第1編

調査研究の目的・方法、調査結果の概要、提言

第1章 調査概要

第2章 50代女性の働く現状と課題

第3章 60代女性の働く現状と課題

第4章 結論と提言

第1編 調査研究の目的・方法、調査結果の概要、提言

第1章 調査概要

1. 問題意識と調査研究の目的

男女雇用機会均等法が施行されて 30 年以上がたち、50 代・60 代の女性正社員の数がここ数年で増加傾向にある(図表 1-1-3)。しかしながら、これまでの 50 代・60 代の調査は、男性を中心に現状把握・課題分析されることが多く、企業の対応策についても男性中心の提言がなされている。

また、少子高齢化により若手労働力が不足する中、50代・60代の活躍が必要となっている。個人から見ても、2013年4月に施行された「改正高年齢者雇用安定法」により、65歳まで働くことができるようになり、70歳雇用時代も目前に迫っている。女性も50歳から20年近くをいかに充実して働いて過ごすかが課題となっている。さらに、「人生100年時代においては、人々は「教育・仕事・老後」という3ステージの単線型の人生ではなく、マルチステージの人生を送るようになる」(『人生100年時代構想会議中間報告』2017)必要があるだろう。

しかし、これまで、働く 50 代・60 代の女性の実態の把握がされておらず、企業において 適切な取組みがなされていないというのが問題意識である。

そこで、本調査研究においては、50代・60代の女性の実態を把握することを目的としている。また、実態の把握とともに50代・60代の女性の活躍推進のために企業が取るべき対応について提言することが調査研究の目的である。男性と比べ多様な働き方をしてきている女性に着目することによって、新たな50代・60代像を示したい。

2. 先行研究

(1) 50 代以降のモチベーション

50代になるとモチベーションが下がるといった研究はいくつかある。例えば、石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)は、思うような活躍ができずに伸び悩んでいるタイプが50代前半で増加することを明らかにした。また、明治安田生活福祉研究所・ダイヤ高齢社会研究財団(2018)は、男性において役職定年で4割の人の年収が半分未満になり、年収が下がった人のうち約6割についてモチベーションが下がり、このうち2~3割の人についてはかなり下がること、また、年収が変わらなかった人の中でも約4人に1人にモチベーションの低下が見られることを明らかにした。

企業の人事担当者等が 50 代のモチベーション低下を課題として捉えていることを明らかにした調査として、労務行政研究所 (2017) と日本経済団体連合会 (2016) がある。労務行政研究所 (2017) は、40 代・50 代社員の課題は、キャリアビジョンがなく、受け身の姿勢で仕事を進めていることであるとしている。日本経済団体連合会 (2016) は、ホワイトカラーの高齢社員の活躍にあたっての問題として「『接続期』 (55~59 歳) の時点におけるモチベーション低下が『高齢期』 (60~65 歳) に影響」を与えているとの回答も一定数 (19.8%) に及んでいることを明らかにしている。

一方、竹内(2019)は、18~75 歳までの就業者に対してワークエンゲージメント調査を実施し、年齢の上昇につれ、仕事へのエンゲージメントは下がるのではなく、むしろ上昇する

傾向にあること、特に、61歳以降の年齢区分で、「活力」と「熱心さ」のスコアが比較的大きく上昇していることを明らかにした。

このように、50 代以降についてのモチベーションやワークエンゲージメントについては 明らかにされているが、それらについての女性の特徴や男女の違いを分析した研究は見当 たらない。

(2) 定年後に希望する働き方

40代・50代の定年後の就業希望については、的場(2015)によれば、65歳以降も働きたいと思っている人が6割を超えている。

定年後に希望する働き方については、明治安田生活福祉研究所(2018)によれば、50 代は男女とも7割が「継続雇用」を希望しており、「継続雇用」を希望する理由は「スキルやノウハウを活かせるから」、次いで「職場や勤務地など環境を変えたくないから」が男女ともに高いものの、スキル・ノウハウを活かす点は男性のほうが女性より高く、環境の変化を避ける点は女性のほうが男性より高くなっているとしている。

このように、定年後の就業希望や希望する働き方については明らかにされているが、働き方の形態(フルタイムかパートタイムか)、同じ分野か違う分野か、責任の重さ等についての希望を明らかにした研究は見当たらない。

(3) 企業の施策

企業の施策については、高齢・障害・求職者雇用支援機構(2011)が、企業に対する調査から最も実施されている施策は「高齢者の活用方針・風土づくり」、次いで「高齢者に期待する役割」、「高齢者の仕事内容・就労条件」であり、この中で特に「高齢者の活用方針・風土づくり」と「高齢者に期待する役割」が有効であることを明らかにしている。

企業の施策の一つである定年後の仕事に関するアドバイスや情報提供については、的場(2017)は、男性に比べて女性はアドバイスや情報提供を受けていない人が多いことを明らかにしている。

このように、企業の施策については明らかにされているが、50 代の人が企業の施策をどう捉えているかについて明らかにした研究は見当たらない。

(4) 60 代についての研究

60 代については、今野(2014)、労働政策研究・研修機構(2015, 2017)、内閣府(2015)、高 齢・障害・求職者雇用支援機構(2016)、等多くの調査研究が実施されている。

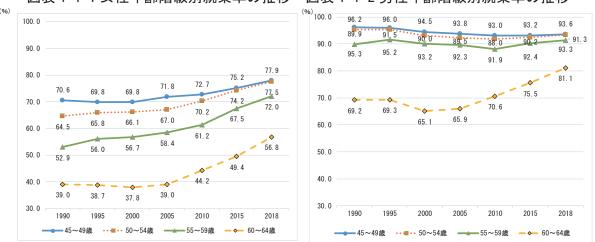
ただし、50 代後半の人と定年を迎えていない 60 代前半の人の比較、定年を迎えた 60 代の人と定年を迎えていない 60 代の人の比較、女性を管理職・総合職と一般職に分けた分析等はされていない。

3. 50代・60代の現状

(1) 年齢階級別就業率の推移

女性の年齢階級別就業率の推移を見ると、50 歳以上で全ての階級において就業率は上昇している。上昇幅が最も大きいのは $60\sim64$ 歳で 2005 年と比較して 2018 年では 17.8 ポイント上昇、次いで $55\sim59$ 歳で 13.6 ポイント上昇、 $50\sim54$ 歳で 10.5 ポイント上昇している。

一方、男性は 59 歳以下の階級において 90%台で変化があまりなく、 $60\sim64$ 歳の上昇幅 が最も大きく、2005 年と比較すると 2018 年では 15.2 ポイント上昇している。

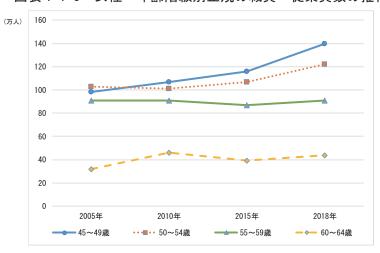


図表 1-1-1 女性年齢階級別就業率の推移 図表 1-1-2 男性年齢階級別就業率の推移

総務省「労働力調査」より作成

(2) 年齢階級別正規の職員・従業員数の推移

女性の年齢階級別正規の職員・従業員数の推移を見ると、55歳~59歳、60~64歳の正規の職員・従業員数はあまり増えていないが、45~49歳、50~54歳では、近年増加している。



図表 1-1-3 女性 年齢階級別正規の職員・従業員数の推移

総務省「労働力調査」より作成

男性も同様に、55 歳 ~ 59 歳、 $60\sim 64$ 歳の正規の職員・従業員数はあまり増えていないが、 $45\sim 49$ 歳、 $50\sim 54$ 歳では、近年増加している。

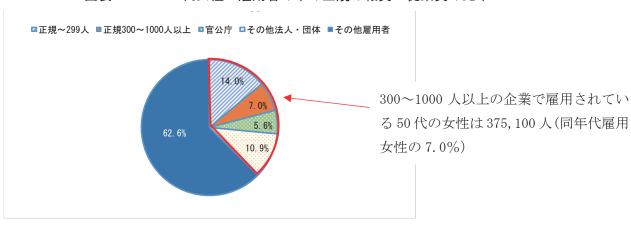
(万人) 400 350 300 250 200 150 100 50 0 2005年 2010年 2015年 2018年 - 45~49歳 ··■·· 50~54歳 —55~59歳 - ◆- 60~64歳

図表 1-1-4 男性 年齢階級別正規の職員・従業員数の推移

総務省「労働力調査」より作成

(3) 50 代雇用者の中の 300 人以上企業での正規の職員・従業員比率

50 代女性雇用者 5,381,000 人の中で正規の職員・従業員数は 2,010,000 人(37.4%)、そのうち規模が 300 人以上の企業での正規の職員・従業員数は 375,100 人で 7.0% (50~54 歳で 8.0%、55~59 歳で 5.7%)となっている。



図表 1-1-5 50 代女性 雇用者の中の正規の職員・従業員の比率

50 代女性雇用者全体 = 5,381,000 人

内、正規の職員・従業員数=2,010,000人

総務省「平成29年就業構造基本調査」より作成

50 代男性雇用者 6,485,900 人の中で正規の職員・従業員数は 5,202,300 人(80.2%)、そのうち規模が 300 人以上の企業での正規の職員・従業員数は 2,073,500 人で 32.0% (50~54歳で 34.6%、55~59歳で 29.0%)となっている。

□正規~299人 ■正規300~1000人以上 □官公庁 □その他法人・団体 ■その他雇用者

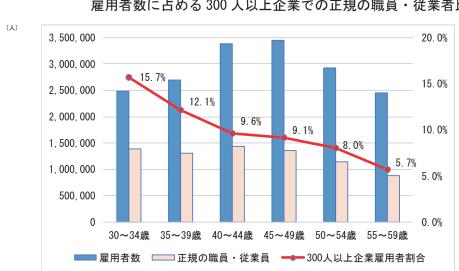
19.8%
30.9%
11.0%
32.0%
300~1000 人以上の企業で雇用されている 50 代男性雇用者全体 =6,485,900 人
内、正規の職員・従業員数=5,202,300 人
用男性の 32.0%)

図表 1-1-6 50 代男性 雇用者の中の正規の職員・従業員の比率

総務省「平成29年就業構造基本調査」より作成

(4) 年齢階級別雇用者数、正規の職員・従業員数と雇用者数に占める 300 人以上企業で の正規の職員・従業者比率

女性の年齢階級別雇用者数、正規の職員・従業者数を見ると、40 代が最も多いが、雇用者数に占める 300 人以上企業での正規の職員・従業者比率を見ると、30~34 歳が最も高く 15.7%、次いで 35~39 歳で 12.1%、40~44 歳で 9.6%、45~49 歳で 9.1%と低くなり、50~54 歳では 8.0%、 $55\sim59$ 歳では 5.7%とさらに低くなっている。

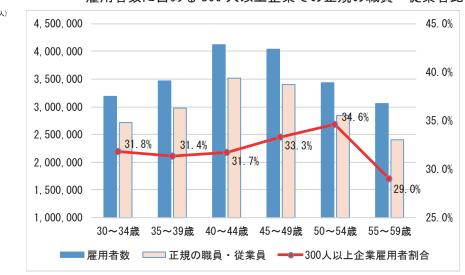


図表 1-1-7 女性 年齢階級別雇用者数、正規の職員・従業者数と 雇用者数に占める 300 人以上企業での正規の職員・従業者比率

総務省「平成29年就業構造基本調査」より作成

男性の年齢階級別雇用者数、正規職員・従業者数を見ると、40 代が最も多いが、雇用者数に占める300 人以上企業での正規職員・従業者比率を見ると、50~54 歳が最も高く34.6%、次いで45~49 歳で33.3%、55~59 歳では最も低く29.0%である。

図表 1-1-8 男性 年齢階級別雇用者数、正規の職員・従業者数と 雇用者数に占める 300 人以上企業での正規の職員・従業者比率



総務省「平成29年就業構造基本調査」より作成

つまり、本調査の対象者(次節で詳細に述べる)は、50代・60代女性の中では、限られた層であり、本調査は、50代・60代女性全体の現状を明らかにしたものではない。しかし、今後、本調査の対象者のような女性たちは増加していくだろう。そのため、本調査の対象者のような先駆者の女性たちの調査をすることは意義があると思われる。

4. 調査の方法

まず、50代・60代女性にインタビュー調査を実施し、インタビューの録音を文字起こし し、キーワードを抽出した。その結果を元にアンケート調査分析のフレームワークを作成し、 それに沿ってアンケート調査の項目を作成した。

(1) インタビュー調査

<対象>

企業規模 300 人以上の企業に勤務している 50 代正社員女性と企業規模 300 人以上の企業 に勤務している 60 代定年後再雇用者の女性。

属性が多様になるように、次表を対象とした。

図表 1-1-9 インタビュー対象者の属性と人数

	(人)			性
				子どもなし
		現在も管理職	5	5
	総合職・基幹職	役職定年後非管理職	1	1
50代		非管理職(管理職経験なし)	7	6
	入社時事務職	現在も管理職	1	1
	八江时争伤啦	非管理職(管理職経験なし)	2	2
60代	再雇	用者(定年後)	-	7
			·	合計38名

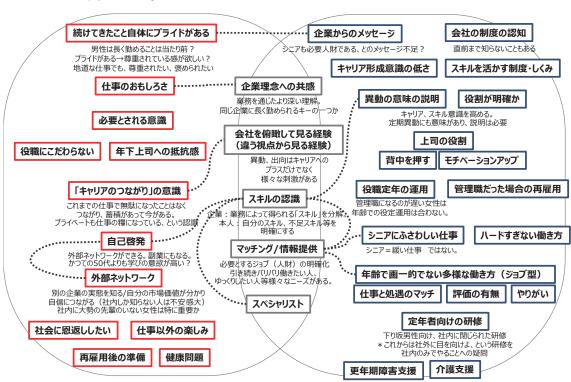
<調査方法と主な質問項目>

仕事の経験、仕事についての考え方、仕事以外(趣味、介護等)、現在の勤務先の制度や研修、定年について、半構造化面接方法で自由に話してもらった。1人当たり1時間である。

<調査期間>

2018年7月~8月

<インタビュー調査から導き出したキーワード>



*インタビューの文字起こしの抜粋は、第2編、第3編の中に掲載している。

(2) WEB アンケート調査

<対象>

定年前:50歳時に300人以上の企業に正社員として勤務していて、現在も正社員として勤務している50~64歳の男女。調査対象に含まない人は、業種が公務、農業・水産業・林業・鉱業、仕事の種類が、製造・生産現場の作業、建設・土木作業、輸送運送業務である。

定年後:50歳時に300人以上の企業に正社員として勤務していた、現在働いている60~64歳の男女。調査対象に含まない人は、50歳時の業種が、公務、農業・水産業・林業・鉱業、50歳時の仕事の種類が、製造・生産現場の作業、建設・土木作業、輸送運送業務である。

割付は、50~54歳男女 各600名、55~59歳男女 各400名、60~64歳定年前男女300名、60~64歳定年後男女200名とした。

分析した対象者は、 $50\sim54$ 歳男性 606 名、 $50\sim54$ 歳女性 601 名、 $55\sim59$ 歳男性 404 名、 $55\sim59$ 歳女性 400 名、 $60\sim64$ 歳定年前男性 303 名、 $60\sim64$ 歳定年前女性 83 名、 $60\sim64$ 歳定年後男性 203 名、 $60\sim64$ 歳定年後女性 220 名である。

図表 1-1-10 分析対象者の構成 (人)

		定年前		定年後	計		
	50~54歳	55~59歳	60~64歳	60~64歳	ĒΙ		
男性	606	404	303	203	1516		
女性	601	400	83	220	1304		
計	1207	804	386	423	2820		

第2編第2章の分析の対象は以下の を除いた50代男女である。

図表 1-1-11 50 代男女 社員タイプ別の分析対象者(人)

	管理職経験の ない総合職	管理職経験の ある総合職	役職定年を経 験していない 管理職	役職定年を経 験した管理職	管理職経験の ない一般職	管理職経験の ある一般職	計
50代男性	236	100	428	93	1!	53	1010
50代女性	259	60	120	19	496	47	1001

第3編第2章の分析対象は以下の を除いた定年後60代男女である。

図表 1-1-12 60 代男女 社員タイプ別の分析対象者(人)

	50歳時管理職・総合職	50歳時一般職	計
定年後60~64歳男性	180	23	203
定年後60~64歳女性	82	138	220

<調査方法>

調査会社(株式会社マクロミル)に登録しているモニターに対して、スクリーニングし、インターネット調査を実施した。

<調査期間>

2019年1月26日~1月31日

<アンケート調査のフレームワーク>

キャリアや企業に対する意識

「キャリアのつながり」の意識

スキルの認識

仕事の中で重視していること

会社を俯瞰して見る経験

企業理念への共感

スペシャリストかジェネラリストか

会社の制度・仕組み

スキルを活かす制度・しくみ

異動の意味の説明

上司の役割

役職定年の運用

定年後の企業の方針

定年後の評価の有無

定年後の会社の制度の認知

定年者向けの研修

会社以外の活動

自己啓発

外部ネットワーク

再雇用後の準備

被説明変数

仕事の満足度

モチベーション

達成感

能力の発揮

思いっきり仕事ができる

定年後の働き方・仕事内容

定年後の働き方の希望と現実

定年後の仕事内容の希望と現実

コントロール変数

属性(年齢、性別、企業規模、業種、職位、職種、 学歴、配偶者・子どもの有無、年収等)

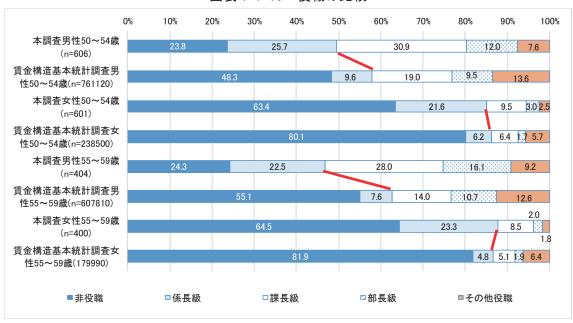
育児、介護

5. 本調査対象者の属性と統計調査との比較

本調査対象者の属性に偏りがないかを確認するため、平成30年賃金構造基本統計調査および平成29年就業構造基本調査と比較した。

役職について、本調査対象者を平成30年賃金構造基本統計調査と比較する。ただし、賃金構造基本統計調査では、300人以上規模の企業のデータがないため、500人以上規模の企業のデータと比較する。

男性では、本調査のほうが管理職(課長級、部長級、その他役職)の割合が高いが、女性ではあまり違いはない。



図表 1-1-13 役職の比較

平均年収について、本調査対象者を平成30年賃金構造基本統計調査と比較する。

本調査の $50\sim54$ 歳男性では、812 万円、 $50\sim54$ 歳女性では535 万円、 $55\sim59$ 歳男性では839 万円、 $55\sim59$ 歳女性では518 万円である。

平成 30 年賃金構造基本統計調査では、1,000 人以上企業規模の場合、 $50\sim54$ 歳男性では 921 万円、 $50\sim54$ 歳女性では 615 万円、 $55\sim59$ 歳男性では 901 万円、 $55\sim59$ 歳女性では 682 万円である。 $100\sim999$ 人企業規模の場合、 $50\sim54$ 歳男性では 615 万円、 $50\sim54$ 歳女性では 470 万円、 $55\sim59$ 歳男性では 412 万円、412 万円である。

6. 報告書の構成

本報告書は3つの編から構成されている。第2編「50代女性の働く現状と課題」と第3編「60代女性の働く現状と課題」はインタビュー調査とアンケート調査の詳細な分析結果が、50代女性と60代女性に分けてまとめられている。第1編第2章・第3章はこの第2編と第3編の分析から得られた主要な結果をまとめ、第1編第4章では50代・60代女性が活躍するために企業がとるべき施策の方向性を提示している。

参考文献

石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)『「ミドル・シニアの躍進実態調査」レポート』 今野浩一郎(2014)『高齢社員の人事管理』中央経済社

高齢・障害・求職者雇用支援機構(2011)『「70 歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書』

高齢・障害・求職者雇用支援機構(2016)『高齢社員の人事管理と展望一生涯現役に向けた 人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書ー(平成 27 年度)』

人生 100 年時代構想会議(2017)『人生 100 年時代構想会議中間報告』

竹内規彦 (2019) 「シニアの「心の高齢化」をいかに防ぐか」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2019 年 4 月号

内閣府(2015)『平成27年度 第8回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査』 日本経済団体連合会(2016)『ホワイトカラー高齢社員の活躍をめぐる現状・課題と取組 み』

的場康子(2015)「高齢期の就労意向を決めるもの」Life Design Focus 的場康子(2017)「女性の定年退職前後の働き方と意識」LIFE DESIGN REPORT WINTER 2017.1

明治安田生活福祉研究所・ダイヤ高齢社会研究財団(2018)『50 代・60 代の働きに関する 意識と実態』

労働政策研究・研修機構(2015)『60 代の雇用・生活調査』JILPT 調査シリーズ No. 135 労働政策研究・研修機構(2017)『人口減少社会における高齢者雇用』JILPT 第 3 期プロジェクト研究シリーズ No. 2

労務行政研究所(2017)「40 代・50 代社員の課題と役割に関するアンケート」労政時報 第 3926 号

第2章 50代女性の働く現状と課題

本章の「2-1.50代総論」では、①正社員として働く50代の女性は同年代の男性と比べて、どのような働く価値観をもって、どのような仕事上の経験を積み、いま、どのようなモチベーションとやりがい意識を持って働いているのか、②それらが、均等法施行前に就業した女性(50代後半)と施行後に就業した女性(50代前半)の間でどのように異なるのかについて、第2編第1章で明らかにされた主要な点を整理している。

「2-2. 社員タイプ別にみた 50 代女性の働く現状と課題」では、50 代社員の社員タイプ別分析、具体的には総合職(管理職経験なし)と管理職のそれぞれにおける男女比較分析から明らかにされた主要な結果について整理する。1 節は総合職、2 節は管理職を扱っており、それぞれ第 2 編第 2 章 1 節と 2 節に対応する。一般職女性については第 2 編 3 節で分析しているが、男女比較分析ではないので本章では省略されている。

最後の「2-3.50代正社員の能力発揮と達成感を高める人材マネジメント」は第2編第3章「50代労働者の力の発揮と達成感に対する会社の取組みや方針の影響」に対応する部分である。同章は、会社の取組みや方針(つまり人材マネジメント)が50代社員の能力発揮、仕事の達成感にどのような影響を及ぼしているかを統計分析によって明らかにしている。

2-1.50代総論

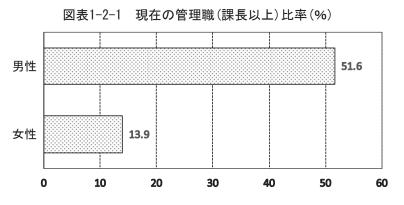
1節 調査対象者の特徴

(1) 就労状況について

50 代の勤務先の特徴を規模別にみると、男性に比べて女性は小規模企業が多く、業種別には、金融・保険業、医療・福祉が多く、製造業、情報通信業が少ない。

仕事の内容をまず職種でみると、女性は総務・人事、経理・財務、営業事務などの内勤職 種とともに販売・接客が多く、男性は設計・研究開発等と営業が多い。職位では、女性の管

理職(課長職以上)比率は 13.9%にとどまり、男性 の51.6%を大きく下回る (図表 1-2-1)。さらに、そ れに過去の管理職経験を 含めると、男性の管理職 経験は7割近くにのぼる が、女性は4分の1程度 にとどまる。



このような仕事内容を反映して、平均年収(推定)は男性が822万円であるのに対して、女性は528万円にとどまる。

(2) 現職前キャリアについて

まず最終学歴によって教育上のキャリアをみると、「大学・大学院卒」が男性 74.0%、女 性29.8%であり、女性の学歴水準は男性を下回る。

職業上のキャリアを会社への入社経緯でみると、女性は中途入社が 65.1%と多く、新卒 入社が少ない(31.1%)。また「無職期間(1年以上、育児休業・介護休業除く)」の経験者 が女性 35.4%、男性 12.6%であるので、キャリア中断の経験は男性に比べて女性で多い。 この背景には、育児休業等の制度が未整備であったため仕事を辞めざるを得なかった女性 が多いことがあると考えられる。

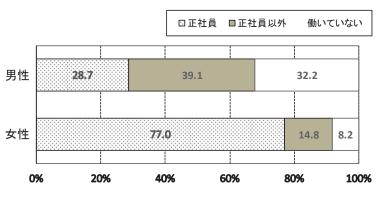
(3) 家事育児と介護の負担について

男性は多数 (84.9%) が「配偶者あり」であるが、女性は 51.2% と約半数にとどまる。さ らに配偶者の就業状況は、図表 1-2-2 に示したように、男性においては、無職もしくは正社 員以外が 71.3%と多数を占め、家事育児の負担を配偶者に依存できる状況にある。それに 対して女性の場合は、配偶者の 77.0%が正社員であり、夫婦とも正社員の「共働き」であ るため、家事育児の負担から

逃れられない環境にある。

介護負担については、「現 在はないが、可能性がある」 が 6 割近く、「現在ないし、 可能性もない」が3人に1人 という点で男女間に違いは ないが、「現在介護している」 は女性(9.5%)が男性 (5.3%)を上まわり、介護も 家事・育児と同様に女性の負 担が重い。

図表1-2-2 配偶者の就業状況(%)



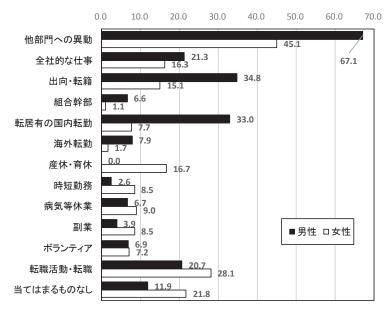
(注)「配偶者」のいる者の構成比

2節 50代の仕事経験と能力開発とキャリア形成

(1) 仕事経験について

仕事経験を異動等でみる と、他部門への異動、出向・ 転籍、国内転勤、海外転勤等 の形態に関わらず、男性は女 性に比べて多くの異動を経 験している。とくにその傾向 は国内転勤で強く、男性の経 験者が 33.0%であるのに対 して、女性は 7.7%である (図表 1-2-3)。女性の年代別 には、50 代前半の異動経験 は後半を上まわる。

図表1-2-3 これまで経験したこと(%)



(2) 能力開発機会について

教育訓練の経験が能力開発にどの程度役立ったのかを教育方法の面からみると、0JT、 OFF, IT、自己啓発のいずれの方法も「役立っていない」とする者が男性 23.2%、女性 31.1% と一定程度存在するものの、50 代は男女にかかわらず OJT を有効な方法と高く評価してお り、0.JT が「役に立った」とする者は男性では 66.8%、女性では 59.2%にのぼる。

さらに 0.JT の一つのタイプである異動経験については、異動経験者の 7 割前後(男性 74.1%、女性 69.9%) がプラス (「プラスに働いた」+「ややプラスに働いた」) と回答してお り、男女ともに異動の効果を高く評価している。

(3) キャリア形成について

男女ともに6割以上が「計画的なキャリア形成を意識してこなかった」としており、50代 はこれまでキャリアを計画的に形成するための行動を積極的にとってきたとはいえない。 しかし、それでも、前の仕事が次の仕事に役立っている(「大いに思った」+「やや思った」) としている 50 代社員が男女とも 6 割弱を占め、「キャリアのつながり」はかなりの程度実 現されてきたといえよう。

また、キャリアを形成する うえで重要な出来事になる離 職に関連して、50代社員がこ れまで仕事を辞めなかった理 由は男女で大きく異なる(図 表 1-2-4)。第一に、男性は「家 族を養わなければならなかっ たから」を、女性は「経済的に 自立したかったから」を離職

70 家族を養う 69.1 経済的自立 49.3 生活レベルの向上 25.8 社会とのつながり 33.2 仕事での自己成長 ■男性 □女性 18.8 24.2 仕事が面白かった その他

仕事を辞めなかった理由(%) 図表1-2-4

しない理由として筆頭にあげている。第二に、「社会とつながっていたかったから」、「仕事 によって成長できたから」、「仕事が面白かったから」といった非経済的な内的キャリアに関

わる理由は男性に比べて女性で強い。

(4) 社外ネットワークの形成について

50 代社員の社外ネットワークの形成の状況をみると、男女ともに 3 割前後が「外部のネットワークがない」としている。それ以外の 50 代社員が大切にしている主要な社外ネットワークは、男女ともに「学生時代の友人等」(男性 25.2%、女性 28.7%)、「趣味を通じたネットワーク」(同 23.8%、28.7%)、「業務に関連した勉強会等」(同 19.5%、19.9%)である。男女間で差がみられるのは「子供等を通じたネットワーク」であり、女性は 12.7%、男性は 5.3%である。

3節 会社の人事施策についての評価

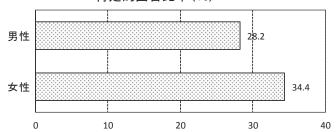
(1) 活用施策について

活用施策において最も重要な点は社員が担当する役割の設定である。この点を「役割が明

確かどうか」からみると、男女に 関わらず約7割の50代社員(男性75.4%、女性70.9%)が明確で ある(「大いに明確」+「やや明 確」)としている。

しかし、「会社のベテラン社員 の活用方針が明確か」については (図表 1-2-5)、肯定的な回答(「そ う思う」+「どちらかと言えばそ う思う」)は男女とも3割前後に

図表1-2-5 会社のベテラン社員の活用方針に対する 肯定的回答比率(%)



(注)「会社のベテラン社員の活用方針は明確か」の設問に対する 肯定的回答(「そう思う」+「どちらかと言えばそう思う」) の比率

とどまり、とくに男性の評価が否定的である

(2) キャリア形成支援策

会社のキャリア形成支援策の50代社員への適用状況をみると、男女に関わらず「上司とのキャリア面談」(男性49.1%、女性40.7%)、「資格取得や研修受講の費用補助」(同29.3%、29.0%)、「自己申告による異動」(同20.4%、14.3%)が主要な施策であるが、全般的に適用を受けている者は女性に比べて男性で多い。

さらにキャリアや定年に関する研修の実施状況についてみると、研修機会(「受けたことがある」+「あったが受けなかった」+「今後受ける予定である」)は男性の 49.3%に比べて、女性が 33.8%と少ない。

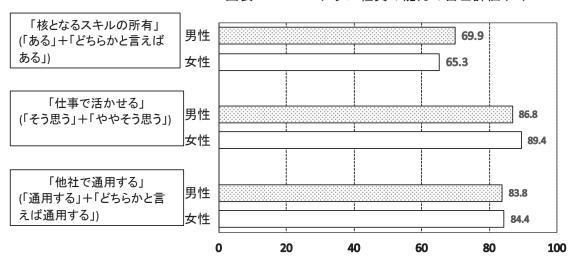
この研修に対する評価は、男女ともに肯定的評価(「合っていた」+「どちらかと言えば合っていた」)が 6 割前後である。さらに「ニーズに合っていた」主要な理由は、男女とも「今後のキャリアを考えるのに役立った」(男性 62.2%、女性 59.5%)と「マネープランの研修だった」(同 50.6%、43.7%)であるが、それ以外の理由については、女性は男性に比べて「悩みを共有する場があったから」(同 7.8%、13.5%)「外部の人と関わることができたから」(同 7.2%、11.9%)の指摘が多く、ネットワークづくりを大事にしていることが何える。

4節 能力と人材タイプの自己評価

(1) 能力の自己評価

50 代社員の能力の自己評価は高い(図表 1-2-6)。まず「核となるスキルがある」(「ある」 + 「どちらかと言えばある」)とする 50 代社員は男女ともに 7 割弱にのぼる。

さらに男女ともに「核となるスキル」が「現在の仕事で活かせている」(「そう思う」+「ややそう思う」)が約9割、「他企業で通用する」(「通用する」+「どちらかといえば通用する」)が8割強に上っている。



図表1-2-6 ベテラン社員の能力の自己評価(%)

最後に能力開発意欲についてみると、「スキルをこれから作ったり深めたりしたい」の肯定的回答(そう思う」+「ややそう思う」)は男女ともに7割弱を占めている。

(2) 人材タイプの自己評価

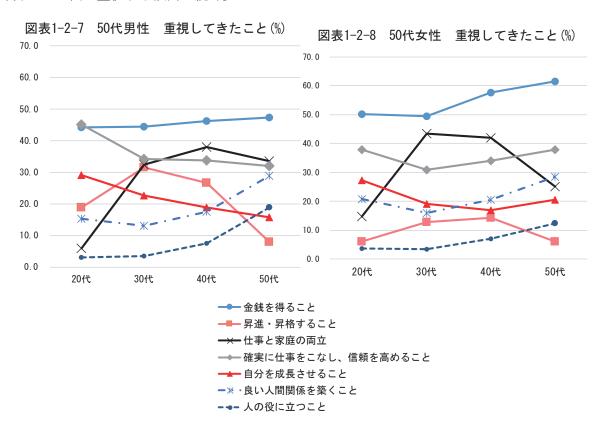
このようにスキルに自信をもつ 50 代社員は、自己の人材タイプをどのように評価しているのか。この点を「スペシャリストかジェネラリストか」の観点からみると、スペシャリスト型(「スペシャリストだと思う」+「どちらかと言えば思う」)が男性 57.4%、女性 52.2% であるので、①男女ともにジェネラリスト型よりスペシャリスト型が多い、②スペシャリスト型とする 50 代社員は女性より男性でやや多いという特徴がある。さらに女性の年代別には、スペシャリスト型とする 50 代社員は 50 代前半 (49.8%) より後半 (55.8%) で多い。

5節 働く価値観の年代別変化

50 代社員はこれまで、働くうえで何を大切にしてきたのか。この働く価値観の年代別変化パターンに注目すると、以下の特徴がみられる(図表 1-2-7、図表 1-2-8)。第一には、男女に関わらず「金銭を得ること」は一貫してトップである。また「昇進・昇格」は全体を通して女性に比べて男性が重視する価値観であるが、男性がとくに重視する 30 代と 40 代において男女間の違いは大きくなる。

第二に、「確実に仕事をこなし信頼を高める」「自分の成長」の内的キャリアに関連する項目については、男性は年代とともに一貫して低下するが、女性は低下した後に30~40代を転機に上昇する、あるいは下げ止まる。

第三に、「良い人間関係」「人に役立つこと」といった他者との関係に関わる価値観は男女に関わらず、年代とともに重視される傾向がある。「仕事と家庭の両立」は 30 代、40 代が最も重視する点で男女間に違いはないが、女性は 30 代と 40 代をピークに急に低下するが、男性は 50 代で重視する傾向が続く。



6節 仕事等の満足度と働く意欲

(1) 仕事等の満足度

仕事等の満足度についてみると、図表 1-2-9 のように、「仕事の質・職務内容」「同僚・部下とのコミュニケーション」「生活全般」の満足度は高く、「教育訓練の機会」「給与額」「上司の援助・指示」は低いという傾向がみられ、この点での男女間の違いはない。

	「満足」+「どちらかと言えば満足」の比率			
	男性	女性		
仕事の質・職務内容	62.1%	64.1%		
教育訓練の機会	46.3%	43.4%		
給与額	46.5%	40.6%		
上司の援助や指示	45.2%	42.8%		
同僚や部下とのコミュニケーション	66.2%	62.4%		
仕事含む生活全般	61.9%	63.9%		

(2) モチベーションの現状と背景

ここでは現状のモチベーションのレベルを、最も高かった時期と比較することで把握している。最高期と比べて低下している(「現在の方が低い」+「やや低い」)は男性 64.9%、女性 60.8%であることから、モチベーションの減退傾向は女性に比べて男性で強い。女性の年代別には、減退傾向は 50 代前半に比べて後半で大きい(図表 1-2-10 参照)。

モチベーションが最高期に比べて低下した(「やや低い」+「低い」)理由をみると、男女ともに「やりがいが持てていない」(男性 39.2%、女性 35.5%)、「処遇に不満」(同 35.6%、38.7%)が中心であり、それに「昇進の可能性がない」(同 28.9%、24.7%)、「やりたい仕事ができていない」(同 25.0%、22.2%)、「将来に不安」(同 21.8%、26.8%)が続く構成である。

つぎにモチベーションが最高期に比べて「高い」「同じ程度」である理由をみると、男女ともに、「仕事にやりがいが持てているから」(男性 40.6%、女性43.3%)が最も多く、それに「責任ある仕事ができているから」(同 38.9%、39.4%)、「やりたい仕事ができているから」(同

男性 33.6 31.3 女性 28.3 32.5 □低い 口やや低い 女性50代 27.0 31.9 前半 女性50代 30,3 33.3 後半 60 0 20

図表1-2-10 最高時に比べた現在のモチベーション(%)

29.3%、32.8%)、「人間関係が良好」(同 25.1%、35.9%)、「仕事の量が適正」(同 23.9%、18.8%)を加えた 5 つが主要な理由である。このなかで男女差があるのは「人間関係が良好」のみである。

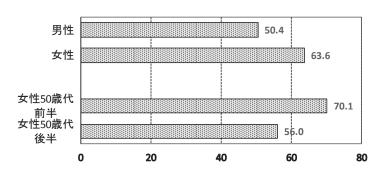
このようにみてくると、モチベーションを形成する背景には、男女間で大きな違いはない ことが分かる。

(3) 子育てと働く意欲

しかし、子育てのモチベーションに対する影響は男女間で大きく異なる。「子育てしていたが今は手がかからない」とした50代社員のなかで、子育てが仕事をする上で制約と感じた(「感じることがあった」+「まあ感じることがあった」)女性は72.9%であるのに対して、男性は74.8%が制約と感じていない(「あまり感じることがなかった」+「感じることがなかった」)。このように、男性は子育て期であっても仕事上の制約を感じずに働いていたのに対して、女性は仕事に全力を注げない環境にあった。

そのため、子育てが仕事をする上での制約であった者(「感じることがあった」+「まあ感じることがあった」+「まあ感じることがあった」)が現在仕事にどう向き合っているかをみると、「思う存分仕事をしている」は男性(50.4%)に比べて女性(63.6%)で多い(図表1-2-11

図表1-2-11 子育て後の現在の仕事への向き合い方 (「思う存分仕事をしている」の回答比率、%)



参照)。つまり、女性は子育ての負担から解放されるとモチベーションを高めるのに対して、 男性は解放されたからといってモチベーションが上がるわけではない。この「思う存分働く」 感を女性の年代別にみると、50代後半に比べて前半で強い。

(4) 能力発揮と仕事の達成感

能力発揮の程度は、男女ともに約4割が「発揮できていない」「あまり発揮できていない」 としており、男女間に差はほとんどない。同様に仕事の達成感についても、男女ともに、達 成感のある人(「大いに感じている」+「やや感じている」)は半数強であり、男女間の違い は小さい。

7節 50代社員が望む定年後のキャリアと労働

(1) 役職定年について

管理職である 50 代社員にとって、役職定年はキャリアと労働の大きな転換点である。役職定年経験者は男性が女性に比べて多い(男性 12.2%、女性 3.0%)。さらに役職定年を契機に賃金が下がることが一般的であり、部長級もしくは課長級を経験した人の年収水準は、男女ともに役職定年直前の「70~90%未満」が最も多い。

この役職定年に対する50代社員の評価は、男女ともに、「年収が下がるとモチベーションが下がる」(男性45.0%、女性39.6%)と「役職定年後もパフォーマンスを出せる人がいる」(同42.0%、34.5%)の回答が多く、「設定された年齢の根拠がよく分からない」(同25.9%、24.4%)、「若い人を育てるには必要な措置」(同23.8%、20.8%)が続いている。このように男女に関わらず、全体的には役職定年に対してネガティブな考えを持つ者が多い。

(2) 定年後のキャリアと働き方

定年後のキャリアについては、「現在の会社で再雇用」の希望が最も多く(男性 44.7%、女性 41.0%)、次に「退職」(男性 22.5%、女性 22.6%)、「転職」(同 21.4%、13.3%)が続き、「起業・開業」(同 6.5%、5.4%)を希望する人は少ない。このように男女の間で違いは小さいが、そのなかにあって、男性は「転職」が、女性は「わからない」(同 21.3%、26.4%)が多い。

つぎに定年後の働き方の 希望については(図表 1-2-12)、男女とも「フルタイム だが残業等はしない働き方」 (男性 41.4%、女性 40.4%) が最も多いが、それ以外につ いては男性は「残業等も含 め、定年前と同じフルタイム

図表1-2-12 希望する定年後の働き方

				(%)
	定年前と同 じフルタイ ム勤務	フルタイム であるが残 業等なし	短時間勤務 等	その他
男性	35. 1	41. 4	22. 7	0.8
女性	25. 4	40. 4	33. 6	0. 5
女性50歳代前半	22. 2	44. 4	33. 1	0. 2
女性50歳代後半	30. 1	34. 7	34. 4	0. 9

勤務」が、女性は「短時間勤務や週4日以内等の働き方」が多い。このように女性のほうが 定年後には短時間勤務等の柔軟な働き方を希望する人が多い。

最後に定年後再雇用者の評価制度については、男女ともに「評価は必要ではない」(男性 16.5%、女性 15.5%)は少なく、「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」(男性 62.1%、女性 68.2%)が大勢の意見である。

(3) 定年後の仕事内容の希望

定年後の仕事内容の希望は、男女ともに「現在と同じ分野」(男性 53.3%、女性 57.9%)が多く、「どちらでもよい」が3割前後、「現在と違う分野」が約15%である。

仕事の責任度は男女ともに「責任が軽い仕事」が約6割、「現在と同じくらい」が3割強である。難易度は、男女ともに「難しくない仕事」(男性49.6%、女性57.6%)が最も多く、「同じくらいの仕事」が同じく45.3%、39.7%であるので、全体的に女性のほうが「難しくない仕事」を望んでいる。

最後に定年後にやりがいのある仕事がどの程度できるかについては、前向きな回答(「大いにできると思う」+「まあまあできると思う」)が男性 53.1%、女性 47.5%なので、女性のほうが悲観的な見方をもっている。

(4) 定年後就労の準備

定年後の就労を希望している人は、どの程度の就労準備をしているのか。第一に、男女に関わらず「準備していない」が半数弱(男性 45.6%、女性 46.3%)である。第二に、準備している主な内容は男女ともに「健康な体を維持するための運動等」(同 28.1%、30.5%)、「スキルを磨くための学習」(同 19.8%、19.9%)、「資格の取得」(同 15.4%、15.7%)の学びである。ただし、それらに続く「社内外のネットワーク形成」は男性 (16.3%) が女性 (11.0%)を上まわる。

2-2. 社員タイプ別にみた50代女性の働く現状と課題

1節 50代の総合職(管理職経験なし)

1. 仕事経験と能力開発とキャリア形成

(1) 仕事経験について

50 代総合職の仕事経験を社内異動でみると、他部門への異動、出向・転籍、国内転勤、海外転勤等の形態に関わらず、男性は女性に比べて多くの異動を経験している。とくにその傾向は国内転勤と出向で強く、男性の経験者は約3割であるのに対して、女性は1割を下まわる。それに対して女性は転職、転職活動経験者が多い。

(2) 能力開発機会について

教育訓練の経験が能力開発にどの程度役立ったかを教育方法の面からみると、0JT、0FFJT、自己啓発のいずれの方法も「役立っていない」とする者が男女とも 3 割程度存在するものの、総合職は男女にかかわらず 0JT を有効な方法として高く評価しており、0JT が「役立った」とする者は男性では 58.9%、女性では 59.8%に上る。

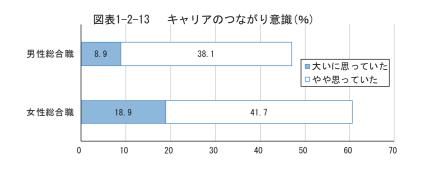
0JT の一つのタイプである異動経験については、異動経験者の多くが有効な能力開発機会として肯定的に評価し、その傾向は男性に比べ女性で強い。つまり異動経験者のうちプラス (「プラスに働いた」+「ややプラスに働いた」)と回答したものは男性 58.5%、女性 70.3% である。

(3) キャリア形成について

計画的にキャリアを考えてきた者(「そう思う」+「ややそう思う」) は女性 37.4%、男

性 24.5%であるので、女性は男性に比べ将来の目標を定めて計画的にキャリアを考えてきている。

また、前の仕事が次の 仕事に役立っている (「大いに思った」+「や



や思った」) という 「キャリアのつながり」 が実現している女性は 60.6%と、男性の 47.0% を上回っている。(図表 1-2-13)

さらに、キャリアを形成するうえで重要な出来事である離職に関連して、総合職がこれまで仕事を辞めなかった理由は男女で大きく異なる(図表 1-2-14)。第一に、男性は「家族を養わなければならなかったから」を、女性は「経済的に自立したかったから」を離職しない理由として筆頭にあげている。第二に、それらに次ぐ理由をみると、「社会とつながっていたかったから」、「仕事によって成長できたから」、「仕事が面白かったから」といった非経済的な、内的キャリアに関連する理由をあげる総合職は男性に比べて女性で多い。

10 20 30 60 70 71.2 家族を養う 27.0 26.7 経済的自立 51.7 14.8 生活レベルの向上 29.0 12.7 社会とのつながり 34. 7 ■男性総合職 □女性総合職 14. 4 仕事での自己成長 32.8 13. 1 仕事が面白かった 27.4 1.3 その他

図表1-2-14 仕事を辞めなかった理由(%)

(4) 社外ネットワークの形成について

総合職の社外ネットワークの形成の状況をみると(図表 1-2-15)、まず「外部のネットワ ークがない」が女性27.0%、男性48.3%であることから、女性は男性に比べて社外にネッ トワークを持っていることが分かる。そのうえで個々のネットワークについてみると、女性 が男性を大きく上まわるのは第一に「業務に関連した勉強会等」であり、「異業種交流会な ど」「子供等を通じたネットワーク」「地域を通じたネットワーク」が次いでいる。 それに対 して「学生時代の友人等」と「趣味を通じたネットワーク」には男女間の違いはない。

	業務に関専 連しの かせ ナー	図表1-2- 異業種交 流業者の ま 会等	15 大明代・大学の先輩等たい はいっぱい はいい はいい はいい はいい はいい はいい はいい はいい はいい は	社会計画がある。	<u>松外不ツ</u> 趣味を通 じたネッ トワーク	子供等を 通じた ネット ワーク	(%) 地域を通 じたネッ トワーク	その他	外部の ネット ワークが ない
男性総合職	11.9	8.9	21.6	5. 5	24. 2	3.4	9.7	1.3	48.3
女性総合職	25. 1	16.6	24.7	8. 1	25. 5	11.6	17.0	1.5	27. 0

2. 会社の人事施策についての評価

(1) 活用施策について

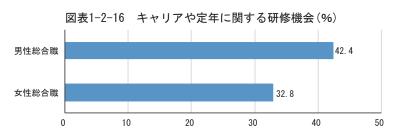
活用施策において重要なことは、社員が担当する役割をどのように設定するかである。こ の点を「職場においての役割が明確かどうか」からみると、男女に関わらず約7割の総合職 (男性 72.0%、女性 70.6%)が明確である(「大いに明確」+「やや明確」)としている。

しかし、「会社のベテラン社員の活用方針が明確か」については、肯定的な回答(「そう思 う」+「どちらかと言えばそう思う」)は女性40.5%、男性22.5%と男女間で大きく異なり、 女性に比べて男性の評価が否定的である。

(2) キャリア形成支援策

会社のキャリア形成支援策の適用状況をみると、総合職が経験した主要な支援策は男女とも「上司とのキャリア面談」と「資格取得や研修受講の費用補助」であるが、前者は男性49.2%、女性42.9%と男性が、後者は同じく28.0%、34.4%と女性が多く適用されている。

キャリアや定年に関する研修の実施状況についてみると(図表 1-2-16)、研修機会(「受けたことがある」+「あったが受けなかった」+「今後受ける予



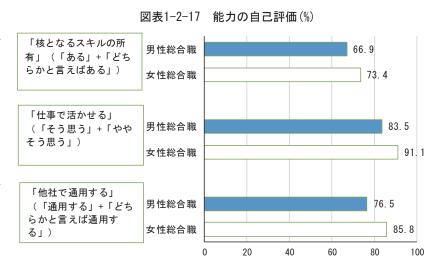
定である」)は男性の 42.4%に比べて、女性は 32.8%と少ない。この研修に対する研修受講者の評価は、ニーズに合っているとする者(「合っていた」+「どちらかと言えば合っていた」)が女性 64.6%、男性 56.5%であるので、女性の評価の方が肯定的である。

さらに「ニーズに合っていた」第一の理由は、男女とも「今後のキャリアを考えるのに役立った」(男性 57.1%、女性 58.1%)であるが、それ以外の理由についてみると、女性は「個々の事情に配慮されているから」(19.4%)と「悩みを共有する場があったから」(16.1%)を、男性は「マネープランの研修だった」(51.4%)と「給与が下がっていく中での身の処し方の研修だったから」(28.6%)といった経済的な問題に関わる理由をあげる者が多い。

3. 能力と人材タイプの自己評価

(1) 能力の自己評価

能力に対する自己 評価は全般的に男性 に比べて女性で高い (図表 1-2-17)。「核と なるスキルがある」 (「ある」+「どちら かと言えばある」)は 女性 73.4%、男性 66.9%、その「核とな るスキル」が「現在の 仕事で活かせてい る」(「そう思う」+



「ややそう思う」)は同 91.1%、83.5%、「他企業で通用する」(「通用する」+「どちらかといえば通用する」)は同 85.8%、76.5%である。このように女性は「核となるスキル」をもち、そのスキルをいまの仕事に十分に生かしているうえに、他社でも活かせるという点で自分の能力を男性より高く評価している。

その能力の開発意欲についてみると、「スキルをこれから作ったり深めたりしたい」の肯定的回答(そう思う」+「ややそう思う」)は女性 70.6%、男性 58.1%であり、女性の能力開発意欲の高さが目立っている。

(2) 人材タイプの自己評価

総合職は自分の人材タイプをどのように捉えているのか。この点を「スペシャリストかジェネラリストか」の観点からみると、スペシャリスト型(「スペシャリストだと思う」+「どちらかと言えば思う」)が男性 59.7%、女性 58.7%であるので、男女間に違いはない。

4. 働く価値観の年代別変化

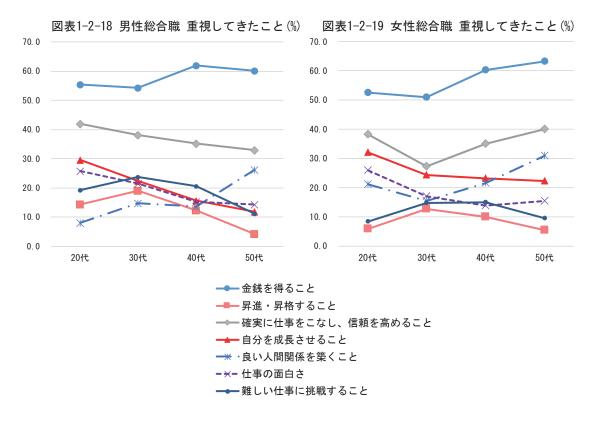
働くうえで重視していること、つまり働く価値観の年代別変化パターンに注目すると、以下の特徴がみられる(図表 1-2-18、1-2-19)。第一には、「金銭を得ること」は一貫して最も重視される項目であること、40歳以上になると重視される傾向が強まることで男女のパターンが類似している。

第二に、「確実に仕事をこなし信頼を高める」は男女ともに「金銭を得ること」に次いで重視される項目であるが、変化パターンは男女で異なり、男性が年代とともに一貫して重視度が低下する傾向にあるのに対して、女性は 30 代を底にして 40 代以降上昇する U 字型曲線をとる。

第三に、「昇進・昇格」と「難しい仕事への挑戦」は男女ともに 30 代あるいは 40 代をピークにする逆 U 字型曲線をとる。

第四に、「自分の成長」と「仕事の面白さ」は年代とともに低下する傾向のある点で男女は似た変化パターンをとる。

第五に、「良い人間関係」といった他者との関係を重視する価値観は男女に関わらず、年代とともに重視する傾向が強まる。



5. 仕事等の満足度と働く意欲

(1) 仕事等の満足度

仕事等の満足度についてみると、図表 1-2-20 のように、仕事関連では、女性は「仕事の 質・職務内容」で、男性は「上司の援助・指示」で満足度が高い。また生活と仕事の総合的 な満足度を表す「生活全般」は女性が男性を上回る。

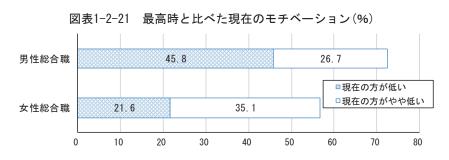
凶衣 1−2−20 仕事寺の凋足及						
	「満足」+「どちらか	と言えば満足」の比率				
	男性総合職	女性総合職				
仕事の質・職務内容	52.5%	67.6%				
教育訓練の機会	40.7%	48.6%				
給与額	34.7%	38.6%				
上司の援助や指示	42.8%	35.5%				
同僚や部下とのコミュニケーション	59.7%	63.3%				
仕事含む生活全般	49.6%	62.2%				

図表 1-2-20 仕事等の満足度

(2) モチベーションの現状と背景

ここでは現状のモチベーションのレベルを、最も高かった時期と比較することで把握し ている。最高期と比べて低下している(「現在の方が低い」+「やや低い」)は男性72.5%、 女性 56.7% であることから、モチベーションの減退傾向は女性に比べて男性で強い(図表 1- $2-21)_{\circ}$

モチベーション が最高期より低下 した(「やや低い」+ 「低い」)理由をみ ると、男女ともに主 要な理由は「やりが いが持てない」(男



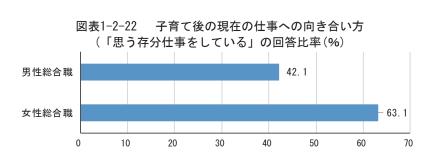
性 45.6%、女性 32.0%) と「処遇に不満」(同 35.7%、34.7%) であるが、「やりがいが持 てない」は男性が重視する理由である。それ以外では、男性は「昇進の可能性がない」(28.1%) を、女性は「仕事量が適正でない」(24.5%)、「目標が達成できていない」(21.8%)、「人間 関係が良好でない」(20.4%)、「仕事の責任が重い」(15.6%)を理由としてあげる者が多い。

一方でモチベーションが最高期に比べて「高い」「同じ程度」である理由をみると、男女 ともに、「仕事にやりがいが持てているから」(男性 43.1%、女性 50.9%) が最も多いが、 それに次ぐ項目では、女性は「人間関係が良好だから」(42.9%)、「責任のある仕事ができ ているから」(39.3%)を、男性は「仕事の量が適正だから」(40.0%)を重視している。

(3) 子育てと働く意欲

さらに、子育てのモチベーションに対する影響も男女間で大きく異なる。「子育てしていたが今は手がかからない」とした総合職のなかで、子育てが仕事をする上で制約と感じた(「感じることがあった」+「まあ感じることがあった」)女性は73.1%であるのに対して、男性は80.4%が制約と感じていない(「あまり感じることがなかった」+「感じることがなかった」)。このように、男性は子育て期であっても仕事上の制約を感じずに働いていたのに対して、女性は仕事に全力を注げない環境にあった。

そのため、子育てが 仕事をする上での制 約であった者(「感じ ることがあった」+ 「まあ感じることが あった」)が現在仕事 にどう向き合ってい

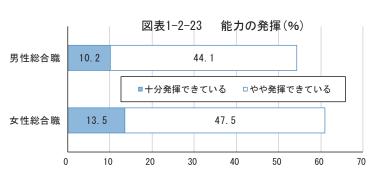


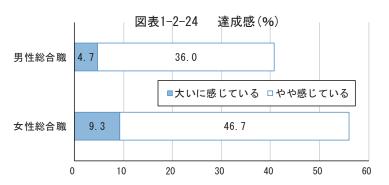
るかをみると(図表 1-2-22)、「思う存分仕事をしている」は男性(42.1%)に比べて女性(63.1%)で多い。つまり、女性は子育ての負担から解放されるとモチベーションを高めるのに対して、男性は解放されたからといってモチベーションが上がるわけではない。

(4) 能力発揮と仕事の達成感

能力が「十分発揮できている」 る」「やや発揮できている」 とした者は男性 54.3%、女 性 61.0%であり、能力発揮 の程度は女性が男性を上ま わっている(図表 1-2-23)。

仕事の達成感についても 能力発揮と同様の傾向がみられ、仕事に達成感をもつ者 (「大いに感じている」+「や 男性総合職 や感じている」)は女性 56.0%、男性 40.7%と、女性 が男性をかなり上まわってい 女性総合職 る(図表 1-2-24)。





6. 総合職が望む定年後のキャリアと労働

(1) 役職定年について

管理職にとって、役職定年はキャリアと労働の大きな転換点である。この役職定年に対する総合職の評価は、男女とも「自分のキャリアを見直すよいきっかけ」(男性 13.6%、女性 17.4%)、「若い人を育てるには必要な措置」(男性 23.7%、女性 20.8%)と前向きに評価する者が一定程度いるものの、多くの問題が指摘されている。

問題を指摘する者は全体的に女性に比べて男性で多いが、そのなかで主要な問題としてあげられているのは男女ともに「年収が下がるとモチベーションが下がる」(男性 35.6%、女性 35.1%)と「役職定年後もパフォーマンスを出せる人がいる」(同 38.1%、34.7%)である。それ以外で女性に比べて男性が多く指摘する問題は「設定された年齢の根拠がよく分からない」(同 31.4%、24.7%)、「役職定年者が職場にいるとやりにくい」(同 22.0%、14.3%)、「遅く管理職になった人はすぐ役職定年になる」(同 18.6%、11.2%)である。

(2) 定年後のキャリアと働き方

定年後のキャリ

アの希望について は、注目すべき点が 二つある(図表 1-2-

	図表1-2-25	<u>定年後のキ</u>	定年後のキャリア希望				
	現在の会社 での再雇用	転職	起業・開業	退職	わからない		
男性総合職	43. 6	19.5	6.8	25. 0	19.9		
女性総合職	34. 4	13. 9	4. 2	24. 3	30. 1		

25)。第一に、男女ともに「現在の会社で再雇用」が希望の第一であるが、この希望者比率が男性 43.6%、女性 34.4%であるので、再雇用希望は男性で強い。第二に、再雇用以外では、男性は「転職」(男性 19.5%、女性 13.9%)が多い。それに対して女性は「わからない」(同 19.9%、30.1%)が多く、それは男性のように豊富なロールモデルがないとまどいが反映されていると考え

られる。

つぎに定年後の働き方の希望については(図表 1-2-26)、男女とも「フルタイム

だが残業等はしない

図表1-2-26 定年後の働き方の希望(%)

	定年前と同じフ	フルタイムだ が、残業等はし ない働き方	短時間勤務や週 4日以内等の働 き方	その他
男性総合職	34. 9	41. 3	23. 3	0. 5
女性総合職	20. 8	42. 1	37. 1	0.0

働き方」(男性 41.3%、女性 42.1%)が最も多い。それに次ぐのは男性が「残業等も含め、定年前と同じフルタイム勤務」、女性が「短時間勤務等の働き方」であるので、女性のほうが定年後に短時間勤務等の柔軟な働き方を希望する者が多い。

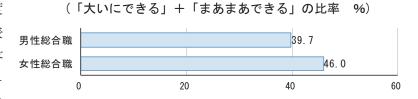
最後に定年後再雇用者の評価制度については、男女ともに「評価は必要ではない」(男性 17.8%、女性 12.0%)は少なく、なんらかの評価は必要とする意見が大勢である。そのなかで「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」は男性 60.6%、女性 71.4%であるので、女性のほうが再雇用者にも定年前並みの評価を行うべきとの意見が強い。

(3) 定年後の仕事内容の希望

定年後の仕事分野の希望は、男女ともに「現在と同じ分野」(男性 53.4%、女性 56.4%)が多く、「どちらでもよい」が3割前後、「現在と違う分野」が約16%である。

仕事の責任度は男女ともに「責任が軽い仕事」が約6割、「現在と同じくらい」が3割強であるが、女性のほうがやや軽い仕事を希望する傾向がある。仕事の難易度は、「難しくない仕事」が男性56.1%、女性64.4%、「同じくらいの仕事」が同39.7%、34.2%であるので、全体的に女性のほうが「難しくない仕事」を望んでいる。

最後に定年後にやりがいのある仕事がどの程度できるかについては(図表1-2-27)、前向きな回答(「大いにできると思う」+「まあまあできると思



図表1-2-27 やりがいのある仕事の可能性

う」) が男性 39.7%、女性 46.0%なので、女性のほうが楽観的な見方をもっている。

(4) 定年後就労の準備

定年後の就労を希望している人は、どの程度の準備をしているのか。男女に関わらず「準備していない」が半数近くと多いが、とくに男性は女性の43.6%にくらべて52.9%と多い。 準備している主な内容をみると、「健康維持のための運動」をあげる女性(32.2%)が男性(21.7%)を大きく上まわっている。

2節 50代の管理職

1. 仕事経験と能力開発とキャリア形成

(1) 仕事経験について

50 代管理職の仕事経験を異動経験でみると、「他部門への異動」「出向・転籍」「国内転勤」 「海外転勤」の形態に関わらず男性は女性に比べて多く、とくにその傾向は「他部門への異動」(男性 73.8%、女性 61.7%)と「国内転勤」(同 37.9%、17.5%)で顕著である。それに対して女性は「産休・育休」(同 0%、24.2%)、「短時間勤務」(同 1.6%、6.7%)が多い。

(2) 能力開発機会について

能力開発に有効な方法は 0JT (男性 76.4%、女性 77.5%) が第一であり、0FFJT (同 29.0%、30.8%) と自己啓発 (同 7.9%、17.5%) が続くことについては男女間で違いはないが、女性は男性に比べて「自己啓発」を高く評価する点に特徴がある。

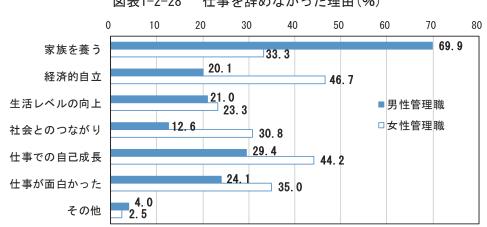
この 0JT の一つのタイプである異動については、男女に関わらず異動経験者の多くが有効な能力開発機会として高く評価しており、キャリアにプラスである(「プラスに働いた」+「ややプラスに働いた」)とする者は男性 84.2%、女性 86.4%である。

(3) キャリア形成について

計画的にキャリアを考えてきた者(「そう思う」+「ややそう思う」) は女性 52.5%、男性 41.5%であるので、女性は男性に比べ将来の目標を定めて計画的にキャリアを考えてきている。

また、前の仕事が次の仕事に役立っている(「大いに思った」+「やや思った」)という「キャリアのつながり」が実現している女性は71.7%と、男性の64.5%を上まわる。

さらに管理職がこれまで仕事を辞めなかった理由も男女で大きく異なる(図表 1-2-28)。 第一に、男性は「家族を養わなければならなかったから」を、女性は「経済的に自立したかったから」を離職しない理由として筆頭にあげている。第二に、それらに次ぐ理由をみると、「社会とつながっていたかったから」、「仕事によって成長できたから」、「仕事が面白かったから」といった非経済的な、内的キャリアに関連する理由をあげる管理職は男性に比べて女性で多い。



図表1-2-28 仕事を辞めなかった理由(%)

(4) 社外ネットワークの形成について

管理職の社外ネットワークの形成の状況をみると、まず「外部のネットワークがない」が 女性 25.0%、男性 26.2%であることから、社外にネットワークを持つことについては男女 間で違いはない。そのうえで個々のネットワークについてみると、女性はほとんどのネット ワークについても「大切にしている」とする者が男性を上まわり、男性に比べて多様なネットワークを持っている。とくに男女間で差が大きいのは「業務に関連した勉強会等」(男性 22.2%、女性 30.0%)、「学生時代の友人等」(同 30.4%、37.5%)、「趣味を通じたネットワーク」(同 22.9%、31.7%)である。

2. 会社の人事施策についての評価

(1) 活用施策について

活用施策において重要なことは、社員が担当する役割をどのように設定するかである。この点を「職場においての役割が明確かどうか」からみると、男女に関わらず約 8 割(男性82.7%、女性84.2%)が明確である(「大いに明確」+「やや明確」)としている。

また「会社のベテラン社員の活用方針が明確か」についても、肯定的な回答(「そう思う」+「どちらかと言えばそう思う」)が女性30.0%、男性30.6%であり、男女間で違いはない。

(2) キャリア形成支援策

管理職が経験してきた会社のキャリア形成支援策をみると、「上司とのキャリア面談」(男性 50.2%、女性 51.7%) と「資格取得や研修受講の費用補助」(同 31.1%、36.7%) が多く、「自己申告による異動」(同 20.6%、20.0%)、「キャリアデザイン研修」(同 18.9%、20.8%) がそれに次いでいる。この 4 大取組みについては男女間の違いは小さいが、「上司によるキャリア形成の後押し」を経験する女性は 17.5%と、男性の 10.3%を上まわる。

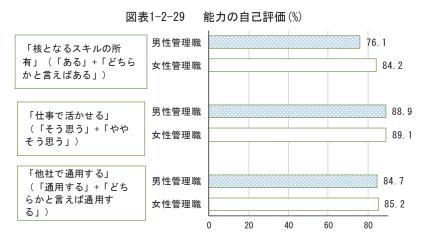
以上のなかで管理職がキャリア形成に役立ったとしている企業の主要な支援策は、男女とも「資格取得等の費用援助」(男性 25.5%、女性 38.2%)と「上司とのキャリア面談」(同 25.5%、23.6%)であるが、そのなかにあって男女で異なる点は、女性が「資格取得等の費用援助」と「上司によるキャリア形成の後押し」(同 10.3%、19.1%)を高く評価していることである。

キャリアや定年に関する研修の実施状況についてみると、研修機会(「受けたことがある」 +「あったが受けなかった」+「今後受ける予定である」)は男性の50.4%に比べて、女性は42.5%と少ない。この研修に対する研修受講者の評価は、ニーズに合っているとする者(「合っていた」+「どちらかと言えば合っていた」)が女性55.5%、男性63.4%であるので、男性の評価が肯定的である。

3. 能力と人材タイプの自己評価

(1) 能力の自己評価

「核となるスキルがある」(「ある」+「どちらかと言えばある」)は女性(84.2%)が男性(76.1%)を上まわるものの、その「核となるスキル」が「現在の仕事で活ったり」+「ややそう思



う」)は同じく89.1%、89.0%、「他企業で通用する」(「通用する」+「どちらかといえば通用する」)は同じく85.2%、84.7%であるので、能力の自己評価については、全体的に男女の違いが小さい(図表1-2-29)。

その能力の開発意欲は、「スキルをこれから作ったり深めたりしたい」の肯定的回答(「そう思う」+「ややそう思う」)が女性 79.1%、男性 75.3%であるので、男女の違いは小さい。

(2) 人材タイプの自己評価

管理職は自分の人材タイプをどのように捉えているのか。この点を「スペシャリストかジェネラリストか」の観点からみると、スペシャリスト型(「スペシャリストだと思う」+「どちらかと言えば思う」)が男性56.8%、女性58.3%であるので、男女の違いは小さい。

結果の概要:50代女

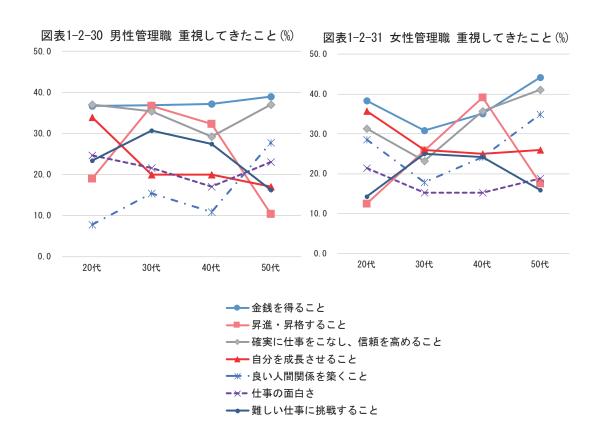
4. 働く価値観の年代別変化

働くうえで重視すること、つまり働く価値観の年代別変化パターンに注目すると、以下の 特徴がみられる(図表 1-2-30, 1-2-31)。第一には、「金銭を得ること」は男女ともに一貫し て最も重視される項目である。

第二に、「昇進・昇格」と「難しい仕事への挑戦」は男女ともに30代あるいは40代をピ ークにする逆U字型曲線をとる。ただし「昇進・昇格」はピークの位置が男性 30 代、女性 40代であるので、女性は男性に比べて10年程度後ろにずれている。

第三に、「確実に仕事をこなす」と「仕事の面白さ」は男女ともに30代あるいは40代を 底にするU字型曲線をとり、とくにその傾向は「確実に仕事をこなす」で顕著である。

第四に、「自分の成長」は年代とともにおおむね低下し、「良い人間関係」は年代とともに おおむね増加する点で男女が似た変化パターンをとる。



5. 仕事等の満足度と働く意欲

(1) 仕事等の満足度

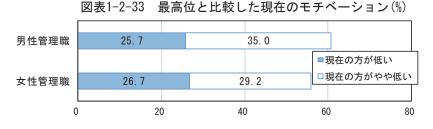
仕事等の満足度についてみると、図表 1-3-32 のように「仕事の質・職務内容」は男女間 で違いはないが、男性は「教育訓練の機会」で、女性は「給与額」で満足度が高い。生活と 仕事の総合的な満足度を表す「生活全般」は女性が男性を上まわる。

図表 1-2-32 仕事等の満足度

	「満足」+「どちらかと言えば満足」の比率		
	男性管理職	女性管理職	
仕事の質・職務内容	68.0%	69.2%	
教育訓練の機会	50.2%	43.3%	
給与額	56.8%	63.3%	
上司の援助や指示	48.6%	45.0%	
同僚や部下とのコミュニケーション	70.6%	69.2%	
仕事含む生活全般	68.6%	76.6%	

(2) モチベーションの現状と背景

ここでは現状のモチベーションのレベルを、最も高かった時期と比較することで把握している(図表 1-2-33)。最高期と比べて低



下している(「現在の方が低い」+「やや低い」)は男性 60.7%、女性 55.9%であることから、モチベーションの減退傾向は女性に比べて男性でやや強い。

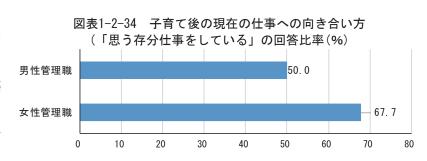
モチベーションが最高期より低下した(「やや低い」+「低い」)理由は全体的に男女間の違いが小さいが、そのなかにあって男性は「仕事にやりがいがもてない」(男性 35.4%、女性 26.9%)、女性は「仕事の責任が重いから」(同 14.2%、20.9%)を多くあげている。

モチベーションが最高期に比べて「高い」「同じ程度」である理由をみると、男性が女性に比べて重視する理由は「仕事の量が適正」(男性 17.9%、女性 7.5%)である。それに対して、男性に比べて多くの女性があげる理由は「処遇に不満がないから」(同 18.5%、28.3%)とともに「責任ある仕事ができる」(同 48.8%、66.0%)であり、さらに「仕事にやりがいがもてる」(同 42.3%、47.2%)、「目標が達成できている」(同 14.3%、18.9%)がそれに次いでいるので、男性に比べて女性は内的キャリアに関わる理由を重視している。

(3) 子育てと働く意欲

さらに、子育てのモチベーションに対する影響も男女間で大きく異なる。「子育てしていたが今は手がかからない」とした管理職のなかで、子育てが仕事をする上で制約と感じた(「感じることがあった」+「まあ感じることがあった」)女性は77.5%であるのに対して、男性は73.2%が制約と感じていない(「あまり感じることがなかった」+「感じることがなかった」)。このように、男性は子育て期であっても仕事上の制約を感じずに働いていたのに対して、女性は仕事に全力を注げない環境にあった。

そのため、子育てが 仕事をする上での制約 であった者(「感じることがあった」+「まあ感 じることがあった」)が 現在仕事にどう向き合っているかをみると、



「思う存分仕事をしている」は男性(50.0%)に比べて女性(67.7%)で多い(図表 1-2-34)。 つまり、女性は子育ての負担から解放されるとモチベーションを高めるが、男性は解放され たからといってモチベーションが上がるわけではない。

(4) 能力発揮と仕事の達成感

能力発揮の程度は、(「十分発揮できている」+「やや発揮できている」)が男性 65.9%、女性 64.1%であるように男女の違いは小さい。

同様に仕事に達成感を感じる者(「大いに感じている」+「やや感じている」)は男性 58.4%、女性 60.0%であり、仕事の達成感の男女の違いは小さい。

6. 管理職が望む定年後のキャリアと労働

(1) 役職定年について

管理職にとって、役職定年はキャリアと労働の大きな転換点である。この役職定年に対する管理職の評価は、男女ともに、「年収が下がるとモチベーションが下がる」(男性 50.2%、女性 52.5%)と「役職定年後もパフォーマンスを出せる人がいる」(同 49.1%、44.2%)が多い。

それ以外で女性が男性を大きく上まわるのは「役職定年者が同じ職場にいる場合、本人も周りもやりにくい」(同17.8%、31.7%)、それに次ぐのが「遅く管理職になった人は、すぐに役職定年になってしまう」(男性19.9%、女性26.7%)、「役職定年になると活躍の場がなくなる」(同18.0%、25.8%)であるので、「役職定年後にどう働くか」については女性が多くの問題を感じている。とくに「遅く管理職になった人は、すぐに役職定年になってしまう」を問題としてあげる女性が多いことの背景には、女性の管理職に昇進する時期が男性に比べて遅いということがあると考えられる。

(2) 定年後のキャリアと働き方

定年後のキャリアの希望については、注目すべき点が3つある。第一に、男女ともに「現在の会社で再雇用」が希望の第一であるが、この希望者比率が男性44.2%、女性37.5%であるので、再雇用希望は男性で強い。第二に、「転職」でも同じく22.4%、15.0%であり、男性の転職希望は強い。第三に、それ以外の「起業・開業」(男性5.6%、女性10.8%)、「退職」(同22.9%、23.3%)、「わからない」(同22.0%、25.0%)は男女間で差異がない。とくに「わからない」については、豊富なロールモデルがないこと等が背景にあって総合職では多くの女性が指摘していたことであるが、管理職では男女間に違いはない。

つぎに定年後の働き方の希望については、男女とも「フルタイムだが残業等はしない働き方」(男性 44.1%、女性 43.6%)が最も多いが、それ以外については男性は「残業等も含め、定年前と同じフルタイム勤務」(同 34.1%、25.5%)が、女性は「短時間勤務等の働き方」(同 20.1%、30.9%)が多い。このように女性のほうが定年後には短時間勤務等の柔軟な働き方を希望する者が多い。

最後に定年後再雇用者の評価制度については、男女ともに「評価は必要ではない」(男性 12.9%、女性 15.8%)は少なく、「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」の考え方が 男性 68.2%、女性 72.5%と大勢を占めている。

(3) 定年後の仕事内容の希望

定年後の仕事内容の希望は、男女ともに「現在と同じ分野」(男性 52.4%、女性 54.3%)が多く、「現在と違う分野」は2割以下と少ない。仕事の責任度は「責任が軽い仕事」が男性 59.0%、女性 55.3%、「現在と同じくらい」が同 33.8%、40.4%であり、仕事の難易度は、「難しくない仕事」が同 45.8%、41.5%、「現在と同じくらい」同 47.9%、51.1%である。つまり、顕著ではないものの、男性は責任の軽い仕事、難しくない仕事を希望するのに対して、女性は責任度や難しさが従来通りの仕事を希望する傾向がある。

最後に定年後にやりがいのある仕事がどの程度できるかについては、前向きな回答(「大いにできると思う」+「まあまあできると思う」)が男性 59.3%、女性 58.5%なので男女の違いは小さい。

(4) 定年後就労の準備

定年後の就労を希望している人は、どの程度の就労準備をしているのか。第一に、男女に関わらず「準備していない」が約4割(男性41.8%、女性42.6%)を占める。第二に、準備している内容をみると、男女ともに「健康な体を維持するための運動等」(同30.4%、27.7%)の準備をする者が多いが、「スキルを磨くための学習」(同20.1%、31.9%)と「社内外のネットワーク形成」(同19.5%、30.9%)は男性に比べて女性で目立って多い。

2-3.50代正社員の能力発揮と達成感を高める人材マネジメント

(1)分析のねらいと方法

企業が行う人材マネジメントが、50 代正社員の能力発揮と仕事での達成感にどのような 影響を与えているのか。さらに、それが総合職(現在管理職、管理職経験者含む)の男性、 同総合職女性、一般職女性の社員グループの違いによってどのように異なるのか。以上の点 を明らかにするために、以下の変数を組み込んだ順序ロジット分析による推定を行った。分 析対象は50代正社員である。

まず従属変数は、能力発揮については「現在、自分の力を発揮できていますか」(選択肢 は4段階)、達成感については「仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか」(同4段 階)の設問を用いている。

人材マネジメントを表す独立変数は、①「キャリア形成に役立った教育訓練は何か」(選 択肢は 0JT、0ffJT、自己啓発等の 4 項目。以下「教育訓練方法」と呼ぶ)、②「経験してき た会社の取組や制度」(「上司のキャリア面談」等7項目。以下「会社の取組・制度」)、③ 「前の仕事が現在の仕事に役立っている程度」(4段階。以下「キャリア連結度」)、④「ベ テラン社員の活躍を期待する人材活用方針がどの程度明確であるのか」(「ベテラン社員の 活用を期待する方針が明確である」から「分からない」までの4段階。以下「ベテラン社員 の活用方針」)の4つの設問を用いている。

コントロール変数は、性別、年齢、最終学歴、年収、職位、役職定年経験、自分の核とな るスキルの有無、人材タイプがスペシャリスト型かジェネラリスト型か、職場における役割 である。

(2) 明らかになった主要な点

以上の分析方法による推計によって明らかになった主要な点は以下である。

第一に「教育訓練方法」の効果をみると、社員グループにかかわらず、0JT は能力発揮と 達成感を高める。 それに対して OFF.JT は総合職に限り能力発揮と達成感を高め、自己啓発は いずれの社員グループでも影響を与えていない。この点で男女間の違いはない。

第二に「会社の取組・制度」については、「上司のキャリア相談・支援」がおおむね能力 発揮と達成感を高める。とくに総合職女性では、「キャリアデザイン研修」の効果が大きい。 この点で男女間の違いが観察された。

第三の「キャリア連結度」は能力発揮と達成感を高める効果がある。とくに男性は、この 連結度の小さな違いが能力発揮と達成感を大きく変える。それに対して女性は、前職が「多 い役立った」と思うか否かが能力発揮と達成感に影響を及ぼす。

第四の「ベテラン社員の活用方針」については、「ベテラン社員の活躍を期待するとの明 確な活用方針をもつ」ことが、男女にかかわらず能力発揮と達成感を高める。

最後にコントロール変数については、自分の核となるスキルがあり、人材タイプがスペシ ャリスト型であり、職場における役割が明確である場合に能力発揮と達成感が高まる。

第3章 60代女性の働く現状と課題

本章の「3-1.60代総論」では、第3編第1章における50代後半(55~59歳)と60代(60~64歳)を対象にした調査分析で明らかにされた主な点を整理する。すなわち①定年前の60代と50代後半を比較し、60代になることが役割・仕事、働く意識等にどのような影響を及ぼし、その影響は男女でどう異なるか、②定年前後の60代を比較することで、定年制度が役割・仕事、働く意識等にどのような影響を及ぼし、その影響は男女でどう異なるのかの2つの点について明らかにする。

「3-2. 社員タイプ別にみた定年後 60 代女性の働く現状と課題」では、管理職、総合職、一般職という定年前に経験してきた社員タイプの違いが定年後の職業生活にどのような影響を及ぼし、それが男女でどう異なるのかを分析した第 3 編第 2 章の主要な結果を整理する。なお社員タイプは 50 歳時点の社員タイプ、具体的には男性管理職・総合職、女性管理職・総合職、女性管理職・総合職、女性一般職である。

最後の「3-3. 定年後の活躍に影響を与える要因」では、第3編第3章で明らかにされた、 定年後60代の活躍を規定する要因に関わる主要な分析結果を整理する。

3-1.60代総論

1節 調査対象者の就労状況

調査対象である 50 代後半と 60 代の就労状況を、「どのような企業」において、「どのような雇用形態」のもとで、「どのような職務」に従事し、「どの程度の収入」を得ているかの観点からみることにする。

「どのような企業」を企業継続(50 歳当時と同じ会社か否か)の観点からみると、企業継続者は50代後半(男性89.9%、女性87.0%)>定年前60代(同76.9%、71.1%)>定年後60代(同60.6%、62.3%)の順で多いが、そのなかにあって、年代・定年前後にかかわらず男性は子会社勤務が、女性は他社勤務が多い。

「どのような雇用形態」について

は(図表 1-3-1)、50 代後半と定年前60代はいずれも正社員であるので、定年後60代が問題になる。男性は一般的にフルタイム中心の正社員と契約社員が、女性は短時間

図表1-3-1 定年後60代の雇用形態								
	正社員	契約社員	派遣社員	パート、 アルバイト	その他			
男性	31. 0	54. 7	1.0	5. 9	7. 4			
女性	22. 7	24. 5	2. 7	48. 2	1.8			

労働中心のパート・アルバイトが多い。

「どのような職務」を職位でみると、非管理職(一般従業員+係長・主任相当)はどの年代・定年前後でも男性に比べて女性で多い。そのもとで男性では、非管理職比率は50代後半(46.8%)と定年前60代(45.6%)は同水準であるが、定年後60代(71.9%)になると大きく増加する。それに対して女性では、①非管理職比率は年代・定年前後にかかわらず一貫して同水準(50代後半87.8%、定年前60代84.4%、定年後95.4%)であるが、②非管理職内の構成をみると、係長レベルが50代後半(23.3%)と定年前60代(19.3%)の間では変わらないものの定年後60代(2.7%)で大きく減少することから、職責は定年とともに低下する。なお、これまでの管理職経験をみると、どの年代・定年前後でも男性の管理職経

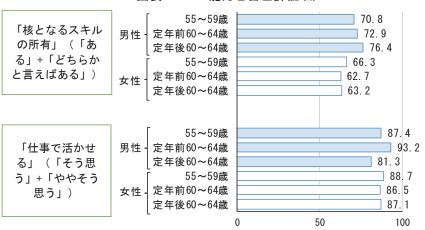
験者は女性を上まわるが、そのもとで男性は50代後半(36.0%) < 定年前60代(47.1%) < 定年後60代(67.3%)の順で管理職経験者が多くなるが、女性は年代・定年前後による違いが小さい(50代後半14.5%、定年前60代18.6%、定年後19.4%)。

「どの程度の収入」を平均年収(推定)でみると、どの年代・定年前後においても女性は男性を下回るが、そのもとで男女ともに、50代後半と定年前60代は同水準である(男性は839万円と752万円、女性は518万円と525万円)。しかし定年後の平均年収(同523万円、258万円)を定年前と比較すると、男性は7割程度であるが、女性は5割程度の水準である。

2節 能力の自己評価と開発意欲

(1) 能力の自己評価





性で強い。そのなかにあって、男性の場合には、50 代後半<定年前60代<定年後60代の順で肯定的評価が多くなるが、女性は年代・定年前後間の違いが小さい(図表1-3-2)。

この「核となるスキル」が活かせているかについては、年代・定年前後、男女にかかわらず、「活かせている」(「そう思う」+「ややそう思う」)が9割前後に達し、能力発揮については極めて高い評価をしている。そのなかにあって、男性の場合には、「活かせている」比率が定年前60代で高く、50代後半と定年後60代で低いという年代・定年前後間の変動がみられるが、女性の場合は、年代・定年前後による違いは小さい。

(2) 能力開発意欲

能力開発意欲は、男女とも 50 代後半(男性 63.4%、女性 66.5%)と定年前 60 代(同 60.4%、61.4%)はあまり違いがないが、定年後 60代(同 49.8%、52.3%)になると定年前 60代より低くなる。

3節 定年後の労働

(1) 働き方について

この節では、①定年後の労働の特徴を「働き方」「仕事分野」「仕事の内容」の3つの観点から明らかにし、②そのうえで、この労働の現実が定年前の50代後半が持っている希望とどの程度異なるのかをみている。

まず定年後の働き方については、男性は「フルタイムだが残業はしない」と「残業を含め、 定年前と同じフルタイム勤務」の正社員並みといえる働き方が 88.6%と中心であるが、女 性は「短時間勤務」が38.6%と多い。この働き方の現実を希望と比べると、男性では、「フ ルタイムだが残業はしない」は現実(44.8%)と希望(43.5%)が同水準であるが、「残業 を含め、定年前と同じフルタイム勤務 | は現実(43.8%)が希望(34.2%)を大きく上まわ り、定年前の希望と異なり正社員並みに働く者が多くなっている。それに対して女性は、男 性に比べ「短時間勤務」が現実(38.6%)、希望(34.4%)ともに多く、希望に近い現実の働 き方になっている。

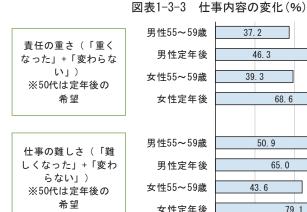
(2) 仕事分野について

仕事分野の定年前後の変化は、「変化がない」が女性 45.9%、男性 34.0%であるように女 性に比べて男性で大きいが、定年前の希望は、男女とも「同じ分野で働く」が男性55.1%、 女性 61.0%と多く、両者間の違いは小さい。このようにみてくると、男女ともに希望通り に「同じ分野」で働くことができていない現実があるが、その希望と現実のギャップはとく に男性で大きいということになろう。

(3) 仕事内容について

まず定年後の仕事内容を「責任の重さ」からみると、定年前と同水準(「重くなった」+ 「変わっていない」。なお、ここでは「重くなった」は少なく、「変わらない」が多いので、 現実を適切に表現するために「同水準」の用語を使っている。以下の「仕事の難しさ」も同 様である。) が男性 46.3%、女性 68.6%であるので、女性は「責任の重さ」が定年前と変わ らない仕事に、男性は軽くなる仕事に従事している傾向が強い。これに対して50代後半の 希望は、男女ともに定年前と同水準の「責任の重さ」が約4割であるので、①男女ともに、 希望以上に「責任の重さ」が定年前と変わらない仕事につくという現実があり、②その傾向 は女性で強く現れている(図表 1-3-3)。

同様に「仕事の難 しさ」についてみる と、定年前と同水準 (「難しくなった」+ 「変わらない」)が男 性 65.0%、女性 79.1%であるので、 女性は「仕事の難し さ」が定年前と変わ らない仕事に従事し ている傾向が強い。



男性55~59歳 37. 2 男性定年後 46. 3 女性55~59歳 39. 3 女性定年後 68.6 男性55~59歳 50.9 65. 0 男性定年後 43. 6 女性55~59歳 女性定年後 79. 1

100

これに対して 50 代後半の希望は、定年前と同水準が男性 50.9%、女性 43.6%であるので、 ①男女ともに、希望以上に「仕事の難しさ」が定年前と変わらない仕事につくという現実が あり、②その傾向は女性で強く現れている(図表 1-3-3)。

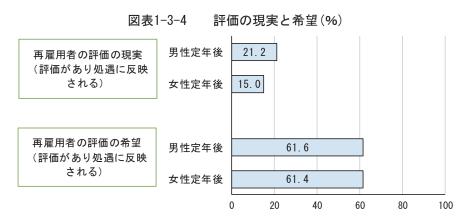
4節 会社の人事施策についての評価

(1) 役割の明確性

活用施策において重要なことは、社員の担当する役割をどのように設定するかである。この点を役割の明確性からみると、「明確になっている」(「大いに明確になっている」+「やや明確になっている」)が年代・定年前後、男女に関わらず7割~8割程度の水準にあるので、全般的に高く評価されている。そのなかにあって定年前後を比較すると、定年後60代(男性73.9%、女性68.7%)は定年前60代(同82.5%、74.7%)に比べて「役割の明確性」を低く評価している。

(2) 定年後の評価制度について

定年後再雇用者に 対する評価の現状を みると、男女に関わ らず4割前後が「評価はない」であり、 「評価があり、に 反映される」は男性 21.2%、女性 15.0%にとどまる。 しかし、評価に対す

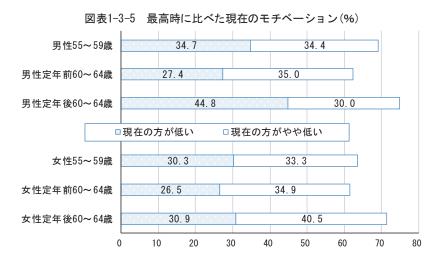


る定年後60代の考え方は、現状の評価を改革すべきとする声が多く、男女ともに「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」が男女とも6割を超え(図表1-3-4)、「評価は必要であるが、処遇に反映されなくてもいい」、「評価は必要ない」はともに2割程度にとどまる。この構成は50代後半の男性の考え方と類似しているが、女性では、50代後半は定年後60代に比べて「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」とする者が多い。

5節 仕事に対する意欲

(1) モチベーション

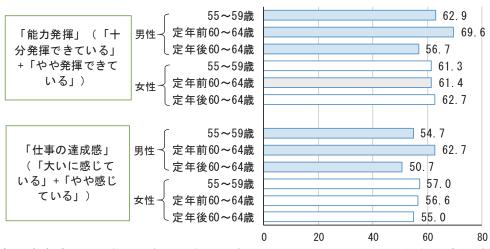
現状のモチベーションの水準は、男女とも定年前60代が高く、50代後半と定年後60代が低いという傾向にあるが、そのない注目すると、で年後60代のモチベーション水準は定年前



60代に比べて大きく低下する(図表 1-3-5)。

(2) 能力発揮と達成感

どの年代・定年前後、男女とも、能力発揮ができている(「十分発揮できている」+「やや発揮できている」)としている者が6割前後である。そのなかにあって、男性の場合には、能力発揮ができている者は年代・定年前後間で変化し、50代後半と定年後60代に比べて定年前60代で多くなるのが、女性の場合には年代・定年前後による違いはきわめて小さい(図表1-3-6)。



図表1-3-6 能力発揮と仕事の達成感(%)

仕事の達成感はこの能力発揮と類似した傾向にある。つまり、どの年代・定年前後、男女でも、達成感を感じている(「大いに感じている」+「やや感じている」)とする者が 6 割前後であるが、そのなかにあって、男性の場合には、達成感を感じている者は定年前 60 代で多く、定年後 60 代は定年前 60 代に比べて少なくなるが、女性の場合には年代・定年前後による違いはきわめて小さい。

このようにみてくると、仕事で能力を十分に発揮し、仕事に達成感をもって働くことができる状況がどの程度実現できているかは、男性の場合には年代・定年前後による違いが大きく、とくに定年後60代で低下するが、女性の場合には年代・定年前後による違いが小さいという特徴がみられる。

3-2. 社員タイプ別にみた60代女性の働く現状と課題

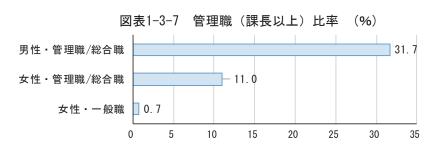
1節 調査対象者の就労状況

定年後 60 代の就労状況を、「どのような企業」において、「どのような職務」に従事し、 「どの程度の収入」を得ているかの観点からみることにする。

「どのような企業」を企業継続(50 歳当時と同じ会社か否か)の観点からみると、どの社員タイプでも、広い意味の企業継続(企業継続+関連会社)7割前後、他社勤務3割前後の構成である。そのなかにあって、男女に関わらず管理職・総合職は女性一般職に比べて、企業継続が少なく、関連会社が多い。

「どのような職務」

を職位でみると、管理職(課長以上)は男性管理職・総合職31.7%、女性管理職・総合職11.0%、女性一般職0.7%であり、一



般職より管理職・総合職が、管理職・総合職のなかでは女性より男性が定年後も管理職につくことが多い(図表 1-3-7)。

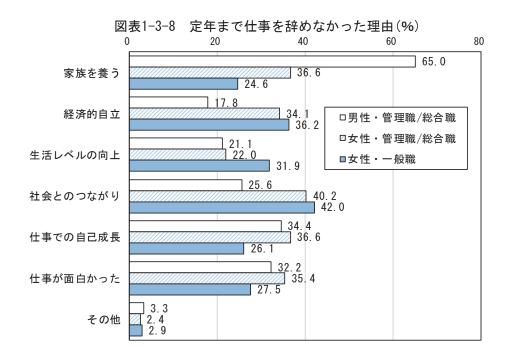
「どの程度の収入」を平均年収(推定)でみると、男性管理職・総合職 544 万円、女性管理職・総合職 307 万円、女性一般職 219 万円の順番である。「現在の年収/定年直前の年収」の比率によって定年前後の年収変化をみると、平均値(推定)は男性管理職・総合職 51.3%、女性管理職・総合職 58.7%、女性一般職 61.2%である。つまり、男性管理職・総合職は定年前の 5 割程度、女性は管理職・総合職、一般職に関わらず 6 割程度というのが平均的な水準である。

2節 キャリア形成

(1) キャリア形成

豊かなキャリアを形成するには、前の仕事が次の仕事に役立つという「キャリアのつながり」が重要である。前の仕事が次の仕事に役立っていたとする(「大いに思っている」+「やや思っている」)キャリアつながり派は男性管理職・総合職 71.1%、女性管理職・総合職 64.6%、女性一般職 42.8%であり、管理職・総合職では女性より男性、女性のなかでは一般職より管理職・総合職でキャリアつながり派が多い。

また定年後 60 代が定年まで仕事を辞めなかった理由は社員タイプによって大きく異なる (図表 1-3-8)。まず男性管理職・総合職が何にもまして重視してきたことは「家族を養う」 (65.0%)であり、女性管理職・総合職 36.6%、女性一般職 24.6%を大きく上まわる。それに対して女性が重視する理由は「経済的な自立」であり、さらに一般職女性は「生活レベル向上」を重視する者が多い。それ以外では、男女に関わらず一般職に比べて管理職・総合職が重視する理由は「仕事での成長」と「仕事の面白さ」であり、一般職、管理職・総合職にかかわらず男性に比べて女性が重視するのは「社会とのつながり」である。



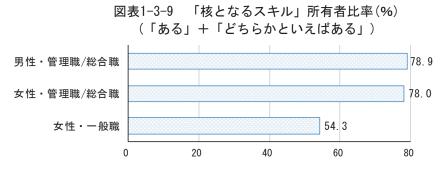
(2) 定年後のキャリア形成準備

定年後60代は定年後のキャリア形成に向けてどのような準備をしてきたのか。まず注目されることは準備していなかった者が男性管理職・総合職46.7%、女性管理職・総合職43.9%、女性一般職53.6%と約半数を占めることであり、とくにその傾向は管理職・総合職より一般職で顕著である。さらに準備の内容については、「健康な体を維持するための運動等」(男性管理職・総合職32.8%、女性管理職・総合職29.3%、女性一般職28.3%)が第一である等社員タイプ間の違いは小さい。

3節 能力の自己評価と能力開発意欲

(1) 能力の自己評価

「核となるスキル」がある(「ある」 +「どちらかと言えばある」)と自分の能力を肯定的に評価する者は管理職・総合職と一般職の間で大きく異



なり、管理職・総合職が約8割(女性78.0%、男性78.9%)であるのに対して、女性一般職は54.3%にとどまる。(図表 1-3-9)

この「核となるスキル」がいまの仕事に活かせているかについては、「活かせている」(「そう思う」+「ややそう思う」)が男性管理職・総合職 81.0%、女性管理職・総合職 89.1%、女性一般職 85.3%であるので、管理職・総合職のなかでは女性が男性を上まわる。

(2) 人材タイプの自己評価

このような能力をもつ定年後 60 代のなかで、管理職・総合職は「スペシャリストだと思う」+「どちらかと言えばスペシャリストだと思う」が女性 59.8%、男性 56.1%であるように自分の人材タイプ をスペシャリスト型であると(図表 1-3-10)、一般職女性は「ジェネラリストだと思う」+「どちらかと言えばジェネラリストだと思う」が 58.0%で

 あるようにジェネ
 図表1-3-10 スペシャリスト比率 (%)

 ラリスト型である
 (「スペシャリストだ」+「どちらかと言えばスペシャリスト」)

 と自己評価する傾向がある。この一女性・管理職/総合職を性のジェネラリスト型という
 56.1

 59.8
 59.8

 60
 20
 42.0

 60
 60

した「核となるスキル」がないとする者が多いことの反映であると考えられる。

(3) 能力開発意欲

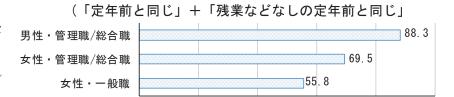
能力開発意欲は女性管理職・総合職が目立って高く、スキル開発意欲がある(「そう思う」 +「ややそう思う」) は男性管理職・総合職 52.2%、女性管理職・総合職 58.5%、女性一般職 48.6%となっている。

4節 定年後の労働

(1) 働き方について

ここでは定年後60代の労働の特徴を「働き方」「仕事分野」「仕事の内容」の3つの観点から明らかにしている。

まず働き方については、「フルタイムだが残業はしない」と「残業を含め、定年前と同じフルタイム勤務」の正社員並みといえる働



20

図表1-3-11 フルタイム勤務希望者比率(%)

40

100

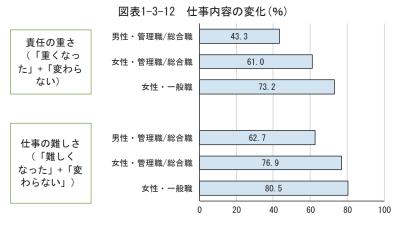
き方は女性一般職<女性管理職・総合職<男性管理職・総合職の順番で多くなり、「短時間 勤務」は少なくなる(図表 1-3-11)。つまり、一般職より管理職・総合職、管理職・総合職の なかでは女性より男性になるほど正社員並みに働く者が増え、短時間勤務等の柔軟な働き 方をとる者が減少する。

(2) 仕事分野について

仕事分野の定年前後の変化は、「変化がない」が男性管理職・総合職 30.6%、女性管理職・総合職 35.4%、女性一般職 52.2%であり、管理職・総合職より一般職、管理職・総合職のなかでは男性より女性になるほど同じ分野で働く者が増え、とくに管理職・総合職か一般職かによる違いが大きい。

(3) 仕事内容について

仕事内容を「責任の重 さ」からみると(図表 1-3-12)、定年前と同水準 (「重くなった」+「同じ くらい」)が男性管理職・ 総合職 43.4%、女性管理 職・総合職 61.0%、女性 一般職 73.1%である。つ まり、管理職・総合職よ り一般職、管理職・総合



職のなかでは男性より女性ほど同じ職責で働く者が多い。

つぎに「仕事の難しさ」についてみると、定年前と同水準(「難しくなった」+「変わらない」)が男性管理職・総合職 62.7%、女性管理職・総合職 76.9%、女性一般職 80.5%であるので、管理職・総合職か一般職より男性か女性かが、具体的には男性より女性ほど定年前と同じ難しさの仕事に従事する傾向が強い。

5節 会社の人事施策についての評価

(1) 活用施策について

活用施策において重要なことは、社員の担当する役割をどのように設定するかである。この点を役割の明確性からみると、「明確になっている」(「大いに明確になっている」+「やや明確になっている」)が男性管理職・総合職 75.6%、女性管理職・総合職 65.9%、女性一般職 70.3%である。全体的に 7 割前後と高い水準にあるが、そのなかで女性、とくに女性管理職・総合職が役割の明確性は低いとしている。

つぎに会社の定年後再雇用者の活用方針に対する定年後 60 代の評価をみると、「明確である」(「そう思う」+「どちらかといえばそう思う」)は男性管理職・総合職 59.4%、女性管理職・総合職 65,9%、女性一般職 60.9%である。さらに、その方針が「再雇用者に活躍してほしい」(「そう思う」+「どちらかといえばそう思う」)とする者は男性管理職・総合職 76.6%、女性管理職・総合職 83.3%、女性一般職 89.3%であるので、管理職・総合職のなかでは男性より女性が、女性のなかでは管理職・総合職より一般職で肯定的に捉えている。以上の二つの結果を利用して、活用方針が「明確である」とともにその方針が「再雇用者に活躍してほしい」であるとする者の割合をみると、男性管理職・総合職が 45.6%にとどまるのに対して、女性管理職・総合職 54.9%、一般職 54.3%であり、管理職・総合職、一般職に関わらず、女性は男性に比べて企業の再雇用者の活用方針を前向きに評価している。

(2) キャリア形成支援策

キャリアや定年に関する研修を受けたことがある者は男性管理職・総合職 52,2%と半数 を超えているが、女性管理職・総合職 22.0%、女性一般職 15.2%にとどまり、男女間の差 が大きい。

6節 働く価値観

定年後60代は、働くうえで何を重視しているのか。社員タイプに関わらず「金銭を得ること」が5,6割で第一であるが、そのもとで、管理職・総合職のなかでは男性は「良い人間関係を築くこと」(40.6%)、女性は「確実に仕事をこなし、信頼を高めること」(女性管理職・総合職34.1%、女性一般職30.4%)を重視している。さらに女性のなかでは、管理職・総合職は「自分を成長させること」(14.6%)、一般職は「仕事と家庭の両立」(25.4%)を重視している。このようにみてくると、男性管理職・総合職は社会関係、女性管理職・総合職は仕事そのもの、女性一般職は生活を大切に考えて働いている。

7節 仕事等の満足度と働く意欲

(1) 仕事等の満足度

ここでは労働に対する評価を仕事等の満足度、モチベーション、能力発揮と仕事達成感でみている。まず仕事等の満足度を社員タイプ別にみると(図表 1-3-13 を参照)、3 つの特徴がみられる。第一は給与額に対する満足度についてであり、他の項目に比べて全体的に低い評価であるが、そのなかで男女の管理職・総合職に比べて女性一般職の満足度が高い。第二に、教育訓練の機会も社員タイプ間の違いは大きく、男女の管理職・総合職に比べて女性一般職の満足度が低い。第三に、その他の「仕事の質・内容」「生活全般」については、やや男女の管理職・総合職に比べて女性一般職の満足度が低い傾向がみられる。

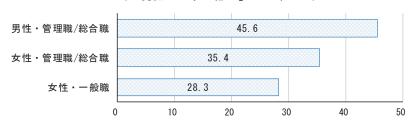
四次1010 位于50/间之次								
	「満足」+「どちらかと言えば満足」の比率(%)							
	男性	女性	女性					
	管理職・総合職	管理職・総合職	一般職					
仕事の質・職務内容	70.6	73. 2	67. 4					
教育訓練の機会	45. 6	51. 2	34. 8					
給与額	27. 2	23. 2	34. 1					
上司の援助や指示	46. 1	42. 7	43. 5					
同僚や部下とのコミュニケーション	69. 4	65. 9	64. 5					
仕事含む生活全般	70. 6	69. 5	65. 2					

図表 1-3-13 仕事等の満足度

(2) モチベーション

最後に現状のモチベーションの水準を最高位との比較でみると(図表 1-3-14)、「現在の方が低い」が男性管理職・総合職45.6%、女性管理職・総合職

図表1-3-14 最高位と比べた現在のモチベーション (「現在のほうが低い」の比率 %)



35.4%、女性一般職28.3%であるので、管理職・総合職では女性より男性、一般職より管理職・総合職になるほどモチベーションの低下が大きい。

このモチベーション低下の理由は社員タイプによって異なる。第一に、男性管理職・総合職は管理職・総合職、一般職に関わらず女性に比べて「処遇に不満があるから」と「昇進可能性がないから」の外的キャリアに関わる理由をあげている。それに対して女性一般職が「責任が重すぎるから」を理由にあげていることが注目される。第二に、男女にかかわらず管理職・総合職は女性一般職に比べて「仕事にやりがいを持てていないから」「責任のある仕事ができていないから」の内的キャリアに関わる項目をあげている。第三に、「将来に不安があるから」と「人間関係が良好でないから」は管理職・総合職、一般職に関わらず女性が男性管理職・総合職に比べて重視する理由である(図表 1-3-15)。

図表1-3-15 モチベーション低下の理由(%)

	やりた い仕事 ができ ない	仕事に やりが持 てない	責任の ある仕 事がない	仕事の 責任が 重い	上司に 期待 ない ない	目標が 達成で きない	処遇に 不満	昇進の 可能性 がない	体調が よくな い	将来に 不安	仕事の 量が適 正でい	係が良	教育訓練の機会がない
男性·管理 職/総合職	14. 9	28. 4	21. 6	3. 0	9. 0	3. 0	42. 5	20. 1	6. 0	12. 7	13. 4	6. 7	6. 0
女性・管理 職/総合職	20. 7	27. 6	15. 5	6. 9	5. 2	8. 6	27. 6	15. 5	17. 2	22. 4	24. 1	12. 1	6. 9
女性·一般 職	11. 1	20. 2	8. 1	16. 2	5. 1	2. 0	32. 3	15. 2	9. 1	24. 2	15. 2	16. 2	4. 0

(3) 能力発揮と達成感

能力発揮ができている(「十分発揮できている」+「やや発揮できている」)としている 者が男性管理職・総合職 59.4%、女性管理職・総合職 62.2%、女性一般職 63.0%である ので、能力発揮状況の社員タイプ間の差は小さい。

仕事の達成感は、達成感を感じている(「大いに感じている」+「やや感じている」)とする者が男性管理職・総合職 52.2%、女性管理職・総合職 58.5%、女性一般職 52.9%であるので、女性管理職・総合職が他に比べてやや高い。

3-3. 定年後の活躍に影響を与える要因

(1)分析のねらいと方法

これまでの 60 代社員の分析から明らかになった重要なことの一つは、定年が 60 代社員のキャリアと労働に大きな影響を与え、定年を契機に仕事の達成感やモチベーションを下げる 60 代社員が少なくないことである。そこで、ここでは定年した 60 代社員が活躍する要因を明らかにする。そのための分析方法は、以下に示す変数を用いたクロス集計分析であり、分析対象は定年後 60 代社員である。

まず従属変数になる「60代社員の活躍」の程度を表す変数は、①仕事における達成感(「仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか」(選択肢は4段階)、②モチベーション(「最高期に比べた現在のモチベーションの程度」(同4段階)、③能力発揮意欲(「スキル開発意欲があるか」(同4段階)の設問である。

以上の「60代社員の活躍」を説明する独立変数は、以下の複数のカテゴリーに分類される。

- ①60 代社員のキャリアと働く価値観の特性
 - ≪キャリアの特性≫
 - ○「前の仕事が現在の仕事に役立っている程度」(4段階。以下「キャリア連結度」)
 - ○「スペシャリスト型かジェネラリスト型か」(同4段階、「人材タイプ」)
 - ≪働く価値観の特性≫
 - ○「仕事の面白さの重視度」(同2段階、「仕事の面白さ」)
- ②会社の人事施策
 - ≪人材活用施策≫
 - ○「再雇用人材の活用方針の有無」(同2段階、「再雇用人材の活用方針」)
 - ≪キャリア形成支援施策≫
 - ○「ニーズに合ったキャリア研修の有無」(同3段階、「ニーズ適合キャリア研修」)
 - ○「上司のキャリア形成の後押しの有無」(同2段階、「上司のキャリア支援」)
- ③定年後の賃金
 - ○「定年前後の収入変化率」(同5段階、「収入変化」)
- ④定年後の労働
 - ≪働き方(労働時間からみた勤務形態)≫
 - ○「どのような働き方か」(「定年前と同じ」等3段階、「働き方」)
 - ≪仕事の内容≫
 - ○「定年前と比べた仕事の分野」(同3段階、「仕事分野」)
 - ○「定年前と比べた仕事の責任度」(同3段階、「仕事の責任」)
 - ○「定年前と比べた仕事の難しさ」(同3段階、「仕事の難しさ」)

(2) 明らかになった主要な点

以上のクロス集計分析によって明らかになった主要な点は以下である。

第一に「60 代社員のキャリアと働く価値観の特性」との関連では、「キャリア連結度」が 強く、「人材タイプ」がスペシャリスト型であり、「仕事の面白さ」を重視するほど達成感、 モチベーション、スキル開発意欲が高くなる。 第二に「会社の人事施策」との関連では、明確な「再雇用人材の活用方針」をもつ活用施策、「ニーズ適合キャリア研修」と「上司のキャリア支援」を内容とするキャリア形成支援策を企業がとるほど達成感、モチベーション、能力開発意欲が高くなる。

第三に「定年後の賃金」との関連では、定年を契機にした「収入変化」が小さいほど達成 感、モチベーション、能力開発意欲が高くなる。

第四に「定年後の労働」との関連では、「仕事分野」の変化が小さいほどモチベーションが維持され、「仕事の責任」が軽くなり、「仕事の難しさ」が小さくなるほどモチベーションが低下する。

第五に、以上のことについては男女間に違いはみられないが、「人材タイプ」がスペシャリスト型であること、「再雇用人材の活用方針」が明確であること、「ニーズ適合キャリア研修」が実施されること、「上司のキャリア支援」があることの達成感、モチベーションあるいは能力開発意欲に及ぼす影響は男女間で異なり、男性に比べて女性で影響が強い。

第4章 結論と提言

1節 50代の正社員女性の「キャリアと労働」の特徴と課題

これまでの第 2 章~第 3 章では、50 代の正社員女性の「キャリアと労働」に関わる主要な調査結果を、男性との比較の観点から明らかにしてきた。そのポイントを、図表 1-4-1 に示した枠組に沿って改めて整理すると、50 代の正社員女性の「キャリアと労働」の特徴と課題を体系的に把握することができる。

図表 1-4-1では「キャリアと 労働」の特徴を①働くうえで何を大切にして(「働く価値観」)、 ②これまでどのように働き、つまりどのような仕事と教育を経験し(「仕事と教育の経歴」)、 ③その結果、これまでどのようにキャリアを積み(「これまでらなけるのようながでに、いまのようながでいまのように、いまのように、いまのような能力といるのか(「いまのモチベーション等」)の5つの観点から整理している。以下では、観点ごとに

図表1-4-1 「キャリアと労働」の捉え方
「何のために」(働く価値観)
働く上で大切にしていること
「仕事と教育の経歴」
どのような仕事と教育を経験してきたのか
「これまでのキャリア」
どのようにキャリアを形成してきたのか
「いまの能力」
「いまのモチベーション等」
仕事にどう向き合っているか

50 代正社員女性の特徴と、50 代正社員女性が活躍するうえでの課題を整理したい。

(1) 働く価値観

働く価値観は「働く」に踏み出し、「働く」を続ける動因である。今回の調査では、この 点を「各年代で働くうえで大切にしてきたことは何か」の観点から調べている。それによっ て明らかにされた、50 代正社員女性ならではの重要な特徴は以下である。

第一に、男女、社員タイプに関わらず「金銭を得る」という経済的な理由がどの年代においても最も大切にされてきたことであるが、その内容は男女で大きく異なる。本調査では、さらに「これまで働き続けてきた理由」を調べている。その結果をみると、男女ともに経済的理由が第一であるが、男性は「家族を養う」、女性は「経済的に自立する」を重視し、このことは総合職、管理職に限定しても変わらない。

第二は組織上の地位を目指す昇進・昇格へのこだわりについてである。全般的にみると女性は男性に比べて昇進・昇格志向が弱いようにみえるが、総合職、管理職という同一の社員タイプ内で比較すると、女性と男性の間には昇進・昇格志向に大きな違いはなく、重要な違いは昇進・昇格を重視する時期にある。最も重視する時期は男性30代、女性40代であり、女性は男性に比べて10年程度遅れる。

第三は内的キャリアに関連する価値観についてである。たとえば「自分の成長」を大切にする男性は年代を重ねるに伴い減少するが、女性は30歳代を底にして40歳代以降に増加し、この男女間の違いは管理職に限定しても変わらない。また総合職においては、確かに「自分の成長」は男女ともに年齢に伴い低下するが、その低下幅は女性が小さいうえに、「確実

に仕事をこなし信頼を得る」が 30 代を底にして 40 代以降増加しているので、管理職と同様の傾向がみられるといえよう。

このように女性が「自分の成長」といった内的キャリアを重視することは、「これまで仕事を辞めなかった理由」のなかでもみられる。すなわち女性は「社会とつながる」「仕事における成長」「面白い仕事」といった内的キャリアに関わる理由を重視し、総合職、管理職に限定しても同様の結果がみられる。

第四は「仕事と家庭の両立」についてであり、女性は30代、40代に集中して重視するが、 男性は50代以降も30代、40代と変わらずに重視する。つまり、女性は男性と異なり、30代、40代までは家庭との両立を考えながら働くことに集中するが、50代に入ると「大切にすること」を仕事モードに切り換えるのである。女性は40代以降、「自分の成長」、昇進・昇格を通して「難しい仕事に挑戦する」といった内的キャリアを大切にする方向に転換することを明らかにしたが、その背景には、この「仕事と家庭の両立」に関わる働く価値観の切り替えがある。

ここで明らかにした働く価値観の変化に合わせて、女性は自らのキャリアをどう作るのか、企業は女性の育成・活用をどう進めるのかは、女性のキャリア形成と育成・活用を考えるうえで重要な課題である。

(2) 仕事と教育の経歴

今回の調査では、仕事の経歴を異動等の経験の観点から調べている。そこで明らかにされた最も重要なことは、女性は男性に比べて社内異動の経験が少ないことである。社内異動には他部門への異動、出向、転居有の国内異動、海外転勤等の多様な形態がある。育児等の負担から転居を伴う国内外の異動が少ないことは起こりうることであるが、それ以外の他部門への異動も少ない。この背景には、女性には勤務地限定の一般職が多く含まれることがあると考えられるが、総合職、管理職に限定しても、社内異動を経験する女性の少ないことに変わりはない。つまり、転居できる状況にあるか否かにかかわらず、また、社員タイプに関わらず女性は男性に比べて社内異動を経験する機会が限られているのである。

さらに重要なことは、このことが女性の教育機会の限定につながることである。今回の調査でも、OFFJT や自己啓発に比べて OJT が重要な教育機会であることが明らかにされているが、社内異動は重要な OJT の機会である。また男女にかかわらず、また総合職、管理職にかかわらず社内異動の経験が有効な能力開発機会であると高く評価されているので、女性は能力開発にとって重要な OJT の機会が限定されていることになる。

OFFJT の機会についても、同様のことが明らかにされている。OFFJT の詳細については調べていないが、後述するキャリアに関する研修の女性の受講機会が男性を大きく下回ること、総合職、管理職に限定してもその傾向に変わりがないことを踏まえると、女性が経験する OFFJT 機会は男性に比べて限定されていると考えられる。

このようにみてくると、女性の能力開発機会とりわけ社内異動機会は構造的に限定されていることになり、その解決は女性の育成と活用をはかるうえで重要な課題であることが分かる。それでは、なぜ、そうしたことが起こるのか。その原因を明らかにしない限り、有効な対策を打つことはできない。原因を明らかにし、女性に豊富な能力開発機会とりわけ社内異動を通して多様な仕事を経験する機会を提供するための解決策を検討することは重要な課題である。

(3) これまでのキャリア

50 代正社員が、以上の仕事と教育の経験を積み上げて豊かなキャリアを形成するには、さらに、「計画的なキャリア形成」の意識をもって、前の仕事が次の仕事につながる仕事の連鎖(以下では「仕事経験の有機的連鎖」と呼ぶ)を実現することが重要である。

そこで、この点から 50 代正社員がどのようにキャリアを形成してきたかをみると、「計画的なキャリア形成」意識についても、「仕事経験の有機的連鎖」の経験についても男女間に違いはないが、社員タイプ別にみると違った現実が見えてくる。総合職と管理職では、女性は男性に比べて「計画的なキャリア形成」を強く意識し、「仕事経験の有機的連鎖」を経験できている。しかし女性一般職は「計画的なキャリア形成」、「仕事経験の有機的連鎖」のいずれについても不十分な状況にあり、そのため男女間に違いがないという上記の結果になるのである。

さらに女性がこうしたキャリア形成に会社からどの程度支援を受けているかについては、3つの重要なことが明らかになった。第一には、「上司によるキャリア面談」「資格取得等の費用援助」「自己申告による異動」等の支援は男女間の違いより、管理職か総合職か一般職かという社員タイプによる違いが大きく、それは女性一般職が支援を受ける機会が少ないという現実を示している。

第二には、こうした会社の支援策のなかで注目されるのは「上司によるキャリア形成の後押し」である。女性は「上司によるキャリア形成の後押し」を経験する機会が男性に比べて多いとともに、キャリアを形成するうえで有効な方法と高く評価している。

第三に、支援策のなかの「キャリアや定年に関する研修」については、女性の受講機会は 男性に比べて少なく、総合職、管理職に限定しても同様の結果がみられる。さらに注目され る点は、研修を評価する視点が男女で異なり、女性は男性に比べて「悩みを共有する場であ るから」等の研修のネットワーク機能を重視している。正社員として定年を経験したロール モデルになりうる女性が少ないために、50 代正社員女性は経験と悩みを共有し、情報を交 換するネットワークの場を男性以上に求めているのである。

このようにみてくると、とくに3つのことが重要な課題になる。第一に、女性が豊かなキャリアを経て50代をむかえることができるように、良質な「上司の後押し」が得られる環境を整備する。第二に、50代以降のキャリアを考える女性を支援するために、女性同士がキャリアの悩みを共有する、お互いの経験を交換する、ロールモデルとなる女性の経験を聞く等のための場を整備する。第三に、女性一般職の「計画的なキャリア形成」意識が弱く、「仕事経験の有機的連鎖」が弱いという状況を改善し、彼女らがキャリアアップできる環境を整備する。これは一般職の女性が職場で活躍し、豊かなキャリアを形成するための重要な課題である。

(4) いまの能力

以上の仕事と教育の経験、キャリアを経て、50 代正社員女性はどのような能力を形成してきたのか。本調査では、「いまの能力」を「核となるスキルがあるか」「そのスキルは現在の仕事で活かせているか」「そのスキルは他企業でも通用するか」の観点からみているが、全体的には、いずれの点についても男女間の違いは小さい。この背景を確認するために社員タイプごとの結果をみると、管理職はすべての点について男女間の違いはないが、総合職においては、女性は男性に比べて、核となるスキルをもち、それを現在の仕事に活かし、他社

でも通用するという点で自分の能力を高く評価している。同様のことは能力開発意欲についてもみられ、50 代全体では男女間に違いはないが、総合職においては男女間の違いは大きい。

さらに「いまの能力」のタイプ(つまり、人材タイプ)を、スペシャリスト型かジェネラリスト型かの観点からみると、スペシャリスト型が多いという点で男女間に違いはなく、また総合職、管理職に限定してもその点は変わらない。人材タイプについては、男性は管理職を目指すジェネラリスト型、女性は特定分野でキャリアを伸ばすスペシャリスト型と考えられがちであるが、男女間に違いはみられない。

このようにみてくると、能力レベルや人材タイプの観点からみると、男女間で仕事配分、配置、育成の仕方を変える必要はないということになる。ただし、この点に関連して問題になることがある。それは、「いまの能力」の自己評価が女性総合職に比べて低い男性総合職の存在であり、その背景に会社の男性総合職の活用施策があると考えられる。会社のベテラン社員の活用方針についての50代正社員の認識をみると、管理職では男女間に違いがみられないにもかかわらず、総合職では男性は女性に比べて会社の方針を否定的に評価する者が多い。企業は男性総合職の育成・活用について対応が求められている。

(5) いまのモチベーション等

「いまの能力」の次に問題になるのは、50 代正社員女性がどのような働く意欲(モチベーション)をもって仕事に取組み、その結果、現状の仕事や労働条件等をどのように評価しているかである。

本調査では、働く意欲については、過去の最高期との比較でみた「現状のモチベーションの水準」と「子育て制約からの解放による働く意欲の変化」の2つの点からみている。まず「現状のモチベーションの水準」をみると、モチベーションの減退傾向は女性に比べて男性で大きく、総合職、管理職に限定しても同様の傾向がみられる。

それ以上に男女の違いが鮮明に現れるのは「子育て制約からの解放による働く意欲の変化」である。子育てを経験し手がかからなくなった50代正社員女性の多くは子育てが仕事をするうえで制約であったとしているのに対して、同じ経験をした男性の多くは制約を感じていない。そのため子育てが制約とした50代女性は50代男性に比べていまは「思う存分働く」意欲が強い。総合職、管理職に限定しても同様の結果がみられ、子育てを制約と感じてこなかった男性と異なり、女性は、子育ての負担から解放されると改めてモチベーションを高めて仕事に取り組もうとするのである。

つぎの現状の仕事や労働条件等に対する評価は、仕事の質、教育訓練機会、給与等の満足度(仕事等の満足度)、能力発揮の自己評価、仕事の達成感でみている。仕事等の満足度については、総合職、管理職で若干の差がみられるものの、全体的にみると男女の違いは小さい。能力発揮の自己評価、仕事の達成感は50代全体、管理職ともに男女の違いは小さい。しかし総合職では女性が男性を大きく上まわり、能力を十分に発揮できず、仕事に達成感をもてない男性総合職の存在が目立っている。

このような「いまのモチベーション等」の状況を踏まえると、主に2つのことが今後の課題になる。第一に、子育ての制約から離れ「思う存分働く」意識を強くもつようになった女性が、「思う存分働く」ことができるように女性は何を準備し、企業はその女性をどう育成し活用するかを考える必要がある。第二に、ここでも男性総合職が問題になっており、企業

にとってはこれにどう対応するかは深刻な課題である。

(6) 50 代女性が望む定年後の労働

最後に50代女性が望む定年後の労働についてみておきたい。ここでは定年後の労働については「何の会社等」で、「どのような働き方」をして、「どのような仕事」に従事し、「働きぶりの評価」はどうすべきかの観点からみている。

「何の会社等」では男女に関わらず「現在の会社での再雇用」を希望する者が最も多いが、総合職、管理職に限定してみると男性は「再雇用」と「転職」が、女性は「分からない」が多い。とくに女性の「分からない」が多いことの背景には、女性には男性のように多くのロールモデルがないという事情があると考えられ、その傾向は総合職で顕著に見られる。

「どのような働き方」では、男性はフルタイム等の正社員並みの働き方を、女性は短時間 勤務等の柔軟な働き方を希望する傾向が強く、総合職、管理職に限定しても同じ傾向がみら れる。

「どのような仕事」については、男女ともに「同じ分野」の「責任度」が軽く、「難しくない」仕事を希望する者が多いが、そのなかにあって、総合職では女性が、管理職では男性が「責任度」が軽く、「難しくない」仕事を希望する者が多い。

「働きぶりの評価」については、男女に関わらず評価は必要ないとする者は少なく、「評価は必要であり、処遇に反映すべき」との定年前並みの評価を希望する者が大勢を占めている。さらに総合職、管理職に限定すると女性で定年前並みの評価を希望する者が多く、とくにこの違いは総合職で顕著にみられる。

このようにみてくると、企業にとって 2 つのことが課題になる。第一には、女性にとって、定年後のキャリアを考えるにあたって身近にロールモデルがないという現実があるので、企業はそれへの対応を考えることが求められる。第二には、男女に関わらず定年後は定年前と比べて軽度な仕事を希望する傾向が強いが、その仕事での働きぶりを定年前並みに評価し処遇に反映することの必要性を強く主張しているので、企業はそれに合わせた人事管理の構築が求められる。

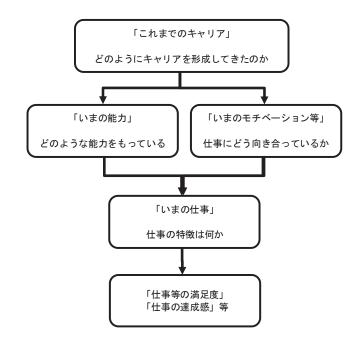
2節 60代女性の「キャリアと労働」の特徴

第3章では、定年前後の60代女性の「キャリアと労働」に関わる主要な調査結果を、男性との比較の観点から明らかにしてきた。以下では、そのポイントを図表1-4-2に示した枠

組に沿って改めて整理したい。

図表 1-4-2 では、60 代女性の「キャリアと労働」の特徴を①これまでどのようにキャリアを積み(「これまでのキャリア」)、②いま、どのような能力(「いまの能力」)と、③どのような・モチベション等(「いまのモチベション等」)をもって、④どのような仕事に従事し(「いまの仕事」)、⑤仕事をどのように評しているのか(「仕事等の満足しているのか(「仕事等の満足しているのか(「仕事等の満足を対しているのができる。なお以下では、定年後60代社のなかで50歳時に管理職・総合職であった者を「元管理職・

図表1-4-2 60代の「キャリアと労働」の捉え方



総合職」、同じく一般職であった女性を「元一般職」と呼ぶことにする。

(1) これまでのキャリア形成

豊かなキャリアを形成するうえで、前の仕事が次の仕事につながる「仕事経験の有機的連鎖」が重要であるが、定年後60代における「仕事経験の有機的連鎖」派は元管理職・総合職のなかでは女性より男性、女性のなかでは元一般職より元管理職・総合職で多い。

さらに定年まで仕事を続けた理由をみると、定年後 60 代のどのタイプも経済的理由を第一としているが、その内容は 50 代正社員と同じように男女によって異なり、男性は「家族を養う」を、女性は「経済的な自立」を重視している。それに次ぐ理由では、男女にかかわらず元一般職は元管理職・総合職に比べて「仕事で成長」「仕事の面白さ」といった内的キャリアに関連する理由に対する関心が低い。しかも元一般職は定年後のキャリア形成に向けて事前に準備してきた者が少ない。

このようにみてくると、企業は元一般職のキャリア形成のあり方を再点検する必要があり、具体的には2つのことが課題になる。第一に、「仕事で成長」等の内的報酬が得られるように活用とキャリアの作り方を再検討する。第二に、定年後のキャリアを事前に考え準備できるように支援する。

(2) いまの能力とモチベーション

60 代の「核となるスキルがある」「核となるスキルが現在の仕事に活かせている」からみた能力の自己評価は男女に関わらず高い水準にあるが、男性の場合には定年を契機にいずれについても自己評価が低下するが、女性は定年前と定年後の違いは小さく安定的である。

それとともに注目されるのは、元一般職の「核となるスキルがある」の自己評価が元管理

職・総合職に比べて著しく低いうえに、能力開発意欲でも同様の傾向がみられることである。「核となるスキルが現在の仕事に活かされている」には元一般職と元管理職・総合職の間に違いはないが、現在発揮できている能力の水準が「核となるスキル」×「核となるスキルを活かす」で決まるので、「核となるスキルがある」の自己評価の低いことの意味は大きい。元一般職は元管理職・総合職に比べてジェネラリスト型の傾向が強いが、それは「核となるスキル」がないことの反映であると考えられる。

つぎに「いまのモチベーション」についてみると、過去の最高期と比較して、定年後 60 代の減退傾向は定年前 60 代に比べて著しく大きい。さらに、その減退傾向は元管理職・総合職では女性より男性、元一般職より元管理職・総合職で著しい。その減退の理由をみると、男性の元管理職・総合職は処遇と昇進可能性といった外的キャリアに関わる不満が、元管理職・総合職は元一般職に比べて仕事のやりがい等の内的キャリアに関わる不満が強くなっている。

このようにみてくると3つのことが課題になる。第一は、定年を契機にモチベーションが 低下すること、その背景には男女にかかわらず内的キャリアに対する不満があると考えら れることへの対応である。定年を契機に仕事内容が変化することが多いことを踏まえると、 とくに、社員自らが仕事の意味を再定義する機会を設けることが重要になろう。

第二は、このモチベーションの低下が男性の元管理職・総合職で著しいことへの対応である。その低下の理由が処遇と昇進可能性にあるので対応は難しくなろう。

第三は、「核となるスキル」の自己評価が低い元一般職に関わる課題である。一般職が能力を開発し、高いモチベーションをもって仕事に取り組むことのできる職場環境を整備することは企業にとって重要な課題である。

(3) 定年後の「いまの仕事」

定年後の「いまの仕事」の内容は企業の活用方針に規定される。そこで 60 代社員の「会社の定年後再雇用者の活用方針」に対する認識をみると、「再雇用者に活躍してほしい」という活用方針が「明確である」とする者は全般的に半数程度少ないが、元管理職・総合職、元一般職に関わらず女性が男性を上回る。

定年後の「いまの仕事」の内容を「働き方」からみると、男性は正社員並みの労働時間の働き方を、女性は短時間勤務等の柔軟な働き方をとる傾向が強い。この現状の「働き方」は女性の場合には定年前の希望に近いが、男性は希望以上に正社員並みの働き方になっている。正社員並みの働き方は元管理職・総合職のなかでとくにみられ、同じ女性であっても、元管理職・総合職は正社員並みの働き方、元一般職は柔軟な働き方をとる傾向が強い。

つぎに「仕事の内容」については、男女に関わらず定年前の希望に比べて、定年前と異なる「仕事の分野」で働き、定年前の希望以上に定年前と同じ「責任の重さ」と「仕事の難しさ」の仕事に従事している。さらに、そのなかにあって「責任の重さ」と「仕事の難しさ」のいずれからみても、女性は仕事の内容が定年前と変わらないことが多いのに対して、男性は定年を契機に「責任の重さ」と「仕事の難しさ」が低下する傾向が強い。

最後に再雇用者に対する評価についてみると、「評価があり処遇に反映される」とする定年後60代は非常に少ないという現状にある。しかし評価に対する考え方では、男女に関わらず「評価は必要ない」とする者は少なく、「評価は必要であり、処遇に反映すべき」との定年前並みの評価が必要とする者が多い。

このようにみてくると、3つのことが課題となる。第一に定年後の働き方をみると、定年前の希望に比べて短時間・短日勤務の柔軟な働き方をとる者が少なく、正社員並みのフルタイムの働き方をとる者が多い。また、その傾向は女性に比べて男性で強く、その背景には、正社員並みのフルタイムの働き方が望ましい働き方という働く価値観が男性のなかに強くあると考えられる。そうした働く価値観を払拭して、個人のニーズに合わせて柔軟な働き方をとることができる職場環境を整備するすることが課題である。

第二は、定年後の仕事内容に関わる課題である。定年を契機に、仕事の分野、仕事の責任、 仕事の難しさからみた仕事の内容が変わることが多い。企業はこの仕事内容の変化を定年 後社員の活躍に結び付けることができる配置、評価、処遇等の人事管理を構築することが求 められる。そのさいには、仕事内容の変化のモチベーションに与える影響が大きいこと、定 年後の仕事内容が社員の定年前の希望以上に正社員並みの内容になっていることに配慮す る必要がある。

第三は人事管理のなかの評価についての課題である。定年後 60 代自身が「評価は定年前並みに行うこと」を強く希望しているにもかかわらず、評価がない、あるいは評価があっても処遇に反映されない現状にあるとする定年後 60 代は多い。「評価し処遇に反映させる」は人事管理の基本原則であり、定年後についても正社員並みの評価の仕組みを整備することが求められる。

(4)「仕事等の満足度」「仕事の達成感」等

最後に、現状の仕事や労働条件に対する評価については、能力発揮と仕事の達成感、仕事等の満足度からみている。能力発揮と仕事の達成感は定年前後で低下するが、女性は定年による変化が小さく安定的である。つまり男性は仕事で能力を発揮し、仕事に達成感をもって働くことができる状況は定年前後で変化するが、女性は定年の影響が小さい。これを社員タイプ別にみると、女性の元管理職・総合職の達成感は男性の元管理職・総合職、元一般職を上まわっている。

つぎに仕事の内容、教育訓練機会等に対する満足度をみると、給与に対する満足度は全体的に低いが、そのなかにあって教育訓練機会に対する満足度は元一般職が元管理職・総合職に比べて低い。

ここでも気になることは、能力発揮、仕事の達成感のいずれについても、定年を契機にした低下の程度が男性で大きく、女性で小さいことである。これでは男性、それも定年前に管理職あるいは総合職のキャリアを経験してきた男性が定年後に職場で活躍してもらうことは難しい。それに対して女性において能力発揮、仕事の達成感の低下が小さいことの背景には、定年前から育児等の理由から、仕事が変わる、キャリアの作り方を変える等の変化を経験し、定年を契機にした変化への対応力が備わっていることがあると考えられる。

このようにみてくると、企業にとっては、定年後も活躍してもらうために、社員に、それもとくに男性社員に定年を契機にした仕事の変化に対応できる力をつけてもらうことが重要な課題になる。

3節 女性が50代、60代で活躍するための施策の方向

これまで 50 代、60 代女性の「キャリアと働き方」の特徴を整理したうえで、主に彼女らが職場で活躍し、豊かなキャリアを形成するための課題を明らかにした。そこで最後に 50 代と定年後 60 代に分けて、それらの課題を解決するために、女性と企業が取り組むべきことを提言したい。

(1) 女性が50代で活躍するための提言

≪提言 1 ≫女性の昇進・昇格を促進するために、管理職等の幹部人材の育成策はキャリアの多様性に合わせた「選択的育成策」とする

家庭との両立を大切にする働き方との調整を考えながら、40代に入って、仕事を通しての自己成長に改めて挑戦し、男性から10年遅れて昇進・昇格を目指す。本調査で明らかにしてきた女性の働く価値観の変化の特徴である。女性がキャリア形成のあり方を、企業が女性の育成・活用のあり方を考えるにあたっては、この働く価値観の変化を踏まえる必要がある。

そうなると、管理職等の幹部社員にむけて社員を育成する施策のあり方が問題になる。女性の働く価値観に合わせて育成策を構築するには、単線的なキャリアをとる男性を基準に、特定の年代層から幹部社員の候補人材を選抜し、配置・異動や研修等の機会を提供する年功的な施策を再編する必要がある。さもないと、10年遅れて昇進・昇格に挑戦する女性は育成対象から自動的に除外される。しかも「10年遅れ」は女性の平均像を示しているにすぎず、育児等の事情によって昇進・昇格への挑戦に踏み出す時期は人によって様々である。つまり育成策は、女性ならではの働く価値観の変化、それも多様な変化に合わせた「選択的育成策」として構築される必要がある。

この「選択的育成策」には、主につぎのような内容が盛り込まれることになろう。第一には、女性自身がキャリア計画を考え、それを会社に伝える。これが出発点になり、後述の「ワーク・シフトチェンジ支援研修」は、キャリア計画の作成を支援する場になる。第二に、会社はそれを受けて本人の能力を確認し、昇進・昇格の候補者になりうるかを評価する。第三に、候補者になった女性には、年齢に関係なく男性と同じ育成プログラムを適用する。第四に、候補者としての能力に達しない場合には、何が足りないかを明らかにしたうえで、今後の配置や能力開発を考える。

≪提言2≫管理者の「キャリアの後押し力向上プログラム」を構築する

職場の上司による「キャリアの後押し」は女性のキャリア形成にとってたいへん有効である。本調査で明らかにされた重要な点の一つである。男性と異なり、育児等の制約があり、しかもその制約が多様であるため、女性がとるキャリアは多様化せざるをえない。そのため自分がどのようなキャリアをとれるのか、キャリア向上のために何をすべきであるのかについてとまどいを感じる女性は多い。

そのときに求められるのが、それぞれの事情を理解した上司によるキャリア相談、キャリア支援であり、これが「キャリアの後押し」である。そうなると現場の管理職の「キャリアの後押し力」が重要になり、その向上を図ろうというのが「キャリアの後押し力向上プログ

ラム」である。例えば、①成功例を共有する場を作る、②成功例から管理職の望ましい行動を抽出し、「望ましい行動リスト」を作成する、③管理職は「望ましい行動リスト」を用いて自己の行動を振り返る、④「望ましい行動リスト」に基づいて「キャリアの後押し力」向上のための研修コースを開発する等がプログラムの内容になろう。

≪提言3≫女性の「異動促進プログラム」を構築する

女性は男性に比べて有効な OJT である異動の機会が少ない。本調査で明らかにされたことを踏まえると、女性の育成を促進するには、異動の機会を増やす、つまり異動を通して多様な仕事を経験する機会を増やす必要がある。ここでは、それを「異動促進プログラム」と呼んでいる。

企業によって事情が様々であるので、とるべき具体的な手は企業によって異なる。したがって「異動促進プログラム」は女性の異動を促進するための標準的な手順とそれを支援するツールから構成されることになろう。①社員の異動の状況を確認する、②女性の異動が男性に比べて少ない場合には、その理由を明らかにする、③そのうえで女性の異動を促進する施策を策定する等が標準的な手順になり、社員の異動の状況や、異動の男女間の違いの理由を確認するチェックリストが支援ツールになろう。

≪提言4≫子育ての制約から離れ「思う存分働く」キャリア段階に入った女性が、「思う存分働く」ことができるための「ワーク・シフトチェンジ支援研修」を 構築する

今回の調査で明らかにされた重要な点は、女性は30代~40代まで家庭との両立を大切にする働き方をとることが多いが、その年代を超え子育ての制約から離れると、「思う存分働く」新しいキャリア段階に入る、ということである。そうなると「思う存分働く」ことができるようにキャリア、働き方、能力開発の再設計が必要になり、企業はそれを支援するための研修体制を整備することが求められる。ここでは、この研修を「ワーク・シフトチェンジ支援研修」と呼んでいる。

「ワーク・シフトチェンジ支援研修」は子育ての制約から離れ、改めて「思う存分働く」の意欲をもった社員のための研修であるので、対象者には多様な階層、職種、年齢等の社員が含まれることになろう。研修は、現在の能力を棚卸ししたうえで、①働く時間と場所からみてどのような働き方が可能であるのか、希望するのか、②その働き方を前提にして、何を目標に、どのような仕事に挑戦するのか、③そのためには能力開発等について何をすべきであるのか等についてのキャリア計画を作る等が主な内容になろう。

さらにこの研修は育児による制約を抱えてきた女性社員にとどまらず、何らかの理由で制約を抱えてきた全ての社員を対象にすることができ、介護、治療等で制約をもって働いてきた正社員も、働く時間に制約があったパート等の非正社員から正社員に転換した社員等も対象になろう。これからは、あるときは制約をもって働き、あるときは制約から離れて働くという社員が増えてくると考えられるので、「ワーク・シフトチェンジ支援研修」の意義は大きい。

≪提言5≫女性一般職が活躍し、キャリアアップできる人事管理を構築する

本調査で明らかにしたように、働く意欲、能力開発意欲、仕事の達成感等のいずれをみて も、女性一般職は管理職、総合職に比べて低い水準にある。これは女性一般職にとっても、 会社にとっても望ましいことではなく、何らかの改善策を考える必要がある。この改善策に は人事制度に関わる施策とキャリア支援に関わる施策がある。

前者については、基本的には2つの方法が考えられる。第一に、一般職と総合職の区分を 廃止し、一般職を総合職に統合する。この方法をとる企業は増えているが、全ての会社がこ の方法をとれるわけではない。現場の業務や支援業務(以下では「支援業務等」と呼ぶ)に従 事する社員が多く、支援業務等を確実に遂行することが競争力の源泉である企業では、支援 業務等を専門に担当する多くの一般職が必要になる。そうした企業のなかには、支援業務等 は非正社員が担当するので一般職は必要ないとする企業もあろう。しかし、それは正社員の 一般職を非正社員の一般職に置き換えたにすぎず、依然として一般職の問題は残る。

こうした状況を改善するには、第一に、一般職がキャリアを高められる仕組みを作ること が必要である。総合職への転換ルートを作ることも有力な方法であるが、それとともに、一 般職のなかに明確なキャリア段階を構築することが大切である。そのためには一般職が担 う仕事とそこで求められる能力を整理し、それらを難しさの程度で区分し、それに基づいて キャリア段階を作るという作業が必要になろう。

第二は、キャリア支援の施策を整備することである。上記の人事制度を整備しても、一般 職がキャリアの向上に踏み出さないかぎり機能しない。人事制度の整備と並行して、一般職 のキャリア向上を支援することが求められる。本調査で明らかにされたように、これまでの 一般職は、キャリア研修の受講機会が少ない、将来のキャリアを考える志向が弱い等の現状 にあり、この点からみてもキャリア支援策の必要性は大きい。

(一般職の課題については、2017年当財団作成の『「一般職」女性の意識とコース別雇用管 理制度の課題に関する調査研究』も合わせてご参照されたい。)

(2) 女性が定年後60代で活躍するための提言

≪提言6≫社員が定年後も活躍できる評価、処遇等の人事管理を整備する

定年後60代の仕事の内容・質に対する満足度は高く、働き方についても、女性が中心であるが短時間勤務等の柔軟な働き方がとれている。それにもかかわらず、社員のモチベーションは定年を契機に低下している。

定年後60代の活用を進めるには、企業はこのモチベーション低下の問題に対して何らかの対策をとる必要がある。今回の調査結果で明らかにされたことの一つは、定年後60代に対して評価をしない、評価をしても処遇に反映しない企業が多いことである。

定年を契機に仕事内容や働き方が変化しても、働きぶりを評価し、処遇に反映させる必要はないということにはならない。しかも、定年後60代の意見は定年前並みに「評価し処遇に反映させる」が大勢を占めているうえに、定年後60代の仕事内容は彼ら・彼女らの希望以上に定年前に近いものになっている。このように見てくると、定年後だからといって特別扱いせずに評価を行い、その結果を処遇に反映させる人事管理の構築が求められる。

さらに、評価はしない、評価はしても処遇に反映しないことの背景に、企業の経営者、管理者あるいは定年前社員に「定年後社員は戦力にならない」という思い込みが、また定年後60代に「能力を発揮できる仕事にはつけない」という思い込みがあるとすれば、定年前社員も含めた全社的な意識改革が必要になろう。会社や職場に「定年後社員を戦力化する」、定年後社員に「会社や職場の戦力として働く」という意識がない限り、どんな制度を構築しても機能しない。

≪提言7≫定年を契機にした役割の変化への対応力をつける「役割転換意識づけ研修」 を整備する

定年後 60 代社員が活躍するには、会社には≪提言 6≫で示した人事制度上の整備が求められるが、社員自身も対応しなければならないことがある。社員が定年後も職場の戦力として活躍するには、社員の希望と能力、会社の経営上のニーズを擦り合わせて新しい役割を決めるという取組みが丁寧に行われる必要がある。その結果として、職責が低下する等の役割の変化が起こることが多いので、社員はこの役割変化に対応できる力を身につける必要がある。「役割転換意識づけ研修」は、会社がそれを支援するために行う研修プログラムである。

この研修内容のポイントは次のようになる。第一は研修のねらいについてである。定年後60代社員は豊富な仕事の経験をもち、高度な専門スキルをもっているので、新たに専門スキルをつけるということではなく、新しい役割で働くことに気持ちを切り替え、新しい役割に合わせて働く態度・姿勢と行動スタイルを作ることに研修のねらいをおく。つまり、定年前の地位や役割で働くのではなく「定年後の新しい役割に合わせて働く」ことへの気づきと意識づけをするのである。特に役職者であった人の意識づけは重要である。

第二は研修対象者についてである。研修で「定年後の新しい役割に合わせて働く」ことの 気づきと意識づけをしても、受講者が自分を変える等の準備を行うには時間が必要になる。 そのため定年直前の社員を対象にするのでは遅すぎ、定年のかなり前の社員、たとえば5年 前あるいは10年前の社員を対象にすることが望ましいだろう。 年功的な序列のなかで働いてきた男性に比べて、年功的な序列から離れて役割が変わる、キャリアの作り方が変わることを経験してきた女性は「役割に合わせて働く」ことに比較的慣れているということもあるが、男女に関わらず、定年前に「役割転換意識づけ研修」を通して「定年後の新しい役割に合わせて働く」ことの気づきと意識づけをすることの必要性は大きい。

≪提言8≫仕事を意義深いものに変える「ジョブ・クラフティング ワークショップ」 を開発する

≪提言 7≫で示した「定年後の新しい役割に合わせて働く」の気づきと意識づけのための研修に加えて、「ジョブ・クラフティング ワークショップ」も有効な施策である。

新しい仕事は自分のキャリアにとって、さらには会社への貢献からみてどのような意味があるのかを考え、自分なりに仕事の意味を再定義する。定年後 60 代が仕事の変化に納得し、新しい仕事に高いモチベーションをもって取組むためには必要なことである。「ジョブ・クラフティング ワークショップ」は定年後 60 代社員が集まり、新しい仕事の意味の再定義についてお互いに考え、議論する場である。

ジョブ・クラフティングとは、仕事に対する考え方や行動を主体的に修正していくことで 仕事をやりがいのあるものに変え、社員のモチベーションと生産性の向上をはかる手法で あり、仕事の現状を可視化し、自分の動機や強み、能力を明らかにした上で、人間関係、仕 事等に対する認識を組み直すというプロセスをとる。ワークショップの内容と進め方を設 計するにあたっては、このジョブ・クラフティングの方法を参考にすることが考えられよう。

≪提言9≫女性が定年後の働き方とキャリアを考え、お互いに交流する「定年後を考える女性交流フォーラム」を構築する

本調査で明らかにされたように、定年後のロールモデルになりうる女性が少ないこともあって、50代の女性には、定年後にどう働くかが「分からない」とする者が、また、定年後について「悩みを共有する場」が欲しいとする者が多い。しかも、定年後の働き方に対する女性のニーズは男性と異なる。

こうしたことを踏まえると、また、今後定年をむかえる女性が増えることを見据えて、女性が定年後の働き方やキャリアについて悩みを共有し、情報を交換し、ロールモデルとなる女性の話を聞く等ができる交流の場を作ることが必要になろう。ここでは、この交流の場を「定年後を考える女性交流フォーラム」と呼んでいる。

定年後の生活等の準備のための研修を行う企業は増えているが、それは主に男性を視野に入れた内容が中心となっている。女性ならではのニーズに応える「定年後を考える女性交流フォーラム」も考えてみてはどうだろうか。

≪提言10≫女性の「キャリアと働く」を支援し、キャリア・モデルとなるキャリア・ コンサルタントを配置する

≪提言 9≫では、定年後のロールモデルになりうる女性が少なく、定年後にどう働くかが「分からない」50 代の女性を支援するために「定年後を考える女性交流フォーラム」を提案したが、それに加えて個人別にキャリア相談にのるキャリア・コンサルタントを配置することも有効な方法である。

このキャリア・コンサルタントは、多様な職場で働く女性からキャリアの相談を受け、アドバイスをすることが役割であるので、豊富な経験をもつ定年後の女性が貢献できる仕事である。具体的には、①広い視点からアドバイスをすることが求められるので、全社的な視点から経営や業務をみることができる、管理職あるいは総合職として広い範囲の仕事を経験してきた女性、②女性が直面する困難のなかでキャリア形成に苦労し、工夫を重ねてきたロールモデルになりうる女性が候補者になろう。また、このキャリア・コンサルタントの仕事につこうとする女性は、定年前にキャリア・コンサルタントのスキルを学習する、必要な資格を取得する等の準備をすることが必要になる。

これまで今回の調査結果を踏まえて 10 点にわたる提言を行った。各提言は調査で明らかにされた個々の問題をどう解決するかを検討するなかからでてきた提言である。そのため比較的実施に移しやすい提言から、実現の難しい制度改革を含む提言まで混在している。また、これらの提言を組み合わせるとどのような政策体系ができあがるかについては十分な吟味がなされていない。こうした限界があるものの、いま起きている問題に対応する提言であるので、50 代以降の女性社員が活躍できる職場環境を整備したいと考える企業にはぜひ参考にしてもらいたい。

なお、今回は女性に焦点を当てた内容になっているが、調査のなかでは、女性とは異なる 男性ならではの多くの問題が、とくに 50 代超の男性総合職に問題が多いことが明らかにさ れている。この点についても興味をもって、報告書を読んでいただければと思う。