



2015年4月21日

働き方変革 2015 約8割が成果に基づく報酬で働き続けたい

~労働時間ではなく成果で報酬が支払われている従業員は全体の約4分の1、うち約8割が継続を希望~

株式会社NTTデータ経営研究所

株式会社 NTT データ経営研究所(本社:東京都千代田区、代表取締役社長:佐々木 康志) はNTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社(本社:東京都品川区、代表取締役社長:塚本良江)が提供する「NTTコムリサーチ」登録モニターを対象に、このたび「働き方に関する調査」を実施しました。

昨今、「高度プロフェッショナル労働制」が議論されています。政府は労働時間規制を外し、成果主義に基づき報酬を支払うホワイトカラー・エグゼンプションを「高度プロフェッショナル労働制」と呼び、アベノミクスの「3 本の矢」の一つである成長戦略における労働規制改革の目玉として打ち出していますが、インターネット上では労働者側の立場として反対意見もみられます。

そこで、実際に、従業員一人ひとりが「労働時間の長短によらず、成果に基づいて報酬が支払われる働き方」について、層別にどのように考え、どのように感じているかを調査しました。

現在でも、管理職(管理監督者)や裁量労働制等のみなし労働時間制で働いている方には、労働時間の長短によらず、成果に基づいて報酬が支払われる働き方の人がいます(深夜・休日労働等一部を除く)。本調査では現在そういった働き方をしている人の実態や、今の働き方での勤続意向も調査しました。

加えて、「働き方変革」の運用状況とその効用を検証し、「女性活躍推進、高年齢者活躍推進」「社会の多様化」「グローバル化」を進める中で、求められる日本の社会についても考察しました。

【主な調査結果】

- 1. 働き方変革への取り組み
- 働き方変革に取り組んでいる企業は、約2割(22.2%)にとどまる。

·・・参照 P.6

- 働き方変革に取り組んでいる企業の半数以上(50.6%)の従業員が「生産性向上」を実感している。次いで、「やらされ感が減少」している(48.5%)。 ・・・・参照 P.7
- 働き方変革に取り組んでいる企業の従業員が最も継続してほしいと回答した取り組みは、「休暇取得の推進」 (37.9%)である。現在、制度等はないが最も取り組んでもらいたい施策は、「全従業員を対象とした働き方に関する意識改革研修の実施」(27.7%)である。 ・・・・参照 P.8
- 働き方変革に取り組んでいる企業の従業員の7割以上(71.5%)が、「自分の仕事は一生懸命取り組む価値がある」と感じ、半数以上(52.3%)が自組織の業績はこの2~3年良好であると感じている。加えて、女性活躍推進について、6割の従業員が「職場の女性従業員が活躍している」と回答し、半数以上(51.9%)の従業員が「職場の50歳以上の従業員が活躍している」と回答している。 ・・・・参照P.10

2. 労働時間と成果に基づく報酬

- 現在、労働時間の長短によらず、成果に基づいて報酬が支払われる働き方をしている従業員は、約 4 分の 1 (24.6%)である。 ・・・・参照 P.12
- 成果に基づいて報酬が支払われる働き方で働いている従業員のうち、約8割(78.1%)が同じ働き方を続けたいと回答している。 ・・・・参照 P.16
- 成果に基づいて報酬が支払われる働き方で働いている従業員を報酬別にみると、300 万円以上 500 万円未満と 900 万円以上の従業員は、8 割を超える(81.2%、81.6%)従業員が同じ働き方を続けたいと回答している。

···参照 P.17

■ 成果に基づいて報酬が支払われる働き方を継続したい理由として、6 割を超える従業員が「過重労働になることは少なく、報酬が割に合っている」、「成果が適正に評価され、報酬に反映されている」、「ワーク・ライフ・バランスが実現できている」を挙げている。わずかな人数(32名)であるが、成果に基づく報酬による働き方を継続したくない従業員の約7割(71.9%)が、「成果が適正に評価され、報酬に反映されていない」ことを理由に挙げている。

· · · 参照 P.19

■ 現在は労働時間に基づいて報酬が支払われる働き方(通常の働き方)で働いている従業員のうち 39.4%が成果に基づく報酬で働きたいと回答し、働きたくないと回答した従業員は、35.8%である。働きたくないと回答した従業員の約8割が、その理由として「過重労働になることが多く、報酬が割に合わなくなると思う」、「成果が適正に評価され、報酬に反映されないと思う」、「ストレスが高まると思う」と回答している。 ・・・・参照 P.20

3. 理想の労働時間と10年後20年後の理想の社会

- 現在の労働時間が理想であると回答した従業員は、35.3%であり、現在よりも労働時間を減らしたいと考える従業員は、約6割(58.1%)に達している。 ・・・・参照 P.21
- 報酬別、労働時間別に理想の労働時間をみても、どの層も 90%以上の人が現在と同じもしくは現在よりも労働時間が減少することを理想としている。 ・・・・参照 P.22
- 10年後20年後に求められる社会として、57.0%の従業員が「労働時間によらず、成果・パフォーマンスによって高い報酬が得られる社会」と回答している。 ・・・・参照 P.24
- *商品名、会社名、団体名は、各社の商標または登録商標です。
- *本調査における言葉の定義
 - ・働き方変革とは:働き方を変えて、①情報の扱いを変える、②コミュニケーションスタイル等の組織風土を変える、③作業手順を変えること
 - ・ダイバーシティとは:自社の競争強化という目的意識を持って戦略的に、人材の多様化を受け入れ、価値創造の拡大を目指すこと
 - ・ワーク・ライフ・バランスとは:仕事と生活が調和できていること
 - ・テレワークとは:ICT(情報通信技術)を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方

【本件に関するお問い合わせ先】

■ 報道関係のお問い合わせ先 株式会社NTTデータ経営研究所 コーポレート統括部 プラクティスサポート部 井上・伊達

Tel:03-5213-4016 (代)

E-mail: webmaster@keieiken.co.jp

■ 内容に関するお問い合わせ先 株式会社NTTデータ経営研究所 グループ事業推進センター マネジメントトランスフォー メーション・コンサルティンググループ シニアマネージャー加藤/シニアコンサルタント坂本 Tel:03-5213-4140(代)

目 次

調査概要	<u> </u>	4
調査結果	<u></u>	6
1. 働	き方変革への取り組み	6
1-1.	働き方変革への取り組み企業の割合	6
1-2.	働き方変革に取り組んでいる企業の変化	7
1-3.	施策の運用状況	8
1-4.	効果的な施策	9
1-5.	働き方変革に取り組んでいる企業の特長	10
2. 労	 動時間と成果に基づく報酬	12
2-1.	成果に基づく報酬による働き方の実態	12
2-2.	成果に基づく報酬による働き方の継続意向	16
2-3.	成果に基づく報酬による働き方を継続したい理由と継続したくない理由	19
2-4.	(現在は時間に基づく報酬)成果に基づく報酬による働き方への志向	20
3. 理	望想の労働時間と 10 年後 20 年後に求められる社会	21
3-1.	理想の労働時間	21
3-2.	10 年後 20 年後に求められる社会	24

調査概要

1. 調査対象: NTT コム リサーチ クローズド調査(*1)

2. 調査方法: 非公開型インターネットアンケート

3. 調査期間: 2015年3月13日~2015年3月17日

4. 有効回答者数:1,058人

5. 標本設計: 従業員規模 10 名以上、経営者・役員を含む雇用者(正社員)、20 歳以上のホワイトカラー職種を対象。 なお、男女は均等に割り付け、役職(*2)は、一般社員と管理職が 7:3 で割り付け。

6. 回答者の属性(*3)(*4):

【回答者所属企業の属性】

<従業員規模>

全体	1,058	100.0%
99 人以下	353	33.4%
100 人~499 人	248	23.4%
500 人~999 人	104	9.8%
1,000 人~2,999 人	122	11.5%
3,000 人~4,999 人	44	4.2%
5,000 人以上	187	17.7%

<業種>

全体	1,058	100.0%
製造業	314	29.7%
流通·商業	97	9.2%
金融·保険業	83	7.8%
通信・メディア業	50	4.7%
運輸·建設·不動産業	138	13.0%
コンピュータ・情報サービス業	88	8.3%
教育・医療・その他サービス業	215	20.3%
その他	73	6.9%

【回答者の属性】

<性別>

全体	1,058	100.0%
男性	516	48.8%
女性	542	51.2%

<年齢>

全体	1,058	100.0%
24 歳以下	24	2.3%
25 歳~29 歳	94	8.9%
30 歳~34 歳	133	12.6%
35 歳~39 歳	167	15.8%
40 歳~44 歳	200	18.9%
45 歳~49 歳	156	14.7%
50 歳~54 歳	142	13.4%
55 歳~59 歳	87	8.2%
60 歳~64 歳	30	2.8%
65 歳以上	25	2.4%

<役職>

全体	1,058	100.0%
経営者・役員クラス	21	2.0%
事業部長・部長クラス	41	3.9%
課長クラス	113	10.7%
係長・主任クラス	162	15.3%
一般社員クラス	703	66.4%
その他	18	1.7%

<担当業務>

全体	1,058	100.0%
事務職	528	49.4%
販売•営業職	206	19.5%
研究・開発職、デザイン・設計職、システムエンジニエア	198	18.7%
その他	131	12.4%

<年収>

全体	1,058	100.0%
300 万円以下	241	22.8%
300 万円以上 500 万円未満	431	40.7%
500 万円以上 700 万円未満	225	21.3%
700 万円以上 900 万円未満	88	8.3%
900 万円以上	73	6.9%

<労働時間>

全体	1,058	100.0%
120 時間未満	297	28.1%
120 時間以上 140 時間未満	100	9.5%
140 時間以上 160 時間未満	124	11.7%
160 時間以上 180 時間未満	250	23.6%
180 時間以上 200 時間未満	135	12.8%
200 時間以上 220 時間未満	78	7.4%
220 時間以上	74	7.0%

【補足】

(*1)NTT コム リサーチ http://research.nttcoms.com/

NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社(http://www.nttcoms.com/)が提供する、高品質で付加価値の高いインターネットリサーチ・サービスである。自社保有パネルとして国内最大級の延べ 200 万人の登録モニターを擁し、消費者向け調査から、法人向け調査、グループインタビューまで、さまざまな市場調査ニーズに対応しています。(モニターの人数は 2015 年 4 月現在)

- (*2) 本調査では、一般社員クラスと係長・主任クラスを「一般社員」、課長クラス、事業部長・部長クラス、経営者・役員クラスを「管理職」という。
- (*3) 回答者の属性は、回答者のアンケート上の自己申告に基づいている。
- (*4) 回答の構成比は、小数第2位を四捨五入しているため、各構成比の合計は100%にならない場合がある。

調査結果

- 1. 働き方変革への取り組み
- 1-1. 働き方変革への取り組み企業の割合
- ◆ 働き方変革に取り組んでいる企業は、約2割(22.2%)にとどまる。

自社が働き方変革に取り組んでいるかどうかを尋ねたところ、約2割(22.2%)の従業員が「働き方変革に取り組んでいる」と回答している。【図表 1-1-1】

■取り組んでいる ■取り組んでいない □わからない 0% 10% 30% 80% 90% 20% 40% 50% 60% 70% 100% N=1,058 22.2% 49.2% 28.5%

【図表 1-1-1】働き方変革に取り組んでいる企業の割合

※なお、本調査では、働き方変革は多様な使われ方をしているので、本調査では、「働き方を変えて、①情報の扱いを変える、②コミュニケーションスタイル等の組織風土を変える、③作業手順を変えること」と定義し、回答していただいている。

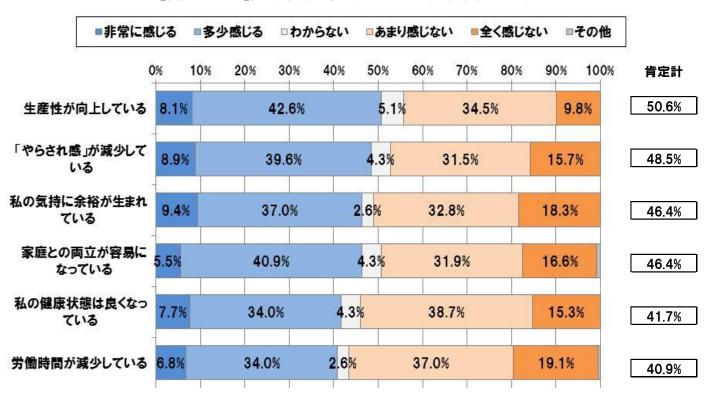
1-2. 働き方変革に取り組んでいる企業の変化

◆ 働き方変革に取り組んでいる企業の半数以上(50.6%)の従業員が「生産性向上」を実感している。次いで、やらされ感が減少している(48.5%)。

働き方変革に取り組んでいる企業の従業員を対象に、「働き方変革」に取り組む前と比べて、どのような変化があったかを尋ねたところ、半数以上(50.6%)の従業員は「生産性が向上している」と回答している。

次いで、「やらされ感が減少している」(48.5%)、「気持ちの余裕が生まれている」(46.4%)や「家庭との両立が容易になっている」(46.4%)が続いている。

一方で、「健康状態が良くなっている」(41.7%)、「労働時間が減少している」は、約 4 割(40.9%)にとどまっている。 【図表 1-2-1】



【図表 1-2-1】働き方変革に取り組んでいる企業の変化(n=235)

1-3. 施策の運用状況

- ◆ 働き方変革に取り組んでいる企業の従業員が最も継続してほしいと回答した取り組みは、「休暇取得の推進」 (37.9%)である。
- ◆ 現在、制度等はないが最も取り組んでもらいたい施策は、「全従業員を対象とした働き方に関する意識改革研修の実施」(27.7%)である。

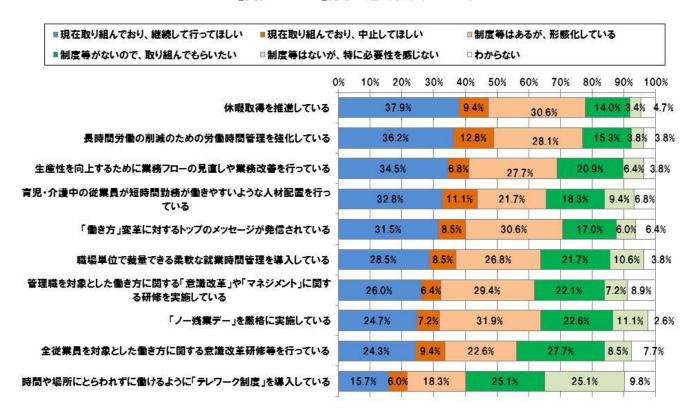
働き方変革に取り組んでいる企業の従業員に取り組み状況を尋ねたところ、「現在取り組んでおり、継続して行ってほしい施策」の上位は、「休暇取得の推進」(37.9%)、「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」(36.2%)、「生産性を向上するための業務改善の実施」(34.5%)である。

「現在取り組んでいる施策で中止してほしい」取り組みの上位は、「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」 (12.8%)、「育児・介護中の従業員が短時間勤務で働きやすい人材配置」(11.1%)である。

「制度はあるが、形骸化している施策」は、「ノー残業デーの厳格な実施」(31.9%)、「休暇取得の推進」(30.6%)、管理職を対象とした意識改革やマネジメント研修の実施」(29.4%)である。

また、「制度がないので取り組んでもらいたい施策」の上位は、「働き方に関する意識改革研修の実施」(27.7%)、「ノー残業デーの厳格な実施」(22.6%)、「管理職を対象とした意識改革やマネジメント研修の実施」(22.1%)である。【図表1-3-1】

【図表 1-3-1】施策の運用状況(n=235)

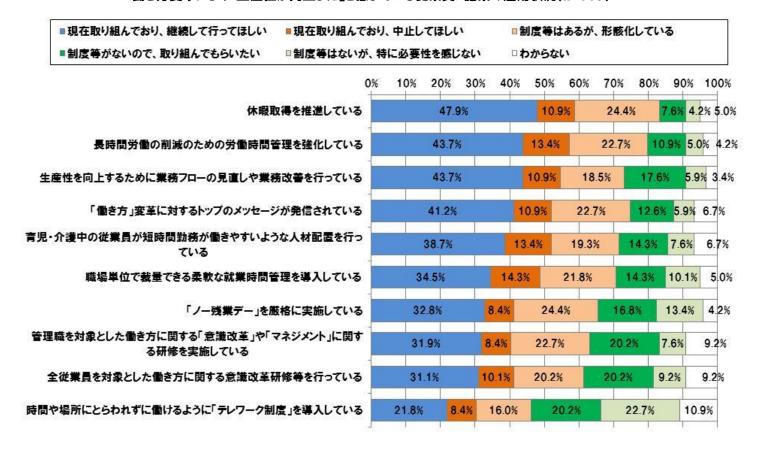


1-4. 効果的な施策

- ◆ 働き方変革に取り組み、生産性が向上したと回答している従業員が、最も継続してほしいと回答した取り組みは、「休暇取得の推進」(47.9%)である。
- ◆ 「働き方変革に対するトップのメッセージの発信」も 41.2%の従業員が継続してほしいと回答している。

働き方変革に取り組み、「生産性が向上した」と回答している従業員が最も継続してほしい取り組みは、「休暇取得の推進」(47.9%)、「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」(43.7%)、「生産性を向上するための業務改善の実施」(43.7%)や「働き方変革に対するトップのメッセージの発信」(41.2%)である。【図表 1-4-1】

【図表 1-4-1】効果的な施策 ~<働き方変革により「生産性が向上した」と感じている従業員>施策の運用状況(n=119)



1-5. 働き方変革に取り組んでいる企業の特長

- ◆ 働き方変革に取り組んでいる企業の従業員の 7 割以上(71.5%)が、「自分の仕事は一生懸命取り組む価値がある」 と感じ、半数以上(52.3%)が自組織の業績はこの 2~3 年良好であると感じている。
- ◆ 女性の活躍推進について、6割の従業員が「職場の女性従業員が活躍している」と回答し、半数以上(51.9%)の従業員が「職場の50歳以上の従業員が活躍している」と回答している。

「自分の仕事は一生懸命取り組む価値があるか」と尋ねたところ、働き方変革に取り組んでいる企業の従業員は、7割以上(71.5%)の従業員が「取り組む価値がある」と回答している(「当てはまる」(21.3%)「どちらかと言えば当てはまる」(50.2%))。

一方で、「取り組んでいない、わからない」と回答した従業員は、「当てはまる」(12.3%)「どちらかと言えば当てはまる」(47.7%)をあわせて 53.9%にとどまっている。

「今の会社で5年後10年後も働いていたい」といった勤続意向について尋ねたところ、働き方変革に取り組んでいる 企業の従業員の6割以上(60.4%)が、5年後10年後も今の会社で働いていたいと回答している(「当てはまる」(20.4%) 「どちらかと言えば当てはまる」(40.0%))。

一方で、「取り組んでいない、わからない」と回答した従業員は、「当てはまる」(9.7%)「どちらかと言えば当てはまる」 (30.9%) をあわせて 4 割程度 (40.6%) にとどまっている。

「職場の業績がこの2~3年良好である」といった業績について尋ねたところ、働き方変革に取り組んでいる企業の従業員は、半数以上(52.3%)が自組織の業績は良好であると感じている(「当てはまる」(15.3%)「どちらかと言えば当てはまる」(37.0%))。

一方で、「取り組んでいない、わからない」と回答した従業員は、「当てはまる」(6.8%)「どちらかと言えば当てはまる」(29.0%)をあわせて4割(35.8%)を下回っている。

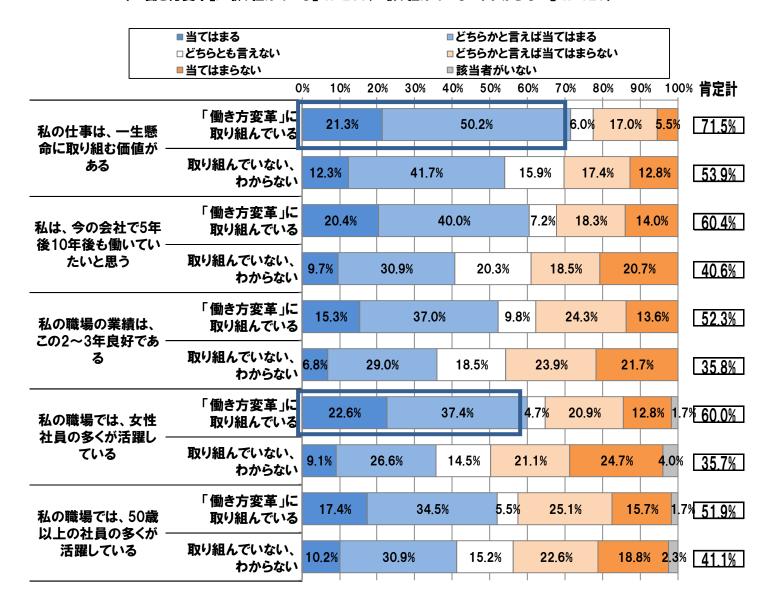
働き方変革に取り組んでいる企業は、女性の活躍推進について、6割(60.0%)従業員が「職場の女性従業員が活躍している」(「当てはまる」(22.6%)「どちらかと言えば当てはまる」(37.4%))と回答し、半数以上(51.9%)の従業員が「職場の50歳以上の従業員が活躍している」(「当てはまる」(17.4%)「どちらかと言えば当てはまる」(34.5%))と回答している。

一方で、「取り組んでいない、わからない」と回答した従業員は、職場の女性従業員が活躍していると回答した従業員は、35.7%にとどまっている(「当てはまる」(9.1%)「どちらかと言えば当てはまる」(26.6%))。

続いて、職場の 50 歳以上の従業員の活躍についても、「当てはまる」(10.2%)、「どちらかと言えば当てはまる」(30.9%)を合わせても過半数に満たない(41.1%)。【図表 1-5-1】

【図表 1-5-1】働き方変革に取り組んでいる企業の特徴

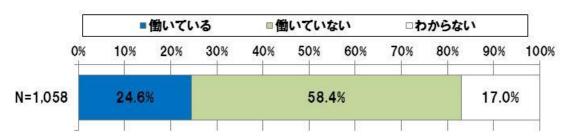
(「「働き方変革」に取り組んでいる」:n=235、「取り組んでいない、わからない」:n=823)



- 2. 労働時間と成果に基づく報酬
- 2-1. 成果に基づく報酬による働き方の実態
- ◆ 現在、労働時間の長短によらず、成果に基づいて報酬が支払われる働き方をしている従業員は、約 4 分の 1 (24.6%)である。

現在、管理職(管理監督者)や裁量労働制の適用等により、労働時間の長短によらず、成果に基づいて報酬が支払 われる働き方で働いているかについて尋ねたところ、成果に基づいた報酬で働いている従業員は、約4分の1(24.6%) であり、約6割(58.4%)が成果に基づく報酬による働き方で働いていない。【図表 2-1-1】

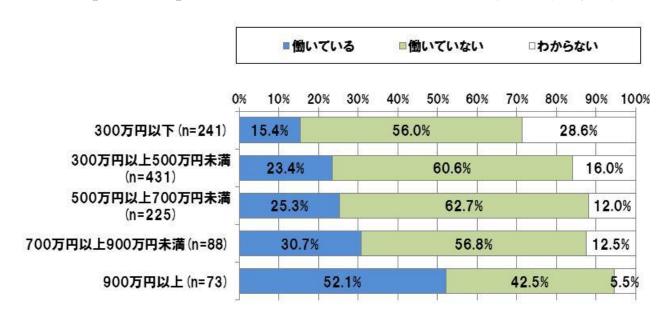
【図表 2-1-1】成果に基づく報酬による働き方をしている従業員の割合



◆ 現在、年収が900万円以上の従業員の半数以上(52.1%)は、労働時間の長短によらず、成果に基づいて報酬が支払われる働き方をしている。

成果に基づいて報酬が支払われている働き方で働いている従業員を報酬(年収)別にみると、年収が300万円以下では15.4%、300万円以上500万円未満は、23.4%、500万円以上700万円未満は25.3%、500万円以上700万円未満は30.7%、900万円以上は52.1%となっている。【図表2-1-2】

【図表 2-1-2】〈報酬別〉成果に基づく報酬による働き方をしている従業員の割合(N=1,058)



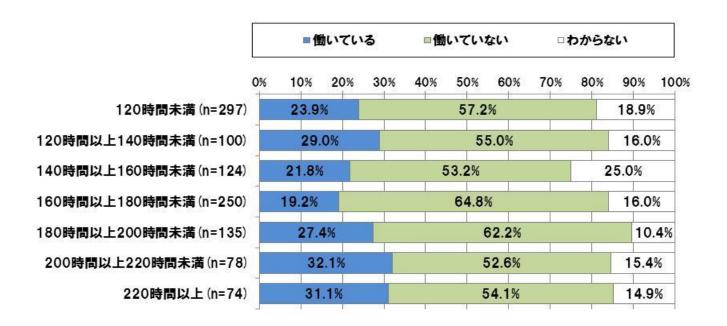
※年収について、年俸制以外は平均的な残業時間を含めている。

◆ 労働時間別にみると、1 カ月の労働時間の平均が 200 時間を超えている従業員のうち、30%以上の従業員が成果に基づいて報酬が支払われる働き方をしている。

成果に基づいて報酬が支払われている働き方をしている従業員を現在の労働時間別にみると、1 カ月の労働時間が 120 時間未満では 23.9%、120 時間以上 140 時間未満では 29.0%、140 時間以上 160 時間未満では 21.8%、160 時間以上 180 時間未満では 19.2%、180 時間以上 200 時間未満では 27.4%、200 時間以上 220 時間未満では 32.1%、220 時間以上では 31.1%となっている。

1 カ月の労働時間の平均が 200 時間を超えている従業員のうち、30%以上の従業員が成果に基づいて報酬が支払われる働き方をしている。【図表 2-1-3】

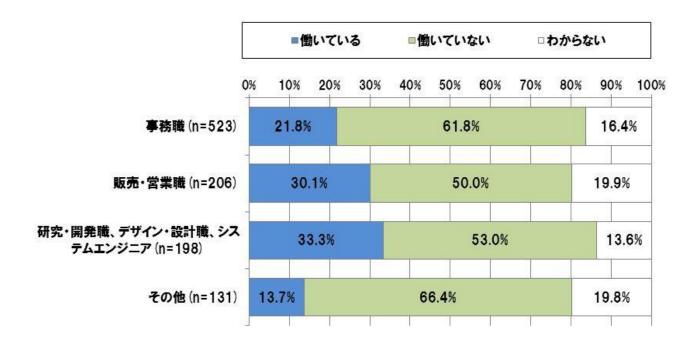
【図表 2-1-3】<労働時間別>成果に基づく報酬による働き方している従業員の割合(N=1,058)



◆ 職種別にみると、「販売・営業職ならびに研究・開発・デザイン・設計職、システムエンジニア」の約3分の1(33.3%) は、成果に基づく報酬による働き方をしている。

職種別にみると、成果に基づいて報酬が支払われている働き方をしている従業員は、「事務職」は21.8%である。 「研究・開発職、デザイン・設計職、システムエンジニア」は、「販売・営業職」の30.1%を上回り、3分の1(33.3%)、が成果に基づいて報酬が支払われている働き方をしている。【図表2-1-4】

【図表 2-1-4】〈職種別〉成果に基づく報酬による働き方している従業員の割合(N=1,058)

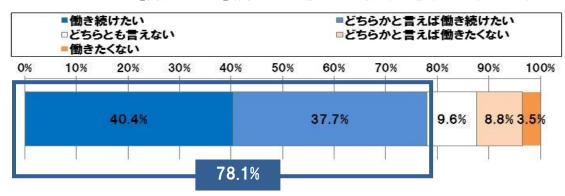


2-2. 成果に基づく報酬による働き方の継続意向

◆ 成果に基づいて報酬が支払われる働き方で働いている従業員のうち、約 8 割(78.1%)が同じ働き方を続けたいと回答している。

労働時間によらず、成果に基づく報酬による働き方で働いている従業員のうち、「働き続けたい」(40.4%)、「どちらかと言えば働き続きたい」(37.7%)と回答した従業員は、あわせて約8割(78.1%)に達する。

「働き続けたくない」と回答した従業員はわずか 3.5%であり、「どちらかと言えば働き続きたくない」(8.8%)をあわせても、12.3%である。【図表 2-2-1】



【図表 2-2-1】成果に基づく報酬による働き方の継続意向(n=260)

◆ 成果に基づく報酬による働き方で働いている従業員を報酬別にみると、300万円以上 500万円未満と900万円以上の従業員は、8割を超える(81.2%、81.6%)従業員が同じ働き方を続けたいと回答している。

労働時間によらず、成果に基づく報酬による働き方で働いている従業員のうち、300万円以上500万円未満と900万円以上の従業員は、働き続けたい(46.5%、42.1%)、どちらかと言えば働き続きたい(34.7%、39.5%)と回答し、あわせて8割を超えている(81.2%、81.6%)に達する。

「働き続けたくない」と回答した従業員は、300 万円以下では、「どちらかと言えば働き続きたくない」(16.2%)、「働きたくない」(2.7%)をあわせて 18.9%であり、500 万円以上 700 万円未満は 15.8%である(働き続けたくない(7.0%)、どちらか言えば働きたくない(8.8%))。【図表 2-2-2】

■働き続けたい ■どちらかと言えば働き続けたい □どちらとも言えない ■どちらかと言えば働きたくない ■働きたくない 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% 300万円以下(n=37) 40.5% 10.8% 2.7% 29.7% 16.2% 300万円以上500万円未満 34.7% 46.5% 9.9% 5.9% 3.0% (n=101)500万円以上700万円未満 40.4% 35.1% 8.8% 8.8% 7.0% (n=57)700万円以上900万円未満 29.6% 48.1% 11.1% 7.4% 3.7% (n=27)900万円以上 (n=38) 42.1% 39.5% 7.9% 10.5% 0.0%

【図表 2-2-2】〈報酬別〉成果報酬に基づく働き方の継続意向(n=260)

- ◆ 成果に基づいて報酬が支払われる働き方で働いている従業員を現在の労働時間別にみると、120 時間以上 140 時間未満の従業員と200 時間以上 220 時間未満の従業員は、いずれも3割が成果による報酬で働き続けたくないと回答している。
- ◆ 一方で、現在の労働時間が220時間以上の従業員は、「働き続けたくない」と回答している従業員は、わずか4.3%である。

労働時間によらず、成果に基づく報酬による働き方で働いている従業員のうち、120 時間以上 140 時間未満の従業員と 200 時間以上 220 時間未満の従業員は、いずれも 3 割が成果による報酬で「働き続けたくない」と回答している。

220 時間以上働いている従業員は、成果に基づく報酬による働き方で「働き続けたい」(39.1%)、「どちらかと言えば働き続けたい」(39.1%)と回答しており、あわせて約8割(78.2%)に達している。

一方で、働き続けたくないと回答している従業員は、「働き続けたくない」(4.3%)、「どちらかというと働き続けたくない」(8.7%))をあわせても、わずか 13.0%である。

■働き続けたい ■どちらかと言えば働き続けたい □どちらとも言えない ■どちらかと言えば働きたくない ■働きたくない 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% 120時間未満(n=71) 26.3% 29.0% 11.1% 24.0% 10.0% 120時間以上140時間未満 9.3% 10.5% 11.1% 4.0% 30.0% (n=29)140時間以上160時間未満 8.8% 8.4% 11.1% 20.0% 0.0% (n=27)160時間以上180時間未満 17.5% 16.8% 14.8% 20.0% 10.0% (n=48)180時間以上200時間未満 10.3% 25.9% 0.0% 14.9% 8.0% (n=37)200時間以上220時間未満 9.3% 6.1% 8.0% 30.0% 11.1% (n=25)39.1% 220時間以上(n=23) 39.1% 8.7% 8.7% 4.3%

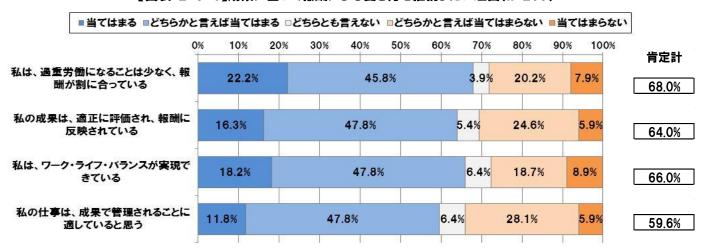
【図表 2-2-3】<労働時間別>成果に基づく報酬による働き方の継続意向(n=260)

2-3. 成果に基づく報酬による働き方を継続したい理由と継続したくない理由

- ◆ 成果に基づいて報酬が支払われる働き方を継続したい理由として、6 割を超える従業員が「重労働になることは少なく、報酬が割に合っている」、「成果が適正に評価され、報酬に反映されている」、「ワーク・ライフ・バランスが実現できている」を挙げている。
- ◆ わずかな人数(32名)であるが、成果に基づく報酬による働き方を継続したくない従業員の約7割(71.9%)が、「成果が適正に評価され、報酬に反映されていない」ことを理由に挙げている。

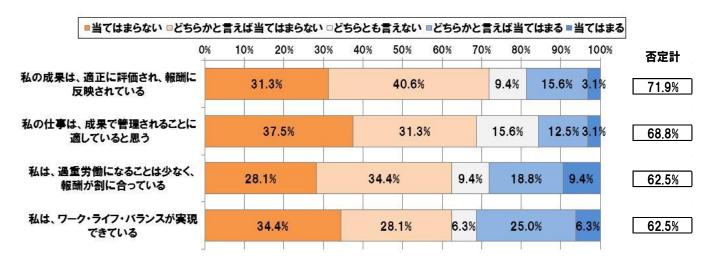
成果に基づく報酬による働き方を継続したい理由は、6割を超える従業員が「重労働になることは少なく、報酬が割に合っている」、「成果が適正に評価され、報酬に反映されている」、「ワーク・ライフ・バランスが実現できている」を挙げている。【図表 2-3-1】

一方で、わずかな人数(32名)であるが、成果に基づく報酬による働き方を継続したくない従業員の約7割(71.9%)が、「成果が適正に評価され、報酬に反映されていない」と回答し、「過重労働になることは少なく、報酬が割に合っている」(62.5%)を上回っている。【図表 2-3-2】



【図表 2-3-1】成果に基づく報酬による働き方を継続したい理由(n=203)



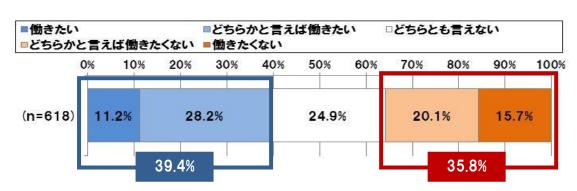


2-4. (現在は時間に基づく報酬)成果に基づく報酬による働き方への志向

- ◆ 現在は労働時間に基づいて報酬が支払われる働き方(通常の働き方)で働いている従業員のうち 39.4%が成果に 基づく報酬で働きたいと回答し、働きたくないと回答した従業員は、35.8%である。
- ◆ 働きたくないと回答した従業員の約 8 割が、「過重労働になることが多く、報酬が割に合わなくなると思う」、「成果が適正に評価され、報酬に反映されないと思う」、「ストレスが高まると思う」と回答している。

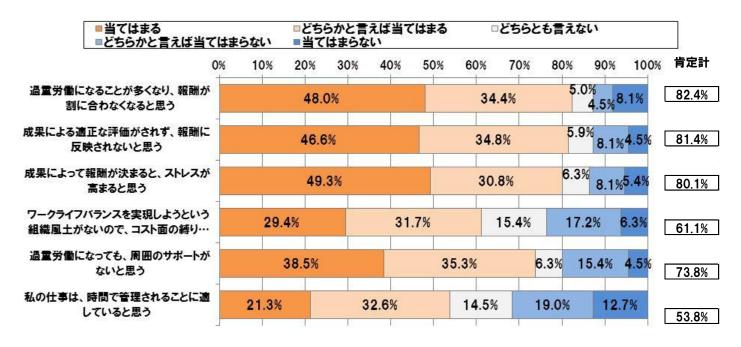
現在は労働時間に基づく報酬で働いている従業員のうち39.4%が、成果に基づく報酬で働きたいと回答している。働きたくないと回答した従業員は、35.8%である。【図表2-4-1】

働きたいてみたくないと回答した従業員の約8割が、「過重労働になることが多く、報酬が割に合わなくなると思う」 (82.4%)、「成果が適正に評価され、報酬に反映されないと思う」(81.4%)、「ストレスが高まると思う」(80.1%)と回答している。【図表2-4-2】



【図表 2-4-1】<現在は労働時間に基づく報酬>成果に基づく報酬による働き方への志向





3. 理想の労働時間と10年後20年後に求められる社会

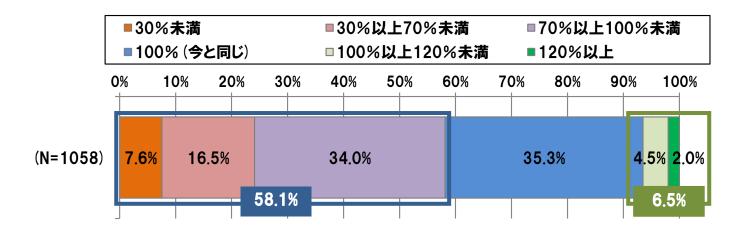
3-1. 理想の労働時間

◆ 現在の労働時間が理想であると回答した従業員は、35.3%であり、現在よりも労働時間を減らしたいと考える従業員は、約6割(58.1%)に達している。

現在の報酬と同じ単価を前提として、現在の労働時間を 100%とした場合の理想の労働時間を尋ねたところ、現在の 労働時間が理想であると回答した従業員が 35.3%と最も多く、次いで、34.0%の従業員が現在の労働時間と比べて 70% 以上 100%未満の労働時間が理想と回答している。

現在の報酬と同じ単価を前提にした場合、現在よりも労働時間が増加すると収入が増えることになるが、現在よりも労働時間が増加することを理想とする従業員は、わずか 6.5%である。一方で、現在よりも労働時間の減少を理想とする従業員は、約6割(58.1%)に達する。【図表 3-1-1】

【図表 3-1-1】理想の労働時間(現在の労働時間比) (N=1,058)

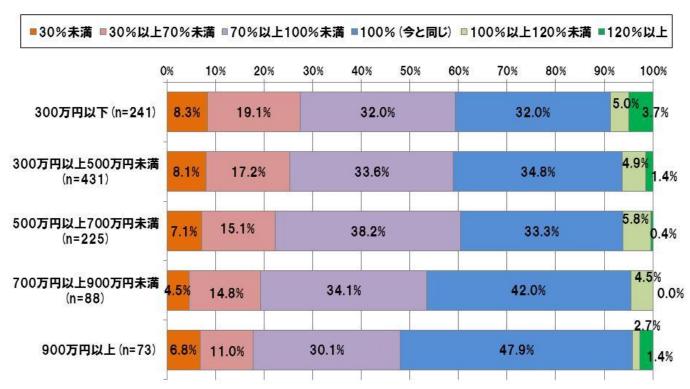


◆ 報酬別、労働時間別に理想の労働時間をみても、どの層も 90%以上の人が現在と同じもしくは現在よりも労働時間 が減少することを理想としている。

報酬別に理想の労働時間をみても、現在と同じ報酬(32.0%~47.9%)と 70%以上 100%未満(32.0%~38.2%)が各層の 6 割以上を占め、どの層も 9 割以上の従業員が現在と同じもしくは現在よりも労働時間が減少することを理想としている。 【図表 3-1-2】

現在の労働時間別に理想の労働時間をみても、現在と同じ報酬(17.6%~41.1%)と 70%以上 100%未満(23.6%~52.6%)が各層の約 6 割を占め、どの層も 9 割以上の従業員が現在と同じもしくは現在よりも労働時間が減少することを理想としている。

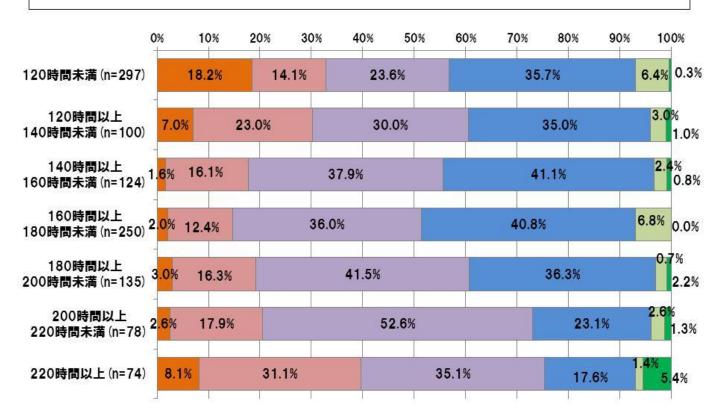
200 時間以上 220 時間未満の従業員は、その半数以上(52.6%)が 70%~100%未満の労働時間を理想としている。 【図表 3-1-3】



【図表 3-1-2】<報酬別>理想の労働時間(N=1,058)

【図表 3-1-3】<労働時間別>理想の労働時間(N=1,058)

■30%未満 ■30%以上70%未満 ■70%以上100%未満 ■100%(今と同じ) ■100%以上120%未満 ■120%以上



3-2. 10年後20年後に求められる社会

◆ 10 年後 20 年後に求められる社会として、57.0%の従業員が「労働時間によらず、成果・パフォーマンスによって高い報酬が得られる社会」と回答している。

「10 年後、20 年後の日本がどのような社会になっていてほしいか」と尋ねたところ、「男女が共働きであるとともに、共同で家事・育児・介護等が担える社会」の肯定回答が最も多く、「そう思う」(18.4%)、「どちらかと言えばそう思う」(44.8%)であり、あわせて約6割を超える(63.2%)。

一方、「男は仕事、女は家庭を担う役割分担が明確な社会」を肯定する回答は、21.5%と少ない(「そう思う」(4.6%)、「どちらかと言えばそう思う」(16.8%))。

「労働時間によらず、成果・パフォーマンスによって高い報酬が得られる社会」を求めている従業員は、57.0%(「そう思う」(13.3%)、「どちらかと言えばそう思う」(43.7%))であり、「成果・パフォーマンスによらず、長く働けば働いた時間だけ高い報酬が得られる社会」を求めている従業員は、34.3%(「そう思う」(7.6%)、「どちらかと言えばそう思う」(26.7%))にとどまっている。【図表 3-2-1】

■そう思う ■どちらかと言えばそう思う □どちらとも言えない ■どちらかと言えばそう思わない ■そう思わない 100% 肯定計 0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 90% 男女が共働きであるとともに、共同で家事・ 63.2% 18.4% 44.8% 13.0% 16.5% 7.2% 育児・介護等が担える社会 労働時間によらず、成果・パフォーマンスに 57.0% 13.3% 43.7% 16.0% 17.7% 9.4% よって高い報酬が得られる社会 高齢者を含め、働ける人は全員が生涯働ける 53.9% 11.4% 42.4% 15.8% 21.3% 9.1% が、報酬は相応に分かち合う社会 管理職等の女性が飛躍的に増加し、男性と 10.6% 51.9% 41.3% 16.9% 23.7% 7.5% 同様に活躍している社会 高齢者の働き口は乏しいが、若年層がしつか 38.7% 7.0% 31.7% 17.3% 29.5% 14.6% り働き、高齢者を支える社会 成果・パフォーマンスによらず、長く働けば働 34.3% 7.6% 26.7% 14.8% 27.0% 23.8% いた時間だけ高い報酬が得られる社会 女性は主に専業主婦等として、家庭や地域 20.7% 17.2% 30.6% 26.8% 25.3% で活躍している社会 「男は仕事」「女は家庭」を担う、役割分担が 4.6% 21.5% 16.8% 16.0% 30.0% 32.6% 明確な社会

【図表 3-2-1】5年後 10 年後に求められる社会(N=1,058)

以上