



---

---

労働政策研究報告書 No. 49

2006

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

## 変革期の勤労者意識

— 「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価  
に関する調査」 結果報告書 —

労働政策研究・研修機構

## 変革期の勤労者意識

— 「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価  
に関する調査」 結果報告書 —

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

近年、長期雇用慣行の後退や、年功的な賃金制度に変わる成果志向型の賃金システムの普及によって、日本的雇用慣行が大きく変わろうとしています。こうした変化の結果、従来の人事処遇制度の基底をなす集团的労働条件決定システムもまた変革を迫られております。すなわち、集团的な労働関係から個別的な労働関係へと、労使関係は大きな変革期を迎えようとしています。新たな労働関係を律するルールは、どのようなものであるべきなのでしょう。また新たな労働関係への政策的対応はどうあるべきなのでしょう。

こうした課題に対する基礎的な情報を収集するため、当機構では、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的分析に関する研究」の中で、企業で働く労働者に対するアンケート調査「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」を実施いたしました。この調査ではまず、雇用システムや賃金制度をめぐる労使の認識ギャップに注目しました。その結果、労使の間では、雇用や賃金に関する方針を巡って大きな認識ギャップがあることが明らかになりました。次に、成果主義を中心とする最近の人事処遇制度を含む様々な雇用環境の変化について労働者がどのように考え、受け止めているかに注目したところ、成果主義の進展や外部労働市場の拡大は、個別的労働紛争の発生を高める可能性があることが明らかになりました。また、こうした個別的労働紛争の予防には、労使コミュニケーションの充実が必要であることが示唆されました。ほかにも労働者の方々の企業経営や、コーポレート・ガバナンス等に対する様々な意識、意見を把握することができました。

本報告書が、企業、労働組合、雇用や労働に関心を持つ関係機関の方々、および研究者等の専門家の方々にご活用いただければ幸いです。また、今後の労働政策を巡る議論の活性化に少しでも役立つところがあれば、望外の喜びであります。

2006年1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（五十音順） 所属 肩書き [ ] 内執筆分担

たつみち 立道	しんご 信吾	(独) 労働政策研究・研修機構副主任研究員 [第Ⅰ部、第Ⅱ部序章、第3章、第Ⅲ部執筆]
みやもと 宮本	みつはる 光晴	(独) 労働政策研究・研修機構特別研究員 専修大学経済学部教授 [第Ⅱ部 第1章執筆]
もりしま 守島	もとひろ 基博	(独) 労働政策研究・研修機構特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授 [第Ⅱ部 第2章執筆]

#### 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的分析に関する研究」

研究会メンバー（五十音順）

立道	信吾	(独) 労働政策研究・研修機構副主任研究員
中村	良二	(独) 労働政策研究・研修機構副主任研究員
藤本	真	(独) 労働政策研究・研修機構研究員
宮本	光晴	(独) 労働政策研究・研修機構特別研究員 専修大学経済学部教授
本川	明	(独) 労働政策研究・研修機構統括研究員
守島	基博	(独) 労働政策研究・研修機構特別研究員 一橋大学大学院商学研究科教授
オブザーバー	石水 喜夫	厚生労働省労働経済調査官

## 目 次

第Ⅰ部 本報告書の概要 .....	3
第Ⅱ部 分析編	
序章 調査の目的・背景と調査方法 .....	17
第1章 人材マネジメントの変革と従業員行動 企業と従業員間の認識ギャップ .....	27
第2章 人事管理の変化と個別紛争の増加 .....	77
第3章 成果主義と労働者の意識 成果主義とプラセボ効果 .....	95
第Ⅲ部 アンケート調査結果の概要	
－「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果の概要－	
序章 第Ⅲ部の要約 .....	119
第1章 労働者のキャリア意識 .....	131
第2章 人材マネジメントに関する一般的な意識 .....	143
第3章 勤務先企業の人材マネジメントに対する評価 .....	161
第4章 自分自身の処遇と処遇に関する意識 .....	189
第5章 成果主義に関する意識 .....	233
第6章 最近の職場の変化 .....	265
第7章 コーポレート・ガバナンスに関する意識 .....	281
第8章 仕事の満足度とコミットメント .....	303
第9章 調査回答者の基本的属性 .....	317
第Ⅳ部 付属資料	
「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」調査票 .....	333
「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」調査票 .....	348



第 I 部  
本報告書の概要





## 本報告書の概要

### プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する総合的分析」とは

この（労働政策研究）報告書は、独立行政法人労働政策研究・研修機構の中期目標の1つである、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的分析に関する研究」の一環として実施された労働者に対するアンケート調査「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」の結果をまとめたものである。

我々のプロジェクト研究では、①ガバナンス構造や経営戦略の変化に伴う人材マネジメントの仕組みの変化、②そうした変化が、企業業績や生産性にどのような影響を与えているのか、③人材マネジメントの変化に対応した労働者のキャリア意識の変化や人材マネジメントに対する評価等の実態を把握することを主な目的としている。既に、プロジェクト研究全体の課題の論点整理については労働政策研究報告書 No.7『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』（2004年5月）として取り纏めた。また、①と②の課題については、国内の有力企業の人事担当者を対象としたアンケート調査「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（以下において“企業調査”と表記する）の結果をもとに、労働政策研究報告書 No.33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』（2005年6月）として取り纏めを行った。残された③の課題に取り組むために、2005年2月～4月にかけて、労働者に対するアンケート調査「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」（以下において“従業員調査”と表記する）を実施した。この調査に関する分析結果を取り纏めた結果が本報告書である。

### 本報告書の構成

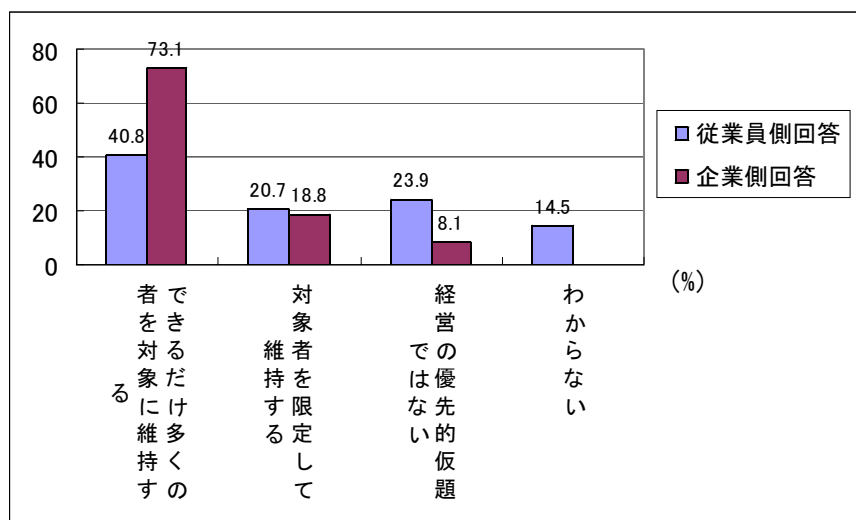
本報告書は4部構成となっている。この**第Ⅰ部**では、本論にあたる**第Ⅱ部**の分析編の概要をまとめている。**第Ⅱ部分析編**では、従業員調査ならびに企業調査のデータを詳細に分析することで得られた学術的、政策研究的な知見がまとめられている。続く**第Ⅲ部アンケート調査結果の概要**は、第Ⅱ部執筆のためのバックグラウンドデータである従業員調査の全設問について、基本的な集計結果にもとづく簡単な解説・紹介を行っている。**第Ⅳ部付属資料**は、従業員調査ならびに企業調査のアンケート調査票を掲載している。以下は、本論にあたる**第Ⅱ部第1章、第2章、第3章**の概要である。

## 第1章 人材マネジメントの変革と従業員行動 企業と従業員間の認識ギャップ

### 《認識ギャップ:長期安定雇用》

企業調査の結果と、従業員調査の結果を接合することにより、客観的事実としての企業の人材マネジメントと従業員（労働者）の認識においていくつかのギャップがあることが明らかになった。このうち、長期雇用に関する認識ギャップに注目したところ（第1図参照）、企業側の73%が「できるだけ多くの従業員を対象に長期安定雇用を維持」したいと考えているのに、労働者の同じ項目についての認識は40%にとどまっている。また、「長期安定雇用は経営の優先的課題ではない」については、企業側は8%とわずかであるのに対して、従業員側は23%と大きな開きがある。企業は、長期安定雇用に対してかなり前向きに考えているのに、従業員にはそれが十分に理解されていないというギャップがまず浮き彫りになった。こうした認識ギャップの存在は、労働者のキャリア形成や能力開発にも悪影響を及ぼすばかりか、企業にとっては経営資源である貴重な人材を失いかねない事態に直結することが予想され、今後は、労使コミュニケーションを通じて、こうしたギャップを埋めていくことの重要性が課題として示唆された。

第1図 長期安定雇用に対する企業と労働者の認識ギャップ

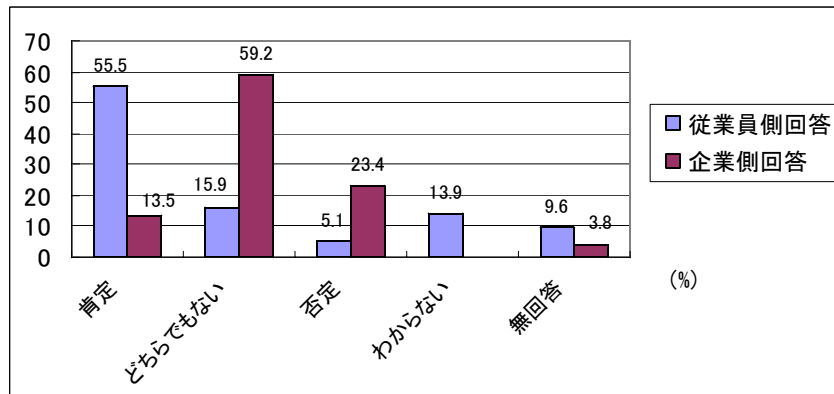


※企業調査の質問項目には「わからない」は無かった。

### 《認識ギャップ:コーポレート・ガバナンス》

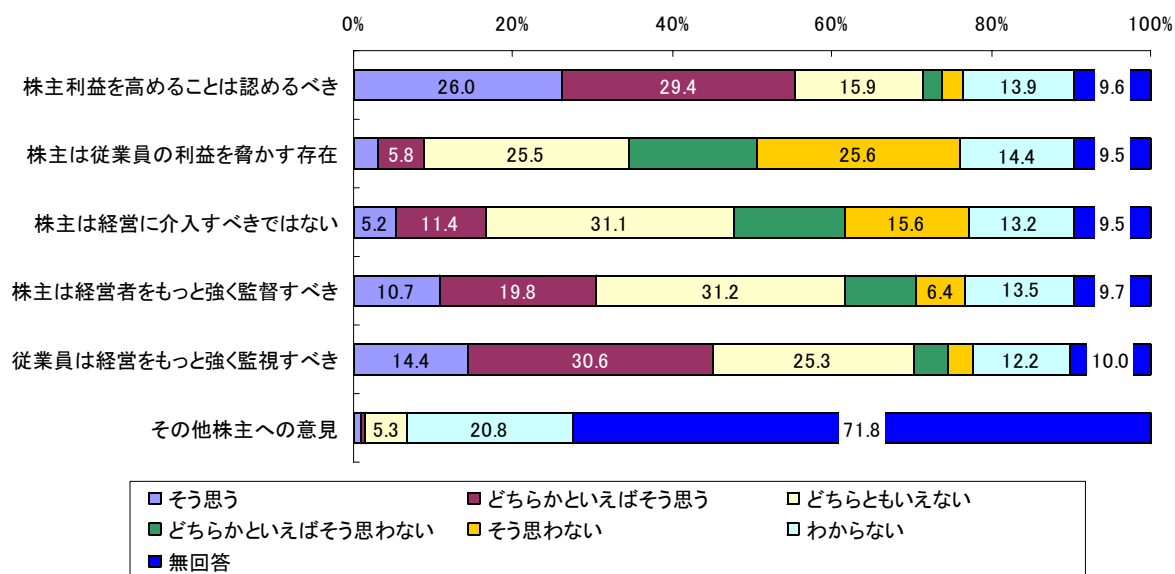
認識ギャップのうち、コーポレート・ガバナンスに関する認識ギャップに注目すると（第2図参照）、「株主利益を重視する」という質問に、従業員の55%が「肯定」しているのに対して、企業側の回答は13%にとどまっている。

第2図 コーポレート・ガバナンスに関する認識ギャップ：株主利益・株主価値の重視



また、労働者のコーポレート・ガバナンスに対する考え方を詳しくみると（第3図参照）、①「株主利益を高めることは認めるべき」を肯定する割合が5割を超え、②株主は、「従業員の利益を脅かす存在」ではないと考える割合が4割を超えるなど、労働者は、株主に対して好意的である。また、その一方で、「従業員は経営をもっと強く監視すべき」であると45%の者が考えている。労働者は、株主重視のコーポレート・ガバナンスを承認した上で、株主による経営の監視だけでなく、それ以上に従業員による経営の監視を支持している。ただし、従業員にとっての監視の目的は、企業価値の増大であるのに対し、株主にとっては、株主価値の増大が目的であり、この二つの対立がコーポレート・ガバナンスにとっての最も重大な課題になることが調査結果から示唆される。それと同時に、従来の労使関係を超えた「株主－経営者－労働者」といった関係について検討することの重要性も示唆される。

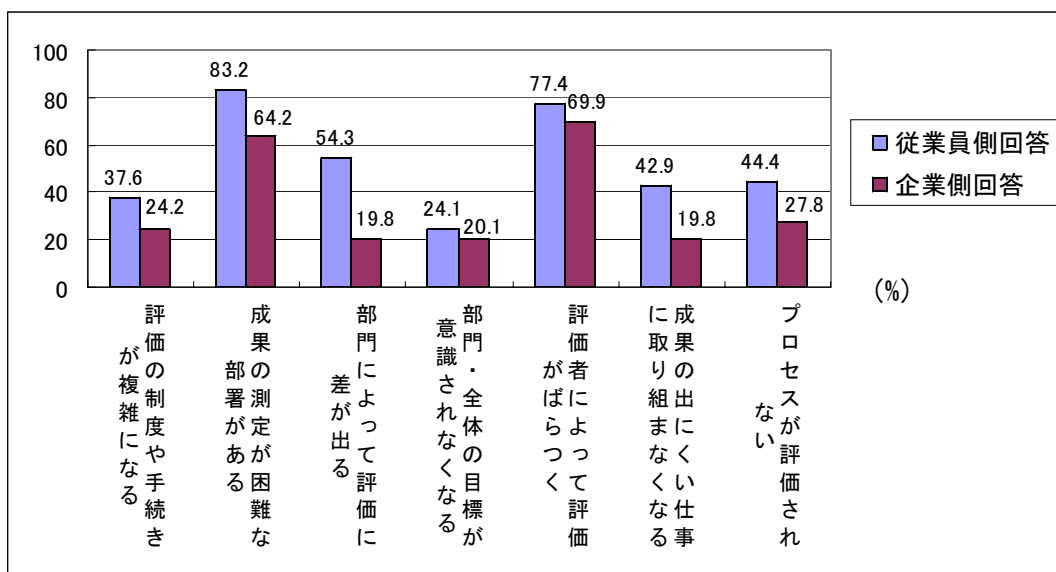
第3図 労働者のコーポレート・ガバナンスに対する考え方



《認識ギャップ: 成果主義》

認識ギャップのうち成果主義人事制度の問題点についてのギャップに注目すると（第4図参照）、「管理部門など成果の測定が困難な部署がある」や「評価者によって従業員の評価がばらつく」というしばしば指摘される成果主義の問題点について、企業と労働者は共に高いレベルで認識を共有していることがわかる。ただし、80%以上の労働者が「成果の測定の困難さ」を指摘するのに対して、企業側の回答が64%にとどまるという点では、認識ギャップの存在が指摘できる。上記の2点は成果主義のいわば本質的な問題であるのに対して、「部門によって評価に差が出る」や「成果の出にくい仕事に取り組まなくなる」や「プロセスが評価されない」といった問題は、成果主義の実際の運営にかかわる問題といえる。この点に関して、企業と労働者の間の認識ギャップは大きく、成果主義の運用に関して、企業側は問題点を過小評価していると言うことができる。従来の人事処遇制度の基底をなす集团的労働条件決定システムは、成果主義の普及によって変革を迫られているといえる。集团的な労働関係から個別的な労働関係へと、労使関係は大きな変革期を迎えようとしている中で、紛争を回避、予防するためには、成果主義的人事制度の適切な運用が必須条件となることを調査結果は示唆している。

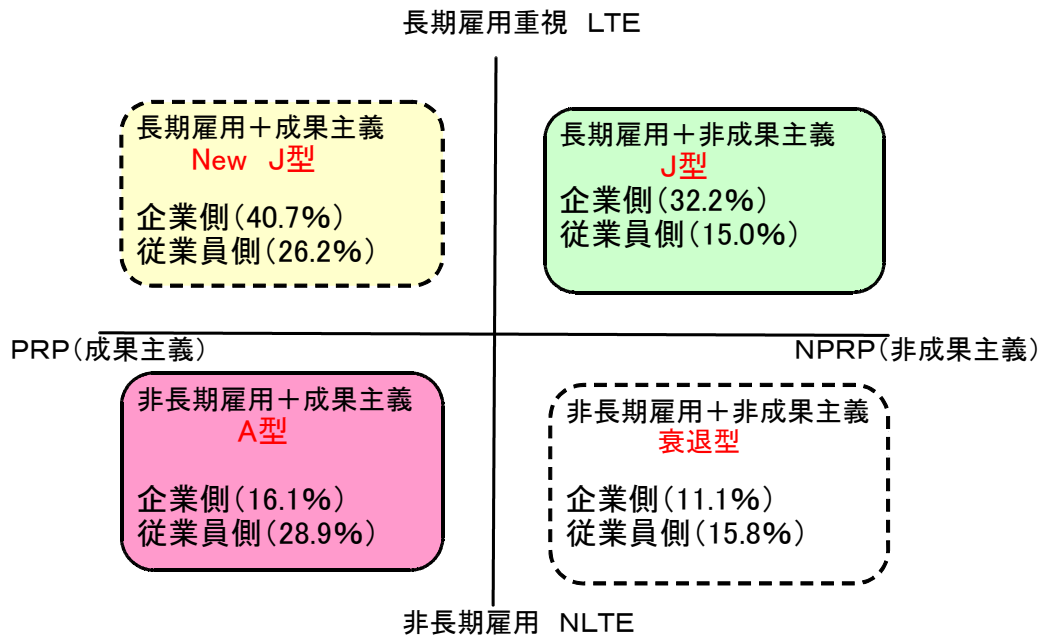
第4図 成果主義人事制度の問題点に関する認識ギャップ



《日本企業のHRMの分化における認識ギャップ》

日本企業の HRM（人材マネジメント）がどのように変化するかについて、長期雇用を重視するか否か、成果主義を重視するか否かの二つの軸で分類したところ（第5図参照）、①長期雇用重視+非成果主義(LTE+NPRP)、②長期雇用重視+成果主義(LTE+PRP)、③非長期雇用+成果主義(NLTE+PRP)、④非長期雇用+非成果主義(NLTE+NPRP)の4つの類型が得られた。①長期雇用重視+非成果主義は、日本的雇用慣行の根幹を成すものとして、日本の大企業を中心に広く普及していた。今後は、成果主義を導入する形での変容となる②長期雇用+成果主義に収斂するのか、あるいは、成果主義の導入と長期雇用の放棄というアメリカ企業にみられるような③の形態に収斂するのかを明らかにすることが重大な課題となる。第1章の分析結果からは、②の長期雇用+成果主義の型が、結果的に好業績職場への変化、労働者の賃金や仕事満足度の向上、会社への信頼感の向上といった変化を促すことが明らかになった。逆に、アメリカ企業に多くみられるような③非長期雇用+成果主義のパターンでは、以上の変化が全てマイナスに働いていた。以上の結果から、将来の日本企業の進むべき理想的な HRM の方針として、②長期雇用+成果主義が有力候補として浮かび上がってくるが、こうした HRM の方針についても企業と労働者の間には、大きな認識ギャップがあり、労使コミュニケーションを通じて、こうしたギャップを埋めていくことの重要性が課題として示唆された。

第5図 日本企業のHRMの分化における企業と従業員の認識ギャップ



※従業員側の回答は、雇用方針について不明が7.0%あった。

## 第2章 人事管理の変化と個別紛争の増加

### 《個別労働紛争の増加の背景にある成果主義》

最近の人事管理、人材マネジメントの変化の1つに成果主義の普及がある。成果主義的人事管理は、評価や処遇などにおいて、個別の労働者間で差を発生させるため、個別の労働紛争に結びつきやすいと考えられている。第2章は、こうした成果主義的人事管理のうちどのような要因が個別的労働紛争の増加に結びついているのかを明らかにすることがねらいである。成果主義の導入がどのようなプロセスで苦情や不満を発生させるのか、ひいては労働紛争の種になるのかについて、以下の3つの仮説を設定した。

- 仮説1 賃金格差仮説—成果主義導入による①格差の拡大、②賃金減少への不満が個別労働紛争を増加させている。
- 仮説2 賃金不安定化仮説—成果主義導入によって賃金が不安定になり、それが不安や不満を招く。
- 仮説3 既得権益喪失仮説—長期雇用の企業では、成果主義の導入により、賃金の年功的要素という既得権益の縮小や喪失につながり、それが不満や苦情を増加させる。

賃金格差仮説とは、成果主義的な評価・処遇制度の結果としての、賃金格差の増大が個別労働紛争を増加させるという仮説である。ただ、格差が個別労働紛争を起こすメカニズムには、2つの考え方があり、1つは、働く人が賃金格差を不当な格差であると認識する場合に、個別労働紛争に繋がる可能性が高くなるという解釈である。もう1つの考え方として、それがどんな格差であったとしても、賃金分布の下のほうにある労働者にとっては、個別労働紛争につながる可能性が高い、という場合である。つまり、自分が格差分布の下にあるときや、成果主義の結果、賃金が下がってしまった場合、格差はどんなものでも我慢できない可能性もある。

賃金不安定化仮説とは、評価や賃金決定の成果連動が賃金に不安定性をもたらし、それが新しい制度への不安や反発を招く、という仮説である。こうした不安定性に大きな影響を与える要因として、企業の業績があり、企業の業績が良くないとき、働く人にとっては、自分の賃金や評価が環境要因に影響をうける可能性が高く、また企業が人員削減などのさらに大きな労働条件の変更を導入する可能性もある。したがって、こうした賃金の不安定性による納得性の低下や苦情などは、企業の業績が下降している、または低位安定しているときにより増幅されるという仮説である。

既得権喪失仮説とは、成果主義が導入されることによって、賃金決定における年功部分のウェイトが下がったり、定期昇給をなくしたりする場合、古くから会社に在籍している社員にとっては、既得権益が失われたと認識される結果となり、それが不満や苦情を増加させるという仮説である。

### 《最も強く支持された賃金格差仮説》

分析の結果、課長レベルでの賃金格差の大きい企業で、苦情が申請される確率が統計的に有意に高いことがわかった。つまり、成果主義導入に伴う賃金格差の増大そのものが、個別労働紛争に結びつく可能性が示唆される。

また、こうした不満や苦情に対処するために、企業では労働者に対する納得性を確保するための様々な方策が実施されている。評価制度の変更の「3点セット」とでも呼ぶべき、「目標管理制度」、「評価結果の本人への開示」、「考課者訓練」の3つのうち、2つ以上を実施している企業を、「納得性確保施策が充実している企業」だと考え、そうでない企業とサンプルを分けて分析を行った。納得性確保施策が充実していない企業では、苦情が発生する確率が高く、賃金格差が評価や賃金に関する納得性の低下につながっていることが明らかになった。

### 《賃金不安定化仮説》

企業の業績別にみると、「業績が悪い」企業では、「基本給の成果連動」は納得性の低下と関連があることがわかった。また、「業績が良い」企業で「基本給の成果連動」は苦情の発生率を高める上、賃金格差の影響が苦情の発生、納得性の低下といった現象として現れている。この結果を解釈すると、成果主義が導入されると、業績が良い時ほど苦情の増加や納得性の低下につながることであり、一見矛盾した行動のように考えられがちだ。しかし、こうした結果の背景には、バブル経済崩壊以降の業績低迷時に、労働者達が経営側に許した多くの労働条件の下方への変更について、業績が回復したのだから、失ったものを再び元に戻して欲しいという心理が働く可能性があることが示唆される。

### 《既得権喪失仮説》

全体サンプルで見た場合、年齢給や定期昇給の縮小・廃止といった既得権益の喪失と認識されるような人事施策の実施は、統計的に有意な関係を示していない。年齢給や定期昇給の縮小・廃止といった人事施策は、長期雇用の下で実施されることが前提であると考えられる。逆に長期雇用が放棄された企業で、こうした施策が実施されていたとしたら、それは既得権益の喪失とは逆に、分配の公平性を確保する上で、不満をもたらすものと考えられる。分析の結果、長期雇用が放棄された企業において、年齢給や定期昇給の縮小や廃止は、苦情の発生や納得性の低下に歯止めをかける効果があることが明らかになった。

### 《外部労働市場の拡大と個別労働紛争の増加》

個別労働紛争が発生する原因の1つとして、上記の3つの仮説以外には、外部労働市場の拡大が考えられる。いわゆる、ボイスとエグジットの代替性の議論に立脚するとすれば、ひとつの仮説として、労働者が労働市場における代替的な雇用機会の認識をもったとき、不満を表明する可能性が少なくなることが予想される。しかし、もうひとつの仮説として、労働者が不満や苦情をもったとき、その背後に他の雇用機会の認識がある場合と、そうでない場合を比べると、前者で不満を表明する可能性が高くなるということが考えられる。なぜならば、不満の表明や苦情の申請は、極めてパブリックな出来事であり、一旦表明してしまうと、もう後には引けないことが多い。したがって、多くの従業員は、こうした公な表明を嫌う傾向があるが、外部労働市場での雇用可能性を認識している従業員は、公にすることへのリスクが少ないはずだからである。

分析結果からは、明らかに、企業が、労働者に企業からの自立を求め、働く人に外部労働市場を認識させ、また、そこでの自分の価値を高めるように促すと、苦情が発生する可能性は高くなることが示唆された。近年企業が進めてきた、賃金を企業外の相場に連動させたり、また働く人に自分の外部労働市場での価値を認識させ、自立意識を高めるための施策などは、個別労働紛争という観点から見ると、これを増加させる効果がある可能性が高く、労働政策



上、外部労働市場の動きと個別的労働紛争の増加については関連づけて考える必要性が示唆される。

### 第3章 成果主義と労働者の意識 成果主義とプラセボ効果

#### 《成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップ》

客観的事実としての〈成果主義〉の導入と、自社に〈成果主義〉が導入されているかどうかについての労働者の認識には大きなギャップがある（第6表参照）。

こうした〈成果主義〉に対する認識のギャップは、労働者の仕事全体の満足度や、企業業績に影響を与えている可能性がある。また、こうした認識ギャップがなぜ生まれるかを明らかにすることが第3章のねらいである。

第6表 成果主義は導入されているか－企業と労働者との認識のミスマッチ

		労働者側の認識(従業員調査)			
		成果主義が導入されていると思う	成果主義は導入されていないと思う	不明	度数
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義企業	72.8	25.6	1.6	1593
	非成果主義企業	45.4	50.9	3.7	1210
	不明	15.0	80.0	5.0	20

※行パーセント

#### 《成果主義認識類型－〈成果主義〉が導入されていると誤解するプラセボ成果主義》

客観的事実としての〈成果主義〉の導入状況と、労働者の認識によって以下の4つの成果主義認識類型を析出した（第7表参照）。①認知成果主義（客観的事実として、成果主義が導入されており、労働者はそれを正しく認識している）、②プラセボ成果主義（客観的事実として成果主義が導入されていないのに、労働者は成果主義が導入されていると誤解している）<sup>1</sup>、③ステルス成果主義（客観的事実として、成果主義が導入されているが、労働者は導入されていないと誤解して認識している）、④認知非成果主義（客観的事実として成果主義は導入されていない、労働者はそれを正しく認識している）。

1 プラセボとは、新薬の薬効を調べるために臨床試験（比較試験）において、新薬と形状等は同じであるものの、薬効は全くない偽薬を指す。薬効が無いにも拘わらず、患者が効果を感じることをプラセボ効果という。原因の多くは薬効があるはずだという患者の思いこみとされる。

第7表 客観的事実と労働者の認識による成果主義の類型

		労働者側の認識(従業員調査)	
		成果主義が導入されていると思う	導入されていないと思う
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義導入企業	①認知成果主義 (n=1159)	③ステルス成果主義 (n=408)
	非成果主義企業	②プラセボ成果主義 (n=549)	④認知非成果主義 (n=616)

※括弧内は従業員調査の数

### 《成果主義認識類型と仕事全体の満足度》

仕事全体の満足度に成果主義認識類型はどのような影響を与えるかを分析したところ、①プラセボ成果主義は仕事の満足度を高めるように作用し、②ステルス成果主義は、仕事の満足度を低めるように作用することがわかった。実際には導入されていない成果主義が、導入されていると労働者に認識されている場合、労働者は仕事全体の満足感を高めるということになる。

### 《成果主義認識類型と企業業績》

企業業績（1999年と2004年の従業員一人当たりの売上高の変化）に成果主義認識類型はどのような影響を与えるかを分析したところ、①認知成果主義とステルス成果主義は、企業業績の向上に正の影響を与えている、②プラセボ成果主義と企業業績には統計的に有意な関係はないことが明らかになった。つまり、認識された成果主義であれ、認識されない成果主義であれ、客観的事実として成果主義が導入されている場合は、企業業績が向上する。しかし、実際には成果主義が導入されていないのに、成果主義が導入されていると労働者が認識している場合には、企業業績には影響が現れないことから、プラセボ成果主義は労働者の満足度を高めるが、企業業績には関係がないという意味で、まさに偽薬（プラセボ）のような性格を持つことがわかった。

### 《労使紛争の防止と労使コミュニケーション》

企業の人材マネジメント、人事管理の方針は労働者には正確に伝わっていないばかりか、大きな誤解、誤認があることが明らかになった。仮に、成果に応じて報酬が決定されるようなシステムであると労働者が自社の人事管理の方針を誤認した場合は、結果的に、長時間労働や心身のストレスなどに結びつく可能性も高い上、その代償としての報酬面でも何ら報われないという悲劇的な結末を生む可能性がある。〈成果主義〉の是非に関係なく、企業の人材マネジメントの方針を正しく伝え、労働者の心身の健康にも留意することは企業の果たすべき社会的責任の1つである。分析結果からは、労働組合のある企業で、なおかつ経営ト

ップが労働組合や従業員代表とコミュニケーションすることを重視してきた企業で、プラセボ成果主義の発生率を抑える効果が統計的に有意にあることが明らかになった。労使のコミュニケーションこそがプラセボ成果主義のような誤解、誤認を抑止するために重要な機能を果たすのである。また労使コミュニケーションは、これからの成果主義的人事管理の普及に伴う個別的労働紛争の抑止にも大きな役割を果たすものと考えられる。



## 第Ⅱ部 分析編



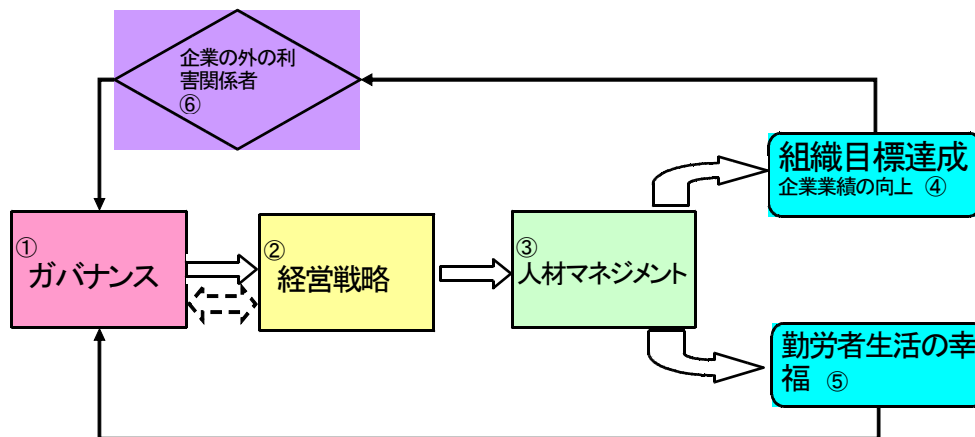
## 序章

### 調査の目的・背景と調査方法

#### 1. 本報告書の内容

独立行政法人労働政策研究・研修機構の中期目標の1つ、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的分析に関する研究」では、①ガバナンス構造や経営戦略の変化に伴う人材マネジメントの仕組みの変化、②そうした変化が、企業業績や生産性にどのような影響を与えているのか、③人材マネジメントの変化に対応した労働者のキャリア意識の変化や、人材マネジメントに対する評価等の実態を把握することを主な目的としている（第0-1-1図参照）。これまでの研究で明らかにしてきたことに加えて、③の課題に取り組むために、2005年2月～4月にかけて、従業員調査を実施した。この調査に関する詳細な分析結果が本報告書である。

第0-1-1図 プロジェクト研究で明らかにしたい事項



#### 2. 調査の背景

ここで、従業員調査の背景となっている状況を整理すると、近年、長期雇用、年功序列等を核として成立してきた日本的雇用慣行が急速に失われつつあり、多くの企業が新しい人材マネジメントに積極的に取り組み始めている。具体的には、まず第1に、長期雇用が徐々に後退しようとしている。原則、定年まで一社に勤め続けるという企業と個人が長期的な関係を持っていた時代から、より短期的な関係へと変化が進んでいる。例えば、正社員であれば、他社への転職が一般的になったり、パートやアルバイト労働者など非正社員化の進展、派遣社員や業務請負などによる労働力の外部化が多くの企業で観察されるようになってきた。その一方で、正社員という安定した雇用形態は減少しつつあり、こうした雇用の安定性

の減退は、長期的なキャリアの見通しの喪失や、収入面での不安定さに直結している。

第2に、仕事の短期的な成果が評価や処遇の対象となる成果主義人事管理の普及がある。2004年に国内の従業員数200名以上の企業を対象に我々が実施した企業調査でも、成果主義を導入している企業が、回答企業全体に占める割合は、57%であり、正社員数1,000人以上の大企業に限定すると、74%の企業で成果主義が導入されていた。程度の差はあるにしても、短期的な仕事の成果が評価や処遇に反映される時代になりつつあると言える。これまでの歴史を振り返ってみると、純粋な年功主義や能力主義はなかったにしろ、勤続年数が長くなるほど、そしてその結果として職務遂行能力が向上すると客観的には想定されるほど、賃金が上がっていくのが、従来の賃金管理の仕組みであった。ところが、短期的な成果が評価や処遇に反映される時代になってくると、労働の面でも生活の面でも長期的な見通しは立ちづらくなり、多かれ少なかれストレスの中に労働者達は置かれることになったと言えよう。まして、極端な形で仕事の成果が処遇に反映されるような刺激の強い成果主義賃金が導入されている企業においては、労働者が非常に大きなストレスを抱えるようになったであろうことは、想像に難くない。厳密なノルマが規定され、厳しい管理の下にいる工場労働者のように、ホワイトカラー労働者もまた成果に基づいて厳しく管理される時代になって来ていると言える。

以上のような日本的雇用慣行の変化は、従来の集団的労働関係から、個別的労働関係へと労使関係を変化させる原動力となっている。集団的労働関係になじまない、企業と労働者との新しい関係をどのように考え、ルールを作っていくかは労使双方にとっての重要な課題であると同時に、これまで政策的な対応が充実していなかった領域であり、行政の課題であるとも言える。

視点を変えて、最近の企業経営を巡る環境の変化に注目すると、企業統治（以下“コーポレート・ガバナンス”と表記する）構造の変化がある。バブル崩壊後の不良債権処理や金融再編によって、メインバンクの支配力が弱まり、アメリカのような株主重視型のコーポレート・ガバナンスへの移行が進展すると言われている。最近の情勢を見ても、2005年に新興ITベンチャー企業のテレビ局買収問題が脚光を浴びるなど、コーポレート・ガバナンスの問題は、会社経営者や株主のみならず、世間一般の注目を集めているといえる。テレビ局買収問題でも「会社は誰のものか？」という問いかけがなされ、買収を受ける側のテレビ局の労働組合が、いち早く買収に反対の意を表明した。これまで労働者とはほとんど接点の無かったガバナンスの問題が、非常に身近な注目すべき問題になりつつあることをこの事件は示唆していると言える。ステークホルダーとしての労働者が脚光を浴びるようになったのである。また、2005年の株主総会シーズンにおいては、株主が「ものを言う」時代になってきたという報道が多数見られた。ものを言う株主は、トータルな財務指標ばかりではなく、もっと細かい、経営上の施策である人材マネジメントにも介入してくる可能性も高い。短期的な収益を上げること、高い配当、株価の上昇といった目的だけでなく、人件費管理についても、



株主は発言を強めてくる可能性がある。すなわち、労働問題の 1 つとしてコーポレート・ガバナンスを考えることが必要な時代になってきたと言える。しかし、コーポレート・ガバナンスに関しては、既存の研究をみると、ファイナンスの観点からの研究がほとんどであり、労働の観点からの研究はほとんどないのが現状であり、従来の「労使」の枠組みを超えて、「株主－経営者－労働者」といったより大きな枠組みで労働問題を研究することが要請される時代になってきたと言える。

以上のような日本的雇用慣行の変化に対応した新しい労働関係を考えることの必要性、コーポレート・ガバナンスを視野に入れた労働研究の必要性といった背景を考慮し、我々は、従業員調査を実施した。

### 3. 調査の枠組み－デリバラブルとその意図せざる結果－

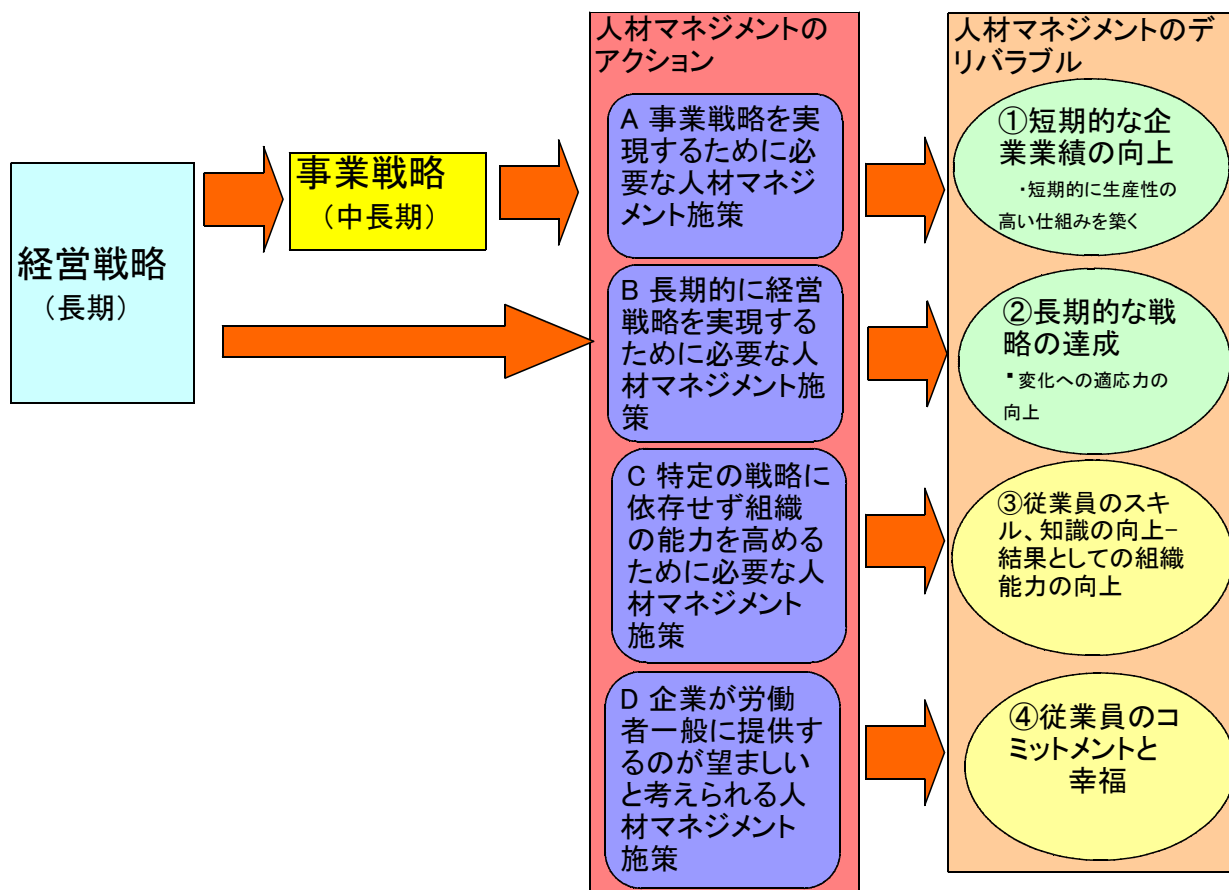
我々のプロジェクト研究では、第0-1-1図の人材マネジメントがもたらす 2 つの結果としての④組織目標達成（企業業績の向上）と⑤勤労者生活の幸福に注目している。人材マネジメントが、単に企業が営利を追求するためだけの道具ではなく、同時に企業で働く労働者の生活をも豊かにするという、双方にとって良い関係、「win-win の関係」をもたらす道具でもあるという 1 つの可能性を探ろうというのが、このプロジェクト研究の根底にある問題意識である。こうした人材マネジメントのもたらす結果について、D.Ulrich（1997）や守島（2004）は、人事部門に何ができるか（doable）ではなくて、どのような価値や結果をもたらせられるか（deliverable、以下“デリバラブル”と表記）で人事部門の活動を考えなくてはならないと主張している。Ulrich は、デリバラブルとして、ア. 戦略の達成、イ. 生産性の高い組織の仕組みの構築、ウ. 従業員のコミットメントとコンピテンシーの向上、エ. 組織の変革の実現の 4 つを提案している。本プロジェクトでは、守島（2004）の考え方を元に、第0-3-1図のように人材マネジメントのデリバラブルを考えた。①短期的な企業業績の向上（同時に短期的に生産性の高い仕組みを築く）、②長期的な戦略の達成（同時に変化への適応力を向上させる）、③従業員のスキル、知識の向上－結果としての組織能力の向上、④従業員のコミットメントと幸福の 4 つである。

ところが、こうしたデリバラブルは、戦略的人的資源管理において、企業の人材マネジメントがどのような機能を発揮するか、あるいは発揮すべきかという考え方であり、企業側の視点に立っていると言える。しかし、デリバラブルを労働者、従業員の視点から見直した時に、いったい何がもたらされるか。そこには、いくつかの企業側の思惑とは、異なる意図せざる結果が生まれる可能性がある。例えば、企業の提供するインセンティブプランとしての成果主義賃金が必ずしも従業員の働く意欲を高めたり、幸福感を向上させたりしない可能性もあり、これは我々のプロジェクトにおける大きな問題意識の 1 つでもある。また、賃金以外の多くの面で、デリバラブルは、労働者にとって様々な異なる結果を生み出すことが予

想される。その理由は、労働者そのものが多様な存在であると同時に、企業の人材マネジメントも、平等主義から個別主義へと多様化の様相を見せ始めているからである。多様な労働者と多様で個別化した人材マネジメントが個々の労働者に対して異なる結果をもたらすことは、自明の理でもある。すなわち、前述したような集団的労働関係から個別的労働関係への移行の中で、いったい何が生じているのか、労働者と企業にとってどのような意図せざる結果が生まれ、紛争の火種になっているのか、なる可能性があるのかを見極めることが重要な課題になっていると言える。

企業の提供するデリバラブルと意図せざる結果について注目するためには、企業の提供するデリバラブルを労働者がどのように考え、受け止めているかを 1 つ 1 つ観察する必要がある。

第0-3-1図 人材マネジメントのデリバラブル



そこで、従業員調査では、第0-3-2表のように調査項目を①労働者のキャリア意識、②人材マネジメントに関する一般的な意識、③勤務先企業の人材マネジメントに関する評価、④最近の自分自身に対する処遇の変化とそれに対する評価、⑤成果主義に関する意識、⑥、最近の職場の変化、⑦コーポレート・ガバナンスに関する意識、⑧仕事の満足度という8つの

領域に分けて、質問することにした。同表には、①～⑧の個々の領域に対するアンケート調査票の設問番号が示されているので、詳細は、巻末第Ⅳ部のアンケート調査票（従業員調査）を参照して欲しい。

さらに、この第Ⅱ部の分析編では、先行して 2004 年に実施した企業調査のデータを今回の従業員調査のデータにマッチングして分析を行っている。この結果、企業側の意図と、労働者の思惑とのギャップをより鮮明にすることが可能になったものと自負している。

ただし、ここでこの報告書をご覧になる読者の方々に対して、1 つだけ留意いただきたい点がある。後述する調査方法を参照いただければわかるように、我々のこの調査は、比較的規模の大きな企業に勤務するホワイトカラー労働者が主な調査対象者となっている。小零細企業に勤務していたり、ホワイトカラー以外の職種に就いている労働者は対象となっていない。我々の調査対象とならなかった労働者の就労実態、意識などを明らかにすることもまた、重大な労働研究のテーマであると言えるが、この点については今後の課題としたい。

第0-3-2表 調査項目と対象となる設問番号

調査項目	対象となる設問番号
労働者のキャリア意識	問1～問5
人材マネジメントに関する一般的な意識	問10
勤務先企業の人材マネジメントについての評価	問6～問9、問31
最近の処遇の変化とその評価	問12、問13、問14、問17、問18
成果主義に関する意識	問11、問15、問16、問17(再)、問19～問21
最近の職場の変化	問22、問23
コーポレート・ガバナンスに関する意識	問24～29
仕事の満足度	問30
調査回答者の基本的属性	F1～F8

※問番号に対応する調査項目については、巻末第Ⅳ部の従業員調査のアンケート調査票を参照されたい。

#### 4. 調査の方法

従業員調査は、2004 年 10 月～ 12 月にかけて実施した企業の人事担当者に対するアンケート調査（企業調査）に回答した企業に対して、従業員調査票を送付し、配布を依頼するといういわば二段階の調査である。先行した企業調査と今回調査（従業員調査）の調査方法は以下の通りである。

##### (1) 企業調査「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」調査の方法

- ① 調査対象地域－日本国全域
- ② 調査対象企業の抽出条件－日本標準産業分類の全産業・中分類から鉱業、農林漁業、協同組合、医療、宗教、教育、社会保険・福祉、学術研究機関、政・経・文化団体を除いた産業を主業とする企業で、なおかつ従業員数 200 人以上の企業の全数にあたる 18,000

社を母集団と設定した。このうち、従業員数の多い順に、11,865社を抽出した。抽出した企業には、(独)労働政策研究・研修機構が実施中のモニター調査「ビジネスリーダーモニター調査」の対象企業で従業員数200人以上の103社全てが含まれている。

- ③調査の回答者－人事部長宛に回答を依頼した。
- ④調査対象企業抽出のための台帳－民間の信用調査機関(株)東京商工リサーチの保有する企業台帳。
- ⑤調査実施時期－2004年10月15日～12月24日
- ⑥有効回収－1,280票の有効回収を得た。有効回収率は10.8%である。ただし、本調査の結果をまとめた労働政策研究報告書No.33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』で分析に使用したデータは、2004年11月30日までに到着した1,214票である。

第0-4-1表 有効回収企業を正社員数別にみた業種の分布状況(企業調査)

	建設業	一般機械器具製造業	電気機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	精密機械器具製造業	その他の製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業
300人未満	21 4.5	18 3.9	27 5.8	21 4.5	6 1.3	78 16.9	1 0.2	21 4.5	56 12.1
300～500人未満	34 9.3	14 3.8	26 7.1	19 5.2	9 2.5	59 16.1	0 0.0	22 6.0	33 9.0
500～1000人未満	19 7.9	10 4.1	16 6.6	8 3.3	2 0.8	41 17.0	1 0.4	18 7.5	21 8.7
1000～3000人未満	11 9.1	3 2.5	9 7.4	7 5.8	4 3.3	21 17.4	0 0.0	9 7.4	10 8.3
3000人以上	6 14.0	1 2.3	7 16.3	3 7.0	1 2.3	11 25.6	2 4.7	2 4.7	1 2.3
不明	1 2.2	0 0.0	4 8.7	0 0.0	1 2.2	7 15.2	0 0.0	0 0.0	8 17.4
計	92 7.2	46 3.6	89 7.0	58 4.5	23 1.8	217 17.0	4 0.3	72 5.6	129 10.1

	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他	不明	計
300人未満	76 16.5	18 3.9	6 1.3	6 1.3	101 21.9	5 1.1	1 0.2	462 100.0
300～500人未満	60 16.3	28 7.6	3 0.8	6 1.6	50 13.6	3 0.8	1 0.3	367 100.0
500～1000人未満	41 17.0	23 9.5	0 0.0	2 0.8	36 14.9	3 1.2	0 0.0	241 100.0
1000～3000人未満	22 18.2	7 5.8	1 0.8	2 1.7	15 12.4	0 0.0	0 0.0	121 100.0
3000人以上	3 7.0	1 2.3	0 0.0	1 2.3	4 9.3	0 0.0	0 0.0	43 100.0
不明	4 8.7	5 10.9	1 2.2	0 0.0	13 28.3	0 0.0	2 4.3	46 100.0
計	206 16.1	82 6.4	11 0.9	17 1.3	219 17.1	11 0.9	4 0.3	1280 100.0

※上段が企業数 下段は%

## (2) 従業員調査「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」調査の方法

- ①調査対象企業－(1)の「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」に協力をいただいた1,280社。
- ②調査票の配布方法－上記の1,280社の人事担当者宛に調査票30票を送付し、①事務・管理部門（総務、人事など）、②営業部門、③商品開発・研究開発・情報処理などの部門に各10通ずつの調査票の配布を依頼し、各部門内での調査対象の選択は、以下のア～ウの3つの条件を設定し、配布の際に留意いただくようお願いした。すなわち、ア. 20代、30代、40代、50代の年齢層別にできるだけ均等に、イ. 該当する年代の方がいない場合は、その年代を除いて均等に、ウ. 部長クラス、課長クラス各1名以上と指定した。回答者の属性については、第Ⅲ部第9章を参照されたい。
- ③調査実施時期－2005年2月25日～4月28日
- ④回収状況－最終的に調査票に記入した本人から(独)労働政策研究・研修機構への返送を依頼した。返送は郵送着払いとした。上記の回収期間中に、2,823票の有効回収票を得た。調査に協力をいただいた企業の数には239社あり、単純平均すると、1社あたり11.8人の回答を得ていることになる。回答が得られた239社の企業の産業別、企業規模別の内訳は、**第0-4-2表**の通りである。

第0-4-2表 有効回収企業を正社員数別にみた業種の分布状況(従業員調査)

	建設業	一般機械器具製造業	電気機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	精密機械器具製造業	その他の製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業
300人未満	4 5.3	4 5.3	5 6.6	3 3.9	1 1.3	9 11.8	0 0.0	4 5.3	15 19.7
300～500人未満	4 5.2	2 2.6	4 5.2	4 5.2	3 3.9	12 15.6	0 0.0	5 6.5	9 11.7
500～1000人未満	2 4.4	2 4.4	4 8.9	0 0.0	0 0.0	7 15.6	0 0.0	1 2.2	4 8.9
1000～3000人未満	4 17.4	1 4.3	0 0.0	1 4.3	2 8.7	4 17.4	0 0.0	1 4.3	3 13.0
3000人以上	2 25.0	0 0.0	0 0.0	2 25.0	1 12.5	0 0.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0
不明	1 10.0	0 0.0	2 20.0	0 0.0	0 0.0	2 20.0	0 0.0	0 0.0	1 10.0
計	17 7.1	9 3.8	15 6.3	10 4.2	7 2.9	34 14.2	1 0.4	11 4.6	32 13.4

	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	サービス業	その他	不明	計
300人未満	8 10.5	3 3.9	1 1.3	0 0.0	18 23.7	1 1.3	0 0.0	76 100.0
300～500人未満	9 11.7	9 11.7	1 1.3	2 2.6	11 14.3	1 1.3	1 1.3	77 100.0
500～1000人未満	7 15.6	12 26.7	0 0.0	0 0.0	6 13.3	0 0.0	0 0.0	45 100.0
1000～3000人未満	4 17.4	0 0.0	1 4.3	1 4.3	1 4.3	0 0.0	0 0.0	23 100.0
3000人以上	2 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 100.0
不明	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 30.0	0 0.0	0 0.0	10 100.0
計	31 13.0	24 10.0	3 1.3	3 1.3	39 16.3	2 0.8	1 0.4	239 100.0

※上段が企業数 下段は%

第0-4-3表 企業調査と従業員調査の企業属性の比較

		企業調査		従業員調査		企業調査と従業員調査の比率の差
		度数	パーセント	度数	パーセント	
正社員数	300人未満	462	36.1	76	31.8	4.3
	300～500人未満	367	28.7	77	32.2	-3.5
	500～1000人未満	241	18.8	45	18.8	0.0
	1000～3000人未満	121	9.5	23	9.6	-0.2
	3000人以上	43	3.4	8	3.3	0.0
	不明	46	3.6	10	4.2	-0.6
	規模計	1280	100.0	239	100.0	
業種	建設業	92	7.2	17	7.1	0.1
	一般機械器具製造業	46	3.6	9	3.8	-0.2
	電気機械器具製造業	89	7.0	15	6.3	0.7
	輸送用機械器具製造業	58	4.5	10	4.2	0.3
	精密機械器具製造業	23	1.8	7	2.9	-1.1
	その他の製造業	217	17.0	34	14.2	2.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	4	0.3	1	0.4	-0.1
	情報通信業	72	5.6	11	4.6	1.0
	運輸業	129	10.1	32	13.4	-3.3
	卸売・小売業	206	16.1	31	13.0	3.1
	金融・保険業	82	6.4	24	10.0	-3.6
	不動産業	11	0.9	3	1.3	-0.4
	飲食店・宿泊業	17	1.3	3	1.3	0.1
	サービス業	219	17.1	39	16.3	0.8
	その他	11	0.9	2	0.8	0.0
	不明	4	0.3	1	0.4	-0.1
業種計	1280	100.0	239	100.0		

参考文献

デイビッド・ウルリッチ (1997) 『MBA の人材戦略 HUMAN RESOURCE CHAMPIONS』  
日本能率協会マネジメントセンター

Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard business School Press.

守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』 日本経済新聞社





## 第1章 人材マネジメントの変革と従業員行動:企業と従業員の間 の認識ギャップ

### 1. はじめに

企業環境の急速な変化に伴い、日本企業は経営戦略と人材マネジメントの両面で急速な変革を迫られている。このとき企業環境の重大な変化の一つとして、コーポレート・ガバナンスの変化や改革がある。これまで従業員重視とみなされてきた日本のコーポレート・ガバナンスは、株主重視の方向に大きく転換しつつあることが指摘されている。株主重視の圧力として敵対的企業買収もにわかに現実のものとなっている。ではこの結果、日本企業の人材マネジメントはどのように変化するか。株主重視のコーポレート・ガバナンスの結果、しばしば指摘されるように、日本企業の人材マネジメントはアメリカ型に収斂することになるのか。このような観点から、先に企業調査を行った。その要点をまとめると以下ようになる。

1) 回答企業(1,280社)の大半は、現在において、経営に対する最大の発言者は「経営者」と答えている。この限りにおいて、いわゆる株主支配型のコーポレート・ガバナンスが支配的となっているわけではない。このことを反映して経営の目標も、株主価値と直結したROAやROEやEVAなどの資本効率の指標よりも、経常利益や営業利益など伝統的な指標をあげる企業が大半を占める。

2) ただし、過去5年間で最も重要度が高まった経営の目標や、今後5年間で最も重視する経営の目標を問うと、資本効率をあげる企業が顕著に増大する。とりわけ公開企業に関しては、経営目標として企業利益と資本効率が拮抗する。さらに公開企業の約半数は、過去5年間経営の課題として、株主価値の増大と執行役員制の導入などのガバナンス改革の双方を重視してきたことを答えている。

3) このように過去5年間の傾向や今後の方向として見る限り、日本企業のコーポレート・ガバナンスは株主重視の方向に確実に変化することが予想できる。すると既存の従業員重視とみなされてきた人材マネジメントは否定されるのか。とりわけ従業員重視の象徴であった長期雇用の慣行は破棄されるか。あるいは年功賃金や年功的昇進が意味した安定的な従業員の地位は否定され、成果主義の人材マネジメントがそれにとって代わるのか。

4) これに対する企業調査の結果は、約7割の企業は長期雇用慣行の維持を回答し、同じく約6割の企業は成果給の導入を回答するものであった。これは人事担当者の回答であるが、少なくとも現在のところ、企業の雇用政策として長期雇用慣行の否定が進行しているわけではない。と同時に、成果主義の導入が図られている。このとき人材マネジメントの観点からは、長期雇用と成果主義の人事政策はいわば独立していることが指摘できた。つまり長

期雇用の維持は、新卒定期採用や従業員全員の訓練など伝統的な HRM 政策と結びつき、他方、成果給の導入は、処遇の格差の拡大や昇進の早期化など革新的な HRM 政策に結びつくことが確認できた。

5) さらに、長期雇用の維持 (LTE) と放棄 (NLTE)、成果給の導入 (PRP) と未導入 (NPRP) という区分から、回答企業を 4 つのカテゴリーに分けると、長期雇いを維持し成果給を導入する L+P 型の企業が約 40 %、長期雇いを放棄し成果給を導入する NL+P 型の企業が約 20 %、長期雇いを維持し成果給が未導入の L+NP 型の企業が約 30 %、長期雇いを放棄し成果給も未導入の NL+NP 型の企業が約 10 %となることが指摘できた。

6) L+NP 型の企業を伝統的な日本企業とすると、確かにその比率は大きく減少している。他方、NL+P 型の企業をいわゆるアメリカ型の企業とみなすと、その比率は必ずしも高くない。株主重視のコーポレート・ガバナンスの圧力が強まる結果、日本企業はアメリカ型の方向に変化するという見解に対して、少なくとも現在のところ、既存の日本型 (L+NP 型) からの変化の方向は、NL+P 型ではなく、L+P 型であることが確認できた。

7) L+P 型、すなわち長期雇いを維持すると同時に成果主義の人材マネジメントを強めてゆく、というのが新たなタイプの日本企業であるとする、その現実の様相をより掘り下げて調べる必要がある。長期雇用政策が伝統的な人材マネジメントと結びつき、成果主義が革新的な人材マネジメントと結びつくなら、この二つの結合は果たして安定的であるのかが問われることになる。一般に日本の企業システムは異質な要素を内部に取り込み、それらの融合あるいは接合を通じて変革を図ってきたということが出来る。このような観点から、いわゆるハイブリッド型のシステムとして長期雇用と成果主義の融合や接合が図られているとしても、それが成功するのかどうかは必ずしも確証されてはいない。というよりもこのことが重大な検討課題となる。

以上のような観点から、従業員に対するアンケート (従業員調査) の結果を分析することにしよう。日本企業の変化の方向を探るためには、現実の人材マネジメントの変化の下での従業員の実態を正確に捉えることが何よりも必要とされている。

## 2. 認識ギャップ: 長期雇用

まず、従業員規模と企業形態に関して、回答従業員の分布を示すと第1-2-1表のようになる。表には、今回の従業員調査における回答従業員の分布に加えて、前回の企業調査における回答企業の分布が示されている。回答従業員の分布は今回の従業員調査に対応した企業の分布でもある。回答従業員数は 2,823 人、対応する企業数は 239 社、1 社平均 11.8 人の回答者数からなる。従業員規模に関して、今回の回答従業員に対応した企業は前回の企業調査よりも幾分規模を大きくするが、公開・非公開の違いはほとんどない。また第1-2-2表には、年齢と職位に関する分布が示されている。年齢に関しては 30 歳代、40 歳代の中堅層を把握

するだけのサンプル数が確保され、職位に関しても部課長層の把握を可能とするだけのサンプル数が確保されている。

第1-2-1表 回答従業員の分布(%)

	従業員調査(2823人)	企業調査(1280社)
～300人	26.4	36.1
300～500	32.0	28.7
500～1000	21.3	18.8
1000～	17.3	12.8
不明	3.1	3.6
公開企業	14.0	15.3
非公開企業	84.8	83.1
不明	1.2	1.6

第1-2-2表 従業員の分布(%)

年齢	人数	構成比	職位	人数	構成比
～30歳	508	18.0	役員	45	1.6
30～40	914	32.4	部長	263	9.3
40～50	769	27.2	課長	683	24.2
50～60	581	20.6	係長	486	17.2
61～	37	1.3	一般	1288	45.6
不明	14	0.5	不明	58	2.1
合計	2823	100.0	合計	2823	100.0

では回答従業員は、長期雇用慣行についてどのように考えているのか。先の企業調査では、回答企業の約7割は長期雇用を維持するとの回答を示していた。これは予想外に高い数値であるということも、予想通りの数値であるということもできる。この間のかつてない規模の雇用リストや、企業に頼って雇用の維持を期待するのではなく、自ら雇用を獲得するだけの能力すなわちエンプロイアビリティを獲得しなければならない、といった言明が広範囲になされたことから考えると、予想外に高い数値であると言える。

と同時に、これと類似した報告は必ずしも珍しくはない。『雇用管理調査』(2003年)では「現在」に関して75.5%の企業が定年までの雇用を回答し、「将来」に関しても60%の企

業が定年までの雇用を回答している<sup>1</sup>。あるいは経団連の「トップマネジメント・アンケート調査」（2004年）においても、「長期雇用を中心にする」が29.2%、「長期雇用を中心とするがパート・派遣等の比率を高める」が52%、「長期雇用は中核業務のみとする」が14.8%、その他4.1%という回答が示されている。「長期雇用を中心とするがパート・派遣等の比率を高める」の回答は、ある意味で伝統的な長期雇用慣行とみなせる<sup>2</sup>。つまり、正社員の範囲を限定することによって、正社員に対してはあくまでも長期雇用の維持が図られる。これに対して「長期雇用は中核業務のみとする」の回答は、長期雇用慣行の放棄を意味している。女性の早期退職を前提としたとしても、正社員に関しては業務にかかわりなく雇用の維持を図ることが、伝統的な意味での長期雇用慣行であった。すると「トップマネジメント」の回答としても、はじめの二つを合計すれば、約8割は長期雇用の維持とみなすことができる。

ちなみに、先の企業調査では、「今後もできるだけ多くの従業員を対象に長期雇用を維持していく(LTE)」が69.4%、「対象者を限定して長期雇用を維持していく(LLTE)」が21.3%、「長期雇用の維持は経営の優先的課題ではない(NLTE)」が8.7%の回答であった。このとき、長期雇用が正社員に限定して維持されることは自明のことである以上、「対象者を限定して」の意味を経団連調査の「中核的業務に限定して」と解釈し、ゆえに長期雇用の維持はLTEの回答だけとした。これに対して、もし「対象者を限定して維持する」を、非正規雇用の利用を前提として「正社員に限定して維持する」と解釈するならば、約9割の企業は

---

1 さらに「定年がなく働ける限り働いてもらう」が「現在」に関して5.7%。「将来」に関して6.2%を占める。

2 伝統的には、下請企業をバッファとして正社員の雇用を維持する行動として理解されてきた。ただしこのことは、不況において下請企業が行っていた仕事を親会社の正社員が行うことを意味している。これに対してはすでに小池（2005）による批判がある。確かに不況のたびごとにこのような仕事の代替を想定するのは非現実的である。そして何よりも正社員の雇用が文字通り維持されてきたわけではない。雇用調整助成金の利用や、あるいは工場内の草むしりをして雇用の維持を図る一方、過去においても正社員の雇用調整は進化した。さらに次の注（3）で指摘するように、正社員の雇用を維持するためにパートや派遣を利用するという意味でのバッファ仮説もまた棄却される。問題は、無限定に長期雇用を維持するのではなく（これは不可能）、長期雇用の範囲をどこまでとするのかにある。その範囲を限定するためには、同時に下請企業を利用し、あるいは非正規雇用を利用する必要がある。この意味で正社員に対して下請企業や非正規雇用がバッファとなるわけではなく、二つははじめから区別される。もちろん正社員の範囲を限定する理由は、雇用維持のためだけではない。根本的には仕事の性格や技能形成の性格に依存するのであって、この結果として正社員に対する長期雇用の維持が図られる。これに対して、その仕事を中核業務のみに限定することは、これまでの長期雇用慣行の否定を意味している。

長期雇用の維持となる<sup>3</sup>。いずれにせよこれらはあくまでも企業側の回答である。では従業員は自らの雇用に関してどのように考えているのか。そこで先の企業調査と同じ質問項目を設けた。その結果が**第1-2-3表**に示されている。

第1-2-3表 長期雇用の認識(%)

	従業員側回答	企業側回答	企業調査
長期雇いを維持する(LTE)	40.9	73.1	69.4
対象者を限定して維持する(LLTE)	20.7	18.8	21.3
経営の優先的課題ではない(NLTE)	23.9	8.1	8.7
わからない(UN)	14.5	—	—

表には今回の従業員調査の回答、回答従業員に対応した企業側の前回の回答、そして前回の企業調査の回答のそれぞれの比率が示されている。上記のように、企業調査では企業側の方針を聞くのに対して、従業員調査では、「今の会社は長期安定雇用をできるだけ多くの社員を対象にして維持していく方針である(LTE)」、「対象者を限定して長期安定雇用を維持していく方針である(LLTE)」、「長期安定雇用は経営上の優先課題ではない(NLTE)」というように、企業側の方針を従業員がどのように受け止めているのかを聞くものとなる。そしてこれに「わからない(UN)」の回答項目を付け加えた。

表からわかるように、雇用政策に関して、企業と従業員の間には大きな認識ギャップが存在する。従業員側の回答として、「長期雇用の維持(LTE)」は40%を占めるにすぎない。これに対して「対象者を限定して維持される(LLTE)」は約20%、「経営の優先課題では

3 より詳しくは、もしLLTE(対象者を限定して維持する)の回答を「非正社員の利用を前提として正社員に限定して長期雇いを維持する」とみなすなら、非正社員の増大とLLTEの回答の間に正の相関が予想される。そこで、過去5年間の正社員と非正社員の増減幅のデータを利用し、LTE(できるだけ多くの従業員に長期雇いを維持する)の回答を基準としてLLTEとNLTE(経営の課題ではない)の回答の多重ロジスティック(Multinomial logistic)分析を行うと、過去5年間の非正社員の増大に対しては、LLTEの回答は統計的に有意ではなく、NLTEの回答が有意でかつプラスの符号となる。つまり非正社員の増大とともに、長期雇用の否定の行動に近づくという意味で、「対象者を限定して維持する」の回答は、「中核業務に限定して維持する」の回答に類似すると解釈できる。他方、過去5年間の正社員の増大に対しては、LLTEとNLTEの回答はいずれも統計的に有意でかつマイナスの符号となる。つまり、正社員の減少幅の増大に応じて、LLTEとNLTEの回答の可能性が高まる。換言すれば、正社員の雇用の維持が現実には困難になることに伴って、長期雇いを維持すると回答する可能性は減少する。ただし公開企業に関しては、非正社員の増大幅の拡大に対して、LLTEの回答は統計的に有意でかつマイナスの符号となる。つまり非正社員の増大は、LLTEではなくLTEの回答の可能性を高める。つまり「対象者を限定して維持する」は、経団連調査の「長期雇用を中心とするがパート・派遣等の比率を高める」の回答に近くなる。経団連調査が公開企業中心であることを考えるなら、この結果も整合的である。以上のことから、先の企業調査では、全企業を対象として、「対象者を限定して維持する」の回答と「経営の優先的課題ではない」の回答と合わせて長期雇用の放棄とした。

ない (NLTE)」は 23 %、そして「わからない (UN)」が約 15 %を占める。先の企業調査と同様、「対象者を限定して維持される」を「中核業務に限定して維持される」と解釈し、これに「経営の課題ではない」を合わせると、長期雇用はもはや維持されないと考える従業員 (LLTE+NLTE) は 44.6 %となり、維持されると考える従業員 (LTE) を上回る。

長期雇用は「経営の優先課題ではない」という意味で、長期雇用の明示的な否定を回答する従業員は約 4 人に 1 人にのぼる。これに加えて、「わからない」という回答も相当数に上る。ただしこのことは、企業調査において「わからない」という質問項目を立てなかったためかもしれない。もしこの項目を含めたなら、企業側回答としても「わからない」が相当数に達したかもしれない。反対に「わからない」の回答を除くと、長期雇用の維持を回答する比率は幾分増大するとしても、長期雇用の維持に否定的な回答の比率が高まることに変わりはない。ちなみに、これと同様の結果は 1999 年の JIL 調査においても見ることができる。第 1-2-4 表に示されるように、「現在」に関して約 8 割の企業は定年までの雇用の継続を回答し、「今後」に関して約 6 割の企業は定年までの雇用の継続を回答するのに対して、これに見合う回答を示すのは 50 歳代の従業員だけである。他方、20 歳代・30 歳代の従業員の回答はまったく否定的である。そして何よりも「わからない」の回答が顕著に高い。

第 1-2-4 表 JIL 調査 (1999) (%)

従業員側回答	20代	30代	40代	50代
定年まで勤めることができる	12.9	25.3	39.0	60.2
出向・転籍がある	8.4	15.8	21.3	17.9
転職・独立する	32.5	19.8	11.7	5.4
わからない	46.1	38.8	28.0	15.8

企業側回答	これまで	今後
定年まで雇用	80.9	64.5
定年までに出向	7.8	21.3
独立・転職が多い	2.8	5.9
その他	8.6	8.3

出所：日本労働研究機構(1999)「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」

企業と従業員との認識ギャップは、二つの回答の間のクロス分析によっても示される。第 1-2-5 表は従業員側の回答 (ELTE、ELLTE、ENLTE、EUN) のそれぞれが、それらに従業員が所属する企業の回答とどのように対応するのかを示している。つまり、長期雇用が維持されると考える従業員 (ELTE) のうち 79.2 %は、長期雇用の維持を方針とする企業 (FLTE) に所属するのに対して、14.8 %は「限定して維持する」方針の企業 (FLLTE)

に所属し、6.0 %は「経営の課題ではない」とする方針の企業（FNLTE）に所属する。さらにより顕著となるのは、長期雇用は維持されないと考える従業員と企業とのギャップであり、長期雇用は対象者を限定して維持されると考える従業員（ELLTE）のうち 68.2 %は長期雇用を維持する方針の企業（FLTE）に所属し、同じく長期雇用はもはや経営の課題ではないと考える従業員（ENLTE）のうち 64.5 %は長期雇用を維持する方針の企業（FLTE）に所属する。また分からないと回答する従業員（EUN）のうち 77.0 %は長期雇用を維持する方針の企業に所属する。

第1-2-5表 認識ギャップ(%)

従業員側回答	企業側回答			
	FLTE (73.1)	FLLTE (18.8)	FNLTE (8.1)	
ELTE (40.8)	79.2	14.8	6.0	100.0
ELLTE (20.8)	68.2	22.7	9.2	100.0
ENLTE (23.9)	64.5	23.1	12.4	100.0
EUN (14.5)	77.0	17.4	5.6	100.0

要するに長期雇用が維持されると考える従業員のうち約 8 割は、企業側の方針としても長期雇用を維持する企業に所属するのに対して、「限定して維持される」と「経営の課題ではない」を合わせて長期雇用が維持されないと考える従業員のうち約 6 割は、企業側の方針としては長期雇用を維持する企業に所属する。あとの二つの回答の従業員は全体の 22.4 %を占める。つまり、企業側は長期雇用を維持する方針であるにもかかわらず、5 人に 1 人の従業員はそのようには認識しない。さらに 10 人に 1 人は「分からない」と回答する。この意味での認識ギャップがいわゆる雇用不安の意識を強め、この結果が消費の抑制となるのであれば、企業にとっても重大である。いずれにせよ企業と従業員の間には長期雇用をめぐる重大な認識ギャップが存在する。

では従業員側の回答は、どのような要因によってもたらされるのか。その詳しい検討は後段に回して、ここではまず従業員の特性ごとに回答のパターンを見ると、第1-2-6表のようになる。それぞれの数値は、対象グループの回答と全体の平均との差を表わしている。つまりプラスの数値は、その回答が全体の平均よりも高いことを、マイナスの数値は全体の平均よりも低いことを示している。平均値の差はすべての項目に関して 1 %レベルの有意性が得られている。

第1-2-4表の JIL 調査からも予想されるように、年齢に関しては、若年層において長期雇用を回答する比率は下がり、「わからない」の比率が増大する。勤続年数に関しても同じパターンが確認できる。転職回数に関しては、2 回以上の転職者において、長期雇用を回答する比率は顕著に低下し、職位に関しては、上位の役職において長期雇用維持の回答の比率が

高まる。さらにキャリアに関しては、定年前の出向や転籍を想定する層において「限定して維持される」と回答する比率が増えるのに対して、転職や独立を考えている層では「経営の課題ではない」と回答する比率が増大する。最後に、自分の技能や知識が他企業においてどれほど通用するのかに関して、興味深い結果が示されている。すなわち自分の技能が他企業では「まったく通用しない（ゼロ）」や「ごく一部しか通用しない」と回答する層、そして「わからない」と回答する層において、長期雇用の維持を回答する比率は顕著に下がるのに対して、「すべて通用する」や「7～8割は通用する」と回答する層において、長期雇用が維持されるとする回答が高まる。エンプロイアビリティの観点からは、技能の通用度の高い従業員は、長期安定雇用の想定に頼る必要性のない層ということもできる。しかし実際には、企業内部で技能を高め、かつ高いレベルの通用可能性を確信している従業員ほど、長期雇用政策が維持されると考えていることが示される。

第1-2-6表 従業員回答の分布

年齢	LTE	LLTE	NLTE	UN	職位	LTE	LLTE	NLTE	UN
30未満	-7.2	-6.2	-0.4	13.7	役員	12.4	3.8	-1.7	-14.5
30～40	0.6	-0.5	-0.9	0.8	部長	9.8	3.2	-2.8	-10.2
40～50	2.2	2.0	1.5	-5.6	課長	3.6	4.4	-1.1	-7.0
50～60	2.0	2.9	0.5	-5.3	係長	2.0	3.9	-2.3	-3.6
61以上	6.3	12.7	-10.0	-9.0	一般	-5.1	-4.6	2.1	7.6
合計	41.0	20.6	23.9	14.5	合計	40.9	20.7	23.9	14.5

勤続	LTE	LLTE	NLTE	UN	キャリアの期待	LTE	LLTE	NLTE	UN
～3	-5.4	-4.5	-6.2	16.1	定年まで勤める	10.3	0.5	-6.5	-4.2
3～10	-1.5	-2.2	1.5	2.2	出向・転籍がある	2.5	6.4	0.4	-9.2
10～20	1.6	-0.9	0.5	-1.2	転職を考えている	-19.0	1.1	13.1	4.8
20～30	2.0	4.1	0.8	-6.9	独立を考えている	-11.3	9.0	8.7	-6.4
30～	-0.1	4.5	-1.5	-2.8	わからない	-7.9	-5.1	3.5	9.5
合計	41.0	20.6	23.9	14.5	合計	40.9	20.6	23.9	14.5

転職回数	LTE	LLTE	NLTE	UN	技能通用度	LTE	LLTE	NLTE	UN
0回	1.5	-0.3	-0.7	-0.5	ゼロ	-21.9	-7.9	15.8	14.0
1回	1.4	0.5	-1.9	0.1	ごく一部	-2.1	-2.5	1.9	2.8
2回	-10.0	0.3	6.4	3.3	半分	-1.4	0.4	1.6	-0.6
3回	-4.4	1.5	3.9	-1.0	7～8割	5.9	1.4	-3.0	-4.4
4回以上	-10.7	1.1	5.0	4.7	すべて	4.3	2.4	-0.2	-6.6
合計	40.9	20.6	23.9	14.6	わからない	-22.4	-5.1	-4.6	32.1
					合計	40.9	20.6	23.9	14.5



### 3. 技能の通用度

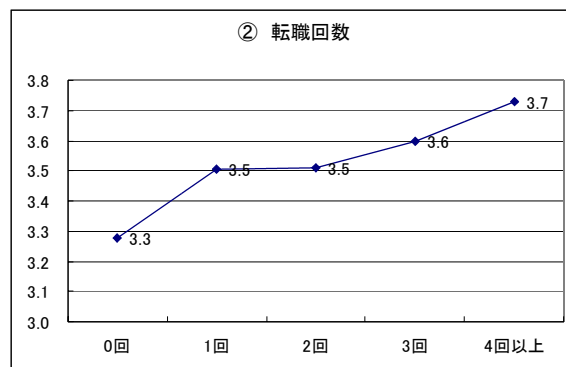
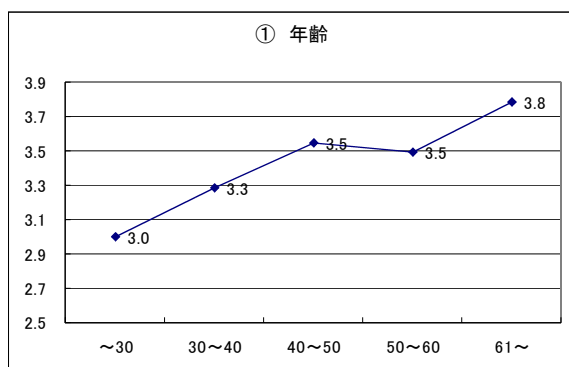
技能の通用度についてももう少し詳しく見ると、まずその分布が第1-3-1表のように示される。自分の技能に関して、他企業でも「半分」および「7～8割」は通用すると答える従業員がそれぞれ約30%を占める。また「すべて」通用すると答える従業員も1割強を占める。ちなみに「わからない」を除外し、「ゼロ」「ごく一部」「半分」「7～8割」「すべて」の回答に1から5までのスコアを与えて技能度の平均スコアを求めると、3.35となる。中位値は3.00、標準偏差は0.997である。つまり回答従業員のうち少なくとも半数は、自分の技能や知識の約半分は他企業で通用すると考えている。

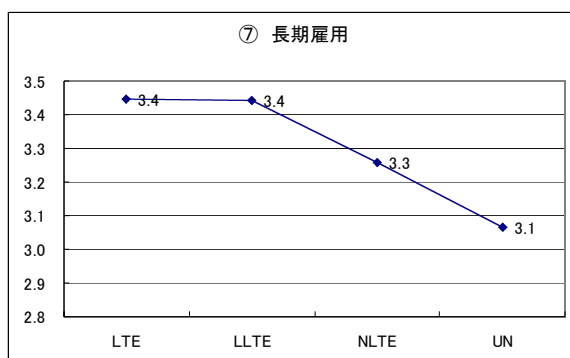
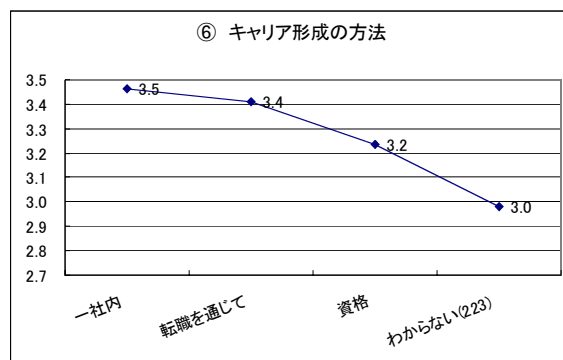
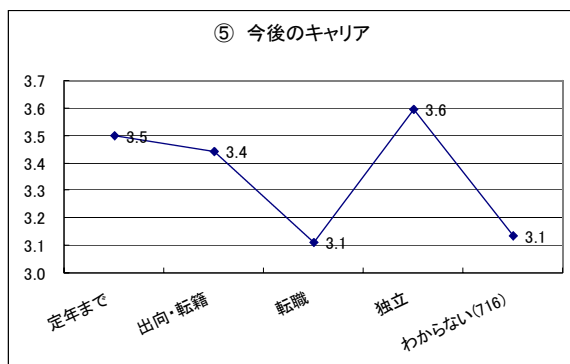
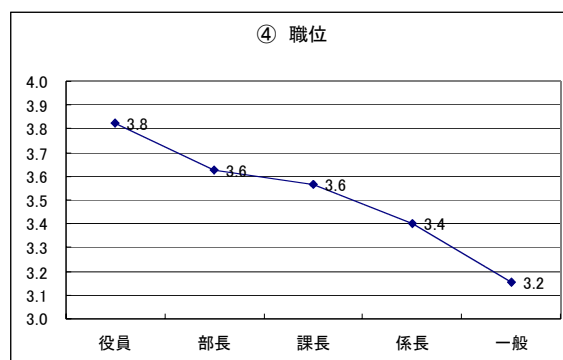
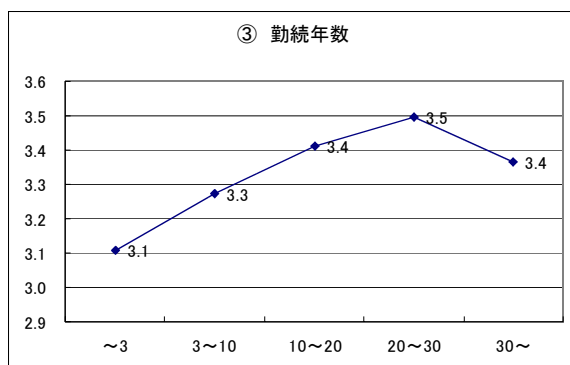
もちろん従業員の特性に応じて通用度のスコアは異なる。そこで従業員の特性ごとにその平均値を示すと、第1-3-2-①～⑦図のように表示できる。年齢や勤続年数とともに、あるいはポストの上昇とともに、従業員が評価する技能の通用度のスコアは高まることが観察できる。興味深いことに、転職回数が増大とともに、技能の通用度を高く評価する傾向が強まる。自分の技能の通用度を高く評価するために転職の傾向を強めるのか、それとも実際の転職の経験によって自分の技能の通用度を高く評価するのか、いずれの解釈が妥当であるかは確定できないとしても、現実の転職者は自分の技能の通用度を相対的に高く評価することが観察できる。

第1-3-1表 技能の通用度の分布(%)

ゼロ	2.2
ごく一部	17.7
半分	31.6
7～8割	31.6
すべて	12.0
わからない	4.9

第1-3-2-①～⑦図 技能の通用度





さらにキャリアの観点からは、転職を志向する層よりも定年までの勤続を志向する層において、技能の通用度は高く評価されることが観察できる。同じくキャリア形成の方法に関して、一社内でのキャリアを期待する層で技能の通用度がより高く評価されるのに対して、資格の獲得を通じたキャリアの形成を志向する層では相対的に低く評価されることが観察できる。後者に関しては、現在の技能の通用度は低いものであるために、資格を通じたキャリアの形成を志向することになるのかもしれない。あるいは資格を志向することの裏返しとして、自らの技能の通用度を低く評価することになるのかもしれない。これに対して独立を志向する層は、技能の通用度をより強く評価する傾向がある。最後に、最も重要な指標として、「長期雇用の維持」や「対象者を限定した維持」を回答する層において技能の通用度は相対的に高く評価されるのに対して、「経営の課題ではない」や「わからない」と回答する層におい

て、技能の通用度は相対的に低く評価されるということがある。本稿では、「対象者を限定した維持」を長期雇用の否定と解釈するのであるが、この点での不整合は認めたくえで、先と同様、企業内部で技能を高め、かつ高いレベルの通用可能性を確信している従業員ほど、長期雇用の維持を想定する傾向が強まることが観察される。

以上のことは、いわゆる技能の企業特殊性に関して重要な知見をもたらしている。すなわちここでの観察は、企業特殊的熟練の重要性をつとに指摘した小池（2005）において、同時に「熟練労働者の技能のうち実際に企業特殊性の部分はせいぜい 10 ～ 20 %程度」ということが慎重に指摘されていることに対応する。すると若年層や短期勤続者において技能の通用度が低く評価されるのは、技能そのもののレベルが低いから、ということになる。つまり技能のレベルが低いために、他企業では通用しないと考えることになるのであろう。この意味で、技能の通用度の低さと企業特殊性は区別する必要がある。確かに OJT の形式による技能の形成は、職場の中のさまざまな経験を積み重ねるという意味で、少なくとも訓練の当初は技能の企業特殊性の性格を強めると考えることができる。しかしこのようなプロセスを通じて技能のレベルが高まることに応じて、従業員は自らの技能の通用度を高く評価することになる。たとえば部課長層においてその技能は、いわゆる文脈依存性の意味での企業特殊性の度合いを大きくするかもしれない。しかし、たとえ特定の文脈の中で形成されたとしても、その技能が問題の発見や解決のレベルの能力である限り、少なくとも同業種の中では他企業においても適用可能であり応用可能であると考えられる。この意味で自らの技能のレベルを高く評価する者は、他企業での通用度もまた高く評価する。これは何ら矛盾したことではないということ、少なくとも従業員の意識においては技能のレベルと通用度は両立可能と意識されているということ、今回の調査は教えている。ちなみに年齢に関して技能の通用度の分布を示すと第1-3-3表のようになる。40 歳代以降において、半数以上の従業員は自分の技能は他企業で「7 ～ 8 割」や「すべて」通用すると考えている。

第1-3-3表 技能の通用度の分布(%)

年齢	ゼロ・ごく一部	半分	7～8割・すべて
～30	32.9	37.7	29.4
30～40	21.7	36.0	42.3
40～50	14.9	31.7	53.4
50～60	18.4	27.9	53.6
61～	14.3	17.1	68.6

では従業員は、自らの技能形成についてどのように考えているのか。そこで企業が行う社員教育を従業員がどのように考えているのかを見るために、下記のような質問項目を設けた。

- (1) OJT を重視 (2) 計画的な長期のキャリア支援を重視 (3) Off-JT を重視 (4) 自

己啓発を重視（５）社員教育に全く関心がない。回答は５段階形式で、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の回答の合計の比率が「そう思う」として第1-3-4表に示されている。関連した質問として、社員教育の対象者を見るために下記のような質問項目を設けた。

（１）全社員に均等に社員教育の機会を提供している、（２）正社員には均等に提供している、（３）中核的な役割を担う一部の正社員に限定して提供している、（４）非正社員にも社員教育の機会を提供している、（５）社員教育はほとんど行われていない。それぞれの項目に対して同じく「そう思う」と回答（複数回答）した比率が第1-3-5表に示されている。

第1-3-4表 社員教育の方針

	そう思う(%)
現場での業務経験を通じて行う(OJT)	65.4
計画的な長期のキャリア形成を通じて行う(CDP)	35.4
仕事を離れた教育訓練(研修や勉強会など)を重視(Off-JT)	27.8
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	27.2
社員教育には全く関心が無い	14.0

第1-3-5表 社員教育の対象者(複数回答)

	そう思う(%)
全社員に均等に提供	24.3
正社員には均等に提供	32.0
中核的な役割を担う一部の正社員に限定して提供	31.5
非正社員にも機会を提供	9.1
社員教育はほとんど行われていない	11.5
わからない	6.2

第1-3-4表からは、予想されるように、従業員の考えとしても社員教育はOJTの形式が中心であることが示されている。また第1-3-5表からは、社員教育の機会に関して、「正社員に均等に与えられる」と「全社員に均等に与えられている」の回答がそれぞれ1/3と1/4を占めると同時に、「一部の者に限定して与えられる」の回答もまた約1/3を占めることが示されている。さらに「社員教育には全く関心がない」や「社員教育はほとんど行われていない」という回答もまた、従業員の10人のうち少なくとも1人に見られる。

では、このような技能形成の方式と従業員が自ら評価する技能の通用度との間には何らかの関係が見られるのか。先に指摘したように、技能の通用度が技能のレベルと相関するならば、従業員が評価する技能形成の方式と技能のレベルが相関することが想定できる。そこで、5段階で表示される技能の通用度を非説明変数として順位ロジット分析を行うと、第1-3-6表

の結果が得られる。説明変数は第1-3-4表と第1-3-5表の回答とし、第1-3-4表の技能形成の方式に関しては、元の5段階の回答形式を用いた（「そう思う」= 5、「そう思わない」= 1）。表からは、OJT と計画的な長期のキャリア形成（CDP）が重視されていると回答する従業員において、技能の通用度は高く評価される傾向にあることがわかる。これに対して Off-JT や自己啓発の重視は技能の通用度に有意な影響を与えない。技能の通用度が技能のレベルに相関すると考えると、従業員にとって Off-JT や自己啓発は技能レベルを高めるものとは必ずしもみなされていないことを意味している。他方、社員教育の対象者に関しては、非正社員にも機会を提供するという方式は技能の通用度の評価にマイナスに作用することが示されている以外に、有意な関係は観察されない。

第1-3-6表 技能の通用度

	決定係数	標準誤差
現場での業務経験を通じて行う(OJT)	0.0789*	0.0321
長期のキャリア開発プログラムを通じて行う(CDP)	0.0926**	0.0345
仕事を離れた教育訓練を重視する(Off-JT)	-0.0543	0.0343
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	0.0461	0.0306
全社員に均等	0.1431	0.1064
正社員に均等	-0.0269	0.0946
中核的な役割を担う一部の正社員に限定	0.0008	0.0895
非正社員にも機会を提供	-0.2441#	0.1251

Pseudo R<sup>2</sup>=0.049

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

では従業員は、自分たちの技能形成に関して満足しているのか。そこで「研修・教育訓練の機会」の満足度に関する質問項目を利用し、それと技能形成の方式、および対象者との関係を見ると、第1-3-7表のようになる。被説明変数としての「研修・教育訓練の機会の満足」に関しては、5段階の回答形式のうち「満足している」「どちらかといえば満足している」を1、それ以外を0として、ロジット分析を行った。

第1-3-7表 技能訓練の満足度

技能訓練の満足度	決定係数	標準誤差
現場での業務経験を通じて行う(OJT)	0.1996***	0.0491
計画的な長期のキャリア形成を通じて行う(CDP)	0.1882***	0.0453
仕事を離れた教育訓練を重視(Off-JT)	0.3320***	0.0434
自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視	0.0522	0.0399
社員教育には全く関心が無い	-0.2574***	0.0590
全社員に均等	0.6883***	0.1407
正社員には均等	0.4823***	0.1325
中核的な役割を担う一部の正社員に限定	0.1985	0.1293
非正社員にも機会を提供	0.0781	0.1553
社員教育はほとんど行われていない	-0.5749#	0.3206
_cons	-3.1372	0.3082

Pseudo R2=0.1688

\*\*\* p&lt;0.001, \*\* p&lt;0.01, \* p&lt;0.05, # p&lt;0.1

表からは、予想されるとおり、それぞれの形式の社員教育が重視されていると考えることに応じて、技能訓練の満足度が高まることが確認できる。と同時に、係数の値からは、OJTや長期のキャリア計画（CDP）の重視よりも、Off-JTの重視の下で、訓練機会の満足度はより大きく高まる傾向があることが示されている。先に見たように、技能の通用度に対しては、Off-JTの機会を大きくすることが特別の効果をもたらすわけではなかった。あるいはOff-JTが重視されていると回答する従業員の比率は、OJTの重視や長期のキャリアプログラムの重視と比べて高くはなかった。技能の通用度が技能訓練の結果としての技能レベルと相関するのであれば、技能訓練のためにはOJTや長期のキャリアプログラムが有効であることは間違いない。ただし、訓練に対する満足自体は、目に見える形のOff-JTの機会を大きくすることがより有効のようである。他方、「社員教育に関心がない」や「社員教育はほとんど行われていない」と考えることに応じて、予想通り訓練機会の満足度は著しく低下する。さらに技能訓練が全社員や正社員に均等に提供されていると考えることに応じて、訓練機会の満足度は大きく高まるのに対して、一部の正社員に限定することは訓練機会の満足度を高めることにはならないことが示されている。

#### 4. 従業員回答の分岐

ここでは雇用に関する従業員の回答がどのような要因に影響されるのかをより詳細に検討しよう。まず、自分の技能の通用度をどのように考えるのかということがある。先に見たよ

うに、技能の通用度を高く評価する従業員ほど長期雇用を想定するという傾向が観察されたのであるが、果たしてこのことはどこまで確かなものであるのか。同じく、転職を多くするほど長期雇用の否定の回答を強めることや、若年層ほど「分からない」という回答を強めることが想定できるのであるが、これはどこまで確かなものであるのか。

次に、企業の現実の雇用リストラがある。これによって従業員の回答は長期雇用の否定を強めることが考えられる。実はこのことが企業と従業員間の認識ギャップの原因であるかもしれない。つまり、この間雇用調整を行った企業であるとしても、雇用政策としては、長期雇用の維持を図るという回答を示すことはありえる。しかし従業員の側は、現実の雇用調整から、長期雇用はもはや否定された、あっても対象を限定してのことである、あるいは単純にわからないと答えるかもしれない。あるいは企業側の回答はアンケート調査に対してであり、このことが従業員に向かって述べられるとは限らない。というよりも、現実には雇用調整を行う企業においては、雇用リストラが不可避であることを述べるために、雇用の維持を企業に頼るのではなく、個人のエンプロイアビリティを高めるべき、といった言明がなされるかもしれない。いずれにせよこの結果、たとえ長期雇用を維持する方針の企業であったとしても、従業員側の回答としては長期雇用の否定が多くなることが考えられる。

あるいはこの間の非正規雇用の拡大を見ることによって、従業員の側は、長期雇用の否定と受け止めるのかもしれない。もちろん企業の側の行動としては、非正社員の利用によって正社員を極力限定し、これによって正社員の雇用の維持を図るということがある。ただし先と同様、このことが明示的に述べられているとは限らない。むしろ企業の側は、正社員の雇用の維持のために非正社員を利用すると明示的に述べることは、社会的な反発を招くと考えるかもしれない。

さらに、企業の雇用政策そのものがある。もし長期雇用を維持するという企業の方針が従業員に対して述べられるなら、これに応じて従業員側も、長期雇用が維持されると回答することが考えられる。反対に「限定して維持する」や「経営の優先的課題ではない」と明示的に述べられるなら、従業員側の回答もこれに応じたものになることが考えられる。この場合には、企業と従業員間の認識ギャップというよりも、むしろ認識の一致が生まれているということになる。

そして最後の要因として、企業業績がある。企業業績がこの間不調であれば、従業員において長期雇用は否定されるとの回答が増大することが考えられる。反対に企業業績が好調であれば、長期雇用が維持されるとの回答が増大することが想定できる。

そこで以上のことを考慮に入れて、従業員の回答に関して多重ロジスティック分析を行うと、**第1-4-1表**の結果が得られる。ここで従業員側の回答は、「長期雇用の維持 (ELTE)」を基準として、「限定して維持される (ELLTE)」、「経営の課題ではない (ENLTE)」、「わからない (EUN)」の回答に、それぞれ 1、2、3 の数値が割り当てられている。説明変数としては、従業員側の要因として、年齢、転職回数、技能の通用度を取り、そして企業側の要

因として、長期雇用に関する企業側の回答（FLTE）、過去 5 年間における正社員の増減、過去 5 年間における非正社員の増減、他社と比べた売上の状態、そして従業員規模を取り出した。年齢と転職回数と技能の通用度の回答は今回の従業員調査から得られる。ただし年齢に関しては 61 歳以上は除去し、30 歳未満 = 1、30 ~ 40 歳 = 2、40 ~ 50 歳 = 3、50 ~ 60 歳 = 4 のスコアを与えた。転職回数に関しては、0 回 = 1、1 回 = 2、2 回 = 3、4 回以上 = 4 とし、技能の通用度に関しては、「わからない」を除去した上で、ゼロ = 1、ごく一部 = 2、半分 = 3、7 ~ 8 割 = 4、すべて = 5 とした。他方、企業側の雇用政策、正社員の増減、非正社員の増減、従業員規模、売上は、従業員調査と対応付けた企業調査のデータを用いた。長期雇用に関する企業側の回答（FLTE）は、「長期雇用の維持」に 1 のスコア、そして「限定して維持する」と「経営の課題ではない」に 0 のスコアを割り当てた。正社員と非正社員の増減は、20 % 以上減 = 1、10 ~ 20 % 減 = 2、5 ~ 10 % 減 = 3、5 % 内での増減 = 4、5 ~ 10 % 増 = 5、10 ~ 20 % 増 = 6、20 % 以上増 = 7 とし、従業員規模は、300 人未満 = 1、300 ~ 499 人 = 2、500 ~ 999 人 = 3、1000 人以上 = 4 とした。そして企業業績としての売上の状態は、他社を上回っている = 3、ほぼ同じ = 2、下回っている = 1 とした。

第1-4-1表 従業員回答

LTE=0: 基準グループ

	ELLTE=1	ENLTE=2	EUN=3
年齢	-0.0256	-0.1362*	-0.6325***
技能通用度	0.0094	-0.1693**	-0.3530***
転職回数	0.1520*	0.2647***	0.3611***
FLTE	-0.4187**	-0.6444***	-0.1565
売上増大	-0.099813	-0.2274**	-0.1825*
従業員規模	-0.0684	-0.0154	-0.0486
正社員増減幅	-0.1693***	-0.1312***	-0.0178
非正社員増減幅	0.0091	0.01133	-0.0137
_cons	0.2654	1.2723***	1.6493***

Pseudo R2=0.0398

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

第1-4-1表の結果を見ると、まず従業員側の要因としては、転職回数が、ELLTE(長期雇用は限定して維持される)と、ENLTE(経営の課題ではない)と、EUN(わからない)の回答にプラスの効果を及ぼすことが示される。つまり、前節での指摘から予想されるように、転職回数の多い従業員ほど、ELLTE、ENLTE、EUN の回答の可能性を高めることが確認できる。これに対して技能の通用度は、ENLTE と EUN の回答にマイナスの効果を及ぼす。



同じく前節での指摘から予想されるように、自分の技能の通用度を低く評価する従業員ほど、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性を高めることが確認できる。年齢に関しても同じ結果が示される。とりわけ EUN(わからない)の回答に関しては、年齢と技能通用度の効果が強く働くことが示されている。つまり、若年の従業員は単純に「わからない」と答えるか、あるいは技能レベルが低いことの結果、「わからない」の回答の可能性を一層強めることが考えられる。

他方、企業側の要因としては、正社員の増減幅の拡大は、従業員側の ELLTE と ENLTE の回答にマイナスの効果を及ぼすことが示される。先に指摘したように、雇用リストラの直接の結果かどうかは別にして、正社員の減少幅の拡大とともに、従業員側の回答としては、「限定して維持される」と「経営の課題ではない」を含めて、長期雇用の否定の回答を強めることが確認できる。このとき、長期雇用の維持が企業側の方針であるなら、企業と従業員間の認識ギャップは拡大することになる。

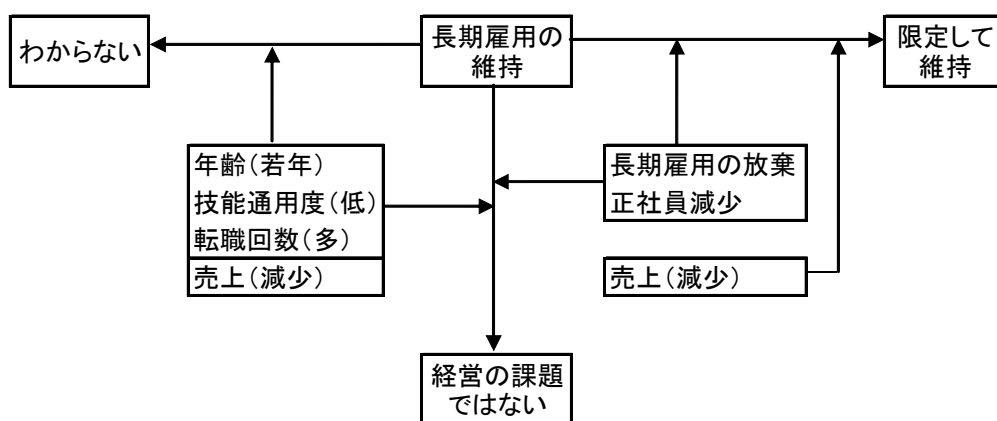
これに対して、長期雇用を維持するという企業側の方針 (FLTE) は、従業員側の ELLTE と ENLTE の回答にマイナス効果を及ぼすことが示される。つまり、長期雇用を放棄するという企業側の方針は、従業員側の「長期雇用は対象者を限定して維持される」とする回答の可能性を高め、さらにそれよりも強く「経営の課題ではない」とする回答の可能性を高める。このとき決定係数の値からは、企業の雇用政策の要因が最も大きな影響を及ぼすことが示される。つまり、企業と従業員間の認識を一致させる力が大きく働いているということになる。その上で企業側の回答は人事担当者として統一されているのに対して、従業員側回答は、年齢や勤続に応じて、あるいは現実の雇用リストラを見ることによって、あるいは次の企業業績を見ることによってさまざまに異なることになる。おそらくこの結果、回答の比率としては、企業と従業員間に大きな差が生まれることになる。

最後に企業業績に関しては、他社と比べた売上の状態は、ENLTE と EUN の回答にマイナスの効果を及ぼすことが示される。つまり、他社と比べて売上が低迷している企業の従業員は長期雇用の否定の回答を強め、そしてそれよりは弱く、わからないという回答の可能性を高める。売上に代えて、利潤率を説明変数としても同じ結果が得られる。この場合には、他社と比べて利潤率の落ち込みが大きい企業の従業員は、「限定して維持される」の回答の可能性を高め、さらにそれよりも強く、「経営の課題ではない」の回答の可能性を高めることが示される。

以上の結果をまとめると、**第1-4-2図**のように表示することができる。つまり、「長期雇用が維持される」の回答を基準として、「限定して維持される」、「経営の課題ではない」、そして「わからない」の回答がどのように分岐するのかが示される。つまり、従業員側の要因としては、技能の通用度を低く評価するほど、年齢を低くするほど、そして転職回数を多くするほど、「長期雇用の維持」の回答に対して、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性を高める。さらに転職回数は「限定して維持される」の回答の可能性も高め

る。他方、企業側の要因としては、長期雇用の放棄の傾向が強まるほど、そして過去5年間において正社員の減少幅が大きいほど、「長期雇用の維持」の回答に対して、「限定して維持される」と「経営の課題ではない」の回答の可能性を高める。そして他社と比べた売上の減少が大きいほど、「経営の課題ではない」と「わからない」の回答の可能性を高める。これに対して、非正社員の増減は有意な影響を与えない。つまり、非正規雇用の増大を見ることによって、正社員の長期雇用もまた維持されないと考えるわけでも、反対に非正規雇用をバッファーとして正社員の長期雇用が維持されると考えるわけでもない。これは企業調査においても同じであった<sup>4</sup>。この意味でもまた、「対象者を限定して維持される」の回答は、「中核業務に限定して」と解釈できる。

第1-4-2図 従業員回答の分岐



このように、正社員の現実の減少や企業の側の長期雇用の放棄の言動を見ることによって、あるいはそれと関連した売上や利潤の落ち込みを見ることによって、従業員の側は長期雇用の維持に否定的な回答の傾向を強める。そしてこのことは従業員規模とは無関係である。この意味で従業員の回答に影響を及ぼすのはあくまでも企業の行動であるといえる。そしてもう一つの要因は、技能の通用度であり、自らの技能の通用度を低く評価することに応じて、「経営の課題ではない」という回答、そして「わからない」という回答の可能性が高まる。「わからない」という回答に年齢の影響が非常に強く作用するように、おそらく若年の従業

4 先に注(2)で指摘した企業調査に関連して、「長期雇用を維持する (LTE)」の回答を基準として、「限定して維持する (LLTE)」と「経営の課題ではない (NLTE)」の回答に影響を及ぼす要因を調べると、1) 過去5年間の正社員の減少幅が大きいほど、LLTE と NLTE の回答の可能性は高まる、2) 従業員規模が小さいほど、LLTE の回答の可能性は高まる、3) 過去5年間の業況が不調であるほど、LLTE の回答の可能性は高まる、4) 製品開発や技術革新のスピードが速いほど、NLTE の回答の可能性は低まる、5) 事業環境の不確実性が大きいほど、NLTE の回答の可能性は高まる、という結論が得られる。

員は、技能のレベルそのものが低いことによって、あるいはそれ以前の問題として単純に「わからない」と答えるのであろう。これは年齢に代えて勤続年数を説明変数とすることによっても確かめられる。これに対して勤続を経た従業員は、上記のように、長期雇用の維持に否定的な企業の言動を見ることによって、そして現実の正社員の減少や雇用リストラを見ることによって、長期雇用が維持されてもそれは対象を限定してのことだと答え、あるいはより強く、経営の課題ではなくなったと答えるのであろう。これに加えて転職を経験した従業員、とりわけ 2 回以上の転職を経験した従業員は、長期雇用の否定の回答を強めることになるのだろう。

## 5. 認識ギャップ:コーポレート・ガバナンス

雇用政策に関して、企業と従業員の間には大きな認識ギャップがあることを見た。とりわけ長期雇用が維持されると考える従業員は、全回答者の約 40 %に過ぎないことを見た。ではこのことは、コーポレート・ガバナンスに対する従業員の考えに何らかの影響を及ぼすのであろうか。株主重視のコーポレート・ガバナンスが、従業員重視の象徴としての長期雇用を否定するものであるなら、従業員は株主重視のコーポレート・ガバナンスに反発や反感の感情を抱くのであろうか。

しかしここではまったく奇妙な認識ギャップが観察される。今回の従業員調査における設問「株主利益を高めることは認めるべき」と、前回の企業調査における設問「過去 5 年間、経営の課題として株主価値上昇を重視してきた」に対する回答を比較すると、第1-5-1表のようになる。従業員調査は 5 段階の回答形式であり、「そう思う」「どちらかというと思う」を設問に対する「肯定」、「どちらかというと思わない」「そう思わない」を「否定」とした。他方、企業調査は 3 段階の回答形式であり、「どちらかといえば重視してきた」を「肯定」、「どちらかといえば重視してこなかった」を「否定」とした。「企業側回答」は今回の従業員調査に対応した企業の回答を示し、その下の「全企業」と「公開企業」は前回の企業調査における回答を示している。

第1-5-1表 コーポレート・ガバナンスに対する認識(%)

株主価値重視	肯定	どちらでもない	否定	わからない	無回答
従業員側回答	55.5	15.9	5.1	13.9	9.6
企業側回答	13.5	59.2	23.4	—	3.8
全企業	17.0	50.2	26.3	—	6.5
公開企業	54.6	39.3	5.1	—	1.0

表からわかるように、従業員の半数以上は「株主利益を高めることは認めるべき」に肯定の回答を示している。他方、企業側の回答としては、「株主価値上昇を重視してきた」に対して肯定の回答を示すのは約 14 %の企業にすぎない。半数以上の企業は「どちらでもない」と答えるだけである。

株主重視のコーポレート・ガバナンスに対して、従業員は驚くほど高い肯定の回答を示している。これに匹敵するのは企業調査における公開企業での回答である。ちなみに先の第 1-2-1表に示したように、今回の従業員調査に対応した企業と前回の企業調査の回答企業間に公開、非公開の区別の違いはほとんどなく、従業員規模は企業調査よりも幾分規模を大きくする。そこで従業員規模や公開・未公開の区別に応じて従業員回答に違いがあるのかを見ると、クロス分析の結果はいずれも統計的な有意性は検証されない。要するに 80 %以上が非公開企業に属する従業員が公開企業の企業側回答とほぼ同じ回答を示している。

ただし、企業側の回答は人事担当者であるのに対して、従業員側の回答は役員、部長、課長、係長、そして非管理職を含む。そこで、上記の質問以外に、関連した質問項目を取り出し、それぞれの肯定の回答の比率をポストごとに示すと、第 1-5-2表のようになる。ここでは無回答は除いてある。予想されることであるが、「株主利益を高めることは認めるべき」に対する肯定的回答は、職位を上がるごとに強まることが確認できる。役員や部長クラスでは肯定的回答は 4 人に 3 人の割合を示している。ただし、一般従業員においても半数以上は肯定の回答を示している。この裏返しとして、「株主は従業員の利益を脅かす存在」という設問に対する肯定の回答は極度に少ない。ポストにかかわらず約 1 割を占めるに過ぎない。同じく「株主は経営に介入すべきではない」という設問に対しても、肯定的回答は予想外に少ない。反対に、「株主は経営者をもっと強く監督すべき」に対する肯定的回答は予想外に高い。ただし、「株主は経営に介入すべきではない」に対する肯定的回答は役員や部長クラスで相対的に強まるのに対して、「株主は経営者をもっと強く監督すべき」に対しては、課長以下のクラスで肯定の回答が高まる。そして「従業員は経営をもっと強く監視すべき」に対しては、役員を除いた部長以下の従業員の約半数が肯定の回答を示している。

第 1-5-2表 株主に対する考え(肯定の回答比率 %)

	役員	部長	課長	係長	一般
株主利益を高めることは認めるべき	78.9	74.4	68.4	60.2	55.0
株主は従業員の利益を脅かす存在	5.4	11.6	10.5	11.2	9.0
株主は経営に介入すべきではない	21.6	32.9	19.8	17.8	14.7
株主は経営者をもっと強く監督すべき	24.3	29.7	33.4	36.8	34.2
従業員は経営をもっと強く監視すべき	21.6	48.3	51.5	54.7	48.9

このように「株主利益を高めるべき」という意味での株主重視のコーポレート・ガバナンスに対しては、従業員は押しなべて肯定的な回答を示し、さらに「株主による経営の監視を強めるべき」という意味での株主重視のコーポレート・ガバナンスに対しても、課長以下の従業員の約3分の1は肯定の回答を示している。

ただし、ここから単純に株主支配型のコーポレート・ガバナンスが肯定されていると解釈することは危険である。部長以下の従業員、すなわち役員以外の従業員は、それよりも強く従業員による経営の監視を支持している。要するに従業員は経営を強く監視することを求めている。その役割を株主が担うことを支持すると同時に、それ以上に従業員が監視に加わることを求めている。

では株主に対する態度は、長期雇用が維持されると考える従業員（LTE）と維持されないと考える従業員（NLTE）の間で違いがあるのだろうか。そこで、長期雇用が「限定して維持される」と「経営の課題ではなくなった」の回答を「維持されない（NLTE）」として、上記の設問に対する肯定の回答の比率を見ると、第1-5-3表のようになる。「株主利益を高めるべき」に対する肯定の回答は、長期雇用が維持されると考える従業員において、10%レベルであるが有意に高まる。他方、「株主は従業員の利益を脅かす存在」に対しては、長期雇用が維持されないと考える従業員において肯定の回答が有意に高まる。ただしその比率は極度に低い。これに対して「株主は経営者をもっと強く監督すべき」や「従業員は経営をもっと強く監視すべき」に対する肯定の回答は、長期雇用が維持されないと考える従業員において有意に高まり、かつその比率は高い。

第1-5-3表 株主に対する考え(肯定の回答の比率 %)

	LTE	NLTE	L-NL
株主利益を高めることは認めるべき	66.9	62.9	4.0#
株主は従業員の利益を脅かす存在	9.8	11.3	-1.4**
株主は経営に介入すべきではない	19.9	18.4	1.6
株主は経営者をもっと強く監督すべき	31.2	38.5	-7.4**
従業員は経営をもっと強く監視すべき	49.8	55.3	-5.5**

(検定はクロス分析のχ二乗検定)

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

もし長期雇用が維持されない理由を株主重視のコーポレート・ガバナンスに求めると、これは奇妙な結果となる。つまり、長期雇用が維持されると考える従業員において株主価値重視のガバナンスがより多く支持され、と同時に、長期雇用が維持されないと考える従業員においても、株主による経営の監視という意味での株主重視のガバナンスがより多く支持されることになる。おそらく後者にとっては、長期雇用が維持されないと考える理由は、株主価値

値重視のガバナンスのためというより、企業業績の悪化や雇用リストラのためと受け止められているのであろう。そしてこのことを経営の失敗の結果と考える限りにおいて、経営に対する監視を強めることにより大きな支持が向けられるのだと思われる。事実、90年代の日本企業の低迷とともにコーポレート・ガバナンスの意識が高まった理由は、経営の失敗や経営者の競争という意識に基づいてのことであった。ゆえに、その役割として、課長以下の従業員の約3分の1は株主による経営の監視を支持し、そしてそれ以上に部長以下の従業員の半数以上は、従業員による経営の監視を支持しているのであると思われる。

このように、従業員は株主重視のコーポレート・ガバナンスを承認した上で、株主による経営の監視だけではなく、それ以上に従業員による経営の監視を支持している。これは予想外の結果であると同時に、強いて言えば、ドイツ型のコーポレート・ガバナンスに近い状況とみなすこともできる。つまり、Jackson、Mopner、Kurdelbusch（2004）によれば、日本と比較してドイツの従業員は株主重視のコーポレート・ガバナンスの考えにそれほど反対することはなく、その理由として、監査役会を通じて従業員はガバナンスに参加するからだということが指摘される。つまり、監査役会を通じた経営に対する監視の観点からは、株主と従業員は立場を同じにするということができ、この意味で従業員は、株主による経営の監視に反対する理由はないということになる。

もちろん日本においてはドイツ型の監査役会の制度は存在しない。というよりも、監査役会が意味する従業員の経営参加や労使協議制に関しては、それと同等の機能が日本企業にも埋め込まれていることが指摘されてきた。ただし日本企業における経営参加や労使協議制は現場での参加や協議に力点が置かれてきた。確かに現場における労使の意思疎通が図られてきたことは間違いない。しかしガバナンスのレベルにおいて、経営にかかわる労使の意思疎通が必要とされている。それはドイツ型の監査役会のように、株主と並んで従業員が経営を監視するというものではないかもしれない。むしろ株主との関係において、労使の意思疎通が必要とされるのかもしれない。これは株主重視の否定と考える必要はない。前回の企業調査からの結論は、経営者において株主重視の意識が強くなることは間違いないということであった。これに加えて今回の調査は、従業員においてもまた株主重視のガバナンスに反対があるわけではないことを示している。すると株主重視のガバナンスを前提とした上で、ガバナンスに対する従業員の参加は十分に根拠のある要求であり、少なくともこのことに根拠があることを今回の従業員調査は示している。

別の観点から言えば、コーポレート・ガバナンスの最も重大な問題として、株主価値と企業価値をめぐる対立がある。株主価値の追求を掲げた敵対的企業買収は、長期の競争力や企業収益や企業成長という観点からの企業価値を破壊するものであるかもしれない。これが各種の投資ファンドに代表される短期の株主の行動であるなら、ドイツの監査役会に参加する株主は当然のこととして長期の株主であり、つまりは企業価値に対する監視の役割を担うものであり、この点において従業員代表と立場を同じにする。するとこの意味でもまた、日本

においてもドイツ型の監査役会に類似した制度を導入することは十分に根拠のあることと考えられる。企業価値の実現のために経営を監視する、企業価値の破壊となるかもしれない株主価値の追求に対してその経営を監視する、ということがドイツ型の監査役会の制度であるなら、それは日本企業においても必要とされている。少なくとも今回の従業員調査はこのことに根拠があることを教えている。

## 6. 認識ギャップ: 成果主義

雇用政策そしてガバナンスに関して、企業と従業員の間にある種の認識ギャップがあることを見た。では成果主義に関してはどうであろうか。第1-6-1表に示されるように、成果主義人事制度の導入に関してはほとんど認識の違いはない。表示の形式は先に見た長期雇用<sup>5</sup>に関してと同じであり、6割弱の従業員と企業が成果主義の導入を答えている。

第1-6-1表 成果主義人事制度(%)

	従業員側回答	企業側回答	企業調査
導入している (PRP)	56.8	57.4	57.6
導入していない (NPRP)	43.2	42.6	42

さらに、従業員はどのような評価の制度を求めているのかを問うと、第1-6-2表のような結果が得られる。回答は5段階の形式で、「賛成」「どちらかという賛成」を賛成とし、その比率が示されている。年齢や勤続などいわゆる年功に基づく評価に対しては、30%の従業員が支持を与えるに過ぎないのに対して、80%以上の従業員は「仕事の成果に基づく評価」を支持し、さらにそれ以上に「職務の経験や仕事の能力に基づく評価」を支持している。そして8割以上の従業員は長期雇用を支持している。

5 ただしこれはあくまでも従業員側回答とそれに対応した企業側回答の全体の比率である。先に見たように、長期雇用に関する従業員側回答と企業側回答の間のクロス分析と同様、成果主義の導入に関する従業員側回答と企業側回答の間のクロス分析を行うなら、二つの間には大きな認識ギャップが存在することが導かれる。詳細な分析は第3章でなされている。

第1-6-2表 人事管理の仕組み

	賛成(%)
定年まで勤め続けられる雇用関係	86.1
年齢、勤続に応じて評価	30.1
個人の仕事の成果に基づいて評価	81.6
職務経験や仕事の能力を評価	85.2

能力 \* 業績: 相関係数=0.55

「職務経験や仕事能力に基づく評価」を既存の職能資格制度の下での能力主義とみなすなら、従業員においては、既存の能力主義に加えて新たに成果主義が支持されていることが観察できる。ちなみに二つの回答の相関係数は 0.55 であり、2 人に 1 人の従業員は、成果主義と能力主義の二つを支持する回答を示している。別の観点から言えば、既存の職能資格制度は能力主義を理念とし、それに年功的要素を付加した制度であったと理解することができる。この意味で日本企業の既存の人材マネジメントは「能力・年功主義」というものであった。これに対して成果主義が対置されるのであるが、しかし多くの事例を見る限り、職能資格制度そのものを破棄するというよりも、職能資格制度に付着した年功的要素を縮小あるいは廃止して、それらを成果主義的要素に置き換えることが図られている。この意味で成果主義の導入とともに、「能力・年功主義」から「能力・成果主義」への変更が進んでいると考えることができる。

より一般化して言えば、制度変更の方式として、全面的変化と漸進的变化があるとすると、後者は変化と同時に既存の制度との接合を図ることを意味している。もし漸進的变化を日本企業の行動であるとする、このことは既存の制度の強さの結果でもあると言える。要するに 80%以上の従業員が能力主義と長期雇用を支持する下で、成果主義の導入を図るのが日本企業の選択となる。すると一方では、能力主義と成果主義行動の接合を図ることが、そして他方では、長期雇用と成果主義の接合を図ることが日本企業の行動となる。それは漸進的变化となる以外にない。

長期雇用に関しては、前回の企業調査の結果は、長期雇用を維持した上で成果主義の導入を図ることが日本企業の新たな方向として想定できる、ということであった。ただし企業調査では、長期雇用の維持は回答企業の約 7 割、成果給の導入は約 6 割であることから、長期雇用と成果給の組み合わせは回答企業の約 4 割を占めることが観察されたのに対して、従業員調査では、長期雇用が維持されると考える従業員は約 4 割、そして成果主義の下にあると考える従業員は約 6 割であることから、長期雇用と成果給の導入の組み合わせは、回答従業員の約 4 分の 1 となる。この意味で企業と従業員の間には重大な認識ギャップが存在する。これについては最終節で述べることにして、ここでは成果主義の具体的内容に関してより詳しく検討しよう。成果主義の導入そのものに関しては企業と従業員の間にはそれほ



ど大きな認識ギャップはないとしても、どのような成果主義であるかに関しても認識ギャップが存在しないというわけではない。そこで、前回の企業調査の回答と今回の従業員調査の回答を対応付けることが可能な質問項目を取り出し、二つの間の回答の違いをもう少し詳しく見ることにしよう。

まず、第1-6-3表に示される「成果主義人事制度運用上の課題」がある。企業側の回答は該当する項目を選択する形式であるのに対して、従業員側の回答は5段階の形式であり、そこで「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を「肯定」の回答として、二つの回答の比率を比較した。比率の差はすべて1%レベルの有意性を示している。

第1-6-3表 成果主義人事制度の運用上の課題(肯定の回答の比率 %)

	(1)従業員側回答	(2)企業側回答	(1)-(2)
評価の制度や手続きが複雑になる	37.6	24.2	13.5
成果の測定が困難な部署がある	83.2	64.2	19.0
部門によって評価に差が出る	54.3	19.8	34.4
部門・全体の目標が意識されなくなる	24.1	20.1	4.0
評価者によって評価がばらつく	77.4	69.9	7.5
成果の出にくい仕事に取り組まなくなる	42.9	19.8	23.1
プロセスが評価されない	44.4	27.8	16.6

表からは、「管理部門など成果の測定が困難な部署がある」や「評価者によって従業員の評価がばらつく」というしばしば指摘される成果主義の問題点に対しては、企業と従業員は共に高いレベルで認識していることがわかる。ただし、8割以上の従業員が指摘する「成果の測定の困難」に対しては、企業側の認識は6割程度にとどまる。さらに、「成果の測定の困難」や「評価のばらつき」は成果主義の制度に固有の問題であるのに対して、「部門によって評価に差が出る」や「成果の出にくい仕事に取り組まなくなる」や「プロセスが評価されない」といった問題は、成果主義の実際の運営にかかわる問題といえる。そしてこれらの点に関して、企業と従業員間の認識ギャップは大きい。従業員の2人に1人はこれらの問題を指摘するのに対して、企業の側の認識はおおよそ5社に1社である。成果主義の実際の運営に関して、企業の側は問題を過小評価していると言えることができる。

これに対して「手続きが複雑」や「(個人目標が優先されて)全体目標が軽視される」といった問題の指摘は、企業と従業員ともにそれほど多くはない。前者の問題は評価を綿密にすれば不可避になると考えられる。すると従業員の側で3人に1人がこの問題を指摘するように、評価を受ける側で手続きの煩雑さがより強く意識されるようである。他方、後者の問題は、個人主義的風潮の蔓延や職場の協力関係の低下としてしばしば問題視されるのであるが、少なくとも現在のところ、この種の問題が顕在化しているわけではないということも

できる。むしろ成果主義導入の目的として企業業績の向上が掲げられる以上、全体目標や部門目標に対する関心は強化されていると言うべきである。

同じく従業員側の回答と企業側の回答が比較できる設問を取り出すと、「この 5 年間（企業側）あるいは 3 年間（従業員側）に仕事や職場がどのように変化したのか」の設問がある。企業側の回答は 3 段階の形式であり、「当てはまる」を肯定の回答とし、他方、従業員側の回答は 5 段階の形式であり、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定の回答としたうえで、それぞれの比率を示すと第1-6-4表のようになる。

第1-6-4表 職場の変化(肯定の回答の比率 %)

	(1)従業員側回答	(2)企業側回答	(1)-(2)
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	27.9	34.1	-6.2***
社内における意思決定のスピードが上がった	25.4	42.4	-17.0***
仕事の進め方において社員の裁量が増大した	26.4	26.5	-0.1
社員の間での競争意識が高まった	15.3	21.2	-6.0***
自分の業績達成を意識するようになった	47.4	21.2	26.2***
新しい課題に取り組む意欲が高まった	33.1	20.6	12.4***
若年層の育成に手が回らなくなった	27.1	26.5	0.6
職場で協力し合う雰囲気なくなった	19.3	8.5	10.8***
仕事のできる人に仕事が集中するようになった	55.6	51.1	4.5**
進捗管理が厳しくなった	41.6	60.4	-18.8***
残業が増えるなど、労働時間が増加した	41.2	43.5	-2.3*
精神的ストレスを訴える社員が増加した	59.6	34.9	24.8***
自己都合で離職する社員が増加した	39.6	19.3	20.3***

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

従業員側の肯定の回答の比率が企業側を有意に上回る項目として、まず「自分の業績達成を意識するようになった」と「新しい課題に取り組む意欲が高まった」があり、次いで「仕事のできる人に集中するようになった」と「職場で協力し合う雰囲気がなくなった」があり、そして「精神的ストレスを訴える社員が増加した」と「自己都合で離職する社員が増加した」がある。先に指摘したように、「協力し合う雰囲気がなくなった」の指摘自体は多くはない。これに対して最初の二つと次の二つの項目に対しては、予想外に多くの従業員がその問題を指摘する。とりわけ仕事の集中と精神的ストレスは、約半数の従業員が訴えている。仕事の集中に関しては企業の側も約半数が認識しているとしても、精神的ストレスに関する企業側の認識は必ずしも高くはない。これらの項目は従業員の仕事意欲の減退につながるとみなすのが当然かもしれない。しかし奇妙なことに、仕事意欲を表わす最初の二つの項目に関して、

肯定の回答を示す従業員の比率は、企業側の比率をはるかに上回る。企業の側は 5 社に 1 社であるのに対して、従業員の側は 2 人に 1 人、あるいは 3 人に 1 人が自らの仕事意欲の向上を回答する。果たしてこれはどのように解釈できるのか。

他方、企業側の肯定の回答が従業員側を有意に上回る項目としては、まず「進捗管理が厳しくなった」「残業が増えるなど労働時間が増加した」があり、次いで「部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった」「社内における意思決定のスピードが上がった」「社員の間での競争意識が高まった」がある。最初の 2 つの項目は、管理の強化や労働の強化を意味している。この二つに対しては、従業員の側も高い認識を示すと同時に、それ以上に企業の側は高い認識を示している。これに対して、次の 3 つの項目は、「社員の裁量が増大した」の項目を含めて、いわゆる「高業績職場 (high performance workplace)」を構成する要因とみなせる。ゆえにこれらの項目に対する企業側の肯定の認識が高いことは当然であるとしても、しかし従業員側の認識はそれに見合ったものではない。確かに企業の側は、成果主義の導入とともに、職場の活性化を課題としてきた。そのために部門を超えたコミュニケーションの活性化や意思決定のスピードを速めることを重視してきたとしても、それに対して肯定的に回答する従業員は約 4 分の 1、競争意識の高まりに関しては約 15 % 程度にすぎない。要するに成果主義の目的である高業績職場に関して、企業側は積極的に評価するのに対して、企業側が期待するだけの回答を必ずしも従業員側が示しているわけではない。

もちろん、以上のことはあくまでも回答企業やその従業員を全体として見たものである。またここでの比較は、成果主義を導入した職場に限定するのではなく、一般にこの間の職場の変化として捉えたものである。成果主義の導入と未導入の職場の違いは次節で見ることにして、その上でここでの観察からは次のことが指摘できる。つまり過半数の企業は「進捗管理の強化」を図り、それよりも幾分少な目ではあるが、「部門間のコミュニケーションの活性化」や「意思決定のスピード化」を通じて高業績職場の達成を図ろうとする。と同時にこの結果が「仕事の集中」や「労働時間の増加」となることを、ある意味で人事担当者は従業員よりも強く意識している。これに対して従業員の側は、過半数が「精神的ストレスの増加」を訴え、管理の強化や労働の強化を強く意識するにもかかわらず、企業側が意識する以上に、仕事意欲の向上を認めている。ただしこのことは、成果主義が意図する社員間の競争意識の高まりと直接に結びついてのことではない。にもかかわらず、少なくとも従業員の意識の上で仕事意欲の高まりは、予想以上に大きいことが観察される。

では成果主義は、現実にもどのように作用しているのだろうか。この節の最初に指摘したように、従業員の大半は能力主義とともに成果主義を支持している。と同時に、労働の強化や管理の強化が進行していることも企業と従業員の双方が認識している。さらには精神的ストレスの増加や自己都合退職者の増加を指摘する従業員は予想以上に多いにもかかわらず、従業員の大半は成果主義を支持し、仕事意欲の高まりを肯定的に回答している。果たしてこれはどういうことか。

## 7. 成果主義のプロセス

従業員の圧倒的多数は成果主義を支持もしくは承認していることを見た。にもかかわらず、この数年来、マスメディアの上では成果主義に対する批判や疑問がむしろ支配的であったといえる。その理由が、成果主義によっては実際には従業員の仕事意欲は高まらないというのであれば、これはむしろ成果主義のパズルというべきである。いや、先に見たように、むしろパズルは仕事意欲の高まりにある。成果主義に対する数々の批判にもかかわらず、成果主義は予想外に支持され、かつ仕事意欲の減退につながるとみなされる数々の事象にもかかわらず、仕事意欲は予想外に高められている。果たして成果主義は、支持されてはいるがその効果は観察されないという意味で、あるいは批判されてはいるが現実には効果を発揮するという意味で、奇妙なパズルでしかないのか。この背後にはどのような事情が潜んでいるのだろうか。

確かに奇妙な状況が観察される。第1-7-1表は「導入されている成果主義について」を問うたものであるが、5段階の回答形式のうち「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定、「そう思わない」「どちらかというと思わない」を否定の回答として、「どちらでもない」を加えた比率が示されている。成果主義の目的とされる「個人の成果が反映される良い制度だ」「個人のやる気を引き出す制度だ」「会社全体の業績を向上させる制度だ」に対しては、過半数の従業員は肯定の回答を与えている。「公平な人事制度だ」に対しては肯定の回答は低下するとしても、「現在の経営環境に照らして成果主義の導入は適切だ」に対しても約半数の従業員は承認している。さらに成果主義に対する不信を表わす「人件費削減のための制度だ」に対しては、肯定と否定がそれぞれ3分の1を占めるが、「職場のチームワークを乱す制度だ」に対しては、否定の回答が圧倒的に高い。このように成果主義の目的や意図に対する支持は予想以上に高い。しかし、肝心の「導入している成果主義は成功している」に対しては、わずかに10%強の従業員が肯定の回答を示すだけであり、半数は明確に否定の回答を示している。

第1-7-1表 導入されている成果主義について(%)

	肯定	どちらでもない	否定	わからない
個人の成果が処遇に反映される良い制度だ	60.6	22.0	15.7	1.7
公平な人事制度だ	40.5	33.2	24.7	1.6
個人のやる気を引き出す制度だ	62.0	22.6	14.2	1.2
会社全体の業績を向上させる制度だ	51.6	31.7	14.7	1.9
導入している成果主義は成功している	12.3	41.4	40.1	6.2
現在の経営環境に照らして成果主義の導入は適切だ	45.3	31.6	17.7	5.4
職場のチームワークを乱す制度だ	13.6	34.1	50.8	1.5
人件費削減のための制度だ	33.3	30.4	33.6	2.8

成果主義に対する支持は強いにもかかわらず、その現実に対しては支持は極度に低下する。これをパズルとするとしても、この答えはまったく単純な事実にあるかもしれない。成果給が仕事の意欲を高めるインセンティブ給として作用するためには、給与の増大が必要である。しかし、第1-7-2表に示されるように、この3年間、個人業績や会社業績を反映して給与が増大したと回答する従業員は、個人業績に関しては2割、会社業績に関しては約1割である。大半は不変であるが、個人業績に関しては15%の従業員が、そして会社業績に関しては35%の従業員が業績の悪化を反映して給与は低下したと答えている。他方、勤続年数が近い従業員間の賃金格差に関しては、約3割の従業員が格差の拡大を答えている。これが個人業績や会社業績に基づく賃金の上昇と下落の結果であるなら、ここからの帰結もまた明確である。賃金に関する満足の回答は従業員のうち約2割であり、過半数は満足していないと答えている<sup>6</sup>。この間の賃金を取り巻く厳しい環境を反映してのことであるとしても、このように成果に連動した賃金に対して、増大したと答える従業員がせいぜい5人に1人であれば、現実の成果主義に対する肯定の回答が従業員の約10%に低下することは当然かもしれない。

第1-7-2表 3年前と比べた賃金の変化(%)

	上昇(拡大)	変化なし	下落(縮小)
個人の成果や業績による賃金	20.0	64.1	15.8
昇進や昇格(降格)による賃金	28.9	66.7	4.4
会社の業績の変化による賃金	13.4	51.7	35.0
賃金格差(勤続年数が近い従業員間)	32.7	61.3	6.1
賃金格差(勤続年数が異なる従業員間)	18.9	60.9	20.2
賃金についての満足度(5段階)	20.5	18.1	61.4

もちろん、賃金の上昇を通じて5人に1人の従業員の意欲が高まればよい、高業績者の意欲をさらに高めることが成果主義の目的であり、それは必然的に一部の従業員に限定される、と言うことはできる。ただし日本企業において、成果主義はこのような原理として導入されていない。ちなみに前回の企業調査は、部課長層に成果主義を導入する企業は約9割、一般従業員に対しても約7割に上ることを示していた。つまり従業員のほぼ全員に成果主義が導入され、かつ先の第1-6-2表に示されるように従業員の約8割は成果主義を支持し、あるいは第1-7-1表に示されるように従業員の約半数は成果主義の意図や目的を肯定している。するとこのような形で成果主義を導入する限り、一部の高業績者の意欲だけが高まれば

6 5段階形式の回答で、「どちらかといえば満足している」と「満足している」の回答を「満足」とした。

よい、というわけには行かない。ある意味で職場の全員に成果主義を導入する以上、職場を単位とした意欲の引き上げを図る必要がある。それを「高業績職場」の達成とするなら、そのために果たして成果主義が有効であるのか、そしてそのためにはどのような条件が必要であるのかが問われている。

このとき成果主義に対する批判の大半は次の点に集中する。つまり、たとえ成果給がインセンティブ給として意図されたとしても、金銭的刺激だけで従業員の仕事の意欲が高まるわけではない。確かに仕事の意欲のためには、金銭的刺激ではなく、やりがいのある仕事こそが大切（高橋 2004）と言うことはできる。ただし、やりがいのある仕事が職場の全員に行き渡るわけではないこともまた明らかであり、金銭的刺激だけではないことは当然としても、金銭的刺激もまた大切、ということ自体が否定されるわけではない。というよりも問題は、金銭的刺激だけではないとすると、それを補う何かが必要、ということに移ってゆく。すなわち、成果主義が機能するためにはそれを補完する人事の制度や工夫が必要ということであり、成果主義をめぐる論点はほぼこの点に集約される（守島 2004）。たとえば能力開発の機会であり、たとえ成果主義は能力の発揮に重点を置く制度であるとしても、その前提として能力の形成や開発の機会が与えられているのかどうかで、能力の発揮の意欲は変わってくる（大竹・唐渡 2003、玄田・神林・篠崎 2001）。あるいは目標設定や業績評価における意思疎通であり、目標や評価の納得性がなければ成果の実現に向けて努力や意欲が高まるわけではないことは容易に予想できる。あるいは仕事の進め方の裁量や苦情処理の重要性であり、これらの制度や手続きが不在のままでも成果の達成や仕事の意欲が動機付けられるわけではない。

他方、成果主義の問題点も多数指摘されている。先に第1-6-3表と第1-6-4表に示したように、とりわけ成果の測定の困難や評価のばらつきが多数の従業員によって指摘されている。これらの問題を無視して成果主義が機能するわけではなく、その帰結はむしろ成果主義に対する不信と反感となることは容易に理解できる。いずれにせよ成果主義は真空状態の中で、金銭的刺激だけに反応して作用するわけではない。成果主義が作用するそのプロセスが明らかにされる必要があり、そして今回の調査はこの点に関して包括的な視点を与えている。

では成果主義は現実にどのように作用するのか。そこで今回の従業員調査から成果主義のプロセスを構成する変数を取り出すことにしよう。まず、最近 3 年間の職場の変化を問うた 24 の質問項目がある。いくつかの項目は先に第1-6-3表で見たのであるが、24 の回答を因子分析を通じてカテゴライズすると、第1-7-3表のように M1 から M6 までの 6 つの変数群が抽出できる。回答の形式は 5 段階で、「そう思う」= 5 から「そう思わない」= 1 までのスコアを与えた上で、6 つにカテゴライズされた項目ごとの平均スコア、成果主義導入の下での平均スコア（PRP）、未導入の下での平均スコア（NPRP）、そして二つの差（P-NP）が示されている。

第1-7-3表 職場の変化(5段階スコア)

		平均	PRP	NPRP	P-NP
M1 高業績職場	(因子負荷)	3.03	3.11	2.91	0.21***
(M11 仕事意欲)		3.27	3.34	3.17	0.17***
新しい課題に取り組む意欲が高まった	0.762	3.00	3.05	2.93	0.13**
仕事に必要な知識の習得に励むようになった	0.617	3.30	3.35	3.22	0.12**
自分の業績達成を強く意識するようになった	0.582	3.32	3.45	3.11	0.34***
会社全体の業績に対する意識が高まった	0.580	3.46	3.50	3.39	0.11*
(M12 意欲促進的職場環境)		2.79	2.89	2.65	0.24***
努力が報われるという意識が高まった	0.694	2.68	2.81	2.46	0.35***
社員間での競争意識が高まった	0.638	2.60	2.72	2.41	0.31***
良い仕事をする職場の仲間から高く評価されるようになった	0.596	2.87	2.94	2.75	0.19***
自分の目標がより明確になった	0.588	3.15	3.25	3.00	0.25***
社内における意思決定のスピードが上がった	0.556	2.67	2.78	2.48	0.30***
部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	0.485	2.75	2.79	2.68	0.11*
M2 雇用関係悪化		3.05	3.04	3.08	-0.04
自己都合で離職する社員が増加した	0.633	3.13	3.12	3.15	-0.03
転職を意識するようになった	0.622	2.87	2.84	2.92	-0.08
雇用の安定は期待できなくなった	0.598	3.15	3.16	3.14	0.02
M3 労働強化		3.44	3.44	3.47	-0.03
残業が増えるなど、労働時間が増加した	0.701	3.19	3.18	3.22	-0.04
精神的ストレスが増加した	0.605	3.63	3.63	3.65	-0.02
仕事のできる人に仕事が集中するようになった	0.446	3.50	3.50	3.53	-0.03
M4 管理強化		3.11	3.21	2.97	0.24***
ノルマがきつくなった	0.683	3.00	3.10	2.85	0.25***
進捗管理が厳しくなった	0.625	3.22	3.30	3.09	0.21***
M5 職場関係・処遇悪化		2.65	2.64	2.67	-0.03
職場で協力し合う雰囲気なくなった	0.543	2.54	2.51	2.60	-0.09#
これまでの知識や経験が役に立たなくなった	0.448	2.24	2.25	2.23	0.02
若年層の育成に手が回らなくなった	0.414	2.91	2.94	2.85	0.09#
昇進の機会が減った	0.307	2.89	2.85	2.97	-0.12**
M6 裁量拡大		2.88	2.97	2.74	0.22***
個人の目標設定における裁量が増大した	0.671	2.94	3.05	2.77	0.29***
仕事の進め方において社員の裁量が増大した	0.583	2.82	2.88	2.73	0.15**

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

先に第1-6-3表のところで指摘したように、M1の因子はいわゆる「高業績職場」を構成する要因とみなせる。その上で高業績職場を構成する項目を二つに区別すると、一つは、「新しい課題に取り組む意欲」や「仕事に必要な知識の習得」や「自分の業績達成を強く意識する」など、従業員の仕事意欲を表わす項目にまとめることができる。もう一つは、「努力が報われる意識」や「社員間の競争意識の高まり」など、意欲を支える項目や意欲を促進させる項目、そして「目標がより明確になった」や「意思決定のスピードが上がった」や「部門を超えたコミュニケーションの活性化」など、意欲を成果につなげる項目にまとめることができる。そこで前者を「仕事意欲(M11)」、後者を「意欲促進的職場環境(M12)」と表示することにしよう。当然のことであるが、高業績職場を構成する要因として、M11とM12の間の相関係数は0.72と、きわめて高い。問題は、この高業績職場がどのように実現されるのかということにある。

さらに職場の変化の項目として、M2 から M6 までの因子が取り出される。M2 の「自己都合で離職する社員が増加した」や「転職を意識するようになった」は、ある意味で人事制度の負の結果を表わしている。成果主義の導入の目的が M1 の高業績職場の実現であるなら、その失敗の最終的帰結が M2 の項目で表わされると考えることもできる。そこで M2 を「雇用関係の悪化」と表現することにしよう。同じく M3、M4、M5 の項目は、成果主義の結果を表わしている。M3 は「残業の増加」や「精神的ストレスの増加」や「仕事の集中」など、「労働の強化」を表わし、M4 は「ノルマがきつくなった」や「進捗管理が厳しくなった」など、「管理の強化」を表わしている。そして M5 は「職場の協力の低下」や「若年層の育成の困難」などの「職場関係の悪化」と、「これまでの知識や経験が役立たなくなった」や「昇進の機会が減った」などの「処遇の悪化」を表わしている。そこでこれらを「職場関係・処遇の悪化」と表わすことにしよう。同時に、これらの結果が成果主義のプロセスに影響を及ぼす。それぞれの内容からは負の影響を及ぼすことが予想されるのであるが、反対に言えばこれらの結果にどのように対処するのかが成果主義の作用のためには重要となる。最後に M6 は「目標設定の裁量」や「仕事の進め方の裁量」など、従業員の「裁量の拡大」を表わしている。これは M12 の項目に組み入れることも可能であるが、ここでは因子分析の結果に基づいて別の項目とした。

第1-7-3表には、それぞれの項目の平均スコアが示されている。表からは、高業績職場 (M1) のスコア、それを構成する仕事の意欲 (M11) と意欲促進的職場環境 (M12) のスコアは、成果主義導入の職場において、未導入の職場よりも有意に高まることが確認できる。さらに目標の設定や仕事の進め方に関する裁量の拡大 (M6) もまた、成果主義の導入の下でそのスコアは有意に高まる。と同時に、ノルマや進捗管理の強化 (M4) もまた、成果主義導入の職場で有意に高まることが示されている。要するに成果主義の導入の下で、従業員は一方で裁量の拡大を受け止めると同時に、他方では管理の強化を意識する。と同時に、これによって高業績職場のスコアが高まるとしても、その値自体は「どちらでもない」の 3.0 をわずかに上回るだけである。仕事意欲 (M11) のスコアは相対的に高い状態にあるとしても、意欲促進的職場環境 (M12) や裁量拡大 (M6) の平均スコアは「どちらでもない」の状態を下回る。これに対して管理の強化は相対的に高いスコアを示し、さらに成果主義の導入と未導入にかかわらず最も高いスコアを示すのは、労働時間の増加や精神的ストレスの増加や仕事の集中などの労働の強化 (M3) である。では以上のことは高業績職場の実現にどのような影響を及ぼすのか。

その前に、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因をさらに取り出すことにしよう。まず「仕事と成果との関係」を問うた項目がある。第1-7-4表に示されるように、仕事の性格として成果の測定や目標の設定自体が困難であるなら、あるいは努力が直ちに成果に結びつかない仕事であるなら、成果主義の導入そのものが困難となる。というよりも、ここに成果主義が導入されるなら、むしろ仕事の意欲や努力は低下することが予想される。この意味でこ



これらの項目を、「成果障害の仕事」と呼ぶことにしよう。同じく 5 段階形式の平均スコア、成果主義導入の下でのスコア、未導入の下でのスコアが示されている。平均のスコアとしては、成果の測定の困難や目標設定の困難、あるいは努力を成果につなげることの困難が相対的に強く意識されているとしても、スコアの値自体は成果主義導入の職場において低くなることが示されている。

第1-7-4表 仕事と成果との関係(5段階スコア)

	平均	PRP	NPRP	P-NP
他の人の成果に大きく依存	2.99	3.04	2.92	0.13*
成果の測定が困難	3.27	3.22	3.35	-0.13*
数値的な成果目標を設定するのが難しい	3.41	3.37	3.50	-0.13*
努力がすぐに成果に結びつかない	3.41	3.38	3.48	-0.09#
成果を上げるのが困難	2.75	2.68	2.86	-0.18**
	3.17	3.14	3.22	-0.08*

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

同じく、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、目標設定や業績評価の納得性がある。それが第1-7-5表に示されている。成果主義が短期の評価の傾向を強めるものであるなら、評価の納得性や公平性の意識がおそらく最も重要となる。ここでは 3 段階の評価であるが、同じく各項目の平均のスコアと成果主義導入の下でのスコア、そして未導入の下でのスコアが示されている。スコアとしては成果主義の導入の下で評価の納得性は高まるとしても、目標設定の納得性を除けば、平均のスコア自体は「どちらでもない」の 2.0 を下回る。つまり平均として見る限り、成果主義の現実の運営に対する納得性や公平性の意識は決して高くはない。

第1-7-5表 評価の納得感(3段階スコア)

	平均	PRP	NPRP	P-NP
設定された目標への納得感	2.07	2.09	2.04	0.04#
仕事の成果や能力の評価に関する公平感	1.93	1.95	1.89	0.06*
評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	1.81	1.85	1.76	0.09**
目標達成に向けた努力への評価に対する納得感	1.96	1.98	1.90	0.08**
周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感	1.91	1.94	1.87	0.07**
企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感	1.88	1.89	1.86	0.03
	1.93	1.95	1.89	0.06**

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

最後に、成果主義の作用に影響を及ぼす要因として、会社に対する従業員の信頼の意識がある。これは成果主義に直接に結びつくというより、それ以前の問題として、信頼関係が悪化するなら、従業員の仕事に対する意欲や努力は低下することが考えられる。と同時に、成果主義の導入が信頼関係の悪化をもたらすのかどうか重大な問題となる。そこで同じく3段階形式での平均のスコアと成果主義の導入の下でのスコア、そして未導入の下でのスコアを示すと、第1-7-6表のようになる。これを見る限り、成果主義導入の職場において信頼関係はわずかに高まるとしても、先と同様、そのスコア自体は「どちらでもない」の2.0を下回る。つまり平均として見る限り、信頼関係は決して高くはない。では以上のことから、成果主義の現実の作用はどのように理解できるのか。

第1-7-6表 会社に対する信頼(3段階スコア)

	平均	PRP	NPRP	P-NP
業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす	1.82	1.82	1.80	0.03
従業員の意向を反映した経営が行われている	1.76	1.78	1.71	0.08**
経営者は信頼されている	1.91	1.92	1.88	0.05#
いつも従業員が大切にされている	1.79	1.80	1.75	0.05*
従業員が自由に発言できる雰囲気がある	1.86	1.90	1.79	0.11**
	1.83	1.85	1.78	0.06**

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

## 8. 高業績職場の決定要因

先には成果主義が作用するプロセスにかかわる変数を見てきた。それをもう一度まとめると、まず第1-7-3表の「職場の変化」がある。そこに示された高業績職場の核となる「仕事意欲(M11)」を成果主義の最終的な目的変数としよう。これに対して、「意欲促進的職場環境(M12)」「雇用関係悪化(M2)」、「労働強化(M3)」、「管理強化(M4)」、「職場関係・処遇の悪化(M5)」、「裁量拡大(M6)」を成果主義のプロセスに作用する説明変数としよう。先に指摘したように、仕事意欲と意欲促進的職場環境は非常に高い相関を示している。同じく裁量の拡大は仕事意欲にプラスに作用することが想定できる。これに対して雇用関係の悪化、労働の強化、管理の強化、職場関係の悪化は、仕事意欲にマイナスの影響を及ぼすことが予想される。

さらに、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、第1-7-4表の「仕事と成果との関係」、第1-7-5表の「評価の納得感」、第1-7-6表の「会社に対する信頼」がある。同じくそれぞれの項目を一つにまとめ、「成果障害の仕事」「評価の納得性」「会社信頼」としよう。第1-7-4表の「成果障害の仕事」のいくつかは、第1-6-3表で見た「成果主義人事制度の運用上の課題」

と重なる。ただ、成果主義の導入と未導入を比較するために、変数としては二つの状態を共に含む**第1-6-4表**に一本化し、そして評価の納得性と会社信頼の3段階の回答形式に合わせることにしよう。その上で、成果障害的な仕事の性格が高まることは仕事意欲にマイナスの影響、評価の納得性や会社に対する信頼が高まることは仕事意欲にプラスの影響を及ぼすことが予想できる。

以上の変数に加えて、成果主義のプロセスに影響を及ぼす要因として、まず賃金があげられる。そこで**第1-7-2表**で見た「賃金の満足度」を仕事意欲に対する説明変数としよう。同じく技能形成の機会が十分に与えられているのかどうかで、仕事意欲は異なることが予想される。そこで、第3節の**第1-3-7表**で見た「技能訓練の満足度」を説明変数としよう。さらに「仕事の全体」に対する満足度を成果主義の作用に影響を及ぼす変数としよう。以上の項目は5段階の回答として与えられている。そこで「満足」と「どちらかといえば満足」を1、それ以外を0としよう。最後に、従業員において長期雇用が維持されると考えるのかどうかを、成果主義の作用に影響を及ぼす変数としよう。成果主義によって賃金の格差や変動が拡大するなら、他面では雇用の安定が必要とされることができると考えることができる。あるいは雇用の継続を確保するためには企業全体の業績向上が不可欠であり、この観点から従業員は成果主義を受け入れていると解釈できるなら、そのためにも従業員において長期雇用の維持が確信されている必要がある。そこでこれまでに見た長期雇用に関する従業員側の回答のうち、長期雇用の維持を1、それ以外を0としよう。以上の変数から、成果主義導入の職場（PRP）と未導入の職場（NPRP）を区別し、仕事意欲に影響を及ぼす要因を検証しよう。その回帰分析の結果が、**第1-8-1表**に示されている。

第1-8-1表 仕事意欲

M11(仕事意欲)	PRP職場		NPRP職場	
M12(意欲促進的職場環境)	0.5314***	0.0280	0.5424***	0.0436
M2(雇用関係悪化)	0.0263	0.0196	-0.0121	0.0270
M3(労働強化)	-0.0159	0.0206	0.0212	0.0283
M4(管理強化)	0.1237***	0.0174	0.1300***	0.0248
M5(職場関係・処遇悪化)	-0.0675**	0.0244	-0.1168***	0.0349
M6(裁量拡大)	0.1221***	0.0182	0.1173***	0.0286
評価の納得性	0.0617#	0.0373	0.0991	0.0617
会社信頼	0.0658#	0.0389	0.0343	0.0571
成果障害の仕事	-0.0502#	0.0275	-0.1114**	0.0402
仕事満足	0.0576#	0.0343	0.1027*	0.0490
賃金満足	-0.0278	0.0387	-0.0905	0.0654
訓練機会	0.0902**	0.0343	0.0173	0.0529
長期雇用	0.0706*	0.0328	0.0301	0.0481
(定数)	0.9839***	0.1446	1.2418***	0.2155
調整済み R2	0.5513		0.5665	

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

まず職場の要因としては、これまでの指摘の通り、仕事意欲（M11）に対して、意欲促進的職場環境（M12）が非常に強くプラスの作用を及ぼすことが確認できる。高業績職場のためには、「努力が報われる」や「仲間から評価される」など従業員の意欲を支える仕組みと同時に、「競争意識の高まり」など意欲を刺激する仕組みが必要であること、その上で「目標の明確化」や「意思決定の迅速化」や「部門を超えたコミュニケーション」など、意欲を成果につなげる仕組みが必要であることが改めて確認できる。さらに表からは、回答従業員の仕事意欲を高める要因として、予想通り、裁量の拡大（M6）が強く作用することが確かめられる。

これに対して、仕事意欲を低める要因としては、職場関係や処遇の悪化（M5）が有意に作用することは予想通りであるとしても、予想に反して、ノルマの強化や進捗管理の強化など、管理の強化（M4）が仕事意欲を高めるように有意に作用することが示されている。一つの解釈としては、仕事意欲を高めるために従業員の裁量を高めることが必要であるとしても、同時にノルマや進捗管理を強化することもまた必要であるということが考えられる。ノルマや進捗管理が明確にされてこそ高業績職場が成り立つといってもよい。このこと自体は経営の側の主張であるとしても、このいわば合理的な主張が従業員においても受け入れられていると解釈すること自体はおかしくない。あるいは先に第1-7-3表で見たように、現実に

成果主義導入の職場において裁量の拡大と管理の強化が図られている。ゆえにこの下で仕事意欲を高めることは、この二つを受け入れることを意味している。

さらに、雇用関係の悪化（M2）と労働の強化（M3）は仕事意欲に有意に作用しないということもまた示されている。先に見たように、成果主義の導入、未導入にかかわらず、従業員において労働の強化は強く意識されている。とりわけ精神的ストレスの増加や特定の人物への仕事の集中を訴える従業員は多い。しかしこの結果、仕事意欲にマイナスの影響が生まれることは明示的には示されない。少なくとも統計的には無関係であり、むしろ管理の強化が仕事意欲にプラスに作用することから推測すると、雇用関係の悪化として離職者が増えたとしても、意欲促進的職場環境などの作用によって、高業績職場自体は維持されるのかもしれない。もちろん雇用関係の悪化と労働の強化の下で、長期にわたって高業績職場が維持されるかといえば、それは別問題であることもまた間違いない。

ただし、以上の結果は成果主義の導入の職場（PRP 職場）と未導入の職場（NPRP 職場）にともに当てはまる。係数の値としても有意性としてもほぼ同じであり、要するに高業績を達成する職場の要因としては、成果主義の導入職場と未導入職場の間にほとんど違いはないということになる。これに対して 10 %レベルの有意性であるが、評価の納得性と会社に対する信頼は成果主義導入の職場で仕事意欲を高めるように作用することが示される。換言すれば、二つの低下は成果主義の導入の下で仕事意欲を引き下げることになる。他方、成果障害的な仕事は成果主義導入の職場よりも未導入の職場でより強く仕事意欲にマイナスに作用することが示される。

さらに、仕事の満足に関しては、成果主義の導入の職場と未導入の職場の双方で仕事意欲を高めるように作用することが示される。確かに仕事の満足が従業員の意欲を高めることは、成果主義の導入と直接に関係するわけではない。他方、賃金に対する満足は、成果主義の導入職場と未導入職場の双方で仕事意欲に有意に作用することはなく、かつ係数の値はマイナスを示している。いささか奇妙な結果であるが、成果主義の導入と未導入の区別以前に、賃金の有意な作用自体が観察されない。確かにこの限りにおいて、現在の成果主義に対する懐疑論は根拠を持つことになる。

最後に、成果主義の導入の職場と未導入の職場の違いを明確に示す要因として、訓練機会の満足と長期雇用の維持があることが確認できる。つまり、二つは成果主義の導入職場で仕事意欲を高めるように有意に作用するのに対して、未導入職場では有意に作用することはない。成果の達成のためにはその前提として能力形成の機会が与えられている必要がある、あるいは雇用の安定が保障されてこそ従業員の仕事意欲は高まるといった言明は、成果主義の導入の下でより強く当てはまることをここでの観察は支持している。

先に第1-7-3表で見たように、成果主義の導入の職場において、高業績職場や仕事意欲のスコア自体は有意に高まる。しかし、ここでの結果は、成果主義の導入の目的が高業績職場の実現であるなら、そのためには賃金の作用以前に、意欲促進的な職場環境が必要であるこ

とを示している。あるいはマイナスに作用する要因として、職場の協力関係の悪化や成果の測定の困難などに対処することが必要であり、さらに評価の納得性や会社に対する信頼を高めることが必要であることを示している。そしてその上で、能力形成のための機会を提供することや長期雇用の維持を図ることが必要、ということでもある。要するに、前節で見た成果主義が機能するための補完的な制度や工夫の重要性が改めて確認できる。すると成果主義の作用に対して、賃金の要因は無視されるにすぎないのか。

## 9. 賃金の作用

先に見たように、従業員の仕事意欲に対して賃金の満足が有意に作用することがないとなれば、成果主義はほとんど意味のないものとなるのか。確かに仕事の意欲を高めるためには、目標の明確化や部門間の意思疎通や互いの競争意識など、意欲促進的な職場環境の整備が必要であることが指摘できた。あるいは仕事の進め方や目標設定の裁量が必要であると同時に、ノルマや進捗管理の強化もまた有効であることが指摘できた。あるいは評価の納得性や雇用関係への信頼を高めることや職場関係の悪化を回避することの必要性も指摘できた。しかしこれらは成果主義の導入職場でのみ観察されることではない。成果主義の未導入職場においても同等のことが指摘できた。

これに対して成果主義導入の職場に固有の要件は、能力形成の機会が保証されることと長期雇用の維持が確信されることであった。その理由として、成果主義の導入によって賃金の格差や変動が拡大する以上、それを補完する装置として、能力形成の機会や雇用の安定が必要とされるということが考えられる。もしそうだとすると、このような補完がなければ賃金の格差や変動は従業員の仕事意欲を引き下げるということになる。ここから成果主義の意図せざる結果として、能力形成が一層促進されるとか、正社員を限定してのことであるが、長期雇用が一層促進されるといったことが想定できるかもしれない。ただしこの結果、成果主義の主張自体は否定されることになるかもしれない。なぜなら成果給がインセンティブ給として設計される限り、賃金の格差や変動が従業員の仕事意欲を高めることが意図されているからである。果たして成果主義はその意図において否定されるのか。

では、賃金はどのように作用するのか。そこで先に**第1-7-2表**で見た賃金の変化を取り出し、それと仕事意欲（M11）の間の回帰分析を行うと、**第1-9-1表**の結果が得られる。格差1は「勤続年数が近い従業員の中の賃金格差」、格差2は「勤続年数が異なる従業員の中の賃金格差」を表わしている。決定係数は非常に低いとしても、個人の業績に基づく賃金の上昇、昇進や昇格に基づく賃金の上昇、そして会社業績に基づく賃金の上昇が従業員の仕事意欲を高めるように作用すること自体は否定されない。さらに、勤続年数が近い従業員の中の賃金格差の拡大は仕事意欲を高めるように作用するのに対して、勤続年数が異なる従業員の中の格差の広がりにはむしろ仕事意欲を引き下げるとして作用することが示されている。前者を同

じ職位における賃金格差、後者を異なる職位の間の賃金格差とみなすなら、興味深いことに職位の間の上下の格差の拡大は仕事意欲を低めることが示される。

第1-9-1表 仕事意欲

M11(仕事意欲)	決定係数	標準誤差
個人業績	0.0847*	0.0336
昇進	0.1546***	0.0353
会社業績	0.1349***	0.0284
格差1	0.1556***	0.0304
格差2	-0.077**	0.0270
(定数)	2.3225***	0.1052

調整済み R2=0.0605\*\*\*

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

このように賃金の上昇の効果は認められるとしても、成果主義賃金をインセンティブ給として理解する限り、問題は賃金の上昇そのものよりも、賃金の格差や変動にある。つまり格差を前にして、人はより大きな獲得を目指して意欲を高めることや、変動の圧力を前にして、人は低下を避けるために意欲を高めることが想定される。確かに上記のように、「格差1」としての賃金の効果は確認できる。と同時に、成果主義に対する批判もまたこの点に集中する。なるほど、賃金の格差や変動を大きくすれば従業員の意欲が掻き立てられるというのは、あまりに単純かもしれない。反対に、格差の広がり是不公平感を強め、むしろ意欲を挫くことが考えられる。あるいは賃金の不安定のために意欲は低下することも考えられる。これまでに見てきたように、仕事の意欲を高めるためには、金銭的インセンティブ以前に、仕事や職場での成果主義を支える制度や工夫が必要であることは間違いない。と同時に、成果連動型の賃金を導入する限り、報酬の変動や格差が広がることもまた間違いない。問題は、結果としての報酬の格差や変動がインセンティブとして働くのかどうかにある。つまりどの程度の変動や格差が従業員のインセンティブを高めると想定できるのか。換言すれば、どの程度の格差や変動であれば従業員は妥当と考え、反対にどの程度であれば受け入れることはできないと考えるのであろうか。この回答が第1-9-2表に示されている。

第1-9-2表 格差と変動の分布

格差・変動の幅	適当	限界	変動	実質変動	制度上	実際
～10	2.2	1.5	32.0	82.5	5.3	5.1
10～20	8.2	4.2	21.9	14.3	7.9	15.7
20～30	27.2	12.6	23.2	2.5	24.9	33.8
30～40	10.2	7.6	11.2	0.4	10.9	16.7
40～50	28.7	20.7	7.2	0.2	25.2	13.1
50～60	4.8	5.6	2.7	0.0	8.4	4.5
60～70	6.4	13.8	1.1	0.0	3.2	4.1
70～80	3.9	4.5	0.4	0.0	5.2	4.2
80～90	3.1	7.4	0.3	0.0	3.8	0.0
90～100	0.6	2.4	0.0	0.0	0.0	0.5
100～	4.7	19.6	0.0	0.0	5.2	2.3
平均値	16.5	38.6	61.0	5.1	39.3	31.4
中位値	15.0	40.0	50.0	3.0	40.0	26.0
標準偏差	15.2	25.4	40.7	6.1	25.8	20.0

最初の列は、同程度の職位と比較して従業員が「適当」と考える年収の上下の幅の10段階刻みの分布を表示している。同じく次の列は、従業員が「許容限度」と考える年収の上下の幅、第3の列は、毎期の賃金の変動部分の上下の幅を、それぞれ10段階刻みの分布として表わしている。ただし、成果主義の導入は賃金のすべてを変動賃金や業績連動賃金とするわけではない。そこで賃金の構成を問うたところ、第1-9-3表のような回答が得られた。職位が上がるにつれて業績に基づく賃金の比率が高まることが確認できると同時に、全体として見ると、賃金の総額のうち業績に基づく変動部分は平均すれば約3割であり、5割弱は依然として年齢や勤続に基づくことが示される。そこで賃金の変動部分の比率を基にして賃金の全額の変動幅を表すと、第4列目の「実質変動」となる。これに加えて第1-9-2表には、前回の企業調査から得られた課長職レベルの年収格差の分布が、「制度」として設計された格差と「実際」の格差に区別して表示されている。

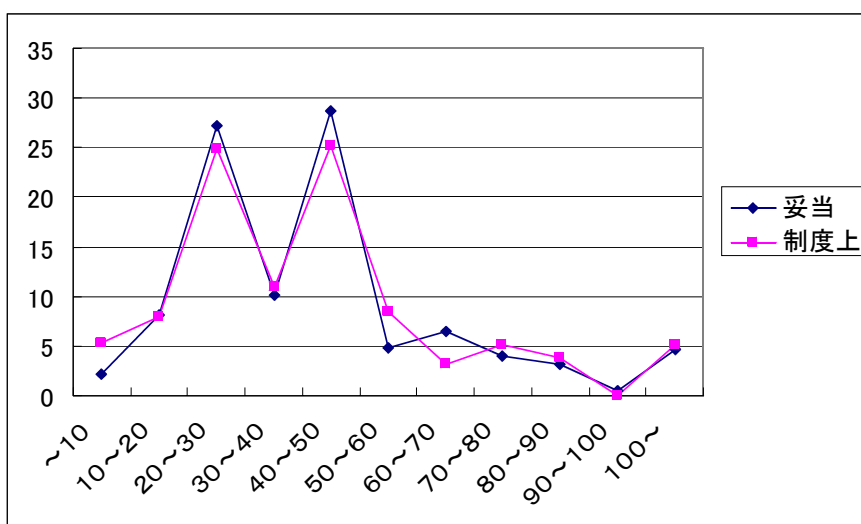


第1-9-3表 賃金の構成(%)

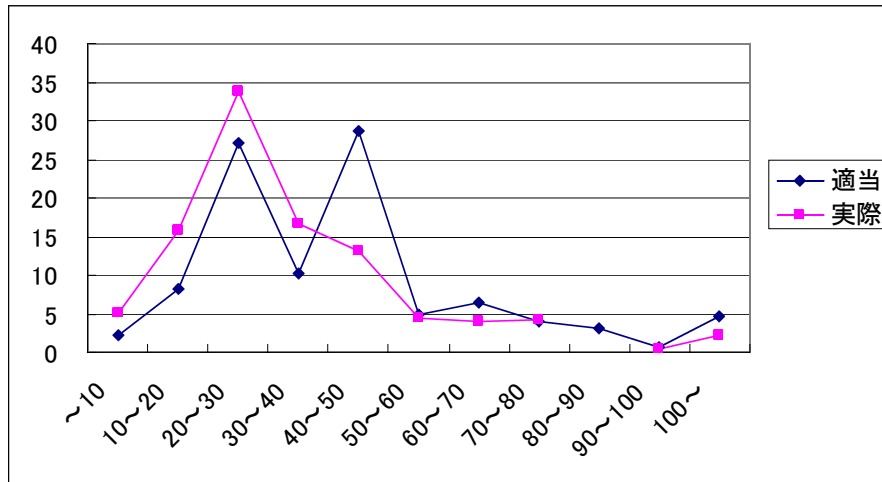
	年齢・勤続	能力	業績・成果
役員	30.9	35.6	33.7
部長	37.8	30.4	32.0
課長	41.0	29.7	29.3
係長	44.6	27.0	28.4
一般	48.3	25.8	26.0
合計	44.5	27.6	28.0

当然予想されることであるが、従業員にとって「許容限界」と考える年収格差は、「適当」と考える年収格差よりも、平均値や中位値において一回り大きい。ただ、興味深いことに、従業員が「適当」と考える年収格差と企業が「制度上」設計する年収格差は、分布において非常に接近する。これを図示すると、第1-9-4図のようになる。つまり、上下に20～30%の格差と40～50%の格差に約半数が収まる。この意味で、同程度の職位と比較してどの程度の年収格差が妥当かに関しては、企業と従業員の間認識のギャップはほとんどないといえる。その上で、企業側が「実際」に設定する格差は「制度上」の格差よりも抑えられたものとなる。この結果、従業員が「適当」と考える格差と企業が「実際」に設定する格差の分布は、第1-9-5図のようになる。

第1-9-4図 年収格差の分布(1)



第1-9-5図 年収格差の分布(2)

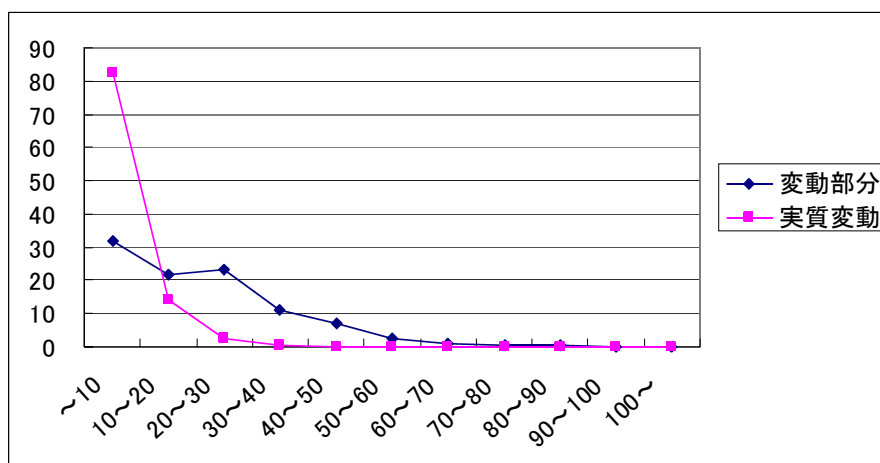


第1-9-5図は重大な結果を示している。つまり、上下に40～50%の幅で設計されていた格差において、従業員が「適当」と考えるよりも「実際」の格差は抑えられる<sup>7</sup>。換言すれば、この部分においてインセンティブとしての格差の作用は削がれることになるかもしれない。上下に40～50%の年収格差を「適当」と考える従業員は、成果主義に対してより積極的に応じる従業員とみなすことができる。しかし彼らに対する「実際」の格差は抑制されたものになる。もし成果主義の導入が、従業員に対するインセンティブとして目立った効果を生み出していないと指摘されるなら、その理由の一つはインセンティブとしての弱さにあるかもしれない。

他方、毎期の成果に応じた賃金の変動もまた、実際の総額のレベルでは抑制されることが指摘できる。同じく視覚的に、毎期の賃金の変動部分における上下の幅と賃金総額に占める変動の幅の分布を示すと、第1-9-6図のようになる。変動部分そのものとしては、約4分の3の企業において上下に10%、20%、30%の幅が設計されるとしても、実際の賃金総額のレベルでは、80%以上が上下10%以内の幅に収まる。第1-9-2表の平均値で見れば、高業績の年は5%アップ、低業績の場合は5%ダウン、というのが平均としての賃金の変動であると想定できる。要するに毎期の変動に関しては、上下に10%程度が現実的とみなされている。これに対して年収格差に関しては、40～50%のレベルにおいてむしろ企業側が抑制的となる、というのが成果主義の現実のようである。

7 企業調査における年収格差が課長職レベルのものであることから、同じく従業員調査において課長職の従業員を取り出して二つの分布を比較しても、ほぼ同様の結果が得られる。

第1-9-6図 賃金の変動



上記の観察は、成果主義の導入と未導入を共に含めた分布に基づくものであるが、二つを区別するとしても分布自体はほぼ同一であることが確認できる。これに対して成果主義の導入（PRP）と未導入（NPRP）を区別し、年齢と職位の階層ごとの年収格差の平均値を示すと、第1-9-7表と第1-9-8表のようになる。分布ではなく、あくまでも平均値としてであるが、表からは「適当」と考える年収格差や「許容限界」と考える年収格差に関して、20歳代・30歳代の従業員が相対的に大きな格差を回答していることが指摘できる。このことを反映してか、職位の間の回答に関しても、一般の従業員において相対的に大きな格差が回答されている。これに対して「制度上」の格差と「実際」の格差に関しては、成果主義導入の企業と未導入の企業の間には明確な違いがあることが確認できる。ただし「実際」の格差は抑制され、結果として、成果主義の下での「実際」の格差は、成果主義が未導入の下での「制度上」の格差に近くなる。このことは次のように解釈できるかもしれない。つまり、成果主義が未導入の下での制度上の賃金格差をその設計どおりに運営するために、成果主義の導入が図られているのかもしれない。すると、この意味でもまた成果主義に固有の効果は薄められることになる。先に示した企業の側の格差抑制的な行動を含めて、果たしてこのことがインセンティブ給としての成果主義賃金の作用を弱めるのか、それとも現実の格差としては妥当であるのかは、いまだ確定的な答えは得られていない。というよりも、おそらくこの点をめぐって今しばらく試行錯誤が続くものと思われる。

第1-9-7表 年齢別年収格差

	適当		限界		制度上		実際	
	PRP#	NPRP	PRP**	NPRP#	PRP	NPRP	PRP	NPRP
～30	40.5	40.4	65.2	65.0	41.6	35.0	36.1	30.0
30～40	40.5	38.5	66.3	62.2	44.2	35.1	34.3	28.8
40～50	38.9	36.1	58.4	56.6	42.4	34.8	34.2	27.8
50～60	37.4	34.3	57.1	55.2	43.6	31.8	30.8	28.3
61～	53.8	35.0	69.8	46.3	38.5	24.6	30.6	24.8
合計	39.7	37.2	62.2	59.4	43.1	34.2	33.9	28.6

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

第1-9-8表 職位別年収格差

	適当		限界		制度上		実際	
	PRP	NPRP**	PRP	NPRP**	PRP**	NPRP#	PRP#	NPRP**
役員	44.3	52.9	67.4	81.2	61.5	33.8	44.2	32.5
部長	42.4	33.0	63.2	53.3	44.4	41.4	33.6	32.6
課長	39.4	37.5	58.2	58.0	40.9	34.4	31.6	29.3
係長	38.8	33.8	59.5	54.4	45.7	32.6	35.1	24.1
一般	39.3	38.7	65.1	63.3	42.3	33.2	34.4	28.8
合計	39.7	37.1	62.3	59.4	43.0	34.1	33.9	28.4

\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05, # p<0.1

#### 10. 展望と課題: 従業員の4類型

以上、従業員調査について分析を進めてきた。最後に、前回の企業調査を通じて発見した日本企業の4つのパターンの観点から、従業員調査をまとめよう。最初に指摘したように、長期雇用の維持(LTE)と放棄(NLTE)、成果給の導入(PR)と未導入(NPR)を組み合わせることによって、企業調査の回答企業は4つのパターンに区別された。すなわち、長期雇いを維持して成果給を導入するL+P型の企業、長期雇いを放棄し成果給を導入するNL+P型の企業、長期雇いを維持し成果給が未導入のL+NP型の企業、長期雇いを放棄し成果給も未導入のNL+NP型の企業であり、全企業に占める割合はそれぞれ、39.7%、18.2%、30.0%、12.2%であった。

同じ観点から、長期雇用が維持されると考える従業員(LTE)、もはや維持されないと考える従業員(NLTE)、そして「わからない」と回答する従業員(UN)の区別と、成果給の導入を回答する従業員(PR)と未導入を回答する従業員(NPR)の区別を組み合わせるこ

とによって、回答従業員は**第1-10-1表**のようにカテゴライズされる<sup>8</sup>。これまでの指摘からわかるように、企業調査の分類よりも長期雇用が維持されると考える従業員の比率は低く、かつ分からないと答える従業員の比率は多くなるため、長期雇用の維持と成果給の導入を回答する従業員（L+P）は、全体の4分の1を占めるに過ぎないものとなる。そこで、「わからない」の回答を除き、4つのパターンの比率を従業員側回答と今回の従業員調査に対応した企業側回答にまとめて表すと、**第1-10-2表**のようになる。

**第1-10-1表 従業員の分類(%)**

	PRP	NPRP
LTE	26.2	15.0
NLTE	28.9	15.8
UN	7.1	7.0

**第1-10-2表 4パターンの分布(%)**

	従業員側回答	企業側回答
L+P	26.2	40.7
NL+P	28.9	16.1
L+NP	15.0	32.2
NL+NP	15.8	11.1

**第1-10-2表**に示されるように、雇用と賃金のパターンに関して企業と従業員の間には大きな認識ギャップが存在する。これまでに人材マネジメントにかかわるさまざまな側面に関して、企業と従業員の間にはかなりの認識ギャップがあることを見てきた。人材マネジメントの変化や変革が進行している以上、それは不可避のことかもしれない。そこで人材マネジメントの変化を雇用と賃金の変化に集約し、その組み合わせとして、L+P、NL+P、L+NP、NL+NPの4つのパターンを導くことができた。その上で、L+NP型すなわち長期雇用の維持と成果給の未導入のパターンを日本企業の既存の人材マネジメントのあり方とすると、コーポレート・ガバナンスの変化や経営戦略の変化の下で、日本企業はL+NP型からNL+P型に向かうのではなく、L+P型に向かいつつあると考えることができた。NL+P型すなわち長期雇用を否定し成果給を導入するパターンをアメリカ型とみなすなら、L+P型すなわち長期雇用を維持した上で成果給の導入を図るパターンを、「新日本型」とみなすことができた。

8 これまでに指摘したように、「長期雇用は維持されない」の回答は「限定して維持される」と「経営の課題ではない」の回答の合計とする。

しかし従業員調査からは、人材マネジメントの変化として、従業員は、L+P型よりもNL+P型の方向を強く意識していることが示される。約4割の企業はL+P型のパターンを選択するのに対して、同じ認識の従業員は4人に1人である。あるいはNL+P型を認識する従業員は企業側回答の約2倍に相当する。この結果、既存のL+NP型の認識はきわめて僅かであり、企業側回答の約半分の比率となる。

このように日本企業の方向に関して、企業と従業員の間には無視し得ない、あるいは予想外に大きい認識ギャップが存在する。では4つのパターンに類型化された従業員はどのように特徴付けられるのか。まず従業員規模に関して4つのパターンの分布を見ると**第1-10-3表**のようになる。L+P型とNL+P型の従業員は約半数が500人以上の規模に集中し、L+NP型とNL+NP型の従業員は約7割が500人以下の規模に集中する。つまり規模の観点からはL+P型とNL+P型はほぼ同じ、そしてL+NP型とNL+NP型がほぼ同じといえることができ、その上でそれぞれの間には以下のような違いが観察される。

**第1-10-3表 規模別分布(%)**

	～300人	300～500	500～1000	1000～
L+P	21.8	30.1	24.6	23.6
NL+P	23.9	30.0	20.9	25.2
L+NP	32.7	35.9	20.3	11.1
NL+NP	34.9	34.9	19.5	10.6

まず賃金の格差と変動に関して、4つのパターンごとの格差と変動の幅の平均値を示すと**第1-10-4表**のようになる。同程度の職位と比較して「適当」と考える年収幅と「許容限界」と考える年収幅のいずれにおいても、L+NP型の従業員は最も低い値を示している。賃金の変動幅と賃金総額の変動幅(実質変動)に関しても、同じことが指摘できる。さらに企業の側が設定する「制度上」の格差と「実際」の格差に関しても同じ結果が得られる。換言すれば、L+NP型すなわち既存の日本型の人材マネジメントからの離脱に応じて、従業員の意識としても企業側の行動としても、賃金の格差と変動の幅は拡大することが確認できる。と同時に、適当と考える年収格差、そして許容限界と考える年収格差に関しては、L+P型とNL+P型とNL+NP型の間に有意な差は示されない。これに対して企業側が設定する制度上と実際の格差に関しては、L+P型とNL+P型の間に有意な差が存在することが指摘できる。

第1-10-4表 賃金の格差と変動(平均スコア)

	適当*	限界*	変動***	実質変動***	制度上***	実際***
L+P	39.54	61.76	16.45	4.89	39.45	31.28
NL+P	40.36	64.51	17.45	5.84	45.63	35.03
L+NP	35.47	56.95	13.54	3.74	33.74	27.26
NL+NP	39.30	61.22	18.21	5.57	36.14	29.71

(検定は分散分析: \*\*\* P<0.001, \*\* P<0.01, \* P<0.05, # P<0.1)

さらに、高業績職場、会社への信頼、賃金の満足、仕事の満足に対する4つの類型ごとの回答を示すと第1-10-5表のようになる。分散分析の結果は1%のレベルで有意であり、表の中の数値はそれぞれの項目に関する4つの類型ごとの平均のスコアと全体との差を表わしている。会社への信頼は3段階のスコア、それ以外は5段階のスコアであり、プラスの値はそれらの項目をより高く評価し、マイナスの値はより低く評価することを示している。

第1-10-5表 従業員の状態

	高業績職場	会社への信頼	仕事の満足	賃金の満足
L+P	0.20	0.20	0.25	0.38
NL+P	-0.04	-0.14	-0.11	-0.06
L+NP	0.03	0.12	0.06	0.02
NL+NP	-0.28	-0.20	-0.29	-0.54
合計	3.01	1.82	3.39	2.30

興味深いことに、すべての項目に関してL+P型はプラスの最も高い値を示し、これに対してNL+P型は、すべてにマイナスの値を示している。要するに、高業績職場に関しても、会社への信頼に関しても、そして仕事と賃金の満足に関しても、長期雇用が維持された上で成果給が導入されていると考える従業員(L+P)が最も高い回答を与えている。他方、長期雇用の否定の上に成果給の導入があると考える従業員(NL+P)は、すべての項目に関して平均以下の回答を与えている。さらに、先の企業調査においてNL+NP型すなわち長期雇用の維持も成果給の導入も考えない日本企業は、いわば衰退する日本企業とみなすことができることを指摘した。確かにこれに対応したNL+NP型の従業員は、すべての項目に関してマイナスの最も高い値を示している。要するにすべてに最も強く否定的な回答を与えている。これに対してL+NP型すなわち既存の日本型の従業員は、すべての項目に僅かであるが平均以上の回答を与えている。

最後に、以上の従業員調査に対応した企業側回答を取り出し、他社と比較した売上、生産性、利潤の状態を示すと、第1-10-6表のようになる。スコアは「他社より上回る」= 3、「ほ

「同じ」= 2、「他社より下回る」= 1 とし、L+P 型、NL+P 型、L+NP 型、NL+NP 型の企業間の分散分析の結果が示されている。統計的には 1 % のレベルで有意であり、興味深いことに、上記の従業員の類型と同じ結果が示されている。すなわち、L+P 型と L+NP 型の企業はすべての項目においてプラスの値を示し、これに対して NL+P 型と NL+NP 型の企業はすべての項目にマイナスの値を示している。要するに L+P 型と L+NP 型の企業と従業員は、NL+P 型と NL+NP 型の企業と従業員に比べて、職業生活に関して、仕事意欲に関して、そして企業業績に関して、より良好な状態を示している。従業員の状態と企業業績の状態が直接結びつくわけではないとしても、二つの間にはある明示的な対応関係が観察されることは間違いない。

第1-10-6表 企業業績

	売上	生産性	利益
L+P	0.07	0.07	0.09
NL+P	-0.07	-0.07	-0.13
L+NP	0.06	0.07	0.16
NL+NP	-0.04	-0.06	-0.06
合計	2.13	1.95	1.96

これはなんら不思議なことではないかもしれない。先に見たように、従業員の 8 割以上は長期雇用を支持し、同じく経験の評価を含んだ上での能力主義を支持し、その上で約 8 割の従業員は成果主義を支持している。これにかなうのは L+P のパターンであり、その次が L+NP のパターンであり、そしてその次が NL+P のパターンであり、そして最後が NL+NP のパターンだということになる。4 つのパターンの比率としては、企業側の方針はまさしくこの順序であるといえる。しかし従業員側の認識はまったく異なっている。人材マネジメントの変化と変革を進めるためにもこのギャップを埋めることが必要であり、コーポレート・ガバナンスの改革を含めて、それは従業員に対する企業側の行動にかかっている。

## 参考文献

- 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』Vol. 34 No. 3  
 玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発」『組織科学』Vol. 34  
 小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社  
 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経 BP 社  
 守島基博（2004）「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』2004 年 4 月号  
 Jackson, G. Mopner, M. Kurdelbusch, A. (2004), “Corporate Governance and Employees in



Germany: Changing Linkages, Complementarities, and Tensions” , RIETI Discussion Paper Series, 04-E-008



## 第2章 人事管理の変化と個別紛争の増加

### 1. はじめに

個別労働紛争が増加している背景として、近年の人事管理の変化があるとの指摘は、直感的にわかりやすい。近年、わが国の人事管理のあり方は、大きく変化しており、例えば、その代表格としての成果主義的な評価・処遇制度の導入と、結果としての個別的に労働条件が決定される労働者の増加を指摘し、それを、個別労働紛争と結びつける考え方は説得的である。

だが、もう一步踏み込んで、人事管理の変化のうち、何が個別紛争の増加に関連しているのかということになると私たちはあまり多くの知識が無いのも事実である。まず、人事管理の変化や個別化という言葉は、抽象的である。人事管理の変化のどの側面に注目しているのが、明確でない。成果主義と言い換えても、大きな進展は無い。個別紛争の増加の背景を知るには、もう一步踏み込んで、成果主義的な評価・処遇制度や、人事管理の変化のどのような側面が、個別紛争に影響を与えているのかを考えなくてはならない。

本章の目的は、人事管理の変化と個別紛争の関係についての議論を整理し、実証的に検討することである。なかでも、これまで記述的に議論が進展してきた人事管理の変化や成果主義的な評価や処遇施策をより具体的な側面に分解して、人事管理の変化の何が個別紛争を引き起こす可能性があるのかを検討する<sup>1</sup>。

用いられるデータは、独立行政法人労働政策研究・研修機構が、2004年と2005年に行ったアンケート調査<sup>2</sup>（JILPT データ）である。このデータは、2004年10月に、全国200人以上の企業を母集団として、従業員数の多い順に11,865社に調査票を送り、1,280票（回収率10.8%）の有効回答を得た企業調査と、企業調査に回答した各企業に従業員調査票30票を送付し、一定の配布原則の依頼をしたうえで、郵便による直接回収を行った従業員調査との組み合わせである。従業員調査では、合計2,823票が回収された。

---

1 本稿の理論的基盤は、組織内公正研究に基づく。組織内公正(organizational justice)と人材マネジメントについては、Folger and Cropanzano(1998)やGreenberg and Colquitt (2005)などが詳しい。

Folger, Robert and Cropanzano, Russel. 1998. Organizational Justice and Human Resource Management. Thousand Oaks, CA: Sage.

Greenberg, Jerald and Colquitt, Jason A. 2005. Handbook of Organizational Justice. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

2 労働政策研究・研修機構が、平成16年と平成17年に行った「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」および「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」を用いる。前者の調査については、同機構の報告書『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）を参照のこと。

## 2. 賃金や評価に関する納得感や苦情の件数は変化しているのか

まず、確認のために、企業のなかで、個別労働紛争に結びつく可能性がある、処遇や評価に関する納得感の低下や苦情の増加がみられるかを確かめておきたい。もちろん、単なる苦情や納得感の低下と、紛争には大きな違いがあることに対する注意は必要である。苦情を言うのは、個別労働紛争にまで発展する対立だけではなく、単に個人的な恨みによる文句も含まれる。納得感の低下は、個別労働紛争からはさらに距離がある。

こうしたことに充分留意したうえで、今回のアンケートには、個別労働紛争の生起に関する直接のデータを得ることができないため、本稿では、個別紛争の代替指標として、処遇に関する苦情や、評価や納得感の低下を用いることにした。第2-2-1表に、単純集計と、企業の報告する成果主義の導入の有無とのクロス集計が示されている。

第2-2-1表 自分の人事処遇について苦情を言った経験

あなたは最近3年間で、自分の人事処遇をめぐって、苦情を言った経験がありますか。	〇のついた割合		
	全体 (N=2,699)	成果主義導入 (N=1,526)	それ以外 (N=1,173)
1)会社の苦情処理制度を利用して苦情を言った	1.0%	0.9%	1.2%
2)直属の上司に苦情を言った	17.5%	18.6%	16.1%
3)所属する部門長・事業ユニットの長に苦情を言った	3.6%	3.7%	3.5%
4)人事部門に苦情を言った	3.8%	3.5%	4.3%
5)経営者、役員など経営陣に苦情を言った	4.4%	4.7%	4.3%
6)労働組合に苦情を言った	1.7%	2.2%	1.0%
7)その他の人に苦情を言った	2.3%	2.2%	2.6%
8)苦情:社内の誰かに苦情を言った(上記、1)から5)までのどれかに〇)	25.8%	26.3%	25.1%

注:第2-2-1表、第2-2-2表ともに、データは従業員調査による。ただし、成果主義導入の有無は、企業調査における「貴社では、年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入していますか。」という設問に基づいている。

第2-2-2表 過去3年間の処遇や評価に関する納得感の変化

3年前と比べて、あなた自身に対する処遇や評価に関する納得感、公平感は変化しましたか。	「低下した」の割合		
	全体 (N=2,699)	成果主義導入 (N=1,526)	それ以外 (N=1,173)
1)仕事の成果や能力の評価に関する納得感	22.2%	22.9%	21.2%
2)評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	31.0%	32.0%	29.6%
3)目標達成へ向けた努力の評価に対する納得感	20.4%	21.2%	19.4%
4)周りの人の評価や処遇と比べた場合の、自分の評価や処遇に関する納得感	22.3%	23.5%	20.8%

この結果を見る限り、過去3年間、自分の評価や処遇について、なんらかの形で苦情や文句を言った人は少ない。直属の上司に苦情を言った労働者は、18%弱いるものの、1)から6)までのどれかの手段を使って、苦情を訴えたのは、全体の約4分の1である。

さらに、第2-2-2表で、過去3年間自分の評価の賃金・賞与への反映について、納得感が低まったと答えたのは、31%程度であり、さらに、仕事や能力の評価に関する公平感が低下したと答えた割合は、22%である。その他の納得感の低下も目立っているわけではない。

そして、重要なことは、こうした苦情の可能性や、納得感の変化は、成果主義の有無と大きく連動しているわけではないことである。これらの数字から、近年、サンプル企業では、賃金や評価に関する苦情が多いとか、納得性が大きく後退しているというイメージはわいてこない<sup>3</sup>。また、それは一見、成果主義の導入と関係ないように見える。

だがこの結果は、成果主義をひとくくりに見ている。少し成果主義を要素に分解してみよう。

### 3. 「成果主義」の導入と個別労働紛争

「成果主義」とは何かについての統一的な見解はないと言ってよい。現在導入が進められている制度であり、さらに会社ごとに導入の背景や経緯が違うため、統一的な仕組みがあるわけではない。成果主義とは、多様な側面をもつ施策なのである。そのなかで、現在所謂「成果主義」的な人事施策の導入と言った場合、具体的には以下の3施策の導入や、施策導入の結果を指すことが多いように思われる。

まず、第1に、評価にあたって「顕在化された能力」や「短期的な成果」などの指標を重視する。第2に、その結果を賃金や処遇の決定においてより大きく反映させる。その結

3 ただ、こうした納得感や苦情に比較して、賃金満足度の割合は低い。従業員調査票には、過去3年前と比較した場合の賃金満足度を、5点法で聞いている。回答を見ると、53.8% (1,719) が賃金に不満またはどちらかと言えば、不満と答えている。

果として、評価や賃金の格差を広げられる評価・処遇制度への移行が行われる。そして、第3に、基本給決定式において年齢や勤続に連動した部分を削除したりすることなどがあげられる。言い換えれば、年齢給や勤続給が残っている企業では、それらを廃止することも「成果主義」への移行である。

では、成果主義的な評価・処遇制度のこれらの要素が、個別紛争とどう関連しているのだろうか。3つの仮説が考えられよう。

まず第1が賃金格差仮説である。成果主義的な評価・処遇制度の結果としての、賃金格差の増大が個別労働紛争を増加させる可能性は多くが指摘する。賃金格差の増大が、賃金に対する不満を増加させるという仮説である。

ただ、格差が個別労働紛争を起こすメカニズムには、2つの考え方があるだろう。ひとつは、働く人が、賃金格差を不当な格差であると認識する場合に、個別労働紛争に繋がる可能性が高くなるとの解釈である。つまり、賃金格差の拡大だけが充分条件ではなく、加えて、その賃金格差に納得しないことが必要なのである。

だが、もうひとつの考え方として、それがどんな格差であったとしても、賃金分布の下のほうにある労働者（所謂、「負け組」）にとっては、個別労働紛争につながる可能性が高い、という場合もあるだろう。つまり、自分が格差分布の下にあるときや、成果主義の結果、賃金下がってしまった場合、格差はどんなものでも我慢できない可能性もある。本稿では、この2つの可能性を検討する。

第2が賃金不安定化仮説である。成果主義的な評価・賃金制度の結果として、評価や賃金決定の成果連動が賃金に不安定性をもたらし、それが新しい制度への不安や反発を招く、という仮説である。知られているように、成果を出せるかどうかは、必ずしも個人の努力や投入量だけに依存するわけではなく、運とでも呼ばれる要因や、環境要因の大きな変動によってもたらされる場合もある。

そしてこうした不安定性に大きな影響を与える要因として、企業の業績があるだろう。企業の業績が良くないとき、働く人にとっては、自分の賃金や評価が環境要因に影響をうける可能性が高く、また企業が人員削減などのさらに大きな労働条件の変更を導入する可能性もある。したがって、ひとつの仮説は、こうした賃金の不安定性による納得性の低下や苦情などは、企業の業績が下降している、または低位安定しているときにより増幅されるという仮説である。成果主義を中心とする企業の人事改革は、主に1990年代からの企業業績低迷のなかで導入されてきた経緯があり、その意味で、個別労働紛争への影響は、こうした業績悪化によって不安感が増幅した結果なのかもしれない。

第3が、既得権喪失仮説である。新しい人事制度の導入は、同時に古い人事制度の廃止や改変であることを意味する。私たちは、新しい人事制度が、個別紛争や不満を増加しているというとき、その不満や苦情のうち、どこまでが、これまでの仕組みの廃止や縮小によるもので、どこまでが新しい制度の導入によるのかを分けて考えなくてはならない。

具体的には、賃金決定における年功部分のウェイトを下げたり、定期昇給をなくしたりするような施策が成果主義的な施策と同時に導入されることが多い。またこうした制度は、安定的に自らの賃金が上昇することを保障するメカニズムであるために、長期雇用と適合的なメカニズムであり、ある意味ではひとつの企業に長期に雇用されることの意義の一部をなしていたと考えられる。そのため、こうした年功的な賃金上昇の仕組みの廃止や縮小は、長期雇用的な慣行をもつ企業では、既得権の縮小や喪失につながり、不満や苦情を増加させる可能性があるかもしれない。

#### 4. データ

そこで、こうした 3 つの仮説を JILPT のデータを使って検討してみよう。なお、個別労働紛争の可能性を示す代理指標としては、ここでは 2 つの項目を用いている。まず第 1 に第2-2-1表で項目 8) として示した経営側の誰かに苦情を言った経験の有無である。苦情を言った経験がある場合を 1 としてコーディングした。

そして第 2 が、第2-2-2表の 1)「仕事の成果や能力の評価に関する納得感」か、2)「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」のいずれかが低下した場合を 1 とするダミー変数である。いずれかの項目で低下したと答えた割合は、35.1 % (862) であった。この 2 つの変数は、従業員調査より取得した。

次に、仮説に対応した項目としては、主に企業調査から第2-4-1表の 9 項目を取得した。まず、賃金格差仮説に対応する項目として、1) 課長レベルでの制度上の年収格差 (平均を 100 とした指数表示)、2) 課長レベルでの実際の年収格差 (平均を 100 とした指数表示)、3) 過去 5 年間、課長レベルでの年収格差が拡大してきたか (1=はい、0=その他) である。

第2-4-1表 賃金制度の変更に関わる指標

変数名と内容	基礎統計(1の%、または平均と標準偏差) N=2,088~2,823
1)課長レベルの年収格差:制度(平均100の指数)	36.26(25.83)
2)課長レベルの年収格差:実態(平均100の指数)	31.44(19.99)
3)過去5年での課長レベルでの格差拡大(1=拡大)	42.7%
4)基本給の成果連動(1=導入した)	39.1%
5)賞与の個人業績の連動強化(1=強化)	60.9%
6)賞与と企業業績の連動強化(1=強化)	55.0%
7)賃金変動(過去5年間での年収変動、過去5年の平均を100とした指数) <sup>a</sup>	17.63(19.91) 成果主義有りの平均18.08 成果主義無しの平均17.05
8)基本給での年齢給の縮小・廃止(1=廃止などした)	45.0%
9)基本給での定期昇給の縮小・廃止(1=廃止などした)	57.1%

a. この変数だけは、従業員調査より取得した。

賃金不安定化仮説に対応した変数は、4) 過去 5 年間、基本給において業績給・成果給などを導入したか(1=導入した、0=その他)、5) 賞与について個人業績と連動する部分を拡大したか(1=拡大した、0=その他)、6) 賞与について、企業業績との連動を強化したか(1=強化した、0=その他)が企業調査より取得された。また、一人ひとりの過去 5 年間での賃金変動(過去 5 年の平均を 100 とした指数)が従業員調査より獲得された。

最後に、既得権喪失仮説については、8) 基本給での年齢給の縮小・廃止(1=廃止・縮小した)、および 9) 基本給での定期昇給の縮小・廃止(1=廃止・縮小した)を用いた。ここにあげた変数についての基本統計量は、第2-4-1表に示されている。

また、このほかにコントロール変数として、性別、年齢、勤続年数、学歴(大学卒か)、職位(部長以上、課長、係長、その他)、年収、労働時間の長さ(2004年6月頃の週平均実労働時間)、産業(11個のダミー変数)、企業規模(正社員の数)、企業の業績傾向(上昇傾向、下降気味、その他)、労働組合ダミー、上場企業ダミーを用いた。(詳しい結果を知りたい場合は、筆者に連絡を取ってほしい。)



## 5. 分析結果

### (1) 賃金格差仮説

まず、第2-5-1表から全体サンプルを使った分析を見てみよう。賃金格差仮説は極めて強い指示を得ている。課長レベルでの賃金格差の大きい企業で有意に苦情が申請される傾向が高く、また評価や賃金に納得していない傾向が見られる。さらに、過去5年間課長レベルでの年収格差が拡大してきたと答えている企業で働く労働者ほど、苦情を言う確率が高い。

第2-5-1表 苦情発生の可能性と納得感の低下に関する分析:全体サンプル

(ロジスティック回帰分析、カッコ内は標準誤差)

変数	賃金変動を除いたモデル		賃金変動を入れたモデル	
	過去3年間、人事処遇に関する苦情を言ったか (N=1,545)	評価・賃金の納得感が低下したか (N=1,545)	過去3年間、人事処遇に関する苦情を言ったか (N=1,291)	評価・賃金の納得感が低下したか (N=1,291)
基本給の成果連動	.241* (.140)	.042 (.136)	.107 (.154)	-.040 (.146)
賞与の個人業績の連動強化	-.031 (.143)	.179 (.138)	.097 (.161)	.148 (.150)
賞与と企業業績の連動強化	-.025 (.154)	.206 (.150)	-.114 (.172)	.377** (.161)
年齢給の縮小・廃止	.048 (.150)	.137 (.141)	.050 (.165)	.111 (.151)
定期昇給の縮小・廃止	-.026 (.156)	.036 (.150)	-.065 (.172)	-.021 (.160)
課長レベルの年収格差:制度	-.003 (.004)	-.001 (.004)	-.002 (.004)	-.003 (.004)
課長レベルの年収格差:実態	.011** (.005)	.009** (.005)	.009* (.005)	.010** (.005)
過去5年での課長レベルでの格差拡大(1=拡大)	.233* (.124)	.193 (.118)	.168 (.136)	.293** (.127)
賃金変動	—	—	.007** (.003)	.001 (.003)
定数	.463 (1.444)	.264 (1.457)	.572 (1.616)	.279 (1.597)
-2対数尤度、 PseudoR2 (Cox & Snell)	1708.498 .057	1783.154 .072	1418.244 .066	1558.458 .074

注1:コントロール変数については、本文を参照。

\*0.05 < p < 0.10, \*\*0.01 < p < 0.05, \*\*\*p < 0.01

注2:右側2本の推定式については、従業員調査票からとった「賃金変動」を入れた推定式である。だが、この後の分析で、この変数を入れると、サンプル数が著しく減少するケースがあるため、残りの分析では、賃金変動を入れないモデル(左の2本)を用いている。

ただ、先にも述べたように、企業が賃金の成果連動制度の導入や、特に格差の増大に関して、従業員が納得している場合、賃金格差と個別紛争の関係は薄まるかもしれない。特に、企業が成果主義的な評価・処遇制度と同時に、評価の納得性を高める人事施策を導入した場合、従業員は格差に対する納得性を高め、苦情を言う可能性が低くなる可能性がある。そこでサンプルを、評価制度の納得性を高める施策の充実度によって分類してみたい。

具体的には、企業の人事管理においては、成果主義の導入に伴って、評価の納得性を高めるため、評価制度の変更の「3点セット」とでも呼ぶべき、「目標管理制度」、「評価結果の本人への開示」、「考課者訓練」を導入することが多い。本稿では、3つのうち、2つ以上を実施している企業を、「納得性確保施策が充実している企業」だと考え、そうでない企業とサンプルを分けて分析を行った。なお、評価の納得性を確保する施策の導入状況に関する分布は、第2-5-2表に示されている。

第2-5-2表 人事評価に関する納得性確保施策の導入状況

貴社では、従業員の評価に関して、以下の施策を導入していますか。	「実施している」の割合		
	全体 (N=2,699)	成果主義導入 (N=1,526)	それ以外 (N=1,173)
1)目標管理制度	64.1%	65.2%	34.8%
2)評価結果の本人への開示	48.4%	60.0%	40.0%
3)考課者訓練	49.4%	55.8%	44.2%
4)上記のうち、少なくとも2つを実施している	55.9%	66.6%	33.4%

分析の結果は、第2-5-3表に示されている。予想されたように、納得性確保施策が充実していない企業では、苦情が発生する確率が高く、また、賃金格差が、評価や賃金に関する納得性の低下につながっている。さらに重要なのは、わずかだが、実態としての格差だけではなく、制度の格差も苦情の発生に有意な影響を与えていることもわかる。

第2-5-2表を見る限り、多くの企業で、成果主義の導入に伴って、評価の納得性を確保するための施策を導入している。だが、それでも6割程度である。この点にも、成果主義や、それに伴う賃金格差の増大が、個別紛争を多くしている背景があるのかもしれない<sup>4</sup>。

4 なお、成果主義の導入によって、「賃金下がった」と答えた労働者と、「上がった+変化しなかった」と答えた労働者とに分割した分析も行った。結果として、特に下がったと答えた労働者が、格差の大きい企業で、苦情を言ったり、納得性が低下しているという傾向は見られなかった。だが、サンプルのなかで、下がったと答えた労働者が、393人(19.3%)しかおらず、この結果の解釈は注意が必要である。

第2-5-3表 苦情発生の可能性と納得感の低下に関する分析：納得性確保施策の充実度別  
(ロジスティック回帰分析、カッコ内は標準誤差)

変数	納得性確保施策の充実度、高 (N=524)		納得性確保施策の充実度、低 (N=483)	
	過去3年間、人事処遇に関する苦情を言ったか	評価・賃金の納得感が低下したか	過去3年間、人事処遇に関する苦情を言ったか	評価・賃金の納得感が低下したか
基本給の成果連動	.176 (.218)	.160 (.204)	.131 (.274)	-.346 (.287)
賞与の個人業績の連動強化	-.064 (.205)	.300 (.188)	.289 (.268)	.046 (.287)
賞与と企業業績の連動強化	-.445* (.245)	-.133 (.227)	.514* (.282)	.702** (.285)
年齢給の縮小・廃止	.125 (.202)	.076 (.177)	-.067 (.317)	.615* (.344)
定期昇給の縮小・廃止	.111 (.222)	.137 (.201)	.057 (.302)	-.289 (.327)
課長レベルの年収格差：制度	.006 (.005)	.005 (.005)	.020** (.009)	.013 (.009)
課長レベルの年収格差：実態	.004 (.007)	.000 (.007)	.017* (.009)	.032*** (.011)
過去5年での課長レベルでの格差拡大(1=拡大)	.225 (.196)	.231 (.182)	-.033 (.248)	-.123 (.246)
定数	-.661 (1.930)	-.181 (1.910)	2.701 (2.841)	-.151 (3.020)
-2対数尤度、 PseudoR2 (Cox & Snell)	1069.234 .060	1182.333 .091	576.423 .143	558.542 .113

注：コントロール変数については、本文を参照。

\*0.05 < p < 0.10, \*\*0.01 < p < 0.05, \*\*\*p < 0.01

## (2) 賃金不安定化仮説

次に、賃金の変動が不安をもたらし、苦情や紛争を増加させるという仮説を検討しよう。まず、第2-5-1表を見ると、全体サンプルでは、基本給の成果連動が苦情発生の可能性と連動していたり、また賞与と企業業績の連動が納得性を低下させている可能性が伺われる。また、賃金変動を分析に持ち込むと、当然だが、変動幅が大きいほど、苦情の発生する可能性は高い。だが、その効果は顕著だとはいえず、全般的に見て、年収格差ほどの一貫した影響は見られない。

そこで、上述したように、こうした不安が企業業績の悪化によって増幅され、こうした賃金や賞与の業績連動が苦情の発生や納得性の低下に繋がっている可能性を検討しよう。企業調査票では、その会社の過去 5 年間の業況を聞く項目がある。選択肢は、1) 上昇傾向（全体の 16.1%）、2) 高位安定（11.1%）、3) 下降後、上昇（22.4%）、4) 上下の変動大（8.9%）、5) 上昇後、下降（7.1%）、6) 低位安定（11.4%）、7) 下降傾向（21.5%）であった。このうち、1) から 3) までを業績が良い、5) から 7) までを業績が悪いとして、サンプルを分類し、分析を行った。結果は、**第2-5-4表**に示されている。

結果は示唆的である。まず、企業の回答で、業績が悪い（下降傾向＋低位安定）と分類された企業では、確かに、基本給の成果連動は、納得性の低下と関連をみせており、また年齢給の廃止・縮小も、弱いが納得性の低下と関連している。だが、苦情発生の可能性と統計的に有意な関連を見せる項目はない。

翻って、業績が良い（上昇傾向＋高位安定）と分類された企業では、基本給の成果連動は苦情の発生を押し上げる可能性を示唆しており、また同時に業績が悪いと分類された企業ではみられなかった賃金格差の影響が、苦情の可能性および納得性の低下、両方で観察された。

このことは、業績が良いときほど、成果主義的な評価や処遇制度は、苦情の増加や納得性の低下に繋がる可能性を示唆し、興味深い。ひとつの解釈は、不況の時期に、成果主義の導入など、多くの面で、企業の業績のために納得できない労働条件変更を受け入れてきた労働者が、業績が回復した後でも、こうした傾向が続くことに不満を覚え、苦情の発生や納得性の低下という結果につながる可能性があるだろう。この場合、労働者の欲求は、企業業績低迷期に、経営側に許した多くの労働条件変更を返してほしいことだろう。わが国経済が回復していく中で、より多くの個別労働紛争に繋がる可能性もあることを示す興味深い結果である。

第2-5-4表 苦情発生の可能性・納得感の低下と人事管理:企業業績別

(ロジスティック回帰分析、カッコ内は標準誤差)

変数	業績が悪い企業(N=630)		業績の良い企業(N=777)	
	過去3年間、人事処遇に関する苦情を言ったか	評価・賃金の納得感が低下したか	過去3年間、人事処遇に関する苦情を言ったか	評価・賃金の納得感が低下したか
基本給の成果連動	.310 (.311)	.647** (.286)	.653*** (.212)	-.137 (.206)
賞与の個人業績の連動強化	-.434 (.291)	-.015 (.263)	-.133 (.230)	.249 (.238)
賞与と企業業績の連動強化	.074 (.299)	-.062 (.273)	.193 (.261)	.263 (.260)
年齢給の縮小・廃止	-.339 (.245)	.393* (.215)	-.373 (.271)	.196 (.299)
定期昇給の縮小・廃止	.086 (.276)	.205 (.254)	.319 (.282)	.088 (.286)
課長レベルの年収格差:制度	.004 (.007)	.004 (.007)	-.003 (.005)	.009* (.005)
課長レベルの年収格差:実態	.019 (.012)	-.006 (.011)	.014** (.006)	.023*** (.007)
過去5年での課長レベルでの格差拡大(1=拡大)	-.075 (.244)	0.285 (.219)	.511** (.208)	.409* (.209)
定数	.349 (2.760)	3.156 (2.641)	.177 (2.264)	-.815 (2.400)
-2対数尤度、 PseudoR2 (Cox & Snell)	679.522 .089	769.468 .108	817.531 .109	818.836 .087

注:コントロール変数については本文を参照。

\*0.05 < p < 0.10, \*\*0.01 < p < 0.05, \*\*\*p < 0.01

### (3) 既得権益喪失仮説

最後に既得権益喪失仮説を見てみよう。この仮説は、人事制度の変化が個別労働紛争にもたらす影響は、成果主義などの新しい仕組みや施策の導入によるのではなく、年功給や定期昇給など、これまでの制度の削除によるものである、という仮説である。

第2-5-1表に示された結果は、こうした傾向は特になことを示している。全体サンプルで見た場合、年齢給の縮小・廃止や、定期昇給の縮小・廃止は特に有意な関係を示していない。

だが、ひとつの可能性として、こうした定期昇給や年齢給は、長期雇用慣行のなかで始め

て意味がある人事制度であり、この慣行にも変化が起こっている今、サンプルを、正社員に関する長期雇用方針で分類した場合、異なった結果が得られるのではないだろうか。具体的には、長期雇用の慣行が根強い人事方針の下では、年齢給や定期昇給の縮小・廃止は、より大きな苦情や不満への関連がみられるのではないかということである。今回の調査では、企業調査票と従業員調査票両方に、長期雇用についての考え方を聞く項目がある。具体的には第2-5-5表がその項目であり、また結果である。

第2-5-5表 長期安定雇用についての考え方:企業側回答と従業員側回答

貴社では、正社員の長期安定雇用についてどうお考えですか。(従業員調査票では、「貴方の会社では、…」)	企業側回答	従業員側回答
1)長期安定雇用はできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい。	73.1% (N=2,056)	40.7% (N=1,148)
2)長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい	18.8% (N=529)	20.5% (N=580)
3)長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない。	8.1% (N=229)	23.8% (N=671)

注:従業員側回答では、「わからない」が全体の14.5%(N=408)を占める。

Nは従業員調査におけるケースの数。

なお、第2-5-5表において、興味ある事実は、働く人は、企業側よりも自分の働く企業の長期安定雇用へのコミットメントをずっと冷ややかにみていることである。企業側の回答のほうが、「長期雇用を維持している」と答えている割合がかなり高い。

そこで、次に、企業側の回答を用いて、第2-5-5表のデータを使って、1)と2)+3)の2つにサンプルを分類し、これまでと同様の分析を行った。結果は、第2-5-6表に示されている。

第2-5-6表 苦情発生の可能性と納得感の低下に関する分析:長期安定雇用方針別

(ロジスティック回帰分析、カッコ内は標準誤差)

変数	長期安定雇用をできるだけ多くの 社員に提供する(N=1,124)		それ以外(N=421)	
	過去3年間、人事 処遇に関する苦情 を言ったか	評価・賃金の納得 感が低下したか	過去3年間、人 事処遇に関する 苦情を言ったか	評価・賃金の納 得感が低下した か
基本給の成果連動	.184 (.170)	-.097 (.165)	.721* (.385)	.691* (.393)
賞与の個人業績の連動強化	-.099 (.170)	.161 (.168)	-.047 (.525)	.635 (.480)
賞与と企業業績の連動強化	-.011 (.185)	.152 (.176)	.126 (.448)	.283 (.436)
年齢給の縮小・廃止	.184 (.192)	.240 (.179)	-1.145** (.446)	-.439 (.419)
定期昇給の縮小・廃止	.157 (.212)	.102 (.199)	-.999** (.496)	-.627 (.482)
課長レベルの年収格差:制度	-.006 (.005)	-.002 (.005)	.006 (.013)	-.010 (.015)
課長レベルの年収格差:実態	.015*** (.005)	.008 (.005)	-.003 (.015)	.020 (.016)
過去5年での課長レベルでの 格差拡大(1=拡大)	.451*** (.159)	.285* (.150)	.085 (.318)	.122 (.307)
定数	-.759 (1.912)	.079 (1.889)	1.197 (3.094)	-.638 (3.276)
-2対数尤度、 PseudoR2 (Cox & Snell)	1220.735 .073	1265.632 .076	428.820 .143	482.334 .133

注:コントロール変数については本文参照。

\*0.05 &lt; p &lt; 0.10, \*\*0.01 &lt; p &lt; 0.05, \*\*\*p &lt; 0.01

結果を見る限り、予想されたように、正社員の長期雇用についての方針は、年齢給や定期昇給の縮小・廃止と関連している可能性が観察された。ただし、その方向は仮説とは少し違い、正社員について長期安定雇用の方針を緩めた企業では、年齢給や定期昇給を縮小・廃止することが、苦情の防止につながり、また納得感が低下する可能性も低い、という結果である。今後、多くの企業で、正社員に関する企業の雇用方針において、長期安定雇用からの離脱が進むにしたがって、定期昇給や年齢給の維持を続けると、個別労働紛争を起こす可能性が高いことを示唆する。

ただ、同時に、この分析では、長期雇用へのコミットメントが低い企業でも、基本給の成

果連動が苦情の増加や納得感の低下に繋がっている可能性も示唆されていることにも注意したい。企業が長期雇用にフルコミットしない場合、次で述べるような、市場連動型の賃金などが、苦情や不満を減らす上には重要なものかもしれない。

## 6. 人事管理に外部労働市場をもちこむことの影響

最後に人事管理の個別化のもうひとつの側面として、労働市場における代替的な雇用機会の認識を取り上げたい。多くの企業で、過去しばらく、成果主義的な評価・処遇制度の導入と連動するかたちで、働く人に自分の外部労働市場での価値を認識させ、「市場価値」を高めることを要求するメッセージがあったのも事実である。いわゆる、「エンプロイアビリティ」施策は、自己の持つ外部労働市場での価値を認識させ、向上させる施策労働者の外部労働市場での価値であり、多くの企業で従業員が「エンプロイアビリティ」を高める施策が導入されてきた。

では、こうした動きは、個別労働紛争という観点から見ると、どういう影響があると考えられるのだろうか。当然、働く人が不満や苦情をもったとき、その背後に他の雇用機会の認識がある場合と、そうでない場合で、その不満を表明する可能性に違いがあるはずである。個別紛争が増加するためには、賃金格差やその他の不満を、内なる不満としてもっているだけでなく、それが表出された苦情行動に転換されなくてはならない。不満を我慢せずに、それを表明することが必要なのである。

仮説としては、2つの方向があろう。いわゆる、ボイスとエグジットの代替性の議論に立脚するとすれば、ひとつの仮説として、労働市場における代替的な雇用機会の認識をもったとき、不満を表明する可能性が少なくなることが予想される。言い換えれば、外部労働市場での雇用可能性を高めたり、新たな雇用機会を探すことで、不満や苦情を我慢することができるのである。

だが、もうひとつの考え方は、働く人が不満や苦情をもったとき、その背後に他の雇用機会の認識がある場合と、そうでない場合に比べて、不満を表明する可能性が高くなるということが考えられる。なぜならば、不満の表明や苦情の申請は、極めてパブリックな出来事であり、一旦表明してしまうと、もう後には引けないことが多い。したがって、多くの従業員は、こうした公な表明を嫌う傾向があるが、外部労働市場での雇用可能性を認識している従業員は、公にすることへのリスクが少ないはずである。

近年多くの企業が導入してきた人事管理施策は、働く人に自らの外部可能性を認識させる施策が多い。既に述べた、「エンプロイアビリティ」施策や、賃金水準の外部労働市場との連動などは、少なくとも、企業外労働市場における自分の転職可能性を認識させる可能性が高い。

こうした仮説に基づいて、最後に労働者の外部労働市場での価値を高めたり、外部労働市



場での価値や、価値を認識させるための人事施策と、苦情や納得感の関係を見た。具体的に使用されたのは、3変数である。第1に、企業調査票からの人事施策としての基本給の外部相場連動である。全体の約10%（N=286）が、過去5年間で基本給の市場賃金連動を強めたと答えた。

第2が、従業員調査票から取得した「自分のスキルの他社での通用度」である。選択肢は、1) ほぼ全てが他社でも通用（12.0%）、2) 7～8割は通用（31.5%）、3) 半分程度は通用（31.6%）、4) ごく一部しか通用しない（17.7%）、5) 全く通用しない（2.2%）、6) わからない（4.9%）であった。分析のために、1) か 2) を選択した場合を1として、ダミー変数を作った。

そして、最後がやはり従業員調査票から取得した「将来のキャリア形成の方法」である。選択肢は、1) この会社に定年まで勤め続けて、キャリアを築く（38.9%）、2) 必要があれば転職しながらキャリアを築く（26.5%）、3) 資格を取ることによってキャリアを築く（24.6%）、4) わからない（9.5%）、だった。分析のためには、1) を1とするダミー変数を作った。分析は、いままでどおりであるが、成果主義的な評価・処遇施策に関する変数は、分析から除外してある。

結果は、**第2-6-1表**にある。この結果を見る限り、明らかに、企業が、労働者に企業からの自立を求め、働く人に外部労働市場を認識させ、また、そこでの自分の価値を高めるように促進すると、苦情が発生する可能性は高くなるようである。納得感の低下は、それほど顕著な結果ではないが、ここでも企業を超えたキャリアを望んでいる労働者が高い。いずれにしても、労働者が外部労働市場での自分の価値や転職の機会を認識している場合、苦情が増加するという結果である。

近年企業が進めてきた、賃金を企業外の相場に連動させたり、また働く人に自分の外部労働市場での価値を認識させ、自立意識を高めるための施策などは、少なくとも、個別労働紛争という観点から見ると、これを増加させる効果がある可能性があるのである。今後、企業側のこうした動きが進展し、働く人が自分の労働市場での価値について気にしだすと、個別の労働紛争は増加するのかもしれない。

第2-6-1表 苦情発生の可能性・納得感の低下と人事管理：外部労働市場連動施策  
(ロジスティック回帰分析、カッコ内は標準誤差)

変数	過去3年間苦情を言ったか(1=言った)	評価・賃金の納得性
基本給の市場相場連動	.494*** (.176)	.204 (.175)
従業員の市場価値認識	.201* (.106)	.154 (.102)
キャリア意識(1=転職でキャリア)	.650*** (.114)	.298** (.115)
定数	-.214 (1.137)	.426 (1.185)
-2対数尤度、 PseudoR2 (Cox & Snell)	2339.095 .051	2423.254 .060

注：コントロール変数については本文を参照。

\*0.05 < p < 0.10, \*\*0.01 < p < 0.05, \*\*\*p < 0.01

## 7. まとめ

本稿では、人事管理の個別化が、個別労働紛争の増加に影響を与えているという仮説を、主に2つの面から、実証的に検討した。ひとつは、所謂、「成果主義」的な評価・処遇施策の導入に伴う影響であり、もうひとつは人事管理における外部労働市場の影響を増大するための施策の効果である。データの制限もあり、多くの問題が議論されずに残ったが、暫定的な結論は以下のようになる。

まず、第1に、成果主義賃金の導入が拡大すると言われている、賃金格差は、企業内の苦情発生確率を高め、評価・賃金に関する納得感を低下させることが示された（賃金格差仮説）。さらに、こうした苦情の増加や、納得性の低下は、企業が、納得性確保人事施策を講ずることで減少する可能性も示唆された。ただ、納得性確保施策を実際に採用している企業の割合はそれほど高いとはいえず、成果主義の導入に伴う、補完施策の導入の割合が低いことが、個別労働紛争の増加に繋がっているのかもしれない。

第2に、賃金の変動が処遇や賃金に不安定感を引き起こし、これが苦情や納得感の低下につながるという仮説（賃金不安定化仮説）は、格差仮説に比較して、強い支持が得られたとはいえなかった。今回の従業員調査によれば、賃金変動は、過去5年間の平均を100とした場合、平均で18弱とそれほど大きいとは言えず、また成果主義の導入との関連も微弱であった。成果主義的な評価・賃金制度は、直接的には、世間で心配するほど、賃金の不安定化には結びついていないのだろう。

ただ、示唆的であったのは、賃金不安定は、業績の悪い企業で拡大されるであろうとの予想からサンプルを分類して分析を行った結果、業績の良い企業で、基本給の成果連動や、年収格差が、苦情の発生可能性や納得感の低下により強く繋がっている可能性が見られたことである。現在、企業の業績は回復基調にあると言われ、そのなかで働く人が、バブル経済崩壊からのリストラ時代に失ったものをとり返すことを願っている。もしこのことが、個別紛争の源泉となるとすれば、企業がそうした欲求に対応しないと、景気の回復に伴って、個別労働紛争は、しばらく増加し続ける可能性もある。

第 3 に、人事管理の変更は、単に成果連動型の評価や賃金を導入するだけでなく、これまでの人事施策の除去も伴うことに注目し、特に年齢給や定期昇給の縮小・廃止がもたらす影響について検討した（既得権喪失仮説）。結果としては、正社員全員の長期雇用を積極的に維持しないと答えている企業については、年齢給や定期昇給の縮小・廃止は、苦情の発生や納得感の低下を押しとどめる傾向が観察され、今後、人事制度の変更として、正社員の長期雇用が見直される中で、賃金・評価制度の見直しが同時に進展すれば、個別労働紛争が少なくなる可能性が指摘された。

最後に、近年導入が進んでいる、外部労働市場における労働者の価値を確認したり、高めたりする施策の効果を検討し、ここでも個別労働紛争発生の可能性は、労働者が、転職を意識したり、自分が外部労働市場で価値をもっていると認識しているとき、また企業が賃金（基本給）の市場連動を強めるときに、高くなる傾向が見られた。働く人は、外部での雇用機会が豊富なとき、それによって、自らの不満を我慢するのではなく、かえって我慢をしなくなる傾向があることが観察された。外部労働市場での転職が一般的になるにしたがって、個別労働紛争は増加するのかもしれない。

人事管理の変化と、個別労働紛争の増加の関係は、ある意味ではストレートである。評価・処遇の仕組みが変化することで、賃金格差が増大し、またこれまでの安定的な賃金上昇の仕組みがなくなれば、従業員は、賃金や評価に関する納得性を低下させ、苦情を言う可能性が高くなる。

だが、同時に、本稿の分析結果は、このストレートな関係は、例えば、企業による納得性を確保する補完的施策の導入や、正社員についての長期雇用慣行の行く末、さらには、その裏面としての外部労働市場の整備などによって、評価・処遇変化のインパクトは大きく違うことも示された。



### 第3章 成果主義と労働者の意識

#### －成果主義とプラセボ効果－

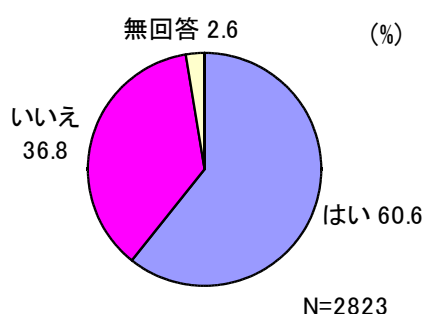
##### 1. 成果主義をめぐる企業と労働者の認識ギャップ

企業は従業員に対して、雇用に関する中長期的な方針や、人事制度等について、どのように情報を発信しているのだろうか。賃金制度など聞かれば答えるという事柄もあれば、今後人員削減を行うかどうかなど、聞かれても答えられないような微妙な問題もあるだろう。こうした前提に立ってみると、企業の人事管理、人材マネジメントに関する方針というものは意外にも従業員に正確に理解されていないかもしれない。既に、第1章において、企業と従業員の認識ギャップについての問題提起があった。ここでは、こうした認識ギャップに再び注目し分析をする。

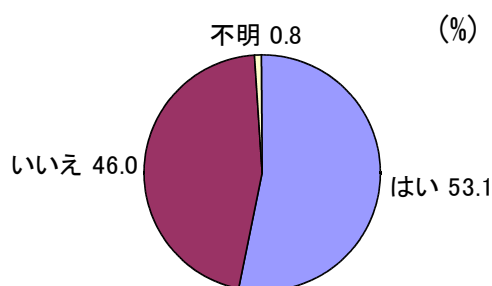
我々が2005年に行った従業員調査と、2004年に行った企業調査のデータを接合したところ、企業側の意図と、その企業に勤める従業員側の認識の間に思わぬギャップがあることがわかった。第3-1-1図を参照して欲しい。これは、従業員調査で労働者に現在勤めている会社で成果主義が導入されているか否かを質問した結果である。

成果主義が導入されていると考えている者の比率は、60.6%。導入されていないと考えている者の比率は、36.8%であった。次に、従業員の回答が得られた企業に限定して、企業調査の結果から、成果主義の導入状況について人事担当者に回答してもらった比率をみると(第3-1-2図参照)、成果主義導入企業が53.1%で、導入されていない企業が46.0%であった。なお、従業員調査の回答数は、企業によって異なる上に、ウェイト付けを全く行っていない。

第3-1-1図 自社では成果主義が導入されているか？(労働者側の回答)



第3-1-2図 成果主義を導入しているか(企業側の回答)



N=239

そこで、客観的事実として成果主義導入企業か、導入されていない企業かの別に、労働者の成果主義導入についての認識をみた結果が、第3-1-3表である。判定の根拠となるのは、前述した企業調査の結果を従業員調査に接合したデータである。人事担当者が自社では成果主義が導入されていると考えていても、回答した労働者の全てがそれを正確に理解しているとは限らないというのが、この集計のねらいである。

結果を見ると、成果主義が導入されている企業(成果主義企業)に勤務する労働者のうち、成果主義が導入されていると認識していた労働者の比率は72.8%であった。残りの25.6%の労働者は、成果主義が導入されていないと認識していた。

第3-1-3表 成果主義は導入されているかー企業と労働者との認識のミスマッチ

		労働者側の認識(従業員調査)		合計	度数
		成果主義が導入されていると思う	成果主義は導入されていないと思う		
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義企業	72.8	25.6	1.6	1593
	非成果主義企業	45.4	50.9	3.7	1210
	不明	15.0	80.0	5.0	20

※行パーセント

逆に、成果主義が導入されていない企業(非成果主義企業)に勤務する労働者のうち、自分が勤務している企業では成果主義が導入されていないと考える労働者の割合は、50.9%であった。残りの45.4%の労働者は成果主義は導入されていると誤った認識をしていた。図表では、網掛け部分が正答ということになる。成果主義が導入されていない企業の従業員の

約 45 %が、自社では成果主義が導入されていると誤解し、成果主義が導入されているのにも拘わらず、25 %の従業員は成果主義は導入されていないと誤解しているのだ。簡単な記入間違いとして見過ごせないほどの大きな食い違いをみせていることになる。

## 2. プラセボ効果

フロイトといえば、心理学者として広く知られている上に、彼の精神分析を大学等の教養課程の教育で学んだ人も多いと思われる。フロイトに端を発する一連の心理療法、精神分析の効果について、心理学や医療の分野からは、数多くの実証的な調査結果、実験結果にもとづく厳しい批判が加えられており、Eysenck(1986)や Degen(2000)らが既存の研究を整理している。主要な論点は、ほとんどの心理療法が、薬の有効性を確認するための試験を行っていないため、効果に大きな疑問が残るというものである。一般に薬の有効性を試すために実施される臨床試験では、実際に有効性を試す薬を服用する群と、有効成分を含まず治療効果の無い薬である偽薬（プラセボ）を服用する群に分けて、比較することによって薬の有効性を確認する。こうしたプラセボを用いた試験においては、二つの群の間で症状の改善が同じように観察される場合がある。これをプラセボ効果という。心理療法の多くの治療結果が、こうしたプラセボ効果と同じかそれに近いことが指摘されている。人は治療を受けたという思いこみだけで一時的に症状が軽く感じられる場合がある。こうしたプラセボ効果に近い現象は心理療法やカウンセリングの世界だけで起こっているのではない。

人間の生産性を規定する要因は何か？ これについては、テーラーを嚆矢に、心理学、社会学等では膨大な研究の蓄積がある。この中で、集団という単位に注目し、人間のモラル（やる気）が生産性を規定するという実験結果を発表したのは、1927年から1932年にかけてアメリカのWE社の一工場で実施された有名な「ホーソン実験」である。その中でも継電器組み立て作業室の実験では、5人の女性工員を観察対象に、13の時期にわけて様々な労働条件を変えながら、生産性の変化を観察した結果、出された結論が「女性工員の生産性を決定していたのは、彼女らのモラルであった」という。すなわち、労働条件の変更そのものは、効果がなかったということになる<sup>1</sup>。条件を様々に変えることそのものがモラルを向上させる薬として作用していたのだ。さらにホーソン実験では、1928年から1930年にかけて、従業員2万1千人に対するインタビュー調査を通じて、モラルの規定要因を解明しようとした。この時も、工場の社員食堂について不満を訴えていた従業員がインタビューの後に、調査員に対して、社員食堂が改善されたことに対して、御礼を言ったという

---

1 産業社会学のテキストには必ずといって良いほど登場するこの実験において、継電器試験室の実験期間中、女性工員5人のうち2人が入れ替わっていることが実験の中心人物である Mayo 自身の手で述べられていると高橋（2004）は指摘している。高橋伸夫（2004）pp.142-145。

エピソードがある。実際には、インタビューの内容は会社側には知らされなかったため、社員食堂の改善も無かったのだが、調査対象となった従業員は、インタビューを通じて、苦情を言うことで、改善があったと感じたのだ。まさにプラセボ効果と呼ぶべきものがここでも報告されている。

ここで注目すべきなのは、実際に条件が変わったかどうかには拘わらず、人間が変化があったと認識したときに、モラルに影響が出るという点である。

### 3. 〈成果主義〉とやる気

個人の業績によって変動するタイプの成果給（以下特に断りのない限り“成果給”という用語はこの意味を指す）は、個人を報酬の面で動機づけるとともに、成果を上げられない者に対しては、減給という懲罰的側面から労働者に強い緊張を強いる餌と鞭の両面を持っている。いわゆる外発的動機づけの1つとして成果給は、個人の生産性を向上させる作用があると考えられて、導入が進んだという側面がある。

これに対して、最近の〈成果主義〉に対する批判には、Deci(1975)の内発的動機づけ理論<sup>2</sup>を中心に、Axelrod(1984)のゲーム理論、そして自身の未来傾斜原理などを交えながら、一連の議論を展開した高橋(2004)の貢献がある。これらの批判の中でも内発的動機づけに注目すると、報酬などによって外発的に動機づけられるのではなく、その行為や活動そのものが目的となっている時に、内発的に動機づけられているとする。「内発的に動機づけられている」とは、仕事に関して例えるとすると、「仕事そのものがやりたい」、「仕事することが楽しいからやりたい」といった形をとる。Deciによると「内発的に動機づけられた行動は、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると関知することのできるような行動」とであると定義している。内発的動機づけ理論をして、「仕事に対する根源的なやる気」といった言葉が使われることがある。Kohn(1993)やNeelyら(2002)の既存の研究のサーベイでは、多くの研究結果において、外発的動機づけによって内発的動機づけが妨げられる可能性が高いことを指摘している。それでは、〈成果主義〉は外発的動機づけであり、内発的動機づけを阻害していると考えても良いのだろうか。

我々の今回の労働者に対する調査のうち、自社で導入されている〈成果主義〉についてどう考えているかについての結果を見て欲しい（第3-3-1図参照）。〈成果主義〉に対する肯定的な評価に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」を足した数値について

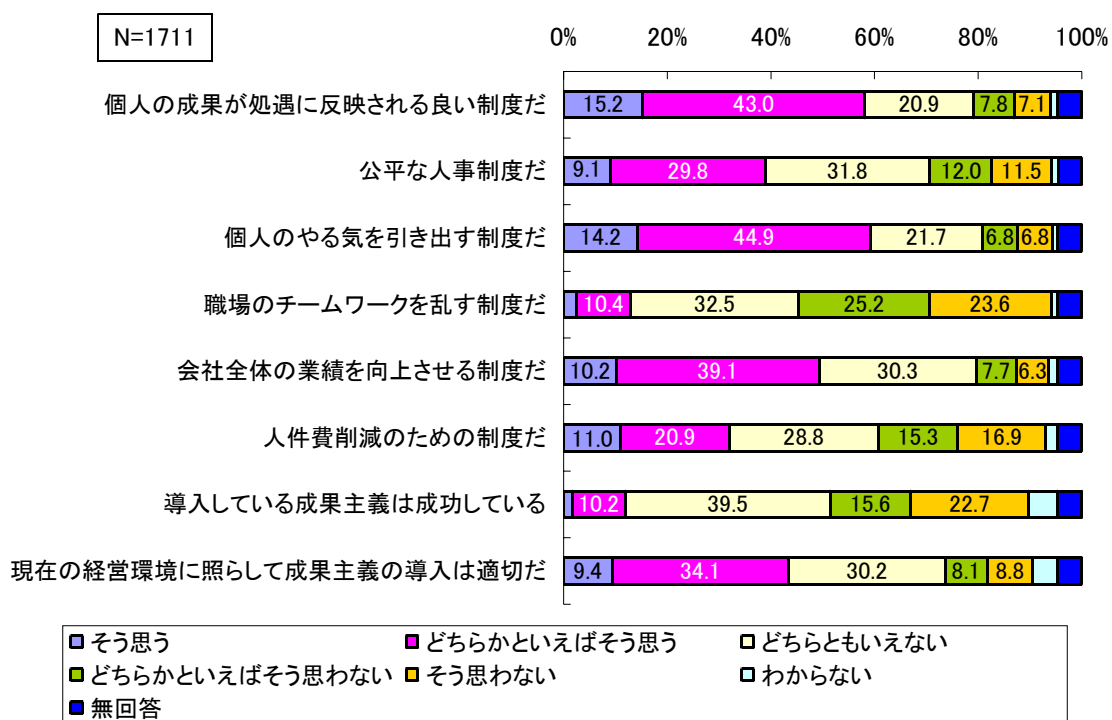
---

2 Deciの内発的動機づけ理論のうち自己決定の度合いについて高橋(2004)では、「組織の中での個人の自己決定の感覚が高いほど職務満足度が高くなる」という仮説を検証している。1990年～2000年の10年間に集められた1万916人のデータから、上記の仮説について検証したところ、決定係数が0.99で仮説は正しいことが証明されている。



みると、「個人のやる気を引き出す制度だ」の 59.1%と「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」の 58.2 %が指摘率が高い。確かに「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」という指摘は外発的動機づけかもしれない。しかし、「個人のやる気を引き出す制度だ」については、外発的動機づけだけで片付けられない問題が残る。前述したように、「内発的に動機づけられた行動は、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると関知することのできるような行動」のことを指す。一般的に、金銭による動機づけである成果給は、外発的動機づけといった統制的な側面を持つと共に、高い報酬を得ているということとを本人や周囲に知らせるといった情動的側面も持つ<sup>3</sup>。しかも、この情動的側面によって、人は自己が有能であると確信する可能性があることから、内発的動機づけにも影響を与えるのである。成果給単独ではなく、〈成果主義〉導入によって可能になった労働の裁量性の拡大が満足度を高めているという玄田、神林、篠崎（1999）らの研究もある。

第3-3-1図 自社で導入されている〈成果主義〉についての評価



問題を単純に設定し直すと、成果給は、外発的動機づけであると同時に内発的動機づけにも影響を与えているのである。そうであるにも拘わらず「〈成果主義〉＝外発的動機づけで

3 成果給（業績給）と外発的動機づけ、内発的動機づけの関係に関しては Neely ら（2002）の丁寧なサーベイの他、最近の業績では、開本（2005）がある。

あるから悪い」といった紋切り型の批判が一方で行われている状況がみられる。こうした背景には、いくつかの理由がある。例えば、〈成果主義〉には、様々なバリエーションがありうる。例えば賃金格差のつけ方 1 つとっても、各企業によってかなり違いがあるにも拘わらず、共通言語として〈成果主義〉として認識されているという点である。ある人にとっては、賃金格差が非常に大きい〈成果主義〉が、ある人にとっては、人にやる気をもたらす〈成果主義〉が、頭の中に思い浮かべられたまま議論されている状況がある。かつてヨーロッパで徘徊した妖怪と同じように、まさに世論のレベルで〈成果主義〉は認識されている現状が、いくつかある〈成果主義〉の思わぬ効果を生むと本章では仮定する。そこで、調査の結果から得られた 3 つのタイプの〈成果主義〉を比較してみることで、〈成果主義〉がどのような効果を発揮し得ているのか、その一端を解明するのが本論の目的である。

以下では、①〈成果主義〉を企業側が実際に導入しており、労働者がそれを正確に認識している場合、②〈成果主義〉を企業が導入していないのに、労働者が導入されていると誤解している場合、③〈成果主義〉を企業側が実際に導入しているのに、労働者が導入されていないと認識している場合、そして比較対象として、④〈成果主義〉が導入されていない上に、労働者も〈成果主義〉が導入されていないと認識している場合に分けて、成果主義の効果を問う<sup>4</sup>。ここで①は、「**認知成果主義**」、②が冒頭の問題提起にあったような偽薬に相当するので「**プラセボ成果主義**」、③が実際にはあるのに認識されないので「**ステルス成果主義**」、④が「**認知非成果主義**」とそれぞれ類型化して、以下では分析を進める。

もう一度分析対象となる類型（以下では“**成果主義認識類型**”と表記する）についてまとめると（第3-3-2表参照）、①客観的事実として導入され、労働者にも認識されている成果主義（**認知成果主義**）、②客観的事実として導入されていないのにも拘わらず、労働者には導入されていると認識されている成果主義（**プラセボ成果主義**）、③客観的事実として導入されているのにも拘わらず、労働者には認識されない成果主義（**ステルス成果主義**）、④客観的事実として成果主義が導入されていない上に、労働者も導入されていないと認識している場合（**認知非成果主義**）の4つである。

---

4 人事担当者を対象とした企業調査における成果主義導入状況を問う設問の文言は「貴社では年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入していますか」であり、労働者を対象とした従業員調査での〈成果主義〉の定義は、「仕事の成果を評価し、処遇に反映させるいわゆる『成果主義人事制度』を『成果主義』と表現しています」である。

第3-3-2表 客観的事実と労働者の認識による成果主義の類型

		労働者側の認識(従業員調査)	
		成果主義が導入されていると思う	導入されていないと思う
人事担当者の回答 (企業調査)	成果主義導入企業	①認知成果主義 (n=1159)	③ステルス成果主義 (n=408)
	非成果主義企業	②プラセボ成果主義 (n=549)	④認知非成果主義 (n=616)

※括弧内は従業員調査の数

#### 4. 成果主義認識類型と満足度

ここでは、成果主義認識類型の違いがどのような影響を及ぼしているかについて分析する。まず、仕事全体の満足度を従属変数とした重回帰分析の結果を参照して欲しい（第3-4-1表参照）。レファレンスグループは、非成果主義企業で、労働者も成果主義が導入されていないと認識している“認知非成果主義”である。年齢と共線性のある年収を除外し、年齢、最終学歴、性、産業、正社員数を調整したところ、**プラセボ成果主義**と**ステルス成果主義**は、統計的に有意な影響を与えていた。標準化係数の符号に注目して解釈すると、**プラセボ成果主義**は仕事の満足度を高め、**ステルス成果主義**は、逆に仕事の満足度を低めていた。また、**認知成果主義**は統計的に有意な影響を仕事の満足度に与えていない。つまり、①**認知成果主義**、②**プラセボ成果主義**、③**ステルス成果主義**を比較すると、成果主義が導入されていないのにも拘わらず、成果主義が導入されていると認識している**プラセボ成果主義**の労働者は満足度が高く、成果主義が導入されているのにも拘わらず、導入されていないと感じている成果主義の労働者は満足度が低いのである。これはいったい何を意味するのであろうか。成果主義が導入されていないのにも拘わらず、成果主義が導入されていると労働者が考えてしまうような人的資源管理の仕組みが満足度を高め、成果主義が導入されているのにも拘わらず、労働者がそれに気がつかないような人的資源管理の仕組みは満足度を低めるのである。ヒントとなるのは、第1に、第Ⅱ部第2章守島論文にある、「賃金格差仮説」ではないかと考える。というのも、①**認知成果主義**は、評価・処遇システムとして、制度化された成果主義であるが、②の**プラセボ成果主義**は、評価・処遇システムとして制度化されていない暗黙の成果主義だと仮定すると、それでもなお、②の**プラセボ成果主義**型の労働者が、成果主義であると認識する理由は、勤続年数が近い社員間の格差の存在にあるのではないかと考えられる。仮に、勤続年数が近い社員間での格差がある程度大きければ、労働者は、格差をつけることを歓迎していることになり、それが満足度につながっている可能性がある。

第3-4-1表 仕事全体の満足度を従属変数にした重回帰分析の結果

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
認知成果主義	0.047	0.054	0.022	0.865	0.387	
プラセボ成果主義	0.167	0.062	0.063	2.677	0.007	**
ステルス成果主義	-0.166	0.070	-0.053	-2.356	0.019	*
年齢	0.009	0.002	0.091	4.247	0.000	*
学歴	0.029	0.017	0.037	1.734	0.083	
男性ダミー	-0.060	0.056	-0.023	-1.067	0.286	
建設業D	0.153	0.077	0.043	1.986	0.047	**
情報通信業D	-0.250	0.090	-0.058	-2.766	0.006	
運輸業D	-0.083	0.078	-0.023	-1.062	0.288	
卸売・小売業D	0.022	0.068	0.007	0.325	0.745	
金融・保険業D	-0.207	0.067	-0.069	-3.092	0.002	**
サービス業D	-0.025	0.071	-0.008	-0.349	0.727	
その他の業種(製造業以外)D	0.146	0.116	0.026	1.258	0.209	
正社員数	0.043	0.019	0.048	2.256	0.024	**
(定数)	2.824	0.121		23.336	0.000	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05

N=2559。調整済みR<sup>2</sup> 乗= 0.03。分散分析の有意確率=0.00。  
学歴は、中学卒を1とし、大学院卒が5という5段階で数値化した。

格差に関しては、もう一つ考慮しなければならないことがある。格差のつけ方が、賃金ではなく、昇進の速度である場合である。短期的な成果に応じて、賃金が支払われることも〈成果主義〉であるが、高い成果を出した者が結果的に速く昇進することも結果からみれば〈成果主義〉であり、それは、日本の大企業においても中期キャリア以降の小刻みな選抜や、昇進速度の違い、昇進格差が観察されている<sup>5</sup>。より高い成果を出した者が結果的に昇進するような気配を以前にも増して感じているようであれば、労働者は〈成果主義〉が導入されているという誤解を抱くかもしれない。これを「昇進速度、昇進格差仮説」と名付ける。

最後の仮説として、労使のコミュニケーションが正常に行われていれば、労働者が自社の人事制度を誤解する可能性は低くなると考えられる。そこで、第三の仮説として、「労使コミュニケーション不足仮説」を検証したい。

以下では、3つの仮説①「賃金格差仮説」と②「昇進速度、昇進格差仮説」、③「労使コミュニケーション不足仮説」を検証する。

5 小池(1991a、1991b)、今田・平田(1995)、松繁(1995、2000、2002)、竹内(1995)など。

## 5. 賃金格差とプラセボ成果主義

賃金格差仮説を検証するためには、いくつかのアプローチがある。まず最初のアプローチとして、**プラセボ成果主義**を従属変数に、賃金格差を独立変数にしたロジスティック回帰分析を行う。賃金格差が大きいほど、**プラセボ成果主義**となる確率が高ければ**賃金格差仮説**は証明されたことになる。ところで、第1章、第2章でも分析されているとおり、企業調査では、同一部門の課長レベルの①制度上の年収格差と②実際につけている運用上の年収格差について、100を平均として指数で回答してもらっている。一方、労働者に対する調査の従業員調査では、回答者と同じ程度の職位の同僚と比較して、どの程度の年収格差が適当であるか、100を平均として指数で回答してもらった。労働者が適当であると考える年収格差から実際の年収格差の乖離の度合いが労働者に成果主義か否かを判定させる材料になるとここでは仮定して、③適当であると考える年収格差と実際の年収格差との差という①～③の3つの格差に対する指数を使いながら、**賃金格差仮説**を検証してみよう（制度上の格差と、実際の格差、適当な格差からの乖離度の記述統計量は**第3-5-1表**を参照）。なお、以下の分析では、企業調査において、成果主義を導入していないと回答した企業（非成果主義企業）に限定して分析を行っている。

第3-5-1表 制度上の格差と実際の格差の記述統計量

	平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
制度上の格差(最低と最高の差)	33.7	-40	150	25.3	899
実際の格差(最低と最高の差)	28.5	-20	85	18.1	1005
適当な格差からの乖離度(適当な格差－実際の格差)	13.1	-75	460	43.4	848

①制度上の格差、②実際の格差、③適当な年収格差からの実際の年収格差の乖離度を独立変数にした分析結果をみると（**第3-5-2表**参照）、制度上の格差が1%水準で、実際の格差が0.1%水準で統計的に有意であった（①、②、③の数値は全て対数変換を行っている）。係数の符号をみると、制度上の格差がプラス、実際の格差がマイナスを示している。すなわち、制度上の格差が大きくなればなるほど、**プラセボ成果主義**である確率は高くなる。つまり、同一部門の課長レベルの年収格差について、賃金制度上の格差が大きくなるほど、労働者は、自社の人事制度を成果主義的であると考える傾向にあると言える。成果主義が導入されていない企業において、同一部門の課長レベルの賃金に差がつく理由とは何であろうか。第1に、同一部門の課長レベルであっても職能資格制度上、かなり上位に格付けられている課長と下の方に格付けられている課長とで差が出ている場合である。単に勤続年数が違う場合もあるだろうし、職能資格制度をその理念に沿って運用した結果、能力の高い者（しばしば顕在的に起こる現象として好業績を達成している者）が職能資格制度で高く位置づけられ、結

果的にこの現象を持って、「成果主義的である」と労働者に認識されている可能性もある。第2に、同一部門の課長であっても担当する職務が異なり、職務給的要素が賃金に加算されて、差がつく可能性がある。その例として、第3-5-2表の情報通信業ダミーの odds 比に注目すると 2.9 であり、外部労働市場の価格に影響を受けやすい It 関連職種が多く含まれる情報通信業と、それ以外の産業を比較した時に、約 2.9 倍の倍率で**プラセボ成果主義**が発生する。すなわち、It 関連職種は、職務給的要素が大きいためこうした結果になった可能性が示唆される。以上のような理由から制度上の年収格差が大きくなるほど**プラセボ成果主義**となる確率は高まるのではないだろうか。

しかし、悩ましいのは、実際の年収格差が増えると、**プラセボ成果主義**である確率が減少することである。直感的には、実際の格差の増加は、労働者に自社の人事制度が成果主義であるか否かの正しい判定（格差が大きい＝成果主義）を促すといった伝達効果を持つように思われる。仮説として考えられるのは、年収格差の減少を年齢間格差のある一定以上の減少と認知し、年功主義から成果主義へといった変化を労働者が認識している場合である。脱年功主義は、イコール成果主義ではないが（その過渡的な過程にあるものかもしれないが）、年齢間の賃金格差の減少を労働者達は成果主義への移行として敏感に感じ取った可能性が示唆される。

第3-5-2表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析(非成果主義企業限定)

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
①制度上の格差	0.537	0.226	0.018	1.711	*
②実際の格差	-1.479	0.583	0.011	0.228	*
③適当な格差からの乖離度	-0.032	0.302	0.917	0.969	
年齢	0.026	0.008	0.002	1.027	
学歴	-0.008	0.064	0.902	0.992	
男性ダミー	-0.186	0.226	0.410	0.830	
建設業D	0.107	0.359	0.765	1.113	
情報通信業D	1.094	0.306	0.000	2.986	***
運輸業D	-1.415	0.419	0.001	0.243	*
卸売・小売業D	0.636	0.255	0.013	1.888	*
金融・保険業D	0.932	0.244	0.000	2.540	***
サービス業D	0.737	0.247	0.003	2.091	**
その他の業種(製造業以外)D					
正社員数	0.150	0.084	0.073	1.162	
定数	2.594	2.921	0.375	13.385	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 N=765。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000。

制度上の格差、実際の格差、適当な格差からの乖離度のいずれも対数変換を行った。

Cox&SnellR2乗=0.12、Nagelkerke R2 乗=0.16。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.53。

## 6. 昇進とプラセボ成果主義

ここでは、昇進速度、昇進格差仮説を検証する。企業調査では、過去5年間に重視してきた人材マネジメント施策を複数選択で回答してもらっている。そのうち①同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化、②経営幹部育成のための特別なプログラムの実施、③一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施の3つに注目する。このうち、①を「昇進・昇格早期化ダミー」と設定し、②か③のいずれかを企業が実施している場合を「選抜教育ダミー」と設定し、独立変数にした。なお、分析の対象となるのは、賃金格差仮説を検証した場合と同じく、成果主義を導入していない企業に限定した。

第3-6-1表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
昇進・昇格早期化ダミー	-0.154	0.220	0.484	0.857	
選抜教育ダミー	-0.073	0.149	0.624	0.930	
年齢	0.019	0.006	0.003	1.019	**
学歴	0.019	0.048	0.694	1.019	
男性ダミー	-0.060	0.164	0.715	0.942	
建設業D	-0.457	0.299	0.127	0.633	
情報通信業D	0.908	0.256	0.000	2.480	***
運輸業D	-1.186	0.290	0.000	0.306	***
卸売・小売業D	0.297	0.205	0.147	1.346	
金融・保険業D	0.778	0.185	0.000	2.177	***
サービス業D	0.311	0.185	0.092	1.365	
その他の業種(製造業以外)D	-0.020	0.550	0.971	0.980	
正社員数	0.259	0.066	0.000	1.295	***
定数	-1.641	0.348	0.000	0.194	

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 N=1195。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.001。  
Cox&SnellR2乗=0.08 NagelkerkeのR2 乗=0.11。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.73。

第3-6-1表をみるとわかるように、昇進・昇格早期化ダミー、選抜教育ダミーいずれもが、統計的に有意な関係を持っていないことがわかった。昇進速度、昇進格差仮説は支持されなかった。

## 7. 労使コミュニケーション不足とプラセボ成果主義

ここでは、労使のコミュニケーション不足が労働者の自社の人事制度に対する誤認を生むと想定し、企業調査で、企業が最近5年以内に重視してきた人材マネジメント施策のうち「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」「経営目標や経営理念の社員への伝達」の二つを選択した場合について、それぞれダミー変数を作成した。その上で、プラセ

ボ成果主義を従属変数、企業規模、産業、年齢、学歴、性を調整変数としたロジスティック回帰分析を行った（上記の二つの仮説の場合と同じく成果主義が導入されていない企業に限定した）。結果は、労働組合の有無や常設的な労使協議機関の有無を問わずに実施した結果は統計的に有意ではなかった（結果表は省略）。また、労働組合もしくは労使協議機関がある場合に限定した場合も統計的に有意な結果は現れなかった。しかし、労働組合がある企業に勤務する労働者 623 人に限定した場合は（第3-7-1表参照）、「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション」が統計的に有意であり、係数の値は負であった。すなわち、労働組合があり、なおかつ過去5年間に「労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーションを重視してきた」企業では、プラセボ成果主義は生じる確率が低いことが明らかになった。

第3-7-1表 プラセボ成果主義を従属変数としたロジスティック回帰分析

（労働組合のある企業限定）

	非標準化係数	標準誤差	有意確率	odds比	有意水準
経営トップと従業員・組合とのコミュニケーション重視	-0.489	0.204	0.017	0.613	*
経営目標・経営理念の伝達重視	0.172	0.226	0.447	1.188	
年齢	0.032	0.009	0.001	1.033	**
学歴	0.054	0.074	0.462	1.056	
男性ダミー	-0.151	0.245	0.538	0.860	
建設業D	-0.596	0.342	0.081	0.551	
情報通信業D	0.184	0.410	0.653	1.202	
運輸業D	-1.227	0.316	0.000	0.293	***
卸売・小売業D	0.690	0.282	0.014	1.995	*
金融・保険業D	0.485	0.264	0.066	1.623	
サービス業D	1.017	0.329	0.002	2.766	**
その他の業種(製造業以外)D	/	/	/	/	/
正社員数	0.095	0.093	0.306	1.099	
定数	-1.673	0.518	0.001	0.188	**

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05 N=623。モデル係数のオムニバス検定の有意確率=0.000。

Cox&SnellR2乗=0.12 NagelkerkeのR2 乗=0.16。HosmerとLemeshowの検定の有意確率=0.33。

以上の分析の結果、プラセボ成果主義がなぜ生じるかについて、賃金格差仮説と、昇進速度、昇進格差仮説、労使コミュニケーション不足仮説という3つの仮説を設定して検証したところ、賃金格差仮説のうち、①制度上の年収格差が大きいほどプラセボ成果主義となる確率が高く、②実際の年収格差が大きいほど、プラセボ成果主義になる確率が低いという結果が得られた。この結果の背景には、職能資格制度の運用上、同じ課長クラスでも勤続年数が異なる可能性や、能力の高い者が高く格付けられていることが労働者の誤認を生んでいる可能性、職務給的要素が成果と混同されている可能性、賃金における年功的要素の縮小に対して、〈成果主義〉への移行であると誤認している可能性などが背景にあるものと考えられる。本



人の職務遂行能力、担当する職務、年功主義からの脱却といった異なる要素が、〈成果主義〉と同じであるかと言えそうではないことが容易に判断できる。だが、労働者が「〈成果主義〉である」と認識する時に、労働者はこれらの要素をかなり重視していることになる。それは、労働者が求める理想の〈成果主義〉と言い換えることができるかもしれない。

これらをまとめると、第 1 に、短期的な仕事の成果よりも、本人の職務遂行能力を重視して欲しいと労働者は考えているらしい。ラッキーパンチによる好業績が報われることは望んでいないのだ。しかるべき実力のある人が高い処遇を受けること、成功を再現できる能力を持った人が高い処遇を受けるべきであると労働者は考えているのかもしれない。

第 2 に、職務そのものへの注視を求めているのではないだろうか。同一企業内の職務には様々な種類の職務がある。職務の集合体としての職種を考える場合に、IT や金融、バイオ・メディカルなど流動性が高く、外部労働市場での賃金決定圧力が高い職種もあれば、もっと稀少性の低い流動性の低い職種もある。そうした時に、職種や職務に注目して、それらの職種や職務を遂行できる人材に対して高く報いるのが真の成果主義であると考えているのではないだろうか。

第 3 に、少なくとも、年功主義からは脱却して欲しいというのが偽らざる本音であろう。長く働いている人が高価な賞品をもらえる時代は終焉を迎えたのかもしれない。みんなが競争に参加し、そしてみんなが勝つことが理想のまた理想だが、少なくとも順位に応じた賞品を分けることを労働者は求めていると言える。

もう一つ支持された**労使コミュニケーション不足仮説**からは、労働組合のある企業で、**プラセボ成果主義**が生じにくいことが明らかになった。経営側が労働側に対して、コミュニケーションを積極的に行うこと、しかも、労働組合を通じた言わば「公式」ルートでコミュニケーションをとることが**プラセボ成果主義**の発生する確率を低くしていることがわかった。このことから、人事管理、人材マネジメントにおいて、企業側が労働者にとってわかりにくい、あるいは不透明な行動をとっていると、労働者は誤解してしまう確率を高めるという当たり前の事実が導き出される。確かに**プラセボ成果主義**は仕事全体の満足感を統計的に有意に高めている作用を果たしているらしい。だが、それ以外に何も影響をおよぼすものではないとしたら、あるいは、悪影響を与えるものだとしたら、少なくとも企業側にとってはメリットのないものになるに違いない。例えば、**プラセボ成果主義**が企業業績に影響がないとしたら、どうだろうか。確かに**プラセボ成果主義**の労働者は満足して働いている、だが企業側には福音をもたらさないのかもしれない。

## 8. 成果主義と企業業績

プラセボ成果主義は、本当の成果主義である認知成果主義に比べて労働者の満足度を高めていることがわかった。また、プラセボの成分もまたある程度明らかになった。それでは、認知成果主義とプラセボ成果主義は企業の業績にどのような影響を与えるのだろうか。プラセボ成果主義がまさに偽薬であり、労働者の心理に影響を与えるだけのものなのだろうか。それとも企業業績の変化といった実効のある結果に結びついているのであろうか。

ここでは、企業業績の変化と成果主義の認識類型の違いについて分析したい。ただし、この分析は、労働者本人が認識する成果主義類型の違いによって企業業績にどのような違いがみられるかといった特殊な分析である。同じ企業に勤めている者であっても、ある者は認知成果主義と、ある者はプラセボ成果主義と認識している場合があるため、企業業績は企業を単位として考えた時に一義的ではないことに留意して欲しい。以下では、企業業績のうち、1999年と2004年の2時点の従業員一人当たりの売上高の変化の額を従属変数とした重回帰分析を行う<sup>6</sup>。ここで言う従業員とは、企業調査で得られた、単独決算の対象となる非正社員も含む社員の総数である。なお、レファレンスグループは、ステルス成果主義。調整変数は、企業規模、業種、年齢、学歴、性である。企業業績についての記述統計量は、第3-8-1表を参照して欲しい。

第3-8-1表 企業業績データに関する記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
売上高(1999年)	2712	447192	1329003000	79409270.5	227334401.3
売上高(2004年)	2735	749647	2176140000	91953029.2	290080483.3
従業員一人当たり売上高1999	2691	1118	500185	40744.7	57588.1
従業員一人当たり売上高2004	2714	1429	612517	39546.0	61248.4
従業員一人当たり売上高の変化	2621	-128295	161711	-43.1	25173.1
全従業員※	2802	96	65000	1815.4	6193.6
正社員	2735	23	38980	1291.9	4185.3

※上記の表で「従業員」とは単独決算ベースの非正社員も含む全従業員を指す。

従業員一人当たりの売上高の変化（対数変換後）を従属変数とした重回帰分析の結果をみると（第3-8-2表参照）、認知成果主義は、0.1%水準で、ステルス成果主義は1%水準で統計的に有意な影響を与えていた。いずれの成果主義も従業員一人当たり売上高に対して、正の影響を与えていたことになる。すなわち、認知された成果主義であれ、認知されていない成果主義であれ、客観的な事実としての成果主義の導入は、企業業績に正の効果を持つことがわかったのである。しかし、プラセボ成果主義は統計的に有意な影響を与えていなかった。

6 HRM と企業業績の関係についての最近の研究に DATTA、GUTHRIE、WRIGHT（2005）があり、彼らの研究でも企業業績として従業員一人当たり売上高を使用している。

プラセボ成果主義は、まさにこの点において偽薬と同じような効果があることが想定される。

第3-8-2表 従業員一人当たり売上高を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
認知成果主義	0.346	0.060	0.141	5.733	0.000	***
プラセボ成果主義	-0.014	0.070	-0.005	-0.198	0.843	
ステルス成果主義	0.252	0.079	0.071	3.209	0.001	**
年齢	-0.006	0.002	-0.048	-2.294	0.022	*
最終学歴	-0.053	0.019	-0.058	-2.822	0.005	**
男性ダミー	0.066	0.062	0.022	1.059	0.290	
建設業D	-0.858	0.083	-0.218	-10.360	0.000	***
情報通信業D	0.089	0.100	0.018	0.886	0.375	
運輸業D	0.067	0.088	0.016	0.760	0.447	
卸売・小売業D	0.195	0.077	0.054	2.519	0.012	*
金融・保険業D	0.152	0.074	0.045	2.065	0.039	*
サービス業D	0.054	0.080	0.014	0.671	0.502	
その他の業種(製造業以外)D	0.231	0.127	0.036	1.817	0.069	
正社員数	-0.145	0.022	-0.137	-6.700	0.000	***
(定数)	12.164	0.136		89.693	0.000	***

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05

N=2535。調整済みR2 乗= 0.092。分散分析の有意確率=0.00。

## 9. 満足度と企業業績

ここまで、成果主義認識類型と満足度との関係、成果主義認識類型の内容、成果主義認識類型と企業業績の関係について分析してきた。プラセボ成果主義は労働者が感じる仕事全体の満足度を確かに高めている事が明らかになった。また、プラセボ成果主義と企業業績の間に統計的に有意な関係が無いことも明らかになった。しかし、プラセボ成果主義と満足度との間の関係はごく限られたものであり（第3-4-1表では決定係数 0.03 であるため）、以上の二点を持って、仕事の満足度と企業業績の間には関係が無いと言い切ることはできない。

企業業績と満足度との関係については、Schneider ら（2003）が ROA（RETURN ON ASSETS の略で企業の税引き後利益（当期利益）を総資産で割った数値）と EPS（EARNINGS PER SHARE の略で1株利益のこと。税引き後利益÷期中平均発行済株式数の数値）が、労働者の仕事に対する満足度と、セキュリティに対する満足度を規定していることを35社の8年に渡るデータから明らかにしている。そこで、以下では仕事全体の満足度と企業業績の間に関係があるのかを重回帰分析によって明らかにする。従属変数は、1999年から2004年までの従業員一人当たり売上高の変化（対数変換後）である。独立変数は、仕事全体の満足度であり、調整変数は、企業規模、産業、年齢、学歴、性である（第3-9-1

表参照)。

第3-9-1表 一人当たりの売上高変化を従属変数とした重回帰分析

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	有意水準
仕事の満足度	-0.024	0.022	-0.021	-1.077	0.282	
年齢	-0.004	0.003	-0.038	-1.734	0.083	
最終学歴	-0.040	0.019	-0.044	-2.079	0.038	*
男性ダミー	0.057	0.064	0.019	0.897	0.370	
建設業D	-0.813	0.086	-0.207	-9.498	0.000	***
情報通信業D	0.059	0.102	0.012	0.586	0.558	
運輸業D	0.068	0.089	0.016	0.761	0.447	
卸売・小売業D	0.202	0.079	0.057	2.576	0.010	*
金融・保険業D	0.084	0.074	0.025	1.139	0.255	
サービス業D	0.016	0.081	0.005	0.202	0.840	
その他の業種(製造業以外)D	0.296	0.128	0.048	2.306	0.021	*
正社員数	-0.112	0.022	-0.108	-5.161	0.000	***
(定数)	12.264	0.148		82.939	0.000	***

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05

N=2391。調整済みR2 乗= 0.073。分散分析の有意確率=0.00。

結果を見ると、仕事の満足度は、統計的に有意な影響を与えていなかった。すなわち、企業業績と仕事の満足度との間には関係がないことになる。また、従業員調査では、労働者の満足度について 19 項目に分けて質問しているが（詳細は第IV部付属資料の調査票参照）、いずれの満足度も相関の強弱こそあれ、仕事の満足度と統計的に有意な正の相関を持っていることから、労働者の仕事の満足度以外の満足度と企業業績との間には、統計的に有意な関係がない事が予想できる。成果主義とそれに対する労働者の認識、企業業績と労働者の満足度との関係については以上でひと通りの整理がついたと考えられる。

## 10. まとめと展望

本章では、企業の人材マネジメント施策が労働者に正確に伝わっていないという認識ギャップに注目し、成果主義が労働者に誤って認識されること、実際には導入されていないはずの〈成果主義〉が、労働者には〈成果主義〉として認識され、それが労働者の仕事全体に対する満足度を高めているらしいことを明らかにした。その上で、誤って認識された〈成果主義〉である**プラセボ成果主義**が、賃金制度の設計や、実際の賃金格差などを通じて、労働者の心の内側で作られたいものであるらしいことを明らかにした。この二つの点からは、労働者の視点に立った望ましい、理想の〈成果主義〉が何であるかについてある一定程度の示唆を得た。それは、年功といった要素よりも職務遂行能力や、職務そのものに注目して欲し

いという能力主義志向、仕事志向の期待と言い換える事ができるかもしれない。

しかし、**プラセボ成果主義**が第三の仮説である労使のコミュニケーション不足によって生じることも明らかになっている。労使のコミュニケーション不足が労働者の心に結果的に満足度をもたらすような幻影を抱かせている可能性も示唆される。仮に、自分自身が高い成果を上げることによって、高い報酬を得られると考えている**プラセボ成果主義**の労働者がいたとしたら、それは鼻先のにんじんに向かって暴走する馬のようで、悲劇的でしかない<sup>7</sup>。結果的に長時間労働や心身の健康に影響を与えられているとしたらなおさらである。少なくとも〈成果主義〉が実体が明らかにされぬまま、世の中に広がり、普及している現代において、こうした悲劇的な妄想を労働者が抱かないようにすることは、企業の果たすべき社会的責任の1つであろう。そういう意味では、労使のコミュニケーションの充実が、労働紛争を抑止するための鍵になることは言うまでもない。

企業業績と〈成果主義〉の認識類型の関連についての分析からは、客観的事実として、〈成果主義〉が導入されている企業の業績が高いことが明らかになった。しかも、**認知成果主義**であろうと認知されない**ステルス成果主義**であろうと、企業業績の向上に有意な影響を与えていたのだ。それに対して、**プラセボ成果主義**は企業業績とは関係がなく、まさに偽薬としての効果を持つことが同時に明らかになったと言える。

最後の満足度と企業業績に関する分析からは、二つの間には統計的に有意な関係が無いことが明らかになった。少なくとも5年間の企業業績の変化と現在の労働者の満足度との間には何の関係も無いのである。満足度を高めるためのマネジメントが企業業績とは無縁であることは、企業が人材マネジメントを見直す1つのきっかけになるかもしれない。ただし、最近5年間の企業業績は、平均値でみてもマイナスであり（第3-8-1表参照）、報酬等を通じて、労働者に満足度をもたらすほどの業績ではなかった可能性も高い。満足度と企業業績の関係はこれからもきちんと把握しながらでないと結論を出すことはできないだろう。そういう意味でこの点については今後の課題である。

企業側の思惑と労働者の認識の間には、人材マネジメントに限らず、大きなギャップがあるものと考えられる。こうしたギャップは、個別的労働紛争に発展するような労使双方にとって非常にネガティブなギャップもあれば、労働者が職業生活、勤労者生活を豊かに考えられるようなユートピアにも似たギャップもある。企業が生産性を高めるために実施した施策と労働者の受け止め方のギャップもあるだろう。だが、労使双方が共に繁栄を築けるような人材マネジメント、人事管理の施策は必ず存在するはずであり、そうした繁栄に近づくためのヒントが、こうした認識ギャップの中に隠されていると言っても過言ではない。

したがって、企業が労働者に対して絶えず正確なメッセージを発信すること、労働者は企

---

7 これに対して、競争すること自体の意味と、競争の結果得られる賞品が知らされないまま行われる競争は喜劇として語られる。例えば Carrol (1865) など。

業側にそのニーズを伝える経路を確保しておくこと、行政は声なき声をくみ上げるようなサーベイを実施して労使のギャップを埋めるべく今後も努力することが重要な課題と言える。

#### 参考文献(本文への登場順)

- Eysenck(1985), *THE DECLINE AND FALL OF THE FREUDIAN EMPIRE*, Pelican., London.(邦訳『精神分析に別れを告げようーフロイト帝国の衰退と没落ー』宮内勝他訳、批評社、1988年)
- Rolf Degen(2000), *LEXICON DER PSYCHO-IRRTUMER*, Eichborn AG, Frankfurt. (邦訳『フロイト先生のウソ』赤根洋子訳、文春文庫、2003年)
- Taylor,F.W.(1911), *Principles and Methods of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York.(邦訳『新版 科学的管理法』上野陽一訳、産業能率短大出版部、1969年)
- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J.(1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridg, Mass.
- Roethlisberger, F.J.(1941), *Management and Morale*, Harvard University Press, Cambridg, Mass.(邦訳『経営と勤労意欲』野田一夫、川村欣也訳、ダイヤモンド社、1954年)
- 松島静雄(1985)『産業社会学』放送大学教育振興協会、pp.66－88.
- Mayo, E.(1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York. (邦訳『新訳 産業文明における人間問題 ホーソン実験とその展開』村本栄一訳、日本能率協会、1967年)
- 高橋伸夫(2004)『虚妄の成果主義 日本型年功復活のススメ』日経BP社
- Deci, Edward L.(1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, New York.(邦訳『内発的動機づけ』安藤延夫・石田梅男訳、誠信書房、1980年)
- Axelrod, Robert (1984), *The Evoluation of Cooperation*, Basic Books, New York. (邦訳『つきあい方の科学 バクテリアから国際関係まで』松田裕之訳、ミネルバ書房、1998年)
- Kohn, A.(1993), *Punished by Rewards : The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*, Houghton Mifflin, Boston. (邦訳『報酬主義をこえて』田中英史訳、法政大学出版会、2001年)
- Neely,A.ed(2002), *Business Performance Measurement : Theory and Practice*, Cambridge University Press.(邦訳『事業を成功に導く業績評価の理論と実務』清水孝訳、東洋経済新報社、2004年)、Margit OsterLOb, Bruno S.Frey「第7章「業績給は本当に従業員に動機づけを与えるものなのか」、pp.127－142.
- 開本浩矢(2005)「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』

No.543, pp.64 – 74.

玄田有史・神林龍・篠崎武久（1999）「成果主義の職場へのインパクト」社会経済生産性本部・労使関係常任委員会編、『職場と企業の労使関係の再構築：個と集団の新たなコラボレーション』所収、社会経済生産性本部生産性労働情報センター、pp.43 – 57.

小池和男（1991a）『仕事の経済学』東洋経済新報社編

小池和男（1991b）『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社

今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構

松繁寿和（1995）「電機 B 社大卒男子従業員の勤続 10 年までの移動とその後の昇進」『「昇進」の経済学』橘木俊詔編、第 7 章、pp.153 – 177.

松繁寿和（2000）「キャリア・マラソンの序盤：文系大卒ホワイトカラーの異動と選抜」『国際公共政策研究』第 4 巻、第 2 号

松繁寿和（2002）「昇進競争における学歴と性別～百貨店業の事例～」OSIPP Discussion Paper：DP-2002-J-007、大阪大学国際公共政策研究科

竹内 洋（1995）『日本のメリトクラシー——構造と心性』東京大学出版会

Deepak, K.D., Guthrie, J.P, and Wright, P.M. (2005), “HRM and labor productivity: Does industry matter?”, *Academy of Management Journal*, 48, No.1, pp.135 – 145.

Schneider, B., Henges, P.J., Smith, D.B. and Salvaggio, A.N. (2003), “Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?”, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), pp.836 – 851.

Carroll, L. (1865), *Alice's Adventures in Wonderland*, ; reed , H.N. Abrams, New York. 1988.





# 第Ⅲ部

## アンケート調査結果の概要

「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に  
関する調査」結果の概要



## 目 次

序章	第Ⅲ部の要約	119
第1章	労働者のキャリア意識	131
第2章	人材マネジメントに関する一般的な意識	143
第3章	勤務先企業の人材マネジメントに対する評価	161
第4章	自分自身の処遇と処遇に関する意識	189
第5章	成果主義に関する意識	233
第6章	最近の職場の変化	265
第7章	コーポレート・ガバナンスに関する意識	281
第8章	仕事の満足度とコミットメント	303
第9章	調査回答者の基本的属性	317



## 序章 第Ⅲ部の要約

### はじめに

この第Ⅲ部は、従業員調査の調査票上の全設問の回答結果について、9つのテーマに分けて、基本的な集計軸にもとづいた分析結果を紹介している。第Ⅲ部の目的は、従業員調査の全貌を紹介することと同時に、本報告書の本論にあたる第Ⅱ部分分析編のバックグラウンドデータを解説することで、本報告書に対する読者の理解を促すことを目的としている。この序章は、続く第Ⅲ部第1章から第9章までの要約と留意事項を掲載している。

### 第1章 労働者のキャリア意識

第1章では、労働者のキャリア意識について次の5つの側面から分析している。まず、第1に、他社への転職や出向、独立等も含めた今後の自分自身のキャリア、第2に、望ましいキャリア形成の方法、第3に、管理職や専門職など、職業という平面からみたキャリア志向、第4に、転職の際に重視する条件、第5に、自分の持つ職業能力が他社で働いた場合にどの程度通用するかについて質問した結果を分析した。

その結果、以下の5つの知見が得られた。まず、第1に、労働者が自分自身の今後のキャリアをどのように考えているかについては、総体としてみれば、基本的に現在在籍している会社やその関連会社での長期的な雇用の可能性を信じている者が56.6%と半数を超える結果になった。また、J型の企業とNew J型を比較してみると、成果主義という新しい仕組みが導入されているNew J型の企業に勤める労働者の方が、わずかに長期雇用への信頼感が薄いと読み取れるような結果となった。成果主義という評価・処遇制度上の新しい人材マネジメント施策は、雇用の保障という雇用関係に対する意識にも、どちらかといえば、緊張を強いるような心理的な変化を与えていることになる。また、長期雇用の放棄と、非成果主義の組み合わせである衰退型の企業においても、J型の企業とほぼ同じレベルで長期雇用への期待感が強く、企業の思惑と労働者の思惑のミスマッチがみられた。

第2に、望ましいキャリア形成の方法については、年齢が高くなるほど一社継続志向が強くなり、年齢が低くなるほど複数企業でのキャリア形成が意識されている。また、アメリカ等の外資系企業に代表される非長期雇用と成果主義の組み合わせであるA型の企業に勤めるものは、J型やNew J型とは異なるキャリア観、すなわち、転職志向が強いことが示唆された。

第3に、キャリア志向を管理職志向か専門職志向かに分けてみたところ、管理職志向と専門職志向はほぼ同数であった。また、年収が低い層で、長期的なキャリアに展望を見いだせない不透明感を抱える者の比率が高かった。

第 4 に、転職をする際に最も重視する条件については、仕事志向が最も多く、2 番目に賃金志向が多い。賃金志向について年収の面から分析してみると、年収の比較的低い層でこうした志向を持っていることが明らかになり、転職の条件の選択においては、欲求段階説のような階層構造が背後にあることが示唆される。

第 5 に、自分が現在勤めている会社で身につけた職業能力が同業他社でどの程度通用するかについては、自分の職業能力の 7 割以上が他社でも通用すると考えている者が全体の 4 割に上った。年齢が上がるほど、他社での職業能力の通用度も高くなる傾向がみられ、仮に、年齢と勤続年数がある程度リンクしているとする、勤続年数が延びるほど企業特殊な技術や知識が蓄積されてしまうために、他社で働くことが難しいと考えるような、古典的な労働経済学の知見を、労働者の意識の上では、やや否定する結果となった。

## 第2章 人材マネジメントに関する一般的な意識

第 2 章では、人材マネジメントに関する一般的な意識について分析している。人材マネジメントに関する意識については、ア. 自分が現在勤めている会社で実施されている人材マネジメントに関する意識と、イ. 成果主義や長期雇用といった多くの企業で実施されている人材マネジメント施策に対する一般的な意識があると考えられる。ここでは、後者の一般的な意識について回答してもらった。

その結果、以下の知見が得られた。まず、日本的雇用慣行のうち、終身雇用慣行については肯定されているが、年功主義については、さほど支持されていない。そして、70 年代以降急速に普及した能力主義管理や、90 年代以降急速に普及しつつある成果主義のいずれもが労働者からは肯定的な評価をされている。雇用関係については、伝統的な雇用関係である終身雇用が歓迎されているが、処遇システムに関しては、年功よりも能力や成果といった本人の実力に基づく人事管理が肯定される結果となった。

比較的新しい関係と考えられる「期間を限定した雇用関係」については、賛成派が反対派を上回るものの、「どちらとも言えない」とする比率も少なくない。

また、正社員以外の派遣社員、契約社員、パート・アルバイト社員などの非正社員が職場に増えることに関しては、「どちらとも言えないとする」比率が 42.4 % と圧倒的に多い。就業形態の多様化に関して、単純に賛否を決められないとする者が多いことになる。こうした背景には、正社員としての雇用機会が減少し、比較的低賃金の雇用機会である非正社員の増加に関して、社会や自分自身の将来に何らかの脅威を感じている労働者が増えているからかもしれない。

一部の職種では、労働市場が流動化し、市場化が進むにつれて、市場での価格が賃金に大きな影響が及ぼされている。こうした「処遇の決定にあたって、従業員の企業外での評価や“市場価値”が大きく影響を及ぼす仕組みの人事管理」については、「どちらとも言えない」

が最も多く、賛成派は、約 4 割であった。

従業員の能力開発やキャリア形成は従業員本人が考えることとして、企業はあまり関与しない人事管理については、反対派が 56.4 % と圧倒的に多い。「能力開発の責任は個人か？企業か？」に関しては、労働者は企業側にあると考えている者が多い。

### 第3章 勤務先企業の人材マネジメントに対する評価

第 3 章では、現在、自分が勤務している企業の人材マネジメントに対する評価について分析している。評価の対象となる人材マネジメント施策は、次の 4 点である。①長期雇用慣行に対する企業側の考え方、②会社の社員教育の方針、③社員教育の対象者についての方針、④キャリア形成や昇進・昇格などの状況。

まず、①最近 3 年以内の長期雇用慣行に対する企業側の考え方に対する評価をみると、約 4 割が「できるだけ多くの社員を対象とした長期安定雇用を維持していく方針である」と考えている。対象者を限定して長期安定雇用を維持していく方針であると考える 2 割の労働者を加えると、約 6 割が自社では長期安定雇用がなんらかの形で維持されていると考えている。ところが、企業側の長期安定雇用に対する実際の方針とつきあわせてみると、企業側の方針と労働者の意識の間にはミスマッチがみられた。すなわち、企業ができるだけ多くの社員を対象とした長期安定雇用を考えているのに、その企業に勤める労働者の約 4 割はそれを正確に理解していない。逆に企業は、長期安定雇用は経営の優先課題ではないと考えているのに、5 割以上の労働者が誤解をしていたことが明らかになった。すなわち企業側の雇用に関する方針は正確には伝わっていないケースが多数見られたことになる。さらに長期安定雇用の方針については、3000 人以上といった大企業において、それが維持されていると実感している比率が高い。また、日本企業の HRM の分化の型別にみた場合、J 型と New J 型を比較すると、雇用以外のファクターである成果主義が導入されている企業で、雇用に関してもやや強い危機感が持たれていることがわかった。

②会社の社員教育の方針については、会社は OJT を重視していると評価する層が 6 割を超えるなど最も多い。長期的なキャリア形成を通じた教育訓練を重視していると評価する層は、34.0 % であり、それ以外の OFF-JT や自己啓発といった教育については、あまり重視しているとは労働者は考えていないようだ。こうした教育の方針については、年齢といった本人の属性がかなり影響を及ぼしていた上に、企業規模といった労働者の勤務する企業の属性も大きな影響を及ぼしていたと言える。具体的には、3000 人以上といった大企業で、社員教育を重視しているという肯定派の比率が一様に高い。逆に、小規模企業では、肯定派の比率が低いと言った傾向がみられた。

③の社員教育の対象者を選択する方法については、「正社員には均等に社員教育の機会を提供している」と「中核的な役割を担う一部の社員に限定して社員教育の機会を提供してい

る」がほぼ同じ指摘率であった。また、「全社員に均等に社員教育の機会を提供している」も4分の1が指摘していた。ただし、「非正社員にも社員教育の機会を提供している（正社員と同じかどうかはここでは限定していない）」は、1割にみたなかった。社員教育の対象者は、正社員が中心ということになる。社員教育について、A型の企業では、J型やNew J型の企業に比べて後ろ向きだが、仮に、A型の企業が社員教育をする場合は、中核的な役割を担う正社員に対して限定的に実施する比率が高かった。

④のキャリア形成や昇進・昇格などの状況については、①異動の間隔、②希望する仕事への異動の可能性、③課長クラスへの昇進年齢、④部長クラスへの昇進年齢、⑤上位の役職に昇進する間隔、⑥職能資格制度等での昇格のスピードの6点についての評価を質問した。

全体的な傾向について概観してみると、第1に、昇進については、一部で昇進の若年齢化が起こっているものの、それは全体的な趨勢であるとは言えない。第2に、希望する仕事への移動が可能になったかどうかについては、6割がこれを否定するなど、社内での労働者個人の主体的なキャリア形成がここ3年間については、あまり容易ではなかったということがわかった。第3に、職能資格制度上の上位資格取得期間の短縮といった変化は否定されており、最近の傾向として、成果主義的な人事制度が導入されるなどの動きがあったが、職能資格制度の運用自体は、そう大きな変化がなかったことがこの結果から予想される。また、属性別に分析した結果、キャリア形成の方法の中で、部課長への昇進年齢の若年齢化と、上位の役職への昇進の間隔が短くなっている点については、肯定派の比率が年収が上がるほど高まっていた。また、成果主義の導入は、①結果的に部課長への昇進年齢を若年齢化していること、②職能資格制度の運用において、昇格スピードを速めるという変化を促したという2つの可能性が示唆された。そして、企業規模別にみると、規模の小さい企業に比較すると、大企業でキャリア形成の方法に大きな変化が起こっており、しかもそれは、昇進や昇格のスピードを速めるという作用を及ぼしている事が予想される。

#### 第4章 自分自身の処遇と処遇に関する意識

第4章では、①回答者の最近の賃金や賃金制度の変化、②自分自身の処遇に対する納得感、公平感、③処遇に不満があった時の行動について分析している。

①回答者の最近の賃金や賃金制度の変化については、次の点の知見が得られた。まず、第1に、最近の業績を賃金に反映させる動きは、年齢間の賃金格差を縮小させる方向に向いているらしいことや、成果主義が導入されている職場では、結果的に年収が高くなった者の方が低くなった者よりも多いことが明らかになった。第2に、会社の業績変動による賃金変動をみたところ、成果主義が導入されている企業では、賃金が高くなった者よりも低くなった者が多かった。第3に、賃金格差がどのように変化したのかをみたところ、半数近くはほとんど変化がないと回答していたが、変化した層に着目すると、勤続年数が異なる従業員間



で賃金格差の縮小が実感されていた。年功的な賃金からより成果志向の賃金への変化が労働者には実感されているのかもしれない。第 4 に、3 年前と比較した現在の賃金の満足度については、不満に感じている者が半数以上に達していた。第 5 に、成果や業績による賃金変動をみると、業績が悪かった年の指数の平均値は、90.4 であり、業績の良かった年の平均値は、107.6 と、賃金が下がる方向への振れ幅が大きかった。第 6 に、賃金がどのような要素から決定されているか、要素別に配分した労働者の認識結果をみると、①年齢や勤続が 4.4 割、②個人の能力が 2.8 割、③業績や成果が 2.8 割であり、年収が高くなるほど、職階が高くなるほど、能力や業績・成果が重視されるような配分となっていた。

②の自分自身の処遇に対する納得感、公平感については、3 年前と「変わらない」とする意見が半数程度ある。「高まった」か「低下したか」に分けてみると、設定された目標への納得感を除いて、全ての項目で「低下した」の比率が「高まった」の比率を上回っている。

低下した要素に注目すると、評価の賃金・賞与への反映に対する納得感について 27.0 % が低下したと回答している。仕事の成果や能力の評価に関する公平感については、「低下した」という比率は 19.2 % であり、評価そのものよりも評価の処遇への反映のさせ方の方に不満が集中しているようだ。この点について様々な属性別に分析してたところ、3,000 人以上といった大企業では納得感や公正感が高まったとする比率が 3,000 人未満の規模に勤務する層と比べると高かった。大企業では、規模の小さい企業に比べて、人材マネジメントの制度が良く整備されていたり、的確な運用がされている可能性が高い。納得が得られ、公正な人材マネジメントを実現しつつあるのが、3,000 人以上の企業であるのかもしれない。さらに、年収別にみると、900 万円以上といった比較的年収の高い層で、納得感や公正感が高まっているのが確認された。

③の処遇に不満があった時の行動については、最近 3 年間に、自分自身の人事処遇を巡って苦情を言った経験がある者が 26.0 % いた。苦情を言った先は、上司（課長、部長）が多く、労働組合に苦情を言ったものはごく僅かであった。解決したかどうかについては、若年者、年収の低い者、A 型企業に勤務する層で解決した者の比率がやや高かった。

## 第5章 成果主義に関する意識

第 5 章では、成果主義人事管理に関連した①成果給に対する一般的意識、②賃金格差に対する意識、③現在の仕事と成果との関係についてどう考えるか、④現在の会社での成果主義に対する評価を分析している。

①の成果給に対する一般的認識からは、個人の短期的な仕事の成果が評価・処遇に影響を及ぼす成果主義人事管理が拡大をみせる中、労働者の一般的な意識としては、個人の成果よりも会社全体や部門・チームの業績を反映して欲しいと考えていることが明らかになった。

②の賃金格差に対する意識からは、労働者が適当だと考える年収格差は、下に 100 を平

均とした指数でみた時に 16.6、上に 24.2 の広がりを持ち、幅はこの 2 つの合計で 40.8 になり、労働者が受容の限界であると考えられる格差は下に 25.6、上に 39.4 と適当だと考える年収格差の幅である 40.8 よりもさらに大きい 65.0 の幅を持っていることがわかった。また、労働者は、成績の悪い者に対してより多くの罰を与えるような賃金格差の付け方よりも、成績の良い者により多く報いる「報奨的」な賃金格差を望んでいることがわかった。こうした格差について実際の企業の賃金制度と比較すると、制度上の格差も、運用上の格差も労働者が考えている幅よりもかなり小さく、企業側は労働者が期待するほど大きな格差をつけようとしていないというミスマッチが明らかになった。

③の現在の仕事と成果との関係についてどう考えるかについては、成果の目標設定や測定が困難という、仕事そのものが成果主義というシステムに最初から不適合であるという認識がかなりある上に、成果がすぐに現れないという成果主義の特徴とも言える短期志向にそぐわないという事実や、仕事自体が他人との依存関係にあるといった制約を多くの労働者達は認識していた。

④の現在の会社での成果主義に対する評価については、第 1 に、成果主義が導入されているかどうかを正しく認識していない労働者がかなりいることがわかった。第 2 に、自社の成果主義の評価については、賛否が入り乱れ、「個人のやる気を引き出す制度だ」、「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」、「会社全体の業績を向上させる制度である」等について肯定的な評価が高いものの、自社の成果主義が結果的に成功しているかについては、厳しい見方が多かった。第 3 に、自社の成果主義の問題点については、成果の測定が困難な部署があることを約 8 割の労働者が指摘するなど、多くの企業、職場で成果主義の前提となる成果の測定に関して疑問が投げかけられていた。また、「評価者によって従業員の評価がばらつく」といった“人の成果を評価する”という根本的な難しさに関する問題点が、多く労働者の注目を集めているなど、成果主義の根本的な問題点が露呈される結果となった。

## 第6章 最近の職場の変化

第 6 章では最近 3 年間の職場の変化について、分析している。最近の職場の変化として指摘率が高かったのは、「精神的なストレスが増加した」、「会社全体の業績に対する意識が高まった」「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」が上位 3 つであり、総合的に考えると業績を上げるため、仕事に邁進し、疲れ切っている労働者の姿が背後にあることが予想される。その一方で、「仕事に必要な知識の習得に励むようになった」といった能力開発への意欲、関心の高まりを示唆するような項目でも指摘率が高いなど、企業から個人へと自律したキャリア形成や職業生活が考慮されるようになったという変化が垣間見られた。

職場の変化について因子分析にかけることによって、情報を集約したところ、職場の変化のうち仕事へのやる気、モラルに変化が起こったとする「モラル因子」が第 1 因子と

して、離転職や雇用の安定性に関する意識の変化が起こったとする、「離転職意識因子」が第2因子として、労働時間の長時間化など、労働負荷に関する変化が実感されたとする「労働負荷意識因子」が第3因子として抽出された。これらの3つの因子については、モラル因子と（離転職意識因子または労働負荷意識因子）の間に負の相関がみられ、離転職因子と労働負荷意識因子には正の相関がみられた。

各因子について属性別に分析したところ、①30歳未満の若年層や年収の低い層で、モラルダウンがみられ、年収の高い層、大企業勤務者、売上げを伸ばしている企業勤務者、衰退型のHRMが適用されている企業勤務者でモラルが向上していることが確認できた。収入の上での格差がモラルをある程度規定しているらしいことがこれらの結果から予想される。②比較的年齢の低い層や500万円未満の年収の層、A型企業勤務者で離転職が強く意識されている。③年収900万円以上の比較的年収の高い層、サービスの仕事、販売の仕事、3,000人以上の大企業勤務者、衰退型の企業勤務者で労働時間の長時間化といった負荷が強く認識されているという3つの知見が得られた。

また、最近の職場の変化として非正社員化の進展があるが、回答者である正社員は、非正社員について、「繁忙期には不可欠な存在」、「自分の仕事のサポートができる」、「常時、職場に不可欠な存在」といった印象を多くの者が抱いている。ただし、「自分の代理として仕事ができる」に関しては、契約期間や労働時間が長いと思われる契約社員が、やや高い期待を集めているが、契約期間が限定されている派遣社員、労働時間が短いアルバイト・パートタイマー社員などは、契約社員ほど高い期待は集めていない。

## 第7章 コーポレート・ガバナンスに関する意識

第7章では、最近注目を浴びているコーポレート・ガバナンスについて、労働者がどのような意識を持っているのか、①重要な意思決定の方法、②会社に対する意識の変化、③経営者は信頼されているか、④ステークホルダーについての認識、⑤労働組合への期待を分析している。まず、①の経営に関する重要な意思決定の構造についての労働者の認識をみると、8割の労働者が意思決定はトップダウンで行われていると考えている。

②の会社に対する意識の変化をみると、「あてはまる度合いが低くなった」項目として、「従業員の意向を尊重した経営が行われている」（32.2%）、「いつも従業員が大切にされている」（31.1%）、「業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす」（29.5%）、「従業員が自由に発言できる雰囲気がある」（27.5%）などの指摘率が高く、労働者は会社から尊重されなくなったといった変化を感じ取っているようだ。

③の経営者は信頼されているかについては、24.3%が「あてはまる度合いが低くなった」と回答しているなど、労働者の経営者に対する信頼には大きな揺らぎが生じていた。さらに、その要因の1つには成果主義の導入の有無があり、成果主義が導入されている層で、信頼

がより失われつつあることが示唆された。

④のステークホルダーについての認識をみることで、会社は誰のものであると労働者は認識しているのかを明らかにしようとしたところ、「社長など会社の経営陣」が最も発言力が強いと考える者が6割強と最も多かった。メインバンクなど主要な取引銀行は、3年前（1.9%）、現在（2.8%）ともに極めて低く、労働者達は、メインバンクの発言力を実際以上に軽視しているように見える。また、株主重視のガバナンスが叫ばれる中、国内の機関投資家、個人投資家、外国人投資家の比率は極めて低い。労働者の認識をみる限りガバナンス構造において、株主重視型に移行していると言った大きな変化はみられないように思われる。しかし、実際に株主への期待、意見をたずねると経営への介入、経営者の監督の強化などを期待している上に、株主は従業員利益を脅かさないという意見がかなり多く、株主は少なくとも労働者にとっては敵対視されていないようだ。

⑤の大幅な労働条件の変更が伴う際に労働組合にどのような期待を抱いているかをみたところ、労働組合への期待は大きく、なおかつ積極的に人事制度改定に関与し、しかも個別的労使関係にも気を配るべきと考えている労働者が少なくないことが明らかになった。

## 第8章 仕事の満足度とコミットメント

第8章では、①仕事や会社に対するコミットメントと、②職業生活全般についての満足度について分析している。

①のコミットメントについては、「会社の業績や評判が自分のように気になる」といった情緒的なコミットメントの項目に賛成する者が6割弱に上るなど、会社と自分自身の業績や評判を同一視する傾向が高いことがわかった。しかし、その反面功利的なコミットメント項目である「成果や処遇が公正で自分に見合っているから」、「仕事を通して自分が成長できる」「やりがいのある仕事に恵まれているから」といった項目について賛成するものも少なくなかった。要するに、組織にべったりと一体化するというよりは、バランス良く距離をとって接している労働者達のスタンスが浮かび上がった。

功利的コミットメントと情緒的コミットメントを属性別に分析したところ①功利的コミットメントについては、年収が高くなるほど高まる点や3,000人以上などの大企業で高い事が観察された。収入や企業の社会的威信の面で多くの恩恵を被る層ほど功利的コミットメントは高まるようだ。一方、情緒的コミットメントについては、年齢や年収と相関がみられたが、功利的コミットメントのように企業規模との相関はみられなかった。また、A型企業で情緒的コミットメントが低く、A型企業に勤務する労働者の転職志向の強さを裏付ける結果となった。

②の職業生活の満足度については、満足派の比率が高いのは、「通勤時間」（72.2%）、休日・休暇（57.4%）、職場の人間関係（53.0%）、仕事の内容（51.6%）、現在の正社員であ

るという就業形態（50.7 %）であった。仕事自体の満足度よりも、職業生活を支える諸条件を示す項目での満足度が上位を占めたことになる。不満派の比率が高いのは、「賃金」の51.9 %であり、他の項目に比べて圧倒的に高い。職業生活を支える諸条件には満足しているものの、労働条件のうち生活水準に直結する賃金については、極めて不満が強いという結果になった。

仕事全体の満足度が他のどのような満足度によって規定されているのかを重回帰分析により明らかにしたところ、満足度が高まれば仕事全体の満足度も高まる項目としては、個人の仕事の裁量、賃金、仕事の内容、仕事の量、職場の人間関係、評価・処遇、仕事と生活のバランス、職場環境（作業環境等）、会社の将来性といった多くの項目が統計的に有意な影響を与えていた。一方満足度が高くなると仕事全体の満足度が低くなる項目については、職位、福利厚生、通勤時間といった項目が統計的に有意な影響を与えていた。

企業の正社員数と、業種をコントロールして、成果主義の導入状況と仕事全体の満足度に関連が無いか重回帰分析で確認したところ、成果主義の導入と仕事全体の満足度には統計的に有意な関係がないことがわかった。

仕事全体の満足度は企業の HRM の方針とどのような関係があるのか。成果主義の導入の有無と長期雇用の方針の 2 軸による日本企業の HRM の分化の型を使って、仕事全体の満足度との関係を確認するために重回帰分析を行ったところ、A 型企业では、仕事全体の満足度が低くなることがわかった。また、こうした HRM 類型をコントロールすると、正社員数 3,000 人以上と建設業で満足度が高くなり、情報通信業と運輸業で満足度が低くなることがわかった。

長期雇用の放棄と、成果主義によって成り立つ A 型企业の HRM が労働者の満足度を下げている点は、望ましい HRM を構想するための重要な基礎資料となると考えられる。

### 本文の分析における留意事項－クロス集計の軸の解説－

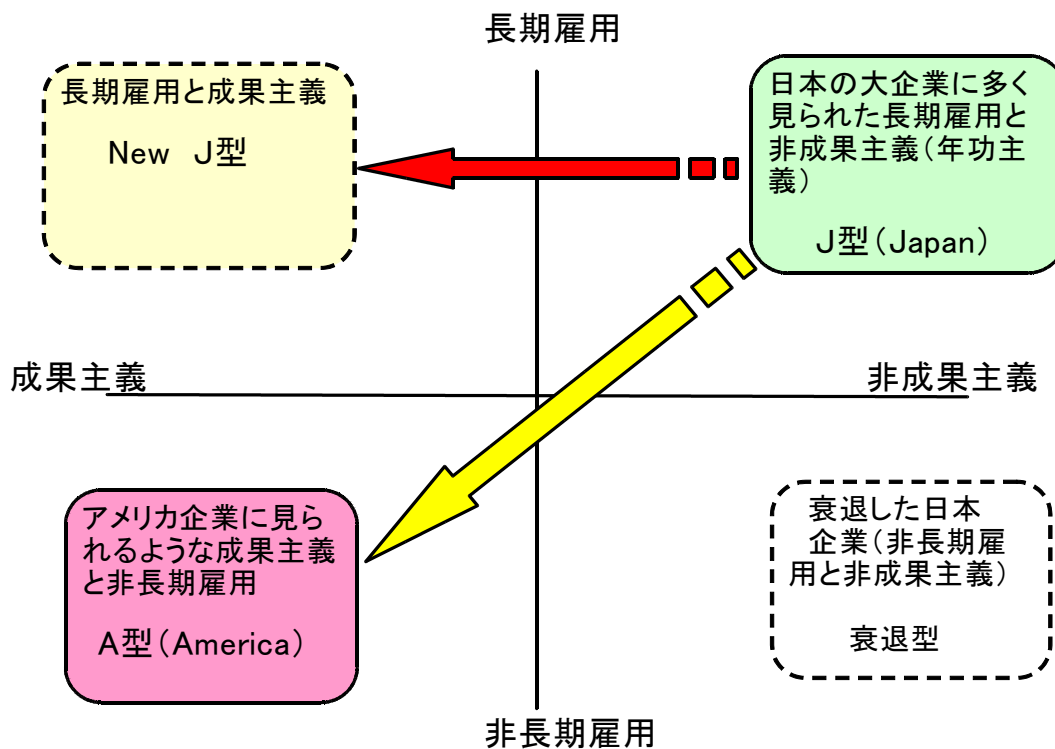
第Ⅲ部においては、基本的に以下の集計軸で分析をしている。①回答者の年齢、②回答者の年収、③回答者の職種という労働者の属性に加えて、④回答者が勤務している企業が成果主義を導入しているか否か。⑤正社員数、⑥業種、⑦企業業績の変化として、5 年前と比較した売上高の変化、⑧日本企業の HRM（人的資源管理）の分化の型。

なお、年齢別の集計では、61 歳以上についてと、業種では、電気・ガス・水道・熱供給業と飲食店・宿泊業、その他の業種については、ケースの数が極めて少ないため、集計結果は掲載するが、分析では言及をしていない。

また、日本企業の HRM の分化の型について若干解説すると、この調査に先立って、以下の 2 つの軸を使って、企業の HRM について 4 つの類型を作った。第 1 の軸は、長期雇用か長期雇用の放棄かであり、第 2 の軸は成果主義を導入しているか否かである。その結果、J

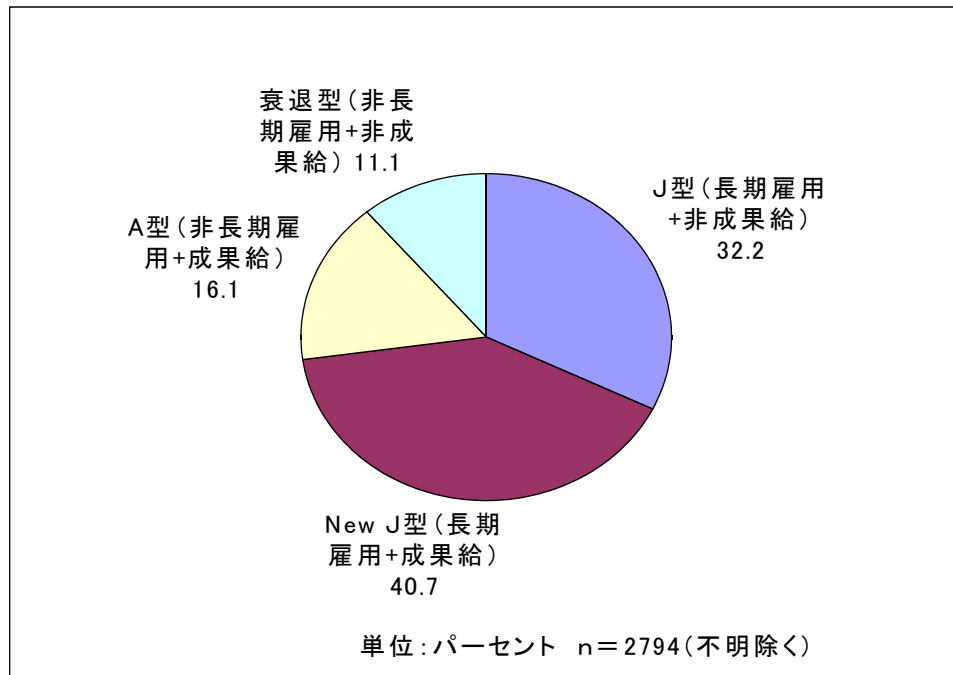
型（長期雇用+非成果給）、New J型（長期雇用+成果給）、A型（非長期雇用+成果給）、衰退型（非長期雇用+非成果給）という4つの類型が設定された（第1図参照）。

第1図 成果主義VS非成果主義 長期雇用VS非長期雇用の2軸で見たHRMの類型



この分類は、企業調査の結果をまとめた宮本（労働政策研究報告書 No.33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』、第2章「コーポレート・ガバナンスの変化と人材マネジメント」）の知見に依拠している。この分析軸を簡単に解説すると、まず、従来の日本型のHRMを長期雇用と非成果給の組み合わせであるJ型（Japan型）と設定し、このJ型が成果主義の導入によって長期雇用と成果主義の組み合わせであるNew J型という進化型を設定した。次に、アメリカ企業でみられる成果主義と非長期雇用の組み合わせをA型（America型）と設定した。ただし、宮本（2005）でも解説されている通り、アメリカの企業が全てこのA型になるという訳ではない。宮本は、①アメリカ企業において先任権は放棄されていないこと、②成果給の対象者とそれ以外の者の職務が厳密に区別されているという前提に立ちつつあえて、理念型としてのアメリカ型（A型）を設定している。4番目の類型として、従来の日本企業の衰退した形態として想定される、非長期雇用と非成果主義という特徴を併せ持つ衰退型を設定した。以上の4つの類型は、長期雇用と成果主義という2つの軸を用いて、現実を理解したり、仮説を構成または検証するための手段としての性格を持っているといえる。なお、これらの4つのタイプが従業員調査において、どの程度の割合で存在するのかは第2図を参照して欲しい。

第2図 日本企業のHRMの分化の型の構成比



参考文献

宮本光晴(2005) 第2章「コーポレート・ガバナンスの変化と人材マネジメント」労働政策研究報告書 No.33『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』所収、(独)労働政策研究・研修機構。





## 第1章 労働者のキャリア意識

### この章の要約

第1章では、労働者のキャリア意識について次の点5の側面から分析している。まず、第1に、他社への転職や出向、独立等も含めた今後の自分自身のキャリア、第2に、望ましいキャリア形成の方法、第3に、管理職や専門職など、職業という平面からみたキャリア志向、第4に、転職の際に重視する条件、第5に、自分の持つ職業能力が他社で働いた場合にどの程度通用するかについて質問した結果を分析した。

その結果、以下の5つの知見が得られた。まず、第1に、労働者が自分自身の今後のキャリアをどのように考えているかについては、総体としてみれば、基本的に現在在籍している会社やその関連会社での長期的な雇用の可能性を信じている者が56.6%と半数を超える結果になった。また、J型の企業とNew J型を比較してみると、成果主義という新しい仕組みが導入されているNew J型の企業に勤める労働者の方が僅かに長期雇用への信頼感が薄いと読み取れるような結果となった。成果主義という評価・処遇制度上の新しい人材マネジメント施策は、雇用の保証という雇用関係に対する意識にも、どちらかといえば、緊張を強いるような心理的な変化を与えていることになる。また、長期雇用の放棄と、非成果主義の組み合わせである衰退型の企業においても、J型の企業とほぼ同じレベルで長期雇用への期待感が強く、企業の思惑と労働者の思惑のミスマッチがみられた。

第2に、望ましいキャリア形成の方法については、年齢が高くなるほど一社継続志向が強くなり、年齢が低くなるほど複数企業でのキャリア形成が意識されている。また、アメリカ等の外資系企業に代表される非長期雇用と成果主義の組み合わせであるA型の企業に勤めるものは、J型やNew J型とは異なるキャリア観、すなわち転職志向が強いことが示唆された。

第3に、キャリア志向を管理職志向か専門職志向かに分けてみたところ、管理職志向と専門職志向はほぼ同数であった。また、年収が低い層で、長期的なキャリアに展望を見いだせない不透明感を抱える者の比率が高かった。

第4に、転職をする際に最も重視する条件については、仕事志向が最も多く、2番目に賃金志向が多い。賃金志向について年収の面から分析してみると、年収の比較的低い層でこうした志向を持っていることが明らかになり、転職の条件の選択においては、欲求段階説のような階層構造が背後にあることが示唆される。

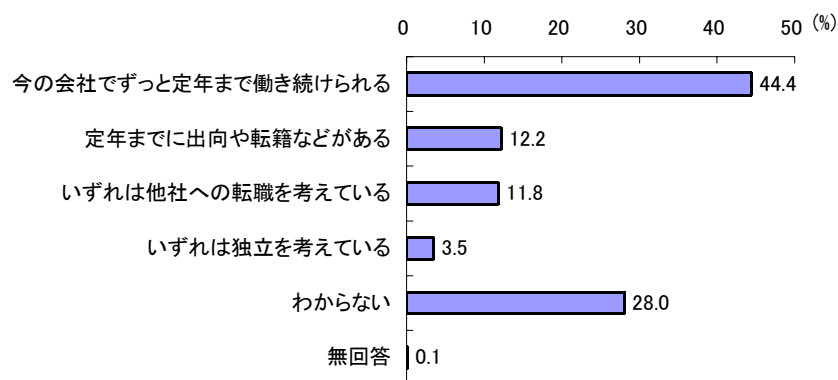
第5に、自分が現在勤めている会社で身につけた職業能力が同業他社でどの程度通用するかについては、自分の職業能力の7割以上が他社でも通用すると考えている者が全体の4割に上った。年齢が上がるほど、他社での職業能力の通用度も高くなる傾向がみられ、仮に、

年齢と勤続年数がある程度リンクしているとする、勤続年数が延びるほど企業特種的な技術や知識が蓄積されてしまうために、他社で働くことが難しいと考えるような、古典的な労働経済学の知見を、労働者の意識の上では、やや否定する結果となった。

## 1. 自分自身の今後のキャリア

自分自身の今後のキャリアについて、最も近いと考えられるキャリアの選択肢を1つ選ぶ形で質問したところ（第1-1-1図参照）、最も多かったのは、「今の会社ですべて定年まで働き続けられる」（44.4%）であった。回答者の年齢は、20歳代から60歳代までとばらつきがあるものの、全体で見ると、44.0%が定年まで働き続けられると認識している。企業グループ内での雇用の継続を意味する「定年までに転籍などがある」と考える者も12.2%いる。また、「いずれ他社への転職を考えている」は、11.8%であり、「いずれは独立を考えている」は、僅かに3.5%にとどまった。その一方で、「わからない」と答えた者も28.0%いるなど、今後の見通しについて、不透明感を感じている労働者も少なくない。総体としてみれば、基本的に現在在籍している会社やその関連会社での長期的な雇用の可能性を信じている者が56.6%と半数を超える結果になった。

第1-1-1図 今後のキャリア



次に、今後のキャリアについて属性別にみる（第1-1-2表参照）。年齢別にみると、①年齢が高くなるほど「今の会社ですべて定年まで働き続けられる」とする比率が高くなる、②年齢が低くなるほど「いずれは他社への転職を考えている」とする比率が高くなる、③年齢が低くなるほど「わからない」とする比率が高くなるといった傾向がみられる。

年収別にみると、第9章の回答者の属性で分析されている通り、年齢が上がるほど年収が上がるという相関が見られることから、年収と年齢には同じような傾向がみられる。

職種別にみると、管理的な仕事で「今の会社ですべて定年まで働き続けられる」とする比率が63.2%と他の職種に比べて圧倒的に高いが、これはやはり第9章の回答者の属性で分

析されている通り、年齢が上がるほど管理的な仕事をしている者の比率が高いというのが 1 つの理由であろう。また、事務やサービスの仕事で「いずれは他社への転職を考えている」とする比率が他の職種に比べて若干高い。転職志向が強いと予想される専門的・技術的な仕事では、同比率は 13.7 %とさほど高いわけではない。専門的・技術的な仕事といっても、他社で通用する汎用的な技術を持っているわけではない事がこの結果から予想できる。この点については、また後で分析する。

第1-1-2表 今後のキャリア

		今の会社ですずっと定年まで働き続けられる	定年までに出向や転籍などがある	いずれは他社への転職を考えている	いずれは独立を考えている	わからない	無回答	合計
合計		1254	343	333	98	791	4	2823
		44.4	12.2	11.8	3.5	28.0	0.1	100.0
年齢別	30歳未満	18.9	7.5	30.7	4.9	38.0	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	32.1	13.3	13.3	3.9	37.2	0.1	100.0
	40歳以上50歳未満	51.2	18.2	4.6	3.6	22.2	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	75.9	7.1	3.4	1.2	12.4	0.0	100.0
	61歳以上	75.7	2.7	0.0	5.4	10.8	5.4	100.0
年収別	350万円未満	21.3	5.9	27.6	3.5	41.5	0.2	100.0
	350万円～500万円未満	36.0	11.4	15.7	4.6	32.2	0.0	100.0
	500万円～700万円未満	48.6	14.2	7.0	3.7	26.3	0.3	100.0
	700万円～900万円未満	63.2	14.3	3.6	2.7	16.2	0.0	100.0
	900万円以上	69.3	17.6	2.0	2.0	9.0	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	38.0	11.4	13.7	6.6	30.3	0.2	100.0
	管理的な仕事	63.2	15.4	4.3	2.1	14.7	0.3	100.0
	事務の仕事	34.1	10.5	16.4	2.7	36.3	0.1	100.0
	販売の仕事	41.8	13.7	11.4	4.4	28.7	0.0	100.0
	サービスの仕事	36.2	10.3	16.4	2.6	34.5	0.0	100.0
	その他	45.5	7.8	13.6	3.2	29.9	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	41.4	13.8	13.3	3.7	27.7	0.1	100.0
	導入していない	48.4	10.1	9.9	3.2	28.2	0.2	100.0

さらに、正社員数と、日本企業の HRM の分化の型別にみる（第1-1-3表参照）。まず、正社員数別にみると、①規模が大きくなるほど、「定年までに定年まで出向や転籍などがある」（37.5 %）とする比率が高くなる、② 3000 人以上の大企業勤務者では、①で指摘した早期の企業グループへの排出があるからか、「今の会社ですずっと定年まで働き続けられる」の比率や、「いずれは他社への転職を考えている」とする比率がそれ以下の規模と比較して低い。3000 人以上の大企業労働者のキャリア観は、それ以下の規模の企業に勤める者と比較すると、自社も含めた企業グループ全体での雇用保障が強く意識されている結果となった。

次に、日本企業の HRM の分化の型別にみる。着目すべきポイントは、企業の雇用についての思惑である長期雇用か否かと、実際にそこで働いている労働者のギャップがこの結果から明らかになることである。

従来の日本の企業に多くみられた類型である J 型（長期雇用+非成果給）に勤める労働者は、「今の会社ですずっと定年まで働き続けられる」（49.3 %）の比率が最も高い。それに対

して、従来型の日本企業の進化型とも考えられる New J 型（長期雇用+成果給）では、「今の会社ですべて定年まで働き続けられる」（42.8 %）の比率が若干低く、「定年までに出向や転籍などがある」や「いずれは他社への転職を考えている」の比率が、J 型と比べて僅かに高い。雇用保障という面では、同じ長期雇用志向であるのにも関わらず、J 型と New J 型に勤める労働者の間では、意識が僅かに異なる結果となった。成果を問われることによって、労働者のキャリア意識にも変化が現れ始めているのかもしれない。

また、A 型（非長期雇用+成果給）では、「今の会社ですべて定年まで働き続けられる」（37.4 %）が低く、「いずれは他社への転職を考えている」（15.6 %）の比率が他の類型に比べて高い。転職志向が強いという点で、A 型企业で働く労働者のキャリア志向は J 型や New J 型で働く労働者とは異なっていると言える。

長期雇用も成果主義も放棄された衰退型（非長期雇用+非成果主義）で働く労働者の「今の会社ですべて定年まで働き続けられる」の比率に注目すると、46.0 %であり、J 型の同比率と大きな差は無い。企業側は既に長期雇用に否定的であるのにも関わらず、そこで働く労働者達は、自社内での長期的な雇用の保障を思い描いているという点で、悲劇的な状況があると言える。

第1-1-3表 今後のキャリア

		今の会社ですべて定年まで働き続けられる	定年までに出向や転籍などがある	いずれは他社への転職を考えている	いずれは独立を考えている	わからない	無回答
合計		1254	343	333	98	791	4
		44.4	12.2	11.8	3.5	28.0	0.1
正社員数	300人未満	45.7	7.7	12.8	3.9	29.7	0.3
	300～500人未満	46.1	9.4	12.3	3.1	29.1	0.0
	500～1000人未満	42.8	13.2	11.3	2.3	30.2	0.2
	1000～3000人未満	43.9	16.0	12.8	3.2	23.8	0.3
	3000人以上	36.8	37.5	4.2	5.6	16.0	0.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	49.3	9.2	9.9	2.7	28.8	0.1
	New J型(長期雇用+成果給)	42.8	14.3	12.4	3.4	26.8	0.2
	A型(非長期雇用+成果給)	37.4	12.2	15.6	4.5	30.3	0.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	46.0	12.6	10.0	4.9	26.2	0.3

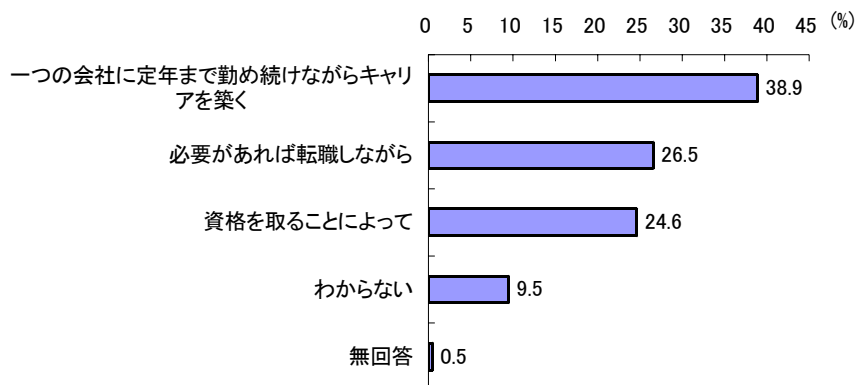
## 2. 望ましいキャリア形成の方法

自分がどのような方法でキャリア形成をしたいと考えているのかについてたずねたところ（第1-2-1図参照）、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」が 38.9 %と最も多い。「必要があれば転職しながらキャリアを築く」（26.5 %）、「資格を取ることによってキャリアを築く」（24.6 %）は、ほぼ全体の 4分の1 ずつであった。

望ましいキャリア形成の方法について属性別にみる（第1-2-2表参照）。まず、年齢別にみると、年齢が高くなるほど、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」とする比率は高まる。逆に、年齢が低くなるほど、「必要があれば転職しながらキャリアを築

く、「資格を取ることによってキャリアを築く」の比率が高まる傾向にある。若年層ほど、一社でキャリア形成をしようとは考えていないようだ。

第1-2-1図 望ましいキャリア形成の方法



第1-2-2表 望ましいキャリア形成の方法

		一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く	必要があれば転職しながら	資格を取ることによって	わからない	無回答	合計
合計		1098	749	695	267	14	2823
		38.9	26.5	24.6	9.5	0.5	100.0
年齢別	30歳未満	15.7	40.9	30.5	12.8	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	29.6	31.6	28.1	10.2	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	49.5	20.3	22.9	6.9	0.4	100.0
	50歳以上60歳まで	58.2	15.8	16.7	8.4	0.9	100.0
	61歳以上	67.6	5.4	18.9	2.7	5.4	100.0
年収別	350万円未満	18.7	32.6	32.6	15.4	0.7	100.0
	350万円～500万円未満	28.6	32.4	30.8	7.9	0.3	100.0
	500万円～700万円未満	42.9	26.2	20.9	9.2	0.8	100.0
	700万円～900万円未満	56.3	18.1	18.9	6.3	0.4	100.0
	900万円以上	64.8	18.4	13.5	3.3	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	35.1	34.1	22.0	8.5	0.4	100.0
	管理的な仕事	56.6	20.2	17.1	5.7	0.4	100.0
	事務の仕事	26.8	25.5	35.2	11.7	0.9	100.0
	販売の仕事	40.4	33.3	15.2	10.8	0.3	100.0
	サービスの仕事	31.0	25.9	35.3	7.8	0.0	100.0
	その他	33.1	24.7	26.6	15.6	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	38.2	28.4	24.0	8.8	0.6	100.0
	導入していない	39.7	24.0	25.6	10.4	0.3	100.0

次に、年収別にみると、年収と年齢が正の相関があるせいか、年齢でみた時と同じような傾向がみられる。

職種別にみると、年齢や年収が高い管理職で「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」の比率が 56.6 % と飛び抜けて高い。専門的・技術的な仕事や販売の仕事で、「必

要があれば転職しながらキャリアを築く」の比率が他の職種に比べて高い。事務の仕事やサービスの仕事で、「資格を取ることによってキャリアを築く」の比率が他の職種に比べて高いなど、現在の仕事の内容によって望ましいキャリア形成の方法はかなり異なることがわかった。

成果主義の導入状況別にみても、大きな差はみられなかった。

望ましいキャリア形成の方法について、正社員数と、日本企業の HRM の分化の型別にみる（第1-2-3表参照）。正社員数別にみると、規模が大きくなるほど、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」の比率が高まる傾向がみられる。1000 人未満の企業では、各選択肢の構成比が似た傾向になっている。

日本企業の HRM の分化の型別みると、A 型（非長期雇用+成果給）の企業に勤める者は、他の類型に比べて、「一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く」の比率が低く、「必要があれば転職しながらキャリアを築く」や「資格を取ることによってキャリアを築く」の比率が若干高い傾向がみられる。在日外資系企業等に代表される A 型企业に勤務する労働者のキャリア志向は、それ以外の企業に勤務する労働者と比べて、転職志向が強いと言えるかもしれない。

第1-2-3表 望ましいキャリア形成の方法

		一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く	必要があれば転職しながら	資格を取ることによって	わからない	無回答	合計
合計		1098	749	695	267	14	2823
		38.9	26.5	24.6	9.5	0.5	100.0
正社員数	300人未満	36.8	26.2	25.8	10.9	0.3	100.0
	300~500人未満	36.7	27.5	25.0	10.2	0.7	100.0
	500~1000人未満	39.3	25.2	24.7	10.0	0.8	100.0
	1000~3000人未満	43.3	28.5	21.5	6.7	0.0	100.0
	3000人以上	53.5	23.6	18.1	4.9	0.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	40.2	22.5	26.1	10.9	0.3	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	40.5	27.7	22.7	8.6	0.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	31.8	30.5	27.6	9.4	0.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	38.2	28.5	23.9	9.1	0.3	100.0

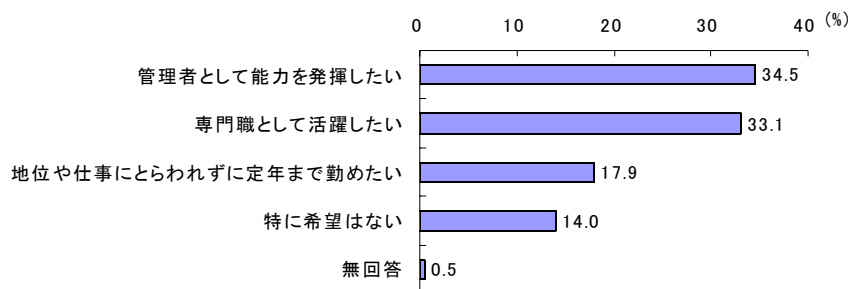
### 3. 管理職志向・専門職志向

今後、築いていきたい職業に対するキャリア志向を、管理職志向か専門職志向かで分けてたずねたところ（第1-3-1図参照）、管理職志向が 34.5 %、専門職志向が 33.1 % とほぼ同じ比率であった。地位や仕事にとらわれずに定年まで勤めたいとする明確な志向がない者は 17.9 % であった。

属性別にみると（第1-3-2表参照）、役職への就任と年齢が関係があるからか、40 歳以上 50 歳未満で、管理職志向の比率が 42.7 % と最も高く、それ以上の年齢では逆に同比率は低くなる傾向がある。また、年齢が低くなるほど、専門職志向の比率が高まる。

年収別にみると、年収が高くなるほど、管理職志向の比率が高まる。年収が低くなるほど「特に希望がない」という比率が高まる。年収の低い層で、将来のキャリアに展望を見いだせない層が多いことに注意する必要があるかもしれない。

第1-3-1図 管理職志向・専門職志向



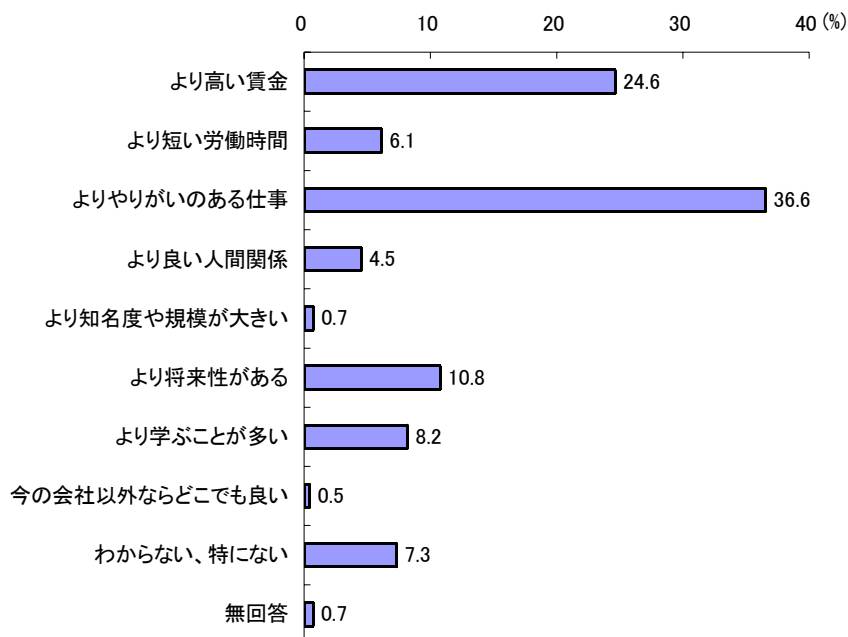
第1-3-2表 管理職志向・専門職志向

		管理者として能力 を発揮したい	専門職として活躍 したい	地位や仕事にとら われずに定年まで 勤めたい	特に希望はない	無回答	合計
合計		975 34.5	935 33.1	506 17.9	394 14.0	13 0.5	2823 100.0
年齢別	30歳未満	28.3	39.6	11.6	20.3	0.2	100.0
	30歳以上40歳未満	37.6	36.3	12.5	13.2	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	42.7	31.2	17.2	8.5	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	26.0	25.6	32.9	15.1	0.3	100.0
	61歳以上	18.9	24.3	24.3	24.3	8.1	100.0
年収別	350万円未満	17.8	35.0	18.3	27.8	1.1	100.0
	350万円～500万円未満	31.6	38.4	16.7	12.9	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	39.0	32.0	18.4	10.4	0.3	100.0
	700万円～900万円未満	42.0	31.5	19.5	6.9	0.0	100.0
	900万円以上	51.2	23.0	16.4	9.4	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	23.5	60.5	10.2	5.6	0.2	100.0
	管理的な仕事	52.7	19.8	17.6	9.8	0.1	100.0
	事務の仕事	22.1	32.0	22.7	22.2	0.9	100.0
	販売の仕事	42.7	27.2	18.4	11.4	0.3	100.0
	サービスの仕事	41.4	32.8	12.9	11.2	1.7	100.0
	その他	30.5	29.9	18.2	21.4	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	36.0	32.7	16.9	14.1	0.3	100.0
	導入していない	32.6	33.9	19.1	13.6	0.7	100.0

#### 4. 転職の際に最も重視する条件

仮に、転職をするとしたら、どのような条件を最も重視するかについて 1 つだけ選択してもらった結果をみると（第1-4-1図参照）、「よりやりがいのある仕事」が 36.6 % と最も高く、「より高い賃金」が 24.6 % と 2 番目に高い。90 年代後半以来、企業再編やリストラなど不安定な社会状況が続いたせいか「より将来性がある」を挙げる労働者も 10.8 % いた。

第1-4-1図 転職の際に最も重視する条件



第1-4-2表 転職の際に最も重視する条件

		より高い賃金	より短い労働時間	よりやりがいのある仕事	より良い人間関係	より知名度や規模が大きい	より将来性がある	より学ぶことが多い	今の会社以外ならどこでも良い	わからない、特にな	無回答
合計		695	173	1032	127	21	304	231	13	207	20
年齢別	30歳未満	23.2	5.3	37.6	3.7	1.2	10.6	12.0	0.8	5.1	0.4
	30歳以上40歳未満	26.7	5.0	35.2	4.7	0.8	14.1	8.2	0.0	4.7	0.5
	40歳以上50歳未満	29.3	5.6	37.8	2.9	0.5	10.9	5.5	0.3	6.8	0.5
	50歳以上60歳まで	17.6	8.3	37.7	6.5	0.7	6.2	8.1	1.2	12.7	1.0
	61歳以上	8.1	18.9	13.5	13.5	0.0	0.0	10.8	0.0	27.0	8.1
年収別	350万円未満	28.9	5.9	27.8	5.7	1.3	11.7	10.7	0.7	6.7	0.7
	350万円～500万円未満	26.5	6.0	37.3	4.3	0.8	11.1	8.6	0.3	4.9	0.2
	500万円～700万円未満	23.9	6.3	36.3	4.3	0.5	12.4	6.6	0.4	8.2	1.0
	700万円～900万円未満	23.9	7.1	41.4	3.8	0.6	9.9	6.1	0.6	6.3	0.2
	900万円以上	19.7	4.5	45.5	2.9	0.8	7.0	9.0	0.4	9.0	1.2
職種別	専門的・技術的な仕事	26.2	6.2	37.4	2.9	0.4	12.7	7.3	0.2	5.8	1.0
	管理的な仕事	25.2	5.9	39.4	3.9	1.0	7.8	7.4	0.5	8.1	0.8
	事務の仕事	22.8	6.7	35.2	6.5	0.8	10.3	9.3	0.6	7.1	0.8
	販売の仕事	26.0	5.6	33.3	3.2	1.2	15.8	8.8	0.3	5.6	0.3
	サービスの仕事	20.7	6.0	41.4	2.6	0.0	12.9	6.9	1.7	7.8	0.0
	その他	26.6	6.5	34.4	5.2	0.0	9.1	7.1	0.0	11.0	0.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	25.0	6.0	37.5	4.6	0.6	10.3	8.5	0.4	6.7	0.4
	導入していない	23.8	6.4	35.5	4.5	0.9	11.4	7.9	0.5	8.1	1.1

転職の際に最も重視する条件について属性別にみる（第1-4-2表参照）。まず、年齢別にみると、他の世代に比べて、仕事が集中し、負荷が高い年代であるからか、40歳以上50歳未満で「より高い賃金」とする比率が29.3%と最も高い。「よりやりがいのある仕事」に関しては、61歳以上を除けば年齢別にみて大きな違いはない。30歳未満では「より学ぶことが多い」の比率が12.0%と高い。ただし、若年層で能力開発への志向が高いのか、若年層の仕事が比較的レベルが低いことから、こうした結果になったのかについてはわからない。



年収別にみると、年収の低い層、とりわけ 350 万円未満で「より高い賃金」とする比率が 28.9 %と高い。「よりやりがいのある仕事」に関しては、350 万円未満の同比率が 27.8 %なのに対して、900 万円以上では、45.5 %と大きな開きが見られた。350 万円未満では仕事内容よりも賃金の志向が強いのは予想できるが、900 万円以上の年収の高い層の半数弱が「よりやりがいのある仕事」を挙げている点は、年収が上がるほどより高次の欲求が生じるといった有名なマズローらの、心理学の既存の研究結果を裏付けているのかもしれない。

職種別にみると、サービスの仕事や、管理の仕事で、「よりやりがいのある仕事」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第1-4-3表 転職の際に最も重視する条件

		より高い賃金	より短い労働時間	よりやりがいのある仕事	より良い人間関係	より知名度や規模が大きい	より将来性がある	より学ぶことが多い	今の会社以外ならどこでも良い	わからない、特にない	無回答	合計
合計		695	173	1032	127	21	304	231	13	207	20	2823
		24.6	6.1	36.6	4.5	0.7	10.8	8.2	0.5	7.3	0.7	100.0
正社員数	300人未満	25.8	5.8	32.7	4.6	0.4	10.8	9.7	0.7	8.7	0.9	100.0
	300～500人未満	24.9	6.6	33.6	6.0	0.8	11.3	8.2	0.4	7.3	0.9	100.0
	500～1000人未満	26.0	5.5	38.3	3.8	1.2	10.2	5.7	0.3	8.3	0.7	100.0
	1000～3000人未満	21.5	7.0	40.7	2.6	0.9	11.9	10.5	0.3	4.7	0.0	100.0
	3000人以上	18.8	6.9	54.9	2.1	0.7	6.9	6.9	0.0	2.8	0.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	24.6	6.0	35.9	4.4	1.1	11.5	7.0	0.3	8.0	1.1	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	26.9	6.2	35.8	5.3	0.7	8.7	8.4	0.4	7.0	0.4	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	20.0	5.3	41.6	2.9	0.4	14.5	8.9	0.4	5.6	0.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	21.7	7.4	34.6	4.2	0.3	11.3	10.4	1.0	8.1	1.0	100.0

正社員数別にみると（第1-4-3表参照）、3000人以上などの大企業では、「より高い賃金」の比率が低く、「よりやりがいのある仕事」の比率が高い。

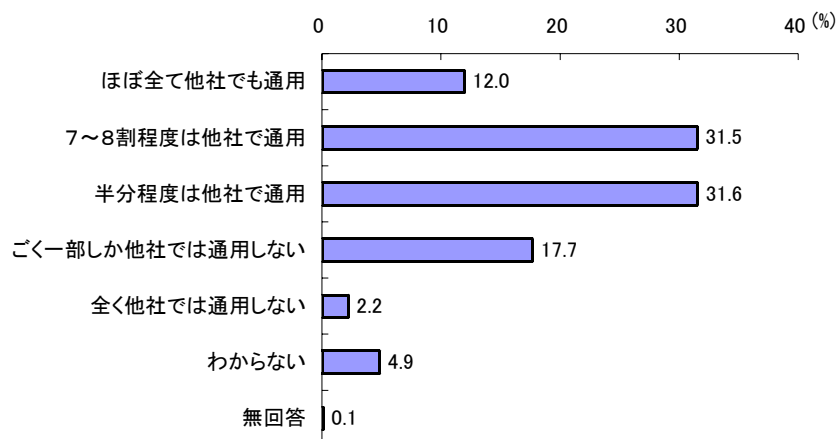
日本企業のHRMの分化の型別にみると、J型（長期雇用+非成果給）やNew J型（長期雇用+成果給）で、「より高い賃金」の比率が他の類型に比べて高い。A型では、「よりやりがいのある仕事」の比率が41.6%と他の類型に比べて高い。A型企业に勤める労働者は、転職志向が強いことがこれまでの分析結果からも明らかになっているが、転職の際には、仕事重視であることがわかった。

## 5. 自分の持つ職業能力が他社で働いた場合にどの程度通用するか？

自分自身が現在勤めている会社で身につけた技術や、知識などの職務能力は、もしも同じような職務を同業他社で担当すると仮定した場合に、どの程度それが他社で通用するかについてたずねたところ（第1-5-1図参照）、「半分程度は他社で通用する」（31.6%）、「7～8割程度は他社で通用する」（31.5%）がほぼ同じ比率で高かった。「ごく一部しか他社では通用しない」は17.7%、「全く他社では通用しない」（2.2%）を合わせると、自分の勤めている会社で身につけた職業能力の大部分が他社では通用しないと考える労働者が2割近くいることになる。逆に、「ほぼ全て他社でも通用する」という強い自信を持っている労働者

が 12.0 %いた。

第1-5-1図 現在の会社で身につけた職業能力が他社で通用するか



第1-5-2表 現在の会社で身につけた職業能力が他社で通用するか

		ほぼ全て他社でも 通用	7~8割程度は他 社で通用	半分程度は他社 で通用	ごく一部しか他社 では通用しない	全く他社では通用 しない	わからない	無回答	合計
合計		338	890	891	500	63	137	4	2823
		12.0	31.5	31.6	17.7	2.2	4.9	0.1	100.0
年齢別	30歳未満	6.1	20.7	34.3	26.8	3.1	8.9	0.2	100.0
	30歳以上40歳未満	9.3	31.5	34.7	18.7	2.2	3.6	0.0	100.0
	40歳以上50歳未満	16.4	35.2	30.7	12.7	1.7	3.1	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	14.6	36.0	26.3	15.1	2.2	5.5	0.2	100.0
	61歳以上	24.3	40.5	16.2	13.5	0.0	2.7	2.7	100.0
年収別	350万円未満	7.4	21.3	30.2	27.6	3.5	10.0	0.0	100.0
	350万円~500万円未満	8.9	29.0	35.9	20.6	2.2	3.3	0.0	100.0
	500万円~700万円未満	13.3	33.9	32.7	13.3	2.5	4.1	0.3	100.0
	700万円~900万円未満	17.2	39.5	26.7	13.9	0.4	2.3	0.0	100.0
	900万円以上	18.0	37.7	30.7	11.9	0.4	0.8	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.7	30.3	35.3	15.4	1.5	3.7	0.2	100.0
	管理的な仕事	16.8	38.5	28.2	13.3	1.2	1.8	0.3	100.0
	事務の仕事	6.8	25.8	34.1	23.4	2.8	7.1	0.0	100.0
	販売の仕事	12.0	34.8	31.3	15.2	2.6	4.1	0.0	100.0
	サービスの仕事	14.7	29.3	31.9	17.2	1.7	5.2	0.0	100.0
	その他	11.7	31.8	24.7	19.5	4.5	7.8	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	12.3	32.0	31.4	17.8	1.9	4.5	0.1	100.0
	導入していない	11.7	31.1	32.0	17.3	2.5	5.3	0.2	100.0

自分の持つ職業能力が他社で働いた場合にどの程度通用するかについて、属性別にみる(第1-5-2表参照)。年齢別にみると、「7~8割程度は他社で通用」「ほぼ全て他社でも通用」の2つの比率を合算した数値は、年齢が上がるほど大きくなっている。すなわち、年齢が高くなるほど、他社でも通用する職業能力が大きいと考える傾向がある。同一企業に勤務する勤続年数が長くなるほど、職業能力は多く身につけられると考えられるが、このうち、自社でしか通用しない企業特種的な職業能力と、他社でも通用する汎用的な職業能力に分けた際に、後者については年齢が高くなるほど強い自信を持っているということになる。対照的に年齢

が若くなるほど、自社で身につけた職業能力が他社でも通用するという意識は低い。

年齢と年収は正の相関があるせいか、年収でみたときも、年齢と似た傾向がみられる。

職種別にみると、管理的な仕事で「7～8割程度は他社で通用」「ほぼ全て他社でも通用」の2つの比率を合算した数値が大きい。管理的な仕事以外の職種については、合算比率は、ほぼ同じレベルである。

成果主義の導入状況別にみても大きな違いはみられない。



## 第2章 人材マネジメントに関する一般的な意識

### この章の要約

第2章では、人材マネジメントに関する一般的な意識について分析している。人材マネジメントに関する意識については、ア．自分が現在勤めている会社で実施されている人材マネジメントに関する意識と、イ．成果主義や長期雇用といった多くの企業で実施されている人材マネジメント施策に対する一般的な意識があると考えられる。ここでは、後者の一般的な意識について回答してもらった。

その結果、以下の知見が得られた。まず、日本的雇用慣行のうち、終身雇用慣行については肯定されているが、年功主義については、さほど支持されていない。そして、70年代以降急速に普及した能力主義管理や、90年代以降急速に普及しつつある成果主義のいずれもが労働者からは肯定的な評価をされている。雇用関係については、伝統的な雇用関係である終身雇用が歓迎されているが、処遇システムに関しては、年功よりも能力や成果といった本人の実力に基づく人事管理が肯定される結果となった。

比較的新しい関係と考えられる「期間を限定した雇用関係」については、賛成派が反対派を上回るものの、「どちらとも言えない」とする比率も少なくない。

また、正社員以外の派遣社員、契約社員、パート・アルバイト社員などの非正社員が職場に増えることに関しては、「どちらとも言えないとする」比率が42.4%と圧倒的に多い。就業形態の多様化に関して、単純に賛否を決められないとする者が多いことになる。こうした背景には、正社員としての雇用機会が減少し、比較的低賃金の雇用機会である非正社員の増加に関して、社会や自分自身の将来に何らかの脅威を感じている労働者が増えているからかもしれない。

一部の職種では、労働市場が流動化し、市場化が進むにつれて、市場での価格が賃金に大きな影響が及ぼされている。こうした「処遇の決定にあたって、従業員の企業外での評価や“市場価値”が大きく影響を及ぼす仕組みの人事管理」については、「どちらとも言えない」が最も多く、賛成派は、約4割であった。

従業員の能力開発やキャリア形成は従業員本人が考えることとして、企業はあまり関与しない人事管理については、反対派が56.4%と圧倒的に多い。「能力開発の責任は個人か？企業か？」に関しては、労働者側は企業側にあると考えている。

### 1. 人材マネジメントに関する一般的な意識—概観—

人材マネジメントに関する一般的な意識について、我々の調査では以下の8つの点につ

いて賛否を 5 段階評価してもらう形で回答を求めた。

- ①原則として定年まで勤め続けられる雇用関係
- ②期間を限定した雇用関係
- ③年齢、勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理
- ④個人の仕事の成果に基づいて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理
- ⑤職務の経験や仕事の能力の評価に基づいて処遇が決まる仕組みの人事管理
- ⑥処遇の決定にあたって、従業員の企業外での評価や“市場価値”が大きく影響を及ぼす仕組みの人事管理
- ⑦従業員の能力開発やキャリア形成は従業員本人が考えることとして、企業はあまり関与しない人事管理
- ⑧正社員以外の派遣社員、契約社員、パート・アルバイト社員などの非正社員が職場に増えることに関して

以上の 8 点についての賛否の状況をまず概観してみる（第2-1-1図参照）。

「定年まで勤め続けられる雇用関係」について、約半数が賛成している。「どちらかと言えば賛成」も含めると、86.1 %の労働者が日本的雇用慣行の基本とも言える長期的な雇用関係に肯定的な評価をしていることになる。JILPT が 2004 年に全国の 20 歳以上の 4,000 人に対して実施した意識調査（有職者だけでなく無職者も含む）「勤労生活に関する調査」の結果でも「終身雇用慣行」は、76.2 %から支持されている。

また、「職務の経験や仕事の能力の評価に基づいて処遇が決まる仕組みの人事管理」についても、賛成 33.7 %、どちらかと言えば賛成 51.5 %と、2 つを合計すると 85.2 %の労働者が肯定的な評価をしている。この結果を裏付けるように、「年齢、勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理」については、賛成 9.2 %、どちらかと言えば賛成 21.0 %と年功主義に肯定的な評価をするものは、3 割にとどまった。日経連の提唱により、年功主義からの脱却をねらいとした、1970 年代以降に急速に普及した能力主義管理と解釈できるような人事管理（典型的には職能資格制度に代表される）、すなわち脱年功的で、能力開発主義的な人事管理を多くの労働者は歓迎している結果となった。

しかし、その一方で 1990 年代以降急速に普及した成果主義的人事管理と解釈できる「個人の仕事の成果に基づいて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理」についても、賛成 32.4 %、どちらかと言えば賛成 49.2 %と、合算で 81.6 %の労働者が成果主義的人事管理を肯定的に評価している。

以上のことをまとめると、日本的雇用慣行のうち、終身雇用慣行については肯定されているが、年功主義については、さほど支持されていない。そして、70 年代以降急速に普及した能力主義管理や、90 年代以降急速に普及しつつある成果主義のいずれもが労働者からは

肯定的な評価をされている。雇用関係については、伝統的な雇用関係である終身雇用が歓迎されているが、処遇システムに関しては、年功よりも能力や成果といった本人の実力に基づく人事管理が肯定される結果となった。

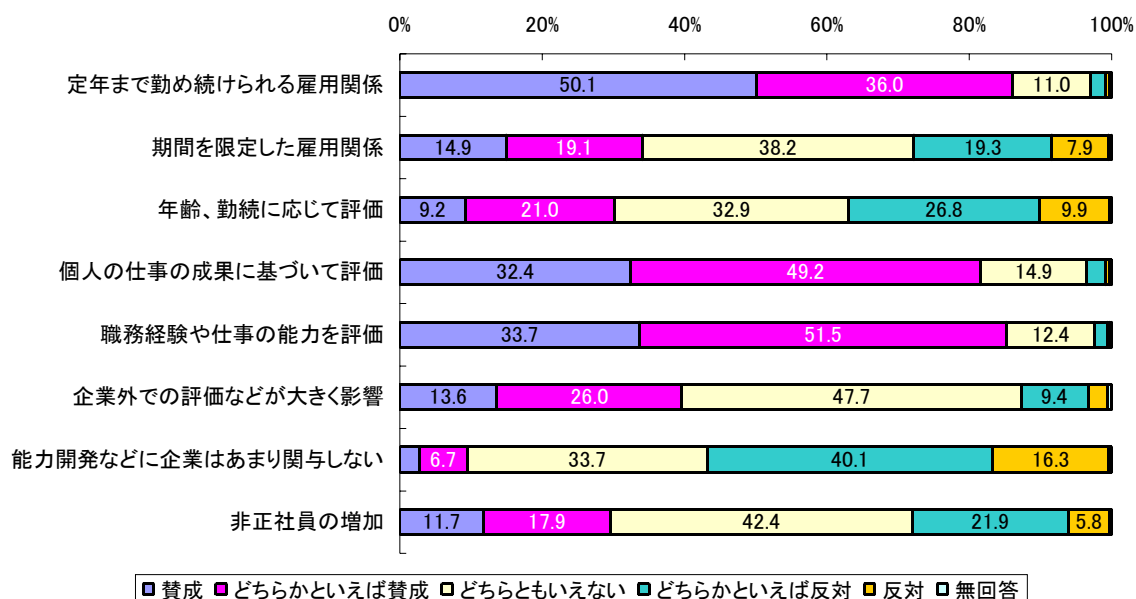
比較的新しい関係と考えられる「期間を限定した雇用関係」については、賛成派（以下「賛成派」とは、「賛成」と「どちらかといえば賛成」の比率を合算した値を指す）が 34.0 %、反対派（以下「反対派」とは、「反対」と「どちらかといえば反対」の比率を合算した値を指す）が 27.2 %と賛成派が上回るものの、「どちらとも言えない」とする比率も 38.2 %と少なくない。

また、正社員以外の派遣社員、契約社員、パート・アルバイト社員などの非正社員が職場に増えることに関しては、「どちらとも言えないとする」比率が 42.4 %と圧倒的に多い。就業形態の多様化に関して、単純に賛否を決められないとする者が多いことになる。こうした背景には、正社員としての雇用機会が減少し、比較的低賃金の雇用機会である非正社員の増加に関して、社会や自分自身の将来に何らかの脅威を感じている労働者が増えているからかもしれない。

一部の職種では、労働市場が流動化し、市場化が進むにつれて、市場での価格が賃金に大きな影響が及ぼされている。こうした「処遇の決定にあたって、従業員の企業外での評価や“市場価値”が大きく影響を及ぼす仕組みの人事管理」については、「どちらとも言えない」が 47.7 %と最も多く、賛成派は、約 4 割であった。職種によって評価が異なるのかもしれない。

最後に、従業員の能力開発やキャリア形成は従業員本人が考えることとして、企業はあまり関与しない人事管理については、反対派が 56.4 %と圧倒的に多い。「能力開発の責任は個人か？企業か？」に関しては、労働者側は企業側にあると考えているようだ。

第2-1-1図 人材マネジメントに関する一般的な意識



## 2. 定年まで勤め続けられる雇用関係

定年まで勤め続けられる雇用関係について属性別にみる（第2-2-1表参照）。年齢別にみると、30歳未満では、賛成派の比率が、それ以上の年齢層に比べて僅かに低い。年収別、職種別、成果主義の導入状況別にみても、大きな違いはみられない。また、労働者が勤務する企業の属性別にみても大きな差はみられなかった。



第2-2-1表 定年まで勤め続けられる雇用関係

		賛成	どちらかといえば 賛成	どちらともいえない	どちらかといえば 反対	反対	無回答	合計
合計		1415	1015	310	57	19	7	2823
		50.1	36.0	11.0	2.0	0.7	0.2	100.0
年齢別	30歳未満	49.6	31.9	14.0	3.0	1.6	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	46.2	38.5	11.6	2.5	0.9	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	48.2	38.9	10.7	1.8	0.3	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	58.2	32.9	7.4	0.9	0.2	0.5	100.0
	61歳以上	59.5	27.0	13.5	0.0	0.0	0.0	100.0
年収別	350万円未満	53.3	31.5	11.7	1.7	1.3	0.4	100.0
	350万円～500万円未満	47.0	36.8	12.7	2.5	0.6	0.3	100.0
	500万円～700万円未満	49.2	37.1	10.9	2.0	0.8	0.0	100.0
	700万円～900万円未満	51.9	37.2	8.8	1.1	0.6	0.4	100.0
	900万円以上	50.0	37.3	9.4	2.9	0.0	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	47.8	34.3	12.9	3.3	1.5	0.2	100.0
	管理的な仕事	49.9	37.9	10.2	1.7	0.3	0.0	100.0
	事務の仕事	51.5	35.4	10.7	1.6	0.3	0.6	100.0
	販売の仕事	46.5	38.3	10.8	2.9	1.2	0.3	100.0
	サービスの仕事	49.1	37.1	12.1	0.9	0.9	0.0	100.0
	その他	57.1	31.2	9.7	1.3	0.6	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	47.8	36.9	12.0	2.4	0.6	0.3	100.0
	導入していない	53.2	34.4	9.8	1.6	0.8	0.2	100.0

### 3. 期間を限定した雇用関係

期間を限定した雇用関係について属性別にみる（第2-3-1表参照）。年齢別にみると、30歳未満では、賛成派の比率が42.3%と高い一方で、50以上60歳までは、賛成派の比率は、25.9%と低い。日本的雇用慣行のうち長期雇用慣行を享受したであろう、団塊の世代を含む年齢層で、期間を限定した雇用関係は、受け容れがたいという認識が持たれている。逆に、労働力が流動化し、多様な就業形態の進展のただ中で育ち、職業生活を送っている、若年層では、期間を限定した雇用関係は、比較的肯定的な評価を得ている。

年収別にみると、年齢と年収が比例する関係にあるせいか、年収の低い層で、賛成派の比率が高い。

職種別にみると、管理的な仕事（平均年齢が高い職種）やその他の仕事で、反対派の比率が高い。

成果主義の導入状況別には、大きな違いはみられない。

第2-3-1表 期間を限定した雇用関係

		賛成	どちらかといえば賛成	どちらともいえない	どちらかといえば反対	反対	無回答	合計
合計		422	539	1078	546	224	14	2823
		14.9	19.1	38.2	19.3	7.9	0.5	100.0
年齢別	30歳未満	23.4	18.9	37.4	14.0	5.9	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	14.6	20.6	39.2	18.2	7.2	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	13.3	20.2	39.9	20.4	6.0	0.3	100.0
	50歳以上60歳まで	10.8	15.1	34.9	25.0	13.1	1.0	100.0
	61歳以上	10.8	21.6	35.1	16.2	13.5	2.7	100.0
年収別	350万円未満	15.9	19.1	40.0	15.9	8.5	0.7	100.0
	350万円～500万円未満	14.9	22.4	37.0	17.6	7.5	0.6	100.0
	500万円～700万円未満	15.8	17.7	38.2	20.5	7.5	0.3	100.0
	700万円～900万円未満	13.4	18.9	36.3	21.2	9.5	0.6	100.0
	900万円以上	13.9	19.3	36.9	22.1	7.4	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	15.2	21.4	38.2	17.9	7.1	0.2	100.0
	管理的な仕事	12.9	19.9	35.9	22.6	8.6	0.1	100.0
	事務の仕事	15.7	17.6	41.0	17.5	7.1	1.1	100.0
	販売の仕事	15.8	20.5	37.7	18.4	7.3	0.3	100.0
	サービスの仕事	20.7	18.1	35.3	18.1	6.9	0.9	100.0
	その他	13.6	14.9	35.7	22.7	13.0	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	14.6	18.1	40.1	18.9	7.8	0.5	100.0
	導入していない	15.1	20.1	36.0	20.2	8.1	0.5	100.0

期間を限定した雇用関係について、労働者が勤務する企業の属性別にみる（第2-3-2表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業に勤務する層で、賛成派の比率が43.8%と高い。この結果の背景には、大企業では、正社員比率が多く、過剰気味なのが社員に実感されているのか、あるいは、その他の原因があるのかについては、今後検証すべき課題である。

業種別にみると、業種によって賛成派の比率がかなり異なっている。同じ製造業でも、電気機械器具製造業では、賛成派の比率が23.7%と低いのに対して、精密機械器具製造業では40.5%、輸送用機械器具製造業は38.9%と賛成派の比率が高い。業種によって、求められる技能や知識が異なったり、人材ポートフォリオの形が異なるといった事情があるため、こうした労働者の意識の違いを生み出している可能性がある。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」とする層で、賛成派の比率が高い。企業業績が好調である原因が多様な就業形態の活用にあるのか、それとも「非常に好調」とする層の多くが、前述したような賛成派の比率が高い大企業に勤務しているからなのかについても今後検証すべき課題であろう。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型で賛成派の比率が僅かに高く、反対派の比率が僅かに低い結果となった。長期雇用慣行を放棄しようと考えている企業に勤務する労働者は、こうした変化を実感していると考えられる。

以上のように「期間を限定した雇用関係」については、労働者が勤務する企業の属性別にみても差がみられた。

第2-3-2表 期間を限定した雇用関係

		賛成	どちらかといえば賛成	どちらともえない	どちらかといえば反対	反対	無回答	合計
合計		422	539	1078	546	224	14	2823
		14.9	19.1	38.2	19.3	7.9	0.5	100.0
正社員数	300人未満	13.7	20.2	37.0	19.2	9.3	0.7	100.0
	300～500人未満	13.6	18.3	39.4	20.0	8.1	0.6	100.0
	500～1000人未満	14.7	19.7	38.8	19.0	7.7	0.2	100.0
	1000～3000人未満	18.0	19.5	37.2	18.6	6.1	0.6	100.0
	3000人以上	27.1	16.7	29.2	18.8	7.6	0.7	100.0
業種	建設業	16.6	19.1	37.9	19.9	5.1	1.4	100.0
	一般機械器具製造業	14.2	14.2	39.8	21.2	10.6	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	9.8	13.9	46.2	20.2	9.8	0.0	100.0
	輸送用機械器具製造業	21.3	17.6	31.5	19.4	10.2	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	15.5	25.0	36.9	13.1	8.3	1.2	100.0
	その他の製造業	14.9	15.4	42.3	17.9	9.2	0.3	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	18.2	13.6	45.5	22.7	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	14.2	22.2	39.2	19.9	4.5	0.0	100.0
	運輸業	16.8	17.9	34.7	19.6	10.5	0.4	100.0
	卸売・小売業	17.8	18.9	35.7	20.3	6.5	0.8	100.0
	金融・保険業	12.9	24.2	37.5	17.7	7.5	0.3	100.0
	不動産業	23.7	28.9	31.6	10.5	5.3	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	38.1	9.5	28.6	19.0	4.8	0.0	100.0
	サービス業	10.6	19.5	39.3	21.1	8.7	0.8	100.0
	その他	12.5	25.0	18.8	31.3	12.5	0.0	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	12.2	20.2	38.0	21.8	7.3	0.4	100.0
	やや悪化	15.0	18.3	37.5	20.1	7.8	1.3	100.0
	中間	13.9	20.0	38.6	18.6	8.5	0.4	100.0
	やや好調	16.0	17.8	40.5	18.0	7.5	0.2	100.0
	非常に好調	18.7	21.9	35.6	16.0	7.6	0.3	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	14.6	19.5	36.6	21.2	7.9	0.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	14.2	18.1	39.1	19.6	8.2	0.7	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	15.6	18.3	41.9	17.4	6.9	0.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	16.8	22.0	34.3	17.2	8.4	1.3	100.0

#### 4. 年齢、勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

年齢や勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理について属性別にみる（第2-4-1表参照）。年齢別にみると、年齢が高くなるほど賛成派の比率が高くなる。しかし、年齢と相関がある年収別みると、年収の高さと賛成派の比率との間の直線的な関係は見いだせない。年収が高い層の賃金額の決定要因が、年齢や勤続以外の要素、例えば成果などにあるのかもしれない。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事やサービスの仕事で賛成派の比率が若干高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入していない企業で僅かに賛成派の比率が高い。

第2-4-1表 年齢や勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

		賛成	どちらかといえば 賛成	どちらともいえない	どちらかといえば 反対	反対	無回答	合計
合計		259	592	928	757	280	7	2823
		9.2	21.0	32.9	26.8	9.9	0.2	100.0
年齢別	30歳未満	7.7	20.7	32.9	24.2	14.6	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	9.6	17.8	33.7	28.0	10.5	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	8.2	22.4	31.3	29.8	8.2	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	10.3	23.9	33.2	24.8	7.2	0.5	100.0
	61歳以上	24.3	29.7	21.6	13.5	10.8	0.0	100.0
年収別	350万円未満	10.4	19.8	34.6	23.0	11.7	0.4	100.0
	350万円～500万円未満	10.5	19.0	32.9	27.3	10.0	0.3	100.0
	500万円～700万円未満	10.3	21.4	31.4	27.5	9.5	0.0	100.0
	700万円～900万円未満	6.5	23.9	32.4	28.6	8.2	0.4	100.0
	900万円以上	7.0	21.3	29.5	32.0	9.8	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	9.8	24.1	31.6	22.7	11.6	0.2	100.0
	管理的な仕事	8.0	21.3	31.3	29.9	9.6	0.0	100.0
	事務の仕事	9.2	20.5	35.7	25.4	8.7	0.6	100.0
	販売の仕事	8.2	18.4	30.7	31.0	11.4	0.3	100.0
	サービスの仕事	13.8	19.0	31.0	25.0	11.2	0.0	100.0
	その他	9.7	21.4	33.8	26.6	8.4	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	7.7	20.1	32.7	28.0	11.2	0.3	100.0
	導入していない	10.7	21.7	33.2	25.7	8.4	0.2	100.0

年齢や勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第2-4-2表参照）。企業の正社員数別にみると、1000人以上の大企業で、賛成派の比率が低く、反対派の比率が僅かに高い傾向がみられる。日本的雇用慣行の特徴と言われた年功処遇は、大企業を中心に普及していると考えられていたが、こうした大企業で、年功処遇の弊害が顕在化した結果がこうした意識に反映されているのかもしれない。

業種別にみると、やはり、業種によってかなり傾向が異なる。精密機械器具製造業、情報通信業、卸売・小売業、不動産業など反対派の比率が高い。業種による違いはあるが、賃金決定が①成果志向、②市場志向、③時間給志向だったりするなど、賃金決定に占める年齢や勤続要因の比較的軽い業種では、反対派が多いのかもしれない。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化した」層で、賛成派の比率が若干低い。

日本企業のHRMの分化の類型別みると、衰退型は、他の類型に比べて賛成派の比率が高い。長期雇用という保障がない中での年功賃金を実施されている衰退型の企業に勤務する労働者で、こうした古いタイプの処遇システムに対して肯定的な評価が強い。このことは、こうした衰退型の企業に勤める労働者は、成果主義への移行など、新しいシステムに対する適応が他の類型の企業に勤務する労働者に比べて難しい可能性が高い。

第2-4-2表 年齢や勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

		賛成	どちらかといえば 賛成	どちらともえない	どちらかといえば 反対	反対	無回答	合計
合計		259	592	928	757	280	7	2823
		9.2	21.0	32.9	26.8	9.9	0.2	100.0
正社員数	300人未満	10.2	20.4	33.2	25.3	10.6	0.3	100.0
	300～500人未満	9.5	20.2	33.3	27.0	9.9	0.1	100.0
	500～1000人未満	11.2	20.7	35.7	25.0	7.3	0.2	100.0
	1000～3000人未満	4.9	21.2	30.8	31.4	11.0	0.6	100.0
	3000人以上	5.6	20.8	27.1	31.3	14.6	0.7	100.0
業種	建設業	10.5	20.6	35.4	22.0	10.8	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	10.6	19.5	31.9	25.7	12.4	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	2.9	24.9	37.6	26.6	8.1	0.0	100.0
	輸送用機械器具製造業	9.3	21.3	34.3	26.9	8.3	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	7.1	22.6	21.4	29.8	17.9	1.2	100.0
	その他の製造業	11.1	18.2	30.9	27.4	12.5	0.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	9.1	27.3	31.8	18.2	13.6	0.0	100.0
	情報通信業	6.8	14.8	35.2	31.8	11.4	0.0	100.0
	運輸業	13.0	24.2	34.4	21.1	7.4	0.0	100.0
	卸売・小売業	7.0	21.6	28.4	30.5	11.9	0.5	100.0
	金融・保険業	11.6	19.3	35.2	26.5	7.5	0.0	100.0
	不動産業	5.3	26.3	28.9	34.2	5.3	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	23.8	14.3	52.4	9.5	0.0	100.0
	サービス業	7.9	21.9	35.1	27.2	7.4	0.5	100.0
	その他	12.5	43.8	18.8	12.5	12.5	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	10.0	22.1	31.6	27.1	9.1	0.1	100.0
	やや悪化	8.7	17.7	36.4	25.3	11.3	0.6	100.0
	中間	10.0	21.5	30.7	28.4	9.2	0.2	100.0
	やや好調	6.4	24.2	32.4	28.7	8.0	0.2	100.0
	非常に好調	11.1	19.8	32.7	23.3	12.8	0.3	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	9.9	20.8	35.2	25.9	8.1	0.1	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	7.9	19.3	34.6	26.6	11.3	0.4	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	7.1	22.3	28.1	31.4	11.1	0.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	13.3	24.3	27.5	25.2	9.4	0.3	100.0

## 5. 個人の仕事の成果に基づいて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

個人の仕事の成果に基づいて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理について属性別にみる(第2-5-1表参照)。年齢別にみると、50歳以上60歳までの層で賛成派の比率が僅かに低い。50歳未満の年齢層では、賛成派の比率に大きな違いはない。

年収別にみても大きな違いはみられない。

職種別にみると、その他の仕事で僅かに賛成派の比率が低い。

成果主義の導入状況別みても大きな違いはみられない。成果主義の導入状況にかかわらず、成果主義に対する一般的な意識には違いがみられないことは興味深い。

第2-5-1表 個人の仕事の成果に基づいて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

		賛成	どちらかといえば 賛成	どちらともいえない	どちらかといえば 反対	反対	無回答	合計
合計		915	1388	421	75	16	8	2823
		32.4	49.2	14.9	2.7	0.6	0.3	100.0
年齢別	30歳未満	42.7	41.9	13.2	1.8	0.4	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	32.9	49.9	13.5	3.0	0.4	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	28.1	54.5	14.8	2.0	0.5	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	27.2	48.2	18.9	4.0	1.0	0.7	100.0
	61歳以上	51.4	40.5	5.4	2.7	0.0	0.0	100.0
年収別	350万円未満	40.7	43.5	13.0	1.7	0.7	0.4	100.0
	350万円～500万円未満	36.2	47.6	13.3	2.1	0.5	0.3	100.0
	500万円～700万円未満	29.7	49.2	17.1	2.8	1.0	0.1	100.0
	700万円～900万円未満	24.4	55.9	16.2	2.7	0.4	0.4	100.0
	900万円以上	30.3	52.9	12.3	4.1	0.0	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	35.3	47.8	13.3	3.1	0.4	0.2	100.0
	管理的な仕事	31.0	52.3	14.0	2.5	0.3	0.0	100.0
	事務の仕事	30.7	48.5	17.4	2.3	0.4	0.7	100.0
	販売の仕事	31.9	51.2	12.0	3.2	1.5	0.3	100.0
	サービスの仕事	39.7	44.0	12.9	2.6	0.9	0.0	100.0
	その他	33.8	44.2	17.5	3.2	1.3	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	31.6	50.4	14.6	2.4	0.6	0.4	100.0
	導入していない	33.3	47.8	15.4	2.9	0.5	0.2	100.0

個人の仕事の成果に基づいて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第2-5-2表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で、賛成派の比率が僅かに低い。

業種別にみると、運輸業で賛成派の比率が低い。

日本企業のHRMの分化の類型別にみると、ほとんど差がなかった。A型企業に勤務する労働者は成果志向が強いといった顕著な違いはみられなかった。

第2-5-2表 個人の仕事の成果に基づいて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

		賛成	どちらかといえば 賛成	どちらともえない	どちらかといえば 反対	反対	無回答	合計
合計		915	1388	421	75	16	8	2823
		32.4	49.2	14.9	2.7	0.6	0.3	100.0
正社員数	300人未満	33.1	48.5	15.2	2.4	0.5	0.3	100.0
	300～500人未満	32.3	48.0	16.2	2.7	0.8	0.1	100.0
	500～1000人未満	35.7	46.7	14.2	2.7	0.5	0.3	100.0
	1000～3000人未満	28.2	53.8	14.2	3.2	0.0	0.6	100.0
	3000人以上	27.1	59.0	9.7	2.8	0.7	0.7	100.0
業種	建設業	29.6	52.0	14.1	2.9	0.7	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	34.5	45.1	15.9	4.4	0.0	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	30.6	46.8	16.2	3.5	2.3	0.6	100.0
	輸送用機械器具製造業	28.7	52.8	14.8	3.7	0.0	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	27.4	58.3	9.5	2.4	1.2	1.2	100.0
	その他の製造業	33.6	49.9	13.6	2.2	0.8	0.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	36.4	45.5	18.2	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	31.3	50.6	16.5	1.7	0.0	0.0	100.0
	運輸業	34.7	41.4	20.4	3.2	0.4	0.0	100.0
	卸売・小売業	34.3	50.5	12.4	1.9	0.3	0.5	100.0
	金融・保険業	31.6	50.6	14.4	2.8	0.5	0.0	100.0
	不動産業	23.7	55.3	15.8	5.3	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	47.6	38.1	9.5	4.8	0.0	0.0	100.0
	サービス業	32.2	49.3	15.0	2.4	0.5	0.5	100.0
	その他	43.8	31.3	25.0	0.0	0.0	0.0	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	32.4	48.5	15.7	3.0	0.3	0.1	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	30.0	51.5	15.2	2.3	0.6	0.4	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	35.9	47.4	12.9	2.9	0.7	0.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	35.6	46.0	14.6	2.6	1.0	0.3	100.0

## 6. 職務の経験や仕事の能力の評価に基づいて処遇が決まる仕組みの人事管理

職能資格制度に基づく人事管理に代表される、職務の経験や仕事の能力の評価に基づいて処遇が決まる仕組みの人事管理について属性別にみる(第2-6-1表参照)。年齢別にみると、50歳以上60歳までで賛成派の比率が僅かに低い。

年収別、職種別、成果主義の導入状況別には大きな違いはみられない。

労働者の勤務する企業の属性別にみると、正社員数3000人以上の大企業で賛成派の比率が高い他は、属性別にみても大きな違いはみられなかった。

第2-6-1表 職務の経験や仕事の能力の評価に基づいて処遇が決まる仕組みの人事管理

		賛成	どちらかといえば賛成	どちらともいえない	どちらかといえば反対	反対	無回答	合計
合計		951	1454	351	49	10	8	2823
		33.7	51.5	12.4	1.7	0.4	0.3	100.0
年齢別	30歳未満	43.3	42.9	12.0	1.6	0.2	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	35.0	52.4	10.8	1.2	0.2	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	29.5	55.9	12.0	1.7	0.7	0.3	100.0
	50歳以上60歳まで	27.5	52.7	16.0	2.9	0.3	0.5	100.0
	61歳以上	51.4	40.5	8.1	0.0	0.0	0.0	100.0
年収別	350万円未満	41.1	45.0	10.9	2.2	0.2	0.7	100.0
	350万円～500万円未満	38.9	48.3	11.4	0.6	0.5	0.3	100.0
	500万円～700万円未満	32.3	51.8	13.4	2.0	0.5	0.0	100.0
	700万円～900万円未満	25.4	59.0	12.6	2.1	0.4	0.4	100.0
	900万円以上	28.7	56.6	12.3	2.0	0.0	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	39.3	48.7	10.4	0.8	0.6	0.2	100.0
	管理的な仕事	29.6	55.9	12.3	2.1	0.1	0.0	100.0
	事務の仕事	33.1	50.1	14.2	1.8	0.1	0.7	100.0
	販売の仕事	33.9	52.0	11.7	1.2	0.9	0.3	100.0
	サービスの仕事	44.8	42.2	8.6	3.4	0.9	0.0	100.0
	その他	29.2	53.2	13.6	3.2	0.6	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	32.2	52.2	12.9	2.0	0.4	0.4	100.0
	導入していない	35.5	50.7	11.9	1.4	0.3	0.2	100.0
正社員数	300人未満	35.3	50.3	11.7	1.6	0.7	0.4	100.0
	300～500人未満	32.7	51.5	13.8	1.7	0.2	0.1	100.0
	500～1000人未満	36.5	49.3	12.3	1.5	0.2	0.2	100.0
	1000～3000人未満	31.1	56.1	10.8	1.5	0.0	0.6	100.0
	3000人以上	25.7	54.9	12.5	4.9	1.4	0.7	100.0

## 7. 処遇の決定にあたって、従業員の企業外での評価や“市場価値”が大きく影響を及ぼす仕組みの人事管理

処遇の決定にあたって、従業員の企業外での評価や“市場価値”が大きく影響を及ぼす仕組みの人事管理について属性別にみる（第2-7-1表参照）。年齢別にみると、50歳以上60歳までの層で、賛成派の比率が低い。前述した通り、この年齢層は「個人の仕事の成果」や「職務経験・仕事能力」に関して、賛成派の比率が低かった。年功的人事管理については、年齢が高くなるほど賛成派の比率が高まる傾向にあったので、以上の事を総合すると、年功的な処遇に対して、最も肯定的な価値観を持っているのが、50歳以上60歳までの世代ということになる。

年収別にみても大きな違いはみられなかった。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事、販売の仕事、サービスの仕事で、賛成派の比率が高い一方で、管理的な仕事や、事務の仕事では、賛成派の比率は低い。外部労働市場での賃金の相場形成やキャリア形成の職種別の違いが、この意識の違いに現れていると思われる。

成果主義の導入状況別には大きな違いはみられない。



成果主義の導入状況別には大きな違いはみられない。

第2-7-1表 企業外での評価や“市場価値”が影響を及ぼす仕組みの人事管理

		賛成	どちらかといえば 賛成	どちらともいえない	どちらかといえば 反対	反対	無回答	合計
合計		384 13.6	734 26.0	1346 47.7	265 9.4	78 2.8	16 0.6	2823 100.0
年齢別	30歳未満	16.3	25.0	47.6	7.9	3.0	0.2	100.0
	30歳以上40歳未満	15.3	28.0	45.8	7.9	2.3	0.7	100.0
	40歳以上50歳未満	12.4	26.4	46.7	11.3	2.9	0.4	100.0
	50歳以上60歳まで	10.0	23.6	51.8	10.3	3.4	0.9	100.0
	61歳以上	16.2	24.3	40.5	16.2	0.0	2.7	100.0
年収別	350万円未満	14.6	24.3	47.6	9.8	3.0	0.7	100.0
	350万円～500万円未満	13.8	29.5	47.3	6.2	2.7	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	14.7	26.1	47.5	8.9	2.4	0.5	100.0
	700万円～900万円未満	12.4	24.8	46.6	12.4	3.4	0.4	100.0
	900万円以上	10.7	26.6	43.4	16.0	2.5	0.8	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	16.6	28.5	43.7	9.2	1.5	0.4	100.0
	管理的な仕事	10.6	25.6	49.4	11.3	3.0	0.1	100.0
	事務の仕事	12.0	23.1	51.2	9.1	3.4	1.1	100.0
	販売の仕事	16.7	29.2	43.9	7.9	2.0	0.3	100.0
	サービスの仕事	18.1	30.2	42.2	6.9	1.7	0.9	100.0
	その他	16.9	26.0	44.2	7.8	4.5	0.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	13.9	26.5	46.4	10.0	2.4	0.8	100.0
	導入していない	13.3	25.1	49.4	8.7	3.1	0.3	100.0

処遇の決定にあたって、従業員の企業外での評価や“市場価値”が大きく影響を及ぼす仕組みの人事管理について労働者の勤務する企業の属性別にみる（第2-7-2表参照）。企業の正社員数別にみると、1000人以上の大企業で賛成派の比率が僅かに高い。ただし、300人未満でも賛成派の比率は41.4%と低くなく、単純に規模に比例しているわけではない。

業種別にみると、不動産業で賛成派の比率が高い。また、現業の労働者では、労働市場が流動化していると言われている建設業で、賛成派の比率が高い。しかし、情報通信業のうち、情報サービス産業は、いわゆる職種別の賃金の相場が形成されていると言われているが、情報通信業全体をみた場合には、賛成派の比率は高くはなかった。

5年前と比較した売上高の変化別ならびに日本企業のHRMの分化の類型別にみても大きな違いはみられなかった。

第2-7-2表 企業外での評価や“市場価値”が影響を及ぼす仕組みの人事管理

		賛成	どちらかといえば 賛成	どちらともえない	どちらかといえば 反対	反対	無回答	合計
合計		384	734	1346	265	78	16	2823
		13.6	26.0	47.7	9.4	2.8	0.6	100.0
正社員数	300人未満	14.8	26.6	47.8	7.1	3.2	0.4	100.0
	300～500人未満	11.2	26.6	49.8	9.6	2.1	0.7	100.0
	500～1000人未満	12.8	23.3	49.5	11.2	2.7	0.5	100.0
	1000～3000人未満	17.7	25.3	44.8	7.8	3.5	0.9	100.0
	3000人以上	12.5	32.6	36.1	13.9	4.2	0.7	100.0
業種	建設業	13.4	30.0	46.6	5.8	3.6	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	16.8	17.7	46.9	16.8	1.8	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	13.3	28.3	43.4	11.0	3.5	0.6	100.0
	輸送用機械器具製造業	15.7	19.4	50.0	11.1	3.7	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	16.7	26.2	46.4	8.3	0.0	2.4	100.0
	その他の製造業	16.0	25.7	47.4	8.1	2.7	0.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	13.6	36.4	18.2	22.7	9.1	0.0	100.0
	情報通信業	10.2	26.7	52.3	8.5	1.7	0.6	100.0
	運輸業	14.4	20.4	54.7	6.7	3.5	0.4	100.0
	卸売・小売業	13.2	24.1	44.6	14.6	2.7	0.8	100.0
	金融・保険業	10.8	25.2	51.7	8.7	3.3	0.3	100.0
	不動産業	21.1	34.2	34.2	7.9	0.0	2.6	100.0
	飲食店・宿泊業	9.5	42.9	38.1	4.8	4.8	0.0	100.0
	サービス業	13.2	30.1	46.2	7.9	1.6	1.1	100.0
	その他	12.5	43.8	31.3	6.3	6.3	0.0	100.0

## 8. 能力開発やキャリア形成は本人が考えることとして、企業はあまり関与しない人事管理

従業員の能力開発やキャリア形成は本人が考えることとして、企業はあまり関与しない人事管理について属性別にみる（第2-8-1表参照）。年齢別にみると、61歳以上で反対派の比率が若干高い他は違いがみられない。

年収別にみると、900万円以上で、反対派の比率が高く、350万円未満で反対派の比率が低い。その中間層の反対派の比率は、ほぼ同じ程度である。年収が高い層では、企業に対する能力開発の期待が大きい事になる。

職種別にみると、事務の仕事、販売の仕事、その他の仕事で反対派の比率が低い。職種毎に求められる職業能力に違いがあるせいかもしれない。

成果主義の導入状況別にみても大きな違いはみられなかった。

第2-8-1表 能力開発やキャリア形成の責任は本人にあると考える人事管理

		賛成	どちらかといえば賛成	どちらともいえない	どちらかといえば反対	反対	無回答	合計
合計		78	190	951	1132	461	11	2823
		2.8	6.7	33.7	40.1	16.3	0.4	100.0
年齢別	30歳未満	2.6	5.9	33.3	40.4	17.9	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	2.5	5.6	37.1	37.9	16.6	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	3.0	8.2	30.8	42.7	15.2	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	2.9	6.9	31.3	41.1	16.5	1.2	100.0
	61歳以上	2.7	13.5	37.8	35.1	10.8	0.0	100.0
年収別	350万円未満	3.9	4.8	41.3	34.8	14.8	0.4	100.0
	350万円～500万円未満	2.2	5.6	34.6	41.6	15.6	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	2.7	7.0	32.7	41.0	16.5	0.3	100.0
	700万円～900万円未満	1.9	8.6	30.7	42.9	15.5	0.4	100.0
	900万円以上	2.9	7.4	24.6	44.7	20.1	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	4.2	6.9	29.5	39.3	19.8	0.2	100.0
	管理的な仕事	1.3	7.2	29.7	43.8	18.0	0.0	100.0
	事務の仕事	2.9	6.6	37.2	40.2	12.5	0.8	100.0
	販売の仕事	2.9	6.4	36.3	35.7	18.1	0.6	100.0
	サービスの仕事	0.0	6.0	35.3	40.5	18.1	0.0	100.0
	その他	5.8	6.5	40.3	34.4	13.0	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	2.4	7.4	33.1	40.4	16.2	0.5	100.0
	導入していない	3.1	6.0	34.2	40.0	16.4	0.2	100.0

従業員の能力開発やキャリア形成は本人が考えることとして、企業はあまり関与しない人事管理について労働者が勤務する企業の属性別にみる（第2-8-2表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上の企業に勤務する層で反対派の比率が高い。ただし、小規模な企業では、もともと長期的なキャリア形成が難しいという構造的な問題があるため、こうした規模別の違いに結びついた可能性については留意する必要がある。

業種別にみると、情報通信業、不動産業で、反対派の比率が高い。この業種別の結果についても、能力開発という側面と、キャリア形成という側面で、反対についての論理が異なる可能性があるため、結果を解釈する際には、留意する必要があるだろう。

5年前と比較した売上高の変化別ならびに日本企業のHRMの分化の類型別にみても大きな違いはみられなかった。

第2-8-2表 能力開発やキャリア形成の責任は本人にあると考える人事管理

		賛成	どちらかといえば賛成	どちらともえない	どちらかといえば反対	反対	無回答	合計
合計		78	190	951	1132	461	11	2823
		2.8	6.7	33.7	40.1	16.3	0.4	100.0
正社員数	300人未満	3.5	6.6	35.5	36.8	17.2	0.4	100.0
	300～500人未満	2.3	6.0	35.3	40.6	15.3	0.4	100.0
	500～1000人未満	2.8	6.0	33.3	40.5	17.2	0.2	100.0
	1000～3000人未満	2.6	8.1	29.9	45.3	13.4	0.6	100.0
	3000人以上	1.4	9.7	19.4	46.5	22.2	0.7	100.0
業種	建設業	3.2	6.5	31.8	43.7	14.1	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	1.8	6.2	32.7	38.9	20.4	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	4.6	6.4	30.6	34.1	24.3	0.0	100.0
	輸送用機械器具製造業	2.8	4.6	34.3	40.7	17.6	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	0.0	9.5	27.4	46.4	14.3	2.4	100.0
	その他の製造業	2.7	7.0	35.5	38.8	16.0	0.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	4.5	31.8	45.5	18.2	0.0	100.0
	情報通信業	1.7	4.5	27.8	51.7	14.2	0.0	100.0
	運輸業	3.5	6.7	38.9	37.5	12.3	1.1	100.0
	卸売・小売業	1.9	8.9	31.9	39.5	17.3	0.5	100.0
	金融・保険業	2.6	6.9	35.5	39.3	15.7	0.0	100.0
	不動産業	2.6	10.5	18.4	55.3	13.2	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	4.8	38.1	42.9	14.3	0.0	100.0
	サービス業	3.7	5.8	36.1	36.4	17.4	0.5	100.0
	その他	6.3	0.0	37.5	43.8	12.5	0.0	100.0

## 9. 非正社員（派遣、契約、パート・アルバイト等）が職場で増加することに関して

非正社員（派遣、契約、パート・アルバイト等）が職場で増加することに関して属性別にみる（第2-9-1表参照）。年齢別にみると、50歳以上60歳までの層で反対派の比率が高い。他は、年齢別にみて、大きな違いはない。ここでも50歳以上60歳までの層の「意識の特異性」とでも呼べるような現象が起こっている。

年収別にみると、700万円～900万円未満の層で反対派の比率が高く、900万円以上の層で賛成派の比率が高い。700万円未満の年収の層では、ほぼ同じような比率構成となっている。人材マネジメントに関する一般的な意識を質問したにもかかわらず、年収別に結果が異なった背景には、回答者自身の立場に3層構造があることが1つの仮説として考えられる。すなわち、①正社員と非正社員が、既に、代替関係にある比較的低い所得の層、②非正社員への代替が将来的に予想される中ぐらいの所得の階層、③非正社員への代替はほとんどあり得ない高い所得の層である。

職種別にみると、管理的な仕事、販売の仕事、サービスの仕事で賛成派の比率がやや高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている企業で、わずかに賛成派の比率が高い。非正社員にできることは非正社員に任せるべきと考える者が成果主義を導入している職場では僅かに多いのかもしれない。

第2-9-1表 非正社員が職場で増加することに関して

		賛成	どちらかといえば 賛成	どちらともいえない	どちらかといえば 反対	反対	無回答	合計
合計		331	504	1197	619	165	7	2823
		11.7	17.9	42.4	21.9	5.8	0.2	100.0
年齢別	30歳未満	14.8	14.4	44.9	20.5	5.5	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	10.9	17.5	46.0	20.5	4.8	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	11.7	20.8	41.9	20.2	5.3	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	10.5	17.7	34.9	28.2	8.1	0.5	100.0
	61歳以上	13.5	21.6	37.8	13.5	13.5	0.0	100.0
年収別	350万円未満	12.0	15.4	46.7	19.6	5.9	0.4	100.0
	350万円～500万円未満	11.4	14.8	47.3	19.5	6.7	0.3	100.0
	500万円～700万円未満	12.2	19.4	41.0	20.6	6.8	0.0	100.0
	700万円～900万円未満	11.8	19.7	35.1	27.9	5.0	0.4	100.0
	900万円以上	11.5	25.0	36.1	23.8	3.3	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	10.2	16.8	45.3	22.4	5.2	0.2	100.0
	管理的な仕事	12.5	22.0	37.8	22.4	5.2	0.0	100.0
	事務の仕事	10.6	14.5	47.3	21.2	5.9	0.6	100.0
	販売の仕事	13.2	20.2	37.4	23.1	5.8	0.3	100.0
	サービスの仕事	18.1	14.7	42.2	22.4	2.6	0.0	100.0
	その他	11.7	17.5	39.0	18.8	13.0	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	12.1	19.1	41.2	22.0	5.3	0.3	100.0
	導入していない	11.0	16.4	44.0	21.8	6.6	0.2	100.0

非正社員が職場に増加することに関して、労働者が勤務する企業の属性別にみる（第2-9-2表参照）。企業の正社員数別にみても大きな違いはみられない。

業種別にみると、情報通信業、卸売・小売業で賛成派の比率が高い。卸売・小売業では、既に、パート・アルバイト等の非正社員の比率が高く、情報通信業のうち情報サービス産業では、派遣や請負等の非正社員の比率が高いことがこうした結果となった背景にあるものと考えられる。逆に、一般機械器具製造業や不動産業で、賛成派の比率が低い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、非常に好調である層で、賛成派の比率が高い。売上高の貢献にこうした非正社員が何らかの貢献をしているのかもしれない。

最後に、日本企業のHRM分化の類型別にみると、A型の企業で僅かに賛成派の比率が高い。元々長期雇用を前提としていない企業に勤務しているため、就業形態が異なる非正社員の増加について、他の類型の企業に勤める労働者に比べて、肯定的に考えているのかもしれない。

第2-9-2表 非正社員が職場で増加することに関して

		賛成	どちらかといえば 賛成	どちらともえない	どちらかといえば 反対	反対	無回答	合計
合計		331	504	1197	619	165	7	2823
		11.7	17.9	42.4	21.9	5.8	0.2	100.0
正社員数	300人未満	13.4	15.9	42.9	19.4	8.2	0.3	100.0
	300～500人未満	9.9	19.4	41.4	23.7	5.5	0.1	100.0
	500～1000人未満	13.8	17.3	40.2	23.0	5.5	0.2	100.0
	1000～3000人未満	11.6	16.3	45.6	22.4	3.5	0.6	100.0
	3000人以上	10.4	21.5	41.7	22.9	2.8	0.7	100.0
業種	建設業	11.9	17.7	41.5	22.0	6.1	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	8.0	11.5	51.3	20.4	8.8	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	7.5	19.1	45.7	22.5	5.2	0.0	100.0
	輸送用機械器具製造業	14.8	12.0	46.3	23.1	3.7	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	7.1	19.0	38.1	28.6	6.0	1.2	100.0
	その他の製造業	10.3	16.8	42.3	25.2	5.4	0.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	9.1	22.7	54.5	13.6	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	13.1	22.7	40.3	19.9	4.0	0.0	100.0
	運輸業	12.3	15.1	44.9	18.6	9.1	0.0	100.0
	卸売・小売業	13.8	24.3	38.1	19.2	4.1	0.5	100.0
	金融・保険業	12.1	15.7	41.1	23.9	7.2	0.0	100.0
	不動産業	5.3	5.3	52.6	28.9	7.9	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	33.3	28.6	33.3	4.8	0.0	0.0	100.0
	サービス業	12.1	17.7	42.5	21.6	5.5	0.5	100.0
その他	18.8	18.8	31.3	31.3	0.0	0.0	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	11.8	16.9	41.5	23.1	6.6	0.1	100.0
	やや悪化	10.9	17.0	43.1	21.8	6.7	0.6	100.0
	中間	13.0	21.1	40.9	21.3	3.4	0.2	100.0
	やや好調	9.3	17.6	44.0	23.7	5.2	0.2	100.0
	非常に好調	14.9	19.0	40.5	19.5	5.8	0.3	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.5	15.2	44.0	22.9	6.2	0.1	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	11.7	18.0	42.0	22.3	5.5	0.4	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	13.1	21.6	39.2	21.6	4.5	0.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	9.7	19.7	43.7	18.8	7.8	0.3	100.0

## 第3章 勤務先企業の人材マネジメントに対する評価

### この章の要約

前章では、人材マネジメントに関する一般的な意識について分析した。この第3章では、現在、自分が勤務している企業の人材マネジメントに対する評価について分析している。評価の対象となる人材マネジメント施策は、次の4点である。①長期雇用慣行に対する企業側の考え方、②会社の社員教育の方針、③社員教育の対象者についての方針、④キャリア形成や昇進・昇格などの状況。

まず、①最近3年以内の長期雇用慣行に対する企業側の考え方に対する評価をみると、約4割が「できるだけ多くの社員を対象とした長期安定雇用を維持していく方針である」と考えている。対象者を限定して長期安定雇用を維持していく方針であると考える2割の労働者を加えると、約6割が自社では長期安定雇用がなんらかの形で維持されていると考えている。ところが、企業側の長期安定雇用に対する実際の方針とつきあわせてみると、企業側の方針と労働者の意識の間にはミスマッチがみられた。すなわち、企業ができるだけ多くの社員を対象とした長期安定雇用を考えているのに、その企業に勤める労働者の約4割はそれを正確に理解していない。逆に企業は、長期安定雇用は経営の優先課題ではないと考えているのに、5割以上の労働者が誤解をしていたことが明らかになった。すなわち企業側の雇用に関する方針は正確には伝わっていないケースが多数見られたことになる。さらに長期安定雇用の方針については、3000人以上といった大企業において、それが維持されていると実感している比率が高い。また、日本企業のHRMの分化の型別にみた場合、J型とNew J型を比較すると、雇用以外のファクターである成果主義が導入されている企業で、雇用に関してもやや強い危機感が持たれていることがわかった。

②会社の社員教育の方針については、会社はOJTを重視していると評価する層が6割を超えるなど最も多い。長期的なキャリア形成を通じた教育訓練を重視していると評価する層は、34.0%であり、それ以外のOFF-JTや自己啓発といった教育については、あまり重視しているとは労働者は考えていないようだ。こうした教育の方針については、年齢といった本人の属性がかなり影響を及ぼしていた上に、企業規模といった労働者の勤務する企業の属性も大きな影響を及ぼしていたと言える。具体的には、3000人以上といった大企業で、社員教育を重視しているという肯定派の比率が一様に高い。逆に、小規模企業では、肯定派の比率が低いと言った傾向がみられた。

③の社員教育の対象者を選択する方法については、「正社員には均等に社員教育の機会を提供している」と「中核的な役割を担う一部の社員に限定して社員教育の機会を提供している」がほぼ同じ指摘率であった。また、「全社員に均等に社員教育の機会を提供している」

も 4 分の 1 が指摘していた。ただし、「非正社員にも社員教育の機会を提供している（正社員と同じかどうかはここでは限定していない）」は、1 割にみたなかった。社員教育の対象者は、正社員が中心ということになる。社員教育について、A 型の企業では、J 型や New J 型の企業に比べて後ろ向きだが、仮に、A 型の企業が社員教育をする場合は、中核的な役割を担う正社員に対して限定的に実施する比率が高かった。

④のキャリア形成や昇進・昇格などの状況については、①異動の間隔、②希望する仕事への異動の可能性、③課長クラスへの昇進年齢、④部長クラスへの昇進年齢、⑤上位の役職に昇進する間隔、⑥職能資格制度等での昇格のスピードの 6 点についての評価を質問した。

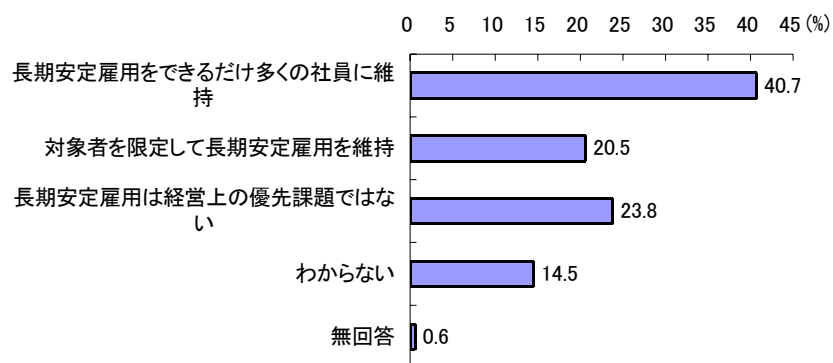
全体的な傾向について概観してみると、第 1 に、昇進については、一部で昇進の若年齢化が起こっているものの、それは全体的な趨勢であるとは言えない。第 2 に、希望する仕事への移動が可能になったかどうかについては、6 割がこれを否定するなど、社内での労働者個人の主体的なキャリア形成がここ 3 年間については、あまり容易ではなかったということがわかった。第 3 に、職能資格制度上の上位資格取得期間の短縮といった変化は否定されており、最近の傾向として、成果主義的な人事制度が導入されるなどの動きがあったが、職能資格制度の運用自体は、そう大きな変化がなかったことがこの結果から予想される。また、属性別に分析した結果、キャリア形成の方法の中で、部課長への昇進年齢の若年齢化と、上位の役職への昇進の間隔が短くなっている点については、肯定派の比率が年収が上がるほど高まっていた。また、成果主義の導入は、①結果的に部課長への昇進年齢を若年齢化していること、②職能資格制度の運用において、昇格スピードを速めるという変化を促したという 2 つの可能性が示唆された。そして、企業規模別にみると、規模の小さい企業に比較すると、大企業でキャリア形成の方法に大きな変化が起こっており、しかもそれは、昇進や昇格のスピードを速めるという作用を及ぼしている事が予想される。

## 1. 長期雇用慣行に対する企業側の考え方

最近 3 年間に限定して、企業側は長期雇用慣行についてどのようなスタンスをとっているのかについて、労働者の考え方をたずねたところ（第3-1-1図参照）、「今の会社は、長期安定雇用をできるだけ多くの社員を対象に維持していく方針である」が、40.7 %と最も比率が高い。また、「今の会社は、対象者を限定して長期安定雇用を維持していく方針である」は、20.5 %であった。以上の 2 つを合わせると、回答者の 6 割にあたる労働者は、今勤めている会社で何らかの形で長期安定雇用が維持されていると考えていることになる。長期雇用を放棄していると考えている「今の会社では、長期安定雇用は経営上の優先課題ではない」は 23.8 %であった。



第3-1-1図 最近3年以内の会社側の長期雇用に関する考え方



ところで、企業の人事担当者を対象とした企業調査でも、同じ選択肢を用意して、自社の長期安定雇用についての方針を聞いている。そこで、長期安定雇用に対する企業の方針と、そこで働く労働者の意識についてのクロス集計結果をみることで、ミスマッチがないかどうか確認してみた（第3-1-2表参照）。表側が企業側の方針であり、表頭が労働者側の認識である。企業側が「できるだけ多くの従業員を対象に長期安定雇用を維持」したいと考えている企業に勤める労働者のうち、企業側の思惑通り認識している割合は、44.0%に過ぎない。企業側の思惑・メッセージが従業員に伝わっていない不幸なケースがかなりあることになる。その内訳をみると、対象者を限定した上で維持が19.2%、「長期雇用は経営における優先課題ではない」という全く別の思いこみをしているケースが21.0%あった。

次に、企業側が「対象者を限定した上で維持」したいと考えている企業に勤める労働者のうち、企業側の思惑通り理解している比率は24.8%と高くない。むしろ、「できるだけ多くの従業員を対象に維持」(31.9%)や、「長期雇用は経営における優先課題ではない」(29.3%)など、思惑を理解していない労働者の方の比率が高い。

そして、企業側が「長期雇用は経営における優先課題ではない」と考えている企業に勤める労働者のうち、思惑通り理解している労働者の比率は36.2%と最も多かったものの、「できるだけ多くの従業員を対象に維持」(29.7%)というかなり大幅なギャップのあったケースや、「対象者を限定した上で維持」(23.1%)というギャップを抱えているケースも少なくなかった。

以上の結果について考えてみると、第1に、企業の雇用施策に関する方針は、労働者には十分に理解されていないということが指摘できる。第2に、そうしたミスマッチのうち、企業側は実際にはできるだけ多くの従業員の長期安定雇用を何らかの形で放棄しているにも関わらず、それを理解していない労働者がかなりの割合存在しているという事実が発見された。一社で長期間のキャリア形成を考えている個人にとっては、こうしたミスマッチ、勘違いは、今後のキャリア形成にとって、暗い影を落とす可能性が極めて高いと言え、注意が必要である。第3に企業側にとってもこうしたミスマッチは大きな問題であり、特に、「でき

るだけ多くの従業員を対象に長期安定雇用を維持していきたい」と企業側が考えているにもかかわらず、そのメッセージは、従業員には十分に伝わっていないようだ。経営方針と共に、こうした雇用施策に関する方針を従業員に十分に伝えないと、人材の流出に結びつく可能性もあるからだ。

第3-1-2表 長期安定雇用に関する労働者の認識と企業側の方針

		労働者側の認識					計	N
		できるだけ多くの従業員を対象に維持	対象者を限定した上で維持	長期雇用は経営における優先課題ではない	わからない	無回答		
合計		40.7	20.5	23.8	14.5	0.6	100.0	2823
企業側の方針	できるだけ多くの従業員を対象に維持	44.0	19.2	21.0	15.3	0.5	100.0	2056
	対象者を限定した上で維持	31.9	24.8	29.3	13.4	0.6	100.0	529
	長期雇用は経営における優先課題ではない	29.7	23.1	36.2	10.0	0.9	100.0	229
	無回答	66.7	22.2	11.1	0.0	0.0	100.0	9

次に、労働者の属性別に、最近3年以内の会社側の長期雇用に関する考え方をみてみよう（第3-1-3表参照）。まず、年齢別にみると、年齢が高くなるほど、「長期安定雇用をできるだけ多くの従業員を対象に維持」の比率が高くなる傾向がみられる。「対象者を限定した上で長期安定雇用を維持」の比率も年齢が高くなるほど高くなるというやや弱い正の相関が見られる。その一方で、「長期安定雇用は経営上の優先課題ではない」については、年齢別にみても大きな違いがみられない。

年収別にみると、年齢と年収に相関があるせいか、年収が高くなるほど「長期安定雇用をできるだけ多くの従業員を対象に維持」や「対象者を限定した上で長期安定雇用を維持」の比率が高くなる傾向がみられる。

職種別にみると、管理的な仕事で、「長期安定雇用をできるだけ多くの従業員を対象に維持」や「対象者を限定した上で長期安定雇用を維持」の比率が高い。また、販売の仕事では、「長期安定雇用は経営上の優先課題ではない」の比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層でわずかに、「長期安定雇用は経営上の優先課題ではない」の比率が高くなっている。

第3-1-3表 最近3年以内の会社側の長期雇用に関する考え方

		長期安定雇用をできるだけ多くの従業員に維持	対象者を限定して長期安定雇用を維持	長期安定雇用は経営上の優先課題ではない	わからない	無回答	合計
合計		1148	580	671	408	16	2823
		40.7	20.5	23.8	14.5	0.6	100.0
年齢別	30歳未満	33.7	14.4	23.4	28.1	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	41.5	20.0	22.9	15.3	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	42.9	22.5	25.2	8.8	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	42.5	23.2	24.1	9.1	1.0	100.0
	61歳以上	45.9	32.4	13.5	5.4	2.7	100.0
年収別	350万円未満	27.4	17.6	26.3	28.5	0.2	100.0
	350万円～500万円未満	39.4	16.2	27.8	15.9	0.8	100.0
	500万円～700万円未満	41.8	23.3	22.8	11.8	0.4	100.0
	700万円～900万円未満	47.9	25.0	21.6	5.3	0.2	100.0
	900万円以上	54.9	23.0	18.4	3.3	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	39.3	20.8	25.2	14.6	0.0	100.0
	管理的な仕事	47.7	24.8	20.2	6.6	0.7	100.0
	事務の仕事	38.6	17.1	23.7	19.8	0.8	100.0
	販売の仕事	40.4	18.4	28.1	12.6	0.6	100.0
	サービスの仕事	30.2	27.6	25.9	16.4	0.0	100.0
	その他	32.5	19.5	24.7	22.7	0.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	40.4	21.2	25.2	12.7	0.6	100.0
	導入していない	41.4	19.8	21.7	16.6	0.5	100.0

さらに、労働者の勤務する企業の属性別に、最近3年以内の会社側の長期雇用に関する考え方をみる（第3-1-4表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で、「長期安定雇用をできるだけ多くの従業員を対象に維持」の比率が56.9%と高い。必ずしも正社員数が多いほど同比率が高くなるといった相関はみられない

業種別にみると、建設業で「長期安定雇用をできるだけ多くの従業員を対象に維持」の比率が45.1%とやや高い。同比率については、同じ製造業でも業種によって異なり、一般機械器具製造（49.6%）、輸送用機械器具製造（48.1%）のように同比率が高い業種もあれば、電気機械器具製造（35.8%）のように低い業種もある。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、非常に悪化した層で「長期安定雇用をできるだけ多くの従業員を対象に維持」の比率が36.3%とやや低い。

この分析の冒頭では、企業側の長期安定雇用に関する方針とのクロス集計結果をみたが、さらに、成果主義か否かという軸を追加した日本企業のHRMの分化の型別にみると、「長期安定雇用をできるだけ多くの従業員を対象に維持」に関しては、J型（45.4%）、New J型（43.4%）と大きな差はないが、A型（32.5%）、衰退型（29.4%）については、はっきりと同比率が低くなっている上に、A型、衰退型では「対象者を限定した上で長期安定雇用を維持」や「長期安定雇用は経営上の優先課題ではない」の方の比率が他の類型に比べて高い。

J型とNew J型のわずかな差に着目してみると、New J型の方が「対象者を限定した上

で長期安定雇用を維持」や「長期安定雇用は経営上の優先課題ではない」の比率が J 型に比べて若干高い。新しい HRM の仕組みに移行しつつある New J 型に勤務する労働者達は、J 型の企業に勤務する労働者達に比べて、長期安定雇用に関してやや強い危機感を抱いているようだ。

第3-1-4表 最近3年以内の会社側の長期雇用に関する考え方

		長期安定雇用をできるだけ多くの従業員に維持	対象者を限定して長期安定雇用を維持	長期安定雇用は経営上の優先課題ではない	わからない	無回答	合計
合計		1148	580	671	408	16	2823
		40.7	20.5	23.8	14.5	0.6	100.0
正社員数	300人未満	39.0	22.3	22.8	15.2	0.7	100.0
	300～500人未満	40.1	18.1	24.3	16.7	0.9	100.0
	500～1000人未満	43.0	18.5	22.3	15.8	0.3	100.0
	1000～3000人未満	37.8	25.0	27.9	9.3	0.0	100.0
	3000人以上	56.9	19.4	18.1	5.6	0.0	100.0
業種	建設業	45.1	19.5	20.9	14.4	0.0	100.0
	一般機械器具製造業	49.6	16.8	23.0	9.7	0.9	100.0
	電気機械器具製造業	35.8	15.6	31.8	16.8	0.0	100.0
	輸送用機械器具製造業	48.1	21.3	14.8	14.8	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	38.1	25.0	27.4	9.5	0.0	100.0
	その他の製造業	40.7	20.3	23.3	14.9	0.8	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	95.5	4.5	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	42.0	18.8	25.0	14.2	0.0	100.0
	運輸業	42.5	22.5	16.8	16.8	1.4	100.0
	卸売・小売業	42.2	20.0	24.9	12.4	0.5	100.0
	金融・保険業	38.6	21.1	22.9	17.0	0.5	100.0
	不動産業	39.5	26.3	23.7	10.5	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	14.3	33.3	42.9	9.5	0.0	100.0
	サービス業	32.5	22.2	29.8	14.8	0.8	100.0
その他	43.8	37.5	6.3	12.5	0.0	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	36.3	22.9	25.5	14.6	0.7	100.0
	やや悪化	38.4	19.8	26.1	15.0	0.7	100.0
	中間	44.6	20.9	20.7	13.4	0.4	100.0
	やや好調	43.0	20.9	22.5	13.4	0.4	100.0
	非常に好調	42.6	16.9	22.7	17.5	0.3	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	45.4	18.2	18.5	17.6	0.3	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	43.4	20.0	22.7	13.4	0.6	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	32.5	24.1	31.6	11.4	0.4	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	29.4	24.6	31.1	13.9	1.0	100.0

## 2. 会社の社員教育の方針

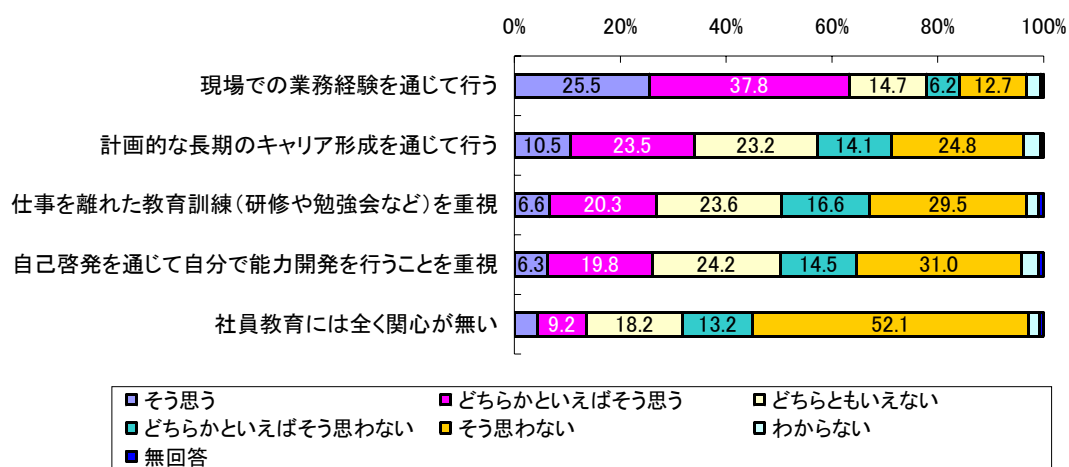
### (1) 全体的な傾向

最近 3 年間の会社の社員教育の方針についてどのように感じているか、① OJT の重視、② 計画的な長期のキャリア形成、③ OFF-JT の重視、④ 自己啓発、⑤ 現在の会社は社員教

育には全く関心がないという 5 点についての評価を尋ねた（第3-2-1図参照）。全体でみると、①の OJT の重視に該当する「現場での業務経験を通じて社員の教育訓練を行うことを重視している」が肯定派（以下「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合算比率を指す）の比率が 63.3 %と最も高い。2 番目に肯定派の比率が高いのは、②計画的な長期のキャリア形成に該当する「会社内における計画的な長期のキャリア形成を通じて教育訓練することを重視している」であるが、肯定派の比率は 34.0 %と OJT に比べてかなり低い数値となっている。③ OFF-JT の重視の肯定派の比率は、26.9 %、④自己啓発の肯定派の比率は 26.1 %であり、社員教育の方針として会社側が重視していると考えているのは、OJT であるという意見が最も多かった。実際に平均勤続年数の短い企業では、長期的なキャリア形成を通じた教育訓練は事実上不可能であり、OJT に頼らざるを得ないというのが多くの企業の実情ではないかと考えられる。

また、回答者の約 4 分の 1 にあたる労働者が、「自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視している」と考えており、教育の責任の主体を企業側から個人側へ移している企業が相当数あることがこの結果からある程度予想できる。以下では、属性別に分析を深める。

第3-2-1図 最近3年間の社員教育の方針に関する評価



## (2)OJTの重視

年齢別にみると（第3-2-2表参照）、年齢が高くなるほど肯定派の比率が高まる。勤続年数が長いものが結果的に OJT の重視を実感しているのか、あるいは、長期的な職業生活を振り返ってみると、OJT が重視されるように感じられるのかはこの結果からはわからない。

年収別にみると、年齢別にみたときと同じような傾向がみられる。すなわち、年収が高くなるほど、肯定派の比率が高い。

職種別にみると、販売やその他の仕事でやや肯定派の比率が低い。

成果主義の導入別にみても大きな差はみられない。

第3-2-2表 OJTの重視

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		719	1066	414	174	358	77	15	2823
		25.5	37.8	14.7	6.2	12.7	2.7	0.5	100.0
年齢別	30歳未満	21.1	36.6	15.0	6.5	14.2	6.5	0.2	100.0
	30歳以上40歳未満	23.4	35.9	14.8	7.5	15.3	2.8	0.2	100.0
	40歳以上50歳未満	25.2	41.5	15.6	5.5	11.2	0.9	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	32.0	36.8	13.1	5.2	10.0	1.4	1.5	100.0
	61歳以上	37.8	37.8	13.5	0.0	0.0	5.4	5.4	100.0
年収別	350万円未満	19.6	34.8	15.0	7.8	15.0	7.0	0.9	100.0
	350万円～500万円未満	23.5	36.0	15.4	6.8	14.9	2.9	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	26.2	37.5	16.3	5.1	13.4	1.3	0.3	100.0
	700万円～900万円未満	27.3	41.8	14.1	6.5	9.5	0.4	0.4	100.0
	900万円以上	36.5	41.4	13.1	2.5	6.1	0.0	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	23.3	37.8	15.0	5.8	15.2	2.7	0.2	100.0
	管理的な仕事	31.6	40.8	12.6	5.5	8.5	0.8	0.3	100.0
	事務の仕事	22.8	36.9	16.0	6.0	12.5	5.0	0.8	100.0
	販売の仕事	23.4	31.3	17.0	9.1	16.7	2.3	0.3	100.0
	サービスの仕事	28.4	39.7	14.7	6.0	10.3	0.0	0.9	100.0
	その他	20.8	40.3	11.7	4.5	18.2	2.6	1.9	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	25.2	38.2	14.0	6.2	13.6	2.3	0.4	100.0
	導入していない	25.8	37.4	15.7	6.1	11.2	3.2	0.7	100.0

さらに、労働者の勤務する企業の属性別に OJT の重視に関する評価をみる（第3-2-3表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業と、300人未満の比較的規模の小さい企業で、肯定派の比率が高い。小規模企業では、OJT 以外の教育訓練に資源を割く余裕が無いことがこうした結果となった原因かもしれない。一方大企業においては、①教育訓練の対象者が多いこと、②長期のキャリア形成が必要な企業内でしか行えない訓練が存在することなどが、肯定派が多い原因となっているかもしれない。②については、図表は掲載していないが、3000人以上の大企業で働く労働者で、長期のキャリア形成の重視に対する肯定派が67.7%と3000人未満の企業の労働者の肯定派の比率が40.0%以下なのと比べると大きな開きがあることから裏付けられる。

業種別にみると、建設業で肯定派の比率がやや高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」とする企業に勤める層で、肯定派の比率がやや高い。

日本企業の HRM の分化の型別にみると、衰退型で肯定派の比率が低い。衰退型について社員教育の方針についての他の選択肢についても、肯定派の比率は一般的に低く、長期雇用が放棄され、さらに成果主義も導入されていない企業においては、教育訓練にも力が入られていない事がこの結果から予想できる。

第3-2-3表 OJTの重視

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		719	1066	414	174	358	77	15	2823
		25.5	37.8	14.7	6.2	12.7	2.7	0.5	100.0
正社員数	300人未満	24.6	34.9	15.7	6.5	14.2	3.2	0.8	100.0
	300～500人未満	23.6	39.5	15.1	6.3	12.3	2.9	0.3	100.0
	500～1000人未満	29.2	33.5	14.5	6.0	12.8	3.2	0.8	100.0
	1000～3000人未満	21.2	42.4	14.0	7.6	12.8	1.7	0.3	100.0
	3000人以上	36.8	47.2	6.9	2.1	6.9	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	28.2	39.7	16.6	4.0	7.6	4.0	0.0	100.0
	一般機械器具製造業	22.1	38.9	14.2	7.1	14.2	2.7	0.9	100.0
	電気機械器具製造業	28.3	37.6	12.7	5.8	12.1	2.3	1.2	100.0
	輸送用機械器具製造業	23.1	40.7	17.6	3.7	13.0	0.9	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	23.8	39.3	16.7	6.0	13.1	1.2	0.0	100.0
	その他の製造業	25.5	34.7	11.1	6.0	17.9	4.6	0.3	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	27.3	63.6	4.5	4.5	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	19.3	44.9	14.2	7.4	11.9	2.3	0.0	100.0
	運輸業	24.9	30.2	17.5	6.7	15.4	4.2	1.1	100.0
	卸売・小売業	24.3	36.5	14.6	8.4	14.6	1.6	0.0	100.0
	金融・保険業	26.0	39.8	17.2	5.9	9.3	1.5	0.3	100.0
	不動産業	28.9	34.2	10.5	13.2	10.5	2.6	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	57.1	4.8	9.5	9.5	0.0	0.0	100.0
	サービス業	28.5	37.2	12.7	5.0	12.4	2.6	1.6	100.0
その他	18.8	31.3	37.5	0.0	6.3	6.3	0.0	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	22.4	39.6	15.9	5.9	12.8	2.7	0.7	100.0
	やや悪化	25.3	35.1	15.5	6.8	13.7	2.8	0.7	100.0
	中間	23.0	41.6	15.6	4.3	12.4	2.6	0.6	100.0
	やや好調	29.1	38.1	13.5	6.4	10.3	2.3	0.2	100.0
	非常に好調	27.1	35.0	12.2	6.7	15.2	3.5	0.3	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	26.8	39.0	14.5	6.0	10.2	2.8	0.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	25.2	38.2	14.2	6.2	13.3	2.4	0.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	25.2	38.1	13.4	6.2	14.7	2.2	0.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	22.7	32.4	19.4	6.5	13.9	4.5	0.6	100.0

### (3)長期のキャリア形成を通じた教育訓練

「会社内における計画的な長期のキャリア形成を通じて教育訓練することを重視している」について、年齢別にみると（第3-2-4表参照）、年齢が高くなるほど肯定派の比率が高まる。

年収別にみると、やはり年齢別でみたときと同じような傾向がみられる。すなわち、年収が高くなるほど、肯定派の比率は高まる。

職種別にみると、肯定派の比率がサービスの仕事（44.0%）、管理的な仕事（40.6%）で高い。専門的・技術的な仕事では、肯定派の比率は、28.9%とやや低い。

成果主義導入状況別には大きな差はみられなかった。

第3-2-4表 長期的なキャリア形成を通じた教育訓練

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		297	663	656	398	701	89	19	2823
		10.5	23.5	23.2	14.1	24.8	3.2	0.7	100.0
年齢別	30歳未満	8.7	21.3	23.2	13.8	25.8	6.7	0.6	100.0
	30歳以上40歳未満	9.8	21.7	21.3	14.2	29.4	3.3	0.2	100.0
	40歳以上50歳未満	8.7	23.9	25.9	15.9	23.9	1.6	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	15.3	26.7	23.2	12.2	18.9	1.7	1.9	100.0
	61歳以上	18.9	32.4	24.3	8.1	5.4	5.4	5.4	100.0
年収別	350万円未満	8.7	19.6	21.3	12.6	27.6	9.1	1.1	100.0
	350万円～500万円未満	8.3	24.0	23.2	13.5	27.6	2.9	0.6	100.0
	500万円～700万円未満	11.0	21.8	23.4	16.2	25.9	1.4	0.3	100.0
	700万円～900万円未満	10.9	26.9	23.1	16.6	21.6	0.6	0.2	100.0
	900万円以上	16.4	30.7	27.9	7.4	16.4	0.0	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	7.1	21.8	22.0	16.6	29.3	2.9	0.4	100.0
	管理的な仕事	12.3	28.3	24.1	13.6	20.6	0.9	0.3	100.0
	事務の仕事	10.7	23.0	23.2	13.5	23.7	4.9	1.0	100.0
	販売の仕事	9.6	19.0	21.9	17.0	29.5	2.6	0.3	100.0
	サービスの仕事	16.4	27.6	25.9	6.9	19.8	2.6	0.9	100.0
	その他	9.7	16.2	25.3	10.4	29.2	6.5	2.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	10.3	24.2	23.6	13.3	25.7	2.4	0.5	100.0
	導入していない	10.8	22.4	23.0	15.3	23.6	4.1	0.8	100.0

さらに、労働者の勤務する企業の属性別に、長期的なキャリア形成を通じた教育訓練の重視についての評価をみる（第3-2-5表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で肯定派の比率が57.7%と飛び抜けて高い。しかし、企業規模が大きくなるほど肯定派の比率が単純に上昇するのではなく、1000～3000人未満の企業では、同比率は29.7%に過ぎない。日本の大企業では一般的とされてきた長期のキャリア形成を通じた教育訓練が、3000人以上規模にならないと、その重視度が労働者に実感されていないことになる。平成16年度の事業所・企業統計調査によれば、従業員数2,000人以上の企業は国内で1,292社あるが、これは、全企業数153万386社の0.08%に過ぎない。すなわち、極めて少数の企業で長期的なキャリア形成を通じた教育訓練の重視が労働者に意識されていることになる。

業種別にみると、金融・保険業、建設業、輸送用機械器具製造業、サービス業で肯定派の比率が高い。逆に、精密機械器具製造業で肯定派の比率が極めて低い結果となっている。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」の層で肯定派の比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型で肯定派の比率が極めて低い。



第3-2-5表 長期的なキャリア形成を通じた教育訓練

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		297	663	656	398	701	89	19	2823
		10.5	23.5	23.2	14.1	24.8	3.2	0.7	100.0
正社員数	300人未満	11.0	20.3	23.4	12.2	28.0	4.3	0.8	100.0
	300～500人未満	10.9	22.8	22.0	14.7	25.8	3.2	0.6	100.0
	500～1000人未満	10.8	24.7	21.8	15.3	23.2	3.0	1.2	100.0
	1000～3000人未満	6.7	23.0	25.6	17.4	24.4	2.6	0.3	100.0
	3000人以上	16.7	41.0	22.2	10.4	9.7	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	13.4	29.2	26.4	9.0	18.4	3.2	0.4	100.0
	一般機械器具製造業	8.0	29.2	24.8	11.5	23.0	2.7	0.9	100.0
	電気機械器具製造業	11.0	23.1	19.7	15.6	27.2	2.3	1.2	100.0
	輸送用機械器具製造業	15.7	25.0	25.0	12.0	21.3	0.9	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	7.1	14.3	29.8	14.3	33.3	1.2	0.0	100.0
	その他の製造業	6.0	14.9	22.8	16.3	35.2	4.3	0.5	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	18.2	36.4	22.7	18.2	4.5	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	8.0	22.7	18.8	14.8	32.4	2.8	0.6	100.0
	運輸業	8.4	22.1	22.5	13.7	26.3	6.0	1.1	100.0
	卸売・小売業	9.7	18.9	27.3	17.3	24.6	1.9	0.3	100.0
	金融・保険業	13.4	31.1	22.4	13.4	17.5	1.8	0.5	100.0
	不動産業	13.2	21.1	18.4	18.4	26.3	2.6	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	4.8	4.8	28.6	14.3	42.9	4.8	0.0	100.0
	サービス業	13.5	25.9	20.3	12.9	21.6	4.2	1.6	100.0
その他	0.0	37.5	25.0	18.8	12.5	6.3	0.0	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	10.3	24.6	24.0	12.6	25.1	2.7	0.5	100.0
	やや悪化	9.6	20.0	24.8	13.9	27.4	3.3	1.1	100.0
	中間	6.4	24.7	24.1	16.4	24.7	3.0	0.6	100.0
	やや好調	13.9	25.8	21.2	14.1	22.3	2.1	0.5	100.0
	非常に好調	12.8	23.0	18.4	14.9	25.1	5.2	0.6	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.2	23.6	22.4	15.8	22.5	3.7	0.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	11.1	24.2	23.8	13.5	24.5	2.4	0.6	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	8.2	24.1	22.7	13.1	29.2	2.4	0.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	9.4	18.8	24.9	13.9	26.9	5.5	0.6	100.0

#### (4)仕事を離れた教育訓練(OFF-JT)

仕事を離れた教育訓練の重視について、属性別にみる（第3-2-6表参照）。年齢別にみると、31 ケースしかないが、61 歳以上で「そう思う」の比率が 0 %である点を除けば、年齢別にみて、肯定派の比率に大きな違いはみられない。

年収別にみると、900 万円以上の層がそれ以下の年収層に比べて、肯定派の比率が高い。年収が高い層では、仕事を離れた教育訓練を受けた経験が、年収の低い層に比べて多いのかもしれない。企業の行う教育訓練の対象者について、全員均等ではなく、一部の社員に教育訓練が施されている可能性もある。

職種別にみると、サービスの仕事、管理の仕事で肯定派の比率が若干高い。

成果主義の導入状況別には大きな違いはみられない。

第3-2-6表 仕事を離れた教育訓練(OFF-JT)の重視

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		187	572	666	470	834	67	27	2823
		6.6	20.3	23.6	16.6	29.5	2.4	1.0	100.0
年齢別	30歳未満	7.3	20.9	21.9	16.9	28.3	4.3	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	6.6	20.1	23.1	15.3	32.2	2.3	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	5.9	19.8	24.4	18.9	29.3	1.4	0.4	100.0
	50歳以上60歳まで	7.6	20.3	24.8	16.2	27.0	1.7	2.4	100.0
	61歳以上	0.0	24.3	27.0	10.8	21.6	5.4	10.8	100.0
年収別	350万円未満	6.7	21.3	17.4	13.0	33.7	6.3	1.5	100.0
	350万円～500万円未満	7.3	19.5	22.4	17.9	30.0	2.1	0.8	100.0
	500万円～700万円未満	5.2	17.8	25.8	17.1	32.2	1.3	0.6	100.0
	700万円～900万円未満	6.7	21.4	25.8	18.9	26.5	0.2	0.4	100.0
	900万円以上	8.6	26.2	23.4	15.2	23.8	0.8	2.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	5.4	20.2	24.5	16.2	31.4	1.7	0.6	100.0
	管理的な仕事	7.0	23.6	24.5	17.1	26.2	0.8	0.8	100.0
	事務の仕事	7.2	20.1	22.8	16.5	29.1	3.2	1.0	100.0
	販売の仕事	4.7	16.7	21.3	19.3	34.2	2.9	0.9	100.0
	サービスの仕事	14.7	19.0	23.3	15.5	23.3	2.6	1.7	100.0
	その他	3.9	14.9	24.7	12.3	35.1	6.5	2.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	6.2	20.5	22.3	17.1	31.0	2.0	0.8	100.0
	導入していない	7.2	19.9	25.4	16.3	27.3	2.9	1.1	100.0

仕事を離れた教育訓練の重視について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第3-2-7表参照）。まず、企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で、肯定派の比率が43.7%とそれ以下の規模の企業に比べて、ずば抜けて高い。仕事を離れた教育訓練には、教育訓練を受講するために必要な費用の他、代替要員の確保などの点で、大きなコストがかかることが特徴である。したがって、こうしたOFF-JTはかなり規模の大きな企業でないと行うことが難しく、こうした結果になったと考えられる。

業種別にみると、金融・保険業、輸送用機械器具製造業で、肯定派の比率が高い。同じ製造業でも、輸送用機械器具製造業以外では、肯定派の比率は高くない。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「好調」「やや好調」という層で、肯定派の比率が高い。売上高を伸ばした企業は結果的にOFF-JTにも力を入れていたと評価されていることになる。

日本企業のHRMの分化の類型別にみると、A型が最も肯定派の比率が低い、日本企業に比べて、外資系企業などでは、定着率も高くないため、こうしたコストのかかるOFF-JTには、あまり力を入れていないのかもしれない。

第3-2-7表 仕事を離れた教育訓練(OFF-JT)の重視

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		187	572	666	470	834	67	27	2823
		6.6	20.3	23.6	16.6	29.5	2.4	1.0	100.0
正社員数	300人未満	6.5	20.0	21.6	14.9	32.3	3.2	1.5	100.0
	300～500人未満	7.2	19.6	24.4	17.1	28.5	2.4	0.9	100.0
	500～1000人未満	7.2	19.7	22.3	14.5	32.7	2.5	1.2	100.0
	1000～3000人未満	4.1	18.6	22.7	24.1	28.8	1.5	0.3	100.0
	3000人以上	7.6	36.1	27.8	13.9	14.6	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	6.1	19.5	28.2	18.1	25.6	2.5	0.0	100.0
	一般機械器具製造業	3.5	15.0	18.6	26.5	31.9	3.5	0.9	100.0
	電気機械器具製造業	8.7	15.0	26.0	11.0	34.7	2.3	2.3	100.0
	輸送用機械器具製造業	6.5	23.1	26.9	15.7	25.9	0.9	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	2.4	16.7	26.2	20.2	33.3	0.0	1.2	100.0
	その他の製造業	4.1	13.6	19.8	20.3	39.3	2.4	0.5	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	4.5	50.0	27.3	13.6	4.5	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	5.1	25.0	20.5	16.5	30.1	2.3	0.6	100.0
	運輸業	4.2	19.6	24.6	15.1	31.6	3.9	1.1	100.0
	卸売・小売業	5.4	22.2	24.6	19.2	26.5	1.6	0.5	100.0
	金融・保険業	11.3	26.0	24.4	13.1	22.1	2.3	0.8	100.0
	不動産業	18.4	15.8	23.7	13.2	28.9	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	9.5	14.3	33.3	42.9	0.0	0.0	100.0
	サービス業	9.0	21.4	21.1	13.7	29.6	2.9	2.4	100.0
	その他	0.0	12.5	50.0	6.3	25.0	6.3	0.0	100.0
	5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	6.3	17.2	22.4	17.7	32.7	2.6	1.1
やや悪化		5.4	18.9	22.7	17.7	30.3	3.9	1.1	100.0
中間		5.5	19.4	25.8	18.3	27.9	1.7	1.3	100.0
やや好調		6.4	24.8	23.9	15.9	27.3	1.4	0.4	100.0
非常に好調		11.1	25.7	23.3	11.7	25.1	2.3	0.9	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	7.6	21.6	25.6	16.5	25.1	2.4	1.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	6.2	21.4	21.3	17.1	31.2	2.0	0.9	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	6.2	18.7	24.5	17.4	30.5	2.0	0.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	5.5	15.2	24.9	15.9	33.7	4.2	0.6	100.0

### (5)自己啓発を通じた自分自身の能力開発

社員が自分で学校などに通ったり、自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視しているかについて、属性別にみる（第3-2-8表参照）。

まず、年齢別にみると、50歳以上の年齢の高い層で、肯定派の比率が高い。こうした結果となった背景には、アンケート調査票の設問は、最近3年間の企業の社員教育に対する方針について問うているので、こうした年齢の高い層は、もっと企業が社員の能力開発に積極的にコミットした時代と比較している可能性もある。

年収別にみると、900万円以上の層で、肯定派の比率が高い。

職種別にみると、サービスの仕事で肯定派の比率が高く、その他の仕事で肯定派の比率が低い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層でわずかに肯定派の比率が高い。この結果の背景には、個人の成果を評価や処遇に反映させる企業では、能力開発の責任も個人に重心が置かれているといった事情があるかもしれない。

第3-2-8表 自己啓発による能力開発の重視

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		177 6.3	558 19.8	683 24.2	408 14.5	876 31.0	92 3.3	29 1.0	2823 100.0
年齢別	30歳未満	6.3	15.0	20.9	13.0	38.0	6.3	0.6	100.0
	30歳以上40歳未満	5.8	18.5	23.1	14.1	34.7	3.6	0.2	100.0
	40歳以上50歳未満	6.8	19.6	26.5	17.4	27.3	1.8	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	6.5	25.5	25.5	12.9	24.6	2.1	2.9	100.0
	61歳以上	5.4	35.1	29.7	10.8	8.1	2.7	8.1	100.0
年収別	350万円未満	5.4	13.0	17.0	15.7	40.2	7.4	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	6.8	20.6	24.1	12.2	32.2	3.0	1.0	100.0
	500万円～700万円未満	6.7	19.7	25.6	13.4	31.8	2.3	0.5	100.0
	700万円～900万円未満	5.5	22.9	25.4	18.9	24.8	1.5	1.1	100.0
	900万円以上	6.1	27.0	31.6	12.3	20.9	0.8	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	6.2	20.0	24.3	14.8	30.3	3.9	0.6	100.0
	管理的な仕事	6.1	23.5	26.9	15.0	26.7	1.0	0.8	100.0
	事務の仕事	6.0	18.9	23.6	15.0	30.9	4.4	1.1	100.0
	販売の仕事	7.3	15.2	21.1	14.3	38.0	3.2	0.9	100.0
	サービスの仕事	11.2	19.8	26.7	10.3	26.7	4.3	0.9	100.0
	その他	3.2	17.5	19.5	11.0	39.6	5.2	3.9	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	6.8	21.2	23.1	15.6	29.9	2.4	0.9	100.0
	導入していない	5.5	18.2	25.4	13.0	32.3	4.5	1.2	100.0

自己啓発による能力開発の重視について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第3-2-9表参照）。

まず、企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で肯定派の比率が50.0%とずば抜けて高い。また、1000～3000人未満でも肯定派の比率は、31.1%とそれ以下の規模に比べて若干高い。

業種別にみると、金融・保険業、不動産業などで肯定派の比率が高い。これらの業種の中には、業務独占型資格が必要な仕事の比率が他の業種に比べて多いと言った事情があるのかもしれない。

5年前と比較した売上高の変化率別にみても大きな違いはみられない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型の企業で肯定派の比率が高い。OFF-JTについては、A型企業は、肯定派の比率が低かったように、能力開発の責任は労働者側が負うべきという意識が会社、個人共に強い可能性がある。

第3-2-9表 自己啓発による能力開発の重視

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		177	558	683	408	876	92	29	2823
		6.3	19.8	24.2	14.5	31.0	3.3	1.0	100.0
正社員数	300人未満	5.5	16.5	21.8	12.5	38.3	3.9	1.5	100.0
	300～500人未満	5.5	19.8	24.1	15.1	30.6	3.8	1.1	100.0
	500～1000人未満	5.5	17.7	23.8	13.8	34.5	3.7	1.0	100.0
	1000～3000人未満	6.7	24.4	26.7	19.2	20.6	1.7	0.6	100.0
	3000人以上	15.3	34.7	28.5	13.9	7.6	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	5.4	25.3	26.0	18.1	20.6	4.0	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	8.0	18.6	20.4	17.7	32.7	0.9	1.8	100.0
	電気機械器具製造業	6.4	14.5	29.5	12.1	31.2	4.0	2.3	100.0
	輸送用機械器具製造業	5.6	13.9	27.8	21.3	25.9	4.6	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	4.8	25.0	33.3	9.5	27.4	0.0	0.0	100.0
	その他の製造業	5.1	12.7	22.8	16.8	37.7	4.3	0.5	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	22.7	31.8	18.2	22.7	4.5	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	3.4	16.5	19.3	13.6	42.0	3.4	1.7	100.0
	運輸業	4.6	18.9	20.7	12.3	38.6	3.5	1.4	100.0
	卸売・小売業	5.7	21.4	22.2	15.4	32.7	2.2	0.5	100.0
	金融・保険業	9.8	24.2	27.5	11.6	23.4	3.3	0.3	100.0
	不動産業	10.5	28.9	26.3	15.8	18.4	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	38.1	19.0	14.3	23.8	4.8	0.0	100.0
	サービス業	6.9	19.8	23.7	12.1	32.2	3.2	2.1	100.0
	その他	0.0	12.5	25.0	18.8	31.3	12.5	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	7.3	19.0	22.9	14.4	32.0	2.9	1.5	100.0
	やや悪化	5.2	19.0	23.8	16.5	31.1	3.1	1.3	100.0
	中間	5.5	20.5	25.8	14.7	29.4	3.2	0.9	100.0
	やや好調	7.0	21.4	23.7	13.9	30.5	3.0	0.5	100.0
	非常に好調	6.4	20.7	25.4	11.7	30.6	4.7	0.6	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	5.2	18.6	25.0	13.7	32.0	4.1	1.3	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	6.8	20.8	23.2	16.3	29.6	2.3	1.1	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	6.9	22.7	22.3	14.0	31.0	2.7	0.4	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	6.5	17.2	26.2	11.0	33.0	5.5	0.6	100.0

(6)会社は社員教育には全く関心がない

今の会社は社員教育には全く関心がないという事に関して属性別にみる（第3-2-10表参照）。

まず、年齢別にみると、年齢が高くなるほど、肯定派の比率は低くなっている。40歳未満の層で、今の会社は社員教育には全く関心がないとする意見に肯定する比率が高い。否定派の比率をみてもほぼ同じ事が言える。比較的年齢の若い層は、社員教育に対して物足りなさを感じている可能性がある。

年収別にみると、年収が高い層で肯定派の比率が低い。

職種別にみると、管理的な仕事やサービスの仕事で肯定派の比率が低い。

成果主義の導入状況別には大きな違いはみられない。

第3-2-10表 今の会社は社員教育には全く関心がない

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		123	260	514	374	1472	58	22	2823
		4.4	9.2	18.2	13.2	52.1	2.1	0.8	100.0
年齢別	30歳未満	5.9	11.0	17.3	13.6	48.4	3.5	0.2	100.0
	30歳以上40歳未満	5.3	11.3	19.8	13.7	47.6	2.2	0.2	100.0
	40歳以上50歳未満	4.4	8.3	18.5	11.8	55.1	1.4	0.4	100.0
	50歳以上60歳まで	1.5	6.0	16.2	14.1	58.7	1.0	2.4	100.0
	61歳以上	0.0	2.7	18.9	16.2	54.1	2.7	5.4	100.0
年収別	350万円未満	7.6	10.4	18.7	15.2	42.0	5.2	0.9	100.0
	350万円～500万円未満	4.9	11.6	17.5	12.2	51.4	1.9	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	4.2	11.0	18.7	13.7	50.8	1.0	0.6	100.0
	700万円～900万円未満	2.3	6.1	21.2	11.6	57.8	0.4	0.6	100.0
	900万円以上	1.6	2.9	11.1	13.5	69.7	0.4	0.8	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	5.8	11.4	17.0	18.3	45.1	2.1	0.4	100.0
	管理的な仕事	2.3	6.5	16.3	12.0	61.1	0.8	0.9	100.0
	事務の仕事	3.8	9.3	17.8	12.1	53.2	2.9	0.9	100.0
	販売の仕事	6.7	12.0	22.8	13.5	42.7	1.8	0.6	100.0
	サービスの仕事	5.2	4.3	18.1	8.6	62.1	1.7	0.0	100.0
	その他	5.8	10.4	25.3	13.0	39.6	3.9	1.9	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	4.9	9.1	18.3	14.1	51.2	1.8	0.6	100.0
	導入していない	3.6	9.1	18.1	12.1	53.6	2.5	1.0	100.0

今の会社は社員教育には全く関心がないという事に関して、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第3-2-11表参照）。

まず、企業の正社員数別にみると、300人未満の小さな規模の層で肯定派の比率が高い。教育訓練は規模の小さな企業では、十分に実施されていない可能性が高い。

業種別にみると、その他の製造業、その他の業種で肯定派の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、売上高との線形の関係性は見いだせない。「やや悪化」と「非常に好調」の層で肯定派の比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、J型の企業でわずかに肯定派の比率が低い。ただ、この差はわずかであるため、統計的に検定した結果違いがあるかどうか確認する必要があるだろう。

第3-2-11表 今の会社は社員教育には全く関心がない

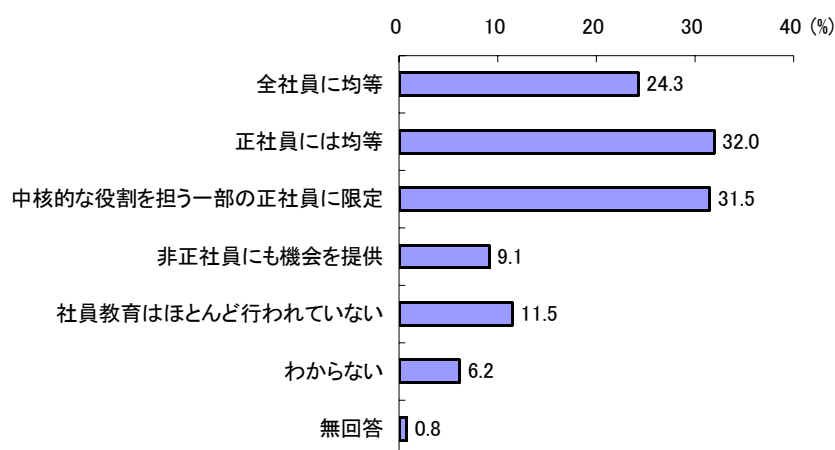
		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		123	260	514	374	1472	58	22	2823
		4.4	9.2	18.2	13.2	52.1	2.1	0.8	100.0
正社員数	300人未満	5.5	12.9	18.8	13.0	45.6	3.2	0.9	100.0
	300～500人未満	4.5	8.5	19.0	13.6	50.9	2.3	1.0	100.0
	500～1000人未満	3.3	9.3	18.2	11.2	55.7	1.5	0.8	100.0
	1000～3000人未満	3.2	6.4	18.9	16.6	53.8	0.9	0.3	100.0
	3000人以上	2.8	2.8	4.9	9.7	79.9	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	1.4	6.5	19.1	13.0	57.0	2.9	0.0	100.0
	一般機械器具製造業	5.3	7.1	16.8	16.8	52.2	0.0	1.8	100.0
	電気機械器具製造業	5.2	11.6	18.5	11.6	49.1	2.3	1.7	100.0
	輸送用機械器具製造業	1.9	8.3	18.5	16.7	52.8	0.9	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	2.4	13.1	16.7	22.6	44.0	1.2	0.0	100.0
	その他の製造業	7.3	14.1	18.7	16.8	40.9	1.6	0.5	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	0.0	0.0	9.1	90.9	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	5.1	9.7	19.3	11.4	51.1	2.3	1.1	100.0
	運輸業	6.3	11.6	19.3	16.8	41.1	3.9	1.1	100.0
	卸売・小売業	4.3	8.6	20.3	12.4	53.0	1.1	0.3	100.0
	金融・保険業	1.5	3.9	14.4	10.0	68.6	1.3	0.3	100.0
	不動産業	0.0	7.9	23.7	7.9	60.5	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	9.5	14.3	28.6	4.8	42.9	0.0	0.0	100.0
	サービス業	5.5	8.7	18.7	10.3	51.5	3.4	1.8	100.0
その他	0.0	25.0	6.3	12.5	50.0	6.3	0.0	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	3.7	8.0	18.8	13.9	53.3	1.2	1.1	100.0
	やや悪化	5.9	10.2	19.6	13.3	47.3	3.0	0.7	100.0
	中間	4.7	10.4	17.9	13.2	51.4	1.3	1.1	100.0
	やや好調	2.7	7.5	17.6	10.9	59.4	1.6	0.4	100.0
	非常に好調	5.5	10.8	15.5	12.0	50.7	5.0	0.6	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	2.9	8.5	17.8	12.5	55.1	2.3	1.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	4.6	9.0	18.0	13.8	52.2	1.7	0.7	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	5.8	9.6	18.9	14.7	48.8	2.0	0.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	5.5	11.0	19.1	11.3	49.2	2.9	1.0	100.0

### 3. 社員教育の対象者を選択する方法

最近 3 年間の企業が社員教育の対象者を選択する方法について、労働者はどのように評価しているかについてここではみる。複数選択で回答を求めたところ（第3-3-1図参照）、「正社員には均等に社員教育の機会を提供している」が 32.0 %と最も多いが、31.5 %とほぼ同じ比率で「中核的な役割を担う一部の正社員に限定して社員教育の機会を提供している」が指摘されている。また、「全社員に均等に社員教育の機会を提供している」は 24.3 %であった。「非正社員にも社員教育の機会を提供している（正社員と同じかどうかはここでは限定していない）」は、9.1 %であった。「今の会社では、社員教育はほとんど行われていない」という指摘は、11.5 %と小数にとどまった。

以上の結果は複数回答だが、①「全社員に均等に社員教育の機会を提供している」と、②「正社員には均等に提供している」、③「中核的な役割を担う一部の正社員に限定して提供している」の3つの選択肢は、①と③、①と②、②と③が互いに排他的であると読むことも可能なので、仮に、そうした前提に立つと社員教育の方針は大きく3つの方針に分化しているとみることができるとも考えられる。すなわち、①全社員均等型、②正社員限定型、③中核的正社員限定型の3つである。ただし、アンケート調査の設問の順序が上記の①、②、③の順番であることから、回答の順番で上記の構成比が若干変動する可能性があることに留意する必要がある。

第3-3-1図 社員教育の対象者を選択する方法 (N=2823)



以上の結果について、属性別にみる（第3-3-2表参照）。

年齢別にみると、30歳未満を除けば、年齢が高くなるほど「全社員に均等」とする比率が高まるが、それ以外については、年齢との直線的な関係は見いだせない。ただし、30歳未満では、中核的な役割を担う一部の正社員に限定の比率が24.6%と低い。これは、若年層の中では比較的平等な教育が行われている可能性があるのと同時に、企業側の行う選抜的教育について若年層が十分に認知していないという可能性もあるだろう。

年収別にみると、3つの特徴がみられる。①年収が高くなるほど、「正社員には均等」の比率も高くなる正の相関、②年収が低くなるほど「非正社員にも教育機会を提供している」の比率が高くなる正の相関、③年収が低くなるほど「今の会社では、社員教育はほとんど行われていない」の比率が高くなる正の相関である。

職種別にみると、サービスの仕事で、「全社員に均等」という比率が高い。管理の仕事、専門的・技術的な仕事では、「正社員には均等」という比率が高い。

成果主義の導入状況別では、大きな違いはみられなかった。

以上のように、自分の年齢、年収、職種によって、社員教育の対象者についての認識状況は



異なっていた。こうした結果となった背景には、年齢や賃金、職種の違いによって、社員教育の対象者が実際に異なることもあるだろうが、労働者が会社全体の社員教育を全て認識している訳ではないという認識の限界から結果がわかれてしまったという事情が考えられる。

第3-3-2表 社員教育の対象者を選択する方法

		全社員に均等	正社員には均等	中核的な役割を担う一部の正社員に限定	非正社員にも機会を提供	社員教育はほとんど行われていない	わからない	無回答	合計
合計		685	902	889	258	325	174	23	2823
		24.3	32.0	31.5	9.1	11.5	6.2	0.8	100.0
年齢別	30歳未満	23.8	29.5	24.6	8.5	13.8	12.0	1.0	100.0
	30歳以上40歳未満	20.6	31.0	33.0	8.8	12.5	6.0	0.5	100.0
	40歳以上50歳未満	25.6	34.6	33.4	8.1	10.4	3.5	0.4	100.0
	50歳以上60歳まで	28.4	33.6	31.8	11.4	9.8	4.5	1.4	100.0
	61歳以上	32.4	21.6	40.5	13.5	8.1	8.1	0.0	100.0
年収別	350万円未満	20.2	20.4	28.7	12.2	14.8	14.1	1.1	100.0
	350万円～500万円未満	24.3	30.0	31.9	9.4	13.5	5.4	0.8	100.0
	500万円～700万円未満	25.4	32.7	30.8	9.1	12.8	3.4	0.5	100.0
	700万円～900万円未満	27.1	41.0	32.4	7.1	7.6	3.4	0.6	100.0
	900万円以上	22.5	46.7	33.2	6.6	7.8	3.3	0.8	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	21.6	35.3	33.9	5.6	12.1	6.2	0.0	100.0
	管理的な仕事	24.9	39.0	33.1	8.6	9.1	3.0	0.8	100.0
	事務の仕事	23.5	29.4	30.5	12.0	10.8	7.7	1.3	100.0
	販売の仕事	22.8	25.1	29.5	8.2	16.7	7.9	0.6	100.0
	サービスの仕事	40.5	29.3	25.9	11.2	6.0	4.3	0.9	100.0
	その他	26.0	20.8	29.2	7.8	16.9	10.4	0.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	25.1	31.7	31.9	10.1	12.3	5.3	0.6	100.0
	導入していない	23.0	32.4	31.1	8.0	10.5	7.3	1.1	100.0

社員教育の対象者を選択する方法について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第3-3-3表参照）。

まず、企業の正社員数別にみると、大きく2つの傾向がみられる。第1に、3000人以上の大企業では、53.5%が「正社員には均等」と回答しており、それ以下の規模の同比率を大きく上回っている。第2に、規模が小さくなるほど「社員教育はほとんど行われていない」とする比率が高まる。やはり、小規模企業に於いては、教育に資源を十分に投入できないという実情があり、それが労働者にも認識されているようだ。

業種別にみると、輸送用機械器具製造で、「全社員に均等」とする比率が高い。また、一般機械器具製造、精密機械器具製造、情報通信業で、「中核的な役割を担う一部の正社員に限定」とする比率が高い。この結果を素直に読むと、産業によって教育訓練の戦略は異なるようであり、同じ製造業でも教育訓練の戦略は異なるようだ。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、大きな違いはみられない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型で「中核的な役割を担う一部の正社員に限定」とする比率が高い。教育訓練には資源を割くことには消極的だが、実際に教育を行う場

合には、一部の中核的な人材に限定する傾向が強いのが A 型企業であると考えられる。

第3-3-3表 社員教育の対象者を選択する方法

		全社員に均等	正社員に均等	中核的な役割を担う一部の正社員に限定	非正社員にも機会を提供	社員教育はほとんど行われていない	わからない	無回答	合計
合計		685	902	889	258	325	174	23	2823
		24.3	32.0	31.5	9.1	11.5	6.2	0.8	100.0
正社員数	300人未満	22.3	23.8	36.3	6.5	14.5	8.6	0.9	100.0
	300～500人未満	25.6	33.6	27.0	11.1	12.3	5.3	0.8	100.0
	500～1000人未満	26.2	31.7	26.7	11.2	10.7	6.5	1.0	100.0
	1000～3000人未満	21.8	35.8	36.9	6.7	8.7	4.7	0.6	100.0
	3000人以上	26.4	53.5	35.4	9.0	2.1	0.7	0.7	100.0
業種	建設業	30.7	35.7	25.6	4.3	6.9	8.7	1.1	100.0
	一般機械器具製造業	18.6	38.1	43.4	5.3	3.5	3.5	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	24.9	33.5	31.2	13.3	9.2	6.9	0.0	100.0
	輸送用機械器具製造業	25.9	48.1	38.0	9.3	3.7	1.9	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	22.6	33.3	41.7	4.8	15.5	1.2	0.0	100.0
	その他の製造業	18.2	24.4	37.1	5.4	18.7	7.0	0.5	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	31.8	50.0	36.4	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	22.2	25.6	40.9	3.4	15.3	6.8	0.6	100.0
	運輸業	21.4	24.9	33.3	6.0	16.8	6.3	2.1	100.0
	卸売・小売業	21.1	33.8	31.4	10.8	11.4	5.4	0.5	100.0
	金融・保険業	32.9	39.1	21.3	16.7	4.4	5.4	1.0	100.0
	不動産業	28.9	31.6	26.3	0.0	10.5	7.9	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	14.3	28.6	38.1	23.8	19.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	23.7	28.0	28.0	12.4	14.2	7.7	1.1	100.0
	その他	25.0	18.8	25.0	12.5	18.8	12.5	0.0	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	26.6	31.5	30.6	11.3	10.2	5.4	1.1	100.0
	やや悪化	20.7	31.1	30.3	8.1	13.3	7.8	1.5	100.0
	中間	23.9	32.4	30.3	9.8	14.9	6.0	0.2	100.0
	やや好調	26.2	32.6	35.5	6.1	8.7	5.5	0.4	100.0
	非常に好調	22.2	32.1	32.4	9.0	11.1	5.0	0.9	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	24.1	32.6	29.9	8.6	9.3	7.9	1.1	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	26.0	31.5	30.1	9.9	13.0	5.5	0.7	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	22.5	32.5	36.5	10.9	10.7	4.5	0.4	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	19.4	31.4	34.0	6.5	13.9	5.5	1.0	100.0

#### 4. 最近の社員のキャリア形成の方針の変化

最近 3 年間のキャリア形成の方針について、どのような変化があったのかを以下の 6 点についてたずねてみた。①異動の間隔、②希望する仕事への異動の可能性、③課長クラスへの昇進年齢、④部長クラスへの昇進年齢、⑤上位の役職に昇進する間隔、⑥職能資格制度等での昇格のスピードの 6 点である。

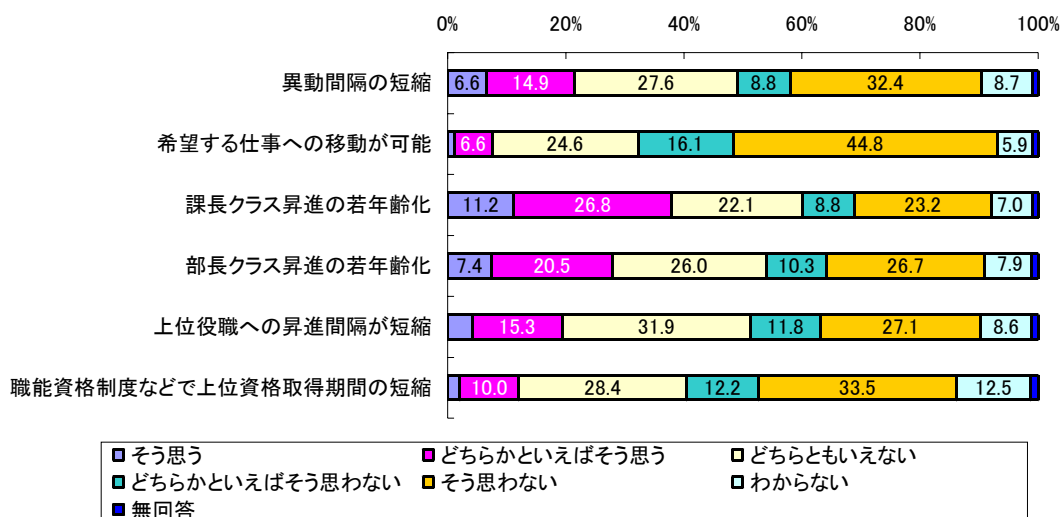
まず、全体的な傾向について概観してみる（第3-4-1図参照）。「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を足した比率（以下“肯定派”と表記する）に注目すると、最も比率が

高いのは、「課長クラス昇進の若年齢化」の 38.0 %である。2 番目に比率が高いのが「部長クラス昇進の若年齢化」の 27.9 %であり、「上位役職への昇進間隔が短縮」の 19.4 %をあわせると、部課長への昇進の若年齢化とともに、昇進スピードの速度が速まっていることが変化として一部に認識されていると考えられるだろう。ただし、「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の比率を合算した（以下“否定派”と表記する）数値に着目してみると、部課長への昇進の若年齢化や上位役職への昇進間隔の短縮に関しては、否定派の比率も高く、昇進年齢の若年齢化や昇進間隔の短縮が全体の変化ではないことを示していると言える。

否定派に注目してみると、「希望する仕事への移動が可能」が 60.9 %と最も多く、2 番目に「職能資格制度などで上位資格取得期間の短縮」が 45.7 %と多い。「異動間隔の短縮」についても、41.2 %が否定派である。

全体的な傾向をまとめると、第 1 に、昇進については、一部で若年齢化が起こっているものの、それは全体的な趨勢であるとは言えない。第 2 に、希望する仕事への移動が可能になったかどうかについては、6 割がこれを否定するなど、社内での労働者個人の主体的なキャリア形成がここ 3 年間については、あまり容易ではなかったということがわかった。第 3 に、職能資格制度上の上位資格取得期間の短縮といった変化は否定されており、最近の傾向として、成果主義的な人事制度が導入されるなどの動きがあったが、職能資格制度の運用自体は、そう大きな変化がなかったことがこの結果から予想される。以下では属性別に各項目について分析をする。

第3-4-1図 最近3年間のキャリア形成の方針の変化



### (1)異動の間隔は短くなったか？

異動の間隔が短くなったかについて属性別にみる（第3-4-2表参照）。まず、年齢別にみ

ると、年齢が高くなるほど否定派の比率が高くなるという正の相関が見られる。同一企業に勤務しつづければ、年齢が高くなるほど、3年以上前との比較対象となる異動のケースが増えると思われるが、年齢の高い人ほど、異動間隔が短くなったかについては否定的であるといった傾向がみられた。

年収別にみると、直線的な関係はみられない。

職種別にみると、サービスの仕事で、否定派の比率が低く、肯定派の比率が高いというサービス以外の仕事とは異なる傾向がみられる。職種別にみた場合、サービスの仕事では、異動の間隔が短くなっている可能性が考えられる。

成果主義の導入状況別には、大きな差はみられない。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で、肯定派の比率が低い。こうした大企業では、異動に関しては、変化が少ないようだ。

第3-4-2表 異動間隔が短くなったか？

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		187	421	779	249	914	245	28	2823
		6.6	14.9	27.6	8.8	32.4	8.7	1.0	100.0
年齢別	30歳未満	7.5	14.2	20.3	9.1	28.5	20.1	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	7.2	13.0	29.1	9.4	32.9	7.8	0.5	100.0
	40歳以上50歳未満	6.4	17.8	31.6	9.5	30.4	4.0	0.3	100.0
	50歳以上60歳まで	5.3	15.0	26.9	7.2	36.5	6.0	3.1	100.0
	61歳以上	5.4	8.1	27.0	0.0	48.6	10.8	0.0	100.0
年収別	350万円未満	8.3	12.8	22.0	6.5	26.7	22.4	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	7.3	13.3	26.8	10.3	32.7	8.6	1.0	100.0
	500万円～700万円未満	7.1	16.8	28.9	8.9	33.4	4.1	0.9	100.0
	700万円～900万円未満	4.0	16.2	31.9	8.6	36.6	2.3	0.4	100.0
	900万円以上	7.8	17.6	34.4	6.6	30.3	2.5	0.8	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	5.0	13.1	27.0	10.2	32.0	11.9	0.8	100.0
	管理的な仕事	5.1	18.0	31.2	8.7	33.6	3.0	0.4	100.0
	事務の仕事	6.6	13.5	26.1	8.3	32.7	11.5	1.3	100.0
	販売の仕事	9.9	14.3	25.7	8.8	32.5	7.9	0.9	100.0
	サービスの仕事	13.8	18.1	29.3	7.8	22.4	8.6	0.0	100.0
	その他	7.1	14.3	24.7	6.5	32.5	11.7	3.2	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	6.0	14.4	27.7	9.2	33.8	8.0	0.9	100.0
	導入していない	7.4	15.7	27.4	8.3	30.5	9.5	1.2	100.0
正社員数	300人未満	7.8	11.8	24.2	8.9	34.9	11.6	0.8	100.0
	300～500人未満	6.2	13.5	27.9	9.2	33.3	8.7	1.1	100.0
	500～1000人未満	6.7	16.5	24.8	8.2	34.0	8.2	1.7	100.0
	1000～3000人未満	7.8	20.9	31.1	8.7	25.3	5.5	0.6	100.0
	3000人以上	2.1	13.2	40.3	11.8	29.2	3.5	0.0	100.0

## (2)自分の希望する仕事に自由に移動できるようになったか？

自分の希望する仕事に自由に移動できるようになったかについて属性別にみる（第3-4-3表参照）。まず、年齢別にみると、年齢が低いほど否定派の比率が高くなるというやや弱い

逆の相関が観察される。年齢が若い人ほど、自分の希望する仕事に自由に移動できるという変化には否定的である。

年収別にみると、900万円以上で否定派の比率が低いことを除くと、それ以下の年収層ではほぼ同じような傾向を示している。年収の高い層では、希望する仕事への移動の可能性が高い可能性が示唆される。

職種別、成果主義の導入状況別にみても大きな差はみられなかった。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で、肯定派の比率が高く、否定派の比率が低い。3000人以上の大企業では、それ以下の規模の企業に比べて、自分の希望する仕事に移動できるケースが増えてきているという変化が起こっているようだ。

第3-4-3表 希望する仕事に自由に移動できるようになったか？

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		30	186	694	454	1264	166	29	2823
		1.1	6.6	24.6	16.1	44.8	5.9	1.0	100.0
年齢別	30歳未満	1.4	4.9	21.3	15.0	43.9	13.2	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	1.1	7.9	23.0	15.3	47.0	5.3	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	0.5	6.9	27.2	18.7	43.2	3.3	0.3	100.0
	50歳以上60歳まで	1.2	5.5	26.3	15.8	44.4	3.6	3.1	100.0
	61歳以上	2.7	8.1	32.4	5.4	37.8	8.1	5.4	100.0
年収別	350万円未満	1.5	5.7	16.7	13.7	46.3	14.6	1.5	100.0
	350万円～500万円未満	0.6	5.6	22.4	16.8	47.6	6.2	0.8	100.0
	500万円～700万円未満	0.9	7.1	26.3	14.8	47.3	3.0	0.5	100.0
	700万円～900万円未満	0.6	6.5	28.8	21.0	40.5	1.9	0.6	100.0
	900万円以上	1.2	9.8	32.8	14.3	37.7	2.5	1.6	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	1.2	7.3	27.7	15.0	40.1	8.1	0.6	100.0
	管理的な仕事	0.7	6.1	28.6	19.4	42.1	2.3	0.8	100.0
	事務の仕事	1.2	7.2	20.6	13.5	49.2	7.2	1.1	100.0
	販売の仕事	1.2	5.8	22.8	15.8	48.0	5.8	0.6	100.0
	サービスの仕事	1.7	6.0	22.4	23.3	41.4	4.3	0.9	100.0
	その他	1.3	5.8	25.3	12.3	42.2	9.1	3.9	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	1.4	7.5	24.9	16.1	44.1	5.0	1.0	100.0
	導入していない	0.6	5.5	24.1	16.1	45.5	7.1	1.0	100.0
正社員数	300人未満	0.8	5.8	22.7	14.0	46.8	8.5	1.5	100.0
	300～500人未満	0.9	4.9	23.8	16.5	47.1	6.0	0.9	100.0
	500～1000人未満	1.2	5.8	20.7	17.7	49.0	4.3	1.3	100.0
	1000～3000人未満	0.9	9.9	28.5	16.0	39.5	4.7	0.6	100.0
	3000人以上	2.8	17.4	40.3	12.5	24.3	2.8	0.0	100.0

### (3)課長クラスに昇進する者の年齢が若くなってきたか？

課長クラスに昇進する者の年齢が若くなってきたかについて属性別にみる（第3-4-4表参照）。まず、年齢別にみると、① 50歳以上60歳までで肯定派の比率が高い、② 30歳未満でわからないとする比率が高いといった傾向がみられた。

年収別にみると、年収が高くなるほど肯定派の比率が高くなるという正の相関がみられ

た。

職種別にみると、サービスの仕事や管理的な仕事で、肯定派の比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層で、若干肯定派の比率が高い。

企業の正社員数別にみると、企業規模が大きくなるほど、肯定派の比率が高まるという正の相関がみられる。企業規模が大きくなるほど、課長クラスへの昇進の若年齢化が進んでいることをこの結果は示唆していると言える。

第3-4-4表 課長クラスへの昇進の若年齢化

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		316	756	623	249	656	197	26	2823
		11.2	26.8	22.1	8.8	23.2	7.0	0.9	100.0
年齢別	30歳未満	10.0	21.1	19.1	8.9	23.4	17.1	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	11.4	26.7	20.8	9.5	25.3	5.9	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	9.2	28.2	25.5	9.0	24.3	3.5	0.3	100.0
	50歳以上60歳まで	14.6	30.5	22.0	7.9	18.2	4.3	2.4	100.0
	61歳以上	8.1	24.3	24.3	5.4	24.3	8.1	5.4	100.0
年収別	350万円未満	8.5	20.4	18.3	8.7	25.2	17.6	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	9.0	24.3	22.1	7.5	29.0	7.3	0.8	100.0
	500万円～700万円未満	12.4	28.1	23.4	9.9	21.6	3.9	0.6	100.0
	700万円～900万円未満	13.2	31.9	23.3	9.7	20.0	1.7	0.2	100.0
	900万円以上	16.0	32.4	23.8	11.9	13.5	1.2	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	6.6	24.3	22.2	10.8	26.8	9.1	0.4	100.0
	管理的な仕事	13.7	31.7	23.6	8.3	20.2	1.8	0.7	100.0
	事務の仕事	10.8	26.0	20.2	8.6	24.9	8.5	1.0	100.0
	販売の仕事	13.5	21.1	22.8	8.2	25.1	8.5	0.9	100.0
	サービスの仕事	15.5	29.3	25.0	8.6	14.7	6.0	0.9	100.0
	その他	9.1	27.9	20.8	8.4	16.2	14.3	3.2	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	12.6	27.7	21.5	8.9	22.2	6.3	0.9	100.0
	導入していない	9.5	25.6	22.7	8.8	24.7	7.7	0.9	100.0
正社員数	300人未満	7.5	22.8	22.2	9.7	26.3	10.2	1.2	100.0
	300～500人未満	10.7	26.6	22.1	8.9	23.6	7.2	0.9	100.0
	500～1000人未満	13.8	27.0	23.0	7.8	20.7	6.3	1.3	100.0
	1000～3000人未満	14.0	32.0	20.9	7.6	21.8	3.5	0.3	100.0
	3000人以上	19.4	30.6	18.8	13.2	17.4	0.7	0.0	100.0

#### (4)部長クラスに昇進する者の年齢が若くなってきたか？

部長クラスに昇進する者の年齢が若くなってきたかについて属性別にみる（第3-4-5表参照）。まず、年齢別にみると、年齢が高くなるほど、肯定派の比率が高まるというやや弱い正の相関が観察されるが、否定派の比率には、年齢との関係は見いだせない。

年収別にみると、年収が高くなるほど肯定派の比率が高くなる。900万円以上といった年収の高い層では、45.5%が肯定派であるなど、部長クラスの昇進の若年齢化が強く認識される結果となっている。

職種別にみると、管理的な仕事で、肯定派の比率が高く、専門的・技術的な仕事で肯定派の比率が低い。この設問では、会社全体の変化について質問しているが、回答者は、自分自身の現在の地位や役割、処遇などと強く関連づけて回答をしている可能性があることに留意すべきだろう。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層で、わずかに肯定派の比率が高い。課長クラスについても肯定派の比率はやや高く、成果主義の導入が結果的に、部課長への昇進年齢を若年齢化していることを結果は示唆している。

企業の正社員数別にみると、企業規模が大きくなるほど、肯定派の比率が高まるという正の相関がみられる。課長クラスと同様に、企業規模が大きくなるほど、部長クラスへの昇進の若年齢化が進んでいることをこの結果は示唆していると言える。

第3-4-5表 部長クラスへの昇進の若年齢化

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		210	578	734	291	755	223	32	2823
		7.4	20.5	26.0	10.3	26.7	7.9	1.1	100.0
年齢別	30歳未満	6.1	16.9	20.5	10.4	27.6	18.1	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	8.0	17.0	26.6	10.8	30.3	7.0	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	6.2	24.3	27.6	10.9	26.0	4.3	0.7	100.0
	50歳以上60歳まで	9.5	24.1	28.1	8.8	21.2	5.2	3.3	100.0
	61歳以上	8.1	13.5	27.0	8.1	29.7	8.1	5.4	100.0
年収別	350万円未満	5.4	13.3	18.9	10.4	31.7	18.5	1.7	100.0
	350万円～500万円未満	4.6	17.8	25.4	10.3	31.9	8.9	1.1	100.0
	500万円～700万円未満	8.9	19.5	29.4	10.9	25.2	5.4	0.8	100.0
	700万円～900万円未満	9.2	27.5	27.1	12.0	22.1	1.7	0.4	100.0
	900万円以上	12.3	33.2	29.5	8.6	13.9	0.8	1.6	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	5.2	14.3	25.6	10.8	32.8	10.8	0.6	100.0
	管理的な仕事	9.1	27.6	27.9	9.5	22.7	2.5	0.7	100.0
	事務の仕事	7.1	20.0	23.6	10.9	28.3	8.8	1.3	100.0
	販売の仕事	8.5	16.7	25.1	12.0	27.8	9.1	0.9	100.0
	サービスの仕事	9.5	20.7	32.8	11.2	15.5	9.5	0.9	100.0
	その他	5.8	18.2	29.9	5.8	20.1	15.6	4.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	8.7	22.0	26.1	10.0	25.4	6.9	0.9	100.0
	導入していない	5.9	18.7	25.7	10.7	28.6	9.2	1.3	100.0
正社員数	300人未満	3.4	16.9	24.5	11.4	31.2	11.2	1.5	100.0
	300～500人未満	7.0	19.3	26.2	11.0	27.2	8.2	1.1	100.0
	500～1000人未満	7.8	18.7	27.5	10.7	26.2	7.5	1.7	100.0
	1000～3000人未満	14.0	26.2	25.9	7.6	22.1	4.1	0.3	100.0
	3000人以上	17.4	38.2	20.8	6.9	14.6	2.1	0.0	100.0

(5) 上位の役職に昇進する間隔が短くなってきたか？

下位の役職から上位の役職に昇進する間隔が短くなってきたかについて属性別にみる（第3-4-6表参照）。まず、年齢別にみると、50歳から60歳までで肯定派の比率が高い。

年収別にみると、年収が高くなるほど肯定派の比率が高まる傾向がみられる。

職種別にみると、管理的な仕事で肯定派の比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、大きな違いはみられない。部課長への昇進の若年齢化については、成果主義が導入されている層の方が肯定派の比率が高かったが、昇進間隔でみた場合には、あまり違いがみられないという認識を持たれている事になる。

企業の正社員数別にみると、企業規模が大きくなるほど、肯定派の比率が高まる。大企業になるほど、上位の役職に昇進する間隔は短くなっている。成果主義か実力主義なのか、それとも抜擢の一般化なのかはこの結果からは明らかにならないが、何らかの形で、昇進スピードが速くなっているのが、最近の大企業の変化だと思われる。



第3-4-6表 上位の役職に昇進する間隔が短くなったか？

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		116	432	901	334	766	242	32	2823
		4.1	15.3	31.9	11.8	27.1	8.6	1.1	100.0
年齢別	30歳未満	4.1	11.0	26.6	10.0	26.2	21.1	1.0	100.0
	30歳以上40歳未満	4.3	15.4	30.5	12.1	30.3	6.9	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	2.6	16.5	34.9	12.9	28.6	4.3	0.3	100.0
	50歳以上60歳まで	6.0	17.2	34.8	12.0	21.3	5.5	3.1	100.0
	61歳以上	0.0	16.2	37.8	5.4	21.6	13.5	5.4	100.0
年収別	350万円未満	3.5	9.8	22.2	10.7	30.7	21.3	2.0	100.0
	350万円～500万円未満	2.7	14.1	31.1	11.0	31.1	9.2	0.8	100.0
	500万円～700万円未満	5.2	16.6	33.4	11.3	28.2	4.6	0.8	100.0
	700万円～900万円未満	3.8	19.5	37.2	15.3	21.8	1.9	0.4	100.0
	900万円以上	7.4	22.5	36.1	13.5	18.0	1.2	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	3.3	10.0	30.1	10.8	34.1	11.0	0.8	100.0
	管理的な仕事	4.2	19.7	36.1	12.6	24.4	2.5	0.5	100.0
	事務の仕事	4.2	16.9	29.6	10.9	26.6	10.5	1.3	100.0
	販売の仕事	4.4	12.6	29.5	13.2	29.8	9.9	0.6	100.0
	サービスの仕事	6.9	10.3	40.5	18.1	15.5	7.8	0.9	100.0
	その他	3.2	11.7	32.5	9.1	21.4	17.5	4.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	4.7	15.8	32.5	12.2	26.2	7.7	1.1	100.0
	導入していない	3.2	15.0	31.2	11.5	28.3	9.7	1.2	100.0
正社員数	300人未満	2.7	10.2	32.3	11.7	29.8	12.2	1.1	100.0
	300～500人未満	4.7	16.1	30.7	11.1	27.5	8.5	1.6	100.0
	500～1000人未満	2.8	16.7	31.0	13.3	26.8	8.0	1.3	100.0
	1000～3000人未満	6.1	19.8	33.4	11.6	24.1	4.7	0.3	100.0
	3000人以上	8.3	19.4	34.7	13.9	20.1	2.8	0.7	100.0

(6) 職能資格制度などで上の資格に上がる期間が短くなったか？

職能資格制度などで上の資格に上がる期間が短くなったかについて属性別にみる（第3-4-7表参照）。まず、年齢別にみると、30歳から50歳までの間で、否定派の比率が高い。しかし、50歳以上60歳未満では、否定派の比率は高くない。肯定派の比率については、年齢別にみて違いがみられない。否定派の比率にのみ注目すると、30歳から50歳までの年代の社員における職能資格制度の運用はあまり変化していないことになる。また、50歳以上になると、職能資格制度の天井付近まで到達するので、否定派の比率が低いのもかもしれない。

年収別にみると、年収が上がるほど肯定派の比率が高まる。これまでの分析でも明らかのように、キャリア形成の方法の中で、部課長への昇進年齢の若年齢化と、上位の役職への昇進の間隔が短くなっている点は、肯定派の比率が年収が上がるほど高まっていた。年収が上がるということは、本人が実際に部課長に昇進したり、次の役職に昇進したり、職能資格上、次の資格に昇格したりする事が多いせいかもしれない。つまり、ここでも、社員のキャリア形成の方針を質問しているのにもかかわらず、自分自身のキャリア形成や処遇を振り返って回答している可能性が高い。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事や販売の仕事で否定派の比率が高い。これらの職種では、職能資格制度上での昇格の速度が他の職種と比べて相対的に遅かったのが実感されたのが最近の3年間であったのかもしれない。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層で、やや肯定派の比率が高い。成果主義の導入は、職能資格制度の運用において、昇格スピードを速めるという変化を促した可能性がこの結果から示唆される。

企業の正社員数別にみると、企業規模が大きくなるほど、肯定派の比率が高くなる。以上の結果を総合的に判断しても、規模の小さい企業に比較すると、大企業でキャリア形成の方法に大きな変化が起こっており、しかもそれは、昇進や昇格のスピードを速めるという作用を及ぼしているのであろうことを調査結果は示唆している。

第3-4-7表 職能資格制度などで上の資格に上がる期間が短くなったか？

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		58	282	802	345	946	353	37	2823
		2.1	10.0	28.4	12.2	33.5	12.5	1.3	100.0
年齢別	30歳未満	1.2	9.1	22.4	10.2	30.5	25.6	1.0	100.0
	30歳以上40歳未満	2.5	9.1	26.1	12.7	38.0	11.1	0.5	100.0
	40歳以上50歳未満	1.6	10.8	29.3	14.4	35.4	7.9	0.7	100.0
	50歳以上60歳まで	2.9	11.0	35.8	11.0	27.4	8.8	3.1	100.0
	61歳以上	0.0	10.8	40.5	2.7	21.6	16.2	8.1	100.0
年収別	350万円未満	1.5	5.9	19.1	8.7	35.4	27.6	1.7	100.0
	350万円～500万円未満	1.4	9.7	24.9	11.7	37.6	13.5	1.1	100.0
	500万円～700万円未満	2.2	10.3	31.1	12.8	34.9	7.8	0.9	100.0
	700万円～900万円未満	3.4	12.0	35.1	13.9	29.6	5.5	0.6	100.0
	900万円以上	2.5	16.0	37.3	15.2	25.0	2.9	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	1.2	6.7	25.8	12.1	38.5	14.8	0.8	100.0
	管理的な仕事	2.0	12.6	33.9	15.0	31.2	4.3	1.0	100.0
	事務の仕事	2.4	10.9	25.6	10.2	33.8	15.6	1.4	100.0
	販売の仕事	3.5	7.9	25.4	13.5	35.4	13.5	0.9	100.0
	サービスの仕事	0.9	12.1	31.9	12.1	28.4	13.8	0.9	100.0
	その他	1.3	7.1	31.2	7.1	26.6	22.1	4.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	2.7	11.9	28.2	12.5	32.5	11.0	1.3	100.0
	導入していない	1.2	7.7	28.8	11.9	34.9	14.3	1.3	100.0
正社員数	300人未満	1.2	6.6	28.9	10.6	35.9	15.3	1.5	100.0
	300～500人未満	1.8	9.0	26.9	12.3	35.2	13.3	1.6	100.0
	500～1000人未満	2.5	11.7	27.3	11.3	33.7	11.8	1.7	100.0
	1000～3000人未満	1.5	13.7	30.8	15.7	29.9	7.8	0.6	100.0
	3000人以上	8.3	18.8	32.6	13.9	18.8	7.6	0.0	100.0

## 第4章 自分自身の処遇と処遇に関する意識

### この章の要約

第4章では、①回答者の最近の賃金や賃金制度の変化、②自分自身の処遇に対する納得感、公平感、③処遇に不満があった時の行動について分析している。

①回答者の最近の賃金や賃金制度の変化については、次の点の知見が得られた。まず、第1に、最近の業績を賃金に反映させる動きは年齢間の賃金格差を縮小させる方向に向いているらしいことや、成果主義が導入されている職場では、結果的に年収が高くなった者の方が低くなった者よりも多いことが明らかになった。第2に、会社の業績変動による賃金変動をみたところ、成果主義が導入されている企業では、賃金が高くなった者よりも低くなった者が多かった。第3に、賃金格差がどのように変化したのかをみたところ、半数近くはほとんど変化がないと回答していたが、変化した層に着目すると、勤続年数が異なる従業員間で賃金格差の縮小が実感されていた。年功的な賃金からより成果志向の賃金への変化が労働者には実感されているのかもしれない。第4に、3年前と比較した現在の賃金の満足度については、不満に感じている者が半数以上に達していた。第5に、成果や業績による賃金変動をみると、業績が悪かった年の指数の平均値は、90.4であり、業績の良かった年の平均値は、107.6と、賃金が下がる方向への振れ幅が大きかった。第6に、賃金がどのような要素から決定されているか、要素別に配分した労働者の認識結果をみると、①年齢や勤続が4.4割、②個人の能力が2.8割、③業績や成果が2.8割であり、年収が高くなるほど、職階が高くなるほど、能力や業績・成果が重視されるような配分となっていた。

②の自分自身の処遇に対する納得感、公平感については、3年前と「変わらない」とする意見が半数程度ある。「高まった」か「低下したか」に分けてみると、設定された目標への納得感を除いて、全ての項目で「低下した」の比率が「高まった」の比率を上回っている。

低下した要素に注目すると、評価の賃金・賞与への反映に対する納得感について27.0%が低下したと回答している。仕事の成果や能力の評価に関する公平感については、「低下した」という比率は19.2%であり、評価そのものよりも評価の処遇への反映のさせ方の方に不満が集中しているようだ。この点について様々な属性別に分析してたところ、3000人以上といった大企業では納得感や公正感が高まったとする比率が、3000人未満の規模に勤務する層と比べると高かった。大企業では、規模の小さい企業に比べて、人材マネジメントの制度が良く整備されていたり、的確な運用がされている可能性が高い。納得が得られ、公正な人材マネジメントを実現しつつあるのが、3000人以上の企業であるのかもしれない。さらに、年収別にみると、900万円以上といった比較的年収の高い層で、納得感や公正感が高まっているのが確認された。

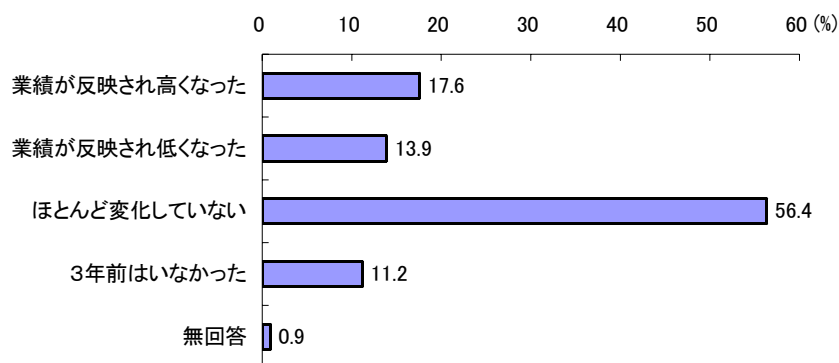
③の処遇に不満があった時の行動については、最近 3 年間に、自分自身の人事処遇を巡って苦情を言った経験がある者が 26.0 %いた。苦情を言った先は、上司（課長、部長）が多く、労働組合に苦情を言ったものはごく僅かであった。解決したかどうかについては、若年者、年収の低い者、A 型企業に勤務する層で解決した者の比率がやや高かった。

## 1. 3年前と比較した賃金や賃金制度の変化

### (1)個人の成果や業績による賃金の変化

3 年前と比較して、個人の成果や業績によって賃金がどのように変化したかをみたところ（第4-1-1図参照）、「ほとんど変化していない」が、56.4 %と最も多く、「業績が反映され高くなった」は 17.6 %、「業績が反映され低くなった」は 13.9 %であった。3 割強が個人の成果や業績によって賃金が増えていることになる。

第4-1-1図 個人の成果や業績による賃金の変化



3 年前は会社にいなかった者を除いて属性別にみる（第4-1-2表参照）。30 歳以上 40 歳未満では「業績が反映され高くなった」が 23.6 %であり、「業績が反映され低くなった」は 10.9 %であり、高くなった者の比率が 2 倍以上に達している。また、30 歳未満でも「業績が反映され高くなった」が 18.1 %であり、「業績が反映され低くなった」は 8.5 %であり、こちらも高くなった者の方の比率が高い。40 歳以上 50 歳未満に注目してみると、高くなった者と低くなった者の比率はほぼ等しい。50 歳以上 60 歳未満では、逆に、低くなった者の比率が高い。以上のことを総合して考えると、40 歳以上 50 歳未満を境として、それ以下の年齢層では、業績が反映され高くなった者の比率が高く、50 歳以上 60 歳未満では業績が反映され低くなった者の比率が高い。最近の業績を賃金に反映させる動きは年齢間の賃金格差を縮小させる方向に向いているかもしれないということが、この結果から示唆される。

次に、年収別にみると、年収が高くなるほど「業績が反映され高くなった」者の比率が高くなる上に、年収が高くなるほど「ほとんど変化していない」とする者の比率が低くなる。

年収が高まるほど、年収の変動の可能性が高まり、しかもそれは、年収を押し上げる変動であったことがこの結果から示唆される。

職種別にみると、サービスの仕事とその他の仕事で、低くなった者の比率が、高くなった者の比率を上回る他は、全ての職種で、高くなった者の比率が低くなった者の比率を上回る結果に終わった。特に、管理的な仕事や販売の仕事では、高くなった者の比率が低くなった者の比率を6ポイント以上上回っている。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層では、導入されていない層に比べて、高くなった者の比率、低くなった者の比率共に高い上に、成果主義が導入されている層だけに注目してみると、高くなった者の比率が、低くなった者の比率を上回っている。成果主義の導入の結果、賃金の変動している者が増えていると言える上に、結果的に賃金が高くなった者が多いことが、成果主義導入企業での労働者の認識なのである。

第4-1-2表 個人の成果や業績による賃金の変化

		業績が反映され高 くなった	業績が反映され低 くなった	ほとんど変化して いない	無回答	合計	
合計		497	393	1579	26	2495	合計
		19.9	15.8	63.3	1.0	100.0	度数
年齢別	30歳未満	18.1	8.5	73.1	0.3	100.0	342
	30歳以上40歳未満	23.6	10.9	64.4	1.1	100.0	850
	40歳以上50歳未満	19.7	18.2	60.7	1.4	100.0	735
	50歳以上60歳まで	15.8	25.2	57.9	1.1	100.0	532
	61歳以上	13.9	8.3	77.8	0.0	100.0	36
年収別	350万円未満	9.4	12.9	77.4	0.3	100.0	318
	350万円～500万円未満	15.8	14.7	68.3	1.2	100.0	564
	500万円～700万円未満	20.7	16.7	62.0	0.7	100.0	750
	700万円～900万円未満	24.1	19.4	54.5	2.0	100.0	453
	900万円以上	32.8	15.3	51.1	0.9	100.0	229
職種別	専門的・技術的な仕事	15.1	13.3	69.8	1.8	100.0	451
	管理的な仕事	24.1	17.7	57.7	0.6	100.0	711
	事務の仕事	18.0	13.4	67.4	1.1	100.0	783
	販売の仕事	24.1	17.2	58.1	0.7	100.0	303
	サービスの仕事	17.3	19.2	62.5	1.0	100.0	104
	その他	15.2	21.2	62.9	0.8	100.0	132
成果主義導入状況別	成果主義を導入	22.6	16.8	59.5	1.0	100.0	1409
	導入していない	16.5	13.6	68.9	1.1	100.0	1082

※「3年前には現在の会社にはいなかった」者の回答を除いた。右端の列が度数

個人の成果や業績による賃金の変化について、労働者の勤務している企業の属性別にみる(第4-1-3表参照)。

まず、企業の正社員数別にみると、3000人以上では、「業績が反映され高くなった」者の比率が38.4%とそれ以下の規模の層に比べてかなり高い。また、3000人以上では、「業績が反映され低くなった」者の比率が7.2%とそれ以下の規模の層に比べて、かなり低い。3000人以上の規模では、業績が反映される場合、低くなった者よりも高くなった者の比率がかな

り高い結果となった。仮に、これがなんらかの形で、成果を重視する成果主義的人事管理の変容の結果だとしたら、3000人以上の規模の企業の成果主義的人事と、それ以下の規模の企業の成果主義的人事管理は性質が異なる可能性があり、それは、具体的には、3000人以上の企業では、報奨的な賃金管理が進んでいることを調査結果は示唆している。

第4-1-3表 個人の成果や業績による賃金の変化

		業績が反映され高 くなった	業績が反映され低 くなった	ほとんど変化して いない	無回答	合計	
合計		479	382	1545	26	2432	合計
		19.7	15.7	63.5	1.1	100.0	度数
正社員数	300人未満	18.9	14.7	65.8	0.6	100.0	631
	300～500人未満	18.0	18.0	62.9	1.1	100.0	805
	500～1000人未満	17.7	16.9	64.5	0.9	100.0	543
	1000～3000人未満	21.0	13.3	63.5	2.2	100.0	315
	3000人以上	38.4	7.2	53.6	0.7	100.0	138
業種	建設業	18.2	11.1	69.2	1.6	100.0	253
	一般機械器具製造業	13.9	8.3	75.9	1.9	100.0	108
	電気機械器具製造業	34.9	7.5	57.5	0.0	100.0	146
	輸送用機械器具製造業	30.8	3.3	64.8	1.1	100.0	91
	精密機械器具製造業	29.1	11.4	57.0	2.5	100.0	79
	その他の製造業	20.8	13.7	64.9	0.6	100.0	322
	電気・ガス・熱供給・水道業	52.4	0.0	47.6	0.0	100.0	21
	情報通信業	20.1	15.4	63.8	0.7	100.0	149
	運輸業	12.6	18.7	68.3	0.4	100.0	246
	卸売・小売業	21.7	19.3	58.2	0.9	100.0	337
	金融・保険業	13.4	26.2	60.2	0.3	100.0	367
	不動産業	17.2	6.9	75.9	0.0	100.0	29
	飲食店・宿泊業	20.0	25.0	50.0	5.0	100.0	20
	サービス業	19.6	16.1	62.1	2.2	100.0	322
	その他	6.7	0.0	86.7	6.7	100.0	15
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	16.6	19.6	62.6	1.2	100.0	679
	やや悪化	13.7	21.0	63.5	1.9	100.0	482
	中間	20.9	13.2	65.2	0.7	100.0	431
	やや好調	26.9	9.9	62.4	0.8	100.0	487
	非常に好調	24.5	13.6	61.5	0.3	100.0	286
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	16.8	13.1	69.0	1.1	100.0	803
	New J型(長期雇用+成果給)	23.0	16.0	59.8	1.2	100.0	999
	A型(非長期雇用+成果給)	21.6	18.9	59.1	0.5	100.0	403
	衰退型(非長期雇用+非成果)	15.5	15.2	68.2	1.1	100.0	277

※「3年前には現在の会社にはいなかった」者の回答を除いた。右端の列が度数

業種別にみると、3つの特徴がみられる。①建設業のように、業績反映による賃金変動が少ない産業、②電気機械器具製造業、精密機械器具製造業のように業績が反映されて賃金が高くなった者が低くなった者を大幅に上回る産業、③逆に、金融・保険業、運輸業などのように、業績が反映されて賃金が低くなった者が高くなった者を上回る産業がある。業種によって業績への反映のさせ方はかなり異なっているようだ。

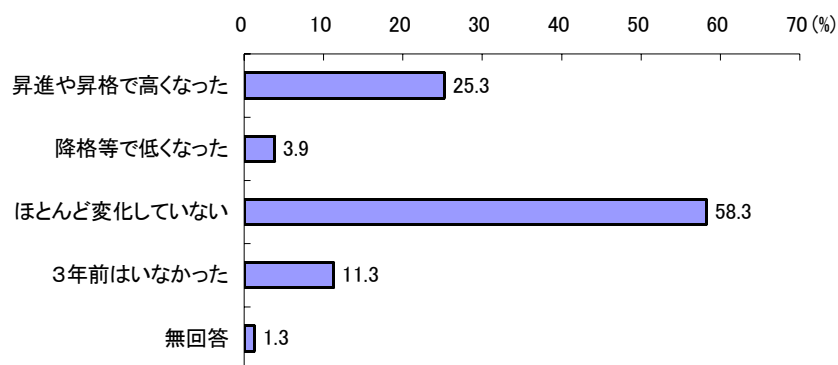
5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に悪化」「やや悪化」した層で、業績が反映されて賃金が低くなった者の比率が、高くなった者の比率よりも高い。「中間」「やや好調」「非常に好調」の層では、その逆である。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型とA型はともに成果主義が導入されている類型だが、New J型では、業績が反映されて賃が高くなったの比率が、低くなったの比率をかなり上回っているが、A型では、わずかしか上回っていないという違いがある。同じ成果主義であってもNew J型は報奨的な性格が強く、A型は、中立的な性格があると言えるかもしれない。

## (2)昇進や昇格(降格)による賃金の変化

3年前と比較して、昇進や昇格(降格)によって賃金はどのように変化をしたのだろうか(第4-1-4図参照)。「ほとんど変化していない」が58.3%と最も多く、「昇進や昇格で高くなった」が25.3%、「降格等で低くなった」者も3.9%とごくわずかではあるが存在した。

第4-1-4図 昇進や昇格(降格)による賃金の変化



3年前は会社にはいなかった者を除いて属性別にみる(第4-1-5表参照)。

年齢別にみると、30歳以上40歳未満で「昇進や昇格で高くなった」の比率が高い。役職定年制や職能資格制度上の資格の天井に到達している者が多いせいか、50歳以上60歳までは、同比率が低い上に、降格等で低くなったという比率が11.7%と他の年齢層に比べて高い。

年収別にみると、年収が高くなるほど、「昇進や昇格で高くなった」の比率が高くなる正の相関が観察される。しかし、降格等で低くなった方の比率をみると、年収との関係はみられない。

職種別にみると、管理的な仕事で「昇進や昇格で高くなった」の比率が高く、その他の仕事で同比率は低い。

成果主義の導入状況別には、成果主義が導入されている層で「昇進や昇格で高くなった」の比率が高い。成果主義の導入されている企業では、成果に応じた昇進や昇格といった人事が行われている可能性がある。

第4-1-5表 昇進や昇格(降格)による賃金の変化

		昇進や昇格で高くなった	降格等で低くなった	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		712	109	1635	36	2492
		28.6	4.4	65.6	1.4	100.0
年齢別	30歳未満	25.9	0.3	73.2	0.6	100.0
	30歳以上40歳未満	35.4	2.5	61.2	0.9	100.0
	40歳以上50歳未満	28.1	3.1	67.3	1.5	100.0
	50歳以上60歳まで	20.9	11.7	64.8	2.6	100.0
	61歳以上	16.7	5.6	75.0	2.8	100.0
年収別	350万円未満	14.6	4.1	80.4	0.9	100.0
	350万円～500万円未満	23.8	2.1	72.9	1.2	100.0
	500万円～700万円未満	30.4	6.4	62.8	0.4	100.0
	700万円～900万円未満	34.4	5.1	57.8	2.6	100.0
	900万円以上	38.9	3.1	56.3	1.7	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	27.6	3.3	66.9	2.2	100.0
	管理的な仕事	32.2	4.2	62.2	1.4	100.0
	事務の仕事	27.1	4.5	67.0	1.4	100.0
	販売の仕事	29.5	4.3	64.9	1.3	100.0
	サービスの仕事	26.0	7.7	66.3	0.0	100.0
	その他	19.7	6.1	72.7	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	30.1	4.4	63.8	1.6	100.0
	導入していない	26.8	3.9	68.1	1.3	100.0

昇進や昇格(降格)による賃金の変化について、労働者の勤務している企業の属性別にみる(第4-1-6表参照)。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で、「昇進や昇格で高くなった」という比率が47.8%とかなり高い。500人未満の企業では、同比率は25.9%程度であり、規模によるかなりの開きがあることになる。

業種別にみると、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業「昇進や昇格等で高くなった」の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、業績が良くなるほど「昇進や昇格で高くなった」とする比率が高まる傾向がみられる。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、J型、New J型、A型企业は「昇進や昇格で高くなった」の比率がほぼ同じである。わずかな差に注目すると、A型企业で同比率が高い。



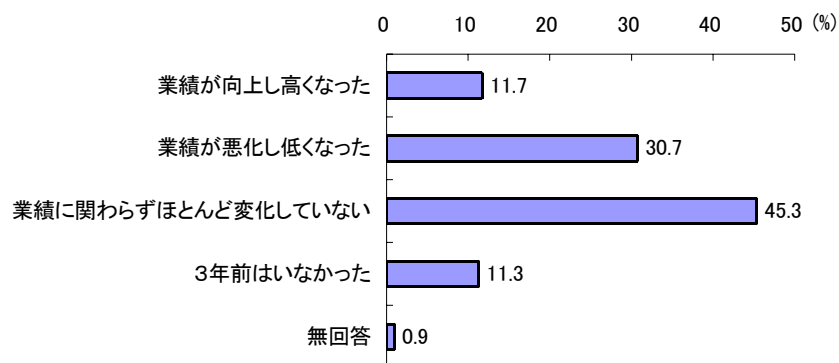
第4-1-6表 昇進や昇格(降格)による賃金の変化

		昇進や昇格で高くなった	降格等で低くなった	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		691	107	1596	35	2429
		28.4	4.4	65.7	1.4	100.0
正社員数	300人未満	25.9	4.0	68.7	1.4	100.0
	300~500人未満	25.9	5.0	67.8	1.4	100.0
	500~1000人未満	29.3	4.8	64.8	1.1	100.0
	1000~3000人未満	30.3	3.5	63.7	2.5	100.0
	3000人以上	47.8	3.6	47.8	0.7	100.0
業種	建設業	27.7	2.4	68.4	1.6	100.0
	一般機械器具製造業	28.0	0.9	71.0	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	41.1	7.5	50.0	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	40.7	1.1	57.1	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	40.5	3.8	54.4	1.3	100.0
	その他の製造業	25.2	3.1	70.4	1.2	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	47.6	0.0	52.4	0.0	100.0
	情報通信業	28.9	3.4	66.4	1.3	100.0
	運輸業	23.6	3.7	70.7	2.0	100.0
	卸売・小売業	28.3	4.5	66.1	1.2	100.0
	金融・保険業	23.2	7.9	68.4	0.5	100.0
	不動産業	37.9	0.0	62.1	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	40.0	5.0	50.0	5.0	100.0
	サービス業	28.3	5.6	62.7	3.4	100.0
	その他	6.7	0.0	93.3	0.0	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	25.2	5.8	67.3	1.8	100.0
	やや悪化	24.3	5.6	67.6	2.5	100.0
	中間	29.2	2.1	67.5	1.2	100.0
	やや好調	32.6	2.3	63.9	1.2	100.0
	非常に好調	37.0	6.3	56.3	0.4	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	27.6	3.6	67.5	1.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	29.7	4.5	64.0	1.8	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	31.0	4.2	63.5	1.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	24.5	4.7	69.3	1.4	100.0

(3)会社の業績の変化による賃金の変化

最近3年間で、会社の業績の変化によって賃金はどのように変化したかについてみる(第4-1-7図参照)。「業績に関わらずほとんど変化していない」45.3%と最も多い。「業績が悪化し低くなった」が30.7%であり、「業績が向上し高くなった」11.7%であった。

第4-1-7図 会社の業績の変化による賃金の変化



最近 3 年間で、会社の業績の変化によって賃金はどのように変化したかについて属性別にみる（第4-1-8表参照）。

年齢別にみると、下位の職位に対して、給与の業績変動部分が大いとい一般的に考えられている部長クラスの占める割合が高いと思われる 50 歳以上 60 歳までで、「業績が悪化し低くなった」とする比率が 40.2 %とやや高い。また、一般的に給与の業績変動部分が小さく、年齢や学歴等の属人的要素が給与に反映される割合が比較的高いと考えられている 30 歳未満の層で、「業績に関わらずほとんど変化していない」とする比率が高い。

年収別にみると、年収が高くなるほど「業績が向上し高くなった」とする比率が高まる正の相関がみられる。逆に、年収が高くなるほど「業績に関わらずほとんど変化していない」とする比率が低くなる傾向がみられる。また、900 万円以上の層では「業績が悪化し低くなった」とする比率が、900 万円未満の層に比べて低い。

職種別にみると、その他の仕事で「業績が向上し高くなった」の比率が低い。また、事務の仕事で「業績に関わらずほとんど変化していない」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、「業績が悪化し低くなった」の比率が、成果主義が導入されている層では 38.0 %、成果主義が導入されていない層では 29.5 %と、大きな隔たりがみられる。前述したように、個人の成果や業績による変動をみた時には、成果主義が導入されている層では、賃金が高くなった者の比率が低くなった者の比率を上回っている。会社業績の変動でみた場合には、成果主義の導入された層では、低くなった者の比率の方が高い。会社業績と個人業績の変動の両方を見比べた場合、このような違いがみられた。

第4-1-8表 会社の業績の変化による賃金の変化

		業績が向上し高くなった	業績が悪化し低くなった	業績に関わらずほとんど変化していない	無回答	合計
合計		331	866	1269	26	2492
		13.3	34.8	50.9	1.0	100.0
年齢別	30歳未満	8.6	31.3	59.6	0.6	100.0
	30歳以上40歳未満	14.6	32.2	52.2	0.9	100.0
	40歳以上50歳未満	13.7	36.2	49.1	1.0	100.0
	50歳以上60歳まで	13.5	40.2	44.5	1.7	100.0
	61歳以上	13.9	16.7	69.4	0.0	100.0
年収別	350万円未満	3.5	34.9	61.3	0.3	100.0
	350万円～500万円未満	8.3	35.6	55.1	0.9	100.0
	500万円～700万円未満	12.7	39.2	47.6	0.5	100.0
	700万円～900万円未満	18.3	33.3	46.4	2.0	100.0
	900万円以上	29.7	27.5	41.5	1.3	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	14.0	34.9	49.6	1.6	100.0
	管理的な仕事	16.3	33.9	49.1	0.7	100.0
	事務の仕事	11.1	33.8	54.3	0.8	100.0
	販売の仕事	13.9	35.0	49.8	1.3	100.0
	サービスの仕事	9.6	37.5	52.9	0.0	100.0
	その他	8.3	42.4	47.0	2.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	14.2	38.0	46.6	1.2	100.0
	導入していない	12.1	29.5	57.5	0.8	100.0

会社の業績の変動による賃金の変化について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第4-1-9表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の層で、「業績が向上し高くなった」「業績が悪化し低くなった」の両方の比率が、3000人未満の層と比べて大きい。3000人以上という規模の大きな層では、会社業績の変動と賃金の変動が、規模の小さな企業に比べてより緊密に行われていることをこの結果は示唆している。会社の業績変動と人件費総額の連携が、規模の小さな企業に比べてより緊密であるのかもしれない。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業で、「業績が向上し高くなった」の比率が高い。金融・保険業、卸売・小売業、建設業で「業績が悪化し低くなった」の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、わずかだが、会社の業績に関する労働者の認識と、売上高という財務指標の1つの変数の変化との間に食い違いがみられる。

日本企業のHRMの分化の類型別にみると、New J型で「業績が向上し高くなった」の比率がわずかに高い。A型は、「業績が悪化し低くなった」の比率が50.6%と他の類型に比べて高く、「業績に関わらずほとんど変化していない」の比率が他の類型に比べて低い。個人の成果や業績による賃金変動については、A型の企業では、他の類型に比べて変動が大きいとは言えず、むしろ会社の業績変動による賃金変動が大きいことがわかった。

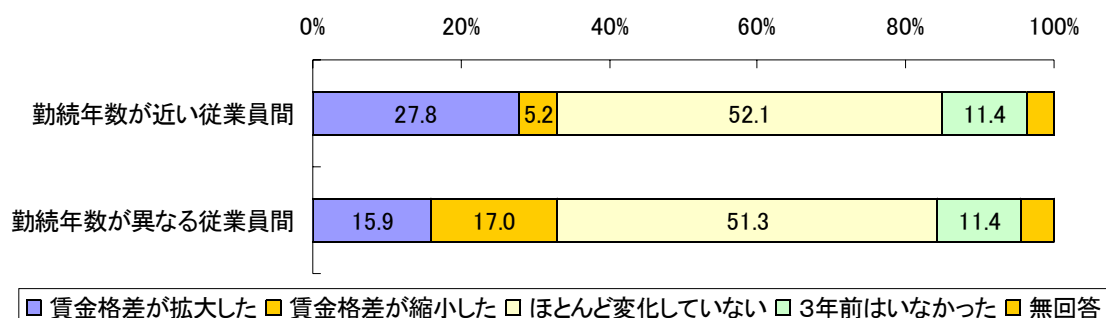
第4-1-9表 会社の業績の変化による賃金の変化

		業績が向上し高くなった	業績が悪化し低くなった	業績に関わらずほとんど変化していない	無回答	合計
合計		324	839	1241	25	2429
		13.3	34.5	51.1	1.0	100.0
正社員数	300人未満	14.1	30.0	55.2	0.8	100.0
	300～500人未満	12.1	36.4	50.8	0.7	100.0
	500～1000人未満	12.9	34.1	51.6	1.5	100.0
	1000～3000人未満	11.5	35.7	51.6	1.3	100.0
	3000人以上	23.2	44.2	31.2	1.4	100.0
業種	建設業	12.7	42.5	43.7	1.2	100.0
	一般機械器具製造業	26.2	23.4	50.5	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	26.0	25.3	47.3	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	33.0	9.9	57.1	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	12.7	36.7	49.4	1.3	100.0
	その他の製造業	18.3	24.8	55.3	1.6	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	19.0	0.0	81.0	0.0	100.0
	情報通信業	10.1	30.2	58.4	1.3	100.0
	運輸業	6.1	32.5	60.6	0.8	100.0
	卸売・小売業	10.4	39.9	48.5	1.2	100.0
	金融・保険業	5.4	49.0	45.2	0.3	100.0
	不動産業	17.2	34.5	48.3	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	75.0	25.0	0.0	100.0
	サービス業	11.8	34.8	51.6	1.9	100.0
	その他	13.3	20.0	66.7	0.0	100.0
	5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	8.1	51.2	39.7	1.0
やや悪化		8.9	37.2	52.2	1.7	100.0
中間		12.3	23.9	63.1	0.7	100.0
やや好調		20.1	23.4	55.2	1.2	100.0
非常に好調		20.0	30.9	48.8	0.4	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	12.8	28.8	57.6	0.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	15.3	33.0	50.3	1.4	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	11.4	50.6	37.2	0.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	9.7	31.8	57.4	1.1	100.0

(4)賃金格差の変化－勤続年数が近い従業員間と勤続年数が遠い従業員間－

勤続年数が近い従業員間と勤続年数が異なる従業員間で、賃金格差がどのように変化したのかについてみる（第4-1-10図参照）。両者について、「ほとんど変化がない」が約半数で多数派を占めたが、変化した層に着目すると、勤続年数が近い従業員間に比べて、勤続年数が異なる従業員間で「格差が縮小した」とする比率が 17.0 %と高い。逆に、勤続年数が近い従業員間で「格差が拡大した」とする比率が 27.8 %と高い。勤続年数を基準とした賃金決定から、個人の仕事の成果、あるいは能力等の勤続年数以外の要素を基準とした賃金決定へと、賃金管理の潮流が変化しつつあることをこれらの結果は示唆している。

第4-1-10図 従業員間での賃金格差の変化



#### (5)賃金格差の変化－勤続年数が近い従業員間

勤続年数が近い従業員間での賃金格差の変化について属性別にみる（第4-1-11表参照）。

年齢別にみると、40歳以上50歳未満ならびに50歳以上60歳までの2つの層で「賃金格差が拡大した」の比率がやや高い。年齢が低くなるほど、「ほとんど変化していない」とする比率が高い。年齢が若い内は賃金に差はつかない場合が多数派であると考えられる。

年収別にみると、年収が高くなるほど「賃金格差が拡大した」とする比率が高くなっている。勤続年数が近い者でも年収がかなり異なるケースがあることがこの結果から予想できる。また、「ほとんど変化していない」の比率は年収が高くなるほど低くなるという負の相関が見られる。以上のことから年収が高い層には、勤続年数が同じぐらいの同僚と比較すると、年収が高い「勝ち組」が半数程度含まれていると言える。

職種別にみると、管理的な仕事で「賃金格差が拡大した」とする比率が39.2%と高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層で「賃金格差が拡大した」とする比率が37.6%と高い。成果主義の導入は、勤続年数が近い者間での賃金格差を増大させていると労働者には認識されているようである。

第4-1-11表 勤続年数が近い従業員間での賃金格差の変化

		賃金格差が拡大した	賃金格差が縮小した	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		783	145	1460	102	2490
		31.4	5.8	58.6	4.1	100.0
年齢別	30歳未満	18.2	4.7	74.4	2.6	100.0
	30歳以上40歳未満	30.6	3.4	61.8	4.1	100.0
	40歳以上50歳未満	36.2	7.1	52.6	4.1	100.0
	50歳以上60歳まで	35.4	8.7	51.4	4.5	100.0
	61歳以上	19.4	5.6	63.9	11.1	100.0
年収別	350万円未満	18.0	6.3	73.1	2.5	100.0
	350万円～500万円未満	21.1	4.4	70.6	3.9	100.0
	500万円～700万円未満	31.6	6.1	58.3	4.0	100.0
	700万円～900万円未満	44.8	7.5	44.8	2.9	100.0
	900万円以上	52.6	7.0	37.3	3.1	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	29.0	5.1	62.4	3.6	100.0
	管理的な仕事	39.2	6.8	50.8	3.2	100.0
	事務の仕事	28.5	5.6	60.5	5.4	100.0
	販売の仕事	26.5	6.3	63.9	3.3	100.0
	サービスの仕事	31.7	3.8	60.6	3.8	100.0
	その他	26.7	5.3	64.1	3.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	37.6	5.3	54.2	2.9	100.0
	導入していない	23.1	6.5	65.0	5.5	100.0

勤続年数が近い従業員間での賃金格差について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第4-1-12表参照）。

企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど「賃金格差が拡大した」とする比率が高まる。特に、3000人以上の大企業では、65.2%とそれ以下の規模と比べて「拡大した」とする比率が高い。また、「ほとんど変化していない」の比率も3000人以上の大企業では、それより小さな規模に比べて、比率がかなり低い。3000人以上といった大企業において、勤続年数が近い者の間での賃金格差が拡大したことが多くの労働者に認識されていることになる。

業種別にみると、精密機械器具製造業で「賃金格差が拡大した」とする比率が41.8%と他の業種に比べて高い。輸送用機械器具製造業も同比率が38.9%とやや高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」の2つの層で、「賃金格差が拡大した」とする比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型とA型において、「賃金格差が拡大した」とする比率が高い。同じ長期雇用でもJ型の同比率が23.6%と低いことをあわせて考えると、New J型の成果主義の導入という人事施策は、賃金格差拡大の方向で労働者には認識されていると考えて良いだろう。

第4-1-12表 勤続年数が近い従業員間での賃金格差の変化

		賃金格差が拡大した	賃金格差が縮小した	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		760	142	1424	101	2427
		31.3	5.9	58.7	4.2	100.0
正社員数	300人未満	23.0	6.2	64.8	6.0	100.0
	300～500人未満	28.1	6.7	61.3	3.9	100.0
	500～1000人未満	32.3	5.0	59.0	3.7	100.0
	1000～3000人未満	39.7	6.0	51.1	3.2	100.0
	3000人以上	65.2	2.2	31.2	1.4	100.0
業種	建設業	34.5	6.3	56.3	2.8	100.0
	一般機械器具製造業	26.2	3.7	69.2	0.9	100.0
	電気機械器具製造業	32.9	4.8	58.9	3.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	38.9	3.3	53.3	4.4	100.0
	精密機械器具製造業	41.8	2.5	51.9	3.8	100.0
	その他の製造業	29.3	5.9	61.7	3.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	76.2	4.8	19.0	0.0	100.0
	情報通信業	25.5	10.1	61.1	3.4	100.0
	運輸業	20.0	6.9	69.4	3.7	100.0
	卸売・小売業	32.9	5.9	56.4	4.7	100.0
	金融・保険業	34.3	6.3	55.6	3.8	100.0
	不動産業	24.1	6.9	65.5	3.4	100.0
	飲食店・宿泊業	45.0	10.0	40.0	5.0	100.0
	サービス業	32.0	4.7	55.6	7.8	100.0
その他	0.0	0.0	93.3	6.7	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	29.5	6.3	60.2	4.0	100.0
	やや悪化	29.8	5.8	60.8	3.5	100.0
	中間	27.9	6.3	62.3	3.5	100.0
	やや好調	39.3	4.7	52.1	3.9	100.0
	非常に好調	37.4	5.9	51.0	5.6	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	23.6	6.1	65.6	4.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	38.0	5.1	54.0	2.9	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	36.6	6.0	54.5	3.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	21.7	7.6	63.0	7.6	100.0

#### (6) 賃金格差の変化－勤続年数が近い従業員間

勤続年数が近い従業員間での賃金格差の変化について属性別にみる（第4-1-13表参照）。

年齢別にみると、30歳未満という若年層で、「格差が拡大した」「格差が縮小した」の両方の比率が低い。こうした結果の背景には、勤続年数が短い（若年層の）社員は、勤続年数が異なる従業員の賃金に関する情報量が少ないため、比較が困難であるという事情があるのかもしれない。50歳以上60歳までの層では、「格差が拡大した」「格差が縮小した」の両方の比率が高い。また、同年齢層では、「格差が拡大した」の比率は20.3%と「格差が縮小した」の比率の25.0%を下回る。賃金がほとんど変化していない層を除けば、年齢の高い層では、格差が縮小したと考える者の方がやや多いことになる。

年収別にみると、年収が高くなるほど、「賃金格差が拡大した」の比率が高まるという正

の相関がみられる。また、年収が高くなるほど「賃金格差が縮小した」の比率も高まるというやや弱い正の相関もみられる。年収が高くなることによって、上の年収の層に「追いついた層」と下の年収の層を「突き放した層」の2つの層が背後にいることが示唆される。

職種別にみると、管理的な仕事で「賃金格差が拡大した」とする比率が20.5%と最も高いが、平均値である18.0%との差は僅かである。その他の仕事や管理的な仕事では、「賃金格差が縮小した」とする比率が他の職種と比べてやや高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層で「賃金格差が拡大した」とする比率が、成果主義が導入されていない層の同比率に比べて高い。成果主義が導入されていない企業と比較すると、成果主義の導入によって、勤続年数の異なる従業員間の賃金格差も拡大したと認識する労働者がやや多いと考えられる。

第4-1-13表 勤続年数が異なる従業員間での賃金格差の変化

		賃金格差が拡大した	賃金格差が縮小した	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		449	481	1436	124	2490
		18.0	19.3	57.7	5.0	100.0
年齢別	30歳未満	13.8	11.8	70.6	3.8	100.0
	30歳以上40歳未満	18.5	17.0	59.4	5.2	100.0
	40歳以上50歳未満	18.1	22.1	55.3	4.5	100.0
	50歳以上60歳まで	20.3	25.0	49.1	5.6	100.0
	61歳以上	11.1	5.6	72.2	11.1	100.0
年収別	350万円未満	11.4	12.4	71.7	4.4	100.0
	350万円～500万円未満	16.0	14.4	65.0	4.6	100.0
	500万円～700万円未満	18.4	21.5	55.5	4.5	100.0
	700万円～900万円未満	21.4	25.2	50.1	3.3	100.0
	900万円以上	25.8	25.3	43.7	5.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	16.0	17.8	61.5	4.7	100.0
	管理的な仕事	20.5	22.4	53.2	3.9	100.0
	事務の仕事	18.2	16.1	59.3	6.4	100.0
	販売の仕事	17.9	19.9	57.9	4.3	100.0
	サービスの仕事	18.3	18.3	58.7	4.8	100.0
	その他	10.6	25.0	60.6	3.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	20.8	22.0	53.3	4.0	100.0
	導入していない	14.2	15.6	64.1	6.2	100.0

勤続年数が異なる従業員間での賃金格差について、労働者の勤務する企業の属性別にみる(第4-1-14表参照)。

企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど「賃金格差が拡大した」の比率が高まるという正の相関が観察される。また、「賃金格差が縮小した」についてもやや弱い正の相関が観察される。とりわけ3000人以上の企業では、拡大・縮小共に比率が高い。

業種別にみると、大きな差はみられないが、僅かな差に注目すると、精密機械器具製造業、一般機械器具製造業で「賃金格差が拡大した」とする比率がやや高い。不動産業や精密機械



器具製造業では、「賃金格差が縮小した」とする比率がやや高い。精密機械器具製造業では、格差が拡大した層と、縮小した層が他の業種に比べるとやや多いようだ。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」と「非常に好調」の2つの層で、「賃金格差が拡大した」とする比率が高い。「賃金格差が縮小した」比率に関しては、売上高の変化別にみて、直線的な関係は見いだせない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型で「賃金格差が拡大した」とする比率がやや高い。同比率については、A型とJ型はほぼ同じ程度の比率であり、J型が13.2%と低い。暗黙の前提として年功的な賃金カーブを描いているであろうJ型では、最近3年間では、賃金格差が拡大しなかったようだ。

A型では、「賃金格差が縮小した」とする比率が高い。A型の企業では、最近3年間のうちにより成果志向で賃金が支払われるような変化がこうした結果の背後にあったことが予想される。

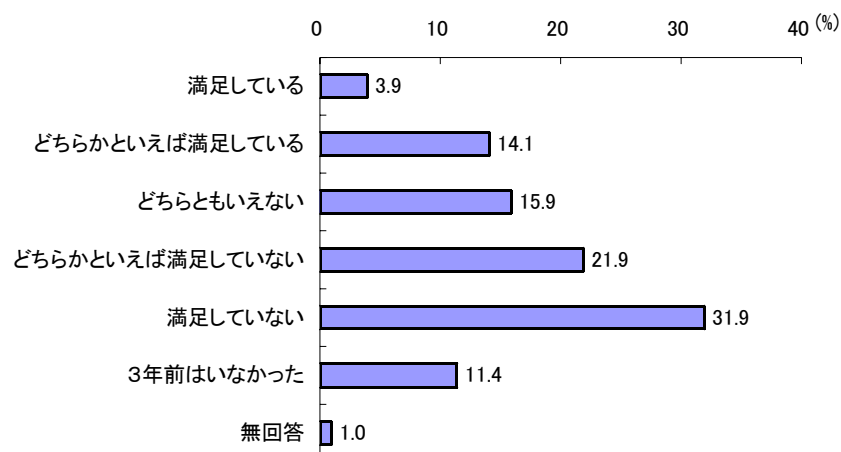
第4-1-14表 勤続年数が異なる従業員間での賃金格差の変化

		賃金格差が拡大した	賃金格差が縮小した	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		438	465	1401	123	2427
		18.0	19.2	57.7	5.1	100.0
正社員数	300人未満	14.6	16.2	62.5	6.7	100.0
	300～500人未満	18.2	18.6	58.2	5.0	100.0
	500～1000人未満	19.0	16.4	60.6	4.1	100.0
	1000～3000人未満	19.7	26.0	49.8	4.4	100.0
	3000人以上	25.4	31.2	39.9	3.6	100.0
業種	建設業	16.7	22.6	57.1	3.6	100.0
	一般機械器具製造業	21.5	14.0	61.7	2.8	100.0
	電気機械器具製造業	17.8	19.2	58.2	4.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	17.8	16.7	60.0	5.6	100.0
	精密機械器具製造業	22.8	25.3	45.6	6.3	100.0
	その他の製造業	15.5	16.1	65.2	3.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	38.1	28.6	28.6	4.8	100.0
	情報通信業	16.1	22.8	57.7	3.4	100.0
	運輸業	13.8	17.5	64.2	4.5	100.0
	卸売・小売業	18.7	19.9	55.8	5.6	100.0
	金融・保険業	19.9	19.6	55.6	4.9	100.0
	不動産業	17.2	34.5	41.4	6.9	100.0
	飲食店・宿泊業	10.0	40.0	45.0	5.0	100.0
	サービス業	20.0	16.6	54.7	8.8	100.0
その他	6.7	0.0	86.7	6.7	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	16.1	23.0	55.8	5.2	100.0
	やや悪化	17.7	17.7	60.3	4.4	100.0
	中間	16.5	14.9	64.4	4.2	100.0
	やや好調	20.3	22.4	52.2	5.1	100.0
	非常に好調	23.9	18.3	51.8	6.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	13.2	16.0	64.9	5.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	21.8	21.2	52.9	4.2	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	18.4	24.1	54.0	3.5	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	17.0	14.4	61.4	7.2	100.0

(7)3年前と比較した現在の賃金についての満足度

3年前と比較して、現在の賃金にどの程度満足しているかについて質問をした（第4-1-15図参照）。最も多かったのは、「満足していない」の31.9%であり、ついで「どちらかといえば満足していない」が21.9%と多い。すなわち、「満足していない」、「どちらかといえば満足していない」を合計した不満派（以下、この2つのカテゴリーを合わせて「不満派」と表記する）は、回答者の半数以上に上ることになる。これに対して、「満足している」「どちらかといえば満足している」を合計した満足派（以下、この2つのカテゴリーを合わせて「満足派」と表記する）は、18.0%に過ぎない。

第4-1-15図 3年前と比較した現在の賃金の満足度



3年前と比較して、現在の賃金にどの程度満足しているかについて属性別にみる（第4-1-16表参照）。

年齢別にみると、30歳未満と、50歳から60歳までがわずかだが満足派の比率が低い。また、30歳未満では、不満派の比率も高いことから、30歳未満の層はそれ以上の年齢層に比べて賃金に対する不満が強いと考えられる。

年収別にみると、年収が高くなるほど、満足派の比率は高まり、年収が低くなるほど、不満派の比率が高まる。現在の年収の額が、3年前と比較した賃金に対する満足度を大きく規定していると考えられる。

職種別にみると、管理的な仕事で満足派の比率が高く、専門的・技術的な仕事で不満派の比率が高い。

成果主義導入状況別には、大きな違いはみられない。

第4-1-16表 3年前と比較した現在の賃金の満足度

		満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答	合計
合計		111	394	444	616	898	27	2490
		4.5	15.8	17.8	24.7	36.1	1.1	100.0
年齢別	30歳未満	2.9	15.3	15.9	27.7	37.2	0.9	100.0
	30歳以上40歳未満	4.9	16.6	16.8	25.0	35.8	0.8	100.0
	40歳以上50歳未満	4.9	16.1	17.7	23.9	36.6	0.8	100.0
	50歳以上60歳まで	3.8	14.1	20.7	23.7	36.1	1.7	100.0
	61歳以上	8.6	22.9	20.0	22.9	20.0	5.7	100.0
年収別	350万円未満	0.6	10.8	13.4	25.5	48.4	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	2.7	11.9	16.3	27.7	40.6	0.9	100.0
	500万円～700万円未満	3.3	14.2	17.8	23.2	40.1	1.5	100.0
	700万円～900万円未満	7.1	19.6	19.2	26.3	26.9	0.9	100.0
	900万円以上	12.7	29.3	23.1	20.5	14.4	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	2.7	14.2	16.9	26.0	39.6	0.7	100.0
	管理的な仕事	6.5	19.3	20.4	21.9	31.1	0.8	100.0
	事務の仕事	4.0	16.0	16.8	26.5	35.3	1.4	100.0
	販売の仕事	2.6	12.6	14.9	26.8	42.4	0.7	100.0
	サービスの仕事	6.7	15.4	17.3	25.0	35.6	0.0	100.0
	その他	4.6	10.7	21.4	19.8	41.2	2.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	5.2	16.7	17.5	23.8	35.9	0.9	100.0
	導入していない	3.5	14.9	18.7	25.9	35.7	1.3	100.0

3年前と比較した現在の賃金の満足度について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第4-1-17表参照）。

企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど満足派の比率が高まる正の相関が観察される。また、規模が小さくなるほど不満派の比率が高まるというやや弱い負の相関も観察される。企業規模と年収の額に相関があることからこうした結果になった可能性がある。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業などで満足派の比率が高く、不動産業や電気機械器具製造業でも満足派の比率はやや高い。情報通信業では不満派の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」で満足派の比率が高く、「非常に悪化」「やや悪化」で不満派の比率が高い。売上高の変化と現在の賃金に対する満足度との間には相関がある可能性が高い。

日本企業のHRMの分化の類型別にみると、衰退型で満足派の比率が低く、A型と衰退型では不満派の比率が高い。

第4-1-17表 3年前と比較した現在の賃金の満足度

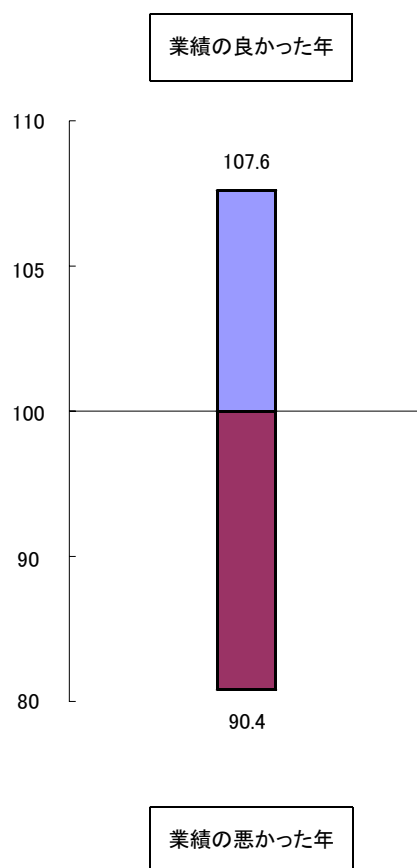
		満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答	合計
合計		110	386	431	599	874	27	2427
		4.5	15.9	17.8	24.7	36.0	1.1	100.0
正社員数	300人未満	3.3	12.1	19.7	27.0	36.0	1.9	100.0
	300～500人未満	3.0	14.6	16.8	25.6	38.9	1.1	100.0
	500～1000人未満	3.9	16.2	19.2	22.8	37.0	0.9	100.0
	1000～3000人未満	6.4	18.5	16.9	23.6	34.4	0.3	100.0
	3000人以上	17.4	34.1	10.9	18.8	18.8	0.0	100.0
業種	建設業	4.0	18.7	14.7	25.0	37.7	0.0	100.0
	一般機械器具製造業	4.7	15.0	18.7	26.2	33.6	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	6.8	19.9	21.9	19.9	29.5	2.1	100.0
	輸送用機械器具製造業	8.9	26.7	18.9	21.1	24.4	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	8.9	24.1	10.1	26.6	29.1	1.3	100.0
	その他の製造業	2.8	15.5	18.3	23.6	39.8	0.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	33.3	38.1	9.5	19.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	5.4	13.4	16.8	28.9	35.6	0.0	100.0
	運輸業	3.7	9.8	18.3	24.8	41.1	2.4	100.0
	卸売・小売業	3.0	18.2	17.0	25.0	36.3	0.6	100.0
	金融・保険業	3.3	12.3	19.1	27.0	37.9	0.5	100.0
	不動産業	3.4	27.6	20.7	24.1	24.1	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	10.0	15.0	15.0	60.0	0.0	100.0
	サービス業	4.7	13.1	19.6	23.1	36.4	3.1	100.0
	その他	0.0	13.3	20.0	40.0	20.0	6.7	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	2.4	10.8	14.6	26.4	44.8	1.0	100.0
	やや悪化	3.5	11.3	17.9	29.0	37.5	0.8	100.0
	中間	4.4	16.5	21.6	22.6	33.5	1.4	100.0
	やや好調	7.8	24.2	19.3	23.0	25.1	0.6	100.0
	非常に好調	5.6	22.1	17.2	18.2	35.4	1.4	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	4.0	16.1	19.6	25.3	33.7	1.4	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	5.4	18.1	17.9	23.6	34.2	0.8	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	4.7	13.6	15.9	24.1	40.4	1.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	2.2	11.6	15.5	27.8	41.9	1.1	100.0

## 2. 個人の成果・業績による年収の変動

### (1) 年収の変動についての概観

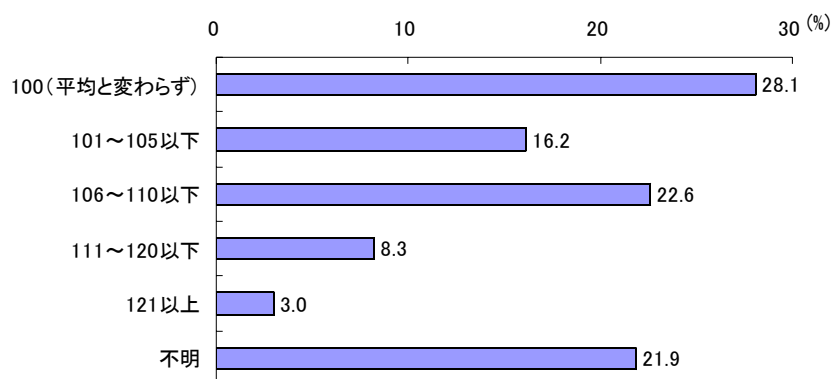
最近5年間で、個人の仕事の成果・業績によってどの程度年収が変動したのかについて、5年間の平均を100とした時に、上下にどの程度変動しているかを指数でたずねた。すなわち、業績が悪かった時が80、平均が100、業績が良かった年を120といった形で回答を求めた。それぞれについて平均値をみると(第4-2-1図参照)、業績が悪かった年の平均値は、90.4であり、業績の良かった年の平均値は、107.6であった。わずかではあるが、業績が悪かった年の平均値の方が振れ幅が大きいようだ。

第4-2-1図 業績が良かった年と悪かった年の指数の平均値



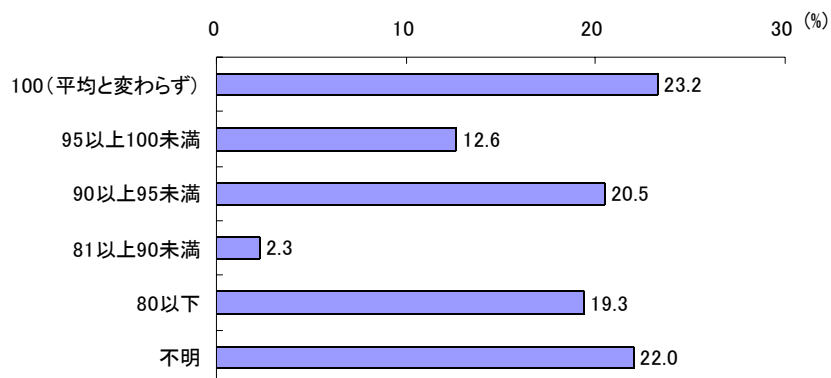
業績の良かった年の指数について分布をみると（第4-2-2図参照）、平均的な時と年収が変わらなかったという100という指数を回答した者が28.1%いた。2番目に6～10%上昇したことを意味する106～110という回答が22.6%と多かった。3番目が5%以下の上昇を意味する101～105以下の16.2%であった。20.0%以下の上昇があったとする者はトータルで（100という回答を除けば）、5割弱である。20%を超える上昇があったとする者は、僅かに3.0%に過ぎない。またこの設問では、不明が21.9%とかなり多かったことにも留意する必要がある。この不明の意味について、①回答不能なのか、②回答拒否なのか、③個人の業績による年収の変動が元々無いのかという3つの可能性が考えられるが、仮に③のケースが多かったとすると、全体の平均値はさらに下方修正して考慮する必要がある。

第4-2-2図 業績の良かった年の指数の分布



次に、業績の悪かった年について指数でみると（第4-2-3図参照）、90以上95未満が20.5%、80以下が19.3%とほぼ同じ比率で高い。業績が良かった年と比べると、20%以上の減少を意味する80以下の比率が19.3%と多いことから、やはり個人の業績・成果の変動による年収の変動は、増加よりも減少の方向に強い指向性を与えられているように考えられる。

第4-2-3図 業績の悪かった年の指数の分布



## (2)業績の良かった年の指数

業績の良かった年の指数の平均値について属性別にみる（第4-2-4表参照）。

年齢別にみると、平均値には大きな差はみられない。標準偏差に着目すると、40歳以上50歳未満で、ばらつきが大きい。部長相当など上位の役職についているような年代である40～50歳の間の年齢層は、業績に応じて、大きく年収が変わる可能性がこの結果から示唆される。30歳未満もややばらつきが大きいと言える。30歳以上40歳未満ではばらつきが小さい。年収別にみると、平均値には大きな差はみられない。標準偏差に着目すると、年収が少なくなるほどばらつきが大きくなっている。

職種別にみると、サービスの仕事でわずかに平均値が低い。標準偏差に着目すると、管理的な仕事でばらつきが小さい。

成果主義の導入状況別にみると、平均値では差がみられないが、標準偏差は、成果主義を導入していない方がばらつきが大きいことがわかった。

第4-2-4表 業績が良かった年の指数の平均値

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効なN
合計		107.7	550	0	238.9	15.5	2208
年齢別	30歳未満	107.1	300	90	246.1	15.7	301
	30歳以上40歳未満	107.5	250	70	137.9	11.7	737
	40歳以上50歳未満	108.0	550	70	381.8	19.5	666
	50歳以上60歳まで	108.1	300	95	177.9	13.3	474
	61歳以上	102.2	130	0	436.2	20.9	30
年収別	350万円未満	107.5	300	0	506.5	22.5	269
	350万円～500万円未満	107.7	550	90	471.6	21.7	518
	500万円～700万円未満	107.8	250	70	146.9	12.1	685
	700万円～900万円未満	107.5	160	90	63.0	7.9	429
	900万円以上	107.7	150	80	60.1	7.8	209
職種別	専門的・技術的な仕事	107.0	300	70	177.4	13.3	430
	管理的な仕事	107.7	200	90	80.4	9.0	669
	事務の仕事	107.3	300	70	187.0	13.7	610
	販売の仕事	108.4	250	90	194.0	13.9	288
	サービスの仕事	105.7	150	0	173.1	13.2	95
	その他	111.4	550	100	1933.2	44.0	109
成果主義導入状況別	成果主義を導入	107.7	300	0	173.7	13.2	1275
	導入していない	107.6	550	70	330.3	18.2	927

### (3)業績の悪かった年の指数

業績の悪かった年の指数の平均値について属性別にみる（第4-2-5表参照）

年齢別にみると、平均値には大きな差がみられない。標準偏差に着目すると、40歳以上50歳未満でばらつきが大きい。

年収別にみると、350万円未満がわずかに平均値が低い。標準偏差に着目すると、500万円～700万円未満でばらつきが大きい。

職種別にみると、管理的な職業でばらつきが大きい。

成果主義導入状況別にみると、成果主義を導入している層でばらつきが大きかった。ばらつきの大きさという点では、業績の良かった年の職種別、成果主義導入状況別のばらつきと業績の悪かった年の種別、成果主義導入状況別のばらつきとは傾向が正反対となった。



第4-2-5表 業績が悪かった年の指数の平均値

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		90.3	758	0	377.3	19.4	2206
年齢別	30歳未満	91.7	110	20	138.8	11.8	303
	30歳以上40歳未満	90.3	108	0	124.9	11.2	739
	40歳以上50歳未満	91.0	758	15	938.4	30.6	668
	50歳以上60歳まで	88.6	115	20	125.5	11.2	468
	61歳以上	88.6	100	0	403.4	20.1	28
年収別	350万円未満	88.7	103	0	216.8	14.7	270
	350万円～500万円未満	90.3	400	30	329.2	18.1	520
	500万円～700万円未満	91.1	758	0	774.1	27.8	687
	700万円～900万円未満	90.6	130	20	91.5	9.6	427
	900万円以上	90.2	100	50	84.1	9.2	206
職種別	専門的・技術的な仕事	91.1	160	20	125.0	11.2	431
	管理的な仕事	91.4	758	20	777.7	27.9	662
	事務の仕事	89.3	105	0	168.8	13.0	612
	販売の仕事	89.1	100	50	95.6	9.8	287
	サービスの仕事	89.7	100	0	166.6	12.9	95
	その他	91.4	400	50	1038.2	32.2	112
成果主義導入状況別	成果主義を導入	90.2	758	0	481.7	21.9	1273
	導入していない	90.7	400	20	229.0	15.1	926

#### (4)業績の良いときと悪いときの差－年収の幅－

業績の良かった時の指数から、業績が悪かった時の指数を引いた年収の幅の大きさを計算したところ（第4-2-6表参照）、全体平均は 23.3（n=655 の時の値。n = 1609 の時は 23.2）であった。

年齢別にみると、平均値には大きな差がなく、標準偏差に着目すると、30 歳未満でややばらつきが大きい。

年収別にみると、300 万円未満では平均値が 30.6 と他の年齢層に比べて幅が大きい。700 万円以上の層では平均値が約 20 と幅が小さい。

職種別にみると、サービスの仕事で幅が小さく、その他の仕事で幅が大きい。

成果主義の導入状況別にみると、平均値にも標準偏差にも大きな差はみられない。年収の幅は、成果主義の導入状況別にみた場合は違いがなかったことになる。

第4-2-6表 年収の幅の平均値

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		23.3	280	1	392.2	19.8	1655
年齢別	30歳未満	24.6	280	1	782.6	28.0	189
	30歳以上40歳未満	23.6	185	1	355.5	18.9	538
	40歳以上50歳未満	22.7	185	1	285.3	16.9	525
	50歳以上60歳まで	23.1	220	2	407.7	20.2	388
	61歳以上	25.0	60	5	196.4	14.0	15
年収別	350万円未満	30.6	280	1	1221.4	34.9	164
	350万円～500万円未満	24.6	150	1	368.6	19.2	366
	500万円～700万円未満	22.8	185	2	362.2	19.0	527
	700万円～900万円未満	20.6	85	2	161.9	12.7	349
	900万円以上	20.3	100	2	196.9	14.0	176
職種別	専門的・技術的な仕事	23.0	280	1	451.6	21.3	303
	管理的な仕事	21.5	150	2	238.9	15.5	528
	事務の仕事	25.4	220	1	536.5	23.2	428
	販売の仕事	23.4	185	1	389.4	19.7	237
	サービスの仕事	20.6	50	1	137.2	11.7	73
	その他	27.5	150	4	632.6	25.2	79
成果主義導入状況別	成果主義を導入	23.2	280	1	405.9	20.1	975
	導入していない	23.4	180	1	375.4	19.4	671

労働者の勤務する属性別に年収の幅をみる（第4-2-7図参照）。企業の正社員数別にみると、企業規模が大きくなるほど平均値が小さくなる負の相関が見られる。逆に言えば、年収の幅は、小規模企業になるほど大きくなるということになる。

業種別にみると、電気機械器具製造業、運輸業で平均値がやや高い（不動産業も高いが、件数が少ない）。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、中間の層でやや低い他は大きな差はみられない。

日本企業のHRMの分化の型別にみても、大きな差はみられなかった。成果主義導入の有無に加えて、長期雇用か否かという点でも、年収の幅には関係がなかったことになる。

第4-2-7表 年収の幅の平均値

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		23.2	280	1	383.3	19.6	1609
正社員数	300人未満	26.6	185	1	518.3	22.8	425
	300～500人未満	23.9	220	1	347.3	18.6	503
	500～1000人未満	21.4	280	1	431.3	20.8	356
	1000～3000人未満	20.0	130	2	205.7	14.3	225
	3000人以上	18.3	60	3	122.6	11.1	100
業種	建設業	23.3	180	2	448.3	21.2	158
	一般機械器具製造業	22.2	185	1	728.0	27.0	70
	電気機械器具製造業	26.7	280	1	845.0	29.1	117
	輸送用機械器具製造業	19.0	100	3	250.8	15.8	58
	精密機械器具製造業	21.7	100	4	252.5	15.9	64
	その他の製造業	23.6	120	2	259.5	16.1	223
	電気・ガス・熱供給・水道業	17.8	40	10	119.4	10.9	9
	情報通信業	21.0	110	2	249.0	15.8	103
	運輸業	26.7	220	1	727.5	27.0	135
	卸売・小売業	21.3	100	1	181.5	13.5	249
	金融・保険業	21.6	70	1	159.9	12.6	239
	不動産業	35.5	185	5	1527.2	39.1	23
	飲食店・宿泊業	35.8	130	15	972.0	31.2	12
	サービス業	24.8	150	2	405.8	20.1	193
	その他	15.0	20	10	33.3	5.8	4
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	24.7	220	1	448.8	21.2	426
	やや悪化	23.9	185	2	347.1	18.6	332
	中間	20.6	100	1	225.0	15.0	274
	やや好調	22.9	280	1	542.9	23.3	337
	非常に好調	24.1	185	1	335.8	18.3	188
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	23.5	180	1	392.4	19.8	509
	New J型(長期雇用+成果給)	22.9	220	1	370.0	19.2	686
	A型(非長期雇用+成果給)	23.7	280	2	457.2	21.4	286
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	22.7	120	1	327.1	18.1	160

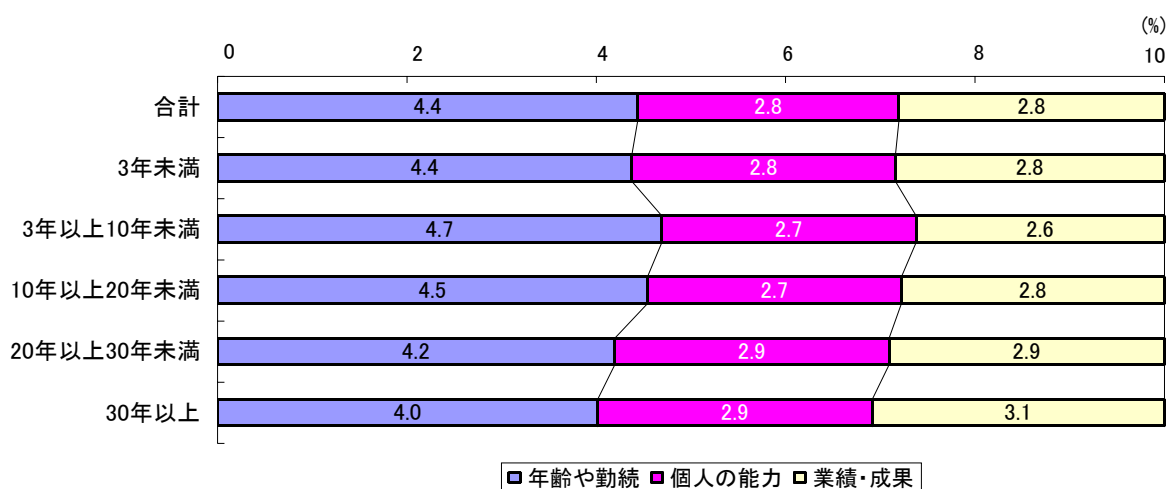
### 3. 自分自身の処遇の決定のポイントー年功・能力・成果

#### (1)年功・能力・成果の分配のされかた

回答者に自分自身の処遇がどのようなポイントによって決まっているのか、次の3点に仮に振り分けたとすると、それぞれどの程度になるのかを合計で10割になる形で回答してもらった。例えば、自分の処遇が①年齢や勤続の割合が5割、②個人の能力の割合が3割、③業績や成果の割合が2割であるとする、合計で10割になることになる。

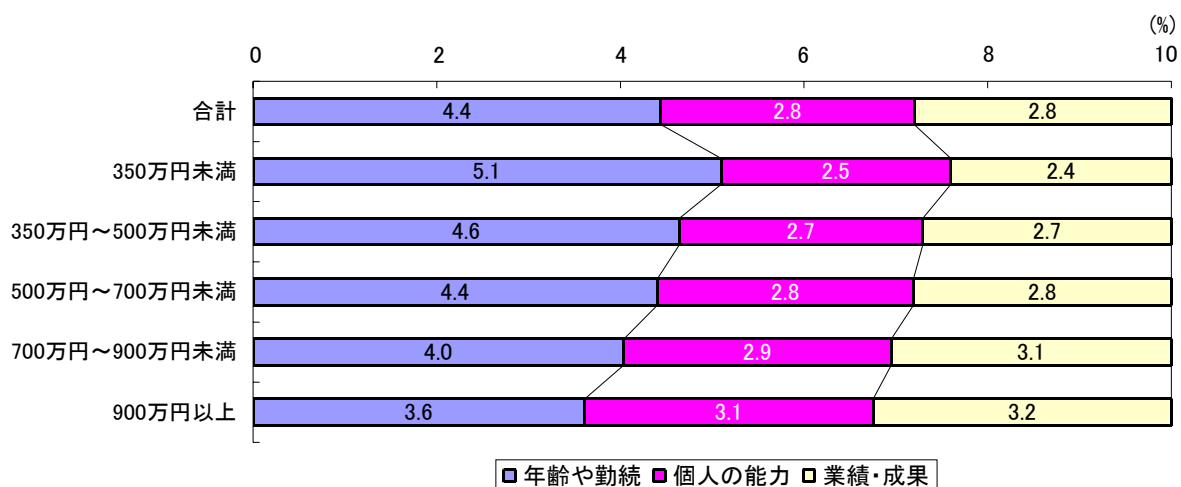
まず、全体平均をみると(第4-3-1図参照)、①年齢や勤続が4.4割、②個人の能力が2.8割、③業績や成果が2.8割となった。同じ図では、勤続年数別の集計がされているが、勤続30年以上で、③業績や成果が3.1割と高い他は似通っている。

第4-3-1図 自分自身の処遇の決定のポイント(勤続年数別)



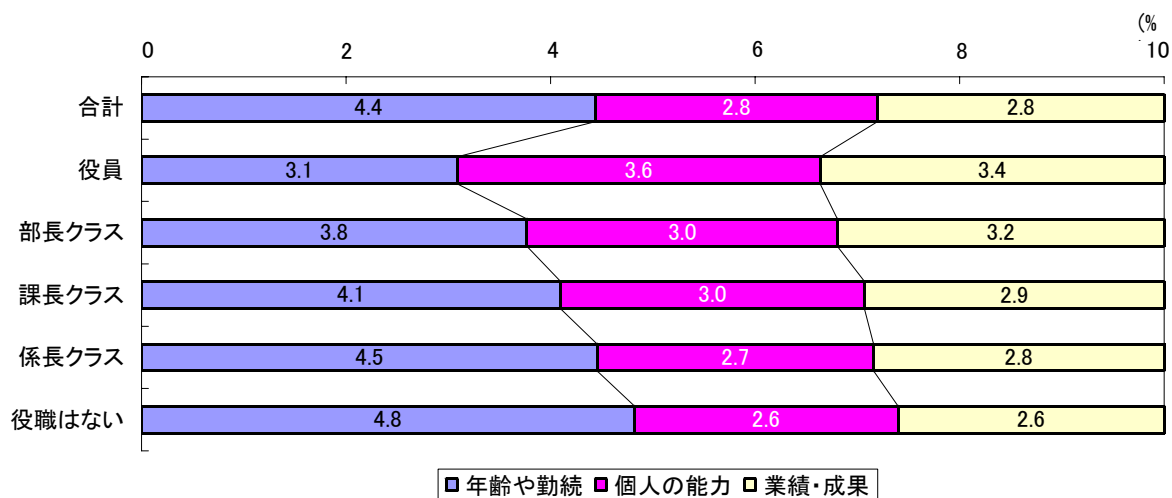
年収別にみると（第4-3-2図参照）、年収が低くなるほど、年齢や勤続の割合が高くなるという負の相関がみられる。年収 700 万円以上では、個人の能力や業績・成果の割合が比較的高い。

第4-3-2図 自分自身の処遇の決定のポイント(年収別)



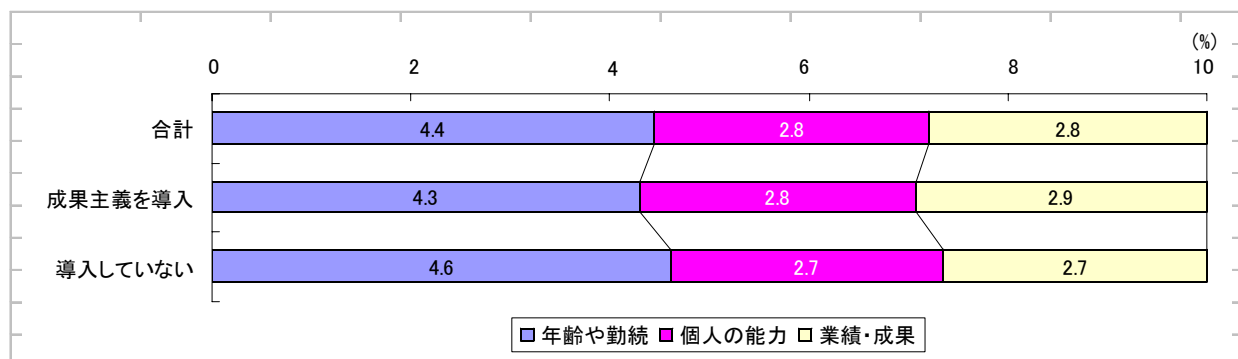
役職別にみると（第4-3-3図参照）、役職が上がるほど、個人の能力や、業績・成果が重視されていると回答者は認識している。

第4-3-3図 自分自身の処遇の決定のポイント(役職別)



成果主義の導入状況別にみると（第4-3-4図参照）、成果主義が導入されている層で業績や成果の割合が 2.9 割と導入されていない層に比べて 0.2 割高い。

第4-3-4図 自分自身の処遇の決定のポイント(成果主義導入状況別)



上記以外の属性別にみる（第4-3-5表参照）。年齢別にみると、役職別にみた時と同じような傾向がみられ、年齢が上がるほど、能力や業績・成果の割合が増加する。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事で年齢や勤続の割合が高く、管理的な仕事では年齢や勤続の割合が低い。

企業規模別にみると、3000人以上の大企業で年齢や勤続（3.7）の割合が低く、個人の能力（3.0）や業績・成果（3.4）の割合が高い。

業種別にみると、不動産業、金融・保険業、卸売・小売業で業績・成果の割合が高い。

日本企業の HRM の分化の型別にみると、J 型で年齢や勤続の割合が高い以外は似たような傾向を示している。A 型ではわずかに業績・成果の割合が高い。

第4-3-5表 自分自身の処遇の決定のポイント

		年齢や勤続	個人の能力	業績・成果
合計		4.4	2.8	2.8
年齢別	30歳未満	5.0	2.5	2.5
	30歳以上40歳未満	4.7	2.7	2.7
	40歳以上50歳未満	4.2	2.9	2.9
	50歳以上60歳まで	3.9	3.0	3.1
	61歳以上	3.9	3.5	2.6
職種	専門的・技術的な仕事	4.9	2.5	2.6
	管理的な仕事	3.8	3.1	3.2
	事務の仕事	4.7	2.7	2.6
	販売の仕事	4.5	2.6	3.0
	サービスの仕事	4.0	3.0	3.0
	その他の仕事	4.3	2.9	2.8
正社員数	300人未満	4.4	2.8	2.8
	300～500人未満	4.5	2.8	2.8
	500～1000人未満	4.5	2.7	2.8
	1000～3000人未満	4.7	2.7	2.7
	3000人以上	3.7	3.0	3.4
業種	建設業	4.9	2.5	2.6
	一般機械器具製造業	4.8	2.6	2.6
	電気機械器具製造業	4.4	2.8	2.7
	輸送用機械器具製造業	4.5	2.8	2.7
	精密機械器具製造業	4.6	2.8	2.6
	その他の製造業	4.6	2.7	2.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	2.6	2.5	4.8
	情報通信業	4.3	2.9	2.8
	運輸業	4.8	2.7	2.5
	卸売・小売業	4.3	2.8	3.0
	金融・保険業	4.2	2.8	3.0
	不動産業	3.9	2.9	3.2
	飲食店・宿泊業	4.4	3.0	2.6
	サービス業	4.2	2.9	2.9
	その他	4.9	2.9	2.2
日本企業のHRMの分 化の型	J型(長期雇用+非成果給)	4.7	2.7	2.6
	New J型(長期雇用+成果給)	4.3	2.8	2.9
	A型(非長期雇用+成果給)	4.2	2.8	3.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	4.4	2.8	2.9

#### 4. 評価や処遇に対する納得感、公平感の変化

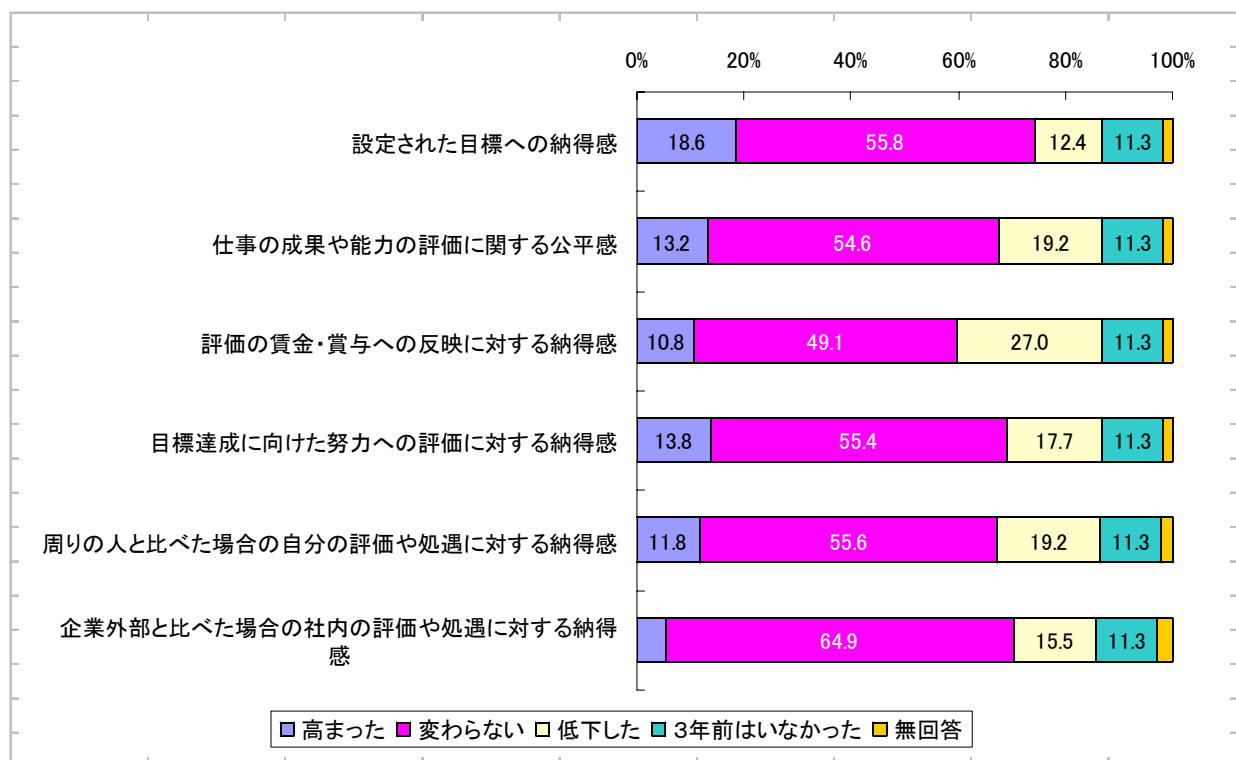
##### (1) 評価や処遇に対する納得感、公平感の変化ー概観ー

3年前と比べて、回答者自身の処遇や評価に対する納得感、公平感はどのように変化したか、次の6点について質問した。①設定された目標への納得感、②仕事の成果や能力の評価に関する公平感、③評価の賃金・賞与への反映に対する納得感、④目標達成に向けた努力への評価に対する納得感、⑤周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感、⑥

企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感。その結果を概観すると（第4-4-1図参照）、全体的には、評価や処遇に対する納得感、公平感は「変わらない」とする意見が半数程度ある。「高まった」か「低下したか」に分けてみると、①設定された目標への納得感を除いて、②～⑥まで全て、「低下した」の比率が「高まった」の比率を上回っている。目標管理は、成果主義の礎でもあり、多くの企業で導入が図られている。目標管理が制度として定着する過程で、目標管理のやり方そのものも定着し、納得感が高まっている可能性がある。

低下した要素に注目すると、③評価の賃金・賞与への反映に対する納得感について 27.0%が低下したと回答している。②の仕事の成果や能力の評価に関する公平感については、「低下した」という比率は 19.2%であり、評価そのものよりも評価の処遇への反映のさせ方の方に不満が集中しているようだ。また、⑤周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感についても 19.2%が「低下した」と回答している。自分自身の処遇の比較の準拠枠として、周囲の者を思い浮かべた場合に、納得感は低下してる者が約 2 割いることになる。

第4-4-1図 評価や処遇に対する納得感、公平感の変化



## (2)設定された目標への納得感

設定された目標への納得感について属性別にみる（第4-4-2表参照）。

年齢別にみると、年齢が低くなるほど、納得感が「高まった」という比率が高くなってい

る。

年収別にみると、900万円以上といった年収の高い層で納得感が「高まった」とする比率が高く、逆に350万円未満で同比率は低い。

職種別にみると、サービスの仕事、その他の仕事、販売の仕事で納得感が「高まった」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別には、大きな差はない。

第4-4-2表 設定された目標への納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計	
合計		526	1568	346	51	2491	
		21.1	62.9	13.9	2.0	100.0	度数
年齢別	30歳未満	25.1	59.6	11.8	3.5	100.0	339
	30歳以上40歳未満	22.5	63.5	13.4	0.6	100.0	850
	40歳以上50歳未満	20.7	63.4	14.3	1.6	100.0	735
	50歳以上60歳まで	17.3	63.2	16.0	3.6	100.0	532
	61歳以上	17.1	68.6	5.7	8.6	100.0	35
年収別	350万円未満	16.5	68.3	12.7	2.5	100.0	315
	350万円～500万円未満	21.8	60.7	15.5	2.0	100.0	563
	500万円～700万円未満	22.1	61.6	14.2	2.1	100.0	748
	700万円～900万円未満	20.4	64.2	15.2	0.2	100.0	455
	900万円以上	24.0	63.3	10.5	2.2	100.0	229
職種別	専門的・技術的な仕事	21.6	63.0	13.6	1.8	100.0	449
	管理的な仕事	22.1	63.6	13.2	1.1	100.0	711
	事務の仕事	17.1	67.4	12.4	3.1	100.0	782
	販売の仕事	24.8	53.0	21.2	1.0	100.0	302
	サービスの仕事	25.0	58.7	15.4	1.0	100.0	104
	その他	25.2	61.1	11.5	2.3	100.0	131
成果主義導入状況別	成果主義を導入	20.8	63.3	14.7	1.2	100.0	1405
	導入していない	21.5	62.4	12.8	3.2	100.0	1082

※上の表に加えて以下のこの節の表は3年前は今の会社になかった者を除く数値。

労働者の勤務する企業の属性別に設定された目標への納得感をみる（第4-4-3表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で「高まった」とする比率が33.3%と高い。また、300人未満でも同比率は24.9%とやや高い。

業種別にみると、その他の製造業や輸送用機械器具製造業で、「高まった」とする比率がやや高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」とする層で「高まった」とする比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型の企業で、「高まった」とする比率が28.5%と他の類型に比べて高い。



第4-4-3表 設定された目標への納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計	
合計		507	1530	340	51	2428	度数
		20.9	63.0	14.0	2.1	100.0	
正社員数	300人未満	24.9	58.8	14.3	2.1	100.0	631
	300～500人未満	18.8	64.0	14.7	2.5	100.0	802
	500～1000人未満	18.2	65.9	13.1	2.8	100.0	543
	1000～3000人未満	17.2	66.9	15.0	1.0	100.0	314
	3000人以上	33.3	56.5	10.1	0.0	100.0	138
業種	建設業	18.3	73.8	7.1	0.8	100.0	252
	一般機械器具製造業	23.4	67.3	7.5	1.9	100.0	107
	電気機械器具製造業	18.5	61.6	18.5	1.4	100.0	146
	輸送用機械器具製造業	26.7	60.0	12.2	1.1	100.0	90
	精密機械器具製造業	21.5	59.5	17.7	1.3	100.0	79
	その他の製造業	28.3	59.2	11.8	0.6	100.0	321
	電気・ガス・熱供給・水道業	28.6	66.7	4.8	0.0	100.0	21
	情報通信業	17.4	59.7	21.5	1.3	100.0	149
	運輸業	18.0	68.2	10.2	3.7	100.0	245
	卸売・小売業	21.7	57.9	18.7	1.8	100.0	337
	金融・保険業	17.9	65.5	13.9	2.7	100.0	368
	不動産業	17.2	62.1	20.7	0.0	100.0	29
	飲食店・宿泊業	10.0	65.0	20.0	5.0	100.0	20
	サービス業	22.7	58.1	15.5	3.7	100.0	322
	その他	6.7	73.3	6.7	13.3	100.0	15
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	18.9	64.2	14.5	2.5	100.0	678
	やや悪化	16.2	68.0	14.7	1.0	100.0	482
	中間	21.6	62.8	13.5	2.1	100.0	430
	やや好調	24.5	61.5	12.6	1.4	100.0	486
	非常に好調	24.2	57.9	14.7	3.2	100.0	285
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	18.9	65.3	12.7	3.1	100.0	803
	New J型(長期雇用+成果給)	20.7	63.1	14.9	1.4	100.0	996
	A型(非長期雇用+成果給)	21.1	63.9	14.2	0.7	100.0	402
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	28.5	54.5	13.4	3.6	100.0	277

### (3)仕事の成果や能力の評価に関する公平感

仕事の成果や能力の評価に関する公平感について属性別にみる（第4-4-4表参照）。

年齢別にみると、30歳未満で「高まった」とする比率がやや高い。50歳以上では、同比率はやや低い。

年収別にみると、900万円以上の層で、「高まった」とする比率が高い。

職種別にみると、その他の仕事やサービスの仕事で、「高まった」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第4-4-4表 仕事の成果や能力の評価に関する公平感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		371	1533	538	49	2491
		14.9	61.5	21.6	2.0	100.0
年齢別	30歳未満	17.1	62.8	16.8	3.2	100.0
	30歳以上40歳未満	16.8	61.1	21.4	0.7	100.0
	40歳以上50歳未満	14.4	61.1	23.1	1.4	100.0
	50歳以上60歳まで	11.3	61.5	23.7	3.6	100.0
	61歳以上	11.4	71.4	8.6	8.6	100.0
年収別	350万円未満	11.4	65.7	20.3	2.5	100.0
	350万円～500万円未満	16.0	59.9	22.4	1.8	100.0
	500万円～700万円未満	14.3	61.1	22.5	2.1	100.0
	700万円～900万円未満	15.8	62.2	21.5	0.4	100.0
	900万円以上	18.3	61.1	18.3	2.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.8	62.1	22.7	1.3	100.0
	管理的な仕事	16.0	63.3	19.4	1.3	100.0
	事務の仕事	12.7	62.9	21.6	2.8	100.0
	販売の仕事	16.2	55.6	26.8	1.3	100.0
	サービスの仕事	19.2	59.6	21.2	0.0	100.0
	その他	20.6	55.7	20.6	3.1	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	15.4	61.3	22.1	1.3	100.0
	導入していない	14.3	62.3	20.5	2.9	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に仕事の成果や能力の評価に関する公平感をみる（第4-4-5表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000人以上で「高まった」とする比率が25.4%と高い。

業種別にみると、不動産業で高まったという比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」な層で「高まった」とする比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型で「高まった」とする比率が高い。

第4-4-5表 仕事の成果や能力の評価に関する公平感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		365	1488	526	49	2428
		15.0	61.3	21.7	2.0	100.0
正社員数	300人未満	14.3	62.8	20.9	2.1	100.0
	300～500人未満	15.7	59.4	22.7	2.2	100.0
	500～1000人未満	11.8	63.7	21.7	2.8	100.0
	1000～3000人未満	15.9	58.6	24.5	1.0	100.0
	3000人以上	25.4	62.3	12.3	0.0	100.0
業種	建設業	15.5	70.2	13.5	0.8	100.0
	一般機械器具製造業	14.0	69.2	15.0	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	12.3	61.6	24.7	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	13.3	70.0	15.6	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	17.7	62.0	19.0	1.3	100.0
	その他の製造業	16.8	58.9	23.4	0.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	23.8	57.1	19.0	0.0	100.0
	情報通信業	14.8	53.7	30.9	0.7	100.0
	運輸業	11.8	65.7	18.8	3.7	100.0
	卸売・小売業	16.9	57.9	23.7	1.5	100.0
	金融・保険業	13.3	61.4	22.6	2.7	100.0
	不動産業	24.1	41.4	31.0	3.4	100.0
	飲食店・宿泊業	20.0	45.0	35.0	0.0	100.0
	サービス業	14.3	59.9	22.4	3.4	100.0
	その他	6.7	53.3	26.7	13.3	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	13.7	62.4	21.7	2.2	100.0
	やや悪化	13.9	62.0	23.0	1.0	100.0
	中間	14.4	62.8	20.7	2.1	100.0
	やや好調	14.2	61.9	22.4	1.4	100.0
	非常に好調	21.1	54.4	21.1	3.5	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	13.2	63.1	20.7	3.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	15.1	60.9	22.5	1.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	16.2	61.7	21.4	0.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	17.0	60.3	20.2	2.5	100.0

#### (4)評価の賃金・賞与への反映に対する納得感

評価の賃金・賞与への反映に対する納得感について属性別にみる（第4-4-6表参照）。

年齢別にみても大きな差はみられない。

年収別にみると、年収が高くなるほど「高まった」とする比率が高まり、年収が低くなるほど「低下した」とする比率が高まる。現在の年収の額が、評価の賃金・賞与への反映に対する納得感のある程度規定しているように見える。

職種別にみると、販売の仕事で「低下した」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、大きな差はないが、僅かな差に着目すると、成果主義が導入されている層で「高まった」とする比率がやや高い。

第4-4-6表 評価の賃金・賞与への反映に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		306	1378	759	48	2491
		12.3	55.3	30.5	1.9	100.0
年齢別	30歳未満	11.8	55.5	29.8	2.9	100.0
	30歳以上40歳未満	13.6	57.1	28.8	0.5	100.0
	40歳以上50歳未満	12.5	53.1	32.7	1.8	100.0
	50歳以上60歳まで	10.3	54.7	31.4	3.6	100.0
	61歳以上	8.6	68.6	17.1	5.7	100.0
年収別	350万円未満	5.4	58.4	33.7	2.5	100.0
	350万円～500万円未満	12.4	54.7	31.3	1.6	100.0
	500万円～700万円未満	12.4	54.3	31.4	1.9	100.0
	700万円～900万円未満	14.9	56.9	27.5	0.7	100.0
	900万円以上	17.0	55.9	24.5	2.6	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	10.0	55.7	33.0	1.3	100.0
	管理的な仕事	13.9	57.5	27.1	1.4	100.0
	事務の仕事	11.6	55.0	30.3	3.1	100.0
	販売の仕事	13.2	49.0	36.8	1.0	100.0
	サービスの仕事	9.6	58.7	31.7	0.0	100.0
	その他	14.5	55.7	29.0	0.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	13.5	54.1	31.2	1.3	100.0
	導入していない	10.7	57.5	29.0	2.8	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に評価の賃金・賞与への反映に対する納得感についてみる(第4-4-7表参照)。

企業の正社員数別にみると、3000人以上では「高まった」とする比率が高く、「低下した」とする比率が低い。

業種別にみると不動産業で「高まった」とする比率が高い。不動産業、情報通信業、サービス業、卸売・小売業で「低下した」とする比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」な層で「高まった」とする比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型で「高まった」とする比率がやや高く、A型で「低下した」とする比率がやや高い。

第4-4-7表 評価の賃金・賞与への反映に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		295	1347	738	48	2428
		12.1	55.5	30.4	2.0	100.0
正社員数	300人未満	13.0	52.6	32.6	1.7	100.0
	300～500人未満	11.6	55.7	30.3	2.4	100.0
	500～1000人未満	9.4	57.8	30.0	2.8	100.0
	1000～3000人未満	12.4	55.7	30.9	1.0	100.0
	3000人以上	21.7	57.2	21.0	0.0	100.0
業種	建設業	9.9	66.3	22.6	1.2	100.0
	一般機械器具製造業	11.2	61.7	25.2	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	15.8	54.1	28.8	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	12.2	65.6	21.1	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	15.2	53.2	30.4	1.3	100.0
	その他の製造業	16.2	53.3	29.6	0.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	23.8	61.9	14.3	0.0	100.0
	情報通信業	7.4	53.0	38.9	0.7	100.0
	運輸業	12.2	56.3	27.8	3.7	100.0
	卸売・小売業	13.6	51.3	33.5	1.5	100.0
	金融・保険業	8.7	57.3	31.5	2.4	100.0
	不動産業	24.1	31.0	41.4	3.4	100.0
	飲食店・宿泊業	5.0	30.0	65.0	0.0	100.0
	サービス業	12.1	49.7	35.1	3.1	100.0
その他	0.0	73.3	13.3	13.3	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	9.7	55.5	32.9	1.9	100.0
	やや悪化	11.2	52.5	35.7	0.6	100.0
	中間	14.4	56.5	26.7	2.3	100.0
	やや好調	12.6	60.7	24.9	1.9	100.0
	非常に好調	16.8	48.1	31.6	3.5	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	10.7	57.2	29.3	2.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	14.1	54.2	30.2	1.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	11.9	53.7	33.6	0.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	10.1	58.8	28.5	2.5	100.0

(5)目標達成に向けた努力への評価に対する納得感

目標達成に向けた努力への評価に対する納得感について属性別にみる（第4-4-8表参照）。

年齢別にみると、大きな差はみられないが、僅かな差に着目すると、50歳以上60歳までの「高まった」の比率は、13.5%であるのに対し、30歳未満では、17.1%と僅かな開きがある。

年収別にみると、900万円以上で「高まった」の比率が20.1%と高く、「低下した」の比率が14.4%と低い。900万円以上といった年収の高い層で納得感が高まった者がやや多い。

職種別にみると、販売の仕事で「低下した」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入した層で「高まった」とする比率が導入していない層に比べてやや高い。しかし、「低下した」とする比率もやや高い。

第4-4-8表 目標達成に向けた努力への評価に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		389	1555	496	51	2491
		15.6	62.4	19.9	2.0	100.0
年齢別	30歳未満	17.1	62.2	17.1	3.5	100.0
	30歳以上40歳未満	16.7	63.1	19.8	0.5	100.0
	40歳以上50歳未満	15.5	61.4	21.6	1.5	100.0
	50歳以上60歳まで	13.5	62.0	20.5	3.9	100.0
	61歳以上	8.6	77.1	5.7	8.6	100.0
年収別	350万円未満	10.8	64.8	21.6	2.9	100.0
	350万円～500万円未満	16.5	61.1	20.4	2.0	100.0
	500万円～700万円未満	15.9	61.9	20.3	1.9	100.0
	700万円～900万円未満	15.8	62.2	21.1	0.9	100.0
	900万円以上	20.1	63.3	14.4	2.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.8	63.7	20.7	1.8	100.0
	管理的な仕事	17.6	62.9	18.1	1.4	100.0
	事務の仕事	14.7	62.1	20.2	2.9	100.0
	販売の仕事	16.6	57.9	24.5	1.0	100.0
	サービスの仕事	16.3	64.4	19.2	0.0	100.0
	その他	15.3	65.6	16.8	2.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	17.4	60.8	20.6	1.3	100.0
	導入していない	13.3	64.9	18.8	3.0	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に、目標達成に向けた努力への評価に対する納得感をみる(第4-4-9表参照)。

企業の正社員数別にみると、3000人以上といった大企業で「高まった」とする比率が26.1%と高く、「低下した」とする比率が低い。

業種別にみると、不動産業で「高まった」とする比率が高い。情報通信業、精密機械器具製造業で「低下した」とする比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」な層で「高まった」の比率が高く、「低下した」の比率が低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、J型で「高まった」の比率が低い。

第4-4-9表 目標達成に向けた努力への評価に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		376	1517	484	51	2428
		15.5	62.5	19.9	2.1	100.0
正社員数	300人未満	14.9	63.5	19.5	2.1	100.0
	300～500人未満	15.5	61.5	20.8	2.2	100.0
	500～1000人未満	14.2	63.2	19.7	2.9	100.0
	1000～3000人未満	14.3	62.1	22.3	1.3	100.0
	3000人以上	26.1	61.6	12.3	0.0	100.0
業種	建設業	13.9	71.4	13.9	0.8	100.0
	一般機械器具製造業	15.9	66.4	15.0	2.8	100.0
	電気機械器具製造業	16.4	59.6	22.6	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	17.8	61.1	20.0	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	13.9	60.8	25.3	0.0	100.0
	その他の製造業	18.1	62.9	17.8	1.2	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	33.3	57.1	9.5	0.0	100.0
	情報通信業	10.7	61.7	26.8	0.7	100.0
	運輸業	14.3	66.5	15.5	3.7	100.0
	卸売・小売業	17.8	58.5	22.3	1.5	100.0
	金融・保険業	13.6	63.0	20.7	2.7	100.0
	不動産業	20.7	51.7	20.7	6.9	100.0
	飲食店・宿泊業	20.0	45.0	35.0	0.0	100.0
	サービス業	15.5	58.4	22.7	3.4	100.0
その他	0.0	73.3	13.3	13.3	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	14.0	62.2	21.5	2.2	100.0
	やや悪化	14.3	62.4	22.2	1.0	100.0
	中間	14.9	64.4	18.6	2.1	100.0
	やや好調	16.5	62.8	18.9	1.9	100.0
	非常に好調	21.1	58.6	16.8	3.5	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.6	66.3	18.9	3.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	17.5	60.0	20.9	1.6	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	17.2	62.4	19.9	0.5	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	17.7	61.4	18.4	2.5	100.0

(6)周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感

周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感について属性別にみる（第4-4-10表参照）。

年齢別にみると、30歳以上40歳未満で「高まった」とする比率が高い。

年収別にみると、900万円以上で「高まった」とする比率が高く、350万円未満で同比率は低い。

職種別にみると、管理的な仕事で「高まった」とする比率がやや高く、販売の仕事で「低下した」とする比率がやや高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層で「高まった」とする比率が若干高いが、「低下した」とする比率もやや高い。

第4-4-10表 周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		332	1562	538	59	2491
		13.3	62.7	21.6	2.4	100.0
年齢別	30歳未満	11.5	63.4	21.2	3.8	100.0
	30歳以上40歳未満	16.0	63.8	19.3	0.9	100.0
	40歳以上50歳未満	13.3	61.8	23.1	1.8	100.0
	50歳以上60歳まで	10.3	61.7	23.7	4.3	100.0
	61歳以上	11.4	65.7	17.1	5.7	100.0
年収別	350万円未満	8.6	65.7	22.2	3.5	100.0
	350万円～500万円未満	11.7	63.2	22.9	2.1	100.0
	500万円～700万円未満	15.8	61.1	21.0	2.1	100.0
	700万円～900万円未満	14.1	63.1	21.8	1.1	100.0
	900万円以上	16.2	63.3	17.9	2.6	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	11.6	65.3	21.8	1.3	100.0
	管理的な仕事	16.0	61.6	20.7	1.7	100.0
	事務の仕事	11.3	63.4	21.6	3.7	100.0
	販売の仕事	14.9	58.6	25.2	1.3	100.0
	サービスの仕事	13.5	66.3	19.2	1.0	100.0
	その他	12.2	63.4	22.1	2.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	14.6	61.2	22.6	1.6	100.0
	導入していない	11.6	65.0	20.0	3.4	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に、周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感をみる（第4-4-11表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で「高まった」とする比率が24.6%と高く、低下したとする比率が8.7%と低い。

業種別にみると、不動産業、サービス業で「高まった」とする比率がやや高い。電気機械器具製造業、情報通信業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業などで、「低下した」とする比率がやや高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」の層で「高まった」とする比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型とA型で「高まった」とする比率がわずかに高い。



第4-4-11表 周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		324	1520	526	58	2428
		13.3	62.6	21.7	2.4	100.0
正社員数	300人未満	13.6	61.5	22.2	2.7	100.0
	300～500人未満	12.3	62.6	22.4	2.6	100.0
	500～1000人未満	11.0	63.9	22.1	2.9	100.0
	1000～3000人未満	14.3	60.8	23.6	1.3	100.0
	3000人以上	24.6	66.7	8.7	0.0	100.0
業種	建設業	11.9	71.0	15.9	1.2	100.0
	一般機械器具製造業	12.1	69.2	16.8	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	13.7	59.6	25.3	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	11.1	68.9	18.9	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	15.2	67.1	17.7	0.0	100.0
	その他の製造業	14.6	62.9	20.9	1.6	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	28.6	71.4	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	10.7	62.4	25.5	1.3	100.0
	運輸業	12.7	62.4	20.0	4.9	100.0
	卸売・小売業	13.9	59.1	25.2	1.8	100.0
	金融・保険業	10.1	62.8	24.5	2.7	100.0
	不動産業	17.2	55.2	24.1	3.4	100.0
	飲食店・宿泊業	10.0	55.0	30.0	5.0	100.0
	サービス業	17.4	56.8	21.7	4.0	100.0
その他	0.0	66.7	20.0	13.3	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	11.4	64.0	22.3	2.4	100.0
	やや悪化	12.4	63.5	22.6	1.5	100.0
	中間	12.3	63.5	21.6	2.6	100.0
	やや好調	15.0	62.3	21.0	1.6	100.0
	非常に好調	17.9	57.2	21.4	3.5	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.3	66.4	19.1	3.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	14.8	60.3	23.1	1.8	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	14.2	62.9	21.9	1.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	11.9	61.4	22.7	4.0	100.0

(7)企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感

企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感について属性別にみる（第4-4-12表参照）。

年齢別にみても大きな差はみられない。

年収別にみると、350万円～500万円の層でわずかに「低下した」とする比率が高い。

職種別にみると、販売の仕事とサービスの仕事で「低下した」とする比率がわずかに高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層でわずかに「低下した」とする比率が高い。以上のように、この企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感については、主に、個人の属性や成果主義の導入状況といった違いによって生じる差は僅かであった。

第4-4-12表 企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		153	1825	434	79	2491
		6.1	73.3	17.4	3.2	100.0
年齢別	30歳未満	4.4	75.8	15.9	3.8	100.0
	30歳以上40歳未満	7.1	73.3	17.9	1.8	100.0
	40歳以上50歳未満	6.4	72.9	17.7	3.0	100.0
	50歳以上60歳まで	5.3	72.0	17.7	5.1	100.0
	61歳以上	8.6	74.3	11.4	5.7	100.0
年収別	350万円未満	2.9	76.5	17.1	3.5	100.0
	350万円～500万円未満	5.2	71.4	20.1	3.4	100.0
	500万円～700万円未満	7.4	72.1	17.6	2.9	100.0
	700万円～900万円未満	7.9	73.4	17.4	1.3	100.0
	900万円以上	5.7	78.6	11.8	3.9	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	5.3	74.4	18.3	2.0	100.0
	管理的な仕事	7.6	74.5	15.5	2.4	100.0
	事務の仕事	4.5	74.6	16.4	4.6	100.0
	販売の仕事	7.3	66.6	23.2	3.0	100.0
	サービスの仕事	8.7	68.3	22.1	1.0	100.0
	その他	5.3	75.6	16.8	2.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	6.2	73.0	18.7	2.1	100.0
	導入していない	6.0	73.8	15.5	4.6	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に、企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感をみる（第4-4-13表参照）。

正社員数別にみると、3000人以上といった大企業で、「高まった」とする比率が高く、「低下した」とする比率が低い。

業種別にみると、卸売・小売業や情報通信業で「低下した」とする比率が僅かに高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」の層で「高まった」とする比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、大きな差はみられないが、僅かな差に中重くするとJ型の企業で「低下した」とする比率が低い。

以上のように自分自身の評価や処遇に対する納得感について、様々な属性から分析してきた。評価や納得感については、3000人以上といった大企業では納得感や公正感が高まったとする比率が3000人未満の規模に勤務する層と比べると高かった。3000人以上といった大企業では、人材マネジメントの制度が整備されていたり、的確な運用がされている可能性が高い。納得が得られ、公正な人材マネジメントを実現しつつあるのが、3000人以上の企業であるのかもしれない。さらに、年収別にみると、900万円以上といった比較的年収の高いそうで、納得感や公正感が高まっているのが確認された。

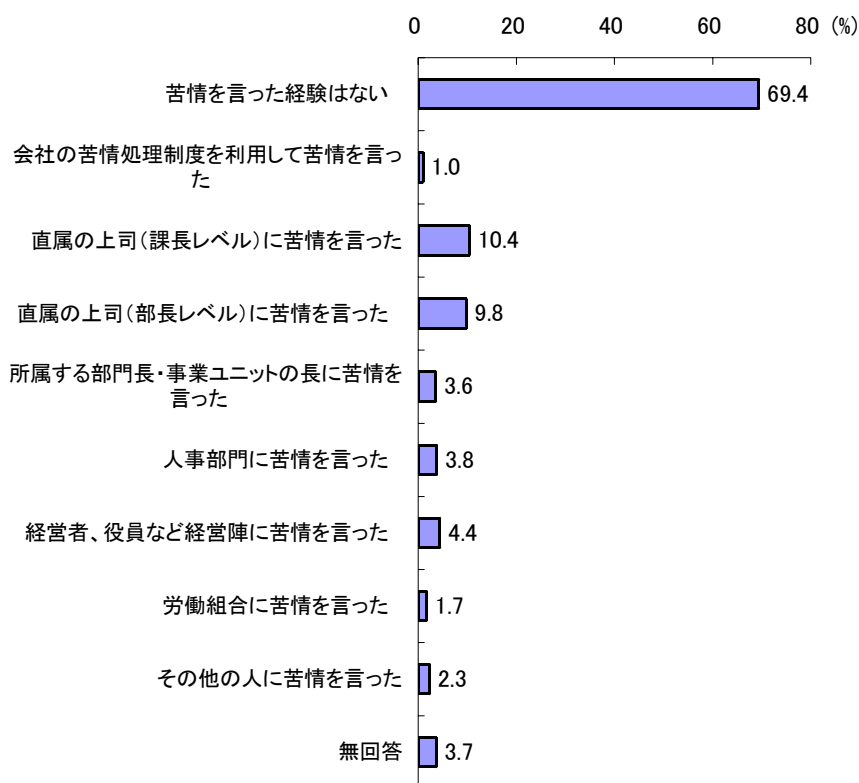
第4-4-13表 企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		147	1780	424	77	2428
		6.1	73.3	17.5	3.2	100.0
正社員数	300人未満	7.8	71.8	16.6	3.8	100.0
	300～500人未満	5.6	71.3	19.7	3.4	100.0
	500～1000人未満	5.0	74.2	17.3	3.5	100.0
	1000～3000人未満	3.8	75.8	18.5	1.9	100.0
	3000人以上	10.1	82.6	6.5	0.7	100.0
業種	建設業	5.2	81.3	11.9	1.6	100.0
	一般機械器具製造業	5.6	79.4	13.1	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	8.9	71.9	17.1	2.1	100.0
	輸送用機械器具製造業	5.6	77.8	15.6	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	3.8	77.2	17.7	1.3	100.0
	その他の製造業	5.3	74.5	17.8	2.5	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	81.0	4.8	0.0	100.0
	情報通信業	6.7	72.5	20.1	0.7	100.0
	運輸業	4.9	74.3	14.7	6.1	100.0
	卸売・小売業	5.9	70.0	21.4	2.7	100.0
	金融・保険業	6.0	69.0	20.1	4.9	100.0
	不動産業	6.9	69.0	17.2	6.9	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	55.0	45.0	0.0	100.0
	サービス業	8.4	70.8	16.5	4.3	100.0
その他	0.0	66.7	20.0	13.3	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	4.4	73.6	18.1	3.8	100.0
	やや悪化	5.2	74.9	18.9	1.0	100.0
	中間	4.7	75.3	17.2	2.8	100.0
	やや好調	6.6	73.0	17.3	3.1	100.0
	非常に好調	12.6	66.3	16.5	4.6	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	5.9	75.1	14.7	4.4	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	6.0	73.0	18.7	2.3	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	6.7	72.6	19.2	1.5	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	6.5	70.0	18.1	5.4	100.0

## 5. 最近3年間の自分自身の人事処遇を巡って苦情を言った経験

最近3年間に、自分自身の人事処遇を巡って苦情を言った経験について質問した。苦情を言った対象について複数選択で回答してもらった結果（第4-5-1図参照）、最も多かった「苦情を言った経験はない」の69.4%を除くと、「直属の上司（課長レベル）に苦情を言った」10.4%、「直属の上司（部長レベル）に苦情を言った」9.8%が多い。これ以外は5%未満の比率であり、苦情処理の機能を果たすはずの労働組合の指摘率は僅かに1.7%であった。

第4-5-1図 苦情を言った先(複数回答)



苦情を言った結果、問題が解決したかについては(第4-5-2表参照)、解決した者が17.7%、解決しなかった者が82.3%と圧倒的に解決しなかった者が多かった。

この結果について属性別にみる。まず、年齢別にみると、年齢が低くなるほど、解決した者の比率が高くなる。さらに、年収別にみると、年収が低くなるほど、解決した者の比率が高くなる。若年層や年収の低い層では、例えば、賃金を上げて欲しいという場合に、賃金の上昇額が低く抑えられたり、低い賃金上昇でも相手の納得が得られたといった事情があるのかもしれない。

職種別にみると、サービスの仕事、その他の仕事で、解決したものの比率が若干高い。

労働者の勤務する企業の属性別にみると、まず、成果主義の導入状況別には違いがみられない。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の企業で、解決したとする比率がわずかに高い。

業種別にみると、建設業やサービス業で解決した者の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」の層で解決した者の比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型企業で解決した者の比率が他の類型に比べて高い。A型企業では、評価システムや苦情を受け容れる手続きが整備されているといった可能性や上司などにはっきり苦情を言う文化を組織として持っているのかもしれない。

第4-5-2表 苦情を言った結果、その問題は解決したか

		はい	いいえ	合計
合計		137	639	776
		17.7	82.3	100.0
年齢別	30歳未満	28.1	71.9	100.0
	30歳以上40歳未満	19.4	80.6	100.0
	40歳以上50歳未満	14.6	85.4	100.0
	50歳以上60歳まで	6.9	93.1	100.0
	61歳以上	33.3	66.7	100.0
年収別	350万円未満	29.2	70.8	100.0
	350万円～500万円未満	16.1	83.9	100.0
	500万円～700万円未満	15.4	84.6	100.0
	700万円～900万円未満	9.8	90.2	100.0
	900万円以上	21.7	78.3	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	15.8	84.2	100.0
	管理的な仕事	14.1	85.9	100.0
	事務の仕事	19.0	81.0	100.0
	販売の仕事	16.7	83.3	100.0
	サービスの仕事	25.0	75.0	100.0
	その他	28.3	71.7	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	18.1	81.9	100.0
	導入していない	17.4	82.6	100.0
正社員数	300人未満	18.8	81.3	100.0
	300～500人未満	17.2	82.8	100.0
	500～1000人未満	16.3	83.7	100.0
	1000～3000人未満	18.1	81.9	100.0
	3000人以上	20.0	80.0	100.0
業種	建設業	30.0	70.0	100.0
	一般機械器具製造業	17.9	82.1	100.0
	電気機械器具製造業	10.6	89.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	8.8	91.2	100.0
	精密機械器具製造業	19.0	81.0	100.0
	その他の製造業	15.3	84.7	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	100.0	100.0
	情報通信業	14.0	86.0	100.0
	運輸業	12.7	87.3	100.0
	卸売・小売業	19.8	80.2	100.0
	金融・保険業	13.5	86.5	100.0
	不動産業	16.7	83.3	100.0
	飲食店・宿泊業	12.5	87.5	100.0
	サービス業	27.1	72.9	100.0
	その他	0.0	100.0	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	14.5	85.5	100.0
	やや悪化	16.1	83.9	100.0
	中間	15.4	84.6	100.0
	やや好調	22.4	77.6	100.0
	非常に好調	20.6	79.4	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	18.2	81.8	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	16.3	83.7	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	23.3	76.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	15.3	84.7	100.0



## 第5章 成果主義に関する意識

### この章の要約

第5章では、成果主義人事管理に関連した以下の4つの項目を分析する。①成果給に対する一般的意識、②賃金格差に対する意識、③現在の仕事と成果との関係についてどう考えるか、④現在の会社での成果主義に対する評価。

①の成果給に対する一般的認識からは、個人の短期的な仕事の成果が評価・処遇に影響を及ぼす成果主義人事管理が拡大をみせるなか、労働者の一般的な意識としては、個人の成果よりも会社全体や部門・チームの業績を反映して欲しいと考えていることが明らかになった。

②の賃金格差に対する意識からは、労働者が適当だと考える年収格差は、下に16.6、上に24.2の広がりを持ち、幅はこの2つの合計で40.8になり、労働者が受容の限界であると考えられる格差は下に25.6、上に39.4と適当だと考える年収格差の幅である40.8よりもさらに大きい65.0の幅を持っていることがわかった。また、労働者は、成績の悪い者に対してより多くの罰を与えるような賃金格差の付け方よりも、成績の良い者により多く報いる「報奨的」な賃金格差を望んでいることがわかった。こうした格差について実際の企業の賃金制度と比較すると、制度上の格差も、運用上の格差も労働者が考えている幅よりもかなり小さく、企業側は労働者が期待するほど大きな格差をつけようとしていないというミスマッチが明らかになった。

③の現在の仕事と成果との関係についてどう考えるかについては、成果の目標設定や測定が困難という、仕事そのものが成果主義というシステムに最初から不適合であるという認識がかなりある上に、成果がすぐに現れないという成果主義の特徴とも言える短期志向にそぐわないという事実や、仕事自体が他人との依存関係にあるといった制約を多くの労働者達は認識していた。

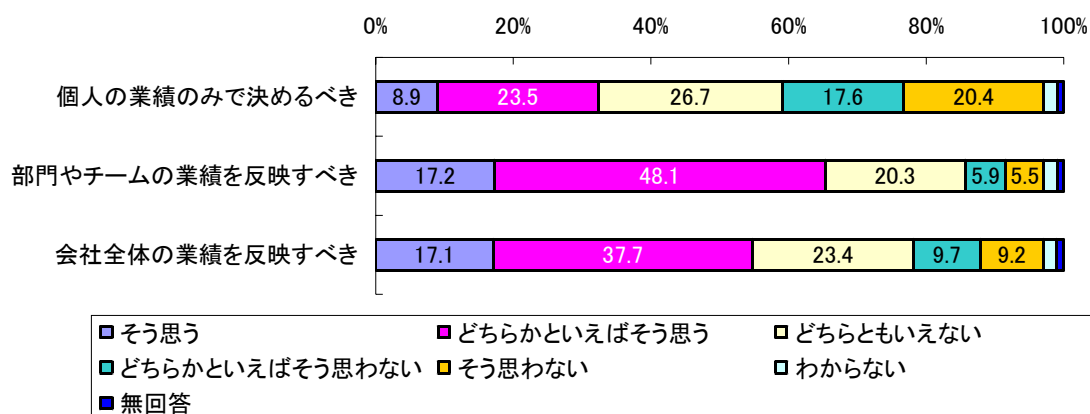
④の現在の会社での成果主義に対する評価については、第1に、成果主義が導入されているかどうかを正しく認識していない労働者がかなりいることがわかった。第2に、自社の成果主義の評価については、賛否が入り乱れ、「個人のやる気を引き出す制度だ」、「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」、「会社全体の業績を向上させる制度である」等について肯定的な評価が高いものの、自社の成果主義が結果的に成功しているかについては、厳しい見方が多かった。第3に、自社の成果主義の問題点については、成果の測定が困難な部署があることを約8割の労働者が指摘するなど、多くの企業、職場で成果主義の前提となる成果の測定に関して疑問が投げかけられていた。また、「評価者によって従業員の評価がばらつく」といった“人の成果を評価する”という根本的な難しさに関する問題点が、多

く労働者の注目を集めているなど、成果主義の根本的な問題点が露呈される結果となった。

## 1. 成果給に対する一般的意識

成果給はどうあるべきであると労働者は考えているのだろうか。「成果給」というと、一般的には、個人の業績のみが成果に反映されているといったイメージが浸透しているが、成果の反映のさせ方は、①会社全体の業績を反映、②部門やチームの成果・業績を反映、③個人の成果・業績を反映という 3 つのレベルで存在する。それぞれのレベルについて、労働者がどのように考えているか、一般的な意識を質問したところ（第5-1-1図参照）、肯定派（以下「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の比率を合算した数値を“肯定派”と表記する）が多いのは、「部門やチームの業績を反映すべき」の 65.3 %であった。「会社全体の業績を反映すべき」が 54.8 %と 2 番目に多く、「個人の業績のみで決めるべき」と考える者は、32.4 %にとどまった。すなわち、①会社の業績、②部門・チームの業績、③個人の業績の順番で肯定派が多いという結果となった。個人の短期的な仕事の成果が評価・処遇に影響を及ぼす成果主義人事管理が拡大をみせるなか、労働者の一般的な意識としては、個人の成果よりも会社全体や部門・チームの業績を反映して欲しいと考えていることになる。という意味では、企業の人材マネジメントと労働者の意識との間に、ミスマッチ、ずれが生じていると考えることができるだろう。

第5-1-1図 成果給に対する考え方



ここで、「個人の業績のみで決めるべき」と「部門やチームの業績を反映すべき」に焦点をあてて、属性別に傾向をみる。

まず、「個人の業績」の方に注目する（第5-1-2表参照）。年齢別にみると、30歳未満で肯定派の比率が 39.0 %と他の年齢層に比べてかなり高い。これに対して、50歳以上 60歳までは、肯定派の比率は 25.1 %と低い。年功的な賃金制度の下では、賃金が抑制される傾



向にある若年層で、個人の業績のみで決めるべきであるという意識が強い。

年収別にみると、700万円以上の比較的年収の高い層で、肯定派の比率が低い。この結果の背景には、年収が高い層の中に、年功的な賃金制度の下で、比較的高い賃金を得ている層が含まれていることが予想される。

職種別にみると、サービスの仕事、その他の仕事で肯定派の比率が高く、管理的な仕事で肯定派の比率が低い。

成果給に対する意識に大きな影響を与えると予想される成果主義導入状況別にみたが、大きな差はみられなかった。

第5-1-2表 成果給は個人の業績のみできめるべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		252	662	754	497	576	55	27	2823
		8.9	23.5	26.7	17.6	20.4	1.9	1.0	100.0
年齢別	30歳未満	11.0	28.0	23.2	17.3	17.3	3.0	0.2	100.0
	30歳以上40歳未満	9.0	25.4	26.8	17.9	18.6	1.9	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	8.3	22.8	26.9	18.3	21.6	1.6	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	7.2	17.9	28.9	16.9	25.0	1.4	2.8	100.0
	61歳以上	10.8	21.6	27.0	13.5	18.9	2.7	5.4	100.0
年収別	350万円未満	9.3	27.4	24.3	17.0	15.7	4.6	1.7	100.0
	350万円～500万円未満	11.3	24.3	26.8	17.9	17.0	1.9	0.8	100.0
	500万円～700万円未満	9.2	23.0	25.3	18.5	22.3	1.1	0.5	100.0
	700万円～900万円未満	6.7	21.0	27.7	15.8	26.9	1.1	0.8	100.0
	900万円以上	3.7	22.1	25.8	23.8	23.4	0.4	0.8	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	9.2	24.3	27.9	16.4	19.5	1.9	0.8	100.0
	管理的な仕事	7.2	21.3	27.0	19.4	24.0	1.0	0.1	100.0
	事務の仕事	9.0	24.5	27.1	17.5	17.9	2.7	1.3	100.0
	販売の仕事	9.9	23.4	26.6	17.5	20.2	1.2	1.2	100.0
	サービスの仕事	12.1	25.9	25.0	14.7	19.8	1.7	0.9	100.0
	その他	11.0	24.7	22.1	15.6	20.1	3.9	2.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	8.9	24.6	25.6	17.6	20.8	1.6	0.9	100.0
	導入していない	8.9	22.0	27.9	17.8	19.9	2.4	1.1	100.0

さらに、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-1-3表参照）。企業の正社員数別にみると、1000人以上で、否定派の比率が高い。大企業では、個人の業績のみによって、給与が決まる仕組みについて否定する者の比率が高い。同僚や、自分の所属する部門、他部門、会社全体の業績に個人の業績が依存する傾向が、規模の小さな企業に比べて強いのかもかもしれない。

業種別にみると、業種によってかなり傾向が異なり、運輸業や輸送用機械器具製造業で、肯定派の比率が高く、建設業で否定派の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」「やや好調」といった層で、肯定派の比率が高い。

日本企業の HRM の分化の型別にみると、大きな差はみられなかった。分析の際に想定されたのは、外資系企業などの A 型企業に勤める人間で、肯定派の比率が高いのではという点だったが、他の類型との顕著な差はみられなかった。

第5-1-3表 成果給は個人の業績のみできめるべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		252	662	754	497	576	55	27	2823
		8.9	23.5	26.7	17.6	20.4	1.9	1.0	100.0
正社員数	300人未満	10.6	24.5	24.9	16.3	20.4	2.4	0.9	100.0
	300～500人未満	9.9	22.3	29.3	16.6	18.6	2.2	1.1	100.0
	500～1000人未満	7.2	23.7	26.7	19.3	20.7	1.8	0.7	100.0
	1000～3000人未満	7.6	20.6	26.2	19.2	24.4	0.9	1.2	100.0
	3000人以上	9.7	24.3	17.4	24.3	22.9	0.7	0.7	100.0
業種	建設業	5.1	18.1	28.9	20.2	26.4	0.7	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	6.2	17.7	31.9	22.1	18.6	1.8	1.8	100.0
	電気機械器具製造業	4.6	24.3	30.1	15.0	22.5	2.3	1.2	100.0
	輸送用機械器具製造業	11.1	27.8	20.4	13.9	24.1	2.8	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	4.8	29.8	19.0	20.2	22.6	0.0	3.6	100.0
	その他の製造業	8.4	27.6	23.8	17.1	21.4	0.8	0.8	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	18.2	13.6	31.8	27.3	9.1	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	11.4	21.0	28.4	18.2	20.5	0.6	0.0	100.0
	運輸業	12.6	28.4	21.1	16.5	15.8	4.2	1.4	100.0
	卸売・小売業	10.5	24.1	26.2	18.4	18.6	1.6	0.5	100.0
	金融・保険業	8.5	21.3	30.6	17.7	19.0	2.1	0.8	100.0
	不動産業	10.5	23.7	26.3	13.2	26.3	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	9.5	23.8	38.1	14.3	14.3	0.0	0.0	100.0
	サービス業	9.0	22.4	26.9	16.1	20.3	3.7	1.6	100.0
その他	18.8	6.3	37.5	25.0	12.5	0.0	0.0	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	8.7	22.1	28.2	17.4	19.8	2.5	1.4	100.0
	やや悪化	8.5	21.3	28.5	17.0	21.4	2.2	1.1	100.0
	中間	7.5	23.7	27.3	19.4	20.0	1.7	0.4	100.0
	やや好調	10.2	23.4	24.4	19.8	20.5	1.1	0.7	100.0
	非常に好調	11.1	26.2	23.9	12.8	22.4	2.3	1.2	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	9.1	21.4	27.3	18.1	20.2	2.7	1.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	9.9	23.9	25.2	18.6	19.6	1.7	1.1	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	6.5	26.5	26.3	15.6	23.6	1.3	0.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	8.4	23.9	29.8	16.5	19.1	1.6	0.6	100.0

次に、「成果給は部門やチームの業績を反映させるべきである」について属性別にみる（第5-1-4表参照）。年齢別にみると、大きな差は無いが、僅かな差に着目すると、30歳未満で、肯定派の比率がやや低い。

年収別にみると、年収が高くなるほど肯定派の比率が高まるという正の相関が観察される。年収が高くなるほど、同僚やチームとの仕事上の依存関係が強くなるのかもしれない。

職種別にみると、その他の仕事や事務の仕事で、肯定派の比率がやや低い。

成果主義の導入状況別にみると、大きな差はみられなかった。個人の業績のみで決めるべき問い項目でも、成果主義の導入状況別には大きな差は無く、成果主義の導入と成果給に対

する一般的意識とはあまり関係がないことを調査結果は示唆している。

第5-1-4表 成果給は部門やチームの業績を反映すべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		485	1359	574	167	155	58	25	2823
		17.2	48.1	20.3	5.9	5.5	2.1	0.9	100.0
年齢別	30歳未満	15.6	45.5	21.5	7.9	6.3	3.1	0.2	100.0
	30歳以上40歳未満	16.1	47.3	21.6	6.3	6.1	2.2	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	16.0	51.8	20.2	5.3	5.1	1.0	0.7	100.0
	50歳以上60歳まで	22.2	46.5	17.9	4.3	4.8	2.1	2.2	100.0
	61歳以上	16.2	59.5	16.2	2.7	0.0	0.0	5.4	100.0
年収別	350万円未満	12.8	45.0	23.3	6.7	5.4	5.2	1.5	100.0
	350万円～500万円未満	17.1	46.2	21.3	6.7	6.2	1.9	0.6	100.0
	500万円～700万円未満	19.2	48.4	19.1	5.7	5.9	1.3	0.4	100.0
	700万円～900万円未満	16.0	54.8	17.9	4.6	5.3	0.4	1.1	100.0
	900万円以上	23.0	52.9	14.8	5.3	2.5	0.4	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	18.5	48.9	20.4	5.4	4.0	1.9	0.8	100.0
	管理的な仕事	19.6	53.6	17.9	4.4	3.4	0.9	0.3	100.0
	事務の仕事	12.2	44.3	23.4	8.1	8.1	2.8	1.1	100.0
	販売の仕事	21.3	47.4	17.8	5.8	5.3	1.2	1.2	100.0
	サービスの仕事	19.8	50.0	19.0	2.6	3.4	3.4	1.7	100.0
	その他	18.8	42.2	23.4	3.9	6.5	3.9	1.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	17.1	48.9	19.0	6.3	5.9	1.8	1.0	100.0
	導入していない	17.1	47.6	21.9	5.4	5.0	2.3	0.7	100.0

さらに、「成果給は部門やチームの業績を反映させるべきである」について労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-1-5表参照）。

企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど、肯定派の比率が高まるという正の相関がみられる。規模が大きくなるほど、部門やチームといった集団の業績を反映されることが望まれているのである。規模の大きな企業では、個々人の仕事の従属関係が強かったり、チームで働くことではじめて生産性が高まるといった協働、協業といった性格を持つ仕事のやり方が支配的なのかもしれない。

業種別にみると、精密機械器具製造業で、肯定派の比率が高く、運輸業では肯定派の比率が低い。精密機械器具製造業では、製造業の中でも分業が進んでいるといった事情があることが予想される。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」の層で肯定派の比率が低い。「非常に好調」の層では、「成果給は個人の業績のみできめるべきである」については肯定派の比率が高く、売上げの好調だった層では、チームワークよりも個人の業績を賃金に反映させるべきであるという意識が強い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型企業で肯定派の比率が高かった。A型企業では、成果主義人事管理が進み、個人の業績が賃金に大きめに反映されている可能性が高い。こうした部門やチームといった集団の業績を反映させて欲しいというニーズの背景には、実

際にチームの業績が生産性に大きく影響していることや、行き過ぎた個人偏重型の成果主義に対する揺り戻しのような意識変化があることなどが想定される。この点については、さらに、詳しく分析する必要がある。

以上のように、成果給に対する意識について、属性別に様々な角度からみたところ、年齢や年収、職種といった労働者個人の属性別にかなり違いがみられる上に、労働者の勤務する企業の属性である企業規模、業種、売上高の変化のパターン別によりかなり違いがみられた。ただし、成果給に対する一般的意識は、実際に成果主義が導入されているかどうかで大きな差はみられなかった。すなわち、成果主義的な人事管理の導入は、賃金はどのように分配するのが望ましいかといった分配公正に関する一部の意識に大きな影響を及ぼしていないことを調査結果は示唆している。

第5-1-5表 成果給は部門やチームの業績を反映させるべきである

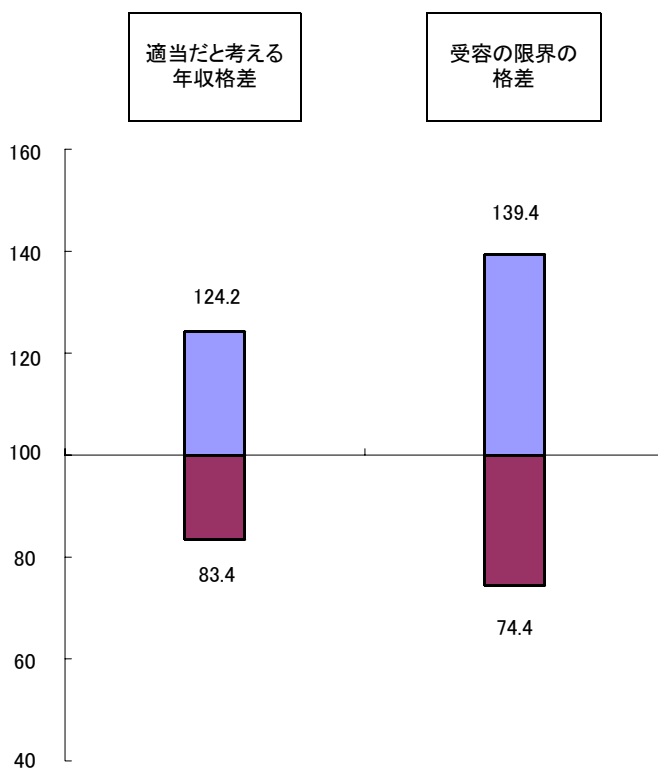
		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		485	1359	574	167	155	58	25	2823
		17.2	48.1	20.3	5.9	5.5	2.1	0.9	100.0
正社員数	300人未満	18.1	43.3	23.3	5.1	6.6	2.7	0.9	100.0
	300～500人未満	16.4	47.6	21.9	6.5	4.7	2.1	0.8	100.0
	500～1000人未満	18.0	49.2	17.7	5.5	7.0	1.8	0.8	100.0
	1000～3000人未満	16.3	54.1	16.6	7.0	4.1	0.9	1.2	100.0
	3000人以上	20.8	54.9	14.6	4.2	4.2	0.7	0.7	100.0
業種	建設業	20.9	48.7	20.2	4.7	4.3	0.4	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	16.8	50.4	15.0	6.2	8.0	1.8	1.8	100.0
	電気機械器具製造業	15.0	52.0	17.9	5.2	6.4	2.3	1.2	100.0
	輸送用機械器具製造業	15.7	46.3	25.9	3.7	4.6	3.7	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	11.9	64.3	10.7	4.8	4.8	0.0	3.6	100.0
	その他の製造業	19.2	44.4	20.1	8.7	5.7	1.1	0.8	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	13.6	68.2	13.6	0.0	4.5	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	15.9	50.6	16.5	10.8	5.1	0.6	0.6	100.0
	運輸業	16.5	37.2	25.3	7.0	9.1	3.9	1.1	100.0
	卸売・小売業	18.1	52.2	17.6	5.9	4.6	1.1	0.5	100.0
	金融・保険業	17.5	46.0	24.2	4.6	4.6	2.6	0.5	100.0
	不動産業	18.4	44.7	21.1	7.9	7.9	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	9.5	61.9	19.0	4.8	4.8	0.0	0.0	100.0
	サービス業	15.6	49.3	21.9	2.9	4.5	4.5	1.3	100.0
その他	18.8	50.0	6.3	18.8	6.3	0.0	0.0	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	17.3	46.3	21.4	4.9	6.0	2.7	1.2	100.0
	やや悪化	19.2	48.8	20.0	4.8	4.1	1.7	1.5	100.0
	中間	12.4	50.3	20.7	9.2	4.9	1.9	0.6	100.0
	やや好調	18.2	50.8	17.5	5.7	6.4	0.9	0.5	100.0
	非常に好調	14.9	44.6	23.3	6.1	7.0	3.5	0.6	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	16.4	48.9	21.4	5.6	4.7	2.4	0.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	16.9	46.7	20.1	7.0	6.4	1.5	1.3	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	17.6	55.0	15.8	4.5	4.5	2.4	0.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	19.4	43.4	23.6	4.9	5.8	1.9	1.0	100.0

## 2. 賃金格差に対する意識－適当だと考える年収格差と需要の限界の年収格差

同程度の職位の同僚と年収を比較して、①どの程度の格差であれば適当であると考えるか（適当だと考える格差）、また、②自分自身がとても受け容れることができないと感じる限界の格差（受容の限界の格差）の2つについて、平均を100とした場合、最低と最高の2つについて指数で回答してもらった。例えば、適当だと考える年収格差について、最低が80、最高が120。受容の限界の格差については、最低が70、最高が150といった形で回答を求めたところ（第5-2-1図参照）、適当だと考える年収格差の最低の平均値は83.4、最高の平均値は、124.2であった。すなわち、100を平均とすると、下に16.6、上に24.2の広がりを持ち、幅はこの2つの合計で40.8になる。

次に、労働者が受容の限界であると考えられる格差についてみると、最低の平均値は74.4、最高の平均値は139.4と、適当だと考える年収格差の幅である40.8よりもさらに大きい65.0の幅を持っている。適当だと考える年収格差も、受容の限界であると考えられる年収格差も共に上下の広がり方をみると、上に対して大きく広がっている。すなわち、労働者は賃金格差について、成績の悪い者に対してより多くの罰を与えるような賃金格差の付け方よりも、成績の良い者により多く報いる「報奨的」な賃金格差を望んでいることになる。

第5-2-1図 適当だと考える年収格差・受容の限界の年収格差の平均値



ここで、2004 年度に実施した企業調査において、企業の人事担当者に同一部門の課長レベルの社員につける A.制度上の賃金格差と、B.運用上の賃金格差についての集計結果と照らし合わせてみて欲しい（第5-2-2図参照）。A の賃金制度上の最高者と最低者の格差は 40.1 であり、労働者が適当であるとする年収格差とほぼ等しい。一方、実際につけられた賃金格差は、制度上の格差よりも小さく 31.1 であった。すなわち、①労働者が適当であると考えている年収格差と賃金制度上の格差はほぼ等しいが、②実際に企業側がつけた格差は労働者が望む格差よりも小さいのである。労働者が受容の限界であるとする年収格差の幅が実際につけられる格差の幅の 2 倍以上だとすれば、労働者は、より大きな格差でもぎりぎり耐えられると考えていることになる。ちなみに、成果主義の導入状況別や成果主義の導入年別に格差の幅についての集計を行ったが、企業調査では、成果主義の導入状況別にみて、成果主義を導入している企業の方が制度上の幅も大きく、実際の格差も大きかったのだが、労働者の意識をみると、この 2 つの要因によって意識に大きな違いはない。成果主義の導入が労働者の意識に大きな影響をおよぼしたとはこの結果をみる限り言えない。

第5-2-2表 企業と労働者の格差についての認識の違い

		企業調査(人事担当者の回答)		労働者の回答	
		A最低者と最高者の制度上の格差	B最低者と最高者の実際の格差	C適当だと考える年収格差の幅	D受容の限界だと考える年収格差の幅
	TOTAL	40.1	31.1	41.3	65.8
成果主義の導入	成果主義を導入している	44.1	33.6	41.6	65.0
	導入していない	33.9	27.5	41.1	67.2
成果主義の導入年	1999年まで	45.1	35.1	41.2	65.2
	2000年以降	43.0	32.6	42.2	65.5

※1 AとBの出所は、労働政策研究・研修機構(2004)P.151。

※2 CとDのTOTALの計算の際、下限を0以上、上限を2000未満とした。有効件数はC2386件、D2372件。

ここで、労働者の属性別に、適当だと考える年収格差についてみてみよう（第5-2-3表参照）、最低については大きな差はみられないが、最高については、50 歳以上 60 歳まででは平均値が 119.6 とわずかに低い。この年代層は、職階上比較的上位のポストについていることが予想され、また部長クラスでは、一般的に、給与に占める業績変動とリンクした部分の比率が高いといわれているが、部長クラス以下の職階の者よりも、大きな年収格差を望んでいない事になる。

年収別にみると、350 万円未満で最高の平均値が 127.0 とやや高い他は大きな差はみられない。

職種別にみると、サービスの仕事で、最低の平均値が 80.5 と他の職種に比べて僅かに低い。専門的・技術的な仕事では、最高の平均値が 128.1 と僅かに高い。

成果主義の導入状況別にみると、大きな差はみられないが、わずかな差に注目すると、成果主義が導入されている層で、最低の平均値が低く、最高の平均値も低い。最高の平均値か

ら最低の平均値を除算した幅に注目すると、成果主義の導入状況別にはほとんど差がない。

第5-2-3表 適当だと考える年収格差の平均値

		最低		最高	
		平均値	有効な N	平均値	有効な N
合計		83.4	2438	124.2	2441
年齢別	30歳未満	83.3	421	124.6	421
	30歳以上40歳未満	82.6	801	126.5	803
	40歳以上50歳未満	84.4	703	124.4	702
	50歳以上60歳まで	83.6	485	119.6	487
	61歳以上	77.9	28	126.3	28
年収別	350万円未満	83.5	359	127.0	359
	350万円～500万円未満	83.6	559	123.9	561
	500万円～700万円未満	83.0	709	123.0	710
	700万円～900万円未満	84.6	448	124.5	447
	900万円以上	81.5	229	125.5	229
職種別	専門的・技術的な仕事	83.8	477	128.1	478
	管理的な仕事	82.8	695	122.0	695
	事務の仕事	84.1	722	122.9	725
	販売の仕事	83.3	307	125.2	307
	サービスの仕事	80.5	107	125.4	107
	その他	83.2	122	126.5	121
成果主義導入状況別	成果主義を導入	82.7	1413	123.2	1415
	導入していない	84.2	1015	125.8	1016

適当だと考える年収格差について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-2-4表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で、最低の平均値が79.5と僅かに低く、最高の平均値が126.5と僅かに高い。また、最高から最低を除算した「幅」については、3000人以上が最も大きい。3000人以上といった大企業勤務者は、それ以下の規模の企業に勤務する労働者に比べて、比較的大きな幅を持った「強度の強い」成果主義を望んでいる者が多い可能性がある。

業種別にみると、製造業の中でも輸送用機械器具製造業では、最低が低く、最高が高いなど、比較的大きな幅が観察される。その他の業種では、不動産業でやはり最低が低く、最高が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、大きな差はみられない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、大きな差はみられないが、僅かな差に注目すると、J型で最高の平均値が僅かに高く、New J型で僅かに低い。成果主義の導入されているNew J型に勤務する層で、最高の平均値が低いという逆説的な結果となっている。

第5-2-4表 適当だと考える年収格差の平均値

		最低		最高	
		平均値	有効な N	平均値	有効な N
合計		83.4	2370	124.3	2373
正社員数	300人未満	83.2	606	125.8	607
	300～500人未満	83.6	786	121.8	787
	500～1000人未満	84.9	521	126.4	522
	1000～3000人未満	82.3	321	123.0	321
	3000人以上	79.5	136	126.5	136
業種	建設業	83.4	246	120.1	246
	一般機械器具製造業	85.5	98	118.8	98
	電気機械器具製造業	84.0	162	120.6	161
	輸送用機械器具製造業	79.7	94	128.3	94
	精密機械器具製造業	82.1	78	124.1	78
	その他の製造業	82.5	323	129.1	324
	電気・ガス・熱供給・水道業	80.5	20	123.0	20
	情報通信業	83.3	152	129.2	152
	運輸業	84.5	226	120.4	227
	卸売・小売業	82.6	326	124.2	327
	金融・保険業	85.6	347	124.1	347
	不動産業	78.3	35	131.0	35
	飲食店・宿泊業	75.3	20	126.0	20
	サービス業	83.3	305	124.7	306
	その他	82.7	11	123.6	11
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	84.9	635	123.3	634
	やや悪化	83.8	458	120.5	459
	中間	83.2	403	127.5	404
	やや好調	82.4	492	124.8	494
	非常に好調	82.3	300	124.1	300
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	84.4	763	126.3	764
	New J型(長期雇用+成果給)	83.0	1007	122.7	1009
	A型(非長期雇用+成果給)	82.0	400	124.4	400
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	83.2	251	124.1	251

次に、受容の限界であると考えられる格差について属性別にみる（第5-2-5表参照）。年齢別にみると、40歳未満の層で、最低の平均値が低く、最高の平均値が高いなど、40歳以上の年齢層に比べて大きな幅が観察される。年齢が低い方が受容の限界が大きいと考えられる。

年収別にみると、350万円未満で、最高の平均値が143.6と高い。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事で、最高の平均値が147.4と高い。専門的・技術的な仕事では、労働者個々人の生産性あるいは能力などに個人間の差が大きいのもかもしれない。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層の最高の平均値は、137.5なのに対して、成果主義を導入していない層の最高の平均値は142.2とこちらの方が高い。成果主義が導入されていない企業の方が受容の限界が大きいという。これもまた逆説的な結果となっている。



第5-2-5表 受容の限界だと考える年収格差の平均値

		最低		最高	
		平均値	有効な N	平均値	有効な N
合計		74.4	2422	139.4	2416
年齢別	30歳未満	72.6	420	143.6	420
	30歳以上40歳未満	72.9	793	144.4	793
	40歳以上50歳未満	76.8	700	136.9	695
	50歳以上60歳まで	75.2	481	131.2	480
	61歳以上	73.0	28	136.1	28
年収別	350万円未満	74.5	358	143.6	358
	350万円～500万円未満	74.7	554	139.7	554
	500万円～700万円未満	73.8	705	137.0	702
	700万円～900万円未満	76.1	448	138.6	446
	900万円以上	72.4	228	140.2	226
職種別	専門的・技術的な仕事	73.5	476	147.4	477
	管理的な仕事	74.9	693	135.2	686
	事務の仕事	74.9	712	137.4	712
	販売の仕事	74.3	304	141.5	304
	サービスの仕事	72.9	106	136.1	106
	その他	74.2	121	141.2	121
成果主義導入状況別	成果主義を導入	74.1	1403	137.5	1399
	導入していない	74.9	1007	142.2	1005

受容の限界だと考える年収格差について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-2-6表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で、最低の平均値が低く、最高の平均値が高いなど大きな幅を持っていることがわかった。3000人以上の大企業勤務者は、それ以下の規模の企業に勤務する者に比べると、受容の限界が大きいことになる。

業種別にみると、最低の平均値は大きな差はないが、最高の平均値には大きなばらつきがみられる。情報通信業（150.0）、その他の製造業（149.2）、精密機械器具製造業（147.3）などで最高の平均値が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」の層で最高の平均値が144.3と高い。売上げが好調な企業では、個人間の生産性のばらつきが大きいのもかもしれない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、最低の平均値には大きな差はないが、最高の平均値に注目すると、J型で143.2であるのに対して、New J型で136.6とNew J型の方が受容の限界が低い。成果主義が導入されていないJ型で限界が高く、成果主義が導入されているNew J型で限界が低いという結果となった。適当であると考えられる年収格差についても同じような傾向がみられたことをあわせて背景を考えてみると、成果主義が導入されていないJ型では、自分と同じ程度の職位の同僚であっても勤続年数の差によって大きな年収格差を経験しているため、受容できる限界が高いのに対して、成果主義の導入によってむしろ年齢間格差の縮小を経験しているNew J型では、格差を受容できる限界が低いということが1つの可能性として考えられる。

第5-2-6表 受容の限界だと考える年収格差の平均値

		最低		最高	
		平均値	有効な N	平均値	有効な N
合計		74.4	2354	139.6	2349
正社員数	300人未満	74.7	602	141.0	602
	300～500人未満	74.9	782	135.2	779
	500～1000人未満	75.9	516	144.2	515
	1000～3000人未満	72.5	319	138.6	319
	3000人以上	68.4	135	143.5	134
業種	建設業	74.5	245	134.1	245
	一般機械器具製造業	75.9	97	133.6	97
	電気機械器具製造業	75.8	161	132.8	161
	輸送用機械器具製造業	71.1	93	140.0	91
	精密機械器具製造業	69.5	78	147.3	78
	その他の製造業	74.1	322	149.2	322
	電気・ガス・熱供給・水道業	67.3	20	137.3	20
	情報通信業	74.5	152	150.0	152
	運輸業	77.5	222	127.9	221
	卸売・小売業	72.5	325	141.0	323
	金融・保険業	76.6	342	137.6	342
	不動産業	70.8	35	145.6	35
	飲食店・宿泊業	71.0	20	141.5	20
	サービス業	74.0	302	139.1	302
その他	75.5	11	139.0	10	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	75.8	628	137.9	629
	やや悪化	74.4	456	134.6	456
	中間	74.8	400	141.5	397
	やや好調	73.7	492	138.6	490
	非常に好調	73.2	298	144.3	298
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	75.4	758	143.2	757
	New J型(長期雇用+成果給)	74.6	1001	136.6	998
	A型(非長期雇用+成果給)	72.7	397	139.9	396
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	73.2	248	139.2	247

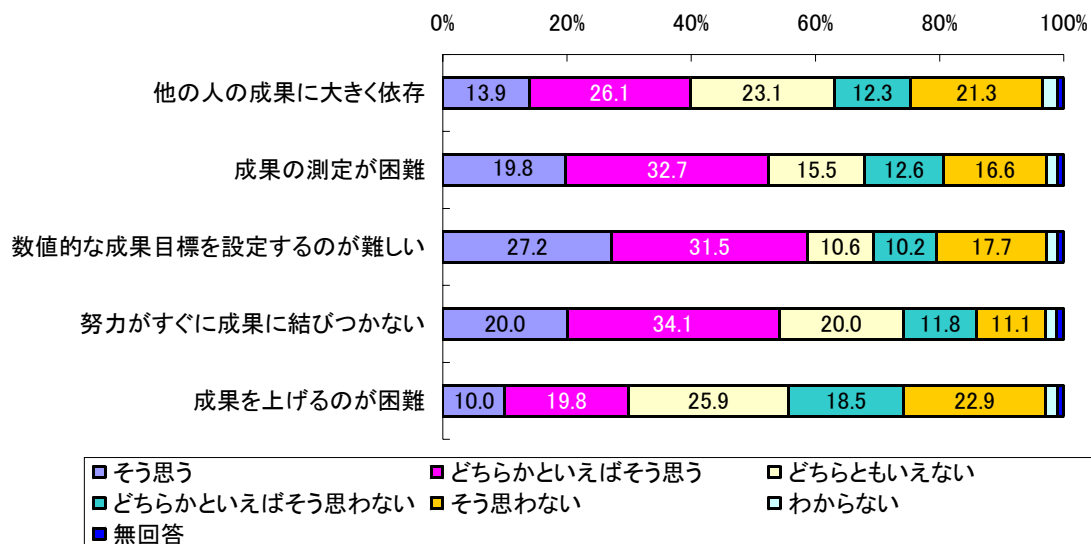
### 3. 現在の仕事と成果との関係についてどう考えるか

#### (1)現在の仕事と成果との関係—概観—

自分自身の現在の仕事と成果との関係について、①他の人の成果に大きく依存、②成果の測定が困難、③数値的な成果目標を達成するのが難しい、④努力がすぐに成果に結びつかない、⑤成果を上げるのが困難という 5 つの点についてどのように考えているかをたずねたところ(第5-3-1図参照)、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の数値を足した肯定派(以下“肯定派”と表記する)が最も多いのは、「数値的な成果目標を達成するのが難しい」の 58.7%であった。また、「努力がすぐに成果に結びつかない」も 54.1%、「成果の測定が困難」も 52.5%とほぼ同じ程度に多い。「他の人の成果に大きく依存」という回答も 4割あった。すなわち、成果の目標設定や測定が困難という仕事そのものが成果主義というシ

システムに最初から不適合であるという認識がかなりある上に、成果がすぐに現れないという成果主義の特徴とも言える短期志向にそぐわないという意見や、仕事自体が他人との依存関係にあるといった制約を多くの労働者達は認識していた。以上の問題点だけでも、成果主義を全ての労働者に均等に適用するには大きな問題があることを示唆している。

第5-3-1図 現在の仕事と成果との関係についてどう考えるか



## (2)自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している

上記の仕事と成果の関係についての設問のうち、他人との仕事の依存関係・従属関係が深く個人を単位とした成果主義にあわない点を示す「自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している」と、成果主義に根本的に不向きな仕事であることを示す「自分の仕事は成果の測定が困難だ」について、以下では掘り下げて属性別に分析する。

まず、「自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している」について属性別にみる（第5-3-2表参照）。年齢別にみると、年齢が高くなるほど肯定派の比率が高くなるという正の相関がみられる。年齢が上がるほど職位も上がり、監督される側から複数の部下を監督する側に回る可能性が高いことが、こうした結果の背景にあるのかもしれない。

年収別にみると、年齢別でみたときと同じような傾向がみられ、年収が高くなるほど、肯定派の比率が高まっている。

職種別にみると、管理的な仕事では、肯定派の比率が 51.2 % と高く、事務の仕事では、肯定派の比率は、29.5 % と低い。やはり、管理する側とされる側で大きく認識が異なるようである。

成果主義の導入状況別にみると大きな違いがみられ、成果主義が導入されている層で、肯定派の比率が 43.0 % と高いのに対して、成果主義が導入されていない層は、肯定派の比率

は、35.6 %とやや大きな開きがある。

第5-3-2表 自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		391	736	652	347	600	66	31	2823
		13.9	26.1	23.1	12.3	21.3	2.3	1.1	100.0
年齢別	30歳未満	12.8	19.9	24.8	9.4	25.8	6.1	1.2	100.0
	30歳以上40歳未満	11.9	25.1	24.6	16.1	20.1	1.9	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	13.8	29.9	21.8	13.1	20.2	0.7	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	17.7	28.9	21.0	8.4	19.6	1.7	2.6	100.0
	61歳以上	13.5	21.6	21.6	0.0	32.4	2.7	8.1	100.0
年収別	350万円未満	9.8	19.6	24.8	9.1	27.4	7.8	1.5	100.0
	350万円～500万円未満	13.8	21.7	26.5	14.8	20.6	1.7	0.8	100.0
	500万円～700万円未満	12.7	26.2	23.5	13.4	22.4	1.0	0.8	100.0
	700万円～900万円未満	16.0	34.0	18.5	10.9	20.0	0.2	0.4	100.0
	900万円以上	19.3	34.8	17.2	13.1	13.9	0.4	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	14.8	27.7	22.2	13.5	19.3	1.5	1.0	100.0
	管理的な仕事	18.1	33.1	20.6	11.3	15.5	0.4	0.9	100.0
	事務の仕事	8.6	20.9	26.3	13.9	25.4	3.9	1.1	100.0
	販売の仕事	17.0	24.3	22.2	10.5	23.7	1.5	0.9	100.0
	サービスの仕事	12.1	25.0	19.8	9.5	29.3	2.6	1.7	100.0
	その他	14.9	20.1	26.6	9.7	20.1	6.5	1.9	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	15.1	27.9	21.0	12.1	21.3	1.9	0.6	100.0
	導入していない	11.9	23.7	26.0	12.5	21.2	2.9	1.8	100.0

「自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している」について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-3-3表参照）。企業の正社員数別にみると、1000人以上の大企業では、それ以下の規模の企業に比べて肯定派の比率が高い。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業、その他の製造業、不動産業で肯定派の比率が高く、金融・保険業で肯定派の比率が低い。

5年前を比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化」「非常に悪化」した層で、肯定派の比率がやや低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、①A型企業で肯定派の比率がずば抜けて高い、②衰退型企業で肯定派の比率が低い、③J型とNew J型を比べると、New J型の方が肯定派の比率が高いなどの傾向がみられた。HRMの類型別にみて、他人への仕事の依存がかなり異なるということから、ア.「企業が労働者の仕事の依存関係にあわせてHRMを変容または適合させているのか、そうではなく、イ.HRM施策と個人の仕事の依存関係には乖離がみられるといった問題点が、結果として指摘されているか2つの可能性が考えられる。この2つの可能性については、機会をあらためて検証する必要がある。

第5-3-3表 自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		391	736	652	347	600	66	31	2823
		13.9	26.1	23.1	12.3	21.3	2.3	1.1	100.0
正社員数	300人未満	14.5	23.7	23.4	10.1	22.7	4.0	1.6	100.0
	300～500人未満	13.7	24.4	25.6	13.0	20.5	2.1	0.8	100.0
	500～1000人未満	12.8	24.3	21.0	14.2	24.2	2.0	1.5	100.0
	1000～3000人未満	12.5	36.0	21.2	12.5	16.3	0.6	0.9	100.0
	3000人以上	20.1	27.8	16.0	16.7	19.4	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	14.8	25.6	25.6	9.7	21.7	1.8	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	14.2	29.2	24.8	9.7	18.6	0.0	3.5	100.0
	電気機械器具製造業	12.1	32.4	24.3	5.8	22.5	2.3	0.6	100.0
	輸送用機械器具製造業	25.9	25.9	22.2	15.7	10.2	0.0	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	13.1	31.0	19.0	16.7	20.2	0.0	0.0	100.0
	その他の製造業	15.4	25.7	22.8	14.6	18.4	2.2	0.8	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	13.6	27.3	18.2	22.7	18.2	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	15.9	24.4	27.3	11.9	18.2	1.1	1.1	100.0
	運輸業	12.6	22.1	22.1	12.6	22.8	5.3	2.5	100.0
	卸売・小売業	15.4	31.9	18.9	11.1	20.3	1.4	1.1	100.0
	金融・保険業	9.0	21.3	25.7	16.2	24.4	2.6	0.8	100.0
	不動産業	13.2	47.4	13.2	5.3	18.4	2.6	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	14.3	38.1	14.3	9.5	23.8	0.0	0.0	100.0
	サービス業	12.9	22.4	23.5	10.6	25.1	4.2	1.3	100.0
	その他	0.0	18.8	18.8	25.0	37.5	0.0	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	12.6	25.1	24.2	12.9	21.3	2.6	1.2	100.0
	やや悪化	12.9	25.9	27.9	9.4	19.6	3.1	1.1	100.0
	中間	14.3	25.2	22.4	12.8	22.2	1.7	1.5	100.0
	やや好調	14.6	27.8	19.6	15.2	21.0	1.2	0.5	100.0
	非常に好調	15.2	27.7	19.0	11.1	22.4	3.5	1.2	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.7	25.1	25.1	12.1	21.4	2.8	1.8	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	15.2	26.0	21.5	12.3	22.3	2.1	0.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	15.1	32.5	19.2	11.8	19.2	1.6	0.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	12.6	19.4	28.5	13.6	20.7	3.2	1.9	100.0

### (3)自分の仕事は成果の測定が困難だ

「自分の仕事は成果の測定が困難だ」について属性別にみる（第5-3-4表参照）。年齢別にみると、50歳以上60歳までで僅かに肯定派の比率が低い。

年収別にみると、700万円以上の年収の高い層で、肯定派の比率が低い。また、700万円以上の層では、否定派の比率も高く、比較的高い年収を得ている層では、成果の測定が比較的やりやすいような職種、職務についている可能性がある。

職種別にみると、事務の仕事で肯定派の比率が高く、販売の仕事で、逆に否定派の比率が高い。営業や販売といった売上高や販売実績など業績が目に見えやすい職種と、他の職種の労働者の仕事を背後で支えるような事務の仕事では大きく職務内容も異なれば、意識も異なると考えられる。

成果主義の導入状況別には、大きな差はみられなかった。

第5-3-4表 自分の仕事は成果の測定が困難だ

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		558	923	437	357	470	50	28	2823
		19.8	32.7	15.5	12.6	16.6	1.8	1.0	100.0
年齢別	30歳未満	26.4	28.7	12.8	13.4	13.8	4.3	0.6	100.0
	30歳以上40歳未満	21.7	34.8	14.8	11.1	16.2	1.2	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	17.3	33.7	15.6	14.4	17.6	0.9	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	14.5	32.7	18.8	11.7	18.2	1.4	2.8	100.0
	61歳以上	21.6	21.6	8.1	16.2	27.0	0.0	5.4	100.0
年収別	350万円未満	26.5	30.4	16.1	8.5	12.0	5.2	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	21.7	34.6	12.4	12.5	16.5	1.6	0.6	100.0
	500万円～700万円未満	21.0	33.2	17.0	12.4	14.7	1.0	0.8	100.0
	700万円～900万円未満	13.7	33.6	16.0	14.1	22.5	0.0	0.2	100.0
	900万円以上	8.6	36.1	14.8	17.6	20.1	0.8	2.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	20.0	35.1	14.1	15.8	12.9	1.0	1.2	100.0
	管理的な仕事	14.9	33.8	16.7	13.7	19.4	0.4	1.2	100.0
	事務の仕事	27.1	37.6	15.0	7.7	8.8	2.8	1.0	100.0
	販売の仕事	9.4	18.4	15.2	18.7	35.7	1.8	0.9	100.0
	サービスの仕事	21.6	22.4	17.2	15.5	21.6	1.7	0.0	100.0
	その他	18.8	31.8	16.9	10.4	16.2	5.2	0.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	20.2	33.3	15.3	13.1	15.8	1.8	0.6	100.0
	導入していない	19.2	31.9	15.5	12.2	18.0	1.7	1.6	100.0

「自分の仕事は成果の測定が困難だ」について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-3-5表参照）。企業の正社員数別にみても大きな差はみられない。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業や、不動産業で肯定派の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみたが大きな差はみられない。

日本企業のHRMの分化の型別にみたが大きな差はみられない。

以上のことを総合すると、自分の仕事は成果の測定が困難か否かについては、業種など労働者の職務内容に直接影響を与えそうな属性を除けば、労働者の勤務する企業の属性よりも、労働者自身の属性である年収や職種といった要因で大きな違いが見られる傾向にあることがわかった。

第5-3-5表 自分の仕事は成果の測定が困難だ

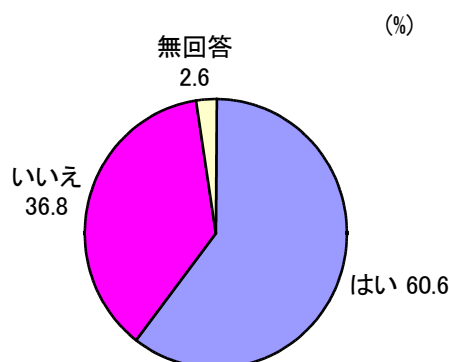
		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		558	923	437	357	470	50	28	2823
		19.8	32.7	15.5	12.6	16.6	1.8	1.0	100.0
正社員数	300人未満	18.5	30.8	14.2	12.8	19.9	2.7	1.1	100.0
	300～500人未満	20.5	32.6	17.9	12.6	14.0	1.9	0.6	100.0
	500～1000人未満	21.0	33.3	15.3	11.2	15.8	1.3	2.0	100.0
	1000～3000人未満	17.7	36.9	11.0	15.1	17.7	0.6	0.9	100.0
	3000人以上	20.1	33.3	10.4	15.3	20.8	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	17.7	33.2	17.0	13.0	17.0	1.8	0.4	100.0
	一般機械器具製造業	23.9	31.0	18.6	11.5	11.5	0.0	3.5	100.0
	電気機械器具製造業	15.6	33.5	15.0	13.9	19.7	1.2	1.2	100.0
	輸送用機械器具製造業	26.9	33.3	13.9	13.9	10.2	1.9	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	15.5	34.5	11.9	22.6	15.5	0.0	0.0	100.0
	その他の製造業	19.5	32.2	15.7	13.6	15.7	2.2	1.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	13.6	45.5	13.6	9.1	18.2	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	16.5	26.1	12.5	17.6	25.6	0.6	1.1	100.0
	運輸業	19.3	32.6	19.6	13.7	9.1	3.5	2.1	100.0
	卸売・小売業	19.5	33.2	13.8	9.2	22.7	0.8	0.8	100.0
	金融・保険業	22.9	33.4	15.9	11.3	13.4	2.6	0.5	100.0
	不動産業	36.8	39.5	2.6	10.5	10.5	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	38.1	14.3	9.5	19.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	18.2	32.2	16.1	11.1	19.0	2.4	1.1	100.0
	その他	31.3	37.5	6.3	12.5	12.5	0.0	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	20.2	32.7	16.9	12.1	14.8	2.3	1.0	100.0
	やや悪化	19.8	32.5	16.5	11.6	16.1	2.4	1.1	100.0
	中間	21.1	34.5	13.2	13.0	15.6	1.1	1.5	100.0
	やや好調	17.5	34.9	12.7	14.8	18.9	0.7	0.5	100.0
	非常に好調	19.5	28.6	17.5	12.5	17.8	3.2	0.9	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	19.1	32.3	16.5	11.5	17.9	1.6	1.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	21.1	32.7	15.1	12.8	15.9	1.9	0.4	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	17.6	35.2	15.1	13.8	15.6	1.6	1.1	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	19.4	31.1	12.6	14.2	18.1	1.9	2.6	100.0

#### 4. 成果主義に対する評価と問題点

##### (1) 成果主義が導入されているかどうかに関する労働者の認識

この調査では、労働者に対して、仕事の成果を評価し、処遇に反映させるいわゆる「成果主義人事制度」を〈成果主義〉と定義して質問を行っている。労働者が今勤めている会社で、成果主義が導入されているかについてたずねたところ（第5-4-1表参照）、60.6 %が成果主義が導入されていると回答し、成果主義が導入されていないとする回答は36.8 %であった。

第5-4-1表 今の会社では成果主義が導入されているか



では、労働者の成果主義導入に関する認識と、企業の人事担当者に、自社で成果主義を導入しているかどうかを尋ねた結果をあわせた結果を見てみよう。これは客観的な事実としての成果主義の導入状況と、労働者の主観との間にどの程度の乖離があるのかを確認するという意図がある（第5-4-2表参照）。なお、本報告書のクロス集計結果は特に断りの無い限り、成果主義を導入しているかどうかについての判定は、企業の人事担当者の判断を用いている。従って、以下のミスマッチ自体が、この報告書の分析全体に波及するわけではない。

企業調査の結果から、客観的事実として成果主義が導入されている企業に勤務する労働者のうち、72.8%が成果主義が導入されていると正しく認識していた。しかし、残りの25.6%の労働者は、成果主義が導入されている企業に勤務しているにもかかわらず、成果主義が導入されていないという誤解をしていることになる。

客観的事実として、成果主義が導入されていない企業に勤務する労働者のうち、50.9%が、成果主義が導入されていないと正しく認識していたが、残りの45.4%は、実際には成果主義が導入されていない企業に勤務しているにもかかわらず、成果主義が導入されているという誤解をしていることになる。このように、成果主義が導入されている企業の労働者の約25%、導入されていない企業の労働者の約45%が、自社の人材マネジメントの仕組みについて誤解をしていたことになる。



第5-4-2表 成果主義は導入されているかー企業と労働者とのミスマッチ

		労働者側の認識(従業員調査)		合計	度数
		成果主義が導入されていると思う	成果主義は導入されていないと思う		
人事担当 者の回答 (企業調 査)	成果主義企業	72.8	25.6	1.6	1593
	非成果主義企業	45.4	50.9	3.7	1210
	不明	15.0	80.0	5.0	20

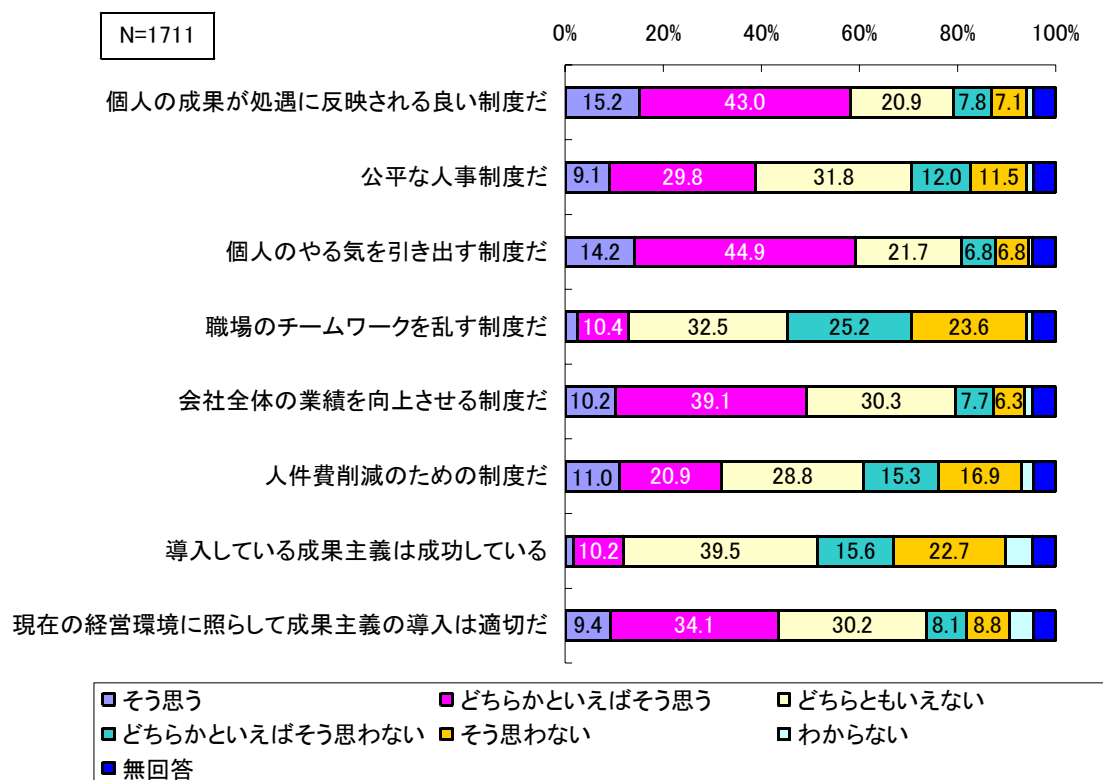
※行パーセント。表側が労働者の成果主義導入に関する認識を表す。

## (2) 自社で導入されている成果主義に関する評価

ここでは、成果主義に関する一般的な意識ではなく、自分の勤務している会社で導入されている成果主義について、どのように考えているかを回答してもらった結果を分析している。なお、この分析の際には、自分が勤めている会社では成果主義が導入されているかどうかといった主観的評価をもとに、分析対象を限定している。したがって、前述した成果主義の導入における認識のズレについては、考慮の対象外となっていることに留意して欲しい。

まず、成果主義に対する肯定的な評価に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の数値を足した肯定派（以下“肯定派”と表記する）についてみると（第5-4-3図参照）、「個人のやる気を引き出す制度だ」の 59.1 %と「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」の 58.2 %が指摘率が高い。「会社全体の業績を向上させる制度である」も 49.3 %と半数が指摘している。一般的に、成果主義導入の企業側の意図だと考えられがちな「人件費削減のための制度だ」という評価は、肯定派 31.9 %、否定派（「どちらかといえばそう思わない」と「そう思わない」の比率を合算した数値を以下では“否定派”と表記する）が 32.2 %とほぼ同じ程度の比率になっている。現在の経営環境に照らして、成果主義の導入は適切だとする評価は肯定派 43.5 %、否定派 16.9 %と肯定派が否定派を遙かに上回るものの、自社の成果主義の成否についての評価にあたる「導入している成果主義は成功している」に関しては、肯定派 11.9 %、否定派 38.3 %と否定派が大きく上回り厳しい評価となった。以上のように、賛否が入り乱れているというのが、労働者の自社の成果主義に対する評価のようである。

第5-4-3図 自社で導入されている成果主義に関する評価



以下では、上述した成果主義の特徴のうち、①成果主義は公平な人事制度だ、②会社全体の業績を向上させる人事制度だ、③今の会社で導入している成果主義は成功しているという3点について属性別に分析する。

まず、①成果主義は公平な人事制度だについて属性別にみる（第5-4-4表参照）。年齢別にみると、大きな差はみられない。

年収別にみると、350万円未満と900万円以上で僅かに肯定派の比率が高い。

職種別にみると、サービスの仕事、その他の仕事で肯定派の比率が高く、販売の仕事で肯定派の比率が低いなど、職種によってかなり意見が異なるようだ。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第5-4-4表 成果主義は公平な人事制度だ

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		155	510	544	205	196	23	78	1711
		9.1	29.8	31.8	12.0	11.5	1.3	4.6	100.0
年齢別	30歳未満	12.8	28.1	29.9	12.5	9.3	3.6	3.9	100.0
	30歳以上40歳未満	9.7	29.0	28.4	13.0	12.5	1.1	6.2	100.0
	40歳以上50歳未満	8.0	30.6	34.6	9.9	12.7	1.0	3.2	100.0
	50歳以上60歳まで	7.0	29.8	34.8	13.8	10.1	0.0	4.5	100.0
	61歳以上	5.0	50.0	30.0	0.0	5.0	5.0	5.0	100.0
年収別	350万円未満	11.7	31.3	28.0	11.2	9.3	3.7	4.7	100.0
	350万円～500万円未満	11.4	27.5	30.3	13.1	11.4	1.7	4.7	100.0
	500万円～700万円未満	6.6	29.6	32.3	11.4	14.9	0.6	4.6	100.0
	700万円～900万円未満	8.8	30.1	34.2	11.8	10.9	0.6	3.5	100.0
	900万円以上	6.6	35.4	32.8	13.1	8.6	0.0	3.5	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	8.1	29.0	29.0	11.2	12.8	2.2	7.8	100.0
	管理的な仕事	8.8	31.2	36.1	10.8	9.8	0.4	2.9	100.0
	事務の仕事	8.7	28.1	32.0	14.3	11.2	1.9	3.7	100.0
	販売の仕事	8.0	25.8	32.4	12.2	14.6	0.9	6.1	100.0
	サービスの仕事	16.0	37.3	18.7	9.3	12.0	1.3	5.3	100.0
	その他	12.3	40.0	24.6	9.2	10.8	1.5	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	8.7	29.9	30.6	12.1	13.1	0.9	4.6	100.0
	導入していない	9.7	29.3	34.4	11.8	8.0	2.2	4.6	100.0

成果主義は公平な人事制度だについて労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-4-5表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人未満の層については大きな差はみられないが、3000人以上の層では、肯定派の比率が47.8%と3000人未満の層と比べて高い。3000人以上の大企業に勤めている労働者達は、成果主義について「公正である」というイメージを持っている比率が高いということは、この3000人以上の大企業で運用されている成果主義と3000人未満の企業で運用されている成果主義は、何か質的な違いがある可能性が高いことを調査結果は示唆している。

業種別にみると、業種によってかなり差がみられる。例えば、一般機械器具製造業、その他の製造業、不動産業などでは、肯定派の比率が低い。同じ製造業でも、自社の成果主義に対する意見が異なっていることに注意する必要がある。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化」の層で肯定派の比率が低く、「非常に好調」「やや好調」の層で、肯定派の比率がやや高い。売上高の変化も自社の成果主義の評価に影響を与えている可能性がある。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、僅かな差だが、A型で肯定派の比率が僅かに高く、衰退型で肯定派の比率が僅かに低かった。しかし、HRMの類型別という成果主義の公平さを判断するための根幹に関わる企業の属性別にみても大きな意識の差がみられなかったことに注意する必要がある。

第5-4-5表 成果主義は公平な人事制度だ

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		155	510	544	205	196	23	78	1711
		9.1	29.8	31.8	12.0	11.5	1.3	4.6	100.0
正社員数	300人未満	9.7	28.9	32.9	10.3	11.1	2.1	5.0	100.0
	300～500人未満	9.6	29.6	31.2	11.9	12.8	1.5	3.4	100.0
	500～1000人未満	7.2	29.2	34.7	12.5	10.9	1.1	4.5	100.0
	1000～3000人未満	7.7	29.4	27.0	14.9	14.9	0.4	5.6	100.0
	3000人以上	12.3	35.5	31.9	11.6	5.1	0.7	2.9	100.0
業種	建設業	7.5	35.3	30.1	9.2	13.3	1.7	2.9	100.0
	一般機械器具製造業	4.3	23.2	31.9	17.4	13.0	0.0	10.1	100.0
	電気機械器具製造業	8.7	30.1	32.0	6.8	13.6	1.9	6.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	12.9	27.1	35.7	12.9	8.6	2.9	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	7.9	33.3	23.8	15.9	15.9	0.0	3.2	100.0
	その他の製造業	5.9	21.3	34.8	14.9	15.8	1.4	5.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	28.6	33.3	14.3	0.0	0.0	9.5	100.0
	情報通信業	10.8	27.5	35.0	12.5	10.8	0.8	2.5	100.0
	運輸業	9.5	31.6	33.7	8.4	10.5	3.2	3.2	100.0
	卸売・小売業	8.3	31.6	36.4	12.6	7.9	0.4	2.8	100.0
	金融・保険業	7.1	35.6	28.5	12.7	9.4	1.1	5.6	100.0
	不動産業	9.1	21.2	30.3	15.2	15.2	0.0	9.1	100.0
	飲食店・宿泊業	15.4	38.5	30.8	15.4	0.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	15.8	27.6	27.6	8.4	12.8	2.5	5.4	100.0
	その他	16.7	50.0	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	7.2	31.4	29.6	13.2	11.2	1.6	5.8	100.0
	やや悪化	7.5	22.5	34.7	13.4	17.2	1.3	3.4	100.0
	中間	9.0	28.4	34.7	13.1	11.2	1.5	2.2	100.0
	やや好調	10.7	33.9	31.0	10.9	7.6	1.0	4.9	100.0
	非常に好調	12.0	31.5	24.5	10.0	15.0	1.0	6.0	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	10.1	30.1	34.8	12.7	7.0	2.1	3.1	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	8.0	28.9	31.3	11.6	13.9	1.1	5.2	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	10.3	32.5	28.9	13.4	11.2	0.6	3.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	8.6	27.8	33.3	9.9	9.9	2.5	8.0	100.0

次に、②の会社全体の業績を向上させる人事制度だについて属性別にみる（第5-4-6表参照）。年齢別にみると、30歳未満と30歳以上とでは意識が異なるようだ。30歳未満では、肯定派の比率が55.9%と30歳以上の同比率に比べて高い。

年収別にみると、350万円未満で肯定派の比率が56.6%と高く、年収500万円～700万円未満の層で、肯定派の比率が42.8%と低い。だが、年収と肯定派の比率との直線的な関係は観察されず、900万円以上では、肯定派の比率が53.1%と僅かに高い。

職種別にみると、職種によってかなり意見が異なる。サービスの仕事、その他の仕事では、肯定派の比率が高い。管理的な仕事も僅かに肯定派の比率が高い。専門的・技術的な仕事、販売の仕事では、肯定派の比率が低い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層の方が、肯定派の比率が低い。また、成果主義を導入している層の方が否定派の比率も高い。以上のことから、成果主義の

導入を実際に経験した者の方が、成果主義と会社の業績との関係について批判的あるいは懐疑的な者が多いと言える。

第5-4-6表 成果主義は会社全体の業績を向上させる制度だ

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		174	669	519	132	108	28	81	1711
		10.2	39.1	30.3	7.7	6.3	1.6	4.7	100.0
年齢別	30歳未満	14.6	41.3	24.6	6.4	4.6	4.3	4.3	100.0
	30歳以上40歳未満	9.5	36.9	30.6	9.0	5.7	2.0	6.2	100.0
	40歳以上50歳未満	9.3	38.6	31.8	8.0	8.3	0.6	3.4	100.0
	50歳以上60歳まで	8.7	40.4	33.4	7.0	5.3	0.3	4.8	100.0
	61歳以上	15.0	50.0	20.0	0.0	10.0	0.0	5.0	100.0
年収別	350万円未満	14.5	42.1	23.8	5.1	6.1	3.3	5.1	100.0
	350万円～500万円未満	11.4	39.2	28.6	10.6	3.6	1.9	4.7	100.0
	500万円～700万円未満	9.5	33.3	34.4	7.9	8.9	1.0	5.0	100.0
	700万円～900万円未満	9.4	42.8	30.7	5.9	7.4	0.3	3.5	100.0
	900万円以上	7.1	46.0	29.8	9.1	4.5	0.0	3.5	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	9.7	34.6	32.4	6.9	6.5	2.2	7.8	100.0
	管理的な仕事	9.6	43.7	29.2	6.9	6.9	0.6	3.1	100.0
	事務の仕事	10.3	37.8	30.0	9.3	5.8	2.7	4.1	100.0
	販売の仕事	7.5	36.6	33.3	9.4	6.1	0.9	6.1	100.0
	サービスの仕事	20.0	36.0	22.7	6.7	9.3	0.0	5.3	100.0
	その他	13.8	46.2	29.2	3.1	3.1	3.1	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	9.6	38.0	30.6	8.7	7.1	1.2	4.8	100.0
	導入していない	11.3	41.5	29.7	5.6	4.7	2.6	4.6	100.0

成果主義は会社全体の業績を向上させる制度だについて、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-4-7表参照）。企業の正社員数別にみると、1000人～3000人未満の層で僅かに肯定派の比率が低い。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業、情報通信業、運輸業、金融・保険業などで肯定派の比率が高い。その他の製造業、不動産業では、肯定派の比率が低いなど、業種によってかなり意見が異なる。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化」した層で、肯定派の比率が低く、「やや好調」「非常に好調」の層では、肯定派の比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、成果主義を取り入れていないJ型では肯定派の比率が54.0%なのに対し、New J型の肯定派の比率が46.6%とJ型よりも低い。成果主義の導入状況と、個人の成果主義導入状況の認識のミスマッチがあることは既に指摘したが、実際に成果主義が導入されていないJ型企业に勤務しており、なおかつ、自社では成果主義が導入されているという間違った認識を持っているものは、成果主義が結果的に会社全体の業績の向上に貢献するという意識が強いのである。こうした誤った認識の背景には、第1に、従来のJ型の企業で行われている評価・処遇制度が労働者にとっては、〈成果主義〉的であると感じられていること、第2に、一般的に使われている〈成果主義〉という言葉、

概念の特徴の一部を構成する「短期間の仕事の成果を評価する」という評価が J 型の企業でも行われていると労働者には感じられている。企業と労働者の評価を巡る 2 つの認識ギャップが存在すると考えられる。こうした認識ギャップについては、調査の際に質問文の文言を考慮するなどして、再び調査することによって、確認することが必要だと考えられる。

第5-4-7表 成果主義は会社全体の業績を向上させる制度だ

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		174	669	519	132	108	28	81	1711
		10.2	39.1	30.3	7.7	6.3	1.6	4.7	100.0
正社員数	300人未満	11.6	42.1	26.6	7.9	3.4	3.4	5.0	100.0
	300～500人未満	10.5	37.9	30.0	7.1	8.8	2.1	3.6	100.0
	500～1000人未満	11.1	38.7	30.8	8.2	5.8	0.5	4.8	100.0
	1000～3000人未満	6.5	36.7	34.3	8.5	7.3	0.8	6.0	100.0
	3000人以上	10.1	40.6	34.8	7.2	4.3	0.0	2.9	100.0
業種	建設業	11.0	36.4	32.4	8.1	6.9	1.7	3.5	100.0
	一般機械器具製造業	11.6	34.8	31.9	5.8	5.8	0.0	10.1	100.0
	電気機械器具製造業	13.6	36.9	26.2	5.8	7.8	2.9	6.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	8.6	45.7	34.3	5.7	2.9	2.9	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	4.8	42.9	31.7	6.3	9.5	1.6	3.2	100.0
	その他の製造業	8.1	33.5	33.9	10.9	6.3	1.4	5.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	33.3	33.3	9.5	0.0	0.0	9.5	100.0
	情報通信業	6.7	48.3	25.8	9.2	5.8	1.7	2.5	100.0
	運輸業	13.7	42.1	27.4	6.3	3.2	4.2	3.2	100.0
	卸売・小売業	7.9	40.7	35.6	7.5	4.7	0.8	2.8	100.0
	金融・保険業	10.5	44.6	25.1	6.0	6.4	1.5	6.0	100.0
	不動産業	12.1	30.3	18.2	21.2	6.1	0.0	12.1	100.0
	飲食店・宿泊業	30.8	30.8	30.8	7.7	0.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	12.3	33.5	30.0	6.9	10.3	1.5	5.4	100.0
	その他	16.7	33.3	33.3	0.0	0.0	16.7	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	9.4	39.0	29.6	7.6	6.5	2.0	5.8	100.0
	やや悪化	11.3	30.9	33.4	10.0	9.4	1.3	3.8	100.0
	中間	8.6	40.3	36.2	4.5	6.3	1.5	2.6	100.0
	やや好調	9.9	43.5	28.1	7.6	4.2	1.6	5.2	100.0
	非常に好調	12.5	40.0	24.0	9.0	7.0	1.5	6.0	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.7	42.3	30.9	6.0	3.9	2.1	3.1	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	8.8	37.8	30.8	8.8	7.0	1.1	5.6	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	11.2	38.0	30.4	8.5	7.3	1.5	3.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	9.9	39.5	27.2	4.9	6.8	3.7	8.0	100.0

最後に、自社の成果主義に対する総合評価にあたる③今の会社で導入している成果主義は成功しているについて属性別にみる（第5-4-8表参照）。年齢別にみると、30歳以上50歳未満の層で、否定派の比率がやや高い。50歳以上60歳までの層は、否定派の比率が低い。成果主義によって影響を大きく受ける層とそうでない層で、成果主義に対する評価がわかれるのかもしれない。

年収別にみると、500万円～700万円の層で、否定派の比率が高い。年収と否定派の比率との直線的な関係はみられないので、500万円～700万円の層が、成果主義導入による影響、

例えば賃金の変動などの影響を受け、なおかつ、それが否定的に評価される結果につながっているのかもしれない。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事、その他の仕事で否定派の比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層の否定派の比率が 40.7 %、成果主義が導入されていない層の否定派の比率が 33.3 %で、成果主義が導入されており、労働者本人も成果主義が導入されていると認識している層の方が、成果主義が導入されていないのにも関わらず、成果主義が導入されていると認識している層よりも、否定的な者が多いことになる。これにはいくつかの解釈が考えられるが、労働者自身が成果主義が導入されていることがわからないような性質の成果主義の方が、肯定的に評価されている可能性が示唆される。例えば、大きな賃金格差が無いような成果主義の方が成功していると労働者からは実感されている可能性があることを調査結果は示唆していると言える。

第5-4-8表 今の会社で導入している成果主義は成功している

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		29	174	676	267	388	96	81	1711
		1.7	10.2	39.5	15.6	22.7	5.6	4.7	100.0
年齢別	30歳未満	1.1	7.8	38.8	17.1	20.6	10.7	3.9	100.0
	30歳以上40歳未満	2.4	8.1	36.3	16.7	25.3	5.1	6.1	100.0
	40歳以上50歳未満	1.8	10.7	38.8	15.9	24.7	4.6	3.6	100.0
	50歳以上60歳まで	1.1	12.6	46.6	12.9	18.3	3.4	5.1	100.0
	61歳以上	0.0	40.0	35.0	5.0	5.0	10.0	5.0	100.0
年収別	350万円未満	1.9	9.8	35.5	13.1	22.4	12.6	4.7	100.0
	350万円～500万円未満	2.2	10.3	37.2	16.4	22.8	6.1	5.0	100.0
	500万円～700万円未満	1.7	7.2	37.3	17.4	27.5	3.9	5.0	100.0
	700万円～900万円未満	0.9	11.2	46.6	15.0	19.5	3.2	3.5	100.0
	900万円以上	1.5	16.2	42.9	14.1	19.2	2.5	3.5	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	0.6	5.9	38.6	20.2	21.8	5.3	7.5	100.0
	管理的な仕事	1.2	14.3	42.9	15.1	21.2	2.2	3.1	100.0
	事務の仕事	1.9	10.7	37.8	15.3	22.7	7.8	3.9	100.0
	販売の仕事	1.4	5.6	37.6	12.7	27.2	8.9	6.6	100.0
	サービスの仕事	8.0	10.7	37.3	6.7	25.3	5.3	6.7	100.0
	その他	1.5	9.2	38.5	20.0	23.1	6.2	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	1.7	10.5	38.1	15.2	25.5	4.4	4.7	100.0
	導入していない	1.5	9.5	42.6	16.4	16.9	8.2	4.9	100.0

今の会社で導入している成果主義は成功しているについて、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-4-9表参照）。企業の正社員数別にみると、1000～3000人未満で否定派の比率が約5割に達するなど高い。これに対して、3000人以上の層では、否定派の比率が32.6%とやや低い上に、肯定派の比率も15.9%と3000人未満の規模の層と比べて高い。3000人以上の規模で導入されている成果主義は、それ以下の規模の企業で導入されている成果主義と何か性格が異なり、しかも比較的好意的に評価されているようだ。

業種別にみると、精密機械器具製造業、情報通信業では、否定派の比率が高い。不動産業、サービス業、電気機械器具製造業では、肯定派の比率が低いなど、業種によっても評価が分かっている。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」の層で、否定派の比率が低く、肯定派の比率が高い。売上高を伸ばした企業では、成果主義の導入が1つのプラスの要因になっている可能性がある。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、前述した成果主義の導入状況別の分析と同じように、実際に成果主義が導入されていないのにも関わらず、成果主義が導入されていると労働者が認識しているJ型の企業では、否定派の比率が他の類型に比べて低い。J型の企業のように結果的に長期の仕事の成果で人を評価・処遇するシステムは、労働者から好意的に評価されているのかもしれない。

第5-4-9表 今の会社で導入している成果主義は成功している

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		29	174	676	267	388	96	81	1711
		1.7	10.2	39.5	15.6	22.7	5.6	4.7	100.0
正社員数	300人未満	1.8	12.9	37.4	15.3	21.6	6.1	5.0	100.0
	300～500人未満	1.9	11.3	37.7	14.0	23.9	7.5	3.8	100.0
	500～1000人未満	1.9	7.4	43.0	15.9	22.0	5.3	4.5	100.0
	1000～3000人未満	0.0	6.0	35.9	19.4	29.4	3.2	6.0	100.0
	3000人以上	2.9	13.0	46.4	18.1	14.5	2.2	2.9	100.0
業種	建設業	2.9	8.7	41.0	17.9	22.0	4.6	2.9	100.0
	一般機械器具製造業	1.4	7.2	43.5	17.4	18.8	1.4	10.1	100.0
	電気機械器具製造業	0.0	10.7	47.6	5.8	25.2	3.9	6.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	1.4	10.0	44.3	22.9	17.1	4.3	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	0.0	7.9	34.9	17.5	34.9	3.2	1.6	100.0
	その他の製造業	0.0	6.8	36.7	19.5	23.5	7.2	6.3	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	14.3	33.3	14.3	4.8	9.5	9.5	100.0
	情報通信業	0.8	14.2	34.2	18.3	25.8	4.2	2.5	100.0
	運輸業	3.2	13.7	36.8	17.9	18.9	6.3	3.2	100.0
	卸売・小売業	0.4	9.5	43.9	13.8	25.7	4.0	2.8	100.0
	金融・保険業	2.6	9.0	41.6	16.1	18.7	6.4	5.6	100.0
	不動産業	0.0	21.2	36.4	6.1	24.2	0.0	12.1	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	15.4	23.1	30.8	30.8	0.0	0.0	100.0
	サービス業	3.0	12.8	34.5	10.3	23.6	9.9	5.9	100.0
	その他	16.7	0.0	16.7	16.7	0.0	33.3	16.7	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	1.8	6.7	38.6	17.5	22.9	7.0	5.6	100.0
	やや悪化	1.9	8.1	31.9	19.1	31.3	4.1	3.8	100.0
	中間	1.5	8.6	44.8	15.3	21.3	5.6	3.0	100.0
	やや好調	1.6	13.0	42.2	14.6	18.2	5.2	5.2	100.0
	非常に好調	2.0	15.0	39.5	7.5	24.5	5.5	6.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	1.8	9.6	45.5	15.6	14.8	9.1	3.6	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	1.7	10.8	37.2	15.8	24.7	4.5	5.3	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	1.5	10.0	40.1	13.4	27.7	4.3	3.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	0.6	8.6	35.8	18.5	22.2	6.2	8.0	100.0



### (3)今の会社で成果主義を運用していく上での問題点

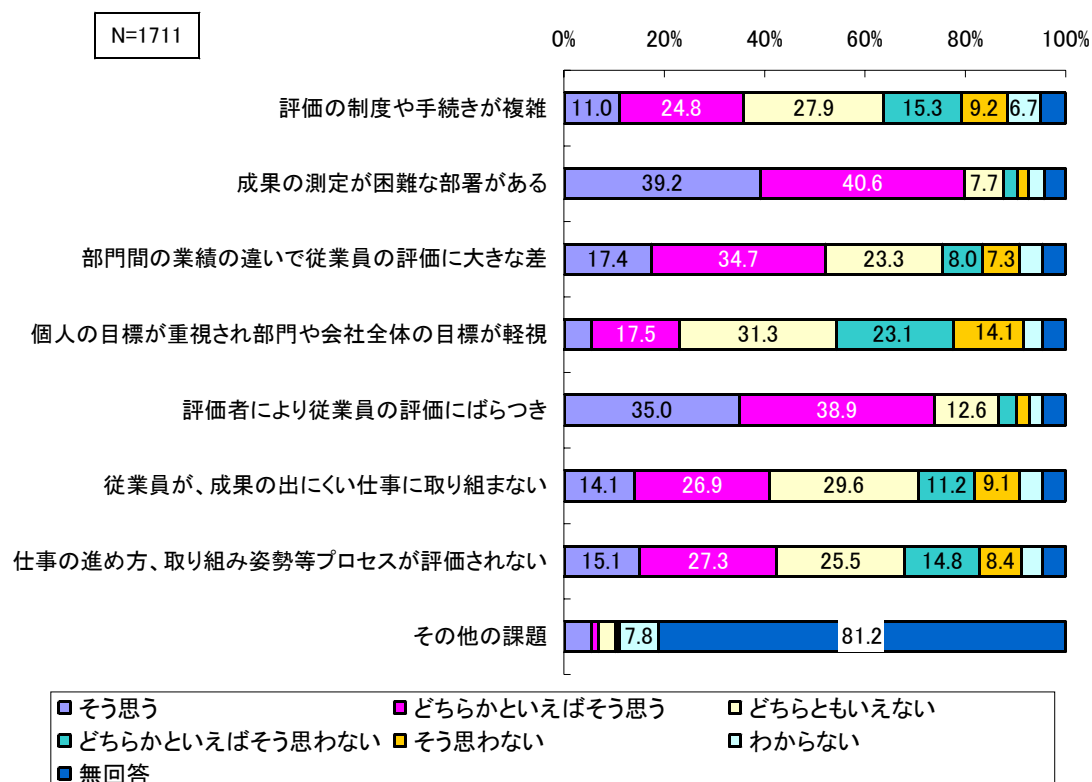
今の会社で成果主義を運用していく上で、どのようなことが問題になっていると労働者は認識しているのでしょうか。

まず、問題があるとする項目に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の数値を足した問題あり派（以下“問題あり派”と表記する）についてみると（第5-4-10図参照）、「成果の測定が困難な部署がある」が問題あり派の比率が79.8%と高い。多くの企業、職場で成果主義の前提となる成果の測定に関して疑問が投げかけられている。

また、「評価者により従業員の評価にばらつき」も問題あり派の比率が73.9%に達した。“人の成果を評価する”という難しさが問題点として多くの注目を集めている。「業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る」も問題あり派の比率が52.1%と半数を超えている。プロセスが重視されないこと、成果の出ない仕事に取り組もうとしないことに関しても約4割が、評価の手続きの煩雑さも35%が指摘している。

「個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が重視されにくくなる」ことに関しては、問題あり派の比率は他の項目と比べて低い。多くの企業において、個人の目標設定の際に、部門や会社全体の業績とのリンクが意識されている可能性がこの結果から示唆される。個人さえ良ければ評価が高まるといった単純な個人主義的な成果主義が導入されている訳ではないようだ。

第5-4-10図 今の会社で成果主義を運用していく上での問題点



以上のような成果主義に関する問題点のうち、結果としての処遇の不満足に関わる項目であり、なおかつ賛否が分かれているため、属性別にみて差がみられそうな以下の項目①業績の良い部門とそうでない部門で従業員の評価に大きな差が出る、②仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されないに関して、属性別に分析する。

まず、①業績の良い部門とそうでない部門で従業員の評価に大きな差が出るに関して属性別にみる（第5-4-11表参照）。年齢別にみると、40歳以上50歳未満の問題あり派が56.5%と最も比率が高く、50歳以上60歳までが55.6%とほぼ同じ水準で比率が高い。30歳未満の問題あり派は50.8%であり、30歳以上40歳未満の問題あり派が46.6%と最も低かった。年齢との間の直線的な関係は見いだせないが、部長クラスなど職位が高く、なおかつ部門業績と自分の賃金変動のリンクの度合いが高いと思われる40歳以上の年齢層で、問題ありと考える者の比率が高かった。

年収別にみると、900万円未満に限れば、年収が高くなるほど問題あり派の比率が高くなる傾向がみられるが、900万円以上では、48.4%と問題あり派の比率はやや低い。第4章で自分自身の処遇の決定において、①年齢や勤続、②個人の能力、③個人の業績の3つがどの程度の割合であるかを分析した際に、年収の高い層では、③個人の業績の比率が年収の低い層に比べて高く、こうした結果、部門業績の違いは相対的に小さく認識されているのかもしれない。

職種別にみると、業績の差が明確であると考えられる販売の仕事で、問題あり派の比率が58.7%と高い。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第5-4-11表 部門間の業績の違いで、従業員の評価に大きな差がでる

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		298	594	398	137	125	81	78	1711
		17.4	34.7	23.3	8.0	7.3	4.7	4.6	100.0
年齢別	30歳未満	18.1	32.7	21.0	7.1	8.2	9.3	3.6	100.0
	30歳以上40歳未満	17.2	29.4	25.7	9.2	7.3	5.3	5.9	100.0
	40歳以上50歳未満	16.3	40.2	22.5	7.4	7.8	2.6	3.4	100.0
	50歳以上60歳まで	18.5	37.1	22.5	8.1	5.9	3.1	4.8	100.0
	61歳以上	15.0	30.0	25.0	5.0	10.0	5.0	10.0	100.0
年収別	350万円未満	17.8	32.2	22.0	6.5	9.3	7.5	4.7	100.0
	350万円～500万円未満	19.2	32.2	26.7	5.8	4.4	6.4	5.3	100.0
	500万円～700万円未満	18.8	35.2	21.5	9.1	7.5	3.5	4.3	100.0
	700万円～900万円未満	15.9	40.1	22.1	6.5	9.1	2.7	3.5	100.0
	900万円以上	13.6	34.8	25.8	14.1	5.6	3.0	3.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	19.0	33.3	22.4	6.2	3.7	7.5	7.8	100.0
	管理的な仕事	16.3	37.8	22.4	10.2	8.8	1.8	2.7	100.0
	事務の仕事	16.3	32.8	25.2	7.8	7.8	6.2	4.1	100.0
	販売の仕事	20.7	38.0	17.4	6.6	8.5	3.3	5.6	100.0
	サービスの仕事	22.7	25.3	30.7	6.7	6.7	2.7	5.3	100.0
	その他	13.8	32.3	30.8	7.7	7.7	6.2	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	18.6	34.7	22.3	8.9	6.7	4.1	4.7	100.0
	導入していない	14.8	35.0	25.1	6.2	8.6	6.0	4.4	100.0

業績の良い部門とそうでない部門で従業員の評価に大きな差が出るに関して、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-4-12表参照）。企業の正社員数別にみても大きな差はみられない。

業種別にみると、かなり違いがみられ、情報通信業、卸売・小売業で問題あり派の比率が高い。不動産業、電気機械器具製造業で、問題あり派の比率が低い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化」と「やや好調」の層で問題あり派の比率が低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、大きな差はみられないが、衰退型でわずかに問題あり派の比率が低い。

第5-4-12表 部門間の業績の違いで、従業員の評価に大きな差がでる

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		298	594	398	137	125	81	78	1711
		17.4	34.7	23.3	8.0	7.3	4.7	4.6	100.0
正社員数	300人未満	18.7	36.6	21.6	5.0	6.8	6.1	5.3	100.0
	300～500人未満	20.3	33.3	26.4	5.9	6.1	4.8	3.3	100.0
	500～1000人未満	15.9	36.3	21.0	8.5	9.5	4.0	4.8	100.0
	1000～3000人未満	15.3	33.5	23.8	8.9	8.1	5.2	5.2	100.0
	3000人以上	15.9	33.3	18.8	19.6	6.5	2.9	2.9	100.0
業種	建設業	15.6	35.8	25.4	12.1	5.2	3.5	2.3	100.0
	一般機械器具製造業	15.9	34.8	21.7	7.2	8.7	1.4	10.1	100.0
	電気機械器具製造業	15.5	27.2	26.2	4.9	8.7	10.7	6.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	18.6	32.9	21.4	12.9	10.0	2.9	1.4	100.0
	精密機械器具製造業	17.5	30.2	30.2	11.1	4.8	4.8	1.6	100.0
	その他の製造業	18.6	33.0	20.8	6.3	9.0	6.3	5.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	9.5	23.8	19.0	23.8	9.5	4.8	9.5	100.0
	情報通信業	19.2	39.2	20.8	9.2	5.8	3.3	2.5	100.0
	運輸業	13.7	33.7	22.1	9.5	10.5	7.4	3.2	100.0
	卸売・小売業	18.2	43.5	21.3	5.9	5.9	2.4	2.8	100.0
	金融・保険業	20.2	34.1	26.2	6.7	3.4	4.1	5.2	100.0
	不動産業	12.1	18.2	33.3	6.1	9.1	12.1	9.1	100.0
	飲食店・宿泊業	23.1	38.5	23.1	7.7	7.7	0.0	0.0	100.0
	サービス業	16.7	33.0	21.2	7.4	10.8	4.4	6.4	100.0
	その他	0.0	33.3	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	16.4	35.0	25.1	6.5	6.7	5.2	5.2	100.0
	やや悪化	23.1	34.4	25.6	6.3	4.1	3.4	3.1	100.0
	中間	20.9	39.6	19.8	4.9	7.1	4.5	3.4	100.0
	やや好調	15.1	32.0	21.9	12.0	8.6	5.5	4.9	100.0
	非常に好調	15.0	37.5	20.0	7.5	9.5	4.0	6.5	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	14.8	35.6	24.9	5.7	9.9	6.2	2.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	19.5	33.3	22.6	9.3	5.8	4.4	5.2	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	16.4	38.3	21.6	7.6	9.1	3.6	3.3	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	14.8	33.3	25.9	7.4	4.9	5.6	8.0	100.0

次に、②の仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されないに関して属性別に分析する（第5-4-13表参照）。年齢別にみると、年齢が高くなるほど、問題あり派の比率が高まる。40歳以上の層は、40歳未満の層に比べて、仕事のプロセスが評価されないことを問題として認識している人が多い。

年収別にみると、350万円未満では、問題あり派の比率が38.4%と350万円以上の層に比べて低い。

職種別にみると、販売の仕事、サービスの仕事で問題あり派の比率が高い。仕事のプロセスが結果に大きな影響を与える性格の仕事では、たまたま不運があっても業績が悪かった場合に、プロセスが評価されないことは問題だと考える人間が多いのかもしれない。

成果主義の導入状況別には、大きな差はみられない。

第5-4-13表 仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		258	467	437	254	144	70	81	1711
		15.1	27.3	25.5	14.8	8.4	4.1	4.7	100.0
年齢別	30歳未満	16.7	19.2	27.0	17.1	7.1	8.9	3.9	100.0
	30歳以上40歳未満	13.4	25.1	26.6	15.8	8.8	4.0	6.2	100.0
	40歳以上50歳未満	14.7	31.8	24.5	15.1	8.5	2.0	3.4	100.0
	50歳以上60歳まで	17.4	30.9	23.9	12.1	8.1	2.8	4.8	100.0
	61歳以上	0.0	25.0	30.0	5.0	20.0	10.0	10.0	100.0
年収別	350万円未満	16.4	22.0	28.0	9.8	7.5	11.7	4.7	100.0
	350万円～500万円未満	14.4	26.1	27.8	14.4	6.9	4.7	5.6	100.0
	500万円～700万円未満	16.6	28.6	24.2	15.3	9.1	1.7	4.6	100.0
	700万円～900万円未満	13.3	31.9	25.7	15.9	8.0	1.5	3.8	100.0
	900万円以上	12.6	27.8	22.2	20.7	12.6	1.0	3.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	17.4	25.2	26.5	11.2	7.2	4.7	7.8	100.0
	管理的な仕事	12.9	29.6	25.1	17.3	10.4	1.6	3.1	100.0
	事務の仕事	12.8	26.4	26.9	16.7	7.2	5.6	4.5	100.0
	販売の仕事	17.8	31.5	19.2	13.1	8.5	4.2	5.6	100.0
	サービスの仕事	25.3	21.3	29.3	5.3	12.0	2.7	4.0	100.0
	その他	18.5	21.5	30.8	13.8	6.2	7.7	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	14.8	27.1	23.8	17.6	9.0	3.0	4.7	100.0
	導入していない	15.3	27.7	29.3	9.1	7.3	6.4	4.9	100.0

仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されないに関して労働者の勤務する企業の属性別に分析する（第5-4-14表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上で問題あり派の比率が32.6%と3000人未満の規模の層に比べて低い。企業調査の結果では、プロセスの評価につながるコンピテンシー評価について、企業規模が大きくなるほど、導入率が高まるという傾向がみられた。3000人以上の規模の企業では、コンピテンシー評価を導入するなど、プロセスの評価をなんらかの形で取り入れた成果主義人事管理を展開している可能性がある。

業種別にみると、情報通信業で問題あり派の比率が33.4%と他の業種に比べてかなり低い。進め方や取り組み姿勢等プロセスにあまり意味がなく、結果が意味を持つIT技術者などが情報通信業には多いことがこうした結果の背景にあると考えられる。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「中間」「やや悪化」した層で問題あり派の比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、わずかにA型の企業で、問題あり派の比率が低い。A型の企業では、プロセスよりも結果が重視されるといった組織風土が元々あり、プロセスが評価されないことが比較的問題になりにくいのかかもしれない。

第5-4-14表 仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		258	467	437	254	144	70	81	1711
		15.1	27.3	25.5	14.8	8.4	4.1	4.7	100.0
正社員数	300人未満	16.1	26.1	26.8	11.8	8.4	6.1	4.7	100.0
	300～500人未満	16.6	27.9	28.5	12.4	6.7	3.8	4.0	100.0
	500～1000人未満	16.7	30.5	23.1	11.7	9.0	4.5	4.5	100.0
	1000～3000人未満	11.3	27.8	22.6	18.1	12.1	2.4	5.6	100.0
	3000人以上	11.6	21.0	19.6	33.3	8.7	2.2	3.6	100.0
業種	建設業	12.7	30.1	22.5	20.8	9.8	1.2	2.9	100.0
	一般機械器具製造業	14.5	23.2	27.5	14.5	5.8	1.4	13.0	100.0
	電気機械器具製造業	19.4	19.4	26.2	15.5	4.9	7.8	6.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	11.4	28.6	17.1	27.1	8.6	4.3	2.9	100.0
	精密機械器具製造業	9.5	27.0	33.3	19.0	9.5	0.0	1.6	100.0
	その他の製造業	15.4	29.4	24.0	10.4	9.0	5.0	6.8	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	9.5	19.0	42.9	4.8	0.0	9.5	100.0
	情報通信業	11.7	21.7	27.5	19.2	15.0	1.7	3.3	100.0
	運輸業	11.6	28.4	22.1	17.9	10.5	6.3	3.2	100.0
	卸売・小売業	14.2	28.9	28.9	14.2	7.9	3.2	2.8	100.0
	金融・保険業	19.9	29.6	29.6	8.2	4.5	3.7	4.5	100.0
	不動産業	12.1	24.2	21.2	18.2	9.1	6.1	9.1	100.0
	飲食店・宿泊業	7.7	15.4	23.1	7.7	46.2	0.0	0.0	100.0
	サービス業	17.2	28.6	22.2	11.8	7.9	6.9	5.4	100.0
その他	16.7	16.7	16.7	0.0	0.0	50.0	0.0	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	14.6	25.3	29.6	13.5	8.1	3.4	5.6	100.0
	やや悪化	17.5	28.8	26.3	10.3	9.7	4.4	3.1	100.0
	中間	15.7	32.5	28.0	8.2	6.3	6.0	3.4	100.0
	やや好調	12.2	29.2	22.4	19.3	8.9	3.4	4.7	100.0
	非常に好調	19.5	23.0	17.5	20.0	9.5	4.0	6.5	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	15.3	27.5	31.9	8.1	6.5	7.0	3.6	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	15.1	28.4	22.7	17.8	8.0	2.9	5.1	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	14.3	23.7	26.4	17.0	11.6	3.3	3.6	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	15.4	28.4	22.8	11.7	8.6	4.9	8.0	100.0

## 第6章 最近の職場の変化

### この章の要約

第6章では、最近3年間の職場の変化について、分析している。最近の職場の変化として指摘率が高かったのは、「精神的なストレスが増加した」、「会社全体の業績に対する意識が高まった」、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」が上位3つであり、総合的に考えると業績を上げるため、仕事に邁進し、疲れ切っている労働者の姿が背後にあることが予想される。その一方で、「仕事に必要な知識の習得に励むようになった」といった能力開発への意欲、関心の高まりを示唆するような項目でも指摘率が高いなど、企業から個人へと自律したキャリア形成や職業生活が考慮されるようになったという変化が垣間見られた。

職場の変化について因子分析にかけることによって、情報を集約したところ、職場の変化のうち仕事へのやる気、モラールに変化が起こったとする「モラール因子」が第1因子として、離転職や雇用の安定性に関する意識の変化が起こったとする「離転職意識因子」が第2因子として、労働時間の長時間化など、労働負荷に関する変化が実感されたとする「労働負荷意識因子」が第3因子として抽出された。これらの3つの因子については、モラール因子と（離転職意識因子または労働負荷意識因子）の間に負の相関がみられ、離転職因子と労働負荷意識因子には正の相関がみられた。

各因子について属性別に分析したところ、①30歳未満の若年層や年収の低い層で、モラールダウンがみられ、年収の高い層、大企業勤務者、売上げを伸ばしている企業勤務者、衰退型のHRMが適用されている企業勤務者でモラールが向上していることが確認できた。収入の上での格差がモラールをある程度規定しているらしいことがこれらの結果から予想される。②比較的年齢の低い層や500万円未満の年収の層、A型企業勤務者で離転職が強く意識されている。③年収900万円以上の比較的年収の高い層、サービスの仕事、販売の仕事、3000人以上の大企業勤務者、衰退型の企業勤務者で労働時間が長時間化するなどといった負荷が強く認識されているといった3つの知見が得られた。

また、最近の職場の変化として非正社員化の進展があるが、回答者である正社員は、非正社員について、「繁忙期には不可欠な存在」、「自分の仕事のサポートができる」、「常時、職場に不可欠な存在」といった印象を多くの者が抱いている。ただし、「自分の代理として仕事ができる」に関しては、契約期間や労働時間が長いと思われる契約社員が、やや高い期待を集めているが、契約期間が限定されている派遣社員、労働時間が短いアルバイト・パートタイマー社員などは、契約社員ほど高い期待は集めていない。

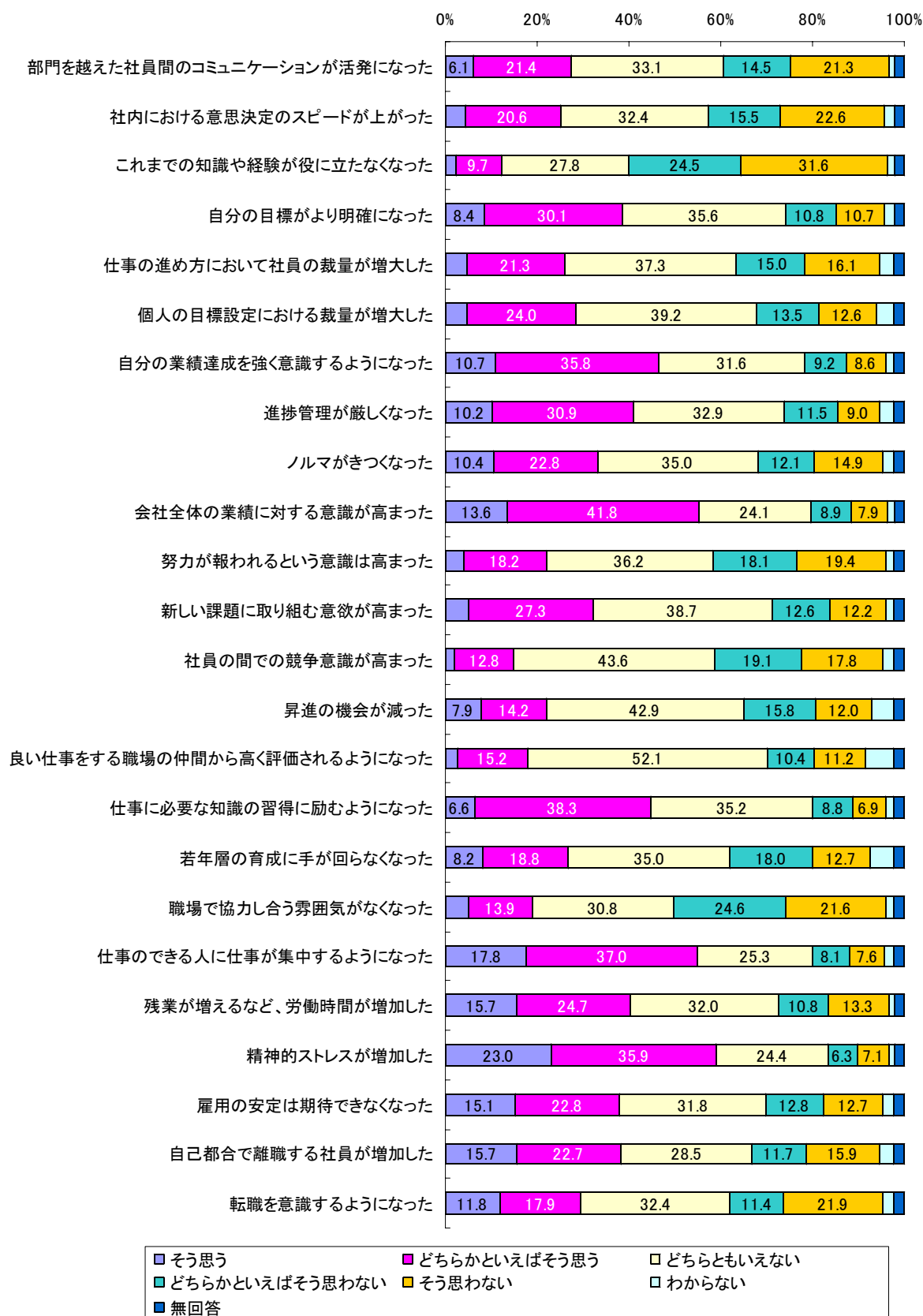
## 1. 最近の職場の変化－何が顕著な変化であったか－

最近 3 年間の職場に、どのような変化があったかについていくつかの観点からたずねた（第6-1-1図参照）。「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の比率を合計した変化に対する肯定派（以下“肯定派”）に着目すると、「精神的なストレスが増加した」の 58.9 %が最も指摘率が高かった。最近の 3 年間の職場の変化は労働者に精神的な負荷を大きくかけたことになる。2 番目に、「会社全体の業績に対する意識が高まった」が 55.4 %と高く、経営者のみならず従業員も業績に対する意識が高まっていることが実感されている。ほぼ同じ比率で「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」が 54.8 %であった。均等に忙しさが分かち合われている訳ではなく、生産性の高い人により仕事が集中しているようだ。会社の業績に気が配られる一方で、「自分の業績達成を強く意識するようになった」が 46.5 %であり、成果志向と共に個人主義志向も一方では強まっていることになる。しかし、この解釈には注意が必要で、「職場で協力しあう雰囲気がなくなった」に関しては、肯定派が 18.9 %なのに対し「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」を合計した否定派（以下“否定派”と表記する）は、46.2 %であり、肯定派を否定派が上回る。ただし、昔から職場で協力し合う雰囲気がこの程度の割合であったのか、そうではなく、もっと高かった可能性や低かった可能性もあることを考慮に入れると、単純には解釈できない。

「仕事に必要な知識の習得に励むようになった」は肯定派が 44.9 %とかなり高く、業務上必要とされる知識の高度化や、自分自身が主体になった能力開発への意欲の高まりといった変化が進みつつあることを調査結果は示唆している。



第6-1-1図 最近の職場の変化 N=2509



## 2. 最近の職場の変化—その潮流とは？

因子分析によって、最近の職場の変化がどのような要因に集約できるのかを確認する。

24 個の変数を投入した結果、KMO の標本妥当性の測度 (0.83>0.50)、および Bartlett の球面性検定で有意確率 (0.00 < 0.05) であり、以下の因子分析の結果には意味がある。

固有値が 1 以上の上位 3 つの因子 (初期の固有値の累積比率 44.8 %) に注目すると (第6-1-2表参照)、第 1 因子は、「新しい課題に取り組む意欲の変化」、「仕事に必要な知識の習得に対する意識の変化」、「努力が報われるという意識の変化」、「職場の仲間からの評価の変化」、「社員の間での競争意識の変化」、といった項目で得点が高い。第 1 因子は、「モラル (やる気) 因子」と名付けることにした。

第 2 因子は、「自己都合で離職する社員数の変化についての認識」、「転職についての意識の変化」、「雇用の安定に対する期待の変化」の得点が高い。第 2 因子は、「離転職意識因子」と名付けた。

第 3 因子は、「残業が増えるなど、労働時間の変化」、「精神的ストレスの変化」といった項目で得点が高く、「労働負荷意識因子」と名付けた。

以上のことを総合すると、最近の職場の変化は、まず第 1 に、労働者のモラルが変化していることであり、第 2 に、転職について意識される傾向が強まったことであり、第 3 に、労働時間の増加や精神的ストレスの増加など労働負荷が意識されるようになったことである。

さらに、抽出された因子同士の相関関係に注目すると (第6-1-3表参照)、第 1 因子であるモラル因子と第 2 因子「離転職意識因子」、第 3 因子「労働負荷意識因子」の間には、負の相関があることがわかった。つまり、常識的に考えれば容易に想像がつくように、モラルが下がれば、離転職を意識しやすくなるとか、労働負荷が高まればモラルが下がるといったことがありうるということを表している。第 2 因子である離転職因子は、第 3 因子である労働負荷意識因子と正の相関を持つ。こちらも容易に想像がつくように、労働負荷が高まれば、離転職についての意識も強くなるということである。

以上のような 3 つの職場の変化について、認識はどのような属性を持つ労働者で顕著にみられるのだろうか。

第6-1-2表 最近3年間の職場の変化－因子分析の結果(因子パターン行列)－

	因子					
	1	2	3	4	5	6
a 部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	0.47	-0.06	0.14	-0.20	0.00	0.17
b 社内における意思決定のスピードが上がった	0.50	-0.14	0.08	-0.08	0.09	0.16
c これまでの知識や経験が役に立たなくなった	-0.01	0.01	-0.07	0.01	0.48	0.11
d 自分の目標がより明確になった	0.51	-0.03	0.07	0.08	-0.12	0.11
e 仕事の進め方において社員の裁量が増大した	0.18	0.03	0.01	-0.06	0.09	0.66
f 個人の目標設定における裁量が増大した	0.06	0.08	-0.05	0.07	0.00	0.77
g 自分の業績達成を強く意識するようになった	0.46	0.11	-0.02	0.22	-0.18	0.13
h 進捗管理が厳しくなった	0.05	-0.07	0.04	0.69	0.00	0.05
i ノルマがきつくなった	-0.02	0.01	0.05	0.76	0.04	-0.04
j 会社全体の業績に対する意識が高まった	0.56	0.04	0.03	0.14	-0.08	-0.02
k 努力が報われるという意識が高まった	0.68	-0.17	-0.10	0.01	0.17	0.02
l 新しい課題に取り組む意欲が高まった	0.82	0.00	-0.05	-0.04	0.00	-0.05
m 社員の間での競争意識が高まった	0.66	-0.02	-0.12	0.14	0.21	-0.07
n 昇進の機会が減った	0.01	0.19	0.00	0.07	0.27	-0.08
o 良い仕事をすると職場の仲間から高く評価されるようになった	0.67	0.02	0.09	-0.06	-0.01	-0.04
p 仕事に必要な知識の習得に励むようになった	0.76	0.20	0.03	-0.09	-0.19	-0.14
q 若年層の育成に手が回らなくなった	-0.01	0.09	0.27	0.03	0.36	-0.02
r 職場で協力し合う雰囲気なくなった	-0.06	0.11	0.10	-0.01	0.52	-0.03
s 仕事のできる人に仕事が集中するようになった	0.11	0.06	0.46	-0.05	0.09	-0.05
t 残業が増えるなど、労働時間が増加した	0.05	-0.14	0.79	0.06	-0.05	0.01
u 精神的ストレスが増加した	-0.06	0.14	0.59	0.09	-0.03	-0.02
v 雇用の安定は期待できなくなった	0.00	0.65	-0.06	0.04	0.13	0.04
w 自己都合で離職する社員が増加した	0.04	0.73	-0.04	-0.03	0.01	0.06
x 転職を意識するようになった	-0.04	0.67	0.07	-0.08	0.01	0.03

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

そう思う=5←→そう思わない=1に値を変更した。「わからない」と無回答は分析から除いた。

第6-1-3表 因子相関行列

因子	1	2	3	4	5	6
1	1.00	-0.35	-0.15	0.38	-0.22	0.62
2	-0.35	1.00	0.60	0.26	0.45	-0.25
3	-0.15	0.60	1.00	0.38	0.40	-0.08
4	0.38	0.26	0.38	1.00	0.19	0.26
5	-0.22	0.45	0.40	0.19	1.00	-0.18
6	0.62	-0.25	-0.08	0.26	-0.18	1.00

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

抽出された因子の因子得点を使って、属性別に平均値を算出した(第6-1-4表参照)。まず、モラル因子については、900万円以上など年収が高い層、管理的な仕事やサービスの仕事、3000人以上など大企業、その他の製造業や輸送用機械器具製造業、売上高が非常に向上した層、以上のような特徴を持った層では、それ以外の層に比べて労働者個人や職場集団のモラルが変化している可能性が高い。

離転職意識因子についてみると、30歳未満など若年層、年収が350万円未満の層、サービスの仕事や専門的・技術的な仕事、金融・保険業、売上高が非常に悪化した層、A型企業

で得点がそれぞれ高い。比較的年齢や年収が低く、金融・保険業に関する業種で、サービスや専門的・技術的な仕事につき、最近売上高が減少している経営状態の悪い企業で、外資系企業のようなA型の企業に勤める層で、離転職について強く意識されている。

労働負荷意識因子をみると、30歳未満の若年層、サービスの仕事や専門的・技術的な仕事で、精密機械器具製造業や輸送用機械器具製造業、金融・保険業で得点がそれぞれ高い。これらの特徴を持つ層で、労働負荷が強く意識されている。

第6-1-4表 職場の変化に関する3つの因子スコアの属性別平均値

		因子1	因子2	因子3	
		モラル因子	離転職意識因子	労働負荷意識因子	有効件数(因子1の場合)
	合計	0.00	0.00	0.00	2099
年齢別	30歳未満	-0.12	0.22	0.09	267
	30歳以上40歳未満	-0.02	0.04	0.04	724
	40歳以上50歳未満	0.01	-0.02	0.03	632
	50歳以上60歳まで	0.08	-0.14	-0.14	451
	61歳以上	0.32	-0.61	-0.35	25
年収別	350万円未満	-0.29	0.22	-0.09	236
	350万円～500万円未満	-0.09	0.11	0.06	457
	500万円～700万円未満	-0.02	0.03	0.05	663
	700万円～900万円未満	0.14	-0.16	-0.05	412
	900万円以上	0.26	-0.32	-0.12	207
職種別	専門的・技術的な仕事	-0.07	0.13	0.11	393
	管理的な仕事	0.15	-0.16	-0.09	649
	事務の仕事	-0.18	0.01	-0.06	603
	販売の仕事	0.10	0.09	0.10	261
	サービスの仕事	0.15	0.25	0.25	87
	その他	0.05	-0.03	-0.04	99
成果主義導入状況別	成果主義を導入	0.02	-0.01	-0.02	1203
	導入していない	-0.02	0.00	0.02	890
正社員数	合計	0.00	0.00	-0.01	2041
	300人未満	0.00	-0.04	-0.04	528
	300～500人未満	-0.06	0.04	0.01	668
	500～1000人未満	-0.01	-0.01	-0.06	442
	1000～3000人未満	0.00	0.06	0.08	281
	3000人以上	0.31	-0.17	0.00	122
業種	建設業	0.02	-0.24	-0.26	227
	一般機械器具製造業	-0.03	-0.22	-0.03	91
	電気機械器具製造業	-0.06	-0.03	0.01	134
	輸送用機械器具製造業	0.11	0.00	0.23	78
	精密機械器具製造業	0.04	0.01	0.33	68
	その他の製造業	0.11	-0.11	-0.04	265
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.40	-0.54	-0.40	17
	情報通信業	-0.09	0.04	0.01	138
	運輸業	-0.08	0.01	0.00	188
	卸売・小売業	0.05	0.05	0.00	291
	金融・保険業	-0.07	0.29	0.17	293
	不動産業	0.08	0.01	0.13	25
	飲食店・宿泊業	-0.43	0.52	0.13	16
	サービス業	-0.02	0.03	-0.07	263
	その他	-0.04	-0.53	-0.21	10
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	-0.10	0.13	0.08	562
	やや悪化	-0.11	0.04	0.03	392
	中間	0.05	-0.09	-0.12	355
	やや好調	0.09	-0.10	-0.01	416
	非常に好調	0.15	-0.04	-0.04	253
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	-0.02	-0.03	0.00	666
	New J型(長期雇用+成果給)	0.04	-0.09	-0.06	846
	A型(非長期雇用+成果給)	-0.03	0.19	0.07	351
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	-0.01	0.09	0.09	222

以上の結果から、3つの因子をそれぞれ代表すると思われる変数を係数の値の大きさによって1つずつ抜き出して、属性別に分析する。モラル因子を代表する変数として、「新しい課題に取り組む意欲が高まった」を、離転職意識因子を代表する変数として「自己都合で退職する社員が増加した」を、労働負荷意識因子を代表する変数として「残業が増えるなど、労働時間が増加した」をそれぞれ抜き出した。

まず、「新しい課題に取り組む意欲が高まった」について属性別にみる（第6-1-5表参照）。年齢別にみると、30歳以上40歳未満で、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を合計した数値（以下“肯定派”と表記する）が高い。逆に、30歳未満では、「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」を合計した数値（以下“否定派”と表記する）が低い。若年層でモラルの向上が実感されていないという将来に禍根を残すような残念な結果が得られた。

年収別にみると、900万円以上の年収の高い層で肯定派の比率が高い。逆に、350万円未満の年収の低い層で否定派の比率が高い。すなわち、収入の比較的多い層では、モラルの向上が実感されるのに対し、収入の低い層では、それが実感されないという結果となった。

職種別にみると、サービスの仕事、事務の仕事では肯定派の比率が高く、否定派の比率が低い。逆に、事務の仕事では、肯定派の比率が低く、否定派の比率が高い。サービスならびに管理の仕事でモラルの向上が実感され、事務の仕事では、モラルダウンが予想されるなど職種によって違いがみられる。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第6-1-5表 新しい課題に取り組む意欲が高まった(モラル因子の分析)

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		126	686	970	316	305	48	58	2509
		5.0	27.3	38.7	12.6	12.2	1.9	2.3	100.0
年齢別	30歳未満	8.4	22.7	34.0	15.7	13.7	4.1	1.5	100.0
	30歳以上40歳未満	6.0	29.5	35.1	12.5	13.8	1.5	1.6	100.0
	40歳以上50歳未満	3.4	28.8	40.7	14.1	10.1	1.6	1.2	100.0
	50歳以上60歳まで	3.4	25.6	44.7	8.6	11.3	1.3	5.1	100.0
	61歳以上	5.6	22.2	36.1	13.9	11.1	2.8	8.3	100.0
年収別	350万円未満	4.1	24.1	30.1	13.8	19.4	6.3	2.2	100.0
	350万円～500万円未満	6.7	26.2	35.3	14.4	13.8	0.9	2.7	100.0
	500万円～700万円未満	4.4	26.0	41.5	12.5	11.5	1.7	2.4	100.0
	700万円～900万円未満	4.4	29.5	43.2	13.0	8.8	0.4	0.7	100.0
	900万円以上	5.2	31.0	42.8	10.0	7.0	0.0	3.9	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	6.2	28.8	38.8	13.5	10.9	0.7	1.1	100.0
	管理的な仕事	4.4	30.4	43.5	10.8	8.6	0.6	1.8	100.0
	事務の仕事	3.8	23.3	37.2	14.4	15.3	3.2	2.8	100.0
	販売の仕事	6.9	28.0	34.2	14.8	12.5	1.6	2.0	100.0
	サービスの仕事	7.7	27.9	36.5	9.6	11.5	2.9	3.8	100.0
	その他	6.1	28.2	34.4	5.3	16.0	5.3	4.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	4.5	26.3	39.8	14.3	11.6	1.6	1.8	100.0
	導入していない	5.6	28.8	37.3	10.3	12.8	2.3	2.9	100.0

「新しい課題に取り組む意欲が高まった」について、労働者の勤務する企業の属性別にみる(第6-1-6表参照)。企業の正社員数別では、1000人以上の企業、とりわけ3000人以上の企業で、肯定派の比率が高い。モラルの向上は大企業で実感されているようだ。

業種別にみると、その他の製造業で肯定派の比率が高い。不動産業、サービス業、精密機械器具製造業では、否定派の比率が低い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、中間から上の「やや好調」、「非常に好調」といった層では、肯定派の比率が高い。とりわけ、「非常に好調」の層で肯定派の比率が非常に高いなど、業績の良い企業では、モラルが向上していることがうかがえる。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、非成果主義+非長期雇用の衰退型の企業で、肯定派の比率が高い。「衰退型」という類型の名称にはやや価値が含まれているが、労働者のモラルでみた時に、むしろモラルが向上しているという意外な結果となった。また、A型企業は、肯定派の比率が低く、否定派の比率がやや高いなど、モラルがダウンしている可能性が示唆される。成果主義と非長期雇用という労働者に、緊張を強いるようなHRMの枠組みがあるいは労働者のモラルに影響を与えているのかもしれない。

第6-1-6表 新しい課題に取り組む意欲が高まった(モラル因子の分析)

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		126	686	970	316	305	48	58	2509
		5.0	27.3	38.7	12.6	12.2	1.9	2.3	100.0
正社員数	300人未満	5.4	27.7	38.8	9.8	13.6	2.2	2.4	100.0
	300～500人未満	5.1	24.6	40.0	12.9	12.7	2.4	2.2	100.0
	500～1000人未満	5.5	26.6	37.8	13.2	11.6	2.0	3.3	100.0
	1000～3000人未満	3.2	31.0	35.8	15.5	12.0	1.3	1.3	100.0
	3000人以上	6.5	34.8	39.1	12.3	6.5	0.0	0.7	100.0
業種	建設業	4.8	27.4	42.9	13.5	9.5	0.8	1.2	100.0
	一般機械器具製造業	4.7	28.0	36.4	15.0	11.2	2.8	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	4.8	29.5	37.0	12.3	13.7	2.1	0.7	100.0
	輸送用機械器具製造業	5.6	27.8	44.4	7.8	12.2	1.1	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	3.8	20.3	41.8	16.5	12.7	2.5	2.5	100.0
	その他の製造業	8.0	31.4	35.7	9.8	10.8	1.2	3.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	9.5	33.3	38.1	19.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	3.3	28.0	34.7	18.0	14.7	1.3	0.0	100.0
	運輸業	4.5	26.8	34.6	11.4	13.8	4.9	4.1	100.0
	卸売・小売業	6.2	26.4	40.7	13.1	10.7	1.5	1.5	100.0
	金融・保険業	3.8	24.8	42.2	11.4	11.4	1.9	4.4	100.0
	不動産業	0.0	34.5	34.5	17.2	13.8	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	30.0	15.0	25.0	25.0	5.0	0.0	100.0
	サービス業	4.6	25.4	39.0	12.4	14.9	1.5	2.2	100.0
	その他	0.0	46.7	26.7	0.0	13.3	6.7	6.7	100.0
	5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	4.6	24.0	39.8	12.2	14.0	2.4	2.9
やや悪化		5.0	22.0	40.5	13.9	13.7	2.1	2.9	100.0
中間		5.3	29.0	38.7	11.6	11.4	1.4	2.6	100.0
やや好調		4.9	30.9	38.1	13.5	9.8	1.4	1.2	100.0
非常に好調		7.3	33.6	33.2	12.2	10.8	1.0	1.7	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	5.3	26.8	39.9	11.2	12.0	2.2	2.5	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	4.8	27.3	38.8	14.5	10.6	2.1	1.9	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	4.0	24.1	41.9	14.1	14.1	0.5	1.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	6.5	33.8	30.2	7.9	15.1	2.5	4.0	100.0

次に、離転職意識因子を代表する変数として、「自己都合で退職する社員が増加した」について属性別に分析する（第6-1-7表参照）。年齢別にみると、30歳未満で肯定派の比率が高い。若年層の周りで自己都合で退職する者が目立っているようだ。

年収別にみると、年収500万円未満の層で、肯定派の比率が高い。年収が比較的少ない層の周りで自己都合で退職する者が目立っているようだ。

専門的・技術的な仕事、事務の仕事、サービスの仕事で肯定派の比率が高い。管理的な仕事では、肯定派の比率が低く、否定派の比率が高いなど、職種によってかなり異なる印象を持っているようだ。

成果主義の導入状況別にみると、肯定派の比率には違いがみられないが、否定派の比率をみると、わずかに成果主義を導入している企業の方が比率が高い。

第6-1-7表 自己都合で離職する社員が増えた(離転職意識の分析)

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		395	569	715	294	400	77	59	2509
		15.7	22.7	28.5	11.7	15.9	3.1	2.4	100.0
年齢別	30歳未満	21.5	25.3	25.6	8.4	11.0	6.7	1.5	100.0
	30歳以上40歳未満	18.4	23.1	25.2	12.9	15.5	3.2	1.8	100.0
	40歳以上50歳未満	13.5	21.6	32.7	11.3	17.4	2.3	1.2	100.0
	50歳以上60歳まで	11.7	21.8	30.3	12.2	17.1	1.9	5.1	100.0
	61歳以上	5.6	19.4	22.2	19.4	25.0	0.0	8.3	100.0
年収別	350万円未満	22.6	21.6	25.7	9.4	10.7	7.8	2.2	100.0
	350万円～500万円未満	17.7	24.5	30.7	9.4	12.6	2.5	2.7	100.0
	500万円～700万円未満	16.9	23.1	27.3	12.4	15.6	2.3	2.4	100.0
	700万円～900万円未満	11.0	19.8	29.7	14.1	23.6	1.1	0.7	100.0
	900万円以上	8.7	25.3	27.1	14.0	20.5	0.4	3.9	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	15.1	25.1	30.8	12.4	11.5	3.5	1.6	100.0
	管理的な仕事	11.8	23.1	29.7	13.2	19.3	1.3	1.7	100.0
	事務の仕事	16.7	23.4	26.5	10.1	16.8	3.9	2.5	100.0
	販売の仕事	18.8	19.7	28.3	11.8	16.4	2.6	2.3	100.0
	サービスの仕事	27.9	13.5	27.9	7.7	14.4	3.8	4.8	100.0
	その他	16.0	22.9	29.0	13.7	9.2	5.3	3.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	15.6	22.7	27.3	12.4	16.8	3.1	2.1	100.0
	導入していない	15.8	22.6	30.0	11.0	15.1	3.0	2.6	100.0

「自己都合で退職する社員が増加した」について、労働者の勤務する企業の属性別に分析する(第6-1-8表参照)。企業の正社員数別にみると、1000人以上の大企業で肯定派の比率が高い。

業種別にみると、金融・保険業、輸送用機械器具製造業、不動産業、卸売・小売業、サービス業などで、肯定派の比率が高い。これらの業種では、自己都合で退職する社員が目立っているようだ。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に悪化した」「やや悪化した」という業績の悪い層と、「非常に好調」という業績の良い層という全く性格の異なった層で、肯定派の比率が高い。自己都合退職者の中には、自社の将来に見切りをつけて退職する層だけでなく、例えば、業界全体が好況期を迎えるなどの理由で転職がしやすいといった業界もあることから、こうした結果になった可能性がある。

日本企業のHRMの分化の類型別にみると、A型企業で、肯定派の比率が49.1%とずば抜けて高い。労働者のキャリア意識について分析した際に、A型企業に勤務する労働者が転職志向が強いことを指摘したが、実際に、そうした労働者が勤務する職場レベルで観察しても、転職者が増加しているという変化がみられる。企業が長期雇用を前提としないHRMの方針をとっているのに対応して、労働者も事実定着率が悪いようだ。



第6-1-8表 自己都合で離職する社員が増えた(離転職意識の分析)

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		395	569	715	294	400	77	59	2509
		15.7	22.7	28.5	11.7	15.9	3.1	2.4	100.0
正社員数	300人未満	15.5	18.5	28.7	12.4	18.9	3.6	2.4	100.0
	300～500人未満	15.5	22.5	32.2	10.6	13.9	3.0	2.2	100.0
	500～1000人未満	15.0	22.8	29.0	11.2	15.6	2.9	3.5	100.0
	1000～3000人未満	19.6	26.9	24.1	11.7	13.3	3.2	1.3	100.0
	3000人以上	14.5	29.0	15.2	15.9	22.5	2.2	0.7	100.0
業種	建設業	10.3	23.0	30.2	16.3	16.7	2.0	1.6	100.0
	一般機械器具製造業	5.6	18.7	31.8	17.8	22.4	2.8	0.9	100.0
	電気機械器具製造業	9.6	23.3	27.4	16.4	21.2	1.4	0.7	100.0
	輸送用機械器具製造業	21.1	22.2	25.6	6.7	20.0	3.3	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	13.9	21.5	22.8	15.2	22.8	1.3	2.5	100.0
	その他の製造業	13.8	16.6	27.1	15.7	20.0	3.1	3.7	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	4.8	19.0	4.8	33.3	33.3	4.8	0.0	100.0
	情報通信業	12.0	26.7	31.3	8.7	17.3	4.0	0.0	100.0
	運輸業	17.1	19.5	29.3	11.0	14.6	4.9	3.7	100.0
	卸売・小売業	15.4	24.0	32.0	10.7	13.1	3.3	1.5	100.0
	金融・保険業	24.0	27.0	27.8	6.5	7.9	3.0	3.8	100.0
	不動産業	17.2	24.1	27.6	3.4	17.2	10.3	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	60.0	25.0	10.0	0.0	5.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	17.0	24.8	28.5	9.0	15.5	2.5	2.8	100.0
	その他	6.7	6.7	20.0	26.7	26.7	6.7	6.7	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	18.0	24.8	31.4	8.7	12.2	2.4	2.5	100.0
	やや悪化	17.8	21.6	27.4	10.6	16.0	3.3	3.3	100.0
	中間	11.1	22.0	28.8	15.8	16.9	2.6	2.8	100.0
	やや好調	10.2	22.3	26.6	15.4	18.9	5.1	1.4	100.0
	非常に好調	19.2	22.0	28.7	9.4	16.8	2.1	1.7	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	14.9	23.1	30.1	11.7	15.0	3.2	2.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	13.4	20.7	27.7	13.1	19.4	3.2	2.4	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	21.1	28.0	25.8	10.7	10.2	3.0	1.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	18.3	21.2	29.5	9.0	15.1	2.5	4.3	100.0

最後に、労働負荷意識因子を代表する変数として、「残業が増えるなど、労働時間が増加した」について属性別に分析する(第6-1-9表参照)。年齢別にみると、30歳未満の層で、否定派の比率が若干高い。30歳未満は肯定派の比率は平均値とほぼ同じレベルなので、年齢の若い層に一部、こうした労働負荷の高まりを実感しなかった層が含まれることになる。

年収別にみると、900万円以上といった年収の高い層で、肯定派の比率が高く、年収の高い背景には、長時間労働があることがこの結果から予想される。

職種別にみると、サービスの仕事、販売の仕事で肯定派の比率が高い。これらの職種では、労働負荷の高まりが実感されているようだ。

成果主義の導入状況別にみても大きな差はみられなかった。

第6-1-9表 残業が増えるなど、労働時間が増加した(労働負荷意識因子の分析)

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		395	620	804	272	334	29	55	2509
		15.7	24.7	32.0	10.8	13.3	1.2	2.2	100.0
年齢別	30歳未満	21.5	19.2	26.2	10.5	18.9	2.6	1.2	100.0
	30歳以上40歳未満	18.2	24.8	31.3	10.9	12.4	0.7	1.6	100.0
	40歳以上50歳未満	15.1	26.1	34.6	10.3	11.4	1.2	1.2	100.0
	50歳以上60歳まで	9.2	26.3	34.8	11.3	12.8	0.9	4.7	100.0
	61歳以上	13.9	19.4	22.2	8.3	27.8	0.0	8.3	100.0
年収別	350万円未満	15.7	16.0	27.0	12.2	24.1	2.8	2.2	100.0
	350万円～500万円未満	17.6	23.8	33.3	9.9	12.2	0.7	2.5	100.0
	500万円～700万円未満	17.5	26.1	32.5	10.0	10.8	1.1	2.0	100.0
	700万円～900万円未満	13.7	24.4	36.1	12.8	11.7	0.7	0.7	100.0
	900万円以上	9.6	35.8	27.1	11.8	10.9	0.4	4.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	18.2	23.3	35.7	10.4	10.0	0.9	1.6	100.0
	管理的な仕事	12.4	26.6	35.9	11.8	11.3	0.4	1.7	100.0
	事務の仕事	14.8	23.2	29.7	11.3	17.2	1.3	2.5	100.0
	販売の仕事	18.8	24.7	29.6	9.9	13.5	1.6	2.0	100.0
	サービスの仕事	23.1	25.0	24.0	10.6	11.5	2.9	2.9	100.0
	その他	17.6	29.0	25.2	7.6	13.7	3.1	3.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	15.1	24.1	32.5	11.6	13.7	1.1	2.0	100.0
	導入していない	16.1	25.5	31.7	9.9	13.0	1.3	2.5	100.0

「残業が増えるなど、労働時間が増加した」について、労働者の勤務する企業の属性別に分析する(第6-1-10表参照)。企業の正社員数別にみると、1000人以上の企業、とりわけ3000人以上の大企業で、肯定派の比率がずば抜けて高い。大企業では、労働時間の増加が顕著なようだ。

業種別にみると、精密機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、不動産業などで、肯定派の比率が高く、これらの業種では、労働時間が長時間化する傾向にあるようだ。

5年前と比較した売上高の変化別にみても、大きな差はみられない。売上高の変化と労働時間の長時間化には関係がみられないようだ。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型で肯定派の比率が高い。衰退型の企業では、労働時間が長時間化するなど、労働負荷が高まっていることが予想される。

第6-1-10表 残業が増えるなど、労働時間が増加した(労働負荷意識因子の分析) 3

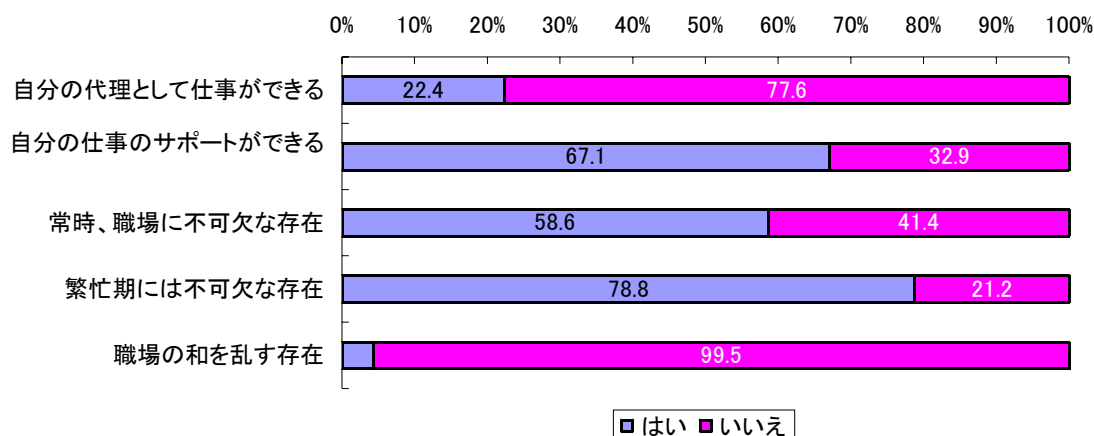
		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		395	620	804	272	334	29	55	2509
		15.7	24.7	32.0	10.8	13.3	1.2	2.2	100.0
正社員数	300人未満	15.4	24.6	31.9	10.1	14.4	1.4	2.2	100.0
	300～500人未満	14.8	22.5	36.6	10.7	12.1	1.0	2.4	100.0
	500～1000人未満	14.9	23.9	29.2	11.6	16.1	1.5	2.9	100.0
	1000～3000人未満	17.1	27.2	29.4	13.3	10.8	1.3	0.9	100.0
	3000人以上	23.2	26.1	28.3	8.7	13.0	0.0	0.7	100.0
業種	建設業	12.3	22.2	34.5	14.7	14.7	0.4	1.2	100.0
	一般機械器具製造業	18.7	21.5	34.6	11.2	12.1	0.9	0.9	100.0
	電気機械器具製造業	16.4	22.6	37.7	8.9	12.3	0.7	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	26.7	30.0	24.4	10.0	7.8	0.0	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	29.1	30.4	29.1	5.1	5.1	0.0	1.3	100.0
	その他の製造業	16.3	24.9	30.8	8.6	15.4	0.9	3.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	19.0	33.3	4.8	28.6	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	8.7	23.3	39.3	17.3	11.3	0.0	0.0	100.0
	運輸業	12.2	30.5	26.8	12.2	10.2	4.5	3.7	100.0
	卸売・小売業	15.7	23.4	33.2	10.4	14.8	0.9	1.5	100.0
	金融・保険業	18.5	26.4	31.3	9.8	9.3	1.1	3.5	100.0
	不動産業	17.2	34.5	34.5	3.4	10.3	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	25.0	30.0	20.0	10.0	15.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	13.0	20.4	32.2	10.8	19.5	1.2	2.8	100.0
	その他	6.7	20.0	13.3	20.0	26.7	6.7	6.7	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	17.7	24.2	32.9	9.3	12.7	0.9	2.4	100.0
	やや悪化	15.8	25.5	28.6	11.8	13.9	1.5	2.9	100.0
	中間	13.9	23.4	32.3	11.4	15.5	0.7	2.8	100.0
	やや好調	13.7	24.6	33.4	12.1	13.1	1.8	1.2	100.0
	非常に好調	15.4	25.9	32.9	11.2	11.5	1.4	1.7	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	15.7	25.2	31.8	11.4	12.4	1.5	2.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	15.4	22.8	32.4	11.7	14.0	1.4	2.2	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	14.1	27.0	32.8	11.7	12.9	0.2	1.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	17.6	26.6	30.9	5.4	14.7	0.7	4.0	100.0

### 3. 非正社員の位置づけに関するイメージ

派遣社員、パートタイマー、アルバイト社員、契約社員など非正社員の比率が増加しているというのが、最近の多くの職場に起こっている変化であると考えられる。本調査の調査対象となったのは、正社員であるが、正社員が自分のいる現在の職場において、非正社員の存在についてどのようなイメージを持っているかについて、無回答と「該当者がいない」という回答を除いて集計した(第6-2-1図参照)。

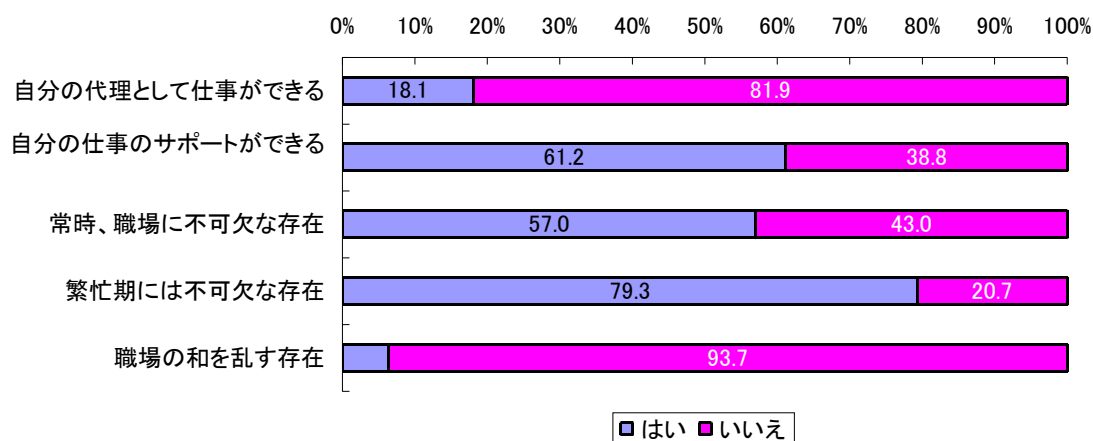
まず、派遣社員についてみると、「繁忙期には不可欠な存在」が78.8%と最も多く、ついで、「自分の仕事のサポートができる」が67.1%と2番目に多い。また「常時、職場に不可欠な存在」58.6%も半数を超える。ただし、「自分の代理として仕事ができる」に関しては、77.6%がこれを否定している。不可欠ではあるが、代替はできない関係であると派遣社員の事を捉えているようだ。

第6-2-1図 現職場での派遣社員の存在



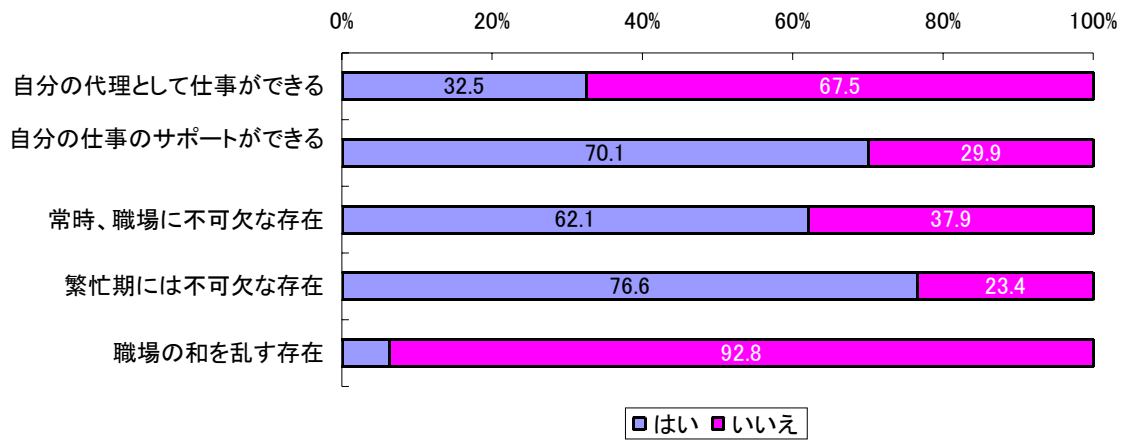
次に、現職場でのパート・アルバイト社員の存在についてみると（第6-2-2図参照）、「繁忙期には不可欠な存在」が79.3%と最も高く、2番目に「自分の仕事のサポートができる」が61.2%と高い。「常時、職場に不可欠な存在である」も57.0%に達するなど、派遣社員同様、不可欠な存在であることが認識されている。

第6-2-2図 現職場でのパート・アルバイト社員の存在



最後に、契約社員の存在についてみると（第6-2-3図参照）、派遣社員やパート・アルバイト社員をみた時と構造は似通っている。ただし、自分の代理として仕事ができるとする割合は、契約社員（32.5%）、派遣社員（22.4%）、パート・アルバイト社員（18.1%）の順で比率が高い。事実上、同じ職場で働く時間なり期間が長いと思われる契約社員が、正社員の代替労働力として活用されているのかもしれない。

第6-2-3図 現職場での契約社員の存在





## 第7章 コーポレート・ガバナンスに関する意識

### この章の要約

第7章では、最近注目を浴びているコーポレート・ガバナンスについて、労働者がどのような意識を持っているか、①重要な意思決定の方法、②会社に対する意識の変化、③経営者は信頼されているか、④ステークホルダーについての認識、⑤労働条件の大幅な変更を伴う人事制度改訂の際の労働組合への期待を分析している。

まず、①の経営に関する重要な意思決定の構造についての労働者の認識をみると、8割の労働者が意思決定はトップダウンで行われていると考えている。

②の会社に対する意識の変化をみると、「あてはまる度合いが低くなった」項目として、「従業員の意向を反映した経営が行われている」(32.2%)、「いつも従業員が大切にされている」(31.3%)、「業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす」(29.5%)、「従業員が自由に発言できる雰囲気がある」(27.5%)などの指摘率が高く、労働者は会社から尊重されなくなったといった変化を感じ取っているようだ。

③の経営者は信頼されているかについては、24.3%が「あてはまる度合いが低くなった」と回答しているなど、労働者の経営者に対する信頼には大きな揺らぎが生じていた。さらに、その要因の1つには成果主義の導入の有無があり、成果主義が導入されている層で、信頼がより失われつつあることが示唆された。

④のステークホルダーについての認識をみることで、会社は誰のものであると労働者は認識しているのかを明らかにしようとしたところ、「社長など会社の経営陣」が最も発言力が強いと考える者が6割強と最も多かった。メインバンクなど主要な取引銀行は、3年前(1.9%)、現在(2.8%)ともに極めて低く、労働者達は、メインバンクの発言力を実際以上に軽視しているようにもみえる。また、株主重視のガバナンスへの移行が脚光を浴びる中、国内の機関投資家、個人投資家、外国人投資家の比率は極めて低い。労働者の認識をみる限り、ガバナンス構造において、株主重視型に移行していると言った大きな変化はみられないように思われる。しかし、実際に株主への期待、意見をたずねると、経営への介入、経営者の監督の強化などを期待している上に、「株主は従業員利益を脅かさない」という意見がかなり多く、株主は少なくとも労働者にとっては敵対視されていないようだ。

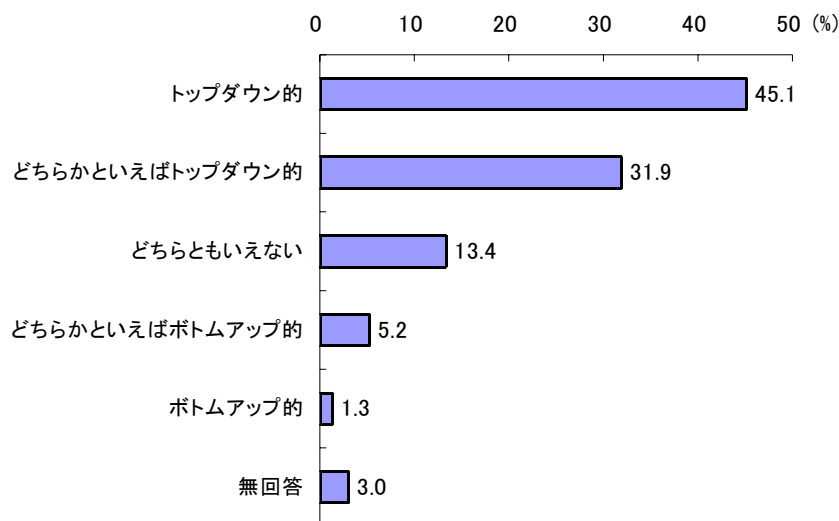
また、株主は経営者をもっと強く監視すべきかどうかについて、属性別にみると、大企業や成果主義導入企業で、これに賛成する比率が高い。そして、従業員が経営をもっと強く参加するかについても、大企業ならびに成果主義導入企業で、賛成する比率が高いなど、成果主義というHRM施策の導入が、労働者のガバナンス構造の変革を望む意識に影響を与えているという重大な事実が発見された。

⑤の大幅な労働条件の変更を伴うような人事制度の改定があった場合に、労働者は労働組合にどのような期待を抱いているかをみたところ、労働組合への期待は大きく、なおかつ積極的に人事制度改定に関与し、しかも個別的労使関係にも気を配るべきと考えている労働者が少なくないことが明らかになった。また、成果主義が導入されている企業では、「労働組合は積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき」という意見が強く、労働組合の機能の強化、活動の幅の広域化が望まれている。「労働組合は、労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき」という意見については、成果主義導入の有無との関連はみられず、業種の違いやHRM 類型の違いによって、意見が分かれていた。

### 1. 経営に関する重要な意思決定—トップダウンかボトムアップか？

経営に関する重要な意思決定がどのように行われていると、労働者は認識しているだろうか。トップダウンかボトムアップかにわけてたずねたところ（第7-1-1図参照）、「トップダウン的」が45.1%で最も多く、これに「どちらかといえばトップダウン的」の31.9%を合わせたトップダウン派（以下“トップダウン派”と表記する）は77.0%に達する。これに対して、ボトムアップ的の1.3%、「どちらかといえばボトムアップ的」の5.2%を合わせたボトムアップ派（以下“ボトムアップ派”と表記する）は6.5%に過ぎない。

第7-1-1図 経営に関する重要な意思決定のされ方



経営に関する重要な意思決定について属性別にみる（第7-1-2表参照）。

年齢別にみると、奇妙なことに30歳未満でトップダウン派の比率がそれ以上の年齢層に比べて高く、ボトムアップ派の比率もやや高い。若年層は、年齢の高い層に比べて、ボトムアップ的であるという見方が強いようだ。



年収別にみると、350 万円未満の年収の低い層と、900 万円以上の年収の高い層で、トップダウン派の比率が低い。年収の高い層は組織の比較的上位層にいるなどの理由で、発言力が強いことこうした結果になっているのかもしれない。

職種別にみると、その他の職種でトップダウン派の比率が低い。

成果主義の導入状況別には、大きな差はみられない。

第7-1-2表 経営に関する重要な意思決定のされ方

		トップダウン的	どちらかといえば トップダウン的	どちらともいえない	どちらかといえば ボトムアップ的	ボトムアップ的	無回答	合計
合計		1274	901	377	148	37	86	2823
		45.1	31.9	13.4	5.2	1.3	3.0	100.0
年齢別	30歳未満	49.0	19.9	17.3	6.5	2.2	5.1	100.0
	30歳以上40歳未満	48.0	31.2	13.0	4.2	1.1	2.5	100.0
	40歳以上50歳未満	40.6	37.5	13.0	6.4	1.6	1.0	100.0
	50歳以上60歳まで	43.4	36.3	10.7	4.8	0.7	4.1	100.0
	61歳以上	43.2	35.1	13.5	0.0	0.0	8.1	100.0
年収別	350万円未満	49.6	21.7	18.5	3.3	1.5	5.4	100.0
	350万円～500万円未満	52.9	29.0	10.2	2.7	1.4	3.8	100.0
	500万円～700万円未満	48.1	31.4	13.0	4.7	1.0	1.8	100.0
	700万円～900万円未満	38.2	40.1	11.1	7.8	2.3	0.4	100.0
	900万円以上	30.3	42.6	12.7	11.9	0.8	1.6	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	47.6	28.9	15.0	5.0	1.9	1.5	100.0
	管理的な仕事	38.5	40.3	11.1	7.7	1.3	1.2	100.0
	事務の仕事	47.7	27.5	14.1	4.0	1.1	5.6	100.0
	販売の仕事	50.0	31.9	11.1	4.7	0.9	1.5	100.0
	サービスの仕事	49.1	31.0	13.8	4.3	1.7	0.0	100.0
	その他	40.9	29.9	18.2	3.9	1.3	5.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	43.6	32.2	13.8	6.2	1.6	2.5	100.0
	導入していない	47.0	31.7	12.7	4.0	0.8	3.7	100.0

さらに、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第7-1-3表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000 人以上で、300 人未満と 1000 ～ 3000 人以上の層で、トップダウン派の比率が低い。ボトムアップ派の比率をみても 3000 人以上では、3000 人未満の規模の企業と比べて比率が高い。3000 人以上といった大企業では、ボトムアップで意思決定がなされていると感じている労働者の比率が高いと言える。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業で、トップダウン派の比率が低く、ボトムアップ派の比率が高い。輸送用機械器具製造業以外の製造業ではこうした傾向は観察されない。

5 年前と比較した売上高の変化別にみると、わずかに「非常に好調」の層で、トップダウン派の比率が低い。

日本企業の HRM の分化の型別にみると、衰退型でややトップダウン派の比率が高い。

第7-1-3表 経営に関する重要な意思決定のされ方

		トップダウン的	どちらかといえば トップダウン的	どちらともいえない	どちらかといえば ボトムアップ的	ボトムアップ的	無回答	合計
合計		1274	901	377	148	37	86	2823
		45.1	31.9	13.4	5.2	1.3	3.0	100.0
正社員数	300人未満	46.5	29.4	14.8	3.8	1.2	4.3	100.0
	300～500人未満	47.2	31.2	13.2	4.3	0.9	3.2	100.0
	500～1000人未満	46.2	33.0	10.8	5.5	1.3	3.2	100.0
	1000～3000人未満	41.9	34.0	13.1	8.7	1.7	0.6	100.0
	3000人以上	30.6	38.2	17.4	9.7	4.2	0.0	100.0
業種	建設業	37.9	33.9	18.4	6.5	1.1	2.2	100.0
	一般機械器具製造業	56.6	31.9	6.2	1.8	0.9	2.7	100.0
	電気機械器具製造業	46.2	32.4	10.4	8.1	2.3	0.6	100.0
	輸送用機械器具製造業	40.7	26.9	17.6	8.3	5.6	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	40.5	32.1	14.3	10.7	1.2	1.2	100.0
	その他の製造業	47.2	31.2	11.9	6.0	0.5	3.3	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	9.1	40.9	31.8	18.2	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	37.5	36.4	13.6	7.4	2.3	2.8	100.0
	運輸業	44.6	32.3	13.7	2.8	1.8	4.9	100.0
	卸売・小売業	48.6	31.9	11.6	4.3	0.8	2.7	100.0
	金融・保険業	47.6	32.4	12.6	3.1	1.5	2.8	100.0
	不動産業	42.1	28.9	13.2	15.8	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	76.2	19.0	0.0	0.0	0.0	4.8	100.0
	サービス業	45.4	30.3	14.8	3.7	0.5	5.3	100.0
その他	43.8	25.0	18.8	6.3	0.0	6.3	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	46.2	30.5	13.2	5.4	1.2	3.6	100.0
	やや悪化	46.6	31.1	14.4	3.7	0.9	3.3	100.0
	中間	46.5	31.8	13.6	3.8	1.3	3.0	100.0
	やや好調	43.5	34.6	12.8	6.1	1.8	1.2	100.0
	非常に好調	42.0	31.5	13.1	7.9	1.7	3.8	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	46.4	31.6	13.8	3.8	0.7	3.8	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	43.4	31.9	14.0	6.0	1.7	3.0	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	44.8	32.7	13.4	6.5	1.6	1.1	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	49.2	31.4	9.7	4.9	1.3	3.6	100.0

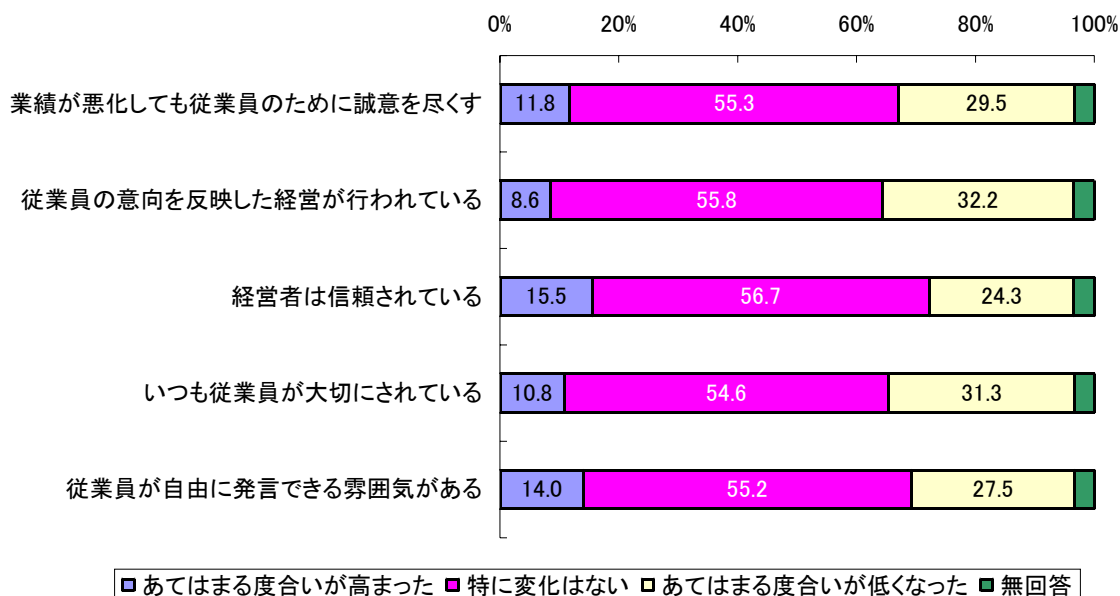
## 2. 最近3年間で自分の会社に対する気持ちはどう変わったか

### (1)自分の会社に対する気持ちの変化

最近3年間で、回答者の会社に対する気持ちはどのように変わったかについてここではみる(第7-2-1図参照)。全体的にみると、「特に変化はない」という意見が半数以上を占めている。しかし、「あてはまる度合いが低くなった」比率に着目すると、「従業員の意向を反映した経営が行われている」(32.2%)、「いつも従業員が大切にされている」(31.3%)、「業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす」(29.5%)、「従業員が自由に発言できる雰囲気がある」(27.5%)など、約3割は、ここ3年間で何らかの形で従業員がイヤな目に遭っていると考えている。さらに、「経営者は信頼されている」も24.3%が「あてはまる度

合いが低くなった」と考えるなど、会社と従業員、さらには経営者と従業員の間には何らかの形の亀裂が入っていることが示唆される結果となった。

第7-2-1図 最近3年間で会社に対する気持ちはどう変わったか



## (2)経営者が信頼されない理由

経営者が信頼されない理由について探るために属性別にみる（第7-2-2表参照）。

年齢別にみると、30歳～40未満の層で「あてはまる度合いが低くなった」という比率がやや高い。

年収別にみると、900万円以上では、「あてはまる度合いが低くなった」の比率が低く、「あてはまる度合いが高くなった」の比率が高い。年収が高い層は、経営者を信頼している割合が高い。

職種別にみると、販売の仕事やサービスの仕事で、「あてはまる度合いが低くなった」の比率が他の職種に比べて高い。職種によって経営者に対する信頼感はかなり異なるようだ。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層で、「あてはまる度合いが低くなった」とする比率が高い。成果主義の導入によって経営者に対する信頼感に揺らぎが出ている事がこの結果から予想できる。

第7-2-2表 経営者は信頼されている

		あてはまる度合い が高まった	特に変化はない	あてはまる度合い が低くなった	無回答	合計
合計		438	1600	687	98	2823
		15.5	56.7	24.3	3.5	100.0
年齢別	30歳未満	11.6	58.1	23.2	7.1	100.0
	30歳以上40歳未満	15.3	53.6	28.9	2.2	100.0
	40歳以上50歳未満	15.7	59.7	23.0	1.6	100.0
	50歳以上60歳まで	18.1	55.9	21.0	5.0	100.0
	61歳以上	32.4	51.4	13.5	2.7	100.0
年収別	350万円未満	9.8	56.7	26.7	6.7	100.0
	350万円～500万円未満	14.6	53.3	27.9	4.1	100.0
	500万円～700万円未満	15.7	55.3	26.8	2.2	100.0
	700万円～900万円未満	16.6	62.6	19.7	1.1	100.0
	900万円以上	25.4	53.7	18.9	2.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	12.7	59.9	25.0	2.3	100.0
	管理的な仕事	20.9	55.5	21.0	2.6	100.0
	事務の仕事	12.6	57.8	24.2	5.3	100.0
	販売の仕事	12.9	53.5	31.0	2.6	100.0
	サービスの仕事	18.1	50.9	30.2	0.9	100.0
	その他	18.8	56.5	20.8	3.9	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	15.0	55.8	26.5	2.7	100.0
	導入していない	16.3	57.9	21.5	4.4	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に、経営者が信頼されているかについてみる（第7-2-3表参照）。

企業の正社員数別にみると、規模との直線的な関係はみられないものの、300人未満の規模で「あてはまる度合いが高まった」の比率がやや高く、「あてはまる度合いが低くなった」の比率がやや低い。比較的規模の小さな企業で経営者は信頼を集めているのかもしれない。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業では、経営者が信頼されている比率が高いようで、「あてはまる度合いが高まった」の比率が高く、「あてはまる度合いが低くなった」の比率がやや低い。逆に、情報通信業や、卸売・小売業では、「あてはまる度合いが低くなった」の比率が高いなど、一部の労働者の間で経営者の信頼が失われつつある。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、鮮明な傾向がみられる。すなわち、業績が好調なほど経営者は信頼されるようになる比率が高まり、業績が低下するほど信頼されない比率が高まるのである。労働者の経営者への信頼は、会社業績に大きく左右されることを調査結果は示唆している。

日本企業のHRMの分化別にみると、A型企業で、「あてはまる度合いが低くなった」とする比率が高い。日本企業が今後どのようなHRMをとるべきかははっきりとはわからないが、現実には、A型の企業では、労働者の経営者に対する信頼が失われつつあるといえ、HRMのあり方が労働者の経営者の信頼関係に大きな影響を及ぼすという1つの証拠となる。

第7-2-3表 経営者は信頼されているか

		あてはまる度合い が高まった	特に変化はない	あてはまる度合い が低くなった	無回答	合計
合計		438	1600	687	98	2823
		15.5	56.7	24.3	3.5	100.0
正社員数	300人未満	18.8	53.4	22.6	5.2	100.0
	300～500人未満	14.8	53.8	28.0	3.3	100.0
	500～1000人未満	15.7	63.0	18.8	2.5	100.0
	1000～3000人未満	12.2	59.6	26.2	2.0	100.0
	3000人以上	15.3	55.6	29.2	0.0	100.0
業種	建設業	15.9	57.4	24.2	2.5	100.0
	一般機械器具製造業	14.2	58.4	23.9	3.5	100.0
	電気機械器具製造業	13.9	63.0	20.8	2.3	100.0
	輸送用機械器具製造業	19.4	62.0	17.6	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	14.3	54.8	26.2	4.8	100.0
	その他の製造業	16.3	53.7	26.0	4.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	27.3	68.2	4.5	0.0	100.0
	情報通信業	13.6	56.8	27.3	2.3	100.0
	運輸業	16.1	58.2	21.4	4.2	100.0
	卸売・小売業	13.5	56.5	26.8	3.2	100.0
	金融・保険業	11.8	60.2	25.4	2.6	100.0
	不動産業	31.6	50.0	18.4	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	4.8	33.3	61.9	0.0	100.0
	サービス業	19.3	50.9	23.7	6.1	100.0
	その他	18.8	56.3	12.5	12.5	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	11.7	56.6	27.3	4.4	100.0
	やや悪化	11.8	56.6	28.5	3.1	100.0
	中間	13.9	57.4	26.2	2.6	100.0
	やや好調	18.2	59.4	20.7	1.8	100.0
	非常に好調	23.9	52.2	18.7	5.2	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	16.0	58.4	21.6	4.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	16.4	56.7	24.1	2.7	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	11.6	53.0	33.0	2.4	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	16.5	56.6	21.4	5.5	100.0

(3)会社は業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くしてくれるか？

今の会社は、業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くしてくれるかについて属性別にみる（第7-2-4表参照）。年齢別にみると、大きな差はみられない。

年収別にみると、年収が高くなるほど「あてはまる度合いが高まった」とする比率が高くなる弱い正の相関がみられる。比較的年収の高い層では、賃金で報いてくれていると考えているようだ。

職種別にみると、管理的な仕事で「あてはまる度合いが高まった」という比率がやや高い。

成果主義の導入状況別にみると、わずかではあるが、成果主義が導入されている層で、「あてはまる度合いが低くなった」とする比率が高い。

第7-2-4表 会社は業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす

		あてはまる割合 が高まった	特に変化はない	あてはまる割合 が低くなった	無回答	合計
合計		332 11.8	1562 55.3	834 29.5	95 3.4	2823 100.0
年齢別	30歳未満	10.0	53.5	29.3	7.1	100.0
	30歳以上40歳未満	13.0	54.2	30.9	2.0	100.0
	40歳以上50歳未満	10.8	57.2	30.6	1.4	100.0
	50歳以上60歳まで	11.7	55.9	27.2	5.2	100.0
	61歳以上	21.6	62.2	16.2	0.0	100.0
年収別	350万円未満	9.6	49.3	34.1	7.0	100.0
	350万円～500万円未満	11.3	53.2	31.9	3.7	100.0
	500万円～700万円未満	10.8	54.9	32.3	2.0	100.0
	700万円～900万円未満	12.6	61.3	24.8	1.3	100.0
	900万円以上	15.6	59.8	23.4	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	12.5	55.5	29.9	2.1	100.0
	管理的な仕事	14.2	57.4	26.1	2.3	100.0
	事務の仕事	11.2	51.5	32.1	5.1	100.0
	販売の仕事	9.1	55.8	32.2	2.9	100.0
	サービスの仕事	11.2	53.4	34.5	0.9	100.0
	その他	5.8	67.5	22.1	4.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	11.0	55.4	30.9	2.7	100.0
	導入していない	12.7	55.6	27.5	4.1	100.0

今の会社は、業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くしてくれるかについて、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第7-2-5表参照）。企業の正社員数別にみると、300人未満の規模の小さな企業と、3000人以上の規模の大企業で、「あてはまる割合が高まった」とする比率がやや高い。

業種別にみると、精密機械器具製造業で「あてはまる割合が低くなった」とする比率が45.2%と飛び抜けて高い。精密機械器具製造業は、製造業の中でも特に厳しい競争環境に置かれているせいかもしれない。逆に、電気機械器具製造業は、「あてはまる割合が高まった」の比率が16.2%とやや高い上、「あてはまる割合が低くなった」の比率が22.5%とやや低いなど、他の業種に比べると比較的従業員は大切にされていると実感しているようだ。

5年間と比較した売上高の変化別にみると、売上高が高くなるほど、「あてはまる割合が高まった」の比率が高くなる上に、「あてはまる割合が低くなった」の比率は下がる傾向にある。やはり、実際の企業の業績の変化でみた場合、最近の業績の良い企業は、従業員に誠意を尽くしていると実感されているようだ。

日本企業のHRMの分化の型別にみる。「あてはまる割合が低くなった」に注目すると、衰退型（35.9%）、A型（34.3%）、New J型（29.7%）、J型（24.7%）の順で比率が高い。従業員の考える企業側の誠意を、仮に、長期雇用と成果主義の導入という軸で分解すれば、①長期雇用+非成果主義のJ型、②長期雇用+成果主義のNew J型、③非長期雇用+成果主

義の A 型、④非長期雇用+非成果主義の衰退型の順で人気が高いと言える。従業員が安心して働ける環境というように読み替えるすると、従来の日本的雇用慣行を踏襲した J 型が最も働きやすい環境であると労働者から実感されていることになる。

第7-2-5表 会社は業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす

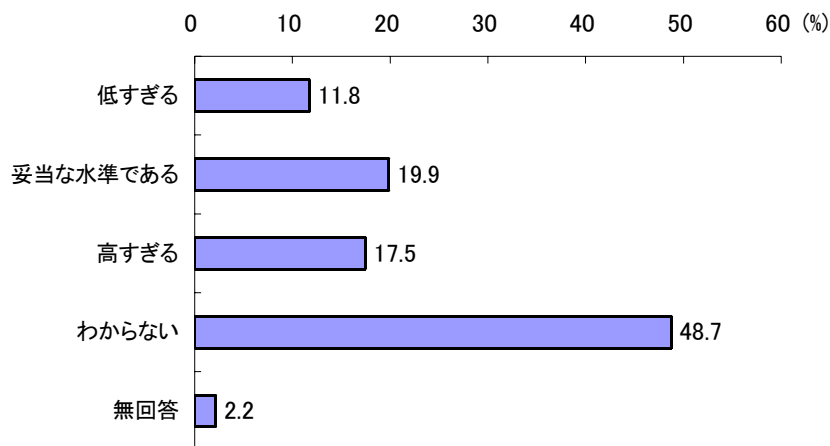
		あてはまる割合が高まった	特に変化はない	あてはまる割合が低くなった	無回答	合計
合計		332	1562	834	95	2823
		11.8	55.3	29.5	3.4	100.0
正社員数	300人未満	14.0	53.4	27.7	5.0	100.0
	300～500人未満	11.3	54.6	30.8	3.3	100.0
	500～1000人未満	10.2	60.2	27.3	2.3	100.0
	1000～3000人未満	8.7	53.2	36.0	2.0	100.0
	3000人以上	14.6	59.7	25.7	0.0	100.0
業種	建設業	14.8	59.2	23.1	2.9	100.0
	一般機械器具製造業	15.0	51.3	30.1	3.5	100.0
	電気機械器具製造業	16.2	59.0	22.5	2.3	100.0
	輸送用機械器具製造業	13.9	65.7	20.4	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	4.8	46.4	45.2	3.6	100.0
	その他の製造業	12.2	56.9	26.8	4.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	27.3	63.6	9.1	0.0	100.0
	情報通信業	13.6	55.1	29.0	2.3	100.0
	運輸業	9.1	56.8	29.1	4.9	100.0
	卸売・小売業	13.8	52.4	30.3	3.5	100.0
	金融・保険業	4.6	57.1	36.2	2.1	100.0
	不動産業	13.2	55.3	31.6	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	9.5	23.8	66.7	0.0	100.0
	サービス業	12.9	50.4	31.4	5.3	100.0
	その他	6.3	68.8	12.5	12.5	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	7.8	52.2	35.7	4.3	100.0
	やや悪化	9.4	51.6	36.2	2.8	100.0
	中間	13.0	56.9	27.5	2.6	100.0
	やや好調	14.8	60.6	22.8	1.8	100.0
	非常に好調	15.7	56.6	22.4	5.2	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	12.7	58.7	24.7	3.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	11.7	55.8	29.7	2.7	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	9.6	53.7	34.3	2.4	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	12.3	46.9	35.9	4.9	100.0

#### (4)経営者が受け取る報酬は妥当か？

それでは、経営者が受け取っている報酬は妥当か否かについて労働者は、どのように考えているだろうか。全体の傾向をみると（第7-2-6図参照）、「わからない」が48.7%と圧倒的に多い。実際に、経営者がどのように企業経営に関わっているのか、経営者の能力、業績・成果といったものは労働者の側からは見えにくいことから、「わからない」とする回答が半数を占めたのかもしれない。

不明以外に注目すると、「適切な水準である」が 19.9 %、「高すぎる」が 17.5 %で、「低すぎる」は、11.8 %であった。「適切な水準」と「低すぎる」と考える者を合わせると約 3割が現在の経営者の受け取っている報酬に、不満はないことになる。

第7-2-6図 経営者が受け取る報酬は妥当か？



以上の結果について属性別にみる（第7-2-7表参照）。年齢別にみると、50歳以上60歳まででは、「適切な水準である」の比率がそれ以下の年齢層よりも高い。勤続年数が長かったり、経営者の年齢に近い層で、妥当だとの評価の割合が高い。しかし、年齢の低い層はやや批判的な意見が多く、30歳未満では「高すぎる」が 19.5 %、30歳以上40歳未満で 19.1 %とそれ以上の年齢層よりも高い。

年収別にみると、年収が上がるほど「高すぎる」という比率が下がるやや弱い負の相関がみられる。

職種別にみると、サービスの仕事、事務の仕事で高すぎるとする比率が高く、職種によっても意識はかなり異なっている。

成果主義の導入状況別には顕著な差はみられない。



第7-2-7表 経営者が受け取る報酬は妥当か？

		低すぎる	妥当な水準である	高すぎる	わからない	無回答	合計
合計		332	561	493	1376	61	2823
		11.8	19.9	17.5	48.7	2.2	100.0
年齢別	30歳未満	8.1	18.5	19.5	50.6	3.3	100.0
	30歳以上40歳未満	11.1	17.2	19.1	51.4	1.2	100.0
	40歳以上50歳未満	13.4	19.5	16.4	49.4	1.3	100.0
	50歳以上60歳まで	14.1	25.3	14.8	42.2	3.6	100.0
	61歳以上	10.8	32.4	16.2	35.1	5.4	100.0
年収別	350万円未満	9.6	13.9	23.3	49.6	3.7	100.0
	350万円～500万円未満	9.4	17.0	19.7	51.6	2.4	100.0
	500万円～700万円未満	14.1	22.7	17.3	44.7	1.3	100.0
	700万円～900万円未満	14.1	22.5	12.6	49.8	1.1	100.0
	900万円以上	12.7	32.4	12.7	40.6	1.6	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	10.6	13.7	15.4	58.8	1.5	100.0
	管理的な仕事	16.9	26.3	14.3	40.5	1.8	100.0
	事務の仕事	8.5	20.2	22.1	46.1	3.1	100.0
	販売の仕事	12.6	17.5	12.3	56.4	1.2	100.0
	サービスの仕事	9.5	14.7	25.0	49.1	1.7	100.0
	その他	9.7	16.9	18.8	53.2	1.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	11.7	20.1	17.6	49.0	1.6	100.0
	導入していない	11.5	19.8	17.4	48.5	2.8	100.0

経営者が受け取る報酬が妥当かどうかについて、労働者の勤務する企業の属性別にみると（第7-2-8表参照）、3000人以上で、「低すぎる」とする比率が7.6%と低い。500人未満では、「高すぎる」とする比率がやや高い。

業種別にみると、一般機械器具製造業、金融・保険業、サービス業、運輸業で、「高すぎる」とする比率が高い。精密機械器具製造業では「低すぎる」とする比率が高いなど、業種によって経営者報酬の額の受けとめられ方は異なっている。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に悪化した」層で「低すぎる」とする比率が15.0%と最も高い。「やや悪化した」層で、「高すぎる」とする比率がやや高いが、業績と経営者報酬の額の認識について直線的な関係は見いだせない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型企業で、「低すぎる」とする比率がやや高い他は、大きな差はみられない。

第7-2-8表 経営者が受け取る報酬は妥当か？

		低すぎる	妥当な水準である	高すぎる	わからない	無回答	合計
合計		332	561	493	1376	61	2823
		11.8	19.9	17.5	48.7	2.2	100.0
正社員数	300人未満	9.5	20.7	19.5	47.4	2.8	100.0
	300～500人未満	11.7	18.4	19.2	48.2	2.5	100.0
	500～1000人未満	13.3	21.7	15.2	48.3	1.5	100.0
	1000～3000人未満	17.2	18.3	12.8	50.6	1.2	100.0
	3000人以上	7.6	25.7	16.0	50.7	0.0	100.0
業種	建設業	13.7	20.9	15.2	48.4	1.8	100.0
	一般機械器具製造業	7.1	16.8	23.9	49.6	2.7	100.0
	電気機械器具製造業	13.9	19.7	12.1	53.2	1.2	100.0
	輸送用機械器具製造業	10.2	25.0	8.3	56.5	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	21.4	14.3	13.1	48.8	2.4	100.0
	その他の製造業	17.3	18.2	16.0	46.9	1.6	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	9.1	27.3	27.3	36.4	0.0	100.0
	情報通信業	9.1	17.0	19.3	54.0	0.6	100.0
	運輸業	12.3	20.7	20.7	43.9	2.5	100.0
	卸売・小売業	9.5	23.2	13.2	51.1	3.0	100.0
	金融・保険業	10.0	19.3	22.4	46.5	1.8	100.0
	不動産業	0.0	28.9	13.2	57.9	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	19.0	4.8	57.1	0.0	100.0
	サービス業	9.5	18.5	21.1	47.2	3.7	100.0
	その他	12.5	12.5	18.8	37.5	18.8	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	15.0	17.0	18.7	47.0	2.3	100.0
	やや悪化	11.3	17.4	21.6	47.0	2.8	100.0
	中間	12.2	21.5	16.6	48.0	1.7	100.0
	やや好調	7.7	21.4	16.6	52.6	1.8	100.0
	非常に好調	9.3	26.5	17.2	44.9	2.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.1	20.6	16.9	48.7	2.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	10.8	21.5	17.2	48.9	1.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	14.0	16.5	18.5	49.2	1.8	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	12.6	17.5	19.1	47.6	3.2	100.0

### 3. 会社は誰のものか？ 誰のものであったのか？

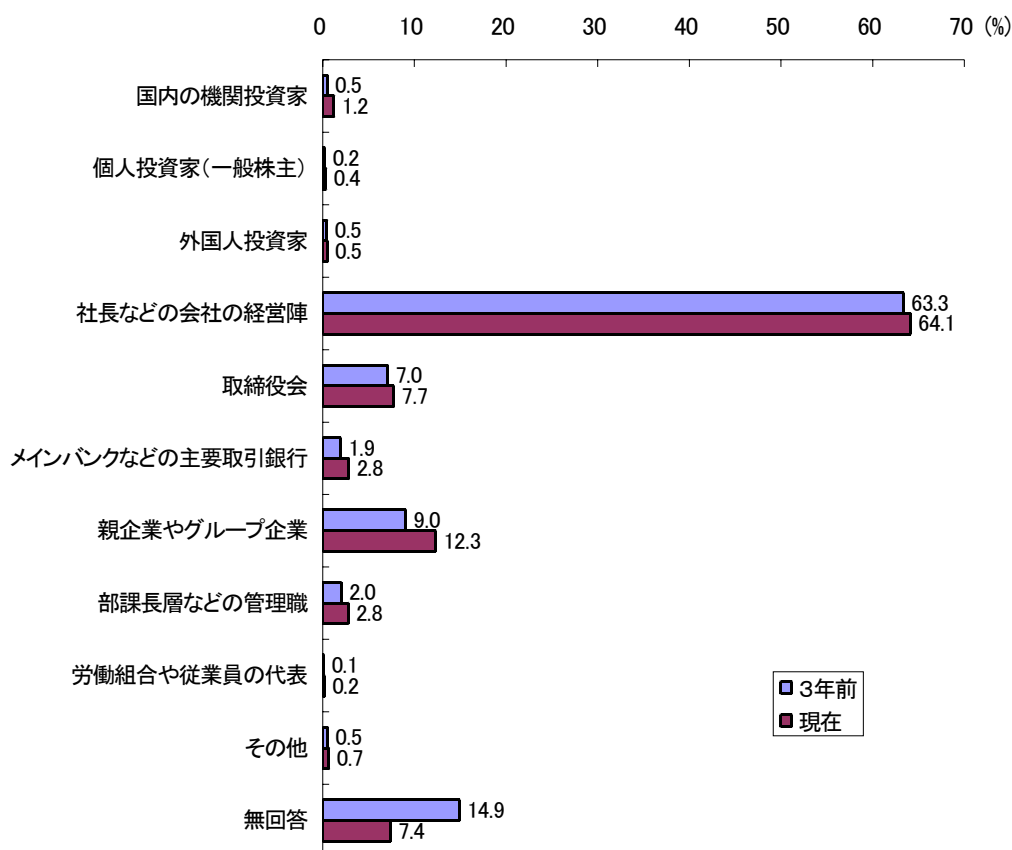
#### (1)会社は誰のものか

ガバナンス構造が米国型の株主重視に移行すると言われて久しいが、企業に勤めている労働者達は、会社は誰のものであると考えているのだろうか。自分が勤務する会社において、最も大きな発言力を有しているのは誰かについて、3年前と現在についてそれぞれ回答してもらった（第7-3-1図参照）。

全体的に3年前と現在の数値はほぼ同じで、設問を作成した側の意図が十分に回答結果に現れなかった。回答の多かった順に注目すると、「社長などの会社の経営陣」という回答が6割強と最も多かった。これ以外の比率は激減するが、2番目に「親企業やグループ企業」が多く、3番目に「取締役会」が多かった。メインバンクなど主要な取引銀行は、3年前（1.9

%)、現在 (2.8 %) とともに極めて低い。メインバンクの発言力が、ここまで実際に低下したかどうかについてはわからないが、少なくとも労働者達は、メインバンクの発言力を極めて軽視しているようだ。株主重視のガバナンスが叫ばれるなか、国内の機関投資家、個人投資家、外国人投資家の比率は極めて低い。労働者の認識をみる限りガバナンス構造において、株主重視型に移行していると言った大きな変化はみられないように思われる。

第7-3-1図 会社は誰のものか(3年前と現在)



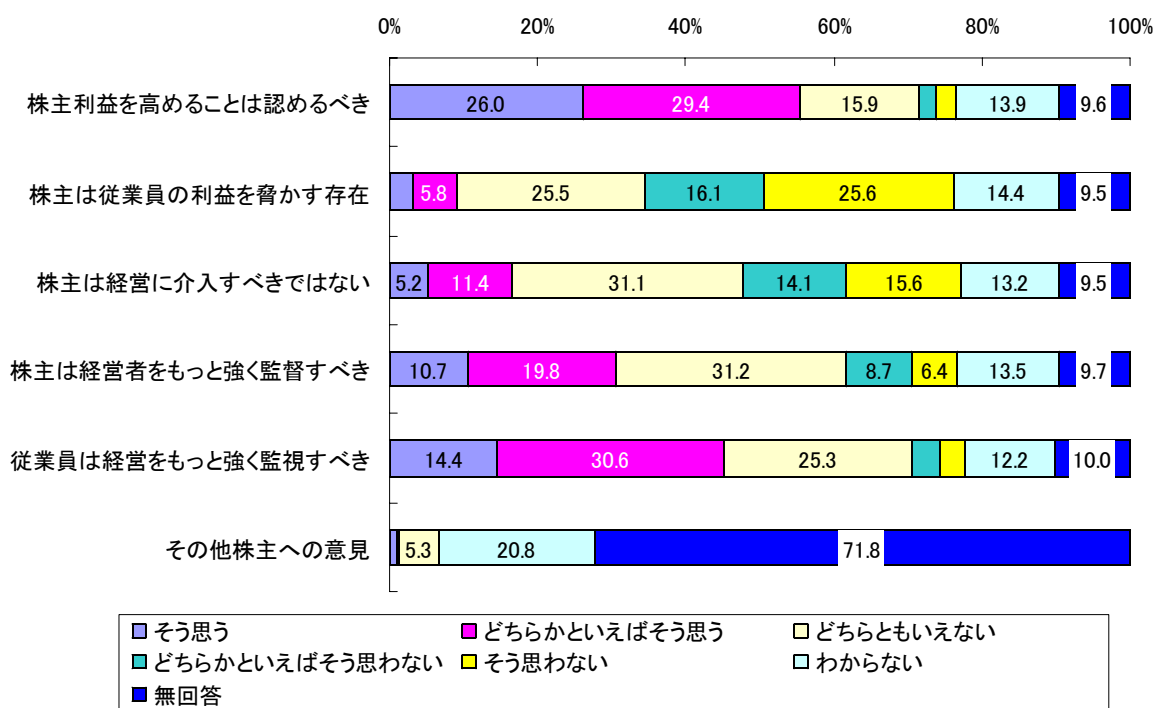
それでは、発言力については極めて低いと認識している株主に対して、どのような意見、考え方を持っているのだろうか (第7-3-2図参照)。

「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の比率を足した肯定派 (以下“肯定派”と表記する) に注目すると、55.4 %が「株式会社である以上株主利益を高めることは認めるべきである」と考えている。資本主義社会の最低限の権利については、ほぼ半数がこれを認める結果となった。その一方で、ガバナンス構造の中で、自分たち従業員の発言力はもっと強くて良いのではないとする意見である「従業員は経営をもっと強く監視すべきである」を45.0 %が肯定している。会社は従業員のものであるという考え方が極めて強く出た結果であると解釈できよう。

「株主は経営者をもっと強く監督すべきである」は、肯定派が 3 割を超えるなど、株主の経営者の監視への期待はかなり大きい。また、「株主は経営に介入すべきではない」とする意見については、「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」を合計した否定派（以下“否定派”と表記する）の数値が約 3 割に達し、肯定派の 16.6 %を上回っている。株主の経営介入はある程度期待されているのである。

さらに、否定派に注目すると、株主は雇用の安定など従業員の利益を脅かす存在であるという認識は、否定派が 4 割と肯定派を上回っている。以上の結果をみると、労働者は、良く言えば好意的、悪く言えば株主に対してあまりにもノーガードで、彼らに一定の役割を果たすことを期待していると言える。

第7-3-2図 株主に対する考え



株主は経営に介入すべきではないか、あるいは経営者をもっと強く監督すべきか、そして従業員は経営をもっと監督すべきではないかという点については、最近の企業買収問題でもたびたび議論になっている。そこで、①株主は経営者をもっと強く監督すべきという観点と、②従業員は経営をもっと強く監督すべきという 2 つの観点について、さらに掘り下げて属性別に分析する。

### (2)株主は経営者をもっと強く監督すべきか

株主は経営者をもっと強く監督すべきかについて属性別にみる（第7-3-3表参照）。年齢別にみると、30 歳以上 40 歳未満の層で肯定派の比率が 35.1 %と最も高い。

年収別にみると、500万円～700万円未満の層で肯定派の比率が36.0%と最も高い。

職種別にみると、販売の仕事、専門的・技術的な仕事で肯定派の比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、顕著な差がみられる。成果主義が導入されていない層では、肯定派が26.5%だったのに対して、成果主義を導入している層では、肯定派が33.4%と7ポイント高い。成果主義が導入されている企業では、株主が経営をもっと監督すべきという意見が多いことになる。労働者にも厳しい監督の下に成果志向を強いるのであるから、経営者にも外部からの監督があるべきであるという意見が多いのかもしれない。

第7-3-3表 株主は経営者をもっと監督すべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		302	558	880	247	181	381	274	2823
		10.7	19.8	31.2	8.7	6.4	13.5	9.7	100.0
年齢別	30歳未満	11.8	16.5	25.4	7.1	6.1	23.8	9.3	100.0
	30歳以上40歳未満	12.7	22.4	30.6	7.7	5.1	13.6	7.9	100.0
	40歳以上50歳未満	9.8	18.5	34.3	11.1	7.4	10.5	8.5	100.0
	50歳以上60歳まで	8.4	21.2	32.9	8.4	6.9	7.7	14.5	100.0
	61歳以上	5.4	8.1	24.3	18.9	13.5	13.5	16.2	100.0
年収別	350万円未満	11.3	15.2	25.4	7.4	3.9	27.8	8.9	100.0
	350万円～500万円未満	11.9	19.8	29.0	7.6	7.0	14.4	10.2	100.0
	500万円～700万円未満	13.8	22.2	30.9	7.0	6.2	10.6	9.4	100.0
	700万円～900万円未満	8.0	21.8	37.4	11.6	8.0	5.9	7.4	100.0
	900万円以上	5.7	24.6	34.4	15.2	7.4	2.9	9.8	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.9	21.4	32.9	8.1	4.6	14.1	5.0	100.0
	管理的な仕事	7.6	21.1	37.0	11.2	7.4	5.7	9.9	100.0
	事務の仕事	10.5	18.5	27.1	8.0	6.2	18.1	11.6	100.0
	販売の仕事	14.9	21.3	31.9	8.2	7.3	10.5	5.8	100.0
	サービスの仕事	12.9	12.1	19.8	7.8	7.8	20.7	19.0	100.0
	その他	7.1	18.8	26.6	6.5	5.2	22.1	13.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	11.6	21.8	32.4	9.8	6.8	11.4	6.2	100.0
	導入していない	9.6	16.9	29.9	7.5	5.9	16.4	13.7	100.0

株主は経営者をもっと強く監督すべきかについて、労働者の勤務する属性別にみる（第7-3-4表参照）。企業の規模別にみると、1000人以上の規模で、肯定派の比率が高い。1000～3000人未満の肯定派の比率が41.9%、3000人以上が44.4%である。公開企業が多いこともあるだろうが、大企業で、経営者をもっと強く監督すべきという意見が多い。

業種別にみても違いがみられた。輸送用機械器具製造業、一般機械器具製造業、不動産業で肯定派の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化」した層で、肯定派の比率がやや高い。だが、経営業績が悪化したから、経営の監督を強化すべきという単純な構造ではなく、「非常に悪化」した層の肯定派の比率は平均値を下回っている。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、J型の企業で肯定派の比率が25.3%と各類型

中最も低い。成果主義が導入されていない J 型の企業に勤務する労働者は、他の類型に勤務する労働者に比べて、経営者に対する信頼感がやや強いのかもしれない。

以上のように、株主は経営をもっと監督すべきかについては、労働者の属性別にみても、労働者の勤務する企業の属性別にみても、かなりの違いがみられるなど、そうした違いを生み出すなんらかの複雑な構造があることがわかった。

第7-3-4表 株主は経営者をもっと監督すべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		302	558	880	247	181	381	274	2823
		10.7	19.8	31.2	8.7	6.4	13.5	9.7	100.0
正社員数	300人未満	9.8	17.3	32.9	7.3	7.4	16.8	8.5	100.0
	300～500人未満	12.0	17.3	32.0	7.9	5.1	14.1	11.7	100.0
	500～1000人未満	9.2	18.2	27.2	10.3	7.5	13.8	13.8	100.0
	1000～3000人未満	13.4	28.5	29.4	10.2	6.4	8.7	3.5	100.0
	3000人以上	9.7	34.7	36.8	12.5	5.6	0.7	0.0	100.0
業種	建設業	9.7	23.8	33.6	10.8	6.5	10.8	4.7	100.0
	一般機械器具製造業	12.4	25.7	27.4	15.9	1.8	12.4	4.4	100.0
	電気機械器具製造業	11.0	17.9	34.1	11.0	10.4	12.1	3.5	100.0
	輸送用機械器具製造業	12.0	28.7	27.8	5.6	5.6	15.7	4.6	100.0
	精密機械器具製造業	11.9	20.2	44.0	9.5	3.6	6.0	4.8	100.0
	その他の製造業	13.0	21.4	34.7	9.5	8.4	10.0	3.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	4.5	4.5	54.5	22.7	9.1	4.5	0.0	100.0
	情報通信業	13.1	18.8	35.2	10.2	4.0	13.6	5.1	100.0
	運輸業	10.2	18.9	28.1	7.7	6.3	19.3	9.5	100.0
	卸売・小売業	11.9	23.0	36.5	8.1	4.9	10.5	5.1	100.0
	金融・保険業	7.2	15.4	18.5	5.1	4.9	12.9	36.0	100.0
	不動産業	18.4	18.4	34.2	7.9	5.3	10.5	5.3	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	28.6	19.0	4.8	4.8	19.0	4.8	100.0
	サービス業	9.2	15.3	31.1	8.4	8.7	19.8	7.4	100.0
	その他	0.0	6.3	31.3	0.0	18.8	18.8	25.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	10.9	16.6	28.7	8.0	5.9	14.1	15.8	100.0
	やや悪化	12.8	23.3	26.1	8.9	6.3	12.9	9.8	100.0
	中間	11.5	20.3	36.2	7.7	5.5	11.7	7.0	100.0
	やや好調	10.0	21.4	31.7	10.0	8.2	13.5	5.2	100.0
	非常に好調	8.2	18.7	35.0	7.9	5.5	14.9	9.9	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	8.8	16.5	30.5	7.7	5.7	17.0	13.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	11.7	21.9	31.1	10.3	6.5	12.0	6.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	11.6	21.6	35.4	8.7	7.3	10.0	5.3	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	12.0	18.4	28.5	6.8	6.1	14.9	13.3	100.0

### (3)従業員は経営をもっと強く監督すべきか

従業員は経営をもっと強く監督すべきかについて属性別にみる（第7-3-5表参照）。「株主は経営者をもっと強く監督すべきである」という比率が最も高かった 30 歳以上 40 歳未満でやはり、「従業員は経営をもっと強く監視すべきである」についても肯定派の比率が 51.3 %と最も高い。経営に対する不信感が強いのがこの世代なのかもしれない。

年収別にみると、年収 350 万円未満では、肯定派の比率が 36.7 %と最も低い。350 万円以上 900 万円未満の層では、肯定派の比率が高いが、900 万円以上になると、肯定派の比率は平均値とほぼ等しい。年収が高くなるほど、肯定派の比率が高くなるという直線的な関係はみられない。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事、販売の仕事で、肯定派の比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、やはりここでも違いがみられ、成果主義が導入されていない層では肯定派の比率が 40.0 %なのに対して、成果主義が導入されている層では、肯定派の比率が 48.9 %と 9 ポイント弱、成果主義を導入している層で、肯定派の比率が高い。やはり、成果主義が導入されている以上、経営者に対しても厳しい規律を求めるように労働者の意識が変わりつつあるのかもしれない。

第7-3-5表 従業員は経営をもっと強く監視すべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		407	865	715	116	95	344	281	2823
		14.4	30.6	25.3	4.1	3.4	12.2	10.0	100.0
年齢別	30歳未満	18.5	22.4	23.0	2.0	2.6	22.4	9.1	100.0
	30歳以上40歳未満	17.6	33.7	22.3	3.6	2.6	12.1	8.0	100.0
	40歳以上50歳未満	12.7	33.0	27.3	5.6	3.5	8.7	9.1	100.0
	50歳以上60歳まで	8.8	30.8	29.1	5.0	4.3	7.2	14.8	100.0
	61歳以上	8.1	18.9	29.7	0.0	16.2	10.8	16.2	100.0
年収別	350万円未満	16.5	20.2	23.0	2.4	3.3	25.7	8.9	100.0
	350万円～500万円未満	18.3	28.6	24.4	3.2	2.7	12.7	10.2	100.0
	500万円～700万円未満	15.9	33.2	24.1	3.7	3.8	9.4	10.0	100.0
	700万円～900万円未満	10.9	39.9	28.2	5.7	3.4	4.6	7.4	100.0
	900万円以上	8.6	35.7	29.1	10.2	3.7	2.5	10.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	19.3	33.7	23.1	2.1	3.1	13.7	5.0	100.0
	管理的な仕事	11.0	34.0	29.7	7.4	3.1	5.1	9.6	100.0
	事務の仕事	13.1	27.1	23.8	4.0	3.3	16.5	12.1	100.0
	販売の仕事	19.0	33.6	26.6	1.5	3.8	8.8	6.7	100.0
	サービスの仕事	18.1	19.8	20.7	0.0	4.3	18.1	19.0	100.0
	その他	10.4	29.2	19.5	3.9	3.9	18.8	14.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	16.1	32.8	25.4	5.3	3.1	10.5	6.8	100.0
	導入していない	12.1	27.9	25.5	2.6	3.8	14.5	13.5	100.0

従業員は経営をもっと強く監督すべきかについて、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第7-3-6表参照）。企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど、肯定派の比率が高まるという正の相関がみられる。特に、1000人以上で肯定派の比率が高く、1000～3000人未満では 55.0 %、3000人以上では 68.7 %と、約 7 割が従業員による監視の強化を肯定している。1000人以上では、株主による監視の強化の肯定派の比率が高く、この理由の 1 つとして株式公開企業であるからという分析をしたが、株主の声が反映されやすいという理由だけではないようだ。すなわち、1000人以上といった大企業では、経営に対する監視の

強化が、株主にも従業員自身にも求められていると言える。とりわけ、従業員による監視の強化が肯定される比率が高く、ガバナンス構造の中で、従業員が大きな発言力を実際に持っているか、これから持とうとしているという1つの根拠となる結果となった。

業種別にみると、精密機械器具製造業、一般機械器具製造業で肯定派の比率が5割を超えるなど高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、売上高の変化との間に、直線的な関係はみられない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型、New J型で、肯定派の比率が高く、J型では逆に低い。成果主義の導入の有無が、ガバナンス構造の中での従業員の発言力強化を促しているようにも見える結果となった。

第7-3-6表 従業員は経営をもっと強く監視すべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		407	865	715	116	95	344	281	2823
		14.4	30.6	25.3	4.1	3.4	12.2	10.0	100.0
正社員数	300人未満	14.5	27.4	27.4	3.1	4.2	14.7	8.7	100.0
	300～500人未満	13.2	28.6	26.8	3.4	3.7	12.5	11.8	100.0
	500～1000人未満	13.8	30.5	20.8	4.3	3.0	13.5	14.0	100.0
	1000～3000人未満	17.2	37.8	25.0	5.5	2.6	7.6	4.4	100.0
	3000人以上	20.1	48.6	21.5	7.6	2.1	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	17.0	31.0	28.9	6.1	3.2	8.7	5.1	100.0
	一般機械器具製造業	13.3	41.6	21.2	4.4	2.7	11.5	5.3	100.0
	電気機械器具製造業	16.2	30.6	27.7	5.2	4.0	12.1	4.0	100.0
	輸送用機械器具製造業	12.0	33.3	26.9	5.6	3.7	14.8	3.7	100.0
	精密機械器具製造業	15.5	42.9	26.2	4.8	1.2	4.8	4.8	100.0
	その他の製造業	20.1	33.1	26.3	4.3	3.5	9.8	3.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	13.6	50.0	18.2	9.1	9.1	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	14.2	35.8	29.0	3.4	1.7	10.2	5.7	100.0
	運輸業	14.0	25.6	24.2	3.9	4.2	18.6	9.5	100.0
	卸売・小売業	13.5	35.4	28.9	4.3	2.7	9.7	5.4	100.0
	金融・保険業	10.5	22.4	15.9	1.5	2.1	11.1	36.5	100.0
	不動産業	15.8	28.9	18.4	13.2	7.9	10.5	5.3	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	38.1	19.0	0.0	0.0	14.3	9.5	100.0
	サービス業	12.7	26.1	28.0	3.2	4.5	18.2	7.4	100.0
その他	0.0	12.5	25.0	6.3	18.8	12.5	25.0	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	13.0	27.9	23.1	3.7	4.0	12.1	16.2	100.0
	やや悪化	16.1	31.2	23.7	3.9	2.8	11.8	10.5	100.0
	中間	14.5	30.3	28.1	4.7	3.8	11.3	7.2	100.0
	やや好調	15.0	32.8	25.7	4.8	3.6	13.0	5.2	100.0
	非常に好調	14.6	30.3	25.9	3.5	3.2	12.5	9.9	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.6	27.4	25.9	3.0	3.6	14.9	13.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	14.4	33.6	25.6	5.3	3.0	11.1	7.0	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	20.5	30.7	24.7	5.1	3.3	9.4	6.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	13.9	29.1	24.6	1.6	4.2	13.6	12.9	100.0



#### 4. 労働条件の大幅な変更の際に労働組合に期待すること

##### (1)労働組合に期待すること

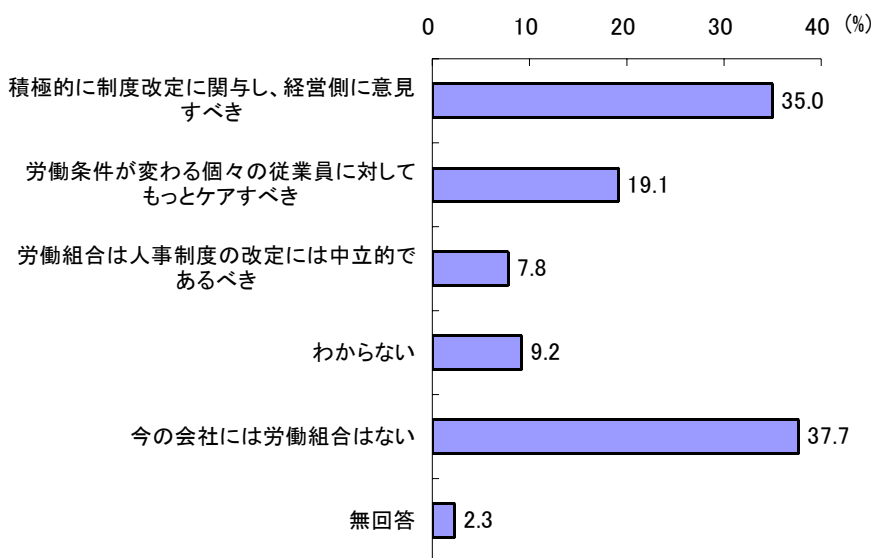
労働条件の大幅な変更を伴うような人事制度の改定があった時に、労働者は労働組合に対してどのような期待をしているだろうか。ガバナンス構造の変化の中で、労働組合の果たす役割について労働者はどのような期待をもっているだろうか（第7-4-1図参照）。

「労働組合は積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき」という意見が 35.0 %と最も多い。成果主義賃金の導入や裁量労働制の導入など、最近の労働条件の変更の潮流には、労働者の働き方や処遇を大きく変える変更が多い。こうした変更に対して、労働組合はもっと積極的に発言すべきであると、3割強の労働者が考えているのである。この結果は労働組合の闘争方針、運動方針について大きな変更が必要であることを示唆している。

また、「労働組合は労働条件が変わる個々の従業員に対して、もっとケアすべきである」とする意見も 19.1 %あった。集团的労使関係から、個別的労使関係への移行が進む中で、個々の従業員に対してケアをすることが重要であるということを調査結果は示唆している。そして、「労働組合は、人事制度の改定には中立的であるべき」という意見はわずかに 7.8 %にとどまった。労働組合への期待は大きくなおかつ積極的に人事制度改定に関与し、しかも個々の従業員にも気を配るべきというのが、少なからぬ労働者の希望なのである。

労働組合への期待について、労働組合へのニーズがどのような層から強いかと把握するために、①「積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき」と労働条件の個別化に対して、組合にどのような層から期待されているかを把握するために、②「労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき」の2点に注目して以下で分析を深める。

第7-4-1図 労働組合への期待(複数回答)



## (2)積極的に制度改定を望む声－誰が望んでいるか？－

「労働組合は積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき」について属性別に分析する（第7-4-2表参照）。まず、調査対象全体と労働組合のある企業に限定して違いをみると、調査対象全体では、35.0%であるのに対して、労働組合のある企業では、55.5%と実際に、組合のある企業の方が労働組合への期待も強いことがわかった。組合の有無が期待をある程度規定しているらしいことから、組合のある企業に限定して、属性別にみていく。年齢別にみると、30歳以上40歳未満で、「積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき」の異比率が若干高い。

年収別にみると、350万円未満で若干低い他は大きな差はみられない。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事、販売の仕事で比率がやや高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層の方が、比率が高かった。成果主義が導入されている企業では、労働組合に対して大きな期待が抱かれている。企業調査の結果では、労働組合の有無別にみても成果主義の導入比率に差が無かった。労働組合が成果主義の導入に際して、大きな影響を及ぼしていないことはこの労働者に対する調査からもある程度証明された。

さらに、労働組合のある企業に限定して、労働者の勤務する企業の属性別に分析する（第7-4-3表右側から3列目参照）。企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど、労働組合が関与すべきという比率が高まる正の相関がみられる。大規模企業になるほど大きな役割が期待されていると言える。

業種別にみると、不動産業、金融・保険業、輸送用機械器具製造業では、労働組合が関与すべきという比率がやや高い。これに対して、サービス業（43.2%）、情報通信業（32.1%）では、比率がかなり低いなど業種によって、傾向が異なる。情報通信業では、IT技術者のように、市場志向で賃金が決定される傾向があることからこうした結果になった可能性がある。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」な層では、労働組合が関与すべきという比率が低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型が60.5%なのに対し、J型は、50.4%と10ポイントの開きがある。やはり、成果主義の導入されているNew J型で、労働組合が関与すべきであるという比率が高い結果となった。

## (3)労働条件が変わる個々の労働者に対して関与すべき

「労働条件が変わる個々の労働者に対して関与すべきである」に関して、再び、第7-4-2表を参照しながら分析する。まず、調査対象全体と、労働組合がある企業とを比較すると、調査対象全体では、19.1%なのに対し、労働組合がある企業では、30.4%と組合が実際にある企業での期待が大きい。そこで、組合のある企業に限定して以下で属性別にみる。

第7-4-2表 労働組合への期待(複数回答)

		調査対象全体			労働組合がある企業限定		
		積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき	労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき	合計	積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき	労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき	合計
合計		988	540	2823	972	532	1752
		35.0	19.1	100.0	55.5	30.4	100.0
年齢別	30歳未満	34.6	19.1	508	51.0	28.0	339
	30歳以上40歳未満	37.7	19.4	914	60.2	31.0	565
	40歳以上50歳未満	33.9	19.1	769	54.6	31.0	474
	50歳以上60歳まで	34.4	19.6	581	54.4	31.2	362
	61歳以上	8.1	5.4	37	25.0	16.7	12
年収別	350万円未満	28.7	17.4	460	47.6	28.6	273
	350万円～500万円未満	33.0	17.8	630	56.8	30.6	359
	500万円～700万円未満	37.7	19.0	790	59.5	30.1	499
	700万円～900万円未満	39.9	22.3	476	58.7	33.3	315
	900万円以上	38.9	20.1	244	57.9	29.9	164
職種別	専門的・技術的な仕事	40.5	20.4	519	63.0	31.8	324
	管理的な仕事	31.8	18.4	767	51.8	30.2	467
	事務の仕事	35.2	18.8	899	54.7	29.2	576
	販売の仕事	40.6	21.1	342	59.0	31.0	229
	サービスの仕事	27.6	14.7	116	52.5	27.9	61
	その他	28.6	20.8	154	48.9	35.6	90
成果主義導入状況別	成果主義を導入	39.2	20.0	1593	59.1	30.3	1042
	導入していない	29.8	18.0	1210	50.2	30.2	711

年齢別にみると、労働条件の改定に際して、「労働組合が関与すべき」については、30歳以上40歳未満が高いなどの特徴がみられたが、こちらについては年齢による差はみられなかった。

年収別にみると、350万円未満でやや低い他は年収別の差はみられない。

職種別にみると、サービスの仕事でやや低い他は職種別の差はみられない。

成果主義の導入状況別にみても差はみられなかった。

次に、労働者の勤務する企業の属性別にみる(再び第7-4-3表を参照されたい)。企業の正社員数別にみると、1000～3000人未満で37.7%と比率が最も高いが、それ以上の規模の3000人以上は、27.8%であり、規模が大きくなるほど比率が高まるわけではない。ということは、1000～3000人未満の規模で、個々の労働者の労働条件の変更が顕著なのかもしれない。

業種別にみると、卸売・小売業、輸送用機械器具製造業、運輸業などで比率が高く、精密機械器具製造業、情報通信業などで比率が低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型で高く、J型で低いという違いがみられる。衰退型の企業では、個々の労働者の労働条件の変更が顕著なのかもしれない。

以上のように、「労働条件が変わる個々の労働者に対して関与すべきである」に関しては、業種やHRMの型による差があるが、他の属性については顕著な差はほとんど無かった。

第7-4-3表 労働組合への期待(複数回答)

		調査対象全体			労働組合がある企業限定		
		積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき	労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき	合計	積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき	労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき	合計
合計		988	540	2823	954	520	1752
		35.0	19.1	100.0	56.0	30.5	100.0
正社員数	300人未満	22.0	12.6	744	43.8	25.1	744
	300~500人未満	32.6	18.1	903	55.3	30.8	903
	500~1000人未満	36.0	18.8	600	58.2	30.5	600
	1000~3000人未満	55.5	33.7	344	62.0	37.7	344
	3000人以上	70.1	27.8	144	70.1	27.8	144
業種	建設業	45.5	20.9	277	59.2	27.0	277
	一般機械器具製造業	49.6	23.0	113	60.2	28.0	113
	電気機械器具製造業	26.6	11.0	173	55.7	22.8	173
	輸送用機械器具製造業	56.5	32.4	108	64.5	37.6	108
	精密機械器具製造業	50.0	14.3	84	62.7	17.9	84
	その他の製造業	40.9	19.8	369	60.0	29.2	369
	電気・ガス・熱供給・水道業	81.8	36.4	22	81.8	36.4	22
	情報通信業	17.0	12.5	176	32.1	25.0	176
	運輸業	35.1	28.1	285	43.3	34.6	285
	卸売・小売業	38.1	24.9	370	57.4	38.0	370
	金融・保険業	35.0	15.4	389	63.2	27.8	389
	不動産業	36.8	15.8	38	65.0	25.0	38
	飲食店・宿泊業	19.0	4.8	21	80.0	20.0	21
	サービス業	16.6	12.4	379	43.2	31.5	379
	その他	0.0	6.3	16	0.0	20.0	16
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	40.7	19.0	728	54.6	25.5	728
	やや悪化	36.2	18.3	541	59.7	30.5	541
	中間	41.4	22.0	469	60.5	32.3	469
	やや好調	28.5	18.7	561	53.6	34.8	561
	非常に好調	20.7	15.5	343	45.3	34.5	343
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	29.7	16.6	899	50.4	27.9	899
	New J型(長期雇用+成果給)	40.4	20.8	1137	60.5	31.4	1137
	A型(非長期雇用+成果給)	36.5	18.3	449	56.3	28.3	449
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	30.4	22.3	309	50.0	37.0	309

## 第8章 仕事の満足度とコミットメント

### この章の要約

第8章では、①仕事や会社に対するコミットメントと、②職業生活全般についての満足度について分析している。

①のコミットメントについては、「会社の評判や業績が自分のように気になる」といった情緒的なコミットメントの項目に賛成する者が6割弱に上るなど、会社と自分自身の業績や評判を同一視する傾向が高いことがわかった。しかし、その反面功利的なコミットメント項目である「成果や処遇が公正で自分に見合っているから」、「仕事を通して自分が成長できる」、「やりがいのある仕事に恵まれているから」といった項目について、賛成するものも少なくなかった。要するに、組織にべったりと一体化するというよりは、バランス良く距離をとって接している労働者達のスタンスが浮かび上がった。

功利的コミットメントと情緒的コミットメントを属性別に分析したところ、①功利的コミットメントについては、年収が高くなるほど高まる点や、3000人以上などの大企業で高い事が観察された。収入や企業の社会的威信の面で多くの恩恵を被る層ほど功利的コミットメントは高まるようだ。一方、情緒的コミットメントについては、年齢や年収と相関がみられたが、功利的コミットメントのように企業規模との相関はみられなかった。また、A型企業で情緒的コミットメントが低く、A型企業に勤務する労働者の転職志向の強さを裏付ける結果となった。

②の職業生活の満足度については、満足派の比率が高いのは、「通勤時間」(62.2%)、休日・休暇(57.4%)、職場の人間関係(53.0%)、仕事の内容(51.6%)、現在の正社員であるという就業形態(50.7%)であった。仕事自体の満足度よりも、職業生活を支える諸条件を示す項目での満足度が上位を占めたことになる。不満派の比率が高いのは、「賃金」の51.9%であり、他の項目に比べて圧倒的に高い。職業生活を支える諸条件には満足しているものの、労働条件のうち生活水準に直結する賃金については、極めて不満が強いという結果になった。

仕事全体の満足度が他のどのような満足度によって規定されているのかを重回帰分析により明らかにしたところ、満足度が高まれば仕事全体の満足度も高まる項目としては、個人の仕事の裁量、賃金、仕事の内容、仕事の量、職場の人間関係、評価・処遇、仕事と生活のバランス、職場環境(作業環境等)、会社の将来性といった多くの項目が統計的に有意な影響を与えていた。一方、満足度が高くなると仕事全体の満足度が低くなる項目については、職位、福利厚生、通勤時間といった項目が統計的に有意な影響を与えていた。

企業の正社員数と、業種をコントロールして、成果主義の導入状況と仕事全体の満足度に

関連が無いか重回帰分析で確認したところ、成果主義の導入と仕事全体の満足度には関係がないことがわかった。

仕事全体の満足度は、企業の HRM の方針とどのような関係があるのか。成果主義の導入の有無と長期雇用の方針の 2 軸による日本企業の HRM の分化の型を使って、仕事全体の満足度との関係を確認するために重回帰分析を行ったところ、A 型企業では、仕事全体の満足度が低くなることがわかった。また、こうした HRM 類型をコントロールすると、正社員数 3000 人以上と建設業で満足度が高くなり、情報通信業と運輸業で満足度が低くなることがわかった。

長期雇用の放棄と、成果主義によって成り立つ A 型企業の HRM が労働者の満足度を下げている点は、望ましい HRM を構想するための重要な基礎資料となると考えられる。

## 1. 仕事や会社に対するコミットメント

### (1) 功利的コミットメントと情緒的コミットメント

労働者が組織に対してどのようなスタンスでいるのか、それを分類する 1 つの尺度に組織コミットメントがある。※高木（1997）は組織コミットメントを「情緒的」－「功利的」という 2 つの次元に分けている。「情緒的コミットメント」とは組織に対する愛着から来るコミットメントであり、「功利的コミットメント」はその組織にいると何らかの得をするから、その組織に所属しているというコミットメントである。我々の調査では、第 8-1-1 表のようにこの 2 次元に沿った下位設問を作成して回答してもらった。

第 8-1-1 表 情緒的－功利的の 2 次元による組織コミットメントの分類

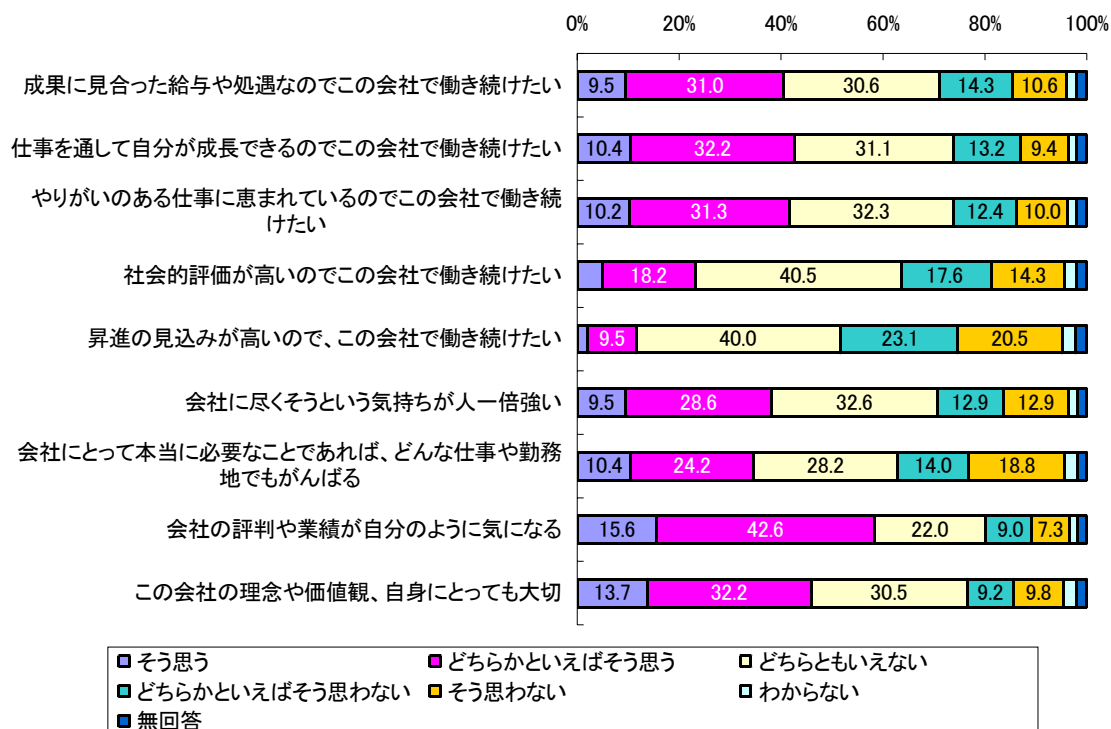
功利的コミットメント	情緒的コミットメント
a. あなたは自分の得ている給与や処遇があなたの成果に見合った公平・公正なものであるため、この会社で働き続けたいと思っていますか。	f. あなたは、会社に尽くそうという気持ちが人一倍強いですか。
b. あなたは仕事を通して自分が成長できるので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	g. あなたは、会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事でも、またどんな勤務地でもがんばりますか。
c. あなたはやりがいのある仕事に恵まれているので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	h. あなたは、会社の評判や業績が自分のように気になりますか。
d. あなたは社会的評価が高いのでこの会社に働き続けたいと思っていますか。	i. この会社の理念や価値観は、あなた自身にとっても大切ですか。
e. あなたは昇進の見込みが高いので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	

※高木浩人(1997)「組織コミットメントーその定義と関連概念ー」『心理学評論』,40,221-238。なお、高木を含めコミットメントに関する網羅的なサーベイに田中（2004）がある。我々の調査の設計段階でも田中（2004）を参考にさせていただいた。ここに記して感謝したい。

※田中堅一郎（2004）『従業員が自発的に働く職場をめざすために 組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』,ナカニシヤ出版。

全体の結果をみると（第8-1-2図参照）、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の比率を合計した肯定派の数値（以下“肯定派”と表記する）が最も高いのは、「会社の評判や業績が自分のように気になる」の58.2%であった。6割弱が、会社と自分自身の業績や評判を同一視する傾向があることがわかった。ただし、同じ情緒的コミットメントでも、「会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い」（肯定派の比率38.1%）や「会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事や勤務地でもがんばる」（肯定派の比率34.6%）の2つの項目は、功利的コミットメントに分類される上記の3つのカテゴリーである、「給与や処遇が成果に見合った公平・公正なものなので、この会社で働き続けたいと思っている」（肯定派の比率40.5%）「仕事を通して自分が成長できるので、この会社で働き続けたいと思っている」（肯定派の比率42.6%）「やりがいのある仕事に恵まれているので、この会社で働き続けたいと思っている」（肯定派の比率41.5%）といった3つの項目よりはやや低かった。また、「社会的評価が高いので、この会社で働き続けたい」の肯定派の比率は23.1%と他の項目に比べて低い。単純に社会的評価の高さだけでは組織にコミットする気持ちにはなれないようだ。

第8-1-2図 仕事や会社に対するコミットメント



(2)功利的コミットメントー成果に見合った処遇なので働き続けたいー

功利的コミットメントのうち、「成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働き続けたい」に注目して、属性別に分析する（第8-1-3表参照）。年齢別にみると、40歳以上では、

肯定派の比率が高いが、30歳未満では肯定派の比率が34.5%と平均値よりも6ポイント低い。若年層では、功利的コミットメントが低いのか、あるいは、成果に見合った給与や処遇を得ていないという意識が強いのかもかもしれない。

年収別にみると、年収が高くなるほど肯定派の比率も高まるという正の相関がみられる。功利的コミットメントを高めるためには、まず、給与を高くすることであるということ調査結果は示唆している。

職種別にみると、管理的な仕事で肯定派の比率が50.7%とずば抜けて高い。事務の仕事、販売の仕事、その他の仕事は、やや低い。

成果主義の導入状況別には、顕著な差はみられない。

第8-1-3表 成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働きたい

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		269	874	864	404	299	57	56	2823
		9.5	31.0	30.6	14.3	10.6	2.0	2.0	100.0
年齢別	30歳未満	9.1	25.4	28.0	15.7	16.7	3.7	1.4	100.0
	30歳以上40歳未満	9.3	28.2	33.3	15.1	10.5	2.1	1.5	100.0
	40歳以上50歳未満	9.5	34.6	29.4	14.2	9.4	1.7	1.3	100.0
	50歳以上60歳まで	9.5	34.6	31.0	12.7	7.1	1.0	4.1	100.0
	61歳以上	27.0	40.5	16.2	8.1	5.4	0.0	2.7	100.0
年収別	350万円未満	7.6	22.6	29.8	16.3	17.6	4.8	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	8.1	25.1	32.9	17.1	12.5	2.2	2.1	100.0
	500万円～700万円未満	8.1	30.5	32.7	15.7	9.4	1.5	2.2	100.0
	700万円～900万円未満	12.2	39.3	28.8	11.3	7.4	0.4	0.6	100.0
	900万円以上	16.0	49.2	20.5	7.4	2.9	0.8	3.3	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	7.7	31.2	28.9	16.2	13.1	1.7	1.2	100.0
	管理的な仕事	12.0	38.7	26.1	13.4	7.0	0.5	2.2	100.0
	事務の仕事	8.9	27.5	32.0	14.8	11.3	3.1	2.3	100.0
	販売の仕事	7.6	28.4	37.1	14.0	10.2	0.9	1.8	100.0
	サービスの仕事	13.8	23.3	31.9	12.1	13.8	3.4	1.7	100.0
	その他	6.5	24.7	37.0	12.3	13.0	5.2	1.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	9.4	32.1	29.4	15.5	10.3	2.1	1.3	100.0
	導入していない	9.8	29.9	32.0	12.7	10.8	1.9	2.8	100.0

「成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働きたい」について、労働者の勤務する企業の属性別に分析する（第8-1-4表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上で肯定派の比率が69.4%と3000人未満の層と比較して、飛び抜けて高い。3000人以上といった大企業では、功利的なコミットメントが高い理由として、大企業では、給与水準そのものが高かったり、制度としての成果主義的人事制度が、比較的公正で納得のいくものであると労働者に実感されているためかもしれない。

業種別にみると、不動産業、建設業で、肯定派の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」の層で、肯定派の比率が高い。



日本企業の HRM の分化の型別にみると、肯定派の比率には、大きな差はみられない。否定派の比率に注目すると、J 型と衰退型で、わずかに否定派の比率が高い。J 型が高い理由については、成果にあった処遇以外に、例えば、長期の雇用保障があるという別の功利的コミットメントを実感している労働者が多いせいかもしれない。

第8-1-4表 成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働きたい

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		269	874	864	404	299	57	56	2823
		9.5	31.0	30.6	14.3	10.6	2.0	2.0	100.0
正社員数	300人未満	10.1	29.3	30.4	13.8	11.7	2.0	2.7	100.0
	300～500人未満	8.5	27.9	30.9	17.1	12.0	2.2	1.4	100.0
	500～1000人未満	8.3	32.2	32.0	12.5	10.3	2.0	2.7	100.0
	1000～3000人未満	7.8	34.0	30.8	15.1	9.3	1.7	1.2	100.0
	3000人以上	23.6	45.8	18.1	9.0	3.5	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	10.8	38.6	28.5	11.9	6.1	1.4	2.5	100.0
	一般機械器具製造業	6.2	37.2	26.5	14.2	12.4	1.8	1.8	100.0
	電気機械器具製造業	11.0	32.9	30.6	12.1	9.8	2.9	0.6	100.0
	輸送用機械器具製造業	13.0	27.8	28.7	16.7	10.2	2.8	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	8.3	35.7	28.6	14.3	8.3	2.4	2.4	100.0
	その他の製造業	7.3	31.4	30.6	16.5	11.7	1.4	1.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	36.4	50.0	13.6	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	8.0	25.6	32.4	21.6	10.2	1.1	1.1	100.0
	運輸業	7.7	26.0	33.3	13.3	14.4	2.5	2.8	100.0
	卸売・小売業	10.0	32.4	34.1	11.4	9.2	0.8	2.2	100.0
	金融・保険業	7.7	29.3	30.8	14.9	12.1	2.3	2.8	100.0
	不動産業	13.2	42.1	26.3	10.5	2.6	2.6	2.6	100.0
	飲食店・宿泊業	14.3	19.0	14.3	28.6	14.3	9.5	0.0	100.0
	サービス業	12.1	27.4	30.6	14.2	10.6	2.9	2.1	100.0
	その他	0.0	25.0	18.8	12.5	31.3	6.3	6.3	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	6.9	30.2	30.4	16.8	11.3	2.2	2.3	100.0
	やや悪化	7.8	26.6	30.7	17.4	12.8	2.4	2.4	100.0
	中間	10.0	32.8	32.2	12.8	9.6	1.5	1.1	100.0
	やや好調	13.0	35.7	30.1	10.5	7.5	1.6	1.6	100.0
	非常に好調	12.2	30.3	26.5	12.5	12.8	2.9	2.6	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	9.8	30.4	32.4	12.6	9.6	2.1	3.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	9.9	32.4	28.8	15.7	9.8	2.1	1.2	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	7.8	31.2	31.0	15.1	11.8	2.0	1.1	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	10.0	28.2	31.1	13.3	14.6	1.3	1.6	100.0

### (3)情緒的コミットメントー会社に尽くそうという気持ちが人一倍強いー

情緒的コミットメントのうち、「会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い」に注目して属性別に分析する（第8-1-5表参照）。年齢別にみると、年齢が高くなるほど、肯定派の比率が高い。30歳未満では肯定派の比率は、21.8%なのに対して、50歳以上60歳まででは、肯定派の比率は50.1%と20ポイント近い開きがある。勤続年数の違いなのか、世代間での意識の差なのかについては今後検討する必要がある。いずれにせよ、年齢によって情緒的コ

ミットメントの構造が異なっているという事実発見があった。

年収別にみると、年収が高くなるほど、肯定派の比率が高まる。この点についても年収が直接情緒的コミットメントに作用しているのか、勤続年数と年収が相関関係があるためにこうした結果になっているかについてあらためて確認する必要がある。

職種別にみると、管理的な仕事で肯定派の比率が高く、事務の仕事で肯定派の比率が低い。成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第8-1-5表 会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		268	808	919	363	363	49	53	2823
		9.5	28.6	32.6	12.9	12.9	1.7	1.9	100.0
年齢別	30歳未満	3.5	18.3	32.7	16.5	24.4	3.0	1.6	100.0
	30歳以上40歳未満	8.3	26.9	32.1	15.5	14.6	1.4	1.2	100.0
	40歳以上50歳未満	10.7	31.2	36.8	10.3	7.8	1.8	1.4	100.0
	50歳以上60歳まで	13.8	36.3	28.2	9.6	7.1	1.0	4.0	100.0
	61歳以上	27.0	45.9	18.9	5.4	2.7	0.0	0.0	100.0
年収別	350万円未満	4.6	18.9	33.3	14.1	23.5	4.3	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	6.8	25.1	34.6	14.9	15.2	1.3	2.1	100.0
	500万円～700万円未満	9.0	31.1	34.2	12.4	10.6	1.0	1.6	100.0
	700万円～900万円未満	12.6	36.3	30.5	11.1	7.8	0.6	1.1	100.0
	900万円以上	18.0	39.3	25.8	8.6	4.1	1.2	2.9	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	8.5	22.7	33.9	15.4	17.0	1.5	1.0	100.0
	管理的な仕事	14.1	38.7	29.7	9.8	4.8	0.5	2.3	100.0
	事務の仕事	5.8	24.0	33.4	14.0	17.8	3.0	2.0	100.0
	販売の仕事	9.4	31.3	31.9	14.3	11.1	0.3	1.8	100.0
	サービスの仕事	15.5	22.4	35.3	8.6	15.5	0.9	1.7	100.0
	その他	9.1	24.0	37.0	13.0	11.7	3.9	1.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	8.8	29.1	32.5	13.6	13.2	1.6	1.3	100.0
	導入していない	10.2	28.0	32.9	12.0	12.3	2.0	2.6	100.0

「会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い」に注目して、労働者の勤務する企業の属性別に分析する（第8-1-6表参照）。企業の正社員数別にみると、規模別には大きな差はみられなかった。功利的コミットメントについては、3000人以上で高かったが、情緒的コミットメントであるこの項目については、そうした傾向はみられない。

業種別にみると、一般機械器具製造業、運輸業などで肯定派の比率が低い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に悪化」した層で、肯定派の比率がやや低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型企業で、否定派の比率が高い。A型企業に勤務する人間は転職志向が強いといった傾向がみられたが、情緒的コミットメントについても各類型中最も低く、転職志向が強い理由を裏付ける結果となっている。

以上のように、功利的コミットメントと情緒的コミットメントを属性別に分析したところ

①功利的コミットメントについては、年収が高くなるほど高まる点や、3000人以上などの大企業で高い事が観察された。収入や企業の社会的威信の面で多くの恩恵を被る層ほど、功利的コミットメントは高まるようだ。一方、情緒的コミットメントについては、年齢や年収と相関がみられたが、功利的コミットメントのように企業規模との相関はみられなかった。また、A型企業で情緒的コミットメントが低く、A型企業に勤務する労働者の転職志向の強さを裏付ける結果となった。

第8-1-6表 会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		268	808	919	363	363	49	53	2823
		9.5	28.6	32.6	12.9	12.9	1.7	1.9	100.0
正社員数	300人未満	11.4	27.6	32.0	12.2	12.1	1.9	2.8	100.0
	300～500人未満	8.5	26.1	36.2	12.1	13.4	2.3	1.3	100.0
	500～1000人未満	9.3	31.5	27.3	13.3	14.3	1.7	2.5	100.0
	1000～3000人未満	8.1	31.4	30.8	16.0	12.2	0.9	0.6	100.0
	3000人以上	9.7	31.9	35.4	11.8	11.1	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	9.0	29.2	33.6	14.1	9.7	1.4	2.9	100.0
	一般機械器具製造業	8.0	22.1	35.4	14.2	17.7	0.9	1.8	100.0
	電気機械器具製造業	11.0	27.7	30.1	14.5	14.5	2.3	0.0	100.0
	輸送用機械器具製造業	5.6	32.4	38.0	11.1	11.1	1.9	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	8.3	27.4	25.0	19.0	19.0	0.0	1.2	100.0
	その他の製造業	8.9	33.6	31.7	10.8	13.6	0.3	1.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	18.2	31.8	22.7	22.7	4.5	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	8.5	28.4	29.5	14.8	16.5	1.1	1.1	100.0
	運輸業	8.8	20.4	37.2	13.0	14.4	3.5	2.8	100.0
	卸売・小売業	10.0	31.4	31.6	12.7	10.8	1.1	2.4	100.0
	金融・保険業	10.0	27.5	34.4	11.6	11.8	2.3	2.3	100.0
	不動産業	5.3	34.2	36.8	15.8	5.3	2.6	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	9.5	38.1	28.6	9.5	9.5	4.8	0.0	100.0
	サービス業	11.9	28.5	30.3	11.6	12.9	2.4	2.4	100.0
	その他	0.0	25.0	25.0	18.8	18.8	6.3	6.3	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	7.8	26.8	33.2	14.0	14.6	1.4	2.2	100.0
	やや悪化	10.5	28.7	28.8	12.6	14.0	2.8	2.6	100.0
	中間	11.3	30.1	32.8	11.5	11.9	1.5	0.9	100.0
	やや好調	8.0	28.2	35.3	13.9	11.6	1.4	1.6	100.0
	非常に好調	11.7	32.4	30.3	11.4	10.2	2.0	2.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	10.6	27.3	32.9	12.8	11.3	2.1	3.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	8.4	29.6	33.5	13.5	12.0	1.8	1.1	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	9.6	27.8	29.6	13.8	16.5	1.1	1.6	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	9.1	30.1	33.0	9.7	15.2	1.6	1.3	100.0

## 2. 職業生活の満足度

### (1)職業生活の満足度の概観

本調査では職業生活の満足度について、仕事全体、個人の仕事の裁量、賃金、休日・休暇、

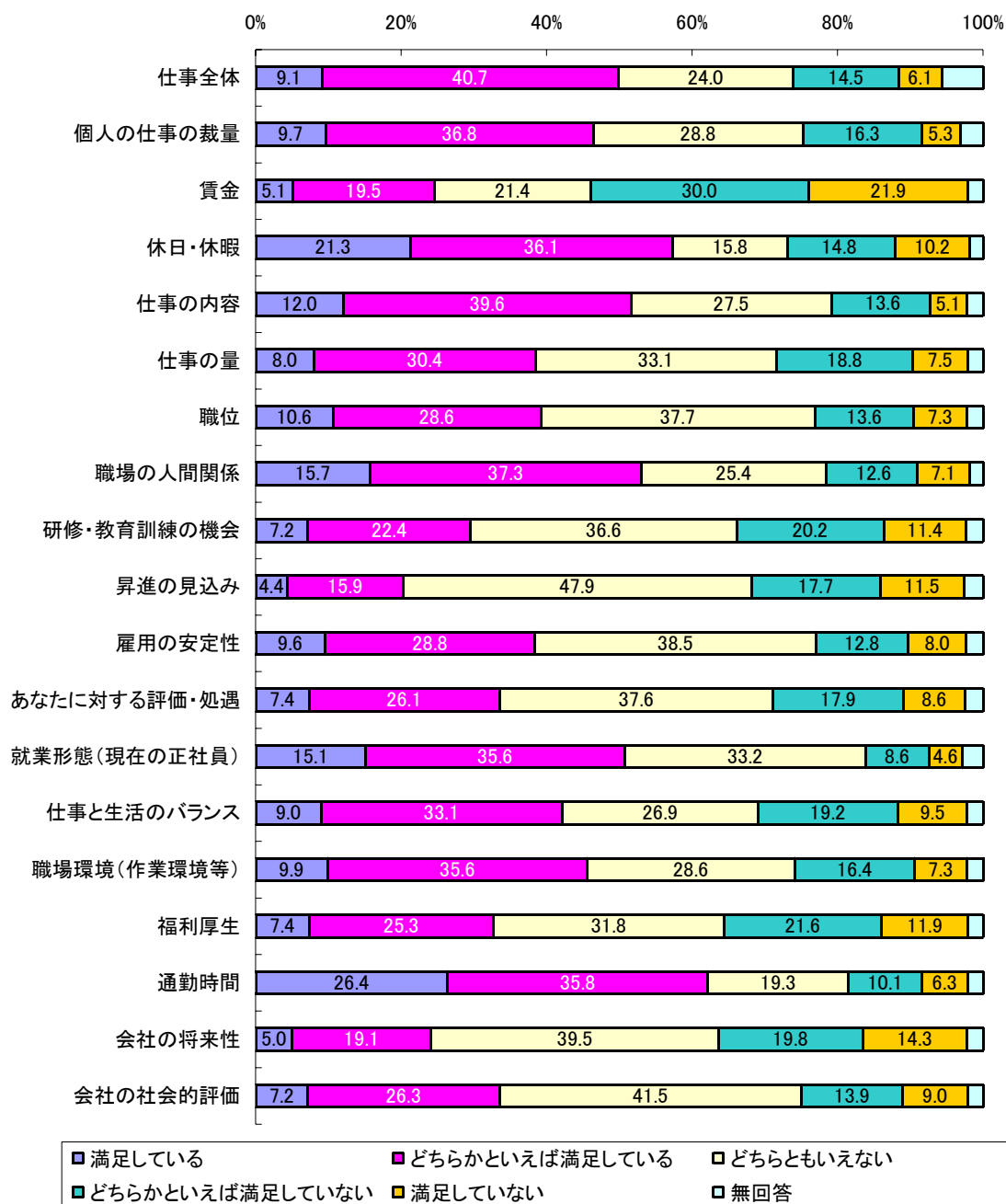
仕事の内容、仕事の量、職位、職場の人間関係、研修・教育訓練の機会、昇進の見込み、雇用の安定性、あなたに対する評価・処遇、就業形態（現在の正社員）、仕事と生活のバランス、職場環境（作業環境等）、福利厚生、通勤時間、会社の将来性、会社の社会的評価という 19 項目にわけて、5 段階尺度で満足度をたずねた。

全体の傾向をみると（第8-2-1図参照）、「満足している」「どちらかといえば満足している」の比率を合算した満足派の数値（以下“満足派”と表記する）が高いのは、「通勤時間」（62.2 %）、休日・休暇（57.4 %）、職場の人間関係（53.0 %）、仕事の内容（51.6 %）、現在の正社員であるという就業形態（50.7 %）であった。仕事自体の満足度よりも、職業生活を支える諸条件を示す項目での満足度が上位を占めたことになる。

「不満である」「どちらかといえば不満である」の比率を合算した不満派の数値（以下“不満派”と表記する）が高いのは、賃金の 51.9 %であり、他の項目に比べて圧倒的に高い。要するに、職業生活を支える諸条件には満足しているものの、労働条件のうち生活水準に直結する賃金については、極めて不満が強いという結果になった。

その他の項目について、例えば、「研修・教育訓練の機会」に注目すると、満足派が 29.6 %、不満派が 31.6 %とほぼ同程度の比率となった。選抜者に対して重点的に教育訓練をするなど、企業の教育訓練戦略が変化するなど、教育訓練や研修の機会は「人による」のかもしれない。

第8-2-1図 職業生活における満足度



(2) 仕事全体の満足度の規定要因－満足度項目間の分析

仕事全体の満足度はどのような満足度によって規定されるのだろうか。仕事全体の満足度を従属変数に、その他の満足度の項目と、正社員数、業種をコントロール変数とした重回帰分析をおこなったところ（第8-2-2表参照）、満足度が高まれば仕事全体の満足度も高まる項目としては、個人の仕事の裁量、賃金、仕事の内容、仕事の量、職場の人間関係、あなたに対する評価・処遇、仕事と生活のバランス、職場環境（作業環境等）、会社の将来性とい

った多くの項目ならびに情報通信業で統計的に有意な影響を与えていた。一方、満足度が高くなると仕事全体の満足度が低くなる項目には、職位、福利厚生、通勤時間が統計的に有意な影響を与えていた。仕事とは直接関係のない福利厚生や通勤時間が仕事全体の満足度に影響を与えていた。

第8-2-2表 仕事全体の満足度の規定要因(重回帰分析)

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	
(定数)	-0.14	0.07		-1.99	0.05	
b 個人の仕事の裁量	0.24	0.02	0.23	13.92	0.00	*
c 賃金	0.08	0.02	0.09	5.22	0.00	*
d 休日・休暇	-0.02	0.01	-0.03	-1.68	0.09	
e 仕事の内容	0.37	0.02	0.37	19.95	0.00	*
f 仕事の量	0.05	0.02	0.05	2.97	0.00	*
g 職位	-0.06	0.02	-0.06	-3.48	0.00	*
h 職場の人間関係	0.10	0.01	0.11	6.82	0.00	*
i 研修・教育訓練の機会	0.01	0.02	0.01	0.70	0.48	
j 昇進の見込み	0.00	0.02	0.00	0.20	0.84	
k 雇用の安定性	0.01	0.02	0.01	0.47	0.64	
l あなたに対する評価・処遇	0.08	0.02	0.08	4.07	0.00	*
m 就業形態(現在の正社員)	0.03	0.02	0.03	1.61	0.11	
n 仕事と生活のバランス	0.04	0.02	0.05	2.67	0.01	*
o 職場環境(作業環境等)	0.06	0.02	0.06	3.63	0.00	*
p 福利厚生	-0.04	0.02	-0.04	-2.42	0.02	*
q 通勤時間	-0.03	0.01	-0.03	-2.27	0.02	*
r 会社の将来性	0.05	0.02	0.05	2.80	0.01	*
s 会社の社会的評価	0.03	0.02	0.03	1.76	0.08	
正社員300人未満	0.00	0.04	0.00	0.06	0.95	
正社員300~500人未満	-0.04	0.04	-0.02	-1.06	0.29	
正社員1000~3000人未満	0.02	0.05	0.01	0.42	0.67	
正社員3000人以上	0.00	0.07	0.00	0.01	0.99	
建設業	-0.09	0.05	-0.02	-1.69	0.09	
電気・ガス・熱供給・水道業	0.16	0.16	0.01	1.02	0.31	
情報通信業	0.16	0.06	0.04	2.74	0.01	*
運輸業	-0.02	0.05	-0.01	-0.41	0.68	
卸売・小売業	-0.04	0.04	-0.01	-1.01	0.31	
金融・保険業	0.03	0.04	0.01	0.62	0.53	
不動産業	0.16	0.11	0.02	1.43	0.15	
飲食・宿泊業	-0.23	0.16	-0.02	-1.49	0.14	
サービス業	0.03	0.05	0.01	0.56	0.58	
その他の業種	-0.11	0.18	-0.01	-0.61	0.54	

従属変数: a 仕事全体 調整済みR<sup>2</sup>=0.60、分散分析の有意確率=0.00 \* 5%水準で有意

そう思う=5、どちらかといえばそう思う=4、どちらとも言えない=3、どちらかといえばそう思わない=2、そう思わない=1と得点化して投入した。共線性の診断の指標であるVIFはいずれも2未満であり、深刻な多重共線性は回避されている。

### (3)属性別にみた仕事全体の満足度

仕事全体の満足度について属性別にみる(第8-2-3表参照)。年齢別にみると、40歳以上50歳未満で、やや満足派の比率が高い。

年収別にみると、年収が高くなるほど満足度が高まるという正の相関が観察される。  
 職種別にみると、管理的な仕事で満足派の比率が高く、その他の仕事で、満足派の比率がやや低い。  
 成果主義の導入状況別にみても大きな差はみられない。

第8-2-3表 仕事全体の満足度

		満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答	合計
合計		258	1150	678	408	171	158	2823
		9.1	40.7	24.0	14.5	6.1	5.6	100.0
年齢別	30歳未満	9.8	37.0	22.8	17.1	9.3	3.9	100.0
	30歳以上40歳未満	10.6	38.0	25.7	15.0	6.2	4.5	100.0
	40歳以上50歳未満	7.5	44.3	24.1	14.3	5.5	4.3	100.0
	50歳以上60歳まで	7.7	43.2	22.9	12.0	3.8	10.3	100.0
	61歳以上	21.6	48.6	16.2	2.7	2.7	8.1	100.0
年収別	350万円未満	9.1	35.9	23.3	16.1	10.4	5.2	100.0
	350万円～500万円未満	9.5	36.3	26.0	16.8	5.6	5.7	100.0
	500万円～700万円未満	7.3	41.0	26.3	14.6	5.4	5.3	100.0
	700万円～900万円未満	9.0	48.7	21.4	12.0	4.2	4.6	100.0
	900万円以上	13.5	52.0	14.3	10.2	2.5	7.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	9.1	42.4	23.3	14.8	6.6	3.9	100.0
	管理的な仕事	9.4	45.9	22.7	11.3	3.1	7.6	100.0
	事務の仕事	9.2	38.2	23.2	16.4	7.0	6.0	100.0
	販売の仕事	8.2	38.9	25.1	15.2	7.3	5.3	100.0
	サービスの仕事	11.2	35.3	31.0	13.8	6.9	1.7	100.0
	その他	9.1	33.8	29.2	14.9	10.4	2.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	8.7	41.8	23.4	14.6	5.8	5.6	100.0
	導入していない	9.8	39.8	24.8	13.9	6.1	5.6	100.0

仕事全体の満足度について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第8-2-4表参照）。  
 企業の正社員数別にみると、1000人未満では規模別にみて大きな差は無いが、1000人以上では、規模が大きくなるほど満足派の比率が高まる。

業種別にみると、精密機械器具製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、建設業で満足派の比率がやや高く、情報通信業、運輸業、金融・保険業で満足派の比率がやや低い。

5年前と比較した売上高別にみると、「中間」「やや好調」の層で、満足派の比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、大きな差はなく、僅かな差に注目すると、A型企業に勤務する層で不満派の比率が僅かに高い。

第8-2-4表 仕事全体の満足度

		満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答	合計
合計		258	1150	678	408	171	158	2823
		9.1	40.7	24.0	14.5	6.1	5.6	100.0
正社員数	300人未満	8.9	39.1	24.7	14.4	7.3	5.6	100.0
	300～500人未満	9.2	38.1	26.0	15.2	5.8	5.8	100.0
	500～1000人未満	7.7	39.5	25.5	13.5	7.3	6.5	100.0
	1000～3000人未満	7.8	48.0	20.6	14.8	4.1	4.7	100.0
	3000人以上	19.4	52.1	11.1	12.5	2.1	2.8	100.0
業種	建設業	11.9	42.6	23.1	10.5	2.5	9.4	100.0
	一般機械器具製造業	9.7	44.2	19.5	15.0	5.3	6.2	100.0
	電気機械器具製造業	7.5	49.1	19.7	16.8	2.3	4.6	100.0
	輸送用機械器具製造業	4.6	42.6	23.1	14.8	11.1	3.7	100.0
	精密機械器具製造業	14.3	45.2	19.0	13.1	4.8	3.6	100.0
	その他の製造業	8.9	44.4	22.0	12.7	7.9	4.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	36.4	31.8	4.5	22.7	0.0	4.5	100.0
	情報通信業	7.4	34.7	27.8	14.2	10.8	5.1	100.0
	運輸業	5.6	35.4	29.5	15.1	7.0	7.4	100.0
	卸売・小売業	9.7	43.2	21.9	15.9	3.5	5.7	100.0
	金融・保険業	7.7	35.2	29.3	15.2	7.7	4.9	100.0
	不動産業	5.3	44.7	28.9	18.4	2.6	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	47.6	14.3	9.5	4.8	4.8	100.0
	サービス業	10.6	39.6	22.4	15.6	6.3	5.5	100.0
その他	12.5	31.3	37.5	0.0	6.3	12.5	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	8.8	38.2	25.8	15.4	5.6	6.2	100.0
	やや悪化	7.6	36.8	27.0	15.0	7.2	6.5	100.0
	中間	9.0	46.5	19.8	13.0	7.0	4.7	100.0
	やや好調	10.7	43.7	21.6	13.4	4.6	6.1	100.0
	非常に好調	10.8	38.8	26.2	13.7	6.1	4.4	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	9.8	38.4	26.1	13.5	6.2	6.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	8.2	42.5	24.5	13.9	5.6	5.3	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	10.2	39.4	20.9	16.7	6.5	6.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	9.7	43.7	21.0	15.2	5.8	4.5	100.0

(4)仕事全体の満足度の規定要因－成果主義の導入と仕事全体の満足度

仕事全体の満足度と成果主義の導入状況については、クロス集計結果からは関連性がみられなかった。ここでは、企業の正社員数と業種をコントロールして、なお、成果主義の導入状況と仕事全体の満足度に関連が無いか、重回帰分析で確認した（第8-2-5表参照）。

結果をみると、成果主義の導入状況は 5 %水準で統計的に有意な影響を仕事全体の満足度に与えていなかった。すなわち、成果主義の導入と仕事全体の満足度には関係がないことがわかった。



第8-2-5表 仕事全体の満足度と成果主義の導入状況(重回帰分析)

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率
(定数)	3.39	0.06		57.05	0.00
成果主義導入企業	-0.08	0.04	-0.04	-1.73	0.08
正社員300人未満	-0.03	0.06	-0.01	-0.56	0.58
正社員300～500人未満	0.00	0.06	0.00	0.03	0.98
正社員1000～3000人未満	0.06	0.08	0.02	0.79	0.43
正社員3000人以上	0.37	0.11	0.08	3.43	0.00 *
建設業	0.16	0.08	0.04	2.09	0.04 *
電気・ガス・熱供給・水道業	0.17	0.25	0.01	0.68	0.50
情報通信業	-0.21	0.09	-0.05	-2.33	0.02 *
運輸業	-0.15	0.07	-0.04	-2.04	0.04 *
卸売・小売業	0.05	0.07	0.02	0.72	0.47
金融・保険業	-0.10	0.07	-0.03	-1.50	0.13
不動産業	-0.02	0.18	0.00	-0.11	0.91
飲食・宿泊業	0.34	0.24	0.03	1.43	0.15
サービス業	0.00	0.07	0.00	0.01	0.99
その他の業種	0.12	0.28	0.01	0.43	0.66

従属変数: 仕事全体の満足度 調整済みR<sup>2</sup>=0.01、分散分析の有意確率=0.00 \* 5%水準で有意  
 そう思う=5、どちらかといえばそう思う=4、どちらとも言えない=3、どちらかといえばそう思わない=2、そう思わない  
 =1と得点化して投入した。企業調査の「成果主義が導入されている企業」をダミー変数とした。

#### (5) 仕事全体の満足度の規定要因－日本企業のHRMの型

仕事全体の満足度は企業の HRM の方針とどのような関係があるのだろうか。本報告書で分析の軸として使ってきた、成果主義の導入の有無と長期雇用の方針の 2 軸による日本企業の HRM の分化の型を使って、仕事全体の満足度との関係を確認するために重回帰分析を行ったところ(第8-2-6表参照)、A 型企業では、仕事全体の満足度が低くなることがわかった。また、こうした HRM 類型をコントロールすると、正社員数 3000 人以上と建設業で満足度が高くなり、情報通信業と運輸業で満足度が低くなることがわかった。

第8-2-6表 日本企業のHRMの分化の型と仕事全体の満足度

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	
(定数)	3.45	0.08		43.12	0.00	
J型企业	-0.07	0.07	-0.03	-1.04	0.30	
New J型企业	-0.11	0.07	-0.05	-1.56	0.12	
A型企业	-0.18	0.08	-0.06	-2.22	0.03	*
正社員300人未満	-0.03	0.06	-0.01	-0.58	0.56	
正社員300~500人未満	-0.01	0.06	0.00	-0.09	0.93	
正社員1000~3000人未満	0.06	0.08	0.02	0.84	0.40	
正社員3000人以上	0.38	0.11	0.08	3.44	0.00	*
建設業	0.16	0.08	0.04	2.00	0.05	*
電気・ガス・熱供給・水道業	0.15	0.25	0.01	0.58	0.56	
情報通信業	-0.21	0.09	-0.05	-2.30	0.02	*
運輸業	-0.16	0.08	-0.05	-2.16	0.03	*
卸売・小売業	0.05	0.07	0.02	0.79	0.43	
金融・保険業	-0.11	0.07	-0.03	-1.54	0.12	
不動産業	-0.04	0.18	0.00	-0.22	0.83	
飲食・宿泊業	0.37	0.24	0.03	1.54	0.12	
サービス業	0.01	0.07	0.00	0.16	0.87	
その他の業種	0.15	0.28	0.01	0.52	0.61	

従属変数: 仕事全体の満足度 調整済みR2=0.02、分散分析の有意確率=0.00 \* 5%水準で有意  
 そう思う=5、どちらかといえばそう思う=4、どちらとも言えない=3、どちらかといえばそう思わない=2、そう思わない=1と得点化して投入した。

## 第9章 調査回答者の基本的属性

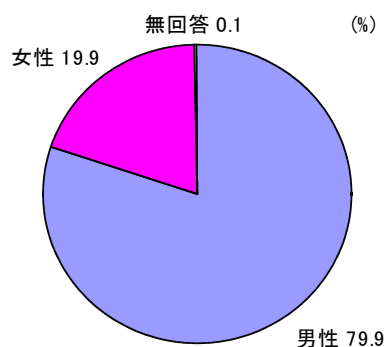
### 1. 性別

この章では、調査に回答した回答者の基本的属性について分析している。

調査回答者の性別をみると（第9-1-1図参照）、男性が約8割、女性が約2割である。

これを年齢別にみると（第9-1-2表参照）、年齢が高くなるほど、男性の比率が高く、年齢が低くなるほど女性の比率は高い。年収別にみると、女性の59.3%が年収350万円未満である。職種別にみると、事務の仕事で女性の比率が高い。成果主義の導入状況別には、顕著な差はみられない。

第9-1-1図 男女別構成比



第9-1-2表 性別

		男性	女性	無回答	合計
合計		2256	563	4	2823
		79.9	19.9	0.1	100.0
年齢別	30歳未満	55.9	44.1	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	77.9	22.0	0.1	100.0
	40歳以上50歳未満	88.8	10.9	0.3	100.0
	50歳以上60歳まで	92.6	7.4	0.0	100.0
	61歳以上	94.6	5.4	0.0	100.0
年収別	350万円未満	40.4	59.3	0.2	100.0
	350万円～500万円未満	76.0	23.8	0.2	100.0
	500万円～700万円未満	92.9	7.1	0.0	100.0
	700万円～900万円未満	97.7	2.3	0.0	100.0
	900万円以上	99.2	0.8	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	88.2	11.8	0.0	100.0
	管理的な仕事	97.5	2.5	0.0	100.0
	事務の仕事	53.7	46.1	0.2	100.0
	販売の仕事	93.9	5.8	0.3	100.0
	サービスの仕事	84.5	14.7	0.9	100.0
	その他	83.1	16.9	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	80.1	19.7	0.2	100.0
	導入していない	79.4	20.5	0.1	100.0

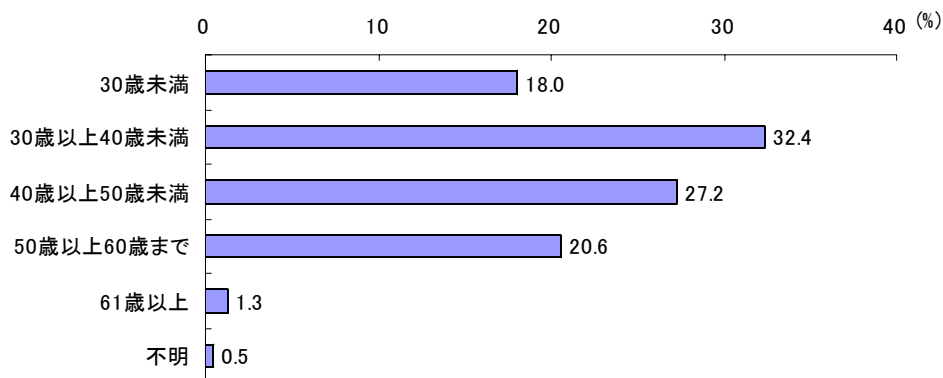
## 2. 年齢

年齢の平均値は39.9歳であり、分布をみると(第9-2-1図参照)、30歳以上40歳未満が32.4%と最も多く、次いで、40歳以上50歳未満が27.2%と多い。30歳以上と、50歳以上は共に約2割程度である。

年齢について属性別に平均値をみると(第9-2-2表参照)、①年収が高くなるほど年齢の平均値が高い、②管理的な仕事で高い、③成果主義の導入状況別には差がない。

年齢について属性別の分布をみると(第9-2-3表参照)、属性別の平均値でみた時と同じ傾向が確認できる。

第9-2-1図 年齢



第9-2-2表 年齢(記述統計量)

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		39.9	74	19	106.2	10.3	2809
年齢別	30歳未満	26.2	29	19	5.3	2.3	508
	30歳以上40歳未満	34.0	39	30	7.6	2.8	914
	40歳以上50歳未満	44.3	49	40	8.3	2.9	769
	50歳以上60歳まで	54.0	60	50	8.2	2.9	581
	61歳以上	62.8	74	61	6.2	2.5	37
年収別	350万円未満	31.7	74	19	93.3	9.7	459
	350万円～500万円未満	35.7	67	21	76.6	8.8	626
	500万円～700万円未満	41.8	65	23	73.4	8.6	790
	700万円～900万円未満	46.6	63	30	51.5	7.2	476
	900万円以上	49.6	64	33	41.0	6.4	244
職種別	専門的・技術的な仕事	37.1	63	21	77.8	8.8	517
	管理的な仕事	47.9	64	23	51.3	7.2	766
	事務の仕事	36.2	65	19	97.0	9.8	890
	販売の仕事	37.7	63	23	82.5	9.1	342
	サービスの仕事	35.6	67	21	93.6	9.7	115
	その他	40.0	74	20	138.7	11.8	154
成果主義導入状況別	成果主義を導入	39.9	74	20	106.8	10.3	1589
	導入していない	39.9	65	19	105.5	10.3	1200

第9-2-3表 年齢

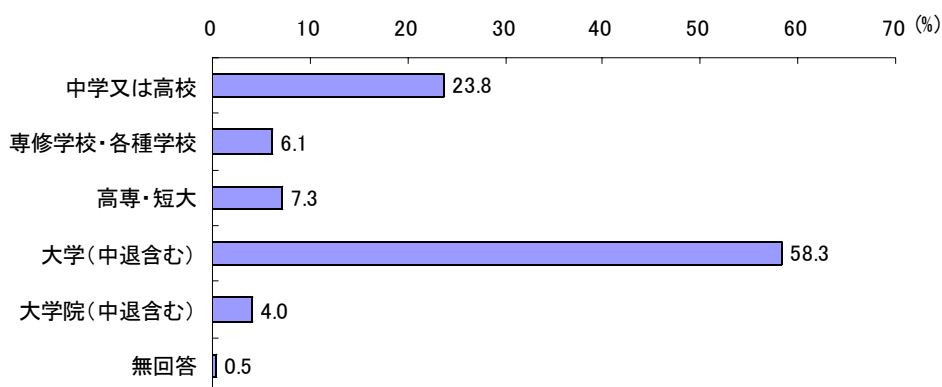
		30歳未満	30歳以上40歳未満	40歳以上50歳未満	50歳以上60歳まで	61歳以上	不明	合計
合計		508	914	769	581	37	14	2823
		18.0	32.4	27.2	20.6	1.3	0.5	100.0
年収別	350万円未満	55.0	27.6	8.5	7.0	1.7	0.2	100.0
	350万円～500万円未満	23.8	50.0	15.7	8.6	1.3	0.6	100.0
	500万円～700万円未満	5.9	38.5	34.7	19.7	1.1	0.0	100.0
	700万円～900万円未満	0.0	17.6	44.5	37.6	0.2	0.0	100.0
	900万円以上	0.0	6.1	39.3	51.6	2.9	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	21.6	42.2	23.1	11.9	0.8	0.4	100.0
	管理的な仕事	0.8	11.2	43.7	42.4	1.8	0.1	100.0
	事務の仕事	27.9	39.3	19.6	11.3	0.9	1.0	100.0
	販売の仕事	18.4	44.7	22.8	13.5	0.6	0.0	100.0
	サービスの仕事	30.2	40.5	19.0	7.8	1.7	0.9	100.0
	その他	21.4	32.5	21.4	20.8	3.9	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	17.7	33.8	26.2	20.5	1.6	0.3	100.0
	導入していない	18.6	30.6	28.6	20.4	1.0	0.8	100.0

### 3. 最終学歴

最終学歴の分布をみると（第9-3-1図参照）、大学卒が 58.3 %と約 6 割に達し、中学または高校卒が 23.8 %であった。

最終学歴について属性別に平均値をみると（第9-3-2表参照）、① 50 歳以上で、中学または高校卒の比率が高く、大学卒の比率が低い。② 500 万円以上の層で大学卒の比率が高く、350 万円未満の層で中学または高校卒の比率が僅かに高い。③職種別にみると、販売の仕事やサービスの仕事で大学卒の比率が高く、事務の仕事で高専・短大卒の比率が高く、その他の仕事で中学または高校卒の比率が高い。④成果主義の導入状況別みると、成果主義が導入されている企業で、わずかに大学卒の比率が高い。

第9-3-1図 最終学歴



第9-3-2表 最終学歴

		中学又は高 校	専修学校・各 種学校	高専・短大	大学(中退含 む)	大学院(中退 含む)	無回答	合計
合計		672 23.8	172 6.1	205 7.3	1647 58.3	113 4.0	14 0.5	2823 100.0
年齢別	30歳未満	14.2	6.3	12.6	59.8	6.7	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	16.3	9.3	9.1	60.3	4.9	0.1	100.0
	40歳以上50歳未満	21.5	4.9	4.4	65.9	2.9	0.4	100.0
	50歳以上60歳まで	44.4	2.6	3.6	46.5	1.9	1.0	100.0
	61歳以上	62.2	2.7	0.0	32.4	2.7	0.0	100.0
年収別	350万円未満	30.9	7.8	16.3	40.9	3.9	0.2	100.0
	350万円～500万円未満	23.2	8.4	10.2	53.2	4.6	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	21.0	4.3	3.3	68.4	2.9	0.1	100.0
	700万円～900万円未満	21.4	4.6	3.2	66.8	3.2	0.8	100.0
	900万円以上	19.3	3.7	1.6	68.0	6.1	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.1	11.2	4.4	57.2	13.7	0.4	100.0
	管理的な仕事	24.9	3.4	3.0	64.7	3.3	0.8	100.0
	事務の仕事	26.6	6.3	14.8	50.8	1.0	0.4	100.0
	販売の仕事	19.6	4.1	3.8	71.1	1.5	0.0	100.0
	サービスの仕事	21.6	3.4	2.6	71.6	0.0	0.9	100.0
	その他	46.8	6.5	5.8	39.6	0.6	0.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	22.1	5.6	7.1	60.1	4.6	0.5	100.0
	導入していない	26.0	6.7	7.6	55.9	3.3	0.5	100.0

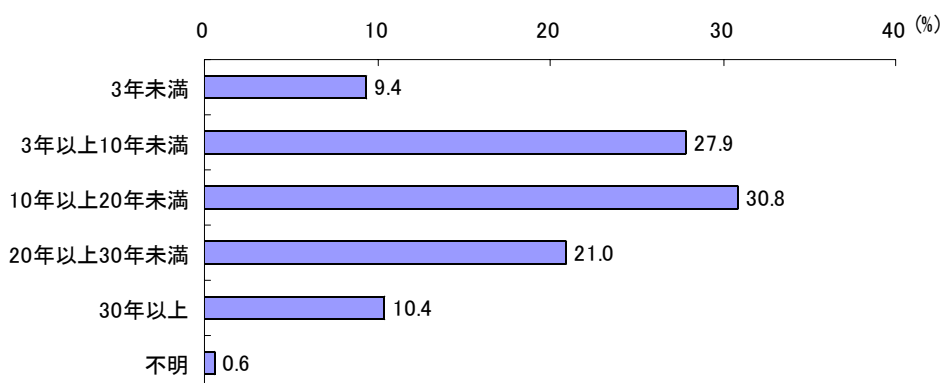
#### 4. 勤続年数

勤続年数の平均値は、14.6年であり、これを分布別にみると（第9-4-1図参照）、10年以上20年未満が30.8%と最も多く、3年以上10年未満が27.9%、20年以上30年未満が21.0%と続いている。

属性別に平均値をみると（第9-4-2表参照）、①60歳以下では、年齢が高くなるほど勤続年数も長い。②年収が多くなるほど、勤続年数も長い、③管理的な仕事で勤続年数が長い（21.0年）。④成果主義の導入状況別には違いがみられない。

属性別に勤続年数の分布をみると（第9-4-3表参照）、①年齢、年収、成果主義の導入状況別には、平均値でみたときと同じような傾向がみられる。②管理的な仕事は、20年以上30年未満の比率が、サービスの仕事で3年以上10年未満とする比率が顕著に高い。

第9-4-1図 勤続年数



第9-4-2表 勤続年数

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		14.6	42	0	102.1	10.1	2797
年齢別	30歳未満	4.1	11	0	5.5	2.3	506
	30歳以上40歳未満	10.5	39	0	20.1	4.5	908
	40歳以上50歳未満	18.7	31	0	47.6	6.9	765
	50歳以上60歳まで	24.9	42	0	137.8	11.7	581
	61歳以上	12.9	42	1	103.5	10.2	37
年収別	350万円未満	6.5	42	0	33.0	5.7	458
	350万円～500万円未満	10.3	40	1	49.6	7.0	627
	500万円～700万円未満	16.9	42	0	87.2	9.3	790
	700万円～900万円未満	20.7	42	0	99.9	10.0	473
	900万円以上	22.9	40	1	97.8	9.9	244
職種別	専門的・技術的な仕事	12.1	38	1	72.7	8.5	516
	管理的な仕事	21.0	42	0	103.6	10.2	763
	事務の仕事	12.2	42	0	83.1	9.1	893
	販売の仕事	13.0	39	0	82.0	9.1	340
	サービスの仕事	11.0	40	0	77.0	8.8	114
	その他	11.8	42	1	89.5	9.5	154
成果主義導入状況別	成果主義を導入	14.3	42	0	102.0	10.1	1584
	導入していない	14.8	42	0	100.6	10.0	1202

第9-4-3表 勤続年数

		3年未満	3年以上10年未満	10年以上20年未満	20年以上30年未満	30年以上	不明	合計
合計		264	787	870	592	293	17	2823
		9.4	27.9	30.8	21.0	10.4	0.6	100.0
年齢別	30歳未満	26.8	70.5	2.4	0.0	0.0	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	6.3	30.7	60.5	1.6	0.1	0.7	100.0
	40歳以上50歳未満	3.4	9.4	30.0	54.9	1.8	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	7.1	10.0	9.6	26.0	47.3	0.0	100.0
	61歳以上	5.4	40.5	35.1	10.8	8.1	0.0	100.0
年収別	350万円未満	27.0	49.1	20.0	2.8	0.7	0.4	100.0
	350万円～500万円未満	8.4	43.2	36.7	9.0	2.2	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	4.4	18.7	38.9	26.3	11.6	0.0	100.0
	700万円～900万円未満	3.4	12.2	26.3	37.0	20.6	0.6	100.0
	900万円以上	4.9	5.3	21.3	38.9	29.5	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	11.0	33.3	35.8	14.1	5.2	0.6	100.0
	管理的な仕事	6.1	9.4	21.4	41.9	20.7	0.5	100.0
	事務の仕事	10.6	36.2	32.4	13.5	6.8	0.7	100.0
	販売の仕事	9.6	31.0	37.4	13.7	7.6	0.6	100.0
	サービスの仕事	9.5	42.2	31.9	8.6	6.0	1.7	100.0
	その他	11.7	35.1	33.8	11.7	7.8	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	9.5	29.1	31.6	18.5	10.7	0.6	100.0
	導入していない	9.1	26.7	29.8	24.2	9.6	0.7	100.0

## 5. 転職回数

転職回数をみると（第9-5-1図参照）、「転職はしていない」者が67.8%と最も多い。転職回数1回とする者の比率が16.6%と2番目に高い。以下、転職回数が増えるほど、比率は下がる傾向がみられる。

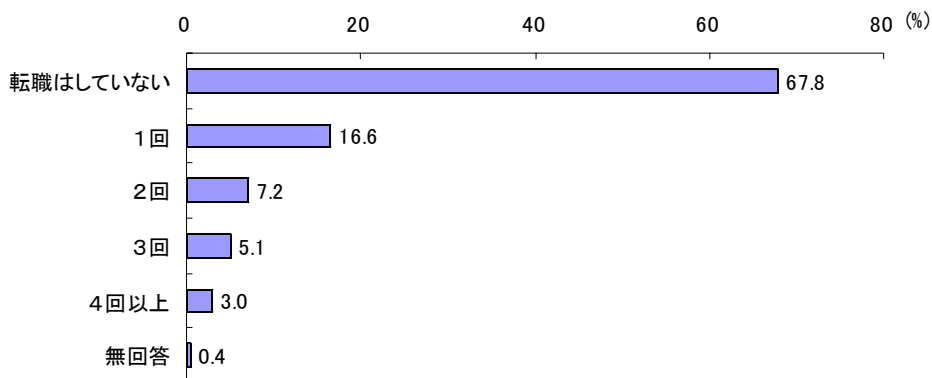
転職回数について属性別にみると（第9-5-2表参照）、年齢が上がるほど「転職はしていない」とする者の比率が減少する。61歳以上では転職回数1回とする比率が高いが、50歳以上60歳までの同比率が24.4%と61歳以上と比べてそれほど高くないことを考慮すると、61歳以上の層には、定年退職後、再就職した場合がかなりあることが予想される。

職種別にみると、管理的な仕事やその他の仕事で、「転職はしていない」とする者の比率

が若干低く、管理的な仕事では、転職回数 1 回とする比率が若干高い。専門的・技術的な仕事は、他の職種に比べて転職が容易に行えることが予想されるが、今回の調査では、転職回数でみた場合、他の職種と比べて顕著に転職回数が多いとは言えない。

成果主義の導入状況別にみても、顕著な差はみられない。

第9-5-1図 転職回数



第9-5-2表 転職回数

		転職して いない	1回	2回	3回	4回以上	無回答	合計
合計		1915 67.8	469 16.6	202 7.2	143 5.1	84 3.0	10 0.4	2823 100.0
年齢別	30歳未満	85.0	11.0	2.8	0.8	0.4	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	73.5	14.6	7.2	2.8	1.4	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	64.5	15.3	9.0	6.6	4.4	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	51.8	24.4	9.0	9.3	5.3	0.2	100.0
	61歳以上	21.6	45.9	2.7	18.9	8.1	2.7	100.0
年収別	350万円未満	63.3	15.4	7.0	8.3	5.9	0.2	100.0
	350万円～500万円未満	67.1	16.7	6.2	6.3	3.2	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	71.5	14.4	7.2	4.3	2.3	0.3	100.0
	700万円～900万円未満	68.5	20.0	7.1	2.9	1.5	0.0	100.0
	900万円以上	68.0	18.0	8.2	3.3	2.5	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	73.4	15.0	5.0	4.6	1.7	0.2	100.0
	管理的な仕事	63.1	20.5	8.5	4.6	3.1	0.3	100.0
	事務の仕事	70.3	16.0	6.3	4.3	2.6	0.4	100.0
	販売の仕事	71.1	15.2	8.2	2.9	2.0	0.6	100.0
	サービスの仕事	69.0	14.7	7.8	7.8	0.0	0.9	100.0
	その他	52.6	9.7	9.7	14.9	13.0	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	67.2	17.1	6.9	5.0	3.3	0.5	100.0
	導入していない	68.5	16.0	7.6	5.1	2.6	0.2	100.0

## 6. 年収

回答者の年収の平均値は、564万円であった。分布をみると（第9-6-1図参照）、500～700万円が28.0%と最も高く、350～500万円未満が22.3%とこれに続いている。所得の低い層に注目すると、350万円未満が16.3%含まれている。

年収について属性別に平均値をみる（第9-6-2表参照）。まず、年齢別にみると、60歳以下では、年齢が高くなるほど年収が高くなるという正の相関が見られる。



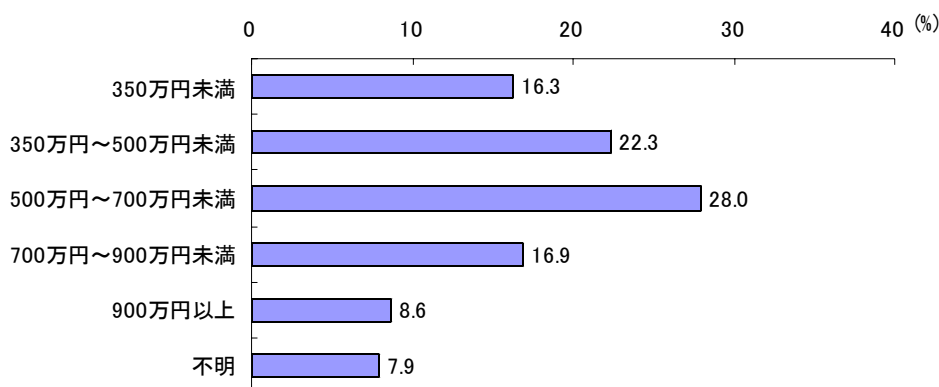
職種別にみると、管理的な仕事の年収が 765 万円と最も高く、販売の仕事（543 万円）、専門的・技術的な仕事（530 万円）と続いている。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している企業（584 万円）の方が、導入していない企業（536 万円）に比べて年収が高い。

年収について属性別の分布をみると（第9-6-3表参照）、年齢や職種については、平均値をみたときと同じような傾向がみられる。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入していない企業で 350 ～ 500 万円の比率が高く、成果主義が導入されている企業で、900 万円の比率がやや高い。これらの点が成果主義導入状況別にみた時の平均値の差に結びついていると考えられる。

第9-6-1図 年収



第9-6-2表 年収

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効なN
合計		564.1	9000	100	93506.3	305.8	2595
年齢別	30歳未満	341.6	650	120	9167.1	95.7	450
	30歳以上40歳未満	485.9	1200	120	23573.0	153.5	845
	40歳以上50歳未満	657.0	1500	100	46914.3	216.6	720
	50歳以上60歳まで	743.9	9000	100	236141.2	485.9	547
	61歳以上	593.4	1900	100	140958.9	375.4	33
年収別	350万円未満	272.5	347	100	2486.2	49.9	460
	350万円～500万円未満	409.6	498	350	1618.1	40.2	630
	500万円～700万円未満	570.6	698	500	3236.6	56.9	790
	700万円～900万円未満	764.4	890	700	3062.0	55.3	476
	900万円以上	1096.3	9000	900	388001.7	622.9	244
職種別	専門的・技術的な仕事	530.6	1300	156	35155.8	187.5	468
	管理的な仕事	765.7	9000	156	146009.9	382.1	725
	事務の仕事	445.1	5000	100	57079.8	238.9	817
	販売の仕事	543.0	1300	100	30068.1	173.4	320
	サービスの仕事	458.3	1500	200	31635.3	177.9	111
	その他	465.4	4000	120	118144.7	343.7	139
成果主義導入状況別	成果主義を導入	584.9	9000	100	109070.4	330.3	1478
	導入していない	536.1	5000	100	72370.4	269.0	1102

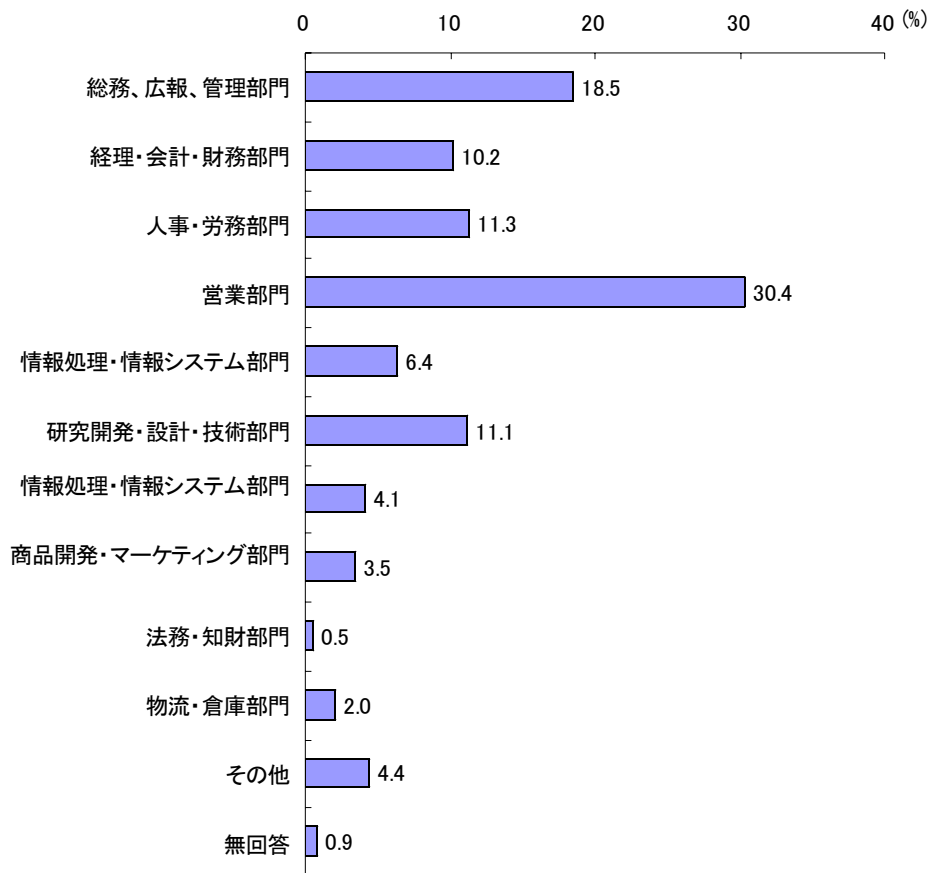
第9-6-3表 年収

		350万円未満	350万円～500万円未満	500万円～700万円未満	700万円～900万円未満	900万円以上	不明	合計
合計		460	630	790	476	244	223	2823
		16.3	22.3	28.0	16.9	8.6	7.9	100.0
年齢別	30歳未満	49.8	29.5	9.3	0.0	0.0	11.4	100.0
	30歳以上40歳未満	13.9	34.5	33.3	9.2	1.6	7.5	100.0
	40歳以上50歳未満	5.1	12.9	35.6	27.6	12.5	6.4	100.0
	50歳以上60歳まで	5.5	9.3	26.9	30.8	21.7	5.9	100.0
	61歳以上	21.6	21.6	24.3	2.7	18.9	10.8	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.7	26.2	31.0	14.3	5.0	9.8	100.0
	管理的な仕事	1.4	7.0	27.4	34.3	24.4	5.5	100.0
	事務の仕事	30.3	27.9	24.6	6.1	2.0	9.1	100.0
	販売の仕事	9.4	26.6	36.0	19.0	2.6	6.4	100.0
	サービスの仕事	25.0	36.2	26.7	5.2	2.6	4.3	100.0
	その他	27.3	30.5	24.0	7.8	0.6	9.7	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	16.5	19.4	27.9	18.1	10.9	7.2	100.0
	導入していない	16.0	26.1	27.9	15.2	5.9	8.9	100.0

## 7. 所属部門

回答者の所属部門を複数回答でみると（第9-7-1図参照）、営業部門が30.4%と最も多く、総務・広報・管理部門（18.5%）、研究開発・設計・技術部門が11.1%であった。所属部門や職種の偏りは、調査票の配布の方法からある程度の影響を受ける事が予想される。すなわち、人事部から3つの部門への再配布を依頼する際に、①事務・管理部門（総務、人事など）、②営業部門、③商品開発・研究開発・情報処理などの部門に各10通ずつの調査票の配布を依頼し、各部門内での調査対象の選択は、以下の3つの条件を設定し、配布の際に留意いただくよう依頼した。ア.20代、30代、40代、50代の年齢層別にできるだけ均等に、イ.該当する年代の方がいない場合は、その年代を除いて均等に、ウ.部長クラス、課長クラス各1名以上と指定した。ただし、企業によって部門別の人数構成が異なることが予想され、この点も所属部門の構成比のばらつきに繋がっていると思われる。

第9-7-1図 所属部門(複数回答)

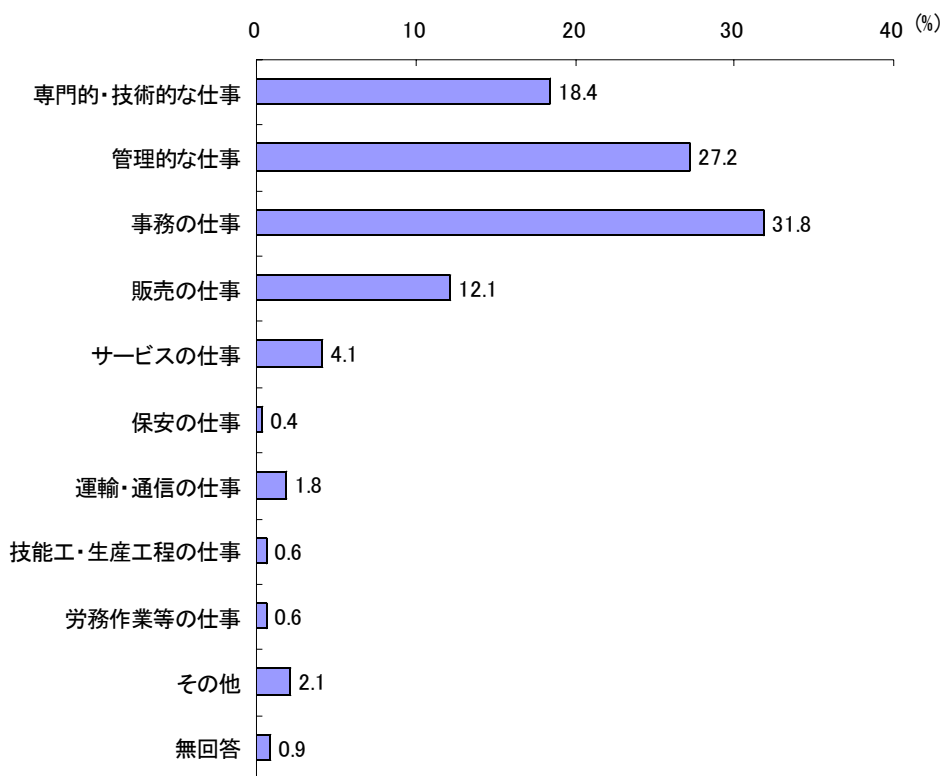


## 8. 職種

回答者の職種をみると（第9-8-1図参照）、事務の仕事が 31.8 %と最も多く、管理的仕事（27.2 %）、専門的・技術的な仕事（18.4 %）、販売の仕事（12.1 %）の順で続いている。その他の職種はいずれも 5 %未満であり、いわゆるホワイトカラーが回答者の大半を占めているものと考えられる。

職種について属性別にみる（第9-8-2表参照）。年齢や年収については、既に、概観しているので、成果主義の導入状況別にみたが、顕著な違いはみられなかった。

第9-8-1図 職種



第9-8-2表 職種

		専門的・技術的な仕事	管理的な仕事	事務の仕事	販売の仕事	サービスの仕事	保安の仕事	運輸・通信の仕事	技能工・生産工程の仕事	労務作業等の仕事	その他	無回答	合計
合計		519	767	899	342	116	10	52	16	16	60	26	2823
		18.4	27.2	31.8	12.1	4.1	0.4	1.8	0.6	0.6	2.1	0.9	100.0
年齢別	30歳未満	22.0	1.2	49.4	12.4	6.9	0.0	1.6	0.8	1.0	3.1	1.6	100.0
	30歳以上40歳未満	24.0	9.4	38.6	16.7	5.1	0.0	1.4	0.5	0.7	2.8	0.7	100.0
	40歳以上50歳未満	15.6	43.6	22.9	10.1	2.9	0.5	1.7	0.3	0.3	1.6	0.7	100.0
	50歳以上60歳まで	10.7	55.9	17.6	7.9	1.5	0.5	2.9	0.9	0.2	1.0	0.9	100.0
	61歳以上	10.8	37.8	21.6	5.4	5.4	8.1	2.7	0.0	5.4	0.0	2.7	100.0
年収別	350万円未満	15.4	2.4	59.1	7.0	6.3	0.9	3.7	1.1	1.5	2.0	0.7	100.0
	350万円～500万円未満	21.6	8.6	39.8	14.4	6.7	0.6	2.4	1.0	0.5	3.0	1.4	100.0
	500万円～700万円未満	20.4	26.6	28.0	15.6	3.9	0.1	1.4	0.5	0.3	2.4	0.9	100.0
	700万円～900万円未満	15.5	55.3	11.6	13.7	1.3	0.0	0.6	0.0	0.2	1.7	0.2	100.0
	900万円以上	10.7	76.6	7.4	3.7	1.2	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	17.8	28.4	31.7	12.8	3.3	0.4	2.3	0.1	0.6	1.9	0.6	100.0
	導入していない	19.3	25.5	31.9	11.3	5.1	0.3	1.2	1.2	0.6	2.3	1.2	100.0

## 9. 役職

現在の役職についてみると（第9-9-1図参照）、「役職にはついていない」者の比率が 45.6 %と最も多い。役職者では、課長クラスが 24.2 %と最も多く、係長クラスが 17.2 %と続いている。部長クラスは 9.3 %であり、役員も 1.6 %とわずかながら含まれている。

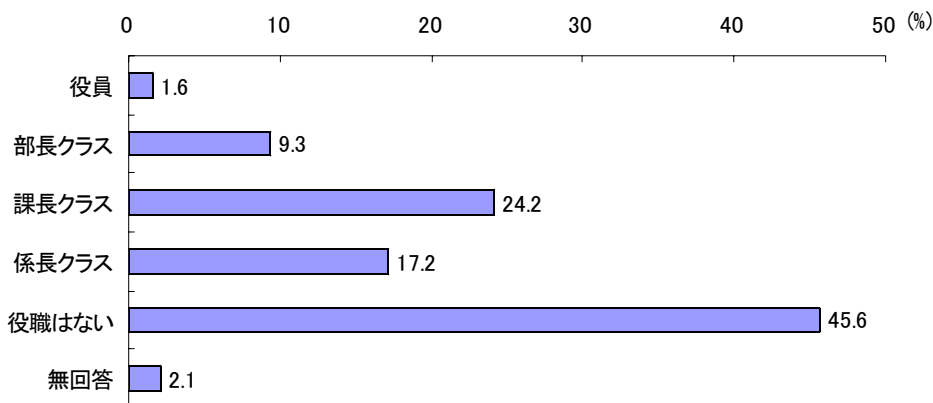
役職について属性別にみる（第9-9-2表参照）。年齢別にみると、40歳以上50歳未満では、課長レベルの比率が 46.9 %と高いなど、おおむね年齢が上がるほど役職についている比率が高まっている。

年収別にみると、900万円以上の年収の者に占める課長レベルの比率は43.4%なのに対し、部長レベルは41.0%と課長レベルに比べて僅かに低い。企業規模や産業、企業の特性などを考慮すると、課長と部長を比べた場合、年収と役職は必ずしも比例していないようだ。

職種別にみると、管理的な仕事をしている者に占める部長クラス、課長クラスの比率が高い。

成果主義の導入状況別には、大きな違いはみられなかった。

第9-9-1図 役職



第9-9-2表 役職

		役員	部長クラス	課長クラス	係長クラス	役職はない	無回答	合計
合計		45	263	683	486	1288	58	2823
		1.6	9.3	24.2	17.2	45.6	2.1	100.0
年齢別	30歳未満	0.0	0.2	0.2	3.1	94.3	2.2	100.0
	30歳以上40歳未満	0.2	0.2	8.5	26.9	61.5	2.6	100.0
	40歳以上50歳未満	0.9	10.7	46.9	21.5	18.3	1.7	100.0
	50歳以上60歳まで	5.0	29.3	39.8	9.8	14.8	1.4	100.0
	61歳以上	18.9	21.6	27.0	5.4	27.0	0.0	100.0
年収別	350万円未満	0.2	0.7	1.5	5.0	90.2	2.4	100.0
	350万円～500万円未満	0.0	1.1	9.2	19.0	68.7	1.9	100.0
	500万円～700万円未満	1.3	5.9	28.2	29.9	32.5	2.2	100.0
	700万円～900万円未満	2.1	18.5	51.7	16.2	10.9	0.6	100.0
	900万円以上	8.6	41.0	43.4	3.3	3.3	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	0.8	3.3	14.5	24.1	54.7	2.7	100.0
	管理的な仕事	4.8	27.6	55.7	7.0	3.8	1.0	100.0
	事務の仕事	0.0	1.1	8.2	20.1	68.3	2.2	100.0
	販売の仕事	0.3	4.7	21.1	19.9	52.3	1.8	100.0
	サービスの仕事	0.9	2.6	12.9	19.8	58.6	5.2	100.0
	その他	1.3	2.6	11.7	16.9	66.2	1.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	1.6	10.1	24.0	16.1	46.4	1.8	100.0
	導入していない	1.7	8.2	24.1	18.5	45.1	2.4	100.0

## 10.週平均労働時間

週平均労働時間は全体平均では、48.1時間であった。分布をみると（第9-10-1図参照）、44時間以下が33.8%と最も多く、45時間以上50時間未満が20.6%、50時間以上55時間未

満が 22.0 %、55 時間以上が 21.9 %である。

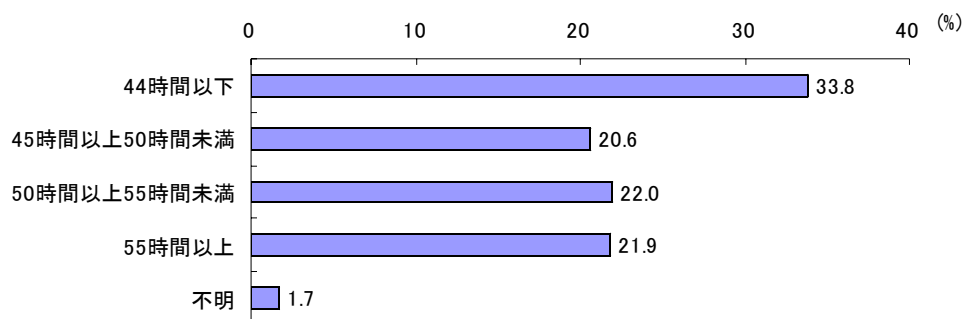
週平均労働時間の属性別の平均値についてみる（第9-10-2表参照）。まず、年齢別にみると、61 歳以上を除いて、大きな差はみられない。

年収別にみると、350 万円未満の層が 45.1 時間と僅かに短いものの、それ以外については大きな差はみられない。

職種別にみると、販売、サービス、その他の仕事で 50 時間を超えるなど若干長い傾向がみられ、逆に、事務の仕事は 44.9 時間と短い。

成果主義の導入状況別にみたが、大きな差はみられなかった。

第9-10-1図 週平均労働時間



第9-10-2図 週平均労働時間

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		48.1	105	0	90.8	9.5	2760
年齢別	30歳未満	47.2	95	2	106.9	10.3	495
	30歳以上40歳未満	48.6	105	0	97.2	9.9	894
	40歳以上50歳未満	49.0	91	4	83.4	9.1	763
	50歳以上60歳まで	47.4	100	30	75.9	8.7	571
	61歳以上	44.2	64	30	57.4	7.6	37
年収別	350万円未満	45.1	95	2	98.8	9.9	452
	350万円～500万円未満	48.4	105	0	113.4	10.6	621
	500万円～700万円未満	48.9	100	9	78.0	8.8	783
	700万円～900万円未満	48.9	90	20	75.6	8.7	473
	900万円以上	49.9	90	30	79.8	8.9	241
職種別	専門的・技術的な仕事	48.6	91	10	79.5	8.9	512
	管理的な仕事	49.3	100	9	80.2	9.0	759
	事務の仕事	44.9	85	0	66.8	8.2	877
	販売の仕事	51.5	90	12	124.8	11.2	336
	サービスの仕事	50.2	105	35	125.0	11.2	115
	その他	50.0	95	17	129.1	11.4	150
成果主義導入状況別	成果主義を導入	48.2	105	0	96.6	9.8	1562
	導入していない	48.1	95	8	83.4	9.1	1192

## 11. 週平均勤務日数

回答者の 2004 年 6 月頃の週平均勤務日数の全体平均値は 5.3 日であった。これを 5 日以下か、5 日超でわけてみると（第9-11-1図参照）、5 日以下が 86.5 %で、5 日を超える勤務

日数の者の割合は、12.8%であった。

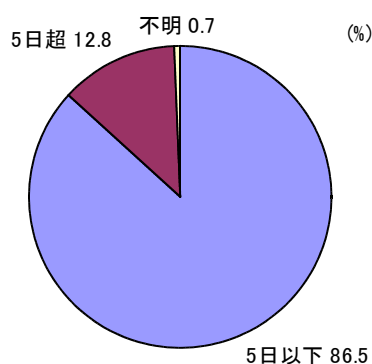
属性別に週平均勤務日数の平均値をみる（第9-11-2表参照）、まず、年齢別にみると、40歳以上50歳未満が5.5日と他の年齢層に比べて高い。

年収別にみると大きな差はみられないが、僅かな差に着目してみると、500～700万円未満と900万円以上で、5.4日とわずかに高い。

職種別にも大きな差はみられないが、僅かな差に着目してみると、管理的な仕事が5.4日とわずかに高い。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられなかった。

第9-11-1図 週平均勤務日数



第9-11-2表 週平均勤務日数平均値

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効なN
合計		5.3	55	0	7.8	2.8	2790
年齢別	30歳未満	5.1	7	4	0.1	0.3	502
	30歳以上40歳未満	5.2	55	0	5.9	2.4	906
	40歳以上50歳未満	5.5	55	1	17.5	4.2	766
	50歳以上60歳まで	5.2	55	3	4.9	2.2	579
	61歳以上	5.1	8	3	0.6	0.8	37
年収別	350万円未満	5.2	53	1	5.3	2.3	455
	350万円～500万円未満	5.3	55	0	8.1	2.8	628
	500万円～700万円未満	5.4	55	2	10.9	3.3	788
	700万円～900万円未満	5.3	54	3	6.1	2.5	475
	900万円以上	5.4	55	5	11.2	3.3	244
職種別	専門的・技術的な仕事	5.2	55	4	5.5	2.3	515
	管理的な仕事	5.4	55	1	10.7	3.3	764
	事務の仕事	5.3	55	0	11.4	3.4	890
	販売の仕事	5.1	7	4	0.1	0.3	341
	サービスの仕事	5.2	20	3	2.1	1.4	116
	その他	5.3	22	3	2.2	1.5	152
成果主義導入状況別	成果主義を導入	5.2	55	0	5.7	2.4	1584
	導入していない	5.3	55	1	10.7	3.3	1200

## 12. 回答者の勤務先企業の業種・企業規模(正社員数)

既に、序章では、調査に回答した企業の従業員の勤務する企業について、企業単位で業種、正社員数の構成を概観しているが、ここでは、従業員ベースでみた場合の、業種、正社員数の構成をみる。この2つの結果が異なる理由は、回収された調査票の数が、企業によって異なるためである。

正社員数の平均値は、1291.9人だが、第9-12-1表から正社員数の分布をみると、300～500人未満が32.0%と最も多く、300人未満が26.4%と、2番目に多い。1000人以上は、17.3%である。

業種をみると、製造業の合計が30.0%と最も多い。

なお、正社員数、業種ともに、企業ベースで集計した時と、構成比に大きな違いはみられない。

第9-12-1表 従業員ベースでみた正社員数・業種の構成比

		度数	パーセント
正社員数	300人未満	744	26.4
	300～500人未満	903	32.0
	500～1000人未満	600	21.3
	1000～3000人未満	344	12.2
	3000人以上	144	5.1
	不明	88	3.1
	正社員計	2823	100.0
業種	建設業	277	9.8
	製造業計	847	30.0
	一般機械器具製造業	113	4.0
	電気機械器具製造業	173	6.1
	輸送用機械器具製造業	108	3.8
	精密機械器具製造業	84	3.0
	その他の製造業	369	13.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	22	0.8
	情報通信業	176	6.2
	運輸業	285	10.1
	卸売・小売業	370	13.1
	金融・保険業	389	13.8
	不動産業	38	1.3
	飲食店・宿泊業	21	0.7
	サービス業	379	13.4
	その他	16	0.6
	不明	3	0.1
業種計	2823	100.0	



第IV部  
付属資料



--	--	--	--	--

--	--

## 新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査

### ごあいさつ

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

この調査は、個人のキャリアデザインと、企業の人材マネジメントに対する従業員の評価を明らかにし、より良い人材マネジメントを提案することを主な目的に、全国の従業員数 200 人以上の企業 1,200 社の従業員の方を対象として、独立行政法人労働政策研究・研修機構が調査委託業者に委託して実施するものです。ご回答につきましては、政策研究という観点から分析し、その結果は今後の厚生労働行政を行う上での基礎資料として活用させていただきます。

本調査は匿名調査であり、ご回答頂きました内容は厳密な管理のもとにすべて統計的に処理し、貴社名、個人名が他に漏れることは一切ございませんこととお約束致します。ご多忙のことと存じますが、調査にご協力いただきますようお願い申し上げます。 敬具

平成 17 年 2 月

独立行政法人

労働政策研究・研修機構

研究員

企業と雇用研究担当

立道 信吾

### <記入上のお願い>

- ・調査内容は、特段の記載がない限り 2005 年 2 月 1 日現在の状況についてご記入ください。
- ・「1 つだけ○」「いくつでも○」など、調査票に書いてある指示をお読みになりながら、該当する番号に○印、または該当する数字をご記入ください。
- ・出来る限りご記入いただき、空欄があっても結構ですのでご返送ください。
- ・ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒（切手不要）にて 2005 年 2 月 21 日（月）までにご投函ください。
- ・調査についてご不明な点がありましたら、下記までお問い合わせください。

### 調査実施一般

(株)調査委託業者

〒\*\*\*-\*\*\*\* 東京都\*\*区\*\*\*

TEL:0120-\*\*\*-\*\*\* (フリーダイヤル) 担当：担当者名

### 調査内容

労働政策研究・研修機構 企業と雇用研究担当：藤本、立道（たつみち）、中村

TEL:03-5991-5153/FAX:03-3594-1114/E-mail:shingot@jil.go.jp



# I あなたご自身についてお答えください。

F 1 性別をお答えください。(1つだけ○)

1 男性	2 女性
------	------

F 2 年齢をお答えください。

<input type="text"/>	歳
----------------------	---

F 3 あなたの最終学歴をお答えください。(1つだけ○)

1 中学又は高校	4 大学(中退含む)
2 専修学校・各種学校	5 大学院(中退含む)
3 高専・短大	

F 4 現在の勤務先での勤続年数をお答えください。

<input type="text"/>	年
----------------------	---

F 5 あなたのこれまでの転職回数をお答えください。(1つだけ○)

1 転職はしていない	4 3回
2 1回	5 4回以上
3 2回	

F 6 あなたのご自身の年収について税込みでお答えください。

あなたの主な仕事の年収(税込) 

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 万円

F 7 あなたの現在の a. ご所属部門、b. 職種、c. 役職等についてお答えください。

a. ご所属部門

1 総務、広報、管理部門	7 情報処理・情報システム部門
2 経理・会計・財務部門	8 商品開発・マーケティング部門
3 人事・労務部門	9 法務・知財部門
4 営業部門	10 物流・倉庫部門
5 情報処理・情報システム部門	11 その他(具体的な部門名: )
6 研究開発・設計・技術部門	

b. 職 種（1つだけ○）

1 専門的・技術的な仕事 (技術的、専門的性質の仕事。建築・測量技術者、プログラマーなど。)	6 保安の仕事 (警備員、ガードマン、監視員など。)
2 管理的な仕事 (組織の管理的仕事。部長、課長など。)	7 運輸・通信の仕事
3 事務の仕事	8 技能工・生産工程の仕事
4 販売の仕事	9 労務作業等の仕事
5 サービスの仕事 (個人に対するサービス、管理サービス、その他サービス。理容師、旅行添乗員など。)	10 その他(具体的に: )

c. 役 職（1つだけ○） 役職についてから現在までの年数を（ ）内にご記入下さい。

1 役員 ( ) 年	4 係長クラス ( ) 年
2 部長クラス ( ) 年	5 役職はない
3 課長クラス ( ) 年	

F 8 2004年6月頃の週平均の労働時間、勤務日数についてお答えください。

a. 週平均の労働時間（残業も含む。通勤時間は含めない。）  |  時間/週

b. 週平均の勤務日数  |  日/週

## II あなた自身のキャリアやキャリアに関する考え方について

問1 あなたの今後のキャリアについて最も近いと考えられるものを1つ選んで○をつけてください。

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1 | 今の会社ですっと定年まで働き続けられる  |
| 2 | 定年までに<br>出向や転籍などがある  |
| 3 | いずれは他社への<br>転職を考えている |
| 4 | いずれは独立を<br>考えている     |
| 5 | わからない                |

問2 あなたは今後どのようなキャリアを築いていこうと考えていますか。1つだけ選んで○をつけてください。

- |   |  |
|---|--|
| 1 | いろいろな業務を経験し、 <u>管理者</u> として能力を発揮したい    |
| 2 | 自分の専門能力や特殊能力を活かして、 <u>専門職</u> として活躍したい |
| 3 | 地位や仕事にとらわれずに定年まで勤めたい                   |
| 4 | 特に希望はない                                |

問3 あなたは、どのような方法でキャリア形成をしようと思っていますか。最もあてはまるものを1つ選んで○をつけてください。

- 1 転職せずに一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く
- 2 必要があれば転職しながらキャリアを築く
- 3 資格を取ることによってキャリアを築く
- 4 わからない

問4 あなたが仮に転職をするとしたら、以下にあげるどのような条件を重視して転職しますか。最も重視するものを1つだけ選んで○をつけてください。

- 1 今の会社よりも高い賃金
- 2 今の会社よりも短い労働時間
- 3 今の会社よりもやりがいのある仕事
- 4 今の会社よりも良い人間関係
- 5 今の会社よりも知名度が高かったり規模の大きな会社
- 6 今の会社よりも将来性のある会社
- 7 今の会社よりも学ぶことの多い会社
- 8 今の会社以外ならどこでも良い
- 9 わからない、特にない

問5 あなたが現在お勤めの会社で身につけた技術や知識などの職務能力は、もしも同じような職務を同業他社で担当すると仮定した場合、他社ではどの程度通用するとお考えになっていますか。あてはまるものを1つだけ選んで○をつけてください。

- 1 ほぼ全て他社でも通用する
- 2 7～8割程度は他社では通用する
- 3 半分程度は他社では通用する
- 4 ごく一部しか他社では通用しない
- 5 全く他社では通用しない
- 6 わからない

### Ⅲ あなたの会社の人材育成やキャリア管理に関する意識

問6 最近3年間に限った場合、あなたの会社の長期安定雇用に関する考え方は、以下のうち、どれが最も近いと考えますか。1つだけ選んで○をつけてください。

- 1 今の会社は、長期安定雇用をできるだけ多くの社員を対象に維持していく方針である
- 2 今の会社は、対象者を限定して長期安定雇用を維持していく方針である
- 3 今の会社では、長期安定雇用は経営上の優先課題ではない
- 4 わからない

問7 最近3年間のあなたがお勤めの会社の社員教育の方針について、どのように感じていますか。a～eのそれぞれの項目についてあてはまる選択肢を1つずつ選んで○をしてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.その時々での現場での業務経験を通じて社員の教育訓練を行うことを重視している	1	2	3	4	5	6
b.会社内における計画的な長期のキャリア形成を通じて教育訓練することを重視している。	1	2	3	4	5	6
c.仕事を離れた教育訓練（研修や勉強会など）を重視している	1	2	3	4	5	6
d.社員が自分で学校などに通ったり、自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視している。	1	2	3	4	5	6
e.今の会社は、社員教育には全く関心が無い	1	2	3	4	5	6

問8 最近3年間の社員教育の対象者を選択する方法について、該当するのは次にあげる選択肢のうちどれですか。あてはまるものをいくつでも選んで○をつけてください。

- |   |  |
|---|--|
| 1 | 全社員に均等に社員教育の機会を提供している                  |
| 2 | 正社員には均等に社員教育の機会を提供している                 |
| 3 | 中核的な役割を担う一部の正社員に限定して社員教育の機会を提供している     |
| 4 | 非正社員（契約社員、パート、アルバイト社員）にも社員教育の機会を提供している |
| 5 | 今の会社では、社員教育はほとんど行われていない                |
| 6 | わからない                                  |

問9 最近3年間の社員のキャリア形成の方針について、以下にあげる変化がありましたか。a～fのそれぞれの項目についてあてはまる選択肢を1つずつ選んで○をしてください。

	1 そ う 思 う	2 ど ち ら そ か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.異動の間隔が短くなってきた	1	2	3	4	5	6
b.自分の希望する仕事に自由に移動できるようになってきた	1	2	3	4	5	6
c.課長クラスに昇進する者の年齢が若くなってきた	1	2	3	4	5	6
d.部長クラスに昇進する者の年齢が若くなってきた	1	2	3	4	5	6
e.下の役職から上位の役職へ昇進する間隔が短くなってきた	1	2	3	4	5	6
f.職能資格制度などで上の資格に上がる期間が短くなってきた	1	2	3	4	5	6

## IV 人材マネジメントに関する一般的な意識について

問 10 あなたは、以下にあげる人事管理の仕組みについてどのように考えていますか。あてはまるものをそれぞれ1つだけ選んで○をつけてください。

(1) 原則として定年まで勤め続けられる雇用関係

- |   |               |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である         |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない     |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である         |

(2) 期間を限定した雇用関係

- |   |               |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である         |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない     |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である         |

(3) 年齢、勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

- |   |               |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である         |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない     |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である         |

(4) 個人の仕事の成果に基づいて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

- |   |               |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である         |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない     |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である         |

(5) 職務の経験や仕事の能力の評価に基づいて処遇が決まる仕組みの人事管理

- |   |               |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である         |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない     |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である         |

(6) 処遇の決定にあたって、従業員の企業外での評価や“市場価値”が大きく影響を及ぼす仕組みの人事管理

- |   |               |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である         |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない     |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である         |



(7) 従業員の能力開発やキャリア形成は従業員本人が考えることとして、企業はあまり関与しない人事管理

- |   |               |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である         |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない     |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である         |

(8) 正社員以外の派遣社員、契約社員、パート・アルバイト社員などの非正社員が職場に増えることに関して

- |   |               |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である         |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない     |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である         |

問 11 以下の a~c のいわゆる成果給（賃金のうち業績や成果が反映される部分）に対する考え方についてあなたはどのようにお考えですか。a~c のそれぞれについてあてはまる選択肢を1つずつ選んで○をつけてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ う か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ う か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.成果給は個人の業績のみで決めるべきである	1	2	3	4	5	6
b.成果給は部門やチームの業績を反映すべきである	1	2	3	4	5	6
c.成果給は会社全体の業績を反映すべきである	1	2	3	4	5	6

## V あなたの会社の人事管理やあなたの処遇に対する意識について

問 12 あなたの賃金や会社の賃金制度は3年前と比べてどのように変化しましたか。また、その変化についてどう思いますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

a. 個人の成果や業績による賃金の変化

1 業績が反映されて高くなった	3 ほとんど変化していない
2 業績が反映されて低くなった	4 3年前には今の会社にいなかった

b. 昇進や昇格（降格）による賃金の変化

1 昇進や昇格によって高くなった	3 ほとんど変化していない
2 降格等で低くなった	4 3年前には今の会社にいなかった

c. 会社の業績の変化による賃金の変化

1 会社の業績が向上し、高くなった	3 会社の業績に関わらず、ほとんど変化していない
2 会社の業績が悪化し、低くなった	4 3年前には今の会社にいなかった

d. 賃金格差（勤続年数の近い従業員間での）

1 勤続年数が近い従業員間での格差が拡大した	3 ほとんど変化していない
2 勤続年数が近い従業員間での格差が縮小した	4 3年前には今の会社にいなかった

e. 賃金格差（勤続年数が異なる従業員間での）

1 勤続年数が異なる従業員間での格差が拡大した	3 ほとんど変化していない
2 勤続年数が異なる従業員間での格差が縮小した	4 3年前には今の会社にいなかった

f. 3年前と比較した場合の現在の賃金についての満足度

1 満足している	4 どちらかといえば満足していない
2 どちらかといえば満足している	5 満足していない
3 どちらともいえない	6 3年前には今の会社にいなかった

問 13 あなた自身の年収のうち、個人の成果や業績で賃金変動する部分について、あなた自身の成果・業績の良かった年と悪かった年でどの程度額が異なりましたか。最近5年間で、平均を100とした場合、①業績の良かった年と②業績の悪かった年についてどの程度異なるか指数でお答えください。  
 (例：良かった年が平均よりも1割多かった時→110 平均よりも3割少なかった時→70)

① 業績の良かった年

② 業績の悪かった年

問 14 あなたの会社における処遇において、①年齢や勤続年数、②個人の能力、③個人の業績・成果の3つにポイントを分けたとすると、それぞれどの程度の割合で自分の処遇が決定されているとお考えですか。合計で10割になるように3つのポイントの割合を空欄に記入してください。

①年齢や勤続	②個人の能力	③業績・成果	合計
<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/>	=10割

問 15 あなたと同じ程度の職位の同僚と比べて、①どの程度の給与（年収）の格差であればあなた自身は適当であるとお考えですか。また、②あなた自身がとても受け容れられないと感じになる限界の格差（受容の限界の格差）はどの程度ですか。平均的な人を100とした時に、最高（100以上）、最低（100未満）のレベルを指数でお答えください。

①適当だと考える年収格差	最低： <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/> ← 平均：100 → 最高： <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
②受容の限界の格差	最低： <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/> ← 平均：100 → 最高： <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>

問 16 あなたの現在の仕事と成果との関係について、以下の a～e の項目ごとにあなた自身はどのように考えていますか。あてはまる選択肢をそれぞれ1つずつ選んで○をつけてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ う か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ う か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.自分の仕事の成果は、他の人の成果に大きく依存する仕事だ	1	2	3	4	5	6
b.自分の仕事は、成果の測定が困難だ	1	2	3	4	5	6
c.自分の仕事では、数値的な成果目標を設定するのが難しい	1	2	3	4	5	6
d.自分の仕事は、努力がすぐに成果に結びつかない	1	2	3	4	5	6
e.自分の仕事は、成果を上げるのが困難である	1	2	3	4	5	6

問 17 3年前と比べて、あなた自身に対する処遇や評価に関する納得感、公平感は変化しましたか。それぞれについてあてはまるもの1つに○をつけてください。

	高 ま っ た	変 わ ら な い	低 下 し た	3 年 前 に は 今 の 会 社 に い な か っ た
設定された目標への納得感	1	2	3	4
仕事の成果や能力の評価に関する公平感	1	2	3	
評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	1	2	3	
目標達成に向けた努力への評価に対する納得感	1	2	3	
周りの人の評価や処遇と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感	1	2	3	
企業外部でのあなたの評価と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感	1	2	3	

問 18 あなたは最近3年間で、自分の人事処遇を巡って苦情を言った（直接ならびにメールや手紙など間接的な手段も含む）経験はありますか。以下のあてはまるもの全てに○をつけてください。

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1 | 苦情を言った経験はない               |
| 2 | 会社の苦情処理制度を利用して苦情を言った      |
| 3 | 直属の上司（課長レベル）に苦情を言った       |
| 4 | 直属の上司（部長レベル）に苦情を言った       |
| 5 | 所属する部門長・事業ユニットの長に苦情を言った   |
| 6 | 人事部門に苦情を言った               |
| 7 | 経営者、役員など経営陣に苦情を言った        |
| 8 | 労働組合に苦情を言った               |
| 9 | その他の人に苦情を言った（具体的に： _____） |

↓  
付問 苦情を言った結果その問題は解決しましたか。

- |   |     |
|---|-----|
| 1 | はい  |
| 2 | いいえ |

注) 以下では、あなたの会社で行われている人材マネジメントにおける評価のうち、仕事の成果を評価し、処遇に反映させるいわゆる「成果主義人事制度」を「成果主義」と表現しています。

問 19 あなたの会社では「成果主義」人事制度が導入されていますか。

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1 | はい                   |
| 2 | いいえ → 問 22 へ進んでください。 |

問 20 あなたの会社で導入されている成果主義に関する以下の項目についてあなた自身はどのように考えていますか。以下の a~h についてあてはまる選択肢をそれぞれ 1 つずつ選んで○をつけてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.成果主義は個人の成果が処遇に反映される良い制度だ	1	2	3	4	5	6
b.成果主義は公平な人事制度だ	1	2	3	4	5	6
c.成果主義は個人のやる気を引き出す制度だ	1	2	3	4	5	6
d.成果主義は職場のチームワークを乱す制度だ	1	2	3	4	5	6
e.成果主義は会社全体の業績を向上させる制度だ	1	2	3	4	5	6
f.成果主義は人件費削減のための制度だ	1	2	3	4	5	6
g.今の会社で導入している成果主義は成功している	1	2	3	4	5	6
h.現在の経営環境に照らして成果主義の導入は適切だ	1	2	3	4	5	6

問 21 あなたの会社で成果主義を運用していく上で、以下の a~h の問題について、あなたはどのように考えていますか。あてはまる選択肢をそれぞれ 1 つずつ選んで○をつけてください。

	1 そ う 思 う	2 ど ち ら そ か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.評価の制度や手続きが複雑になりすぎている	1	2	3	4	5	6
b.管理部門など、成果の測定が困難な部署がある	1	2	3	4	5	6
c.業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る	1	2	3	4	5	6
d.個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる	1	2	3	4	5	6
e.評価者によって、従業員の評価がばらつく	1	2	3	4	5	6
f.従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない	1	2	3	4	5	6
g.仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない	1	2	3	4	5	6
h.その他の課題（具体的に： _____）	1	2	3	4	5	6

## VI 最近の職場の変化について

問22 最近3年間のあなたの仕事や職場において、以下のa~xの項目について変化がありましたか。あてはまる選択肢をそれぞれ1つずつ選んで○をしてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ う か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ う か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	1	2	3	4	5	6
b.社内における意思決定のスピードが上がった	1	2	3	4	5	6
c.これまでの知識や経験が役に立たなくなった	1	2	3	4	5	6
d.自分の目標がより明確になった	1	2	3	4	5	6
e.仕事の進め方において社員の裁量が増大した	1	2	3	4	5	6
f.個人の目標設定における裁量が増大した	1	2	3	4	5	6
g.自分の業績達成を強く意識するようになった	1	2	3	4	5	6
h.進捗管理が厳しくなった	1	2	3	4	5	6
i.ノルマがきつくなった	1	2	3	4	5	6
j.会社全体の業績に対する意識が高まった	1	2	3	4	5	6
k.努力が報われるという意識が高まった	1	2	3	4	5	6
l.新しい課題に取り組む意欲が高まった	1	2	3	4	5	6
m.社員の間での競争意識が高まった	1	2	3	4	5	6
n.昇進の機会が減った	1	2	3	4	5	6
o.良い仕事をする職場の仲間から高く評価されるようになった	1	2	3	4	5	6
p.仕事に必要な知識の習得に励むようになった	1	2	3	4	5	6
q.若年層の育成に手が回らなくなった	1	2	3	4	5	6
r.職場で協力し合う雰囲気がなくなった	1	2	3	4	5	6
s.仕事のできる人に仕事が集中するようになった	1	2	3	4	5	6
t.残業が増えるなど、労働時間が増加した	1	2	3	4	5	6
u.精神的ストレスが増加した	1	2	3	4	5	6
v.雇用の安定は期待できなくなった	1	2	3	4	5	6
w.自己都合で離職する社員が増加した	1	2	3	4	5	6
x.転職を意識するようになった	1	2	3	4	5	6

※  3年前には今の会社にいなかった方は左の空欄のボックスにチェックを入れてください。

問 23 あなたの現在の職場で正社員以外の①派遣社員、②パート・アルバイト社員、③契約社員などが働いていることに関して、それぞれの方はあなたにとってどのような位置づけですか。以下の a～e の項目ごとにそれぞれ「1 はい」、「2 いいえ」でお答えください。該当者がいない場合は3に○をつけてください。

	①派遣社員			②パート・アルバイト			③契約社員		
	1 はい	2 いいえ	3 該当者がいない	1 はい	2 いいえ	3 該当者がいない	1 はい	2 いいえ	3 該当者がいない
a. 自分の代理として仕事ができる	1	2	3	1	2	3	1	2	3
b. 自分の仕事のサポートができる	1	2		1	2		1	2	
c. 常時、職場に不可欠な存在	1	2		1	2		1	2	
d. 繁忙期には不可欠な存在	1	2		1	2		1	2	
e. 職場の和を乱す存在	1	2		1	2		1	2	

## VII あなたがお勤めの会社に関する意識

問24 あなたの会社では、経営に関する重要な意思決定は、通常どのような形でおこなわれますか。あてはまるもの1つに○をしてください。

- |   |                 |   |                 |
|---|-----------------|---|-----------------|
| 1 | トップダウン的         | 4 | どちらかといえばボトムアップ的 |
| 2 | どちらかといえばトップダウン的 | 5 | ボトムアップ的         |
| 3 | どちらともいえない       |   |                 |

問 25 最近3年間を振り返ってみて、あなたの会社に対する気持ちはどのように変化しましたか。a～eの選択肢のそれぞれについて変化の度合いをお答えください（○はそれぞれ1つずつ）。

	あてはまる 度合いが 高まった	特に変化は ない	あてはまる 度合いが 低くなった
a. 今の会社は、業績が悪化したとしても従業員のために誠意を尽くしてくれる	1	2	3
b. 今の会社では従業員の意向を反映した経営が行われている	1	2	3
c. 今の会社の経営者は信頼されている	1	2	3
d. 今の会社では、いつも従業員が大切にされている	1	2	3
e. 今の会社では、従業員が自由に発言できる雰囲気がある	1	2	3

問 26 最近の3年間を考えて、あなたの会社の経営者が受け取る報酬についてどのようにお考えですか。

- |   |          |
|---|----------|
| 1 | 低すぎる     |
| 2 | 妥当な水準である |
| 3 | 高すぎる     |
| 4 | わからない    |

問 27 あなたの会社において経営に対して最も大きな発言力を持っているのは誰ですか。①3年前と②現在について、最も大きな発言力を持っている(いた)とあなたがお考えになる選択肢を1つずつ選んで空欄に番号を記入してください。

番号		
1	国内の機関投資家	①3年前
2	個人投資家(一般株主)	
3	外国人投資家	②現在
4	社長などの会社の経営陣	
5	取締役会	
6	メインバンクなどの主要取引銀行	
7	親企業やグループ企業	
8	部課長層などの管理職	
9	労働組合や従業員の代表	
10	その他(具体的に: _____, _____)	

問 28 労働条件の大幅な変更を伴うような人事制度の改定があった時に、労働組合にあなたはどのような期待をしますか。あてはまるものをいくつでも選んで○をつけてください。

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 1 | 労働組合は積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき     |
| 2 | 労働組合は労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき |
| 3 | 労働組合は人事制度の改定には中立的であるべき          |
| 4 | わからない                           |
| 5 | 今の会社には労働組合はない                   |

問 29 あなたの会社の株主に対してあなたはどのような考えを持っていますか。a～f のそれぞれについて、あなたの考えに最も近いものを1つずつ選んで○をつけてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら か と 思 い え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら か と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a. 株式会社である以上、株主利益を高めることは認めるべきである	1	2	3	4	5	6
b. 雇用の安定など、従業員の利益を脅かす存在である	1	2	3	4	5	6
c. 株主は経営に介入すべきではない	1	2	3	4	5	6
d. 株主は経営者をもっと強く監督すべきである	1	2	3	4	5	6
e. 従業員は経営をもっと強く監視すべきである	1	2	3	4	5	6
f. その他株主への意見（具体的に： _____）	1	2	3	4	5	6

## VIII あなたの職業と生活の満足度と職業に対するコミットメントに関して

問 30 あなたの現在の職業生活において、以下の a～s の各項目についてそれぞれどの程度満足していますか。あてはまる選択肢をそれぞれ1つずつ選んで○をつけてください。

	満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	満足していない どちらかといえば	満足していない
a. 仕事全体	1	2	3	4	5
b. 個人の仕事の裁量	1	2	3	4	5
c. 賃金	1	2	3	4	5
d. 休日・休暇	1	2	3	4	5
e. 仕事の内容	1	2	3	4	5
f. 仕事の量	1	2	3	4	5
g. 職位	1	2	3	4	5
h. 職場の人間関係	1	2	3	4	5
i. 研修・教育訓練の機会	1	2	3	4	5
j. 昇進の見込み	1	2	3	4	5
k. 雇用の安定性	1	2	3	4	5
l. あなたに対する評価・処遇	1	2	3	4	5
m. 就業形態（現在の正社員としての就業について）	1	2	3	4	5
n. 仕事と生活のバランス	1	2	3	4	5
o. 職場環境（作業環境等）	1	2	3	4	5
p. 福利厚生	1	2	3	4	5
q. 通勤時間	1	2	3	4	5
r. 会社の将来性	1	2	3	4	5
s. 会社の社会的評価	1	2	3	4	5



問31 あなたは、仕事や会社に対してどのように感じていますか。以下のa～iまでについてもっとも近いと思われる選択肢にそれぞれ1つずつ○をつけてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.あなたは自分の得ている給与や処遇があなたの成果に見合った公平・公正なものなので、この会社で働き続けたいと思っていますか	1	2	3	4	5	6
b.あなたは仕事を通して自分が成長できるので、この会社で働き続けたいと思っていますか	1	2	3	4	5	6
c.あなたはやりがいのある仕事に恵まれているので、この会社で働き続けたいと思っていますか	1	2	3	4	5	6
d.あなたは社会的評価が高いのでこの会社に働き続けたいと思っていますか。	1	2	3	4	5	6
e.あなたは昇進の見込みが高いので、この会社で働き続けたいと思っていますか	1	2	3	4	5	6
f.あなたは、会社に尽くそうという気持ちが人一倍強いですか	1	2	3	4	5	6
g.あなたは、会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事でも、またどんな勤務地でもがんばりますか	1	2	3	4	5	6
h.あなたは、会社の評判や業績が自分のように気になりますか	1	2	3	4	5	6
i.この会社の理念や価値観は、あなた自身にとっても大切ですか	1	2	3	4	5	6

あなたのお勤めの会社の人事管理に対するお考えや、最近の企業の人事管理一般(成果主義、職務給、外部人材の活用等)に関するお考え等がございましたら、空欄にご自由に記入してください。

質問は以上です。最後までご協力いただきありがとうございました。

ご返送いただきましたご回答は、個人情報漏洩しないように厳密に管理した上で、統計的に処理し、分析いたします。分析の結果は、(独)労働政策研究・研修機構から研究成果物として発表されます。時期は平成17年8月頃の予定ですが、それ以降、ホームページ(URL:<http://www.jil.go.jp>)から研究報告書をダウンロードすること(PDF形式)が可能です。

整理番号

--	--	--	--	--

## 企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査

### ご記入にあたってのお願い

1. この調査票にご記入いただいた内容はすべて統計的に処理され、回答が他にもれることはありませんので、ありのままを記入して下さい。
2. ご回答は、  
・あてはまる番号に○印をつけていただくもの  
・  や ( ) に具体的にご記入いただくもの  
があります。
3. ご回答の内容によって、次の設問がとぶ場合があります。あてはまる番号に○印をつけてから、指示に従ってお進み下さい。
4. 特にことわりのない場合、調査の回答時点は、**2004年9月1日現在**でお答え下さい。
5. この調査は、**企業**を単位として行っています。従って、**本社事業所だけでなく、支店、出張所、営業所等を含めた会社全体について**お答え下さい。
6. 特にことわりのない限り、**企業グループ全体ではなく貴社のみの状況について**お答えください。
7. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒で、**到着後10日以内**にご投函下さい。
8. 調査結果をご希望の方には、まとまり次第、結果の要約を無料で送付致しますので、この調査票の最終ページの記入欄に、必要事項を記入して下さい。
9. **労働政策研究・研修機構とは・・・**（ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>）  
厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究活動・国際交流活動、労働問題についての情報収集・提供などの活動を行っております。
10. この調査につき、ご不明な点がありましたら下記にお問い合わせ下さい。

#### 【内容・回答方法等についてのお問い合わせ】

調査担当の調査機関名

調査担当部署名

TEL: 03-\*\*\*\*-\*\*\*\*

FAX: 03-\*\*\*\*-\*\*\*\*

担当:

#### 【調査の趣旨・目的についてのお問い合わせ】

(独) 労働政策研究・研修機構

企業と雇用研究担当

TEL: 03-\*\*\*\*-5153

FAX: 03-\*\*\*\*-1114

e-mail: \*\*\*\*@jil.go.jp

URL: <http://www.jil.go.jp>

担当: 藤本、立道、中村

## I. 人材マネジメントについて

以下では人材マネジメントの概況についておうかがいします。

### 【人事労務管理の方針について】

問1 貴社では、過去5年間、人材マネジメントをおこなう上で、どのような点を重視してきましたか。あてはまるものすべてに○をしてください。

**注：**設立5年未満の企業の方は、「設立後、現在まで」の状況についてお答え下さい。また、この後の質問でも「過去5年間」についてたびたびたずねていますが、同様の要領でお答え下さい。

1	新規学卒者の定期採用
2	非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用
3	人件費の柔軟化
4	仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつけること
5	従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施
6	一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施
7	同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化
8	管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別
9	部課長層の人数削減
10	経営幹部育成のための特別なプログラムの実施
11	CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）などによる従業員のキャリア開発支援
12	従業員が仕事と育児・介護を両立できるように環境を整備すること
13	従業員の精神的衛生（メンタルヘルス）への配慮
14	女性管理職の育成・登用
15	法定の障害者雇用率（1.8%）の達成
16	労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション
17	経営目標や経営理念の社員への伝達
18	その他（具体的に： _____ )

### 【長期安定雇用慣行に対する考え方】

問2 貴社では正社員の長期安定雇用について、どのようにお考えですか。あてはまるもの1つに○をしてください。

1	長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい
2	長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい
3	長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない

【人材ポートフォリオについて】

問3 貴社の正社員の中に、次の①～④で例示されているような人材グループに該当する者がいる場合、こうした人材の雇用に関して、将来的にどのような見通しをお持ちですか。「今後の人数の増減」、「今後最も力を入れていきたい確保の方法」のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をしてください。

	今後の人数の増減 (1つに○)	今後最も力を入れていきたい確保の方法 (1つに○)
①経理、法務、財務、研究開発など、特定の領域の専門家と呼べる人材	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. わからない 5. 該当する人材がない	1. 新卒正社員の採用 2. 正社員の中途採用 3. 有期契約社員の採用 4. 派遣やアウトソースの活用 5. その他 ( ) 6. わからない 7. 該当する人材がない
②事務・管理部門で、もっぱら定型的業務に従事する人材	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. わからない 5. 該当する人材がない	1. 新卒正社員の採用 2. 正社員の中途採用 3. 有期契約社員の採用 4. 派遣やアウトソースの活用 5. その他 ( ) 6. わからない 7. 該当する人材がない
③生産現場などで、高度な技能を発揮する人材	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. わからない 5. 該当する人材がない	1. 新卒正社員の採用 2. 正社員の中途採用 3. 有期契約社員の採用 4. 派遣やアウトソースの活用 5. その他 ( ) 6. わからない 7. 該当する人材がない
④生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. わからない 5. 該当する人材がない	1. 新卒正社員の採用 2. 正社員の中途採用 3. 有期契約社員の採用 4. 派遣やアウトソースの活用 5. その他 ( ) 6. わからない 7. 該当する人材がない

【非正規社員の役割について】

問4 貴社の基幹事業において、a～cのそれぞれの人材グループが現在果たしている役割について、あてはまるものすべてに○をしてください。

	①人件費削減のために不可欠な存在	②一定以上の技能や知識などを有している点で不可欠な存在	③正社員の仕事も代替可能な存在	④予期しない雇用量的変動や短期的な必要に応じるといふ点で不可欠な存在	⑤該当者がいない
a. パート・アルバイト	1	2	3	4	5
b. 契約社員	1	2	3	4	5
c. 派遣社員	1	2	3	4	5

【評価制度について】

問5 貴社では、従業員の評価に関して、どのような施策を実施していますか。あてはまるものすべてに○をしてください。

1	人事考課制度	6	考課者訓練
2	目標管理制度	7	評価に関する苦情処理制度
3	コンピテンシー（行動評価）の活用	8	360度評価などの多面的評価制度
4	評価結果の本人への開示	9	評価結果の分布規制
5	評価結果の全社員への公表	10	絶対評価

【賃金制度の改革について】

問6 貴社では過去5年間、下記のような賃金制度の改革を実施しましたか。また、今後どのような改革を実施する予定ですか。①基本給、②賞与などのそれぞれについて、あてはまるものすべてに○をしてください。

①基本給に関して

	a. 過去5年間、実施したもの (すべてに○)	b. 今後実施する予定のもの (すべてに○)
年俸制の導入	1	1
定期昇給の縮小・廃止	2	2
年齢給の縮小・廃止	3	3
昇給幅の拡大	4	4
業績給・成果給の導入	5	5
職務給・役割給などの導入	6	6
能力給部分の拡大	7	7
市場の賃金水準や相場との連動を強化	8	8
家族手当等の生活手当の基本給組み入れ	9	9
退職金の基本給組み入れ	10	10

②賞与などに関して

	a. 過去5年間、実施したもの (すべてに○)	b. 今後実施する予定のもの (すべてに○)
個人業績と連動する部分の拡大	1	1
事業部など部門別業績賞与の導入	2	2
プロジェクト成功報酬など一時金・報奨金制度の導入・拡大	3	3
企業業績と賞与の連動を強化	4	4
ストックオプションの導入	5	5



問11 貴社で成果主義人事制度を運用していく上で、課題と考えられているのはどのような点ですか。主なものを3つまで選んで○をしてください。

1	評価の制度や手続きが複雑になりすぎている
2	管理部門など、成果の測定が困難な部署がある
3	業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る
4	個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる
5	評価者によって、従業員の評価がばらつく
6	従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない
7	仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない
8	その他（具体的に： _____ )
9	特に課題はない

【賃金格差について】

問12 (1) 貴社では、同一部門・課長レベルの正社員の間で、年収においてどのくらいの格差をつけていますか。①制度上ありうる年収格差と、②実際の年収格差について、平均的な水準を100としたとき、最低・最高のレベルが、おおよそどの程度になるか、指数でお答え下さい。

①制度上ありうる年収格差	最低： <input type="text"/> ← 平均：100 → 最高： <input type="text"/>
②実際の年収格差	最低： <input type="text"/> ← 平均：100 → 最高： <input type="text"/>

(2) 同一部門・課長レベルの正社員の、実際の年収格差は、過去5年間でどのように変化していますか。

- 1 広がった                       2 変わらない                       3 縮まった

【今後の賃金について】

問13 貴社では、課長レベルの正社員の年収について、今後どのようにしていこうとお考えですか。  
a～dのそれぞれの項目について、あてはまる番号を1つ選び○をつけてください。

	拡大する	現状維持	縮小する
a. 個人業績に応じて変動する部分	1	2	3
b. 部門業績に応じて変動する部分	1	2	3
c. 会社業績に応じて変動する部分	1	2	3
d. 社員間の賃金格差	1	2	3

【従業員のキャリア・配置について】

問14 下記にあげる項目のうち、貴社で現在実施している施策すべてに○をして下さい。また、今後も継続あるいは新たに始める予定の施策すべてに○をして下さい。

	a. 現在実施している (すべてに○)	b. 今後も継続あるいは新たに始める予定である (すべてに○)
年齢や勤続にしばられない部課長層への登用	1	1
経営幹部層の外部からの採用	2	2
降格人事	3	3
昇進競争における敗者復活	4	4
自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動	5	5
部課長など管理職の中途採用	6	6
高度な専門的知識をもつ人材の期限付き雇用	7	7
子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍	8	8
一度離職した従業員を正社員として再雇用	9	9
定年以降の従業員の雇用継続・再雇用	10	10
非正社員の正社員への登用	11	11

【人材マネジメントの位置づけについて】

問15 貴社では、人事機能や人事部門が、社内でどのように位置づけられていますか。以下のうち、貴社にあてはまると思われるものすべてに○をしてください。

1	主に、人事・労務に特有な仕事や役割を遂行するよう、求められている
2	経営戦略を実行し、達成するために必要な人事制度や施策を開発することを求められている
3	長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムを開発することを求められている
4	経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程から参画することを求められている

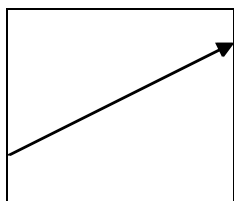


## II. 貴社の経営全般について

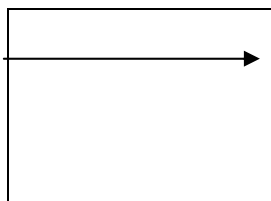
### 【近年の業況】

問16 過去5年間の貴社の業況は、次のどれにあたりますか。あてはまるもの1つに○をして下さい。

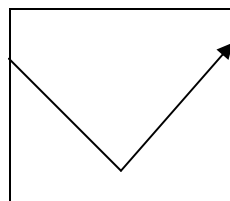
1 上昇傾向



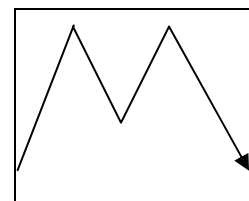
2 高位安定



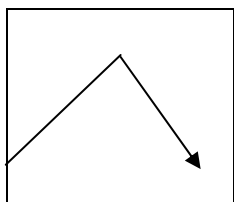
3 下降後、上昇



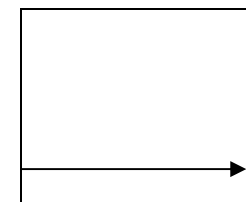
4 上下の変動大



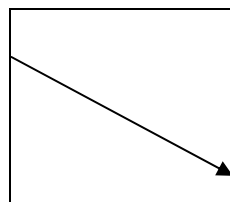
5 上昇後、下降



6 低位安定



7 下降傾向



### 【他社業績との比較】

問17 次にあげる項目について、同業種・同規模の他社と比較すると、貴社は過去5年間、どの程度の成果をあげていますか。a~cのそれぞれの項目についてあてはまる番号を1つ選び、○をつけてください

	相当上回 っている	やや上回 っている	ほぼ同じ程 度である	やや下回 っている	相当下回 っている	わからない
a. 売上高	1	2	3	4	5	6
b. 生産性	1	2	3	4	5	6
c. 利益率	1	2	3	4	5	6





以下ではいわゆる「コーポレートガバナンス」の概況についておうかがいします。

【経営上の意思決定について】

問22 貴社では、経営に関する重要な意思決定は、通常どのような形でおこなわれますか。あてはまるもの1つに○をしてください。

- |   |                 |   |                 |
|---|-----------------|---|-----------------|
| 1 | トップダウン的         | 4 | どちらかといえばボトムアップ的 |
| 2 | どちらかといえばトップダウン的 | 5 | ボトムアップ的         |
| 3 | どちらともいえない       |   |                 |

【経営への発言者について】

問23 次にあげる利害関係者のうち貴社の経営に対する発言権が実質的に強い順に2つまで選んで「現在」の空欄に選択肢の番号を記入してください。

また、今後5年間で発言権が強くなると思われるのはどれですか。強い順に2つまで選んで「今後」の空欄に選択肢の番号を記入してください。

- |    |                           |
|----|---------------------------|
| 1  | 国内の機関投資家                  |
| 2  | 個人投資家（一般株主）               |
| 3  | 外国人投資家                    |
| 4  | 社長などの会社の経営陣               |
| 5  | 取締役会                      |
| 6  | メインバンクなどの主要取引銀行           |
| 7  | 親企業やグループ企業                |
| 8  | 部課長層などの管理職                |
| 9  | 労働組合や従業員の代表               |
| 10 | その他（具体的に： _____ , _____ ) |
- | 現在                   |                      | 今後                   |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 第1位                  | 第2位                  | 第1位                  | 第2位                  |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

### Ⅲ. 仕事や職場の変化について

問24 貴社では、過去5年間の仕事や職場において、下記にあげる変化がありましたか。a~lのそれぞれの項目についてあてはまる番号を1つ選んで○をしてください。

	あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない
a. 部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	1	2	3
b. 社内における意思決定のスピードが上がった	1	2	3
c. 仕事の進め方において社員の裁量が増大した	1	2	3
d. 進捗管理が厳しくなった	1	2	3
e. 社員の間での競争意識が高まった	1	2	3
f. 従業員の仕事に対する意欲が高まった	1	2	3
g. 若年層の育成に手が回らなくなった	1	2	3
h. 職場で協力し合う雰囲気なくなった	1	2	3
i. 仕事のできる人に仕事が集中するようになった	1	2	3
j. 残業が増えるなど、労働時間が増加した	1	2	3
k. 精神的ストレスを訴える社員が増加した	1	2	3
l. 自己都合で離職する社員が増加した	1	2	3

その他、社内における仕事や職場に関して目立った変化があれば、ご自由にお書きください

--

## VI. 貴社について

最後に貴社についておうかがいします。

F 1 貴社の設立年代は。(設立が法人化より前である場合はその時期をご記入ください)

										年
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

F 2 貴社は、株式の公開をおこなっていますか。あてはまるもの1つに○をして下さい。

1	証券取引所の一部あるいは二部市場に上場している
2	「東証マザーズ」や「大証ヘラクレス」などの、いわゆる新興市場に上場している
3	店頭公開をおこなっている
4	上場や店頭公開による株式の公開をおこなっていない

F 3 直近の決算時における、貴社の年間売上高と、経常利益を以下にご記入ください。

①年間売上高・・・約 

--	--

 兆 

--	--	--	--

 億 

--	--	--	--

 万円

②経常利益・・・・・・・・・・約 

--	--	--	--

 億 

--	--	--	--

 万円

F 4 貴社の業種（売上高が最も大きな事業）について、あてはまるもの1つに○をしてください。

1	建設業	9	運輸業
2	一般機械器具製造業	10	卸売・小売業
3	電気機械器具製造業	11	金融・保険業
4	輸送用機械器具製造業	12	不動産業
5	精密機械器具製造業	13	飲食店・宿泊業
6	2～5以外の製造業 (具体的に )	14	サービス業 (具体的に )
7	電気・ガス・熱供給・水道業	15	その他(具体的に )
8	情報通信業		

F 5 貴社および貴社の企業グループの全社員数（パート・アルバイト、契約社員等の非正社員を含む）・正社員数は何人ですか。下記の表におおよその人数をご記入下さい。なお、「貴社の企業グループ」とは、貴社と連結決算の対象となる貴社の子会社・関連会社により構成されるグループのことを指します。

①貴社のみ	{	全社員数	約							人
		うち正社員数	約							
②貴社の企業グループ全体	{	全社員数	約							人
		うち正社員数	約							

F 6 貴社の正社員、非正社員（パート・アルバイト、契約社員）は、5年前と比べてどの程度増減しましたか。それぞれについてあてはまる番号を1つ選んで○をしてください。

	20%以上 減少	10～19% 減少	5～9%減 少	±5%の範 囲内で増減	5～9%増 加	10～19% 増加	20%以上 増加
a. 正社員	1	2	3	4	5	6	7
b. 非正社員	1	2	3	4	5	6	7

F 7 貴社には労働組合はありますか。

1 ある                       2 ない

F 8 貴社には、常設的な労使協議機関がありますか。（労働組合がない場合でも、経営側と従業員代表との間で定期的に協議をおこなっていれば、「ある」とお答えください）

1 ある                       2 ない

質問は以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。調査結果のサマリーの送付を希望される方は、ま  
とまりしだい送付させていただきますので、必要事項を記入して下さい。

サマリー送付の要・不要	1. 要	2. 不要
送付先のご住所、会社名、 部署名など	〒  TEL :                      (                      )	





---

労働政策研究報告書 No. 49

変革期の勤労者意識

—「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書—

発行年月日 2006年3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:03-5991-5102

(販売) 広報部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 三鈴印刷株式会社

---

©2006

\* 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/>)