

# 成果主義と働くことの満足度

～ 2004年 JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方  
に関する調査」の再集計による分析 ～

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training



## ま え が き

労働政策研究・研修機構では、各種のテーマで研究活動を行っておりますが、それとともに、広く国内の労働に関する情報を収集整理する活動も行っております。そして、その一環として、企業及び労働者の動向を把握するための大規模かつ定期的な調査を実施してきました。

調査の結果は、基本的な集計を行って報告書に取りまとめ公表するとともに、主要なものについては、報道機関への発表を通じて、一般国民の皆様への普及を図っております。また、研究者の方々には、プライバシー保護に十分配慮した上で、個別データの学術利用にも門戸を開いております。

こうして得られたデータは大変貴重なものであり、1回限りの調査報告書の作成や報道発表だけで済ませるには惜しい情報がたくさん含まれております。何とかしてこれを当機構自身の手で詳細に分析したい、というのがこの報告書の発端です。

今回対象にしたのは、当機構が**2004**年に実施した「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」です。タイトルが示すように、働く意欲や成果主義に関して、企業及び従業員に対して広汎かつ大規模な調査を実施したものです。本報告書では、このデータを基に、詳細な分析を行いました。これが関係者の方々の参考になり、働く意欲や成果主義に関する議論の活性化に少しでも役立つところがあれば幸いです。

**2005年8月**

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
理事長 小 野 旭

執筆担当者（50音順）

氏名	所属（2005年3月31日現在）	執筆章
かわだ ひろあき 河田 浩昭	三井情報開発（株）総合研究所調査研究部研究員	第3章
たつみち しんご 立道 信吾	独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員	第1章
もとかわ あきら 本川 明	独立行政法人労働政策研究・研修機構情報解析部長	序章、第2章

# 目 次

序章	1
第1章 人材マネジメント戦略と企業業績	4
1 はじめに	4
2 企業が成果主義を導入する要因	5
3 分析結果	7
4 人材マネジメント施策は企業業績の向上に寄与するか	14
5 分析結果	16
6 まとめ—人材マネジメント戦略と企業業績	24
文献	27
第2章 働くことの満足度と個人・企業の属性	29
1 はじめに	29
2 単純集計による概観	30
3 満足度等に関する回帰分析	32
4 売上高との関係	44
5 属性別集計による分析	48
6 まとめ	53
7 (補論) 既存調査のサーベイ	55
文献	70
第3章 若年正社員・フリーターの仕事に対する意識と雇用管理	71
1 はじめに	71
2 分析の枠組み	71
3 分析結果	72
4 おわりに	87
資料 「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」調査票	89
1 企業調査	89
2 従業員調査	101



## 序章

### (年功制と成果主義と労働意欲)

いわゆる年功制の見直し論議には、波があるようだ。高度経済成長期の終焉後、最初にこの議論が活発になったのは、**1980**年代だったと思われる。政府の労働白書（現「労働経済白書」）では、**2**度にわたる石油危機の後しばらく雇用失業問題が最大のテーマとなっていたところ、経済がようやく安定した**1984**年版で賃金プロファイルの分析が行われた。

**1984**年版労働白書での主たる関心は、高齢化や定年延長の中で賃金コストの抑制を図るため賃金カーブをフラットにする動きだった<sup>(注1)</sup>。その後、能力や業績による賃金格差にも徐々に関心が高まっていくものの<sup>(注2)</sup>、基本的には賃金カーブの修正の観点から年功制が議論されることが続く。この頃の議論で注目されるのは、業績・能力給が年功賃金と対比されていたことである。すなわち、能力給は、年功賃金よりむしろ業績給に近いという捉え方が根強かった<sup>(注3)</sup>。

**2000**年代になって、成果主義に対する批判及び擁護の観点からいくつかの書籍が話題になるなど<sup>(注4)</sup>、この種の問題への議論が再び活発化した。その背景には、企業内で**1990**年代後半以降に進んだ賃金制度見直しに対する評価・反省の気運があったものと思われる。

今回の**2000**年代も前回**1980**年代と同様に雇用失業情勢が一段落した後に議論が活発化した。これが、偶然かどうかは分からない。ただ、今回は、前回に比べて視点の広がりがあるように思われる。すなわち、今回は、就業意識や就業形態の多様化を背景に、①従業員の満足度や意欲、及びその帰結としての、②企業業績との関係がより前面に出ており、また、労働力供給制約との関わりで、③人材育成を通じたマクロの全要素生産性（TFP）との関係にも注意が払われているように感じられる<sup>(注5)</sup>。また、最近では、フリーターや高頻度の離転職など若年者を巡る就業の問題が注目される中で、若年者の就業意欲と雇用管理のあり方についても議論されている。

---

<sup>(注1)</sup> 昭和**59**年（**1984**年）版労働白書で「このように、高齢化や定年延長等に対応して賃金カーブの修正等の措置がとられているが、先にみたように、定年延長等の進展により**50**歳台後半層の賃金は改善される。今後とも賃金制度面での対応が図られつつ、定年延長等により雇用の安定が図られることが望まれる。」と書かれている。

<sup>(注2)</sup> この間、労働組合においても「能力・業績に応じた組合員間の賃金格差は認めていくべき」という考えが大勢を占めていることが報告された（連合総合生活開発研究所（**1992**）「**90**年代の賃金」）。

<sup>(注3)</sup> 平成**9**年（**1997**年）版労働白書で「（賃金カーブのフラット化とばらつき拡大の）背景には、最近の大企業を中心とした年俸制の導入など、賃金をその時々への貢献に近づけようとする能力・業績主義的賃金制度導入の動きがあるとみられ」とされている。能力要素を排除した「成果主義」の言葉が労働白書に登場するのは、平成**12**年（**2000**年）版からである（下線筆者）。

<sup>(注4)</sup> 今野浩一郎（**2003**）「個と組織の成果主義」、高橋信夫（**2004**）「虚妄の成果主義」、都留康・阿部正浩・久保克行（**2005**）「日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証」など。

<sup>(注5)</sup> 経済財政諮問会議（**2005**）「日本**21**世紀ビジョン」で、「意欲と能力に応じて年齢に関わりなく働ける多様な就業形態を可能とする労働市場を整備する」ため「年齢を基準とした賃金制度や過度な雇用保障などを見直す」とされている。また、平成**16**年（**2004**）版労働経済白書では、労働意欲、雇用の質及び生産性の関係について分析されている。なお、外国においても、EU（**2003**）「欧州雇用指針」で「仕事の質（quality in work）と生産性の向上」が目標のひとつに掲げられた。

## (研究の方法)

本研究は、上記の流れを踏まえて、成果主義や労働者の満足度・意欲などについて分析したものである。題材にしたのは、労働政策研究・研修機構が2004年に実施した「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」である。主としてこの調査の個票を再集計する手法により分析を行った。分析に当たっては、次のメンバーによる研究会を発足させ、議論を行った。

### 「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」再集計研究会メンバー

(所属は研究会発足当時、50音順)

かわだ	ひろあき	三井情報開発株式会社総合研究所調査研究部研究員
河田	浩昭	
たかはら	まさゆき	独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構企画啓発部長
高原	正之	
たつみち	しんご	独立行政法人労働政策研究・研修機構副主任研究員
立道	信吾	
ふじい	ひろかず	厚生労働省労働政策担当参事官室労働経済調査官
藤井	宏一	
もとかわ	あきら	独立行政法人労働政策研究・研修機構情報解析部長
本川	明	

#### (事務局)

うえむら	さとこ	独立行政法人労働政策研究・研修機構情報解析部情報管理課
上村	聡子	
ほんだ	のりえ	独立行政法人労働政策研究・研修機構情報解析部情報管理課長
本多	則恵	

## (概要)

本報告は、3つの章により構成されている。

第1章では、成果主義に焦点を合わせ、①企業が成果主義を導入する要因・条件は何か、②企業業績と人材マネジメント施策との間に関係はあるか（成果主義は企業業績を向上させるか）、といった観点で分析が行われた。その結果、①の観点では、早期選抜戦略、非正規社員活用戦略、教育訓練戦略をとっている企業や卸売・小売業において、成果主義が多く導入されていることが分かった。一方、人件費削減と成果主義導入との間に関係はみられなかった。また、②の観点では、成果主義導入等人材マネジメント施策・戦略と企業業績との間に、統計的に有意な関係は見いだせなかった。これらの知見を基に、人材マネジメントの束（bundle）という視点の重要性が指摘される。

第2章では、働くことの満足度に焦点を合わせ、どのような属性の企業や従業員で満足度が高いのかが調べられた。その結果、①賃金・労働時間等の労働条件以上に仕事の内容そのものが満足度と深く関わっていること、②賃金と労働時間とでは満足度への関わり方のメカニズムに違いがあること、③発言の機会を与えることや人材育成などに力を入れている企業で満足度が高いこと、④成果主義と満足度との関係は不明瞭なこと、及び⑤満足度が高い企

業では業績も良いこと、が明らかになった。これらのことから、多くの労働者は、楽な仕事よりも、むしろやりがいのある仕事を望んでいるのではないかと推測される。

第3章では、とくに若年者に焦点を合わせ、若年者がいったいどういった事項を重視して仕事を行っているのか、また、その満足感はどうなのか、といった観点から分析が行われた。その結果、若年者は、相対的に、家庭生活との両立、ライフステージに応じた働き方、仕事の内容及び専門能力に対するこだわりが強い一方で、長期雇用についてのこだわりは強くないことが分かった。さらに、若年正規社員は、必ずしも強い不満を抱えているわけでないものの、仕事の量や求められる能力・知識が増加するなど職場環境が厳しくなっていることが指摘される。また、フリーターについては、若年正社員と比べて、短期的な視点から職業選択を行っており、また、自己啓発への取り組みも乏しいことが分かった。

### (インプリケーション)

全編を通じて、成果主義と企業業績や満足度との、直接的・短期的関係は確認できなかった<sup>(注6)</sup>。一方で、能力発揮、達成感、成長感といった仕事そのものの魅力が満足度と深く関わっており、また、それが企業業績とも関係していることが明らかになった。このことは、とくに、仕事へのこだわりが強い若年者にとって大きな意味があると思われる。

本研究は、事実関係の統計的確認・整理を主としてねらったものであり、その結果が必ずしも政策提言にまで及んでいない。しかし、興味深い材料がいくつか得られたと考える。これらの材料は、改めて整理し、他の研究成果とも相互に補完させて、当機構が進めているプロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合分析に関する研究」の中で政策提言に発展させることとしたい。

---

<sup>(注6)</sup> しかし、このことから成果主義が企業業績等に効果がないと速断できない。今回の調査で観測されなかった長期的効果などがあるかも知れないからである。また、第1章で詳しく述べられているように、成果主義単独ではなく、これを含むいくつかの人材マネジメントが束になって効果を発揮するのかも知れない。