

平成 20 年 7 月 3 日

独立行政法人労働政策研究・研修機構（理事長 稲上毅）
情報統計担当部長 久古谷 敏行
主任調査員 野村 かすみ、調査員 才川 智広
（電話）03-5903-6285 URL:http://www.jil.go.jp

- 仕事の意欲が高まっている割合は若い層ほど高い。仕事の意欲が高まる理由としては「仕事を通じて学べるものが多い」、「責任ある仕事を任されている」などが多く、「賃金が高い」は少数。
- 「プロセス評価」、「評価者のための研修」、「評価結果のフィードバック」などの評価制度がある企業で従業員の仕事の意欲が高まっている。
- 年収が低いほど、仕事の満足感が低下。「雇用の安定性」、「職場の人間関係」などについて満足感が高い。

「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」結果

調査結果のポイント

【 1 . 社員の意識の変化】

- (1) 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きいたところ、関心が高くなったものとしては、「賃金・昇給についての関心」(51.3%)、「職場での評価に対する関心」(49.3%)、「自分が行う職務分野への関心」(44.9%)が高い。(p.4、図表 1)
- (2) 従業員調査でも「自分が行う職務分野への関心」(51.9%)、「職場での評価に対する関心」(30.2%)、「職業生活を通じたキャリア形成への関心」(29.1%)などが高い。(p.4、図表 2)

【 2 . 仕事に対する意欲】

- (1) 3 年前と比較した社員の仕事に対する意欲について、企業調査は『高くなった』と回答した企業が 40.5%と相対的に多いが、従業員調査では『高まっている』と『低くなっている』が均衡。年齢別には、年齢が若い層ほど「高まっている」としている者の割合が高い。(p.5、図表 4、p6、図表 5、図表 6)
- (2) 意欲が『高くなった』と回答した企業では、社員の働く意欲を高める施策（複数回答）として「経営方針・事業計画等の情報提供」(59.9%)、「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%)などを実行したものが多。また、意欲が『低くなった』とした企業では、社員の働く意欲を高めるために有効だと思ふ施策（複数回答）として「社員の納得性を確保した評価制度」(60.4%)、「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%)などを挙げるものが多い。(p.7、図表 7、p8、図表 9)

- (3) 意欲が高まった従業員では理由（複数回答）として「仕事を通じて学べるものが多いから」（57.5%）、「責任ある仕事を任されているから」（51.4%）などを挙げる者が多く、「賃金が高い」を挙げる者は少ない。意欲が低くなった従業員では理由（複数回答）として「賃金が低いから」（46.8%）、「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%）などを挙げる者が多い。（p.7、図表 8、p8、図表 10）

【 3 . 評価制度と仕事に対する意欲の変化】

- (1) 企業で実施している社員の評価制度（複数回答）をきいたところ、「目標管理制度」（58.8%）、「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%）、「評価者のため研修の実施、拡充」（24.6%）などを実施している企業が多い。このうち「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」などを実施している企業では、従業員の仕事の意欲が高まっている。（p.9、図表 11、p.10、図表 13）

【 4 . 仕事の満足感】

- (1) 従業員に仕事の満足感が低下していると思うことがあるか聞いたところ、「そう思う」と回答する者の割合が 38.7%、「そう思わない」とする者の割合が 29.2%。特に年収見込み額が低い層ほど「そう思う」の割合が高くなっている。（p.13、図表 19、図表 20）
- (2) 仕事に関する事柄ごとに満足感をきいたところ、『満足』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%）などで高くなっている。（p.14、図表 21）
- (3) 満足感が低下した者について、その要因（複数回答）をみると、「仕事に見合った賃金が得られないから」（43.4%）、「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發揮できると思えないから」（28.9%）、「休暇がとりにくいから」（25.0%）などを挙げる者が多い。（p.15、図表 23）

【 5 . 今後の職業生活について】

- (1) 従業員調査で今後希望する職業生活についてきいたところ、「現在の勤め先で働き続けたい」が 54.7%、「転職したい」は 14.3%、「独立開業したい」は 3.8%。（p.18、図表 27）
- (2) 仕事の満足感が低下していると思う従業員では、そう思わない従業員に比べて「転職したい」、「独立開業したい」とする割合が高い。（p.18、図表 28）

【 6 . 60 歳代後半以降の働き方について】

- (1) 従業員調査で、60 歳代後半以降の働き方について希望をきいたところ、「経験を活かす仕事をする」（67.1%）、「収入は多いほどいい」（58.4%）、「企業で雇用されて働く」（55.3%）を支持する者が多い一方、「毎日働く」（20.9%）、「フルタイムで働く」（20.7%）を支持する者は少ない。（p.20、図表 31）

調査の概要

独立行政法人労働政策研究・研修機構では、就業形態の多様化、業績・成果主義賃金制度の導入の広がりなど企業の人材マネジメントに変化がみられる中で、労働者の満足度や就業意識にどのような変化が生じてきたのか、また、企業はそれにどのように応えてきたのか、その実態と課題について明らかにすることを目的として、企業及び企業で働く従業員に対し、アンケート調査を実施した。

調査の概要は以下のとおり。

- (1) 調査期間 平成 19 年 12 月 15 日～12 月 28 日
- (2) 調査方法 郵送による調査票の配布・回収
- (3) 調査対象 企業調査：全国の従業員数 100 人以上の企業 10,000 社（株帝国データバンクのデータベースから産業・規模別に抽出（日本標準産業分類の全産業から、農林漁業、鉱業を除く。））
従業員調査：企業調査対象企業で働く従業員 100,000 人（企業調査対象企業に 1 企業あたり 10 人の正社員への調査票配布を依頼した。）
- (4) 有効回収数：企業調査：1,200 社（有効回収率 12.0%）
従業員調査：7,349 人（有効回収率 7.3%）
- (5) 回答企業、回答従業員の基本属性

回答企業の属性		総数	100.0(1,200社)
業種	建設業	6.9	
	製造業(消費関連)	4.7	
	製造業(素材関連)	4.4	
	製造業(機械関連)	10.3	
	製造業(その他)	12.8	
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.3	
	情報通信業	2.4	
	運輸業	8.4	
	卸売・小売業	18.1	
	金融・保険業	2.3	
	不動産業	1.2	
	飲食店・宿泊業	3.8	
	医療・福祉	1.3	
	教育・学習支援業	1.8	
	その他サービス業	16.7	
	その他	4.8	
	正社員数	100人未満	14.6
100～299人		63.7	
300～999人		17.4	
1,000人以上		4.3	
従業員規模 (正社員+非正社員)	100人未満	2.5	
	100～299人	58.0	
	300～999人	26.5	
	1,000人以上	8.4	

総数には従業員規模（正社員+非正社員）が不明の企業を含む。

回答者の属性		総数	100.0(7,349人)
性	男性	66.7	
	女性	33.1	
年齢	～19歳	0.5	
	20～29歳	20.6	
	30～39歳	35.9	
	40～49歳	24.5	
	50～59歳	15.8	
	60歳以上	2.0	
	平均年齢	38.7	
学歴	中学・高校	35.3	
	専修・各種学校	10.2	
	短大・高専	10.3	
	大学・大学院	43.9	
職種	専門的な仕事	10.8	
	技術的な仕事	9.5	
	管理的な仕事	18.6	
	事務の仕事	40.3	
	販売の仕事	6.8	
	サービスの仕事	4.0	
	保安の仕事	0.6	
	運輸・通信の仕事	2.1	
	技能工・生産工程の仕事	4.1	
	労務作業等の仕事	1.1	
その他	1.5		
役職	一般職	50.7	
	係長・主任クラス	25.3	
	課長・次長クラス	16.8	
	部長クラス	4.2	
	役員	0.5	
	その他	2.2	

総数には性、年齢、学歴、職種、役職が不明の者を含む。

（注）本調査結果では、表章単位未満を四捨五入しているため、図表の「合計」の数値は内訳の合計と必ずしも一致しない。

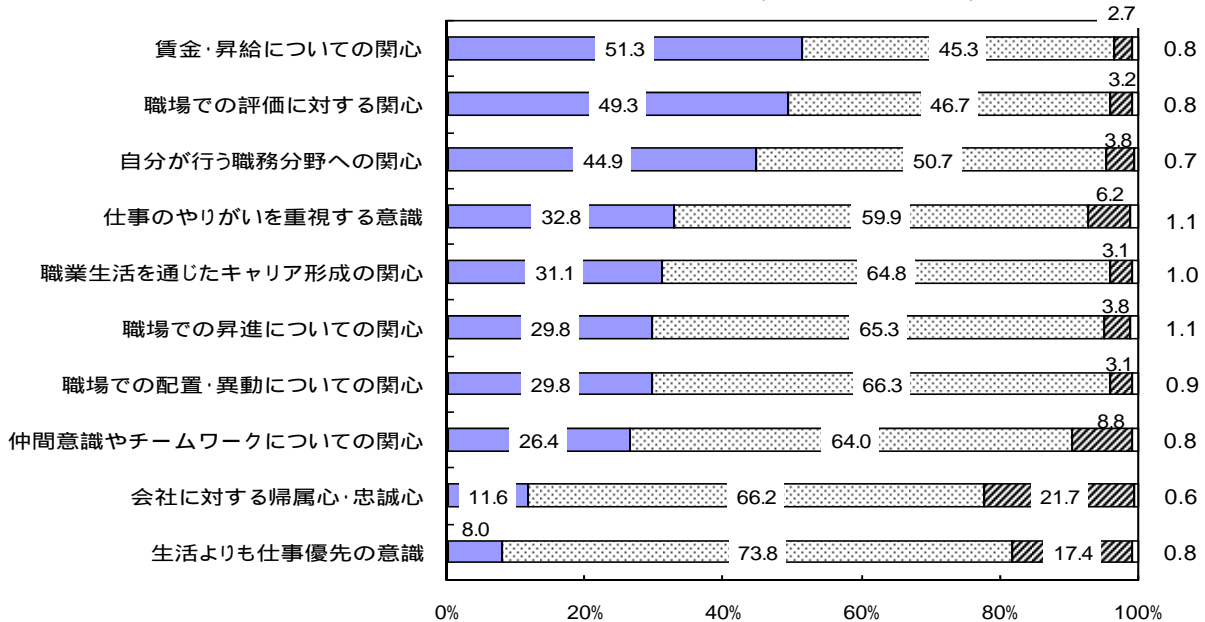
調査結果の概要

1. 社員の意識の変化

(1) 3年前と比べた意識の変化【企業調査】【従業員調査】

企業調査で、3年前と比較して社員の意識・関心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%）で高くなっている。（図表1）

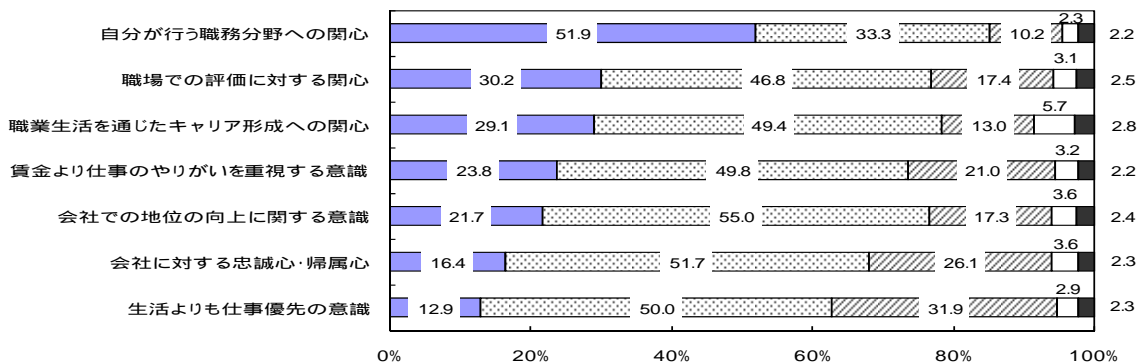
図表1. 3年前と比べた社員の意識変化(企業調査.N=1,200)



■ 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

従業員調査で、3年前と比較して仕事に関する意識・関心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）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%）で高くなっている。（図表2）

図表2. 3年前と比べた意識の変化(従業員調査.N=7,349)

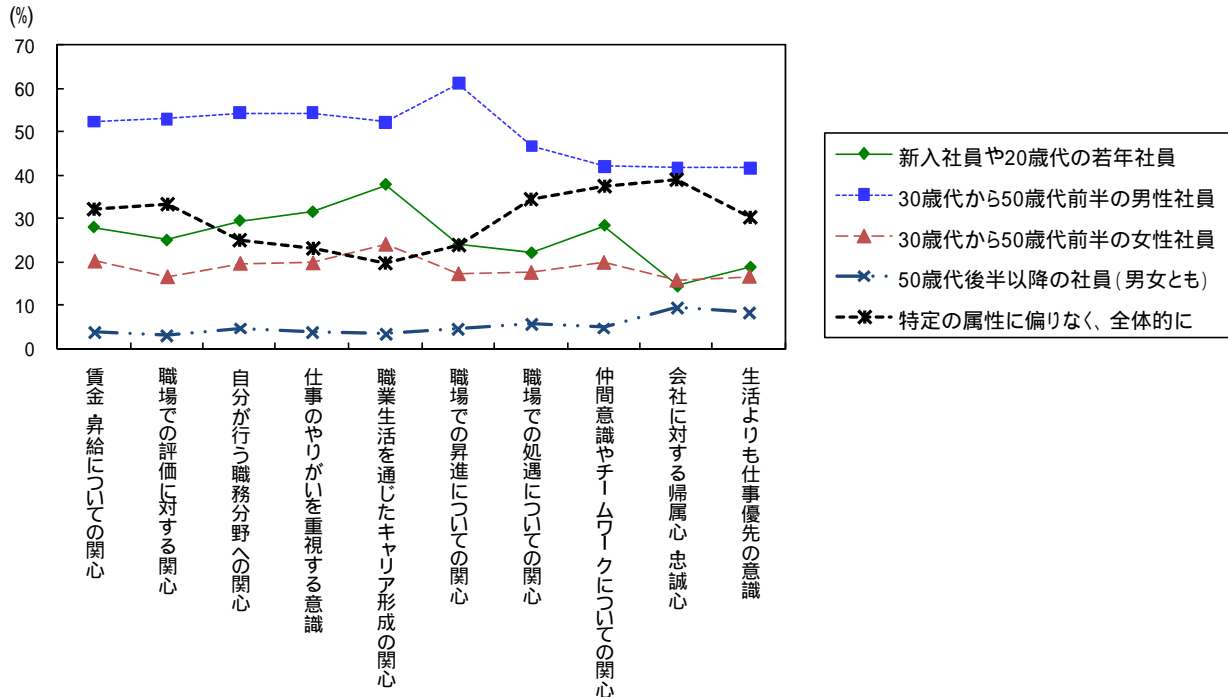


■ 高まった（「高まった」+「どちらかといえば高まった」）
 □ 変わらない
 ▨ 低下した（「低下した」+「どちらかといえば低下した」）
 □ わからない
 ■ 無回答

(2) 3年前と比べた意識の変化【企業調査】

企業調査で、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割を超えている（それぞれ37.8%、31.5%）（図表3）（p.23、参考1）

図表3. 意識や関心が高くなった社員の属性（複数回答）（企業調査）



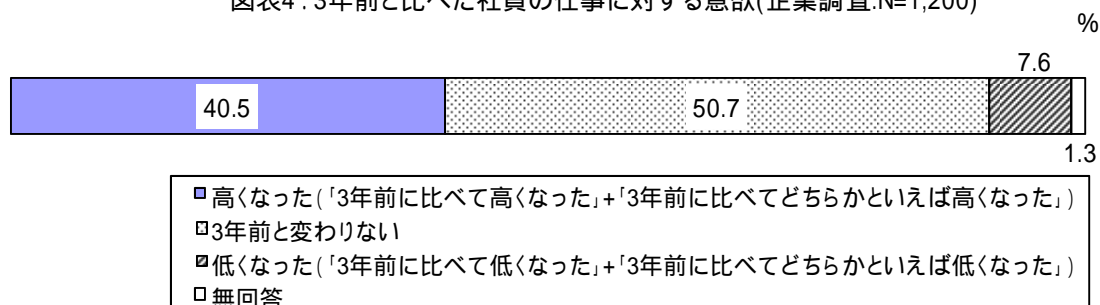
注：社員の意識や関心が「3年前より高くなった」または「どちらかといえば3年前より高くなった」と回答した項目について集計。

2. 仕事に対する意欲

(1) 仕事に対する意欲の変化【企業調査】【従業員調査】

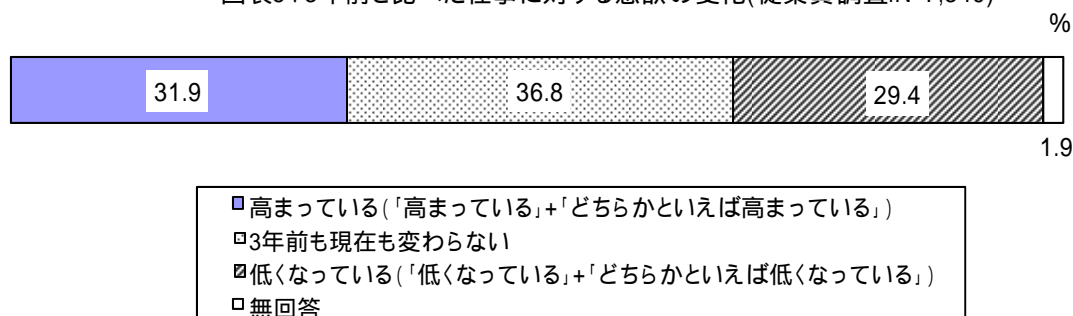
企業調査で、3年前と比較して社員の仕事に対する意欲がどのように変化したかきいたところ、『高くなった』（「3年前に比べて高くなった」と「3年前に比べてどちらかといえば高くなった」の合計、以下同様。）とする割合が約4割（40.5%）、「3年前と変わらない」が約5割（50.7%）、『低くなった』（「3年前に比べて低くなった」と「3年前に比べてどちらかといえば低くなった」の合計、以下同様。）とする割合が1割弱（7.6%）となっていて、意欲が高くなったとする企業割合の方が大きい。（図表4）

図表4. 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)



一方、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%）となっており、意欲の高まっている者の割合と低くなっている者の割合が均衡している。（図表5）

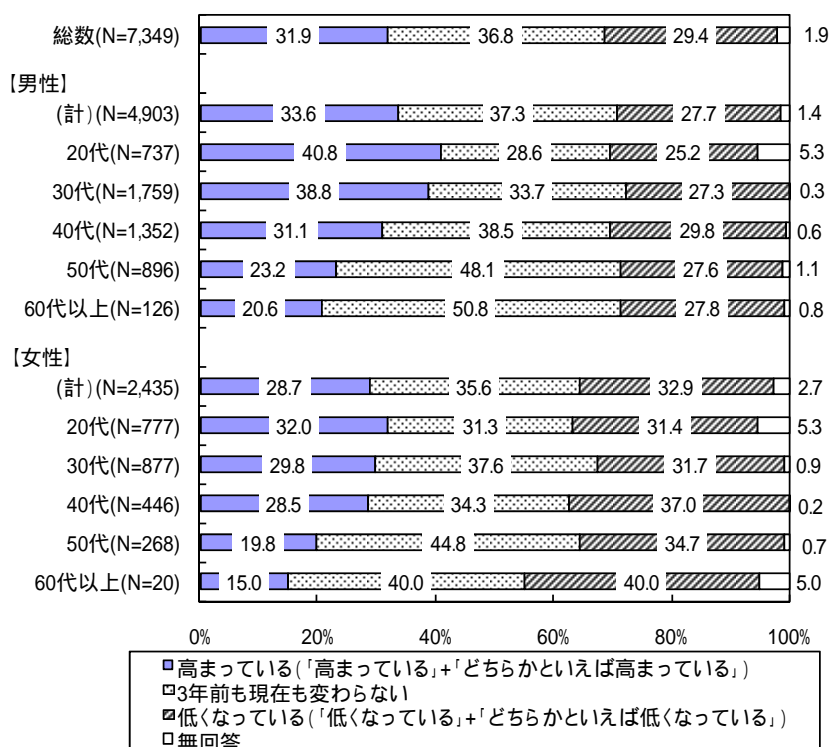
図表5. 3年前と比べた仕事に対する意欲の変化(従業員調査.N=7,349)



(2) 属性別にみた意欲の変化【従業員調査】

従業員調査で、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。男性では20代、30代で約4割(40.8%、38.8%)、40代で約3割(31.1%)、女性では20~40代で約3割(32.0%、29.8%、28.5%)となっている。（図表6）

図表6. 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)

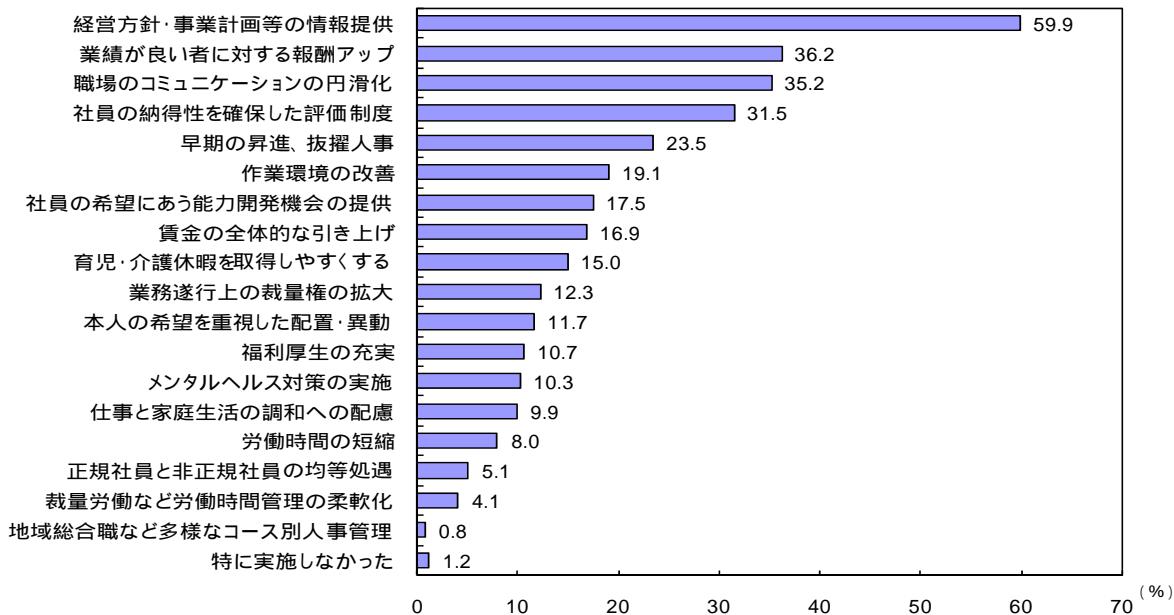


注: 20歳未満については省略した。

(3) 働く意欲を高めるために実行した施策・意欲が高まった理由【企業調査】【従業員調査】

企業調査で、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%）などの順となっている。（図表7）

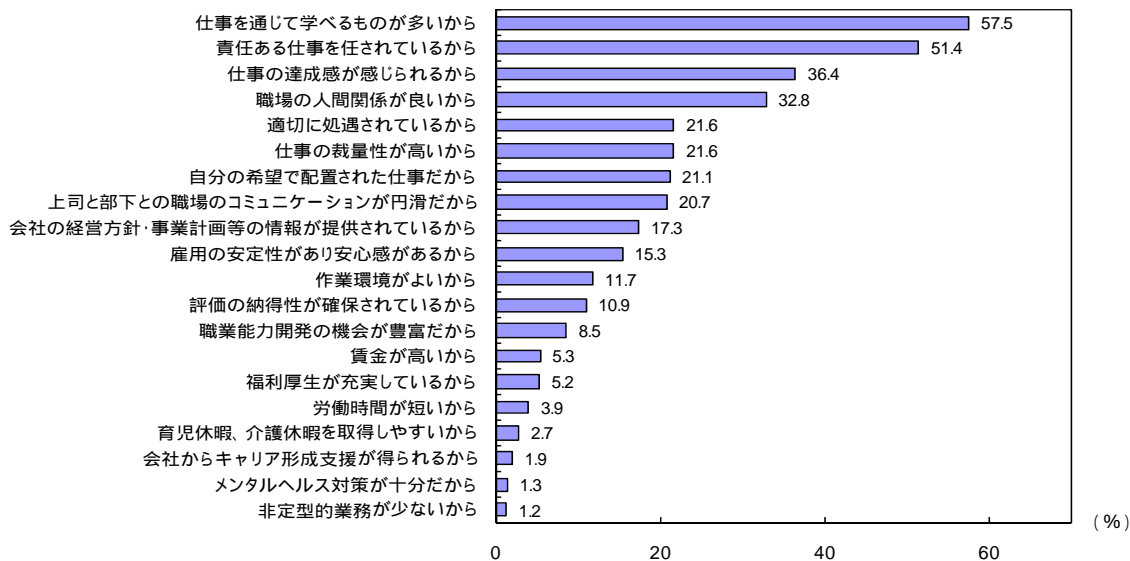
図表7. 働く意欲を高めるために実行した施策（複数回答）（企業調査.N=486）



注：社員の仕事に対する意欲が「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。

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8）

図表8. 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）

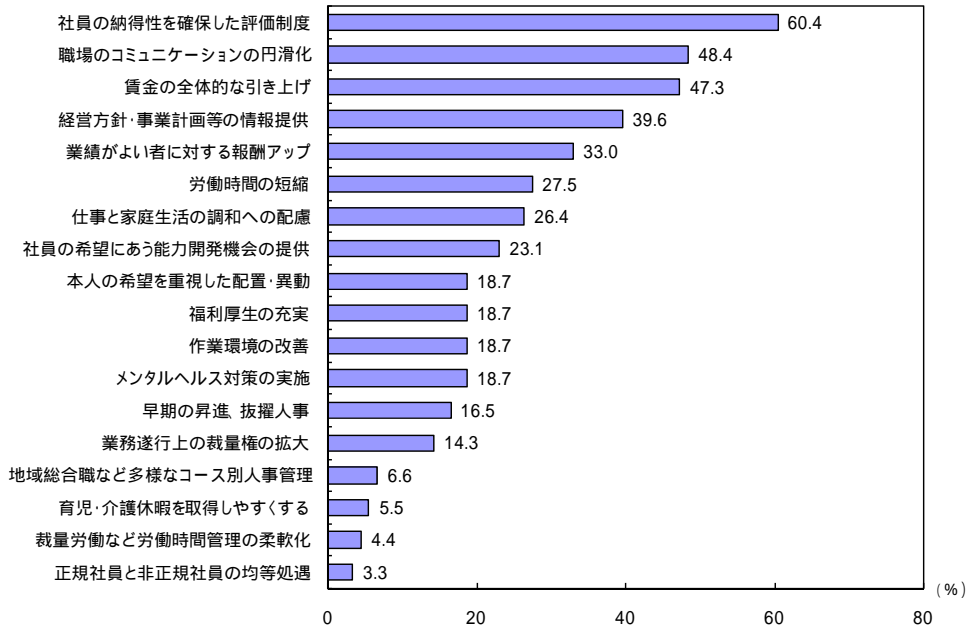


注：3年前と比べて仕事に対する意欲が「高まっている」または「どちらかといえば高まっている」と回答した者について集計。

(4) 働く意欲を高めるために有効だと思う施策と意欲が低下した理由【企業調査】【従業員調査】

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。(図表9)

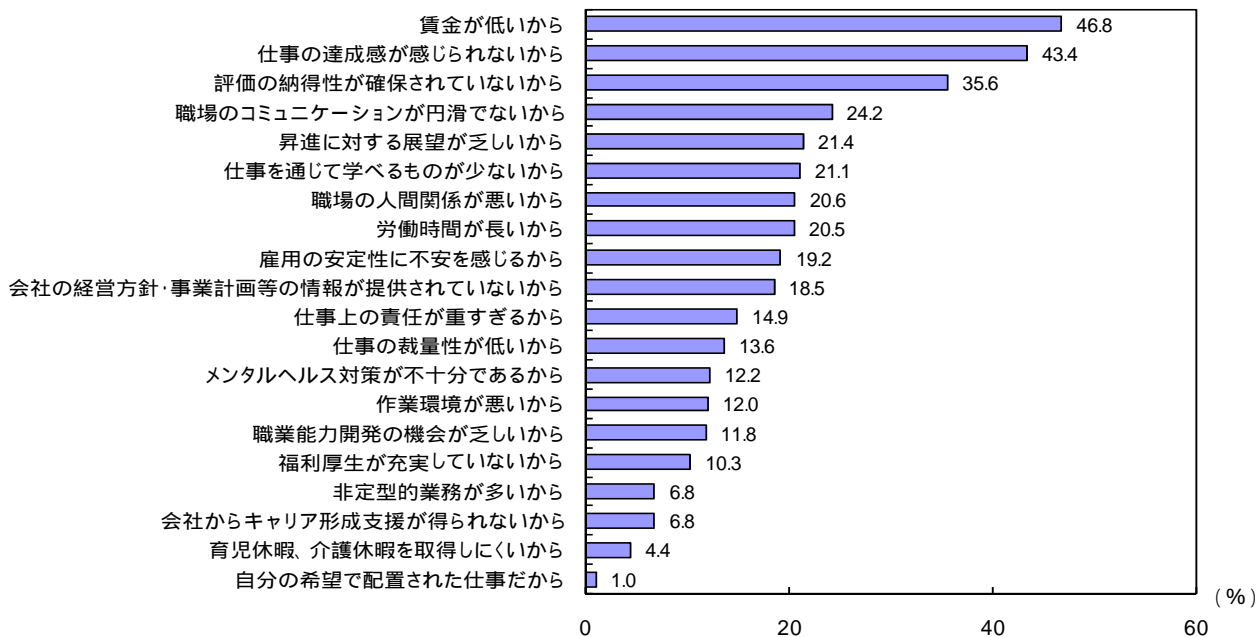
図表9. 働く意欲を高めるために有効だと思う施策(複数回答)(企業調査.N=91)



注:社員の仕事の意欲が「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。

従業員調査で、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10)

図表10. 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)



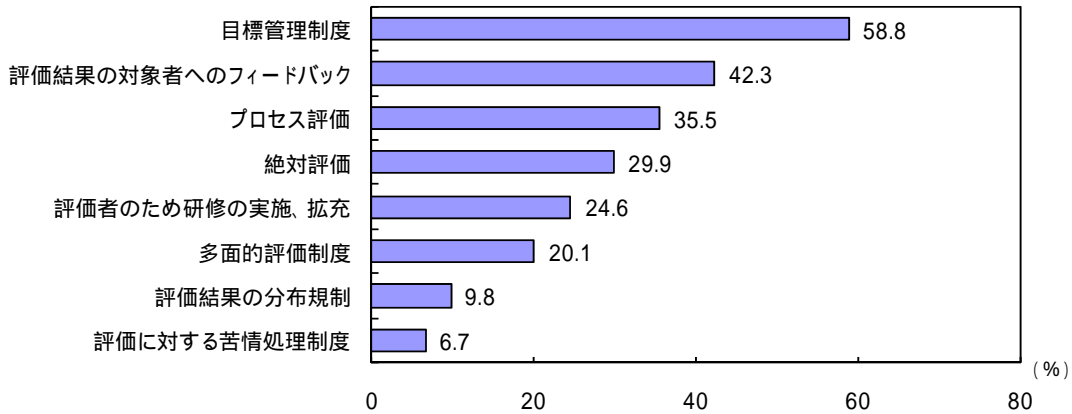
注:3年前と比べて仕事に対する意欲が「低くなっている」または「どちらかといえば低くなっている」と回答した者について集計。

3. 評価制度・賃金制度と仕事に対する意欲の変化【企業調査】【従業員調査】

(1) 評価制度と運用上の課題

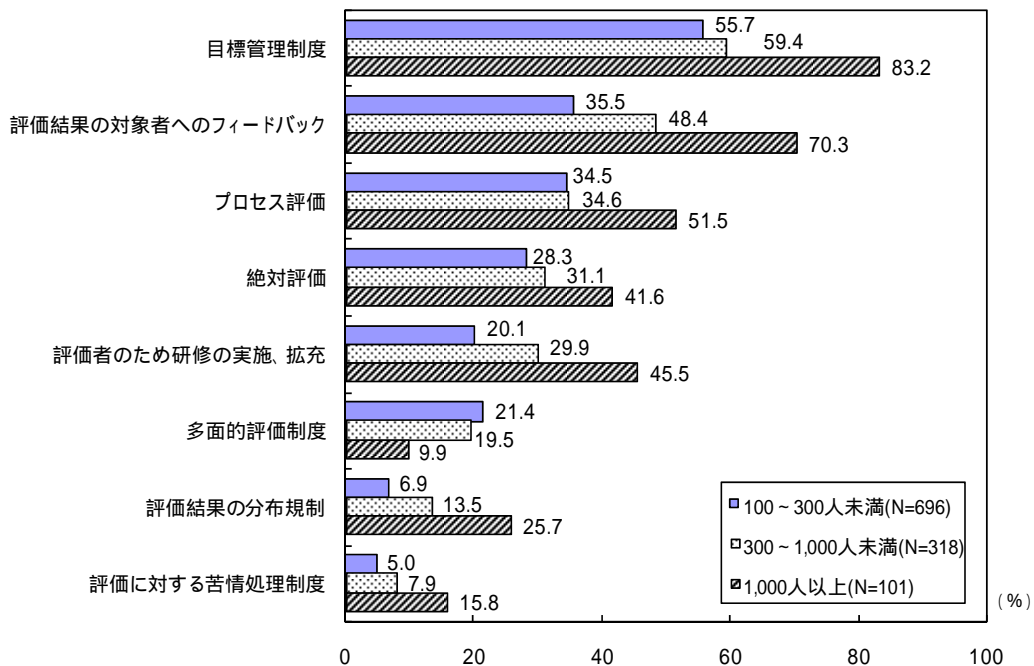
企業調査で、社員の評価に関して実施している施策をきいたところ(複数回答)、「目標管理制度」を挙げる割合が6割弱(58.8%)で最も高く、次いで「評価結果の対象者へのフィードバック」(42.3%)、「プロセス評価」(35.5%)、「絶対評価」(29.9%)、「評価者のため研修の実施、拡充」(24.6%)などの順となっている。(図表11)

図表11. 社員の評価で実施している施策(複数回答)(企業調査.N=1,200)



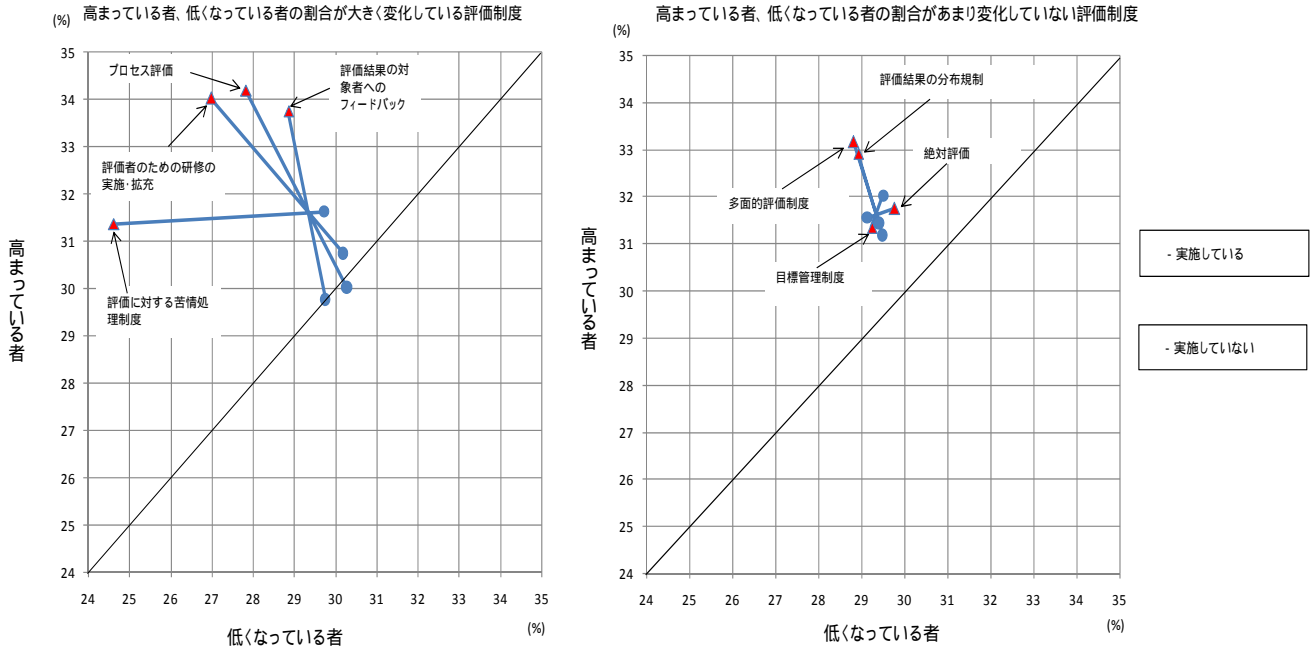
制度の有無を企業の従業員規模別にみると、「目標管理制度」、「評価結果の対象者へのフィードバック」、「プロセス評価」、「絶対評価」、「評価者のため研修の実施、拡充」、「評価結果の分布規制」、「評価に対する苦情処理制度」については従業員規模が大きいほど実施している割合が高く、「多面的評価」については従業員規模が小さいほど実施している割合が高い。(図表12)

図表12. 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)



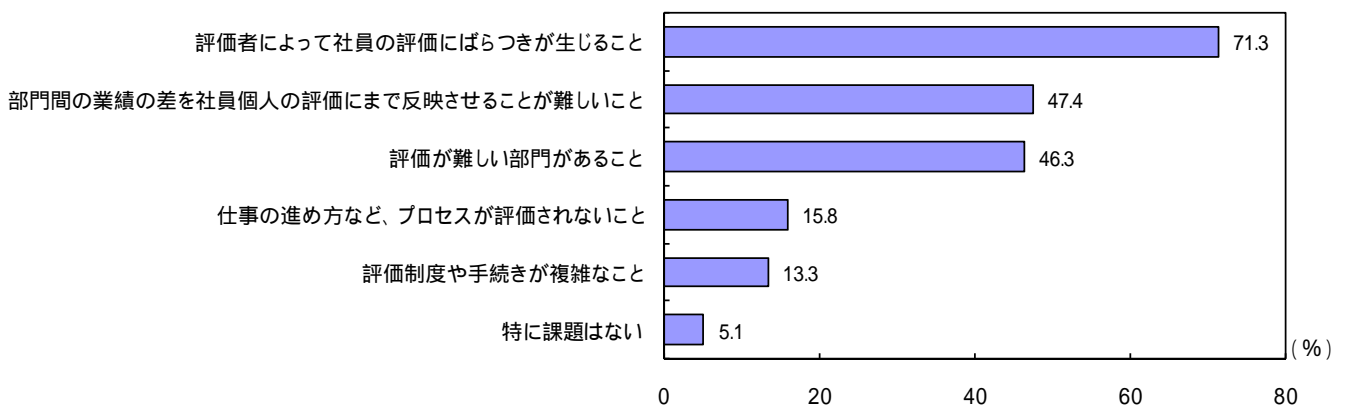
なお、評価制度の有無別に従業員の仕事に対する意欲の変化の違いをみると、「プロセス評価」、「評価者のため研修の実施、拡充」、「評価結果の対象者へのフィードバック」を実施している企業で実施していない企業に比べ意欲が高まったとする者の割合が高く、低くなっているとする者の割合が低い。(図表13)(p.23、参考2)

図表13. 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



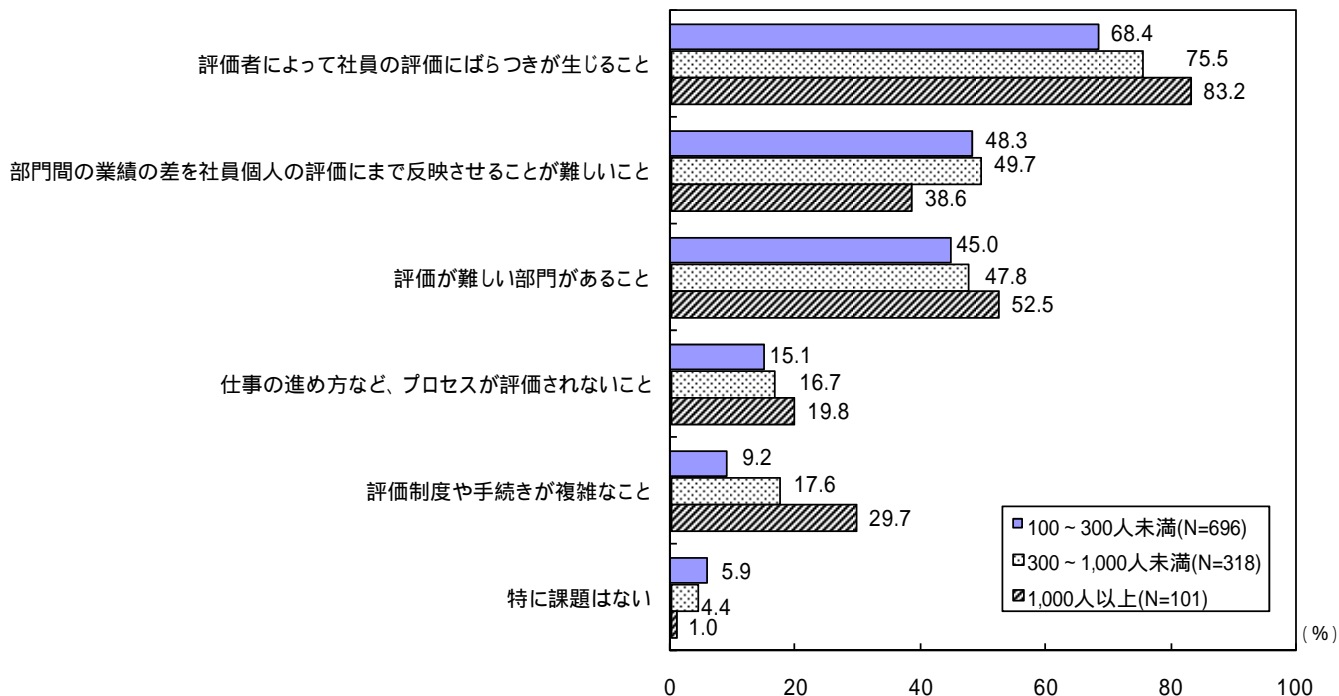
また、企業調査で、評価制度を運用していくうえでの課題を尋ねたところ(複数回答)「評価者によって社員の評価にばらつきが生じること」を挙げる割合が約7割(71.3%)と最も高く、次いで「部門間の業績の差を社員個人の評価にまで反映させることが難しいこと」、「評価が難しい部門があること」が5割弱(それぞれ47.4%、46.3%)などの順となっている。(図表14)

図表14. 評価制度の運用上の課題(複数回答)(企業調査.N=1,200)



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 15)

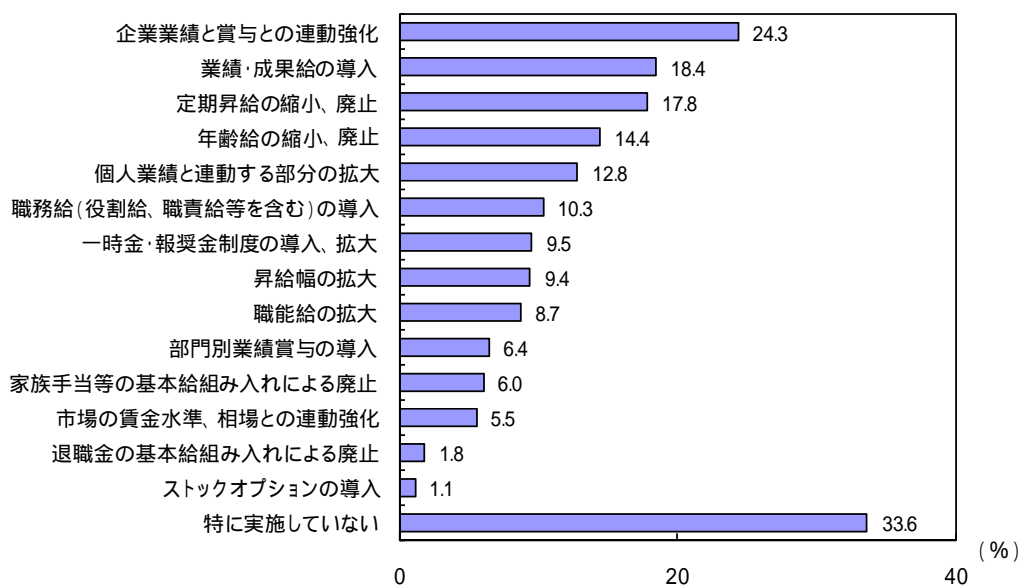
図表15. 従業員規模別、評価制度の運用上の課題(複数回答)(企業調査)



(2) 賃金制度の見直し

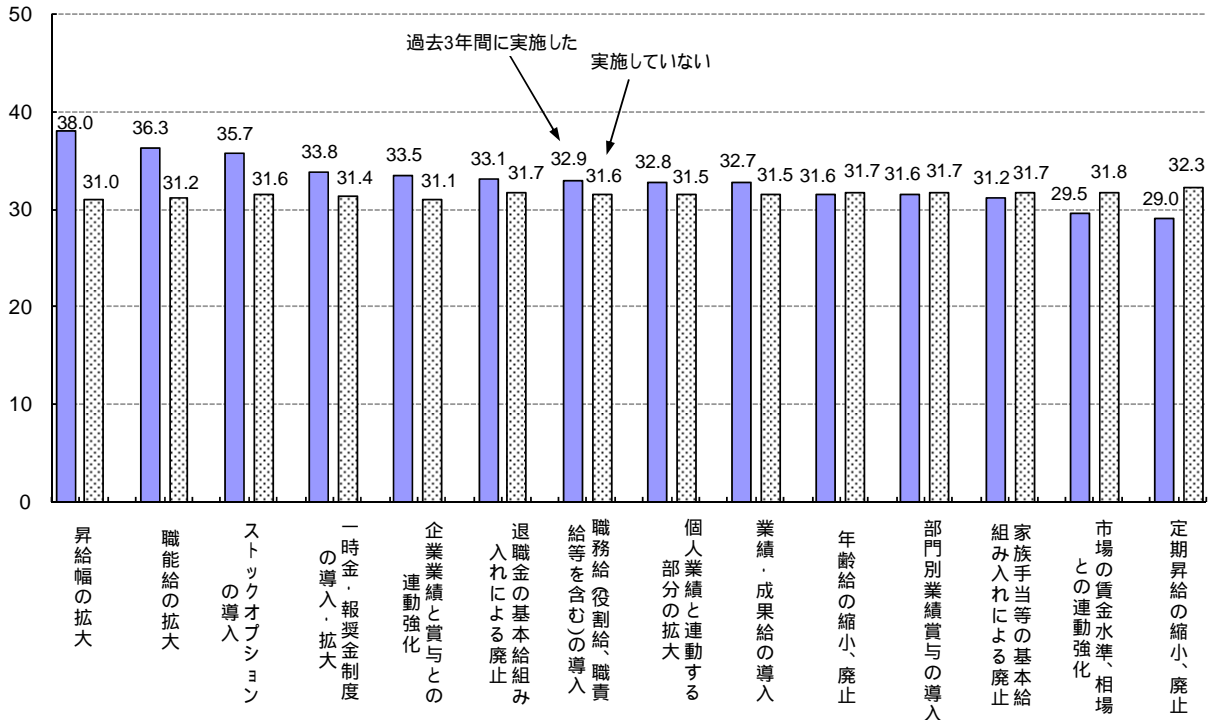
賃金制度について過去3年間で実施した施策の変更について尋ねたところ(複数回答)、「企業業績と賞与の連動強化」を挙げる割合が最も高く(24.3%)、次いで「業績・成果給の導入」(18.4%)、「定期昇給の縮小、廃止」(17.8%)、「年齢給の縮小、廃止」(14.4%)などの順となっている。(図表 16)

図表16. 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N=1,200)



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17)(p.24、参考3)

図表17. 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



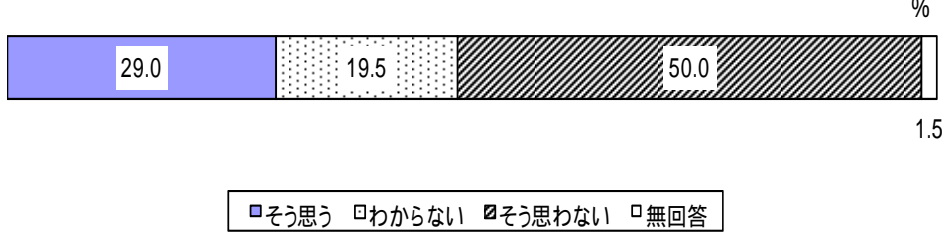
注:従業員データと従業員の勤務する企業のデータをマッチングして集計。

4. 仕事の満足感

(1) 仕事の満足感【企業調査】【従業員調査】

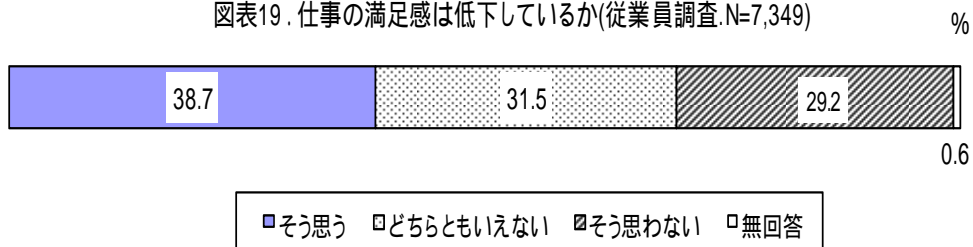
企業調査で「社員が仕事を通じて得られる満足感が低下していると感じたことはありますか」ときいたところ、「そう思う」とする企業が約3割(29.0%)、「そう思わない」とする企業が5割(50.0%)となっている。(図表18)

図表18. 社員の仕事の満足感は低下しているか(企業調査.N=1,200)



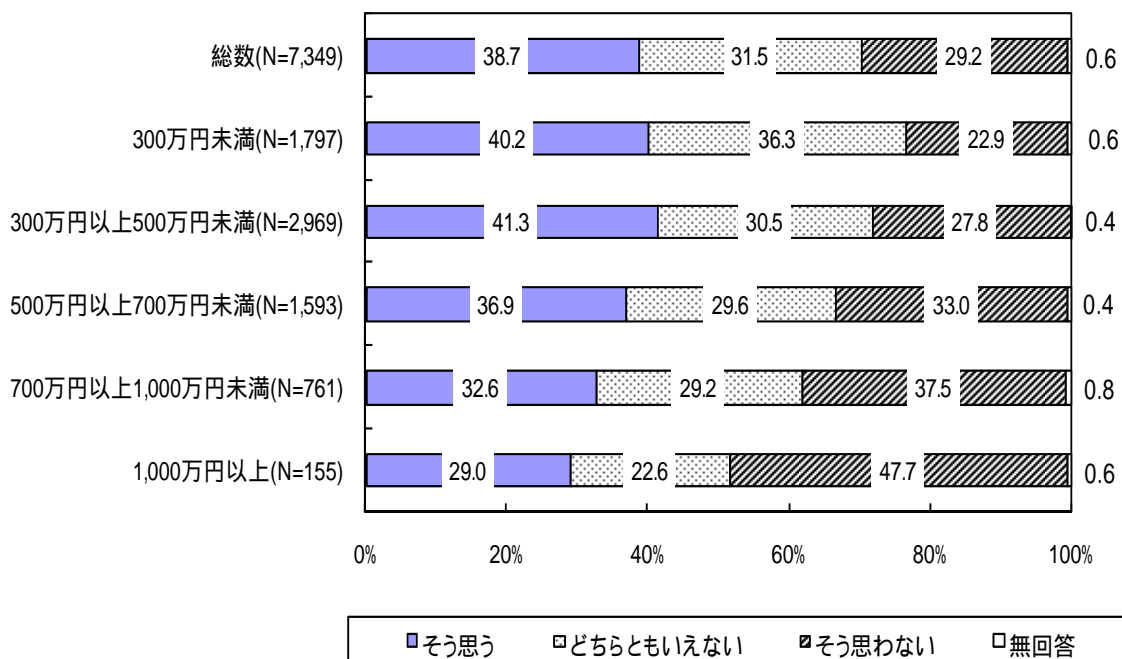
一方、従業員調査で「仕事を通じて得られる満足感が低下していると思うことがありますか」ときいたところ、「そう思う」と回答する者の割合が約4割（38.7%）で、「そう思わない」とする割合が約3割（29.2%）となっている。（図表19）

図表19. 仕事の満足感は低下しているか(従業員調査.N=7,349)



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20）

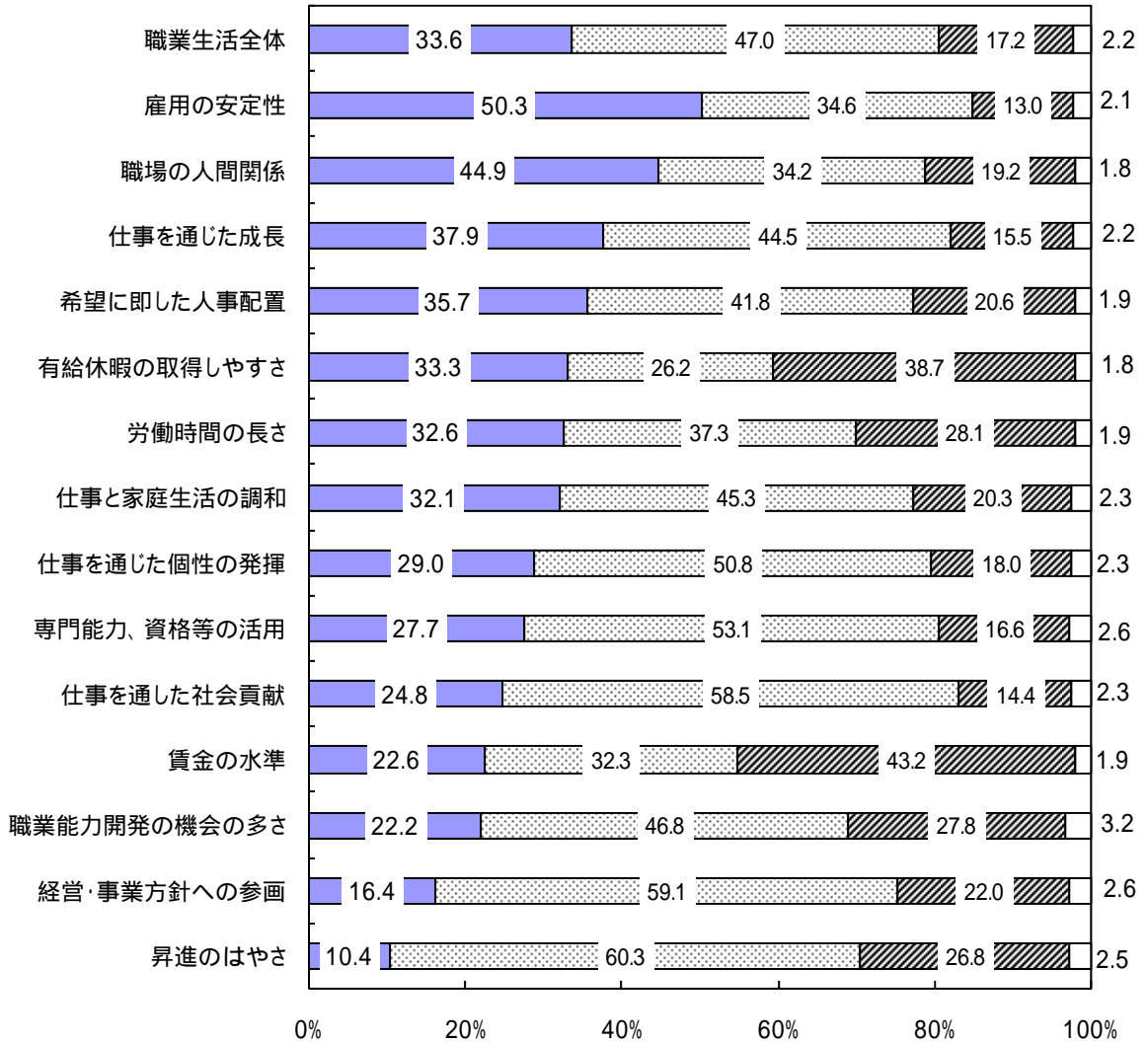
図表20. 年収見込み額別、仕事の満足感は低下しているか(従業員調査.N=7,349)



(2) 仕事に関する各事項の満足感【従業員調査】

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「どちらかという満足」の合計。)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%)などで高くなっており、「職業生活全体」では3割強(33.6%)となっている。(図表21)

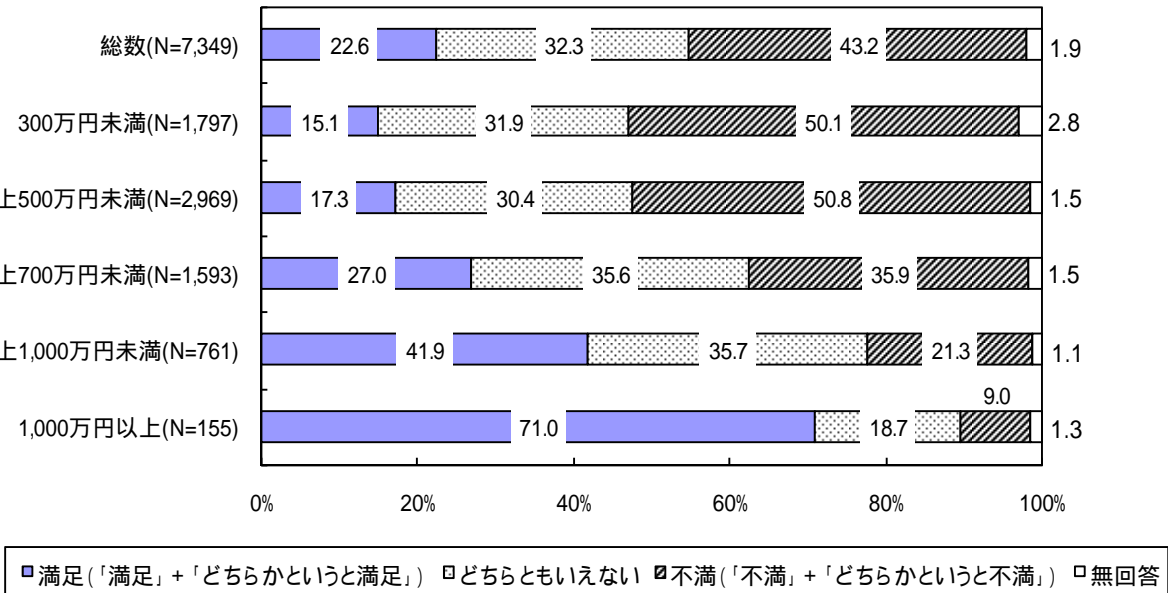
図表21 . 仕事に関する満足感(従業員調査.N=7,349)



■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

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22)

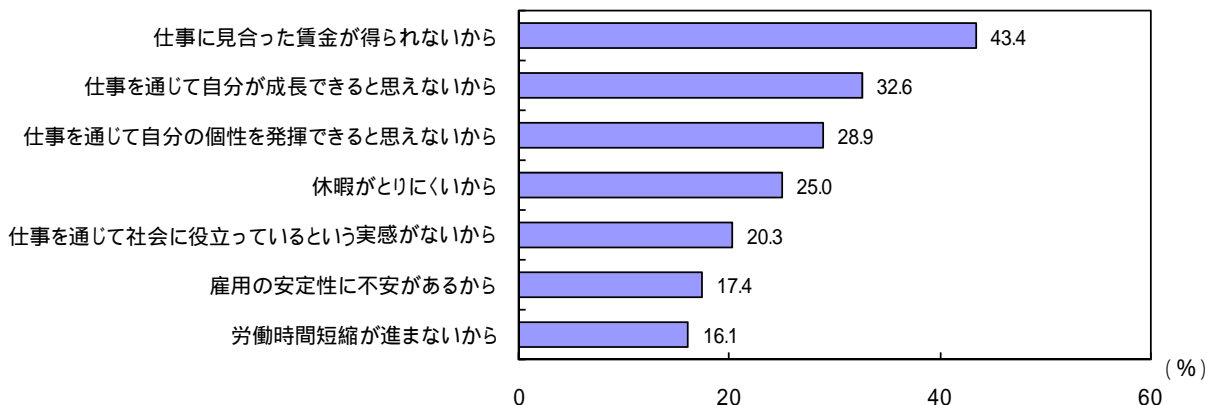
図表22. 年収見込み額別、賃金の水準に関する満足感(従業員調査)



(3) 満足感が低下した者についてその要因【従業員調査】

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)にその要因をきいたところ(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發揮できると思えないから」(28.9%)、「休暇がとりにくいから」(25.0%)などの順となっている。(図表23)

図表23. 仕事の満足感が低下している要因(複数回答)(従業員調査.N=2,845)



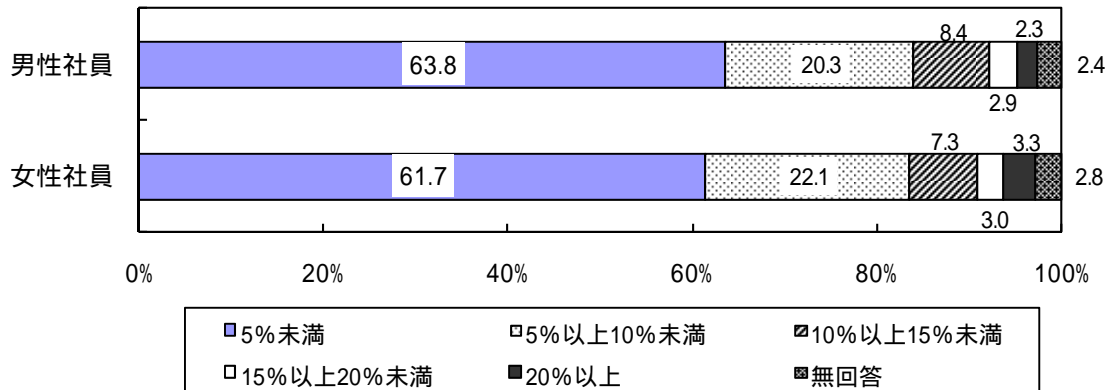
注:「仕事の満足感が低下しているか」との設問に「そう思う」と回答した者について集計。

5. 社員の定着【企業調査】

(1) 社員の離職率

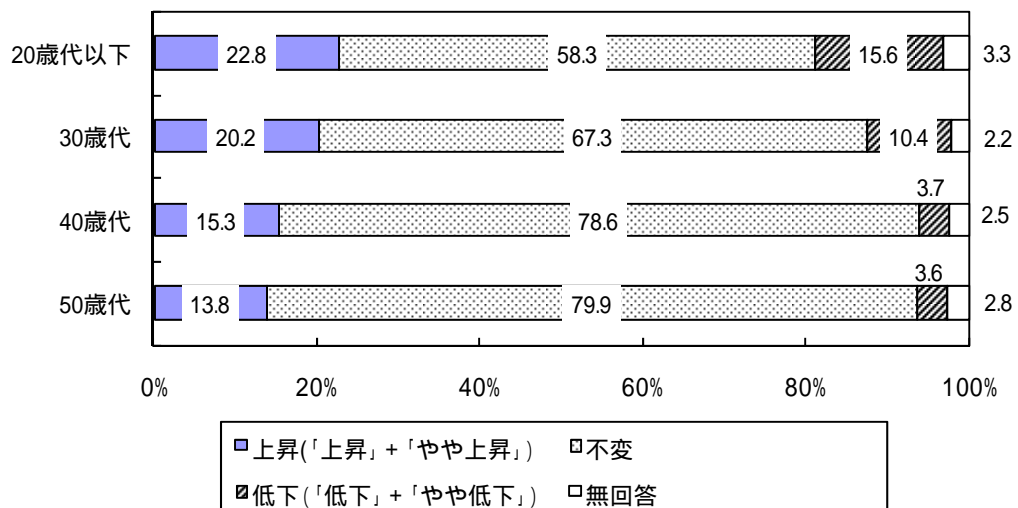
企業調査で、過去1年間の離職率（辞めた社員の数が社員全体に占める割合、定年退職者を除く。）をきいたところ、男性社員、女性社員ともに、離職率は「5%未満」と回答する割合が6割程度（男性社員 63.8%、女性社員 61.7%）と最も高く、次いで「5%以上10%未満」が2割程度（男性社員 20.3%、女性社員 22.1%）などとなっている。（図表24）

図表24. 過去1年間の離職率(企業調査.N=1,200)



また、3年前と比べた社員の定着傾向を年齢階層別にみると、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とする企業割合の方が高い。（図表25）

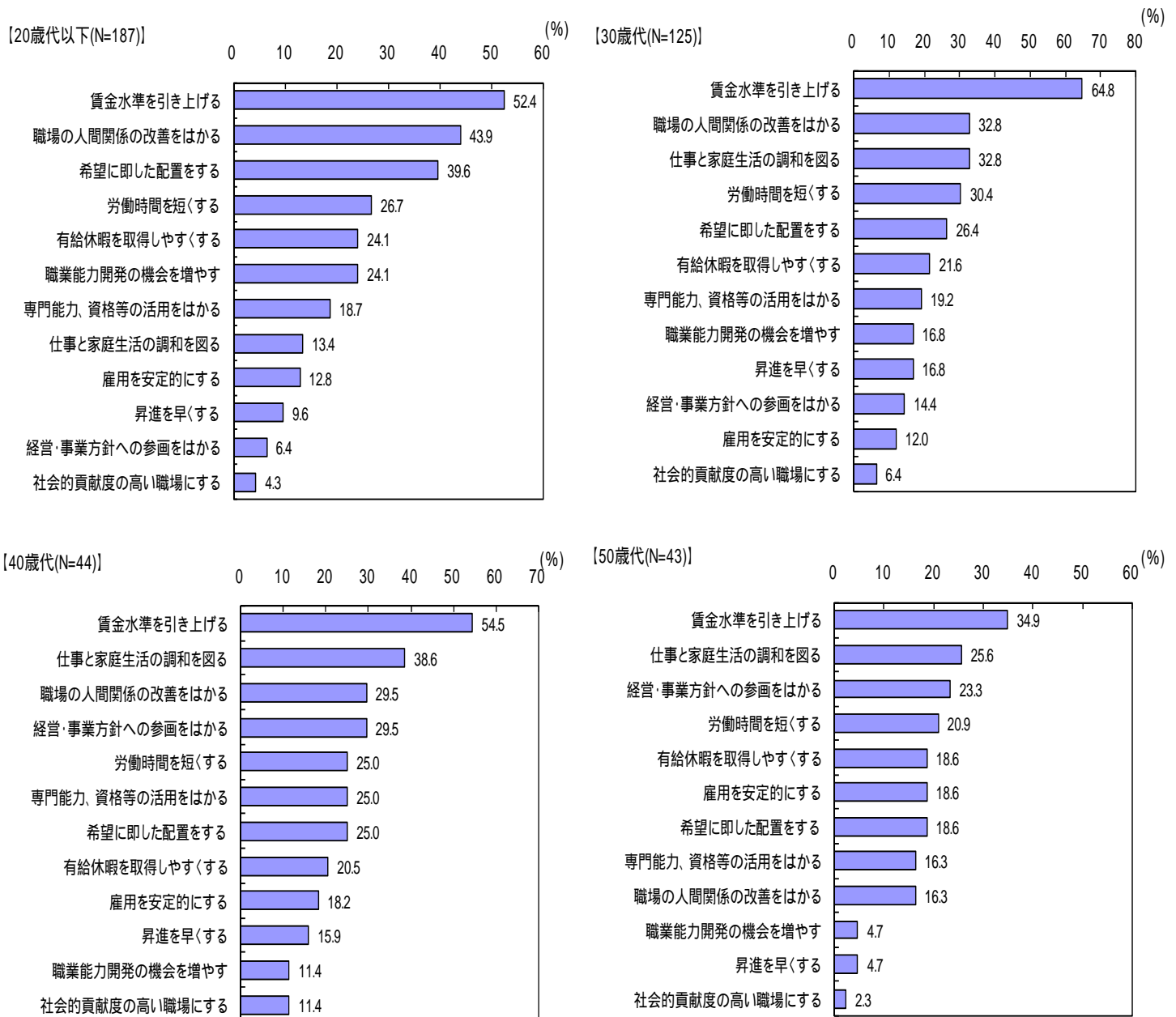
図表25. 3年前と比較した社員の定着傾向の変化(企業調査.N=1,200)



(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) いずれの年代についても「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 26)

図表26. 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。

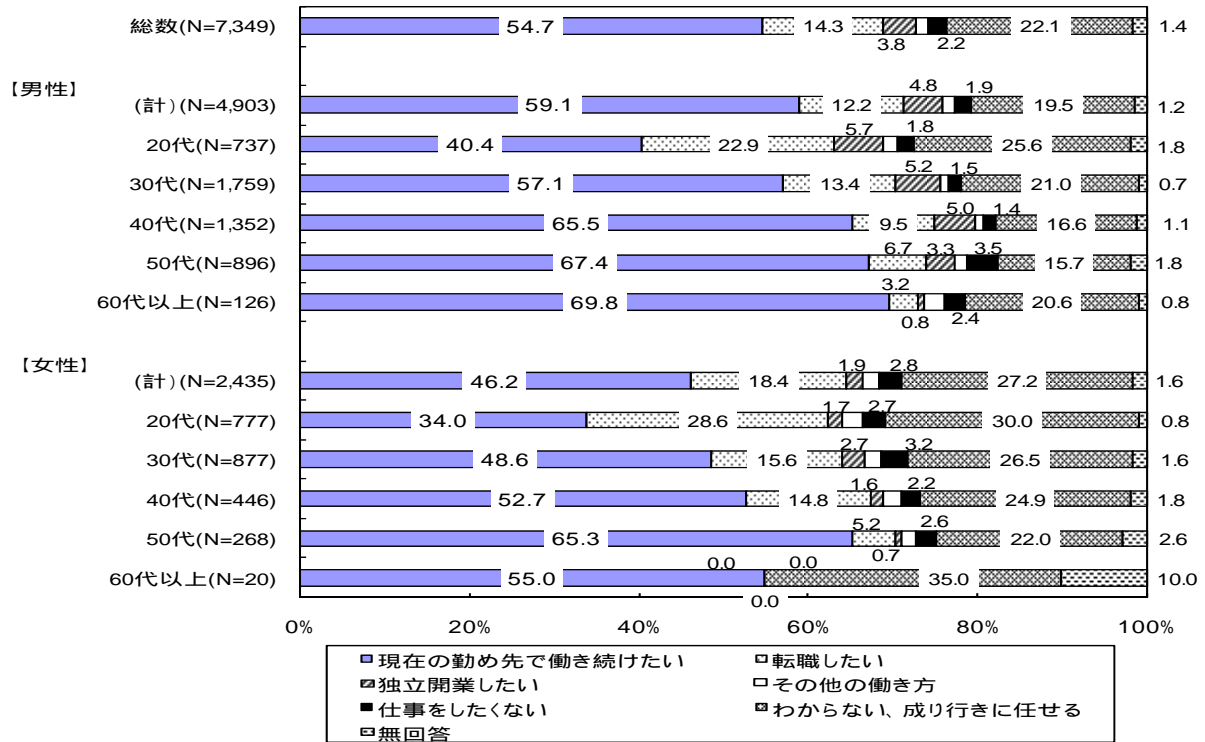
6. 職業生活等について【企業調査】【従業員調査】

(1) 今後希望する働き方【従業員調査】

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聞いたところ、「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。

これを性・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27)

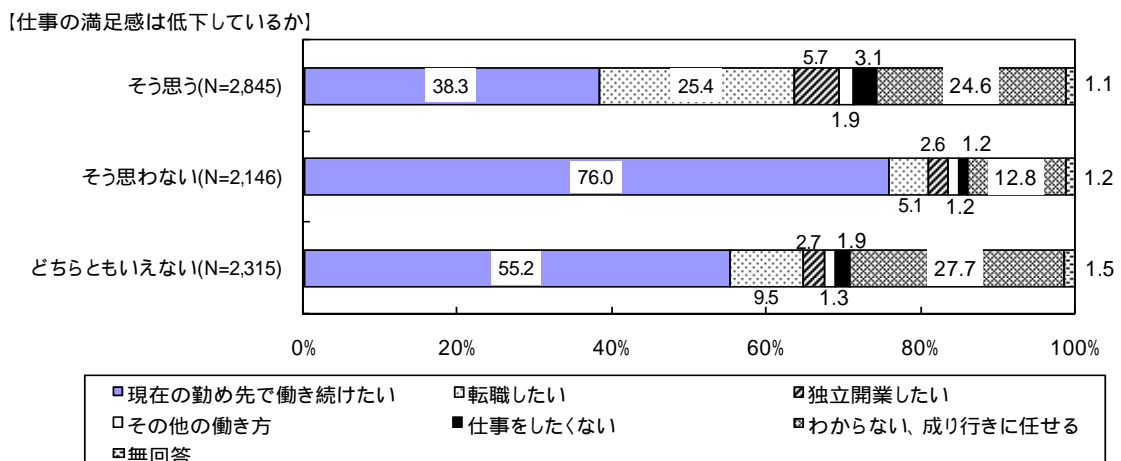
図表27. 性・年齢別、今後希望する働き方について(従業員調査)



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。

なお、今後希望する働き方を仕事の満足感別にみると、満足感が低下している者(「仕事を通じて得られる満足感が低下しているか」との間に「そう思う」と回答した者)では、満足感が低下していない者(「そう思わない」と回答した者)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28)

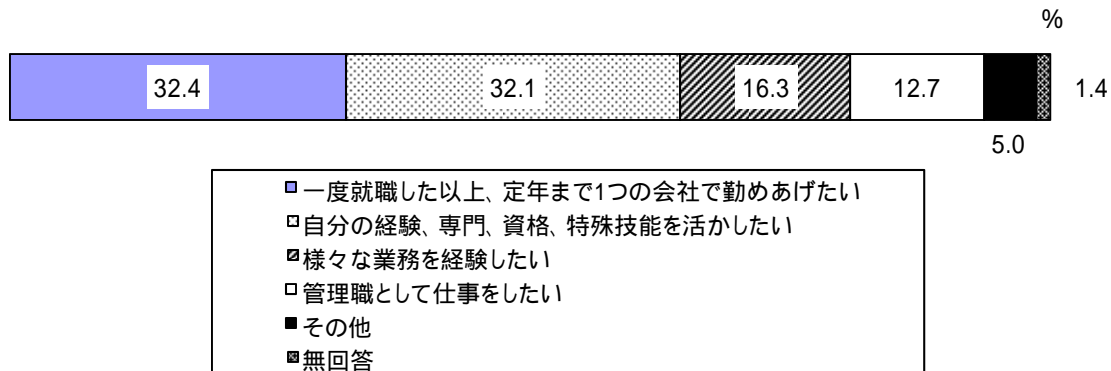
図表28. 仕事の満足感別、今後希望する働き方について(従業員調査)



(2) 現在の会社で希望する働き方【従業員調査】

「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29）

図表29. 現在の会社で希望する働き方(従業員調査.N=4,022)



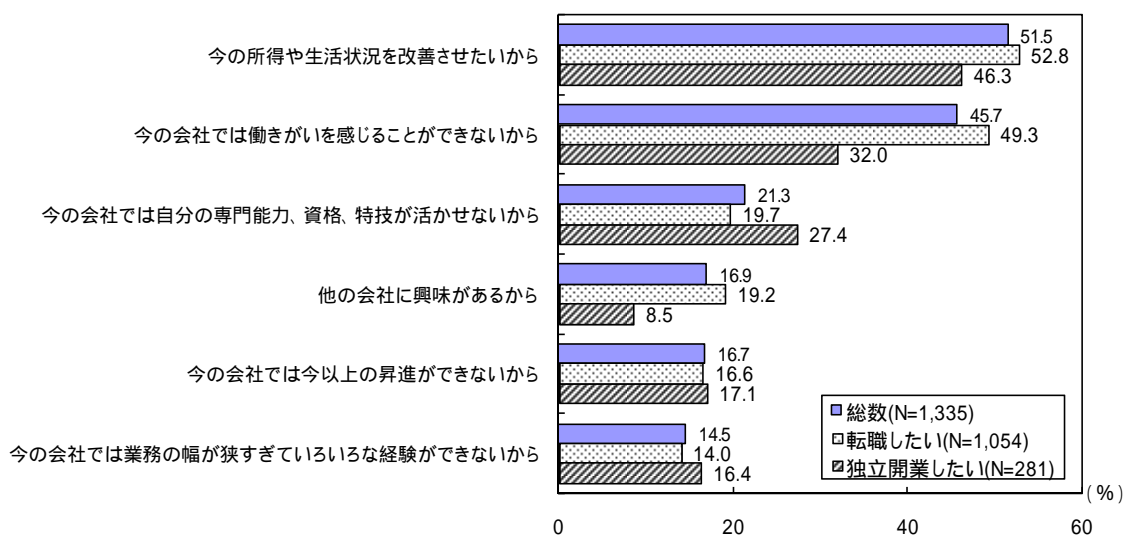
注: 今後希望する働き方について「現在の勤め先で働き続けたい」と回答した者について集計。

(3) 転職・独立開業を希望する理由【従業員調査】

「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」（10.7ポイント差）、「今の所得や生活状況を改善させたいから」（6.5ポイント差）で違いが大きく、「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）などで違いが大きくなっている。（図表30）

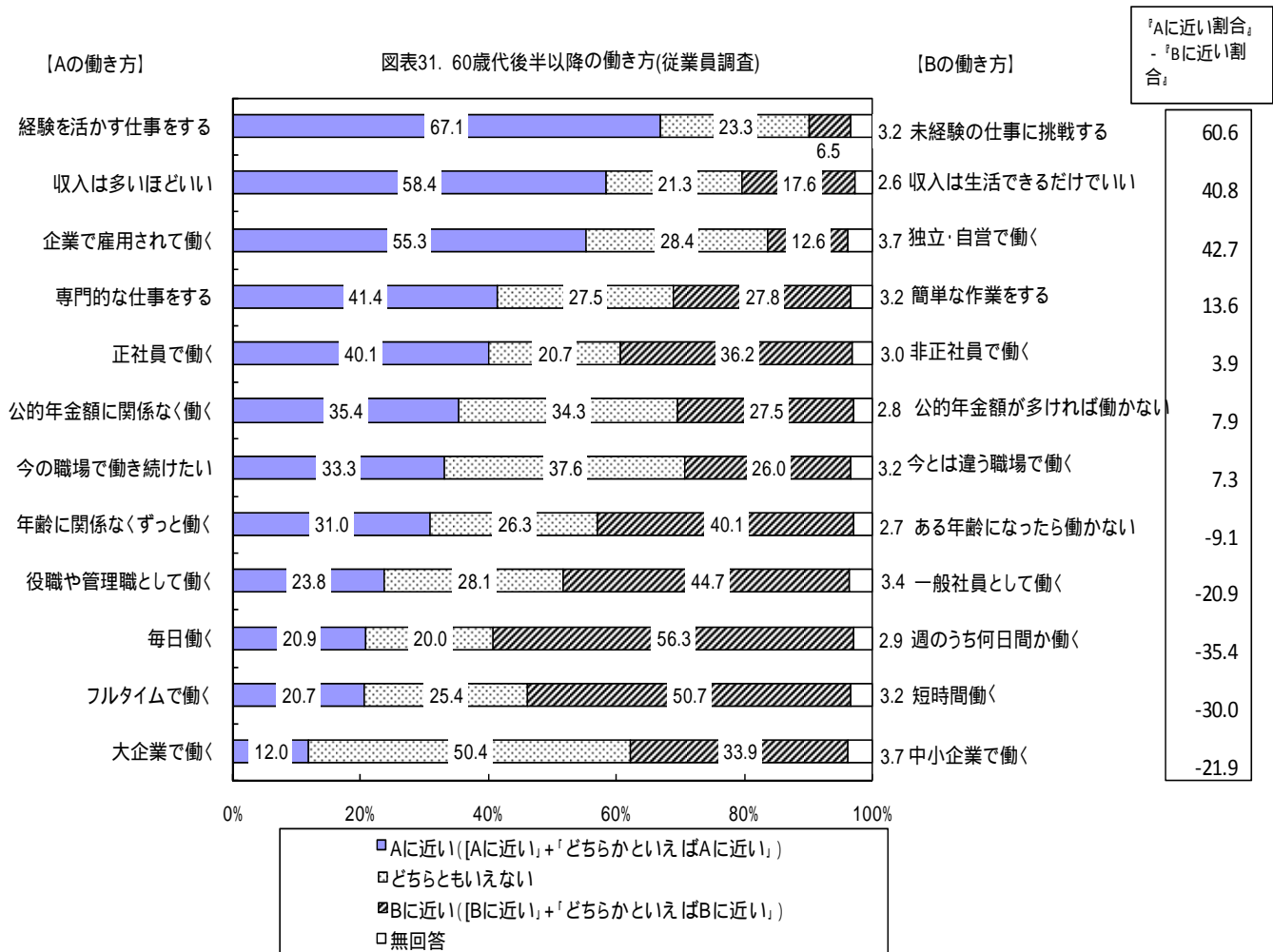
図表30. 転職・独立開業を希望する理由(複数回答)(従業員調査)



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。

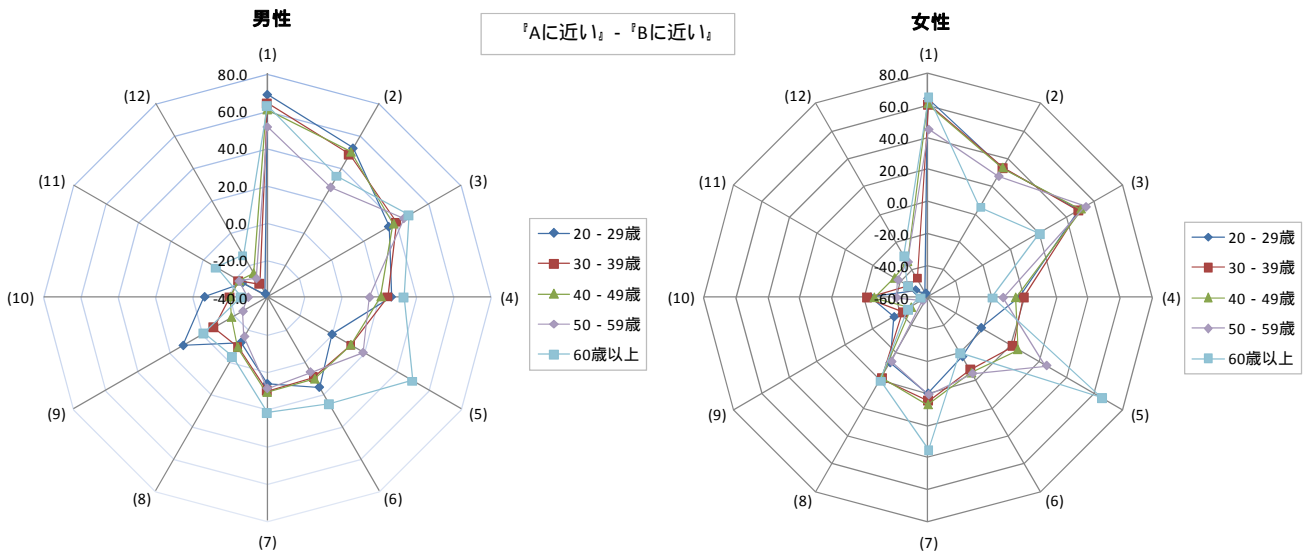
(4) 60歳代後半以降の働き方【従業員調査】

従業員調査で、60歳代後半以降に働くとすれば、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聞いたところ、「A：経験を活かす仕事をする」、「A：収入は多いほどいい」、「A：企業で雇用されて働く」を支持するもの（「Aに近い」と「どちらかといえばAに近い」の合計、以下両者を合わせ『Aに近い』とした。また『Bに近い』も同様に集計）が多く、『Aに近い』割合から『Bに近い』割合を引いた値はそれぞれ60.6ポイント、40.8ポイント、42.7ポイントとなっている。他方、「A：毎日働く」、「A：フルタイムで働く」を支持するものは少なく、『Aに近い』割合から『Bに近い』割合を引いた値はそれぞれ-35.4ポイント、-30.0ポイントとなっている。（図表31）



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32）(p.24、参考4)

図表32.性・年齢別60歳代後半以降の働き方

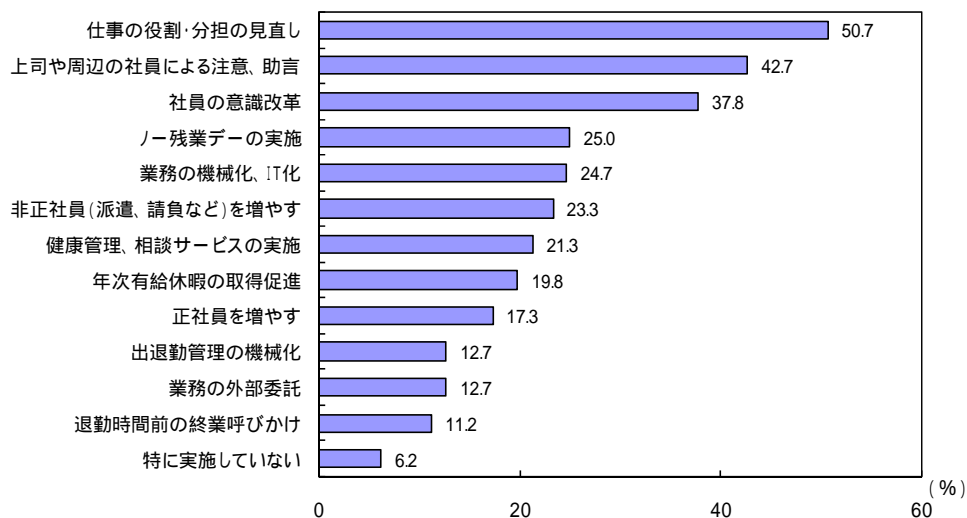


(1) A 経験を活かす仕事をする B 未経験の仕事に挑戦する (2) A 収入は多いほどいい B 収入は生活できるだけがいい (3) A 企業で雇用されて働く B 独立、自営で働く (4) A 専門的な仕事をする B 簡単な作業をする (5) A 今の職場で働き続けたい B 今までとは違う職場で働く (6) A 正社員で働く B 非正社員で働く (7) A 公的年金額に関係なく働く B 公的年金額が多ければ働かない (8) A 年齢に関係なくずっと働く B ある年齢になったら働かない (9) A 役職や管理職として働く B 一般社員として働く (10) A 大企業で働く B 中小企業で働く (11)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

(5)長時間労働削減のための取組み【企業調査】

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。（図表33）

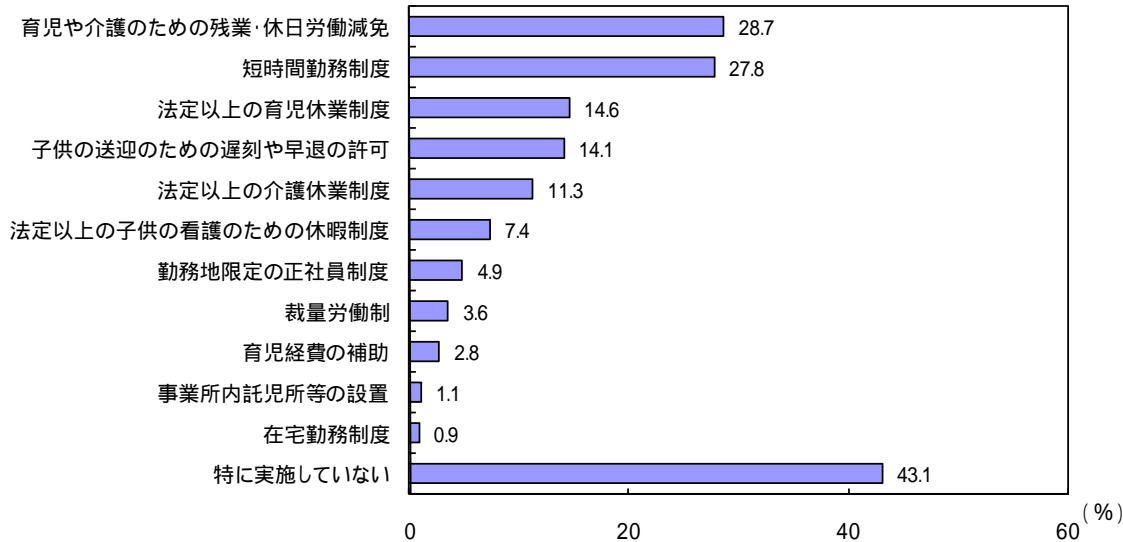
図表33.長時間労働者削減のために実施している取組み（複数回答）（企業調査.N=1,200）



(6) 仕事と家庭生活の調和のための取組み【企業調査】

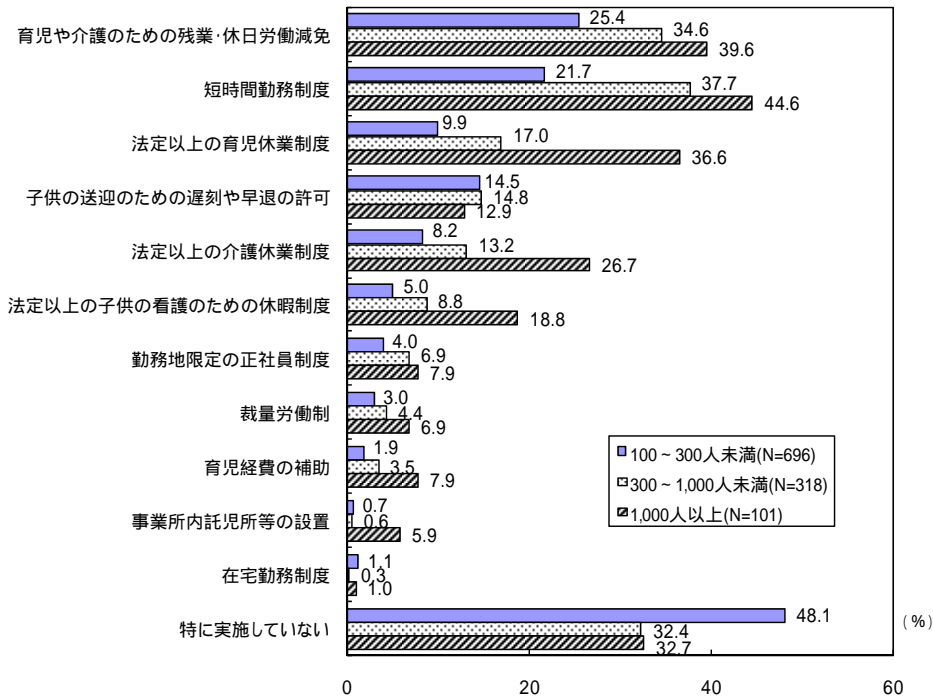
企業調査で、仕事と家庭生活の調和のためにどのような取組みを実施しているかをきいたところ(複数回答)「育児や介護のための残業・休日労働減免」、「短時間勤務制度」を挙げる割合が3割強(それぞれ28.7%、27.8%)と高く、次いで「法定以上の育児休業制度」(14.6%)、「子供の送迎のための遅刻や早退の許可」(14.1%)、「法定以上の介護休業制度」(11.3%)などの順となっている。(図表34)

図表34.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35)

図表35. 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)



参考表（本文図表に用いている数値の参考データ）

<参考1> (p.5、図表3)

図表36. 意識や関心が高くなった社員の属性(複数回答)(企業調査)

(%)

	N	合計	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	30歳代か ら50歳代 前半の女 性社員	50歳代後 半以降の 社員(男 女とも)	特定の属 性に偏り なく、全 体的に	無回答
賃金・昇給についての関心	615	100.0	28.0	52.4	20.2	3.7	32.2	0.8
職場での評価に対する関心	592	100.0	25.0	53.0	16.6	2.9	33.3	2.2
自分が行う職務分野への関心	539	100.0	29.5	54.5	19.7	4.6	24.9	0.9
仕事のやりがいを重視する意識	394	100.0	31.5	54.3	19.8	3.6	23.1	1.8
職業生活を通じたキャリア形成の関心	373	100.0	37.8	52.3	24.1	3.2	19.6	1.6
職場での昇進についての関心	358	100.0	24.0	61.2	17.3	4.5	23.7	2.0
職場での処遇についての関心	357	100.0	22.1	46.8	17.6	5.6	34.2	4.8
仲間意識やチームワークについての関心	317	100.0	28.4	42.0	19.9	4.7	37.2	1.3
会社に関する帰属心・忠誠心	139	100.0	14.4	41.7	15.8	9.4	38.8	1.4
生活よりも仕事優先の意識	96	100.0	18.8	41.7	16.7	8.3	30.2	4.2

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。

<参考2> (p.10、図表13)

図表37. 評価制度の有無別、仕事に対する意欲の変化

(%)

【企業調査】		N	【従業員調査】3年前と比べた仕事に対する意欲の変化				
			計	高まっている （「高まっている」+「どちらかといえば高まっている」）	3年前も現在も変わらない	低くなっている （「低くなっている」+「どちらかといえば低くなっている」）	無回答
目標管理制度	実施している	3,847	100.0	31.3	37.4	29.2	2.1
	実施していない	2,392	100.0	32.0	36.8	29.5	1.7
評価結果の対象者へのフィードバック	実施している	2,886	100.0	33.7	35.8	28.9	1.6
	実施していない	3,353	100.0	29.8	38.3	29.8	2.2
プロセス評価	実施している	2,378	100.0	34.2	36.4	27.8	1.6
	実施していない	3,861	100.0	30.0	37.6	30.3	2.1
絶対評価	実施している	2,032	100.0	31.7	36.8	29.8	1.7
	実施していない	4,207	100.0	31.5	37.3	29.1	2.0
評価者のため研修の実施、拡充	実施している	1,652	100.0	34.0	37.3	27.0	1.6
	実施していない	4,587	100.0	30.7	37.1	30.2	2.0
多面的評価制度	実施している	1,360	100.0	33.2	36.8	28.8	1.3
	実施していない	4,879	100.0	31.2	37.2	29.5	2.1
評価結果の分布規制	実施している	726	100.0	32.9	37.1	28.9	1.1
	実施していない	5,513	100.0	31.4	37.1	29.4	2.0
評価に対する苦情処理制度	実施している	475	100.0	31.4	42.9	24.6	1.1
	実施していない	5,764	100.0	31.6	36.7	29.7	2.0

注:従業員データと従業員が勤務する企業のデータをマッチングして集計。

<参考3> (p.12、図表17)

図表38. 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変化 (％)

【企業調査】	N	【従業員調査】3年前と比べた仕事に対する意欲の変化				
		計	高まっている ('高まっている'+ 'どちらかといえば 高まっている')	3年前も現在 も変わらない	低くなっている ('低くなっている'+ 'どちらかといえ ば低くなっている')	無回答
企業業績と賞与との連動強化	1,641 4,620	100.0 100.0	33.5 31.1	36.6 37.6	28.0 29.4	1.9 2.0
業績・成果給の導入	1,173 5,088	100.0 100.0	32.7 31.5	37.5 37.3	27.8 29.3	2.0 1.9
定期昇給の縮小、廃止	1,160 5,101	100.0 100.0	29.0 32.3	36.7 37.4	32.3 28.3	2.0 1.9
年齢給の縮小、廃止	937 5,324	100.0 100.0	31.6 31.7	38.6 37.1	28.2 29.2	1.6 2.0
個人業績と連動する部分の拡大	806 5,455	100.0 100.0	32.8 31.5	38.5 37.1	27.4 29.3	1.4 2.0
職務給(役割給、職責給等を含む)の導入	696 5,565	100.0 100.0	32.9 31.6	37.2 37.3	28.2 29.1	1.7 2.0
一時金・報奨金制度の導入、拡大	692 5,569	100.0 100.0	33.8 31.4	35.3 37.6	29.0 29.0	1.9 2.0
昇給幅の拡大	594 5,667	100.0 100.0	38.0 31.0	37.2 37.3	23.1 29.7	1.7 2.0
職能給の拡大	581 5,680	100.0 100.0	36.3 31.2	35.5 37.5	26.3 29.3	1.9 2.0
部門別業績賞与の導入	462 5,799	100.0 100.0	31.6 31.7	38.1 37.2	28.1 29.1	2.2 1.9
家族手当等の基本給組み入れによる廃止	340 5,921	100.0 100.0	31.2 31.7	37.6 37.3	28.2 29.1	2.9 1.9
市場の賃金水準、相場との連動強化	366 5,895	100.0 100.0	29.5 31.8	39.9 37.2	28.7 29.1	1.9 2.0
退職金の基本給組み入れによる廃止	133 6,128	100.0 100.0	33.1 31.7	36.1 37.3	30.1 29.0	0.8 2.0
ストックオプションの導入	84 6,177	100.0 100.0	35.7 31.6	35.7 37.3	28.6 29.0	- 2.0

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。

<参考4> (p.21、図表32)

図表39. 60歳代後半以降に働くとすれば、Aの働き方とBの働き方のどちらを希望するか

男性	『Aに近い』割合 - 『Bに近い』割合				
	20 - 29歳	30 - 39歳	40 - 49歳	50 - 59歳	60歳以上
(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	68.4	63.8	60.4	51.4	62.7
(2) A収入は多いほどいい B収入は生活できるだけいい	52.0	48.0	49.7	28.1	35.0
(3) A企業で雇用されて働く B独立、自営で働く	35.3	40.0	38.2	44.6	47.6
(4) A専門的な仕事をする B簡単な作業をする	26.6	24.4	21.0	15.0	33.4
(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	0.2	11.9	11.7	19.4	50.0
(6) A正社員で働く B非正社員で働く	15.9	9.8	11.0	6.3	26.2
(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	6.6	10.5	11.3	8.9	22.2
(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	-11.8	-8.9	-8.7	-15.7	-3.2
(9) A役職や管理職として働く B一般社員として働く	12.1	-7.0	-18.0	-25.0	-0.8
(10) A大企業で働く B中小企業で働く	-6.4	-20.1	-20.4	-29.8	-26.2
(11) Aフルタイムで働く B短時間働く	-24.7	-22.6	-22.9	-22.6	-8.7
(12) A毎日働く B週のうち何日間働く	-38.1	-32.2	-25.5	-28.4	-14.3
女性	『Aに近い』割合 - 『Bに近い』割合				
(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	64.4	60.3	60.8	45.1	65.0
(2) A収入は多いほどいい B収入は生活できるだけいい	33.2	33.0	33.4	27.6	5.0
(3) A企業で雇用されて働く B独立、自営で働く	48.9	48.2	50.5	53.4	20.0
(4) A専門的な仕事をする B簡単な作業をする	-2.9	-0.7	-5.2	-13.5	-20.0
(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	-21.9	0.8	4.7	25.0	65.0
(6) A正社員で働く B非正社員で働く	-17.2	-7.8	-5.8	-5.2	-20.0
(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	0.1	4.5	6.7	0.7	35.0
(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	-12.8	-1.9	-2.3	-13.8	0.0
(9) A役職や管理職として働く B一般社員として働く	-35.6	-41.7	-47.8	-55.9	-45.0
(10) A大企業で働く B中小企業で働く	-24.2	-21.7	-26.3	-39.9	-55.0
(11) Aフルタイムで働く B短時間働く	-51.0	-45.9	-35.8	-38.0	-45.0
(12) A毎日働く B週のうち何日間働く	-57.1	-46.2	-34.1	-34.3	-30.0