

坂田社労士事務所便り

「雇用」や「賃金」に対する企業の考え方

◆「企業経営と賃金に関する調査」

独立行政法人労働政策研究・研修機構では、平成20年12月に「今後の企業経営と賃金のあり方に関する調査」として、全国の従業員50人以上を有する企業約15,000社(有効回答2,734社)を対象として大規模な調査を行い、その結果をまとめました。

調査内容としては、賃金の構成要素や賃金制度のあり方、制度見直しの方向で、経営環境や雇用に対する考え方についても含まれています。

◆雇用・賃金体系に対する考え方

雇用に対する考え方としては、できるだけ多くの社員について「長期安定雇用」を維持したいと回答した企業は約7割に上り、「従業員の生活を保障するのは企業の務め」と回答した企業は9割近くとなっています。

賃金体系については、過去5年程は年齢・勤続・学歴を重視する「個人属性重視型」が40.5%で最多でしたが、今後は職務遂行能力を重視する「職能重視型」が33.2%と最も多くなっており、成果主義賃金の典型である「短期成果重視型」は8.6%にとどまっています。

賃金制度を見直すにあたって重視する点については、以前・今後のいずれも「個々の職務遂行能力」、「個々の成果」を把握して賃金に反映させることがそれぞれ6割強となっています。

◆「職務遂行能力」を重視へ

ここ数年の不景気下で、非正社員だけでなく、正社員でも「雇用の安定」を求めにくい状況となっていますが、企業サイドとしては、以前同様「長期安定雇用」を目指していることがうかがえます。しかし、その際に重視するのは、以前は「従業員の年齢や学歴」が中心となっていましたが、今後は「職務遂行にあたっての能力」であるということがこの調査により明確になっています。



今後は、職務遂行能力を向上させるための教育制度やその補助に関する充実がより求められるのではないのでしょうか。

上司と若手社員の考え方のギャップ

◆若手社員のモチベーションが低下

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社が、20~50代のサラリーマンを対象に昨夏に「仕事に関する意識調査」を行いました。このアンケートの中に「現在の仕事へのモチベーション」という項目がありましたが、全体的にモチベーションの低下傾向が見られた中、特に20代社員の低下が著しい結果となりました。

「現在の仕事にやる気がある」と答えた社員の割合は、2008年調査と2009年調査を比較すると、20代では57.3%→50.0%（7.3ポイント減）、30代では50.5%→50.3%（0.2ポイント減）、40代では49.2%→54.4%（5.2ポイント増）、50代では55.0%→52.0%（3.0ポイント減）との結果でした。

同社では、20代の若手社員のモチベーションが低下した原因として、「会社の将来性への不安」「人材育成の機会の不十分さ」などを挙げています。40代では会社の将来性への不安を抱きつつも、それがモチベーションの低下には繋がっていない結果となっており、ここに若手社員とのギャップが見られます。

◆上司は若手社員の「困難克服力」に期待

また、JTBモチベーションズ（JTBグループの人事コンサルティング会社）では、今年の2月に若手社員の成長などに関する調査の結果を発表しました。約40%の上司は部下の「困難を克服する力」に大きな期待をかけている一方で、このような「困難克服力」を伸ばしたいと考えている若手社員（入社1年目から3年目まで）は約20%しかいないという結果となりました。

ここでも、「上司の求めるもの」と「若手社員の意識」の大きなギャップが見られる結果となりました。

◆いかに考え方のギャップを小さくするか

「上司と若手社員の考え方のギャップ」、これはいつの時代においても存在する永遠のテーマなのかもしれません。しかし、初めから「ギャップがあるのはしょうがない」言って諦めてはいけません。

この不景気の時代、会社が丸となって業務を進めていくためには、上司と部下、年配者と若者のギャップをいかに小さくしていくかを考えなければなりません。世代間ギャップを埋めることを社員個人に頼るのではなく、「ギャップを小さくするために会社として何かできることはないか」を考える必要があるのではないのでしょうか。

職業生活上のピークは何歳？

◆30代前半がピーク？

独立行政法人労働政策研究・研修機構が行った「成人キャリア発達に関する調査研究」によれば、現在50代の方は、自らの職業生活を「30代前半がピーク、40代後半が底であった」と振り返っているという結果になりました。

この調査は、2009年1月時点で50～59歳の常勤労働者を対象として行われたものです。

◆自分の能力や努力で決まる満足感

「現在の年収」および「勤務先の従業員数」（勤務先全体の従業員数でパート・アルバイトを除くおよその数）と満足感の関係からみると、年収が高い人ほど、また、勤務先の従業員数が多いほど、これまでの職業生活やキャリアに対する満足感が高い人が多いことがわかりました。

また、「学校での知識が役立っている」と思う人や、「特定の分野で1つの仕事をしてきた」と思う人ほど、仕事への満足感が高くなっています。

◆重要だった出来事は何か？

10代から50代の各年代で一番重要だった出来事を質問したところ、10代では「大学への進学」、「正社員として就職」、「学校卒業」、20代では「正社員として就職」、30代では「昇進・昇格」、「転職」、「仕事内容の変更」、40代では「管理職になる」、「昇進・昇格」、「仕事内容の変更」、50代では「仕事内容の変更」、「管理職になる」、「配属先の変更」という結果になりました。

また、学校卒業から現在に至るまでの「職業生活の浮き沈み」を曲線で描いてもらうと、男性は30代前半をピークに40代後半で底を打ち、50代で再び上昇するS字曲線を描く傾向にありました。これに対し、女性は30代～40代では平板な曲線になりますが、50代からの上昇が著しくなっています。

◆職業生活上の危機はいつだったか？

過去の自分の職業生活上の危機があった時期は40代が中心となっており、危機の内容としては、会社の仕事面が中心ですが、倒産や転職、上司との人間関係なども挙げられました。

これは、調査対象者のキャリアの大部分について、「雇用情勢悪化期が労働市場参入時期に当たること」や、バブル期を経験後、30代前半～40代前半時以降に経済環境の激変の中で雇用・失業情勢の急激な悪化、40代以降の中期キャリアで経済社会の変革を経験し続けているためと推測されています。

