

### 3.3 経営上の効果に関する結果

#### (1) 労務パフォーマンス

##### (会社や仕事に対する満足度からみる)

当事者意識、当事者行動の経営上の効果を明らかにするために、経営の視点からみて社員がどのような人材であるのか、社員が経営パフォーマンスにどの程度貢献しているのかを調べている。前者を労務パフォーマンス、後者を経営上のパフォーマンスと呼び、労務パフォーマンスの現状を「会社や仕事に対する満足度」「キャリア志向」「会社からの評価」の3つの側面からみている。

まず「会社や仕事に対する満足度」からみると、図表 3-12(1)に示したように、全体的に肯定的な回答であるが、そのなかで「今の会社で働くことに誇りを感じている」(肯定的比率 76.9%)ことから「今の会社でこれからも働きたい」(87.5%)という会社愛着志向と定着志向がとくに強い。それに対して「今の担当する仕事をこれからも続けたい」(56.7%)という現職継続志向は弱く、また「今の職場で働くことが楽しい」「今の仕事にやりがいを持っている」という労働意欲に関わる肯定的回答は7割前後である。

これを年齢別にみると(図表 3-12(2)を参照)、「今の仕事にやりがいを持っている」「今の会社でこれからも働きたい」は中堅社員で強く、若手社員と高齢社員で弱く、似た傾向は「今の職場で働くことが楽しい」でも見られる。なお「今の担当する仕事をこれからも続けたい」の現職継続志向は高齢社員ほど強い。

図表3-12 職場や会社に対する満足度  
(1)全体結果

	そう思 う	どち らか とい えば そう 思う	あ ま り そ う 思 わ ない	そ う 思 わ ない	無 回 答	肯 定 的 比 率
今の職場で働くことが楽しい	17.4%	49.1%	25.8%	6.7%	1.0%	66.5%
今の仕事にやりがいを持っている	20.8%	50.2%	22.3%	5.7%	1.0%	71.0%
今の担当する仕事をこれからも続けたい	15.7%	41.0%	32.5%	9.6%	1.1%	56.7%
今の会社でこれからも働きたい	37.6%	49.9%	9.5%	2.1%	0.9%	87.5%
今の会社で働くことに誇りを感じている	28.7%	48.2%	18.6%	3.5%	1.0%	76.9%

(2)肯定的比率の年齢別結果

	～29歳	30～39歳	40～49歳	50歳～
今の職場で働くことが楽しい	66.2%	70.4%	67.0%	61.3%
今の仕事にやりがいを持っている	66.9%	76.0%	73.6%	64.7%
今の担当する仕事をこれからも続けたい	51.2%	55.6%	60.7%	62.6%
今の会社でこれからも働きたい	81.2%	90.1%	93.2%	84.7%
今の会社で働くことに誇りを感じている	72.4%	76.8%	80.9%	80.0%

(注) 肯定的比率は「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計

### (キャリア志向からみる)

キャリア志向は、「どの程度昇進したいと考えているのか」からみる昇進志向と「どのようなタイプのキャリアを積みたいのか」からみるキャリア・タイプ志向の2つの面からみることにする。なお、後者のキャリア・タイプは「多くの仕事を経験したい」とするゼネラリスト型と「特定分野を深く経験したい」とするエキスパート型に分けている。

まず昇進志向についてみると、図表 3-13 に示してあるように、社員の 64.5%が現在の役職より昇進したいと考えている。さらに、この昇進したいとする社員が希望している昇進の上限は、課長と部長がそれぞれ 36.3%、27.9%と多く、役員は 19.9%、係長は 11.9%である。この昇進志向を年齢別にみると、40 歳代が転換期であることが分る。つまり昇進志向は 20 歳代から 30 歳代にかけて強まるが、40 歳代で弱まる方向に転換し、高齢社員になると極めて低い水準になる。

**図表3-13 昇進希望**

	はい	いいえ	無回答
～29歳	76.8%	23.2%	0.0%
30～39歳	80.2%	18.8%	1.0%
40～49歳	61.0%	37.8%	1.3%
50歳～	25.1%	73.6%	1.3%
全体	64.5%	33.7%	1.8%

つぎにキャリア・タイプ志向をみると、図表 3-14 に示したように、おおむねゼネラリスト型 6 割(「A の肯定的比率」60.5%)、エキスパート型 4 割(「B の肯定的比率」37.0%)の構成である。これを年齢別にみると、昇進志向と同様に 40 歳代が転換期である。つまり、20 歳代から 30 歳代にかけてはゼネラリスト型志向が強まるが、40 歳代にゼネラリスト型志向からエキスパート型志向への転換が進み、高齢社員のエキスパート型志向は極めて強い。

**図表3-14 キャリア・パターン志向**

	A (多くの仕事を広く経験)である	どちらかといえば		B (特定分野を深く経験)である	無回答	Aの肯定的比率	Bの肯定的比率
		A	B				
～29歳	35.8%	31.7%	20.8%	10.2%	1.4%	67.6%	31.1%
30～39歳	32.1%	38.1%	19.0%	8.9%	1.8%	70.2%	28.0%
40～49歳	16.6%	44.3%	24.2%	12.6%	2.3%	61.0%	36.8%
50歳～	7.7%	26.4%	46.4%	19.1%	0.4%	34.0%	65.5%
全体	24.3%	36.2%	25.2%	11.8%	2.5%	60.5%	37.0%

(注)Aの肯定的比率は「Aである」+「どちらかといえばA」、Bの肯定的比率は「Bである」+「どちらかといえばB」である

(「会社からの評価」からみる)

最後に、社員は会社からどのように評価されているのか。この点を「会社からの評価」と、その反映と考えられる昇進状況の自己評価からみている。

まず「会社からの評価」の自己評価についてみると、図表 3-15 に示してあるように、「平均的な評価」が約 5 割(51.2%)、肯定的な評価(「高い評価」+「どちらかといえば高い評価」)が約 3 割(28.7%)、否定的な評価(「低い評価」+「どちらかといえば低い評価」)が約 2 割(18.8%)の構成であるので、やや肯定的というのが自己評価の全体的な傾向になる。これを年齢別にみると、肯定的比率が中堅社員(とくに 30 歳代)をピークとする分布であること、否定的比率が 50 歳代で目立って大きいことから以下の 2 つの特徴が明らかになる。第一に、自己評価は中堅社員が高く、若手社員と高齢社員で低くなる。そうしたなかで第二に、高齢社員の自己評価が著しく低い。

図表3-15 会社からの評価(自己評価)

	高い評価	どちらか といえば 高い評価	平均的な 評価	どちらか といえば 低い評価	低い評価	無回答	肯定的 比率	否定的 比率
～29歳	1.7%	18.1%	63.8%	12.3%	3.4%	0.7%	19.8%	15.7%
30～39歳	6.9%	32.5%	48.6%	6.7%	5.0%	0.2%	39.5%	11.7%
40～49歳	6.5%	21.9%	47.9%	16.1%	7.1%	0.5%	28.5%	23.2%
50歳～	3.8%	14.0%	49.8%	20.9%	11.1%	0.4%	17.9%	31.9%
全体	5.3%	23.3%	51.2%	12.7%	6.2%	1.3%	28.7%	18.8%

(注) 肯定的比率は「高い評価」+「どちらかといえば高い評価」、  
否定的評価は「低い評価」+「どちらかといえば低い評価」である

つぎに昇進状況の自己評価をみると、図表 3-16 に示してあるように、同僚等と比べて「同じくらい」が約 4 割(43.7%)、肯定的な評価(「早いほうである」+「まあ早いほう」)が約 3 割(28.7%)、否定的な評価(「遅い方である」+「どちらかといえば遅い方」)が約 4 割(38.0%)の構成であるので、やや「同僚等と比べて遅い」というのが自己評価の全体的な傾向である。これを年齢別にみると、肯定的比率は中堅社員(とくに 30 歳代)が大きく、若手社員と高齢社員が小さいという分布であること、否定的比率は高齢社員で目立って大きいことから、「会社からの評価」の自己評価と同じように、昇進に対する自己評価も中堅社員(とくに 30 歳代)が高く若手社員と高齢社員が低く、とくに高齢社員の自己評価の低さが目立っている。

図表3-16 昇進状況(自己評価)

	早いほう である	まあ早い ほう	同じくら い	どちらか といえば 遅い方	遅い方 である	無回答	肯定的 比率	否定的 比率
～29歳	1.0%	5.1%	79.5%	7.5%	6.8%	0.0%	19.8%	14.3%
30～39歳	9.1%	18.7%	42.3%	16.9%	12.7%	0.4%	39.5%	29.6%
40～49歳	3.5%	13.1%	30.7%	23.7%	28.0%	1.0%	28.5%	51.6%
50歳～	3.4%	5.1%	26.8%	26.8%	37.9%	0.0%	17.9%	64.7%
全体	5.0%	12.0%	43.7%	18.3%	19.7%	1.3%	28.7%	38.0%

(注) 肯定的比率は「早いほうである」+「まあ早いほうである」、  
否定的評価は「遅い方である」+「どちらかといえば遅い方である」である

## (2)経営上のパフォーマンス

図表 3-17(1)は、社員の経営に対する貢献度の自己評価の結果をまとめたものである。それによると「職場の目標達成に貢献している」(肯定的比率 80.6%)、次いで「職場の効率良い業務遂行に貢献している」(73.8%)については高い自己評価であるが、「職場にとって不可欠な人材である」については 60.4%にとどまっている。

これを年齢別にみると(図表 3-17(2)を参照)、第一には、若手社員は養成期にあることから全体的に自己評価が低く、中堅社員と高齢社員の間に違いはみられない。第二には、そのなかにあって「職場にとって不可欠な人材である」にかぎって、高齢社員は中堅社員に比べて低く自己評価している。

図表3-17 経営への貢献程度の自己評価

(1)全体結果						
	そう思う	どちらかといえば そう思う	あまりそ う思わな い	そう思わ ない	無回答	肯定的比 率
職場の目標達成に 貢献している	20.4%	60.1%	16.7%	1.7%	1.0%	80.6%
職場の効率良い業務 遂行に貢献している	15.5%	58.3%	22.4%	2.7%	1.0%	73.8%
職場にとって不可欠な 人材である	10.3%	50.1%	31.8%	6.6%	1.2%	60.4%

(2)肯定的比率の年齢別結果				
	～29歳	30～39歳	40～49歳	50歳～
職場の目標達成に 貢献している	70.6%	85.9%	82.6%	82.1%
職場の効率良い業務 遂行に貢献している	65.5%	76.8%	77.8%	75.3%
職場にとって不可欠な 人材である	48.8%	68.7%	61.7%	58.7%

(注) 肯定的比率は「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計