

第Ⅲ部

アンケート調査結果の概要

「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果の概要

目 次

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

序章 第Ⅲ部の要約

はじめに

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

第1章 労働者のキャリア意識

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

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

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

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

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

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

第2章 人材マネジメントに関する一般的な意識

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

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

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

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

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

が最も多く、賛成派は、約 4 割であった。

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

第3章 勤務先企業の人材マネジメントに対する評価

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

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

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

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

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

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

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

第4章 自分自身の処遇と処遇に関する意識

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

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

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

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

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

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

第5章 成果主義に関する意識

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

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

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

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

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

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

第6章 最近の職場の変化

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

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

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

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

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

第7章 コーポレート・ガバナンスに関する意識

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

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

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

がより失われつつあることが示唆された。

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

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

第8章 仕事の満足度とコミットメント

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

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

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

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

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

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

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

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

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

本文の分析における留意事項－クロス集計の軸の解説－

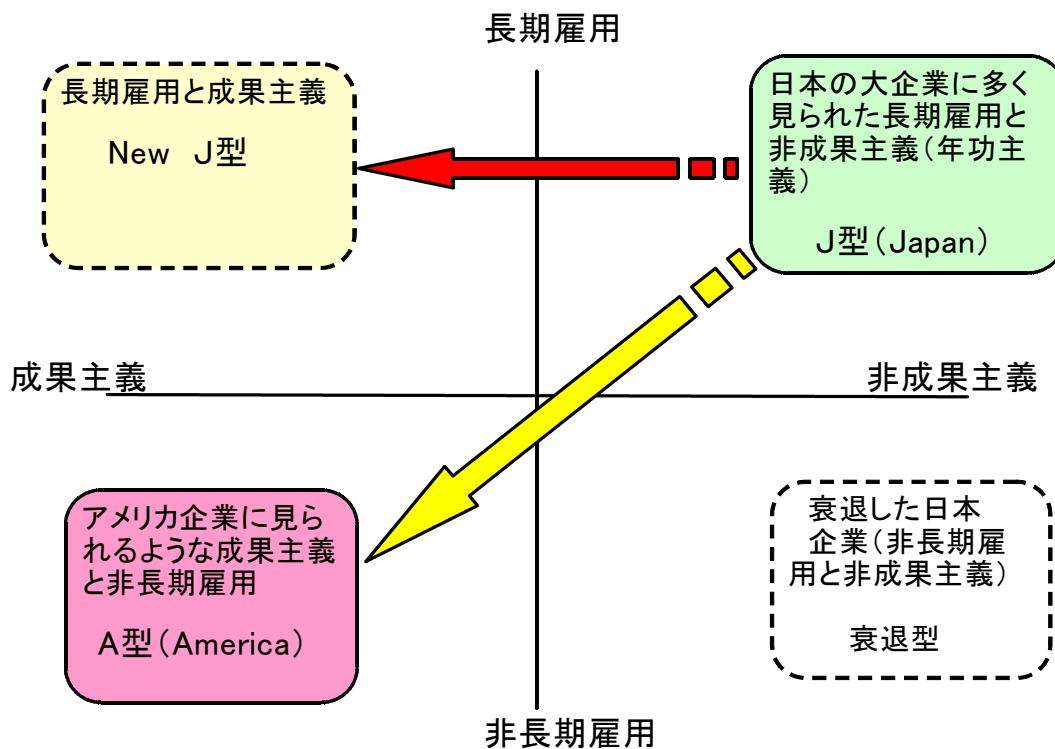
第Ⅲ部においては、基本的に以下の集計軸で分析をしている。①回答者の年齢、②回答者の年収、③回答者の職種という労働者の属性に加えて、④回答者が勤務している企業が成果主義を導入しているか否か。⑤正社員数、⑥業種、⑦企業業績の変化として、5 年前と比較した売上高の変化、⑧日本企業の HRM（人的資源管理）の分化の型。

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

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

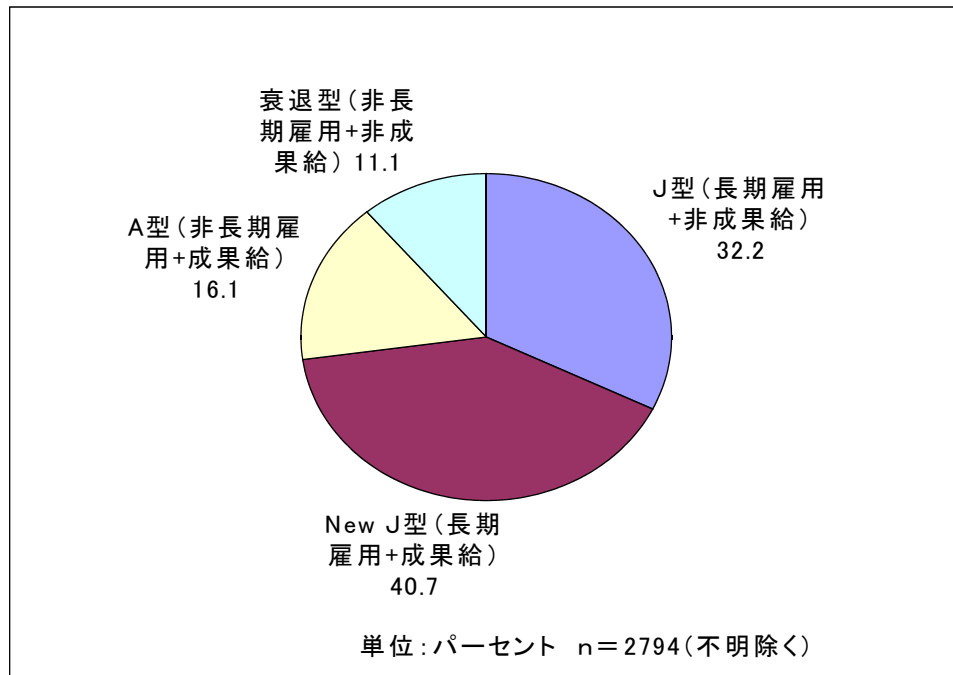
型（長期雇用+非成果給）、New J型（長期雇用+成果給）、A型（非長期雇用+成果給）、衰退型（非長期雇用+非成果給）という4つの類型が設定された（第1図参照）。

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



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

第2図 日本企業のHRMの分化の型の構成比



参考文献

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

第1章 労働者のキャリア意識

この章の要約

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

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

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

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

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

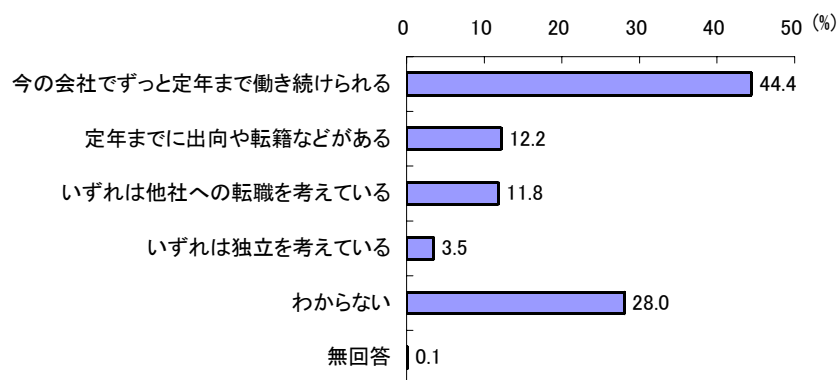
第5に、自分が現在勤めている会社で身につけた職業能力が同業他社でどの程度通用するかについては、自分の職業能力の7割以上が他社でも通用すると考えている者が全体の4割に上った。年齢が上がるほど、他社での職業能力の通用度も高くなる傾向がみられ、仮に、

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

1. 自分自身の今後のキャリア

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

第1-1-1図 今後のキャリア



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

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

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

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

第1-1-2表 今後のキャリア

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

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

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

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

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

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

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

第1-1-3表 今後のキャリア

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

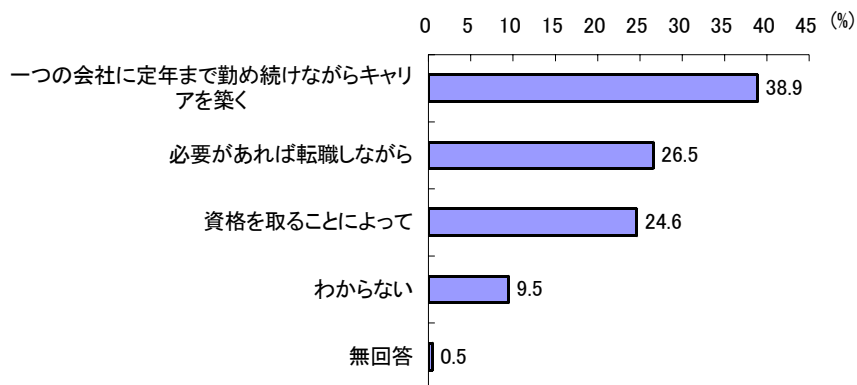
2. 望ましいキャリア形成の方法

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

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

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

第1-2-1図 望ましいキャリア形成の方法



第1-2-2表 望ましいキャリア形成の方法

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

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

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

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

成果主義の導入状況別にみても、大きな差はみられなかった。

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

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

第1-2-3表 望ましいキャリア形成の方法

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

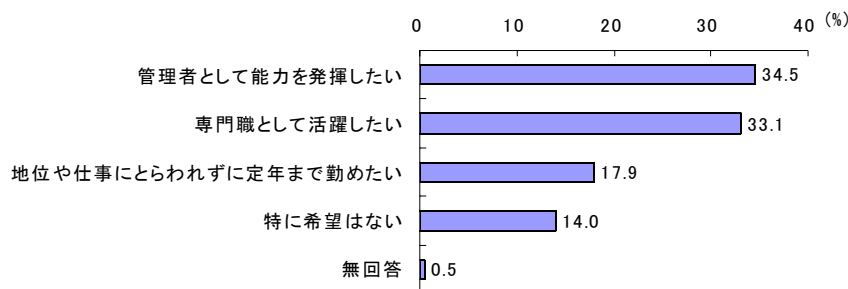
3. 管理職志向・専門職志向

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

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

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

第1-3-1図 管理職志向・専門職志向



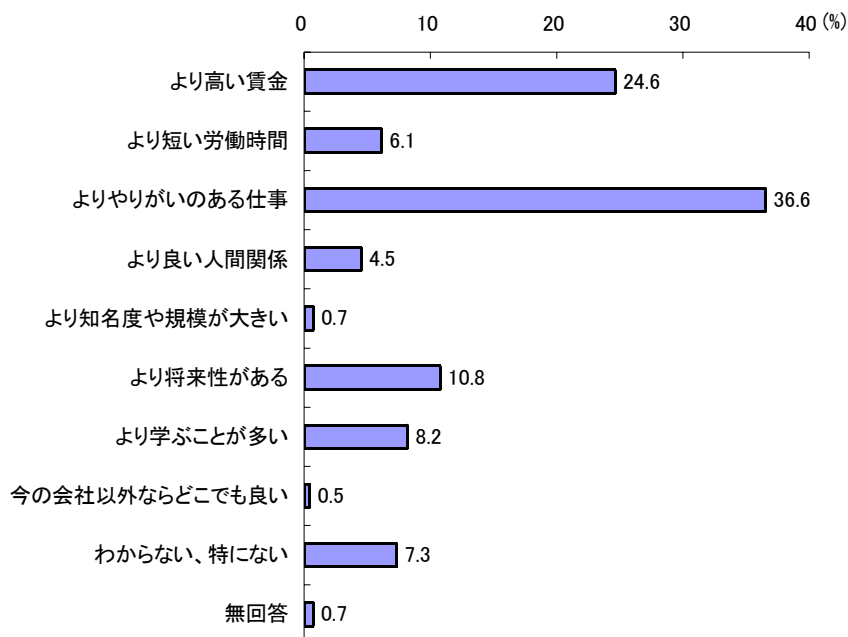
第1-3-2表 管理職志向・専門職志向

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

4. 転職の際に最も重視する条件

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

第1-4-1図 転職の際に最も重視する条件



第1-4-2表 転職の際に最も重視する条件

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

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

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

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

成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第1-4-3表 転職の際に最も重視する条件

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

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

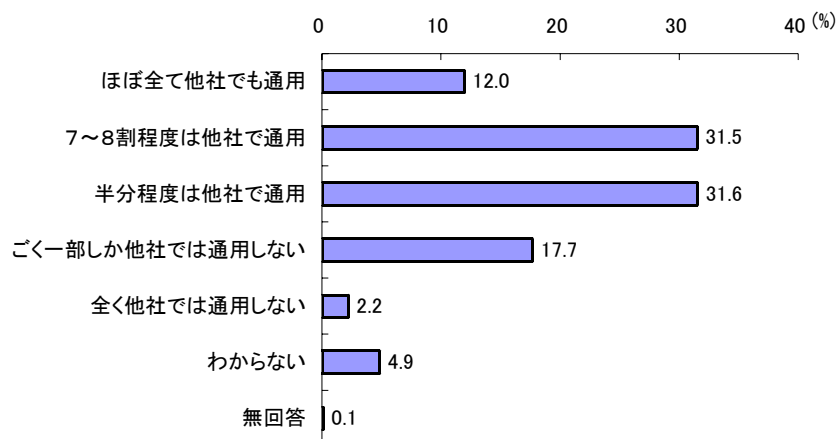
日本企業のHRMの分化の型別にみると、J型（長期雇用+非成果給）やNew J型（長期雇用+成果給）で、「より高い賃金」の比率が他の類型に比べて高い。A型では、「よりやりがいのある仕事」の比率が41.6%と他の類型に比べて高い。A型企业に勤める労働者は、転職志向が強いことがこれまでの分析結果からも明らかになっているが、転職の際には、仕事重視であることがわかった。

5. 自分の持つ職業能力が他社で働いた場合にどの程度通用するか？

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

が 12.0 %いた。

第1-5-1図 現在の会社で身につけた職業能力が他社で通用するか



第1-5-2表 現在の会社で身につけた職業能力が他社で通用するか

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

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

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

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

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

成果主義の導入状況別にみても大きな違いはみられない。

第2章 人材マネジメントに関する一般的な意識

この章の要約

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

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

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

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

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

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

1. 人材マネジメントに関する一般的な意識—概観—

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

いて賛否を 5 段階評価してもらう形で回答を求めた。

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

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

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

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

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

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

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

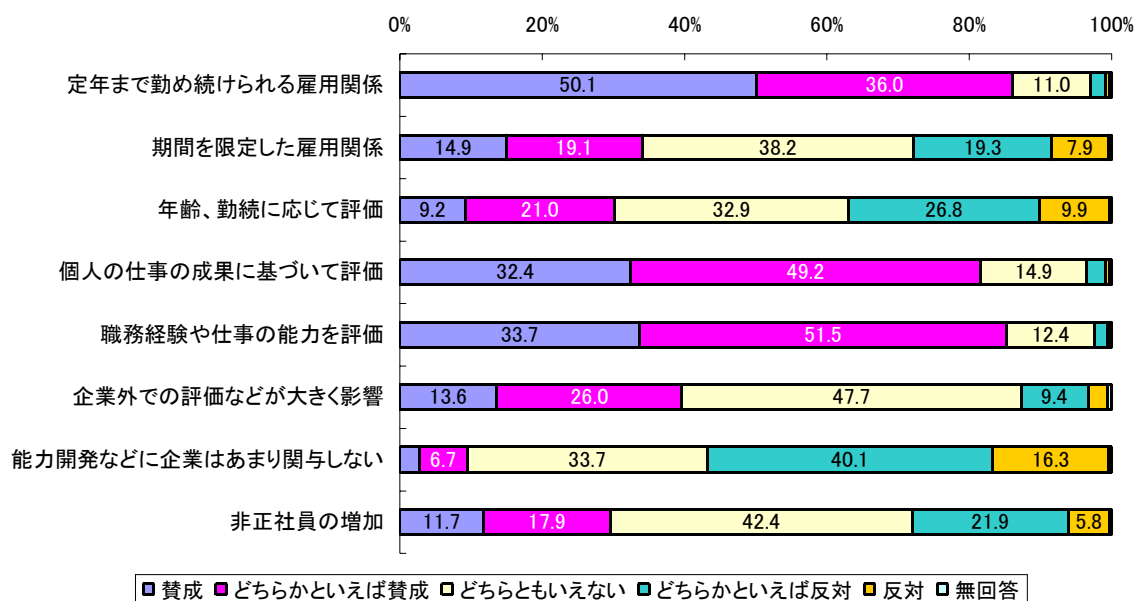
比較的新しい関係と考えられる「期間を限定した雇用関係」については、賛成派（以下「賛成派」とは、「賛成」と「どちらかといえば賛成」の比率を合算した値を指す）が 34.0 %、反対派（以下「反対派」とは、「反対」と「どちらかといえば反対」の比率を合算した値を指す）が 27.2 %と賛成派が上回るものの、「どちらとも言えない」とする比率も 38.2 %と少なくない。

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

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

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

第2-1-1図 人材マネジメントに関する一般的な意識



2. 定年まで勤め続けられる雇用関係

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

第2-2-1表 定年まで勤め続けられる雇用関係

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

3. 期間を限定した雇用関係

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

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

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

成果主義の導入状況別には、大きな違いはみられない。

第2-3-1表 期間を限定した雇用関係

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

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

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

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

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

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

第2-3-2表 期間を限定した雇用関係

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

4. 年齢、勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

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

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

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

第2-4-1表 年齢や勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

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

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

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

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

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

第2-4-2表 年齢や勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

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

5. 個人の仕事の成果に基づいて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

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

年収別にみても大きな違いはみられない。

職種別にみると、その他の仕事で僅かに賛成派の比率が低い。

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

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

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

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

業種別にみると、運輸業で賛成派の比率が低い。

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

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

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

6. 職務の経験や仕事の能力の評価に基づいて処遇が決まる仕組みの人事管理

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

年収別、職種別、成果主義の導入状況別には大きな違いはみられない。

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

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

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

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

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

年収別にみても大きな違いはみられなかった。

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

成果主義の導入状況別には大きな違いはみられない。

成果主義の導入状況別には大きな違いはみられない。

第2-7-1表 企業外での評価や“市場価値”が影響を及ぼす仕組みの人事管理

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

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

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

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

第2-7-2表 企業外での評価や“市場価値”が影響を及ぼす仕組みの人事管理

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

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

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

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

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

成果主義の導入状況別にみても大きな違いはみられなかった。

第2-8-1表 能力開発やキャリア形成の責任は本人にあると考える人事管理

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

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

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

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

第2-8-2表 能力開発やキャリア形成の責任は本人にあると考える人事管理

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

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

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

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

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

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

第2-9-1表 非正社員が職場で増加することに関して

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

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

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

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

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

第2-9-2表 非正社員が職場で増加することに関して

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

第3章 勤務先企業の人材マネジメントに対する評価

この章の要約

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

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

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

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

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

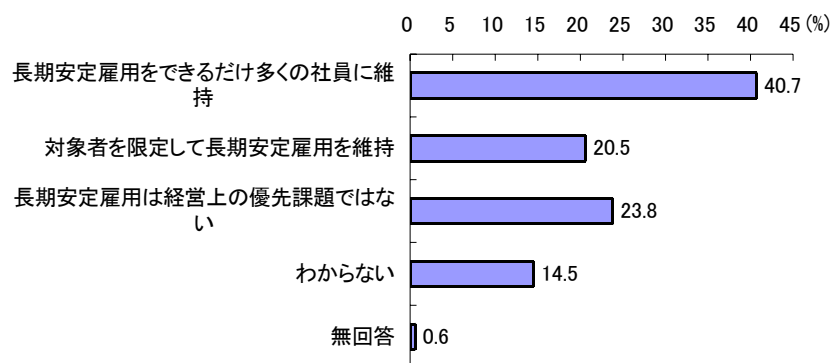
④のキャリア形成や昇進・昇格などの状況については、①異動の間隔、②希望する仕事への異動の可能性、③課長クラスへの昇進年齢、④部長クラスへの昇進年齢、⑤上位の役職に昇進する間隔、⑥職能資格制度等での昇格のスピードの 6 点についての評価を質問した。

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

1. 長期雇用慣行に対する企業側の考え方

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

第3-1-1図 最近3年以内の会社側の長期雇用に関する考え方



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

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

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

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

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

第3-1-2表 長期安定雇用に関する労働者の認識と企業側の方針

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

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

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

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

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

第3-1-3表 最近3年以内の会社側の長期雇用に関する考え方

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

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

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

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

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

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

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

第3-1-4表 最近3年以内の会社側の長期雇用に関する考え方

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

2. 会社の社員教育の方針

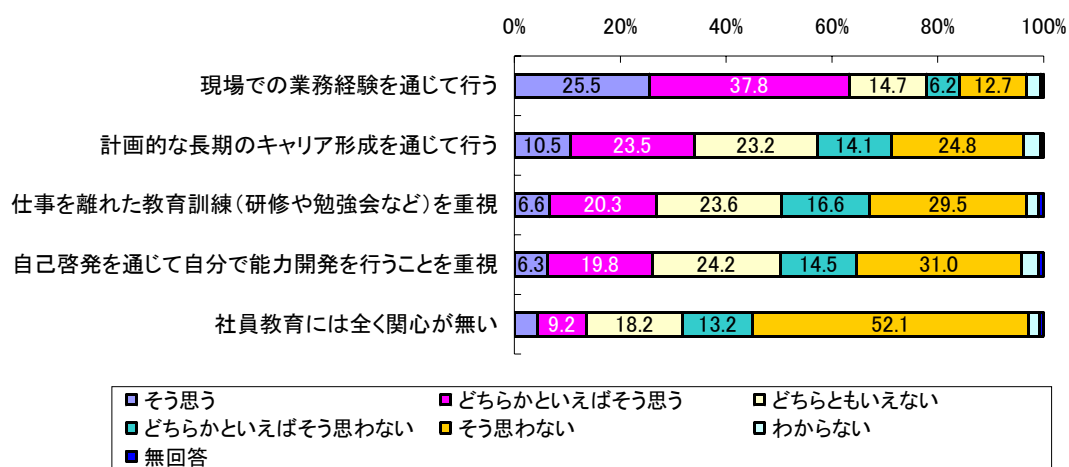
(1) 全体的な傾向

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

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

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

第3-2-1図 最近3年間の社員教育の方針に関する評価



(2)OJTの重視

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

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

職種別にみると、販売やその他の仕事でやや肯定派の比率が低い。

成果主義の導入別にみても大きな差はみられない。

第3-2-2表 OJTの重視

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

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

業種別にみると、建設業で肯定派の比率がやや高い。

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

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

第3-2-3表 OJTの重視

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

(3)長期のキャリア形成を通じた教育訓練

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

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

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

成果主義導入状況別には大きな差はみられなかった。

第3-2-4表 長期的なキャリア形成を通じた教育訓練

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

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

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

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

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

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型で肯定派の比率が極めて低い。

第3-2-5表 長期的なキャリア形成を通じた教育訓練

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

(4)仕事を離れた教育訓練(OFF-JT)

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

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

職種別にみると、サービスの仕事、管理の仕事で肯定派の比率が若干高い。

成果主義の導入状況別には大きな違いはみられない。

第3-2-6表 仕事を離れた教育訓練(OFF-JT)の重視

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

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

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

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

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

第3-2-7表 仕事を離れた教育訓練(OFF-JT)の重視

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

(5)自己啓発を通じた自分自身の能力開発

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

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

年収別にみると、900万円以上の層で、肯定派の比率が高い。

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

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

第3-2-8表 自己啓発による能力開発の重視

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

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

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

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

5年前と比較した売上高の変化率別にみても大きな違いはみられない。

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

第3-2-9表 自己啓発による能力開発の重視

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

(6)会社は社員教育には全く関心がない

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

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

年収別にみると、年収が高い層で肯定派の比率が低い。

職種別にみると、管理的な仕事やサービスの仕事で肯定派の比率が低い。

成果主義の導入状況別には大きな違いはみられない。

第3-2-10表 今の会社は社員教育には全く関心がない

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

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

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

業種別にみると、その他の製造業、その他の業種で肯定派の比率が高い。

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

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

第3-2-11表 今の会社は社員教育には全く関心がない

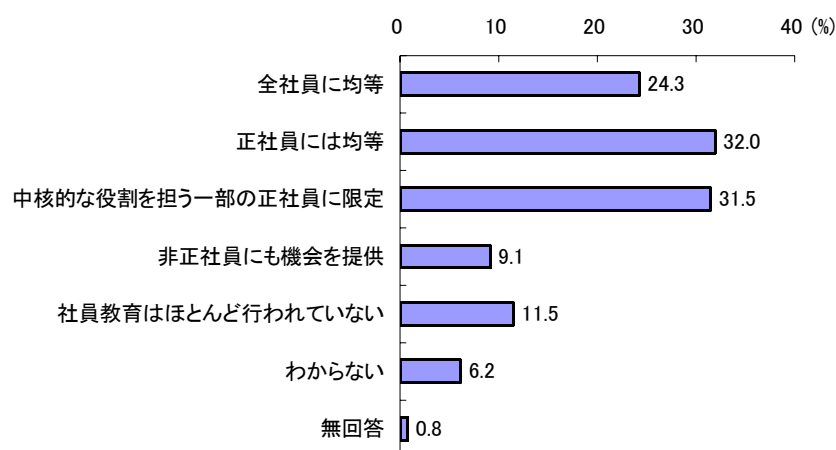
		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		123	260	514	374	1472	58	22	2823
		4.4	9.2	18.2	13.2	52.1	2.1	0.8	100.0
正社員数	300人未満	5.5	12.9	18.8	13.0	45.6	3.2	0.9	100.0
	300～500人未満	4.5	8.5	19.0	13.6	50.9	2.3	1.0	100.0
	500～1000人未満	3.3	9.3	18.2	11.2	55.7	1.5	0.8	100.0
	1000～3000人未満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

3. 社員教育の対象者を選択する方法

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

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

第3-3-1図 社員教育の対象者を選択する方法 (N=2823)



以上の結果について、属性別にみる（第3-3-2表参照）。

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

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

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

成果主義の導入状況別では、大きな違いはみられなかった。

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

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

第3-3-2表 社員教育の対象者を選択する方法

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

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

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

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

5年前と比較した売上高の変化別にみると、大きな違いはみられない。

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

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

第3-3-3表 社員教育の対象者を選択する方法

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

4. 最近の社員のキャリア形成の方針の変化

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

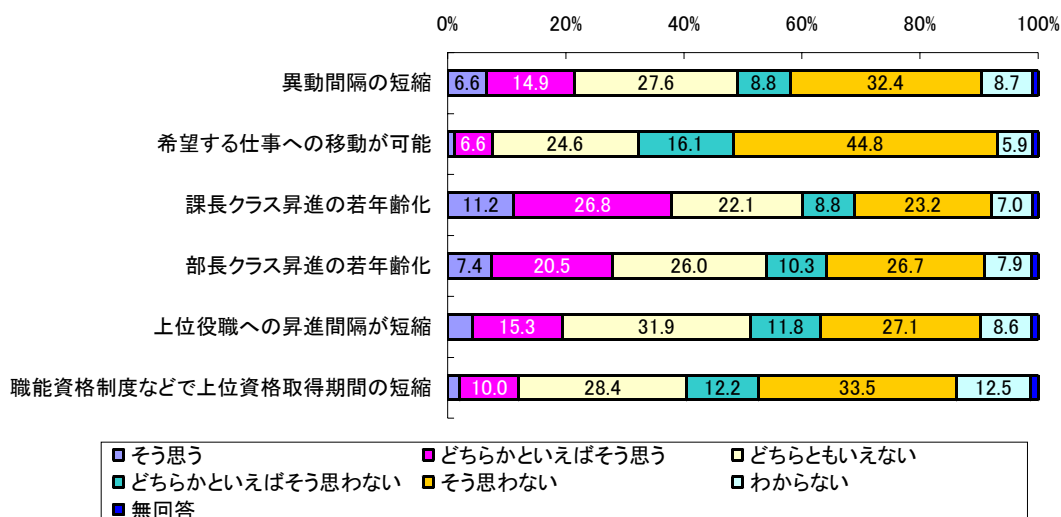
まず、全体的な傾向について概観してみる（第3-4-1図参照）。「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を足した比率（以下“肯定派”と表記する）に注目すると、最も比率が

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

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

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

第3-4-1図 最近3年間のキャリア形成の方針の変化



(1)異動の間隔は短くなったか？

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

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

年収別にみると、直線的な関係はみられない。

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

成果主義の導入状況別には、大きな差はみられない。

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

第3-4-2表 異動間隔が短くなったか？

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

(2)自分の希望する仕事に自由に移動できるようになったか？

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

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

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

職種別、成果主義の導入状況別にみても大きな差はみられなかった。

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

第3-4-3表 希望する仕事に自由に移動できるようになったか？

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

(3)課長クラスに昇進する者の年齢が若くなってきたか？

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

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

た。

職種別にみると、サービスの仕事や管理的な仕事で、肯定派の比率が高い。

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

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

第3-4-4表 課長クラスへの昇進の若年齢化

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

(4)部長クラスに昇進する者の年齢が若くなってきたか？

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

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

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

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

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

第3-4-5表 部長クラスへの昇進の若年齢化

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

(5)上位の役職に昇進する間隔が短くなってきたか？

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

年収別にみると、年収が高くなるほど肯定派の比率が高まる傾向がみられる。

職種別にみると、管理的な仕事で肯定派の比率が高い。

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

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

第3-4-6表 上位の役職に昇進する間隔が短くなったか？

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

(6) 職能資格制度などで上の資格に上がる期間が短くなったか？

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

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

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

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

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

第3-4-7表 職能資格制度などで上の資格に上がる期間が短くなったか？

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

第4章 自分自身の処遇と処遇に関する意識

この章の要約

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

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

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

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

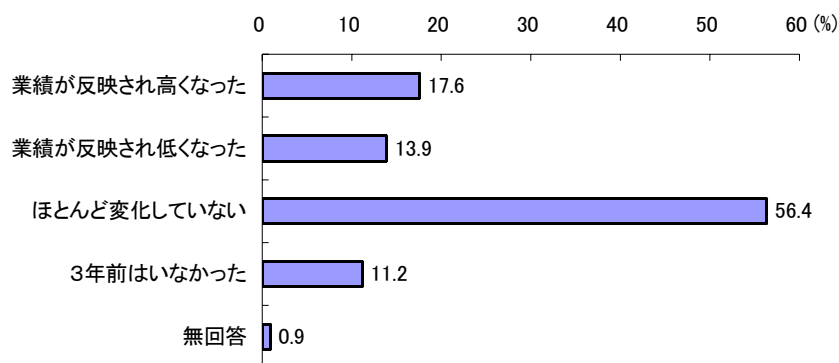
③の処遇に不満があった時の行動については、最近 3 年間に、自分自身の人事処遇を巡って苦情を言った経験がある者が 26.0 %いた。苦情を言った先は、上司（課長、部長）が多く、労働組合に苦情を言ったものはごく僅かであった。解決したかどうかについては、若年者、年収の低い者、A 型企業に勤務する層で解決した者の比率がやや高かった。

1. 3年前と比較した賃金や賃金制度の変化

(1)個人の成果や業績による賃金の変化

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

第4-1-1図 個人の成果や業績による賃金の変化



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

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

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

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

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

第4-1-2表 個人の成果や業績による賃金の変化

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

※「3年前には現在の会社にはいなかった」者の回答を除いた。右端の列が度数

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

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

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

第4-1-3表 個人の成果や業績による賃金の変化

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

※「3年前には現在の会社にはいなかった」者の回答を除いた。右端の列が度数

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

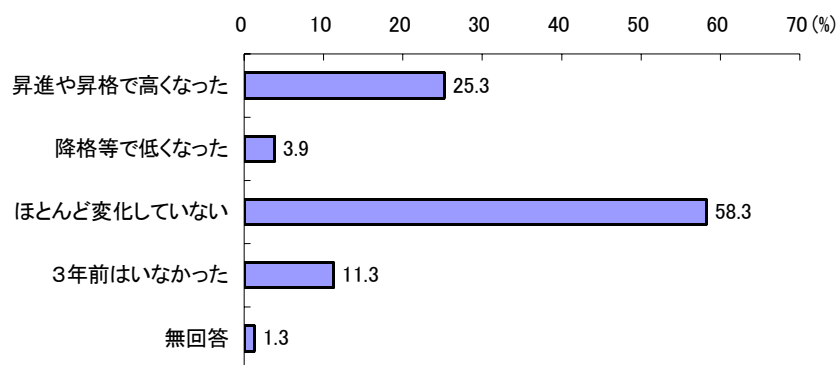
5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に悪化」「やや悪化」した層で、業績が反映されて賃金が低くなった者の比率が、高くなった者の比率よりも高い。「中間」「やや好調」「非常に好調」の層では、その逆である。

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

(2)昇進や昇格(降格)による賃金の変化

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

第4-1-4図 昇進や昇格(降格)による賃金の変化



3年前は会社にはいなかった者を除いて属性別にみる(第4-1-5表参照)。

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

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

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

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

第4-1-5表 昇進や昇格(降格)による賃金の変化

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

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

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

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

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

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

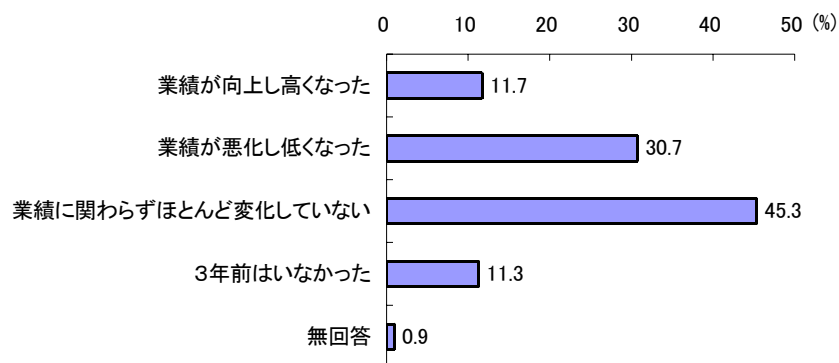
第4-1-6表 昇進や昇格(降格)による賃金の変化

		昇進や昇格で高くなった	降格等で低くなった	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		691	107	1596	35	2429
		28.4	4.4	65.7	1.4	100.0
正社員数	300人未満	25.9	4.0	68.7	1.4	100.0
	300~500人未満	25.9	5.0	67.8	1.4	100.0
	500~1000人未満	29.3	4.8	64.8	1.1	100.0
	1000~3000人未満	30.3	3.5	63.7	2.5	100.0
	3000人以上	47.8	3.6	47.8	0.7	100.0
業種	建設業	27.7	2.4	68.4	1.6	100.0
	一般機械器具製造業	28.0	0.9	71.0	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	41.1	7.5	50.0	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	40.7	1.1	57.1	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	40.5	3.8	54.4	1.3	100.0
	その他の製造業	25.2	3.1	70.4	1.2	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	47.6	0.0	52.4	0.0	100.0
	情報通信業	28.9	3.4	66.4	1.3	100.0
	運輸業	23.6	3.7	70.7	2.0	100.0
	卸売・小売業	28.3	4.5	66.1	1.2	100.0
	金融・保険業	23.2	7.9	68.4	0.5	100.0
	不動産業	37.9	0.0	62.1	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	40.0	5.0	50.0	5.0	100.0
	サービス業	28.3	5.6	62.7	3.4	100.0
	その他	6.7	0.0	93.3	0.0	100.0
	5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	25.2	5.8	67.3	1.8
やや悪化		24.3	5.6	67.6	2.5	100.0
中間		29.2	2.1	67.5	1.2	100.0
やや好調		32.6	2.3	63.9	1.2	100.0
非常に好調		37.0	6.3	56.3	0.4	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	27.6	3.6	67.5	1.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	29.7	4.5	64.0	1.8	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	31.0	4.2	63.5	1.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	24.5	4.7	69.3	1.4	100.0

(3)会社の業績の変化による賃金の変化

最近3年間で、会社の業績の変化によって賃金はどのように変化したかについてみる(第4-1-7図参照)。「業績に関わらずほとんど変化していない」45.3%と最も多い。「業績が悪化し低くなった」が30.7%であり、「業績が向上し高くなった」11.7%であった。

第4-1-7図 会社の業績の変化による賃金の変化



最近 3 年間で、会社の業績の変化によって賃金はどのように変化したかについて属性別にみる（第4-1-8表参照）。

年齢別にみると、下位の職位に対して、給与の業績変動部分が大いとい一般的に考えられている部長クラスの占める割合が高いと思われる 50 歳以上 60 歳までで、「業績が悪化し低くなった」とする比率が 40.2 %とやや高い。また、一般的に給与の業績変動部分が小さく、年齢や学歴等の属人的要素が給与に反映される割合が比較的高いと考えられている 30 歳未満の層で、「業績に関わらずほとんど変化していない」とする比率が高い。

年収別にみると、年収が高くなるほど「業績が向上し高くなった」とする比率が高まる正の相関がみられる。逆に、年収が高くなるほど「業績に関わらずほとんど変化していない」とする比率が低くなる傾向がみられる。また、900 万円以上の層では「業績が悪化し低くなった」とする比率が、900 万円未満の層に比べて低い。

職種別にみると、その他の仕事で「業績が向上し高くなった」の比率が低い。また、事務の仕事で「業績に関わらずほとんど変化していない」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、「業績が悪化し低くなった」の比率が、成果主義が導入されている層では 38.0 %、成果主義が導入されていない層では 29.5 %と、大きな隔たりがみられる。前述したように、個人の成果や業績による変動をみた時には、成果主義が導入されている層では、賃金が高くなった者の比率が低くなった者の比率を上回っている。会社業績の変動でみた場合には、成果主義の導入された層では、低くなった者の比率の方が高い。会社業績と個人業績の変動の両方を見比べた場合、このような違いがみられた。

第4-1-8表 会社の業績の変化による賃金の変化

		業績が向上し高くなった	業績が悪化し低くなった	業績に関わらずほとんど変化していない	無回答	合計
合計		331	866	1269	26	2492
		13.3	34.8	50.9	1.0	100.0
年齢別	30歳未満	8.6	31.3	59.6	0.6	100.0
	30歳以上40歳未満	14.6	32.2	52.2	0.9	100.0
	40歳以上50歳未満	13.7	36.2	49.1	1.0	100.0
	50歳以上60歳まで	13.5	40.2	44.5	1.7	100.0
	61歳以上	13.9	16.7	69.4	0.0	100.0
年収別	350万円未満	3.5	34.9	61.3	0.3	100.0
	350万円～500万円未満	8.3	35.6	55.1	0.9	100.0
	500万円～700万円未満	12.7	39.2	47.6	0.5	100.0
	700万円～900万円未満	18.3	33.3	46.4	2.0	100.0
	900万円以上	29.7	27.5	41.5	1.3	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	14.0	34.9	49.6	1.6	100.0
	管理的な仕事	16.3	33.9	49.1	0.7	100.0
	事務の仕事	11.1	33.8	54.3	0.8	100.0
	販売の仕事	13.9	35.0	49.8	1.3	100.0
	サービスの仕事	9.6	37.5	52.9	0.0	100.0
	その他	8.3	42.4	47.0	2.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	14.2	38.0	46.6	1.2	100.0
	導入していない	12.1	29.5	57.5	0.8	100.0

会社の業績の変動による賃金の変化について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第4-1-9表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の層で、「業績が向上し高くなった」「業績が悪化し低くなった」の両方の比率が、3000人未満の層と比べて大きい。3000人以上という規模の大きな層では、会社業績の変動と賃金の変動が、規模の小さな企業に比べてより緊密に行われていることをこの結果は示唆している。会社の業績変動と人件費総額の連携が、規模の小さな企業に比べてより緊密であるのかもしれない。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業で、「業績が向上し高くなった」の比率が高い。金融・保険業、卸売・小売業、建設業で「業績が悪化し低くなった」の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、わずかだが、会社の業績に関する労働者の認識と、売上高という財務指標の1つの変数の変化との間に食い違いがみられる。

日本企業のHRMの分化の類型別にみると、New J型で「業績が向上し高くなった」の比率がわずかに高い。A型は、「業績が悪化し低くなった」の比率が50.6%と他の類型に比べて高く、「業績に関わらずほとんど変化していない」の比率が他の類型に比べて低い。個人の成果や業績による賃金変動については、A型の企業では、他の類型に比べて変動が大きいとは言えず、むしろ会社の業績変動による賃金変動が大きいことがわかった。

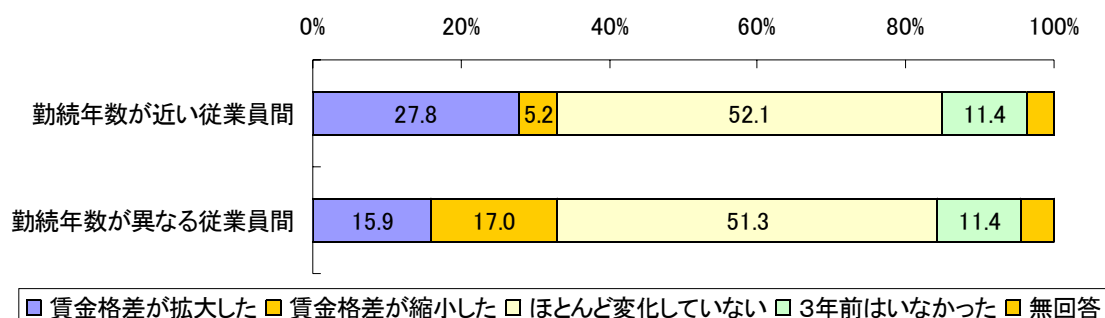
第4-1-9表 会社の業績の変化による賃金の変化

		業績が向上し高くなった	業績が悪化し低くなった	業績に関わらずほとんど変化していない	無回答	合計
合計		324	839	1241	25	2429
		13.3	34.5	51.1	1.0	100.0
正社員数	300人未満	14.1	30.0	55.2	0.8	100.0
	300～500人未満	12.1	36.4	50.8	0.7	100.0
	500～1000人未満	12.9	34.1	51.6	1.5	100.0
	1000～3000人未満	11.5	35.7	51.6	1.3	100.0
	3000人以上	23.2	44.2	31.2	1.4	100.0
業種	建設業	12.7	42.5	43.7	1.2	100.0
	一般機械器具製造業	26.2	23.4	50.5	0.0	100.0
	電気機械器具製造業	26.0	25.3	47.3	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	33.0	9.9	57.1	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	12.7	36.7	49.4	1.3	100.0
	その他の製造業	18.3	24.8	55.3	1.6	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	19.0	0.0	81.0	0.0	100.0
	情報通信業	10.1	30.2	58.4	1.3	100.0
	運輸業	6.1	32.5	60.6	0.8	100.0
	卸売・小売業	10.4	39.9	48.5	1.2	100.0
	金融・保険業	5.4	49.0	45.2	0.3	100.0
	不動産業	17.2	34.5	48.3	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	75.0	25.0	0.0	100.0
	サービス業	11.8	34.8	51.6	1.9	100.0
	その他	13.3	20.0	66.7	0.0	100.0
	5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	8.1	51.2	39.7	1.0
やや悪化		8.9	37.2	52.2	1.7	100.0
中間		12.3	23.9	63.1	0.7	100.0
やや好調		20.1	23.4	55.2	1.2	100.0
非常に好調		20.0	30.9	48.8	0.4	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	12.8	28.8	57.6	0.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	15.3	33.0	50.3	1.4	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	11.4	50.6	37.2	0.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	9.7	31.8	57.4	1.1	100.0

(4)賃金格差の変化－勤続年数が近い従業員間と勤続年数が遠い従業員間－

勤続年数が近い従業員間と勤続年数が異なる従業員間で、賃金格差がどのように変化したのかについてみる（第4-1-10図参照）。両者について、「ほとんど変化がない」が約半数で多数派を占めたが、変化した層に着目すると、勤続年数が近い従業員間に比べて、勤続年数が異なる従業員間で「格差が縮小した」とする比率が 17.0 %と高い。逆に、勤続年数が近い従業員間で「格差が拡大した」とする比率が 27.8 %と高い。勤続年数を基準とした賃金決定から、個人の仕事の成果、あるいは能力等の勤続年数以外の要素を基準とした賃金決定へと、賃金管理の潮流が変化しつつあることをこれらの結果は示唆している。

第4-1-10図 従業員間での賃金格差の変化



(5)賃金格差の変化－勤続年数が近い従業員間

勤続年数が近い従業員間での賃金格差の変化について属性別にみる（第4-1-11表参照）。

年齢別にみると、40歳以上50歳未満ならびに50歳以上60歳までの2つの層で「賃金格差が拡大した」の比率がやや高い。年齢が低くなるほど、「ほとんど変化していない」とする比率が高い。年齢が若い内は賃金に差はつかない場合が多数派であると考えられる。

年収別にみると、年収が高くなるほど「賃金格差が拡大した」とする比率が高くなっている。勤続年数が近い者でも年収がかなり異なるケースがあることがこの結果から予想できる。また、「ほとんど変化していない」の比率は年収が高くなるほど低くなるという負の相関が見られる。以上のことから年収が高い層には、勤続年数が同じぐらいの同僚と比較すると、年収が高い「勝ち組」が半数程度含まれていると言える。

職種別にみると、管理的な仕事で「賃金格差が拡大した」とする比率が39.2%と高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層で「賃金格差が拡大した」とする比率が37.6%と高い。成果主義の導入は、勤続年数が近い者間での賃金格差を増大させていると労働者には認識されているようである。

第4-1-11表 勤続年数が近い従業員間での賃金格差の変化

		賃金格差が拡大した	賃金格差が縮小した	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		783	145	1460	102	2490
		31.4	5.8	58.6	4.1	100.0
年齢別	30歳未満	18.2	4.7	74.4	2.6	100.0
	30歳以上40歳未満	30.6	3.4	61.8	4.1	100.0
	40歳以上50歳未満	36.2	7.1	52.6	4.1	100.0
	50歳以上60歳まで	35.4	8.7	51.4	4.5	100.0
	61歳以上	19.4	5.6	63.9	11.1	100.0
年収別	350万円未満	18.0	6.3	73.1	2.5	100.0
	350万円～500万円未満	21.1	4.4	70.6	3.9	100.0
	500万円～700万円未満	31.6	6.1	58.3	4.0	100.0
	700万円～900万円未満	44.8	7.5	44.8	2.9	100.0
	900万円以上	52.6	7.0	37.3	3.1	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	29.0	5.1	62.4	3.6	100.0
	管理的な仕事	39.2	6.8	50.8	3.2	100.0
	事務の仕事	28.5	5.6	60.5	5.4	100.0
	販売の仕事	26.5	6.3	63.9	3.3	100.0
	サービスの仕事	31.7	3.8	60.6	3.8	100.0
	その他	26.7	5.3	64.1	3.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	37.6	5.3	54.2	2.9	100.0
	導入していない	23.1	6.5	65.0	5.5	100.0

勤続年数が近い従業員間での賃金格差について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第4-1-12表参照）。

企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど「賃金格差が拡大した」とする比率が高まる。特に、3000人以上の大企業では、65.2%とそれ以下の規模と比べて「拡大した」とする比率が高い。また、「ほとんど変化していない」の比率も3000人以上の大企業では、それより小さな規模に比べて、比率がかなり低い。3000人以上といった大企業において、勤続年数が近い者間での賃金格差が拡大したことが多くの労働者に認識されていることになる。

業種別にみると、精密機械器具製造業で「賃金格差が拡大した」とする比率が41.8%と他の業種に比べて高い。輸送用機械器具製造業も同比率が38.9%とやや高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」の2つの層で、「賃金格差が拡大した」とする比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型とA型において、「賃金格差が拡大した」とする比率が高い。同じ長期雇用でもJ型の同比率が23.6%と低いことをあわせて考えると、New J型の成果主義の導入という人事施策は、賃金格差拡大の方向で労働者には認識されていると考えて良いだろう。

第4-1-12表 勤続年数が近い従業員間での賃金格差の変化

		賃金格差が拡大した	賃金格差が縮小した	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		760	142	1424	101	2427
		31.3	5.9	58.7	4.2	100.0
正社員数	300人未満	23.0	6.2	64.8	6.0	100.0
	300～500人未満	28.1	6.7	61.3	3.9	100.0
	500～1000人未満	32.3	5.0	59.0	3.7	100.0
	1000～3000人未満	39.7	6.0	51.1	3.2	100.0
	3000人以上	65.2	2.2	31.2	1.4	100.0
業種	建設業	34.5	6.3	56.3	2.8	100.0
	一般機械器具製造業	26.2	3.7	69.2	0.9	100.0
	電気機械器具製造業	32.9	4.8	58.9	3.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	38.9	3.3	53.3	4.4	100.0
	精密機械器具製造業	41.8	2.5	51.9	3.8	100.0
	その他の製造業	29.3	5.9	61.7	3.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	76.2	4.8	19.0	0.0	100.0
	情報通信業	25.5	10.1	61.1	3.4	100.0
	運輸業	20.0	6.9	69.4	3.7	100.0
	卸売・小売業	32.9	5.9	56.4	4.7	100.0
	金融・保険業	34.3	6.3	55.6	3.8	100.0
	不動産業	24.1	6.9	65.5	3.4	100.0
	飲食店・宿泊業	45.0	10.0	40.0	5.0	100.0
	サービス業	32.0	4.7	55.6	7.8	100.0
その他	0.0	0.0	93.3	6.7	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	29.5	6.3	60.2	4.0	100.0
	やや悪化	29.8	5.8	60.8	3.5	100.0
	中間	27.9	6.3	62.3	3.5	100.0
	やや好調	39.3	4.7	52.1	3.9	100.0
	非常に好調	37.4	5.9	51.0	5.6	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	23.6	6.1	65.6	4.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	38.0	5.1	54.0	2.9	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	36.6	6.0	54.5	3.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	21.7	7.6	63.0	7.6	100.0

(6) 賃金格差の変化－勤続年数が近い従業員間

勤続年数が近い従業員間での賃金格差の変化について属性別にみる（第4-1-13表参照）。

年齢別にみると、30歳未満という若年層で、「格差が拡大した」「格差が縮小した」の両方の比率が低い。こうした結果の背景には、勤続年数が短い（若年層の）社員は、勤続年数が異なる従業員の賃金に関する情報量が少ないため、比較が困難であるという事情があるのかもしれない。50歳以上60歳までの層では、「格差が拡大した」「格差が縮小した」の両方の比率が高い。また、同年齢層では、「格差が拡大した」の比率は20.3%と「格差が縮小した」の比率の25.0%を下回る。賃金がほとんど変化していない層を除けば、年齢の高い層では、格差が縮小したと考える者の方がやや多いことになる。

年収別にみると、年収が高くなるほど、「賃金格差が拡大した」の比率が高まるという正

の相関がみられる。また、年収が高くなるほど「賃金格差が縮小した」の比率も高まるというやや弱い正の相関もみられる。年収が高くなることによって、上の年収の層に「追いついた層」と下の年収の層を「突き放した層」の2つの層が背後にいることが示唆される。

職種別にみると、管理的な仕事で「賃金格差が拡大した」とする比率が20.5%と最も高いが、平均値である18.0%との差は僅かである。その他の仕事や管理的な仕事では、「賃金格差が縮小した」とする比率が他の職種と比べてやや高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層で「賃金格差が拡大した」とする比率が、成果主義が導入されていない層の同比率に比べて高い。成果主義が導入されていない企業と比較すると、成果主義の導入によって、勤続年数の異なる従業員間の賃金格差も拡大したと認識する労働者がやや多いと考えられる。

第4-1-13表 勤続年数が異なる従業員間での賃金格差の変化

		賃金格差が拡大した	賃金格差が縮小した	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		449	481	1436	124	2490
		18.0	19.3	57.7	5.0	100.0
年齢別	30歳未満	13.8	11.8	70.6	3.8	100.0
	30歳以上40歳未満	18.5	17.0	59.4	5.2	100.0
	40歳以上50歳未満	18.1	22.1	55.3	4.5	100.0
	50歳以上60歳まで	20.3	25.0	49.1	5.6	100.0
	61歳以上	11.1	5.6	72.2	11.1	100.0
年収別	350万円未満	11.4	12.4	71.7	4.4	100.0
	350万円～500万円未満	16.0	14.4	65.0	4.6	100.0
	500万円～700万円未満	18.4	21.5	55.5	4.5	100.0
	700万円～900万円未満	21.4	25.2	50.1	3.3	100.0
	900万円以上	25.8	25.3	43.7	5.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	16.0	17.8	61.5	4.7	100.0
	管理的な仕事	20.5	22.4	53.2	3.9	100.0
	事務の仕事	18.2	16.1	59.3	6.4	100.0
	販売の仕事	17.9	19.9	57.9	4.3	100.0
	サービスの仕事	18.3	18.3	58.7	4.8	100.0
	その他	10.6	25.0	60.6	3.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	20.8	22.0	53.3	4.0	100.0
	導入していない	14.2	15.6	64.1	6.2	100.0

勤続年数が異なる従業員間での賃金格差について、労働者の勤務する企業の属性別にみる(第4-1-14表参照)。

企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど「賃金格差が拡大した」の比率が高まるという正の相関が観察される。また、「賃金格差が縮小した」についてもやや弱い正の相関が観察される。とりわけ3000人以上の企業では、拡大・縮小共に比率が高い。

業種別にみると、大きな差はみられないが、僅かな差に注目すると、精密機械器具製造業、一般機械器具製造業で「賃金格差が拡大した」とする比率がやや高い。不動産業や精密機械

器具製造業では、「賃金格差が縮小した」とする比率がやや高い。精密機械器具製造業では、格差が拡大した層と、縮小した層が他の業種に比べるとやや多いようだ。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」と「非常に好調」の2つの層で、「賃金格差が拡大した」とする比率が高い。「賃金格差が縮小した」比率に関しては、売上高の変化別にみて、直線的な関係は見いだせない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型で「賃金格差が拡大した」とする比率がやや高い。同比率については、A型とJ型はほぼ同じ程度の比率であり、J型が13.2%と低い。暗黙の前提として年功的な賃金カーブを描いているであろうJ型では、最近3年間では、賃金格差が拡大しなかったようだ。

A型では、「賃金格差が縮小した」とする比率が高い。A型の企業では、最近3年間のうちにより成果志向で賃金が支払われるような変化がこうした結果の背後にあったことが予想される。

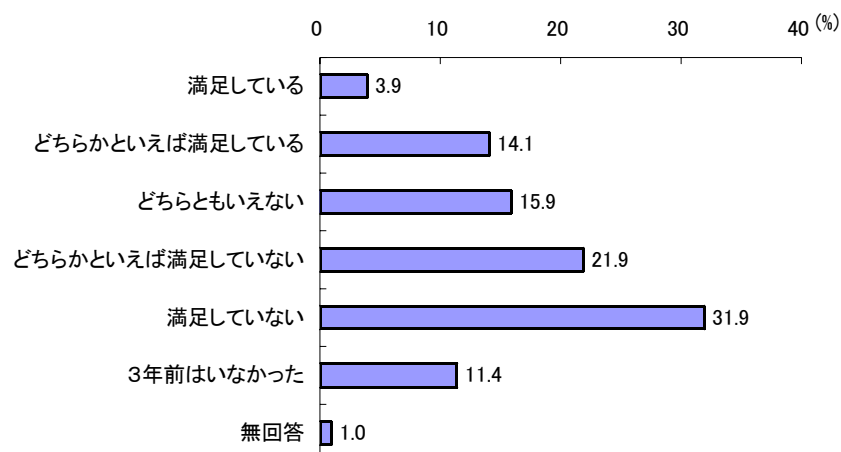
第4-1-14表 勤続年数が異なる従業員間での賃金格差の変化

		賃金格差が拡大した	賃金格差が縮小した	ほとんど変化していない	無回答	合計
合計		438	465	1401	123	2427
		18.0	19.2	57.7	5.1	100.0
正社員数	300人未満	14.6	16.2	62.5	6.7	100.0
	300～500人未満	18.2	18.6	58.2	5.0	100.0
	500～1000人未満	19.0	16.4	60.6	4.1	100.0
	1000～3000人未満	19.7	26.0	49.8	4.4	100.0
	3000人以上	25.4	31.2	39.9	3.6	100.0
業種	建設業	16.7	22.6	57.1	3.6	100.0
	一般機械器具製造業	21.5	14.0	61.7	2.8	100.0
	電気機械器具製造業	17.8	19.2	58.2	4.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	17.8	16.7	60.0	5.6	100.0
	精密機械器具製造業	22.8	25.3	45.6	6.3	100.0
	その他の製造業	15.5	16.1	65.2	3.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	38.1	28.6	28.6	4.8	100.0
	情報通信業	16.1	22.8	57.7	3.4	100.0
	運輸業	13.8	17.5	64.2	4.5	100.0
	卸売・小売業	18.7	19.9	55.8	5.6	100.0
	金融・保険業	19.9	19.6	55.6	4.9	100.0
	不動産業	17.2	34.5	41.4	6.9	100.0
	飲食店・宿泊業	10.0	40.0	45.0	5.0	100.0
	サービス業	20.0	16.6	54.7	8.8	100.0
その他	6.7	0.0	86.7	6.7	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	16.1	23.0	55.8	5.2	100.0
	やや悪化	17.7	17.7	60.3	4.4	100.0
	中間	16.5	14.9	64.4	4.2	100.0
	やや好調	20.3	22.4	52.2	5.1	100.0
	非常に好調	23.9	18.3	51.8	6.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	13.2	16.0	64.9	5.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	21.8	21.2	52.9	4.2	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	18.4	24.1	54.0	3.5	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	17.0	14.4	61.4	7.2	100.0

(7)3年前と比較した現在の賃金についての満足度

3年前と比較して、現在の賃金にどの程度満足しているかについて質問をした（第4-1-15図参照）。最も多かったのは、「満足していない」の31.9%であり、ついで「どちらかといえば満足していない」が21.9%と多い。すなわち、「満足していない」、「どちらかといえば満足していない」を合計した不満派（以下、この2つのカテゴリーを合わせて「不満派」と表記する）は、回答者の半数以上に上ることになる。これに対して、「満足している」「どちらかといえば満足している」を合計した満足派（以下、この2つのカテゴリーを合わせて「満足派」と表記する）は、18.0%に過ぎない。

第4-1-15図 3年前と比較した現在の賃金の満足度



3年前と比較して、現在の賃金にどの程度満足しているかについて属性別にみる（第4-1-16表参照）。

年齢別にみると、30歳未満と、50歳から60歳までがわずかだが満足派の比率が低い。また、30歳未満では、不満派の比率も高いことから、30歳未満の層はそれ以上の年齢層に比べて賃金に対する不満が強いと考えられる。

年収別にみると、年収が高くなるほど、満足派の比率は高まり、年収が低くなるほど、不満派の比率が高まる。現在の年収の額が、3年前と比較した賃金に対する満足度を大きく規定していると考えられる。

職種別にみると、管理的な仕事で満足派の比率が高く、専門的・技術的な仕事で不満派の比率が高い。

成果主義導入状況別には、大きな違いはみられない。

第4-1-16表 3年前と比較した現在の賃金の満足度

		満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答	合計
合計		111	394	444	616	898	27	2490
		4.5	15.8	17.8	24.7	36.1	1.1	100.0
年齢別	30歳未満	2.9	15.3	15.9	27.7	37.2	0.9	100.0
	30歳以上40歳未満	4.9	16.6	16.8	25.0	35.8	0.8	100.0
	40歳以上50歳未満	4.9	16.1	17.7	23.9	36.6	0.8	100.0
	50歳以上60歳まで	3.8	14.1	20.7	23.7	36.1	1.7	100.0
	61歳以上	8.6	22.9	20.0	22.9	20.0	5.7	100.0
年収別	350万円未満	0.6	10.8	13.4	25.5	48.4	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	2.7	11.9	16.3	27.7	40.6	0.9	100.0
	500万円～700万円未満	3.3	14.2	17.8	23.2	40.1	1.5	100.0
	700万円～900万円未満	7.1	19.6	19.2	26.3	26.9	0.9	100.0
	900万円以上	12.7	29.3	23.1	20.5	14.4	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	2.7	14.2	16.9	26.0	39.6	0.7	100.0
	管理的な仕事	6.5	19.3	20.4	21.9	31.1	0.8	100.0
	事務の仕事	4.0	16.0	16.8	26.5	35.3	1.4	100.0
	販売の仕事	2.6	12.6	14.9	26.8	42.4	0.7	100.0
	サービスの仕事	6.7	15.4	17.3	25.0	35.6	0.0	100.0
	その他	4.6	10.7	21.4	19.8	41.2	2.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	5.2	16.7	17.5	23.8	35.9	0.9	100.0
	導入していない	3.5	14.9	18.7	25.9	35.7	1.3	100.0

3年前と比較した現在の賃金の満足度について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第4-1-17表参照）。

企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど満足派の比率が高まる正の相関が観察される。また、規模が小さくなるほど不満派の比率が高まるというやや弱い負の相関も観察される。企業規模と年収の額に相関があることからこうした結果になった可能性がある。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業などで満足派の比率が高く、不動産業や電気機械器具製造業でも満足派の比率はやや高い。情報通信業では不満派の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」で満足派の比率が高く、「非常に悪化」「やや悪化」で不満派の比率が高い。売上高の変化と現在の賃金に対する満足度との間には相関がある可能性が高い。

日本企業のHRMの分化の類型別にみると、衰退型で満足派の比率が低く、A型と衰退型では不満派の比率が高い。

第4-1-17表 3年前と比較した現在の賃金の満足度

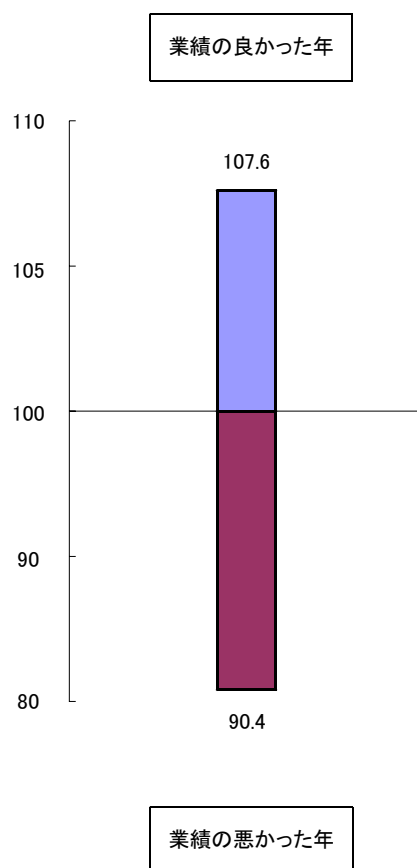
		満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答	合計
合計		110	386	431	599	874	27	2427
		4.5	15.9	17.8	24.7	36.0	1.1	100.0
正社員数	300人未満	3.3	12.1	19.7	27.0	36.0	1.9	100.0
	300～500人未満	3.0	14.6	16.8	25.6	38.9	1.1	100.0
	500～1000人未満	3.9	16.2	19.2	22.8	37.0	0.9	100.0
	1000～3000人未満	6.4	18.5	16.9	23.6	34.4	0.3	100.0
	3000人以上	17.4	34.1	10.9	18.8	18.8	0.0	100.0
業種	建設業	4.0	18.7	14.7	25.0	37.7	0.0	100.0
	一般機械器具製造業	4.7	15.0	18.7	26.2	33.6	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	6.8	19.9	21.9	19.9	29.5	2.1	100.0
	輸送用機械器具製造業	8.9	26.7	18.9	21.1	24.4	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	8.9	24.1	10.1	26.6	29.1	1.3	100.0
	その他の製造業	2.8	15.5	18.3	23.6	39.8	0.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	33.3	38.1	9.5	19.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	5.4	13.4	16.8	28.9	35.6	0.0	100.0
	運輸業	3.7	9.8	18.3	24.8	41.1	2.4	100.0
	卸売・小売業	3.0	18.2	17.0	25.0	36.3	0.6	100.0
	金融・保険業	3.3	12.3	19.1	27.0	37.9	0.5	100.0
	不動産業	3.4	27.6	20.7	24.1	24.1	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	10.0	15.0	15.0	60.0	0.0	100.0
	サービス業	4.7	13.1	19.6	23.1	36.4	3.1	100.0
	その他	0.0	13.3	20.0	40.0	20.0	6.7	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	2.4	10.8	14.6	26.4	44.8	1.0	100.0
	やや悪化	3.5	11.3	17.9	29.0	37.5	0.8	100.0
	中間	4.4	16.5	21.6	22.6	33.5	1.4	100.0
	やや好調	7.8	24.2	19.3	23.0	25.1	0.6	100.0
	非常に好調	5.6	22.1	17.2	18.2	35.4	1.4	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	4.0	16.1	19.6	25.3	33.7	1.4	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	5.4	18.1	17.9	23.6	34.2	0.8	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	4.7	13.6	15.9	24.1	40.4	1.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	2.2	11.6	15.5	27.8	41.9	1.1	100.0

2. 個人の成果・業績による年収の変動

(1) 年収の変動についての概観

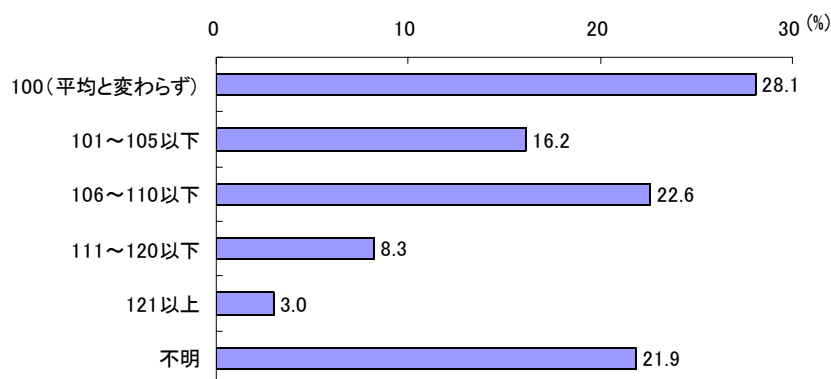
最近5年間で、個人の仕事の成果・業績によってどの程度年収が変動したのかについて、5年間の平均を100とした時に、上下にどの程度変動しているかを指数でたずねた。すなわち、業績が悪かった時が80、平均が100、業績が良かった年を120といった形で回答を求めた。それぞれについて平均値をみると(第4-2-1図参照)、業績が悪かった年の平均値は、90.4であり、業績の良かった年の平均値は、107.6であった。わずかではあるが、業績が悪かった年の平均値の方が振れ幅が大きいようだ。

第4-2-1図 業績が良かった年と悪かった年の指数の平均値



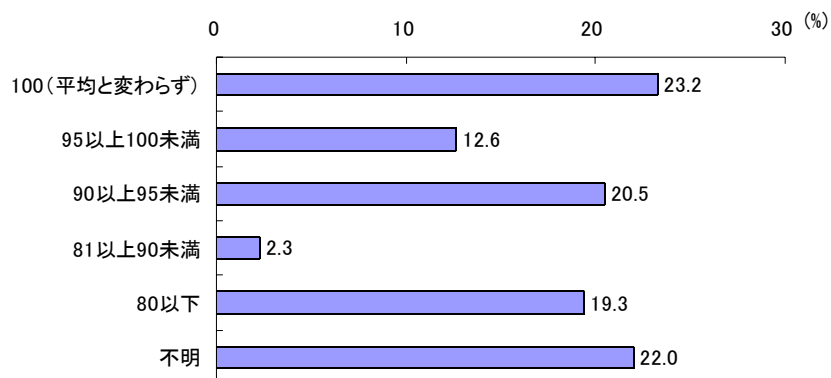
業績の良かった年の指数について分布をみると（第4-2-2図参照）、平均的な時と年収が変わらなかったという100という指数を回答した者が28.1%いた。2番目に6～10%上昇したことを意味する106～110という回答が22.6%と多かった。3番目が5%以下の上昇を意味する101～105以下の16.2%であった。20.0%以下の上昇があったとする者はトータルで（100という回答を除けば）、5割弱である。20%を超える上昇があったとする者は、僅かに3.0%に過ぎない。またこの設問では、不明が21.9%とかなり多かったことにも留意する必要がある。この不明の意味について、①回答不能なのか、②回答拒否なのか、③個人の業績による年収の変動が元々無いのかという3つの可能性が考えられるが、仮に③のケースが多かったとすると、全体の平均値はさらに下方修正して考慮する必要がある。

第4-2-2図 業績の良かった年の指数の分布



次に、業績の悪かった年について指数でみると（第4-2-3図参照）、90以上95未満が20.5%、80以下が19.3%とほぼ同じ比率で高い。業績が良かった年と比べると、20%以上の減少を意味する80以下の比率が19.3%と多いことから、やはり個人の業績・成果の変動による年収の変動は、増加よりも減少の方向に強い指向性を与えられているように考えられる。

第4-2-3図 業績の悪かった年の指数の分布



(2)業績の良かった年の指数

業績の良かった年の指数の平均値について属性別にみる（第4-2-4表参照）。

年齢別にみると、平均値には大きな差はみられない。標準偏差に着目すると、40歳以上50歳未満で、ばらつきが大きい。部長相当など上位の役職についているような年代である40～50歳の間の年齢層は、業績に応じて、大きく年収が変わる可能性がこの結果から示唆される。30歳未満もややばらつきが大きいと言える。30歳以上40歳未満ではばらつきが小さい。年収別にみると、平均値には大きな差はみられない。標準偏差に着目すると、年収が少なくなるほどばらつきが大きくなっている。

職種別にみると、サービスの仕事でわずかに平均値が低い。標準偏差に着目すると、管理的な仕事でばらつきが小さい。

成果主義の導入状況別にみると、平均値では差がみられないが、標準偏差は、成果主義を導入していない方がばらつきが大きいことがわかった。

第4-2-4表 業績が良かった年の指数の平均値

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効なN
合計		107.7	550	0	238.9	15.5	2208
年齢別	30歳未満	107.1	300	90	246.1	15.7	301
	30歳以上40歳未満	107.5	250	70	137.9	11.7	737
	40歳以上50歳未満	108.0	550	70	381.8	19.5	666
	50歳以上60歳まで	108.1	300	95	177.9	13.3	474
	61歳以上	102.2	130	0	436.2	20.9	30
年収別	350万円未満	107.5	300	0	506.5	22.5	269
	350万円～500万円未満	107.7	550	90	471.6	21.7	518
	500万円～700万円未満	107.8	250	70	146.9	12.1	685
	700万円～900万円未満	107.5	160	90	63.0	7.9	429
	900万円以上	107.7	150	80	60.1	7.8	209
職種別	専門的・技術的な仕事	107.0	300	70	177.4	13.3	430
	管理的な仕事	107.7	200	90	80.4	9.0	669
	事務の仕事	107.3	300	70	187.0	13.7	610
	販売の仕事	108.4	250	90	194.0	13.9	288
	サービスの仕事	105.7	150	0	173.1	13.2	95
	その他	111.4	550	100	1933.2	44.0	109
成果主義導入状況別	成果主義を導入	107.7	300	0	173.7	13.2	1275
	導入していない	107.6	550	70	330.3	18.2	927

(3)業績の悪かった年の指数

業績の悪かった年の指数の平均値について属性別にみる（第4-2-5表参照）

年齢別にみると、平均値には大きな差がみられない。標準偏差に着目すると、40歳以上50歳未満でばらつきが大きい。

年収別にみると、350万円未満がわずかに平均値が低い。標準偏差に着目すると、500万円～700万円未満でばらつきが大きい。

職種別にみると、管理的な職業でばらつきが大きい。

成果主義導入状況別にみると、成果主義を導入している層でばらつきが大きかった。ばらつきの大きさという点では、業績の良かった年の職種別、成果主義導入状況別のばらつきと業績の悪かった年の種別、成果主義導入状況別のばらつきとは傾向が正反対となった。

第4-2-5表 業績が悪かった年の指数の平均値

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		90.3	758	0	377.3	19.4	2206
年齢別	30歳未満	91.7	110	20	138.8	11.8	303
	30歳以上40歳未満	90.3	108	0	124.9	11.2	739
	40歳以上50歳未満	91.0	758	15	938.4	30.6	668
	50歳以上60歳まで	88.6	115	20	125.5	11.2	468
	61歳以上	88.6	100	0	403.4	20.1	28
年収別	350万円未満	88.7	103	0	216.8	14.7	270
	350万円～500万円未満	90.3	400	30	329.2	18.1	520
	500万円～700万円未満	91.1	758	0	774.1	27.8	687
	700万円～900万円未満	90.6	130	20	91.5	9.6	427
	900万円以上	90.2	100	50	84.1	9.2	206
職種別	専門的・技術的な仕事	91.1	160	20	125.0	11.2	431
	管理的な仕事	91.4	758	20	777.7	27.9	662
	事務の仕事	89.3	105	0	168.8	13.0	612
	販売の仕事	89.1	100	50	95.6	9.8	287
	サービスの仕事	89.7	100	0	166.6	12.9	95
	その他	91.4	400	50	1038.2	32.2	112
成果主義導入状況別	成果主義を導入	90.2	758	0	481.7	21.9	1273
	導入していない	90.7	400	20	229.0	15.1	926

(4)業績の良いときと悪いときの差－年収の幅－

業績の良かった時の指数から、業績が悪かった時の指数を引いた年収の幅の大きさを計算したところ（第4-2-6表参照）、全体平均は 23.3（n=655 の時の値。n = 1609 の時は 23.2）であった。

年齢別にみると、平均値には大きな差がなく、標準偏差に着目すると、30 歳未満でややばらつきが大きい。

年収別にみると、300 万円未満では平均値が 30.6 と他の年齢層に比べて幅が大きい。700 万円以上の層では平均値が約 20 と幅が小さい。

職種別にみると、サービスの仕事で幅が小さく、その他の仕事で幅が大きい。

成果主義の導入状況別にみると、平均値にも標準偏差にも大きな差はみられない。年収の幅は、成果主義の導入状況別にみた場合は違いがなかったことになる。

第4-2-6表 年収の幅の平均値

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		23.3	280	1	392.2	19.8	1655
年齢別	30歳未満	24.6	280	1	782.6	28.0	189
	30歳以上40歳未満	23.6	185	1	355.5	18.9	538
	40歳以上50歳未満	22.7	185	1	285.3	16.9	525
	50歳以上60歳まで	23.1	220	2	407.7	20.2	388
	61歳以上	25.0	60	5	196.4	14.0	15
年収別	350万円未満	30.6	280	1	1221.4	34.9	164
	350万円～500万円未満	24.6	150	1	368.6	19.2	366
	500万円～700万円未満	22.8	185	2	362.2	19.0	527
	700万円～900万円未満	20.6	85	2	161.9	12.7	349
	900万円以上	20.3	100	2	196.9	14.0	176
職種別	専門的・技術的な仕事	23.0	280	1	451.6	21.3	303
	管理的な仕事	21.5	150	2	238.9	15.5	528
	事務の仕事	25.4	220	1	536.5	23.2	428
	販売の仕事	23.4	185	1	389.4	19.7	237
	サービスの仕事	20.6	50	1	137.2	11.7	73
	その他	27.5	150	4	632.6	25.2	79
成果主義導入状況別	成果主義を導入	23.2	280	1	405.9	20.1	975
	導入していない	23.4	180	1	375.4	19.4	671

労働者の勤務する属性別に年収の幅をみる（第4-2-7図参照）。企業の正社員数別にみると、企業規模が大きくなるほど平均値が小さくなる負の相関が見られる。逆に言えば、年収の幅は、小規模企業になるほど大きくなるということになる。

業種別にみると、電気機械器具製造業、運輸業で平均値がやや高い（不動産業も高いが、件数が少ない）。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、中間の層でやや低い他は大きな差はみられない。

日本企業のHRMの分化の型別にみても、大きな差はみられなかった。成果主義導入の有無に加えて、長期雇用か否かという点でも、年収の幅には関係がなかったことになる。

第4-2-7表 年収の幅の平均値

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
	合計	23.2	280	1	383.3	19.6	1609
正社員数	300人未満	26.6	185	1	518.3	22.8	425
	300～500人未満	23.9	220	1	347.3	18.6	503
	500～1000人未満	21.4	280	1	431.3	20.8	356
	1000～3000人未満	20.0	130	2	205.7	14.3	225
	3000人以上	18.3	60	3	122.6	11.1	100
業種	建設業	23.3	180	2	448.3	21.2	158
	一般機械器具製造業	22.2	185	1	728.0	27.0	70
	電気機械器具製造業	26.7	280	1	845.0	29.1	117
	輸送用機械器具製造業	19.0	100	3	250.8	15.8	58
	精密機械器具製造業	21.7	100	4	252.5	15.9	64
	その他の製造業	23.6	120	2	259.5	16.1	223
	電気・ガス・熱供給・水道業	17.8	40	10	119.4	10.9	9
	情報通信業	21.0	110	2	249.0	15.8	103
	運輸業	26.7	220	1	727.5	27.0	135
	卸売・小売業	21.3	100	1	181.5	13.5	249
	金融・保険業	21.6	70	1	159.9	12.6	239
	不動産業	35.5	185	5	1527.2	39.1	23
	飲食店・宿泊業	35.8	130	15	972.0	31.2	12
	サービス業	24.8	150	2	405.8	20.1	193
	その他	15.0	20	10	33.3	5.8	4
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	24.7	220	1	448.8	21.2	426
	やや悪化	23.9	185	2	347.1	18.6	332
	中間	20.6	100	1	225.0	15.0	274
	やや好調	22.9	280	1	542.9	23.3	337
	非常に好調	24.1	185	1	335.8	18.3	188
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	23.5	180	1	392.4	19.8	509
	New J型(長期雇用+成果給)	22.9	220	1	370.0	19.2	686
	A型(非長期雇用+成果給)	23.7	280	2	457.2	21.4	286
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	22.7	120	1	327.1	18.1	160

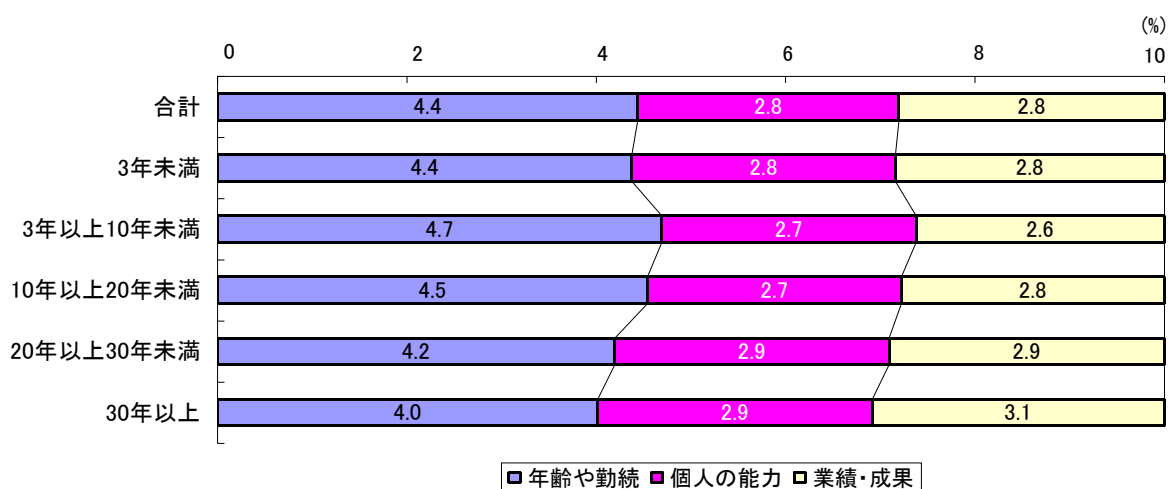
3. 自分自身の処遇の決定のポイントー年功・能力・成果

(1)年功・能力・成果の分配のされかた

回答者に自分自身の処遇がどのようなポイントによって決まっているのか、次の3点に仮に振り分けたとすると、それぞれどの程度になるのかを合計で10割になる形で回答してもらった。例えば、自分の処遇が①年齢や勤続の割合が5割、②個人の能力の割合が3割、③業績や成果の割合が2割であるとする、合計で10割になることになる。

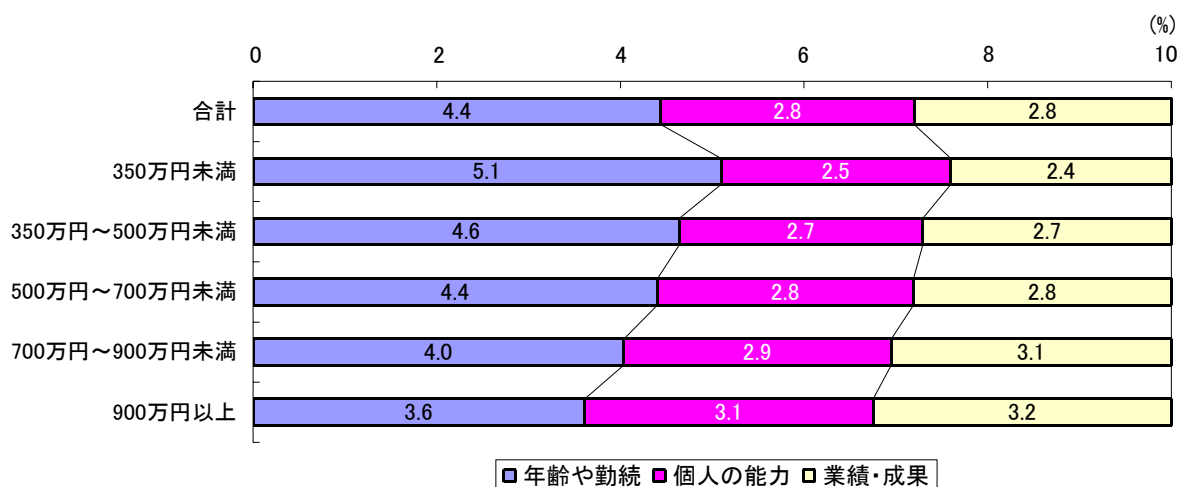
まず、全体平均をみると(第4-3-1図参照)、①年齢や勤続が4.4割、②個人の能力が2.8割、③業績や成果が2.8割となった。同じ図では、勤続年数別の集計がされているが、勤続30年以上で、③業績や成果が3.1割と高い他は似通っている。

第4-3-1図 自分自身の処遇の決定のポイント(勤続年数別)



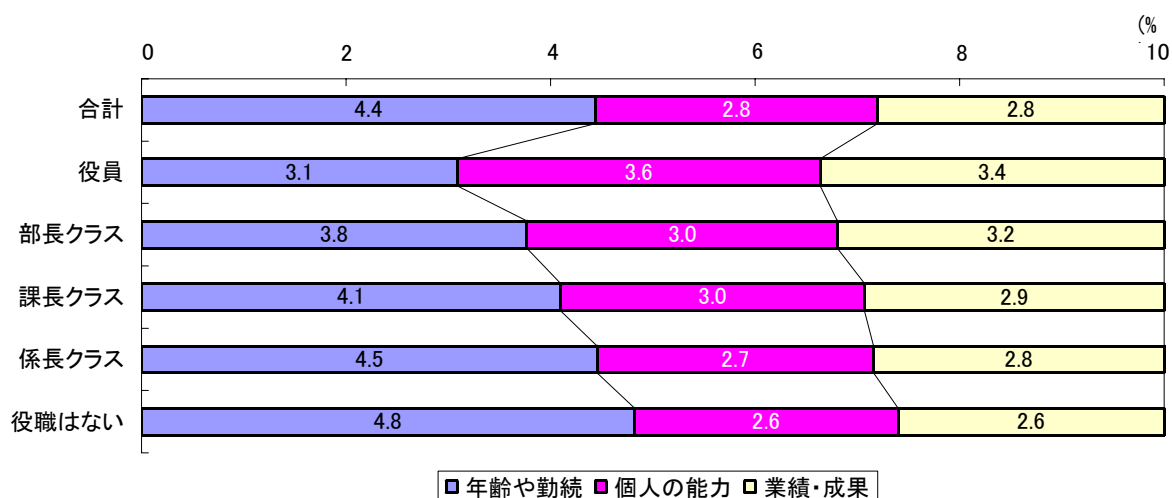
年収別にみると（第4-3-2図参照）、年収が低くなるほど、年齢や勤続の割合が高くなるという負の相関がみられる。年収 700 万円以上では、個人の能力や業績・成果の割合が比較的高い。

第4-3-2図 自分自身の処遇の決定のポイント(年収別)



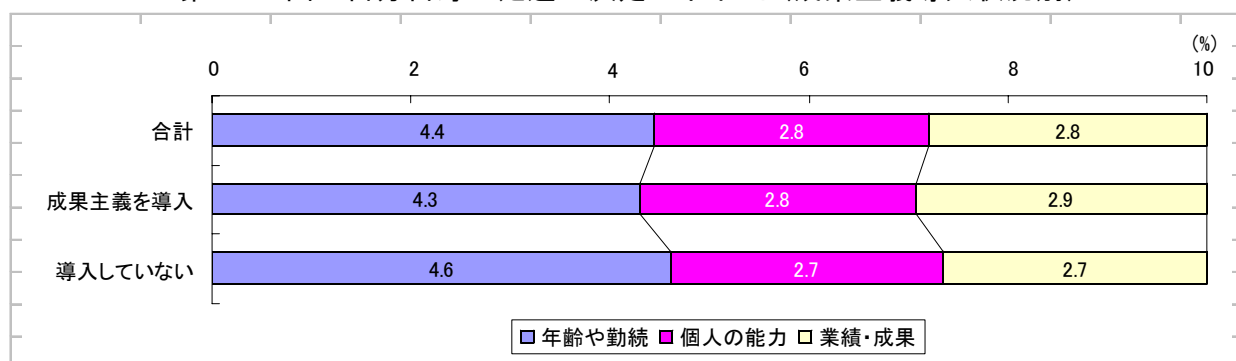
役職別にみると（第4-3-3図参照）、役職が上がるほど、個人の能力や、業績・成果が重視されていると回答者は認識している。

第4-3-3図 自分自身の処遇の決定のポイント(役職別)



成果主義の導入状況別にみると（第4-3-4図参照）、成果主義が導入されている層で業績や成果の割合が2.9割と導入されていない層に比べて0.2割高い。

第4-3-4図 自分自身の処遇の決定のポイント(成果主義導入状況別)



上記以外の属性別にみる（第4-3-5表参照）。年齢別にみると、役職別にみた時と同じような傾向がみられ、年齢が上がるほど、能力や業績・成果の割合が増加する。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事で年齢や勤続の割合が高く、管理的な仕事では年齢や勤続の割合が低い。

企業規模別にみると、3000人以上の大企業で年齢や勤続（3.7）の割合が低く、個人の能力（3.0）や業績・成果（3.4）の割合が高い。

業種別にみると、不動産業、金融・保険業、卸売・小売業で業績・成果の割合が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、J型で年齢や勤続の割合が高い以外は似たような傾向を示している。A型ではわずかに業績・成果の割合が高い。

第4-3-5表 自分自身の処遇の決定のポイント

		年齢や勤続	個人の能力	業績・成果
合計		4.4	2.8	2.8
年齢別	30歳未満	5.0	2.5	2.5
	30歳以上40歳未満	4.7	2.7	2.7
	40歳以上50歳未満	4.2	2.9	2.9
	50歳以上60歳まで	3.9	3.0	3.1
	61歳以上	3.9	3.5	2.6
職種	専門的・技術的な仕事	4.9	2.5	2.6
	管理的な仕事	3.8	3.1	3.2
	事務の仕事	4.7	2.7	2.6
	販売の仕事	4.5	2.6	3.0
	サービスの仕事	4.0	3.0	3.0
	その他の仕事	4.3	2.9	2.8
正社員数	300人未満	4.4	2.8	2.8
	300～500人未満	4.5	2.8	2.8
	500～1000人未満	4.5	2.7	2.8
	1000～3000人未満	4.7	2.7	2.7
	3000人以上	3.7	3.0	3.4
業種	建設業	4.9	2.5	2.6
	一般機械器具製造業	4.8	2.6	2.6
	電気機械器具製造業	4.4	2.8	2.7
	輸送用機械器具製造業	4.5	2.8	2.7
	精密機械器具製造業	4.6	2.8	2.6
	その他の製造業	4.6	2.7	2.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	2.6	2.5	4.8
	情報通信業	4.3	2.9	2.8
	運輸業	4.8	2.7	2.5
	卸売・小売業	4.3	2.8	3.0
	金融・保険業	4.2	2.8	3.0
	不動産業	3.9	2.9	3.2
	飲食店・宿泊業	4.4	3.0	2.6
	サービス業	4.2	2.9	2.9
	その他	4.9	2.9	2.2
日本企業のHRMの分 化の型	J型(長期雇用+非成果給)	4.7	2.7	2.6
	New J型(長期雇用+成果給)	4.3	2.8	2.9
	A型(非長期雇用+成果給)	4.2	2.8	3.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	4.4	2.8	2.9

4. 評価や処遇に対する納得感、公平感の変化

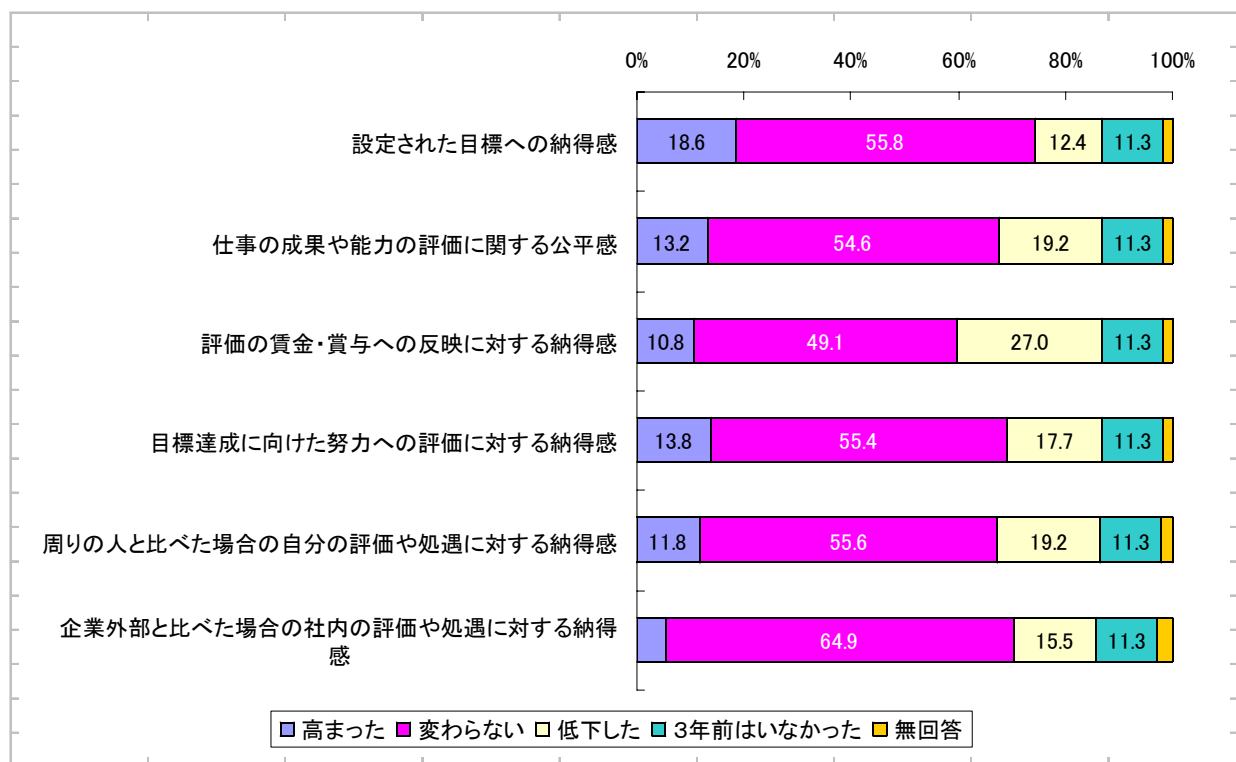
(1) 評価や処遇に対する納得感、公平感の変化—概観—

3年前と比べて、回答者自身の処遇や評価に対する納得感、公平感はどのように変化したか、次の6点について質問した。①設定された目標への納得感、②仕事の成果や能力の評価に関する公平感、③評価の賃金・賞与への反映に対する納得感、④目標達成に向けた努力への評価に対する納得感、⑤周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感、⑥

企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感。その結果を概観すると（第4-4-1図参照）、全体的には、評価や処遇に対する納得感、公平感は「変わらない」とする意見が半数程度ある。「高まった」か「低下したか」に分けてみると、①設定された目標への納得感を除いて、②～⑥まで全て、「低下した」の比率が「高まった」の比率を上回っている。目標管理は、成果主義の礎でもあり、多くの企業で導入が図られている。目標管理が制度として定着する過程で、目標管理のやり方そのものも定着し、納得感が高まっている可能性がある。

低下した要素に注目すると、③評価の賃金・賞与への反映に対する納得感について 27.0% が低下したと回答している。②の仕事の成果や能力の評価に関する公平感については、「低下した」という比率は 19.2% であり、評価そのものよりも評価の処遇への反映のさせ方の方に不満が集中しているようだ。また、⑤周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感についても 19.2% が「低下した」と回答している。自分自身の処遇の比較の準拠枠として、周囲の者を思い浮かべた場合に、納得感は低下してる者が約 2 割いることになる。

第4-4-1図 評価や処遇に対する納得感、公平感の変化



(2) 設定された目標への納得感

設定された目標への納得感について属性別にみる（第4-4-2表参照）。

年齢別にみると、年齢が低くなるほど、納得感が「高まった」という比率が高くなってい

る。

年収別にみると、900万円以上といった年収の高い層で納得感が「高まった」とする比率が高く、逆に350万円未満で同比率は低い。

職種別にみると、サービスの仕事、その他の仕事、販売の仕事で納得感が「高まった」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別には、大きな差はない。

第4-4-2表 設定された目標への納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計	
合計		526	1568	346	51	2491	
		21.1	62.9	13.9	2.0	100.0	度数
年齢別	30歳未満	25.1	59.6	11.8	3.5	100.0	339
	30歳以上40歳未満	22.5	63.5	13.4	0.6	100.0	850
	40歳以上50歳未満	20.7	63.4	14.3	1.6	100.0	735
	50歳以上60歳まで	17.3	63.2	16.0	3.6	100.0	532
	61歳以上	17.1	68.6	5.7	8.6	100.0	35
年収別	350万円未満	16.5	68.3	12.7	2.5	100.0	315
	350万円～500万円未満	21.8	60.7	15.5	2.0	100.0	563
	500万円～700万円未満	22.1	61.6	14.2	2.1	100.0	748
	700万円～900万円未満	20.4	64.2	15.2	0.2	100.0	455
	900万円以上	24.0	63.3	10.5	2.2	100.0	229
職種別	専門的・技術的な仕事	21.6	63.0	13.6	1.8	100.0	449
	管理的な仕事	22.1	63.6	13.2	1.1	100.0	711
	事務の仕事	17.1	67.4	12.4	3.1	100.0	782
	販売の仕事	24.8	53.0	21.2	1.0	100.0	302
	サービスの仕事	25.0	58.7	15.4	1.0	100.0	104
	その他	25.2	61.1	11.5	2.3	100.0	131
成果主義導入状況別	成果主義を導入	20.8	63.3	14.7	1.2	100.0	1405
	導入していない	21.5	62.4	12.8	3.2	100.0	1082

※上の表に加えて以下のこの節の表は3年前は今の会社になかった者を除く数値。

労働者の勤務する企業の属性別に設定された目標への納得感をみる（第4-4-3表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で「高まった」とする比率が33.3%と高い。また、300人未満でも同比率は24.9%とやや高い。

業種別にみると、その他の製造業や輸送用機械器具製造業で、「高まった」とする比率がやや高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」とする層で「高まった」とする比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型の企業で、「高まった」とする比率が28.5%と他の類型に比べて高い。

第4-4-3表 設定された目標への納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計	
合計		507	1530	340	51	2428	度数
		20.9	63.0	14.0	2.1	100.0	
正社員数	300人未満	24.9	58.8	14.3	2.1	100.0	631
	300～500人未満	18.8	64.0	14.7	2.5	100.0	802
	500～1000人未満	18.2	65.9	13.1	2.8	100.0	543
	1000～3000人未満	17.2	66.9	15.0	1.0	100.0	314
	3000人以上	33.3	56.5	10.1	0.0	100.0	138
業種	建設業	18.3	73.8	7.1	0.8	100.0	252
	一般機械器具製造業	23.4	67.3	7.5	1.9	100.0	107
	電気機械器具製造業	18.5	61.6	18.5	1.4	100.0	146
	輸送用機械器具製造業	26.7	60.0	12.2	1.1	100.0	90
	精密機械器具製造業	21.5	59.5	17.7	1.3	100.0	79
	その他の製造業	28.3	59.2	11.8	0.6	100.0	321
	電気・ガス・熱供給・水道業	28.6	66.7	4.8	0.0	100.0	21
	情報通信業	17.4	59.7	21.5	1.3	100.0	149
	運輸業	18.0	68.2	10.2	3.7	100.0	245
	卸売・小売業	21.7	57.9	18.7	1.8	100.0	337
	金融・保険業	17.9	65.5	13.9	2.7	100.0	368
	不動産業	17.2	62.1	20.7	0.0	100.0	29
	飲食店・宿泊業	10.0	65.0	20.0	5.0	100.0	20
	サービス業	22.7	58.1	15.5	3.7	100.0	322
	その他	6.7	73.3	6.7	13.3	100.0	15
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	18.9	64.2	14.5	2.5	100.0	678
	やや悪化	16.2	68.0	14.7	1.0	100.0	482
	中間	21.6	62.8	13.5	2.1	100.0	430
	やや好調	24.5	61.5	12.6	1.4	100.0	486
	非常に好調	24.2	57.9	14.7	3.2	100.0	285
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	18.9	65.3	12.7	3.1	100.0	803
	New J型(長期雇用+成果給)	20.7	63.1	14.9	1.4	100.0	996
	A型(非長期雇用+成果給)	21.1	63.9	14.2	0.7	100.0	402
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	28.5	54.5	13.4	3.6	100.0	277

(3)仕事の成果や能力の評価に関する公平感

仕事の成果や能力の評価に関する公平感について属性別にみる（第4-4-4表参照）。

年齢別にみると、30歳未満で「高まった」とする比率がやや高い。50歳以上では、同比率はやや低い。

年収別にみると、900万円以上の層で、「高まった」とする比率が高い。

職種別にみると、その他の仕事やサービスの仕事で、「高まった」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第4-4-4表 仕事の成果や能力の評価に関する公平感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		371	1533	538	49	2491
		14.9	61.5	21.6	2.0	100.0
年齢別	30歳未満	17.1	62.8	16.8	3.2	100.0
	30歳以上40歳未満	16.8	61.1	21.4	0.7	100.0
	40歳以上50歳未満	14.4	61.1	23.1	1.4	100.0
	50歳以上60歳まで	11.3	61.5	23.7	3.6	100.0
	61歳以上	11.4	71.4	8.6	8.6	100.0
年収別	350万円未満	11.4	65.7	20.3	2.5	100.0
	350万円～500万円未満	16.0	59.9	22.4	1.8	100.0
	500万円～700万円未満	14.3	61.1	22.5	2.1	100.0
	700万円～900万円未満	15.8	62.2	21.5	0.4	100.0
	900万円以上	18.3	61.1	18.3	2.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.8	62.1	22.7	1.3	100.0
	管理的な仕事	16.0	63.3	19.4	1.3	100.0
	事務の仕事	12.7	62.9	21.6	2.8	100.0
	販売の仕事	16.2	55.6	26.8	1.3	100.0
	サービスの仕事	19.2	59.6	21.2	0.0	100.0
	その他	20.6	55.7	20.6	3.1	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	15.4	61.3	22.1	1.3	100.0
	導入していない	14.3	62.3	20.5	2.9	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に仕事の成果や能力の評価に関する公平感をみる（第4-4-5表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000人以上で「高まった」とする比率が25.4%と高い。

業種別にみると、不動産業で高まったという比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」な層で「高まった」とする比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型で「高まった」とする比率が高い。

第4-4-5表 仕事の成果や能力の評価に関する公平感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		365	1488	526	49	2428
		15.0	61.3	21.7	2.0	100.0
正社員数	300人未満	14.3	62.8	20.9	2.1	100.0
	300～500人未満	15.7	59.4	22.7	2.2	100.0
	500～1000人未満	11.8	63.7	21.7	2.8	100.0
	1000～3000人未満	15.9	58.6	24.5	1.0	100.0
	3000人以上	25.4	62.3	12.3	0.0	100.0
業種	建設業	15.5	70.2	13.5	0.8	100.0
	一般機械器具製造業	14.0	69.2	15.0	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	12.3	61.6	24.7	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	13.3	70.0	15.6	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	17.7	62.0	19.0	1.3	100.0
	その他の製造業	16.8	58.9	23.4	0.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	23.8	57.1	19.0	0.0	100.0
	情報通信業	14.8	53.7	30.9	0.7	100.0
	運輸業	11.8	65.7	18.8	3.7	100.0
	卸売・小売業	16.9	57.9	23.7	1.5	100.0
	金融・保険業	13.3	61.4	22.6	2.7	100.0
	不動産業	24.1	41.4	31.0	3.4	100.0
	飲食店・宿泊業	20.0	45.0	35.0	0.0	100.0
	サービス業	14.3	59.9	22.4	3.4	100.0
	その他	6.7	53.3	26.7	13.3	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	13.7	62.4	21.7	2.2	100.0
	やや悪化	13.9	62.0	23.0	1.0	100.0
	中間	14.4	62.8	20.7	2.1	100.0
	やや好調	14.2	61.9	22.4	1.4	100.0
	非常に好調	21.1	54.4	21.1	3.5	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	13.2	63.1	20.7	3.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	15.1	60.9	22.5	1.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	16.2	61.7	21.4	0.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	17.0	60.3	20.2	2.5	100.0

(4) 評価の賃金・賞与への反映に対する納得感

評価の賃金・賞与への反映に対する納得感について属性別にみる（第4-4-6表参照）。

年齢別にみても大きな差はみられない。

年収別にみると、年収が高くなるほど「高まった」とする比率が高まり、年収が低くなるほど「低下した」とする比率が高まる。現在の年収の額が、評価の賃金・賞与への反映に対する納得感をある程度規定しているように見える。

職種別にみると、販売の仕事で「低下した」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、大きな差はないが、僅かな差に着目すると、成果主義が導入されている層で「高まった」とする比率がやや高い。

第4-4-6表 評価の賃金・賞与への反映に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		306	1378	759	48	2491
		12.3	55.3	30.5	1.9	100.0
年齢別	30歳未満	11.8	55.5	29.8	2.9	100.0
	30歳以上40歳未満	13.6	57.1	28.8	0.5	100.0
	40歳以上50歳未満	12.5	53.1	32.7	1.8	100.0
	50歳以上60歳まで	10.3	54.7	31.4	3.6	100.0
	61歳以上	8.6	68.6	17.1	5.7	100.0
年収別	350万円未満	5.4	58.4	33.7	2.5	100.0
	350万円～500万円未満	12.4	54.7	31.3	1.6	100.0
	500万円～700万円未満	12.4	54.3	31.4	1.9	100.0
	700万円～900万円未満	14.9	56.9	27.5	0.7	100.0
	900万円以上	17.0	55.9	24.5	2.6	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	10.0	55.7	33.0	1.3	100.0
	管理的な仕事	13.9	57.5	27.1	1.4	100.0
	事務の仕事	11.6	55.0	30.3	3.1	100.0
	販売の仕事	13.2	49.0	36.8	1.0	100.0
	サービスの仕事	9.6	58.7	31.7	0.0	100.0
	その他	14.5	55.7	29.0	0.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	13.5	54.1	31.2	1.3	100.0
	導入していない	10.7	57.5	29.0	2.8	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に評価の賃金・賞与への反映に対する納得感についてみる(第4-4-7表参照)。

企業の正社員数別にみると、3000人以上では「高まった」とする比率が高く、「低下した」とする比率が低い。

業種別にみると不動産業で「高まった」とする比率が高い。不動産業、情報通信業、サービス業、卸売・小売業で「低下した」とする比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」な層で「高まった」とする比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型で「高まった」とする比率がやや高く、A型で「低下した」とする比率がやや高い。

第4-4-7表 評価の賃金・賞与への反映に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		295	1347	738	48	2428
		12.1	55.5	30.4	2.0	100.0
正社員数	300人未満	13.0	52.6	32.6	1.7	100.0
	300～500人未満	11.6	55.7	30.3	2.4	100.0
	500～1000人未満	9.4	57.8	30.0	2.8	100.0
	1000～3000人未満	12.4	55.7	30.9	1.0	100.0
	3000人以上	21.7	57.2	21.0	0.0	100.0
業種	建設業	9.9	66.3	22.6	1.2	100.0
	一般機械器具製造業	11.2	61.7	25.2	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	15.8	54.1	28.8	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	12.2	65.6	21.1	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	15.2	53.2	30.4	1.3	100.0
	その他の製造業	16.2	53.3	29.6	0.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	23.8	61.9	14.3	0.0	100.0
	情報通信業	7.4	53.0	38.9	0.7	100.0
	運輸業	12.2	56.3	27.8	3.7	100.0
	卸売・小売業	13.6	51.3	33.5	1.5	100.0
	金融・保険業	8.7	57.3	31.5	2.4	100.0
	不動産業	24.1	31.0	41.4	3.4	100.0
	飲食店・宿泊業	5.0	30.0	65.0	0.0	100.0
	サービス業	12.1	49.7	35.1	3.1	100.0
その他	0.0	73.3	13.3	13.3	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	9.7	55.5	32.9	1.9	100.0
	やや悪化	11.2	52.5	35.7	0.6	100.0
	中間	14.4	56.5	26.7	2.3	100.0
	やや好調	12.6	60.7	24.9	1.9	100.0
	非常に好調	16.8	48.1	31.6	3.5	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	10.7	57.2	29.3	2.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	14.1	54.2	30.2	1.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	11.9	53.7	33.6	0.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	10.1	58.8	28.5	2.5	100.0

(5)目標達成に向けた努力への評価に対する納得感

目標達成に向けた努力への評価に対する納得感について属性別にみる（第4-4-8表参照）。

年齢別にみると、大きな差はみられないが、僅かな差に着目すると、50歳以上60歳までの「高まった」の比率は、13.5%であるのに対し、30歳未満では、17.1%と僅かな開きがある。

年収別にみると、900万円以上で「高まった」の比率が20.1%と高く、「低下した」の比率が14.4%と低い。900万円以上といった年収の高い層で納得感が高まった者がやや多い。

職種別にみると、販売の仕事で「低下した」とする比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入した層で「高まった」とする比率が導入していない層に比べてやや高い。しかし、「低下した」とする比率もやや高い。

第4-4-8表 目標達成に向けた努力への評価に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		389	1555	496	51	2491
		15.6	62.4	19.9	2.0	100.0
年齢別	30歳未満	17.1	62.2	17.1	3.5	100.0
	30歳以上40歳未満	16.7	63.1	19.8	0.5	100.0
	40歳以上50歳未満	15.5	61.4	21.6	1.5	100.0
	50歳以上60歳まで	13.5	62.0	20.5	3.9	100.0
	61歳以上	8.6	77.1	5.7	8.6	100.0
年収別	350万円未満	10.8	64.8	21.6	2.9	100.0
	350万円～500万円未満	16.5	61.1	20.4	2.0	100.0
	500万円～700万円未満	15.9	61.9	20.3	1.9	100.0
	700万円～900万円未満	15.8	62.2	21.1	0.9	100.0
	900万円以上	20.1	63.3	14.4	2.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.8	63.7	20.7	1.8	100.0
	管理的な仕事	17.6	62.9	18.1	1.4	100.0
	事務の仕事	14.7	62.1	20.2	2.9	100.0
	販売の仕事	16.6	57.9	24.5	1.0	100.0
	サービスの仕事	16.3	64.4	19.2	0.0	100.0
	その他	15.3	65.6	16.8	2.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	17.4	60.8	20.6	1.3	100.0
	導入していない	13.3	64.9	18.8	3.0	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に、目標達成に向けた努力への評価に対する納得感をみる(第4-4-9表参照)。

企業の正社員数別にみると、3000人以上といった大企業で「高まった」とする比率が26.1%と高く、「低下した」とする比率が低い。

業種別にみると、不動産業で「高まった」とする比率が高い。情報通信業、精密機械器具製造業で「低下した」とする比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」な層で「高まった」の比率が高く、「低下した」の比率が低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、J型で「高まった」の比率が低い。

第4-4-9表 目標達成に向けた努力への評価に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		376	1517	484	51	2428
		15.5	62.5	19.9	2.1	100.0
正社員数	300人未満	14.9	63.5	19.5	2.1	100.0
	300～500人未満	15.5	61.5	20.8	2.2	100.0
	500～1000人未満	14.2	63.2	19.7	2.9	100.0
	1000～3000人未満	14.3	62.1	22.3	1.3	100.0
	3000人以上	26.1	61.6	12.3	0.0	100.0
業種	建設業	13.9	71.4	13.9	0.8	100.0
	一般機械器具製造業	15.9	66.4	15.0	2.8	100.0
	電気機械器具製造業	16.4	59.6	22.6	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	17.8	61.1	20.0	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	13.9	60.8	25.3	0.0	100.0
	その他の製造業	18.1	62.9	17.8	1.2	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	33.3	57.1	9.5	0.0	100.0
	情報通信業	10.7	61.7	26.8	0.7	100.0
	運輸業	14.3	66.5	15.5	3.7	100.0
	卸売・小売業	17.8	58.5	22.3	1.5	100.0
	金融・保険業	13.6	63.0	20.7	2.7	100.0
	不動産業	20.7	51.7	20.7	6.9	100.0
	飲食店・宿泊業	20.0	45.0	35.0	0.0	100.0
	サービス業	15.5	58.4	22.7	3.4	100.0
その他	0.0	73.3	13.3	13.3	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	14.0	62.2	21.5	2.2	100.0
	やや悪化	14.3	62.4	22.2	1.0	100.0
	中間	14.9	64.4	18.6	2.1	100.0
	やや好調	16.5	62.8	18.9	1.9	100.0
	非常に好調	21.1	58.6	16.8	3.5	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.6	66.3	18.9	3.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	17.5	60.0	20.9	1.6	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	17.2	62.4	19.9	0.5	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	17.7	61.4	18.4	2.5	100.0

(6)周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感

周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感について属性別にみる（第4-4-10表参照）。

年齢別にみると、30歳以上40歳未満で「高まった」とする比率が高い。

年収別にみると、900万円以上で「高まった」とする比率が高く、350万円未満で同比率は低い。

職種別にみると、管理的な仕事で「高まった」とする比率がやや高く、販売の仕事で「低下した」とする比率がやや高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層で「高まった」とする比率が若干高いが、「低下した」とする比率もやや高い。

第4-4-10表 周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		332	1562	538	59	2491
		13.3	62.7	21.6	2.4	100.0
年齢別	30歳未満	11.5	63.4	21.2	3.8	100.0
	30歳以上40歳未満	16.0	63.8	19.3	0.9	100.0
	40歳以上50歳未満	13.3	61.8	23.1	1.8	100.0
	50歳以上60歳まで	10.3	61.7	23.7	4.3	100.0
	61歳以上	11.4	65.7	17.1	5.7	100.0
年収別	350万円未満	8.6	65.7	22.2	3.5	100.0
	350万円～500万円未満	11.7	63.2	22.9	2.1	100.0
	500万円～700万円未満	15.8	61.1	21.0	2.1	100.0
	700万円～900万円未満	14.1	63.1	21.8	1.1	100.0
	900万円以上	16.2	63.3	17.9	2.6	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	11.6	65.3	21.8	1.3	100.0
	管理的な仕事	16.0	61.6	20.7	1.7	100.0
	事務の仕事	11.3	63.4	21.6	3.7	100.0
	販売の仕事	14.9	58.6	25.2	1.3	100.0
	サービスの仕事	13.5	66.3	19.2	1.0	100.0
	その他	12.2	63.4	22.1	2.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	14.6	61.2	22.6	1.6	100.0
	導入していない	11.6	65.0	20.0	3.4	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に、周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感をみる（第4-4-11表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で「高まった」とする比率が24.6%と高く、低下したとする比率が8.7%と低い。

業種別にみると、不動産業、サービス業で「高まった」とする比率がやや高い。電気機械器具製造業、情報通信業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業などで、「低下した」とする比率がやや高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」の層で「高まった」とする比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型とA型で「高まった」とする比率がわずかに高い。

第4-4-11表 周りの人と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		324	1520	526	58	2428
		13.3	62.6	21.7	2.4	100.0
正社員数	300人未満	13.6	61.5	22.2	2.7	100.0
	300～500人未満	12.3	62.6	22.4	2.6	100.0
	500～1000人未満	11.0	63.9	22.1	2.9	100.0
	1000～3000人未満	14.3	60.8	23.6	1.3	100.0
	3000人以上	24.6	66.7	8.7	0.0	100.0
業種	建設業	11.9	71.0	15.9	1.2	100.0
	一般機械器具製造業	12.1	69.2	16.8	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	13.7	59.6	25.3	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	11.1	68.9	18.9	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	15.2	67.1	17.7	0.0	100.0
	その他の製造業	14.6	62.9	20.9	1.6	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	28.6	71.4	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	10.7	62.4	25.5	1.3	100.0
	運輸業	12.7	62.4	20.0	4.9	100.0
	卸売・小売業	13.9	59.1	25.2	1.8	100.0
	金融・保険業	10.1	62.8	24.5	2.7	100.0
	不動産業	17.2	55.2	24.1	3.4	100.0
	飲食店・宿泊業	10.0	55.0	30.0	5.0	100.0
	サービス業	17.4	56.8	21.7	4.0	100.0
	その他	0.0	66.7	20.0	13.3	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	11.4	64.0	22.3	2.4	100.0
	やや悪化	12.4	63.5	22.6	1.5	100.0
	中間	12.3	63.5	21.6	2.6	100.0
	やや好調	15.0	62.3	21.0	1.6	100.0
	非常に好調	17.9	57.2	21.4	3.5	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.3	66.4	19.1	3.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	14.8	60.3	23.1	1.8	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	14.2	62.9	21.9	1.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	11.9	61.4	22.7	4.0	100.0

(7)企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感

企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感について属性別にみる（第4-4-12表参照）。

年齢別にみても大きな差はみられない。

年収別にみると、350万円～500万円の層でわずかに「低下した」とする比率が高い。

職種別にみると、販売の仕事とサービスの仕事で「低下した」とする比率がわずかに高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層でわずかに「低下した」とする比率が高い。以上のように、この企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感については、主に、個人の属性や成果主義の導入状況といった違いによって生じる差は僅かであった。

第4-4-12表 企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		153	1825	434	79	2491
		6.1	73.3	17.4	3.2	100.0
年齢別	30歳未満	4.4	75.8	15.9	3.8	100.0
	30歳以上40歳未満	7.1	73.3	17.9	1.8	100.0
	40歳以上50歳未満	6.4	72.9	17.7	3.0	100.0
	50歳以上60歳まで	5.3	72.0	17.7	5.1	100.0
	61歳以上	8.6	74.3	11.4	5.7	100.0
年収別	350万円未満	2.9	76.5	17.1	3.5	100.0
	350万円～500万円未満	5.2	71.4	20.1	3.4	100.0
	500万円～700万円未満	7.4	72.1	17.6	2.9	100.0
	700万円～900万円未満	7.9	73.4	17.4	1.3	100.0
	900万円以上	5.7	78.6	11.8	3.9	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	5.3	74.4	18.3	2.0	100.0
	管理的な仕事	7.6	74.5	15.5	2.4	100.0
	事務の仕事	4.5	74.6	16.4	4.6	100.0
	販売の仕事	7.3	66.6	23.2	3.0	100.0
	サービスの仕事	8.7	68.3	22.1	1.0	100.0
	その他	5.3	75.6	16.8	2.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	6.2	73.0	18.7	2.1	100.0
	導入していない	6.0	73.8	15.5	4.6	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に、企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感をみる（第4-4-13表参照）。

正社員数別にみると、3000人以上といった大企業で、「高まった」とする比率が高く、「低下した」とする比率が低い。

業種別にみると、卸売・小売業や情報通信業で「低下した」とする比率が僅かに高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」の層で「高まった」とする比率が高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、大きな差はみられないが、僅かな差に中重くするとJ型の企業で「低下した」とする比率が低い。

以上のように自分自身の評価や処遇に対する納得感について、様々な属性から分析してきた。評価や納得感については、3000人以上といった大企業では納得感や公正感が高まったとする比率が3000人未満の規模に勤務する層と比べると高かった。3000人以上といった大企業では、人材マネジメントの制度が整備されていたり、的確な運用がされている可能性が高い。納得が得られ、公正な人材マネジメントを実現しつつあるのが、3000人以上の企業であるのかもしれない。さらに、年収別にみると、900万円以上といった比較的年収の高いそうで、納得感や公正感が高まっているのが確認された。

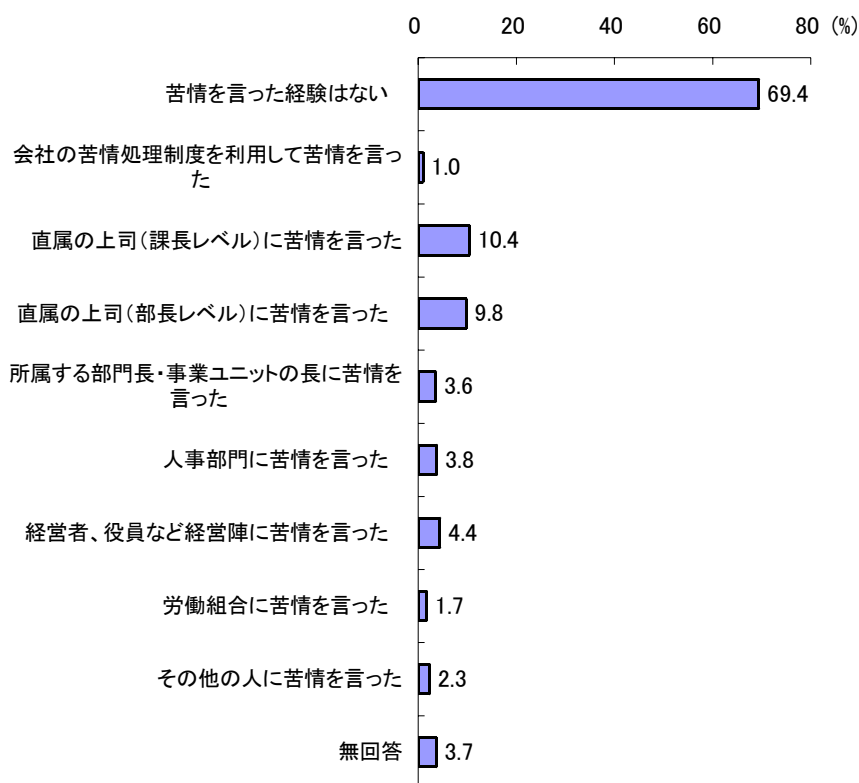
第4-4-13表 企業外部と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感

		高まった	変わらない	低下した	無回答	合計
合計		147	1780	424	77	2428
		6.1	73.3	17.5	3.2	100.0
正社員数	300人未満	7.8	71.8	16.6	3.8	100.0
	300～500人未満	5.6	71.3	19.7	3.4	100.0
	500～1000人未満	5.0	74.2	17.3	3.5	100.0
	1000～3000人未満	3.8	75.8	18.5	1.9	100.0
	3000人以上	10.1	82.6	6.5	0.7	100.0
業種	建設業	5.2	81.3	11.9	1.6	100.0
	一般機械器具製造業	5.6	79.4	13.1	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	8.9	71.9	17.1	2.1	100.0
	輸送用機械器具製造業	5.6	77.8	15.6	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	3.8	77.2	17.7	1.3	100.0
	その他の製造業	5.3	74.5	17.8	2.5	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	81.0	4.8	0.0	100.0
	情報通信業	6.7	72.5	20.1	0.7	100.0
	運輸業	4.9	74.3	14.7	6.1	100.0
	卸売・小売業	5.9	70.0	21.4	2.7	100.0
	金融・保険業	6.0	69.0	20.1	4.9	100.0
	不動産業	6.9	69.0	17.2	6.9	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	55.0	45.0	0.0	100.0
	サービス業	8.4	70.8	16.5	4.3	100.0
その他	0.0	66.7	20.0	13.3	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	4.4	73.6	18.1	3.8	100.0
	やや悪化	5.2	74.9	18.9	1.0	100.0
	中間	4.7	75.3	17.2	2.8	100.0
	やや好調	6.6	73.0	17.3	3.1	100.0
	非常に好調	12.6	66.3	16.5	4.6	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	5.9	75.1	14.7	4.4	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	6.0	73.0	18.7	2.3	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	6.7	72.6	19.2	1.5	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	6.5	70.0	18.1	5.4	100.0

5. 最近3年間の自分自身の人事処遇を巡って苦情を言った経験

最近3年間に、自分自身の人事処遇を巡って苦情を言った経験について質問した。苦情を言った対象について複数選択で回答してもらった結果（第4-5-1図参照）、最も多かった「苦情を言った経験はない」の69.4%を除くと、「直属の上司（課長レベル）に苦情を言った」10.4%、「直属の上司（部長レベル）に苦情を言った」9.8%が多い。これ以外は5%未満の比率であり、苦情処理の機能を果たすはずの労働組合の指摘率は僅かに1.7%であった。

第4-5-1図 苦情を言った先(複数回答)



苦情を言った結果、問題が解決したかについては(第4-5-2表参照)、解決した者が17.7%、解決しなかった者が82.3%と圧倒的に解決しなかった者が多かった。

この結果について属性別にみる。まず、年齢別にみると、年齢が低くなるほど、解決した者の比率が高くなる。さらに、年収別にみると、年収が低くなるほど、解決した者の比率が高くなる。若年層や年収の低い層では、例えば、賃金を上げて欲しいという場合に、賃金の上昇額が低く抑えられたり、低い賃金上昇でも相手の納得が得られたといった事情があるのかもしれない。

職種別にみると、サービスの仕事、その他の仕事で、解決したものの比率が若干高い。

労働者の勤務する企業の属性別にみると、まず、成果主義の導入状況別には違いがみられない。

企業の正社員数別にみると、3000人以上の企業で、解決したとする比率がわずかに高い。

業種別にみると、建設業やサービス業で解決した者の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」の層で解決した者の比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型企業で解決した者の比率が他の類型に比べて高い。A型企業では、評価システムや苦情を受け容れる手続きが整備されているといった可能性や上司などにはっきり苦情を言う文化を組織として持っているのかもしれない。

第4-5-2表 苦情を言った結果、その問題は解決したか

		はい	いいえ	合計
合計		137	639	776
		17.7	82.3	100.0
年齢別	30歳未満	28.1	71.9	100.0
	30歳以上40歳未満	19.4	80.6	100.0
	40歳以上50歳未満	14.6	85.4	100.0
	50歳以上60歳まで	6.9	93.1	100.0
	61歳以上	33.3	66.7	100.0
年収別	350万円未満	29.2	70.8	100.0
	350万円～500万円未満	16.1	83.9	100.0
	500万円～700万円未満	15.4	84.6	100.0
	700万円～900万円未満	9.8	90.2	100.0
	900万円以上	21.7	78.3	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	15.8	84.2	100.0
	管理的な仕事	14.1	85.9	100.0
	事務の仕事	19.0	81.0	100.0
	販売の仕事	16.7	83.3	100.0
	サービスの仕事	25.0	75.0	100.0
	その他	28.3	71.7	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	18.1	81.9	100.0
	導入していない	17.4	82.6	100.0
正社員数	300人未満	18.8	81.3	100.0
	300～500人未満	17.2	82.8	100.0
	500～1000人未満	16.3	83.7	100.0
	1000～3000人未満	18.1	81.9	100.0
	3000人以上	20.0	80.0	100.0
業種	建設業	30.0	70.0	100.0
	一般機械器具製造業	17.9	82.1	100.0
	電気機械器具製造業	10.6	89.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	8.8	91.2	100.0
	精密機械器具製造業	19.0	81.0	100.0
	その他の製造業	15.3	84.7	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.0	100.0	100.0
	情報通信業	14.0	86.0	100.0
	運輸業	12.7	87.3	100.0
	卸売・小売業	19.8	80.2	100.0
	金融・保険業	13.5	86.5	100.0
	不動産業	16.7	83.3	100.0
	飲食店・宿泊業	12.5	87.5	100.0
	サービス業	27.1	72.9	100.0
	その他	0.0	100.0	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	14.5	85.5	100.0
	やや悪化	16.1	83.9	100.0
	中間	15.4	84.6	100.0
	やや好調	22.4	77.6	100.0
	非常に好調	20.6	79.4	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	18.2	81.8	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	16.3	83.7	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	23.3	76.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	15.3	84.7	100.0

第5章 成果主義に関する意識

この章の要約

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

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

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

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

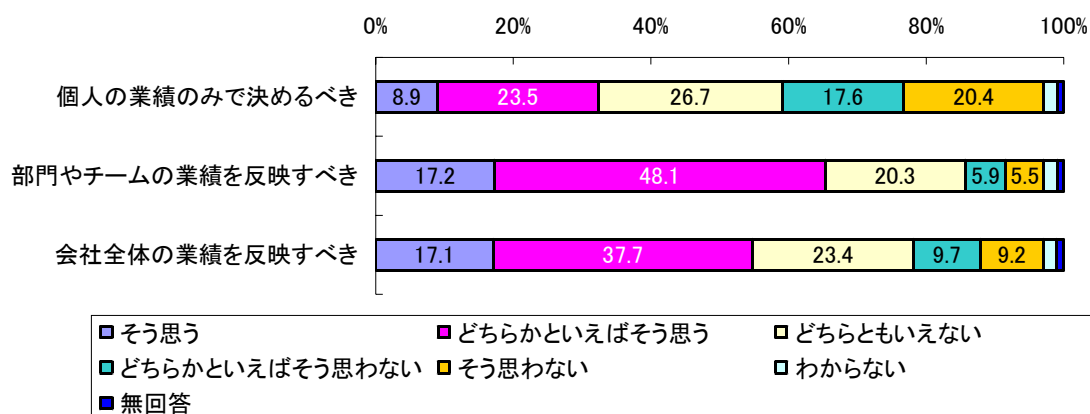
④の現在の会社での成果主義に対する評価については、第1に、成果主義が導入されているかどうかを正しく認識していない労働者がかなりいることがわかった。第2に、自社の成果主義の評価については、賛否が入り乱れ、「個人のやる気を引き出す制度だ」、「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」、「会社全体の業績を向上させる制度である」等について肯定的な評価が高いものの、自社の成果主義が結果的に成功しているかについては、厳しい見方が多かった。第3に、自社の成果主義の問題点については、成果の測定が困難な部署があることを約8割の労働者が指摘するなど、多くの企業、職場で成果主義の前提となる成果の測定に関して疑問が投げ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

く労働者の注目を集めているなど、成果主義の根本的な問題点が露呈される結果となった。

1. 成果給に対する一般的意識

成果給はどうあるべきであると労働者は考えているのだろうか。「成果給」というと、一般的には、個人の業績のみが成果に反映されているといったイメージが浸透しているが、成果の反映のさせ方は、①会社全体の業績を反映、②部門やチームの成果・業績を反映、③個人の成果・業績を反映という 3 つのレベルで存在する。それぞれのレベルについて、労働者がどのように考えているか、一般的な意識を質問したところ（第5-1-1図参照）、肯定派（以下「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の比率を合算した数値を“肯定派”と表記する）が多いのは、「部門やチームの業績を反映すべき」の 65.3 %であった。「会社全体の業績を反映すべき」が 54.8 %と 2 番目に多く、「個人の業績のみで決めるべき」と考える者は、32.4 %にとどまった。すなわち、①会社の業績、②部門・チームの業績、③個人の業績の順番で肯定派が多いという結果となった。個人の短期的な仕事の成果が評価・処遇に影響を及ぼす成果主義人事管理が拡大をみせるなか、労働者の一般的な意識としては、個人の成果よりも会社全体や部門・チームの業績を反映して欲しいと考えていることになる。という意味では、企業の人材マネジメントと労働者の意識との間に、ミスマッチ、ずれが生じていると考えることができるだろう。

第5-1-1図 成果給に対する考え方



ここで、「個人の業績のみで決めるべき」と「部門やチームの業績を反映すべき」に焦点をあてて、属性別に傾向をみる。

まず、「個人の業績」の方に注目する（第5-1-2表参照）。年齢別にみると、30歳未満で肯定派の比率が 39.0 %と他の年齢層に比べてかなり高い。これに対して、50歳以上 60歳までは、肯定派の比率は 25.1 %と低い。年功的な賃金制度の下では、賃金が抑制される傾

向にある若年層で、個人の業績のみで決めるべきであるという意識が強い。

年収別にみると、700万円以上の比較的年収の高い層で、肯定派の比率が低い。この結果の背景には、年収が高い層の中に、年功的な賃金制度の下で、比較的高い賃金を得ている層が含まれていることが予想される。

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

成果給に対する意識に大きな影響を与えると予想される成果主義導入状況別にみたが、大きな差はみられなかった。

第5-1-2表 成果給は個人の業績のみできめるべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		252	662	754	497	576	55	27	2823
		8.9	23.5	26.7	17.6	20.4	1.9	1.0	100.0
年齢別	30歳未満	11.0	28.0	23.2	17.3	17.3	3.0	0.2	100.0
	30歳以上40歳未満	9.0	25.4	26.8	17.9	18.6	1.9	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	8.3	22.8	26.9	18.3	21.6	1.6	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	7.2	17.9	28.9	16.9	25.0	1.4	2.8	100.0
	61歳以上	10.8	21.6	27.0	13.5	18.9	2.7	5.4	100.0
年収別	350万円未満	9.3	27.4	24.3	17.0	15.7	4.6	1.7	100.0
	350万円～500万円未満	11.3	24.3	26.8	17.9	17.0	1.9	0.8	100.0
	500万円～700万円未満	9.2	23.0	25.3	18.5	22.3	1.1	0.5	100.0
	700万円～900万円未満	6.7	21.0	27.7	15.8	26.9	1.1	0.8	100.0
	900万円以上	3.7	22.1	25.8	23.8	23.4	0.4	0.8	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	9.2	24.3	27.9	16.4	19.5	1.9	0.8	100.0
	管理的な仕事	7.2	21.3	27.0	19.4	24.0	1.0	0.1	100.0
	事務の仕事	9.0	24.5	27.1	17.5	17.9	2.7	1.3	100.0
	販売の仕事	9.9	23.4	26.6	17.5	20.2	1.2	1.2	100.0
	サービスの仕事	12.1	25.9	25.0	14.7	19.8	1.7	0.9	100.0
	その他	11.0	24.7	22.1	15.6	20.1	3.9	2.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	8.9	24.6	25.6	17.6	20.8	1.6	0.9	100.0
	導入していない	8.9	22.0	27.9	17.8	19.9	2.4	1.1	100.0

さらに、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-1-3表参照）。企業の正社員数別にみると、1000人以上で、否定派の比率が高い。大企業では、個人の業績のみによって、給与が決まる仕組みについて否定する者の比率が高い。同僚や、自分の所属する部門、他部門、会社全体の業績に個人の業績が依存する傾向が、規模の小さな企業に比べて強いのかもかもしれない。

業種別にみると、業種によってかなり傾向が異なり、運輸業や輸送用機械器具製造業で、肯定派の比率が高く、建設業で否定派の比率が高い。

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

日本企業の HRM の分化の型別にみると、大きな差はみられなかった。分析の際に想定されたのは、外資系企業などの A 型企業に勤める人間で、肯定派の比率が高いのではという点だったが、他の類型との顕著な差はみられなかった。

第5-1-3表 成果給は個人の業績のみできめるべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		252	662	754	497	576	55	27	2823
		8.9	23.5	26.7	17.6	20.4	1.9	1.0	100.0
正社員数	300人未満	10.6	24.5	24.9	16.3	20.4	2.4	0.9	100.0
	300～500人未満	9.9	22.3	29.3	16.6	18.6	2.2	1.1	100.0
	500～1000人未満	7.2	23.7	26.7	19.3	20.7	1.8	0.7	100.0
	1000～3000人未満	7.6	20.6	26.2	19.2	24.4	0.9	1.2	100.0
	3000人以上	9.7	24.3	17.4	24.3	22.9	0.7	0.7	100.0
業種	建設業	5.1	18.1	28.9	20.2	26.4	0.7	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	6.2	17.7	31.9	22.1	18.6	1.8	1.8	100.0
	電気機械器具製造業	4.6	24.3	30.1	15.0	22.5	2.3	1.2	100.0
	輸送用機械器具製造業	11.1	27.8	20.4	13.9	24.1	2.8	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	4.8	29.8	19.0	20.2	22.6	0.0	3.6	100.0
	その他の製造業	8.4	27.6	23.8	17.1	21.4	0.8	0.8	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	18.2	13.6	31.8	27.3	9.1	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	11.4	21.0	28.4	18.2	20.5	0.6	0.0	100.0
	運輸業	12.6	28.4	21.1	16.5	15.8	4.2	1.4	100.0
	卸売・小売業	10.5	24.1	26.2	18.4	18.6	1.6	0.5	100.0
	金融・保険業	8.5	21.3	30.6	17.7	19.0	2.1	0.8	100.0
	不動産業	10.5	23.7	26.3	13.2	26.3	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	9.5	23.8	38.1	14.3	14.3	0.0	0.0	100.0
	サービス業	9.0	22.4	26.9	16.1	20.3	3.7	1.6	100.0
その他	18.8	6.3	37.5	25.0	12.5	0.0	0.0	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	8.7	22.1	28.2	17.4	19.8	2.5	1.4	100.0
	やや悪化	8.5	21.3	28.5	17.0	21.4	2.2	1.1	100.0
	中間	7.5	23.7	27.3	19.4	20.0	1.7	0.4	100.0
	やや好調	10.2	23.4	24.4	19.8	20.5	1.1	0.7	100.0
	非常に好調	11.1	26.2	23.9	12.8	22.4	2.3	1.2	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	9.1	21.4	27.3	18.1	20.2	2.7	1.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	9.9	23.9	25.2	18.6	19.6	1.7	1.1	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	6.5	26.5	26.3	15.6	23.6	1.3	0.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	8.4	23.9	29.8	16.5	19.1	1.6	0.6	100.0

次に、「成果給は部門やチームの業績を反映させるべきである」について属性別にみる（第5-1-4表参照）。年齢別にみると、大きな差は無いが、僅かな差に着目すると、30歳未満で、肯定派の比率がやや低い。

年収別にみると、年収が高くなるほど肯定派の比率が高まるという正の相関が観察される。年収が高くなるほど、同僚やチームとの仕事上の依存関係が強くなるのかもしれない。

職種別にみると、その他の仕事や事務の仕事で、肯定派の比率がやや低い。

成果主義の導入状況別にみると、大きな差はみられなかった。個人の業績のみで決めるべき問い項目でも、成果主義の導入状況別には大きな差は無く、成果主義の導入と成果給に対

する一般的意識とはあまり関係がないことを調査結果は示唆している。

第5-1-4表 成果給は部門やチームの業績を反映すべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		485	1359	574	167	155	58	25	2823
		17.2	48.1	20.3	5.9	5.5	2.1	0.9	100.0
年齢別	30歳未満	15.6	45.5	21.5	7.9	6.3	3.1	0.2	100.0
	30歳以上40歳未満	16.1	47.3	21.6	6.3	6.1	2.2	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	16.0	51.8	20.2	5.3	5.1	1.0	0.7	100.0
	50歳以上60歳まで	22.2	46.5	17.9	4.3	4.8	2.1	2.2	100.0
	61歳以上	16.2	59.5	16.2	2.7	0.0	0.0	5.4	100.0
年収別	350万円未満	12.8	45.0	23.3	6.7	5.4	5.2	1.5	100.0
	350万円～500万円未満	17.1	46.2	21.3	6.7	6.2	1.9	0.6	100.0
	500万円～700万円未満	19.2	48.4	19.1	5.7	5.9	1.3	0.4	100.0
	700万円～900万円未満	16.0	54.8	17.9	4.6	5.3	0.4	1.1	100.0
	900万円以上	23.0	52.9	14.8	5.3	2.5	0.4	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	18.5	48.9	20.4	5.4	4.0	1.9	0.8	100.0
	管理的な仕事	19.6	53.6	17.9	4.4	3.4	0.9	0.3	100.0
	事務の仕事	12.2	44.3	23.4	8.1	8.1	2.8	1.1	100.0
	販売の仕事	21.3	47.4	17.8	5.8	5.3	1.2	1.2	100.0
	サービスの仕事	19.8	50.0	19.0	2.6	3.4	3.4	1.7	100.0
	その他	18.8	42.2	23.4	3.9	6.5	3.9	1.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	17.1	48.9	19.0	6.3	5.9	1.8	1.0	100.0
	導入していない	17.1	47.6	21.9	5.4	5.0	2.3	0.7	100.0

さらに、「成果給は部門やチームの業績を反映させるべきである」について労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-1-5表参照）。

企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど、肯定派の比率が高まるという正の相関がみられる。規模が大きくなるほど、部門やチームといった集団の業績を反映されることが望まれているのである。規模の大きな企業では、個々人の仕事の従属関係が強かったり、チームで働くことではじめて生産性が高まるといった協働、協業といった性格を持つ仕事のやり方が支配的なものかもしれない。

業種別にみると、精密機械器具製造業で、肯定派の比率が高く、運輸業では肯定派の比率が低い。精密機械器具製造業では、製造業の中でも分業が進んでいるといった事情があることが予想される。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」の層で肯定派の比率が低い。「非常に好調」の層では、「成果給は個人の業績のみできめるべきである」については肯定派の比率が高く、売上げの好調だった層では、チームワークよりも個人の業績を賃金に反映させるべきであるという意識が強い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型企業で肯定派の比率が高かった。A型企業では、成果主義人事管理が進み、個人の業績が賃金に大きめに反映されている可能性が高い。こうした部門やチームといった集団の業績を反映させて欲しいというニーズの背景には、実

際にチームの業績が生産性に大きく影響していることや、行き過ぎた個人偏重型の成果主義に対する揺り戻しのような意識変化があることなどが想定される。この点については、さらに、詳しく分析する必要がある。

以上のように、成果給に対する意識について、属性別に様々な角度からみたところ、年齢や年収、職種といった労働者個人の属性別にかなり違いがみられる上に、労働者の勤務する企業の属性である企業規模、業種、売上高の変化のパターン別によりかなり違いがみられた。ただし、成果給に対する一般的意識は、実際に成果主義が導入されているかどうかで大きな差はみられなかった。すなわち、成果主義的な人事管理の導入は、賃金はどのように分配するのが望ましいかといった分配公正に関する一部の意識に大きな影響を及ぼしていないことを調査結果は示唆している。

第5-1-5表 成果給は部門やチームの業績を反映させるべきである

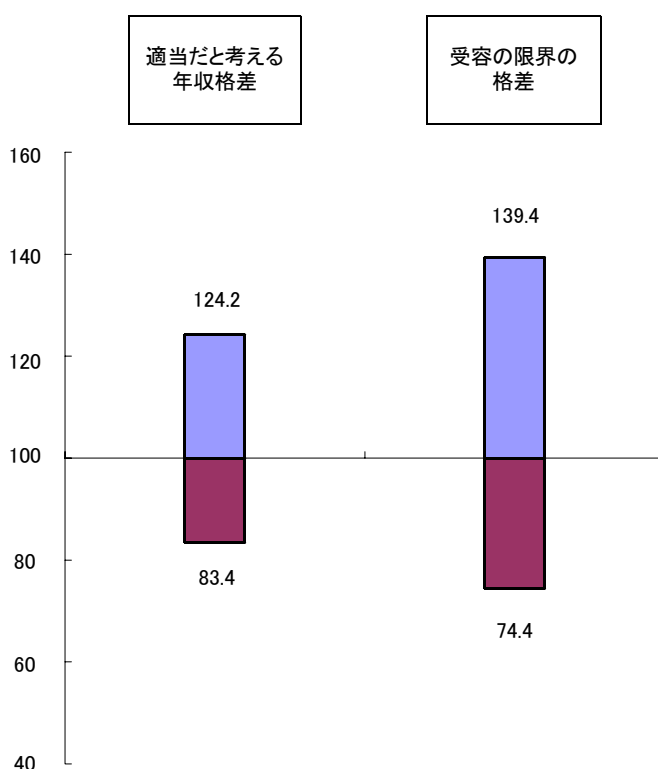
		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		485	1359	574	167	155	58	25	2823
		17.2	48.1	20.3	5.9	5.5	2.1	0.9	100.0
正社員数	300人未満	18.1	43.3	23.3	5.1	6.6	2.7	0.9	100.0
	300～500人未満	16.4	47.6	21.9	6.5	4.7	2.1	0.8	100.0
	500～1000人未満	18.0	49.2	17.7	5.5	7.0	1.8	0.8	100.0
	1000～3000人未満	16.3	54.1	16.6	7.0	4.1	0.9	1.2	100.0
	3000人以上	20.8	54.9	14.6	4.2	4.2	0.7	0.7	100.0
業種	建設業	20.9	48.7	20.2	4.7	4.3	0.4	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	16.8	50.4	15.0	6.2	8.0	1.8	1.8	100.0
	電気機械器具製造業	15.0	52.0	17.9	5.2	6.4	2.3	1.2	100.0
	輸送用機械器具製造業	15.7	46.3	25.9	3.7	4.6	3.7	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	11.9	64.3	10.7	4.8	4.8	0.0	3.6	100.0
	その他の製造業	19.2	44.4	20.1	8.7	5.7	1.1	0.8	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	13.6	68.2	13.6	0.0	4.5	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	15.9	50.6	16.5	10.8	5.1	0.6	0.6	100.0
	運輸業	16.5	37.2	25.3	7.0	9.1	3.9	1.1	100.0
	卸売・小売業	18.1	52.2	17.6	5.9	4.6	1.1	0.5	100.0
	金融・保険業	17.5	46.0	24.2	4.6	4.6	2.6	0.5	100.0
	不動産業	18.4	44.7	21.1	7.9	7.9	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	9.5	61.9	19.0	4.8	4.8	0.0	0.0	100.0
	サービス業	15.6	49.3	21.9	2.9	4.5	4.5	1.3	100.0
その他	18.8	50.0	6.3	18.8	6.3	0.0	0.0	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	17.3	46.3	21.4	4.9	6.0	2.7	1.2	100.0
	やや悪化	19.2	48.8	20.0	4.8	4.1	1.7	1.5	100.0
	中間	12.4	50.3	20.7	9.2	4.9	1.9	0.6	100.0
	やや好調	18.2	50.8	17.5	5.7	6.4	0.9	0.5	100.0
	非常に好調	14.9	44.6	23.3	6.1	7.0	3.5	0.6	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	16.4	48.9	21.4	5.6	4.7	2.4	0.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	16.9	46.7	20.1	7.0	6.4	1.5	1.3	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	17.6	55.0	15.8	4.5	4.5	2.4	0.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	19.4	43.4	23.6	4.9	5.8	1.9	1.0	100.0

2. 賃金格差に対する意識－適当だと考える年収格差と需要の限界の年収格差

同程度の職位の同僚と年収を比較して、①どの程度の格差であれば適当であると考えるか（適当だと考える格差）、また、②自分自身がとても受け容れることができないと感じる限界の格差（受容の限界の格差）の2つについて、平均を100とした場合、最低と最高の2つについて指数で回答してもらった。例えば、適当だと考える年収格差について、最低が80、最高が120。受容の限界の格差については、最低が70、最高が150といった形で回答を求めたところ（第5-2-1図参照）、適当だと考える年収格差の最低の平均値は83.4、最高の平均値は、124.2であった。すなわち、100を平均とすると、下に16.6、上に24.2の広がりを持ち、幅はこの2つの合計で40.8になる。

次に、労働者が受容の限界であると考えられる格差についてみると、最低の平均値は74.4、最高の平均値は139.4と、適当だと考える年収格差の幅である40.8よりもさらに大きい65.0の幅を持っている。適当だと考える年収格差も、受容の限界であると考えられる年収格差も共に上下の広がり方をみると、上に対して大きく広がっている。すなわち、労働者は賃金格差について、成績の悪い者に対してより多くの罰を与えるような賃金格差の付け方よりも、成績の良い者により多く報いる「報奨的」な賃金格差を望んでいることになる。

第5-2-1図 適当だと考える年収格差・受容の限界の年収格差の平均値



ここで、2004 年度に実施した企業調査において、企業の人事担当者に同一部門の課長レベルの社員につける A.制度上の賃金格差と、B.運用上の賃金格差についての集計結果と照らし合わせてみて欲しい（第5-2-2図参照）。A の賃金制度上の最高者と最低者の格差は 40.1 であり、労働者が適当であるとする年収格差とほぼ等しい。一方、実際につけられた賃金格差は、制度上の格差よりも小さく 31.1 であった。すなわち、①労働者が適当であると考えている年収格差と賃金制度上の格差はほぼ等しいが、②実際に企業側がつけた格差は労働者が望む格差よりも小さいのである。労働者が受容の限界であるとする年収格差の幅が実際につけられる格差の幅の 2 倍以上だとすれば、労働者は、より大きな格差でもぎりぎり耐えられると考えていることになる。ちなみに、成果主義の導入状況別や成果主義の導入年別に格差の幅についての集計を行ったが、企業調査では、成果主義の導入状況別にみて、成果主義を導入している企業の方が制度上の幅も大きく、実際の格差も大きかったのだが、労働者の意識をみると、この 2 つの要因によって意識に大きな違いはない。成果主義の導入が労働者の意識に大きな影響をおよぼしたとはこの結果をみる限り言えない。

第5-2-2表 企業と労働者の格差についての認識の違い

		企業調査(人事担当者の回答)		労働者の回答	
		A最低者と最高者の制度上の格差	B最低者と最高者の実際の格差	C適当だと考える年収格差の幅	D受容の限界だと考える年収格差の幅
	TOTAL	40.1	31.1	41.3	65.8
成果主義の導入	成果主義を導入している	44.1	33.6	41.6	65.0
	導入していない	33.9	27.5	41.1	67.2
成果主義の導入年	1999年まで	45.1	35.1	41.2	65.2
	2000年以降	43.0	32.6	42.2	65.5

※1 AとBの出所は、労働政策研究・研修機構(2004)P.151。

※2 CとDのTOTALの計算の際、下限を0以上、上限を2000未満とした。有効件数はC2386件、D2372件。

ここで、労働者の属性別に、適当だと考える年収格差についてみてみよう（第5-2-3表参照）、最低については大きな差はみられないが、最高については、50 歳以上 60 歳まででは平均値が 119.6 とわずかに低い。この年代層は、職階上比較的上位のポストについていることが予想され、また部長クラスでは、一般的に、給与に占める業績変動とリンクした部分の比率が高いといわれているが、部長クラス以下の職階の者よりも、大きな年収格差を望んでいない事になる。

年収別にみると、350 万円未満で最高の平均値が 127.0 とやや高い他は大きな差はみられない。

職種別にみると、サービスの仕事で、最低の平均値が 80.5 と他の職種に比べて僅かに低い。専門的・技術的な仕事では、最高の平均値が 128.1 と僅かに高い。

成果主義の導入状況別にみると、大きな差はみられないが、わずかな差に注目すると、成果主義が導入されている層で、最低の平均値が低く、最高の平均値も低い。最高の平均値か

ら最低の平均値を除算した幅に注目すると、成果主義の導入状況別にはほとんど差がない。

第5-2-3表 適当だと考える年収格差の平均値

		最低		最高	
		平均値	有効な N	平均値	有効な N
合計		83.4	2438	124.2	2441
年齢別	30歳未満	83.3	421	124.6	421
	30歳以上40歳未満	82.6	801	126.5	803
	40歳以上50歳未満	84.4	703	124.4	702
	50歳以上60歳まで	83.6	485	119.6	487
	61歳以上	77.9	28	126.3	28
年収別	350万円未満	83.5	359	127.0	359
	350万円～500万円未満	83.6	559	123.9	561
	500万円～700万円未満	83.0	709	123.0	710
	700万円～900万円未満	84.6	448	124.5	447
	900万円以上	81.5	229	125.5	229
職種別	専門的・技術的な仕事	83.8	477	128.1	478
	管理的な仕事	82.8	695	122.0	695
	事務の仕事	84.1	722	122.9	725
	販売の仕事	83.3	307	125.2	307
	サービスの仕事	80.5	107	125.4	107
	その他	83.2	122	126.5	121
成果主義導入状況別	成果主義を導入	82.7	1413	123.2	1415
	導入していない	84.2	1015	125.8	1016

適当だと考える年収格差について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-2-4表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で、最低の平均値が79.5と僅かに低く、最高の平均値が126.5と僅かに高い。また、最高から最低を除算した「幅」については、3000人以上が最も大きい。3000人以上といった大企業勤務者は、それ以下の規模の企業に勤務する労働者に比べて、比較的大きな幅を持った「強度の強い」成果主義を望んでいる者が多い可能性がある。

業種別にみると、製造業の中でも輸送用機械器具製造業では、最低が低く、最高が高いなど、比較的大きな幅が観察される。その他の業種では、不動産業でやはり最低が低く、最高が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、大きな差はみられない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、大きな差はみられないが、僅かな差に注目すると、J型で最高の平均値が僅かに高く、New J型で僅かに低い。成果主義の導入されているNew J型に勤務する層で、最高の平均値が低いという逆説的な結果となっている。

第5-2-4表 適当だと考える年収格差の平均値

		最低		最高	
		平均値	有効な N	平均値	有効な N
合計		83.4	2370	124.3	2373
正社員数	300人未満	83.2	606	125.8	607
	300～500人未満	83.6	786	121.8	787
	500～1000人未満	84.9	521	126.4	522
	1000～3000人未満	82.3	321	123.0	321
	3000人以上	79.5	136	126.5	136
業種	建設業	83.4	246	120.1	246
	一般機械器具製造業	85.5	98	118.8	98
	電気機械器具製造業	84.0	162	120.6	161
	輸送用機械器具製造業	79.7	94	128.3	94
	精密機械器具製造業	82.1	78	124.1	78
	その他の製造業	82.5	323	129.1	324
	電気・ガス・熱供給・水道業	80.5	20	123.0	20
	情報通信業	83.3	152	129.2	152
	運輸業	84.5	226	120.4	227
	卸売・小売業	82.6	326	124.2	327
	金融・保険業	85.6	347	124.1	347
	不動産業	78.3	35	131.0	35
	飲食店・宿泊業	75.3	20	126.0	20
	サービス業	83.3	305	124.7	306
	その他	82.7	11	123.6	11
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	84.9	635	123.3	634
	やや悪化	83.8	458	120.5	459
	中間	83.2	403	127.5	404
	やや好調	82.4	492	124.8	494
	非常に好調	82.3	300	124.1	300
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	84.4	763	126.3	764
	New J型(長期雇用+成果給)	83.0	1007	122.7	1009
	A型(非長期雇用+成果給)	82.0	400	124.4	400
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	83.2	251	124.1	251

次に、受容の限界であると考えられる格差について属性別にみる（第5-2-5表参照）。年齢別にみると、40歳未満の層で、最低の平均値が低く、最高の平均値が高いなど、40歳以上の年齢層に比べて大きな幅が観察される。年齢が低い方が受容の限界が大きいと考えられる。

年収別にみると、350万円未満で、最高の平均値が143.6と高い。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事で、最高の平均値が147.4と高い。専門的・技術的な仕事では、労働者個々人の生産性あるいは能力などに個人間の差が大きいのもかもしれない。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層の最高の平均値は、137.5なのに対して、成果主義を導入していない層の最高の平均値は142.2とこちらの方が高い。成果主義が導入されていない企業の方が受容の限界が大きいという。これもまた逆説的な結果となっている。

第5-2-5表 受容の限界だと考える年収格差の平均値

		最低		最高	
		平均値	有効な N	平均値	有効な N
合計		74.4	2422	139.4	2416
年齢別	30歳未満	72.6	420	143.6	420
	30歳以上40歳未満	72.9	793	144.4	793
	40歳以上50歳未満	76.8	700	136.9	695
	50歳以上60歳まで	75.2	481	131.2	480
	61歳以上	73.0	28	136.1	28
年収別	350万円未満	74.5	358	143.6	358
	350万円～500万円未満	74.7	554	139.7	554
	500万円～700万円未満	73.8	705	137.0	702
	700万円～900万円未満	76.1	448	138.6	446
	900万円以上	72.4	228	140.2	226
職種別	専門的・技術的な仕事	73.5	476	147.4	477
	管理的な仕事	74.9	693	135.2	686
	事務の仕事	74.9	712	137.4	712
	販売の仕事	74.3	304	141.5	304
	サービスの仕事	72.9	106	136.1	106
	その他	74.2	121	141.2	121
成果主義導入状況別	成果主義を導入	74.1	1403	137.5	1399
	導入していない	74.9	1007	142.2	1005

受容の限界だと考える年収格差について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-2-6表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上の大企業で、最低の平均値が低く、最高の平均値が高いなど大きな幅を持っていることがわかった。3000人以上の大企業勤務者は、それ以下の規模の企業に勤務する者に比べると、受容の限界が大きいことになる。

業種別にみると、最低の平均値は大きな差はないが、最高の平均値には大きなばらつきがみられる。情報通信業（150.0）、その他の製造業（149.2）、精密機械器具製造業（147.3）などで最高の平均値が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」の層で最高の平均値が144.3と高い。売上げが好調な企業では、個人間の生産性のばらつきが大きいのもかもしれない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、最低の平均値には大きな差はないが、最高の平均値に注目すると、J型で143.2であるのに対して、New J型で136.6とNew J型の方が受容の限界が低い。成果主義が導入されていないJ型で限界が高く、成果主義が導入されているNew J型で限界が低いという結果となった。適当であると考えられる年収格差についても同じような傾向がみられたことをあわせて背景を考えると、成果主義が導入されていないJ型では、自分と同じ程度の職位の同僚であっても勤続年数の差によって大きな年収格差を経験しているため、受容できる限界が高いのに対して、成果主義の導入によってむしろ年齢間格差の縮小を経験しているNew J型では、格差を受容できる限界が低いということが1つの可能性として考えられる。

第5-2-6表 受容の限界だと考える年収格差の平均値

		最低		最高	
		平均値	有効な N	平均値	有効な N
合計		74.4	2354	139.6	2349
正社員数	300人未満	74.7	602	141.0	602
	300～500人未満	74.9	782	135.2	779
	500～1000人未満	75.9	516	144.2	515
	1000～3000人未満	72.5	319	138.6	319
	3000人以上	68.4	135	143.5	134
業種	建設業	74.5	245	134.1	245
	一般機械器具製造業	75.9	97	133.6	97
	電気機械器具製造業	75.8	161	132.8	161
	輸送用機械器具製造業	71.1	93	140.0	91
	精密機械器具製造業	69.5	78	147.3	78
	その他の製造業	74.1	322	149.2	322
	電気・ガス・熱供給・水道業	67.3	20	137.3	20
	情報通信業	74.5	152	150.0	152
	運輸業	77.5	222	127.9	221
	卸売・小売業	72.5	325	141.0	323
	金融・保険業	76.6	342	137.6	342
	不動産業	70.8	35	145.6	35
	飲食店・宿泊業	71.0	20	141.5	20
	サービス業	74.0	302	139.1	302
その他	75.5	11	139.0	10	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	75.8	628	137.9	629
	やや悪化	74.4	456	134.6	456
	中間	74.8	400	141.5	397
	やや好調	73.7	492	138.6	490
	非常に好調	73.2	298	144.3	298
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	75.4	758	143.2	757
	New J型(長期雇用+成果給)	74.6	1001	136.6	998
	A型(非長期雇用+成果給)	72.7	397	139.9	396
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	73.2	248	139.2	247

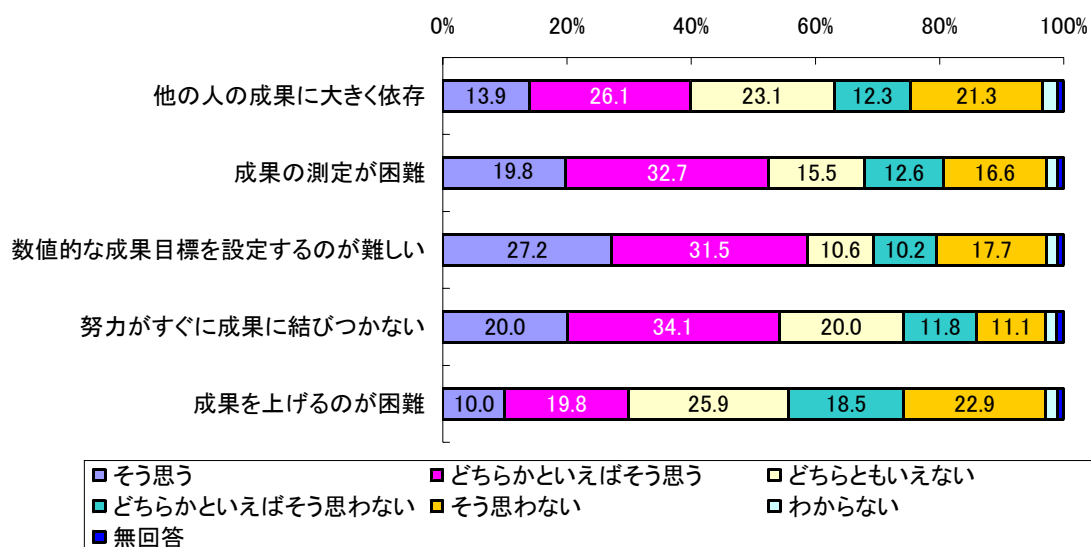
3. 現在の仕事と成果との関係についてどう考えるか

(1)現在の仕事と成果との関係—概観—

自分自身の現在の仕事と成果との関係について、①他の人の成果に大きく依存、②成果の測定が困難、③数値的な成果目標を達成するのが難しい、④努力がすぐに成果に結びつかない、⑤成果を上げるのが困難という 5 つの点についてどのように考えているかをたずねたところ（第5-3-1図参照）、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の数値を足した肯定派（以下“肯定派”と表記する）が最も多いのは、「数値的な成果目標を達成するのが難しい」の 58.7%であった。また、「努力がすぐに成果に結びつかない」も 54.1%、「成果の測定が困難」も 52.5%とほぼ同じ程度に多い。「他の人の成果に大きく依存」という回答も 4割あった。すなわち、成果の目標設定や測定が困難という仕事そのものが成果主義というシ

システムに最初から不適合であるという認識がかなりある上に、成果がすぐに現れないという成果主義の特徴とも言える短期志向にそぐわないという意見や、仕事自体が他人との依存関係にあるといった制約を多くの労働者達は認識していた。以上の問題点だけでも、成果主義を全ての労働者に均等に適用するには大きな問題があることを示唆している。

第5-3-1図 現在の仕事と成果との関係についてどう考えるか



(2)自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している

上記の仕事と成果の関係についての設問のうち、他人との仕事の依存関係・従属関係が深く個人を単位とした成果主義にあわない点を示す「自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している」と、成果主義に根本的に不向きな仕事であることを示す「自分の仕事は成果の測定が困難だ」について、以下では掘り下げて属性別に分析する。

まず、「自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している」について属性別にみる（第5-3-2表参照）。年齢別にみると、年齢が高くなるほど肯定派の比率が高くなるという正の相関がみられる。年齢が上がるほど職位も上がり、監督される側から複数の部下を監督する側に回る可能性が高いことが、こうした結果の背景にあるのかもしれない。

年収別にみると、年齢別でみたときと同じような傾向がみられ、年収が高くなるほど、肯定派の比率が高まっている。

職種別にみると、管理的な仕事では、肯定派の比率が 51.2 % と高く、事務の仕事では、肯定派の比率は、29.5 % と低い。やはり、管理する側とされる側で大きく認識が異なるようである。

成果主義の導入状況別にみると大きな違いがみられ、成果主義が導入されている層で、肯定派の比率が 43.0 % と高いのに対して、成果主義が導入されていない層は、肯定派の比率

は、35.6 %とやや大きな開きがある。

第5-3-2表 自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		391	736	652	347	600	66	31	2823
		13.9	26.1	23.1	12.3	21.3	2.3	1.1	100.0
年齢別	30歳未満	12.8	19.9	24.8	9.4	25.8	6.1	1.2	100.0
	30歳以上40歳未満	11.9	25.1	24.6	16.1	20.1	1.9	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	13.8	29.9	21.8	13.1	20.2	0.7	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	17.7	28.9	21.0	8.4	19.6	1.7	2.6	100.0
	61歳以上	13.5	21.6	21.6	0.0	32.4	2.7	8.1	100.0
年収別	350万円未満	9.8	19.6	24.8	9.1	27.4	7.8	1.5	100.0
	350万円～500万円未満	13.8	21.7	26.5	14.8	20.6	1.7	0.8	100.0
	500万円～700万円未満	12.7	26.2	23.5	13.4	22.4	1.0	0.8	100.0
	700万円～900万円未満	16.0	34.0	18.5	10.9	20.0	0.2	0.4	100.0
	900万円以上	19.3	34.8	17.2	13.1	13.9	0.4	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	14.8	27.7	22.2	13.5	19.3	1.5	1.0	100.0
	管理的な仕事	18.1	33.1	20.6	11.3	15.5	0.4	0.9	100.0
	事務の仕事	8.6	20.9	26.3	13.9	25.4	3.9	1.1	100.0
	販売の仕事	17.0	24.3	22.2	10.5	23.7	1.5	0.9	100.0
	サービスの仕事	12.1	25.0	19.8	9.5	29.3	2.6	1.7	100.0
	その他	14.9	20.1	26.6	9.7	20.1	6.5	1.9	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	15.1	27.9	21.0	12.1	21.3	1.9	0.6	100.0
	導入していない	11.9	23.7	26.0	12.5	21.2	2.9	1.8	100.0

「自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している」について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-3-3表参照）。企業の正社員数別にみると、1000人以上の大企業では、それ以下の規模の企業に比べて肯定派の比率が高い。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業、その他の製造業、不動産業で肯定派の比率が高く、金融・保険業で肯定派の比率が低い。

5年前を比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化」「非常に悪化」した層で、肯定派の比率がやや低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、①A型企業で肯定派の比率がずば抜けて高い、②衰退型企業で肯定派の比率が低い、③J型とNew J型を比べると、New J型の方が肯定派の比率が高いなどの傾向がみられた。HRMの類型別にみて、他人への仕事の依存がかなり異なるということから、ア.「企業が労働者の仕事の依存関係にあわせてHRMを変容または適合させているのか、そうではなく、イ.HRM施策と個人の仕事の依存関係には乖離がみられるといった問題点が、結果として指摘されているか2つの可能性が考えられる。この2つの可能性については、機会をあらためて検証する必要がある。

第5-3-3表 自分の仕事の成果は他の人の成果に大きく依存している

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		391	736	652	347	600	66	31	2823
		13.9	26.1	23.1	12.3	21.3	2.3	1.1	100.0
正社員数	300人未満	14.5	23.7	23.4	10.1	22.7	4.0	1.6	100.0
	300～500人未満	13.7	24.4	25.6	13.0	20.5	2.1	0.8	100.0
	500～1000人未満	12.8	24.3	21.0	14.2	24.2	2.0	1.5	100.0
	1000～3000人未満	12.5	36.0	21.2	12.5	16.3	0.6	0.9	100.0
	3000人以上	20.1	27.8	16.0	16.7	19.4	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	14.8	25.6	25.6	9.7	21.7	1.8	0.7	100.0
	一般機械器具製造業	14.2	29.2	24.8	9.7	18.6	0.0	3.5	100.0
	電気機械器具製造業	12.1	32.4	24.3	5.8	22.5	2.3	0.6	100.0
	輸送用機械器具製造業	25.9	25.9	22.2	15.7	10.2	0.0	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	13.1	31.0	19.0	16.7	20.2	0.0	0.0	100.0
	その他の製造業	15.4	25.7	22.8	14.6	18.4	2.2	0.8	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	13.6	27.3	18.2	22.7	18.2	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	15.9	24.4	27.3	11.9	18.2	1.1	1.1	100.0
	運輸業	12.6	22.1	22.1	12.6	22.8	5.3	2.5	100.0
	卸売・小売業	15.4	31.9	18.9	11.1	20.3	1.4	1.1	100.0
	金融・保険業	9.0	21.3	25.7	16.2	24.4	2.6	0.8	100.0
	不動産業	13.2	47.4	13.2	5.3	18.4	2.6	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	14.3	38.1	14.3	9.5	23.8	0.0	0.0	100.0
	サービス業	12.9	22.4	23.5	10.6	25.1	4.2	1.3	100.0
	その他	0.0	18.8	18.8	25.0	37.5	0.0	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	12.6	25.1	24.2	12.9	21.3	2.6	1.2	100.0
	やや悪化	12.9	25.9	27.9	9.4	19.6	3.1	1.1	100.0
	中間	14.3	25.2	22.4	12.8	22.2	1.7	1.5	100.0
	やや好調	14.6	27.8	19.6	15.2	21.0	1.2	0.5	100.0
	非常に好調	15.2	27.7	19.0	11.1	22.4	3.5	1.2	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.7	25.1	25.1	12.1	21.4	2.8	1.8	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	15.2	26.0	21.5	12.3	22.3	2.1	0.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	15.1	32.5	19.2	11.8	19.2	1.6	0.7	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	12.6	19.4	28.5	13.6	20.7	3.2	1.9	100.0

(3)自分の仕事は成果の測定が困難だ

「自分の仕事は成果の測定が困難だ」について属性別にみる（第5-3-4表参照）。年齢別にみると、50歳以上60歳までで僅かに肯定派の比率が低い。

年収別にみると、700万円以上の年収の高い層で、肯定派の比率が低い。また、700万円以上の層では、否定派の比率も高く、比較的高い年収を得ている層では、成果の測定が比較的やりやすいような職種、職務についている可能性がある。

職種別にみると、事務の仕事で肯定派の比率が高く、販売の仕事で、逆に否定派の比率が高い。営業や販売といった売上高や販売実績など業績が目に見えやすい職種と、他の職種の労働者の仕事を背後で支えるような事務の仕事では大きく職務内容も異なれば、意識も異なると考えられる。

成果主義の導入状況別には、大きな差はみられなかった。

第5-3-4表 自分の仕事は成果の測定が困難だ

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		558	923	437	357	470	50	28	2823
		19.8	32.7	15.5	12.6	16.6	1.8	1.0	100.0
年齢別	30歳未満	26.4	28.7	12.8	13.4	13.8	4.3	0.6	100.0
	30歳以上40歳未満	21.7	34.8	14.8	11.1	16.2	1.2	0.3	100.0
	40歳以上50歳未満	17.3	33.7	15.6	14.4	17.6	0.9	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	14.5	32.7	18.8	11.7	18.2	1.4	2.8	100.0
	61歳以上	21.6	21.6	8.1	16.2	27.0	0.0	5.4	100.0
年収別	350万円未満	26.5	30.4	16.1	8.5	12.0	5.2	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	21.7	34.6	12.4	12.5	16.5	1.6	0.6	100.0
	500万円～700万円未満	21.0	33.2	17.0	12.4	14.7	1.0	0.8	100.0
	700万円～900万円未満	13.7	33.6	16.0	14.1	22.5	0.0	0.2	100.0
	900万円以上	8.6	36.1	14.8	17.6	20.1	0.8	2.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	20.0	35.1	14.1	15.8	12.9	1.0	1.2	100.0
	管理的な仕事	14.9	33.8	16.7	13.7	19.4	0.4	1.2	100.0
	事務の仕事	27.1	37.6	15.0	7.7	8.8	2.8	1.0	100.0
	販売の仕事	9.4	18.4	15.2	18.7	35.7	1.8	0.9	100.0
	サービスの仕事	21.6	22.4	17.2	15.5	21.6	1.7	0.0	100.0
	その他	18.8	31.8	16.9	10.4	16.2	5.2	0.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	20.2	33.3	15.3	13.1	15.8	1.8	0.6	100.0
	導入していない	19.2	31.9	15.5	12.2	18.0	1.7	1.6	100.0

「自分の仕事は成果の測定が困難だ」について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-3-5表参照）。企業の正社員数別にみても大きな差はみられない。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業や、不動産業で肯定派の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみたが大きな差はみられない。

日本企業のHRMの分化の型別にみたが大きな差はみられない。

以上のことを総合すると、自分の仕事は成果の測定が困難か否かについては、業種など労働者の職務内容に直接影響を与えそうな属性を除けば、労働者の勤務する企業の属性よりも、労働者自身の属性である年収や職種といった要因で大きな違いが見られる傾向にあることがわかった。

第5-3-5表 自分の仕事は成果の測定が困難だ

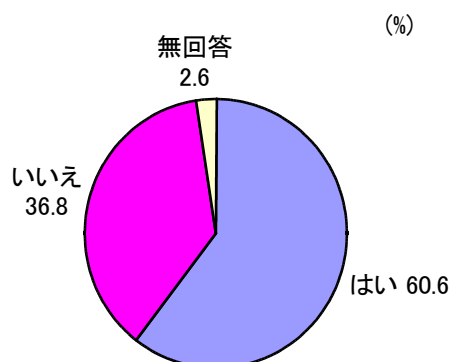
		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		558	923	437	357	470	50	28	2823
		19.8	32.7	15.5	12.6	16.6	1.8	1.0	100.0
正社員数	300人未満	18.5	30.8	14.2	12.8	19.9	2.7	1.1	100.0
	300～500人未満	20.5	32.6	17.9	12.6	14.0	1.9	0.6	100.0
	500～1000人未満	21.0	33.3	15.3	11.2	15.8	1.3	2.0	100.0
	1000～3000人未満	17.7	36.9	11.0	15.1	17.7	0.6	0.9	100.0
	3000人以上	20.1	33.3	10.4	15.3	20.8	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	17.7	33.2	17.0	13.0	17.0	1.8	0.4	100.0
	一般機械器具製造業	23.9	31.0	18.6	11.5	11.5	0.0	3.5	100.0
	電気機械器具製造業	15.6	33.5	15.0	13.9	19.7	1.2	1.2	100.0
	輸送用機械器具製造業	26.9	33.3	13.9	13.9	10.2	1.9	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	15.5	34.5	11.9	22.6	15.5	0.0	0.0	100.0
	その他の製造業	19.5	32.2	15.7	13.6	15.7	2.2	1.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	13.6	45.5	13.6	9.1	18.2	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	16.5	26.1	12.5	17.6	25.6	0.6	1.1	100.0
	運輸業	19.3	32.6	19.6	13.7	9.1	3.5	2.1	100.0
	卸売・小売業	19.5	33.2	13.8	9.2	22.7	0.8	0.8	100.0
	金融・保険業	22.9	33.4	15.9	11.3	13.4	2.6	0.5	100.0
	不動産業	36.8	39.5	2.6	10.5	10.5	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	38.1	14.3	9.5	19.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	18.2	32.2	16.1	11.1	19.0	2.4	1.1	100.0
	その他	31.3	37.5	6.3	12.5	12.5	0.0	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	20.2	32.7	16.9	12.1	14.8	2.3	1.0	100.0
	やや悪化	19.8	32.5	16.5	11.6	16.1	2.4	1.1	100.0
	中間	21.1	34.5	13.2	13.0	15.6	1.1	1.5	100.0
	やや好調	17.5	34.9	12.7	14.8	18.9	0.7	0.5	100.0
	非常に好調	19.5	28.6	17.5	12.5	17.8	3.2	0.9	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	19.1	32.3	16.5	11.5	17.9	1.6	1.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	21.1	32.7	15.1	12.8	15.9	1.9	0.4	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	17.6	35.2	15.1	13.8	15.6	1.6	1.1	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	19.4	31.1	12.6	14.2	18.1	1.9	2.6	100.0

4. 成果主義に対する評価と問題点

(1) 成果主義が導入されているかどうかに関する労働者の認識

この調査では、労働者に対して、仕事の成果を評価し、処遇に反映させるいわゆる「成果主義人事制度」を〈成果主義〉と定義して質問を行っている。労働者が今勤めている会社で、成果主義が導入されているかについてたずねたところ（第5-4-1表参照）、60.6 %が成果主義が導入されていると回答し、成果主義が導入されていないとする回答は36.8 %であった。

第5-4-1表 今の会社では成果主義が導入されているか



では、労働者の成果主義導入に関する認識と、企業の人事担当者に、自社で成果主義を導入しているかどうかを尋ねた結果をあわせた結果を見てみよう。これは客観的な事実としての成果主義の導入状況と、労働者の主観との間にどの程度の乖離があるのかを確認するという意図がある（第5-4-2表参照）。なお、本報告書のクロス集計結果は特に断りの無い限り、成果主義を導入しているかどうかについての判定は、企業の人事担当者の判断を用いている。従って、以下のミスマッチ自体が、この報告書の分析全体に波及するわけではない。

企業調査の結果から、客観的事実として成果主義が導入されている企業に勤務する労働者のうち、72.8%が成果主義が導入されていると正しく認識していた。しかし、残りの25.6%の労働者は、成果主義が導入されている企業に勤務しているにもかかわらず、成果主義が導入されていないという誤解をしていることになる。

客観的事実として、成果主義が導入されていない企業に勤務する労働者のうち、50.9%が、成果主義が導入されていないと正しく認識していたが、残りの45.4%は、実際には成果主義が導入されていない企業に勤務しているにもかかわらず、成果主義が導入されているという誤解をしていることになる。このように、成果主義が導入されている企業の労働者の約25%、導入されていない企業の労働者の約45%が、自社の人材マネジメントの仕組みについて誤解をしていたことになる。

第5-4-2表 成果主義は導入されているかー企業と労働者とのミスマッチ

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

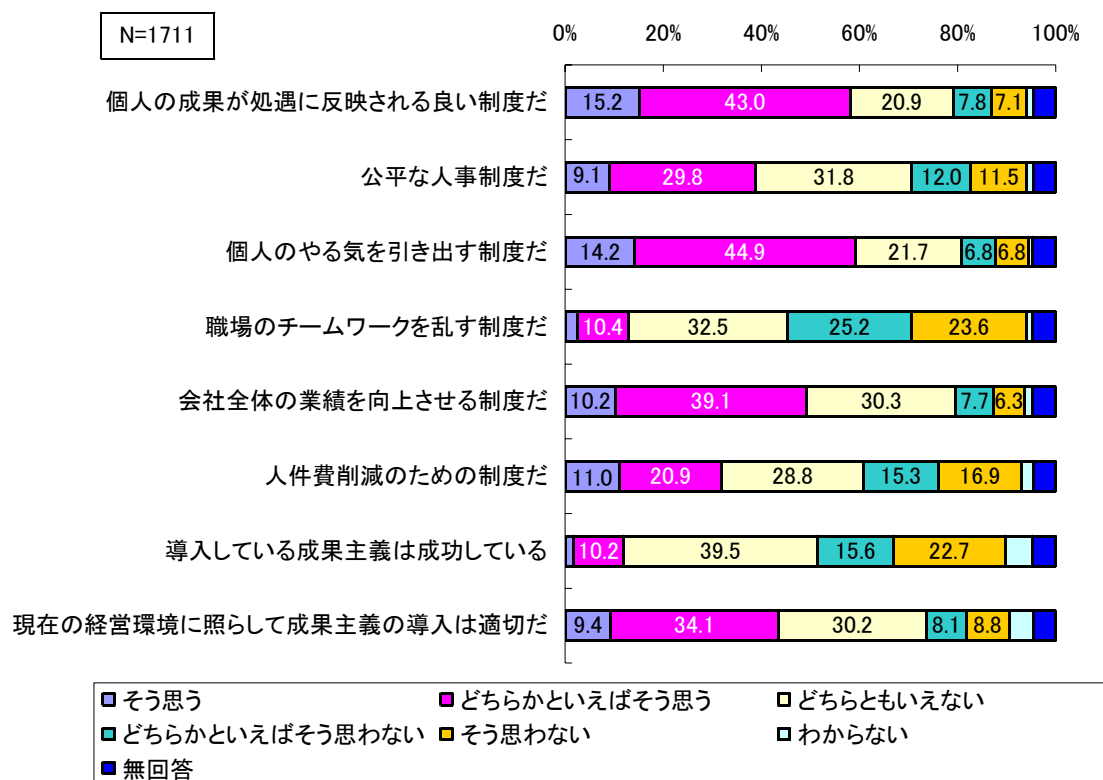
※行パーセント。表側が労働者の成果主義導入に関する認識を表す。

(2) 自社で導入されている成果主義に関する評価

ここでは、成果主義に関する一般的な意識ではなく、自分の勤務している会社で導入されている成果主義について、どのように考えているかを回答してもらった結果を分析している。なお、この分析の際には、自分が勤めている会社では成果主義が導入されているかどうかといった主観的評価をもとに、分析対象を限定している。したがって、前述した成果主義の導入における認識のズレについては、考慮の対象外となっていることに留意して欲しい。

まず、成果主義に対する肯定的な評価に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の数値を足した肯定派（以下“肯定派”と表記する）についてみると（第5-4-3図参照）、「個人のやる気を引き出す制度だ」の 59.1 %と「個人の成果が処遇に反映される良い制度だ」の 58.2 %が指摘率が高い。「会社全体の業績を向上させる制度である」も 49.3 %と半数が指摘している。一般的に、成果主義導入の企業側の意図だと考えられがちな「人件費削減のための制度だ」という評価は、肯定派 31.9 %、否定派（「どちらかといえばそう思わない」と「そう思わない」の比率を合算した数値を以下では“否定派”と表記する）が 32.2 %とほぼ同じ程度の比率になっている。現在の経営環境に照らして、成果主義の導入は適切だとする評価は肯定派 43.5 %、否定派 16.9 %と肯定派が否定派を遙かに上回るものの、自社の成果主義の成否についての評価にあたる「導入している成果主義は成功している」に関しては、肯定派 11.9 %、否定派 38.3 %と否定派が大きく上回り厳しい評価となった。以上のように、賛否が入り乱れているというのが、労働者の自社の成果主義に対する評価のようである。

第5-4-3図 自社で導入されている成果主義に関する評価



以下では、上述した成果主義の特徴のうち、①成果主義は公平な人事制度だ、②会社全体の業績を向上させる人事制度だ、③今の会社で導入している成果主義は成功しているという3点について属性別に分析する。

まず、①成果主義は公平な人事制度だについて属性別にみる（第5-4-4表参照）。年齢別にみると、大きな差はみられない。

年収別にみると、350万円未満と900万円以上で僅かに肯定派の比率が高い。

職種別にみると、サービスの仕事、その他の仕事で肯定派の比率が高く、販売の仕事で肯定派の比率が低いなど、職種によってかなり意見が異なるようだ。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第5-4-4表 成果主義は公平な人事制度だ

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		155	510	544	205	196	23	78	1711
		9.1	29.8	31.8	12.0	11.5	1.3	4.6	100.0
年齢別	30歳未満	12.8	28.1	29.9	12.5	9.3	3.6	3.9	100.0
	30歳以上40歳未満	9.7	29.0	28.4	13.0	12.5	1.1	6.2	100.0
	40歳以上50歳未満	8.0	30.6	34.6	9.9	12.7	1.0	3.2	100.0
	50歳以上60歳まで	7.0	29.8	34.8	13.8	10.1	0.0	4.5	100.0
	61歳以上	5.0	50.0	30.0	0.0	5.0	5.0	5.0	100.0
年収別	350万円未満	11.7	31.3	28.0	11.2	9.3	3.7	4.7	100.0
	350万円～500万円未満	11.4	27.5	30.3	13.1	11.4	1.7	4.7	100.0
	500万円～700万円未満	6.6	29.6	32.3	11.4	14.9	0.6	4.6	100.0
	700万円～900万円未満	8.8	30.1	34.2	11.8	10.9	0.6	3.5	100.0
	900万円以上	6.6	35.4	32.8	13.1	8.6	0.0	3.5	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	8.1	29.0	29.0	11.2	12.8	2.2	7.8	100.0
	管理的な仕事	8.8	31.2	36.1	10.8	9.8	0.4	2.9	100.0
	事務の仕事	8.7	28.1	32.0	14.3	11.2	1.9	3.7	100.0
	販売の仕事	8.0	25.8	32.4	12.2	14.6	0.9	6.1	100.0
	サービスの仕事	16.0	37.3	18.7	9.3	12.0	1.3	5.3	100.0
	その他	12.3	40.0	24.6	9.2	10.8	1.5	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	8.7	29.9	30.6	12.1	13.1	0.9	4.6	100.0
	導入していない	9.7	29.3	34.4	11.8	8.0	2.2	4.6	100.0

成果主義は公平な人事制度だについて労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-4-5表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人未満の層については大きな差はみられないが、3000人以上の層では、肯定派の比率が47.8%と3000人未満の層と比べて高い。3000人以上の大企業に勤めている労働者達は、成果主義について「公正である」というイメージを持っている比率が高いということは、この3000人以上の大企業で運用されている成果主義と3000人未満の企業で運用されている成果主義は、何か質的な違いがある可能性が高いことを調査結果は示唆している。

業種別にみると、業種によってかなり差がみられる。例えば、一般機械器具製造業、その他の製造業、不動産業などでは、肯定派の比率が低い。同じ製造業でも、自社の成果主義に対する意見が異なっていることに注意する必要がある。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化」の層で肯定派の比率が低く、「非常に好調」「やや好調」の層で、肯定派の比率がやや高い。売上高の変化も自社の成果主義の評価に影響を与えている可能性がある。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、僅かな差だが、A型で肯定派の比率が僅かに高く、衰退型で肯定派の比率が僅かに低かった。しかし、HRMの類型別という成果主義の公平さを判断するための根幹に関わる企業の属性別にみても大きな意識の差がみられなかったことに注意する必要がある。

第5-4-5表 成果主義は公平な人事制度だ

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		155	510	544	205	196	23	78	1711
		9.1	29.8	31.8	12.0	11.5	1.3	4.6	100.0
正社員数	300人未満	9.7	28.9	32.9	10.3	11.1	2.1	5.0	100.0
	300～500人未満	9.6	29.6	31.2	11.9	12.8	1.5	3.4	100.0
	500～1000人未満	7.2	29.2	34.7	12.5	10.9	1.1	4.5	100.0
	1000～3000人未満	7.7	29.4	27.0	14.9	14.9	0.4	5.6	100.0
	3000人以上	12.3	35.5	31.9	11.6	5.1	0.7	2.9	100.0
業種	建設業	7.5	35.3	30.1	9.2	13.3	1.7	2.9	100.0
	一般機械器具製造業	4.3	23.2	31.9	17.4	13.0	0.0	10.1	100.0
	電気機械器具製造業	8.7	30.1	32.0	6.8	13.6	1.9	6.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	12.9	27.1	35.7	12.9	8.6	2.9	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	7.9	33.3	23.8	15.9	15.9	0.0	3.2	100.0
	その他の製造業	5.9	21.3	34.8	14.9	15.8	1.4	5.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	28.6	33.3	14.3	0.0	0.0	9.5	100.0
	情報通信業	10.8	27.5	35.0	12.5	10.8	0.8	2.5	100.0
	運輸業	9.5	31.6	33.7	8.4	10.5	3.2	3.2	100.0
	卸売・小売業	8.3	31.6	36.4	12.6	7.9	0.4	2.8	100.0
	金融・保険業	7.1	35.6	28.5	12.7	9.4	1.1	5.6	100.0
	不動産業	9.1	21.2	30.3	15.2	15.2	0.0	9.1	100.0
	飲食店・宿泊業	15.4	38.5	30.8	15.4	0.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	15.8	27.6	27.6	8.4	12.8	2.5	5.4	100.0
	その他	16.7	50.0	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	7.2	31.4	29.6	13.2	11.2	1.6	5.8	100.0
	やや悪化	7.5	22.5	34.7	13.4	17.2	1.3	3.4	100.0
	中間	9.0	28.4	34.7	13.1	11.2	1.5	2.2	100.0
	やや好調	10.7	33.9	31.0	10.9	7.6	1.0	4.9	100.0
	非常に好調	12.0	31.5	24.5	10.0	15.0	1.0	6.0	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	10.1	30.1	34.8	12.7	7.0	2.1	3.1	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	8.0	28.9	31.3	11.6	13.9	1.1	5.2	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	10.3	32.5	28.9	13.4	11.2	0.6	3.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	8.6	27.8	33.3	9.9	9.9	2.5	8.0	100.0

次に、②の会社全体の業績を向上させる人事制度だについて属性別にみる（第5-4-6表参照）。年齢別にみると、30歳未満と30歳以上とでは意識が異なるようだ。30歳未満では、肯定派の比率が55.9%と30歳以上の同比率に比べて高い。

年収別にみると、350万円未満で肯定派の比率が56.6%と高く、年収500万円～700万円未満の層で、肯定派の比率が42.8%と低い。だが、年収と肯定派の比率との直線的な関係は観察されず、900万円以上では、肯定派の比率が53.1%と僅かに高い。

職種別にみると、職種によってかなり意見が異なる。サービスの仕事、その他の仕事では、肯定派の比率が高い。管理的な仕事も僅かに肯定派の比率が高い。専門的・技術的な仕事、販売の仕事では、肯定派の比率が低い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層の方が、肯定派の比率が低い。また、成果主義を導入している層の方が否定派の比率も高い。以上のことから、成果主義の

導入を実際に経験した者の方が、成果主義と会社の業績との関係について批判的あるいは懐疑的な者が多いと言える。

第5-4-6表 成果主義は会社全体の業績を向上させる制度だ

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		174	669	519	132	108	28	81	1711
		10.2	39.1	30.3	7.7	6.3	1.6	4.7	100.0
年齢別	30歳未満	14.6	41.3	24.6	6.4	4.6	4.3	4.3	100.0
	30歳以上40歳未満	9.5	36.9	30.6	9.0	5.7	2.0	6.2	100.0
	40歳以上50歳未満	9.3	38.6	31.8	8.0	8.3	0.6	3.4	100.0
	50歳以上60歳まで	8.7	40.4	33.4	7.0	5.3	0.3	4.8	100.0
	61歳以上	15.0	50.0	20.0	0.0	10.0	0.0	5.0	100.0
年収別	350万円未満	14.5	42.1	23.8	5.1	6.1	3.3	5.1	100.0
	350万円～500万円未満	11.4	39.2	28.6	10.6	3.6	1.9	4.7	100.0
	500万円～700万円未満	9.5	33.3	34.4	7.9	8.9	1.0	5.0	100.0
	700万円～900万円未満	9.4	42.8	30.7	5.9	7.4	0.3	3.5	100.0
	900万円以上	7.1	46.0	29.8	9.1	4.5	0.0	3.5	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	9.7	34.6	32.4	6.9	6.5	2.2	7.8	100.0
	管理的な仕事	9.6	43.7	29.2	6.9	6.9	0.6	3.1	100.0
	事務の仕事	10.3	37.8	30.0	9.3	5.8	2.7	4.1	100.0
	販売の仕事	7.5	36.6	33.3	9.4	6.1	0.9	6.1	100.0
	サービスの仕事	20.0	36.0	22.7	6.7	9.3	0.0	5.3	100.0
	その他	13.8	46.2	29.2	3.1	3.1	3.1	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	9.6	38.0	30.6	8.7	7.1	1.2	4.8	100.0
	導入していない	11.3	41.5	29.7	5.6	4.7	2.6	4.6	100.0

成果主義は会社全体の業績を向上させる制度だについて、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-4-7表参照）。企業の正社員数別にみると、1000人～3000人未満の層で僅かに肯定派の比率が低い。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業、情報通信業、運輸業、金融・保険業などで肯定派の比率が高い。その他の製造業、不動産業では、肯定派の比率が低いなど、業種によってかなり意見が異なる。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化」した層で、肯定派の比率が低く、「やや好調」「非常に好調」の層では、肯定派の比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、成果主義を取り入れていないJ型では肯定派の比率が54.0%なのに対し、New J型の肯定派の比率が46.6%とJ型よりも低い。成果主義の導入状況と、個人の成果主義導入状況の認識のミスマッチがあることは既に指摘したが、実際に成果主義が導入されていないJ型企业に勤務しており、なおかつ、自社では成果主義が導入されているという間違った認識を持っているものは、成果主義が結果的に会社全体の業績の向上に貢献するという意識が強いのである。こうした誤った認識の背景には、第1に、従来のJ型の企業で行われている評価・処遇制度が労働者にとっては、〈成果主義〉的であると感じられていること、第2に、一般的に使われている〈成果主義〉という言葉、

概念の特徴の一部を構成する「短期間の仕事の成果を評価する」という評価が J 型の企業でも行われていると労働者には感じられている。企業と労働者の評価を巡る 2 つの認識ギャップが存在すると考えられる。こうした認識ギャップについては、調査の際に質問文の文言を考慮するなどして、再び調査することによって、確認することが必要だと考えられる。

第5-4-7表 成果主義は会社全体の業績を向上させる制度だ

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		174	669	519	132	108	28	81	1711
		10.2	39.1	30.3	7.7	6.3	1.6	4.7	100.0
正社員数	300人未満	11.6	42.1	26.6	7.9	3.4	3.4	5.0	100.0
	300～500人未満	10.5	37.9	30.0	7.1	8.8	2.1	3.6	100.0
	500～1000人未満	11.1	38.7	30.8	8.2	5.8	0.5	4.8	100.0
	1000～3000人未満	6.5	36.7	34.3	8.5	7.3	0.8	6.0	100.0
	3000人以上	10.1	40.6	34.8	7.2	4.3	0.0	2.9	100.0
業種	建設業	11.0	36.4	32.4	8.1	6.9	1.7	3.5	100.0
	一般機械器具製造業	11.6	34.8	31.9	5.8	5.8	0.0	10.1	100.0
	電気機械器具製造業	13.6	36.9	26.2	5.8	7.8	2.9	6.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	8.6	45.7	34.3	5.7	2.9	2.9	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	4.8	42.9	31.7	6.3	9.5	1.6	3.2	100.0
	その他の製造業	8.1	33.5	33.9	10.9	6.3	1.4	5.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	33.3	33.3	9.5	0.0	0.0	9.5	100.0
	情報通信業	6.7	48.3	25.8	9.2	5.8	1.7	2.5	100.0
	運輸業	13.7	42.1	27.4	6.3	3.2	4.2	3.2	100.0
	卸売・小売業	7.9	40.7	35.6	7.5	4.7	0.8	2.8	100.0
	金融・保険業	10.5	44.6	25.1	6.0	6.4	1.5	6.0	100.0
	不動産業	12.1	30.3	18.2	21.2	6.1	0.0	12.1	100.0
	飲食店・宿泊業	30.8	30.8	30.8	7.7	0.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	12.3	33.5	30.0	6.9	10.3	1.5	5.4	100.0
	その他	16.7	33.3	33.3	0.0	0.0	16.7	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	9.4	39.0	29.6	7.6	6.5	2.0	5.8	100.0
	やや悪化	11.3	30.9	33.4	10.0	9.4	1.3	3.8	100.0
	中間	8.6	40.3	36.2	4.5	6.3	1.5	2.6	100.0
	やや好調	9.9	43.5	28.1	7.6	4.2	1.6	5.2	100.0
	非常に好調	12.5	40.0	24.0	9.0	7.0	1.5	6.0	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.7	42.3	30.9	6.0	3.9	2.1	3.1	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	8.8	37.8	30.8	8.8	7.0	1.1	5.6	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	11.2	38.0	30.4	8.5	7.3	1.5	3.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	9.9	39.5	27.2	4.9	6.8	3.7	8.0	100.0

最後に、自社の成果主義に対する総合評価にあたる③今の会社で導入している成果主義は成功しているについて属性別にみる（第5-4-8表参照）。年齢別にみると、30歳以上50歳未満の層で、否定派の比率がやや高い。50歳以上60歳までの層は、否定派の比率が低い。成果主義によって影響を大きく受ける層とそうでない層で、成果主義に対する評価がわかれるのかもしれない。

年収別にみると、500万円～700万円の層で、否定派の比率が高い。年収と否定派の比率との直線的な関係はみられないので、500万円～700万円の層が、成果主義導入による影響、

例えば賃金の変動などの影響を受け、なおかつ、それが否定的に評価される結果につながっているのかもしれない。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事、その他の仕事で否定派の比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層の否定派の比率が 40.7 %、成果主義が導入されていない層の否定派の比率が 33.3 %で、成果主義が導入されており、労働者本人も成果主義が導入されていると認識している層の方が、成果主義が導入されていないのにも関わらず、成果主義が導入されていると認識している層よりも、否定的な者が多いことになる。これにはいくつかの解釈が考えられるが、労働者自身が成果主義が導入されていることがわからないような性質の成果主義の方が、肯定的に評価されている可能性が示唆される。例えば、大きな賃金格差が無いような成果主義の方が成功していると労働者からは実感されている可能性があることを調査結果は示唆していると言える。

第5-4-8表 今の会社で導入している成果主義は成功している

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		29	174	676	267	388	96	81	1711
		1.7	10.2	39.5	15.6	22.7	5.6	4.7	100.0
年齢別	30歳未満	1.1	7.8	38.8	17.1	20.6	10.7	3.9	100.0
	30歳以上40歳未満	2.4	8.1	36.3	16.7	25.3	5.1	6.1	100.0
	40歳以上50歳未満	1.8	10.7	38.8	15.9	24.7	4.6	3.6	100.0
	50歳以上60歳まで	1.1	12.6	46.6	12.9	18.3	3.4	5.1	100.0
	61歳以上	0.0	40.0	35.0	5.0	5.0	10.0	5.0	100.0
年収別	350万円未満	1.9	9.8	35.5	13.1	22.4	12.6	4.7	100.0
	350万円～500万円未満	2.2	10.3	37.2	16.4	22.8	6.1	5.0	100.0
	500万円～700万円未満	1.7	7.2	37.3	17.4	27.5	3.9	5.0	100.0
	700万円～900万円未満	0.9	11.2	46.6	15.0	19.5	3.2	3.5	100.0
	900万円以上	1.5	16.2	42.9	14.1	19.2	2.5	3.5	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	0.6	5.9	38.6	20.2	21.8	5.3	7.5	100.0
	管理的な仕事	1.2	14.3	42.9	15.1	21.2	2.2	3.1	100.0
	事務の仕事	1.9	10.7	37.8	15.3	22.7	7.8	3.9	100.0
	販売の仕事	1.4	5.6	37.6	12.7	27.2	8.9	6.6	100.0
	サービスの仕事	8.0	10.7	37.3	6.7	25.3	5.3	6.7	100.0
	その他	1.5	9.2	38.5	20.0	23.1	6.2	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	1.7	10.5	38.1	15.2	25.5	4.4	4.7	100.0
	導入していない	1.5	9.5	42.6	16.4	16.9	8.2	4.9	100.0

今の会社で導入している成果主義は成功しているについて、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-4-9表参照）。企業の正社員数別にみると、1000～3000人未満で否定派の比率が約5割に達するなど高い。これに対して、3000人以上の層では、否定派の比率が32.6%とやや低い上に、肯定派の比率も15.9%と3000人未満の規模の層と比べて高い。3000人以上の規模で導入されている成果主義は、それ以下の規模の企業で導入されている成果主義と何か性格が異なり、しかも比較的好意的に評価されているようだ。

業種別にみると、精密機械器具製造業、情報通信業では、否定派の比率が高い。不動産業、サービス業、電気機械器具製造業では、肯定派の比率が低いなど、業種によっても評価が分かれています。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや好調」「非常に好調」の層で、否定派の比率が低く、肯定派の比率が高い。売上高を伸ばした企業では、成果主義の導入が1つのプラスの要因になっている可能性がある。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、前述した成果主義の導入状況別の分析と同じように、実際に成果主義が導入されていないのにも関わらず、成果主義が導入されていると労働者が認識しているJ型の企業では、否定派の比率が他の類型に比べて低い。J型の企業のように結果的に長期の仕事の成果で人を評価・処遇するシステムは、労働者から好意的に評価されているのかもしれない。

第5-4-9表 今の会社で導入している成果主義は成功している

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		29	174	676	267	388	96	81	1711
		1.7	10.2	39.5	15.6	22.7	5.6	4.7	100.0
正社員数	300人未満	1.8	12.9	37.4	15.3	21.6	6.1	5.0	100.0
	300～500人未満	1.9	11.3	37.7	14.0	23.9	7.5	3.8	100.0
	500～1000人未満	1.9	7.4	43.0	15.9	22.0	5.3	4.5	100.0
	1000～3000人未満	0.0	6.0	35.9	19.4	29.4	3.2	6.0	100.0
	3000人以上	2.9	13.0	46.4	18.1	14.5	2.2	2.9	100.0
業種	建設業	2.9	8.7	41.0	17.9	22.0	4.6	2.9	100.0
	一般機械器具製造業	1.4	7.2	43.5	17.4	18.8	1.4	10.1	100.0
	電気機械器具製造業	0.0	10.7	47.6	5.8	25.2	3.9	6.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	1.4	10.0	44.3	22.9	17.1	4.3	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	0.0	7.9	34.9	17.5	34.9	3.2	1.6	100.0
	その他の製造業	0.0	6.8	36.7	19.5	23.5	7.2	6.3	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	14.3	33.3	14.3	4.8	9.5	9.5	100.0
	情報通信業	0.8	14.2	34.2	18.3	25.8	4.2	2.5	100.0
	運輸業	3.2	13.7	36.8	17.9	18.9	6.3	3.2	100.0
	卸売・小売業	0.4	9.5	43.9	13.8	25.7	4.0	2.8	100.0
	金融・保険業	2.6	9.0	41.6	16.1	18.7	6.4	5.6	100.0
	不動産業	0.0	21.2	36.4	6.1	24.2	0.0	12.1	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	15.4	23.1	30.8	30.8	0.0	0.0	100.0
	サービス業	3.0	12.8	34.5	10.3	23.6	9.9	5.9	100.0
	その他	16.7	0.0	16.7	16.7	0.0	33.3	16.7	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	1.8	6.7	38.6	17.5	22.9	7.0	5.6	100.0
	やや悪化	1.9	8.1	31.9	19.1	31.3	4.1	3.8	100.0
	中間	1.5	8.6	44.8	15.3	21.3	5.6	3.0	100.0
	やや好調	1.6	13.0	42.2	14.6	18.2	5.2	5.2	100.0
	非常に好調	2.0	15.0	39.5	7.5	24.5	5.5	6.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	1.8	9.6	45.5	15.6	14.8	9.1	3.6	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	1.7	10.8	37.2	15.8	24.7	4.5	5.3	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	1.5	10.0	40.1	13.4	27.7	4.3	3.0	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	0.6	8.6	35.8	18.5	22.2	6.2	8.0	100.0

(3)今の会社で成果主義を運用していく上での問題点

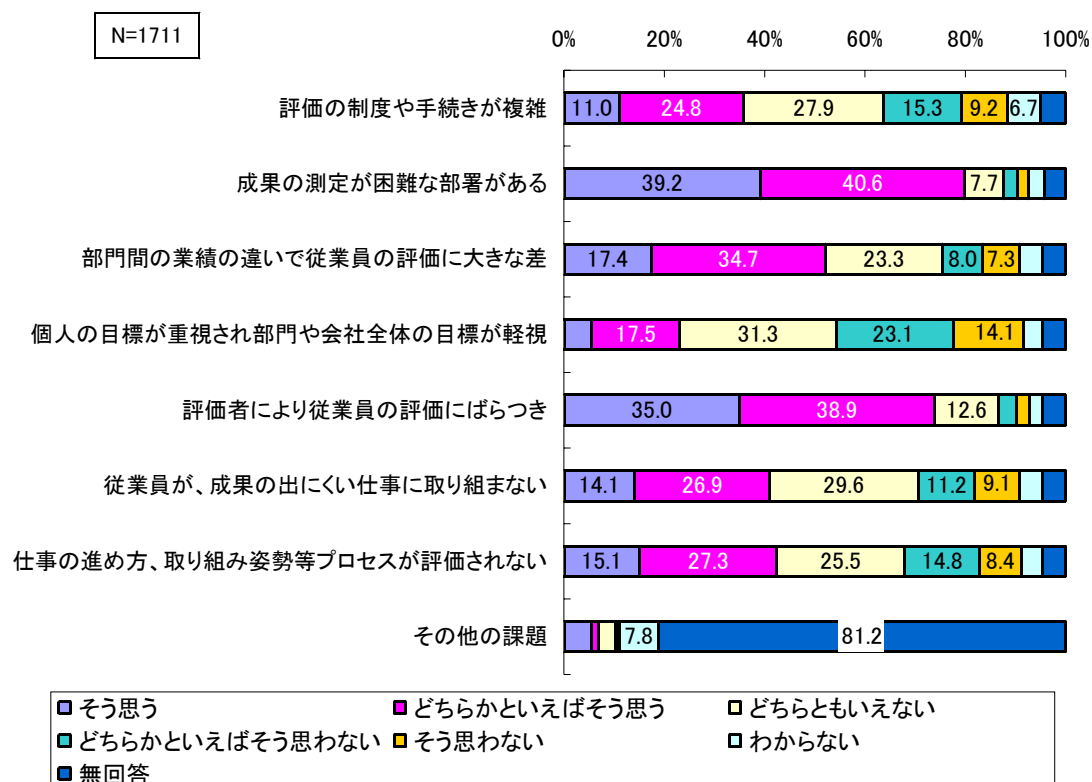
今の会社で成果主義を運用していく上で、どのようなことが問題になっていると労働者は認識しているのでしょうか。

まず、問題があるとする項目に注目して、「どちらかといえばそう思う」と「そう思う」の数値を足した問題あり派（以下“問題あり派”と表記する）についてみると（第5-4-10図参照）、「成果の測定が困難な部署がある」が問題あり派の比率が79.8%と高い。多くの企業、職場で成果主義の前提となる成果の測定に関して疑問が投げかけられている。

また、「評価者により従業員の評価にばらつき」も問題あり派の比率が73.9%に達した。“人の成果を評価する”という難しさが問題点として多くの注目を集めている。「業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る」も問題あり派の比率が52.1%と半数を超えている。プロセスが重視されないこと、成果の出ない仕事に取り組もうとしないことに関しても約4割が、評価の手続きの煩雑さも35%が指摘している。

「個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が重視されにくくなる」ことに関しては、問題あり派の比率は他の項目と比べて低い。多くの企業において、個人の目標設定の際に、部門や会社全体の業績とのリンクが意識されている可能性がこの結果から示唆される。個人さえ良ければ評価が高まるといった単純な個人主義的な成果主義が導入されている訳ではないようだ。

第5-4-10図 今の会社で成果主義を運用していく上での問題点



以上のような成果主義に関する問題点のうち、結果としての処遇の不満足に関わる項目であり、なおかつ賛否が分かれているため、属性別にみて差がみられそうな以下の項目①業績の良い部門とそうでない部門で従業員の評価に大きな差が出る、②仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されないに関して、属性別に分析する。

まず、①業績の良い部門とそうでない部門で従業員の評価に大きな差が出るに関して属性別にみる（第5-4-11表参照）。年齢別にみると、40歳以上50歳未満の問題あり派が56.5%と最も比率が高く、50歳以上60歳までが55.6%とほぼ同じ水準で比率が高い。30歳未満の問題あり派は50.8%であり、30歳以上40歳未満の問題あり派が46.6%と最も低かった。年齢との間の直線的な関係は見いだせないが、部長クラスなど職位が高く、なおかつ部門業績と自分の賃金変動のリンクの度合いが高いと思われる40歳以上の年齢層で、問題ありと考える者の比率が高かった。

年収別にみると、900万円未満に限れば、年収が高くなるほど問題あり派の比率が高くなる傾向がみられるが、900万円以上では、48.4%と問題あり派の比率はやや低い。第4章で自分自身の処遇の決定において、①年齢や勤続、②個人の能力、③個人の業績の3つがどの程度の割合であるかを分析した際に、年収の高い層では、③個人の業績の比率が年収の低い層に比べて高く、こうした結果、部門業績の違いは相対的に小さく認識されているのかもしれない。

職種別にみると、業績の差が明確であると考えられる販売の仕事で、問題あり派の比率が58.7%と高い。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第5-4-11表 部門間の業績の違いで、従業員の評価に大きな差がでる

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		298	594	398	137	125	81	78	1711
		17.4	34.7	23.3	8.0	7.3	4.7	4.6	100.0
年齢別	30歳未満	18.1	32.7	21.0	7.1	8.2	9.3	3.6	100.0
	30歳以上40歳未満	17.2	29.4	25.7	9.2	7.3	5.3	5.9	100.0
	40歳以上50歳未満	16.3	40.2	22.5	7.4	7.8	2.6	3.4	100.0
	50歳以上60歳まで	18.5	37.1	22.5	8.1	5.9	3.1	4.8	100.0
	61歳以上	15.0	30.0	25.0	5.0	10.0	5.0	10.0	100.0
年収別	350万円未満	17.8	32.2	22.0	6.5	9.3	7.5	4.7	100.0
	350万円～500万円未満	19.2	32.2	26.7	5.8	4.4	6.4	5.3	100.0
	500万円～700万円未満	18.8	35.2	21.5	9.1	7.5	3.5	4.3	100.0
	700万円～900万円未満	15.9	40.1	22.1	6.5	9.1	2.7	3.5	100.0
	900万円以上	13.6	34.8	25.8	14.1	5.6	3.0	3.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	19.0	33.3	22.4	6.2	3.7	7.5	7.8	100.0
	管理的な仕事	16.3	37.8	22.4	10.2	8.8	1.8	2.7	100.0
	事務の仕事	16.3	32.8	25.2	7.8	7.8	6.2	4.1	100.0
	販売の仕事	20.7	38.0	17.4	6.6	8.5	3.3	5.6	100.0
	サービスの仕事	22.7	25.3	30.7	6.7	6.7	2.7	5.3	100.0
	その他	13.8	32.3	30.8	7.7	7.7	6.2	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	18.6	34.7	22.3	8.9	6.7	4.1	4.7	100.0
	導入していない	14.8	35.0	25.1	6.2	8.6	6.0	4.4	100.0

業績の良い部門とそうでない部門で従業員の評価に大きな差が出るに関して、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第5-4-12表参照）。企業の正社員数別にみても大きな差はみられない。

業種別にみると、かなり違いがみられ、情報通信業、卸売・小売業で問題あり派の比率が高い。不動産業、電気機械器具製造業で、問題あり派の比率が低い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化」と「やや好調」の層で問題あり派の比率が低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、大きな差はみられないが、衰退型でわずかに問題あり派の比率が低い。

第5-4-12表 部門間の業績の違いで、従業員の評価に大きな差がでる

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		298	594	398	137	125	81	78	1711
		17.4	34.7	23.3	8.0	7.3	4.7	4.6	100.0
正社員数	300人未満	18.7	36.6	21.6	5.0	6.8	6.1	5.3	100.0
	300～500人未満	20.3	33.3	26.4	5.9	6.1	4.8	3.3	100.0
	500～1000人未満	15.9	36.3	21.0	8.5	9.5	4.0	4.8	100.0
	1000～3000人未満	15.3	33.5	23.8	8.9	8.1	5.2	5.2	100.0
	3000人以上	15.9	33.3	18.8	19.6	6.5	2.9	2.9	100.0
業種	建設業	15.6	35.8	25.4	12.1	5.2	3.5	2.3	100.0
	一般機械器具製造業	15.9	34.8	21.7	7.2	8.7	1.4	10.1	100.0
	電気機械器具製造業	15.5	27.2	26.2	4.9	8.7	10.7	6.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	18.6	32.9	21.4	12.9	10.0	2.9	1.4	100.0
	精密機械器具製造業	17.5	30.2	30.2	11.1	4.8	4.8	1.6	100.0
	その他の製造業	18.6	33.0	20.8	6.3	9.0	6.3	5.9	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	9.5	23.8	19.0	23.8	9.5	4.8	9.5	100.0
	情報通信業	19.2	39.2	20.8	9.2	5.8	3.3	2.5	100.0
	運輸業	13.7	33.7	22.1	9.5	10.5	7.4	3.2	100.0
	卸売・小売業	18.2	43.5	21.3	5.9	5.9	2.4	2.8	100.0
	金融・保険業	20.2	34.1	26.2	6.7	3.4	4.1	5.2	100.0
	不動産業	12.1	18.2	33.3	6.1	9.1	12.1	9.1	100.0
	飲食店・宿泊業	23.1	38.5	23.1	7.7	7.7	0.0	0.0	100.0
	サービス業	16.7	33.0	21.2	7.4	10.8	4.4	6.4	100.0
	その他	0.0	33.3	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	16.4	35.0	25.1	6.5	6.7	5.2	5.2	100.0
	やや悪化	23.1	34.4	25.6	6.3	4.1	3.4	3.1	100.0
	中間	20.9	39.6	19.8	4.9	7.1	4.5	3.4	100.0
	やや好調	15.1	32.0	21.9	12.0	8.6	5.5	4.9	100.0
	非常に好調	15.0	37.5	20.0	7.5	9.5	4.0	6.5	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	14.8	35.6	24.9	5.7	9.9	6.2	2.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	19.5	33.3	22.6	9.3	5.8	4.4	5.2	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	16.4	38.3	21.6	7.6	9.1	3.6	3.3	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	14.8	33.3	25.9	7.4	4.9	5.6	8.0	100.0

次に、②の仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されないに関して属性別に分析する（第5-4-13表参照）。年齢別にみると、年齢が高くなるほど、問題あり派の比率が高まる。40歳以上の層は、40歳未満の層に比べて、仕事のプロセスが評価されないことを問題として認識している人が多い。

年収別にみると、350万円未満では、問題あり派の比率が38.4%と350万円以上の層に比べて低い。

職種別にみると、販売の仕事、サービスの仕事で問題あり派の比率が高い。仕事のプロセスが結果に大きな影響を与える性格の仕事では、たまたま不運があっても業績が悪かった場合に、プロセスが評価されないことは問題だと考える人間が多いのかもしれない。

成果主義の導入状況別には、大きな差はみられない。

第5-4-13表 仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		258	467	437	254	144	70	81	1711
		15.1	27.3	25.5	14.8	8.4	4.1	4.7	100.0
年齢別	30歳未満	16.7	19.2	27.0	17.1	7.1	8.9	3.9	100.0
	30歳以上40歳未満	13.4	25.1	26.6	15.8	8.8	4.0	6.2	100.0
	40歳以上50歳未満	14.7	31.8	24.5	15.1	8.5	2.0	3.4	100.0
	50歳以上60歳まで	17.4	30.9	23.9	12.1	8.1	2.8	4.8	100.0
	61歳以上	0.0	25.0	30.0	5.0	20.0	10.0	10.0	100.0
年収別	350万円未満	16.4	22.0	28.0	9.8	7.5	11.7	4.7	100.0
	350万円～500万円未満	14.4	26.1	27.8	14.4	6.9	4.7	5.6	100.0
	500万円～700万円未満	16.6	28.6	24.2	15.3	9.1	1.7	4.6	100.0
	700万円～900万円未満	13.3	31.9	25.7	15.9	8.0	1.5	3.8	100.0
	900万円以上	12.6	27.8	22.2	20.7	12.6	1.0	3.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	17.4	25.2	26.5	11.2	7.2	4.7	7.8	100.0
	管理的な仕事	12.9	29.6	25.1	17.3	10.4	1.6	3.1	100.0
	事務の仕事	12.8	26.4	26.9	16.7	7.2	5.6	4.5	100.0
	販売の仕事	17.8	31.5	19.2	13.1	8.5	4.2	5.6	100.0
	サービスの仕事	25.3	21.3	29.3	5.3	12.0	2.7	4.0	100.0
	その他	18.5	21.5	30.8	13.8	6.2	7.7	1.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	14.8	27.1	23.8	17.6	9.0	3.0	4.7	100.0
	導入していない	15.3	27.7	29.3	9.1	7.3	6.4	4.9	100.0

仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されないに関して労働者の勤務する企業の属性別に分析する（第5-4-14表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上で問題あり派の比率が32.6%と3000人未満の規模の層に比べて低い。企業調査の結果では、プロセスの評価につながるコンピテンシー評価について、企業規模が大きくなるほど、導入率が高まるという傾向がみられた。3000人以上の規模の企業では、コンピテンシー評価を導入するなど、プロセスの評価をなんらかの形で取り入れた成果主義人事管理を展開している可能性がある。

業種別にみると、情報通信業で問題あり派の比率が33.4%と他の業種に比べてかなり低い。進め方や取り組み姿勢等プロセスにあまり意味がなく、結果が意味を持つIT技術者などが情報通信業には多いことがこうした結果の背景にあると考えられる。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「中間」「やや悪化」した層で問題あり派の比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、わずかにA型の企業で、問題あり派の比率が低い。A型の企業では、プロセスよりも結果が重視されるといった組織風土が元々あり、プロセスが評価されないことが比較的問題になりにくいのかもしれない。

第5-4-14表 仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		258	467	437	254	144	70	81	1711
		15.1	27.3	25.5	14.8	8.4	4.1	4.7	100.0
正社員数	300人未満	16.1	26.1	26.8	11.8	8.4	6.1	4.7	100.0
	300～500人未満	16.6	27.9	28.5	12.4	6.7	3.8	4.0	100.0
	500～1000人未満	16.7	30.5	23.1	11.7	9.0	4.5	4.5	100.0
	1000～3000人未満	11.3	27.8	22.6	18.1	12.1	2.4	5.6	100.0
	3000人以上	11.6	21.0	19.6	33.3	8.7	2.2	3.6	100.0
業種	建設業	12.7	30.1	22.5	20.8	9.8	1.2	2.9	100.0
	一般機械器具製造業	14.5	23.2	27.5	14.5	5.8	1.4	13.0	100.0
	電気機械器具製造業	19.4	19.4	26.2	15.5	4.9	7.8	6.8	100.0
	輸送用機械器具製造業	11.4	28.6	17.1	27.1	8.6	4.3	2.9	100.0
	精密機械器具製造業	9.5	27.0	33.3	19.0	9.5	0.0	1.6	100.0
	その他の製造業	15.4	29.4	24.0	10.4	9.0	5.0	6.8	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	9.5	19.0	42.9	4.8	0.0	9.5	100.0
	情報通信業	11.7	21.7	27.5	19.2	15.0	1.7	3.3	100.0
	運輸業	11.6	28.4	22.1	17.9	10.5	6.3	3.2	100.0
	卸売・小売業	14.2	28.9	28.9	14.2	7.9	3.2	2.8	100.0
	金融・保険業	19.9	29.6	29.6	8.2	4.5	3.7	4.5	100.0
	不動産業	12.1	24.2	21.2	18.2	9.1	6.1	9.1	100.0
	飲食店・宿泊業	7.7	15.4	23.1	7.7	46.2	0.0	0.0	100.0
	サービス業	17.2	28.6	22.2	11.8	7.9	6.9	5.4	100.0
	その他	16.7	16.7	16.7	0.0	0.0	50.0	0.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	14.6	25.3	29.6	13.5	8.1	3.4	5.6	100.0
	やや悪化	17.5	28.8	26.3	10.3	9.7	4.4	3.1	100.0
	中間	15.7	32.5	28.0	8.2	6.3	6.0	3.4	100.0
	やや好調	12.2	29.2	22.4	19.3	8.9	3.4	4.7	100.0
	非常に好調	19.5	23.0	17.5	20.0	9.5	4.0	6.5	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	15.3	27.5	31.9	8.1	6.5	7.0	3.6	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	15.1	28.4	22.7	17.8	8.0	2.9	5.1	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	14.3	23.7	26.4	17.0	11.6	3.3	3.6	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	15.4	28.4	22.8	11.7	8.6	4.9	8.0	100.0

第6章 最近の職場の変化

この章の要約

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

職場の変化について因子分析にかけることによって、情報を集約したところ、職場の変化のうち仕事へのやる気、モラールに変化が起こったとする「モラール因子」が第1因子として、離転職や雇用の安定性に関する意識の変化が起こったとする「離転職意識因子」が第2因子として、労働時間の長時間化など、労働負荷に関する変化が実感されたとする「労働負荷意識因子」が第3因子として抽出された。これらの3つの因子については、モラール因子と（離転職意識因子または労働負荷意識因子）の間に負の相関がみられ、離転職因子と労働負荷意識因子には正の相関がみられた。

各因子について属性別に分析したところ、①30歳未満の若年層や年収の低い層で、モラールダウンがみられ、年収の高い層、大企業勤務者、売上げを伸ばしている企業勤務者、衰退型のHRMが適用されている企業勤務者でモラールが向上していることが確認できた。収入の上での格差がモラールをある程度規定しているらしいことがこれらの結果から予想される。②比較的年齢の低い層や500万円未満の年収の層、A型企業勤務者で離転職が強く意識されている。③年収900万円以上の比較的年収の高い層、サービスの仕事、販売の仕事、3000人以上の大企業勤務者、衰退型の企業勤務者で労働時間が長時間化するなどといった負荷が強く認識されているといった3つの知見が得られた。

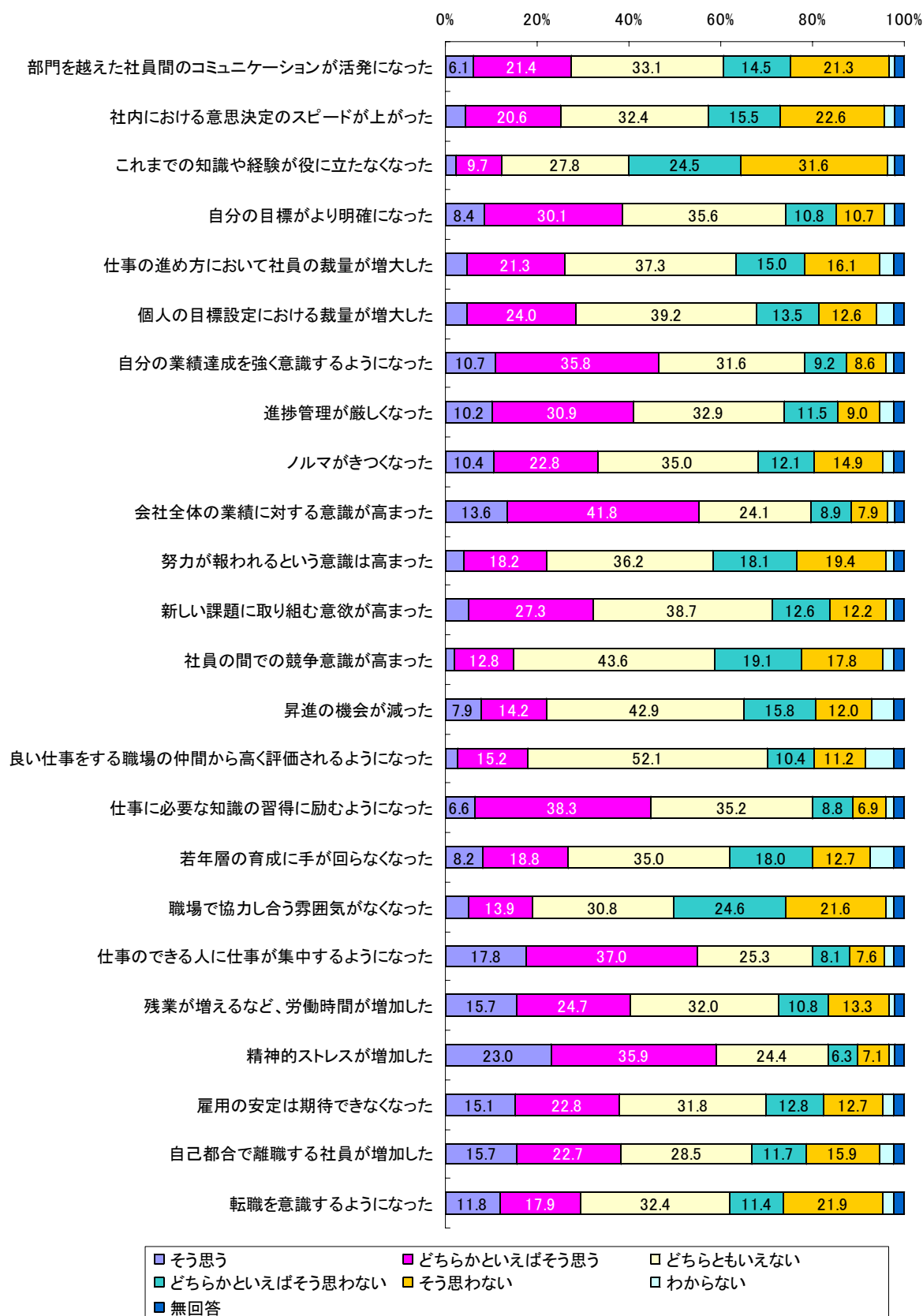
また、最近の職場の変化として非正社員化の進展があるが、回答者である正社員は、非正社員について、「繁忙期には不可欠な存在」、「自分の仕事のサポートができる」、「常時、職場に不可欠な存在」といった印象を多くの者が抱いている。ただし、「自分の代理として仕事ができる」に関しては、契約期間や労働時間が長いと思われる契約社員が、やや高い期待を集めているが、契約期間が限定されている派遣社員、労働時間が短いアルバイト・パートタイマー社員などは、契約社員ほど高い期待は集めていない。

1. 最近の職場の変化－何が顕著な変化であったか－

最近 3 年間の職場に、どのような変化があったかについていくつかの観点からたずねた（第6-1-1図参照）。「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の比率を合計した変化に対する肯定派（以下“肯定派”）に着目すると、「精神的なストレスが増加した」の 58.9 %が最も指摘率が高かった。最近の 3 年間の職場の変化は労働者に精神的な負荷を大きくかけたことになる。2 番目に、「会社全体の業績に対する意識が高まった」が 55.4 %と高く、経営者のみならず従業員も業績に対する意識が高まっていることが実感されている。ほぼ同じ比率で「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」が 54.8 %であった。均等に忙しさが分かち合われている訳ではなく、生産性の高い人により仕事が集中しているようだ。会社の業績に気が配られる一方で、「自分の業績達成を強く意識するようになった」が 46.5 %であり、成果志向と共に個人主義志向も一方では強まっていることになる。しかし、この解釈には注意が必要で、「職場で協力しあう雰囲気がなくなった」に関しては、肯定派が 18.9 %なのに対し「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」を合計した否定派（以下“否定派”と表記する）は、46.2 %であり、肯定派を否定派が上回る。ただし、昔から職場で協力し合う雰囲気がこの程度の割合であったのか、そうではなく、もっと高かった可能性や低かった可能性もあることを考慮に入れると、単純には解釈できない。

「仕事に必要な知識の習得に励むようになった」は肯定派が 44.9 %とかなり高く、業務上必要とされる知識の高度化や、自分自身が主体になった能力開発への意欲の高まりといった変化が進みつつあることを調査結果は示唆している。

第6-1-1図 最近の職場の変化 N=2509



2. 最近の職場の変化—その潮流とは？

因子分析によって、最近の職場の変化がどのような要因に集約できるのかを確認する。

24 個の変数を投入した結果、KMO の標本妥当性の測度 (0.83>0.50)、および Bartlett の球面性検定で有意確率 (0.00 < 0.05) であり、以下の因子分析の結果には意味がある。

固有値が 1 以上の上位 3 つの因子 (初期の固有値の累積比率 44.8 %) に注目すると (第6-1-2表参照)、第 1 因子は、「新しい課題に取り組む意欲の変化」、「仕事に必要な知識の習得に対する意識の変化」、「努力が報われるという意識の変化」、「職場の仲間からの評価の変化」、「社員の間での競争意識の変化」、といった項目で得点が高い。第 1 因子は、「モラル (やる気) 因子」と名付けることにした。

第 2 因子は、「自己都合で離職する社員数の変化についての認識」、「転職についての意識の変化」、「雇用の安定に対する期待の変化」の得点が高い。第 2 因子は、「離転職意識因子」と名付けた。

第 3 因子は、「残業が増えるなど、労働時間の変化」、「精神的ストレスの変化」といった項目で得点が高く、「労働負荷意識因子」と名付けた。

以上のことを総合すると、最近の職場の変化は、まず第 1 に、労働者のモラルが変化していることであり、第 2 に、転職について意識される傾向が強まったことであり、第 3 に、労働時間の増加や精神的ストレスの増加など労働負荷が意識されるようになったことである。

さらに、抽出された因子同士の相関関係に注目すると (第6-1-3表参照)、第 1 因子であるモラル因子と第 2 因子「離転職意識因子」、第 3 因子「労働負荷意識因子」の間には、負の相関があることがわかった。つまり、常識的に考えれば容易に想像がつくように、モラルが下がれば、離転職を意識しやすくなるとか、労働負荷が高まればモラルが下がるといったことがありうるということを表している。第 2 因子である離転職因子は、第 3 因子である労働負荷意識因子と正の相関を持つ。こちらも容易に想像がつくように、労働負荷が高まれば、離転職についての意識も強くなるということである。

以上のような 3 つの職場の変化について、認識はどのような属性を持つ労働者で顕著にみられるのだろうか。

第6-1-2表 最近3年間の職場の変化－因子分析の結果(因子パターン行列)－

	因子					
	1	2	3	4	5	6
a 部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	0.47	-0.06	0.14	-0.20	0.00	0.17
b 社内における意思決定のスピードが上がった	0.50	-0.14	0.08	-0.08	0.09	0.16
c これまでの知識や経験が役に立たなくなった	-0.01	0.01	-0.07	0.01	0.48	0.11
d 自分の目標がより明確になった	0.51	-0.03	0.07	0.08	-0.12	0.11
e 仕事の進め方において社員の裁量が増大した	0.18	0.03	0.01	-0.06	0.09	0.66
f 個人の目標設定における裁量が増大した	0.06	0.08	-0.05	0.07	0.00	0.77
g 自分の業績達成を強く意識するようになった	0.46	0.11	-0.02	0.22	-0.18	0.13
h 進捗管理が厳しくなった	0.05	-0.07	0.04	0.69	0.00	0.05
i ノルマがきつくなった	-0.02	0.01	0.05	0.76	0.04	-0.04
j 会社全体の業績に対する意識が高まった	0.56	0.04	0.03	0.14	-0.08	-0.02
k 努力が報われるという意識が高まった	0.68	-0.17	-0.10	0.01	0.17	0.02
l 新しい課題に取り組む意欲が高まった	0.82	0.00	-0.05	-0.04	0.00	-0.05
m 社員の間での競争意識が高まった	0.66	-0.02	-0.12	0.14	0.21	-0.07
n 昇進の機会が減った	0.01	0.19	0.00	0.07	0.27	-0.08
o 良い仕事をすると職場の仲間から高く評価されるようになった	0.67	0.02	0.09	-0.06	-0.01	-0.04
p 仕事に必要な知識の習得に励むようになった	0.76	0.20	0.03	-0.09	-0.19	-0.14
q 若年層の育成に手が回らなくなった	-0.01	0.09	0.27	0.03	0.36	-0.02
r 職場で協力し合う雰囲気なくなった	-0.06	0.11	0.10	-0.01	0.52	-0.03
s 仕事のできる人に仕事が集中するようになった	0.11	0.06	0.46	-0.05	0.09	-0.05
t 残業が増えるなど、労働時間が増加した	0.05	-0.14	0.79	0.06	-0.05	0.01
u 精神的ストレスが増加した	-0.06	0.14	0.59	0.09	-0.03	-0.02
v 雇用の安定は期待できなくなった	0.00	0.65	-0.06	0.04	0.13	0.04
w 自己都合で離職する社員が増加した	0.04	0.73	-0.04	-0.03	0.01	0.06
x 転職を意識するようになった	-0.04	0.67	0.07	-0.08	0.01	0.03

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

そう思う=5←→そう思わない=1に値を変更した。「わからない」と無回答は分析から除いた。

第6-1-3表 因子相関行列

因子	1	2	3	4	5	6
1	1.00	-0.35	-0.15	0.38	-0.22	0.62
2	-0.35	1.00	0.60	0.26	0.45	-0.25
3	-0.15	0.60	1.00	0.38	0.40	-0.08
4	0.38	0.26	0.38	1.00	0.19	0.26
5	-0.22	0.45	0.40	0.19	1.00	-0.18
6	0.62	-0.25	-0.08	0.26	-0.18	1.00

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

抽出された因子の因子得点を使って、属性別に平均値を算出した(第6-1-4表参照)。まず、モラル因子については、900万円以上など年収が高い層、管理的な仕事やサービスの仕事、3000人以上など大企業、その他の製造業や輸送用機械器具製造業、売上高が非常に向上した層、以上のような特徴を持った層では、それ以外の層に比べて労働者個人や職場集団のモラルが変化している可能性が高い。

離転職意識因子についてみると、30歳未満など若年層、年収が350万円未満の層、サービスの仕事や専門的・技術的な仕事、金融・保険業、売上高が非常に悪化した層、A型企業

で得点がそれぞれ高い。比較的年齢や年収が低く、金融・保険業に関する業種で、サービスや専門的・技術的な仕事につき、最近売上高が減少している経営状態の悪い企業で、外資系企業のようなA型の企業に勤める層で、離転職について強く意識されている。

労働負荷意識因子をみると、30歳未満の若年層、サービスの仕事や専門的・技術的な仕事で、精密機械器具製造業や輸送用機械器具製造業、金融・保険業で得点がそれぞれ高い。これらの特徴を持つ層で、労働負荷が強く意識されている。

第6-1-4表 職場の変化に関する3つの因子スコアの属性別平均値

		因子1	因子2	因子3	
		モラル因子	離転職意識因子	労働負荷意識因子	有効件数(因子1の場合)
	合計	0.00	0.00	0.00	2099
年齢別	30歳未満	-0.12	0.22	0.09	267
	30歳以上40歳未満	-0.02	0.04	0.04	724
	40歳以上50歳未満	0.01	-0.02	0.03	632
	50歳以上60歳まで	0.08	-0.14	-0.14	451
	61歳以上	0.32	-0.61	-0.35	25
年収別	350万円未満	-0.29	0.22	-0.09	236
	350万円～500万円未満	-0.09	0.11	0.06	457
	500万円～700万円未満	-0.02	0.03	0.05	663
	700万円～900万円未満	0.14	-0.16	-0.05	412
	900万円以上	0.26	-0.32	-0.12	207
職種別	専門的・技術的な仕事	-0.07	0.13	0.11	393
	管理的な仕事	0.15	-0.16	-0.09	649
	事務の仕事	-0.18	0.01	-0.06	603
	販売の仕事	0.10	0.09	0.10	261
	サービスの仕事	0.15	0.25	0.25	87
	その他	0.05	-0.03	-0.04	99
成果主義導入状況別	成果主義を導入	0.02	-0.01	-0.02	1203
	導入していない	-0.02	0.00	0.02	890
正社員数	合計	0.00	0.00	-0.01	2041
	300人未満	0.00	-0.04	-0.04	528
	300～500人未満	-0.06	0.04	0.01	668
	500～1000人未満	-0.01	-0.01	-0.06	442
	1000～3000人未満	0.00	0.06	0.08	281
	3000人以上	0.31	-0.17	0.00	122
業種	建設業	0.02	-0.24	-0.26	227
	一般機械器具製造業	-0.03	-0.22	-0.03	91
	電気機械器具製造業	-0.06	-0.03	0.01	134
	輸送用機械器具製造業	0.11	0.00	0.23	78
	精密機械器具製造業	0.04	0.01	0.33	68
	その他の製造業	0.11	-0.11	-0.04	265
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.40	-0.54	-0.40	17
	情報通信業	-0.09	0.04	0.01	138
	運輸業	-0.08	0.01	0.00	188
	卸売・小売業	0.05	0.05	0.00	291
	金融・保険業	-0.07	0.29	0.17	293
	不動産業	0.08	0.01	0.13	25
	飲食店・宿泊業	-0.43	0.52	0.13	16
	サービス業	-0.02	0.03	-0.07	263
	その他	-0.04	-0.53	-0.21	10
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	-0.10	0.13	0.08	562
	やや悪化	-0.11	0.04	0.03	392
	中間	0.05	-0.09	-0.12	355
	やや好調	0.09	-0.10	-0.01	416
	非常に好調	0.15	-0.04	-0.04	253
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	-0.02	-0.03	0.00	666
	New J型(長期雇用+成果給)	0.04	-0.09	-0.06	846
	A型(非長期雇用+成果給)	-0.03	0.19	0.07	351
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	-0.01	0.09	0.09	222

以上の結果から、3つの因子をそれぞれ代表すると思われる変数を係数の値の大きさによって1つずつ抜き出して、属性別に分析する。モラル因子を代表する変数として、「新しい課題に取り組む意欲が高まった」を、離転職意識因子を代表する変数として「自己都合で退職する社員が増加した」を、労働負荷意識因子を代表する変数として「残業が増えるなど、労働時間が増加した」をそれぞれ抜き出した。

まず、「新しい課題に取り組む意欲が高まった」について属性別にみる（第6-1-5表参照）。年齢別にみると、30歳以上40歳未満で、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を合計した数値（以下“肯定派”と表記する）が高い。逆に、30歳未満では、「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」を合計した数値（以下“否定派”と表記する）が低い。若年層でモラルの向上が実感されていないという将来に禍根を残すような残念な結果が得られた。

年収別にみると、900万円以上の年収の高い層で肯定派の比率が高い。逆に、350万円未満の年収の低い層で否定派の比率が高い。すなわち、収入の比較的多い層では、モラルの向上が実感されるのに対し、収入の低い層では、それが実感されないという結果となった。

職種別にみると、サービスの仕事、事務の仕事では肯定派の比率が高く、否定派の比率が低い。逆に、事務の仕事では、肯定派の比率が低く、否定派の比率が高い。サービスならびに管理の仕事でモラルの向上が実感され、事務の仕事では、モラルダウンが予想されるなど職種によって違いがみられる。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第6-1-5表 新しい課題に取り組む意欲が高まった(モラル因子の分析)

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		126	686	970	316	305	48	58	2509
		5.0	27.3	38.7	12.6	12.2	1.9	2.3	100.0
年齢別	30歳未満	8.4	22.7	34.0	15.7	13.7	4.1	1.5	100.0
	30歳以上40歳未満	6.0	29.5	35.1	12.5	13.8	1.5	1.6	100.0
	40歳以上50歳未満	3.4	28.8	40.7	14.1	10.1	1.6	1.2	100.0
	50歳以上60歳まで	3.4	25.6	44.7	8.6	11.3	1.3	5.1	100.0
	61歳以上	5.6	22.2	36.1	13.9	11.1	2.8	8.3	100.0
年収別	350万円未満	4.1	24.1	30.1	13.8	19.4	6.3	2.2	100.0
	350万円～500万円未満	6.7	26.2	35.3	14.4	13.8	0.9	2.7	100.0
	500万円～700万円未満	4.4	26.0	41.5	12.5	11.5	1.7	2.4	100.0
	700万円～900万円未満	4.4	29.5	43.2	13.0	8.8	0.4	0.7	100.0
	900万円以上	5.2	31.0	42.8	10.0	7.0	0.0	3.9	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	6.2	28.8	38.8	13.5	10.9	0.7	1.1	100.0
	管理的な仕事	4.4	30.4	43.5	10.8	8.6	0.6	1.8	100.0
	事務の仕事	3.8	23.3	37.2	14.4	15.3	3.2	2.8	100.0
	販売の仕事	6.9	28.0	34.2	14.8	12.5	1.6	2.0	100.0
	サービスの仕事	7.7	27.9	36.5	9.6	11.5	2.9	3.8	100.0
	その他	6.1	28.2	34.4	5.3	16.0	5.3	4.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	4.5	26.3	39.8	14.3	11.6	1.6	1.8	100.0
	導入していない	5.6	28.8	37.3	10.3	12.8	2.3	2.9	100.0

「新しい課題に取り組む意欲が高まった」について、労働者の勤務する企業の属性別にみる(第6-1-6表参照)。企業の正社員数別では、1000人以上の企業、とりわけ3000人以上の企業で、肯定派の比率が高い。モラルの向上は大企業で実感されているようだ。

業種別にみると、その他の製造業で肯定派の比率が高い。不動産業、サービス業、精密機械器具製造業では、否定派の比率が低い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、中間から上の「やや好調」、「非常に好調」といった層では、肯定派の比率が高い。とりわけ、「非常に好調」の層で肯定派の比率が非常に高いなど、業績の良い企業では、モラルが向上していることがうかがえる。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、非成果主義+非長期雇用の衰退型の企業で、肯定派の比率が高い。「衰退型」という類型の名称にはやや価値が含まれているが、労働者のモラルでみた時に、むしろモラルが向上しているという意外な結果となった。また、A型企業は、肯定派の比率が低く、否定派の比率がやや高いなど、モラルがダウンしている可能性が示唆される。成果主義と非長期雇用という労働者に、緊張を強いるようなHRMの枠組みがあるいは労働者のモラルに影響を与えているのかもしれない。

第6-1-6表 新しい課題に取り組む意欲が高まった(モラル因子の分析)

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		126	686	970	316	305	48	58	2509
		5.0	27.3	38.7	12.6	12.2	1.9	2.3	100.0
正社員数	300人未満	5.4	27.7	38.8	9.8	13.6	2.2	2.4	100.0
	300~500人未満	5.1	24.6	40.0	12.9	12.7	2.4	2.2	100.0
	500~1000人未満	5.5	26.6	37.8	13.2	11.6	2.0	3.3	100.0
	1000~3000人未満	3.2	31.0	35.8	15.5	12.0	1.3	1.3	100.0
	3000人以上	6.5	34.8	39.1	12.3	6.5	0.0	0.7	100.0
業種	建設業	4.8	27.4	42.9	13.5	9.5	0.8	1.2	100.0
	一般機械器具製造業	4.7	28.0	36.4	15.0	11.2	2.8	1.9	100.0
	電気機械器具製造業	4.8	29.5	37.0	12.3	13.7	2.1	0.7	100.0
	輸送用機械器具製造業	5.6	27.8	44.4	7.8	12.2	1.1	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	3.8	20.3	41.8	16.5	12.7	2.5	2.5	100.0
	その他の製造業	8.0	31.4	35.7	9.8	10.8	1.2	3.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	9.5	33.3	38.1	19.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	3.3	28.0	34.7	18.0	14.7	1.3	0.0	100.0
	運輸業	4.5	26.8	34.6	11.4	13.8	4.9	4.1	100.0
	卸売・小売業	6.2	26.4	40.7	13.1	10.7	1.5	1.5	100.0
	金融・保険業	3.8	24.8	42.2	11.4	11.4	1.9	4.4	100.0
	不動産業	0.0	34.5	34.5	17.2	13.8	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	0.0	30.0	15.0	25.0	25.0	5.0	0.0	100.0
	サービス業	4.6	25.4	39.0	12.4	14.9	1.5	2.2	100.0
	その他	0.0	46.7	26.7	0.0	13.3	6.7	6.7	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	4.6	24.0	39.8	12.2	14.0	2.4	2.9	100.0
	やや悪化	5.0	22.0	40.5	13.9	13.7	2.1	2.9	100.0
	中間	5.3	29.0	38.7	11.6	11.4	1.4	2.6	100.0
	やや好調	4.9	30.9	38.1	13.5	9.8	1.4	1.2	100.0
	非常に好調	7.3	33.6	33.2	12.2	10.8	1.0	1.7	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	5.3	26.8	39.9	11.2	12.0	2.2	2.5	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	4.8	27.3	38.8	14.5	10.6	2.1	1.9	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	4.0	24.1	41.9	14.1	14.1	0.5	1.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	6.5	33.8	30.2	7.9	15.1	2.5	4.0	100.0

次に、離転職意識因子を代表する変数として、「自己都合で退職する社員が増加した」について属性別に分析する（第6-1-7表参照）。年齢別にみると、30歳未満で肯定派の比率が高い。若年層の周りで自己都合で退職する者が目立っているようだ。

年収別にみると、年収500万円未満の層で、肯定派の比率が高い。年収が比較的少ない層の周りで自己都合で退職する者が目立っているようだ。

専門的・技術的な仕事、事務の仕事、サービスの仕事で肯定派の比率が高い。管理的な仕事では、肯定派の比率が低く、否定派の比率が高いなど、職種によってかなり異なる印象を持っているようだ。

成果主義の導入状況別にみると、肯定派の比率には違いがみられないが、否定派の比率をみると、わずかに成果主義を導入している企業の方が比率が高い。

第6-1-7表 自己都合で離職する社員が増えた(離転職意識の分析)

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		395	569	715	294	400	77	59	2509
		15.7	22.7	28.5	11.7	15.9	3.1	2.4	100.0
年齢別	30歳未満	21.5	25.3	25.6	8.4	11.0	6.7	1.5	100.0
	30歳以上40歳未満	18.4	23.1	25.2	12.9	15.5	3.2	1.8	100.0
	40歳以上50歳未満	13.5	21.6	32.7	11.3	17.4	2.3	1.2	100.0
	50歳以上60歳まで	11.7	21.8	30.3	12.2	17.1	1.9	5.1	100.0
	61歳以上	5.6	19.4	22.2	19.4	25.0	0.0	8.3	100.0
年収別	350万円未満	22.6	21.6	25.7	9.4	10.7	7.8	2.2	100.0
	350万円～500万円未満	17.7	24.5	30.7	9.4	12.6	2.5	2.7	100.0
	500万円～700万円未満	16.9	23.1	27.3	12.4	15.6	2.3	2.4	100.0
	700万円～900万円未満	11.0	19.8	29.7	14.1	23.6	1.1	0.7	100.0
	900万円以上	8.7	25.3	27.1	14.0	20.5	0.4	3.9	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	15.1	25.1	30.8	12.4	11.5	3.5	1.6	100.0
	管理的な仕事	11.8	23.1	29.7	13.2	19.3	1.3	1.7	100.0
	事務の仕事	16.7	23.4	26.5	10.1	16.8	3.9	2.5	100.0
	販売の仕事	18.8	19.7	28.3	11.8	16.4	2.6	2.3	100.0
	サービスの仕事	27.9	13.5	27.9	7.7	14.4	3.8	4.8	100.0
	その他	16.0	22.9	29.0	13.7	9.2	5.3	3.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	15.6	22.7	27.3	12.4	16.8	3.1	2.1	100.0
	導入していない	15.8	22.6	30.0	11.0	15.1	3.0	2.6	100.0

「自己都合で退職する社員が増加した」について、労働者の勤務する企業の属性別に分析する(第6-1-8表参照)。企業の正社員数別にみると、1000人以上の大企業で肯定派の比率が高い。

業種別にみると、金融・保険業、輸送用機械器具製造業、不動産業、卸売・小売業、サービス業などで、肯定派の比率が高い。これらの業種では、自己都合で退職する社員が目立っているようだ。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に悪化した」「やや悪化した」という業績の悪い層と、「非常に好調」という業績の良い層という全く性格の異なった層で、肯定派の比率が高い。自己都合退職者の中には、自社の将来に見切りをつけて退職する層だけでなく、例えば、業界全体が好況期を迎えるなどの理由で転職がしやすいといった業界もあることから、こうした結果になった可能性がある。

日本企業のHRMの分化の類型別にみると、A型企業で、肯定派の比率が49.1%とずば抜けて高い。労働者のキャリア意識について分析した際に、A型企業に勤務する労働者が転職志向が強いことを指摘したが、実際に、そうした労働者が勤務する職場レベルで観察しても、転職者が増加しているという変化がみられる。企業が長期雇用を前提としないHRMの方針をとっているのに対応して、労働者も事実定着率が悪いようだ。

第6-1-8表 自己都合で離職する社員が増えた(離転職意識の分析)

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		395	569	715	294	400	77	59	2509
		15.7	22.7	28.5	11.7	15.9	3.1	2.4	100.0
正社員数	300人未満	15.5	18.5	28.7	12.4	18.9	3.6	2.4	100.0
	300～500人未満	15.5	22.5	32.2	10.6	13.9	3.0	2.2	100.0
	500～1000人未満	15.0	22.8	29.0	11.2	15.6	2.9	3.5	100.0
	1000～3000人未満	19.6	26.9	24.1	11.7	13.3	3.2	1.3	100.0
	3000人以上	14.5	29.0	15.2	15.9	22.5	2.2	0.7	100.0
業種	建設業	10.3	23.0	30.2	16.3	16.7	2.0	1.6	100.0
	一般機械器具製造業	5.6	18.7	31.8	17.8	22.4	2.8	0.9	100.0
	電気機械器具製造業	9.6	23.3	27.4	16.4	21.2	1.4	0.7	100.0
	輸送用機械器具製造業	21.1	22.2	25.6	6.7	20.0	3.3	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	13.9	21.5	22.8	15.2	22.8	1.3	2.5	100.0
	その他の製造業	13.8	16.6	27.1	15.7	20.0	3.1	3.7	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	4.8	19.0	4.8	33.3	33.3	4.8	0.0	100.0
	情報通信業	12.0	26.7	31.3	8.7	17.3	4.0	0.0	100.0
	運輸業	17.1	19.5	29.3	11.0	14.6	4.9	3.7	100.0
	卸売・小売業	15.4	24.0	32.0	10.7	13.1	3.3	1.5	100.0
	金融・保険業	24.0	27.0	27.8	6.5	7.9	3.0	3.8	100.0
	不動産業	17.2	24.1	27.6	3.4	17.2	10.3	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	60.0	25.0	10.0	0.0	5.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	17.0	24.8	28.5	9.0	15.5	2.5	2.8	100.0
	その他	6.7	6.7	20.0	26.7	26.7	6.7	6.7	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	18.0	24.8	31.4	8.7	12.2	2.4	2.5	100.0
	やや悪化	17.8	21.6	27.4	10.6	16.0	3.3	3.3	100.0
	中間	11.1	22.0	28.8	15.8	16.9	2.6	2.8	100.0
	やや好調	10.2	22.3	26.6	15.4	18.9	5.1	1.4	100.0
	非常に好調	19.2	22.0	28.7	9.4	16.8	2.1	1.7	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	14.9	23.1	30.1	11.7	15.0	3.2	2.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	13.4	20.7	27.7	13.1	19.4	3.2	2.4	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	21.1	28.0	25.8	10.7	10.2	3.0	1.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	18.3	21.2	29.5	9.0	15.1	2.5	4.3	100.0

最後に、労働負荷意識因子を代表する変数として、「残業が増えるなど、労働時間が増加した」について属性別に分析する(第6-1-9表参照)。年齢別にみると、30歳未満の層で、否定派の比率が若干高い。30歳未満は肯定派の比率は平均値とほぼ同じレベルなので、年齢の若い層に一部、こうした労働負荷の高まりを実感しなかった層が含まれることになる。

年収別にみると、900万円以上といった年収の高い層で、肯定派の比率が高く、年収の高い背景には、長時間労働があることがこの結果から予想される。

職種別にみると、サービスの仕事、販売の仕事で肯定派の比率が高い。これらの職種では、労働負荷の高まりが実感されているようだ。

成果主義の導入状況別にみても大きな差はみられなかった。

第6-1-9表 残業が増えるなど、労働時間が増加した(労働負荷意識因子の分析)

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		395	620	804	272	334	29	55	2509
		15.7	24.7	32.0	10.8	13.3	1.2	2.2	100.0
年齢別	30歳未満	21.5	19.2	26.2	10.5	18.9	2.6	1.2	100.0
	30歳以上40歳未満	18.2	24.8	31.3	10.9	12.4	0.7	1.6	100.0
	40歳以上50歳未満	15.1	26.1	34.6	10.3	11.4	1.2	1.2	100.0
	50歳以上60歳まで	9.2	26.3	34.8	11.3	12.8	0.9	4.7	100.0
	61歳以上	13.9	19.4	22.2	8.3	27.8	0.0	8.3	100.0
年収別	350万円未満	15.7	16.0	27.0	12.2	24.1	2.8	2.2	100.0
	350万円～500万円未満	17.6	23.8	33.3	9.9	12.2	0.7	2.5	100.0
	500万円～700万円未満	17.5	26.1	32.5	10.0	10.8	1.1	2.0	100.0
	700万円～900万円未満	13.7	24.4	36.1	12.8	11.7	0.7	0.7	100.0
	900万円以上	9.6	35.8	27.1	11.8	10.9	0.4	4.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	18.2	23.3	35.7	10.4	10.0	0.9	1.6	100.0
	管理的な仕事	12.4	26.6	35.9	11.8	11.3	0.4	1.7	100.0
	事務の仕事	14.8	23.2	29.7	11.3	17.2	1.3	2.5	100.0
	販売の仕事	18.8	24.7	29.6	9.9	13.5	1.6	2.0	100.0
	サービスの仕事	23.1	25.0	24.0	10.6	11.5	2.9	2.9	100.0
	その他	17.6	29.0	25.2	7.6	13.7	3.1	3.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	15.1	24.1	32.5	11.6	13.7	1.1	2.0	100.0
	導入していない	16.1	25.5	31.7	9.9	13.0	1.3	2.5	100.0

「残業が増えるなど、労働時間が増加した」について、労働者の勤務する企業の属性別に分析する(第6-1-10表参照)。企業の正社員数別にみると、1000人以上の企業、とりわけ3000人以上の大企業で、肯定派の比率がずば抜けて高い。大企業では、労働時間の増加が顕著なようだ。

業種別にみると、精密機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、不動産業などで、肯定派の比率が高く、これらの業種では、労働時間が長時間化する傾向にあるようだ。

5年前と比較した売上高の変化別にみても、大きな差はみられない。売上高の変化と労働時間の長時間化には関係がみられないようだ。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型で肯定派の比率が高い。衰退型の企業では、労働時間が長時間化するなど、労働負荷が高まっていることが予想される。

第6-1-10表 残業が増えるなど、労働時間が増加した(労働負荷意識因子の分析) 3

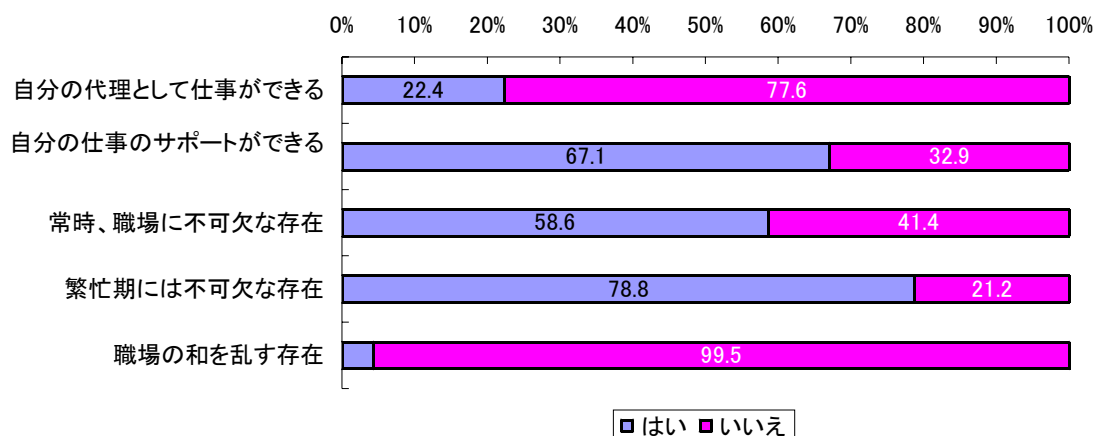
		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		395	620	804	272	334	29	55	2509
		15.7	24.7	32.0	10.8	13.3	1.2	2.2	100.0
正社員数	300人未満	15.4	24.6	31.9	10.1	14.4	1.4	2.2	100.0
	300～500人未満	14.8	22.5	36.6	10.7	12.1	1.0	2.4	100.0
	500～1000人未満	14.9	23.9	29.2	11.6	16.1	1.5	2.9	100.0
	1000～3000人未満	17.1	27.2	29.4	13.3	10.8	1.3	0.9	100.0
	3000人以上	23.2	26.1	28.3	8.7	13.0	0.0	0.7	100.0
業種	建設業	12.3	22.2	34.5	14.7	14.7	0.4	1.2	100.0
	一般機械器具製造業	18.7	21.5	34.6	11.2	12.1	0.9	0.9	100.0
	電気機械器具製造業	16.4	22.6	37.7	8.9	12.3	0.7	1.4	100.0
	輸送用機械器具製造業	26.7	30.0	24.4	10.0	7.8	0.0	1.1	100.0
	精密機械器具製造業	29.1	30.4	29.1	5.1	5.1	0.0	1.3	100.0
	その他の製造業	16.3	24.9	30.8	8.6	15.4	0.9	3.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	14.3	19.0	33.3	4.8	28.6	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	8.7	23.3	39.3	17.3	11.3	0.0	0.0	100.0
	運輸業	12.2	30.5	26.8	12.2	10.2	4.5	3.7	100.0
	卸売・小売業	15.7	23.4	33.2	10.4	14.8	0.9	1.5	100.0
	金融・保険業	18.5	26.4	31.3	9.8	9.3	1.1	3.5	100.0
	不動産業	17.2	34.5	34.5	3.4	10.3	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	25.0	30.0	20.0	10.0	15.0	0.0	0.0	100.0
	サービス業	13.0	20.4	32.2	10.8	19.5	1.2	2.8	100.0
	その他	6.7	20.0	13.3	20.0	26.7	6.7	6.7	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	17.7	24.2	32.9	9.3	12.7	0.9	2.4	100.0
	やや悪化	15.8	25.5	28.6	11.8	13.9	1.5	2.9	100.0
	中間	13.9	23.4	32.3	11.4	15.5	0.7	2.8	100.0
	やや好調	13.7	24.6	33.4	12.1	13.1	1.8	1.2	100.0
	非常に好調	15.4	25.9	32.9	11.2	11.5	1.4	1.7	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	15.7	25.2	31.8	11.4	12.4	1.5	2.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	15.4	22.8	32.4	11.7	14.0	1.4	2.2	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	14.1	27.0	32.8	11.7	12.9	0.2	1.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	17.6	26.6	30.9	5.4	14.7	0.7	4.0	100.0

3. 非正社員の位置づけに関するイメージ

派遣社員、パートタイマー、アルバイト社員、契約社員など非正社員の比率が増加しているというのが、最近の多くの職場に起こっている変化であると考えられる。本調査の調査対象となったのは、正社員であるが、正社員が自分のいる現在の職場において、非正社員の存在についてどのようなイメージを持っているかについて、無回答と「該当者がいない」という回答を除いて集計した(第6-2-1図参照)。

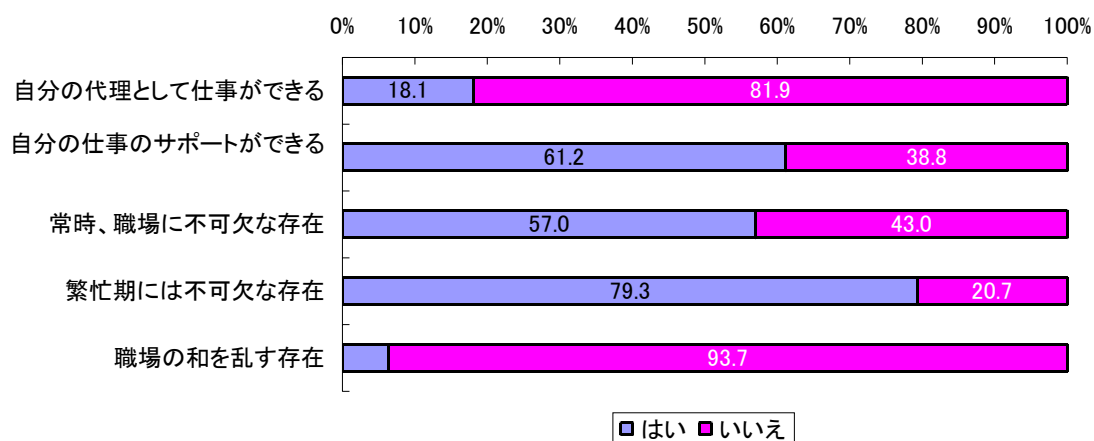
まず、派遣社員についてみると、「繁忙期には不可欠な存在」が78.8%と最も多く、ついで、「自分の仕事のサポートができる」が67.1%と2番目に多い。また「常時、職場に不可欠な存在」58.6%も半数を超える。ただし、「自分の代理として仕事ができる」に関しては、77.6%がこれを否定している。不可欠ではあるが、代替はできない関係であると派遣社員の事を捉えているようだ。

第6-2-1図 現職場での派遣社員の存在



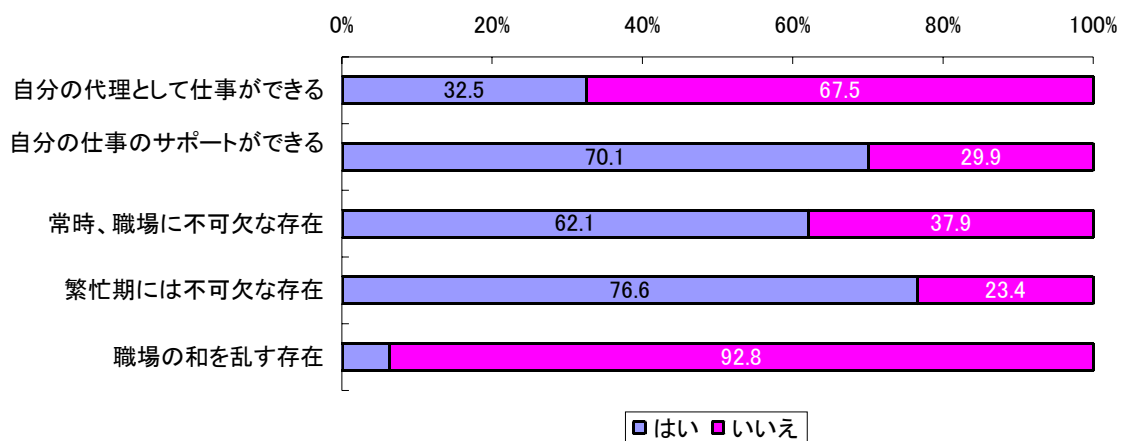
次に、現職場でのパート・アルバイト社員の存在についてみると（第6-2-2図参照）、「繁忙期には不可欠な存在」が79.3%と最も高く、2番目に「自分の仕事のサポートができる」が61.2%と高い。「常時、職場に不可欠な存在である」も57.0%に達するなど、派遣社員同様、不可欠な存在であることが認識されている。

第6-2-2図 現職場でのパート・アルバイト社員の存在



最後に、契約社員の存在についてみると（第6-2-3図参照）、派遣社員やパート・アルバイト社員をみた時と構造は似通っている。ただし、自分の代理として仕事ができるとする割合は、契約社員（32.5%）、派遣社員（22.4%）、パート・アルバイト社員（18.1%）の順で比率が高い。事実上、同じ職場で働く時間なり期間が長いと思われる契約社員が、正社員の代替労働力として活用されているのかもしれない。

第6-2-3図 現職場での契約社員の存在



第7章 コーポレート・ガバナンスに関する意識

この章の要約

第7章では、最近注目を浴びているコーポレート・ガバナンスについて、労働者がどのような意識を持っているか、①重要な意思決定の方法、②会社に対する意識の変化、③経営者は信頼されているか、④ステークホルダーについての認識、⑤労働条件の大幅な変更を伴う人事制度改訂の際の労働組合への期待を分析している。

まず、①の経営に関する重要な意思決定の構造についての労働者の認識をみると、8割の労働者が意思決定はトップダウンで行われていると考えている。

②の会社に対する意識の変化をみると、「あてはまる度合いが低くなった」項目として、「従業員の意向を反映した経営が行われている」(32.2%)、「いつも従業員が大切にされている」(31.3%)、「業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす」(29.5%)、「従業員が自由に発言できる雰囲気がある」(27.5%)などの指摘率が高く、労働者は会社から尊重されなくなったといった変化を感じ取っているようだ。

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

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

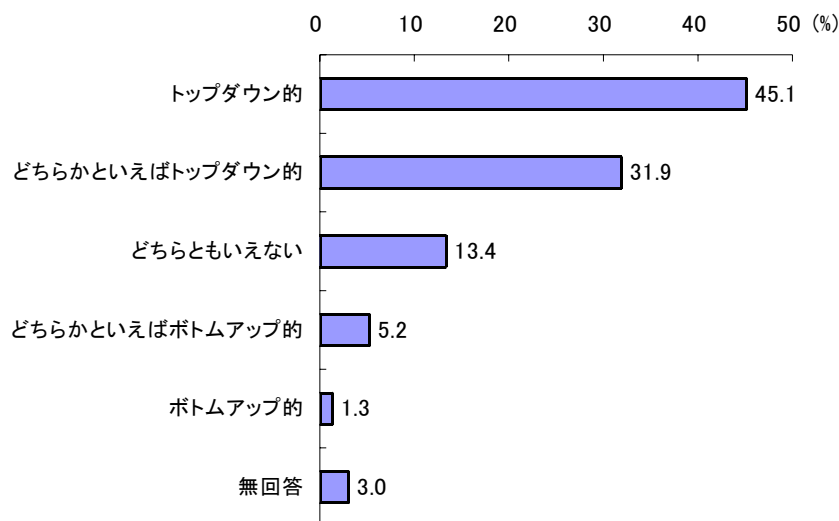
また、株主は経営者をもっと強く監視すべきかどうかについて、属性別にみると、大企業や成果主義導入企業で、これに賛成する比率が高い。そして、従業員が経営をもっと強く参加するかについても、大企業ならびに成果主義導入企業で、賛成する比率が高いなど、成果主義というHRM施策の導入が、労働者のガバナンス構造の変革を望む意識に影響を与えているという重大な事実が発見された。

⑤の大幅な労働条件の変更を伴うような人事制度の改定があった場合に、労働者は労働組合にどのような期待を抱いているかをみたところ、労働組合への期待は大きく、なおかつ積極的に人事制度改定に関与し、しかも個別的労使関係にも気を配るべきと考えている労働者が少なくないことが明らかになった。また、成果主義が導入されている企業では、「労働組合は積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき」という意見が強く、労働組合の機能の強化、活動の幅の広域化が望まれている。「労働組合は、労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき」という意見については、成果主義導入の有無との関連はみられず、業種の違いやHRM類型の違いによって、意見が分かれていた。

1. 経営に関する重要な意思決定—トップダウンかボトムアップか？

経営に関する重要な意思決定がどのように行われていると、労働者は認識しているだろうか。トップダウンかボトムアップかにわけてたずねたところ（第7-1-1図参照）、「トップダウン的」が45.1%で最も多く、これに「どちらかといえばトップダウン的」の31.9%を合わせたトップダウン派（以下“トップダウン派”と表記する）は77.0%に達する。これに対して、ボトムアップ的の1.3%、「どちらかといえばボトムアップ的」の5.2%を合わせたボトムアップ派（以下“ボトムアップ派”と表記する）は6.5%に過ぎない。

第7-1-1図 経営に関する重要な意思決定のされ方



経営に関する重要な意思決定について属性別にみる（第7-1-2表参照）。

年齢別にみると、奇妙なことに30歳未満でトップダウン派の比率がそれ以上の年齢層に比べて高く、ボトムアップ派の比率もやや高い。若年層は、年齢の高い層に比べて、ボトムアップ的であるという見方が強いようだ。

年収別にみると、350 万円未満の年収の低い層と、900 万円以上の年収の高い層で、トップダウン派の比率が低い。年収の高い層は組織の比較的上位層にいるなどの理由で、発言力が強いことによる結果になっているのかもしれない。

職種別にみると、その他の職種でトップダウン派の比率が低い。

成果主義の導入状況別には、大きな差はみられない。

第7-1-2表 経営に関する重要な意思決定のされ方

		トップダウン的	どちらかといえば トップダウン的	どちらともいえない	どちらかといえば ボトムアップ的	ボトムアップ的	無回答	合計
合計		1274	901	377	148	37	86	2823
		45.1	31.9	13.4	5.2	1.3	3.0	100.0
年齢別	30歳未満	49.0	19.9	17.3	6.5	2.2	5.1	100.0
	30歳以上40歳未満	48.0	31.2	13.0	4.2	1.1	2.5	100.0
	40歳以上50歳未満	40.6	37.5	13.0	6.4	1.6	1.0	100.0
	50歳以上60歳まで	43.4	36.3	10.7	4.8	0.7	4.1	100.0
	61歳以上	43.2	35.1	13.5	0.0	0.0	8.1	100.0
年収別	350万円未満	49.6	21.7	18.5	3.3	1.5	5.4	100.0
	350万円～500万円未満	52.9	29.0	10.2	2.7	1.4	3.8	100.0
	500万円～700万円未満	48.1	31.4	13.0	4.7	1.0	1.8	100.0
	700万円～900万円未満	38.2	40.1	11.1	7.8	2.3	0.4	100.0
	900万円以上	30.3	42.6	12.7	11.9	0.8	1.6	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	47.6	28.9	15.0	5.0	1.9	1.5	100.0
	管理的な仕事	38.5	40.3	11.1	7.7	1.3	1.2	100.0
	事務の仕事	47.7	27.5	14.1	4.0	1.1	5.6	100.0
	販売の仕事	50.0	31.9	11.1	4.7	0.9	1.5	100.0
	サービスの仕事	49.1	31.0	13.8	4.3	1.7	0.0	100.0
	その他	40.9	29.9	18.2	3.9	1.3	5.8	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	43.6	32.2	13.8	6.2	1.6	2.5	100.0
	導入していない	47.0	31.7	12.7	4.0	0.8	3.7	100.0

さらに、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第7-1-3表参照）。

企業の正社員数別にみると、3000 人以上で、300 人未満と 1000 ～ 3000 人以上の層で、トップダウン派の比率が低い。ボトムアップ派の比率をみても 3000 人以上では、3000 人未満の規模の企業と比べて比率が高い。3000 人以上といった大企業では、ボトムアップで意思決定がなされていると感じている労働者の比率が高いと言える。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業で、トップダウン派の比率が低く、ボトムアップ派の比率が高い。輸送用機械器具製造業以外の製造業ではこうした傾向は観察されない。

5 年前と比較した売上高の変化別にみると、わずかに「非常に好調」の層で、トップダウン派の比率が低い。

日本企業の HRM の分化の型別にみると、衰退型でややトップダウン派の比率が高い。

第7-1-3表 経営に関する重要な意思決定のされ方

		トップダウン的	どちらかといえば トップダウン的	どちらともいえない	どちらかといえば ボトムアップ的	ボトムアップ的	無回答	合計
合計		1274	901	377	148	37	86	2823
		45.1	31.9	13.4	5.2	1.3	3.0	100.0
正社員数	300人未満	46.5	29.4	14.8	3.8	1.2	4.3	100.0
	300～500人未満	47.2	31.2	13.2	4.3	0.9	3.2	100.0
	500～1000人未満	46.2	33.0	10.8	5.5	1.3	3.2	100.0
	1000～3000人未満	41.9	34.0	13.1	8.7	1.7	0.6	100.0
	3000人以上	30.6	38.2	17.4	9.7	4.2	0.0	100.0
業種	建設業	37.9	33.9	18.4	6.5	1.1	2.2	100.0
	一般機械器具製造業	56.6	31.9	6.2	1.8	0.9	2.7	100.0
	電気機械器具製造業	46.2	32.4	10.4	8.1	2.3	0.6	100.0
	輸送用機械器具製造業	40.7	26.9	17.6	8.3	5.6	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	40.5	32.1	14.3	10.7	1.2	1.2	100.0
	その他の製造業	47.2	31.2	11.9	6.0	0.5	3.3	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	9.1	40.9	31.8	18.2	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	37.5	36.4	13.6	7.4	2.3	2.8	100.0
	運輸業	44.6	32.3	13.7	2.8	1.8	4.9	100.0
	卸売・小売業	48.6	31.9	11.6	4.3	0.8	2.7	100.0
	金融・保険業	47.6	32.4	12.6	3.1	1.5	2.8	100.0
	不動産業	42.1	28.9	13.2	15.8	0.0	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	76.2	19.0	0.0	0.0	0.0	4.8	100.0
	サービス業	45.4	30.3	14.8	3.7	0.5	5.3	100.0
その他	43.8	25.0	18.8	6.3	0.0	6.3	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	46.2	30.5	13.2	5.4	1.2	3.6	100.0
	やや悪化	46.6	31.1	14.4	3.7	0.9	3.3	100.0
	中間	46.5	31.8	13.6	3.8	1.3	3.0	100.0
	やや好調	43.5	34.6	12.8	6.1	1.8	1.2	100.0
	非常に好調	42.0	31.5	13.1	7.9	1.7	3.8	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	46.4	31.6	13.8	3.8	0.7	3.8	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	43.4	31.9	14.0	6.0	1.7	3.0	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	44.8	32.7	13.4	6.5	1.6	1.1	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	49.2	31.4	9.7	4.9	1.3	3.6	100.0

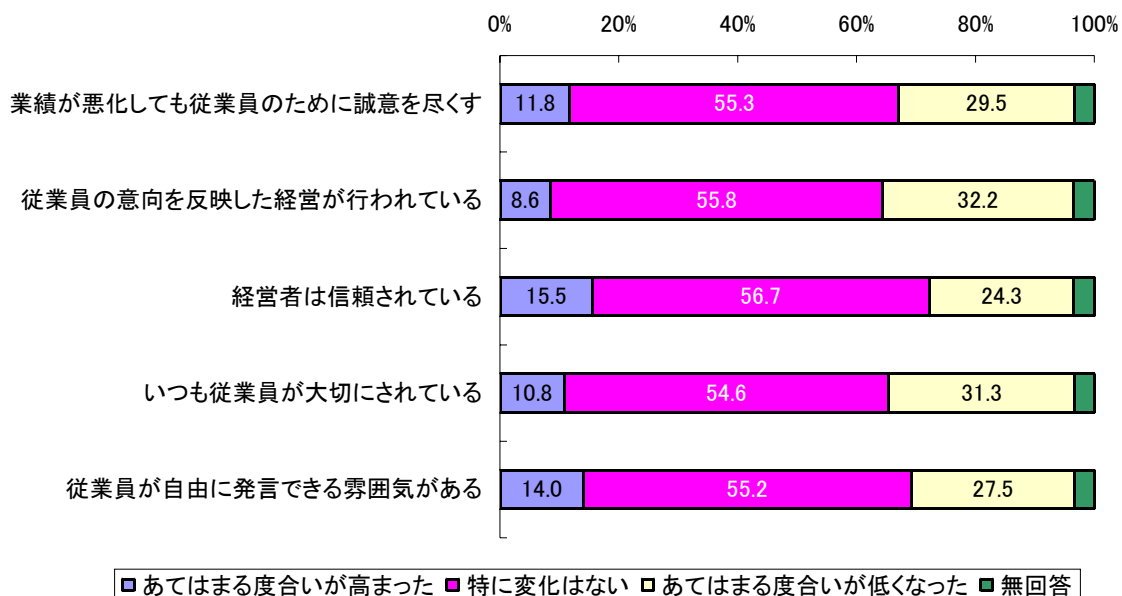
2. 最近3年間で自分の会社に対する気持ちはどう変わったか

(1)自分の会社に対する気持ちの変化

最近3年間で、回答者の会社に対する気持ちはどのように変わったかについてここではみる(第7-2-1図参照)。全体的にみると、「特に変化はない」という意見が半数以上を占めている。しかし、「あてはまる度合いが低くなった」比率に着目すると、「従業員の意向を反映した経営が行われている」(32.2%)、「いつも従業員が大切にされている」(31.3%)、「業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす」(29.5%)、「従業員が自由に発言できる雰囲気がある」(27.5%)など、約3割は、ここ3年間で何らかの形で従業員がイヤな目に遭っていると考えている。さらに、「経営者は信頼されている」も24.3%が「あてはまる度

合いが低くなった」と考えるなど、会社と従業員、さらには経営者と従業員の間に何らかの形の亀裂が入っていることが示唆される結果となった。

第7-2-1図 最近3年間で会社に対する気持ちはどう変わったか



(2)経営者が信頼されない理由

経営者が信頼されない理由について探るために属性別にみる（第7-2-2表参照）。

年齢別にみると、30歳～40未満の層で「あてはまる度合いが低くなった」という比率がやや高い。

年収別にみると、900万円以上では、「あてはまる度合いが低くなった」の比率が低く、「あてはまる度合いが高くなった」の比率が高い。年収が高い層は、経営者を信頼している割合が高い。

職種別にみると、販売の仕事やサービスの仕事で、「あてはまる度合いが低くなった」の比率が他の職種に比べて高い。職種によって経営者に対する信頼感はかなり異なるようだ。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している層で、「あてはまる度合いが低くなった」とする比率が高い。成果主義の導入によって経営者に対する信頼感に揺らぎが出ている事がこの結果から予想できる。

第7-2-2表 経営者は信頼されている

		あてはまる度合い が高まった	特に変化はない	あてはまる度合い が低くなった	無回答	合計
合計		438	1600	687	98	2823
		15.5	56.7	24.3	3.5	100.0
年齢別	30歳未満	11.6	58.1	23.2	7.1	100.0
	30歳以上40歳未満	15.3	53.6	28.9	2.2	100.0
	40歳以上50歳未満	15.7	59.7	23.0	1.6	100.0
	50歳以上60歳まで	18.1	55.9	21.0	5.0	100.0
	61歳以上	32.4	51.4	13.5	2.7	100.0
年収別	350万円未満	9.8	56.7	26.7	6.7	100.0
	350万円～500万円未満	14.6	53.3	27.9	4.1	100.0
	500万円～700万円未満	15.7	55.3	26.8	2.2	100.0
	700万円～900万円未満	16.6	62.6	19.7	1.1	100.0
	900万円以上	25.4	53.7	18.9	2.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	12.7	59.9	25.0	2.3	100.0
	管理的な仕事	20.9	55.5	21.0	2.6	100.0
	事務の仕事	12.6	57.8	24.2	5.3	100.0
	販売の仕事	12.9	53.5	31.0	2.6	100.0
	サービスの仕事	18.1	50.9	30.2	0.9	100.0
	その他	18.8	56.5	20.8	3.9	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	15.0	55.8	26.5	2.7	100.0
	導入していない	16.3	57.9	21.5	4.4	100.0

労働者の勤務する企業の属性別に、経営者が信頼されているかについてみる（第7-2-3表参照）。

企業の正社員数別にみると、規模との直線的な関係はみられないものの、300人未満の規模で「あてはまる度合いが高まった」の比率がやや高く、「あてはまる度合いが低くなった」の比率がやや低い。比較的規模の小さな企業で経営者は信頼を集めているのかもしれない。

業種別にみると、輸送用機械器具製造業では、経営者が信頼されている比率が高いようで、「あてはまる度合いが高まった」の比率が高く、「あてはまる度合いが低くなった」の比率がやや低い。逆に、情報通信業や、卸売・小売業では、「あてはまる度合いが低くなった」の比率が高いなど、一部の労働者の間で経営者の信頼が失われつつある。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、鮮明な傾向がみられる。すなわち、業績が好調なほど経営者は信頼されるようになる比率が高まり、業績が低下するほど信頼されない比率が高まるのである。労働者の経営者への信頼は、会社業績に大きく左右されることを調査結果は示唆している。

日本企業のHRMの分化別にみると、A型企業で、「あてはまる度合いが低くなった」とする比率が高い。日本企業が今後どのようなHRMをとるべきかははっきりとはわからないが、現実には、A型の企業では、労働者の経営者に対する信頼が失われつつあるといえ、HRMのあり方が労働者の経営者の信頼関係に大きな影響を及ぼすという1つの証拠となる。

第7-2-3表 経営者は信頼されているか

		あてはまる度合い が高まった	特に変化はない	あてはまる度合い が低くなった	無回答	合計
合計		438	1600	687	98	2823
		15.5	56.7	24.3	3.5	100.0
正社員数	300人未満	18.8	53.4	22.6	5.2	100.0
	300～500人未満	14.8	53.8	28.0	3.3	100.0
	500～1000人未満	15.7	63.0	18.8	2.5	100.0
	1000～3000人未満	12.2	59.6	26.2	2.0	100.0
	3000人以上	15.3	55.6	29.2	0.0	100.0
業種	建設業	15.9	57.4	24.2	2.5	100.0
	一般機械器具製造業	14.2	58.4	23.9	3.5	100.0
	電気機械器具製造業	13.9	63.0	20.8	2.3	100.0
	輸送用機械器具製造業	19.4	62.0	17.6	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	14.3	54.8	26.2	4.8	100.0
	その他の製造業	16.3	53.7	26.0	4.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	27.3	68.2	4.5	0.0	100.0
	情報通信業	13.6	56.8	27.3	2.3	100.0
	運輸業	16.1	58.2	21.4	4.2	100.0
	卸売・小売業	13.5	56.5	26.8	3.2	100.0
	金融・保険業	11.8	60.2	25.4	2.6	100.0
	不動産業	31.6	50.0	18.4	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	4.8	33.3	61.9	0.0	100.0
	サービス業	19.3	50.9	23.7	6.1	100.0
	その他	18.8	56.3	12.5	12.5	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	11.7	56.6	27.3	4.4	100.0
	やや悪化	11.8	56.6	28.5	3.1	100.0
	中間	13.9	57.4	26.2	2.6	100.0
	やや好調	18.2	59.4	20.7	1.8	100.0
	非常に好調	23.9	52.2	18.7	5.2	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	16.0	58.4	21.6	4.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	16.4	56.7	24.1	2.7	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	11.6	53.0	33.0	2.4	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	16.5	56.6	21.4	5.5	100.0

(3)会社は業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くしてくれるか？

今の会社は、業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くしてくれるかについて属性別にみる（第7-2-4表参照）。年齢別にみると、大きな差はみられない。

年収別にみると、年収が高くなるほど「あてはまる度合いが高まった」とする比率が高くなる弱い正の相関がみられる。比較的年収の高い層では、賃金で報いてくれていると考えているようだ。

職種別にみると、管理的な仕事で「あてはまる度合いが高まった」という比率がやや高い。

成果主義の導入状況別にみると、わずかではあるが、成果主義が導入されている層で、「あてはまる度合いが低くなった」とする比率が高い。

第7-2-4表 会社は業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす

		あてはまる割合 が高まった	特に変化はない	あてはまる割合 が低くなった	無回答	合計
合計		332 11.8	1562 55.3	834 29.5	95 3.4	2823 100.0
年齢別	30歳未満	10.0	53.5	29.3	7.1	100.0
	30歳以上40歳未満	13.0	54.2	30.9	2.0	100.0
	40歳以上50歳未満	10.8	57.2	30.6	1.4	100.0
	50歳以上60歳まで	11.7	55.9	27.2	5.2	100.0
	61歳以上	21.6	62.2	16.2	0.0	100.0
年収別	350万円未満	9.6	49.3	34.1	7.0	100.0
	350万円～500万円未満	11.3	53.2	31.9	3.7	100.0
	500万円～700万円未満	10.8	54.9	32.3	2.0	100.0
	700万円～900万円未満	12.6	61.3	24.8	1.3	100.0
	900万円以上	15.6	59.8	23.4	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	12.5	55.5	29.9	2.1	100.0
	管理的な仕事	14.2	57.4	26.1	2.3	100.0
	事務の仕事	11.2	51.5	32.1	5.1	100.0
	販売の仕事	9.1	55.8	32.2	2.9	100.0
	サービスの仕事	11.2	53.4	34.5	0.9	100.0
	その他	5.8	67.5	22.1	4.5	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	11.0	55.4	30.9	2.7	100.0
	導入していない	12.7	55.6	27.5	4.1	100.0

今の会社は、業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くしてくれるかについて、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第7-2-5表参照）。企業の正社員数別にみると、300人未満の規模の小さな企業と、3000人以上の規模の大企業で、「あてはまる割合が高まった」とする比率がやや高い。

業種別にみると、精密機械器具製造業で「あてはまる割合が低くなった」とする比率が45.2%と飛び抜けて高い。精密機械器具製造業は、製造業の中でも特に厳しい競争環境に置かれているせいかもしれない。逆に、電気機械器具製造業は、「あてはまる割合が高まった」の比率が16.2%とやや高い上、「あてはまる割合が低くなった」の比率が22.5%とやや低いなど、他の業種に比べると比較的従業員は大切にされていると実感しているようだ。

5年間と比較した売上高の変化別にみると、売上高が高くなるほど、「あてはまる割合が高まった」の比率が高くなる上に、「あてはまる割合が低くなった」の比率は下がる傾向にある。やはり、実際の企業の業績の変化でみた場合、最近の業績の良い企業は、従業員に誠意を尽くしていると実感されているようだ。

日本企業のHRMの分化の型別にみる。「あてはまる割合が低くなった」に注目すると、衰退型（35.9%）、A型（34.3%）、New J型（29.7%）、J型（24.7%）の順で比率が高い。従業員の考える企業側の誠意を、仮に、長期雇用と成果主義の導入という軸で分解すれば、①長期雇用+非成果主義のJ型、②長期雇用+成果主義のNew J型、③非長期雇用+成果主

義の A 型、④非長期雇用+非成果主義の衰退型の順で人気が高いと言える。従業員が安心して働ける環境というように読み替えるすると、従来の日本的雇用慣行を踏襲した J 型が最も働きやすい環境であると労働者から実感されていることになる。

第7-2-5表 会社は業績が悪化しても従業員のために誠意を尽くす

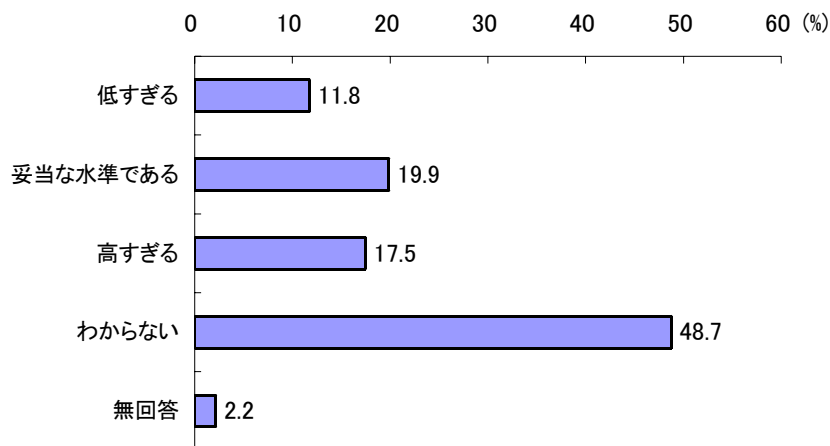
		あてはまる割合が高まった	特に変化はない	あてはまる割合が低くなった	無回答	合計
合計		332	1562	834	95	2823
		11.8	55.3	29.5	3.4	100.0
正社員数	300人未満	14.0	53.4	27.7	5.0	100.0
	300～500人未満	11.3	54.6	30.8	3.3	100.0
	500～1000人未満	10.2	60.2	27.3	2.3	100.0
	1000～3000人未満	8.7	53.2	36.0	2.0	100.0
	3000人以上	14.6	59.7	25.7	0.0	100.0
業種	建設業	14.8	59.2	23.1	2.9	100.0
	一般機械器具製造業	15.0	51.3	30.1	3.5	100.0
	電気機械器具製造業	16.2	59.0	22.5	2.3	100.0
	輸送用機械器具製造業	13.9	65.7	20.4	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	4.8	46.4	45.2	3.6	100.0
	その他の製造業	12.2	56.9	26.8	4.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	27.3	63.6	9.1	0.0	100.0
	情報通信業	13.6	55.1	29.0	2.3	100.0
	運輸業	9.1	56.8	29.1	4.9	100.0
	卸売・小売業	13.8	52.4	30.3	3.5	100.0
	金融・保険業	4.6	57.1	36.2	2.1	100.0
	不動産業	13.2	55.3	31.6	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	9.5	23.8	66.7	0.0	100.0
	サービス業	12.9	50.4	31.4	5.3	100.0
	その他	6.3	68.8	12.5	12.5	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	7.8	52.2	35.7	4.3	100.0
	やや悪化	9.4	51.6	36.2	2.8	100.0
	中間	13.0	56.9	27.5	2.6	100.0
	やや好調	14.8	60.6	22.8	1.8	100.0
	非常に好調	15.7	56.6	22.4	5.2	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	12.7	58.7	24.7	3.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	11.7	55.8	29.7	2.7	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	9.6	53.7	34.3	2.4	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	12.3	46.9	35.9	4.9	100.0

(4)経営者が受け取る報酬は妥当か？

それでは、経営者が受け取っている報酬は妥当か否かについて労働者は、どのように考えているだろうか。全体の傾向をみると（第7-2-6図参照）、「わからない」が48.7%と圧倒的に多い。実際に、経営者がどのように企業経営に関わっているのか、経営者の能力、業績・成果といったものは労働者の側からは見えにくいことから、「わからない」とする回答が半数を占めたのかもしれない。

不明以外に注目すると、「妥当な水準である」が 19.9 %、「高すぎる」が 17.5 %で、「低すぎる」は、11.8 %であった。「妥当な水準」と「低すぎる」と考える者を合わせると約 3割が現在の経営者の受け取っている報酬に、不満はないことになる。

第7-2-6図 経営者が受け取る報酬は妥当か？



以上の結果について属性別にみる（第7-2-7表参照）。年齢別にみると、50歳以上60歳まででは、「妥当な水準である」の比率がそれ以下の年齢層よりも高い。勤続年数が長かったり、経営者の年齢に近い層で、妥当だとの評価の割合が高い。しかし、年齢の低い層はやや批判的な意見が多く、30歳未満では「高すぎる」が 19.5 %、30歳以上40歳未満で 19.1 %とそれ以上の年齢層よりも高い。

年収別にみると、年収が上がるほど「高すぎる」という比率が下がるやや弱い負の相関がみられる。

職種別にみると、サービスの仕事、事務の仕事で高すぎるとする比率が高く、職種によっても意識はかなり異なっている。

成果主義の導入状況別には顕著な差はみられない。

第7-2-7表 経営者が受け取る報酬は妥当か？

		低すぎる	妥当な水準である	高すぎる	わからない	無回答	合計
合計		332	561	493	1376	61	2823
		11.8	19.9	17.5	48.7	2.2	100.0
年齢別	30歳未満	8.1	18.5	19.5	50.6	3.3	100.0
	30歳以上40歳未満	11.1	17.2	19.1	51.4	1.2	100.0
	40歳以上50歳未満	13.4	19.5	16.4	49.4	1.3	100.0
	50歳以上60歳まで	14.1	25.3	14.8	42.2	3.6	100.0
	61歳以上	10.8	32.4	16.2	35.1	5.4	100.0
年収別	350万円未満	9.6	13.9	23.3	49.6	3.7	100.0
	350万円～500万円未満	9.4	17.0	19.7	51.6	2.4	100.0
	500万円～700万円未満	14.1	22.7	17.3	44.7	1.3	100.0
	700万円～900万円未満	14.1	22.5	12.6	49.8	1.1	100.0
	900万円以上	12.7	32.4	12.7	40.6	1.6	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	10.6	13.7	15.4	58.8	1.5	100.0
	管理的な仕事	16.9	26.3	14.3	40.5	1.8	100.0
	事務の仕事	8.5	20.2	22.1	46.1	3.1	100.0
	販売の仕事	12.6	17.5	12.3	56.4	1.2	100.0
	サービスの仕事	9.5	14.7	25.0	49.1	1.7	100.0
	その他	9.7	16.9	18.8	53.2	1.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	11.7	20.1	17.6	49.0	1.6	100.0
	導入していない	11.5	19.8	17.4	48.5	2.8	100.0

経営者が受け取る報酬が妥当かどうかについて、労働者の勤務する企業の属性別にみると（第7-2-8表参照）、3000人以上で、「低すぎる」とする比率が7.6%と低い。500人未満では、「高すぎる」とする比率がやや高い。

業種別にみると、一般機械器具製造業、金融・保険業、サービス業、運輸業で、「高すぎる」とする比率が高い。精密機械器具製造業では「低すぎる」とする比率が高いなど、業種によって経営者報酬の額の受けとめられ方は異なっている。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に悪化した」層で「低すぎる」とする比率が15.0%と最も高い。「やや悪化した」層で、「高すぎる」とする比率がやや高いが、業績と経営者報酬の額の認識について直線的な関係は見いだせない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型企業で、「低すぎる」とする比率がやや高い他は、大きな差はみられない。

第7-2-8表 経営者が受け取る報酬は妥当か？

		低すぎる	妥当な水準である	高すぎる	わからない	無回答	合計
合計		332	561	493	1376	61	2823
		11.8	19.9	17.5	48.7	2.2	100.0
正社員数	300人未満	9.5	20.7	19.5	47.4	2.8	100.0
	300～500人未満	11.7	18.4	19.2	48.2	2.5	100.0
	500～1000人未満	13.3	21.7	15.2	48.3	1.5	100.0
	1000～3000人未満	17.2	18.3	12.8	50.6	1.2	100.0
	3000人以上	7.6	25.7	16.0	50.7	0.0	100.0
業種	建設業	13.7	20.9	15.2	48.4	1.8	100.0
	一般機械器具製造業	7.1	16.8	23.9	49.6	2.7	100.0
	電気機械器具製造業	13.9	19.7	12.1	53.2	1.2	100.0
	輸送用機械器具製造業	10.2	25.0	8.3	56.5	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	21.4	14.3	13.1	48.8	2.4	100.0
	その他の製造業	17.3	18.2	16.0	46.9	1.6	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	9.1	27.3	27.3	36.4	0.0	100.0
	情報通信業	9.1	17.0	19.3	54.0	0.6	100.0
	運輸業	12.3	20.7	20.7	43.9	2.5	100.0
	卸売・小売業	9.5	23.2	13.2	51.1	3.0	100.0
	金融・保険業	10.0	19.3	22.4	46.5	1.8	100.0
	不動産業	0.0	28.9	13.2	57.9	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	19.0	4.8	57.1	0.0	100.0
	サービス業	9.5	18.5	21.1	47.2	3.7	100.0
	その他	12.5	12.5	18.8	37.5	18.8	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	15.0	17.0	18.7	47.0	2.3	100.0
	やや悪化	11.3	17.4	21.6	47.0	2.8	100.0
	中間	12.2	21.5	16.6	48.0	1.7	100.0
	やや好調	7.7	21.4	16.6	52.6	1.8	100.0
	非常に好調	9.3	26.5	17.2	44.9	2.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.1	20.6	16.9	48.7	2.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	10.8	21.5	17.2	48.9	1.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	14.0	16.5	18.5	49.2	1.8	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	12.6	17.5	19.1	47.6	3.2	100.0

3. 会社は誰のものか？ 誰のものであったのか？

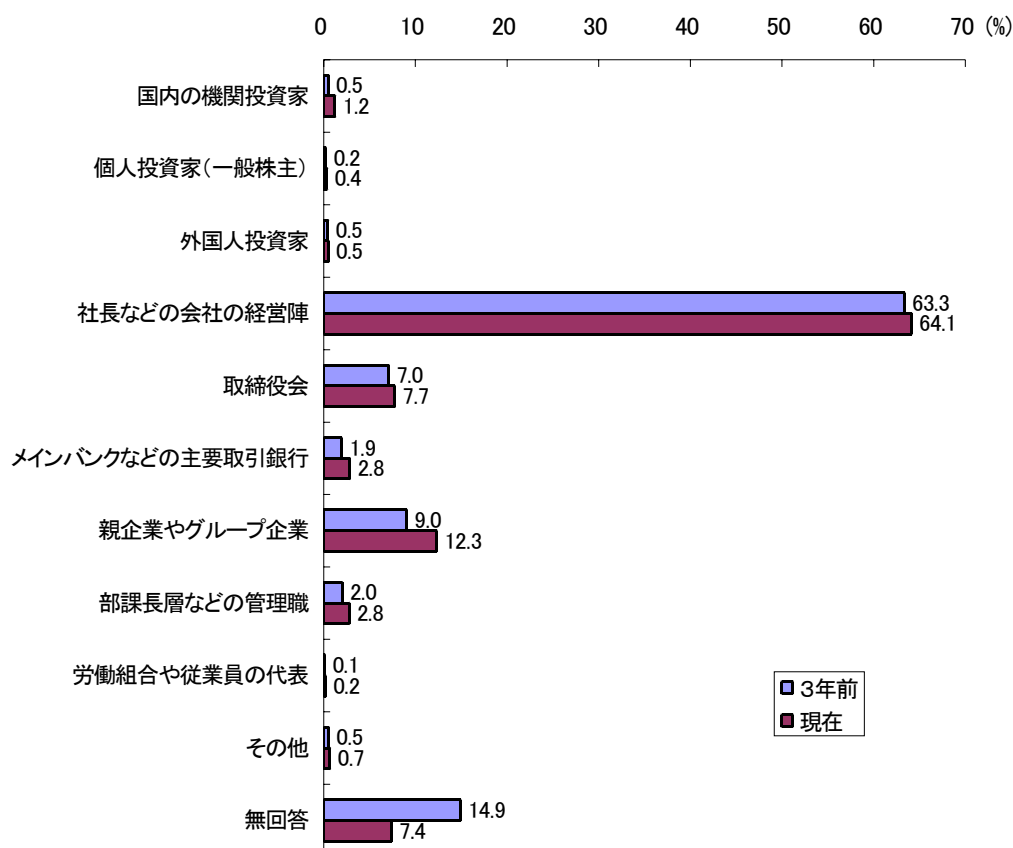
(1)会社は誰のものか

ガバナンス構造が米国型の株主重視に移行すると言われて久しいが、企業に勤めている労働者達は、会社は誰のものであると考えているのだろうか。自分が勤務する会社において、最も大きな発言力を有しているのは誰かについて、3年前と現在についてそれぞれ回答してもらった（第7-3-1図参照）。

全体的に3年前と現在の数値はほぼ同じで、設問を作成した側の意図が十分に回答結果に現れなかった。回答の多かった順に注目すると、「社長などの会社の経営陣」という回答が6割強と最も多かった。これ以外の比率は激減するが、2番目に「親企業やグループ企業」が多く、3番目に「取締役会」が多かった。メインバンクなど主要な取引銀行は、3年前（1.9

%)、現在 (2.8 %) とともに極めて低い。メインバンクの発言力が、ここまで実際に低下したかどうかについてはわからないが、少なくとも労働者達は、メインバンクの発言力を極めて軽視しているようだ。株主重視のガバナンスが叫ばれるなか、国内の機関投資家、個人投資家、外国人投資家の比率は極めて低い。労働者の認識をみる限りガバナンス構造において、株主重視型に移行していると言った大きな変化はみられないように思われる。

第7-3-1図 会社は誰のものか(3年前と現在)



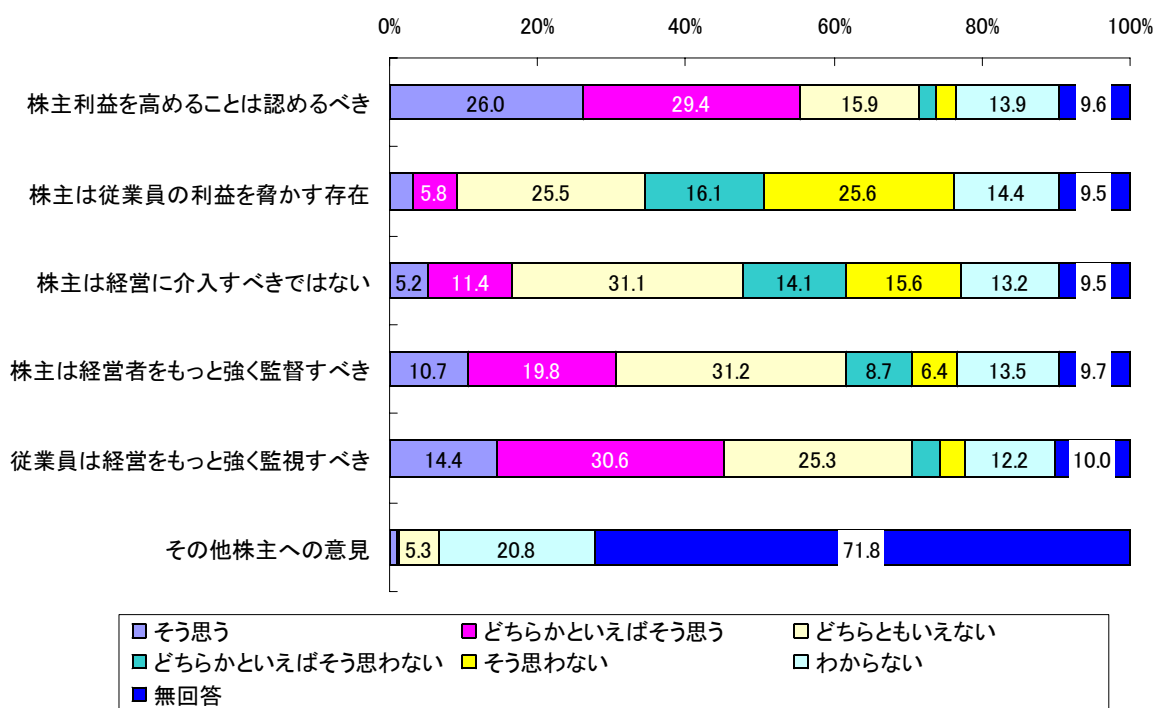
それでは、発言力については極めて低いと認識している株主に対して、どのような意見、考え方を持っているのだろうか (第7-3-2図参照)。

「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の比率を足した肯定派 (以下“肯定派”と表記する) に注目すると、55.4 %が「株式会社である以上株主利益を高めることは認めるべきである」と考えている。資本主義社会の最低限の権利については、ほぼ半数がこれを認める結果となった。その一方で、ガバナンス構造の中で、自分たち従業員の発言力をもっと強くて良いのではないとする意見である「従業員は経営をもっと強く監視すべきである」を45.0 %が肯定している。会社は従業員のものであるという考え方が極めて強く出た結果であると解釈できよう。

「株主は経営者をもっと強く監督すべきである」は、肯定派が 3 割を超えるなど、株主の経営者の監視への期待はかなり大きい。また、「株主は経営に介入すべきではない」とする意見については、「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」を合計した否定派（以下“否定派”と表記する）の数値が約 3 割に達し、肯定派の 16.6 %を上回っている。株主の経営介入はある程度期待されているのである。

さらに、否定派に注目すると、株主は雇用の安定など従業員の利益を脅かす存在であるという認識は、否定派が 4 割と肯定派を上回っている。以上の結果をみると、労働者は、良く言えば好意的、悪く言えば株主に対してあまりにもノーガードで、彼らに一定の役割を果たすことを期待していると言える。

第7-3-2図 株主に対する考え



株主は経営に介入すべきではないか、あるいは経営者をもっと強く監督すべきか、そして従業員は経営をもっと監督すべきではないかという点については、最近の企業買収問題でもたびたび議論になっている。そこで、①株主は経営者をもっと強く監督すべきという観点と、②従業員は経営をもっと強く監督すべきという 2 つの観点について、さらに掘り下げて属性別に分析する。

(2)株主は経営者をもっと強く監督すべきか

株主は経営者をもっと強く監督すべきかについて属性別にみる（第7-3-3表参照）。年齢別にみると、30歳以上40歳未満の層で肯定派の比率が35.1%と最も高い。

年収別にみると、500万円～700万円未満の層で肯定派の比率が36.0%と最も高い。

職種別にみると、販売の仕事、専門的・技術的な仕事で肯定派の比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、顕著な差がみられる。成果主義が導入されていない層では、肯定派が26.5%だったのに対して、成果主義を導入している層では、肯定派が33.4%と7ポイント高い。成果主義が導入されている企業では、株主が経営をもっと監督すべきという意見が多いことになる。労働者にも厳しい監督の下に成果志向を強いるのであるから、経営者にも外部からの監督があるべきであるという意見が多いのかもしれない。

第7-3-3表 株主は経営者をもっと監督すべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		302	558	880	247	181	381	274	2823
		10.7	19.8	31.2	8.7	6.4	13.5	9.7	100.0
年齢別	30歳未満	11.8	16.5	25.4	7.1	6.1	23.8	9.3	100.0
	30歳以上40歳未満	12.7	22.4	30.6	7.7	5.1	13.6	7.9	100.0
	40歳以上50歳未満	9.8	18.5	34.3	11.1	7.4	10.5	8.5	100.0
	50歳以上60歳まで	8.4	21.2	32.9	8.4	6.9	7.7	14.5	100.0
	61歳以上	5.4	8.1	24.3	18.9	13.5	13.5	16.2	100.0
年収別	350万円未満	11.3	15.2	25.4	7.4	3.9	27.8	8.9	100.0
	350万円～500万円未満	11.9	19.8	29.0	7.6	7.0	14.4	10.2	100.0
	500万円～700万円未満	13.8	22.2	30.9	7.0	6.2	10.6	9.4	100.0
	700万円～900万円未満	8.0	21.8	37.4	11.6	8.0	5.9	7.4	100.0
	900万円以上	5.7	24.6	34.4	15.2	7.4	2.9	9.8	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.9	21.4	32.9	8.1	4.6	14.1	5.0	100.0
	管理的な仕事	7.6	21.1	37.0	11.2	7.4	5.7	9.9	100.0
	事務の仕事	10.5	18.5	27.1	8.0	6.2	18.1	11.6	100.0
	販売の仕事	14.9	21.3	31.9	8.2	7.3	10.5	5.8	100.0
	サービスの仕事	12.9	12.1	19.8	7.8	7.8	20.7	19.0	100.0
	その他	7.1	18.8	26.6	6.5	5.2	22.1	13.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	11.6	21.8	32.4	9.8	6.8	11.4	6.2	100.0
	導入していない	9.6	16.9	29.9	7.5	5.9	16.4	13.7	100.0

株主は経営者をもっと強く監督すべきかについて、労働者の勤務する属性別にみる（第7-3-4表参照）。企業の規模別にみると、1000人以上の規模で、肯定派の比率が高い。1000～3000人未満の肯定派の比率が41.9%、3000人以上が44.4%である。公開企業が多いこともあるだろうが、大企業で、経営者をもっと強く監督すべきという意見が多い。

業種別にみても違いがみられた。輸送用機械器具製造業、一般機械器具製造業、不動産業で肯定派の比率が高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「やや悪化」した層で、肯定派の比率がやや高い。だが、経営業績が悪化したから、経営の監督を強化すべきという単純な構造ではなく、「非常に悪化」した層の肯定派の比率は平均値を下回っている。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、J型の企業で肯定派の比率が25.3%と各類型

中最も低い。成果主義が導入されていない J 型の企業に勤務する労働者は、他の類型に勤務する労働者に比べて、経営者に対する信頼感がやや強いのかもかもしれない。

以上のように、株主は経営をもっと監督すべきかについては、労働者の属性別にみても、労働者の勤務する企業の属性別にみても、かなりの違いがみられるなど、そうした違いを生み出すなんらかの複雑な構造があることがわかった。

第7-3-4表 株主は経営者をもっと監督すべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		302	558	880	247	181	381	274	2823
		10.7	19.8	31.2	8.7	6.4	13.5	9.7	100.0
正社員数	300人未満	9.8	17.3	32.9	7.3	7.4	16.8	8.5	100.0
	300～500人未満	12.0	17.3	32.0	7.9	5.1	14.1	11.7	100.0
	500～1000人未満	9.2	18.2	27.2	10.3	7.5	13.8	13.8	100.0
	1000～3000人未満	13.4	28.5	29.4	10.2	6.4	8.7	3.5	100.0
	3000人以上	9.7	34.7	36.8	12.5	5.6	0.7	0.0	100.0
業種	建設業	9.7	23.8	33.6	10.8	6.5	10.8	4.7	100.0
	一般機械器具製造業	12.4	25.7	27.4	15.9	1.8	12.4	4.4	100.0
	電気機械器具製造業	11.0	17.9	34.1	11.0	10.4	12.1	3.5	100.0
	輸送用機械器具製造業	12.0	28.7	27.8	5.6	5.6	15.7	4.6	100.0
	精密機械器具製造業	11.9	20.2	44.0	9.5	3.6	6.0	4.8	100.0
	その他の製造業	13.0	21.4	34.7	9.5	8.4	10.0	3.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	4.5	4.5	54.5	22.7	9.1	4.5	0.0	100.0
	情報通信業	13.1	18.8	35.2	10.2	4.0	13.6	5.1	100.0
	運輸業	10.2	18.9	28.1	7.7	6.3	19.3	9.5	100.0
	卸売・小売業	11.9	23.0	36.5	8.1	4.9	10.5	5.1	100.0
	金融・保険業	7.2	15.4	18.5	5.1	4.9	12.9	36.0	100.0
	不動産業	18.4	18.4	34.2	7.9	5.3	10.5	5.3	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	28.6	19.0	4.8	4.8	19.0	4.8	100.0
	サービス業	9.2	15.3	31.1	8.4	8.7	19.8	7.4	100.0
	その他	0.0	6.3	31.3	0.0	18.8	18.8	25.0	100.0
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	10.9	16.6	28.7	8.0	5.9	14.1	15.8	100.0
	やや悪化	12.8	23.3	26.1	8.9	6.3	12.9	9.8	100.0
	中間	11.5	20.3	36.2	7.7	5.5	11.7	7.0	100.0
	やや好調	10.0	21.4	31.7	10.0	8.2	13.5	5.2	100.0
	非常に好調	8.2	18.7	35.0	7.9	5.5	14.9	9.9	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	8.8	16.5	30.5	7.7	5.7	17.0	13.9	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	11.7	21.9	31.1	10.3	6.5	12.0	6.5	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	11.6	21.6	35.4	8.7	7.3	10.0	5.3	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	12.0	18.4	28.5	6.8	6.1	14.9	13.3	100.0

(3)従業員は経営をもっと強く監督すべきか

従業員は経営をもっと強く監督すべきかについて属性別にみる（第7-3-5表参照）。「株主は経営者をもっと強く監督すべきである」という比率が最も高かった 30 歳以上 40 歳未満でやはり、「従業員は経営をもっと強く監視すべきである」についても肯定派の比率が 51.3 %と最も高い。経営に対する不信感が強いのがこの世代なのかもしれない。

年収別にみると、年収 350 万円未満では、肯定派の比率が 36.7 %と最も低い。350 万円以上 900 万円未満の層では、肯定派の比率が高いが、900 万円以上になると、肯定派の比率は平均値とほぼ等しい。年収が高くなるほど、肯定派の比率が高くなるという直線的な関係はみられない。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事、販売の仕事で、肯定派の比率が高い。

成果主義の導入状況別にみると、やはりここでも違いがみられ、成果主義が導入されていない層では肯定派の比率が 40.0 %なのに対して、成果主義が導入されている層では、肯定派の比率が 48.9 %と 9 ポイント弱、成果主義を導入している層で、肯定派の比率が高い。やはり、成果主義が導入されている以上、経営者に対しても厳しい規律を求めるように労働者の意識が変わりつつあるのかもしれない。

第7-3-5表 従業員は経営をもっと強く監視すべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		407	865	715	116	95	344	281	2823
		14.4	30.6	25.3	4.1	3.4	12.2	10.0	100.0
年齢別	30歳未満	18.5	22.4	23.0	2.0	2.6	22.4	9.1	100.0
	30歳以上40歳未満	17.6	33.7	22.3	3.6	2.6	12.1	8.0	100.0
	40歳以上50歳未満	12.7	33.0	27.3	5.6	3.5	8.7	9.1	100.0
	50歳以上60歳まで	8.8	30.8	29.1	5.0	4.3	7.2	14.8	100.0
	61歳以上	8.1	18.9	29.7	0.0	16.2	10.8	16.2	100.0
年収別	350万円未満	16.5	20.2	23.0	2.4	3.3	25.7	8.9	100.0
	350万円～500万円未満	18.3	28.6	24.4	3.2	2.7	12.7	10.2	100.0
	500万円～700万円未満	15.9	33.2	24.1	3.7	3.8	9.4	10.0	100.0
	700万円～900万円未満	10.9	39.9	28.2	5.7	3.4	4.6	7.4	100.0
	900万円以上	8.6	35.7	29.1	10.2	3.7	2.5	10.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	19.3	33.7	23.1	2.1	3.1	13.7	5.0	100.0
	管理的な仕事	11.0	34.0	29.7	7.4	3.1	5.1	9.6	100.0
	事務の仕事	13.1	27.1	23.8	4.0	3.3	16.5	12.1	100.0
	販売の仕事	19.0	33.6	26.6	1.5	3.8	8.8	6.7	100.0
	サービスの仕事	18.1	19.8	20.7	0.0	4.3	18.1	19.0	100.0
	その他	10.4	29.2	19.5	3.9	3.9	18.8	14.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	16.1	32.8	25.4	5.3	3.1	10.5	6.8	100.0
	導入していない	12.1	27.9	25.5	2.6	3.8	14.5	13.5	100.0

従業員は経営をもっと強く監督すべきかについて、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第7-3-6表参照）。企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど、肯定派の比率が高まるという正の相関がみられる。特に、1000人以上で肯定派の比率が高く、1000～3000人未満では 55.0 %、3000人以上では 68.7 %と、約 7 割が従業員による監視の強化を肯定している。1000人以上では、株主による監視の強化の肯定派の比率が高く、この理由の 1 つとして株式公開企業であるからという分析をしたが、株主の声が反映されやすいという理由だけではないようだ。すなわち、1000人以上といった大企業では、経営に対する監視の

強化が、株主にも従業員自身にも求められていると言える。とりわけ、従業員による監視の強化が肯定される比率が高く、ガバナンス構造の中で、従業員が大きな発言力を実際に持っているか、これから持とうとしているという1つの根拠となる結果となった。

業種別にみると、精密機械器具製造業、一般機械器具製造業で肯定派の比率が5割を超えるなど高い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、売上高の変化との間に、直線的な関係はみられない。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型、New J型で、肯定派の比率が高く、J型では逆に低い。成果主義の導入の有無が、ガバナンス構造の中での従業員の発言力強化を促しているようにも見える結果となった。

第7-3-6表 従業員は経営をもっと強く監視すべきである

		そう思う	どちらかといえば そう思う	どちらともいえない	どちらかといえば そう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		407	865	715	116	95	344	281	2823
		14.4	30.6	25.3	4.1	3.4	12.2	10.0	100.0
正社員数	300人未満	14.5	27.4	27.4	3.1	4.2	14.7	8.7	100.0
	300～500人未満	13.2	28.6	26.8	3.4	3.7	12.5	11.8	100.0
	500～1000人未満	13.8	30.5	20.8	4.3	3.0	13.5	14.0	100.0
	1000～3000人未満	17.2	37.8	25.0	5.5	2.6	7.6	4.4	100.0
	3000人以上	20.1	48.6	21.5	7.6	2.1	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	17.0	31.0	28.9	6.1	3.2	8.7	5.1	100.0
	一般機械器具製造業	13.3	41.6	21.2	4.4	2.7	11.5	5.3	100.0
	電気機械器具製造業	16.2	30.6	27.7	5.2	4.0	12.1	4.0	100.0
	輸送用機械器具製造業	12.0	33.3	26.9	5.6	3.7	14.8	3.7	100.0
	精密機械器具製造業	15.5	42.9	26.2	4.8	1.2	4.8	4.8	100.0
	その他の製造業	20.1	33.1	26.3	4.3	3.5	9.8	3.0	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	13.6	50.0	18.2	9.1	9.1	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	14.2	35.8	29.0	3.4	1.7	10.2	5.7	100.0
	運輸業	14.0	25.6	24.2	3.9	4.2	18.6	9.5	100.0
	卸売・小売業	13.5	35.4	28.9	4.3	2.7	9.7	5.4	100.0
	金融・保険業	10.5	22.4	15.9	1.5	2.1	11.1	36.5	100.0
	不動産業	15.8	28.9	18.4	13.2	7.9	10.5	5.3	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	38.1	19.0	0.0	0.0	14.3	9.5	100.0
	サービス業	12.7	26.1	28.0	3.2	4.5	18.2	7.4	100.0
その他	0.0	12.5	25.0	6.3	18.8	12.5	25.0	100.0	
5年前と比較した 売上高の変化	非常に悪化	13.0	27.9	23.1	3.7	4.0	12.1	16.2	100.0
	やや悪化	16.1	31.2	23.7	3.9	2.8	11.8	10.5	100.0
	中間	14.5	30.3	28.1	4.7	3.8	11.3	7.2	100.0
	やや好調	15.0	32.8	25.7	4.8	3.6	13.0	5.2	100.0
	非常に好調	14.6	30.3	25.9	3.5	3.2	12.5	9.9	100.0
日本企業のHRM の分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	11.6	27.4	25.9	3.0	3.6	14.9	13.7	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	14.4	33.6	25.6	5.3	3.0	11.1	7.0	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	20.5	30.7	24.7	5.1	3.3	9.4	6.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	13.9	29.1	24.6	1.6	4.2	13.6	12.9	100.0

4. 労働条件の大幅な変更の際に労働組合に期待すること

(1)労働組合に期待すること

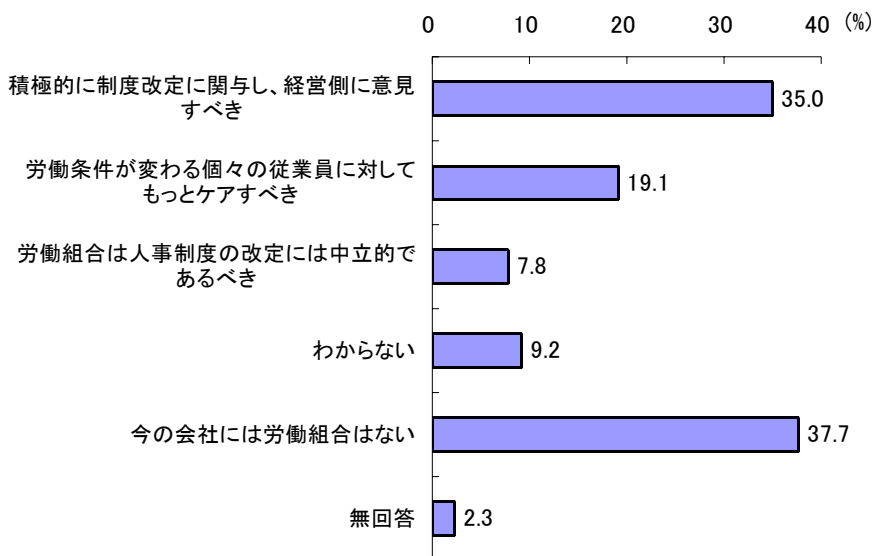
労働条件の大幅な変更を伴うような人事制度の改定があった時に、労働者は労働組合に対してどのような期待をしているだろうか。ガバナンス構造の変化の中で、労働組合の果たす役割について労働者はどのような期待をもっているだろうか（第7-4-1図参照）。

「労働組合は積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき」という意見が 35.0 %と最も多い。成果主義賃金の導入や裁量労働制の導入など、最近の労働条件の変更の潮流には、労働者の働き方や処遇を大きく変える変更が多い。こうした変更に対して、労働組合はもっと積極的に発言すべきであると、3割強の労働者が考えているのである。この結果は労働組合の闘争方針、運動方針について大きな変更が必要であることを示唆している。

また、「労働組合は労働条件が変わる個々の従業員に対して、もっとケアすべきである」とする意見も 19.1 %あった。集团的労使関係から、個別的労使関係への移行が進む中で、個々の従業員に対してケアをすることが重要であるということを調査結果は示唆している。そして、「労働組合は、人事制度の改定には中立的であるべき」という意見はわずかに 7.8 %にとどまった。労働組合への期待は大きくなおかつ積極的に人事制度改定に関与し、しかも個々の従業員にも気を配るべきというのが、少なからぬ労働者の希望なのである。

労働組合への期待について、労働組合へのニーズがどのような層から強いかと把握するために、①「積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき」と労働条件の個別化に対して、組合にどのような層から期待されているかを把握するために、②「労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき」の2点に注目して以下で分析を深める。

第7-4-1図 労働組合への期待(複数回答)



(2)積極的に制度改定を望む声－誰が望んでいるか？－

「労働組合は積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき」について属性別に分析する（第7-4-2表参照）。まず、調査対象全体と労働組合のある企業に限定して違いをみると、調査対象全体では、35.0%であるのに対して、労働組合のある企業では、55.5%と実際に、組合のある企業の方が労働組合への期待も強いことがわかった。組合の有無が期待をある程度規定しているらしいことから、組合のある企業に限定して、属性別にみていく。年齢別にみると、30歳以上40歳未満で、「積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき」の異比率が若干高い。

年収別にみると、350万円未満で若干低い他は大きな差はみられない。

職種別にみると、専門的・技術的な仕事、販売の仕事で比率がやや高い。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義が導入されている層の方が、比率が高かった。成果主義が導入されている企業では、労働組合に対して大きな期待が抱かれている。企業調査の結果では、労働組合の有無別にみても成果主義の導入比率に差が無かった。労働組合が成果主義の導入に際して、大きな影響を及ぼしていないことはこの労働者に対する調査からもある程度証明された。

さらに、労働組合のある企業に限定して、労働者の勤務する企業の属性別に分析する（第7-4-3表右側から3列目参照）。企業の正社員数別にみると、規模が大きくなるほど、労働組合が関与すべきという比率が高まる正の相関がみられる。大規模企業になるほど大きな役割が期待されていると言える。

業種別にみると、不動産業、金融・保険業、輸送用機械器具製造業では、労働組合が関与すべきという比率がやや高い。これに対して、サービス業（43.2%）、情報通信業（32.1%）では、比率がかなり低いなど業種によって、傾向が異なる。情報通信業では、IT技術者のように、市場志向で賃金が決定される傾向があることからこうした結果になった可能性がある。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に好調」な層では、労働組合が関与すべきという比率が低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、New J型が60.5%なのに対し、J型は、50.4%と10ポイントの開きがある。やはり、成果主義の導入されているNew J型で、労働組合が関与すべきであるという比率が高い結果となった。

(3)労働条件が変わる個々の労働者に対して関与すべき

「労働条件が変わる個々の労働者に対して関与すべきである」に関して、再び、第7-4-2表を参照しながら分析する。まず、調査対象全体と、労働組合がある企業とを比較すると、調査対象全体では、19.1%なのに対し、労働組合がある企業では、30.4%と組合が実際にある企業での期待が大きい。そこで、組合のある企業に限定して以下で属性別にみる。

第7-4-2表 労働組合への期待(複数回答)

		調査対象全体			労働組合がある企業限定		
		積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき	労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき	合計	積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき	労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき	合計
合計		988	540	2823	972	532	1752
		35.0	19.1	100.0	55.5	30.4	100.0
年齢別	30歳未満	34.6	19.1	508	51.0	28.0	339
	30歳以上40歳未満	37.7	19.4	914	60.2	31.0	565
	40歳以上50歳未満	33.9	19.1	769	54.6	31.0	474
	50歳以上60歳まで	34.4	19.6	581	54.4	31.2	362
	61歳以上	8.1	5.4	37	25.0	16.7	12
年収別	350万円未満	28.7	17.4	460	47.6	28.6	273
	350万円～500万円未満	33.0	17.8	630	56.8	30.6	359
	500万円～700万円未満	37.7	19.0	790	59.5	30.1	499
	700万円～900万円未満	39.9	22.3	476	58.7	33.3	315
	900万円以上	38.9	20.1	244	57.9	29.9	164
職種別	専門的・技術的な仕事	40.5	20.4	519	63.0	31.8	324
	管理的な仕事	31.8	18.4	767	51.8	30.2	467
	事務の仕事	35.2	18.8	899	54.7	29.2	576
	販売の仕事	40.6	21.1	342	59.0	31.0	229
	サービスの仕事	27.6	14.7	116	52.5	27.9	61
	その他	28.6	20.8	154	48.9	35.6	90
成果主義導入状況別	成果主義を導入	39.2	20.0	1593	59.1	30.3	1042
	導入していない	29.8	18.0	1210	50.2	30.2	711

年齢別にみると、労働条件の改定に際して、「労働組合が関与すべき」については、30歳以上40歳未満が高いなどの特徴がみられたが、こちらについては年齢による差はみられなかった。

年収別にみると、350万円未満でやや低い他は年収別の差はみられない。

職種別にみると、サービスの仕事でやや低い他は職種別の差はみられない。

成果主義の導入状況別にみても差はみられなかった。

次に、労働者の勤務する企業の属性別にみる(再び第7-4-3表を参照されたい)。企業の正社員数別にみると、1000～3000人未満で37.7%と比率が最も高いが、それ以上の規模の3000人以上は、27.8%であり、規模が大きくなるほど比率が高まるわけではない。ということは、1000～3000人未満の規模で、個々の労働者の労働条件の変更が顕著なのかもしれない。

業種別にみると、卸売・小売業、輸送用機械器具製造業、運輸業などで比率が高く、精密機械器具製造業、情報通信業などで比率が低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、衰退型で高く、J型で低いという違いがみられる。衰退型の企業では、個々の労働者の労働条件の変更が顕著なのかもしれない。

以上のように、「労働条件が変わる個々の労働者に対して関与すべきである」に関しては、業種やHRMの型による差があるが、他の属性については顕著な差はほとんど無かった。

第7-4-3表 労働組合への期待(複数回答)

		調査対象全体			労働組合がある企業限定		
		積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき	労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき	合計	積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき	労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき	合計
合計		988	540	2823	954	520	1752
		35.0	19.1	100.0	56.0	30.5	100.0
正社員数	300人未満	22.0	12.6	744	43.8	25.1	744
	300~500人未満	32.6	18.1	903	55.3	30.8	903
	500~1000人未満	36.0	18.8	600	58.2	30.5	600
	1000~3000人未満	55.5	33.7	344	62.0	37.7	344
	3000人以上	70.1	27.8	144	70.1	27.8	144
業種	建設業	45.5	20.9	277	59.2	27.0	277
	一般機械器具製造業	49.6	23.0	113	60.2	28.0	113
	電気機械器具製造業	26.6	11.0	173	55.7	22.8	173
	輸送用機械器具製造業	56.5	32.4	108	64.5	37.6	108
	精密機械器具製造業	50.0	14.3	84	62.7	17.9	84
	その他の製造業	40.9	19.8	369	60.0	29.2	369
	電気・ガス・熱供給・水道業	81.8	36.4	22	81.8	36.4	22
	情報通信業	17.0	12.5	176	32.1	25.0	176
	運輸業	35.1	28.1	285	43.3	34.6	285
	卸売・小売業	38.1	24.9	370	57.4	38.0	370
	金融・保険業	35.0	15.4	389	63.2	27.8	389
	不動産業	36.8	15.8	38	65.0	25.0	38
	飲食店・宿泊業	19.0	4.8	21	80.0	20.0	21
	サービス業	16.6	12.4	379	43.2	31.5	379
	その他	0.0	6.3	16	0.0	20.0	16
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	40.7	19.0	728	54.6	25.5	728
	やや悪化	36.2	18.3	541	59.7	30.5	541
	中間	41.4	22.0	469	60.5	32.3	469
	やや好調	28.5	18.7	561	53.6	34.8	561
	非常に好調	20.7	15.5	343	45.3	34.5	343
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	29.7	16.6	899	50.4	27.9	899
	New J型(長期雇用+成果給)	40.4	20.8	1137	60.5	31.4	1137
	A型(非長期雇用+成果給)	36.5	18.3	449	56.3	28.3	449
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	30.4	22.3	309	50.0	37.0	309

第8章 仕事の満足度とコミットメント

この章の要約

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

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

功利的コミットメントと情緒的コミットメントを属性別に分析したところ、①功利的コミットメントについては、年収が高くなるほど高まる点や、3000人以上などの大企業で高い事が観察された。収入や企業の社会的威信の面で多くの恩恵を被る層ほど功利的コミットメントは高まるようだ。一方、情緒的コミットメントについては、年齢や年収と相関がみられたが、功利的コミットメントのように企業規模との相関はみられなかった。また、A型企業で情緒的コミットメントが低く、A型企業に勤務する労働者の転職志向の強さを裏付ける結果となった。

②の職業生活の満足度については、満足派の比率が高いのは、「通勤時間」(62.2%)、休日・休暇(57.4%)、職場の人間関係(53.0%)、仕事の内容(51.6%)、現在の正社員であるという就業形態(50.7%)であった。仕事自体の満足度よりも、職業生活を支える諸条件を示す項目での満足度が上位を占めたことになる。不満派の比率が高いのは、「賃金」の51.9%であり、他の項目に比べて圧倒的に高い。職業生活を支える諸条件には満足しているものの、労働条件のうち生活水準に直結する賃金については、極めて不満が強いという結果になった。

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

企業の正社員数と、業種をコントロールして、成果主義の導入状況と仕事全体の満足度に

関連が無いか重回帰分析で確認したところ、成果主義の導入と仕事全体の満足度には関係がないことがわかった。

仕事全体の満足度は、企業の HRM の方針とどのような関係があるのか。成果主義の導入の有無と長期雇用の方針の 2 軸による日本企業の HRM の分化の型を使って、仕事全体の満足度との関係を確認するために重回帰分析を行ったところ、A 型企業では、仕事全体の満足度が低くなることがわかった。また、こうした HRM 類型をコントロールすると、正社員数 3000 人以上と建設業で満足度が高くなり、情報通信業と運輸業で満足度が低くなることがわかった。

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

1. 仕事や会社に対するコミットメント

(1) 功利的コミットメントと情緒的コミットメント

労働者が組織に対してどのようなスタンスでいるのか、それを分類する 1 つの尺度に組織コミットメントがある。※高木（1997）は組織コミットメントを「情緒的」－「功利的」という 2 つの次元に分けている。「情緒的コミットメント」とは組織に対する愛着から来るコミットメントであり、「功利的コミットメント」はその組織にいると何らかの得をするから、その組織に所属しているというコミットメントである。我々の調査では、第 8-1-1 表のようにこの 2 次元に沿った下位設問を作成して回答してもらった。

第 8-1-1 表 情緒的－功利的の 2 次元による組織コミットメントの分類

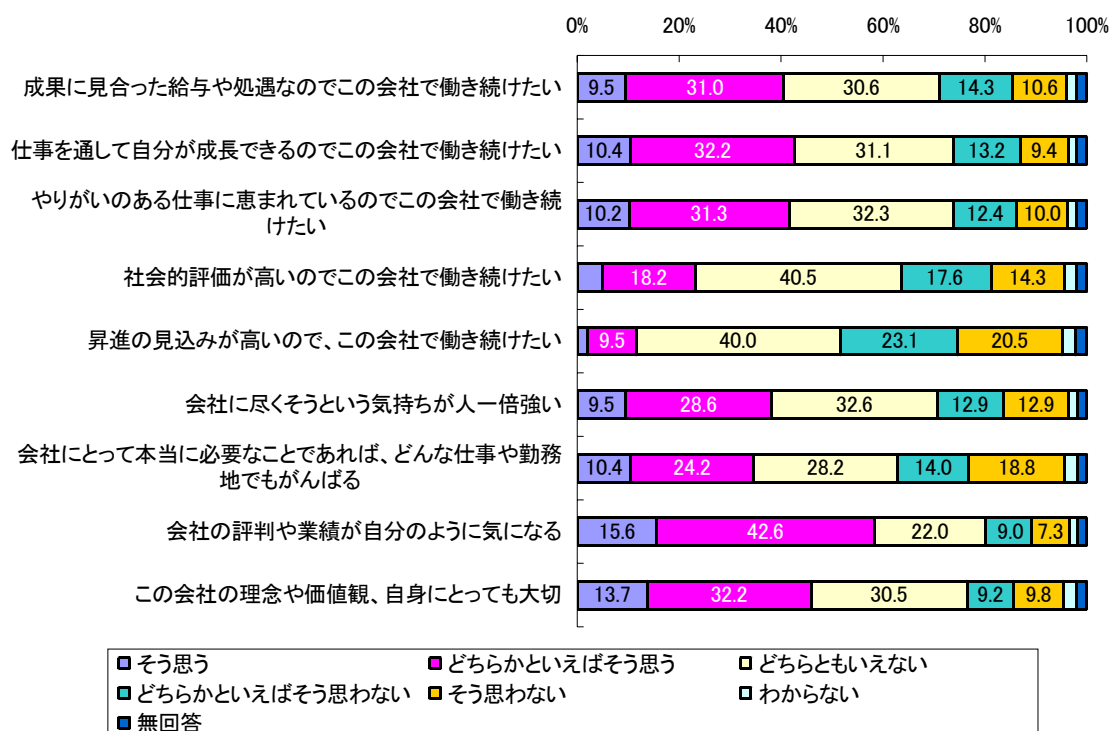
功利的コミットメント	情緒的コミットメント
a. あなたは自分の得ている給与や処遇があなたの成果に見合った公平・公正なものであるため、この会社で働き続けたいと思っていますか。	f. あなたは、会社に尽くそうという気持ちが人一倍強いですか。
b. あなたは仕事を通して自分が成長できるので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	g. あなたは、会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事でも、またどんな勤務地でもがんばりますか。
c. あなたはやりがいのある仕事に恵まれているので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	h. あなたは、会社の評判や業績が自分のように気になりますか。
d. あなたは社会的評価が高いのでこの会社に働き続けたいと思っていますか。	i. この会社の理念や価値観は、あなた自身にとっても大切ですか。
e. あなたは昇進の見込みが高いので、この会社で働き続けたいと思っていますか。	

※高木浩人(1997)「組織コミットメント－その定義と関連概念－」『心理学評論』,40,221-238。なお、高木を含めコミットメントに関する網羅的なサーベイに田中（2004）がある。我々の調査の設計段階でも田中（2004）を参考にさせていただいた。ここに記して感謝したい。

※田中堅一郎（2004）『従業員が自発的に働く職場をめざすために 組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』,ナカニシヤ出版。

全体の結果をみると（第8-1-2図参照）、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の比率を合計した肯定派の数値（以下“肯定派”と表記する）が最も高いのは、「会社の評判や業績が自分のように気になる」の58.2%であった。6割弱が、会社と自分自身の業績や評判を同一視する傾向があることがわかった。ただし、同じ情緒的コミットメントでも、「会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い」（肯定派の比率38.1%）や「会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事や勤務地でもがんばる」（肯定派の比率34.6%）の2つの項目は、功利的コミットメントに分類される上記の3つのカテゴリーである、「給与や処遇が成果に見合った公平・公正なものなので、この会社で働き続けたいと思っている」（肯定派の比率40.5%）「仕事を通して自分が成長できるので、この会社で働き続けたいと思っている」（肯定派の比率42.6%）「やりがいのある仕事に恵まれているので、この会社で働き続けたいと思っている」（肯定派の比率41.5%）といった3つの項目よりはやや低かった。また、「社会的評価が高いので、この会社で働き続けたい」の肯定派の比率は23.1%と他の項目に比べて低い。単純に社会的評価の高さだけでは組織にコミットする気持ちにはなれないようだ。

第8-1-2図 仕事や会社に対するコミットメント



(2)功利的コミットメントー成果に見合った処遇なので働き続けたいー

功利的コミットメントのうち、「成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働き続けたい」に注目して、属性別に分析する（第8-1-3表参照）。年齢別にみると、40歳以上では、

肯定派の比率が高いが、30歳未満では肯定派の比率が34.5%と平均値よりも6ポイント低い。若年層では、功利的コミットメントが低いのか、あるいは、成果に見合った給与や処遇を得ていないという意識が強いのかもかもしれない。

年収別にみると、年収が高くなるほど肯定派の比率も高まるという正の相関がみられる。功利的コミットメントを高めるためには、まず、給与を高くすることであるということ調査結果は示唆している。

職種別にみると、管理的な仕事で肯定派の比率が50.7%とずば抜けて高い。事務の仕事、販売の仕事、その他の仕事は、やや低い。

成果主義の導入状況別には、顕著な差はみられない。

第8-1-3表 成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働きたい

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		269	874	864	404	299	57	56	2823
		9.5	31.0	30.6	14.3	10.6	2.0	2.0	100.0
年齢別	30歳未満	9.1	25.4	28.0	15.7	16.7	3.7	1.4	100.0
	30歳以上40歳未満	9.3	28.2	33.3	15.1	10.5	2.1	1.5	100.0
	40歳以上50歳未満	9.5	34.6	29.4	14.2	9.4	1.7	1.3	100.0
	50歳以上60歳まで	9.5	34.6	31.0	12.7	7.1	1.0	4.1	100.0
	61歳以上	27.0	40.5	16.2	8.1	5.4	0.0	2.7	100.0
年収別	350万円未満	7.6	22.6	29.8	16.3	17.6	4.8	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	8.1	25.1	32.9	17.1	12.5	2.2	2.1	100.0
	500万円～700万円未満	8.1	30.5	32.7	15.7	9.4	1.5	2.2	100.0
	700万円～900万円未満	12.2	39.3	28.8	11.3	7.4	0.4	0.6	100.0
	900万円以上	16.0	49.2	20.5	7.4	2.9	0.8	3.3	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	7.7	31.2	28.9	16.2	13.1	1.7	1.2	100.0
	管理的な仕事	12.0	38.7	26.1	13.4	7.0	0.5	2.2	100.0
	事務の仕事	8.9	27.5	32.0	14.8	11.3	3.1	2.3	100.0
	販売の仕事	7.6	28.4	37.1	14.0	10.2	0.9	1.8	100.0
	サービスの仕事	13.8	23.3	31.9	12.1	13.8	3.4	1.7	100.0
	その他	6.5	24.7	37.0	12.3	13.0	5.2	1.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	9.4	32.1	29.4	15.5	10.3	2.1	1.3	100.0
	導入していない	9.8	29.9	32.0	12.7	10.8	1.9	2.8	100.0

「成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働きたい」について、労働者の勤務する企業の属性別に分析する（第8-1-4表参照）。企業の正社員数別にみると、3000人以上で肯定派の比率が69.4%と3000人未満の層と比較して、飛び抜けて高い。3000人以上といった大企業では、功利的なコミットメントが高い理由として、大企業では、給与水準そのものが高かったり、制度としての成果主義的人事制度が、比較的公正で納得のいくものであると労働者に実感されているためかもしれない。

業種別にみると、不動産業、建設業で、肯定派の比率が高い。

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

日本企業の HRM の分化の型別にみると、肯定派の比率には、大きな差はみられない。否定派の比率に注目すると、J 型と衰退型で、わずかに否定派の比率が高い。J 型が高い理由については、成果にあった処遇以外に、例えば、長期の雇用保障があるという別の功利的コミットメントを実感している労働者が多いせいかもしれない。

第8-1-4表 成果に見合った給与や処遇なのでこの会社で働きたい

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		269	874	864	404	299	57	56	2823
		9.5	31.0	30.6	14.3	10.6	2.0	2.0	100.0
正社員数	300人未満	10.1	29.3	30.4	13.8	11.7	2.0	2.7	100.0
	300～500人未満	8.5	27.9	30.9	17.1	12.0	2.2	1.4	100.0
	500～1000人未満	8.3	32.2	32.0	12.5	10.3	2.0	2.7	100.0
	1000～3000人未満	7.8	34.0	30.8	15.1	9.3	1.7	1.2	100.0
	3000人以上	23.6	45.8	18.1	9.0	3.5	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	10.8	38.6	28.5	11.9	6.1	1.4	2.5	100.0
	一般機械器具製造業	6.2	37.2	26.5	14.2	12.4	1.8	1.8	100.0
	電気機械器具製造業	11.0	32.9	30.6	12.1	9.8	2.9	0.6	100.0
	輸送用機械器具製造業	13.0	27.8	28.7	16.7	10.2	2.8	0.9	100.0
	精密機械器具製造業	8.3	35.7	28.6	14.3	8.3	2.4	2.4	100.0
	その他の製造業	7.3	31.4	30.6	16.5	11.7	1.4	1.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	36.4	50.0	13.6	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	8.0	25.6	32.4	21.6	10.2	1.1	1.1	100.0
	運輸業	7.7	26.0	33.3	13.3	14.4	2.5	2.8	100.0
	卸売・小売業	10.0	32.4	34.1	11.4	9.2	0.8	2.2	100.0
	金融・保険業	7.7	29.3	30.8	14.9	12.1	2.3	2.8	100.0
	不動産業	13.2	42.1	26.3	10.5	2.6	2.6	2.6	100.0
	飲食店・宿泊業	14.3	19.0	14.3	28.6	14.3	9.5	0.0	100.0
	サービス業	12.1	27.4	30.6	14.2	10.6	2.9	2.1	100.0
	その他	0.0	25.0	18.8	12.5	31.3	6.3	6.3	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	6.9	30.2	30.4	16.8	11.3	2.2	2.3	100.0
	やや悪化	7.8	26.6	30.7	17.4	12.8	2.4	2.4	100.0
	中間	10.0	32.8	32.2	12.8	9.6	1.5	1.1	100.0
	やや好調	13.0	35.7	30.1	10.5	7.5	1.6	1.6	100.0
	非常に好調	12.2	30.3	26.5	12.5	12.8	2.9	2.6	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	9.8	30.4	32.4	12.6	9.6	2.1	3.2	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	9.9	32.4	28.8	15.7	9.8	2.1	1.2	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	7.8	31.2	31.0	15.1	11.8	2.0	1.1	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	10.0	28.2	31.1	13.3	14.6	1.3	1.6	100.0

(3)情緒的コミットメントー会社に尽くそうという気持ちが人一倍強いー

情緒的コミットメントのうち、「会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い」に注目して属性別に分析する（第8-1-5表参照）。年齢別にみると、年齢が高くなるほど、肯定派の比率が高い。30歳未満では肯定派の比率は、21.8%なのに対して、50歳以上60歳まででは、肯定派の比率は50.1%と20ポイント近い開きがある。勤続年数の違いなのか、世代間での意識の差なのかについては今後検討する必要がある。いずれにせよ、年齢によって情緒的コ

ミットメントの構造が異なっているという事実発見があった。

年収別にみると、年収が高くなるほど、肯定派の比率が高まる。この点についても年収が直接情緒的コミットメントに作用しているのか、勤続年数と年収が相関関係があるためにこうした結果になっているかについてあらためて確認する必要がある。

職種別にみると、管理的な仕事で肯定派の比率が高く、事務の仕事で肯定派の比率が低い。成果主義の導入状況別には大きな差はみられない。

第8-1-5表 会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		268	808	919	363	363	49	53	2823
		9.5	28.6	32.6	12.9	12.9	1.7	1.9	100.0
年齢別	30歳未満	3.5	18.3	32.7	16.5	24.4	3.0	1.6	100.0
	30歳以上40歳未満	8.3	26.9	32.1	15.5	14.6	1.4	1.2	100.0
	40歳以上50歳未満	10.7	31.2	36.8	10.3	7.8	1.8	1.4	100.0
	50歳以上60歳まで	13.8	36.3	28.2	9.6	7.1	1.0	4.0	100.0
	61歳以上	27.0	45.9	18.9	5.4	2.7	0.0	0.0	100.0
年収別	350万円未満	4.6	18.9	33.3	14.1	23.5	4.3	1.3	100.0
	350万円～500万円未満	6.8	25.1	34.6	14.9	15.2	1.3	2.1	100.0
	500万円～700万円未満	9.0	31.1	34.2	12.4	10.6	1.0	1.6	100.0
	700万円～900万円未満	12.6	36.3	30.5	11.1	7.8	0.6	1.1	100.0
	900万円以上	18.0	39.3	25.8	8.6	4.1	1.2	2.9	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	8.5	22.7	33.9	15.4	17.0	1.5	1.0	100.0
	管理的な仕事	14.1	38.7	29.7	9.8	4.8	0.5	2.3	100.0
	事務の仕事	5.8	24.0	33.4	14.0	17.8	3.0	2.0	100.0
	販売の仕事	9.4	31.3	31.9	14.3	11.1	0.3	1.8	100.0
	サービスの仕事	15.5	22.4	35.3	8.6	15.5	0.9	1.7	100.0
	その他	9.1	24.0	37.0	13.0	11.7	3.9	1.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	8.8	29.1	32.5	13.6	13.2	1.6	1.3	100.0
	導入していない	10.2	28.0	32.9	12.0	12.3	2.0	2.6	100.0

「会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い」に注目して、労働者の勤務する企業の属性別に分析する（第8-1-6表参照）。企業の正社員数別にみると、規模別には大きな差はみられなかった。功利的コミットメントについては、3000人以上で高かったが、情緒的コミットメントであるこの項目については、そうした傾向はみられない。

業種別にみると、一般機械器具製造業、運輸業などで肯定派の比率が低い。

5年前と比較した売上高の変化別にみると、「非常に悪化」した層で、肯定派の比率がやや低い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、A型企業で、否定派の比率が高い。A型企業に勤務する人間は転職志向が強いといった傾向がみられたが、情緒的コミットメントについても各類型中最も低く、転職志向が強い理由を裏付ける結果となっている。

以上のように、功利的コミットメントと情緒的コミットメントを属性別に分析したところ

①功利的コミットメントについては、年収が高くなるほど高まる点や、3000人以上などの大企業で高い事が観察された。収入や企業の社会的威信の面で多くの恩恵を被る層ほど、功利的コミットメントは高まるようだ。一方、情緒的コミットメントについては、年齢や年収と相関がみられたが、功利的コミットメントのように企業規模との相関はみられなかった。また、A型企業で情緒的コミットメントが低く、A型企業に勤務する労働者の転職志向の強さを裏付ける結果となった。

第8-1-6表 会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い

		そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらともいえない	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	わからない	無回答	合計
合計		268	808	919	363	363	49	53	2823
		9.5	28.6	32.6	12.9	12.9	1.7	1.9	100.0
正社員数	300人未満	11.4	27.6	32.0	12.2	12.1	1.9	2.8	100.0
	300～500人未満	8.5	26.1	36.2	12.1	13.4	2.3	1.3	100.0
	500～1000人未満	9.3	31.5	27.3	13.3	14.3	1.7	2.5	100.0
	1000～3000人未満	8.1	31.4	30.8	16.0	12.2	0.9	0.6	100.0
	3000人以上	9.7	31.9	35.4	11.8	11.1	0.0	0.0	100.0
業種	建設業	9.0	29.2	33.6	14.1	9.7	1.4	2.9	100.0
	一般機械器具製造業	8.0	22.1	35.4	14.2	17.7	0.9	1.8	100.0
	電気機械器具製造業	11.0	27.7	30.1	14.5	14.5	2.3	0.0	100.0
	輸送用機械器具製造業	5.6	32.4	38.0	11.1	11.1	1.9	0.0	100.0
	精密機械器具製造業	8.3	27.4	25.0	19.0	19.0	0.0	1.2	100.0
	その他の製造業	8.9	33.6	31.7	10.8	13.6	0.3	1.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	18.2	31.8	22.7	22.7	4.5	0.0	0.0	100.0
	情報通信業	8.5	28.4	29.5	14.8	16.5	1.1	1.1	100.0
	運輸業	8.8	20.4	37.2	13.0	14.4	3.5	2.8	100.0
	卸売・小売業	10.0	31.4	31.6	12.7	10.8	1.1	2.4	100.0
	金融・保険業	10.0	27.5	34.4	11.6	11.8	2.3	2.3	100.0
	不動産業	5.3	34.2	36.8	15.8	5.3	2.6	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	9.5	38.1	28.6	9.5	9.5	4.8	0.0	100.0
	サービス業	11.9	28.5	30.3	11.6	12.9	2.4	2.4	100.0
	その他	0.0	25.0	25.0	18.8	18.8	6.3	6.3	100.0
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	7.8	26.8	33.2	14.0	14.6	1.4	2.2	100.0
	やや悪化	10.5	28.7	28.8	12.6	14.0	2.8	2.6	100.0
	中間	11.3	30.1	32.8	11.5	11.9	1.5	0.9	100.0
	やや好調	8.0	28.2	35.3	13.9	11.6	1.4	1.6	100.0
	非常に好調	11.7	32.4	30.3	11.4	10.2	2.0	2.0	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	10.6	27.3	32.9	12.8	11.3	2.1	3.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	8.4	29.6	33.5	13.5	12.0	1.8	1.1	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	9.6	27.8	29.6	13.8	16.5	1.1	1.6	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	9.1	30.1	33.0	9.7	15.2	1.6	1.3	100.0

2. 職業生活の満足度

(1)職業生活の満足度の概観

本調査では職業生活の満足度について、仕事全体、個人の仕事の裁量、賃金、休日・休暇、

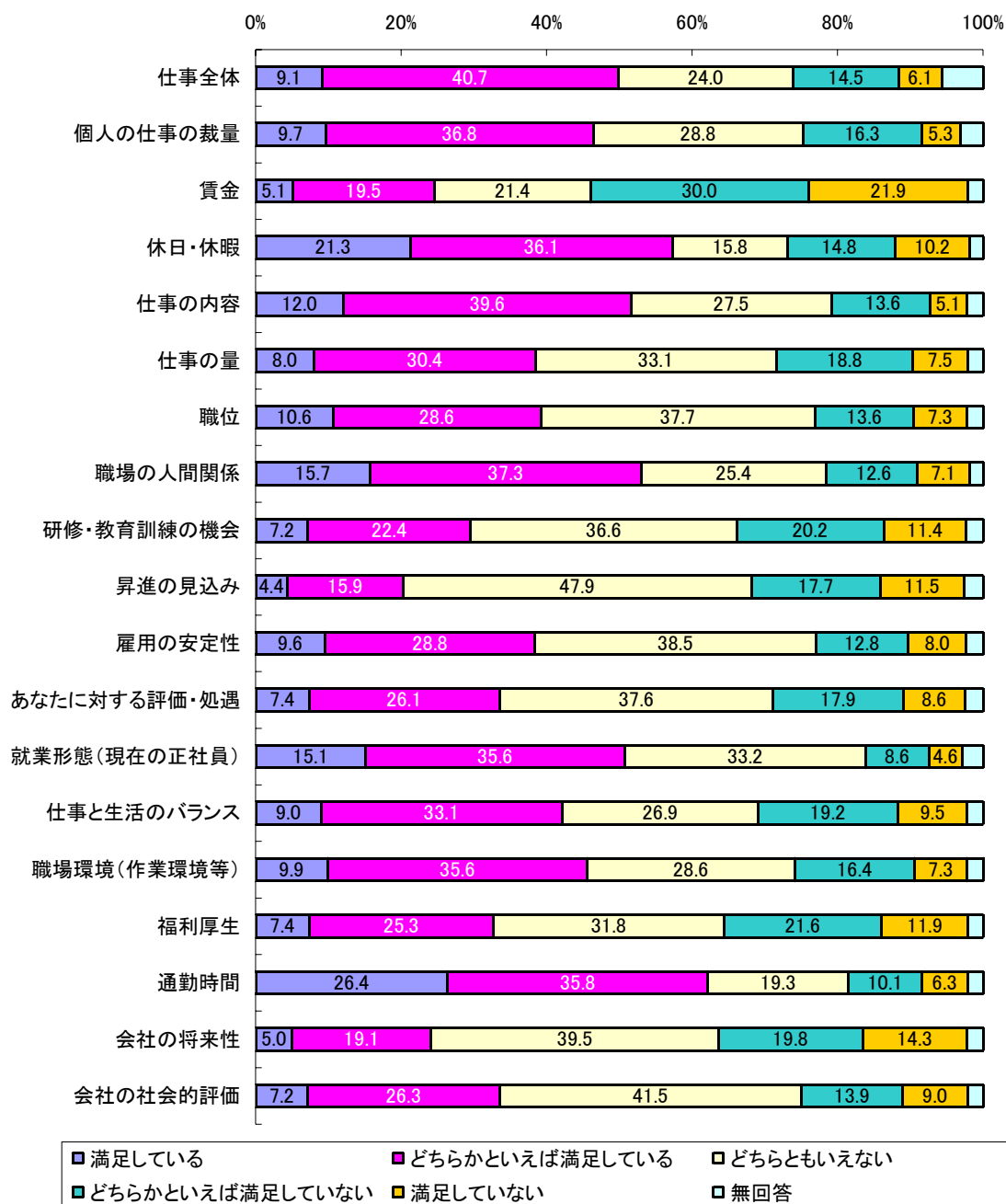
仕事の内容、仕事の量、職位、職場の人間関係、研修・教育訓練の機会、昇進の見込み、雇用の安定性、あなたに対する評価・処遇、就業形態（現在の正社員）、仕事と生活のバランス、職場環境（作業環境等）、福利厚生、通勤時間、会社の将来性、会社の社会的評価という 19 項目にわけて、5 段階尺度で満足度をたずねた。

全体の傾向をみると（第8-2-1図参照）、「満足している」「どちらかといえば満足している」の比率を合算した満足派の数値（以下“満足派”と表記する）が高いのは、「通勤時間」（62.2 %）、休日・休暇（57.4 %）、職場の人間関係（53.0 %）、仕事の内容（51.6 %）、現在の正社員であるという就業形態（50.7 %）であった。仕事自体の満足度よりも、職業生活を支える諸条件を示す項目での満足度が上位を占めたことになる。

「不満である」「どちらかといえば不満である」の比率を合算した不満派の数値（以下“不満派”と表記する）が高いのは、賃金の 51.9 %であり、他の項目に比べて圧倒的に高い。要するに、職業生活を支える諸条件には満足しているものの、労働条件のうち生活水準に直結する賃金については、極めて不満が強いという結果になった。

その他の項目について、例えば、「研修・教育訓練の機会」に注目すると、満足派が 29.6 %、不満派が 31.6 %とほぼ同程度の比率となった。選抜者に対して重点的に教育訓練をするなど、企業の教育訓練戦略が変化するなど、教育訓練や研修の機会は「人による」のかもしれない。

第8-2-1図 職業生活における満足度



(2) 仕事全体の満足度の規定要因－満足度項目間の分析

仕事全体の満足度はどのような満足度によって規定されるのだろうか。仕事全体の満足度を従属変数に、その他の満足度の項目と、正社員数、業種をコントロール変数とした重回帰分析をおこなったところ（第8-2-2表参照）、満足度が高まれば仕事全体の満足度も高まる項目としては、個人の仕事の裁量、賃金、仕事の内容、仕事の量、職場の人間関係、あなたに対する評価・処遇、仕事と生活のバランス、職場環境（作業環境等）、会社の将来性とい

った多くの項目ならびに情報通信業で統計的に有意な影響を与えていた。一方、満足度が高くなると仕事全体の満足度が低くなる項目には、職位、福利厚生、通勤時間が統計的に有意な影響を与えていた。仕事とは直接関係のない福利厚生や通勤時間が仕事全体の満足度に影響を与えていた。

第8-2-2表 仕事全体の満足度の規定要因(重回帰分析)

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	
(定数)	-0.14	0.07		-1.99	0.05	
b 個人の仕事の裁量	0.24	0.02	0.23	13.92	0.00	*
c 賃金	0.08	0.02	0.09	5.22	0.00	*
d 休日・休暇	-0.02	0.01	-0.03	-1.68	0.09	
e 仕事の内容	0.37	0.02	0.37	19.95	0.00	*
f 仕事の量	0.05	0.02	0.05	2.97	0.00	*
g 職位	-0.06	0.02	-0.06	-3.48	0.00	*
h 職場の人間関係	0.10	0.01	0.11	6.82	0.00	*
i 研修・教育訓練の機会	0.01	0.02	0.01	0.70	0.48	
j 昇進の見込み	0.00	0.02	0.00	0.20	0.84	
k 雇用の安定性	0.01	0.02	0.01	0.47	0.64	
l あなたに対する評価・処遇	0.08	0.02	0.08	4.07	0.00	*
m 就業形態(現在の正社員)	0.03	0.02	0.03	1.61	0.11	
n 仕事と生活のバランス	0.04	0.02	0.05	2.67	0.01	*
o 職場環境(作業環境等)	0.06	0.02	0.06	3.63	0.00	*
p 福利厚生	-0.04	0.02	-0.04	-2.42	0.02	*
q 通勤時間	-0.03	0.01	-0.03	-2.27	0.02	*
r 会社の将来性	0.05	0.02	0.05	2.80	0.01	*
s 会社の社会的評価	0.03	0.02	0.03	1.76	0.08	
正社員300人未満	0.00	0.04	0.00	0.06	0.95	
正社員300~500人未満	-0.04	0.04	-0.02	-1.06	0.29	
正社員1000~3000人未満	0.02	0.05	0.01	0.42	0.67	
正社員3000人以上	0.00	0.07	0.00	0.01	0.99	
建設業	-0.09	0.05	-0.02	-1.69	0.09	
電気・ガス・熱供給・水道業	0.16	0.16	0.01	1.02	0.31	
情報通信業	0.16	0.06	0.04	2.74	0.01	*
運輸業	-0.02	0.05	-0.01	-0.41	0.68	
卸売・小売業	-0.04	0.04	-0.01	-1.01	0.31	
金融・保険業	0.03	0.04	0.01	0.62	0.53	
不動産業	0.16	0.11	0.02	1.43	0.15	
飲食・宿泊業	-0.23	0.16	-0.02	-1.49	0.14	
サービス業	0.03	0.05	0.01	0.56	0.58	
その他の業種	-0.11	0.18	-0.01	-0.61	0.54	

従属変数: a 仕事全体 調整済みR²=0.60、分散分析の有意確率=0.00 * 5%水準で有意

そう思う=5、どちらかといえばそう思う=4、どちらとも言えない=3、どちらかといえばそう思わない=2、そう思わない=1と得点化して投入した。共線性の診断の指標であるVIFはいずれも2未満であり、深刻な多重共線性は回避されている。

(3)属性別にみた仕事全体の満足度

仕事全体の満足度について属性別にみる(第8-2-3表参照)。年齢別にみると、40歳以上50歳未満で、やや満足派の比率が高い。

年収別にみると、年収が高くなるほど満足度が高まるという正の相関が観察される。
 職種別にみると、管理的な仕事で満足派の比率が高く、その他の仕事で、満足派の比率がやや低い。
 成果主義の導入状況別にみても大きな差はみられない。

第8-2-3表 仕事全体の満足度

		満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答	合計
合計		258	1150	678	408	171	158	2823
		9.1	40.7	24.0	14.5	6.1	5.6	100.0
年齢別	30歳未満	9.8	37.0	22.8	17.1	9.3	3.9	100.0
	30歳以上40歳未満	10.6	38.0	25.7	15.0	6.2	4.5	100.0
	40歳以上50歳未満	7.5	44.3	24.1	14.3	5.5	4.3	100.0
	50歳以上60歳まで	7.7	43.2	22.9	12.0	3.8	10.3	100.0
	61歳以上	21.6	48.6	16.2	2.7	2.7	8.1	100.0
年収別	350万円未満	9.1	35.9	23.3	16.1	10.4	5.2	100.0
	350万円～500万円未満	9.5	36.3	26.0	16.8	5.6	5.7	100.0
	500万円～700万円未満	7.3	41.0	26.3	14.6	5.4	5.3	100.0
	700万円～900万円未満	9.0	48.7	21.4	12.0	4.2	4.6	100.0
	900万円以上	13.5	52.0	14.3	10.2	2.5	7.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	9.1	42.4	23.3	14.8	6.6	3.9	100.0
	管理的な仕事	9.4	45.9	22.7	11.3	3.1	7.6	100.0
	事務の仕事	9.2	38.2	23.2	16.4	7.0	6.0	100.0
	販売の仕事	8.2	38.9	25.1	15.2	7.3	5.3	100.0
	サービスの仕事	11.2	35.3	31.0	13.8	6.9	1.7	100.0
	その他	9.1	33.8	29.2	14.9	10.4	2.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	8.7	41.8	23.4	14.6	5.8	5.6	100.0
	導入していない	9.8	39.8	24.8	13.9	6.1	5.6	100.0

仕事全体の満足度について、労働者の勤務する企業の属性別にみる（第8-2-4表参照）。
 企業の正社員数別にみると、1000人未満では規模別にみて大きな差は無いが、1000人以上では、規模が大きくなるほど満足派の比率が高まる。

業種別にみると、精密機械器具製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、建設業で満足派の比率がやや高く、情報通信業、運輸業、金融・保険業で満足派の比率がやや低い。

5年前と比較した売上高別にみると、「中間」「やや好調」の層で、満足派の比率がやや高い。

日本企業のHRMの分化の型別にみると、大きな差はなく、僅かな差に注目すると、A型企業に勤務する層で不満派の比率が僅かに高い。

第8-2-4表 仕事全体の満足度

		満足している	どちらかといえば満足している	どちらともいえない	どちらかといえば満足していない	満足していない	無回答	合計
合計		258	1150	678	408	171	158	2823
		9.1	40.7	24.0	14.5	6.1	5.6	100.0
正社員数	300人未満	8.9	39.1	24.7	14.4	7.3	5.6	100.0
	300～500人未満	9.2	38.1	26.0	15.2	5.8	5.8	100.0
	500～1000人未満	7.7	39.5	25.5	13.5	7.3	6.5	100.0
	1000～3000人未満	7.8	48.0	20.6	14.8	4.1	4.7	100.0
	3000人以上	19.4	52.1	11.1	12.5	2.1	2.8	100.0
業種	建設業	11.9	42.6	23.1	10.5	2.5	9.4	100.0
	一般機械器具製造業	9.7	44.2	19.5	15.0	5.3	6.2	100.0
	電気機械器具製造業	7.5	49.1	19.7	16.8	2.3	4.6	100.0
	輸送用機械器具製造業	4.6	42.6	23.1	14.8	11.1	3.7	100.0
	精密機械器具製造業	14.3	45.2	19.0	13.1	4.8	3.6	100.0
	その他の製造業	8.9	44.4	22.0	12.7	7.9	4.1	100.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	36.4	31.8	4.5	22.7	0.0	4.5	100.0
	情報通信業	7.4	34.7	27.8	14.2	10.8	5.1	100.0
	運輸業	5.6	35.4	29.5	15.1	7.0	7.4	100.0
	卸売・小売業	9.7	43.2	21.9	15.9	3.5	5.7	100.0
	金融・保険業	7.7	35.2	29.3	15.2	7.7	4.9	100.0
	不動産業	5.3	44.7	28.9	18.4	2.6	0.0	100.0
	飲食店・宿泊業	19.0	47.6	14.3	9.5	4.8	4.8	100.0
	サービス業	10.6	39.6	22.4	15.6	6.3	5.5	100.0
その他	12.5	31.3	37.5	0.0	6.3	12.5	100.0	
5年前と比較した売上高の変化	非常に悪化	8.8	38.2	25.8	15.4	5.6	6.2	100.0
	やや悪化	7.6	36.8	27.0	15.0	7.2	6.5	100.0
	中間	9.0	46.5	19.8	13.0	7.0	4.7	100.0
	やや好調	10.7	43.7	21.6	13.4	4.6	6.1	100.0
	非常に好調	10.8	38.8	26.2	13.7	6.1	4.4	100.0
日本企業のHRMの分化の型	J型(長期雇用+非成果給)	9.8	38.4	26.1	13.5	6.2	6.0	100.0
	New J型(長期雇用+成果給)	8.2	42.5	24.5	13.9	5.6	5.3	100.0
	A型(非長期雇用+成果給)	10.2	39.4	20.9	16.7	6.5	6.2	100.0
	衰退型(非長期雇用+非成果給)	9.7	43.7	21.0	15.2	5.8	4.5	100.0

(4)仕事全体の満足度の規定要因－成果主義の導入と仕事全体の満足度

仕事全体の満足度と成果主義の導入状況については、クロス集計結果からは関連性がみられなかった。ここでは、企業の正社員数と業種をコントロールして、なお、成果主義の導入状況と仕事全体の満足度に関連が無いか、重回帰分析で確認した（第8-2-5表参照）。

結果をみると、成果主義の導入状況は 5 %水準で統計的に有意な影響を仕事全体の満足度に与えていなかった。すなわち、成果主義の導入と仕事全体の満足度には関係がないことがわかった。

第8-2-5表 仕事全体の満足度と成果主義の導入状況(重回帰分析)

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率
(定数)	3.39	0.06		57.05	0.00
成果主義導入企業	-0.08	0.04	-0.04	-1.73	0.08
正社員300人未満	-0.03	0.06	-0.01	-0.56	0.58
正社員300～500人未満	0.00	0.06	0.00	0.03	0.98
正社員1000～3000人未満	0.06	0.08	0.02	0.79	0.43
正社員3000人以上	0.37	0.11	0.08	3.43	0.00 *
建設業	0.16	0.08	0.04	2.09	0.04 *
電気・ガス・熱供給・水道業	0.17	0.25	0.01	0.68	0.50
情報通信業	-0.21	0.09	-0.05	-2.33	0.02 *
運輸業	-0.15	0.07	-0.04	-2.04	0.04 *
卸売・小売業	0.05	0.07	0.02	0.72	0.47
金融・保険業	-0.10	0.07	-0.03	-1.50	0.13
不動産業	-0.02	0.18	0.00	-0.11	0.91
飲食・宿泊業	0.34	0.24	0.03	1.43	0.15
サービス業	0.00	0.07	0.00	0.01	0.99
その他の業種	0.12	0.28	0.01	0.43	0.66

従属変数: 仕事全体の満足度 調整済みR²=0.01、分散分析の有意確率=0.00 * 5%水準で有意
 そう思う=5、どちらかといえばそう思う=4、どちらとも言えない=3、どちらかといえばそう思わない=2、そう思わない
 =1と得点化して投入した。企業調査の「成果主義が導入されている企業」をダミー変数とした。

(5) 仕事全体の満足度の規定要因－日本企業のHRMの型

仕事全体の満足度は企業の HRM の方針とどのような関係があるのだろうか。本報告書で分析の軸として使ってきた、成果主義の導入の有無と長期雇用の方針の 2 軸による日本企業の HRM の分化の型を使って、仕事全体の満足度との関係を確認するために重回帰分析を行ったところ(第8-2-6表参照)、A 型企業では、仕事全体の満足度が低くなることがわかった。また、こうした HRM 類型をコントロールすると、正社員数 3000 人以上と建設業で満足度が高くなり、情報通信業と運輸業で満足度が低くなることがわかった。

第8-2-6表 日本企業のHRMの分化の型と仕事全体の満足度

	非標準化係数	標準誤差	標準化係数	t	有意確率	
(定数)	3.45	0.08		43.12	0.00	
J型企业	-0.07	0.07	-0.03	-1.04	0.30	
New J型企业	-0.11	0.07	-0.05	-1.56	0.12	
A型企业	-0.18	0.08	-0.06	-2.22	0.03	*
正社員300人未満	-0.03	0.06	-0.01	-0.58	0.56	
正社員300~500人未満	-0.01	0.06	0.00	-0.09	0.93	
正社員1000~3000人未満	0.06	0.08	0.02	0.84	0.40	
正社員3000人以上	0.38	0.11	0.08	3.44	0.00	*
建設業	0.16	0.08	0.04	2.00	0.05	*
電気・ガス・熱供給・水道業	0.15	0.25	0.01	0.58	0.56	
情報通信業	-0.21	0.09	-0.05	-2.30	0.02	*
運輸業	-0.16	0.08	-0.05	-2.16	0.03	*
卸売・小売業	0.05	0.07	0.02	0.79	0.43	
金融・保険業	-0.11	0.07	-0.03	-1.54	0.12	
不動産業	-0.04	0.18	0.00	-0.22	0.83	
飲食・宿泊業	0.37	0.24	0.03	1.54	0.12	
サービス業	0.01	0.07	0.00	0.16	0.87	
その他の業種	0.15	0.28	0.01	0.52	0.61	

従属変数: 仕事全体の満足度 調整済みR2=0.02、分散分析の有意確率=0.00 * 5%水準で有意
 そう思う=5、どちらかといえばそう思う=4、どちらとも言えない=3、どちらかといえばそう思わない=2、そう思わない=1と得点化して投入した。

第9章 調査回答者の基本的属性

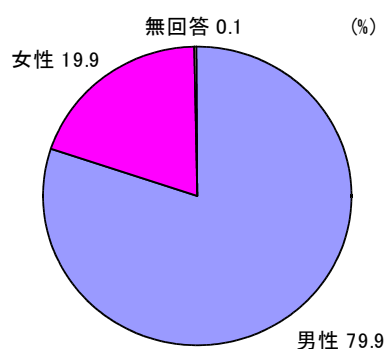
1. 性別

この章では、調査に回答した回答者の基本的属性について分析している。

調査回答者の性別をみると（第9-1-1図参照）、男性が約8割、女性が約2割である。

これを年齢別にみると（第9-1-2表参照）、年齢が高くなるほど、男性の比率が高く、年齢が低くなるほど女性の比率は高い。年収別にみると、女性の59.3%が年収350万円未満である。職種別にみると、事務の仕事で女性の比率が高い。成果主義の導入状況別には、顕著な差はみられない。

第9-1-1図 男女別構成比



第9-1-2表 性別

		男性	女性	無回答	合計
合計		2256	563	4	2823
		79.9	19.9	0.1	100.0
年齢別	30歳未満	55.9	44.1	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	77.9	22.0	0.1	100.0
	40歳以上50歳未満	88.8	10.9	0.3	100.0
	50歳以上60歳まで	92.6	7.4	0.0	100.0
	61歳以上	94.6	5.4	0.0	100.0
年収別	350万円未満	40.4	59.3	0.2	100.0
	350万円～500万円未満	76.0	23.8	0.2	100.0
	500万円～700万円未満	92.9	7.1	0.0	100.0
	700万円～900万円未満	97.7	2.3	0.0	100.0
	900万円以上	99.2	0.8	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	88.2	11.8	0.0	100.0
	管理的な仕事	97.5	2.5	0.0	100.0
	事務の仕事	53.7	46.1	0.2	100.0
	販売の仕事	93.9	5.8	0.3	100.0
	サービスの仕事	84.5	14.7	0.9	100.0
	その他	83.1	16.9	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	80.1	19.7	0.2	100.0
	導入していない	79.4	20.5	0.1	100.0

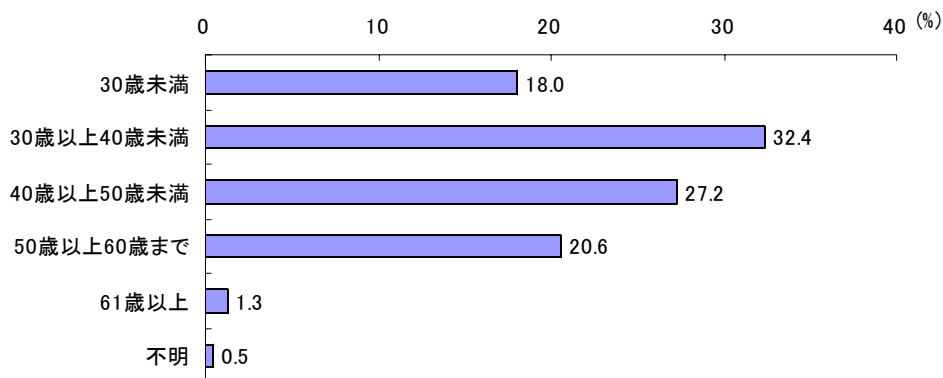
2. 年齢

年齢の平均値は 39.9 歳であり、分布をみると(第9-2-1図参照)、30 歳以上 40 歳未満が 32.4 %と最も多く、次いで、40 歳以上 50 歳未満が 27.2 %と多い。30 歳以上と、50 歳以上は共に約 2 割程度である。

年齢について属性別に平均値をみると(第9-2-2表参照)、①年収が高くなるほど年齢の平均値が高い、②管理的な仕事で高い、③成果主義の導入状況別には差がない。

年齢について属性別の分布をみると(第9-2-3表参照)、属性別の平均値でみた時と同じ傾向が確認できる。

第9-2-1図 年齢



第9-2-2表 年齢(記述統計量)

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		39.9	74	19	106.2	10.3	2809
年齢別	30歳未満	26.2	29	19	5.3	2.3	508
	30歳以上40歳未満	34.0	39	30	7.6	2.8	914
	40歳以上50歳未満	44.3	49	40	8.3	2.9	769
	50歳以上60歳まで	54.0	60	50	8.2	2.9	581
	61歳以上	62.8	74	61	6.2	2.5	37
年収別	350万円未満	31.7	74	19	93.3	9.7	459
	350万円～500万円未満	35.7	67	21	76.6	8.8	626
	500万円～700万円未満	41.8	65	23	73.4	8.6	790
	700万円～900万円未満	46.6	63	30	51.5	7.2	476
	900万円以上	49.6	64	33	41.0	6.4	244
職種別	専門的・技術的な仕事	37.1	63	21	77.8	8.8	517
	管理的な仕事	47.9	64	23	51.3	7.2	766
	事務の仕事	36.2	65	19	97.0	9.8	890
	販売の仕事	37.7	63	23	82.5	9.1	342
	サービスの仕事	35.6	67	21	93.6	9.7	115
	その他	40.0	74	20	138.7	11.8	154
成果主義導入状況別	成果主義を導入	39.9	74	20	106.8	10.3	1589
	導入していない	39.9	65	19	105.5	10.3	1200

第9-2-3表 年齢

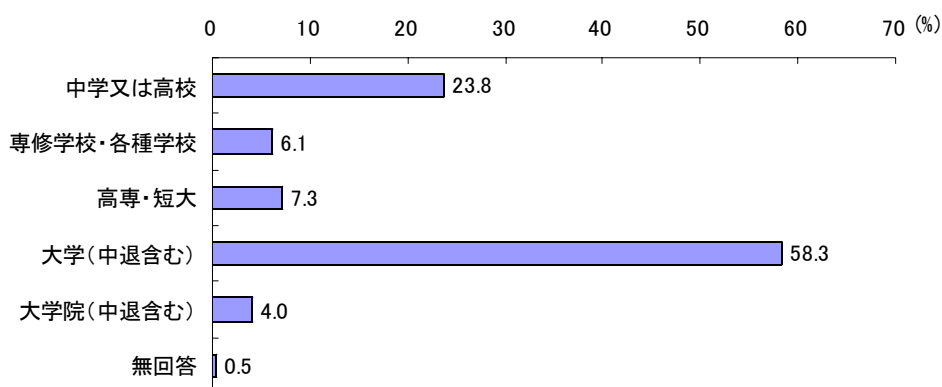
		30歳未満	30歳以上40歳未満	40歳以上50歳未満	50歳以上60歳まで	61歳以上	不明	合計
合計		508	914	769	581	37	14	2823
		18.0	32.4	27.2	20.6	1.3	0.5	100.0
年収別	350万円未満	55.0	27.6	8.5	7.0	1.7	0.2	100.0
	350万円～500万円未満	23.8	50.0	15.7	8.6	1.3	0.6	100.0
	500万円～700万円未満	5.9	38.5	34.7	19.7	1.1	0.0	100.0
	700万円～900万円未満	0.0	17.6	44.5	37.6	0.2	0.0	100.0
	900万円以上	0.0	6.1	39.3	51.6	2.9	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	21.6	42.2	23.1	11.9	0.8	0.4	100.0
	管理的な仕事	0.8	11.2	43.7	42.4	1.8	0.1	100.0
	事務の仕事	27.9	39.3	19.6	11.3	0.9	1.0	100.0
	販売の仕事	18.4	44.7	22.8	13.5	0.6	0.0	100.0
	サービスの仕事	30.2	40.5	19.0	7.8	1.7	0.9	100.0
	その他	21.4	32.5	21.4	20.8	3.9	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	17.7	33.8	26.2	20.5	1.6	0.3	100.0
	導入していない	18.6	30.6	28.6	20.4	1.0	0.8	100.0

3. 最終学歴

最終学歴の分布をみると（第9-3-1図参照）、大学卒が 58.3 %と約 6 割に達し、中学または高校卒が 23.8 %であった。

最終学歴について属性別に平均値をみると（第9-3-2表参照）、① 50 歳以上で、中学または高校卒の比率が高く、大学卒の比率が低い。② 500 万円以上の層で大学卒の比率が高く、350 万円未満の層で中学または高校卒の比率が僅かに高い。③職種別にみると、販売の仕事やサービスの仕事で大学卒の比率が高く、事務の仕事で高専・短大卒の比率が高く、その他の仕事で中学または高校卒の比率が高い。④成果主義の導入状況別みると、成果主義が導入されている企業で、わずかに大学卒の比率が高い。

第9-3-1図 最終学歴



第9-3-2表 最終学歴

		中学又は高 校	専修学校・各 種学校	高専・短大	大学(中退含 む)	大学院(中退 含む)	無回答	合計
合計		672 23.8	172 6.1	205 7.3	1647 58.3	113 4.0	14 0.5	2823 100.0
年齢別	30歳未満	14.2	6.3	12.6	59.8	6.7	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	16.3	9.3	9.1	60.3	4.9	0.1	100.0
	40歳以上50歳未満	21.5	4.9	4.4	65.9	2.9	0.4	100.0
	50歳以上60歳まで	44.4	2.6	3.6	46.5	1.9	1.0	100.0
	61歳以上	62.2	2.7	0.0	32.4	2.7	0.0	100.0
年収別	350万円未満	30.9	7.8	16.3	40.9	3.9	0.2	100.0
	350万円～500万円未満	23.2	8.4	10.2	53.2	4.6	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	21.0	4.3	3.3	68.4	2.9	0.1	100.0
	700万円～900万円未満	21.4	4.6	3.2	66.8	3.2	0.8	100.0
	900万円以上	19.3	3.7	1.6	68.0	6.1	1.2	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.1	11.2	4.4	57.2	13.7	0.4	100.0
	管理的な仕事	24.9	3.4	3.0	64.7	3.3	0.8	100.0
	事務の仕事	26.6	6.3	14.8	50.8	1.0	0.4	100.0
	販売の仕事	19.6	4.1	3.8	71.1	1.5	0.0	100.0
	サービスの仕事	21.6	3.4	2.6	71.6	0.0	0.9	100.0
	その他	46.8	6.5	5.8	39.6	0.6	0.6	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	22.1	5.6	7.1	60.1	4.6	0.5	100.0
	導入していない	26.0	6.7	7.6	55.9	3.3	0.5	100.0

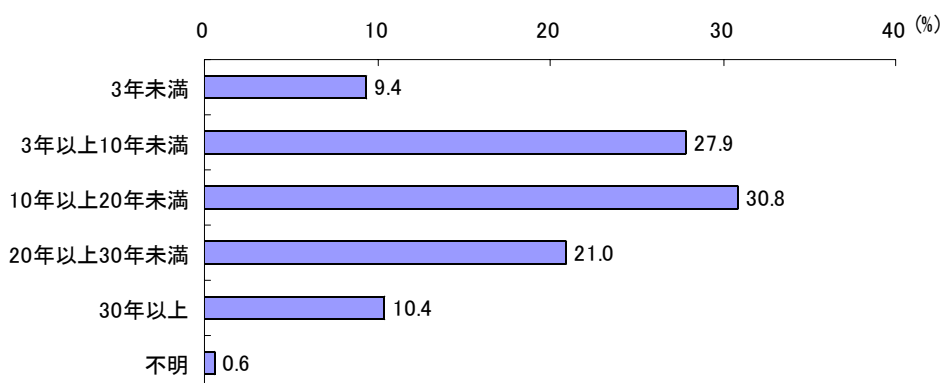
4. 勤続年数

勤続年数の平均値は、14.6年であり、これを分布別にみると（第9-4-1図参照）、10年以上20年未満が30.8%と最も多く、3年以上10年未満が27.9%、20年以上30年未満が21.0%と続いている。

属性別に平均値をみると（第9-4-2表参照）、①60歳以下では、年齢が高くなるほど勤続年数も長い。②年収が多くなるほど、勤続年数も長い、③管理的な仕事で勤続年数が長い（21.0年）。④成果主義の導入状況別には違いがみられない。

属性別に勤続年数の分布をみると（第9-4-3表参照）、①年齢、年収、成果主義の導入状況別には、平均値でみたときと同じような傾向がみられる。②管理的な仕事は、20年以上30年未満の比率が、サービスの仕事で3年以上10年未満とする比率が顕著に高い。

第9-4-1図 勤続年数



第9-4-2表 勤続年数

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		14.6	42	0	102.1	10.1	2797
年齢別	30歳未満	4.1	11	0	5.5	2.3	506
	30歳以上40歳未満	10.5	39	0	20.1	4.5	908
	40歳以上50歳未満	18.7	31	0	47.6	6.9	765
	50歳以上60歳まで	24.9	42	0	137.8	11.7	581
	61歳以上	12.9	42	1	103.5	10.2	37
年収別	350万円未満	6.5	42	0	33.0	5.7	458
	350万円～500万円未満	10.3	40	1	49.6	7.0	627
	500万円～700万円未満	16.9	42	0	87.2	9.3	790
	700万円～900万円未満	20.7	42	0	99.9	10.0	473
	900万円以上	22.9	40	1	97.8	9.9	244
職種別	専門的・技術的な仕事	12.1	38	1	72.7	8.5	516
	管理的な仕事	21.0	42	0	103.6	10.2	763
	事務の仕事	12.2	42	0	83.1	9.1	893
	販売の仕事	13.0	39	0	82.0	9.1	340
	サービスの仕事	11.0	40	0	77.0	8.8	114
	その他	11.8	42	1	89.5	9.5	154
成果主義導入状況別	成果主義を導入	14.3	42	0	102.0	10.1	1584
	導入していない	14.8	42	0	100.6	10.0	1202

第9-4-3表 勤続年数

		3年未満	3年以上10年未満	10年以上20年未満	20年以上30年未満	30年以上	不明	合計
合計		264	787	870	592	293	17	2823
		9.4	27.9	30.8	21.0	10.4	0.6	100.0
年齢別	30歳未満	26.8	70.5	2.4	0.0	0.0	0.4	100.0
	30歳以上40歳未満	6.3	30.7	60.5	1.6	0.1	0.7	100.0
	40歳以上50歳未満	3.4	9.4	30.0	54.9	1.8	0.5	100.0
	50歳以上60歳まで	7.1	10.0	9.6	26.0	47.3	0.0	100.0
	61歳以上	5.4	40.5	35.1	10.8	8.1	0.0	100.0
年収別	350万円未満	27.0	49.1	20.0	2.8	0.7	0.4	100.0
	350万円～500万円未満	8.4	43.2	36.7	9.0	2.2	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	4.4	18.7	38.9	26.3	11.6	0.0	100.0
	700万円～900万円未満	3.4	12.2	26.3	37.0	20.6	0.6	100.0
	900万円以上	4.9	5.3	21.3	38.9	29.5	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	11.0	33.3	35.8	14.1	5.2	0.6	100.0
	管理的な仕事	6.1	9.4	21.4	41.9	20.7	0.5	100.0
	事務の仕事	10.6	36.2	32.4	13.5	6.8	0.7	100.0
	販売の仕事	9.6	31.0	37.4	13.7	7.6	0.6	100.0
	サービスの仕事	9.5	42.2	31.9	8.6	6.0	1.7	100.0
	その他	11.7	35.1	33.8	11.7	7.8	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	9.5	29.1	31.6	18.5	10.7	0.6	100.0
	導入していない	9.1	26.7	29.8	24.2	9.6	0.7	100.0

5. 転職回数

転職回数をみると（第9-5-1図参照）、「転職はしていない」者が67.8%と最も多い。転職回数1回とする者の比率が16.6%と2番目に高い。以下、転職回数が増えるほど、比率は下がる傾向がみられる。

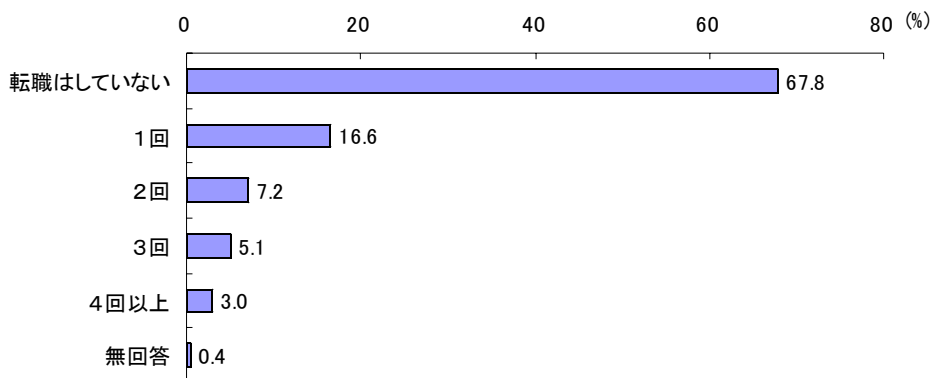
転職回数について属性別にみると（第9-5-2表参照）、年齢が上がるほど「転職はしていない」とする者の比率が減少する。61歳以上では転職回数1回とする比率が高いが、50歳以上60歳までの同比率が24.4%と61歳以上と比べてそれほど高くないことを考慮すると、61歳以上の層には、定年退職後、再就職した場合がかなりあることが予想される。

職種別にみると、管理的な仕事やその他の仕事で、「転職はしていない」とする者の比率

が若干低く、管理的な仕事では、転職回数 1 回とする比率が若干高い。専門的・技術的な仕事は、他の職種に比べて転職が容易に行えることが予想されるが、今回の調査では、転職回数でみた場合、他の職種と比べて顕著に転職回数が多いとは言えない。

成果主義の導入状況別にみても、顕著な差はみられない。

第9-5-1図 転職回数



第9-5-2表 転職回数

		転職して いない	1回	2回	3回	4回以上	無回答	合計
合計		1915 67.8	469 16.6	202 7.2	143 5.1	84 3.0	10 0.4	2823 100.0
年齢別	30歳未満	85.0	11.0	2.8	0.8	0.4	0.0	100.0
	30歳以上40歳未満	73.5	14.6	7.2	2.8	1.4	0.4	100.0
	40歳以上50歳未満	64.5	15.3	9.0	6.6	4.4	0.1	100.0
	50歳以上60歳まで	51.8	24.4	9.0	9.3	5.3	0.2	100.0
	61歳以上	21.6	45.9	2.7	18.9	8.1	2.7	100.0
年収別	350万円未満	63.3	15.4	7.0	8.3	5.9	0.2	100.0
	350万円～500万円未満	67.1	16.7	6.2	6.3	3.2	0.5	100.0
	500万円～700万円未満	71.5	14.4	7.2	4.3	2.3	0.3	100.0
	700万円～900万円未満	68.5	20.0	7.1	2.9	1.5	0.0	100.0
	900万円以上	68.0	18.0	8.2	3.3	2.5	0.0	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	73.4	15.0	5.0	4.6	1.7	0.2	100.0
	管理的な仕事	63.1	20.5	8.5	4.6	3.1	0.3	100.0
	事務の仕事	70.3	16.0	6.3	4.3	2.6	0.4	100.0
	販売の仕事	71.1	15.2	8.2	2.9	2.0	0.6	100.0
	サービスの仕事	69.0	14.7	7.8	7.8	0.0	0.9	100.0
	その他	52.6	9.7	9.7	14.9	13.0	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	67.2	17.1	6.9	5.0	3.3	0.5	100.0
	導入していない	68.5	16.0	7.6	5.1	2.6	0.2	100.0

6. 年収

回答者の年収の平均値は、564万円であった。分布をみると（第9-6-1図参照）、500～700万円が28.0%と最も高く、350～500万円未満が22.3%とこれに続いている。所得の低い層に注目すると、350万円未満が16.3%含まれている。

年収について属性別に平均値をみる（第9-6-2表参照）。まず、年齢別にみると、60歳以下では、年齢が高くなるほど年収が高くなるという正の相関が見られる。

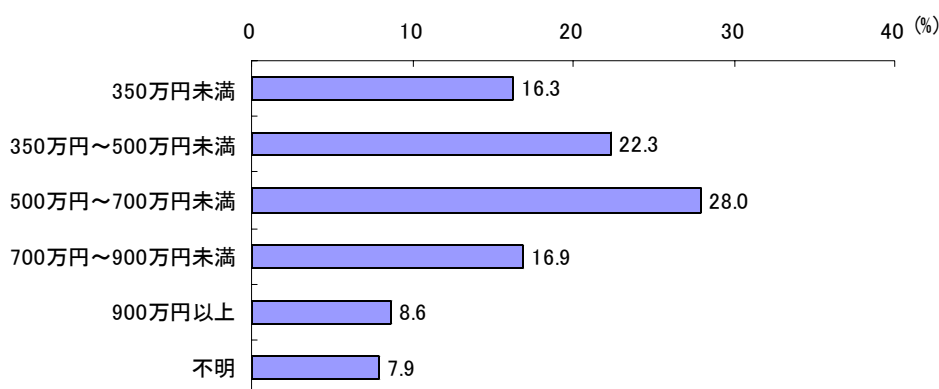
職種別にみると、管理的な仕事の年収が 765 万円と最も高く、販売の仕事（543 万円）、専門的・技術的な仕事（530 万円）と続いている。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入している企業（584 万円）の方が、導入していない企業（536 万円）に比べて年収が高い。

年収について属性別の分布をみると（第9-6-3表参照）、年齢や職種については、平均値をみたときと同じような傾向がみられる。

成果主義の導入状況別にみると、成果主義を導入していない企業で 350 ～ 500 万円の比率が高く、成果主義が導入されている企業で、900 万円の比率がやや高い。これらの点が成果主義導入状況別にみた時の平均値の差に結びついていると考えられる。

第9-6-1図 年収



第9-6-2表 年収

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効なN
合計		564.1	9000	100	93506.3	305.8	2595
年齢別	30歳未満	341.6	650	120	9167.1	95.7	450
	30歳以上40歳未満	485.9	1200	120	23573.0	153.5	845
	40歳以上50歳未満	657.0	1500	100	46914.3	216.6	720
	50歳以上60歳まで	743.9	9000	100	236141.2	485.9	547
	61歳以上	593.4	1900	100	140958.9	375.4	33
年収別	350万円未満	272.5	347	100	2486.2	49.9	460
	350万円～500万円未満	409.6	498	350	1618.1	40.2	630
	500万円～700万円未満	570.6	698	500	3236.6	56.9	790
	700万円～900万円未満	764.4	890	700	3062.0	55.3	476
	900万円以上	1096.3	9000	900	388001.7	622.9	244
職種別	専門的・技術的な仕事	530.6	1300	156	35155.8	187.5	468
	管理的な仕事	765.7	9000	156	146009.9	382.1	725
	事務の仕事	445.1	5000	100	57079.8	238.9	817
	販売の仕事	543.0	1300	100	30068.1	173.4	320
	サービスの仕事	458.3	1500	200	31635.3	177.9	111
	その他	465.4	4000	120	118144.7	343.7	139
成果主義導入状況別	成果主義を導入	584.9	9000	100	109070.4	330.3	1478
	導入していない	536.1	5000	100	72370.4	269.0	1102

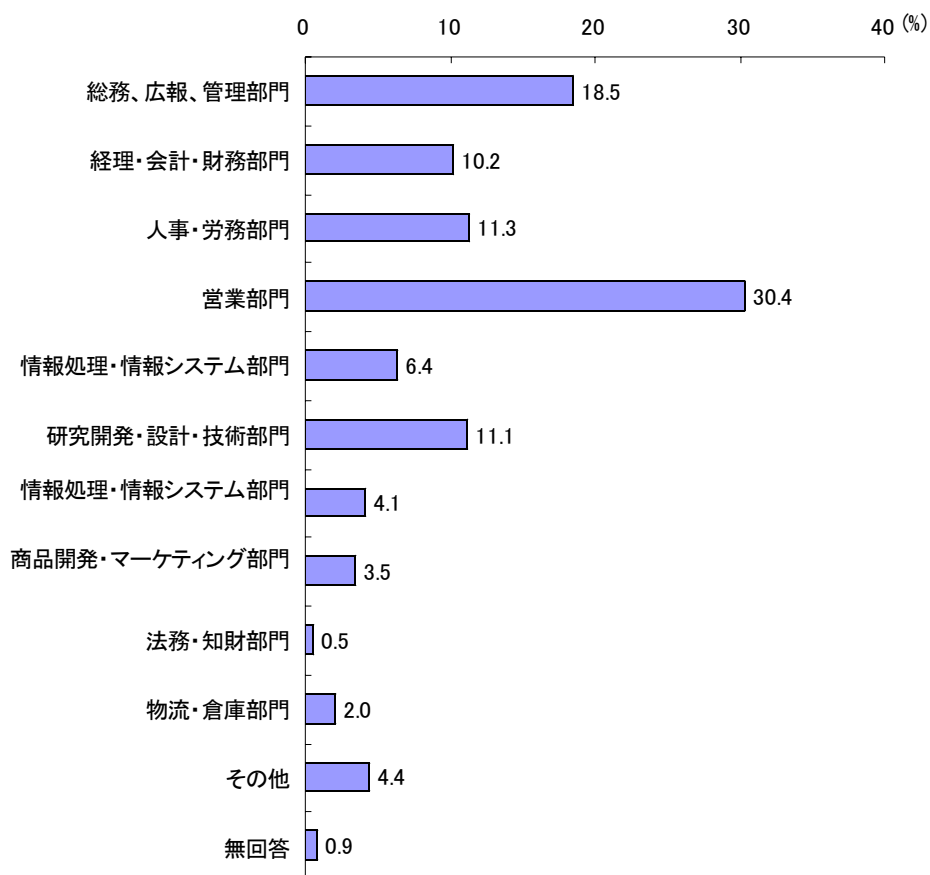
第9-6-3表 年収

		350万円未満	350万円～500万円未満	500万円～700万円未満	700万円～900万円未満	900万円以上	不明	合計
合計		460	630	790	476	244	223	2823
		16.3	22.3	28.0	16.9	8.6	7.9	100.0
年齢別	30歳未満	49.8	29.5	9.3	0.0	0.0	11.4	100.0
	30歳以上40歳未満	13.9	34.5	33.3	9.2	1.6	7.5	100.0
	40歳以上50歳未満	5.1	12.9	35.6	27.6	12.5	6.4	100.0
	50歳以上60歳まで	5.5	9.3	26.9	30.8	21.7	5.9	100.0
	61歳以上	21.6	21.6	24.3	2.7	18.9	10.8	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	13.7	26.2	31.0	14.3	5.0	9.8	100.0
	管理的な仕事	1.4	7.0	27.4	34.3	24.4	5.5	100.0
	事務の仕事	30.3	27.9	24.6	6.1	2.0	9.1	100.0
	販売の仕事	9.4	26.6	36.0	19.0	2.6	6.4	100.0
	サービスの仕事	25.0	36.2	26.7	5.2	2.6	4.3	100.0
	その他	27.3	30.5	24.0	7.8	0.6	9.7	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	16.5	19.4	27.9	18.1	10.9	7.2	100.0
	導入していない	16.0	26.1	27.9	15.2	5.9	8.9	100.0

7. 所属部門

回答者の所属部門を複数回答でみると（第9-7-1図参照）、営業部門が30.4%と最も多く、総務・広報・管理部門（18.5%）、研究開発・設計・技術部門が11.1%であった。所属部門や職種の偏りは、調査票の配布の方法からある程度の影響を受ける事が予想される。すなわち、人事部から3つの部門への再配布を依頼する際に、①事務・管理部門（総務、人事など）、②営業部門、③商品開発・研究開発・情報処理などの部門に各10通ずつの調査票の配布を依頼し、各部門内での調査対象の選択は、以下の3つの条件を設定し、配布の際に留意いただくよう依頼した。ア.20代、30代、40代、50代の年齢層別にできるだけ均等に、イ.該当する年代の方がいない場合は、その年代を除いて均等に、ウ.部長クラス、課長クラス各1名以上と指定した。ただし、企業によって部門別の人数構成が異なることが予想され、この点も所属部門の構成比のばらつきに繋がっていると思われる。

第9-7-1図 所属部門(複数回答)

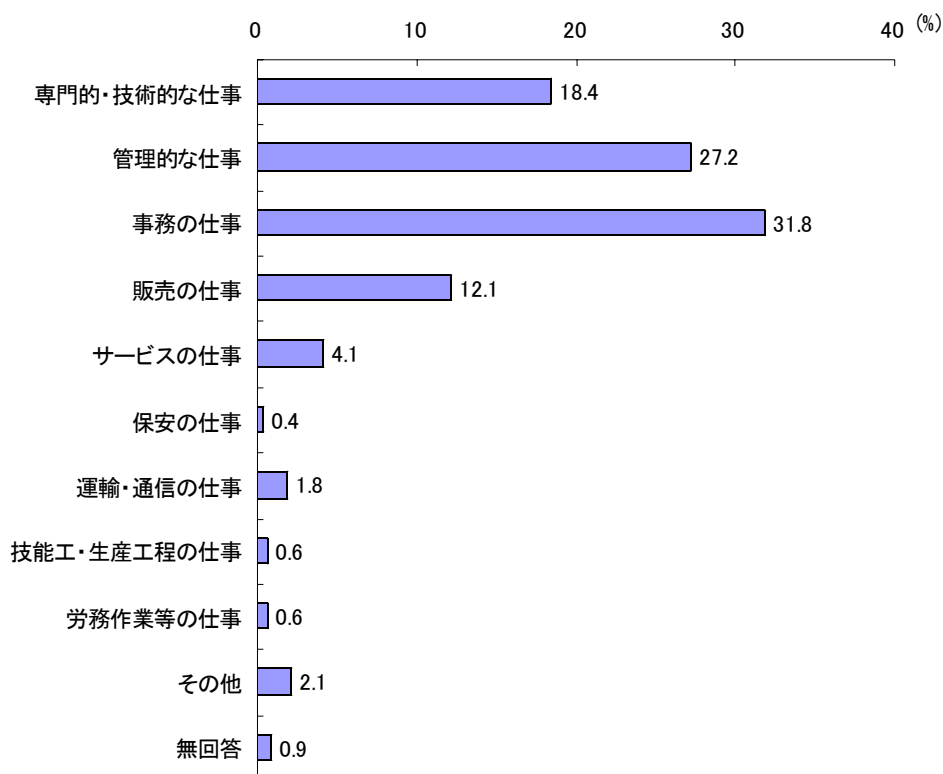


8. 職種

回答者の職種をみると（第9-8-1図参照）、事務の仕事が 31.8 %と最も多く、管理的仕事（27.2 %）、専門的・技術的な仕事（18.4 %）、販売の仕事（12.1 %）の順が続いている。その他の職種はいずれも 5 %未満であり、いわゆるホワイトカラーが回答者の大半を占めているものと考えられる。

職種について属性別にみる（第9-8-2表参照）。年齢や年収については、既に、概観しているので、成果主義の導入状況別にみたが、顕著な違いはみられなかった。

第9-8-1図 職種



第9-8-2表 職種

		専門的・技術的な仕事	管理的な仕事	事務の仕事	販売の仕事	サービスの仕事	保安の仕事	運輸・通信の仕事	技能工・生産工程の仕事	労務作業等の仕事	その他	無回答	合計
合計		519	767	899	342	116	10	52	16	16	60	26	2823
		18.4	27.2	31.8	12.1	4.1	0.4	1.8	0.6	0.6	2.1	0.9	100.0
年齢別	30歳未満	22.0	1.2	49.4	12.4	6.9	0.0	1.6	0.8	1.0	3.1	1.6	100.0
	30歳以上40歳未満	24.0	9.4	38.6	16.7	5.1	0.0	1.4	0.5	0.7	2.8	0.7	100.0
	40歳以上50歳未満	15.6	43.6	22.9	10.1	2.9	0.5	1.7	0.3	0.3	1.6	0.7	100.0
	50歳以上60歳まで	10.7	55.9	17.6	7.9	1.5	0.5	2.9	0.9	0.2	1.0	0.9	100.0
	61歳以上	10.8	37.8	21.6	5.4	5.4	8.1	2.7	0.0	5.4	0.0	2.7	100.0
年収別	350万円未満	15.4	2.4	59.1	7.0	6.3	0.9	3.7	1.1	1.5	2.0	0.7	100.0
	350万円～500万円未満	21.6	8.6	39.8	14.4	6.7	0.6	2.4	1.0	0.5	3.0	1.4	100.0
	500万円～700万円未満	20.4	26.6	28.0	15.6	3.9	0.1	1.4	0.5	0.3	2.4	0.9	100.0
	700万円～900万円未満	15.5	55.3	11.6	13.7	1.3	0.0	0.6	0.0	0.2	1.7	0.2	100.0
	900万円以上	10.7	76.6	7.4	3.7	1.2	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	17.8	28.4	31.7	12.8	3.3	0.4	2.3	0.1	0.6	1.9	0.6	100.0
	導入していない	19.3	25.5	31.9	11.3	5.1	0.3	1.2	1.2	0.6	2.3	1.2	100.0

9. 役職

現在の役職についてみると（第9-9-1図参照）、「役職にはついていない」者の比率が 45.6 %と最も多い。役職者では、課長クラスが 24.2 %と最も多く、係長クラスが 17.2 %と続いている。部長クラスは 9.3 %であり、役員も 1.6 %とわずかながら含まれている。

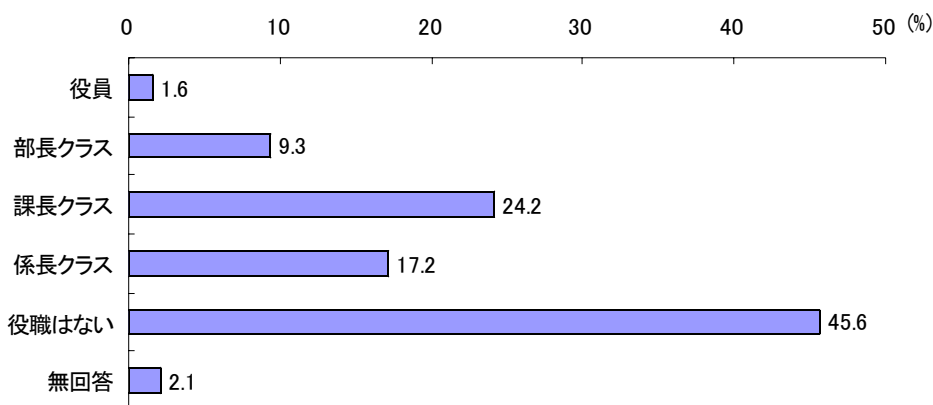
役職について属性別にみる（第9-9-2表参照）。年齢別にみると、40歳以上50歳未満では、課長レベルの比率が 46.9 %と高いなど、おおむね年齢が上がるほど役職についている比率が高まっている。

年収別にみると、900万円以上の年収の者に占める課長レベルの比率は43.4%なのに対し、部長レベルは41.0%と課長レベルに比べて僅かに低い。企業規模や産業、企業の特性などを考慮すると、課長と部長を比べた場合、年収と役職は必ずしも比例していないようだ。

職種別にみると、管理的な仕事をしている者に占める部長クラス、課長クラスの比率が高い。

成果主義の導入状況別には、大きな違いはみられなかった。

第9-9-1図 役職



第9-9-2表 役職

		役員	部長クラス	課長クラス	係長クラス	役職はない	無回答	合計
合計		45	263	683	486	1288	58	2823
		1.6	9.3	24.2	17.2	45.6	2.1	100.0
年齢別	30歳未満	0.0	0.2	0.2	3.1	94.3	2.2	100.0
	30歳以上40歳未満	0.2	0.2	8.5	26.9	61.5	2.6	100.0
	40歳以上50歳未満	0.9	10.7	46.9	21.5	18.3	1.7	100.0
	50歳以上60歳まで	5.0	29.3	39.8	9.8	14.8	1.4	100.0
	61歳以上	18.9	21.6	27.0	5.4	27.0	0.0	100.0
年収別	350万円未満	0.2	0.7	1.5	5.0	90.2	2.4	100.0
	350万円～500万円未満	0.0	1.1	9.2	19.0	68.7	1.9	100.0
	500万円～700万円未満	1.3	5.9	28.2	29.9	32.5	2.2	100.0
	700万円～900万円未満	2.1	18.5	51.7	16.2	10.9	0.6	100.0
	900万円以上	8.6	41.0	43.4	3.3	3.3	0.4	100.0
職種別	専門的・技術的な仕事	0.8	3.3	14.5	24.1	54.7	2.7	100.0
	管理的な仕事	4.8	27.6	55.7	7.0	3.8	1.0	100.0
	事務の仕事	0.0	1.1	8.2	20.1	68.3	2.2	100.0
	販売の仕事	0.3	4.7	21.1	19.9	52.3	1.8	100.0
	サービスの仕事	0.9	2.6	12.9	19.8	58.6	5.2	100.0
	その他	1.3	2.6	11.7	16.9	66.2	1.3	100.0
成果主義導入状況別	成果主義を導入	1.6	10.1	24.0	16.1	46.4	1.8	100.0
	導入していない	1.7	8.2	24.1	18.5	45.1	2.4	100.0

10. 週平均労働時間

週平均労働時間は全体平均では、48.1時間であった。分布をみると（第9-10-1図参照）、44時間以下が33.8%と最も多く、45時間以上50時間未満が20.6%、50時間以上55時間未

満が 22.0 %、55 時間以上が 21.9 %である。

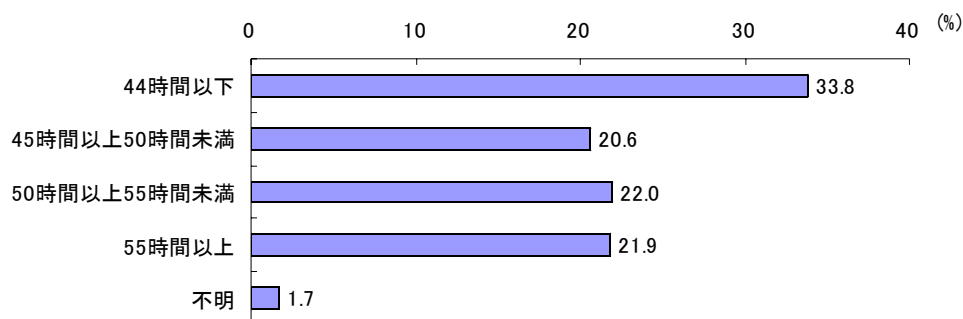
週平均労働時間の属性別の平均値についてみる（第9-10-2表参照）。まず、年齢別にみると、61 歳以上を除いて、大きな差はみられない。

年収別にみると、350 万円未満の層が 45.1 時間と僅かに短いものの、それ以外については大きな差はみられない。

職種別にみると、販売、サービス、その他の仕事で 50 時間を超えるなど若干長い傾向がみられ、逆に、事務の仕事は 44.9 時間と短い。

成果主義の導入状況別にみたが、大きな差はみられなかった。

第9-10-1図 週平均労働時間



第9-10-2図 週平均労働時間

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効な N
合計		48.1	105	0	90.8	9.5	2760
年齢別	30歳未満	47.2	95	2	106.9	10.3	495
	30歳以上40歳未満	48.6	105	0	97.2	9.9	894
	40歳以上50歳未満	49.0	91	4	83.4	9.1	763
	50歳以上60歳まで	47.4	100	30	75.9	8.7	571
	61歳以上	44.2	64	30	57.4	7.6	37
年収別	350万円未満	45.1	95	2	98.8	9.9	452
	350万円～500万円未満	48.4	105	0	113.4	10.6	621
	500万円～700万円未満	48.9	100	9	78.0	8.8	783
	700万円～900万円未満	48.9	90	20	75.6	8.7	473
	900万円以上	49.9	90	30	79.8	8.9	241
職種別	専門的・技術的な仕事	48.6	91	10	79.5	8.9	512
	管理的な仕事	49.3	100	9	80.2	9.0	759
	事務の仕事	44.9	85	0	66.8	8.2	877
	販売の仕事	51.5	90	12	124.8	11.2	336
	サービスの仕事	50.2	105	35	125.0	11.2	115
	その他	50.0	95	17	129.1	11.4	150
成果主義導入状況別	成果主義を導入	48.2	105	0	96.6	9.8	1562
	導入していない	48.1	95	8	83.4	9.1	1192

11. 週平均勤務日数

回答者の 2004 年 6 月頃の週平均勤務日数の全体平均値は 5.3 日であった。これを 5 日以下か、5 日超でわけてみると（第9-11-1図参照）、5 日以下が 86.5 %で、5 日を超える勤務

日数の者の割合は、12.8%であった。

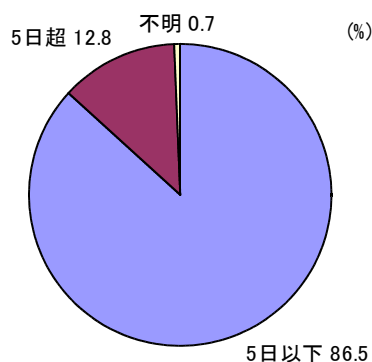
属性別に週平均勤務日数の平均値をみる（第9-11-2表参照）、まず、年齢別にみると、40歳以上50歳未満が5.5日と他の年齢層に比べて高い。

年収別にみると大きな差はみられないが、僅かな差に着目してみると、500～700万円未満と900万円以上で、5.4日とわずかに高い。

職種別にも大きな差はみられないが、僅かな差に着目してみると、管理的な仕事が5.4日とわずかに高い。

成果主義の導入状況別には大きな差はみられなかった。

第9-11-1図 週平均勤務日数



第9-11-2表 週平均勤務日数平均値

		平均値	最大値	最小値	分散	標準偏差	有効なN
合計		5.3	55	0	7.8	2.8	2790
年齢別	30歳未満	5.1	7	4	0.1	0.3	502
	30歳以上40歳未満	5.2	55	0	5.9	2.4	906
	40歳以上50歳未満	5.5	55	1	17.5	4.2	766
	50歳以上60歳まで	5.2	55	3	4.9	2.2	579
	61歳以上	5.1	8	3	0.6	0.8	37
年収別	350万円未満	5.2	53	1	5.3	2.3	455
	350万円～500万円未満	5.3	55	0	8.1	2.8	628
	500万円～700万円未満	5.4	55	2	10.9	3.3	788
	700万円～900万円未満	5.3	54	3	6.1	2.5	475
	900万円以上	5.4	55	5	11.2	3.3	244
職種別	専門的・技術的な仕事	5.2	55	4	5.5	2.3	515
	管理的な仕事	5.4	55	1	10.7	3.3	764
	事務の仕事	5.3	55	0	11.4	3.4	890
	販売の仕事	5.1	7	4	0.1	0.3	341
	サービスの仕事	5.2	20	3	2.1	1.4	116
	その他	5.3	22	3	2.2	1.5	152
成果主義導入状況別	成果主義を導入	5.2	55	0	5.7	2.4	1584
	導入していない	5.3	55	1	10.7	3.3	1200

12. 回答者の勤務先企業の業種・企業規模(正社員数)

既に、序章では、調査に回答した企業の従業員の勤務する企業について、企業単位で業種、正社員数の構成を概観しているが、ここでは、従業員ベースでみた場合の、業種、正社員数の構成をみる。この2つの結果が異なる理由は、回収された調査票の数が、企業によって異なるためである。

正社員数の平均値は、1291.9人だが、第9-12-1表から正社員数の分布をみると、300～500人未満が32.0%と最も多く、300人未満が26.4%と、2番目に多い。1000人以上は、17.3%である。

業種をみると、製造業の合計が30.0%と最も多い。

なお、正社員数、業種ともに、企業ベースで集計した時と、構成比に大きな違いはみられない。

第9-12-1表 従業員ベースでみた正社員数・業種の構成比

		度数	パーセント
正社員数	300人未満	744	26.4
	300～500人未満	903	32.0
	500～1000人未満	600	21.3
	1000～3000人未満	344	12.2
	3000人以上	144	5.1
	不明	88	3.1
	正社員計	2823	100.0
業種	建設業	277	9.8
	製造業計	847	30.0
	一般機械器具製造業	113	4.0
	電気機械器具製造業	173	6.1
	輸送用機械器具製造業	108	3.8
	精密機械器具製造業	84	3.0
	その他の製造業	369	13.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	22	0.8
	情報通信業	176	6.2
	運輸業	285	10.1
	卸売・小売業	370	13.1
	金融・保険業	389	13.8
	不動産業	38	1.3
	飲食店・宿泊業	21	0.7
	サービス業	379	13.4
	その他	16	0.6
	不明	3	0.1
業種計	2823	100.0	