

第2節 従業員アンケート調査

1. フェースシート項目

本調査は、職場の活性化を促進するさまざまな要因について、アンケート調査の結果から検討を加えていくことを目的とする。そのために、企業を対象として調査と、従業員を対象とした調査が並行して実施された。ここでは、とくに従業員調査の結果について報告し、対象企業の従業員が示した特徴について、単純集計結果から見ていく。

調査対象者の属性

本調査では、1,823名の対象者から回答が得られた。そのうち男性は1,729名(94.8%)、女性は92名(5.0%)、性別不明は2名(0.1%)であった。回答者の圧倒的多数が男性であるため、本調査の結果は、男性中心の職場の実態を映し出すことになるだろう。

年齢構成

対象者の平均年齢は37.2歳(標準偏差7.6)であり、年齢層は20歳から59歳までに幅広く分布している。男女別に見れば、男性の平均年齢は37.6歳(標準偏差7.3)で、女性の平均年齢は28.1歳(標準偏差5.3)であった。

年齢構成を見れば、20歳代が276名(15.1%)、30歳代が890名(48.8%)、40歳代が502名(27.5%)、50歳代が147名(8.1%)であった。内訳をみれば、働き盛りの30歳代と40歳代が大半を占めている。

学歴

対象者の最終学歴については、中学校卒が69名(3.8%)、高等学校卒が961名(52.7%)、専門学校卒が33名(1.8%)、企業内訓練校修了が91名(5.0%)、高等専門学校・短期大学卒が49名(2.7%)、文系大学卒が253名(13.9%)、理系大学卒が259名(14.2%)、大学院修了が97名(5.3%)である。

年間総収入

勤め先から支払われた税込みの年間総収入(平成11年末源泉徴収票に記載されている額)についてみれば、「300万円未満」が31名(1.7%)、「300万円以上400万円未満」が142名(7.8%)、「400万円以上500万円未満」が237名(13.0%)、「500万円以上600万円未満」が295名(16.2%)、「600万円以上700万円未満」が293名(16.1%)、「700万円以上800万円未満」が297名(16.3%)、「800万円以上900万円未満」が200名(11.0%)、「900万円以上1,000万円未満」が140名(7.7%)、「1,000万円以上1,100万円未満」が78名(4.3%)、「1,100万円以上1,200万

円未満」が37名 (2.0%)、「1,200万円以上1,300万円未満」が20名 (1.1%)、「1,300万円以上1,400万円未満」が16名 (0.9%)、「1,400万円以上1,500万円未満」が6名 (0.3%)、「1,500万円以上」が4名 (0.2%)であった。

最も多くの回答者が該当する区分は「700万円以上800万円未満」のカテゴリーであり、また、回答者全体のちょうど中央の人が位置する区分は「600万円以上700万円未満」のカテゴリーである。税込みで1,000万円以上の収入を得ている高額所得者は8.6%と、全体の1割に満たない。

扶養家族

扶養家族についての質問では、対象者が家族の誰かを扶養しているケースが最も多く、全体の74.7%を占めている。反対に、対象者が誰かに扶養されているケースは1.8%である。いずれにもあてはまらず、扶養家族をもたないケースは23.0%であった。

残業時間

2000年5月に、所定労働時間を超過した労働時間の平均は50.4時間であった。ただし、回答の幅は0時間から900時間まで非常に広いこと(標準偏差98.1)には注意が必要である。2000年5月の1ヶ月間で累積し得る以上の時間数が回答されていることも少なくなく、質問が不適切であったため、1ヶ月間の残業時間数についての回答と、数ヶ月もしくは年間累積残業時間数についての回答が混在している可能性もある。

勤続年数

調査対象者の平均勤続年数は16.7年(標準偏差8.1)であった。男性の平均勤続年数は17.1年(標準偏差8.0)、女性の平均勤続年数は8.9年(標準偏差5.4)であり、男女とも長期に勤続する傾向があると思われる。

所属部門・職種

対象者の所属部門は、「企画」部門が4.0%、「経理」部門が1.9%、「調達」部門が2.9%、「生産」部門が44.2%、「生産技術」部門が10.9%、「技術開発」部門が17.1%、「国内営業」部門が4.3%、「海外営業」部門が0.8%、「人事」部門が3.3%、「情報」部門が1.4%、「渉外・広報」部門が0.8%、「サービス」部門が6.0%であった。

職種としては、「事務」職が21.0%、「技術」職が29.8%、「営業」職が3.7%、「製造」職が39.1%、「SE・プログラマー」職が1.2%、「保守・サービス」職が3.9%に分布している。

入社形態

調査対象者の入社形態としては、「正規(新卒)入社」が圧倒的に多く、全体の88.3%を

占めている。「中途採用」に関しては対象者の9.8%であり、全体の1割に達していない。中途採用者の積極的活用が趨勢になりつつあるといわれながら、本調査の対象となった企業では、依然として中途採用の機会が大きく広がっているとはいえないようである。

職位

対象者が就いている職位については、一般従業員が最も多く33.3%であった。また、班長クラスは21.6%、組長クラスが12.3%、工長・係長クラスが21.1%、課長クラスが10.4%、部次長クラスが0.9%であった。本調査が主たるターゲットとした第一線管理・監督職層は、組長クラス、工長・係長クラス、課長クラスをあわせて、回答者全体の43.8%を占めている。したがって、従業員が占める多様な職位の中から相対的に多数のターゲット層が抽出されており、対象者の選定は不適切ではなかったと思われる。

部下人数

調査対象者の部下人数は、0人から750人まで広く分散するが、平均部下人数をみると8.8人（標準偏差30.0）である。職位別に見れば、班長クラスの平均部下人数は5.3人（標準偏差5.7）、組長クラスで13.3人（標準偏差9.5）、工長・係長クラスで10.3人（標準偏差17.7）、課長クラスで31.0人（標準偏差82.6）、部次長クラスで22.0人（標準偏差24.9）であり、ランクが上がるごとに部下人数が増える傾向が見てとれる。

部門別に見れば、「企画」部門では平均部下人数が3.3人（標準偏差8.2）、「経理」部門では2.9人（標準偏差4.5）、「調達」部門では2.1人（標準偏差2.9）、「生産」部門では15.2人（標準偏差43.2）、「生産技術」部門では5.3人（標準偏差12.8）、「技術開発」部門では2.4人（標準偏差5.3）、「国内営業」部門では5.6人（標準偏差12.4）、「海外営業」部門では1.8人（標準偏差4.0）、「人事」部門では6.2人（標準偏差7.0）、「情報」部門では1.2人（標準偏差2.1）、「渉外・広報」部門では6.2人（標準偏差11.0）、「サービス」部門では4.3人（標準偏差10.5）であった。部門の特徴から、生産部門では部下人数が飛びぬけて多くなっている。

部・課・グループ長

部・課・グループで直接部下の評価に携わっている「長」の役割を担っているかという質問に対し、「長」であると回答した人は30.6%、「長」でない人は68.1%であった。「長」である人の平均年齢と平均勤続年数は、それぞれ42.9歳と22.6年であり、「長」でない人の平均年齢と平均勤続年数は、それぞれ34.6歳と14.1年であった。

「長」である人のうち女性が占める比率は0.7%である。調査回答者に占める女性の比率が5.0%と、そもそも低いこともあって、女性管理職の比率はきわめて低いものであった。

出向経験の有無

出向経験の有無に関しては、圧倒的多数が出向の経験をもっていない。調査結果をみれば、「出向経験なし」が86.8%、「現在出向中」が1.5%、「過去に出向経験あり」が10.7%を占めている。したがって、大半の従業員は1つの企業で安定的な就業を維持・確保されている。

組合役員

組合役員（単組、支部会などの執行委員）を経験したことがあるかという質問にたいしては、組合役員経験なしが最も多く、53.8%であった。しかし、本調査の性格を反映してか、過去と現在において組合の役員を経験した人の数が相対的に多く、組合役員現職者が31.6%、過去に組合役員経験がある役員経験者が14.2%を占めている。

2. アンケート調査項目の結果

本調査では33の質問によって、職場の人数構成や仕事の内容の変化、働きやすい職場や職場の元気に関する意見、給与に対する考え方、第一線管理監督職に対する意見、評価のあり方などに関して、幅広い質問がなされた。以下では、それぞれの質問に対する結果や傾向が述べられる。

Q1, Q2 職場の人数構成と仕事量の変化

「組・グループ・課・室」を単位として考えた職場について、正社員、パート社員、アルバイト、嘱託・契約社員などを含む現在の人数は、平均で32.8人（標準偏差63.5）であった。

職場の人数構成について、①正社員、②パート社員・アルバイト、③嘱託・契約社員（雇用期間が限られた社員・期間従業員を含む）、④派遣社員、⑤職場全体のそれぞれで、最近3年間で「増えた」か、「減った」か、「変わらない」かを回答してもらった。その結果、正社員では「減った」と回答した割合が最も高く（49.6%）、パート・アルバイト、嘱託・契約社員、派遣社員に関しては、「変わらない」と回答する率が最も多かった（パート・アルバイト60.7%、嘱託・契約社員53.9%、派遣社員48.8%）。また、職場全体でみれば、「減った」という回答が43.2%、「変わらない」が23.5%、「増えた」が28.1%という結果であった。ここから、正社員ははっきりと減らす傾向にあり、さらに、非正規従業員についても現状維持で望み、職場全体として従業員数を減らしていく減量経営の姿が見て取れる。

また、職場全体の仕事量は、最近3年間で、「減った」と回答した人が19.4%、「変わらない」と回答した人が20.6%、「増えた」と回答した人が58.1%であり、過半数以上の従業員が仕事量の増加を訴えている。職場の配置人数が減少されたために、同じ量の業務を少ない人数で担当せざるを得ない状況にあって、仕事量が増加していることを、従業員は感じているようである。

Q 3 職場の雰囲気

職場の雰囲気が最近3年間でどう変化したかについて、本調査の結果を見てみると、「①部下や後輩を育てようという雰囲気」については、「弱まった」と「どちらかといえば弱まった」をあわせた減少傾向の回答が27.1%、「どちらともいえない」という不変傾向が37.8%、「強まった」と「どちらかといえば強まった」をあわせた増加傾向の回答が34.9%であった。同様に、「②一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」については、減少傾向が16.2%、不変が39.2%、増加傾向が44.2%であった。「③ゆとりをもって仕事をしている雰囲気」については、減少傾向が60.7%、不変が30.5%、増加傾向が8.4%であった。職場のゆとりが減少している傾向が明らかに示されている。「④職場の業績や成果をあげようとする雰囲気」については、減少傾向が8.6%、不変が34.4%、増加傾向が56.2%であった。「⑤社員同士が競い合っているような雰囲気」については、減少傾向が16.4%、不変が69.9%、増加傾向が13.1%であった。「⑥仲間と協力して仕事をしようという雰囲気」については、減少傾向が20.9%、不変が45.3%、増加傾向が33.5%であった。「⑦一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気」については、減少傾向が17.9%、不変が49.2%、増加傾向が32.5%であった。

全体的にみれば、「①部下や後輩を育てよう」「⑥仲間と協力して仕事をしよう」という職場の協力や協調に関する雰囲気と、「②一人ひとりの能力を活かそう」「⑦一人ひとりが自由に意見を言える」という職場における個性の発揮に関する雰囲気は、ここ3年間で強まっている傾向にある。個性化の時代を迎え、職場の中で個人の独自性や個人の能力発揮を最大限に確保しようとする一方で、従業員の孤立化や独善を防ぎ、個性化の負の側面を補完するために、職場全体の協調と人材育成に向けた努力が求められている。

反対に、「④職場の業績や成果をあげようとする」雰囲気が強まっており、その結果「③ゆとりをもって仕事をしている」雰囲気が弱まっている。成果主義が導入・徹底されるようになり、成果や結果のみが問われる状況が広まってくると、それに伴って、ゆとりが削られてくる。成果主義に伴う余裕のなさが窺える。また、「⑤社員同士が競い合っている」ような競争的職場の雰囲気は、この3年間では大きく変化していない。成果主義の導入・徹底と軌を一にして、競争が強化されることが予想されるが、中部地区の製造業の多くでは、すでに熾烈な海外競争にさらされており、ここ数年では、競争に対する雰囲気は大きな変化をみせていないのかもしれない。

Q 4 仕事の変化

経営環境の変化に伴い、仕事の中身も大きく変化する。ここでは、仕事の量や責任、必要な能力など仕事にかかわるさまざまな側面が、この3年間でどのように変化してきたかを質問した。

「①担当している仕事の量」については、「減った」とする回答が5.9%、「変わらない」が17.9%、

「増えた」が75.9%であり、圧倒的多数の人が、最近仕事の量が増えていることを指摘している。

「②担当している仕事の範囲」については、「狭まった」とする回答が3.3%、「変わらない」が19.5%、「広がった」が76.9%であった。圧倒的多数の人が、仕事の範囲が最近広がってきていることを指摘しており、①で見られた仕事の量的な増加とあわせて、質的な面でも仕事の分担が増えていることがわかる。

「③自分の裁量に任されている範囲」については、「狭まった」とする回答が3.4%、「変わらない」が32.3%、「広がった」が63.7%であり、過半数以上の人々が、仕事の裁量の範囲が広がっていると答えている。②で見られたように、仕事の範囲という水平的な職務の拡大だけでなく、裁量の範囲という垂直的な職務の拡大の傾向もあわせて見て取れる。

「④労働時間」については、「短くなった」とする回答が14.3%、「変わらない」が36.1%、「長くなった」が49.2%であり、過半数弱の人が、労働時間が長くなっている傾向を指摘している。①で指摘された仕事の量の増加と関連して、労働時間も延長される傾向にあるようだ。

「⑤仕事の分担・役割」について、「不明確になった」とする回答が20.0%、「変わらない」が50.5%、「明確になった」が29.1%であり、仕事の役割の明確化の程度は、ここ3年間では大きくは変化していないようである。

「⑥仕事に対する責任」について、「減った」とする回答が1.8%、「変わらない」が27.6%、「増えた」が70.1%であり、圧倒的多数の人が、最近仕事上の責任が増えていることを指摘している。

「⑦仕事の成果」について、「あまり問われなくなった」とする回答が1.8%、「変わらない」が33.0%、「厳しく問われるようになった」が64.8%であり、過半数以上の人々が、最近仕事の成果が厳しく問われるようになったと答えている。

「⑧仕事で求められる能力や知識」については、「減った」とする回答が1.5%、「変わらない」が19.6%、「増えた」が78.4%であり、圧倒的多数の人が、仕事で求められる能力と知識が増加していると答えている。

「⑨仕事に関する能力開発の機会」については、「減った」とする回答が12.7%、「変わらない」が50.0%、「増えた」が36.6%であり、能力開発の機会はあまり変化していないことが窺える。

全体的にみれば、仕事の量や労働時間という量的な面での増加と同時に、仕事の範囲や裁量の範囲、責任の程度など、質的な面でも負担が増えている。質的な面での増加については、仕事の種類や守備範囲といった水平的な拡大だけでなく、裁量の幅や責任の重さなど垂直的な増加の傾向も見せている。また、仕事の分担や役割の明確さの程度では変わりはないものの、仕事の成果をきっちりと求められる厳しさが加わってきている。さらに、仕事上で求められる能力と知識が高度化・専門化する傾向にありながら、能力開発の機会は大きく増えているわけでは

ない。したがって、個人の努力に任される部分が自ずと増えることになる。量的負担、質的負担、厳しさの程度、専門化の程度など、あきらかに仕事で求められるものが多くなっていることがわかるだろう。

Q5 評価ポイント

各職場において個人を評価する視点はどのように変化しているだろうか。人材評価のためのさまざまなポイントが最近3年間で重視される程度を、「重視されなくなった」「どちらかといえば重視されなくなった」「どちらともいえない」「どちらかといえば重視されるようになった」「重視されるようになった」で質問した。

その結果、「①勤続年数」については、「重視されなくなった」「どちらかといえば重視されなくなった」を合わせて56.9%の回答を得ており、勤続年数が重視されなくなったと傾向が窺われる。

「②専門的な能力」については、「重視されるようになった」「どちらかといえば重視されるようになった」を合わせて、62.8%が専門能力の重要性を指摘している。

経歴や学歴、人柄などについては、評価ポイントとしてとくに重視される傾向はない。「③職歴・経歴」については、回答者の56.3%が、「④最終学歴」については53.8%が、「⑤人間性・人柄」については、55.8%が「どちらともいえない」と回答している。

成果主義の普及に伴って、業績や成果が評価ポイントとして重視される傾向は明らかである。「⑥業績・成果」については、「重視されるようになった」と「どちらかといえば重視されるようになった」を合わせると、75.6%がその重視の程度を指摘している。

「⑦部下・後輩の育成」については、「どちらともいえない」という回答が最も多く、回答者の48.7%を占めている。

要約すれば、人材評価の視点として、変化がはっきりと認識されない評価ポイントも多い。たとえば、③職歴・経歴、④最終学歴、⑤人間性・人柄、⑦部下・後輩の育成などは、人材評価の基準として、強調点の移り変わりが認識されていない。他方で、変化がはっきりと認められるポイントに焦点をあてれば、①勤続年数は重視されず、②専門的な能力と⑥業績・成果は明らかに重視されるようになってきている。年功的な処遇を行う場合には、評価のポイントとして勤続年数や学歴が重視される。しかし、本調査の結果では、現在の評価システムの中では、勤続年数という年功的な評価ポイントは軽視され、評価に年功的な考え方は影をひそめつつある。代わって、専門能力や成果・実績などが重要な評価ポイントとして浮上ってきており、能力・成果主義的な評価へと、評価基準が移ってきていることは明らかである。

Q6, Q7 会社に対する信頼感と働く意欲

企業を取り巻くさまざまな環境変化を背景として、会社に対する信頼感がここ3年間でどう

変化してきたかを質問した。その結果は、会社に対して感じる信頼感が「低くなった」という回答が9.9%、「どちらかといえば低くなった」が22.4%、「どちらともいえない」が44.3%、「どちらかといえば高くなった」が18.4%、「高くなった」が3.7%であった。信頼感が低下した傾向も若干見られる（「低くなった」と「どちらかといえば低くなった」を合わせて32.3%）が、「どちらともいえない」という回答が最も多く、あまり大きな変化はないようである。

同様に、調査対象者自身の働く意欲や職場全体の働く意欲の変化についても、はっきりした傾向が見られない。調査対象者の働く意欲は、「低下した」と「どちらかといえば低下した」を合わせて26.4%、「どちらともいえない」が34.5%、「向上した」と「どちらかといえば向上した」を合わせて38.7%の回答を得ており、ほぼ均等に分散している。

また、職場全体の働く意欲については、「低下した」と「どちらかといえば低下した」を合わせて24.2%、「どちらともいえない」が49.3%、「向上した」と「どちらかといえば向上した」を合わせて26.0%の回答を得た。最近3年間で職場や企業を取り囲む環境は大きく変わっているだろうが、個人の意欲についても、職場全体の意欲についても、環境変化の影響は顕著ではなく、大きな意欲の変化が見られたとはいえない。

Q 8 働きやすい職場

本調査では、働きやすい職場がどのようなものであるかを判断するために、職場の実態について質問を行った。そのために、働きやすい職場について各職場から求めた従業員一人ひとりの声や意見を参考にして、専門委員がブレインストーミングを行い、働きやすい職場を示すであろうと思われるいくつかのポイントを整理した。そのポイントを質問の形に置き換えて、働きやすい職場の一部を指し示す20の質問項目が作成された。それぞれの質問項目について、調査対象者は、自分の職場にどれほどあてはまっているかを評価し、「あてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」の5つから選んで回答を行った。

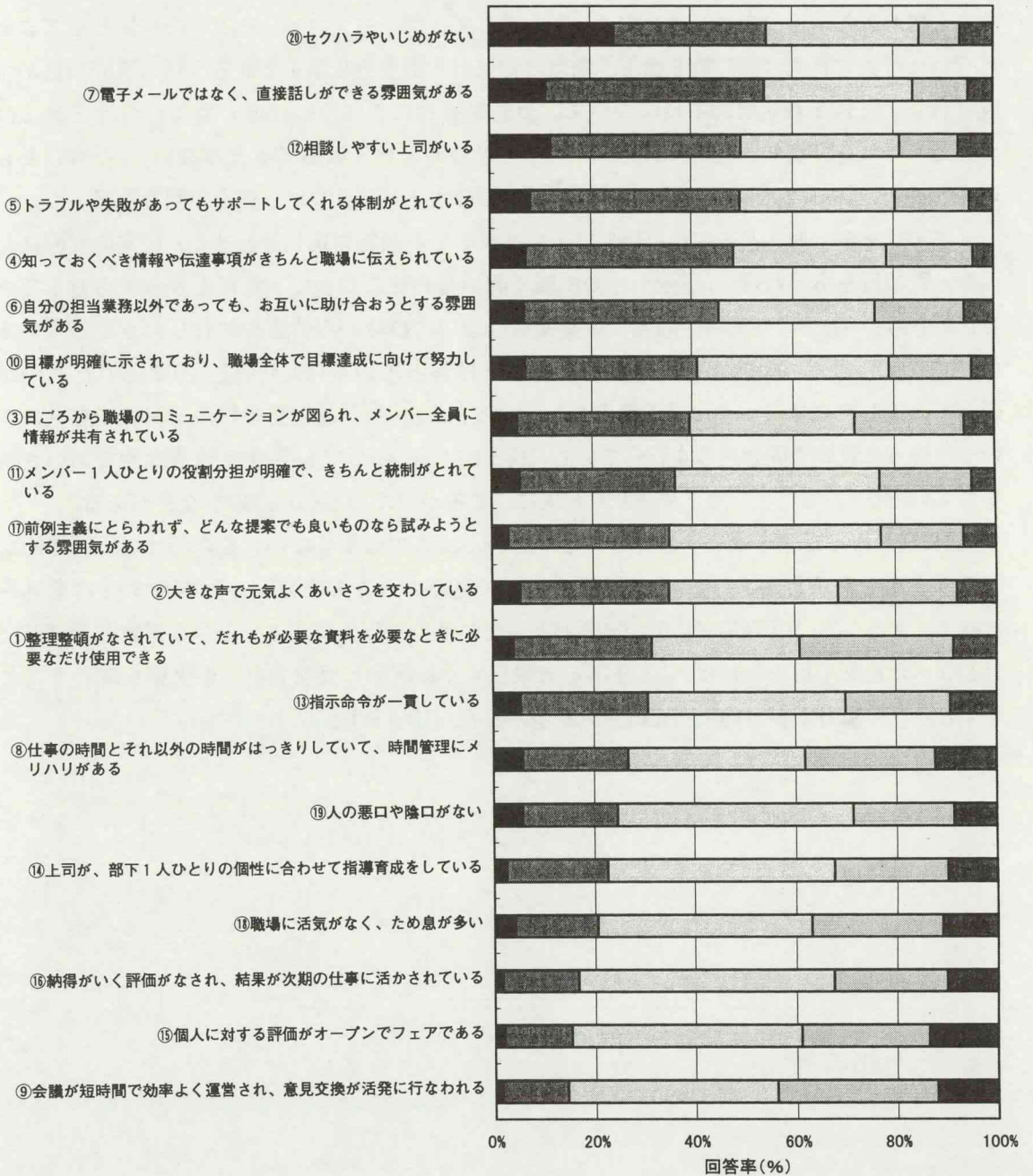
「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」の回答を足し合わせて、肯定的な回答が多かった項目をあげれば、「㉑セクハラやいじめがない(54.8%)」「㉗電子メールではなく、直接話ができる雰囲気がある(54.1%)」「㉒相談しやすい上司がいる(49.8%)」「㉕トラブルや失敗があってもサポートしてくれる体制がとれている(49.5%)」「㉔知っておくべき情報や伝達事項がきちんと職場に伝えられている(48.1%)」などがある。

反対に、「あてはまらない」と「どちらかといえばあてはまらない」の回答を足し合わせて、否定的な回答が多かった項目をあげれば、「㉙会議が短時間で効率よく運営され、意見交換が活発に行なわれる(43.6%)」「㉑整理整頓がなされていて、だれでも必要な資料を必要なときに必要なだけ使用できる(38.9%)」「㉓個人に対する評価がオープンでフェアである(38.8%)」「㉘仕事の時間とそれ以外の時間がはっきりしていて、時間管理にメリハリがある

(38.0%)」などがあげられている。

図1-2-1 働きやすい職場

あてはまる どちらかといえばあてはまる どちらともいえない
 どちらかといえばあてはまらない あてはまらない



Q9 職場の元気

次に、従業員1人ひとりが、職場で元気よく働いている姿を評価するために、日常の職務行動について質問を行った。そのために、どのような行動が元気よく働いている姿として受け止められているかについて、各職場から従業員一人ひとりの声や意見を集めた。出された行動のリストをベースとして、専門委員がブレインストーミングを行ない、職場での元気を示すであろうと思われるいくつかの行動を整理した。そして、ブレインストーミングの結果としてまとめられた行動を質問の形に置き換え、職場の元気の一部を指し示すであろう18の質問項目が作成された。それぞれの質問項目について、調査対象者は、自分の日頃の姿にどれほどあてはまっているかを評価し、「あてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」の5つから選んで回答を行った。

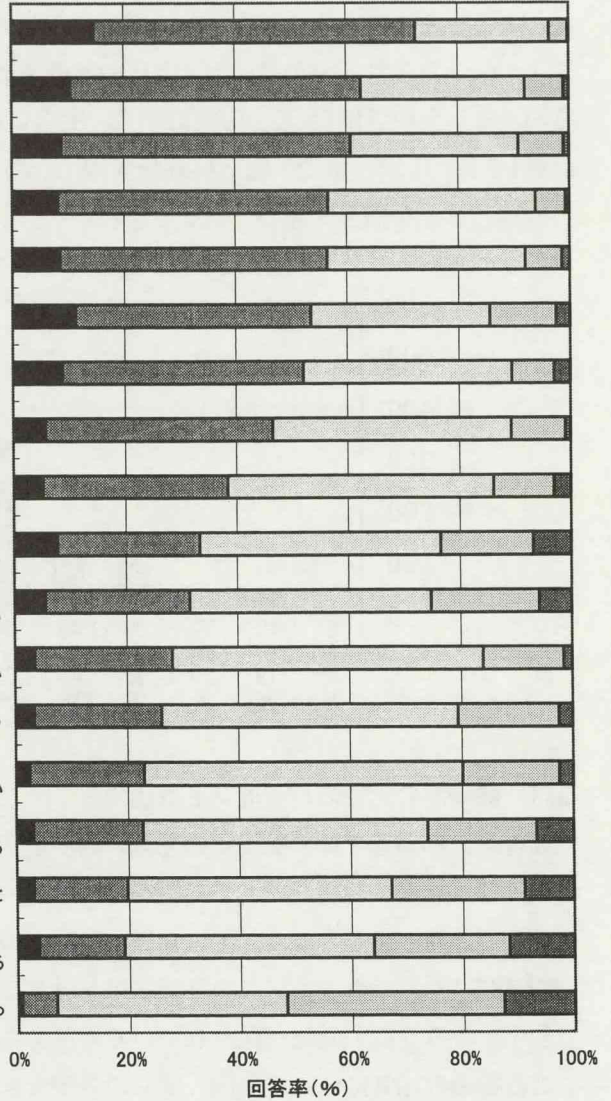
「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」の回答を足し合わせて、肯定的な回答が多かった項目をあげれば、「⑥他からの依頼や問い合わせに対して、責任をもって対応している(72.4%)」「②上司や職場仲間と情報交換を行ない、自分から情報を共有しようとしている(62.5%)」「④相手を尊重しつつ、言うべきことは言っている(60.4%)」「⑤職場のだれかが困っているときには、すすんで手助けをしている(56.5%)」「⑩担当業務の不明点や意見について、周りに質問や聞き込みを行っている(56.3%)」「①いつでも笑顔で、大きな声であいさつをしている(53.5%)」「⑱部下や後輩の育成にこころがけている(51.9%)」などがある。

反対に、「あてはまらない」と「どちらかといえばあてはまらない」を合わせて、否定的な回答が多かった項目をあげれば、「⑩現状に見て見ぬふりをしたり、とりあえず反対意見を言うてしまう」と「⑭職場で自分が必要とされているのか不安になる」という肯定と否定が反対となった逆転項目を除けば、「⑧仕事の成果がすぐに評価に反映され、充実感を味わうことができる」の項目が相対的に否定的意見が多かった(19.7%)。

図1-2-2 職場の元気

あてはまる どちらかといえばあてはまる どちらともいえない
 どちらかといえばあてはまらない あてはまらない

- ⑥ 他からの依頼や問い合わせに対して、責任をもって対応している
- ② 上司や職場仲間と情報交換を行ない、自分から情報を共有しようとしている
- ④ 相手を尊重しつつ、言うべきことは言っている
- ⑤ 職場のだれかが困っているときには、すすんで手助けをしている
- ⑬ 担当業務の不明点や意見について、周りに質問や聞き込みを行っている
- ① いつでも笑顔で大きな声であいさつをしている
- ⑮ 部下や後輩の育成にこころがけている
- ⑫ 従来のやり方に固執せず、自分独自のやり方や創意工夫を試みる
- ③ 上司に信頼され、思ったように仕事ができる
- ⑦ 担当している業務自体がおもしろい
- ⑨ 仕事に意欲的に取り組んでおり、やらされ感がない
- ⑰ 問題点の要点をすばやく見ぬき、判断が早い
- ⑪ 担当業務の改善や将来構想についてアイデアを豊富にもっている
- ⑮ 自己管理ができており、自分の仕事の成果に厳しい
- ⑬ 自分なりの目標があり、仕事に夢を感じられる
- ⑧ 仕事の成果がすぐに評価に反映され、充実感を味わうことができる
- ⑭ 職場で自分が必要とされているのか不安になる
- ⑩ 現状に見て見ぬふりをしたり、とりあえず反対意見を言うてしまう



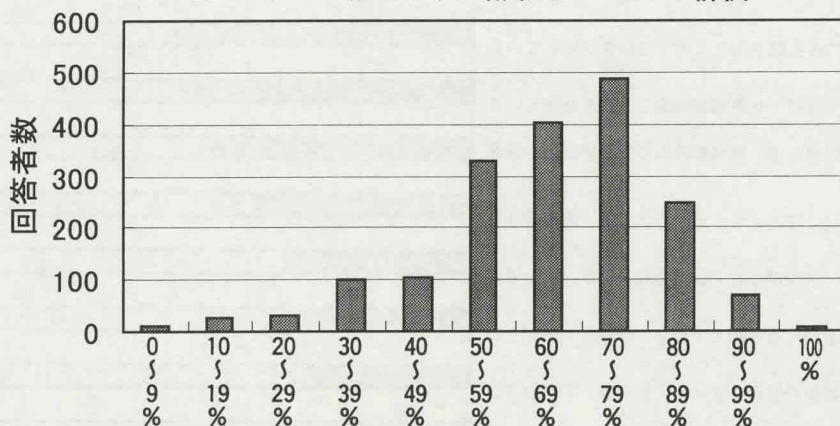
Q10 働きやすい職場のパーセント評価

本調査では、職場の働きやすさの程度を、対象者から直接評価してもらっている。自分が考える理想の職場を100として、現在の職場がその理想の職場にどの程度近いかを、パーセント

で回答し、その数字を記入するものである。

働きやすい職場をパーセントで評価した結果をみれば、理想の職場と比較して現在の職場の働きやすさは、平均値で60.7パーセント（標準偏差17.6）であった。この評価からすれば、現在の職場は、理想の職場の60パーセントであり、かろうじて及第点がつけられる程度であるといわざるをえないだろう。ただし、従業員ごとあるいは職場ごとに評価は非常に分かれている。図1-2-3をみれば、70パーセント代の評価を最頻として、理想がまったく達成されていない0パーセントの評価（5名，0.3%）から、完全に理想の職場が達成されている100パーセントの評価（6名，0.3%）まで、幅広い評価を得ている。そのため、職場の特性や、個人による感じ方の違いなどが相当影響していると思われる。

図1-2-3 働きやすい職場のパーセント評価



Q11 職場での元気のパーセント評価

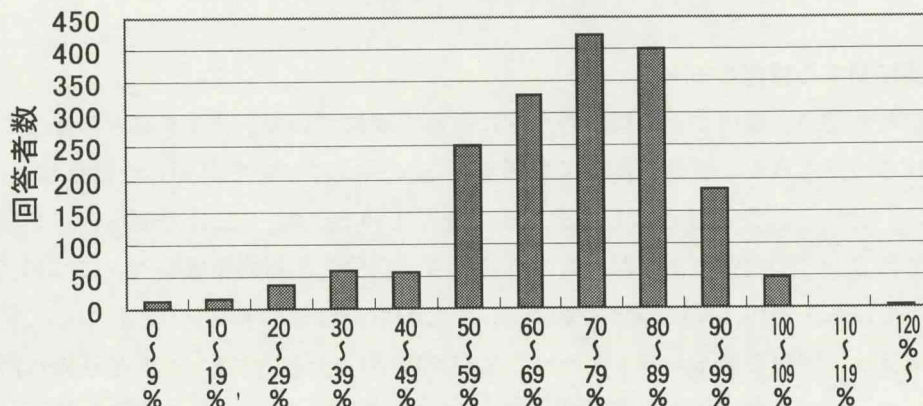
同様に、本調査では、職場での元気の程度を、対象者から直接評価してもらっている。対象者一人ひとりが、現在どのくらい元気よく働いているかを、理想的な状態を100として、パーセントで評価してもらった。その結果、職場での元気よさの程度は、平均値で66.8パーセント（標準偏差18.7）であった。この評価結果を見れば、対象者がみな元気よく働いているとは断言できず、かろうじて元気が保たれている程度であるといわざるをえないだろう。

この職場の元気についても個人個人の差が大きい。図1-2-4を参照すれば、完全に意欲を失って0パーセントの評価を行なっている人（3名，0.2%）から、120パーセントの力を出している人（3名，0.2%）まで幅広く散らばっている。ただし、最も多い評価は70点台であった。

Q12, Q13 パソコン活用の程度とパソコン普及台数

ワープロ、表計算、電子メールなどパソコンを仕事上で活用する程度については、毎日必ず使っている人が60.0%にのぼり、ほぼ毎日使っている人も12.5%であり、パソコンを仕事上の

図1-2-4 職場での元気のパーセント評価



必需品としている人の割合は、72.5%に達している。ここから、情報化、IT化の影響が端的に仕事に現れていることがわかる。しかし、パソコンをめったに使わない人(6.8%)やまったく使わない人(8.1%)もあり、情報弱者が占める割合が14.9%と看過できない割合に達している。

情報化、IT化の影響を受け、職場へのパソコン普及度も当然高く、92.0%の対象者の職場でパソコンが普及している。また、平均で6.1名に1台の割合でパソコンが導入されている。

Q14 相対的年収レベル

対象者の年収についての情報を得るにあたって、勤め先で性別、年齢、学歴、職種等が同じ従業員と比べて、自分の年収がどの程度であるかを質問した。その結果、「上位(上から20%以内)」と回答した人が9.3%、「中の上(上から20~40%)」が21.4%、「中(上から40~60%)」が34.8%、「中の下(下から20~40%)」が11.4%、「下位(下から20%以内)」が2.8%、「わからない」が19.9%であった。

「わからない」と回答した人を除いて計算すれば、「上位」が11.6%、「中の上」が26.8%、「中」が43.7%、「中の下」が14.3%、「下位」が3.5%であった。5つのカテゴリーへの分類比率を20パーセントごとに区切っているにもかかわらず、非常に多くの対象者が、自分の年収を「中」のカテゴリーに分類している。また、「中の下」や「下位」に位置づける対象者数は少なくなっている。

年収に関する自己認識は、わが国に広く普及している「総中流意識」の表れであろうか、「中」のランクに位置づけることが多いようである。あるいは、年収に大きな格差がつけられていないために、自分のランクを中庸に位置づける人が多くなっているのかもれない。すなわち、能力主義や成果主義を徹底すれば年収が低くなってしまいがちな成績不振者にも、年功的色彩を残した温情的で平等な給与配分をしているために、年収に努力や成果の違いを反映した

大きな差がつくことがなく、それが従業員の中に中庸意識を浸透させている可能性もある。

Q15 所得に関する情報ルート

自分の給与所得が、職場でどの程度の水準にあるのかについて、従業員はどのようにして情報を得ているのだろうか。所得に関する情報を得るルートについて質問した結果は、「情報はとくにない」という回答が最も多く、36.6%に及んでいる。続いて、「労働組合」を情報源としてあげている人が30.2%であった。先のQ14でも、自分の相対的年収レベルについてわからないと答えている人が19.9%にのぼっている。すなわち、自分の年収レベルについて把握していない従業員は、情報を得るルートがないことが原因で、自分の所得レベルを正確に評価・判断できないでいる可能性がある。賃金がやる気に与えるインセンティブ効果を考えれば情報ルートの不在は由々しき問題であり、情報開示を介した動機づけの面で、これが問題を生ずる芽となるかもしれない。

Q16 賃金の比較対照者

賃金を比較する場合、だれを比較の対象者として想定するかについて、対象者の46.2%が「同じ会社の同年齢・同学歴または同期入社の人」をあげている。また、「同じ会社で(年齢・学歴・入社年に関わらず)ほぼ同じ仕事をしている人」をあげている人は13.5%で続いている。同業他社や同地域の企業の従業員、学校時代の同級生など、多様な比較対照がありながら、同じ会社内に比較対照者を想定する人がほぼ6割に達しているのである。このことからすれば、企業としては、他企業の賃金水準や賃金制度を意識するよりは、社内での賃金配分により配慮する必要があるだろう。

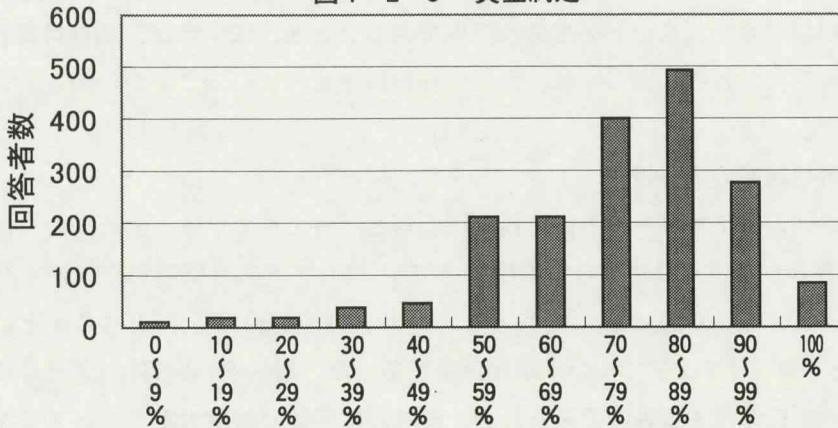
Q17 賃金満足

賃金に対する満足感は、賃金額だけによって決まるわけではなく、賃金決定要素が年功的か成果的かであるとか、昇給の仕組みが魅力的であることや、支払い形態の特徴などによっても左右される複雑な感情である。それらの個別の事情をひっくるめて、現在の年収に対する満足度をパーセントで評価してもらった結果は、平均値で70.9パーセント(標準偏差18.8)であった。図1-2-5を見れば、最も多い回答は80点台であり、100パーセント満足しているという回答も対象者の4.7%から得られていることからすれば、全体でみて、現在の賃金に中程度には満足していることが窺える。

Q18 収入の推移

所定内賃金、ボーナス、年収全体の推移をとらえるために、1999年度(1999年4月～2000年3月)に勤め先から得たそれぞれの収入が、1998年度と比べてどう変化したかについて質問し

図1-2-5 賃金満足



た。所定内賃金については「増えた」という回答が76.0%、「据え置き」が17.4%、「減った」が6.0%であった。同様に、ボーナスに関しては、「増えた」が58.7%、「据え置き」が24.1%、「減った」が16.5%であった。年収全体については、「増えた」が62.4%、「据え置き」が20.5%、「減った」が16.2%であった。1999年度には、前年度と比較して、所定内賃金、ボーナスともに上昇した従業員が過半数を超えており、年収全体の上昇につながっている。

年収が据え置きもしくは減少した従業員についてより深い理解を得るために、年収低下の原因が何であったかと、年収低下がやる気へどう影響したかを質問した。年収が「減った」もしくは「据え置き」だった人を対象として、その理由をすべてあげてもらった結果は、「全社平均で行なわれたから」という理由をあげた回答者が30.2%、「個人評価が悪かったため」が17.8%、「役職一律で行なわれたから」が8.4%、「年齢別に一律だから」が4.0%、「その他」が49.6%であった。景気の後退や企業の特殊事情、個人的事情などを含め、ほぼ半数が個別の理由によって、年収の減少や現状維持の結果に至っている。個別の事情が大きいために、はっきりとした共通原因を見出すことは難しい。

また、年収の減少や据え置きが、その後のやる気とどう関連したかという質問については、「やる気が大きく損われた」が18.5%、「やる気が少し損われた」が38.6%、「やる気には無関係」が42.9%であった。4割強の人が無関係であると回答しているものの、大きくやる気が損われたケースが2割弱もあげられているため、年収が減少したり据え置かれたりすることが、モチベーションに与える負の影響は重大であると指摘できるだろう。

Q19 努力の程度

仕事上での努力について、本調査では、「自分の仕事に一所懸命で、ひたむきに努力をしていると自信をもっていえるか」という質問に対し、自分が感じている自信の程度を回答してもらうことによって測った。その結果、「自信がある」と「やや自信がある」をあわせて、自信

をもって努力をしていると回答している人が50.0%と、ちょうど半数であった。「自信がない」と「やや自信がない」を合わせても22.1%であることと比較すれば、調査対象者が仕事上で発揮している努力の程度に関しては、たいへん自信をもってしていることがわかる。

Q20 昇進・昇格制度の公平性

近年、人事処遇の公平性が多くの従業員の関心事となってきた。勤め先の昇進・昇格制度がフェアであるかという質問に対する回答では、「フェアだ」と回答した人が3.4%、「どちらかといえばフェアだ」が24.5%、「どちらともいえない」が30.0%、「どちらかといえばフェアでない」が25.0%、「フェアでない」が16.8%であった。最も多い回答は、「どちらともいえない」という判断を保留するものであったが、相対的に多数の対象者が「フェアでない」という回答を行なっていることには注意すべきである。昇進・昇格の仕組みが公平でないと感じる理由は、この質問からではつまびらかにされるわけではないが、現状の昇進・昇格に絡むさまざまな情実によって、不公平な処遇が依然としてなされている可能性がある。そして、この不公平感は、人事処遇の将来に暗雲をもたらすかもしれない。

Q21 昇格格差がつき始める年齢

昇格に差がつき始める年齢はいつか。役職への昇進格差ではなく、能力等級の上位格付けで格差が生じ始める年齢を回答してもらった結果、平均値でみて、昇格格差が付き始めるのは29.2歳であった。30歳を1つの区切りとして、30歳を目前に従業員個々人の能力や成果に応じて、昇格の面で差をつけ始める企業の人事戦略の姿が、ここから見て取れる。29.2歳という年齢が早いか遅いかについては異論があろうが、外国企業と比べた場合、横並びの処遇と遅い昇進に特徴づけられてきたわが国の企業の処遇の実態を映し出しているといえるだろう。

Q22 第一線管理監督職に対する考え方

課長・スタッフリーダー・組長・係長等の第一線管理監督職について、対象者がどう考えているかを質問した。その結果、「仕事として魅力的であり、やりがいがある」と考える人が15.7%、「組織の長としても出世のステップとしても重要である」が18.8%、「給料や処遇の面で魅力的であり、なってみたい」が10.6%、「仕事がたいへんで業務内容に魅力を感じない」が31.9%、「昇進のステップとしても地位としても魅力を感じない」が12.3%、「給料や処遇の面で十分に報われないのでなりたくない」が8.7%であった。これらの意見をまとめて一言でいうとすれば、第一線管理監督職というのは、給料面ではなく、仕事のやりがいやポストの観点からすれば魅力がないわけではない。しかし、仕事がたいへんであるために尻込みし、また、仕事の大変さに見合うだけの納得できる報酬が得られるわけではないため、消極的になっている態度が見て取れるだろう。

Q23 管理監督職への登用の見込み

引き続き、部下をもつ管理監督職に登用される見込みについて質問した。その結果、将来は、「今までよりかなり難しくなりそうだ」と「今までよりやや難しくなりそうだ」をあわせた回答は92.4%にのぼり、圧倒的多数の回答者から、管理監督職への登用可能性の難しさが指摘されている。右肩上がりの経済成長を果たした高度成長期の人事処遇とは異なって、現在の企業では、だれもが管理職・監督職に昇進できるわけではなく、厳しい競争に勝ち残らなければ管理監督職への昇進は得られない。この管理監督職への昇進の難しさは、明らかに、Q22で認められた管理監督者への消極的態度あるいは複雑な感情につながっているだろう。

Q24 人事評価に関する情報公開

情報公開は現代の趨勢であり、人事情報に関しても例外ではない。本調査では、人事評価（人事考課）が実施される際に公開されている情報と、公開を望む情報について質問を行った。その結果、「評価基準・評価要素」に関しては、情報公開がすでになされている程度は47.6%であり、公開を望む程度は73.1%であった。「評価者」に関する情報については、情報公開の程度が57.0%、公開希望の程度は66.9%であった。また、「評価結果（評点）そのもの」については、情報公開の程度は27.4%であり、公開希望の程度は73.3%であった。この3つの情報のいずれについても、実際に情報公開がなされている程度と比較して、情報公開を希望する程度が格段に高い。とくに評価結果のフィードバックについては、依然としてあまり実施されていない状況であり、一層の情報公開が求められるところである。

Q25 職務目標についての指示

目標管理制度が導入されているか否かにかかわらず、職務を十全に遂行していくためには、毎年の目標の設定が欠かせない。そこで、1年間の仕事の目標について、上司から指示を受けているかどうかを質問した。「書面により具体的に示されている」と回答した人が41.9%、「口頭で具体的に示されている」が32.1%、「目標は示されていない」が25.3%であった。書面と口頭による指示を含めて、何らかの方法で目標が示されているケースが74.0%と多数を占めているため、目標明確化の努力が進展していることがわかる。また、目標管理制度などを活用して、書面で目標を明確化する試みも、かなり浸透しているといえる。

Q26 抜擢人事

抜擢人事（若い人でも能力や実績があれば、管理職等の要職へ登用する人事）の最近3年間の動向について見てみよう。全体としてみれば、抜擢人事を最近では実施していないケースが52.3%で、過半数を若干超えているものの、実施している職場と実施していない職場がほぼ半々であり、二極化の傾向が見られる。また、以前から抜擢人事を行なっている職場では継続

して実施している場合が多く、反対に、以前に実施していない職場では依然として抜擢人事を行わない場合が多く見受けられる。前例を踏襲することによって、二極化の傾向がそのまま継承されていくようである。

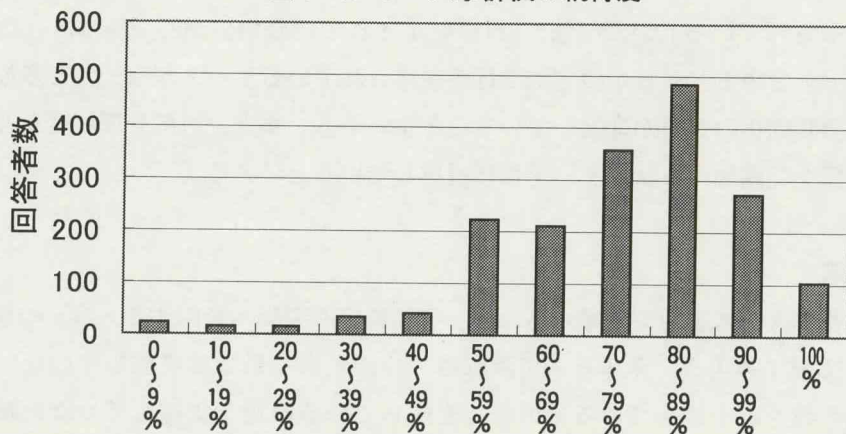
Q27 目標面接制度

個人ごとの仕事の目標を決める際に上司と面接を行なう仕組みが、制度として導入されているか、また、実際に面接を行なっているかという2点について、目標面接の制度の有無と運用の実態を質問した。その結果、目標面接の「制度があり、行なわれている」という回答が62.8%、「制度はないが、行なわれている」が4.8%、「制度はあるが、行なわれていない」が14.6%、「制度はない」が17.4%であった。目標管理制度を実施しているなどして、目標を設定する意義や必要性自体が高い職場では、目標面接を制度的に導入することは得策である。制度として導入されれば、そのうち81.1%で面接が実際に運用される。そのため、上司と部下がお互いに了解することのできる目標を、面接を通じて設定することができるようになるのである。これに対し、目標面接制度がない場合には、そのうちで面接が実際に行なわれているのは21.7%にすぎない。したがって、さまざまな運用上の問題もあろうが、制度を導入する重要性が示唆されるのである。

Q28 人事評価の納得度

人事考課制度、目標管理制度など人事評価のための制度はいずれであれ、自分自身の人事評価についてどの程度納得をしているか、その納得度を100点満点で評価してもらった。その結果、人事評価の納得度は、平均で70.9点（標準偏差19.4）であった。図1-2-6を参照すれば、もっとも多い回答は80点台であり、また100点満点の評価を行なった人も5.7%あることなどからすれば、人事評価は現状でも、適度に納得がいく運用がなされていると考えられる。

図1-2-6 人事評価の納得度

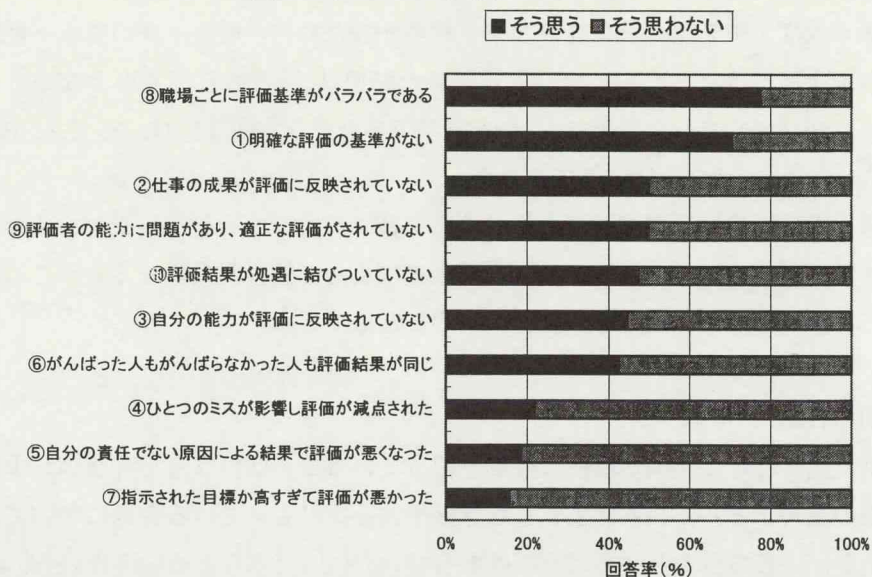


Q29 人事評価のあり方

人事評価のあり方を検討するために、人事評価の運用上の問題点について、不平不満をとらえる10の質問を行った。それぞれの質問に対して「そう思う」と「そう思わない」のいずれかに回答してもらった。多くの不満が表明された項目をあげれば、「⑧職場ごとに評価基準がバラバラである」に賛成する回答は76.7%であり、「①明確な評価の基準がない」に賛成する回答は69.9%であった。この2項目に対する賛成意見の割合は、他の項目と比較してきわめて高いものであり、基準の非一貫性や基準の不明確さといった評価基準に対する不満はきわめて高いといわざるを得ない。人事評価に対するさまざまな不満のうち、評価基準への不満は際立っている。したがって、人事評価における運用面での細々した問題点に配慮するよりは、評価基準を整備すること、すなわち、だれもが納得する基準を設定し明示することや、基準を一律に当てはめることなどが、人事評価に際しては非常に重要であることが示唆される。

他方、不満が低い項目をあげれば、「⑦指示された目標が高すぎて評価が悪かった」と思う回答は15.4%、「⑤自分の責任ではない原因による結果で評価が悪くなった」と思う回答は18.3%、「④ひとつのミスが影響し評価が減点された」と思う回答が21.6%であった。過度に困難な目標設定が行われることや、成績不振を引き起こした外的理由があり、原因を本人に帰属できないにもかかわらず不適切な評価を行ってしまうこと、あるいは減点評価にかかわる問題などは、実際にはあまり生起せず、重要な問題へと発展してはいない。

図1-2-8 人事評価のあり方



Q30 人事評価の不満への対処

人事評価結果に強い不満がある場合にどのように対処するかについて、あてはまる選択肢をすべてあげてもらった。結果として、人事評価に関する苦情処理方法としては、「職場の上司に相談する」という選択肢をあげた人が最も多く、50.6%にのぼった。その次に多い対処法と

しては、「がまんして誰にもいわない」が26.2%の回答者によってあげられた。

本調査の結果では、人事評価の納得度は適度に高いものであり、評価基準にかかわる問題を除けば、大きな不満をもたれることはないかもしれない。しかし、万一人事評価に強い不満があった場合にも、職場の上司に相談するか、あるいはそれが適わない場合には、問題を自分ひとりだけで抱えて誰にも相談しないという選択をとるようである。従業員の多くは不平不満を抱えていても、労働組合や職場の苦情処理機関、外部の労働相談などといった公的な対処方法を活用して、公のもとに解消していこうとはしない。苦情処理の機能を担うべき機関の役割が、期待されていないことは問題である。

Q31 成果主義への態度

人事評価の仕組みは、従来の年功重視から個人成果重視へと移行していく傾向にあるが、成果主義への変更を従業員はどう見ているだろうか。成果主義に対する賛否にかかわる質問を行った。その結果、個人成果重視への変更は当然であると考える人は70.6%にのぼり、過半数をゆうに越しているが、一方で、成果主義を当然ではないと考える人は4.1%、どちらともいえないとする人は24.7%であった。現時点ですでに成果主義は十分深く浸透しており、成果主義への賛否の態度を見ても、過半数をはるかに超えた従業員が、成果主義に賛成の態度をとっている。このことからすれば、従業員はすでに成果主義を理念的に受け入れており、制度や施策のほうが、従業員の意識に追いついていない様子がわかる

成果主義が及ぼすモチベーション効果を検討するために、成果主義の導入・徹底によってやる気が今以上にできるかどうかについて質問した結果は、「どちらともいえない」とする回答が最も多く、46.8%であった。また、「やる気ができると思う」回答は44.5%で、「やる気ができると思わない」という回答は8.0%であった。

成果主義への変更は社会の趨勢であり、成果主義に賛成であるとか、やむをえないという肯定的態度を示す対象者は多い。しかし、成果主義によって個人個人のやる気がこれまで以上にあがるかどうかになると、明確な評価をくだすことはできない。

Q32 上司の行動

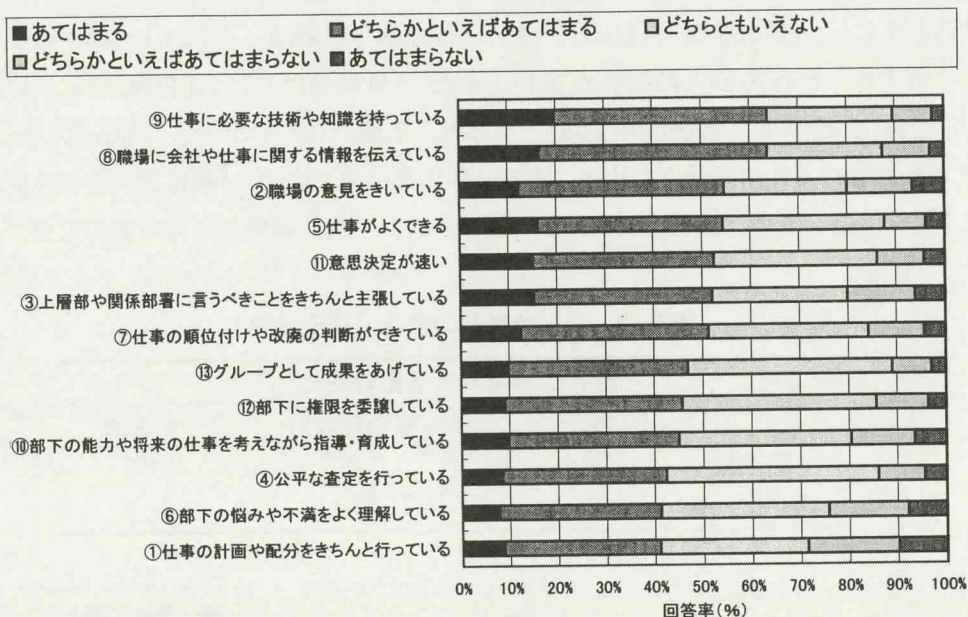
職場の活性化にむけて上司が重要な役割を担っていることはいうまでもない。本調査では、職場の直属の上司がとっているさまざまな行動や、上司がもっている資質について、「1.あてはまらない」「2.どちらかといえばあてはまらない」「3.どちらともいえない」「4.どちらかといえばあてはまる」「5.あてはまる」で回答してもらった。

上司の行動については総じて高い評価を受けており、13の行動のうち7項目で、上司の行動が部下から認められている。「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」をあわせた肯定的意見がとくに多い項目をあげれば、「⑨仕事に必要な技術や知識を持っている」「⑧職場に

会社や仕事に関する情報を伝えている」が、ともに63.5%の回答を得ている。反対に、相対的にみて、肯定的意見が少なかった項目をあげれば、「①仕事の計画や配分をきちんと行っている」が40.9%、「⑥部下の悩みや不満をよく理解している」が41.1%であった。

計画立案、コミュニケーション、意思決定、査定、部下育成、権限委譲、専門知識などを含め、職場で上司が行うべき行動や保持すべき資質については、総じて高い評価を得ており、大きな問題点は認められない。

図1-2-9 上司の行動



Q33 労働組合に対する期待

最後に、苦情・不満の予防と解決のために、労働組合に期待する程度を質問した。その結果、「大いに期待している」と回答した人が26.8%、「少し期待している」が33.2%、「どちらともいえない」が10.9%、「あまり期待していない」が20.7%、「まったく期待していない」が7.7%であった。程度の差はあるにせよ、苦情処理の面で組合に期待する従業員が60.0%に達している。このことからすれば、苦情処理のための制度の構築や、不満解消を実際に行なうための具体策を提示することが労働組合には期待されており、今後の組合活動の方向性として指向される必要があるだろう。