

第2節 企業経営と雇用管理の動向

経済社会の変化の中で、働きがいを求める労働者の意識に的確に対応し、賃金・処遇制度を始めとした雇用管理の改善に積極的に取り組んでいくことが重要である。また、こうした諸制度の見直しにあたっては、採用、配置、育成、処遇などそれぞれの人事施策が相互に関連し合っていることを十分に意識し、かつ、長期的な視点に立った職業能力の開発に資するように取り組まれることが求められる。

一方、1990年代以降、企業の雇用管理に大きな変化がみられるが、企業の経営環境が厳しかったことから、雇用管理をめぐる諸制度の見直しも、人件費抑制的な視点に傾きがちであったといえる。こうした中で、労働者の満足感に全般的な低下がみられ、労使の認識ギャップも大きく、今後の改善に向けた取組が期待されている。

本節では、企業の雇用管理の変化とその背景を分析し、労働者の意欲を引き出すことができる働きがいのある職場づくりに向けた課題を検討するとともに、働きがいのある職場づくりに向け、現実に取り組み始めた企業の姿を紹介する。

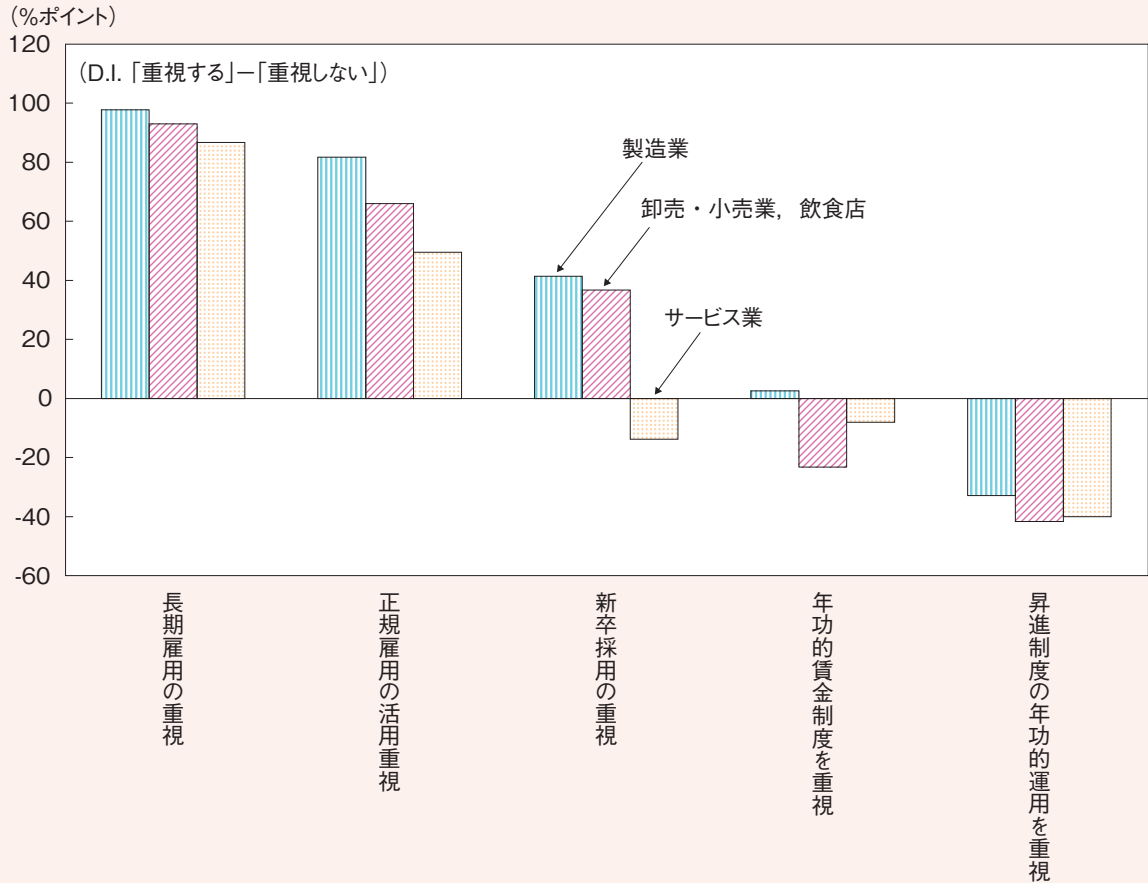
1) 企業の雇用方針

（「長期雇用」を基本においた人材の活用方針）

バブル崩壊から2000年代初めにかけての長期の経済停滞の中で、事業主都合の離職者は増加し、雇用の安定も大きく揺らいだ。しかし、企業の競争力を担う人材の採用や育成は経営にとっての重大な関心事であり、長期的視点から計画的に新規学卒者を採用し、企業内での人員配置や養成を通じて人材を育てる長期雇用の人事方針は、引き続き企業の人材活用方針の基本であるように思われる。

第3 - (2) - 1図により企業の人事方針をみると、長期雇用については、それを重視するとした企業割合から、重視しないとした割合を差し引いた値（D.I.）は、極めて大きく、企業は長期雇用慣行を非常に重視している。また、この値は特に製造業で高い。さらに、このような長期雇用の人事方針の下にある正規雇用の活用についても、D.I.は高く、正規雇用の活用が重視されていることが分かる。なお、新卒採用を重視するか否かでは、サービス業でD.I.がマイナスとなり、重視しない企業割合の方が高くなっている。長期雇用の下で活躍する人材については、新規学卒者ばかりでなく、他企業からの転職者を中途で採用し、即戦力として期待する場合もあるが、サービス業では、こうしたケースが増えているものと考えられる。

第3 - (2) - 1図 日本型雇用慣行と企業の人事方針



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査 (企業調査) (2005年)

- (注) 1) 長期雇用の重視 (D.I.) については「長期雇用が前提」の企業割合から「転職が活発であることが前提」の企業割合を引いたもの。
 2) 正規雇用の活用重視 (D.I.) については「正規従業員の活用重視」の企業割合から「非正規従業員の活用重視」の企業割合を引いたもの。
 3) 新卒採用の重視 (D.I.) については「新卒採用重視」の企業割合から「中途採用重視」の企業割合を引いたもの。
 4) 年功的賃金制度を重視 (D.I.) 及び昇進制度の年功的運用を重視 (D.I.) については、賃金制度及び昇進制度において「年齢や勤続年数を重視」の企業割合から「成果重視」の企業割合を引いたもの。
 5) なお、それぞれの項目の調査にあたっては「どちらかという」とされており、いずれかを返答するように促されている。
 6) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

(年功的賃金、処遇制度は見直される動き)

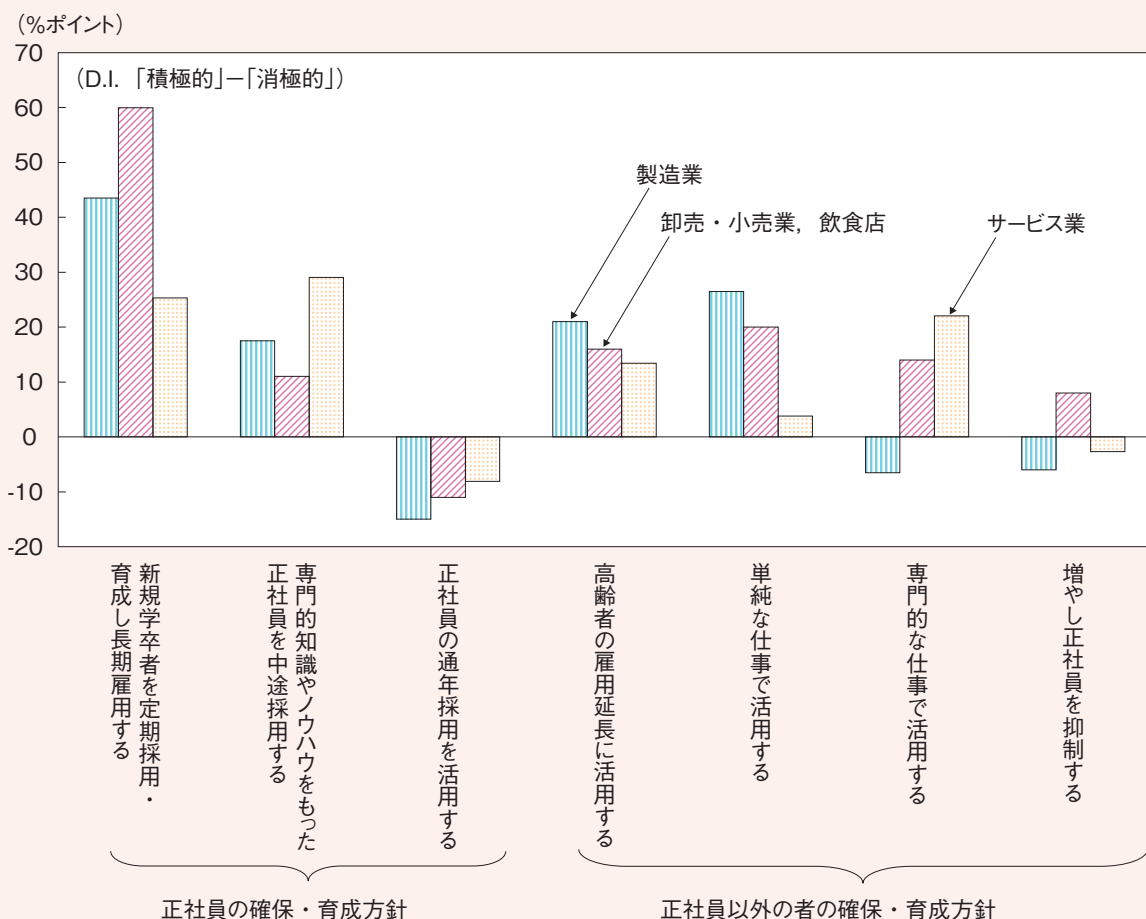
いわゆる日本型雇用慣行においては、正規の職員を新規学卒時に一括して採用し、横並びをとった年功的な賃金・処遇制度のもとで育成していくものととらえられてきたが、近年、賃金・処遇制度は次第に変化している。同図により、年功的賃金制度についての企業の態度を産業別にみると、製造業においては年功的賃金制度を重視する企業割合は、重視しない企業割合をわずかに超え、D.I.は若干のプラスとなっているが、他の産業では、D.I.はマイナスとなっている。また、昇進制度の運用にあたっては、年功的に運用することを重視しないとした企業割合の方が高い。

多くの企業では、正規の職員の長期雇用は堅持されるものと考えられ、長期的な視点のもとで人材を育成していくためにも、勤続に伴って賃金が上昇していく賃金制度は、大枠としては維持されていくものと予想される。ただし、労働者一人ひとりの能力や成果を個別に把握、評価する傾向が強まっており、これに伴って、同時期に入社した者の一括的な昇進は見直され、処遇の面でも労働者相互の違いは広がっていくものと見込まれる。

(新規学卒者の定期採用を基本としながらも、サービス業では中途採用に積極的)

第3 - (2) - 2図により、人材の確保・育成の方針をみると正社員の確保・育成方針としては、卸売・小売業、飲食店、製造業などで、新規学卒者を定期採用、育成し長期雇用するところに積極的な企業が多い。また、専門的知識やノウハウをもった正社員を中途採用することに積極的な企業はサービス業に多い。一方、正社員以外の者の確保・育成方針については、サービス業では、専門的な仕事で活用するとした企業割合が高い。サービス業において

第3 - (2) - 2図 人材の確保・育成方針



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査(事業所調査)」(2006年)

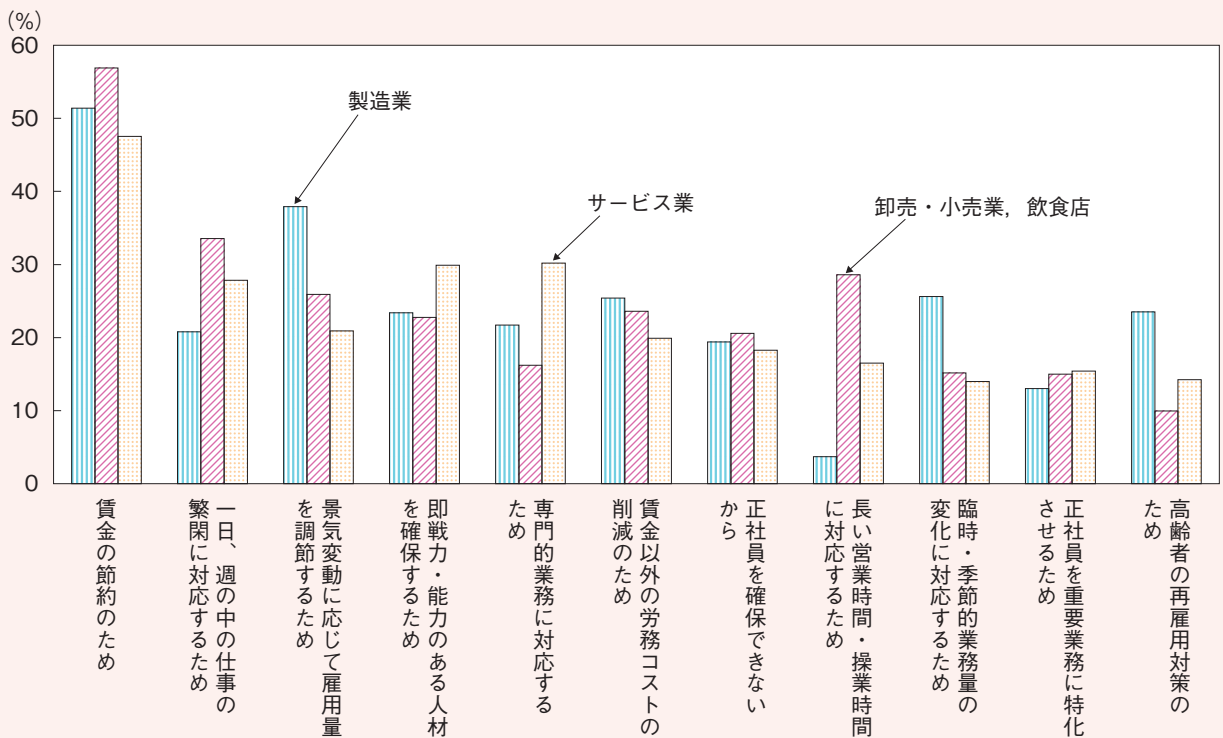
(注) 1) 人材の確保・育成方針(D.I.)については「積極的である」の事業所割合から「消極的である」の事業所割合を引いたもの。
 2) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

は、他の産業に比べ、新規学卒の定期採用の方針が少なく中途採用志向もみられ、また、専門的な仕事の分野で正社員以外の者を活用しようとする志向も見られる。このようにサービス業では、専門的能力を有する者を企業内で育成しようとする態度が他の産業より少ない。個別の企業が専門的な人材を外部から調達しようとするには合理的な側面もあるが、こうした企業行動が特定の産業で広がることとなると、その産業全体として専門的能力の向上が図りがたくなることが懸念される。

(正社員以外の者の活用は賃金の節約が主要な目的)

雇用者の増加の内訳をみると、パートタイマーや派遣労働者、契約社員など正社員以外の者の増加が大きい。こうした者を活用する理由を、第3- (2) - 3図により産業別にみると、どの産業でも賃金の節約を目的としているものが最も多い。また、産業ごとの特徴をみると、製造業では、景気変動に応じて雇用量を調節するため、臨時、季節的業務量の変化に対応するためなどが多く、卸売・小売業、飲食店では一日、週の中の仕事の繁忙に対応するため、長い営業時間、操業時間に対応するためなどが多い。製造業では、生産量の変動に応じて労働投入量を柔軟に変動させることができれば、固定的なコストを抑制し収益向上に大きく役立てることができるとみられる。また、卸売・小売業、飲食店では、営業時間の長時間化に伴い、より多くの労働力を確

第3- (2) - 3図 正社員以外の者を活用する理由 (3つまでの複数回答)



資料出所 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査 (事業所調査)」(2003年)

(注) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業の計数をそれぞれの事業所割合で加重平均したもの。サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、複合サービス業、その他のサービス業の計数をそれぞれの事業所割合で加重平均したもの。

保する必要があるが、短時間の就労を合理的に組み合わせ労働力を確保しながら、営業の拡大を目指しているように見受けられる。

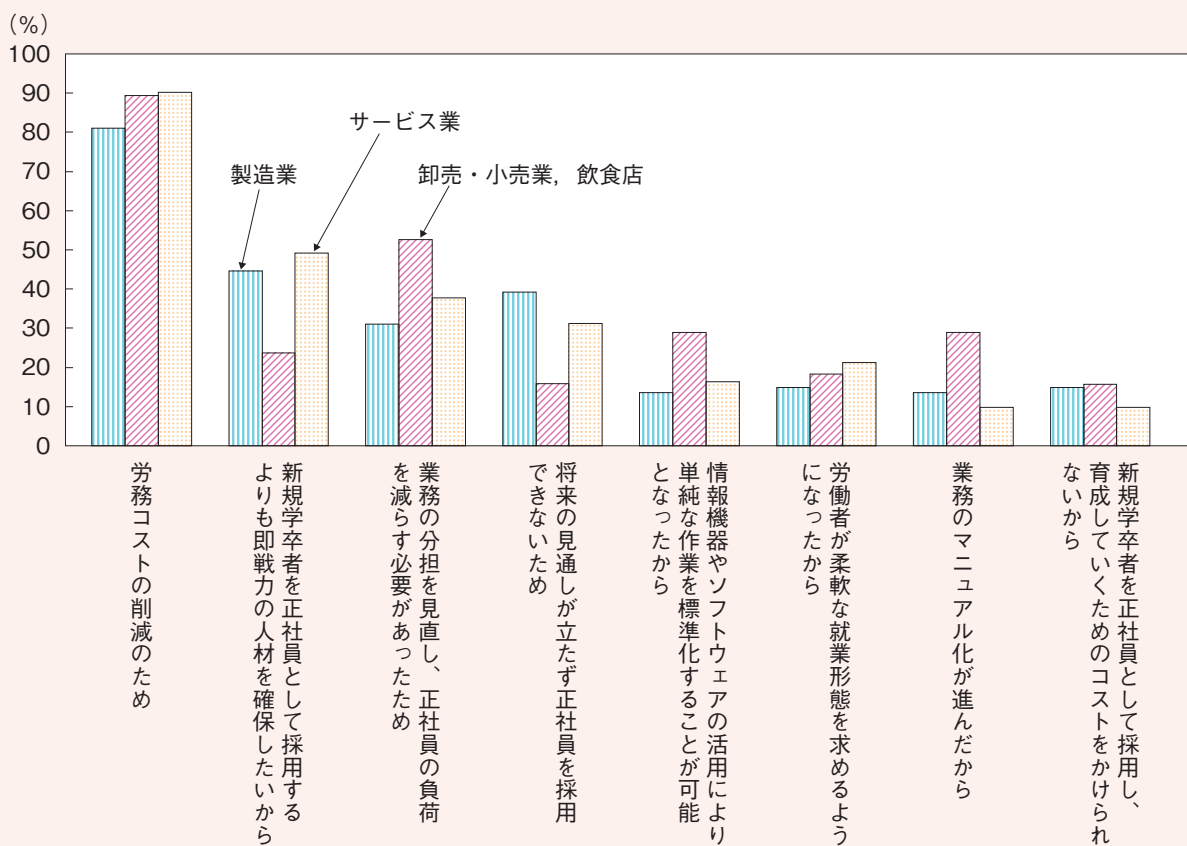
一方、サービス業では、専門的業務に対応するため、即戦力になる人材を確保するためとするものが多く、専門的な能力をもった人材を採用する方策として、正社員以外の者を活用していることが分かる。

(労働者のために柔軟な就業機会をつくるという企業の認識は低い)

正社員以外の者が増加してきた要因を直接的に調査した結果について第3 - (2) - 4図によりみると、どの産業でも労務コストの削減をあげる企業割合が高い。

また、産業ごとの特徴をみると、製造業では、新規学卒者を正社員として採用するよりも即戦力の人材を確保したいとするものの他、将来の見通しが立たず正社員を採用できないため、とするものも多い。卸売・小売業、飲食店では業務の分担を見直し、正社員の負荷を減らす必要があったためが多い。これについては、小売業、飲食店などで導入されてきた設備やシステムが、労働者の働き方を変え、仕事の標準化やマニュアル化を進めたものと思われる。第3 - (2) - 4図により、卸売・小売業、飲食店についてより詳しく見ると、情報機器

第3 - (2) - 4図 正社員以外の者が増加した要因 (複数回答)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査 (事業所調査)」(2006年)

(注) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

やソフトウェアの活用により単純な作業を標準化することが可能となったから、業務のマニュアル化が進んだからなどの割合が他の産業に比べ高いことも分かる。サービス業では製造業と同様に、新規学卒者を正社員として採用するよりも即戦力の人材を確保したいから、将来の見通しが立たず正社員を採用できないためとするものが多い。

一方、企業においては、労働者が柔軟な就業形態を求めるようになったからという認識は低い。近年の就業形態の変化は、グローバル化に伴う厳しい市場競争や産業構造の変化、生産・サービスの柔軟な供給体制をとる企業の経営戦略、高齢化等に伴う労働力供給構造の変化、勤労者意識の変化などが複合的に結びつきながら進んできたものと考えられる。また、これらの働きに関しては、特に1990年代の経済停滞が厳しかったことから、企業のコスト削減志向が極めて強かったことをあわせて指摘することができる。

近年では、パートタイマーや派遣労働者で、本来であれば、正規の職員として就職したかかっている不本意な就業者が増加しているが、こうした傾向は、産業活動や企業活動の健全な発展という観点からも注意が必要である。コスト抑制に傾き過ぎた企業経営は、長期的な視点に立った人材育成を疎かにし、外部に人材を求める傾向を推し進める。しかし、産業、企業活動に不可欠な人材は、職務経験を含めた長期の人材養成の取組があって、はじめて満足いく形で育てられるものであり、中途採用や正規の職員以外の就業形態による、人材の外部調達に傾きすぎれば、いつかは、地道に育てられた人材資源は枯渇することとなる。そして、人材面での隘路は、その産業分野や企業の成長にとって、大きな障害となることは間違いない。バブル崩壊以降の厳しい経済環境の中で、コスト抑制が優先されてきたが、景気回復に伴って、企業が事業運営に自信を回復していけば、企業も人材育成のコストを負担しやすくなると考えられ、新規学卒者の採用が引き続き増加する中で、今後は、労働者の配置や育成に向けた対応が再び強化されていくことが期待される。

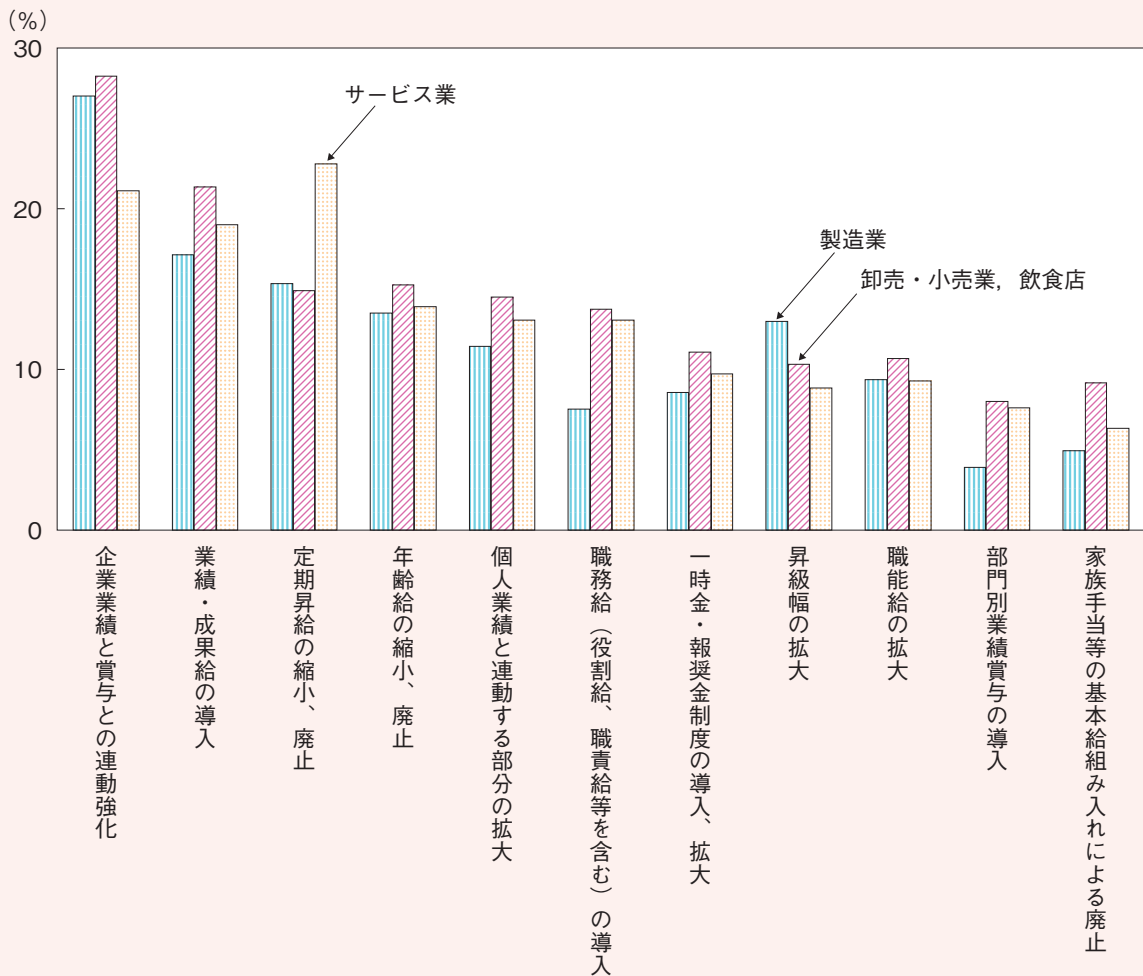
2) 賃金制度と賃金構造

(企業は業績・成果主義的な賃金制度を導入)

1990年代以降、企業がコスト抑制的な対応を図る中で、正規の職員以外の者が増加してきたが、同時に、正規の職員の賃金制度の見直しも大きく進展してきた。第3- (2) - 5図により、近年の賃金制度の見直しの内容をみると、企業業績と賞与の連動強化、業績・成果給の導入、定期昇給の縮小、廃止などが多い。また、産業ごとの特徴をみると、製造業、卸売・小売業、飲食店では企業業績と賞与との連動強化が、サービス業では定期昇給の縮小、廃止が相対的に多い。

業績、成果給の導入が進む中で、労働者一人ひとりの業績や成果、個々の働きぶりや職業能力を賃金、処遇に反映させる取組が進んでいる。今まで、我が国企業において一般的と考えられてきた集団主義的な労働関係は、賃金制度の見直しを通じて個別化する方向にある。第3- (2) - 6図により、企業が賃金決定に重視する要素をみると、今までウェイトが高かった年齢給的要素や勤続給的要素を引き下げ、個人業績・成果給的要素、職務給的要素を今後重視しようと考えている企業が多い。特に、管理職についてみると、製造業では、個人業績・成果給的要素を重視するというものが多く、卸売・小売業、飲食店では会社・部門業

第3－(2)－5図 過去3年間に実施された賃金制度の見直し（複数回答）



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査（企業調査）」(2008年)

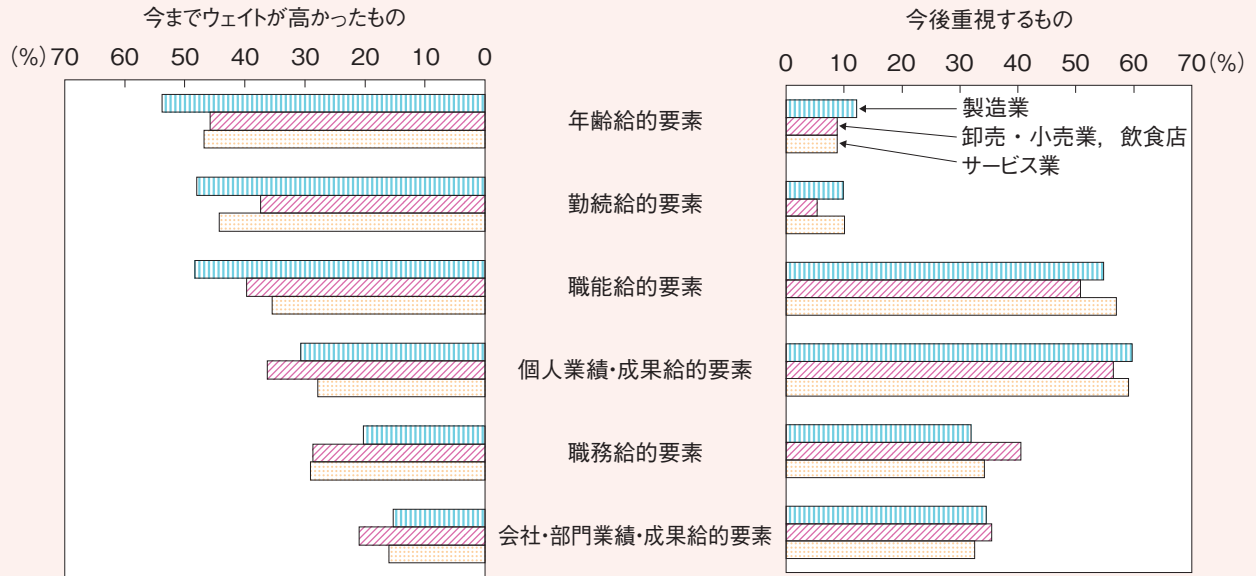
(注) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したものの。
サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したものの。

績・成果給的要素を重視するというものが多い。また、どの産業でも職能給的要素は今までも重視されてきたが、今後についても重視されている。

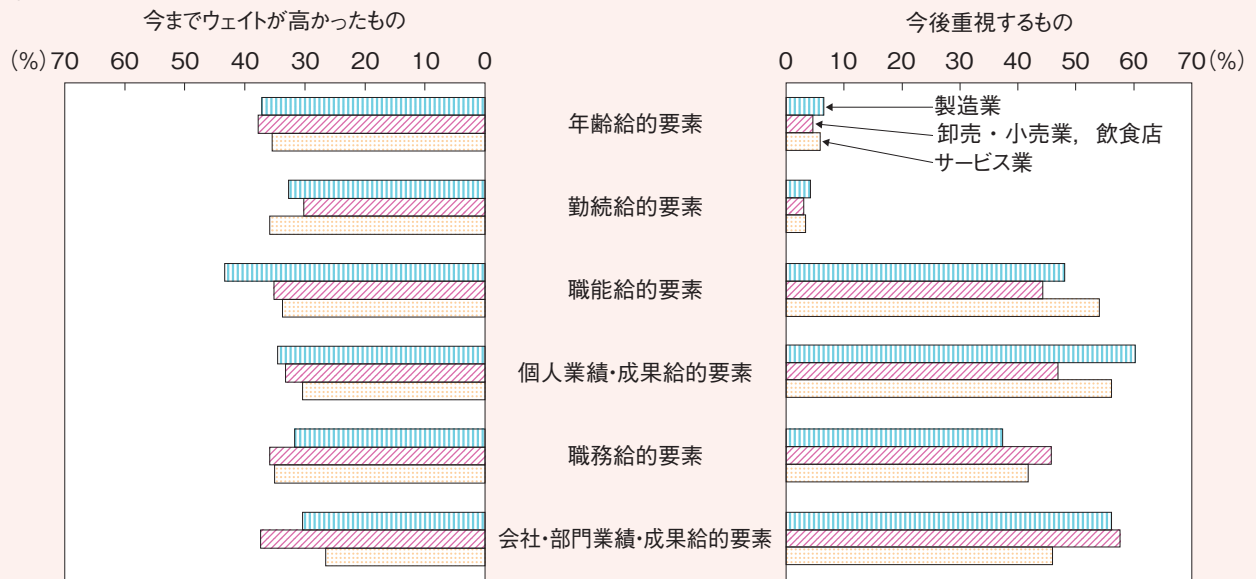
企業の中で組織的に働く雇用者について、個人の業績や達成された成果を測ろうとすることは、必ずしも容易ではないが、働き方が変化し、労働関係が次第に個別化してくる中で、一人ひとりの働きぶりに応じて賃金・処遇を決定すべきだという考え方が、経営者にも、また、労働者にも広がっているものと考えられる。また、仕事の内容に応じて賃金を決める職務給的要素が強まっていることについては、今まで、従業員が相互に協力し合い一体的に行ってきた仕事について、仕事の内容を改めて分析し、その構成要素に分解することによって、職務分野と責任を明確化し、その職務の内容や困難さに応じて一人ひとりの賃金額を決定しようという考え方がとられるようになってきている。こうした取組は、組織への所属が重視され、職務範囲が不明確であった旧来型の働き方に対し、職種概念を明確化させる契機となる可能性がある。一方、卸売・小売業、飲食店では、会社や部門の業績を賃金に反映さ

第3- (2) - 6図 賃金決定に重視する要素 (複数回答)

①一般社員



②管理職



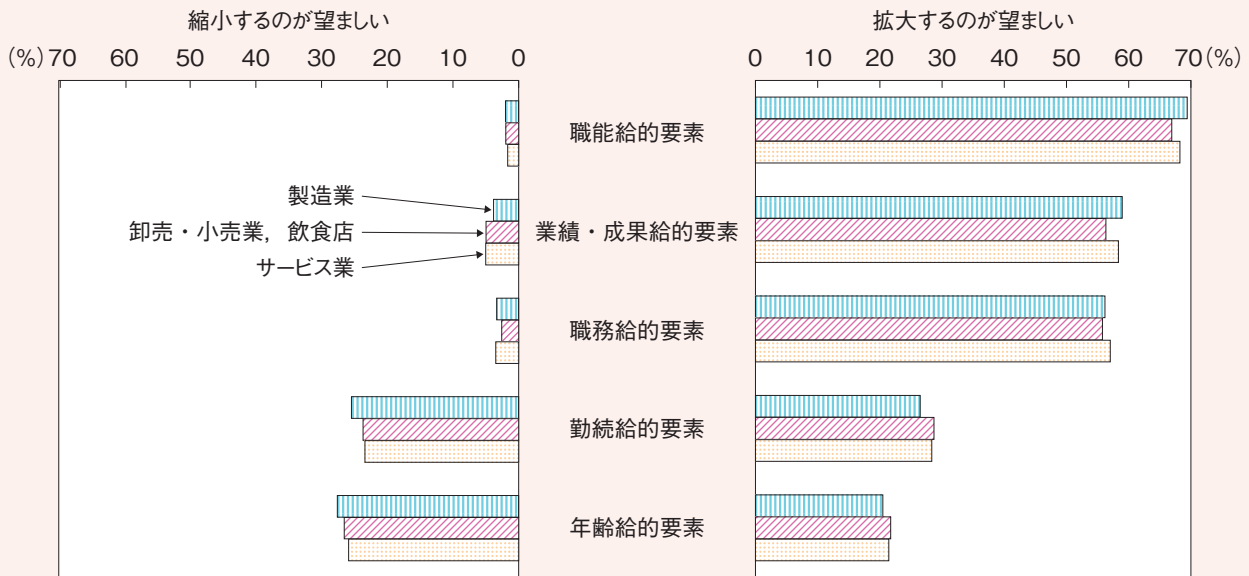
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査 (企業調査)」(2008年)
 (注) 卸売・小売業, 飲食店は、卸売・小売業と飲食店・宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療, 福祉, 教育, 学習支援業, その他のサービス業を合算したもの。

せる傾向が相対的に強く、今後においても、そのような傾向が強まるものとみられるが、小売業などにおける厳しい価格競争や収益の伸び悩みを賃金の調整に反映させる目的を含んでいると思われる。

(労働者も成果主義や能力評価の強化を志向)

第3- (2) - 7図により、労働者が、賃金を決める場合にどのような要素を重視すべきと考えているかをみると、職能給的要素、業績・成果給的要素、職務給的要素を拡大するのが望ましいと考えている者が多く、勤続給的要素や年齢給的要素については、縮小するのが望

第3 - (2) - 7図 賃金を決めるときに重視すべき要素



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査(従業員調査)」(2008年)
 (注) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したものの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したものの。

ましいと考えている者が多く、拡大するのが望ましいとする者は相対的に少ない。また、こうした傾向は、産業間でそれほど大きな違いはない。

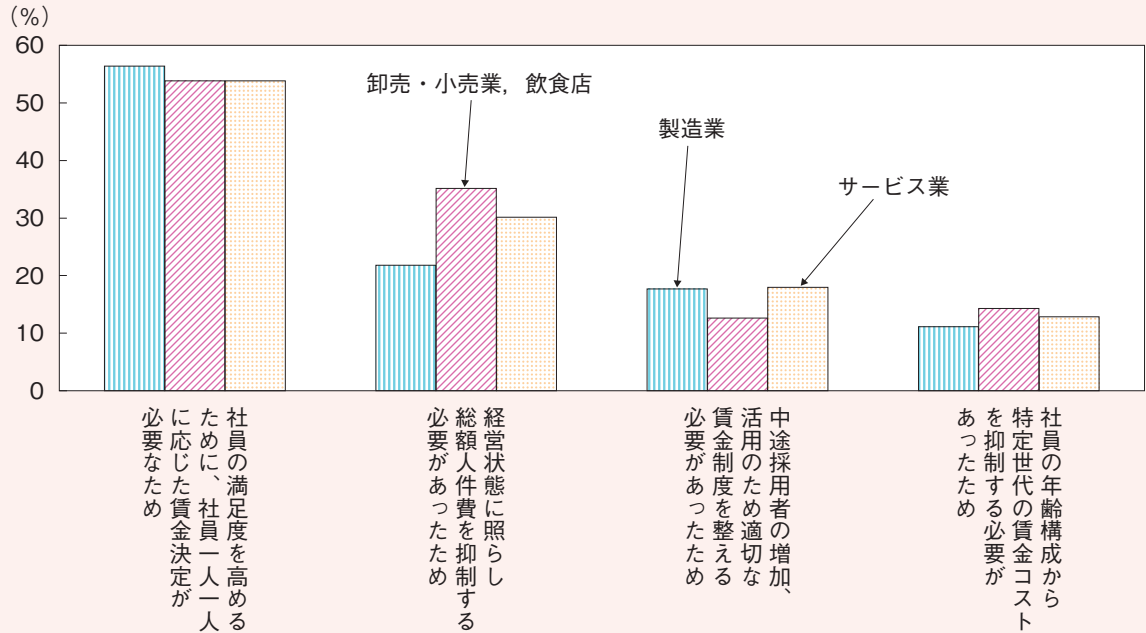
賃金制度は、個々の労働者の業績・成果を反映させ、職業能力評価を強化する方向にあるが、こうした企業の取組は、基本的に、労働者の意向を受け、そのやりがいを引き出すために行われていると考えることができる。

(賃金制度の見直しは意欲向上とコスト削減の両にらみ)

第3 - (2) - 8図により、企業が賃金制度を見直した契機についてみると、社員の満足度を高めるために、社員一人ひとりに応じた賃金決定が必要なためとするものの割合が高い。しかし、経営状態に照らし総額人件費を抑制する必要があるためとするものが次いでおり、産業別には、卸売・小売業、飲食店での割合が相対的に高い。また、今までの賃金制度が新規学卒時から勤める者を基本に設計されていたことから、中途採用者を受け入れるためにも見直しを要したという側面があり、製造業、サービス業では、卸売・小売業、飲食店に比べ、中途採用の増加、活用のため適切な賃金制度を整えることを目的としているとする企業割合が高い。

このように、賃金制度の見直しの契機として、労働者の意欲を引き出すための取組があったことは間違いがないが、同時に、コスト削減も少なからず目的とされている。労働者の意欲に裏打ちされた高い産業競争力を実現していくため、現状の賃金制度の課題を的確につかみ、今後の改善に向け積極的に取り組んでいくことが大切である。

第3 - (2) - 8図 賃金制度見直しの契機 (複数回答)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査 (企業調査)」(2008年)

(注) 卸売・小売業, 飲食店は、卸売・小売業と飲食店, 宿泊業を合算したもの。
サービス業は、医療, 福祉, 教育, 学習支援業, その他のサービス業を合算したもの。

(40歳台前半までは賃金カーブは基本的な姿を維持、高齢者の賃金水準は低下)

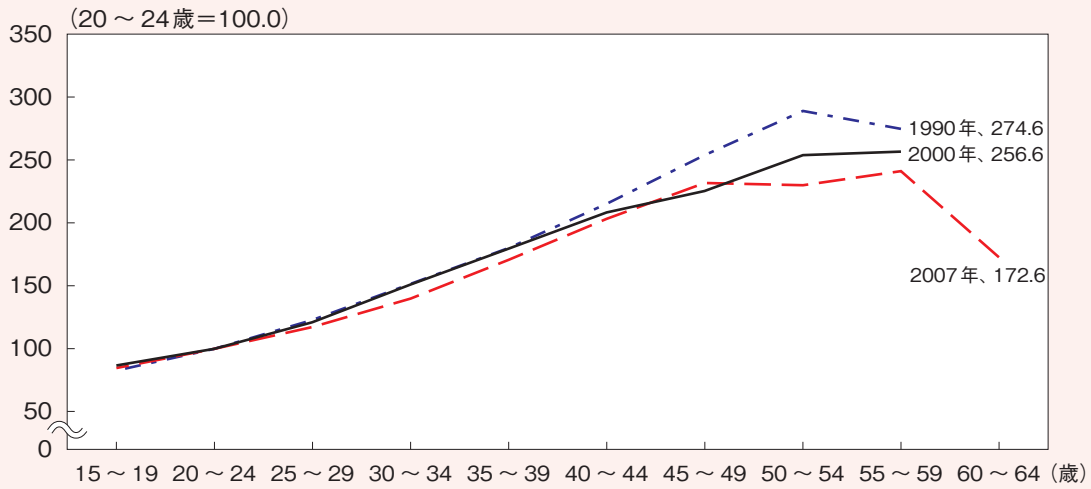
賃金制度の変更は、労働者に支払われる賃金額の変化を通じて、我が国企業の賃金構造を変化させてきた。第3 - (2) - 9図により、産業別に、同一企業への勤続勤務者の賃金カーブをみると、50歳台以降の賃金水準が大きく低下していることが分かる。我が国の人口構造が高齢化する中で、企業での雇用期間も長期化する傾向にあるが、雇用延長に伴って、企業は労働者の職業能力を厳しく評価するとともに、賃金決定における年齢などの評価が削減されてきたものと考えられる。

また、賃金構造の変化における産業ごとの特徴についてみると、製造業とサービス業においては、ここ約20年の間、40歳台前半までの年齢階層において、大きな変化は認められないが、卸売・小売業, 飲食店においては、1990年から2000年にかけて、高齢層に加え30歳台後半から40歳台前半層においても賃金水準の低下が見られる。

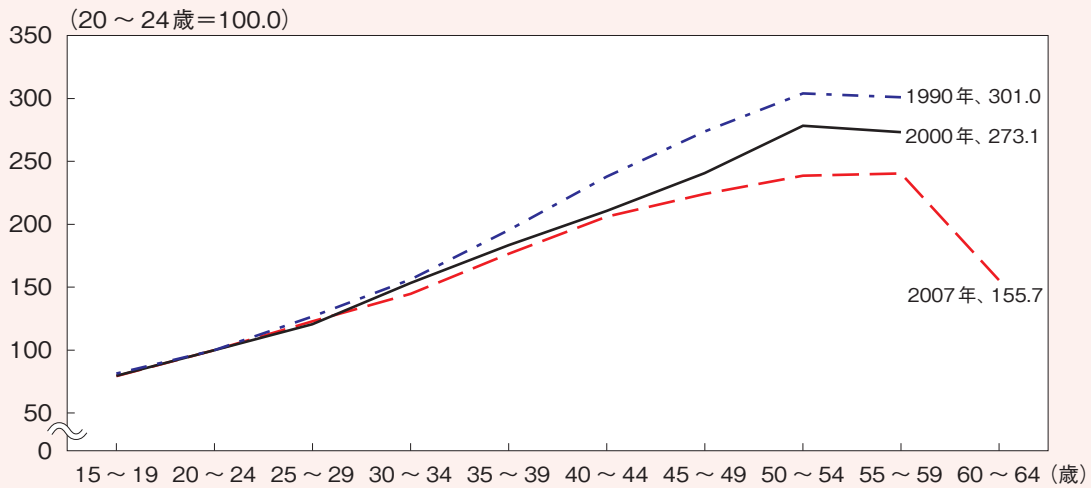
労働者の職業能力の形成と賃金構造の関係については、仕事の習熟に伴って職業能力が高まり賃金も上昇していくことが基本であり、企業での勤続と職務経験の蓄積が結びついている長期雇用慣行のもとにあって、仕事の習熟を促す賃金構造と仕事の習熟が反映される賃金構造は表裏一体の関係にある。こうした観点から、同一企業への勤続勤務者の賃金カーブをみると、製造業とサービス業では、40歳台前半までは、職務経験の蓄積を通じて仕事の習熟度を引き上げ、それを賃金に反映させるという態度が堅持されているものと考えられる。一方、40歳台後半以降の賃金カーブの傾きの鈍化は、その年代層以降は職務経験の蓄積や会社への勤続が、必ずしも職務能力の向上を約束するものとは言えないことを表している。

第3 - (2) - 9図 標準労働者(同一企業への継続勤務者)の賃金カーブ(主要産業別、男性)

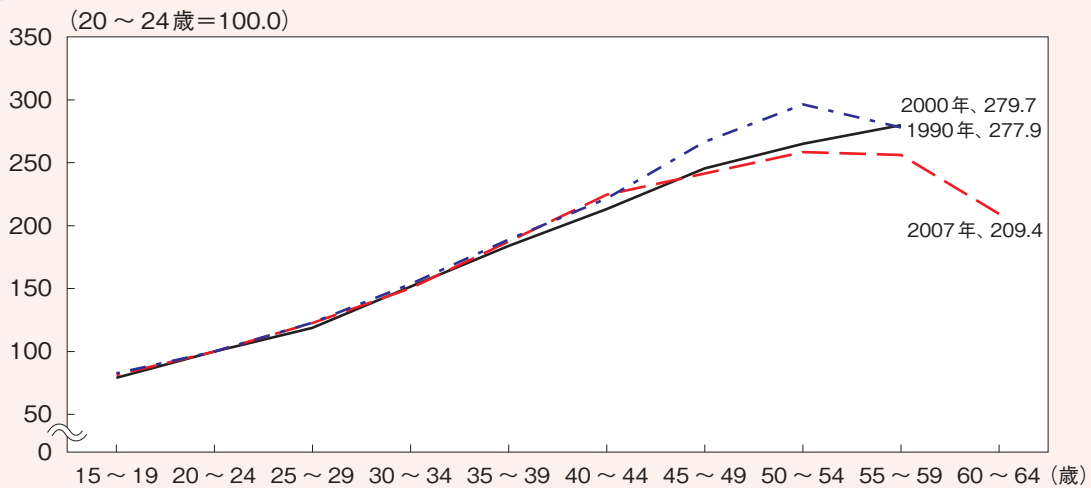
①製造業



②卸売・小売業、飲食店



③サービス業



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

- (注) 1) 中学卒、高校卒、高専・短大卒、大学卒をそれぞれのウェイトで合算し学歴計としたもの。
 2) 卸売・小売業、飲食店の2007年は、卸売・小売業。
 サービス業の1990年、2000年は、運輸・通信業、サービス業を合算、2007年は、情報通信業、運輸業、飲食店、宿泊業、医療、福祉、教育、学習支援業、複合サービス事業、サービス業(他に分類されないもの)を合算したもの。

高齢化社会の進展を踏まえ、引き続き長期雇用慣行のもとで職業能力の蓄積を図っていくことを基本としながらも、高齢層の能力形成、賃金・処遇制度に工夫をこらし、中高年層にとっても、働きがいを実感することができる職場環境を作り出していくことが求められる。

また、卸売・小売業、飲食店では、30歳台の賃金水準を、かつてに比べ引き下げる動きが見られるが、これについては、雇用の継続や職務能力の向上に対し、真に有効に働いているのか慎重に見極める必要がある。小売業等の厳しい経営環境の中で、コスト削減や賃金抑制の対応が、賃金構造に好ましくない影響を与えていることが懸念される。

(高学歴労働者でみられる賃金格差の拡大)

総額人件費に枠がはめられ、その十分な増加が見込めない状況にあるが、ここに、業績・成果主義的な賃金制度が導入された結果、賃金が上昇する労働者とそうでない者との格差は拡大する傾向にある。

第3 - (2) - 10図により、十分位分散係数を用いて賃金格差の動向をみると、年齢の上昇に伴って賃金格差は拡大している。また、20歳台の賃金格差は、高卒労働者に比べ、大卒労働者の方が小さいが、大卒労働者の格差は、その後の職務経験を通じて大きく拡大する。企業は、入職期から一定の期間までは、労働者に等しく経験を積み、仕事の習熟を通じた職業能力開発を行っているものと思われるが、職業能力の個人差が次第に広がっていくことは避けられない。このようなもとの、職業能力開発のための全般的な対応を、どの職務階層や年齢階層に施していくかは、それぞれの企業の人材戦略における課題であり、独自の問題関心と取組があると思われる。

また、同図をみると、中高年層において、大卒労働者の賃金格差は拡大する傾向にある。これを産業別にみると、製造業では、大卒労働者の45歳以降において賃金格差が継続的に拡大しており、卸売・小売業、飲食店では、2000年代に入って、35歳、40歳、50歳の格差の拡大が大きい。サービス業では、大卒労働者のすべての年齢層で継続的に格差は拡大しているが、2000年代に入ってから、特に45歳の格差の拡大が大きい。

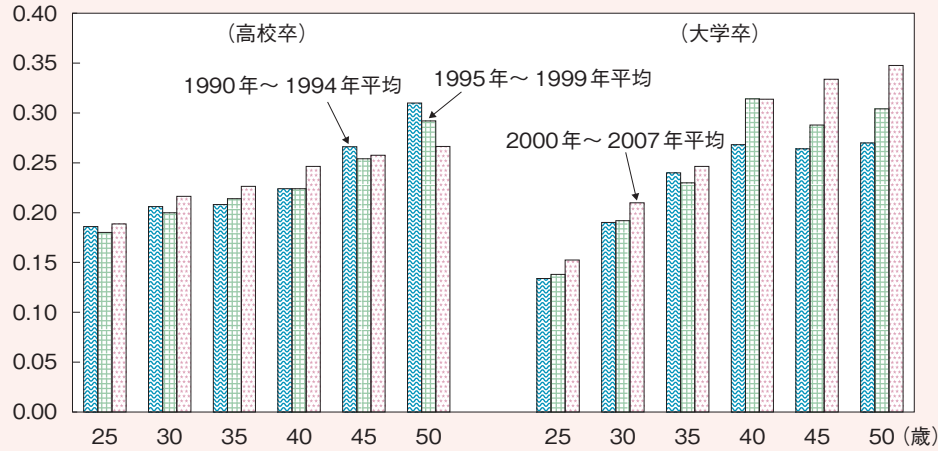
賃金格差の拡大は、職業能力自体の格差と職業能力評価の強まりによって生じるものであり、企業と労働者双方において職業能力向上のための努力が求められるもので、企業が、職業能力開発のための措置を十分に講じないまま、職業能力評価システムの構築に傾斜することは、妥当なものではなく、労働者の賃金制度に対する信頼感も低下すると思われる。

一方、大卒労働者について、40歳台前半までは、ある程度、均一性をもった賃金・処遇制度が適用されているのが一般的な中で、卸売・小売業、飲食店において、30歳台から賃金格差が拡大していることは、職業能力評価が他の産業に比べ著しく強まっているものと考えられ、労働者の働く意識に及ぼす影響という観点から懸念される。

第3 - (2) - 10図 標準労働者(同一企業への継続勤務者)の賃金格差(学歴別、男性)

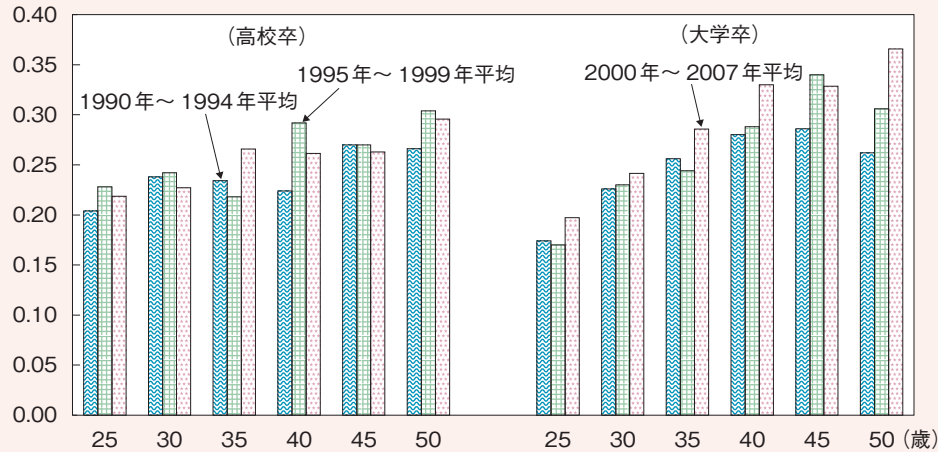
①製造業

(十分位分散係数)



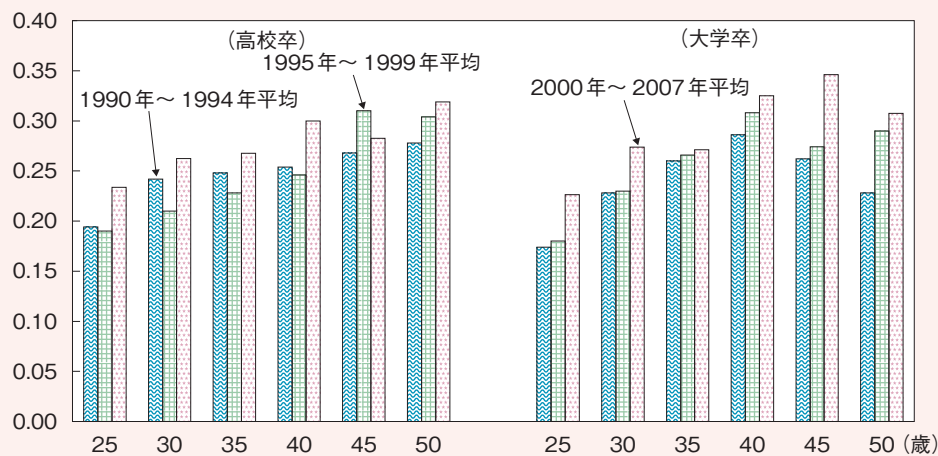
②卸売・小売業、飲食店

(十分位分散係数)



③サービス業

(十分位分散係数)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(注)

1) 十分位分散計数=(第9十分位数-第1十分位数)÷中位数÷2

2) 数値はそれぞれの期間の数値の平均をとったもの

3) 卸売・小売業、飲食店の2003年以降は飲食店を含まない。サービス業の2004年以降はサービス業(他に分類されないもの)。

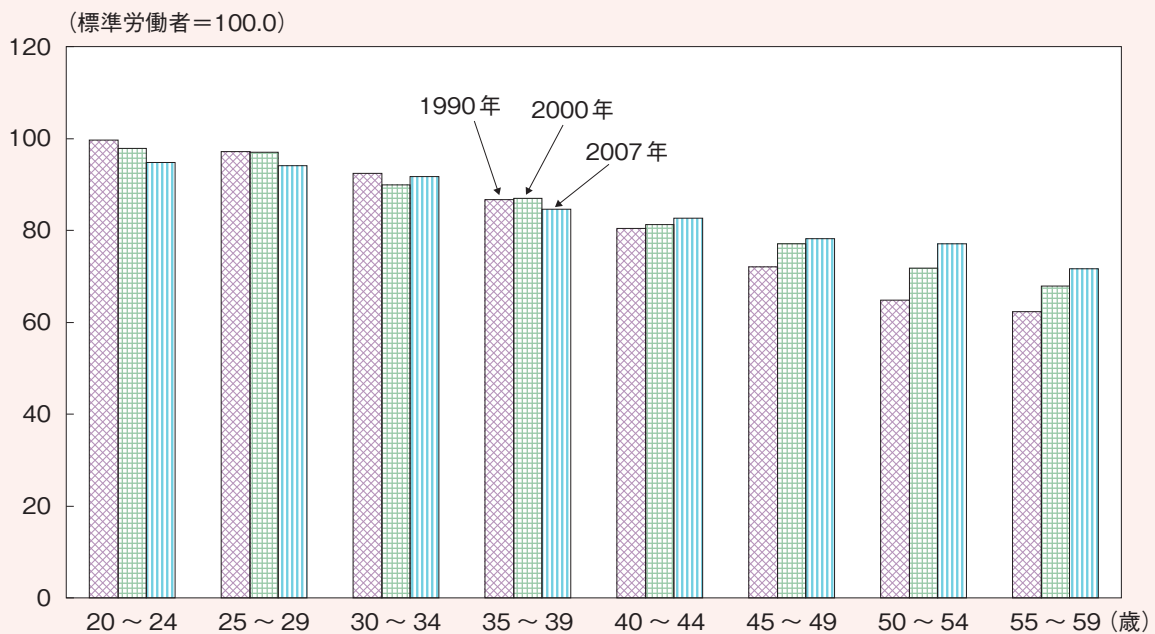
(職業能力評価システムの改善を通じた中途採用者の賃金改善)

賃金格差の拡大は、企業に働き続ける労働者にとっては厳しいことではあるが、職業能力開発や職業能力評価システムの充実を通じたものであれば、一人ひとりの労働者の職務に対する貢献がより正当に評価されるものであり、また、同時に、外部から迎える中途採用の労働者が、企業の中で適切に格付けられることにも役立つ。

第3 - (2) - 11図により、継続勤務者と転職経験者の賃金格差をみると、40歳台以上層で格差が縮小しており、業績・成果主義的賃金制度の導入が、職業能力評価システムの改善につながり、中高年労働者で転職する人々の賃金の格付けも高まっている。

ただし、この動向を付3 - (2) - 1表によりみると、卸売・小売業、飲食店では、2000年以降、30歳台半ばから40歳台前半層において、転職経験者の賃金水準が大きく低下している。先にみたように、卸売・小売業、飲食店では、2000年以降、30歳台半ばから40歳台前半層の賃金格差は特に拡大しており、個別的な賃金査定が強まっていることがうかがわれるが、中途採用者の賃金の格付けという点では、全く改善がみられない。また、職務経験の充実が求められる30歳台において、査定が強まっていることについては、継続勤務者にとっても十分な理解が得られているか懸念される。付3 - (2) - 2表により、男性労働者の年齢階級別の雇用者数の推移をみると、卸売・小売業においてのみ、35～39歳層、40～44歳層の労働者は継続的に減少している。

第3 - (2) - 11図 継続勤務者と転職経験者の賃金格差 (産業計、男性)



資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計
 (注) 1) 継続勤務者の賃金は、標準労働者(同一企業への継続勤務者)の所定内給与とした。
 2) 転職経験者の賃金は、一般労働者の労働者数と所定内給与額を標準労働者の労働者数と所定内給与をもとに、一般労働者のうち標準労働者以外の者の所定内給与を推計したものとした。
 3) 賃金格差は、標準労働者の賃金を100とした転職経験者の賃金の指数である。

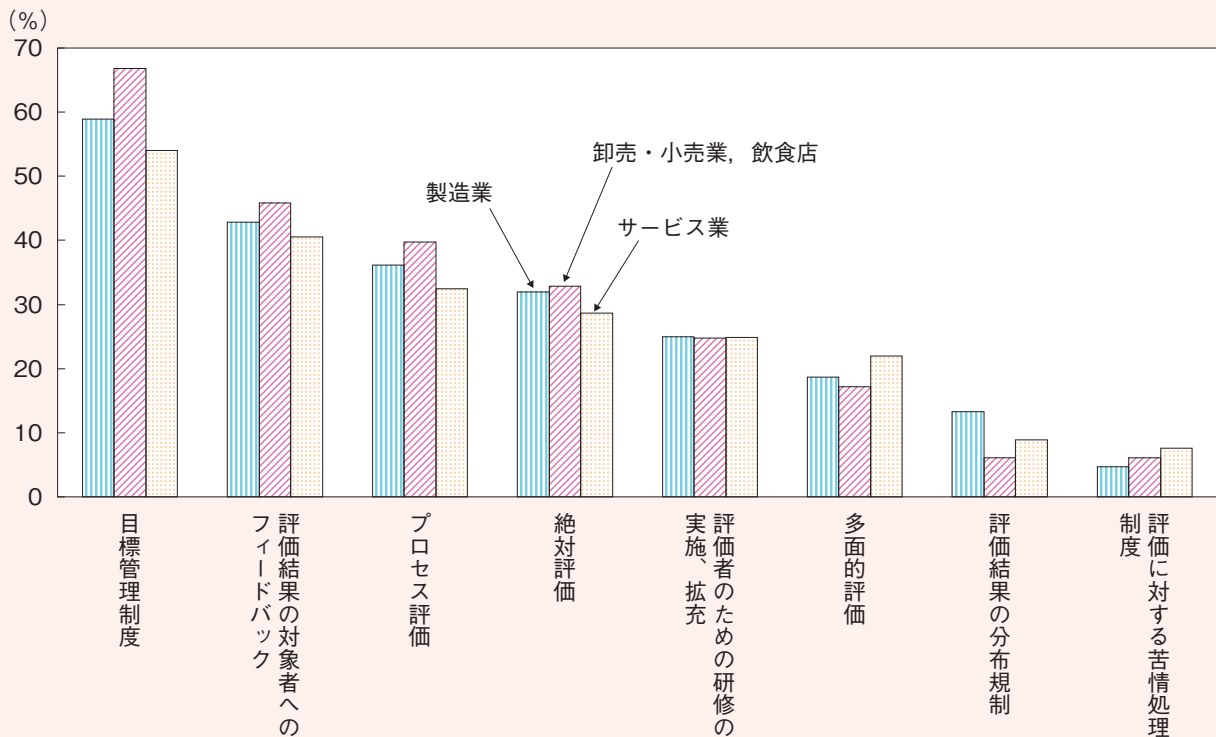
(賃金制度見直しの光と影)

我が国企業の労働関係は個別化する傾向にあり、個性ある働き方の実現を目指す労働者意識の動向からみても、労働関係に見られる集団主義的な色彩は今後も見直されていくものと見込まれる。一人ひとりの労働者を正当に評価し、その意欲を高めるため、業績・成果主義的賃金制度の導入などを通じて進んできた賃金制度の見直しを、働きがいのある職場づくりにつなげていくことが求められる。賃金制度の運用の改善に引き続き取り組んでいくことが重要である。

企業は、賃金制度において、個人の業績・成果や職務遂行能力を賃金に反映させることを通じて、職業能力評価システムの改善に取り組んできた。第3- (2) - 12図により、実施している従業員評価の施策をみると、労働者が上司と話し合いながら目標を定めその達成度を賃金に反映する目標管理制度、評価結果を対象者に開示し説明する施策、結果だけでなく仕事のプロセスを評価の対象に加える施策などが実施されている。これを産業別にみると、卸売・小売業、飲食店で相対的に実施割合が高い。今までみたように、卸売・小売業、飲食店では男性壮年層の離職が増加するなどの課題がみられるが、これら評価制度を労働者の納得が得られるように適切に運用していくことが重要である。

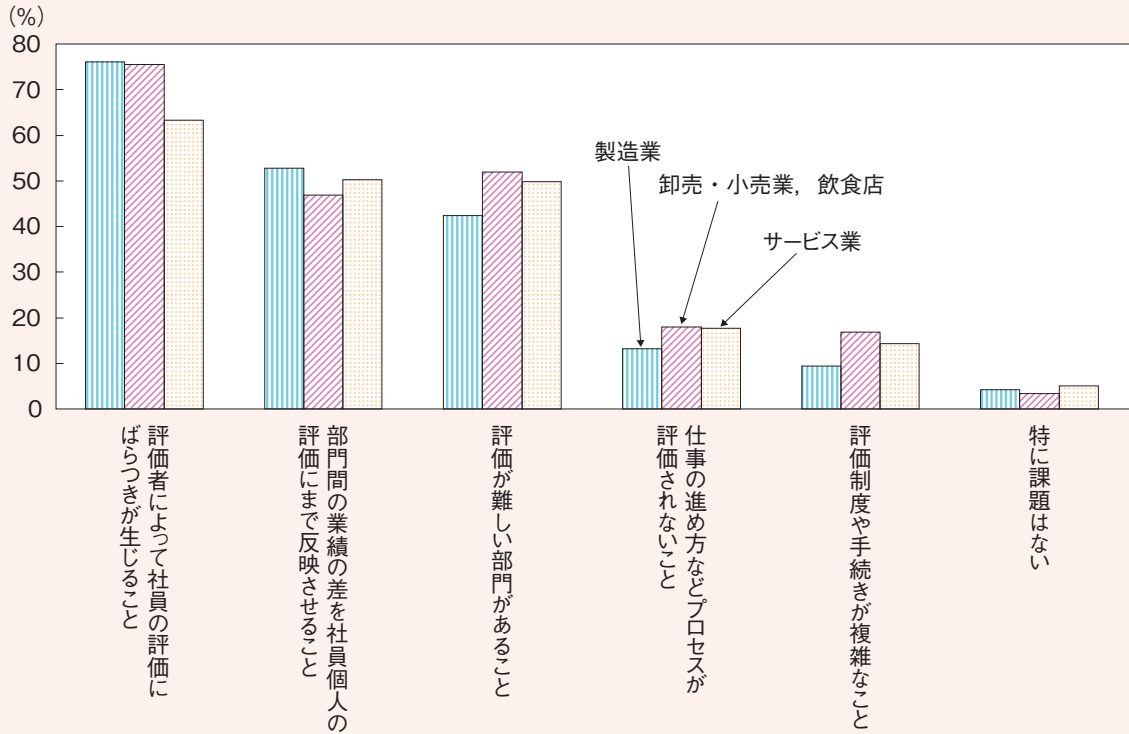
第3- (2) - 13図により、従業員評価制度の運用上の課題をみると、評価者によって社員の評価にばらつきが生じること、部門間の業績の差を社員個人の評価にまで反映させることが難しいこと、評価が難しい部門があること、などの割合が高い。これらをみると、職業

第3- (2) - 12図 社員評価で実施している施策の内容 (複数回答)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査(企業調査)」(2008年)
 (注) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店・宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

第3－(2)－13図 社員評価制度の運用上の課題（複数回答）



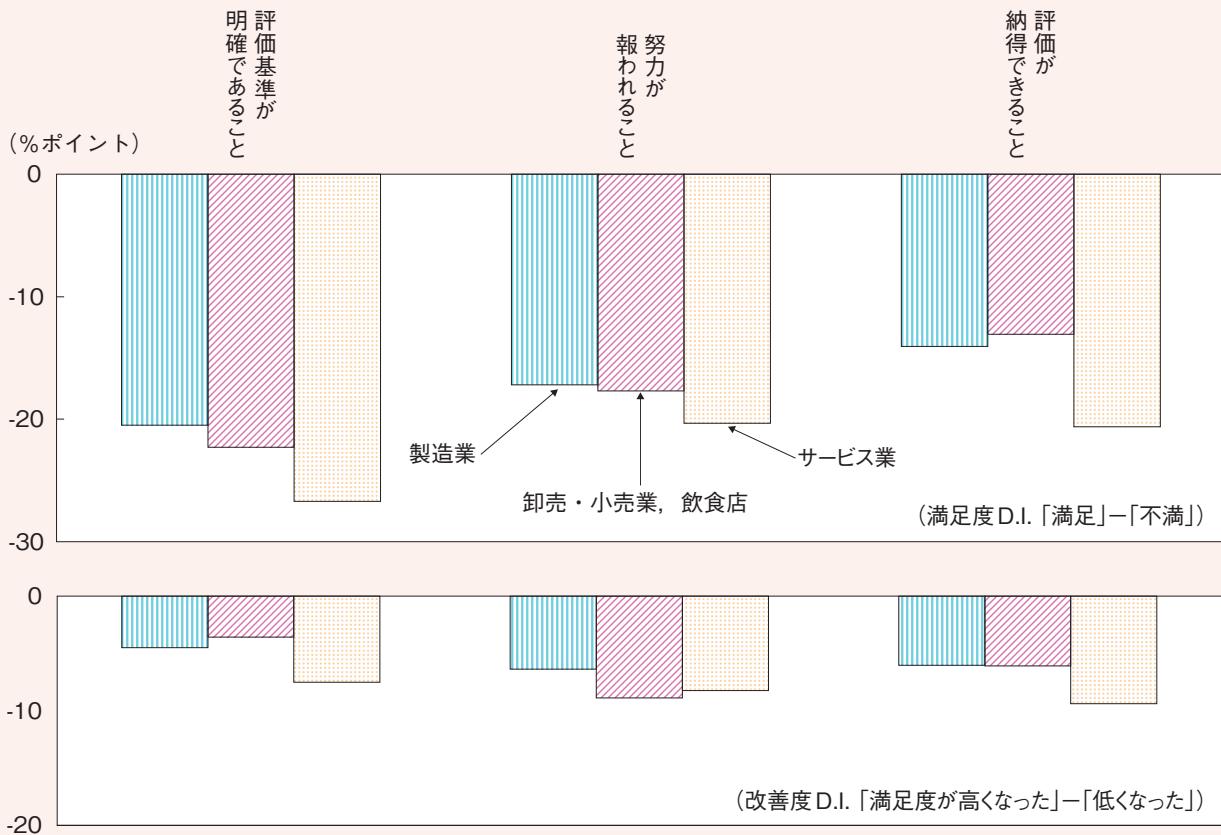
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査 (企業調査) (2008年)

(注) 卸売・小売業, 飲食店は、卸売・小売業と飲食店・宿泊業を合算したもの。
サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

能力評価システムの改善にあたっては、その客観性を高めることが課題であるとともに、本来、組織やチーム全体の成果であって、労働者の個人成果に帰属させること自体が難しい分野があることがうかがわれる。コスト削減の問題意識から、業績・成果主義の導入が進んできた面があるが、職務の内容によっては、その導入が適切ではなく、結局は恣意的な制度運用に堕してしまう危険も感じられる。

第3－(2)－14図により、労働者の意識からみた、賃金制度の満足度や改善度をD.I.によってみると、現状の賃金制度に満足している者は少なく、不満に感じているの方が圧倒的に多い。また、評価基準の明確性についての不満や努力が報われないことへの不満が大きい。さらに、満足度が高くなったか低くなったかをみると、満足度が低くなったとする者の方が多く、努力が報われること、評価が納得できること、などでの悪化が大きい。特に、卸売・小売業, 飲食店では、努力が報われなくなったと感じる者が多く、そのD.I.の悪化は、他の産業に比べ大きく、この点が卸売・小売業, 飲食店における賃金制度に対する不満拡大の最大の要因であると思われる。

第3 - (2) - 14図 賃金評価に関する満足度と改善度



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査(従業員調査)」(2008年)
 (注) 1) 賃金評価に関する満足度 (D.I.) については、それぞれの項目について「満足」「どちらかといえば満足」の労働者割合から「不満」「どちらかといえば不満」の労働者割合を引いたもの。
 2) 賃金評価に関する改善度 (D.I.) については、それぞれの項目についての満足度が「高くなった」「どちらかといえば高くなった」の労働者割合から「低くなった」「どちらかといえば低くなった」の労働者割合を引いたもの。
 3) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

3) 働きがいのある職場づくりに向けた取組

(労使の大きな認識ギャップ)

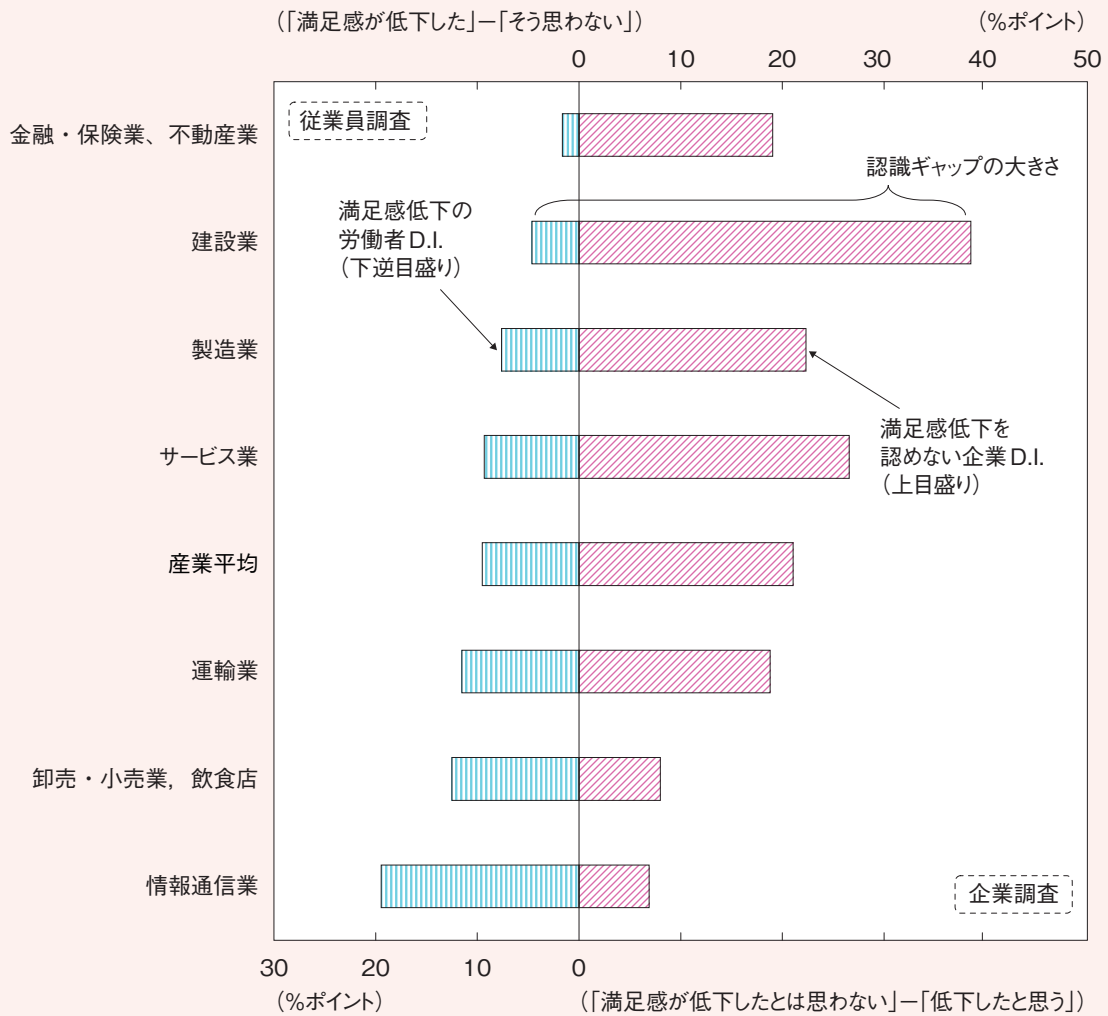
1990年代以降、厳しい経済環境のもとで、企業はコストの削減や賃金の抑制を通じて収益の改善を図ってきた。また、この過程で、仕事から得られる労働者の満足度は大きく低下した。労働者の働きがいは、仕事そのものの内容や本人の適性にあった人事配置、職業能力開発の機会など多くの要素から影響を受けるものと思われるが、賃金の大きさからも強い影響を受けていると考えられる。賃金制度の見直しを通じた不満の高まりが、労働者の働きがいを損なってきたことが懸念される。

労働者が、働きがいを感じる事ができるか否かは、労働者の働きぶりにも影響すると考えられ、企業にとっても重大な関心事であると思われる。コストの削減で収益の改善を図ろうとした企業は多かったが、かりに、労働者の働きがいが低下することとなれば、事業運営

の効率が損なわれ、かえって、所期の目的の達成から遠ざかることもある。このような意味で、企業は、労働者の働きがいをも高めるために、雇用管理の改善に不断の努力を払う必要がある。

労働者の働きがいについて考えるために、まず、第3-(2)-15図により、仕事の満足感について労働者の認識と企業側の認識をみると、労使の認識に大きなギャップがあることが分かる。労働者については、仕事の満足感が低下したという者の割合がそう思わない者の割合を超えており、全般に、仕事の満足感は低下している。一方、企業は、仕事の満足感が低下したということはないだろうとの認識が多くなっている。この動向を産業別にみると、労働者の不満の高まりは、情報通信業、卸売・小売業、飲食店、運輸業などで目立っている。

第3-(2)-15図 仕事の満足感に関する労使の認識ギャップ



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」(2008年)

- (注) 1) 満足感低下の労働者 (D.I.) については「あなたは仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うことがありますか」(従業員調査)の問いに対する「そう思う」労働者割合から「そう思わない」の労働者割合を引いたもの。
 2) 満足感低下を認めない (D.I.) については「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じることはありませんか」(企業調査)の問いに対する「そう思う」企業割合から「そう思わない」の企業割合を引いたもの。
 3) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

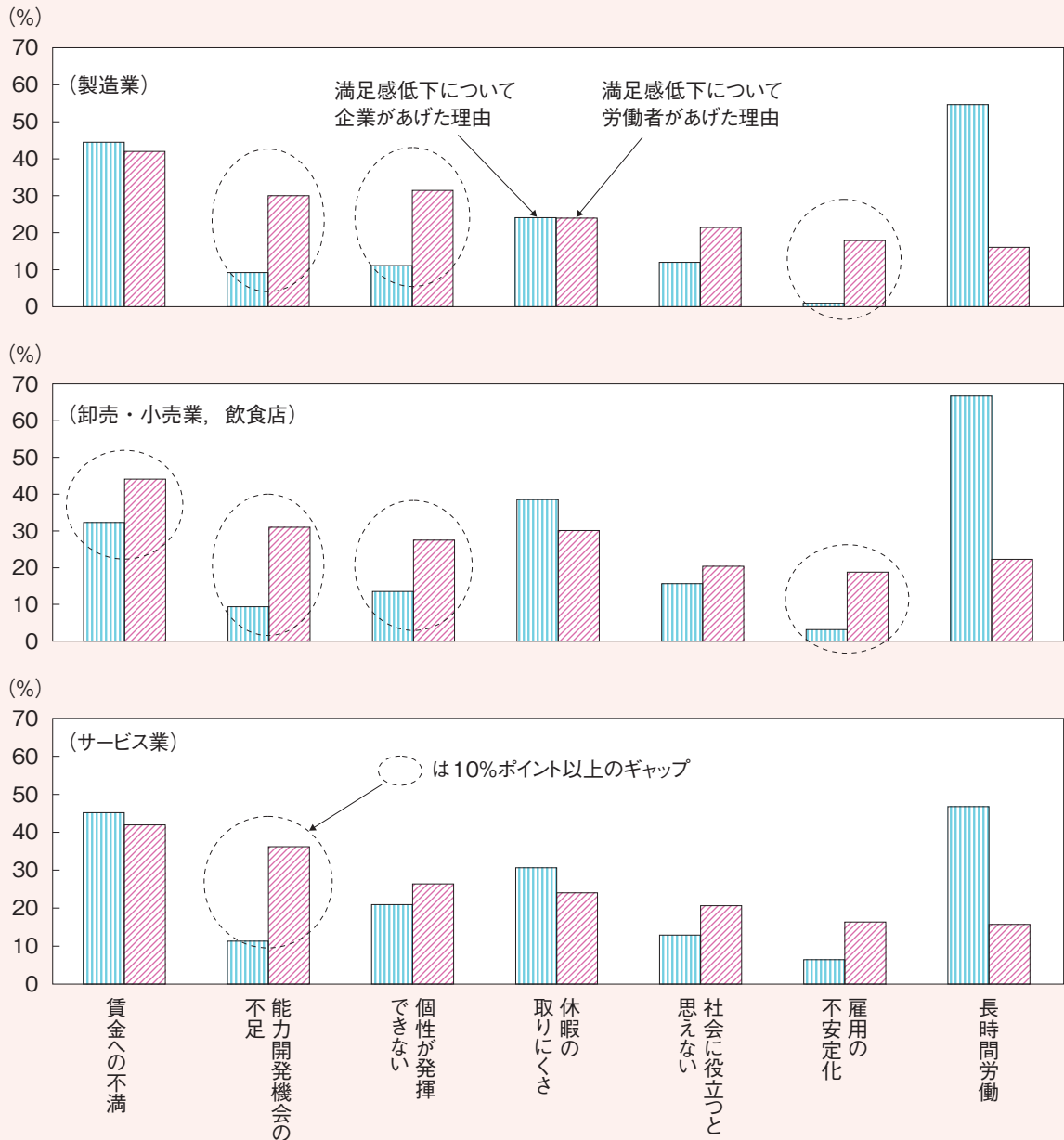
る。また、企業側からみると、建設業、サービス業、製造業などでは満足感の低下はないとみている企業割合が高い。さらに、労使の認識ギャップという観点からは、建設業、サービス業などでギャップが大きい。なお、卸売・小売業、飲食店では、労働者の不満は高いが、企業側も十分な賃金、処遇、雇用管理が施せていないことの認識は少なからずあるものとみられ、労使の認識ギャップという点では、それほど大きくはない。

(認識ギャップが大きい能力開発、個性の発揮、雇用の安定)

満足感低下の理由について、労働者が感じている不満と企業側が想像しているものとを比べてみると、ここにも労使の認識ギャップが見られる。第3 - (2) - 16図により、労働者が満足感低下の理由としてあげるものをみると、賃金に不満があること、能力開発機会が十分ではないこと、仕事を通じて個性を発揮することができないこと、などの割合が高い。一方、企業側は、長時間労働や賃金への不満、休暇の取りにくさが不満の高まりの原因であろうと考えている。労働者が賃金水準や賃金制度に不満をもっていることは、企業側も認識しているが、労働者が、能力開発機会が不十分だと考えていたり、仕事を通じた個性の発揮ができていないと考えていることについて、企業側は十分な認識をもっていない。労働関係が個別化する中で、一人ひとりの労働者の職務の実態に合わせ、職業能力開発施策を充実させるとともに、労働者の希望にそった人事配置などを通じて、一人ひとりの個性を尊重していくことが求められる。

また、主要産業ごとに、特徴をみると、製造業では、個性が発揮できないとしている点で、企業側との認識ギャップが大きい。製造業では、長期雇用慣行や年功型賃金制度など、いわゆる日本型雇用慣行とよばれる雇用管理の体系を保持した企業が多く、労働関係も集団主義的な色彩が強いと考えられる。こうした状況に対し、一人ひとりの個性発揮にかける労働者の思いは強く、それに対する企業の認識は十分ではない。集団主義的な労働関係が個別化していくのは、労働者の意識からみて、今後も継続していく歴史的な動きであると考えられ、今までの日本型雇用慣行の利点を活かしつつ、新しい時代にふさわしい雇用慣行を構築していくことが課題である。また、雇用の不安定化に対する労働者の不満は今のところ必ずしも高くはないものの、企業側との認識ギャップは大きく、企業側が考えている以上に、労働者は長期雇用慣行を重視している。さらに、卸売・小売業、飲食店では、賃金への不満について、労使の認識ギャップが大きい。卸売・小売業、飲食店は、他の産業に比べ、会社や部門の業績に連動した賃金制度の構築をはじめとした、業績・成果主義的賃金制度を導入してきたが、こうした対応が、結果的に労働者の賃金に対する不満を高めるとともに、先にみた、男性壮年層の離職の増加にもつながっているとみられる。賃金コストの抑制に傾斜した賃金制度の見直しについては、企業側の反省が求められているように思われる。

第3—(2)—16図 満足感低下の理由に関する労使の認識ギャップ（複数回答）



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」(2008年)

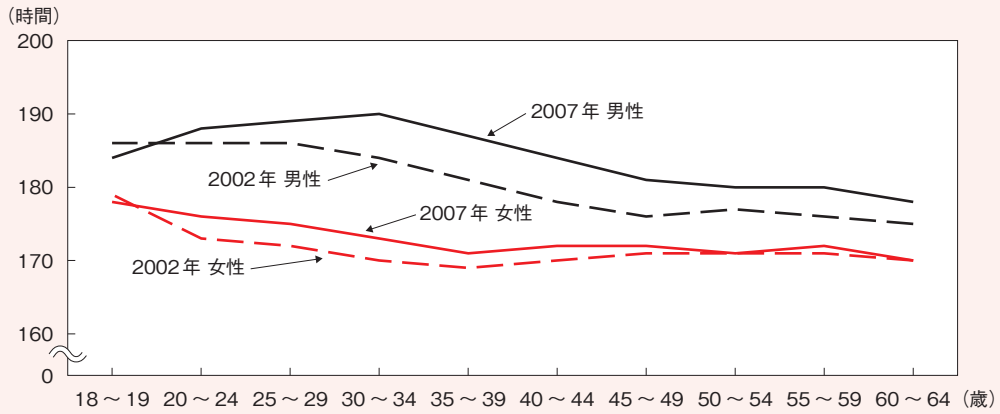
(注) 1) 賃金への不満については「賃金制度に対する社員の理解が乏しいから」(企業調査)と「仕事に見合った賃金が得られないから」(従業員調査)によるもの。
 2) 能力開発機会の不足については「職業能力開発の機会を十分に提供できないから」(企業調査)と「仕事を通じて自分が成長できると思えないから」(従業員調査)によるもの。
 3) 個性が発揮できないについては「社員の希望より、会社の方針を重視した人事配置を行っているから」(企業調査)と「仕事を通じて自分の個性を發揮できると思えないから」(従業員調査)によるもの。
 4) 休暇の取りにくさについては「業務が多く、休暇の付与が進まないから」(企業調査)と「休暇がとりにくいから」(従業員調査)によるもの。
 5) 社会に役立つと思えないについては「仕事を通じた社会貢献を実感しにくくなっているから」(企業調査)と「仕事を通じて社会に役立っているという実感が無いから」(従業員調査)によるもの。
 6) 雇用の不安定化については「終身雇用(長期雇用)の雇用方針を改めたから」(企業調査)と「雇用の安定性に不安があるから」(従業員調査)によるもの。
 7) 長時間労働については「業務が多く、労働時間が長くなりがちであるから」(企業調査)と「労働時間短縮が進まないから」(従業員調査)によるもの。
 8) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

(求められる仕事と生活の調和の確保)

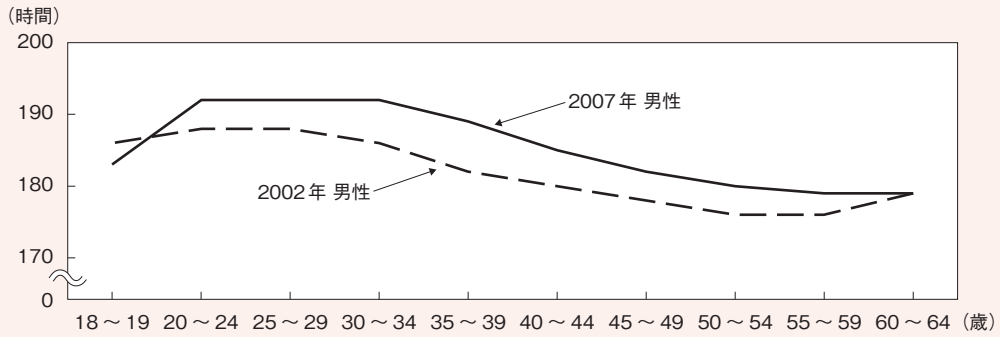
労働条件をめぐる状況については、長期の景気回復傾向の中で、賃金の伸びが抑制されていることに加え、2002年以降6年連続で所定外労働時間が増加していることが指摘できる。こうした労働時間の長時間化は、特に、男性労働者の若年から壮年の層に集中的に表れている。第3-(2)-17図により、性別、年齢階級別に総実労働時間の推移をみると、全般に労働時間の増加がみられるものの、特に、男性の30歳台から40歳台での労働時間の長時間化が目立っている。男性労働者について、これを産業別にみると、製造業では25~29歳層で月間194時間となり、他の産業を大きく引き離すとともに、20歳台から40歳台半ばの層で労働時間も大きく伸びている。卸売・小売業では、30歳台前半を中心に、サービス業では30歳台後半から40歳台前半を中心に労働時間が長時間化している。このように、今回の景気回復過程においては、一部の労働者に仕事が集中する傾向が生み出されており、雇用管理における課題となっている。一方、このような労働時間の動向に関して、改めて、第3-(2)-16図によりみると、企業側は、労働者の満足感低下の原因として、最も大きな要因は長時間労働であると考えており、特に、卸売・小売業、飲食店の企業において、その回答割合が高い。しかし、労働者の意識をみると、不満を感じる項目としては、長時間労働の回答割合は必ずしも高くなく、経済成長の成果の配分という観点からは、労働者は労働時間の短縮よりも賃金について不満を持っているものと思われる。ただし、少子高齢化が進行する我が国社会において、家庭や地域社会における活動と調和のとれた働き方を実現していくことが求められているところであり、今後の日本社会のあり方や働き方について考えた場合、労働者自身の意識改革も迫られていると考えられる。

第3 - (2) - 17図 年齢階級別労働時間の推移

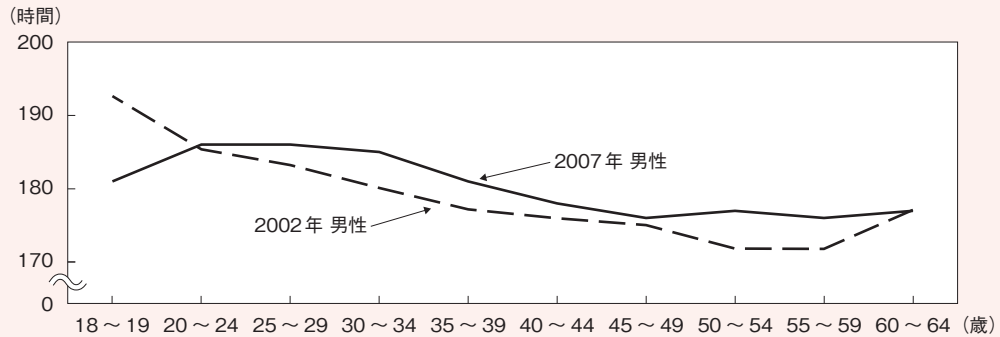
①産業計



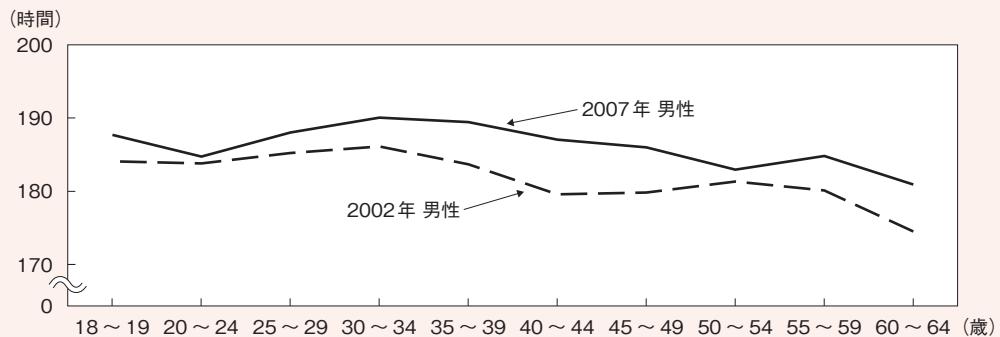
②製造業



③卸売・小売業



④サービス業



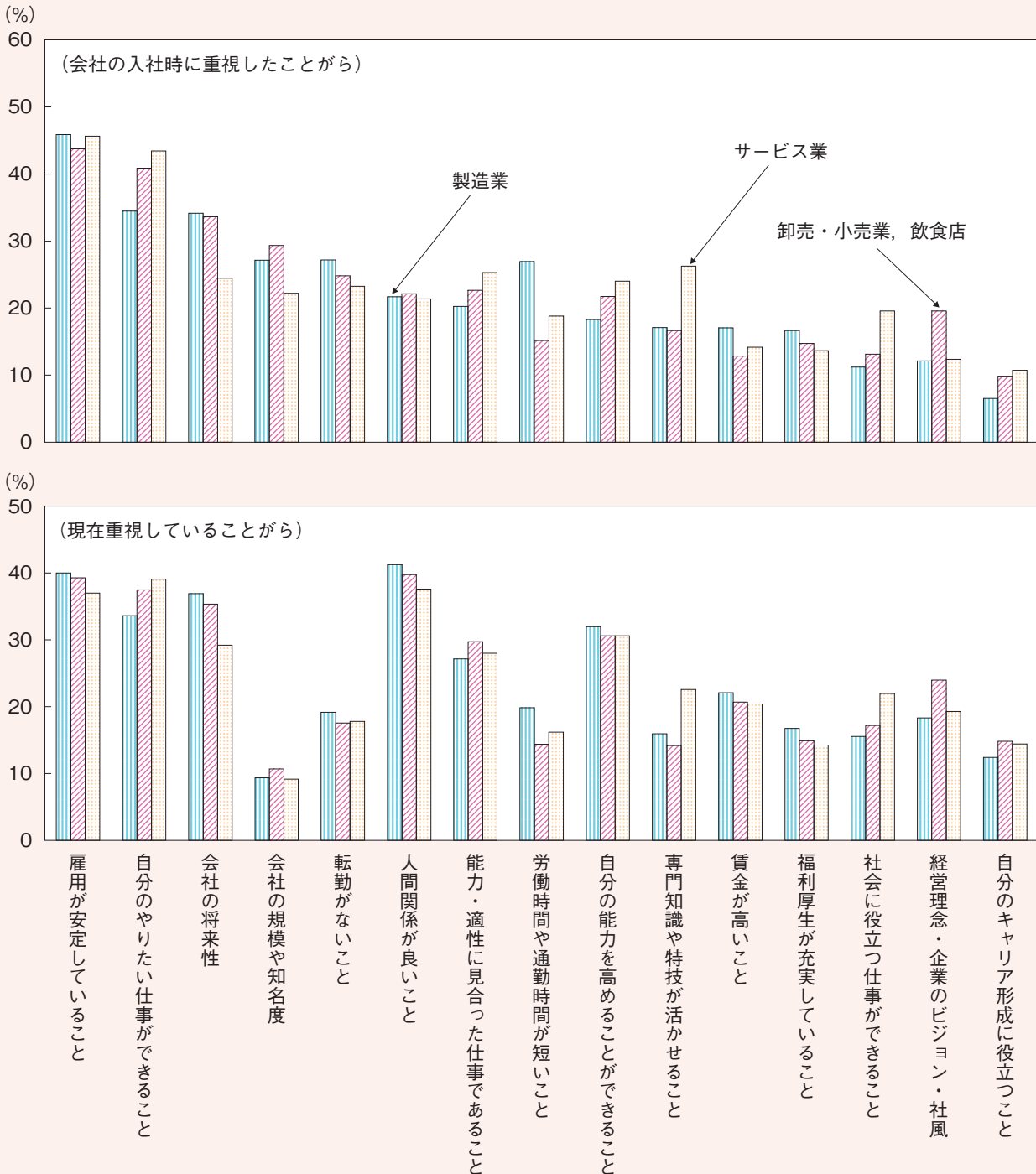
資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて推計

- (注) 1) 労働時間は、所定内労働時間と所定外労働時間の合計
 2) 卸売・小売業の2002年は、卸売・小売業、飲食店から飲食店を除いたもの。
 サービス業の2002年は、飲食店、運輸・通信業、サービス業を合算し、2007年は、情報通信業、運輸業、飲食店、宿泊業、医療、福祉、教育、学習支援業、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの）を合算したものの。

(仕事に対する意欲の向上にとって重要なこと)

労働者の意欲の向上のための取組を強化していくため、労働者が働く上で重視していることがらを把握することが重要である。第3-(2)-18図により、会社の入社時に重視したことがらと現在重視していることがらに分けて、働く上で重視していることをみると、入社

第3-(2)-18図 労働者が働く上で重視していることがら (複数回答)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査(従業員調査)」(2008年)
 (注) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

第2節

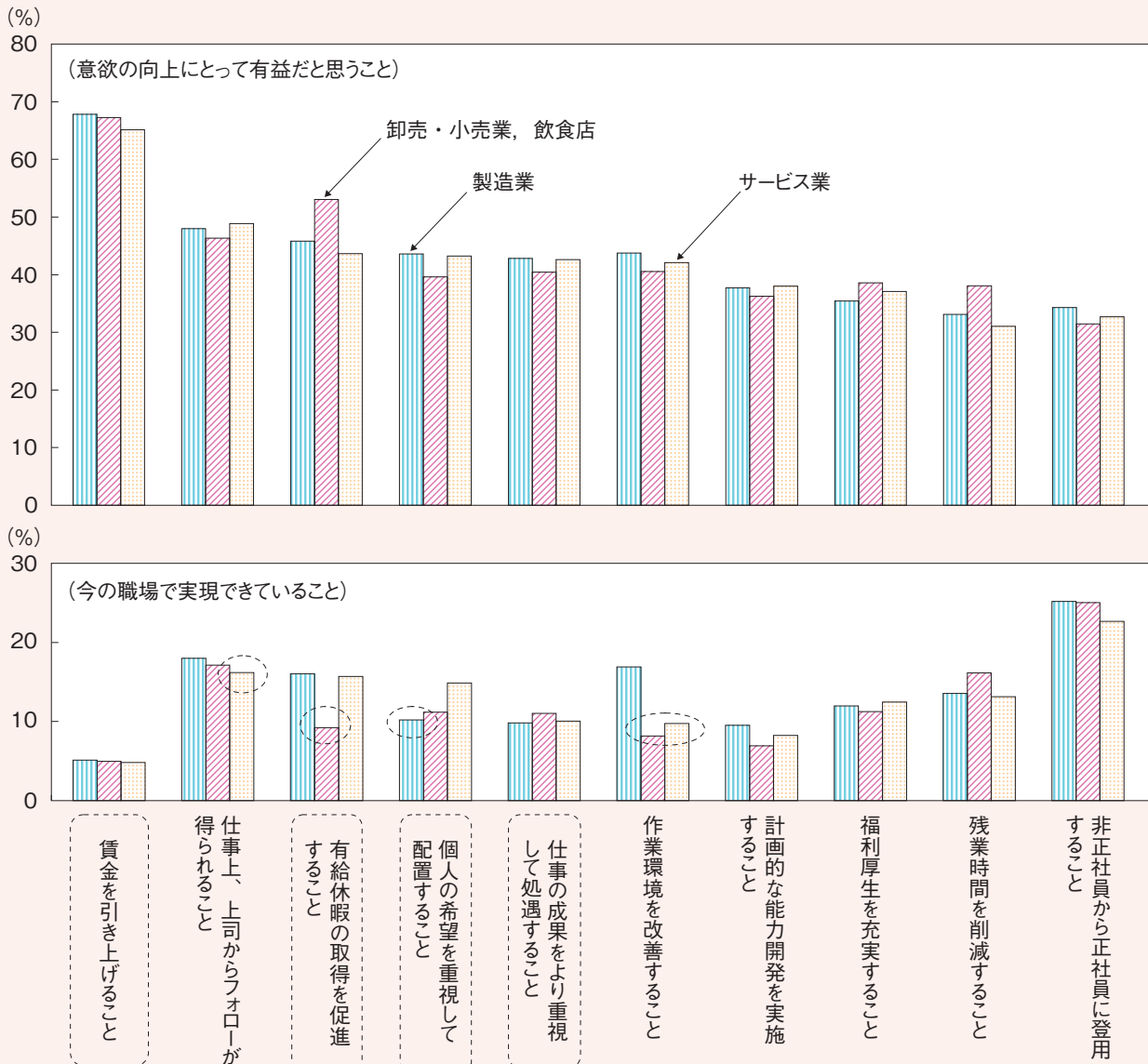
する前も後も、雇用が安定していること、自分のやりたい仕事ができること、会社の将来性があることなどが重視されている。また、入社した後に、重視する割合が高まっている項目としては、人間関係が良いこと、自分の能力を高めることができること、企業の経営理念・ビジョン・社風に共鳴できることなどがある。一方、入社後重視する割合が低下する項目としては、会社の規模や知名度、転職がないこと、労働時間や通勤時間が短いことなどがある。

また、現在重視していることについて、産業別に特徴をみると、雇用が安定していること、会社の将来性、人間関係が良いことなどは製造業で割合が高い。製造業では職場にある高価な機械装置を使いこなし、労働者が協力し組織的に製品を作り出していくため、会社の将来性やそこで働く労働者同士の人間関係が重要であり、雇用の安定性が重要視されているものと思われる。また、サービス業では、自分のやりたい仕事ができること、専門知識や特技を活かせること、社会に役立つことなどが他の産業に比べ高い。卸売・小売業、飲食店では、相対的に、企業の経営理念・ビジョン・社風を重視する傾向がある。

次に、第3 - (2) - 19図により、労働者が意欲の向上にとって有益だと思っていることと、今の職場で実現できていることをみると、労働者の意欲の向上にとっては、賃金を引き上げること、仕事上、上司からのフォローが得られること、有給休暇の取得を促進すること、個人の希望を重視して配置すること、仕事の成果をより重視して処遇することなどの割合が高い。一方、今の職場で実現できていることは、全般に割合が低く、有益だと思うことと実現できていることの割合の差が大きいものをみると、同図の項目に囲みの印を付したように、賃金を引き上げること、有給休暇の取得を促進すること、個人の希望を重視して配置すること、仕事の成果をより重視して処遇することで特にギャップが大きい。また、今の職場で実現できていることについて、産業別に特徴をみると、製造業では個人の希望を重視して配置すること、卸売・小売業、飲食店では、有給休暇の取得を促進すること、作業環境を改善すること、サービス業では、仕事上、上司からフォローが得られること、作業環境を改善することで、特に、実現できている割合が低い。

労働者の意欲を引き出していくために、雇用の安定と職場における良好な人間関係のもとで、労働者一人ひとりが自らの職業能力を高めていくことができるよう、労使の積極的な取組が求められる。また、集団主義的な労働関係の見直しが進む中で、個人の希望を尊重した人事配置や一人ひとりの仕事の成果を公正に評価していくことも大切である。さらに、長期の景気回復傾向のもとで着実に経済的成果もあがっていることから、賃金の引き上げや休暇の取得に対する希望が強まっていることにも適切に対処する必要がある。

第3- (2) - 19図 仕事の意欲の向上にとって有益だと思うことと現実とのギャップ (複数回答)



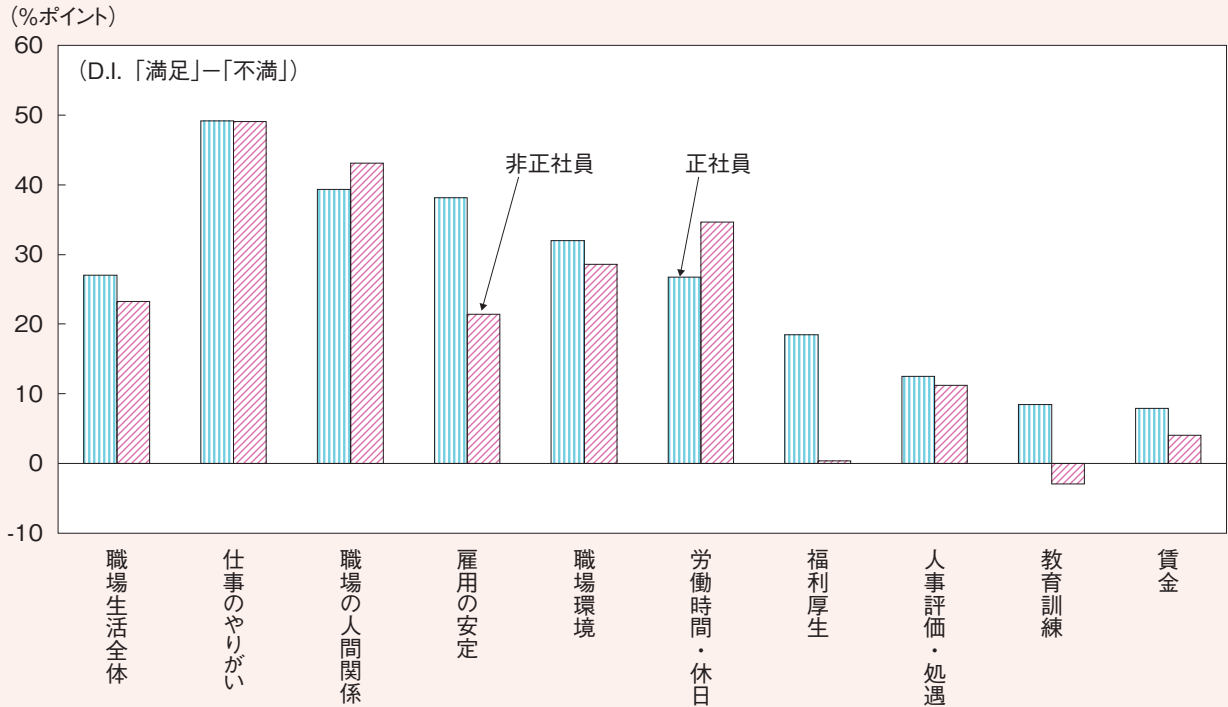
資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査(従業員調査)」(2008年)

- (注) 1) [] は、産業平均値のみで、有益と思うことと現実のギャップが大きい項目。
 2) [] は、産業ごとにみた場合、特に、ギャップが大きい項目。
 3) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

(正社員と同じような仕事をする労働者の増加と雇用管理の課題)

労働者の仕事に関する満足度が低下している背景には、正社員以外の者の増加もある。第3- (2) - 20図により、就業形態の別に職業生活の満足度をみると、満足である者の割合から不満である者の割合を引いたD.I.は、正社員以外の者では、雇用の安定、福利厚生、教育訓練などの項目で小さく、正社員に比べ相対的に不満が高いことが分かる。一方、職場の人間関係や労働時間、休日では正社員の方がD.I.が小さいことから、正社員の方が相対的に満足度が小さく、正社員の働き方とそうでない働き方には、労働者にとって、それぞれ利点があり、主体的に職業選択ができているのであれば、正社員以外の働き方を特別に問題視す

第3－(2)－20図 就業形態別にみた職業生活の満足度



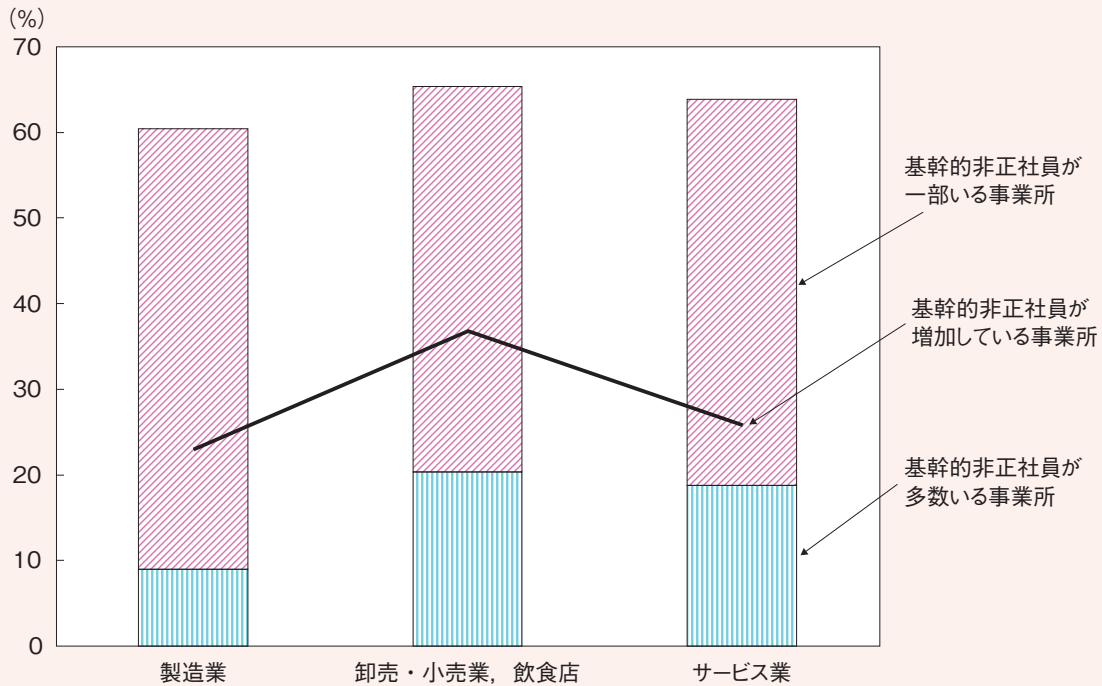
資料出所 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査（個人調査）」（2003年）

（注）職業生活の満足度（D.I.）については、それぞれの項目について「満足」「やや満足」の労働者割合から「不満」「やや不満」の労働者割合を引いたもの。

ることは適当ではない。しかし、現実には、長期の景気拡大のもとでも、正規雇用者の増加は未だ小さく、やむなくパートタイマーや派遣労働者として働く不本意な就業者は増加しており、これらの労働者の正規雇用化や雇用管理の改善は重大な課題となっている。また、第3－(2)－21図により、正社員と同様な仕事をしている基幹的非正社員の動向をみると、卸売・小売業、飲食店で特に多く、さらに増加する傾向がある。

第3－(2)－22図により、こうした労働者の持つ賃金・処遇における不満をみると、正社員に比べ賃金が低いと考えているものが多く、賃金に納得できないと考えている者の割合も少なくない。引き続き、正規雇用化に向けた取組を強化していくほか、正規雇用者と均衡のとれた処遇を実現するよう雇用管理の改善に取り組むことが重要である。

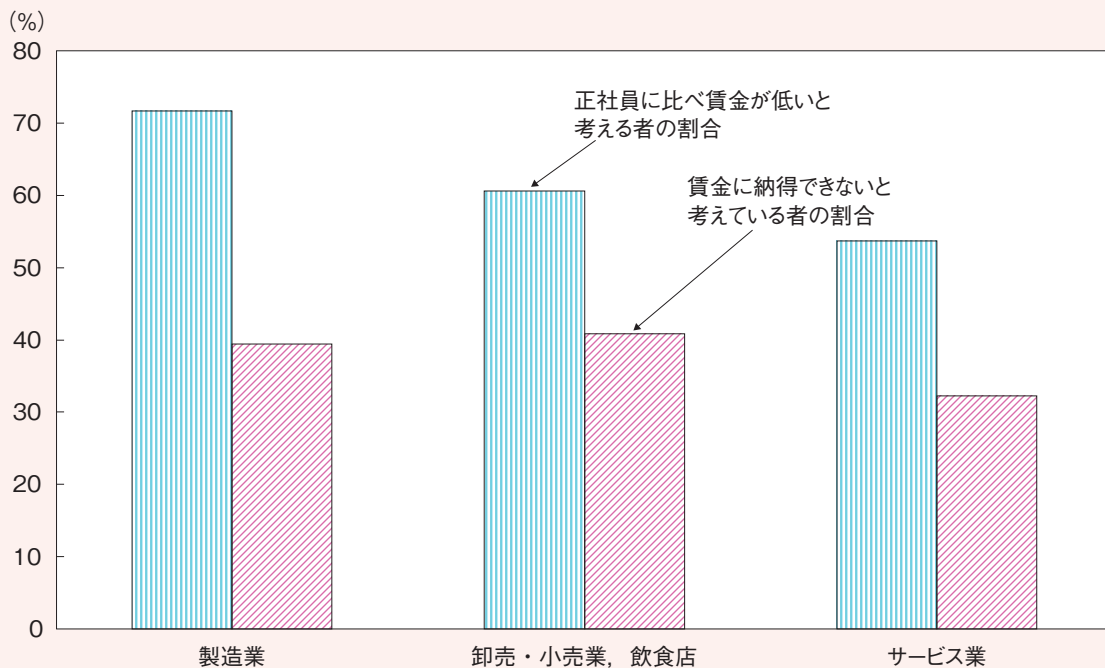
第3－(2)－21図 基幹的非正社員の動向



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査(事業所調査)」(2006年)

(注) 1) 卸売・小売業, 飲食店は、卸売・小売業と飲食店, 宿泊業を合算したもの。
サービス業は、医療, 福祉, 教育, 学習支援業, その他のサービス業を合算したもの。

第3－(2)－22図 基幹的非正社員の賃金に関する意識



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査(従業員調査)」(2006年)

(注) 卸売・小売業, 飲食店は、卸売・小売業と飲食店, 宿泊業を合算したもの。
サービス業は、医療, 福祉, 教育, 学習支援業, その他のサービス業を合算したもの。

(働きがいを高めるための企業の取組)

労働者が意欲をもって仕事に取り組むことのできる働きがいのある職場をつくりあげていくために、良好な労使コミュニケーションのもとで、労使の認識ギャップの解消を図りながら、積極的に雇用管理の改善に取り組んでいくことが重要である。

第3 - (2) - 23図により、働きがいを高めるために企業が有効であると考えている取組をみると、昇進や配置に関することとしては、年齢、勤続にしばられない管理職登用、非正社員の正社員の登用などの割合が高く、特に、卸売・小売業、飲食店で重視される傾向がある。

また、人材育成に関することでは、資格取得の支援、計画的なOJT（職場での仕事を通じた職業訓練）、社員の全体の能力向上を目的とした教育訓練が重視されており、製造業では、計画的なOJTを重視する割合が高く、サービス業では、社員の全体の能力向上を目的とした教育訓練の割合が高い。

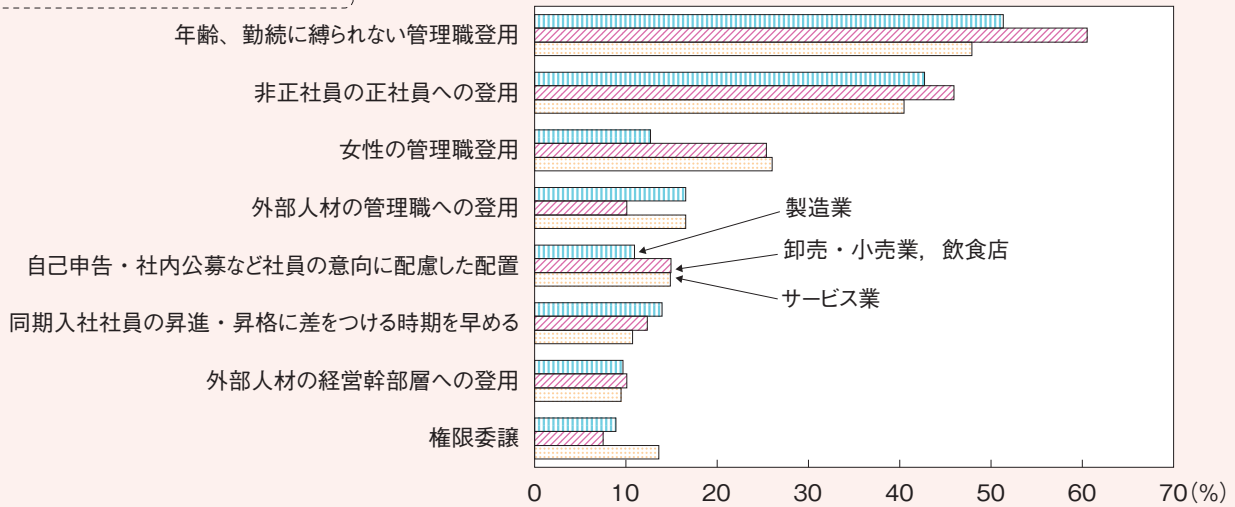
長時間労働の是正に関することでは、仕事の役割・分担の見直し、上司や周辺の社員による注意・助言、社員の意識改革が重視されており、特に、卸売・小売業、飲食店で重視される傾向がある。

このように企業は、働きがいを高めるための取組を強化しているが、その背景には、賃金制度の見直しに傾きすぎた人事・労務管理制度の見直しが、労働者の働きがいを低下させてしまったとの認識があるように思われる。バブル崩壊後、企業は年功型賃金制度を見直し、業績・成果主義を強めたが、業績・成果の評価基準に曖昧さがあり、労働者の納得感は低下するとともに、労働者が短期的な成果を追求する傾向も強まった。こうした中で労働者の働きがいは低下していると考えられ、労働者の働きがいを高めるため、企業が自ら自社従業員の満足感を調査し、人事労務施策の充実を図る事例もみられる。仕事に対する個々人の取組や努力、貢献や成果などについて、適切に評価し、賃金に反映していくことに対する期待が大きいことから、それに応えることができる雇用管理の実現に向けた取組が重要であると考えられる。また、公正で納得性の高い評価・処遇を行うために、職種や役割などの区分ごとの評価基準を設定したり、プロセス評価を強めるなどの取組もみられ、業績・成果主義的な賃金制度の中で、単に成果による評価だけではなく、企業が社員に求める様々なものについて評価に盛り込むことができる制度を構築するように努める動きもある。さらに労働者自身に取り組む仕事の内容そのものに自ら意義を見出すことができるよう、職務能力を高めたり、企業内での位置づけを正しく理解するための研修等も必要であると思われる。

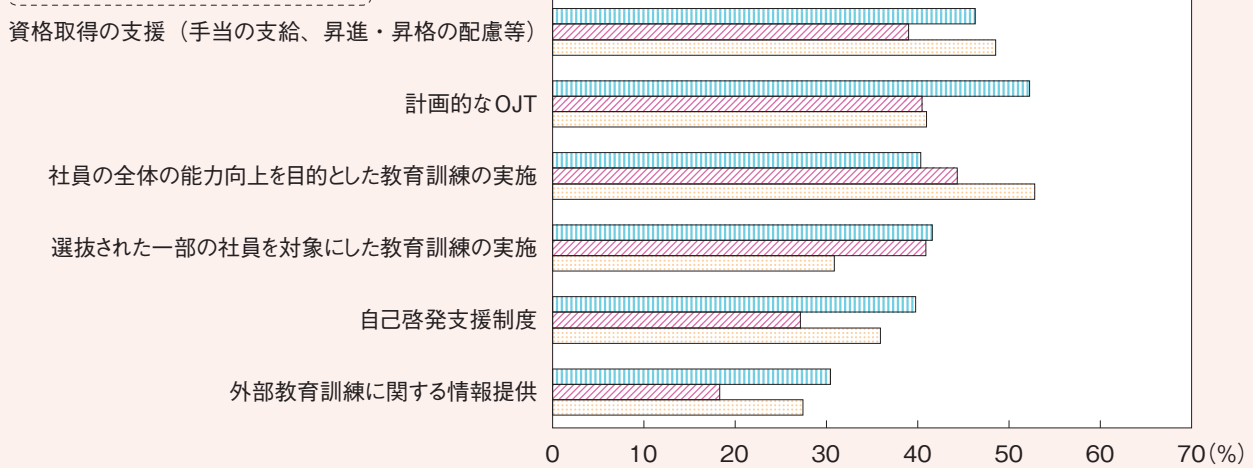
働きがいのある職場を創り上げていくために、従業員の希望をよく把握し、一人ひとりの個性を活かしていくことが課題であり、企業の積極的な取組が期待される。(コラム参照)

第3 - (2) - 23図 働きがいを高めるための企業の取り組み（複数回答）

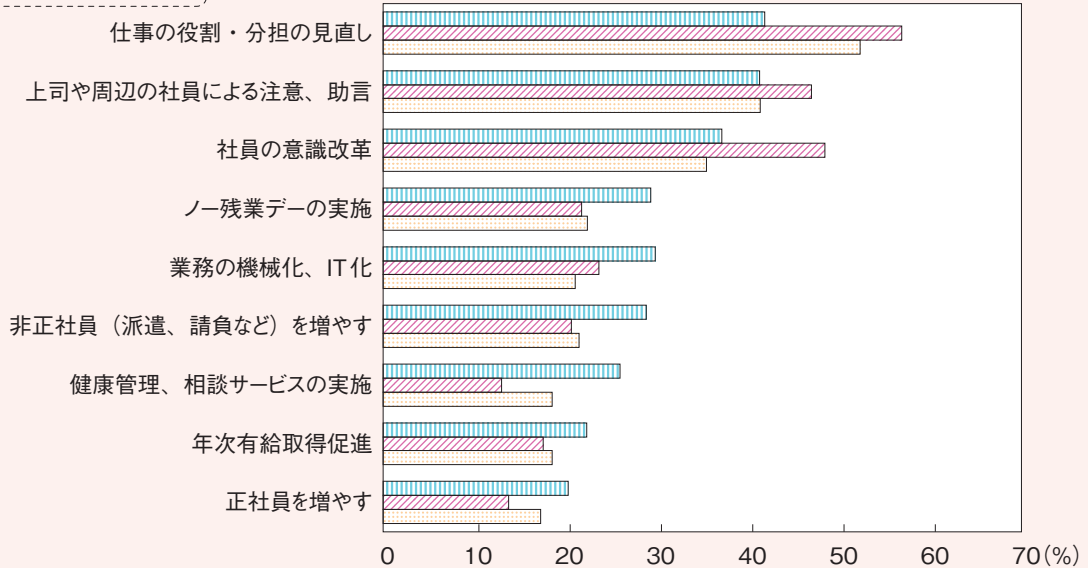
昇進や配置に関すること



人材育成に関すること



長時間労働の是正に関すること



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査（企業調査）」（2008年）
 (注) 卸売・小売業、飲食店は、卸売・小売業と飲食店、宿泊業を合算したもの。
 サービス業は、医療、福祉、教育、学習支援業、その他のサービス業を合算したもの。

第2節

従業員満足度調査の活用など働きがいのある職場をつくるための取組

～CS（Customer Satisfaction）からES（Employee Satisfaction）へ～

「働きがいのある職場」を創り上げるために、従業員満足度調査を実施し、従業員の意識を把握し、一人ひとりの個性を活かす取り組みを行う企業がみられ、種々の工夫をこらした施策も実施されている。企業経営にとってCS（顧客満足）の実現は重要な課題であるが、良好な企業経営とCSの実現のためにも、ES（従業員満足）を確保する必要があるとの考え方が次第に広がっているように見える。ここでは、ES向上に取り組む3つの企業の事例について紹介する。

1 管理職の意識改革による取組

(1) 企業のプロフィール

携帯電話、家電製品、自動車、パソコンなどの、身のまわりで暮らしを支えている様々なエレクトロニクス機器に使われている、セラミックスをベースとした電子部品で世界的なシェアを持つ電子部品専門メーカーである。また、携帯電話、インターネットなどを中心とした市場から、カーエレクトロニクス、エネルギー、暮らしの快適や安全、さらには地球環境まで、エレクトロニクスの分野で力を発揮している。

(2) 導入の経緯

2000年前半に業界全体の売上・利益成長が停滞したことをきっかけに、「組織風土改革推進委員会」を設置し、目指すべき4つの風土（①顧客本位、②現場重視、③変化への迅速な対応、④自由闊達でチャレンジング）を育むこととした。また、職場の在るべき姿と現状のギャップを認識するため、組織活性度調査を実施し、その結果を基に風土改革の実現にむけた取り組みをはじめている。

(3) 取り組んでいる施策

組織風土改革推進委員会では、目に見えない組織風土を変えていくため、管理職を中心とする委員会のメンバーが各組織の現状分析を行った。そして、社内の風土を変えるためには、管理職の意識と行動を変えていかないと風土は変わらないと考え、管理職層をターゲットにした風土改革活動を始めた。

風土づくりということでは、管理職が自らどのような役割を持ち、何をしていくのかということ社員に伝え、目的や目標の共有化を図るようにした。また、仕事のプロセスそのものを変えていくため、管理職が部下の士気を高めることを重視する人事評価制度に変更した。

(4) 職場の変化と評価

従業員満足度の向上策として管理職層とのコミュニケーションが活発になることで、これまで単なる作業として捉えていた仕事が、自分は何を期待されて何をしてい

るのかということが具体的に伝えられることにより、仕事に対するモチベーションが上がってきている。

また、職場の風通しがよくなることで、問題点を話し合う機会が増え、業務に対する「やらされ」感が薄れ、日々の業務を自分たちの意見で改善できることに喜びを見いだす人もでてきている。

2 従業員の満足度を高めるための業績成果主義の再検討の取組

(1) 企業のプロフィール

グローバルな事業展開を行う自動車メーカー。個性を持った多くの社員が、その多様な能力を結集し企業としての力が十分に発揮できることは、国際的な競争力の向上につながると考え、多様性を活かす方法や環境づくりに力を注いでいる。

(2) 導入の経緯

バブル崩壊後の不況により、組織活性化による業績向上を狙い、年功序列色の強かった制度を廃止し、業績・成果主義的な制度へと改定してきた。こうした中で、仕事の目標と評価の数値化の推進を目指した業績評価を導入したことにあわせ、評価が短期的なものにならないように、同時に「コンピテンシー（企業として総合的に期待する従業員の行動の内容）」を軸とした評価制度を導入した。

(3) 取り組んでいる施策

業績評価は、設定した年度課題目標の達成度合を評価するもので、賞与へつなげている。コンピテンシー評価は、社員に求める様々な能力や行動、スキル等を類型化し、それに基づいた評価を賃金へ反映させている。また、コンピテンシー評価は、ただ評価のみに使用するだけではなく、本人の「強みを伸ばし、弱みを改善する」という能力伸長のサポートとしても使用し、その結果、会社と従業員が共に成長することを目指しているものである。

(4) 職場の変化と評価

かつての人事制度は、他の社員との比較で昇給額が決まる相対評価であり、社員の不信感が出るような状況にあったが、コンピテンシーにより、これまで数値化しにくかった能力を類型化し、その評価の基準を明確化することで、絶対評価となり、社員の納得性の得られる仕組みとなった。また、評価者に研修を義務づけて、適正な評価ができるようにし、評価結果を面談により個人にフィードバックしている。併せて、社員の満足度調査により、制度への理解・浸透度合いを測り、次への改善へとつなげることで、社員の満足度を高めている。

3 企業理念を重視した取組

(1) 企業のプロフィール

石鹼や洗剤、シャンプー等の家庭用製品、化粧品などのメーカーであり、その製品を作るための原料の一部も自社で生産しているため、化学製品の製造・販売も行っている。

企業活動の根底をなす企業理念をグローバルな視点で見直し、独自の企業文化、企業精神を共有することにより“よきモノづくり”をめざして、暮らしに役立つ商品を提供している。

(2) 導入の経緯

人事制度としては、評価と処遇の納得性を高めるために年功賃金制を払拭し、人材開発を人事の基本政策の中心に据え、役割と成果に基づく制度の実施に取り組んでいるが、人事制度だけではなく企業組織の目標として、人的資源の活性化や経営の革新、企業の社会的価値の向上を達成するための具体的な手段を明らかにするために社員意識調査を導入している。

(3) 取り組んでいる施策

社員意識調査などによる社員の声を活かして、一人ひとりの社員が仕事を通じて成長する企業風土の整備と教育を進めるとともに、社員の多様性を尊重し、機会均等を図るイコール・パートナーシップを推進している。社員意識調査は「組織の機能状況」「行動規範・諸施策の浸透度」「基盤となる強み」「社員の満足度」の4つのフレームに自由記入を加えた設問で構成され、調査結果は全社に公表後、さらに改善、向上を図るためのアクションプランや改善活動の目標に取り入れ、組織の活性化に役立てている。また、調査結果を管理職層の評定と結び付け、企業理念の浸透活動に結び付けることにより、企業理念を実践する活動を通じて組織力を高め、社員もともに成長していくことで働きがいを持てる会社づくりを行っている。

(4) 職場の変化と評価

人材と組織運営を連動させるために社員の意識調査を実施することで、人事制度に内在する課題が何かを把握できるようになり、その結果を基に制度の改善に向けて取り組んでいくことで、従業員満足度、顧客満足度の改善につながっている。また、企業理念の浸透活動などにより、“よきモノづくり”の使命感が従業員の間に高まり、組織の機能も高まるとともに、仕事のやりがいや会社へのロイヤリティを高めている。