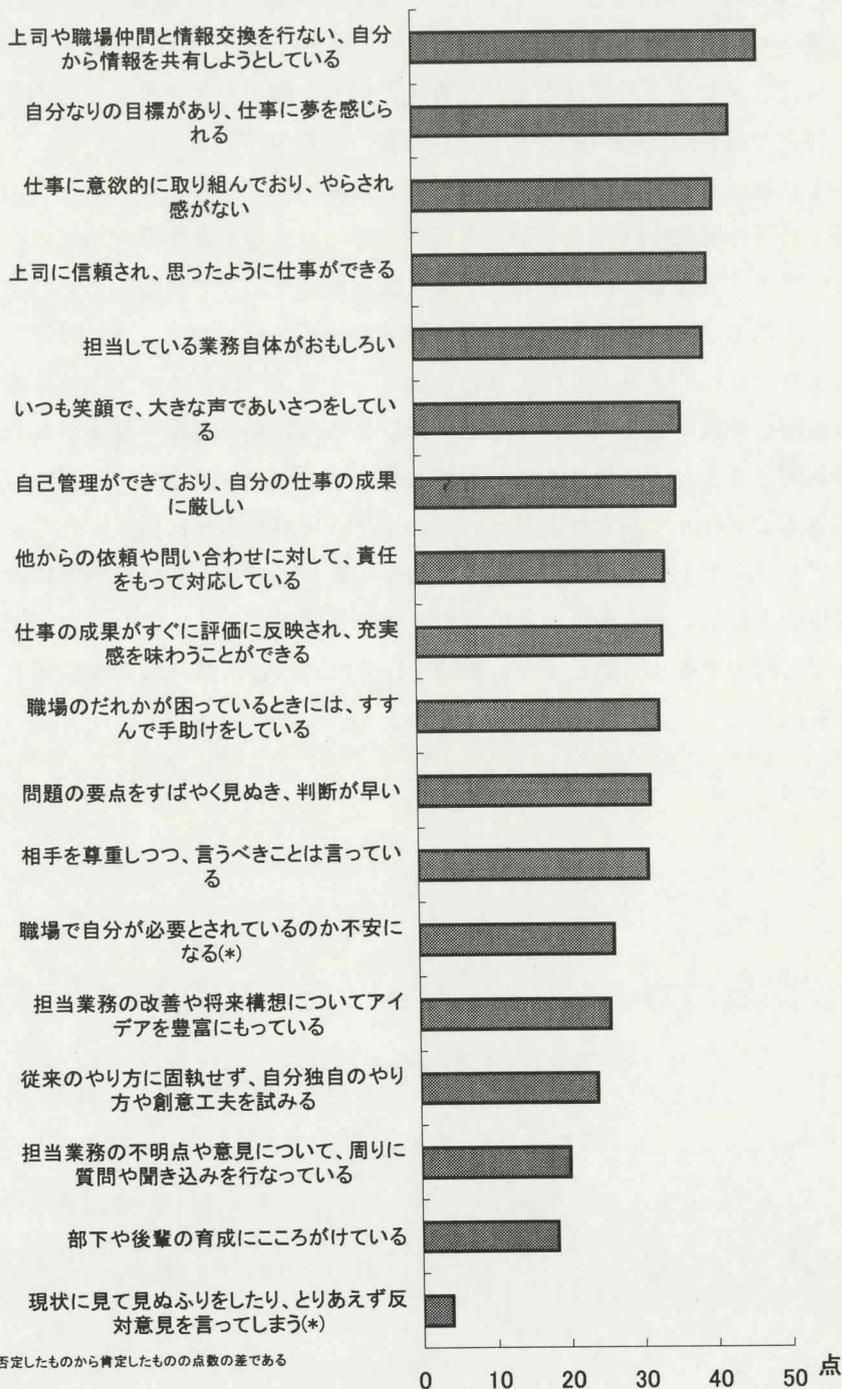


### 3. 提言とその解説

#### (1) 職場での元気の源は夢と意欲と興味 — 自由闊達な雰囲気作りを

図1に職場の雰囲気をもとに表す状況が達成されている場合とそうでない場合に、職場の元気の程度はどの程度異なるかを示した。従業員に「理想的な状況を100点とした場合、現在の職場の元気度は何点になるか」という質問を行った。その上で、具体的な職場の様子に関する質問に対して「あてはまる」と答えた場合の職場の元気度と「あてはまらない」と答えた場合の職場の元気度の平均点の差を示している。この差が大きいほど、当該質問項目の状況が職場の元気度に大きな影響を与えていることを示している。図からあきらかなように、職場で元気よく働いている姿というのは、「職場で情報交換を行っていること」、「担当している仕事が面白いこと」、「意欲的に取り組んでいること」、「仕事に夢を感じられること」である。従業員一人ひとりが、与えられた仕事に夢と意欲と興味を感じることができれば、自ずから元気がわいてくる。そして、元気のいい職場のためには、一人ひとりが自由に意見が言え、ゆとりをもって仕事ができるような職場づくりが欠かせない。

図1 職場の状況と職場の元気度  
 (質問項目に対して肯定した場合と否定した場合での元気の程度の差)



\*印は、否定したものと肯定したものの点数の差である

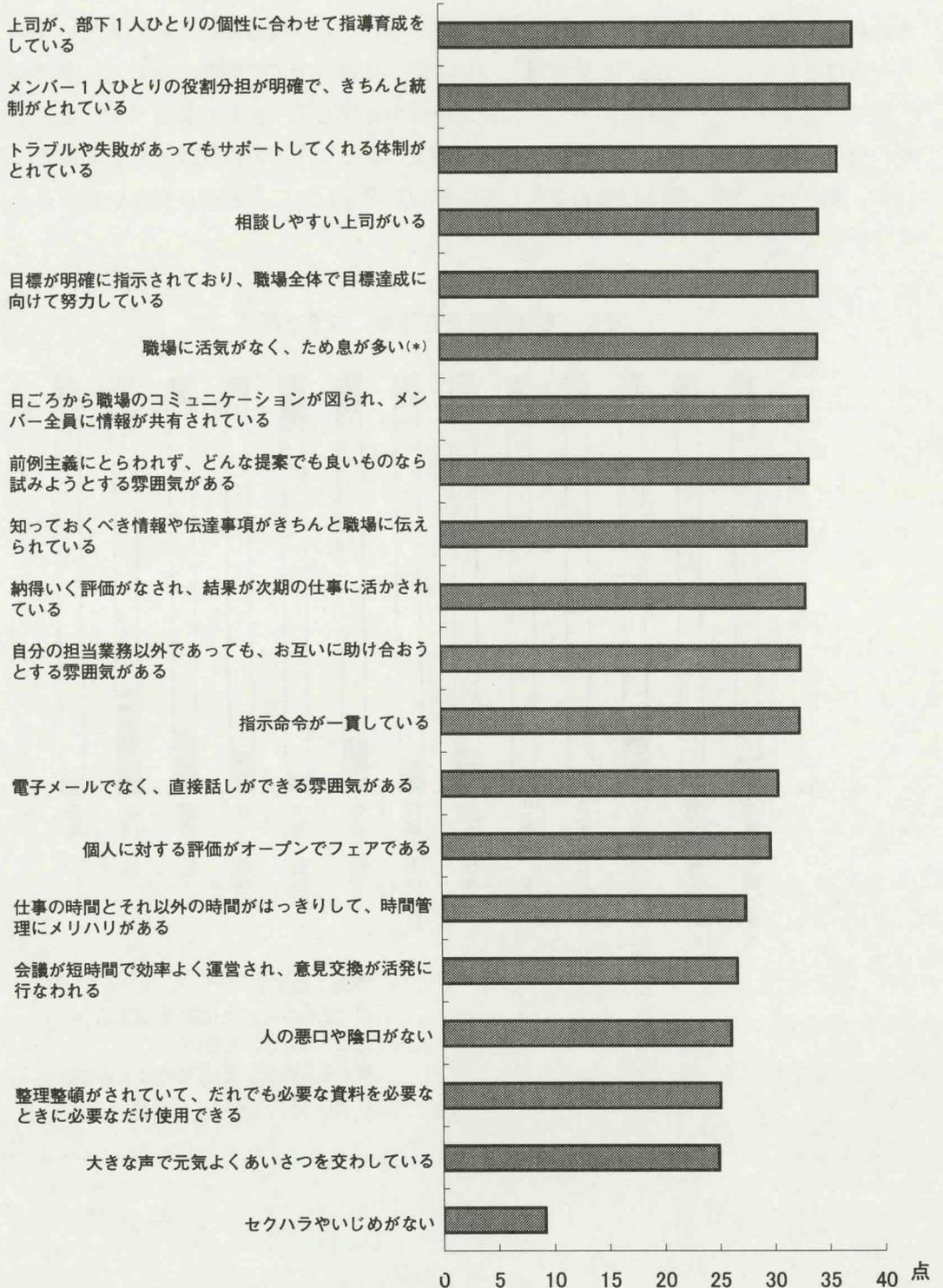
## (2) 働きやすい職場のキーマンは上司

### 一 部下の指導育成に一層の重点を

図2に、職場の様子を具体的に表す状況が達成されている場合とそうでない場合に、職場の働きやすさはどの程度異なるかを示した。従業員に「理想的な状況を100点とした場合、現在の職場の働きやすさは何点になるか」、という質問を行った。その上で、具体的な職場の様子に関する質問に対して「あてはまる」と答えた場合の職場の働きやすさの程度と「あてはまらない」と答えた場合の職場の働きやすさの程度の平均点の差を示している。

働きやすい職場を作り上げていく要素には、職場内のコミュニケーションの問題や、時間管理の問題、公平な評価の問題も重要であるが、もっとも重要な要素としては、相談しやすい上司がいて、部下一人ひとりにあわせて指導育成していくことである。とくに上司（第一線管理監督者）のあり方に眼を向ければ、必要な知識と技術を身につけ、プレーイングマネージャーとして人より仕事ができるようになることより、まず第一にグループ全体の成果を考え、部下に多くの権限を委譲すると同時に、部下一人ひとりの将来を考えて指導育成し、彼らの悩みや不満に耳を傾けることが、働きやすい職場を作り上げるために役立つと考えられている。「役割分担が明確でありきちんと統制がとれている」、「目標が明確に指示されており、職場全体で目標達成にむけて努力している」、「指示命令が一貫している」という状態にあるか否かということも理想的な職場にあるか否かを規定する重要な要因である。これらの要因を決定するのは、第一線管理監督者である。働きやすい職場を作るためには、第一線管理監督者の役割が非常に重要である。

図2 理想の職場の点数差



### (3) 第一線管理監督者の能力開発と適正配置を

図3と図4に、人事部からみた第一線管理監督者に対する評価が示されている。事務技術系、技能系とも評価は似ている。特に、この層に対する不満としては、権限委譲を進めていないこと、意思決定が遅いこと、部下の育成を行っていないこと、情報を部下に伝えていないこと、等があげられている。技能系の管理職については、仕事の順位や判断に関しての評価が低い。

組織のフラット化や権限委譲といった企業組織の変化も第一線管理監督者層に求められる仕事の中身を変えている。成果を重視する人事制度のもとで上司の役割はますます重要になっている。そういった第一線管理監督者としての能力開発を行うことと適任者を配置することの重要性が増している。

図3 事務技術系管理職に対する評価

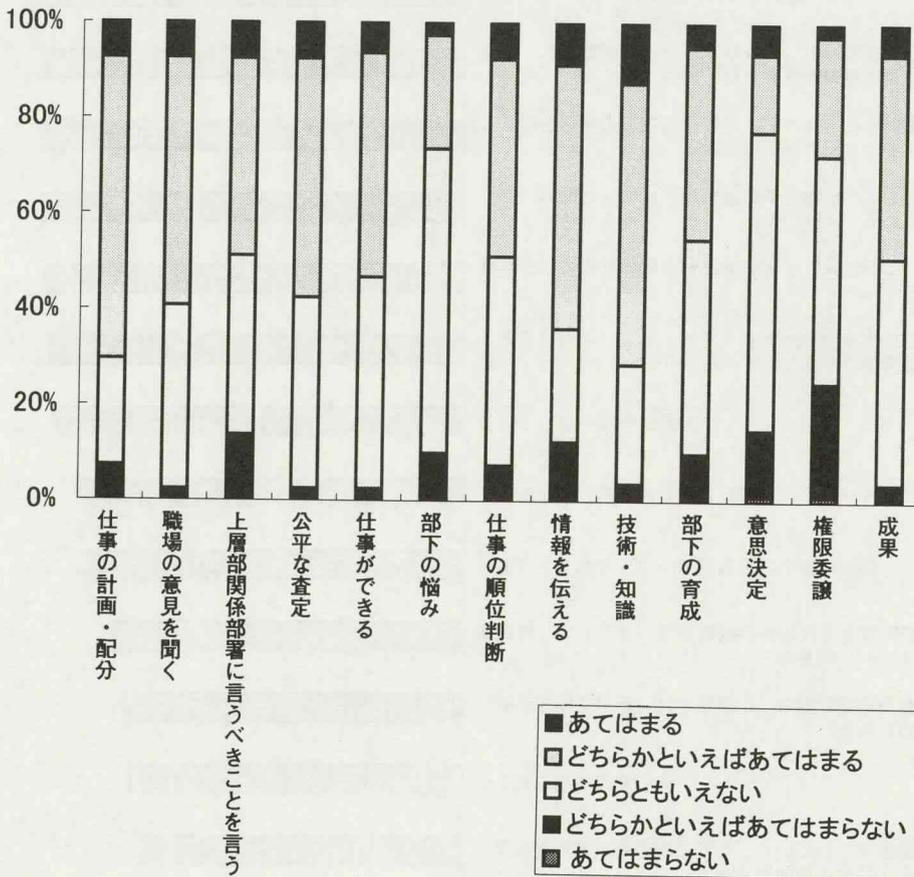
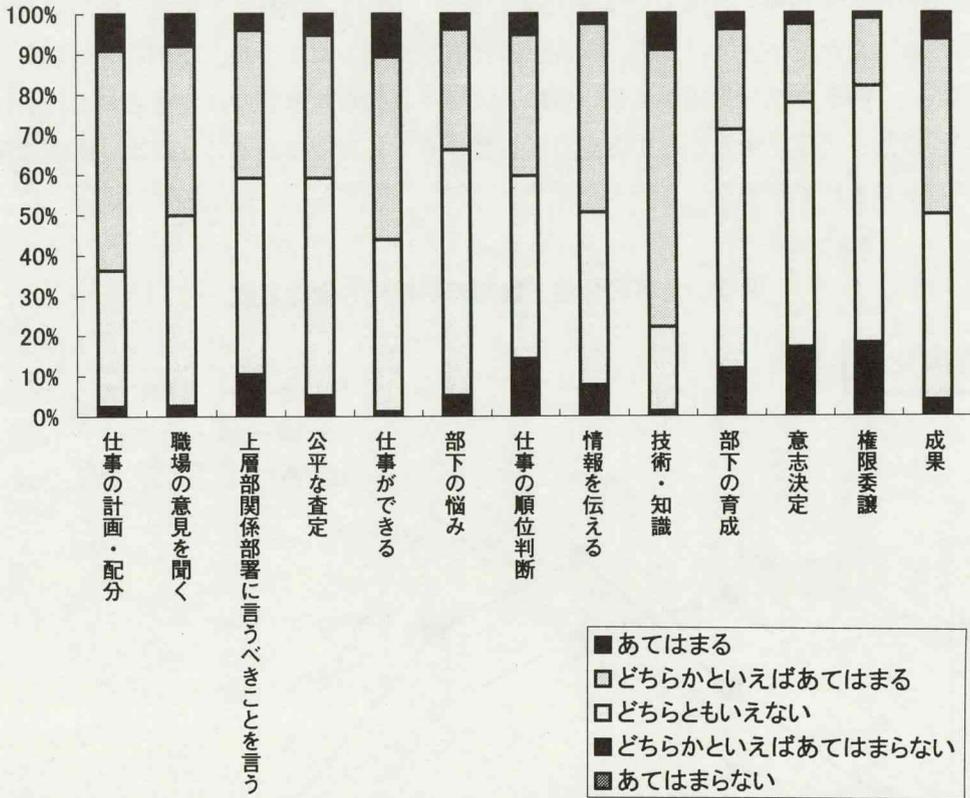


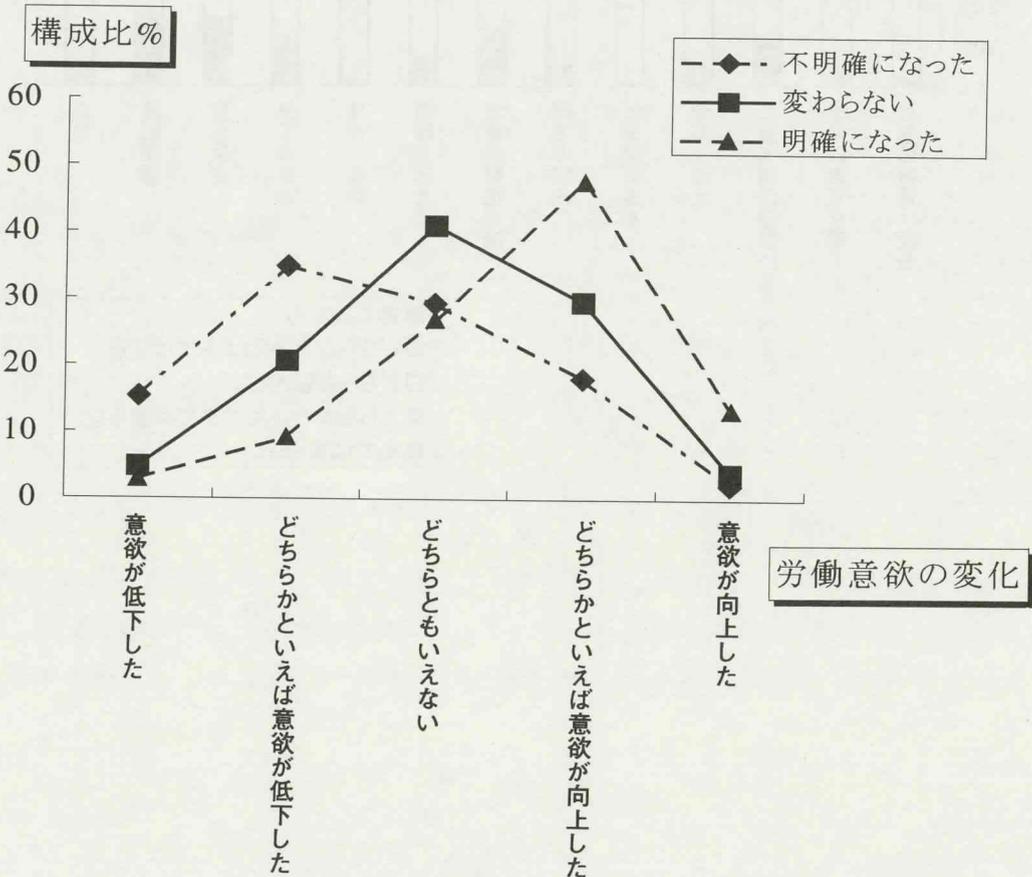
図4 技能系管理監督者に対する評価



#### (4) 仕事の分担・役割の明確化を

成果主義的な賃金制度のもとでは、問われるべき成果を明確にするために従業員個人個人の仕事の分担や役割を明確化することが不可欠である。図5に、「過去3年間に仕事の役割・分担が明確になったか否か」と「過去3年間に労働意欲が増したか否か」の関係を図示している。両者の間には、明確な正の相関がある。特に、成果主義的な賃金制度に変更された場合に、仕事の分担や役割を明確化することが労働意欲を高める上で重要であることがより厳密な統計分析から明らかにされている。

図5 仕事の分担・役割の明確化と労働意欲

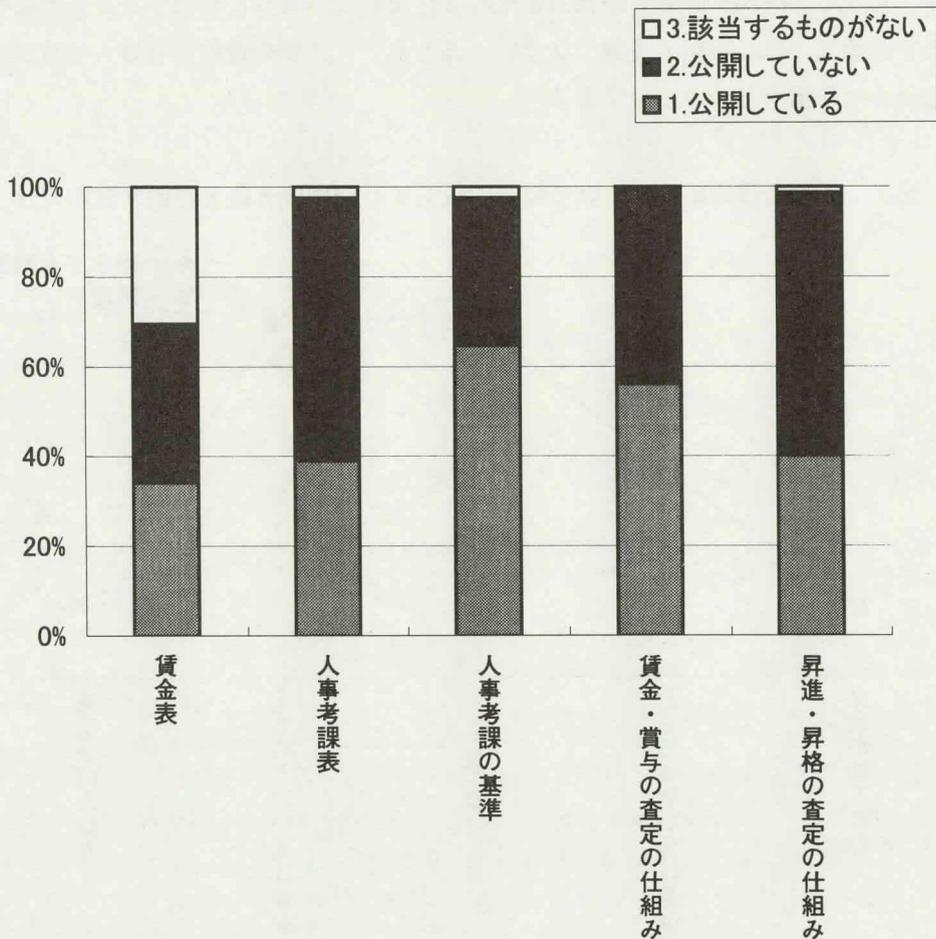


### (5) 人事考課の仕組みの正しい理解活動を

考課する側もされる側も、人事考課の仕組みを正しく理解することが必要である。そのためには、考課者や考課要素、考課結果などの情報を公開するだけでなく、人事考課の仕組みそのものや導入の背景に関わる情報も開示していく必要がある。

業績や成果がより重視される賃金制度になると、人事制度や賃金制度の透明性が重要になってくる。賃金表や人事考課表などの公開状況についてのアンケート結果が図6にまとめられている。これらの仕組みが公開されている程度は低いといえる。人事考課の基準や賃金・賞与の査定仕組みについては、過半数の企業で公開されている。しかし、賃金表については、賃金表そのものがないか公開していないところが多数派である。賃金表、人事考課表、昇進・査定の仕組みについて公開している企業は、調査企業のうち4割以下である。

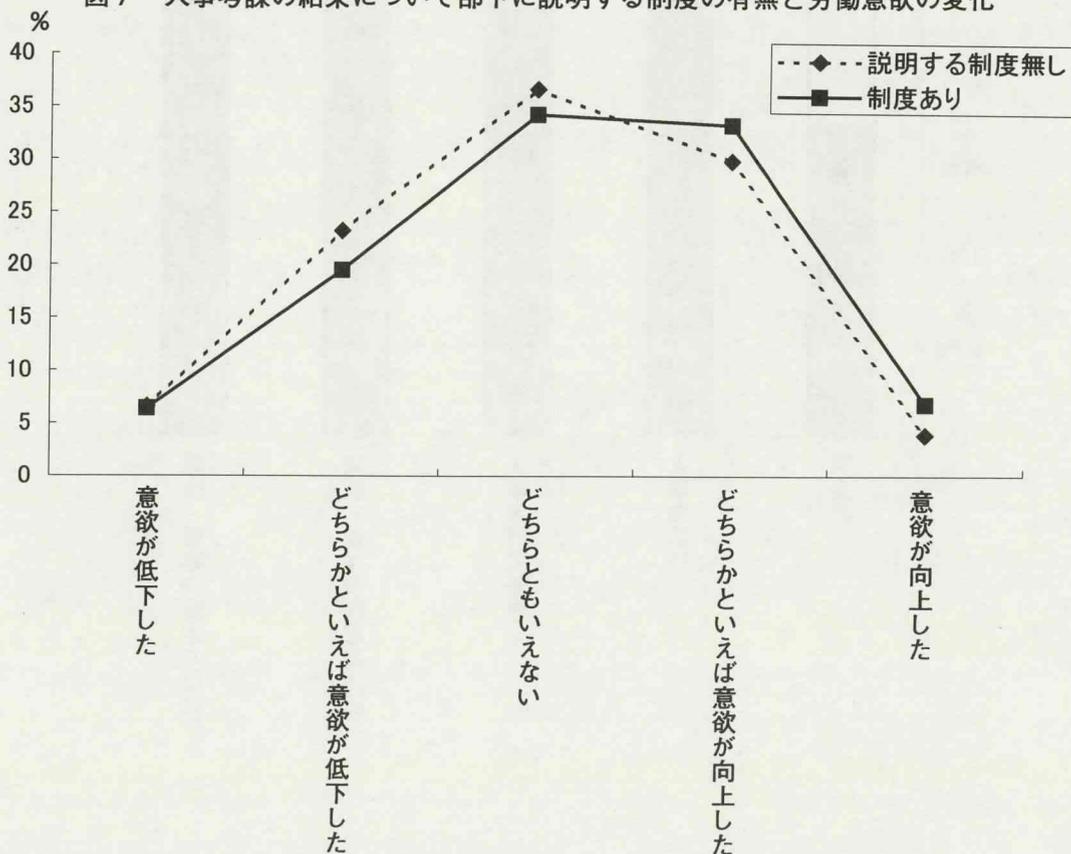
図6 賃金・人事制度の公開



## (6) 成果主義的賃金には評価に関する情報開示と正しい評価を

労働意欲の向上のためには、何が成果であるかということについての上司と部下の共通認識と成果の評価についての正しい情報を従業員がもつことが不可欠である。特に、上司と労働組合からの情報提供が重要である。相対的に同期の中で高いレベルのものは、上司からの情報伝達が重要であり、下位のものについては労働組合の情報伝達が重要である。図7に、人事考課の結果を部下に説明する制度の有無別に過去3年間の労働意欲の変化の程度を示した。説明する制度をもった企業の方が、労働意欲が向上した従業員の比率が高いことが分かる。また、評価が正しく伝わらないで、賃金が低下すると労働意欲を損なわせることになる。賃金低下そのものは、やる気を大きく損なうことが本調査から明らかにされた。年収が過去1年間に据え置かれたか、低下した従業員は約37%に上る。そうした従業員に、年収の据え置きや低下が労働意欲に与えた影響を聞いてみると、約57%の従業員は「労働意欲が損なわれた」と答えている。しかも、賃金が下がった従業員の多くは、評価が正しく行われていないからである、と考えがちである。ただし、評価そのものが目的と化してしまわないように注意することが必要である。成果主義や評価は、単なる結果主義ではない。あくまで、評価や情報共有は人材育成の活性化や労働意欲を引き出すための手段である。

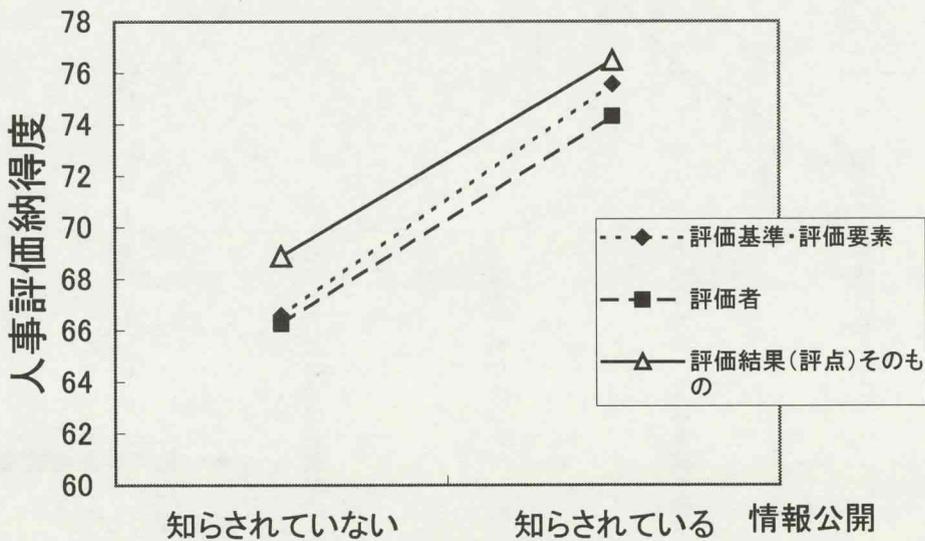
図7 人事考課の結果について部下に説明する制度の有無と労働意欲の変化



### (7) 人事評価の納得度を高めるには多面評価制度を

人事評価の納得度を高めるには、現行の人事考課制度の不備を修正していただくだけでなく、多面評価制度(同僚評価制度、部下評価制度などを含む)を積極的に活用し、多方面からの意見を加味していくことが必要である。図8に人事考課の情報公開の程度と人事考課に対する納得度の関係を図示している。情報公開がある場合の方が、評価に対する納得度が高いことが分かる。また、目標面接制度については、目標面接制度があるだけでは、納得度は高くない。目標面接制度が実際に実施されていることが納得度を高めることにつながる。

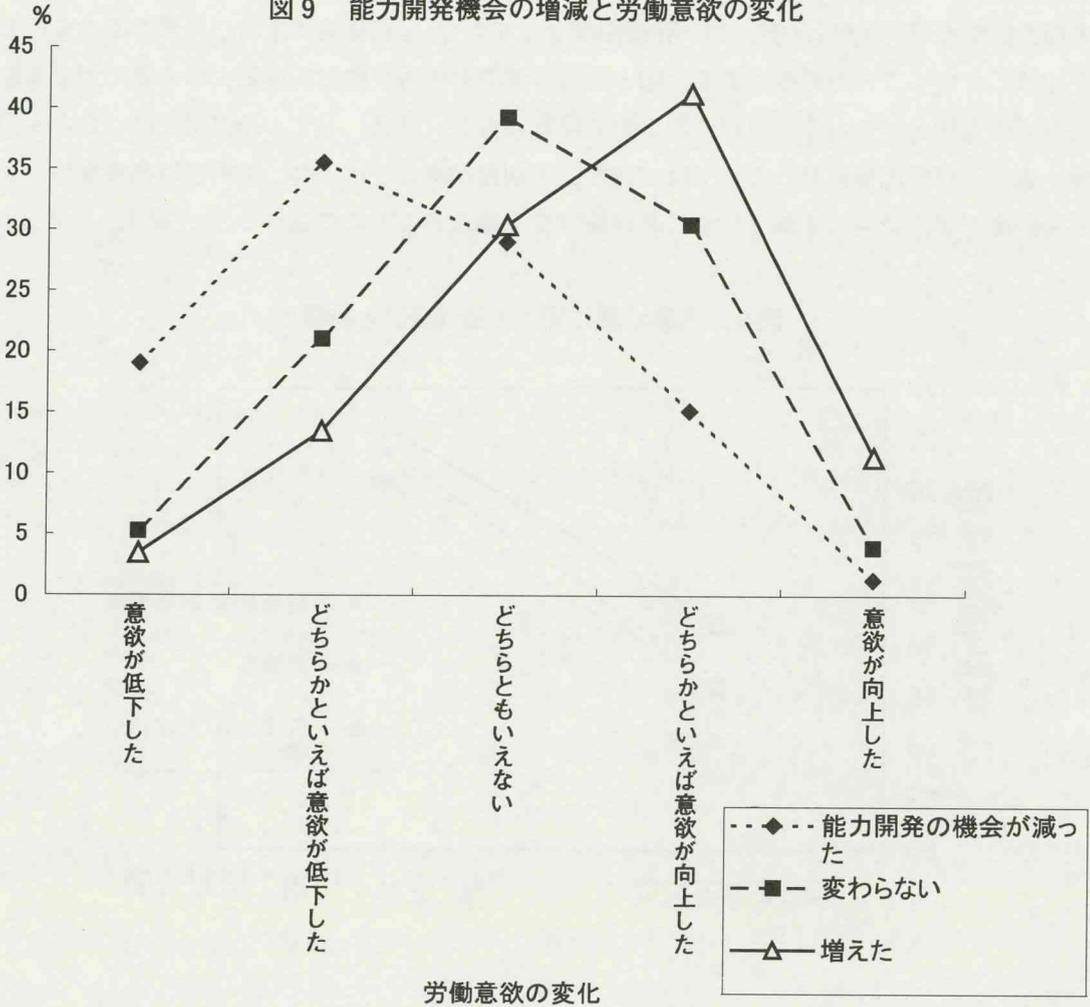
図8 人事考課に関する情報公開と納得度



### (8) 能力開発の機会を増やせ

成果主義的な賃金制度をうまく機能させるためには、従業員が十分に能力を高める機会を企業が提供していくことが必要である。図9に過去3年間で「能力開発の機会がどのように変化したか」と「過去3年間の従業員の労働意欲の変化」について従業員に質問した結果を図示している。能力開発の機会が増えることで従業員の労働意欲が高まっている。この傾向は、特に成果主義的な賃金制度を導入したと企業で観察される。逆に、能力開発を行わず成果を問うということをしていても従業員はやる気を失い、企業に対する信頼もなくす。実際、過去3年間で企業に対する信頼度が低くなったと答えている従業員は32%に上る。また、従業員も能力開発の意識を高めることが必要である。

図9 能力開発機会の増減と労働意欲の変化



(9) 労働組合は苦情処理のしくみづくりと制度への積極的提案を

苦情や不満の予防や解決について労働組合に期待している従業員は過半数を越える。成果主義的な賃金制度の導入とともに、集団的な賃金獲得よりも個別的な人事・処遇・賃金に関する苦情や不満の解決が労働組合の重要な役割となってきている。人事評価が賃金や処遇に与える影響が大きくなればなるほど、匿名性を保てる労働組合の苦情処理機能が重要になってくる。また、新たな人事制度策定に労働組合が積極的に参画、提案していくことが望まれる。