

## 第2節：調査の概要

### 1、ミドル以降の働き方について

日本企業において中核となる労働者は、多くの場合は正規雇用労働者である。この「正規雇用」とは、法律上明確な定義がある用語ではない。しかし専門家の間では、(1) 期間の定めのない無期雇用、(2) 派遣ではない直接雇用、(3) パートタイムでないフルタイム雇用という3条件を満たす働き方だとされている。

このような3条件を満たすことに加えて、日本企業の正規雇用労働者は、雇用契約が無限定であることも一般的である。これは仕事内容、勤務地、時間外労働といった労働条件の詳細について契約で明確に定めることをせず、実質的に使用者側の裁量に委ねる働き方のことである。そして、このような無限定な働き方は、アベグレン (1958) において定義された日本的雇用慣行 (定年までの長期雇用、年功賃金、企業別組合) と共に、高度経済成長期に広まったものと言える。

日本的雇用慣行は、人手不足の時代に形成・強化された。人手不足のために経験者の採用が難しいことから、企業は結果として未経験者の新卒採用を行うことになった。高卒・大卒等を機に一括採用された新入社員は、まず一定期間の研修を受けたのちに、仕事を実際にこなすことを通じた教育訓練 (=オンザジョブトレーニング: OJT) と座学等を中心とした教育訓練 (=オフザジョブトレーニング: Off-JT) により、仕事を覚えていくことになる。

また、使用者側から命じられる配置転換により、様々な部署や地域における仕事を体験することを通じて、労働者は複数の部署や仕事を担当することにより、本人にとって適性のある仕事を見つけていく。これはまた、管理職に就く労働者とそれ以外との選別のためのプロセスでもある。

高度経済成長期以降、オイルショック等による景気の波はあったものの、バブル期までは日本経済は傾向としては右肩上がりの成長を続けてきた。そのため多くの企業はその規模を拡大し、新卒採用が増加することを通じて、社内はピラミッド型の世代構成となっていた。このような組織構造であるなら、例えば大卒社員は皆が幹部候補生として採用され、実際にその多くが管理職である課長以上になることも期待できた。このように現場で働くスタッフとしての仕事から、経験を積むことで管理する側に昇進するという働き方は、長く当たり前のものと考えられていた。

これに対して、バブル経済が終焉を迎えると、バブル期の大量採用 (1988年から1992年採用) とその後の採用削減、また企業業績の低迷の影響として、企業内の世代構造が次第にいびつな形へと変貌することになった。

バブル期入社組は、それまでであれば職場や同じチームに後輩や部下ができるような年齢になったとしても、なかなか指導的な役割に就くことができなかった。また同世代の労働者も多いことから昇進競争も厳しく、結果として企業内での活躍が抑制されてしまうという傾向があった。そして現在では40歳代後半以上になっているこの世代の労働者について、企業の人事もその処遇と動機付けに苦慮しているとの声が聞かれる。

そこで本調査では、どのような属性の労働者がミドル以降も活躍を続けているのか、また若年層など他の世代からどのような評価を受けているのか等をアンケート調査により把握する取り組みを行う。

また、これからの人口減少社会のさらなる進展とそれに伴う労働力不足を前提とすると、ミドル以降の労働者にはこれまで以上に現場においてモチベーション高く活躍を続けてもらう必要がある。そのために必要な取り組みを考察することが本調査の主な目的となる。

## 2、アンケート調査について

### (1) 調査目的

各世代の労働者が、会社と働き方についてどのように考えているのか。また「ミドル以降の働き方」についてどのように評価しているのか。そして労働者本人が納得のいく働き方をするためにはどのような取り組みが必要なのか。また同時に、会社の視点からも、ミドル以降をどのように処遇すれば良いのか、そして社内に必要な取り組みは何か。これらの問題に対して検討を加えることを目的として、アンケート調査を実施した。

### (2) 調査対象

調査対象は、トヨタグループを中心とする中部地方の有力企業 13 社のホワイトカラー従業員である。対象となる企業各社の社員数に比例する形で依頼件数を決定した。また事務系・技術系の社員への配分も「各社の従業員比率に応じた比率」となるように依頼した。そして年代については、「20 代以下、30 代、40 代、50 代以上の各世代 25% を基本」とした上で、「各社の従業員構成等の実情を勘案し、極端な偏りがないレベルで比率を修正していただいても結構です（目安：±5% 程度）」と伝えた。

アンケート配布数 1350 名に対して、アンケート回答数は 1267 件、回収率は 94% であった。

### (3) 調査時期

2015 年（平成 27 年）3 月

### (4) 主要な調査項目

(フェイス) 会社名、性別、年齢、配偶者、子供、最終学歴、新卒・中途、役職

(勤務先) 部署、配属期間、配転回数、働きやすさ、転職希望

(働き方) 配属希望、仕事の難易度、業務量、労働時間、ワークライフバランス、仕事が面白い、成長したい、昇進したい

(人事評価制度) 賃金、人事評価、昇進・昇格

(教育訓練制度) 自身の経験、新入社員、中堅社員

(満足度向上策) 自身、他の労働者

(自由記述) やりがい、50・60 歳代の働き方、会社の取り組み