

## 第2章 「現役社員のキャリア管理調査」の調査結果概要

### 1節 調査目的と調査方法

これから高齢期を向ける人たちに適用される人事管理（特に、雇用管理領域）を捉えるため、調査会社にモニター登録する以下の対象者に、WEBを用いた質問紙調査を実施した。調査実施時期は、2017年2月21日～2017年2月25日である。調査は、調査項目に沿って「50歳代のキャリア管理に関する調査」「40歳代のキャリア管理に関する調査」「25～39歳のキャリア管理に関する調査」の3種から構成される。

3種の調査ともに、企業属性及び勤務経験、雇用区分は共通している。

#### ○勤務先企業属性

- ・会社形態：株式会社
- ・産業：農林・水産・漁業及び公的機関を除いた産業

#### ○勤務経験

- ・現在勤務する会社での正社員経験は3年以上

#### ○雇用区分

- ・正社員

配布対象者の割り付け方法と配布件数は、調査毎に異なる。

#### ①「50歳代のキャリア管理に関する調査」

##### 【割り付け条件と回収件数】

合計：6181件

#### a. 年齢55～59歳、かつ役職定年経験者～181件

- ・職位：課長職未満（係長・主任・現場監督者クラス、一般クラス、その他）
- ・「役職定年」経験：55歳以降の直近3年間

本調査では、役職定年経験者を、「現在の勤務先で、直近3年間に役職者であり、人事制度上、その役職を離脱する仕組みを適用されたもの」とする。

- ・正社員の部下への人事評価の有無：不問

#### b. 年齢55～59歳、かつ「役職者」～824件

- ・職位：課長職以上（課長クラス、次長クラス、部長クラス）
- ・正社員の部下への人事評価：行っている
- ・役職定年：未経験

#### c. 年齢55～59歳、かつ「非役職者」～2086件

- ・職位：以下の2つのいずれかに該当する者  
「課長職以上であり、かつ正社員の部下への人事評価を行っていない者」

「課長職未満」

- ・「役職定年」経験：不問、ある場合は、以下の2つのいずれかに該当する者  
「55歳以降に、直近3年間より前に経験している」  
「54歳以前に経験している」

d. 年齢50～54歳、かつ「役職者」～1545件

- ・職位：課長職以上
- ・正社員の部下への人事評価：行っている
- ・役職定年：不問

e. 年齢50～54歳、かつ「非役職者」～1545件

- ・職位：以下の2つのいずれかに該当する者  
「課長職以上であり、かつ正社員の部下への人事評価を行っていない者」  
「課長職未満」
- ・「役職経験」：不問

②「40歳代のキャリア管理に関する調査」

【割り付け条件と回収件数】

合計：4120件

a. 年齢40～44歳、かつ役職者～515件

- ・職位：課長職以上（課長クラス、次長クラス、部長クラス）
- ・正社員の部下への人事評価：行っている

b. 年齢40～44歳、かつ「非役職者」～1545件

- ・職位：以下の2つのいずれかに該当する者  
「課長職以上であり、かつ正社員の部下への人事評価を行っていない者」  
「課長職未満」

c. 年齢45～49歳、かつ「役職者」～1030件

- ・職位：課長職以上
- ・正社員の部下への人事評価：行っている

d. 年齢45～49歳、かつ「非役職者」～1030件

- ・職位：以下の2つのいずれかに該当する者  
「課長職以上であり、かつ正社員の部下への人事評価を行っていない者」  
「課長職未満」

③「25～39歳のキャリア管理に関する調査」

【割り付け条件と回収件数】

合計：4120件

- a. 年齢 25 ～ 39 歳、かつ男性～ 2060 件
  - ・ 職位：不問
- b. 年齢 25 ～ 39 歳、かつ女性～ 2060 件
  - ・ 職位：不問

以上がサンプルの概要である。ここでは、①「50 歳代のキャリア管理に関する調査」の結果について紹介したい。

## 2 節 職業生活（キャリア）の支援にかかる研修・面談の実施状況

自分自身の職業生活（キャリア）について考えてきた程度の回答結果は、図表 27 である。全体をみると、「考えてきた」（8.4%）、「ある程度考えてきた」50.3% となっている。考えてきた人は、58.7% を占める。職位別の平均値をみると、最も高いのは「部長クラス」（2.88 点）、次いで「次長クラス+課長クラス」（2.74 点）となっている。管理職クラスは 2.5 点を大きく超えており、「考えてきた」と回答する割合が多くなっている。一方、「一般クラス」の平均値は 2.37 点となっている。考えてこなかったという回答割合が高くなる傾向にある。

図表27 これまでに職業生活（キャリア）について考えてきた程度

		全体	考えてきた (+4.00)	ある程度考 えてきた (+3.00)	あまり考 えてこな かった (+2.00)	考えてこ なかつ た (+1.00)	平均値
全体		6181	8.4%	50.3%	37.0%	1.3%	2.63
職位	部長クラス	1234	15.2%	59.3%	24.1%	1.3%	2.88
	次長クラス+課長クラス	2059	9.3%	57.5%	31.2%	1.9%	2.74
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	5.6%	47.9%	42.9%	3.7%	2.55
	一般クラス	1842	4.2%	37.6%	49.1%	9.0%	2.37
	その他	10	10.0%	50.0%	40.0%	0.0%	2.70

注：平均値は、考えてきた＝「4」～考えてこなかった＝「1」とした 4 点尺度から表側の件数を除いた値である。

職業生活設計の自律性の結果をみたのが、図表 28 である。50 歳代の就業者全体をみると、「A 案である」が 28.9%、「どちらかと言えば A 案である」53.5% となっている。自分で職業生活設計を考えたいとする回答は、82.4% となっている。職位別の得点をみると、「部長クラス」が最も高く（3.22 点）、次いで「次長クラス+課長クラス」（3.15 点）となっている。職位が高いほうが、自分で職業生活設計を考えていきたいとする回答割合が高くなる。

**図表28 職業生活設計の方針（A案：自分で職業生活設計を考えていきたい、  
B案：会社に職業生活設計を提示してほしい）**

		あなた自身の職業生活（キャリア）設計や人材育成などに関する考え方は次にあげるA案とB案のどちらに近いですか 【A】自分で職業生活設計を考えていきたい 【B】会社に職業生活設計を提示してほしい					
		全体	A案である (+4.00)	どちらかと言 えばA案に近 い (+3.00)	どちらかと言 えばB案に近 い (+2.00)	B案である (+1.00)	平均値
全体		6181	28.9%	53.5%	15.7%	1.9%	3.09
職位	部長クラス	1234	35.1%	53.4%	10.0%	1.9%	3.22
	次長クラス+課長クラス	2059	31.5%	53.9%	13.1%	1.5%	3.15
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	25.2%	54.9%	17.4%	1.5%	3.03
	一般クラス	1842	24.1%	52.2%	21.4%	2.5%	2.98
	その他	10	20.0%	70.0%	10.0%	2.3%	3.10

注：平均値は、A案である＝「4」～B案である＝「1」とした4点尺度の合計値から表側の件数を除いた値である。

図表29の表側の場の提供状況をみたのが、図表29左段である。「上司との面談」92.4%と最も多く、次いで「階層別研修」(83.8%)、「専門別研修、職能別研修」(82.9%)の順となっている。場があったうち、職業生活（キャリア）について考えた割合の平均値をみると（図表29右段）、「上司との面談」が2.52点と最も高く、次いで「専門別研修、職能別研修」(2.34点)となっている。「上司との面談」のみが2.5点を超えており、考えたことがある割合が、そうでない割合よりも若干高くなっている。それ以外は、考えたことがないという割合が高くなる傾向がある。

**図表29 面談や研修の場の提供と、職業生活を考えた割合**

	場はなかつた	「場があった」の内訳				平均値
		考えたことがある (+4.00)	ある程度考えたことがある (+3.00)	あまり考えたことがない (+2.00)	考えたことがない (+1.00)	
上司との面談	7.6%	13.6%	37.7%	36.0%	12.7%	2.52
人事部門の担当者との面談	20.7%	7.3%	23.0%	48.5%	21.2%	2.16
経営者・役員との面談	20.9%	7.8%	25.1%	44.6%	22.6%	2.18
教育訓練機会の情報提供	18.1%	6.3%	27.7%	46.0%	20.1%	2.20
階層別研修	16.2%	7.2%	32.9%	42.5%	17.3%	2.30
専門別研修、職能別研修	17.1%	8.4%	33.6%	41.6%	16.4%	2.34

注：平均値は、表側の場がある回答を母数として表頭の比率を算出し、考えたことがあるを「4」～考えたことがないを「1」とした4点尺度で乗じた値である。

職位別の面談や研修の場の提供割合と、職業生活を考えた割合の平均値の結果は、図表30である。「ある」割合における職位の差を比較すると、職位が高くなるに伴って場の提供

割合は高くなる。表側の場が提供される回答者を母数とし、職業生活を考えた割合を得点化（ある場合の平均値）した値をみると、職位が高いほうが職業生活を考えた得点は高くなる傾向にある。ただし、「人事部門の担当者の面談」や「教育訓練機会の情報提供」、「階層別研修」については、部長クラスであっても得点 2.5 点を下回っており、これらの機会では、どちらかといえば職業生活（キャリア）を考えていない傾向にある。また、一般クラスの場合には、表側のいずれの場においても 2.5 点を下回っており、いずれの場でも職業生活を考える割合は低くなっている。

図表30 職位別、面談や研修の場の提供割合と、職業生活を考えた程度の平均値

	上司との面談		人事部門の担当者との面談		経営者・役員との面談		教育訓練機会の情報提供		階層別研修		専門別研修、職能別研修	
	ある比率	ある場合の平均値	ある比率	ある場合の平均値	ある比率	ある場合の平均値	ある比率	ある場合の平均値	ある比率	ある場合の平均値	ある比率	ある場合の平均値
部長クラス	95.5%	2.68	86.9%	2.32	90.6%	2.53	88.1%	2.35	90.5%	2.49	89.5%	2.52
次長クラス+課長クラス	94.5%	2.67	81.5%	2.24	81.6%	2.25	85.0%	2.30	88.4%	2.43	86.0%	2.44
係長・主任・現場監督者クラス	94.3%	2.49	77.0%	2.13	74.1%	2.01	81.4%	2.16	84.8%	2.23	83.1%	2.30
一般クラス	86.9%	2.25	73.1%	1.96	71.3%	1.89	74.7%	1.99	73.8%	2.01	74.8%	2.09
その他	80.0%	2.38	70.0%	2.29	60.0%	2.50	70.0%	2.29	60.0%	2.83	80.0%	2.63

注：平均値は、表頭の場がある回答を母数として表頭の比率を算出し、考えたことがあるを「4」～考えたことがないを「1」とした4点尺度で乗じた値である。

職業生活（キャリア）について考えるための研修（キャリア開発研修）の受講経験と受講年齢の分布をみたのが、図表 31 である。受講経験は、全体（職位計）をみると 33.1% を占めている。職位別には、「次長クラス+課長クラス」が最も多く（40.1%）、次いで「部長クラス」（39.8%）となっている。「一般クラス」の受講経験は少ない（20.7%）。受講経験がある者のうち、受講年齢の分布をみると、全体（職位計）は、「40 歳代前半」が最も多い（39.6%）、次いで「30 歳代後半」（34.7%）の順となっている。職位別にみると、部長クラスは「30 歳代前半」で多く（37.3%）、一般クラスは「40 歳代前半」と「40 歳代後半」で低くなっている（各 32.7%、19.6%）。

図表31 キャリア開発研修の受講経験と、受講年齢（複数回答）

	受講経験あり	経験ありのうち、受講年齢							
		20歳代前半	20歳代後半	30歳代前半	30歳代後半	40歳代前半	40歳代後半	50歳代前半	
全体	33.1%	6.5%	14.6%	29.7%	34.7%	39.6%	24.7%	17.7%	
職位	部長クラス	39.8%	7.7%	16.3%	36.9%	37.3%	42.2%	24.8%	18.1%
	次長クラス+課長クラス	40.1%	5.3%	13.6%	28.9%	33.9%	42.4%	27.0%	18.2%
	係長・主任・現場監督者クラス	32.9%	5.0%	11.4%	24.6%	34.6%	36.7%	24.3%	17.6%
	一般クラス	20.7%	8.6%	17.5%	26.4%	33.2%	32.7%	19.6%	16.0%
	その他	30.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	66.7%	66.7%	33.3%

職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受け入れ状況をみたのが、図表 32 である。全体をみると、「受けることができた」と「ある程度受けることができた」の合計値は 33.7% である。職位別の平均値をみると、「部長クラス」は最も高く（2.32 点）、「一般クラス」は 1.93 点と低くなっている。

図表32 職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの状況

		全体	受けることができた (+4.00)	ある程度受けることができた (+3.00)	あまり受けることができなかった (+2.00)	受けることができなかった (+1.00)	平均値
全体		6181	3.7%	30.0%	43.8%	22.4%	2.15
職位	部長クラス	1234	6.9%	34.8%	41.5%	16.9%	2.32
	次長クラス+課長クラス	2059	4.5%	33.1%	44.7%	17.6%	2.25
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	2.0%	32.2%	44.5%	21.2%	2.15
	一般クラス	1842	1.7%	22.1%	44.1%	32.1%	1.93
	その他	10	0.0%	30.0%	30.0%	40.0%	1.90

注：平均値は、受け入れることができたを「4」～受けることができなかったを「1」とした 4 点尺度の合計値から表側の件数で除した値である。

職業生活（キャリア）の相談やアドバイスを受けた経験のある人のうち、相談相手をみたのが、図表 33 である。相談相手は、「上司」が最も多く（45.9%）、次いで、「先輩」（28.6%）、「同僚」（28.6%）、「家族・友人・知人」（27.0%）の順となっている。職位別にみると、「部長クラス」は「上司」（52.6%）が多くなっている。一方、「一般クラス」は「家族・友人・知人」が多くなっている（32.9%）。

図表33 相談相手（母数は、図表32の相談やアドバイスを受けた経験のある人、複数回答）

		全体	上司	先輩	同僚	人事部門	社内の専門家	労働組合	社外の専門家	家族・友人・知人	その他
全体		4795	45.9%	28.6%	28.6%	7.5%	3.3%	1.8%	7.2%	27.0%	5.0%
職位	部長クラス	1026	52.6%	32.3%	26.8%	8.9%	3.9%	0.8%	10.9%	23.2%	3.0%
	次長クラス+課長クラス	1696	48.2%	32.1%	29.5%	9.1%	3.4%	1.2%	8.0%	25.2%	4.5%
	係長・主任・現場監督者クラス	816	47.8%	24.9%	28.1%	7.1%	3.7%	2.8%	4.9%	26.5%	5.1%
	一般クラス	1251	36.0%	23.5%	29.1%	4.6%	2.3%	2.6%	4.6%	32.9%	7.3%
	その他	6	16.7%	16.7%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	33.3%	0.0%

職業生活（キャリア）の相談やアドバイスについて、会社に求めることをみたのが、図表 34 である。全体をみると、「従業員の能力の把握」が最も多く（38.0%）、次いで、「会社が必要としている能力の把握」（31.9%）、「従業員のキャリア希望の把握」（30.0%）の順になっている。職位別に見ると、特に、「一般クラス」において、「従業員の能力の把握」（32.7%）、「会社が必要としている能力の把握」（26.5%）、「従業員のキャリア希望の把握」（22.0%）が低く、「とくに必要ない」（34.4%）が高くなっている。

図表34 職業生活（キャリア）の相談やアドバイスについて求めること（複数回答）

	全体	職業生活の相談やアドバイスができる専門家の養成	従業員のキャリア希望の把握	従業員の能力の把握	会社が必要としている能力の把握	社外で必要とされている能力の情報提供	社内の教育訓練に関する情報提供	社外の教育訓練に関する情報提供	従業員の能力の社会的評価の把握	その他	とくに必要ない	
全体	6181	24.4%	30.0%	38.0%	31.9%	15.5%	15.1%	13.3%	17.0%	0.4%	24.2%	
職位	部長クラス	1234	24.1%	33.1%	40.2%	34.2%	17.6%	16.0%	15.4%	17.7%	0.6%	19.9%
	次長クラス+課長クラス	2059	26.6%	33.7%	39.4%	35.3%	18.1%	15.4%	14.6%	17.3%	0.4%	19.7%
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	26.9%	33.2%	41.8%	31.8%	15.3%	18.1%	13.5%	17.7%	0.3%	20.4%
	一般クラス	1842	20.7%	22.0%	32.7%	26.5%	11.5%	12.4%	10.3%	15.8%	0.3%	34.4%
	その他	10	20.0%	40.0%	40.0%	50.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	0.0%	10.0%

### 3 節 期待する役割を知らせる仕組みと期待する役割を知る仕組み、キャリア意識

勤務先の配置転換が、職業生活（キャリア）を考える上で役に立っているかどうかをみたのが、図表 35 である。「役に立っている」と「ある程度役に立っている」の合計は 47.1% となり肯定的評価は、否定的評価（「あまり役に立っていない」＋「役に立っていない」）よりもやや低くなっている。職位別の平均点をみると、「部長クラス」は 2.66 点と最も高く、かつ肯定的な評価が多い。職位が低くなると、平均値は低くなる。また「次長クラス+課長クラス」（2.47 点）以下は、2.5 点を下回り、否定的な評価が多くなっている。

図表35 職業生活（キャリア）を考える上で配置転換が役に立つ程度

	全体	役に立っている (+4.00)	ある程度役に立っている (+3.00)	あまり役に立っていない (+2.00)	役に立っていない (+1.00)	平均値	
全体	6181	4.4%	42.7%	39.1%	13.8%	2.38	
職位	部長クラス	1234	8.8%	56.3%	27.0%	7.9%	2.66
	次長クラス+課長クラス	2059	5.1%	48.3%	35.3%	11.3%	2.47
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	1.7%	40.7%	43.1%	14.4%	2.30
	一般クラス	1842	2.0%	28.7%	48.9%	20.4%	2.12
	その他	10	0.0%	20.0%	70.0%	10.0%	2.10

注：平均値は、役に立っているを「4」～役に立っていないを「1」とした 4 点尺度の合計値から表側の件数で除した値である。

本人への期待役割（「会社があなたに期待する役割」）の伝達状況を尋ねたのが、図表 36 である。「知らされている」と「ある程度知らされている」の合計は 56.7% となり、肯定的評価が否定的評価（「あまり知らされていない」＋「知らされていない」）よりも高くなっている。職位別の状況(平均値)をみると、「部長クラス」2.88 点、「次長クラス+課長クラス」2.65 点、一般クラス 2.28 点となり、職位が高い場合に伝達割合が高くなっている。「部長クラス」（2.88 点）と「次長クラス+課長クラス」（2.65 点）の管理職クラスは 2.5 点を超えており、期待役割が知らされている傾向にある。

図表36 期待役割の伝達状況

		全体	知らされている (+4.00)	ある程度知らされている (+3.00)	あまり知らされていない (+2.00)	知らされていない (+1.00)	平均値
全体		6181	8.6%	48.1%	33.5%	9.7%	2.56
職位	部長クラス	1234	16.0%	59.7%	19.9%	4.3%	2.88
	次長クラス+課長クラス	2059	9.2%	53.6%	30.0%	7.2%	2.65
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	5.1%	48.1%	37.4%	9.5%	2.49
	一般クラス	1842	4.9%	34.6%	44.3%	16.2%	2.28
	その他	10	0.0%	10.0%	60.0%	30.0%	1.80

注：平均値は、知らされているを「4」～知らされていないを「1」とした4点尺度の合計値から表側の件数で除した値である。

勤務先が、回答者の職業生活（キャリア）の希望の把握する程度を尋ねたのが、図表 37 である。「把握している」と「ある程度把握している」の合計は 44.7% となり、肯定的評価は否定的評価（「あまり把握していない」＋「把握していない」）よりも低くなっている。職位別の状況（平均値）をみると、「部長クラス」2.55 点、「一般クラス」2.12 点となっており、職位が高い場合に把握割合が高くなっている。「部長クラス」は 2.5 点を超えているが、「次長クラス+課長クラス」以下は 2.5 点を下回っており、否定的評価が高くなる傾向にある。

図表37 勤務先におけるあなたの職業生活（キャリア）の把握状況

		全体	把握している (+4.00)	ある程度把握している (+3.00)	あまり把握していない (+2.00)	把握していない (+1.00)	平均値
全体		6181	3.6%	41.1%	40.9%	14.5%	2.34
職位	部長クラス	1234	5.8%	51.9%	33.4%	8.8%	2.55
	次長クラス+課長クラス	2059	3.4%	46.7%	38.4%	11.4%	2.42
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	2.7%	40.3%	42.9%	14.2%	2.31
	一般クラス	1842	2.7%	28.2%	47.4%	21.8%	2.12
	その他	10	0.0%	20.0%	60.0%	20.0%	2.00

勤務先企業における自己申告制の導入状況（社員が仕事やキャリアなどに関する企業を会社に申し出る仕組み）を尋ねたのが、図表 38 左段である。導入割合は 43.0% となっている。特に、「一般クラス」の導入割合は低い（28.7%）。導入する企業で勤務する者のうち、申告する内容をみると、「異動・配置希望」（72.0%）が最も多く、次いで、「現在の仕事への希望・要望」（64.1%）、「今後のキャリアの希望」（52.1%）の順になっている。職位別にみると、他と比べて「一般クラス」において「異動・配置希望」（65.4%）、「勤務地（海外を含む）の希望」（38.9%）、「今後のキャリアの希望」（46.1%）、「本人の家庭状況」（34.8%）が低くなる傾向にある。更に、右段より、申告データに基づく上司との面談状況をみると、8 割の人が面談を実施している。上司との面談状況は、職位別に大きな差はない。



図表38 自己申告制の導入状況と申告内容、上司との面談状況

		自己申告制の導入状況	「ある」うち、申告内容（複数回答）								上司との面談	
			ある	異動・配置希望	勤務地（海外を含む）の希望	現在の仕事への希望・要望	今後のキャリアの希望	能力開発・自己啓発の実績	能力開発・自己啓発の希望	本人の家庭状況	本人の健康状況	その他
全体		43.0%	72.0%	47.4%	64.1%	52.1%	32.4%	31.0%	40.1%	37.9%	1.1%	80.0%
職位	部長クラス	49.0%	74.0%	47.6%	63.8%	55.4%	32.6%	31.2%	42.1%	38.3%	1.8%	79.2%
	次長クラス+課長クラス	49.4%	76.4%	52.2%	65.3%	55.4%	32.8%	32.6%	41.7%	38.9%	0.7%	80.2%
	係長・主任・現場監督者クラス	48.3%	67.8%	46.8%	63.4%	47.8%	30.8%	27.8%	39.6%	38.0%	0.6%	83.4%
	一般クラス	28.7%	65.4%	38.9%	62.9%	46.1%	33.3%	31.0%	34.8%	35.0%	1.3%	77.5%
	その他	50.0%	40.0%	20.0%	40.0%	20.0%	20.0%	0.0%	80.0%	60.0%	0.0%	60.0%

職業生活（キャリア）を考える上で自己申告制度の貢献状況（キャリアを考える上で、会社の自己申告制度はどの程度役に立っているか）をみたのが、図表 39 である。「役に立っている」と「ある程度役に立っている」の合計は 56.8% であり、否定的な評価（「あまり役に立っていない」+「役に立っていない」）よりも高くなっている。職位別に見ると、職位が高いと肯定的評価は高くなる。平均値は、「部長クラス」（2.68 点）と「次長クラス+課長クラス」（2.54 点）の管理職クラスは 2.5 点を超えており、肯定的な評価が高くなる傾向にある。

図表39 職業生活（キャリア）への考えに対する自己申告制の機能

		全体	役に立っている (+4.00)	ある程度役に立っている (+3.00)	あまり役に立っていない (+2.00)	役に立っていない (+1.00)	平均値
全体		2657	5.3%	51.5%	32.0%	11.2%	2.51
職位	部長クラス	605	7.4%	59.2%	27.4%	6.0%	2.68
	次長クラス+課長クラス	1018	5.4%	53.8%	29.7%	11.1%	2.54
	係長・主任・現場監督者クラス	500	3.0%	45.6%	36.8%	14.6%	2.37
	一般クラス	529	4.9%	44.2%	37.1%	13.8%	2.40
	その他	5	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%	1.60

注 1：平均値は、役に立っているを「4」～役に立っていないを「1」とした 4 点尺度の合計値から表側の件数で除した値である。

注 2：集計母数は、図表 38 左段の自己申告制の導入企業である。

相談内容別の相談の程度を、会社（上司を除く）と上司別にみたのが、図表 40 である。会社への相談事項のうち、肯定的評価（「十分に相談できる」+「ある程度相談できる」）が多いのは、「仕事内容」（71.5%）、「仕事上の権限」（62.9%）、「あなたの業務目標」（57.2%）の順となっている。上司への相談事項のうち、肯定的評価（「十分に相談できる」+「ある程度相談できる」）が多いのは、「仕事内容」（76.0%）、「仕事上の権限」（63.8%）、「あなたの業務目標」（60.1%）となっている。会社（上司を除く）と上司の差をみると、両者には大きな差はない。

図表40 相談内容別、会社・上司別、相談の程度

相談内容	会社/上司	十分に相談できる	ある程度相談できる	ほとんど相談できない	全く相談できない	十分に相談できる程度相談できる計	会社-上司
仕事内容	会社	15.9%	55.6%	20.2%	8.3%	71.5%	-4.5%
	上司	18.5%	57.5%	16.8%	7.2%	76.0%	
仕事上の権限	会社	11.6%	51.3%	26.6%	10.5%	62.9%	-0.9%
	上司	12.8%	51.0%	25.9%	10.3%	63.8%	
昇進時期	会社	3.4%	26.3%	43.9%	26.4%	29.7%	-3.7%
	上司	4.7%	28.7%	42.0%	24.7%	33.4%	
時間外労働（休日労働を含む）	会社	10.1%	44.9%	30.9%	14.0%	55.0%	-2.1%
	上司	10.7%	46.4%	29.3%	13.5%	57.1%	
今後の配属先の部署・部門	会社	5.5%	38.3%	37.5%	18.7%	43.8%	-2.1%
	上司	7.1%	38.8%	35.9%	18.2%	45.9%	
職場の業績達成のための経営資源（設備・資金・人員など）	会社	6.1%	39.7%	36.1%	18.1%	45.8%	-3.5%
	上司	8.1%	41.2%	33.6%	17.1%	49.3%	
あなたの業務目標	会社	9.1%	48.1%	30.2%	12.7%	57.2%	-2.9%
	上司	10.9%	49.2%	27.7%	12.2%	60.1%	
今後の能力開発・キャリア	会社	5.5%	39.8%	38.5%	16.2%	45.3%	-2.5%
	上司	7.0%	40.8%	36.3%	15.8%	47.8%	

相談内容別、会社・上司別、職位別の相談程度の平均値をみたのが、図表41である。職位が高いと、会社(上司を除く)と上司共に、相談できる程度が高くなっている。「部長クラス」の場合、昇進時期を除いたすべての項目において2.5点を超えており、肯定的評価が高くなっている。「一般クラス」の場合、仕事内容を除いたすべての項目において2.5点を下回っている。否定的な評価が高くなる傾向にある。

図表41 相談内容別、会社・上司別、職位別の相談程度の平均値

相談内容	会社/上司	全体	部長クラス	次長クラス+課長クラス	係長・主任・現場監督者クラス	一般クラス	その他
仕事内容	会社	2.79	2.96	2.84	2.74	2.66	2.90
	上司	2.87	3.02	2.93	2.86	2.72	2.70
仕事上の権限	会社	2.64	2.89	2.72	2.57	2.43	2.30
	上司	2.66	2.91	2.75	2.62	2.43	2.40
昇進時期	会社	2.07	2.35	2.12	1.96	1.88	2.10
	上司	2.13	2.39	2.19	2.05	1.94	2.20
時間外労働（休日労働を含む）	会社	2.51	2.65	2.53	2.52	2.39	2.70
	上司	2.54	2.64	2.55	2.59	2.44	2.80
今後の配属先の部署・部門	会社	2.31	2.55	2.36	2.25	2.12	2.40
	上司	2.35	2.59	2.41	2.28	2.15	2.50
職場の業績達成のための経営資源（設備・資金・人員など）	会社	2.34	2.68	2.44	2.24	2.06	2.40
	上司	2.40	2.71	2.52	2.31	2.11	2.50
あなたの業務目標	会社	2.54	2.76	2.63	2.50	2.31	2.40
	上司	2.59	2.81	2.70	2.56	2.34	2.40
今後の能力開発・キャリア	会社	2.35	2.56	2.42	2.30	2.14	2.30
	上司	2.39	2.62	2.47	2.36	2.17	2.30

注：平均値は、十分相談できるを「4」～全く相談できない「1」とした4点尺度の合計値から表側の件数で除した値である。

最後に、職業生活（キャリア）の満足度をみたのが、図表 42 である。全体をみると、「満足している」と「ある程度、満足している」といった肯定的な評価は 55.0% を占めている。職位別の平均値をみると、「部長クラス」は 2.76 点と高く、次いで「次長クラス+課長クラス」（2.57 点）となっている。管理職クラスは肯定的な評価が高くなっている。一方、「一般クラス」の肯定的な評価は 42.3% となっている。平均値は 2.32 点となり、他と比べて低くなっている。

図表42 職業生活（キャリア）の満足度

		全体	満足している (+4.00)	ある程度、満足している (+3.00)	あまり、満足していない (+2.00)	満足していない (+1.00)	平均値
全体		6181	4.7%	50.3%	36.2%	8.9%	2.51
職位	部長クラス	1234	8.2%	63.8%	24.0%	4.1%	2.76
	次長クラス+課長クラス	2059	4.6%	54.4%	34.4%	6.6%	2.57
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	2.7%	46.6%	39.7%	11.0%	2.41
	一般クラス	1842	3.5%	38.8%	44.2%	13.5%	2.32
	その他	10	0.0%	40.0%	50.0%	10.0%	2.30

注：平均値は、満足しているを「4」～満足していないを「1」とした 4 点尺度の合計値から表側の件数で除した値である。

#### 4 節 職務満足度と定年後の希望等

##### 1. 職務満足度、能力発揮状況

回答者の職務満足度をみたのが、図表 43 である。非常に満足～やや満足まで、肯定的な評価が高いのは、仕事内容（53.5%）、労働時間（51.1%）となっている。賃金の満足度は最も低い（33.2%）。平均値をみると、「仕事内容」や「労働時間」、「人間関係」、「今の仕事を総合してみても」は 4 点を超過しており、肯定的な評価が高い傾向にある。他方、賃金は 4 点を大きく下回っており（3.63 点）、否定的な評価が高くなる傾向にある。

図表43 職務満足度

	全体	非常に満足 (+7.00)	満足 (+6.00)	やや満足 (+5.00)	どちらともいえない (+4.00)	やや不満 (+3.00)	不満 (+2.00)	非常に不満 (+1.00)	平均値
仕事内容	6181	3.2%	19.5%	30.8%	22.3%	11.9%	7.3%	5.0%	4.38
賃金	6181	1.8%	11.1%	20.4%	20.6%	20.0%	14.1%	12.2%	3.63
労働時間	6181	4.4%	19.4%	27.3%	25.3%	12.2%	6.2%	5.2%	4.39
人間関係	6181	2.7%	14.6%	24.6%	29.4%	13.6%	8.1%	7.1%	4.11
今の仕事を総合してみても	6181	1.9%	14.4%	26.9%	28.3%	14.3%	9.3%	5.0%	4.13

注：平均値は、非常に満足を「7」～非常に不満を「1」とした 7 点尺度の合計値から表側の件数で除した値である。

図表 43 の右段平均値を、職位別にみたのが、図表 44 である。表頭のすべての項目について、職位が高いと満足度の平均値が高くなっている。賃金の満足度の全体平均は 4 点(3.63 点)を下回っており、不満を感じる割合が高い傾向にあるが、「部長クラス」は 4.26 点となり、肯定的な評価が多い傾向にある。また、人間関係と全体満足度(今の仕事を総合してみても)の 2 項目について、「係長・主任・現場監督者クラス」と「一般クラス」は 4 点を下回っており、不満を感じる割合は高くなっている。

図表44 職務満足度の平均値

		仕事内容	賃金	労働時間	人間関係	今の仕事を総合してみても
全体		4.38	3.63	4.39	4.11	4.13
職位	部長クラス	4.77	4.26	4.75	4.48	4.60
	次長クラス+課長クラス	4.44	3.85	4.43	4.15	4.22
	係長・主任・現場監督者クラス	4.19	3.37	4.27	3.93	3.96
	一般クラス	4.14	3.12	4.17	3.91	3.83
	その他	4.80	3.20	4.70	4.20	4.40

注:平均値は、非常に満足を「7」～非常に不満を「1」とした 7 点尺度の合計値から表側の件数で除した値である。

回答者がもつ能力のうち、どの程度の力を発揮しようとしているのか、数値記入での回答を求めた分布が、図表 45 である。全体をみると、「80～99%」は 38.0%、「100%」は 15.5% であり、80% 以上が全体の 53.5% を占めている。平均値は 73.3% である。職位別にみると、職位が高いと発揮意欲は高い傾向にある(部長クラス:76.8%)。「一般クラス」は最も低くなっている(70.2%)。

図表45 能力発揮意欲

		全体	0～19%	20～39%	40～59%	60～79%	80～99%	100%	平均値
全体		6181	2.0%	3.9%	12.9%	27.7%	38.0%	15.5%	73.3
職位	部長クラス	1234	0.9%	2.4%	10.2%	26.7%	40.5%	19.2%	76.8
	次長クラス+課長クラス	2059	1.4%	3.2%	11.0%	28.6%	41.1%	14.7%	74.7
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	2.4%	4.2%	13.4%	29.9%	35.8%	14.3%	71.9
	一般クラス	1842	3.3%	5.5%	16.3%	26.2%	34.1%	14.5%	70.2
	その他	10	0.0%	20.0%	20.0%	10.0%	20.0%	30.0%	67.0

注:平均値は、数値記入の合計を表側の件数で除した値である。

## 2. 今後の希望等や準備状況

今後の働き方の希望の結果(図表 46)をみると、「現在の勤務先・現在の勤務先の関連会社で働きたい」が最も多い(51.4%)。次いで「わからない」(22.0%)、「転職したい」(16.9%)の順になっている。職位別にみると、「一般クラス」で「現在の勤務先・現在の勤務先の関

連会社で働きたい」の割合が低く（44.7%）、「転職したい」（19.8%）や「わからない」（27.5%）の割合が高くなる傾向にある。

図表46 今後の働き方の希望

		全体	現在の勤務先・現在の勤務先の関連会社で働きたい	転職したい	自分で事業を起したい	家業を継ぎたい	その他	わからない
全体		6181	51.4%	16.9%	8.0%	0.4%	1.3%	22.0%
職位	部長クラス	1234	53.6%	15.3%	11.7%	0.4%	1.3%	17.7%
	次長クラス+課長クラス	2059	55.3%	15.9%	8.0%	0.5%	1.1%	19.2%
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	52.5%	15.7%	7.1%	0.4%	1.4%	22.8%
	一般クラス	1842	44.7%	19.8%	6.2%	0.4%	1.4%	27.5%
	その他	10	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%

60歳以降も働く場合の就業希望年齢の分布を見たのが、図表47である。全体を見ると、「60歳」は13.4%、「61～64歳」31.0%、「65歳～69歳」32.5%となっている。70歳未満は、76.9%となっている。職位が低いと、「わからない」の割合が高くなる傾向にある（一般クラス：16.4%）。

図表47 就業希望年齢の分布

		全体	60歳	61～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上	わからない
全体		6181	13.4%	31.0%	32.5%	6.7%	4.3%	12.0%
職位	部長クラス	1234	11.2%	30.1%	36.5%	7.1%	5.2%	9.9%
	次長クラス+課長クラス	2059	14.8%	32.0%	32.6%	6.5%	3.8%	10.3%
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	13.7%	33.9%	31.9%	5.6%	4.6%	10.2%
	一般クラス	1842	13.2%	28.9%	29.9%	7.4%	4.1%	16.4%
	その他	10	20.0%	30.0%	40.0%	0.0%	0.0%	10.0%

回答者が、60歳以降の社員が果たすべきと考える役割の分布をみたのが、図表48である。全体をみると、「社員の補助・応援」が最も多く（44.2%）、次いで、「所属部署の後輩社員の教育」（17.9%）、「所属部署の主要な業務」（17.4%）の順になっている。職位別に見ると、「部長クラス」は「部課マネジメント等の管理業務」（24.4%）と「経営層・上司の相談・助言」（10.9%）が高くなっている。「次長クラス+課長クラス」は「所属部署の後輩社員の教育」（20.4%）が高くなっている。「係長・主任・現場監督者クラス」は「所属部署の主要な業務」（21.3%）、「一般クラス」は「社員の補助・応援」（54.3%）が高くなる傾向にある。

図表48 60歳以降の社員が果たすべき役割（複数回答）

		全体	部下マネジメント等の管理業務	所属部署の主要な業務	社員の補助・応援	経営層・上司の相談・助言	所属部署の後輩社員の教育	その他
全体		6181	13.3%	17.4%	44.2%	4.7%	17.9%	2.4%
職位	部長クラス	1234	24.4%	15.9%	29.4%	10.9%	18.1%	1.4%
	次長クラス+課長クラス	2059	16.6%	15.8%	40.6%	4.8%	20.4%	1.8%
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	8.0%	21.3%	50.9%	2.4%	15.4%	1.9%
	一般クラス	1842	5.4%	18.0%	54.3%	1.9%	16.3%	4.0%
	その他	10	0.0%	30.0%	50.0%	0.0%	20.0%	0.0%

60歳以降（あるいは定年以降）の職業生活（キャリア）の希望を叶えるための準備状況をみたのが、図表49である。左段の準備状況をみると、7割の回答者が準備を進めている。職位別にみると、「一般クラス」で低い傾向にある（60.0%）。準備した者のうち、その準備内容をみると（右段）、「健康状態の維持・向上」（47.4%）が最も多く、次いで「60歳以降の生活設計」（43.4%）、「60歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得」（38.0%）の順になっている。職位別にみると、職位が高いと「会社に貢献する方法の探索・検討」（部長クラス：27.0%）、「キャリアプランの設計」（部長クラス：26.1%、次長クラス+課長クラス：26.8%）が高くなっている。職位が低いと「健康状態の維持・向上」（一般クラス：51.4%）がやや高くなる傾向にある。

図表49 60歳以降（あるいは定年以降）の職業生活（キャリア）の希望を叶えるための準備（右段：複数回答）

		全体		「あり」のうち、準備内容							
		件数	実施割合	会社に貢献する方法の探索・検討	60歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得	キャリアプランの設計	配属可能性のある職場への働きかけ	60歳以降の生活設計	同業他社や転職時の就業条件に関する情報収集	健康状態の維持・向上	その他
全体		6181	70.1%	22.9%	38.0%	24.1%	9.4%	43.4%	12.0%	47.4%	0.7%
職位	部長クラス	1234	78.1%	27.0%	39.1%	26.1%	9.1%	40.6%	12.9%	44.3%	0.6%
	次長クラス+課長クラス	2059	72.3%	25.7%	40.7%	26.8%	10.2%	43.8%	11.3%	45.1%	0.7%
	係長・主任・現場監督者クラス	1036	73.9%	18.8%	36.9%	24.8%	10.2%	45.4%	12.3%	49.9%	1.2%
	一般クラス	1842	60.0%	18.5%	34.1%	18.5%	8.0%	43.7%	11.9%	51.4%	0.5%
	その他	10	80.0%	12.5%	25.0%	12.5%	12.5%	62.5%	0.0%	37.5%	0.0%

### 3. 60歳以降の労働条件の伝達

55歳以降の回答者を対象に、60歳以降の労働条件・仕事内容・役割の説明機会の有無、方法をみたのが、図表50である。労働条件の説明機会がある割合は43.0%である。「一般クラスの場合」、その割合は低い傾向にある（34.7%）。機会がある人のうち、説明方法についてみたのが、図表50右段である。最も多いのが「人事担当者との面談」（45.6%）、次いで「上司との面談」（38.3%）、「集合説明会」（28.8%）の順になっている。職位別に見ると、「部長クラス」の場合、「人事担当者との面談」（55.6%）、「経営者・役員との面談」（23.9%）が

高くなる傾向にある。一方、「係長・主任・現場監督者クラス」や「一般クラス」の場合には、「上司との面談」（各 41.5%、40.7%）、「集合研修」（各 16.4%、15.1%）」が高くなる傾向にある。

図表50 60歳以降の労働条件・仕事内容・役割の説明機会と方法

	労働条件の説明機会		「ある」のうち、説明方法（複数回答）							
	全体	ある	人事担当者との面談	経営者・役員との面談	上司との面談	集合説明会	集合研修	文書、社内メール、説明資料の配布	その他	
全体	3091	43.0%	45.6%	14.8%	38.3%	28.8%	13.4%	8.4%	0.2%	
職位	部長クラス	580	46.2%	55.6%	23.9%	29.1%	25.0%	9.0%	7.5%	0.0%
	次長クラス+課長クラス	809	49.3%	44.1%	16.8%	39.6%	28.3%	12.8%	6.5%	0.3%
	係長・主任・現場監督者クラス	588	46.8%	43.3%	9.5%	41.5%	31.3%	16.4%	9.5%	0.0%
	一般クラス	1105	34.7%	42.0%	10.2%	40.7%	29.8%	15.1%	10.4%	0.5%
	その他	9	33.3%	33.3%	0.0%	66.7%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%

労働条件の説明機会があると答えた者のうち、その伝達内容をみたのが、図表 51 である。最も多いのは「60歳以降の賃金」（82.7%）、次いで「60歳以降の労働時間」（50.2%）、「60歳以降の仕事内容」（45.7%）、「年金制度や年金額」（44.0%）の順になっている。職位別にみると、「部長クラス」の場合、「60歳以降の職場」（48.1%）、「60歳以降の勤務地」（29.1%）、「60歳以降の仕事内容」（52.2%）、「60歳以降に期待する役割」（38.8%）が高くなる傾向にある。

図表51 伝達内容（列%、複数回答）

	全体	職位				
		部長クラス	次長クラス+課長クラス	係長・主任・現場監督者クラス	一般クラス	その他
全体	1328	268	399	275	383	3
60歳以降の賃金	82.7%	86.9%	82.0%	80.4%	82.0%	100.0%
60歳以降の労働時間	50.2%	54.9%	44.4%	52.7%	50.7%	100.0%
60歳以降の職場	38.2%	48.1%	36.1%	40.0%	31.6%	100.0%
60歳以降の勤務地	22.8%	29.1%	21.8%	21.8%	19.8%	66.7%
60歳以降の仕事内容	45.7%	52.2%	46.9%	43.3%	41.5%	66.7%
60歳以降に期待する役割	26.9%	38.8%	28.8%	21.1%	20.4%	66.7%
年金制度や年金額	44.0%	43.3%	42.4%	46.9%	44.1%	33.3%
高年齢雇用継続給付金	19.9%	21.6%	20.1%	20.0%	18.3%	33.3%
退職の手続き	33.6%	32.1%	32.8%	36.4%	33.4%	33.3%
健康面の留意事項	11.3%	13.8%	8.3%	12.0%	12.0%	33.3%
新たなスキル習得に関する情報	5.2%	7.5%	3.3%	4.7%	6.0%	0.0%
60歳以降の生活全般（ライフプランや地域社会との関わり方など）	17.6%	18.7%	19.0%	18.9%	14.6%	0.0%
再就職に関する情報	7.7%	8.2%	7.8%	7.6%	7.3%	0.0%
その他	2.0%	0.4%	1.8%	3.3%	2.6%	0.0%

注：集計母数は、図表 50 の労働条件の説明機会があると回答した者である。

図表 50 で説明機会がないと回答した者のうち、説明機会の希望と希望する伝達内容を尋ねたのが、図表 52 である。伝達機会は「あった方がよい」と思うのは 68.0% である。職位別には、「係長・主任・現場監督者クラス」でやや高くなっている（77.3%）。希望する伝達

内容は、「60歳以降の賃金」が最も多く（86.3%）、次いで「60歳以降の仕事内容」（65.1%）、「60歳以降の労働時間」（61.1%）の順になっている。職位別に見ると、「次長クラス+課長クラス」では、「60歳以降の仕事内容」（70.6%）、「60歳以降に期待する役割」（48.0%）が高くなる傾向にある。「係長・主任・現場監督者クラス」は「退職の手続き」がやや高くなる傾向にある（35.5%）。

図表52 伝達機会の希望とその内容（列%、複数回答）

	全体	職位					
		部長クラス	次長クラス+課長クラス	係長・主任・現場監督者クラス	一般クラス	その他	
全体	1763	312	410	313	722	6	
あった方がよい%	68.0%	67.3%	72.2%	77.3%	61.9%	66.7%	
「よい」のうち、希望する伝達内容	60歳以降の賃金	86.3%	86.7%	89.5%	87.2%	83.4%	100.0%
	60歳以降の労働時間	61.1%	52.9%	63.9%	63.2%	62.0%	50.0%
	60歳以降の職場	48.3%	45.2%	55.1%	49.2%	45.0%	25.0%
	60歳以降の勤務地	34.3%	31.4%	36.5%	37.2%	32.9%	0.0%
	60歳以降の仕事内容	65.1%	68.6%	70.6%	63.6%	60.6%	75.0%
	60歳以降に期待する役割	40.4%	46.2%	48.0%	38.0%	33.8%	50.0%
	年金制度や年金額	43.7%	37.1%	40.9%	47.5%	46.5%	50.0%
	高年齢雇用継続給付金	27.4%	28.6%	22.3%	29.3%	29.5%	0.0%
	退職の手続き	30.5%	29.0%	26.7%	35.5%	31.1%	25.0%
	健康面の留意事項	13.0%	8.1%	12.5%	16.1%	13.9%	25.0%
	新たなスキル習得に関する情報	11.4%	11.4%	10.5%	12.0%	11.9%	0.0%
	60歳以降の生活全般（ライフプランや地域社会との関わり方など）	16.7%	15.2%	15.2%	21.1%	16.1%	0.0%
	再就職に関する情報	14.3%	11.0%	15.9%	16.5%	13.6%	25.0%
	その他	0.2%	0.0%	0.0%	0.4%	0.2%	0.0%
わからない	3.3%	2.4%	3.4%	2.5%	4.0%	0.0%	

60歳以降の働き方の希望について、勤務先に伝達している状況をみたのが、図表53である。全体をみると、伝えているのが43.7%となっている。職位別に大きな差はない。伝えている内容をみると、「業務内容」（52.3%）が最も多く、次いで、配属先部署（34.8%）、「勤務日・勤務日数・勤務時間」（34.3%）の順になっている。職位別に見ると、「部長クラス」は、「職位や権限」（28.2%）が高く、「係長・主任・現場監督者クラス」は「勤務地」（34.6%）、「一般クラス」は「勤務日・勤務日数・勤務時間」（40.9%）、「自分の健康」（29.1%）が高くなっている。



図表53 60歳以降の働き方の希望の伝達状況と内容（右段：複数回答）

	全体	希望を伝えている	「伝えている」のうち、内容											
			配属先部署	職位や権限	業務内容	勤務日・勤務日数・勤務時間	残業時間	勤務地	能力開発の希望	60歳以降のキャリアの希望	家族の状況	自分の健康	その他	
全体	3091	43.7%	34.8%	18.4%	52.3%	34.3%	13.5%	28.6%	5.9%	13.6%	13.8%	22.2%	1.9%	
職位	部長クラス	580	47.1%	36.3%	28.2%	54.2%	28.9%	9.9%	23.1%	7.0%	12.1%	9.9%	16.1%	1.8%
	次長クラス+課長クラス	809	43.3%	39.1%	22.9%	52.6%	30.3%	12.0%	29.1%	4.3%	14.6%	12.6%	16.9%	1.7%
	係長・主任・現場監督者クラス	588	44.7%	38.8%	18.3%	55.9%	33.5%	15.2%	34.6%	6.8%	14.1%	12.2%	23.2%	1.9%
	一般クラス	1105	42.0%	28.4%	9.3%	49.1%	40.9%	15.9%	28.0%	6.0%	13.4%	18.1%	29.1%	1.9%
	その他	9	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%

以上