

(仕事への満足感は中長期的に低下)

仕事全体の満足感については、満足している者の方が不満である者より多い(「仕事と生活の調和に関する意識調査」(2003年))。また、仕事全体の満足感は、長期的には低下傾向にあると考えられる(第26図)。

産業別に仕事全体の満足度(D.I.)をみると、金融・保険業やサービス業で高い(第27図)。これらの産業では仕事のやりがいや休日の満足度が高くなっている。

職業別に満足度(D.I.)をみると、管理職や販売・対人サービス職では、仕事全体の満足度が高く、また、仕事のやりがいや、自分の権限・責任で仕事ができること、能力開発への満足度が比較的高い。一方で、生産・技能職及び専門・技術職員では、仕事全体の満足度がやや低く、また、業務量への不満が他の職業に比べて高くなっている。

仕事全体の満足感へ賃金や労働時間等が与える影響をみると、仕事のやりがい、賃金、能力開発、労働時間の順(回帰分析をした場合の係数の大きさの順)となっており、特に仕事のやりがい強く影響を与えている。また、今後、「今よりやりがいがある仕事」を希望する者は、現在の仕事への満足度が他の働き方を希望する者に比べて最も低くなっている。将来に向けての不安という観点からみると、「過重労働時間で健康を壊す」、「能力発揮の場が得られない」、「生活費が十分に確保できない」、「昇進・昇格が十分に確保できない」といった不安を感じる者は、現在の仕事への満足度が低い。これらのことから、様々な要素の中でも、特に、仕事のやりがい、能力開発、賃金、労働時間への満足感が仕事全体の満足感に影響を与えやすいと考えられる。

また、賃金や世帯所得について格差が拡大している中で、皆が結果的に平等な収入を得るよりも、能力に応じた評価や処遇を求める傾向が相対的に強まっており、格差やその基準に対する納得性を高める仕組みの整備を進めていくことが重要な課題となっている。

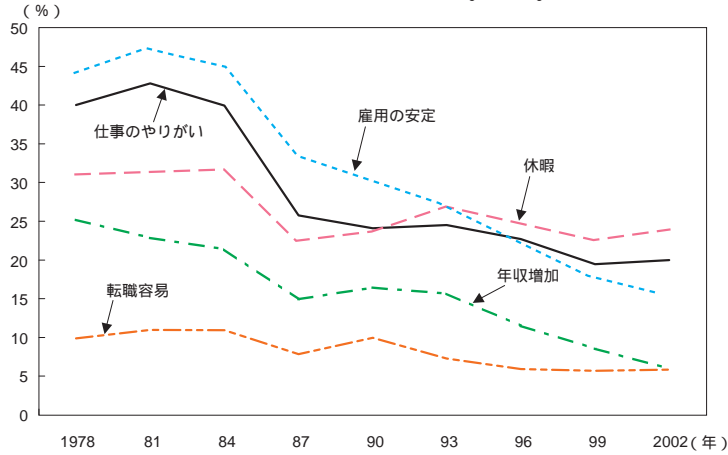
(雇用の質について検討する必要性)

これまでみたように、仕事に対する満足感は一時的に低下傾向にある。意欲と満足感の間には相関関係があることから、このような満足感の低下は、企業が労働者の意欲を十分に引き出せず、結果として労働者の能力を最大限に活用できていないことを意味している可能性がある(第28図)。また、経済社会が変化し、企業は労働者の能力の発揮を通じて事業の高度化、製品・サービスの高付加価値化を図ることが重要な課題となっている。

職務の内容とそれに伴う労働条件は、労働者の意欲や能力の発揮に影響を与える主要なものであり、雇用の内容を示す要素という意味で雇用の質と呼ぶことができる。そして、この雇用の質には、このほか、人事労務管理全般が含まれると考えられる。

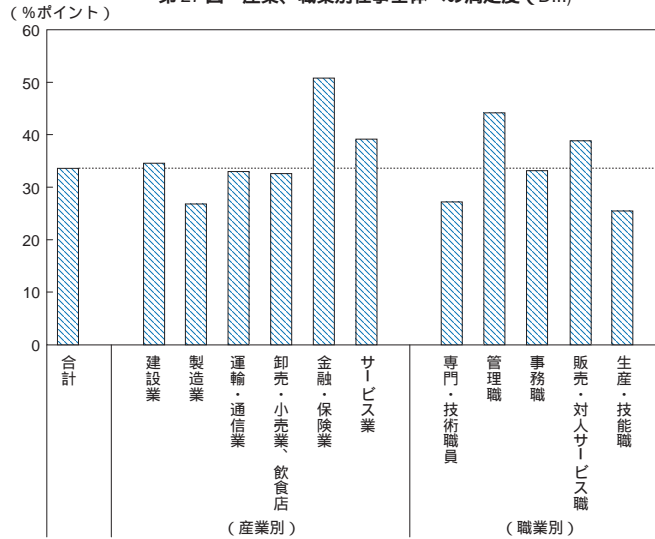
今後、一人一人の個性ある生き方を大切にしながら能力を十分に発揮して働くことができ、豊かさを感じることができる社会を実現していくためには、それぞれの雇用の質が、より高い付加価値を創造する力をもつものとなり、また、労働者の仕事に対する意識の変化に対応してよりやりがいを感じられるものとなるよう雇用の質を充実させる必要がある。

第26図 満足感を感じる者の割合（就業者）



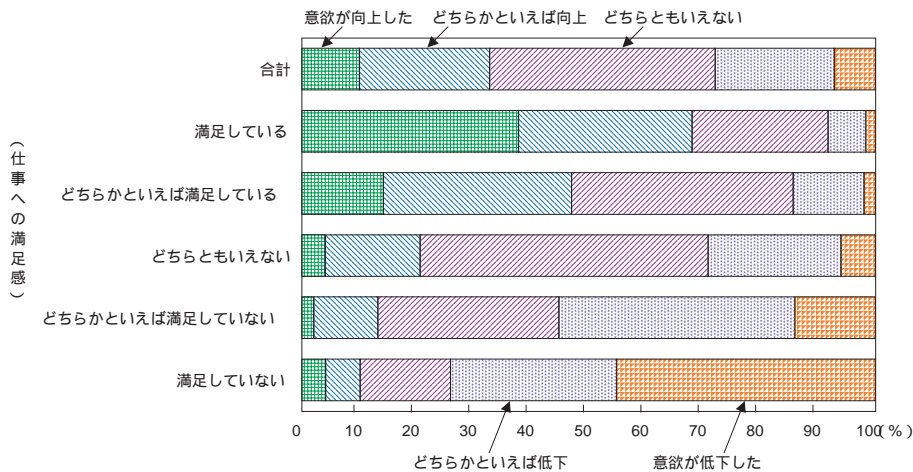
資料出所 内閣府「国民生活選好度調査」を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計
 (注) 1) 就業者のうち、各項目に関して、「十分満たされている」又は「かなり満たされている」とした者の割合である。
 2) 各項目の内容は以下のとおり。「仕事のやりがい」：やりがいのある仕事や自分に適した仕事があること、「雇用の安定」：失業の不安がなく働けること、「休暇」：年間を通じて休みを多くとれること、「年収増加」：収入が年々確実に増えること、「転職容易」：希望する職業への転職が容易なこと。
 3) 本図において集計対象とした「就業者」は、回答者の職業が主婦・主夫（無職の）、学生、無職（主婦・主夫を除く）、その他以外の者である。

第27図 産業、職業別仕事全体への満足度（D.I.）



資料出所 厚生労働省「仕事と生活の調和に関する意識調査」（2003年）
 (注) $D.I. = (\text{「満足」} + \text{「どちらかといえば満足」}) - (\text{「不満」} + \text{「どちらかといえば不満」})$

第28図 仕事への満足感と意欲の関係



資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査（従業員調査）」（2004年）を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計

第2章 雇用の質の充実と経済社会の発展

第1節 企業行動と雇用の質の充実

経済社会の変化に対応するため、企業では、労働者の意欲を引き出し、その能力を発揮させることが求められている。このような中で、年功的要素を縮小し、能力や成果を重視するよう、また、労働者の主体性を発揮できるよう、賃金・処遇制度や労働時間制度、能力開発制度などの雇用管理制度を変更する方向で改革が行われている。

このような企業の取組により、労働者の意欲が高まり、能力が発揮されるようにするためには、労働者の評価に対する納得性や公平感を確保することが重要である。また、従来から日本に広くみられる雇用慣行は、成果を共同で作りに出していくという面で評価できる点も多く、また、現実の職場では、仲間同士が協力し合って成果を実現していることから、労働者の円滑な共同作業を実現していくため、きめ細かな職場コミュニケーションに引き続き努めていく必要がある。

(経済社会の変化と企業の取組の方向)

企業の経営環境は、長期化する景気の低迷とともに、情報通信技術の革新や経済のグローバル化など経済社会の変化の影響を受けており、企業ではそれらへの対応が意識されている。

企業は、急速に変化する経営環境に対応するため、財務体質を改善する一方、人材の採用・育成に取り組むことが重要であると考えており、人材の採用・育成を含む人事労務管理について経営戦略と一層連携を深め、柔軟に変化させようとしている(第29図)。

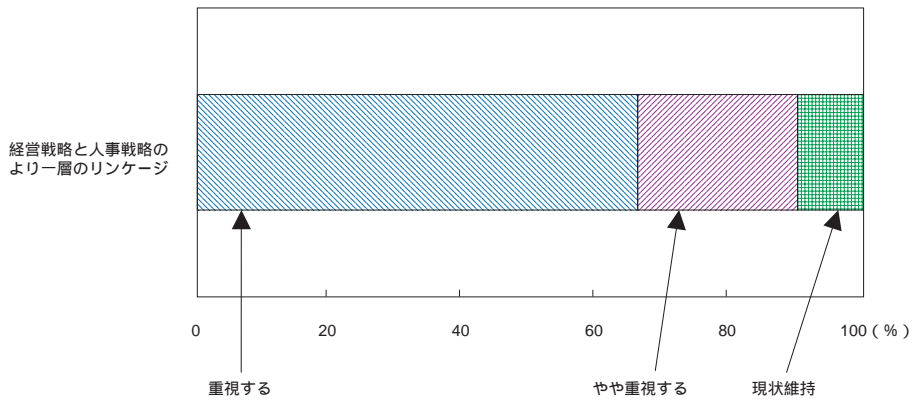
(賃金・処遇制度の動向)

企業の雇用方針をみると、「正規従業員を中心とした長期雇用を今後も維持する」という企業の割合は高い。企業は、基本的には長期雇用を維持する中で、賃金・処遇制度について、総額人件費を管理しつつ、年功的要素を縮小し、成果や業績をより重視する方向に変更してきている(第30図)。

賃金水準については、ほとんど変化していないとする者が4割強、低くなったとする者が約3割、高くなったとする者が3割弱となっている。同世代の労働者間の賃金格差については、ほとんど変化していないとする者の割合が最も高いが、拡大したとする者も約3割となっている。賃金の変化について満足している者は全体の1割強となっており、賃金・処遇制度については全体として必ずしも満足感は高くない。しかし、仕事の成果を賃金に反映させる制度が適用されている者は、されていない者に比べて満足感が高まっている(第31図)。

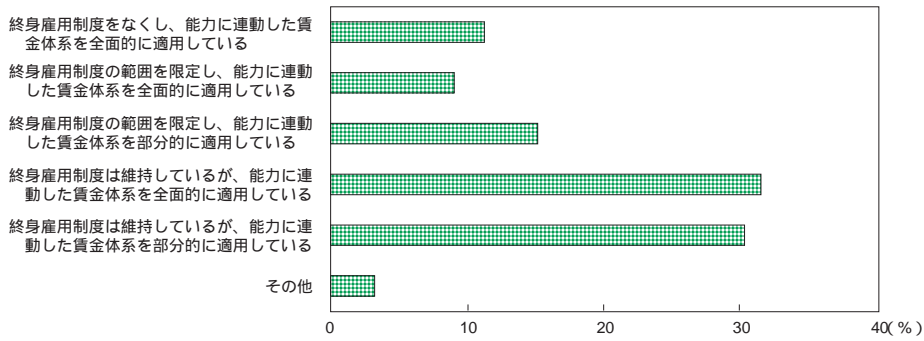
このような賃金・処遇制度が労働者の働きやすさや働きがいの向上に重要なものと位置づけられ、実際に意欲を向上させることとなるためには、労働者の納得性を確保した評価制度の導入などにより、仕事の成果や能力の評価に関する公平性や賃金・賞与への反映に対する納得性を高めることが課題である。

第29図 今後の人事戦略を考える上で重視する人事施策



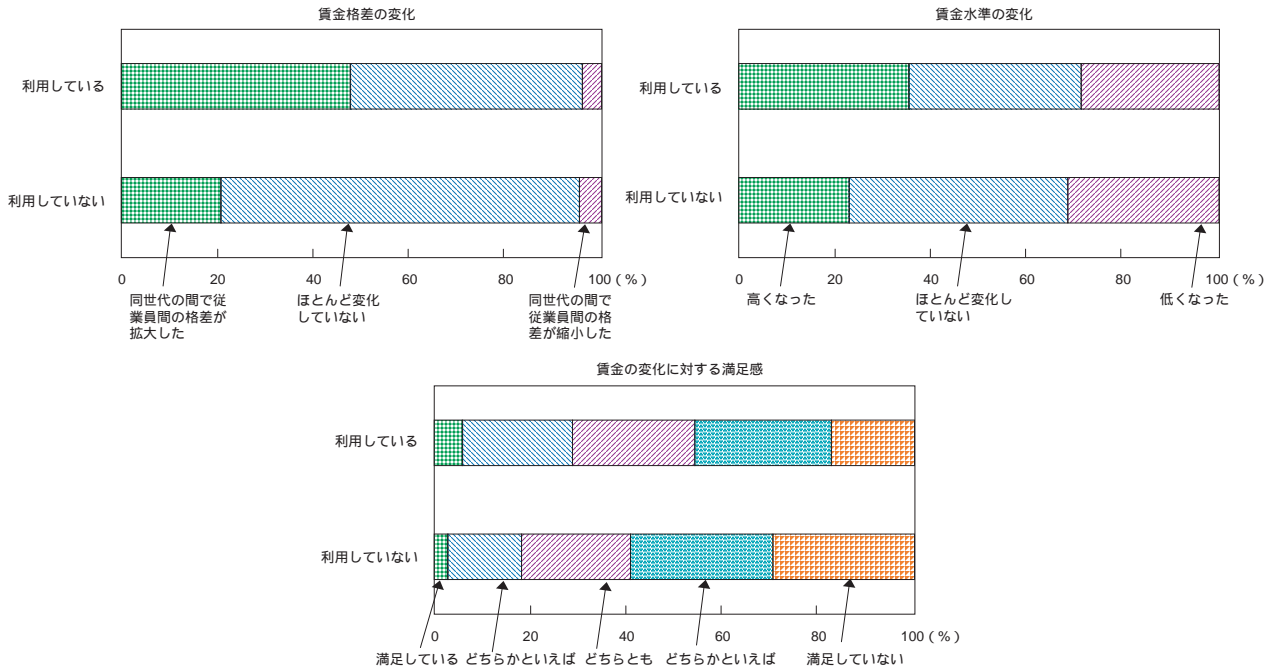
資料出所 (財) 連合総合生活開発研究所「企業組織と職場の変化に関する調査」(2003年)

第30図 現在の雇用・人事方針



資料出所 財務総合政策研究所「わが国企業のコーポレートガバナンスに関するアンケート調査」(2002年)
 (注) 現在の雇用・人事方針が終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系であるかとの設問について「どちらかといえばそうではない」、「そうではない」を選んだ企業(回答企業の45.7%)を対象としている。

第31図 仕事の成果を賃金に反映させる制度の利用者の賃金



資料出所 労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査(従業員調査)」(2004年)を厚生労働省労働政策担当参事官室にて特別集計
 (注) 3年前からの変化についての回答である。

(労働時間制度の動向)

労働時間の柔軟性（職務上の実施に当たって都合の良い時間・時間帯が選択できること）を高める制度の導入が進んでいる。制度別にみると、裁量労働制、フレックスタイム制、変形労働時間制が適用されている労働者では適用されていない者と比べて柔軟性が高まっているとする割合が高く、労働時間の変化に対して満足している割合も全体と比べて高い。

しかし、壮年層を中心として労働時間が長くなった者の割合が高まっていることなどから、総じてみると、労働時間の変化に対して満足している者の割合は3割弱と低い（第32図）。

また、仕事と自分の生活時間の配分については、過半数の労働者は仕事を中心としており、自分の生活時間を増やしたいと考えている。また、労働時間が長い労働者は、睡眠時間や趣味・娯楽などの余暇が減少しており、疲れやストレスを感じる傾向にある。このようなことから、仕事と生活のバランスについて満足している労働者の割合は、4割弱に過ぎない。

今後、労働者の満足感を高め、意欲を持って働くようにするためには、これらの制度の導入・利用の取組を進めていくことが重要である。

(能力開発制度の動向)

能力開発については、企業と労働者ともに重要であると考えている。また、能力開発を強化する方針を持つ企業の労働者は、仕事全体に対する満足感が高く、計画的なOJTやOff-JT、自己啓発に関する支援などを利用したことがある者は、相対的に意欲が向上する割合が高い。

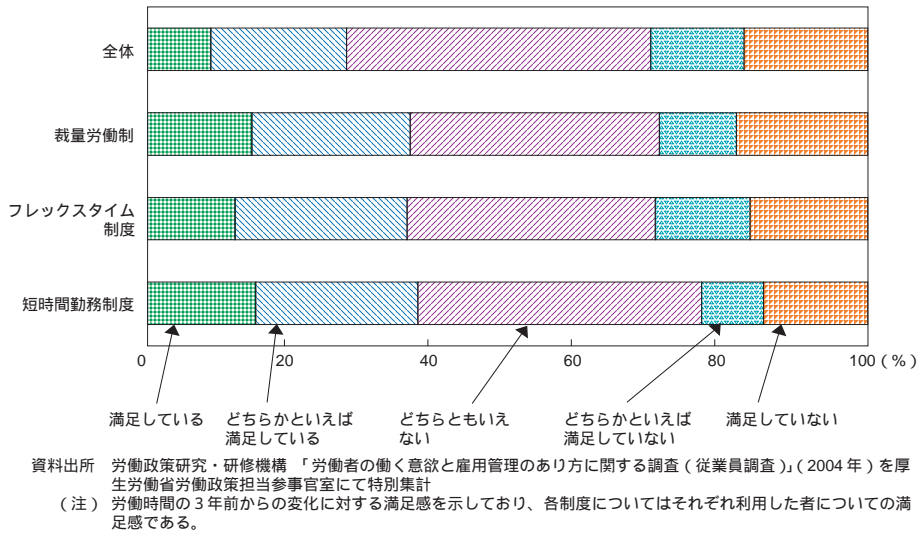
労働者が意欲を持って職務に取り組むためには能力開発は重要な要素となっており、今後も、企業、労働者ともに能力開発に積極的に取り組んでいくものと考えられる（第33図）。

また、いわゆる成果主義的な賃金・処遇制度が広まる中で、企業は、労働者個人が能力開発に責任を持つべきであるとする考え方に変化してきている。今後、労働者が主体的に能力開発を行えるよう、能力開発のための時間の確保、多様な能力開発機会の充実への取組が重要となっている。さらに、非正規従業員が増加するなど働き方が多様化している中で、労働者が主体的に能力開発に取り組み、職務の選択を通じて職業生涯を設計できるようにするためには、非正規従業員に対しても職務の内容に応じて能力開発を実施することが重要である（第34図）。

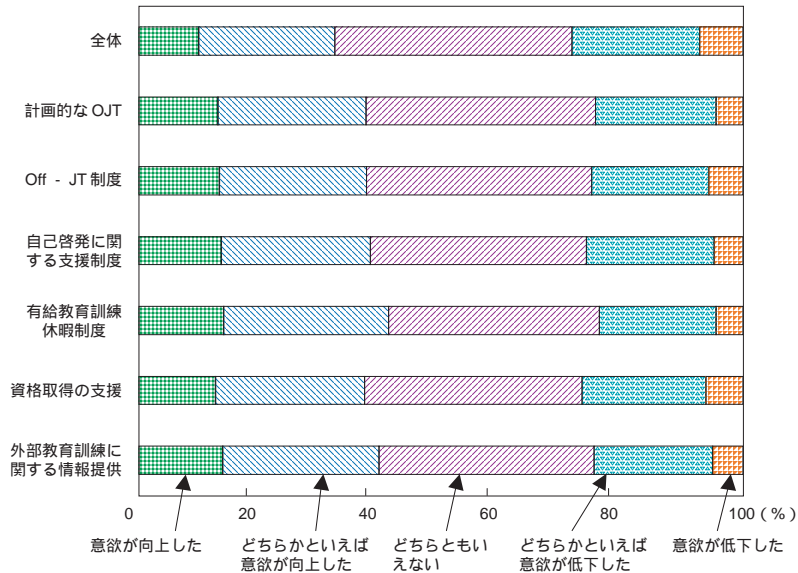
(今後の雇用管理への取組の課題)

成果主義的な制度が導入される中で、社内公募制度、自己申告制度など配置において本人の意向を考慮する制度の導入が大企業を中心に進んでいるが、今後は、制度の変更のみでなく、運用の改善も含め人事労務管理全体として取り組んでいくことが求められる。その際、従来から日本に広くみられる雇用慣行は、成果を共同で作り出していく面で評価できる点も多く、また、現実の職場では、仲間同士が協力しあって成果を実現していることから、労働者の円滑な共同作業を実現していくため、きめ細かな職場コミュニケーションに引き続き努めていく必要がある。労使が十分に話し合い、従来の雇用慣行の良いところを伸ばし、安心して納得できる職場環境を作り出していくことが求められる。

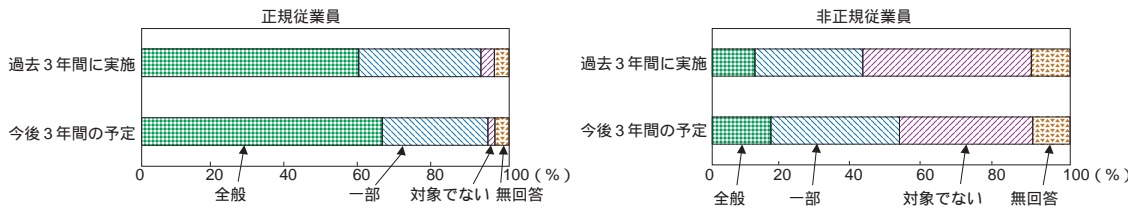
第32図 労働時間制度の利用状況と労働時間の変化に対する満足感



第33図 能力開発制度の利用と働く意欲



第34図 能力開発の対象者



第2節 企業活動の活性化と雇用の質の充実

事業の高度化、高付加価値化を図るため、労働者の意欲を高め、その能力を引き出すことが重要な課題となっている。

企業の業績と労働者の意欲の関係をみると、業績が向上した企業では労働者の意欲が高まっている割合が高いなど、労働者の意欲の向上と企業業績はお互いにより影響を与えていると評価することができる。

また、年功的要素を縮小し、能力や成果を重視する賃金・処遇制度や、能力開発制度、職業生活と家庭生活の両立のための制度は、業績が高まっている企業の方が導入が進んでおり、労働者の意欲を高め、その能力を発揮させることを通じて業績の向上に貢献していることも考えられる。

さらに、採用に関する方針と業績の関係をみると、新規卒者の採用を重視し、人材の社内育成を重視している企業は、そうではない企業より一人当たりの経常利益が高い傾向がある。

(労働者の意欲と企業業績)

「仕事を通じて達成感を味わうことができる」、「仕事を通じて自分が成長していると感じる」、「私の仕事は会社や部門の業績に貢献している」、「私の仕事は顧客や社会の役に立っている」といった仕事にやりがいを感じている労働者の割合は、3年前より業績が向上した企業において高くなっている。また、働く意欲が向上した労働者の割合も、同様に3年前より業績が向上した企業において高くなっている(第35図)。

これらのことから、労働者の意欲や満足感の向上と企業業績はお互いにより影響を与えていると評価することができる。

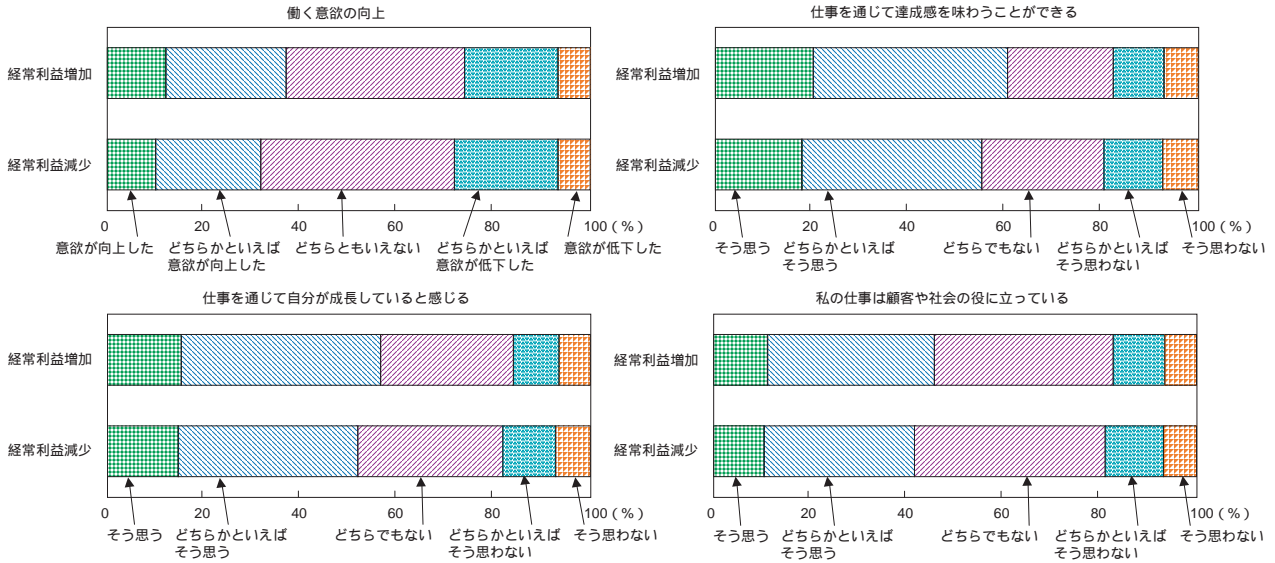
(雇用管理を通じた労働者の意欲の向上と企業業績)

企業の雇用管理制度の導入状況についてみると、3年前より業績が向上した企業では低下した企業と比べて、仕事の成果を賃金に反映させる制度、目標管理制度を導入している割合が高く、また年俸制を導入している割合も高い(第36図)。

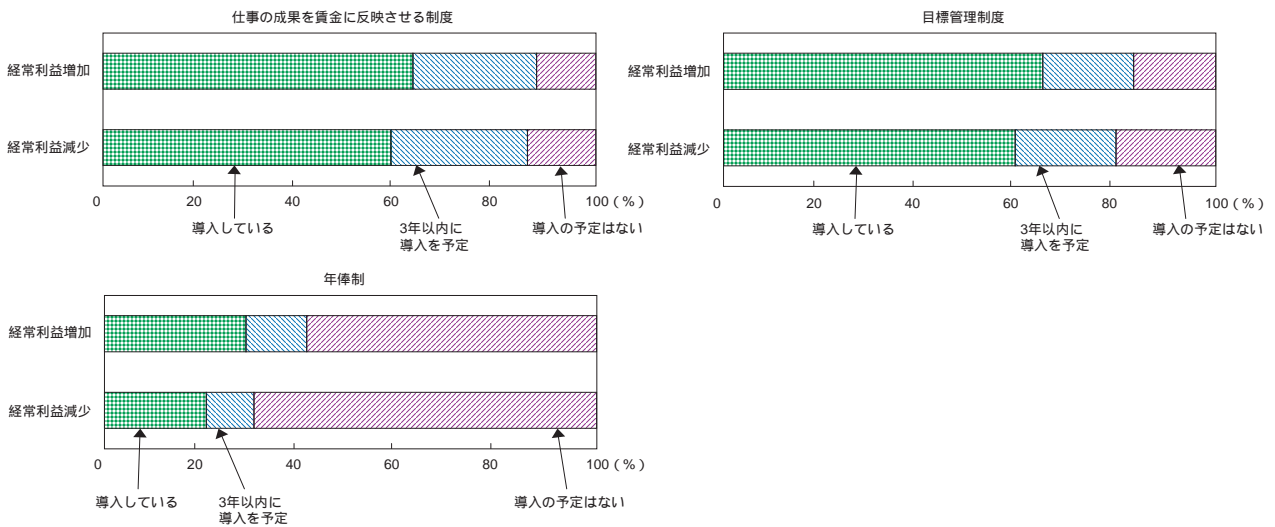
また、労働者の能力開発の実施について積極的な企業では、積極的でない企業と比べて、売上状況や経常利益が増収である割合が高く、企業からみた競争力も高い(第37図)。

業績が高い企業では、雇用管理制度の変更や、能力開発に積極的に取り組むことができるだけの余裕や能力があるといった要因も考えられるが、雇用管理制度の変更や能力開発に積極的に取り組むことが、労働者の意欲や能力を引き出し、業績の向上に貢献していることも考えられる。

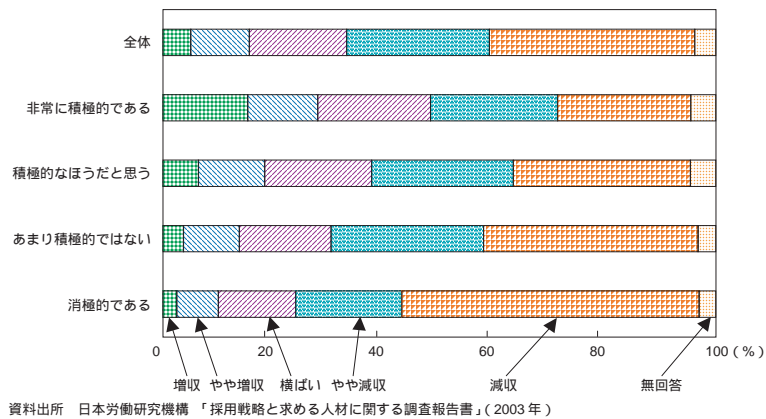
第35図 企業業績と労働者の意欲



第36図 賃金・処遇制度の導入状況と企業業績



第37図 能力開発実施の積極性別の売上状況



(労働者の働きやすさの向上のための企業の取組と企業業績)

3年前より業績が向上した企業では低下した企業と比べて、裁量労働制、フレックスタイム制度、短時間勤務制度、変形労働時間制といった労働時間制度を導入している割合が高くなっている(第38図)。さらに、職業生活と家庭生活の両立に関する制度については、休業期間が3か月を超える介護休業制度、育児・介護等を理由に退職した従業員を対象とした再雇用制度など育児・介護を支援する制度、非正規従業員と正規従業員の間での転換制度、定年退職の再雇用・60歳を超えた定年制といった働き方に関する制度を導入している割合が高くなっている。

特に、職業生活と家庭生活の両立に関する制度には、企業からみて費用増加としてとらえられるものもあり、導入は困難であると考えられがちであるが、実際に制度を導入している企業の業績は必ずしも低下しておらず、このような取組と企業業績の向上とは両立することができると思われる(第39図)。

(雇用方針と企業業績)

景気の長期低迷や国際競争の激化により、経営環境が厳しくなっており、企業は、製品やサービスの高付加価値化を進めるため、労働者の意欲の向上と能力の発揮が重要な課題となっている。企業の雇用管理制度の変更の動きとして、長期雇用を基本的に維持しつつ、賃金・処遇制度について年功的要素を縮小し、能力や成果を重視する方向へ変更の動きがあるが、このような対応を進めてきた企業では、同業他社と比べ、自社の労働生産性が高まったとする割合が高くなってきている。

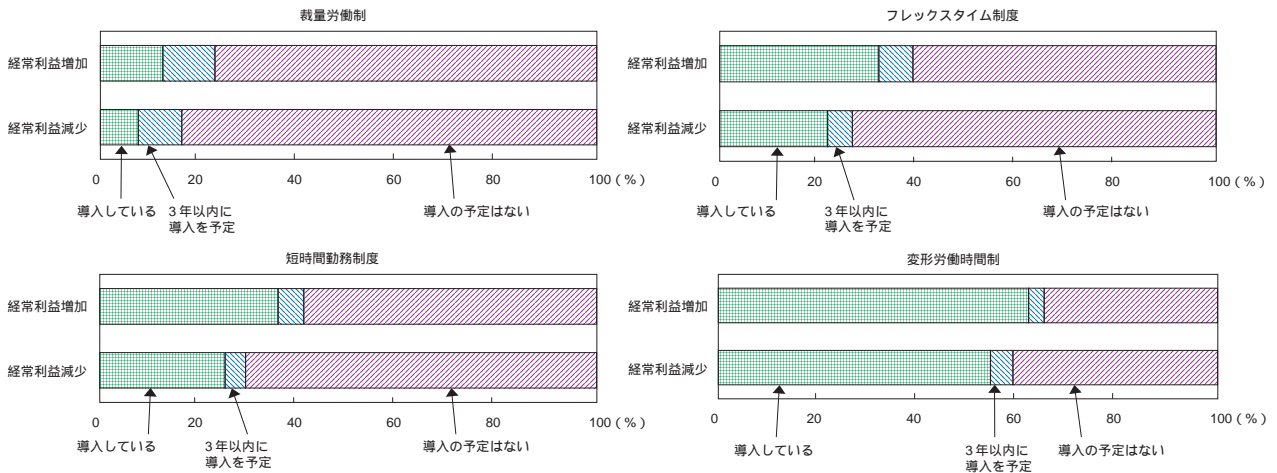
(採用の動向と企業業績)

採用に関する方針と企業業績の関係についてみると、新規学卒者の採用を重視している企業の方が、そうではない企業より一人当たりの経常利益が高い傾向があり、そのうち人材の社内育成を重視している企業では特に高くなっている。中途採用でもこの傾向は若干弱まるものの同様となっている(第40図)。

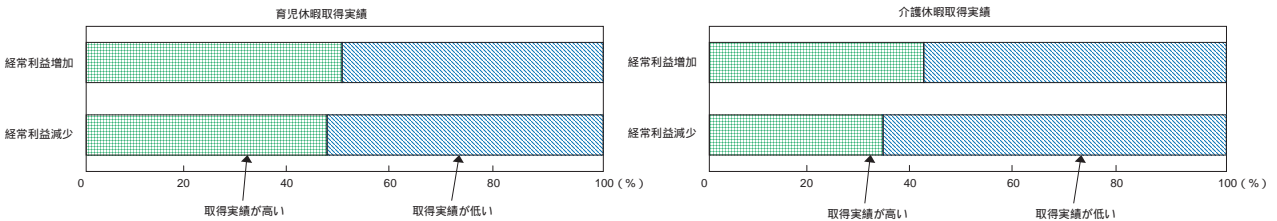
長期雇用を維持する方針を持つ企業では、引き続き新規学卒者を採用して長期的な人材育成を行っていくことが重視されるものとみられるが、一方で即戦力志向も強まっていることから、新規学卒者の採用とともに積極的に中途採用が行われていくことが予想される。

今後は、新規学卒者と中途採用者の双方を社内に適切に配置していくことで総合的な人材育成を図ることにより、その能力を最大限に引き出していくことが、企業活動の活性化と業績の向上にとって重要であると考えられる。

第38図 労働時間制度の導入状況と企業業績



第39図 休暇制度の利用実績と企業業績



第40図 採用方針・人材育成と企業業績

