

## 第2章：調査結果のポイントと提言

### 第1節：調査結果のポイント

#### 2-1-1：注目するポイント

まず現在の働き方についてポジティブな評価をしている労働者はどの程度なのだろうか。問5(a)「会社は働きやすい」へのポジティブな回答（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」）は合計で93.6%であった。また問5(b)「この会社で定年まで働き続けたい」へのポジティブな回答は88.5%である。そして問5(g)「会社が好きだ」については79.9%となっている。

これらのポジティブな回答をもたらす要因は何か。特に50歳以降に注目した分析を行うことが本研究プロジェクトの中心的課題となる。

例えば、問6(b)「これまでの配属について納得している」、問6(e)「労働時間の長さは適切」、問6(f)「平均的な所定外労働時間」、問6(h)「ワークライフバランスは適切」、問6(j)「今の職場で自分は必要とされている」、問6(k)「会社や部署に貢献している」、問7(b)「自己研鑽のための取り組みを行っている」、問7(e)「職場で期待されている」といった項目のうちで、「働きやすい」などのポジティブな回答に対してより重要な要素とは何かを明確にする必要がある。

また賃金、人事評価、昇進昇格について、どのように決まるのが理想的かという問(8(b)、9(b)、10(b))への回答は、労働者に対して納得感のある人事制度についての示唆を与えるものである。

そして問15「自分自身が能力を発揮するために会社に望むこと」、問16「自分以外の労働者が能力を発揮するために会社に望むこと」への回答は、直接的に労働者の希望を知ることができるものである。これらについては50歳以上と未満でどのような意識変化があるのかにも注目することが求められる。

今回の調査では、働き方に関する満足度が世代によりどのように異なるのか、また高い意欲を持って働き続けるためには、どのような経験が必要なのかを知ることが重要な課題である。そのためにアンケート調査結果を世代別に分けたクロス集計の結果のうち、差が大きい部分に注目して検討したい。

#### 2-1-2：結果分析

まず「会社は働きやすい」という問に対する年代別の回答を見ると、年代による大きな違いは見られなかった。これに対して「この会社で定年まで働き続けたい」という問への回答は年代が上がるとう「そう思う」という回答が次第に増加する。50歳以上では71.2%が「そう思う」と回答しているが、どのような従業員が定年まで働き続けることにポジティブな回答をするのだろうか。

「今の職場で、自分は必要とされている」、「これまでの配属に納得している」、「仕事の進め方を自分で決められる」、「現在のワークライフバランスは適切」といった問に対して「そう思う」と回答した場合、「定年まで働き続けたい」という回答が増えることになる。

また「定年を過ぎても、この会社で働きたい」という問への回答も、年代が上がるほど「そう思う」という回答が増加していく。この問に対しても50歳以上に限定してその要因を考えると、「ワークライフバランスが適切である」ことや「中堅社員に対する教育訓練が必要な水準で行われている」ことなどが重要であることがわかった。

なお「ワークライフバランスが適切か」については、30歳代と40歳代では4割近い回答者が「そう思わない」と「どちらかといえばそう思わない」を選択している。この点はできるだけ早い段階で解消への努力を進めることが、従業員の働く意欲を維持するためにも重要だろう。

賃金の決まり方について、現状と理想を質問したところ、「勤続年数」や「年齢」が現状では賃金に大きな影響を与えていると若い世代が回答するのに対して、年代が上がるにしたがって「職務遂行能力」や「仕事の成果・業績」により決まっていると回答する割合が増加する。このような理解のずれ違いは昇進・昇格の

決まり方についても同様に観察された。また賃金に戻ると、現状では「上司との関係」を挙げる回答者が 10% 近くいたが（複数回答）、あるべき姿のところで「上司との関係」を挙げる割合はほぼゼロである。これは多くの回答者が「職務遂行能力」や「仕事の成果・業績」により賃金が決まるべきだと考えている点と合わせると、いかにして納得感の高い客観的な評価を実現し、それを賃金に反映させるかが重要であることがわかる。

回答者に対して「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」を聞いた問の回答を見ると、すべての世代において最も多く選ばれたのが「適性にあった業務の割り振りや人員配置をしてほしい」であり、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」といった回答であった。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」という項目を、特に 20 歳代ではおよそ 25% が選択していることである。このことからやはりワークライフバランスの確保は今後より重要であると言えるだろう。その際には上司や先輩社員は、自分たちの時代とは違うということを努めて理解した上で、仕事の割り振りや部下の育成プラン等を決めることも必要だと考えられる。

また「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」を聞いた問への回答からは、「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なったほうがよい」が前の問と比較して多く選ばれている点に興味深い。労働者に対して教育訓練が足りていない、また上司が適切な管理者として振る舞うことができていないという認識を、一定の割合の従業員が持っているのであれば、その対策は急務だろう。

### 2-1-3：自由記述から見た現状と課題

自由記述欄では、問 17「仕事にやりがいを感じるのはどのようなときですか」、問 18「あなたの会社における 50 歳代・60 歳代の社員の働き方について、現状では、あなたはどのように評価していますか。また 50 歳代・60 歳代の社員が、これからどんどん活躍していくためには、本人たちはどのようなことに取り組みばよいと思いますか」、問 19「あなたの会社の 50 歳代・60 歳代の社員が、これからどんどん活躍していくためには、会社はどのようなことに取り組みばよいと思いますか」という 3 点を質問している。

その中でも注目すべきは問 18 である。その回答を見ると、まず中高年層は、意欲的に活躍しているグループとそうではないグループとに、二極化していることがわかる。このことは中高年層自身の回答よりも、主に若年層の認識において指摘されている。これには人材の有効活用の面で問題があるだけでなく、周囲のモチベーションをも低下させてしまうなどの副作用も存在する。

具体的には、高年齢者自身には「健康で元気に頑張りたい」「謙虚に頑張りたい」「知識・経験を伝えたい」「経験を活かしたい」といった前向きな回答が多く見られるが、これに対して若年層の認識にはかなりの幅がある。まずポジティブな評価としては、「知見・経験を持っている」「経験を伝えて欲しい」「経験を活かして欲しい」「環境を作って欲しい」「今まで同様頑張ってもらいたい」といった回答があるが、ネガティブなものとしては「できる・できない人の二極化」「頑固でやり方を変えない」「仕事が少ないが賃金が多い」「謙虚さが無い」「排除して欲しい」などがある。

ポジティブな評価をしている若年層と高年齢者の間には、いわば相思相愛の関係がある。今まで通りに頑張りたい、また経験や知識を伝えたいと考えている高年齢者と、それを求める若年層が会社にいることは、相互が補完的な関係となるため、企業業績にもプラスの影響を与えることになる。この場合には、高年齢層がマネジメントや教育などのスキルを向上させることが今後の課題といえる。

一方で、ネガティブな評価をしている若年層と高年齢者は、非常に難しい関係にあるといえよう。高年齢者自身は、仕事面で頑張りたい、自分の経験を伝えたいといった希望があるものの、それを若年層が望んでいないからだ。