

立命館大学産業社会学部

吉田ゼミナール調査報告書 NO.2

# 正社員の働き方の現状と意識

2015年1月

吉田ゼミナール3年生（第2期生）

## はじめに

本書は立命館大学産業社会学吉田ゼミ3年生による共同調査報告書である。私のゼミでは、インタビュー調査を通して、現代サラリーパーソンの働き方や生活の態様を明らかにすることを目的に共同研究を2000年以来毎年実施してきた。立命館大学では2回め、過去2つの大学(横浜市立大学および香川大学)での実施を含めると今回で13回めとなる。

私はゼミの調査に次の3つのねらいをもたせて実施してきた。一つは机上で学んできた産業社会学や人事労務管理に関する専門的な知識を、実際に働いている人たちの声を聞くなかで、我がものとしてもらうということである。例えば、成果主義賃金は成果に見合った報酬を人々に与え、やる気を高めることになると言われている一方で、際限ない働き方を労働者に強い、成果と見なされない仕事には手を抜きモラルハザードを生じさせるという見解もある。机上で学んだ論点を踏まえて、では実際に成果主義賃金の下で働いている人はどのような働き方になっており、またどのような問題点を有しているのかの理解を聞き取り調査を通して深化させてもらうということである。

もう一つのねらいは、3年生となり、これから就職活動を迎えるというゼミ生たちに大学時代の「うり」となるような経験をしてもらい、その中で「うり」となる能力を身につけてもらうことである。それを私は「調査力」と名付け、その涵養をゼミ生たちに促すことにしてきた。調査力とは、情報探査力、表現力、文書作成能力、読書力など、まずは様々な知的能力を総合した能力である。しかし、単に知的能力というだけではない。インフォーマントとのアポイントメント、適切なインタビューにおける受け応え、グループにおける討論、調査結果のプレゼンテーション等、様々な作業から調査のプロセスは構成されている。こうした一連のプロセスをこなすことができるようになること、それこそ社会人として求められている能力なのである。したがって、ゼミ生がインタビュー調査を一通り経験するなかで、知的能力や社会人力を高め、就業力へと結びつけてもらうことを狙っている。

最後のねらいは、サラリーパーソンへのインタビュー調査にはOB・OG訪問的な機能を託していることである。私が大学生であった1980年代には、会社訪問というインフォーマルな活動があった。大学4年生の夏休みからスタートする就職活動にそなえて、それ以前の時期に大学のゼミやサークルの先輩のつてをたどって、志望企業で働いている若手・中堅の方々に話を伺いに行く活動である。就職活動にあまり熱心ではなかった私自身も、何人かのOBと接触する機会があり、それがその後の就職活動や人生の中で多いに役立ってきた。企業の雰囲気を知るだけでなく、生き活きと自分の仕事を語ってくれる先輩諸氏から、将来的にどのような仕事がしたいのか、またどのような社会人になりたいのかという像が形成されてきたからだ。

しかし、90年代の後半には会社訪問という活動が就職活動から消えていった。この時期、大学名不問の開かれた採用を企業が喧伝しはじめられるようになっていた。母校の先輩・後輩関係でおこなわれることの多い会社訪問は、特定の大学の学生が有利になり、それ以外の学生にとっては不利になるので行方べきではないという考え方がでてきたのであろう。ちょうど指定校制度がなくなった時期と頃である。また、インターネットを活用した広報や情報収集が始まった時代でもある。学生たちにとっても企業風土などの情報がSNSや匿名掲示板で手軽に手に入るようになり、会社訪問の必要性も感じられなくなっていったのかもしれない。

理由はともあれ、会社訪問はあまり行われなくなった。私としては、これは残念であると思い、会

社訪問の代替的な機能をゼミの共同調査に託したのである。つまり、社会人に生の声を聞き、自分の将来のキャリアや働き方を再考する契機とし、そして望むらくは職業人生のモデルとなるような人との出会いがあればと思い実施してきた。

さて、今回が立命館大学での 2 回めの調査となる。前回はこれまでの大学と立命館大学の学生との気質の差を随分と感じさせられた悩ましい局面が何度かあったが、今年度も昨年度とはゼミ生数やゼミ生の気質が大きく異なり、なかなか一筋縄ではいかず随分と苦勞した。満足のいくゼミ運営ができたとはいえないが、報告書の質はどうであろうか。読者の方々の判断にお任せしたい。

最後に、お忙しいなか調査に御協力いただいたインフォーマントの方々に御礼を申し上げます。見ず知らずの学生たちに貴重な機会を作っていただいたことに感謝しますとともに、今後とも様々な形での御指導・御鞭撻いただければと思っております。何卒よろしく申し上げます。

2015 年1月 19 日

立命館大学産業社会学部教授

吉田 誠

## 目次

はじめに	吉田 誠	i
第 1 章 ワークライフバランスの現状と企業の政策	秋田 広海	1
第 2 章 ワークライフバランスと育児休業制度	岩本 純	10
第 3 章 仕事と生活の両立の現状と課題	大島 心平	16
第 4 章 長時間労働の現状とその対策	清水 咲希	21
第 5 章 成果主義人事制度についての問題	呉 以君	28
第 6 章 賃金制度の現状とこれから	藤井 義政	35

## 第1章 ワークライフバランスの現状と企業の政策

秋田広海

はじめに

2014年4月19日に発表されたアベノミクス「成長戦略」の中で、「女性が輝く日本」と題して、女性の社会進出が重要課題の一つに挙げられた。女性の社会進出については安倍政権発足前からも議論がされているが、女性の社会進出には様々な壁が存在する。

法政大学武石恵美子氏によると「日本の女性の年齢階級別にみた労働力率はM字カーブを描き、出産・育児のタイミングで多くの女性が仕事を辞めていく。一方で週60時間以上働く長時間労働者が、男性を中心に2割弱ほど存在する。男女の働き方のこの大きな格差は、男女雇用機会均等法が施行されて四半世紀を経た現在も、構造的に変わっていない。この間、仕事と育児や介護などとの両立支援政策は大きく前進し、女性の就業継続を支援する仕組みが整ってきたにもかかわらず、女性の就業継続は思うように進んでいない」（武石恵美子，2014）と述べている。理由として男性型の働き方・キャリアを目指すべきモデルとして女性の就業支援を近づけさせようとしたが、女性の労働に合わず退職してしまうことが起き、企業も能力発揮に積極的でないことが挙げられる。

現在日本の労働社会において、長時間労働や従業員に対して、劣悪な環境での労働を強いる企業（ブラック企業）など様々な背景が存在する中で、私はワークライフバランスが現状としてどのくらい取れているのか、また企業はどういった施策をとっているのか実際に行ったインタビュー調査の結果から考察していきたい。

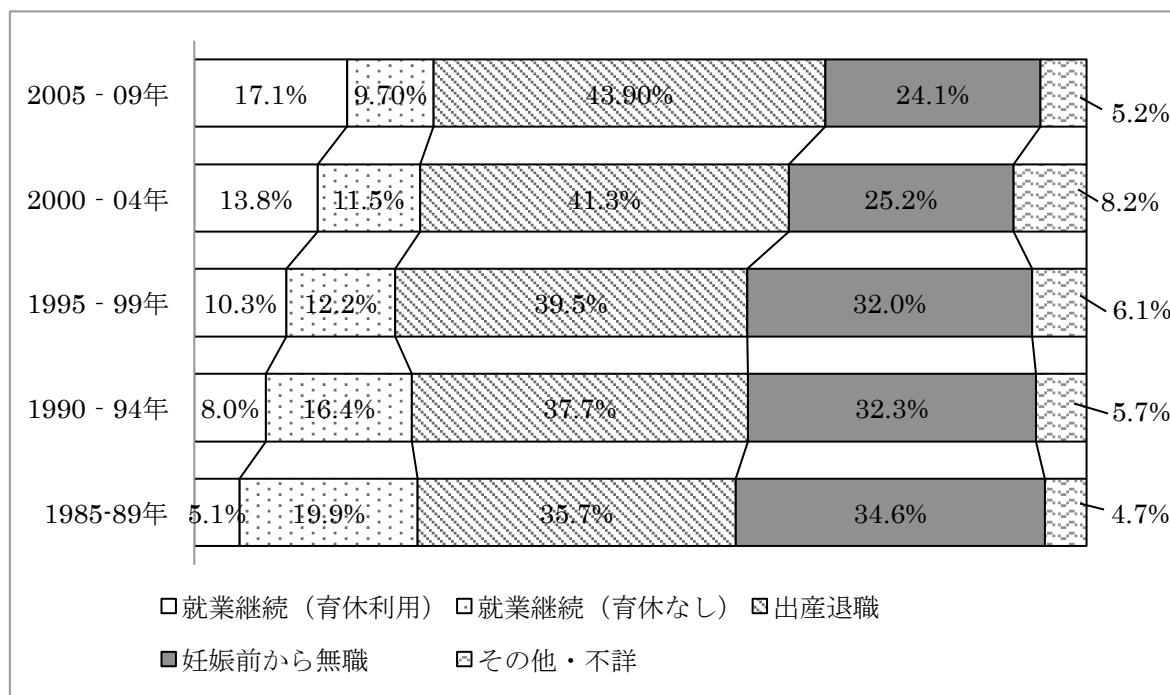
### 第1節 日本の現状

今の日本では企業が女性の育児に対して肯定的であり施策が整備され、育児休業取得率が上昇しているものの、出産前後に継続就業している割合は増えていないことが明らかとなっている。厚生労働省による「第1回21世紀出生児縦断調査」では2010年出産を機に仕事をやめた女性の割合は54.1%となっている。図表1からも分かるように1985年から2009年まで育休を利用での就業継続が増加しているにも関わらず、出産退職の割合も少しずつ増加している。

また別の調査として、図表2の三菱東京UFJ委託「リサーチ&コンサルティング『育児休業制度等に関する実態把握のための調査（労働者アンケート調査）（平成23年度）』」によると、女性正社員では出産による退職の理由として「家事・育児に専念するため、自発的に辞めた」が34.5%で最も高い。一方「就業時間が長い、勤務時間が不規則」（26.1%）、「勤務先の両立支援制度が不十分だった」（21.2%）と就業条件・環境を理由とした退職理

由の割合も高く、また「解雇された、もしくは退職勧奨された」が13.9%となっている。

図表1 子どもの出生別、第1子出産前後の妻の就業経歴

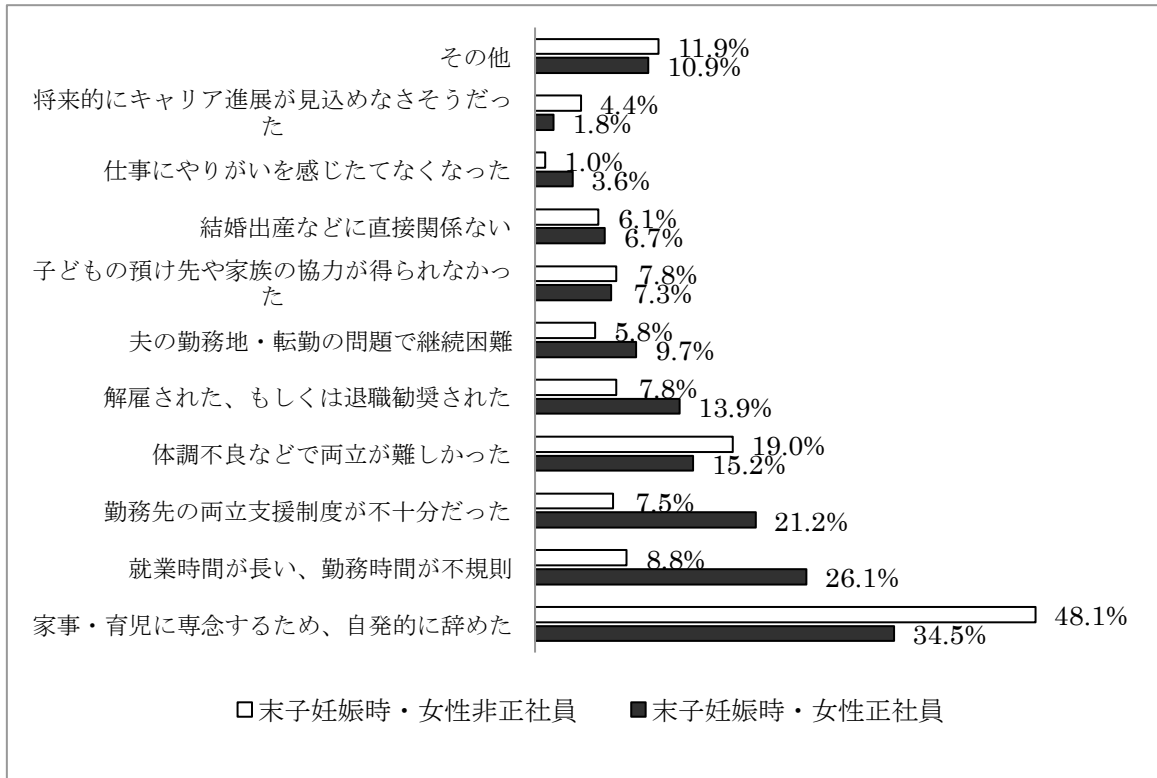


出所：国立社会保障・人口問題研究所（2010）

女性非正社員では、「家事・育児に専念するため、自発的に辞めた」が約半数（48.1%）と特に割合が高く、次いで「体調不良などで両立が難しかった」が19.0%となっている。

一方で、女性の社会進出は日本が抱える少子化問題との関連でのワークライフバランス（以下WLB）の実現が注目されている。母親の働きやすい環境を整備する目的で、保育施設の十分な提供や男性の育児休暇を促進してきたことが、働く女性が子供を育てやすい状況を生み出すことで、結果として出生率の回復に寄与したというのがその構図である。その意味で、子供を持つ女性が働きやすい環境づくりを目指した施策を講じるとの視点が重要であろう（山田久，2007）。2012年内閣府による「男女の働き方と仕事と生活の調和（ワークライフバランス）に関する意識調査」を見てみる。図表3をみると、「仕事、生活をともに優先」することを希望する人が多いが、現実としては、約半数が「仕事優先」となっている。つまり、仕事と家庭生活を充実させたい男性が多いにも関わらず家庭生活をあきらめ仕事を優先させており、仕事と家庭生活を両立している男性は希望数の半分以下になっている。

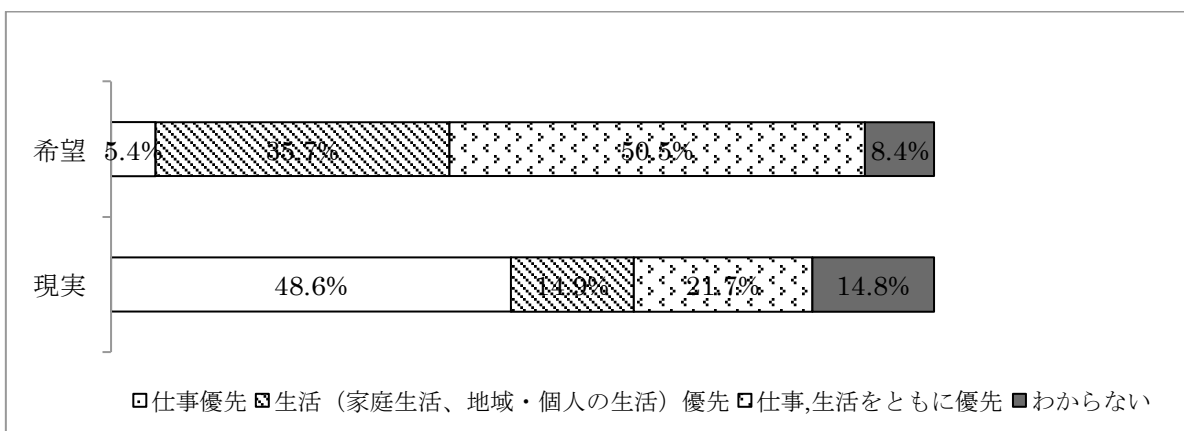
図表 2 末子妊娠時の就業形態別末子妊娠時の退職理由



出所：厚生労働省委託 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2011)

※調査対象：女性 20～40 代の子ども（末子が小学校就学前）を持つ会社員、  
男性 20～40 代の子ども（末子が 3 歳未満）を持つ会社員

図表 3 仕事と生活の調和の希望と現実（男性）

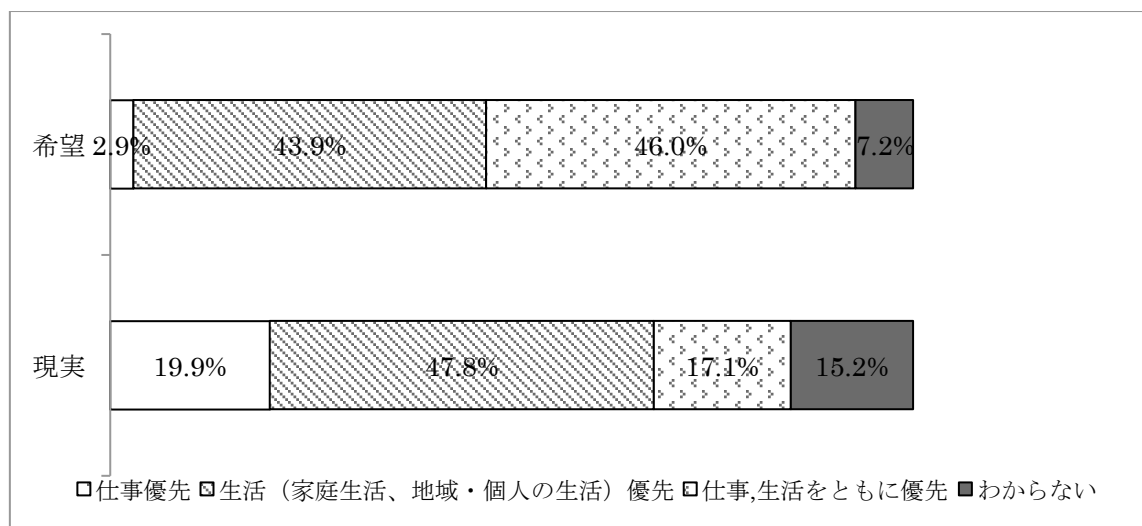


出所：内閣府 (2013)

※正社員、非正社員、従業員規模 30 人以上の 20～59 歳の男女対象

図表4を見ると女性ではWLBの希望と現実をみると、「仕事、生活をともに優先」することを希望する人が多いが、現実としては「生活（家庭生活、地域・個人の生活）優先」である。つまり男性と異なり仕事と家庭生活を両立したい希望から女性は仕事か家庭のどちらかを諦め、もう片方に専念せざるを得ない状況となっていると考えられる。

図表4 仕事と生活の希望と現実（女性）



出所：内閣府（2013）

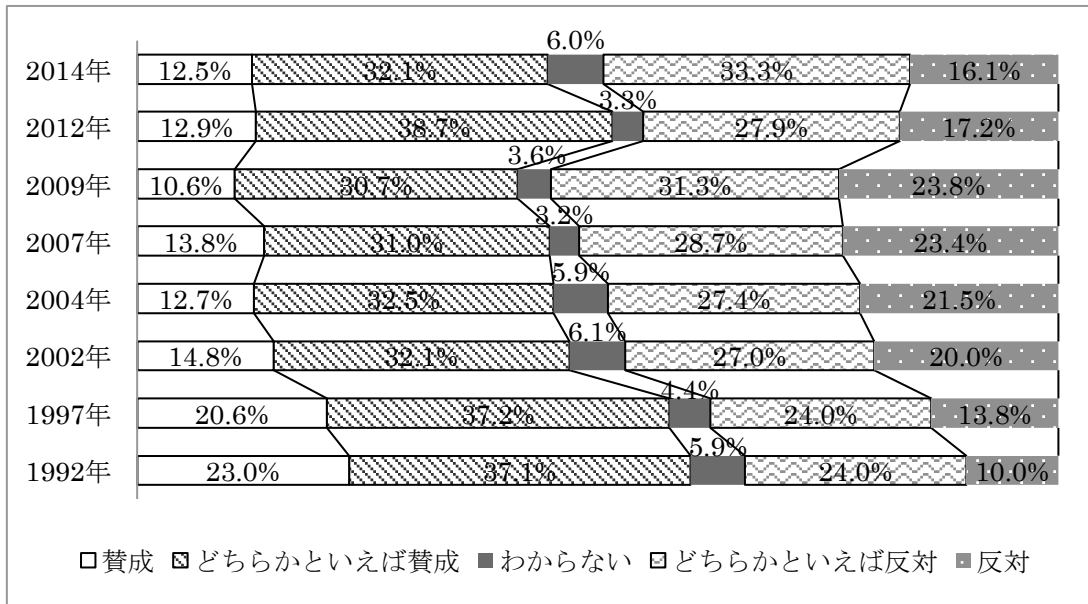
※正社員、非正社員、従業員規模30人以上の20～59歳の男女対象

女性が社会進出していくためには性別役割分業の考え方を見直す必要がある。図表5の2014年内閣府の「女性の活躍推進に関する世論調査」では「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきだ」という考え方については、賛成とどちらかといえば賛成の合計（以下賛成）は44.6%にとどまり、反対とどちらかといえば反対の合計（以下反対）の49.4%が上回っている。2012年の調査では、賛成が51.6%で、反対の45.1%を上回っており、女性の社会進出の意識が再び高まったと見られている。

図表6の男女別では、男性が賛成46.5%。女性が賛成43.2%、反対51.6%であった。政治、経済など各分野で女性のリーダーを増やすときに障害になるものは「保育・介護・家事などにおける夫などの家族の支援が十分ではない」が50.1%で最多。「保育・介護の支援などの公的サービスが十分ではない」「長時間労働の改善が十分ではない」との回答も4割前後あった。女性が働き続けるために必要なこととしては、「保育所や学童クラブなど、子供を預けられる環境の整備」が71.6%で最も多い結果となっている（日本経済新聞、2014）。

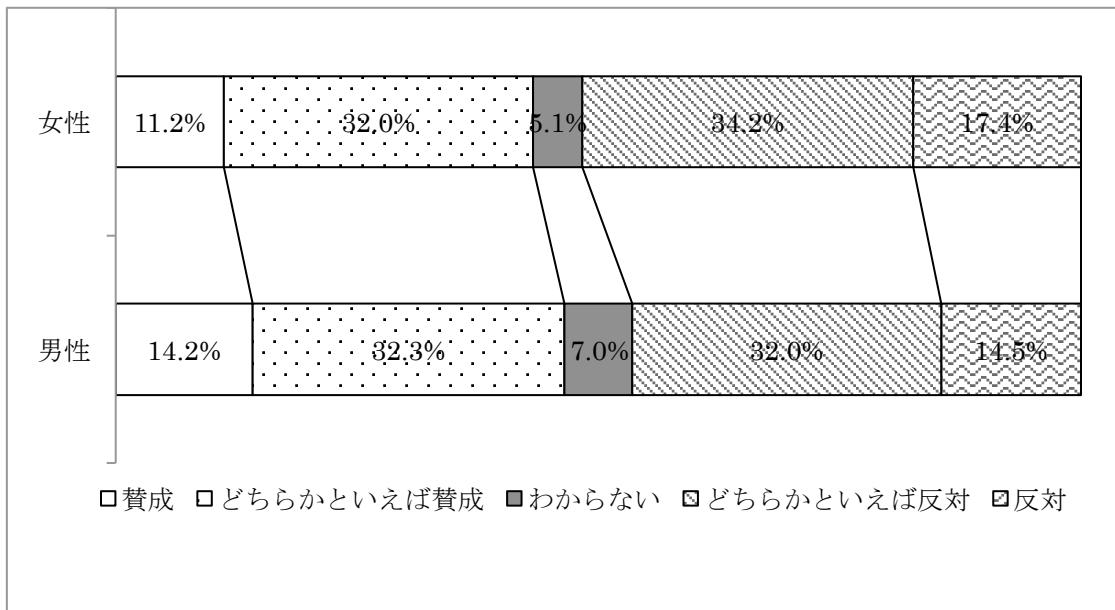


図表5 「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきだ」という考え方について



出所：内閣府（2014b）

図表6 「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきだ」という考え方について



出所：内閣府（2014b）

## 第2節 インタビュー調査から

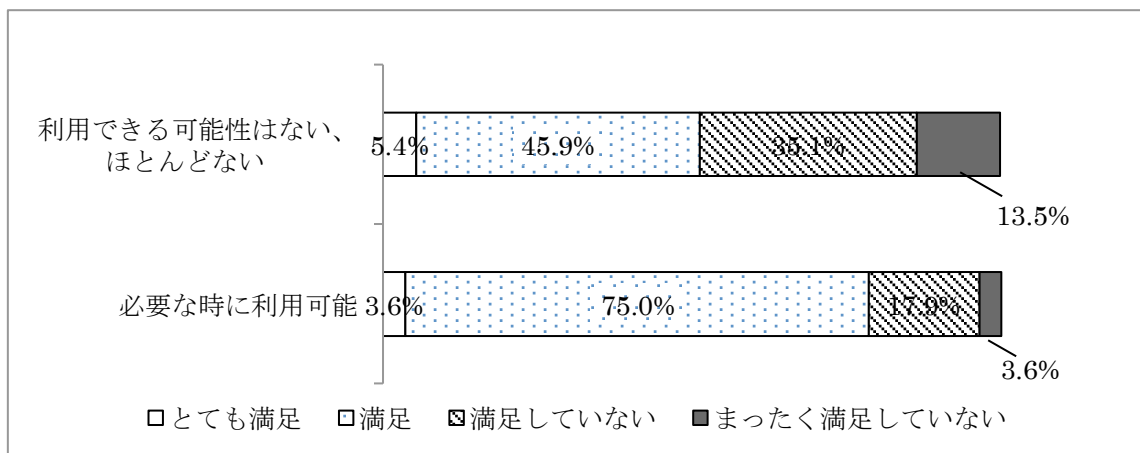
実際に働いている人が現在どのように感じているか知るため「WLBがとれていますか」

という質問を正社員として働く男性4名、女性5名の計9名に答えてもらった。そこでとれていると感じている人は7名いた。ZJ氏(20代後半, 未婚男性)は「休日は同期とイベントに出たり同僚とマラソン大会に出たりと休日とプライベートは充実しバランスが取れている」、TL氏(30代前半, 未婚男性)は「資格の勉強もできており余裕ができて」、SZ氏(40代前半, 既婚者あり女性)は「仕事と仕事以外の生活はとても充実している」とWLBがとれていると感じている中でも男性と女性、未婚者と既婚者、子どもがいる者といない者でWLBの捉え方が異なっていることが伺える。

また、WLBがとれていると答えた人には職場でのWLBに関わる施策が整っている傾向がある。BU氏は「残業がなく定時で上がれる」、TL氏は「ノー残業デーがある、また会社所有のリゾートマンションがあり職員は安く利用できる」、DI氏は「勉強に関する支援が多い、大きい休みが多い」と企業により施策はさまざまである。これらの施策を見ていくと、労働時間に関することが多いことが伺える。

しかしながら、施策がある程度整っているにも関わらず、DI氏は「勉強できる時間が確保されていないので恵まれているが完璧ではない」、GN氏は「人員が削減されたため業務量が増え、仕事を持ち帰ってすることもあり、早朝に仕事をするが増えた」、TL氏は「異業種交流会やOB・OG訪問などプライベートな時間でも仕事に繋がっていることをしている。」と仕事の時間が原因でWLBにも影響を与えていると考えられる。

図表7 生活全体に対する満足度(既婚女性)



出所：内閣府(2012)

一方で図表7のように2012年内閣府による調査では、「育児に対する安心できるサービスや支援」が利用可能と答えた既婚女性のうち職業をもつ人は、仕事に対する満足度や生

活全体に対する満足度も高い傾向にある。同じようにインタビュー者にも産休や育休を迎える女性に対してや子どもをもつ女性が働き続けられる施策があることも分かる。ZJ氏は「産休や育休はみんながとっている、また会社所有の宿泊施設があり職員は安く利用できる」、ZI氏は「在宅勤務が認められている」、SZ氏は「ここ3年で時間年休や時短勤務など充実した」、GN氏は「時短勤務や育休取得ができる、またWLB講座など女性だけのネットワークをつくり仕事をしやすい環境にしている」と施策が整っている企業の中でも、育休前や育休後の職場復帰で職場からの配慮があり、女性への働き方をサポートする企業も存在する。そのため、育児や家庭に時間を費やすことができ、仕事との両立ができていると考えられる。実際にSZ氏やDI氏は働きながらも時短制度で子どもと接する時間が確保されている。またある程度の在宅勤務も認められており、子どもの事情で帰宅することが許されている環境がある。反対に子どもとの時間がとれていないZI氏は「ご飯のときや朝学校に行かせるときくらいしか子どもとの時間はとれていない。宿題はあまり見られていなく休日にも疲れて外出しない」と仕事が家庭や生活に影響を与えていると考えられる。

性別役割分業の意識について「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきだ」とインタビューで同じ問いをしたところ、1名が賛成、8名が反対と性別役割分業に反対の意識が強い。ZJ氏（男性）は「家事と育児の分担が問題であり、パートナーとの話し合いや会社のサポートが必要である」、SZ氏（女性）は「普通のサラリーマン家庭であるなら夫の収入だけに頼るのは非常にリスクの高い世の中であり現状だと共働きのほうが家庭にとっても日本の労働社会にとっても良いのではないか」、TL氏（男性）は「昔的な考え方であり、女性ならではの価値観が今後の日本には必要である」、DI氏（女性）は「教養や才能がある母親が専業主婦であったことが疑問であった。また、経済的に自立していないことは社会的に弱者である」と男性1人の収入への経済的不安という理由もあり、さらに女性の社会進出への意識が強いと感じる。また、賛成のUJ氏（男性）も「家庭は1人で守るものである」と男性が働くのみでなく、家庭を守っていくという認識があった。

## まとめ

今回のインタビュー調査を通して、働いている人たちの中には女性の社会進出に積極的な意見があるものの、企業では政策やサポートが進んでいるところと認識が薄く政策が行き届いていないところに差があることが分かった。特に時短制度が整っており、女性の育児に理解のある企業に勤める人たちにはWLBが取れている傾向であった。一方で、施策は整っているものの、仕事復帰した女性に対して、子どもがいる状態で生じる問題に対するサポートが行き届いておらず、仕事復帰しても育児と仕事との両立に苦労しているという

声が多くあった。

安倍政権は現在、女性が子育てしながら働きやすい施策を示し、閣僚や省庁幹部に女性の起用も進めている。この動きを受けて今後、企業を中心とする各職場でも、女性が出産や子育てをハンディとせず、指導的ポジションにまで進める環境づくりを加速させる必要があるだろう。

#### 参考文献

厚生労働省（2010）「第1回 21世紀出生児縦断調査」

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/shusshoujib/01/dl/01-2.pdf>（2014年12月11日閲覧）

厚生労働省委託 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2011）

「育児休業制度等に関する実態把握のための調査（労働者アンケート調査）」

[http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/h23\\_itakuchousa.html](http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/h23_itakuchousa.html)（2014年12月11日閲覧）

国立社会保障・人口問題研究所（2010）「第14回出生動向基本調査」

<http://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou14/doukou14.asp>（2014年12月11日閲覧）

武石恵美子（2014）「男女の働き方とワークライフバランス」 かながわ働き方改革

[http://www.kanagawa-wlb.net/?page\\_id=610](http://www.kanagawa-wlb.net/?page_id=610)（2014年11月23日閲覧）

内閣府（2012）『「仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の実現に影響を与える生活環境に関する意識調査』について」

<http://www.cao.go.jp/wlb/research/pdf/wlb-net-svy-no4.pdf>（2014年12月11日閲覧）

内閣府（2013）「男女の働き方と仕事と生活の調和（ワークライフバランス）に関する調査結果概要」 [http://www.cao.go.jp/wlb/research/wlb\\_h2511/5\\_naiyou.pdf](http://www.cao.go.jp/wlb/research/wlb_h2511/5_naiyou.pdf)（2014年11月23日閲覧）

内閣府（2014a）「仕事と生活の調和推進ホーム 仕事と生活の調和とは」

<http://www.cao.go.jp/wlb/towa/index.html>（2014年11月16日閲覧）

内閣府（2014b）「女性の活躍推進に関する世論調査」

<http://survey.gov-online.go.jp/h26/h26-joseikatsuyaku/2.html>（2014年11月17日閲覧）

日本経済新聞（2014）『「夫は働き、妻は家庭に」、反対49%、賛成を上回る、内閣府世論

調査。」『日本経済新聞』2014年11月2日

山田久（2007）「『ワークライフバランス』で 経済・社会両面での活性化を目指せ」

『Business & Economic Review 』2007年12月号

## 第2章 ワークライフバランスと育児休業制度

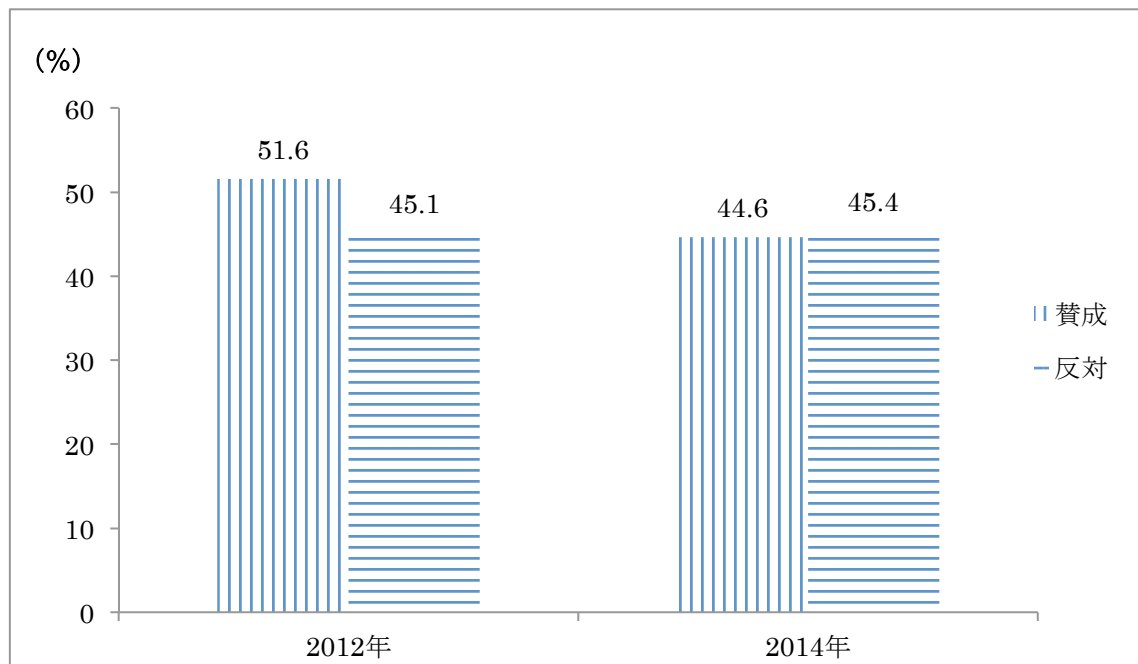
岩本 純

はじめに

「ワークライフバランス（仕事と生活の調和）」という言葉は、働くすべての人々が、「仕事」と育児や介護、趣味や学習、休養、地域活動といった「仕事以外の生活」との調和をとり、その両方を充実させる働き方・生き方のことである。日本ではここ十数年間にわたって、ワークライフバランスの必要性が様々に議論されてきたが、ワークライフバランスが日本で知られるようになったのは1990年代以降のことである。ではなぜ、今ワークライフバランスが求められているのか。

その背景にはいくつかの要因があるが、まず1つに「男は仕事、女は家庭」という固定的な性別役割分業意識の後退や、夫の家事・育児参加を当然と考える人々の増加があり、内閣府の「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方に対する意識調査では、「賛成」とする者の割合が44.6%、「反対」とする者の割合が49.4%となっており、前回の2012年の「賛成」51.6%、「反対」45.1%と比べて「賛成」と「反対」の割合が入れ替わったことがわかる。後述するインタビュー調査でも同様の質問をしたところ、9名中1名が賛成、8名が反対という結果になった。しかし、多くの場合、仕事と生活を両立することは多くの困難が伴いやすく、葛藤を経験する人も多い。

図表1 「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方に対する意識



出所：内閣府（2014）「女性の活躍推進に関する世論調査」

さらに、バブル景気の崩壊によって正社員としての雇用環境が厳しくなり、共働き家庭が増え、人々の価値観が変わっていったことも要因の1つである。これは、かつては企業に依存することで経済的に豊かな生活を送ろうとしていた人々が、終身雇用制が崩壊し、リストラ・非正規労働が当たり前の時代になったことで、仕事以外の新たなものに価値を見出していったと理解できる。経済的に豊かな暮らしを目指すというバブル期の画一的な価値観を反省し、趣味や家庭など経済的な面以外での幸せを人々が望んだということである。

また、この時期に少子化・高齢化が進展したことや、1985年に男女雇用機会均等法が成立し、瞬く間にこの考え方が浸透したこと、産業の知的労働化・サービス労働化が進んだことなどが複合して、女性活用の必要性が急速に増したということもある。2つ目のように価値観が多様化し、仕事だけに全ての時間を投入していた男性社員が減ったこと、出産・育児などで時間に制約のある女性社員が労働力として期待されるようになったことにより、日本企業もワークライフバランス支援を意識するようになっていったのである。

こうした状況の変化を受けて、行政もワークライフバランス支援を法制化する動きを進め、民間でもさまざまな企業が制度導入に取り組んだ。1999年の厚生労働省による「均等推進企業表彰」「ファミリー・フレンドリー企業表彰」が始まり、2003年に次世代育成支援対策推進法が成立するなど2000年代に入ると、その動きはより加速していった。

では現状、ワークライフバランスは、ほとんどの人にとって実現できたと言えるのだろうか。それを今年の夏にホワイトカラー正社員の男女9人にインタビュー調査を行ってお話を聞かせていただいた結果を踏まえて考えた研究内容を報告したい。

## 第1節 ワークライフバランスに対する意識と企業・政府の施策

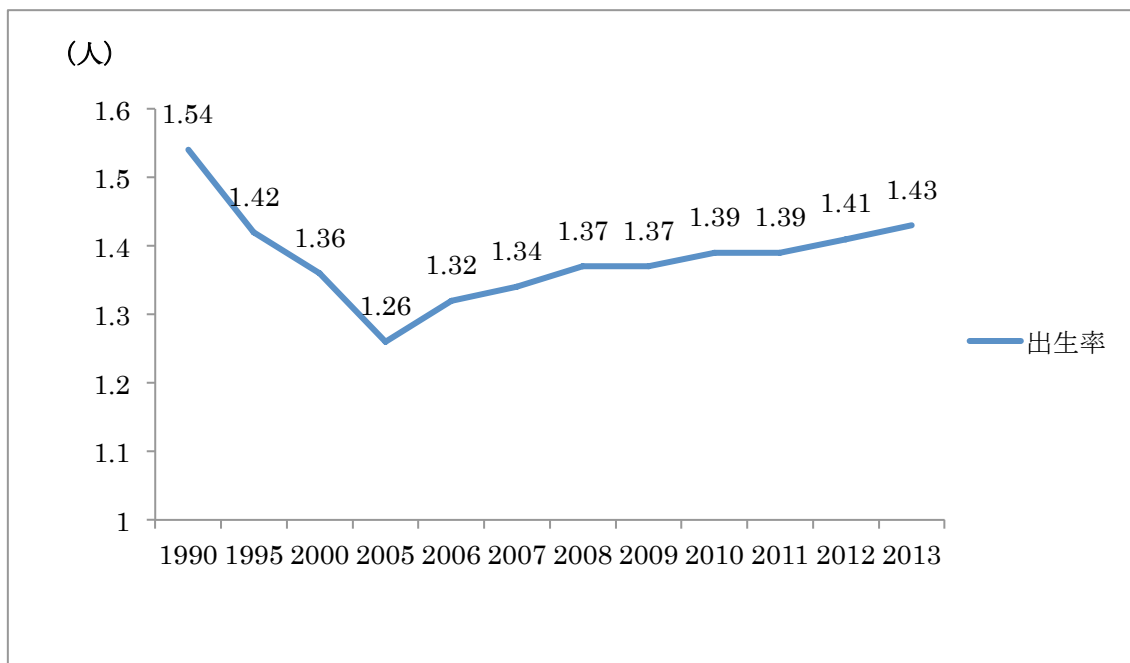
まず、ワークライフバランスに対する意識はどうなっているのか。「ワークライフバランスが取れていると感じますか？」という問いかけには9人中7人が取れていると答え、また、「職場でのワークライフバランスに関する福利厚生はどの程度整っていますか」という問いに対しては、ほとんどの人が福利厚生が会社に整っていると話し、NJ氏（男性）の「毎年拡充されてはいるが、女性のワークライフバランスに関することについて最近整ってきている。しかし前よりはましかなといった程度」のようにゆっくりと拡充してきている例や、SZ氏（女性）の「ワークライフバランスはここ3年で劇的によくなりました。時間年休も育児に関するのもすごくよくなった。」のように急速に導入されている例などが見られた。このように、ここ10年ほどの次世代育成支援対策推進法の施行や育児休業法改正などの社会の流れ・政治の流れで打ち出されている女性の社会進出などを契機として近年にワークライフバランスを作り出した例もあることがわかる。

このように、ここ近年で整備された会社もあれば、その一方でZJ氏（男性）は「整っていると思う。育児休暇でも産休を1年、2年は取れるし、みんな使っています。」など以前からその制度が当たり前のように思っているケースもある。他にもZI氏（女性）は「在宅

勤務が認められていることですね。そういった配慮や環境作りなどはあると思います。」、  
 などワークライフバランスに関する施策と一言で言っても、さまざまな種類があり、それ  
 は企業によって違うということがわかる。しかし主なものとしては育児休業制度と時短制  
 度が近年導入された制度であることがうかがえる。

事実、このようなワークライフバランスに関する施策は目に見える形で表れてきており、  
 図表2のように出生率が2005年の1.26から2013年には1.43まで改善しており、その理  
 由が2005年に次世代育成支援対策推進法が施行されたことにあるのは明白であろう。  
 このように最近になってますますワークライフバランスに対する意識については多くの人  
 に受け入れられ、関心が高まっていることがわかる。

図表2 日本の合計特殊出生率



出所：内閣府(2014)「近年の出生率の推移」

## 第2節 男性のワークライフバランスと育児休暇

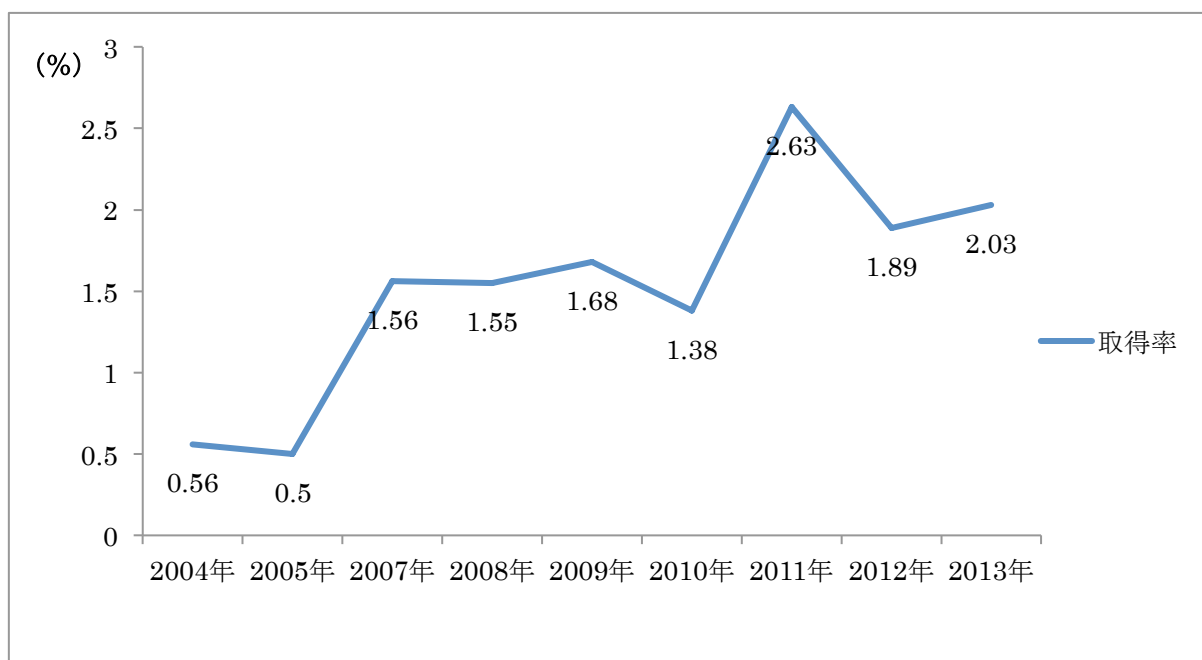
これまでのワークライフバランスは育児の大半を担う女性のための休職・復職制度とい  
 うイメージが強くあった。しかし、これからは、女性の育児休暇だけではなく働き盛りの  
 男性が親の介護のために休暇を取得するケースが増えつつあると言われている。しかしイン  
 タビュー調査では、女性のワークライフバランスについてが主であり、GN氏(女性)のよ  
 うに「時短勤務だったり、育児休暇も取れたり、女性だけでネットワークを作ったり、ワ  
 ークライフバランスの講座などがあつた。でも、男性に対してのワークライフバランスは  
 大したことはなかった。」と、男性の育児休暇や時短制度はまだまだ整備されているとは言  
 えない状況であることがわかる。近年「イクメン」といわれる育児に積極的な男子が多く



なっているというが、実際はどうか。

男性の育児休業制度だけに注目してみると、男子の育児休暇取得率は図表3のように2004年に0.56%であったが、2013年には2.03%とわずかではあるが上昇している。しかし意識の高まりと比較してみるとまだまだ本格的な導入は難しいようである。インタビューでもNJ氏（男性）のように「産休や育休に対するバックアップや手当はないです。あくまで女性がとるもので、取得率もあまり高くないと思います。」や、TL氏（男性）のように「やっぱり育児休業制度はなかなか使うと言ったところまではないですね。あるけど、使いようがないというのが実態なんです」など男性自身も自分が育児休業制度を十分に利用できない環境にあることを感じていることが分かった。

図表3 男性の育児休業取得率の推移

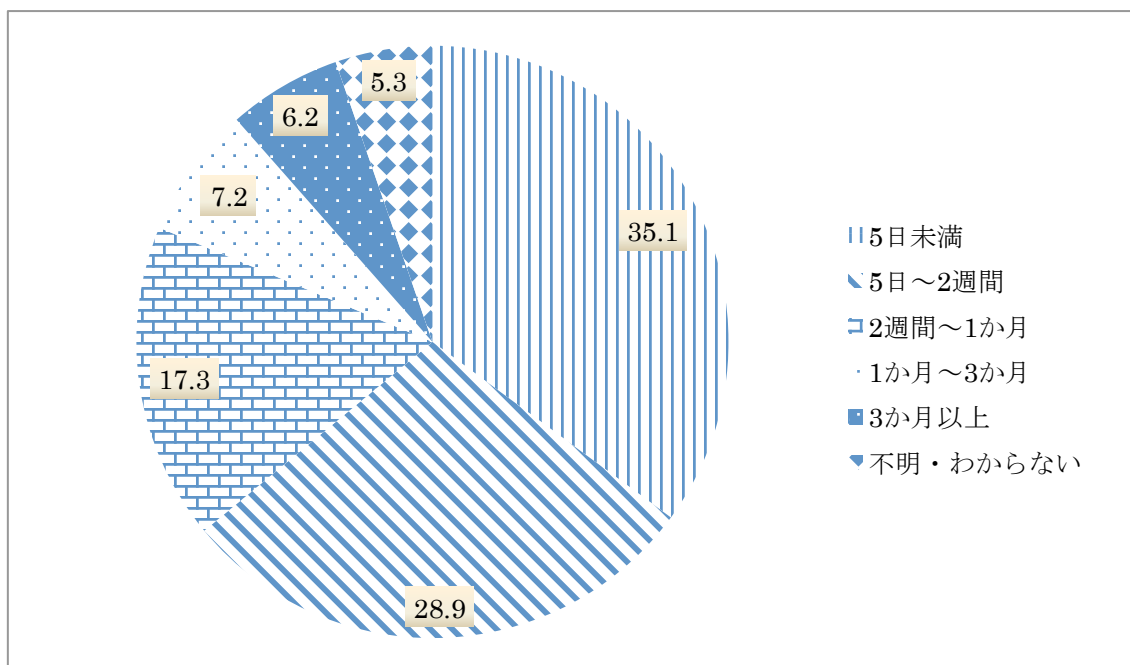


出所：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」

また育児休暇の取得期間の短さという問題もあり、女性は1年～2年間育児休暇を取るのに対して、図表4の通り、男性の育児休暇の期間は3か月未満の割合が9割近くまでに上る。さらに35.1%の人は5日未満しか育児休暇をとれていないことが分かった。これは育児休業取得について企業や職場の周りの理解が整っていないことが関係している。厚生労働省の育児休業等の制度利用者が周囲にいたと回答した人の中で、職場に制度の利用者がいることで「自身の仕事に影響がある」「自身の仕事にやや影響がある」とした人は5割弱であった、調査の結果やGN氏（女性）の「育児休業制度で人がいなくなるから増員するわけではないので、結局既存のほかのメンバーに割り振られるので、負担がかかる人にはかかる」などからも、育児休業制度を利用した人がいても、それに応じて増員すると

いったことを実行する企業は少なく、仕事の量は増えてしまい、それを重荷に感じている人が多いことも分かった。

図表4 男性の育児休暇取得期間



出所：厚生労働省「平成22年度雇用均等基本調査」（2010年）

おわりに

出生率、育児休暇取得率が近年少しずつ向上してきていることから、ワークライフバランスに対する意識が定着しつつあることが感じられるが、その一方で、意識に対して政府の政策や企業の施策がついていけておらず、乖離しているようにも感じる。この10年でワークライフバランスに関する施策はある程度は整備されたが、まだまだ十分とは言えず、さらなる施策援助が必要である。近年多くなってきた共働き家庭にとって、育休・産休制度は重要であるが、インタビューでは近年になって女性の育休制度が拡充されたくらいで、全体的にはいずれも大幅な制度の拡充はなされていないことがわかった。2013年の出生率1.43は、1970年代から落ち込み始めた出生率が2005年から次世代育成支援対策推進法が施行されたことにより改善される中で、この流れを維持し、さらに出生率の上昇傾向を高めていくためという意味で、どのようにして働きながら子育てする環境を整備することが重要か、を改めて示したと言えるが、その意味でも出生率を高くするためには、男女両方バランスのとれた育休・産休制度の拡充が望まれる。

仕事と生活の両立というライフスタイルが多くの人々に求められているにもかかわらず、なかなか個人レベルでは実現は難しい状況が続いている。そのため企業や政府がより積極的に施策を提言し、介入していくことがより良いワークライフバランスの構築につながる

と思われる。

#### 参考文献

厚生労働省『「平成22年度雇用均等基本調査」結果概要』

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001ihm5-att/2r9852000001ihnm.pdf>

(2014年12月19日 最終閲覧日)

厚生労働省(2014)「平成25年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書」<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000042340.html>

(2014年11月24日 最終閲覧日)

佐藤博樹(2009)『人事マネジメント』、ミネルヴァ書房

政府広報オンライン(2013) [http://www.gov-online.go.jp/tokusyu/201302\\_02/sitte/](http://www.gov-online.go.jp/tokusyu/201302_02/sitte/)

「知っていますか？ワークライフバランス」(2014年12月19日 最終閲覧日)

内閣府(2014)「近年の出世率の推移」

[http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2013/25webhopen/html/b1\\_s1-1.html](http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2013/25webhopen/html/b1_s1-1.html) (2015年1月8日 最終閲覧日)

内閣府男女共同参画局(2014)「男性の育児休業取得率の推移」

<http://www.gender.go.jp/whitepaper/h24/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-04-07.html>

(2014年11月24日 最終閲覧日)

ナビパラ.コム「ワークライフバランス」<http://www.navipara.com/management/m005.html>

(2015年1月8日 最終閲覧日)

日本の人事部「ワークライフバランスの歩み・歴史」

[https://jinjibu.jp/f\\_wlb/article/det1/outline/821/](https://jinjibu.jp/f_wlb/article/det1/outline/821/) (2014年12月19日 最

最終閲覧日)

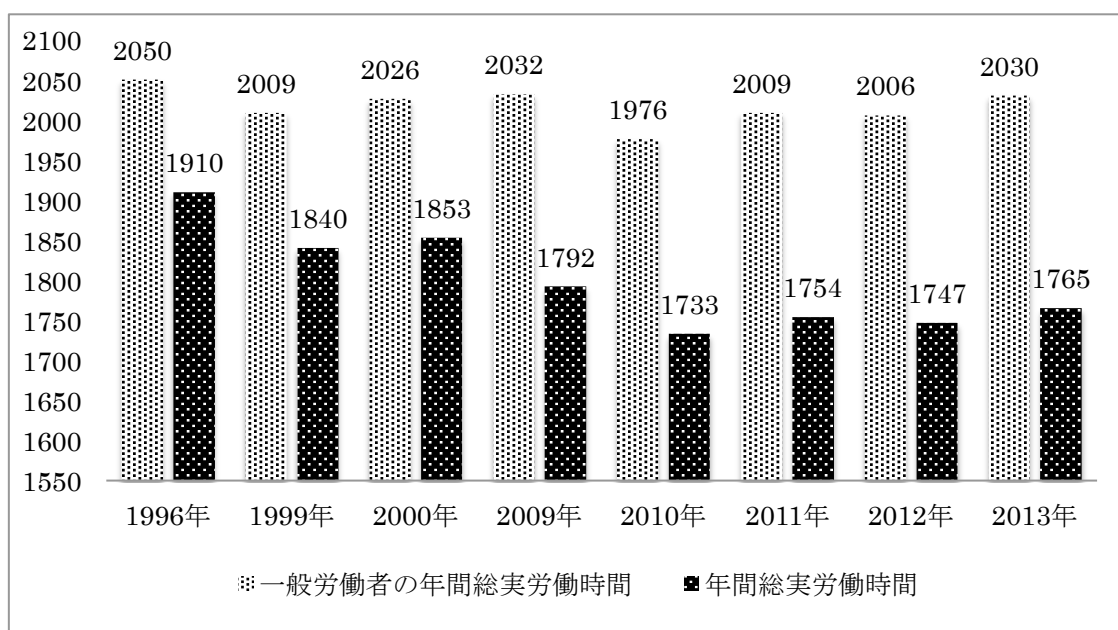
### 第3章 現代サラリーパーソンの仕事と生活の現状と課題

大島 心平

はじめに

共働き世帯が増加していく中で仕事と家庭の両立を可能にする為には、企業の労働時間の削減の取り組みや、女性労働者が安心して仕事と子育ての両立できるような配慮が不可欠である。しかし、一見減ったように思われる労働時間も正社員の労働時間には当てはまらず、いまだに長時間労働は存在している。そのことにより、長時間労働による心身の疲労を煩う人、家族の団らんを持ってない人が存在し、働き方の選択肢の制約から仕事と子育ての両立が難しくなっている。これらが結婚や子育てに関する人々の希望を実現しにくいものにし、急速な少子化の要因につながり、その結果、少子化対策や労働力確保が社会全体の課題になっている。この問題を解決する取り組みが、ワークライフバランス<sup>(1)</sup>の実現である。

図表1 日本の労働者と一般労働者の年間総実労働時間



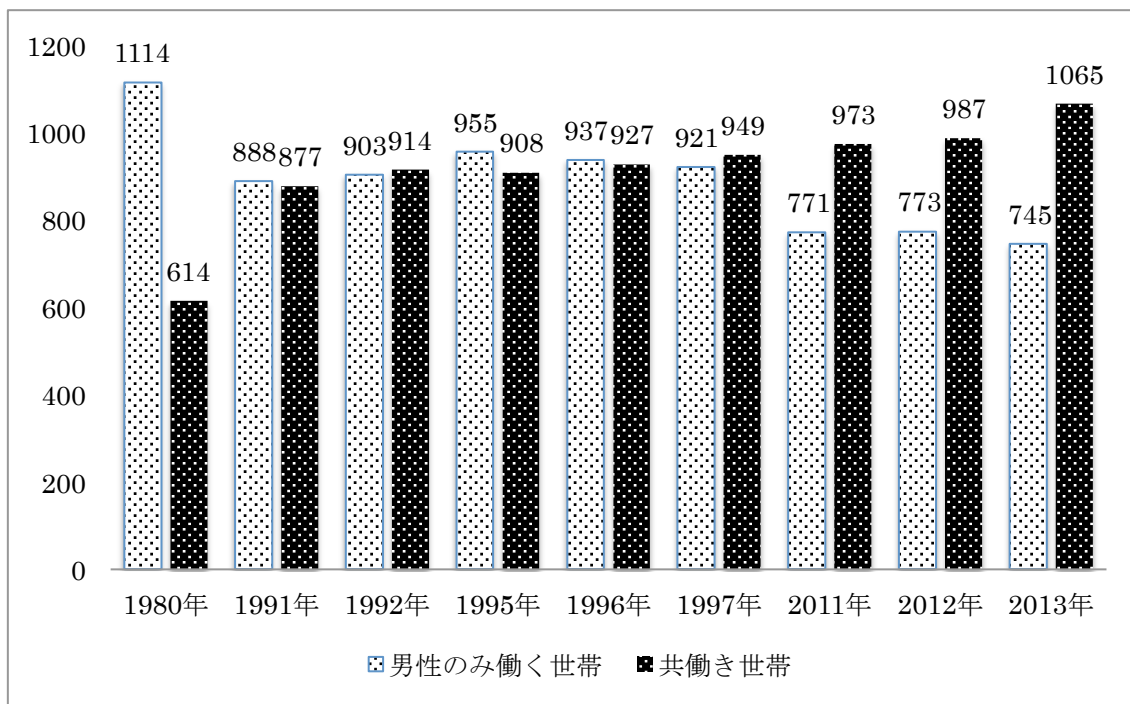
出所：厚生労働省（2014）を元に作成

また、女性の社会進出の増加から共働き世帯が多数派になってきている現在、女性だけが育児や家事、介護を担い、男性が長時間労働に没頭するモデルではもはや乗り切れず、重要なことは、長時間労働を見直し、職場環境そのものを変えていくことであると考えられる。そこで子育てによる時間的制約があっても、仕事の進め方を見直し、効率的に働け

るような工夫をして、時に夫との育児家事の分業が必要となってくると考える。

つまり、ワークライフバランスの推進にあたって、年次有給休暇、産前・産後、育児、介護、看護などの各種の休業制度だけでなく、長時間労働の削減をはじめ、裁量労働制、フレックスタイム、在宅勤務、短時間勤務などの「労働時間」に配慮した制度を充実させて、社員の多様なニーズに応えることが重要であると考えます。

図表 2 男性雇用者のみの世帯と共働き世帯数の推移



出所：内閣府 男女共同参加局（2014）を元に作成

そこで、現在サラリーパーソンはどのような労働環境で、どのような思いをもち、働いているのか内情を知るべく、私たちは今年の夏に正規社員、職員の男性4名、女性5名、計9名に対しインタビュー調査を行った。

ここではインタビュー調査の結果から主に、産後女性の労働環境、男性女性両方の仕事と家庭の両立、ワークライフバランスがどのくらいとれているのかについて、インタビュー調査の結果からわかったことを提示する。

### 第1節 性別役割分業に対する意識

女性の社会進出が進み、共働き世帯が増加する中、従来の働き方や子育て支援などの社会的基盤、性別役割分業の考え方も変容してくると予想できる。労働者側はどのような意識を持っているのであろうか。性別役割分業に反対か賛成かとの問いには、9人中、性別役割分業に反対が8名、賛成が1名となった。今回の調査では、働く人が調査対象の上、

働く産後女性 3 名いたことも影響していると思われる。また、今回の調査人数は 9 名と少数であるため、統計的な根拠はない。

しかし労働者がどのような意識を持っているかという、その質を知る上では面白い結果となり、性別役割分業に対する考え方の変容のひとつの表れとも言えるのではないだろうか。「普通のサラリーマン家庭では夫の収入だけに頼るかとは不安、共働きの方が日本の労働力を考えても良いのではないか」(SZ、学校職員事務、女性、既婚)、「反対です。家事と育児の分担が問題であり、パートナーとの連携や会社のサポートが必要である」(ZJ、製造業事務、男性、未婚)などの意見があり、収入への不安、会社からのサポートを求める意見などがあつた。なかでも興味深く感じた意見は「経済的自立が出来ないということは社会的弱者である」(DI、学校職員事務、女性、未婚)という意見であつた。やはり「経済的自立が出来ないということは社会的弱者である」という意見は事実でもあり、女性の社会進出の背景には、このような考え方を持つ人が増えたからではないかと推測できる。賛成した人も「賛成だけど、家庭は二人で守るもの」(UJ 食品営業、男性、既婚)と家庭に対する意識はもっており、男性の家庭に対する意識は高いものと思われる。以上のことから今回の調査では男女ともに働き続けることは当たり前で、その上で制度の充実を求める声があることがわかつた。

## 第 2 節 共働きをする上での労働環境

### 共働きをする上で望ましい労働環境

現在、共働き世帯の増加に対し、労働者の働き方を変えていく必要がある。しかし、今回のインタビュー調査において、主に産後女性に対しての企業からのサポートについて、満足している女性は多かつた。「よいと思っている。今までは子供が一才になるまでの一年間であつたが、子供が一才になったその年度末までになつたので」(GN、不動産コンサルティング、女性、既婚)、「法律で守られていることは守る組織、子が出来ても無理せず休み、仕事を続けたい」(BU、社会労務士職員、女性、既婚)、「周りで育児休業制度をとれていない人はいない」(DI、学校職員事務、女性、未婚)などが挙げられる。

### 具体的な配慮

ではどのような配慮があつたかである。まず労働時間の変化や仕事内容の変化が挙げられる。「時短、また育休前妊娠中も軽い仕事を行っていた」、「子供の世話をしないといけないときに、家で出来るプロジェクトを任せてくれた」(SZ、学校職員事務、女性、既婚)、「外回りの仕事から会社内の仕事へ、徐々に外に行くように配慮があつた」(GN、不動産コンサルティング、女性、既婚)、「時短、在宅勤務可能でそのところは助かりました」(ZI、製造業、女性、既婚)と調査を行った女性の数は 5 人であつたが、そのうち 5 人とも職場で育児休業後、職場から時短や内回りの仕事に配置などの配慮があり、出産経験のある女性も実際にうまく活用できていた。また、休暇、有給休暇についても、有給休暇を積極的

に利用しており、時間単位で有給休暇の使用が可能であり、制度化されている。「有給休暇あり、利用できていて、時間単位で使用可能で便利」(SZ)、「時間単位で使えるから授業参観などでも半日だけ利用など出来て便利」(GN) などという声もあった。このことから今回調査を行った正規社員、職員の女性は共働きで子供をもつ正社員、職員として柔軟に働けていることが伺える。

#### 共働きをする上で、望ましくない労働環境

しかし、そのなかでも望ましくない労働環境の労働者も存在し、男女ともに挙げていく。まず、自身の子供にあまり時間をかけられない産後女性の場合を挙げる。「ご飯を食べさせるときくらいしか時間がかけられない、宿題などもみてあげられなく、土日は疲れから外出もほとんどしない」(ZI)などの意見があり、仕事が子育てに影響を与えていると言える。さらに「以前勤めていた会社では育休をとった為に評価が一番下からスタートになったことがある、仕方がない思いもあるが、キャリアアップもしていきたく残念」(ZI) というように育休をとる以前の成績とは関係なく、評価が一番下からのスタートとなり、時短などの制度はあるが、自身のキャリア形成に育児休暇が直接マイナスにはたらく経験をしたとのことであった。また、育休後退職する女性や労働時間が長く家庭に時間が避けられない男性が多い企業も存在した。「結婚後も共働きをするが、結婚を機に半数近く退職する印象」(NJ、インフラ事務、男性、未婚)、「以前までは女性はほとんど寿退社、最近制度は出来て存在はするが、使用した女性は聞いていない。そもそも男性が多いんですよ、この業界」(TL、不動産事務、男性、未婚)、など男性からの回答から見受けられた。この二人の労働時間は長く「だいたい8時まで」(TL)、「忙しい時は午前様になることもあります」(NJ)、と総合職では男性の割合が高く、これらのことが影響しているかと考えられる。実際に、「パートナーも仕事をしており分担するには働きかたを変えなくてはならない」(NJ) という意見もみられた。やはり、男性の割合が他の組織より多く、労働時間が長い企業は、長時間労働や産休へのサポートが足りない為に、男女ともに共働き、子育てに対するワークライフバランスの充実には至っていないということが伺える。

#### まとめ

このように今回の調査で、いくつかの組織や企業のワークライフバランスの取り組みについての話を聞き、ある程度余力のある組織や企業での正規社員、職員の女性は共働きで子供をもつ労働者として柔軟に働けていることが見受けられる。

しかし、子供との時間が中々割けなく場合や、制度は存在するが現実的に利用できていない場合、出産がキャリア形成にマイナスに響くなどの影響も存在し、男性の割合が他の企業よりも高く、労働時間の長い企業でははたらく男女をワークライフバランスの面でサポートしきれていない現状、特に男性社員の労働時間は長くワークライフバランスをあまりとれていない問題が今回の調査から伺える。また、調査の中で二人いる学校法人に勤め

ている方は共働きに対する組織からのサポートが大きく、メーカー営業などの企業では査定に響く現実というものがあるように思えた。育児により労働時間に穴を空けることでキャリアに影響することは理不尽なことに思えると同時に、代役を見つけにくい役職に付けづらい企業側の考えも理解は出来る。双方が納得できうる妥協点はどこにあるのであろうか。

今回の調査では正規雇用者の待遇や意識の調査に過ぎず、非正規雇用など、より待遇の低い労働者が多く存在していることを見逃してはならない。女性の社会進出増加の一方、非正規雇用者の数も増加していることを考えると、真の意味での仕事と生活の調和、ワークライフバランスの整っている雇用者は数少ないのではないだろうか。

女性の社会進出が増え、共働き世帯が増えていく中、企業の労働者へのワークライフバランス実現についてのサポートは、女性の権利、労働力確保のためにも、男女ともに行っていくべきであると考えます。

#### 注

(1) ワークライフバランスの定義について、内閣府のホームページでは次のような説明がある。

「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」、具体的には、就労による経済的自立が可能な社会、健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、多様な働き方・生き方が選択できる社会」と定義されている。

#### 参考文献

厚生労働省（2014）「年間総実労働時間の推移」

[http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikans\\_hitsu\\_Roudouseisakutantou/shiryoNo.3.pdf](http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikans_hitsu_Roudouseisakutantou/shiryoNo.3.pdf)（2014年11月27日 最終閲覧日）

内閣府（2014）「仕事と生活の調和推進ホーム 仕事と生活の調和とは」

<http://wwwa.cao.go.jp/wlb/towa/definition.html>（2014年11月27日 最終閲覧日）

内閣府男女共同参加局（2014）「全体版」第1-2-8図 「共働き等世帯数の推移」

[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h25/gaiyou/html/honpen/b1\\_s02.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/gaiyou/html/honpen/b1_s02.html)（2014年11月27日 最終閲覧日）



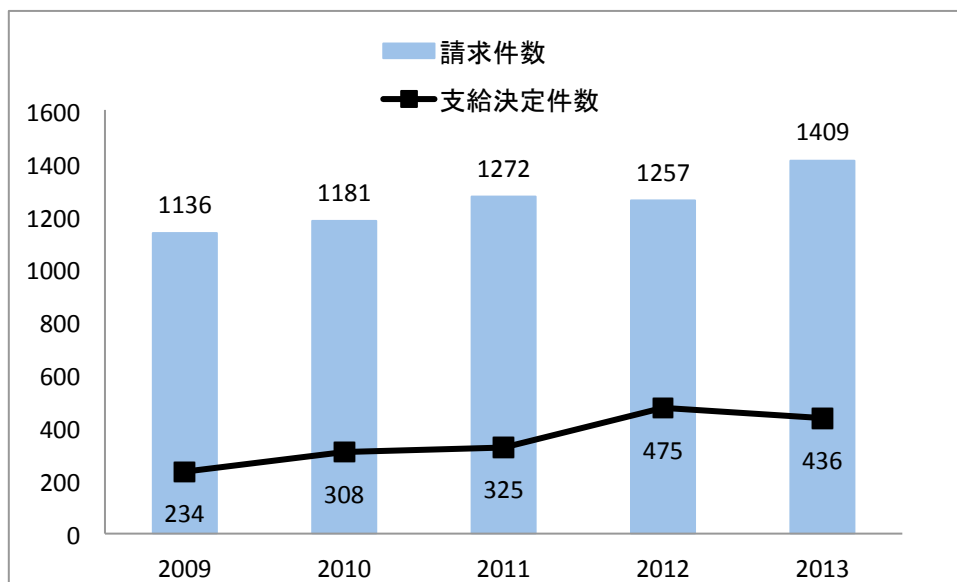
## 第4章 長時間労働の現状とその対策

清水咲希

はじめに

日本は世界でも突出した長時間労働をしている国である。OECD(経済開発協力機構)が2013年に発表した調査では、日本の長時間労働者(週当たり労働時間49時間以上の労働者)の割合は29.3%となっており、アメリカの18.1%、フランスの14.7%、そしてオランダの7.0%と比較すると高い数字となっている。こうした状況の中で、厚生労働省では過労死や仕事による強いストレスなどが原因で発病した精神障害の状況について、2002年から労災請求件数や、「業務上疾病」と認定し労災保険給付を決定した支給決定件数を取りまとめている。

図表1 精神障害の労災補償状況



出所：厚生労働省（2013）より作成

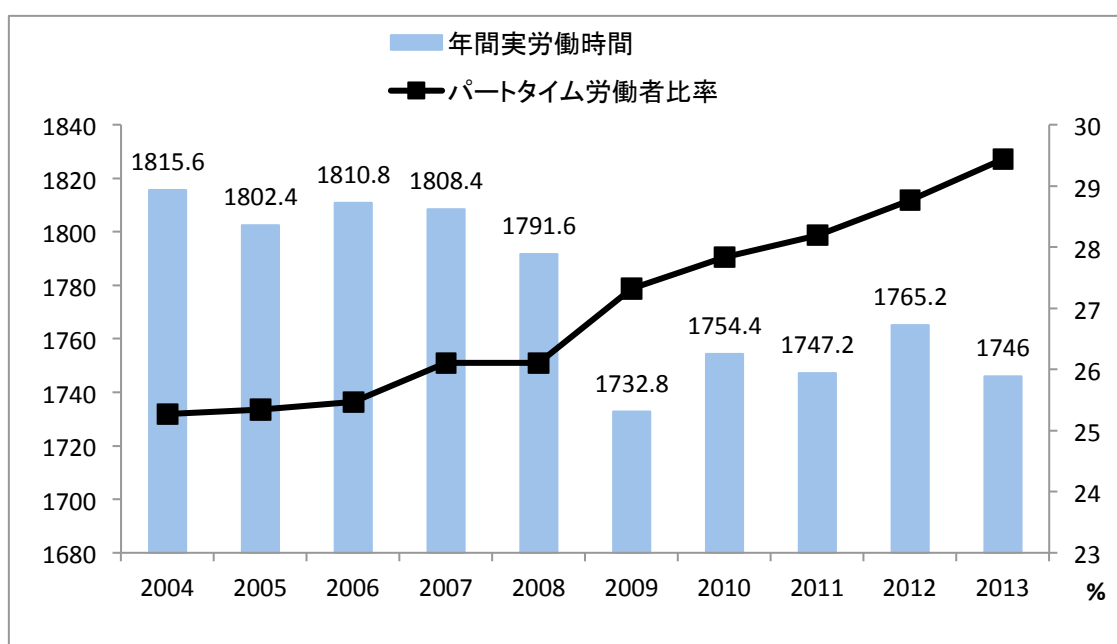
図表1を見ても分かるように精神障害における労災の請求件数は年々増加しており、2013年には1,409件で、前年度比152件の増加となり過去最多となっている。それに伴い、業務上の原因が認められた支給決定件数も増加傾向にある。こうした状況を受けて、政府は現在労働環境の是正に力を入れている。2014年6月には「日本再興戦略改訂2014」に「働き過ぎ防止の取組強化」が盛り込まれ、「過労死等防止対策推進法」が成立した。また2014年9月には「長時間労働削減推進本部」を設置した。2014年11月からは「過重労働解消キャンペーン」を実施し、過重労働などの撲滅に向けた監督指導や無料の電話相談などを受け付けている(財経新聞, 2014)。

また、過労死防止法の概要にもあるように「仕事と生活を調和させ、健康で充実して働き続けることのできる社会の実現に寄与すること」を目的に日本の労働者の長時間労働は早急に是正されなければならない問題である。そこで、ここでは日本の長時間労働の実態と、インタビュー調査からわかった働く人の意識とこれからの対策について考察する。

## 第1節 日本の労働時間の現状

日本の労働者の労働時間は以下の図表のとおりである。

図表2 年間総実労働時間



出所：厚生労働省（2013）より作成

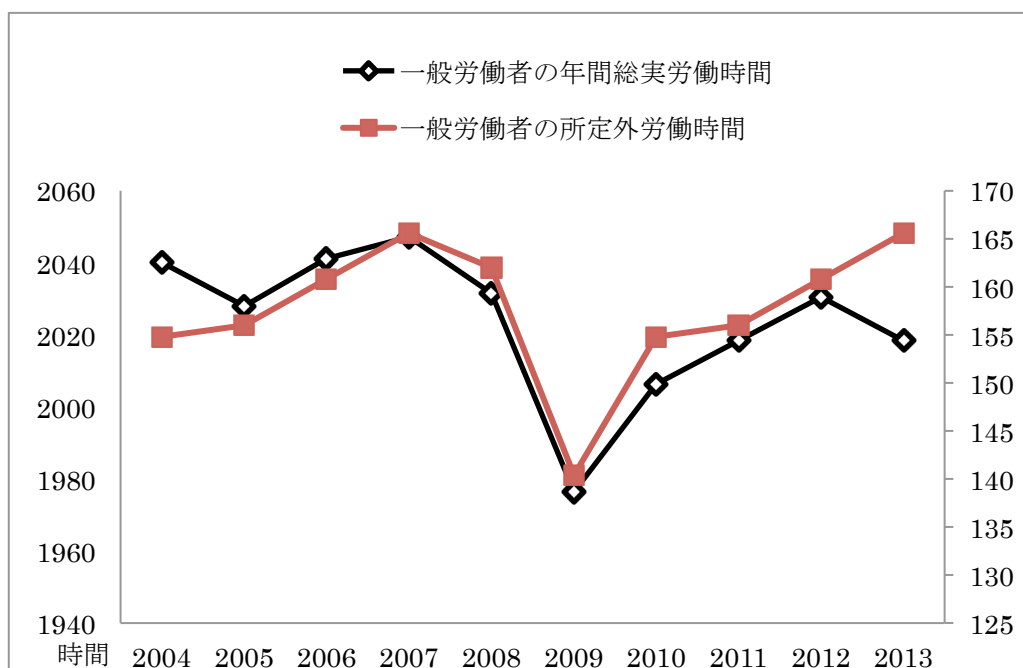
一見すると日本の労働者の年間総実労働時間は短くなっているように見える。2004年には年間1815.6時間であったが、2013年には1746時間まで減少している。しかしながら、厚生労働省の毎月勤労統計調査の調査対象者は全労働者であり、このなかには非正規労働者やパートタイム労働者が含まれている。そして、パートタイムで働く労働者の割合は年々増加しており2013年には全労働者のほぼ3割がパートタイム労働者となっているため、全労働者で平均してみると一見して総実労働時間は短くなったように見えるのである。

パートタイム労働者が近年増加の一途をたどっている背景としてはいわゆる「年功序列型賃金・終身雇用・企業別労働組合」を特徴とする日本型雇用慣行が、1995年に日経連の発表した「新時代の日本的経営」によって経営方針が大きく変化してきたことが挙げられる。1990年代にバブルが崩壊して以降、戦後50年にわたり日本の雇用形態の主流であった「長期雇用」が保障されなくなりリストラや派遣切りが多く行われるようになった（熊

沢, 1997)。そして日経連がバブル崩壊後に示した「新時代の日本的経営」は今まで正社員としてきた労働者の一部を長期雇用、定期昇給といった正社員に特徴的な処遇から外しており、雇用の弾力化、流動化を進め人件費削減をはかろうとしている。そうして企業は長期にわたって育成し、貢献する人材の幅を狭めているのかもしれない（小倉, 2013）。

このような影響を受け、近年パートタイム労働者の割合が年々増加しているのである。そして少数精鋭の方針により正社員の絶対数が少なくなったことによる影響で、正社員の長時間労働が慢性化しているのではないかと考えられる。

図表 3 一般労働者の年間実労働時間と年間所定外労働時間



出所：厚生労働省（2013）より作成

図表 3 を見てみると、一般労働者の年間実労働時間はリーマンショックのあった 2009 年に 1976.4 時間と若干の減少傾向を見せたものの 2013 年には 2018 時間とほぼ横ばいの状況が続いていることが分かる。また、所定外労働時間は総実労働時間とほぼ同じ推移をたどっていることがわかる。こうしたことから、労働者の総実労働時間は所定外労働時間に大きく影響されているということが見て取れるのである。つまり、所定外労働時間を減らすことができれば、実労働時間も減少していくのではないかと考えられるのである。

## 第 2 節 残業に対する意識

連合総合研究所が 2007 年に実施した調査では「所定労働時間を超えて働くときの理由」を聞いている。その結果をみると、最も多いのは「仕事量が多いから」51.0%であった。さらに、「突発的な仕事があるから」40.7%、「勤務時間外でないとできない仕事があるから」

20.0%、「納期にゆとりがないから」16.3%といったように、多分に働く側からすると“個人ではどうしようもない理由”が上位に挙げられている。

一方で、「仕事を納得できるように仕上げたいから」19.9%、「残業手当を生活の当てにしているから」7.2%さらに、「皆が残業しており、先に帰りづらいから」8.4%、「残業をしないと、査定に影響があると思われるから」2.1%（連合総研, 2009）、など自らの意思で行う残業という理由は少なく、いわゆる「だらだらした無駄な残業」は労働者の残業理由としては低い割合にとどまっているのである。

### 第3節 インタビュー調査から

#### 家庭との両立をはかる既婚女性

残業時間をうかがったところ、子供がおり時短で働くSZ氏（学校職員・女性）は「残業は絶対にしない。子供の習い事についていくため残業をしないといけない仕事が無いようにコントロールしている。子供にさびしい思いをさせないようにしている」と話していた。

また、定時の労働時間制度でも育児のため在宅勤務の認められているZI氏は「昔はフレックスタイム制があったが、今は完全に定時で帰っている。繁忙期（年に合計で1か月ほど）は在宅で残業を行っている」、BU氏（女性）は「結婚を期に残業の殆どない職場に転職したため今は定時で帰っている」というように時短制度を利用してはいないものの残業をしていない人もいる。このように、残業をほとんど行わないという人は育児や家庭のためにワークライフバランスに関する施策の整った企業を選択し残業をしないようにしていた。

ただSZ氏とZJ氏は共通して「子どもが急に熱を出すこともあったり、急に学校の予定が入ったりするのでフレックスタイム制を導入してほしい」とイレギュラーな場合にも対応できる労働時間制度の導入を希望していることから、育児をする女性はより柔軟度の高い勤務体系を求めていることが分かった。

また、「基本は9時から4時半までだが、結局帰れなくて5時半とか6時半になることもある。時短勤務をしていても、忙しい時期によっては持ち帰り3時に起きて仕事をしないといけないということもある」（GN氏・女性・子3人）といったように子供がいて時短制度で働く中でも残業をしなければならない人もいた。

#### 残業を行う独身労働者

定時の労働時間制度で働く人は「残業は部署によるが、自分は長く働いている。営業課の時は毎日11時くらいまで働いていた。今の総務課に移ってからは繁忙期に長く残業することがある」（TL氏）、「残業は平均すると月に20時間ほどであるが、定時で帰れることは少ない」（DI氏・学校職員）、「不定期にある繁忙期には残業が長引き24時を超えて残業することもある」（NJ氏・交通）など長く残業する人もいた。この背景としては、繁忙期と閑散期のアップダウンが原因の一つとして考えられる。DI氏は「夏休み中は仕事が少ない

ので8月に関しては定時で帰ることが出来ているが、新学期の始まる前の2月や3月は残業時間が長くなる」、また、そうした時期のみ派遣社員を増員することに関しては「個人情報や機密事項を扱うことが多い仕事なのでそう簡単に派遣社員を入れることはできない」(NJ氏)といった業務を行う人もいた。

そうした慢性的な残業が続くことにより起こる問題点として、TL氏は、「上司の方針により長時間残業を行っていたが、人が(精神面の理由などで)結構つぶれてしまった。最終的には自分と課長の2人で(仕事を)やっていた」と、長時間労働が原因で病気になってしまう人もいる。またBU氏は、「前の社労士の仕事はやりがいはあったけれど休みが不定期であり家庭との両立は無理であると感じたため、結婚を期に転職した」といった家庭か仕事かの選択で自身のキャリアプランの変更を迫られてしまうことが挙げられた。他にも、「結婚をしたら、今のままの働き方では両立していけないと感じている」(NJ氏)など家庭を持った際のワークライフバランスのとり方に不安を覚える人もいた。そして、「もっと勉強や他のことをする時間が欲しい」(DI氏)といった自身のキャリアアップのための時間がとれないことも不満として挙げられる。

#### 第4節 残業時間を減らす取り組みとその成果

次に、企業側が具体的に労働時間を短くする取り組みはありますか(転職前の会社を含む)と伺った。

##### 有効な取り組みとその成果

「一定の時間を超えて深夜残業をする場合には直属の上司に申請が必要である」(BU氏、TL氏、GN氏、ZJ氏)、NJ氏は「会社として残業についての指標がある。年に合計して6回は月45時間まで、年に4回は月60時間までで、一回でも月80時間を超えると一発アウトで指導が入る」、「各月の会議でどの職員がどのくらい働いているのかは時間単位で全員が確認できるようになっている」、「課長に管理責任がある」(DI氏)、「現在は朝礼時に今日の行動予定と目標の帰社時間を設定している」(UJ氏)といった取り組みが行われていた。

また、すべての企業で「自分の仕事が終われば早く帰るように、できるだけ無駄な残業はなくすように」と労働者への呼びかけが行われていた。

労働者の声としては「組織として職員の労働時間の透明性ある管理をし、課長に管理責任を負わせている点ではほったらかしにはされていないと感じる。そして残業時間の長い人の仕事を他の人に割り振ったりといったことが行われている」(DI氏)と有効であるという意見が挙がっていた。また、インタビューを行った全員が自身は付き合い残業を行っていないとこたえた。これは「会社として残業を減らしていく」という呼びかけによるものが一因であると考えられる。

##### あまり効果のない取り組みとその理由

上記の質問の回答として最も多かったのはノー残業デーであった。しかしながらノー残

業デーに関しては「自分が個人で客を持っているため対応できるのは自分だけであり、ノー残業デーなどといった具体的な施策をしてしまうとお客さんに迷惑がかかる」（社労士時代のBU氏）、「ノー残業デーを作る話はあったが営業の都合上、客を相手にするため特定の日を残業なしにしてしまうと支障がでるためなくなった」（UJ氏）といったように外部との取引が多く相手の都合にあわせて動くことが求められる仕事であると導入できないという。また、「仕事の量に変化はない。他の曜日に仕事が増えるだけ」（NJ氏）、「他の曜日に朝早く出勤しなければならなくなった」（TL氏）、「休日に仕事に来たり、無申請で隠れて残業をしている人もいた」（製造業時代のZJ氏）など仕事の量自体に変化が無い限り、導入したとしても他の曜日に負担が増えたりサービス残業が横行する原因となる可能性が高いということが分かった。

おわりに

現在、労働者はだらだらと無駄な残業で長時間働いているのではなく、必要な時に必要な時間だけ残業を行っていた。それでも労働者は、残業時間が長くワークライフバランスがとりにくいと感じているのが現状である。そうした長時間労働の現状に対してほとんどの企業がなにかしらの施策を行っている。NJ氏は「以前よりはワークライフバランスをとれてきているとは感じている」と話していたが、あくまで以前よりはという程度でまだまだ足りていないということが明らかになった。

現在多くの企業で行われているノー残業デーの設定に関しては、多くの労働者は無駄に残業をしているのではないため仕事量の変化がない限りあまり効果がないということが分かった。効果的な取り組みとしては透明性のある労働時間管理とその管理責任を上司に負わせることと、そうしたことから分かるように、上司による仕事の適切な配分と管理が長時間労働を減らすポイントとなってくるだろう。また、労働者に無駄な残業を減らすように呼びかけていくということは、無駄な残業を行っている労働者に対しては有効になってくると考えられる。

政府の取り組みとしては、企業の取り組みだけでは足りない分野での規制や制度が必要になってくる。時間外労働の規制強化や割増賃金率の増加を行うことにより企業に労働者の残業時間を減らさせるような施策が必要だろう。

参考文献

小倉一哉（2013）『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社。

熊沢誠（1997）『能力主義と企業社会』岩波新書。

厚生労働省「過労死等防止対策推進法概要」

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000053525.html>（2015年1月10日閲覧）

厚生労働省「毎月勤労統計調査」（2013）<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1a.html>

(2015年1月10日閲覧)

厚生労働省 (2013) 「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」

[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/rousaigyoumu.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/rousaigyoumu.html) (2015年1月10日閲覧)

財経新聞 (2014) 「長時間労働の是正になるか? 次々と施策を打ち出す厚生労働省」『財経新聞』2014年10月19日 <http://www.zaikei.co.jp/article/20141019/218538.html>

(2015年1月10日閲覧)

財団法人連合総合生活研究所 (2009) 「広がるワークライフバランス 働きがいのある職場を実現するために」[http://rengo-soken.or.jp/report\\_db/file/1240898756\\_a.pdf](http://rengo-soken.or.jp/report_db/file/1240898756_a.pdf) (2015年1月10日閲覧)

## 第5章 成果主義人事制度についての問題

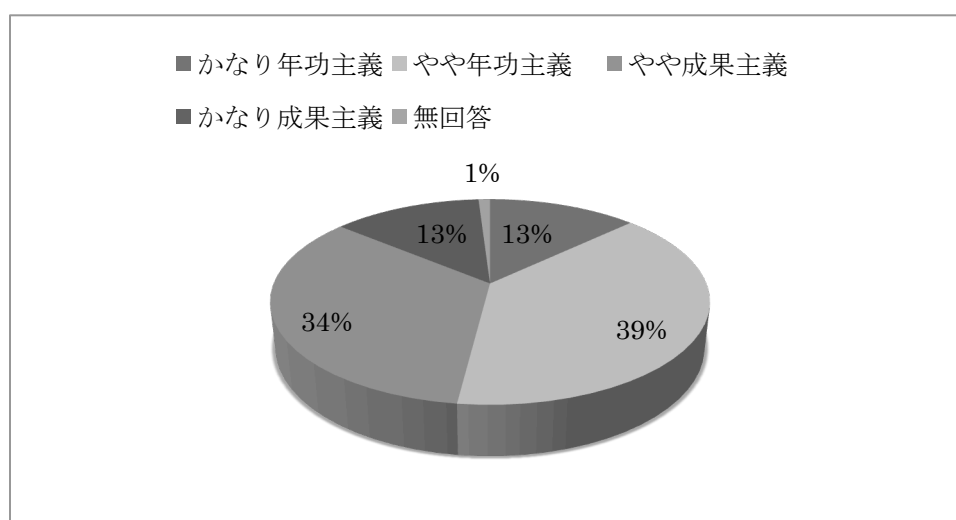
呉 以君

はじめに

正亀（2003）は、成果主義賃金制度を「賃金の決定要因として、潜在的な保有能力ではなく顕在的な発揮能力ないし仕事の結果として成果を用い、しかも成果の尺度として、長期的な成果よりも短期的な成果を重視した賃金」と定義している。シャープ株式会社のチャレンジコースは典型的な成果主義賃金制度の1つである。シャープ株式会社、採用情報、評価・処遇のページによると、「チャレンジコース」対象者には年功的な要素を取り除き、個々の達成した成果や発揮能力を賃金に反映させる賃金制度（月俸制）が適用される。年齢に関わらず、成果と実力に応じて処遇される制度である（シャープ, 2014）。

日本の賃金制度には大きく年功主義と成果主義二つに分けられている。図表1によると、成果主義の導入について495社の中に「成果主義的」と答えた企業は46.9%に到達している。成果主義の狙いは、主に従業員の意欲を引き出し、及び人件費負担を減らすという目的がある。

図表1 各賃金制度傾向の企業数の割合

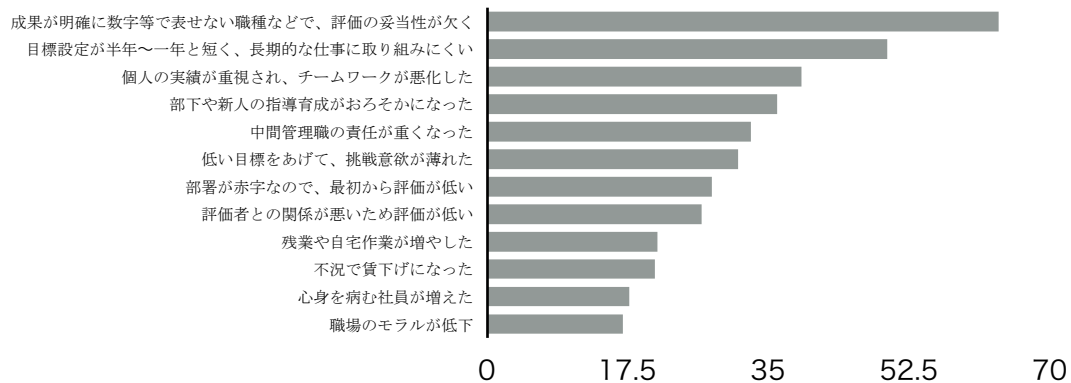


出所：産業能率大学 総合研究所 HRM 研究センター（2002）

この調査から見ると、年功主義と成果主義傾向のある企業はほぼ半分半分に占めている。しかし同研究の調査結果によると、成果主義を導入した企業の中で成功だったと答えた企業は3割しかない。その原因は同研究の調査結果図表2に現れる。これらの問題は実際にどのような形で存在しているのか、人々の見方、また現代企業のあり方、人々の働き方はどのようなものなのか、この答えを探るために、インタビュー調査に基づき賃金制度及び人事考課について研究した。



図表 2 成果主義の導入を「失敗」と答えた企業の原因



出所：産業能率大学 総合研究所 HRM 研究センター（2002）（単位：%）

### 第1節 成果主義賃金制度の導入状況

給料の決め方について、大きく年功序列と成果主義に分けられている。今回のインタビュー対象の中では年功序列のほうが多数である。学校職員を勤めている 40 代前半女性 SZ 氏と製造業（営業職）の ZI 氏と団体職員の 20 代後半女性 BU 氏と不動産（元営業、現総務職）を勤める男性 TL 氏の職場には、就業規則のようなものがあり、年齢と等級によって給料がほぼ 100%決まっている。

またその真逆の例もある。外資不動産コンサルティング部に所属する GN 氏の勤めている会社は外資系である原因で、成果主義の傾向が強く見られている。去年から外から入ったトップの人が原因で、給料制度がさらに成果主義が強まり、売り上げの 3 分の 1 を目安にするという。

あと ZJ 氏が現在勤めている会社と同じく、BU 氏が前勤めていた X 社のように、年功序列が基本であり、それに成果給が入り、プラスマイナスとなる賃金制度もある。さらに ZJ 氏の会社には、年功主義賃金制度を基づいての成果主義人事制度があり、役職をつけると、人事考課の結果が給料に繋がる分の割合が多くするコース、格付けが上がったときにつけるかどうかを選べる。

### 第2節 賃金制度に対する意識

SZ 氏の職場では完全に年功序列の年齢と役職で給料が決まっている。一回転職したことのある SZ 氏にとって、このような決め方は合理的ではなく、強く反対している。さぼる人も頑張る人も表面的な人も、本質的な仕事をする人も同じ給料をもらっていることに対し、「時々腹立つこともありますね」と述べた。ZI 氏が転職する前にも、「成果主義が身近ではなかった。年齢給や役職給が大きかったら、どんな無能な人でも自分よりも給料高いなんてことがあったから、そこのところは癪だった」と主張した。また TL 氏が「個人

差っていうのがないんですね あんまりない。ただ、これからはつけていった方がいいんじゃないかとほっちぼっち思っていますね」という意見もあった。

年功序列に対する反対意見は以上のようにある一方、成果主義にも問題が生じる。GN氏の会社では部署が違くと、仕事も大きく違い、たとえ同じ力を仕事に入れても生じた売り上げが違う。「営業部の人の方が年間何億も稼ぎ、それに比べると、賃貸、さらにコンサルタントの売り上げは全然違う。不公平とは言わないけど、そういったところで格差があるので、それを見直さなければ行けない」と述べて、仕事の内容が違うのに同じ基準で人事考課を行う問題点を指摘した。

賛成の意見を見ると、年功序列をもとに、成果主義の要素を入れた賃金制度の方が良い評価をもらっている。ZJ氏が「人事制度に満足している」と述べていた。またBU氏の話によると、以前勤めていた成果主義人事考課を活用した職場の仕事環境も非常に気に入った。

### 第3節 人事考課の実施状況

まず人事考課の実施自体は基本的には存在する。年1回のほうが多く、ZI氏の転職前の職場では、ボーナスも含めると年3回あると分かった。実施者もほぼ同じで、自分の直属の上司と部署のトップの人によって行われる。

#### 実施方法とフィードバック

具体的な実施方法について、SZ氏の職場では、「上司から無責任なコメントを書かれる。けど給料が決まっているから何も参考にはならない」と述べた。それに対して非常に不満な気持ちを持っている。GN氏の職場では、最初に自分が立てた目標、売り上げが達成できたのかを自分で申告し、直属の上司に見てもらって、オッケーだったらトップの上司に見てもらって、評価がつく。フィードバックもある。その評価のしかたには文句がないが、売り上げを上げないといけないという外資系にいるストレスがあると感じている。SZ氏の職場でも、GN氏と似たような制度で、半年一回自分で目標を立てて、三ヶ月後、中間面談があり、目標の達成度を確認する。期末面談で、達成できたかどうかを確認する。フィードバックもある。さらに役職につくと、チャレンジコースにつくかどうか選択できるという制度に対し、非常に満足している。

#### 給料に反映するかどうか

極端に年功序列のところ、SZ氏とTL氏の職場では評価があまり給料と関係ないが、他の方々の職場では多少給料に反映する。極端に成果主義のGN氏の職場では、売り上げが上がらない人はクビになることもある。

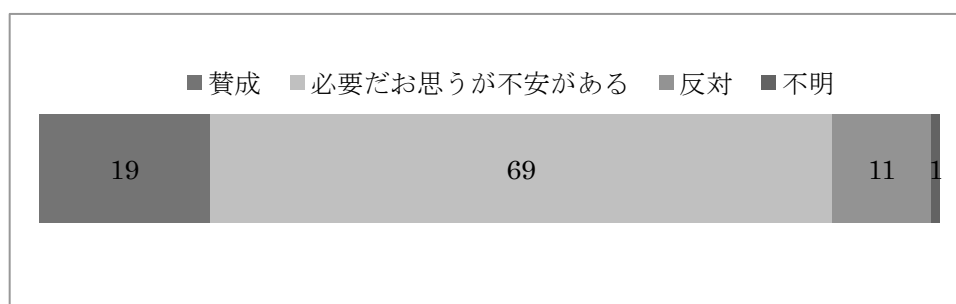
### 査定に対する意見

SZ氏が「上司から書かれた無責任なコメント」と、人事考課の項目が知らないことに対しては、非常に不満であるが、「自分がもらいすぎなぐらいもらってるから、ちゃんと給料と見合った分の仕事をしないといけないと思っている」と述べた。GN氏は部署が違って同じ基準で給料を決めることに納得できていないが、「去年からトップがかわって、時短しつつも、元の給料に戻してもらって、とりあえずいまのところはやろうという気になってます。」と述べていた。

### 第4節 成果主義人事制度に対する意識

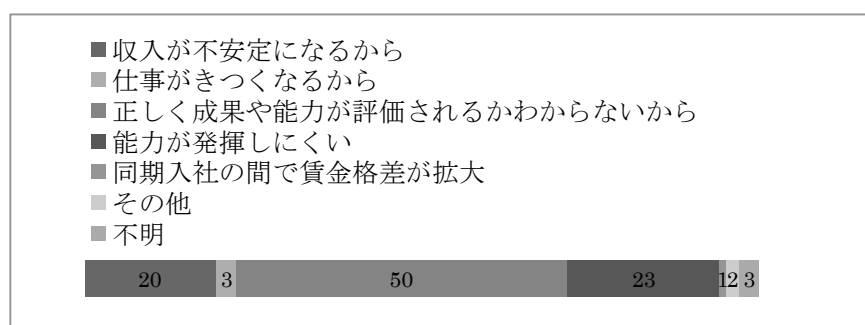
差のつく賃金制度に対する意見という質問に対して、今回の調査対象の中で成果主義と年功主義を利用する人を分けて見てみたい。

図表3 成果主義的賃金への変更への賛否



出所：日本労働研究機構（1998）（単位%）

図表4 成果主義への不安・反対理由



出所：日本労働研究機構（1998）（単位%）

年功主義の会社に勤めているZI氏が簡単に「仕方ない」と述べていた。TL氏が「あるのが当然、ただしなんで差を付けたのか、先ほどのランク付けじゃないんですけども、やっぱり分かるようにできないともめる原因だと思うんで、そのあたりは会社として考えていかないと、こういう制度だから君は給料が低いんやと。じゃあ、あがるためには、もうちょっとこれをやってくれだとか指導をしないとダメなところもありますし、この年にな

って指導っていうのは何だとは思いますが、指導はしないといけないですね。」ZJ氏が「能力のある人がどんどん上がっていかないといけない」と述べていた。

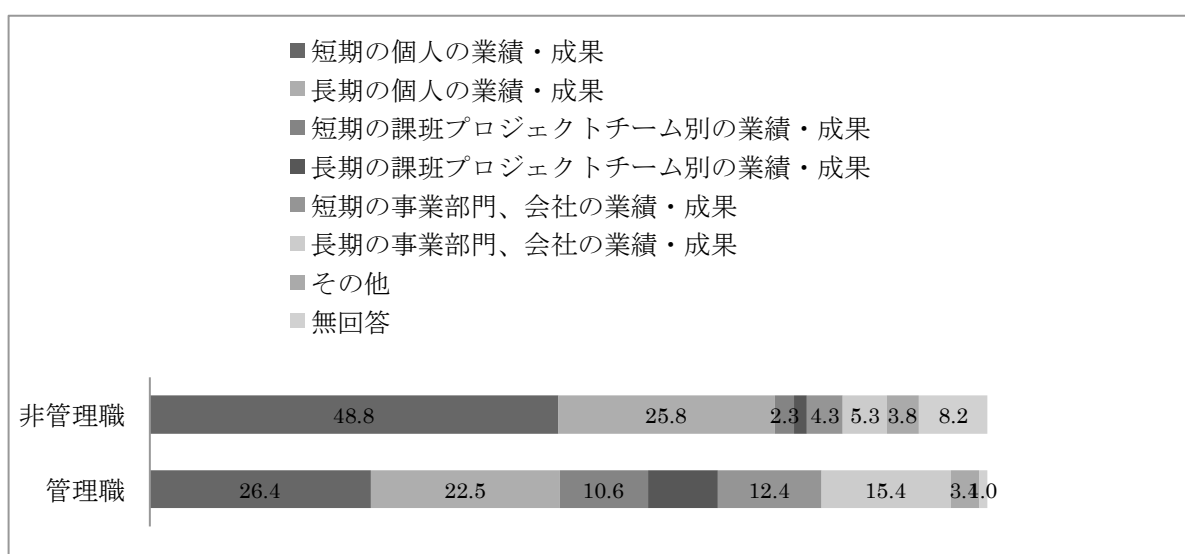
成果主義賃金制度で働いていた元社労士のBU氏が「やったらやった分だけ評価されるのはすごいやる気ある人にとってはすごい良いとこだと思う。モチベーションにもなるしもっと頑張ろうと思うようになるし」と述べていた。

成果主義か年功主義かに関する意識について、やや古いデータだが、1998年に日本労働研究機構により行った調査をみると（図表3、4）、成果主義人事制度の必要性が認められていることが分かる。しかし問題点をもたらす可能性に対する不安を多くの人が持っている。

### 第5節 成果主義人事制度における問題点

図表2で述べた失敗した原因は成果主義人事制度の主な問題点である。今回のインタビュー調査で著しく反映されたのは精神的ストレスと人間関係にある。GN氏が勤めている会社はかなり成果主義に偏っており、成果主義による年功序列の崩れも強く、それに対し、「基本的に売り上げが上がらないお爺さんたちがどんどんリストラされていっているのが明確です」と述べていた。さらに、成果主義により人間関係に関して、「結局やっぱり売り上げの取り合いじゃないけど、同じ会社内で同じ案件があつて、誰がやるかによって差がついていくので、やっぱり大阪ではそうでもないんですけど、東京では1つの仕事に対する単価がすごく高いから、これをやることで自分の売り上げが上がる上がらないって言うのがすごく大きく出るので、まあすごく人間関係がギスギスするって言うのは聞いたことがあります」と述べていた。

図表5 第37表 職層、産業・企業規模、「業績・成果」の主な内容別企業割合



出所：厚生労働省（2013）（単位％）

また賃金制度の問題点について、SZ氏はいい賃金制度だが、「問題は評価者がちゃんと校正入れないと行けない。複数評価で上から下だけを見ている評価よりも、自分の下からも評価された方がより正確だ」という意見もあった。同じような問題点を述べていたのは「労働経済分析（労働経済白書）」（2008）に、「業績・成果の評価基準に曖昧さがあり、労働者の納得感が低下するとともに、労働者が短期的な成果を追求する傾向が強まった」と述べた。

「就労条件総合調査」（2012）の結果で作った図表5から、成果給を活用した企業の中で、業績や成果を評価されるポイントはチームワークより個人の業績、また長期より短期の業績をより重視していることが見える。また管理職より非管理職のほうが顕著である。このような評価制度こそ、チームワークまた人間関係の問題を起こすと考えられる。

#### まとめ

もともとモチベーションをあげたいという目的で活用した成果主義人事制度は、実際には評価制度の問題でモチベーションを低下させる可能性もある。コスト削減という目的も逆に経営の問題をもたらし、さらに悪化することもあり得る。

今回私たち夏休みに行ったインタビュー調査で年功主義と成果主義賃金制度それぞれの問題点を一部直接話を聞いた。年功主義においてモチベーションの下がること、仕事ごとにいい加減にする同僚と同じ賃金に対する不満などがある。一方、成果主義人事制度においては、人事考課の基準、給料の決め方、人間関係等の問題が著しく存在することが分かった。

日本はチームワークを重視する国である。欧米でうまくいった成果主義人事制度は日本で同じく活躍できるとは限らないので様々な問題が生じていく。これから企業は成功した企業の経験を踏み、日本の企業文化に適應する成果主義人事制度を作り出し、問題点を克服するのが課題であろう。

#### 引用資料

学校法人産業能率大学 総合研究所 HRM 研究センター（2002）「日本企業の人材戦略と成果主義の行方」[www.hj.sanno.ac.jp/files/cp/page/3415/jinzai-strategy.pdf](http://www.hj.sanno.ac.jp/files/cp/page/3415/jinzai-strategy.pdf)  
（2014年11月23日閲覧）

黒田兼一・守屋貴司・今村寛治（2009）『人間らしい「働き方」・「働かせ方」』ミネルヴァ書房。

厚生労働省（2008）『労働経済分析（労働経済白書）』

厚生労働省（2013）『平成24年 就労条件総合調査』

<http://www.estat.go.jp/SG1/estat/Xlsdl.do?sinfid=000018609735>（2014年12月閲覧）

- シャープ株式会社 (2015) 「採用情報」 <http://www.sharp.co.jp/corporate/recruit/>  
(2014年11月閲覧)
- 日本労働研究機構 (1998) 「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」  
<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/doko/h1006/documents/kozo.pdf>  
(2014年11月閲覧)
- 正亀芳造 (2003) 「成果主義賃金制度の展開」 奥林康司編著『〔2〕成果と公平の報酬制度』中央経済社。
- 山口俊一・佐藤東 (2000) 『「成果主義」人事・賃金システム：業種別・規模別評価事例からみた賃金制度』中央経済社。

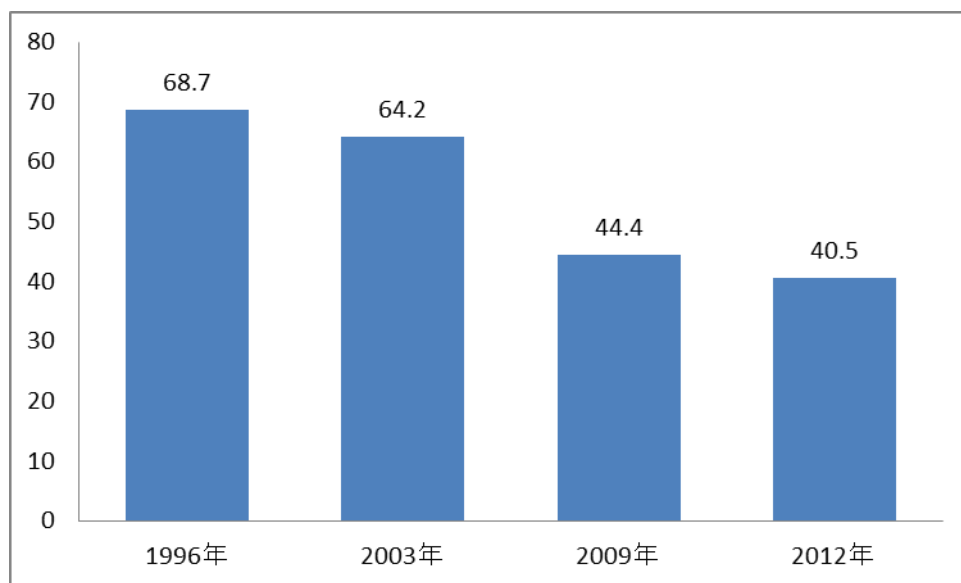
## 第6章 賃金制度の現状とこれから

藤井義政

はじめに

社会の変化に伴い、日本の賃金制度も時代とともに形を変化させてきた。戦後しばらく日本の賃金制度の主流は、勤続年数や年齢に応じて役職・賃金が上昇する「年功序列型」の賃金制度であった。しかし1990年代になるとそうした制度が相次いで見直され、職務の内容や会社、個人の業績に応じた「成果主義型」の賃金制度が多くの企業で導入され始めた。

図表1 基本給の決定要素が業績・成果である企業数割合(%)



出所：厚生労働省「就労条件総合調査」各年版より作成

図表1を見ても分かるように、1996年には基本給の決定要素に業績・評価、いわゆる「成果」を主としている企業は68.7%にもなる。しかし、2012年には「成果」を主としている企業数の割合は半数以下にまで減少している。たった6年でなぜそれほど減少してしまったのか。

2010年の厚生労働省の調査によれば、原因として多く挙げられたのは、「部門間の評価基準の調整が難しい」、「評価者の研修・教育が十分にできていない」、「格差がつけにくく、中位の評価が多くなる」、「評価によって労働意欲の低下を招く」などが挙げられている。そのため、大企業をはじめ多くの企業で導入されてきた成果主義であるが、予期していたような成果をあげることができず、見直されているのが現状である。

実用されてきた成果主義には多くの問題があるにも関わらず、JILPT 従業員調査によれ

ば、「個人の仕事の成果に基づいて評価されることに賛成」と答えた労働者は8割を超えていた。導入されていた成果主義は成功とは言い難いものであるにもかかわらず、なぜ労働者は成果に基づいた評価に賛成であるのか。現在の労働者はどのような賃金制度の下、働きたいと考えているのか考察していきたい。

## 第1節 現在までの賃金体系の推移

戦後、日本の賃金制度の主流は年功型賃金制度であった。しかし、この年功型賃金制度には問題があった。最大の問題は労務管理コストの高騰であり、人件費の高まりが企業経営の上で大きな問題になったという点である。たしかに、従来多くの企業が採ってきた職能資格制度による報酬管理制度は、年功により処遇が高くなるという構造的な仕組みが内在していた（阿部, 2006, 26 頁）。

そこで日経連は 1995 年に、これからの雇用や賃金制度の在り方を示した「新時代の日本的経営」と題する提言を発表し、企業経営の活力を取り戻すため、賃金制度については年齢、勤続に主体を置いた考え方から、職能・業績の伸びに応じて、賃金が上昇するシステムに変えていくべきであると主張した。これがいわゆる「成果主義」である（立道・守島, 2004, 69 頁）。

日本で初めて成果主義を導入した企業は富士通である。富士通の成果主義は、まず管理職への目標管理と報奨システムの導入に始まり、1998 年以降、全社員に拡張された。その特徴は、①部門ごとの目標作成と個人へのブレイクダウン、②評価結果の賞与額および昇給額への反映、③裁量労働制の導入である。基本的に時間拘束がなく、成果を上げ続ければ、年齢に関わらず昇進が可能であるという理念的には優れた富士通の成果主義は、高い労働意欲を引き出し、高い生産性を引き出すものと理解されていた（明, 2013, 20 頁）。

ところが導入後には、この期待とは反対のことが引き起こった。その原因として、目標シートの作成作業が機械的に行われたこと、分量の多さにより、大量の目標シートの評価がいい加減に行われたこと、評価が従来の個人別評価による相対評価であったことなどが指摘されている。かけ声だけで実質的には従来型の相対評価になったこと、成果が見えにくい部署では個人の評価が低くなる構造になってしまった。結果として、中堅社員の離職率と人件費が増加し、「富士通」の成果主義は、崩れ去っていったのである（明, 2013, 21 頁）。

こうした問題が起こったのは富士通だけではない。そうしたことから、2000 年代半ば以降、人事・処遇の仕組みに関する新たな模索が始まった。これを「ポスト成果主義」と呼ぶことが多い。ポスト成果主義のあり方は企業によってさまざまである。ポジションごとの責任の重さに合わせた役割給を業績給と併用する企業や職位階層の低い社員には旧来のように能力や勤務態度の評価を復活させた企業もある。また、業績に結び付くプロセスを評価項目に加えたり、管理者に対しては人材育成の評価比重を高くしたり、賞与の査定は個人目標の達成ではなく、グループと会社全体の目標達成度に連動させたりするといった



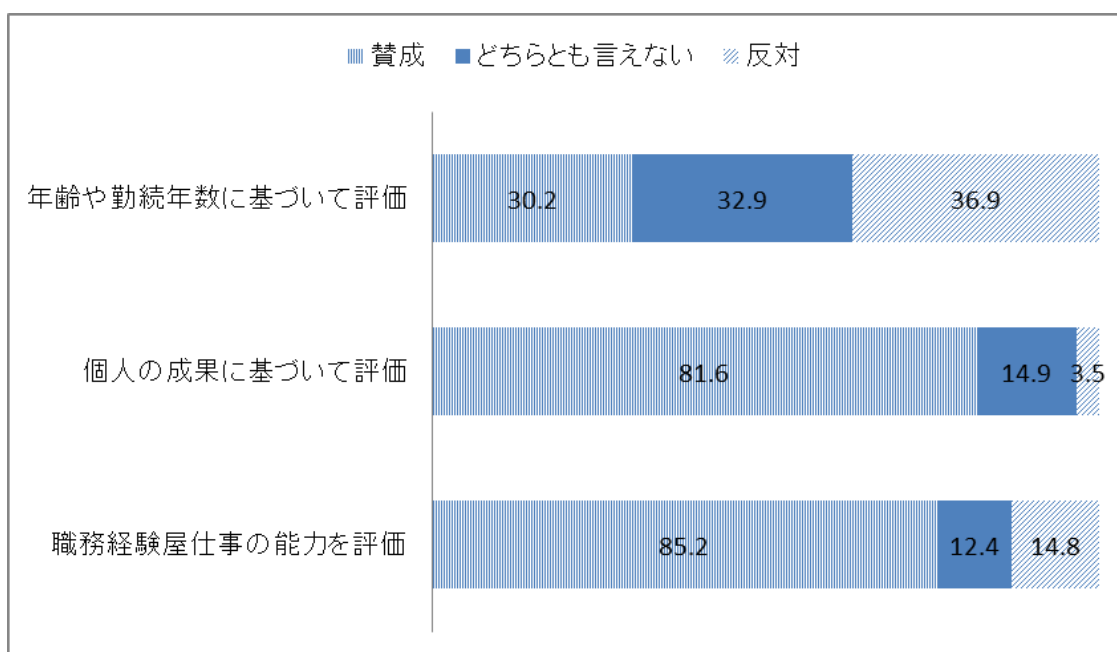
多様な取り組みがある。また、従来のような年功型賃金制度に戻しているような企業もあるようである（日本経済新聞, 2010）。

ポスト成果主義の具体例として株式会社サイボウズでは、働き方を重視する「成果重視型」とライフを重視する「年功重視型」を選ぶことができる。これは本人の自由によるコース選択制で、両方ともそれぞれ上級への昇給・昇進の階層が設けられている。こうした制度は社員それぞれのワークスタイルや家庭環境に応じて、成果重視型と年功重視型を1年毎に切り替えることができる制度であるという（明, 2013, 22 頁）。このように2つの制度を用いることによって、労働者の不満を軽減できるような成果主義が実現できるのではないだろうか。

## 第2節 労働者の意識

では、労働者はどのような給与体系の下、働きたいと考えているのであろうか。まず、図表2をみていただきたい。

図表2 給与の決め方についての一般的意識(%)



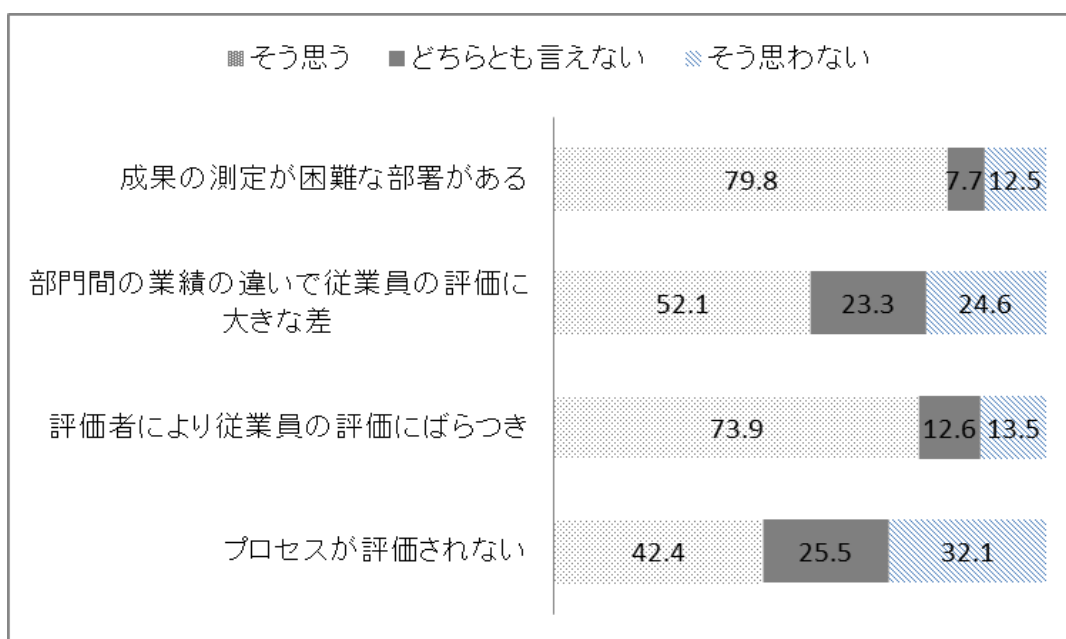
出所：立道・守島（2004）

図表2では、「個人の成果に基づいて評価（成果主義）」が賛成85.2%、「年齢や勤続に基づいて評価（年功賃金）」が賛成30.2%と圧倒的に成果主義賛成派が多い。この結果から、現在働いている労働者は、年功的に賃金上がる仕組みよりも成果主義を必要としていることが分かる。しかし、「職務経験や仕事の能力を評価」も賛成が80%を超えていることから、成果だけで評価されるというわけではなく、職務経験や仕事の能力で評価されること

への期待も伺える。

では、次に労働者は自社において成果主義賃金制度を運用していく上でどのような問題点があると考えているだろうか。図表3を見ていただきたい。

図表3 今の会社で成果主義を運用していく上での問題点(%)



出所：立道・守島（2004）

図表3から分かるように、「成果の測定が困難な部署がある」、「評価者により従業員の評価にばらつき」を問題と考えている労働者が7割を超え、「部門間の業績の違いで従業員の評価に大きな差」が5割を超えている。つまり、何を成果とするのかが明確になっていないのである。

このように労働者は成果主義自体には賛成であるが、その運用の仕方についての問題が多く、システムとして未熟な段階にある成果主義が労働者の不安を掻き立てていることが分かる。

### 第3節 インタビュー調査より

#### 年功序列型賃金制度

まず、現在の賃金制度について尋ねると、TL氏は「営業だったとき、自分の売り上げが良くても悪くても、給料が上がる金額は変わらなかったのが複雑であった」、「大学卒業して1年目はいくら、2年目はいくらと個人差というのがないのでこれからはつけていったほうがいいのではないか」と話をしていました。また、DI氏は「現在の賃金制度によって仕事へのやりがいは動機付けされない。ある程度頑張っている人とそうでない人の差はつけるべ

き」、また、転職前民間企業で働かれていた SZ 氏（現在:学校職員）は「いわゆる評価給ではないため、さぼる人も頑張る人も同じ賃金。これが民間とはちがうところで、時々腹が立つこともある」、ZI 氏（転職前:製造業）は「年齢給、役職級が大きかったため、どれだけ無能な人でも、自分よりも給料が高いことがありシヤクだった」と話をしていた。年功賃金制度では全力を出して仕事を行う、キャリアも能力も高い人とそこまで仕事に熱心でない人との賃金の差がなく労働者の不満につながっていた。企業への貢献度の高い人であっても、なかなか昇給・昇進できずに企業にとっても、労働者本人にとってもマイナスになるのではないかと考えられる。

そうした方々に「他人と差のつく賃金制度についてはどのように思いますか」と尋ねたところ、多くの方が賛成と答えた。ZJ 氏は「他人と差がつくのは当然。能力がある人は上にいくべきだし、そういう人が上に上がっていくことで会社もよくなるから」、BU 氏は「頑張れば頑張った分だけ評価されるのはモチベーションに繋がるし、やる気がある人にとっては良い」と話してくださった。このように、給料の決定要素が年齢・勤続年数だけで考慮される労働者は、そうした賃金制度に不満を持ち、成果主義を支持していることが伺える。しかし、そうした中でも成果主義への不安もあるようである。

#### 成果主義への不安

DI 氏（学校職員）は「現在の職場において評価基準が曖昧なので、（成果主義を導入する場合は）慎重に評価を行っていかなければならない」、TL 氏は「どういう理由で差をつけたのか分かるようにしないとめる原因にもなるので、そういった面はしっかり考えなければならない」と話していた。SZ 氏は「公正な評価にするため、上から下だけを見ている評価よりも自分の下からも評価された方がより正確なのではないか。そのため、複数評価の 360 度評価にするべき」、「数値目標は、一部の限られた部署でしか立てにくいと思うがそれぞれの課で目標をたてたとしたら、その目標に向かって 1 年でどれ位仕事を行ったかという評価くらいはあってもいいのでは」と話していた。

こうした話からも分かるように労働者は、成果主義自体には賛成であるが、その成果主義の自社での運営の仕方には不安であると考えられる。また、これから成果主義を導入するにしても、何を成果とするのかを評価者・被評価者ともに明確にした上で成果給を導入していかなければならないと考えられる。

#### 成果主義賃金制度

現在、売上至上主義という経営理念の下で働かれている GN 氏は「育児休暇制度、時短を利用していたため、年功序列型賃金制度であったときは、本来の同年代の方の賃金よりも低いものであったが、数年前から成果給を導入したことにより、賃金が大幅に上がり、モチベーションに繋がっている」という意見をいただいた。しかし、給料が高く、年齢が高い労働者でも、売上を上げることのできなれば、クビになったりしているという現実

があり、GN氏もここでやっていくのであればある程度の実績を残していかなければならないというプレッシャーがあると話していた。

また、成果で差をつけることに対する問題点として、GN氏は「同じ会社でも部署によっては扱っているものが違い、売上にも大きな格差が出るため、そういった所を見直さなければならぬ」という意見をいただいた。同じ会社であっても部署毎に職務内容を見直し、部署毎の評価基準を作る必要があると考えられる。他にも、GN氏から「同じ会社内でも誰がその案件を行うかによって、差がつくので人間関係がギスギスすることも」、「結果だけが重視され、過程は見られない」という意見をいただいた。

#### まとめ

今回の調査により、年功賃金の下、働いている労働者は成果主義を支持し、必要としていることが明らかになった。しかし、成果主義に対する不安は多数存在しており、実際に成果主義の下、働かされている人も成果を上げ続けなければならないことに対するプレッシャーや自らの賃金制度に対して不安を感じているようである。そのため、サイボウズで行われているような自分自身で年毎に成果重視型と年功重視型どちらかを選択できるような制度にすれば労働者の納得感も得やすいのではないだろうか。しかしその中でも、安易に成果主義を持ち込んでしまえば、評価基準の不明確性、評価と処遇の乖離、プロセス評価の欠落など弊害ができてしまう。そうした弊害を起ささないためにも、企業で仕事の内容を再点検し、各部署で職務分析を行い、それから部署ごとの評価のマニュアルを細分化して作ったりなど、明確な目標を作る必要があるだろう。また、SZ氏の話していたように、公平性を増すために、評価を行う際には、評価者を1人に固定せず、複数評価の360度評価にする必要もあるだろう。このように評価制度をより厳格に行うことで成果主義への不安も軽減されるのではないかと考える。成果主義において、懸念すべき問題を挙げればキリがないが、よりよい労働環境を作るためにも企業側は努力を続けなければならない。

#### 参考資料

- 阿部正浩（2006）「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』第48号  
厚生労働省（各年）『就労条件総合調査』<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/11-23.html>  
（2015年1月11日閲覧）
- 立道信呉・守島基博（2006）「働く人からみた成果主義」『日本労働協会雑誌』第554号  
日本経済新聞（2010/04/01）『人材と能力開発（3）「ポスト成果主義」を模索』
- 明泰淑（2013）「日本企業の成果主義人事制度の現状と課題」『産研論集』第44、45巻

立命館大学産業社会学部  
吉田ゼミナール調査報告書 NO. 2

## 正社員の働き方の現状と意識

編集担当者：呉以君、篠原天  
発行日：2015年 1月 19日  
発行者：立命館大学産業社会学部 吉田ゼミナール  
〒603-8577  
京都市北区等持院北町 56-1  
電話：075(466)3089