

企業組織と職場の変化に対する正社員の意識

若年者がとらわれる漠たる不安と不満

連合総研研究員 千頭 洋一

きつくなる仕事のノルマ

出口の見えないデフレ経済下の企業の事業構造改革や人事制度改革等のドラスタックな取り組みの中、そこに働く正社員の仕事や意識にはどのような変化がみられるのか。特にその中で、厳しい就職戦線をくぐりながらも、自発的な離職率が高い二〇代にスポットをあてつつ、追ってみた。

まず、連合総研が〇三年一月にまとめた「第六回勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」から、勤務先の現在・将来における状況変化と個人の不安、満足感の関わりについてみてみよう。表1は、それぞれの状況変化（複数回答）を選択した人たちについて、全年代と二〇代における不安感、満足感、所定労働超過時間との関連をみたものである。不安感、満足感、ポイント換算（表1脚注参照）しており、それぞれ二ポイントを上限にプラスが大きいほどポ

ジティブで、マイナスが大きいほどネガティブといえるが、「状況変化は特容の変化についてはいけない人が出てく

表1 現在・将来における勤務先の状況変化（複数回答）と不安感・満足感（ポイント換算）・所定労働超過時間

現在・将来における勤務先の状況変化	年代	度数	%	不安感 ポイント	仕事の満足感 ポイント	一週間当りの 所定労働時間を 超えた労働時間 平均時間
企業の分割や事業部の売却	全年代	72	14.1	-0.97	-0.25	11.64
	20代	12	10.2	-0.42	-0.17	10.50
従来の職場や仕事なくなる	全年代	88	17.2	-1.17	-0.30	10.61
	20代	13	11.0	-0.85	-0.77	9.54
人員削減の実施	全年代	172	33.7	-1.15	-0.41	11.29
	20代	31	26.3	-0.97	-0.71	12.87
職務の内容・仕方が変わる	全年代	161	31.5	-0.81	-0.34	11.88
	20代	30	25.4	-0.73	-0.77	11.64
仕事のノルマがきつくなる	全年代	193	37.8	-0.98	-0.59	13.95
	20代	42	35.6	-0.79	-0.76	17.02
職務内容の変化についていけない人が出てくる	全年代	101	19.8	-1.02	-0.35	15.20
	20代	17	14.4	-1.29	-1.12	16.12
IT化への対応が困難な人が出てくる	全年代	79	15.5	-0.90	-0.46	12.54
	20代	15	12.7	-0.60	-0.60	15.29
労働時間が長くなる	全年代	138	27.0	-0.91	-0.55	14.53
	20代	41	34.7	-0.73	-0.51	16.74
賃金低下もありうる賃金制度の導入	全年代	239	46.8	-1.12	-0.41	11.18
	20代	42	35.6	-1.12	-0.67	15.13
処遇の降格もありうる人事制度の導入	全年代	127	24.9	-0.94	-0.27	12.76
	20代	17	14.4	-0.71	-0.65	14.19
労働環境が悪くなる	全年代	129	25.2	-1.34	-0.84	12.39
	20代	27	22.9	-1.41	-1.00	14.63
職場の人間関係が悪くなる	全年代	95	18.6	-1.21	-0.83	11.44
	20代	22	18.6	-1.14	-0.73	12.29
状況変化は特にない	全年代	56	11.0	0.54	0.25	8.02
	20代	23	19.5	0.61	0.23	11.85
合計	全年代	511	100.0	-0.99	-0.44	12.33
	20代	118	100.0	-0.82	-0.65	14.17

*「満足度」のポイント換算は、「かなり満足」=2、「やや満足」=1、「どちらとも言えない」=0、「わからない」=0、「あまり感じない」=-1、「ほとんど感じない」=-2として状況変化項目ごとに合計し、それぞれの度数で割った平均値。
 *「仕事や労働条件の低下に対する不安の感じ方」のポイント換算は、「ほとんど感じない」=2、「あまり感じない」=1、「わからない」=0、「やや感じる」=-1、「かなり感じる」=-2として状況変化項目ごとに合計し、それぞれの度数で割った平均値。
 *「1週間当りの所定労働超過時間」は、2003年10月6日(月)～12日(日)までの一人当り平均時間。
 *連合総研(2003)「第6回勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」調査結果より正社員のみ抽出。

仕事の満足感においても、全世代より二倍以上低くなっている。永年慣れ親しんだ職場や仕事が変わるといふことで言えば、中高年の方が満足度は低くなりそうだが、そうでもない。トータルでは、二〇代の不安感の方が全世代よりも低いが、一方で、組織や人事処遇の変化よりも、取り組む仕事そのものに戸惑うという繊細さがこの結果からみてとれる。一方、勤務先

表2 勤務先の過去3年間にける事業構造改革実施内容(複数回答)と仕事内容の変化および不安感(ポイント換算)

事業構造改革実施内容	年代	度数	%	仕事内容の変化			不安感		
				仕事の面白さ	仕事の量	仕事の範囲(職務領域)	会社の将来に不安がある	失業の不安がある	出向・転籍・降格の可能性(身分が不安定)
会社分割、不採算部門縮小・廃止、事業所閉鎖	全年代	843	54.6	0.19	0.86	1.01	-1.08	-0.49	-0.77
	20代	83	55.3	0.21	0.98	1.12	-1.20	-0.36	-0.53
他社との合併、他社事業部門との統合	全年代	421	27.3	0.19	0.84	0.97	-1.00	-0.43	-0.79
	20代	35	23.3	0.46	1.06	1.17	-1.26	-0.26	-0.37
他社または他社事業部門の買収	全年代	224	14.5	0.32	0.89	1.05	-0.79	-0.34	-0.66
	20代	13	8.7	0.62	1.23	1.08	-1.15	-0.38	-0.31
企業内の事業部門の再編成	全年代	826	53.5	0.18	0.84	1.01	-1.03	-0.45	-0.73
	20代	78	52.0	0.25	0.97	1.01	-1.08	-0.27	-0.54
希望退職募集や解雇による人員削減	全年代	513	33.2	0.13	0.81	0.93	-1.17	-0.63	-0.82
	20代	45	30.0	0.24	1.04	1.02	-1.24	-0.38	-0.51
構造改革実施はない	全年代	205	13.3	0.13	0.84	0.99	-0.79	-0.33	-0.48
	20代	17	11.3	0.00	1.06	1.06	-1.06	-0.53	-0.53
合計	全年代	1543	100.0	0.18	0.85	0.99	-0.99	-0.44	-0.68
	20代	150	100.0	0.26	1.01	1.07	-1.09	-0.35	-0.50

*「仕事の内容変化」のポイント換算は、「かなり増えた」=2、「いづらか増えた」=1、「あまり変わらない」=0、「いづらか減った」=-1、「かなり減った」=-2として実施内容項目ごとに合計し、それぞれの度数で割った平均値。
 *「不安感」のポイント換算は、不安が「あてはまらない」・「あまりあてはまらない」=0、「ややあてはまる」=-1、「あてはまる」=-2として実施内容項目ごとに合計し、それぞれの度数で割った平均値。
 *連合総研(2002)「ITの仕事と職場組織に与える影響調査」より。

の状況変化と週間の所定労働超過時間の関連をみてみると、全年代において回答者の合計(二一・三三時間)は「状況変化は特にない」(八・〇二時間)とした人に比べ、約一・五倍の超過時間であり、状況変化が何らかの仕事の負担を与えていると言えよう。二〇代で顕著なのは、「仕事のノルマがきつくなる」(一七・〇二時間)とした人の超過時間が、全年代に比べても三時間程度長く、ここでは与えられた課題に懸

二〇代でも高い失業不安

次に、連合総研の「ITの仕事と職場組織に与える影響調査」(二〇二年五月発表)の調査結果から、事業構造や処遇制度の変化に対する正社員の意識変化をみてみよう。表2は、事業構造改革実施内容(複数回答)のそれぞれの

表3 勤務先の過去3年間にける人事処遇制度実施内容(複数回答)と満足感(ポイント換算)

人事処遇制度実施内容	年代	度数	%	満足感			
				仕事の内容	賃金、労働時間などの労働条件	職場の対人関係	会社の本人に対する評価
能力主義のウエイト増大	全年代	801	51.9	0.67	0.35	0.76	0.60
	20代	68	45.3	0.51	-0.34	0.76	0.43
業績主義のウエイト増大	全年代	726	47.1	0.71	0.38	0.75	0.61
	20代	45	30.0	0.24	-0.47	0.76	0.40
年俸制	全年代	257	16.7	0.70	0.46	0.84	0.67
	20代	14	9.3	0.36	-0.21	0.86	0.29
定昇の縮小・停止・廃止	全年代	485	31.4	0.64	0.22	0.78	0.53
	20代	34	22.7	0.12	-0.71	0.68	0.06
賃金カット	全年代	473	30.7	0.56	0.11	0.75	0.51
	20代	41	27.3	0.32	-0.90	0.73	0.22
退職金のポイント制や基礎給見直し等	全年代	371	24.0	0.61	0.37	0.77	0.58
	20代	32	21.3	0.47	-0.66	0.75	0.28
60歳以降の雇用延長・定年延長	全年代	384	24.9	0.67	0.45	0.77	0.64
	20代	26	17.3	0.23	-0.15	0.42	0.04
人事処遇制度の変更はない	全年代	122	7.9	0.63	0.44	0.80	0.61
	20代	20	13.3	0.25	0.25	0.75	0.35
合計	全年代	1543	100.0	0.65	0.33	0.77	0.58
	20代	150	100.0	0.33	-0.45	0.68	0.28

*「満足度」のポイント換算は、「非常に満足」=2、「やや満足」=1、「やや不満」=-1、「非常に不満」=-2として実施内容ごとに合計し、それぞれの度数で割った平均値。
 *連合総研(2002)「ITの仕事と職場組織に与える影響調査」より。

項目を選択した人たちについて、全年代と二〇代における仕事内容の変化と不安感との関連をあらわしたものである。仕事内容の変化におけるポイント換算(表2脚注参照)は、それぞれ二ポイントを上限にプラスが大きいほど増え、マイナスが大きいほど減る仕組みだが、「仕事の量・範囲」については、「構造改革実施はない」とした人を含め各項目選択者ともそれぞれ全世代でプラス〇・八〇・九ポイント、二〇代でプラス一ポイント前後が中心で、職務が着実にタイトになっている様子や、また、「仕事の面白さ」において、わ

ずかだが全年代より二〇代にプラスが認められるのが、「他社との合併、他社事業部門との統合」(二〇代〇・四六、全年代〇・一九)と「他社または他社事業部門の買収」(二〇代〇・六二、全年代〇・三三)を選択した人で、「仕事の量・範囲」はそれぞれ一ポイントを超え、増えているものの、他社との融合の中でやりがいを見出すきざしが見受けられる。
 続いて、事業構造改革の実施内容と不安感の関連をみてみよう。不安感のポイント換算(表2脚注参照)は、不安が「あてはまらない」・「あまりあてはまらない」=ゼロ、「あてはまる」

「あてはまる」=二ポイント、「あてはまらない」=-1ポイント、「あてはまらない」=-2ポイント、「あてはまらない」=-3ポイント、「あてはまらない」=-4ポイント、「あてはまらない」=-5ポイント、「あてはまらない」=-6ポイント、「あてはまらない」=-7ポイント、「あてはまらない」=-8ポイント、「あてはまらない」=-9ポイント、「あてはまらない」=-10ポイント

九九)のみだが、ここでは、「他社または他社事業部門の買収」「構造改革実施はない」といった自社にとってネガティブなものでも、それぞれ〇・三ポイント程度二〇代の不安感の方が強くなっており、会社の将来についてベースとしては悲観的であるといえる。

また、「失業の不安がある」については、中高年の方が数段高いと思われるが、回答者の合計で二〇代(マイナス〇・三五)、全年代(マイナス〇・四四)と多少全年代の不安感が強いものの、その差は〇・〇九ポイントしかない。「他社または他社事業部門の買収」「構造改革実施はない」といった自社にとってネガティブでない項目を選択した人たちにおいては、むしろ二〇代の失業不安の方が高くなっている。各種の事業構造改革が押し進められる中、仕事が増え、若干のやりがいを感じつつも、会社と自分の将来への不安がぬぐえないという二〇代の横顔が垣間見える。

能力・業績主義が不安煽る？

最後に、勤務先の過去三年における人事処遇制度実施内容と満足感の関わりについてみてみよう。表3は、人事処遇制度実施内容(複数回答)のそれぞれの項目を選択した人たちについて、満足感との関連をあらわしている。ポイント換算(表3脚注参照)しているが、それぞれ二ポイントを上限にプラスが大きいほどポジティブで、マイナスが大きいほどネガティブといえる。

二〇代と全世代の比較でみると、「賃金、労働時間などの労働条件」の満足

度において、全年代が全てプラスなのに対し、二〇代において「人事処遇制度の変更はない」とする人以外の全てがマイナスになっているのが、大変特徴的である。「能力主義のウエイト増大」「業績主義のウエイト増大」を選択した人においては、二〇代の満足度(マイナス〇・三四、マイナス〇・四七)が、全年代より〇・七〇・八ポイント程度低い。これについては、そもそも年功をほとんど積んでいない二〇代の方が、相対的に受け入れられやすいと思われるが、結果はその逆で意外に保守的な一面をしめしている。また、「定昇の縮小・停止・廃止」「賃金カット」「退職金のポイント制や基礎給見直し等」の報酬関係の変化を選択した人でも、二〇代の満足度が全年代に比べてそれぞれ一ポイント程度低い。報酬が前年より減るもしくは伸び悩むということでは、ここでも中高年の不満の方が高いと思われるが、実は若い世代ほど納得しがたいという傾向がみられる。

一方、「能力主義のウエイト増大」「業績主義のウエイト増大」と関わりが深いと思われる項目は、「会社の本人に対する評価」満足度だが、ここでも二〇代(〇・四三、〇・四〇)が全年代(〇・六〇、〇・六一)にくらべ〇・二ポイント程度低いが、マイナスではない。また、「能力主義のウエイト増大」「業績主義のウエイト増大」と「職場の対人関係」満足度の関係も興味深いところだが、全年代・二〇代とも〇・七五〇・七六ポイントとほぼ同じ結果で、対人関係においてとくにマイナスにははたらいっていないよう

ある。

「能力主義のウエイト増大」「業績主義のウエイト増大」は、それぞれ約半数の勤務先でみられる。また、「定昇の縮小・停止・廃止」「賃金カット」もそれぞれ三割程度の勤務先でみられるが、それらをすんなりと受け入れられずに不満を抱きやすいのは、中高年よりむしろ二〇代の若い世代といってもよいだろう。

これにはどういった要因や背景が作用しているのか、調査結果のみでは判断しかねるため、以下は筆者の私感である。二〇代の大半は、この能力形成期において、賃金の絶対額が低い中にある。彼らの多くがとらわれているのは、もし、この先も能力主義、業績主義の成果に恵まれないまま、賃金カーブが寝てしまうようなことがあれば、ライフステージが形成できず、成熟期以降も十分な処遇がなされないのでは、という漠たる不安ではないか。

さらに、報酬関係に限らず企業のリストラ施策の中で、前向きな方向性が見えないことが、若年者の不安と不満を煽っていると言えるだろう。これらの状況は、若年層を中心に頼りたくても頼れない、現在改革途上の年金制度に対する意識と重なるものが多いように思えてならない。

千頭洋一(ちがみ・よういち)

連合総合生活開発研究所研究員。一九六五年山口県生まれ。八八年イトーヨーカ堂入社。九三年よりイトーヨーカドー労組中央執行委員、労連事務局長を経て、二〇〇二年よりUIゼンセーン同盟からの出向で現職。

採用抑制が四社中三社 —旧J—「事業債構築と 雇用に関する調査」

旧日本労働研究機構が二〇〇二年六月発表に発表した「事業再構築と雇用に関する調査」によると、過去三年間の人員削減を伴うリストラについて、「現在実施中」が二五・四%、「実施したが」一七・五%、「今後実施」は九・〇%だった。回答企業の約半数が人員削減に取り組んでいることなる一方、サービス業の各業種では「これまで人員削減は実施しておらず、実施の計画もない」が平均六八・六%が多かった。人員削減の方法は、「自然減(八一・六%)」と「採用抑制(七六・九%)」の比率が高い。「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」も三四・二%と三社に「社があげている」。「解雇」は六・九%にとどまっている。

人員削減の理由は、「現在の重大な経営上の困難に対処するため」が三六・四%、「将来表面化が予想される重大な経営上の困難に対処するため」が三五・八%とほぼ同率で、この二つで約七割を占める。一方で、「得意分野に特化するなど、収益の一層の向上を図るため」は八・二%にとどまり、戦略的な意味での人員削減は少数となっている。人員削減に伴う影響については、「従業員の士気の低下(五一・五%)」と「従業員の労働時間の増加(四五・八%)」で、高い比率を示した。次いで「従業員の生産性の向上(三五・九%)」、「優秀な人材の流出(三三・〇%)」の順で影響を懸念する企業が多かった。同調査は、従業員数三〇〇人以上の企業約一万社に調査票を送付し、一六八三社からの回答を集計した。