

成果主義の普及は職場をどう変えたか ～ 「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」結果～

1. 調査結果のポイント

< 成果主義の普及は職場をどう変えたか >

・成果主義について「評価の基準として年齢や勤続年数より成果を重視する」方針が「あてはまる」・「ややあてはまる」とする企業は約 6 割、「仕事の成果を賃金に反映させる制度」を「導入している」企業が約 6 割となるなど、成果主義は過半数の企業で導入されている (p3)。

・職場の雰囲気については、「職場の業績や成果をあげようという雰囲気」が「強まった」としているのは労働者の約 4 割、企業の約 7 割で、企業が考えているほど実際の職場の雰囲気は業績・成果志向になっていない。その一方、労働者の約 3 割、企業の約 4 割が「ゆとりをもって仕事をしている雰囲気」は「弱まった」としており、労働者、企業ともにゆとりがなくなったと感じている (p3)。

・成果主義が普及している一方で、約 3 割の労働者は「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」が「低下した」としており、「高まった」とする労働者より多くなっている (p5)。また「賃金」については半数以上の労働者が満足していない (p9)。

< 非正規労働者のメリット・デメリット >

・派遣労働者の 4 割は「他の就業形態に変わりたい」と考えている。正規従業員はもちろんパートタイマーと比べても現状に対する不満が強い。派遣労働者の不満の理由は「安定した仕事につきたい」、「賃金が低い」である (p5)。

・一方、仕事と自分の生活時間のバランスが「希望にあっている」とするのは正規従業員では約 3 割であるのに対し、パートタイマーや派遣労働者ではそれぞれ約 6 割と高くなっている (p6)。また、仕事についてのストレスについては、正規従業員の約 8 割がストレスを感じているのに対し、パートタイマーや派遣労働者ではそれぞれ約 6 割となっており正規従業員よりも低くなっている (p7)。

< 能力開発の重要性と課題 >

・能力開発が「重要である」とする労働者は約 6 割、今後「積極的に従業員の能力開発に関わる」とする企業は約 6 割となっており、労働者、企業ともに能力開発の重要性を認識している (p7)。

・労働者の能力開発の課題を就業形態別にみると、正規従業員では「仕事が忙しくて勉強をする時間がない」、パートタイマーでは「育児・家事等が忙しくて勉強をする時間がない」、派遣労働者では「勉強をするためのお金がない」をあげるものがそれぞれ最も多い。一方企業では「指導人材の不足」、「時間がない」が多くなっている (p8)。

2. 調査の概要

独立行政法人労働政策研究・研修機構では、企業の経営方針・人事方針等の取組みや労働者の意識・仕事への満足度等を明らかにすることを目的として、企業とそこで働く労働者に対し、労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関するアンケート調査を実施しました。調査の概要は下記のとおりです。

- (1)調査名 「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」(企業調査、労働者調査)
- (2)調査期間 平成16年1月14日～1月23日
- (3)調査方法 郵送による調査票の配布・回収
- (4)調査対象 企業調査：従業員数100人以上の企業10,000社(株式会社東京商工リサーチの企業情報ファイルから業種・規模別に層化無作為抽出)
労働者調査：企業調査対象企業の労働者100,000人(注)
- (注)企業調査対象企業に1企業あたり10人(原則として正社員5人、非正社員5人)への調査票配布を依頼した。
- (5)有効回収数 企業調査：1,066社 労働者調査：7,828人

(参考) 回答企業、回答者の属性

回答企業の属性		(社)
総数		1,066
業種	建設業	149
	製造業	202
	電気・ガス・熱供給・水道業	10
	情報通信業	28
	運輸業	117
	卸売・小売業	118
	金融・保険業	172
	不動産業	5
	飲食・宿泊業	11
	医療・福祉	57
	教育・学習支援業	15
	その他のサービス業	124
	その他	45
規模	100人未満	92
	100～299人	448
	300～499人	187
	500～999人	129
	1000人以上	148

総数には業種、正規従業員規模不明の企業を含む。
規模別集計は企業の正規従業員数によるもの。

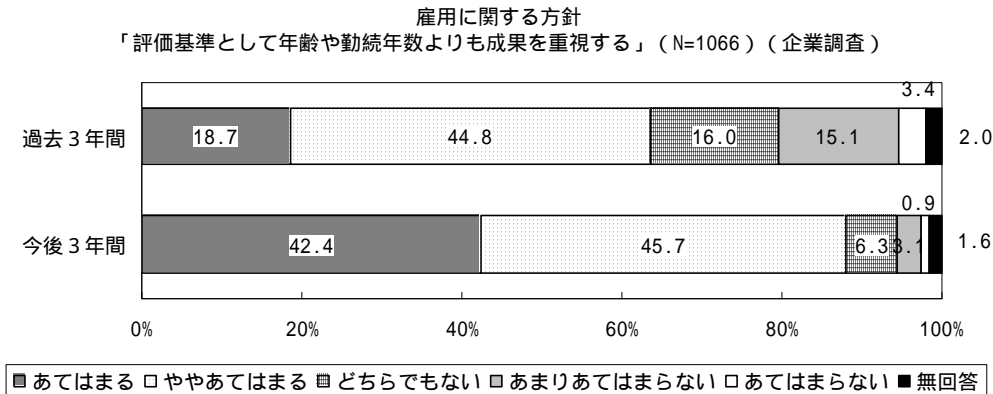
回答者の属性		(人)
総数		7,828
性	男性	4,259
	女性	3,444
年齢	15～19歳	16
	20～29歳	1,801
	30～39歳	2,558
	40～49歳	1,904
	50～59歳	1,115
	60～64歳	181
	65歳以上	39
就業形態	正規従業員	5,744
	出向社員	142
	契約社員	467
	臨時的雇用者	69
	パートタイマー	863
	派遣労働者 職場内の請負社員	391 17
職種	専門的な仕事	1,049
	技術的な仕事	454
	管理的な仕事	1,331
	事務の仕事	3,626
	販売の仕事	299
	サービスの仕事	333
	保安の仕事	20
	運輸・通信の仕事	181
	技能工・生産工程の仕事	154
	労務作業等の仕事	133
勤務先の業種	建設業	1,100
	製造業	1,352
	電気・ガス・熱供給・水道業	136
	情報通信業	247
	運輸業	712
	卸売・小売業	774
	金融・保険業	1,065
	不動産業	27
	飲食・宿泊業	143
	医療・福祉	344
	教育・学習支援業	124
	その他のサービス業	961
	その他	502

総数には性、年齢、就業形態、職種、勤務先の業種が不明の者を含む。

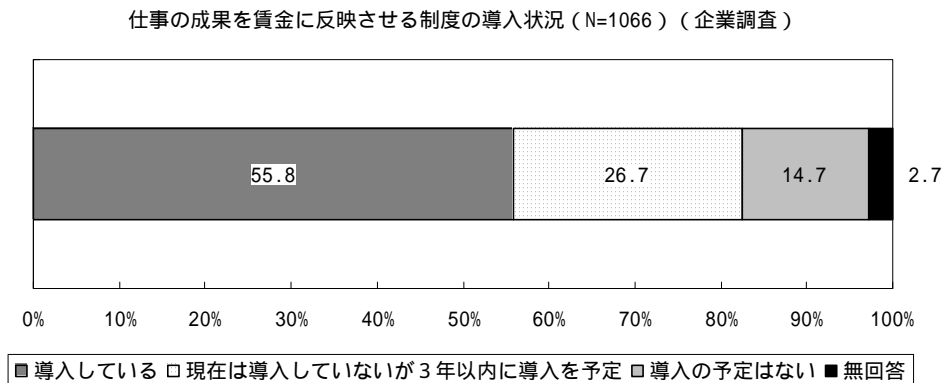
3. 主な調査結果

約6割の企業が「年齢や勤続年数よりも成果を重視」、「仕事の成果を賃金に反映」。(資料 p18～19)

企業に「評価の基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」雇用方針について聞いたところ、過去3年間では「あてはまる」が18.7%、「ややあてはまる」が44.8%と約6割の企業があてはまるとしている。今後3年間については「あてはまる」が42.4%、「ややあてはまる」が45.7%となっており、今後成果を重視する企業が高まる。



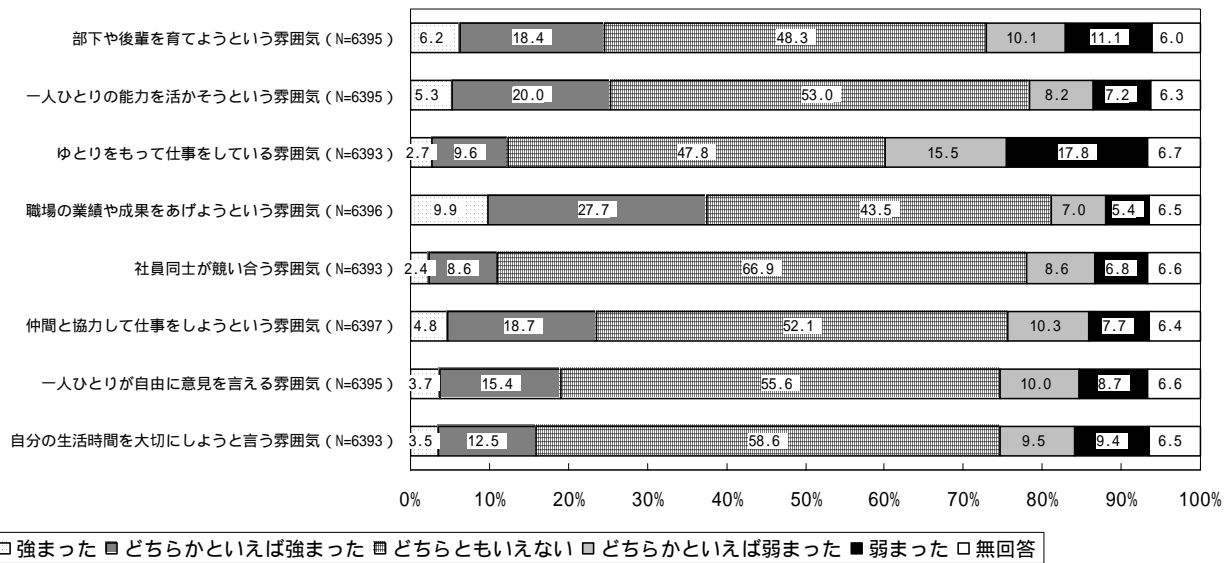
また、雇用管理制度の中で「仕事の成果を賃金に反映させる制度」については、「導入している」とする企業が55.8%、「現在は導入していないが3年以内に導入を予定している」とする企業は26.7%となっている。



労働者の約4割、企業の約7割が「職場の業績や成果をあげようという雰囲気」が「強まった」、労働者と企業にやや認識の違い。(資料 p2～3)

労働者に対し、3年前と比べた職場の雰囲気について聞いたところ、「ゆとりをもって仕事をしている雰囲気」について33.3%が「弱まった」あるいは「どちらかといえば弱まった」としており、「強まった」あるいは「どちらかといえば強まった」を上回っている。反対に、「職場の業績や成果をあげようという雰囲気」や「一人ひとりの能力を活かそうという雰囲気」については、それぞれ37.6%、25.3%が「強まった」あるいは「どちらかといえば強まった」としており、「弱まった」あるいは「どちらかといえば弱まった」を上回っている。

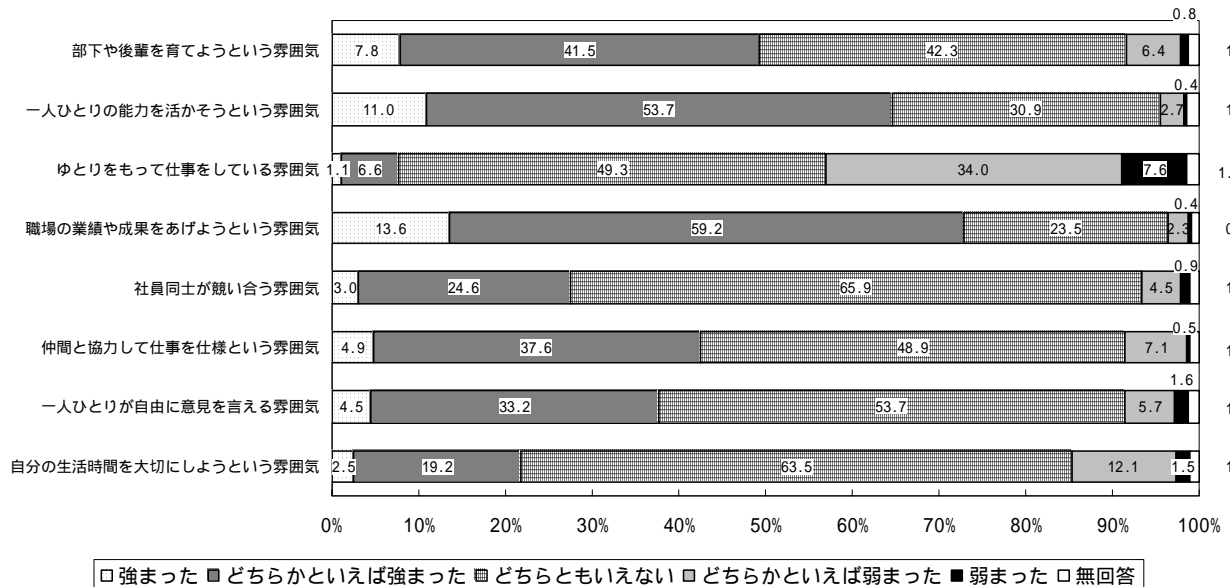
3年前と比べた職場の雰囲気（労働者調査）



（注）「3年前には今の会社にいなかった」を除いて集計した。

一方、企業に対し同じ質問をしたところ、「ゆとりをもって仕事をしている雰囲気」については、労働者の意識と同じ傾向を示している。「職場の業績や成果をあげようという雰囲気」や「一人ひとりの能力を活かそうという雰囲気」については、「強まった」あるいは「どちらかといえば強まった」の割合が多いという点で労働者と同じである。しかし、その割合の水準はそれぞれ72.8%、64.7%と高くなっており、労働者と企業の認識に違いがみられる。

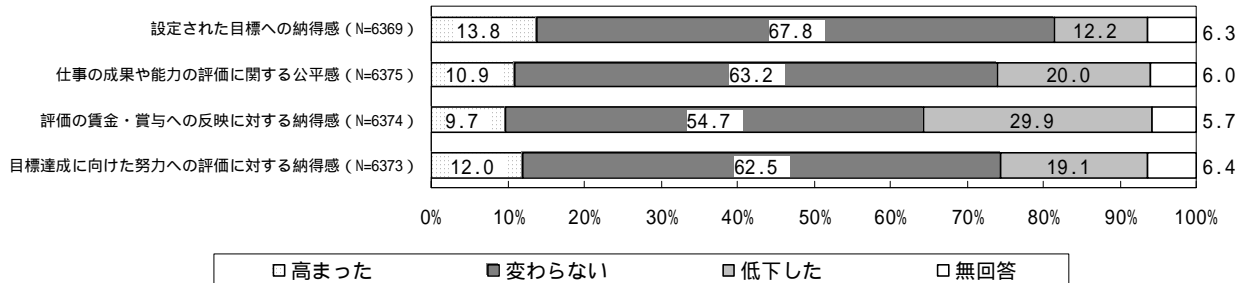
3年前と比べた職場の雰囲気（N=1066）（企業調査）



約3割の労働者は、「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」が「低下した」。(資料p4)

3年前と比べた「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」では「低下した」が29.9%となっており「高まった」を上回っている。また、「仕事の成果や能力の評価に関する公平感」や「目標達成に向けた努力への評価に対する納得感」についても、「低下した」が「高まった」を上回っている。

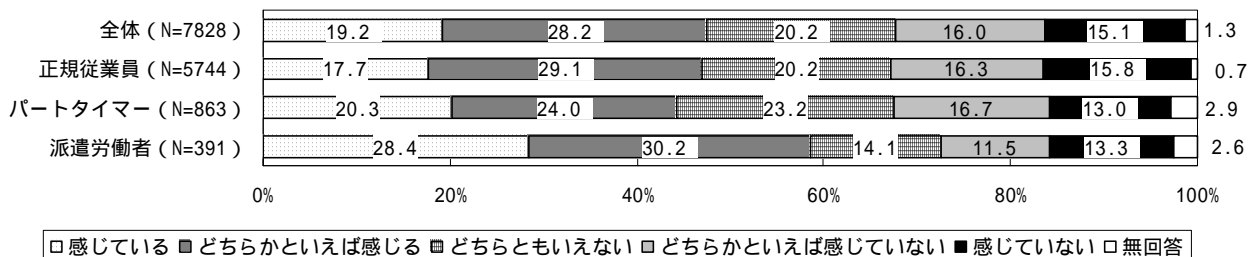
3年前と比べた処遇や評価に関する納得感、公平感（労働者調査）



失業について不安を感じるのは正規従業員では約5割、派遣労働者では約6割。派遣労働者の4割は「他の就業形態に変わりたい」。(資料p4~5)

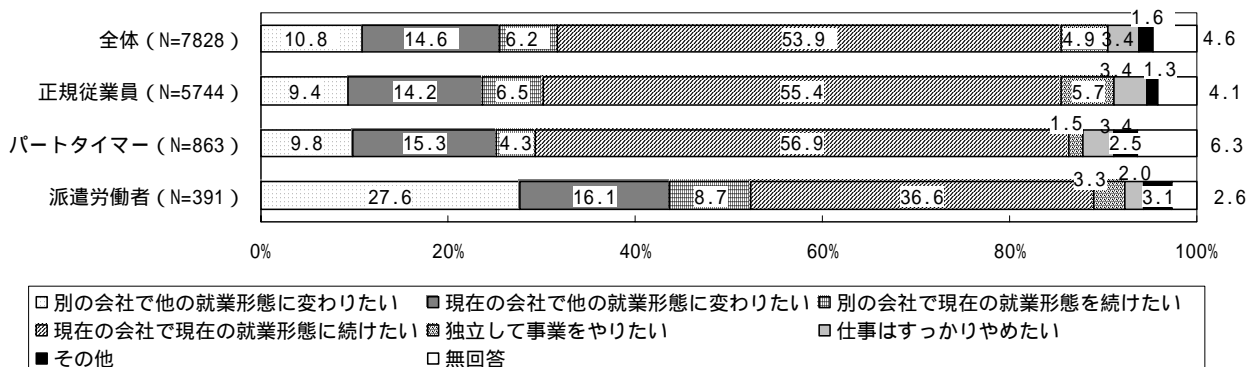
現在の失業に対する不安について就業形態別にみると、正規従業員では「感じている」が17.7%、「どちらかといえば感じる」が29.1%と約5割が失業への不安を感じている。派遣労働者では失業への不安を感じている割合が約6割と高くなっている。

現在の失業に対する不安（労働者調査）

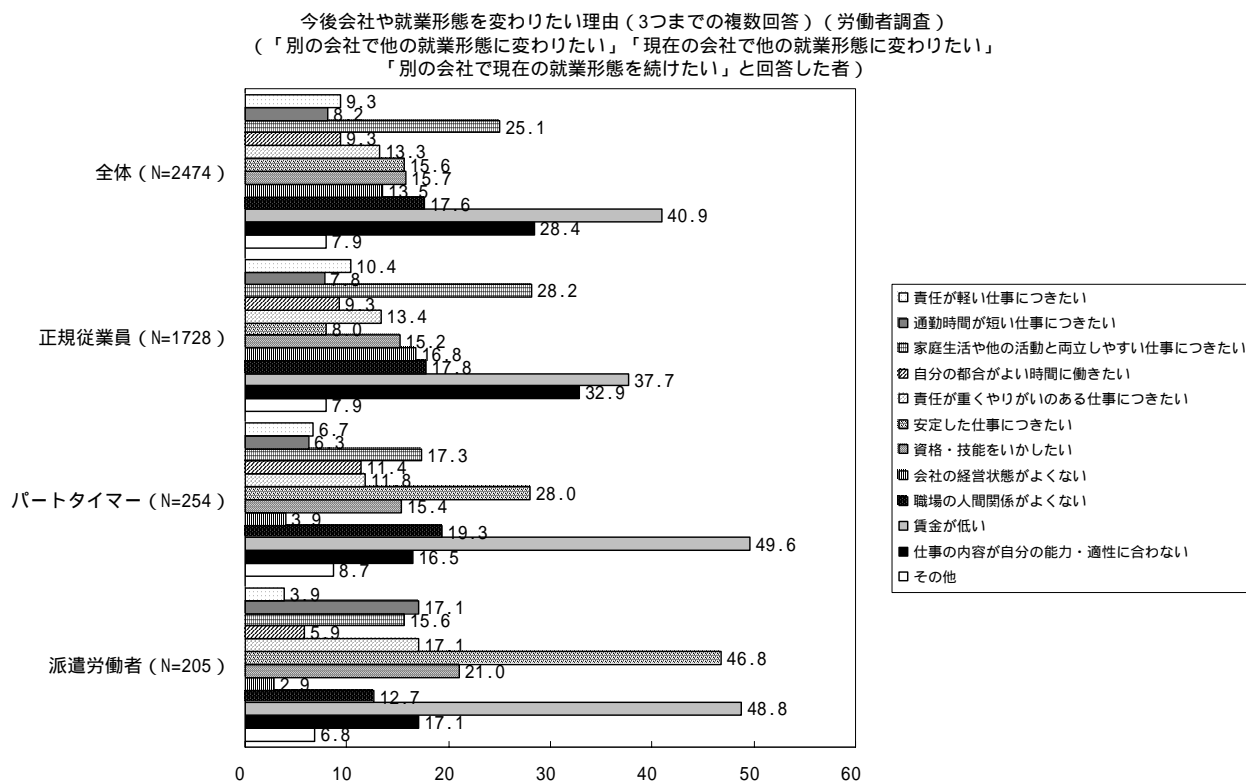


今後希望する就業形態について、派遣労働者では「別の会社で他の就業形態に変わりたい」が27.6%と際だって高くなっている。「現在の会社で他の就業形態に変わりたい」の16.1%を加えると、4割以上が就業形態の変更を望んでいる。また、正規従業員については、別の会社あるいは現在の会社で「他の就業形態に変わりたい」とするものが2割強となっている。

今後の就業形態（労働者調査）

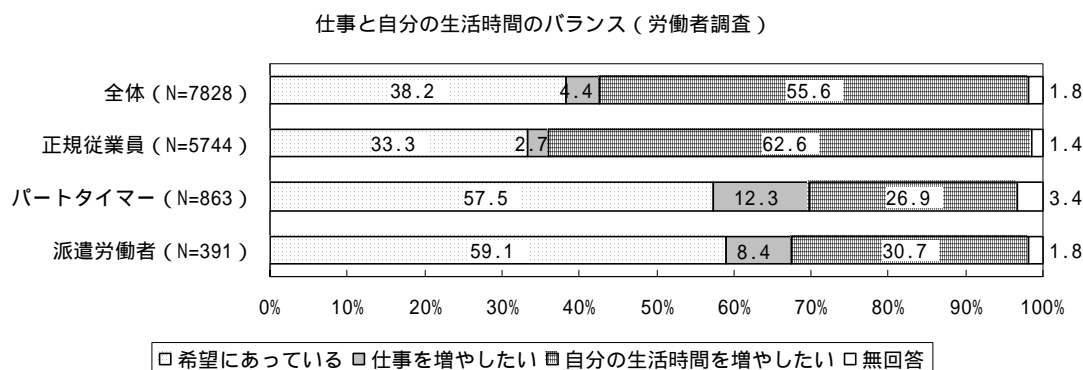


「別の会社で他の就業形態に変わりたい」、「現在の会社で他の就業形態に変わりたい」、「別の会社で現在の就業形態を続けたい」と回答した者に、会社や就業形態を変わりたい理由をたずねたところ、「賃金が低い」が40.0%、「仕事の内容が自分の能力・適性に合わない」が28.4%、「家庭生活や他の活動と両立しやすい仕事につきたい」が25.1%などとなっている。また、派遣社員についてみると、「安定した仕事につきたい」も46.8%と高くなっている。



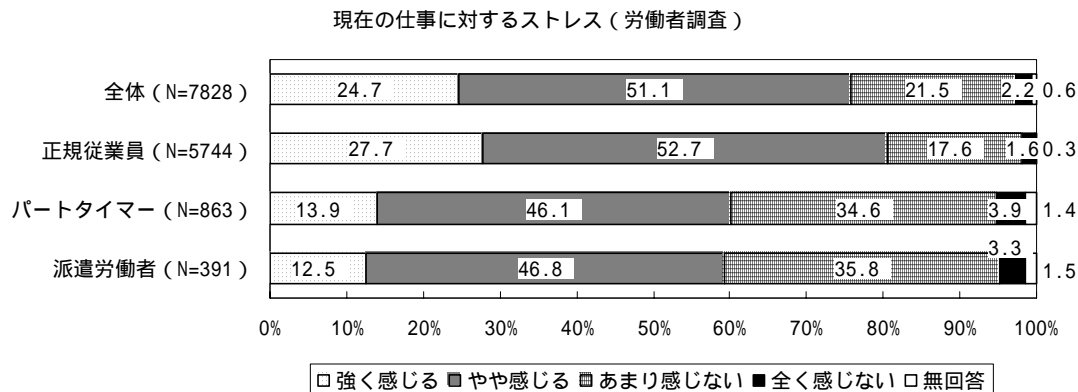
仕事と自分の生活時間のバランスは「自分の生活時間を増やしたい」とする労働者が約6割。（資料p6～7）

仕事と自分の生活時間のバランスについては、「自分の生活時間を増やしたい」が55.6%と半数以上を占める。就業形態別にみると正規従業員では「自分の生活時間を増やしたい」が62.6%とパートタイマーや派遣労働者と比べて高くなっている。



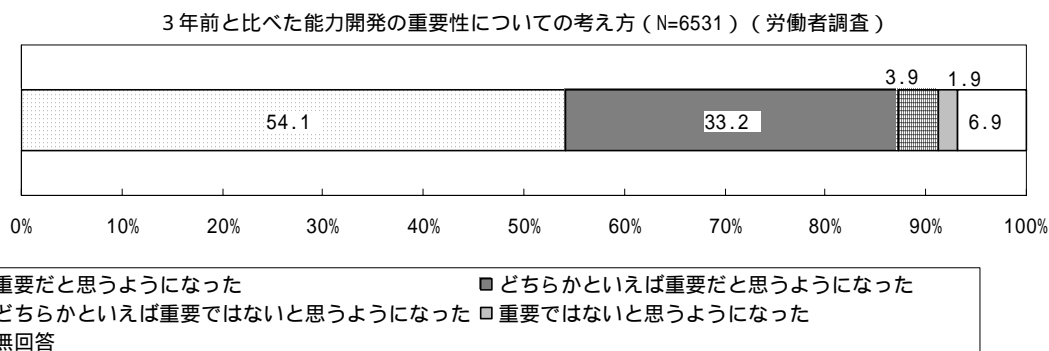
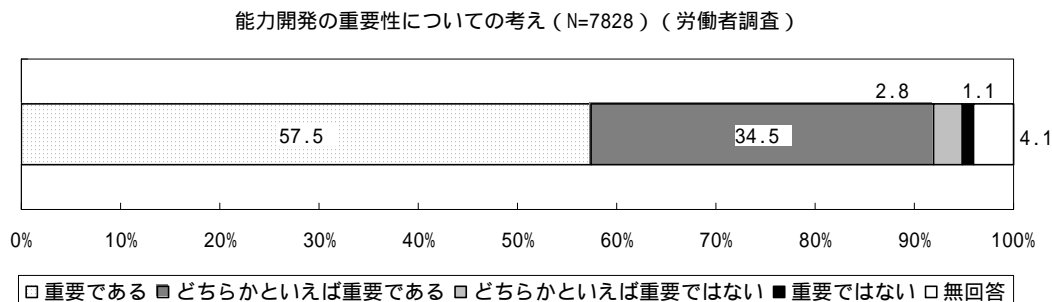
約 8 割の労働者が現在の仕事に対してストレスを感じている。(資料 p7)

現在の仕事に対するストレスについては「強く感じる」とする労働者が 24.7%、「やや感じる」が 51.1% となっており、約 8 割の労働者がストレスを感じている。



能力開発が「重要である」とする労働者は約 6 割、今後「積極的に従業員の能力開発に関わる」とする企業は約 6 割となっている。(資料 p8~10)

能力開発の重要性について、「重要である」とする労働者は 57.5%、「どちらかといえば重要である」が 34.5% となっている。また、3 年前と比べた考え方の変化をみると、9 割が重要だと思うようになったとしている。

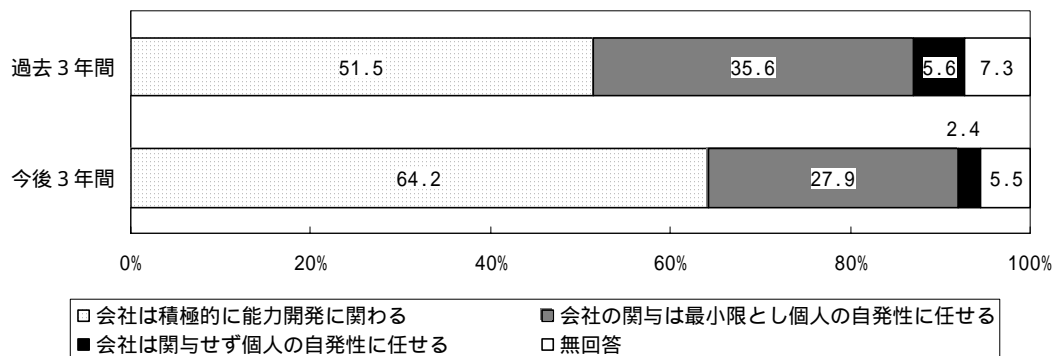


(注) 「3 年前には今の会社にいなかった」を除いた集計。

一方、企業の能力開発の方針をみると、過去 3 年間では「会社は積極的に従業員の能力開発に関わる」とする企業が 51.5%、「会社の行う能力開発は最小限とし、従業員個人の自発的な能力開発に任せる」は 35.6% となっている、今後 3 年間については「会社は積極的に従業員の能力開発に関わる」が 64.2%

と過去3年間と比較して高まっている。

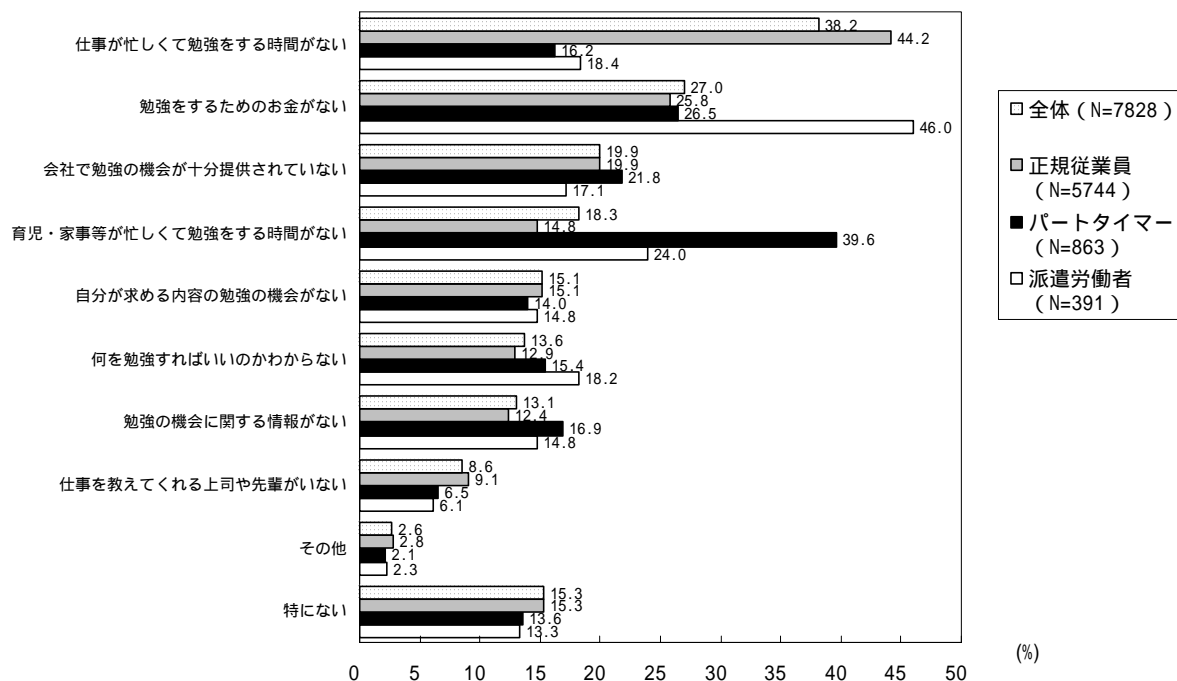
能力開発の方針 (N=1066) (企業調査)



労働者の能力開発の課題は「お金がない」、「時間がない」、企業の課題は「指導人材の不足」。(資料p8~11)

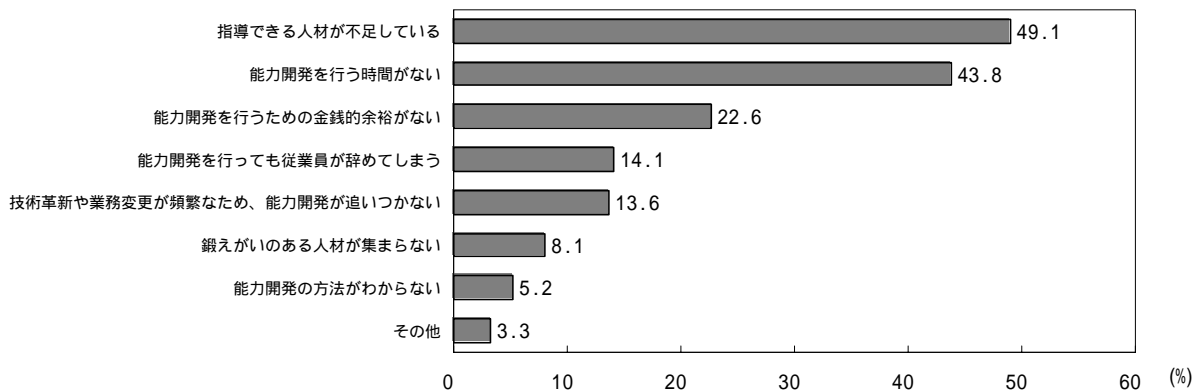
能力開発を行う上での障害は「仕事が忙しくて勉強をする時間がない」とする労働者が38.2%と最も高く、「勉強するためのお金がない」が27.0%とこれに次ぐ。就業形態別にみると、パートタイマーでは「育児・家事等が忙しくて勉強をする時間がない」、派遣労働者では「勉強するためのお金がない」を理由にあげるものが増えてきている。

能力開発を行う上で障害となること(複数回答)(労働者調査)



企業の能力開発に関する課題は、「指導できる人材が不足している」が49.1%、「能力開発を行う時間がない」が43.8%と高くなっている。

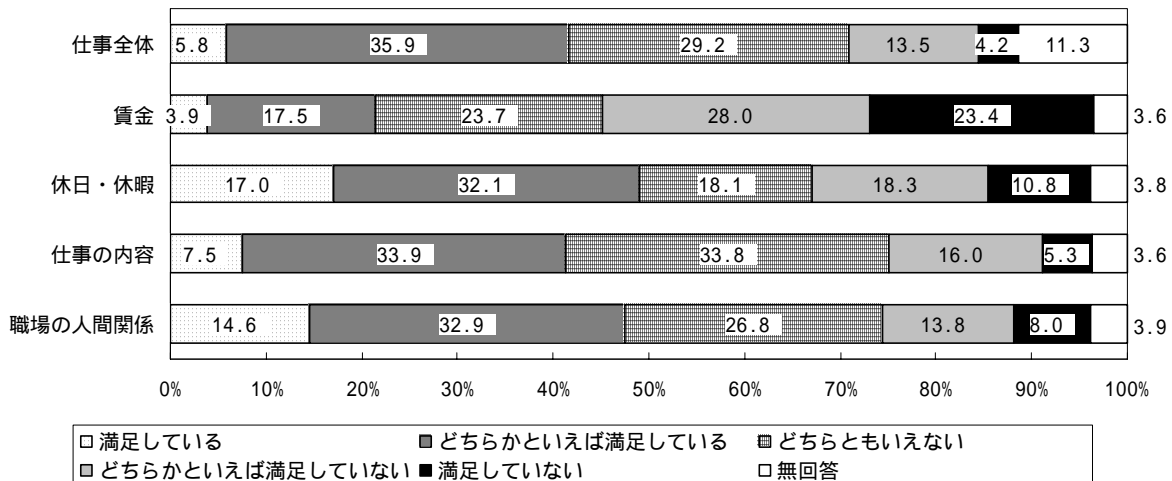
従業員への能力開発に関する課題（N=1066）（複数回答）（企業調査）



「仕事全体」について満足とする労働者は約4割、「賃金」については半数以上が満足していない。
（資料 p11～12, 15）

現在の仕事の満足度をみると、仕事全体では「満足している」労働者が5.8%、「どちらかといえば満足している」が35.9%で、合わせると41.7%となっている。賃金については「どちらかといえば満足していない」が28.0%、「満足していない」が23.4%と半数以上が満足していないとしている。

現在の仕事の満足度（N=7828）（労働者調査）



労働者の仕事全体についての満足度と企業の雇用管理制度との関係を見ると、「計画的なOJT」、「Off-JT制度」、「自己啓発に関する支援制度」といった能力開発に関する制度、「仕事の成果を賃金に反映させる制度」、「長期休暇制度」、「自己申告制度」、「社内公募制度」等の制度を導入している企業では、導入していない企業と比べて仕事に満足している労働者の割合が高い。

労働者の仕事全体についての満足度と企業の雇用管理制度（労働者調査・企業調査）

(%)

		満足	不満足	無回答
仕事の成果を賃金に反映させる制度	導入している (N=3466)	44.1	45.8	10.2
	導入していない (N=2555)	39.7	48.7	11.6
計画的なOJT	導入している (N=3615)	44.1	45.7	10.2
	導入していない (N=2367)	39.2	48.9	11.9
Off-JT制度	導入している (N=3623)	43.9	45.7	10.4
	導入していない (N=2320)	39.7	48.8	11.5
自己啓発に関する支援制度	導入している (N=3597)	43.8	46.0	10.2
	導入していない (N=2379)	39.8	48.5	11.6
長期休暇制度	導入している (N=2399)	45.1	45.3	9.6
	導入していない (N=3589)	40.5	48.1	11.5
自己申告制度	導入している (N=2982)	45.7	44.5	9.8
	導入していない (N=2985)	38.9	49.5	11.6
社内公募制度	導入している (N=954)	47.2	43.3	9.5
	導入していない (N=4965)	41.5	47.6	10.9

(注1) 労働者データと労働者が勤務する企業のデータをマッチングして集計した。

(注2) 「満足」は「満足している」「どちらかといえば満足している」、「不満足」は「満足していない」「どちらかといえば満足していない」「どちらともいえない」の計。

(注3) 導入企業とそうでない企業の間で労働者の満足度に統計的に有意な差があった雇用管理制度のみを掲載した(カイ2乗検定、有意水準1%)。