

平成 17 年 7 月 19 日

独立行政法人労働政策研究・研修機構（理事長 小野旭）

情報解析部長 南 和男

情報管理課長 本多 則恵

（電話）03-5903-6273 URL:<http://www.jil.go.jp>

仕事にストレスを感じる労働者は管理的な仕事、専門的・技術的な仕事で6割以上 職業生活の先行き見込みは「希望がもてない」3割、「希望がもてる」2割、「わからない」5割

- 「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」

（労働者調査・企業調査）結果報告 -

調査結果のポイント

労働者調査結果

- ・ 仕事に精神的ストレスを感じる労働者は、60.9%。職種別にみると多いのは管理的な仕事で66.5%、専門的・技術的な仕事で64.6%。（p.3 図表1）
- ・ ストレスを感じる原因は「会社の将来性に不安を感じる」、「仕事の責任が重い」、「仕事量が多い」など。（p.3 図表2）
- ・ 週平均労働時間が長いほど精神的ストレスを感じる割合は高くなる傾向があり、50時間以上ではおよそ7~8割を占めている。（p.4 図表4）
- ・ 職業生活の先行きの見込みについては、「わからない」とする者が半数（53.4%）であるが、「希望がもてない」（27.1%）が「希望がもてる」（17.1%）を上回っている。（p.6 図表8）
- ・ 職業生活の先行きに希望がもてない理由は「日本全体の景気の先行きが期待できない」のほか、「会社の先行きが期待できず雇用不安感がある」、「昇進・昇給に期待がもてない」、「現在の仕事に期待がもてない」うえ、転職の自信もない」など。（p.6 図表9）
- ・ 仕事をする上で重視するものとして「業務の達成感」をあげる者はそうでない者と比べて職業生活の先行きに「希望がもてる」とする割合が高い。「自分の能力を高めること」や「仕事を通じての社会貢献」についても同様。一方、「勤続年数を重視した昇進制度」をあげる者はそうでない者に比べて「希望がもてる」とする割合が低い。「高収入」についても同様。（p.8 図表13）

企業調査結果

- ・ 人口減少、少子高齢化が与える影響は、経営戦略については6割、人事戦略については7割の企業が「マイナスの影響が大きい」としている。（p.9 図表1、p.10 図表2）
- ・ 人口減少、少子高齢化をふまえた今後の経営戦略は「コスト削減の努力」、「売上高より利益率を重視」、「製品やサービスの高付加価値化」。今後の人事戦略は「人的能力の向上」、「定年延長や再雇用で高齢者を活用」。（p.10 図表3、p.11 図表4）
- ・ 団塊の世代が定年を迎えることにあたって技能継承が問題なく行われるかを強く危惧している企業は3割。（p.12 図表5）
- ・ 技能継承の危惧が強い部門は「現業・技能部門」。（p.12 図表7）

調査の概要

独立行政法人労働政策研究・研修機構では、近年の労働力人口の減少や労働者の年齢構成の変化の中における企業の雇用管理等の動きや労働者の意識を明らかにすることを目的として、企業及び企業で働く労働者に対し、アンケート調査を実施した。調査の概要は下記のとおり。

(1)調査名 「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」(労働者調査及び企業調査)

(2)調査期間 平成16年12月8日～平成17年1月12日

(3)調査方法 郵送による調査票の配布・回収

(4)調査対象 労働者調査：企業調査対象企業で働く労働者100,000人^(注)

(注)企業調査対象企業に1企業あたり10人(原則として正規従業員5人、非正規従業員5人)への調査票配布を依頼した。

企業調査：全国の従業員数100人以上の企業10,000社(株式会社東京商工リサーチの企業情報ファイルから業種・規模別に層化無作為抽出)

(5)有効回収数 労働者調査：9,407人 企業調査：1,237社(有効回収率：12.4%)

(6)回答者、回答企業の属性

回答者の属性		(%)
総数		100.0(9,407人)
性	男性	54.1
	女性	38.0
年齢	～19歳	0.3
	20～24歳	5.4
	25～29歳	13.7
	30～34歳	17.5
	35～39歳	12.9
	40～44歳	12.0
	45～49歳	8.9
	50～54歳	9.0
	55～59歳	7.5
	60～64歳	2.9
	65歳以上	0.7
就業形態	正規従業員	73.2
	契約社員	7.0
	臨時的雇用者	0.4
	パートタイマー(短時間)	4.7
	パートタイマー(その他)	5.9
	出向社員	2.0
	派遣労働者	5.6
	職場内の請負社員	0.3
	その他	0.3
職種	専門的・技術的な仕事	10.5
	管理的な仕事	18.0
	事務の仕事	51.5
	販売の仕事	4.1
	サービスの仕事	4.3
	保安の仕事	0.5
	運輸・通信の仕事	2.9
	技能工・生産工程の仕事	3.0
	労務作業等の仕事	1.7
	その他	2.3

総数には性、年齢、就業形態、職種が不明の者を含む。

回答企業の属性		(%)
総数		100.0(1,237社)
業種	建設業	11.6
	製造業	24.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	1.4
	情報通信業	2.6
	運輸業	14.5
	卸売・小売業	13.4
	金融・保険業	8.3
	不動産業	0.6
	飲食・宿泊業	1.5
	医療・福祉	0.3
	教育・学習支援業	0.2
	その他のサービス業	16.4
	その他	3.7
従業員規模	100人未満	2.3
	100～299人	33.2
	300～499人	16.2
	500～999人	13.7
	1000人以上	13.1

総数には業種、従業員規模不明の企業を含む。

(参考)総務省統計局「労働力調査」の平成16年平均結果による雇用者の主な職業別構成比は下記のとおりである。今回の「労働者調査」の結果については、とくに調査回答者の職種が「労働力調査」の全国平均と比べて大きく偏っていることに留意してみる必要がある。

主な職業別雇用者(平成16年平均労働力調査結果)

総数		100.0(5,355万人)	(%)
専門的・技術的職業従事者	15.2	保安職業、サービス職業従事者	11.5
管理的職業従事者	3.5	運輸・通信従事者	3.5
事務従事者	22.4	製造・制作・機械運転及び建設作業者	22.2
販売従事者	14.1	労務作業者	6.1

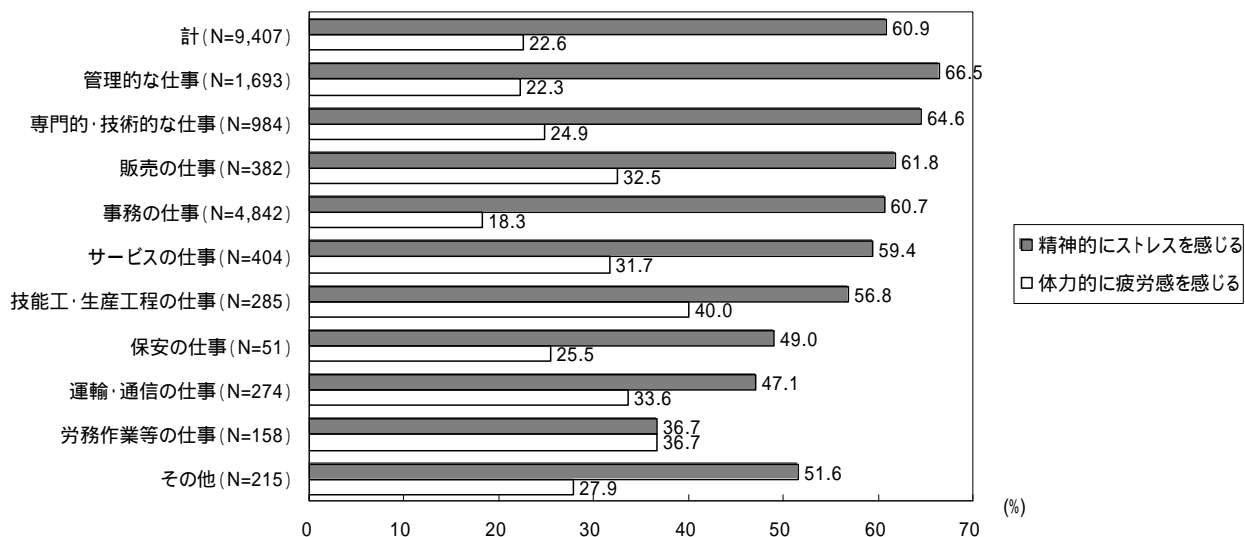
労働者調査結果

1. どのような人や職場で精神的ストレスを感じるか

(1) ストレスを感じる原因

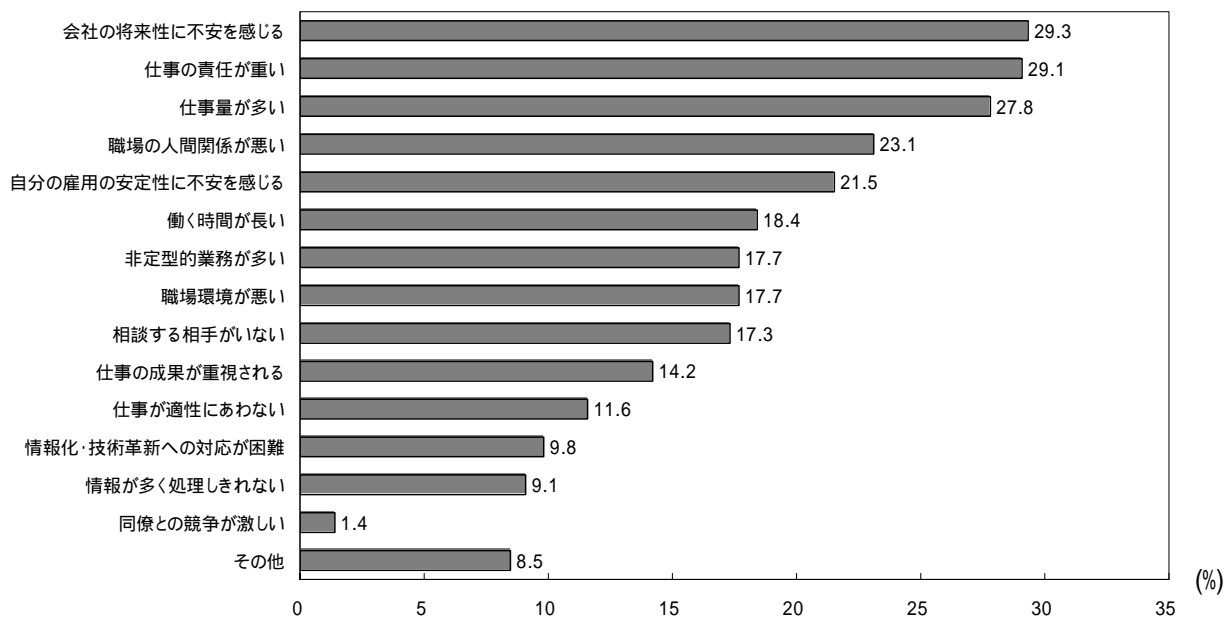
- 現在の仕事に「精神的にストレスを感じる」は60.9%。職種別にみると、多いのは「管理的な仕事」で66.5%、「専門的・技術的な仕事」で64.6%となっている。

図表1 仕事についての疲労感、ストレス



- 「精神的にストレスを感じる」とした人がストレスを感じる原因として多いものは「会社の将来性に不安を感じる」が29.3%、「仕事の責任が重い」が29.1%、「仕事量が多い」が27.8%などとなっている。

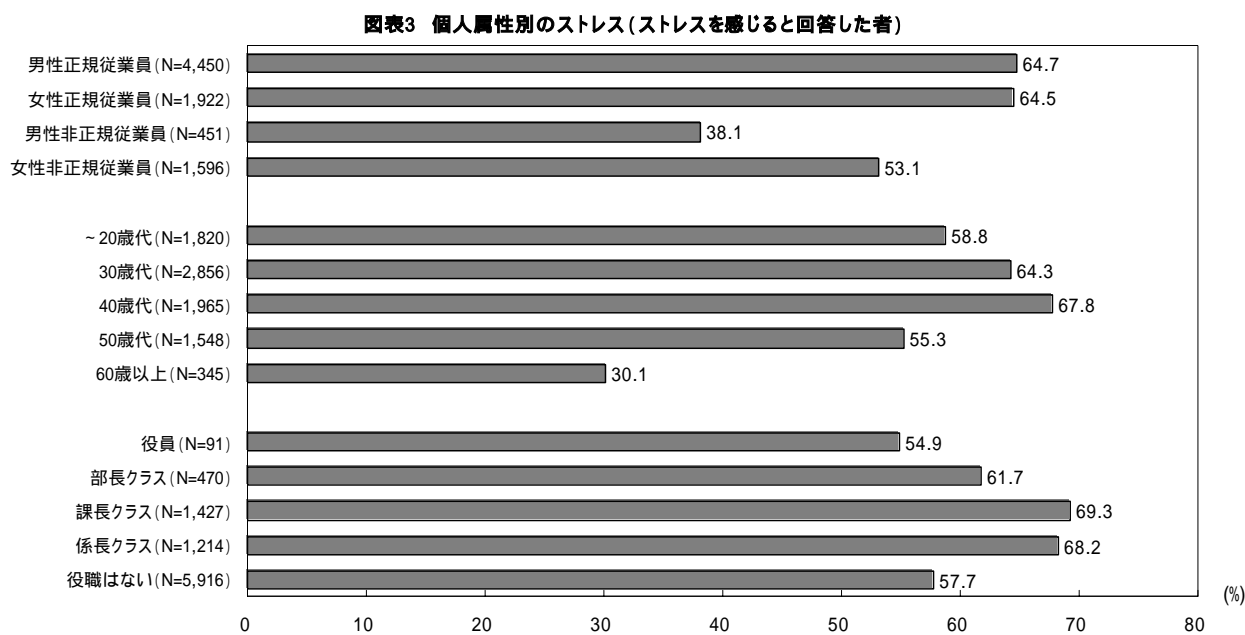
図表2 ストレスを感じる原因(複数回答)(ストレスを感じると回答した者)(N=5,727)



(注)「精神的にストレスを感じる」と「体力的に疲労感を感じる」の両方を選択した者も含まれている。

(2) 個人の属性とストレス

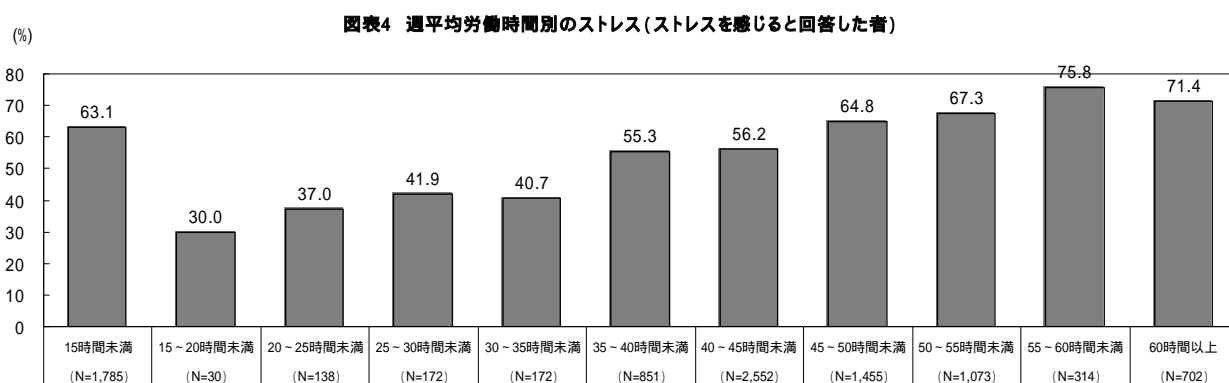
- 就業形態別にみると、「精神的にストレスを感じる」とするのは男性正規従業員では 64.7%、女性正規従業員では 64.5%、一方、男性非正規従業員では 38.1%、女性非正規従業員では 53.1% となっており、正規従業員では非正規従業員と比べて高い。
- 年代別では、「精神的にストレスを感じる」は、40 歳代が最も多く 67.8% となっている。
- 役職別では、「精神的にストレスを感じる」は、課長クラスが最も多く 69.3% となっている。



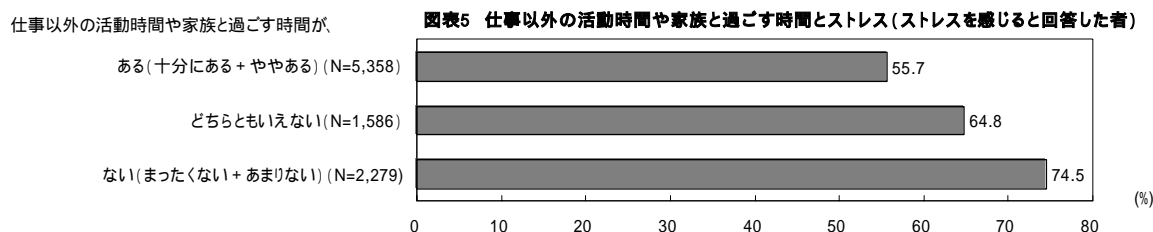
(注) 非正規従業員とは就業形態が、「契約社員」、「臨時的雇用者」、「パートタイマー(短時間)」、「パートタイマー(その他)」、「派遣労働者」、「職場内の請負社員」である者。

(3) 労働時間とストレス

- 週平均労働時間(残業も含む)が長いほどストレスを感じる割合が高くなる傾向があり、労働時間が 50 時間以上では、「精神的にストレスを感じる」がおよそ 7~8 割を占めている。

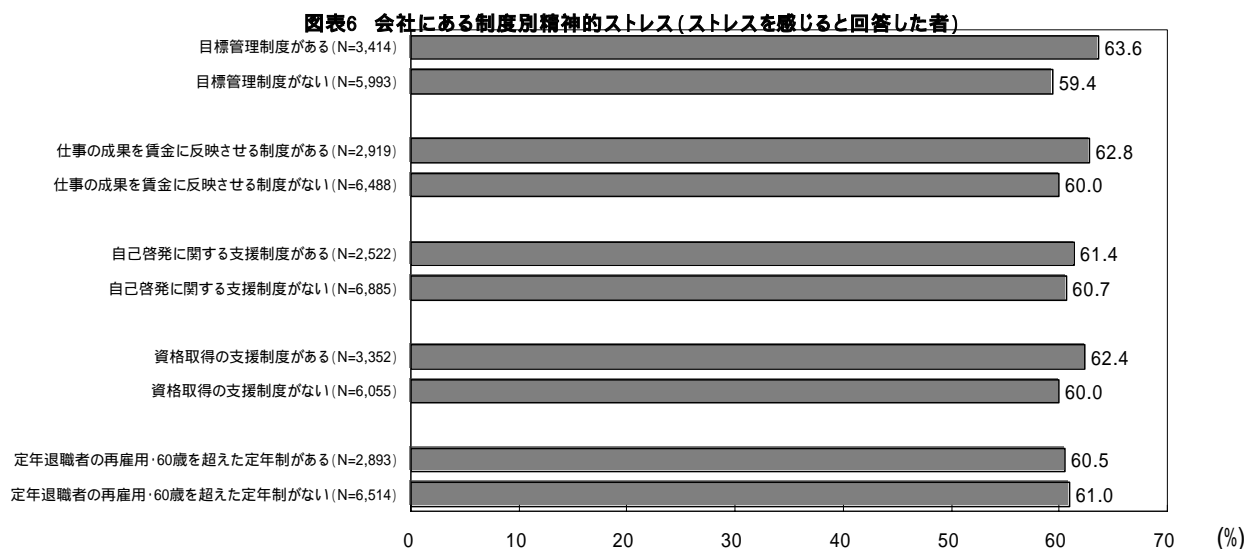


- また、仕事以外の活動の時間や家族と過ごす時間が「ある（十分にある+ややある）」場合には「精神的にストレスを感じる」が55.7%であるのに対し、「ない（まったくない+あまりない）」場合には74.5%となっている。



(4) 会社にある制度とストレス

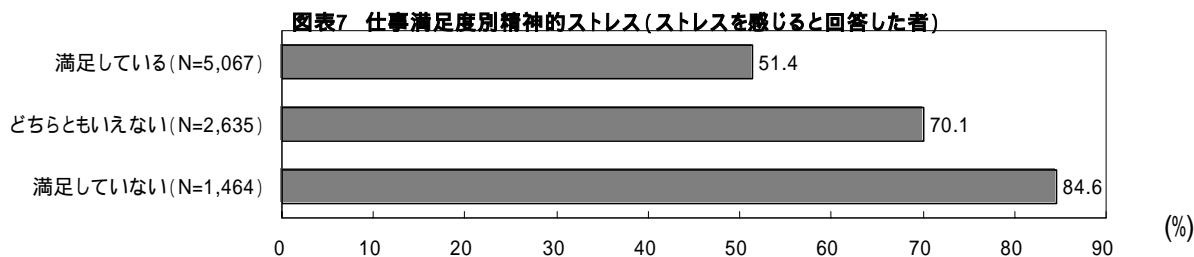
- 会社に「目標管理制度」や「仕事の成果を賃金に反映させる制度」がある場合にはない場合と比べて、「精神的ストレスを感じる」とする割合がやや高い。



(注) 労働者の25%以上が「会社にある」と回答した制度を取り上げた。

(5) 仕事満足度とストレス

- 仕事全体について満足していない（満足していない+どちらかといえば満足していない）場合には「精神的にストレスを感じる」が84.6%となっている。

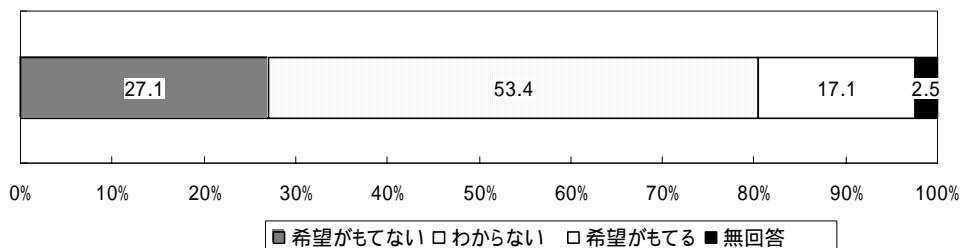


2. 職業生活の先行きの見込み

(1) 職業生活の先行きの見込み

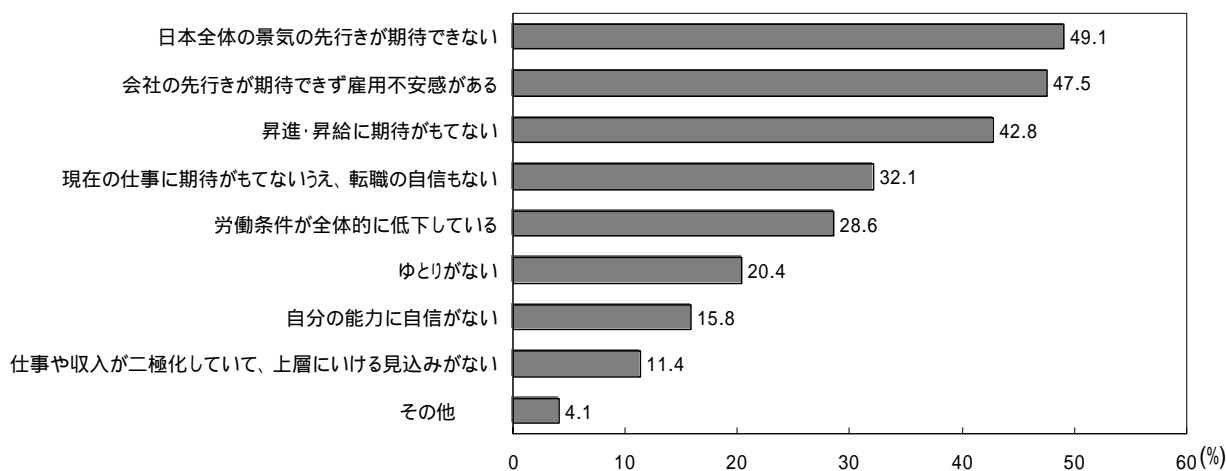
- 職業生活に関して見込んでいる先行きについては、「わからない」が53.4%であるが、「希望がもてない」とする者が27.1%で「希望がもてる」とする者の17.1%を上回っている。

図表8 職業生活の先行き (N=9,407)



- 職業生活の先行きに「希望がもてない」とする理由は「日本全体の景気の先行きが期待できない」が49.1%、「会社の先行きが期待できず雇用不安感がある」が47.5%、「昇進・昇給に期待がもてない」が42.8%、「現在の仕事に期待がもてないうえ、転職の自信もない」が32.1%となっている。

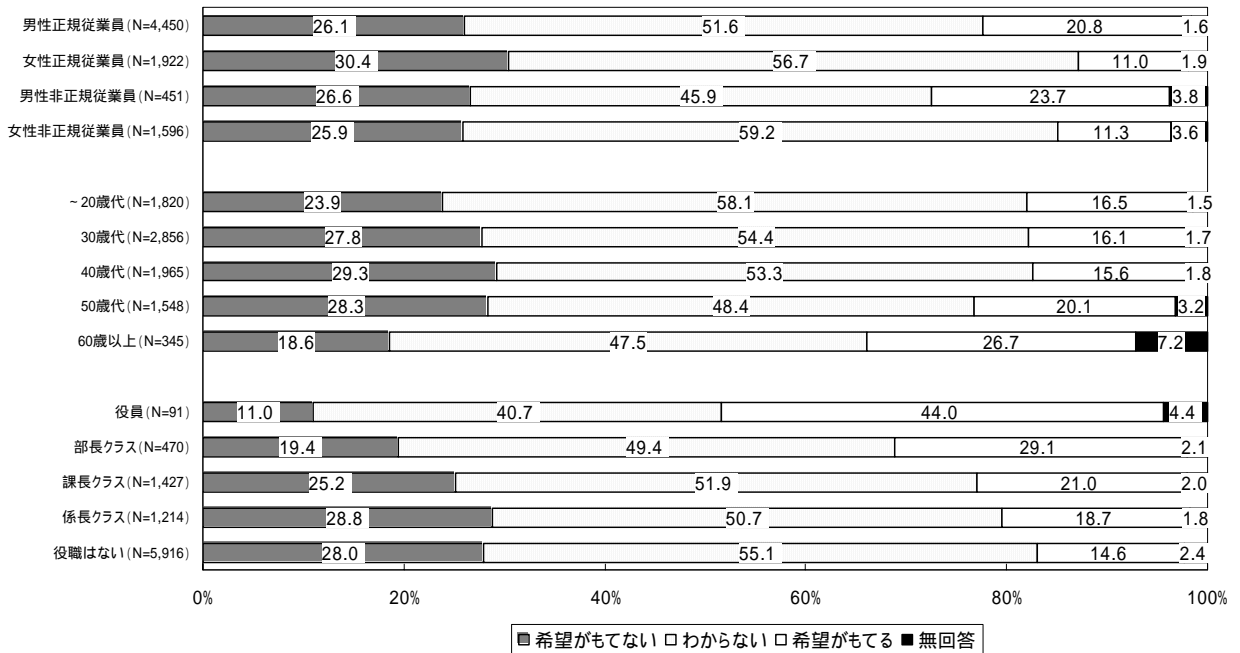
図表9 希望がもてない理由 (複数回答) (N=2,546) (希望がもてないと回答した者)



(2) 個人の属性と職業生活の先行きの見込み

- 職業生活に関して見込んでいる先行きについて年代別にみると、「希望がもてない」は、40歳代で29.3%と最も高くなっている。
- 性別にみると、正規従業員、非正規従業員ともに男性の方が女性より「希望がもてる」とする割合が高い。

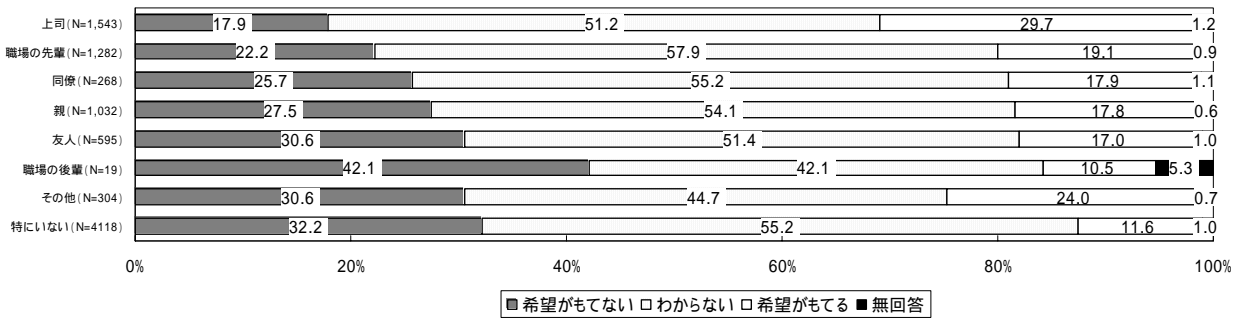
図表10 個人の属性別職業生活の先行き



(3) 職業生活の目標とする人や相談相手と職業生活の先行きの見込み

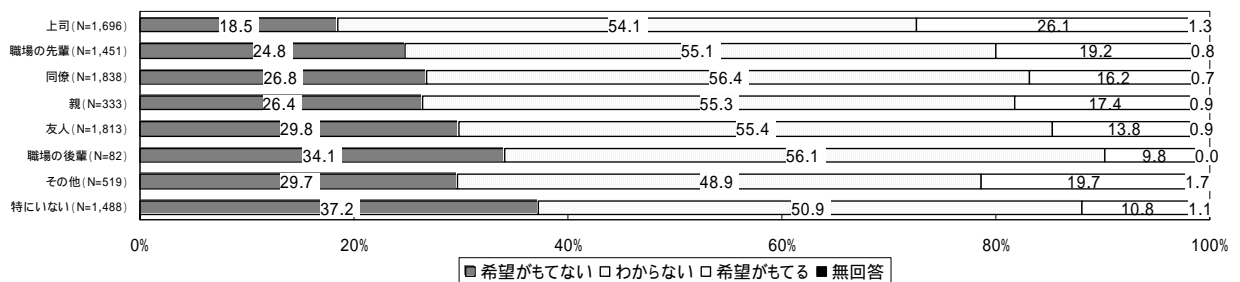
- 職業生活の最も目標とする人別に職業生活の先行きをみると、「上司」とする者について、「希望がもてない」とする割合が最も低い。

図表11 職業生活の最も目標とする人別 職業生活の先行き



- 仕事に関しての一番の相談相手別に職業生活の先行きをみても、同様である。

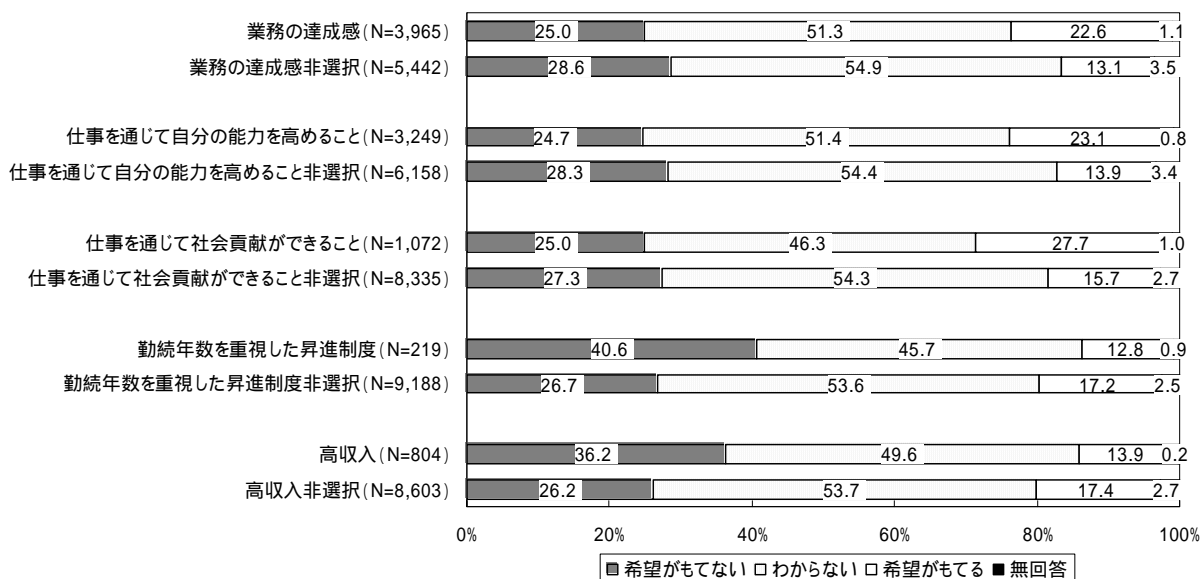
図表12 仕事に関しての一番の相談相手別 職業生活の先行き



(4) 仕事をする上で重視するものと職業生活の先行きの見込み

- 仕事をする上で重視するものとして「業務の達成感」をあげる者はそうでない者に比べて職業生活の先行きに「希望がもてる」とする割合が高い。「仕事を通じて自分の能力を高めること」や「仕事を通じて社会貢献ができること」についても同様である。一方、「勤続年数を重視した昇進制度」をあげる者はそうでない者に比べて「希望がもてる」とする割合が低い。「高収入」についても同様である。

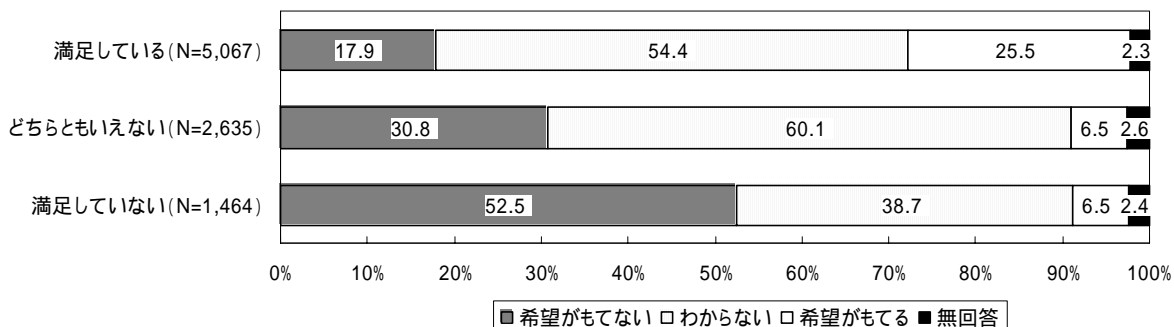
図表13 仕事をする上で重視するもの別職業生活の先行き



(5) 仕事満足度と職業生活の先行き

- 仕事全体について満足していない(満足していない+どちらかといえば満足していない)者では、「希望がもてない」が52.5%と高い。

図表14 仕事の満足度と職業生活の先行き



企業調査結果

1. 人口減少社会の人事戦略、経営戦略

「人口減少、少子高齢化」について、企業調査票では以下の説明を記載した。

「人口減少、少子高齢化」：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（中位推計）」（平成14年1月）をみると、総人口は2003年の1億2,762万人から2030年には1,004万人減少の1億1,758万人となる見込みとなっています。これを年齢別にみると、15歳未満は467万人の減少、15～64歳は1,582万人の減少、65歳以上は1,046万人の増加の見込みとなっています。

(1) 人口減少、少子高齢化が経営戦略、人事戦略に与える影響

- 人口減少、少子高齢化が経営戦略に与える影響について6割の企業が「マイナスの影響が大きい」としている（「マイナスの影響が大きい」：50.0%、「マイナスの影響が非常に大きい」：11.2%）。「特に影響は受けない」は24.2%。
- 業種別では製造業（消費関連）、製造業（機械関連）、運輸業、卸売・小売業で「マイナスの影響が大きい」、又は「マイナスの影響が非常に大きい」とする企業の割合が高い。

図表1 人口減少、少子高齢化が経営戦略に与える影響

		(%)						
		プラスの影響が非常に大きい	プラスの影響が大きい	特に影響は受けない	マイナスの影響が大きい	マイナスの影響が非常に大きい	わからない	無回答
全体 (N=1237)		0.4	3.7	24.2	50.0	11.2	9.5	1.1
業種	建設業 (N=144)	-	3.5	22.2	48.6	11.1	13.2	1.4
	製造業 (消費関連) (N=57)	-	1.8	21.1	43.9	22.8	10.5	-
	製造業 (素材関連) (N=62)	-	4.8	30.6	48.4	6.5	9.7	-
	製造業 (機械関連) (N=92)	-	-	22.8	64.1	3.3	8.7	1.1
	製造業 (その他) (N=96)	1.0	3.1	26.0	46.9	10.4	10.4	2.1
	電気・ガス・熱供給等 (N=17)	-	-	47.1	29.4	11.8	5.9	5.9
	情報通信業 (N=32)	-	-	37.5	28.1	21.9	9.4	3.1
	運輸業 (N=179)	0.6	6.1	17.3	49.2	16.8	8.4	1.7
	卸売・小売業 (N=166)	-	3.0	19.9	59.0	10.2	7.8	-
	金融・保険業 (N=103)	-	1.9	28.2	54.4	6.8	8.7	-
	不動産業 (N=7)	-	-	28.6	57.1	14.3	-	-
	飲食・宿泊業 (N=19)	-	5.3	5.3	63.2	15.8	10.5	-
	医療・福祉 (N=4)	25.0	-	-	25.0	25.0	25.0	-
	教育・学習支援業 (N=3)	-	-	-	-	100.0	-	-
その他のサービス業 (N=203)	0.5	6.9	27.6	44.8	8.9	10.3	1.0	
その他 (N=46)	2.2	2.2	34.8	50.0	4.3	6.5	-	
従業員規模	100人未満 (N=29)	-	6.9	27.6	37.9	13.8	10.3	3.4
	100～299人 (N=411)	0.2	1.9	27.7	49.4	10.7	9.2	0.7
	300～499人 (N=201)	0.5	5.0	20.4	54.7	9.0	9.0	1.5
	500～999人 (N=170)	-	5.3	25.3	51.8	8.8	7.6	1.2
	1000人以上 (N=162)	0.6	3.7	19.8	48.8	15.4	11.1	0.6

- 人事戦略に与える影響については7割の企業が「マイナスの影響が大きい」としている（「マイナスの影響が大きい」：57.9%、「マイナスの影響が非常に大きい」：10.8%）。「特に影響は受けない」は20.1%。
- 業種別では製造業（消費関連）、製造業（機械関連）、運輸業、卸売・小売業で「マイナスの影響が大きい」、又は「マイナスの影響が非常に大きい」とする企業の割合が高い。

図表2 人口減少、少子高齢化が人事戦略に与える影響

		(%)						
		プラスの影響が非常に大きい	プラスの影響が大きい	特に影響は受けにくい	マイナスの影響が大きい	マイナスの影響が非常に大きい	わからない	無回答
全体 (N=1237)		0.2	1.9	20.1	57.9	10.8	7.8	1.4
業種	建設業 (N=144)	-	1.4	18.1	58.3	9.0	11.8	1.4
	製造業 (消費関連) (N=57)	-	-	17.5	59.6	15.8	7.0	-
	製造業 (素材関連) (N=62)	-	4.8	22.6	56.5	11.3	4.8	-
	製造業 (機械関連) (N=92)	-	-	19.6	66.3	4.3	8.7	1.1
	製造業 (その他) (N=96)	-	1.0	26.0	51.0	11.5	7.3	3.1
	電気・ガス・熱供給等 (N=17)	-	-	35.3	47.1	5.9	5.9	5.9
	情報通信業 (N=32)	-	-	25.0	46.9	18.8	6.3	3.1
	運輸業 (N=179)	0.6	3.4	16.2	54.7	15.1	7.8	2.2
	卸売・小売業 (N=166)	-	1.8	12.7	72.3	7.8	5.4	-
	金融・保険業 (N=103)	-	-	26.2	59.2	7.8	6.8	-
	不動産業 (N=7)	-	-	28.6	14.3	28.6	14.3	14.3
	飲食・宿泊業 (N=19)	-	-	10.5	57.9	21.1	10.5	-
	医療・福祉 (N=4)	-	-	-	50.0	25.0	25.0	-
	教育・学習支援業 (N=3)	-	-	-	66.7	33.3	-	-
	その他のサービス業 (N=203)	-	3.0	22.7	54.2	10.3	8.4	1.5
その他 (N=46)	2.2	4.3	30.4	45.7	8.7	8.7	-	
従業員規模	100人未満 (N=29)	-	3.4	31.0	41.4	10.3	10.3	3.4
	100～299人 (N=411)	-	1.2	23.8	52.8	11.9	9.5	0.7
	300～499人 (N=201)	-	3.0	19.4	63.2	8.5	4.0	2.0
	500～999人 (N=170)	-	1.8	18.2	60.0	10.6	7.6	1.8
	1000人以上 (N=162)	-	1.2	8.6	70.4	11.1	8.0	0.6

(2) 人口減少、少子高齢化を踏まえた今後3年間の経営戦略、人事戦略

- 人口減少、少子高齢化をふまえた今後3年間の経営戦略は「コスト削減の努力をする」が69.1%、「売上高より利益率を重視する」が53.0%、「製品やサービスの高付加価値化をはかる」が50.8%など。

図表3 人口減少、少子高齢化をふまえた今後3年間の経営戦略 (複数回答)

		(%)											
		国内市場の縮小を見込んで事業を縮小する	国内市場の拡大又は需要層の変化を見込んで事業を重点化する	現在の事業分野の縮小又は必要層の変化を見込んで新分野への進出など事業を多角化する	国内市場の縮小を見込んで海外市場を開拓する	利益率より売上高を重視する	売上高より利益率を重視する	コスト削減の努力をする	製品やサービスの高付加価値化をはかる	低価格化をはかる	その他	特段の戦略を探らない	決めていない、わからない
全体 (N=1,237)		3.2	16.7	19.0	10.0	3.3	53.0	69.1	50.8	7.8	0.8	8.7	4.6
業種	建設業 (N=144)	7.6	15.3	28.5	5.6	4.2	59.0	70.1	39.6	9.0	0.7	6.9	4.2
	製造業 (消費関連) (N=57)	3.5	19.3	21.1	28.1	1.8	59.6	70.2	70.2	10.5	1.8	3.5	-
	製造業 (素材関連) (N=62)	1.6	24.2	9.7	19.4	6.5	59.7	66.1	53.2	6.5	1.6	4.8	-
	製造業 (機械関連) (N=92)	2.2	13.0	17.4	33.7	2.2	43.5	73.9	57.6	14.1	0.0	6.5	5.4
	製造業 (その他) (N=96)	1.0	16.7	25.0	17.7	3.1	47.9	69.8	51.0	12.5	2.1	6.3	9.4
	電気・ガス・熱供給等 (N=17)	-	17.6	17.6	-	-	23.5	58.8	23.5	17.6	-	29.4	-
	情報通信業 (N=32)	-	28.1	21.9	6.3	3.1	31.3	56.3	71.9	9.4	-	3.1	9.4
	運輸業 (N=179)	5.0	14.5	14.5	6.1	4.5	50.3	68.7	44.7	3.9	-	9.5	6.1
	卸売・小売業 (N=166)	3.6	19.3	12.7	6.0	2.4	67.5	72.3	54.2	4.2	1.2	6.6	1.8
	金融・保険業 (N=103)	1.0	9.7	5.8	1.0	1.0	55.3	69.9	51.5	1.0	-	11.7	7.8
	不動産業 (N=7)	-	28.6	28.6	-	-	71.4	42.9	57.1	-	-	-	14.3
	飲食・宿泊業 (N=19)	-	21.1	5.3	10.5	-	68.4	94.7	73.7	10.5	-	-	5.3
	医療・福祉 (N=4)	-	25.0	25.0	-	-	75.0	75.0	75.0	-	25.0	25.0	-
	教育・学習支援業 (N=3)	-	33.3	33.3	33.3	-	66.7	66.7	66.7	-	-	-	-
	その他のサービス業 (N=203)	3.0	17.7	28.6	4.4	4.4	46.3	68.5	52.7	10.8	0.5	9.9	3.9
その他 (N=46)	-	13.0	21.7	8.7	4.3	41.3	54.3	30.4	8.7	2.2	30.4	4.3	
従業員規模	100人未満 (N=29)	10.3	6.9	17.2	6.9	3.4	65.5	72.4	44.8	13.8	3.4	10.3	3.4
	100～299人 (N=411)	2.9	14.6	20.2	7.3	4.9	55.5	70.1	49.6	7.5	0.7	9.5	2.7
	300～499人 (N=201)	4.0	12.4	20.4	7.5	3.0	57.2	70.6	52.2	7.0	2.0	6.5	5.0
	500～999人 (N=170)	0.6	20.6	19.4	12.4	2.9	45.9	68.8	51.8	5.9	0.0	11.2	5.3
	1000人以上 (N=162)	0.0	22.8	21.6	19.1	1.2	50.0	75.9	69.1	11.1	1.2	4.9	5.6

- 人口減少、少子高齢化をふまえた今後3年間の人事戦略は「人的能力の向上をはかる」が60.2%、「定年延長や再雇用で高齢者を活用する」が59.5%、「女性を活用する」が35.9%など。

図表4 人口減少、少子高齢化をふまえた今後3年間の人事戦略(複数回答)

		海外での生産を増やす	事務や生産工程の機械化を行う	業務の外注を進める	定年延長や再雇用で高齢者を活用する	女性を活用する	外国人を活用する	障害者を活用する	人的能力の向上をはかる	処遇の改善で採用しやすくする	その他	特段の戦略を採る予定はない	決めていない、わからない
全体(N=1,237)		6.3	15.0	20.7	59.5	35.9	7.6	8.5	60.2	10.0	2.1	5.3	4.1
業種	建設業(N=144)	0.7	11.8	22.9	60.4	18.1	1.4	2.8	65.3	9.0	2.8	4.9	3.5
	製造業(消費関連)(N=57)	21.1	38.6	26.3	49.1	45.6	21.1	17.5	59.6	12.3	3.5	3.5	1.8
	製造業(素材関連)(N=62)	16.1	37.1	38.7	62.9	29.0	16.1	8.1	56.5	8.1	3.2	1.6	-
	製造業(機械関連)(N=92)	29.3	30.4	27.2	55.4	37.0	23.9	13.0	53.3	3.3	1.1	8.7	4.3
	製造業(その他)(N=96)	13.5	27.1	20.8	68.8	31.3	8.3	9.4	57.3	8.3	3.1	2.1	5.2
	電気・ガス・熱供給等(N=17)	-	-	23.5	41.2	5.9	-	-	47.1	-	5.9	17.6	11.8
	情報通信業(N=32)	12.5	6.3	43.8	28.1	15.6	6.3	3.1	68.8	9.4	-	6.3	6.3
	運輸業(N=179)	1.1	6.7	14.5	69.8	35.8	4.5	10.6	43.6	8.4	1.1	4.5	4.5
	卸売・小売業(N=166)	0.6	9.6	15.7	56.0	47.6	3.6	5.4	71.1	16.9	0.6	3.6	3.6
	金融・保険業(N=103)	-	12.6	15.5	65.0	51.5	1.9	6.8	76.7	12.6	1.9	1.9	5.8
	不動産業(N=7)	-	-	28.6	57.1	28.6	-	14.3	71.4	14.3	-	-	14.3
	飲食・宿泊業(N=19)	-	5.3	21.1	63.2	57.9	15.8	5.3	52.6	10.5	5.3	5.3	5.3
	医療・福祉(N=4)	-	-	-	75.0	25.0	25.0	25.0	75.0	25.0	-	-	-
	教育・学習支援業(N=3)	-	-	33.3	66.7	33.3	-	-	66.7	-	-	-	-
その他のサービス業(N=203)	3.0	9.9	17.7	56.2	37.9	6.9	10.8	65.0	10.8	2.0	7.4	4.4	
その他(N=46)	2.2	8.7	21.7	56.5	26.1	6.5	8.7	37.0	4.3	6.5	17.4	2.2	
従業員規模	100人未満(N=29)	10.3	17.2	10.3	44.8	20.7	-	-	62.1	3.4	-	6.9	3.4
	100～299人(N=411)	5.4	15.3	20.0	56.4	30.2	6.3	2.4	59.1	10.2	2.4	6.6	3.4
	300～499人(N=201)	3.5	14.9	19.4	69.7	36.3	6.0	6.5	63.2	11.4	2.0	3.0	2.5
	500～999人(N=170)	5.3	17.1	20.6	58.2	39.4	7.6	10.6	58.8	9.4	2.9	4.7	4.1
	1000人以上(N=162)	13.6	15.4	25.9	66.7	51.2	14.2	22.2	67.9	12.3	2.5	4.3	3.7

2. 団塊の世代の定年

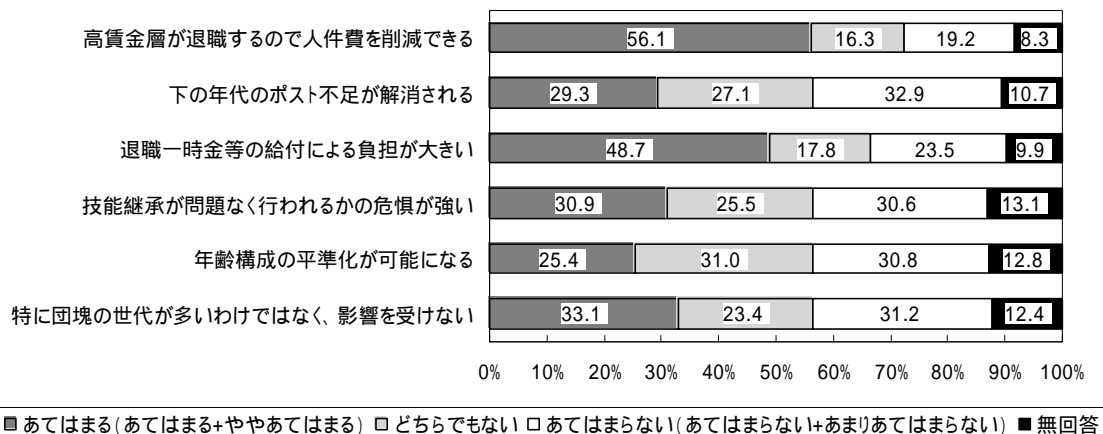
「団塊の世代」について、企業調査票では以下の説明を記載した。

「団塊の世代」：1947年から1949年生まれ。現在55～57歳。

(1) 団塊の世代が定年を迎える際にあてはまること

- 団塊の世代が定年を迎えるにあたって「高賃金層が退職するので人件費を削減できる」があてはまるのは56.1%、「退職一時金等の給付による負担が大きい」があてはまるのは48.7%、「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」があてはまるのは30.9%。

図表5 団塊の世代が定年を迎える際にあてはまること(N=1,237)



- 「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」があてはまる（「あてはまる」+「ややあてはまる」）とした企業について、技能継承の危惧が強い職種は「技能工・生産工程の仕事」とするものが22.0%、「専門的・技術的な仕事」とするものが21.7%。

図表6 技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い職種(N=382)

職種	技能工・生産工程の仕事	専門的・技術的な仕事	その他	無回答
(%)	22.0	21.7	6.0	21.7

(注)「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」について「あてはまる」、「ややあてはまる」とした企業が回答。

- 「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」があてはまる（「あてはまる」+「ややあてはまる」）とした企業について、技能伝承の危惧が強い部門は「現業・技能部門」とするものが24.1%。

図表7 技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い部門(N=382)

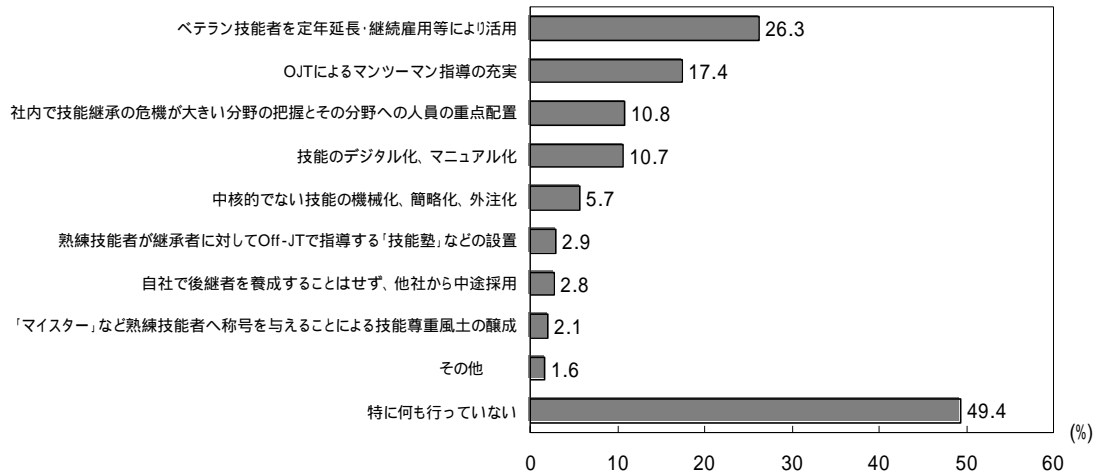
部門	現業・技能部門	その他	無回答
(%)	24.1	10.5	36.6

(注)「技能継承が問題なく行われるかの危惧が強い」について「あてはまる」、「ややあてはまる」とした企業が回答。

(2) 団塊の世代の技能の継承についての工夫

- 団塊の世代の技能の継承についての工夫は、「ベテラン技能者の定年延長・継続雇用等により活用」とする企業が26.3%、「OJTによるマンツーマンの指導の充実」が17.4%。また、「特に何も行ってない」は49.4%。

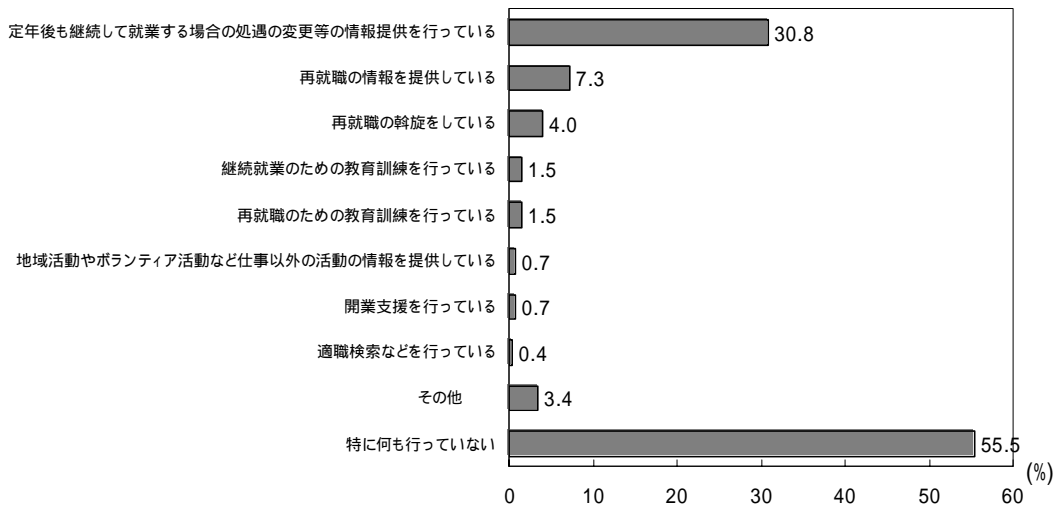
図表8 団塊の世代の技能の継承についての工夫(複数回答)(N=1,237)



(3) 高年齢者の活用、再就職や第二の人生設計に向けた情報提供や教育訓練

- 高年齢者の活用、再就職や第二の人生の設計に向けて行っていることについては、「定年後も継続して就業する場合の処遇の変更等の情報提供を行っている」とする企業が 30.8%。「特に何も行ってない」が 55.5%。

図表9 高年齢者の活用、再就職や第二の人生の設計に向けた情報提供や教育訓練(複数回答)(N=1,237)



付表10 フリーターやニートについて(3つまでの複数回答)

合計(N)	自由でうらやましい	雇用などが不安定	技術が身に付いていない	様々な経験をしている	一つのことを続けられない
100.0(9,407)	10.1	43.4	9.6	11.8	31.9
会社に縛られていない	いざというときに収入や保障がなくて困る	責任感がない	組織になじみにくい	仕事の割に収入が低い	その他
12.2	65.9	46.0	20.3	10.2	4.0

付表11 職業生活の最も目標とする人

合計(N)	上司	職場の先輩	同僚	親
100.0(9,407)	16.4	13.6	2.8	11.0
友人	職場の後輩	その他	特にいない	無回答
6.3	0.2	3.2	43.8	2.6

付表12 仕事に関しての一番の相談相手

合計(N)	上司	職場の先輩	同僚	親
100.0(9,407)	18.0	15.4	19.5	3.5
友人	職場の後輩	その他	特にいない	無回答
19.3	0.9	5.5	15.8	2.0

付表13 会社の資金と仕事のバランス

合計(N)	とれている	とれていない	どちらともいえない	無回答
100.0(9,407)	17.2	30.1	30.7	21.9

付表14 会社にある制度(複数回答)

合計(N)	目標管理制度	仕事の成果を賃金に反映させる制度	ストックオプション制度	年俸制	自己申告制度	社内公募制度	配置・処遇に関する苦情相談制度
100.0(9,407)	36.3	31.0	5.2	15.2	23.6	12.4	12.8
計画的なOJT	Off-JT制度	自己啓発に関する支援制度	有給教育訓練休暇制度	資格取得の支援	外部教育訓練に関する情報提供	専門職制度	裁量労働制
18.9	14.0	26.8	7.9	35.6	16.9	11.1	5.1
非正規従業員と正規従業員との間の転換制度	フレックスタイム制度	短時間勤務制度	変形労働時間制度	在宅勤務制度	長期休暇制度	休業期間が1年を超える育児休業制度	休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度
9.3	18.7	12.4	17.7	3.0	21.9	21.7	17.4
育児・介護等を理由に退職した従業員を対象とした再雇用制度	育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	育児・介護のための残業・休日労働の免除	転居を伴う転勤のない地域限定の勤務制度	定年退職者の再雇用・60歳を超えた定年制			
6.9	18.0	14.9	6.5	30.8			

付表15 会社にある制度のうち評価できる制度(複数回答)

目標管理制度(N=3,414)	仕事の成果を賃金に反映させる制度(N=2,919)	ストックオプション制度(N=491)	年俸制(N=1,426)	自己申告制度(N=2,223)	社内公募制度(N=1,168)	配置・処遇に関する苦情相談制度(N=1,207)	計画的なOJT(N=1,775)
29.0	34.4	36.0	21.2	28.6	32.4	30.1	33.8
Off-JT制度(N=1,316)	自己啓発に関する支援制度(N=2,522)	有給教育訓練休暇制度(N=745)	資格取得の支援(N=3,352)	外部教育訓練に関する情報提供(N=1,594)	専門職制度(N=1,046)	裁量労働制(N=477)	非正規従業員と正規従業員との間の転換制度(N=875)
35.6	36.9	39.5	38.2	31.6	29.0	37.1	35.0
フレックスタイム制度(N=1,756)	短時間勤務制度(N=1,164)	変形労働時間制度(N=1,666)	在宅勤務制度(N=281)	長期休暇制度(N=2,064)	休業期間が1年を超える育児休業制度(N=2,037)	休業期間が3ヶ月を超える介護休業制度(N=1,639)	育児・介護等を理由に退職した従業員を対象とした再雇用制度(N=645)
37.1	32.9	23.6	51.2	41.4	37.6	38.4	47.4
育児・介護のための始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ(N=1,690)	育児・介護のための残業・休日労働の免除(N=1,401)	転居を伴う転勤のない地域限定の勤務制度(N=616)	定年退職者の再雇用・60歳を超えた定年制(2,893)				
38.2	38.8	43.0	35.8				

(注)各制度について、会社にある制度があると回答した者を100とした割合。

付表 企業調査結果（本文に掲載した以外の主な結果）

付表1 人事制度の方針

a.賃金制度 (%)

合計(N)	どちらかという 年齢や勤続年 数を重視	どちらかという 成果重視	無回答
100.0(1,237)	48.3	51.2	0.5

b.昇進制度 (%)

合計(N)	どちらかという 年齢や勤続年 数を重視	どちらかという 成果重視	無回答
100.0(1,237)	33.5	65.5	1.1

c.採用 (%)

合計(N)	どちらかという 新卒採用重視	どちらかという 中途採用重視	無回答
100.0(1,237)	60.0	38.6	1.5

d.長期雇用慣行 (%)

合計(N)	どちらかという 長期雇用が前 提	どちらかという 転職が活発であ ることが前提	無回答
100.0(1,237)	96.1	3.2	0.6

e.就業形態 (%)

合計(N)	どちらかという 正規従業員の 活用重視	どちらかという 非正規従業員 の活用重視	無回答
100.0(1,237)	87.8	11.2	1.0

付表2 能力開発の方針

a.能力開発重視度 (%)

合計(N)	能力開発を重視 している	能力開発を重視 していない	無回答
正規従業員 100.0(1,237)	90.9	6.5	2.6
非正規従業員 100.0(1,237)	36.6	45.6	17.8

b.能力開発関与度 (%)

合計(N)	会社は積極的 に従業員の能 力開発に関わる	会社の行う能力 開発は最小限と し、従業員個人 の自発的な能力 開発に任せる	会社は能力開 発を行わず、従 業員個人の自 発的な能力開 発に任せる	無回答
正規従業員 100.0(1,237)	60.7	33.3	3.7	20.0
非正規従業員 100.0(1,237)	17.2	33.9	28.9	2.3

c.能力開発対象者の限定度 (%)

合計(N)	対象を一部の選 抜された者に限 定している	特に対象は限 定していない	対象としてい ない	無回答
正規従業員 100.0(1,237)	16.2	77.8	2.0	3.9
非正規従業員 100.0(1,237)	7.4	41.3	28.9	22.4

付表3 正規従業員間の賃金格差

合計(N)	最高		最低	
	現在	今後(望ましい)	現在	今後(望ましい)
20歳代 N=1,237	112.9	115.0	87.3	86.4
30歳代 N=1,237	119.3	121.6	83.6	82.4
40歳代 N=1,237	123.8	128.2	80.5	78.4
50歳代 N=1,237	127.9	132.3	77.6	75.3

(注) 各年齢層の平均年収を100%とした時の最高ライン、最低ラインの平均値。

付表4 人事管理において問題と感ずること(複数回答)

合計(N)	一部の人の業 務負担の増加	正規従業員と非 正規従業員の 意思疎通	労働意欲の低 下	能力・業績評価 がうまくいって いない	人件費が年齢 構成の影響を受 けて増加してい る	人材育成	壮年層の処遇 が低い	長時間労働でス トレスが増加
100.0(1,237)	29.3	7.0	18.9	35.2	24.3	59.4	11.9	22.2
長時間労働により 災害や事故が増 加	1.8	18.0	10.1	5.8	15.4	25.5	23.7	1.6
								3.0

付表5 従業員の仕事へのインセンティブを高めるために重視しているもの(複数回答)

(%)

合計(N)	勤続年数を重視した昇進	年功賃金	安定した賃金	安定した雇用	成果に応じた昇進	成果の賃金への反映
100.0(1,237)	3.7	2.2	31.2	43.3	53.6	67.1
	業務での自主性の尊重	本人の希望を重視した配置	能力開発	プロジェクト立案への参画	挑戦的な仕事に配置	時間の管理が任されていること
26.3	28.8	12.0	28.9	9.2	8.5	5.5
	生活時間に配慮した労働時間	従業員福祉の充実	人と交流する機会	職位にこだわらない企業風土	その他	特になし
4.4	39.5	10.5	6.7	15.5	0.6	2.4

付表6 今後3年間の組織面・人事制度面での予定(複数回答)

(%)

合計(N)	分社化	組織のフラット化	賃金制度改革	中途採用の拡充	非正規従業員の増加	既存の人材の新分野に適応した能力開発
100.0(1,237)	3.5	9.4	46.7	30.2	33.2	23.4
	人員の削減	アウトソーシング	本社部門のスリム化	管理部門のスリム化	部門・職場の整理・統合	その他
16.5	20.4	14.0	21.8	22.7	1.1	9.0

付表7 非正規従業員を活用する理由(各就業形態がいる企業が回答)(3つまでの複数回答)

(%)

合計(N)	正規従業員を確保できないため	正規従業員を重要業務に特化させるため	専門的業務に対応するため	即戦力・能力のある人材を確保するため	景気変動に応じて雇用量を調節するため	長い営業時間に対応するため
契約社員	100.0(743)	10.4	8.5	33.8	31.8	13.3
パートタイマー(短時間)	100.0(717)	7.0	14.5	5.9	5.3	19.0
パートタイマー(その他)	100.0(576)	7.5	16.1	5.9	7.5	21.0
派遣労働者	100.0(584)	12.7	11.3	16.4	24.3	26.9
1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため	臨時・季節的業務量の変化に対応するため	賃金節約のため	賃金以外の労務コストの節約のため	高齢者の再雇用対策のため	正規従業員の育児・介護休業対策の代替のため	その他
3.0	4.7	21.0	10.5	29.3	2.2	1.1
22.3	14.4	38.1	19.2	8.4	5.2	1.3
11.8	14.6	42.4	18.4	10.1	6.4	0.2
5.7	17.1	15.6	17.5	0.9	17.0	1.2

付表8 非正規従業員の業務(各非正規従業員がいる企業が回答)(複数回答)

a. 契約社員

(%)

合計(N)	責任のある仕事	専門的な仕事	非定型的な仕事	左記の業務についている者はほとんどいない
現在	100.0(743)	26.9	62.0	10.9
今後	100.0(743)	31.9	63.0	11.3

b. パート(短時間)

(%)

合計(N)	責任のある仕事	専門的な仕事	非定型的な仕事	左記の業務についている者はほとんどいない
現在	100.0(717)	7.9	26.5	15.5
今後	100.0(717)	10.5	26.5	17.0

c. パート(その他)

(%)

合計(N)	責任のある仕事	専門的な仕事	非定型的な仕事	左記の業務についている者はほとんどいない
現在	100.0(576)	11.5	26.7	17.7
今後	100.0(576)	17.2	27.1	18.4

d.派遣労働者

合計(N)		責任のある仕事	専門的な仕事	非定型的な仕事	左記の業務についている者はほとんどいない
現在	100.0(584)	6.7	40.2	12.7	21.9
今後	100.0(584)	9.9	42.5	14.4	17.3

付表9 女性の活用方針(複数回答)

合計(N)	管理職や正規従業員にせめる割合を高めようという試みがある	育児や介護が一段落した女性を基幹業務に復帰させる制度がある	女性従業員の提案を積極的に実現しようという試みがある	結婚や出産を機に退職した女性の再雇用制度がある	育児・介護休業から復帰した後以前と同じ業務につけている
100.0(1,237)	25.1	16.1	20.2	7.8	48.3
職場復帰のための教育訓練を行っている	在宅勤務制度がある	女性従業員のみに構成される職場、部門を増やしている	女性従業員に積極的に社外の研究会・セミナーに参加させる	その他	特に何も行っていない
	4.0	1.0	2.2	18.6	1.8
					21.3

付表10 若年社員(34歳以下、非正規従業員も含む)の問題点(複数回答)

合計(N)	定着しない	コミュニケーションが下手	仕事への意欲が感じられない	説明能力が低い	職業能力が低下している
100.0(1,237)	18.4	27.6	13.8	15.0	14.3
時間管理がルーズ	挨拶できない/電話での応答が下手	協調性がない	その他	特に問題点はない	
	9.3	17.5	13.3	2.3	31.9

付表11 若年社員(34歳以下、非正規従業員を除く)の採用1年後のおよその定着率

合計(N)	9%以下	10~19%	20~29%	30~39%	40~49%	50~59%	60~69%	70~74%
100.0(1,237)	0.7	1.4	0.8	1.0	0.7	3.1	3.8	6.1
75~79%	80~84%	85~89%	90~94%	95~99%	100%	無回答	平均値	
	0.4	12.4	1.3	33.1	6.8	23.0	5.5	84.3

付表12 若年社員(34歳以下、非正規従業員を除く)の定着率のためにしている工夫(複数回答)

合計(N)	若年社員の相談体制に配慮した配属	カウンセラーの導入	本人の希望を尊重した配置	若手の管理職等への抜擢	成果の賃金への反映	研修の工夫
100.0(1,237)	6.4	1.9	20.6	15.8	34.4	8.6
人事部や上司による面接等でのフォローアップ	若年社員の指導係の選定	上司を通さず人事部等に直接意見を言える場を設ける	若年社員の交流の場を設ける	その他	特に何もしていない	
	36.9	17.1	8.1	13.9	1.3	22.2

付表13 フリーター・ニートの採用(複数回答)

合計(N)	積極的に正規従業員として採用して育成したい	特に区別せず正規従業員として採用する	正規従業員として採用するつもりはないが、非正規従業員として採用する	正規従業員としても、非正規従業員としても採用するつもりはない	その他
100.0(1,237)	1.4	23.4	23.3	41.8	8.1