

「壊れる会社」に関する実態調査

相 原 章 岩 崎 尚 人
福 田 和 久 佐 々 木 貢
五 艘 豊

I．調査の概要

本稿は、(株)日本能率協会総合研究所との共同で作成したアンケート調査に基づいて近年わが国の産業社会で大きな関心事の一つとなっている企業人・組織人を巡る諸問題の現状を検討するものである。調査の基本的問題意識は、「壊れる会社」が近年なぜ増えているのかという点にある。

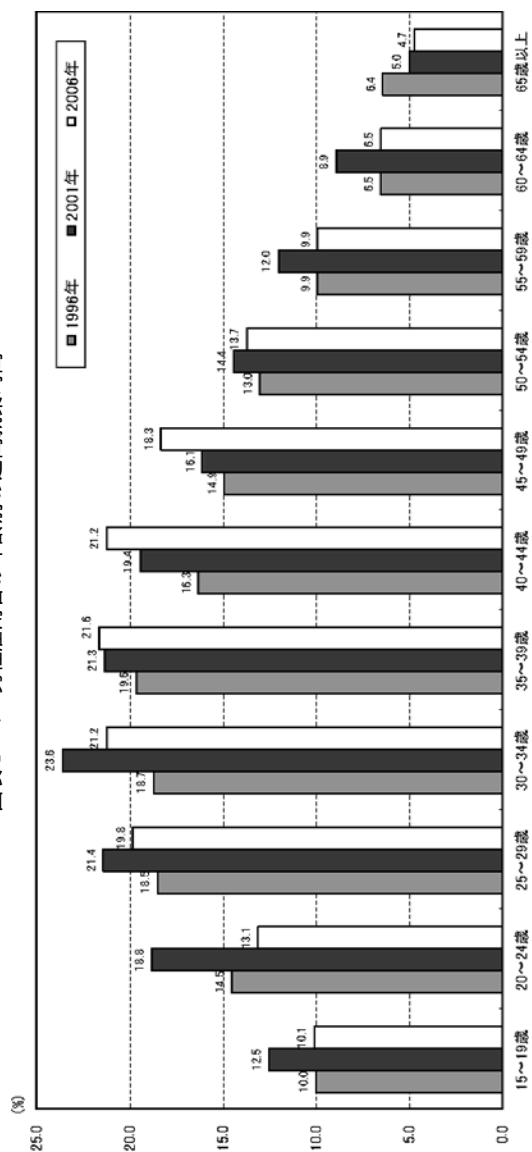
1．調査の背景と目的

ここ数年企業の現場で働く人々のなかで疲弊感が増し、職場や現場の活力低下を懸念する声が強まっている。特に、次のような点が指摘されている。

代表的なものが長時間労働である。週間就業時間が60時間以上の男性雇用者のデータをみると、2006年度と1996年度を比較した場合、30歳～64歳まで週に60時間以上働く社員の割合が増加しており、長時間労働が進んでいる傾向がみられる（図表Ⅰ-1）。

また、長時間労働による社員の疲弊感だけでなく、彼らの肉体や精神にかかわる深刻な問題も増えている。厚生労働省の「脳・心臓疾患及び精神障害等に係わる労災補償状況について（平成19年度）」によれば、「脳・心臓

図表Ⅰ-1 男性雇用の年齢別の週間就業時間



*総務省統計局「労働力調査」の特別集計
(出典) 厚生労働省「平成19年版 労働経済の分析」

「壊れる会社」に関する実態調査

疾患」やうつ病に代表される「精神障害等」の請求件数、決定件数、支給決定のすべてにおいて 2005 年度以降増加している。2007 年度の「脳・心臓疾患」の支給決定件数は前年度よりも 10.4% 増の 392 件、同じく「精神障害等」は 30.7% 増の 268 件に達している。また精神障害等による自殺の支給決定件数は 2003 年度から 2007 年度にかけてほぼ倍増している。業務に起因し病に苦しむ社員が労働災害として認定されたものだけでも急速に増え続けるなど社員の疲弊感は悪化しているのである（図表Ⅰ-2）。

さらに、雇用条件の悪化も見逃せない。とりわけ比重の高まりが顕著である非正規社員の雇用条件は益々悪化している。例えば、2008 年 4 月に「改正パートタイム労働法」が施行されたにしても、それ以前の総務省の「労働力調査」によれば 2002 年時点で 29.4% であった非正規社員の割合は、2007 年には 33.5% へと 4.1 ポイント増加している（図表Ⅰ-3）。このように企業が積極的に非正規社員の活用を進める要因の一つは人件費削

図表Ⅰ-2 脳・心臓疾患及び精神障害等の労災補償状況

（件）

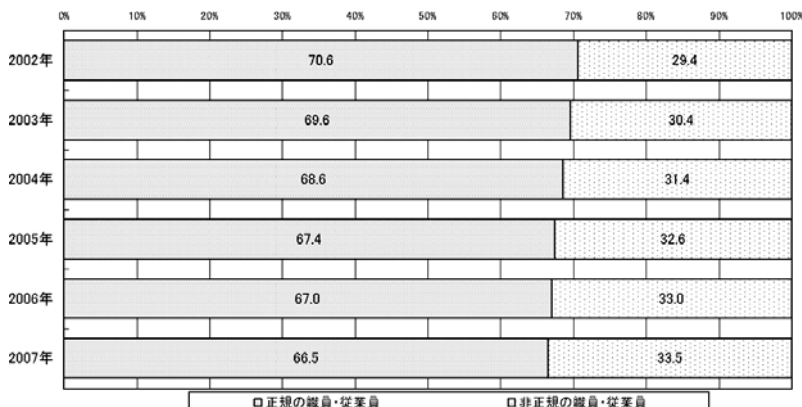
区 分	年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
脳・心臓疾患	請求件数	742	816	869	938	931
	決定件数	708	669	749	818	856
	（うち支給決定件数）	314	294	330	355	392
う ち 死 亡	請求件数	319	335	336	315	318
	決定件数	344	316	328	303	316
	（うち支給決定件数）	158	150	157	147	142
精神障害等	請求件数	447	524	656	819	952
	決定件数	340	425	449	607	812
	（うち支給決定件数）	108	130	127	205	268
う ち 自 殺 （未 遂 を 含 む。）	請求件数	122	121	147	176	164
	決定件数	113	135	106	156	178
	（うち支給決定件数）	40	45	42	66	81

（出典）厚生労働省（2008）「脳・心臓疾患及び精神障害等に係わる労災補償状況について」

減であったことはいうまでもない。

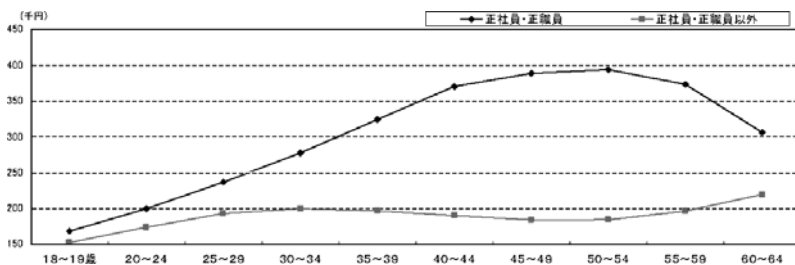
正規社員の賃金が50代半ばまで年齢が上がるにつれて上昇カーブを描くのにに対し、非正規社員の場合には30歳以降は賃金水準がほぼ横ばい状態になり、年齢を重ねるに従って両者の賃金格差は拡大している（図表Ⅰ-4）。低賃金労働を余儀なくされている非正規社員の中で、働いても十分な生活の糧も得られない“ワーキングプア”が増加している。加えて非正

図表Ⅰ-3 正規・非正規職員・従業員の割合



（出典）総務省統計局（2007年）「労働力調査」

図表Ⅰ-4 正規と非正規社員の年齢別月額賃金



（出典）厚生労働省（2007）「賃金構造基本統計調査」

「壊れる会社」に関する実態調査

規社員の多くは企業における能力開発機会も限定的で、能力向上を図る機会も少なく、低賃金労働から抜け出しにくいといった状況さえみられる。

こうした労働環境下で、働き手と企業との信頼関係が希薄化していることを示すデータもある。厚生労働省の「平成 19 年度個別労働紛争解決制度施行状況」によれば、「個別労働紛争解決制度」に基づき全国の総合労働相談コーナーに寄せられた 2004 年度の総合労働相談件数は前年度 5.2% 増の 995,061 件、民事上の個別労働紛争相談件数は前年度比 5.5% 増の 197,637 件に達している（図表Ⅰ-5）。民事上の個別労働紛争相談の内訳をみると解雇が 22.8%、労働条件の引き下げ、いじめ・嫌がらせがそれぞれ 12.5% ある。こうした実態から、職場が「荒れてきている」状況がうかがえる（図表Ⅰ-6）。

労働環境の悪化や企業内の信頼関係の希薄化によって、職場が機能不全を起こし企業としての機能が少しずつ「壊れつつある」といえるのではないだろうか。

こうした深刻な事態は、どういった理由で企業の中に生じてきたのであろうか。そして、それに対して企業はどのような対処をしているのである

図表Ⅰ-5 個別労働紛争解決制度における相談件数

（単位：件）

年 度		総合労働相談件数	民事上の個別労働紛争 相談件数
平成14年度	2002年度	625,572	103,194
平成15年度	2003年度	734,257	140,822
平成16年度	2004年度	823,864	160,166
平成17年度	2005年度	907,369	176,429
平成18年度	2006年度	946,012	187,387
平成19年度	2007年度	995,061	197,637

（出典）厚生労働省（2008）「平成 19 年度個別労働紛争解決制度施行状況」

図表 I - 6 民事上の個別労働紛争相談の内訳

（単位：％）

解雇	22.8
労働条件の引き下げ	12.5
いじめ・嫌がらせ	12.5
退職勧奨	7.7
出向・配置転換	3.6
雇用管理等	1.7
募集・採用	1.4
育児・介護休業等	0.8
その他の労働条件	21.5
その他	14.5

（出典）厚生労働省（2008）「平成 19 年度個別労働紛争解決制度施行状況」

図表 I - 7 回答企業のプロフィールとカテゴリー変換

分類変数	アンケートでのカテゴリー	変換後のカテゴリー	有効回答数(社)
売上規模	1,000 億円以上	大企業	102
	1,000 億円未満	中堅企業	128
(過去 3 年程度の)業績	「増収・増益」「減収・増益」	高業績企業	117
	「増収減益」「減収減益」「横ばい」	低業績企業	116
人事部門 / 労働組合	「人事部門」	人事部門	82
	「労働組合」	労働組合	155

うか。本稿では、企業の抱える今日的な人事上の問題の実態について多面的に把握し、企業の人材の有効活用を阻むメカニズムをみていくことにしよう。

2. 調査の基本設計と回答企業のプロフィール

調査対象は、東京、大阪、名古屋証券取引所のそれぞれ 1, 2 部に上場

「壊れる会社」に関する実態調査

する企業で、送付したアンケート票は、合計 4,982 件（人事部門および労働組合へ各 2,491 件）である。調査は、2008 年 2 月 19 日～同年 4 月 11 日まで実施した。回答企業数は合計 237 件で、回収率は 4.8% である。なお、回答企業のプロフィールは図表Ⅰ-7 に示すとおりである。また、分析に利用する変数は、売上規模、業績、人事部門／労働組合の分類で下記のとおりカテゴリー変換を行っている。調査尺度は 4 点尺度を用いている。

Ⅱ．アンケート調査の概要

以下では、アンケート調査の単純集計とクロス集計によって、サンプル企業の全体的概要について検討していくことにしよう。

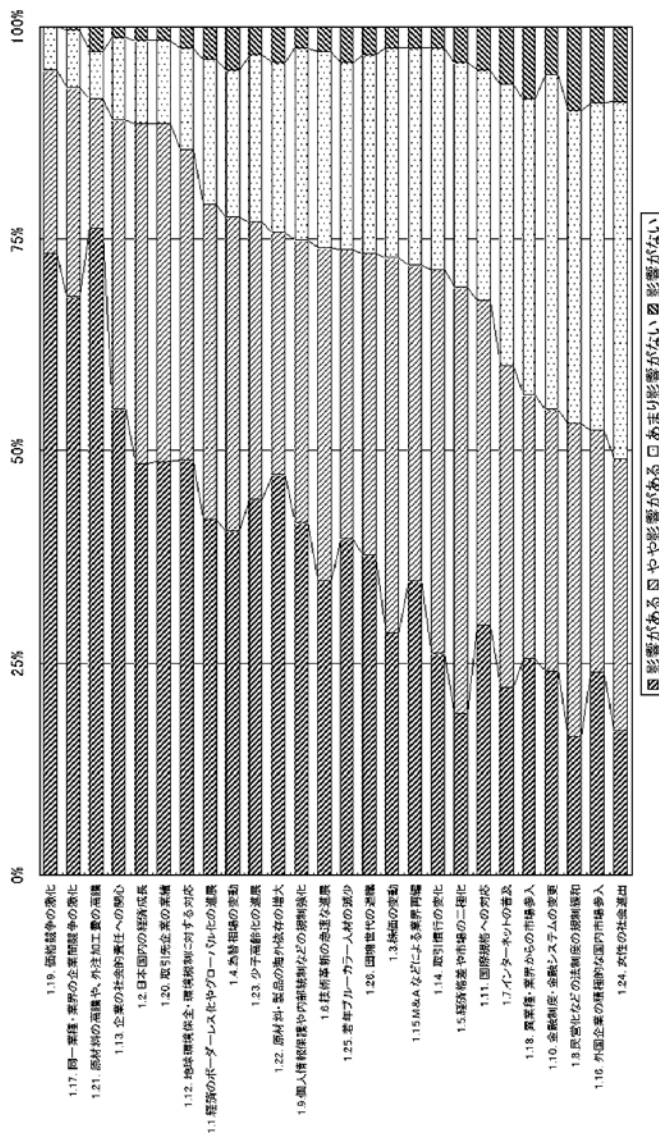
1. 各社を取り巻く経営環境

本調査では、企業の人事上の問題とその発生のメカニズムを探るにあたり、調査対象企業を取り巻く環境変化の認識について尋ねている。ここでは日本企業を取り巻く労働環境について概観していくことにしよう。

全サンプルをみると、「女性の社会進出」を除き、すべての項目で自社の事業展開に影響がある（「影響がある」と「やや影響がある」の合計）と答えいているサンプルが 50% 以上であり、そのうち半数の 12 項目は 75% 以上が影響を受けていると答えている。なかでも「価格競争の激化」（94.9%）、「同一業種・業界の企業間競争の激化」（92.8%）、「原材料の高騰や、外注加工費の高騰」（91.6%）、「企業の社会的責任への関心」（88.9%）、「日本国内の経済成長」「取引先企業の業績」「地球環境保全・環境規制に対する対応」（各 88.5%）は、いずれも 80% を超える高い値を示している（図表Ⅱ-1）。

それらを規模と業績によってクロス分析を行った。ここでは、売上規模 1,000 億円以上を大企業、1,000 億円未満を中堅企業と分類して分析を行っている。

図表Ⅱ-1 環境変化の経営への影響について



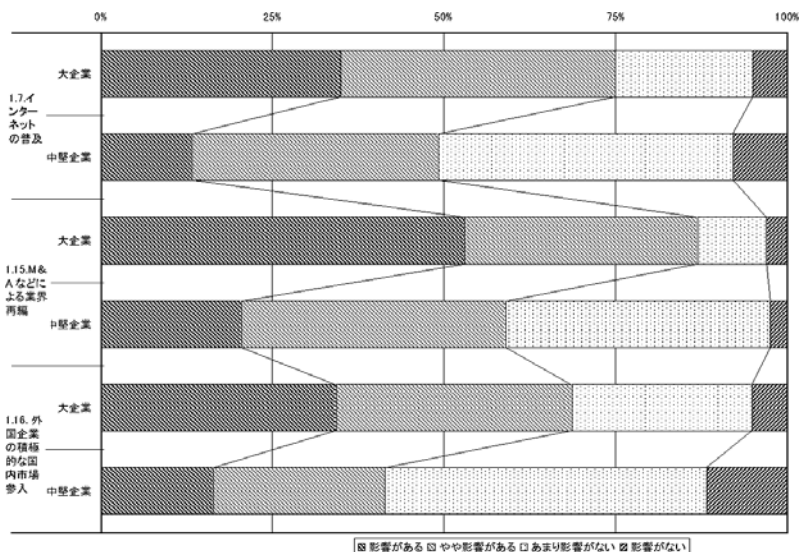
「壊れる会社」に関する実態調査

両者を比較すると、全体的には大企業の方が環境変化の影響を受けている傾向がみられる。なかでも「M&A などによる業界再編」「外国企業の積極的な国内市場参入」「インターネットの普及」は中堅企業より大企業が25ポイント以上と大きく上回っている。環境変化の激変が叫ばれるなかにあって、大企業の場合には市場構造変化の影響をより大きく受けていることがわかる（図表Ⅱ-2）。

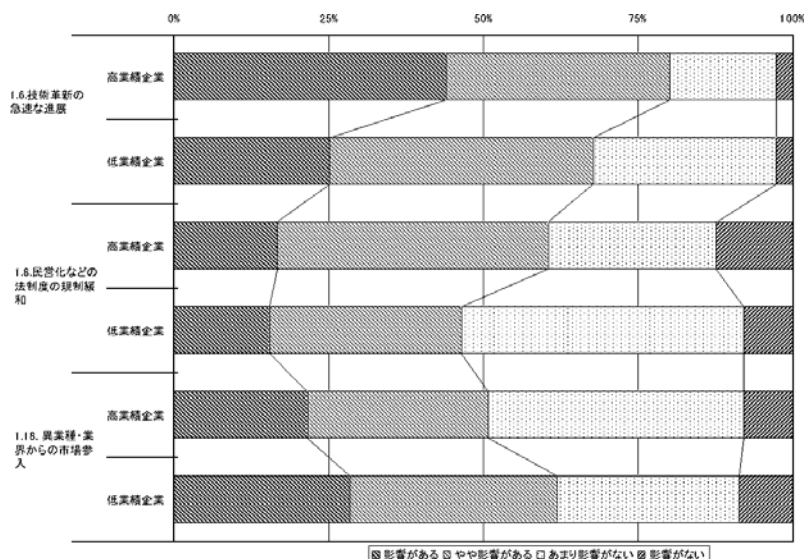
過去3年程度の業績が「増収・増益」「減収・増益」を「高業績企業」、
「増収減益」「減収減益」「横ばい」を「低業績企業」とカテゴリー分析した結果が図表Ⅱ-3である。

両者を比べると「技術革新の急速な進展」「民営化などの法制度の規制緩和」「異業種・業界からの市場参入」で10ポイント以上の差がみられる。「異業種・業界からの市場参入」は低業績企業が上回っているのに対し、「技術革新の急速な進展」「民営化などの法制度の規制緩和」では高業績企業

図表Ⅱ-2 環境変化の経営への影響について（規模別クロス）



図表Ⅱ-3 環境変化の経営への影響について（業績別クロス）



が上回っている。高業績企業が技術や法制度といった企業間の競争環境以外の影響が大きく受け止められているが、低業績企業は市場へ参入する企業の質的变化の影響を大きく認識している。

2. 人事施策の特性

次に人事施策についてみてみることにしよう。人事施策に関する質問から以下の特徴を導き出すことができる。

第一は、コンプライアンスの強化である。近年、日本企業において隠蔽や偽装など様々な不祥事発生が相次いでいる。不祥事発覚によって信頼を失い急激な販売不振に見舞われたり、廃業に追い込まれたりする企業も後を絶たない。また、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントなどへの社会的な関心も高くなってきている。そうしたなかであって、調査結果をみると「内部告発制度など積極的なコンプライアンス強化」「性別や年

年齢、国籍などに関係ない公平な処遇」の肯定割合（「まったくその通り」と「その通り」の合計値）がおおよそ70%と高くなっている。企業も社会の一構成員として法令遵守へ積極的な取組み姿勢をみせていることがうかがえる。

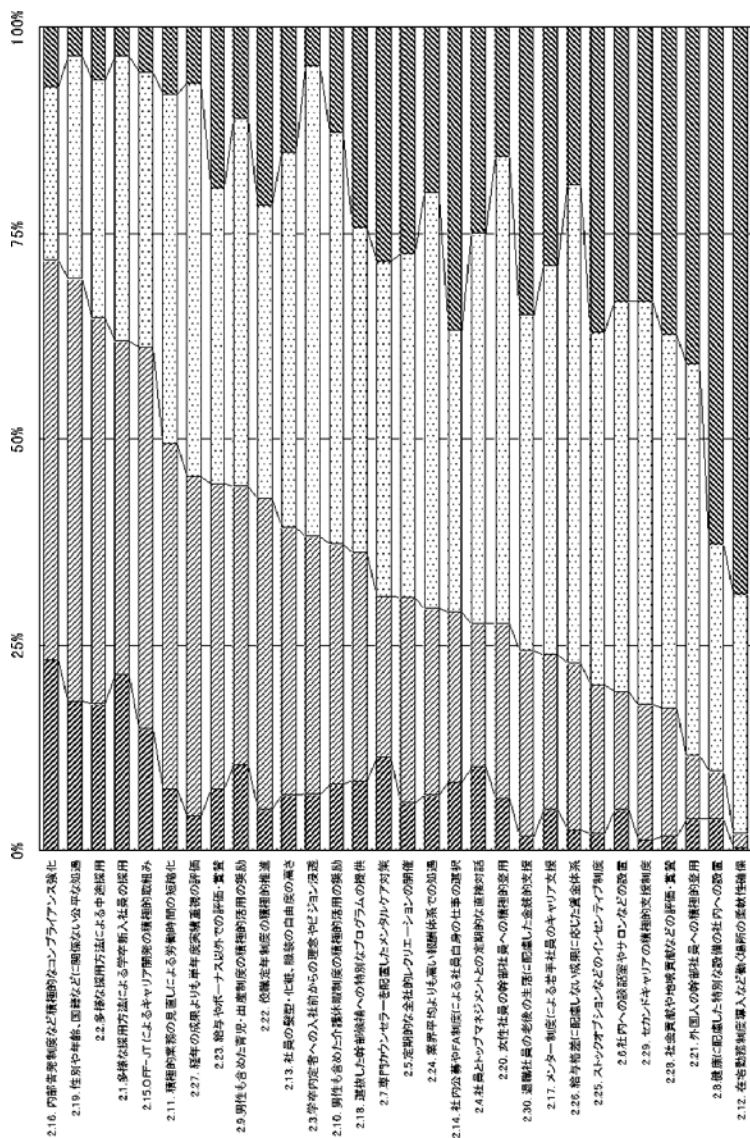
第二は、優秀な人材の獲得と戦力化への取組みの強化である。少子高齢化の進展し、企業業績も堅調に推移しているために労働市場で人手不足感が増している。

こうした状況下で、「多様な採用方法による中途採用」や「多様な採用方法による学卒新入社員の採用」といった採用の多様化を進めている企業がそれぞれ60%を超えている。人手不足が進む中で、多くの企業が採用方法に工夫を凝らしている様子が読みとれる。また、「OFF-JTによるキャリア開発の積極的な取組み」を進めている企業が60%以上もあり、人材育成にウェイトをおき社員の戦力化を図っている様子がうかがえる（図表Ⅱ-4）。

次に人事施策の導入について、規模と業績のカテゴリー別にデータを分析してみることにしよう。

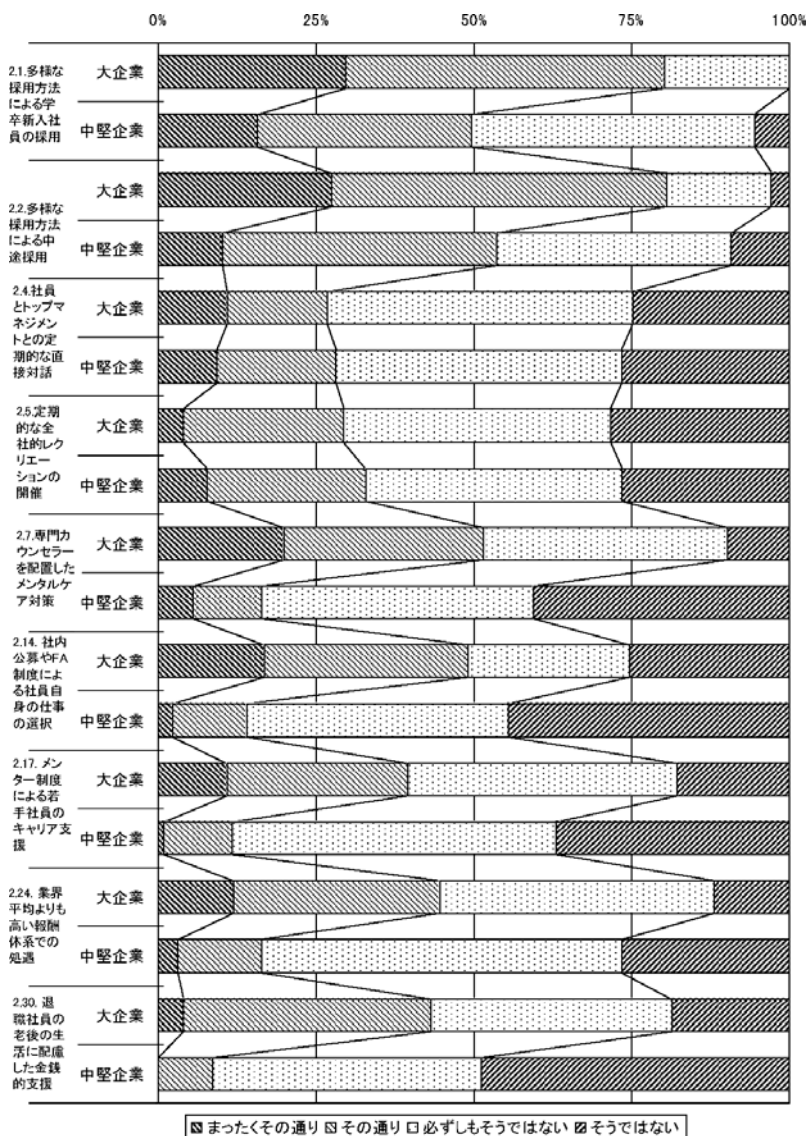
企業規模別では、大企業の方が中堅企業よりも人事施策の導入の点で進んでおり、総じて高く、30ポイント以上と大きく上回る項目も多くなっている。「多様な採用方法による学卒新入社員の採用」「多様な採用方法による中途採用」など、大企業の方が採用活動の多様性を持たせているだけでなく、「業界平均よりも高い報酬体系での処遇」「退職社員の老後の生活に配慮した金銭的支援」といった給与面や老後の生活を含めた福利厚生面も充実していることがわかる。さらに、「専門カウンセラーを配置したメンタルケア対策」「社内公募やFA制度による社員自身の仕事の選択」「メンター制度による若手社員のキャリア支援」など、採用から退職段階まで多様なきめ細やかな人事施策を展開していることが理解できる。そうした中であって、「社員とトップマネジメントとの定期的な直接対話」や「定期的な全社的レクリエーションの開催」といったトップや社内コミュニ

図表Ⅱ-4 人事施策の実施状況について

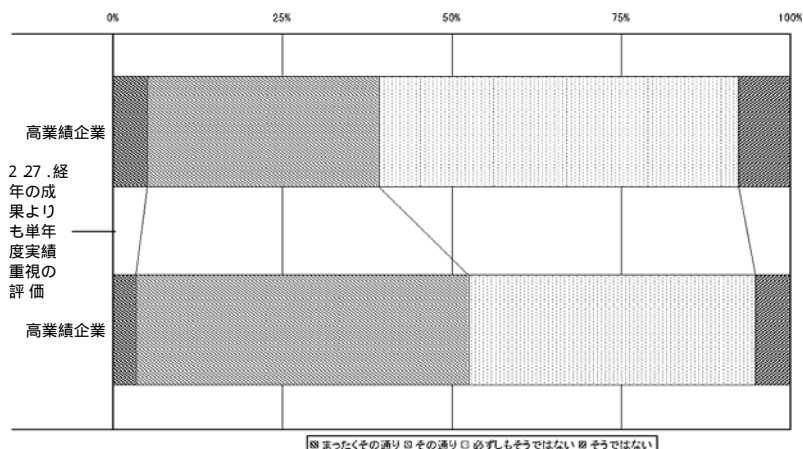


「壊れる会社」に関する実態調査

図表Ⅱ-5 人事施策の実施状況について（規模別クロス）



図表Ⅱ-6 人事施策の実施状況について（業績別クロス）



ケーションという点では中堅企業の方がわずかながら高いポイントをあけており、中堅企業の方が社内コミュニケーションがやや良好である様子が見える（図表Ⅱ-5）。

業績別では、総じて高業績企業の方が人事施策の充実度合いが高くなっている。ただし、「経年の成果よりも単年度実績重視の評価」といった点では、高業績企業よりも低業績企業が13.2ポイント上回っていることが特徴的である。低業績企業がより早期の回復を目指して単年度実績重視の人事施策を取り入れているからであろう（図表Ⅱ-6）。

3. 企業における職場・人事・働き方などの変化について

次に職場・人事・働き方などが1990年代後半頃と比較して、どのように変化してきているか、それらの変化に対する現在の対応状況について尋ねた。職場・人事・働き方の変化について、全サンプルでみると、「仕事の高度化・複雑化」が75.3%（「まったくその通り」＋「その通り」の合計、以下同様）であり、以下、「心の健康問題を抱える一般社員の増加」が74.3%、

「壊れる会社」に関する実態調査

「特定の社員への仕事の集中化」が68.5%、「上司と部下の本音のコミュニケーション」や「職場以外での社員間のコミュニケーションの減少」が60%を超えている（図表Ⅱ-7）。

こうした結果から、1990年代後半以降と比べて仕事が高度化・複雑化してきていることも理解される。さらに、「仕事の属人化による本人以外わからない仕事の増加」（59%）しており、特定の社員に仕事が集中するようになってきていることが理解される。また、「上司と部下の本音のコミュニケーション」や「職場以外での社員間のコミュニケーションの減少」などから、職場における人と人との“つながり”の希薄化も確認されている。このような状況が、近年増加している。心の健康問題を抱える社員の増加といった深刻な問題をもたらしているのかもしれない。

事実、心の健康問題に対策を講じている企業は、全体の64.7%（「積極的に実施している」+「実施している」の合計の肯定割合、以下同様）にのぼっており、それに対して企業も積極的に取り組んでいることが理解される。しかしながら、その原因である「仕事の高度化・複雑化」に対して対応している企業は全体の半数以下にすぎず、「特定の社員への仕事の集中化」、「仕事の属人化による本人以外わからない仕事の増加」に対応している企業は30%台である。また、「上司と部下の本音のコミュニケーション」（30.4%）や「職場以外での社員間のコミュニケーションの減少」（26.1%）といった社員間のコミュニケーションに対して対応策を講じている企業の割合は低い水準であり、心の健康問題をもたらす原因に対する対応には遅れが目立っている（図表Ⅱ-8）。

この点について企業規模別にみると、中堅企業と比べて大企業の方が、「仕事の高度化・複雑化」が進んでいると認識する傾向が強く、「心の健康問題を抱える一般社員の増加」「心の健康問題を抱えるミドルマネジャーの増加」でも20ポイント以上の差がみられ、一般社員のみならず心の健康問題に苦しむミドルマネジャーも多くみられるようになってきた様子が

図表Ⅱ-7 職場・人事・働き方などの変化について<状況認識>

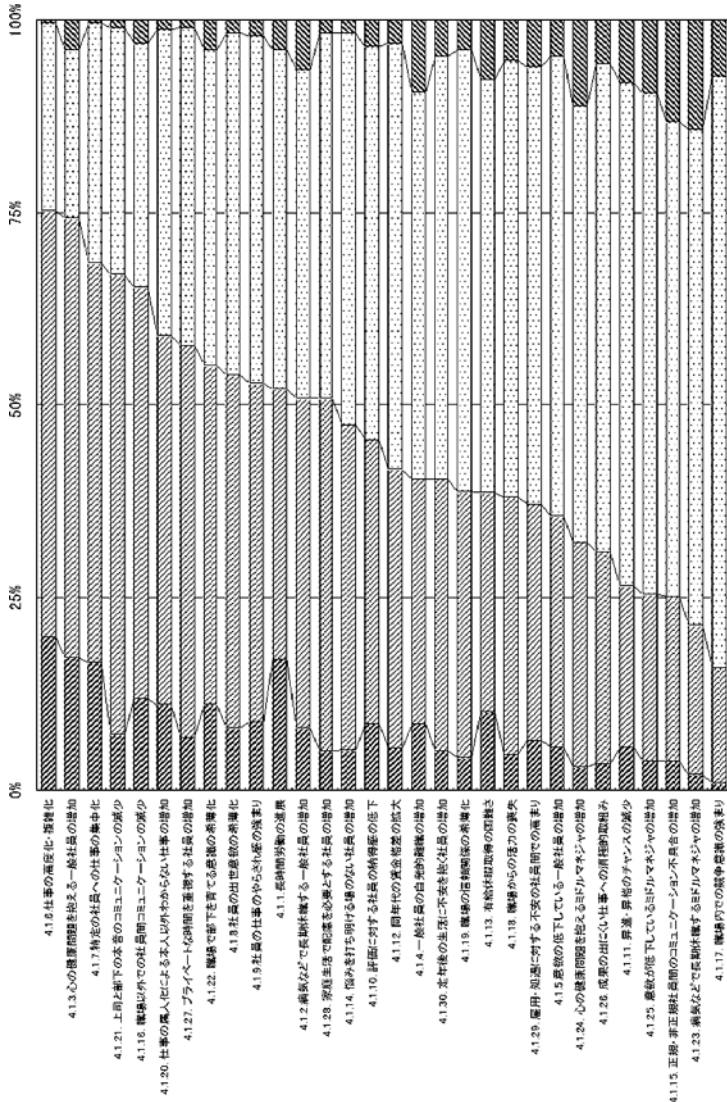


図 思ったくその通り 四 その通り 口 必ずしもそうではない 四 そうではない

「壊れる会社」に関する実態調査

図表Ⅱ-8 職場・人事・働き方などの変化について<対応実施状況>

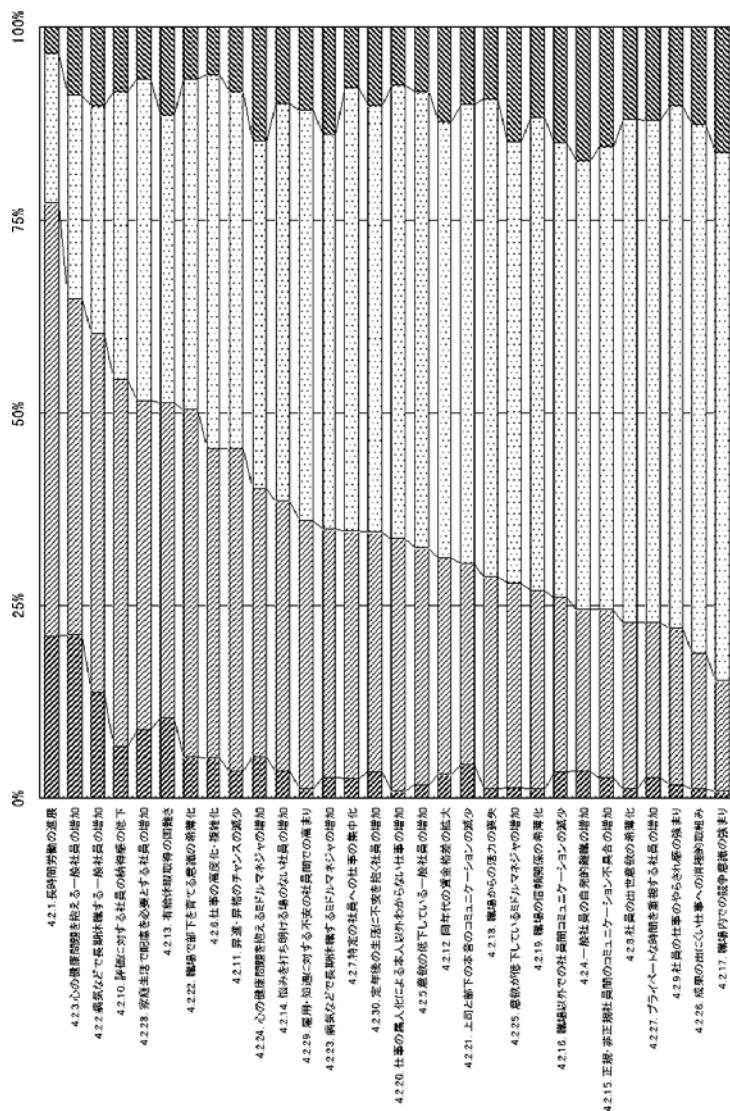
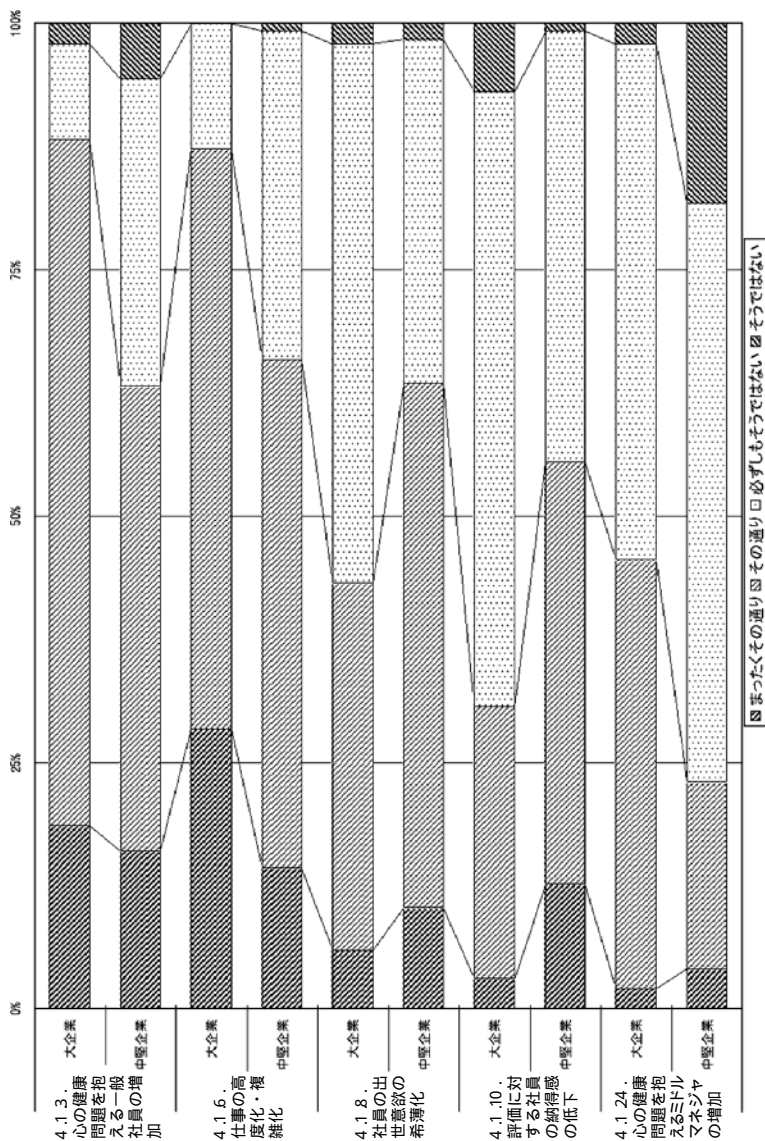
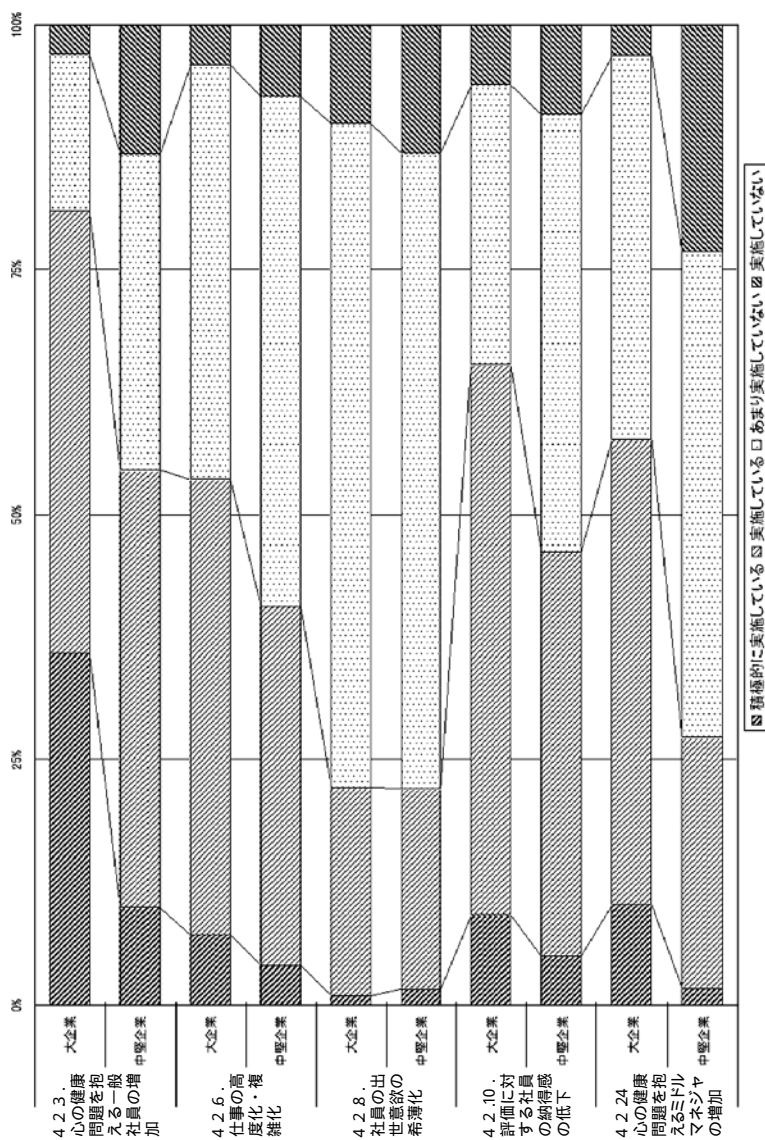


図 精神的に実施している □ 実施していない ○ 実施していない

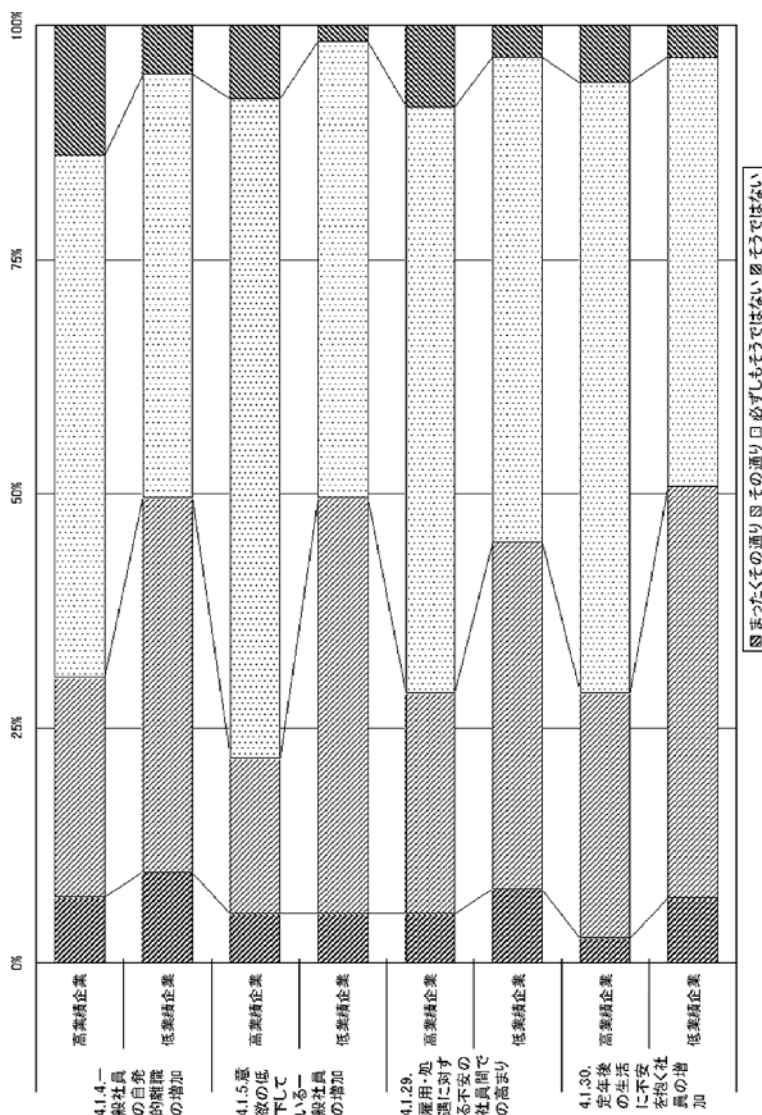
図表Ⅱ-9 職場・人事・働き方などの変化について(規模別クロス)＜状況認識＞



図表Ⅱ - 10 職場・人事・働き方などの変化について（規模別クロス）＜対応実施状況＞

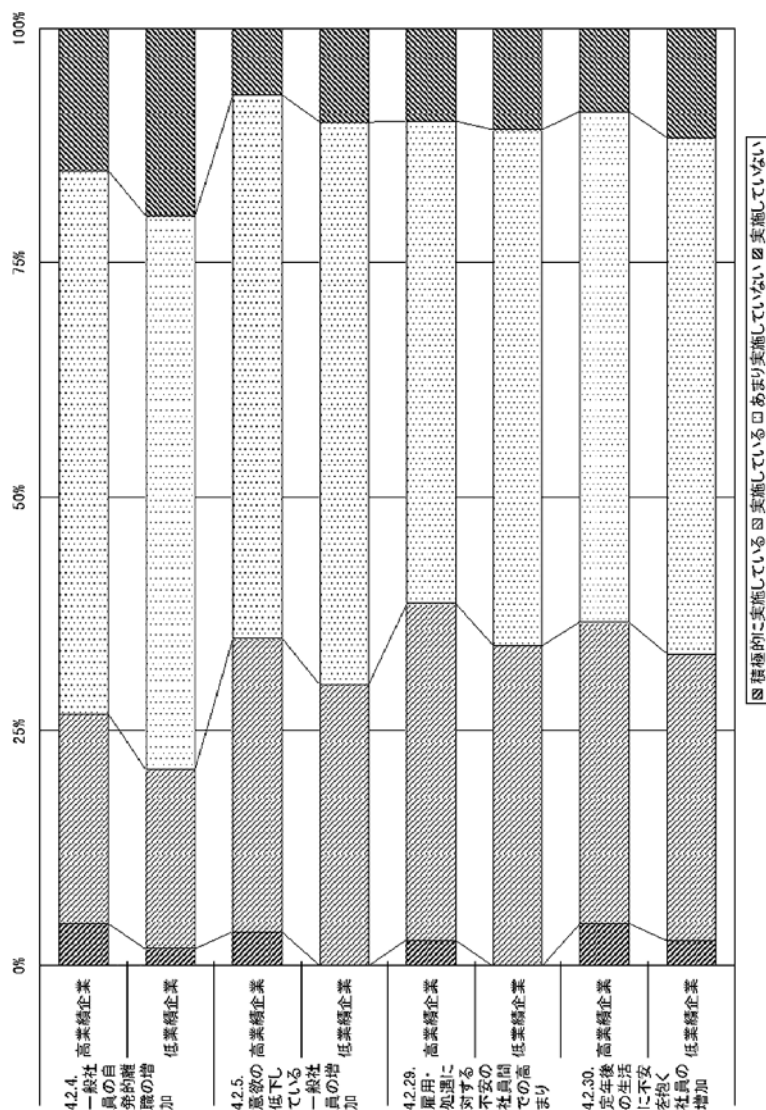


図表Ⅱ - 11 職場・人事・働き方などの変化について(業績別クロス) <状況認識>



「壊れる会社」に関する実態調査

図表Ⅱ - 12 職場・人事・働き方等の変化について（業種別クロス）＜対応実施状況＞



うかがわれる。他方、大企業に比べて中堅企業で、「出世意欲の希薄化」や「評価への納得感の低下」の割合が高いことは特徴的である(図表Ⅱ-9)。

こうした実態に対する対応をみると、大企業で「仕事の高度化・複雑化」への対応や、「心の健康問題を抱える一般社員の増加」への対応は相対的に中堅企業より進んでいる。ただし「心の健康問題を抱えるミドルマネジャーの増加」といったミドルマネジャーの健康問題に対しては半数程度が対応しているに過ぎず、今後の対応強化が必要である。

それに対して、中堅企業にとって大きな課題は、モチベーション低下に対する対応である。「評価に対する社員の納得感の低下」に対応している企業の割合は半数程度にとどまっているだけでなく、「社員の出世意欲の希薄化」(22.9%)といった意欲低下への対応でもその割合は相対的に低く、対策の遅れが目立つ結果となっている(図表Ⅱ-10)。

業績別でみてみると、高業績企業と比べ低業績企業で「意欲の低下している一般社員の増加」や「一般社員の自発的離職の増加」がそれぞれ下回るなど顕著な差がみられる。また、「雇用・処遇に対する不安の社員間での高まり」や「定年後の生活に不安を抱く社員の増加」でもそれぞれ大幅に下回っており、低業績企業で雇用不安、定年後の生活不安に対する不満・不信感も高く、人事上の問題が大きいことが理解される(図表Ⅱ-11)。

いずれにしても変化への対応という面では、高業績企業に比べて低業績企業の方が遅れる傾向にあり、十分な対策が打てていないようだ(図表Ⅱ-12)。

Ⅲ．アンケート調査の関連分析

前章では、外部環境の変化に対する認識、自社の人事制度の実施状況、職場の変化といった各質問群の全体傾向を捉えるために、単純集計及び売上規模別の視点と業績別の視点によるクロス集計を進めてきた。そこで本章では、前章までの分析を踏まえたうえで、職場の変化に対する外部環境

の変化の影響と、職場の変化に対する人事制度の実施状況の影響をについての分析を進めていくことにする。

1. 分析の枠組みと分析手法

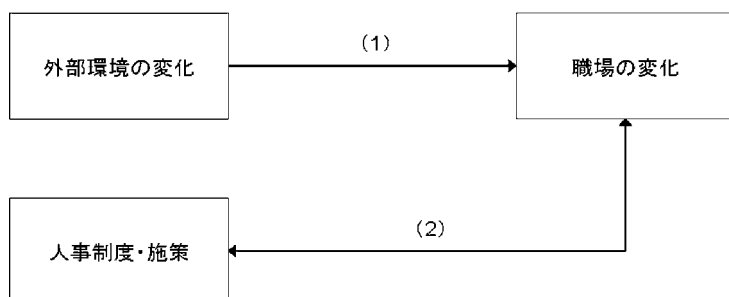
ここでの基本的な分析の枠組みは図表Ⅲ - 1 のとおりであり、外部環境の変化、人事制度・施策、職場の変化といった変数間の仮説的な関係が図示されている。図表Ⅲ - 1 中の(1)では、外部環境の変化が職場の変化に影響を与える状況を図示している。同様に、図表Ⅲ - 1 中の(2)では、人事制度・施策の実施状況が職場の変化に影響を及ぼしている状況を示している。換言すれば、前者の職場の変化と外部環境の変化の関係では、企業を取り巻く外部環境の変化が職場の変化の原因として仮定されるのに対して、後者の職場の変化と人事制度・施策の実施状況の関係では、職場の変化が現行の人事制度・施策の再設計のトリガーになるといった「因果の逆転 (reverse causality)」も考えられるため、図表Ⅲ - 1 中の(2)では、双方向的な関係が示されている。

このように本章では、要素間の相関分析を主な統計手法として採用し分析を進めることによって、職場に対する外部環境の影響と職場に対する人事制度・施策の影響、少なくとも関係性を確認していくことができると考えている。さらに、本分析では、職場環境の変化に影響を及ぼす要因として想定している外部環境を構成する具体的な環境要因であったり、人事制度・施策を構成する雇用面、報酬面などの具体的な制度や施策を探索的に確認できると考えている。以下では、職場でみられる多種多様な働き方の整理を進めた後、外部環境の変化と職場の変化との関係性、現行の人事制度・施策と職場の変化との関係性の順に分析を進めていくことにする。

2. 職場の変化を代表する要因分析

ここでは、職場の働き方の多種多様な側面をたずねた質問4(30項目)

図表Ⅲ - 1 関係性分析の枠組み



をもとに、職場の変化を代表する因子を抽出するために、因子分析（主因子法、固有値1以上、バリマックス回転）を実施した。事前分析において変数間の関連性が低い7項目を分析対象外とし分析を実施した結果、職場の変化を次元別に捉える6つの因子が抽出された。図表Ⅲ - 2 は本分析の結果である。

以下では、因子分析によって抽出された6つの因子について高い固有値を示した順に確認を進めていくことにしよう。

因子1は、「貢献意欲の程度」に関わる因子である。因子を構成する個々の項目は、意欲が低下する社員の増加、出世意欲の希薄化、職場活力の喪失、仕事のやらされ感、雇用・処遇不安、ミドルの意欲低下、昇進・昇格機会の減少であり、因子得点が高くなればなるほど貢献意欲の減退傾向を表す因子である。その主な理由としては、因子1を構成する7項目すべてにおいて社員の仕事、職場、自身の将来などについてネガティブな側面がみられるからである。

因子2は、「心的・肉体的疲労の程度」に関わる因子である。この因子を構成する項目は、病気による長期休職（ミドルと一般社員）と心の病の増加（ミドルと一般社員）の4つである。この因子は、因子1と同様に、因子得点が高ければ高いほど、ミドルや一般社員に關係なく、職場社員全員のメンタル面や肉体面の健康状態が悪くなる状態を示す因子である。

「壊れる会社」に関する実態調査

図表Ⅲ - 2 働き方の変化項目の因子分析結果

	因子					
	1 気象意欲	2 心身・肉体的 疲労の程度	3 コミュ 障害の程度	4 やらされ感の 程度	5 私生活重視の 程度	6 仕事変化の 程度
4.1.5.意欲の低下している社員の増加	0.72	0.22	0.18	0.14	0.05	-0.03
4.1.8.社員の出世意欲の希薄化	0.70	-0.11	0.05	-0.05	-0.05	0.06
4.1.18.職場からの活力の喪失	0.69	0.15	0.39	0.16	-0.04	-0.05
4.1.9.社員の仕事のやらされ感の増まり	0.63	0.22	0.21	0.17	-0.01	0.13
4.1.29.雇用・処遇不安の社員間での高まり	0.61	-0.01	-0.05	0.15	0.44	0.02
4.1.25.意欲が低下しているミドルの増加	0.57	0.32	0.24	0.03	0.13	-0.14
4.1.11.昇進・昇格のチャンスの減少	0.53	0.01	-0.04	0.06	0.38	0.22
4.1.23.病気などで長期休職するミドルの増加	0.14	0.86	0.11	-0.02	0.03	0.09
4.1.24.心の健康問題を抱えるミドルの増加	0.15	0.85	0.12	0.01	0.11	0.05
4.1.2.病気などで長期休職する社員の増加	0.01	0.71	0.08	0.31	0.02	0.23
4.1.3.心の健康問題を抱える社員の増加	0.02	0.65	0.23	0.28	0.07	0.32
4.1.21.上司と部下の本音のコミュの減少	0.15	0.11	0.77	0.18	0.06	0.02
4.1.22.職場で部下を育てる意識の希薄化	0.40	0.12	0.65	0.12	0.03	0.16
4.1.16.職場以外での社員間コミュの減少	0.09	0.29	0.57	0.39	0.20	0.10
4.1.19.職場の信頼関係の希薄化	0.53	0.30	0.54	0.08	0.02	-0.07
4.1.12.同年代の賃金格差の拡大	0.06	0.20	0.47	-0.22	0.16	0.31
4.1.13.有給休暇取得の困難さ	0.16	0.05	0.08	0.79	0.07	-0.06
4.1.1.長時間労働の進展	0.15	0.24	0.17	0.63	0.05	0.23
4.1.28.育児介護を重視する社員の増加	-0.07	0.28	0.04	0.07	0.74	0.13
4.1.30.定年後の生活に不安を抱く社員の増加	0.42	0.02	0.12	0.10	0.58	-0.10
4.1.27.プライベートを重視する社員の増加	-0.02	-0.07	0.43	-0.05	0.54	0.02
4.1.6.仕事の高度化・複雑化	-0.06	0.09	0.11	-0.02	0.10	0.78
4.1.7.特定の社員への仕事の集中化	0.38	0.19	0.06	0.23	-0.07	0.59
固有値	3.74	3.22	2.47	1.64	1.61	1.44
累積寄与率	16.27	30.29	41.02	48.15	55.27	61.51

因子3は、「コミュニケーション障害」に関わる因子である。上司と部下の本音コミュニケーション，部下を育てる意識の希薄化，職場以外での社員間コミュニケーションの減少，職場での信頼関係の希薄化，同年代の賃金格差の拡大といった5項目から構成される因子である。この場合も因

子得点が高いほど、コミュニケーションの障害が増大することを示す。例えば、上司と部下、同僚同士などが職場内外を問わず主に口頭でのコミュニケーションをとる機会が減少し、その結果、彼らの信頼関係が低下することを表している。

因子4は、「やらされ感の程度」に関わる因子である。有給休暇取得の困難さと長時間労働の進展の2つの項目からなる因子である。因子得点が高ければ高いほど、やらされ感が増大することを示す。例えば、できれば仕事から離れ休みたいと思っても、現実的には無理な状況におかれ、日々の仕事が自ら進んで希望したものではないことを暗に示すものと捉えることができる因子である。

因子5は、「私生活を重視する程度」に関わる因子であり、育児介護の重視、定年後の生活不安、プライベートの重視の3項目から成立している。この因子の因子得点が高い場合にも、社員が仕事だけではなく、ワークライフバランスを相対的に重視する様子を表している。

因子6は、「仕事変化の程度」に関わる因子であり、仕事の高度化・複雑化、特定社員への仕事の集中の2項目から構成されている。一般的に、職務充実、職務拡大、エンパワメントなどにみられるように、仕事内容の高度化は定型的な単純作業を遂行し続けるよりも従業員のワークモチベーションにプラスに作用すると考えられているが、この因子は、ハイ・パフォーマー（高業績者）などの特定社員に限って高度化・複雑化した仕事が集出し、その結果、過度の職務充実・拡大がみられる様子を示すものとして捉えることができるものである。

このように、職場の変化に関連する項目の因子分析を実施することによって、6つの因子を抽出してきたが、以下では、ここで抽出した因子を用いて、外部環境の変化と人事制度の実施状況に対する認識との関係性をみていくことにする。

3. 職場の変化に対する外部環境の変化

本節では、職場の変化に影響を与えられると思われる外部環境の変化要因を、相関分析によって明らかにしていくことにする。ただし、ここで取り上げる項目は統計的に有意な相関関係 ($p<0.05$) がみられた組合せに限定している。

外部環境の変化と職場の変化との関係は図表Ⅲ-3で示されているとおりであり、図表Ⅲ-3中にみられる数字はすべて相関係数である。図表Ⅲ-3中の数値の中で()で囲まれたものは、負の相関がみられたことを示している。では、外部環境を構成するどの要因が職場の変化に強く影響しているのだろうか。

因子1の貢献意欲に影響を与えている外部環境要因は9項目みられた。それらはマクロ経済の動向、法制度や規制・規格への対応、業界構造の変化といった3つの環境要因グループに大別できるものである(図表Ⅲ-4)。それぞれの内訳についてみると、マクロ経済の動向に関する具体的内容は、経済のボーダーレス化やグローバル化の進展、株価の変動、為替相場の変動である。第二は、法制度や規制・規格への対応に関連する項目であり、それは、個人情報保護・内部統制などの強化、国際規格への対応、地球環境保全・環境規制への対応、CSRへの関心によって構成されるものである。第三は、業界のトレンドに関連する項目であり、取引慣行の変化、M&Aなどによる業界再編である。

3つの環境要因グループと貢献意欲の程度の間関係を相関分析によってみると、すべての項目で統計的に有意な負の相関関係がみられた。つまり、マクロ経済動向、法制度・規制・規格への対応、業界トレンドといった外部環境要因は、職場の貢献意欲を高める傾向がみられるのである。例えば、企業の国際化・グローバル化を進めている企業ほど、社員の貢献意欲の減退はみられず、企業が法制度、各種規制、規格などに迅速に対応すればするほど、社員の貢献意欲が高まっていく傾向が指摘される。こうした結果

図表Ⅲ-3 環境変化に対する認識と働き方の関係分析結果

	1 貢献意欲	2 心的・肉体的疲労	3 コミュ障害	4 やらされ感	5 私生活の逼迫	6 仕事自体の変化
1.1.経済のボーダーレス化やグローバル化の進展	(0.14)					0.19
1.2.日本国内の経済成長						
1.3.株価の変動	(0.14)					0.16
1.4.為替相場の変動	(0.24)					
1.5.経済格差や市場の二極化				(0.17)		
1.6.技術革新の急速な進展					(0.16)	0.21
1.7.インターネットの普及						0.18
1.8.民営化などの法制度の規制緩和						
1.9.個人情報保護や内部統制などの規制強化	(0.20)					
1.10.金融制度・金融システムの変更						
1.11.国際規格への対応	(0.26)					0.16
1.12.地球環境安全・環境規制に対する対応	(0.22)					
1.13.企業の社会的責任への関心	(0.24)					0.19
1.14.取引慣行の変化	(0.14)		0.16			
1.15.M&A などによる業界再編	(0.17)					
1.16.外国企業の積極的な国内市場参入				(0.17)		
1.17.同一業種・業界の企業間競争の激化						
1.18.異業種・業界からの市場参入						
1.19.価格競争の激化						
1.20.取引先企業の業績					(0.17)	
1.21.原材料の高騰や、外注加工費の高騰						
1.22.原材料・製品の海外依存の増大						
1.23.少子高齢化の進展			0.22			
1.24.女性の社会進出		0.14				
1.25.若年ブルーカラー人材の減少					(0.16)	
1.26.団塊世代の退職						

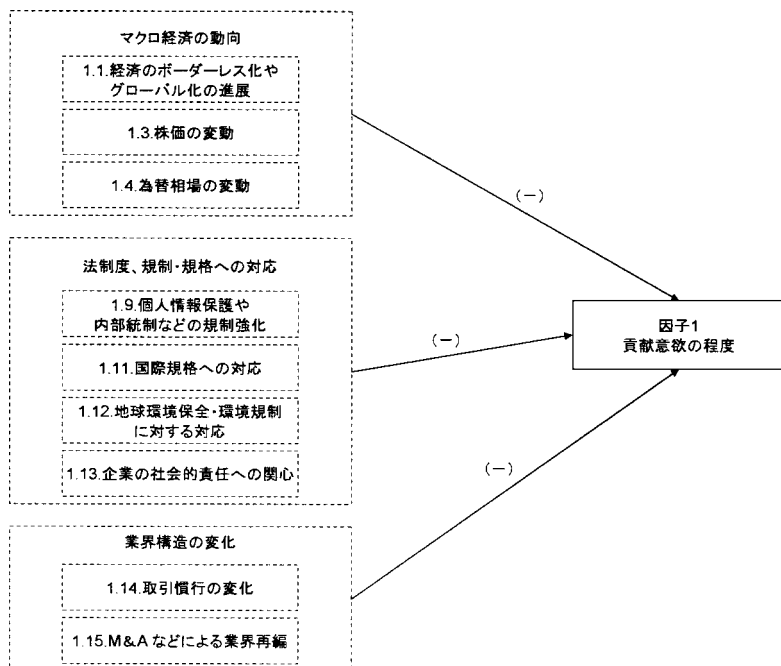
（注）図表中の（ ）で示された数値は、負の相関係数であることをしめす。

から、経営環境の変化に対して積極的な対応を行っている企業の社員のほうが、そうでない企業の社員に比べて貢献意欲が高いことが理解される。換言すれば、社員の貢献意欲は、企業の事業展開や環境変化対応力の強度と少なからぬ関係があると考えられる。

因子2の心的・肉体的疲労の程度に影響を及ぼすと考えられる外部環境要因は、女性の社会進出であり、この結果は、女性の社会進出が社員のメ

「壊れる会社」に関する実態調査

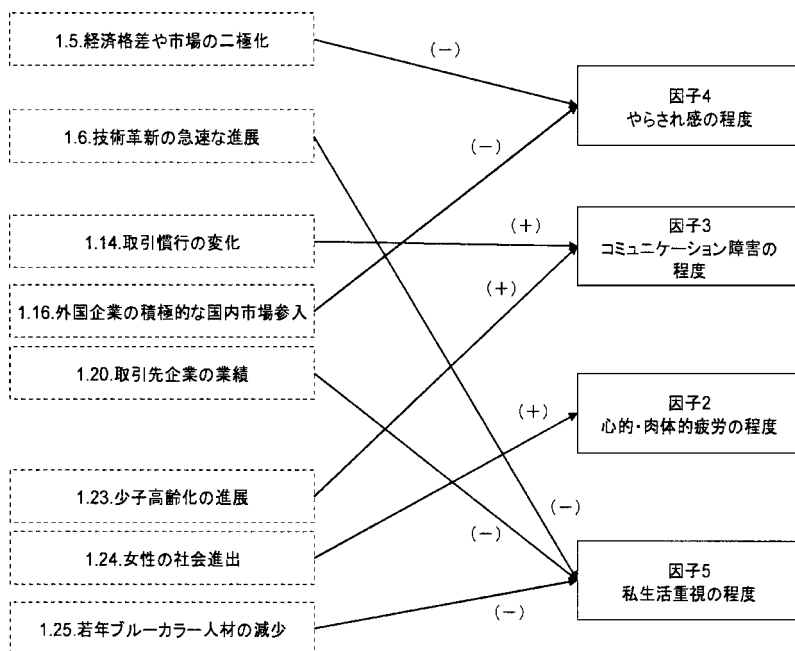
図表Ⅲ-4 因子に対する外部環境の変化の影響(1)



ンタル面・肉体面の疲労を増大させることを示している。こうした結果についての説明として、女性の社会進出によって職場運営の方法や仕事の進め方、あるいはコミュニケーションの方法に少なからぬ影響を及ぼしており、そうした新しい変化が精神的・肉体的疲労の程度を増加させているとも考えられる。もちろん、ここでの指摘は女性の社会進出の是非を問うわけではなく、職場変化の一因になっていることを示しているに過ぎない(図表Ⅲ-5)。

因子3の「コミュニケーション障害」に影響を及ぼす環境要因は、取引慣行の変化と少子高齢化の進展の2項目である。両者ともに正の相関を示しており、取引慣行の変化や少子高齢化が進めば進むほど、職場内のコミ

図表Ⅲ - 5 因子に対する外部環境の影響（2）

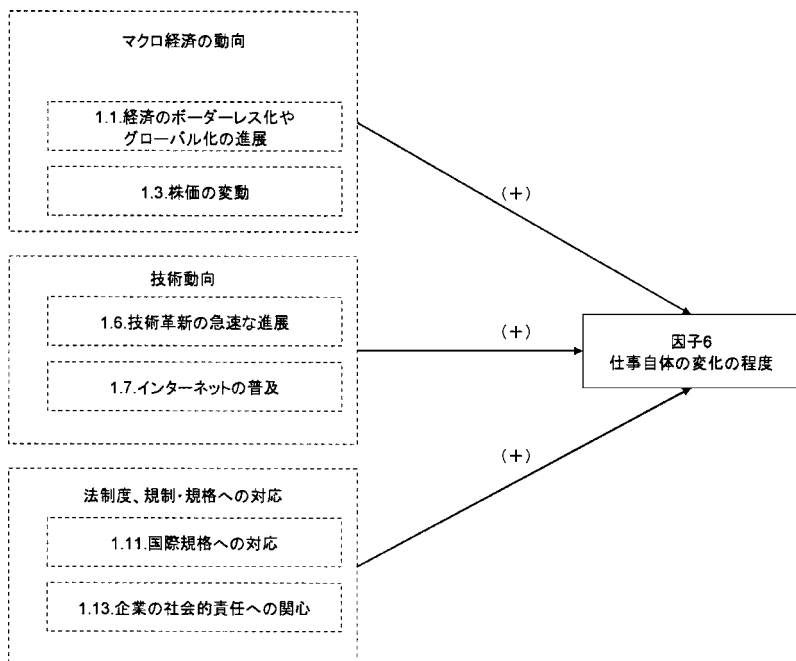


コミュニケーション障害が増えていくという結果を示している（図表Ⅲ - 5）。こうした結果がみられるのは、従来の売り手や買い手との取引慣行の変化によって、それ以前に構築してきた人間関係や手続きの見直しが必要となり、一連の仕事のコンテキストの変更が職場内のコミュニケーション障害の要因にもなっていると考えられる。同様に、少子高齢化によって社内の年代別労働構成にも変化がもたらされ、時として、上司部下年齢の逆転といったことも起こった結果、コミュニケーション障害が発生するといった状況も推察できよう。

因子4の「やらされ感の増大の程度」と統計的に有意な相関がみられた経営環境要因は、経済格差や市場の二極化と外国企業の積極的な国内市場参入の2項目であり、それぞれ負の相関がみられる（図表Ⅲ - 5）。そのこ

「壊れる会社」に関する実態調査

図表Ⅲ - 6 仕事自体の変化に対する外部環境の変化の影響



とからマクロ経済の動向や市場動向に積極的に対応しようとしている企業では、職場にはやらされ感が増大するといった現象はみられない。換言すれば、マクロ経済の動向や市場動向に敏感な企業であればあるほど、社員の仕事はやりがいのある充実したものとなり、社員の多くは嫌々ながら仕事を進めてはならず、やらされ感の程度が低下していくと推察できる。

因子5の「私生活の重視の程度」と経営環境要因との分析では、技術革新の急速な進展、取引先企業の業績、若年ブルーカラーの減少の3項目と負の相関がみられた。つまり、これらの変化を認識して、何らかの対応策を講じている企業では、私生活よりも仕事を重視する社員が多くみられるということである。その理由として、技術動向や人材不足面の対応といった環境変化に適応しようとする企業では、多くの社員が仕事を通じて自己

実現できる人事制度上の仕組み・仕掛けを設計しているからと考えられる。

因子 6 の「仕事自体の変化の程度」と環境変化要因との関連性では、経済のボーダーレス化・グローバル化、株価の変動、技術革新の急速な進展、インターネットの普及、国際規格への対応、CSR への関心の 6 項目と統計的に有意な正の相関がみられた（図表Ⅲ - 6）。その利用として、マクロ経済の動向に注視し、技術動向を捉えると同時に技術革新を推進し、業界の動向から乗り遅れないようにする企業ほど、積極的あるいは攻撃的な姿勢で事業を展開していることが考えられる。すなわち、企業がそのような姿勢で事業を展開すればするほど、職場の仕事内容にも変化がみられ高度化、複雑化し、それに対処できる能力のある特定社員に仕事が集中していくからであろう。

4. 職場の変化に対する人事制度・施策の実施状況

本節では、職場の変化に対する人事制度・施策の実施状況の影響について明らかにするために、前節と同様の分析手法を採用して分析を実施している。図表Ⅲ - 7 は、職場の変化と人事制度の実施状況との相関分析結果を示したものである。以下では、因子別に特徴がみられた結果について確認していくことにしよう。

因子 1 の貢献意欲の程度との関連についてみると、23 項目とのあいだに統計的に有意な関係がみられたが、すべての項目で負の相関係数を示している（図表Ⅲ - 8）。すでに述べたように、ここで示された人事制度・施策は、近年の制度設計において先進的なものであり、その意味で企業が先進的な人事制度・施策を実施することによって、社員の貢献意欲の減退はあまりみられないことを示唆している。換言すれば、社員の貢献意欲の程度を認識していない企業では、23 項目の先進的な人事制度・施策の具体化を進めている途中であるともいえる。

因子 2 の心的・肉体的疲労の程度との関連性についてみると、専門カウ

「壊れる会社」に関する実態調査

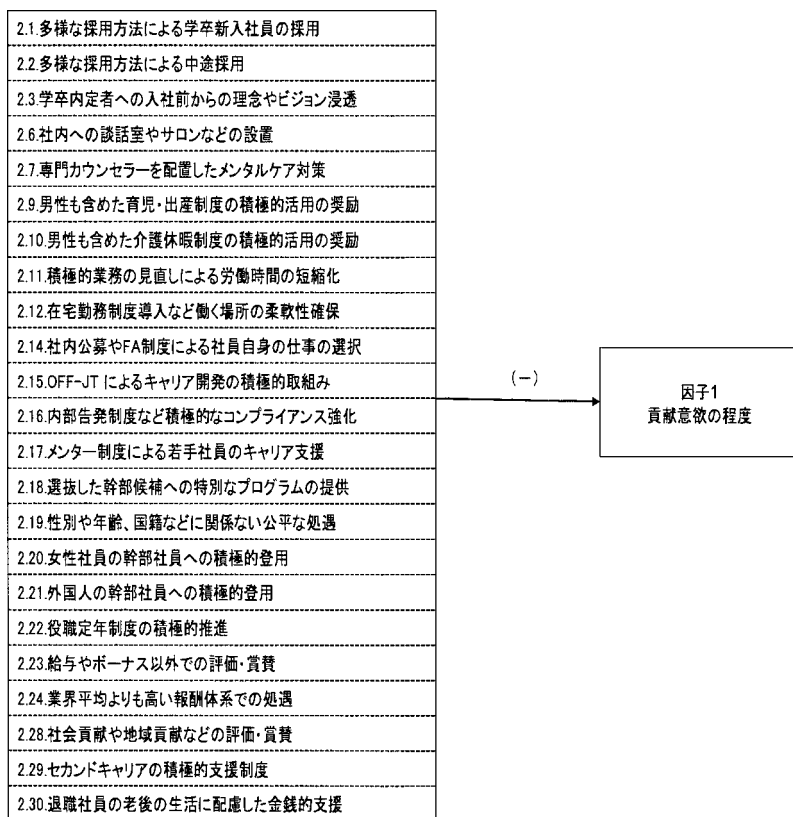
図表Ⅲ - 7 人事施策・制度の設計・運用と働き方の関係分析結果

	1 貢献意欲の程度	2 心的・肉体的疲労 の程度	3 コミュニケーション	4 やらされ感の程度	5 私生活満足度の程度	6 仕事自体の表化の 程度
2.1. 多様な採用方法による卒卒新入社員の採用	(0.37)					0.15
2.2. 多様な採用方法による中途採用	(0.23)					
2.3. 卒卒内定者への入社前からの理念やビジョン浸透	(0.16)					
2.4. 社員とトップマネジメントとの定期的な直接対話						
2.5. 定期的な全社的レクリエーションの開催			(0.14)			
2.6. 社内への談話室やサロンなどの設置	(0.20)					0.14
2.7. 専門カウンセラーを配置したメンタルケア対策	(0.21)	0.21		(0.13)		0.32
2.8. 健康に配慮した特別な設備の社内への設置		0.15				0.16
2.9. 男性も含めた育児・出産制度の積極的活用の奨励	(0.31)	0.14		(0.19)		0.22
2.10. 男性も含めた介護休暇制度の積極的活用の奨励	(0.34)			(0.18)		0.19
2.11. 積極的業務の見直しによる労働時間の短縮化	(0.28)			(0.26)		
2.12. 在宅勤務制度導入など働く場所の柔軟性確保	(0.16)					
2.13. 社員の髪型・化粧、服装の自由度の高さ			(0.16)			
2.14. 社内公募や内制度による社員自身の仕事の選択	(0.21)					0.18
2.15. O/F・IT によるキャリア開発の積極的取組み	(0.37)			(0.17)		0.19
2.16. 内部発覚制度など積極的なコンプライアンス強化	(0.21)			(0.14)		0.25
2.17. メンター制度による若手社員のキャリア支援	(0.28)					
2.18. 選抜した幹部候補への特別なプログラムの提供	(0.26)					0.12
2.19. 性別や年齢、国籍などに関係ない公平な処遇	(0.29)					
2.20. 女性社員の幹部社員への積極的登用	(0.27)					
2.21. 外国人の幹部社員への積極的登用	(0.15)					
2.22. 役職定年制度の積極的推進	(0.11)					
2.23. 給与やボーナス以外での評価・賞賛	(0.15)			(0.21)		
2.24. 業界平均よりも高い報酬体系での処遇	(0.35)					
2.25. ストックオプションなどのインセンティブ制度						
2.26. 給与格差に配慮しない成果に応じた賃金体系						
2.27. 経年の成果よりも単年度実績重視の評価						0.14
2.28. 社会貢献や地域貢献などの評価・賞賛	(0.26)			(0.14)		0.18
2.29. セカンドキャリアの積極的支援制度	(0.26)				(0.13)	0.14
2.30. 退職社員の老後の生活に配慮した金銭的支援	(0.23)					

(注) 図表中の()で示された数値は、負の相関係数であることをしめす。

ンセラーを配置したメンタルケア対策、健康に配慮した特別な設備の社内への設置、男性も含めた育児・出産制度の積極的活用の奨励の3項目との間で統計的に有意な正の相関がみられた(図表Ⅲ - 9)。このことから、この3項目に取り組んでいる企業ないしこの3項目が重要であると認識して

図表Ⅲ - 8 因子に対する人事制度・施策の影響（1）

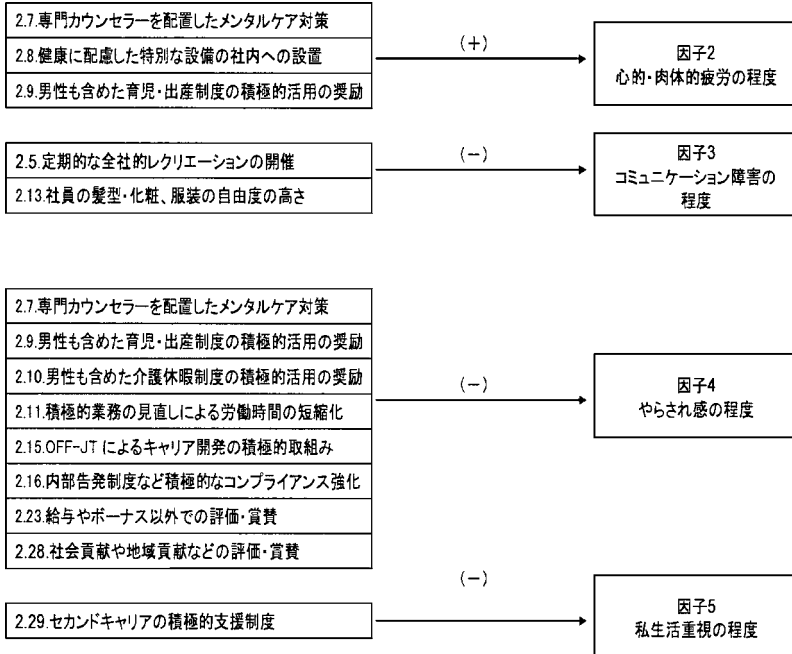


いる企業は、社内で心的・肉体的疲労を抱えた社員対策を積極的に進めている可能性が高いという結果を示している。逆説的に言えば、職場でメンタルヘルス面の問題を既に抱えている企業は、上記3項目の制度運用を推進しているといえよう。

因子3のコミュニケーション障害は、定期的なレクリエーションの開催と社員の髪型・化粧、服装の自由度の高さの2項目とのあいだに負の相関関係がみられた（図表Ⅲ - 9）。つまり、この結果から、こうした制度や考

「壊れる会社」に関する実態調査

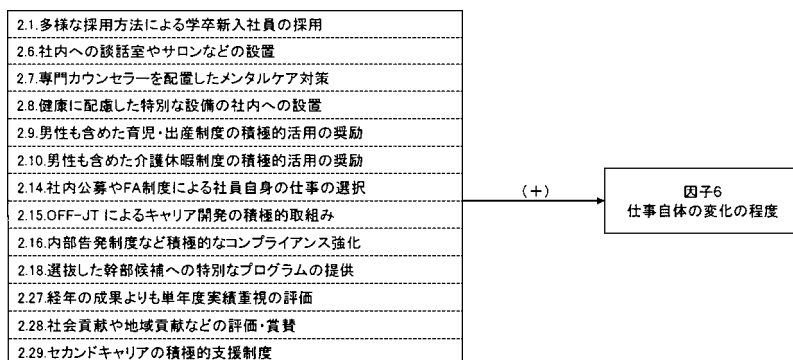
図表Ⅲ - 9 因子に対する人事制度・施策の影響(2)



え方を取り入れている企業の方が取り入れていない企業に比べて、社内コミュニケーションは良好であると考えられる。換言すれば、職場の一致団結を目指し社員間の交流を深めるために定期的なレクリエーションを開催したり、社員の個性を尊重するために社員の髪型・化粧・服装の自由度を高めるような制度は、良好なコミュニケーションの維持にとって有効であるといえよう。

因子4のやらされ感の程度と統計的に有意な相関関係がみられた項目は計8項目である(図表Ⅲ-9)。いずれも負の相関を示し、専門カウンセラーを配置したメンタルケア対策、男性も含めた育児・出産制度の積極的活用の奨励、男性も含めた介護休暇制度の積極的活用の奨励、積極的業務の

図表Ⅲ - 10 因子に対する人事制度の影響（3）



見直しによる労働時間の短縮化、OFF-JT によるキャリア開発の積極的取組み、内部告発制度など積極的なコンプライアンス強化、給与やボーナス以外での評価・賞賛、社会貢献や地域貢献などの評価・賞賛といった項目である。これらの人事制度・施策を導入している企業は、導入していない企業に比べて、やらされ感を抱く可能性が少ない。逆説的にいえば、やらされ感を減少させるうえで、上記8項目の施策は有効な方法であるといえよう。

因子5の私生活の重視に影響を与える人事制度・施策は、セカンドキャリアの積極的支援制度であり、それとは負の相関を示している(図表Ⅲ - 9)。社員のワークライフバランスを考慮した仕組みを構築・運用している企業では、私生活のみを重視する社員の割合が相対的に少なく、プライベートを重視する社員の割合が多い企業では、社員の将来を考える制度を推進することによって、社員の意識を改善していく傾向があると考えられる。

因子6の仕事内容の変化に影響を与える人事制度・施策は、全部で13項目あり、すべての項目において正の相関関係が示されている(図表Ⅲ - 10)。因子1の貢献意欲の程度と人事制度・施策との関係でも触れたように、ここで示されている人事制度・施策は、近年の制度設計において相対

的に先進的なものであり、その点では、企業が先進的な人事制度・施策を推進することによって、仕事のコンテンツが変化していく傾向を示唆している。

Ⅳ．組織別にみる比較分析

これまで本稿では、企業による経営環境の認識、人事施策・制度の実施状況の認識、職場の変化に対する認識の全体構造を整理するために、単純集計、規模別・業績別クロス集計の結果を踏まえて、企業による経営環境の認識と職場の変化に対する認識との関係性、人事施策・制度の実施状況と職場の変化に対する認識との関係性を探索的に明らかにしてきた。ここでは、一般に企業組織の中で利害が相反する主体として位置づけられる人事部門と労働組合の回答結果をもとに、労使間での認識ギャップについて検討していくことにしよう。

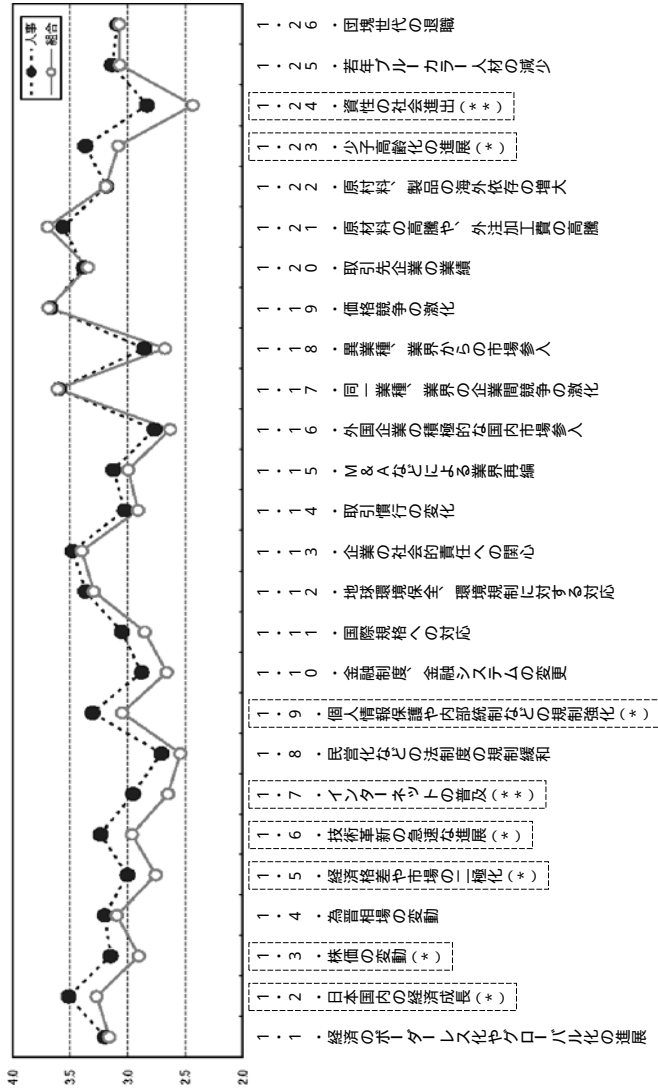
1．分析の手続き

人事部門（ $n=82$ ）と労働組合部門（ $n=155$ ）別の回答結果をもとに、企業経営に影響を与える環境要因に対する認識、現行の人事施策・制度の実施状況に対する認識、職場の変化に対する認識の順に比較・差異分析を進めていく。なお、回答結果に統計的な有意な差異がみられるかを判断するために、独立したサンプルの t 検定を実施した。

2．経営環境に対する認識ギャップ分析

第 4 章の単純集計結果で確認してきたように、全体からみた経営環境に対する認識は、すべての項目で相対的に高い得点を示している。つまり、マクロ経済の動向、法制度・規制への対応、業界動向などといった外部環境の変化は、企業経営に少なからず影響を及ぼしている要因として労使間で認識されているのである。

図表Ⅳ-1 組織別にみる外部環境に対する認識



(注) 図表中の点線の囲み内の記号は、 $p < 0.05 = *$, $p < 0.01 = **$ であることをしめす。

「壊れる会社」に関する実態調査

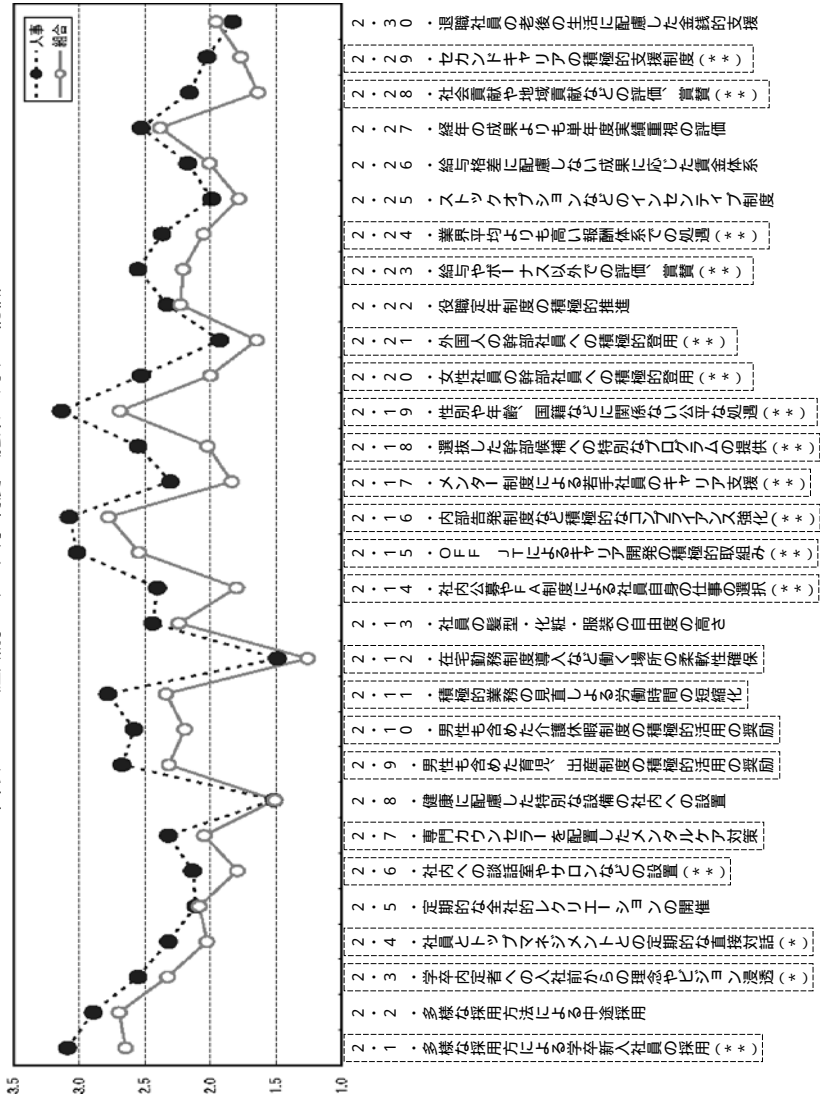
そうした外部経営環境について人事部門と労働組合に認識ギャップがみられるのかについて分析した結果、日本国内の経済成長、株価の変動、経済格差や市場の二極化、技術革新の急速な進展、インターネットの普及、個人情報保護や内部統制などの規制強化、少子高齢化の進展、女性の社会進出といった8項目について統計的に有意な差異がみられた（図表Ⅳ-1を参照）。人事部門の方が労働組合よりも環境に対する認識が相対的に高い傾向を示している。

こうした回答は、人事部門と労働組合それぞれの組織の機能的違いが認識ギャップを生み出していると思われる。利益をあげるという企業の一義的目標を達成するために、自社の人材の有効活用のための管理システムを構築することを使命とする人事部門は、企業の経営活動に影響を及ぼす外部環境の変化に注意を向けている。それに対して、労働者の利益代表として労働条件や労働環境を整備し、より働きやすい職場づくりに焦点化した行動を基本目的としている労働組合の外部環境の変化への関心は、人事部門のそれと少なからず異なっていることは当然のことと言えよう（日本労働組合総連合会、2008年）。労働組合の関心は、賃金、賞与などの短期的に労働条件に直接影響を与える項目や現場労働と直接関わる項目で人事部門の関心よりも高いポイントをあげている。

3. 人事施策・制度の認識ギャップ分析

次に、現行の人事制度と施策の実施状況について、人事部門と労働組合の回答結果に基づき比較分析を行った。その結果、質問項目のおよそ3分の2の21項目について統計的に有意な差異がみられた（図表Ⅳ-2）。その意味では、イン・フロー（例えば、雇用）、インターナル・フロー（例えば、報酬）、アウト・フロー（例えば、退職管理、雇用調整）といった一連の人事プロセスで、両者のあいだに認識ギャップが存在することが明らかになった（図表Ⅳ-2）。相対的に、制度を設計し実際に運用している人事部門に

図表Ⅳ-2 組織別にみる人事制度・施策に対する認識



(注) 図表中の点線の囲みの記号は、 $p < 0.05 = *$ 、 $p < 0.01 = **$ とします。

比べて、それらを適用されている労働組合の方が、それら人事制度や施策の実施効果について低く評価する傾向がある。

ただし、多様な採用方法による中途採用、定期的な全社的レクリエーションの開催、健康に配慮した特別な設備の社内への設置、社員の髪型・化粧・服装の自由度の高さ、役職定年制度の積極的推進、ストックオプションなどのインセンティブ制度、給与格差に配慮しない成果に応じた賃金体系、経年の成果よりも単年度実績重視の評価、退職社員の老後の生活に配慮した金銭的支援といった9項目では、有意な差異は確認できない。

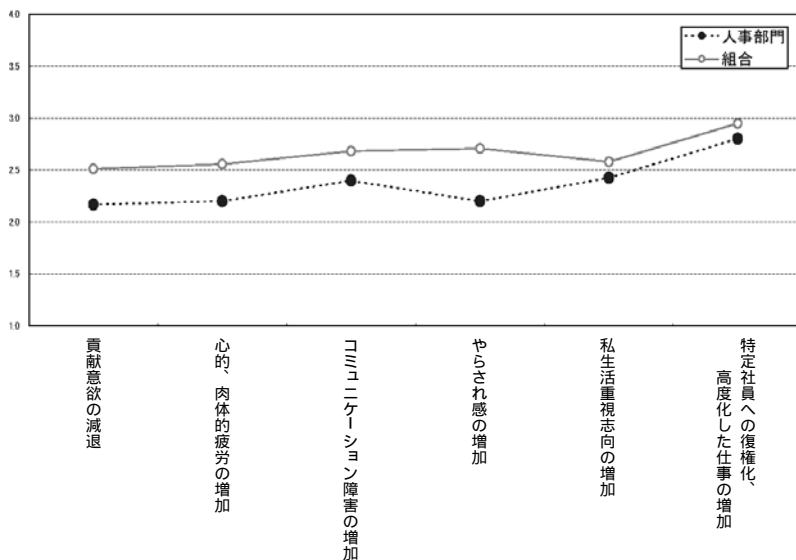
しかし、注目すべきは、両者の回答得点が低く、統計的に有意な認識ギャップがみられなかった項目の健康に配慮した特別な設備の社内への設置である。組織メンバーの心の問題が仕事のパフォーマンスに影響するという視点を看過できなくなっている近年、組織メンバーのメンタルヘルス面に焦点化した制度設計や運用は急務となりつつある状況下であって、多くの人事部門でその取組みがなされていないばかりか、組合もこの点についての関心が高くはない。そのように労働組合によって認識されている点は問題であり、改善が求められる点として指摘しておくことができるかもしれない。

4. 職場の変化の認識ギャップ分析

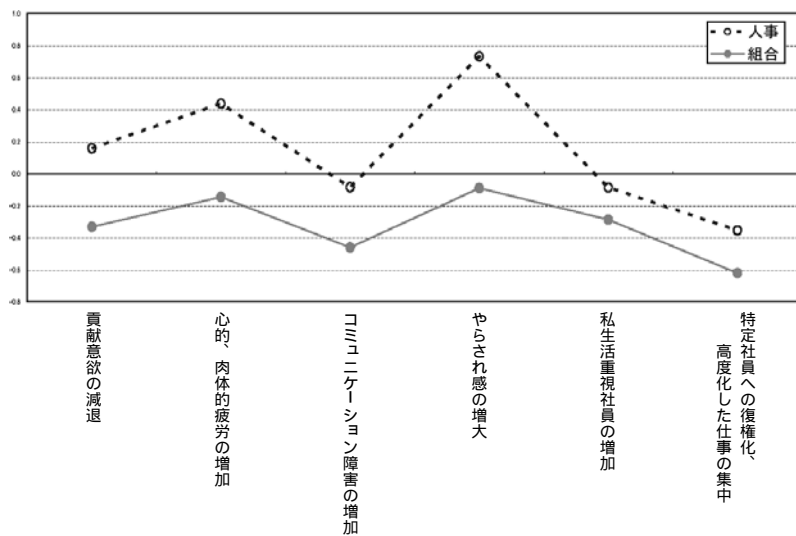
最後に、現在の職場がどのように変化しているかについて、人事部門と労働組合の回答結果の比較分析を行った。この分析では、前章にて職場の変化の質問項目を整理した際に抽出した因子6項目を引き続き使用している。

分析の結果、貢献意欲の程度、精神的・肉体的疲労の程度、コミュニケーション障害の程度、やらされ感の程度、私生活重視の程度、仕事内容の変化の程度すべての面において統計的に有意な差異がみられた。人事制度と施策と同様に、人事部門の方が労働組合よりも相対的に低い傾向がみら

図表Ⅳ-3 組織別にみる職場の変化に対する認識



図表Ⅳ-4 組織別にみる職場の変化への対応状況の認識



れた。

さらに、自社の職場変化に対する対応状況について、職場の変化に対する認識結果とその変化に対する対応状況との差分スコアを算出し、それを基に人事部門と労働組合それぞれの平均得点の差を検定した。その結果、すべての項目で統計的に有意な認識の差異がみられた。

とりわけ、統計的に有意な差異がみられた項目の中でも、人事部門は対応していると認識しているのに対して、労働組合の方は対応していないと認識している因子が複数みられた。「貢献意欲の程度」、「コミュニケーション障害の程度」、「やらされ感の程度」といった項目である。これらの項目は、人事部門が何らかの対応策を設計し、既に制度や施策として運用していると認識しているのに対して、労働組合の方では、その制度や施策が不十分であり実際に効果をあげていないとまったく反対の認識をしているのである。その背景には、職場が大きく変化している状況を人事部門が十分に把握していないか、あるいは把握していたとしてもそのための施策を講じきれないことを示している。少なくとも人事部門と労働組合とのあいだに相当程度の認識ギャップを生み出す情報量の偏向が存在している結果を示した分析と言えよう。

V．今後の展望

とはいえ、「壊れる会社」が増えている実態を明確に把握し、その原因を明らかにすることは容易なことではない。まして、そうした困難な問題に対して処方箋を提供することは簡単なことではない。その問題に対する本調査グループ最初の挑戦は、外部環境の変化が職場環境の変化に影響を及ぼしているだけでなく、そうした変化に対応すべく示された人事制度や施策との相互作用によって影響を受けていることを前提としたものである。

今後、アンケート調査結果をさらに検討し、壊れる会社再生に向けた諸施策を提言していきたい。

(主要参考資料)

荒井千暁『職場はなぜ壊れるのか』ちくま新書, 2007年。

総務省統計局「労働力調査」

厚生労働省 (2007)「平成19年版労働経済の分析」

(<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/07/dl/10-02.pdf>)

厚生労働省 (2008)「平成19年賃金構造基本統計調査」

厚生労働省 (2008)「平成19年度個別労働紛争解決制度施行状況」

厚生労働省 (2008)「脳・心臓疾患及び精神障害等に係わる労災補償状況について」