

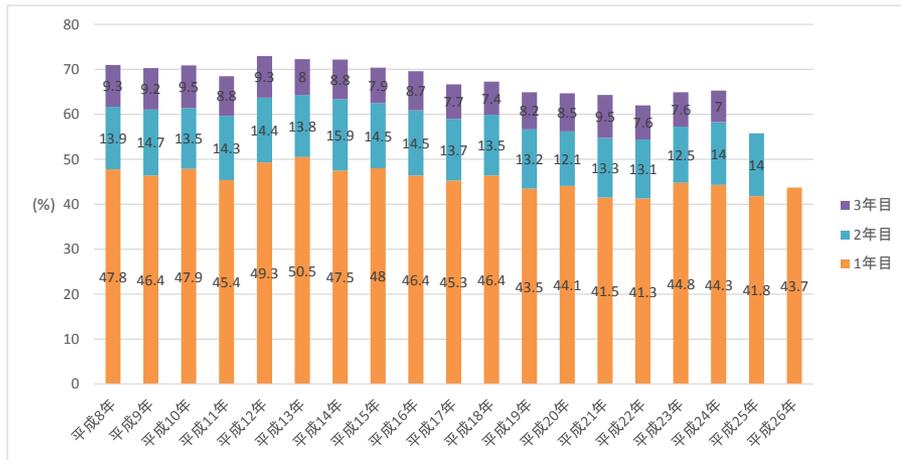
＜2016年度研究報告 グローバル・コンパクト研究センター総括研究会＞
企業における仕事の評価方法が若年正社員へ
与える影響に関する分析

菅原 佑香

1. 研究の目的①

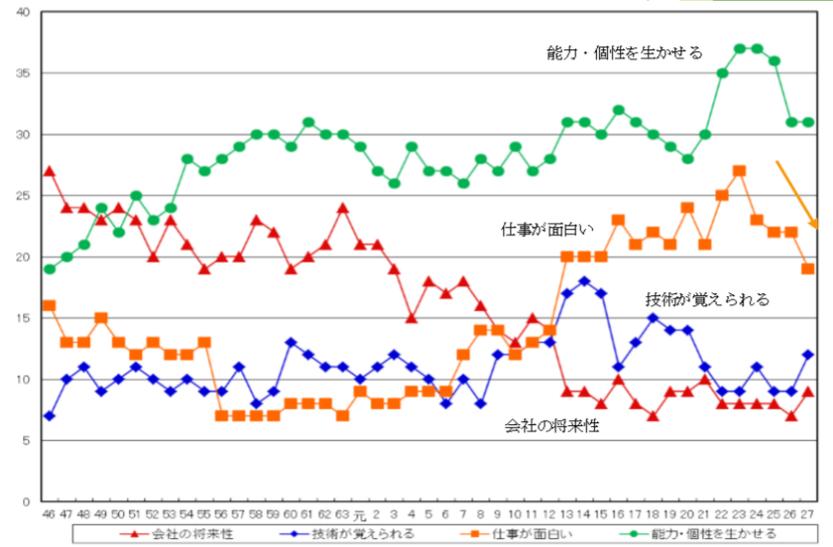
- ▶ 本研究は、企業がおこなう仕事の評価方法や施策が、若年正社員の仕事に対する意欲と職場へ与える影響について、既存調査の二次分析を通じて明らかにすることを目的とする。
- ▶ 企業が今後どのように仕事の評価方法をおこなうことで、より若年正社員の意欲を高め、士気の高い職場にできるのかということを検討することによって、企業の労働生産性への向上が期待される。

<勤続年数別の中学卒の離職率の推移>



(出所)厚生労働省「職業安定統計」より筆者作成

<新入社員の会社の選択理由>



(出所)日本生産性本部「平成26年度「新入社員働くこと意識」調査」

1. 研究の目的②

- ▶ 厚生労働省が平成25年に実施した「少子高齢社会等調査検討事業報告書（若者の意識調査編）」によれば、15歳-39歳の男女の仕事への意欲は、「進んで与えられた以上の仕事をしたい」と回答した者が26.7%、「積極的ではないが、必要があれば与えられた以上の仕事をする」と回答した者が51.9%との結果となっており、意欲が非常に高い状況にあるとは言えない結果であった。
- ▶ 若年層の就業上の問題は、キャリア意識の変容や長時間労働の問題等が挙げられる。菅原(2015a)によれば、彼らの先の見通せない意識を規定する要因には、職業適性や配置昇進など多くの悩みを抱えていることが分かっている。菅原(2015b)の分析では、男性の場合には上司のサポートが就業継続意欲へプラスの効果を果たしていることが分かっている。
- ▶ 先の見通せない意識が企業への帰属意識を低めているとすれば、彼らの意欲を高め職場として士気を向上させるような取り組みを企業として検討する必要があるのではないだろうか。

2. 研究背景①

- ▶ JILPT(2014)「人材マネジメントのあり方に関する調査」によれば、就労意欲が高いと考えている企業では、正社員の採用後の定着率も高くなっている。

<従業員の就業意欲と定着率>

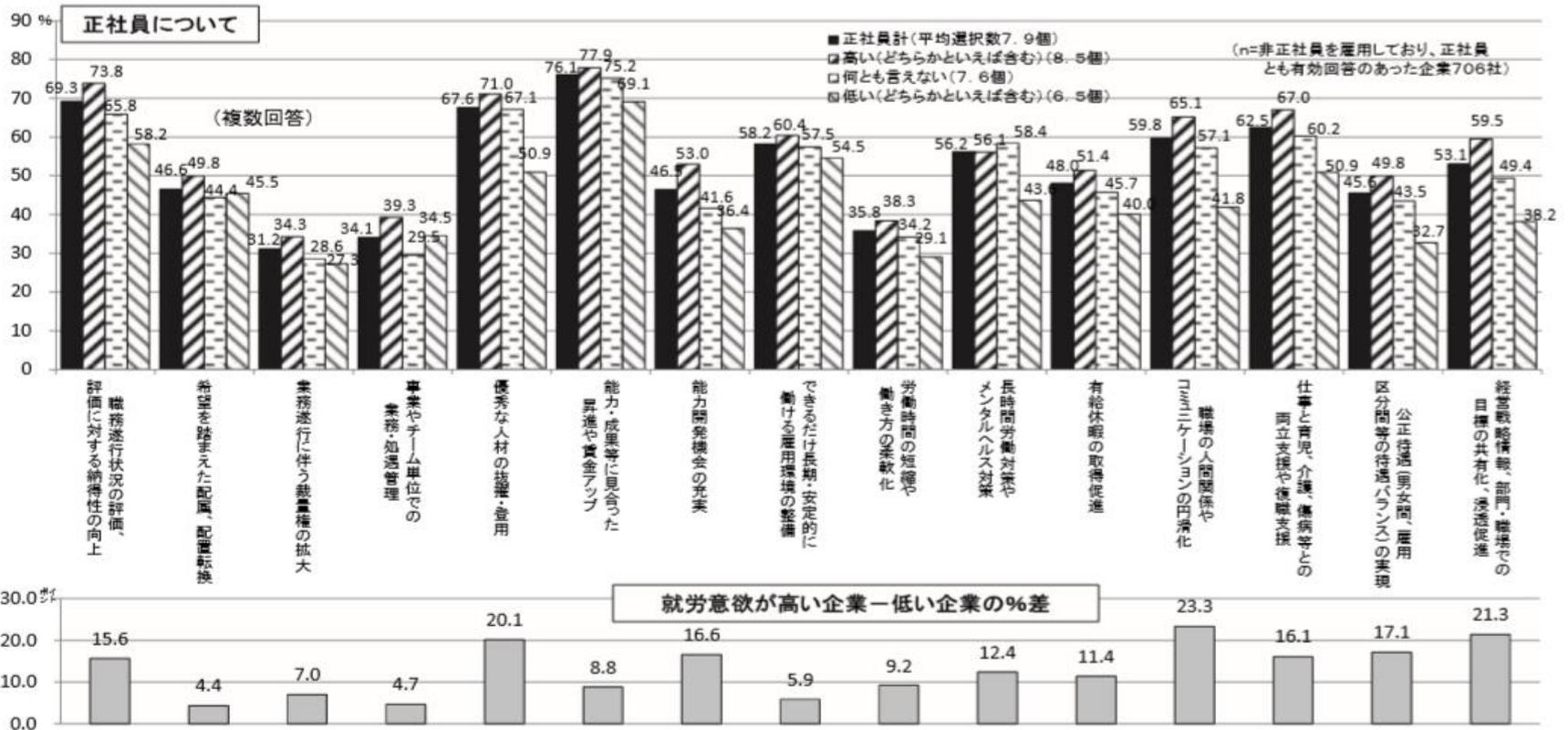
	正社員の 平均在籍率(%)	入社3年後	入社10年後	入社3年後 -10年後 差	同業が入社3年後 の平均在籍率に占 める割合(低減率)
就 労 意 欲	高い	83.7	73.2	10.5	12.6
	どちらかといえば高い	76.6	61.4	15.2	19.8
	何とも言えない	75.5	60.6	14.9	19.7
	どちらかといえば低い	69.0	52.2	16.8	24.3
	低い	57.0	21.7	35.3	62.0
	計		76.0	61.1	14.9

(出典)JILPT(2014)「人材マネジメントのあり方に関する調査」調査シリーズ No.128

2. 研究背景②

- ▶ 就労意欲が高いと考えている企業が、すべての雇用管理事項の実施率で、低い企業に比較し上回っている。その中でも、今回着目したい「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」は、15.6ポイントと就業意欲が高い企業の項目の一つである。

＜就労意欲別にみた雇用管理の実施状況＞

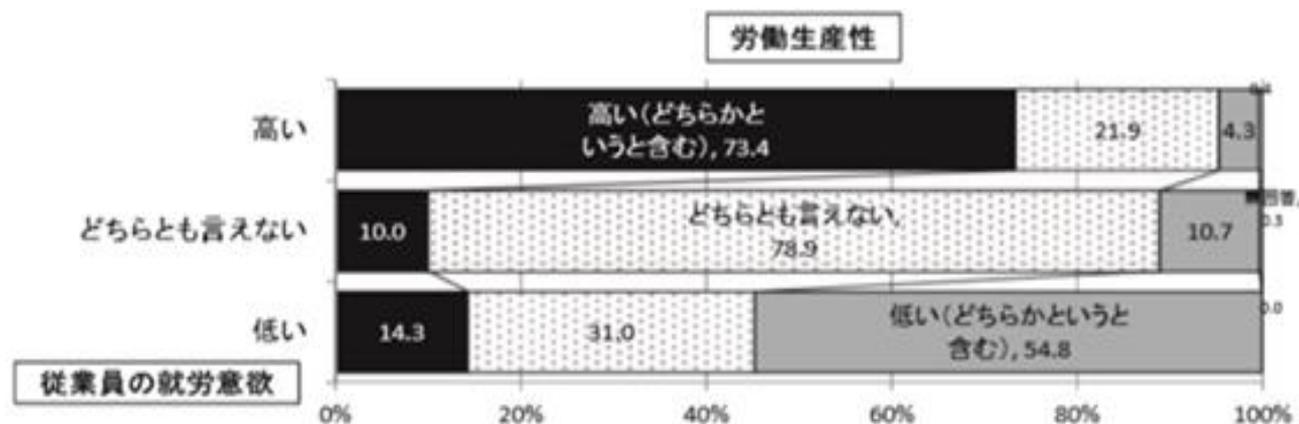


(出典)JILPT(2014)「人材マネジメントのあり方に関する調査」調査シリーズ No.128

2. 研究背景③

・従業員の就労意欲が高いと考えている企業の73.4%は労働生産性も高いと評価している。一方、就労意欲が低いと考えている企業の半数以上は、労働生産性も低いと受止めている。

<従業員の就労意欲と労働生産性との関係>



(出典)JILPT(2014)「人材マネジメントのあり方に関する調査」調査シリーズ No.128

・つまり、従業員の就労意欲を高めることは彼らの企業への定着率を高めるとともに、労働生産性の向上へもつながると言える。そのため、若年層の離職が問題となっている今、彼らの働く意欲へ焦点をあてることは重要である。

3. 先行研究①

- ▶ 仕事の評価方法というよりは、成果主義的な賃金制度が労働意欲に与える効果を分析した研究蓄積はある。
- ▶ 玄田・神林・篠崎(1999)では、成果主義人事制度の導入だけでは、労働意欲へ影響を与えておらず、仕事内容の変化が伴うことによって意欲が高まっていると示唆している。他には、大竹・唐渡(2003)。
- ▶ 仕事の評価とは異なるが、太田・大竹(2003)では、企業成長が労働意欲へ与える影響を分析するなかで、個人の仕事内容や賃金、昇進昇格の公平性に対する労働者の認識を通じて、労働意欲へ影響を与えると示唆している。

3. 先行研究②

- ▶ 評価の公平性や従業員の納得性に着目した研究としては、井手 (1997)が、評価手続きの公平さを高める施策が処遇への満足に大きな影響を持っていることを明らかにしている。
- ▶ 守島 (1999)によれば、成果や業績に重きが置かれた賃金制度の導入は職場のモラル(※)に負の効果を与えているとしている。特に人材開発やチームワークの雰囲気への負の効果があることを指摘している。同時に、成果主義的賃金施策の導入と上司との目標設定面接との交差項が正の効果をもつことも示唆している。

※職場のモラルとは、産業組織心理学の分野で用いられることの多い、職場集団のやる気や働く意欲を指す概念であり、個人のモチベーションとは区別されるものとしている。

3. 先行研究③

- ▶ 柿澤・梅崎(2010)は、行動評価(※)には、非管理職層において、労働意欲を高める効果があることが確認されている。ただし、等級在籍年数の長期化に伴い、労働意欲が低下することも指摘している。

※仕事の様々な側面において従業員に求められる行動を、各職能等級要件を踏まえた評価項目として、行動を評価する仕組み。その結果は基本給に反映される。

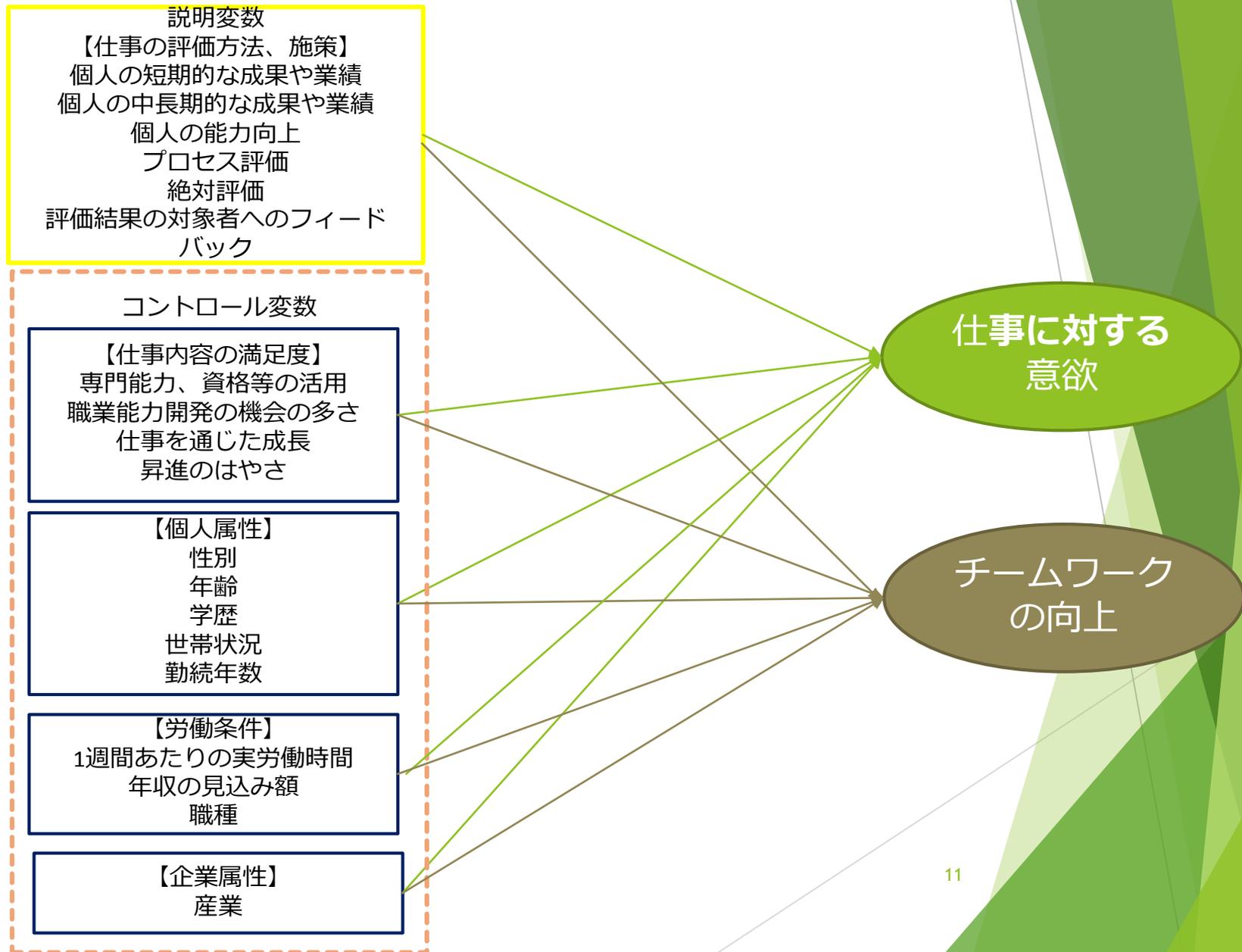
- ▶ 仕事の評価制度となると短期的な業績に着目する成果主義の分析が中心である。また、若年層の働く意欲に着眼した分析は少ない。制度単体の影響は働く意欲へは影響しないが、その他の仕事の諸要因が伴うことが意欲向上へつながるようだ。

4. 研究の枠組み① -仮説-

先行研究の概観をもとに、以下仮説の検証をおこなう。

- ▶ [仮説1]柿澤・梅崎(2010)の結果から、仕事の評価制度が労働意欲へ与える影響を分析している通り、仕事の多様な評価方法や施策も同様に若年層の働く意欲を高めるものと推測する。
- ▶ [仮説2]成果や業績を重視した賃金制度は、職場全体の意欲に負の影響を与える可能性もあることを守島(1999)では指摘している。ただし、成果主義のような短期的な業績を重視した制度ではなく、中長期的な成果を重視する仕事の評価方法自体は、若年層の感じる職場の意欲(本稿では、チームワークの向上)を高めるものと推測する。
- ▶ [仮説3]上記の仮説1,2で示した働く意欲や職場全体の意欲への影響は、仕事の評価方法や施策といった単体の導入ではなく、仕事の内容や質の変化が伴うような交差項を通じて高まる。
(本報告では当該仮説の検証結果は含んでいない。)

4. 研究の枠組み②



5. 使用するデータの概要①

- ▶ 使用するデータは、JILPTが、2007年に実施した「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」のアンケートである。

	企業調査票	従業員調査票
調査期間	2007年12月15日～12月28日	
調査方法	郵送による調査票の配布・回収	
調査対象	全国の従業員数 100人以上の企業 10,000社(株帝国データバンクのデータベースから産業・規模別に抽出(日本標準産業分類の全産業から、農林漁業、鉱業を除く。))	企業調査対象企業で働く従業員 100,000人(企業調査対象企業に1企業あたり 10人の正社員への調査票配布を依頼した。)
有効回収数	1200社(有効回収率 12.0%)	7349人(有効回収率7.3%)

- ▶ 本調査は、企業調査票と従業員調査票があるため、それら双方のデータを結合させたマッチングデータによって分析をおこなう。それによって、企業の制度や施策と、従業員個人の意識を直接に対比することが可能となる。
- ▶ 分析対象は、18歳以上～35歳未満の正社員従業員の男女に限定したところ、サンプル全体で2768人となっている。

5. 使用するデータの概要②

<個人属性>

年齢(n=2768)	男性(n=1549)	女性(n=1219)
18歳～25歳未満	11.56	22.56
25歳～30歳未満	35.31	38.64
30歳～35歳未満	53.13	38.8
学歴(n=2763)	男性(n=1547)	女性(n=1216)
中学校・高校卒	25.86	26.23
専修・短大・高専卒	16.61	30.67
大学・大学院卒	57.53	43.09
世帯状況(n=2766)	男性(n=1547)	女性(n=1219)
既婚	44.21	20.67
未婚	55.79	79.33
勤続年数(n=2756)	男性(n=1542)	女性(n=1214)
0～3年	37.61	46.05
3～5年	24.06	20.59
6～9年	19.78	18.12
10年以上	18.55	15.24

<企業属性>

年収の見込み額(n=2748)	男性(n=1543)	女性(n=1205)
200～300万未満	24.89	57.51
300～400万未満	33.64	29.29
400～500万未満	26.05	9.29
500～600万未満	10.82	2.74
600～700万未満	3.11	0.75
700万以上	1.49	0.41
職種(n=2753)	男性(n=1543)	女性(n=1205)
専門的な仕事	13.51	10.31
技術的な仕事	16.88	2.72
管理的な仕事	12.66	2.06
事務の仕事	28.18	72.96
販売の仕事	11.1	3.54
サービスの仕事	6.36	4.7
保安の仕事	0.65	0.25
運輸・通信の仕事	2.66	0.16
技能工・生産工程の仕事	4.94	1.48
労務作業等の仕事	1.23	0.49
その他	1.82	1.32
業種(n=2430)	男性(n=1543)	女性(n=1205)
建設業	7.27	6.36
製造業	32.77	29.75
電気・ガス・水道・熱供給、情報通信業	2.72	2.99
運輸業、卸売・小売業	28.07	24.6
金融業、保険業、不動産業	3.67	4.49
飲食・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援	5.14	10.85
その他サービス	16.31	16
その他	4.04	4.96

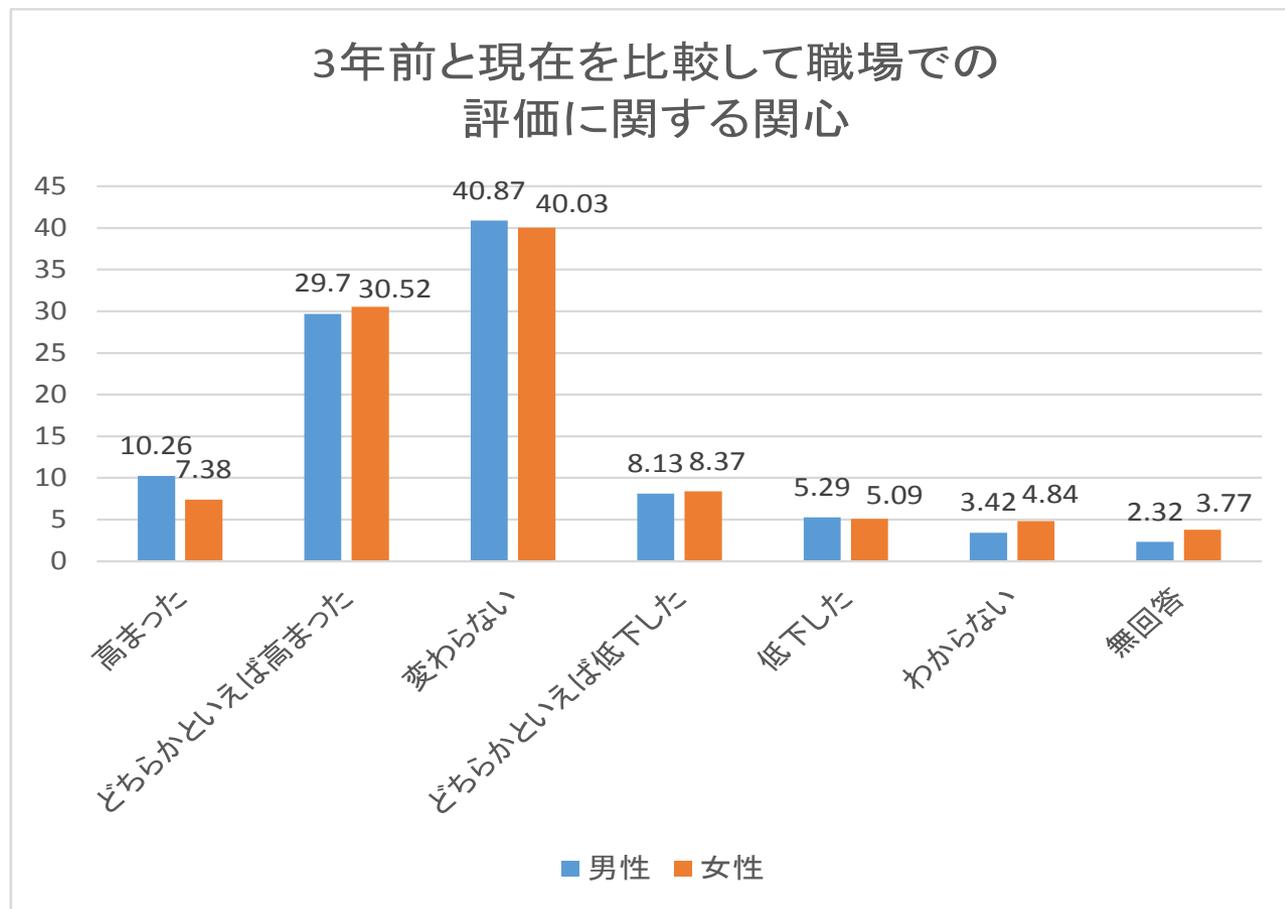
平均年齢は、男性29.3歳、女性27.9歳。

平均勤続年数は、男性6年、女性5年程度。

平均週あたりの労働時間は、男性49時間、女性44時間程度。

6. 記述統計①

＜3年前と現在を比較しての職場での評価に関する関心度＞



男女ともに関心度が変わらないとの割合が4割前後であるが、
(どちらかといえば) 高まったが、低下の割合より高く、若年正社員
の関心度がうかがえる。

6. 記述統計②

<3年前と現在を比較した仕事に対する意欲>

	男性(n=1503)	女性(n=1170)
どちらかといえば低くなっている/低くなっている	26.28	31.11
3年前も現在も変わらない	31.34	35.98
高まっている/どちらかといえば高まっている	42.38	32.91

・ 3年前と現在を比較した仕事に対する意欲について従業員が回答した結果である。

・ 男性は、意欲が3年前と比較して高まっていると回答する割合が約4割、その次に変化がないとの回答が3割程度であった。それに対して、女性は、3年前も現在も変わらないとの回答が最も多く、35%となっている。また男性と比較し、意欲が低いとの回答が多いことが分かる。

6. 記述統計③

<3年前と現在を比較した賃金制度や評価方法の効果>

	男性(n=1077)	女性(n=749)
低くなった/どちらかといえば低くなった	19.5	18.69
チームワークの向上 変わらない	62.21	64.22
高くなった/どちらかといえば高くなった	18.29	17.09

- ・ 3年前と現在を比較した賃金制度や評価方法についての効果について、従業員が回答した項目を男女別に分析した結果である。若年正社員が賃金制度や評価方法の効果によってチームワークの向上しているかということは、高くなったとの回答割合が、男女ともに20%弱と低い、3年前と変わらないとの回答が最も多い。

6. 記述統計④

<3年前と現在を比較して評価方法についての変化>

社員の評価方法		3年前と比較してどのような変化があったか	意欲なし	意欲あり	カイニ乗検定
女性	個人の短期的な成果や業績	3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=642)	67.91	32.09	
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=365)	66.03	33.97	
	個人の中長期的な成果や業績	3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=637)	67.19	32.81	
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=379)	67.02	32.98	
個人の努力		3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=577)	67.76	32.24	
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=443)	66.14	33.86	
男性	個人の短期的な成果や業績	3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=853)	58.85	41.15	
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=453)	56.51	43.49	
	個人の中長期的な成果や業績	3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=840)	60.95	39.05	**
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=465)	52.69	47.31	
個人の努力		3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=789)	59.57	40.43	
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=530)	56.23	43.77	

注) ***: $p < 0.001$, **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$, †: $p < 0.1$ で有意

企業調査票の質問項目を用いている。これは、社員の評価方法が3年前と比較してどのような変化があったかどうかの質問である。

これらの企業の評価方法と仕事の意欲との関連性を男女別にみている。その結果、女性では有意な関連性は見られなかった。また男性でも「個人の中長期的な成果や業績」のみ有意であったが、これらの評価方法が重視されることで仕事の意欲への関連性は見られない。

6. 記述統計⑤

<現在実施している評価施策について>

社員の評価施策		3年前と比較してどのような変化があったか	意欲なし	意欲あり	カイニ乗検定
女性	プロセス評価	3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=601)	30.78	69.22	
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=398)	35.68	64.32	
	絶対評価	3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=646)	32.51	67.49	
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=353)	33.14	66.86	
	評価結果のフィードバック	3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=536)	28.54	71.46	**
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=463)	37.58	62.42	
男性	プロセス評価	3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=766)	39.95	60.05	
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=526)	44.11	55.89	
	絶対評価	3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=894)	41.39	58.61	
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=398)	42.21	57.79	
	評価結果のフィードバック	3年前と変わらない/どちらかといえば重視しない/3年前より重視しない(n=652)	39.88	60.12	
		3年前より重視する/どちらかといえば重視する(n=640)	43.44	56.56	

注) ***: $p < 0.001$, **: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$, †: $p < 0.1$ で有意

企業調査票の質問項目を用いている。これは、企業で社員の評価でどのような施策を実施しているのかの質問である。

これらの企業の評価施策と仕事の意欲との関連性を男女別にみている。その結果、女性では評価結果のフィードバックが重視されていると有意に仕事の意欲が高くなっていることがわかる。

6. 記述統計⑥

<仕事の意欲とチームワーク向上の関連性について>

		チームワークの向上					
		低くなった	どちらかといえば 低くなった	変わらない	どちらかといえば 高くなった	高くなった	
仕事の意欲	女性 (n=749)	低くなっている(n=48)	25	16.67	47.92	8.33	2.08
		どちらかといえば低くなっている(n=187)	11.76	18.18	63.1	5.88	1.07
		3年前も現在も変わらない(n=286)	4.9	9.09	72.38	11.89	1.75
		どちらかといえば高くなっている(n=176)	2.23	7.82	59.78	23.46	6.7
		高くなっている(n=49)	2.04	10.2	53.06	14.29	20.41
	男性 (n=1077)	低くなっている(n=76)	26.32	15.79	52.63	3.95	1.32
		どちらかといえば低くなっている(n=238)	16.81	15.13	58.82	7.56	1.68
		3年前も現在も変わらない(n=319)	6.27	9.4	71.47	10.97	1.88
		どちらかといえば高くなっている(n=287)	3.14	9.41	61.67	20.56	5.23
		高くなっている(n=157)	3.82	6.37	54.14	19.11	16.56

仕事の意欲とチームワーク向上の男女別のクロス表の結果である。

男女ともに、変わらないとの回答がどちらも最も高い割合であるが、それでも、仕事の意欲が（どちらかといえば）高くなっているとの割合の中で見てみると、チームワークの向上も低下はしておらず、高くなったとの回答割合が多いことがうかがえる。

7. 分析方法① -使用する変数-

<被説明変数>

- ・働く意欲：「3年前と現在を比べてあなたの仕事に対する意欲はどのように変化しましたか」（従業員調査票）の5件法での回答を用いる。
- ・チームワークの向上：「あなたは、いまの会社の賃金制度や評価方法はチームワークの向上に対して効果があると思いますか（3年前と現在を比べて効果が上がっているかどうか）」（従業員調査票）の5件法での回答を用いる。

<説明変数>

- ・仕事の評価方法ダミー：「貴社では社員を評価するうえで、3年前と現在を比較してどのような変化があったか」（企業調査票）の5件法の回答を「(どちらかといえば)3年前より重視する=1、変わらない/(どちらかといえば)3年前より重視しない=0」とするダミーを作成した。
- ・仕事の評価施策ダミー：「貴社では社員の評価でどのような施策を実施していますか。」（企業調査票）の当てはまる制度の導入状況を(導入している=1、導入していない=0)とするダミー²⁰を作成した。

7. 分析方法② -使用する変数-

<コントロール変数(説明が必要なものに限定して記載)>

- ・ 仕事の満足度ダミー：「仕事に関する事柄についてどの程度満足しているか」(従業員調査票)の5件法の回答を(満足=1,不満=0)とするダミーを作成した。
- ・ 1週間あたりの実労働時間：「あなたは、普段、1週間に何日、1日に何時間くらい働いていますか。残業や深夜・休日出勤なども含めて数値を記載してください」(従業員調査票)の回答を(1日あたりの労働時間×1週間の労働日数)として作成した。

7. 分析方法③ -推計式-

本分析では、仕事の評価方法、施策が若年正社員の働く意欲とチームワークの向上へ与える影響を分析する。

推計方法は、被説明変数には「仕事に対する意欲」連続変数 Y および個人が感じるチームワークの向上の連続変数 S を用い、順序probitモデルを想定する。まず若年正社員 i の仕事に対する意欲を Y_i とする。そして、チームワークの向上を S_i とする。

各変数 S_i と Y_i は、以下の通りである。

Y_i	1=低くなっている
	2=どちらかといえば低くなっている
S_i	3=3年前と現在も変わらない
	4=どちらかといえば高くなっている
	5=高くなっている

7. 分析方法④ –推計式–

使用する説明変数は、以下の通りである。

- ・ 仕事の評価方法ダミー（個人の短期的な成果や業績、個人の中長期的な成果や業績、個人の能力向上） H
- ・ 仕事の評価施策ダミー（プロセス評価、絶対評価、評価結果の対象者へのフィードバック） R

上記以外に、コントロール変数として先行研究の結果から仕事内容の満足度を、そのほか個人属性や労働条件、企業属性を投入する。

- ・ 仕事内容の満足度ダミー（専門能力、資格等の活用、職業能力開発の機会の多さ、仕事を通じた成長、昇進のはやさ） J
- ・ 個人属性（性別、年齢、学歴、世帯状況、勤続年数、職種） K
- ・ 労働条件（1週間あたりの実労働時間、年収の見込み額、職種） W
- ・ 企業属性（産業） M

推計式は、以下の通りである。ここで μ_i と ε_i は誤差項となる。

$$Y_i = \alpha_0 + \alpha_1 H_i + \alpha_2 R_i + \alpha_3 J_i + \alpha_4 K_i + \alpha_5 W_i + \alpha_6 M_i + \mu_i$$

$$S_i = \alpha_0 + \alpha_1 H_i + \alpha_2 R_i + \alpha_3 J_i + \alpha_4 K_i + \alpha_5 W_i + \alpha_6^{23} M_i + \varepsilon_i$$

9. 分析結果① -働く意欲の男女別推計-

- ▶ 働く意欲の推計結果では、「個人の中長期的な成果や業績」が男性で有意に正の効果が見られた。ただし、女性では、見られない。
- ▶ 男女ともに、それ以外の評価施策の効果で統計的に有意な正の効果は見られなかった。
- ▶ 仕事を通じた成長に満足度を感じているほど男女ともに働く意欲を高めていた。その他は、女性で、専門能力資格の活用や昇進の速さなどに満足していることが、意欲を高めているようだ。

9. 分析結果② –働く意欲(世帯状況別)推計–

- ・働く意欲は、世帯状況別に異なると予想されるため（特に女性の場合）、追加的分析をおこなった。
- ・未婚の男女ともに「個人の中長期的な成果や業績」の評価が意欲を有意に高めていた。ただし、未婚男性の場合、「個人の能力向上」が評価方法であると、僅かであるが意欲を低下させている。
- ・既婚女性の場合は、未婚女性と異なり「個人の短期的な成果や業績」の評価が働く意欲を有意に高めていることが分かった。
- ・ただし、既婚男性に限定した場合は、どの評価方法も有意な正の効果は見られなかった。

9. 分析結果③ -チームワークの向上の推計-

- ▶ 男女ともに「個人の中長期的な成果や業績」を評価する場合は、チームワークの向上に対して有意に正の効果がある。
- ▶ その他に、仕事を通じた成長に満足度を感じた場合は、男女ともに、チームワークの向上に対して効果があると従業員は感じていることがわかった。

9. 分析結果④ -チームワークの向上(世帯状況別)の推計-

- ▶ 働く意欲同様に、世帯状況別に異なると予想されるため追加的分析をおこなった。
- ▶ 未婚女性および既婚男性においては、「個人の中長期的な成果や業績」を評価する場合は、チームワークの向上に対して有意に正の効果がある。
- ▶ 仕事の評価施策ダミーとして、プロセス評価(結果に至るまでの過程の評価)は既婚男性に対して有意に負の効果。評価結果の対象者へのフィードバックは未婚男性に有意に負の効果をもっていた。
- ▶ その他に、仕事を通じた成長に満足度を感じた場合は、男女ともに、チームワークの向上に対して効果があると従業員は感じていることがわかった。

10. 考察とまとめ①

本分析から、以下3点の結果が得られた。

- ・まず第一に、男性の場合「個人の中長期的な成果や業績」を企業が評価していると、仕事の意欲を高めており、それは未婚男性で有意な傾向が見られた。加えて、未婚男性は「個人の能力向上」の評価方法が、意欲を低下させていることから、成果主義のような短期的な成果で評価処遇をされる仕組みが彼らの意欲を低下させているのではないだろうか。

既婚男性の場合は、これは追加的分析が必要であるが、未婚と異なり、家庭を持ち主たる家計者であると想定した場合、仕事の評価の影響は与えにくいのではないかと考えられる。

10. 考察とまとめ②

・第二に、女性全体では、評価方法および施策の効果は得られなかったが、未婚女性に限定した場合に、「中長期的な成果や業績」の評価方法が意欲を高めている。ただし、既婚女性では、逆に「短期的な成果や業績」の評価方法が意欲を高めている。

女性の場合、家庭との両立が生じるまでは男性と同等の評価処遇で満足をしており意欲が高いが、既婚の場合は、時間の制約が生じることにより、短時間でも評価を得られるような仕組みによって、意欲を高めている可能性がある。

10. 考察とまとめ③

- ・第三に、男女ともに「個人の中長期的な成果や業績」を評価する場合は、チームワークの向上に対して効果があると若年正社員は感じている。

特に世帯状況別に見た場合、未婚女性と既婚男性はそのように感じていることが分かった。

- ・つまり、男性および未婚女性の場合は、中長期的な成果や業績を企業が評価することで、個人の働く意欲に加えて、職場全体のチームワーク向上を通し、職場の士気を高めている可能性がある。

ただし、プロセス評価や評価結果のフィードバックが、なぜか未婚/既婚男性の感じるチームワーク向上に対して負の効果であった。女性ではそのような傾向は見られない。つまり、未婚男性の場合は、上司からのフィードバックの内容があまり仕事の士気を高めるようなものでない可能性もある。これに関しては上司側の問題も指摘できる。

既婚男性の場合は、仮に主たる生計者である場合、プロセスより結果を重視して仕事の成果を上げることを重視する傾向があるのではないかと解釈もできる。ただこの点については、更に解釈の検討が必要である。

10. 考察とまとめ — 総括 —

- ・ 男性および未婚女性の場合は、中長期的な成果や業績を企業が評価することで、個人の働く意欲に加えて、職場全体のチームワーク向上に効果があるという結果が示唆された。ただし、世帯状況別の分析結果に関しては、より解釈の検討を行う必要がある。

- ・ 仮説2で提示したように、若年正社員に対しては、企業側が「中長期的な成果や業績を」評価していくという考え方や姿勢を、職場全体や上司が具体的なアクションを取り、若年層へ伝えていく必要があるであろう。

若年層と言われる（特に、入社後間もない5年未満）に関しては、将来の先が見通せず単に目の前の仕事をこなしていく日々と恒常的な残業が継続していると想定するならば、この期間が決して将来的には無駄にならず、中長期的な視点で見た時には、非常にそれらの経験や知識が必要となり、やがては会社の中核をになっていく存在として成長できるということを彼らに伝えていくことが求められるであろう。

11. 今後の課題

- ・本分析ではまず係数の値と符号の結果に着目をして分析をおこなったが、それぞれの変数がどの程度影響を与えているのか、より分析を進める必要がある。
- ・加えて、世帯状況別の追加的分析をおこなったが、さらに年齢や勤続年数の違いを確認する必要がある。
- ・また、若年正社員の労働意欲は、仕事の内容の成長度や専門能力の活用度、昇進の速さといった点も非常に関連がある。そのことから、評価方法単独の影響ではなく、そういった職場単位での仕事の質や仕組みと評価方法の交差項の影響を検討することを予定している。

(※本報告では提示できていないが仮説3の検証)

参考文献

- ▶ 井手 亘(1998)「人事評価手続きの公平さと昇進審査の公平さに対する従業員の意識」『日本労働研究雑誌』 No. 455.
- ▶ 大竹文雄・唐渡広志 (2003)「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』 Vol. 54, No. 3, pp. 193-205.
- ▶ 太田聰一・大竹文雄(2003)「企業成長と労働意欲」『ファイナンシャルレビュー』第67号、財務省総合政策研究所編
- ▶ 柿澤 寿信・梅崎 修(2010)「評価・賃金・仕事と労働意欲に与える影響 人事マイクロデータとアンケート調査による実証分析」『日本労働研究雑誌』 No. 598 pp. 67-82.
- ▶ 玄田有史・神林龍・篠崎武久 (1999)「職場環境の変化と働く 意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部労使関係常任委員会編『職場と企業の労使関係の再構築 個と集団の新たな コラボレーションにむけて』 第1部第2章, pp. 43-67.
- ▶ 厚生労働省(2013)「少子高齢社会等調査検討事業報告書（若者の意識調査編）」.
- ▶ 参鍋篤司・齋藤隆志 (2008)「企業内賃金分散・仕事満足度・企業実績」『日本経済研究』 No. 58, pp. 38-55.
- ▶ 菅原佑香(2015a)「若年正社員の先の見通しと就業継続意欲 -若年者のキャリア意識に着目して-」『生活経済学研究』第41巻,pp77-87.
- ▶ 菅原佑香(2015b)「若年正社員の長時間労働と就業継続意欲-職務特性と上司の管理マネジメント特性に着目して-」『生活社会科学研究』第22号,pp47-64.
- ▶ Vol.41, pp.77-87.
- ▶ 守島基博(1999)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』 No.474, pp. 2-14.
- ▶ JILPT(2014)「人材マネジメントのあり方に関する調査」調査シリーズ No.128
- ▶ JILPT(2007)「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」調査シリーズNo.51.
- ▶ Holmstrom, Bengt (1999) "Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective," Review of Economic Studies, 66(1): 169-182.