

7章 勤務先の人事政策の評価と仕事の満足度

1. 会社や職場にいる高齢社員の働きぶりの評価

会社や職場にいる高齢社員（正社員・非正社員に関係なく60歳以降の社員）の働きぶりの評価についてみると、「出勤状況が安定している」49.8%（「よくそう思う」14.4%＋「時々そう思う」35.4%）、「人手不足の解消に役立っている」47.5%（「よくそう思う」12.4%＋「時々そう思う」35.1%）、「困った時に助けてくれる」43.2%（「よくそう思う」9.8%＋「時々そう思う」33.4%）の3つは評価が高くなっている（図表64を参照）。

これに対して、「地域とのつながりを高めてくれる」56.9%（「あまりそう思わない」35.6%＋「そう思わない」21.3%）、「仕事へのモチベーションが高い」54.1%（「あまりそう思わない」33.8%＋「そう思わない」20.3%）、「若者が望まない仕事をしてくれる」52.8%（「あまりそう思わない」34.3%＋「そう思わない」18.5%）の3つは評価が低くなっている。

図表64 会社や職場にいる高齢社員の働きぶりの評価

	(行%) N=4,113						
	そう思う	よくそう思う	時々そう思う	あまりそう思わない	そう思わない	そう思わない	わからない、 高年齢社員 はいない
仕事ができる	43.0	10.8	32.2	25.3	12.1	37.4	19.5
経験や技術を伝えてくれる	39.1	8.9	30.2	27.4	13.8	41.2	19.7
困った時に助けてくれる	43.2	9.8	33.4	24.3	12.9	37.2	19.7
仕事の依頼をしやすい	33.9	8.1	25.8	30.1	16.0	46.1	20.0
仕事へのモチベーションが高い	25.5	6.4	19.1	33.8	20.3	54.1	20.4
コミュニケーション能力が高い	37.4	8.6	28.8	29.0	13.7	42.7	20.0
出勤状況が安定している	49.8	14.4	35.4	21.7	8.6	30.3	19.9
若者が望まない仕事をしてくれる	26.2	6.0	20.2	34.3	18.5	52.8	21.0
人手不足の解消に役立っている	47.5	12.4	35.1	21.5	10.9	32.4	20.0
地域とのつながりを高めてくれる	19.7	4.8	14.9	35.6	21.3	56.9	23.4

こうした会社や職場にいる高齢社員の評価について、得点化（「よくそう思う」を4点、「時々そう思う」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点として、総数から「わからない、高年齢社員はいない」を引いた件数を除いた値）してみると（図表65を参照）、第1に、従事している仕事別にみると、管理的な仕事に従事している者で「経験や技術を伝えてくれる」、「困った時に助けてくれる」、「仕事の依頼をしやすい」、「仕事へのモチベーションが高い」、「コミュニケーション能力が高い」、「若者が望まない仕事をしてくれる」、「人手不足の解消に役立っている」及び「地域とのつながりを高めてくれる」、専門的・技術的な仕事に従事する者で「経験や技術を伝えてくれる」、「困った時に助けてくれる」及び「コミュニケーション能力が高い」、販売の仕事に従事している者で「コミュニケーション能力が高い」、「出勤状況が安定している」及び「地域とのつながりを高めてくれる」、保安の仕事に従事している者で「人手不足の解消に役立っている」、運搬・清掃・包装等の仕事に従事している者で「仕事ができる」、を指摘する者が多くなっている。

第2に、現在の勤務先の勤務年数別にみると、勤務年数に関わらず、第3に、平均的な週の労働時間（残業時間含む）別にみると、平均的な週の労働時間に関わらず、会社や職場にいる高齢社員（正社員・非正社員に関係なく60歳以降の社員）の働きぶりの評価はほぼ同じである。

第4に、勤務先における非正社員の活用方針別にみると、会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っていると考えている者ほど、会社や職場にいる高齢社員（正社員・非正社員に関係なく60歳以降の社員）の働きぶりの評価が広範囲に高くなっている。

図表 65 得点化してみた「会社や職場にいる高齢社員の働きぶりの評価」

(左段：件数、右段：点)

	調査数	仕事ができる	経験や技術を伝えられる	困った時に助けてくれる	仕事の依頼をしやすい	仕事へのモチベーションが高い	コミュニケーション能力が高い	出勤状況が安定している	若者が望まない仕事をしてくれる	人手不足の解消に役立っている	地域とのつながりを高めてくれる	
全 体	4113	2.52	2.43	2.50	2.33	2.15	2.40	2.70	2.17	2.61	2.04	
従事している仕事	管理的な仕事	42	2.46	2.59	2.62	2.51	2.27	2.54	2.67	2.41	2.75	2.26
	専門的・技術的な仕事	254	2.54	2.55	2.59	2.30	2.16	2.45	2.66	2.29	2.63	2.16
	事務的な仕事	1101	2.54	2.48	2.53	2.35	2.14	2.42	2.74	2.17	2.58	2.03
	販売の仕事	815	2.51	2.48	2.54	2.37	2.20	2.48	2.75	2.18	2.68	2.17
	サービスの仕事	613	2.49	2.39	2.49	2.34	2.19	2.44	2.68	2.29	2.66	2.10
	保安の仕事	57	2.48	2.26	2.43	2.31	2.07	2.24	2.50	2.06	2.98	1.86
	生産工程の仕事	476	2.51	2.36	2.46	2.27	2.11	2.34	2.64	2.09	2.57	1.83
	輸送・機械運転の仕事	79	2.35	2.25	2.31	2.17	1.91	2.15	2.62	1.84	2.41	1.90
	建設・採掘の仕事	20	2.44	2.29	2.44	2.28	2.31	2.39	2.94	1.94	2.22	2.13
	運搬・清掃・包装等の仕事	274	2.55	2.28	2.34	2.18	2.06	2.28	2.68	2.09	2.61	1.90
その他の仕事	382	2.54	2.40	2.50	2.33	2.16	2.36	2.60	2.18	2.53	2.07	
現在の勤務先での勤務年数	5年以上 10年未満	1890	2.49	2.40	2.49	2.30	2.14	2.37	2.66	2.15	2.59	2.03
	10年以上	2223	2.54	2.45	2.51	2.35	2.15	2.43	2.72	2.20	2.63	2.05
平均的な週の労働時間	20時間以上 40時間未満	2325	2.56	2.50	2.57	2.39	2.20	2.46	2.75	2.24	2.66	2.10
	40時間以上	1788	2.46	2.34	2.41	2.25	2.07	2.34	2.63	2.09	2.55	1.96
会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っている	当てはまる	866	2.78	2.68	2.78	2.55	2.35	2.69	3.02	2.38	3.00	2.23
	やや当てはまる	1595	2.56	2.47	2.55	2.35	2.15	2.42	2.75	2.18	2.65	2.03
	あまり当てはまらない	882	2.37	2.28	2.34	2.19	2.04	2.27	2.53	2.10	2.40	1.98
	当てはまらない	770	2.27	2.20	2.24	2.15	2.03	2.18	2.39	2.01	2.31	1.93

(注1) 得点は「よくそう思う」を4点、「時々そう思う」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点、として、総数から「わからない、高齢社員はいない」を引いた件数を除いた値。

(注2) 従事している仕事の中で、30件未満の仕事は分析から除外してある。

2. 仕事や労働条件に関する満足度

仕事や労働条件に関する満足度についてみると、「労働時間、休暇」50.3%（「満足」10.6%＋「おおむね満足」39.7%）、「仕事内容」51.6%（「満足」7.6%＋「おおむね満足」44.0%）、「雇用の安定性」45.3%（「満足」8.9%＋「おおむね満足」36.4%）と「職場の人間関係」44.6%（「満足」9.4%＋「おおむね満足」35.2%）の4つに関しては、満足している者が多くなっている（図表 66 を参照）。

これに対して、「賃金水準」51.5%（「やや不満」28.0%＋「不満」23.5%）に関しては、満足していない者が多くなっている。また、「研修、能力開発の機会」（「どちらとも言えない」54.0%）及び「職場で期待されている役割、ポスト」（「どちらとも言えない」53.6%）については、「どちらとも言えない」が半数程度を占めている。

図表 66 仕事や労働条件に関する満足度

(行 %) N=4,113

	満足			どちらとも いえない	やや不満		不満
	満足	満足 おおむね	満足 おおむね		やや不満	不満	
仕事内容	51.6	7.6	44.0	29.8	11.6	6.9	18.5
賃金水準	23.5	3.5	20.0	25.0	28.0	23.5	51.5
労働時間、休暇	50.3	10.6	39.7	26.2	14.7	8.7	23.4
研修、能力開発の機会	16.8	2.9	13.9	54.0	16.1	13.1	29.2
自分に対する人事評価	21.7	3.0	18.7	44.6	18.0	15.7	33.7
職場で期待されている役割、ポスト	23.5	3.6	19.9	53.6	12.1	10.7	22.8
福利厚生	28.5	4.9	23.6	38.7	17.9	14.9	32.8
職場の人間関係	44.6	9.4	35.2	31.3	12.8	11.4	24.2
仕事のやりがい	40.3	6.9	33.4	39.6	11.4	8.7	20.1
雇用の安定性	45.3	8.9	36.4	35.6	10.8	8.3	19.1
現在の仕事を総合してみても	39.0	5.0	34.0	37.4	14.2	9.3	23.5

こうした仕事や労働条件に関する満足度について得点化（「満足」を5点、「おおむね満足」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「やや不満」を2点、「不満」を1点として、総数から除した値）してみると（図表 67 を参照）、第 1 に、年齢別にみると、年齢に関わらず、仕事や労働条件に関する満足度はほぼ同じである。

図表 67 得点化してみた「仕事や労働条件に関する満足度」

(左段：件数、右段：点)

	調査数	仕事内容	賃金水準	労働時間、休暇	研修、能力開発の機会	人事評価	自分に対する人事評価	職場で期待されている役割、ポスト	福利厚生	職場の人間関係	仕事のやりがい	雇用の安定性	現在の仕事を総合してみても
全体	4113	3.34	2.52	3.29	2.77	2.75	2.94	2.86	3.18	3.18	3.27	3.11	
年齢	40～44歳	1045	3.36	2.51	3.33	2.81	2.79	2.97	2.90	3.24	3.23	3.28	3.14
	45～49歳	1210	3.35	2.59	3.34	2.77	2.76	2.94	2.89	3.21	3.18	3.25	3.11
	50～54歳	1003	3.31	2.49	3.23	2.76	2.77	2.93	2.85	3.19	3.16	3.26	3.09
	55～59歳	855	3.32	2.48	3.24	2.74	2.70	2.89	2.75	3.09	3.16	3.30	3.10
従事している仕事	管理的な仕事	42	3.48	2.71	3.24	2.83	2.93	3.24	3.10	3.24	3.52	3.24	3.02
	専門的・技術的な仕事	254	3.54	2.50	3.50	2.88	2.78	3.04	2.78	3.35	3.49	3.28	3.19
	事務的な仕事	1101	3.40	2.50	3.52	2.81	2.75	2.93	2.91	3.20	3.17	3.31	3.17
	販売の仕事	815	3.34	2.60	3.17	2.89	2.82	3.01	2.97	3.31	3.31	3.38	3.20
	サービスの仕事	613	3.41	2.64	3.21	2.77	2.84	3.07	2.81	3.32	3.32	3.28	3.20
	保安の仕事	57	3.23	2.00	2.77	2.67	2.84	3.02	2.21	2.79	2.91	2.75	2.89
	生産工程の仕事	476	3.08	2.36	3.18	2.54	2.59	2.72	2.74	2.96	2.88	3.17	2.91
	輸送・機械運転の仕事	79	3.34	2.42	3.14	2.66	2.68	2.81	2.91	3.14	3.00	3.25	3.05
	建設・探掘の仕事	20	3.25	2.65	3.60	2.85	2.65	2.85	2.65	2.95	2.95	3.20	2.95
	運搬・清掃・包装等の仕事	274	3.24	2.49	3.16	2.62	2.66	2.79	2.70	2.87	2.99	3.23	2.95
その他の仕事	382	3.30	2.52	3.19	2.78	2.74	2.85	2.90	3.10	3.10	3.14	2.99	
現在の勤務先での勤務年数	5年以上 10年未満	1890	3.34	2.53	3.26	2.75	2.74	2.93	2.83	3.17	3.18	3.27	3.10
	10年以上	2223	3.34	2.51	3.31	2.79	2.77	2.94	2.88	3.20	3.19	3.27	3.12
平均的な週の労働時間	20時間以上 40時間未満	2325	3.44	2.66	3.43	2.86	2.88	3.02	2.84	3.29	3.26	3.36	3.25
	40時間以上	1788	3.21	2.34	3.10	2.66	2.59	2.83	2.87	3.05	3.08	3.15	2.94
会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っている	当てはまる	866	3.62	2.68	3.55	2.93	3.01	3.21	3.04	3.49	3.48	3.67	3.45
	やや当てはまる	1595	3.43	2.63	3.38	2.84	2.86	3.01	2.95	3.30	3.27	3.40	3.25
	あまり当てはまらない	882	3.23	2.43	3.17	2.73	2.62	2.81	2.80	3.03	3.06	3.05	2.94
	当てはまらない	770	2.97	2.23	2.94	2.51	2.41	2.61	2.54	2.77	2.80	2.81	2.65

(注 1) 得点は「満足」を5点、「おおむね満足」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「やや不満」を2点、「不満」を1点として、総数から除した値。

(注 2) 従事している仕事の中で、30件未満の仕事は分析から除外してある。

これに対して、第2に、従事している仕事別にみると、管理的な仕事に従事している者で「仕事内容」、「賃金水準」、「自分に対する人事評価」、「職場で期待されている役割、ポスト」、「福利厚生」及び「仕事のやりがい」、専門的・技術的な仕事に従事している者で「仕事内容」、「労働時間、休暇」、「研修、能力開発の機会」、「職場の人間関係」及び「仕事のやりがい」、事務的な仕事に従事する者で「労働時間、休暇」、販売の仕事に従事する者で「研修、能力開発の機会」及び「雇用の安定性」について満足している者が多くなっている。また、専門的・技術的な仕事に従事している者、事務的な仕事に従事している者、販売の仕事に従事している者及びサービスの仕事に従事している者で「現在の仕事を総合してみても」満足している者が多くなっている。

第3に、現在の勤務先の勤務年数別にみると、勤務年数に関わらず、仕事や労働条件に関する満足度はほぼ同じである。これに対して、第4に、平均的な週の労働時間（残業時間含む）別にみると、平均的な週の労働時間が短い者ほど、「賃金水準」、「労働時間、休暇」及び「現在の仕事を総合してみても」満足している者が多くなっている。

第5に、勤務先における非正社員の活用方針別にみると、会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っていると考えている者ほど、仕事や労働条件に関する満足度が広範囲に高くなっている。

3. 勤務先の人事施策・取組みの評価

勤務先の人事に関する方針や取組みに関する評価についてみると、「女性の活用」54.5%（「よい」20.3%＋「おおむねよい」34.2%）と「高齢者の雇用」45.5%（「よい」12.4%＋「おおむねよい」33.1%）の2つは評価が高くなっている（図表68を参照）。

これに対して、「人材育成方針」38.5%（「あまりよくない」21.4%＋「よくない」17.1%）と「キャリア設計の相談体制」37.4%（「あまりよくない」18.6%＋「よくない」18.8%）の2つは評価が低くなっている。

図表 68 勤務先の人事施策の評価

(行%) N=4,113

	よい			どちらとも いえない	よくない		
	よい	よい おおむね	よい おおむね		あまり よくない	よく ない	よく ない
女性の活用	54.5	20.3	34.2	32.3	7.2	6.0	13.2
高齢者の雇用	45.5	12.4	33.1	37.1	9.8	7.6	17.4
能力評価・人事考課	20.9	4.1	16.8	46.3	17.8	15.0	32.8
人材育成方針	18.6	3.6	15.0	42.8	21.4	17.1	38.5
雇用の安定	37.0	7.5	29.5	38.3	13.7	11.0	24.7
仕事と生活の両立への配慮	39.6	8.3	31.3	39.1	11.6	9.6	21.2
キャリア設計の相談体制	14.4	2.9	11.5	48.1	18.6	18.8	37.4
コンプライアンスへの対応	32.0	9.0	23.0	41.2	13.8	12.9	26.7
働きやすさを総合してみても	33.9	5.4	28.5	42.7	13.0	10.4	23.4

こうした勤務先の人事施策の評価について得点化（「よい」を5点、「おおむねよい」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまりよくない」を2点、「よくない」を1点として、総数から除した値）してみると（図表69を参照）、第1に、従事している仕事別にみると、管理的な仕事に従事している者で「能力評価・人事考課」、「人材育成方針」、「キャリア設計の相談体制」、「コンプライアンスへの対応」、専門的・技術的な仕事に従事している者で「女性の活用」、事務的な仕事に従事している者で「雇用の安定」及び「コンプライアンスへの対応」、販

売の仕事に従事している者で「女性の活用」及び「雇用の安定」、サービスの仕事に従事している者で「女性の活用」及び「仕事と生活の両立への配慮」、保安の仕事に従事している者で「高齢者の雇用」、を評価している者が多くなっている。また、管理的な仕事に従事している者、専門的・技術的な仕事に従事している者、事務的な仕事に従事している者、販売の仕事に従事している者及びサービスの仕事に従事している者で「働きやすさを総合してみた」の評価が高い者が多くなっている。

第2に、勤務先の勤務年数別にみると、勤務年数に関わらず、第3に、平均的な週の労働時間（残業時間含む）別にみると、平均的な週の労働時間に関わらず、勤務先の人事に関する方針や取組みに関する評価はほぼ同じである。

第4に、勤務先における非正社員の活用方針別にみると、会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っていると考えている者ほど、勤務先の人事に関する方針や取組みに関する評価が広範囲に高くなっている。

図表 69 得点化してみた「勤務先の人事施策の評価」

		（左段：件数、右段：点）										
		調査数	女性の活用	高齢者の雇用	能力評価・人事考課	人材育成方針	雇用の安定	仕事と生活の両立への配慮	キャリア設計の相談体制	コンプライアンスへの対応	働きやすさを総合してみた	
全体		4113	3.55	3.33	2.77	2.67	3.09	3.17	2.61	3.01	3.06	
従事している仕事	管理的な仕事	42	3.6	3.4	3.0	2.9	3.0	3.1	2.9	3.2	3.1	
	専門的・技術的な仕事	254	3.7	3.3	2.9	2.8	3.1	3.2	2.8	3.1	3.1	
	事務的な仕事	1101	3.5	3.2	2.8	2.7	3.2	3.2	2.6	3.2	3.1	
	販売の仕事	815	3.7	3.4	2.9	2.8	3.2	3.2	2.7	3.1	3.1	
	サービスの仕事	613	3.7	3.5	2.9	2.7	3.0	3.3	2.7	3.0	3.1	
	保安の仕事	57	2.9	3.7	2.5	2.4	2.7	2.8	2.2	2.7	2.8	
	生産工程の仕事	476	3.4	3.4	2.5	2.4	2.9	3.1	2.3	2.7	2.9	
	輸送・機械運転の仕事	79	3.2	3.3	2.7	2.6	3.0	2.9	2.5	2.9	2.9	
	建設・採掘の仕事	20	3.1	3.5	2.6	2.5	3.0	2.9	2.6	2.9	3.1	
	運搬・清掃・包装等の仕事	274	3.4	3.4	2.5	2.4	3.0	3.0	2.4	2.8	2.9	
その他の仕事	382	3.5	3.2	2.7	2.7	3.0	3.0	2.7	2.9	3.0		
現在の勤務先での勤務年数	5年以上 10年未満	1890	3.6	3.4	2.7	2.6	3.1	3.2	2.6	2.9	3.0	
	10年以上	2223	3.5	3.3	2.8	2.7	3.1	3.2	2.6	3.1	3.1	
平均的な週の労働時間	20時間以上 40時間未満	2325	3.7	3.4	2.9	2.7	3.2	3.3	2.7	3.1	3.2	
	40時間以上	1788	3.4	3.2	2.7	2.6	3.0	3.0	2.5	3.0	2.9	
会社にとって、非正社員は戦力であるという方針を持っている	当てはまる	866	4.0	3.7	3.0	2.9	3.4	3.5	2.8	3.4	3.4	
	やや当てはまる	1595	3.7	3.4	2.9	2.8	3.2	3.3	2.7	3.1	3.2	
	あまり当てはまらない	882	3.3	3.1	2.7	2.5	2.9	3.0	2.6	2.8	2.9	
	当てはまらない	770	3.1	3.0	2.4	2.3	2.6	2.7	2.3	2.5	2.5	

(注1) 得点は「よい」を5点、「おおむねよい」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「あまりよくない」を2点、「よくない」を1点として、総数から除した値。

(注2) 従事している仕事の中で、30件未満の仕事は分析から除外してある。