

労働政策研究報告書 No40

サマリー 2005

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

## 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 ～



## 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～ サマリー

### 執筆担当者（50音順、所属は2005年3月31日現在）

かわだ	ひろあき	
河田	浩昭	三井情報開発株式会社総合研究所調査研究部研究員
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
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

### 研究期間

2004年10月～2005年7月

### 調査研究の目的、ねらい

1990年代後半から企業への導入が進んだ成果主義については、2000年代に入って、批判や擁護の立場からの書籍が出版され話題になるなど、評価あるいは見直しの気運が高まっているようにみえる。この問題は、働くことの満足度、意欲、及び企業業績が雇用管理とどう結びつくのか、という観点を抜きにして考えられない。とくに、仕事へのこだわりが強い一方でフリーターの増加が懸念される若者に対しては、この観点からの分析が重要である。

一方、労働政策研究・研修機構では、テーマを特定した研究活動とは別に、一般的な労働に関する情報の収集を目的として、企業及び労働者を対象とする大規模な統計調査を実施してきた。こうして収集された情報の中には、一回限りの報道発表で済ませるには惜しいものが多数含まれている。

この研究は、こうした既存の資源を最大限活用することにより、上記の観点からの分析を実施するために企画されたものである。研究の手法は、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」の再集計である。

## 報告書の内容

本研究報告書は、成果主義に焦点を合わせた「第1章 人材マネジメント戦略と企業業績」、満足度に焦点を合わせた「第2章 働くことの満足度と個人・企業の属性」、若年者に焦点を合わせた「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」に分かれている。それぞれの概要は後に示すとおりである。

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。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に深く関わっており、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、直接の政策提言を意図したものではない。しかしながら、①世に言われる成果主義のメリット・デメリットや、満足度と企業業績との関係について、大量観察による検証ができたこと、②満足度が高い企業の特徴をある程度浮かび上がらせることに成功したこと、③正社員とフリーターのそれぞれについて若年者の仕事観を明らかにできたことなど、企業の人事担当者にも参考になりそうな興味深い材料がいくつか得られた。これらの材料は、改めて整理し、個別ヒアリングによる実態調査など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。

## 第1章 人材マネジメント戦略と企業業績

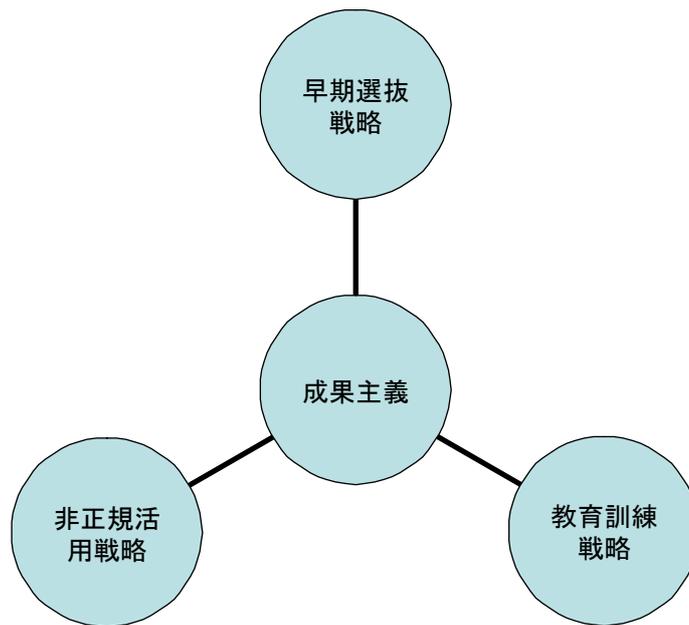
第1章では、成果主義に焦点を合わせ、①企業が成果主義を導入する要因・条件は何か、②企業業績と人材マネジメント施策との間に関係はあるか（成果主義は企業業績を向上させるか）、といった観点で分析が行われた。ここで、成果主義とは、「評価の基準として年齢や勤続よりも成果を重視する」雇用管理を指す。

その結果、①の観点では、早期選抜戦略（従業員の能力・適正によって早い段階から配置・育成について差別化を図る）、非正規社員活用戦略（パートタイマー等非正規社員を積極的に活用する）、教育訓練戦略（計画的なOJTもしくはOFF-JT制度が大いに役立つと考えている）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。これらのことから、成果主義は、それを取り巻くいくつかの人材マネジメント戦略と一体のものとして運用されている実態が明らかになった（図表1）。すなわち、個々の人材マネジメントをそれぞれ別にみるのではない、人材マネジメントの束（bundle）という視点の重要性が示唆される。

②の観点では、成果主義の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。この結果については、いくつかの解釈が考えられる。ひとつには、企業の経営戦略と人材マネジメント施策との間に強い連動がなく、結果として業

績と人材マネジメントには関連がないかあるいは弱い関連にとどまっている可能性がある。もうひとつは、人材マネジメント施策が業績に表れるまでには相当の期間が必要であり、本調査のような短期間の計測では観測できなかった可能性も考えられる。このように、人材マネジメントと業績との関係は、もし存在したとしても、短期に顕著な効果が表れるものではないことが分かった。

図表 1 成果主義を取り巻く人材マネジメント戦略



## 第 2 章 働くことの満足度と個人・企業の属性

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（とくに能力発揮、達成感、成長感が仕事の魅力と深く関係する）、
- 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（賃金は企業全体の平均水準が満足度と関係が深いのに対して、労働時間は他の従業員との格差が満足度と関係が深い、また、賃金と満足度との因果関係は様々な可能性が考えられ複雑なのに対して労働時間と満足度との因果関係は比較的単純）、
- 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（図表 2 の「自己申告制度」「社内公募制度」「配置・処遇に関する苦情相談制度」「計画的な OJT」「Off-JT 制度」「早い段階から配置・育成について差別化」を参照）、
- ④ 成果主義と満足度との関係は不明瞭なこと、
- 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。また、⑤の知見から、「業績に貢献する」という企業からみた雇用の質と、「満足度が高い」という労働者からみた雇用の質とが、基本的に同一方向を向いていることが明らかになった。

図表 2 満足度と企業属性の関係

種類	質問項目	満足度との 関連度合
社の方針	q3_1 正規従業員を中心に長期雇用を維持	+
	q3_2 早い段階から配置・育成について差別化	+++
	q3_3 非正規従業員を積極的に活用	+
	q3_4 最適な人材配置	++
	q3_5 年齢や勤続年数より成果を重視	
	q3_6 昇進・昇格に差を付ける時期を早める	
	q3_7 能力開発を強化	++
	q3_8 仕事と生活の調和に配慮	+
	q3_9 男女の均等処遇をすすめる	++
経営方針の伝達	q19 従業員に経営方針を伝える	
職場の雰囲気	q4_1 部下や後輩を育てようという雰囲気	++
	q4_2 一人ひとりの能力を活かそうという雰囲気	++
	q4_3 ゆとりをもって仕事をしている雰囲気	
	q4_4 職場の業績や成果をあげようという雰囲気	
	q4_5 社員同士が競い合う雰囲気	+
	q4_6 仲間と協力して仕事をしようという雰囲気	
	q4_7 一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気	+
	q4_8 自分の生活時間を大切にしようという雰囲気	
雇用管理制度	q5_1 目標管理制度	
	q5_2 仕事の成果を賃金に反映させる制度	
	q5_3 スtockオプション制度	
	q5_4 年俸制	
	q5_5 自己申告制度	+++
	q5_6 社内公募制度	+++
	q5_7 配置・処遇に関する苦情相談制度	+++
	q5_8 計画的な OJT	+++
	q5_9 Off-JT 制度	++
	q5_10 自己啓発に関する支援制度	+
	q5_11 有給教育訓練休暇制度	++
	q5_12 資格取得の支援	
	q5_13 外部教育訓練に関する情報提供	
	q5_14 専門職制度	+
	q5_15 裁量労働制	
	q5_16 非正規と正規の間の転換制度	
	q5_17 フレックスタイム制度	
	q5_18 短時間勤務制度	
	q5_19 変形労働時間制	
	q5_20 在宅勤務制度	
	q5_21 長期休暇制度	++
	q5_22 1年を超える育児休業制度	
	q5_23 3か月を超える介護休業制度	

種類	質問項目	満足度との 関連度合
	q5_24 育児・介護退職者の再雇用制度 q5_25 育児・介護のための勤務時間繰上・繰下 q5_26 育児・介護のための残業・休日労働の免除 q5_27 地域限定の勤務制度 q5_28 定年退職者の再雇用、60歳超の定年	
人材確保に関する方針	q11_1 新規学卒採用を重視 q11_2 中途採用を重視 q11_3 高齢者の継続雇用・再雇用を重視 q11_4 女性の積極的な活用 q11_5 人材の社内育成を重視 q11_6 その他	+++ +++
従業員の増減	q7_1 正規従業員の増加 q7_2 非正規従業員の増加	+
正規従業員の採用	q12_1 新規学卒採用増加 q12_2 中途採用増加	++
従業員の構成	f11_1 管理職比率 f11_2 研究・技術職比率 f11_3 事務職比率 f12_1 女性管理職比率 f12_2 中高年者比率 f12_3 大卒者比率 f12_4 女性非正規従業員比率	+
会社の変化	q20_1 組織のフラット化 q20_2 組織の統廃合 q20_3 会社の分割 q20_4 会社の合併・統合 q20_5 アウトソーシングの増加 q20_6 賃金のカット q20_7 人員削減 q20_8 その他	++  + --- --
生産性	q1a 労働生産性の認識（現在） q1b 労働生産性の認識（3年前との比較）	
意欲	q2a 従業員の意欲の認識（現在） q2b 従業員の意欲の認識（3年前との比較）	++
業績	f3 3年前からの売上高増減 f4 3年前からの経常利益増減	+++ +

- (注) 1) 従業員の満足度が平均を超える企業と平均未満の企業の別に各質問項目を集計した。  
2) 集計の結果、比較グループ相互に1%水準で有意な差がみられる項目に+++（正の関係）または---（負の関係）を付し、5%水準で有意な差がみられる項目に++または--を付し、10%水準で有意な差がみられる項目に+または-を付した。選択肢が順序尺度になっている項目にはウィルコクソン順位和検定を適用し、そうでない項目には $\chi^2$ 検定を適用した  
3) 集計対象は、原則として満足度を回答した従業員を有する企業 940 社。ただし、それぞれの項目ごとに無回答を除いて集計した。

### 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

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を行った。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が強くないことが分かった。さらに、若年正社員は、必ずしも強い不満を抱えているわけではないものの、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、「勤務時間や勤務日数が選べる」「家計補助・学費等を得る」「通勤時間が短かった」など、短期的な視点から職業選択を行っており（図表 3）、また、能力開発を特に行っていない者が 6 割以上にのぼる（図表 4）など、自己啓発への取り組みも乏しいことが分かった。

図表 3 若年正社員とフリーターの現職に就いたきっかけ

(%)

	若年正社員	フリーター (就業者)	合計	
自分のやりたい仕事ができる	20.8	9.1	17.5	***
やりがいのある仕事だから	22.9	10.0	20.8	***
雇用が安定している	33.8	15.5	31.9	***
収入が安定している	25.4	8.2	23.8	***
賃金が高い	3.8	8.2	4.5	***
専門的な技能・資格が活かせる	11.4	9.1	13.3	
福利厚生が充実している	8.4	16.4	6.9	***
能力に見合った仕事である	9.9	12.7	14.6	
勤務時間や勤務日数が選べる	1.3	13.6	4.5	***
自分の能力を高めることができそうだったため	19.9	16.4	17.1	
職場環境が良かった	15.2	19.1	14.2	
通勤時間が短かった	20.1	34.5	23.2	***
他に働くことができる会社がなかったため	21.4	25.5	20.6	
家計補助・学費等を得る	2.9	18.2	11.1	***

(注) 1) 合計は若年正社員及びフリーター（就業者）も含む従業員全体の合計である。

2) カイ 2 乗検定の結果、\*\*\*は 1%水準、\*\*は 5%水準、\*は 10%水準で有意である。空欄は有意とならなかったもの。

図表 4 若年正社員とフリーターの能力開発の実施状況

(%)

	会社が行う教育訓練	自己啓発	特に行っていない
若年正社員	45.3	38.9	33.9
フリーター（就業者）	24.5	20.0	63.6
合計	38.0	37.4	38.5

(注) 合計は若年正社員及びフリーター（就業者）も含む従業員全体の合計である。

## 報告書の構成

### 序章

#### 第1章 人材マネジメント戦略と企業業績

- 1 はじめに
- 2 企業が成果主義を導入する要因
- 3 分析結果
- 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
5. 分析結果
6. まとめー人材マネジメント戦略と企業業績

### 文献

#### 第2章 働くことの満足度と個人・企業の属性

- 1 はじめに
- 2 単純集計による概観
- 3 満足度等に関する回帰分析
- 4 売上高との関係
- 5 属性別集計による分析
- 6 まとめ
- 7 (補論) 既存調査のサーベイ

### 文献

#### 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

- 1 はじめに
- 2 分析の枠組み
- 3 分析結果
- 4 おわりに

#### 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

- 1 企業調査
- 2 従業員調査

## 主な参考文献

小野公一（1993）「職務満足感と生活満足感」 白桃書房

玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」『組織科学』34巻3号、pp18-31

伊丹敬之（2003）「経営戦略の論理 第3版」 日本経済新聞社

厚生労働省（2004）「平成16年版労働経済白書」

守島基博他（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 労働政策研究・研修機構

---

労働政策研究報告書 No. 40 サマリー

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～

発行年月日 2005年8月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2005

\* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL <http://www.jil.go.jp/>)