

成果主義と働くことの満足度

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

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

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

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

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

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

2005年8月

独立行政法人労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執筆担当者（50音順）

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

目 次

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

序章

(年功制と成果主義と労働意欲)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(研究の方法)

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

「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」再集計研究会メンバー

(所属は研究会発足当時、50音順)

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

(事務局)

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

(概要)

本報告は、3つの章により構成されている。

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

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

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

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

(インプリケーション)

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

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

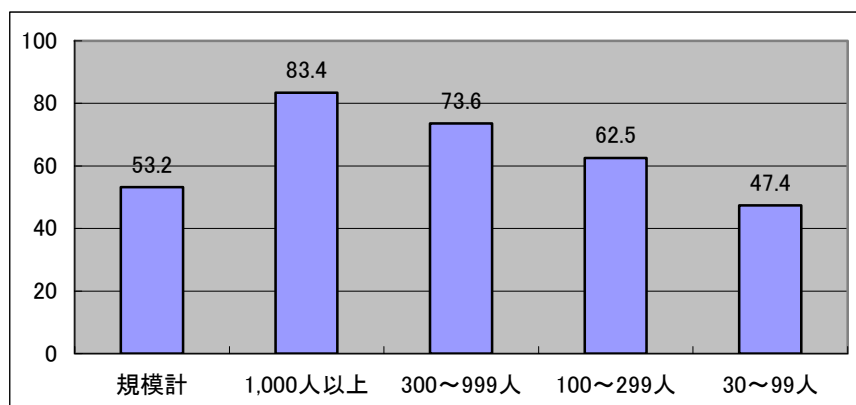
^(注6) しかし、このことから成果主義が企業業績等に効果がないと速断できない。今回の調査で観測されなかった長期的効果などがあるかも知れないからである。また、第1章で詳しく述べられているように、成果主義単独ではなく、これを含むいくつかの人材マネジメントが束になって効果を発揮するのかも知れない。

第1章 人材マネジメント戦略と企業業績

1 はじめに

国内の大手IT企業が90年代前半に本格的に成果主義人事制度を導入して以来、成果主義人事制度を導入する企業が増加傾向にあるといわれて久しい。平成16年の厚生労働省「就労条件総合調査」によれば（図表1-1-1参照）、「個人業績を賃金に反映させる」企業の割合は、規模計で53.2%であり、特に規模が大きくなるほど、この傾向は強く、従業員数1,000人以上では83.4%と、仮に「個人業績を賃金に反映させる」ことを成果主義賃金制度と読み替えるとすると、大企業を中心に成果主義人事制度は普及が進んでいると言える。

図表1-1-1 個人業績を賃金に反映させる企業の割合（%）



出所：厚生労働省平成16年度「就労条件総合調査」より。図は筆者が作成。

ここまで普及が進んだ成果主義だが、2004年以降、急速な批判の動きが始まった。発端となったのは、アカデミズムでは、2004年に出版された高橋伸夫「虚妄の成果主義」の成果主義批判であり、市井の注目を集めたのは、成果主義を導入した大手IT企業人事担当部門を退職した元社員による暴露本の存在である。それまで、成果主義は企業の業績を高めるために導入されるという暗黙の想定の上に、導入が進んだと考えられる。しかし、企業業績との関連も含めて、成果主義を巡って様々な問題が噴出してきていることは事実である。前述の高橋（2004）の成果主義批判の主な論拠には、二つの側面がある。一つは、Deci（1975）の研究から①仕事における自己決定の度合いが大きいほど、満足度が高まる点や、②外的報酬が自己決定の度合い（内発的動機付け）を統制する点など主に心理学的な側面からの成果主義の批判である。もう一つは、①停滞していたゲーム理論を「協調」という観点から進化させたAxelrod（1980a, 1980b）や②高橋自身の「未来傾斜理論」から、成果主義の持つ刹那主義的な性格の欠点並びに、時間軸を未来まで延長してみても、人の行動を機会主義に走らせないように規制する「未来の重さ」からの成果主義の批判である。後者は、競争が長期化する

ればするほど、「協調」が継続的な勝利のための必須条件であることを指摘している。仮に企業が成果主義を導入する理由が、企業業績の向上であるとしたら、その目的は達せられないというのが高橋の主張である。確かに、成果主義の導入は進んでいる。では、企業が成果主義を導入する要因とは何であろうか。

本章では、①企業が成果主義を導入する要因の解明と、②成果主義を含む人材マネジメント施策のうちどのような人材マネジメント施策が企業業績の向上に寄与するのか、あるいは、そもそも人材マネジメント施策と企業業績の向上には関係があるのかという二つの課題に取り組む。分析の元になるデータは独立行政法人労働政策研究・研修機構の情報解析部が厚生労働省政策統括官付労働政策担当参事官室の協力を得て、**2004年1月**に国内の従業員数**100人以上**の企業**1万社**を対象に実施した調査「労働者の働く意欲と雇用管理に関する調査」である。なお、この調査は企業と、企業で働く従業員に対する調査の二つが実施されたが、本章で分析に用いるデータは、企業に対する調査である^(注1)。

2 企業が成果主義を導入する要因

ここでは、企業が成果主義人事制度を導入する要因について分析を行う。要因として二つの側面に注目した。ア．企業規模、産業などの企業の基本的な属性に関わる構造的な要因と、イ．人材マネジメントにかかわる施策・戦略という人材（ヒト）に関する意思決定や行動に関わる要因である。

分析の方法として、成果主義の導入の有無を表す変数を従属変数に^(注2)、アの企業規模、産業の他、以下のダミー変数を独立変数としたロジスティック回帰分析を行う。イの人材マネジメントに関わる戦略についての独立変数とその変数の意味との対応関係は、図表 1-2-1 に整理した。ここで②の独立変数（人材マネジメントにかかわる戦略）として抽出した変数は、①「正社員を中心とした長期雇用を維持する」、②「従業員の能力・適性によって早い段階から配置・育成について差別化を図る」、③「パートタイマー等非正規社員を積極的に活用する」^(注3)、④「賃金のカット」または、「人員削減」^(注4)、⑤「計画的な OJT」または「OFF-JT

^(注1) 詳細は 2004 年発行 JILPT 調査シリーズ No.1「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」にまとめられている。またこの調査の結果は厚生労働省編平成 16 年版「労働経済白書」において引用されている。

なお、この調査では調査対象の選定に当たっては、民間の信用調査機関の企業台帳より、従業員数 100 人以上の企業を業種、規模別に 1 万社を層化無作為抽出した。

^(注2) 企業調査一問 3「評価の基準として年齢や勤続よりも成果を重視する（過去 3 年間）」について、「あてはまる」「ややあてはまる」を 1。それ以外を 0 とリコードし解析を行う。

^(注3) 企業調査一問 3「雇用に関する貴社の方針（過去 3 年間）」のうち、「正社員を中心とした長期雇用を維持する」「従業員の能力・適性によって早い段階から配置・育成について差別化を図る」「パートタイマー等非正規社員を積極的に活用する」の 3 つについて、それぞれ、「あてはまる」「ややあてはまる」を 1。それ以外を 0 とリコードしたダミー変数を作成した。

^(注4) 企業調査一問 20「組織の変化において」「6.賃金のカット」または、「7.人員削減」を行った企業を 1、それ以外を 0 とリコードしたダミー変数を作成した。

制度」^(注5)の5個であり、それぞれダミー変数を作成した。そして、これらの独立変数は、人材マネジメントに関わる戦略として、それぞれ、①長期雇用戦略、②早期選抜戦略、③非正規活用戦略、④人件費削減戦略、⑤教育訓練戦略と読み替えて以下では分析に使用している。アンケート調査では、人材マネジメント施策として、「業務内容に応じた人材配置」、「仕事と生活の調和への配慮」、「男女の均等処遇」等といった項目についても質問しているが、独立変数をこの5つの戦略に限定した点に関しては次のような理由がある。**M.E.Porter(1980)**によれば、戦略はつきつめれば、三つの戦略に収斂するという。集中戦略、差別化戦略、コストリーダーシップ戦略である。集中戦略として、長期雇用と早期選抜、教育訓練が、差別化戦略として、早期選抜と教育訓練が、コストリーダーシップ戦略として、非正規社員の活用と人件費の削減がそれぞれの戦略に当てはまるものと考えたため、以上のような5つの人材マネジメント戦略に絞った。

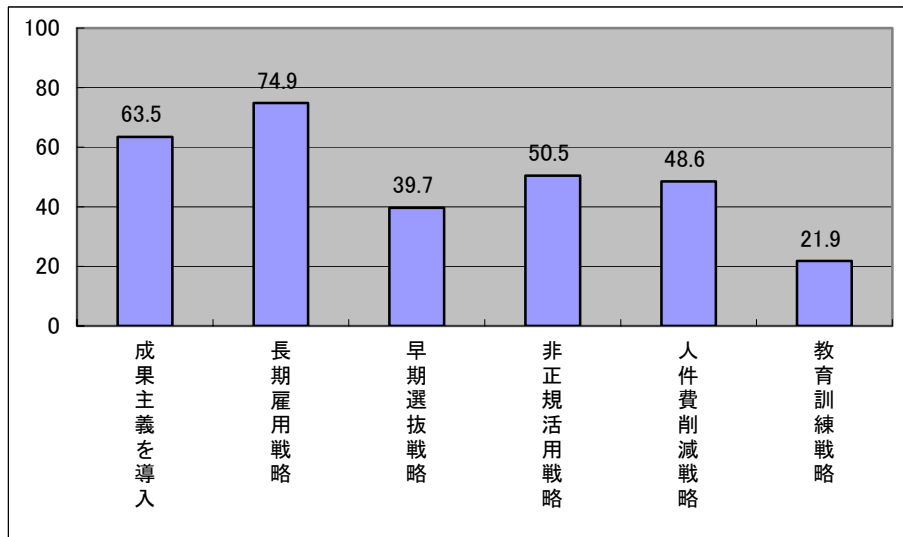
図表 1-2-1 人材マネジメントにかかわる戦略との対応関係

設問	独立変数	人材マネジメントに関わる戦略との対応関係
雇用に関する方針	正社員を中心とした長期雇用を維持する	長期雇用戦略
	従業員の能力・適正によって早い段階から配置・育成について差別化を図る。	早期選抜戦略
	パートタイマー等非正規社員を積極的に活用する。	非正規活用戦略
組織の変化	賃金のカットまたは人員削減の実施	人件費削減戦略
能力開発制度等の役立ち度	計画的な OJT もしくは OFF-JT 制度が「大いに役に立つ」と回答した割合	教育訓練戦略

分析に先立ち、これらの5つの戦略を企業がどの程度実施しているかについて、図表 1-2-2 で確認すると、長期雇用戦略(74.9%)、非正規活用戦略(50.5%)、人件費削減戦略(48.6%)、早期選抜戦略(39.7%)、教育訓練戦略(21.9%)の順で実施比率が高い。

^(注5) 企業調査一問 16 能力開発制度等の役立ち度において、「1.計画的な OJT」もしくは「2.OFF-JT 制度」が「大いに役に立つ」と回答した場合を 1、それ以外を 0 としたダミー変数を作成した。

図表 1-2-2 回答企業にみる成果主義の導入と人材マネジメント戦略の概況 (%)



3 分析結果

(1) 正社員数別・業種別にみた成果主義導入状況

「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」において、回答企業のうち、成果主義を導入している割合をみると（図表 1-3-1 参照）、全体の 63.5%において、成果主義が導入されていた。回答企業の従業員数の平均値は 735 人であるが、正社員数別にみると、既出の就労条件総合調査のように規模との正の相関は観察されない。これにはいくつかの理由があり、ひとつの可能性として、本章の集計結果は、正社員に限定しているのに対して、就労条件総合調査における企業規模の算出は、常用労働者が対象とされており、当然非正社員も含まれる点が結果が異なる理由として考えられる。

次に業種別に成果主義を導入している割合をみると、情報通信業 (78.6%)、卸売・小売業 (75.4%)、金融・保険業 (69.2%) が、全体平均よりも顕著に高い比率となっている。逆に、教育・学習支援 (33.3%)、その他の業種 (46.7%)、医療・福祉 (49.1%)、素材関連の製造業 (51.4%) では全体平均よりも顕著に低い比率となっている。ただし、教育・学習支援は 15 件と少数ケースであることに注意する必要がある。このように業種別にみると、かなり成果主義の導入状況に違いが見られる。以下では、正社員数、業種といった企業の属性との関連や、こうした属性をコントロールしたときに、企業の人材マネジメントに関わる戦略が成果主義の導入の要因になっているかどうかを分析する。

図表 1-3-1 正社員数別・業種別にみた 成果主義を導入している企業の割合

正社員数	%	N
100 人未満	72.0	93
100～299 人	63.4	448
300～999 人	59.8	316
1000 人以上	70.3	148
正社員数不明	54.1	61
業種		
建設業	63.1	149
製造業（消費関連）	59.3	27
製造業（素材関連）	51.4	35
製造業（機械関連）	63.2	68
製造業（その他）	65.3	72
電気・ガス・熱供給・水道業	70.0	10
情報通信業	78.6	28
運輸業	64.1	117
卸売・小売業	75.4	118
金融・保険業	69.2	172
不動産業	60.0	5
飲食・宿泊業	54.5	11
医療・福祉	49.1	57
教育・学習支援	33.3	15
その他のサービス業その他	61.3	124
その他	46.7	45
業種不明	61.5	13
計	63.5	1066

(2) ロジスティック回帰分析の結果

ここでは、従属変数を成果主義導入の有無のダミー変数、そして独立変数を現在の正社員数（連続変数）、業種ダミー（製造業がベンチマーク）、5つの戦略のタイプのダミー変数（1.長期雇用戦略 2.早期選抜戦略 3.非正規活用戦略 4.人件費削減戦略 5.教育訓練戦略）に設定したロジスティック回帰分析^(注6)を行った（図表 1-3-2 参照）。

^(注6) ロジスティック回帰分析とは、従属変数が二値を取る場合（質的変数）に、回帰分析と同じような取り扱いが可能のために使用される事が多い。独立変数は、名義変数でも連続値でも良い。結果と他の独立変数に影響を与える交絡因子が分析の際に調整される。疫学調査の他、ガンリスク要因の大きさの評価など判別問題や発生確率の予測問題に適用される。ロジスティック回帰分析では、ある事象の起こる確率と起こらない確率の比であるオッズ比をもって、独立変数の影響力の大きさを評価できる。詳しくは、丹後俊郎・山岡和枝・高木晴良（1996）『統計ライブラリー ロジスティック回帰分析－SASを利用した統計解析の実際－』朝倉書店を参照されたい。

図表 1-3-2 成果主義を導入する要因に関するロジスティック回帰分析の結果

n=1005

	B	標準誤差	Wald	自由度	有意確率	Exp (B)
長期雇用戦略	0.21	0.17	1.42	1	0.23	1.23
早期選抜戦略	1.22	0.15	62.00	1	0.00	3.38
非正規活用戦略	0.60	0.15	15.07	1	0.00	1.81
人件費削減戦略	-0.13	0.15	0.86	1	0.35	0.87
教育訓練戦略	0.38	0.18	4.54	1	0.03	1.47
建設業 D	0.49	0.25	3.85	1	0.05	1.63
電気・ガス・熱・水 D	0.76	0.86	0.79	1	0.37	2.14
情報通信業 D	0.64	0.51	1.56	1	0.21	1.90
運輸業 D	0.46	0.26	3.04	1	0.08	1.59
卸売・小売業 D	0.65	0.28	5.32	1	0.02	1.91
金融・保険業 D	0.41	0.24	2.88	1	0.09	1.50
不動産業 D	-0.24	0.97	0.06	1	0.81	0.79
飲食・宿泊業 D	-0.09	0.72	0.02	1	0.90	0.91
医療・福祉 D	-0.46	0.34	1.82	1	0.18	0.63
教育・学習支援 D	-1.45	0.64	5.15	1	0.02	0.23
その他サービス業 D	0.11	0.26	0.19	1	0.67	1.12
その他の業種 D	-0.49	0.37	1.77	1	0.18	0.61
正社員数	0.00	0.00	2.94	1	0.09	1.00
定数	-0.59	0.26	5.13	1	0.02	0.56

(有意確率<0.05の項目が統計的に有意であり、網掛けが入っている)

モデル係数のオムニバス検定

	カイ 2 乗	自由度	有意確率
ステップ	129.55	18	0.00
ブロック	129.55	18	0.00
モデル	129.55	18	0.00

(求めたロジスティック回帰式は予測に役に立たないという帰無仮説を検証している有意確率<0.05)

モデルの要約

-2 対数尤度	Cox & Snell R ² 乗	Nagelkerke R ² 乗
1182.89	0.12	0.17

(モデルのあてはまりの良さを確認している^(注7))

Hosmer と Lemeshow の検定

カイ 2 乗	自由度	有意確率
10.07	8	0.26

(モデルがデータに適合しているか確認している 有意確率>0.05)

(注7) ロジスティック回帰分析におけるモデルを評価するプロセスは、モデル全体の適合度を評価するプロセスとモデルに含まれる説明変数の有意性を評価するプロセスに分けられる。モデルのあてはまりの良さを確認するために、ロジスティック回帰分析では、尤度の対数を用いて検定する。(対数尤度=log(L), Lが尤度を指す)。ある条件を含む場合と含まない場合の最大対数尤度の差の2倍が自由度1のχ²分布することをを用いて検定を行う。ここでは、Cox&SnellR²乗が0.12、NagelkerkeのR²乗が0.17と大きくはなかった。しかし、モデルに含まれる説明変数の有意性を評価するHosmer-Lemeshow検定において、有意確率が0.26であり、モデルがデータに適合していることが確認できる。詳しくは、内田治(2004)「ロジスティック回帰分析におけるモデルの適合度指標に関する考察と提案」東京情報大学研究論集 Vol.8 No.1 pp.9-14を参照されたい。

分析結果をみると、5%水準で統計的に有意だったのは、図表 1-3-2 の網掛け部分にあたる早期選抜戦略（オッズ比 3.38。以下の（ ）内の数値はオッズ比を表す）、非正規活用戦略（1.81）、教育訓練戦略（1.47）、卸売・小売業（1.91）、教育・学習支援（0.23）であった。なお、オッズ比は、ある事象が起こる確率と起こらない確率の比であり、ここでは、例えば、早期選抜戦略を導入した場合と、導入しない場合で、成果主義の導入確率の比をみている。なお、この際に各々のオッズ比については他の変数の影響は補正されている。

すなわち、①人材マネジメントに関わる戦略でみると、早期選抜戦略、非正規活用戦略、教育訓練戦略をとっている企業で、成果主義を導入している確率が高く、②業種でみると、卸売・小売業で成果主義を導入している確率が高く、教育・学習支援で逆に低い^(注8)。そして、③正社員数と成果主義の導入には統計的に有意な関係はみられなかった。

(3) 成果主義導入の要因に関する結果の解釈

以上のロジスティック回帰分析の結果について、以下では考察を行う。考察のポイントは、以下の5点である。

- ① 早期選抜戦略をとっている企業は成果主義を導入している確率が高い。
- ② 非正規活用戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。
- ③ 教育訓練戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。
- ④ 人件費削減戦略は、成果主義導入の条件とはなっていない。
- ⑤ 卸売・小売業の企業で成果主義を導入している確率が高い。

①「早期選抜戦略をとっている企業は成果主義を導入している確率が高い。」に関して

「従業員の能力・適性によって早い段階から配置・育成について差別化を図る」企業をこの分析では早期選抜戦略をとっている企業であると仮定した。そうした早期選抜戦略をとっている企業は“能力主義”的な考え方を持つ企業だと考えることができるかもしれない。ではなぜ、能力主義的な考え方をする企業で成果主義が導入されやすいのであろうか。いくつかの可能性が考えられるが、第一に、能力の高い人は高い業績（仕事の成果）をあげる可能性が高いという点である。当然のことながら、能力が高くても業績を上げられない人もいるという前提はある。第二に、能力の高さや適性によって差別化を図っている企業では、同一入社年次社員に対しても差をつける処遇を行っているため、能力とは別の差別化の原理である成果主義にもなじみやすいのかもしれないという点である。すなわち、社風として、社員間での格差が既に存在しているか否かという点である。能力と成果をひとくくりに考えて、「実力主義」の土壌があると言えるのかもしれない。以上の点について **M.E.Porter (1980)**

^(注8) ただし、教育・学習支援は図表 1-3-1 をみれば明らかなようにケースが 15 件と極めて少ないため、以下では分析から除外している。

の戦略論で考えてみると、能力の高い人材に、集中的に人件費を配分するような集中戦略をとっている企業では、成果を上げた従業員に高い処遇で報いる成果主義がなじみ易いのかもしれない。

②「非正規活用戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。」に関して

一般的には、成果主義人事管理の対象となるのは、正社員が中心である。JILPT が 2004 年 11 月に行った「企業戦略と人材マネジメントに関する調査」（以下“JILPT 企業戦略調査”と表記する^(注9)）で、成果主義の対象となる層を質問したところ、非正社員（パート・アルバイト層）が対象となっている企業の比率は、わずか 7.8%にすぎない。それでは、なぜ非正社員の活用と成果主義が関係するのだろうか。分析結果は、現実の企業において、非正社員の活用と成果主義人事という二つの別々の人材マネジメント施策が、①（理由はない場合もあるかもしれないが）同時に行われている、②意図的に同時並行的に二つの施策がパッケージとして導入されている、③どちらかの施策が別の施策の導入の前提条件となっている、という三つの可能性を示唆している。仮に②の仮説が妥当だとすると、企業は、競争力のある人材マネジメントの仕組み作りに積極的に取り組んでいることになる。正社員、非正社員の二つの社員区分に目配りし、正社員では良い人材に集中的に人件費を配分する集中戦略を、非正社員では、コストの削減を目指すコストリーダーシップ戦略を用いて、総合的に「競争力のある」人材マネジメント施策を展開しているのかもしれない。

仮に③の仮説が妥当だとすると、「非正社員の活用」が成果主義導入の前提になるとしたら、どのような状況が想定されるだろうか。一つの仮説としては、正社員のルーチン業務を非正社員に代替させたり、補完する施策が実施されていること。その結果、正社員が非ルーチン業務を担当する比率が高まり、正社員間で職務内容の違いが大きくなる。そのため、成果による査定が公平性の維持の観点から要請（労からか使からかは定かではないが）されたという事態が考えられる。いずれにせよ、②や③の仮説が正しいとすると、今後の労働政策研究において、非正社員の労働問題と、正社員の労働問題を強く関連づけて検討する必要性が示唆される。これまでの労働研究の中では、「非正社員の活用」は非正社員の労働問題であり、「成果主義の活用」は正社員の労働問題であると暗黙に想定し、別個の問題として研究されることが多かった。しかし、二つの労働問題をトータルに俯瞰的な視点から見つめ直すことが重要であることをこれらの結果は示唆している^(注10)。この点については、“人材マネジメントの束”という視点から、もう一度検討する。

^(注9) JILPT がプロジェクト研究「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」において 2004 年 11 月に実施された企業の人事担当者を対象としたアンケートが「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」である。調査対象となったのは、従業員数 200 名以上の企業約 11,850 社で、このうち 1,214 社から回答が得られた。調査結果の詳細は、(独)労働政策研究・研修機構(2005)を参照されたい。

^(注10) JILPT 企業調査の藤本(2005)の分析では、派遣や請負など外部人材のマネジメントを活用する企業では、成果主義等の正社員の人材マネジメントに力をいれているといった、本稿と整合的な分析結果が提示されている。

③「教育訓練戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。」に関して

この結果に関する仮説も、前述の②の推論から導き出されるかもしれない。すなわち、成果主義の導入に取り組む企業は、人材マネジメント施策に関しては、力を入れていたり、トータルに人材マネジメント施策を展開させているものと考えられる。ここで、強調する教育訓練戦略は、経営資源としての人材に着目し、教育訓練を通じて、人材の価値を高めることで、より競争力のある組織への変革を目指すものである。また、守島（2005）で主張されているように、教育訓練は、人材の価値を高めることから、従業員にとってもエンプロイアビリティの高まりが実感できるため、企業から従業員への賃金以外の報酬と認識される可能性も高い。つまり、人材の定着にも結びつくと言える。価値の高い人材に処遇で報いることと、教育訓練を通じて、人材に高い価値を付加することは、好循環を生み出すかもしれない。この点については因果関係の方向性が定かではないものの、教育訓練と成果主義が関連を持っていたという事実は興味深い。

④「人件費削減戦略が成果主義導入の条件とはなっていない。」に関して

過去3年間に人件費を削減したかどうか、ここでは「人件費削減戦略」をとっているか否かと定義されている。立道（2004）の成果主義に関する論点整理においては、企業が成果主義を導入する理由として、人件費の抑制があったのではないかという問題提起がされている。また、バブル経済崩壊後に徐々に成果主義が導入されていったという歴史的経緯があるため、多くの企業で人員削減を通じたリストラと成果主義の導入が同時期に重なっていたと言える。しかし、リストラが一段落した後、成果主義を導入する動機として機能していたかどうかについてはこの分析結果に注目する必要がある。

分析結果を見ると、人件費削減戦略と成果主義の導入には統計的に有意な関係はみられなかった。この理由として、バブル崩壊から時間が経ち、成果主義が日本企業に普及していく過程で、人件費削減が成果主義の導入の主な要因となる時期は過ぎてしまったからなのかもしれない。

⑤「卸売・小売業の企業で成果主義を導入している確率が高い。」に関して

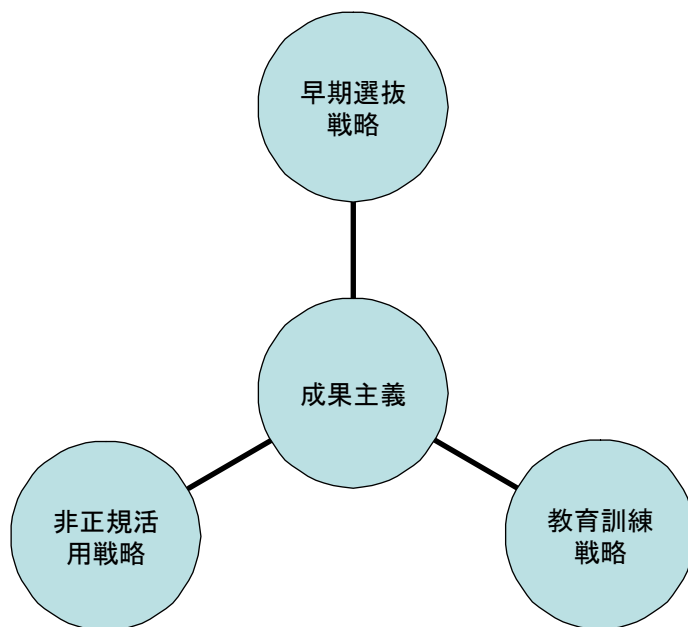
卸売・小売業で成果主義が導入されている確率が高い理由の一つとして、これらの業種では、個人の成果の違いが見えやすかったり、個人間の成果に差がしやすい職種である販売、営業職などの職種が他の業種に比べて多いことが考えられる。

小括 企業が成果主義を導入する要因

以上の結果を簡単にここでまとめてみよう。成果主義の導入と関係があったのは、人材マネジメントに関わる戦略のうち、早期選抜戦略、非正規活用戦略、教育訓練戦略の3つであ

った。成果主義という人材マネジメント施策が導入されるときに、企業は、同時に早期選抜や非正社員の活用、従業員教育などの人材マネジメント施策を展開していることになる。とりわけ、早期選抜を行っている企業は、それ以外の企業に比べて、**3.4** 倍という高い確率で成果主義を導入していた。人材に関して、比較的若い年齢のうちから選抜を行ったり、成果に応じた処遇を設けることによって、価値の高い人材の選抜、定着、活用を図っているものと思われる。優秀な人材に資源を集中するという集中戦略をこれらの企業ではとっているのかもしれない。そして、こうした優秀な人材への投資は、教育という面からも補強されていると考えられる。玄田・神林・篠崎（**1999, 2001**）のように、成果主義を成功させる条件として、従業員の能力開発が必須の条件であるといった既存の研究結果もある。そして、集中戦略を支える戦略として、非正社員活用戦略があるのかもしれない。これまで正社員が担当していたルーチンワークのような仕事を非正社員に代替させることによって、基幹的な正社員の業務負担を減らし、より付加価値の高い仕事に投入できる時間を稼いだり、コストの削減によって、優秀者に報いるための給与の原資にしている可能性もありうる。以上のことから図表 1-3-3 に示されている通り、成果主義という人材マネジメントの基本理念が人材の早期選抜によって強化され、教育訓練や非正社員の活用によって補強されていると考えることができるかもしれない。

図表 1-3-3 成果主義を取り巻く人材マネジメント戦略



4 人材マネジメント施策は企業業績の向上に寄与するか

企業の人材マネジメント施策と企業の業績の関係については、様々な研究の成果がある。研究の嚆矢は、テーラーの科学的管理法であることは言うまでもない。テーラーの業績については、時間研究などを通じた作業の管理という管理的な側面ばかりが強調されて理解されている。しかし、テーラーは、科学的管理法について、労使の最大繁栄が管理の目的であるとし、労使の利害一致を前提としながら、労働者の怠業を防ぐために、「賃金は高く、コストは低く」と主張している。つまり、労使双方にとって都合の良い **win-win** の関係を結果的に築くためには、少なくとも怠業を防止するような経験的事実に基づいた作業の標準化が必要であると考えたのである。労働者が標準化された作業を行い、賃金が適正な水準で支払われていれば、会社全体の生産性は結果的に向上するとテーラーは考えた。テーラーの考える個人と会社の業績の関係は極めてシンプルである。これは、彼が活躍した当時の工場における作業システムの制約を受けていたからかもしれないが、個人業績がそのまま集団業績につながり、さらに会社全体の業績に収斂すると仮定していると言える。すなわち、テーラーは、個人と会社の間位置する分析単位としての“集団”を捨象する傾向があったと考えられる。

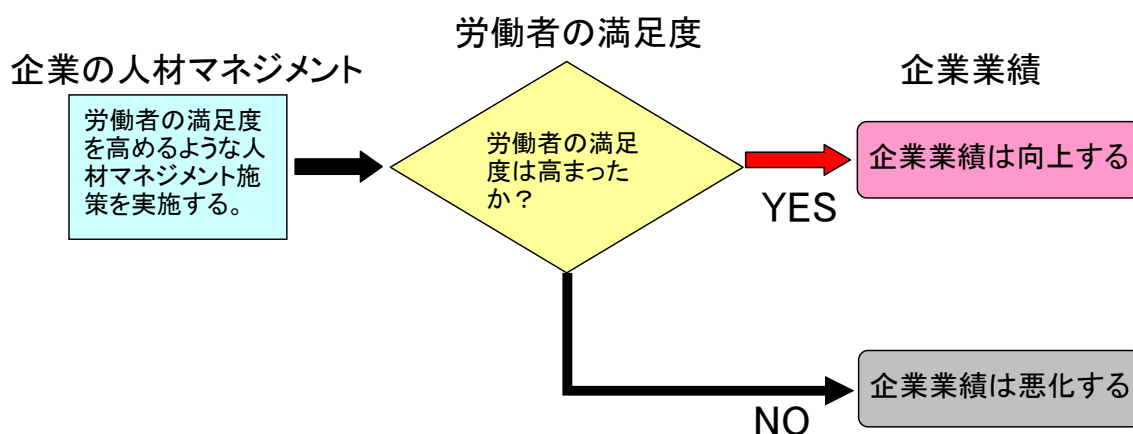
“集団”という分析単位に注目した最も初期の研究は、**1924**年から**1932**年にかけて行われたホーソン工場の実験であり、**Roethlisberger and Dickson (1939)**や**Roethlisberger (1941)**にまとめられている。ホーソン実験に参加した社会学者達は、モラルが集団や個人の生産性を決定し、モラルを最も強く規定するのは、人間関係などの社会的条件であると結論づけている。

一方、社会関係としての人間関係に重点を置きすぎた社会学とは対照的に、行動科学の理論では、ハーズバーグによって、個人の心理に焦点が絞られ、人間の満足度を動機付け要因と衛生要因という観点から分類し、仕事の達成、達成の承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長の可能性が仕事へのやる気を起こさせる動機付け要因であると主張している。逆に不満を形成するのは、「会社の政策と管理方式」「監督」「給与」「対人関係」「作業条件」などの衛生要因であるとする。つまり、仕事の内在的価値や、内発的な動機付けがやる気に結びつき、作業条件などは不満を形成する要因でしかなく、やる気の向上には結びつかないと主張しているのだ。

我々は、図表**1-4-1**のように、暗黙の前提として、人材マネジメント施策そのものが“やりようによっては”、個人の満足度を高め、結果としての生産性の向上を引き出せると考えている。しかし、この考え方は、個人の満足度と業績との間の関連を説明する一つのモデルでしかなく、この関連について、**Judge**ら(**2001**)は**7**つのモデルに整理した。①満足度が業績を決定するタイプ、②業績が満足度を決定するタイプ、③満足度と業績が相互に作用するタイプ、④満足度と業績の間に見せかけの相関があるタイプ、⑤満足度と業績の間の関係が

他の変数（例えば成果に応じた報酬といった“賃金”という調節変数）によって調節されているタイプ、⑥満足度と業績の間には、何の関係もないタイプ、⑦満足度概念もしくは業績概念の代替を構想するタイプ（例えば **Borman & Motowidlo (1993)** の課題業績と文脈的業績による業績概念の分離の試みなど）である。これらのタイプ毎に膨大な研究成果があるが、実証研究の成果は、状況や方法によって大きく結論が割れているため、ここでは、どのタイプが最も有力であるを行った断定は避ける。いずれにせよ、個人の満足度を高めれば会社の業績も上がるというのは、一つの可能性に過ぎないことをここでは強調したい。以下では、人材マネジメント施策と企業業績の間に何らかの関係性がある場合を仮定して、その仮定が正しいかどうかを「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」のデータを使って確認する。ただし、仮に何らかの関係があった場合でも、その関係が、前述した①から⑦のタイプのどれにあたるのか、それについては本章では、確認していない。

図表 1-4-1 人材マネジメント・労働者の満足度・企業業績の関係



以下では、どのような人材マネジメントの施策や戦略が企業業績^(注 11)の向上に寄与しているか。あるいは、人材マネジメント施策や戦略は、そもそも企業業績の変化に影響を与えているのかどうかを明らかにする。そのために、2. 企業が成果主義を導入する要因で分析に使用した①成果主義の導入、②長期雇用戦略、③早期選抜戦略、④非正規活用戦略、⑤教育訓練戦略の5つの人材マネジメント施策や戦略に関わる変数と企業業績の関係を探る。ここでは、企業業績として、3年前と比較した売上高の変化率（以下“売上高変化指数”と表記）と3年前と比較した経常利益の変化率（以下“経常利益変化指数”と表記）を用いた。

(注 11) アンケート調査の質問項目の内、F3 売上高、F4 経常利益について 3 年前と比較した変化を指数でみる。売上高変化指数ならびに経常利益変化指数は、以下の式で計算した。

売上高変化指数 = (売上高 (現在) - 売上高 (3 年前)) ÷ 売上高 (3 年前) * 100

経常利益変化指数 = (経常利益 (現在) - 経常利益 (3 年前)) ÷ 経常利益 (3 年前) * 100

5 分析結果

(1) 成果主義の導入と企業業績の関係－全体の平均値でみる－

ここでは、分析の端緒として、企業の人材マネジメントと企業業績の関係について既存の資料から簡単な集計結果を確認する。図表 1-5-1 は平成 16 年版労働経済白書に掲載された企業の人材マネジメント施策の導入状況（導入予定）別の 3 年前と比較した経常利益の増減である。データは、本章で使用しているのと同じ、(独) 労働政策研究・研修機構が実施した「労働者の働く意欲と雇用管理に関する調査」である。

図表 1-5-1 によると、経常利益が増加した企業では、成果主義を導入している比率が 62.9% に対し、経常利益が減少している企業では、成果主義を導入している比率は 58.4% であり、4.5% の差がある。ただし、この差は僅かであるため、統計的検定を行った結果、有意な差が出ない可能性も考慮する必要がある。

図表 1-5-1 賃金・処遇制度の導入状況と企業業績 (H16 年版労働経済白書 P. 135)

企業業績		導入している	3年以内に導入を予定	導入の予定はない
①仕事の成果を賃金に反映させる制度 (=いわゆる“成果主義賃金”)	経常利益増加	62.9	25.1	12.0
	経常利益減少	58.4	27.7	13.9
②目標管理制度	経常利益増加	64.8	18.5	16.7
	経常利益減少	59.2	20.5	20.3
③年俸制	経常利益増加	28.8	12.4	58.9
	経常利益減少	20.7	9.7	69.6

そこで、3 年前と比較した、売上高と経常利益の変化について、現在までの売上高の変化を指数化する計算をしてみた (図表 1-5-2 参照)。平均値をみると、成果主義を導入している企業は、売上高変化指数は低いが経常利益変化指数は高い。

図表 1-5-2 売上高・経常利益の変化指数の統計量

		平均値	標準偏差	有効件数
売上高変化	成果主義企業	104.0	49.0	514
	非成果主義企業	110.1	60.5	268
経常利益変化	成果主義企業	171.4	779.6	467
	非成果主義企業	155.1	715.9	231

(注) 1) 売上高変化指数 = (売上高 (現在) - 売上高 (3 年前)) ÷ 売上高 (3 年前) * 100

2) 経常利益変化指数 = (経常利益 (現在) - 経常利益 (3 年前)) ÷ 経常利益 (3 年前) * 100

この結果について、統計的に検定した結果 (図表 1-5-3 参照)、正規分布を仮定すると、成果主義の導入状況別に売上高変化指数を比較しても、違いがあるとは言えず、同様に、成果主義の導入状況別に経常利益率を比較しても、違いがあるとは言えないことがわかった。

重回帰分析を行った。その結果を要約すると、成果主義の導入を含む人材マネジメントの施策・戦略と企業業績の間に統計的に有意な関係は見いだせない。 細かく分析結果を見ていくと、

- ① 売上高変化指数を従属変数とした重回帰分析の結果（図表 1-5-5 参照）、回帰式の当てはまりが極端に悪いものの、回帰式は予測に役立つことがわかった。しかし、独立変数のうち、成果主義の導入、長期雇用戦略、早期選抜戦略、非正規活用戦略、教育訓練戦略のいずれの有意確率も、有意水準である **0.05** 以上であり、統計的に有意な関係は見いだせなかった。
- ② 経常利益変化指数を従属変数とした重回帰分析の結果（図表 1-5-6 参照）、回帰式の当てはまりが極端に悪い上に、回帰式は予測に役立たないことがわかった。
- ③ 念のため、従属変数を売上高変化指数、従属変数のうち人材マネジメント関連の変数を「成果主義の導入状況」のみに絞った重回帰分析を行ったところ（図表 1-5-7 参照）、回帰式の当てはまりが極端に悪いものの、回帰式は予測に役立つことがわかった。しかし、成果主義の導入状況と売上高変化指数の間に統計的に有意な関係は見いだせなかった。
- ④ 念のため、従属変数を経常利益変化指数、独立変数のうち人材マネジメント関連の変数を「成果主義の導入状況」のみに絞った重回帰分析を行ったところ（図表 1-5-8 参照）、回帰式の当てはまりが極端に悪い上に、回帰式は予測に役立たないことがわかった。

図表 1-5-5 3年前と比較した売上高の変化と人材マネジメント施策・戦略

重相関係数、決定係数（重回帰式のあてはまりの良さ）

R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
0.20	0.04	0.02	427.89

分散分析（重回帰式が予測に役に立つか）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	5504555	18	305808.61	1.67	0.04
残差	1.38E+08	752	183092.32		
全体	1.43E+08	770			

N=771	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	相関係数			共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	7.55	56.37		0.13	0.89					
成果主義導入の有無	37.47	34.87	0.04	1.07	0.28	0.05	0.04	0.04	0.87	1.15
長期雇用戦略	-47.16	38.57	-0.05	-1.22	0.22	-0.04	-0.04	-0.04	0.90	1.11
早期選抜戦略	38.16	33.33	0.04	1.15	0.25	0.07	0.04	0.04	0.89	1.13
非正規活用戦略	-9.42	33.93	-0.01	-0.28	0.78	0.01	-0.01	-0.01	0.83	1.21
教育訓練戦略	29.26	37.34	0.03	0.78	0.43	0.03	0.03	0.03	0.96	1.04
正社員数	0.00	0.01	-0.01	-0.31	0.76	-0.02	-0.01	-0.01	0.96	1.04
建設業 D	-4.53	51.89	0.00	-0.09	0.93	-0.03	0.01	0.00	0.60	1.66
電気・ガス・熱・水 D	-9.43	155.59	0.00	-0.06	0.95	-0.01	0.00	0.00	0.96	1.05
情報通信業 D	-5.82	120.31	0.00	-0.05	0.96	0.00	0.00	0.00	0.92	1.09
運輸業 D	4.27	55.22	0.00	0.08	0.94	-0.02	0.00	0.00	0.70	1.42
卸売・小売業 D	-16.57	55.54	-0.01	-0.30	0.77	-0.02	-0.01	-0.01	0.69	1.44
金融・保険業 D	-69.01	60.01	0.05	1.15	0.25	0.03	0.04	0.04	0.74	1.35
不動産業 D	354.13	195.54	0.07	1.81	0.07	0.06	0.07	0.06	0.96	1.04
飲食・宿泊業 D	-5.89	178.64	0.00	-0.03	0.97	-0.01	0.00	0.00	0.96	1.04
医療・福祉 D	20.13	78.92	0.01	0.26	0.80	0.00	0.01	0.01	0.83	1.20
教育・学習支援 D	-7.42	249.69	0.00	-0.03	0.98	0.00	0.00	0.00	0.98	1.02
その他サービス業 D	10.16	55.32	0.01	0.18	0.85	-0.01	0.01	0.01	0.70	1.43
その他の業種 D	362.76	86.77	0.16	4.18	0.00	0.16	0.15	0.15	0.87	1.15

図表 1-5-6 3年前と比較した経常利益の変化と人材マネジメント施策・戦略

重相関係数、決定係数（重回帰式のあてはまりの良さ）

R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
0.15	0.02	0.00	529.1

分散分析（重回帰式が予測に役に立つか）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	4551630.3	18	252868.35	0.90	0.57
残差	187811752	671	279898.29		
全体	192363382	689			

図表 1-5-7 3年前と比較した売上高の変化と成果主義の導入状況

重相関係数、決定係数（重回帰式のあてはまりの良さ）

R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
0.18	0.03	0.02	427.72

分散分析（重回帰式が予測に役に立つか）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	4885073	14	378933.8	1.91	0.02
残差	1.38E+08	756	182943		
全体	1.43E+08	770			

N=690	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	相関係数			共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			ゼロ次	偏	部分	許容度	VIF
(定数)	-21.83	40.14		-0.54	0.59					
成果主義導入の有無	50.73	33.11	0.06	1.53	0.13	0.05	0.06	0.05	0.96	1.04
正社員数	0.00	0.01	-0.01	-0.32	0.75	-0.02	-0.01	-0.01	0.97	1.03
建設業 D	-6.74	49.99	-0.01	-0.13	0.89	-0.03	0.00	0.00	0.65	1.54
電気・ガス・熱・水 D	-10.43	155.00	0.00	-0.07	0.95	-0.01	0.00	0.00	0.96	1.04
情報通信業 D	0.70	119.97	0.00	0.01	1.00	0.00	0.00	0.00	0.92	1.08
運輸業 D	2.81	54.87	0.00	0.05	0.96	-0.02	0.00	0.00	0.71	1.41
卸売・小売業 D	-8.08	55.16	-0.01	-0.15	0.88	-0.02	-0.01	-0.01	0.70	1.42
金融・保険業 D	64.92	59.91	0.04	1.08	0.28	0.03	0.04	0.04	0.74	1.34
不動産業 D	357.07	194.33	0.07	1.84	0.07	0.06	0.07	0.07	0.98	1.03
飲食・宿泊業 D	1.35	177.92	0.00	0.01	0.99	-0.01	0.00	0.00	0.97	1.03
医療・福祉 D	33.22	78.39	0.02	0.42	0.67	0.00	0.02	0.02	0.85	1.18
教育・学習支援 D	10.61	249.36	0.00	0.04	0.97	0.00	0.00	0.00	0.98	1.02
その他サービス業 D	17.37	55.05	0.01	0.32	0.75	-0.01	0.01	0.01	0.71	1.42
その他の業種 D	370.37	86.48	0.16	4.28	0.00	0.16	0.15	0.15	0.88	1.14

図表 1-5-8 3年前と比較した経常利益率の変化と成果主義の導入状況

重相関係数、決定係数（重回帰式のあてはまりの良さ）

R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
0.16	0.02	0.00	761.56

分散分析（重回帰式が予測に役に立つか）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
回帰	9673305	14	690950.4	1.19	0.28
残差	3.91E+08	675	579883.4		
全体	4.01E+08	689			

(3) 結果の解釈

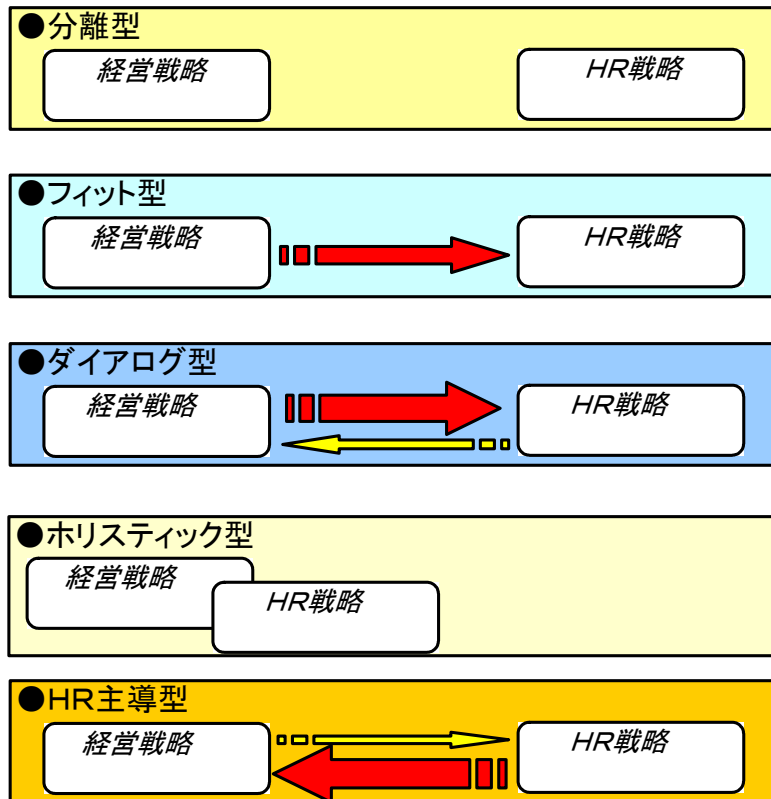
「成果主義の導入を含む人材マネジメントの施策・戦略と企業業績の間に統計的に有意な関係は見いだせない」

① 経営戦略と人材マネジメントとの関係性

一般的に、経営戦略と人材マネジメント戦略（HR 戦略）の関係性をタイプ分けすると、図表 1-5-9 のようなタイプがあると言われている。典型的には、「分離型」のように経営戦略と人材マネジメント戦略が全く分れている場合がある。また、同じ図表 1-5-9 上では、下のタイプになるほど、人材マネジメント戦略と経営戦略との関わりの度合いが深くなる。組織の能力が高ければ高いほど、社内の人材の価値が高いほど、人材マネジメント戦略は強く経営戦略を規定する可能性が高いと言える。しかし、今回の調査対象となった企業では、人材マネジメントが経営戦略を規定するほど、強い影響力を持っていなかった可能性が考えられる。そもそも、人材マネジメントは、経営戦略の中の一部に過ぎないという立場に立てば、人材マネジメント施策、人材マネジメント戦略と、企業業績の連動（LINK）の度合いは、比較的「緩い連動」しかしていないという仮説も考えられる。

ただし、自動車産業の企業で、リーン生産方式と工場での人材マネジメント施策の束（bundle）との連動が、業績に大きな影響を及ぼすといった Macduffie（1995）の研究のように、産業を限定してみると、人材マネジメント施策・戦略との連動が明確になる可能性は高い。今回の調査のように調査対象を全産業平均でみた場合、経営戦略と人材マネジメントの連動性が希薄になって、統計的な分析結果としては、表れなかったという可能性も考慮すべきであろう。ただし、Macduffie（1995）では、人材マネジメント施策は、個々の施策ではなく、ある一塊の“束（bundle）”になった時に業績が高まることが指摘されており、本章の前半部分における知見である成果主義の導入と早期選抜戦略、非正社員活用戦略、教育訓練戦略の三つが関連性があったという事実との対応が想定される。しかし、ここでは、①経営戦略と人材マネジメントの連動性がないか、②あっても「緩い連動」であったり、③連動が強い産業とそうでない産業があるため、全体平均でみた場合、連動性が目立ちにくいという三つの可能性を示唆するにとどめる。

図表 1-5-9 経営戦略とHR（人材マネジメント）戦略との関係



※出典 大石達也(2004)『最新「経営戦略」とケース分析』秀和システム P.182より
 原典 D.Trrington,L.Hall,S.Taylor(2002)“Human Resource Management Fifth edition”,
 Pearson Education.

② 人材マネジメント戦略の実施が企業業績に及ぼす影響におけるタイムラグの存在

－戦略の長期性と結果としての企業業績－

伊丹（2003）によれば、戦略とはそもそも、「市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図」であるという。経営戦略のスクールを網羅的に分類した **Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel（1998）** にしても、各スクールに共通する「戦略」に関する認識の特徴の最初の一つとして、「戦略は **PLAN** である」としている。つまり、戦略とは、その場限りの行動ではなくて、長期性が予め織り込まれた行動の予定なのだ。そうだとすると、戦略が成果を出すには、ある一定以上の時間が必要となる。つまり、戦略が実を結ぶまでに時間がかかることから、こうした人材マネジメント戦略と企業業績の関係が現在はまだ顕在化していないという可能性をここでは指摘する。本章と同じような問題関心を持って、**HRM** と経営戦略と業績との関係を分析した **Youndt, Snell& Lepak（1996）** においても、**HRM** が経営戦略に適合するためには、時間がかかること、すなわちラグの存在を認めており、今後の研究において、**cross-section** だけではなく、**longitudinal data** の分析を通じて、時間経過による影響を観察すべきであると主張されている。

③ (独)労働政策研究・研修機構実施の別の調査結果との比較－2004年11月に実施したJILPT企業戦略調査の結果との比較

2004年11月に実施されたJILPT企業戦略調査の結果からは、次の二つの事実が明らかになった^(注12)。

知見1 最近5年以内に成果主義を導入した企業の業績がそれ以外の企業に比べて良いこと。

知見2 最近5年以内に成果主義を導入した企業の特徴とは、それ以前に成果主義を導入した企業に比べて賃金格差が小さいこと。つまり、最近5年以内に導入された成果主義は「格差の小さな成果主義」と考えられること。

以上の二つの知見には、次のような条件がともなう。すなわち、知見1における“企業の業績”は、人事担当者が認識する最近5年以内の企業業績の変化についての回答結果がその根拠になっている。つまり、人事担当者の主観が反映されており、売上高や経常利益の額といった客観的なデータではないことである。ただし、企業の業績をいわゆる **financial** な業績だけではなく、もっと幅広く考えてみると、企業の内部にいる従業員が実感する業績の方が、会社の実力や活気、今後の成長性などを正しく表している可能性もある。表面的な財務データの変化に目を奪われる事の功罪も考慮に入れるべきであろう。その前提に立ってみると、JILPT企業戦略調査が示唆する日本企業における“新しい成果主義”の流れが「格差の小さな成果主義」であることは非常に興味深い事実発見であると言える。つまり、前述したように、①経営戦略と人材マネジメント戦略の連動には難があること、②戦略は長期的にみないと結果に結びつかないことといった前提条件があつてなお、人材マネジメント施策の一つである成果主義の導入が企業業績に何らかの影響を与えている可能性は捨てきれないと言える。

本章で分析した「労働者の働く意欲と雇用管理に関する調査」とJILPT企業戦略調査の分析結果が異なる理由として、企業業績が主観的データか客観的データであるかという違い以外には、①調査対象が異なること、②業績の変化を測定する期間が3年間と5年間という違いがある点が考えられる。以上の点については、今後の調査研究を通じて検証したい。

^(注12) 知見1については、成果主義を導入しているかどうかを従属変数としたロジスティック回帰分析の結果。最近5年以内に成果主義導入企業の方が業績が良かった。オッズ比は1.29(5%水準で有意)。知見2については、同一部門・課長レベルの正社員の間で、平均者を100とした場合、最高者と最低者でどの程度年収の格差が生じるかを計算した結果をもとに、重回帰分析によって検証した。従属変数となった年収は、対数変換を行い、結果は1%水準で有意であった。詳細は、立道(2005)を参照されたい。

6 まとめ—人材マネジメント戦略と企業業績

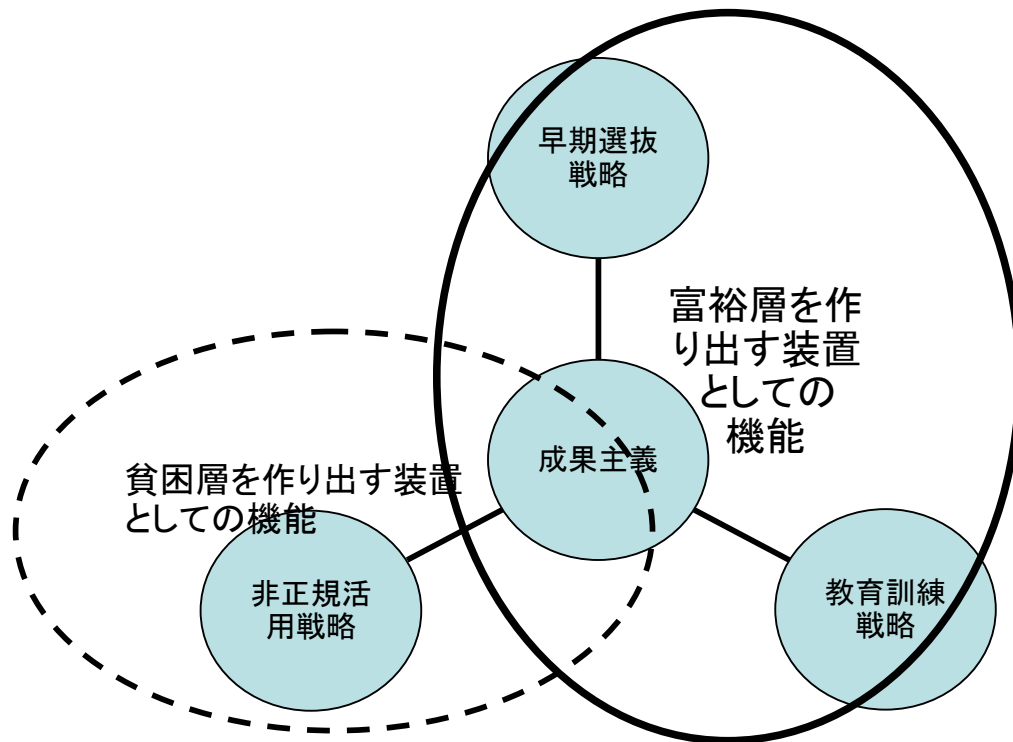
(1) 人材マネジメントの束と格差社会

本章では、二つの課題を通じて、人材マネジメント戦略と企業業績の関係について、分析をおこない、考察を加えた。最初の課題からは、①早期選抜戦略をとっている企業は成果主義を導入している確率が高い。②非正規社員を活用する戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。③教育訓練や能力開発を積極的に実施する戦略をとっている企業は、成果主義を導入している確率が高い。④卸売・小売業の企業は成果主義を導入している確率が高い。⑤過去3年間の人件費の削減の動きは、成果主義導入の条件とはなっていないという5つの知見が得られた。①、②、③から、成果主義という人材マネジメントの施策が他の人材マネジメント施策・戦略に関係があることが明らかになった。さらに、最近導入が進んだ成果主義という人材マネジメント施策は、①早期選抜、②非正社員活用、③教育訓練という3つの他の人材マネジメント施策と束になって実施されている。すなわち、前述した **Macduffee** の研究のように、成果主義を核とする①、②、③の人材マネジメント施策・戦略の束が成果主義を有効に機能させているのかもしれない。しかも、**Macduffee** の研究は、自動車産業という特定の産業での人材マネジメント施策の束と経営戦略との関連に関する発見であったが、本章で分析の対象とした「労働者の働く意欲と雇用管理に関する調査」は、ほぼ全ての産業を対象としているという違いがある。今後は、こうした成果主義を核とする人材マネジメント施策や戦略の束がどのような意味を持つのか、どのような機能を果たしているのか、なぜ束になっているのか等について、聞き取り調査等の手法を交えながら、さらに詳細に分析する必要がある。ここでは、企業が、人材マネジメント戦略をトータルなパッケージとして認識し、行動に移している可能性が高いという前提に立ち、これまで別個の問題として扱われることが多かった正社員の労働問題である「成果主義」、「早期選抜」や「教育訓練」と非正社員の労働問題が、実は根幹の部分で深く結びついていることを強調する。

この際、特にここで注意しなければならないのは、早期選抜、教育訓練や成果主義で高い評価を勝ち得る事によって、高い賃金が得られる可能性の高い階層と、非正社員化や成果主義で低い評価しか与えられない事によって、低い賃金しか得られない階層の二つの階層を、本章の分析で明らかになった“人材マネジメントの束”が主体となって、同時に生み出しているかもしれないという事実である（図表 1-6-1 参照）。しかも、今後においても、企業はより高い競争力を持つために、こうした人材マネジメントの束をより積極的に活用する可能性がある。“人材マネジメントの束”が、企業内の賃金格差を作り出す装置として機能しているという事実を、社会全体に広げて考えてみた場合、所得の上で格差のある社会「格差社会」を企業の人材マネジメントが作り出していく可能性が示唆される。このように、“人材マネジメントの束”という視点は、社会全体の変動を考える上でも重要な要素となる可能性が

ある。

図表 1-6-1 人材マネジメントの束の二つの機能



(2) 企業業績と人材マネジメントは連動するか？

二つ目の課題は、企業業績と人材マネジメントが連動するかどうかという問いかけで始まり、今回の「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の分析結果からは、企業規模と業種をコントロールすると、これらの中に統計的に有意な関係が見いだせないという事実が発見された。ただし、この結果にはいくつかの考慮すべき条件があることを指摘した。

第1に、経営戦略と人材マネジメントの関係性であり、経営戦略と人材マネジメントの連動が全くなかったり、あるいは連動があっても緩かったりするなどして、企業業績に結果的に結びつかない可能性が考えられる。ただし、産業を限定すると、経営戦略と人材マネジメントの結びつきは強まる可能性は高いと思われる。例えば、製造業などでは、高いスキルを持った生産現場の技能者や高度な技術開発力を持った技術者などの人材は、高品質な製品の製造に欠くことができず、そのためには、これらの人材を内部で養成する必要がある。つまり、高品質の製品で競争優位を獲得する経営戦略をとるためには、高度な人材の内部育成という人材マネジメント施策・戦略が不可欠であるのだ。つまり、製造業を対象を限定するなど、調査対象の抽出の方法を変えるなどすれば、人材マネジメント施策・戦略と経営戦略、そして企業業績の間の関係が見えてくる可能性がある。

第2に、戦略の長期性と結果として現れる企業業績との間のタイムラグの存在であり、長期間の **longitudinal data** を分析するなど、企業業績の変化を長期で観た場合に、人材マネジメントと企業業績の関連性が見えてくる可能性はある。

第3に、**JILPT** が実施した別の調査 **JILPT** 企業戦略調査では、最近5年以内に成果主義を導入した企業で業績が良いこと、また、最近5年以内に導入された成果主義では、それ以前に導入されていた成果主義に比べて、賃金格差が小さいという事実が明らかになっている。この点についても、成果主義の導入時点や、成果主義の性格を決めると思われる賃金格差の比較等を通じて、企業業績との関係を改めて検証する必要があるだろう。ただし、この点についても今後の課題としたい。

企業業績と人材マネジメントの関係は、今後の調査研究を通じて徐々に、明らかになっていくだろう。今後も、科学的な研究を通じて、企業と労働者双方にとって望ましい **win-win** の関係を模索することが、今後の労働政策、産業政策を考える上で重要な課題であると考えられる。

文献（本文への登場順）

- （独）労働政策研究・研修機構（2005）『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』
JILPT 労働政策研究報告書 No.33
- 高橋伸夫（1997）『日本企業の意味決定原理』東京大学出版会
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経 BP 社
- Deci, Edward. L. (1975) *Intrinsic Motivation*. Prentice-Hall, New York.
- Axelrod, Robert, (1980a). “Effective Choice in the Prisoner's Dilemma,” *Journal of Conflict Resolution* 24 : 3–25.
- Axelrod, Robert, (1980b). “More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma” ,*Journal of Conflict Resolution* 24 : 379–403.
- Axelrod, Robert, (1987) “The Evolution of Strategies in the Iterated Prisoner's Dilemma,” in Lawrence Davis (ed.), *Genetic Algorithms and Simulated Annealing*, (London: Pitman, and Los Altos, CA: Morgan Kaufman, 1987), pp. 32–41.
- Alfie Kohn (1993) *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes*, Houghton Mifflin. (邦訳 田中英史訳『報酬主義をこえて』法政大学出版会、2001年)
- 立道信吾（2004）「成果主義に関する論点整理」『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する総合的研究』JILPT 労働政策研究報告書 No.7 労働政策研究・研修機構発行所収
- 立道信吾（2005）「成果主義の実態」『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』JILPT 労働政策研究報告書 No.33 労働政策研究・研修機構発行所収
- M.E.Porter（1980）, *Competitive Strategy*, Free Press. (邦訳 土岐 坤他訳『新訂 競争の戦略』、ダイヤモンド社、1995年)
- 丹後俊郎・山岡和枝・高木晴良（1996）『統計ライブラリー ロジスティック回帰分析—SASを利用した統計解析の実際—』朝倉書店
- 内田治（2004）「ロジスティック回帰分析におけるモデルの適合度指標に関する考察と提案」『東京情報大学研究論集』 Vol.8 No.1
- 守島基博（2005）「人材育成、成果主義、そして組織の競争力」『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』JILPT 労働政策研究報告書 No.33 労働政策研究・研修機構発行所収
- 藤本真（2005）「外部人材の活用と企業の経営・人材マネジメント」『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』JILPT 労働政策研究報告書 No.33 労働政策研究・研修機構発行所収
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久（1999）「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部（1999）所収, pp43–67

社会経済生産性本部労使関係常任委員会（1999）『職場と企業の労使関係の再構築』社会経済生産性本部

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

Roethlisberger,F.J. and Dickson,W.J（1939）., *Management and the Worker*, Harvard University Press.

Roethlisberger,F.J（1941）., *Management and Morale*,. Harvard University Press.（邦訳 野田一夫、川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社、1954年）

F.W.テラー著、上野陽一訳編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部、1969年

Judge,T.A., Thorsen, C.J., Bono,J.E.,&Patton, G.K. (2001). The job satisfaction－job performance relationship: *A Qualitative and Quantitative Review*. *Psychological Bulletin*, vol 127, No.3 , 376－407.

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993) “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.” In N. Schmit & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp.71－98) New York:Jossey－Bass.

MacDuffie, J. P. (1995). “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organization Logic and Production Systems in the World Auto Industry.” *Industrial and Labor Relations Review*, vol.48, No.2, 197－221.

伊丹敬之（2003）.『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press.（邦訳 斎藤嘉則監訳、『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999年）

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr., J.W., & Lepak, D. P. (1996) “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance” *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp.836－866.

第2章 働くことの満足度と個人・企業の属性

1 はじめに

この章では、**2004**年に実施された「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」^(注1)を基に、働くことの満足度と個人や企業の属性との関係が分析される。

働くことの満足度については、次のような観点が考えられる。

- ① いかにして「働くことの満足度」を定義し、測定するか。
- ② 働くことの満足度は、どのような要因によって規定されるのか。
- ③ 働くことの満足度は、どのような効果をもたらすか。とりわけ、労働生産性や企業業績への効果は存在するのか。
- ④ どのような人や職場で満足度が高いのか。

いうまでもなく、これらの研究は、日本や欧米で膨大な蓄積があり、また、組織社会学、産業組織心理学などの分野で、確固たる領域を占めている^(注2)。

本稿では、「従業員の満足度を高めるために企業はどういう方策を取り得るか？」という問題意識を念頭に、上記の④の観点からの分析を行う。本来ならば②の観点の方が直接的だが、資料の制約から、因果関係の特定について今回は見送ることにした。ただ、どのような人や職場で満足度が高いかを概観するだけでも、ある程度②への示唆は得られよう。

また、満足度を高める方策として、本稿では、主として従業員の処遇や企業の施策に焦点を合わせた。別の接近方法として、心理学的知見に基づく詳細なチェックリストにより職場を診断し、その結果をみながら職場の改善を図る、という方策がある^(注3)。こちらの方がきめ細かい対応であり本筋といえよう。本稿の接近方法は、そういう形をとっていない。ただ、大局的傾向をつかみやすいという側面を持つことから、雇用管理の大枠を考える上で、本稿のような接近方法もある程度有用な情報を提供できると思われる。

今回の分析に強みがあるとすれば、企業と従業員のマッチングデータが得られたことであろう。その意味は、**2**つある。ひとつは、企業の施策と個人の満足度との直接対比ができることであり、もうひとつは、**1**企業から複数の従業員が回答したことで、企業内構造と企業間構造を分別した分析が可能になることである。特に後者により、企業一塊りではなく、ひとりひとりの従業員の処遇や意識の散らばりにまで目を配った分析が可能になる。

なお、吟味された専門用語として「職務満足 (**job satisfaction**)」という言葉があるが、本

^(注1) 労働政策研究・研修機構[6]

^(注2) 小野[1]にコンパクトなレビューがある。

^(注3) 例えば日本労働研究機構[2]。

稿では、あえてこの言葉を避けて、「働くことの満足度」ということにする。厳密に定義されたものではないという意味を滲ませたものである。本稿では、「あなたは、現在の仕事の以下の事項についてそれぞれの程度満足していますか」という質問の下で、「仕事全体」という事項への回答により「働くことの満足度」が測定されている^(注4)。

(主な結果)

分析の結果、おおむね次のようなことが明らかになった。

- ① 賃金や労働時間といった労働条件以上に、能力発揮、達成感、成長感をもたらすような、仕事の内容そのものが働くことの満足度に関係しているようだ。
- ② 賃金は満足度と正の関係があり、労働時間は満足度と負の関係がある。ただ、関係のメカニズムは、賃金と労働時間で違いがありそうだ。
- ③ 満足度が高い企業では、従業員から企業への発言の機会を提供したり、能力開発の機会を提供したりしているところが多い。
- ④ 満足度が高い企業では、「適材適所」に配慮した雇用方針を持っているところが多い。反面、いわゆる成果主義と満足度との関連は明瞭でない。
- ⑤ 売り上げが伸びた企業では、賃金が高く、また、満足度も高い。ただ、賃金や満足度の散らばりも大きい。

さらに、これらの結果から、労働者の多くがやりがいのある仕事を望んでいること、そして、仕事のやりがいは、企業の人材育成への姿勢や企業業績とも関わっていること、などが推測される。

2 単純集計による概観

本稿で使用したデータは、**2004**年に労働政策研究・研修機構が実施した「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の個票である。この調査は、以下の通り、企業調査と従業員調査からなる（詳細は労働政策研究・研修機構 [6]）。

図表 2-2-1 調査の概要

	企業調査	従業員調査
調査期間	2004年1月	2004年1月
調査方法	郵送による調査票の配布・回収	郵送による調査票の配布・回収
調査対象	従業員数 100 人以上の企業	調査対象企業の労働者
標本抽出	業種・規模別に層化無作為抽出された 10,000 社（株式会社東京商工リサーチの名簿を使用）	1 企業当たり 10 人ずつ調査対象企業において抽出
有効回収数	1,066 社	7,828 人

^(注4) 調査では、「仕事全体」を含め、「仕事の内容」、「賃金」、「休日・休暇」、「雇用の安定性」、「会社の将来性」など**19**の事項について満足度を質問している。

分析に入る前に、単純集計による結果を概観しておこう（図表 2-2-2）。男性が女性より満足度が高い。年齢が高まるほど満足度が高い。また、職種では、専門的な職種や管理的な職種で満足度が高い。年齢や職種と満足度との関係は、他の調査でもみられる傾向である（後出 7 の（1）参照）。一方、男性と女性との比較については、調査により異なる結果を示すものもある。

就業形態別には、非正規従業員の方がやや満足度が高い。これは、本調査だけでなく日本労働研究機構 [3] でも同様な傾向が観察されている。しかし、本調査を含め多くの調査で共通してみられるのは、むしろ、仕事のどの側面を重視するかによって満足度が大きく異なることである。すなわち、雇用の安定性に関しては正規従業員の方が満足度が高く、ワークライフバランスに関しては非正規従業員の方が満足度が高い（後出 7 の（1）参照）。

所得が高い層で満足度が高く、また、労働時間が長い層で満足度が低い。一方、企業規模と満足度との関係は、それほど明瞭でない。これらの傾向は、他の調査でもみられる。

図表 2-2-2 働くことの満足度別労働者構成

属性		計	満足、どちらかといえ ば満足	どちらとも いえない	不満足、ど ちらかとい えば不満足	検定
合計 (n = 6,941)		100.0	47.1	32.9	20.0	
性	男性	100.0	48.6	31.6	19.9	(基準)
	女性	100.0	45.0	34.8	20.2	**
年齢	29 歳以下	100.0	43.5	33.5	23.1	(基準)
	30 歳以上 49 歳以下	100.0	45.9	34.0	20.1	**
	50 歳以上	100.0	57.3	27.8	14.9	***
就業形態	正規従業員	100.0	46.1	33.3	20.6	(基準)
	非正規従業員	100.0	49.9	31.6	18.5	***
職種	事務の仕事	100.0	44.0	35.2	20.8	(基準)
	専門的な仕事	100.0	51.0	30.5	18.5	***
	技術的な仕事	100.0	49.9	30.6	19.6	*
	管理的な仕事	100.0	53.6	27.1	19.3	***
	販売の仕事	100.0	44.8	34.4	20.8	
	サービスの仕事	100.0	44.7	35.3	20.0	
	保安の仕事	100.0	55.6	33.3	11.1	
	運輸・通信の仕事	100.0	43.5	31.8	24.7	
	技能工・生産工程の仕事	100.0	47.8	33.8	18.4	
本人の年間所得	300 万円未満	100.0	44.2	35.1	20.7	(基準)
	300 万円以上 500 万円未満	100.0	44.7	34.1	21.2	
	500 万円以上 800 万円未満	100.0	50.2	31.1	18.7	***
	800 万円以上	100.0	66.5	19.7	13.8	***
週間労働時間	40 時間未満	100.0	48.1	33.9	18.0	(基準)
	40 時間以上 50 時間未満	100.0	47.5	32.5	20.0	
	50 時間以上	100.0	42.2	32.8	25.0	***
企業規模	299 人以下	100.0	45.5	34.9	19.6	(基準)
	300 人以上 999 人以下	100.0	47.2	32.9	19.9	
	1000 人以上	100.0	50.4	28.6	21.0	*

(注) 1) 検定欄は、(基準) と記された属性との差をみて、ウィルコクソン順位検定で 1%水準で有意なものを「***」、5%水準で有意なものを「**」、10%水準で有意なものを「*」とした。
2) 不備がある回答を除いたので、本表の集計対象 (6,941 人) は有効回収数 (7,828 人) より少ない。

3 満足度等に関する回帰分析

単純集計では、目的とする属性とは別の属性の影響が混じっている可能性がある。例えば、女性労働者は男性労働者に比べて若年者が多いことから、女性で満足度が低いのは若年者が多いためである可能性がある。そこで、属性をもう少し制御するために、回帰分析を行う。

以下のとおり、専門的技術的職業で満足度が高いこと、満足度は企業業績や所得と正の関係があり労働時間と負の関係があること、が示される。さらに、満足度を左右する最も大きな要因は能力発揮、達成感、成長感といった仕事の内容そのものであることが示される。

(1) 分析の概要

従属変数と独立変数を次のように設定して、最小 2 乗法による線形回帰を行った。すべての変数に回答があったデータのみを用いたので、サンプルサイズは、調査の有効回収数より少ない **3,332** 人となった。

(従属変数)

従属変数は、満足度と就業継続意識の **2** 種類を考える。

満足度については、仕事全体に対して「満足している」を **2** 点、「どちらかといえば満足している」を **1** 点、「どちらともいえない」を **0** 点、「どちらかといえば満足していない」を **-1** 点、「満足していない」を **-2** 点とする。

就業継続意識については、現在の就業形態または他の就業形態で「現在の会社」を続けたいとするものを **1** 点とし、「別の会社」に変わりたい、「独立」したい、仕事をすっかり「やめたい」とするものを **0** 点とする^(注5)。

(独立変数)

独立変数は、個人属性、処遇属性、会社属性を考える。これらの分類は、便宜的なものである。個人属性として、性、年齢、学歴、転職経験、勤続年数などをとる。処遇属性としては、就業形態、職種、役職、所得、労働時間をとる。会社属性としては、従業員規模^(注6)、産業、及び業績指標をとる。業績指標については、一応、次の **5** 種類を候補とする。

^(注5) 就業継続意識については、**0** と **1** の値しかとらないので、プロビット分析を用いる考え方もある。しかし、本稿では、満足度を従属変数とするケースとの共通性を考慮して、回帰分析を用いることとした。いくつか試してみたところ、回帰分析とプロビット分析で結果に大きな差が認められなかった。

^(注6) 企業調査の **F6** で会社の従業員数を質問している。しかし、この設問には不備があるので、**F7** (正規従業員数) 及び **F8** (非正規従業員数) の合計と **F6** の回答との大きい方を従業員数として用いた。ただし、**F6**、**F7**、**F8** のすべてが **0** 人になっているものは、従業員数不明として扱った。

図表 2-3-1 業績指標の候補

指標の値	指標				
	売上高増減(3年前との比)	1人当たり売上高	1人当たり売上高増減(3年前との差)	1人当たり経常利益	1人当たり経常利益増減(3年前との差)
-2	90%未満	1千万円未満	-500万円未満	-50万円未満	-50万円未満
-1	90%以上 100%未満	1千万円以上2千万円未満	-500万円以上 0円未満	-50万円以上 0円未満	-50万円以上 0円未満
0	100%以上 110%未満	2千万円以上3千万円未満	0円以上 500万円未満	0円以上 50万円未満	0円以上 50万円未満
1	110%以上 120%未満	3千万円以上5千万円未満	500万円以上 1千万円未満	50万円以上 100万円未満	50万円以上 100万円未満
2	120%以上	5千万円以上	1千万円以上	100万円以上	100万円以上

金額や増減率をそのまま用いず階層に分けたのは、満足度との関係が非線形と想定されることから、極端に大きな観測値や小さな観測値が計測を攪乱することを防ぐためである^(注7)。それぞれの区分は、各階層にサンプルがバランス良く配分されるように設定した。

なお、個人属性については、外形的属性だけを採用した。現在の仕事への感想や一般的な仕事観など、意識面での属性は採用していない。これらを試みに独立変数に取り入れたところ、満足度と極めて高い相関が観測された。これは、意識属性が満足度等の要因になっているというよりは、むしろ、満足度等を別の側面から測定しているに過ぎないことを強く示唆するものである。例えば、「仕事を通じて達成感を味わうことができる」と回答した人は、満足度が高い。達成感が満足度の要因になりうることはもちろん認めるにしても、この回答は、そういう因果関係を示すというより、満足度と達成感を一体のものとして回答されている、とみる方が自然ではないか。このような変数を独立変数に取り入れてしまうと、性、年齢、学歴、勤続、職種、労働時間、賃金、産業、規模などといった属性が意識属性を経由して、あるいは、意識属性と同時に満足度に及ぼす効果が、観測されないことになる。

仮に達成感と満足度との因果関係を調べるとすれば、達成感を向上させるような施策と満足度の関係をみる、あるいは、達成感を感じさせるような経験（大きな仕事をやり遂げたなど）と満足度の関係をみる、などといった工夫が必要と思われる。ただ、本稿ではこの分析は割愛する。

(2) 満足度の計測結果

(年齢が高い層、専門的・技術的職業、管理的職業)

計測結果をみると、年齢と満足度との相関があること、専門的技術的職業や管理的職業で

^(注7) 満足度が-2から2までの限られた範囲の値しかとらないのに対して、金額や増減率はすべての正数（売上高の場合）または実数（経常利益の場合）を取りうる。したがって、これらが厳密に線形関係となることはありえない。一方、回帰分析は、これらを線形関係で近似するものであるから、極端に大きな値や小さな値のデータをそのまま用いると近似の精度に悪影響を与える。

満足度が高いこと、企業規模との関係が明瞭でないこと、で単純集計と同じ結果が得られた（図表 2-3-2）。ただし、単純集計と異なり、女性と満足度との関係や正規・非正規と満足度との関係は、明瞭でない。また、転職経験者で満足度が低い。

（労働時間と負の関係、所得と正の関係）

労働時間が長いほど満足度が低い。一方、所得と満足度との関係は、図表 2-3-2 からは明瞭でない。

しかし、所得についての計測結果は、慎重に解釈する必要がある。産業、従業員規模、売上高増減、職種、役職などは、賃金水準（所得）に影響すると考えられるが、これらが独立変数に含まれていることにより、これらを経由する所得の効果が独立変数としての「所得」の係数から除去されている可能性がある。試みに、独立変数を思い切って絞った場合で計測してみると、所得と満足度には有意な関係があることが分かる（図表 2-3-3）。

ただ、図表 2-3-2 で所得の係数が有意でないことは、それ自体の意味がある。すなわち、単純集計や独立変数を絞った回帰分析で観測される所得と満足度との関係には、売上げが伸びること自体が満足、役職や専門的職種に就くこと自体が満足、といった効果が紛れ込んでいる可能性があることを示している。所得と満足度との関係には、複数のメカニズムが混在していると考えられるのである。これに比べると、労働時間と満足度との関係の方は、比較的単純ではっきりしているように思われる。

（売上高増減と正の関係）

売上高が伸びた企業ほど満足度が高い。ただし、売上高増減以外の業績指標と満足度との関係は、はっきりしない（図表 2-3-2 参考欄）。

個別のデータから業績指標相互の関係を別途調べてみると、互いに強い相関関係があることが分かった。したがって、これらをすべて独立変数とすると、多重共線性の問題を起こすおそれがある。また、5 つの指標のうちひとつでも不明データがあると、サンプルから脱落してしまい、利用可能なデータ数を制限してしまう。これらを考慮して、以後、本稿では、主に売上高増減を業績指標として扱っていくことにする。

なお、売上げと満足度との関係の方が所得と満足度との関係よりはっきり表れていることは、興味深い。これは、企業業績（売上げ）と満足度との関係が、「企業業績向上→（所得向上）→満足度向上」という間接的なものというよりは、むしろ、企業業績と満足度が直接結びついている可能性を示唆する^{（注8）}。

^{（注8）} 後出の Mean と Diff の分析からも、企業業績と満足度との直接的結びつきを示唆する結果が得られている（脚注 14 参照）。

図表 2-3-2 満足度に対する回帰分析の結果

	独立変数	従属変数=満足度			参考 (すべての業績指標を使った場合) 従属変数=満足度		
		係数	有意確率	検定	係数	有意確率	検定
個人属性	女性ダミー	-0.017	0.710		-0.010	0.842	
	年齢	0.008	0.003	***	0.008	0.007	***
	大学・大学院ダミー	0.012	0.775		0.030	0.504	
	短大・高専・専門ダミー	-0.010	0.831		-0.028	0.572	
	主たる家計維持者ダミー	0.021	0.609		0.007	0.879	
	転職経験ダミー	-0.100	0.016	**	-0.085	0.056	*
	勤続年数	-0.004	0.160		-0.004	0.207	
処遇属性	正規従業員ダミー	-0.048	0.360		-0.072	0.197	
	専門的技術的職業ダミー	0.117	0.009	***	0.089	0.060	*
	管理的職業ダミー	0.101	0.045	**	0.081	0.122	
	販売・サービス職ダミー	0.074	0.243		0.044	0.520	
	運輸・通信職ダミー	-0.118	0.328		-0.217	0.087	*
	生産労働者ダミー	0.113	0.330		0.202	0.116	
	役職ダミー	0.086	0.059	*	0.056	0.246	
	所得対数変換	0.022	0.645		0.070	0.178	
労働時間対数変換	-0.154	0.026	**	-0.151	0.039	**	
会社属性	従業員規模	0.000	0.626		0.000	0.690	
	売上高増減	0.039	0.001	***	0.054	0.016	**
	1人当たり売上高	-	-	-	-0.001	0.952	
	1人当たり売上高増減	-	-	-	-0.025	0.337	
	1人当たり経常利益	-	-	-	-0.009	0.594	
	1人当たり経常利益増減	-	-	-	0.010	0.524	
	産業ダミー群		(注)			(注)	
自由度調整済決定係数		0.021			0.019		
観測数		3,332人			2,969人		

(注) 1) ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意。

2) 学歴に関するダミーの対照グループは中学・高校卒、職業に関するダミーの対照グループは事務的職業とした。

3) 産業ダミー群は、建設業、製造業（消費関連）、製造業（素材関連）、製造業（機械関連）、製造業（その他）、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、その他のサービス業、その他の、16個のダミー変数からなる。これらは、産業による特性をコントロールするために置かれたもの。これらの16個を合計すると恒等的に1になるので、推計式から定数項を省いてある。

4) 推計はOLSによる。

図表 2-3-3 満足度に対する回帰分析の結果（独立変数を絞った場合）

	独立変数	従属変数=満足度					
		所得と労働時間のみ			所得、労働時間、性、年齢、 正規・非正規		
		係数	有意確率	検定	係数	有意確率	検定
個人属性	女性ダミー	-	-	-	-0.054	0.180	
	年齢	-	-	-	0.005	0.003	***
処遇属性	正規従業員ダミー	-	-	-	-0.073	0.138	
	所得対数変換	0.131	0.000	***	0.090	0.030	**
	労働時間対数変換	-0.215	0.002	***	-0.167	0.016	**
定数項		0.286	0.241		0.227	0.434	
自由度調整済決定係数		0.006			0.010		
観測数		3,332人			3,332人		

(注) 1) ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意。

2) 推計はOLSによる。

(男性非正規の主たる家計維持者、女性非正規の専門的技術的職業)

図表 2-3-4 と図表 2-3-5 に男女別、正規・非正規別の計測結果を示した。概して有意な変数が少ないが、これは、サンプルサイズが縮小して検出力が落ちたためである。有意ではないものの、どのケースでも安定して、労働時間は負の符号になっており売上高増減は正の符号になっている。

注目されるのは、男女計では目立たなかったいくつかの変数で、有意なものが散見されることである。男性の非正規従業員では、主たる家計維持者の満足度が高い。仕事への取り組み姿勢が満足度に影響を与えているのかも知れない。男性・非正規従業員について、主たる家計維持者を主たる家計維持者以外と比べると、若年者が少ない、勤続年数が長い、専門的・技術的職業が多い、役職者が多いといった特徴がみられる^(注9)。

また、女性の非正規従業員では、専門的技術的職業の満足度が高い。女性の非正規かつ専門的技術的職業とはどういう人達か。別途集計した産業別分布をみると、医療・福祉と金融・保険業に 20%程度ずつ、その他のサービス業に 15%程度で、この 3 分野で過半数を占めている。

図表 2-3-4 満足度に対する回帰分析の結果 (男性)

	独立変数	従属変数=満足度					
		正規従業員			非正規従業員		
		係数	有意確率	検定	係数	有意確率	検定
個人属性	年齢	0.003	0.465		-0.010	0.234	
	大学・大学院ダミー	-0.002	0.967		-0.003	0.986	
	短大・高専・専門ダミー	0.050	0.509		-0.060	0.838	
	主たる家計維持者ダミー	0.025	0.681		0.696	0.003	***
	転職経験ダミー	-0.067	0.284		0.035	0.858	
	勤続年数	-0.007	0.125		0.011	0.151	
処遇属性	専門的技術的職業ダミー	0.110	0.062	*	0.044	0.844	
	管理的職業ダミー	0.104	0.084	*	0.039	0.882	
	販売・サービス職ダミー	0.126	0.120		-0.193	0.496	
	運輸・通信職ダミー	-0.191	0.194		-0.054	0.883	
	生産労働者ダミー	0.038	0.820		0.325	0.568	
	役職ダミー	0.107	0.057	*	0.051	0.834	
	所得対数変換	0.193	0.025	**	-0.184	0.312	
	労働時間対数変換	-0.091	0.402		-0.416	0.178	
会社属性	従業員規模	0.000	0.440		0.000	0.883	
	売上高増減	0.031	0.068	*	0.052	0.412	
	産業ダミー群		(注)			(注)	
自由度調整済決定係数		0.023			0.005		
観測数		1,792 人			178 人		

(注) 図表 2-3-2 の注を参照

(注9) 29歳以下の割合：主たる家計維持者 8%、主たる家計維持者以外 38%。勤続 2 年以下の割合：主たる家計維持者 8%、主たる家計維持者以外 38%。専門的・技術的職業の割合：主たる家計維持者 37%、主たる家計維持者以外 19%。役職者の割合：主たる家計維持者 29%、主たる家計維持者以外 8%。

図表 2-3-5 満足度に対する回帰分析の結果（女性）

	独立変数	従属変数=満足度					
		正規従業員			非正規従業員		
		係数	有意確率	検定	係数	有意確率	検定
個人属性	年齢	0.016	0.047	**	0.013	0.020	**
	大学・大学院ダミー	-0.001	0.994		-0.118	0.413	
	短大・高専・専門ダミー	-0.123	0.129		0.080	0.436	
	主たる家計維持者ダミー	-0.010	0.881		-0.086	0.403	
	転職経験ダミー	-0.138	0.164		-0.206	0.041	**
	勤続年数	-0.009	0.300		-0.018	0.093	*
処遇属性	専門的技術的職業ダミー	-0.041	0.698		0.381	0.003	***
	管理的職業ダミー	0.145	0.266		-0.236	0.358	
	販売・サービス職ダミー	-0.124	0.486		0.008	0.962	
	運輸・通信職ダミー	0.577	0.173		0.272	0.619	
	生産労働者ダミー	0.150	0.614		0.232	0.305	
	役職ダミー	-0.046	0.662		0.972	0.091	*
	所得対数変換	0.003	0.981		0.017	0.868	
	労働時間対数変換	-0.013	0.919		-0.216	0.204	
会社属性	従業員規模	0.000	0.481		0.000	0.334	
	売上高増減	0.033	0.174		0.074	0.019	**
	産業ダミー群		(注)			(注)	
自由度調整済決定係数		0.011			0.046		
観測数		863人			499人		

(注) 図表 2-3-2 の注を参照

(他にも多くの要因がある)

なお、以上の計測で自由度調整済決定係数が **0.005~0.046** と極めて小さいことに留意する必要がある。これは、独立変数に採用した指標が、満足度を左右する要因のほんの一部をカバーしているに過ぎないことを示している^(注10)。

(3) 就業継続意識の計測結果

(満足度が高いほど就業継続意識も高い)

就業継続意識を従属変数とする計測結果をみると、年齢と正の関係があること、売上高増減と正の関係があること、労働時間と負の関係があること、については満足度と同様の傾向である(図表 2-3-6)。ただ、満足度と異なり、女性の就業継続意識が有意に低い^(注11)。また、満足度が高いとされた専門的技術的職業、管理的職業、役職者は、とくに就業継続意識が高いわけではない^(注12)。さらに、満足度が低いとされた転職経験者の就業継続意識がとくに低いわけでもない。

^(注10) 過去の研究で多く取り上げられている要因であって今回の計測で採用できなかったものとして、個人のパーソナリティ、職場の人間関係、仕事の詳細な内容、家族的要因、社会的要因などがある(小野[1])。

^(注11) 女性の就業継続意識が低いことは、他の多くの調査でも共通して観測される(後出7の(2)参照)

^(注12) ただし、別の調査で、専門的・技術的職業や管理的職業の就業継続意識が高いことを示すものも見られる(後出図表 2-7-12 参照)。

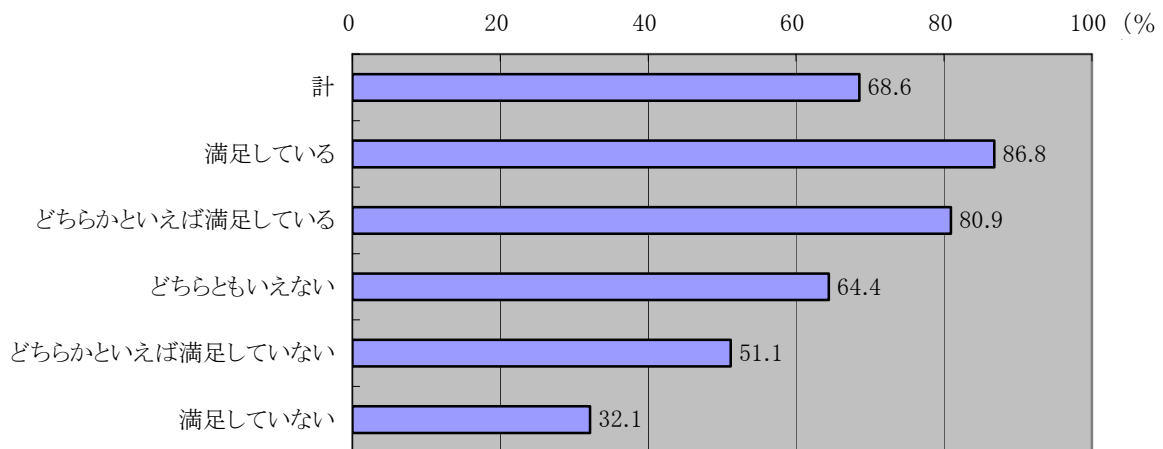
図表 2-3-6 就業継続意識に対する回帰分析の結果

	独立変数	従属変数=就業継続意識		
		係数	有意確率	検定
個人属性	女性ダミー	-0.056	0.013	**
	年齢	0.006	0.000	***
	大学・大学院ダミー	-0.029	0.164	
	短大・高専・専門ダミー	-0.051	0.026	**
	主たる家計維持者ダミー	0.036	0.070	*
	転職経験ダミー	-0.027	0.181	
	勤続年数	0.000	0.964	
処遇属性	正規従業員ダミー	-0.013	0.621	
	専門的技術的職業ダミー	0.009	0.683	
	管理的職業ダミー	-0.006	0.816	
	販売・サービス職ダミー	-0.020	0.529	
	運輸・通信職ダミー	-0.033	0.581	
	生産労働者ダミー	0.014	0.808	
	役職ダミー	0.021	0.352	
	所得対数変換	0.015	0.528	
	労働時間対数変換	-0.097	0.004	***
会社属性	従業員規模	0.000	0.129	
	売上高増減	0.010	0.097	*
	産業ダミー群		(注)	
自由度調整済決定係数		0.043		
観測数		3,332 人		

(注) 図表 2-3-2 の注を参照

上の結果は、就業継続意識が満足度と必ずしも同一視できないことを示している。しかし、そうは言っても、一般に、満足度が高い者ほど就業継続意識も高いことは明かである（図表 2-3-7）。

図表 2-3-7 満足度別就業継続意識



(注) 現在の就業形態または他の就業形態で「現在の会社」を続けたいとする者の割合を示した。従業員調査で有効回収された 7,828 人についての集計結果。

(就業継続意識が高い企業ほど定着率が高い)

就業継続意識が平均的に高い企業は、実体面でも従業員の定着率が高いのだろうか。回帰分析の結果をみると、規模や産業をコントロールした上で、就業継続意識と定着率には確かに正の関係が認められる(図表 2-3-8 の case1)。

なお、満足度と定着率の間には有意な関係が観測されなかった(同 case2)。満足度と就業継続意識には正の関係があり(同 case3 及び前掲図表 2-3-7)、就業継続意識と定着率には正の関係があるのだから、満足度と定着率にも正の関係が期待できそうだが、ワククッションを置いているために関係が薄まって、計測に表れなかったものと思われる。

図表 2-3-8 従業員定着度等に対する回帰分析の結果

独立変数	従属変数=従業員定着度						従属変数 =平均就業継続意識		
	case 1			case 2			case 3		
	係数	有意確率	検定	係数	有意確率	検定	係数	有意確率	検定
平均満足度	—	—	—	0.02	0.686		0.16	0.000	***
平均就業継続意識	0.59	0.000	***	—	—	—	—	—	—
従業員規模	-0.00	0.167		-0.00	0.275		0.00	0.030	**
産業ダミー群		(注)			(注)			(注)	
自由度調整済決定係数		0.062			0.050			0.108	
観測数		636 社			636 社			636 社	

(注) 1) ***は 1%水準で有意、**は 5%水準で有意、*は 10%水準で有意。

2) 従業員定着度は、正規従業員採用 1 年後の定着率 70%未満を-2、70%以上 80%未満を-1、80%以上 90%未満を 0、90%以上 100%未満を 1、100%を 2 とした。

3) 産業ダミー群については、図表 2-3-2 の注を参照。

4) 推計は、企業ごとの回答従業員数をウェイトとする加重回帰によった。

(4) 満足感の内容

これまでは、仕事全体の満足度だけをみてきた。しかし、働くことの満足度にはいろいろな事項がある。そこで、それぞれの事項別満足度と全体の満足度との関係、及び就業継続意識との関係をもてみる。

このために、仕事全体の満足度及び就業継続意識を従属変数とし、事項別満足度を独立変数とする回帰分析を行う。事項別満足度については、「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」のそれぞれに 2 点、1 点、0 点、-1 点、-2 点を与えて数値化した。回帰係数が大きいほど仕事全体の満足度や就業継続意識との関係が深いと判断される。

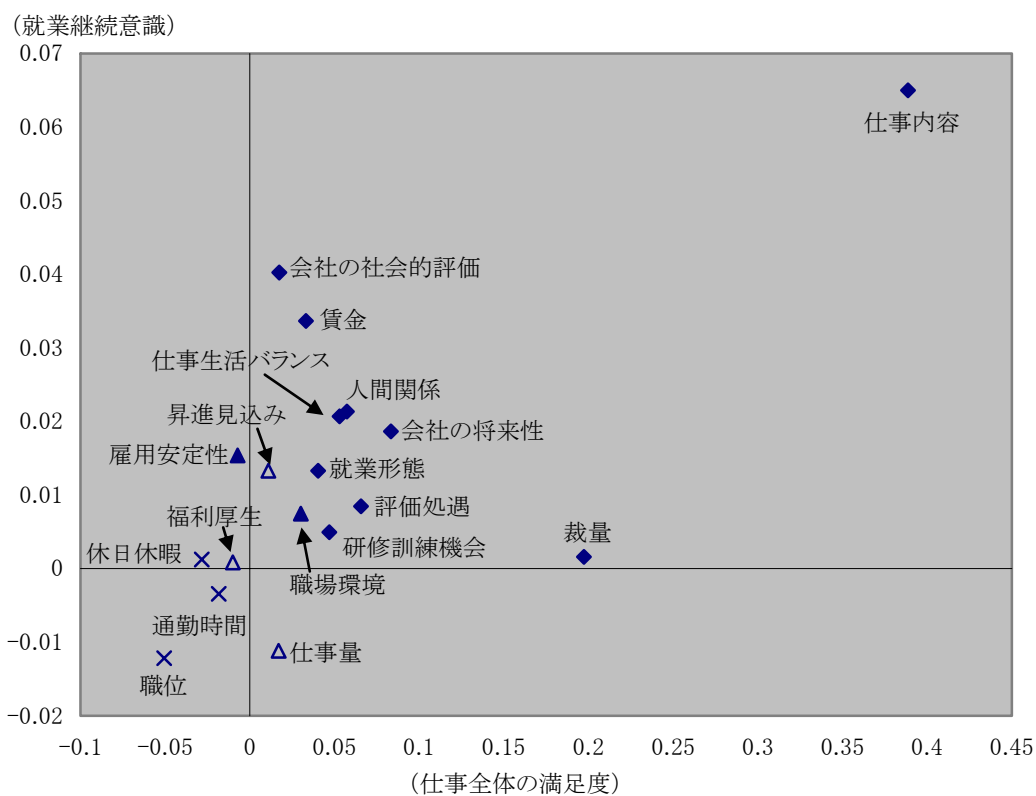
(仕事の内容と最も大きな関係)

結果は、図表 2-3-9 の通りである。仕事全体の満足度と最も関係が深いのは、「仕事内容」であり、次いで「裁量」、「会社の将来性」、「評価処遇」、「人間関係」などが挙げられる。

「職位」と「休日休暇」については、仕事全体への満足度に対する係数が **1%**水準で有意だったが、マイナス符号だった。「通勤時間」も **5%**水準で有意かつマイナス符号だった。これらの事項については、他の事項で満足を得ることの代償として、敢えて不満な状態に甘んじているケースが多いことを伺わせる。

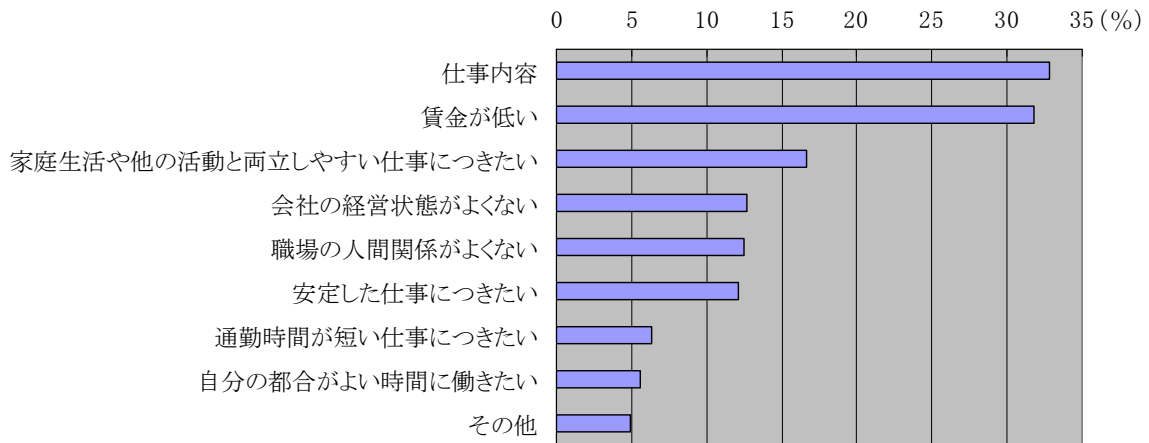
一方、就業継続意識と最も関係が深いのも「仕事内容」である。その後が続くのは、「会社の社会的評価」、「賃金」、「人間関係」、「仕事生活バランス」などとなっている。就業継続意識を左右する最も大きな要因は、仕事の内容そのものであることが示唆される。調査では、転職希望者にその理由を直接聞いている。これによっても、仕事内容、賃金、家庭生活等との両立などが上位に挙がっており、上の分析と整合的な結果となっている(図表 2-3-10)。

図表 2-3-9 事項別満足度と仕事全体の満足度及び就業継続意識との関係



- (注) 1) 図に示された **18** 個の事項についての満足度を独立変数として、仕事全体の満足度及び就業継続意識を従属変数とする回帰分析 (OLS) を行った。図には、その結果得られた回帰係数をプロットした。
- 2) ◆印は、「仕事全体の満足度」または「就業継続意識」のいずれかとの関係で、プラス符号かつ **1%**水準で有意となったものである。▲印は、同様にプラス符号かつ **10%**水準で有意となったものである。×印は、「仕事全体の満足度」との関係でマイナス符号かつ **10%**水準で有意となったものである。△印は、「仕事全体の満足度」と「就業継続意識」のいずれとの関係でも **10%**水準で有意とならなかったものである。
- 3) 観測数は **4,418** 人で、自由度調整済み決定係数は仕事全体の満足度が **0.506**、就業継続意識が **0.117** だった。

図表 2-3-10 転職を希望する理由（複数回答）



- (注) 1) 「別の会社で他の就業形態に変わりたい」「別の会社で現在の就業形態を続けたい」「独立して事業をやりたい」「仕事はすっかりやめたい」「その他」と回答した 2,100 人を集計したもの。
 2) 「仕事内容」の項目は、「仕事の内容が自分の能力・適正に合わない」「資格・技能をいかしたい」「責任が重くやりがいがある仕事につきたい」「責任が軽い仕事につきたい」のいずれかに回答した者を計上した。

（能力発揮、達成感、成長感）

それでは、従業員は仕事内容のどんな側面に満足感を見いだしているのだろうか。この観点に接近するため、仕事内容への満足度を従属変数として、いろいろな側面での仕事への感じ方を独立変数とする回帰分析を行った（図表 2-3-11）。属性をコントロールするため、個人属性、処遇属性、会社属性も独立変数に加えてある。

結果を見ると、「自分の能力を十分発揮して働けている」ことが仕事内容への満足度と最も関係が深く、次いで「仕事を通じて達成感を味わうことができる」、「仕事を通じて自分が成長していると感じる」といった側面が続いている。

なお、興味深いことに、「私の仕事は顧客や社会の役に立っている」は、仕事内容への満足度と有意に負の関係がみられる。仕事内容そのものへの満足度を多少犠牲にしても、社会に貢献したいという層の存在を伺わせる。

（転職希望理由は転職理由と違う）

なお、図表 2-3-10 について補足すると、労働条件面での転職希望理由は、賃金を上げる者が家庭生活等との両立など労働時間を上げる者より多い。この傾向は、他の調査でも共通してみられる。しかし、実際に転職した者の転職理由では、賃金より労働時間の方が上位である（後出 7 の (3) 参照）。転職希望理由が必ずしも転職理由と一致しないことに留意する必要がある。

図表 2-3-11 仕事内容への満足度に対する回帰分析の結果

	独立変数	従属変数=仕事内容への満足度		
		係数	有意確率	検定
仕事への感じ方	仕事を通じて達成感を味わうことができる	0.218	0.000	***
	仕事を通じて自分が成長していると感じる	0.071	0.000	***
	職場で必要とされていると感じる	0.042	0.028	**
	私の仕事は会社や部門の業績に貢献している	-0.014	0.456	
	私の仕事は顧客や社会の役に立っている	-0.041	0.031	**
	自分の能力を十分発揮して働いている	0.338	0.000	***
個人属性	女性ダミー	-0.056	0.505	
	年齢	0.005	0.254	
	大学・大学院ダミー	-0.044	0.513	
	短大・高専・専門ダミー	-0.087	0.284	
	主たる家計維持者ダミー	-0.109	0.177	
	転職経験ダミー	-0.063	0.357	
	勤続年数	-0.011	0.014	**
処遇属性	正規従業員ダミー	0.035	0.673	
	専門的技術的職業ダミー	-0.051	0.478	
	管理的職業ダミー	-0.052	0.568	
	販売・サービス職ダミー	-0.017	0.876	
	運輸・通信職ダミー	-0.006	0.971	
	生産労働者ダミー	-0.168	0.309	
	役職ダミー	0.036	0.638	
	所得対数変換	-0.019	0.796	
	労働時間対数変換	0.009	0.937	
会社属性	従業員規模	0.000	0.899	
	売上高増減	0.002	0.877	
	産業ダミー群		(注 3)	
自由度調整済決定係数		0.333		
観測数		3,332 人		

- (注) 1) 仕事内容への満足度は、「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」のそれぞれに 2 点、1 点、0 点、-1 点、-2 点を与えた。
- 2) 仕事への感じ方は、「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」のそれぞれに 2 点、1 点、0 点、-1 点、-2 点を与えた。
- 3) 図表 2-3-2 の注を参照

(5) 企業間構造と企業内構造

上で、いくつかの属性が満足度と関係することをみた。例えば、所得と満足度との関係については、産業、規模、企業業績、役職、年齢などとの相互関係に留意する必要があるものの、緩やかな正の関係があることをみた。細かく言えば、これらには 2 つの解釈が考えられる。すなわち、所得については、

- ① 給与水準が高い企業に勤めることが満足
- ② 同僚よりも高賃金を得ることの優越感

という解釈が考えられる。この問題意識に接近するために、Mean と Diff という 2 種類の回帰分析を実行した。これは各企業から複数の従業員が回答していることを利用した分析である。

(Mean) 従属変数、独立変数ともに企業の平均値を用いる。

(Diff) 従属変数、独立変数ともに企業の平均値からの差を用いる^(注13)。

もし、Mean で有意であり Diff で有意でない変数があったとすれば、①の妥当性を示唆し、Mean で有意でなく Diff で有意な変数があったとすれば、②の妥当性を示唆すると考えられる。

結果を示した図表 2-3-12 から、独立変数を次のように分類できる。

図表 2-3-12 満足度に対する回帰分析の結果 (Mean と Diff)

	独立変数	Mean			Diff		
		係数	有意確率	検定	係数	有意確率	検定
個人属性	女性ダミー	0.084	0.050	**	-0.022	0.650	
	年齢	0.009	0.000	***	0.007	0.012	**
	大学・大学院ダミー	-0.022	0.528		0.036	0.426	
	短大・高専・専門ダミー	-0.076	0.066	*	0.000	0.998	
	主たる家計維持者ダミー	-0.065	0.124		0.033	0.418	
	転職経験ダミー	-0.131	0.000	***	-0.101	0.023	**
	勤続年数	-0.009	0.000	***	-0.003	0.309	
処遇属性	正規従業員ダミー	-0.086	0.046	**	-0.070	0.227	
	専門的技術的職業ダミー	0.232	0.000	***	0.084	0.076	*
	管理的職業ダミー	0.232	0.000	***	0.062	0.223	
	販売・サービス職ダミー	0.014	0.800		0.079	0.234	
	運輸・通信職ダミー	0.179	0.029	**	-0.288	0.033	**
	生産労働者ダミー	0.150	0.073	*	0.167	0.208	
	役職ダミー	0.015	0.710		0.105	0.027	**
	所得対数変換	0.072	0.048	**	0.042	0.450	
労働時間対数変換	-0.003	0.966		-0.228	0.002	***	
定数項		-0.350	0.207		-	-	-
自由度調整済決定係数		0.029			0.016		
観測数		3,332 人			3,332 人		

(注) 1) ***は 1%水準で有意、**は 5%水準で有意、*は 10%水準で有意。

2) Mean は各変数に企業内平均値を用いたもの。Diff は、各変数に企業内平均値との差を用いたもの。

3) 学歴に関するダミーの対照グループは中学・高校卒、職業に関するダミーの対照グループは事務的職業とした。

4) 推計は OLS による。

(Mean と Diff の両方で有意なもの)

年齢や転職経験では、Mean と Diff の両方で有意である。これらについては、その属性自体が満足度と関係しているとみられる。

(Mean で有意だが Diff で有意でないもの ～ 所得など)

勤続年数、正規従業員、及び所得は、Mean で有意だが Diff で有意でない。

^(注13) 1 企業当たり回答従業員数は、不備の回答を除くと平均 5 人であり、多いといえない。しかし、このことで Diff の回帰分析に精度の問題が生じることはない。実際、証明は省略するが、1 企業当たり回答従業員数が少ない場合でも、企業数が多ければ、Diff の回帰分析の係数パラメータや標準誤差の推計値が真値に確率収束することを示すことができる。

長期勤続者の回答が多い企業や、正規従業員の回答が多い企業で満足度が低い傾向があるのである。その背景については、業績が伸びない企業で採用が少なく、結果として長期勤続者や正規従業員の割合が高くなっていることなどが想像される（後出 4 の（2）参照）が、結論付けるためには別途実態調査が必要であろう。

所得についての結果は、いわゆる成果主義との関連で興味深い。もし、②が妥当していたとすれば、成果を上げた従業員の賃金を上げることにより、単に所得増加の効果だけではなく、「あなたを優秀と認めている」というシグナルを送ることにより本人の優越感にうったえて満足度を上げる効果も期待できたと考えられる。しかし、今回の計測結果は、正味の所得増効果しか期待できない可能性を示唆している^{（注14）}。

（Diff で有意だが Mean で有意でないもの ～ 労働時間など）

役職及び労働時間については、Diff で有意だが Mean で有意でない。役職については、同じ企業の中で役職者が非役職者より満足度が高いことを示している。

労働時間については、ひとつの企業でも特定の人に長時間労働が偏っていて、その人たちが不満を募らせている結果なのかも知れない。賃金（所得）と異なり、労働時間では他の従業員の状況が直接目に触れて自分との比較が容易であることも一因であろう。もしそうだとすれば、企業全体として平均的に労働時間を短縮することだけでなく、特定の長時間労働者への対応を図ることが、満足度を高める上で重要である可能性がある。

4 売上高との関係

この項では、企業業績と従業員属性との関係を見る。満足度が高い企業で業績も良好であることが示される。ただし、業績が良好な企業では、賃金の散らばりが大きく、また、不満を抱えた長時間労働者が比較的多いことも示される。

（1）分析手法

（従属変数と独立変数）

企業業績を表す指標として売上高をとった。回帰分析によることとし、従属変数は、3年前の売上高を 100 として、現在 90 未満を -2、90 以上 100 未満を -1、100 以上 110 未満を 0、110 以上 120 未満を 1、120 以上を 2 とした。

^{（注14）} 所得と満足度との関係が Diff で有意でないことのもうひとつの解釈として、「満足度向上→（会社業績向上）→所得向上」、または「会社業績向上→満足度向上、会社業績向上→所得向上」という因果関係を想定することが考えられる。この因果関係の下で、所得と満足度との関係は、個々の労働者の散らばり（Diff）でなく、会社全体の平均像（Mean）に依存することになる。しかし、今回の個票データで因果関係についてこれ以上分析を深めるのは、難しい。

独立変数は、これまで用いてきたものに加えて、個人の意識属性も用いることにする。ただし、企業を対象とする回帰分析なので、いずれも企業ごとの平均値をとる。意識属性については、満足度と就業継続意識のほか、7個の意識属性も独立変数とする。これは、従業員調査の質問項目から主成分分析により構成したものである。そのほか、所得、労働時間、満足度については、散らばりの情報を取り入れるため、平均値とともに標準偏差も独立変数とする^(注15)。

(7個の意識属性)

本調査では、調査対象者の仕事観を把握するため20個の質問を行っている。そこで、独立変数の個数を節約するため、20個の質問への回答を効率よく分類する軸を主成分分析によって構成した。固有ベクトルの大きさが1以上のものを選んで、次の7個の意識属性が得られた^(注16)。

図表 2-4-1 回帰分析に用いる意識属性

意識属性	内容（各属性との相関係数）
Factor1	仕事以外の生活に合った働き方ができるようになるべきだ(0.707) ライフステージに合わせて働き方を選ぶべきだ(0.701) (マイナス) 同じ会社で一生働きたい(-0.569)
Factor2	困難を伴っても自分がやりたい仕事をしたい(0.690) 自分の専門的知識・技能を発揮できる仕事をしたい(0.667) もっと成果を重視した処遇にするべきだ(0.522)
Factor3	仕事は単にお金を稼ぐ手段にすぎない(0.605) 働かなくても暮らせるのなら、定職につきたくない(0.537) 仕事のために家庭生活が犠牲になることもやむをえない(0.370)
Factor4	長期雇用制度を維持するべきだ(0.712) 同じ会社で一生働きたい(0.542) 成果を短期的に反映させなくても長期的に反映させればよい(0.406)
Factor5	年功制賃金を縮小する方向で見直すべきだ(0.458) もっと成果を重視した処遇にするべきだ(0.448) 非正規従業員と正規従業員の均等待遇を進めるべきだ(0.391)
Factor6	能力が発揮できる機会があれば昇進にこだわらない(0.478) (マイナス) 出世や昇進のためにはつらいことでも我慢したい(-0.407) 非正規従業員と正規従業員の均等待遇を進めるべきだ(0.386)
Factor7	能力が発揮できる機会があれば昇進にこだわらない(0.450) 仕事は単にお金を稼ぐ手段にすぎない(0.348) 働かなくても暮らせるのなら、定職につきたくない(0.337)

(注) 仕事観に関する20個の質問への回答を用いて主成分分析を実行して、表の7個の属性を構成した。

^(注15) 就業継続意識は、0と1の値しか取らないので、標準偏差を独立変数に採用しなかった。0と1の値しか取らない変数は、2項分布の理論で良く知られているように、標準偏差が平均値により完全に決定される。

^(注16) 個々人の意識属性は、職場での処遇や社会・家庭環境との相互作用で形作られると考えられ、したがって、ダイナミックに変化すると考えられる。ただし、日本人全体での意識構造（各属性の平均的強さ及び相互の関係）は比較的安定していることが分かっている（今田・池田[5]、労働政策研究・研修機構[8]参照）

(2) 計測結果

売上高が伸びた企業には、次のような特徴がみられた（図表 2-4-2）。

図表 2-4-2 売上高が伸びた企業の特徴

	独立変数	従属変数=売上高増減		
		係数	有意確率	検定
個人属性	女性ダミー	0.075	0.611	
	年齢	-0.017	0.029	**
	大学・大学院ダミー	-0.074	0.532	
	短大・高専・専門ダミー	-0.602	0.000	***
	主たる家計維持者ダミー	-0.306	0.026	**
	転職経験ダミー	0.256	0.029	**
	勤続年数	-0.062	0.000	***
処遇属性	正規従業員ダミー	0.220	0.139	
	専門的技術的職業ダミー	0.293	0.017	**
	管理的職業ダミー	0.563	0.000	***
	販売・サービス職ダミー	-0.181	0.322	
	運輸・通信職ダミー	0.254	0.398	
	生産労働者ダミー	0.439	0.100	*
	役職ダミー	0.158	0.225	
	所得対数変換	0.624	0.000	***
	所得対数変換標準偏差	0.310	0.019	**
	労働時間対数変換	-0.241	0.359	
労働時間対数変換標準偏差	0.053	0.784		
意識属性	満足度	0.382	0.000	***
	満足度標準偏差	0.131	0.078	*
	就業継続意識	0.284	0.021	**
	Factor1	0.160	0.006	***
	Factor2	-0.035	0.517	
	Factor3	0.146	0.006	***
	Factor4	0.022	0.682	
	Factor5	-0.124	0.014	**
Factor6	0.076	0.144		
Factor7	0.300	0.000	***	
会社属性	従業員規模	0.000	0.105	
	産業ダミー群		(注)	
自由度調整済決定係数		0.177		
観測数		591 社		

(注) 1) ***は 1%水準で有意、**は 5%水準で有意、*は 10%水準で有意。

2) 推計は、企業ごとの回答従業員数をウェイトとする加重回帰によった。

3) 図表 2-3-2 の注を参照

(若年、短期勤続、専門的・技術的職業、管理的職業)

高齢者や長期勤続者が少ない一方で、転職者が多い。これらは、売り上げの増加にともなって採用者が多かったためかも知れない。また、専門的・技術的職業や管理的職業が多い。

(高所得、高満足度、ただし散らばり大)

所得が高い者が多い。満足度が高い者と就業継続意識が高い者も多い。ただし、所得と満

足度については、企業内での散らばりも大きい。

売り上げの増加を企業業績の代理指標とみなすならば、企業業績に貢献している、という意味での企業からみた雇用の質と、仕事に満足する、という意味での労働者からみた雇用の質とが、大局的には同じ方向を指していると考えられる。ただ、部分的には、以下にみるように、やや配慮の必要性を感じさせる面も散見される。

(ワークライフバランスへの欲求と成果主義への消極姿勢)

意識属性の **Factor1** の傾向が強い者が多く **Factor5** の傾向が強い者が少ない。**Factor1** は、「仕事以外の生活に合った働き方ができるようになるべきだ」、「ライフステージに合わせて働き方を選ぶべきだ」といったワークライフバランスへの要求を表していると思われる。

Factor5 は、「年功賃金を縮小する方向で見直すべきだ」、「もっと成果を重視した処遇にするべきだ」といったいわゆる成果主義的な傾向を表している。この傾向の強い者が少ないということは、いわゆる成果主義への消極的姿勢を示している。

この分析では因果関係を明らかにできないので、①成果主義への消極姿勢が売り上げを伸ばしたのか、②売り上げが伸びたことが成果主義への消極姿勢を生んだのか、あるいは、③第3の要因が両者に効いているのか、は分からない。しかし、売り上げが伸びた企業では所得の散らばりが大きいことを合わせ考えると、こうした所得格差が成果主義への疲れやワークライフバランスへの要求を促したとみる考え方もあり得るように思われる。

(仕事への距離感)

意識属性の **Factor3** の傾向が強い者及び **Factor7** の傾向が強い者が多い。**Factor3** と **Factor7** には、「仕事は単にお金を稼ぐ手段にすぎない」「働かなくても暮らせるのならば、定職につきたくない」という傾向がある。どちらも、仕事からある程度心理的な距離を置いている点で共通している^(注17)。

Factor3 や **Factor7** の傾向が強いというのは、どういう人達をイメージすればよいのだろうか。**Factor3** と **Factor7** を従属変数とする回帰分析の結果から、次のことが読みとれる(図表2-4-3)。すなわち、**Factor3** の傾向が強い人には、男性で年齢が高い者が多く、転職者もやや多い。運輸・通信職が多い^(注18)。

一方、**Factor7** の傾向が強い人には、高校卒、長期勤続、事務職、正規従業員、といった者が多い。さらに特徴的なのは、長時間労働で所得が低く、満足度及び就業継続意識も低いことである。先に、売上高が伸びた企業では平均的に満足度が高いものの、満足度や所得の

^(注17) 共通点があるからといって **Factor3** と **Factor7** が類似しているということではない。主成分分析により構成しているため、**Factor3** と **Factor7** は当然無相関である。

^(注18) 産業ダミーの係数(結果表では省略)をみると、**Factor3** については、運輸業と情報通信業のいずれの値も大きい。このことから、**Factor3** では、運輸職と通信職のいずれも多いとみられる。

散らばりも大きいことをみた。散らばりの大きいことの背景には、このような **Factor7** の傾向が相対的に強い人達の存在があるのかも知れない。

図表 2-4-3 Factor3 と Factor7 の特徴

	独立変数	従属変数=Factor3			従属変数=Factor7		
		係数	有意確率	検定	係数	有意確率	検定
満足度等	満足度	-0.001	0.960		-0.062	0.001	***
	就業継続意識	0.033	0.374		-0.125	0.001	***
個人属性	女性ダミー	-0.349	0.000	***	0.097	0.036	**
	年齢	0.008	0.002	***	0.005	0.039	**
	大学・大学院ダミー	-0.106	0.004	***	-0.207	0.000	***
	短大・高専・専門ダミー	-0.055	0.223		-0.087	0.052	*
	主たる家計維持者ダミー	-0.083	0.064	*	0.192	0.000	***
	転職経験ダミー	-0.063	0.099	*	0.040	0.286	
	勤続年数	0.001	0.827		0.015	0.000	***
処遇属性	正規従業員ダミー	-0.198	0.000	***	0.278	0.000	***
	専門的技術的職業ダミー	-0.169	0.000	***	-0.140	0.000	***
	管理的職業ダミー	0.132	0.009	***	-0.223	0.000	***
	販売・サービス職ダミー	-0.162	0.008	***	-0.085	0.158	
	運輸・通信職ダミー	0.301	0.002	***	-0.314	0.001	***
	生産労働者ダミー	-0.152	0.097	*	0.017	0.853	
	役職ダミー	-0.082	0.058	*	-0.043	0.309	
	所得対数変換	0.028	0.475		-0.236	0.000	***
	労働時間対数変換	-0.142	0.027	**	0.146	0.021	**
会社属性	従業員規模	0.000	0.303		0.000	0.146	
	産業ダミー群		(注)			(注)	
自由度調整済決定係数		0.123			0.117		
観測数		3,332 人			3,332 人		

- (注) 1) ***は 1%水準で有意、**は 5%水準で有意、*は 10%水準で有意。
 2) 就業継続意識は、現在の会社で継続して働きたい者を 1、そうでない者を 0 とした。
 3) 学歴に関するダミーの対照グループは中学・高校卒、職業に関するダミーの対照グループは事務的職業とした。産業ダミー群については図表 2-3-2 の注を参照。
 4) 推計は OLS による。

5 属性別集計による分析

前出の **Mean** による回帰分析でも、満足度が高い企業の特徴がある程度浮かび上がった。ここでは、回帰分析に取り込めなかったもう少し細かい質問項目から、満足度が高い企業等の特徴を見ることにする。

以下のとおり、人材育成、能力開発、最適配置が満足度と企業業績の両方に良好な効果を及ぼしていることなどが、示唆される。

(1) 手法

手法は、シンプルで、満足度が平均を超える企業グループと平均以下の企業グループの別に各質問項目を単純集計して、そこにどういう違いがあるかをみる、というものである。ま

た、同様の手法により、売上高が伸びた企業の特徴も探ることとする。

従業員調査による満足度の平均点数は **0.256** 点だった。平均点がプラスなのは、回答の分布がやや「満足」のほうに位置していることを示している。そこで、各企業でその企業に属する従業員の平均点を算定し、平均点が **0.256** 点を超える企業を「満足度が高い企業」とし、**0.256** 点以下の企業を、「満足度が低い企業」とする。

売上高については、**3** 年前より売上高が増加した企業と、売上高が減少又は横ばいだった企業との **2** 区分に分けて集計することとする。

集計の対象とする企業属性は、企業調査で調査された項目をほぼ網羅する方針とするが、回答担当者の感想や意見、見通しに類するものは原則として省いた。ただし、労働生産性の認識など、感想、意見であっても集計対象としたものがいくつかある。

この手法だと、回帰分析と異なり、①数量化が難しい属性も分析対象にできる、②大量の属性（独立変数）を分析対象にできる、という利点がある。しかし、③属性相互の影響をコントロールしていないことから、結果の解釈に留意が必要である。とくに売上高増減別の集計については、産業による業績の差を強く反映している可能性があるので、注意して解釈しなければならない。さらに、回帰分析と同様に、④因果関係についてはなにも示していないので、因果関係の有無やその方向については、それぞれの属性の内容から別途考えるしかない。

(2) 満足度が高い企業の特徴

結果表には、全体像を見やすくするために、集計数値を省略して、満足度との関係が有意かどうかだけを示した（図表 2-5-1）。満足度が高い企業について、次のような特徴が読みとれる。

(最適な人事配置等)

社の方針では、「早い段階から配置・育成について差別化」し、「最適な人事配置」を行い、「能力開発を強化」している企業が多い。また、男女の均等処遇も進めている。一方で、「年齢や勤続年数より成果を重視」、「昇進・昇格に差を付ける時期を早める」といったいわゆる成果主義的な方針と満足度との関係は、明瞭でない。

「早い段階から配置・育成について差別化」することと「昇進・昇格に差を付ける時期を早める」ことは、似て非なるものかも知れない。そこに従業員を育成する観点があるかどうか、満足度を高める上で重要な分かれ目になっている可能性がある^(注19)。

^(注19) 守島[9]では、仕事への意欲を分析した上で、「もし企業が、競争でない、より内発的な意欲を促進したいのであれば、成果主義ではなく、人材育成を重視すべきことを示唆する」としている (p.119)。本稿の結果は、これを別の側面から補強していると考えられる。

（適度な緊張感）

職場の雰囲気では、「部下や後輩を育てよう」、「能力を活かそう」、「競い合う」、「自由に意見が言える」といった適度な緊張感を保った職場が多い。一方で、「ゆとりをもって」、「仲間と協力して」、「生活時間を大切に」といったいわば和やかな職場との関係は明瞭でない。

（発言の機会と能力開発）

雇用管理制度では、「自己申告制度」、「社内公募制度」、「苦情相談制度」といった従業員から企業への発言の機会を提供する制度、及び、「計画的 OJT」、「Off-JT」、「有給教育訓練休暇」、「自己啓発支援」といった能力開発関係の制度に、有意なものが集中している。

労働時間の関係では、「長期休暇制度」を除いて、満足度との明瞭な関係が認められない。これは、上の **Mean** と **Diff** の分析で明らかになった「労働時間については企業内格差が満足度との関係で重要」という結果と整合的である。

（女性と高齢者）

人材確保に関する方針では、「高齢者の継続雇用・再雇用」、「女性の積極的活用」を図るところが満足度の高い企業に多い。この 2 項目は、今後の労働力供給制約への対応の観点からも重要視されるものである。社会的要請と従業員の満足度がこの点で一致していることが確認された。

（会社の変化）

会社の変化では、「賃金のカット」、「人員の削減」が満足度と負の関係がある。一方、「組織の統廃合」とは、正の関係がみられる。

（企業業績）

従業員の意欲や企業業績との関係を見ると、満足度が高い企業では従業員の意欲が高いと認識されており、また、売上高や経常利益が伸びている企業が多い。

（3）売上げが伸びた企業の特徴

売上高が 3 年前より増加した企業について、次のような特徴がみられる。ただし、売上高については、満足度以上に産業の影響を強く受けると考えられることから、これを念頭に解釈する必要がある。

（最適人事配置と成果主義）

満足度と同様に、「早い段階から配置・育成について差別化」や「最適な人材配置」を行っ

ている企業が多い。

また、満足度とは異なり、「仕事の成果を賃金に反映させる制度」、「年俸制」、「年齢や勤続年数より成果を重視」、「昇進・昇格に差を付ける時期を早める」といった成果主義的制度・方針を持っている企業が有意に多い。これは、業績が伸びた産業で成果主義の導入が進んだためと思われる^(注20)。

(能力開発と柔軟な労働時間制度)

「Off-JT 制度」、「計画的な OJT」、「自己啓発に関する支援制度」といった能力開発と有意な関係がみられる。これは、満足度と同じである。ただ、満足度と異なり、「裁量労働制」、「フレックスタイム制度」といった柔軟な労働時間制度との関係が認められ、「自己申告制度」、「社内公募制度」、「配置・処遇に関する苦情相談制度」といったものとの有意な関係がみられない。

(大卒者、若年)

正規従業員、非正規従業員、新規学卒採用、中途採用のいずれも、増加した企業が多い。大卒者比率が高く中高年者比率が低い。中高年者比率が低いのは、新規学卒採用が相対的に多かったためかも知れない。なお、研究・技術職比率が低いのは、最近までの製造業の不振が影響しているのかも知れない。

(その他)

当然ながら、「賃金のカット」や「人員削減」とは負の関係が認められる。「会社の合併・統合」と正の関係があるのは、規模拡大の効果が単純に表れているだけの可能性がある。

労働生産性や従業員の意欲と正の関係がある。しかし、これは、売上高の増減についての情報を調査回答者が事前に分かっていることから、このことが回答にバイアスを与えている可能性がある（「売上げが伸びているのだから生産性や意欲が高いに違いない」と思い込むなど）^(注21)。

^(注20) 成果主義と企業業績の関係については、第1章で詳しく分析されたところである。そこで得られた知見は、「成果主義と企業業績に統計的に有意な関係がみいだせない」ということであった。この章の結果が第1章の分析と一見異なるように見える最大の理由は、産業をコントロールしていない点にある。業績が伸びた産業で成果主義の導入が進むと同時に、同じ産業の中では成果主義の導入状況で業績に差がない、として全体を整合的に解釈できる。ただし、同じ調査の中で計測方法により結果が安定しないこと自体が、成果主義と企業業績の間に因果関係が存在しないか、あるいは、仮に存在したとしてもごく弱いものであることを示唆する。

^(注21) 一方、満足度別集計については、売上高のような明確な数値情報を回答者が持っていないことから、このようなバイアスは小さいと考えられる。

図表 2-5-1 満足度等と企業属性の関係

種類	質問項目	満足度別集計	売上高増減別集計
社の方針	q3_1 正規従業員を中心に長期雇用を維持	+	
	q3_2 早い段階から配置・育成について差別化	+++	++
	q3_3 非正規従業員を積極的に活用	+	+
	q3_4 最適な人材配置	++	++
	q3_5 年齢や勤続年数より成果を重視		+
	q3_6 昇進・昇格に差を付ける時期を早める		+
	q3_7 能力開発を強化	++	
	q3_8 仕事と生活の調和に配慮	+	+
	q3_9 男女の均等処遇をすすめる	++	+
経営方針の伝達	q19 従業員に経営方針を伝える		
職場の雰囲気	q4_1 部下や後輩を育てようという雰囲気	++	
	q4_2 一人ひとりの能力を活かそうという雰囲気	++	+
	q4_3 ゆとりをもって仕事をしている雰囲気		
	q4_4 職場の業績や成果をあげようという雰囲気		
	q4_5 社員同士が競い合う雰囲気	+	
	q4_6 仲間と協力して仕事をしようという雰囲気		
	q4_7 一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気	+	
	q4_8 自分の生活時間を大切にしようという雰囲気		
雇用管理制度	q5_1 目標管理制度		
	q5_2 仕事の成果を賃金に反映させる制度		+++
	q5_3 スtockオプション制度		
	q5_4 年俸制		+++
	q5_5 自己申告制度	+++	
	q5_6 社内公募制度	+++	
	q5_7 配置・処遇に関する苦情相談制度	+++	
	q5_8 計画的な OJT	+++	++
	q5_9 Off-JT 制度	++	+++
	q5_10 自己啓発に関する支援制度	+	++
	q5_11 有給教育訓練休暇制度	++	
	q5_12 資格取得の支援		--
	q5_13 外部教育訓練に関する情報提供		
	q5_14 専門職制度	+	
	q5_15 裁量労働制		+++
	q5_16 非正規と正規の間の転換制度		++
	q5_17 フレックスタイム制度		++
	q5_18 短時間勤務制度		
	q5_19 変形労働時間制		-
	q5_20 在宅勤務制度		
	q5_21 長期休暇制度	++	++
	q5_22 1年を超える育児休業制度		
	q5_23 3か月を超える介護休業制度		
	q5_24 育児・介護退職者の再雇用制度		
	q5_25 育児・介護のための勤務時間繰上・繰下		
	q5_26 育児・介護のための残業・休日労働の免除		
	q5_27 地域限定の勤務制度		
	q5_28 定年退職者の再雇用、60歳超の定年		
人材確保に関する方針	q11_1 新規学卒採用を重視		+
	q11_2 中途採用を重視		++
	q11_3 高齢者の継続雇用・再雇用を重視	+++	
	q11_4 女性の積極的な活用	+++	
	q11_5 人材の社内育成を重視		
	q11_6 その他		

種類	質問項目	満足度別集計	売上高増減別集計
従業員の増減	q7_1 正規従業員の増加	+	+++
	q7_2 非正規従業員の増加		+++
正規従業員の採用	q12_1 新規学卒採用増加		+++
	q12_2 中途採用増加	++	+++
従業員の構成	f11_1 管理職比率		
	f11_2 研究・技術職比率		--
	f11_3 事務職比率		
	f12_1 女性管理職比率		
	f12_2 中高年者比率		----
	f12_3 大卒者比率	+	+++
	f12_4 女性非正規従業員比率		
会社の変化	q20_1 組織のフラット化		
	q20_2 組織の統廃合	++	
	q20_3 会社の分割		
	q20_4 会社の合併・統合		+++
	q20_5 アウトソーシングの増加	+	
	q20_6 賃金のカット	---	---
	q20_7 人員削減	--	---
	q20_8 その他		
生産性	q1a 労働生産性の認識（現在）		+++
	q1b 労働生産性の認識（3年前との比較）		+++
意欲	q2a 従業員の意欲の認識（現在）	++	++
	q2b 従業員の意欲の認識（3年前との比較）		+
業績	f3 3年前からの売上高増減	+++	
	f4 3年前からの経常利益増減	+	+++

(注) 1) 満足度別集計については、従業員の満足度が平均を超える企業と平均未満の企業の別に各質問項目を集計した。売上高増減別集計については、3年前より売上高が増加した企業と減少・横ばいだった企業の別に集計した。

- 2) 集計の結果、比較グループ相互に1%水準で有意な差がみられる項目に+++（正の関係）または---（負の関係）を付し、5%水準で有意な差がみられる項目に++または--を付し、10%水準で有意な差がみられる項目に+または-を付した。選択肢が順序尺度になっている項目にはウィルコクソン順位和検定を適用し、そうでない項目には χ^2 検定を適用した
- 3) 集計対象は、原則として次の通り。

満足度別集計：満足度を回答した従業員を有する企業 940 社
売上高増減別集計：売上高を回答した企業 573 社
ただし、それぞれの項目ごとに無回答を省いて集計した。

6 まとめ

以上の分析から、おおむね次のようなことが明らかになった。

（能力発揮、達成感、成長感）

第1に、仕事の内容そのものが、働くことの満足度や就業継続意識に大きく関わっていることである。賃金や労働時間などの労働条件も満足度や就業継続意識に関わっているが、それは、仕事の内容に比べれば副次的にみえる。

また、仕事の内容のなかでも、労働者は、能力発揮、達成感、成長感といった側面に強い関心がある。

(賃金と労働時間)

第2に、賃金(所得)と満足度との正の関係、及び、労働時間と満足度との負の関係が確認されたことである。ただし、賃金と労働時間では、満足度との関係のメカニズムに違いがある。

ひとつには、因果関係の面から、賃金については「賃金増加→満足度上昇」と「満足度上昇→(企業業績向上)→賃金増加」という両方の経路が想定できるのに対して、労働時間については、「労働時間増加→満足度低下」という経路のみが想定され、逆の経路は想定しにくい。

ふたつには、賃金については、企業全体としての平均的な賃金水準が満足度と関係しているのに対して、労働時間については、むしろ、企業内の労働時間格差が満足度と関係している。したがって、労働時間は、企業全体として平均的に短縮を図るというより、むしろ企業内の特定の長時間労働者への対応が重要であろう。労働時間についての不満は賃金についての不満より離職につながりやすいとみられることから、この事実は、雇用管理の観点から示唆に富むと思われる。

(発言の機会、能力開発、適度な緊張、適材適所、人材育成)

第3に、満足度が高い企業では、従業員から企業への発言の機会を提供しているところが多く、また、能力開発の機会を提供しているところが多いことである。適材適所や人材育成の差別化を図っている企業も多い。また、職場の雰囲気では、和やかというより適度な緊張を保っているところが多い。

先の能力発揮、達成感、成長感といった「仕事の内容が重要」という点とも照らし合わせると、労働者は、楽な仕事より、むしろ、やりがいのある仕事を望んでいるように推測される。

(成果主義との関係は不明瞭)

第4に、いわゆる成果主義的な方針・制度と満足度との関係が明瞭でないことである。これに関し、賃金の上昇は満足度を高めるものの、「他の従業員と比べて」高いことの満足度上昇効果はとくに観測できなかった。一方、満足度が高い企業では、最適な人材配置を積極的に行っているところや、早い段階から配置・育成について差別化を図っているところが多かった。「早い段階から配置・育成の差別化」することと「成果主義」とは、似て非なるものようだ。

(企業業績と満足度)

第5に、売上高が伸びた企業では、平均的に満足度が高く賃金も高い傾向があることである。この意味で、企業業績に貢献するという意味での雇用の質と仕事に満足するという意味

での雇用の質は、大局的には同じ方向を向いている。ただ、一方で、売上高が伸びた企業では、賃金の散らばりが大きいこと、及び、長時間労働で不満を抱えかつ仕事から心理的距離を置いている者が相対的に多く存在すること、などが観測され、これらが満足度の散らばりを大きくしているようだ。

企業業績と満足度が大局的に同じ方向を向いている背景として、「企業業績→(所得)→満足度」、「満足度→企業業績」、「第3の要因→企業業績、第3の要因→満足度」などの因果関係が考えられるが、今回の分析では、それを特定する作業を行っていない。ただ、企業業績と満足度との間に、所得を媒介とした間接的なものだけでなく、もっと直接的な関係が存在することを示唆する分析結果がいくつか得られた。いずれの因果関係も同時に混在しているというのが、最もありそうな姿である。

因果関係の特定は、それ自体興味深いテーマである。しかし、それが特定できなくても処方を書ける場合があることに注意したい。例えば、人材育成、最適配置、能力開発などは、企業業績と満足度のいずれとも正の関係がある。したがって、「人材育成→企業業績→満足度」、「人材育成→満足度→企業業績」のいずれの因果であるかにかかわらず、これらは企業経営に良い効果をもたらすことが期待できよう。

7 (補論) 既存調査のサーベイ

働くことの満足度や就業継続意識などについて、すでに多くの調査が実施されている。この項では、過去の調査結果にどのような傾向が現れていたかを概観する。以下の調査を取り上げた。

労働省「平成9年若年者就業実態調査」

5人以上の民営事業所に就業する30歳未満の若年者約21,000人を対象。1997年10月実施。

労働省「平成10年転職者総合実態調査」

5人以上の民営事業所に就業する転職者約22,000人を対象。1998年10月実施。

厚生労働省「平成11年就業形態の多様化に関する総合実態調査」

5人以上の民営事業所の労働者約30,000人を対象。1999年10月実施。

リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2002(首都圏)」

首都圏で就業している18~59歳13,085人を対象。2002年8月実施。

総務省統計局「平成14年就業構造基本調査」

全国の15歳以上約105万人を対象。2002年10月実施。

日本労働研究機構「企業の人事戦略と就業意識に関する調査」

従業員100人以上の企業の10人以上の事業所で働く就業者50,000人を対象。有効回答

数 7,566 人。2003 年 1 月実施。

厚生労働省「平成 15 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」

5 人以上の民営事業所の労働者約 30,000 人を対象。2003 年 10 月実施。

労働政策研究・研修機構「第 4 回勤労生活に関する調査」

全国 20 歳以上の 4,000 人を対象。有効回答数 2,729 人。2004 年 8～9 月実施。

連合総合生活開発研究所「第 8 回勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」

(株) インテージのモニターで首都圏および関西圏に居住する 20 代～50 代の民間企業に勤める雇用者を対象。有効回答数 794 人。2004 年 10 月実施。

(1) 満足度について

(正社員では雇用の安定性・教育訓練など、非正社員では労働時間など)

男女別に満足度を比較すると、男性の方が満足度が高いもの(図表 2-7-1、図表 2-7-2、図表 2-7-5)、女性の方が満足度が高いもの(図表 2-7-4、図表 2-7-9)、及び正社員と非正社員で逆転するもの(図表 2-7-6)があり、全般的に傾向がはっきりしない。基本的に男女で満足度に大きな差がない中で、調査対象の選定方法や調査票の言葉遣いなどにより、結果にゆらぎが生じているものと思われる。

年齢別には、多くの調査で年齢が高いほど満足度が高い結果となっている(図表 2-7-4、図表 2-7-5、図表 2-7-8)が、傾向がはっきりしないものも一例ある(図表 2-7-9)。

正社員と非正社員の別には、正社員の方が満足度が高いもの(図表 2-7-4、図表 2-7-6)、非正社員の方が満足度が高いもの(図表 2-7-1、図表 2-7-2、図表 2-7-9)、はっきりしないもの(図表 2-7-5)があり、ばらばらである。しかし、満足度の側面を分けてみると、多くの調査で結果が一致しており、雇用の安定性、福利厚生、教育訓練については正社員の満足度が高く、労働時間や勤務体制については非正社員の満足度が高い(図表 2-7-3、図表 2-7-5、図表 2-7-7)。

そのほか、管理職や専門・技術職で満足度が高い例(図表 2-7-8)や、規模別に傾向が認められない例(図表 2-7-9)がある。

(2) 就業継続意識について

(女性非正社員に逆転現象も)

男女別に就業継続意識をみると、一例(図表 2-7-15)を除いて多くの例で男性の方が就業継続意識が高い(図表 2-7-10、図表 2-7-11、図表 2-7-12、図表 2-7-13、図表 2-7-14)。ただし、非正社員だけに限ってみると、多くの例で女性の方が就業継続意識が高い(図表 2-7-10、図表 2-7-11、図表 2-7-14、図表 2-7-15)。満足度と異なり、

就業継続意識には男女の差がはっきり表れている。

年齢別には、高齢者ほど就業継続意識が高い（図表 2-7-11、図表 2-7-12、図表 2-7-13、図表 2-7-15）。これは、満足度と同じ傾向である。

正社員と非正社員の別には、多くの例で正社員の方が就業継続意識が高い（図表 2-7-10、図表 2-7-11、図表 2-7-12、図表 2-7-13、図表 2-7-14）。ただし、女性については、正社員よりパートタイマーの方が就業継続意識が高いもの（図表 2-7-11）や、正社員より非正社員の方が就業継続意識が高いもの（図表 2-7-15）もみられる。

規模別には、大企業で就業継続意識が高い（図表 2-7-11、図表 2-7-12、図表 2-7-15）。ただし、極めて小規模の企業でかえって就業継続意識が高いようにみえる例もある（図表 2-7-11、図表 2-7-12）。

そのほか、年収が多いほど就業継続意識が高い（図表 2-7-11、図表 2-7-12）、管理的職業従事者や専門的・技術的職業従事者で就業継続意識が高い（図表 2-7-12）、労働時間が長いと就業継続意識が低い（図表 2-7-12）といった例もみられる。

（3） 転職希望理由と転職理由

（転職理由は賃金より労働時間）

転職希望理由には、仕事の内容、会社の将来性、人間関係、労働条件（賃金、労働時間等）などが挙げられている。とくに労働条件に着目して、賃金とそれ以外（労働時間等）に分けてみると、多くの調査では賃金を理由に挙げる者の方が多い（図表 2-7-16、図表 2-7-17、図表 2-7-18、図表 2-7-19）。

一方、実際の転職者の転職理由をみると、賃金を挙げる者は少なく、「労働時間・休日・休暇」、「労働条件（賃金以外）」、「勤務条件（勤務時間、休日数など）」、「労働条件が悪かった」などを挙げる者が多い（図表 2-7-20、図表 2-7-21、図表 2-7-22、図表 2-7-23）。

転職希望理由と転職理由のずれは、多くの調査で共通してみられる傾向である。その背景には、希望する賃金を取得できる就職先がなかなか見つからない、という労働市場の要因があるものと思われる^{（注22）}。この結果は、労働時間の不満の方が賃金の不満より離職に結びつきやすいということであり、雇用管理の観点から示唆的である。裏返せば、賃金の不満は企業内に鬱積しやすいともいえる。

^{（注22）} 齋藤[7]で離職願望と離職ギャップの関係について分析されている。この中で、「おそらく離職願望はプッシュ要因（個人を組織から押し出す内部の力）が存在するだけで発生するが、離職行動はプッシュ要因とプル要因（個人を引きつける外部の力、例えば新たな仕事の機会など）が合わさって初めて生まれるのではなかろうか。」とされている（p.47）。

図表 2-7-1 満足度（労働省「平成 9 年若年者就業実態調査」1997）

(%ポイント)

区分		満足度 D.I.
15-29 歳計		17.1
性	男性	19.5
	女性	14.3
最終学歴	中学	0.2
	高校	8.9
	専修学校	14.9
	高専・短大	18.2
	大学・大学院	30.3
就業形態	正社員	15.2
	非正社員	23.0
	パートタイマー	13.4
	アルバイト	27.2
	派遣労働者	16.1
	その他	23.0

(注)「あなたは、今の会社での職場生活を総合的にみてどのように感じていますか」の質問で、「満足している」、「どちらかといえば満足している」の割合 - 「不満である」、「どちらかといえば不満である」の割合)をとった。

図表 2-7-2 満足度（厚生労働省「平成 11 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」1999）

(%ポイント)

区分	満足度 D.I.	(非正社員内訳)	満足度 D.I.
男女計	25.3	契約社員	28.5
正社員	24.7	臨時的雇用者	40.8
非正社員	26.6	短時間のパート	28.0
男性	25.8	その他のパート	22.2
正社員	25.2	出向社員	29.6
非正社員	29.0	派遣労働者	18.3
女性	24.4	登録型	18.6
正社員	23.1	常用雇用型	19.9
非正社員	25.6	その他	26.9

(注)「現在の職場での満足度について、各項目ごとにお答えください」の質問で、「職業生活全体」の項目に対し、「満足」、「やや満足」の割合 - 「不満」、「やや不満」の割合)をとった。

図表 2-7-3 項目別満足度（厚生労働省「平成 11 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」1999）

(%ポイント)

項目	満足度 D.I.		
	計	正社員	非正社員
職業生活全体	25.3	24.7	26.6
仕事の内容・やりがい	51.7	52.6	50.1
賃金	4.8	1.7	12.4
労働時間・休日数	32.8	25.8	49.0
出勤時刻など勤務体制	43.7	38.7	55.5
評価・処遇のあり方	12.4	9.8	18.4
職場の環境（照明、空調、騒音等）	26.3	24.8	29.5
職場の人間関係、コミュニケーション	39.6	38.0	43.3
雇用の安定性	32.8	35.6	26.1
福利厚生	10.4	12.9	4.4

(注)「現在の職場での満足度について、各項目ごとにお答えください」の質問で、「職業生活全体」の項目に対し、「満足」、「やや満足」の割合 - 「不満」、「やや不満」の割合)をとった。

図表 2-7-4 満足度（リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2002（首都圏）」）
（%ポイント）

区分	満足度 D.I.	区分	満足度 D.I.
男性計	62.2	女性計	74.1
正社員・正職員	65.2	正社員・正職員	75.5
18～24 歳	53.8	18～24 歳	71.8
25～29 歳	60.4	25～29 歳	72.4
30～34 歳	63.5	30～34 歳	73.1
35～39 歳	69.2	35～39 歳	79.7
40～44 歳	65.9	40～44 歳	84.2
45～49 歳	67.8	45～49 歳	76.6
50～54 歳	68.9	50～54 歳	75.0
55～59 歳	70.4	55～59 歳	85.0
契約社員・嘱託	44.0	契約社員・嘱託	78.8
パートタイマー	38.5	パートタイマー	75.3
フリーター	37.5	フリーター	54.3
派遣	39.9	派遣	72.6

（注）現在の勤務先に入社したことが、「非常によかったと思う」、「まあよかったと思う」の割合 — 「よかったとは思えない」、「あまりよかったとは思えない」の割合）をとった。

図表 2-7-5 満足度（日本労働研究機構「企業の人事戦略と就業意識に関する調査」2003）
（%ポイント）

区分	満足度 D.I.					
	職業生活全体	仕事の内容・やりがい	賃金	労働時間・休日数	出勤時刻など勤務体制	評価・処遇のあり方
男女計	30.7	49.4	-1.1	40.7	51.0	3.2
正社員	31.7	50.1	1.4	33.8	46.3	2.2
非正社員	29.0	48.4	-6.0	54.3	60.4	4.9
男性	34.3	52.6	2.6	37.6	49.2	6.3
正社員	33.9	52.1	1.8	35.1	48.3	4.9
非正社員	36.8	56.4	7.5	53.1	55.2	14.1
女性	26.5	45.5	-5.6	44.3	53.1	-0.7
正社員	26.7	45.3	0.5	30.7	41.7	-3.9
非正社員	26.5	45.8	-10.3	54.7	62.0	1.9
15～29 歳	27.3	41.9	-5.9	34.0	46.1	2.1
30～39 歳	27.2	45.8	-4.6	37.0	46.8	-1.1
40～49 歳	31.1	51.3	-4.7	40.5	52.9	1.2
50～59 歳	37.5	58.7	9.3	50.7	58.3	7.6
60 歳以上	48.6	72.5	33.2	66.8	70.4	36.4
区分	職場の環境（照明、空調、騒音等）	職場の人間関係、コミュニケーション	雇用の安定性	福利厚生	教育訓練・能力開発のあり方	
男女計	32.9	43.5	45.0	25.5	2.1	
正社員	33.1	42.7	53.5	28.6	5.4	
非正社員	33.0	45.1	28.2	19.7	-4.3	
男性	38.9	46.7	51.9	27.5	6.5	
正社員	37.5	45.8	53.4	27.0	6.4	
非正社員	47.7	52.6	43.1	30.2	7.4	
女性	25.8	39.5	36.7	23.2	-3.0	
正社員	22.9	35.7	53.5	32.1	3.2	
非正社員	28.3	42.7	23.5	16.4	-8.1	
15～29 歳	28.9	45.9	43.9	28.8	0.7	
30～39 歳	29.7	44.6	40.8	24.3	-3.6	
40～49 歳	30.2	37.4	41.5	20.3	1.3	
50～59 歳	43.1	42.8	54.1	28.2	10.5	
60 歳以上	54.6	59.3	61.8	32.5	20.0	

（注）「あなたは、現在の仕事・職場にどの程度満足していますか」の質問で、「職業生活全体」の項目に対し、「満足」、「やや満足」の割合 — 「不満」、「やや不満」の割合）をとった。

図表 2-7-6 満足度（厚生労働省「平成 15 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」2003）

(%ポイント)

区分	満足度 D.I.	(非正社員内訳)	満足度 D.I.
男女計	25.7	契約社員	25.8
正社員	27.0	臨時的雇用者	38.1
非正社員	23.3	短時間のパート	34.5
男性	25.8	その他のパート	16.2
正社員	25.9	出向社員	16.6
非正社員	24.8	派遣労働者	15.1
女性	25.8	登録型	11.4
正社員	28.7	常用雇成型	22.8
非正社員	22.7	その他	20.0

(注)「現在の職場での満足度について、各項目ごとにお答えください」の質問で、「職業生活全体」の項目に対し、「満足」、「やや満足」の割合 — 「不満」、「やや不満」の割合)をとった。

図表 2-7-7 項目別満足度（厚生労働省「平成 15 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」2003）

(%ポイント)

項目	満足度 D.I.		
	計	正社員	非正社員
職業生活全体	25.7	27.0	23.3
仕事の内容・やりがい	49.1	49.2	49.1
賃金	6.6	7.9	4.1
労働時間・休日数	29.4	26.7	34.6
人事評価・処遇のあり方	12.0	12.5	11.2
職場の環境（照明、空調、騒音等）	30.8	32.0	28.6
職場の人間関係、コミュニケーション	40.7	39.3	43.1
雇用の安定性	32.5	38.1	21.4
福利厚生	12.4	18.5	0.4
教育訓練・能力開発のあり方	4.5	8.5	-2.9

(注)「現在の職場での満足度について、各項目ごとにお答えください」の質問で、「職業生活全体」の項目に対し、「満足」、「やや満足」の割合 — 「不満」、「やや不満」の割合)をとった。

図表 2-7-8 満足度（労働政策研究・研修機構「第4回勤労生活に関する調査」2004）

(%ポイント)

区分	満足度 D.I.			
	(1) 努力に見合った待遇（給与・昇進）が得られる	(2) 自分の能力が十分に発揮できる	(3) 仕事に新しいチャレンジ（刺激）がある	(4) 責任を任されている範囲が広い
有職者計	34.2	27.6	17.7	33.9
男性	35.3	24.4	13.3	34.4
女性	32.9	31.5	23.5	33.2
20-29 歳	30.5	2.1	9.6	18.7
30-39 歳	24.7	15.0	13.4	25.0
40-49 歳	34.4	29.4	20.4	33.7
50-59 歳	32.1	31.2	18.9	35.6
60-69 歳	52.5	51.1	22.3	51.2
70 歳以上	47.8	52.2	24.6	56.6
自営	36.6	42.3	18.8	45.4
雇用者	33.6	23.8	17.5	31.0
専門・技術職	41.8	39.1	33.8	42.7
管理職	57.0	50.4	37.2	63.5
事務職	37.8	18.6	15.9	31.2
営業・販売職	22.8	14.6	10.3	25.6
サービス職	31.6	27.5	14.4	31.0
保守的職業	0.0	-25.0	-62.5	-25.0
運輸・通信的職業	14.8	4.9	8.2	14.8
技能工・労務職	27.1	26.4	3.2	26.2

(注) 「(1) から (4) のような点で仕事に満足していますか」の質問で、「満足している」、「まあ満足している」の割合 — 「不満である」、「やや不満である」の割合) をとった。

図表 2-7-9 満足度（連合総合生活開発研究所「第 8 回勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」2004）

(%ポイント)

区分		満足度 D.I.	区分	満足度 D.I.
雇用者計		-10.1	(再掲) 男女計	-10.1
産業	建設業	-30.3	20～29 歳	-9.5
	製造業	-8.7	30～39 歳	-8.3
	運輸・通信業	-25.0	40～49 歳	-20.6
	卸売・小売・飲食店	-13.6	50～59 歳	-2.6
	金融・保険・不動産	-5.1	正社員	-15.1
	サービス業	-4.6	非正社員	1.8
世帯年収	400 万未満	-18.1	男性	-16.1
	400～600 万未満	-17.6	20～29 歳	-15.6
	600～800 万未満	-8.8	30～39 歳	-9.9
	800～1,000 万未満	-14.0	40～49 歳	-31.4
	1,000～1,200 万未満	22.7	50～59 歳	-9.3
	1,200 万以上	-1.9	正社員	-15.2
企業規模	29 人以下	-2.4	非正社員	-26.9
	30 人～99 人以下	-27.0	女性	-0.7
	100～299 人以下	-6.9	20～29 歳	-2.3
	300～999 人以下	-24.7	30～39 歳	-5.5
	1,000～2,999 人以下	-1.0	40～49 歳	-3.1
	3,000 人以上	-3.1	50～59 歳	8.4
労組の有無	あり	-10.9	正社員	-14.6
	なし	-12.8	非正社員	8.7
労組への加入	入っている	-14.4		
	入っていない	-7.9		
地域	首都圏	-9.9		
	関西圏	-10.3		

(注) 仕事の満足度について（「かなり満足」、「やや満足」の割合 - 「かなり不満」、「やや不満」の割合）をとった。

図表 2-7-10 就業継続意識（厚生労働省「平成 11 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」1999）

(%)

区分	現在の会社を続けたい者の割合
男女計	83.6
正社員	85.5
非正社員	79.2
男性	84.3
正社員	86.4
非正社員	71.6
女性	82.6
正社員	83.1
非正社員	82.3

(注) 「あなたは今後も現在の就業形態を続けていきたいと思いませんか」という質問に対して「現在の会社で現在の就業形態を続けたい」、「現在の会社で他の就業形態に変わりたい」と答えた者の割合をとった。他の選択肢は、「別の会社で現在の就業形態を続けたい」、「別の会社で他の就業形態に変わりたい」、「独立して事業を始めたい」、「仕事をすっかりやめたい」、「その他」。

図表 2-7-11 転職意向（リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2002（首都圏）」）

(%)

区分	転職意向者の割合	区分	転職意向者の割合
男性計	38.2	女性計	41.9
正社員・正職員	34.1	正社員・正職員	40.4
18～24歳	51.2	18～24歳	52.5
25～29歳	48.6	25～29歳	53.2
30～34歳	40.5	30～34歳	44.3
35～39歳	34.2	35～39歳	37.2
40～44歳	29.8	40～44歳	31.6
45～49歳	24.7	45～49歳	36.4
50～54歳	21.2	50～54歳	17.9
55～59歳	19.2	55～59歳	14.9
契約社員・嘱託	53.9	契約社員・嘱託	46.7
パートタイマー	64.1	パートタイマー	37.4
フリーター	78.3	フリーター	72.2
派遣	72.1	派遣	55.5

(正社員について)

区分	転職意向者の割合	区分	転職意向者の割合
正社員計	38.2	(昨年の年収)	
(勤務先規模)		50万円未満	44.7
9人以下	32.8	50～100万円未満	50.9
10～19人	44.8	100～200万円未満	53.4
20～49人	41.4	200～300万円未満	50.5
50～99人	40.0	300～400万円未満	45.7
100～299人	40.7	400～500万円未満	42.2
300～499人	39.1	500～600万円未満	36.0
500～999人	34.3	600～700万円未満	27.7
1000～4999人	36.3	700～800万円未満	25.2
5000人以上	31.4	800～900万円未満	18.1
公務	13.5	900～1000万円未満	22.1
		1000～1200万円未満	19.8
		1200万円以上	29.0

(注)「現在転職したいと考えており、転職活動をしている」、「現在転職したいと考えているが、転職活動はしていない」、「いずれ転職したいと思っている」と答えた者の割合をとった。他の選択肢は、「転職するつもりはない」。

図表 2-7-12 転職希望（総務省統計局「平成 14 年就業構造基本調査」2002）

(%)

区分	転職希望割合	区分	転職希望割合
雇用者計	13.3	1-29 人	13.5
男性	12.9	30-99 人	16.8
女性	13.9	100-299 人	17.0
15-19 歳	23.4	300-999 人	15.9
20-29 歳	21.7	1000 人以上	13.6
30-39 歳	15.8	官公庁	5.0
40-49 歳	11.0	その他の法人・団体	9.8
50-59 歳	7.5	週 35 時間未満	14.2
60 歳以上	4.1	週 35-42 時間	10.4
会社などの役員	3.2	週 43-45 時間	11.5
正規の職員・従業員	11.8	週 46-48 時間	11.7
パート	14.0	週 49-59 時間	13.8
アルバイト	28.9	週 60 時間以上	17.8
労働者派遣事業所の派遣社員	28.7	年間 100 万円未満	16.5
契約社員・嘱託	16.9	年間 100-299 万円	18.1
その他	13.8	年間 300-499 万円	13.5
専門的・技術的職業従事者	9.4	年間 500-700 万円	7.3
管理的職業従事者	3.0	年間 700-999 万円	4.0
事務従事者	12.6	年間 1000 万円以上	2.5
販売従事者	16.5		
サービス職業従事者	16.5		
保安職業従事者	9.8		
農林漁業作業従事者	9.1		
運輸・通信従事者	16.9		
生産工程・労務作業従事者	14.3		
分類不能の職業	15.1		

(注) 1) 雇用者のうち転職希望者の割合をとった。

2) 労働時間別の計数は、年間 200 日以上就業している者についてのもの。

図表 2-7-13 就業継続意識（日本労働研究機構「企業の人事戦略と就業意識に関する調査」2003）

(%)

区分	現在の会社を続けたい者の割合
男女計	71.2
正社員	74.0
非正社員	65.9
男性	76.0
正社員	76.9
非正社員	72.1
女性	65.4
正社員	67.4
非正社員	63.9
15~29 歳	57.6
30~39 歳	69.2
40~49 歳	79.7
50~59 歳	81.5
60 歳以上	79.3

(注) 「あなたは今後も現在の就業形態を続けていきたいと思いませんか」という質問に対して「現在の会社で現在の就業形態を続けたい」、「現在の会社で他の就業形態に変わりたい」と答えた者の割合をとった。他の選択肢は、「別の会社で現在の就業形態を続けたい」、「別の会社で他の就業形態に変わりたい」、「独立して事業をやりたい」、「仕事をすっかり辞めたい」、「その他」。

図表 2-7-14 就業継続意識(厚生労働省「平成 15 年就業形態の多様化に関する総合実態調査」2003)

(%)

区分	現在の会社を続けたい者の割合
男女計	79.5
正社員	82.4
非正社員	73.7
男性	82.0
正社員	84.5
非正社員	71.4
女性	76.7
正社員	79.0
非正社員	74.5

(注)「あなたは今後も現在の就業形態を続けていきたいと思いませんか」という質問に対して「現在の会社で現在の就業形態を続けたい」、「現在の会社で他の就業形態に変わりたい」と答えた者の割合をとった。他の選択肢は、「別の会社で現在の就業形態を続けたい」、「別の会社で他の就業形態に変わりたい」、「独立して事業を始めたい」、「仕事をすっかりやめたい」、「その他」。

図表 2-7-15 勤務会社変更願望(連合総合生活開発研究所「第 8 回勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」2004)

(%)

区分		勤務会社変更願望者の割合	区分	勤務会社変更願望者の割合
雇用者計		34.6	(再掲) 男女計	34.6
産業	建設業	27.9	20~29 歳	49.7
	製造業	33.1	30~39 歳	36.1
	運輸・通信業	36.7	40~49 歳	34.3
	卸売・小売・飲食店	35.6	50~59 歳	18.3
	金融・保険・不動産	33.9	正社員	34.6
	サービス業	36.4	非正社員	35.4
世帯年収	400 万未満	45.2	男性	35.5
	400~600 万未満	37.0	20~29 歳	53.4
	600~800 万未満	29.8	30~39 歳	33.3
	800~1,000 万未満	27.0	40~49 歳	35.2
	1,000~1,200 万未満	30.3	50~59 歳	22.7
	1,200 万以上	33.3	正社員	33.8
企業規模	29 人以下	41.1	非正社員	53.7
	30 人~99 人以下	41.0	女性	33.2
	100~299 人以下	31.0	20~29 歳	45.3
	300~999 人以下	35.2	30~39 歳	41.1
	1,000~2,999 人以下	27.9	40~49 歳	32.8
	3,000 人以上	27.7	50~59 歳	11.1
労組の有無	あり	28.4	正社員	37.4
	なし	38.3	非正社員	31.0
労組への加入	入っている	25.0		
	入っていない	38.6		
地域	首都圏	35.0		
	関西圏	33.8		

(注) 勤務会社を「変わりたいと思っている」と答えた者の割合をとった。

図表 2-7-16 転職意向理由（リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2002（首都圏）」）

（複数回答、％）

転職意向理由	割合
転職意向者計	100.0
現在の賃金水準に不満があるから	30.1
現在の勤務先の将来に不安があるから	27.4
肉体的あるいは精神的につらい仕事だから	26.8
勤務条件（勤務時間、休日数など）に不満があるから	23.9
専門性の向上やキャリアアップできる仕事ができない	17.1
自分の能力・適正や専門性を活かせないから	17.0
会社の理念や経営戦略に賛同できないから	14.6
評価に納得がいかないから	11.7
勤務条件（勤務時間、休日数など）が悪くなったから	9.4
不満はないが、今なら有利な転職ができると思うから	9.0
通勤時間が長い、または通勤が不便だから	7.7
賃金を下げられたから	6.2
上司とうまくいかないから	6.1
結婚	4.3
定年（役職定年を含む）	4.2
出産・育児	4.0
契約期間の満了	2.7
同僚とうまくいかないから	2.6
希望しない配置転換や出向・転籍を命じられたから	2.1
自分のけがや病気	1.7
不満はないが、他社から誘われたから	1.5
早期退職優遇制度があるから	1.3
看護・介護	0.8
その他	8.9
無回答	0.4

（注）「現在転職したいと考えており、転職活動をしている」、「現在転職したいと考えているが、転職活動はしていない」、「いずれ転職したいと思っている」と答えた者についての集計。

図表 2-7-17 転職希望理由（総務省統計局「平成 14 年就業構造基本調査」2002）

（％）

転職希望理由	割合
転職希望雇用者計	100.0
一時的についた仕事だから	11.7
収入が少ない	28.3
事業不振や先行き不安	11.2
定年又は雇用契約の満了に備えて	2.6
時間的・肉体的に負担が大きい	19.3
知識や技能を活かしたい	11.1
余暇を増やしたい	3.7
家事の都合	1.5
その他	10.5

（注）転職希望の雇用者についての集計。

図表 2-7-18 転職希望理由（日本労働研究機構「企業の人事戦略と就業意識に関する調査」2003）

(複数回答、%)

転職希望理由	割合
転職希望者計	100.0
仕事の内容が自分の能力・適性に合わない	20.0
賃金が低い	38.4
職場の人間関係が良くない	13.3
会社の経営状態が良くない	12.3
資格・技能を活かしたい	14.2
安定した仕事に就きたい	19.0
責任が重くやりがいがある仕事に就きたい	12.9
自分の都合が良い時間に働きたい	6.0
家庭生活などと両立しやすい仕事に就きたい	13.3
通勤時間が短い仕事に就きたい	6.3
責任が軽い仕事に就きたい	6.0
その他	11.6
無回答	22.3

(注)「別の会社で他の就業形態に変わりたい」、「現在の会社で他の就業形態に変わりたい」、「別の会社で現在の就業形態を続けたい」と答えた者についての集計。

図表 2-7-19 勤務会社変更願望理由（連合総合生活開発研究所「第8回勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」2004）

(%)

勤務会社変更願望理由	割合
勤務会社変更願望者計	100.0
会社の将来に不安を感じたから	23.2
賃金が低いから	23.6
賃金以外の労働条件がよくないから	9.9
今の仕事は時間的・肉体的に負担が大きいから	13.7
職場の人間関係がよくないから	5.7
自分の能力や適性にあった仕事でないから	13.7
その他	10.3
無回答	0.0

(注) 勤務会社を「変わりたいと思っている」と答えた雇用者についての集計。

図表 2-7-20 転職理由（労働省「平成9年若年者就業実態調査」1997）

(%)

転職理由	割合
転職若年者計	100.0
仕事が自分に合わない	20.3
技能・能力が活かせなかった	5.7
責任のある仕事が与えられなかった	1.2
会社に将来性がない	5.7
賃金の条件がよくなかった	7.9
労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった	10.7
人間関係がよくない	13.0
倒産・解雇	2.1
健康上の理由、家庭の事情、結婚のため	15.2
独立して事業を始めるため	0.2
家業をつぐため	1.2
その他	16.1
不明	0.6

(注)「初めて正社員として就職した会社」を辞めて転職した30歳未満の雇用者について集計。

図表 2-7-21 転職理由（労働省「平成 10 年転職者総合実態調査報告」1998）

(%)

転職理由	割合
転職者計	100.0
満足のいく仕事内容でなかったから	15.3
能力・実績が正当に評価されなかったから	5.7
賃金が低かったから	8.0
労働条件（賃金以外）がよくなかったから	14.2
人間関係がうまくいかなかったから	10.7
会社の将来に不安を感じたから	12.1
結婚・育児・介護のため	5.5
他に良い仕事があったから	5.5
いろいろな会社で経験を積みたいから	7.0
その他	16.1
不明	0.0

(注)「あなたが前の会社を辞めた理由は、主にどのようなことでしたか」という質問への回答。

図表 2-7-22 転職理由（リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2002（首都圏）」）

(複数回答、%)

転職理由	割合
転職者計	100.0
肉体的あるいは精神的にきつい仕事だったから	21.3
勤務条件（勤務時間、休日数など）に不満があったから	19.0
前の勤務先の将来性に不安があったから	13.8
賃金水準に不満があったから	13.4
結婚	12.3
会社の理念や経営戦略に賛同できなかったから	11.9
自分の能力・適正や専門性を活かさない仕事だったから	11.3
会社倒産、人員整理・解雇	10.9
不満はないがより良い仕事や会社があった、見つける為	10.8
上司や同僚とうまくいかなかたから	10.3
出産・育児	9.5
専門性の向上やキャリアアップできる仕事ができない	9.1
評価に納得がいかなかったから	8.7
通勤時間が長かった、あるいは通勤が不便だったから	7.4
勤務条件（勤務条件、休日数など）が悪くなったから	6.6
自分のけがや病気	5.5
契約期間の満了	3.6
賃金を下げられたから	3.5
希望しない配置転換や出向・転籍を命じられたから	3.1
進学や資格取得のため	2.6
早期退職優遇制度があったから	1.4
看護・介護	1.3
家業を継ぐため	1.0
定年（役員定年を含む）	0.9
その他	5.8
無回答	6.5

(注) 直近 5 年以内転職経験者について集計。

図表 2-7-23 転職理由（総務省統計局「平成 14 年就業構造基本調査」2002）
（%）

転職理由	割合
転職者計	100.0
人員整理・勸奨退職のため	8.8
会社倒産・事業所閉鎖のため	8.2
事業不振や先行き不安	6.5
一時的についた仕事だから	7.9
収入が少なかった	7.9
労働条件が悪かった	12.5
自分に向かない仕事だった	7.8
家族の転職・転勤又は事業所移転のため	1.3
定年又は雇用契約の満了のため	8.5
病気・高齢のため	2.8
結婚のため	2.4
育児のため	1.7
家族の介護・看護のため	1.1
その他	22.6

（注）1997 年 10 月以降に離職、前職雇用者、かつ 2002 年 10 月現在有業者について集計。

文献

- [1] 小野公一 1993 「職務満足感と生活満足感」 白桃書房
- [2] 日本労働研究機構 2003 「組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発 ― HRM チェックリストの開発と利用・活用―」 調査研究報告書 No.161
- [3] 日本労働研究機構 2003 「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」
- [4] 厚生労働省 2004 「平成 16 年版労働経済白書」
- [5] 今田幸子・池田心豪 2004 「勤労意識のゆくえ」 労働政策研究・研修機構 労働政策研究報告書 No.2
- [6] 労働政策研究・研修機構 2004 「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」 調査シリーズ No.1
- [7] 齊藤耕一郎 2005 「離職に関する願望と行動」 日本経済研究センター「人事経済学と成果主義」 人事経済学研究報告書 所収
- [8] 労働政策研究・研修機構 2005 「第 4 回勤労生活に関する調査」 調査シリーズ No.6
- [9] 守島基博 2005 「人材育成、成果主義、そして組織の活力」 労働政策研究・研修機構「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 所収

第3章 若年正社員・フリーターの仕事に対する意識と雇用管理

1 はじめに

若年者の完全失業率は全体の完全失業率を大きく上回るなど、若年者を取り巻く雇用情勢は依然として厳しい状況にあり、フリーターやニートに関する話題が世間をにぎわせている。こうしたフリーターやニートの増加の背景には、若年者の仕事に対する意識の変化が影響していると考えられる。仕事に対する意識は仕事に就いている労働者全般についても同様に変化していると思われるものの、若年正社員に関する状況はフリーターやニートといった話題に比べてあまり注目されていない状況にある。そのため、職場における若年正社員の就業状況・就業意識について整理すると共に、就業しているフリーターについても若年正社員との意識の違いに留意しつつ実態を把握することが必要である。

また、企業の雇用管理については成果主義賃金制度や弾力的な労働時間制度、仕事と生活の両立を支援する制度等の導入や従業員に対する能力開発等が進められており、労働者の意欲を引き出しつつ労働生産性を高めていくことのできる雇用管理制度のあり方が模索されている。その際には、労働者個人の仕事に対する意識にあった形で雇用管理制度が導入、運用されていくことが必要であると考えられ、仕事に対する意識と雇用管理制度の関係を分析していくことが必要である。

そこで本稿では労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」(2004年)の再集計を行い、若年正社員、フリーターといった若年者について焦点を当てつつ、労働者の仕事に対する意識に関する状況と仕事の満足感、雇用管理の関係について考察する。

2 分析の枠組み

前半の分析では、「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の従業員調査において労働者の仕事に対する意識についての設問(問20)を利用して若年者の仕事に対する意識の特徴を把握した。また、仕事をする上で重視する領域および仕事に対する満足感についての設問(問12)を利用して、若年者がどういった事項を重視して仕事を行っていて、満足感がどのようになっているかを明らかにした。

さらに、雇用管理制度と仕事に対する意識の関連を検討するため、仕事に対する意識のうち雇用管理制度との関連の高い仕事と生活の両立に関する意識および仕事の内容・能力発揮に関する意識に基づいて労働者をグループに分けて、各グループが雇用管理制度を働きがいや働きやすさを高めると評価しているかどうかを分析した。

後半の分析では「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の従業員調査のデ

一タから現在増加が問題となっているフリーターを抽出し、フリーターの属性や現在の職場における状況等について把握した上で、若年正社員との間の仕事観や満足感等就業意識の違いを明らかにした。

3 分析結果

(1) 年代別にみた仕事に対する意識

仕事に対する意識は年々変化してきているといわれている。特に若年者の仕事に対する意識は、若年者以外とは異なっていると考えられる。

そこで、労働者の仕事に対する意識を 34 歳以下の若年者と 35 歳以上の非若年者にグループ分けしてクロス集計を行い、若年者の仕事に対する意識の特徴を把握した(図表 3-3-1)。

図表 3-3-1 若年者・若年者以外別にみた仕事に対する意識

	a 若年者	b 若年者以外	a-b
			(%)
働かなくても暮らせるのなら定職につきたくない	35.8	32.0	3.8
自分から仕事をとったら何も残らない	10.7	21.5	-10.8
仕事は単にお金を稼ぐ手段にすぎない	28.9	24.7	4.2
会社の人や仕事のつながりを離れて趣味や勉強会、社会活動を行うことが大切	47.6	48.6	-1.0
出世や昇進のためにはつらいことでも我慢したい	18.7	17.8	0.9
困難を伴っても自分がやりたい仕事をしたい	56.3	52.6	3.7
自分の専門的知識・技能を發揮できる仕事をしたい	74.9	70.8	4.1
能力が發揮できる機会があれば昇進にこだわらない	53.8	52.3	1.5
同じ会社で一生働きたい	26.5	47.0	-20.5
長期雇用制度を維持するべきだ	37.3	54.5	-17.2
年功制賃金を縮小する方向で見直すべきだ	40.3	36.9	3.4
もっと成果を重視した処遇にするべきだ	57.4	54.9	2.5
成果を短期的に反映させなくても長期的に反映させればよい	46.0	49.2	-3.2
非正規従業員と正規従業員の均等待遇を進めるべきだ	28.3	31.6	-3.3
特定の人材を幹部候補生として早期に選抜・育成するべきだ	27.4	29.7	-2.3
能力に応じて特定の人に仕事の偏りが生じてよい	22.4	24.8	-2.4
仕事のために家庭生活が犠牲になることもやむをえない	6.0	13.4	-7.4
育児や介護等家族のために休暇を取得することは当然である	77.2	61.1	16.1
仕事以外の生活に合った働き方ができるようになるべきである	63.6	51.2	12.4
ライフステージに合わせて働き方を選ぶべきだ	63.6	50.2	13.4

(注) 表中の割合は、若年者、若年者以外それぞれ「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の回答を合計した数値である。

① 長期雇用に関する意識

若年者と若年者以外で意識に最も大きな差がみられた項目は「長期雇用制度を維持するべきだ」「同じ会社で一生働きたい」といった長期雇用に関する項目である。若年者は長期雇用について必ずしもこだわりはなく、年功制を見直すことや成果を重視した処遇に対して比較

的肯定的である傾向がみられる。

② 仕事と生活の両立に関する意識

次に大きな差がみられた項目は「育児や介護等家族のために休暇を取得することは当然である」「仕事以外の生活に合った働き方ができるようになるべきである」「ライフステージに合わせて働き方を選ぶべきだ」「自分から仕事をとったら何も残らない」「仕事のために家庭生活が犠牲になることもやむをえない」といった仕事と生活の両立に関する項目である。若年者はそれ以外の年代と比較して、育児や介護等の家庭生活と両立できる働き方、ライフステージに応じた働き方に対する志向が強い傾向がみられる。

③ 仕事の内容・能力発揮に関する意識

また、「自分の専門的知識・技能の発揮できる仕事をしたい」「困難を伴っても自分がやりたい仕事をしたい」といった仕事の内容・能力発揮に関する意識についても若年者とそれ以外で回答に差がみられ、若年者は比較的工作内容へのこだわりが強く、専門能力を高めながら、能力を発揮していくことを重視する傾向がみられる。

(2) 仕事をする上で重視する領域・満足感

次に、仕事を行う上でどのような領域を重視して働いているか、また実際に満足感はどのようになっているのかについて、若年者とそれ以外の違いに注目しながらみていき、さらにその背景としてどのような仕事・職場の変化が存在しているのかをみていくこととする。

① 仕事をする上で重視する領域

若年者と若年者以外にわけて仕事をする上で重視する領域についてみると、「休日・休暇」「職場の人間関係」については、若年者は若年者以外と比べて重視する割合が高くなっている。一方、「個人の仕事の裁量」「雇用の安定性」「会社の将来性」といった領域については、若年者はそれ以外と比べて重視しない傾向にあることがわかる。

図表 3-3-2 仕事上重視する領域

(%)

	若年者	若年者以外	
個人の仕事の裁量	14.6	23.3	***
賃金	72.6	71.6	**
休日・休暇	52.3	37.7	***
仕事の内容	59.9	56.3	***
仕事の量	18.6	19.3	
職位	4.3	8.4	***
職場の人間関係	59.7	50.4	***
研修・教育訓練の機会	8.0	7.6	
昇進の見込み	7.1	7.2	
雇用の安定性	26.7	37.9	***
あなたに対する評価・処遇	19.1	22.6	***
就業形態	6.3	6.1	
仕事と生活のバランス	41.5	37.0	***
職場環境	17.4	16.1	*
福利厚生	11.7	10.9	
通勤時間	15.2	12.4	***
会社の将来性	30.8	40.1	***
会社の社会的評価	7.7	12.1	***

- (注) 1) 表中の割合は、若年者、若年者以外それぞれ仕事上重視する領域を 5 つまで回答した結果である。
 2) カイ 2 乗検定の結果、***は 1%水準、**は 5%水準、*は 10%水準で有意である。空欄は有意とならなかったもの。

② 仕事の満足感

仕事をする上での満足感については、仕事全体では若年者はそれ以外と比べて満足が低くなっているものの、多くの項目で満足している割合は若年者以外より高くなっている。仕事をする上での満足感を仕事をする上で重視する領域と関連づけてみると、若年者以外と比べて若年者が重視する領域のうち「休日・休暇」「職場の人間関係」については満足感も高くなっている。

図表 3-3-3 仕事の満足感

(%)

	若年者	若年者以外
仕事全体	39.4	43.9
個人の仕事の裁量	35.1	38.8
賃金	22.3	20.9
休日・休暇	51.8	47.3
仕事の内容	40.7	42.1
仕事の量	31.9	31.8
職位	32.0	32.0
職場の人間関係	51.4	44.9
研修・教育訓練の機会	17.1	16.6
昇進の見込み	11.5	13.8
雇用の安定性	32.3	30.5
あなたに対する評価・処遇	29.5	26.8
就業形態	51.8	46.7
仕事と生活のバランス	38.3	36.7
職場環境	43.3	38.9
福利厚生	33.7	29.3
通勤時間	60.5	59.9
会社の将来性	23.4	24.7
会社の社会的評価	33.7	34.9

- (注) 表中の割合は、若年者、若年者以外それぞれ「満足している」「どちらかといえば満足している」の回答を合計した数値である。

③ 仕事全体の不満足者の領域別不満足感

仕事全体について不満足であるとする者が仕事上のどういった領域について不満足であるかについて、若年者と若年者以外の違いをみると、「個人の仕事の裁量」「賃金」「仕事と生活のバランス」では比較的若年者は若年者以外より不満が高くなっている。

これを雇用形態別にみると、正規社員は雇用形態計でみた場合の傾向と大きな違いはみられず、「個人の仕事の裁量」「賃金」「仕事の内容」等で若年者は若年者以外より不満が高くなっている。一方、非正規社員については「就業形態」「昇進の見込み」「雇用の安定性」といった領域について若年者は若年者以外より不満が高くなっており、若年者の非正規社員では、自分の現在の就業形態が本来希望している形態ではなく、雇用の安定性や将来のキャリアについて不安を抱えていることがわかる。

図表 3-3-4 仕事全体の不満足者の領域別不満足感

(%)

	雇用形態計			正規社員			非正規社員		
	a 若年者	b 若年者以外	a-b	a 若年者	b 若年者以外	a-b	a 若年者	b 若年者以外	a-b
個人の仕事の裁量	34.0	28.4	5.6	34.3	28.4	5.9	32.4	28.7	3.7
賃金	62.8	59.4	3.4	63.2	59.5	3.7	61.2	59.2	2.0
休日・休暇	35.1	34.5	0.6	39.2	37.5	1.7	21.6	25.9	-4.3
仕事の内容	34.8	31.8	3.0	35.9	33.0	2.9	31.5	28.7	2.8
仕事の量	37.8	35.8	2.0	39.3	37.7	1.6	32.8	30.3	2.5
職位	19.5	26.1	-6.6	18.8	27.2	-8.4	22.2	22.6	-0.4
職場の人間関係	28.1	30.0	-1.9	28.3	30.3	-2.0	27.8	29.6	-1.8
研修・教育訓練の機会	44.4	42.1	2.3	44.2	42.1	2.1	45.1	41.9	3.2
昇進の見込み	37.3	34.7	2.6	35.5	33.9	1.6	43.4	37.1	6.3
雇用の安定性	32.8	35.4	-2.6	28.0	32.7	-4.7	48.7	42.9	5.8
あなたに対する評価・処遇	27.2	30.3	-3.1	26.6	30.6	-4.0	29.1	28.9	0.2
就業形態	17.8	17.4	0.4	11.1	12.3	-1.2	39.6	32.6	7.0
仕事と生活のバランス	39.5	36.4	3.1	42.7	40.5	2.2	28.9	23.9	5.0
職場環境	31.3	30.2	1.1	33.0	30.7	2.3	25.8	28.5	-2.7
福利厚生	31.6	36.6	-5.0	32.2	39.3	-7.1	29.1	28.6	0.5
通勤時間	20.0	18.1	1.9	19.9	18.9	1.0	20.7	16.0	4.7
会社の将来性	40.8	38.7	2.1	45.9	43.3	2.6	24.0	24.7	-0.7
会社の社会的評価	24.3	24.6	-0.3	27.2	26.8	0.4	14.7	17.8	-3.1

(注) 表中の割合は、仕事全体について「満足していない」「どちらかといえば満足していない」と回答した者について、領域別の回答について「満足していない」「どちらかといえば満足していない」との回答を合計した数値である。

④ 仕事や職場の変化

これまでみてきた仕事を行う上での満足感の背景にはどのような仕事や職場の変化があるのだろうか。

仕事や職場の 3 年前からの変化を若年者とそれ以外、正規社員・非正規社員別にみると、若年の正規社員では仕事の量が増えた、担当している仕事の範囲が広がった、自分の裁量に任される範囲が広がった、仕事に対する責任が増えた、仕事で求められる責任が増えた、仕

事で求められる能力や知識が増えたとの回答が特に高くなっており、今後の中堅社員として成長することが期待されているから当然ではあるが、若年者の正規社員が仕事を行う環境がその他の従業員層に比べてより厳しくなっていることがわかる。

図表 3-3-5 仕事や職場の変化

(%)

		仕事の量			担当している仕事の範囲			自分の裁量に任されている範囲		
		増えた	変わらない	減った	広がった	変わらない	狭まった	広がった	変わらない	狭まった
若年者	正規社員	66.0	23.9	10.2	73.6	21.9	4.6	57.9	37.1	5.0
	非正規社員	54.4	31.3	14.3	61.8	29.9	8.4	47.8	43.0	9.2
若年者以外	正規社員	59.5	31.4	9.1	67.9	26.1	6.0	50.5	42.3	7.2
	非正規社員	48.5	38.2	13.4	48.6	42.9	8.5	39.3	54.6	6.0
		仕事の分担・役割			仕事に対する責任			仕事の成果		
		明確になった	変わらない	不明確になった	増えた	変わらない	減った	厳しく問われるようになった	変わらない	あまり問われなくなった
若年者	正規社員	34.5	45.3	20.2	65.2	31.3	3.5	36.9	57.8	5.3
	非正規社員	36.8	47.6	15.6	50.0	41.7	8.3	21.2	68.0	10.8
若年者以外	正規社員	29.1	52.4	18.4	61.4	34.6	4.0	44.1	50.8	5.1
	非正規社員	27.3	56.6	16.1	37.6	56.8	5.6	22.7	70.9	6.4
		仕事で求められる能力や知識								
		増えた	変わらない	減った						
若年者	正規社員	73.4	24.5	2.2						
	非正規社員	48.6	46.7	4.7						
若年者以外	正規社員	70.6	27.2	2.2						
	非正規社員	48.3	48.2	3.5						

(注)「3年前には今の会社にいなかった」を除いて集計している。

(3) 仕事に対する意識と雇用管理制度

ここまで、仕事に対する意識や仕事をする上で重視する領域・満足感について若年者の特徴をみてきた。

その結果、仕事に対する意識について長期雇用に関する意識や仕事と生活の両立に関する意識、仕事の内容・能力発揮に関する意識において若年者が若年者以外と比べて特徴的であることがわかった。ここでは、労働者の仕事に対する意識に沿った形で、労働者の意欲を引き出しつつ労働生産性を高めていくことのできる雇用管理制度のあり方を考えていくために、仕事に対する意識を仕事の内容・能力発揮に関する意識と仕事と生活の両立に関する意識の2つの意識の組み合わせから労働者を4つにグルーピングし、各グループの若年者がどのような雇用管理制度を働きがいや働きやすさの点から評価しているのかを明らかにし、今後若年者の意欲を引き出していくために重要となる雇用管理制度を明らかにする。

① グループ分けの方法

仕事と生活の両立に関する意識については「育児や介護等家族のために休暇を取得するこ

とは当然である」、仕事の内容・能力発揮に関する意識については「自分の専門的知識・技能の発揮できる仕事をしたい」の項目に着目しグループ分けを行い、「自分の専門的知識・技能の発揮できる仕事をしたい」について「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した場合を「専門能力発揮」、「育児や介護等家族のために休暇を取得することは当然である」について「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した場合を「両立志向」と仮説的に命名しそれぞれの傾向を分析した。各グループの若年者がどのような雇用管理制度を働きがいや働きやすさの点から評価しているのかを明らかにし、今後若年者の意欲を引き出すしていくために重要となる雇用管理制度を明らかにした。

② グループの特徴

仕事に対する意識について「専門能力発揮」「両立志向」の2つの意識からグルーピングし、若年者かそれ以外か、正規社員か非正規社員かといった区分別に集計したところ、「専門能力発揮・両立志向」グループの構成比は若年者・非正規社員で最も高く、次に若年者・正規社員で高いという結果となった（図表3-3-6）。

図表 3-3-6 仕事に対する意識別のグループ

(%)

		専門能力発揮・両立志向	専門能力発揮・非両立志向	非専門能力発揮・両立志向	非専門能力発揮・非両立志向
若年者	正規社員	59.8	16.3	17.2	6.6
	非正規社員	61.0	12.0	19.9	7.0
若年者以外	正規社員	46.3	28.3	14.3	11.2
	非正規社員	49.9	19.6	20.2	10.3

③ グループと雇用管理制度に対する意識

正規社員を対象として自社で導入されている雇用管理制度が労働者の働きがいや働きやすさを高める上で重要かどうかについての評価を、仕事に対する意識のグループと若年者・それ以外別に集計することで、若年者ではどういった雇用管理制度が評価されているかをみていくこととする。

a. 賃金・処遇制度

賃金・処遇制度については、若年者の「専門能力発揮・両立志向」グループが他のグループと比べて働きがいや働きやすさを高める上で重要と評価していた制度は「仕事の成果を賃金に反映させる制度」「配置・処遇に対する苦情相談制度」であった。また、若年者の「非専門能力発揮・両立志向」グループでは、「社内公募制度」について働きがいや働きやすさを高める上で重要であると評価していた。「目標管理制度」「仕事の成果を賃金に反映させる制度」「自己申告制度」「専門職制度」については若年者よりも若年者以外で働きがいや働きやすさ

を高める上で重要であると評価している（図表 3-3-7）。

図表 3-3-7 若年者・非若年者、仕事に対する意識のグループ別賃金・処遇制度に対する評価

(%)

	若年者				若年者以外				合計	
	専門能力発揮・両立志向	専門能力発揮・非両立志向	非専門能力発揮・両立志向	非専門能力発揮・非両立志向	専門能力発揮・両立志向	専門能力発揮・非両立志向	非専門能力発揮・両立志向	非専門能力発揮・非両立志向		
目標管理制度	27.6	25.3	18.1	23.1	32.7	39.1	17.9	28.9	29.4	***
仕事の成果を賃金に反映させる制度	46.4	44.1	36.8	31.6	50.3	52.6	38.1	35.2	46.1	***
ストックオプション制度	11.9	11.5	10.5	14.3	4.3	7.7	—	—	7.7	
年俸制	6.4	5.2	8.4	5.9	10.3	9.1	6.5	8.3	8.0	
自己申告制度	29.3	22.3	23.8	23.2	28.9	30.4	20.1	18.8	27.1	***
社内公募制度	13.3	10.0	17.5	4.0	18.7	16.1	9.1	2.5	14.3	***
配置・処遇に関する苦情相談制度	20.5	11.0	16.4	12.2	20.5	12.6	10.3	9.3	16.8	***
専門職制度	7.8	5.7	3.5	8.3	12.9	14.9	10.1	11.6	10.6	***
非正規従業員と正規従業員間の転換制度	12.9	8.2	12.0	3.7	9.9	7.0	13.1	4.8	10.3	

(注) 1) それぞれ自社で導入されている制度について「働きがいや働きやすさを高める上で重要である」と回答した割合である。

2) 若年者、若年者以外それぞれの「専門能力発揮・両立志向」「専門能力発揮・非両立志向」「非専門能力発揮・両立志向」「非専門能力発揮・非両立志向」の 8 つのグループの差異についてカイ 2 乗検定を行った結果、***は 1%水準、**は 5%水準、*は 10%水準で有意である。空欄は有意とならなかったもの。

b. 能力開発制度

能力開発制度については、若年者の「専門能力発揮・両立志向」グループが他のグループと比べて働きがいや働きやすさを高める上で重要と評価していた制度は「自己啓発に対する支援制度」「資格取得の支援」「外部教育訓練に対する情報提供」であった。また、若年者の「非専門能力発揮・非両立志向」グループでは「Off-JT 制度」を働きがいや働きやすさを高める上で重要と評価していた。「計画的な OJT」については若年者よりも若年者以外で働きがいや働きやすさを高める上で重要と評価している（図表 3-3-8）。

図表 3-3-8 若年者・非若年者、仕事に対する意識のグループ別能力開発制度に対する評価 (%)

	若年者				若年者以外				合計	
	専門能力発揮・両立志向	専門能力発揮・非両立志向	非専門能力発揮・両立志向	非専門能力発揮・非両立志向	専門能力発揮・両立志向	専門能力発揮・非両立志向	非専門能力発揮・両立志向	非専門能力発揮・非両立志向		
計画的な OJT	29.6	27.0	16.7	20.0	30.2	31.4	19.1	18.5	27.5	***
Off-JT 制度	26.3	18.0	19.5	28.6	19.9	22.6	13.9	14.4	21.3	***
自己啓発に関する支援制度	31.6	24.9	26.4	29.8	30.5	31.2	24.4	16.9	29.1	***
有給教育訓練休暇制度	17.4	16.7	21.7	5.0	16.5	11.8	13.2	6.2	14.9	
資格取得の支援	40.0	29.7	31.1	23.1	37.9	37.7	27.3	23.4	35.4	***
外部教育訓練に関する情報提供	13.3	8.6	7.3	8.2	11.9	12.3	6.8	2.4	10.8	***

- (注) 1) それぞれ自社で導入されている制度について「働きがいや働きやすさを高める上で重要である」と回答した割合である。
- 2) 若年者、若年者以外それぞれの「専門能力発揮・両立志向」「専門能力発揮・非両立志向」「非専門能力発揮・両立志向」「非専門能力発揮・非両立志向」の 8 つのグループの差異についてカイ 2 乗検定を行った結果、***は 1%水準、**は 5%水準、*は 10%水準で有意である。空欄は有意とならなかったもの。

c. 労働時間・休暇制度

労働時間・休暇制度については、若年者の「専門能力発揮・両立志向」グループが働きがいや働きやすさを高める上で重要と評価していた制度は「フレックスタイム制度」「長期休暇制度」であった。その他の制度については統計上有意な違いはみられなかった (図表 3-3-9)。

図表 3-3-9 若年者・非若年者、仕事に対する意識のグループ別労働時間・休暇制度に対する評価 (%)

	若年者				若年者以外				合計	
	専門能力発揮・両立志向	専門能力発揮・非両立志向	非専門能力発揮・両立志向	非専門能力発揮・非両立志向	専門能力発揮・両立志向	専門能力発揮・非両立志向	非専門能力発揮・両立志向	非専門能力発揮・非両立志向		
裁量労働制	10.3	5.3	10.3	9.1	10.3	15.6	7.1	7.9	10.5	
フレックスタイム制度	31.6	24.1	29.6	21.6	24.3	23.0	25.4	17.3	26.1	*
短時間勤務制度	9.1	7.8	9.8	3.2	8.2	5.8	7.0	2.2	7.6	
変形労働時間制度	5.6	7.1	8.0	7.5	7.6	6.9	6.8	2.3	6.6	
在宅勤務制度	6.0	—	5.0	—	5.6	—	—	7.7	4.4	
長期休暇制度	36.8	19.7	36.3	35.7	32.5	28.6	29.3	22.6	31.8	***

- (注) 1) それぞれ自社で導入されている制度について「働きがいや働きやすさを高める上で重要である」と回答した割合である。
- 2) 若年者、若年者以外それぞれの「専門能力発揮・両立志向」「専門能力発揮・非両立志向」「非専門能力発揮・両立志向」「非専門能力発揮・非両立志向」の 8 つのグループの差異についてカイ 2 乗検定を行った結果、***は 1%水準、**は 5%水準、*は 10%水準で有意である。空欄は有意とならなかったもの。

d. 仕事と生活のバランスに関する制度

仕事と生活のバランスに関する制度については、「休業期間が1年を超える育児休業制度」「休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度」「育児・介護等理由の退職者の再雇用制度」「育児・介護のための始業・終業時刻の調整」「育児・介護のための残業・休日労働の免除」の全ての制度について若年者の「専門能力発揮・両立志向」グループ及び「非専門能力発揮・両立志向」グループが働きがいや働きやすさを高める上で重要であると評価している。これらの制度については全体的に若年者では若年者以外よりも働きがいや働きやすさを高める上で重要であると評価している（図表3-3-10）。

図表 3-3-10 若年者・非若年者、仕事に対する意識のグループ別労働時間・仕事と生活のバランスに関する制度に対する評価

	若年者				若年者以外				合計	
	専門能力発揮・両立志向	専門能力発揮・非両立志向	非専門能力発揮・両立志向	非専門能力発揮・非両立志向	専門能力発揮・両立志向	専門能力発揮・非両立志向	非専門能力発揮・両立志向	非専門能力発揮・非両立志向		
休業期間が1年を超える育児休業制度	34.7	14.5	40.6	14.3	19.0	7.5	19.5	7.5	21.7	***
休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度	25.9	12.3	24.1	8.9	18.8	8.0	18.5	6.9	17.7	***
育児・介護等理由の退職者の再雇用制度	21.4	3.2	27.1	8.7	14.5	6.1	14.1	4.3	14.0	***
育児・介護のための始業・就業時刻の調整	25.2	10.4	31.4	16.4	16.7	7.8	12.9	6.3	17.1	***
育児・介護のための残業・休日労働の免除	18.9	10.1	27.4	10.9	13.6	6.5	10.6	4.3	13.5	***

- (注) 1) それぞれ自社で導入されている制度について「働きがいや働きやすさを高める上で重要である」と回答した割合である。
 2) 若年者、若年者以外それぞれの「専門能力発揮・両立志向」「専門能力発揮・非両立志向」「非専門能力発揮・両立志向」「非専門能力発揮・非両立志向」の8つのグループの差異についてカイ2乗検定を行った結果、***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意である。空欄は有意とならなかったもの。

(4) 若年正社員とフリーターの就業意識

ここまで、若年者と若年者以外の違いやそれぞれの仕事に対する意識の違いに焦点を当てながら分析を行ってきたが、若年者内部で正規従業員と非正規従業員との間で職場の状況や仕事に関する意識、満足感に対する違いがあることがわかった。

そこで、「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の従業員調査のデータから現在増加が問題となっているフリーターを抽出し、フリーターの属性や就業行動について把握した上で、若年正社員との間の仕事観や満足感等就業意識の違いを明らかにする。

フリーターについては「平成16年版労働経済白書」の定義では15歳から34歳の卒業生で、女性については未婚である者で、現在就業している者については勤め先における呼称が

「アルバイト」又は「パート」であり、現在無業の者については家事も通学もしておらず、パート・アルバイトの仕事を希望する者となっている。

今回使用する「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の従業員調査のデータは企業に勤めている者についてのデータであるため、調査時点で無業の者については把握していない。そのため、以下の分析は「平成 16 年版労働経済白書」で定義されているフリーターのうち、完全失業者や非労働力人口といった無業者を除いており、就業している者に限定している点に注意が必要である（図表 3-3-11）。

図表 3-3-11 労働経済白書におけるフリーターの定義と本分析におけるフリーターの範囲

15～34歳		男性	女性	
労働力状態	雇用形態	(未婚・既婚)	(未婚)	(既婚)
雇用者	パート・アルバイト	本分析において対象とするフリーターの範囲		
完全失業者	パート・アルバイト希望			
非労働力人口	就業意思がありパート・アルバイトを希望			

は、労働経済白書におけるフリーターの定義。

① フリーター（就業者）の抽出

本分析では「平成 16 年版労働経済白書」のフリーターの定義に準拠し、「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の従業員調査から以下の条件にあてはまる者をフリーターとして抽出した（図表 3-3-12）。その結果、114 サンプルがフリーター（就業者）として抽出された（図表 3-3-13）。

図表 3-3-12 フリーターの抽出条件

年齢	15 歳～34 歳
雇用形態	パートタイマー（短時間）及びパートタイマー（その他）
未婚・既婚	女性については配偶者のいない者

図表 3-3-13 フリーター（就業者）の抽出サンプル数

		配偶者あり	配偶者なし	計
15～34歳の従業員	男性			
	パートタイマー		28	28
	その他の雇用形態	641	767	1408
	合計	641	795	1436
女性	パートタイマー	119	86	205
	その他の雇用形態	387	1211	1598
	合計	506	1297	1803

はフリーター（就業者）の対象範囲

② フリーター（就業者）の属性

フリーターの属性について若年正社員（35歳未満の正社員）と比較すると、最終學歷については若年正社員では5割が大学であるのに対し、フリーターでは2割と少なくなっており、高校、専門学校・各種学校が比較的多くなっている（図表3-3-14）。

職種についてはフリーターでは若年正社員と同様に「事務の仕事」が過半数を超えているものの、比較的「サービスの仕事」や「販売の仕事」が多くなっており、「専門的な仕事」や「技術的な仕事」、「管理的な仕事」が少ないのが特徴となっている（図表3-3-15）。

年収については、若年正社員では「300～400万円未満」が最も多く、全体の8割が200万～500万円未満の範囲にあるのに対し、フリーターでは「100～150万円未満」が最も多くなっており、200万円未満の範囲に8割が集中している（図表3-3-16）。

週当たりの平均労働時間については、若年正社員は40～50時間未満に全体の6割以上が集中しているのに対し、フリーターでは若年正社員と同様に「40～45時間未満」が最も多くなっているものの、40時間未満でも6割を占めている（図表3-3-17）。

図表3-3-14 若年正社員とフリーターの最終學歷

(%)

	中学	高校	専修学校 ・各種学校	高専・短大	大学	大学院	合計
若年正社員	0.2	21.9	10.5	15.3	50.6	1.5	100.0
フリーター（就業者）	2.6	36.8	20.2	18.4	21.1	0.9	100.0
合計	1.7	34.4	9.6	13.1	40.4	0.9	100.0

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

図表3-3-15 若年正社員とフリーターの職種

(%)

	専門的な 仕事	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
若年正社員	13.0	6.9	9.8	57.3	4.4	4.3	0.2
フリーター（就業者）	9.0	3.6	1.8	54.1	7.2	18.0	
合計	13.8	6.0	17.6	47.8	3.9	4.4	0.3
	運輸・通信 の仕事	技能工・生 産工程の 仕事	無回答	合計			
若年正社員	1.7	1.2	1.1	100.0			
フリーター（就業者）	1.8	3.6	0.9	100.0			
合計	2.4	2.0	1.8	100.0			

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

図表 3-3-16 若年正社員とフリーターの年収

(%)

	100万円未満	100～150万円未満	150～200万円未満	200～300万円未満	300～400万円未満	400～500万円未満	500～600万円未満
若年正社員	0.1	2.3	5.8	28.7	34.5	18.5	7.4
フリーター（就業者）	16.7	44.7	21.9	11.4	4.4	0.9	—
合計	2.9	7.4	7.0	18.9	19.5	14.9	11.3
	600～700万円未満	700～800万円未満	800～1000万円未満	1000～1500万円未満	1500万円以上	合計	
若年正社員	1.9	0.8	0.1	—	—	100.0	
フリーター（就業者）	—	—	—	—	—	100.0	
合計	7.3	5.3	4.2	1.3	0.1	100.0	

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

図表 3-3-17 若年正社員とフリーターの週平均労働時間

(%)

	20時間未満	20～30時間未満	30～35時間未満	35～40時間未満	40～45時間未満	45～50時間未満	50時間以上	合計
若年正社員	1.8	1.3	1.5	12.5	34.4	32.9	15.6	100.0
フリーター（就業者）	7.9	17.5	13.2	21.9	22.8	12.3	4.4	100.0
合計	2.2	5.5	2.8	16.2	32.0	28.1	13.2	100.0

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

③ フリーターの就業行動

フリーターの就業行動について若年正社員とフリーターの現職に就いたきっかけの違いからみると、「勤務時間や勤務日数が選べる」「家計補助・学費等を得る」「通勤時間が短かった」「福利厚生が充実している」といった自分の生活にあった働き方の選択や福利厚生に関する項目等についてフリーターの回答が若年正社員を上回っている。一方で「自分のやりたい仕事ができる」「やりがいのある仕事」「雇用が安定している」「収入が安定している」といった仕事の内容や雇用の安定性に関する項目については若年正社員の回答がフリーターを上回っている（図表 3-3-18）。

過去 1 年間の能力開発の実施状況については、「特に行っていない」とする者がフリーターでは 6 割と若年正社員の 2 倍近くと多くなっており、能力開発に対する取り組みに大きな違いがあらわれている（図表 3-3-19）。

また、転職経験については若年正社員では転職経験がない者が 8 割以上であるのに対してフリーターでは約 5 割が転職を経験しており、大きな違いがみられる（図表 3-3-20）。

今後の転職の意向については現在の会社で働き続けたいかどうかについては若年正社員とフリーターで違いはみられないが、就業形態について他の就業形態に変わりたいとする意向を持つ者の割合が若年正社員に比べてフリーターで高くなっている（図表 3-3-21）。

図表 3-3-18 若年正社員とフリーターの現職に就いたきっかけ

(%)

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

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

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

図表 3-3-19 若年正社員とフリーターの能力開発の実施状況

(%)

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

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

図表 3-3-20 若年正社員とフリーターの転職経験

	転職経験あり		転職経験なし (%)	合計 (%)
	(%)	平均転職回数 (回)		
若年正社員	15.1	1.5	84.9	100.0
フリーター（就業者）	48.2	2.2	51.8	100.0
合計	32.7	2.1	67.3	100.0

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

図表 3-3-21 若年正社員とフリーターの転職意向

(%)

	別の会社で他の就業形態に変わりたい	現在の会社で他の就業形態に変わりたい	別の会社で現在の就業形態を続けたい	現在の会社で現在の就業形態を続けたい	独立して事業をやりたい
若年正社員	14.5	15.5	9.9	48.5	6.0
フリーター（就業者）	23.6	21.7	8.5	34.0	4.7
合計	11.3	15.3	6.5	56.0	5.1
	仕事はすっかりやめたい	その他	合計		
若年正社員	4.0	1.6	100.0		
フリーター（就業者）	2.8	4.7	100.0		
合計	3.5	1.7	100.0		

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

④ フリーターの仕事観及び仕事の満足感

フリーターの仕事観を若年正社員と比較すると、「非正規従業員と正規従業員の均等待遇を進めるべきだ」について若年正社員と比べてフリーターは肯定的である者の割合が高くなっている。一方、仕事と生活のバランスについて「仕事以外の生活に合った働き方ができるようになるべきである」、人事制度について「年功制賃金を縮小する方向で見直すべきだ」「もっと成果を重視した処遇にするべきだ」、仕事の内容について「困難を伴っても自分がやりたい仕事をしたい」といった項目ではフリーターは若年正社員と比べて肯定的である者の割合が低くなっている（図表 3-3-22）。このことから、若年正社員では自らやりたい仕事を選び取り、自分の能力を高め、成果に応じて評価を受けることについて肯定的であるのに対し、同年代のフリーターではこうしたことに価値を見出していないことが読みとれる。

仕事をする上での満足感については、仕事全体ではフリーターは若年正社員と比べて満足が高くなっており、「休日・休暇」「仕事の量」「仕事と生活のバランス」「会社の将来性」等の項目で満足している割合が若年正社員より高くなっている。一方、「就業形態」「雇用の安定性」「自分に対する評価・処遇」については満足している割合が若年正社員より低くなっており、フリーター自身が今後も雇用され続けるか不安を抱きつつパートタイマーとして働いていることがわかる（図表 3-3-23）。

図表 3-3-22 若年正社員とフリーターの仕事観

(%)

	若年正社員	フリーター (就業者)	合計	
働かなくても暮らせるのなら定職につきたくない	35.4	36.8	33.5	
自分から仕事をとったら何も残らない	11.4	9.6	16.9	
仕事は単にお金を稼ぐ手段にすぎない	29.2	22.8	26.3	
会社の人や仕事のつながりを離れて趣味や勉強会、社会活動を行うことが大切	49.5	43.9	47.9	*
出世や昇進のためにはつらいことでも我慢したい	19.6	21.1	18.0	**
困難を伴っても自分がやりたい仕事をしたい	58.1	46.4	53.8	***
自分の専門的知識・技能を発揮できる仕事をしたい	75.8	74.6	71.9	***
能力が発揮できる機会があれば昇進にこだわらない	55.2	48.2	52.6	***
同じ会社で一生働きたい	28.3	21.1	37.9	***
長期雇用制度を維持するべきだ	37.9	38.6	46.9	**
年功制賃金を縮小する方向で見直すべきだ	42.5	29.0	38.0	***
もっと成果を重視した処遇にするべきだ	58.6	46.5	55.4	***
成果を短期的に反映させなくても長期的に反映させればよい	47.3	47.4	47.5	***
非正規従業員と正規従業員の均等待遇を進めるべきだ	20.4	53.5	30.2	***
特定の人材を幹部候補生として早期に選抜・育成するべきだ	29.1	22.8	28.5	***
能力に応じて特定の人に仕事の偏りが生じてもよい	23.8	18.4	23.5	**
仕事のために家庭生活が犠牲になることもやむをえない	6.3	7.9	10.1	**
育児や介護等家族のために休暇を取得することは当然である	76.6	72.8	67.7	**
仕事以外の生活に合った働き方ができるようになるべきである	64.1	48.3	56.3	***
ライフステージに合わせて働き方を選ぶべきだ	62.6	57.9	55.6	*

(注) 1) 表中の割合は、若年正社員、フリーターそれぞれ「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の回答を合計した数値である。

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

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

図表 3-3-23 若年正社員とフリーターの仕事の満足感

(%)

	若年正社員	フリーター (就業者)	合計	
仕事全体	38.8	45.6	41.7	*
個人の仕事の裁量	35.2	37.7	37.0	
賃金	20.4	22.8	21.4	
休日・休暇	46.9	65.8	49.1	***
仕事の内容	40.1	47.3	41.4	**
仕事の量	30.3	39.5	31.8	**
職位	32.7	28.9	31.9	**
職場の人間関係	50.4	54.4	47.5	***
研修・教育訓練の機会	18.9	14.0	16.7	***
昇進の見込み	12.8	7.0	12.6	***
雇用の安定性	36.1	22.0	31.0	***
あなたに対する評価・処遇	30.9	22.8	27.8	*
就業形態	58.8	28.9	48.3	***
仕事と生活のバランス	35.2	47.4	37.4	***
職場環境	41.4	48.3	40.7	
福利厚生	34.2	37.7	31.0	***
通勤時間	60.0	57.9	59.9	
会社の将来性	22.1	30.7	24.1	***
会社の社会的評価	32.9	37.8	34.3	***

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

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

4 おわりに

以上で、若年者の仕事の意識を中心に置きつつ、仕事に対する満足感や仕事・職場の変化、雇用管理制度との関係をみてきた。

その結果、若年者では他の年代と比べて、長期雇用に対するこだわりが強くなく、育児や介護等の家庭生活と両立できる働き方、ライフステージに応じた働き方に対する志向が比較的強く、仕事の内容や、専門能力を高めながら能力を発揮していきながら働くことに対するこだわりが強いことがわかった。若年者は他の年代と比べて現在の働き方について必ずしも強い不満を抱えていることはないものの、特に正規社員では仕事の量の増加や仕事で求められる能力や知識等が増加するなど職場環境は厳しくなっている。

こうした中、労働者の仕事に対する意識に沿った形で、労働者の意欲を引き出しつつ労働生産性を高めていくために、どのような雇用管理制度が求められているかをみてきた。どういった制度が若年者の働きがいや働きやすさを高めるのに有効であるかは必ずしも明確にはならなかったものの、年代と仕事に対する意識の違いが雇用管理制度に対する評価の違いとしてあらわれていることが確認できた。今後、個人の意識と雇用管理制度の利用状況、その結果としての満足感や労働生産性の関係について、実態を把握していくことが重要である。

また、フリーターと若年正社員との就業意識の違いについては、若年正社員では自分のやりたい

仕事ができる点ややりがいのある仕事ができる点といった自分の仕事内容や雇用や収入の安定といった長期的な視点から現職を選択しているのに対してフリーターでは勤務時間や勤務日数が選べることや通勤時間が短いこと、福利厚生が充実しているといった短期的な視点から現職を選択していることがわかった。さらにフリーターに対する企業による能力開発の実施が少なく、フリーター自身の自己啓発への取り組みも乏しい状況となっており、上記の短期的視点からの職業選択と相まって、転職を繰り返すこととなっており、他の就業形態へ変わりたいと考えているフリーターも多くなっている。

今後は、若年者全体の仕事の対する意識や働き方をより広範に捉えられるよう完全失業者や非労働力を含めたデータを収集し、働き方の選択理由等を調査した上で、採用を含めた企業の雇用管理のあり方、若年者の職場での処遇、求められる働き方等と企業業績や労働生産性の関係について検証していくことが重要であろう。

資料 「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」調査票

1 企業調査

労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査 (企業調査)

この調査は、ウィルワン株式会社が独立行政法人労働政策研究・研修機構の委託を受けて行うものです。本調査は、統計以外の目的に使用することはありません。出来る限りご記入いただき、空欄があっても結構ですのご返送ください。

お忙しいところ恐縮ですが、調査にご協力いただきますようお願い申し上げます。

～ご記入に際して～

1. 調査内容は、原則として **2003年12月**現在の状況についてご記入ください。
2. 「あてはまるもの1つ」「あてはまるものすべて」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。
3. 出来る限りご記入いただき、空欄があっても結構ですのご返送ください。
4. 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 **2004年1月23日（金）まで**にご投函ください。
5. 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

ウィルワン株式会社（プライバシーマーク認定企業）

担当：****

TEL:****

E-mail:*****

調査内容 労働政策研究・研修機構 情報解析部情報管理課 担当：****

TEL:****/FAX:****/E-mail:*****

- ご希望の方には、アンケートご協力の御礼として、本調査の報告書をお送りいたします。さしつかえなければ報告書の送付宛先をご記入下さい。

御社名			
所在地	〒		
ご氏名		部署名 ／ご役職名	

■この調査では、「就業形態」、「労働生産性」、「OJT」、「Off-JT」については以下のとおりとします。

・就業形態

従業員	正規従業員	雇用している労働者のうち特に雇用期間を定めていない者。なお、パートタイマー及び他企業への出向者は除く。	
	非正規従業員	契約社員	専門的職責に従事させることを目的に契約に基づき雇用し、雇用期間の定めのある者。
		臨時的雇用者	臨時的にまたは日々雇用している者で、1カ月以内の雇用期間の定めのある者。
		パートタイマー（短時間）	いわゆる正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週の所定労働日数が少ない者。雇用期間は1カ月を超えるか、または定めのない者。
		パートタイマー（その他）	いわゆる正社員と1日の所定労働時間と1週の所定労働日数がほぼ同じ者。雇用期間は1カ月を超えるか、または定めのない者でパートタイマーその他これに類する名称で呼ぶ者。
		出向社員	他企業より出向契約に基づき出向してきている者。出向元に籍をおいているかどうかは問わない。
その他	派遣労働者	「労働派遣法」に基づく派遣元事業所から派遣された者。	
	職場内の請負社員	業務請負契約により、貴社の事業所内で働いている者。	

・労働生産性：労働生産性とは、従業員一人あたりの付加価値額のこと、これが高いほど従業員の投入に対して生み出す付加価値が高いことを表します。

・OJT：日常の業務につきながら行われる教育訓練

・Off-JT：通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修

仕事に対する意欲について

問1. 貴社の労働生産性について、同業他社と比べてどのように認識されていますか。また、3年前と比較してどのように変化しましたか。それぞれあてはまるものに○をつけてください。

a. 現在

1. 高い	2. どちらかといえば高い	3. どちらともいえない
4. どちらかといえば低い	5. 低い	

b. 3年前との比較

1. 高くなった	2. どちらかといえば高くなった	3. 変わらない
4. どちらかといえば低くなった	5. 低くなった	

問2. 貴社の従業員の仕事に対する意欲について、どのように認識されていますか。また、3年前と比較してどのように変化しましたか。それぞれあてはまるもの1つに○をつけてください。

a. 現在

1. 高い	2. どちらかといえば高い	3. どちらともいえない
4. どちらかといえば低い	5. 低い	

b. 3年前との比較

1. 高くなった	2. どちらかといえば高くなった	3. 変わらない
4. どちらかといえば低くなった	5. 低くなった	

問3. 過去3年間、今後3年間の雇用に関する貴社の方針についてあてはまるもの1つに○をつけてください。

	過去3年間					今後3年間				
	あてはまる	ややあてはまる	どちらでもない	あまりあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	ややあてはまる	どちらでもない	あまりあてはまらない	あてはまらない
正規従業員を中心とした長期雇用を維持する	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
従業員の能力・適性によって早い段階から配置・育成について差別化を図る	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
パートタイマー等非正規従業員を積極的に活用する	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	過去3年間					今後3年間				
	あてはまる	ややあてはまる	どちらでもない	あまりあてはまらない	あてはまらない	あてはまる	ややあてはまる	どちらでもない	あまりあてはまらない	あてはまらない
専門性や経営判断の有無など仕事の内容に応じて就業形態を考慮した最適な人材配置とする	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
評価の基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
昇進・昇格に差を付ける時期を早める	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
従業員の能力開発を強化する	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
仕事と生活の調和に配慮した働き方にする	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
男女の均等処遇をすすめる	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

問4. 会社の職場の雰囲気は、3年前と比べてどのように変化しましたか。それぞれあてはまるもの1つに○をつけてください。

	強まった	どちらかといえば強まった	どちらともいえない	どちらかといえば弱まった	弱まった
	部下や後輩を育てようという雰囲気	1	2	3	4
一人ひとりの能力を活かそうという雰囲気	1	2	3	4	5
ゆとりをもって仕事をしている雰囲気	1	2	3	4	5
職場の業績や成果をあげようという雰囲気	1	2	3	4	5
社員同士が競い合う雰囲気	1	2	3	4	5
仲間と協力して仕事をしようという雰囲気	1	2	3	4	5
一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気	1	2	3	4	5
自分の生活時間を大切にしようという雰囲気	1	2	3	4	5

雇用管理制度について

問5 (1) 次の雇用管理制度について、貴社での導入状況についてあてはまるもの1つに○をつけてください。

(2) (1) で貴社で導入している制度について、従業員の働きやすさや働きがいの向上にそれぞれどの程度役に立つと考えていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

	(1)			(2)				
	導入している	現在は導入していないが3年以内に導入を予定	導入の予定はない	大いに役に立つ	役に立つ	どちらでもない(役に立つかわからない)	あまり役に立たない	役に立たない
目標管理制度	1	2	3	1	2	3	4	5
仕事の成果を賃金に反映させる制度	1	2	3	1	2	3	4	5
ストックオプション制度	1	2	3	1	2	3	4	5
年俸制	1	2	3	1	2	3	4	5
自己申告制度	1	2	3	1	2	3	4	5
社内公募制度	1	2	3	1	2	3	4	5
配置・処遇に関する苦情相談制度	1	2	3	1	2	3	4	5
計画的な OJT	1	2	3	1	2	3	4	5
Off-JT 制度	1	2	3	1	2	3	4	5
自己啓発に関する支援制度	1	2	3	1	2	3	4	5
有給教育訓練休暇制度	1	2	3	1	2	3	4	5
資格取得の支援(手当等の支給、昇進・昇格への配慮等)	1	2	3	1	2	3	4	5
外部教育訓練に関する情報提供	1	2	3	1	2	3	4	5
専門職制度	1	2	3	1	2	3	4	5
裁量労働制	1	2	3	1	2	3	4	5
非正規従業員と正規従業員間の転換制度	1	2	3	1	2	3	4	5
フレックスタイム制度	1	2	3	1	2	3	4	5
短時間勤務制度	1	2	3	1	2	3	4	5
変形労働時間制	1	2	3	1	2	3	4	5
在宅勤務制度	1	2	3	1	2	3	4	5
長期休暇制度(リフレッシュ休暇、ボランティア休暇等)	1	2	3	1	2	3	4	5
休業期間が1年を超える育児休業制度	1	2	3	1	2	3	4	5
休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度	1	2	3	1	2	3	4	5
育児・介護等を理由に退職した従業員を対象とした再雇用制度	1	2	3	1	2	3	4	5
育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	1	2	3	1	2	3	4	5
育児・介護のための残業・休日労働の免除	1	2	3	1	2	3	4	5
(正規従業員について) 転居を伴う転勤のない地域限定の勤務制度	1	2	3	1	2	3	4	5
定年退職者の再雇用・60歳を越えた定年制	1	2	3	1	2	3	4	5

問6. 従業員の働きやすさや働きがいの向上のために重要であると考える事柄をすべてお選びください。
また、その中で貴社で取り組んでいるものに○をつけてください。

	重要である	取り組んでいる
従業員の納得性を確保した評価制度の導入	1	1
個々の従業員の業務遂行にあたっての裁量権の拡大	2	2
本人の意志を重視した配置転換	3	3
労働時間の短縮	4	4
従業員の希望にあった能力開発機会の提供	5	5
仕事と生活との調和への配慮	6	6
福利厚生の実施	7	7
経営方針・事業計画等の情報提供	8	8
上司と部下のコミュニケーションの円滑化	9	9
メンタルヘルス対策の実施	10	10
従業員のキャリア形成に対する支援	11	11
従業員の長期的なキャリアに必要なスキルの明確化	12	12
育児・介護休暇を取得しやすい雰囲気づくり	13	13
正規従業員と非正規従業員の均等処遇を進める	14	14
男女の均等待遇をすすめる	16	16
作業環境の改善	17	17
その他（具体的に)	18	18

正規・非正規従業員について

問7. 正規・非正規従業員の就業形態別の人数は 3 年前と比較してどのように変化しましたか。また、3 年後はどのように変化する見込みですか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

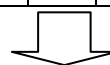
	過去 3 年間							今後 3 年間					
	増加	やや増加	変わらない	やや減少	減少	わからない	在籍なし	増加	やや増加	変わらない	やや減少	減少	わからない
正規従業員全体	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
非正規従業員全体	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
契約社員	1	2	3	4	6	7	6	1	2	3	4	5	6
臨時的雇用者	1	2	3	4	6	7	6	1	2	3	4	5	6
パートタイマー（短時間）	1	2	3	4	6	7	6	1	2	3	4	5	6
パートタイマー（その他）	1	2	3	4	6	7	6	1	2	3	4	5	6
出向社員	1	2	3	4	6	7	6	1	2	3	4	5	6
派遣労働者	1	2	3	4	6	7	6	1	2	3	4	5	6
職場内の請負社員	1	2	3	4	6	7	6	1	2	3	4	5	6

問8-1. 問7のように非正規従業員全体の構成が変化したことにより 3 年前と比べて会社全体として労働生産性はどのように変化しましたか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

1. 高まった 2. やや高まった 3. 変わらない 4. やや低くなった 5. 低くなった 6. わからない

問 8 - 2. 非正規従業員を雇用・活用する理由は何ですか。就業形態別にあてはまるものすべてに○をつけてください。また、それぞれ最も重要だとお考えの番号を、それぞれご記入下さい。

	契約社員	臨時的雇用者	パートタイマー(短時間)	パートタイマー(その他)	出向社員	派遣労働者	職場内の請負社員
正規従業員を確保できないため	1	1	1	1	1	1	1
正規従業員を重要業務に特化させるため	2	2	2	2	2	2	2
専門的業務に対応させるため	3	3	3	3	3	3	3
即戦力・能力のある人材を確保するため	4	4	4	4	4	4	4
景気変動に応じて雇用量を調節するため	5	5	5	5	5	5	5
長い営業(操業)時間に対応するため	6	6	6	6	6	6	6
一日・週の中の仕事の繁閑に対応するため	7	7	7	7	7	7	7
臨時・季節的業務量の変化に対応するため	8	8	8	8	8	8	8
人件費節約のため	9	9	9	9	9	9	9
高年齢者の再雇用対策のため	10	10	10	10	10	10	10
正規従業員の育児・介護休業対策の代替のため	11	11	11	11	11	11	11
その他	12	12	12	12	12	12	12
該当する者がいない	13	13	13	13	13	13	13



最も重要だと思うもの(番号を記入)							
-------------------	--	--	--	--	--	--	--

問 8 - 3. 各就業形態のうち、①正規従業員と同じように仕事をしている非正規従業員、②高度な専門的業務に従事している非正規従業員の比率はどのくらいですか。(各就業形態の人数の合計を 100 とした場合)

	①正規従業員と同じように仕事をしている 非正規 従業員	②高度な専門的業務に従事している 非正規 従業員
非 正 規 従 業 員	約 割	約 割
契約社員	約 割	約 割
臨時的雇用者	約 割	約 割
パートタイマー(短時間)	約 割	約 割
パートタイマー(その他)	約 割	約 割
出向社員	約 割	約 割
派遣労働者	約 割	約 割
職場内の請負社員	約 割	約 割

- 問 9 (1) 非正規従業員に対する雇用管理制度について、貴社の導入状況 1 つに○をつけてください。
 (2) (1) で貴社で導入している制度について、非正規従業員の働きやすさや働きがいの向上にどの程度役に立ちますか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

	(1)			(2)				
	導入している	現在は導入していないが 3年以内に導入を予定	導入の予定はない	大いに役に立つ	役に立つ	どちらでもない (役に立つかわからない)	あまり役に立たない	役に立たない
賞与	1	2	3	1	2	3	4	5
定期昇給	1	2	3	1	2	3	4	5
非正規従業員から正規従業員への転換制度	1	2	3	1	2	3	4	5
非正規従業員に対する計画的な OJT	1	2	3	1	2	3	4	5
非正規従業員に対する OFF-JT	1	2	3	1	2	3	4	5
自己啓発に関する支援制度	1	2	3	1	2	3	4	5
福利厚生制度	1	2	3	1	2	3	4	5
退職金制度	1	2	3	1	2	3	4	5
配置・処遇に関する苦情相談制度	1	2	3	1	2	3	4	5
同じ仕事をしている正規従業員との処遇の均衡	1	2	3	1	2	3	4	5
非正規従業員の仕事の裁量を拡大する制度	1	2	3	1	2	3	4	5
仕事と生活の調和のための制度	1	2	3	1	2	3	4	5
メンタルヘルス対策	1	2	3	1	2	3	4	5

問 10. 正規従業員の中で、会社の競争力の源泉を担い、非正規従業員では決して置き換えることのできない仕事をしている人材を「コア人材」と呼ぶことにします。

- (1) 貴社では、正規従業員に占めるコア人材の比率はどのくらいですか。

およそ %

- (2) 今後コア人材の比率をどのようにしたいですか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

1. 大幅に増やす 2. やや増やす 3. 変えない 4. やや絞り込む 5. 大幅に絞り込む

問 11. 過去 3 年間、今後 3 年間の人材の確保に関する貴社の方針についてあてはまるものを 1 つに○をつけてください。また、最も重視している方針 1 つに○をつけてください。

	あてはまる	どちらでもない	あてはまらない	最も重視している方針
新規学卒採用を重視	1	2	3	1
中途採用を重視	1	2	3	2
高齢者の継続雇用・再雇用を重視	1	2	3	3
女性の積極的な活用	1	2	3	4
人材の社内育成を重視	1	2	3	5
その他 (具体的に)	1	2	3	6

問 1 2. 正規従業員の採用の人数は 3 年前と比べてどのように変化しましたか。また、3 年後はどのように変化する見込ですか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

	過去 3 年間						今後 3 年間					
	増加	やや増加	変わらない	やや減少	減少	わからない	増加	やや増加	変わらない	やや減少	減少	わからない
新規学卒採用	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
中途採用	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

問 1 3. 貴社における採用の課題について、あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 即戦力となる人材が集まらない	2. 専門的な知識を有する人材が集まらない
3. 将来の会社の経営を任せられる人材が集まらない	4. 従業員の定着率が悪い
5. 採用の際に必要な情報が不足している	6. 求人に対する応募が少ない
7. その他（具体的	）

能力開発について

問 1 4. 過去 3 年間、今後 3 年間の従業員の能力開発（Off-JT 又は計画的 OJT）に関する貴社の方針についてあてはまるもの 1 つに○をつけてください。

a. 能力開発の対象者

	過去 3 年間			今後 3 年間		
	全 般	一 部	対 象 で な い	全 般	一 部	対 象 で な い
正規従業員	1	2	3	1	2	3
非正規従業員	1	2	3	1	2	3

b. 能力開発の方針

	過去 3 年間	今後 3 年間
会社は積極的に従業員の能力開発に関わる	1	1
会社の行う能力開発は最小限とし、従業員個人の自発的な能力開発に任せる	2	2
会社は能力開発を行わず、従業員個人の自発的な能力開発に任せる	3	3

問 1 5. ここ 1 年で貴社が従業員に対して実施した能力開発は 3 年前と比べてどのように変化しましたか。また、現在の実施状況について十分だとお考えですか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

a. 3 年前と比べた変化

1. 増加	2. やや増加	3. 変わらない	4. やや減少	5. 減少	6. わからない
-------	---------	----------	---------	-------	----------

b. 現在の実施状況

1. 十分だと考えている	2. どちらかといえば十分だと考えている
3. どちらかといえば不十分だと考えている	4. 不十分だと考えている

問 1 6. 能力開発のための各制度のうち貴社で導入している制度について、労働生産性の向上にどの程度役に立ちますか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

	大いに役に立つ	役に立つ	どちらでもない(役に立つかわからない)	あまり役に立たない	役に立たない
1. 計画的な OJT	1	2	3	4	5
2. Off-JT 制度	1	2	3	4	5
3. 自己啓発に関する支援制度	1	2	3	4	5
4. 有給教育訓練休暇制度	1	2	3	4	5
5. 資格取得の支援(手当等の支給、昇進・昇格への配慮)	1	2	3	4	5
6. 外部教育訓練に関する情報提供	1	2	3	4	5
7. その他(具体的に)	1	2	3	4	5
8. いずれの制度も導入していない/導入しているが労働生産性の向上に役立っていない	1	2	3	4	5

問 1 7. 貴社の従業員への能力開発に関する課題について、あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 能力開発を行う時間がない 2. 能力開発を行っても従業員が辞めてしまう 3. 能力開発を行うための金銭的余裕がない 4. 技術革新や業務変更が頻繁なため、能力開発が追いつかない 5. 能力開発の方法がわからない 6. 鍛えがいのある人材が集まらない 7. 指導できる人材が不足している 8. その他(具体的に)
--

経営方針について

問 1 8. 貴社では①これまで以下のうちどのステークホルダー(利害関係者)を重視していましたか。また、②今後は現状と比べて、どのステークホルダーを重視したいとお考えですか。重視する順に 3 つまで番号をご記入ください。

1. 株主・投資家	2. 従業員	3. 親会社・子会社等グループ企業	4. 顧客
5. 金融機関	6. 取引先	7. 地域社会	8. その他(具体的に)

①これまで重視 1位 2位 3位

②今後重視 1位 2位 3位

問 1 9. 貴社の経営方針について、従業員に対してどのように伝えていきますか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

1. 自分の仕事を全社的な経営方針にまで位置づけられるよう伝達している 2. 自分の仕事を部門レベルの方針にまで位置づけられるよう伝授している 3. 仕事に関係づけずに伝えている 4. 特に何もしていない

問 20. 貴社では会社全体として3年前と比べて下記のような変化がありましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- | | | | |
|----------------|-----------|----------|--------------|
| 1. 組織のフラット化 | 2. 組織の統廃合 | 3. 会社の分割 | 4. 会社の合併・統合 |
| 5. アウトソーシングの増加 | 6. 賃金のカット | 7. 人員削減 | 8. 1～7の中にはない |

その他

問 21. 貴社では従業員の労働生産性を向上させるために何が一番大事であると考えていますか。ご自由にお書きください。

■ 貴社についてお伺いいたします。

F 1. 貴社の主たる業種 1 つに○をつけてください。

- | | | |
|---------------|--------------|------------------|
| 1. 建設業 | 2. 製造業（消費関連） | 3. 製造業（素材関連） |
| 4. 製造業（機械関連） | 5. 製造業（その他） | 6. 電気・ガス・熱供給・水道業 |
| 7. 情報通信業 | 8. 運輸業 | |
| 9. 卸売・小売業 | 10. 金融・保険業 | 11. 不動産業 |
| 12. 飲食・宿泊業 | 13. 医療・福祉 | 14. 教育・学習支援業 |
| 15. その他のサービス業 | 16. その他（ | ） |

F 2. 貴社の設立年をお答え下さい。

西 暦

--	--	--	--

 年

F 3. 貴社の現在および 3 年前の売上高をご記入下さい。また、3 年後の見込みについて現在の売上高を **100** としてどのくらいかご記入下さい。

（現在）	_____	百万円
（3 年前）	_____	百万円
（3 年後）	現在の売上高を 100 とすると	_____

F 4. 貴社の現在および 3 年前の経常利益をご記入下さい。また、3 年後の見込みについて現在の経常利益を **100** としてどのくらいかご記入下さい。

（現在）	_____	百万円
（3 年前）	_____	百万円
（3 年後）	現在の経常利益を 100 とすると	_____

F 5. 貴社の現在の競争力は、同業同規模の他社と比べてどの程度ですか。また、3年後の見込みはいかがですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

	現在						3年後					
	強い	やや強い	まあまあ	やや弱い	弱い	わからない	強い	やや強い	まあまあ	やや弱い	弱い	わからない
競争力	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

F 6. 貴社の従業員数をご記入ください。(派遣労働者、職場内の請負社員)

_____人

F 7. 貴社の現在および3年前の正規従業員数をご記入下さい。また、3年後の見込みについて現在の正規従業員数を100としてどのくらいかご記入下さい。

(現在) _____人
 (3年前) _____人
 (3年後) 現在の正規従業員数を100とすると_____

F 8. 貴社の現在および3年前の非正規従業員数をご記入下さい。また、3年後の見込みについて現在の非正規従業員数を100としてどのくらいかご記入下さい。

(現在) _____人
 (3年前) _____人
 (3年後) 現在の非正規従業員数を100とすると_____

F 9. 貴社における正規従業員、非正規従業員それぞれの過不足の状況はいかがですか。それぞれあてはまるもの1つに○をつけてください。

(正規従業員)	1. 不足している	2. 適正である	3. 過剰である
(非正規従業員)	1. 不足している	2. 適正である	3. 過剰である

F 10. 平成15年12月現在の正規従業員・非正規従業員の数それぞれの区分にわけて、ご記入下さい。

(正規従業員)		千				人				(非正規従業員)		千				人			
性別	男性									契約社員									
	女性										臨時雇用者								
年代別	20代以下									パートタイマー(短時間)									
	30代									パートタイマー(その他)									
	40代									出向社員									
	50代									派遣労働者									
	60代以上									職場内の請負社員									

F 1 1. 以下の職種の、貴社の正規従業員に占める比率をお答えください。(それぞれ 1 つに○をつけてください)

	10%未満	10～20%未満	20～30%未満	30～40%未満	40～50%未満	50～60%未満	60～70%未満	70～80%未満	80～90%未満	90%以上
管 理 職	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
研 究 ・ 技 術 職	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
事 務 職	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

F 1 2. 以下の比率をお答え下さい。(それぞれ 1 つに○をつけてください)

	10%未満	10～20%未満	20～30%未満	30～40%未満	40～50%未満	50～60%未満	60～70%未満	70～80%未満	80～90%未満	90%以上
全管理職中、女性管理職の占める比率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
全正規従業員中、中高年者(45歳以上)の占める比率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
全正規従業員中、大卒者の占める比率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
全非正規従業員中、女性の占める比率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

F 1 3. 最近の貴社の正規従業員について、採用して 1 年後の定着率はどのくらいですか。あてはまるものの 1 つに○をつけてください。

1. 10%未満	2. 10%以上 20%未満	3. 20%以上 30%未満
4. 30%以上 40%未満	5. 40%以上 50%未満	6. 50%以上 60%未満
7. 60%以上 70%未満	8. 70%以上 80%未満	9. 80%以上 90%未満
10. 90%以上 100%未満	11. 100%	

■ 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。

2 従業員調査

労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査 (従業員調査)

■ 調査ご協力をお願い

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、就業者の方を対象として、就労状況、仕事への満足度などを明らかにすることを目的として実施させていただくものです。調査の実施は、ウィルワン株式会社が独立行政法人労働政策研究・研修機構の委託を受けて担当しております。結果につきましては、労働に関する政策研究や政策議論に資するよう活用させていただくとともに、厚生労働省におきましても労働政策に関する基礎資料として活用されます。また、取りまとめた結果は当機構のホームページ上でも公表する予定です (<http://www.jil.go.jp/>)。

本調査は匿名調査であり、データは〇〇%など、すべて統計数字として処理をいたします。あなたのお名前などが流出する可能性は一切ありません。

ご多用中誠に恐縮に存じますが、本調査の趣旨や手順をご理解の上、調査にご協力賜りたく、何とぞよろしくお願い申し上げます。

敬具

平成 16 年 1 月

独立行政法人
労働政策研究研修機構
情報解析部長 本川 明

厚生労働省 政策統括官付
労働政策担当参事官室
労働経済調査官 藤井 宏一

～ご記入に際して～

1. 調査内容は、原則として **2003 年 12 月**現在の状況についてご記入ください。
2. 「あてはまるもの **1** つ」「あてはまるものすべて」等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。
3. 出来る限りご記入いただき、空欄があっても結構ですのご返送ください。
4. 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 **2004 年 1 月 23 日（金）まで**にご投函ください。
5. 調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせください。

調査実施一般

ウィルワン株式会社（プライバシーマーク認定企業） 担当：****

TEL:*****/E-mail:*****

調査内容

労働政策研究・研修機構 情報解析部情報管理課 担当：****

TEL:*****/FAX:*****/E-mail:*****

独立行政法人労働政策研究・研修機構（理事長：小野 旭）

独立行政法人労働政策研究・研修機構は、内外の労働問題や労働政策について総合的な調査研究等を行うとともに、その成果を活用した行政職員等に対する研修を実施することにより、労働政策の立案や労働政策の効果的で効率的な推進に寄与し、労働者福祉の増進と経済の発展に資することを目的とします。

■この調査では、「就業形態」、「OJT」、「Off-JT」については以下のとおりとします。

・就業形態

従業員	正規従業員	雇用している労働者のうち特に雇用期間を定めていない者。なお、パートタイマー及び他企業への出向者は除く。	
	非正規従業員	契約社員	専門的職責に従事させることを目的に契約に基づき雇用し、雇用期間の定めのある者。
		臨時的雇用者	臨時的にまたは日々雇用している者で、1カ月以内の雇用期間の定めのある者。
		パートタイマー（短時間）	いわゆる正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週の所定労働日数が少ない者。雇用期間は1カ月を超えるか、または定めのない者。
		パートタイマー（その他）	いわゆる正社員と1日の所定労働時間と1週の所定労働日数がほぼ同じ者。雇用期間は1カ月を超えるか、または定めのない者でパートタイマーその他これに類する名称で呼ぶ者。
		出向社員	他企業より出向契約に基づき出向してきている者。出向元に籍をおいているかどうかは問わない。
その他	派遣労働者	「労働派遣法」に基づく派遣元事業所から派遣された者。	
	職場内の請負社員	業務請負契約により、貴社の事業所内で働いている者。	

- ・OJT：日常の業務につきながら行われる教育訓練
- ・Off-JT：通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修

※該当しない状況についての質問がある場合には、空欄にして次の問へお進みください。可能な範囲でご回答ください。

労働時間について

問1. あなたの労働時間は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. 労働時間の長さ

1. 長くなった	2. ほとんど変化していない
3. 短くなった	4. 3年前には今の会社にいなかった

b. 労働時間の柔軟性（都合の良い時間が選択できること）

1. 柔軟性が高まった	2. 柔軟性が低下した
3. ほとんど変化していない	4. 3年前には今の会社にいなかった

c. 変化についての満足度

1. 満足している	2. どちらかといえば満足している
3. どちらともいえない	4. どちらかといえば満足していない
5. 満足していない	6. 3年前には今の会社にいなかった

問2. あなたが希望する労働時間（週平均）を1つに○をつけてください。

1. 20時間未満	2. 20～30時間未満	3. 30～34時間未満
4. 35～40時間未満	5. 40～45時間未満	6. 45～50時間未満
7. 50時間以上→（具体的に）時間		

賃金について

問3. あなたの賃金は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. 賃金の水準

1. 低くなった	2. 高くなった
3. ほとんど変化していない	4. 3年前には今の会社にいなかった

b. 賃金制度

1. 業績がより反映されるようになった	2. 業績が反映されなくなった
3. ほとんど変化していない	4. 3年前には今の会社にいなかった

c. 賃金格差

1. 同世代の間で従業員間の格差が拡大した	2. 同世代の間で従業員間の格差が縮小した
3. ほとんど変化していない	4. 3年前には今の会社にいなかった

d. 変化についての満足度

1. 満足している	2. どちらかといえば満足している
3. どちらともいえない	4. どちらかといえば満足していない
5. 満足していない	6. 3年前には今の会社にいなかった

能力開発について

問4. あなたは、能力開発の重要性についてどのようにお考えですか。また、3年前と比べて考え方はどのように変化しましたか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

	現 在				3年前と比べて				
	重要である	どちらかといえば重要である	どちらかといえば重要ではない	重要ではない	重要だと思ふようになった	どちらかといえば重要だと思ふようになった	どちらかといえば重要ではないと思ふようになった	重要ではないと思ふようになった	3年前には今の会社にいなかった
能力開発の重要性	1	2	3	4	1	2	3	4	5

問5. あなたは、過去1年間に、以下のようなことを行いましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 会社が行う教育訓練 (OJT、Off-JT)	2. 自己啓発
3. 特に行っていない	

問6. あなたが能力開発を行う上で障害となることは何ですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 仕事が忙しくて勉強をする時間がない	2. 育児・家事等が忙しくて勉強をする時間がない
3. 勉強をするためのお金がない	4. 自分が求める内容の勉強の機会がない
5. 何を勉強すればいいのかわからない	6. 会社で勉強の機会が十分提供されていない
7. 勉強の機会に関する情報がない	8. 仕事を教えてくれる上司や先輩がいない
9. その他 (具体的に)	10. 特にない

問7. あなたの能力開発に関する考え方について、あてはまるもの1つに○をつけてください。

	Aに近い	どちらかという とAに近い	どちらともいえない	どちらかという とBに近い	Bに近い	
A 自己啓発を中心として能力を開発することが重要である	1	2	3	4	5	B 会社による教育訓練を中心として能力を開発することが重要である
A 会社や職場を変えながら能力を開発することが重要である	1	2	3	4	5	B 一つの会社や職場でじっくりと能力を開発することが重要である
A OJTによって能力開発を行うのがよい	1	2	3	4	5	B OFF-JTによって能力開発を行うのがよい
A 会社に勤めながら能力開発を行うのがよい	1	2	3	4	5	B 会社を一度辞めてから能力開発を行うのがよい

仕事と生活のバランスについて

問8. あなたの仕事と生活のバランスについて、あてはまるもの1つに○をつけてください。

a. 仕事と自分の生活時間

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. 仕事を中心である | 2. どちらかといえば仕事を中心である |
| 3. 仕事と自分の生活時間が適度に配分されている | 4. どちらかといえば自分の生活時間が中心である |
| 5. 自分の生活時間が中心である | |

b. 仕事と自分の生活時間のバランス

- | | | |
|-------------|-------------|------------------|
| 1. 希望にあっている | 2. 仕事を増やしたい | 3. 自分の生活時間を増やしたい |
|-------------|-------------|------------------|

仕事に対するストレス

問9. あなたは仕事にストレスを感じていますか。3年前と比べてどのように変化しましたか。あてはまるもの1つに○をつけてください。また、現在、仕事にストレスを感じている理由として、あてはまるものすべてに○をつけてください。

a. 現在

- | | | | |
|----------|----------|------------|-----------|
| 1. 強く感じる | 2. やや感じる | 3. あまり感じない | 4. 全く感じない |
|----------|----------|------------|-----------|

b. 3年前と比べて

- | | | | |
|----------|--------------------|-------------|------------|
| 1. 強くなった | 2. やや強くなった | 3. あまり変わらない | 4. やや弱くなった |
| 5. 弱くなった | 6. 3年前には今の会社にいなかった | | |

c. ストレスを感じる理由 ※現在、ストレスを「1. 強く感じる」または「2. やや感じる」とお答えになった方のみお答え下さい。

- | | | |
|------------------|---------------------|-------------|
| 1. 責任が重い | 2. 相談する相手がいない | 3. 働く時間が長い |
| 4. 仕事が適性に合わない | 5. 情報化・技術革新への対応が困難 | |
| 6. 会社の将来性に不安を感じる | 7. 自分の雇用の安定性に不安を感じる | |
| 8. 仕事の成果が重視される | 9. 同僚との競争が激しい | 10. 仕事量が多い |
| 11. 非定型的業務が多い | 12. 情報が多く処理しきれない | 13. 職場環境が悪い |
| 14. 職場の人間関係が悪い | 15. その他 () | |

現在の仕事に対する意識

問10. あなたの働く意欲は3年前と比べてどのように変化しましたか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 意欲が低下した	2. どちらかといえば意欲が低下した	3. どちらともいえない
4. どちらかといえば意欲が向上した	5. 意欲が向上した	6. 3年前には今の会社にいなかった

問11. あなたは現在の仕事についてどのように感じていますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

	そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらでもない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない
仕事を通じて達成感を味わうことができる	1	2	3	4	5
仕事を通じて自分が成長していると感じる	1	2	3	4	5
職場で必要とされていると感じる	1	2	3	4	5
私の仕事は会社や部門の業績に貢献している	1	2	3	4	5
私の仕事は顧客や社会の役に立っている	1	2	3	4	5
自分の能力を十分発揮して働けている	1	2	3	4	5

問12. あなたは、現在の仕事の以下の事項についてそれぞれどの程度満足していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。また、仕事全体の内訳のうち、仕事をする上で重視するものを5つまで○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	どちらかといえば満 足していない	満足していない	重視するもの (5つまで)
仕事全体	1	2	3	4	5	
個人の仕事の裁量	1	2	3	4	5	1
賃金	1	2	3	4	5	2
休日・休暇	1	2	3	4	5	4
仕事の内容	1	2	3	4	5	5
仕事の量	1	2	3	4	5	6
職位	1	2	3	4	5	7
職場の人間関係	1	2	3	4	5	8
研修・教育訓練の機会	1	2	3	4	5	9
昇進の見込み	1	2	3	4	5	10
雇用の安定性	1	2	3	4	5	11
あなたに対する評価・処遇	1	2	3	4	5	12
就業形態 (注)	1	2	3	4	5	13
仕事と生活のバランス	1	2	3	4	5	14
職場環境 (作業環境等)	1	2	3	4	5	15
福利厚生	1	2	3	4	5	16
通勤時間	1	2	3	4	5	17
会社の将来性	1	2	3	4	5	18
会社の社会的評価	1	2	3	4	5	19

(注) 正規従業員、パートタイマー・契約社員・派遣労働者等の区分のこと。以下同じ。

問 1 3. あなたの会社には、以下のような制度は導入されていますか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。導入されている制度の中で働きやすさ、働きがいをも高める上で重要であると思うものにすべて○をつけてください。

	導入されており利用されたことがある(適用されたことがない)	導入されているが、利用できないまたは利用されたことがない(適用されたことがない)	導入されていない	わからない	重要なもの
目標管理制度	1	2	3	4	1
仕事の成果を賃金に反映させる制度	1	2	3	4	2
ストックオプション制度	1	2	3	4	3
年俸制	1	2	3	4	4
自己申告制度	1	2	3	4	5
社内公募制度	1	2	3	4	6
配置・処遇に関する苦情相談制度	1	2	3	4	7
計画的な OJT	1	2	3	4	8
Off-JT 制度	1	2	3	4	9
自己啓発に関する支援制度	1	2	3	4	10
有給教育訓練休暇制度	1	2	3	4	11
資格取得の支援(手当等の支給、昇進・昇格への配慮等)	1	2	3	4	12
外部教育訓練に関する情報提供	1	2	3	4	13
専門職制度	1	2	3	4	14
裁量労働制	1	2	3	4	15
非正規従業員と正規従業員間の転換制度	1	2	3	4	16
フレックスタイム制度	1	2	3	4	17
短時間勤務制度	1	2	3	4	18
変形労働時間制	1	2	3	4	19
在宅勤務制度	1	2	3	4	20
長期休暇制度(リフレッシュ休暇、ボランティア休暇等)	1	2	3	4	21
休業期間が 1 年を超える育児休業制度	1	2	3	4	22
休業期間が 3 ヶ月を超える介護休業制度	1	2	3	4	23
育児・介護等を理由に退職した従業員を対象とした再雇用制度	1	2	3	4	24
育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	1	2	3	4	25
育児・介護のための残業・休日労働の免除	1	2	3	4	26
(正規従業員について) 転居を伴う転勤のない地域限定の勤務制度	1	2	3	4	27
定年退職者の再雇用・60 歳を越えた定年制	1	2	3	4	28

問 1 4. 3 年前と比べて、処遇や評価に関する納得感、公平感に変化しましたか。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はなかった
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	4
評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	1	2	3	4
目標達成に向けた努力への評価に対する納得感	1	2	3	4

問 1 5. 以下の事項について、今の会社の考えにあてはまると思うものすべて○をつけてください。また、あなた自身が働きやすさや働きがいをも高める上で重視するものに**3**つまで○をつけてください。

	今の会社の考え (あてはまるもの すべてに○)	あなた自身が重視 するもの (3つまで)
労働時間が長くなりすぎないように配慮している	1	1
個人の業績に応じた評価をしている	2	2
年功に応じた評価をしている	3	3
評価結果に対する従業員の意見や苦情に対応している	4	4
正規従業員と非正規従業員の均等処遇を進める	5	5
従業員の自己啓発を積極的に支援している	6	6
従業員に対し必要なスキル（技能・能力）を明確にしている	7	7
育児・介護を行う従業員に対して積極的に支援している	8	8
休暇を取りやすい雰囲気づくりをしている	9	9
メンタルヘルスの相談対応を積極的に行っている	10	10
男女の均等待遇を重視している	11	11

問 1 6. あなたが現在の仕事について理由はなんですか。重視するものに**3**つまで○をつけてください。

1. 自分のやりたい仕事ができる	2. やりがいのある仕事だから
3. 雇用が安定している	4. 収入が安定している
5. 賃金が高い	6. 専門的な技能・資格が活かせる
7. 福利厚生が充実している	8. 能力に見合った仕事だから
9. 勤務時間や勤務日数が選べるため	10. 自分の能力を高めることができそうだったため
11. 職場環境が良かったため	12. 通勤時間が短かったため
13. 他に働くことができる会社がなかったため	14. 家計補助・学費等を得るため
15. その他（具体的に)	

問 1 7. 現在あなたは、失業に対する不安を感じていますか。また、**3**年前と比べてどのように変化してきましたか。あてはまるもの**1**つに○をつけてください。

	現 在					3年前と比べて					
	感じて いる	どちらか といえ ば感じる	どちら ともい えない	い ど ち ら か と い え ば 感 じ て い な い	感 じ て い な い	強 く な っ た	ど ち ら か と い え ば 強 く な っ た	ど ち ら と も い え な い	ど ち ら か と い え ば 弱 く な っ た	弱 く な っ た	3 年 前 に は 今 の 会 社 に い な か っ た
失業に対する不安	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6

問 1 8. あなたは転職の経験がありますか（学生時代のアルバイトを除く）。経験がある場合、転職回数は何回ですか。

1. 転職経験あり → 転職回数 () 回	2. 転職経験なし
------------------------	-----------

問 19. あなたは、今後も現在の就業形態を続けていきたいと思いませんか。1 つに○をつけてください。
あなたの就業形態が「派遣」である場合は派遣元について、「職場内の請負社員」である場合は請負元についてお答えください。

1. 別の会社で他の就業形態に変わりたい	2. 現在の会社で他の就業形態に変わりたい
3. 別の会社で現在の就業形態を続けたい	4. 現在の会社で現在の就業形態を続けたい
5. 独立して事業をやりたい	6. 仕事はすっかりやめたい
7. その他（具体的に	）

問 19-1. (問 19 で「1. 別の会社で他の就業形態に変わりたい」「2. 現在の会社で他の就業形態に変わりたい」「3. 別の会社で現在の就業形態を続けたい」のいずれかに回答した方のみお答え下さい) 会社や就業形態を変えたいと思う理由として、あてはまるものに 3 つまで○をつけてください。

1. 仕事の内容が自分の能力・適性に合わない	2. 賃金が低い
3. 職場の人間関係が良くない	4. 会社の経営状態が良くない
5. 資格・技能をいかしたい	6. 安定した仕事につきたい
7. 責任が重くやりがいがある仕事につきたい	8. 自分の都合がよい時間に働きたい
9. 家庭生活や他の活動と両立しやすい仕事につきたい	10. 通勤時間が短い仕事につきたい
11. 責任が軽い仕事につきたい	12. その他（具体的に
	）

問 20. 以下の事項についてどのように思いませんか。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。

	そう思う	どちらかという	ない	どちらともいえない	どちらかという	そう思わない
<仕事をする事について>						
働かなくても暮らせるのならば、定職につきたくない	1	2	3	4	5	
自分から仕事をとったら何も残らない	1	2	3	4	5	
仕事は単にお金を稼ぐ手段にすぎない	1	2	3	4	5	
会社の人や仕事のつながりを離れて、趣味や勉強、社会活動を行うことが大切だ	1	2	3	4	5	
<働き方について>						
出世や昇進のためにはつらいことでも我慢したい	1	2	3	4	5	
困難を伴っても自分がやりたい仕事をした	1	2	3	4	5	
自分の専門的知識・技能の発揮できる仕事をした	1	2	3	4	5	
能力が発揮できる機会があれば昇進にこだわらない	1	2	3	4	5	
<雇用慣行について>						
同じ会社で一生働きたい	1	2	3	4	5	
長期雇用制度を維持するべきだ	1	2	3	4	5	
年功制賃金を縮小する方向で見直すべきだ	1	2	3	4	5	
<処遇について>						
もっと成果を重視した処遇にするべきだ	1	2	3	4	5	
成果を短期的に反映させなくても長期的に反映させればよい	1	2	3	4	5	
非正規従業員と正規従業員の均等待遇を進めるべきだ	1	2	3	4	5	
特定の人材を幹部候補生として早期に選抜・育成するべきだ	1	2	3	4	5	
能力に応じて特定の人に仕事量に偏りが生じてよい	1	2	3	4	5	
<仕事と生活の調和について>						
仕事のために家庭生活が犠牲になることもやむをえない	1	2	3	4	5	
育児や介護等家族のために休暇を取得することは当然である	1	2	3	4	5	
仕事以外の生活に合った働き方ができるようになるべきである	1	2	3	4	5	
ライフステージに合わせて働き方を選ぶべきだ	1	2	3	4	5	

経営方針について

問2 1-1. あなたは勤めている会社の経営方針をどの程度知っていますか。

1. きちんと理解している 2. だいたい理解している 3. あまり知らない 4. 知らない

問2 1-2. (問2 1-1で「きちんと理解している」「だいたい理解している」と答えた場合) あなたは、会社の経営方針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。

1. 同意できる 2. やや同意できる 3. やや同意できない 4. 同意できない

問2 1-3. 現在の会社の経営方針について、どのように伝えられていますか。

1. 自分の仕事を全社的な経営方針にまで位置づけられるよう伝えられている
 2. 自分の仕事を部門レベルの方針にまで位置づけられるよう伝えられている
 3. 自分の仕事とは関係なく伝えられている
 4. 特になにも伝えられていない

職場と仕事の変化

問2 2. 職場の雰囲気は、現在どうですか。また、3年前と比べてどのように変化してきましたか。それぞれあてはまるもの1つに○をつけてください。

	現 在					3年前と比べて					
	強い	強い どちらか といえ ば	い ど ち ら か と も い え な	弱い ど ち ら か と い え ば	弱い	強 ま っ た	強 ま っ た ど ち ら か と い え ば	い ど ち ら か と も い え な	弱 ま っ た ど ち ら か と い え ば	弱 ま っ た	社 に い な か っ た 3 年 前 に は 今 の 会 社
部下や後輩を育てようという雰囲気	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
一人ひとりの能力を活かそうという雰囲気	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
ゆとりをもって仕事をしている雰囲気	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
職場の業績や成果をあげようという雰囲気	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
社員同士が競い合う雰囲気	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
仲間と協力して仕事をしようという雰囲気	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6
自分の生活時間を大切にしようという雰囲気	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6

問2 3. 以下のうち、3年前と比べた場合のあなたの職場の変化についてあてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 同じ正規従業員でも労働時間が長い者と短い者がいる 2. 外部から新たなノウハウを導入している
 3. ノウハウの蓄積・伝承ができていない 4. 製品・サービスの質が向上している
 5. 正規従業員の士気が向上している 6. 能力開発が行いやすくなっている
 7. 求められる業務の処理のスピードが高まった 8. 特定の人に仕事が偏るようになった
 9. 社内コミュニケーションが円滑になった 10. 人員削減が行われている
 11. 合併や分割が行われた 12. 組織の統廃合が行われた
 13. 賃金の削減が行われた 14. 3年前には今の会社になかった

問 2 4. あなたの仕事は、3 年前と比べてどのように変化しましたか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

a. 担当している仕事の量

1. 減った 2. 変わらない 3. 増えた 4. 3年前には今の会社にいなかった

b. 担当している仕事の範囲

1. 狭まった 2. 変わらない 3. 広がった 4. 3年前には今の会社にいなかった

c. 自分の裁量に任されている範囲

1. 狭まった 2. 変わらない 3. 広がった 4. 3年前には今の会社にいなかった

d. 仕事の分担・役割

1. 不明確になった 2. 変わらない 3. 明確になった 4. 3年前には今の会社にいなかった

e. 仕事に対する責任

1. 減った 2. 変わらない 3. 増えた 4. 3年前には今の会社にいなかった

f. 仕事の成果

1. あまり問われなくなった 2. 変わらない 3. 厳しく問われるようになった
4. 3年前には今の会社にいなかった

g. 仕事で求められる能力や知識

1. 減った 2. 変わらない 3. 増えた 4. 3年前には今の会社にいなかった

<問 2 5 は非正規従業員の方への質問です。正規従業員の方は F 1 へお進みください。>

問 2 5. 以下の項目について、一緒に仕事をしている正規従業員と比べてあなたの仕事はどうですか。あてはまるもの 1 つに○をつけてください。

a. 担当している仕事の量

1. 多い 2. やや多い 3. 同じ 4. やや少ない 5. 少ない

b. 担当している仕事の範囲

1. 広い 2. やや広い 3. 同じ 4. やや狭い 5. 狭い

c. 自分の裁量に任されている範囲

1. 広い 2. やや広い 3. 同じ 4. やや狭い 5. 狭い

d. 仕事に対する責任

1. 重い 2. やや重い 3. 同じ 4. やや軽い 5. 軽い

e. 仕事で求められる能力や知識

1. 多い 2. やや多い 3. 同じ 4. やや少ない 5. 少ない

※すべての方がお答え下さい。

F 1 0 - 2. あなたの世帯の主たる家計の維持者は誰ですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. あなた自身	2. 配偶者	3. 親	4. 子	5. その他
----------	--------	------	------	--------

F 1 1. 現在あなたは育児や、両親の介護をしていますか。

(育児)

1. している	2. していない
---------	----------

(両親の介護)

1. している	2. していない
---------	----------

F 1 2. あなたの最終学歴に○をつけてください。

1. 中学	2. 高校	3. 専修学校・各種学校	4. 高専・短大	5. 大学	6. 大学院
-------	-------	--------------	----------	-------	--------

■最後にあなたがお勤めの会社について、以下の設問にお答えください。

(注) あなたの就業形態が「派遣」である場合は派遣元について、「職場内の請負社員」である場合には請負元についてお答え下さい。

F 1 3. あなたが、現在お勤めの会社（本社、支社などを含む）の、従業員規模をお答えください。

1. 100人未満	2. 100～299人	3. 300～499人	4. 500～999人	5. 1000人以上
-----------	-------------	-------------	-------------	------------

F 1 4. あなたが、現在お勤めの会社の、業種をお答えください。あてはまるもの1つをお選びください。

1. 建設業	2. 製造業（消費関連）	3. 製造業（素材関連）
4. 製造業（機械関連）	5. 製造業（その他）	
6. 電気・ガス・熱供給・水道業	7. 情報通信業	8. 運輸業
9. 卸売・小売業	10. 金融・保険業	11. 不動産業
12. 飲食・宿泊業	13. 医療・福祉	14. 教育・学習支援業
15. その他サービス業	16. その他（	）

■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。

労働政策研究報告書 No. 40

成果主義と働くことの満足度

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

発行年月日 2005年8月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2005

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