

## 第2章：アンケート調査の結果分析

ミドル以降の働き方について、回答者がどのように考えているのかを知ることが本調査の主な目的であるが、アンケート調査の結果から、何が読み取れるだろうか。

### 第1節：年代による考え方や意識の違い

今回の調査において、最も重要なのは世代間の意識にどのような違いがあるのかである。特に、ミドル以降の意識にどのような特徴があるのか、また若手世代との間にどのような意識の乖離が見られるのかを理解することは、働き方の未来を捉えるためにも不可欠であると考え。そこで以下では集計結果を年代別に分けて分析した結果のうち、興味深いと思えるものについて考察する。

まず問5(a)で尋ねた「会社は働きやすい」に対して、年代別の回答を見てみたい。図3-2-1にあるように、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の割合は、どの世代でも93%から96%の間という非常に高いものであり、世代による大きな違いは見られない。

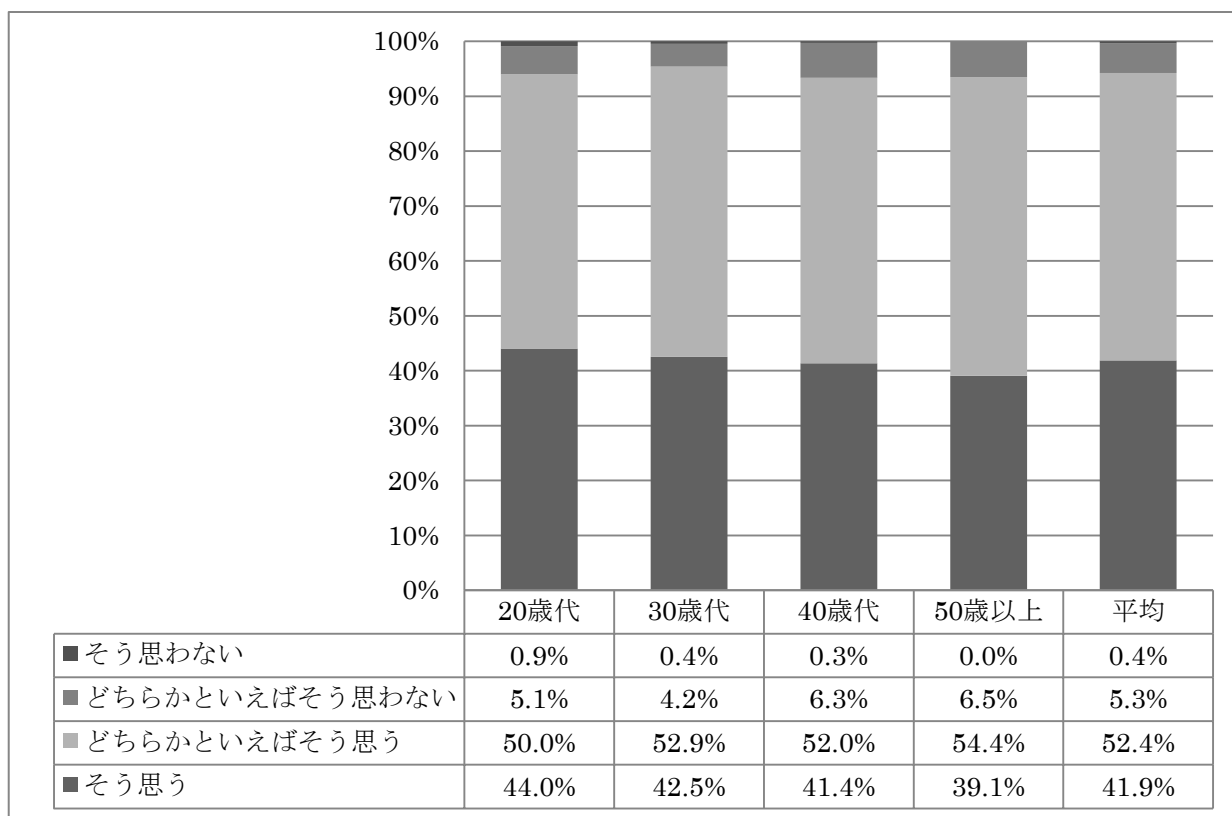


図3-2-1：年代別「会社は働きやすい」

これに対して、「この会社で定年まで働き続けたい」という問5(b)への回答には、図3-2-2のように、年代による大きな違いが見られた。40歳未満の若い世代にとっては、定年はまだかなり先のことであるのに対して、40歳以上にとっては近い将来のことになるため、年代が上がるにつれて「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の割合が増加する。これはまた40歳以上の層は、これまで会社に残り続けていることから、働き方に満足しているという可能性もあるし、転職することが難しいといった外部機会の低さもこのような結果の理由とも考えられる。加えて、年功賃金制度や勤続年数に応じて逡増する形の退職金制度がある場合にも、一つの会社に一定期間勤めた場合には定年まで勤め上げることが有利になることも理由となるだろう。

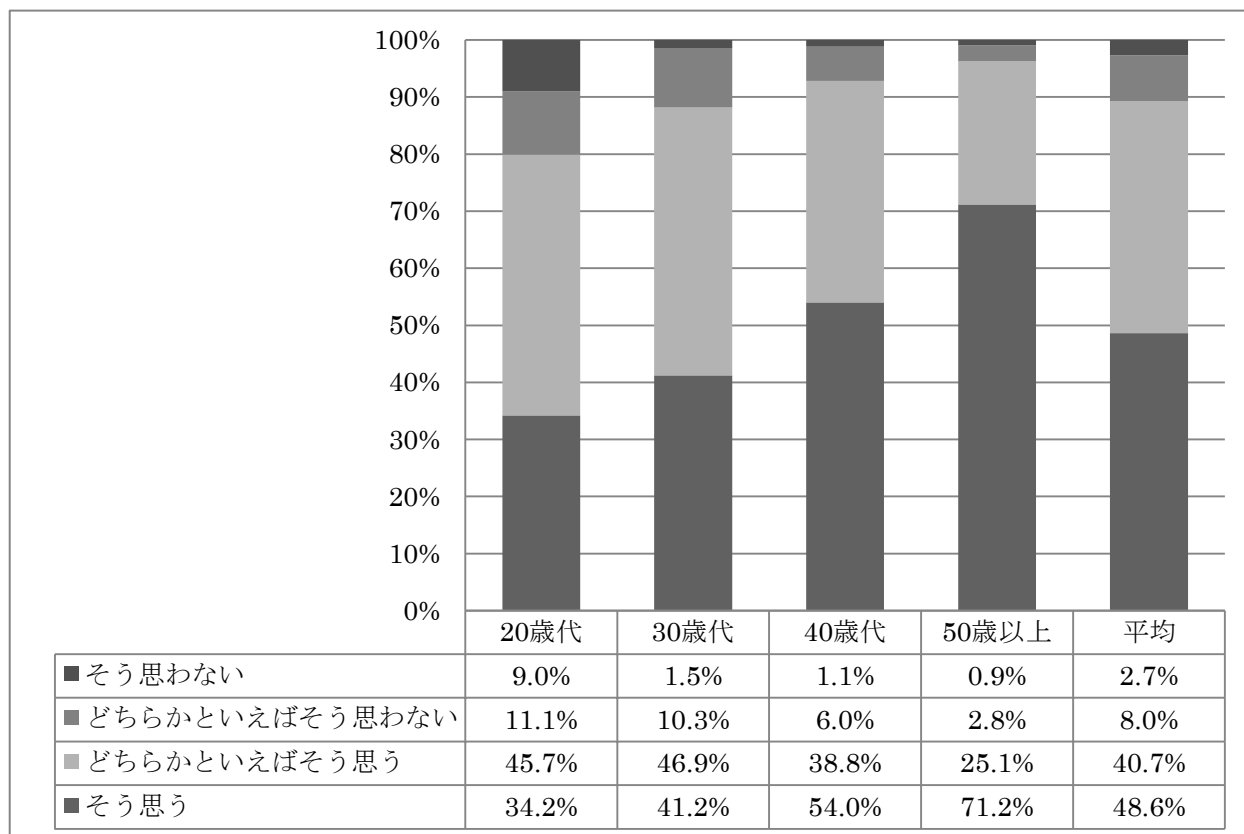


図3-2-2：年代別「この会社で定年まで働き続けたい」

それでは定年後も同じ会社で働き続ける意思があるかについてはどうか。人手不足の時代を迎えた日本では、高年齢者の継続雇用の取り組みは、今後さらに重要となると考えられるため、問5(c)「定年を過ぎても、この会社で働き続けたい」への回答を年代別にみたものが図3-2-3である。

結果を見ると、20歳代では肯定的な回答と否定的な回答がおよそ半々であるのに対して、50歳以上ではおよそ7割が肯定的な回答をしている。現在では60歳以上であっても元気な労働者が多いことを考えると、50歳以上で否定的な回答をしている30.2%の回答者はなぜ希望しないのだろうか。これには健康面で不安がある人や健康ではあるがリタイアを希望する人、また他の企業での就労や起業を検討する人など多様な理由が考えられる。

50歳以上の回答者のうちでどのような属性の労働者が定年後も同じ企業で働き続けることを希望するのかは今回の調査において重要であるため、後ほど別に検討したい。

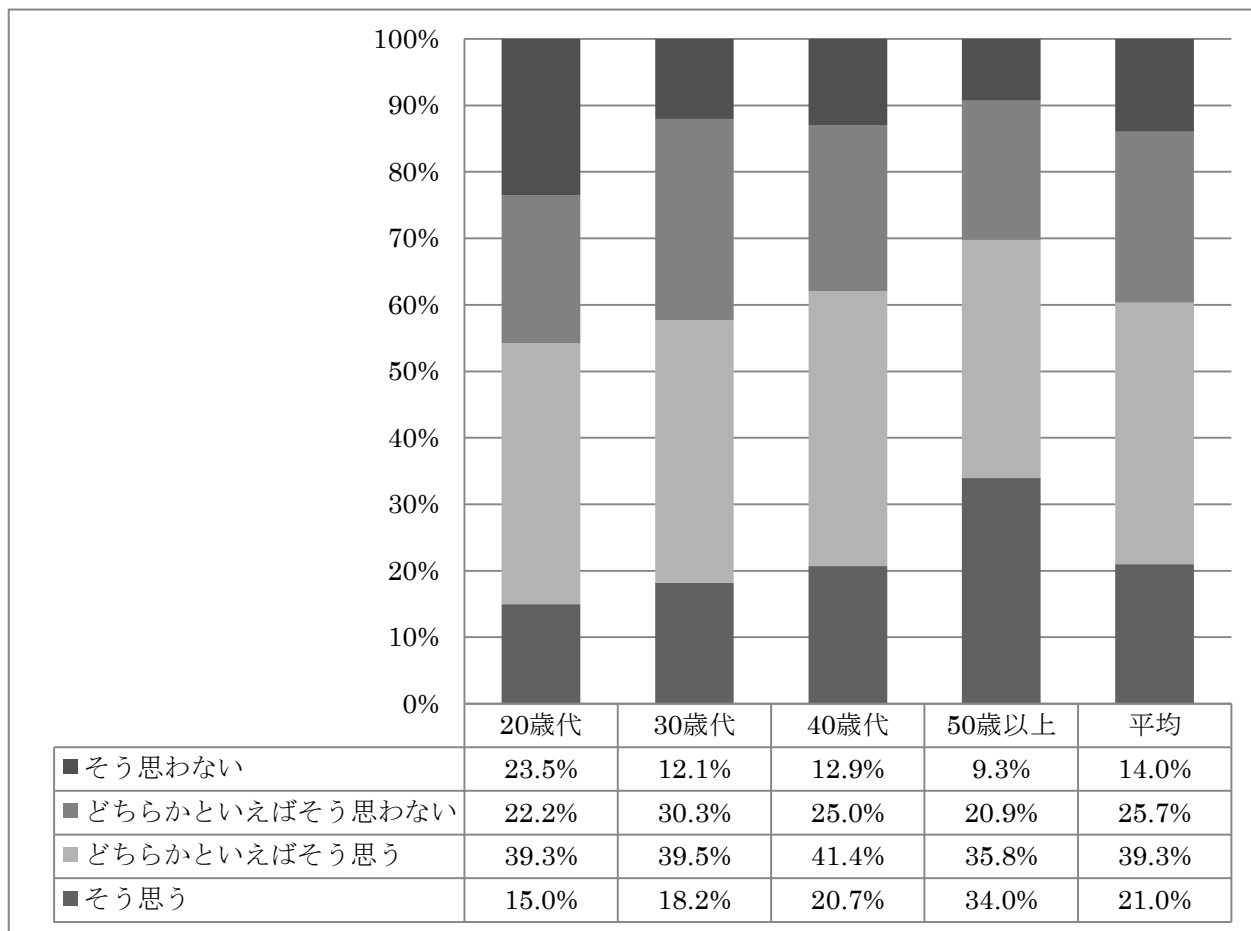


図3-2-3：年代別「定年を過ぎても、この会社で働き続けたい」

次に、これまで「希望した部署におおむね配属されてきたか」を聞いた問6(a)について年代別に見てみたい(図3-2-4)。20歳代では73.1%であった「どちらかといえば」も含むポジティブな回答は、30歳代が66.2%、40歳代が69.4%、50歳以上が64.3%と少しは減るものの大きな違いは見られない。ただし「そう思う」という回答だけを見ると、年代が上がるにつれて割合が低下する。これは勤続年数が長くなるにつれてより多くの配置転換を経ることにより、必ずしも希望に完全に沿うわけではない配属が避けられないことを意味しているのだろう。

これに対して「これまでの配属について、納得しているか」を聞いた問6(b)の回答を年代別にまとめると、図3-2-5のようになる。まず20歳代から40歳代までは、「どちらかといえばそう思う」まで含めたポジティブな回答が80%代であり、50歳以上のみ77.2%となっている。この回答を問6(a)のものと比較すると、希望した部署には配属されていなかったとしても、納得はしているという層が一定割合存在していることがわかる。これは例えば、自分の希望する部署が皆も希望する部署であり競争が激しいケース、また希望とは異なるものの企業側が人材育成の観点から合理的な配置転換をしていることが理解出来るケースなどが想定できる。

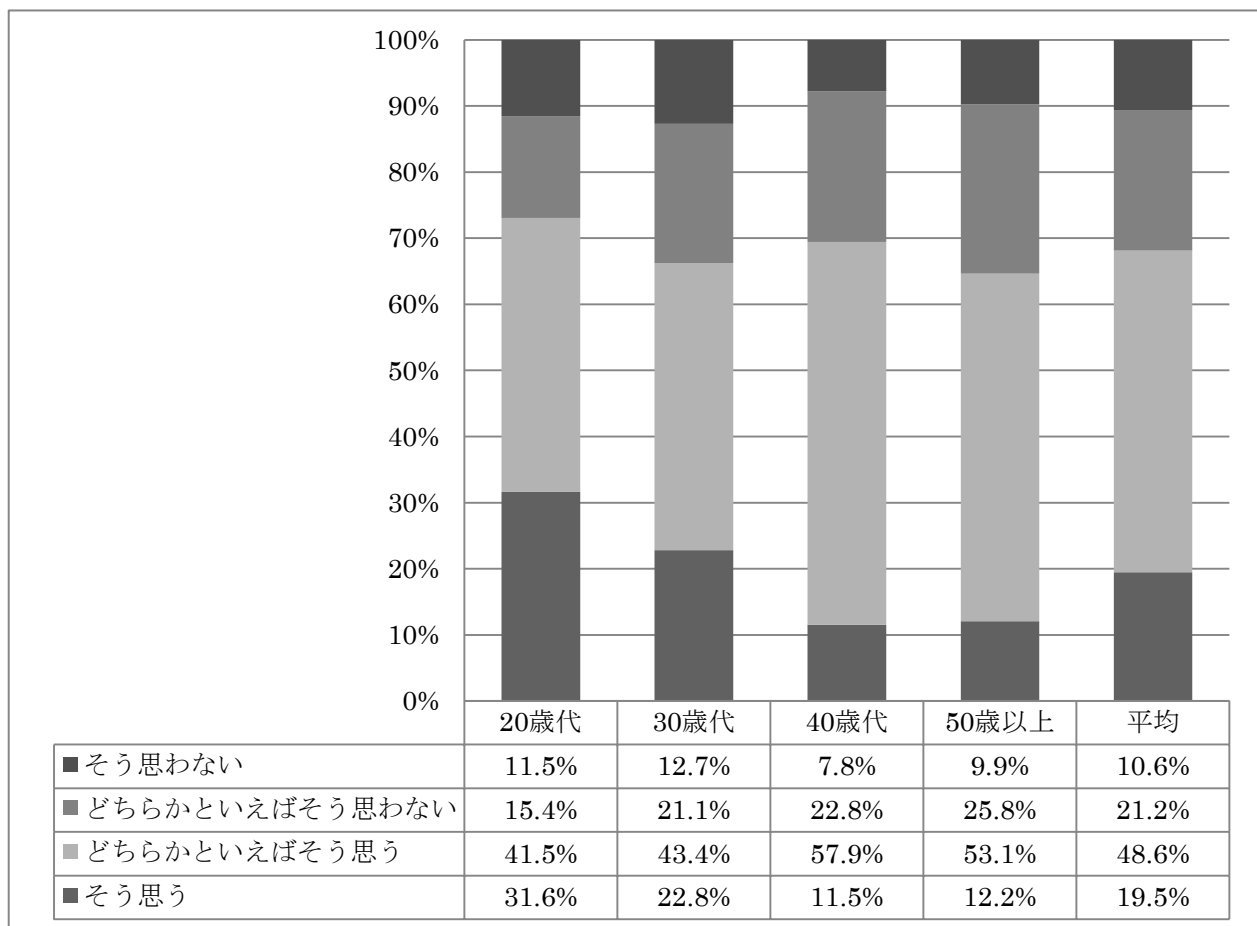


図3-2-4：年代別「希望した部署におおむね配属されてきた」

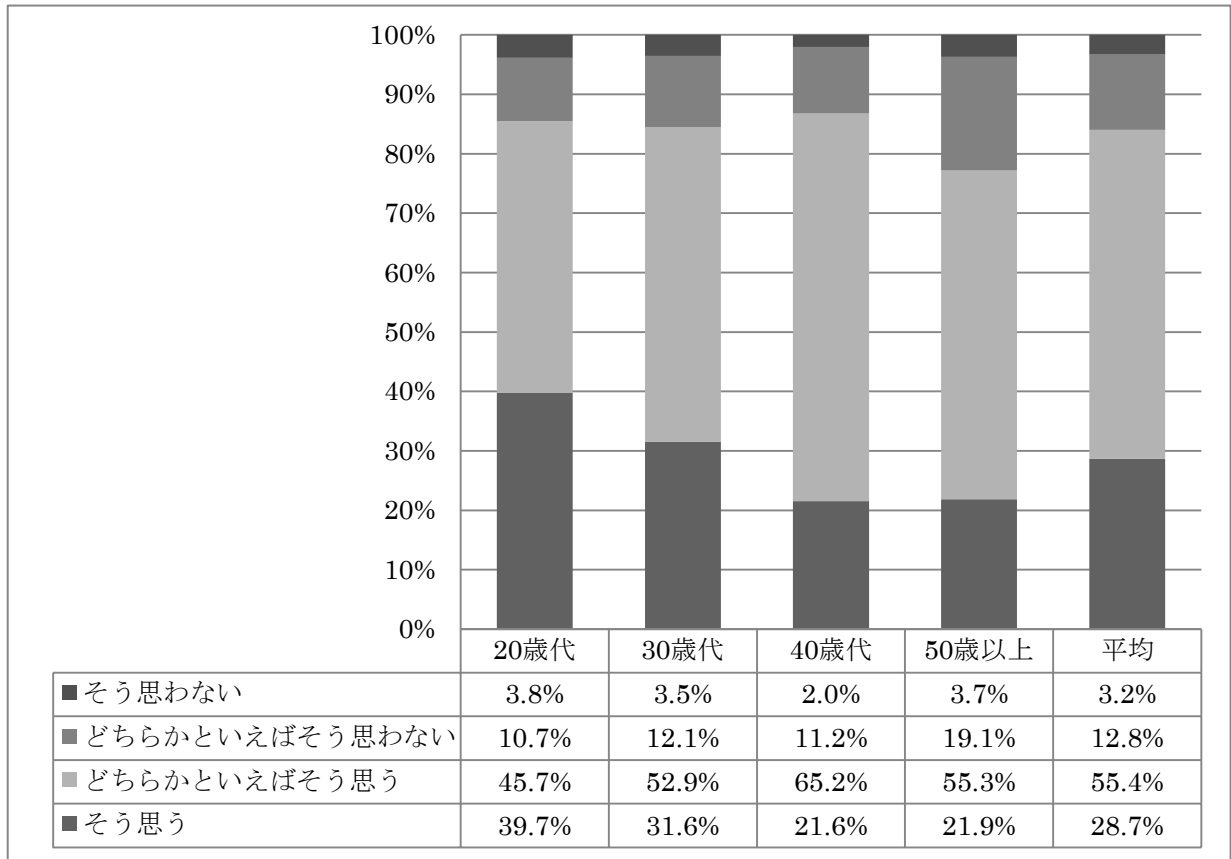


図3-2-5：年代別「これまでの配属について納得」

続いて、仕事内容が自分の能力に対して難しい場合には、高年齢者が仕事を続けていくにあたっての阻害要因となりうることから、「現在担当している仕事が、自分の能力に対して難しいか」を聞いた問6(c)の結果を年代別に見ていきたい(図3-2-6)。結果は、20歳代は「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を合わせた割合が60%を超えているのに対して、その割合は年齢が上がるに従って低下し、50歳代では39.5%となる。

この結果は、若いうちには育成の観点から本人の能力に適した仕事よりも幾分難しい仕事が割り振られるのに対して、年齢を重ねると当人の能力にあった仕事が増え、また経験を重ねることによって仕事に習熟するからだとして理解することができる。しかしながら50歳代を見たときにおよそ4割の労働者が仕事が難しいと考えているということは、年齢にあった仕事の割り振りをしなければ働く意欲を損ねてしまう可能性がある。この点については後で別に論じたい。

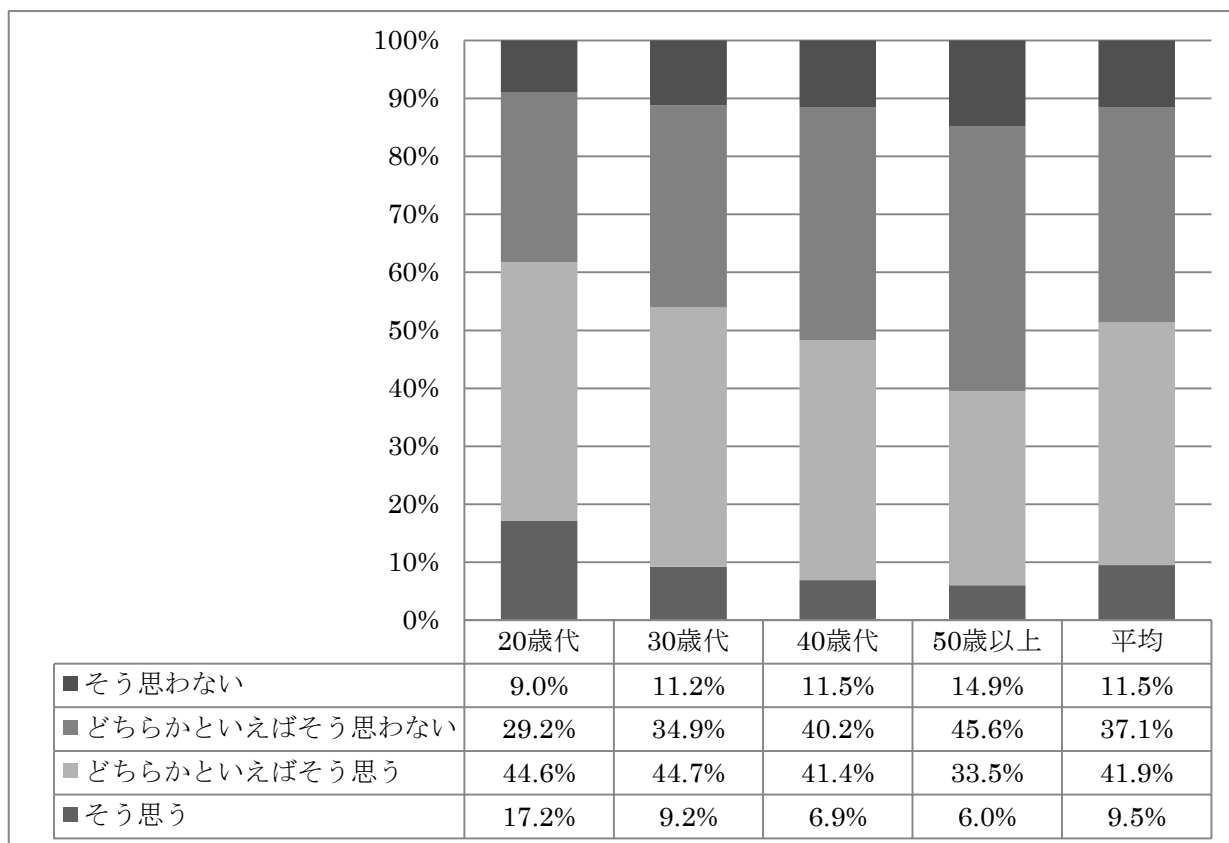


図3-2-6：年代別「現在担当している仕事が、自分の能力に対して難しい」

それでは業務量や労働時間について、回答者の評価は年代によってどの程度の違いがあるのだろうか。この点を確認するために問6(d)と問6(e)の回答を年代別にまとめたものが図3-2-7と図3-2-8である。

まず業務量については「多い」と「どちらかといえば多い」と答えた割合は30歳代と40歳代で50%を超えている。この結果からは、やはり壮年期の30歳代と40歳代には期待よりは過重な業務が与えられていることがわかる。

また労働時間について「長い」と「どちらかといえば長い」を合わせた回答は40歳代で最も多い54.6%であり、30歳代は52.4%となっている。その他の世代は40%以下であることと比較すると、やはり業務量と同様に、30歳代と40歳代に仕事が集中していることがわかる。

この点をさらに確認するために、一ヶ月あたりの「平均的な所定外労働時間の長さ」を聞いた問6(f)の回答を年代別にみた結果が図3-2-9である。やはり40歳代では40時間を超える所定外労働をしている割合が最も多い29.2%となっている。これに対して30歳代以降は20時間以内の割合が次第に増加していく。またこの図からは、どの世代でも労働時間が二極化していることがわかるが、今後、これからの人手不足の時代においては大きな問題となるだろう。

このような労働時間の現状は「ワークライフバランスが適切か」を聞いた問6(h)の回答にも表れている(図3-2-10)。「そう思わない」と「どちらかといえばそう思わない」を加えた割合は、やはり30歳代と40歳代がその他と比べて高く、およそ4割となっている。

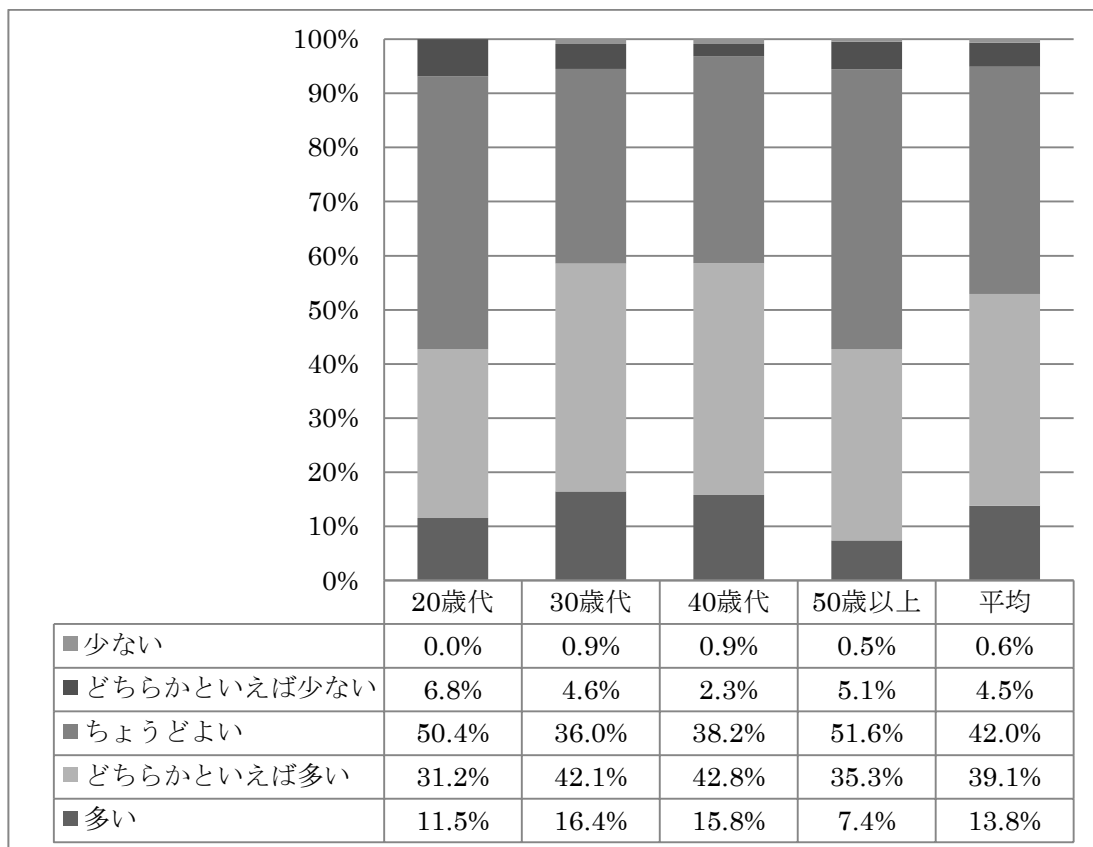


図3-2-7：年代別「業務量は適切」

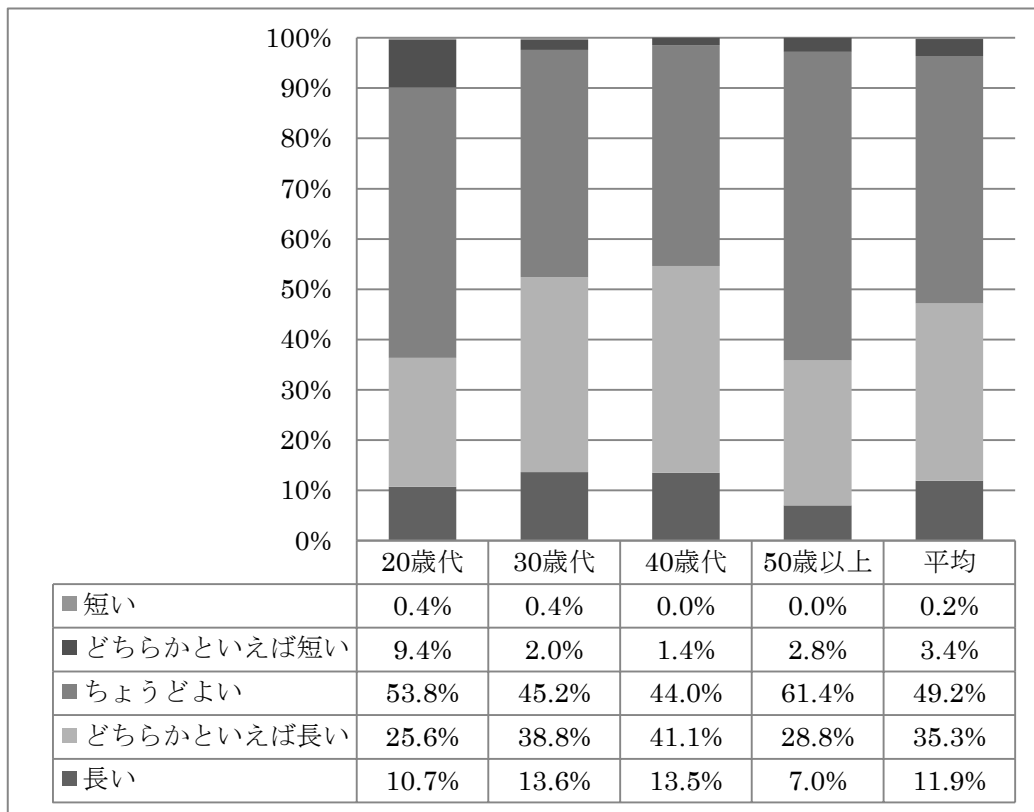


図3-2-8：年代別「労働時間の長さは適切」

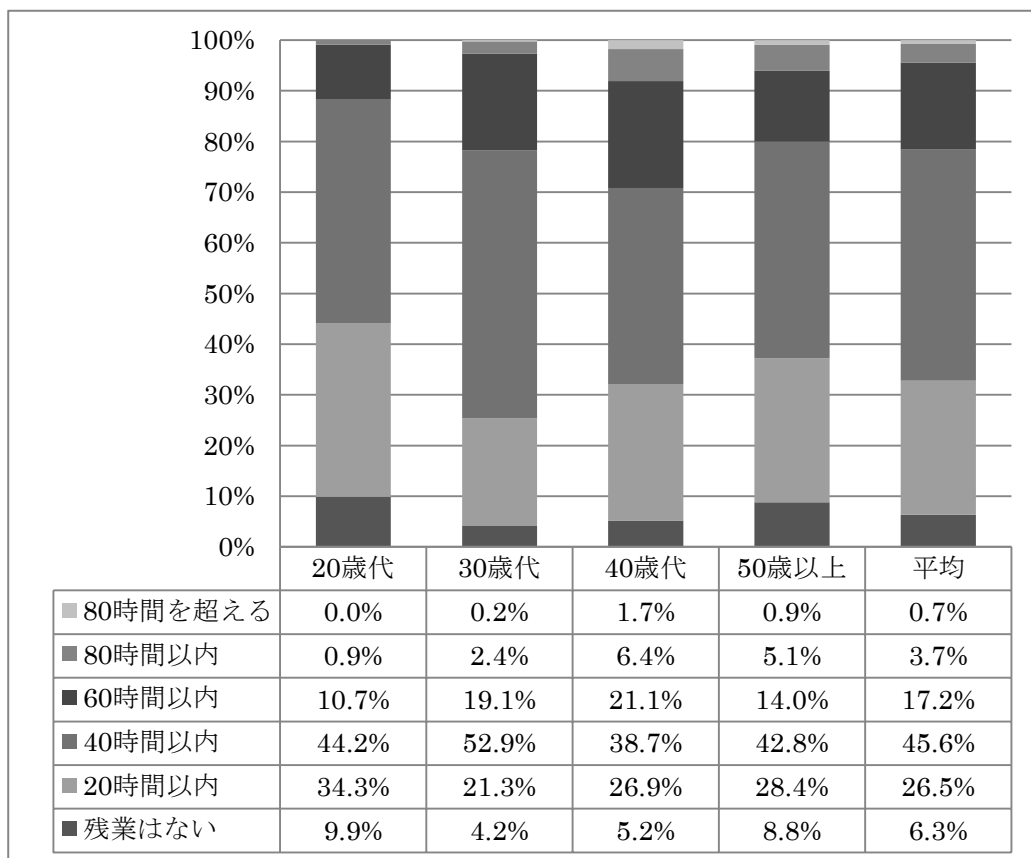


図3-2-9：年代別「所定外労働時間の長さ」



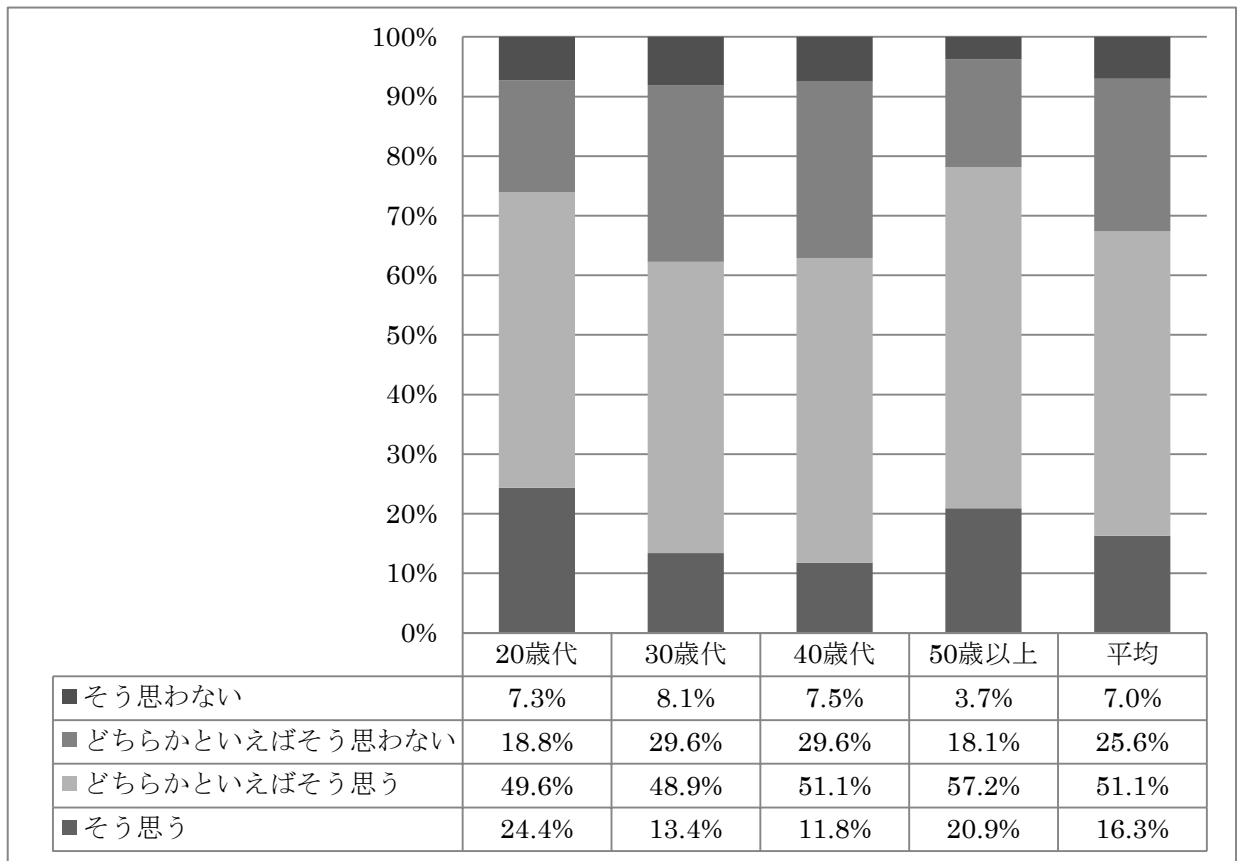


図3-2-10：年代別「ワークライフバランスは適切」

ここまでは業務量や労働時間に注目したが、続いて仕事の面白さや職場での評価といった面での年代による違いを見ていきたい。

まず問6(i)「あなたは今の仕事を面白いと思いますか」については、図3-2-11のように、20歳代では「そう思う」の割合が他の世代よりも比較的多いものの、「どちらかといえばそう思う」を含むポジティブな回答の割合には世代による大きな差は見られなかった。また問6(j)「今の職場で、自分は必要とされているか」への回答も、図3-2-12のように年代による違いは少ない。そして問6(m)「今の部署で自分の能力を十分に発揮して働けていると思うか」についても、同様の結果であった。

これに対して、問6(k)「会社や部署に貢献していると思うか」への回答は、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を足した数値は、世代が上になるほど増加していく(図3-2-13)。これは20歳代の前半の回答者の中には、自分はまだ仕事を覚えている段階であり、まだ貢献しているとは言い難いと考えている人がいることなどがその理由として考えられる。このように年代が上に行くほどポジティブな回答が増えるという結果は、問6(l)「仕事を通じて顧客や社会の役に立っていると思うか」について、また問6(m)「人に負けない能力・技術・知識などを持っているか」についても同様であった。

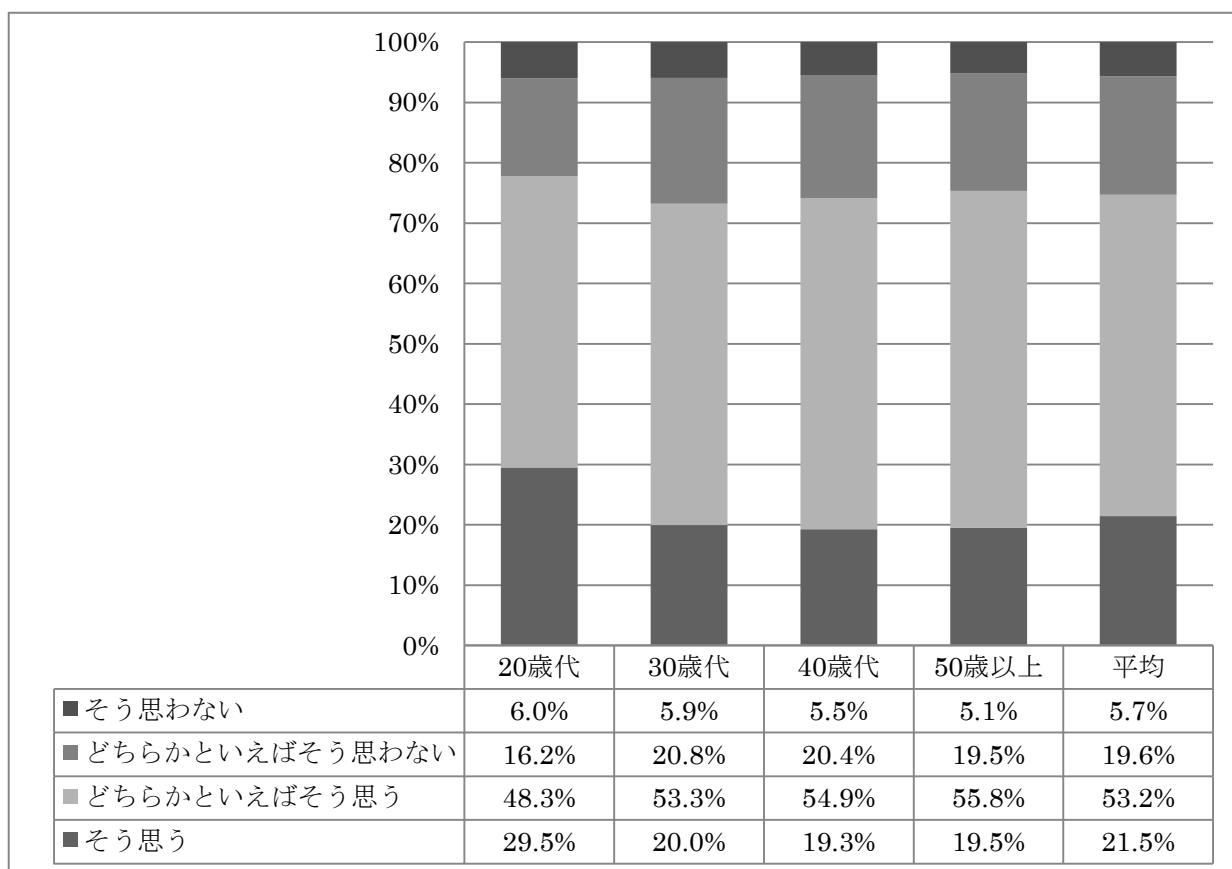


図3-2-11：年代別「あなたは今の仕事を面白いと思いますか」

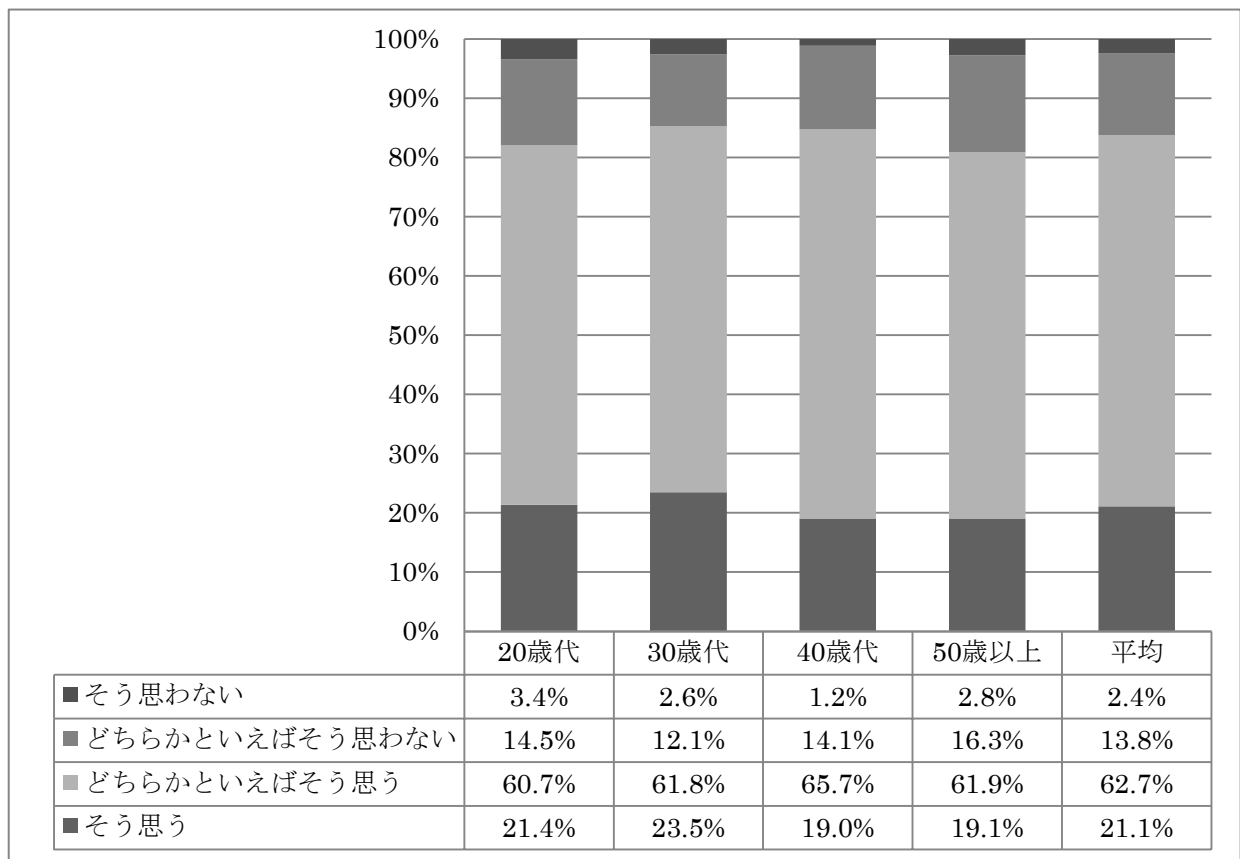
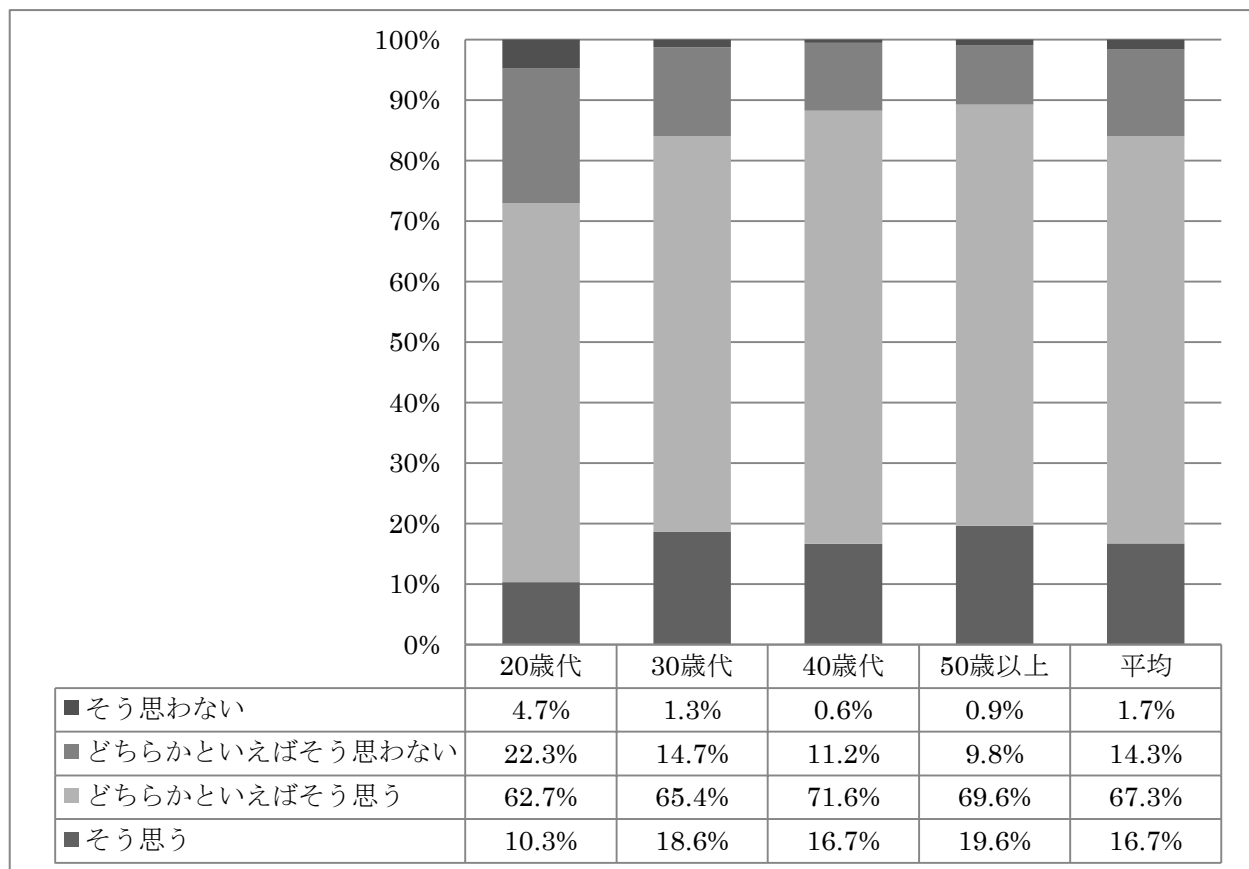


図3-2-12：年代別「今の職場で、自分は必要とされている」



3-2-13：年代別「会社や部署に貢献している」

それでは今後の働き方についての希望には、世代間で違いがあるのだろうか。

まず「今よりも仕事の面で成長したいと思うか」を聞いた問7(a)の回答をまとめた図3-2-14を見ると、20歳代では「そう思う」が70.5%であるのが、30歳代は60.5%、40歳代は38.2%、50歳以上は21.0%と年齢に応じて低下していくことがわかる。これは自身の仕事に対する能力や適性が分からず、また成長の余地も大きい若い世代の方が積極的な考え方を持つという意味では自然な回答である。しかしこれに「どちらかといえばそう思う」を加えると、40歳代までは9割を超えているし、また50歳以降でも84.1%と非常に高いものになっている。これは回答者が働く企業が中部地域における有力企業であり、そもそも仕事に対する意欲や能力が高い回答者が多いことが理由であろう。

これに対して問7(b)「自己研鑽のための取り組みを自主的に行っているか」への回答を世代別に分けると図3-2-15のようになるが、どの年代でもポジティブな回答がおよそ6割であり、世代間に大きな違いがない点は興味深い。これは仕事の面で成長したいと考える割合が大きい若い世代の方が自己研鑽をより高い割合で行うことが考えられるため、一見すると不思議な結果ではあるが、自主的に行っているか否かを聞いているためにこのような回答になったことが考えられる。仮に社内でのOJTやOff-JTなどが充実している場合には、自主的ではないが自己研鑽のための取り組みが行なわれていることも考えられる。

また働き方に関しては管理職になることを望むのか、それとも専門職として働くのを望むのかに関する問7(g)の結果を年代別に分けると、図3-2-16のようになる。この図を見ると、30歳代では若干管理職希望が多いが、どの世代でもおよそ半分が管理職として活躍したいと考えていることがわかる。

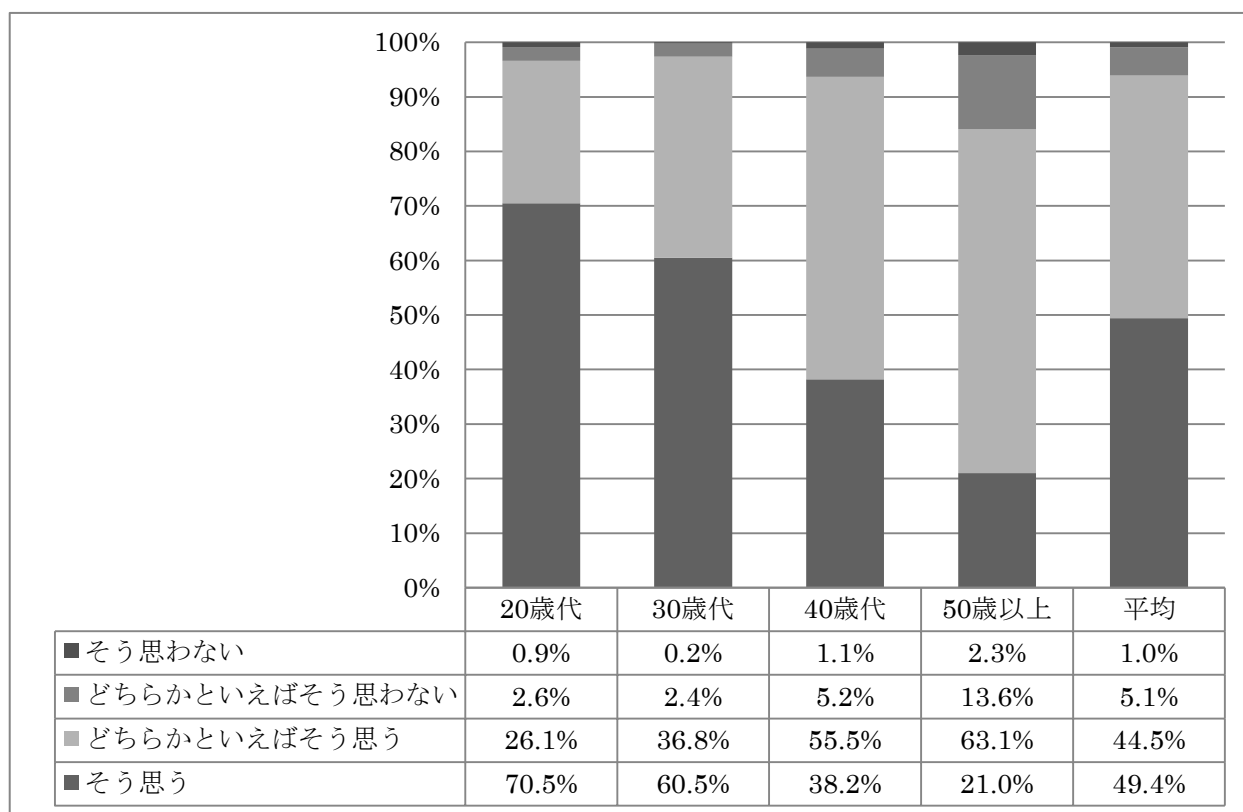


図3-2-14：年代別「今よりも仕事の面で成長したい」

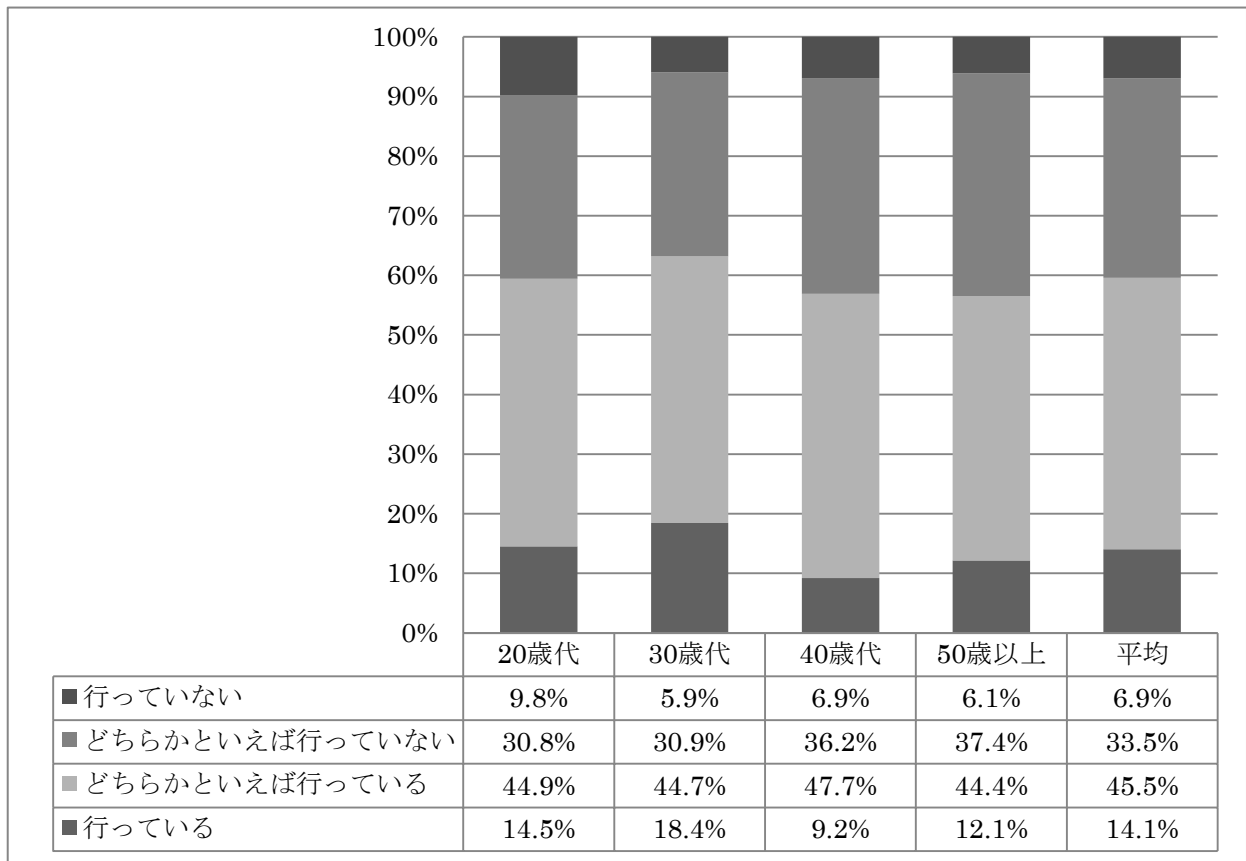


図3-2-15：年代別「自己研鑽のための取り組みを自主的に行っている」

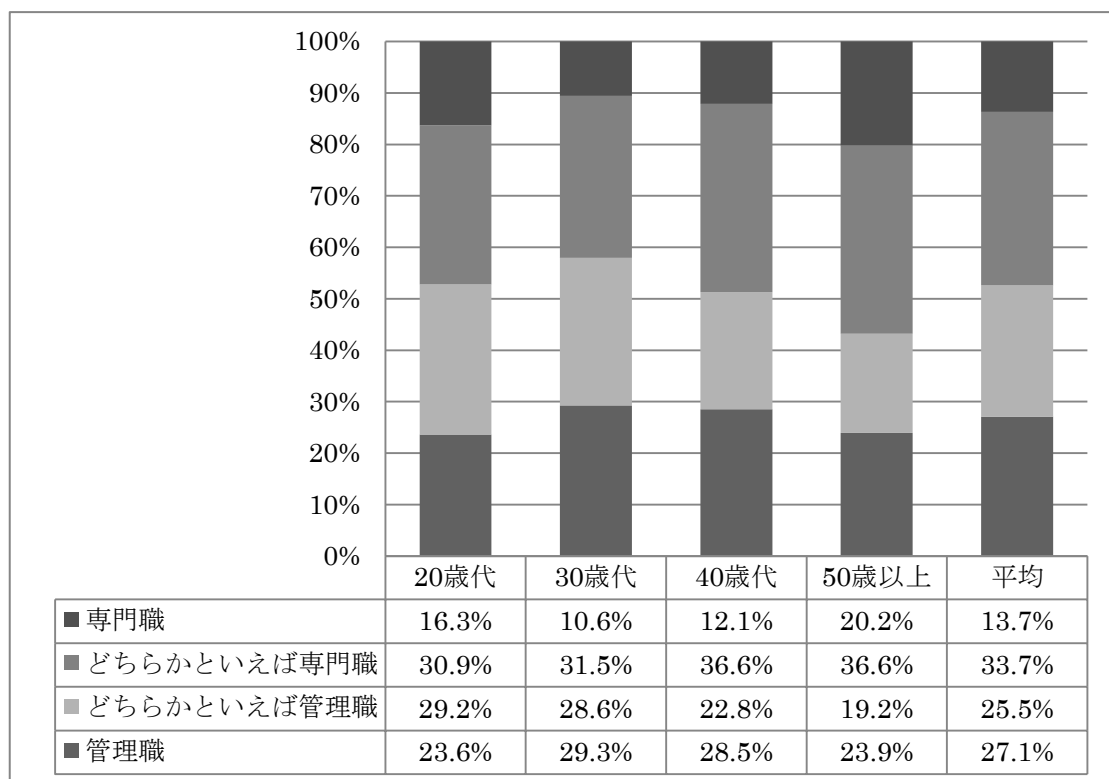


図3-2-16：年代別「管理職として活躍したいか専門職として活躍したいか」

次に、賃金の決まり方について、年代により理解の違いはあるのかを確認するために、「あなたの会社の賃金についての現状と、あなたの考え方」を聞いた問8の結果を年代別に分けたものが、図3-2-17と図3-2-18である。複数回答可（3つまで）であるため、年代別の回答の合計は100%を超えている。

まず現状についての回答をまとめた図3-2-17を見てみよう。20歳代は勤続年数を64.1%が選択し、最も大きい回答となっている。また年齢の35.5%も高い。これに対して年代が上がると勤続年数や年齢を挙げる割合が減少していき、そのかわりに仕事の成果・業績や職務遂行能力といった回答が増加する。これは世代間の認識のずれ違いを非常によく示していると考えられる。

また「どのような要素によって決まるべきか」の考え方をまとめた図3-2-18を見ると、こちらは年齢によるばらつきは現状への回答ほどには大きくない。例えば勤続年数に着目すると、他の世代と比較して20歳代の方がより重視していることがわかる。また最も大きな割合を占めるのが「仕事の成果・業績」であり続くのが「職務遂行能力」である点は、すべての年代で共通している。このように、能力と結果により賃金が決まるべきだという理想的な姿については似通った考え方を持っているが、現状への評価は先ほど見たように大きな違いがある点は注意が必要だ。

若い世代は、高年齢者の高い賃金について勤続年数や年齢によるものと理解しているのに対して、高年齢者自身はそれが能力や成果の高さであると認識している。このようなずれ違いがあるとき、高年齢者への処遇に対する若い世代の不満は大きいものとなることが考えられる。企業としても、どのような仕事についているどの世代の賃金がなぜこのような水準なのかについて丁寧に説明し、納得感を高めるための取り組みが必要だろう。

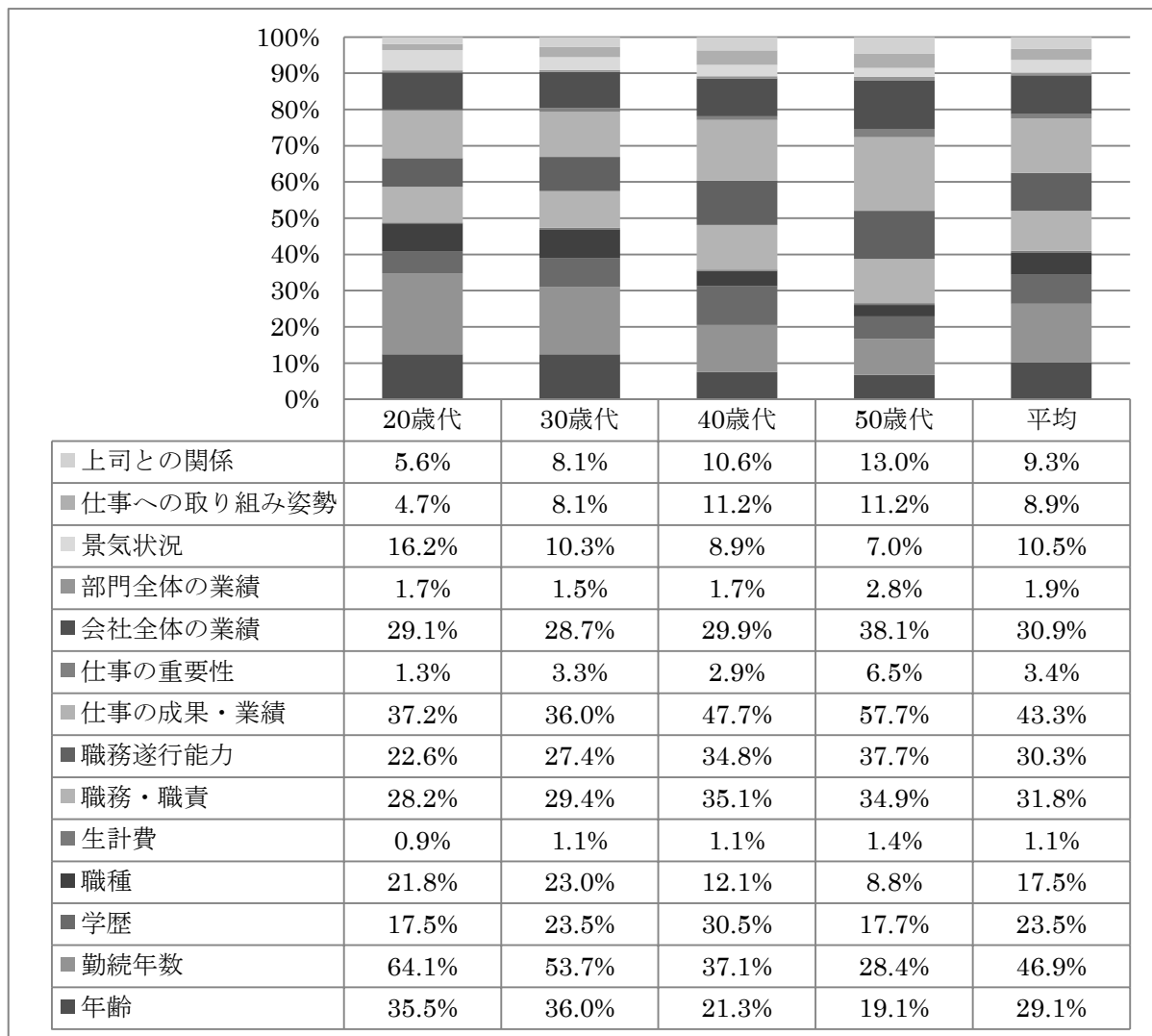


図3-2-17：年代別「賃金の決まり方（現状）」

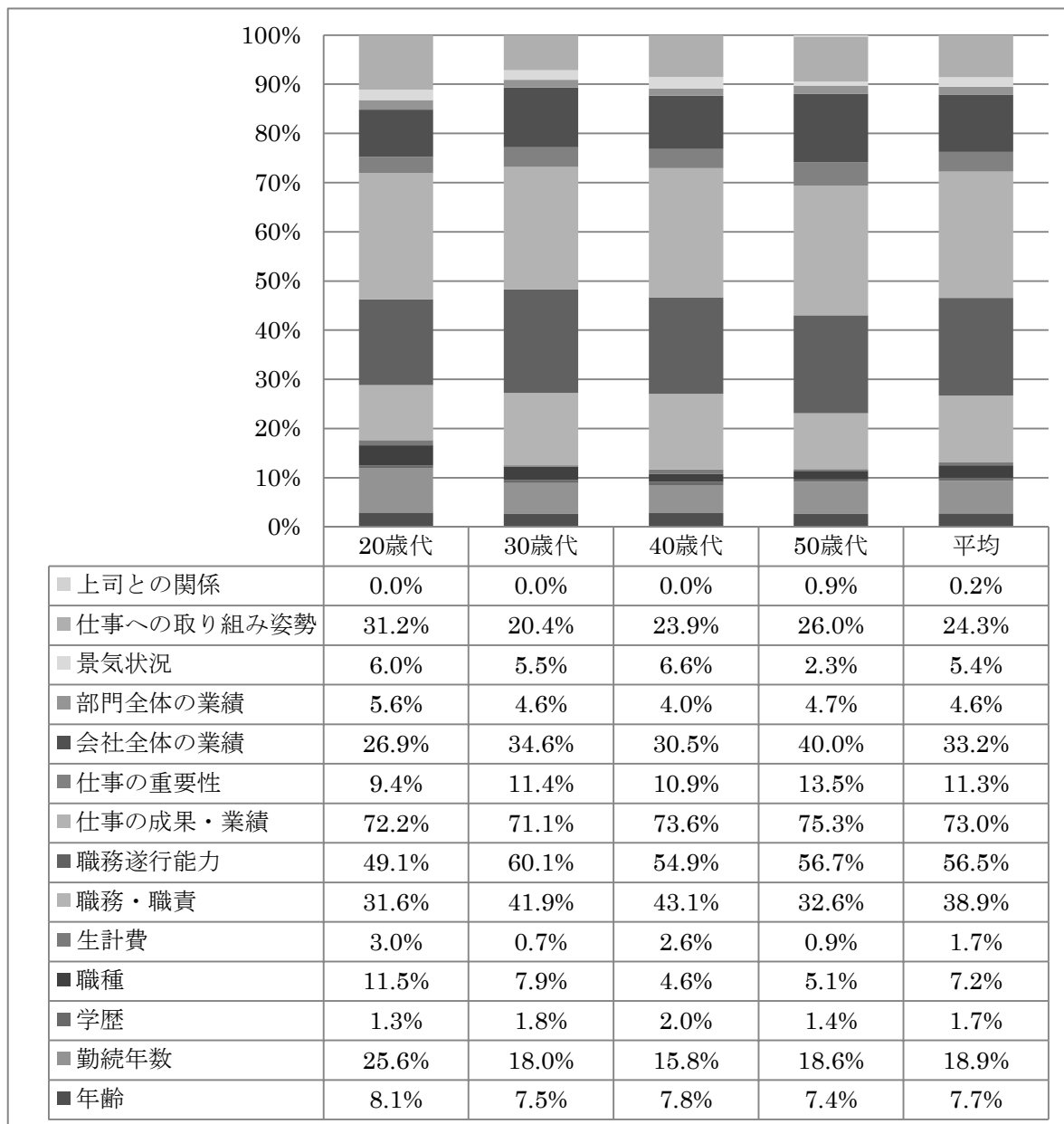


図3-2-18：年代別「賃金の決まり方（理想）」

次に「人事評価について、現状とあなたの考え方」を聞いた問9の回答を年代別にみていきたい。まず現状をまとめた図3-2-19を見ると、「現在果たしている仕事の成果・業績」が最も高く、また「職務遂行能力」がそれに続くという関係は、すべての世代に共通している。「現在担当している仕事の重要性」についてのみ、20歳代は相対的に低く評価しているものの全体の傾向が一致している点は興味深い。

またこれを理想についてまとめた図3-2-20と比較しても、「仕事への取り組み姿勢」のように現状よりも理想の方が高く回答されるものもあるが、概ね現状と理想の乖離は大きくないことがわかる。ただし「上司との関係」については、現状ではどの世代も20%台前半が選択しているが、理想では50歳台を除いて1%未満であることから、上司との関係によって人事評価が決まる面があると考えられている現状に対して、不満が存在する点には注意しなければならない。

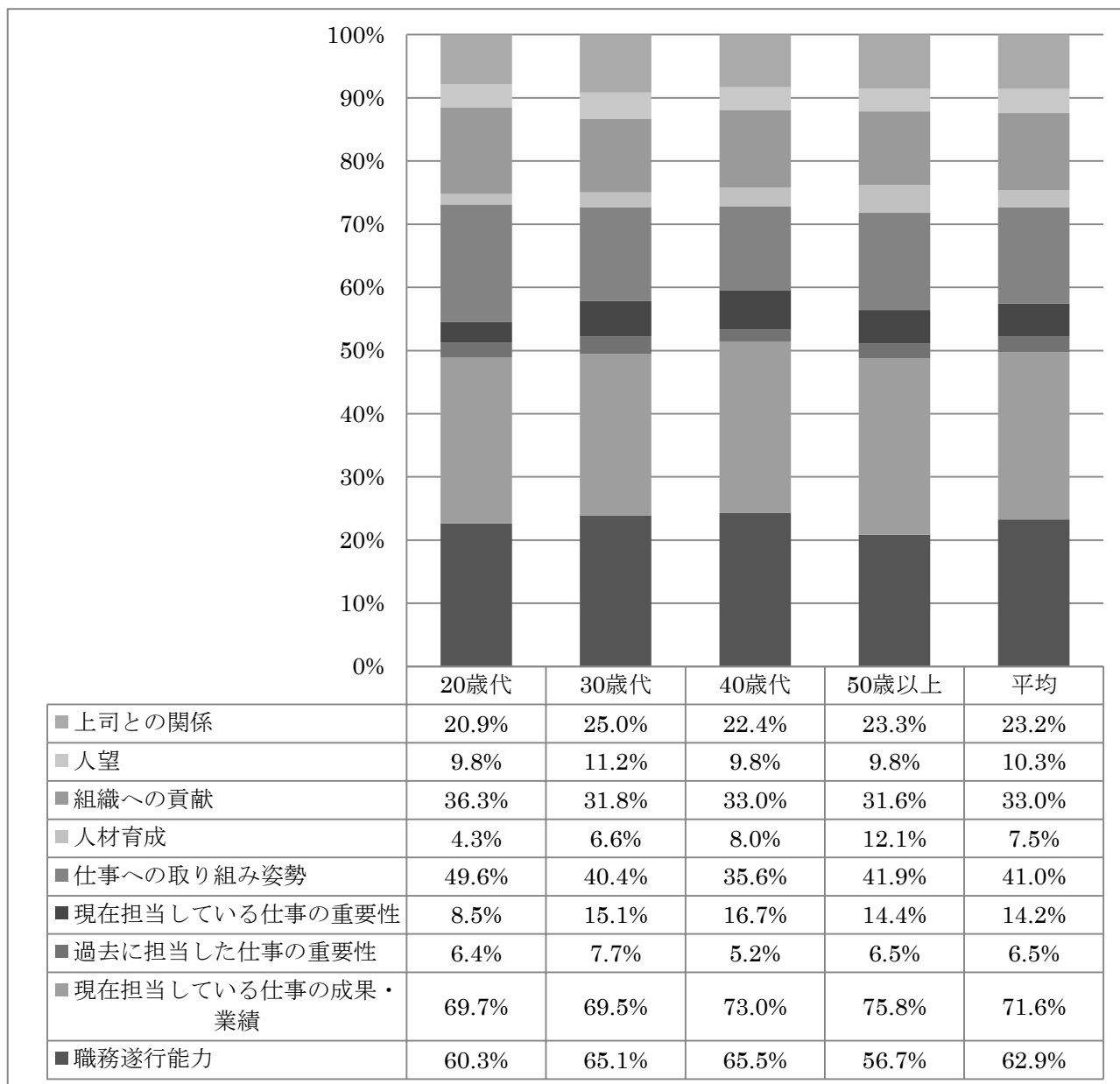


図3-2-19：年代別「人事評価の決まり方（現状）」



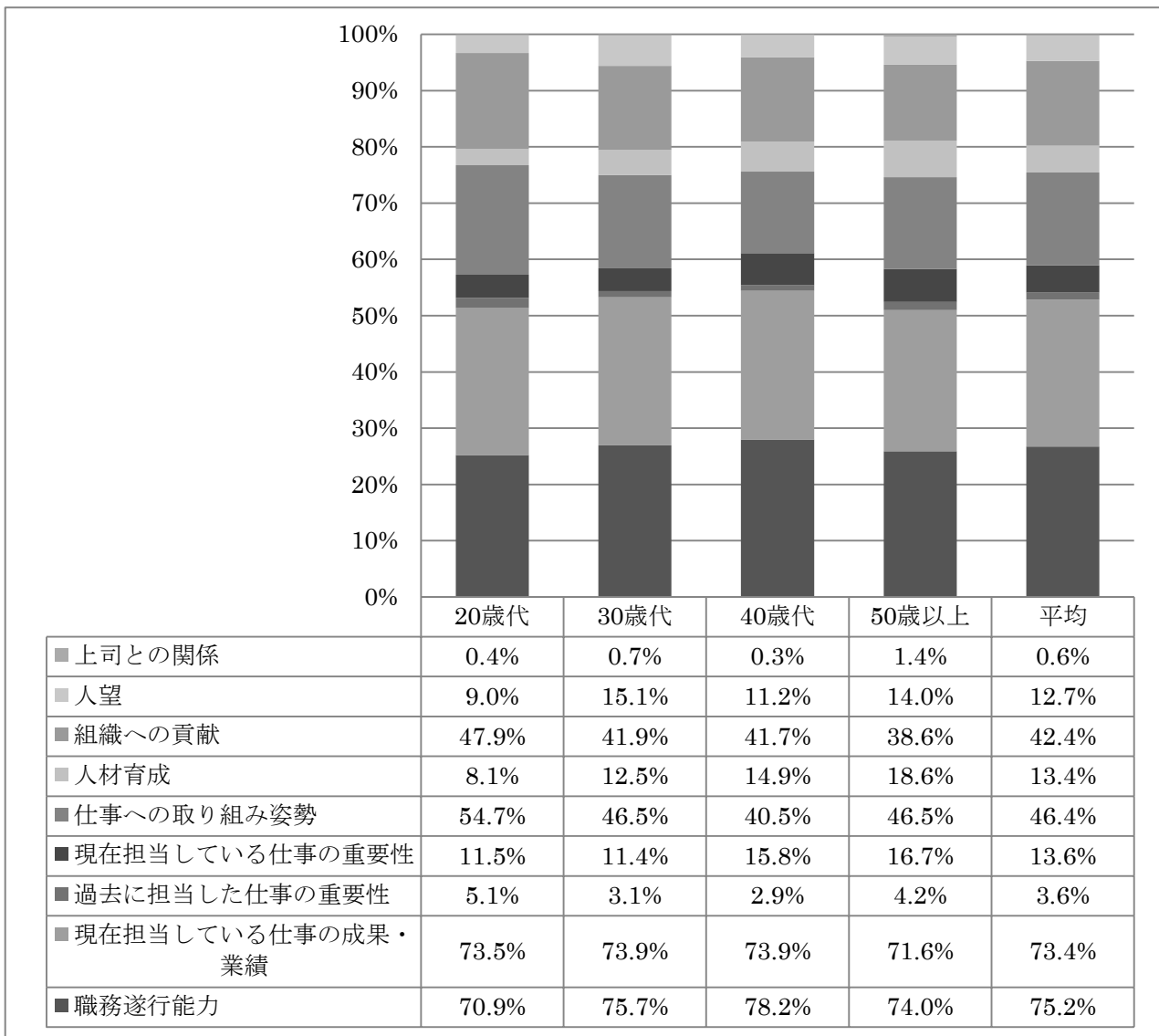


図3-2-20：年代別「人事評価の決まり方（理想）」

それでは「会社における昇進・昇格について、現状とあなたの考え方」を聞いた問10についても同様に、現状と理想を年代別に比較したい。

まず現状について図3-2-21をみると、昇進昇格については賃金に関する問8と似て、年代によりかなりの評価の違いがあることがわかる。「職務遂行能力」と「現在担当している仕事の成果・業績」が多く選ばれている点はすべての世代に共通しているが、20歳代と30歳代は「年齢」や「勤続年数」により昇進昇格が決まっていると理解している点に大きな違いがある。また「上司との関係」がすべての年代で20%以上から選択されていること、またその割合は年齢が上がるにつれて増加する点も注目すべき特徴である。

これに対して理想をまとめた図3-2-22を見ると、各世代で似通っていることがわかる。まず年齢や勤続年数が占める割合が現状よりもかなり低くなり、「職務遂行能力」と「現在担当している仕事の成果・業績」が選ばれる割合が増加する。また「組織への貢献」がより重視されるのに対して「上司との関係」はほとんど選ばれていない。

この現状と理想の比較から何が言えるのか。まず年齢や勤続年数、また上司との関係により昇進や昇格が決まる面があると若い世代が理解していること、また反対に40歳代と50歳以上は「職務遂行能力」等にその理由を求めていることを踏まえると、若い世代に対して人事に関する丁寧な説明が求められると言える。また「上司との関係」により昇進と昇格が決まるという忒意性をできるだけ減らし、透明化することも必要だろう。

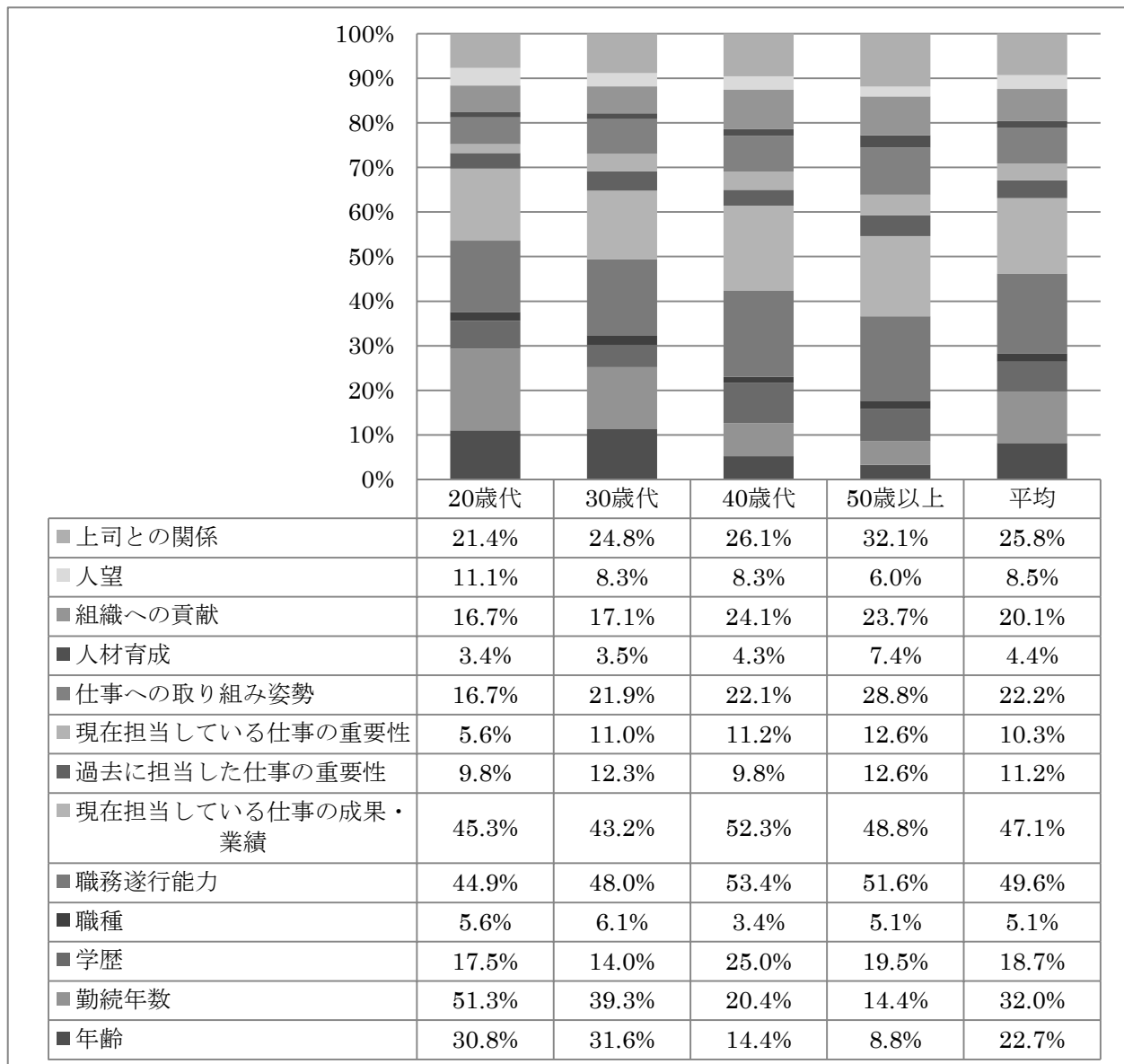


図3-2-21：年代別「昇進・昇格の決まり方（現状）」

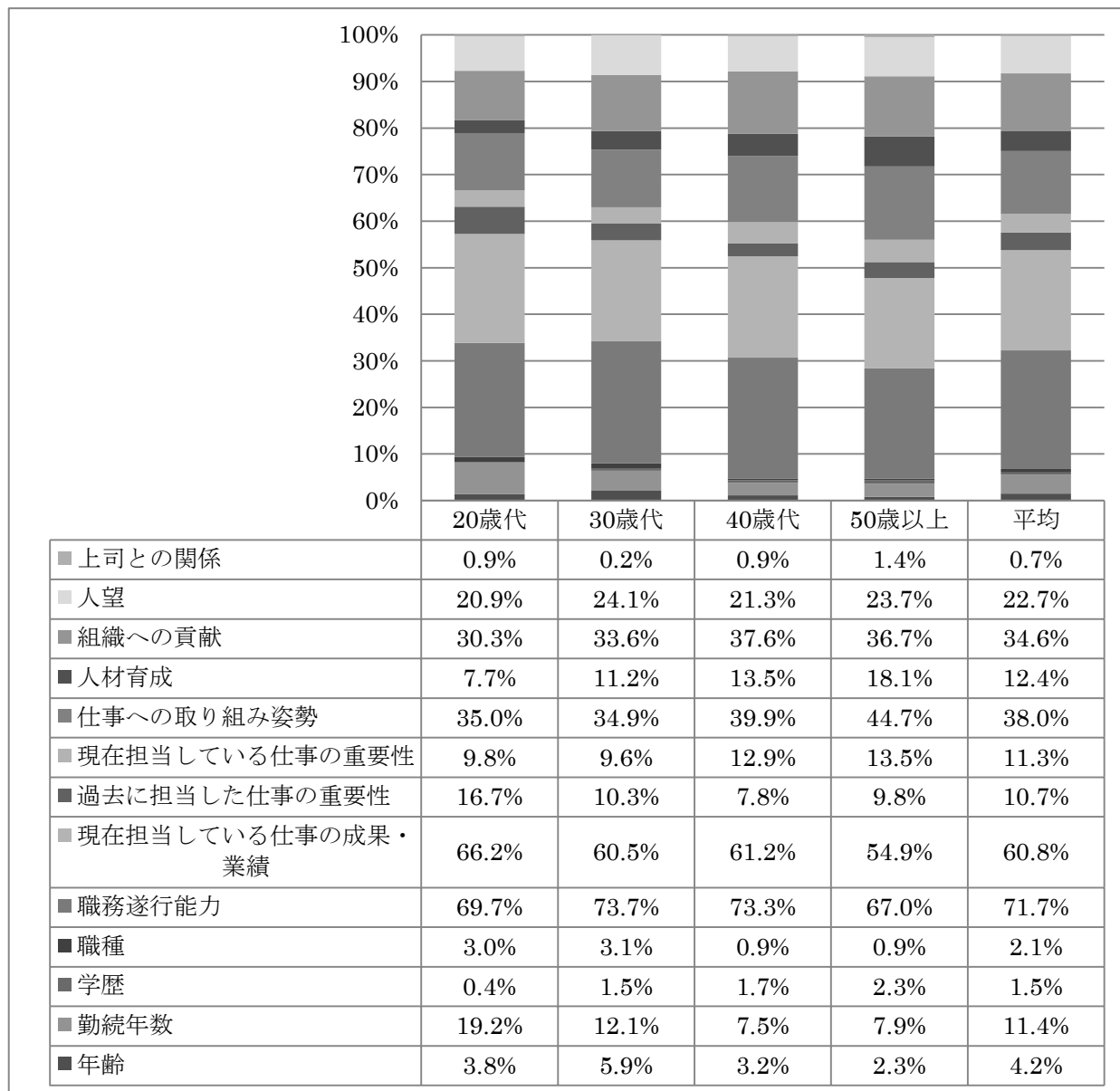


図3-2-22：年代別「昇進・昇格の決まり方（理想）」

直接的に、「あなた自身が今の会社で自分が能力を発揮するために、会社に対して求めること」を聞いた問15について、年代別にまとめたのが図3-2-23である。この質問も複数回答可（3つまで）である。

まずすべての年代に共通して最も多く選ばれたのは、「適性にあった業務の割り振りや人員配置をしてほしい」というものであった。それに続くのが「賃金や昇進に関して、能力に応じた処遇をしてほしい」と「賃金や昇進に関して、成果に応じた処遇をしてほしい」といった回答であることも、すべての年代に共通している。ただし処遇面については、20歳代から40歳代までは回答割合が増加していくのに対して、50歳代では低下する。またノルマや目標に関する回答を選ぶ割合は大きくはなかった。これに対して注目すべきは、「仕事と家庭を両立できる制度を強化してほしい」への回答である。特に20歳代ではおよそ25%が選択していることから、これまで日本企業では当然とされていた、無限定な働き方に伴うハードワークの代わりに雇用保障があるという労使の取引は、当然のものと考えすることは危険だろう。また上司や先輩社員にとっても、若い世代の中では仕事第一主義とも限らない労働者が増えていることをよく認識した上で、仕事の割り振り等を決めることも必要だと考えられる。

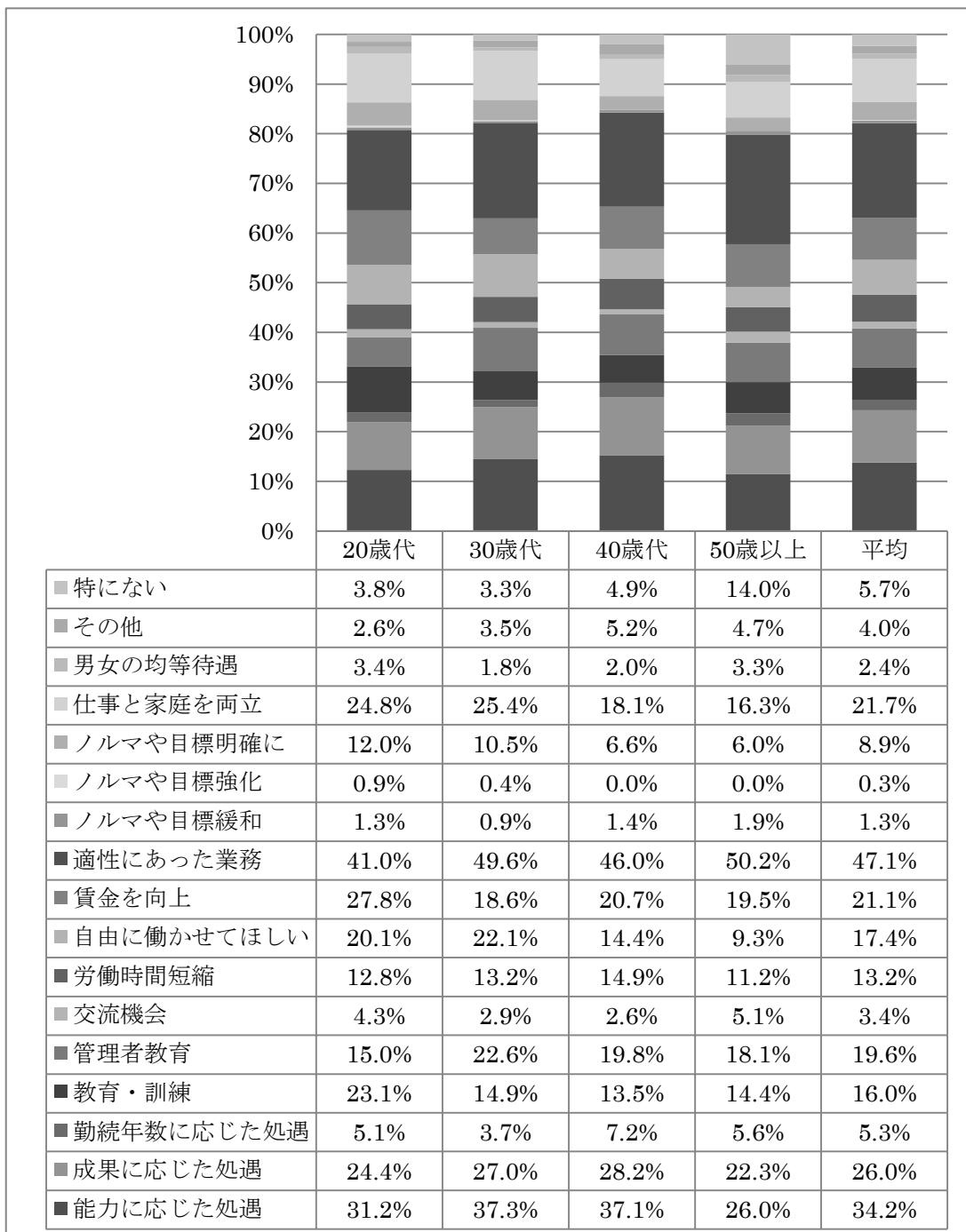


図3-2-23：年代別「自分が能力を発揮するために会社を求めること」

今度は自分のことではなく、「自分以外の労働者が能力を発揮するために会社に求めること」を聞いた問16の回答を、年代別にまとめた図3-2-24を見てみたい。自分の能力発揮についての前の質問への回答と似て、「適性にあった業務の割り振りや人員配置をしたほうがよい」が最も多く、それに続くのが「賃金や昇進に関して、能力に応じた処遇をしたほうがよい」と「賃金や昇進に関して、成果に応じた処遇をしたほうがよい」である。また処遇面については、20歳代から40歳代までは回答割合が増加していくのも同じである。

これに対して、自分の能力発揮についての回答と比較すると、まず「教育・訓練に力を入れたほうがよい」と「上司に対する管理者教育をもっと行ったほうがよい」への回答が増加している点に興味深い。自身の能力発揮についてよりも客観的に考えることができると思われるこちらの間に対しての方が、回答者が考える職場の改善点がより明確になると考えると、周囲の労働者に関しては教育訓練が足りていないという認識と、上司がもっと管理者として適切に振る舞うべきだという考えを持っていることが理解できる。

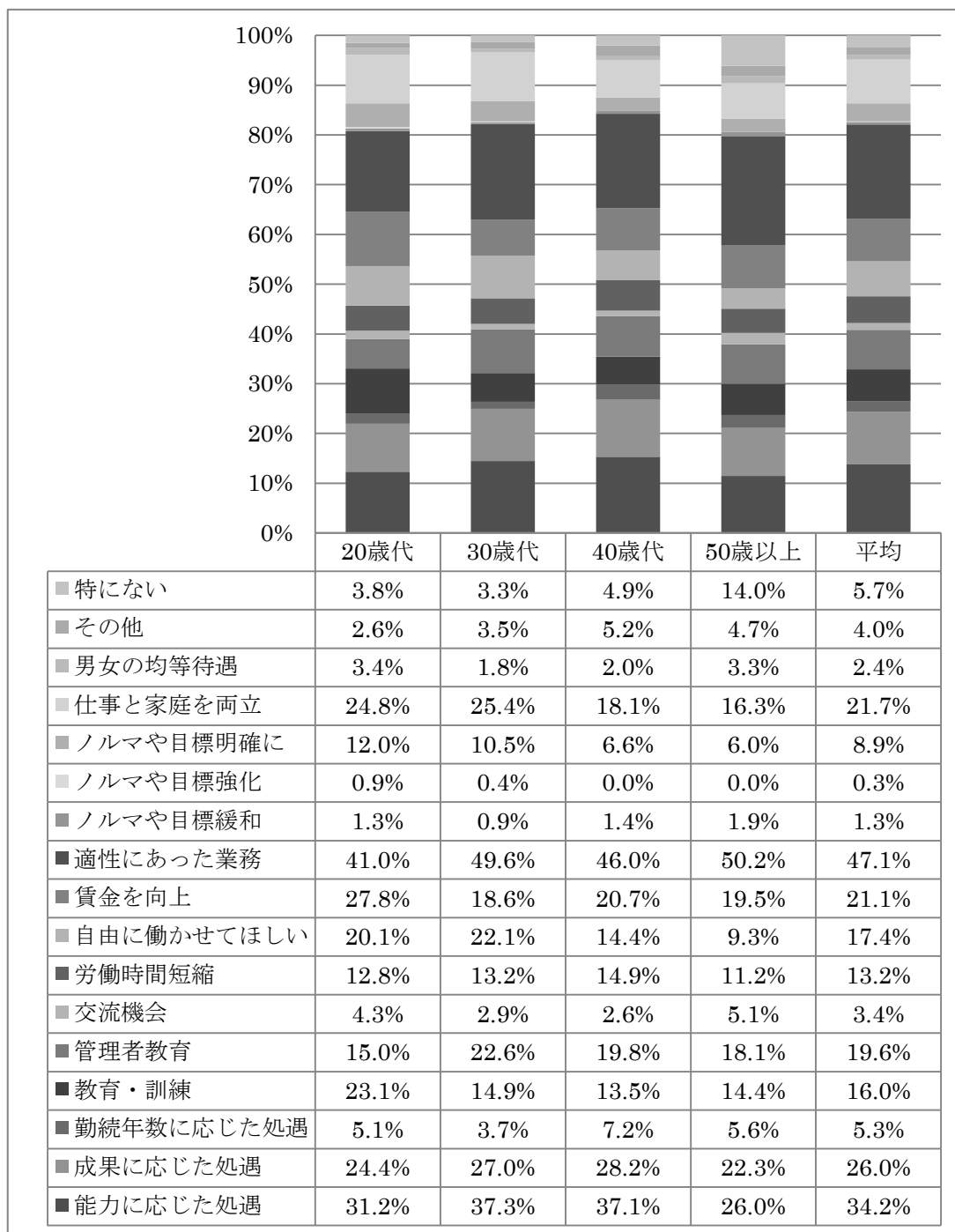


図3-2-24：年代別「自分以外の労働者が能力を発揮するために会社に求めること」