

### Ⅲ 仕事満足度、人事制度への評価、キャリア設計

#### 1 仕事満足度と勤務先の人事制度に対する評価

##### (1) 現在の仕事や働き方に対する満足度

現在の仕事や働き方について、現役中高年社員はどのように感じているのだろうか。9つの視点（①仕事内容、②賃金水準、③労働時間、休暇、④研修、能力開発の機会、⑤自分に対する人事評価、⑥職場で期待されている役割、ポスト、⑦福利厚生、⑧職場の人間関係、⑨仕事のやりがい）及び総合的な満足度（「現在の仕事を総合してみて」）を5段階（「満足」、「おおむね満足」、「どちらともいえない」、「やや不満」、「不満」）で尋ねた（図表Ⅲ－1）。

「満足」及び「おおむね満足」の割合から「やや不満」及び「不満」の割合を差し引いたスコアを「満足度」としてみると、総合的満足度は男女ともプラスであり、どちらかという仕事に満足している人のほうが多い。項目別にみて満足度スコアが最も高いのは、男女とも「仕事内容」であり、特に女性社員のポイントが高い（40.1ポイント）。

図表Ⅲ－1 現在の仕事や働き方に対する満足度

(単位：%)

項目		①	②	③	④	⑤	満足度
		満足	おおむね満足	どちらとも いえない	やや不満	不満	(①+②) － (④+⑤)
仕事内容	女性	11.1	45.3	27.3	9.9	6.4	40.1
	男性	8.4	40.6	29.3	13.1	8.7	27.2
賃金水準	女性	6.1	27.9	24.4	23.5	18.2	-7.7
	男性	7.1	29.8	26.1	21.1	15.9	-0.1
労働時間、休暇	女性	14.5	38.5	22.1	15.3	9.7	28.0
	男性	12.2	38.0	26.4	13.7	9.7	26.8
研修、能力開発の機会	女性	5.0	21.4	47.5	15.2	10.9	0.3
	男性	3.9	22.7	47.0	15.9	10.6	0.1
自分に対する人事評価	女性	4.9	24.2	40.1	17.7	13.1	-1.7
	男性	4.0	21.7	40.9	18.8	14.6	-7.7
職場で期待されている役割、ポスト	女性	5.0	25.9	47.0	12.7	9.5	8.7
	男性	4.4	25.7	44.6	14.7	10.5	4.9
福利厚生	女性	8.5	31.4	32.1	17.0	11.0	11.9
	男性	6.9	30.6	34.6	18.1	9.8	9.6
職場の人間関係	女性	8.8	36.7	30.7	13.1	10.7	21.7
	男性	6.6	34.4	35.8	13.5	9.7	17.8
仕事のやりがい	女性	8.1	35.6	37.0	11.2	8.2	24.3
	男性	6.3	33.0	36.8	14.4	9.5	15.4
現在の仕事を総合してみて	女性	6.4	38.1	34.2	13.6	7.7	23.2
	男性	4.9	35.3	36.4	14.9	8.5	16.8

※女性 4121 人、男性 4181 人

逆に、満足度が低いのは、男女とも「賃金水準」及び「自分に対する人事評価」である。女性社員では「賃金水準」についての満足度スコアが9項目の中で最も低く（-7.7ポイント）、男性社員では「自分に対する人事評価」についての満足度スコアが9項目の中で最も低い（-7.7ポイント）。また、「研修、能力開発の機会」については、「どちらともいえない」とする人が半数近くに上り（女性47.5%、男性47.0%）、結果として男女とも満足度スコア

が低い（女性 0.3 ポイント、男性 0.1 ポイント）。中高年社員に対する能力開発のあり方に課題がある現状がうかがえる。

## （２）勤務先の人事制度や働きやすさに対する評価

勤務先の人事制度や職場環境、働きやすさについては、どのように評価されているだろうか。8項目（①女性の登用、②高齢者の活用、③能力評価、人事考課、④人材育成方針、⑤雇用の安定性、⑥仕事と生活の両立への配慮、⑦キャリア設計の相談体制、⑧コンプライアンスへの対応）及び総合的な評価（「働きやすさを総合してみても」）について、5段階（「よい」、「おおむねよい」、「どちらともいえない」、「あまりよくない」、「よくない」）で尋ねた（図表Ⅲ－2）。

図表Ⅲ－2 勤務先の人事制度や働きやすさに対する評価

(単位：%)

項目		①	②	③	④	⑤	評価度 (①+②) － (④+⑤)
		よい	おおむね よい	どちらとも いえない	あまりよく ない	よくない	
女性の登用	女性	11.3	31.3	32.4	15.9	9.2	17.5
	男性	6.5	28.8	37.8	18.8	8.1	8.4
高齢者の活用	女性	7.7	30.1	40.1	14.3	7.7	15.8
	男性	5.1	26.7	42.3	18.1	7.8	5.9
能力評価、人事考課	女性	3.5	18.1	43.5	21.3	13.5	-13.2
	男性	1.9	16.0	45.0	23.2	13.9	-19.2
人材育成方針	女性	2.9	15.4	41.1	24.7	16.0	-22.4
	男性	2.1	15.5	42.0	25.6	14.9	-22.9
雇用の安定性	女性	8.5	32.1	38.0	12.8	8.6	19.2
	男性	8.3	34.7	37.2	12.2	7.7	23.1
仕事と生活の両立への配慮	女性	7.9	32.3	38.1	12.7	9.0	18.5
	男性	4.8	29.1	42.2	15.5	8.4	10.0
キャリア設計の相談体制	女性	2.9	13.6	44.3	22.4	16.9	-22.8
	男性	2.2	14.1	44.5	24.2	15.0	-22.9
コンプライアンスへの対応	女性	7.8	25.1	41.9	13.7	11.6	7.6
	男性	8.3	29.8	40.4	12.9	8.7	16.5
働きやすさを総合してみても	女性	5.2	31.0	41.5	14.0	8.3	13.9
	男性	3.5	29.0	45.7	14.5	7.3	10.7

※女性 4121 人、男性 4181 人

「よい」及び「おおむねよい」の割合から「あまりよくない」及び「よくない」の割合を差し引いたスコアを「評価度」としてみると、総合スコアは男女とも若干のプラスであり、どちらかというといよい評価をしている人の割合がやや上回っている。項目別にみると、男女ともに評価スコアがプラスとなったのが5項目、マイナスとなったのが3項目である。

男女ともに最もスコアが高かったのは、正社員を対象とする調査ということもあり、「雇用の安定性」（女性 19.2 ポイント、男性 23.1 ポイント）であった。他の4項目は、ともにプラススコアであっても、男女で傾向が

異なる。「女性の登用」、「高齢者の活用」、「仕事と生活の両立への配慮」は女性のほうで評価が高く、男性は「どちらともいえない」と評価しかねている人の割合が大きい。逆に、「コンプライアンスへの対応」については女性のスコアが男性よりかなり低く、女性による評価のほうがシビアである。前述したように男女で役職比率や職種別構成がかなり異なっているので、性別による単純な比較はできないが、「女性の登用」や「コンプライアンスへの対応」といった職場環境に対する視点の違いがあることがうかがえる。

男女ともに評価スコアがマイナスとなったのは、「キャリア設計の相談体制」、「人材育成方針」、「能力評価、人事考課」の3項目で、人材育成や処遇など人事制度の根幹に関連する項目が並ぶ。プラスになった項目と比較して男女間でのスコアの差も小さく、男女を問わず厳しい評価となっている。これらの3項目は、評価スコアがプラスとなった項目と異なり、すべての個人にとって自分自身に直接かかわる問題として受け止められているという面があるだろうが、前節でみた仕事や働き方に対する満足度においても、「賃金水準」、「自分に対する人事評価」、「研修、能力開発の機会」といった処遇や能力開発関係の満足度が低かったことと関連し、中高年社員のモチベーションアップに向けて課題となるポイントを示すものと考えられる。

### (3) 仕事満足度、人事制度への評価と定年までの勤務継続意向との関係

仕事満足度や勤務先の人事制度に対する評価は中長期的な定着意識とどのような関係にあるのだろうか。

Ⅱ-1-(2) でみた定年までの勤務継続意向を企業への「定着意識」の指標として、その関係をみる（定年のある企業勤務者のみ）。

#### ① 仕事満足度と職場定着意識

まず、現在の仕事や働き方に対する満足度と定年までの勤務継続意向との関係をみる。仕事満足度は、(1) でみたように、①仕事内容、②賃金水準、③労働時間、休暇、④研修、能力開発の機会、⑤自分に対する人事評価、⑥職場で期待されている役割、ポスト、⑦福利厚生、⑧職場の人間関係、⑨仕事のやりがい及び⑩総合的な満足度（「現在の仕事を総合してみても」）の10項目の視点について5段階（「満足」、「おおむね満足」、「どちらともいえない」、「やや不満」、「不満」）で評価したが、この評価別に「現在勤務している会社に定年まで勤務するつもり」とする人の割合をみたのが図表Ⅲ-3である。

「現在勤務している会社に定年まで勤務するつもり」とする人の割合を職場定着意識の指標とすると、仕事満足度が高いほど職場定着意識も強い。総合的な満足度（「現在の仕事を総合してみても」）でみると、女性では「満足」とする人の8割（80.7%）は定年まで勤務する意向であるが、「不満」とする人では約4人に1人（26.9%）である。

また、項目によって、満足度の高さや定着意識との関係には若干の差がみられる。女性の場合、「満足」とする人の定着意識が強くなるのは、「人事評価」（74.7%）、「仕事のやりがい」（74.1%）、「仕事内容」（72.7%）、「役割、ポスト」（72.3%）、「賃金水準」（71.6%）である。男性でも、満足度が高い人の定着意識が強いのは、女性と同様に「仕事内容」（79.7%）、「人事評価」（78.7%）、「役割、ポスト」（76.9%）などであるが、このほか「研修、能力開発の機会」（74.8%）なども満足度による定着意識の差が大きい。

図表Ⅲ－３ 仕事や働き方に対する満足度別にみた定年までの勤続希望者の割合

(単位：%)

項目		満足	おおむね満足	どちらとも いえない	やや不満	不満
仕事内容	女性	72.7	63.4	44.8	39.1	28.6
	男性	79.7	69.4	52.4	41.6	32.9
賃金水準	女性	71.6	65.2	53.2	52.4	37.7
	男性	72.7	68.9	56.6	54.6	39.2
労働時間、休暇	女性	66.2	62.4	46.9	47.9	33.0
	男性	73.1	67.8	51.1	49.8	34.0
研修、能力開発の機会	女性	67.5	66.6	53.9	48.3	36.5
	男性	74.8	71.8	59.0	50.1	32.9
自分に対する人事評価	女性	74.7	65.8	54.1	49.2	37.2
	男性	78.7	71.8	58.0	54.5	40.0
職場で期待されている役割、ポスト	女性	72.3	67.0	51.2	49.8	37.2
	男性	76.9	72.1	56.5	50.1	38.3
福利厚生	女性	66.6	64.3	49.6	49.1	37.4
	男性	65.9	69.7	55.4	52.0	38.0
職場の人間関係	女性	69.6	63.3	52.3	44.3	33.5
	男性	70.2	69.5	54.5	49.3	37.9
仕事のやりがい	女性	74.1	66.8	48.4	38.4	34.8
	男性	74.5	71.7	54.8	47.8	32.0
現在の仕事を総合してみても	女性	80.7	69.7	47.8	33.1	26.9
	男性	76.7	74.3	55.0	39.2	29.0

※集計対象：定年制のある企業勤務者（定年年齢不明を除く）女性 3360 人、男性 3826 人

## ②人事制度への評価と職場定着意識

次に、勤務先の人事制度や働きやすさへの評価と定年までの勤務継続意向との関係を見る。人事制度や働きやすさは、(2) でみたように、①女性の登用、②高齢者の活用、③能力評価、人事考課、④人材育成方針、⑤雇用の安定性、⑥仕事と生活の両立への配慮、⑦キャリア設計の相談体制、⑧コンプライアンスへの対応及び⑨総合的な評価（働きやすさを総合してみた）について、5段階（「よい」、「おおむねよい」、「どちらともいえない」、「あまりよくない」、「よくない」）で評価したが、この評価別に「現在勤務している会社に定年まで勤務するつもり」とする人の割合をみたのが図表Ⅲ－4である。

「現在勤務している会社に定年まで勤務するつもり」とする人の割合を職場定着意識の指標とすると、おおむね人事制度等への評価が高いと職場定着意識も強いという傾向がある。総合的な評価（「働きやすさを総合してみた」）でみると、女性では「よい」とする人の8割近く（78.2%）は定年まで勤務する意向であるが、「よくない」とする人では3割弱（28.7%）である。ただし、前項でみた自分の仕事や働き方に対する満足度と比較すると、勤務先全体の人事制度に対する評価と職場定着意識との関係はやや弱く、「よくない」とする人の勤務希望割合は低いものの、必ずしも評価が高いほど定着意識が高いとはいえない。女性の場合、評価の高さと定着意識との関係が明確なのは、「仕事と生活の両立への配慮」及び「コンプライアンスへの対応」であり、個人の働きやすさに直接かわかる項目と定着意識との結びつきが強いことがうかがえる。

図表Ⅲ－4 人事制度や働きやすさに対する評価別にみた定年までの勤務希望者の割合

(単位：%)

項目		よい	おおむねよい	どちらとも いえない	あまりよくない	よくない
女性の登用	女性	58.6	61.1	50.3	54.9	44.4
	男性	65.6	66.5	54.6	57.3	43.9
高齢者の活用	女性	63.4	62.8	51.4	52.7	36.9
	男性	63.4	69.1	56.6	53.2	42.8
能力評価、人事考課	女性	65.0	70.8	55.8	49.4	37.7
	男性	77.8	74.5	60.5	53.4	40.6
人材育成方針	女性	65.9	70.2	57.5	49.3	39.3
	男性	77.1	73.9	60.3	54.8	41.2
雇用の安定性	女性	64.9	65.4	51.2	43.3	32.8
	男性	69.9	67.5	55.4	48.0	34.3
仕事と生活の両立への配慮	女性	67.7	65.0	51.1	46.4	31.4
	男性	73.0	70.7	56.2	48.7	35.9
キャリア設計の相談体制	女性	66.3	73.5	56.4	50.5	38.8
	男性	75.0	72.4	61.1	56.5	38.5
コンプライアンスへの対応	女性	67.0	65.5	53.0	48.5	33.0
	男性	72.8	68.5	55.6	47.3	36.8
働きやすさを総合してみた	女性	78.2	68.9	51.6	39.0	28.7
	男性	77.8	74.4	55.7	44.5	29.0

※集計対象：定年制のある企業勤務者（定年年齢不明を除く）女性 3360 人、男性 3826 人

## 2 キャリア設計に関する意識

### (1) キャリア設計に関する考え方

キャリア設計の方向性に関する考え方を5つの視点から尋ねた。「望ましいコース」、「能力開発の方法」、「ポスト昇進の目標」、「スキルアップ」、「ワークライフバランス」について、対照的なA B 2つの方向性を示し、「A」、「Aに近い」、「Bに近い」、「B」の4択で、どちらに考えが近いかを選択してもらう方式である(図表Ⅲ-5)。

「望ましいコース」に関しては、「A：ゼネラリストを目指す」と「B：スペシャリストを目指す」について、男女ともに考え方が拮抗しているが、本調査では、男性はスペシャリスト志向の人がやや多く、女性はゼネラリスト志向の人がやや多いという結果となっている。一般的に、女性のほうがスペシャリスト志向が強いというイメージがあるのではないかと考えられるが、中高年正社員を対象とする本調査ではそれを裏付ける結果とはなっていない。先入観に基づく人事管理ではなく個々人のキャリア意識を的確に把握する必要があることを示唆していると言えよう。

一方、「ポスト昇進の目標」に関しては、「A：できるだけ高いポストへ」と「B：責任の重くないポストまで」について、男女とも「責任の重くないポスト」とする人のほうが多いが、男女差が大きく、相対的に女性のポスト上昇志向割合が小さい。これには、調査時点での役職比率に男女差が大きいことも反映されていると考えられる。

ポスト上の責任とも関連する「ワークライフバランス」への考え方に関しては、「A：仕事中心」と「B：個人や家庭事情を優先」について、男女ともに「個人や家庭優先」とする人が「仕事中心」の人を大きく上回る。

「能力開発の方法」に関しては、「A：会社主体で能力開発する」と「B：個人主体で能力開発する」について、男女とも「個人主体」とする人がやや多い。

「スキルアップ」に関しても、「A：社内で評価されるスキル向上」と「B：社外で通用するスキル向上」について、「社外で通用」とする人が男女ともにやや多い。能力開発においては、どちらかという個人主体で社外でも通用するスキルアップを志向する意識が強い傾向がある。

図表Ⅲ-5 キャリア設計についての考え

項 目			① Aである	② Aに近い	③ Bに近い	④ Bである	A (①+②) - B (③+④)
望ましいコース	Aゼネラリストを目指す	女性	4.7	47.7	39.1	8.5	4.8
	Bスペシャリストを目指す	男性	6.6	40.4	41.2	11.8	-6.0
能力開発の方法	A会社主体で能力開発する	女性	4.0	41.9	46.6	7.6	-8.3
	B個人主体で能力開発する	男性	4.2	39.2	47.0	9.7	-13.3
ポスト昇進の目標	Aできるだけ高いポストへ	女性	4.2	27.5	54.3	14.0	-36.6
	B責任の重くないポストまで	男性	6.1	35.9	46.2	11.8	-16.0
スキルアップ	A社内で評価されるスキル向上	女性	5.0	40.8	44.3	9.9	-8.4
	B社外で通用するスキル向上	男性	4.4	41.2	42.4	12.0	-8.8
ワークライフバランス	A仕事中心	女性	3.2	26.3	51.6	18.9	-41.0
	B個人や家庭事情を優先	男性	3.2	30.5	50.1	16.2	-32.6

※女性4121人、男性4181人

## (2) キャリア設計への取組み

就職してから現在までの間に、自分のキャリアのために、どのような自己啓発活動をしてきたかを尋ねた（複数回答）。

男女ともに自己啓発活動の状況はほぼ同様の傾向である（図表Ⅲ－6）。実施率が最も高く、中高年正社員の自己啓発の中心となっているのは職業資格の取得で、約3割の人において取組み経験がある（女性30.7%、男性31.2%）。次いで「自宅自学自習」、「社外の勉強会などへの参加」、「通信教育の受講」が2割前後で続く。夜間・休日などに学校に通う経験があるのは10人に1人程度、女性のほうが割合がやや高い（女性11.9%、男性8.1%）。これらに対して、「特に活動していない」という人は男女とも約4割である（女性41.9%、男性40.1%）。

図表Ⅲ－6 自分のキャリアのために行った自己啓発活動の経験（複数回答）

(単位：上段は人数、下段は%)

	調査数	夜間・休日などに学校に通学	職業資格の取得(取得中)	社外の勉強会などに参加	通信教育を受講	公共職業訓練を受講	海外留学	国内留学	自宅自学自習	その他	特に活動していない
女性	4121 100.0	490 11.9	1264 30.7	855 20.7	798 19.4	209 5.1	136 3.3	16 0.4	982 23.8	5 0.1	1727 41.9
男性	4181 100.0	340 8.1	1306 31.2	912 21.8	857 20.5	117 2.8	89 2.1	54 1.3	1082 25.9	6 0.1	1676 40.1

自己啓発活動も含め、現在意欲的に取り組んでいることについて幅広く尋ねた（図表Ⅲ－7、複数回答）。

図表Ⅲ－7 現在意欲的に取り組んでいること（複数回答）

(単位：左段は人数、右段は%)

	女性		男性	
調査数	4121	100.0	4181	100.0
高齢期の生活設計を立てること（資産や財産形成の準備・計画など）	979	23.8	909	21.7
専門能力を高めたり、公的資格を取得すること	547	13.3	652	15.6
さまざまな仕事を体験しようとする	440	10.7	550	13.2
主体的に自分のキャリア・職業生活を考えること	575	14.0	668	16.0
友人とのつきあいを広げること・強めること	808	19.6	719	17.2
趣味を持つこと、趣味を広げること	1409	34.2	1456	34.8
地域活動（ボランティアや町内会など）を広げること	263	6.4	325	7.8
夫婦の関係を親密にすること	420	10.2	872	20.9
子供・両親や親戚との関係を親密にすること	588	14.3	633	15.1
健康管理や体力づくりを進めること	1829	44.4	1451	34.7
社会への関心を高めておくこと	766	18.6	675	16.1
教養を身につけておくこと	827	20.1	652	15.6
その他	3	0.1	3	0.1
特になし	1004	24.4	1045	25.0

全体的に男女による傾向の違いはあまりない。取り組んでいる人が多いのは「健康管理や体力づくり」（女性 44.4%、男性 34.7%）や「趣味を持つ、広げる」（女性 34.2%、男性 34.8%）であり、特に「健康管理、体力づくり」に対する女性の取り組み意欲は高い。「高齢期の生活設計を立てる」（女性 23.8%、男性 21.7%）などがこれに続く。なお、「夫婦の関係を親密にする」については男女差があるが（女性 10.2%、男性 20.9%）、有配偶率の違い（女性 40.1%、男性 75.1%）が反映したものであり、有配偶者における選択率は女性 23.7%、男性 26.9%と差は小さい。取り組んでいることが「特にない」という人は男女とも 4 人に 1 人の割合である（女性 24.4%、男性 25.0%）。

### （3）女性社員が経験した職業生活上の困難

女性社員に対して、現在の勤務先に限らず、これまでの職業生活の中で、仕事を続けるのが難しいと感じる経験があったかということを探ねた（図表Ⅲ－8、複数回答）。

困難を感じた経験をした人の割合が高かったのは、「労働時間の長さや休暇の取りにくさ」（35.7%）、「上司との関係」（34.8%）、「処遇に対する疑問や不満」（33.6%）であり、約 3 人に 1 人がこのような経験をしている。「労働時間」、「上司」、「処遇」が職業生活の継続を左右しかねない 3 大要因となっているようである。次いで、「同僚との関係」（27.1%）、「自分の健康や体調」（24.5%）、「パワーハラスメント」（20.7%）などがあげられている。

職場風土に関連することとしては、「手本となる先輩女性が少なかったこと」（16.8%）、「職場での相談相手の不在」（16.3%）、「女性の登用に関する職場の慣習」（12.9%）などをあげる人が 1 割強いる。

「出産・育児との両立」、「家族の介護」、「自分自身の異動や転勤」については、全体の 1 割程度の人が困難を感じた経験をしている。「出産・育児との両立」は回答者全体では約 1 割であるが、子供のいる人では約 4 人に 1 人が選択している。

図表Ⅲ－8 女性社員が仕事の継続に困難を感じた経験（複数回答）

	（単位：左段は人数、右段は％）	
調査数	4121	100.0
労働時間の長さや休暇の取りにくさ	1473	35.7
上司との関係	1436	34.8
同僚との関係	1116	27.1
処遇に対する疑問や不満	1383	33.6
自分自身の異動や転勤	437	10.6
配偶者の転勤	125	3.0
セクシュアルハラスメントやマタニティハラスメント	347	8.4
パワーハラスメント	854	20.7
女性の登用に関する職場の慣習	533	12.9
手本となる先輩女性が少なかったこと	691	16.8
職場での相談相手の不在	671	16.3
自分の健康や体調	1011	24.5
出産、育児との両立	469	11.4
家族の介護	460	11.2
仕事に対する家族の理解や支援の不足	193	4.7
法律や制度が充分でないこと	248	6.0
社会の支援体制が充分でないこと	272	6.6
その他	26	0.6
特にない	728	17.7