

第3編

結果の詳細～60代女性の働く現状と課題

第1章 年齢による変化、定年による変化に
おける男女の違い

第2章 社員タイプ別にみた60代女性の働く
現状と課題

第3章 定年後の活躍に影響を与える要因

第3編 60代女性の働く現状と課題

この編では、第1章で、60代定年前と50代後半の比較と60代定年前と60代定年後の比較を行う。60代定年前と50代後半の比較をするのは、年齢が役割や仕事の変化にどのような影響を及ぼしているのかを確認するためであり、60代定年前と60代定年後の比較をするのは、定年が役割や仕事の変化にどのような影響を及ぼしているのかを確認するためである。

また、定年後の働き方や評価の希望と実態を比較し、定年後の働き方と評価の課題を明らかにする。

第2章では、定年後の人を男女別、社員タイプ別に比較し、男女比較、女性の総合職と一般職の比較を行う。

第3章では、50代が今後活躍するためにはどうすればよいかを検討するために、定年後の活躍に影響を与える要因を探る。

第1章 年齢による変化、定年による変化における男女の違い

はじめに

本章では、現在企業で就労している60代に注目して、二つのことを明らかにしたい。日本企業においては、年功序列制度のもとで、暗黙の了解の中で年齢によって役割や仕事異なる傾向が強い。そこで、ここで問題にしたいことは、60歳以降についても年齢による役割や仕事に変化があるのか、その変化は男女で異なるかである。さらに、この点を検討するにあたっては、役割や仕事の変化の契機となる定年の影響を念頭に置いておく必要がある。つまり同じ60歳代であっても、定年前と定年後では役割や仕事の変化が大きく異なることが予想される。

以上のことを踏まえて、第一に、定年の影響を排除したうえで、年齢が役割や仕事の変化にどのような影響を及ぼしているのかを確認するために、以下の点を明らかにする。

①60代前半で定年を経験していない人と50代後半の人を比較することを通して、60代の役割・仕事、働く意識等に年齢がどのような影響を及ぼしているのか、その影響の現れ方は男女でどう異なるか

次に問題になることは定年の影響である。「平成30年高年齢者の雇用状況(厚生労働省)」によれば、約8割の企業が60歳定年制度をとっており、60歳定年制度の労働者の役割・仕事、働く意識等に及ぼす影響を明らかにする意義は大きい。そこで、第二に以下の点を明らかにする。

②60代の定年前の人と定年後の人の意識やモチベーションを比較することで、定年制度が労働者の役割・仕事、働く意識等にどのような影響を及ぼすのか、その影響は男女でどのように異なるのか

以上の二つの点を明らかにするために、以下では調査対象者を男女別に「55～59歳」「定年前 60～64歳」「定年後 60～64歳」の3つのグループに分けて、①では「定年前 60～64歳」と「55～59歳」の比較、②では、「定年後 60～64歳」と「定年前 60～64歳」の比較をしている。また、定年後の働き方や評価の希望と実態を比較し、定年後の働き方と評価の課題を明らかにする。

(四捨五入の方法によって、文中の数字とグラフの数字が異なっている場合がある。)

1. 調査対象の就労状況について

■現在の勤務先

①男女とも、60代前半のほうが50代後半よりも、50歳当時と別の会社に勤めている人の割合が大きい

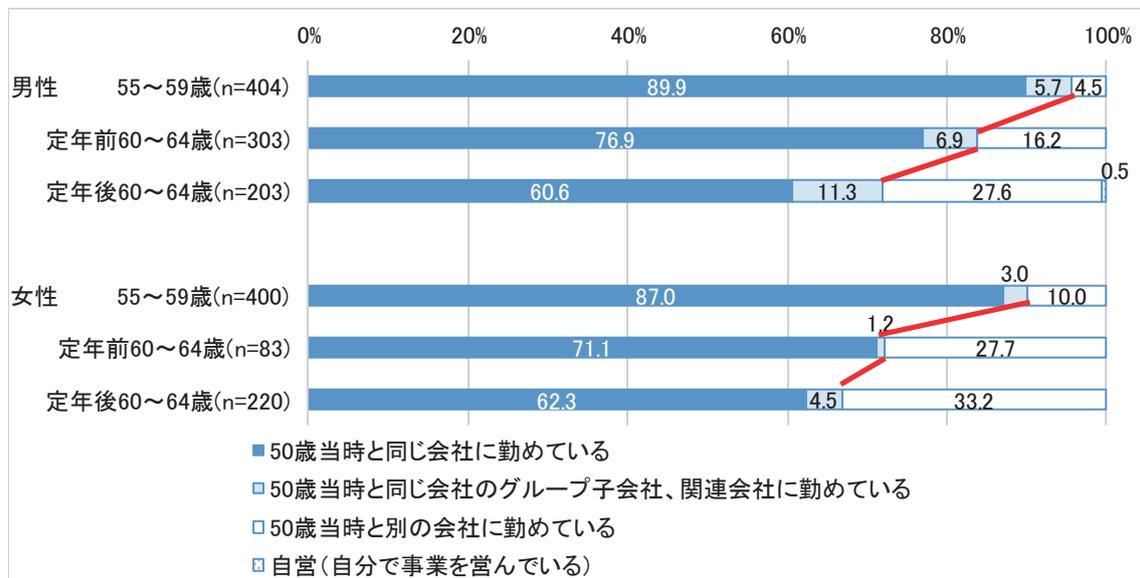
男女とも、60代前半でも50代後半でも50歳当時と同じ会社に勤めている人の割合が最も大きい。50歳当時と別の会社に勤めている人の割合は、男性では60代前半で16.2%、50代後半で4.5%、女性では60代前半で27.7%、50代後半で10.0%と、60代前半のほうが50代後半よりも多い。

50歳当時の会社の子会社等に勤務する人は、60代前半の男性で6.9%、女性で1.2%、50代後半の男性で5.7%、女性で3.0%と、女性に比べ男性が多い。

②男女とも、定年後の人のほうが定年前よりも、50歳当時と別の会社に勤めている人の割合が大きい

定年後の人でも、男女とも、50歳当時と同じ会社に勤めている人の割合が最も大きく、男性で60.6%、女性で62.3%である。50歳当時と別の会社に勤めている人の割合は、男性の定年後で27.6%、定年前で16.2%、女性の定年後で33.2%、定年前で27.7%と、男女とも、定年後の人のほうが定年前よりも多い。50歳当時の会社の子会社等に勤務する人の割合は、男性の定年後で11.3%、定年前で6.9%と、定年後が定年前に比べて多いが、女性では、定年後で4.5%、定年前で1.2%と、差異が見られない。

図表 3-1-1 現在の勤務先



■勤務先の企業規模

①男女とも、60代前半のほうが50代後半よりも、1,000人以上の割合が小さく、大手企業に勤務する傾向が弱い。大手企業に勤務している人は、女性より男性のほうが多い。

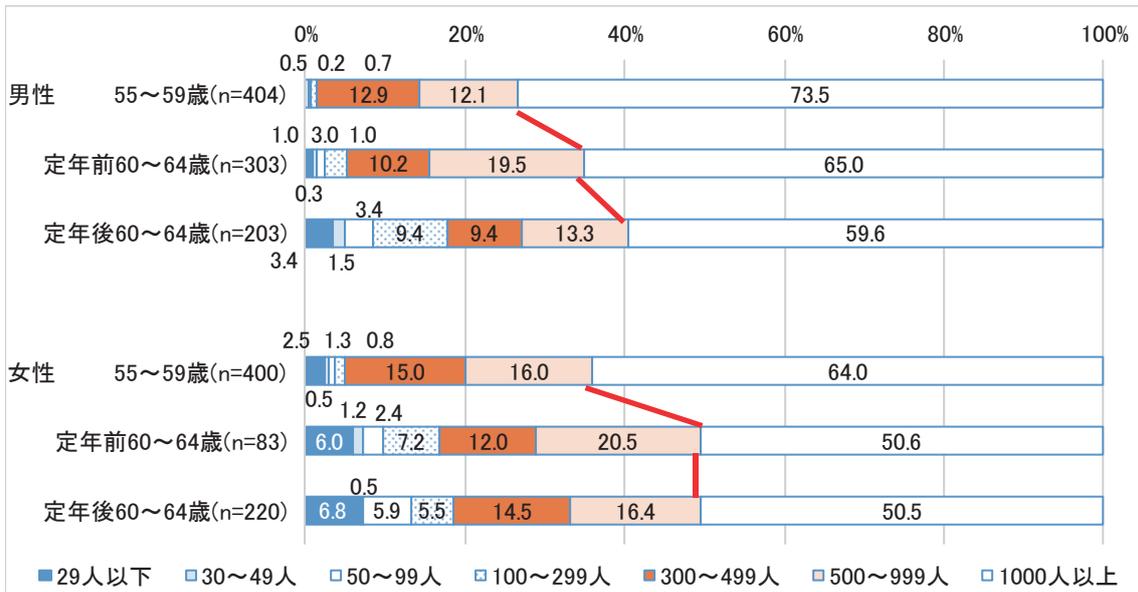
男性では、1,000人以上の割合は、60代前半で65.0%、50代後半で73.5%と、60代前半のほうが50代後半よりも小さい。女性でも、1000人以上の割合は、60代前半で50.6%、50代後半で64.0%と、60代前半のほうが50代後半よりも小さい。男女で比較すると、1,000人以上の割合は女性より男性のほうが多い。

②男性では、定年後のほうが定年前よりも、1,000人以上、500人～999人の割合が小さく、大手企業に勤務する傾向が弱い。それに対して女性は、定年後と定年前で企業規模に大きな違いはない。

男性では、1,000人以上の割合は、定年後で59.6%、定年前で65.0%、500人～999人の割合は、定年後で13.3%、定年前で19.5%と、定年後のほうが定年前よりも、1,000人以上、500人～999人の割合が小さい。

女性では、1,000人以上の割合は、定年後で50.5%、定年前で50.6%、500人～999人の割合は、定年後で16.4%、定年前で20.5%と、定年後と定年前で企業規模に違いはない。

図表 3-1-2 現在の会社の従業員規模(パート、アルバイトを含む)



■勤務先の業種

①男性では、60代前半のほうが50代後半よりも、製造業が少なく、その他のサービス業が多い

女性では、60代前半のほうが50代後半よりも、製造業が少なく、医療・福祉や金融保険業が多い

女性のほうが男性より、製造業が少なく、金融保険業や医療・福祉が多い

男性では、製造業は、60代前半で24.8%、50代後半で35.4%と、60代前半のほうが50代後半よりも少ない。その他のサービス業は、60代前半で19.5%、50代後半で13.9%と、60代前半のほうが50代後半よりも多い。

女性では、製造業は、60代前半で8.4%、50代後半で17.0%と、60代前半のほうが50代後半よりも少ない。医療・福祉は60代前半で27.7%、50代後半で17.3%、金融・保険業は60代前半で25.3%、50代後半で20.5%と、60代前半のほうが50代後半よりも多い。

女性のほうが男性より、製造業が少なく、金融保険業や医療・福祉が多い。

②男性では、定年後の人のほうが定年前の人よりも、製造業がやや多い

女性では、定年後の人のほうが定年前の人よりも、医療・福祉や金融・保険業が少なく、卸売・小売業が多い

男性では、製造業は、定年後で29.1%、定年前で24.8%と、定年後の人のほうが定年前の人よりもやや多い。

女性では、医療・福祉は定年後で16.8%、定年前で27.7%、金融・保険業は定年後で10.9%、定年前で25.3%と、定年後の人のほうが定年前の人よりも少ない。卸売り・小売業は、定年後で19.5%、定年前で9.6%と定年後の人のほうが定年前の人よりも多い。

図表 3-1-3 勤務先の業種 (%)

		建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店、宿泊業	医療、福祉	教育、学習支援業	その他のサービス業	公務	農業、水産業、林業、鉱業	その他
男性	55～59歳(n=404)	5.4	35.4	4.0	9.4	5.0	7.4	9.7	1.0	1.0	3.0	2.2	13.9	0.0	0.0	2.7
	定年前60～64歳(n=303)	5.9	24.8	1.7	4.3	6.3	9.2	8.6	1.3	1.3	6.6	5.3	19.5	0.0	0.0	5.3
	定年後60～64歳(n=203)	2.0	29.1	2.5	7.4	3.0	13.3	10.3	3.9	0.0	3.9	3.9	16.3	0.0	0.0	4.4
女性	55～59歳(n=400)	4.3	17.0	1.3	2.8	3.3	10.3	20.5	1.8	1.3	17.3	5.5	12.0	0.0	0.0	3.0
	定年前60～64歳(n=83)	1.2	8.4	1.2	0.0	1.2	9.6	25.3	4.8	2.4	27.7	7.2	8.4	0.0	0.0	2.4
	定年後60～64歳(n=220)	3.6	12.3	0.5	2.3	1.8	19.5	10.9	3.2	0.5	16.8	3.2	15.0	0.9	0.0	9.5

定年前 60 代前半で製造業が、50 代後半・定年後に比べ少ないのは、製造業は定年年齢の平均が最も低く、60 歳定年である企業が多いからであると思われる。また、女性の定年前 60 代前半で医療・福祉、金融・保険業が多いのは、医療・福祉、金融・保険業で定年が 60 歳よりも上である企業が多いからであると思われる。

図表 3-1-4 男女別業種別 定年年齢平均(歳)

	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店、宿泊業	医療、福祉	教育、学習支援業	その他のサービス業	その他
男性50代 (n=978)	60.6	60.4	61.3	60.7	61.1	61.0	61.0	62.0	60.0	61.6	62.1	61.1	60.7
女性50代 (n=925)	61.2	60.5	61.3	60.2	61.3	61.8	62.5	62.3	61.0	61.5	62.4	61.1	61.7

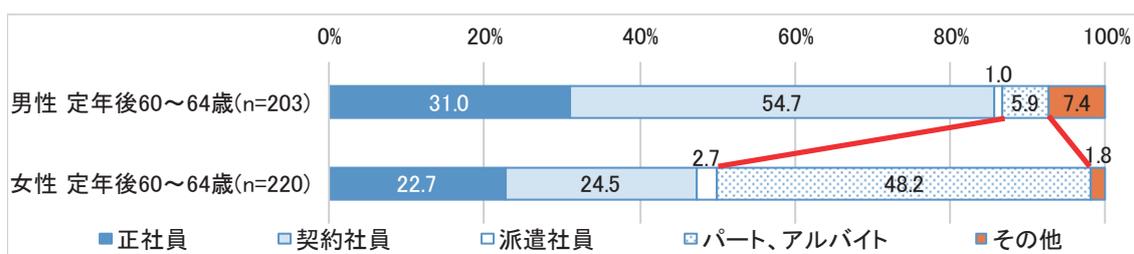
■現在の雇用形態

雇用形態については、定年後 60 歳以上の人が問題になる。(定年前の人は、現在正社員であることを条件に調査した。) それらの人について現在の雇用形態の特徴は以下の点にある。

- ・男性は正社員、契約社員が、女性はパート・アルバイトが多い

定年後の人について現在の雇用形態を見ると、男性では、正社員 31.0%、契約社員 54.7%、パート・アルバイト 5.9%であるが、女性では、正社員 22.7%、契約社員 24.5%、パート・アルバイト 48.2%であり、女性は、定年後の雇用形態として、パート・アルバイトが多い。

図表 3-1-5 現在の雇用形態



■職位

①男女とも、60代前半と50代後半で、非管理職の割合はほぼ同じ

女性に比べて男性に非管理職が多い

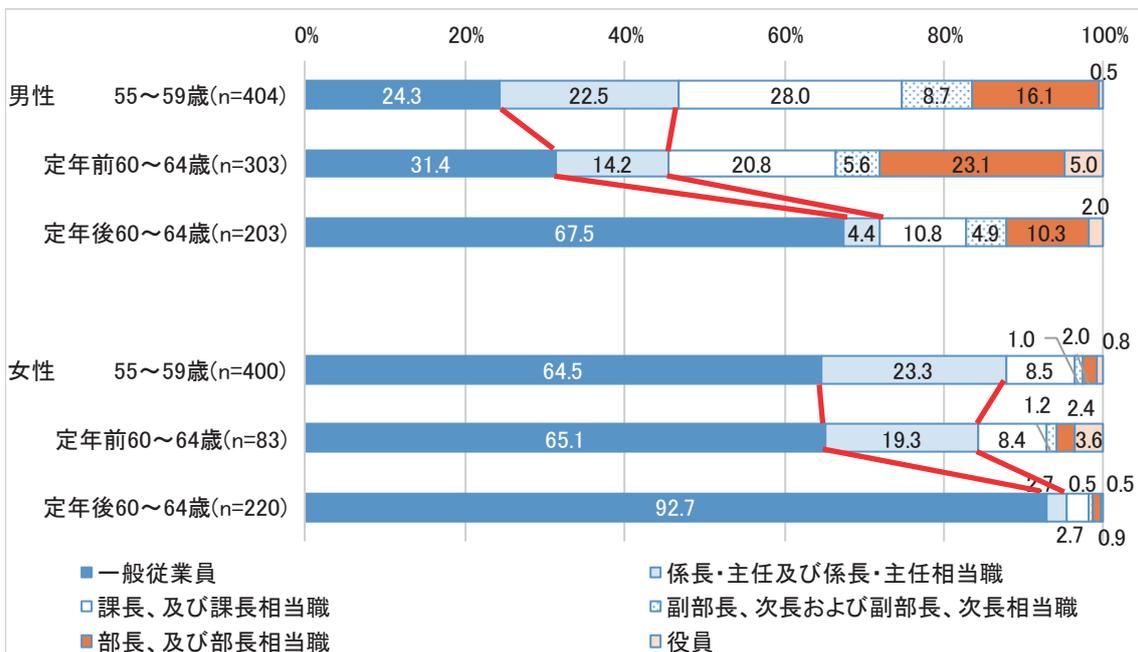
男性において、60代前半では、非管理職(一般従業員、係長・主任)の割合は45.6%、50代後半では46.8%、女性において、60代前半では、非管理職の割合は84.4%、50代後半では87.8%である。非管理職内の構成をみると、男性では係長レベルが60代前半では14.2%、50代後半では22.5%と、60代前半のほうがやや少ない。女性では係長レベルが60代前半では19.3%、50代後半では23.3%とあまり変わらない。

②男女とも、定年後の人のほうが定年前の人より非管理職が多い

女性に比べて男性に非管理職が多い

男性において、定年前の人では非管理職の割合は45.6%であるが、定年後の人では71.9%と高くなっている。女性は男性に比べ、定年前の人でも非管理職の割合が84.4%と高いが、定年後の人ではさらに高く95.4%である。非管理職内の構成を見ると、係長レベルが、男性では定年前の人では14.2%であるが、定年後の人では4.4%、女性では定年前の人では19.3%であるが、定年後の人では2.7%と大きく低下している。

図表 3-1-6 現在の職位



■職種

①女性では、60代前半のほうが50代後半よりも、営業が多く、営業等の事務が少ないが、男性では違いはない

女性では、営業は、60代前半で21.7%、50代後半で14.3%と60代前半のほうが50代後半よりも多く、営業等の事務は、60代前半で4.8%、50代後半で19.5%と60代前半のほうが50代後半よりも少ない。男性では、60代前半と50代後半で職種に違いはない。

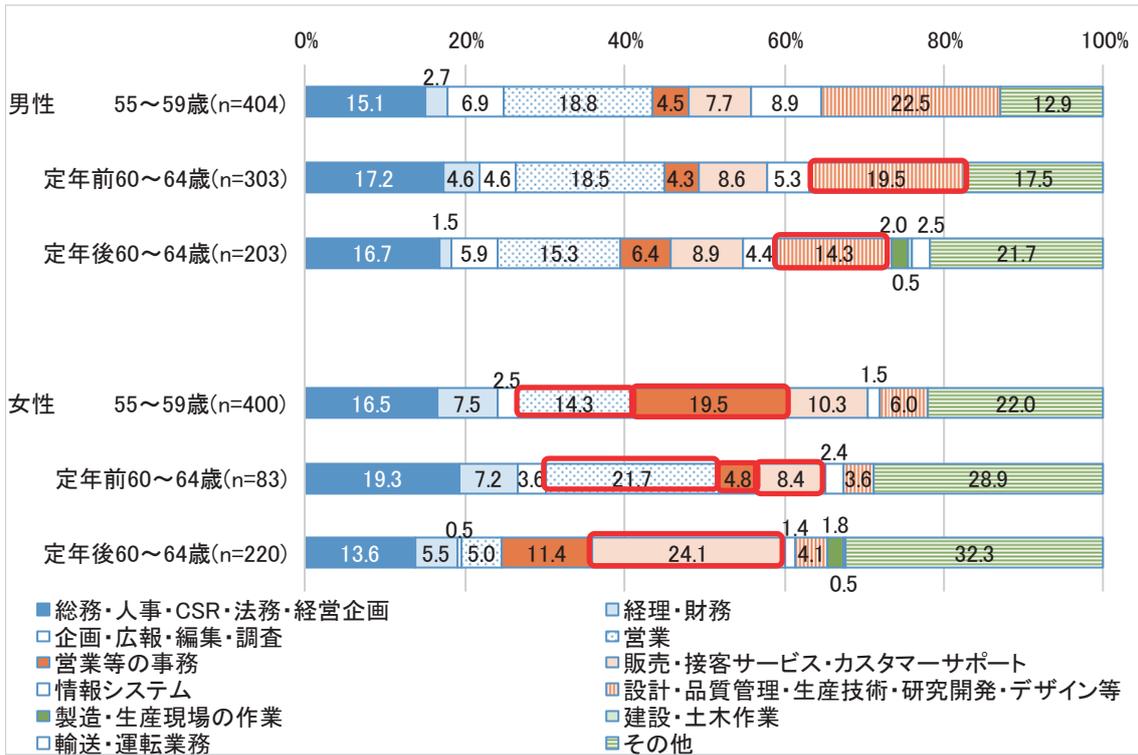
②男性では、定年後のほうが定年前より設計・品質管理・生産技術・研究開発・デザイン等が少ない

女性では、定年後のほうが定年前より、販売・接客サービス・カスタマーサポートが多い。

男性では、設計・品質管理・生産技術・研究開発・デザイン等が、定年後で14.3%、定年前で19.5%と定年後のほうが定年前より少ない。

女性では、販売・接客サービス・カスタマーサポートが、定年後で24.1%、定年前で8.4%と、定年後のほうが定年前より多い。

図表 3-1-7 職種



女性で、60代前半のほうが50代後半よりも営業が多く、営業等の事務が少ないのは、営業で定年年齢平均が高く、定年が60歳よりも上である場合が多く、営業等の事務で定年年齢平均が低く、定年が60歳よりも上である場合が少ないからであると思われる。また、同様に、女性で、定年後のほうが定年前より販売・接客サービス・カスタマーサポートが多いのは、販売・接客サービス・カスタマーサポートで定年が60歳よりも上である場合が多いからであると思われる。男性で、定年後のほうが定年前より設計・品質管理・生産技術・研究開発・デザイン等が少ないのは、設計・品質管理・生産技術・研究開発・デザイン等で定年が60歳よりも上である場合が少ないからであると思われる。

図表 3-1-8 男女別職種別 定年年齢平均(歳)

	営 企 画	総 務 ・ 人 事 ・ 法 務 ・ 経	経 理 ・ 財 務	集 企 画 ・ 調 査 ・ 広 報 ・ 編	営 業	営 業 等 の 事 務	ポ ス ト ・ 販 売 ・ ト カ ・ 接 客 サ ー ビ ス	情 報 シ ス テ ム	発 生 設 計 ・ 技 術 ・ 品 質 管 理 ・ 研 究 開 発	そ の 他
男性50代 (n=978)		61.0	60.5	61.0	60.8	61.1	61.0	60.7	60.4	61.2
女性50代 (n=925)		61.4	61.2	61.4	62.6	60.9	61.8	61.1	60.7	61.4

■管理職経験の有無

①男性では、60代前半のほうが50代後半よりも、管理職経験がある人の割合が高い

女性では、60代前半と50代後半で、管理職経験がある人の割合に違いはない

女性は、男性に比べ、管理職経験がある人の割合が低い

男性では、管理職経験がある人の割合は、60代前半で47.1%、50代後半で36.0%と、60代前半のほうが50代後半よりも高い。

女性では、管理職経験がある人の割合は、60代前半で18.6%、50代後半で14.5%と、60代前半と50代後半で違いはない。女性は、男性に比べ、管理職経験がある人の割合が低い。

②男性では、定年後の人のほうが定年前の人よりも、管理職経験がある人の割合が高い

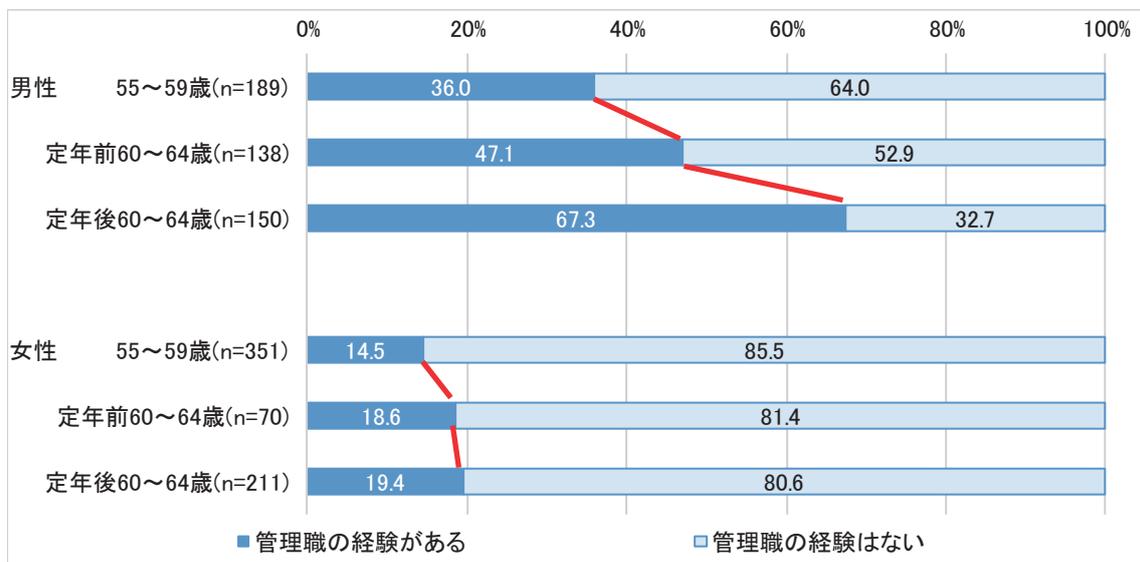
女性では、定年後の人と定年前の人で、管理職経験がある人の割合に違いはない

男性では、管理職経験がある人の割合は、定年後で67.3%、定年前で47.1%と、定年後の人のほうが定年前の人よりも高い。

女性では、管理職経験がある人の割合は、定年後で19.4%、定年前で18.6%と、定年後の人と定年前の人で違いはない。

図表 3-1-9 管理職経験の有無

Q5 あなたは50歳の時にお勤めだった会社において、管理職として勤務した経験はありますか(50歳時一般社員の人と現在一般社員の人)。



■現在の年収

①男性では、60代前半は50代後半の人よりも年収が低い

女性では、60代前半と50代後半で、年収にあまり違いはない

女性は男性に比べると年収が低い人が多い

年収を比較すると、男性では、50代後半で600万円未満の人は20.7%であるが、60代前半では34.5%である。女性では男性に比べると50代後半の人でも年収が低い人が多く、600万円未満の人は72.1%、60代前半では66.6%である。

平均年収は、男性では、50代後半で約839万円であるが、60代前半では約752万円である。女性は、男性より低く、50代後半で約518万円、60代前半で約525万円である。

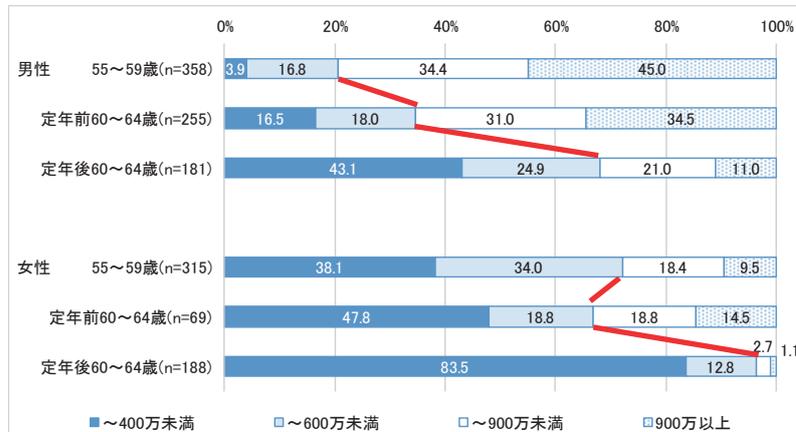
②男女とも、定年後のほうが定年前よりも収入が低い

年収を比較すると、男性では、定年前で600万円未満の人は34.5%であるが、定年後では68.0%である。女性は男性に比べると定年前でも年収が低い人が多く、600万円未満の人は定年前では66.6%、定年後では96.3%である。

平均年収は、男性では、定年前では約752万円であるが、定年後では523万円と低くなっている。女性は、男性より低く、定年前で約525万円、定年後で約258万円である。

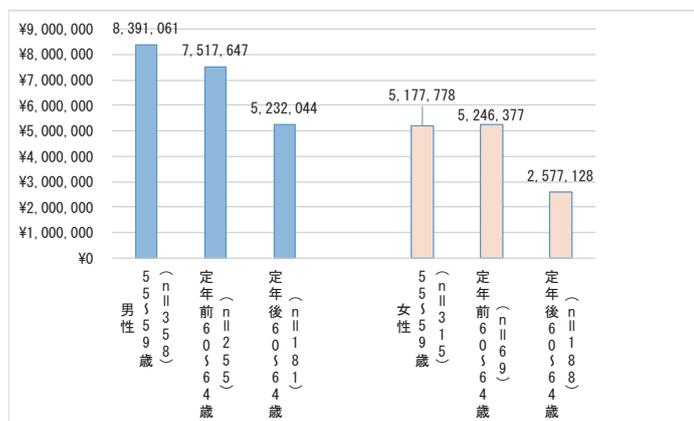
図表 3-1-10 現在の年収

Q15 あなた個人の最近1年間のおおよその税込年収について、あてはまるもの1つをお選び下さい。



(注) 「分からない/答えたくない」を除いた。

図表 3-1-11 現在の平均年収(円)



(注) 平均年収は、100万円未満=50万円、100万円~200万円未満=150万円、200万円~300万円未満=250万円以下同じ、1200万円以上=1200万円として計算した。

■新卒入社の場合

①男女とも、60代前半のほうが50代後半よりも、現在の会社に新卒入社した割合が低い

女性は、男性に比べ現在の会社に新卒入社した割合が低い

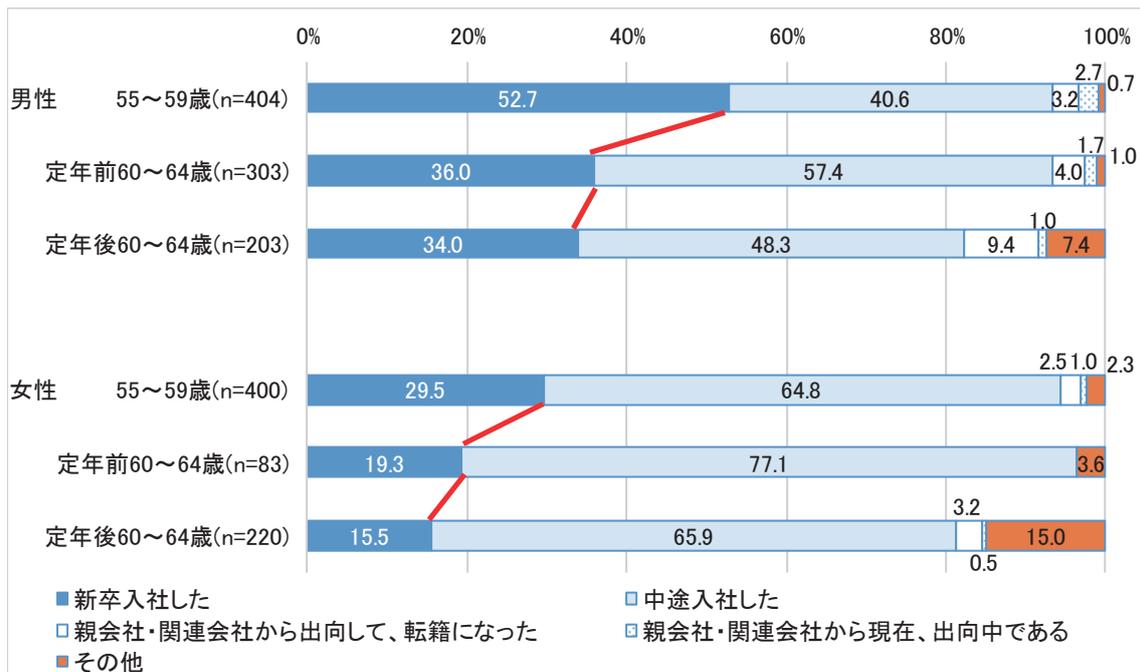
男性では、新卒入社の割合は、60代前半で36.0%、50代後半で52.7%と、60代前半のほうが50代後半よりも低い。女性でも、新卒入社の割合は、60代前半で19.3%、50代後半で29.5%と、60代前半のほうが50代後半よりも低い。女性は、男性に比べ新卒入社の割合が低い。

②男女とも、定年後の人と定年前の人で新卒入社の割合に違いはない

男性では、新卒入社の割合は、定年後で34.0%、定年前で36.0%と、定年後の人と定年前の人で違いはない。女性でも、新卒入社の割合は、定年後で15.5%、定年前19.3%と、定年後と定年前で違いはない。

図表 3-1-12 新卒入社の割合

Q2 現在の会社に勤めはじめた経緯はどれですか。



2. 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

①男女とも、60代前半と50代後半で、「核となるスキル」がある人の割合はほぼ変わらず、6、7割と高い

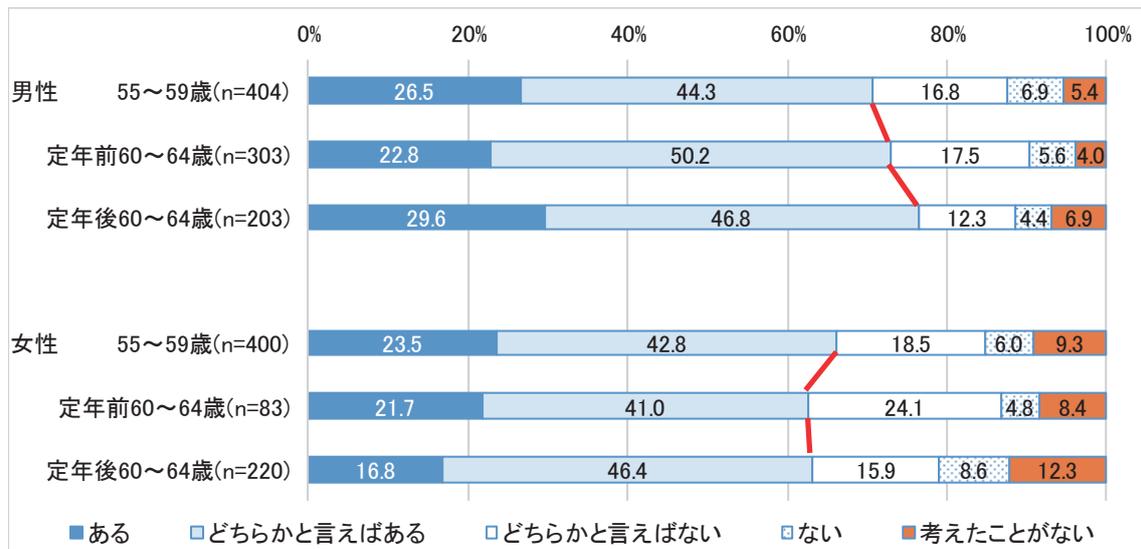
男性では、「核となるスキル」がある(「ある」+「どちらかと言えばある」)人の割合は、60代前半で72.9%、50代後半で70.8%と、60代前半と50代後半でほぼ変わらない。女性でも、「核となるスキル」がある人の割合は、60代前半で62.7%、50代後半で66.3%と、60代前半と50代後半でほぼ変わらない。

②男女とも、定年後の人と定年前の人で、「核となるスキル」がある人の割合はほぼ変わらない

男性では、「核となるスキルがある人の割合は、定年後で76.4%、定年前で72.9%と、定年後の人と定年前の人でほぼ変わらない。女性でも、自分の核となるスキルがある人の割合は、定年後で63.2%、定年前で62.7%と、定年後の人と定年前の人でほぼ変わらない。

図表 3-1-13 核となるスキル

Q28 あなたは「自分の核となるスキル」(得意分野、強み)があると思いますか。



■スキル活用

①男女とも9割前後がスキルを活かしている

男性では、60代前半は50代後半の人より、スキルを活かしている人がやや多い

女性では、60代前半と50代後半でスキルを活かしている人の割合はほぼ同じである

男性では、スキルを活かしている(「そう思う」+「ややそう思う」)割合は、60代前半で93.2%、50代後半で87.4%と、60代前半は50代後半の人より、スキルを活かしている人がやや多い。これは、60代前半は50代後半の人より、異動後の役割説明を受けたことが「ない」割合が低いことと関連しているのだろう。(図表3-1-15、図表3-1-16)

女性では、スキルを活かしている割合は、60代前半で86.5%、50代後半で88.7%と、60代前半と50代後半でほぼ同じである。

②男性では、定年後のほうが定年前よりも、スキルを活かしている人が少ない

女性では、定年後の人と定年前の人で、スキルを活かしている人の割合はほぼ同じである

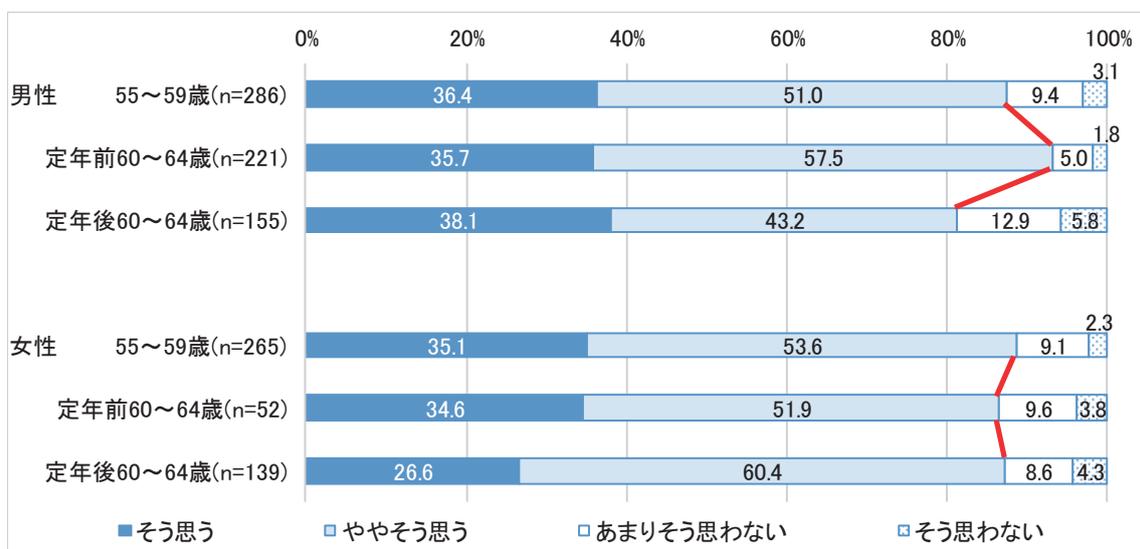
男性では、定年後では81.3%、定年前では93.2%と、定年後のほうが定年前よりも、スキルを活かしている人が少ない。これは、定年後に仕事の分野が変わったことによって、スキルを活かせなくなった人が多いからだろう。(図表3-1-17)

女性では、定年後では87.1%、定年前では86.5%と、定年後の人と定年前の人でほぼ同じである。

図表3-1-14 スキル活用

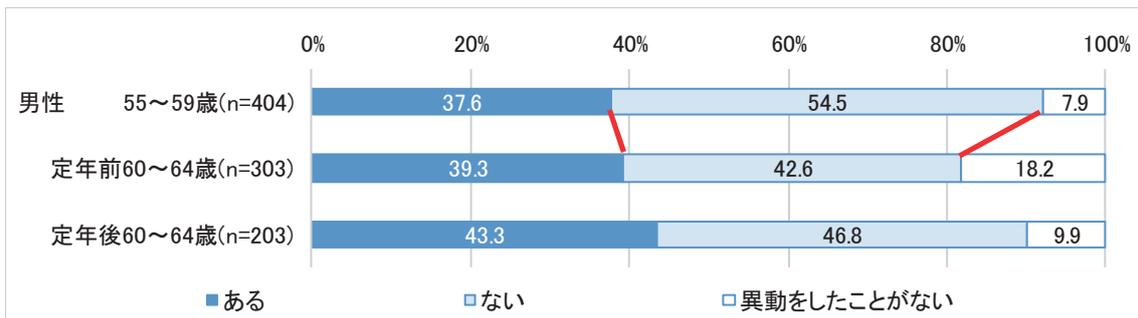
Q29 そのスキルは、現在の仕事で活かしていますか。

(Q28で「ある」「どちらかと言えばある」を選択した人のみ回答)



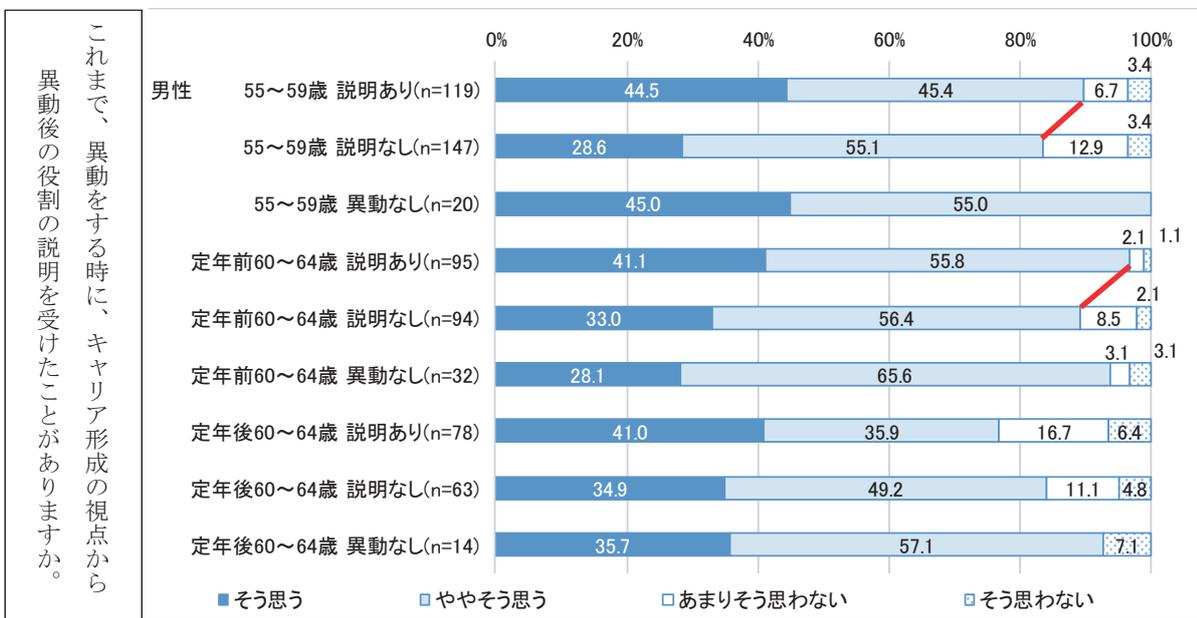
図表 3-1-15 異動の説明

Q18 これまで、異動をする時に、キャリア形成の視点から異動後の役割の説明を受けたことがありますか。



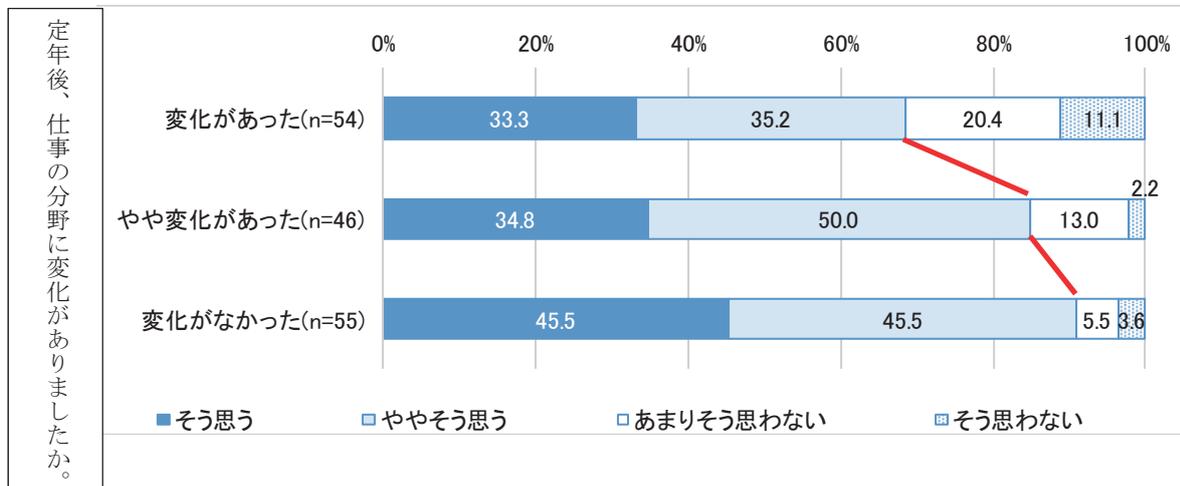
図表 3-1-16 異動の説明の有無別 スキル活用

Q29 そのスキルは、現在の仕事で活かしていますか。



図表 3-1-17 定年後 60～64 歳男性 仕事の分野の変化の有無別 スキル活用

Q29 そのスキルは、現在の仕事で活かしていますか。



(2) 能力開発意欲

① 男女とも、60代前半と50代後半で、能力開発意欲にあまり違いはない

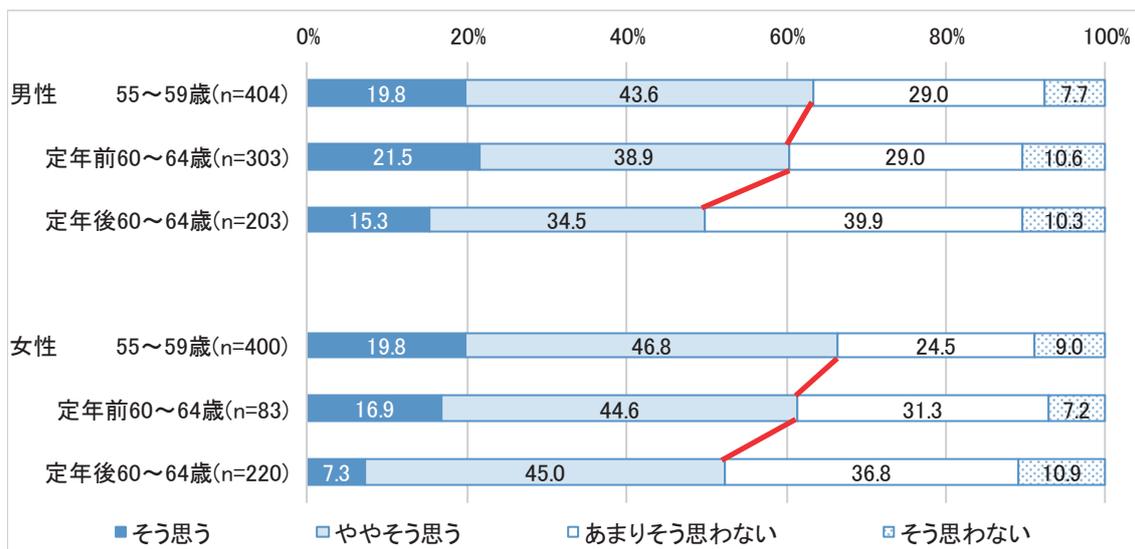
男性では、能力開発意欲がある(「そう思う」+「ややそう思う」)割合は、60代前半で60.4%、50代後半で63.4%と、60代前半と50代後半で、能力開発意欲にあまり違いはない。女性でも、60代前半で61.4%、50代後半で66.5%と、60代前半と50代後半で、能力開発意欲にあまり違いはない。

② 男女とも、定年後の人のほうが定年前の人より、能力開発意欲が低い

男性では、能力開発意欲がある割合は、定年後では49.8%、定年前では60.4%と、定年後の人のほうが定年前の人より、能力開発意欲が低い。女性でも、能力開発意欲がある割合は、定年後では52.3%、定年前では61.4%と、定年後の人のほうが定年前の人より、能力開発意欲が低い。

図表 3-1-18 能力開発意欲

Q31 あなたはこれからご自分のスキルを作ったり、深めたり、発展させたりしたいと思いますか。



3. 定年後の労働～現実と希望

以下では、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、そのうえで、この労働の現実が定年前の50代後半の人が持っている希望とどの程度異なっているかを見て、現状の定年後の人の働き方の課題を明らかにする。

(1) 働き方について

男性は、希望より現実のほうが残業等を含め、定年前と同じフルタイム勤務になっている人が多い

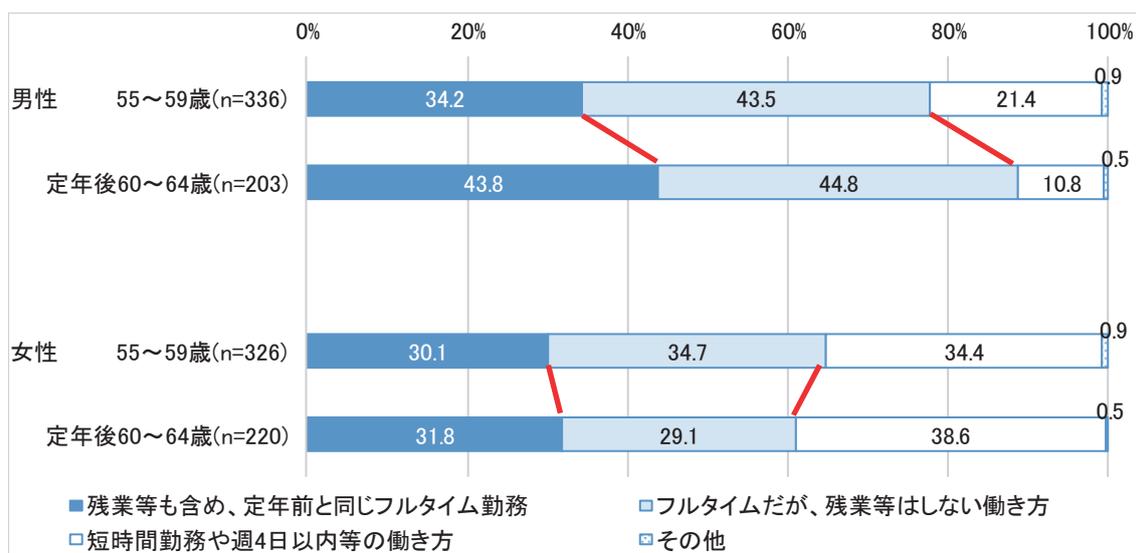
男性では、「フルタイムだが、残業等はない働き方」は定年後の現実では44.8%、55～59歳の希望では43.5%と同水準である。しかし、「残業等を含め、定年前と同じフルタイム勤務」は、定年後の現実では43.8%、55～59歳の希望では34.2%と、現実が希望を大きく上回り、「短時間勤務や4日以内等の働き方」は、定年後の現実では10.8%、55～59歳の希望では21.4%と、現実が希望を下回り、希望と異なり正社員並みに働く者が多くなっている。

女性では、定年後の現実の働き方は、「残業等を含め、定年前と同じフルタイム勤務」が31.8%、「フルタイムだが、残業等はない働き方」が29.1%、「短時間勤務や4日以内等の働き方」が38.6%、55～59歳の希望では「残業等を含め、定年前と同じフルタイム勤務」が30.1%、「フルタイムだが、残業等はない働き方」が34.7%、「短時間勤務や4日以内等の働き方」が34.4%と、男性よりも希望に近い働き方になっている。

図表 3-1-19 定年後の働き方の希望と現実

Q60 (定年前の人) 定年後も、働く場合、あなたはどのような働き方を希望しますか。

Q65 (定年後の人) あなたはどのような働き方をしていますか。



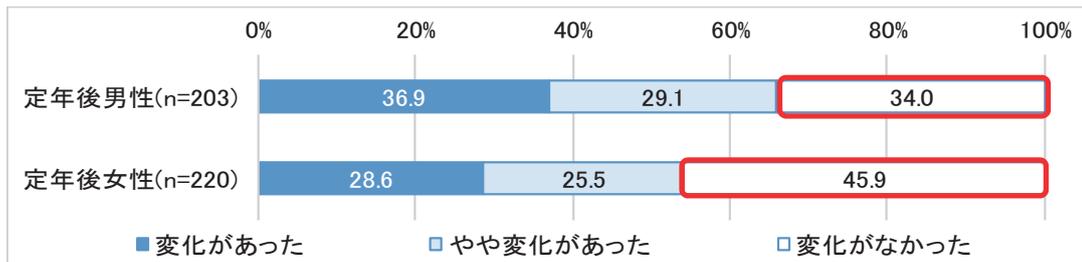
(2) 仕事分野について

男女とも、希望よりも現実のほうが分野に変化があった人が多い

男性では、現実には「変化がない」人は34.0%、希望は「現在と同じ分野」が55.1%と、希望よりも現実のほうが分野に変化があった人が多い。女性でも、現実には「変化がない」人は45.9%、希望は、「現在と同じ分野」61.0%と、希望よりも現実のほうが分野に変化があった人が多い。女性に比べて男性のほうが現実と希望のギャップが大きい。

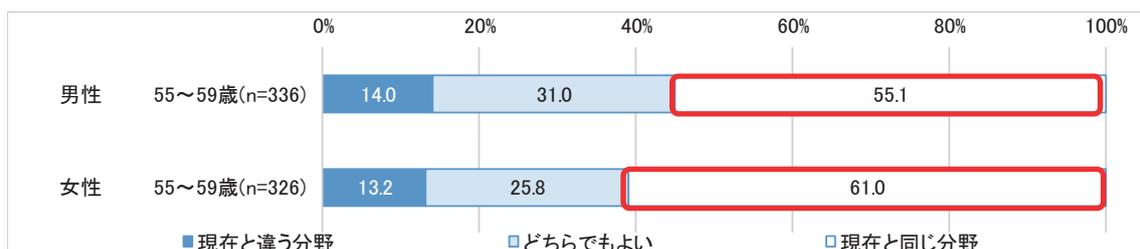
図表 3-1-20 定年後の現実の仕事分野

Q66 (定年後の人) 定年後、仕事の分野に変化がありましたか。



図表 3-1-21 定年後の希望の仕事分野

Q61 (定年前の人) 定年後も、働く場合、あなたはどのような分野の仕事を希望しますか。



(3) 仕事の内容について

■責任の重さ

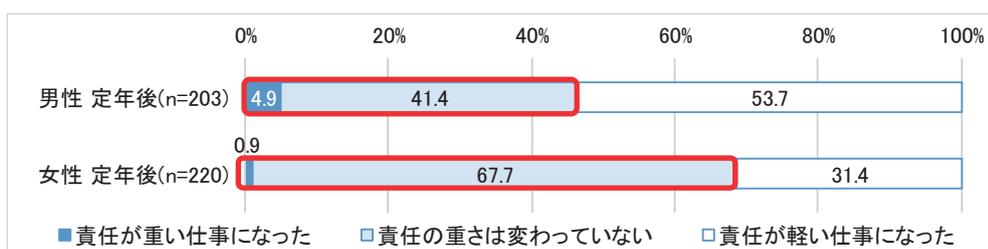
男女とも、希望より、定年前と責任の重さが変わっていない人が多い

男性では、現実には、定年前と同じくらい(「責任が重い仕事になった」+「責任の重さは変わっていない」)が46.3%、希望は37.2%と、現実には、希望以上に「責任の重さ」が定年前と変わっていない。

女性でも、現実には、定年前と同じくらいが68.6%、希望は39.3%と、現実には、希望以上に「責任の重さ」が定年前と変わっていない。この傾向は、男性よりも女性で強く現れている。

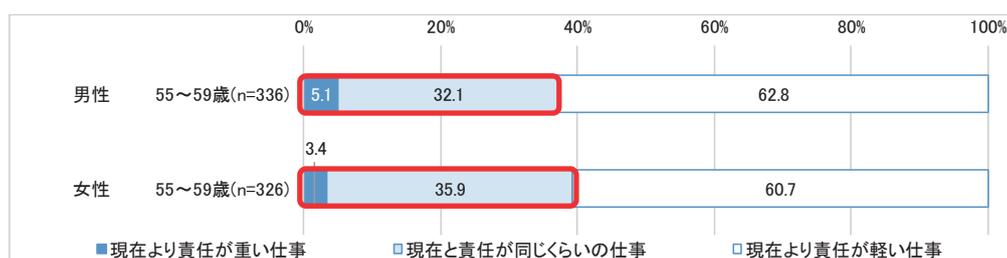
図表 3-1-22 定年後の現実の責任の重さ

Q67 (定年後の人) 定年後、仕事の責任の重さに変化がありましたか。



図表 3-1-23 定年後の希望の責任の重さ

Q62 (定年前の人) 定年後も、働く場合、あなたはどのような責任の仕事を希望しますか。



■仕事の難しさ

男女とも、希望より、定年前と同じくらい難しい仕事をしている人が多い

男性では、現実、定年前と同じくらい(「難しくなった」+「難しさは変わっていない」)が65.0%、希望は50.9%と、現実希望以上に「仕事の難しさ」が定年前と変わらない仕事についている。

女性でも、現実、定年前と同じくらい(「難しくなった」+「難しさは変わっていない」)が79.1%、希望は43.6%と、現実希望以上に「仕事の難しさ」が定年前と変わらない仕事についている。この傾向は、男性よりも女性で強く現れている。

図表 3-1-24 定年後の実際の仕事の難しさ

Q68 (定年後の人) 定年後、仕事の難しさに変化がありましたか。



図表 3-1-25 定年後の希望の仕事の難しさ

Q63 (定年前の人) 定年後も、働く場合、あなたはどのような難しさの仕事を希望しますか。



(4) 定年後のやりがいの現実と予想

男性は、予想よりも、現実には「やりがい」を感じていない人がやや多い

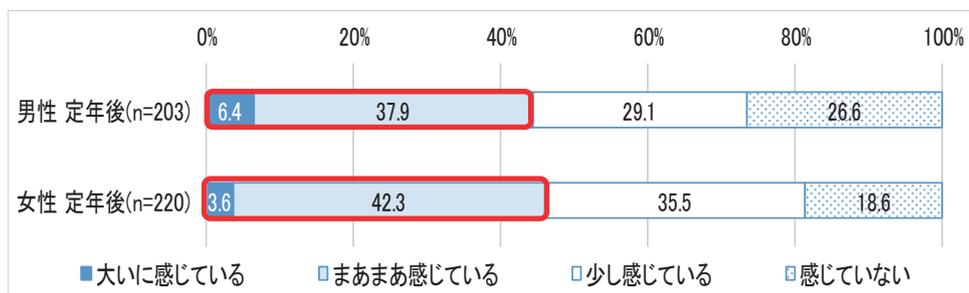
女性は、定年後のやりがいについて現実と予想の違いが小さい

男性では、現実には、やりがいを感じている（「大いに感じている」＋「まあまあ感じている」）が44.3%、一方、定年前の予想は、やりがいのある仕事ができると思う（「大いにできると思う」＋「まあまあできると思う」）が53.5%であり、予想よりも現実にはやりがいを感じていない人がやや多い。

女性では、現実には、やりがいを感じているが45.9%、定年前の予想は、やりがいのある仕事ができると思うが50.3%であり、違いは男性よりも小さい。

図表 3-1-26 定年後のやりがい

Q69（定年後の人）あなたは現在、どの程度やりがいを感じていますか。



図表 3-1-27 定年後のやりがいの予想

Q64（定年前の人）あなたは定年後、やりがいのある仕事がどの程度できると思いますか。



4. 会社の人事施策についての評価

(1) 役割の明確性

男女とも役割が明確だと認識している人が7、8割と多い

①男性では、60代前半は50代後半の人より、役割の明確性がやや高い

女性では、60代前半と50代後半で、役割の明確性の認識に違いはない

男性では、役割が明確になっている（「大いに明確になっている」＋「やや明確になっている」）割合は、60代前半で82.5%、50代後半で76.4%と、60代前半は50代後半の人より、役割の明確性を高いとしている。これも、60代前半は50代後半の人より、異動後の役割説明を受けている割合が高いことと関連しているのではないかとと思われる（図表 3-1-29）。

女性では、役割が明確になっている割合は、60代前半で74.7%、50代後半で72.3%と、60代前半と50代後半で、役割の明確性の認識に違いはない。

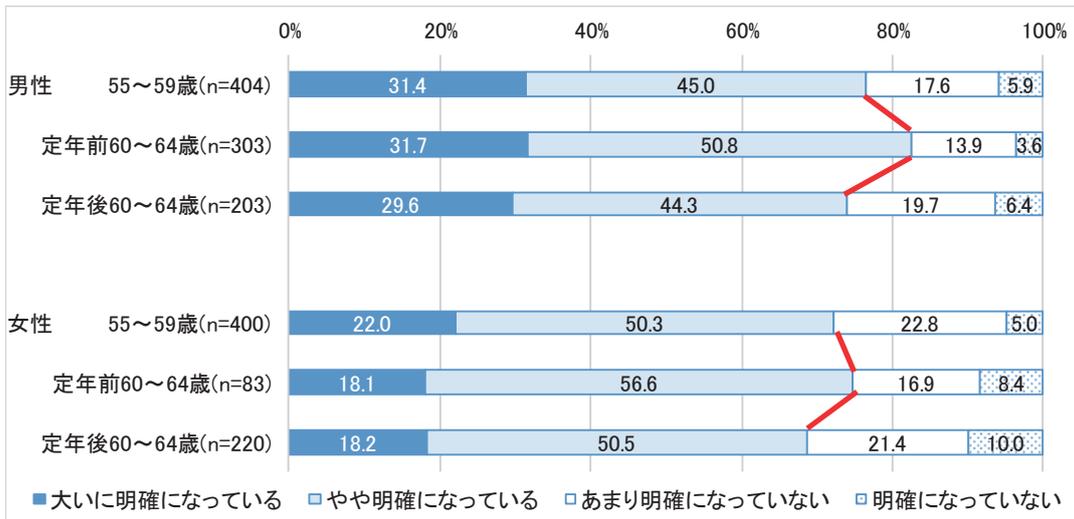
②男女とも、定年後の人のほうが定年前の人より、役割の明確性が低い

男性では、役割が明確になっている割合は、定年後で73.9%、定年前で82.5%と、定年後の人のほうが定年前の人より、役割の明確性は低いとしている。

女性でも、役割が明確になっている割合は、定年後で68.7%、定年前で74.7%と、定年後の人のほうが定年前の人より、役割の明確性は低いとしている。

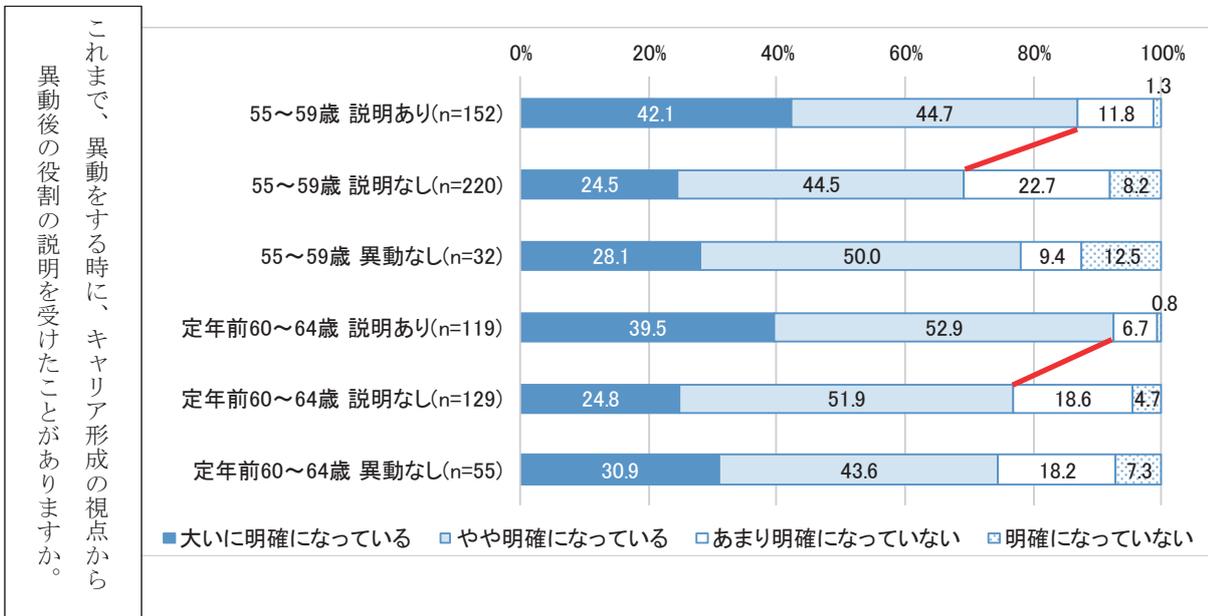
図表 3-1-28 役割の明確性

Q33 現在、あなたの役割は職場においてどの程度明確になっていますか。



図表 3-1-29 異動の説明の有無別 役割の明確性(男性 55～59歳と定年前 60～64歳)

Q33 現在、あなたの役割は職場においてどの程度明確になっていますか。



(2) 定年後の評価制度について

以下では、定年後の評価のあり方について、実際はどのようになっており、定年後の人はどのように考えているのかを見る。

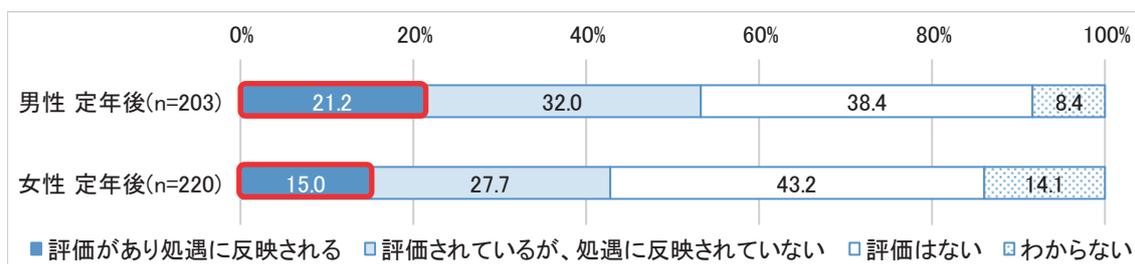
■定年後の再雇用者の評価

評価があり処遇に反映されている女性は15%のみ

定年後の人で、「評価があり処遇に反映されている」割合は、男性では21.2%、女性では15.0%のみである。「評価はない」が最も多く、男性で38.4%、女性で43.2%である。

図表 3-1-30 定年後の再雇用者の評価

Q72 あなたがお勤めの会社では定年後の再雇用者には評価があり、処遇に反映されていますか？すでに定年されている方は、現在ご自身に評価があり、処遇に反映されているかをお答え下さい。



■定年後再雇用者の評価についての考え方

男女とも、現実よりも、「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」と考える人が多い

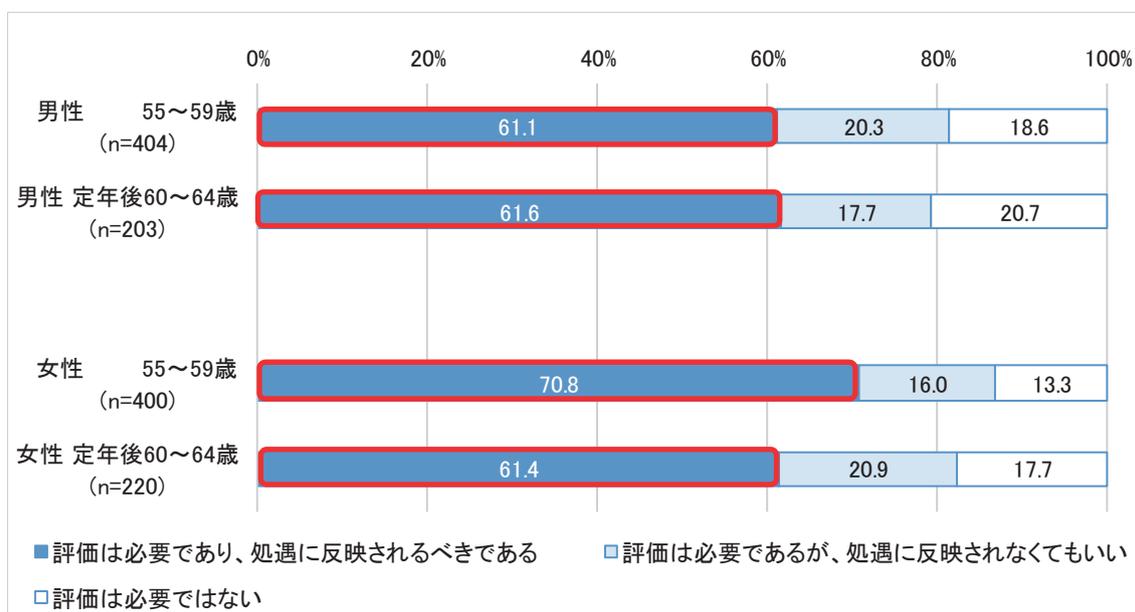
男性では、「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」が定年後で61.6%、定年前の50代後半で61.1%、「評価は必要であるが、処遇に反映されなくてもいい」が定年後で17.7%、50代後半で20.3%、「評価は必要ではない」が定年後で20.7%、50代後半で18.6%である。

女性では、「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」が定年後で61.4%、定年前の50代後半で70.8%、「評価は必要であるが、処遇に反映されなくてもいい」が定年後で20.9%、50代後半で16.0%、「評価は必要ではない」が定年後で17.7%、50代後半で13.3%である。

定年後の人も50代後半の人も、現実(図表 3-1-30)よりも、「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」と考える人がかなり多い。

図表 3-1-31 定年後再雇用者の評価についての考え方

Q73 定年後再雇用者の評価について、あなたのお考えに近いものをお選び下さい。



<インタビュー>

- ・それまではこの会社は、毎年、目標を書いていって、それに対して評価されるというものなのですが、定年後は評価はないのですね。逆に言うと、60歳のときに、5年間契約しますけれども、給与は変わりません、昇給しませんという話なのです。そこはちょっと残念ですね。昇給がないのは、あまりモチベーションは上がらないですよ。・・・上長と目標設定というのは一応しましょうということになった。今年はどういうことをやりますということを書いて、それに対して、他の社員が面談するときと同じタイミングで面談してくださる上司なので、そういう意味では、上長はすごく気を使ってくださっているのだと思うのです。(P社Gさん)

5. 仕事に対する意欲

(1) モチベーション

①男性では、60代前半は50代後半より、モチベーションを維持している

女性では、60代前半と50代後半で、モチベーションにあまり違いはない

男性では、モチベーションが最も高かった時と比べて現在の方が低い(「現在の方が低い」+「現在の方がやや低い」割合は、60代前半で62.4%、50代後半で69.1%と60代前半は50代後半より、モチベーションを維持できている。

これは、60代前半のほうが、キャリアのつながり意識があり、企業理念を指針としており、ベテラン社員の人材活用方針があること等が要因であると推察できる。(図表 3-1-33、図表 3-1-34、図表 3-1-35)

女性では、モチベーションが最も高かった時と比べて現在の方が低い割合は、60代前半で61.4%、50代後半で63.6%と、60代前半と50代後半で、モチベーションにあまり違いはない。

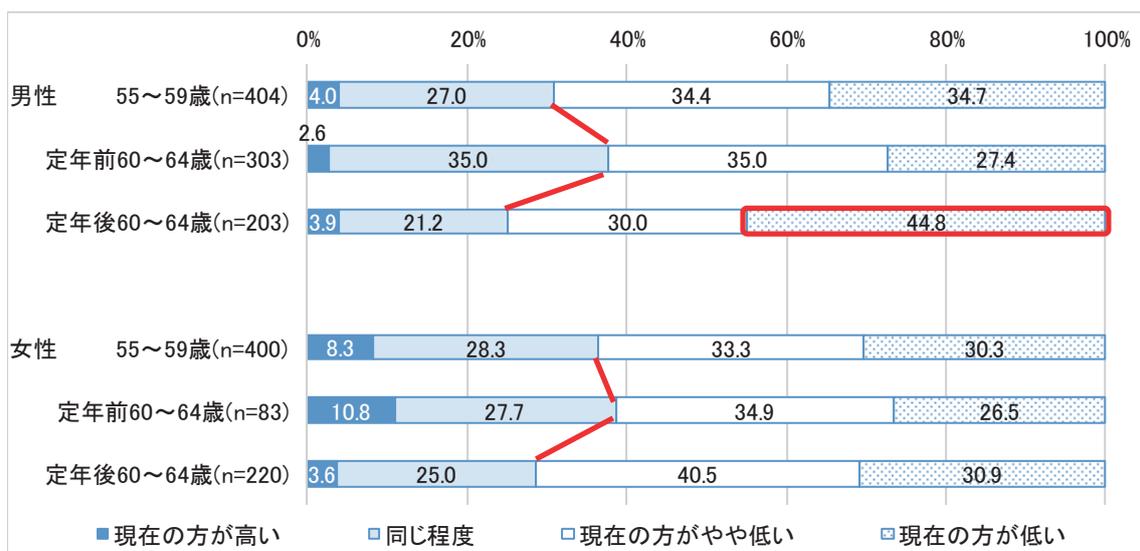
②男女とも、定年後の人のほうが定年前の人よりも、モチベーションが低下している

特に、定年後の男性では、「現在の方が低い」割合が高い

男性では、モチベーションが最も高かった時と比べて現在の方が低い割合は、定年後で74.8%、定年前で62.4%と、定年後の人のほうが定年前の人よりも、モチベーションが低下している。特に定年後の男性では、「現在の方が低い」割合が44.8%と高い。女性でも、モチベーションが最も高かった時と比べて現在の方が低い割合は、定年後で71.4%、定年前で61.4%と、定年後の人のほうが定年前の人よりも、モチベーションが低下している。

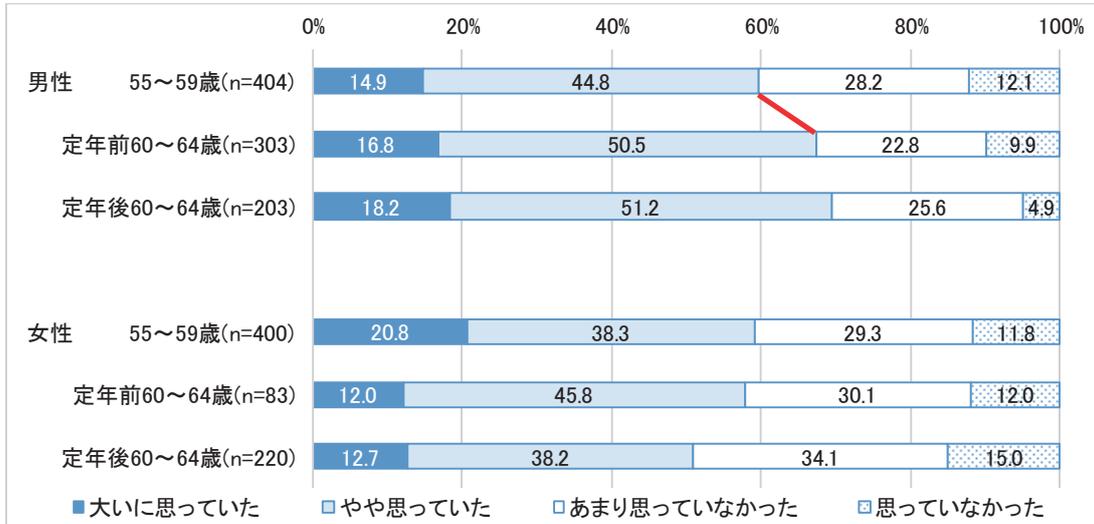
図表 3-1-32 モチベーション

Q38 職業生活で、あなたのモチベーションが最も高かった時と比べて現在のモチベーションはどの程度ですか。



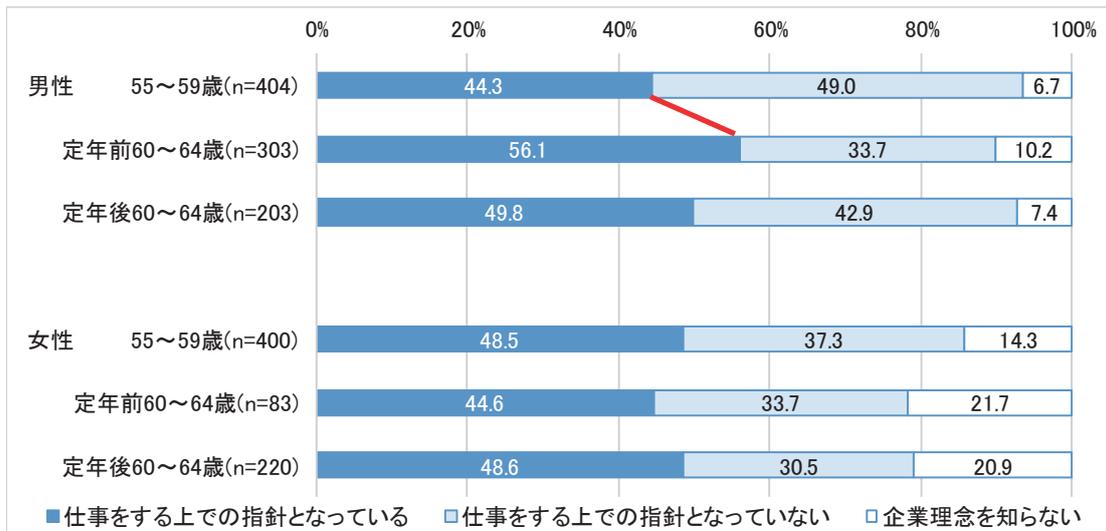
図表 3-1-33 「キャリアのつながり意識」

Q25 仕事を始めてから現在の仕事まで、前の仕事が次の仕事に役立っている(キャリアがつながっている)とどの程度思っていましたか。



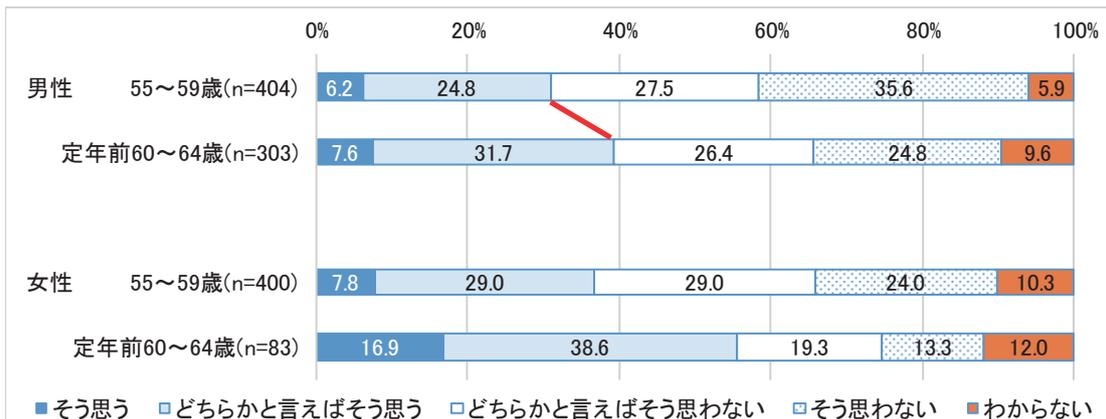
図表 3-1-34 企業理念への共感

Q27 あなたは企業理念について、どのようにお考えですか。



図表 3-1-35 ベテラン社員の人材活用方針

Q48 あなたが現在、お勤めの会社では、50歳以上のベテラン社員の人材活用の方針が明確ですか。



(2) 能力発揮と達成感

■能力発揮

6割前後が能力を発揮できているとしている

①男性では、60代前半は50代後半より、能力を発揮できている

女性では、60代前半と50代後半で、能力発揮について違いはない

男性では、能力発揮できている(「十分発揮できている」+「やや発揮できている」)が、60代前半で69.6%、50代後半で62.9%と、60代前半は50代後半より、能力を発揮できている。これは、60代前半は50代後半より、役割の明確性を高く評価し、スキルが活用できているからだと推察できる(図表3-1-28、図表3-1-14)。

女性では、能力発揮できている割合は、60代前半で61.4%、50代後半で61.3%と、60代前半と50代後半で、能力発揮について違いはない。

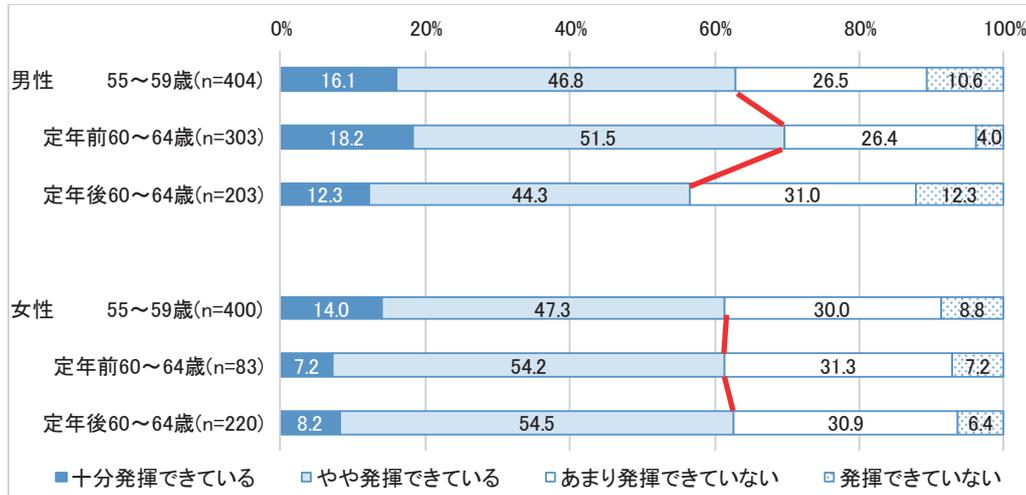
②男性では、定年後の人のほうが定年前の人より、能力を発揮できていない

女性では、定年後の人と定年前の人で、能力発揮について違いはない

男性では、能力を発揮できている割合は、定年後で56.7%、定年前で69.6%と、定年後の人のほうが定年前の人より、能力を発揮できていない。女性では、能力を発揮できている割合は、定年後で62.7%、定年前で61.4%と、ほぼ違いはない。

図表 3-1-36 能力の発揮

Q41 あなたは、現在、自分の力を発揮できていますか。



■達成感

6割前後が達成感を感じている

①男性では、60代前半は50代後半より達成感が高い

女性では、60代前半と50代後半で、達成感に違いはない

男性では、達成感を感じている(「大いに感じている」+「やや感じている」)割合は、60代前半で62.7%。50代後半で54.7%と、60代前半は50代後半より達成感が高い。

女性では、達成感を感じている割合は、60代前半で56.6%、50代後半で57.0%と、60代前半と50代後半で、達成感に違いはない。

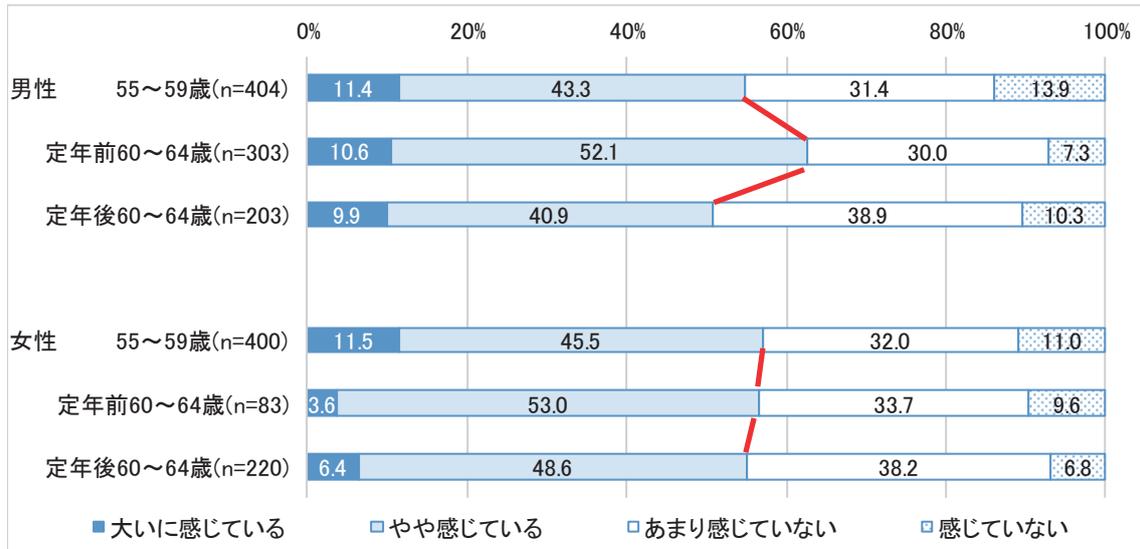
②男性では、定年後の人のほうが定年前の人より、達成感が低い

女性では、定年後の人と定年前の人で、達成感に違いはない

男性では、達成感を感じている割合は、定年後で50.7%、定年前で62.7%と、定年後の人のほうが定年前の人より、達成感が低い。女性では、達成感を感じている割合は、定年後で55.0%、定年前で56.6%と、定年後の人と定年前の人で、達成感に違いはない。

図表 3-1-37 達成感

Q42 あなたは仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか。



まとめ

本章では、現在企業で就労している60代に注目した。日本企業においては、年功序列制度のもとで、暗黙の了解の中で年齢によって役割や仕事異なる傾向が強い。そこで、ここで問題にしたことは、60歳以降についても年齢による役割や仕事に変化があるのか、その変化は男女で異なるかである。さらに、この点を検討するにあたっては、役割や仕事の変化の契機となる定年の影響を念頭に置いておく必要がある。同じ60代であっても、定年前と定年後では役割や仕事の変化が大きく異なることが予想されるため、以下、2つの区分でそれぞれ明らかにした。

- ①60代前半で定年を経験していない人と50代後半の人を比較することを通して、60代の役割・仕事、働く意識等に年齢がどのような影響を及ぼしているのか、その影響の現れ方は男女でどう異なるか。
- ②60代の定年後の人と定年前の人の意識やモチベーションを比較することで、定年制度が労働者の役割・仕事、働く意識等にどのような影響を及ぼすのか、その影響は男女でどのように異なるのか。

①年齢による変化(60代前半と50代後半の比較)における男女の違い

男性では、60代前半のほうが50代後半よりもスキルが活かせており、役割が明確になっている。そのため、自分の力が発揮でき、達成感が高く、モチベーションを維持している。

女性では、60代前半と50代後半では、スキルが活かしている、役割が明確である人の割合はほぼ同じで、自分の力の発揮、達成感、モチベーションも違いはない。

男女とも、定年がなければ、年齢が上がっても、スキルが活かせなくなったり、役割があいまいになったりすることはなく、意識や意欲も低くならないことが明らかとなった。

②定年による変化(60代の定年後と定年前の比較)における男女の違い

男性では、定年後の人は定年前の人よりも、スキルが活かせていない、役割が明確でない、スキル開発意欲が低い、自分の力を発揮できていない、モチベーションが低下している、達成感が低い等違いがあり、「定年」の悪影響が大きいということが明らかとなった。

女性では、定年後の人が定年前の人よりも割合が低かったのは、役割の明確さ、スキル開発意欲、モチベーションのみで、スキル活用、自分の力の発揮、達成感については違いがなかった。女性においては、「定年」の影響が男性よりも小さいことが明らかとなった。

男女とも定年がなければ、60代になっても、スキルが活かせなくなったり、役割があいまいになったりすることなく、意識や意欲も低くならない。

男性は、定年の影響が大きく、定年後、意欲やモチベーションが下がってしまう。女性は男性と比べると定年の影響が小さく、スキル活用、自分の力の発揮、達成感については定年前後で違いがなかった。

また、定年後の働き方や評価の現実と希望を比較したところ、男性では、希望より現実のほうが残業等を含め、定年前と同じフルタイム勤務になっている人が多く、男女とも、希望よりも実際のほうが分野に変化があった人が多く、予想よりもやりがいを感じていない。一方、責任の重さと難しさについては、希望よりも定年前と変わっていない人が多い。

評価については、定年後の人は、現実には「評価があり処遇に反映される」人は少ないが、「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」と考える人が多い。

第2章 社員タイプ別にみた60代女性の働く現状と課題

はじめに

定年後の60代の女性たちは、均等法前に入社し、男女の差別がある中で苦勞して働いてきた世代である。特に、管理職・総合職として働いてきた女性たちは、働く女性の先駆者たちであるが、定年後どのような働き方をし、仕事に対してどのような意識や意欲を持っているのであろうか。

この章では定年後の60代前半男女について、以下のタイプに分け、現状の働き方や意識の違いを見る。なお、サンプル数の関係から管理職と総合職を合わせて一つのタイプにしている。

タイプ	内訳
男性/50歳時管理職・総合職	男性/50歳時管理職 138名、男性/50歳時総合職 42名
女性/50歳時管理職・総合職	女性/50歳時管理職 27名、女性/50歳時総合職 55名
女性/50歳時一般職	女性/50歳時一般職 138名

①が50歳時管理職・総合職における男女比較、②が女性における管理職・総合職と一般職の比較である。

1. 調査対象者の就労状況について

■現在の勤務先

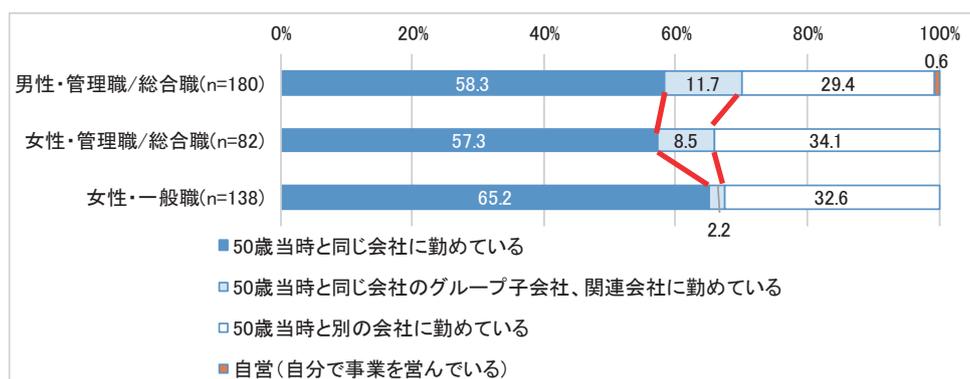
①管理職・総合職では、男女とも同じ会社勤務が約6割、他社勤務が約3割

管理職・総合職では、50歳当時と同じ会社に勤めている人が男女とも最も高く、男性で58.3%、女性で57.3%と、違いはない。50歳当時と別の会社に勤めている人の割合も、男性で29.4%、女性で34.1%と、あまり違いはない。

②女性では、他社勤務は約1/3で変わりはないが、一般職より管理職・総合職のほうが同じ会社が少なく、グループ会社に勤めている割合がやや高い

女性では、50歳当時と別の会社に勤めている人の割合は、管理職・総合職で34.1%、一般職で32.6%と変わりないが、50歳当時と同じ会社に勤めている人の割合は、管理職・総合職で57.3%、一般職で65.2%、グループ会社に勤めている割合は、管理職・総合職で8.5%、一般職で2.2%と、一般職より管理職・総合職のほうが同じ会社が少なく、グループ会社に勤めている割合がやや高い。

図表 3-2-1 現在の勤務先



■定年をむかえた会社

①現在 50 歳当時と別の会社に勤めている人の中で、現在勤める会社で定年を迎えた割合は、管理職・総合職では女性のほうが低い

現在 50 歳当時と別の会社に勤めている人の中で、現在勤める会社で定年を迎えた割合は、管理職・総合職の男性では 32.1%、女性では 25.0%と女性のほうが低い。つまり、定年後に現在勤務している会社に転職した人の割合は女性のほうが高いということである。

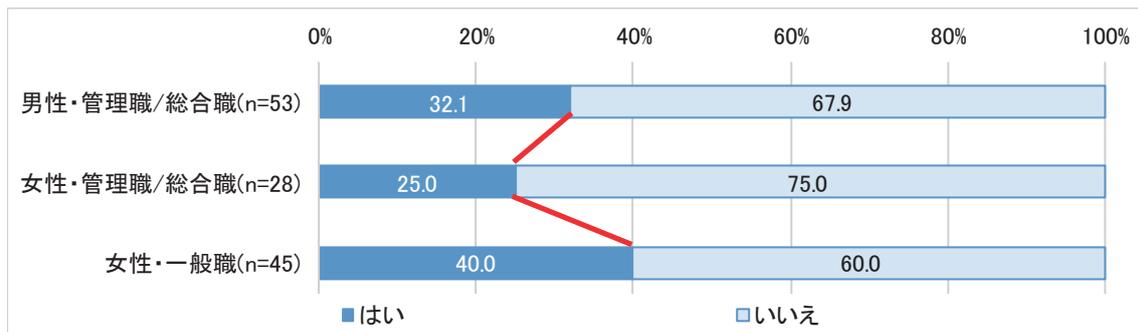
②現在 50 歳当時と別の会社に勤めている人の中で、現在勤める会社で定年を迎えた割合は、女性では、管理職・総合職のほうが低い

現在 50 歳当時と別の会社に勤めている人の中で、現在勤める会社で定年を迎えた割合は、女性の管理職・総合職では 25.0%、一般職では 40.0%と、管理職・総合職のほうが低い。つまり、女性の管理職・総合職は定年後に現在の会社に転職した人が多い。

図表 3-2-2 定年を迎えた会社

Q1 あなたは現在お勤めの会社で定年をむかえましたか。

(SQ2 で「50 歳当時と別の会社に勤めている」を選択した人のみ回答)



■現在の職位

①管理職・総合職では、女性は男性より現在管理職の割合が低い

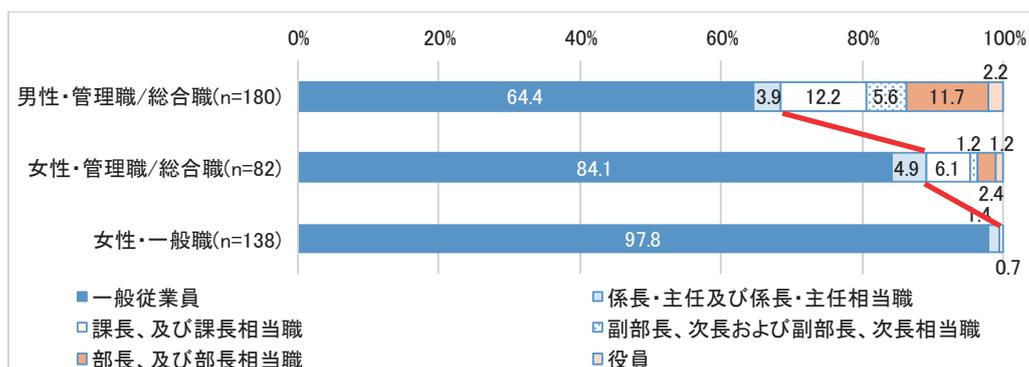
男女とも、一般従業員の割合が高く、男性で 64.4%、女性で 84.1%である。管理職(課長以上)の割合は、管理職・総合職の男性では 31.7%、女性では 11.0%と女性は男性より現在管理職の割合が低い。

管理職経験者に絞って現在の職位を見ても、管理職の割合は、男性で 36.6%、女性で 23.1%と、女性は男性より現在管理職の割合が低い(図表 3-2-4)。

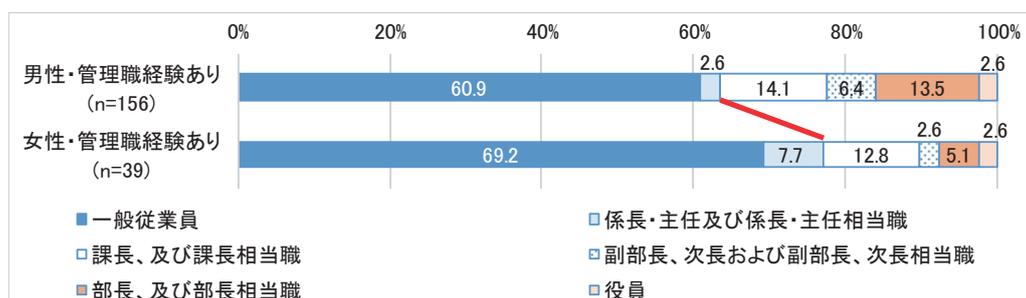
②女性では、管理職・総合職は一般職より現在管理職の割合が高い

女性の管理職・総合職、一般職とも、一般従業員の割合が高く、管理職・総合職で 84.1%、一般職で 97.8%である。管理職(課長以上)の割合は、管理職・総合職で 11.0%、一般職で 0.7%と、一般職より管理職・総合職のほうが現在管理職の割合が高い。

図表 3-2-3 現在の職位



図表 3-2-4 管理職・総合職 管理職経験者 現在の職位



■現在の勤務先の企業規模

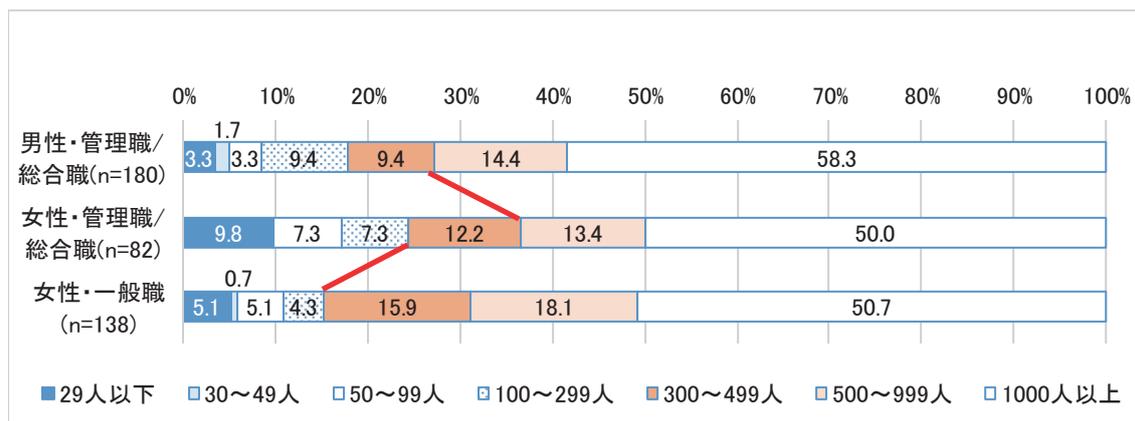
①管理職・総合職では、女性は男性より規模の小さい企業に勤務している傾向

男女とも 1000 人以上規模が最も多く、男性で 58.3%、女性で 50.0%である。500 人未満の企業に勤務している割合は、男性で 27.3%、女性で 36.6%と、男性より女性のほうが規模が小さい企業に勤務している人が多い。

②女性では、管理職・総合職は一般職より規模の小さい企業に勤務している傾向

女性の管理職・総合職、一般職とも、1000 人以上規模が最も多く、管理職・総合職で 50.0%、一般職で 50.7%である。300 人未満の企業に勤務している割合は、管理職・総合職で 24.4%、一般職で 15.3%と、一般職より管理職・総合職のほうが規模が小さい企業に勤務している人が多い。

図表 3-2-5 現在の勤務先の企業規模



■現在の年収

①総合職・管理職では、女性は男性より平均年収が低い

年収が400万円未満の人の割合を見ると、男性では34.4%、女性では63.4%と、女性は男性より年収が低い人の割合が高い。

また、平均年収は、男性では約544万円、女性では約307万円と、女性は男性より低い。

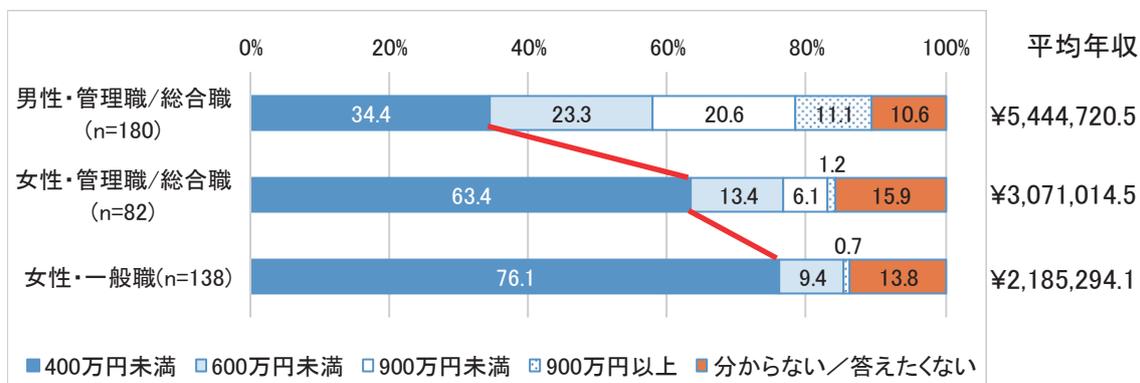
②女性では、管理職・総合職は一般職より平均年収が高い

年収が400万円未満の人の割合を見ると、女性の総合職・管理職では63.4%、一般職では76.1%と、女性では、一般職は管理職・総合職より年収が低い人の割合が高い。

また、平均年収は、管理職・総合職では約307万円、一般職では約219万円と、一般職は管理職・総合職よりも低い。

図表 3-2-6 現在の年収

Q15 あなた個人の最近1年間のおおよその税込年収について、あてはまるもの1つをお選び下さい。



(注) 平均年収は、100万円未満=50万円、100万円～200万円未満=150万円、200万円～300万円未満=250万円以下同じ、1200万円以上=1200万円として計算した。

■定年前後の年収の変化

①管理職・総合職では、年収の変化は男性5割程度、女性6割程度と、女性は男性より変化が小さい

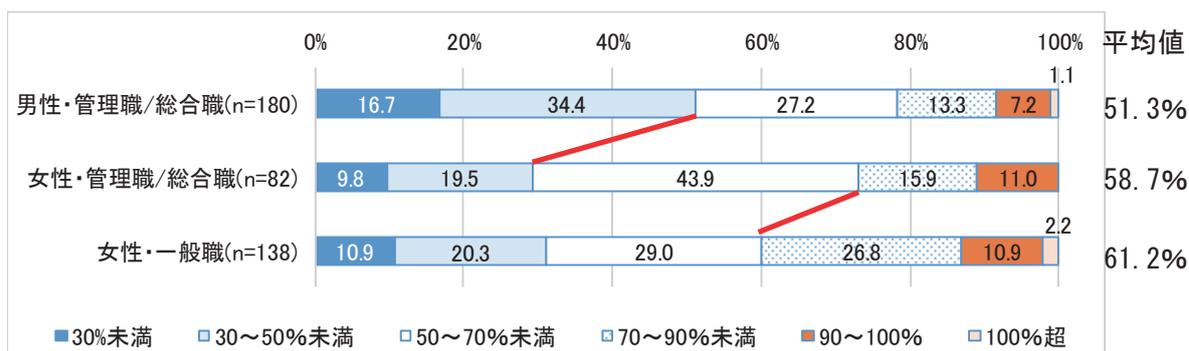
定年直前の年収を100%とした場合、今の年収が30%未満である割合は、男性で16.7%、女性で9.8%、50%未満である割合は、男性で51.1%、女性で29.3%と、女性のほうが変化が小さい。平均値は、男性51.3%、女性58.7%である。女性のほうが定年前の年収も低いため、変化が小さいだけであるから、変化が小さいからといって、よいわけではない。

②女性では、一般職のほうが変化が小さい

定年直前の年収を100%とした場合、今の年収が30%未満である割合は、女性の管理職・総合職で9.8%、一般職で10.9%、50%未満である割合は管理職・総合職で29.3%、一般職で31.2%とほぼ同じであるが、70%未満である割合は、管理職・総合職で73.2%、一般職で60.2%と、女性では、一般職のほうが変化が小さい。平均値は、管理職・総合職58.7%、一般職61.2%である。一般職のほうが定年前の年収も低いため、変化が小さいだけであるから、変化が小さいからといって、よいわけではない。

図表 3-2-7 定年前後の年収の変化

Q71 定年直前の年収を100%とした場合、今の年収はどのくらいですか。



(注)平均値は、「30%未満」を15%、「30~50%未満」を40%、「50~70%未満」を60%、「70~90%未満」を80%、「90~100%未満」を95%、「100%超」を105%として、平均値を算出した。

<インタビュー>以下、インタビュー対象はすべて定年後再雇用の女性である。

・給料はすごく下がったのですがけれども、今までのお給料の8割までは雇用保険がバックしてくれる制度があるので、それを使ってくださいと人事に言われた。あとは退職金の運用で、一部、今から年金として受け取らなければいけない部分があり、大した金額ではないのですが、でも、それらを合わせれば、それなりの金額になるなと思った。(総合職 Q社Bさん)

2. キャリア形成

(1) キャリア形成

■キャリアのつながり意識

①管理職・総合職では、男性のほうがキャリアのつながり意識がある人が多い

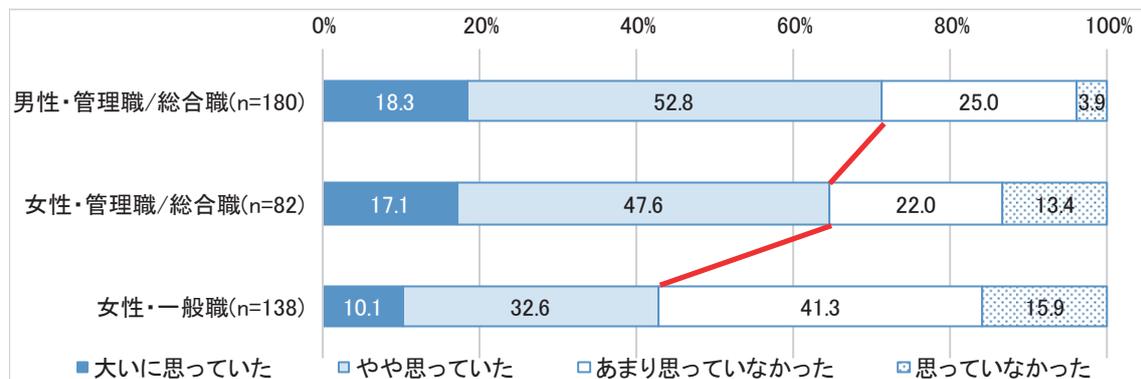
前の仕事が次の仕事に役立っているというキャリアのつながり意識がある(「大いに思っていた」+「やや思っていた」)人が男性で71.1%、女性で64.6%と、男性のほうがキャリアのつながり意識がある人が多い。

②女性では、管理職・総合職のほうがキャリアのつながり意識がある人が多い

キャリアのつながり意識がある人が、女性の管理職・総合職では、64.6%、一般職では42.8%と、管理職・総合職のほうがキャリアのつながり意識がある人が多い。

図表 3-2-8 キャリアのつながり意識

Q25 仕事を始めてから現在の仕事まで、前の仕事が次の仕事に役立っている(キャリアがつながっている)とどの程度思っていましたか。



<インタビュー>

- ・(定年後)仕事は変わりましたが・・・今までの自分の経験が生かせるかなと思ったので、お仕事を続けさせていただくようにしました。(総合職 P社Gさん)
- ・全く今までやっていたこととは違う仕事・・・ただ扱っているものに対する商材のことは結構、知識があったので、・・・有利だったのかなと。・・・知っていることが今の職場で活かされたという感じがしますね。(総合職 S社Dさん)
- ・マーケティング関連で私の今までの経験が役に立つようなところを2~3考えまして、それでご相談をしまして、最終的にはこちらの部署にやるようにしたのでですね。(総合職 T社Aさん)
- ・異動になり、2つ(の部署)を経て、すごく勉強になったなと思う。全く相反する仕事なので。・・・前の経験が今活かされたかなという感じかもしれないですね。(総合職 U社Fさん)
- ・積極的にあれをやりたい、これをやりたいというふうにお願いしたことはなかったのですが、とても多彩な、しかも何となく関連しながらも自分としては経験とか、社内のネットワークとか、広げることができて、とても恵まれた会社生活だったなというふうには思っています。(総合職 T社Aさん)

■定年まで仕事を辞めなかった理由

①管理職・総合職では、男性では「家族を養わなければならなかったから」、女性では「社会とつながっていたかったから」が多い

定年まで仕事を辞めなかった理由として、男性では、「家族を養わなければならなかったから」が最も多く 65.0%、次いで「仕事によって自分が成長できたから」(34.4%)が多い。女性では、「社会とつながっていたかったから」が最も多く 40.2%、次いで「仕事によって自分が成長できたから」(36.6%)「家族を養わなければならなかったから」(36.6%)となっている。

②女性では、管理職・総合職と一般職で差があったのは、「仕事によって自分が成長できたから」「仕事が面白かったから」

定年まで仕事を辞めなかった理由として、「仕事によって自分が成長できたから」は、一般職では 26.1%であるが、管理職・総合職では 36.6%である。「仕事が面白かったから」は、一般職では 27.5%であるが、管理職・総合職では 35.4%である。一般職では、「社会とつながっていたかったから」が最も多く 42.0%、次いで「経済的に自立したかったから」(36.2%)、「生活レベルを上げたかったから」(31.9%)となっている。

図表 3-2-9 定年まで仕事を辞めなかった理由 (%)

Q26 定年まで仕事を辞めなかった理由は何ですか。当てはまるものをすべて選んでください。

	家族を養わなければならなかったから	経済的に自立したかったから	生活レベルを上げたかったから	社会とつながっていたかったから	仕事によって自分が成長できたから	仕事が面白かったから	その他
男性・管理職/総合職 (n=180)	65.0	17.8	21.1	25.6	34.4	32.2	3.3
女性・管理職/総合職 (n=82)	36.6	34.1	22.0	40.2	36.6	35.4	2.4
女性・一般職 (n=138)	24.6	36.2	31.9	42.0	26.1	27.5	2.9

<インタビュー>

・経済的に男性に依存するのは、絶対危険すぎて、そういう賭けには出られないなと思っていたのです。なので、結婚しようが出産しようが何しようが、生活能力、自分で稼ぐということをやめると考えたことはなかったです。別に専業主婦の人を悪く言うつもりは毛頭ないのですけれども、ものすごいそれは賭けなんじゃないか、リスクマネジメントは大丈夫か、ものすごい大富豪と結婚すればいいのかも思えないのですけれどもと思う。(総合職 Q社Bさん)

・働いていく中で工夫することによって、自分の成長につながったことが面白かったのでしょうね、きっと。(総合職 P社Gさん)

(2) 定年後のキャリア形成準備

①管理職・総合職では、男女とも、定年後も仕事をするために準備をしていなかった人が4割以上

定年後も仕事をするために準備していなかった人は、男性で46.7%、女性で43.9%と、いずれも4割を超えている。準備をしていたことで高い割合であったのは、男女とも「健康な体を維持するための運動等」(男性32.8%、女性29.3%)、次いで女性では「資格の取得」(14.6%)、男性では「スキルを磨くための学習」(13.3%)である。

②女性では、定年後も仕事をするために準備していなかった人は、一般職のほうが多い

定年後も仕事をするために準備していなかった人は、管理職・総合職で43.9%、一般職で53.6%と、一般職のほうが多い。準備をしていたことで高い割合であったのは、管理職・総合職、一般職とも「健康な体を維持するための運動等」(管理職・総合職29.3%、一般職28.3%)、次いで「資格の取得」(管理職・総合職14.6%、一般職12.3%)である。

図表 3-2-10 定年後も仕事をするために準備していたこと(%)

Q70 あなたは定年後も仕事をするための準備をしていますか。すでに定年されている方は、定年前に準備をしていたことをお知らせください。

	スキルの学習	資格の取得	社内・社外のネットワークの形成	転職サイトへの登録等	健康な体を維持するための運動等	副業	起業・開業の準備	その他	していなかった
男性・管理職/総合職 (n=180)	13.3	10.6	12.8	10.0	32.8	5.0	2.8	1.1	46.7
女性・管理職/総合職 (n=82)	12.2	14.6	11.0	8.5	29.3	7.3	1.2	2.4	43.9
女性・一般職 (n=138)	9.4	12.3	5.1	8.0	28.3	5.8	1.4	0.7	53.6

<アンケート自由記述>

- ・自分のスキル、人間関係の棚卸し、特に会社が後ろ盾にならない状態での自分の実力を図るべき。また、会社外で培った財産もあるはずなのでそれも含めて棚卸しをすると良い。(現在管理職 女性)

3. 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

①管理職・総合職では、スキルがあると思っている割合は男女同じくらいである

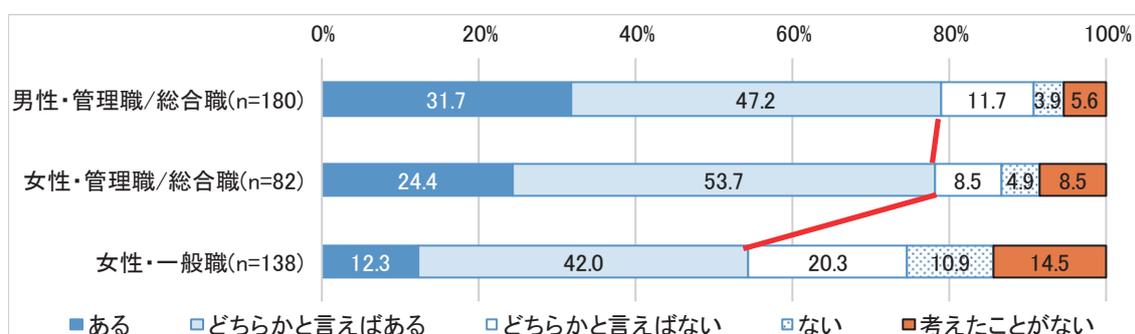
「核となるスキル」がある(「ある」+「どちらかと言えばある」)と自分の能力を肯定的に評価する人は、男性で78.9%、女性で78.0%と、男女同じくらいである。

②女性では、管理職・総合職のほうが一般職よりもスキルがあると思っている

「核となるスキル」がある人は、女性の管理職・総合職で78.0%であるが、一般職では54.3%にとどまっている。

図表 3-2-11 核となるスキル

Q28 あなたは「自分の核となるスキル」(得意分野、強み)があると思いますか。



■スキル活用

①管理職・総合職では、女性のほうがスキルが活かしている割合が高い

核となるスキルがあると認識している人のうち、スキルが現在の仕事で活かしている(「そう思う」+「ややそう思う」)割合は、男性で81.0%、女性で89.1%と、女性のほうがスキルが活かしていると認識している割合が高い。

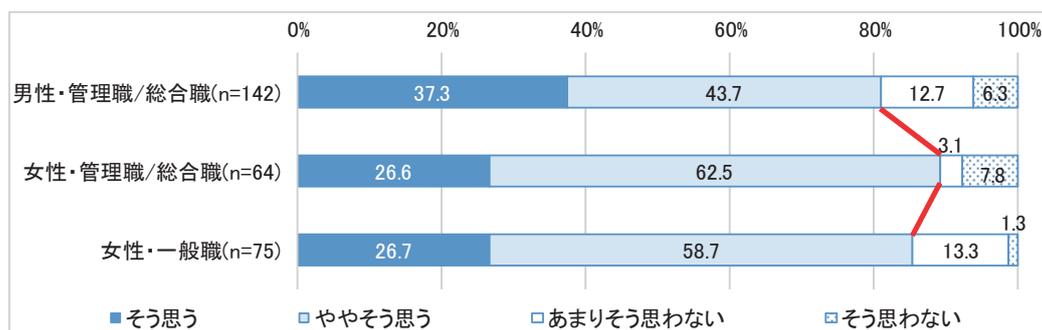
②女性では、管理職・総合職と一般職で、スキルが活かしている割合に違いはない

核となるスキルがあると認識している人のうち、スキルが現在の仕事で活かしていると認識している割合は、女性の管理職・総合職で89.1%、一般職で85.3%とあまり違いはない。

図表 3-2-12 スキル活用

Q29 そのスキルは、現在の仕事で活かしていますか。

(Q28で「ある」「どちらかと言えばある」を選択した人のみ回答)



(2) 人材タイプの自己評価

① 管理職・総合職では、スペシャリストとと思っている割合は男女でほぼ同じ

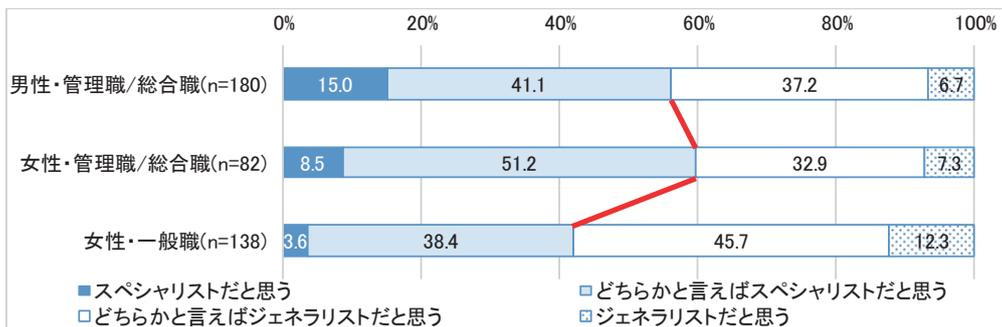
自分の人材タイプをスペシャリストだと思う(「スペシャリストだと思う」+「どちらかと言えばスペシャリストだと思う」)割合は、男性で56.1%、女性で59.8%と男女でほぼ同じである。

② 女性では、管理職・総合職のほうがスペシャリストとと思っている割合が高い

自分の人材タイプをスペシャリストだと思う割合は、女性の管理職・総合職で59.8%、一般職で42.0%と、管理職・総合職のほうがスペシャリストとと思っている割合が高い。一般職ではジェネラリストだと思う(「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%と、ジェネラリスト型であると自己評価する傾向が強い。一般職について、「核となるスキル」の有無別に見ると、「核となるスキル」がある人はスペシャリストとと思っている割合が高く、「核となるスキル」がない人はジェネラリストとと思っている割合が高い(図表 3-2-14)。一般職でジェネラリストだと思う人が多いのは「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思われる。

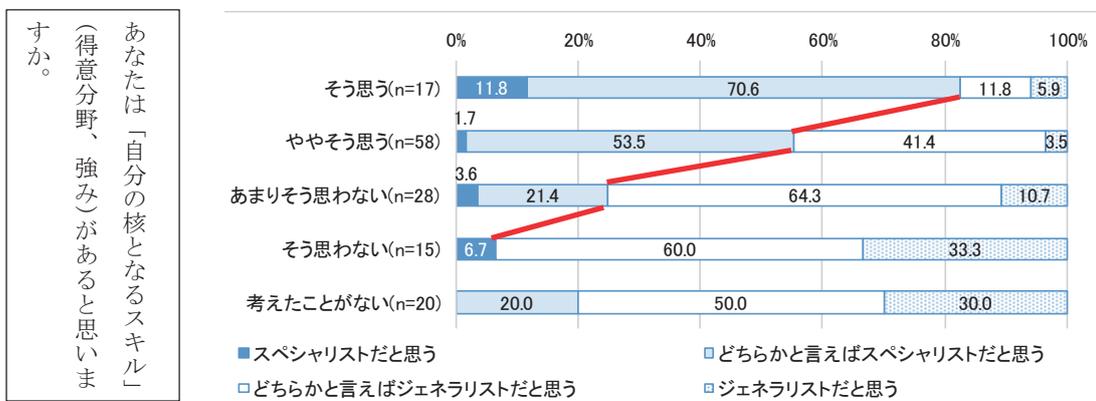
図表 3-2-13 スペシャリスト・ジェネラリスト

Q32 あなたはご自身のことをスペシャリストだと思いますか。それとも、ジェネラリストだと思いますか。



図表 3-2-14 一般職女性「核となるスキル」の有無別スペシャリスト・ジェネラリスト

Q32 あなたはご自身のことをスペシャリストだと思いますか。それとも、ジェネラリストだと思いますか。



<インタビュー>

・ いろんな分野に所属し、仕事の内容的には、いろいろやっているのですが、・・・スペシャリストとしてやっていくというかたちのほうが、後半戦は多かったかなと思います。(総合職 Q 社 B さん)

(3) 能力開発意欲

① 管理職・総合職では、女性のほうが能力開発意欲が高い

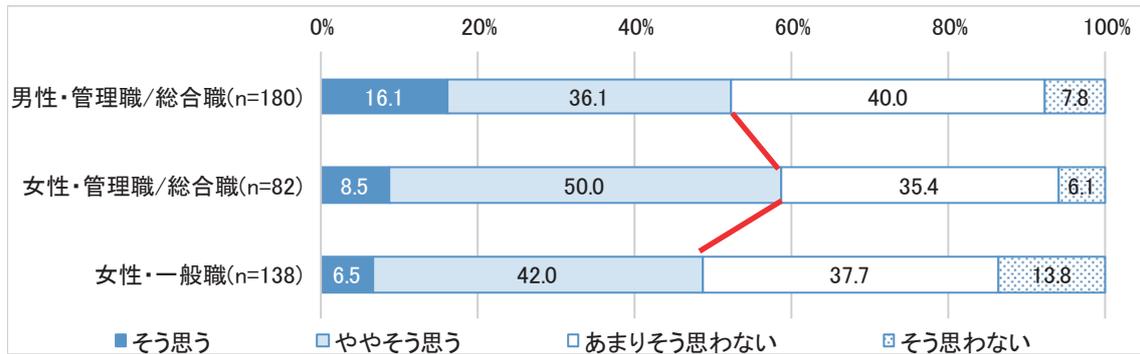
能力開発意欲がある(「そう思う」+「ややそう思う」)割合は、男性で52.2%、女性で58.5%と、女性のほうが能力開発意欲が高い。

② 女性では、管理職・総合職のほうが能力開発意欲が高い

能力開発意欲がある割合は、女性の管理職・総合職で58.5%、一般職で48.6%と、管理職・総合職のほうが能力開発意欲が高い。

図表 3-2-15 能力開発意欲

Q31 あなたはこれからご自分のスキルを作ったり、深めたり、発展させたりしたいと思いますか。



<インタビュー>

- ・広く人の役に立ちたいなと思ひまして、それでちょっと勉強して国家資格を取ったのですね。(総合職 T社Aさん)
- ・今、国家資格の勉強をしています。……一生働こうと思っています。(総合職 T社Fさん)

4. 定年後の労働

(1) 働き方について

①管理職・総合職では、女性のほうが短時間勤務や週4日以内等の働き方の割合が高い

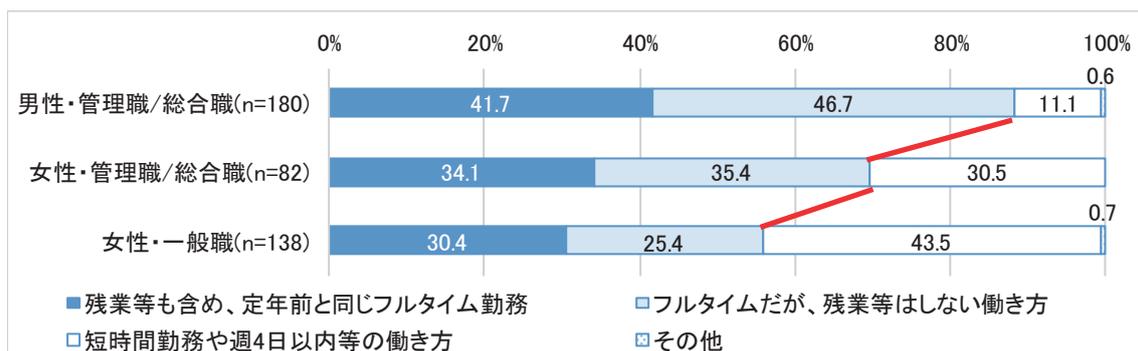
男性では、「フルタイムだが、残業等はない働き方」が最も高く46.7%、次いで、「残業等も含め、定年前と同じフルタイム勤務」が41.7%と9割近くがフルタイム勤務である。女性でも、「フルタイムだが、残業等はない働き方」が最も高いが、35.4%、次いで「残業等も含め、定年前と同じフルタイム勤務」が34.1%とフルタイム勤務は約7割であり、「短時間勤務や週4日以内等の働き方」が30.5%と、女性のほうが短時間勤務や週4日以内等の働き方の割合が高い。

②女性では、一般職のほうが短時間勤務や週4日以内等の働き方の割合が高い

女性の管理職・総合職では、「フルタイムだが、残業等はない働き方」が最も高く35.4%であるが、一般職では、「短時間勤務や週4日以内等の働き方」が最も高く、43.5%であり、一般職のほうが短時間勤務や週4日以内等の働き方の割合が高い。

図表 3-2-16 現在の働き方

Q65 現在あなたはどのような働き方をしていますか。



<インタビュー>

- ・いろいろな働き方があると部長のほうから声をかけてくれた。週5日で今の仕事で家を半月空けるのは母が高齢なので難しいと言ったら、週3回とかでいいじゃないと言うから、いいんですかと言ったら、いいよということで、とんとん拍子に話が進んだ。なんか相談してみたらい道が開けるとい部分もありますよね、勝手に無理だと思込まないほうがいい。(総合職 U社Fさん)
- ・そんなに疲れは感じてはいないのですけれども、やはり体はだんだん疲れてきているので、4日勤務に変更ができればという相談をしたのですね。・・・週4日のフル勤務があるということだったので、次の契約でもう1年間、65歳まではとりあえずそれで残るといことにしました。(総合職 S社Dさん)

<アンケート自由記述>

- ・50代はそれまでと変わらず働けるが、60代になると、健康面で同じような無理はできなくなる。時短雇用を考えてほしい。また、自分が経験したことだが、50代では両親の介護などの問題が出てくる。結局、勤続30年で、定年の60歳まで働くつもりだった会社を辞めざるを得なかった。(50歳時総合職 女性)

(2) 仕事分野について

①管理職・総合職では、女性のほうが変化がなかった割合がやや高い

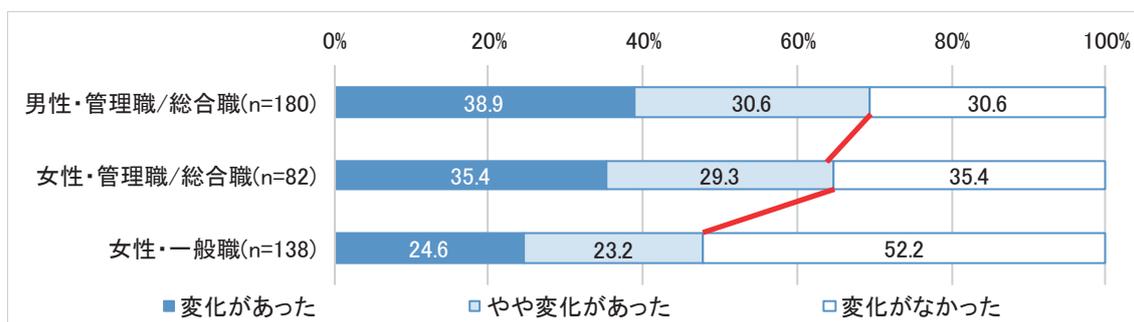
定年後、仕事の分野に「変化がなかった」割合は、男性で30.6%、女性で35.4%と、女性のほうが「変化がなかった」割合がやや高い。

②女性では、一般職のほうが変化がなかった割合が高い

定年後、仕事の分野に「変化がなかった」割合は、女性の管理職・総合職で35.4%、一般職で52.2%と、一般職のほうが「変化がなかった」割合が高い。

図表 3-2-17 定年前後の仕事の変化

Q66 定年後、仕事の分野に変化がありましたか。



<インタビュー>

同じ職場で同じ仕事

- ・同じ部署で、実際に自分でハンドリングしていた仕事を全部持って、そのままシニアになってしまったものですから、そのやっていた仕事はそのまま、・・・なんかむしろもう●●さんはシニアだから何を相談してもいいよねとみんなから思われている。だから本当にありがたいことにあちこちから毎日びっくりするような相談がきます。(総合職 T社Gさん)
- ・今、同じところに残れて本当に良かったと思います。(総合職 S社Dさん)
- ・まったく同じ仕事をしている。・・・私の今までやっていた仕事の後輩を早く見つけてくれて言っていたのですけれども、その後輩を見つけるどころではない組織変更があったので、●●さん辞めないでということをお願いも言っていたので、いいですよ、辞めないですよと言った。(総合職 Q社Bさん)

違う職場で同じ分野の仕事

- ・以前からそのセミナーの担当はさせていただいていたのです。他の部署のセミナーも担当したいと思っていたのが、たまたま希望が叶って、異動になり、他のセミナーも担当することになった。(やりがい)ありますね。希望していましたので。(総合職 T社Fさん)

(3) 仕事内容について

■責任の重さ

①管理職・総合職では、女性のほうが責任の重さは変わっていない割合が高い

定年後、仕事の責任の重さについて、定年前と同じくらい(「責任が重い仕事になった」+「責任の重さは変わっていない」)の割合は、男性では43.4%、女性では61.0%と女性のほうが定年前と同じ職責で働く人が多い。

管理職経験の有無別に見る(図表 3-2-19)と、定年前と同じくらいの割合は管理職経験ありの男性では41.7%、女性では51.3%、管理職経験なしの男性では54.2%、女性では69.8%と、女性のほうが定年前と同じ職責で働く人が多い。

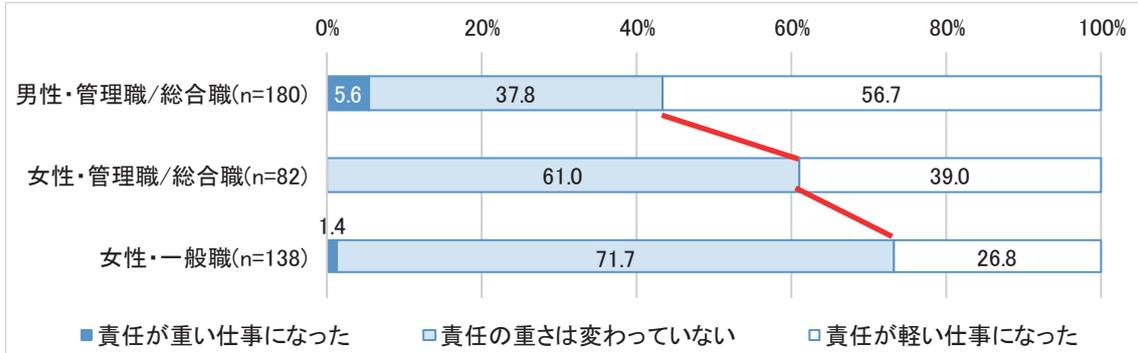
また、働き方別に見る(図表 3-2-20)と、定年前と同じくらいの割合は、残業ありフルタイムの男性では60.0%、女性では82.1%、残業なしフルタイムの男性では35.7%、女性では55.2%、短時間・週4日勤務の男性では15.0%、女性では44.0%であり、働き方別に見ても、女性のほうが定年前と同じ職責で働く人が多い。

②女性では、一般職のほうが責任の重さは変わっていない割合が高い

定年後、仕事の「重さは変わっていない」割合は、管理職・総合職で61.0%、一般職で73.1%と、一般職のほうが定年前と同じ職責で働く人が多い。

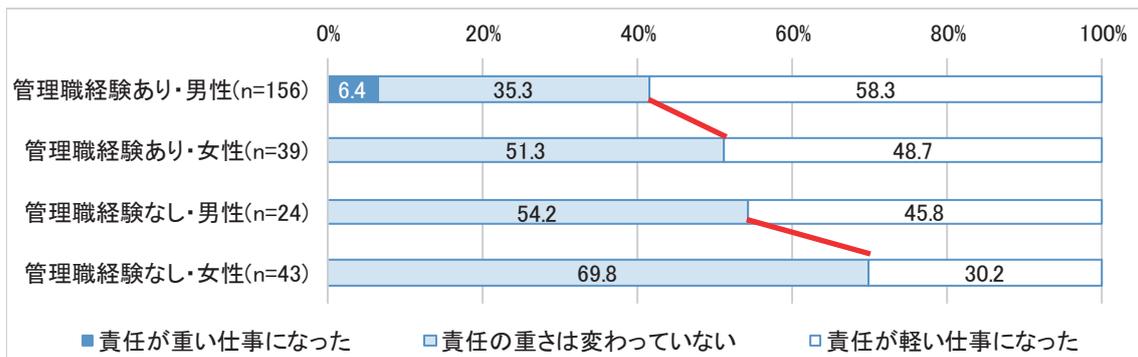
図表 3-2-18 定年前後の責任の重さの変化

Q67 定年後、仕事の責任の重さに変化がありましたか。



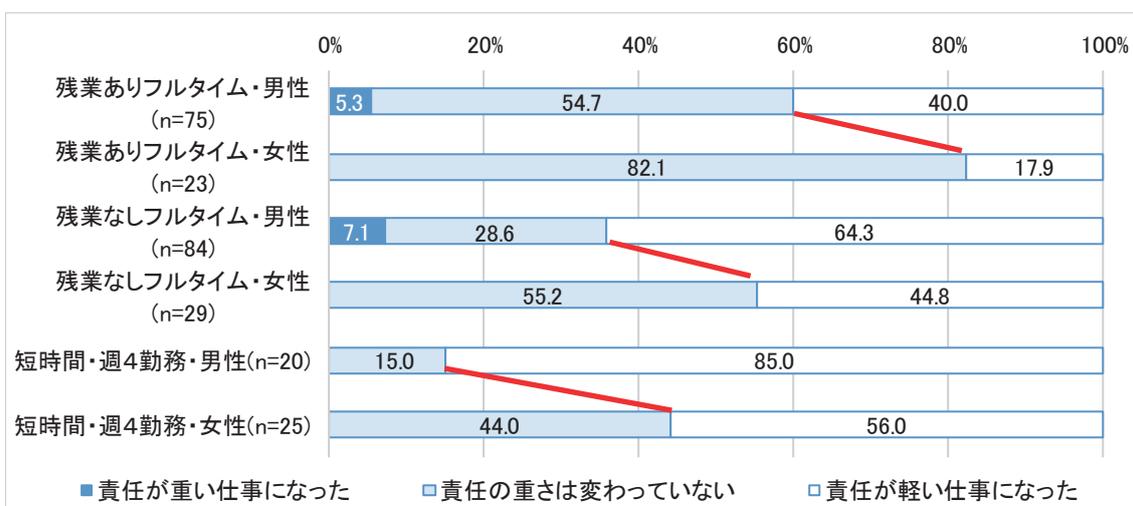
図表 3-2-19 50歳時管理職・総合職 管理職経験の有無別仕事の責任の変化

Q67 定年後、仕事の責任の重さに変化がありましたか。



図表 3-2-20 50歳時管理職・総合職 働き方別仕事の責任の変化

Q67 定年後、仕事の責任の重さに変化がありましたか。



■仕事の難しさ

①管理職・総合職では、女性のほうが難しさは変わっていない割合が高い

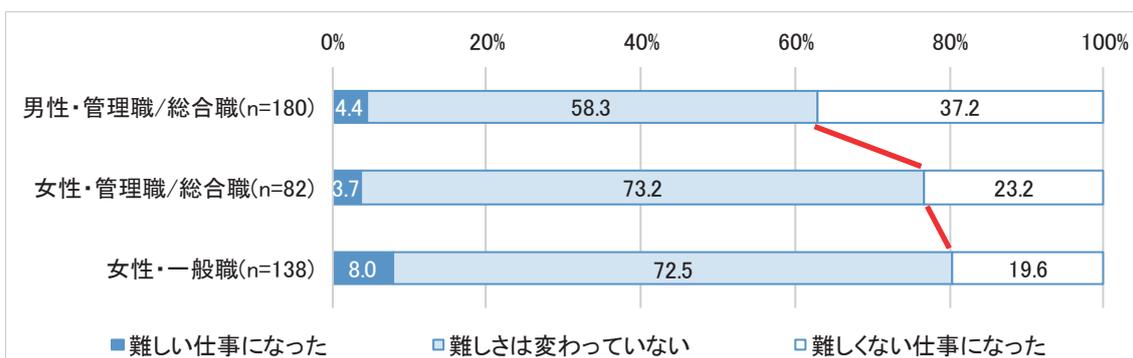
定年後、仕事の難しさが同じくらい(「難しい仕事になった」+「難しさは変わっていない」)の割合は、男性で62.7%、女性で76.9%と、女性のほうが定年前と同じ難しさの仕事をしている割合が高い。

②女性では、管理職・総合職と一般職で仕事の難しさの変化に違いはない

定年後、仕事の難しさが同じくらいの割合は、管理職・総合職で76.9%、一般職で80.5%と、管理職・総合職と一般職で違いはない。

図表 3-2-21 定年前後の仕事の難しさの変化

Q68 定年後、仕事の難しさに変化がありましたか。



5. 会社の人事施策についての評価

(1) 活用施策について

■役割の明確性

①管理職・総合職では、女性のほうが、役割の明確性は低い

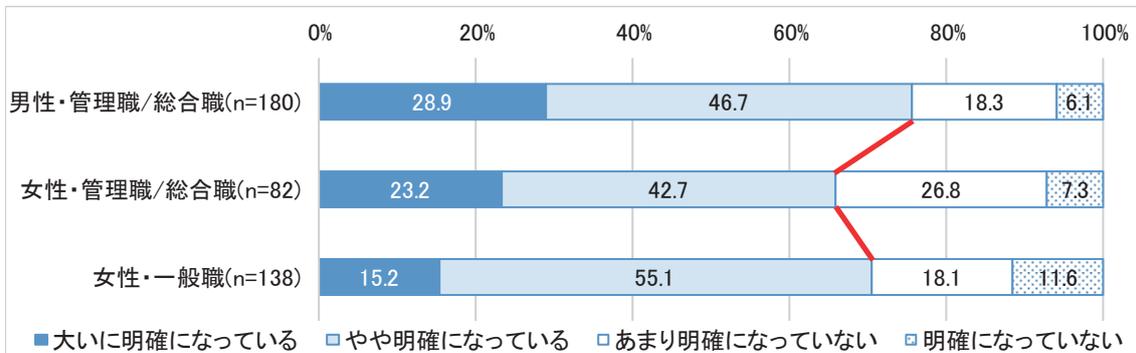
役割が職場において、明確になっている(「大いに明確になっている」+「やや明確になっている」)割合は、男性で75.6%、女性で65.9%と、女性のほうが、役割の明確性は低いとしている。

②女性では、管理職・総合職と一般職で、役割の明確性にあまり違いはない

役割が職場において、明確になっている割合は、女性の管理職・総合職で65.9%、一般職で70.3%と、役割の明確性にあまり違いはない。

図表 3-2-22 役割の明確性

Q33 現在、あなたの役割は職場においてどの程度明確になっていますか。



<インタビュー>

・会社を良くしたいというのが私の思いなので、自分がその中で躊躇せずに、リーダーシップを取ってまとめていかなければいけない存在なのかなというのは感じますよね。(総合職 S社Dさん)

■定年後再雇用の人材活用の方針

①管理職・総合職では、女性のほうがやや定年後の再雇用の人材活用方針が明確であると認識している

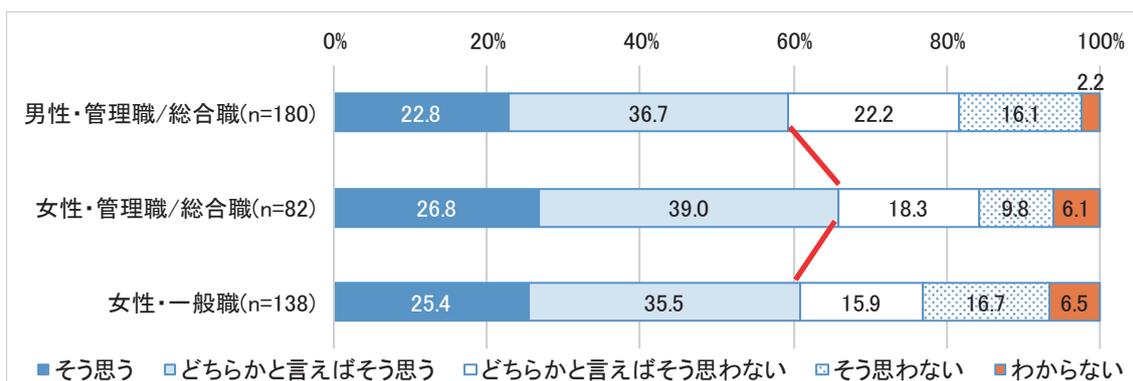
定年後再雇用の人材活用の方針が明確であると認識している(「そう思う」+「どちらかと言えばそう思う」)人の割合は、男性では59.4%、女性では65.9%である。

②女性では、管理職・総合職のほうがやや定年後の再雇用の人材活用方針が明確であると認識している

定年後再雇用の人材活用の方針が明確であると認識している人の割合は、女性の管理職・総合職では65.9%、一般職では60.9%である。

図表 3-2-23 定年後再雇用の人材活用の方針

Q49 定年までお勤めの会社では、定年後再雇用の人材活用の方針が明確でしたか。



■活用方針の内容

①管理職・総合職では、女性のほうが「活躍してほしいという方針」だと思っている

人材活用の方針が定年後再雇用の社員に活躍してほしいという方針だと認識している（「そう思う」＋「どちらかと言えばそう思う」）割合は、男性で76.6%、女性で83.3%と女性のほうがやや高い。

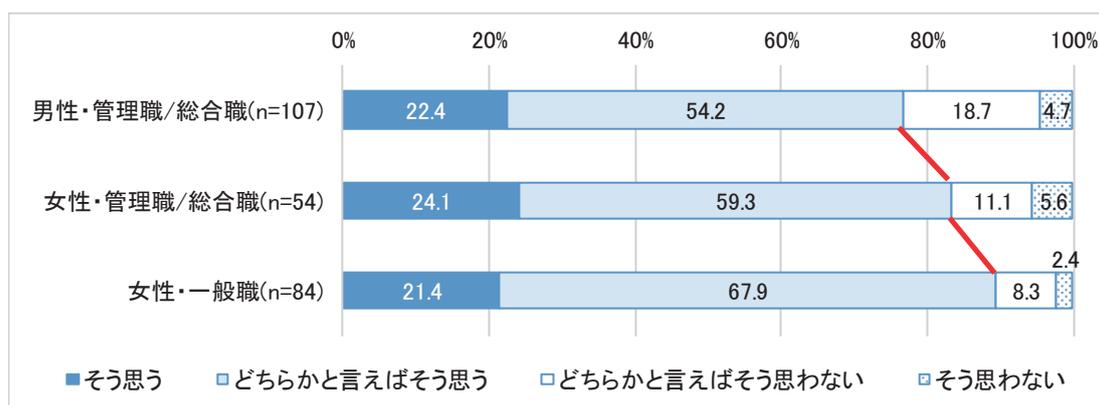
②女性では、一般職のほうが「活躍してほしいという方針」だと思っている

人材活用の方針が定年後再雇用の社員に活躍してほしいという方針だと認識している割合は、管理職・総合職で83.3%、一般職で89.3%と一般職のほうがやや高い。

図表 3-2-24 活用方針の内容

Q50 その方針は定年後再雇用の社員に活躍してほしいという方針ですか。

（Q49で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」を選択した人のみ回答）



■定年後再雇用の人材活躍方針

定年後再雇用の人材活用の方針が明確であると回答し、その方針が活躍してほしいという方針である場合を「活躍方針あり」とし、そうでない場合を「活躍方針なし」とした。

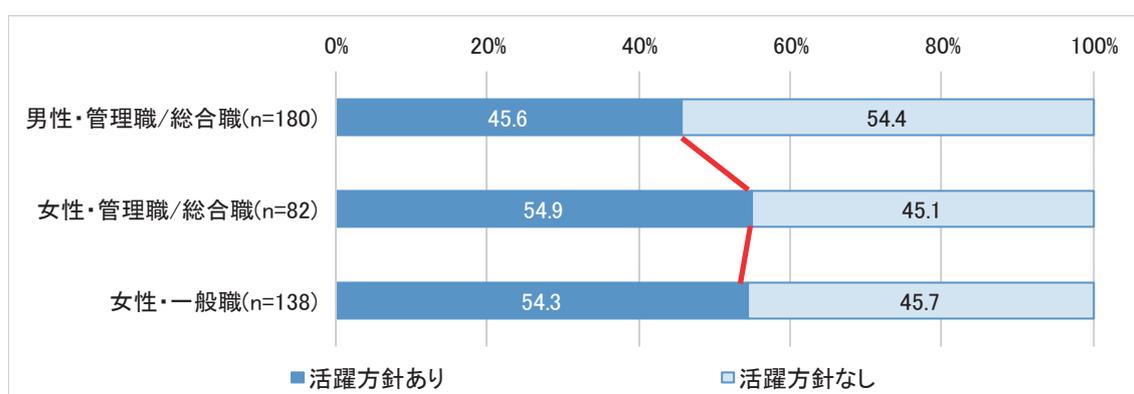
①管理職・総合職では、女性のほうが定年後再雇用の人材活躍方針があると認識しているが、4割以上はないと認識している

「活躍方針あり」は、男性では45.6%と半数を切っている。女性では54.9%であり、男性よりは多いが、4割以上は「活躍方針なし」と認識している。

②女性では、管理職・総合職と一般職で「活躍方針あり」の認識に違いはない

「活躍方針あり」は、管理職・一般職で54.9%、一般職で54.3%と違いはない。

図表 3-2-25 定年後再雇用の人材活躍方針



(注) 定年後再雇用の人材活用の方針が明確であると回答し、その方針が活躍してほしいという方針である場合を「活躍方針あり」とし、そうでない場合を「活躍方針なし」とした。

<インタビュー>

・60歳の少し前に人事から、働く気持ちがあれば65歳まで、こういうかたちでお仕事できますよという説明を受けた。同じ会社でこんなようなお仕事ですということも教えていただけていた。・・・今までの自分がやってきたいろんなものを使って仕事ができるかなというイメージが湧いたので、このまま契約していただけるなら頑張ろうかなと。

(総合職 P社Gさん)

(2) キャリア形成支援

■キャリアや定年に関する研修受講

①管理職・総合職では、女性のほうが研修受講が少なく、約2割のみ

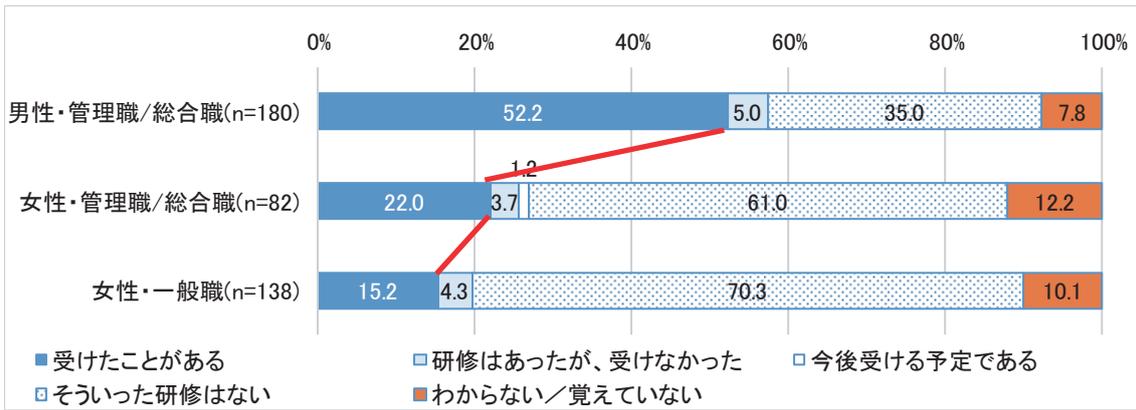
キャリアや定年に関する研修を受けたことがある人は、男性では52.2%と半数を超えているが、女性では22.0%と低く、研修がない人が61.0%である。

②女性では、一般職のほうがさらに研修受講が少ない

キャリアや定年に関する研修を受けたことがある人は、女性の管理職・総合職では22.0%、一般職ではさらに低く15.2%である。研修のない人が管理職・総合職では61.0%、一般職で70.3%である。

図表 3-2-26 キャリアや定年に関する研修受講

Q51 あなたは45歳～55歳ぐらいの間にキャリアや定年に関する研修を受けたことがありますか。



■研修の内容とニーズとの合致

①管理職・総合職では、女性のほうが合致していた人が多い

研修の内容がニーズと合っていた(「合っていた」+「どちらかと言えば合っていた」)人は、男性では58.5%、女性では72.2%と女性のほうが合致していた人が多い。

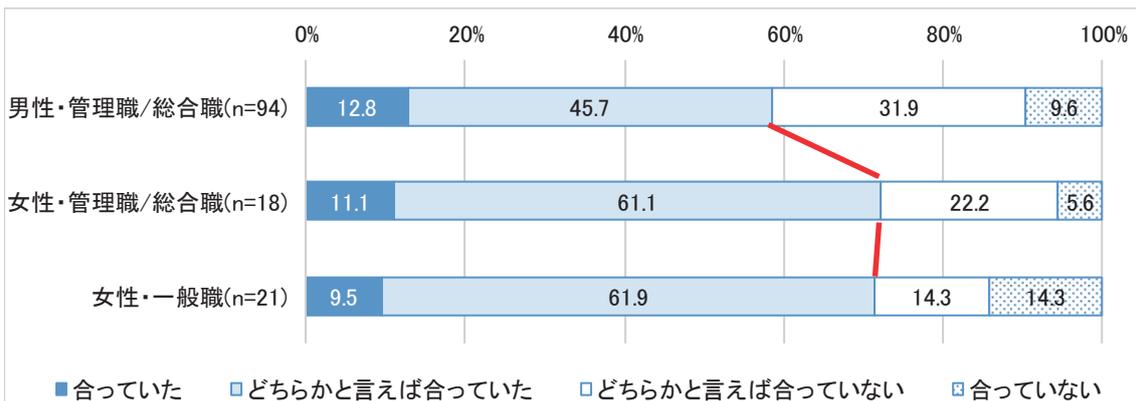
②女性では、管理職・総合職と一般職で、合致度に違いはない

研修の内容がニーズと合っていた人は、女性の管理職・総合職では72.2%、一般職では71.4%と違いはない。

図表 3-2-27 研修の内容とニーズが合致

Q52 その研修の内容は、あなたのニーズに合っていましたか。

(Q51で「受けたことがある」を選択した人のみ回答)



(注)女性は、サンプル数が少ないので、留意が必要である。

■「研修あり・ニーズに合っていた」「研修あり・ニーズに合っていなかった」「研修なし」の割合

研修を受講し、その研修がニーズに合っていた場合を「研修あり・ニーズに合っていた」、研修を受講したが、その研修がニーズに合っていなかった場合を「研修あり・ニーズに合っていなかった」、研修を受講していない場合を「研修なし」とした。

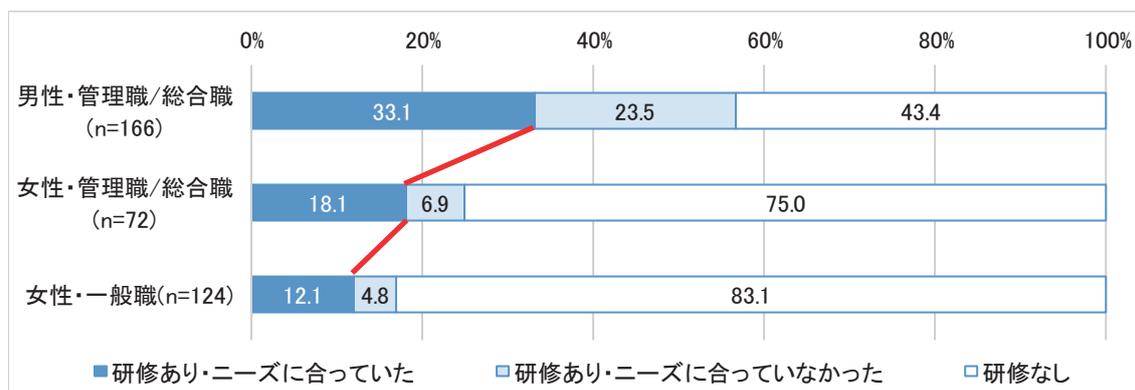
①管理職・総合職では、女性のほうがニーズの合った研修受講の割合が低く2割未満

ニーズに合った研修受講の割合は、男性では33.1%、女性では18.1%と、女性のほうが低い。

②女性では、一般職のほうがニーズの合った研修受講の割合がやや低い

ニーズに合った研修受講の割合は、女性の管理職・総合職では18.1%、一般職では12.1%と、一般職のほうがやや低い。

図表 3-2-28 「研修あり・ニーズに合っていた」「研修あり・ニーズに合っていなかった」「研修なし」の割合



(注) 研修を受講し、その研修がニーズに合っていた場合を「研修あり・ニーズに合っていた」、研修を受講したが、その研修がニーズに合っていなかった場合を「研修あり・ニーズに合っていなかった」、研修を受講していない場合を「研修なし」とした。

<インタビュー>

- ・50を過ぎた女性の研修というのは一切ありません。研修は男性主体です。・・・自ら学ぶという会社ですので、それに関しては当てにしないで自分でということですね。(総合職 T社Fさん)
- ・55歳ぐらいでライフプランセミナーを受けてから、社会とずっと一生涯、何か関わっていきたく、何かしらできることをやりたいというところを思っています。なかなか思うようにはいかなくて試行錯誤ですけれども、自分自身がやはりそういうふうにとずっと社会に参加していきたくないと思っています。(総合職 T社Uさん)
- ・(研修で、年金制度について教えていただいたが、)パターンが男性の50歳で妻と子ども2人。で、妻は専業主婦というパターン。例題がみんなそれなのですよ。例題に当てはまらない人だとまったく、では、私はどうなるのというときに全然分からない。全員が男性ではなく女性ももちろんいるわけだし、今はお一人さまも増えていらっしゃるし、結婚してもお子さんがいらっしゃるのかいっばいいるのに、判で押したように、50歳の男性で、専業主婦の奥さんと子ども2人というモデルケースしかない。まさにダイバーシティとは程遠い研修だったなとは思っています。(総合職 Q社Bさん)

■上司への役割期待

①管理職・総合職では、「業務内容や範囲を把握してほしい」と回答した人の割合は、
女性のほうが高い

上司への役割期待として、男女とも「必要な情報を共有してほしい」割合が最も高く、男性で45.0%、女性で50.0%である。男女で割合に差があるのは、「業務内容や範囲を把握してほしい」で、男性で26.7%、女性で39.0%と、女性のほうが多い。また、「上司は必要ない」は、男性で21.2%、女性で12.2%と、男性のほうが多い。

②女性では、「マネジメント業務のサポートをさせてほしい」と回答した人の割合は、管理職・総合職のほうが高い

上司への役割期待として、管理職・総合職、一般職とも、「必要な情報を共有してほしい」割合が最も高く、次いで、「業務内容や範囲を把握してほしい」である。管理職・総合職と一般職で差があるのは、「マネジメント業務のサポートをさせてほしい」で、管理職・総合職で15.9%、一般職で9.4%と、管理職・総合職のほうが多い。

図表 3-2-29 上司への役割期待(%)

Q34 あなたは、あなたの上司にどのような役割をしてほしいですか。当てはまるものすべてを選んでください。

	必要な情報を共有してほしい	意見を聞いてほしい	業務の遂行方法や状況について、忌憚のない意見を言ってほしい	マネジメント業務のサポートをさせてほしい	業務内容や範囲を把握してほしい	上司は必要ない	その他
男性・管理職/総合職(n=180)	45.0	18.3	28.3	12.8	26.7	21.7	1.1
女性・管理職/総合職(n=82)	50.0	23.2	25.6	15.9	39.0	12.2	2.4
女性・一般職(n=138)	52.9	26.8	23.2	9.4	42.0	5.8	1.4

6. 働く価値観

■ 60代で仕事の上で重視していること

①管理職・総合職では、男女で差があるのは、「良い人間関係を築くこと」と「確実に仕事をこなし、信頼を高めること」

60代で仕事の上で重視していることとして、男女とも「金銭を得ること」が最も多い。次いで男性では、「良い人間関係を築くこと」(40.6%)、女性では、「確実に仕事をこなし、信頼を高めること」(34.1%)である。

②女性では、管理職・総合職、一般職で差があるのは「自分を成長させること」と「仕事と家庭の両立」

60代で仕事の上で重視していることとして、管理職・総合職、一般職とも「金銭を得ること」が最も多く、次いで「確実に仕事をこなし、信頼を高めること」である。管理職・総合職、一般職で差があるのは「自分を成長させること」と「仕事と家庭の両立」である。「自分を成長させること」は、一般職では8.7%であるが、管理職・総合職では14.6%である。「仕事と家庭の両立」は管理職・総合職では18.3%であるが、一般職では25.4%である。

図表 3-2-30 60代で仕事の上で重視していること(%)

	金銭を得ること	昇進・昇格すること	仕事と家庭の両立	難しい仕事に挑戦すること	確実に仕事をこなし、信頼を高めること	仕事の面白さ	自分を成長させること	良い人間関係を築くこと	人の役に立つこと	その他
男性・管理職/総合職(n=180)	49.4	0.0	20.6	5.0	27.2	12.8	12.2	40.6	35.6	1.1
女性・管理職/総合職(n=82)	52.4	0.0	18.3	2.4	34.1	14.6	14.6	30.5	30.5	0.0
女性・一般職(n=138)	58.0	0.0	25.4	4.3	30.4	14.5	8.7	29.7	26.1	0.7

以下では、各年代に重視していたことの中から、年代とともに低くなっている項目である「仕事の面白さ」と年代とともに高くなっている項目である「人の役に立つこと」について見た。

■各年代で「仕事の面白さ」を重視していた割合

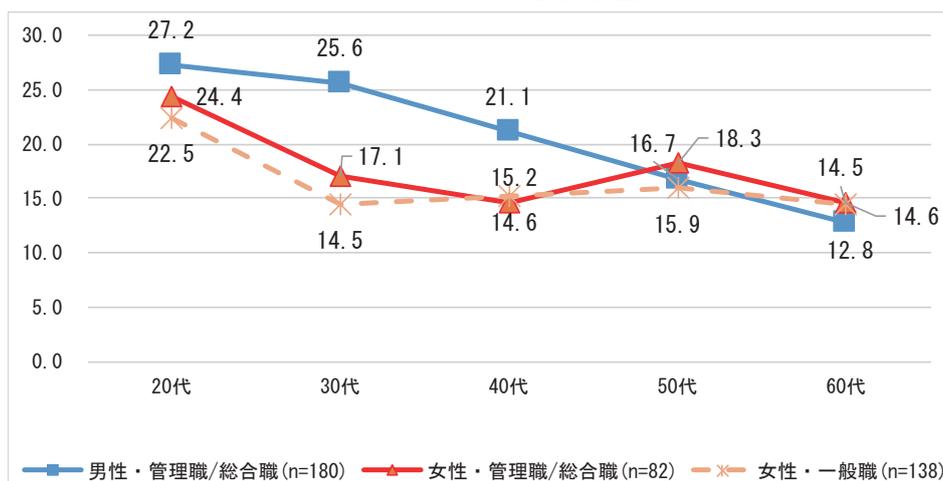
①管理職・総合職では、若い時は男性のほうが重視していたが、年とともに低くなり、60代では女性のほうが重視している

「仕事の面白さ」を重視していた割合は、20代では男性で27.2%、女性で24.4%である。男性は年代とともにだんだん低くなり、60代では12.8%である。女性は30代で低くなるが、その後はあまり変化なく、60代で14.6%である。

②女性では、管理職・総合職と一般職で、「仕事の面白さ」を重視していた割合にあまり違いはない

「仕事の面白さ」を重視していた割合は、20代では管理職・総合職で24.4%、一般職で22.5%である。管理職・総合職、一般職ともに30代で低くなるが、その後はあまり変化なく、60代でそれぞれ14.6%、14.5%である。

図表 3-2-31 各年代で「仕事の面白さ」を重視していた割合(%)



■各年代で「人の役に立つこと」を重視していた割合

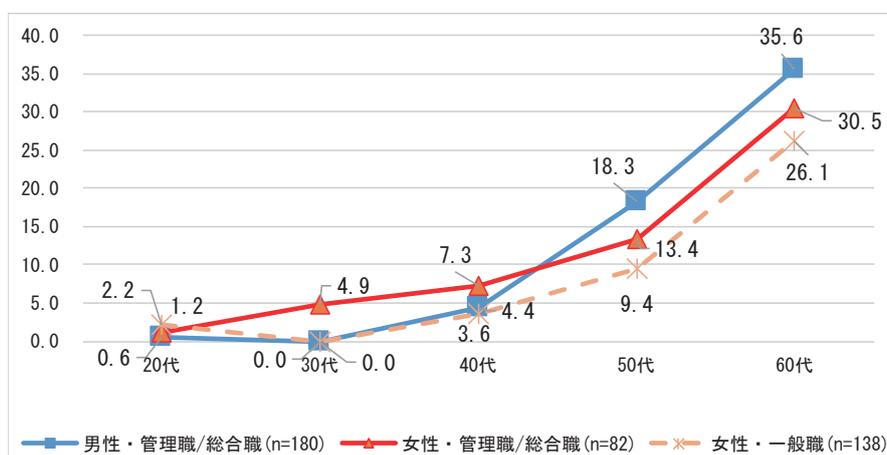
①管理職・総合職では、男女とも、若い時は低く、年とともに高まる

「人の役に立つこと」を重視していた割合は、20代では男性で0.6%、女性で1.2%である。男女ともに年とともに高くなり、60代では男性で35.6%、女性で30.5%である。

②女性では、管理職・総合職、一般職とも、若い時は低く、年とともに高まる

「人の役に立つこと」を重視していた割合は、20代では管理職・総合職で1.2%、一般職で2.2%である。管理職・総合職、一般職とも、年とともに高くなり、60代では管理職・総合職で30.5%、一般職で26.1%である。

図表 3-2-32 各年代で「人の役に立つこと」を重視していた割合(%)



<インタビュー>

- ・若い人に、今一緒にいる仲間に、もうちょっと育ててもらえたら嬉しいなというのはある。
(総合職 S社Dさん)
- ・課長になったようなメンバーにもよく言ったのですがけれども、基本的にいい意味でギブ・アンド・テイクなのだから、こっちも助けをもらうことがあるのだから、自分ができること、今やってあげられることは最大限サポートしたり、手伝ってあげたり、こっちが助けてあげられることはやるべきだとずっと言ってきたのですね。(総合職 T社Gさん)

7. 仕事等の満足度と労働意欲

(1) 仕事等の満足度

■仕事の質・職務内容の満足度

①管理職・総合職では、仕事の質・職務内容に満足している割合は男女で違いがない

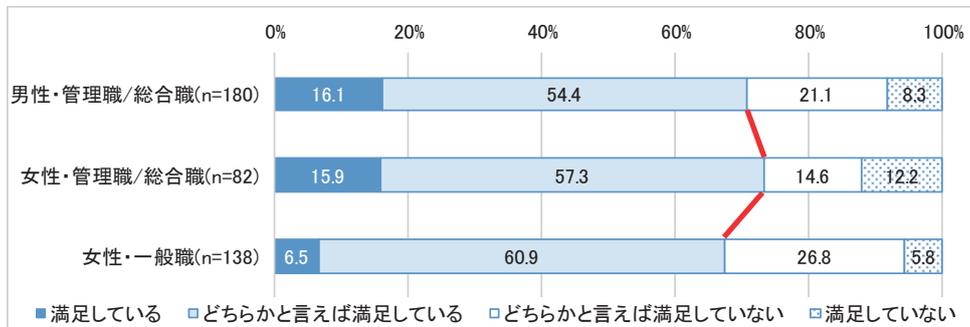
仕事の質・職務内容に満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で70.6%、女性で73.2%と、男女で違いはない。

②女性では、仕事の質・職務内容に満足している割合は管理職・総合職のほうがやや高い

仕事の質・職務内容に満足している割合は女性の管理職・総合職で73.2%、一般職で67.4%と、管理職・総合職のほうがやや高い。

図表 3-2-33 仕事の質・職務内容の満足度

Q37S1 あなたの現在の満足度についておうかがいします。【仕事の質・職務内容】



■教育訓練の機会の満足度

①管理職・総合職では、教育訓練の機会に満足している割合は女性のほうがやや高いが、半数は不満

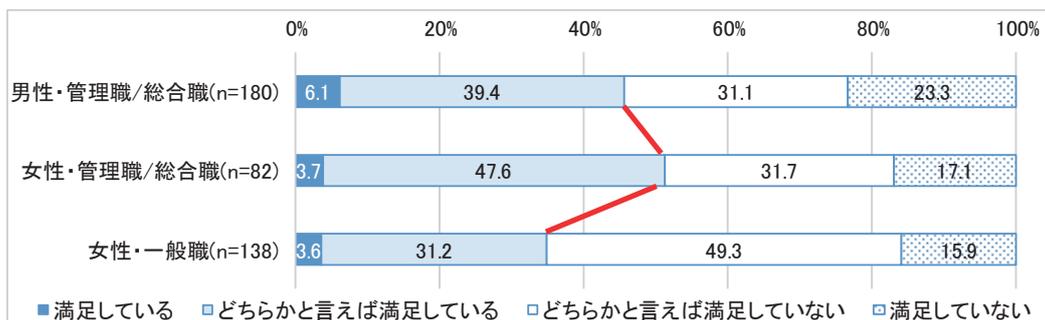
教育訓練の機会に満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で45.6%、女性で51.2%と、女性のほうがやや高いが、約半数は不満に思っている。

②女性では、教育訓練の機会に満足している割合は管理職・総合職のほうが高い

教育訓練の機会に満足している割合は、女性の管理職・総合職で51.2%、一般職で34.8%と、管理職・総合職のほうが高い。

図表 3-2-34 教育訓練の機会の満足度

Q37S2 あなたの現在の満足度についておうかがいします。【教育訓練の機会】



■給与額の満足度

①管理職・総合職では、給与額の満足度に、男女で違いはなく、7割以上が不満

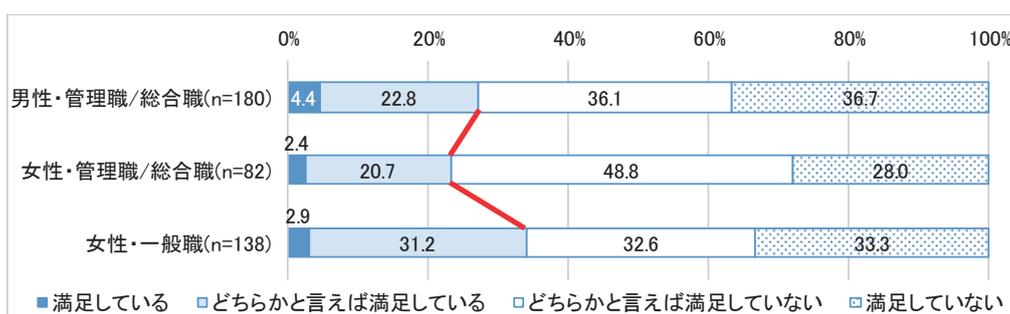
給与額に満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で27.2%、女性で23.2%と、男女であまり違いはない。実際の収入は、男性のほうが高い人の割合が高い(図表 3-2-6)。

②女性では、管理職・総合職のほうが満足している人の割合が低い

給与額に満足している割合は、女性の管理職・総合職で23.2%、一般職で34.1%と、管理職・総合職のほうが満足している人の割合が低い。

図表 3-2-35 給与額の満足度

Q37S3 あなたの現在の満足度についておうかがいします。【給与額】



■上司から受ける援助や指示の満足度

①管理職・総合職では、上司から受ける援助や指示に男女とも半数以上が不満

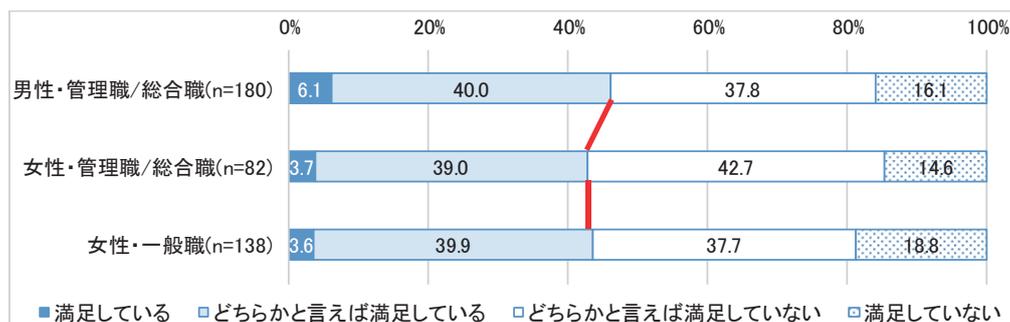
上司から受ける援助や指示に満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で46.1%、女性で42.7%と低く、男女とも半数以上が不満に思っている。

②女性では、管理職・総合職と同様に不満に思っている一般職が半数以上

上司から受ける援助や指示に満足している割合は、女性の管理職・総合職で42.7%、一般職で43.5%と低く、管理職・総合職、一般職ともに、半数以上が不満に思っている。

図表 3-2-36 上司から受ける援助や指示の満足度

Q37S4 あなたの現在の満足度についておうかがいします。【上司から受ける援助や指示】



■同僚や部下とのコミュニケーションの満足度

①管理職・総合職では、同僚や部下とのコミュニケーションの満足度は、男女で違いがない

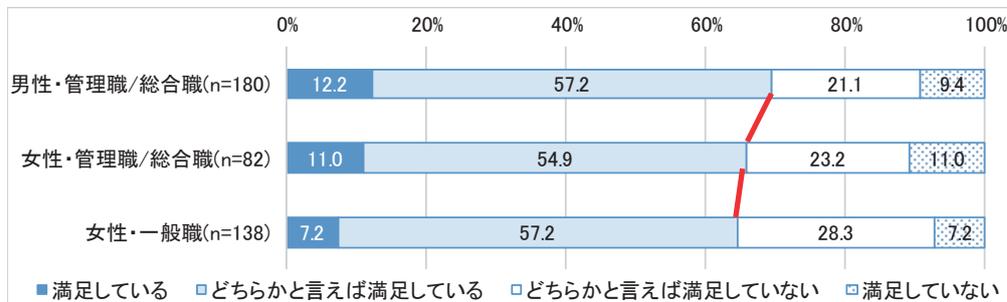
同僚や部下とのコミュニケーションに満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で69.4%、女性で65.9%と、男女であまり違いはない。

②女性では、同僚や部下とのコミュニケーションの満足度は、管理職・総合職と一般職で違いはない

同僚や部下とのコミュニケーションに満足している割合は、女性の管理職・総合職で65.9%、一般職で64.5%と、管理職・総合職と一般職で違いはない。

図表 3-2-37 同僚や部下とのコミュニケーションの満足度

Q37S5 あなたの現在の満足度についておうかがいします。【同僚や部下とのコミュニケーション】



■仕事も含めた生活全般の満足度

①管理職・総合職では、仕事も含めた生活全般の満足度は男女で違いはない

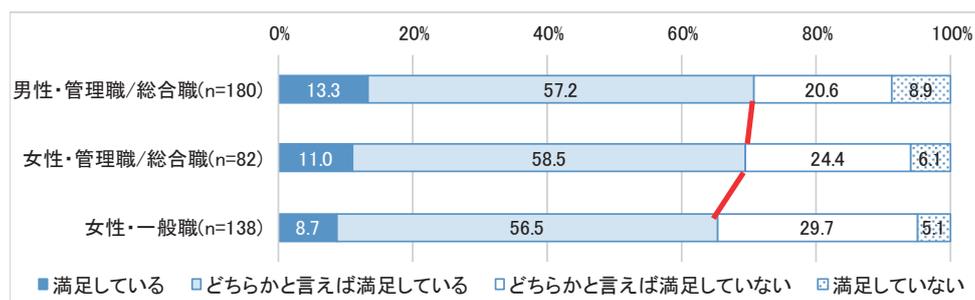
仕事も含めた生活全般に満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で70.6%、女性で69.5%と、男女で違いはない。

②女性では、仕事も含めた生活全般の満足度は管理職・総合職と一般職で違いはない

仕事も含めた生活全般に満足している割合は、女性の管理職・総合職で69.5%、一般職で65.2%と、管理職・総合職と一般職で違いはない。

図表 3-2-38 仕事も含めた生活全般の満足度

Q37S6 あなたの現在の満足度についておうかがいします。【仕事も含めた生活全般】



(2)モチベーション

■モチベーションの高さ

①管理職・総合職では、女性のほうが低下していない人が多い

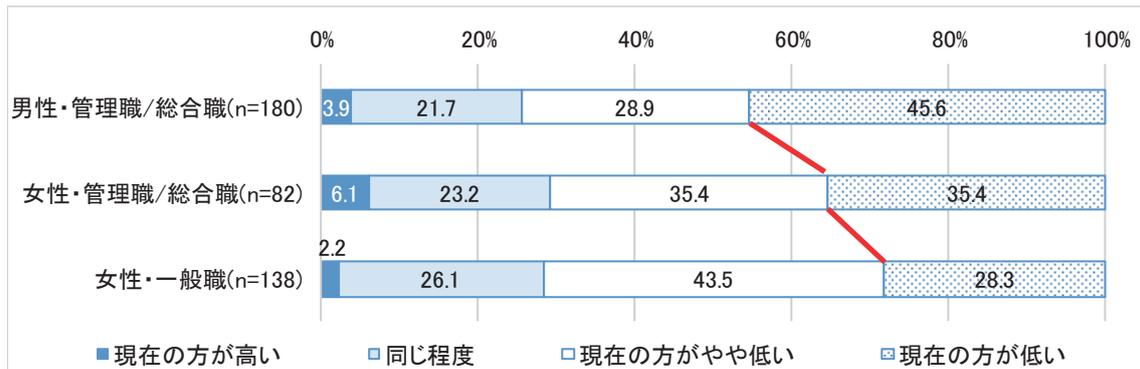
モチベーションが最も高かった時と比べた現在のモチベーションが「現在の方が低い」人の割合は、男性で45.6%、女性で35.4%と、女性のほうが「現在の方が低い」人の割合が小さい。

②女性では、管理職・総合職のほうが低下した人が多い

モチベーションが最も高かった時と比べた現在のモチベーションが「現在の方が低い」人の割合は、女性の管理職・総合職で35.4%、一般職で28.3%と、管理職・総合職のほうが「現在の方が低い」人の割合が大きい。

図表 3-2-39 モチベーション

Q38 職業生活で、あなたのモチベーションが最も高かった時と比べて現在のモチベーションはどの程度ですか。



<インタビュー>

愛社精神や目標を持つことでモチベーションを保っている

- ・会社を良くしたいという愛社精神がすごく強いのだと思います。(総合職 S社Dさん)
- ・骨折した時に通ったお医者さんが患者さんに対する接し方がとても素晴らしいと思って、そういうふうになりたい。そのような接し方を仕事とか、仲間と接するときに活かせたらと思う。それが目標です。(総合職 S社Dさん)

■モチベーションが高い理由

①管理職・総合職の男性では「仕事にやりがいを持っているから」、女性では「人間関係が良好だから」と回答した人の割合が高い

現在のモチベーションが高い理由として、男性では、「仕事にやりがいを持っているから」と回答した人の割合が最も高く 54.3%、次いで「責任のある仕事ができているから」37.0%、「やりたい仕事ができているから」32.6%で、仕事関連を理由とする傾向が強い。女性では、「人間関係が良好だから」と回答した人の割合が最も高く 41.7%、次いで「やりたい仕事ができているから」33.3%、「仕事にやりがいを持っているから」「仕事の責任が軽くなったから」25.0%である。

男女で差があるのは、「仕事にやりがいを持っているから」、「責任のある仕事ができているから」で男性が多く、「人間関係が良好だから」、「仕事の責任が軽くなったから」で女性が多い。

②女性の管理職・総合職では「人間関係が良好だから」と回答した人の割合が高く、一般職では「仕事の量が適正だから」と回答した人の割合が高い

女性の管理職・総合職では、「人間関係が良好だから」と回答した人の割合が最も高く 41.7%、次いで「やりたい仕事ができているから」33.3%、「仕事にやりがいを持っているから」「仕事の責任が軽くなったから」25.0%である。一般職では、「仕事の量が適正だから」と回答した人の割合が最も高く 43.6%、次いで「人間関係が良好だから」35.9%、「仕事にやりがいを持っているから」33.3%である。

女性の管理職・総合職と一般職の違いは、「仕事の責任が軽くなったから」「上司に期待されているから」は、女性の管理職・総合職で多く、「仕事の量が適正だから」「仕事にやりがいを持っているから」は一般職で多い。

図表 3-2-40 モチベーションが高い理由(%)

Q39 あなたの現在のモチベーションが高い理由としてあてはまるものをすべて選んでください。

(Q38 で「現在の方が高い」「同じ程度」を選択した人のみ回答)

	やりたい仕事ができているから	仕事にやりがいを持っているから	責任のある仕事ができているから	仕事の責任が軽くなったから	上司に期待されているから	目標が達成できているから	処遇に不満がないから	昇進の可能性があるから	体調がよいから	将来に不安がないから	仕事の量が適正だから	人間関係が良好だから	教育訓練の機会があるから	その他
男性・管理職/総合職 (n=46)	32.6	54.3	37.0	6.5	13.0	13.0	10.9	0.0	21.7	2.2	21.7	19.6	0.0	2.2
女性・管理職/総合職 (n=24)	33.3	25.0	16.7	25.0	12.5	12.5	8.3	0.0	16.7	0.0	8.3	41.7	0.0	0.0
女性・一般職 (n=39)	28.2	33.3	23.1	12.8	5.1	10.3	10.3	2.6	20.5	5.1	43.6	35.9	0.0	2.6

■モチベーションが以前より低い理由

①管理職・総合職の男性では「処遇に不満があるから」と回答した人の割合が高く、女性は多様な理由である

モチベーションが以前より低い理由として、男性では、「処遇に不満があるから」と回答した人の割合が最も高く 42.5%、次いで「仕事にやりがいを持っていないから」28.4%、「責任のある仕事ができているから」21.6%、「昇進の可能性がないから」20.1%である。女性では、「仕事にやりがいを持っていないから」「処遇に不満があるから」と回答した人の割合が最も高く 27.6%、「仕事の量が適正ではないから」24.1%、「将来に不安があるから」22.4%、「やりたい仕事ができているから」20.7%である。男女の違いは、「処遇に不満があるから」「責任のある仕事ができているから」「昇進の可能性がないから」は男性で多く、

「仕事の量が適正ではないから」、「将来に不安があるから」、「やりたい仕事できていないから」「人間関係が良好でないから」は女性で多い。

②女性の管理職・総合職では「仕事にやりがいを持っていないから」「処遇に不満があるから」と回答した人の割合が高く、一般職では「処遇に不満があるから」と回答した人の割合が高い

モチベーションが以前より低い理由として、女性の管理職・総合職では、「仕事にやりがいを持っていないから」「処遇に不満があるから」と回答した人の割合が最も高く 27.6%、「仕事の量が適正ではないから」24.1%、「将来に不安があるから」22.4%「やりたい仕事できていないから」20.7%である。一般職では、「処遇に不満があるから」と回答した人の割合が最も高く 32.3%、「将来に不安があるから」24.2%、「仕事にやりがいを持っていないから」20.2%、「仕事の責任が重いから」16.2%である。管理職・総合職と一般職の違いは、「やりたい仕事できていないから」、「仕事にやりがいを持っていないから」「責任のある仕事できていないから」は管理職・総合職で多く、「仕事の責任が重いから」は一般職で多い。

図表 3-2-41 モチベーションが低い理由 (%)

Q40 あなたの現在のモチベーションが以前より低い理由として当てはまるものをすべて選んでください。

(Q38 で「現在の方がやや低い」「現在の方が低い」を選択した人のみ回答)

	やりたい仕事できていないから	仕事にやりがいを持っていないから	責任のある仕事できていないから	仕事の責任が重いから	上司に期待されていないから	目標が達成できていないから	処遇に不満があるから	昇進の可能性がないから	体調がよくないから	将来に不安があるから	仕事の量が適正でないから(自分には多すぎる、少なすぎる)	人間関係が良好でないから	教育訓練の機会がないから	その他
男性・管理職/総合職(n=134)	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	5.2
女性・管理職/総合職(n=58)	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	10.3
女性・一般職(n=99)	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	9.1

(3) 能力発揮と達成感

■能力発揮

①管理職・総合職では、能力を発揮できている割合は男女であまり違いはない

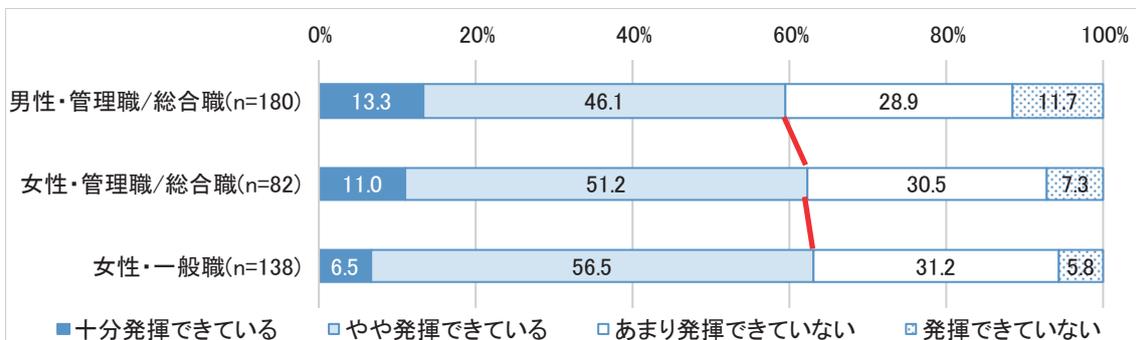
能力を発揮できている(「十分発揮できている」+「やや発揮できている」)割合は、男性で59.4%、女性で62.2%と、男女であまり違いはない。

②女性では、能力を発揮できている割合は、管理職・総合職と一般職であまり違いはない

能力を発揮できている割合は、女性の管理職・総合職で62.2%、一般職で63.0%と、管理職・総合職と一般職であまり違いはない。

図表 3-2-42 能力の発揮

Q41 あなたは、現在、自分の力を発揮できていますか。



■達成感

①管理職・総合職では、女性のほうが達成感を感じている割合が高い

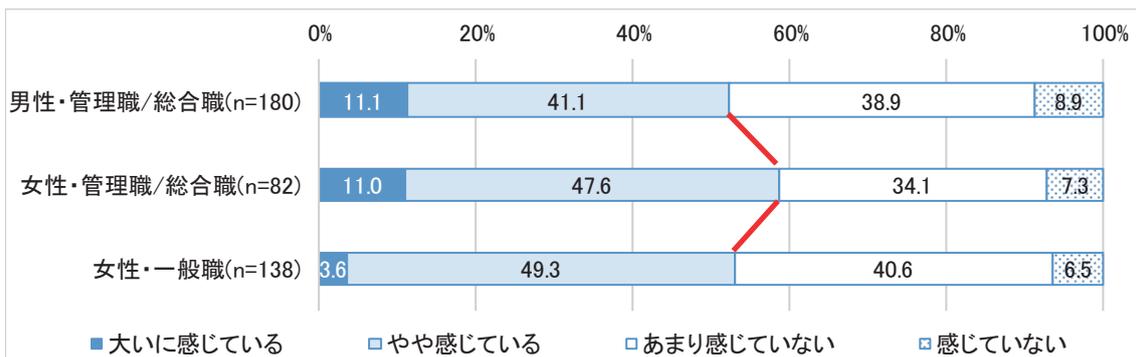
仕事を通じて達成感を感じている(「大いに感じている」+「やや感じている」)割合は、男性で52.2%、女性で58.5%と、女性のほうが達成感を感じている割合が高い。

②女性では、管理職・総合職のほうが達成感を感じている割合が高い

仕事を通じて達成感を感じている割合は、女性の管理職・総合職で58.5%、一般職で52.9%と、管理職・総合職のほうが達成感を感じている割合が高い。

図表 3-2-43 達成感

Q42 あなたは仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか。



■やりがい

①管理職・総合職では、やりがいを感じていない割合は、女性のほうがやや低い

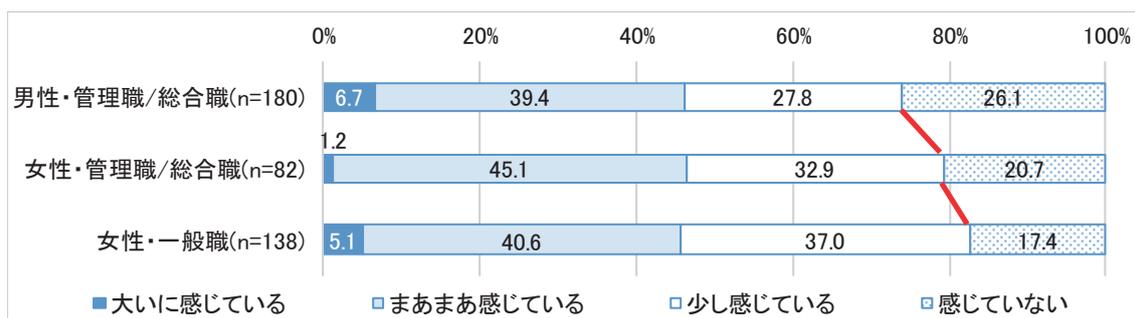
やりがいを「感じていない」割合は、男性で26.1%、女性で20.7%と、女性のほうがやや低い。

②女性では、やりがいを感じていない割合は、管理職・総合職と一般職で違いがない

やりがいを「感じていない」割合は、管理職・総合職で20.7%、一般職で17.4%と、管理職・総合職と一般職で違いがない。

図表 3-2-44 やりがい

Q69 あなたは現在、どの程度やりがいを感じていますか。



<インタビュー>

・シニアになっての仕事ですけれども、やはりなんて言うのかな、自分にきちんとした仕事を任されているので、・・・それが同僚たちのためになっていると思っているので、私がある分析をしたのを持っていくと、助かるよと言ってくれるので、やりがいはあるかなと。
(総合職 U社Fさん)

■思う存分仕事をしているか

以前子育てをする上で制約を感じていて、現在は思う存分仕事をしている場合を「思う存分仕事をしている」、以前子育てをする上で制約を感じていて、現在思う存分仕事をしたいが、できていない場合を「思う存分仕事をしたいが、できていない」、以前子育てをする上で制約を感じていて、現在思う存分仕事をしたいとは思わない場合を「思う存分仕事をしたいとは思わない」、以前も子育てを制約だと感じていなかった場合を「子育てを制約だと感じていなかった」とした。

①管理職・総合職では、育児の制約がなくなった現在「思う存分仕事をしている」割合は女性のほうが高い

現在「思う存分仕事をしている」割合は、男性で6.7%、女性で31.9%である。男性は、子育てを制約だと感じていなかった人が多い。女性では「思う存分仕事をしたいが、できていない」人も12.8%いる。その理由として、「職種が変わってしまい、経験を活かすこともできない」「介護している」「今は孫の面倒をみなくてはならないから」等である。

②女性では、育児の制約がなくなった現在「思う存分仕事をしている」割合は管理職・総合職のほうが高い

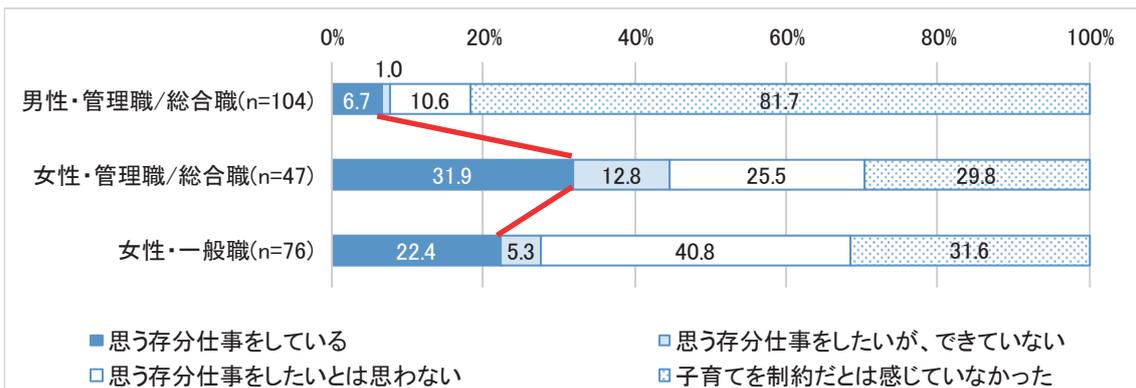
現在「思う存分仕事をしている」割合は、管理職・総合職で31.9%、一般職で22.4%と、管理職・総合職のほうが高い。

図表 3-2-45 思う存分仕事をしているか

Q46 あなたは、これまで、子育てが仕事をする上での制約だと感じることはありませんか。

(Q46に「感じることはあった」「まあ感じることはあった」人に対して)

Q47 あなたは、子育ての負担が減り、現在思う存分仕事をしていますか。



<インタビュー>

- ・積み上げていく仕事というのは65歳過ぎてもできると思うのですね。なので、シニア、65歳で終わりと言うけれども、できる仕事であれば、それ以降もやれるのではないかと
思うのですよ、私はあと1年、来年いっぱいなのですけれども、全然、今の仕事ができる。
逆に今のほうが、母は亡くなって、身軽なのですね。今までは本当に忙しくて、週3
回でも忙しかったのですけれども、今、身軽なので、逆になんか、もっとできるなみたい
な。(総合職 U社Fさん)
- ・本当に50歳まではちょっと恐れと保守、もう守りに入る、何とか子どもを育てなければ
いけないので、職を失ってはいけないという、そこでしたけれども、50歳を過ぎてから
やっと、自分で何かしらできるかなという、ちょっとこう、楽しくはなってきたという
ところでしょうか。(総合職 T社Fさん)

まとめ

定年後の60代の女性たちは、均等法前の世代であり、男女の差別がある中で苦勞して働いてきた世代である。特に、管理職・総合職として働いてきた女性たちは、働く女性の先駆者たちである。

本章では定年後の60代前半男女について、男性・50歳時管理職・総合職、女性・50歳時管理職・総合職、女性・50歳時一般職の3つのタイプに分け、現状の働き方や意識の違いを見た。

女性・50歳時管理職・総合職について、①では男性・50歳時管理職・総合職と比較し、②では女性・50歳時一般職と比較した。

①男性との比較

・調査対象者の就労状況

50歳時管理職・総合職であった女性の定年後は、男性より定年後に転職した人が多く、規模の小さい会社に勤務し、現在管理職である人は少ない。定年前後の年収差は小さいが、年収が低い人の割合が大きい。

・キャリア形成

60代では「キャリアのつながり意識」は女性のほうが少ない。

仕事を辞めなかった理由は、男性では「家族を養わなければならなかったから」、女性では「社会とつながっていたかったから」が多い。

男女とも、定年後も仕事をするために準備をしていなかった人が4割以上である。

・能力の自己評価と能力開発意欲

核となるスキルがある、スペシャリストであると思っている割合は男女同じくらいであるが、スキルを活かしていると思っているのは女性のほうが多い。スキルをもっと深めたいと思っている割合も女性のほうが高い。

・働き方

女性は、働く時間は短くなっているが、仕事の分野・責任の重さ・難しさは変わっていない人の割合が男性よりも高く、スムーズに定年後へ移行している人が多いようである。

・会社の人事施策についての評価

再雇用者の活躍方針があると思っているのは、女性のほうが多い。一方、女性は、役割が明確でないと思っている人がやや多く、上司には業務内容や範囲の把握を期待している人も多い。定年に向けた研修の機会は女性のほうが少ない。

・働く価値観

仕事をする上で重視していることとして、男女とも、「金銭を得ること」が多いが、男性では「良い人間関係を築くこと」が多く、女性では「確実に仕事をこなし、信頼を高めること」が多い。

・仕事等の満足度と働く意欲

満足度は、仕事の質・職務内容、給与額、上司から受ける援助や指示、同僚や部下とのコミュニケーション、仕事も含めた生活全般で、男女で違いがない。教育訓練についての満足度は女性のほうがやや高いが、約半数が不満である。

能力発揮ができていない割合は男女で違いがないが、達成感を感じる、モチベーションが低下していない、やりがいを感じている、「思う存分仕事をしたい」割合は女性のほうが男性より大きい。

このように、同じ定年後の人たちであっても、男女での差異は大きい。これまで、男性のみを念頭に定年後の制度が考えられ、運用されているが、今後は女性の特徴を踏まえた制度や運用を検討すべきであろう。

②一般職との比較

・調査対象者の就労状況

50歳時管理職・総合職であった定年後の女性は、一般職より定年後に転職した人が多く、規模の小さい会社に勤務している。現在管理職である人、年収が高い人は、一般職より多い。年収がやや高い分、定年前後の年収差は大きい。

・キャリア形成

「キャリアのつながり意識」は一般職より強い。

仕事を辞めなかった理由は、「社会とつながっていたから」が最も多いのは一般職と同様であるが、「仕事によって自分が成長できたから」「仕事が面白かったから」は一般職よりも多い。

定年後も仕事をするために準備をしていた人は一般職よりは多い。

・能力の自己評価と能力開発意欲

核となるスキルがある、スペシャリストであると思っている、スキルをもっと深めたい人が一般職より多い。

・働き方

一般職よりも、フルタイムの人が多く、仕事の内容、責任の重さが変化した人が多い。

一般職は、元々、仕事の内容が限定されており、責任が軽い仕事であるためであろう。

・会社の人事施策についての評価

役割の明確性や「再雇用者の人材活躍方針」があるという認識に違いはない。定年に向けた研修の機会は一般職よりやや多い。また、一般職よりも、上司には「マネジメントのサポートをさせてほしい」と思っている人が多い。

・働く価値観

仕事をする上で重視していることとして、金銭を得ることが多いが、管理職・総合職では「自分を成長させること」が多く、一般職では「仕事と家庭の両立」が多い。

・仕事等の満足度と働く意欲

満足度は、仕事の質・職務内容、教育訓練の機会については、一般職よりも高く、給与額については、一般職より低い。上司から受ける援助や指示、同僚や部下とのコミュニケーション、生活全般の満足度は同じくらいである。

モチベーションは以前より低下している人が一般職よりも多いが、その理由として仕事にやりがいを持っていないことをあげている。一般職ではモチベーションが保たれている理由として管理職・総合職よりも仕事の量が適正であることをあげている人が多く、管理職・総合職と一般職では、モチベーション低下の要因が異なっている。

自分の力を発揮できている、やりがいを感じている割合は、一般職とあまり違いはないが、達成感を感じている、「思う存分仕事をしている」割合は高い。

現在は、50歳時に総合職・管理職で、定年を迎えた女性たちは少なく、一般職が多かったために、定年前と定年後の働き方は時間が短くなるだけで、その他の部分は変わらず、定年後だけの課題は顕在化していないと思われる。しかし、今後、総合職・管理職の女性たちが増えていく。その女性たちの意欲をそがないような定年後の制度・運用等を検討する必要があるだろう。

第3章 定年後の活躍に影響を与える要因

はじめに

第3編第1章で見たように、「定年」というインパクトは大きく、女性よりも男性において、モチベーションが下がる要因になっていることがわかった。しかし、定年後も達成感を持ち、モチベーションを保ちながら働いている人たちがいる。そこで、この章では、50代が定年後も活躍するためにどうすればよいかを検討するために、定年後の活躍に影響を与える要因を探る。

第1編第1章の「アンケート調査のフレームワーク」から抜粋してクロス集計分析を行った。(要因の項目の集計結果は第3編第1章や第2章を参照。四捨五入の方法によって、文中の数字とグラフの数字が異なっている場合がある。)

1. 個人の意識・行動と達成感・モチベーション

(1) キャリアのつながり意識と達成感

男性は「キャリアのつながり意識」が高まるにつれて達成感を強く感じる

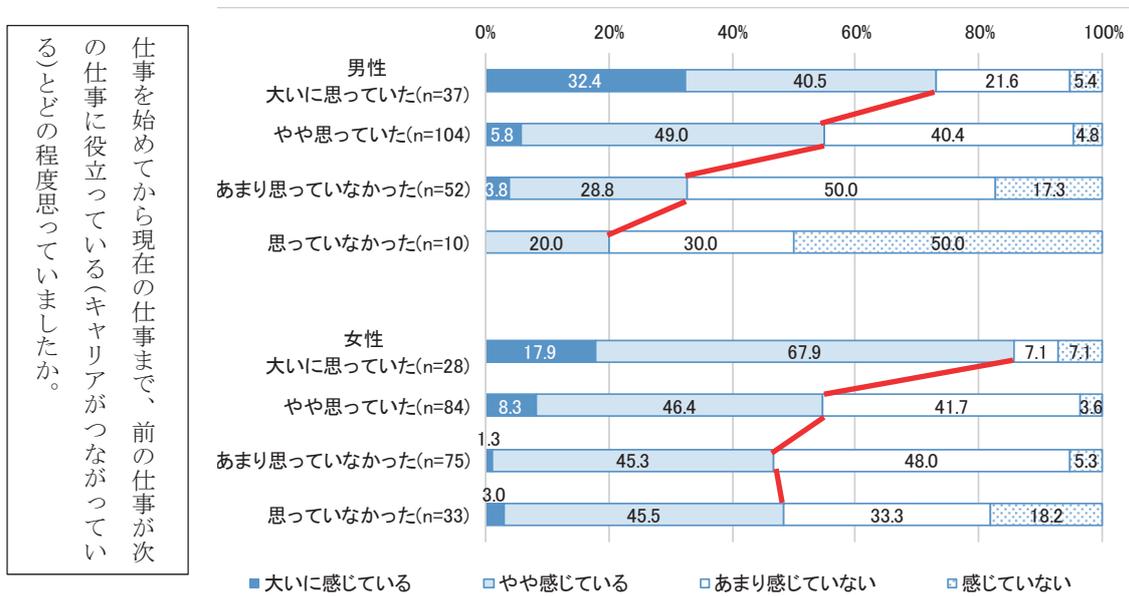
女性は「キャリアのつながり意識」が非常に強いと達成感に結びつく

キャリアのつながり意識別に達成感を見ると、男性では、達成感を感じている(「大いに感じている」+「やや感じている」)割合は、キャリアのつながり意識を「思っていなかった」人では20.0%、「あまり思っていなかった」人では32.6%、「やや思っていた」人では54.8%、「大いに思っていた」人では72.9%とキャリアのつながり意識が高まるにつれて達成感を強く感じている。

女性では、達成感を感じている割合は、キャリアのつながり意識を「思っていなかった」人では48.5%、「あまり思っていなかった」人では46.6%、「やや思っていた」人では54.7%である一方、「大いに思っていた」人では85.8%と非常に高く、キャリアのつながり意識が非常に強いと達成感に結びつく。

図表 3-3-1 キャリアのつながり意識別 達成感

Q42 あなたは仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか。



仕事を始めてから現在の仕事までの、前の仕事で次の仕事に役立っている(キャリアが繋がっている)どの程度思っていましたか。

(2) スペシャリストと達成感

男女とも、ジェネラリストではなくスペシャリストと認識している人のほうが達成感を強く感じている

女性のほうがスペシャリスト・ジェネラリストの違いが達成感に与える影響が強い

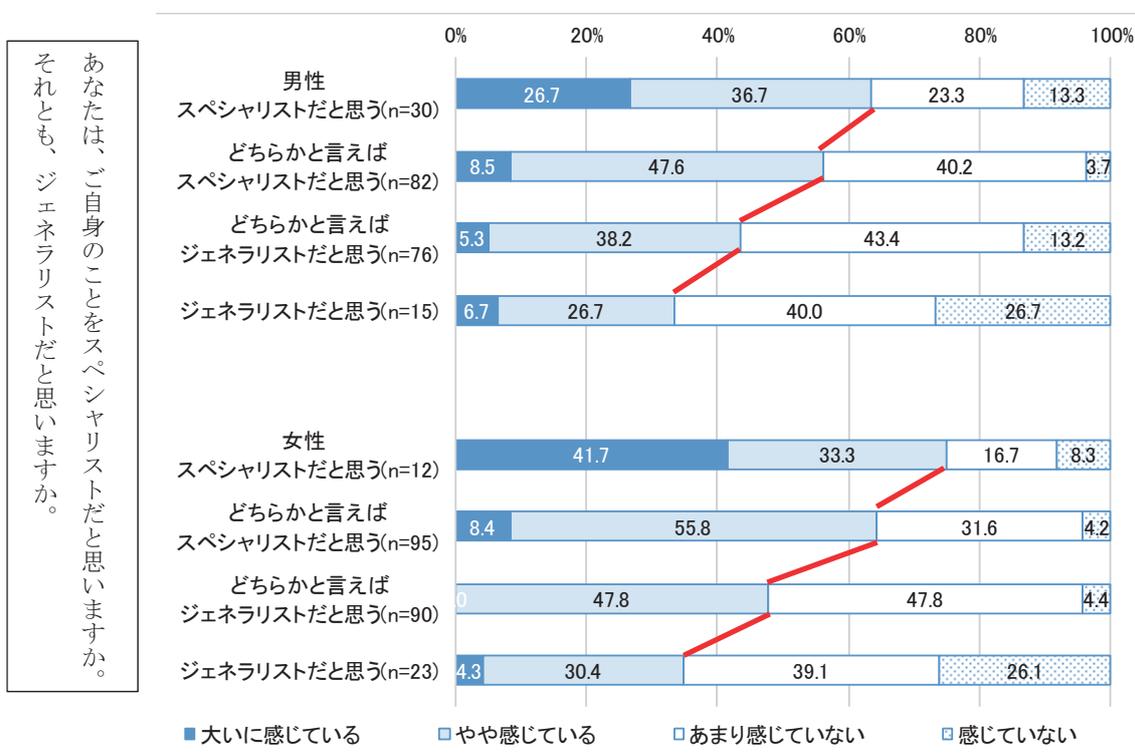
スペシャリスト・ジェネラリスト別に達成感を見ると、男性では、達成感を感じている割合は「ジェネラリストだと思う」人では33.4%と低い、「スペシャリストだと思う」人では、63.4%と高い。

女性では、達成感を感じている割合は「ジェネラリストだと思う」人では34.7%と低い、「スペシャリストだと思う」人では、75.0%と高い。

男女で比較すると、女性のほうが「スペシャリストだと思う」人と「ジェネラリストだと思う」人の差が大きく40.3ポイントもある。

図表 3-3-2 スペシャリスト・ジェネラリスト別 達成感

Q42 あなたは仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか。



(3) 社外ネットワークと達成感

男女とも社外ネットワークがある人のほうが達成感を感じている

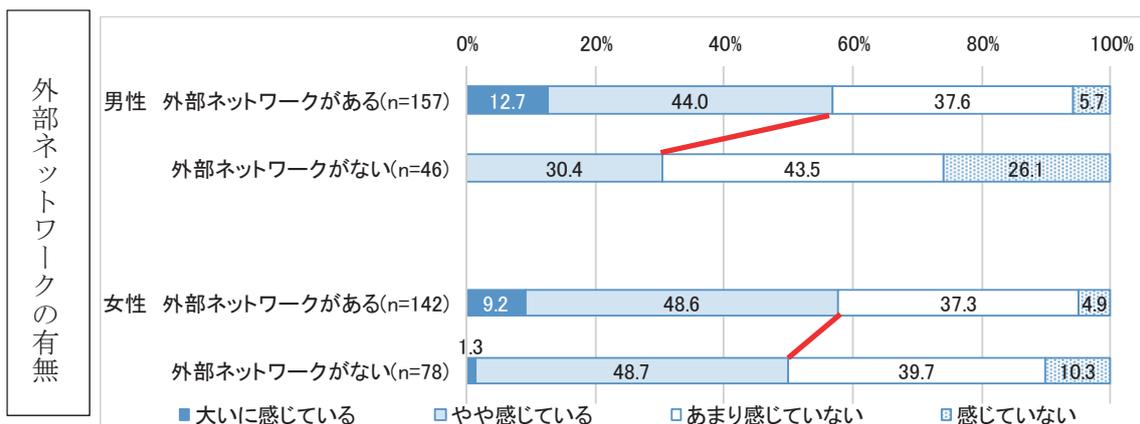
社外のネットワークの有無別に達成感を見ると、男性では、達成感を感じている割合は、外部のネットワークがある人では56.7%と半数を超えているが、外部ネットワークがない人では30.4%と低い。

女性では、達成感を感じている割合は、外部のネットワークがある人では57.8%と6割近いが、外部ネットワークがない人では50.0%である。

男女で比較すると、男性のほうが、外部ネットワークがある人とない人の差が大きく、26.3ポイントである。

図表 3-3-3 外部ネットワークの有無別 達成感

Q42 あなたは仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか。



(注)「Q35 あなたが社外のネットワークで大切にしているものは何ですか。」に対し、「外部のネットワークがない」を選択しなかった場合を「外部ネットワークがある」、選択した場合を「外部ネットワークがない」とした。

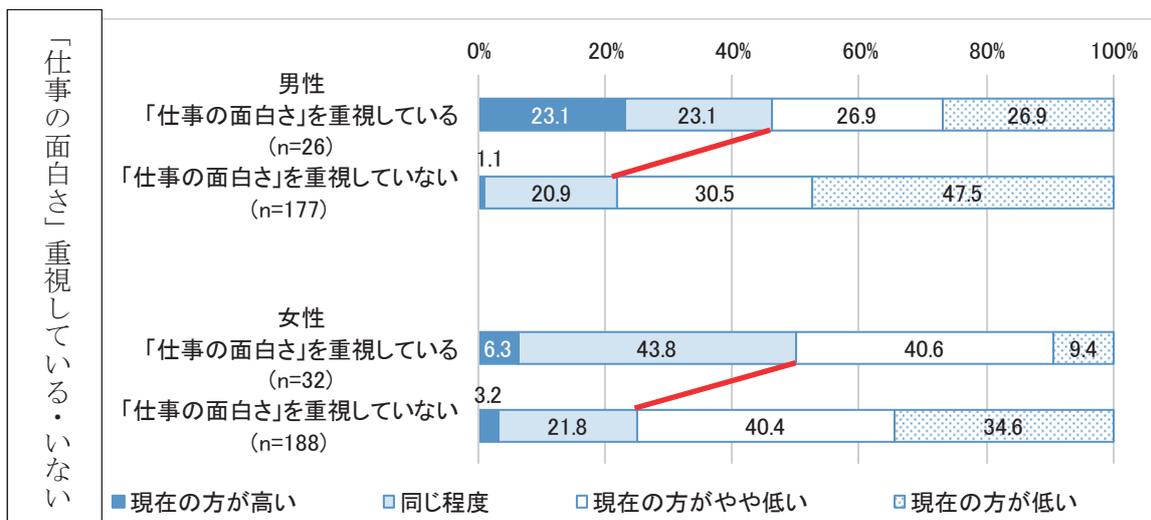
(4) 仕事の上で重視していることとモチベーション

男女とも「仕事の面白さ」を重視している人はモチベーションが下がっていない人が多い

「仕事の面白さ」を重視している・いない別にモチベーションを見ると、男性では「現在の方が高い」+「同じ程度」の人の割合は、「仕事の面白さ」を重視している人では 46.2%、「仕事の面白さ」を重視していない人では 22.0%である。女性では「現在の方が高い」+「同じ程度」の人の割合は、「仕事の面白さ」を重視している人では 50.1%、「仕事の面白さ」を重視していない人では 25.0%である。

図表 3-3-4 「仕事の面白さ」を重視している・いない別 モチベーション

Q38 職業生活で、あなたのモチベーションが最も高かった時と比べて現在のモチベーションはどの程度ですか。



(注)「Q23 あなたは、仕事をする上で主に何を重視してきましたか。」に対し、「仕事の面白さ」を選択した場合を「仕事の面白さ」を重視している」とし、選択しなかった場合を「仕事の面白さ」を重視していない」とした。

2. 会社の制度・取組みと達成感・モチベーション

(1) 再雇用の人材活躍方針と達成感

男女とも活躍方針があるほうが達成感を感じている

女性のほうが活躍方針の有無が達成感に与える影響が強い

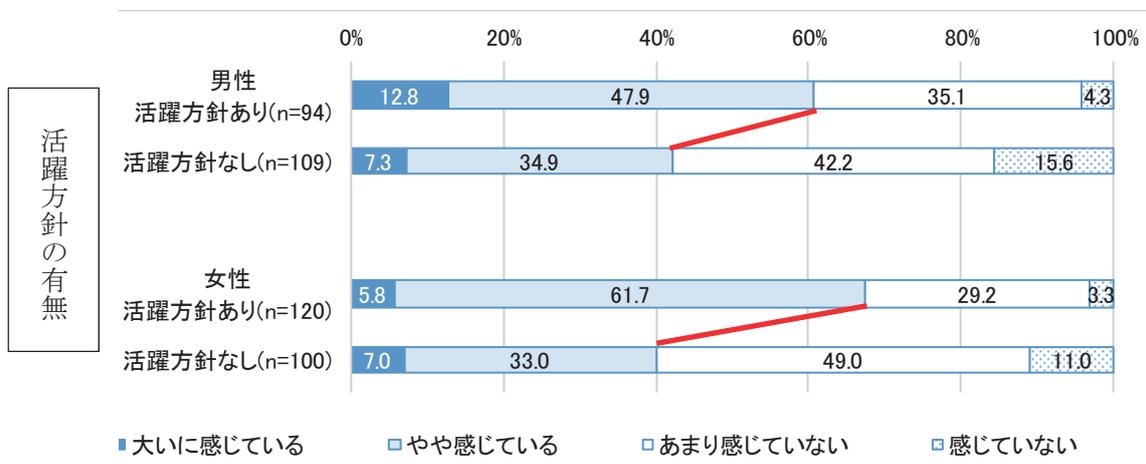
活躍方針の有無別に達成感を見ると、男性では、達成感を感じている割合は、「活躍方針なし」では42.2%であるが、「活躍方針あり」では60.7%と高い。

女性では、達成感を感じている割合は、「活躍方針なし」では40.0%であるが、「活躍方針あり」では67.5%と高い。

男女で比較すると、特に女性において、「活躍方針あり」と「活躍方針なし」の場合の差が大きく、27.5ポイントもある。

図表 3-3-5 再雇用の人材活躍方針の有無別 達成感

Q42 あなたは仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか。



(注) 定年後再雇用の人材活用の方針が明確であると回答し、その方針が活躍してほしいという方針である場合を「活躍方針あり」とし、そうでない場合を「活躍方針なし」とした。

(2) キャリアや定年に関する研修機会と達成感

男女とも、ニーズに合った研修を受けた人のほうが達成感を感じている

女性のほうがニーズに合った研修受講の有無が達成感に与える影響が強い

キャリアや定年に関する研修機会の有無と、研修機会があった場合には研修の内容とニーズが合致していたかどうか別に達成感を見た。

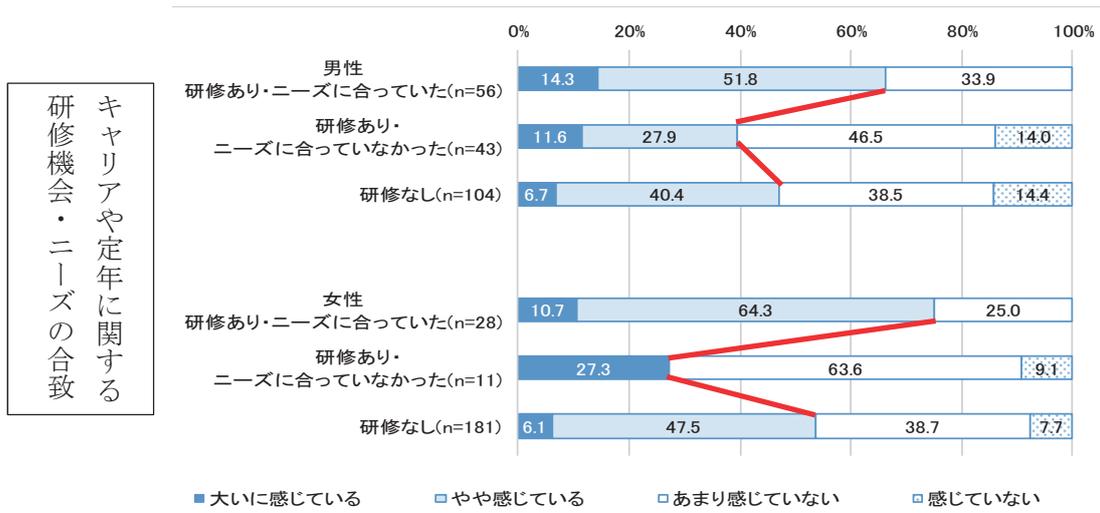
男性では、達成感を感じている割合は、「研修あり・ニーズに合っていないかった」で最も低く、39.5%であり、「研修あり・ニーズに合っていた」で最も高く、66.1%である。

女性では、達成感を感じている割合は、「研修あり・ニーズに合っていないかった」で最も低く、27.3%であり、「研修あり・ニーズに合っていた」で最も高く、75.0%である。

女性のほうが、「研修あり・ニーズに合っていないかった」場合と「研修あり・ニーズに合っていた」場合の差が大きく、47.7ポイントもある。

図表 3-3-6 キャリアや定年に関する研修機会・ニーズ合致別 達成感

Q42 あなたは仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか。



(注) 研修を受講し、その研修がニーズに合っていた場合を「研修あり・ニーズに合っていた」、研修を受講したが、その研修がニーズに合っていなかった場合を「研修あり・ニーズに合っていなかった」、研修を受講していない場合を「研修なし」とした。

(3) 評価制度とモチベーション

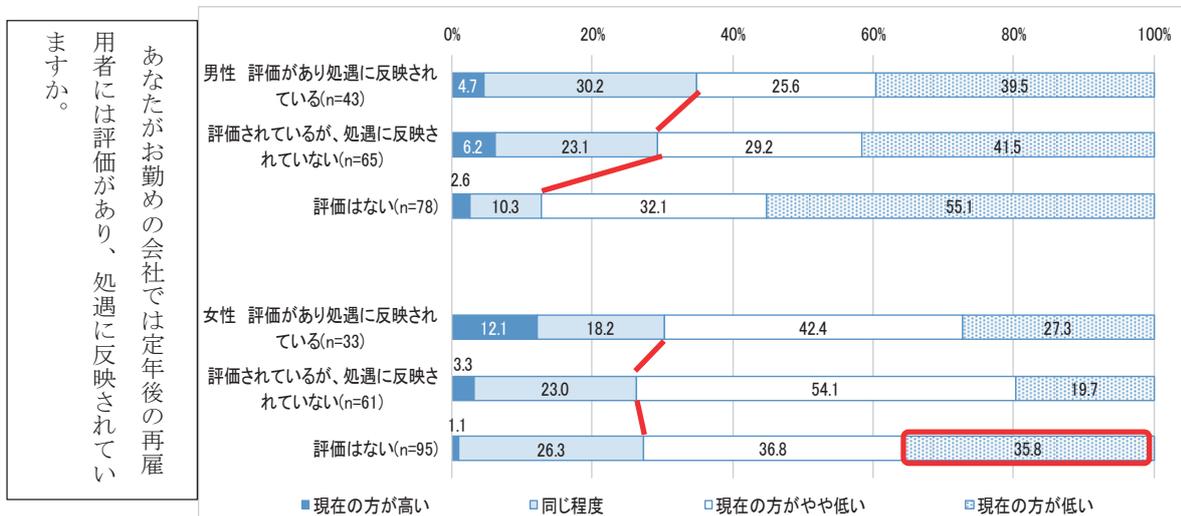
男女とも評価があり処遇に反映されているほうがモチベーションを保っている

評価制度別にモチベーションを見ると、男性では、「現在のほうが高い」+「同じ程度」の人の割合は、「評価があり処遇に反映される」場合は 34.9%、「評価されているが、処遇に反映されていない」場合は 29.3%、「評価はない」場合は 12.9%と、評価があり処遇に反映されているほうがモチベーションを保っている。

女性では、「現在のほうが高い」+「同じ程度」の人の割合は、「評価があり処遇に反映される」場合は 30.3%、「評価されているが、処遇に反映されていない」場合は 26.3%、「評価はない」場合は 27.4%と、男性ほど違いはないが、「評価はない」場合は「現在のほうが低い」割合が 35.8%と高く、評価があり処遇に反映されているほうがモチベーションを保っている。

図表 3-3-7 評価制度の有無別 モチベーション

Q38 職業生活で、あなたのモチベーションが最も高かった時と比べて現在のモチベーションはどの程度ですか。



(注) 評価制度について「わからない」と回答した人を除いた。

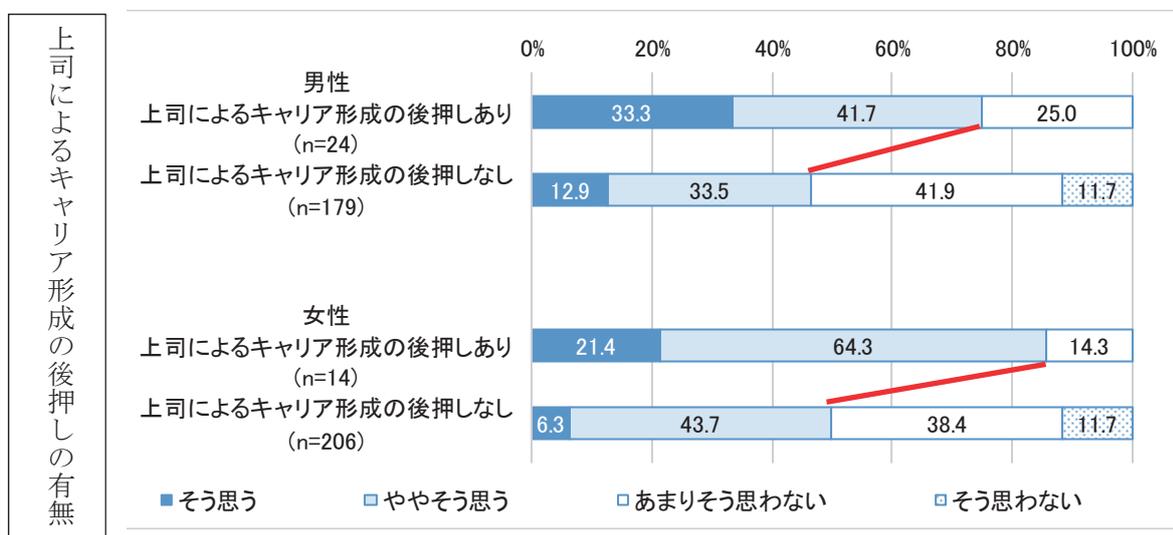
(4) 上司によるキャリア形成の後押しと能力開発意欲

男女とも、上司による「キャリア形成の後押し」があると能力開発意欲が高い
 女性のほうが上司による「キャリア形成の後押し」の有無が能力開発意欲に与える影響が強い

上司によるキャリア形成の後押しの有無別に能力開発意欲を見ると、男性では能力開発意欲がある（「そう思う」＋「ややそう思う」）割合は、上司によるキャリア形成の後押しがある場合には75.0%と高く、上司によるキャリア形成の後押しがない場合には46.4%と低い。女性でも、能力開発意欲がある割合は、上司によるキャリア形成の後押しがある場合には85.7%と高く、上司によるキャリア形成の後押しがない場合には50.0%である。上司によるキャリア形成の後押しがある場合とない場合の差は、男性で28.6ポイント、女性で35.7ポイントと、女性のほうが差が大きい。

図表 3-3-8 上司によるキャリア形成の後押しの有無別 能力開発意欲

Q31 あなたはこれからご自分のスキルを作ったり、深めたり、発展させたりしたいと思いますか。



(注) 「Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか」に対し、「上司によるキャリア形成の後押し」を選択した場合を「上司によるキャリア形成の後押しあり」とし、選択しなかった場合を「上司によるキャリア形成の後押しなし」とした。

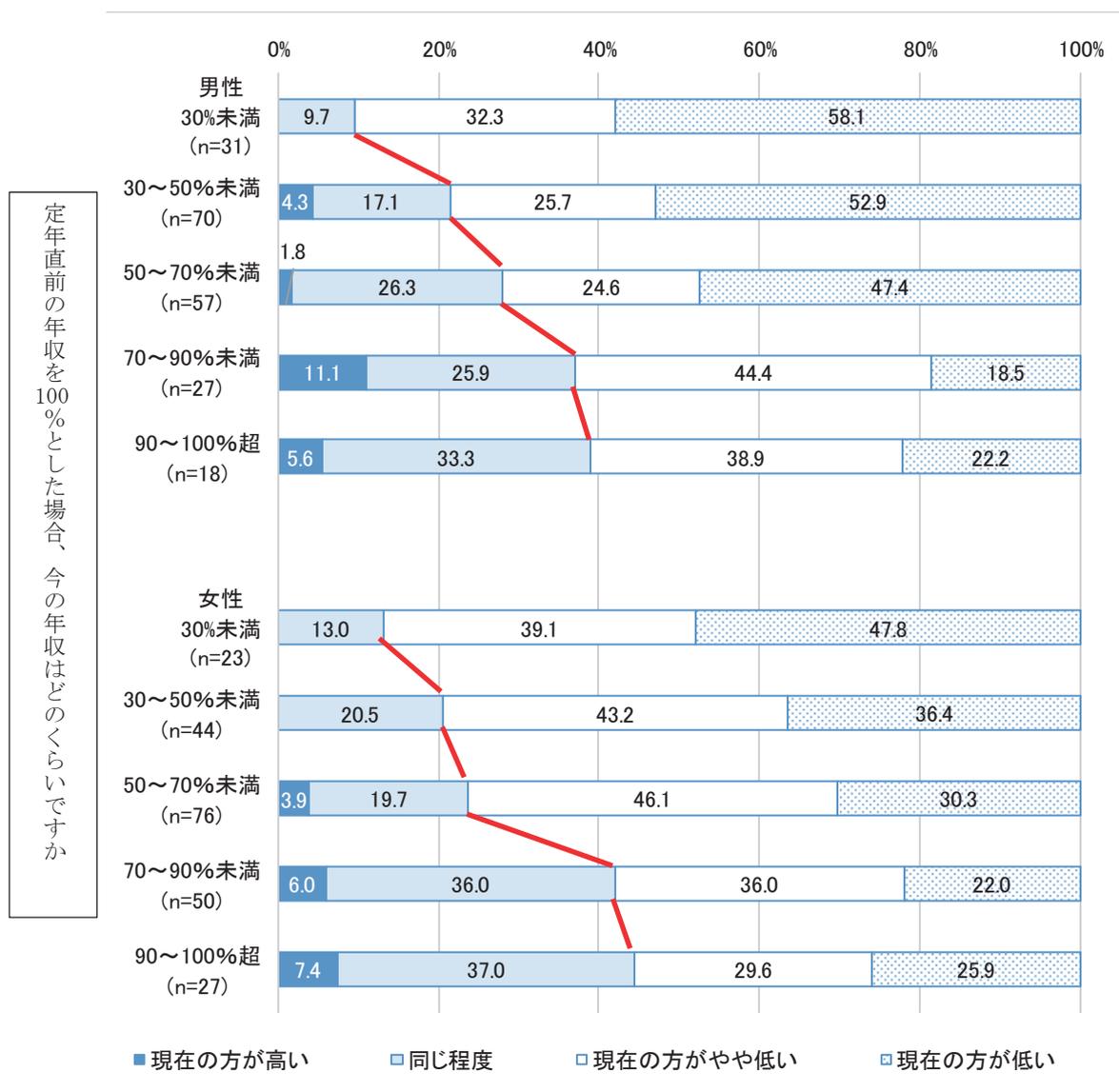
(5) 収入の低下率とモチベーション

男女とも、定年後、収入の変化が小さいほど、モチベーションを保てる人が多い

定年前後の年収の変化別に、モチベーションを見ると、男性では、「現在の方が高い」「同じ程度」の人の割合は、「30%未満」で9.7%、「30~50%未満」で21.4%と低いが、年収の変化が小さくなるにつれて、「現在の方が高い」「同じ程度」の割合が高くなっている。女性でも、「現在の方が高い」「同じ程度」の人の割合は、「30%未満」で13.0%、「30~50%未満」で20.5%と低いが、年収の変化が小さくなるにつれて、「現在の方が高い」「同じ程度」の割合が高くなっている。

図表 3-3-9 定年前後の収入の変化別 モチベーション

Q38 職業生活で、あなたのモチベーションが最も高かった時と比べて現在のモチベーションはどの程度ですか。



定年直前の年収を100%とした場合、今の年収はどのくらいですか

3. 働き方と仕事に対する意欲

(1) 勤務形態と達成感

男性は、働く時間が短くなると、達成感を感じる人が少なくなる

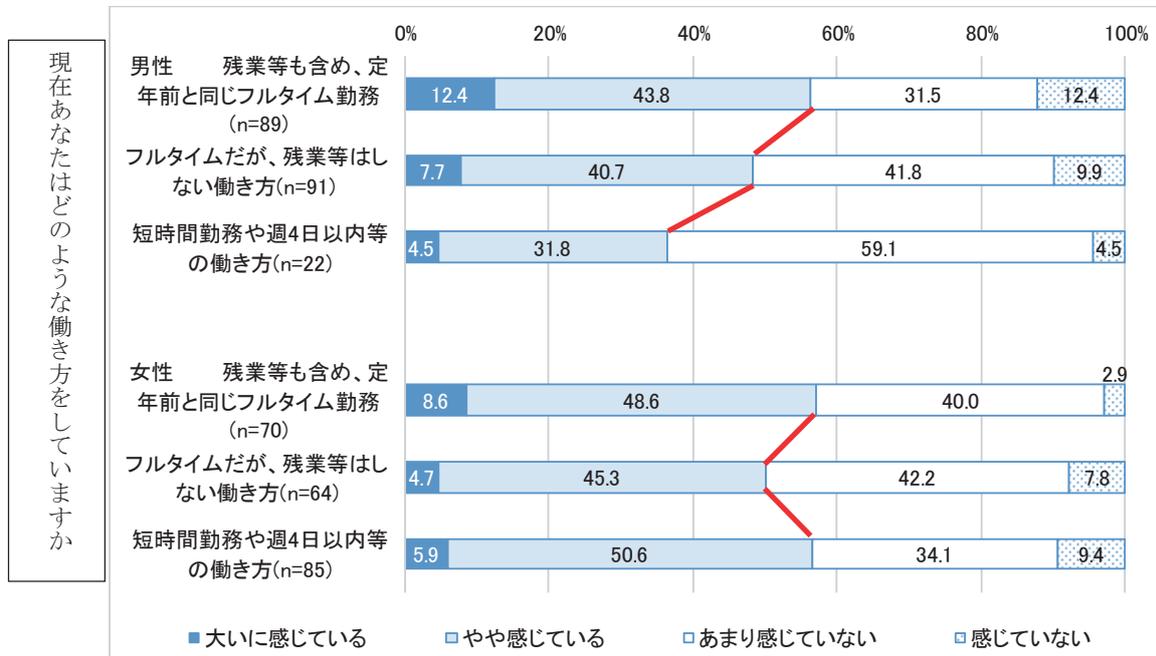
女性は、働く時間による達成感の違いはあまりない

勤務形態別に達成感を見ると、男性では、達成感を感じている割合は、残業ありフルタイムでは56.2%、残業なしフルタイムでは48.4%、短時間・週4日勤務では36.3%と、働く時間が短くなると、達成感を感じる人が少なくなる。

女性では、達成感を感じている割合は、残業ありフルタイムでは57.2%、残業なしフルタイムでは50.0%、短時間・週4日勤務では56.5%と、働く時間による達成感の違いはあまりない。

図表 3-3-10 勤務形態別 達成感

Q42 あなたは仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか。



(2) 仕事の分野の変化とモチベーション

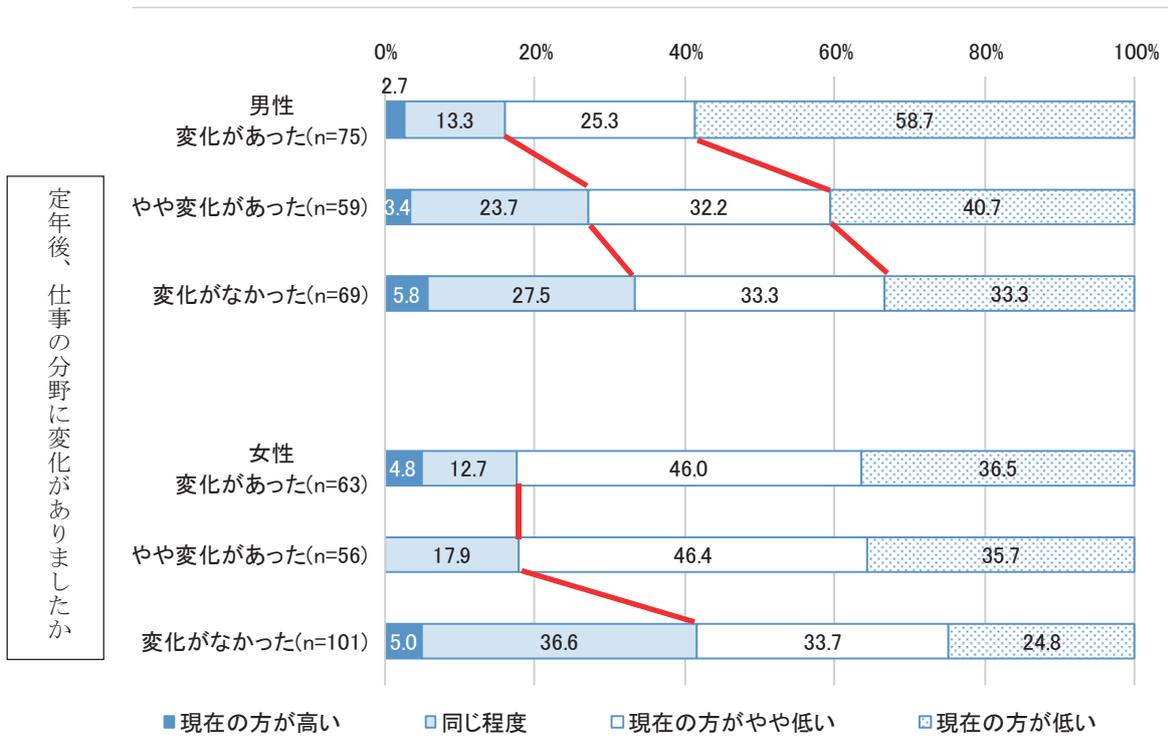
男女とも、仕事の分野の変化がないほうがモチベーションが保たれている

仕事の分野の変化別にモチベーションを見ると、男性では、「現在の方が低い」割合は、「変化がなかった」人では33.3%であるが、「変化があった」人では58.7%と25.4ポイントも高い。一方、「現在の方が高い」「同じ程度」の割合は、「変化がなかった」人では33.3%であるが、「変化があった」人では16.0%と低い。

女性では、「現在の方が低い」の割合は「変化がなかった」人では24.8%であるが、「変化があった」人では36.5%と高い。一方、「現在の方が高い」「同じ程度」の割合は、「変化がなかった」人では41.6%であるが、「変化があった」人では17.5%と24.1ポイントも低い。

図表 3-3-11 仕事の分野の変化別 モチベーション

Q38 職業生活で、あなたのモチベーションが最も高かった時と比べて現在のモチベーションはどの程度ですか。



定年後、仕事の分野にありましたか

(3) 仕事の責任の程度の変化とモチベーション

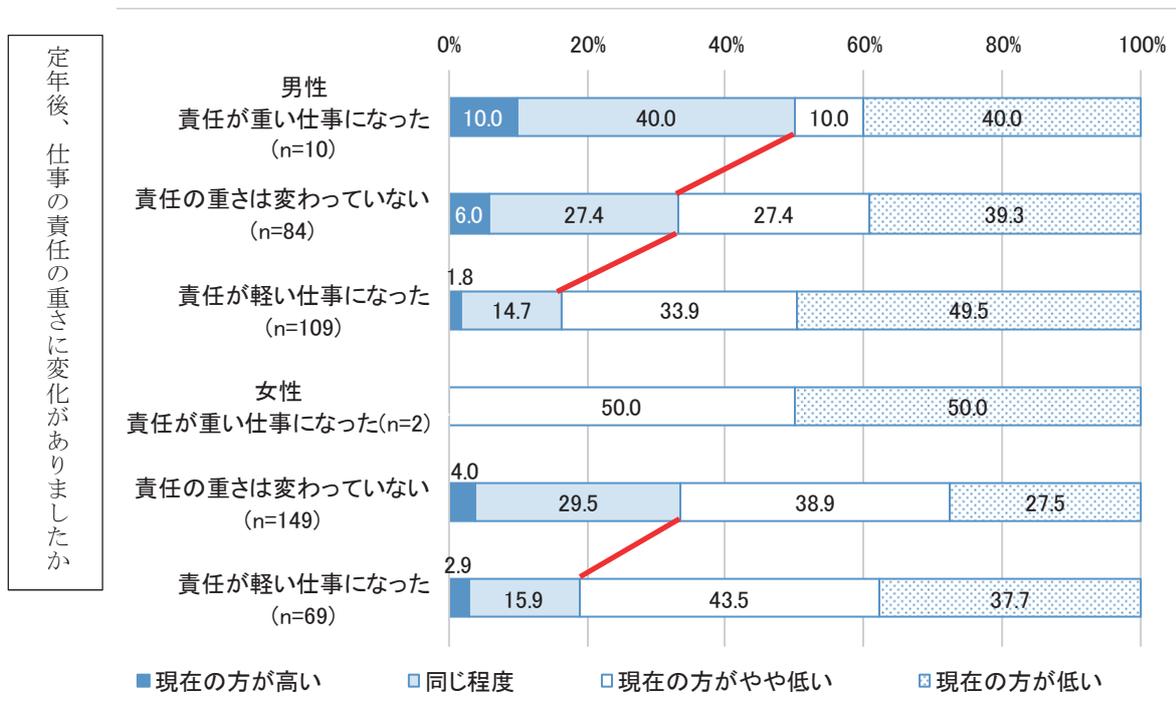
男女とも、仕事の責任の程度が軽くなると、モチベーションが低くなる

仕事の責任の程度別にモチベーションを見ると、「現在の方が高い」「同じ程度」の割合は、男性では「責任が重い仕事になった」人で50.0%、「責任が変わっていない」人で33.4%、「責任が軽い仕事になった」人で16.5%と、責任が軽くなるにつれてモチベーションが低下している。

女性では、「責任が重い仕事になった」人は2名しかいないので分析できないが、「現在の方が高い」「同じ程度」の割合は、「責任が変わっていない」人で33.5%、「責任が軽い仕事になった」人で18.8%と、男性同様、責任が軽くなるとモチベーションが低下している。

図表 3-3-12 仕事の責任の程度別 モチベーション

Q38 職業生活で、あなたのモチベーションが最も高かった時と比べて現在のモチベーションはどの程度ですか。



<インタビュー>

・社員と契約社員の違いというのは、60歳になって意外に私は壁に当たりましたけれども。・・・会議体とかにまず呼ばれなくなるし・・・今までと給料も変わるし。時間帯は変わりませんが、社員として受けられる給与だけではなくて、いろんなものが変わっていくので、当然かなと。自分としてはここまでの仕事なんだなみたいな。・・・女性でも任せてもらえることはたくさんあるし、自分としてもすごくやりがいのある会社だと思っていたのですが、60になったらいきなりあれ、どう働くみたいな。(P社Gさん (総合職))

(4) 仕事の難しさの変化とモチベーション

男性では、仕事の難易度が変化するとモチベーションが低くなる人が多くなる

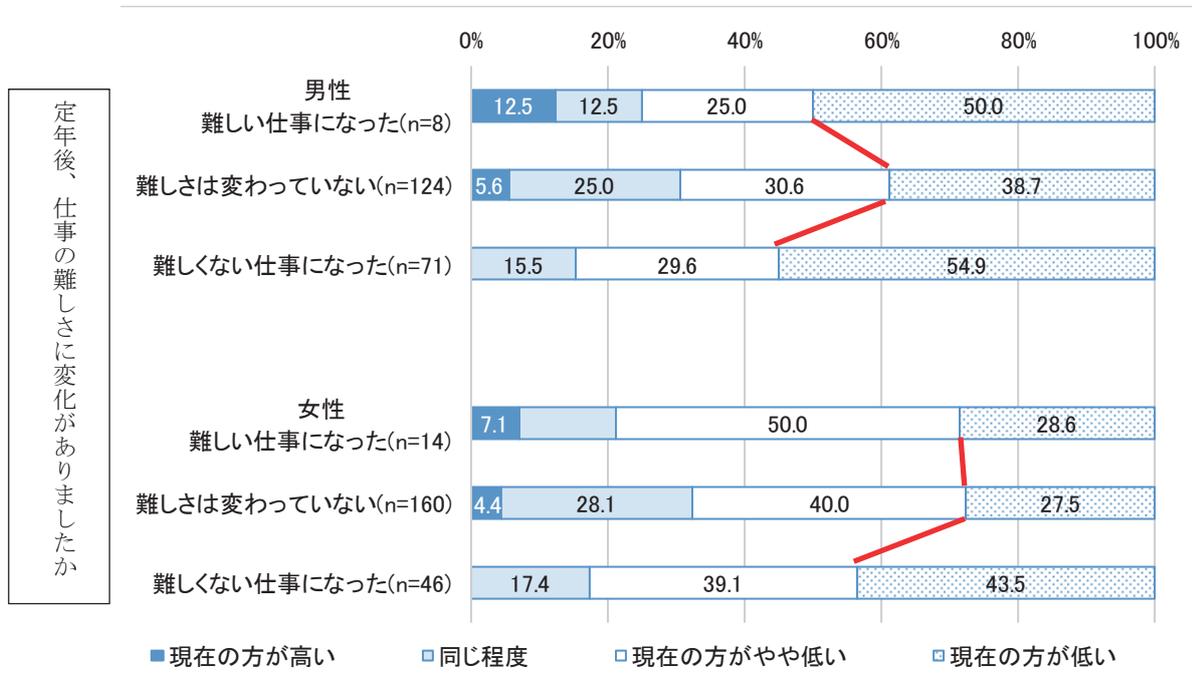
女性では、仕事の難易度が下がるとモチベーションが低くなる人が多くなる

仕事の難しさの変化別にモチベーションを見ると、男性では、「現在の方が低い」割合が、「難しい仕事になった」人では50.0%、「難しさは変わっていない」人で38.7%、「難しくない仕事になった」人で54.9%と、仕事の難易度が上がっても下がってもモチベーションが低下する人が多くなる。

女性では、「現在の方が低い」割合が、「難しい仕事になった」人では28.6%、「難しさは変わっていない」人で27.5%、「難しくない仕事になった」人で43.5%と、仕事の難易度が下がるとモチベーションが低くなる人が多くなる。

図表 3-3-13 仕事の難しさの変化別 モチベーション

Q38 職業生活で、あなたのモチベーションが最も高かった時と比べて現在のモチベーションはどの程度ですか。



定年後、仕事の難しさに変化がありましたか

まとめ

第1章で見たように、「定年」というインパクトは大きく、女性よりも男性において、定年後モチベーションが下がることがわかった。しかし、定年後も達成感を持ち、モチベーションを保ちながら働いている人たちがいる。そこで、本章では、50代が定年後も活躍するためにどうすればよいかを検討するために、定年後の活躍に影響を与える要因を探った。

定年後の60代男女の達成感、モチベーション、スキル開発意欲について、キャリアのつながり意識、スペシャリストという認識、仕事の面白さ、社外ネットワーク、人材活用の方針、会社における取組・制度、評価制度、収入の変化率、働き方がどのような影響を及ぼしているかを明らかにし、以下の結果が得られた。これまでは個人が自分なりに意識・行動してきたことと会社の制度・取組み、働き方に分けて整理した。

個人の意識・行動として、キャリアのつながり意識、スペシャリストという認識、社外ネットワークがあることは、男女とも達成感を高めている。また、仕事の面白さを重視していることはモチベーションを高めている。

会社の制度・取組みとして、男女とも、活躍方針の明確化、ニーズに合った研修受講は達成感を高め、評価制度があることや収入の変化が小さいことはモチベーションを高め、上司のキャリア形成の後押しは能力開発意欲を高めている。

女性のほうが男性よりも、スペシャリストという認識、活躍方針の明確化、ニーズに合った研修受講、上司のキャリア形成の後押しの影響が強い傾向にある。

定年後の働き方では、女性は働く時間による達成感の違いはあまりないが、男性は、働く時間が短くなると、達成感を感じる人が少なくなっていた。また、男女とも、定年後仕事の分野に変化がある、責任が軽くなる、仕事が難しくなくなると、モチベーションが低下している人が多くなっていた。

2016年に、職業能力開発促進法が改正され、労働者自身がキャリア開発をする責任があることが明確にされたと同時に、企業は労働者個人のキャリア開発を支援するように要請されている。そこで、今後は、会社の制度・取組みとして、活躍方針の明確化、ニーズに合った研修受講、上司のキャリア形成の後押し、定年後社員にも仕事の分野・責任・難易度において定年前と変わらない仕事を与えることに加え、これまでは個人にまかされていたキャリア意識の醸成やネットワーク作りについても、企業が支援していく必要があるだろう。