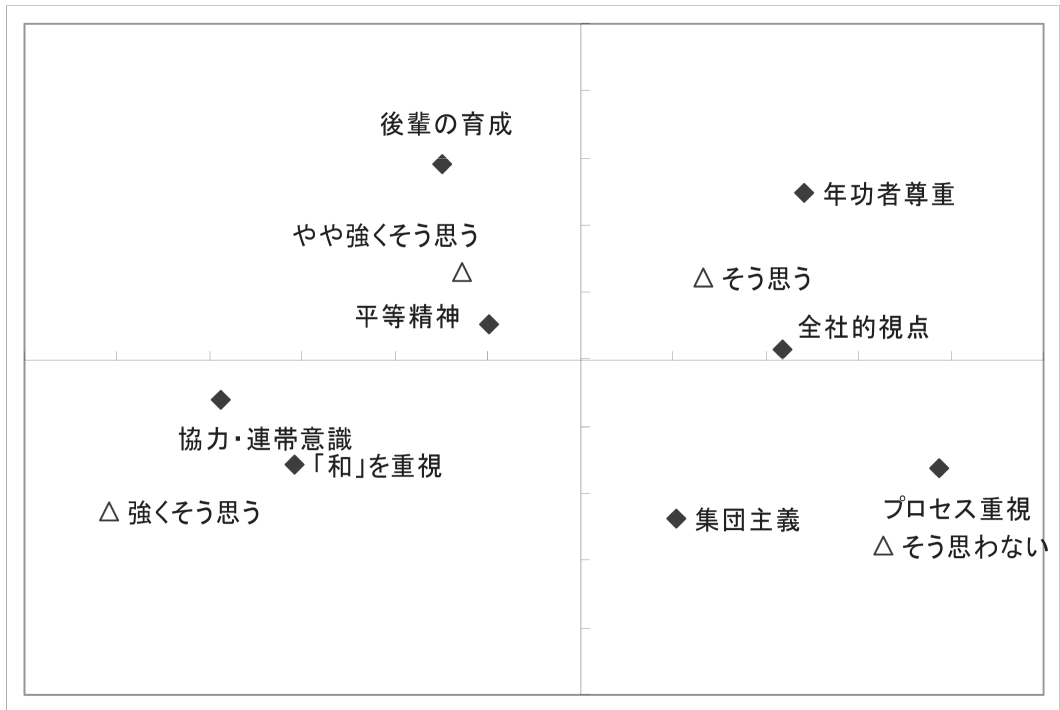
3. 回答企業の企業風土とその変化

次に、企業風土の現状とその変化についてみていこう。問8では、企業風土に関する8つの設問について、「現在の状況」および「5年ほど前の状況」を0点（全くそう思わない）、1点、2点（そう思う）、3点、4点（強くそう思う）の5段階評価で回答してもらっている。この問は、問7と異なり、39社のうち回答企業が38または37社であり、ほとんどの企業が回答している。注意しなければならないのは、これらは回答者の主観的評価であるという点である。本調査は人事担当者による回答を依頼しているため、各項目に関する人事担当者の主観的評価であり、一定のバイアスがかかっている可能性があることを念頭におく必要があるだろう。

単純集計の概要についてはすでに第4章で述べているので、前節と同様にクロスpondens分析を行って、回答パターンを分類してみよう。ここでも、分析上の都合から、5段階評価のうち0点と1点を「そう思わない」とし、4段階で集計した。また、便宜的に3点は便宜的に「やや強くそう思う」と表記している。

図5-2は、企業風土に関する「現在の状況」を分析したものである。この図から、大きく4つの項目グループに分けることができる。1つは、「強くそう思う」の割合が高い設問で、「協力・連帯意識」と「『和』を重視」である。これらはいずれもチームワークを重視する働き方に関わる企業風土である。こうした企業風土は多くの企業で見られると思われる。次に、「やや強くそう思う」が多い項目で、「平等精神」と「後輩の育成」がこれに当たる。「そう思う」が多いのは「年功者尊重」と「全社的視点」で、「集団主義」と「プロセス重視」は「そう思わない」が多い。「プロセス重視」は、「仕事の結果よりもプロセスを重視する傾向（風土）がある」という設問であり、「そう思わない」ということはプロセスよりも結果を重視する、ないしはプロセスも結果も重視するということを意味するから、成果主義的な傾向をある程度反映すると考えられる項目である。

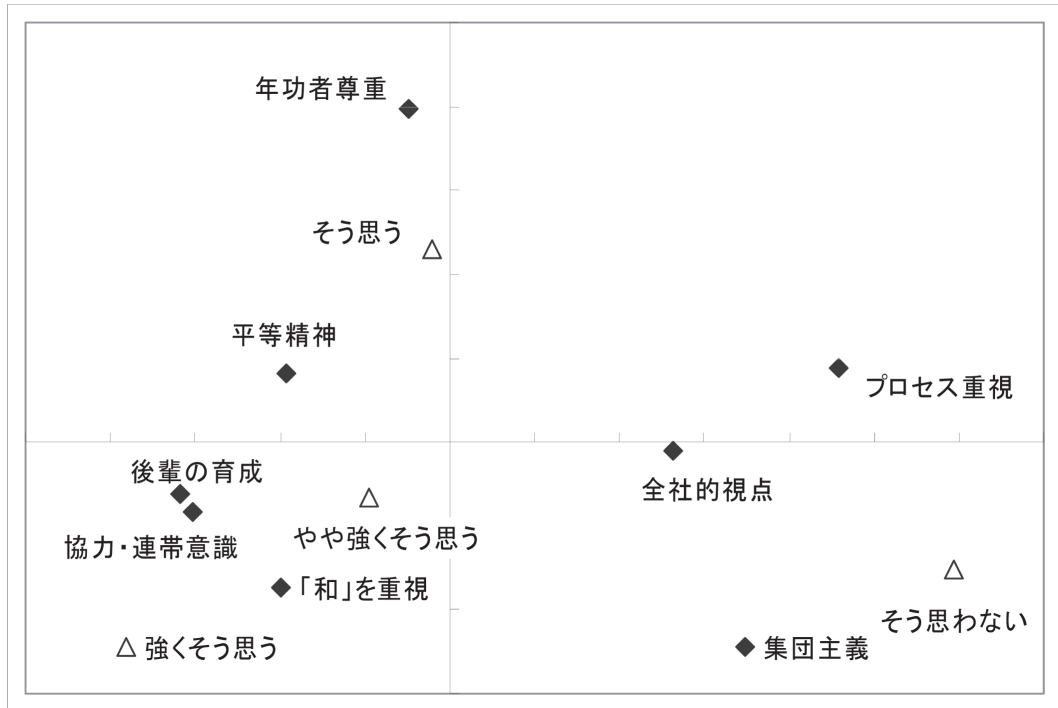
図 5-2. 回答企業の企業風土（現在の状況）



同様に、「5年ほど前の状況」について分析したのが図 5-3 である。この図から、現在の状況と 5 年ほど前の状況を比較してみよう。「強くそう思う」「やや強くそう思う」「そう思う」が近づき、「そう思わない」との距離が開いているが、これは「プロセス重視」「全社的視点」「集団主義」という項目に「そう思わない」と回答した企業が「現在の状況」よりも増加したためである。

図 5-2 と図 5-3 を重ねたのが図 5-4 である。「協力・連帯意識」と「『和』を重視」は、5 年ほど前も「強くそう思う」と「やや強くそう思う」の中間に位置していることから、この 5 年ほどの間、協調性を重視する働き方はあまり変化がないと見られているといえるだろう。「年功者尊重」は、「そう思う」が多いという点では変わらないが、5 年ほど前に比べて「そう思わない」が増えたため、「そう思わない」方に近づいている。また、「後輩の育成」は、現在の状況は「やや強くそう思う」が多いが、5 年ほど前は「強くそう思う」が多く「そう思わない」が少なかったため、「協力・連帯意識」に近い。つまり、後輩を育成するという慣行は、依然として存在はしているものの、かつてほどではない、あるいは

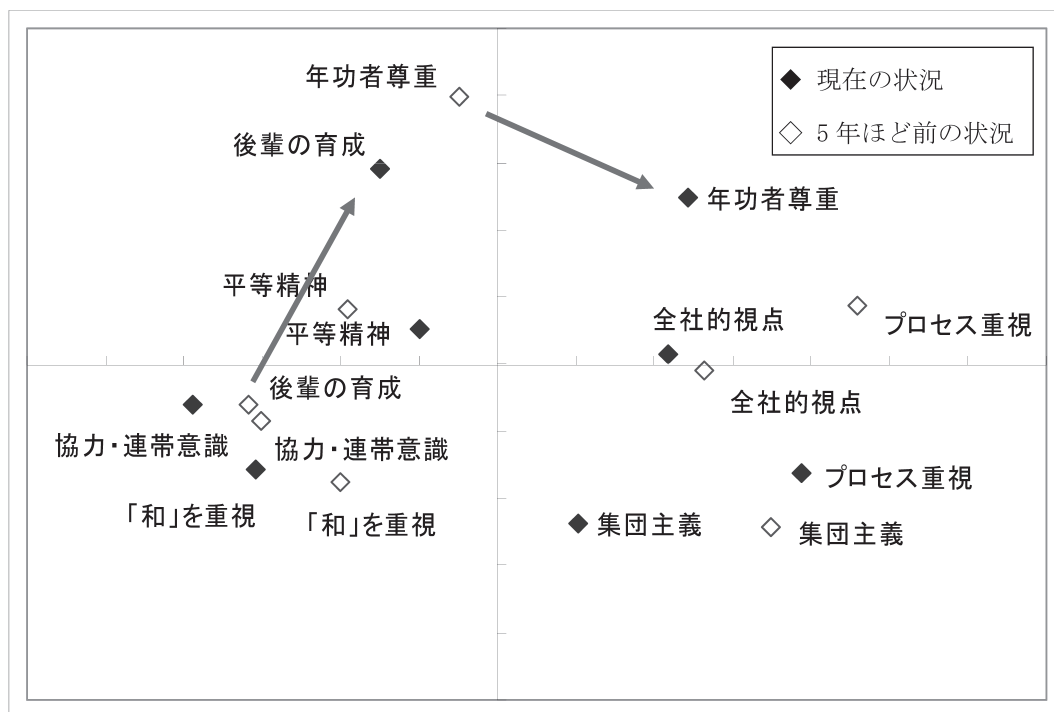
図5-3. 回答企業の企業風土（5年ほど前）



かつては現在よりもそうした慣行が強かったと認識されていると考えられる。なお、図5-3と図5-4を比較すると、「プロセス重視」も大きく変化しているように見えるが、数値上ではそれほど大きな変化はない。

以上のように、企業風土に関する人事担当者の認識は、「仕事の遂行において、相互に協力しあう風土や連帯感がある」や「『人の和』を大切にする風土がある」といった、協調性を重視するという風土は強く、あまり変化していないが、「後輩の育成」や「年功者尊重」という風土はやや弱まっていると認識されている傾向がうかがえる。本調査の結果では、その変化は顕著なものではないが、傾向としては成果主義的な傾向が強まっているという一般的な認識と整合的な結果であると思われる。

図 5-4. 回答企業の企業風土の変化

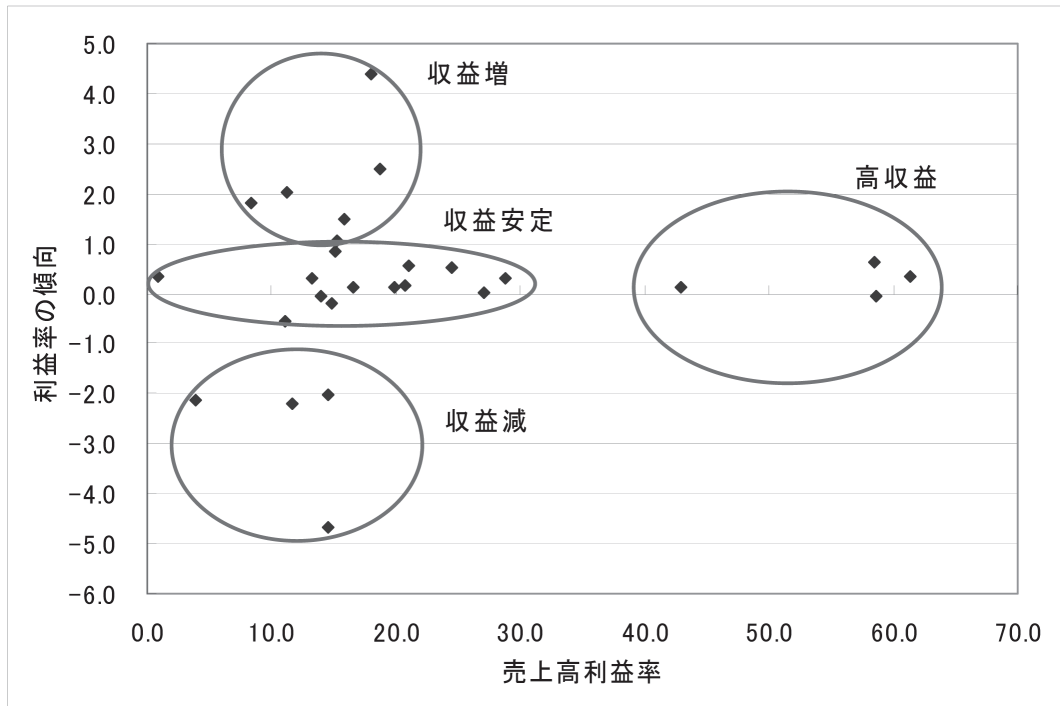


4. 日本的雇用慣行および企業風土と収益性

最後に、日本的雇用慣行や企業風土と企業の収益性の関係について考察してみよう。企業業績については、帝国データバンクの企業情報データベースサービス COSMOS のデータを利用する。回答企業のうち、過去 10 年間程度のデータが得られる企業は 27 社であったため、以下の分析ではこの 27 社の傾向について考察した。

収益性の指標としては、売上高利益率（営業利益÷売上高×100）を用いて、その水準と変化の方向から回答企業をグループ化した。図 5-5 は横軸に売上高利益率、縦軸に過去 10 年間の売上高利益率を単回帰したときの傾きをとり、各企業の実績をプロットしたものである。この図から、回答企業を 4 つのグループに分類した。

図 5-5. 回答企業の収益性



第1のグループ売上高利益率の高い「高収益」グループ、第2のグループは売上高利益率が傾向的に増加している「収益増」グループ、第3のグループは収益性が相対的に低く、安定している「収益安定」グループ、第4のグループは収益が傾向的に低下している「収益減」グループである。「収益安定」グループと「収益増」または「収益減」とは、単回帰した際の傾きの絶対値が1.0以上か、それ未満かによって分類した。全企業の収益性について傾きの絶対値の平均を計算すると1.09となるが、境界値を1.1にすると「収益増」の企業数が少なくなりすぎるため、そのわずかに下で分類することとした。

これらのグループごとに、日本の雇用慣行に関わる設問項目で、無回答が少ない項目について集計したのが表5-1および表5-2である。「収益安定」グループ以外は企業数がいずれも4社と少なく、強い結論を出すことはできないため比率の差に関する検定などは行っていないが、大まかな傾向を確認していくことにしよう。

4.1 日本の雇用慣行と収益性

表 5-1 は、問 5～問 6 の「日本の雇用慣行」に関わる諸項目の実施状況を収益性グループごとに集計したものである。この表から、いくつかの興味深い点が指摘できる。第 1 に、「収益増」の企業では、「人材育成制度」「ジョブ・ローテーション」「海外留学制度」といった従業員教育に関わる制度を実施している企業の割合が非常に低い点である。自社独自の人材育成制度を有する企業は、「収益増」では 3 分の 1 にとどまるが、それ以外は 7～8 割近い。ジョブ・ローテーションによる人材育成も「収益増」企業は 3 分の 1 であるが、他の企業は 5～7 割に達している。

表 5-1. 収益性別「日本の雇用慣行」の実施状況

	人材育成制度	ジョブ・ローテーション	海外留学制度	定期昇給制度	年俸制
収益減	75.0%	50.0%	25.0%	100.0%	0.0%
収益安定	76.9%	61.5%	15.4%	76.9%	46.2%
収益増	33.3%	33.3%	0.0%	83.3%	16.7%
高収益	75.0%	75.0%	25.0%	75.0%	50.0%
合計	66.7%	55.6%	14.8%	70.4%	66.7%

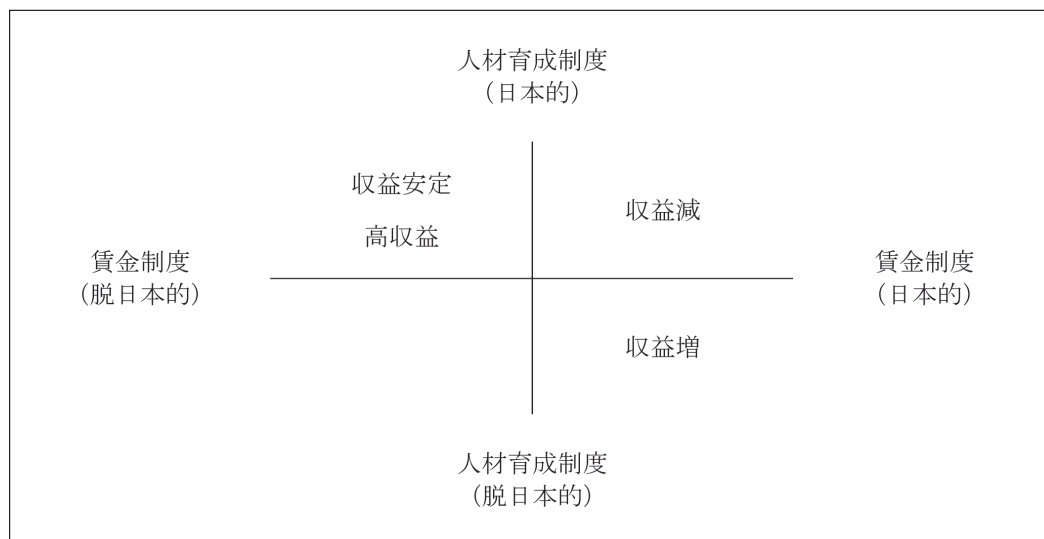
注) 数値は「ある」と回答した企業の割合。「定期昇給制度」は「ある」と「職務による」の合計。

第 2 に、「定期昇給制度」や「年俸制」といった給与制度に関しては、「収益減」の企業と比較的近い傾向にあるという点である。「定期昇給制度」については、「収益安定」と「高収益」ではそれぞれ 76.9%、75.0%に対して、「収益減」は 100.0%、「収益増」は 83.3%と比較的高い。逆に「年俸制」については「収益安定」「高収益」が 46.2%、50.0%に対して、「収益減」は 0.0%、「収益増」は 16.7%と低い。定期昇給制度は日本的な雇用慣行の 1 つと考えられ、年俸制はそうではないと考えられるから、「収益安定」と「高収益」の企業は伝統的な日本の賃金制度を導入または存続させている割合が低く、「収益減」と「収益増」は日本の賃金制度を実施している割合が高い。

以上を整理すると図 5-6 のようになる。日本の雇用慣行を実施または存続している企業の割合が相対的に高い場合「日本的」、そうでない場合を「脱日本的」とすると、「収益安定」または「高収益」企業は、人材育成については日本的

で、賃金制度は脱日本的である。これに対して「収益増」企業は、人材育成制度については脱日本的であるが、賃金制度は日本的である。また、「収益減」企業は、人材育成制度と賃金制度がともに日本的である。これらの対応関係が、何らかの因果関係を示しているかどうかについては、残念ながらデータのサンプルが少ないために検証できないが、興味深い結果ではある。

図 5-6. 収益性と雇用慣行の日本的・脱日本的性格



4.2 企業風土と収益性

次に、企業収益と企業風土の関係について考察してみよう。表 5-2 は、問 8 の各設問項目について、「強くそう思う」と「やや強くそう思う」を合計した数値を企業の収益性グループごとに集計したものである。全体の傾向は、すでに確認したとおり「協力・連帯意識」「後輩の育成」「『和』を重視」が約 6 割、次に「平等主義」が約 5 割、その他が約 3 割となっている。しかし、企業の収益性グループ別に異なった傾向が見られる。

いくつか特徴的な点を確認しておくと、「協力・連帯意識」の割合が相対的に高いのは「収益減」。「後輩の育成」が高いのは「収益減」と「収益増」。「全社的視点」が高いのは「収益増」。「平等精神」が高いのは「収益増」。「年功者尊重」が高いのは「収益減」。「集団主義」は「収益減」と「収益増」。「高収益」では割

合が低い。「プロセス重視」は「収益減」が低く「収益増」が高い。「『和』を重視は」「収益増」が高い。これらは日本的雇用慣行とどのような関係があるだろうか。

賃金制度が「日本的」であった「収益減」と「収益増」の企業は、「後輩の育成」、「集団主義」の割合が高く、「脱日本的」な「収益安定」と「高収益」では低い。この結果は、これまでの考察と統合的な結果である。すなわち、賃金制度が「日本的」な場合は後輩の指導と矛盾しないが、「脱日本的」になると労働者間の競争を促すために「後輩の指導」はやや後退する可能性があるという点である。

表 5-2. 収益性別企業風土

	協力・連 帯意識	後輩の 育成	全社的 視点	平等精神	年功者 尊重	集団主義	プロセス 重視	「和」を 重視
収益減	100.0%	75.0%	25.0%	25.0%	50.0%	50.0%	0.0%	25.0%
収益安定	53.8%	53.8%	30.8%	53.8%	30.8%	30.8%	30.8%	69.2%
収益増	66.7%	83.3%	50.0%	66.7%	33.3%	50.0%	50.0%	83.3%
高収益	50.0%	50.0%	25.0%	25.0%	25.0%	0.0%	25.0%	50.0%
合計	63.0%	63.0%	33.3%	48.1%	33.3%	33.3%	29.6%	63.0%

注) 数値は「強くそう思う」と「やや強くそう思う」の合計。

他方、賃金制度が「脱日本的」な「収益安定」「高収益」企業では「プロセス重視」の割合が低くなることが予想されるが、「収益減」企業の方が低いなど、全体としてあまり整合性のある結果は出ていない。

人材育成制度が「日本的」なのは「収益減」と「収益安定」「高収益」の企業であるが、これらに共通の特徴は見られなかった。

5. 結論

本章では、アンケート回答企業の日本的雇用慣行の実施状況と企業風土の実態とそその変化にすいて検討したうえで、それが収益性とどのように関係しているかについて考察した。サンプル数が少ないので、データの分析結果から何らかの因果関係を結論付けることは難しい。とはいえ、いくつかの興味深い傾向が見られた。

まず、日本の雇用慣行のうち、「労使共催のイベント」や「労働組合が経営改善に協力する慣行」などの労使協調的な取り組みについては回答企業の認識は低く、「ない」とする割合が高かった。これに対して「新規学卒者中心の採用」や「正規従業員は、経営と従業員に大きな問題がない限り、定年まで雇用されるという慣行」といった雇用制度については「変化していない（機能している）」と回答する割合が高かった。また、「勤続年数の長さに比例する退職金」や「能力がほぼ同じなら業績に関わらずほぼ横並びの昇格」といった賃金制度については「弱まっている」とする企業が多く、成果主義的な賃金制度の導入が進んでいることが伺える結果となった。

企業風土については、「仕事の遂行において、相互に協力し合う風土や連帯感がある」や「『人の和』を大切に作る風土がある」といった協調的な人間関係については「強くそう思う」という割合が高く、「仕事の結果よりもプロセスを重視する傾向（風土）がある」や「個人よりも集団の価値観が優先される風土がある」については「そう思わない」の割合が高かった。こうした企業風土に関する認識は過去5年ほどで大きく変わっているわけではなかったが、「先輩や上司が後輩を育てる風土がある」や「年配者・年功者を尊重・配慮する風土がある」といった風土は弱まっているとする割合がやや高かった。これらも、成果主義的な賃金制度の導入の影響をうかがわせる結果であった。

日本の雇用慣行や企業風土と収益性についても、いくつかの興味深い傾向が見て取れた。「収益減」企業では、「日本的」とされる人材育成制度と賃金制度が存続している企業が多かった。これに対して「収益増」企業の多くは、賃金制度は日本のであるが、人材育成制度は「日本的」企業の割合が低かった。また、「収益安定」企業や「高収益」企業は、人材育成制度は「日本的」であるが、賃金制度は「脱日本的」であった。

こうした傾向と日本的風土との関係については、賃金制度が「日本的」な「収益減」と「収益増」企業で「後輩の指導」が高く、「脱日本的」な「収益安定」と「高収益」ではやや低いという点では、これまでの議論と整合的な結果であるが、それ以外の点ではあまり明確な結果ではなかった。

以上のような結果は、冒頭で見てきたように、成果主義賃金の導入が職場の人間関係にマイナスの影響を及ぼす可能性が示唆されたと見ることもできるが、本調査の回答企業に関しては、それが企業の収益性に関係しているとはいえないようである。また、成果主義の導入が賃金引下げの口実に使われている可能性が

あるという点も、本調査からは示唆されなかった。

参考文献

朝野熙彦（2000）『入門多変量解析の実際（第2版）』講談社。

内田治（1997）『すぐわかる SPSS によるアンケートの調査・集計・解析』東京
図書。

大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義賃金制度と労働意欲」『経済研究』（一橋
大学）Vol. 54, No. 3.

熊沢誠（1997）『能力主義と企業社会』岩波書店。

玄田有史（2001）『仕事のなかの曖昧な不安』中央公論新社。

城繁幸（2004）『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社。

日本経営者団体連盟（日経連）（1995）『新時代の「日本的経営」』。