

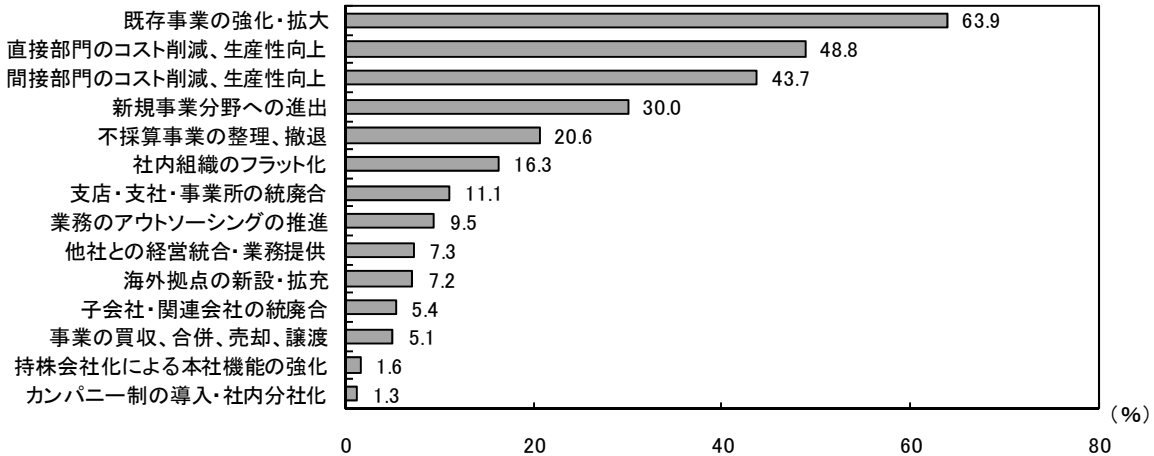
第2章 調査結果

第2章 調査結果

1. 重視する経営課題

企業調査で、3年前と比べて経営上重視するようになった課題についてきいたところ（複数回答）、「既存事業の強化・拡大」を挙げる割合が最も高く（63.9%）、次いで「直接部門のコスト削減、生産性向上」（48.8%）、「間接部門のコスト削減、生産性向上」（43.7%）、「新規事業分野への進出」（30.0%）などの順となっている。（図表1）

図表1 3年前と比べて経営上重視するようになった課題（複数回答）（企業調査、N=1,200）



産業別にみると、「直接部門のコスト削減、生産性向上」を挙げる割合は製造業（機械関連 69.9%、消費関連 64.3%、素材関連 64.2%、その他 64.1%）で、「新規事業分野への進出」は情報通信業（41.4%）、製造業（その他）（40.5%）で、「支店・支社・事業所の統廃合」は金融・保険業（25.0%）で、「他社との経営統合・業務提携」は情報通信業（17.2%）で、「海外拠点の新設、拡充」は製造業（機械関連 18.7%、素材関連 17.0%）で、「事業の買収、合併、売却、譲渡」は医療・福祉（18.8%）で高くなっている。（図表2）

図表2 産業別、3年前と比べて経営上重視するようになった課題（複数回答）（企業調査）

(%)

	計	拡大 既存 事業 の 強化	削減 減 部 生 産 性 コ ス ト 上 向	削減 減 部 生 産 性 コ ス ト 上 向	進 新 規 事 業 分 野 へ の	理 不 採 算 事 業 の 整	社 内 組 織 の フ ラ ッ ク	支 店 ・ 支 社 ・ 事 業 所 の 統 廃 合	シ ン グ の ア ウ ト ソ ー シ ン グ の 推 進	合 他 社 と の 業 務 統 一	拡 海 外 拠 点 の 新 設 、 拡 充	の 子 会 社 ・ 関 連 会 社 の 統 廃 合	併 事 業 の 買 収 、 譲 渡	本 社 機 能 の 強 化 に よ る 持 株 会 社 化	入 ・ 社 内 分 社 化 の 導 入	カン パ ニ ー 制 の 導 入	そ の 他	無 回 答	
総数(N=1,200)	100.0	63.9	48.8	43.7	30.0	20.6	16.3	11.1	9.5	7.3	7.2	5.4	5.1	1.6	1.3	2.4	0.8		
建設業(N=83)	100.0	61.4	55.4	53.0	30.1	28.9	19.3	19.3	13.3	7.2	3.6	9.6	4.8	—	—	—	—	1.2	—
製造業(消費関連)(N=56)	100.0	62.5	64.3	41.1	30.4	14.3	7.1	7.1	5.4	5.4	10.7	3.6	5.4	—	—	—	—	1.8	—
製造業(素材関連)(N=53)	100.0	62.3	64.2	41.5	24.5	20.8	7.5	3.8	7.5	5.7	17.0	7.5	5.7	—	—	1.9	1.9	—	—
製造業(機械関連)(N=123)	100.0	67.5	69.9	51.2	30.1	21.1	12.2	9.8	13.8	4.1	18.7	6.5	6.5	—	—	—	—	2.4	0.8
製造業(その他)(N=153)	100.0	61.4	64.1	56.9	40.5	19.6	13.7	8.5	4.6	8.5	9.8	8.5	6.5	1.3	1.3	2.6	—	—	—
情報通信業(N=29)	100.0	69.0	24.1	20.7	41.4	10.3	24.1	10.3	6.9	17.2	13.8	10.3	6.9	—	—	6.9	3.4	—	—
運輸業(N=101)	100.0	70.3	34.7	33.7	19.8	27.7	10.9	8.9	9.9	4.0	3.0	5.0	—	5.0	3.0	1.0	1.0	—	—
卸売・小売業(N=217)	100.0	60.8	41.5	47.5	27.2	18.4	19.8	18.0	10.6	10.1	5.1	5.5	5.5	2.3	0.5	1.4	1.8	—	—
金融・保険業(N=28)	100.0	67.9	39.3	25.0	10.7	10.7	21.4	25.0	17.9	3.6	—	3.6	7.1	—	—	—	—	—	—
飲食・宿泊業(N=45)	100.0	68.9	46.7	37.8	31.1	28.9	22.2	4.4	4.4	—	2.2	—	6.7	2.2	2.2	4.4	4.4	—	—
医療・福祉(N=16)	100.0	62.5	37.5	43.8	12.5	18.8	12.5	—	—	12.5	—	—	18.8	—	—	—	—	6.3	6.3
教育・学習支援業(N=21)	100.0	47.6	23.8	19.0	28.6	23.8	28.6	4.8	28.6	4.8	4.8	—	—	—	—	—	14.3	—	—
その他サービス業(N=200)	100.0	63.0	42.5	40.5	31.0	21.5	20.0	9.5	7.0	8.0	3.0	1.5	4.5	2.0	2.0	2.5	0.5	—	—

注：N=15以下の業種（電気・ガス・熱供給・水道業、不動産業）及びその他の業種については省略した。

2. 仕事に関する意識

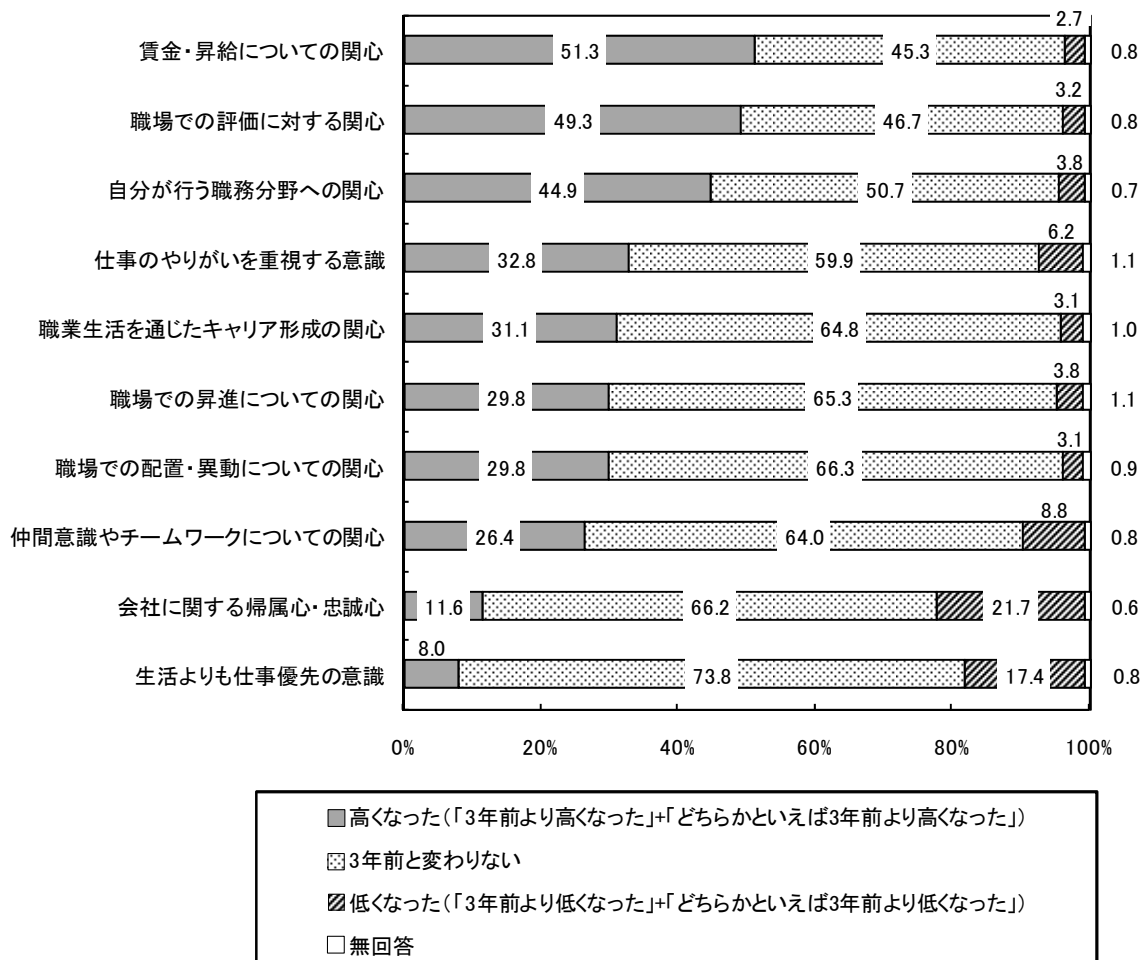
(1) 3年前と比べた意識の変化

① 企業調査結果

企業調査で、3年前と比較して社員の意識にどのような変化があったかをきいたところ、各項目について『高くなった』（「3年前より高くなった」と「どちらかといえば3年前より高くなった」の合計、以下同様。）とする企業の割合は、「賃金・昇給についての関心」、「職場での評価に対する関心」で約5割（それぞれ51.3%、49.3%）、「自分が行う職務分野への関心」で4割強（44.9%）などとなっている。

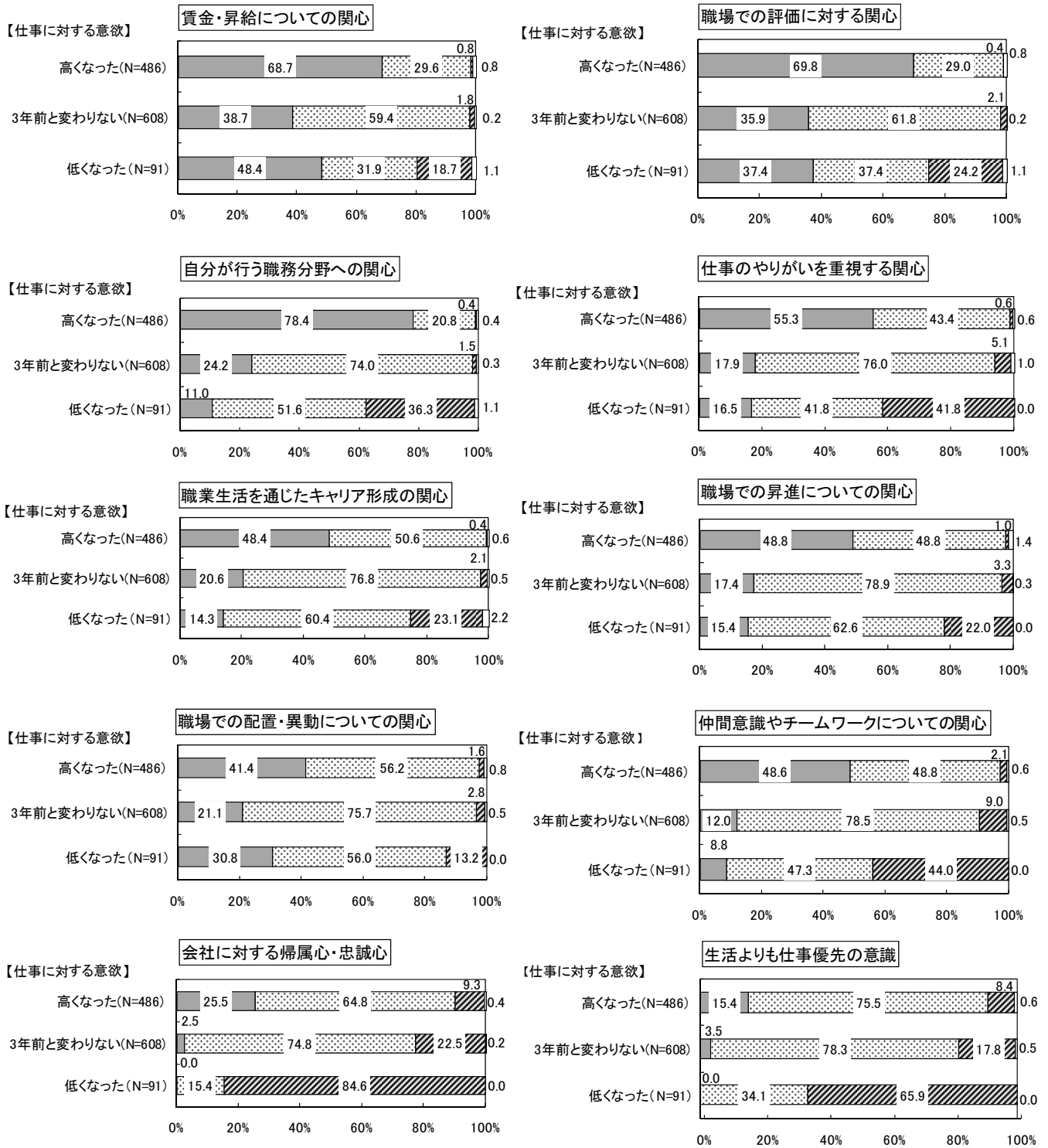
一方、『低くなった』（「3年前より低くなった」と「どちらかといえば3年前より低くなった」の合計、以下同様。）とする企業の割合は、「会社に関する帰属心・忠実心」で約2割（21.7%）、「生活よりも仕事優先の意識」で2割弱（17.4%）などとなっている。（図表3）

図表3 3年前と比べた社員の意識変化(企業調査.N=1,200)



社員の意識の変化を、社員の仕事に対する意欲別にみると、社員の仕事に対する意欲が『高くなった』とする企業では、「3年前と変わらない」、「低くなった」とする企業と比較していずれの項目でも、意識や関心が『高くなった』と回答する割合が高くなっている。（図表4）

図表4. 仕事に対する意欲別、社員の意識の変化(企業調査)

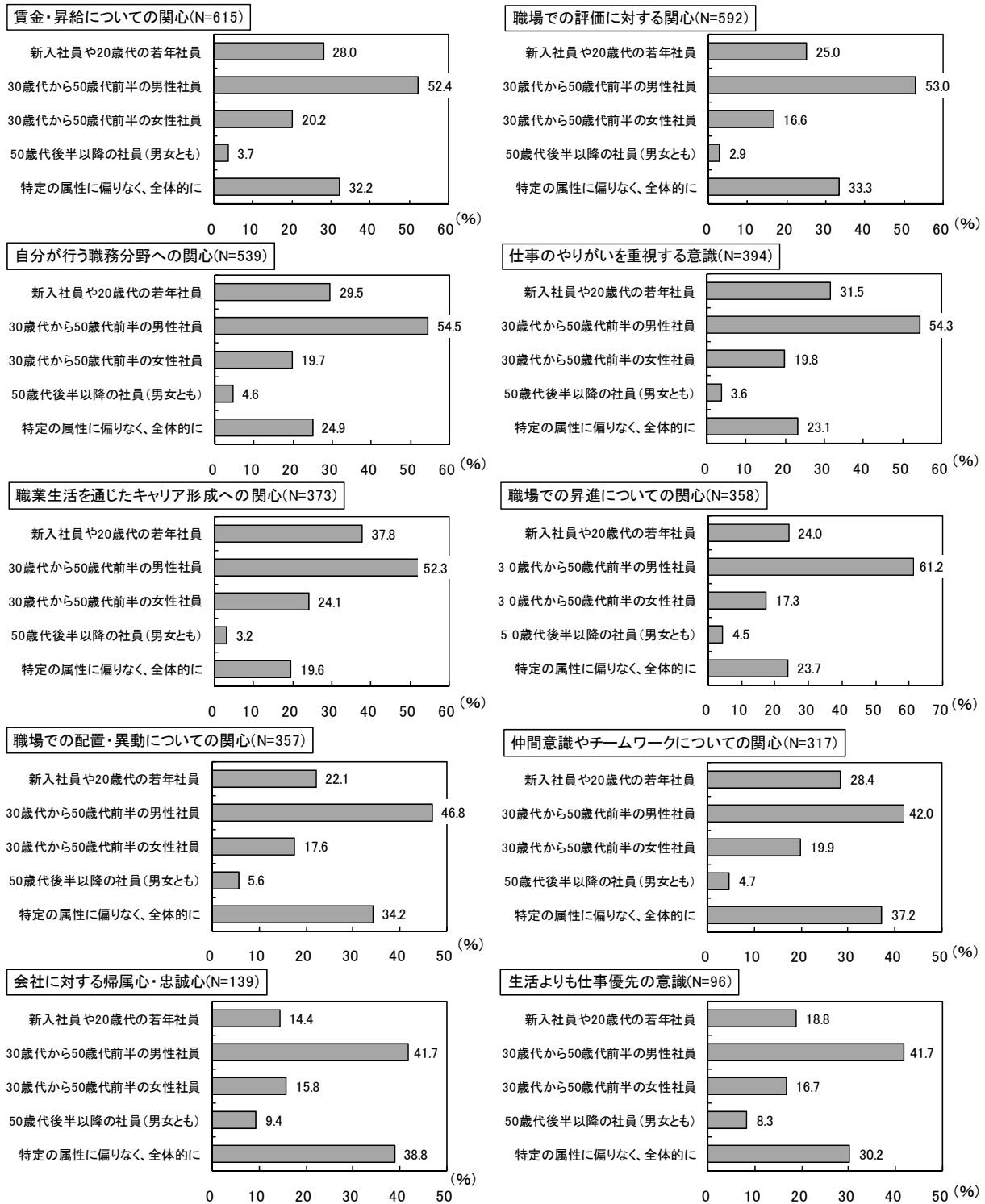


高くなった:「3年前に比べて高くなった」+「3年前に比べてどちらかといえば高くなった」
 低くなった:「3年前に比べて低くなった」+「3年前に比べてどちらかといえば低くなった」

■高くなった(「3年前より高くなった」+「どちらかといえば3年前より高くなった」)
 □3年前と変わらない
 ▨低くなった(「3年前より低くなった」+「どちらかといえば3年前より低くなった」)
 □無回答

意識や関心が『高くなった』と回答した項目について、意識や関心が高くなった社員の属性をきいたところ（複数回答）、いずれの項目についても「30歳代から50歳代前半の男性社員」を挙げる企業の割合が最も高い。「職業生活を通じたキャリア形成への関心」、「仕事のやりがいを重視する意識」については「新入社員や20歳代の若年社員」を挙げる割合も3割程度（それぞれ37.8%、31.5%）となっている。（図表5）

図表5 意識や関心が高くなった社員の属性（複数回答）



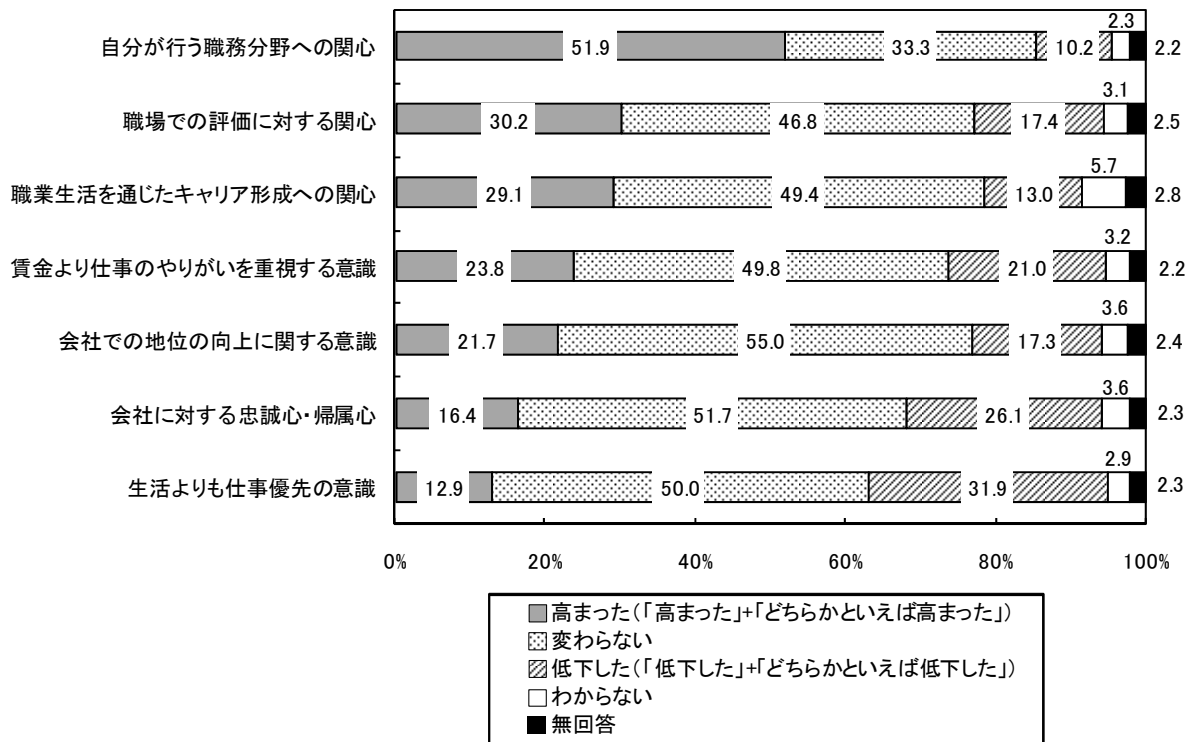
注: 社員の意識や関心が「3年前より高くなった」または「どちらかといえば3年前より高くなった」と回答した項目について集計。

② 従業員調査結果

従業員調査で、3年前と比較して仕事に関する意識にどのような変化があったかをきいたところ、各項目について『高まった』（「高まった」と「どちらかといえば高まった」の合計、以下同様。）とする割合は、「自分が行う職務分野への関心」で約5割（51.9%）、「職場での評価に対する関心」、「職業生活を通じたキャリア形成への関心」で約3割（それぞれ30.2%、29.1%）などとなっている。

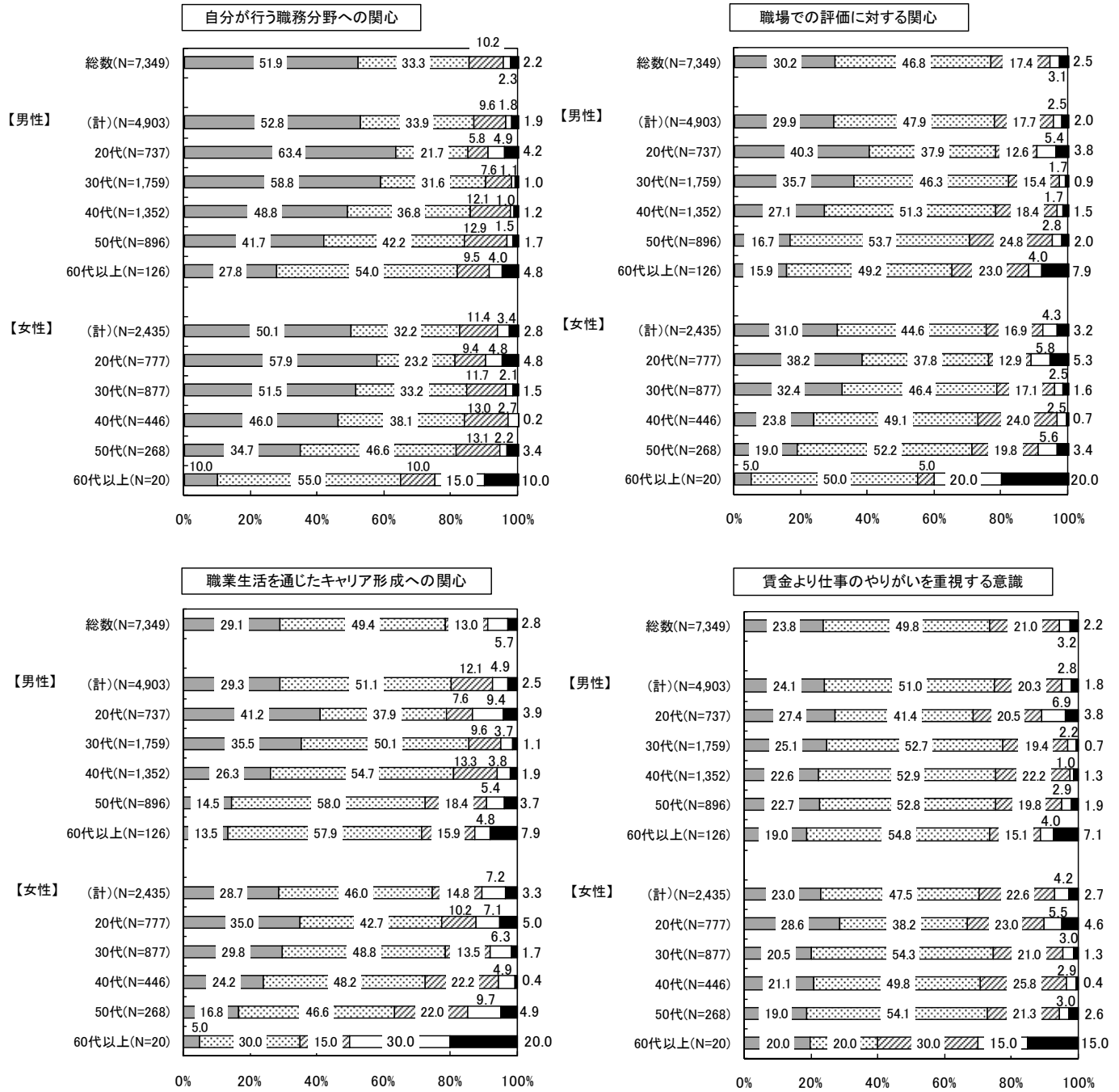
一方、『低下した』（「低下した」と「どちらかといえば低下した」の合計。）とする割合は、「生活よりも仕事優先の意識」で約3割（31.9%）、「会社に対する忠誠心・帰属心」で2割強（26.1%）などとなっている。（図表6）

図表6 3年前と比べた意識の変化(従業員調査.N=7,349)



「自分が行う職務分野への関心」、「職場での評価に対する関心」、「職業生活を通じたキャリア形成への関心」について性・年齢別にみると、男女とも年齢が若いほど、3年前と比べて意識や関心が『高まった』とする割合が高くなる傾向にある。（図表7）

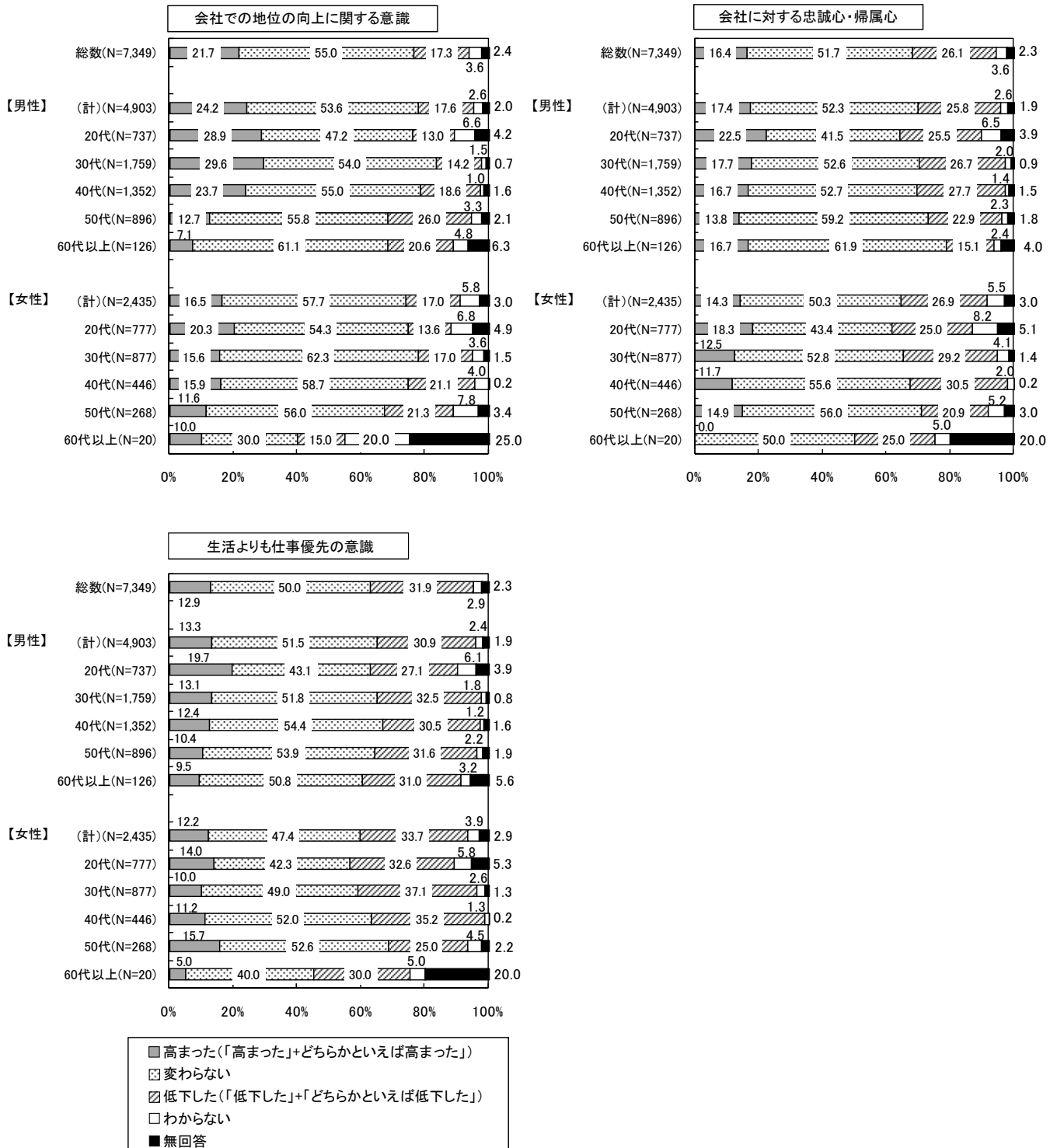
図表7 性・年齢別、3年前と比べた意識の変化(従業員調査)



■ 高まった(「高まった」+どちらかといえば高まった)
 □ 変わらない
 ▨ 低下した(「低下した」+「どちらかといえば低下した」)
 □ わからない
 ■ 無回答

注: 20歳未満については省略した。

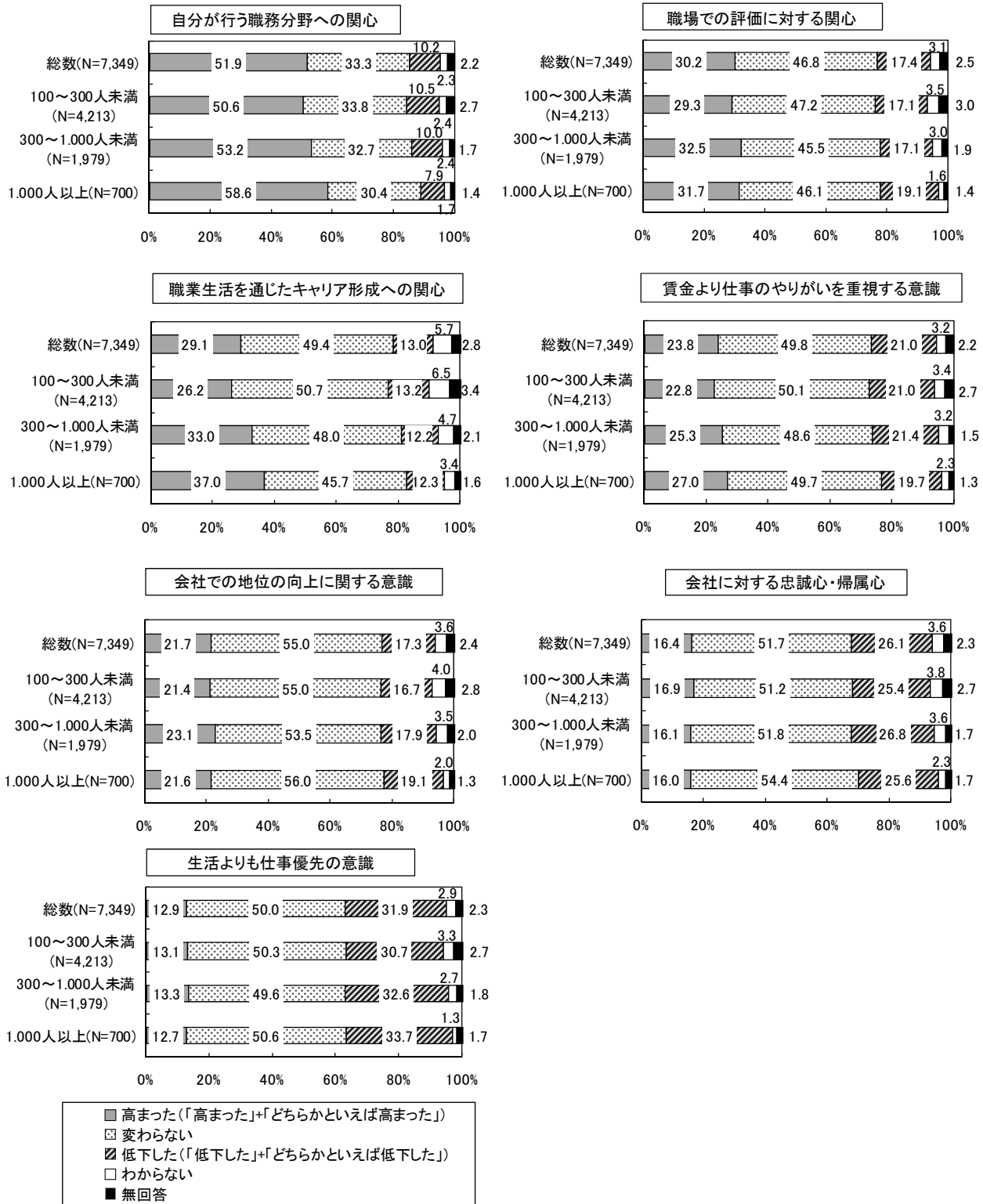
図表7 性・年齢別、3年前と比べた意識の変化(従業員調査)



注: 20歳未満については省略した。

「自分が行う職務分野への関心」、「職業生活を通じたキャリア形成への関心」、「賃金より仕事のやりがいを重視する意識」について勤務する企業の従業員規模別にみると、従業員規模が大きいほど、3年前と比べて意識や関心が『高まった』とする割合が高くなる傾向にある。(図表8)

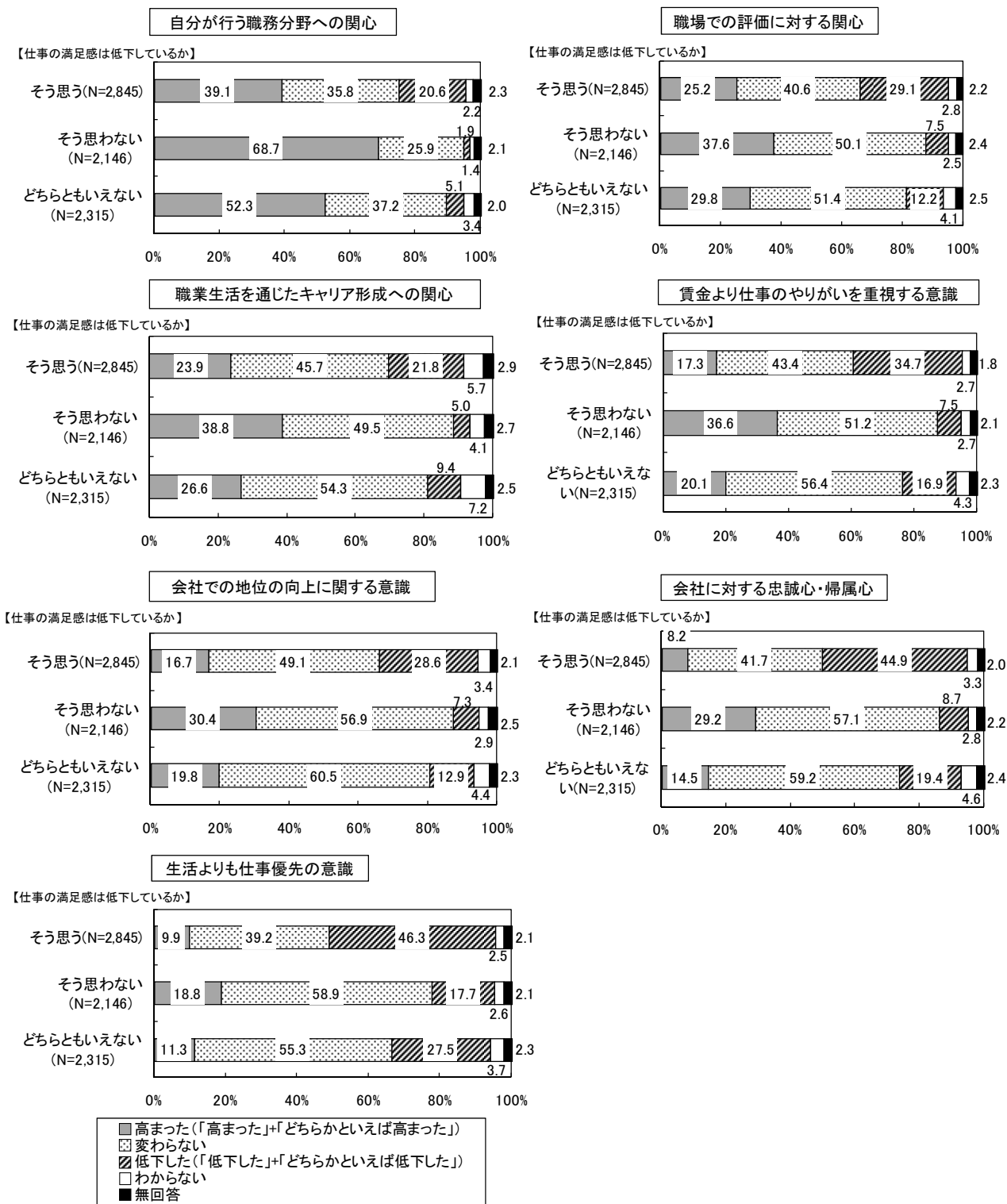
図表8 従業員規模別、3年前と比べた意識の変化(従業員調査)



注:従業員データと従業員の勤務する企業のデータをマッチングして集計。

3年前と比べた意識の変化を、仕事の満足感別にみると、満足感が低下していないと思う者¹では、満足感が低下していると思う者²と比較していずれの項目でも意識や関心が『高まった』と回答する割合が高くなっている。(図表9)

図表9 仕事の満足感別、3年前と比べた意識の変化(従業員調査)

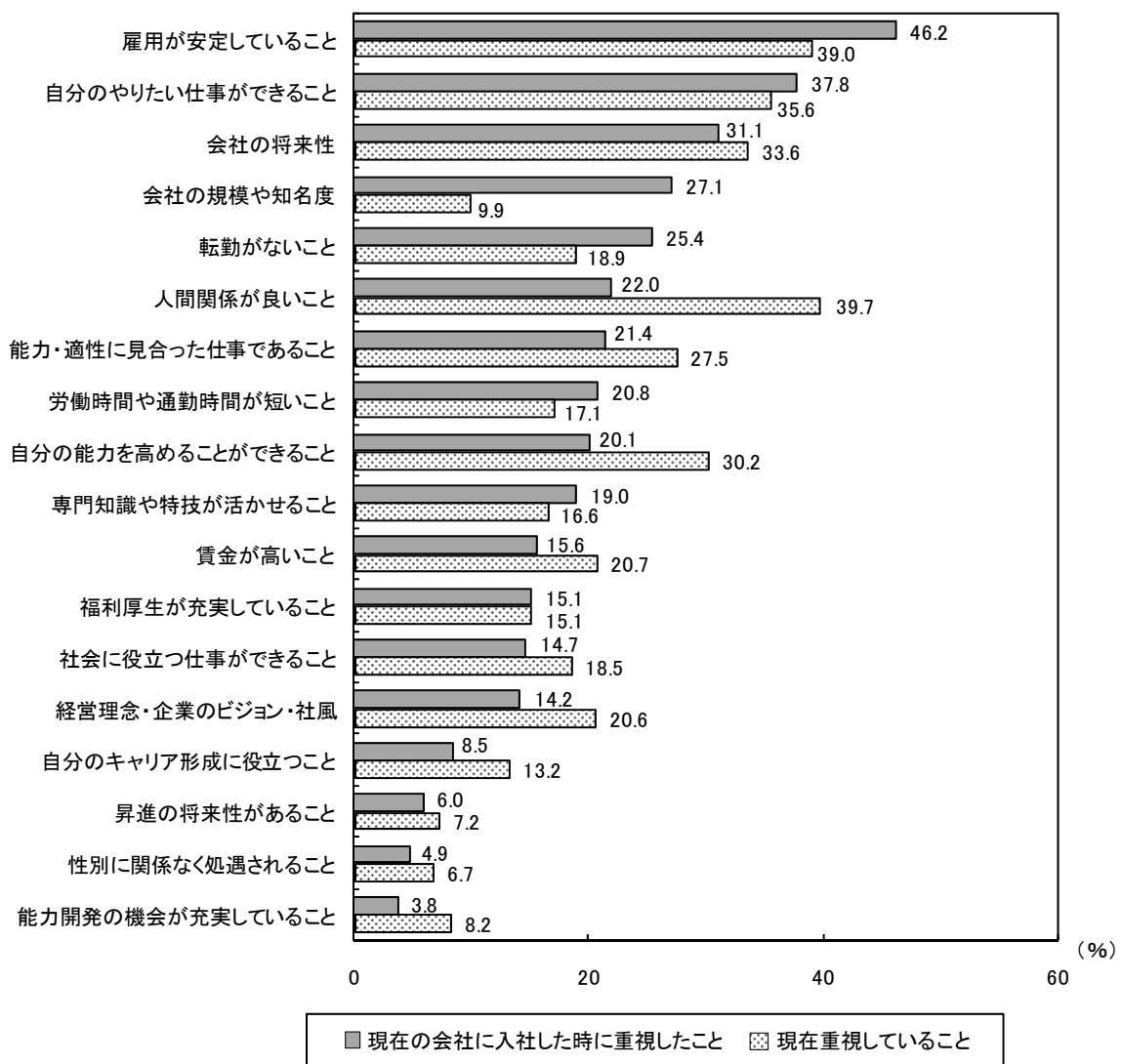


1 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思わない」と回答した者。
 2 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思う」と回答した者。

(2) 働く上で重視すること

従業員調査で、働くうえで重視することをきいたところ（5つまでの複数回答）、現在の会社に入社した時に重視したことで、「雇用が安定していること」を挙げる割合が最も高く（46.2%）、次いで「自分のやりたい仕事ができること」（37.8%）、「会社の将来性」（31.1%）などの順であった。また、現在重視していることでは、「人間関係が良いこと」を挙げる割合が最も高く（39.7%）、次いで「雇用が安定していること」（39.0%）、「自分のやりたい仕事ができること」（35.6%）、「会社の将来性」（33.6%）、「自分の能力を高めることができること」（30.2%）などの順となっている。（図表 10）

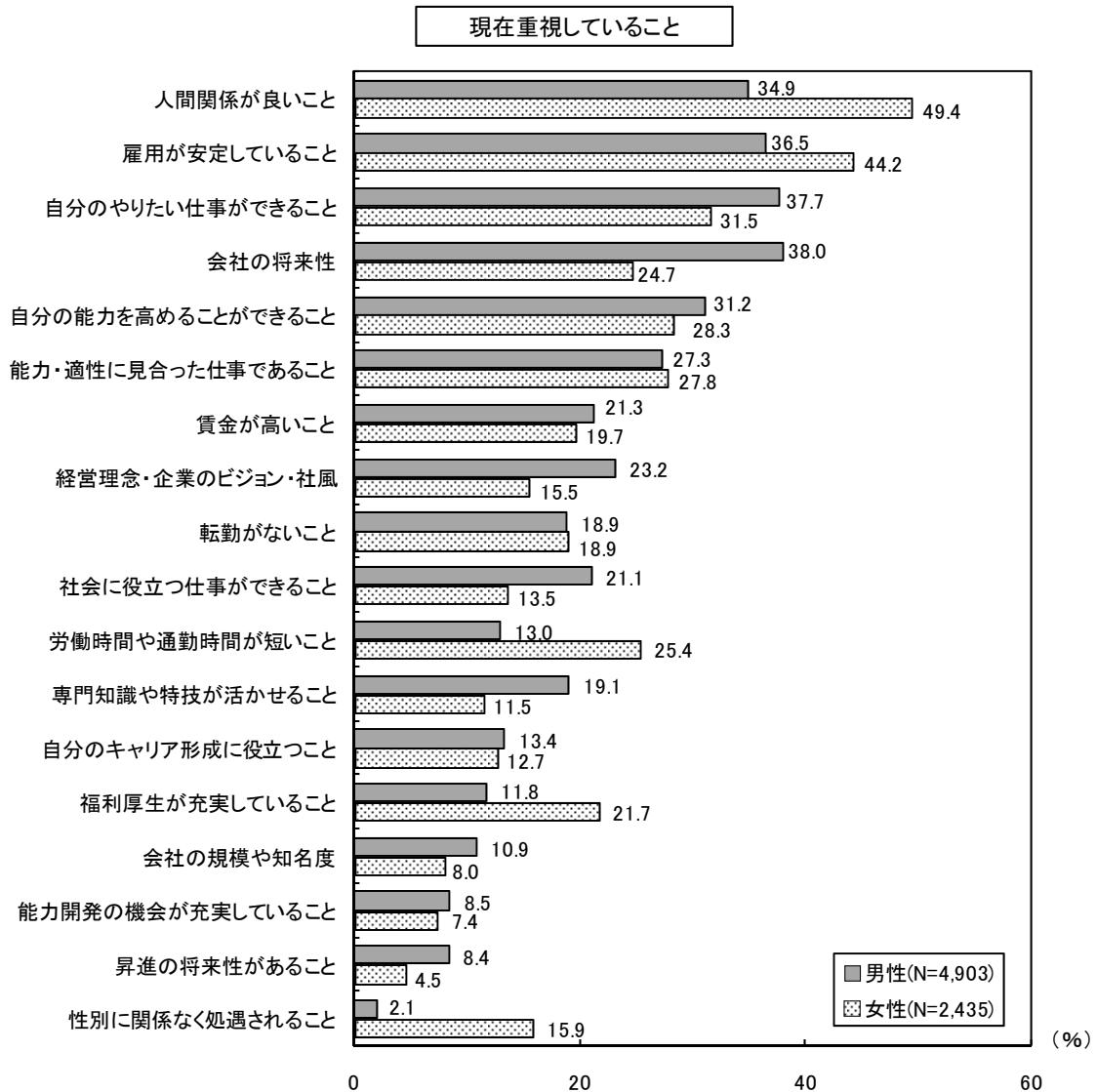
図表10 働く上で重視すること(5つまでの複数回答)(従業員調査.N=7,349)



	①現在の会社に入社した時に重視したこと	②現在重視していること	①-②
雇用が安定していること	46.2	39.0	7.2
自分のやりたい仕事ができること	37.8	35.6	2.2
会社の将来性	31.1	33.6	-2.5
会社の規模や知名度	27.1	9.9	17.2
転勤がないこと	25.4	18.9	6.5
人間関係が良いこと	22.0	39.7	-17.7
能力・適性に見合った仕事であること	21.4	27.5	-6.1
労働時間や通勤時間が短いこと	20.8	17.1	3.7
自分の能力を高めることができること	20.1	30.2	-10.1
専門知識や特技を活かせること	19.0	16.6	2.4
賃金が高いこと	15.6	20.7	-5.1
福利厚生が充実していること	15.1	15.1	0.0
社会に役立つ仕事ができること	14.7	18.5	-3.8
経営理念・企業のビジョン・社風	14.2	20.6	-6.4
自分のキャリア形成に役立つこと	8.5	13.2	-4.7
昇進の将来性があること	6.0	7.2	-1.2
性別に関係なく処遇されること	4.9	6.7	-1.8
能力開発の機会が充実していること	3.8	8.2	-4.4

現在重視していることを性別にみると、男性では女性より「会社の将来性」（13.3ポイント差）、「経営理念・企業のビジョン・社風」（7.7ポイント差）、「社会に役立つ仕事ができること」、「専門知識や特技を活かせること」（ともに7.6ポイント差）などを挙げる割合が高く、女性では男性より「人間関係が良いこと」（14.5ポイント差）、「性別に関係なく処遇されること」（13.8ポイント差）、「労働時間や通勤時間が短いこと」（12.4ポイント差）、「福利厚生が充実していること」（9.9ポイント差）、「雇用が安定していること」（7.7ポイント差）などを挙げる割合が高くなっている。（図表11）

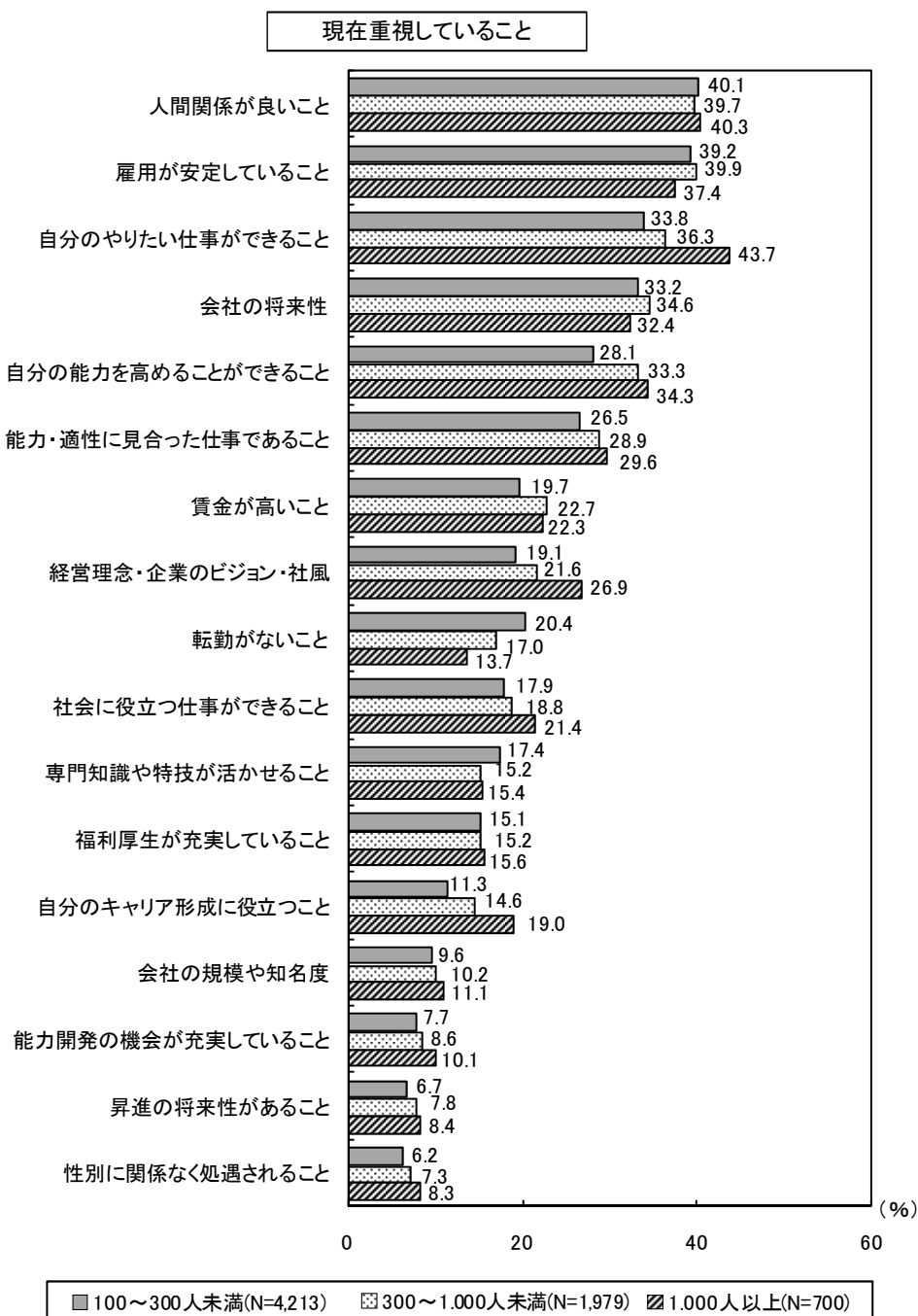
図表11 性別、働く上で重視すること(5つまでの複数回答)(従業員調査)



	男性(N=4,903)	女性(N=2,435)	「男性」-「女性」
人間関係が良いこと	34.9	49.4	-14.5
雇用が安定していること	36.5	44.2	-7.7
自分のやりたい仕事ができること	37.7	31.5	6.2
会社の将来性	38.0	24.7	13.3
自分の能力を高めることができること	31.2	28.3	2.9
能力・適性に見合った仕事であること	27.3	27.8	-0.5
賃金が高いこと	21.3	19.7	1.6
経営理念・企業のビジョン・社風	23.2	15.5	7.7
転職がないこと	18.9	18.9	0.0
社会に役立つ仕事ができること	21.1	13.5	7.6
労働時間や通勤時間が短いこと	13.0	25.4	-12.4
専門知識や特技が活かせること	19.1	11.5	7.6
自分のキャリア形成に役立つこと	13.4	12.7	0.7
福利厚生が充実していること	11.8	21.7	-9.9
会社の規模や知名度	10.9	8.0	2.9
能力開発の機会が充実していること	8.5	7.4	1.1
昇進の将来性があること	8.4	4.5	3.9
性別に関係なく処遇されること	2.1	15.9	-13.8

現在重視していることを勤務する企業の従業員規模別にみると、従業員規模が小さいほど「転勤がないこと」を挙げる割合が高く、従業員規模が大きいほど「自分のやりたい仕事ができること」、「自分の能力を高めることができること」、「能力・適性に見合った仕事であること」、「経営理念・企業のビジョン・社風」、「社会に役立つ仕事ができること」、「福利厚生が充実していること」、「自分のキャリア形成に役立つこと」、「会社の規模や知名度」、「能力開発の機会が充実していること」、「性別に関係なく処遇されること」を挙げる割合が高くなっている。(図表 12)

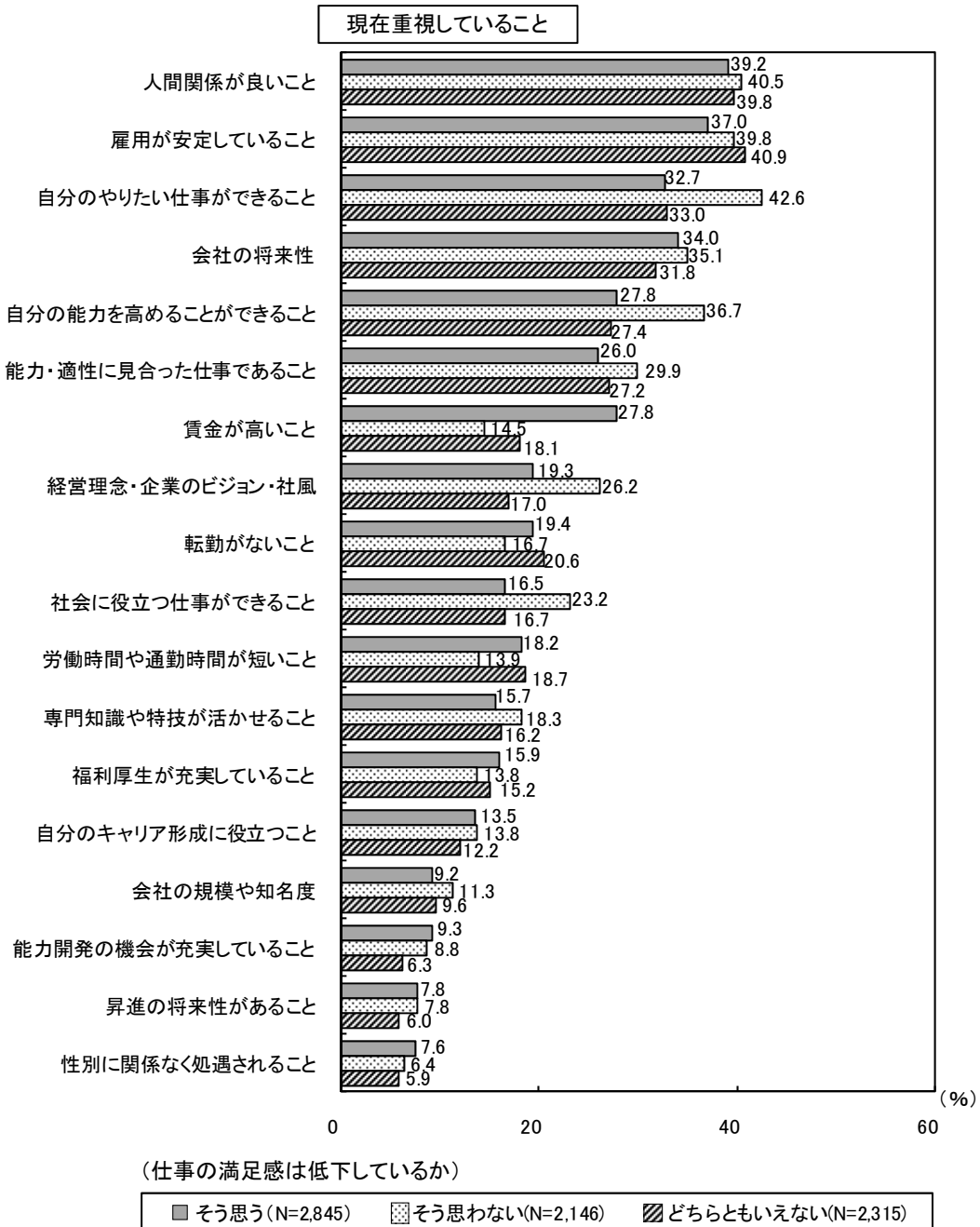
図表12 従業員規模別、働く上で重視すること(5つまでの複数回答)(従業員調査)



注: 従業員データと従業員の勤務する企業のデータをマッチングして集計。

現在重視していることを仕事の満足感別にみると、満足感が低下していないと思う者³では、満足感が低下していると思う者⁴と比較して「自分のやりたい仕事ができること」(9.9ポイント差)、「自分の能力を高めることができること」(8.9ポイント差)、「経営理念・企業のビジョン・社風」(6.9ポイント差)、「社会に役立つ仕事ができること」(6.7ポイント差)などを挙げる割合が高くなっており、「賃金が高いこと」(13.3ポイント差)などを挙げる割合が低くなっている。(図表13)

図表13 仕事の満足感別、働く上で重視すること
(5つまでの複数回答)(従業員調査)



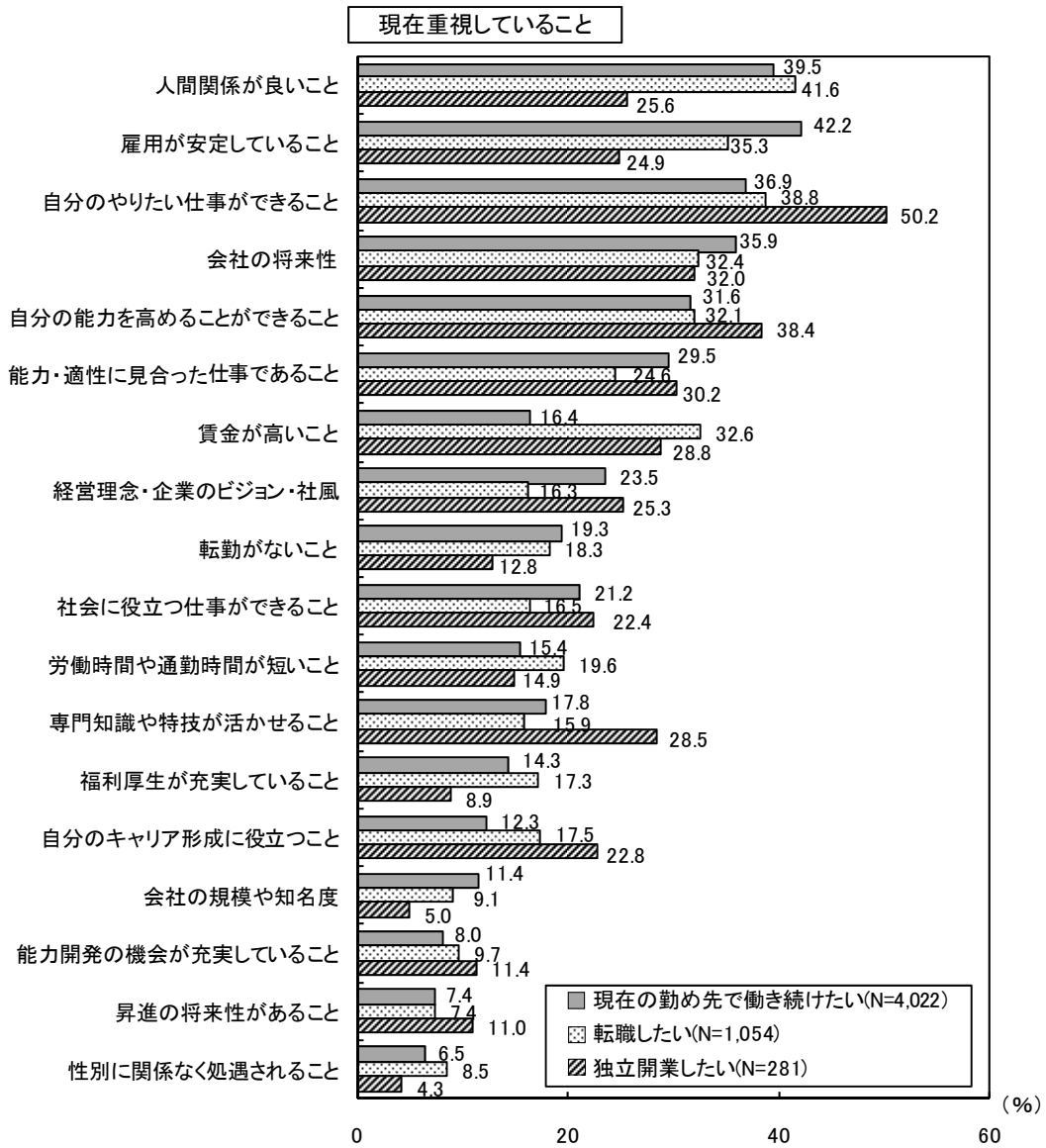
³ 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思わない」と回答した者。

⁴ 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思う」と回答した者。

	そう思う (N=2,845)	そう思わない (N=2,146)	「そう思う」－ 「そう思わない」
人間関係が良いこと	39.2	40.5	-1.3
雇用が安定していること	37.0	39.8	-2.8
自分のやりたい仕事ができること	32.7	42.6	-9.9
会社の将来性	34.0	35.1	-1.1
自分の能力を高めることができること	27.8	36.7	-8.9
能力・適性に見合った仕事であること	26.0	29.9	-3.9
賃金が高いこと	27.8	14.5	13.3
経営理念・企業のビジョン・社風	19.3	26.2	-6.9
転職がないこと	19.4	16.7	2.7
社会に役立つ仕事ができること	16.5	23.2	-6.7
労働時間や通勤時間が短いこと	18.2	13.9	4.3
専門知識や特技が活かせること	15.7	18.3	-2.6
福利厚生が充実していること	15.9	13.8	2.1
自分のキャリア形成に役立つこと	13.5	13.8	-0.3
会社の規模や知名度	9.2	11.3	-2.1
能力開発の機会が充実していること	9.3	8.8	0.5
昇進の将来性があること	7.8	7.8	0.0
性別に関係なく処遇されること	7.6	6.4	1.2

現在重視していることを今後の就業希望別にみると、「独立開業したい」とする者では、「現在の勤め先で働き続けたい」とする者と比較して「自分のやりたい仕事ができること」（13.3ポイント差）、「賃金が高いこと」（12.4ポイント差）、「専門知識や特技が活かせること」（10.7ポイント差）、「自分のキャリア形成に役立つこと」（10.5ポイント差）などを挙げる割合が高くなっている。（図表14）

図表14 今後の就業希望別、働く上で重視すること
(5つまでの複数回答)(従業員調査)



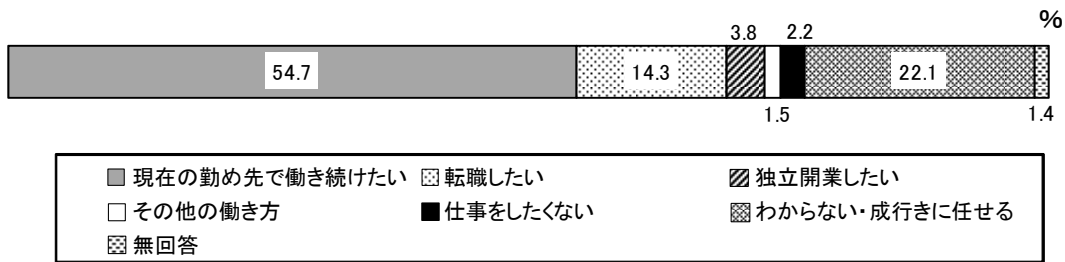
	現在の勤め先で働き続けたい(N=4,022)	転職したい(N=1,054)	独立開業したい(N=281)	「転職したい」－「現在の勤め先で働き続けたい」	「独立開業したい」－「現在の勤め先で働き続けたい」
人間関係が良いこと	39.5	41.6	25.6	2.0	-13.9
雇用が安定していること	42.2	35.3	24.9	-6.9	-17.3
自分のやりたい仕事ができること	36.9	38.8	50.2	1.9	13.3
会社の将来性	35.9	32.4	32.0	-3.5	-3.8
自分の能力を高めることができること	31.6	32.1	38.4	0.4	6.8
能力・適性に見合った仕事であること	29.5	24.6	30.2	-4.9	0.8
賃金が高いこと	16.4	32.6	28.8	16.3	12.4
経営理念・企業のビジョン・社風	23.5	16.3	25.3	-7.2	1.7
転職がないこと	19.3	18.3	12.8	-1.0	-6.5
社会に役立つ仕事ができること	21.2	16.5	22.4	-4.7	1.3
労働時間や通勤時間が短いこと	15.4	19.6	14.9	4.3	-0.4
専門知識や特技が活かせること	17.8	15.9	28.5	-1.8	10.7
福利厚生が充実していること	14.3	17.3	8.9	3.0	-5.4
自分のキャリア形成に役立つこと	12.3	17.5	22.8	5.2	10.5
会社の規模や知名度	11.4	9.1	5.0	-2.3	-6.4
能力開発の機会が充実していること	8.0	9.7	11.4	1.6	3.4
昇進の将来性があること	7.4	7.4	11.0	0.0	3.6
性別に関係なく処遇されること	6.5	8.5	4.3	2.1	-2.2

(3) 今後の職業生活について

① 今後希望する働き方

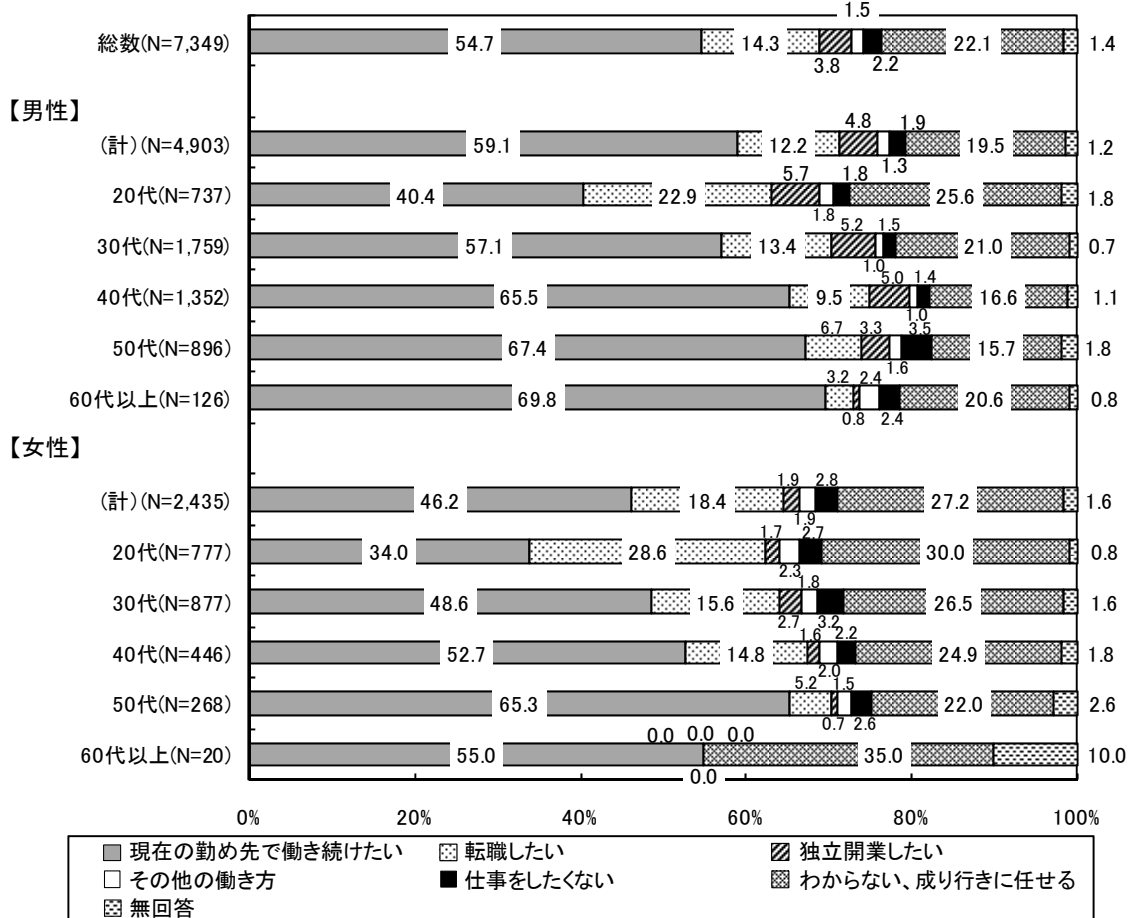
従業員調査で、今後どのような職業生活をおくりたいと思うかきいたところ、「現在の勤め先で働き続けたい」が5割強(54.7%)、「わからない・成り行きに任せる」が約2割(22.1%)、「転職したい」が14.3%、「独立開業したい」は3.8%となっている。(図表15)

図表15 今後希望する働き方について(従業員調査.N=7,349)



今後希望する働き方について性・年齢別にみると、男女とも概ね年齢が高くなるほど、「現在の勤め先で働き続けたい」とする割合が高くなり、「転職したい」とする割合が低くなる傾向にある。(図表16)

図表16 性・年齢別、今後希望する働き方について(従業員調査)

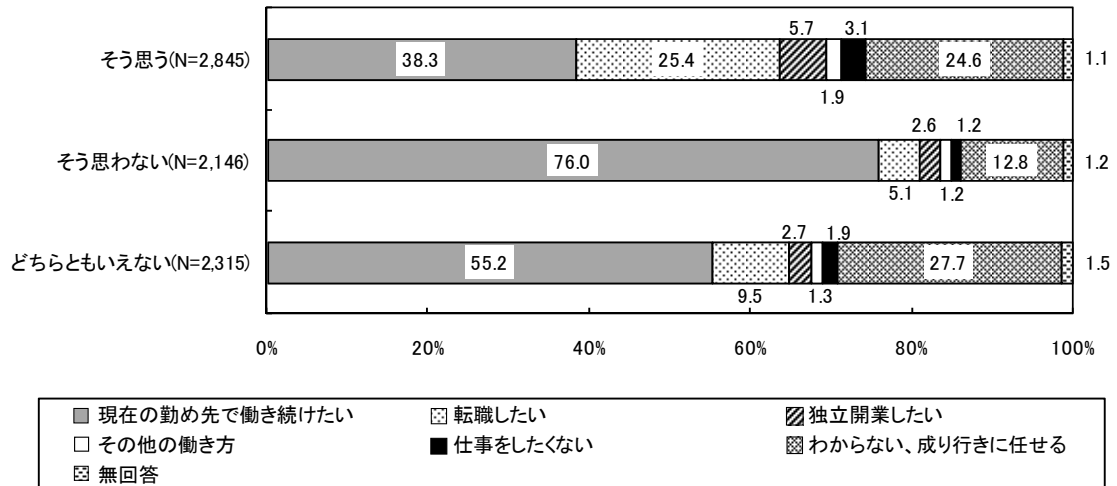


注:1) 20歳未満については省略した。
2) 「その他の働き方」については、データ値の表示を割愛した。

今後希望する働き方について仕事の満足感別にみると、満足感が低下していると思う者⁵では、満足感が低下していないと思う者⁶と比較して「現在の勤め先で働き続けたい」とする割合が低くなっており、「転職したい」、「独立開業したい」とする割合が高くなっている。(図表 17)

図表17 仕事の満足感別、今後希望する働き方について(従業員調査)

【仕事の満足感は低下しているか】



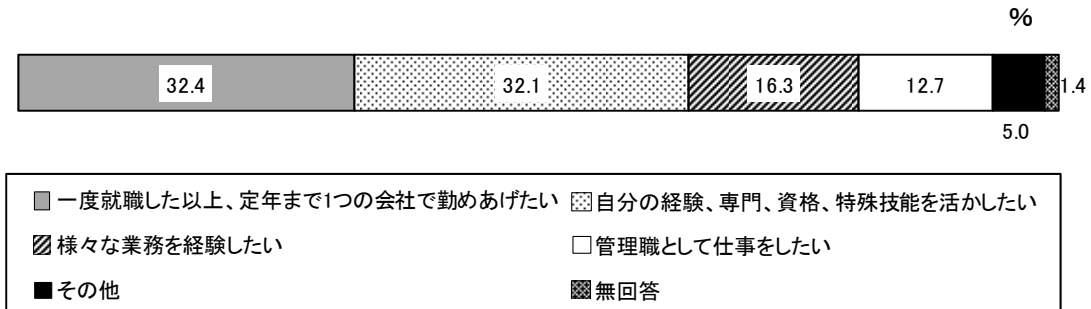
⁵ 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思う」と回答した者。

⁶ 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思わない」と回答した者。

② 現在の会社で希望する働き方

「現在の勤め先で働き続けたい」とする者に、現在の会社で希望する働き方をきいたところ、「一度就職した以上、定年まで1つの会社で勤めあげたい」、「自分の経験、専門、資格、特殊技能を活かしたい」が約3割（それぞれ32.4%、32.1%）などとなっている。（図表18）

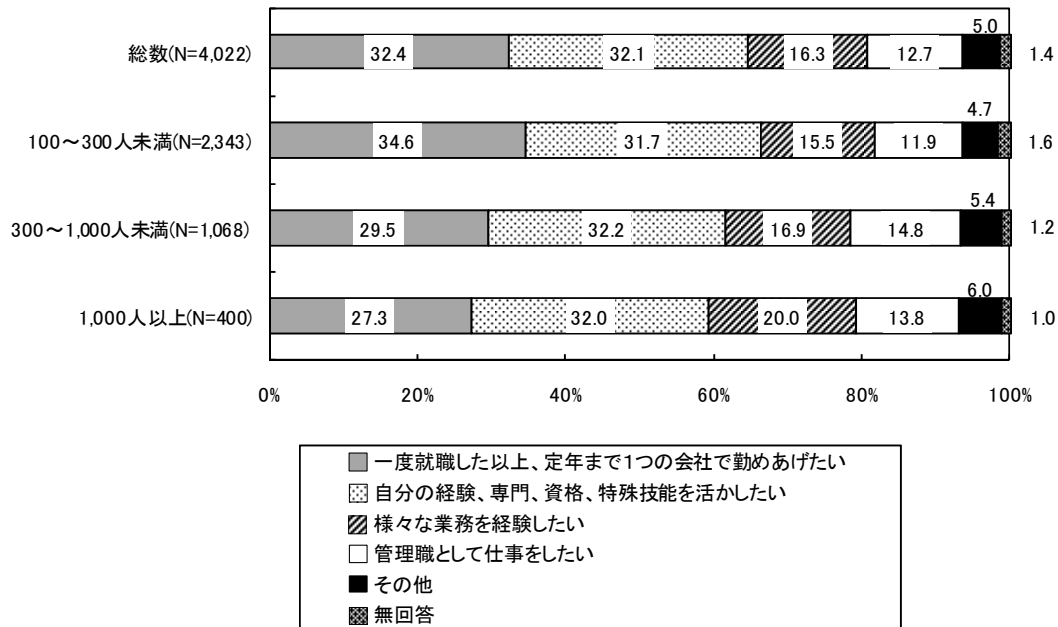
図表18 現在の会社で希望する働き方(従業員調査.N=4,022)



注: 今後希望する働き方について「現在の勤め先で働き続けたい」と回答した者について集計。

現在の会社で希望する働き方を勤務する企業の従業員規模別にみると、従業員規模別が小さいほど「一度就職した以上、定年まで1つの会社で勤めあげたい」とする割合が高く、従業員規模が大きいほど「様々な業務を経験したい」とする割合が高くなっている。（図表19）

図表19 従業員規模別、現在の会社で希望する働き方(従業員調査)



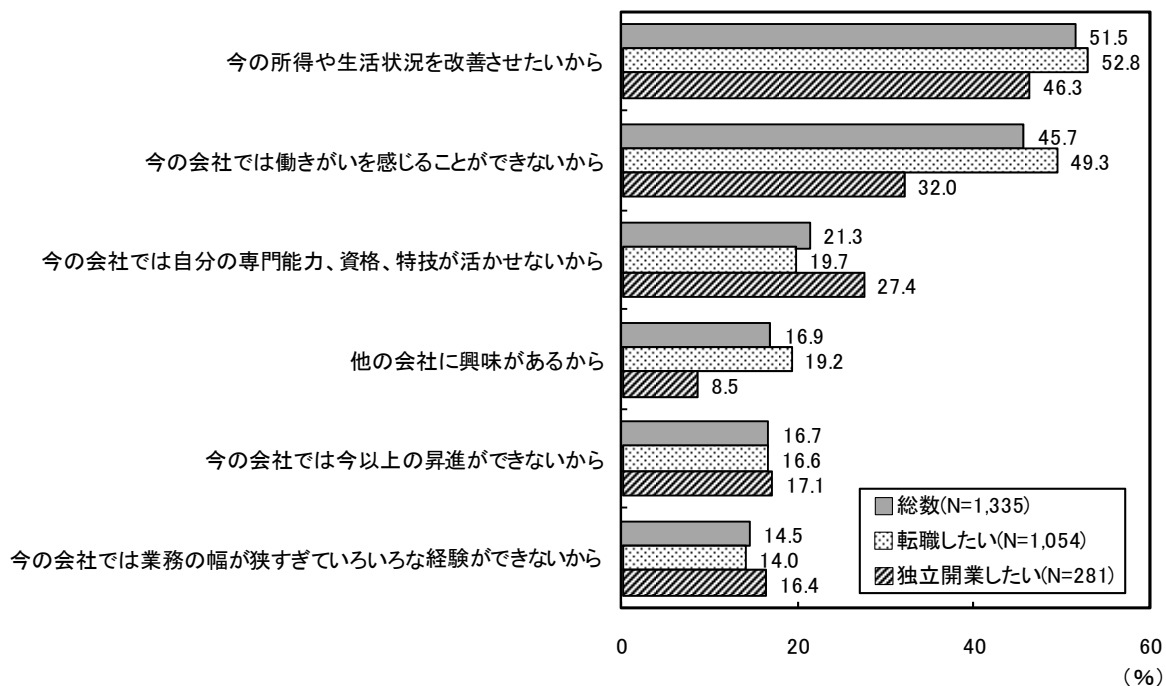
注: 1) 従業員データと従業員の勤務する企業のデータをマッチングして集計。
2) 今後希望する働き方について「現在の勤め先で働き続けたい」と回答した者について集計。

③ 転職・独立開業を希望する理由

「転職したい」、「独立開業したい」とする者に、そのように考えるようになった理由をきいたところ（複数回答）、「今の所得や生活状況を改善させたいから」を挙げる割合が最も高く（51.5%）、次いで「今の会社では働きがいを感じることができないから」（45.7%）、「今の会社では自分の専門能力、資格、特技を活かせないから」（21.3%）などの順となっている。

なお、「転職をしたい」とする者では、「独立開業したい」とする者と比較して「今の会社では働きがいを感じることができないから」（17.3ポイント差）、「他の会社に興味があるから」（10.6ポイント差）、「今の所得や生活状況を改善させたいから」（6.6ポイント差）を挙げる割合が高く、「独立開業したい」とする者では、「転職したい」とする者と比較して「今の会社では自分の専門能力、資格、特技を活かせないから」（7.7ポイント差）などを挙げる割合が高くなっている。（図表 20）

図表20 転職・独立開業を希望する理由（複数回答）（従業員調査）



注：今後希望する働き方について「転職したい」または「独立開業したい」と回答した者について集計。

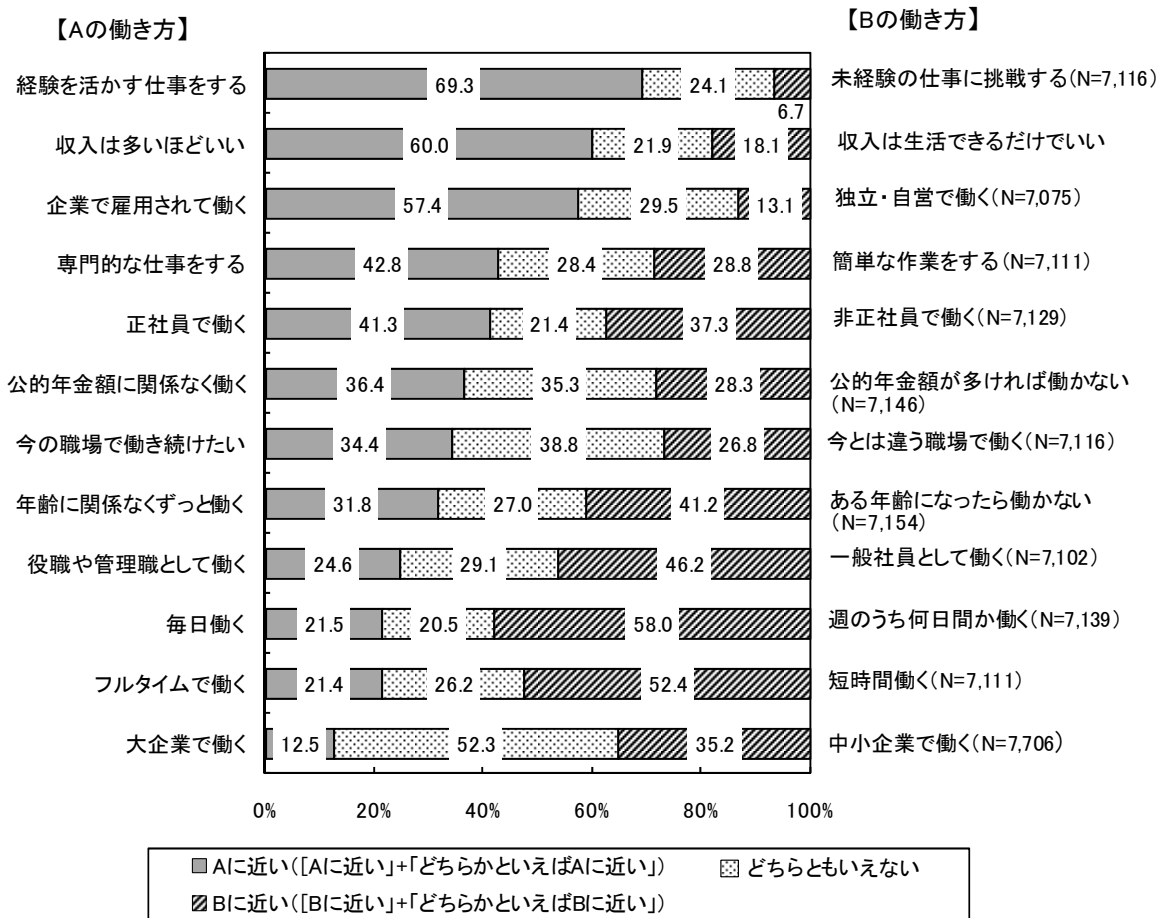
	転職したい (N=1,054)	独立開業した い(N=281)	「転職したい」 -「独立開業 したい」
今の所得や生活状況を改善させたいから	52.8	46.3	6.6
今の会社では働きがいを感じることができないから	49.3	32.0	17.3
今の会社では自分の専門能力、資格、特技を活かせないから	19.7	27.4	-7.7
他の会社に興味があるから	19.2	8.5	10.6
今の会社では今以上の昇進ができないから	16.6	17.1	-0.5
今の会社では業務の幅が狭すぎていろいろな経験ができないから	14.0	16.4	-2.3

(4) 60歳代後半以降の働き方

従業員調査で、60歳代後半以降に働くとするれば、Aの働き方とBの働き方のどちらの働き方を希望するかきいたところ、「経験を活かす仕事をする」と「未経験の仕事に挑戦する」では「経験を活かす仕事をする」を支持する割合（「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計、以下同様。）が約7割（69.3%）、「収入は多いほどいい」と「収入は生活でできるだけでいい」では「収入は多いほどいい」を支持する割合が6割（60.0%）、「企業で雇用されて働く」と「独立・自営で働く」では「企業に雇用されて働く」を支持する割合が6割弱（57.4%）と高くなっている。

また、「毎日働く」と「週のうち何日間か働く」では「週のうち何日間か働く」を支持する割合（「Bに近い」と「どちらかといえばBに近い」の合計、以下同様。）が約6割（58.0%）、「フルタイムで働く」と「短時間働く」では「短時間働く」を支持する割合が約5割（52.4%）、「役職や管理職として働く」と「一般社員として働く」では「一般社員として働く」を支持する割合が5割弱（46.2%）と高くなっている。（図表21）

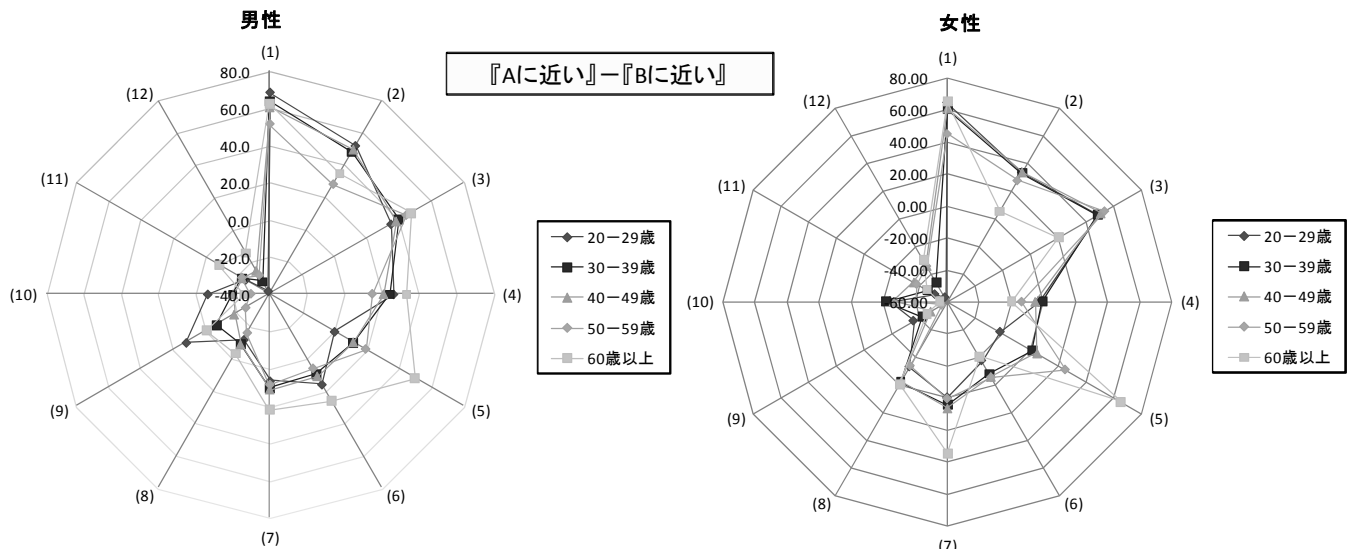
図表21 60歳代後半以降の働き方(従業員調査)



注: 無回答を除く回答者に対する割合

性・年齢別にみると、「A：今の職場で働き続けたい」を支持する割合については、男女とも年齢とともに高くなる傾向にあり、『Aに近い』割合から『Bに近い』割合を引いた値は60歳以上で最も高い（男性60歳以上50.0ポイント、女性60歳以上65.0ポイント）。また「A：公的年金額に関係なく働く」を支持する割合が、男女とも60歳以上で高く、『Aに近い』割合から『Bに近い』割合を引いた値が男性60歳以上で22.2ポイント、女性60歳以上で35.0ポイントとなっている。（図表22）

図表22 性・年齢別 60歳代後半以降の働き方



(1) A経験を活かす仕事をする B未経験の仕事に挑戦する (2) A収入は多いほどいい B収入は生活できるだけがいい (3) A企業で雇用されて働く B独立、自営で働く (4) A専門的な仕事をする B簡単な作業をする (5) A今の職場で働き続けたい B今までとは違う職場で働く (6) A正社員で働く B非正社員で働く (7) A公的年金額に関係なく働く B公的年金額が多ければ働かない (8) A年齢に関係なくずっと働く Bある年齢になったら働かない (9) A役職や管理職として働く B一般社員として働く (10) A大企業で働く B中小企業で働く (11) Aフルタイムで働く B短時間働く (12) A毎日働く B週のうち何日間か働く

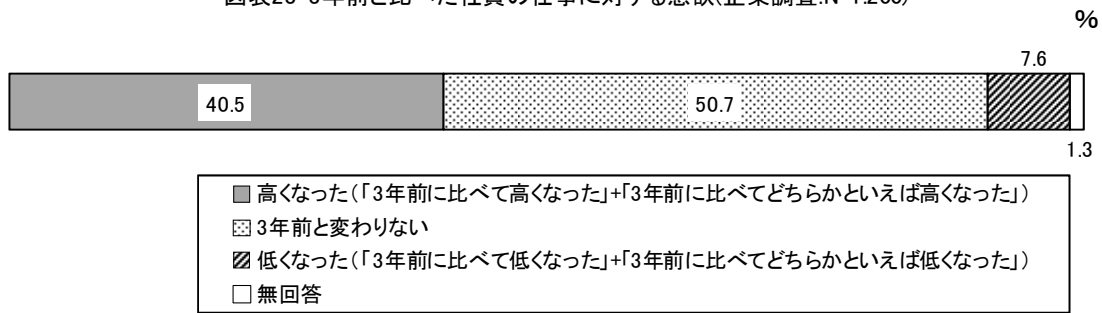
3. 仕事に対する意欲

(1) 仕事に対する意欲の変化

① 企業調査結果

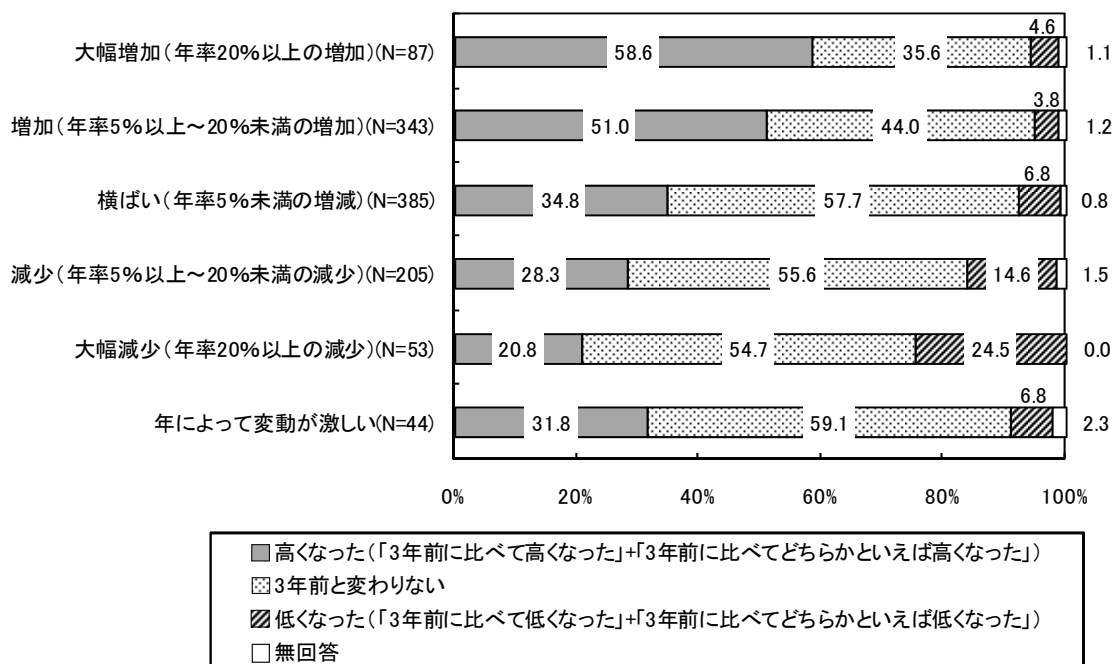
企業調査で、3年前と比較して社員の仕事に対する意欲がどのように変化したかきいたところ、『高くなった』（「3年前に比べて高くなった」と「3年前に比べてどちらかといえば高くなった」の合計、以下同様。）とする割合が約4割（40.5%）、「3年前と変わらない」が約5割（50.7%）、『低くなった』（「3年前に比べて低くなった」と「3年前に比べてどちらかといえば低くなった」の合計、以下同様。）とする割合が1割弱（7.6%）となっている。（図表23）

図表23 3年前と比べた社員の仕事に対する意欲(企業調査.N=1,200)



社員の仕事に対する意欲の変化を、売上高及び経常利益の増減別にみると、売上高及び経常利益が増加している企業ほど、社員の仕事に対する意欲が『高くなった』と回答する割合が高くなっている。(図表 24)

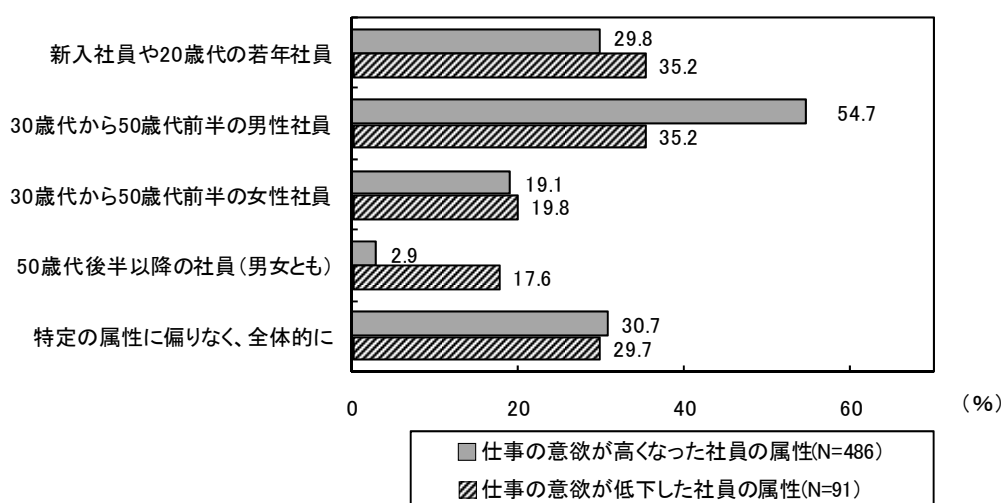
図表24 売上高及び経常利益の増減別、3年前と比べた社員の仕事に対する意欲(企業調査)



また、社員の仕事に対する意欲が『高くなった』と回答した企業に、意欲が高くなった社員の属性をきいたところ（複数回答）、「30歳代から50歳代前半の男性社員」を挙げる割合が5割強（54.7%）と最も高く、次いで「特定の属性に偏りなく、全体的に」（30.7%）、「新入社員や20歳代の若年社員」（29.8%）などの順となっている。

一方、社員の仕事に対する意欲が『低くなった』と回答した企業に、意欲が低下した社員の属性をきいたところ（複数回答）、「新入社員や20歳代の若年社員」、「30歳代から50歳代前半の男性社員」を挙げる割合が3割強（35.2%）と高く、次いで「特定の属性に偏りなく、全体的に」（29.7%）などの順となっている。（図表25）

図表25 仕事の意欲が変化した社員の属性(複数回答)(企業調査)



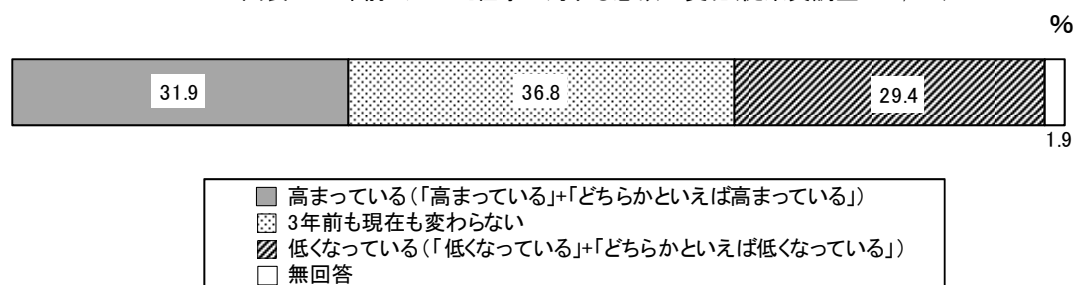
注:1) 仕事の意欲が高くなった社員の属性: 仕事の意欲が「3年前に比べて高くなった」または「3年前に比べてどちらかといえば高くなった」と回答した企業について集計。

2) 仕事の意欲が低下した社員の属性: 仕事の意欲が「3年前に比べて低くなった」または「3年前に比べてどちらかといえば低くなった」と回答した企業について集計。

② 従業員調査結果

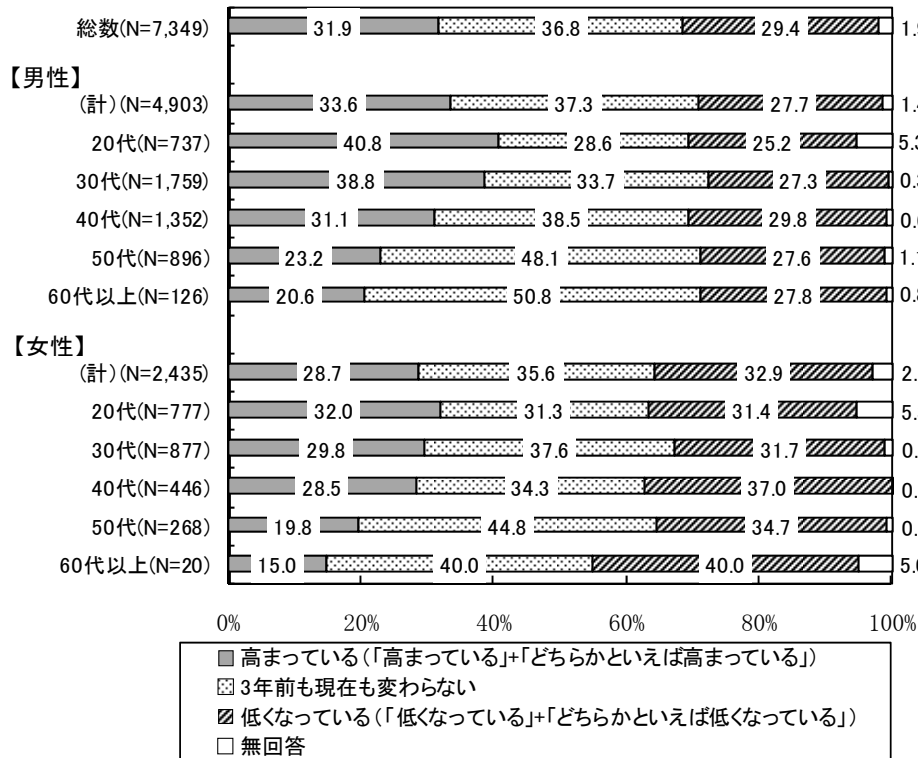
従業員調査で、3年前と比べた仕事に対する意欲の変化をきいたところ、『高まっている』（「高まっている」と「どちらかといえば高まっている」の合計、以下同様。）が約3割（31.9%）、「3年前も現在も変わらない」が4割弱（36.8%）、『低くなっている』（「低くなっている」と「どちらかといえば低くなっている」の合計、以下同様。）が約3割（29.4%）となっている。（図表26）

図表26 3年前と比べた仕事に対する意欲の変化(従業員調査.N=7,349)



仕事に対する意欲の変化を性・年齢別にみると、男女ともに年齢が若いほど『高まっている』と回答する割合が高くなる傾向にある。(図表 27)

図表27 性・年齢別、3年前と比べた仕事に対する意欲の変化(従業員調査)

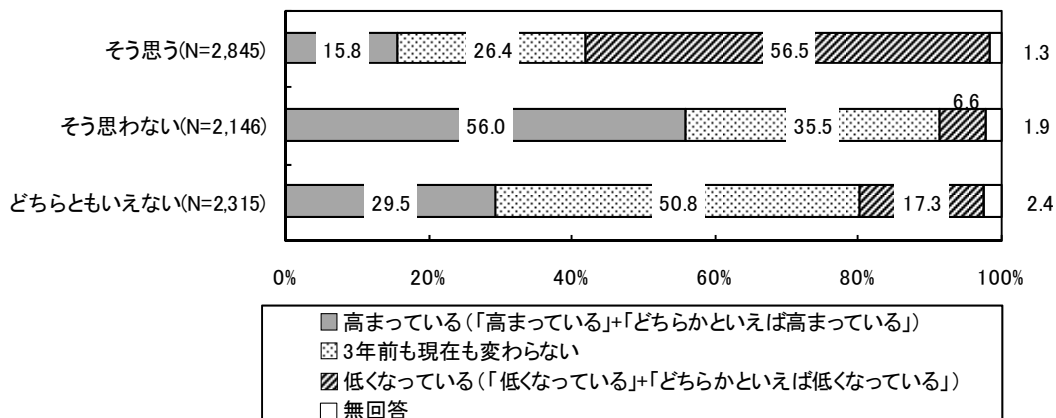


注: 20歳未満については省略した。

仕事に対する意欲の変化を仕事の満足感別にみると、満足感が低下していないと思う者(「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思わない」と回答した者、以下同様。)では、満足感が低下していると思う者⁷と比較して意欲が『高まっている』と回答する割合が高くなっている。(図表 28)

図表28 仕事の満足感別、3年前と比べた仕事に対する意欲(従業員調査)

【仕事の満足感は低下しているか】



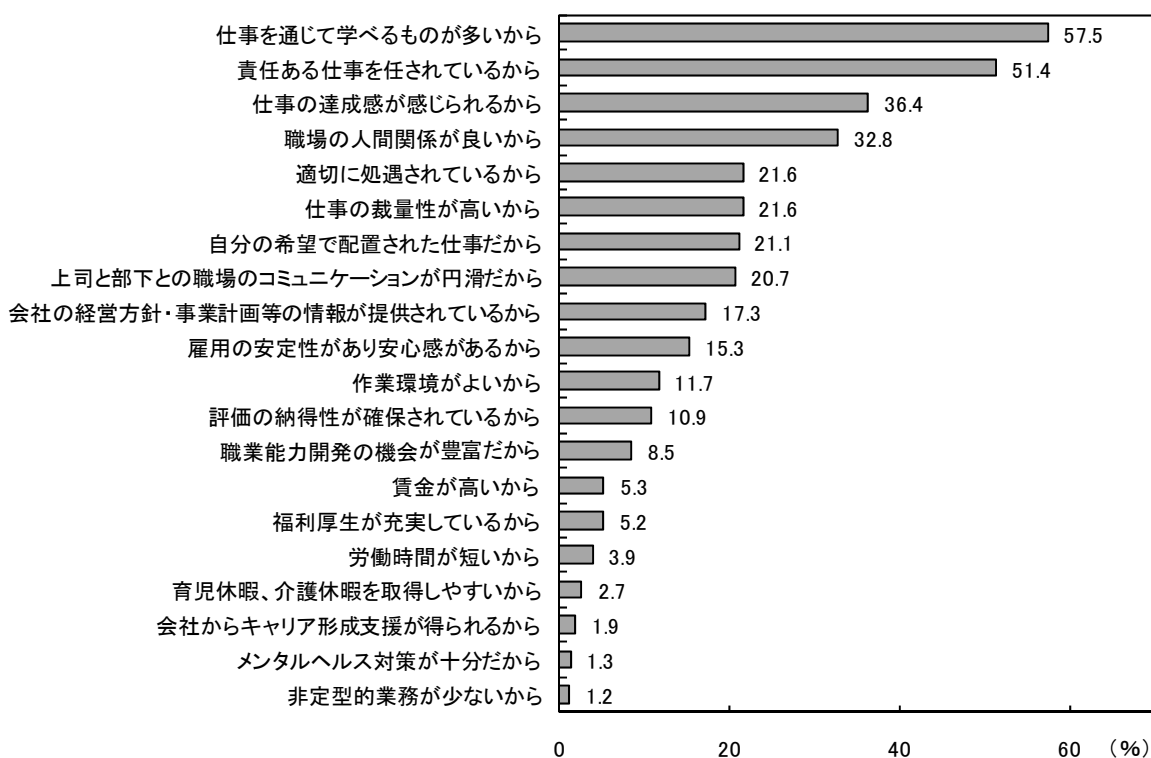
⁷ 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思う」と回答した者。

(2) 意欲が高まった理由・低下した原因

① 従業員調査結果

従業員調査で、仕事に対する意欲が『高まっている』と回答した者にその理由をきいたところ（複数回答）、「仕事を通じて学べるものが多いから」を挙げる割合が6割弱（57.5%）と最も高く、次いで「責任ある仕事を任されているから」（51.4%）、「仕事の達成感が感じられるから」（36.4%）、「職場の人間関係が良いから」（32.8%）などの順となっている。（図表29）

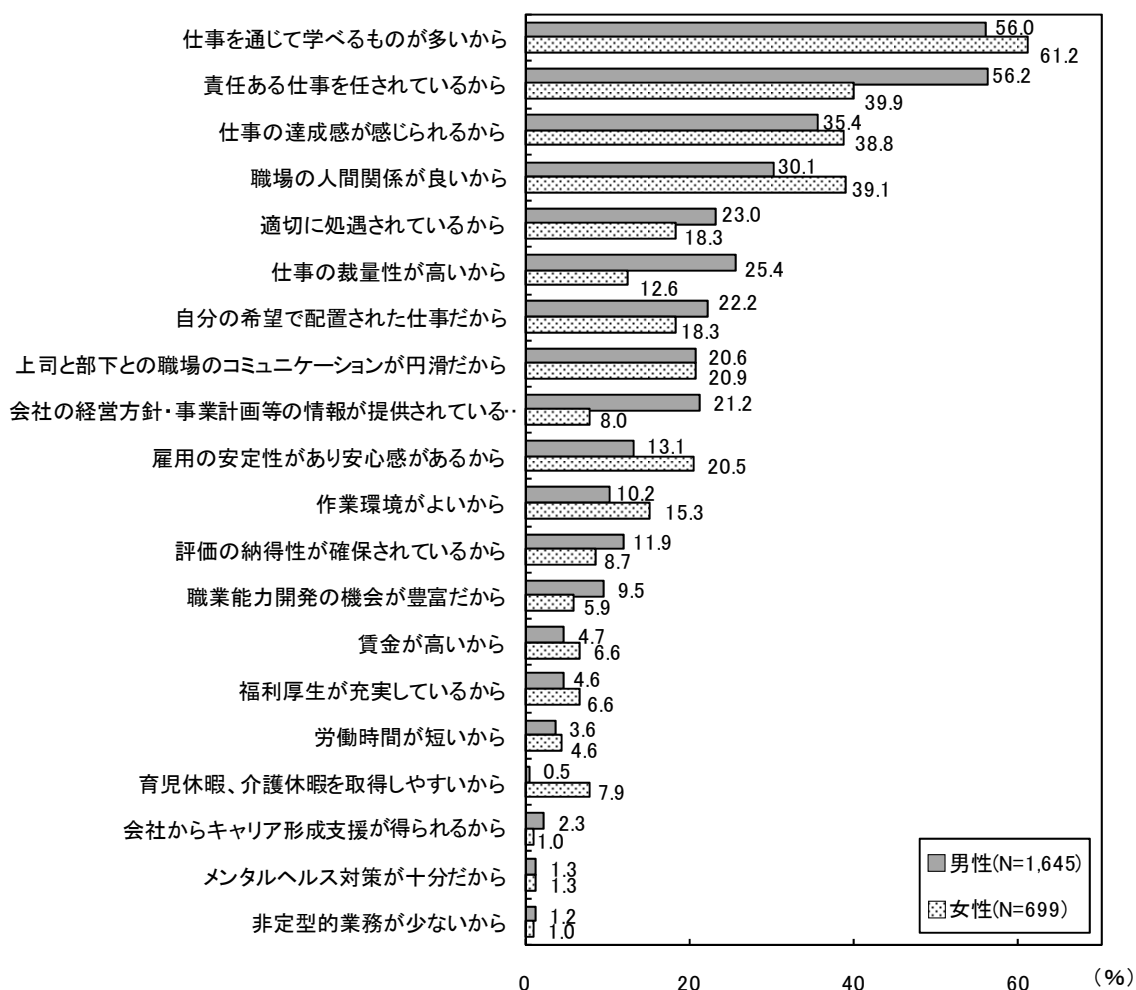
図表29. 仕事に対する意欲が高まった理由（複数回答）（従業員調査.N=2,346）



注: 3年前と比べて仕事に対する意欲が「高まっている」または「どちらかといえば高まっている」と回答した者について集計。

仕事に対する意欲が高まった理由を性別にみると、男性では女性より「責任ある仕事を任されているから」（16.3ポイント差）、「会社の経営方針・事業計画等の情報が提供されているから」（13.2ポイント差）、「仕事の裁量性が高いから」（12.8ポイント差）などを挙げる割合が高く、女性では男性より「職場の人間関係が良いから」（9.0ポイント差）、「雇用の安定性があり安心感があるから」、「育児休暇、介護休暇を取得しやすいから」（ともに7.4ポイント差）などを挙げる割合が高くなっている。（図表30）

図表30 性別、仕事に対する意欲が高まった理由(複数回答)(従業員調査)

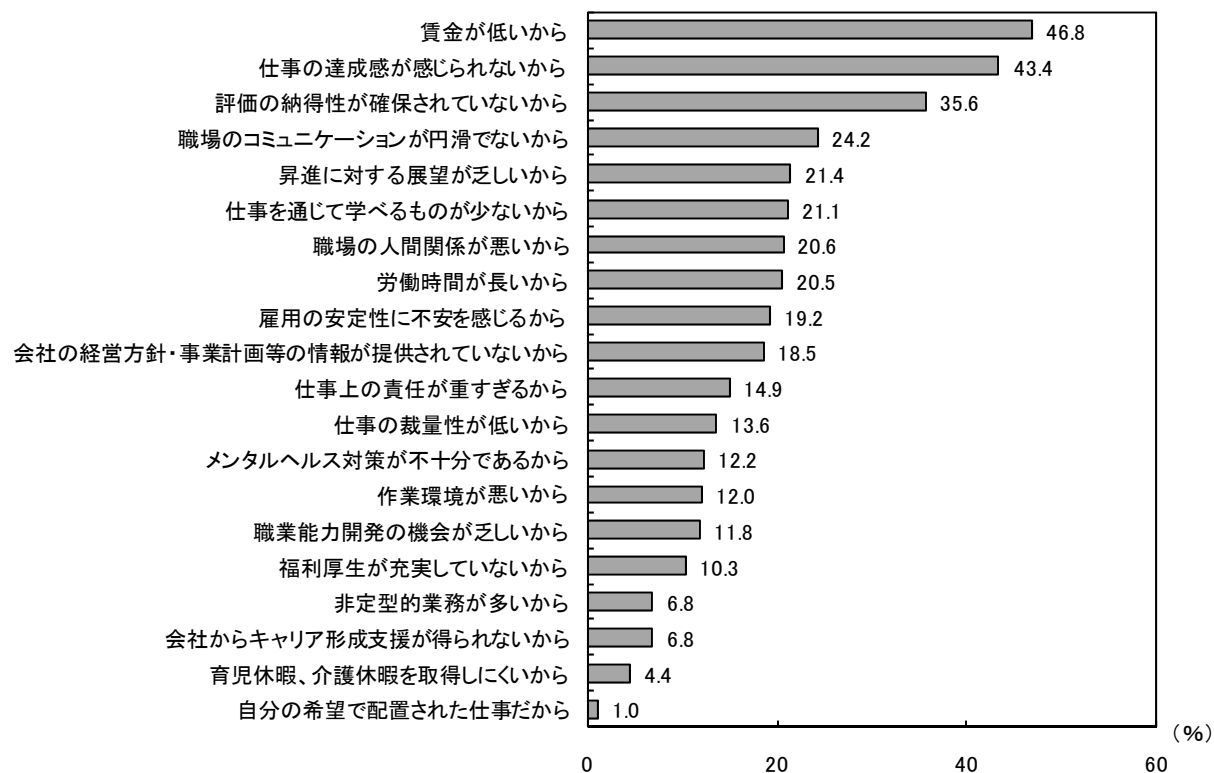


注:3年前と比べて仕事に対する意欲が「高まっている」または「どちらかといえば高まっている」と回答した者について集計。

	男性(N=1,645)	女性(N=699)	「男性」-「女性」
仕事を通じて学べるものが多いから	56.0	61.2	-5.2
責任ある仕事を任されているから	56.2	39.9	16.3
仕事の達成感が感じられるから	35.4	38.8	-3.4
職場の人間関係が良いから	30.1	39.1	-9.0
適切に処遇されているから	23.0	18.3	4.7
仕事の裁量性が高いから	25.4	12.6	12.8
自分の希望で配置された仕事だから	22.2	18.3	3.9
上司と部下との職場のコミュニケーションが円滑だから	20.6	20.9	-0.3
会社の経営方針・事業計画等の情報が提供されているから	21.2	8.0	13.2
雇用の安定性があり安心感があるから	13.1	20.5	-7.4
作業環境がよいから	10.2	15.3	-5.1
評価の納得性が確保されているから	11.9	8.7	3.2
職業能力開発の機会が豊富だから	9.5	5.9	3.6
賃金が高いから	4.7	6.6	-1.9
福利厚生が充実しているから	4.6	6.6	-2.0
労働時間が短いから	3.6	4.6	-1.0
育児休暇、介護休暇を取得しやすいから	0.5	7.9	-7.4
会社からキャリア形成支援が得られるから	2.3	1.0	1.3
メンタルヘルス対策が十分だから	1.3	1.3	0.0
非定型的業務が少ないから	1.2	1.0	0.2

これに対して、仕事に対する意欲が『低くなっている』と回答した者にその理由をきいたところ（複数回答）、「賃金が低いから」を挙げる割合が5割弱（46.8%）と最も高く、次いで「仕事の達成感が感じられないから」（43.4%）、「評価の納得性が確保されていないから」（35.6%）などの順となっている。（図表 31）

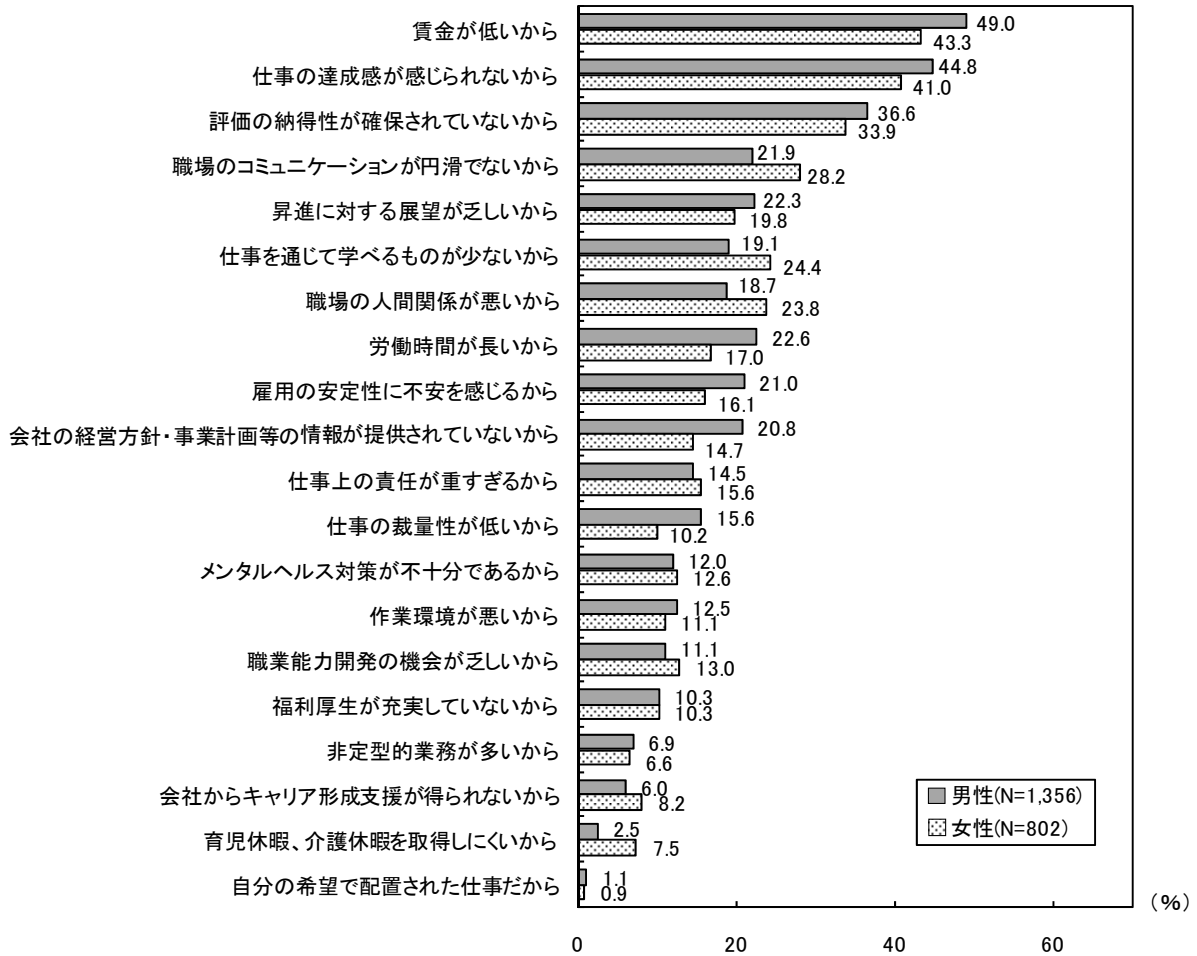
図表31. 仕事に対する意欲が低くなっている理由（複数回答）（従業員調査N=2,158）



注：3年前と比べて仕事に対する意欲が「低くなっている」または「どちらかといえば低くなっている」と回答した者について集計。

仕事に対する意欲が低くなっている理由を性別にみると、男性では女性より「会社の経営方針・事業計画等の情報が提供されていないから」（6.1ポイント差）、「賃金が低いから」（5.7ポイント差）、「労働時間が長いから」（5.6ポイント差）、「仕事の裁量性が低いから」（5.4ポイント差）などを挙げる割合が高く、女性では男性より「職場のコミュニケーションが円滑でないから」（6.3ポイント差）、「仕事を通じて学べるものが少ないから」（5.3ポイント差）、「職場の人間関係が悪いから」（5.1ポイント差）、「育児休暇、介護休暇を取得しにくいから」（5.0ポイント差）などを挙げる割合が高くなっている。（図表 32）

図表32 性別、仕事に対する意欲が低くなっている理由(複数回答)(従業員調査)



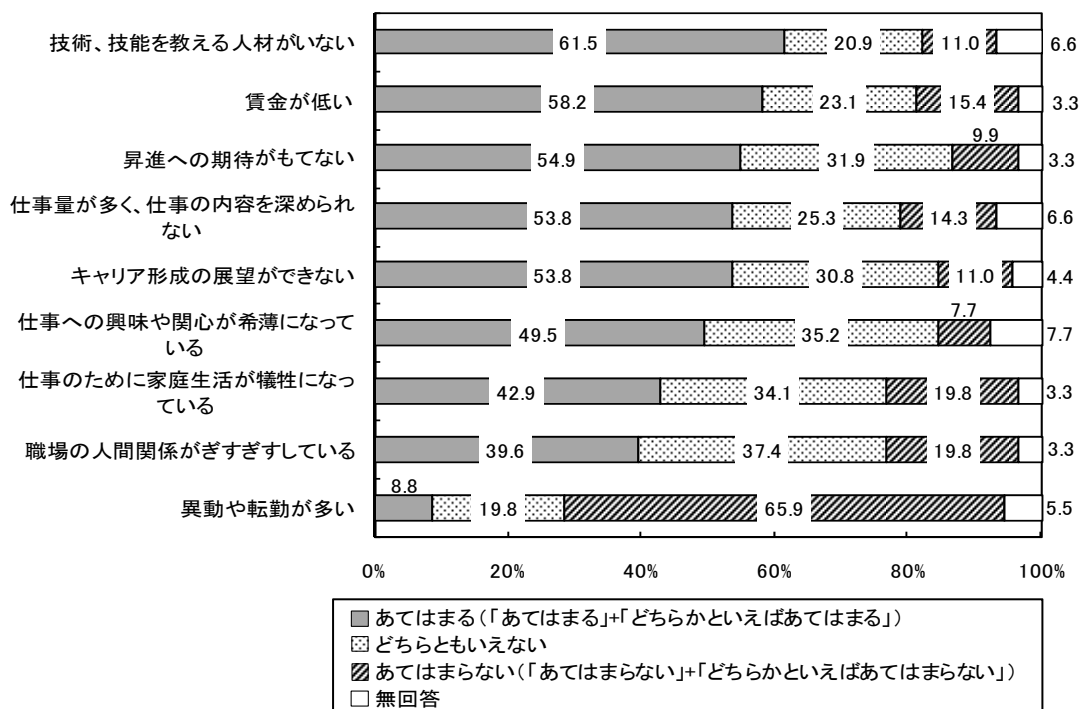
注: 3年前と比べて仕事に対する意欲が「低くなっている」または「どちらかといえば低くなっている」と回答した者について集計。

	男性 (N=1,356)	女性(N=802)	「男性」-「女性」
賃金が低いから	49.0	43.3	5.7
仕事の達成感が感じられないから	44.8	41.0	3.8
評価の納得性が確保されていないから	36.6	33.9	2.7
職場のコミュニケーションが円滑でないから	21.9	28.2	-6.3
昇進に対する展望が乏しいから	22.3	19.8	2.5
仕事を通じて学べるものが少ないから	19.1	24.4	-5.3
職場の人間関係が悪いから	18.7	23.8	-5.1
労働時間が長いから	22.6	17.0	5.6
雇用の安定性に不安を感じるから	21.0	16.1	4.9
会社の経営方針・事業計画等の情報が提供されていないから	20.8	14.7	6.1
仕事上の責任が重すぎるから	14.5	15.6	-1.1
仕事の裁量性が低いから	15.6	10.2	5.4
メンタルヘルス対策が不十分であるから	12.0	12.6	-0.6
作業環境が悪いから	12.5	11.1	1.4
職業能力開発の機会が乏しいから	11.1	13.0	-1.9
福利厚生が充実していないから	10.3	10.3	0.0
非定型的業務が多いから	6.9	6.6	0.3
会社からキャリア形成支援が得られないから	6.0	8.2	-2.2
育児休暇、介護休暇を取得しにくいから	2.5	7.5	-5.0
自分の希望で配置された仕事だから	1.1	0.9	0.2

② 企業調査結果

企業調査で、社員の仕事に対する意欲が『低くなった』と回答した企業にその原因をきいたところ、各項目について『あてはまる』（「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」の合計）の割合は、「技術、技能を教える人材がいない」、「賃金が低い」で約6割（それぞれ61.5%、58.2%）、「昇進への期待がもてない」、「仕事量が多く、仕事の内容を深められない」、「キャリア形成の展望ができない」で5割強（それぞれ54.9%、53.8%、53.8%）などとなっている。（図表33）

図表33 社員の仕事の意欲が低下した原因（企業調査.N=91）



注：仕事の意欲が「3年前に比べて低くなった」または「3年前に比べてどちらかといえば低くなった」と回答した企業について集計。

(3) 意欲を高める上で有益な施策

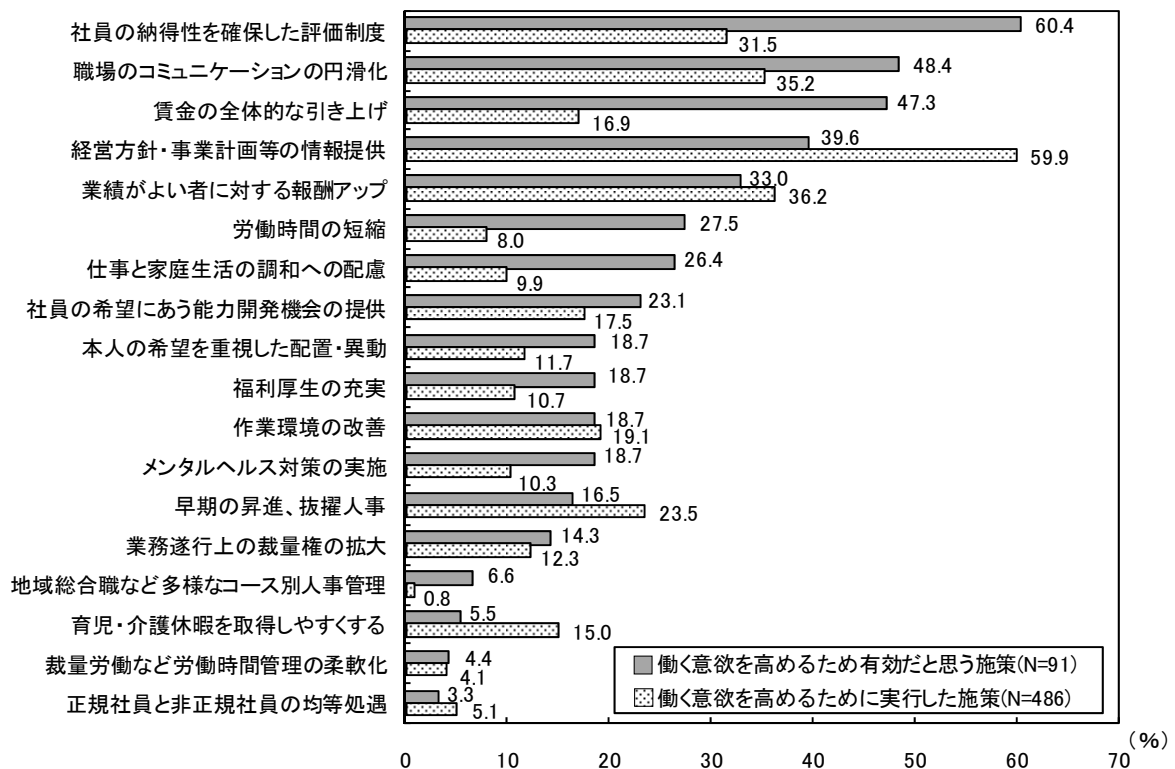
① 企業調査結果

企業調査で、社員の仕事に対する意欲が『低くなった』と回答した企業に、働く意欲を高めるために有効だと思う施策をきいたところ（複数回答）、「社員の納得性を確保した評価制度」を挙げる割合が最も高く（60.4%）、次いで「職場のコミュニケーションの円滑化」（48.4%）、「賃金の全体的引き上げ」（47.3%）などの順となっている。

また、社員の仕事に対する意欲が『高くなった』と回答した企業に、働く意欲を高めるために実行した施策をきいたところ（複数回答）、「経営方針・事業計画等の情報提供」を挙げる割合が最も高く（59.9%）、次いで「業績が良い者に対する報酬アップ」（36.2%）、「職場のコミュニケーションの円滑化」（35.2%）、「社員の納得性を確保した評価制度」（31.5%）などの順となっている。

働く意欲を高めるために有効だと思う施策を、働く意欲を高めるために実行した施策と比較すると、「賃金の全体的な引き上げ」(30.4ポイント差)、「社員の納得性を確保した評価制度」(28.9ポイント差)、「労働時間の短縮」(19.5ポイント差)、「仕事と家庭生活の調和への配慮」(16.5ポイント差)、「職場のコミュニケーションの円滑化」(13.2ポイント差)などを挙げる割合が高くなっている。(図表34)

図表34 働く意欲を高める施策(複数回答)(企業調査)



注: 1) 働く意欲を高めるため有効だと思う施策は、仕事の意欲が「3年前に比べて低くなった」または、「3年前に比べてどちらかといえば低くなった」と回答した企業について集計。
 2) 働く意欲を高めるために実行した施策は、仕事の意欲が「3年前に比べて高くなった」または、「3年前に比べてどちらかといえば高くなった」と回答した企業について集計。

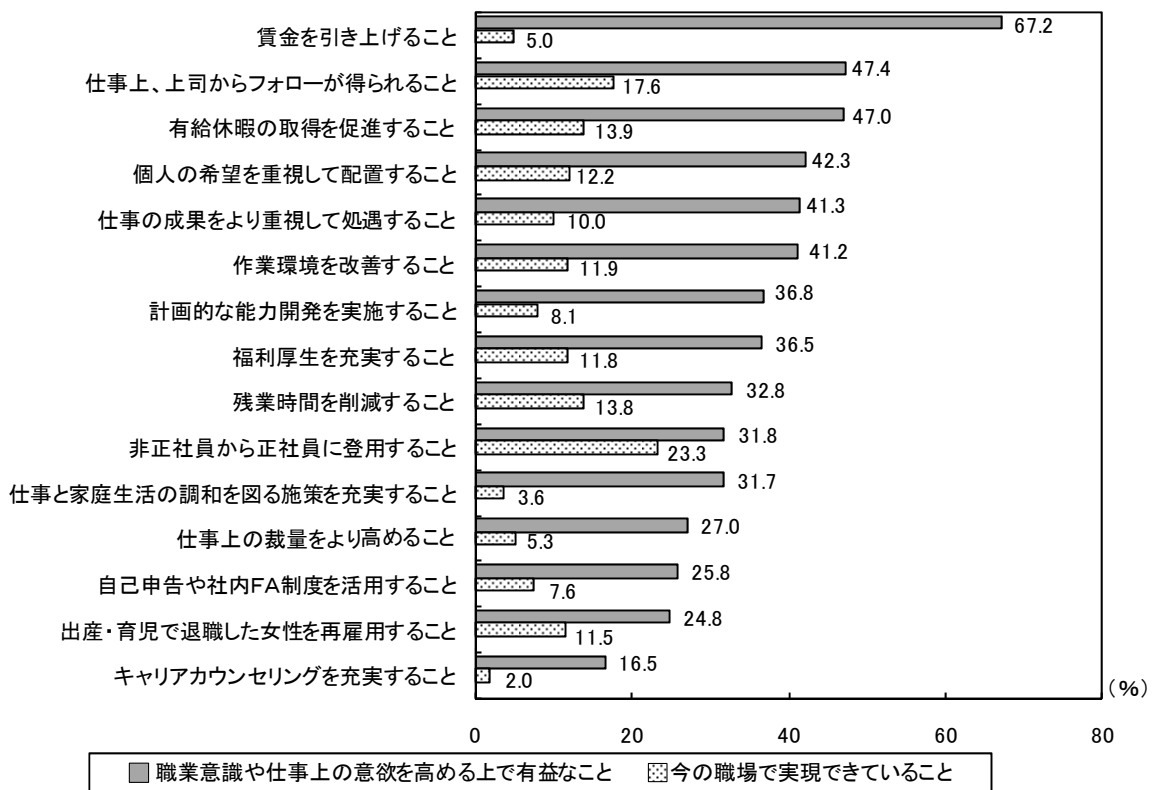
	①働く意欲を高めるため有効だと思う施策(N=91)	②働く意欲を高めるために実行した施策(N=486)	①-②
社員の納得性を確保した評価制度	60.4	31.5	28.9
職場のコミュニケーションの円滑化	48.4	35.2	13.2
賃金の全体的な引き上げ	47.3	16.9	30.4
経営方針・事業計画等の情報提供	39.6	59.9	-20.3
業績が良い者に対する報酬アップ	33.0	36.2	-3.2
労働時間の短縮	27.5	8.0	19.5
仕事と家庭生活の調和への配慮	26.4	9.9	16.5
社員の希望にあう能力開発機会の提供	23.1	17.5	5.6
本人の希望を重視した配置・異動	18.7	11.7	7.0
福利厚生充実	18.7	10.7	8.0
作業環境の改善	18.7	19.1	-0.4
メンタルヘルス対策の実施	18.7	10.3	8.4
早期の昇進、抜擢人事	16.5	23.5	-7.0
業務遂行上の裁量権の拡大	14.3	12.3	2.0
地域総合職など多様なコース別人事管理	6.6	0.8	5.8
育児・介護休暇を所得しやすくする	5.5	15.0	-9.5
裁量労働など労働時間管理の柔軟化	4.4	4.1	0.3
正規社員と非正規社員の均等処遇	3.3	5.1	-1.8

② 従業員調査結果

従業員調査で、職業意識や仕事上の意欲を高める上で有益なことについてきいたところ(複数回答)、「賃金を引き上げること」を挙げる割合が7割弱(67.2%)と最も高く、次いで「仕事上、上司からフォローが得られること」、「有給休暇の取得を促進すること」が5割弱(それぞれ47.4%、47.0%)などの順となっている。

併せて、現在の職場で実現できていることを聞いたところ(複数回答)、「非正社員から正社員に登用すること」を挙げる割合が最も高く(23.3%)、次いで「仕事上、上司からフォローが得られること」(17.6%)、「有給休暇の取得を促進すること」(13.9%)、「残業時間を削減すること」(13.8%)などの順となっている。(図表35)

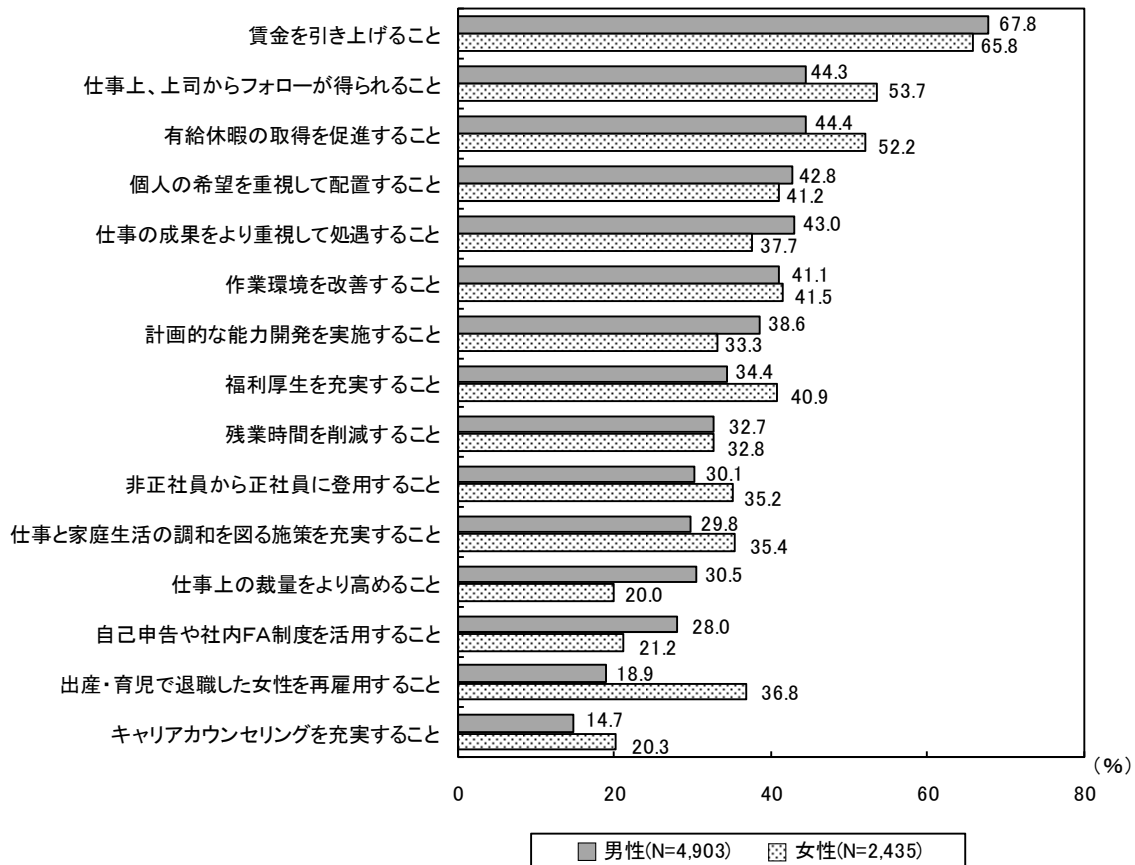
図表35 職場意識や仕事上の意欲を高める上で有益なこと(複数回答)(従業員調査.N=7,349)



	①職業意識や仕事上の意欲を高める上で有益なこと	②今の職場で実現できていること	①-②
賃金を引き上げること	67.2	5.0	62.2
仕事上、上司からフォローが得られること	47.4	17.6	29.8
有給休暇の取得を促進すること	47.0	13.9	33.1
個人の希望を重視して配置すること	42.3	12.2	30.1
仕事の成果をより重視して処遇すること	41.3	10.0	31.3
作業環境を改善すること	41.2	11.9	29.3
計画的な能力開発を実施すること	36.8	8.1	28.7
福利厚生を充実すること	36.5	11.8	24.7
残業時間を削減すること	32.8	13.8	19.0
非正社員から正社員に登用すること	31.8	23.3	8.5
仕事と家庭生活の調和を図る施策を充実すること	31.7	3.6	28.1
仕事上の裁量をより高めること	27.0	5.3	21.7
自己申告や社内FA制度を活用すること	25.8	7.6	18.2
出産・育児で退職した女性を再雇用すること	24.8	11.5	13.3
キャリアカウンセリングを充実すること	16.5	2.0	14.5

職業意識や仕事上の意欲を高める上で有益なことを性別にみると、女性では男性より「出産・育児で退職した女性を再雇用すること」(17.9ポイント差)、「仕事上、上司からフォローが得られること」(9.4ポイント差)、「有給休暇の取得を促進すること」(7.8ポイント差)などを挙げる割合が高く、男性では女性より「仕事上の裁量をより高めること」(10.5ポイント差)、「自己申告や社内FA制度を活用すること」(6.8ポイント差)などを挙げる割合が高くなっている。(図表36)

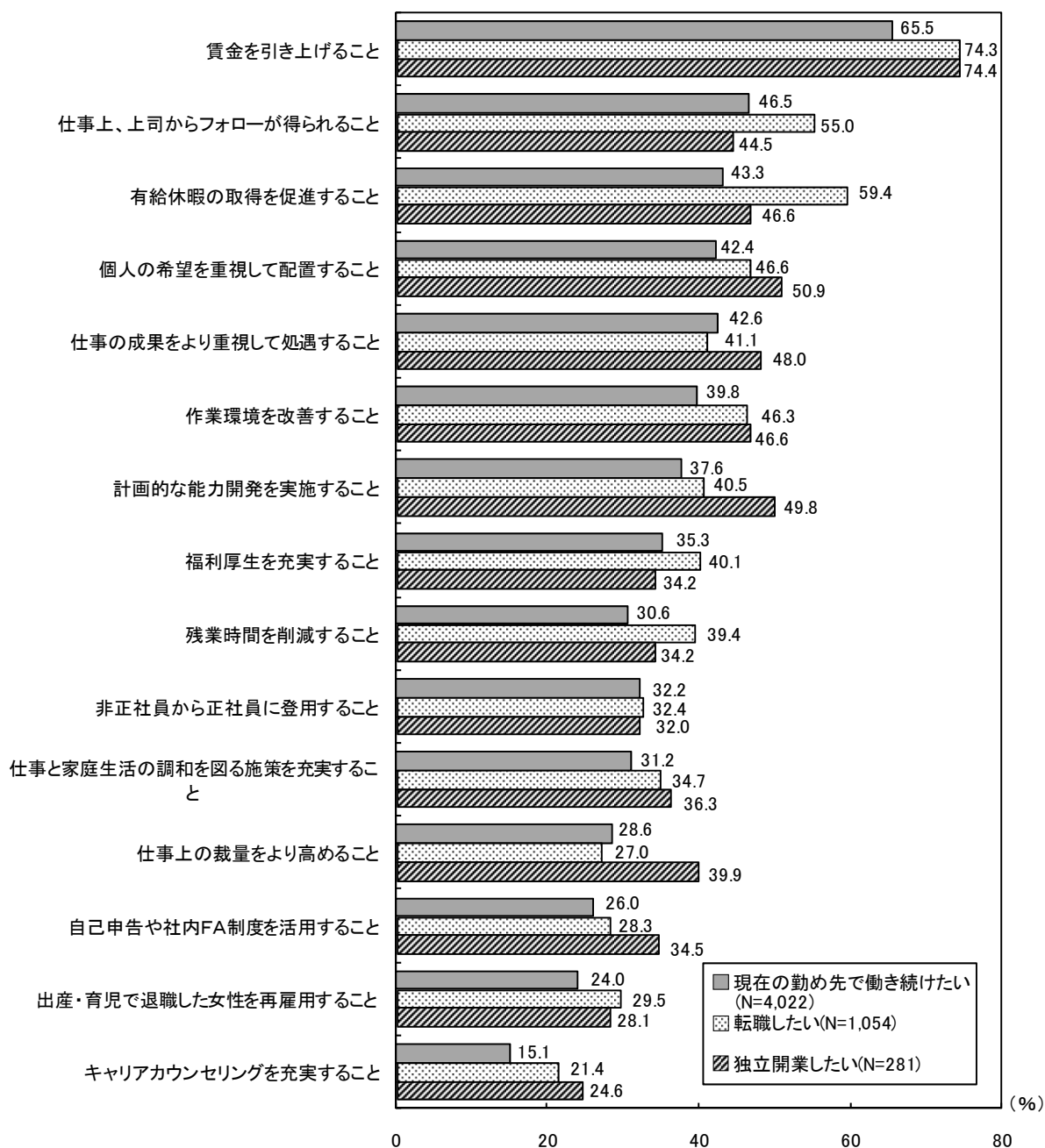
図表36 性別、職場意識や仕事上の意欲を高める上で有益なこと(複数回答)(従業員調査)



	男性(N=4,903)	女性(N=2,435)	「男性」-「女性」
賃金を引き上げること	67.8	65.8	2.0
仕事上、上司からフォローが得られること	44.3	53.7	-9.4
有給休暇の取得を促進すること	44.4	52.2	-7.8
個人の希望を重視して配置すること	42.8	41.2	1.6
仕事の成果をより重視して処遇すること	43.0	37.7	5.3
作業環境を改善すること	41.1	41.5	-0.4
計画的な能力開発を実施すること	38.6	33.3	5.3
福利厚生を充実すること	34.4	40.9	-6.5
残業時間を削減すること	32.7	32.8	-0.1
非正社員から正社員に登用すること	30.1	35.2	-5.1
仕事と家庭生活の調和を図る施策を充実すること	29.8	35.4	-5.6
仕事上の裁量をより高めること	30.5	20.0	10.5
自己申告や社内FA制度を活用すること	28.0	21.2	6.8
出産・育児で退職した女性を再雇用すること	18.9	36.8	-17.9
キャリアカウンセリングを充実すること	14.7	20.3	-5.6

職業意識や仕事上の意欲を高める上で有益なことを今後の就業希望別にみると、「現在の勤め先で働き続けたい」とする者と比較して、「転職したい」とする者では「有給休暇の取得を促進すること」(16.1ポイント差)、「賃金を引き上げること」、「残業時間を削減すること」(ともに8.8ポイント差)、「仕事上、上司からフォローが得られること」(8.5ポイント差)などを挙げる割合が高くなっており、「独立開業したい」とする者では「計画的な能力開発を実施すること」(12.2ポイント差)、「仕事上の裁量をより高めること」(11.3ポイント差)、「キャリアカウンセリングを充実すること」(9.5ポイント差)、「賃金を引き上げること」(8.9ポイント差)などを挙げる割合が高くなっている。(図表37)

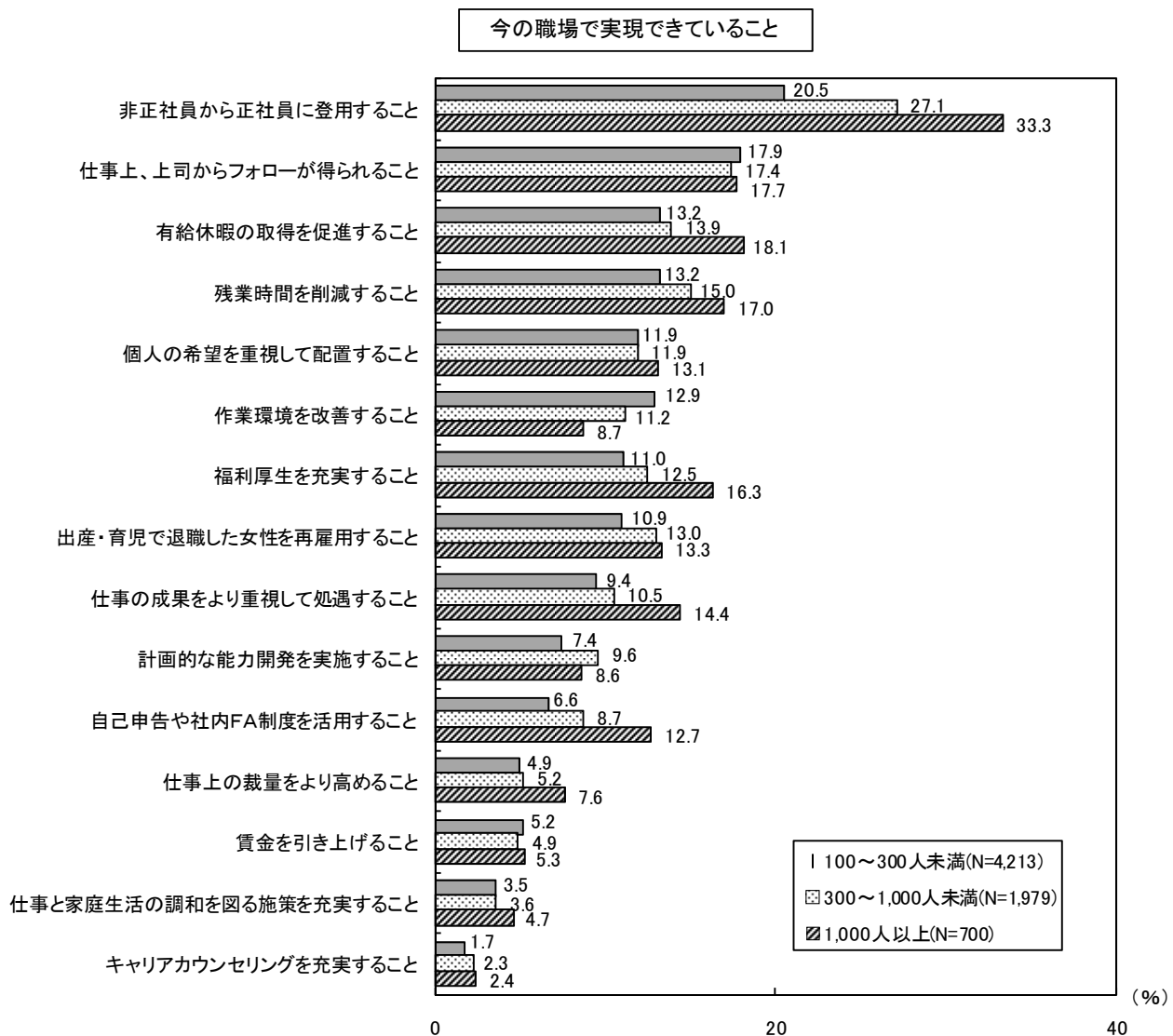
図表37 今後の就業希望別、職業意識や仕事上の意欲を高める上で有益なこと
(複数回答)(従業員調査)



	現在の勤め先 で働き続けた い(N=4,022)	転職したい (N=1,054)	独立開業した い(N=281)	「転職したい」 -「現在の勤 め先で働き続 けたい」	「独立開業した い」-「現在の 勤め先で働き 続けたい」
賃金を引き上げること	65.5	74.3	74.4	8.8	8.9
仕事上、上司からフォローが得られること	46.5	55.0	44.5	8.5	-2.0
有給休暇の取得を促進すること	43.3	59.4	46.6	16.1	3.3
個人の希望を重視して配置すること	42.4	46.6	50.9	4.2	8.5
仕事の成果をより重視して処遇すること	42.6	41.1	48.0	-1.5	5.4
作業環境を改善すること	39.8	46.3	46.6	6.5	6.8
計画的な能力開発を実施すること	37.6	40.5	49.8	2.9	12.2
福利厚生を充実すること	35.3	40.1	34.2	4.8	-1.1
残業時間を削減すること	30.6	39.4	34.2	8.8	3.6
非正社員から正社員に登用すること	32.2	32.4	32.0	0.3	-0.1
仕事と家庭生活の調和を図る施策を充実すること	31.2	34.7	36.3	3.6	5.1
仕事上の裁量をより高めること	28.6	27.0	39.9	-1.6	11.3
自己申告や社内FA制度を活用すること	26.0	28.3	34.5	2.3	8.5
出産・育児で退職した女性を再雇用すること	24.0	29.5	28.1	5.5	4.1
キャリアカウンセリングを充実すること	15.1	21.4	24.6	6.4	9.5

現在の職場で実現できていることを勤務する企業の従業員規模別にみると、従業員規模が大きいほど「非正社員から正社員に登用すること」、「有給休暇の取得を促進すること」、「残業時間を削減すること」、「福利厚生を充実すること」、「出産・育児で退職した女性を再雇用すること」、「仕事の成果をより重視して処遇すること」、「自己申告や社内FA制度を活用すること」、「仕事上の裁量をより高めること」、「仕事と家庭生活の調和を図る施策を充実すること」、「キャリアカウンセリングを充実すること」を挙げる割合が高くなっている。(図表 38)

図表38 従業員規模別、職業意識や仕事上の意欲を高める上で有益なこと(複数回答)(従業員調査)



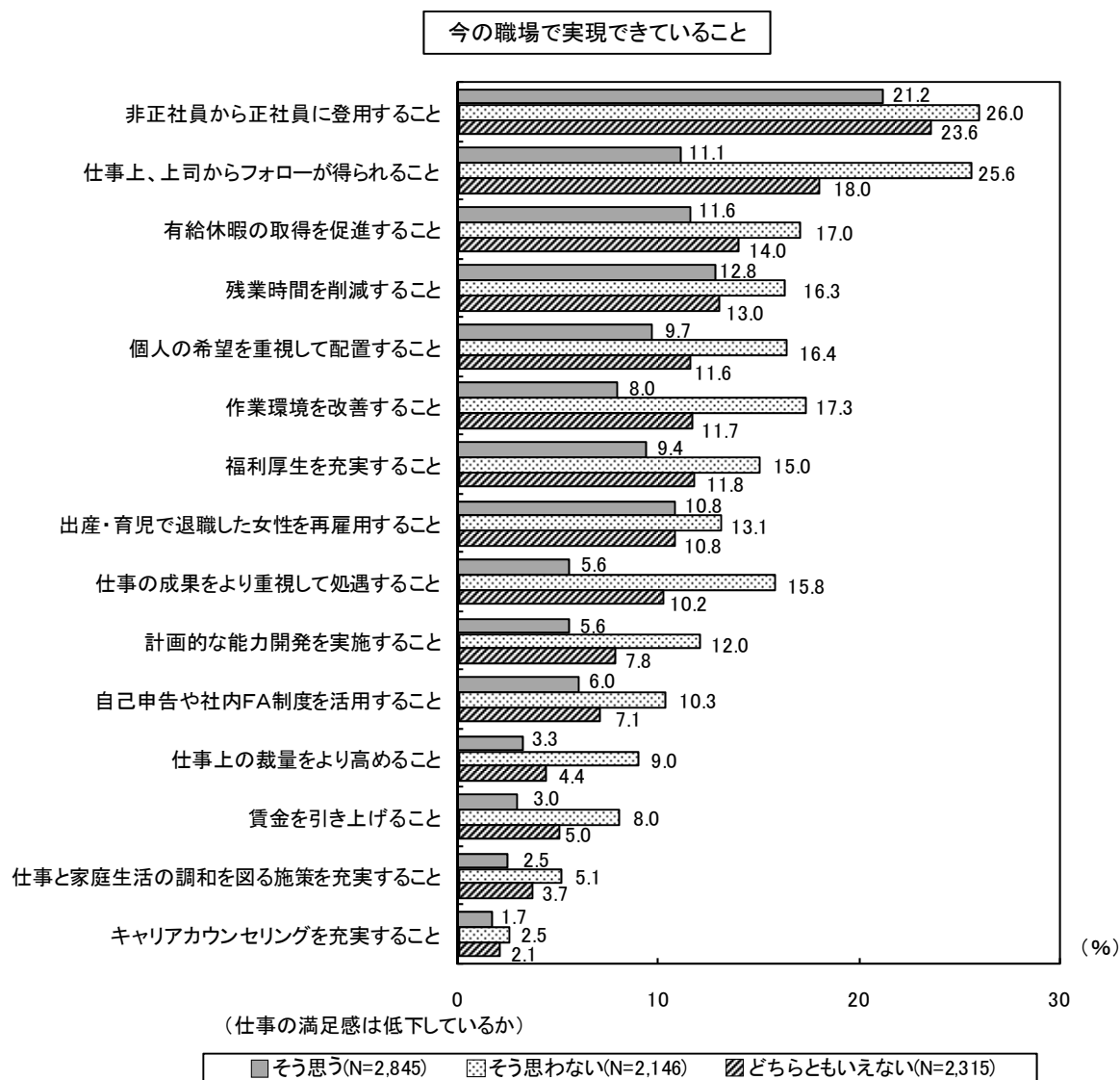
注:従業員データと従業員の勤務する企業のデータをマッチングして集計。

現在の職場で実現できていることを仕事の満足感別にみると、満足感が低下していないと思う者⁸では、満足感が低下していると思う者⁹と比較していずれの項目についても選択する割合が高くなっており、中でも「仕事上、上司からフォローが得られること」(14.5ポイント差)、「仕事の成果をより重視して処遇すること」(10.2ポイント差)、「作業環境を改善すること」(9.3ポイント差)などを挙げる割合が高くなっている。(図表39)

⁸ 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思わない」と回答した者。

⁹ 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思う」と回答した者。

図表39 仕事の満足感別、職業意識や仕事上の意欲を高める上で有益なこと
(複数回答)(従業員調査)



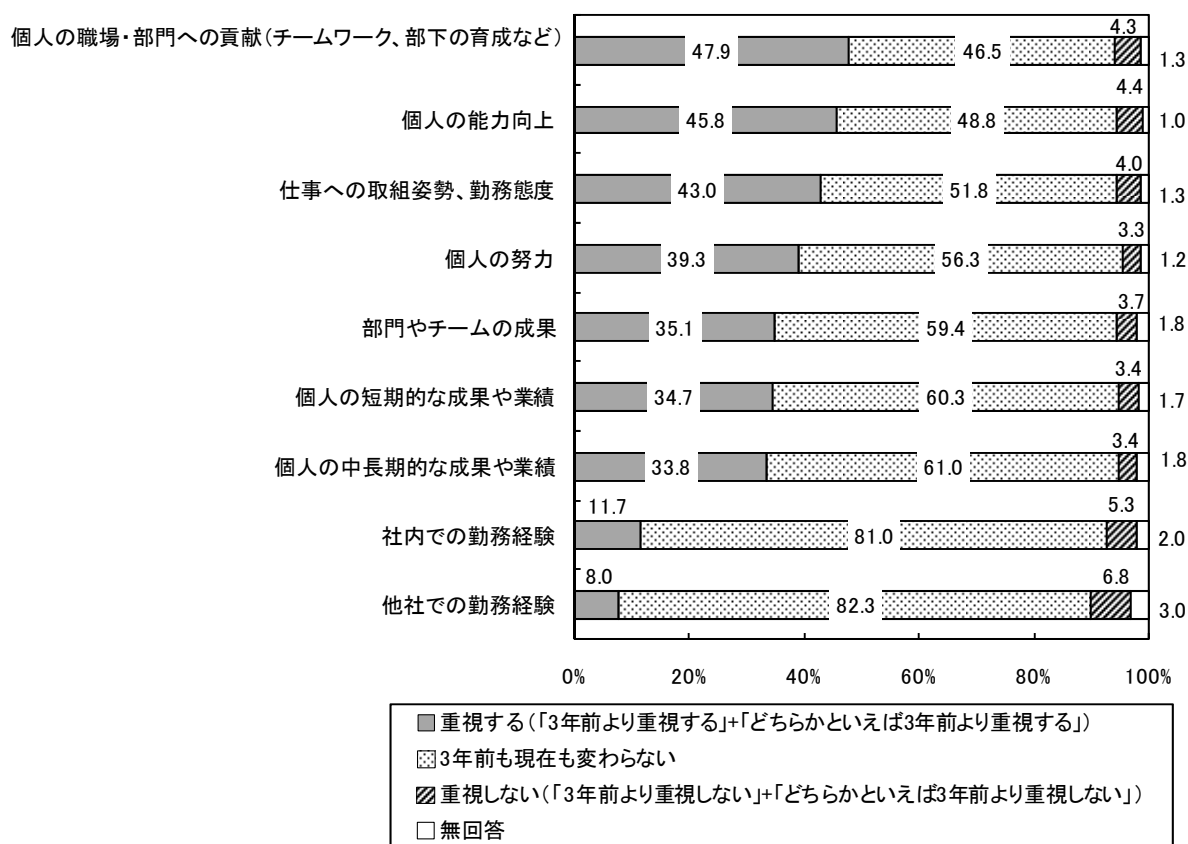
	そう思う(N=2,845)	そう思わない(N=2,146)	「そう思う」- 「そう思わない」
非正社員から正社員に登用すること	21.2	26.0	-4.8
仕事上、上司からフォローが得られること	11.1	25.6	-14.5
有給休暇の取得を促進すること	11.6	17.0	-5.4
残業時間を削減すること	12.8	16.3	-3.5
個人の希望を重視して配置すること	9.7	16.4	-6.7
作業環境を改善すること	8.0	17.3	-9.3
福利厚生を充実すること	9.4	15.0	-5.6
出産・育児で退職した女性を再雇用すること	10.8	13.1	-2.3
仕事の成果をより重視して処遇すること	5.6	15.8	-10.2
計画的な能力開発を実施すること	5.6	12.0	-6.4
自己申告や社内FA制度を活用すること	6.0	10.3	-4.3
仕事上の裁量をより高めること	3.3	9.0	-5.7
賃金を引き上げること	3.0	8.0	-5.0
仕事と家庭生活の調和を図る施策を充実すること	2.5	5.1	-2.6
キャリアカウンセリングを充実すること	1.7	2.5	-0.8

4. 評価制度・賃金制度

(1) 3年前と比べた評価内容の変化

企業調査で、社員を評価するうえで3年前と比較してどのような変化があったかをきいたところ、各項目について『重視する』（「3年前より重視する」と「どちらかといえば3年前より重視する」の合計、以下同様。）とする企業の割合は、「個人の職場・部門への貢献（チームワーク、部下の育成など）」、「個人の能力向上」で5割弱（それぞれ47.9%、45.8%）、「仕事への取組姿勢、勤務態度」で4割強（43.0%）などとなっている。（図表40）

図表40 3年前と比べた評価内容の変化(企業調査N=1,200)

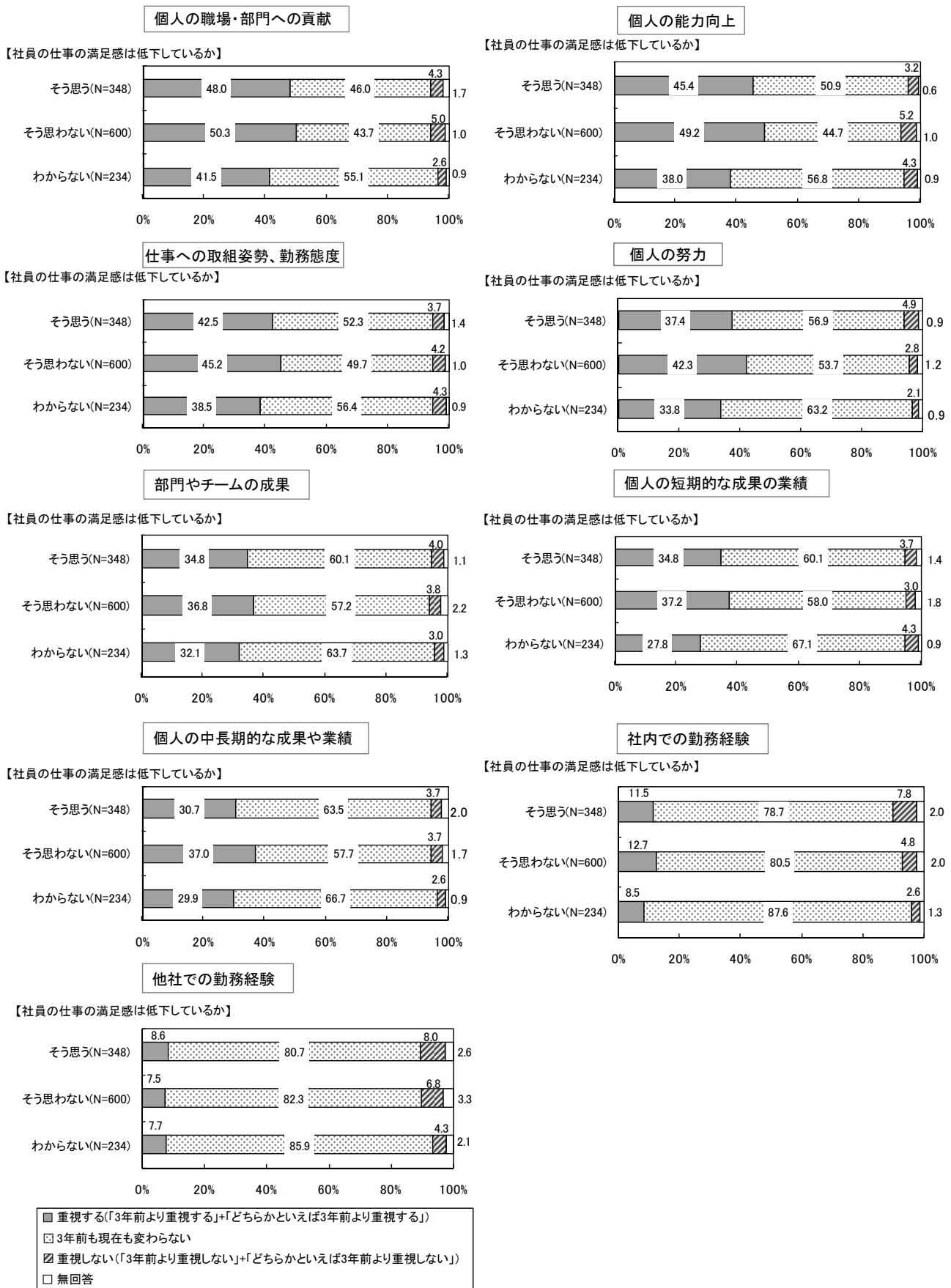


3年前と比べた評価内容の変化を社員の仕事満足感別にみると、社員の仕事の満足感が低下していないと感じている企業¹⁰では、低下していると感じている企業¹¹に比べて「個人の中長期的な成果や業績」、「個人の努力」、「個人の能力向上」などを『重視する』と回答する割合がわずかながら高くなっている。（図表41）

¹⁰ 「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じているか」との間に「そう思わない」と回答した企業。

¹¹ 「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じているか」との間に「そう思う」と回答した企業。

図表41 社員の仕事満足感別、3年前と比べた評価内容の変化(企業調査)

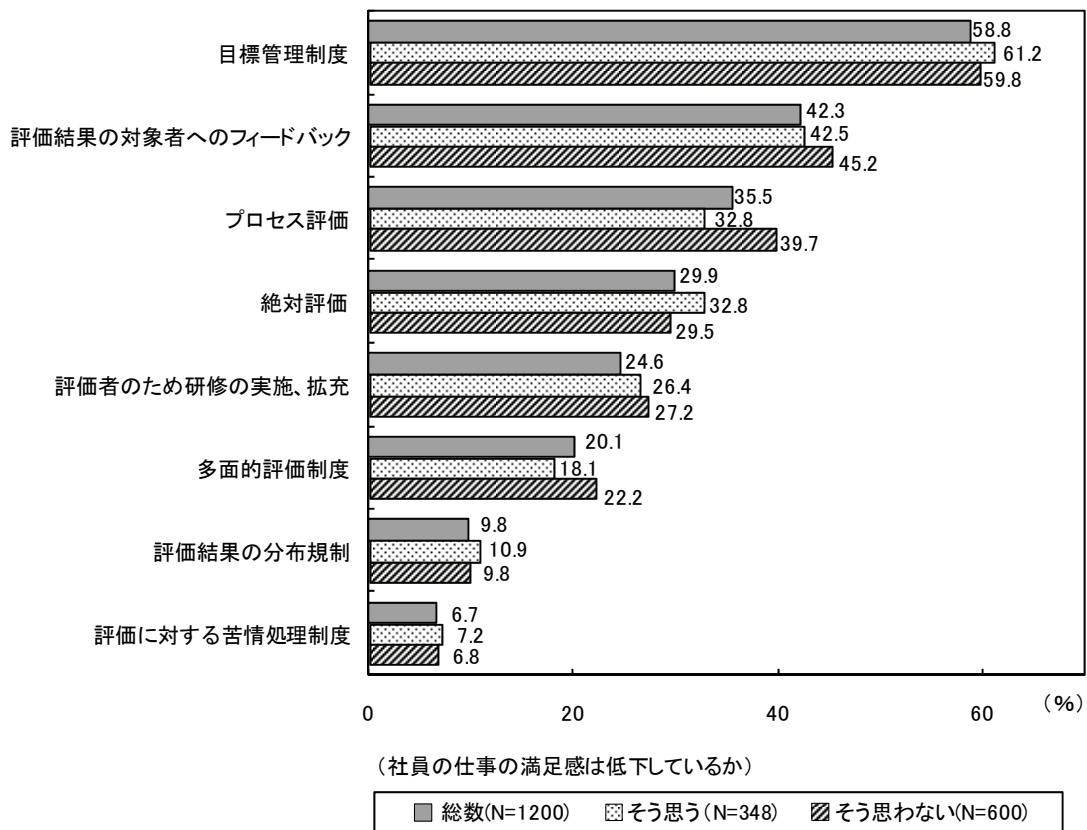


(2) 評価制度と運用上の課題

企業調査で、社員の評価に関して実施している施策をきいたところ（複数回答）、「目標管理制度」を挙げる割合が6割弱（58.8%）で最も高く、次いで「評価結果の対象者へのフィードバック」（42.3%）、「プロセス評価」（35.5%）、「絶対評価」（29.9%）などの順となっている。

これを社員の仕事満足感別にみると、社員の仕事の満足感が低下していないと感じている企業¹²では、低下していると感じている企業¹³に比べて「プロセス評価」（6.9ポイント差）、「多面的評価」（4.1ポイント差）などを挙げる割合が高くなっている。（図表42）

図表42 社員の仕事満足感別、社員の評価で実施している施策
（複数回答）（企業調査）



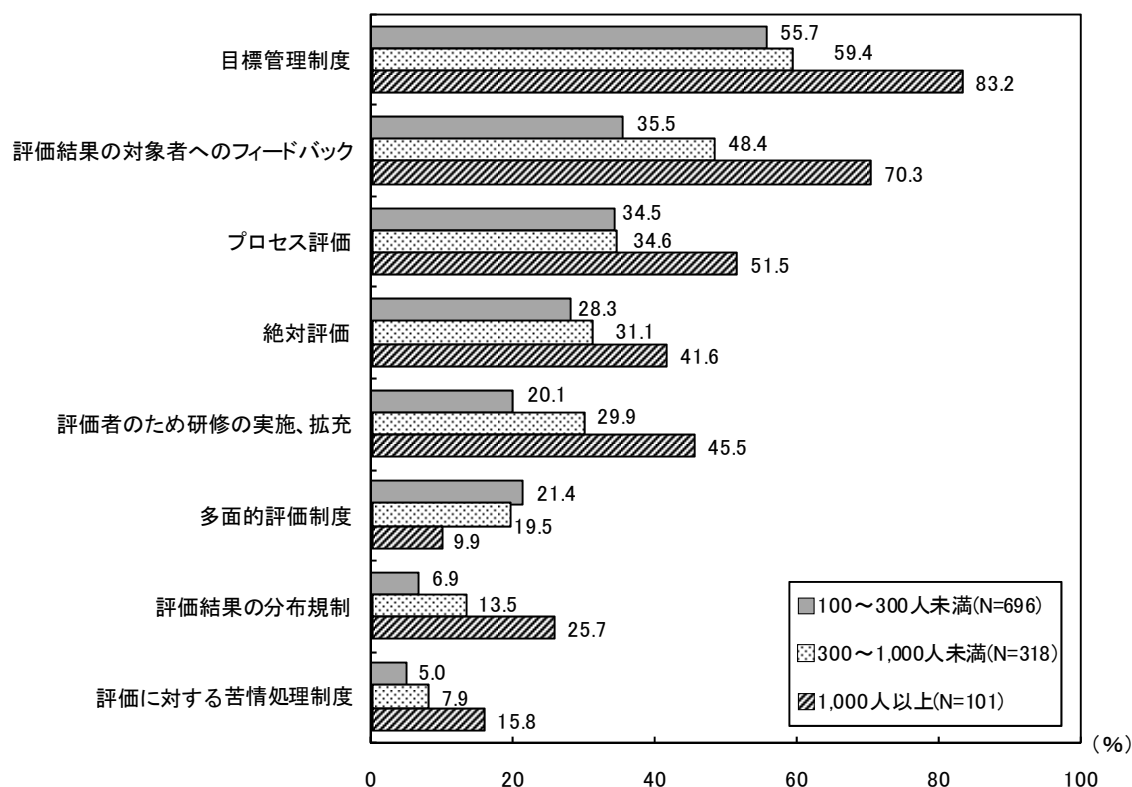
¹² 「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じているか」との間に「そう思わない」と回答した企業。

¹³ 「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じているか」との間に「そう思う」と回答した企業。

	そう思う(N=348)	そう思わない (N=600)	「そう思う」- 「そう思わない」
目標管理制度	61.2	59.8	1.4
評価結果の対象者へのフィードバック	42.5	45.2	-2.7
プロセス評価	32.8	39.7	-6.9
絶対評価	32.8	29.5	3.3
評価者のため研修の実施、拡充	26.4	27.2	-0.8
多面的評価制度	18.1	22.2	-4.1
評価結果の分布規制	10.9	9.8	1.1
評価に対する苦情処理制度	7.2	6.8	0.4

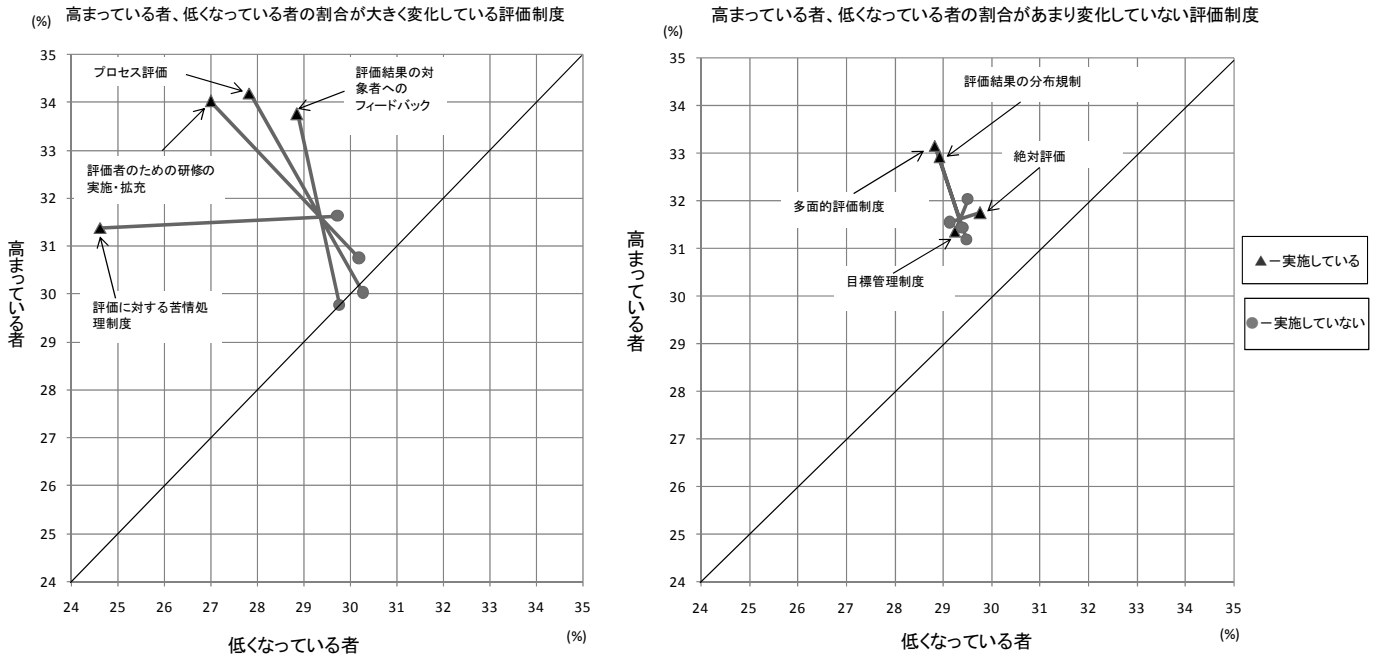
制度の有無を企業の従業員規模別にみると、「目標管理制度」、「評価結果の対象者へのフィードバック」、「プロセス評価」、「絶対評価」、「評価者のため研修の実施、拡充」、「評価結果の分布規制」、「評価に対する苦情処理制度」については従業員規模が大きいほど実施している割合が高く、「多面的評価」については従業員規模が小さいほど実施している割合が高い。(図表 43)

図表43 従業員規模別、社員の評価で実施している施策(複数回答)(企業調査)



なお、評価制度の有無別に従業員の仕事に対する意欲の変化の違いをみると、「プロセス評価」、「評価者のため研修の実施、拡充」、「評価結果の対象者へのフィードバック」を実施している企業で実施していない企業に比べ意欲が高まったとする者の割合が高く、低くなっているとする者の割合が低い。(図表 44)

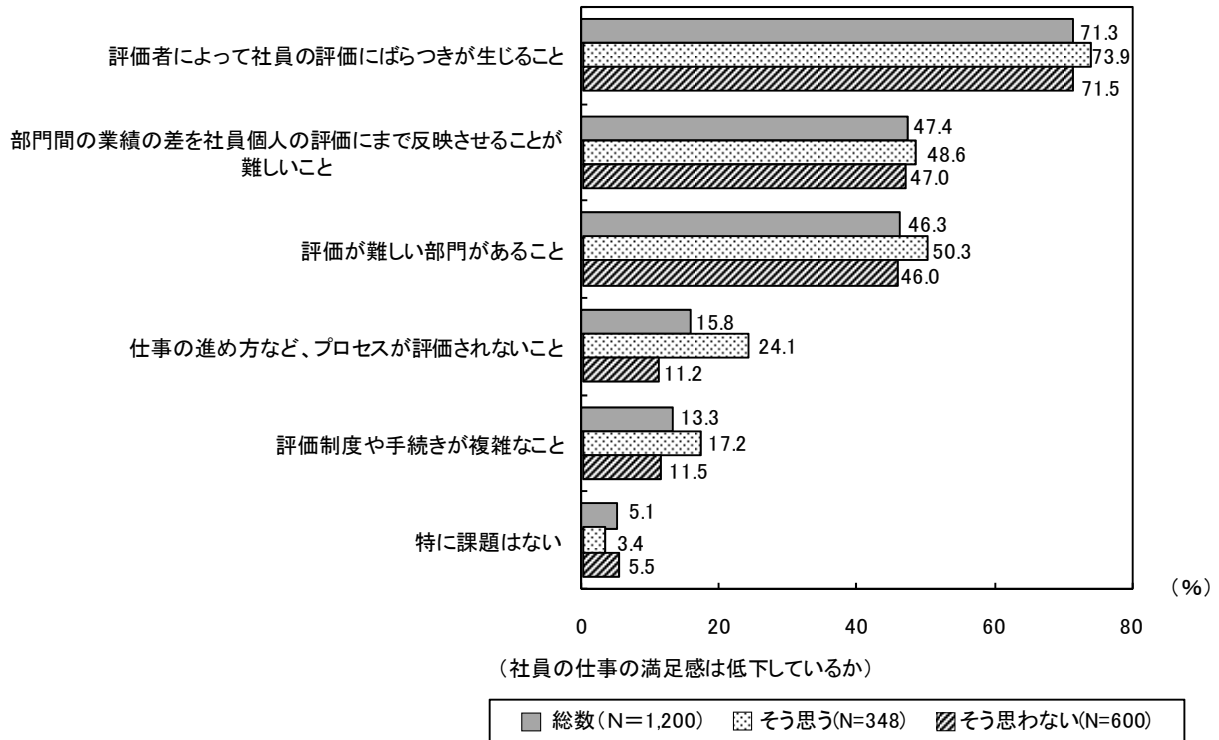
図表44 評価制度の有無別、仕事に対する意欲の高まっている者、低くなっている者の割合



評価制度を運用していくうえでの課題を尋ねたところ（複数回答）、「評価者によって社員の評価にばらつきが生じること」を挙げる割合が約7割（71.3%）と最も高く、次いで「部門間の業績の差を社員個人の評価にまで反映させることが難しいこと」、「評価が難しい部門があること」が5割弱（それぞれ47.4%、46.3%）などの順となっている。

これを社員の仕事満足感別にみると、社員の仕事の満足感が低下していると感じている企業では、低下していないと感じている企業に比べて「仕事の進め方など、プロセスが評価されないこと」を挙げる割合が特に高くなっている（12.9ポイント差）。（図表45）

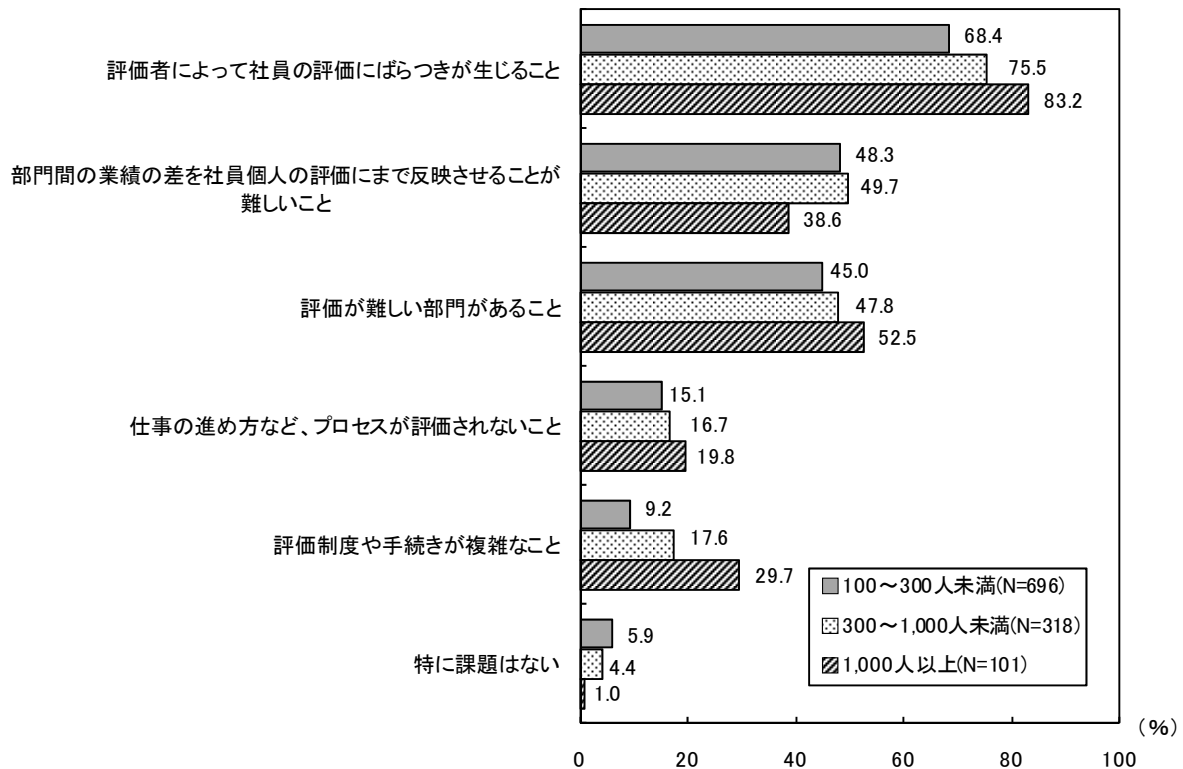
図表45 社員の仕事満足感別、評価制度の運用上の課題(複数回答)(企業調査)



	そう思う(N=348)	そう思わない(N=600)	「そう思う」-「そう思わない」
評価者によって社員の評価にばらつきが生じること	73.9	71.5	2.4
部門間の業績の差を社員個人の評価にまで反映させることが難しいこと	48.6	47	1.6
評価が難しい部門があること	50.3	46	4.3
仕事の進め方など、プロセスが評価されないこと	24.1	11.2	12.9
評価制度や手続きが複雑なこと	17.2	11.5	5.7
特に課題はない	3.4	5.5	-2.1

評価制度の運用上の課題を企業の従業員規模別にみると、従業員規模が大きいほど「評価者によって社員の評価にばらつきが生じること」、「評価が難しい部門があること」、「仕事の進め方など、プロセスが評価されないこと」、「評価制度や手続きが複雑なこと」を挙げる割合が高い。(図表 46)

図表46 従業員規模別、評価制度の運用上の課題(複数回答)(企業調査)



(3) 賃金制度の見直し

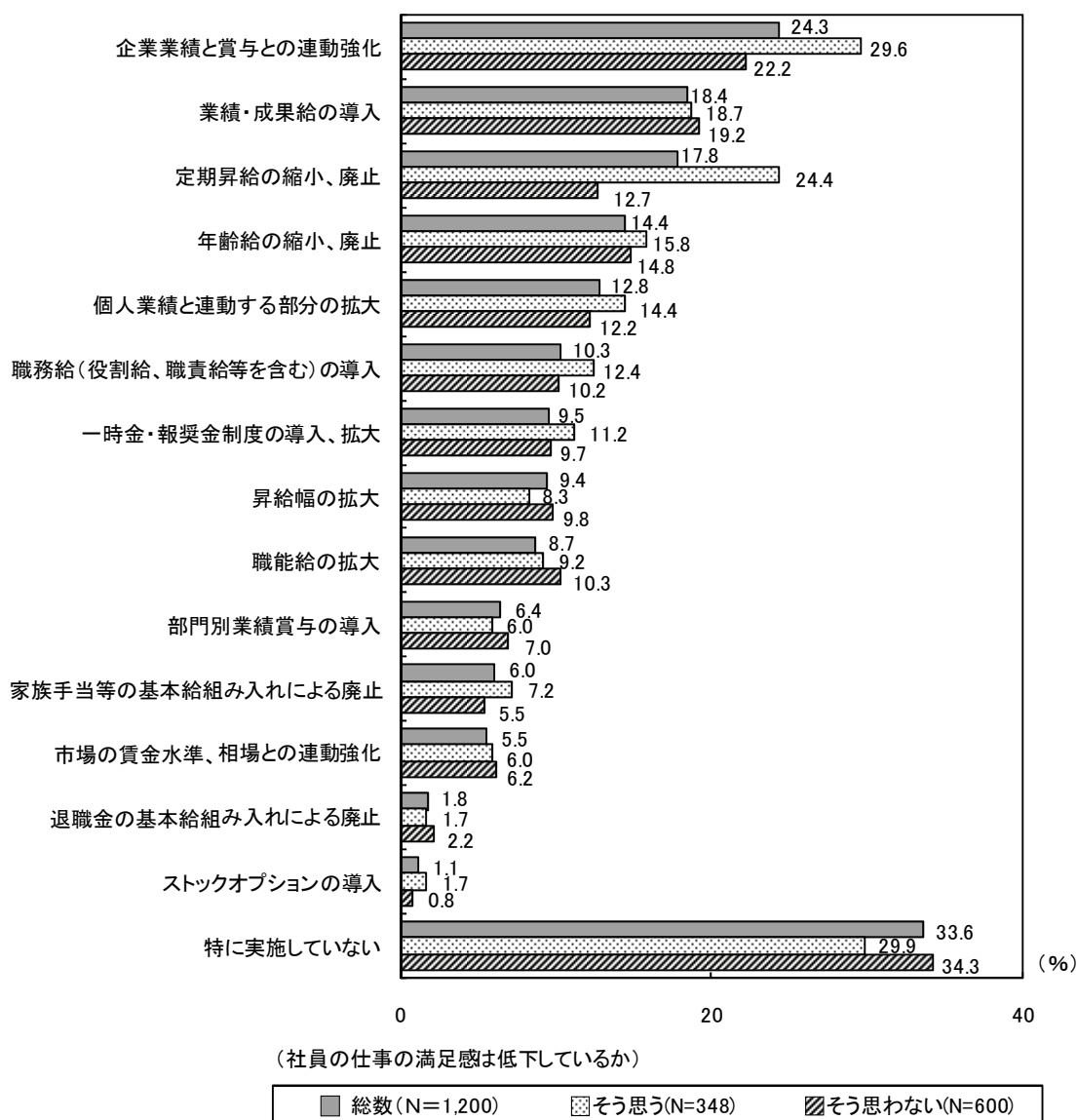
企業調査で、賃金制度について過去3年間で実施した施策の変更について尋ねたところ(複数回答)、「特に実施していない」(33.6%)を除くと、「企業業績と賞与の連動強化」を挙げる割合が最も高く(24.3%)、次いで「業績・成果給の導入」(18.4%)、「定期昇給の縮小、廃止」(17.8%)、「年齢給の縮小、廃止」(14.4%)などの順となっている。

これを社員の仕事満足感別にみると、社員の仕事の満足感が低下していると感じている企業¹⁴では、低下していないと感じている企業¹⁵に比べて「定期昇給の縮小、廃止」(11.7ポイント差)、「企業業績と賞与との連動強化」(7.4ポイント差)などを挙げる割合が高くなっている。(図表47)

¹⁴ 「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じているか」との間に「そう思う」と回答した企業。

¹⁵ 「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じているか」との間に「そう思わない」と回答した企業。

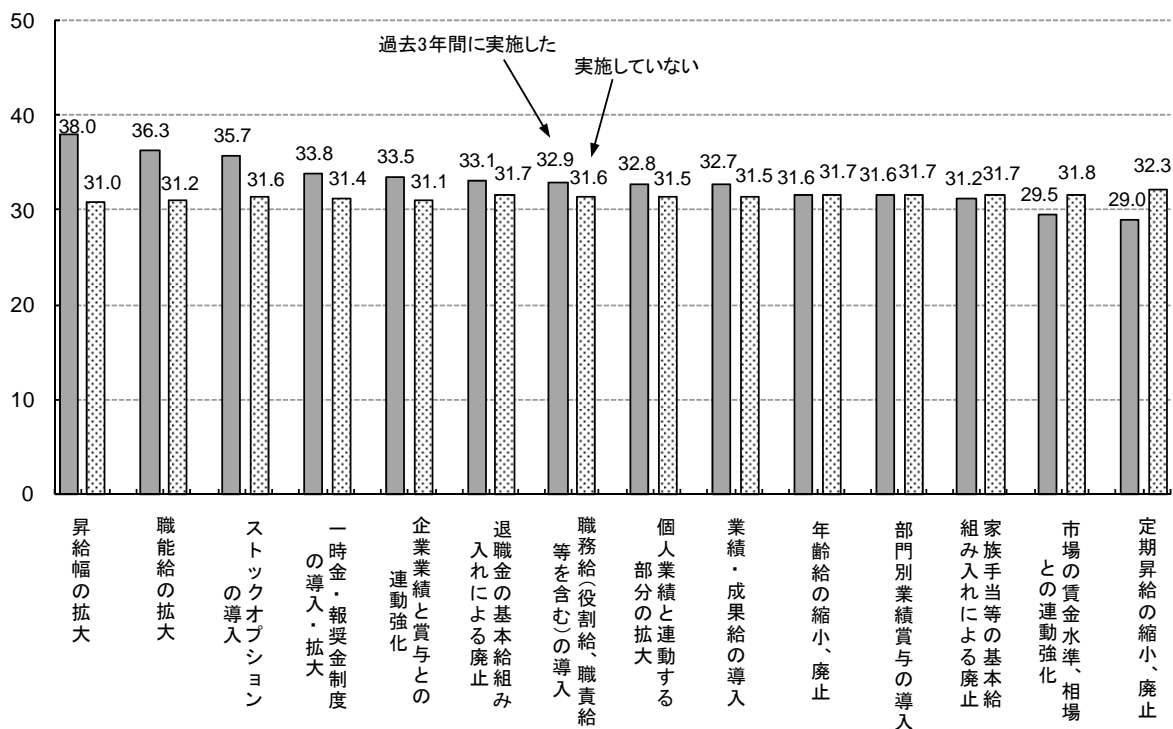
図表47 社員の仕事満足感別、過去3年間に実施した賃金制度の変更
(複数回答)(企業調査)



	そう思う(N=348)	そう思わない(N=600)	「そう思う」- 「そう思わない」
企業業績と賞与との連動強化	29.6	22.2	7.4
業績・成果給の導入	18.7	19.2	-0.5
定期昇給の縮小、廃止	24.4	12.7	11.7
年齢給の縮小、廃止	15.8	14.8	1.0
個人業績と連動する部分の拡大	14.4	12.2	2.2
職務給(役割給、職責給等を含む)の導入	12.4	10.2	2.2
一時金・報奨金制度の導入、拡大	11.2	9.7	1.5
昇給幅の拡大	8.3	9.8	-1.5
職能給の拡大	9.2	10.3	-1.1
部門別業績賞与の導入	6.0	7.0	-1.0
家族手当等の基本給組み入れによる廃止	7.2	5.5	1.7
市場の賃金水準、相場との連動強化	6.0	6.2	-0.2
退職金の基本給組み入れによる廃止	1.7	2.2	-0.5
ストックオプションの導入	1.7	0.8	0.9
特に実施していない	29.9	34.3	-4.4

賃金制度の変更の有無別に従業員の仕事に対する意欲の変化をみると、「昇給幅の拡大」、
「職能給の拡大」などを実施した企業で意欲が高まった従業員の割合が高い。(図表 48)

図表48 過去3年間に実施した賃金制度の変更の有無別、仕事に対する意欲の高まっている者の割合

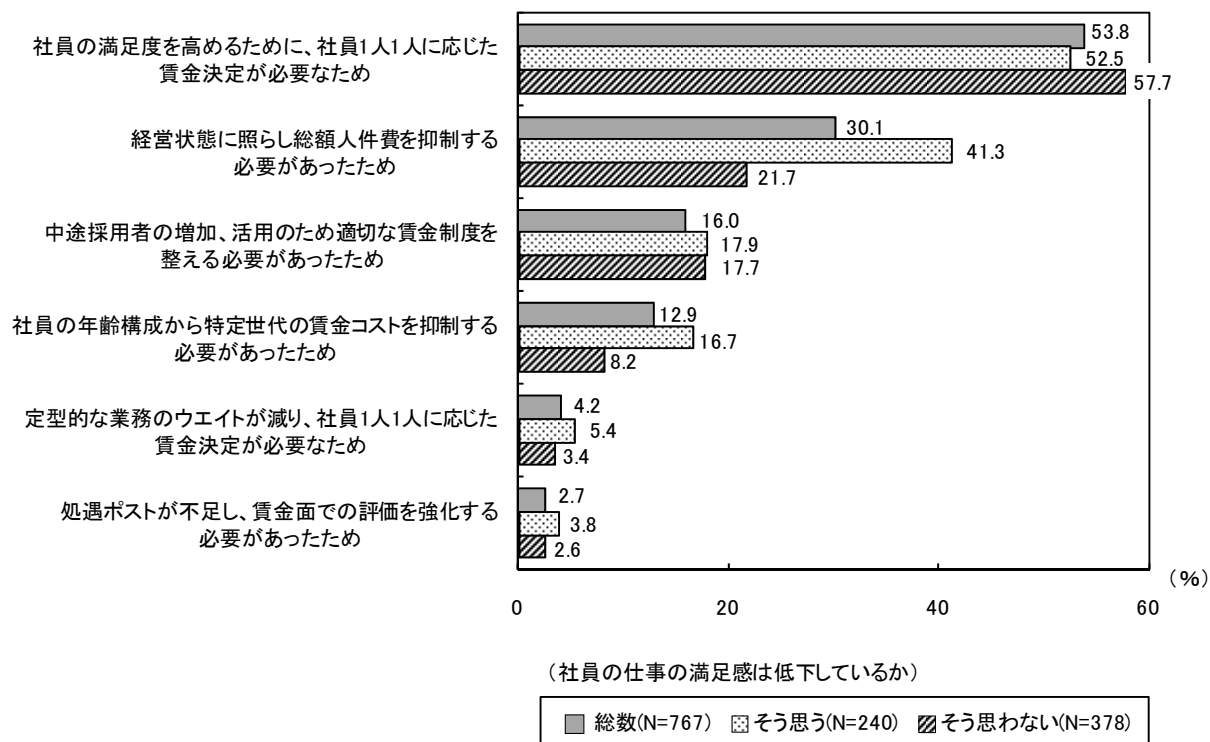


注：従業員データと従業員の勤務する企業のデータをマッチングして集計。

賃金制度の変更を実施した企業に、見直しの契機を尋ねたところ（複数回答）、「社員の満足度を高めるために、社員1人1人に応じた賃金決定が必要なため」を挙げる割合が5割強（53.8%）と最も高く、次いで「経営状態に照らし総額人件費を抑制する必要があるため」（30.1%）などの順となっている。

これを社員の仕事満足感別にみると、社員の仕事の満足感が低下していると感じている企業では、低下していないと感じている企業に比べて「経営状態に照らし総額人件費を抑制する必要があるため」（19.6ポイント差）、「社員の年齢構成から特定世代の賃金コストを抑制する必要があるため」（8.5ポイント差）などを挙げる割合が高くなっている。(図表 49)

図表49 社員の仕事満足感別、賃金制度の見直しの契機(複数回答)(企業調査)



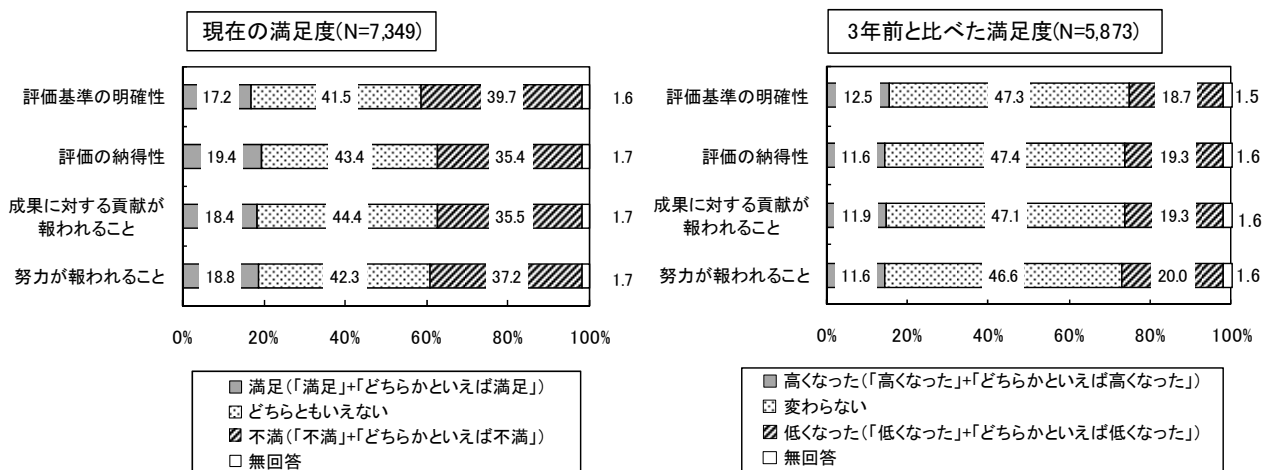
	そう思う(N=240)	そう思わない(N=378)	「そう思う」－「そう思わない」
社員の満足度を高めるために、社員1人1人に応じた賃金決定が必要なため	52.5	57.7	-5.2
経営状態に照らし総額人件費を抑制する必要があったため	41.3	21.7	19.6
中途採用者の増加、活用のため適切な賃金制度を整える必要があったため	17.9	17.7	0.2
社員の年齢構成から特定世代の賃金コストを抑制する必要があったため	16.7	8.2	8.5
定型的な業務のウエイトが減り、社員1人1人に応じた賃金決定が必要なため	5.4	3.4	2.0
処遇ポストが不足し、賃金面での評価を強化する必要があったため	3.8	2.6	1.2

(4) 賃金制度や評価方法に対する満足度

従業員調査で、今の会社の賃金制度や評価方法について現在の満足度をきいたところ、「評価基準の明確性」、「評価の納得性」、「成果に対する貢献が報われること」、「努力が報われること」のいずれの項目についても『不満』（「不満」と「どちらかといえば不満」の合計、以下同様。）とする割合が4割程度（それぞれ39.7%、35.4%、35.5%、37.2%）で、『満足』（「満足」と「どちらかといえば満足」の合計、以下同様。）とする割合（それぞれ17.2%、19.4%、18.4%、18.8%）を上回っている。

同様に、今の会社の賃金制度や評価方法について3年前と比べた満足度をきいたところ、「評価基準の明確性」、「評価の納得性」、「成果に対する貢献が報われること」、「努力が報われること」のいずれの項目についても『不満』とする割合が約2割（それぞれ18.7%、19.3%、19.3%、20.0%）で、『満足』とする割合（それぞれ12.5%、11.6%、11.9%、11.6%）を上回っている。（図表50）

図表50 賃金制度や評価方法に対する満足度(従業員調査)



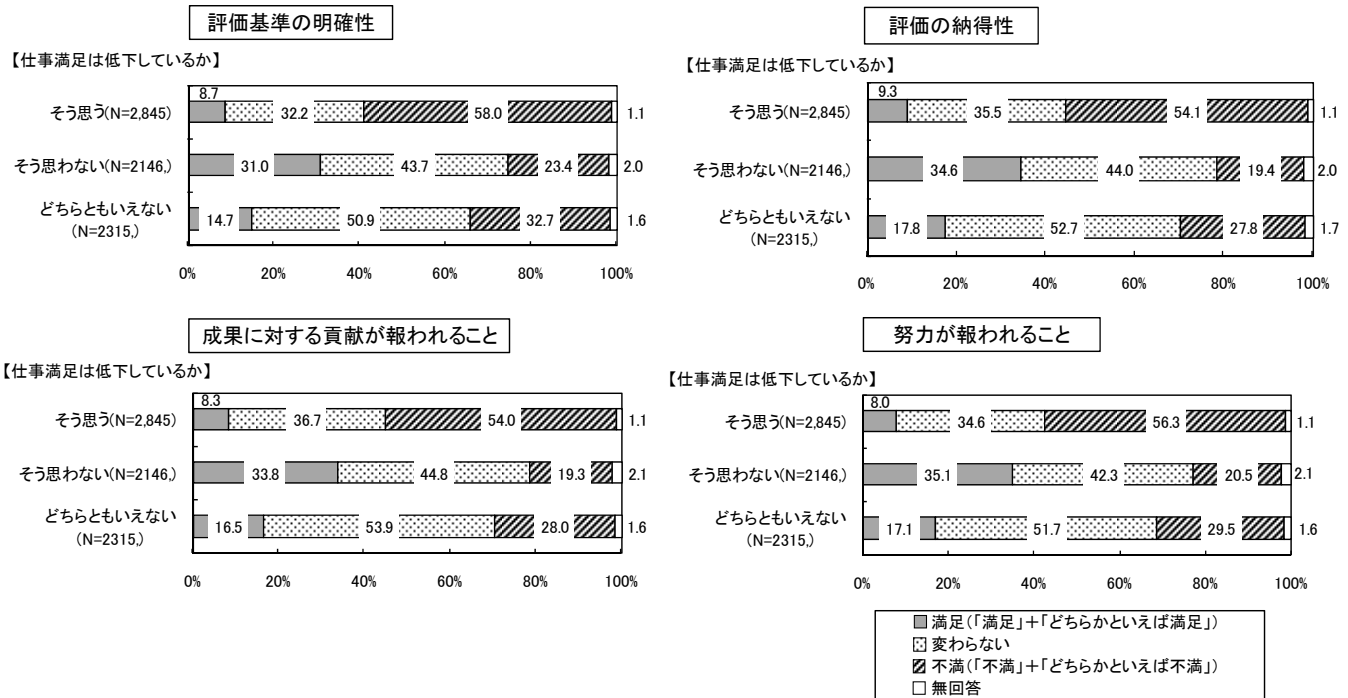
注：現在の勤務先での勤続年数が「3年未満」の者を除いて集計。

今の会社の賃金制度や評価方法についての満足度を仕事の満足感別にみると、満足感が低下していると思う者¹⁶では、満足感が低下していないと思う者¹⁷と比較していずれの項目においても、『不満』及び『低くなった』とする割合が高くなっている。（図表51）

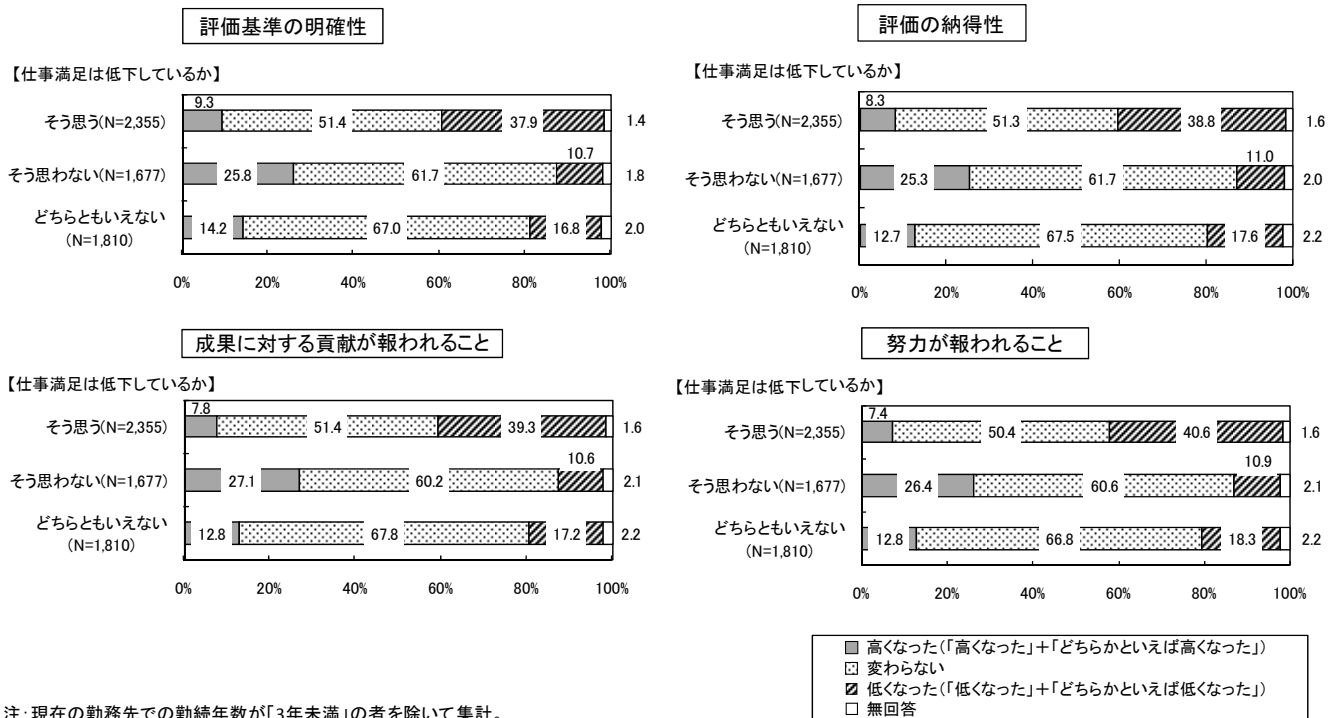
¹⁶ 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思う」と回答した者。

¹⁷ 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思わない」と回答した者。

図表51 仕事の満足感別、賃金制度や評価方法に対する満足度
 <現在の満足度> (従業員調査)



図表51 仕事の満足感別、賃金制度や評価方法に対する満足度
 <3年前と比べた満足度> (従業員調査)



注: 現在の勤務先での勤続年数が「3年未満」の者を除いて集計。

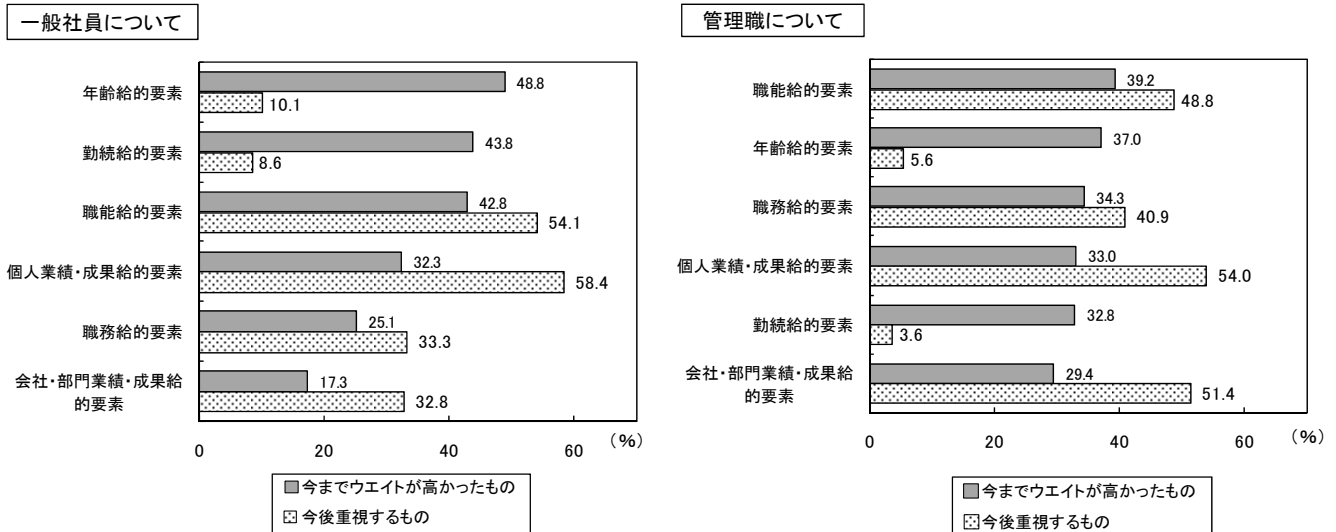
(5) 給与を決定する際に重視するもの

① 企業調査結果

企業調査で、正社員の給与を決める際、重視する要素を一般職、管理職に分けてきいたところ（3つまでの複数回答）、一般職では、今までウエイトが高かったものとして「年齢給的要素」を挙げる割合が5割弱（48.8%）と最も高く、次いで、「勤続給的要素」（43.8%）、「職能給的要素」（42.8%）などの順となっている。これに対し、今後重視する要素としては「個人業績・成果給的要素」を挙げる割合が最も高く（58.4%）、次いで「職能給的要素」（54.1%）、「職務給的要素」（33.3%）、「会社・部門業績・成果給的要素」（32.8%）などの順となっている。

管理職では、今までウエイトが高かったものとして「職能給的要素」を挙げる割合が最も高く（39.2%）、次いで「年齢給的要素」（37.0%）、「職務給的要素」（34.3%）、「個人業績・成果給的要素」（33.0%）などの順となっている。これに対し、今後重視する要素としては「個人業績・成果給的要素」を挙げる割合が最も高く（54.0%）、次いで「会社・部門業績・成果給的要素」（51.4%）、「職能給的要素」（48.8%）、「職務給的要素」（40.9%）などの順となっている。（図表 52）

図表52 正社員の給与を決定する際に重視する項目(3つまでの複数回答)(企業調査.N=1,200)

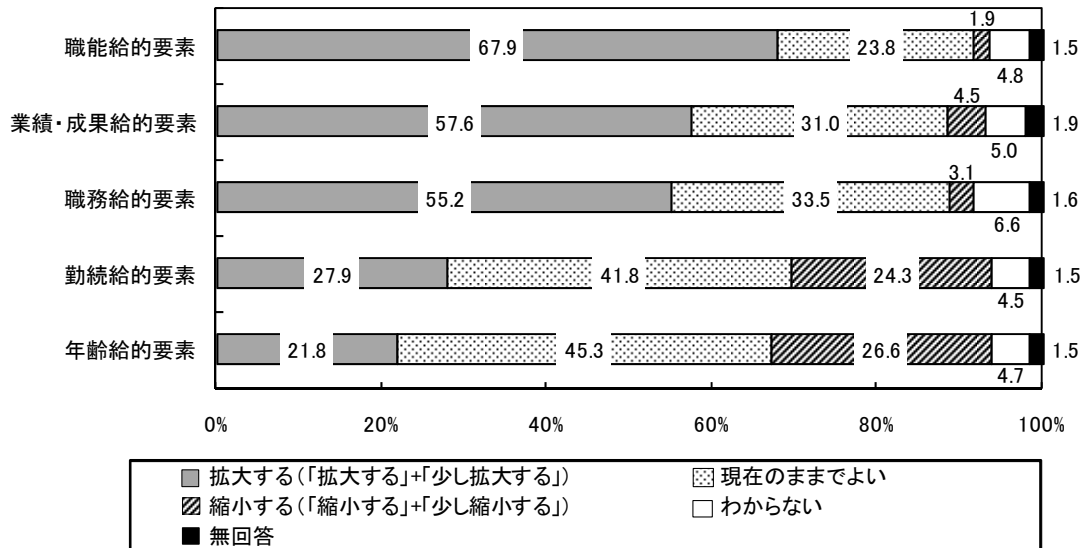


② 従業員調査結果

従業員調査で、賃金決定の際に重視することが望ましい要素についてきいたところ、各項目について『拡大する』（「拡大する」と「少し拡大する」の合計、以下同様。）ことが望ましいとする割合は、「職能給的要素」で約7割(67.9%)、「業績・成果給的要素」で約6割(57.6%)、「職務給的要素」で6割弱(55.2%)などとなっている。

「年齢給的要素」、「勤続給的要素」については『縮小する』（「縮小する」と「少し縮小する」の合計、以下同様。）ことが望ましいとする割合が2割程度(それぞれ26.6%、24.3%)で、『拡大する』ことが望ましいとする割合(それぞれ21.8%、27.9%)と拮抗している。(図表53)

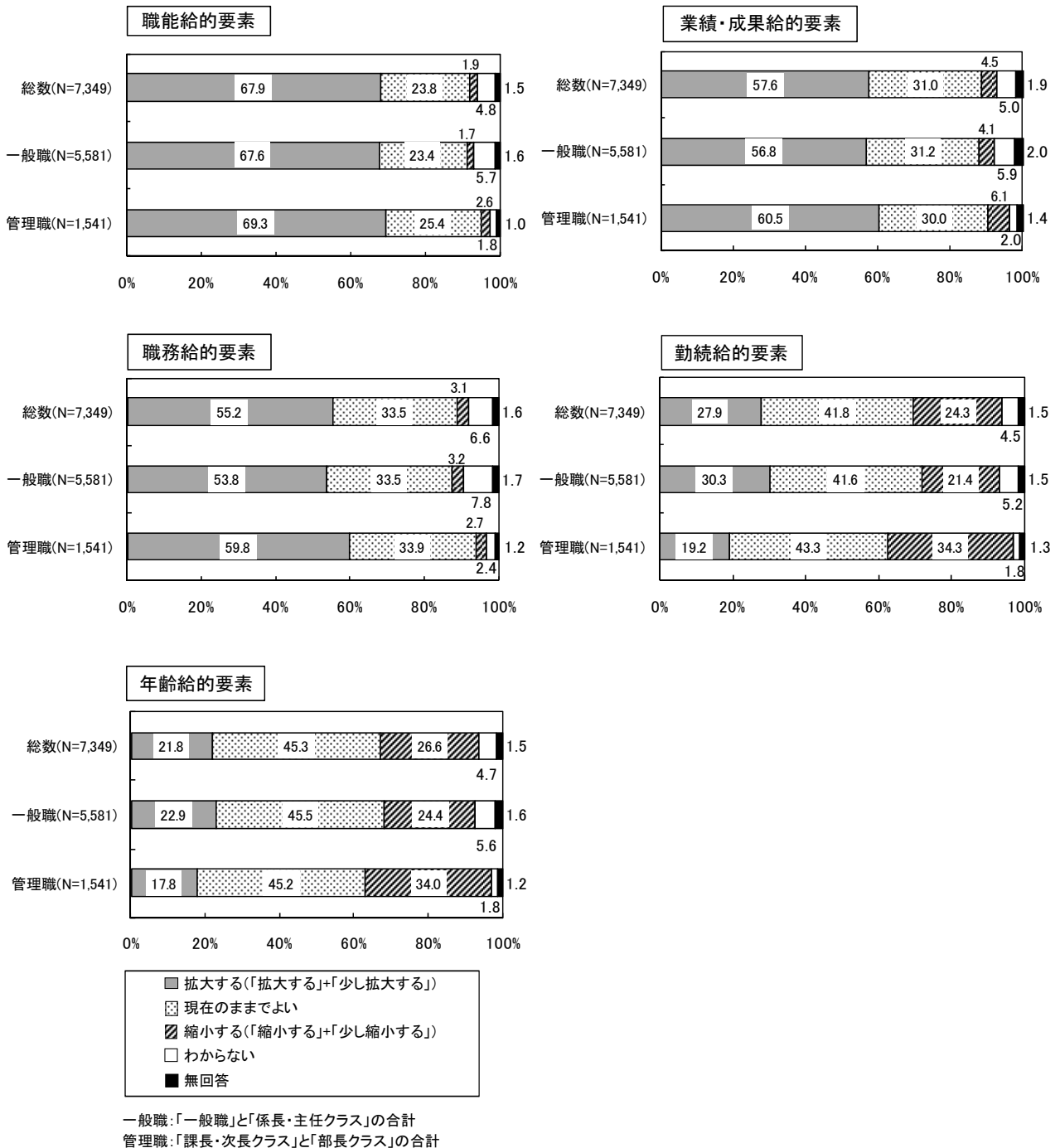
図表53 賃金決定の際に重視することが望ましい要素(従業員調査.N=7,349)



「職能給的要素」、「業績・成果給的要素」、「職務給的要素」について、『拡大する』ことが望ましいとする割合を役職別にみると、『一般職』（「一般職」と「係長・主任クラス」の合計、以下同様。）より『管理職』（「課長・次長クラス」と「部長クラス」の合計、以下同様。）で高くなっている。

また、「年齢給的要素」、「勤続給的要素」について、『縮小する』ことが望ましいとする割合を役職別にみると、『一般職』より『管理職』で高くなっている。（図表 54）

図表54 役職別、賃金決定の際に重視することが望ましい要素(従業員調査)



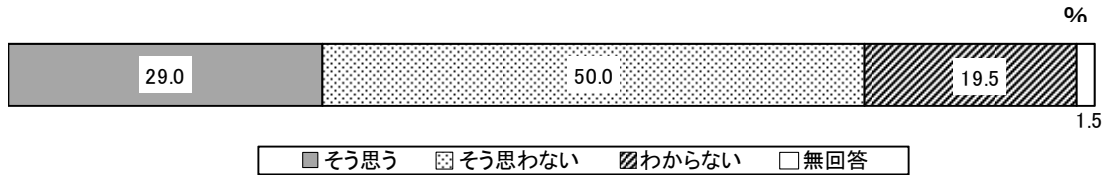
5. 仕事の満足感

(1) 仕事の満足感

① 企業調査結果

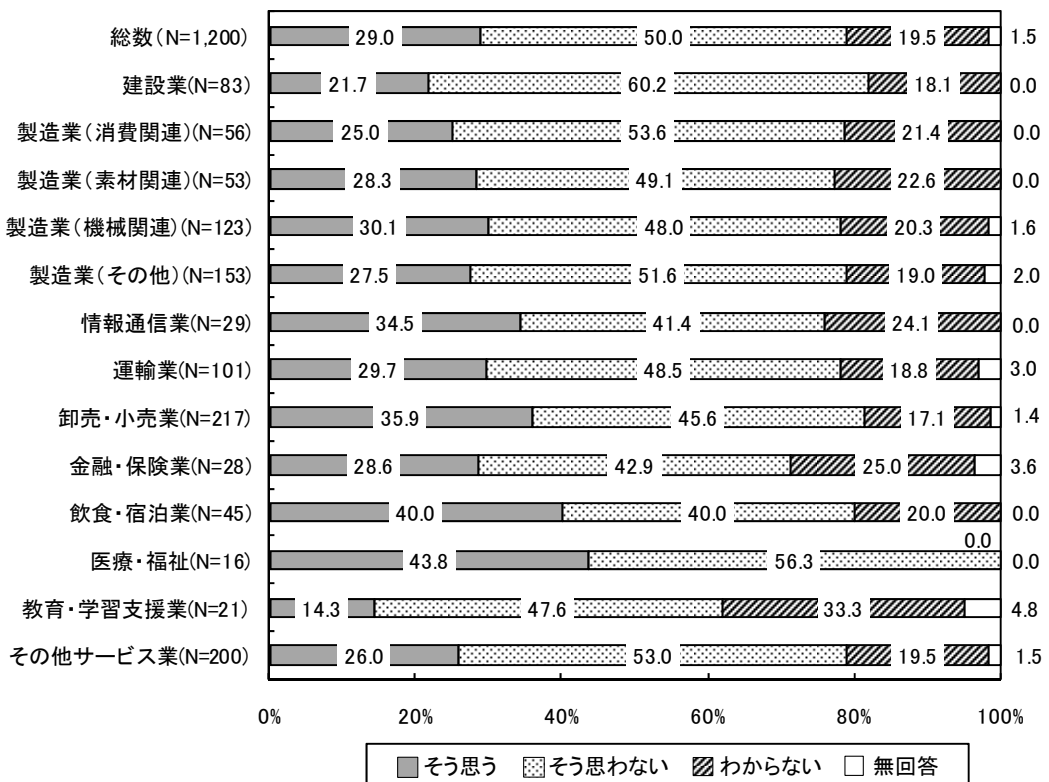
企業調査で「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じたことはありませんか」ときいたところ、「そう思う」とする企業が約3割（29.0%）、「そう思わない」とする企業が5割（50.0%）となっている。（図表55）

図表55 社員の仕事の満足感は低下しているか(企業調査.N=1,200)



「そう思う」と回答した企業の割合を産業別にみると、医療・福祉（43.8%）で最も高く、次いで飲食・宿泊業（40.0%）、卸売・小売業（35.9%）、情報通信業（34.5%）などの順となっている。（図表56）

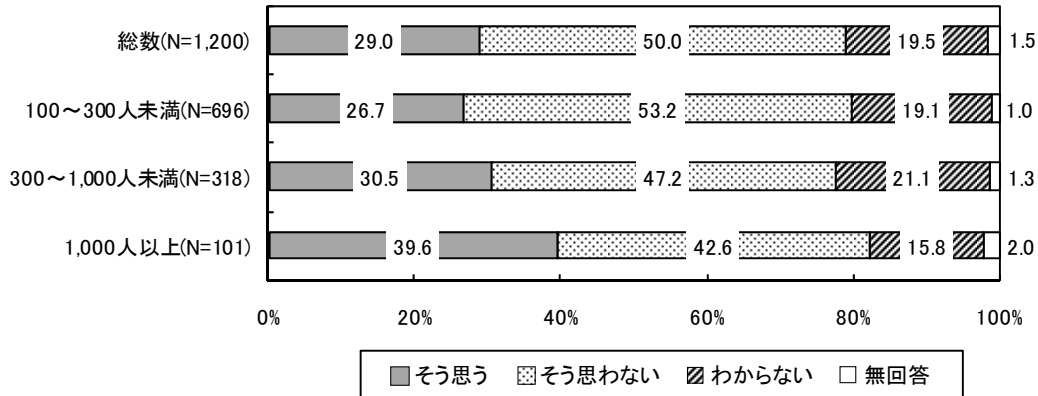
図表56 産業別、社員の仕事の満足感は低下しているか(企業調査)



注: N=15以下の業種(電気・ガス・熱供給・水道業、不動産業)及びその他の業種については省略した。

「そう思う」と回答した企業の割合を従業員規模別にみると、大企業ほど割合が高くなる傾向にある。(図表 57)

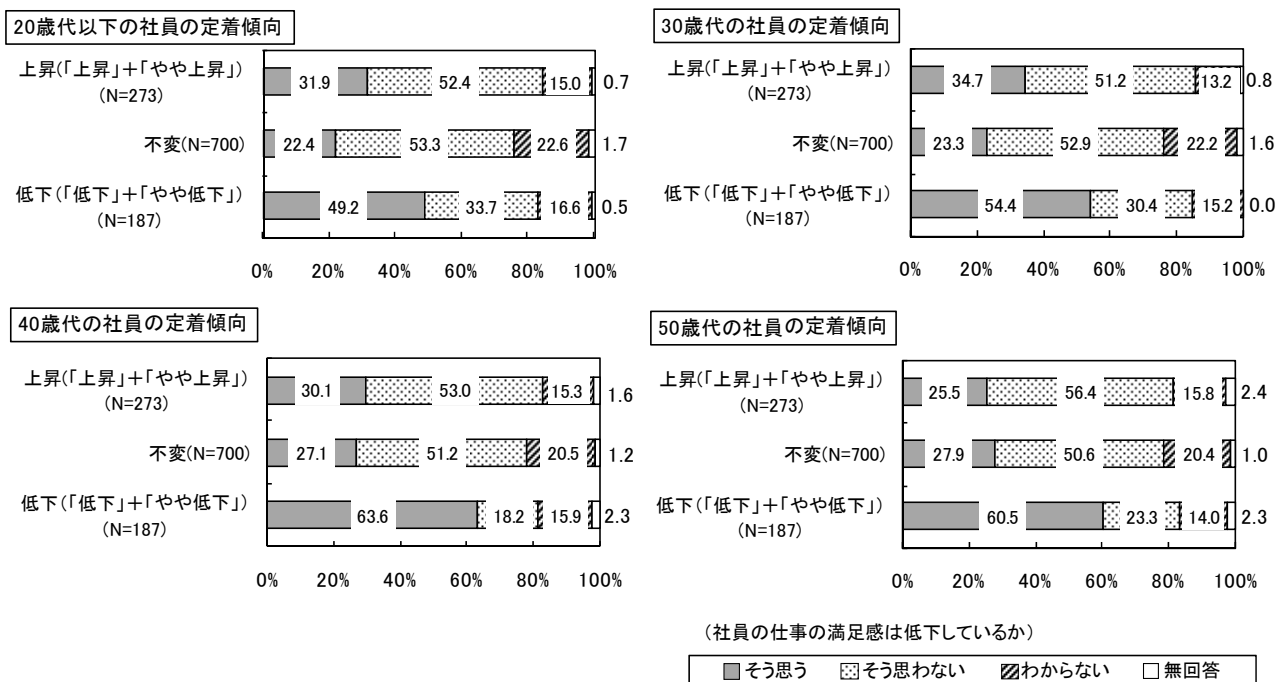
図表57 従業員規模別、社員の仕事の満足度は低下しているか(企業調査)



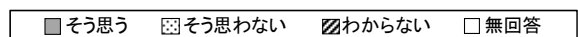
注: 従業員規模100人未満については省略した。

社員の仕事の満足度を社員の定着傾向別にみると、いずれの年齢階層についても、社員の定着傾向が『低下』している企業では、定着傾向が『上昇』または「不変」の企業と比較して、社員の仕事の満足度が低下していると感じている企業（「社員が仕事を通じて得られる満足度が低下していると感じているか」との間に「そう思う」と回答した企業、以下同様。）の割合が高くなっている。(図表 58)

図表58 定着傾向別、社員の仕事の満足度(企業調査)

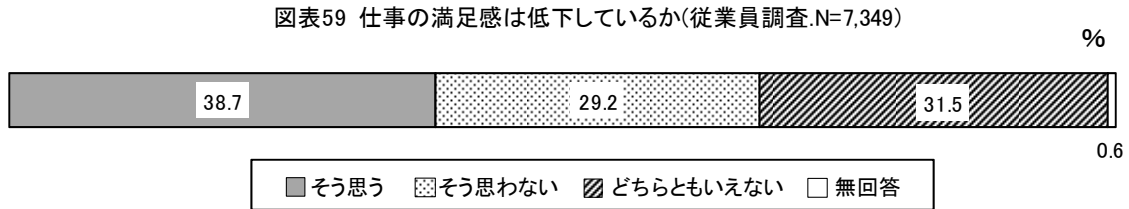


(社員の仕事の満足度は低下しているか)

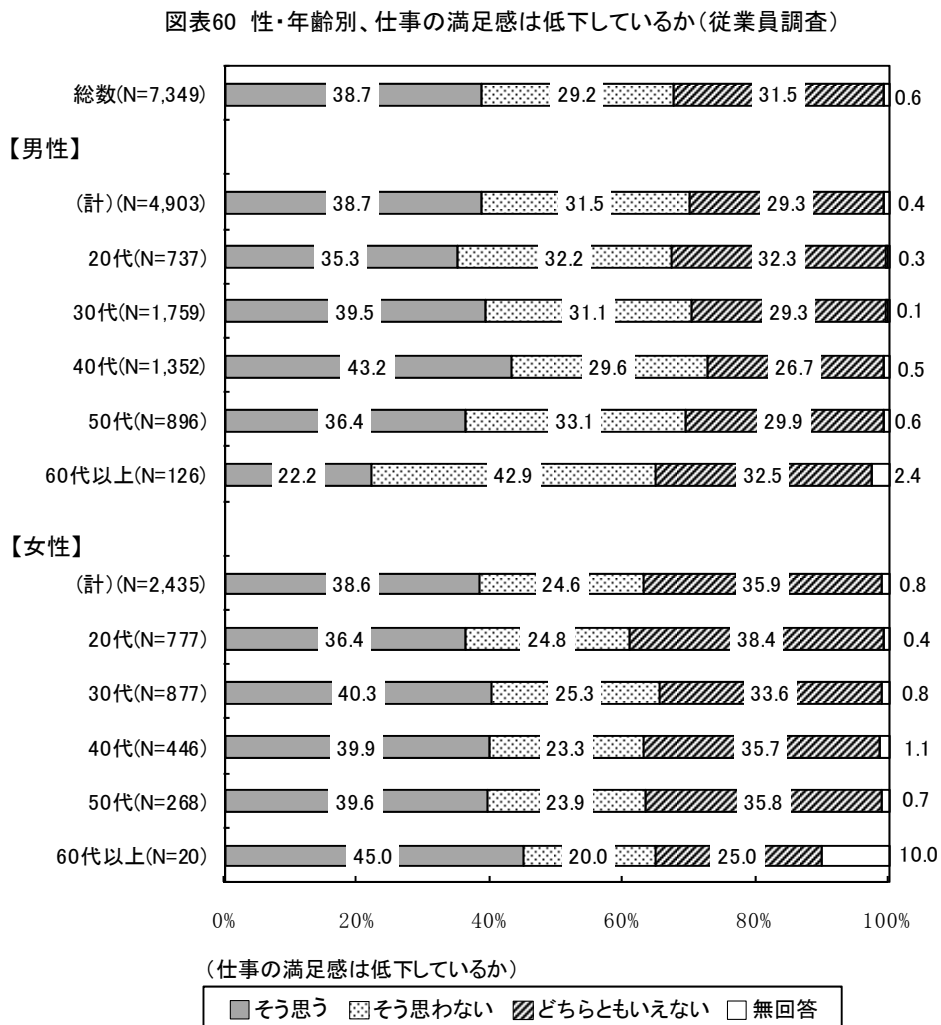


② 従業員調査結果

従業員調査で「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うことがありますか」ときいたところ、「そう思う」と回答する者の割合が約4割（38.7%）で、「そう思わない」とする割合は約3割（29.2%）となっている。（図表59）



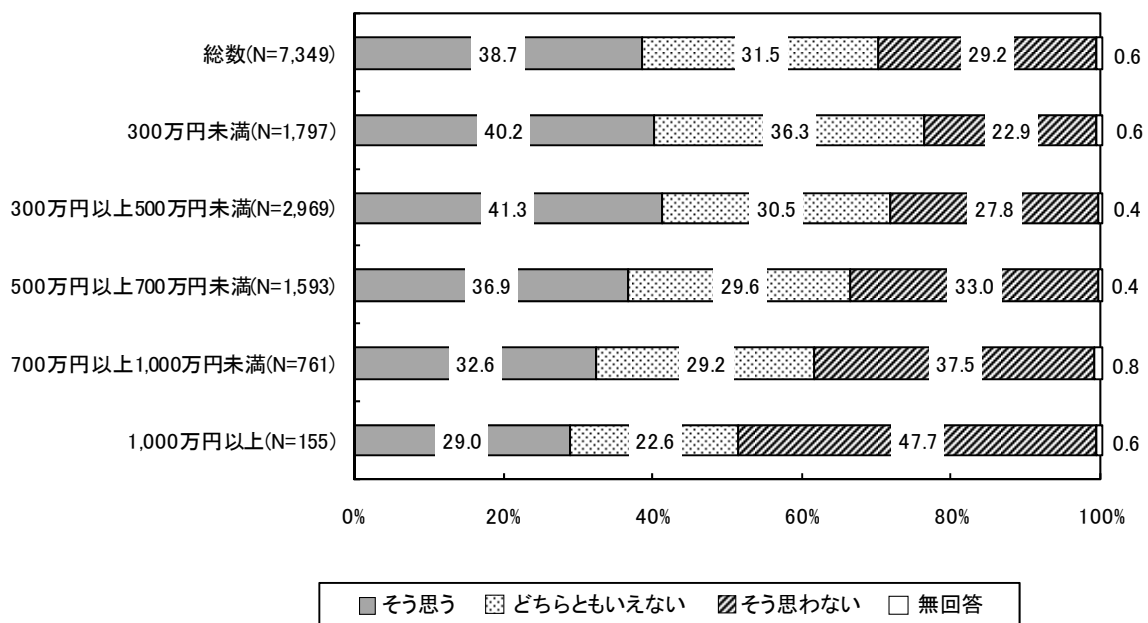
「そう思う」と回答した者の割合を性・年齢別にみると、男性では40代で最も高く（43.2%）、女性では60代以上で最も高くなっている（45.0%）。（図表60）



注: 20歳未満については省略した。

平成 19 年の年収見込み額（税込み、現在の勤め先からの収入に限る。以下、同様。）別にみると、年収見込み額が低いほど「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うことがありますか」の問いに対し「そう思う」と回答する者の割合が高くなる傾向にあり、300 万円以上 500 万円未満で「そう思う」と回答する者の割合は 41.3%だが、1,000 万円以上では 29.0%となっている。また、反対に「そう思わない」と回答する者の割合は 300 万円未満で 22.9%と最も低い。「そう思う」と回答した者の割合は「そう思わない」と回答した者の割合を年収 700 万円以上では下回り、700 万円未満では上回っている。（図表 61）

図表61 年収見込み額別、仕事の満足感は低下しているか(従業員調査.N=7,349)



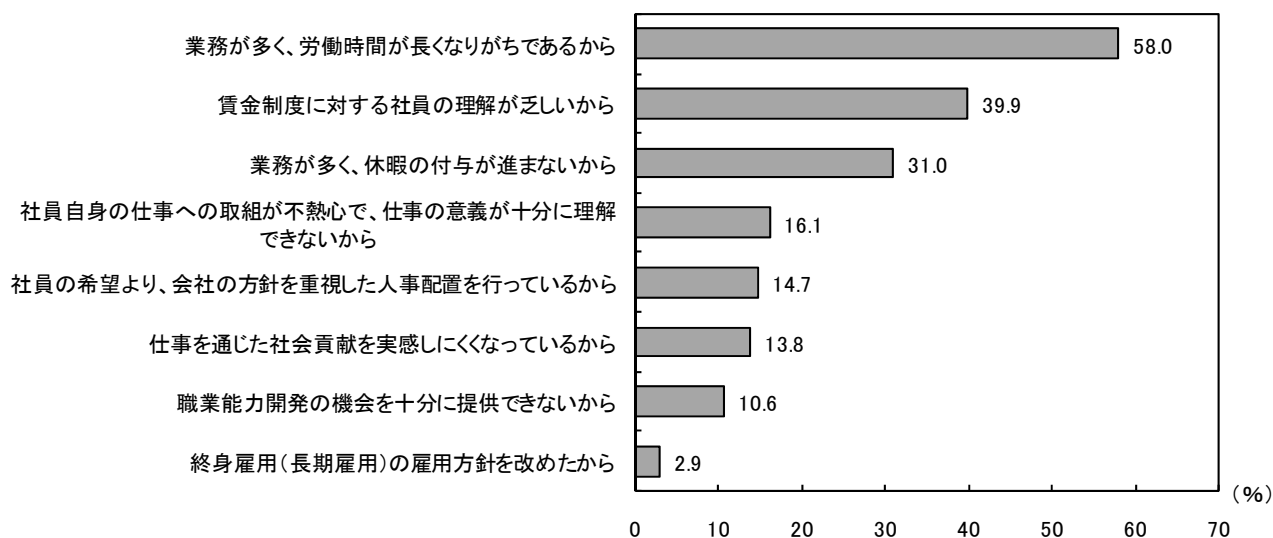
(2) 満足感が低下している原因

① 企業調査結果

企業調査で、社員の仕事の満足感が低下していると感じている企業¹⁸にその原因をきいたところ（3つまでの複数回答）、「業務が多く、労働時間が長くなりがちであるから」を挙げる割合が約 6 割（58.0%）と最も高く、次いで「賃金制度に対する社員の理解が乏しいから」（39.9%）、「業務が多く、休暇の付与が進まないから」（31.0%）などの順となっている。（図表 62）

¹⁸ 「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じているか」との間に「そう思う」と回答した企業。

図表62 仕事の満足感が低下している原因(3つまでの複数回答)(企業調査.N=348)

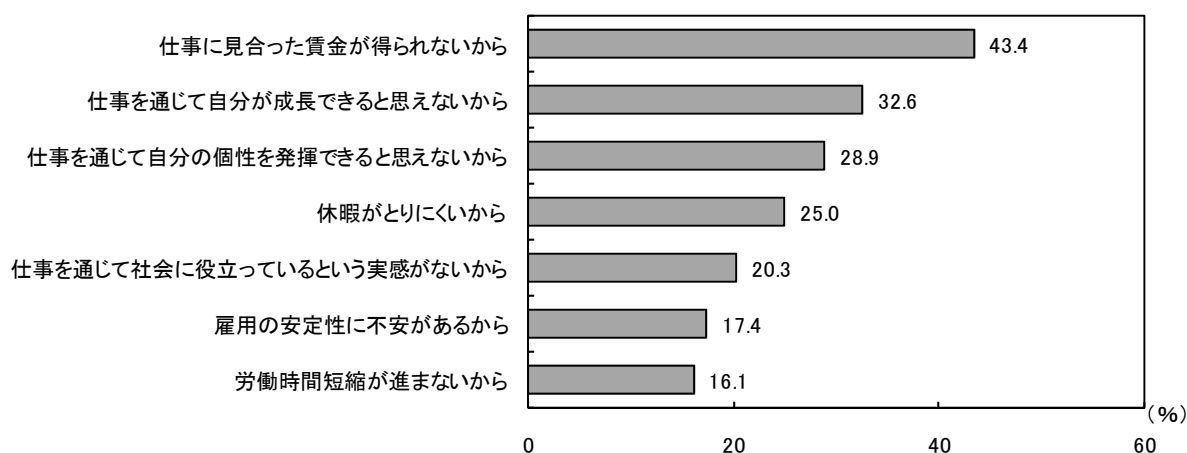


注:「仕事の満足感が低下しているか」との設問に「そう思う」と回答した企業について集計。

② 従業員調査結果

従業員調査で、仕事の満足感が低下していると思う者（「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思う」と回答した者、以下同様。）にその理由をきいたところ（複数回答）、「仕事に見合った賃金が得られないから」を挙げる割合が最も高く（43.4%）、次いで「仕事を通じて自分が成長できると思えないから」（32.6%）、「仕事を通じて自分の個性を発揮できると思えないから」（28.9%）などの順となっている。（図表 63）

図表63 仕事の満足感が低下している理由(複数回答)(従業員調査.N=2,845)

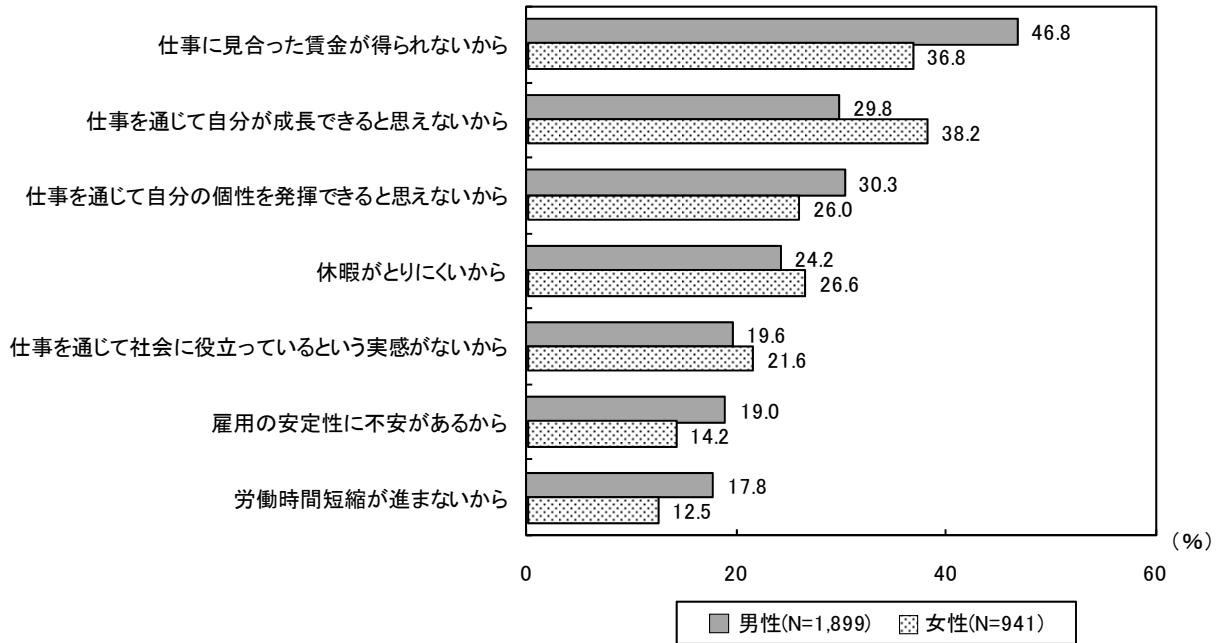


注:「仕事の満足感が低下しているか」との設問に「そう思う」と回答した者について集計。

仕事の満足感が低下している理由を性別にみると、男性では女性より「仕事に見合った賃金が得られないから」（10.0ポイント差）、「労働時間短縮が進まないから」（5.3ポイント差）、「雇用の安定性に不安があるから」（4.8ポイント差）、「仕事を通じて自分の個性を発揮でき

と思えないから」(4.3ポイント差)を挙げる割合が高く、女性では男性より「仕事を通じて自分が成長できると思えないから」(8.4ポイント差)などを挙げる割合が高い。(図表 64)

図表64 性別、仕事の満足感が低下している理由(複数回答)(従業員調査)

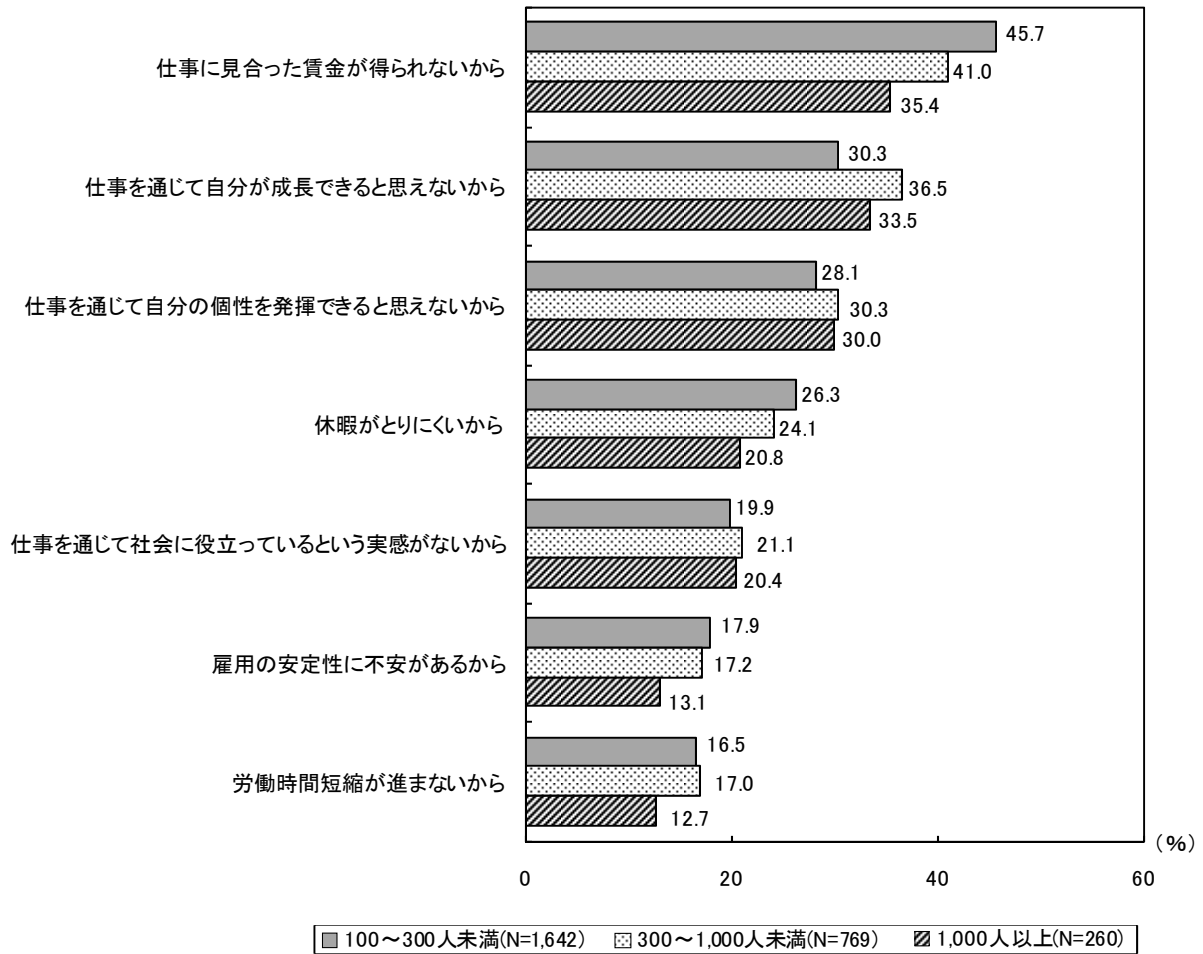


注:「仕事の満足感が低下しているか」との設問に「そう思う」と回答した者について集計。

	男性(N=1,899)	女性(N=941)	「男性」-「女性」
仕事に見合った賃金が得られないから	46.8	36.8	10.0
仕事を通じて自分が成長できると思えないから	29.8	38.2	-8.4
仕事を通じて自分の個性を発揮できると思えないから	30.3	26.0	4.3
休暇がとりにくいから	24.2	26.6	-2.4
仕事を通じて社会に役立っているという実感がないから	19.6	21.6	-2.0
雇用の安定性に不安があるから	19.0	14.2	4.8
労働時間短縮が進まないから	17.8	12.5	5.3

仕事の満足感が低下している理由を勤務する企業の従業員規模別にみると、従業員規模が小さいほど「仕事に見合った賃金が得られないから」、「休暇がとりにくいから」、「雇用の安定性に不安があるから」を挙げる割合が高くなっている。(図表 65)

図表65 従業員規模別、仕事の満足感が低下している理由(複数回答)(従業員調査)



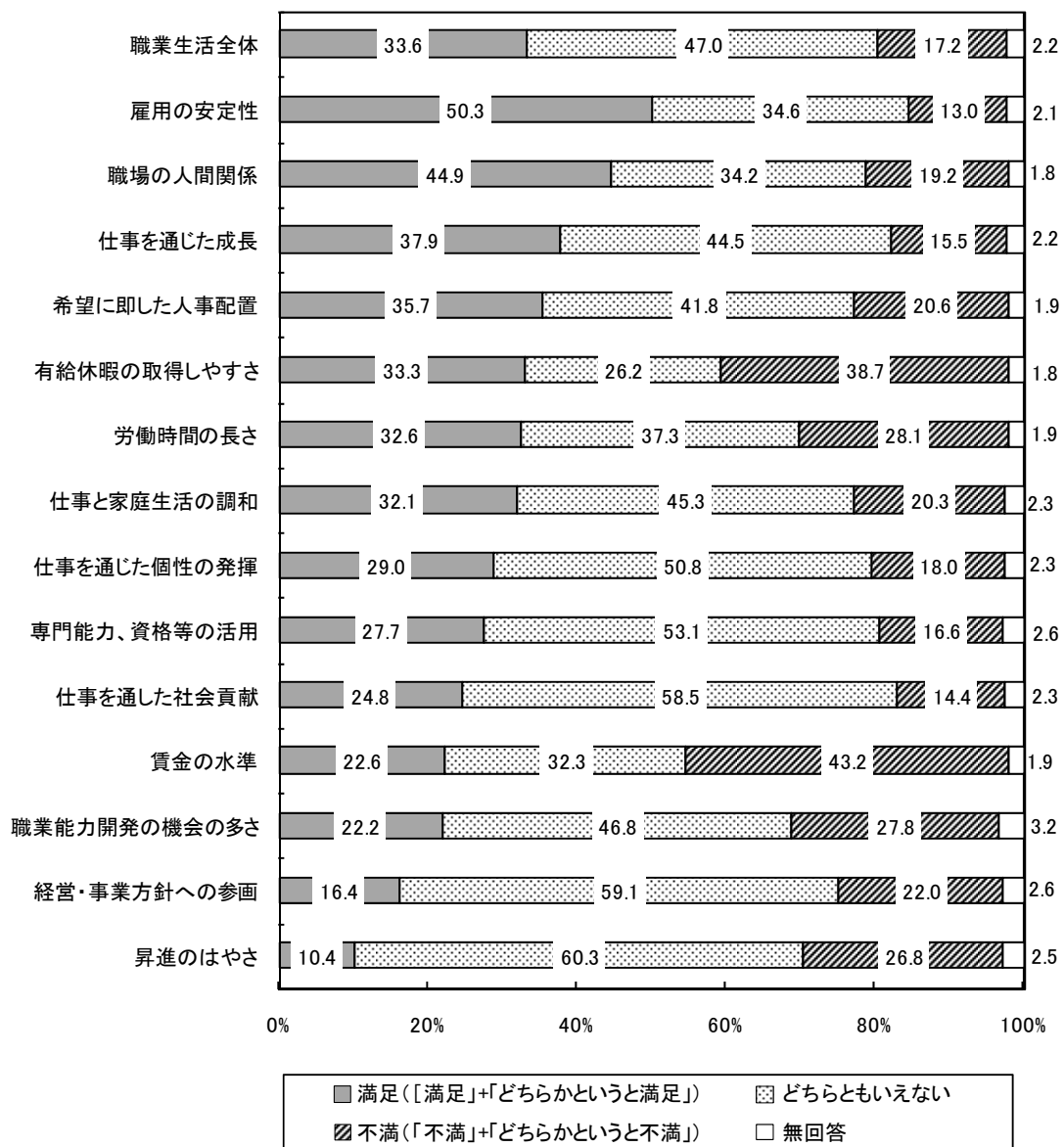
注: 1) 従業員データと従業員の勤務する企業のデータをマッチングして集計。
 2) 「仕事の満足感が低下しているか」との設問に「そう思う」と回答した者について集計。

(3) 仕事に関する各事項の満足感

従業員調査で、仕事に関する事柄ごとに満足感をきいたところ、『満足』（「満足」と「どちらか」と満足）の合計、以下同様。）とする割合は、「雇用の安定性」（50.3%）、「職場の人間関係」（44.9%）、「仕事を通じた成長」（37.9%）などで高く、「職業生活全体」では3割強（33.6%）となっている。

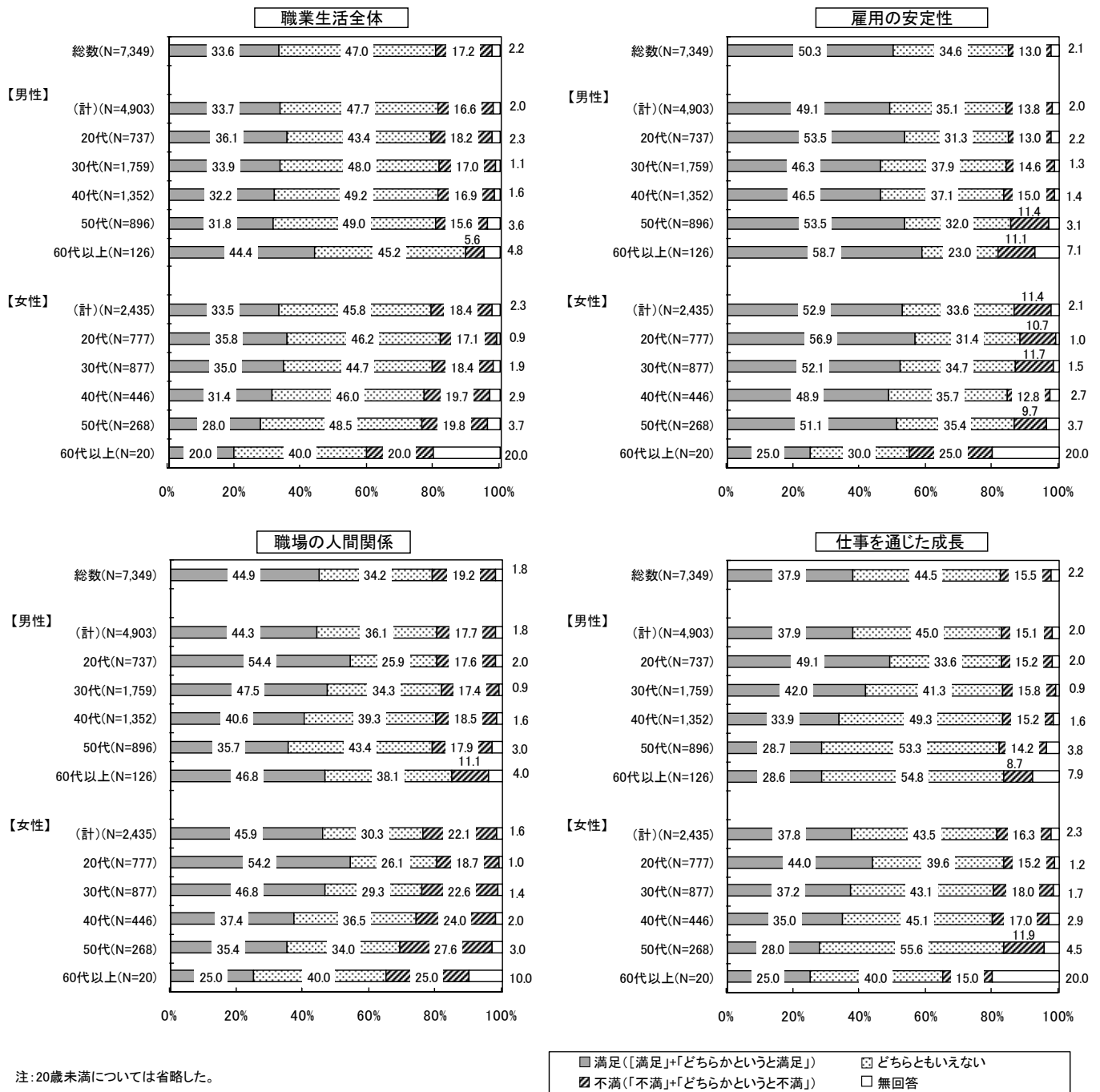
なお、「賃金の水準」、「有給休暇の取得しやすさ」では『不満』（「不満」と「どちらか」と不満）の合計、以下同様。）とする割合が4割程度（それぞれ43.2%、38.7%）と高くなっている。（図表66）

図表66 仕事に関する満足度(従業員調査.N=7,349)

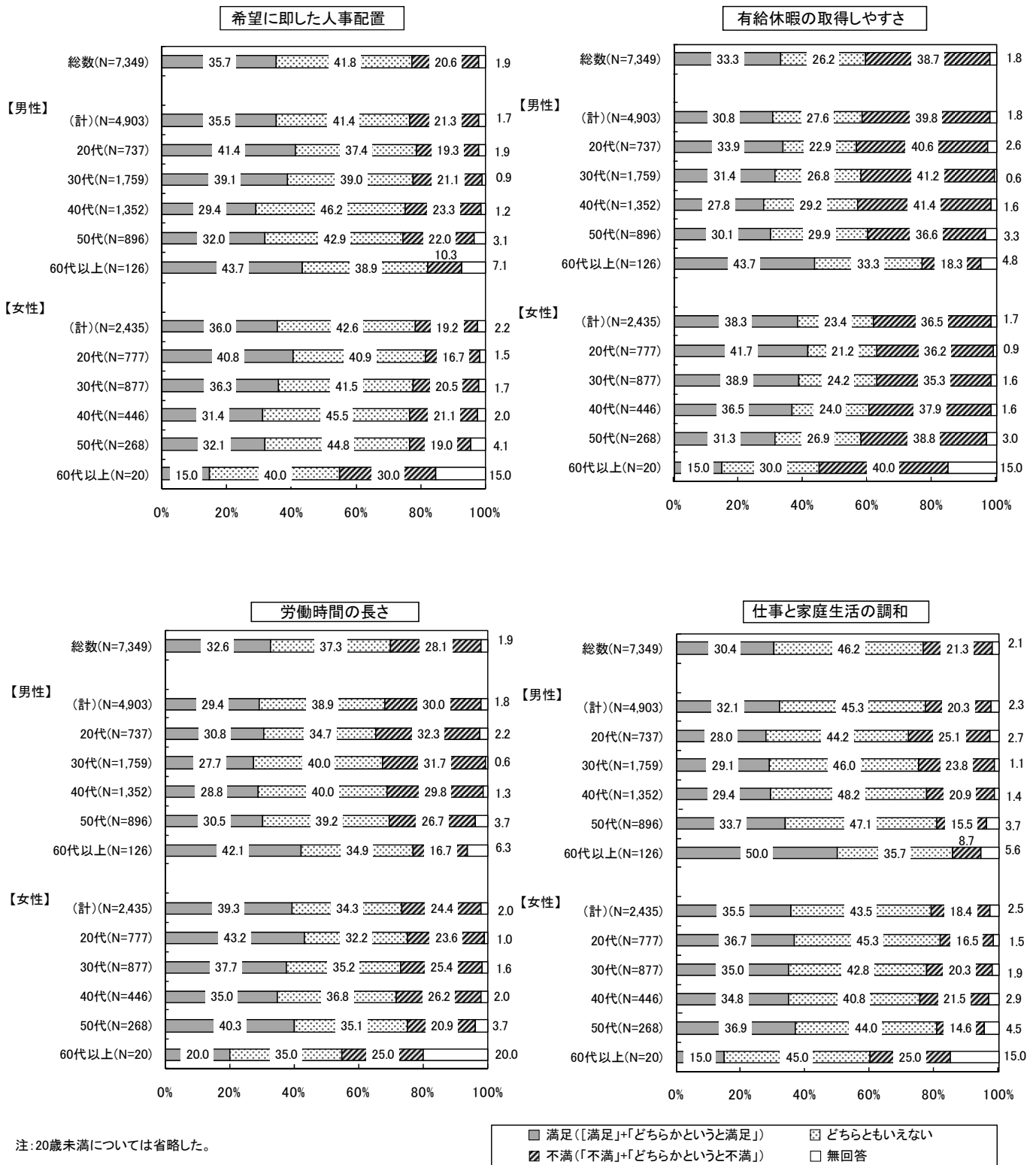


仕事に関する各事項の満足感を性・年齢別にみると、「仕事を通じた成長」については、男女とも年齢が若いほど『満足』とする割合が高く、「職場生活全体」、「職場の人間関係」、「有給休暇の取得しやすさ」、「専門能力、資格等の活用」については、女性で年齢が若いほど『満足』とする割合が高い傾向にある。また「労働時間の長さ」、「仕事と家庭生活の調和」、「賃金の水準」については、男性で年齢が若いほど『不満』とする割合が高く、「経営・事業方針への参画」については、男性で年齢が高いほど『満足』の割合が高くなっている。(図表67)

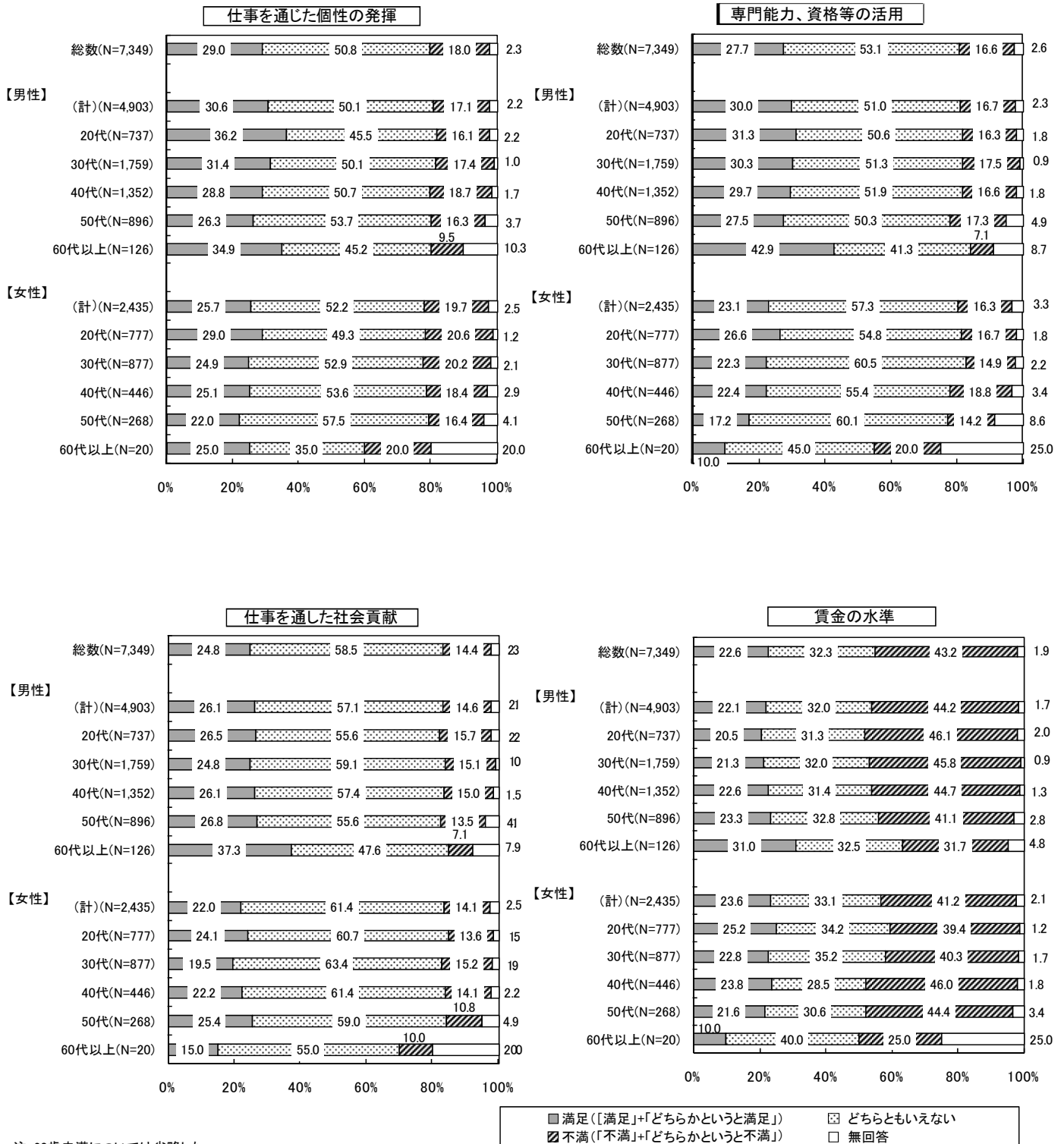
図表67 性・年齢別、仕事に関する満足度(従業員調査)



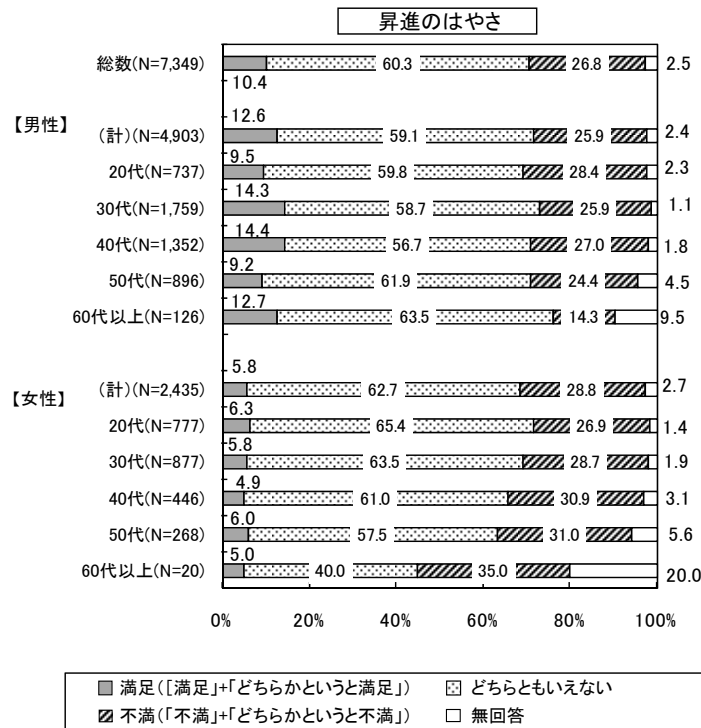
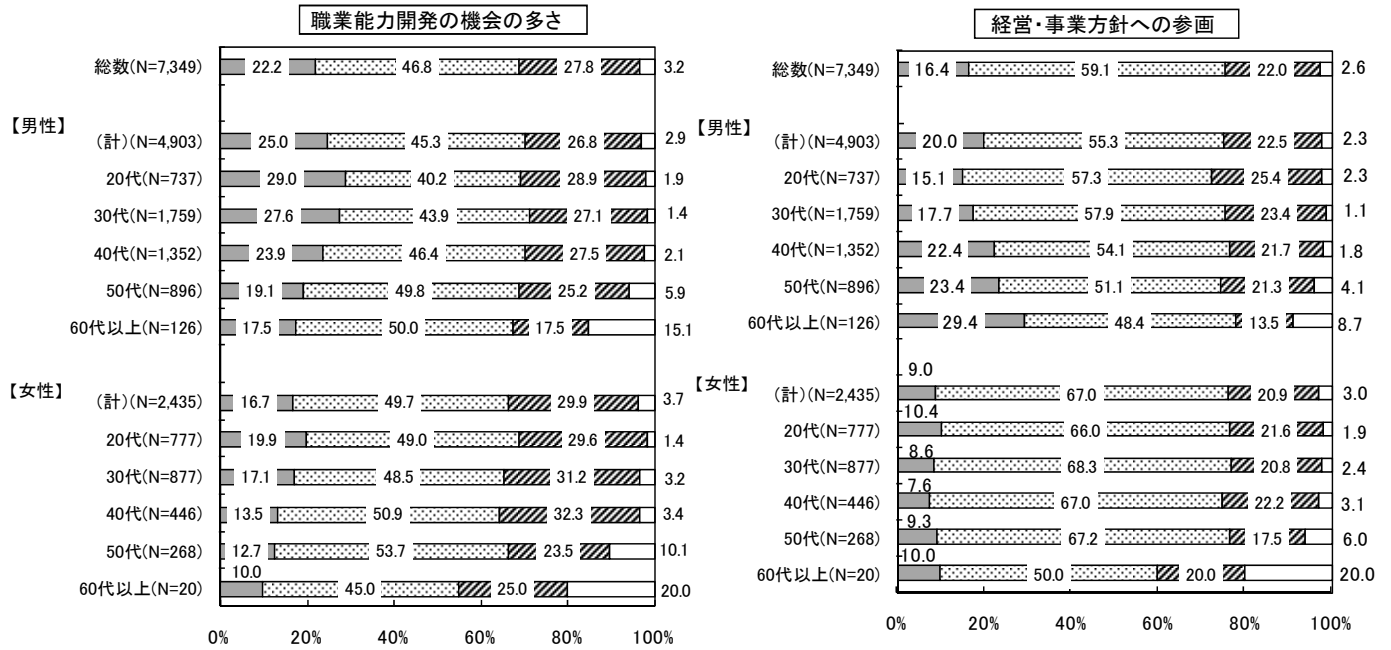
図表67 性・年齢別、仕事に関する満足度(従業員調査)



図表67 性・年齢年齢別、仕事に関する満足度(従業員調査)



図表67 性・年齢別、仕事に関する満足度(従業員調査)

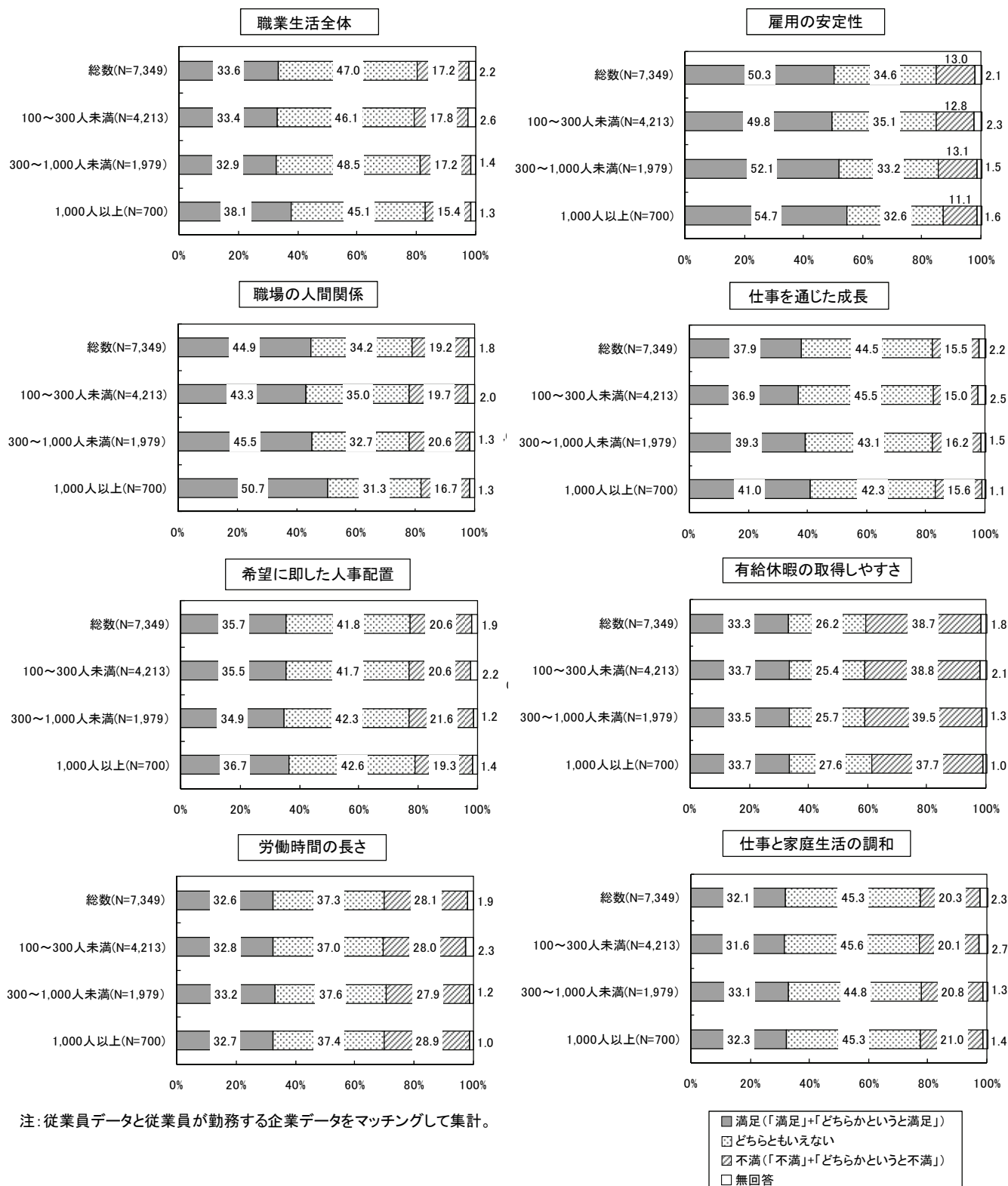


■ 満足(「満足」+「どちらかという満足」) □ どちらともいえない
 ▨ 不満(「不満」+「どちらかという不満」) □ 無回答

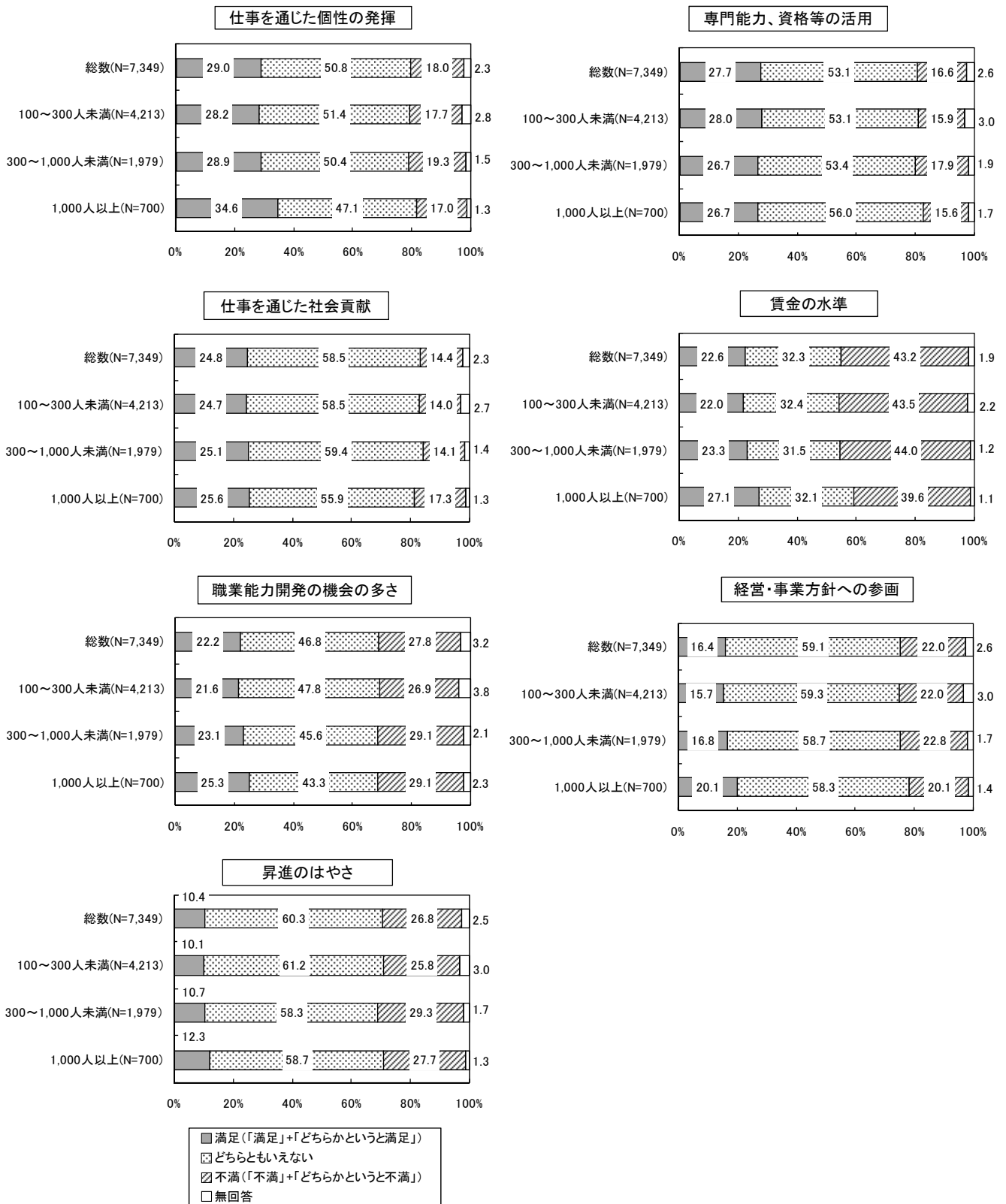
注:20歳未満については省略した。

仕事に関する各事項の満足感を勤務する企業の従業員規模別にみると、「雇用の安定性」、「職場の人間関係」、「仕事を通じた成長」、「仕事を通じた個性の発揮」、「仕事を通じた社会貢献」、「賃金の水準」、「職業能力開発の機会の多さ」、「経営・事業方針への参画」、「昇進のはやさ」では、従業員規模が大きいほど『満足』とする割合が高くなる傾向にある。(図表 68)

図表68 従業員規模別、仕事に関する満足度(従業員調査)

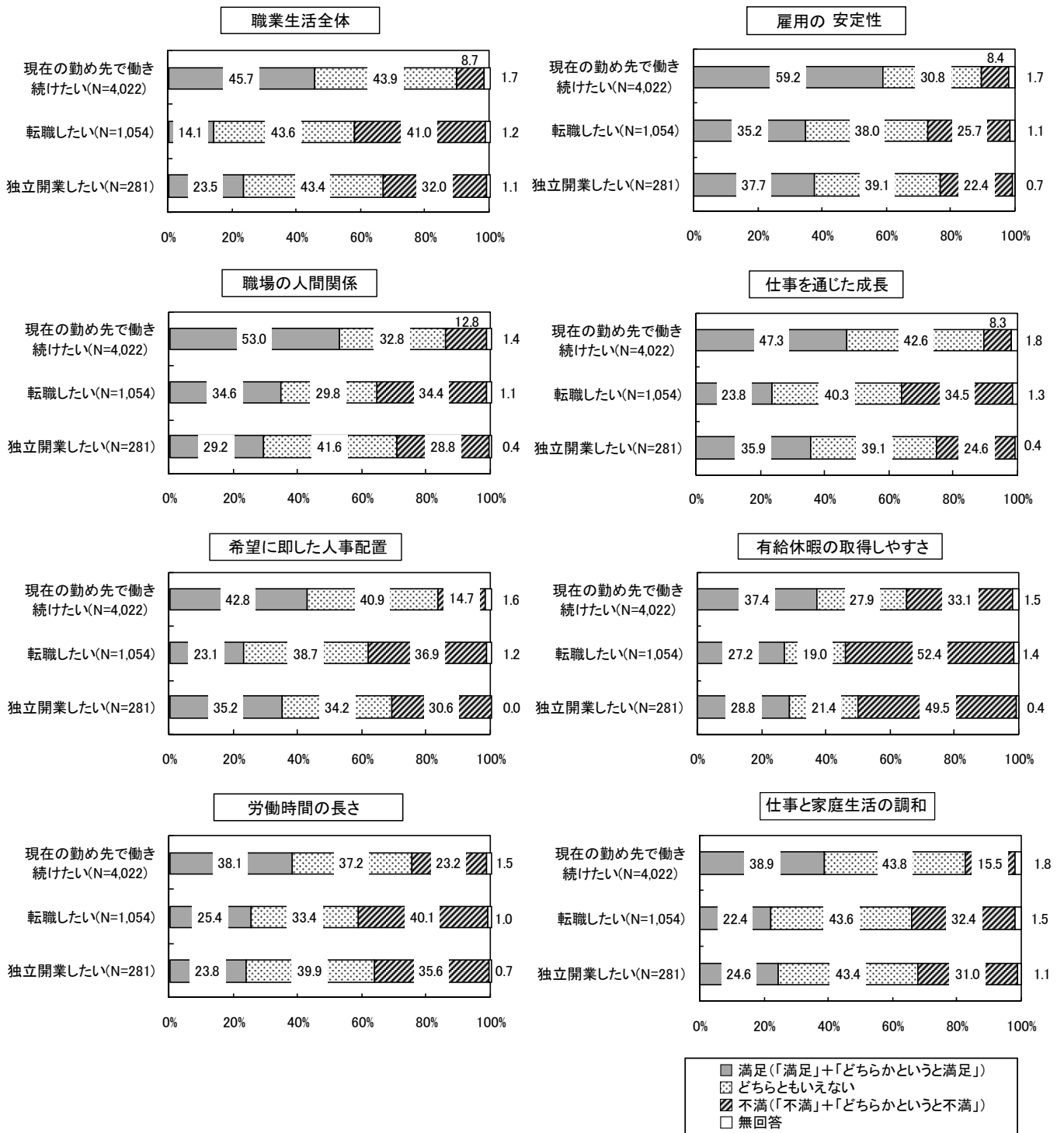


図表68 従業員規模別、仕事に関する満足度(従業員調査)

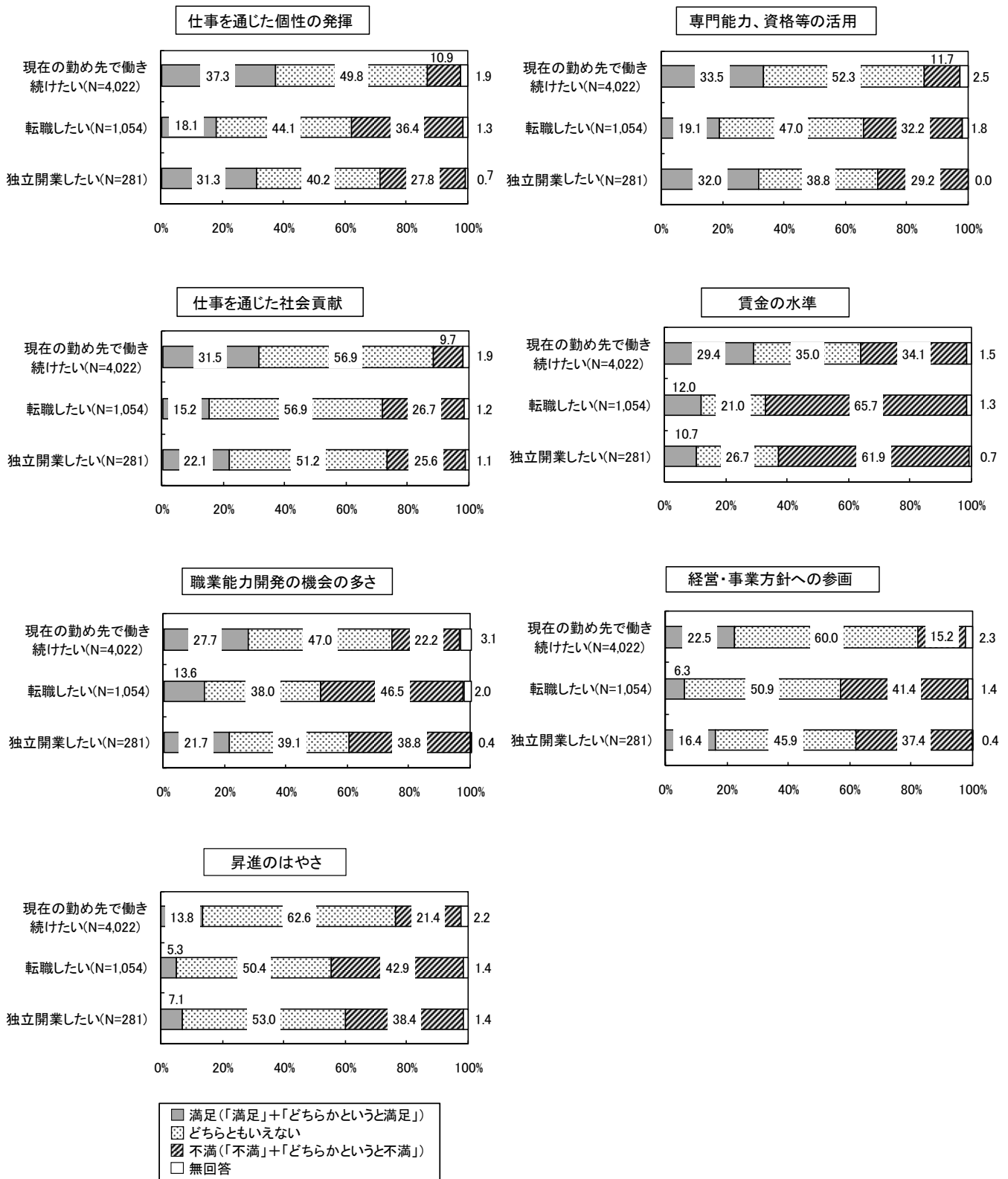


仕事に関する各事項の満足感を今後の就業希望別にみると、いずれの事項でも「転職したい」、「独立開業したい」とする者では、「現在の勤め先で働き続けたい」とする者と比較して『不満』とする割合が高くなっている。(図表 69)

図表69 今後の就業希望別、仕事に関する満足度(従業員調査)

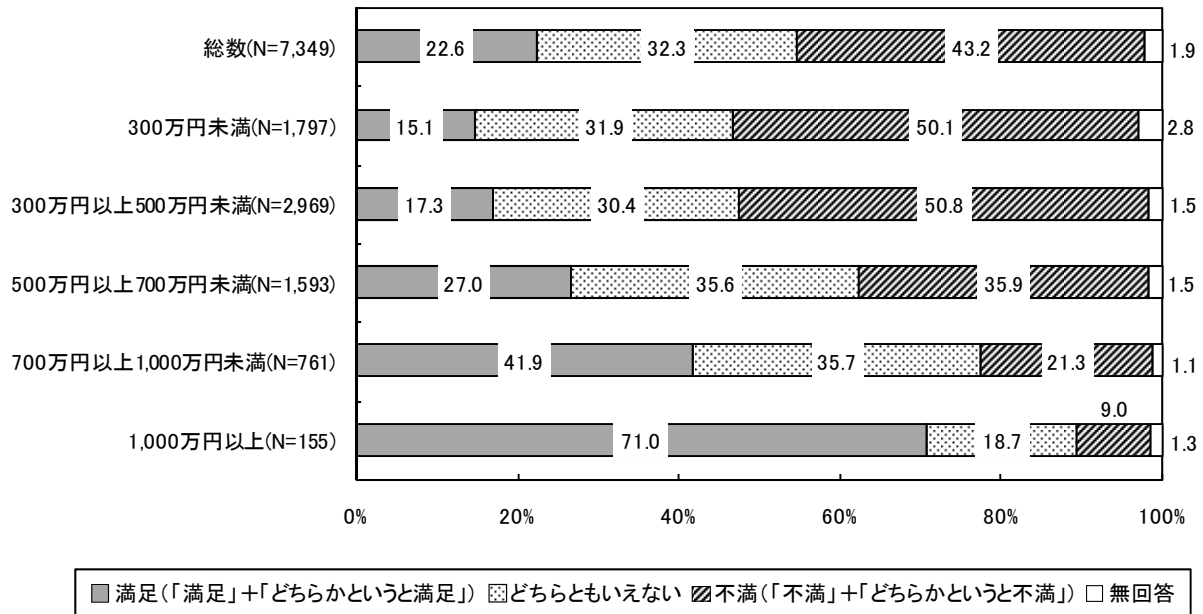


図表69 今後の就業希望別、仕事に関する満足度(従業員調査)



賃金の水準についての満足感を、平成19年の年収見込み額別にみると、年収見込み額が低いほど満足感が低くなる傾向にあり、300万円未満では満足とする割合15.1%に対し、不満とする割合50.1%となっているが、700万円以上では満足とする割合が不満とする割合を上回り、1,000万円以上では71.0%の者が満足であるとしている。(図表70)

図表70 年収見込み額別、賃金の水準に関する満足感(従業員調査)

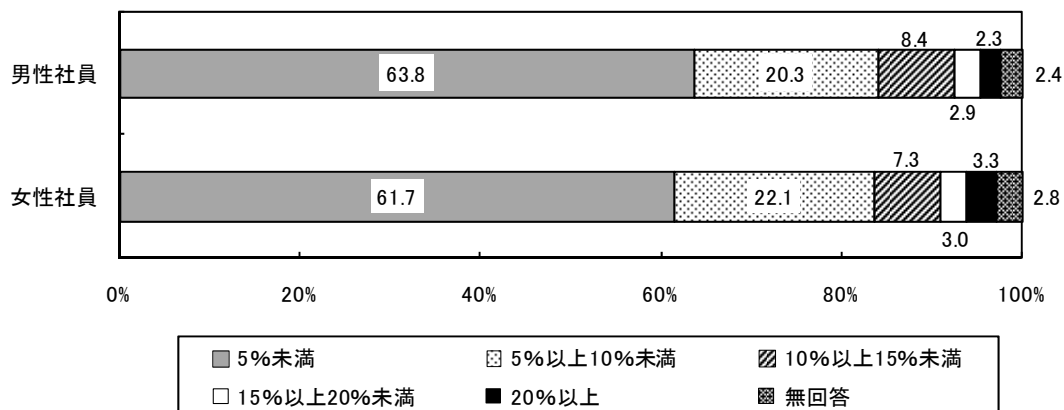


6. 社員の定着

(1) 社員の離職率

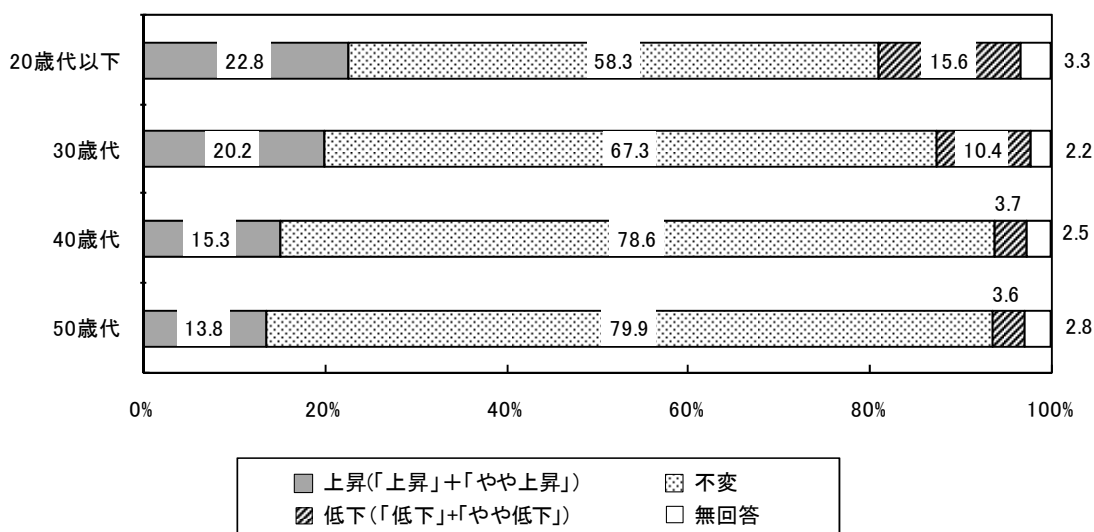
企業調査で、過去1年間の離職率（辞めた社員の数が社員全体に占める割合、定年退職者を除く。）をきいたところ、男性社員、女性社員ともに、離職率は「5%未満」と回答する割合が6割程度（男性社員63.8%、女性社員61.7%）と最も高く、次いで「5%以上10%未満」が2割程度（男性社員20.3%、女性社員22.1%）などとなっている。（図表71）

図表71. 過去1年間の離職率(企業調査.N=1,200)



3年前と比べた社員の定着傾向を年齢階層別にきいたところ、年齢が低いほど、『上昇』（「上昇」と「やや上昇」の合計。）及び『低下』（「低下」と「やや低下」の合計、以下同様。）と回答する企業が多いが、いずれの年代においても、『上昇』の割合が、『低下』の割合を上回っている。（図表72）

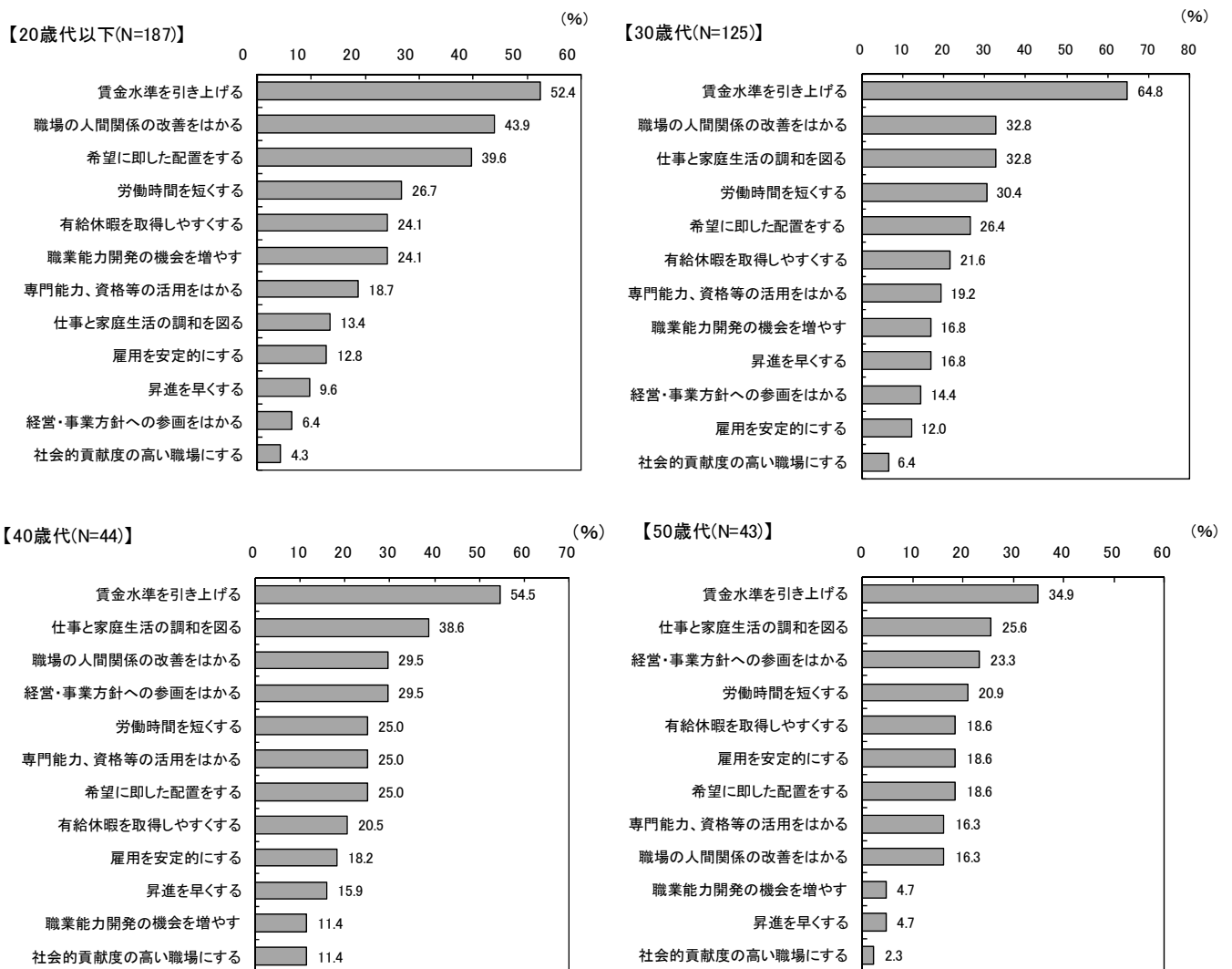
図表72 3年前と比較した社員の定着傾向の変化(企業調査.N=1,200)



(2) 定着率向上のための施策

社員の定着傾向が『低下』している年齢階層について、定着傾向を上げるために有効だと思う施策をきいたところ（4つまでの複数回答）、いずれに年代についても「賃金水準を引き上げる」を挙げる割合が最も高い（20歳代以下52.4%、30歳代64.8%、40歳代54.5%、50歳代34.9%）。次いで、20歳代以下、30歳代では「職場の人間関係の改善をはかる」を挙げる割合が高く（20歳代以下43.9%、30歳代32.8%）、40歳代、50歳代では「仕事と家庭生活の調和を図る」を挙げる割合が高くなっている（40歳代38.6%、50歳代25.6%）。（図表73）

図表73 年齢層別、定着率向上に有効だと思う施策(4つまでの複数回答)(企業調査)



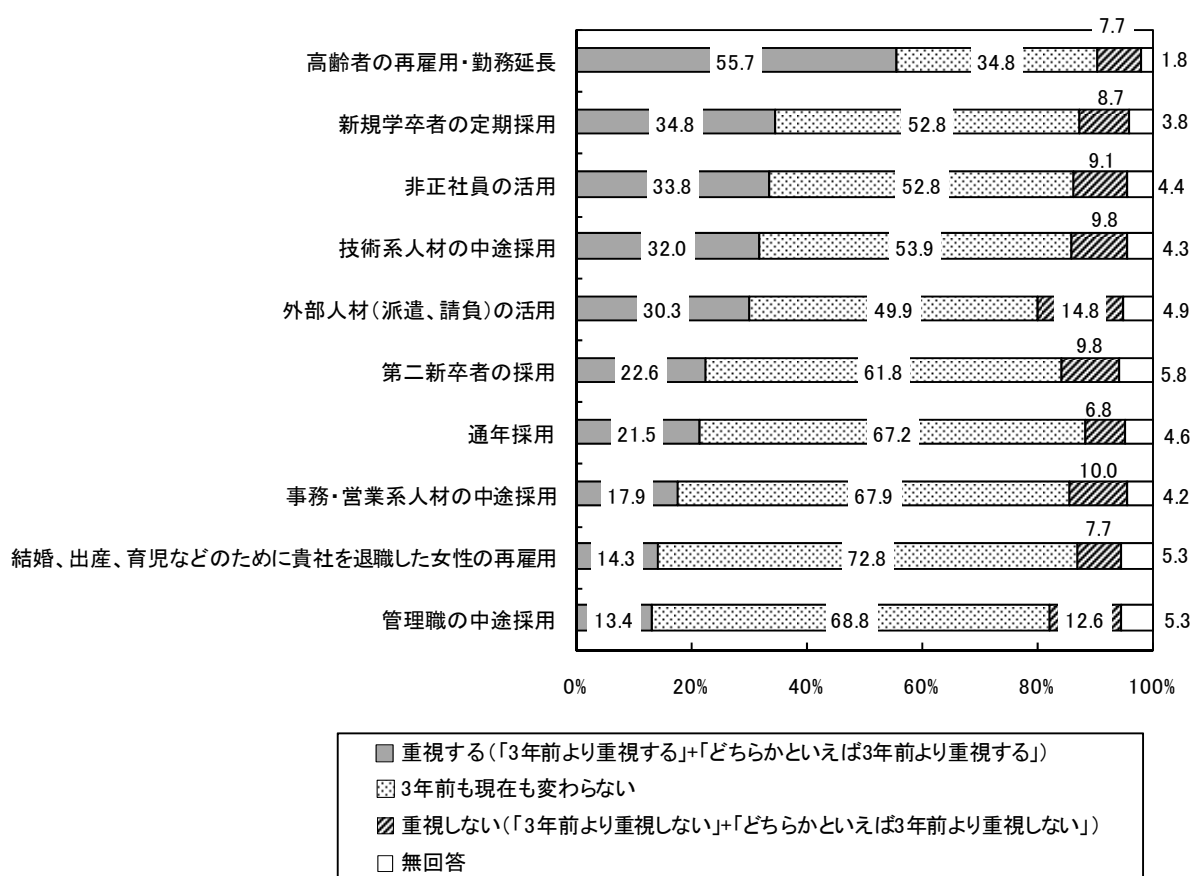
注:社員の定着傾向が「低下」または「やや低下」と回答した年齢層について集計。

7. 採用、昇進・配置について

(1) 採用

企業調査で、3年前と比較して人材の採用にあたり重視するようになったものをきいたところ、各項目について『重視する』（「3年前より重視する」と「どちらかといえば3年前より重視する」の合計。）とする企業の割合は、「高齢者の再雇用・勤務延長」で5割強（55.7%）、「新規学卒者の定期採用」、「非正社員の活用」で3割強（それぞれ34.8%、33.8%）、「技術系人材の中途採用」、「外部人材（派遣・請負）の活用」で約3割（それぞれ32.0%、30.3%）などとなっている。（図表74）

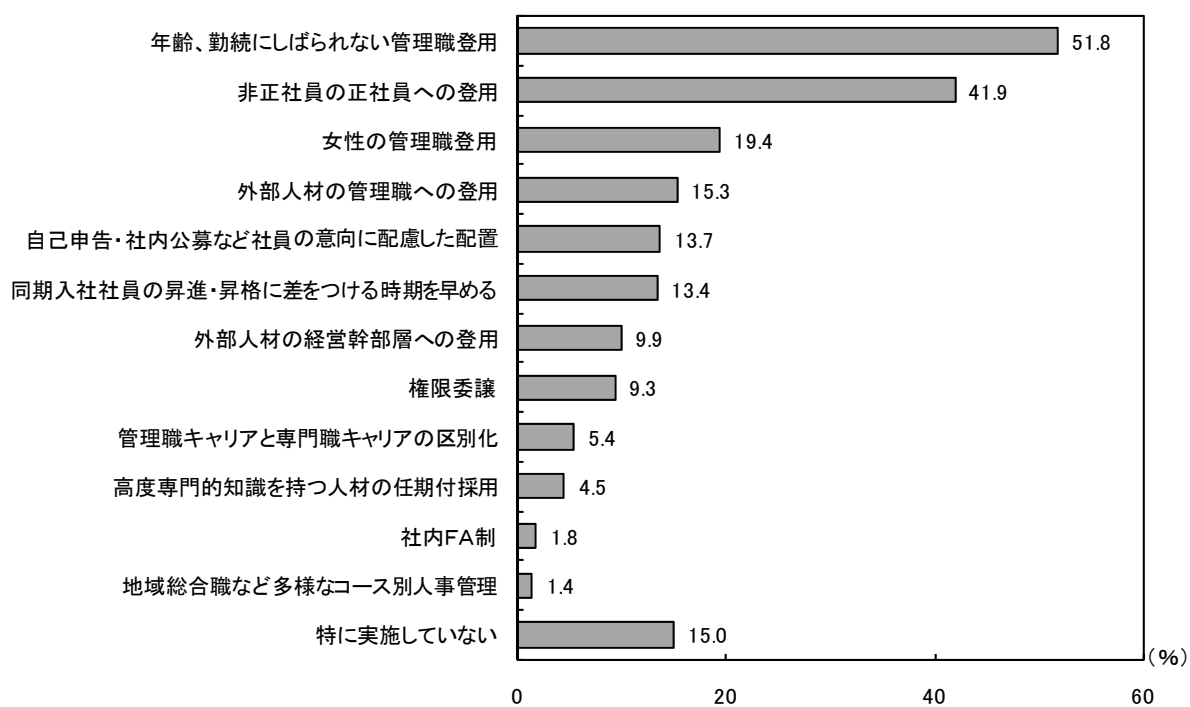
図表74 3年前と比べて採用にあたり重視するようになった項目(企業調査N=1,200)



(2) 社員の昇進・配置

企業調査で、過去3年間に社員の昇進や配置について実施した施策をきいたところ（複数回答）、「年齢、勤続にしばられない管理職登用」を挙げる割合が約5割（51.8%）と最も高く、次いで「非正社員の正社員への登用」（41.9%）、「女性の管理職登用」（19.4%）、「外部人材の管理職への登用」（15.3%）などの順となっている。（図表75）

図表75 過去3年間に社員の昇進・配置に関して実施した施策（複数回答）
（企業調査、N=1,200）



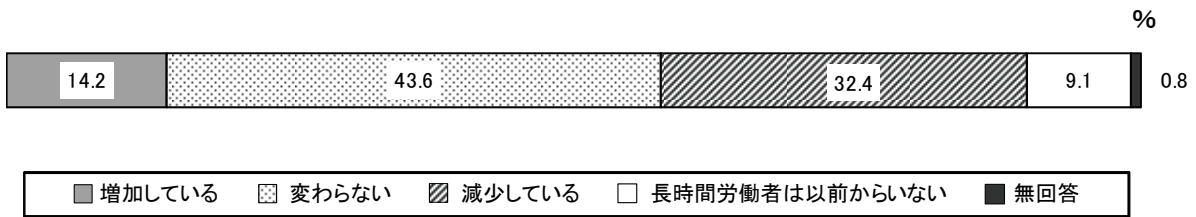
8. 仕事と家庭生活の両立

(1) 長時間労働

① 長時間労働者の増減・増加した影響

企業調査で、3年前と比べた長時間労働者（おおむね週 60 時間以上勤務する者）の増減をきいたところ、「増加している」が 1 割強（14.2%）、「変わらない」が 4 割強（43.6%）、「減少している」が約 3 割（32.4%）、「長時間労働者は以前からいない」が約 1 割（9.1%）となっている。（図表 76）

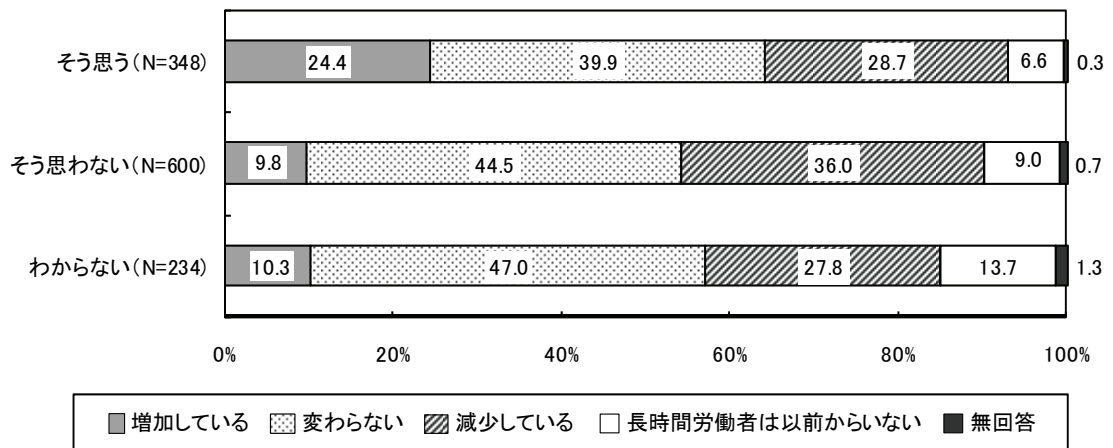
図表 76 3年前と比べた長時間労働者の割合の変化(企業調査.N=1,200)



長時間労働者の割合の変化について社員の仕事満足感別にみると、社員の仕事の満足感が低下していると感じている企業¹⁹では、低下していないと感じている企業²⁰に比べて長時間労働者が「増加している」割合が高くなっている。（図表 77）

図表 77 社員の仕事満足感別、3年前と比較した長時間労働者の割合の変化(企業調査)

【社員の仕事の満足感は低下しているか】

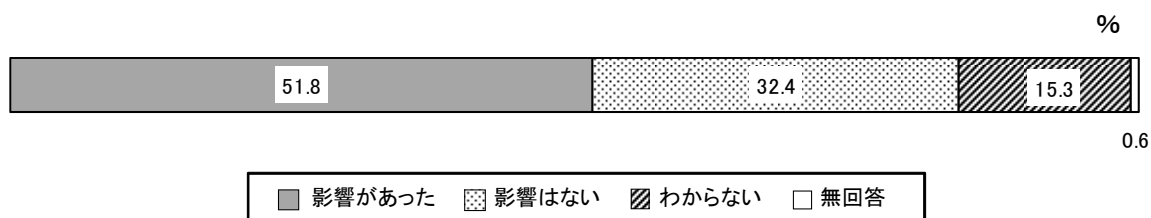


¹⁹ 「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じているか」との間に「そう思う」と回答した企業。

²⁰ 「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じているか」との間に「そう思わない」と回答した企業。

また、長時間労働者が「増加している」と回答した企業に、長時間労働者が増加したことによる影響があったかたずねたところ、約5割（51.8%）の企業で「影響があった」としている。（図表78）

図表78 長期労働者の増加による影響の有無(企業調査 N=170)

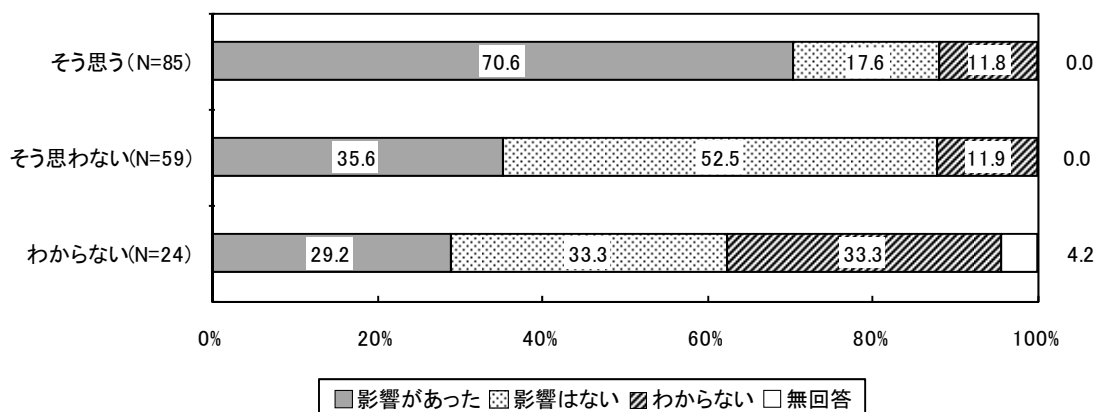


注:3年前と比べて長時間労働者が「増加している」と回答した企業について集計。

長時間労働者増加の影響の有無について社員の仕事満足感別にみると、社員の仕事の満足感が低下していると感じている企業では、低下していないと感じている企業に比べて「影響があった」とする割合が高くなっている。（図表79）

図表79 社員の仕事満足感別、長時間労働者の増加した影響の有無 (企業調査)

【社員の仕事の満足感は低下しているか】

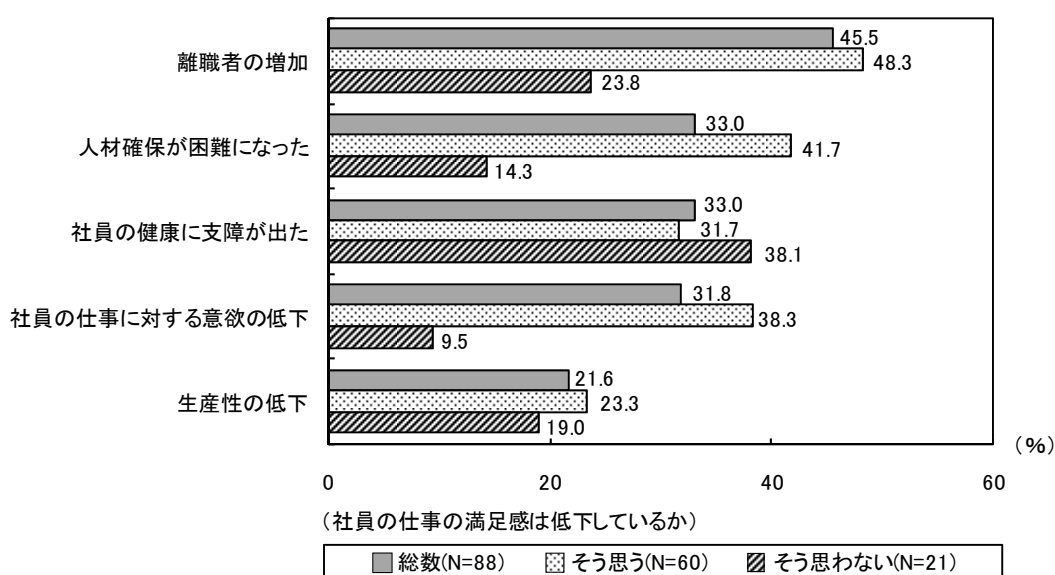


注:3年前と比べて長時間労働者が「増加している」と回答した企業について集計。

さらに、「影響があった」と回答した企業に、どのような影響があったかたずねたところ（複数回答）、「離職者の増加」を挙げる割合が最も高く（45.5%）、次いで「人材確保が困難になった」、「社員の健康に支障が出た」（ともに 33.0%）、「社員の仕事に対する意欲の低下」（31.8%）、「生産性の低下」（21.6%）の順となっている。

これを社員の仕事満足感別にみると、社員の仕事の満足感が低下していると感じている企業では、低下していないと感じている企業に比べて「社員の仕事に対する意欲の低下」（28.8ポイント差）、「人材確保が困難になった」（27.4ポイント差）、「離職者の増加」（24.5ポイント差）などを挙げる割合が高くなっている。（図表 80）

図表80 社員の仕事満足感別、長時間労働者が増加した影響（複数回答）（企業調査）



注：3年前と比べて長時間労働者が「増加している」と回答した企業について集計。

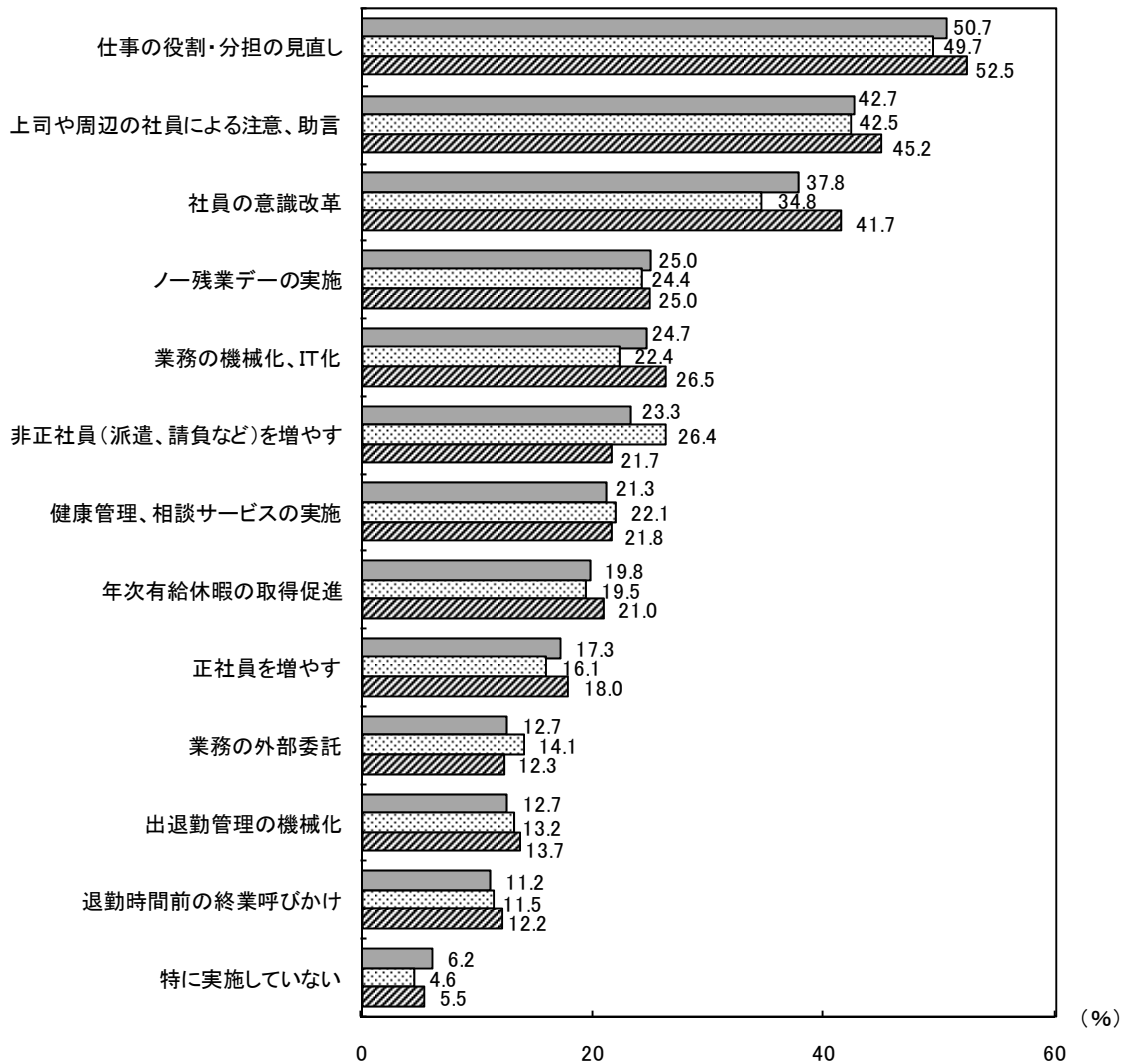
	そう思う(N=60)	そう思わない(N=21)	「そう思う」-「そう思わない」
離職者の増加	48.3	23.8	24.5
人材確保が困難になった	41.7	14.3	27.4
社員の健康に支障が出た	31.7	38.1	-6.4
社員の仕事に対する意欲の低下	38.3	9.5	28.8
生産性の低下	23.3	19.0	4.3

② 長時間労働削減のための取組み

企業調査で、長時間労働者を減らすために実施している取組みについて尋ねたところ（複数回答）、「仕事の役割・分担の見直し」を挙げる割合が約 5 割（50.7%）と最も高く、次いで「上司や周辺の社員による注意、助言」（42.7%）、「社員の意識改革」（37.8%）などの順となっている。

これを社員の仕事満足感別にみると、社員の仕事の満足感が低下していないと感じている企業では、低下していると感じている企業に比べて「社員の意識改革」（6.9ポイント差）、「業務の機械化、IT化」（4.1ポイント差）などを挙げる割合が高くなっている。（図表 81）

図表81 社員の仕事満足感別、長時間労働削減のために実施している取組み
(複数回答)(企業調査)



(社員の仕事の満足感は低下しているか)

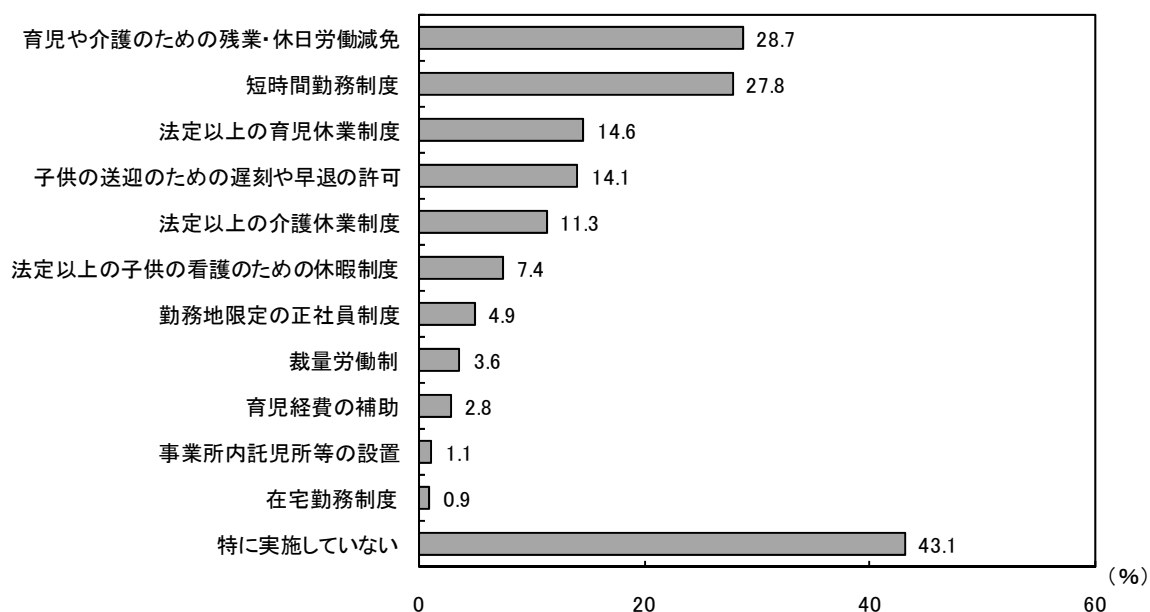
■ 総数 (N=1,200) □ 点線 そう思う (N=348) ▨ 斜線 そう思わない (N=600)

	そう思う (N=348)	そう思わない (N=600)	「そう思う」- 「そう思わな
仕事の役割・分担の見直し	49.7	52.5	-2.8
上司や周辺の社員による注意、助言	42.5	45.2	-2.7
社員の意識改革	34.8	41.7	-6.9
非正社員(派遣、請負など)を増やす	26.4	21.7	4.7
ノー残業デーの実施	24.4	25.0	-0.6
業務の機械化、IT化	22.4	26.5	-4.1
健康管理、相談サービスの実施	22.1	21.8	0.3
年次有給休暇の取得促進	19.5	21	-1.5
正社員を増やす	16.1	18	-1.9
業務の外部委託	14.1	12.3	1.8
出退勤管理の機械化	13.2	13.7	-0.5
退勤時間前の終業呼びかけ	11.5	12.2	-0.7
特に実施していない	4.6	5.5	-0.9

(2) 仕事と家庭生活の調和のための取組み

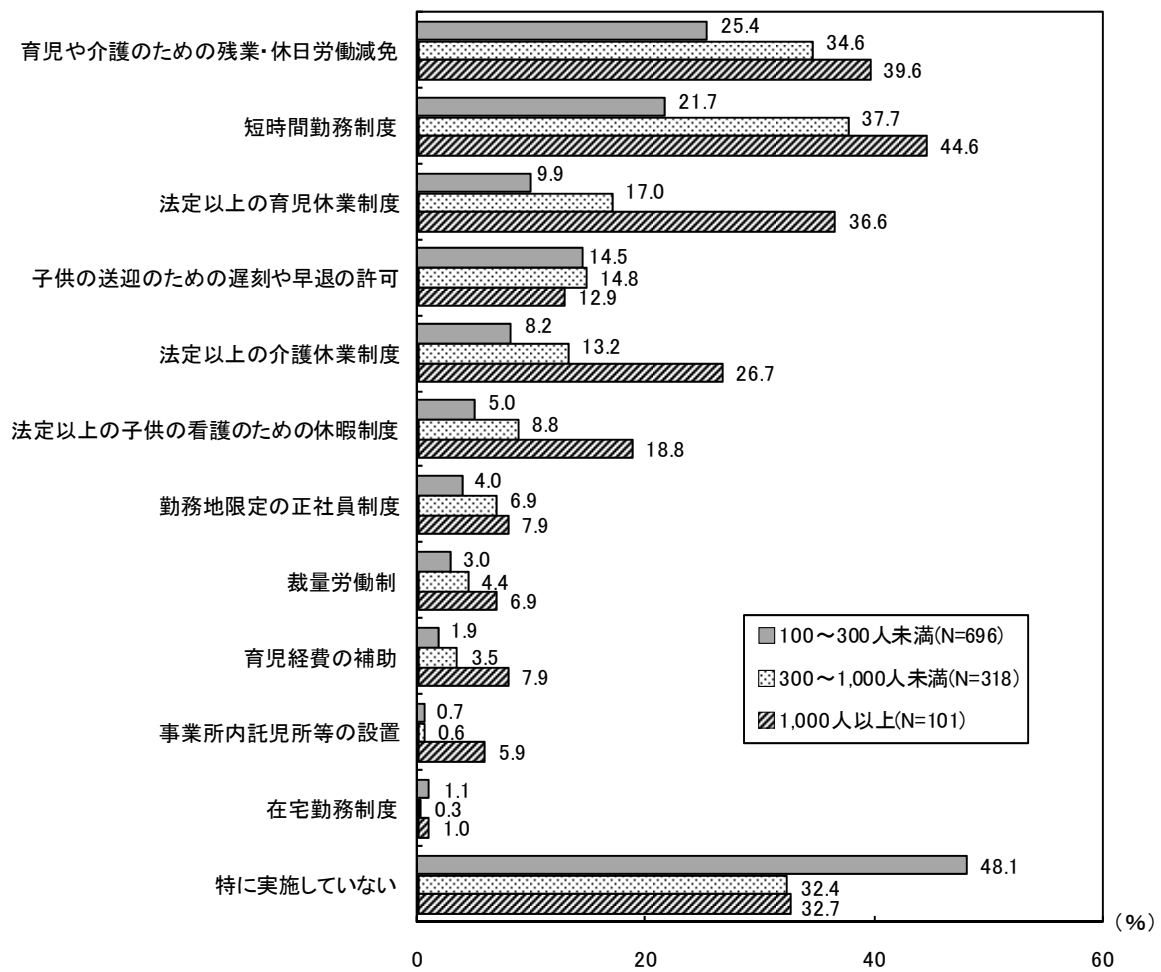
企業調査で、仕事と家庭生活の調和のためにどのような取組みを実施しているかをきいたところ（複数回答）、「特に実施していない」が4割強（43.1%）であるものの、これを除けば、「育児や介護のための残業・休日労働減免」、「短時間勤務制度」を挙げる割合が3割弱（それぞれ28.7%、27.8%）と高く、次いで「法定以上の育児休業制度」（14.6%）、「子供の送迎のための遅刻や早退の許可」（14.1%）、「法定以上の介護休業制度」（11.3%）などの順となっている。（図表 82）

図表82 仕事と家庭生活の調和のための取組み(複数回答)(企業調査.N=1,200)



取組みの有無を企業の従業員規模別にみると、従業員規模が大きいほど「育児や介護のための残業・休日労働減免」、「短時間勤務制度」、「法定以上の育児休業制度」、「法定以上の介護休業制度」、「法定以上の子供の看護のための休暇制度」などを実施している割合が高い。（図表 83）

図表83 従業員規模別、仕事と家庭生活の調和のために実施している取組み
(複数回答)(企業調査)



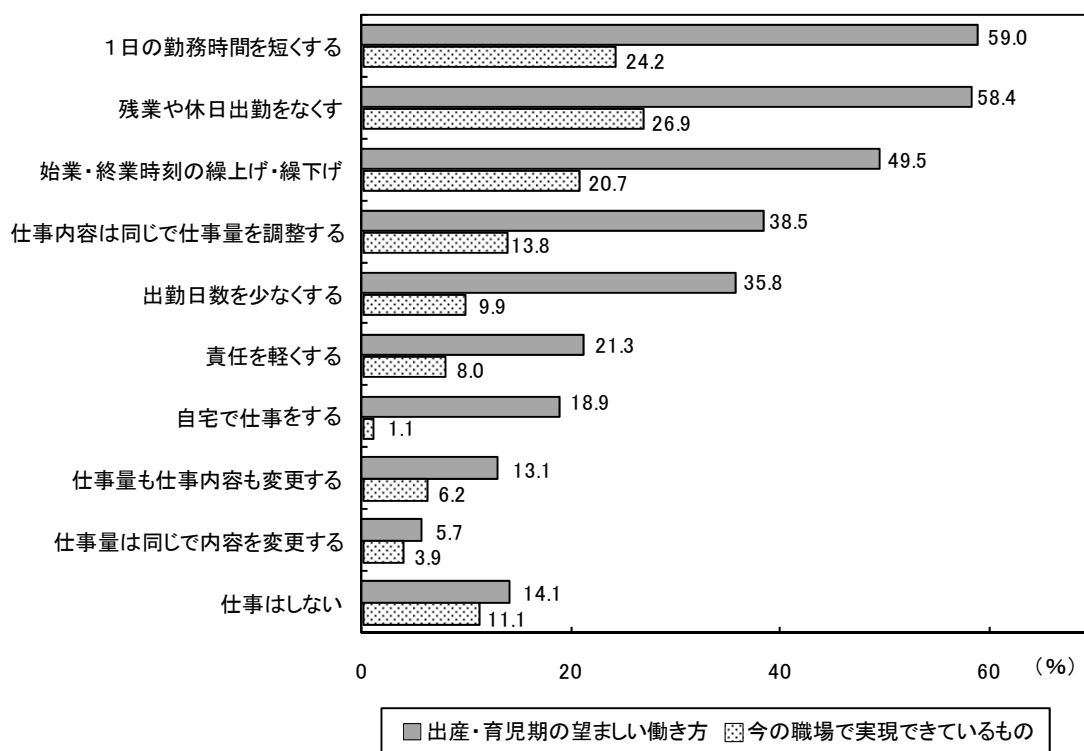
(3) 望ましい働き方

① 出産・育児期の働き方

従業員調査で、出産・育児期に働く場合、どのような働き方が望ましいと思うか聞いたところ（複数回答）、「1日の勤務時間を短くする」を挙げる割合が最も高く（59.0%）、次いで「残業や休日出勤をなくす」（58.4%）、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」（49.5%）、「仕事内容は同じで仕事量を調整する」（38.5%）、「出勤日数を少なくする」（35.8%）などの順となっている。

併せて、現在の職場で実現できているものを聞いたところ（複数回答）、「残業や休日出勤をなくす」、「1日の勤務時間を短くする」、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」が2割程度（それぞれ26.9%、24.2%、20.7%）となっている。（図表84）

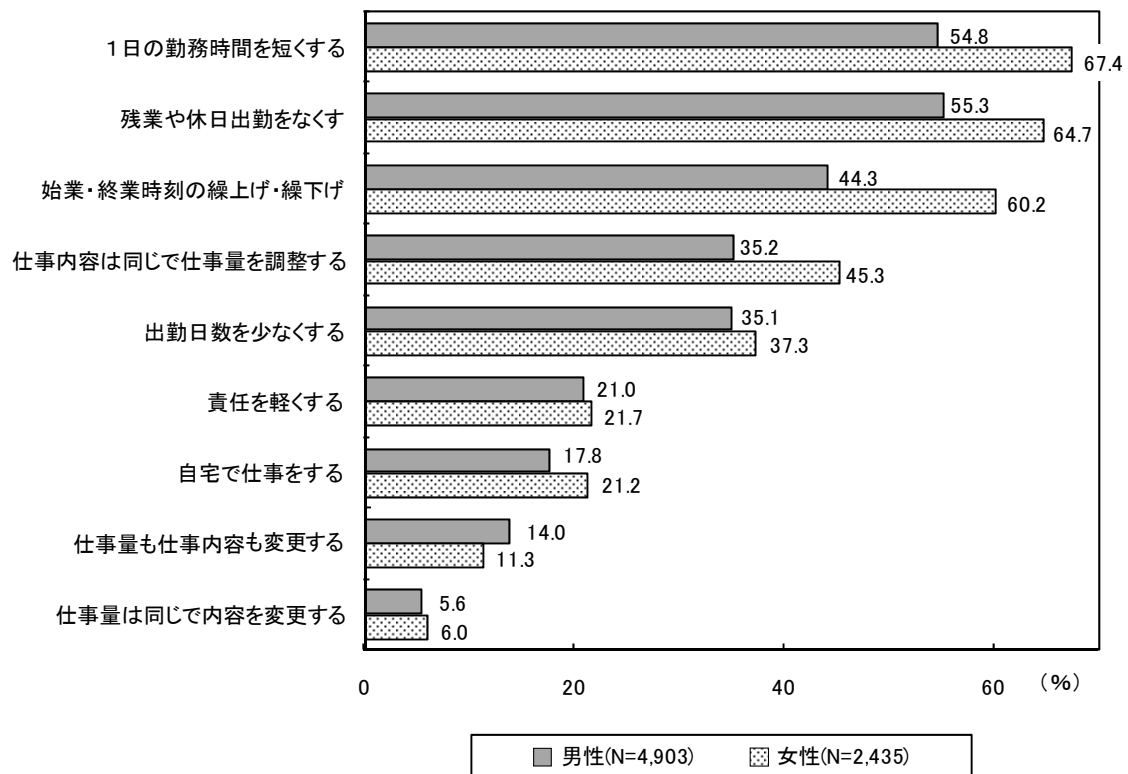
図表84 出産・育児期の望ましい働き方（複数回答）（従業員調査N=7,349）



	①出産・育児期の望ましい働き方	②今の職場で実現できているもの	①-②
1日の勤務時間を短くする	59.0	24.2	34.8
残業や休日出勤をなくす	58.4	26.9	31.5
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	49.5	20.7	28.8
仕事内容は同じで仕事量を調整する	38.5	13.8	24.7
出勤日数を少なくする	35.8	9.9	25.9
責任を軽くする	21.3	8.0	13.3
自宅で仕事をする	18.9	1.1	17.8
仕事量も仕事内容も変更する	13.1	6.2	6.9
仕事量は同じで内容を変更する	5.7	3.9	1.8
仕事はしない	14.1	11.1	3.0

出産・育児期の望ましい働き方について性別にみると、女性では男性より「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」（15.9ポイント差）、「1日の勤務時間を短くする」（12.6ポイント差）、「仕事内容は同じで仕事量を調整する」（10.1ポイント差）、「残業や休日出勤をなくす」（9.4ポイント差）をはじめ、多くの項目で割合が高くなっている。（図表 85）

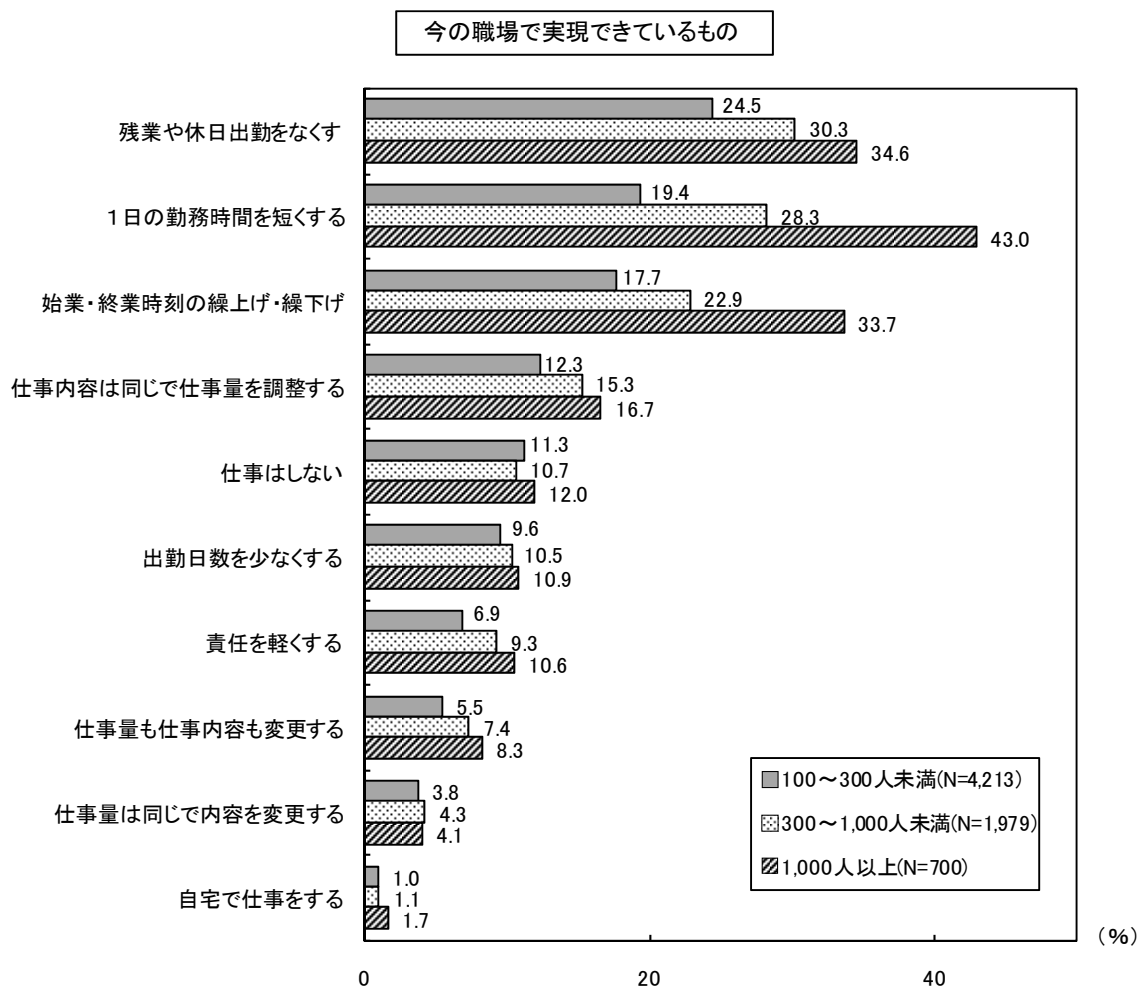
図表85 性別、出産・育児期の望ましい働き方(複数回答)(従業員調査)



	男性(N=4,903)	女性(N=2,435)	「男性」-「女性」
1日の勤務時間を短くする	54.8	67.4	-12.6
残業や休日出勤をなくす	55.3	64.7	-9.4
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	44.3	60.2	-15.9
仕事内容は同じで仕事量を調整する	35.2	45.3	-10.1
出勤日数を少なくする	35.1	37.3	-2.2
責任を軽くする	21.0	21.7	-0.7
自宅で仕事をする	17.8	21.2	-3.4
仕事量も仕事内容も変更する	14.0	11.3	2.7
仕事量は同じで内容を変更する	5.6	6.0	-0.4
仕事はしない	14.0	14.2	-0.2

現在の職場で実現できている割合を勤務する企業の従業員規模別にみると、従業員規模が大きいほど「残業や休日出勤をなくす」、「1日の勤務時間を短くする」、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」、「仕事内容は同じで仕事量を調整する」、「出勤日数を少なくする」、「責任を軽くする」、「仕事量も仕事内容も変更する」、「自宅で仕事をする」を挙げる割合が高くなっている。（図表 86）

図表86 従業員規模別、出産・育児期の望ましい働き方(複数回答)(従業員調査)



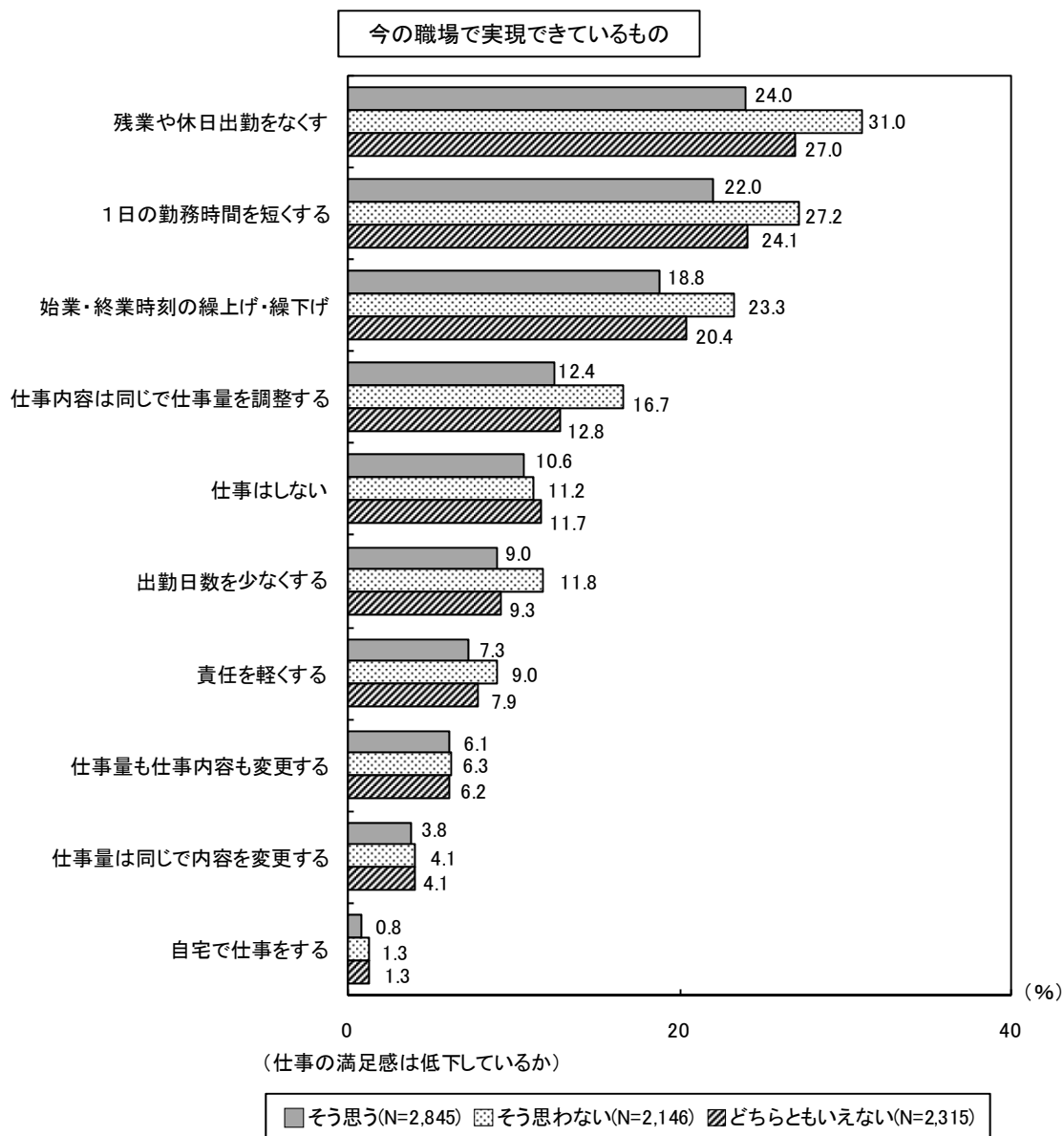
注: 従業員データと従業員が勤務する企業データをマッチングして集計。

現在の職場で実現できている割合を仕事の満足感別にみると、満足感が低下していないと思う者²¹では、満足感が低下していると思う者²²と比べていずれの項目でも割合が高くなっているが、特に「残業や休日出勤をなくす」(7.0ポイント差)、「1日の勤務時間を短くする」(5.2ポイント差)、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」(4.5ポイント差)、「仕事内容は同じで仕事量を調整する」(4.3ポイント差)などを挙げる割合が高い。(図表87)

²¹ 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思わない」と回答した者。

²² 「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うか」との間に「そう思う」と回答した者。

図表87 仕事の満足感別、出産・育児期の望ましい働き方(複数回答)(従業員調査)



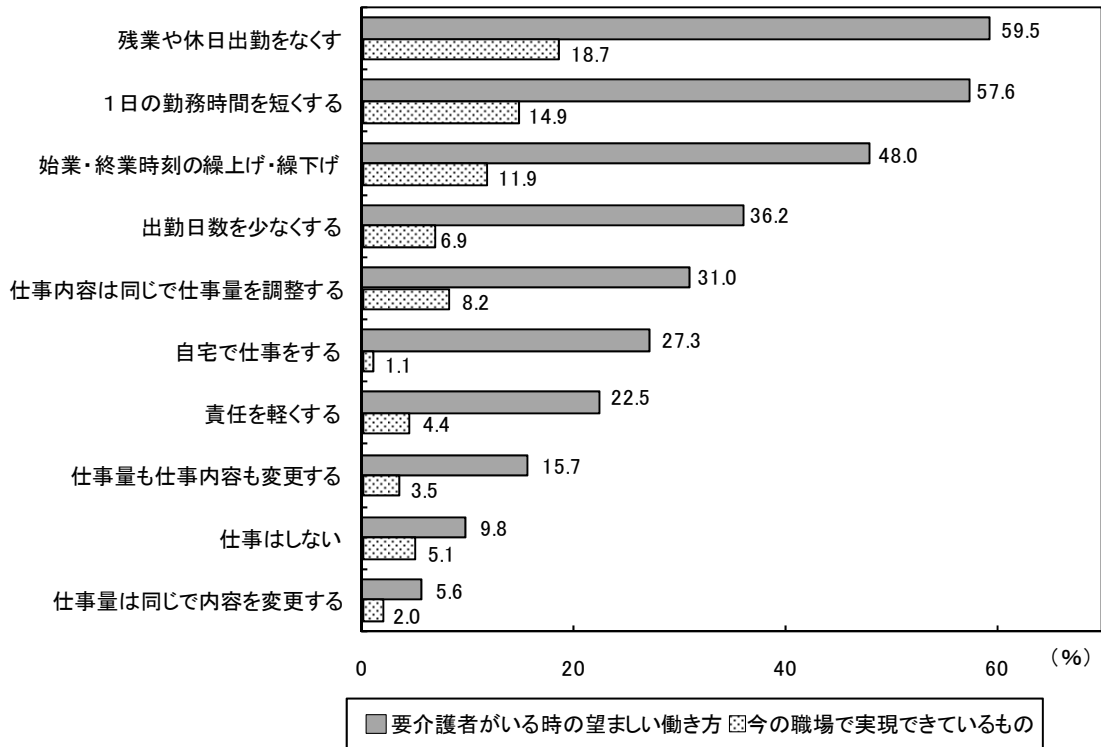
	そう思う(N=2,845)	そう思わない(N=2,146)	「そう思う」- 「そう思わない」
残業や休日出勤をなくす	24.0	31.0	-7.0
1日の勤務時間を短くする	22.0	27.2	-5.2
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	18.8	23.3	-4.5
仕事内容は同じで仕事量を調整する	12.4	16.7	-4.3
仕事はしない	10.6	11.2	-0.6
出勤日数を少なくする	9.0	11.8	-2.8
責任を軽くする	7.3	9.0	-1.7
仕事量も仕事内容も変更する	6.1	6.3	-0.2
仕事量は同じで内容を変更する	3.8	4.1	-0.3
自宅で仕事をする	0.8	1.3	-0.5

② 要介護者がいる時の働き方

家族や親族に要介護者がいる場合、どのような働き方が望ましいと思うか聞いたところ（複数回答）、「残業や休日出勤をなくす」を挙げる割合が最も高く（59.5%）、次いで「1日の勤務時間を短くする」（57.6%）、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」（48.0%）、「出勤日数を少なくする」（36.2%）「仕事内容は同じで仕事量を調整する」（31.0%）などの順となっている。

併せて、現在の職場で実現できているものを聞いたところ（複数回答）、「残業や休日出勤をなくす」、「1日の勤務時間を短くする」、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」が1割程度（それぞれ18.7%、14.9%、11.9%）などとなっている。（図表 88）

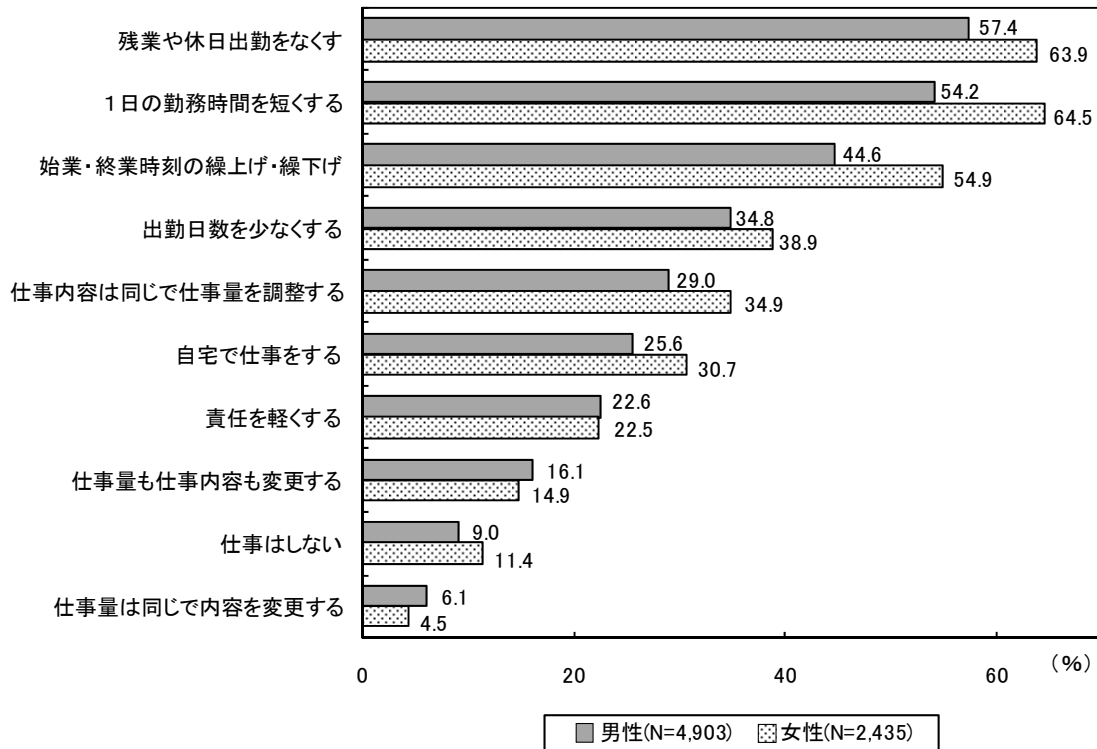
図表88 要介護者がいる時の望ましい働き方(複数回答)(従業員調査.N=7,349)



	①要介護者がいる時の望ましい働き方	②今の職場で実現できているもの	①-②
残業や休日出勤をなくす	59.5	18.7	40.8
1日の勤務時間を短くする	57.6	14.9	42.7
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	48.0	11.9	36.1
出勤日数を少なくする	36.2	6.9	29.3
仕事内容は同じで仕事量を調整する	31.0	8.2	22.8
自宅で仕事をする	27.3	1.1	26.2
責任を軽くする	22.5	4.4	18.1
仕事量も仕事内容も変更する	15.7	3.5	12.2
仕事はしない	9.8	5.1	4.7
仕事量は同じで内容を変更する	5.6	2.0	3.6

要介護者がいる時の望ましい働き方について性別にみると、女性では男性より「1日の勤務時間を短くする」、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」（ともに10.3ポイント差）をはじめ、多くの項目で割合が高くなっている。（図表89）

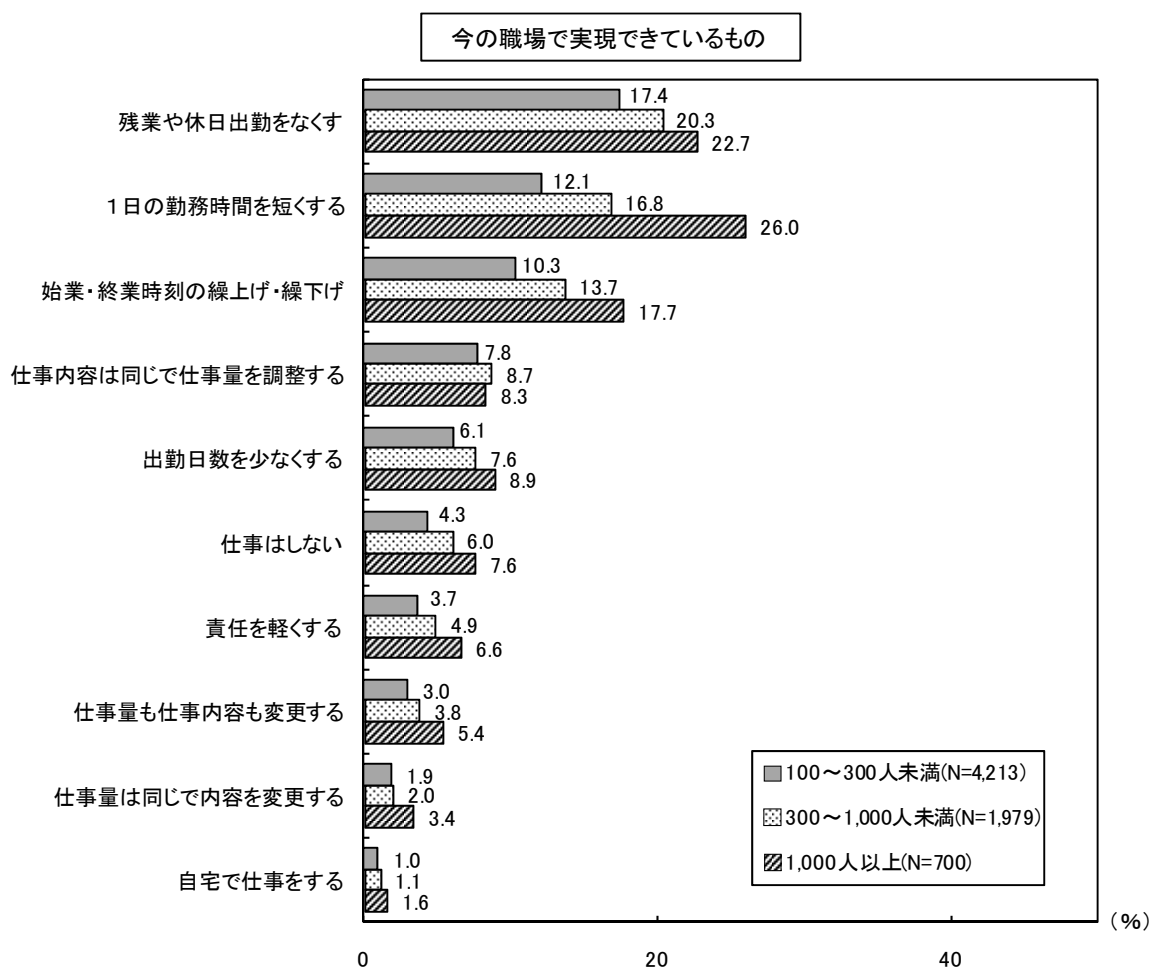
図表89 性別、要介護者がいる時の望ましい働き方(複数回答)(従業員調査)



	男性(N=4,903)	女性(N=2,435)	「男性」-「女性」
残業や休日出勤をなくす	57.4	63.9	-6.5
1日の勤務時間を短くする	54.2	64.5	-10.3
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	44.6	54.9	-10.3
出勤日数を少なくする	34.8	38.9	-4.1
仕事内容は同じで仕事量を調整する	29.0	34.9	-5.9
自宅で仕事をする	25.6	30.7	-5.1
責任を軽くする	22.6	22.5	0.1
仕事量も仕事内容も変更する	16.1	14.9	1.2
仕事はしない	9.0	11.4	-2.4
仕事量は同じで内容を変更する	6.1	4.5	1.6

現在の職場で実現できている割合を勤務する企業の従業員規模別にみると、従業員規模が大きいほど「残業や休日出勤をなくす」、「1日の勤務時間を短くする」、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」、「出勤日数を少なくする」、「仕事はしない」、「責任を軽くする」、「仕事量も仕事内容も変更する」、「仕事量は同じで内容を変更する」、「自宅で仕事をする」を挙げる割合が高くなっている。（図表90）

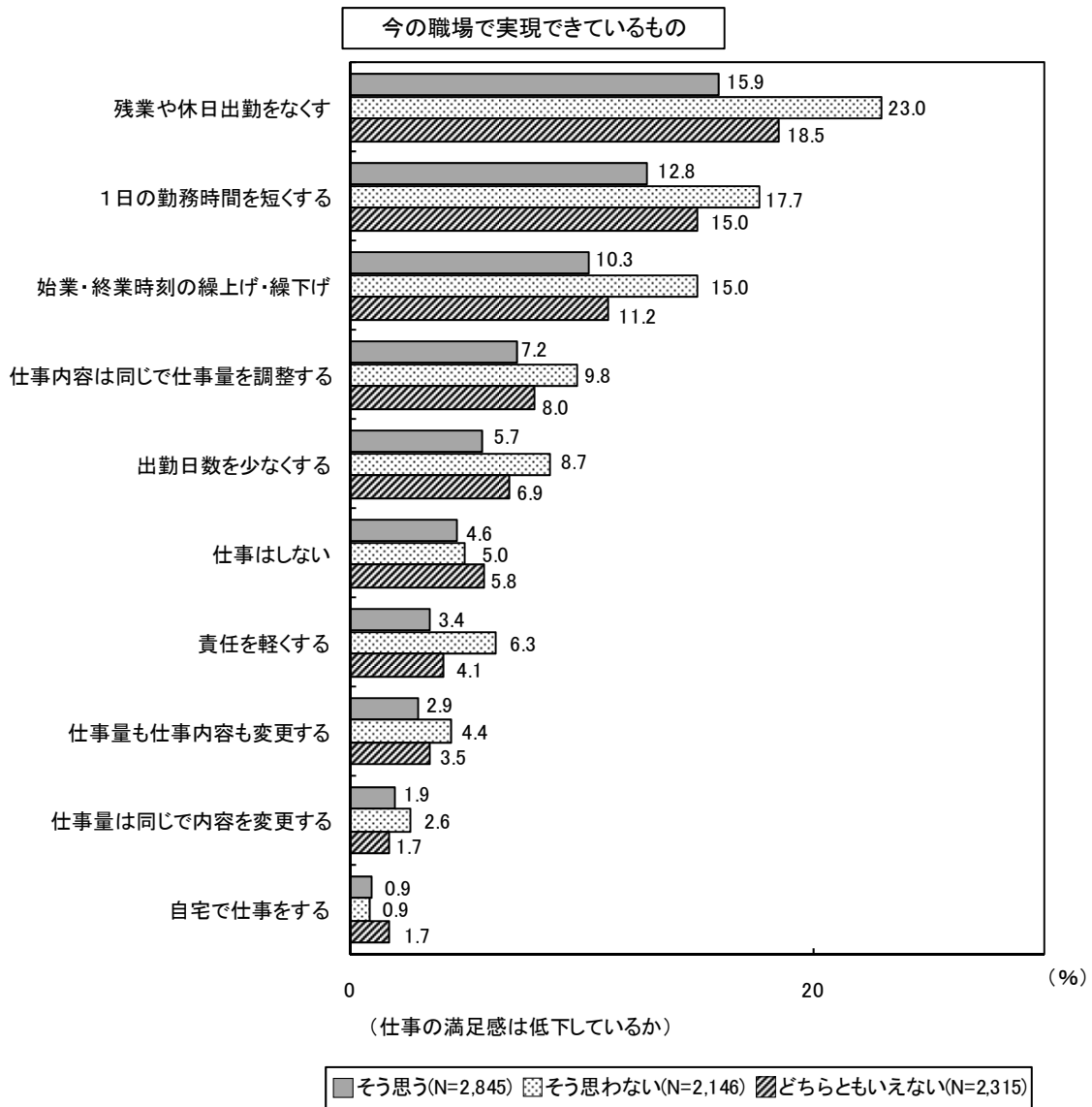
図表90 従業員規模別、要介護者がいる時の望ましい働き方(複数回答)(従業員調査)



注: 従業員データと従業員が勤務する企業データをマッチングして集計。

現在の職場で実現できている割合を仕事の満足感別にみると、満足感が低下していないと思う者では、満足感が低下していると思う者と比較して「残業や休日出勤をなくす」(7.1ポイント差)、「1日の勤務時間を短くする」(4.9ポイント差)、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」(4.7ポイント差)などを挙げる割合が高くなっている。(図表91)

図表91 仕事の満足感別、要介護者がいる時の望ましい働き方
(複数回答)(従業員調査)



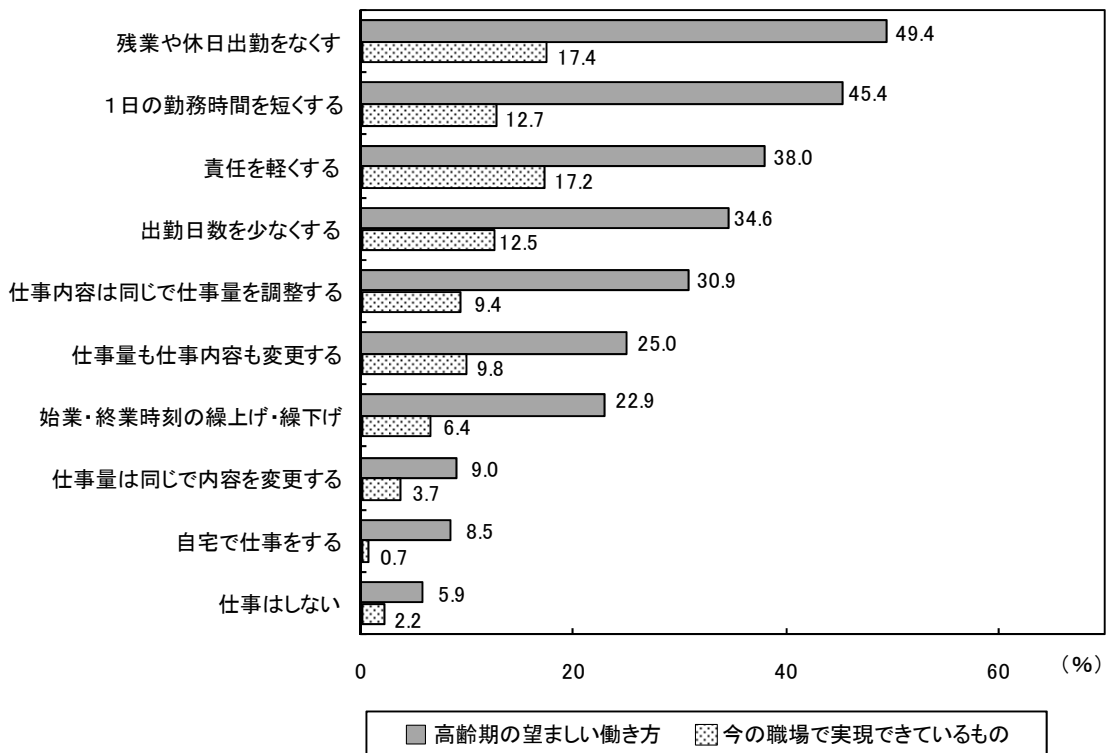
	そう思う(N=2,845)	そう思わない(N=2,146)	「そう思う」- 「そう思わない」
残業や休日出勤をなくす	15.9	23.0	-7.1
1日の勤務時間を短くする	12.8	17.7	-4.9
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	10.3	15.0	-4.7
仕事内容は同じで仕事を調整する	7.2	9.8	-2.6
出勤日数を少なくする	5.7	8.7	-3.0
仕事はしない	4.6	5.0	-0.4
責任を軽くする	3.4	6.3	-2.9
仕事量も仕事内容も変更する	2.9	4.4	-1.5
仕事量は同じで内容を変更する	1.9	2.6	-0.7
自宅で仕事をする	0.9	0.9	0.0

③ 高齢期の働き方

高齢期に働く場合、どのような働き方が望ましいと思うか聞いたところ（複数回答）、「残業や休日出勤をなくす」を挙げる割合が最も高く（49.4%）、次いで「1日の勤務時間を短くする」（45.4%）、「責任を軽くする」（38.0%）、「出勤日数を少なくする」（34.6%）、「仕事内容は同じで仕事量を調整する」（30.9%）などの順となっている。

併せて、現在の職場で実現できているものを聞いたところ（複数回答）、「残業や休日出勤をなくす」、「責任を軽くする」、「1日の勤務時間を短くする」、「出勤日数を少なくする」が1割強（それぞれ17.4%、17.2%、12.7%、12.5%）などとなっている。（図表92）

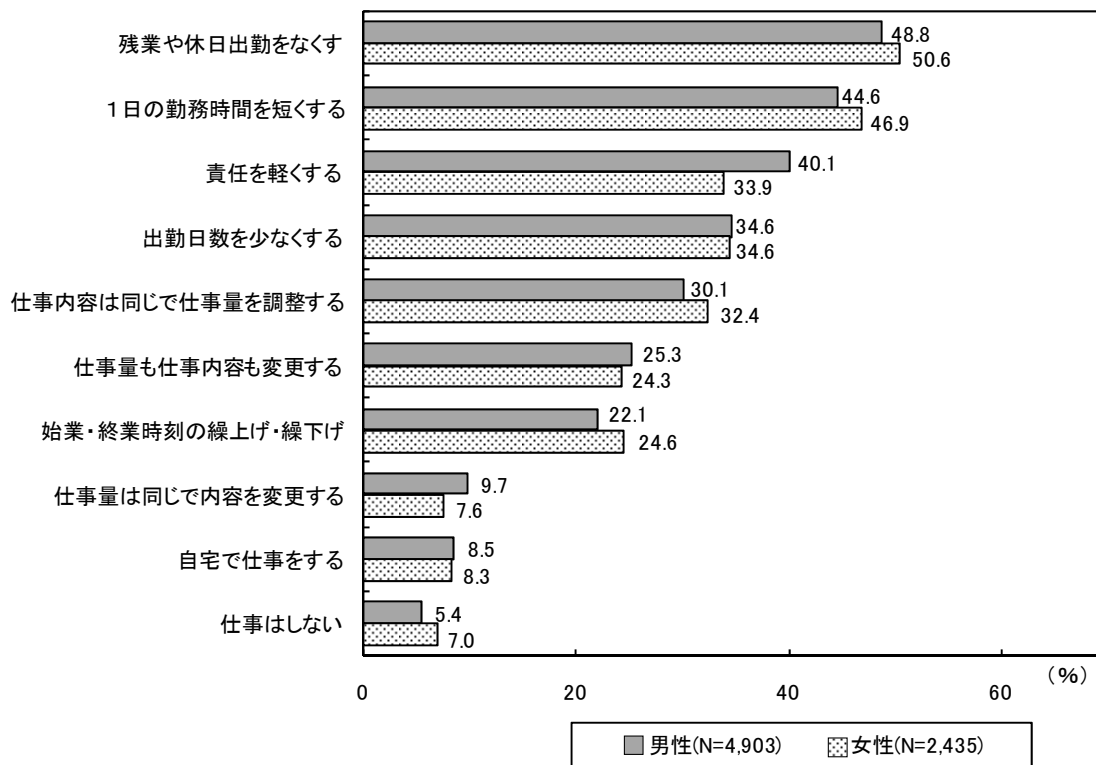
図表92 高齢期の望ましい働き方（複数回答）（従業員調査N=7,349）



	①高齢期の望ましい働き方	②今の職場で実現できているもの	①-②
残業や休日出勤をなくす	49.4	17.4	32.0
1日の勤務時間を短くする	45.4	12.7	32.7
責任を軽くする	38.0	17.2	20.8
出勤日数を少なくする	34.6	12.5	22.1
仕事内容は同じで仕事量を調整する	30.9	9.4	21.5
仕事量も仕事内容も変更する	25.0	9.8	15.2
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	22.9	6.4	16.5
仕事量は同じで内容を変更する	9.0	3.7	5.3
自宅で仕事をする	8.5	0.7	7.8
仕事はしない	5.9	2.2	3.7

高齢期の望ましい働き方について性別にみると、男性では女性より「責任を軽くする」(6.2ポイント差)などで割合が高くなっているが、①出産・育児期の働き方や②要介護者がいる時の働き方と比較すると、それほど大きな性差は見られない。(図表 93)

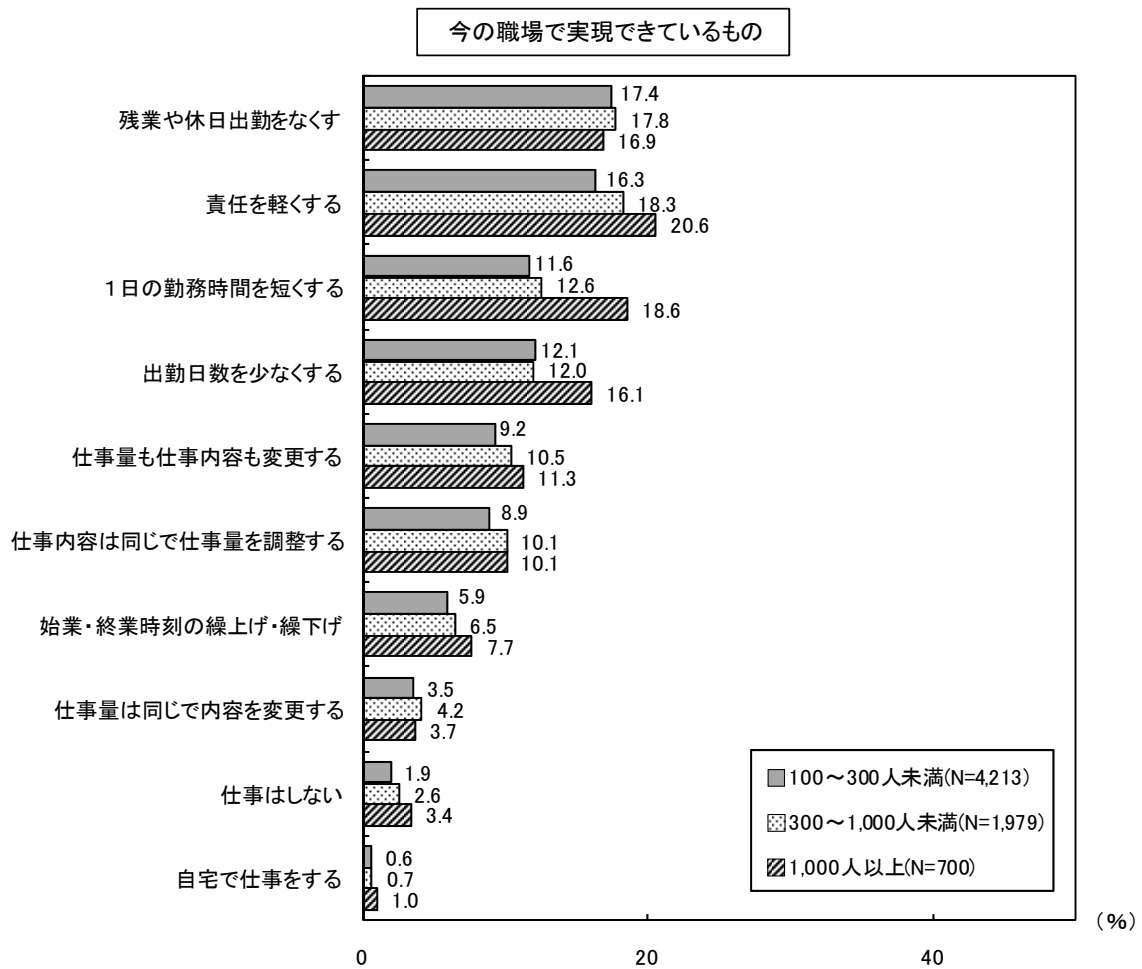
図表93 性別、高齢期の望ましい働き方(複数回答)(従業員調査)



	男性(N=4,903)	女性(N=2,435)	「男性」-「女性」
残業や休日出勤をなくす	48.8	50.6	-1.8
1日の勤務時間を短くする	44.6	46.9	-2.3
責任を軽くする	40.1	33.9	6.2
出勤日数を少なくする	34.6	34.6	0.0
仕事内容は同じで仕事量を調整する	30.1	32.4	-2.3
仕事量も仕事内容も変更する	25.3	24.3	1.0
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	22.1	24.6	-2.5
仕事量は同じで内容を変更する	9.7	7.6	2.1
自宅で仕事をする	8.5	8.3	0.2
仕事はしない	5.4	7.0	-1.6

現在の職場で実現できている割合を勤務する企業の従業員規模別にみると、従業員規模が大きいほど「責任を軽くする」、「1日の勤務時間を短くする」、「仕事量も仕事内容も変更する」、「始業・就業時刻の繰上げ・繰下げ」、「仕事はしない」、「自宅で仕事をする」を挙げる割合が高くなっているが、①出産・育児期の働き方や②要介護者がいる時の働き方と比較すると、それほど大きな差は見られない。(図表 94)

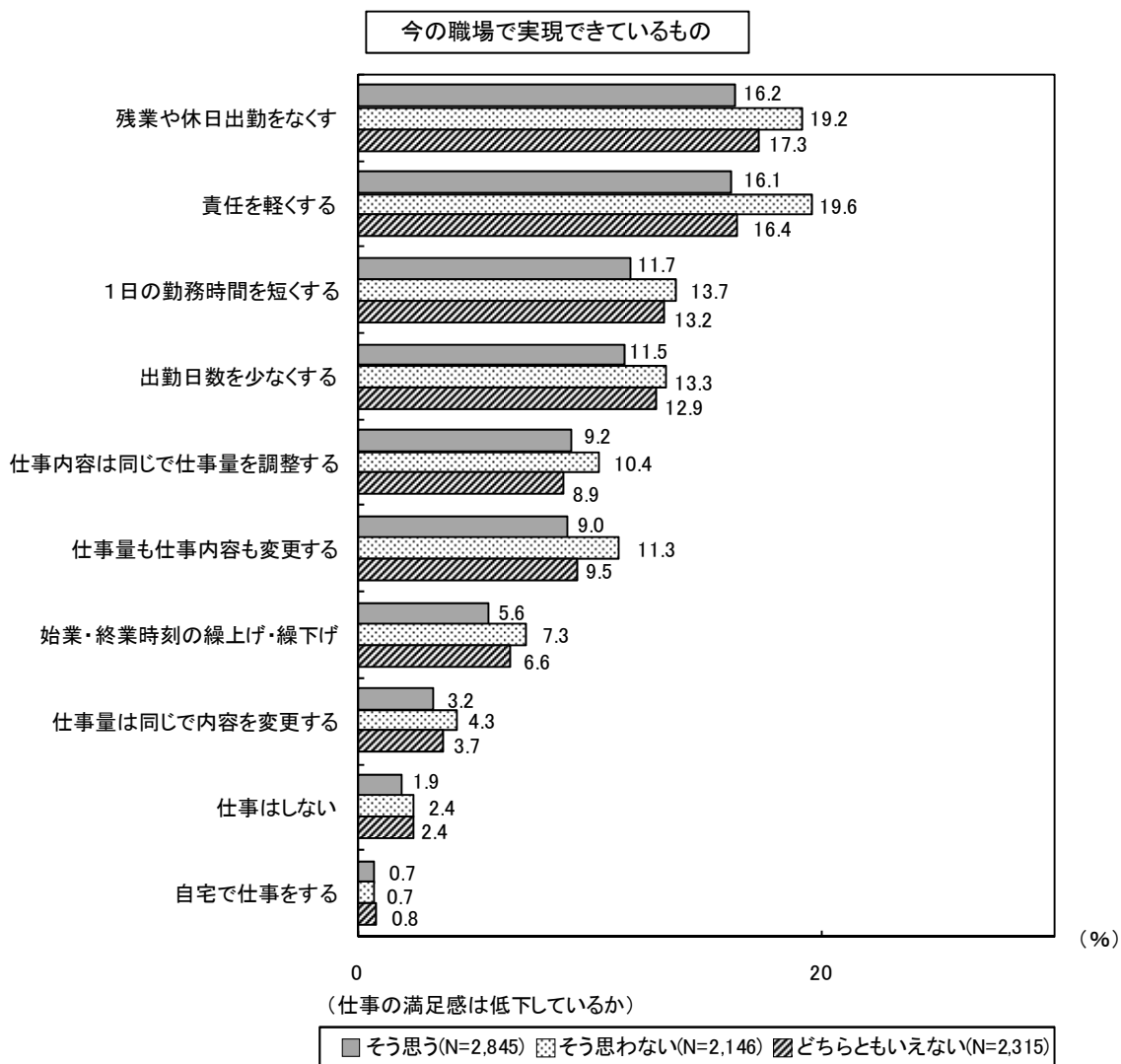
図表94 従業員規模別、高齢期の望ましい働き方(複数回答)(従業員調査)



注: 従業員データと従業員が勤務する企業データをマッチングして集計。

現在の職場で実現できている割合を仕事の満足感別にみると、満足感が低下していないと思う者では、満足感が低下していると思う者と比較して「責任を軽くする」(3.5ポイント差)、「残業や休日出勤をなくす」(3.0ポイント差)などを挙げる割合がわずかながら高くなっている。(図表95)

図表95. 仕事の満足感別、高齢期の望ましい働き方(複数回答)(従業員調査)



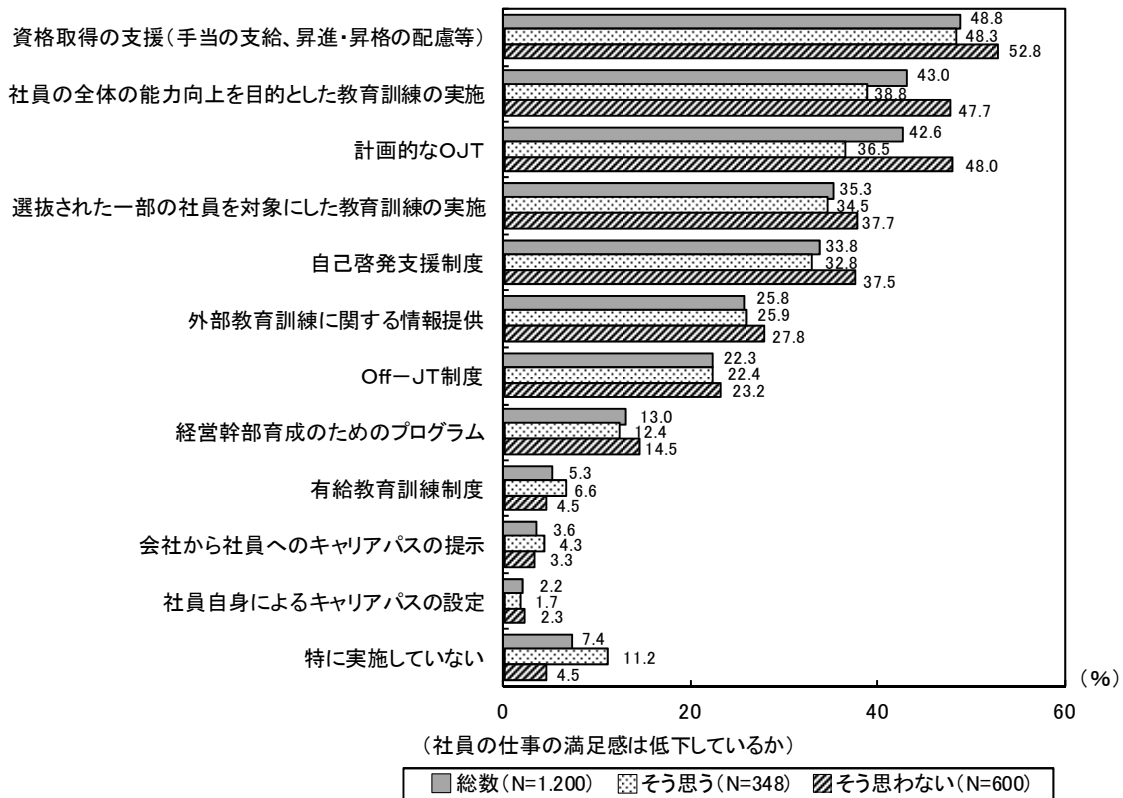
	そう思う(N=2,845)	そう思わない(N=2,146)	「そう思う」-「そう思わない」
残業や休日出勤をなくす	16.2	19.2	-3.0
責任を軽くする	16.1	19.6	-3.5
1日の勤務時間を短くする	11.7	13.7	-2.0
出勤日数を少なくする	11.5	13.3	-1.8
仕事内容は同じで仕事量を調整する	9.2	10.4	-1.2
仕事量も仕事内容も変更する	9.0	11.3	-2.3
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	5.6	7.3	-1.7
仕事量は同じで内容を変更する	3.2	4.3	-1.1
仕事はしない	1.9	2.4	-0.5
自宅で仕事をする	0.7	0.7	0.0

9. 人材育成のための施策

企業調査で、人材育成のために実施している施策を尋ねたところ（複数回答）、「資格取得の支援（手当の支給、昇進・昇格の配慮等）」を挙げる割合が5割弱（48.8%）と最も高く、次いで「社員の全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施」（43.0%）、「計画的なOJT」（42.6%）、「選抜された一部の社員を対象にした教育訓練の実施」（35.3%）、「自己啓発支援制度」（33.8%）などの順となっている。

これを社員の仕事満足感別にみると、社員の仕事の満足感が低下していないと感じている企業では、低下していると感じている企業に比べて「計画的なOJT」（11.5ポイント差）、「社員の全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施」（8.9ポイント差）、「自己啓発支援制度」（4.7ポイント差）、「資格取得の支援（手当の支給、昇進・昇格の配慮等）」（4.5ポイント差）などを挙げる割合が高くなっている。（図表96）

図表96 社員の仕事満足感別、人材育成のために実施している施策（複数回答）（企業調査）



	「そう思う」 (N=348)	「そう思わない」 (N=600)	「「そう思う」-「そう思わない」
資格取得の支援(手当の支給、昇進・昇格の配慮等)	48.3	52.8	-4.5
社員の全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	38.8	47.7	-8.9
計画的なOJT	36.5	48.0	-11.5
選抜された一部の社員を対象にした教育訓練の実施	34.5	37.7	-3.2
自己啓発支援制度	32.8	37.5	-4.7
外部教育訓練に関する情報提供	25.9	27.8	-1.9
Off-JT制度	22.4	23.2	-0.8
経営幹部育成のためのプログラム	12.4	14.5	-2.1
有給教育訓練制度	6.6	4.5	2.1
会社から社員へのキャリアパスの提示	4.3	3.3	1.0
社員自身によるキャリアパスの設定	1.7	2.3	-0.6
特に実施していない	11.2	4.5	6.7