

2-3 従業員意識の動向と雇用制度・慣行のゆくえ（要旨）

1) 従業員意識の動向と雇用制度・慣行

人事制度（たとえば職能資格制度）の中に従業員を格付けたり、すべての仕事は平等であるという思想によって、これまで包括一元管理は支えられてきた。この包括一元管理においても制度は変更していなくても実態としては、ずれてきている面があった。さらに、従業員個人に個性化や創造性が求められたり、環境の変化により新たな職種や属性の従業員層が表れてきており、従来の包括一元管理の枠の中にはあまりきらなくなっている。

従業員層の中にもいろいろな不満や不公平感が表れてきている兆しが見える。この不満を解消しようとする他の層の不満を引き起こす可能性がある。不満が顕在化してくるのは一つには全従業員間の利害を対立させないような共同体理念の物的な仕組みや理念そのものが変質してきたからだと考えられる。

従業員意識の調査におけるキー・クエスチョンは、(1)従業員がどのような共同体理念を保持しているのか、(2)職業生涯や仕事を会社との関係でどう考えているのか、(3)現在の処遇制度のどこに不満を感じているのか、(4)制度の運用の基準としてどのようなものが求められているのかという4つである。

2) 雇用に対する見方

従業員の雇用に対する見方は、共同体理念がどのように持たれているのかを反映したものである。まず組織に対してはいわゆる会社人間タイプは減少し、相対的な価値観を有するようになっていくことが明らかになった。

仕事と会社生活の将来についてみると、平均としては会社との長期的な交換関係についての信頼は保持されているが、中堅層（25-34歳、勤続3-5、7-15年層）で長期的な交換に対するやや消極的な意識が明らかになった。

定年まで今の会社で働き続けるという会社との同一化を見ると、「雇用の安定感や安心感」という衛生的要因（マズロー）が強いようである。また、転職について肯定的に考える人々も増えている。今の職場に満足しているので転職を考えないという積極的な転職否定意見は弱くなってきている。

3) 職業生涯

回答結果では専門職への志向が強まってきている。詳細に見ると、管理職か専門職かという点で回答者が判断しかねている面がある。しかし、過去の類似の設問を有する調査と比較

してみると専門職への志向はかなり強くなったと見ることができる。また、専門職の具体的なイメージも明確になってきている。専門職について十分に周知され理解されてきている結果であろう。

仕事能力の向上については、社内でいろいろな仕事を経験することであると考えられている。仕事が会社とは無関係なものではなく、会社で働くことを通じて仕事というものが考えられているためである。勤労意欲（モラル）の源については、まず、仕事を任せられ、信頼されていると感じることである。次には、現業職では昇給や昇進が重要であり、事技職では周囲から能力・役割を承認されることである。回答結果から見る限り、職種別に配慮する必要が示唆されている。

4) 望ましい処遇の原則

年功制度については、ある程度の修正はやむをえないという考えが多かった。その理由は、成果と報酬のアンバランスや能力と地位処遇のアンバランスがあるためである。中堅層では成果と報酬のアンバランスが指摘されていた。また、4割の人々は勤続年数に応じて毎年確実に昇給していく制度を望ましい処遇の制度として考えていた。6割の人々は能力、業績、仕事・職務に応じた給与制度を望ましいものとした。

中堅層に不満があるのは否定できないにしても、その不満がどうしたら解消できるのかということについて回答者はまだ具体的なイメージを持っていないと言えるだろう。

5) 制度の運用の基準

同僚との競争について明確な選考基準の下でフェアな競争をすることについて抵抗感を有する人々は減ってきている。人事考課のフィードバックの受け入れについても従業員の意識は準備されているようである。さらに、目標管理と結びついた育成型の考課への期待も高いという結果が出た。

目標あるいは評価の基準を可能な範囲で明示して公開するという方式を導入する準備が整っていると理解できる。

6) 新しい制度

長期リフレッシュ休暇、介護休暇制度にたいするニーズは高かった。反対に、有給教育訓練休暇や勤務地限定制度へのニーズは比較的低い。また、役職定年制度や年俸制度に対してはかなり消極的であった。役職定年制度、年俸制度についてはその意義を周知するなり、あるいはほかの方法でのフォローアップが必要と考えられる。

中高年層の処遇については、能力開発を柱にする場合には35歳以前の段階から準備しておく必要があるようである。

7) 雇用制度・慣行のゆくえ

従業員意識調査に基づくと以下のようにまとめられる。まず、人事制度の根幹にある考え方は前提として将来も維持していくのが望ましい。職業生涯のとらえ方が、たとえば、専門職への志向の強まりに見られるように変化してきているので、それに対応するように人事制度を変化させていく必要が生じるだろう。

従業員の持つ組織観（共同体理念）が変質してきていることは考慮に入れる必要がある。変質したとしても、ある部分については再構築することが十分に可能と思われる。しかし、再構築しきれない部分については対応をしておく必要がある。たとえば、従業員間の利害の対立が生じた場合には、その対立のすべての側面を従業員の共有する組織観の中で解消することはできない。したがって、規則・基準の明示化と運用手続きの公開性へのニーズが高まるものと予想される。従業員の意識から見る限り、このための準備はかなり整っている。