



多彩な力が活躍する社会に

21世紀職業財団

～均等法第一世代が活躍するために～
女性正社員50代・60代における
キャリアと働き方に関する調査
—— 男女比較の観点から ——

2019年9月

はじめに

人生 100 年時代と言われるとおり、以前と比べると健康寿命も延びて、長く働きたい人が増えています。また、少子高齢化により若手労働力が不足する中、多くの企業で 50 代・60 代の活躍が重要な経営課題となっています。しかし、今のところ、どのような施策をするべきか明確な答えは出ていない状況です。

これまで、50 代・60 代のキャリアと働き方についての調査研究は蓄積されてきましたが、主に男性を想定したものが多く、女性については十分に把握されていませんでした。というのも、女性正社員 50 代・60 代の数が増加してきたのは、男女雇用機会均等法が施行されて 30 年以上が経過したここ数年のことだからです。

そこで、21 世紀職業財団では、企業で正社員として働く 50 代・60 代の女性の実態を把握し、そのような女性たちがさらに活躍するための方策を検討するため「女性正社員 50 代・60 代におけるキャリアと働き方に関する調査」を実施することとしました。今野浩一郎学習院大学名誉教授に委員長をお引き受けいただき、研究者の方々や企業の人事部門・ダイバーシティ部門の管理者の方々にご参集いただき、調査研究委員会(次ページ参照)を開催し、インタビュー調査やアンケート調査及びその分析を実施しました。本報告書は、その結果を取りまとめたもので、企業が今後どのようなことに取組むことが望まれるかについて検討したものです。なお、女性についての課題を洗い出す手法として男女比較を行うこととし、アンケート調査は 50 代・60 代の男女を対象としました。

この調査によって、男性と同じようには育成されてこなかった女性たちが自分なりにキャリアについて考え、会社人生を生き抜いてきた姿が浮き彫りになりました。それとともに、さらに活躍するためには多くの課題があることが明らかになりました。本報告書が各社における 50 代・60 代社員の活躍推進の一助になれば幸いです。

最後に、大変お忙しい中、委員長を務めていただき、執筆もしていただいた今野浩一郎名誉教授をはじめ、調査研究委員会の委員の方々に厚く御礼を申し上げます。また、インタビュー調査にご協力いただきました企業の人事・ダイバーシティご担当者、女性社員、アンケート調査にご協力いただきました 2820 名の 50 代・60 代の方々に、心から御礼を申し上げます。

2019 年 9 月

公益財団法人 21 世紀職業財団
会長 伊岐 典子

調査研究委員会 名簿（アイウエオ順）（敬称略）

(委員長)	今野 浩一郎	学習院大学名誉教授
	水落 正明	南山大学総合政策学部教授
	二神 志保	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授
	飯島 真理	株式会社高島屋 総務本部人事部ダイバーシティ推進室 室長
	鬼沢 裕子	株式会社ベネッセホールディングス グループ人財部 兼 株式会社ベネッセシニアサポート 法人事業部 部長
	川井 茂子	沖電気工業株式会社 経営企画本部 人事部 ダイバーシティ推進チーム マネージャー
	座間 美都子	花王株式会社 人財開発部門 D&I 推進部長
	杉山 志保	株式会社NTT データ 人事本部人事統括部 人財開発担当部長 兼 ダイバーシティ推進室長
	園部 晶子	野村證券株式会社 ダイバーシティ&インクルージョン推進 室長

※委員会メンバーの肩書は調査研究委員会発足当時

執筆担当者（敬称略）

氏名	所属	執筆部分
今野 浩一郎	学習院大学名誉教授	第1編第2章、第3章、第4章
水落 正明	南山大学総合政策学部教授	第2編第3章
山谷 真名	21世紀職業財団 事業推進部 上席主任・主任研究員	第1編第1章、第3編
奥村 晶	21世紀職業財団 事業推進部 上席主任	第2編第1章
本道 敦子	21世紀職業財団 事業推進部 上席主任	第2編第2章

事務局	公益財団法人 21 世紀職業財団
	高松 和子 業務執行理事・事務局長
	小野島 恵子 事業推進部 部長
	山谷 真名 事業推進部 上席主任・主任研究員
	鈴木 由子 事業推進部
	奥村 晶 事業推進部 上席主任
	本道 敦子 事業推進部 上席主任

目 次

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
第2章 50代女性の働く現状と課題	・・・・・・・・・・13
第3章 60代女性の働く現状と課題	・・・・・・・・・・37
第4章 結論と提言	・・・・・・・・・・51
第2編 結果の詳細 ～ 50代女性の働く現状と課題	
第1章 50代総論	・・・・・・・・・・65
第2章 社員タイプ別にみた50代女性の働く現状と課題	・・・・・・・・123
1節 50代総合職（管理職経験なし）男女比較	・・・・・・・・125
2節 50代管理職男女比較	・・・・・・・・167
3節 50代一般職女性の特徴	・・・・・・・・197
4節 50代社員タイプ別全体比較	・・・・・・・・207
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	・・・・・・・・215
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	・・・・・・・・249
1. 調査対象者の就労状況について	・・・・・・・・250
2. 能力の自己評価と能力開発意欲	・・・・・・・・259
3. 定年後の労働～現実と希望	・・・・・・・・263
4. 会社の人事施策についての評価	・・・・・・・・266
5. 仕事に対する意欲	・・・・・・・・270
第2章 社員タイプ別にみた60代女性の働く現状と課題	
1. 調査対象者の就労状況について	・・・・・・・・275
2. キャリア形成	・・・・・・・・280
3. 能力の自己評価と能力開発意欲	・・・・・・・・283
4. 定年後の労働	・・・・・・・・286
5. 会社の人事施策についての評価	・・・・・・・・290
6. 働く価値観	・・・・・・・・296
7. 仕事等の満足度と労働意欲	・・・・・・・・298

第3章 定年後の活躍に影響を与える要因

- 1. 個人の意識・行動と達成感・モチベーション 311
- 2. 会社の制度・取組みと達成感・モチベーション 314
- 3. 働き方と仕事に対する意欲 318

付属資料

- アンケート調査 調査票 323

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代の人企業が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代の人との比較、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。

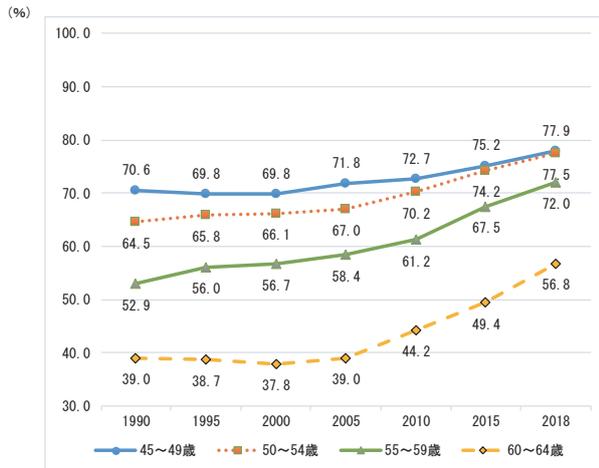
3. 50代・60代の現状

(1) 年齢階級別就業率の推移

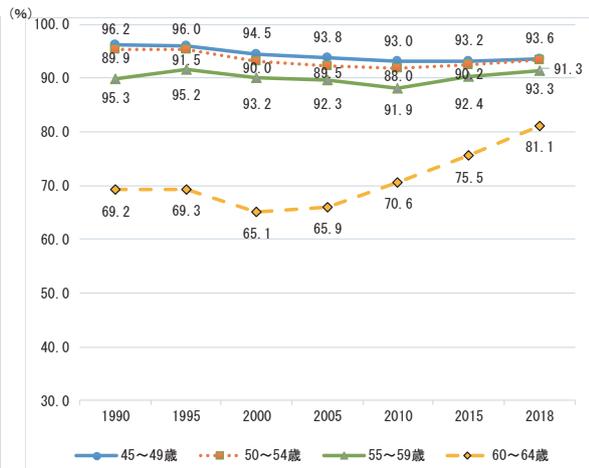
女性の年齢階級別就業率の推移を見ると、50歳以上で全ての階級において就業率は上昇している。上昇幅が最も大きいのは60～64歳で2005年と比較して2018年では17.8ポイント上昇、次いで55～59歳で13.6ポイント上昇、50～54歳で10.5ポイント上昇している。

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、60～64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

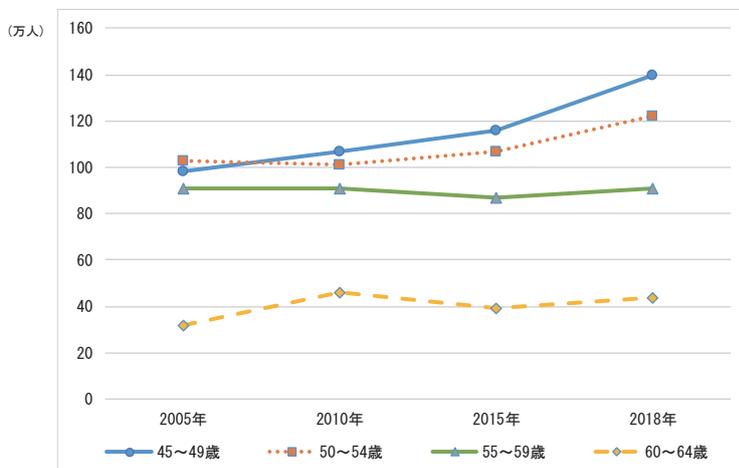


総務省「労働力調査」より作成

(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。

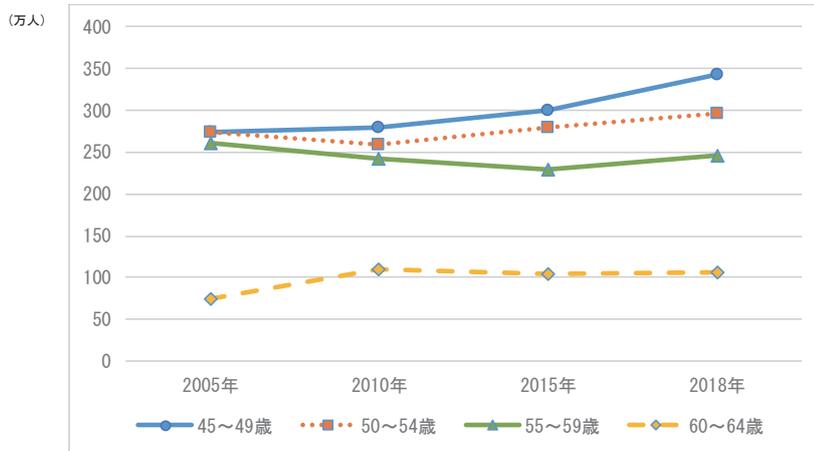
図表 1-1-3 女性 年齢階級別正規の職員・従業員数の推移



総務省「労働力調査」より作成

男性も同様に、55歳～59歳、60～64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 1-1-4 男性 年齢階級別正規の職員・従業員数の推移

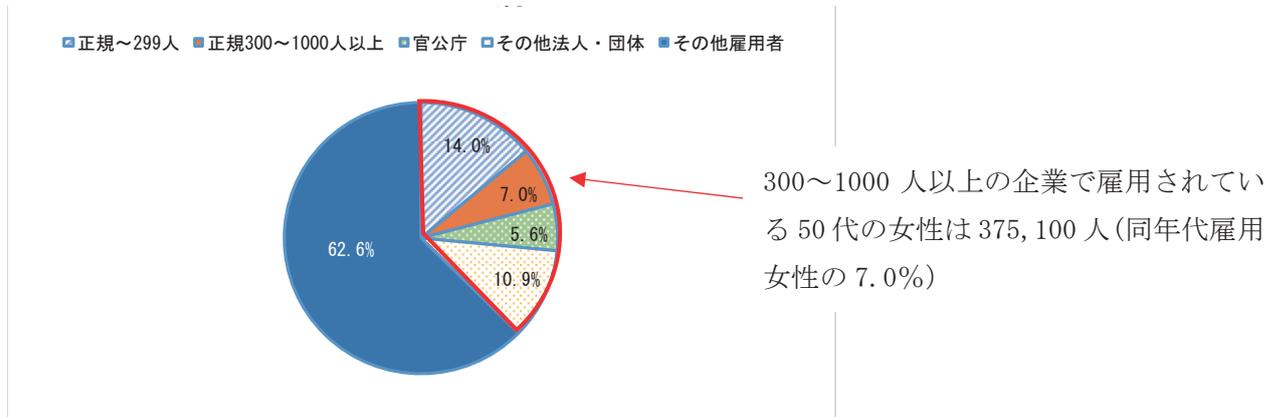


総務省「労働力調査」より作成

(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



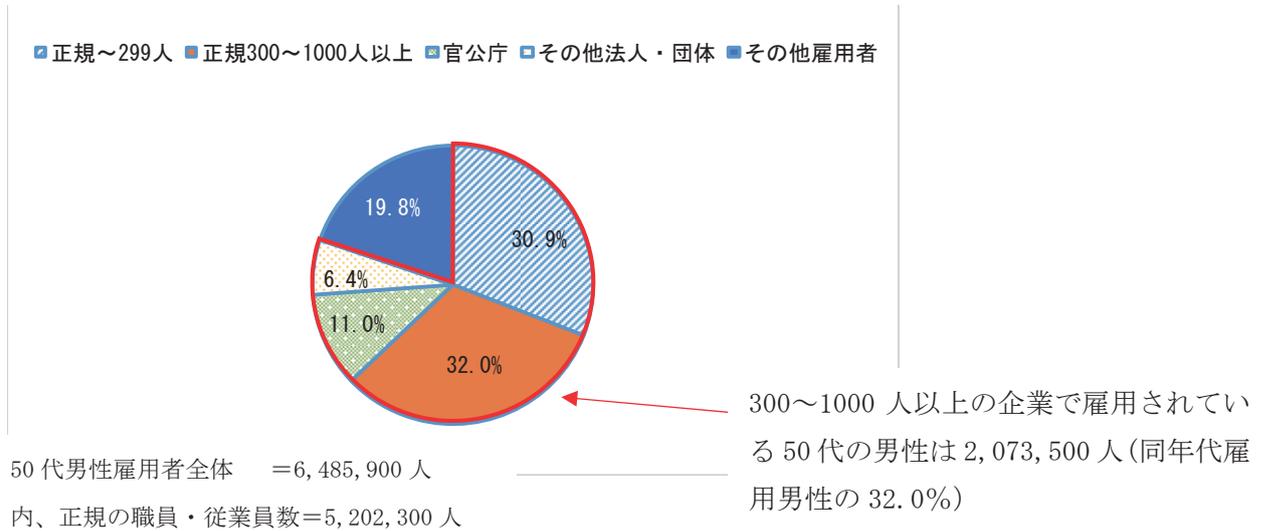
50代女性雇用者全体 = 5,381,000人

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。

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

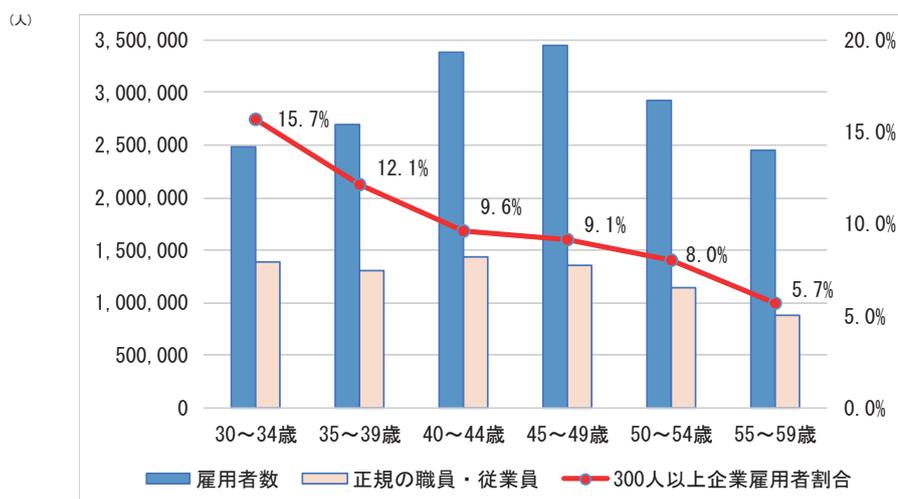


総務省「平成29年就業構造基本調査」より作成

(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・従業員比率

女性の年齢階級別雇用者数、正規の職員・従業員数を見ると、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・従業員比率を見ると、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%、55～59歳では5.7%とさらに低くなっている。

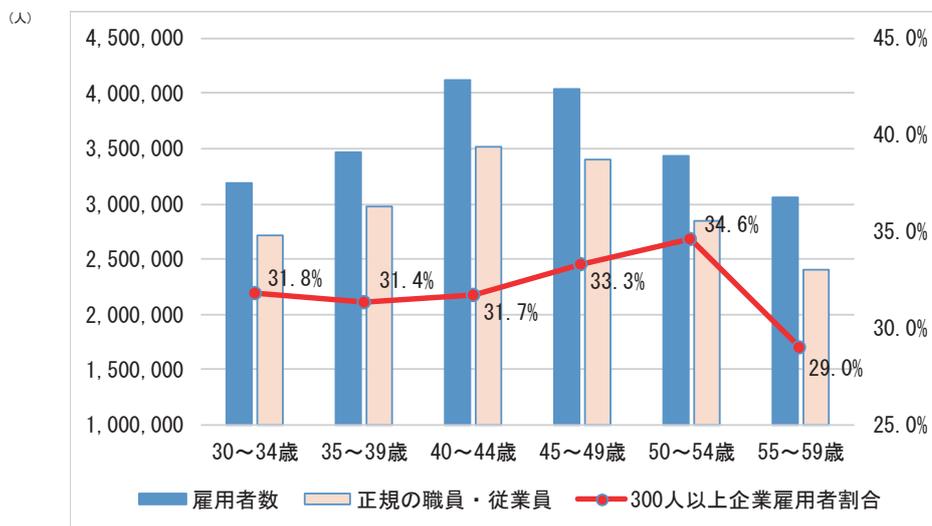
図表 1-1-7 女性 年齢階級別雇用者数、正規の職員・従業員数と雇用者数に占める300人以上企業での正規の職員・従業員比率



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)			女性	
			子どもあり	子どもなし
50代	総合職・基幹職	現在も管理職	5	5
		役職定年後非管理職	1	1
		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
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	

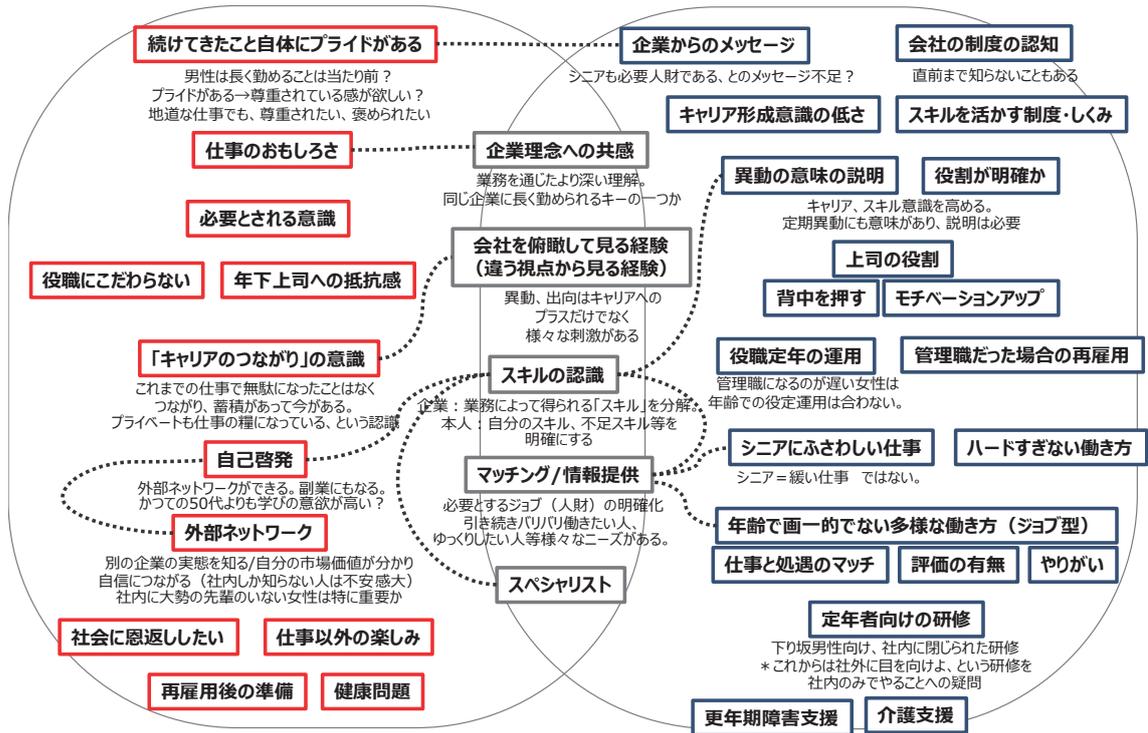
<調査方法と主な質問項目>

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、50～54歳男性 606名、50～54歳女性 601名、55～59歳男性 404名、55～59歳女性 400名、60～64歳定年前男性 303名、60～64歳定年前女性 83名、60～64歳定年後男性 203名、60～64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	
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	153		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

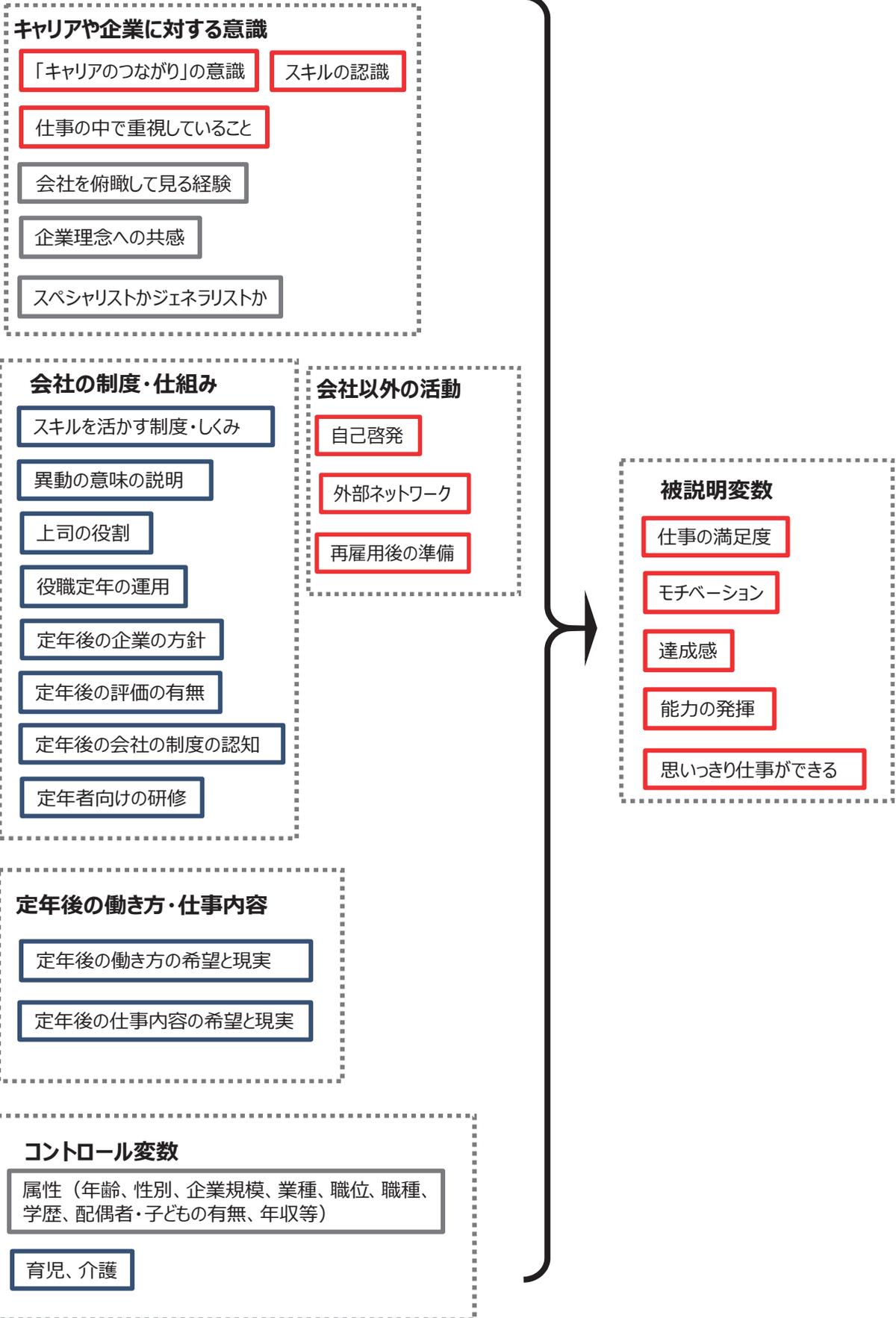
<調査方法>

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>



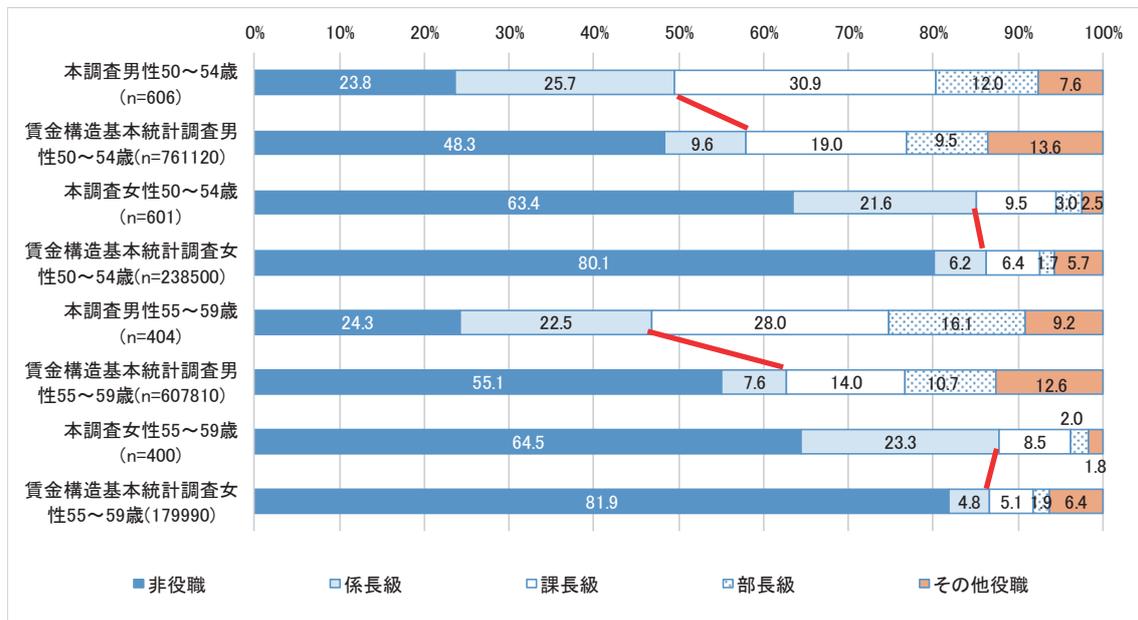
5. 本調査対象者の属性と統計調査との比較

本調査対象者の属性に偏りがい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50～54歳男性では、812万円、50～54歳女性では535万円、55～59歳男性では839万円、55～59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、50～54歳男性では921万円、50～54歳女性では615万円、55～59歳男性では901万円、55～59歳女性では682万円である。100～999人企業規模の場合、50～54歳男性では615万円、50～54歳女性では470万円、55～59歳男性では612万円、55～59歳女性では467万円である。

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—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—(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・課題と取り組み』
- 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

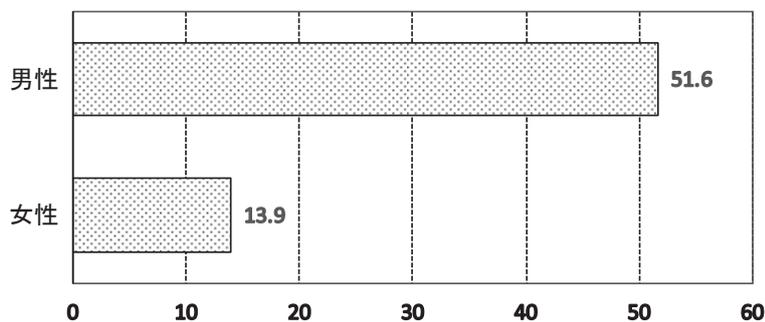
1節 調査対象者の特徴

(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。

図表1-2-1 現在の管理職(課長以上)比率(%)



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。

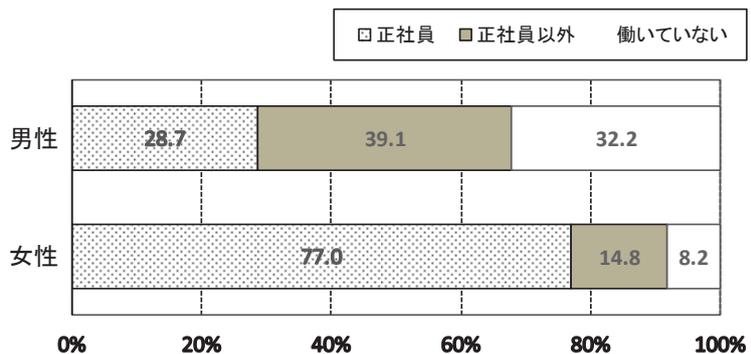
職業上のキャリアを会社への入社経緯でみると、女性は中途入社が 65.1%と多く、新卒入社が少ない (31.1%)。また「無職期間 (1年以上、育児休業・介護休業除く)」の経験者が女性 35.4%、男性 12.6%であるので、キャリア中断の経験は男性に比べて女性が多い。この背景には、育児休業等の制度が未整備であったため仕事を辞めざるを得なかった女性が多いことがあると考えられる。

(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 (%)



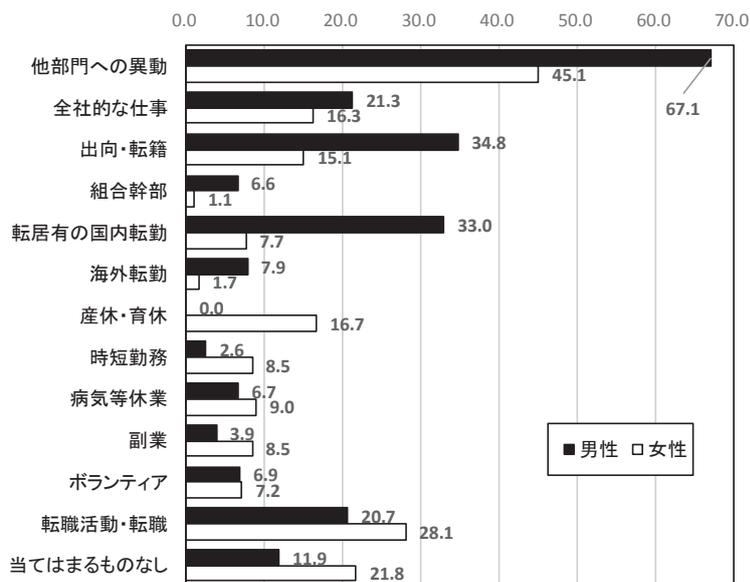
(注)「配偶者」のいる者の構成比

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、OJT、OFFJT、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、OJT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。

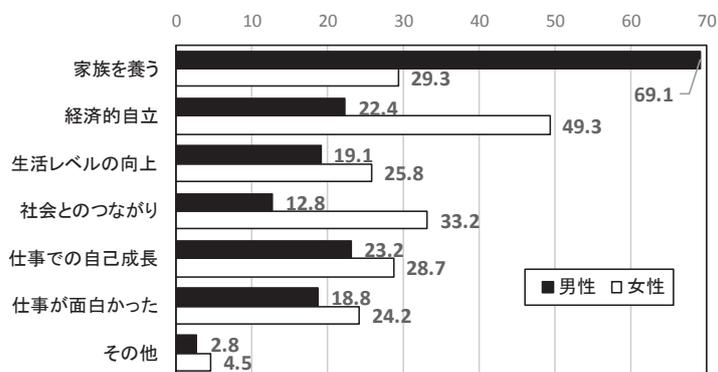
さらにOJTの一つのタイプである異動経験については、異動経験者の7割前後(男性74.1%、女性69.9%)がプラス(「プラスに働いた」+「ややプラスに働いた」と回答しており、男女ともに異動の効果を高く評価している。

(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いから」を、女性は「経済的に自立したかったから」を離職

図表1-2-4 仕事を辞めなかった理由(%)



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見ると、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。

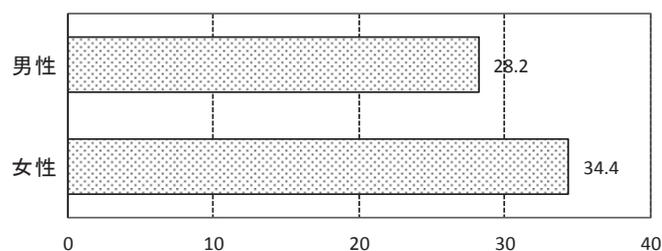
3節 会社の人事施策についての評価

(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割前後にとどまり、とくに男性の評価が否定的である

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

(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見ると、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が多い。

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伺える。

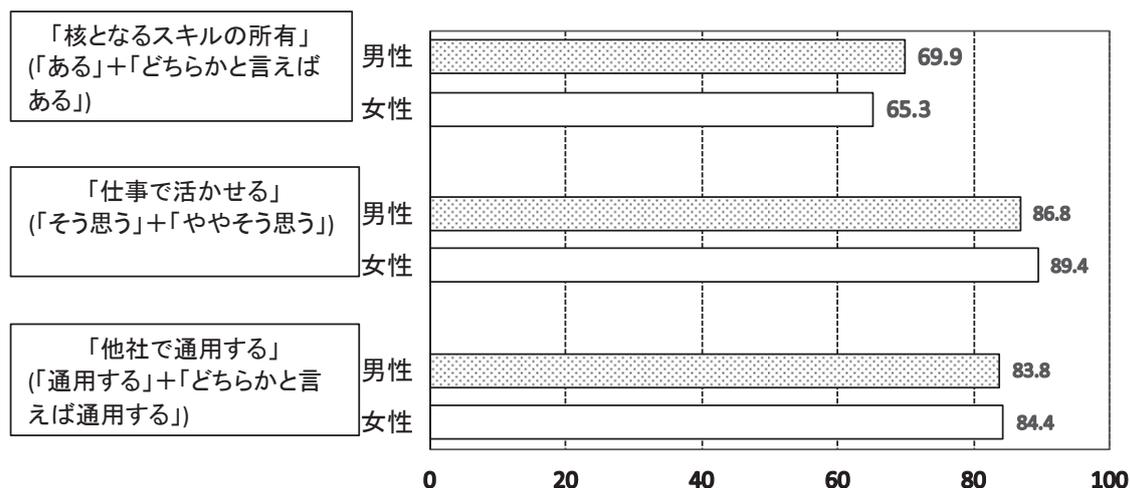
4節 能力と人材タイプの自己評価

(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「現在の仕事で活かしている」(「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

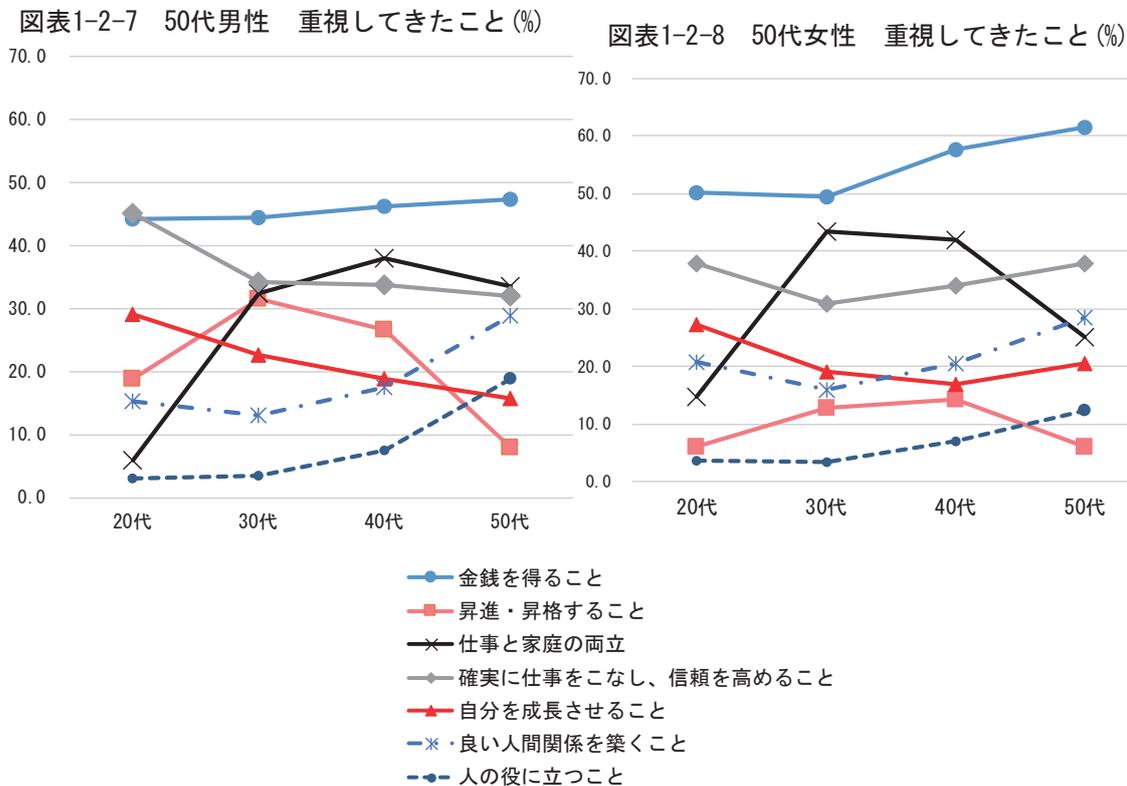
このようにスキルに自信をもつ50代社員は、自己の人材タイプをどのように評価しているのか。この点を「スペシャリストかジェネラリストか」の観点から見ると、スペシャリスト型(「スペシャリストだと思う」+「どちらかといえば思う」)が男性57.4%、女性52.2%であるので、①男女ともにジェネラリスト型よりスペシャリスト型が多い、②スペシャリスト型とする50代社員は女性より男性でやや多いという特徴がある。さらに女性の年代別には、スペシャリスト型とする50代社員は50代前半(49.8%)より後半(55.8%)が多い。

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。

図表 1-2-9 仕事等の満足度

	「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)。

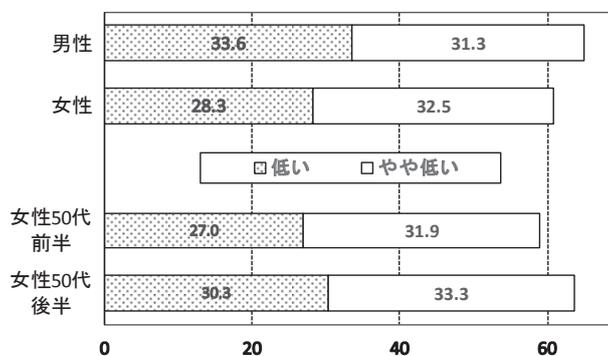
モチベーションが最高期に比べて低下した(「やや低い」+「低い」)理由をみると、男女ともに「やりがいを持っていない」(男性 39.2%、女性 35.5%)、「処遇に不満」(同 35.6%、38.7%)が中心であり、それに「昇進の可能性がない」(同 28.9%、24.7%)、「やりたい仕事できていない」(同 25.0%、22.2%)、「将来に不安」(同 21.8%、26.8%)が続く構成である。

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、「仕事にやりがいを持っているから」(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

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。

図表1-2-10 最高時に比べた現在のモチベーション(%)

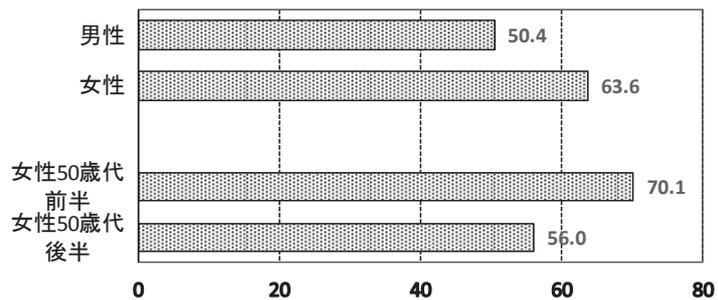


(3) 子育てと働く意欲

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(「感じるがあった」+「まあ感じるがあった」)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(「あまり感じるがあった」+「感じるがあった」)。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(「感じるがあった」+「まあ感じるがあった」)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%)が多い(図表1-2-11参照)。

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、%)



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ある」(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、そのなかにあつて、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見ると、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

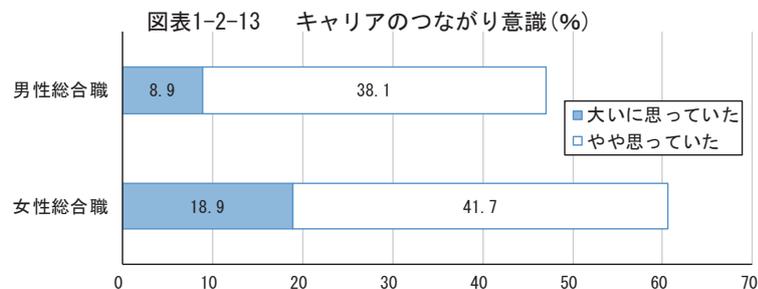
教育訓練の経験が能力開発にどの程度役立ったかを教育方法の面からみると、OJT、OFFJT、自己啓発のいずれの方法も「役立っていない」とする者が男女とも3割程度存在するものの、総合職は男女にかかわらずOJTを有効な方法として高く評価しており、OJTが「役立った」とする者は男性では58.9%、女性では59.8%に上る。

OJT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

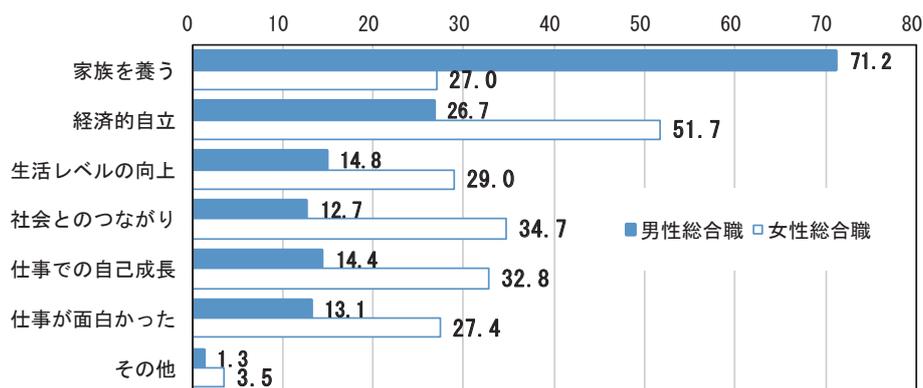
計画的にキャリアを考えてきた者（「そう思う」+「ややそう思う」）は女性37.4%、男性24.5%であるので、女性は男性に比べ将来の目標を定めて計画的にキャリアを考えてきている。

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。

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見ると(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。

図表1-2-15 大切にしている社外ネットワーク(%)

	業務に関連した専門の勉強会やセミナー	異業種交流会・同業者の会等	学生時代の友人・先輩・後輩やゼミ等を通じた知り合い	社会貢献活動を通じたネットワーク	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。

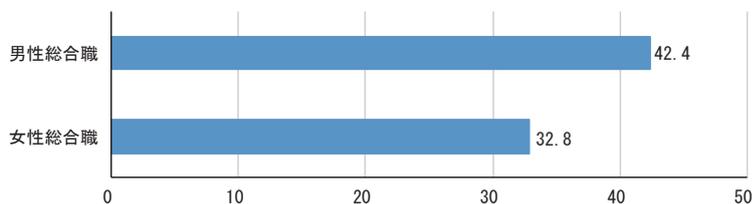
しかし、「会社のベテラン社員の活用方針が明確か」については、肯定的な回答(「そう思う」+「どちらかと言えばそう思う」)は女性40.5%、男性22.5%と男女間で大きく異なり、女性に比べて男性の評価が否定的である。

(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見ると、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」)

図表1-2-16 キャリアや定年に関する研修機会(%)



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。

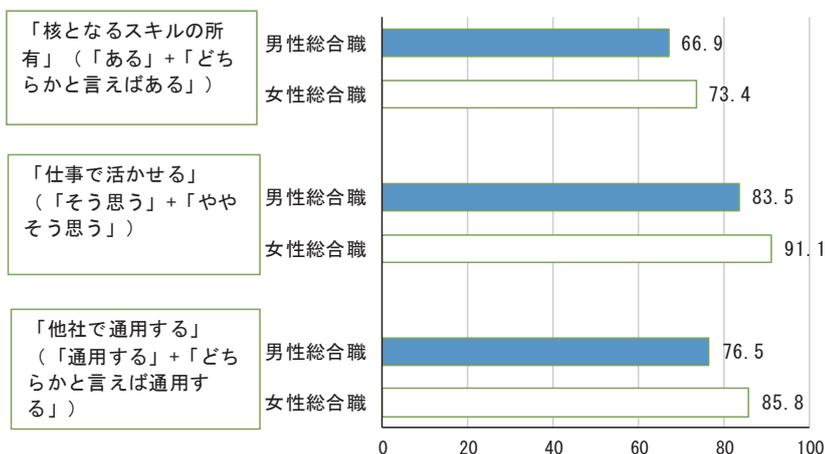
さらに「ニーズに合っていた」第一の理由は、男女とも「今後のキャリアを考えるのに役立つ」(男性57.1%、女性58.1%)であるが、それ以外の理由についてみると、女性は「個々の事情に配慮されているから」(19.4%)と「悩みを共有する場があったから」(16.1%)を、男性は「マネープランの研修だった」(51.4%)と「給与が下がっていく中で身の処し方の研修だったから」(28.6%)といった経済的な問題に関わる理由をあげる者が多い。

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「現在の仕事で活かしている」(「そう思う」+

図表1-2-17 能力の自己評価(%)



「ややそう思う」)は同91.1%、83.5%、「他企業で通用する」(「通用する」+「どちらかと言えば通用する」)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

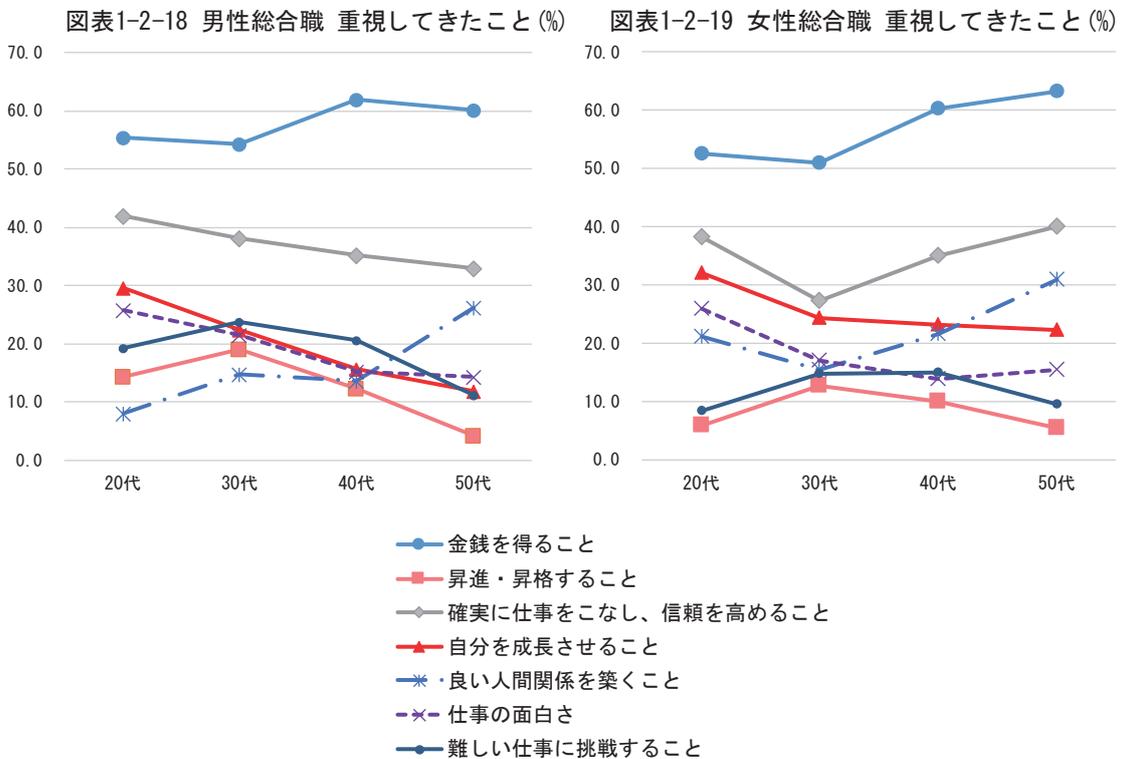
働くうえで重視していること、つまり働く価値観の年代別変化パターンに注目すると、以下の特徴がみられる(図表 1-2-18、1-2-19)。第一には、「金銭を得ること」は一貫して最も重視される項目であること、40 歳以上になると重視される傾向が強まることで男女のパターンが類似している。

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。

図表 1-2-20 仕事等の満足度

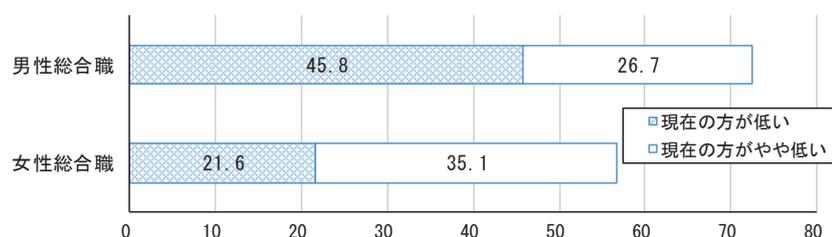
	「満足」 + 「どちらかと言えば満足」の比率	
	男性総合職	女性総合職
仕事の質・職務内容	52.5%	67.6%
教育訓練の機会	40.7%	48.6%
給与額	34.7%	38.6%
上司の援助や指示	42.8%	35.5%
同僚や部下とのコミュニケーション	59.7%	63.3%
仕事含む生活全般	49.6%	62.2%

(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）。

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「やりがいがない」（男

図表1-2-21 最高時と比べた現在のモチベーション(%)



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。

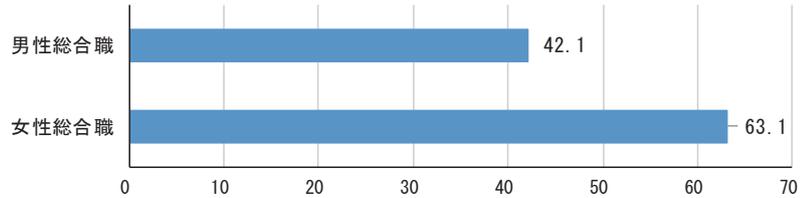
一方でモチベーションが最高期に比べて「高い」「同じ程度」である理由をみると、男女ともに、「仕事にやりがいを持っているから」（男性 43.1%、女性 50.9%）が最も多いが、それに次ぐ項目では、女性は「人間関係が良好だから」（42.9%）、「責任のある仕事ができているから」（39.3%）を、男性は「仕事の量が適正だから」（40.0%）を重視している。

(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（「感じるがあった」＋「まあ感じるがあった」）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（「あまり感じるがあったがなかった」＋「感じるがあったがなかった」）。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（「感じるがあった」＋「まあ感じるがあった」）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%）が多い。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。

図表1-2-22 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（%））



（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%）が多い。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

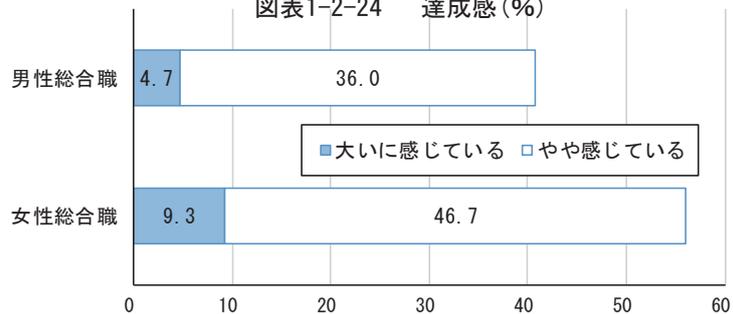
能力が「十分発揮できている」「やや発揮できている」とした者は男性 54.3%、女性 61.0%であり、能力発揮の程度は女性が男性を上まわっている（図表 1-2-23）。

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る（図表 1-2-24）。

図表1-2-23 能力の発揮 (%)



図表1-2-24 達成感 (%)



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が多いが、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ある」（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 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。

図表1-2-26 定年後の働き方の希望 (%)

	残業等も含め、定年前と同じフルタイム勤務	フルタイムだが、残業等はない働き方	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

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ほしない

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。

図表1-2-27 やりがいのある仕事の可能性
(「大いにできる」+「まあまあできる」の比率 %)



(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見ると、「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OJT(男性 76.4%、女性 77.5%)が第一であり、OFFJT(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OJT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。

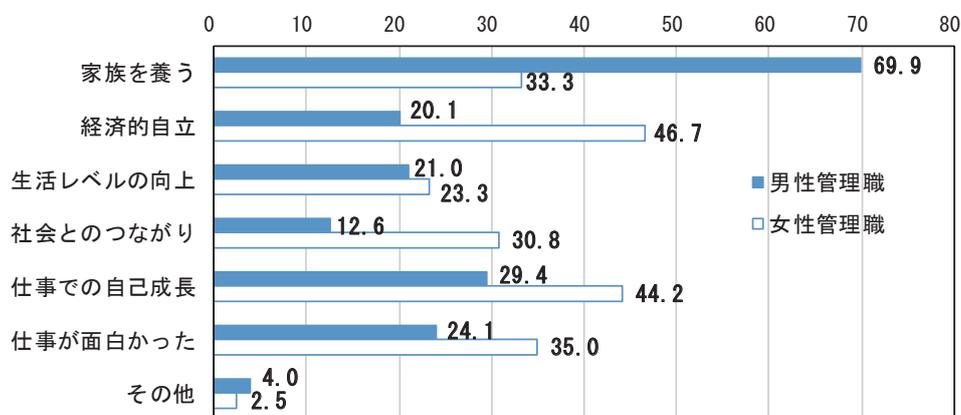
(3) キャリア形成について

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見ると、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「職場における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、そのなかにあつ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。

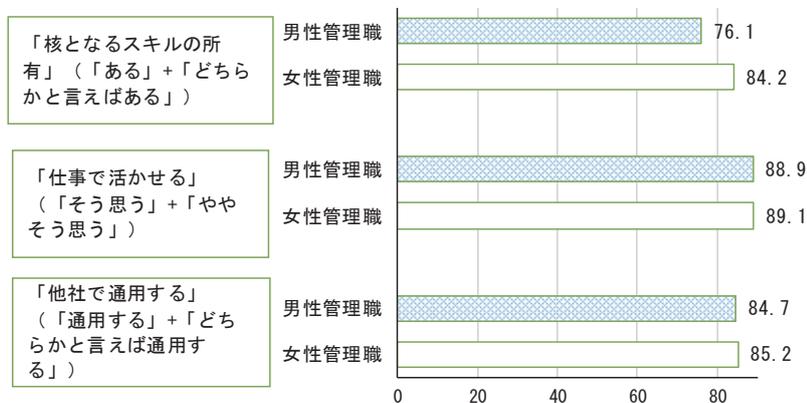
キャリアや定年に関する研修の実施状況についてみると、研修機会(「受けたことがある」+「あつたが受けなかつた」+「今後受ける予定である」)は男性の50.4%に比べて、女性は42.5%と少ない。この研修に対する研修受講者の評価は、ニーズに合っているとする者(「合っていた」+「どちらかと言えば合っていた」)が女性55.5%、男性63.4%であるので、男性の評価が肯定的である。

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「現在の仕事で活かしている」(「そう思う」+「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)。

図表1-2-29 能力の自己評価(%)



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。

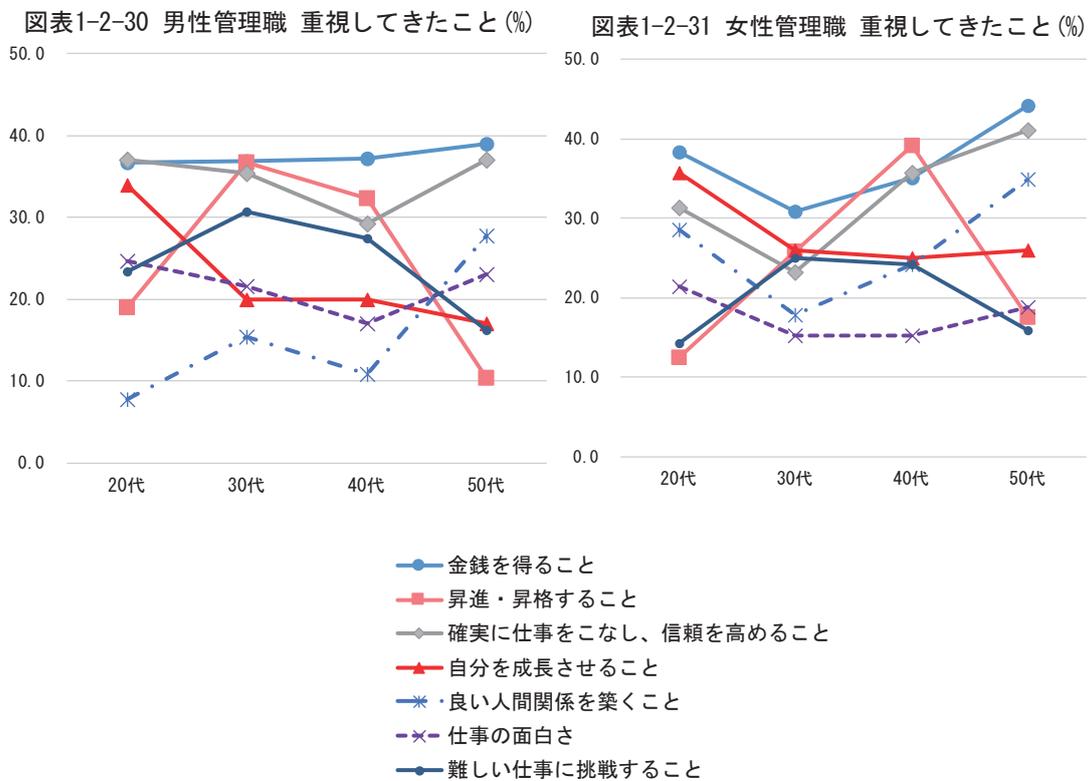
4. 働く価値観の年代別変化

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字型曲線を取り、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。

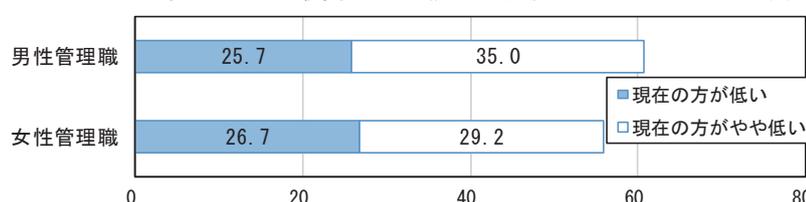
図表 1-2-32 仕事等の満足度

	「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-

図表1-2-33 最高位と比較した現在のモチベーション(%)



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。

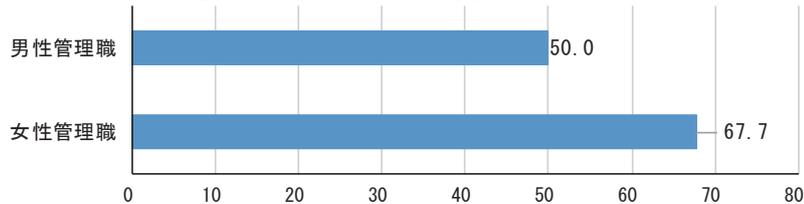
モチベーションが最高期に比べて「高い」「同じ程度」である理由をみると、男性が女性に比べて重視する理由は「仕事の量が適正」(男性 17.9%、女性 7.5%)である。それに対して、男性に比べて多くの女性があげる理由は「処遇に不満がないから」(同 18.5%、28.3%)とともに「責任ある仕事ができる」(同 48.8%、66.0%)であり、さらに「仕事にやりがいがある」(同 42.3%、47.2%)、「目標が達成できている」(同 14.3%、18.9%)がそれに次いでいるので、男性に比べて女性は内的キャリアに関わる理由を重視している。

(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（「感じるがあった」＋「まあ感じるがあった」）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（「あまり感じるがあった」＋「感じるがあった」）。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制約であった者（「感じるがあった」＋「まあ感じるがあった」）が現在仕事にどう向き合っているかをみると、

図表1-2-34 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(%)）



「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OJT、OffJT、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、OJTは能力発揮と達成感を高める。それに対してOFFJT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、そのなかにあつて、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、女性は短時間労働中心のパート・アルバイトが多い。

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

「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

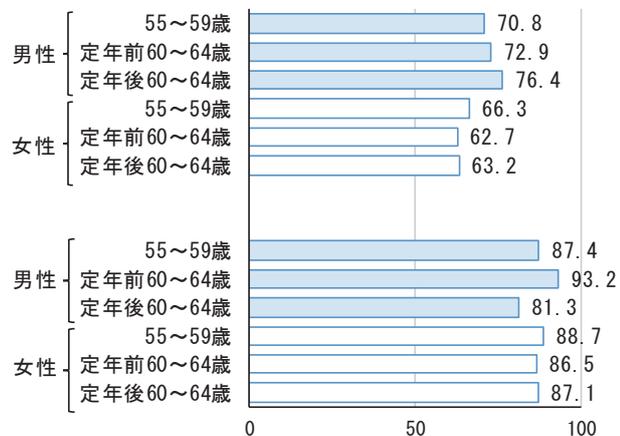
(1) 能力の自己評価

年代・定年前後にかかわらず、「核となるスキル」がある(「ある」+「どちらかと言えばある」と肯定的に評価する者は男女とも7割前後にのぼり、能力に対する自己評価は全般的に高いが、この傾向は女性に比べて男

「核となるスキルの所有」(「ある」+「どちらかと言えばある」)

「仕事で活かせる」(「そう思う」+「ややそう思う」)

図表1-3-2 能力と自己評価(%)



性で強い。そのなかにあつて、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」が活かしているかについては、年代・定年前後、男女にかかわらず、「活かしている」(「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。そのなかにあつて、男性の場合には、「活かしている」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

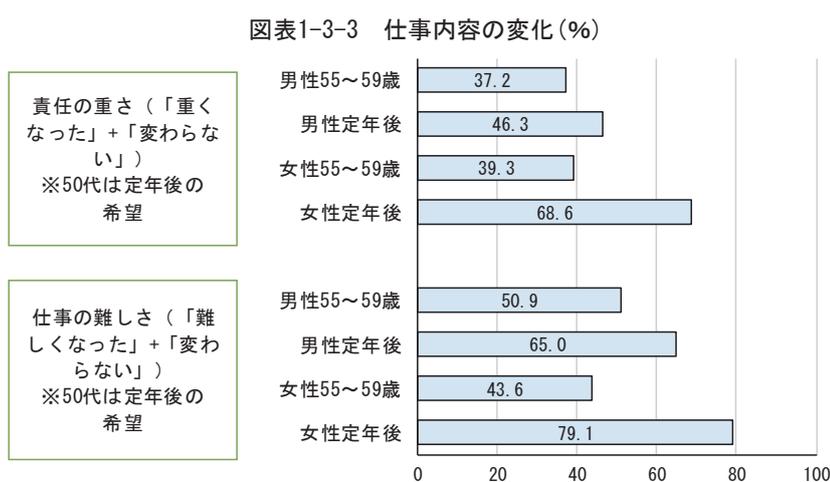
仕事分野の定年前後の変化は、「変化がない」が女性 45.9%、男性 34.0%であるように女性に比べて男性で大きい。定年前の希望は、男女とも「同じ分野で働く」が男性 55.1%、女性 61.0%と多く、両者間の違いは小さい。このようにみえてくると、男女ともに希望通りに「同じ分野」で働くことができていない現実があるが、その希望と現実のギャップはとくに男性で大きいということになる。

(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。

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

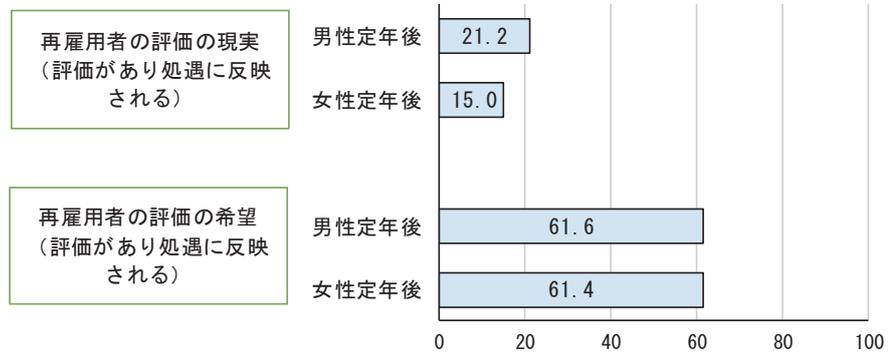
(1) 役割の明確性

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。そのなかにあつ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、「評価があり処遇に反映される」は男性21.2%、女性15.0%にとどまる。

図表1-3-4 評価の現実と希望(%)



しかし、評価に対す

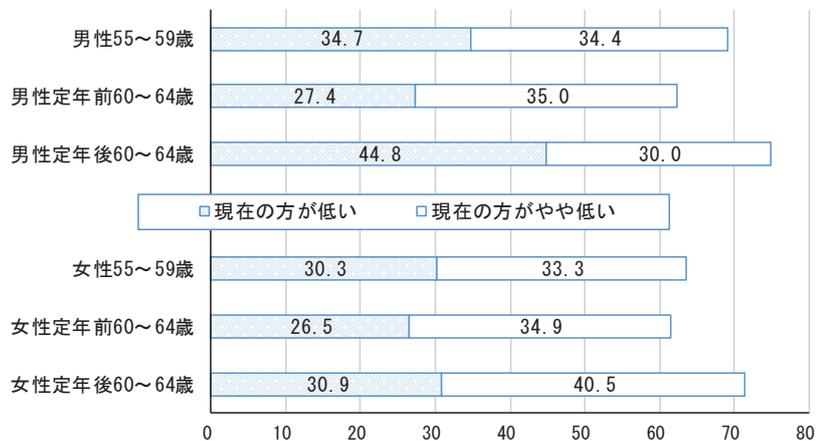
る定年後60代の考え方は、現状の評価を改革すべきとする声が多く、男女ともに「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」が男女とも6割を超え（図表1-3-4）、「評価は必要であるが、処遇に反映されなくてもいい」、「評価は必要ない」はともに2割程度にとどまる。この構成は50代後半の男性の考え方と類似しているが、女性では、50代後半は定年後60代に比べて「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」とする者が多い。

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、そのなかで定年前後の変化に注目すると、定年後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）。

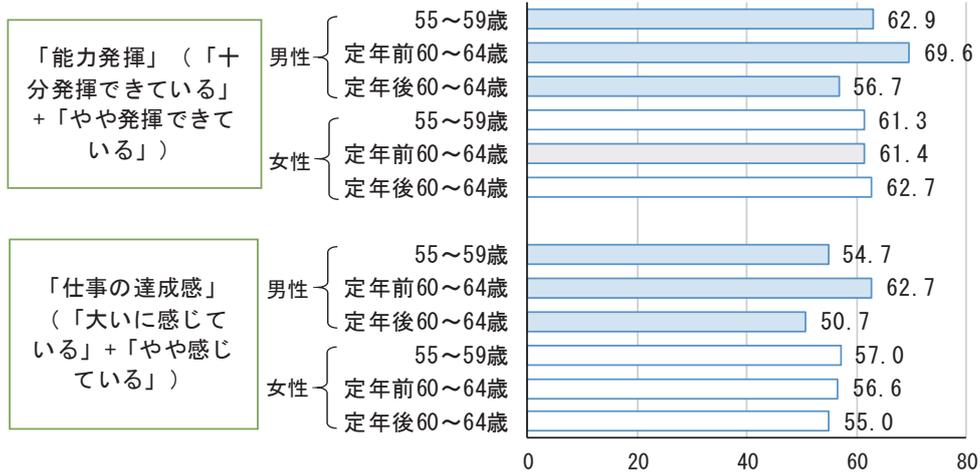
図表1-3-5 最高時に比べた現在のモチベーション(%)



(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ない(「十分発揮できていない」+「やや発揮できていない」)としている者が6割前後である。そのなかにあつて、男性の場合には、能力発揮ができていない者は年代・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、そのなかにあつて、男性の場合には、達成感を感じている者は定年前60代が多く、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。

このようにみえてくると、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

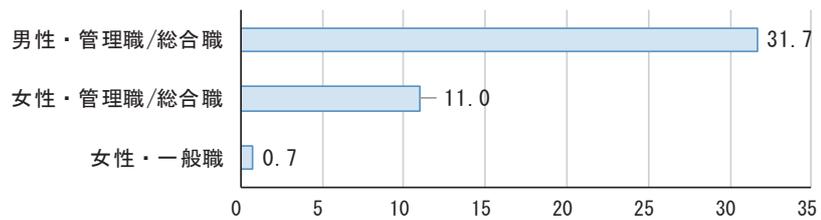
定年後60代の就労状況を、「どのような企業」において、「どのような職務」に従事し、「どの程度の収入」を得ているかの観点からみることにする。

「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。そのなかにあつて、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

図表1-3-7 管理職(課長以上)比率 (%)



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。

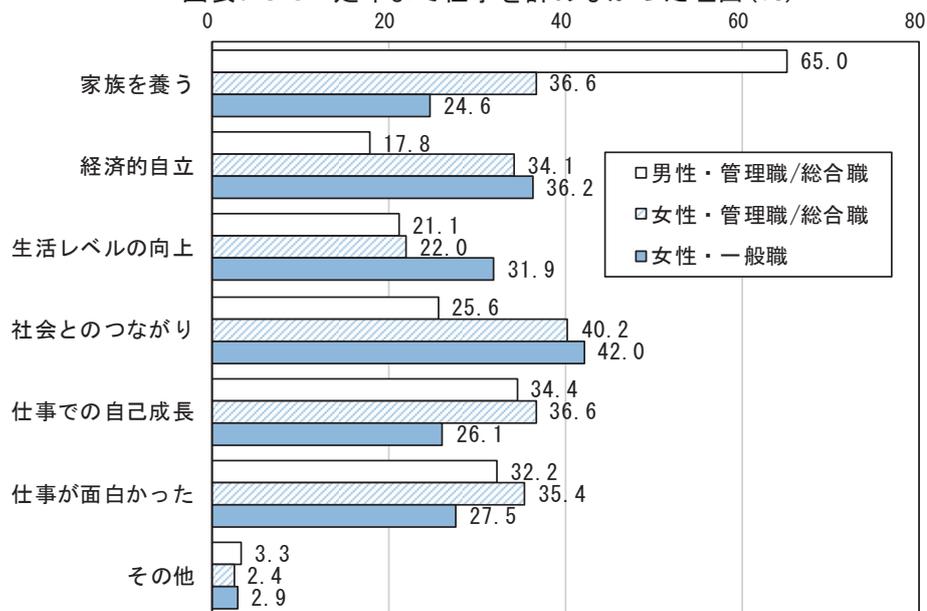
2節 キャリア形成

(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。

図表1-3-8 定年まで仕事を辞めなかった理由(%)



(2) 定年後のキャリア形成準備

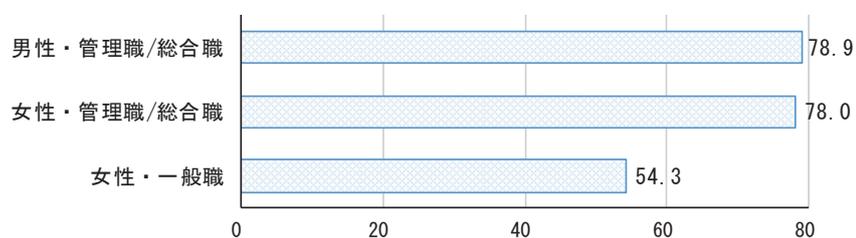
定年後60代は定年後のキャリア形成に向けてどのような準備をしてきたのか。まず注目されることは準備していなかった者が男性管理職・総合職46.7%、女性管理職・総合職43.9%、女性一般職53.6%と約半数を占めることであり、とくにその傾向は管理職・総合職より一般職で顕著である。さらに準備の内容については、「健康な体を維持するための運動等」(男性管理職・総合職32.8%、女性管理職・総合職29.3%、女性一般職28.3%)が第一である等社員タイプ間の違いは小さい。

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」+「どちらかといえばある」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

図表1-3-9 「核となるスキル」所有者比率(%)
(「ある」+「どちらかといえばある」)



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」が現在の仕事に活かしているかについては、「活かしている」(「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。

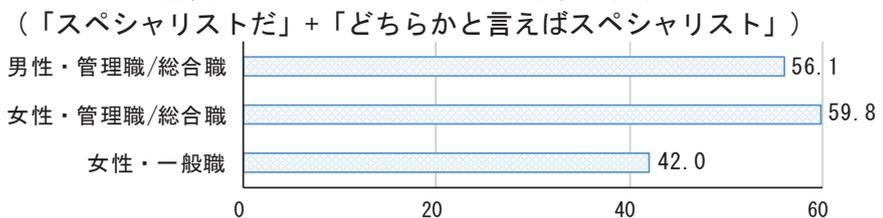
(2) 人材タイプの自己評価

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

ラリスト型であると自己評価する傾向がある。この一般職女性のジェネラリスト型という自己評価は、上記

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。

図表1-3-10 スペシャリスト比率 (%)



(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。

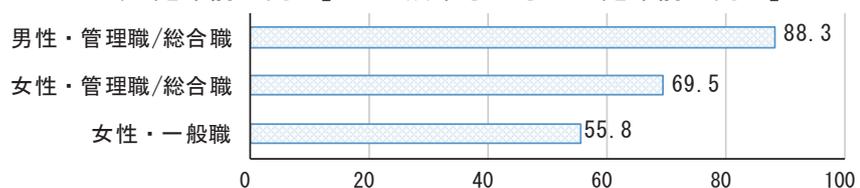
4節 定年後の労働

(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

図表1-3-11 フルタイム勤務希望者比率 (%)



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。

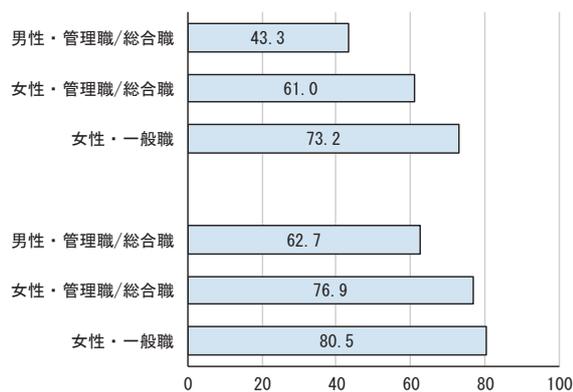
(3) 仕事内容について

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

責任の重さ
(「重くなった」+「変わらない」)

仕事の難しさ
(「難しくなった」+「変わらない」)

図表1-3-12 仕事内容の変化(%)



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」であるとされ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。このようにみえてくると、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。

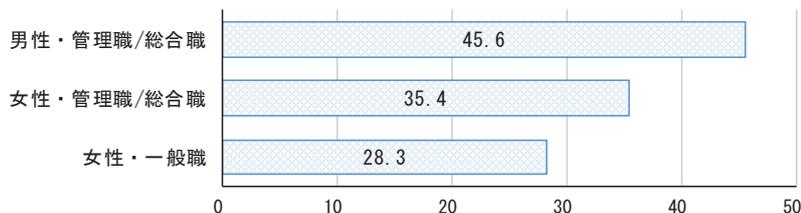
図表 1-3-13 仕事等の満足度

	「満足」+「どちらかと言えば満足」の比率(%)		
	男性 管理職・総合職	女性 管理職・総合職	女性 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

(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っていないから」「責任のある仕事できていないから」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	仕事にやりがいがない	責任のある仕事ができない	仕事の責任が重い	上司に期待されていない	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	仕事の量が適正でない	人間関係が良好でない	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ない(「十分発揮できていない」+「やや発揮できていない」)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、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。

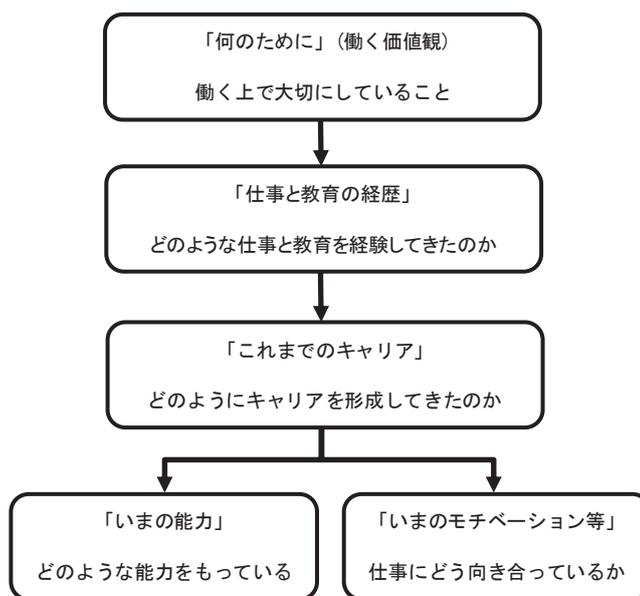
第4章 結論と提言

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(「これまでのキャリア」)、④いま、どのような能力をもって(「いまの能力」)、⑤仕事にどう向き合っているのか(「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。

図表1-4-1 「キャリアと労働」の捉え方



(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見えるが、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こと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の機会は男性に比べて限定されていると考えられる。

このようにみえてくると、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体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。

このようにみえてくると、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しているか」「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。

このようにみえてくると、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)をもって仕事に取り組む、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、そのなかにあつて、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。

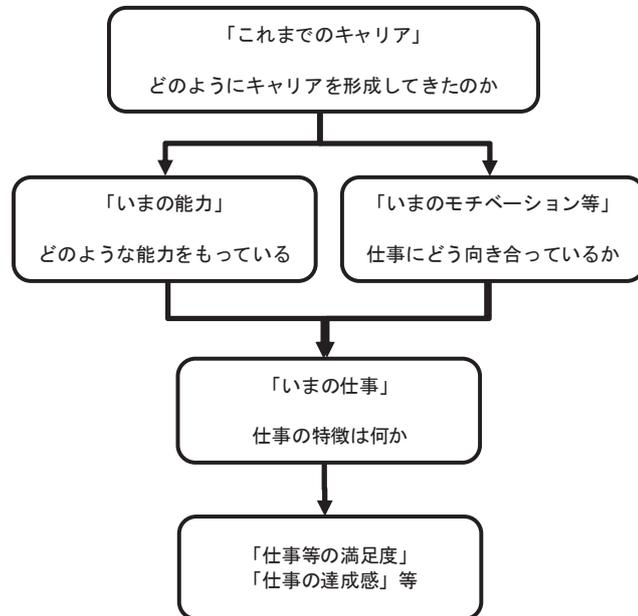
このようにみえてくると、企業にとって2つのことが課題になる。第一には、女性にとって、定年後のキャリアを考えるにあたって身近にロールモデルがないという現実があるので、企業はそれへの対応を考えることが求められる。第二には、男女に関わらず定年後は定年前と比べて軽度な仕事を希望する傾向が強いが、その仕事での働きぶりを定年前並みに評価し処遇に反映することの必要性を強く主張しているので、企業はそれに合わせた人事管理の構築が求められる。

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どのようなモチベーション等（「いまのモチベーション等」）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価しているのか（「仕事等の満足度」等）の5つの観点からみている。なお以下では、定年後60代社員のなかで50歳時に管理職・総合職であった者を「元管理職・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。

図表1-4-2 60代の「キャリアと労働」の捉え方



(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・総合職が多い。

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る、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している」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。

このようにみえてくると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る。

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。

このようにみえてくると、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・総合職の達成感や満足度は男性の元管理職・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。そのなかにあつ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。

このようにみえてくると、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。

そうすると、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る。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、女性を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。そうす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」

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している働き方をとることが多いが、その年代を超えて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。そうすると「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、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勞し、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。そのため比較的实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があるので、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。

第2編

結果の詳細～50代女性の働く現状と課題

第1章 50代総論

第2章 社員タイプ別にみた50代女性の働く
現状と課題

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

第2編 50代女性の働く現状と課題

この編では、第1章で、50代男女の働く現状と課題を調べる。分析の視点としては、男女の全体比較をして男女の違いの全体像を把握し、その上で50代前半、後半の比較を行う。男女雇用機会均等法が1986年に施行されたが、それは本調査時点で大学卒の55歳（1963年生まれ）が就職したタイミングである。前半、後半に分けて分析する理由は入社した時期が法整備前と後で、どのような違いが生じるか、また2016年に施行された女性活躍推進法の影響についても確認するためである。

第2章では更に現在の社員タイプによって、意識や行動に違いがあるのかどうかを確認する。コース別人事管理制度を取り入れている企業もあり、特に女性においては、管理職、総合職、一般職（事務職）といった複数の社員タイプがいる。また均等法施行以前は、一般職（事務職）の採用が圧倒的に多かったこともあり、タイプ別に、意識や行動がどのように異なるのかを分析することは、50代女性を理解する上では重要な視点となる。

第3章では50代女性の能力発揮・達成感に影響を与える要因を探る。

第1章 50代総論

はじめに

50代正社員女性、60代女性社員のインタビュー調査によって明らかになった課題について、量的調査によって検証するために、WEBアンケート調査（本調査）を実施した。

WEBアンケート調査の対象者は、50歳の時点で、300人以上の企業に正社員として勤めていた、50～59歳、男女。60歳以上男女の調査については、第3編で取り上げる。

実査は、調査会社（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行った。

調査期間は、本調査：2019年1月26日～1月31日。有効回答数は、50～59歳男性、1,010名、同女性1,001名、計2,011名。

第1編で述べた通り、アンケート調査の目的は、以下を明らかにすることである。

- 1) 男女雇用機会均等法施行前後に就業し、現在も正社員として働く50代の女性を取り巻く環境を調べる。特に同年代の男性との違いを浮き彫りにする。
 - ・50代男女が、子育てと仕事の両立などどう向き合ってきたか。
 - ・50代男女が、年代によって、仕事に対する価値観をどう変遷させてきたか。
 - ・50代男女で、仕事へのモチベーションややりがい意識に違いがあるのか。
 - ・50代以降も、モチベーション高く仕事に取り組んでいる男女にはどのような特徴があるのか。
- 2) 男女雇用機会均等法施行前に就業した女性と、施行後に就業した女性とで比較した場合、仕事の環境や本人のモチベーション、満足度などにどのような違いがあるか。
- 3) 50代男女にとって、モチベーション維持に有効な、会社の制度や取組みとはどのようなものか。

本章においては、各設問について、男女別、50代（前半・後半）の4つの属性に分けて、データを表記した。

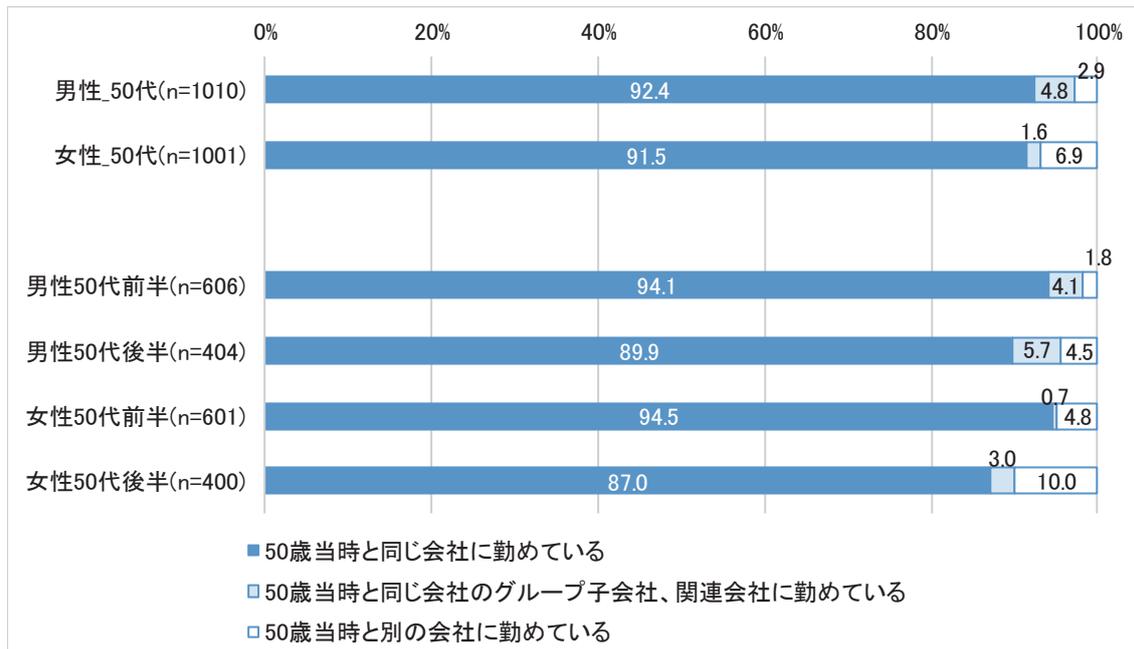
1. 調査対象者の特徴

(1) 就労状況について

■現在の勤務先

回答者は50歳当時、300人以上の会社に勤務していた人とした。現在の就業状況は、50歳当時と同じ会社に勤めている人が最も多く、男女ともに9割以上。50代前半後半で分けてみると、50代前半女性が94.5%で最も高く、50代後半女性が87.0%で最も低い。

図表 2-1-1 現在の勤務先



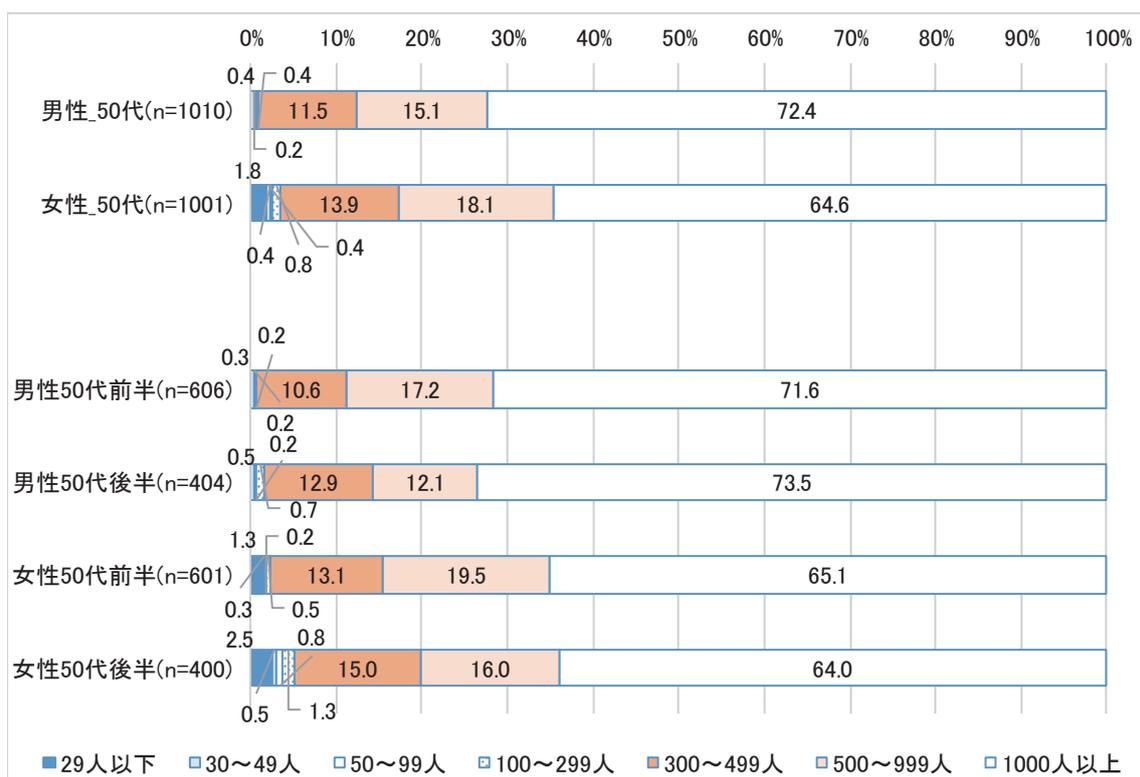
■企業規模

勤めている会社の規模は、「現在」（図表 2-1-2）、「50歳当時」（現在は別の会社に勤めている人が対象）（図表 2-1-3）、いずれも男性に比べ、女性のほうが小規模（300～499人）の会社に所属している人が多い。特に大規模（1,000人以上）に限定すると、「現在」で7.8ポイント、「50歳当時」では、18.6ポイントの差があり、男性のほうが規模の大きい会社に勤めているケースが多い。50代前半後半で分けて見た場合、「現在」では男女とも特に大きな差異は見られなかった。

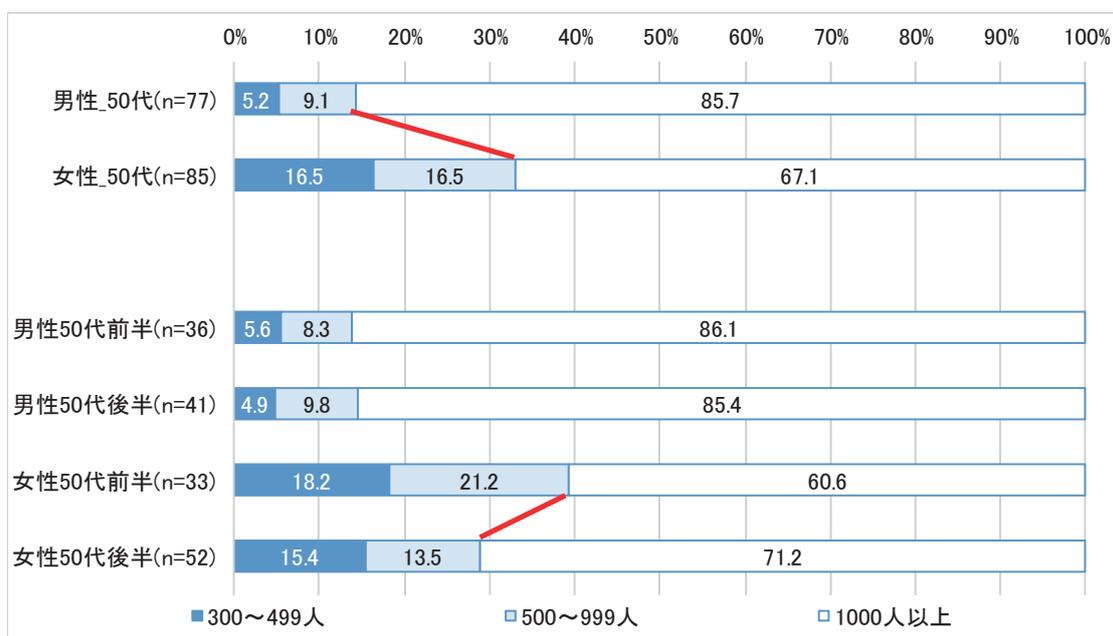
「50歳当時」の会社規模についての設問では、男性は前半後半で分布にほとんど差がなかったが、女性は50代前半のほうが50代後半より規模の小さい会社に勤めていた人の割合がやや多かった。

図表 2-1-2 現在の勤務先の企業規模

SQ4 あなたがお勤めの以下それぞれの会社の社員数（パート、アルバイトを含む）をお知らせください。



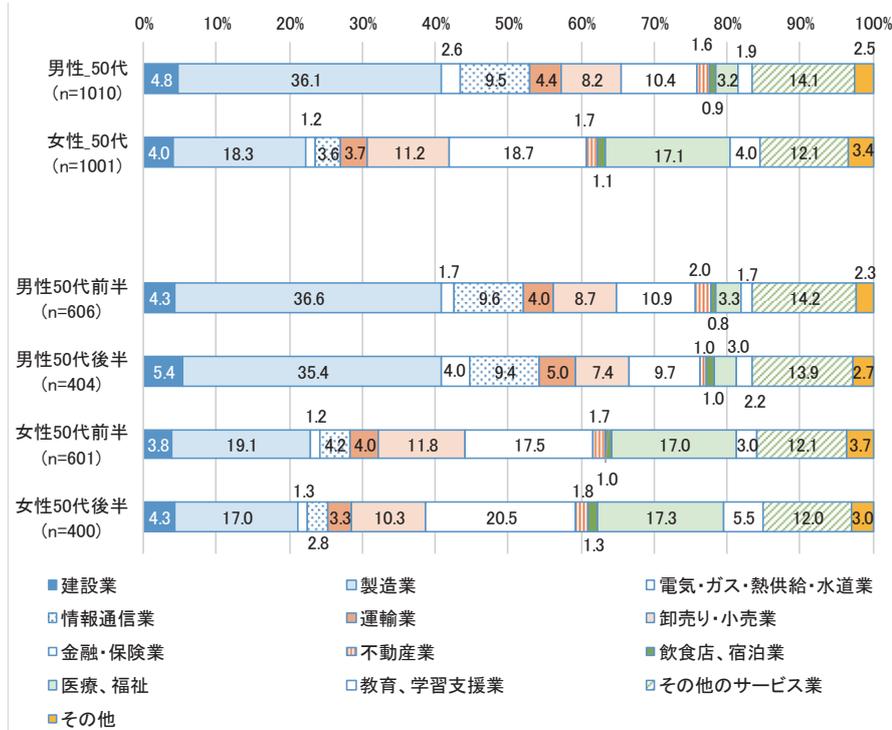
図表 2-1-3 50歳当時の勤務先の企業規模



■会社の業種

男性は「製造業」が多く、次に多いのは「その他サービス業」、「金融・保険業」「情報通信業」と続く。女性は「金融・保険業」「製造業」「医療、福祉」がほぼ同程度で多く、4番目に「その他サービス業」となっている。男性に比べて女性は「金融・保険業」「医療、福祉」が多く、「製造業」「情報通信業」が少ない。

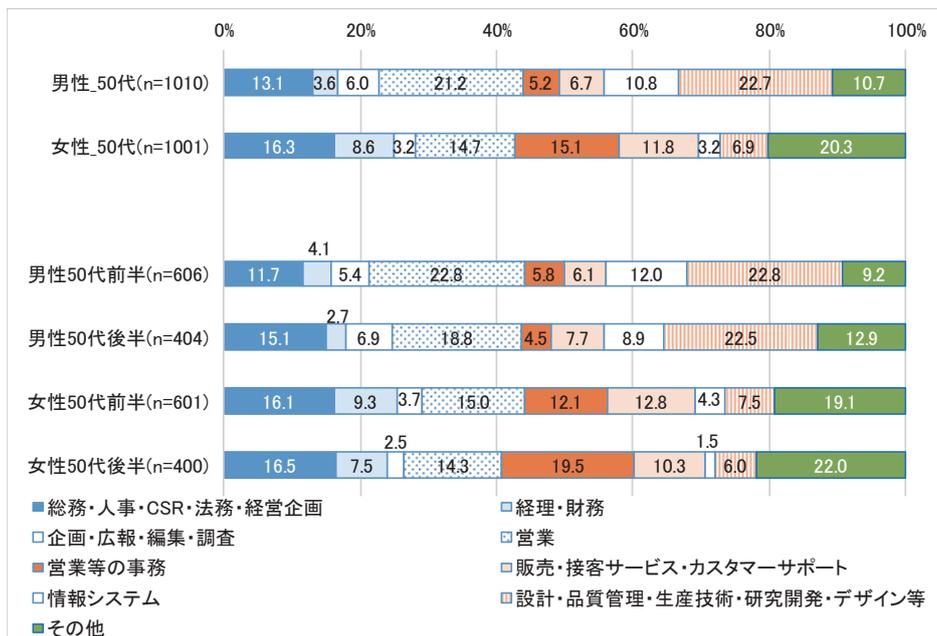
図表 2-1-4 現在の勤務先の業種



■現在の職種

男性に比べ、女性は「総務・人事等」「経理・財務」などのいわゆる内勤職場で働く人が多い。また、「営業事務」「営業」「販売・接客」などに従事している女性も多い。男性は「設計・研究開発等」「営業」「総務・人事等」などに従事しているケースが多い。

図表 2-1-5 現在の職種

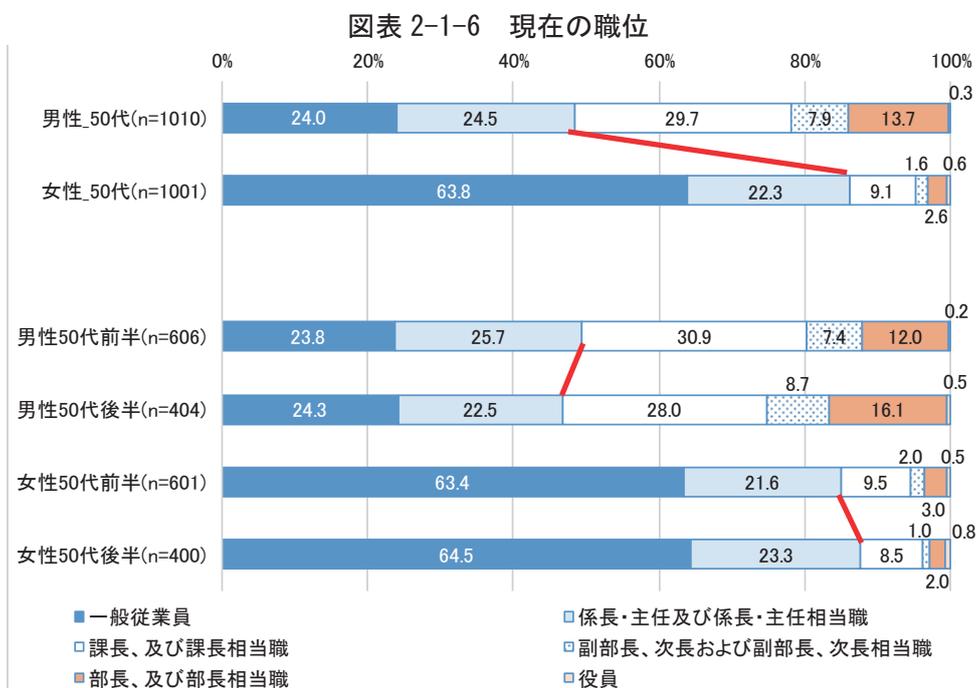


■現在の職位

「現在」の職位では、男性は51.6%が課長職以上の管理職、女性は課長職以上の管理職は13.9%にとどまっており、係長・主任相当職でもない一般従業員の割合が63.8%と、圧倒的に多い（図表2-1-6）。

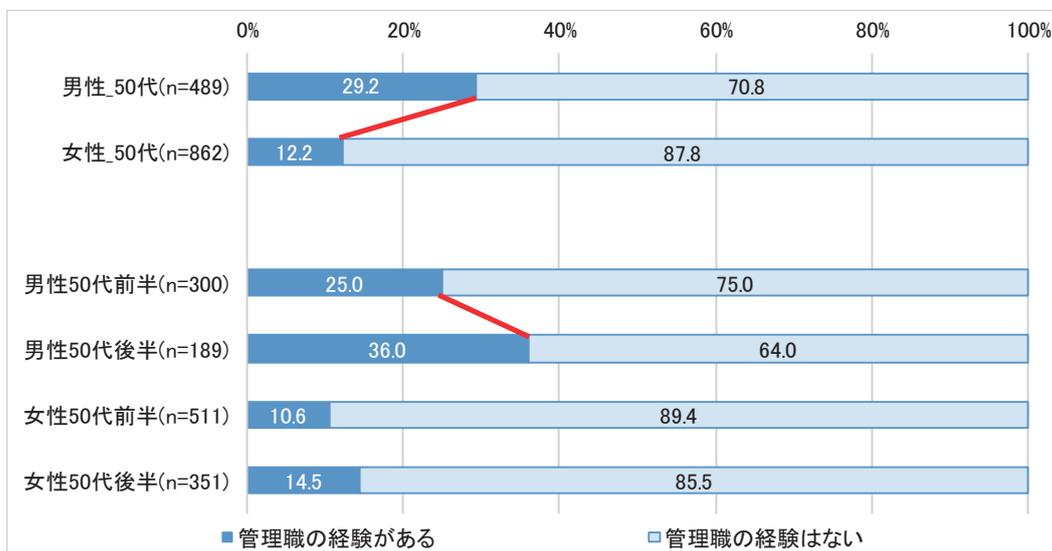
50代前半後半で比較すると、男性は50代後半のほうが、50代前半より管理職の割合が増えるが、女性は逆に、50代前半の管理職比率15.0%のほうが、50代後半の12.3%を上回り、男女雇用機会均等法後に入社したと考えられる50代前半の女性のほうが、昇進・昇格を果たしていることが推測できる。

また、いま現在管理職ではないと回答した人に、「50歳時勤務会社での管理職経験」を聞いた設問（Q5）での回答（図表2-1-7）を含めると、50代男性の7割近くに管理職（課長以上）経験があり、一方50代女性は、過去に経験した人を含めても管理職経験がある人は4分の1程度だった。（図表省略）



図表 2-1-7 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。

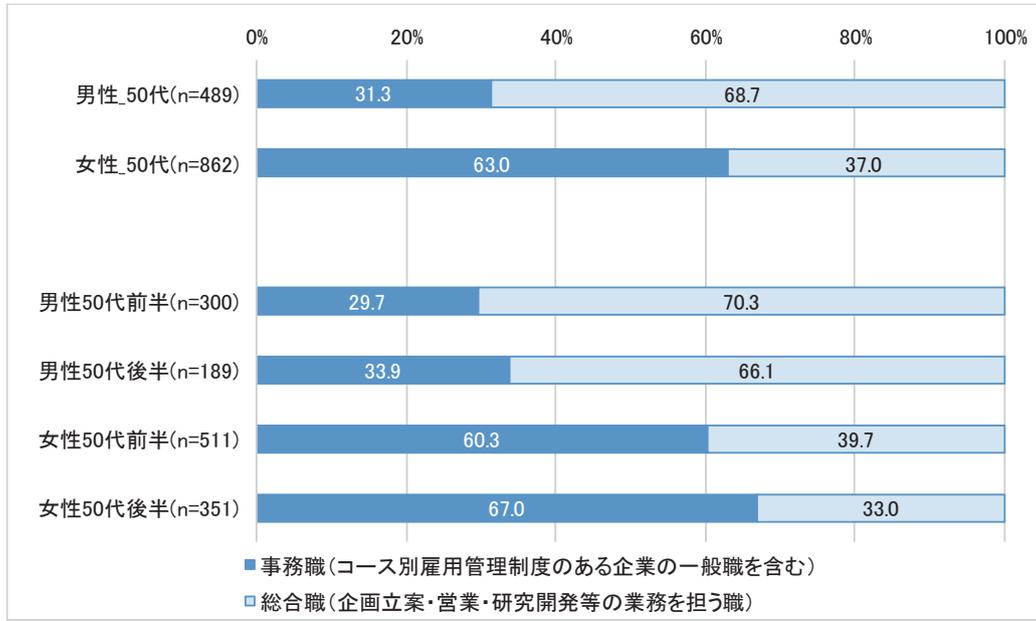


■社員のタイプ

63.0%の女性は事務職（一般職）と回答、総合職は 37.0%と少数派だった。男性で事務職と回答した人も 3 割以上いるが、女性におけるコース別とは違う認識で回答している可能性があり、ここでは触れない。

図表 2-1-8 社員のタイプ

Q4 あなたのお仕事は、事務職（コース別雇用管理制度のある企業の一般職を含む）ですか。それとも、総合職（企画立案・営業・研究開発等の業務を担う職）ですか。



■個人年収

50代男性は「900万円以上」が最も多く 40.2%、次に多いのが「600～900万円未満」で 38.1%、「400万円未満」は 4.4%しかいなかった。

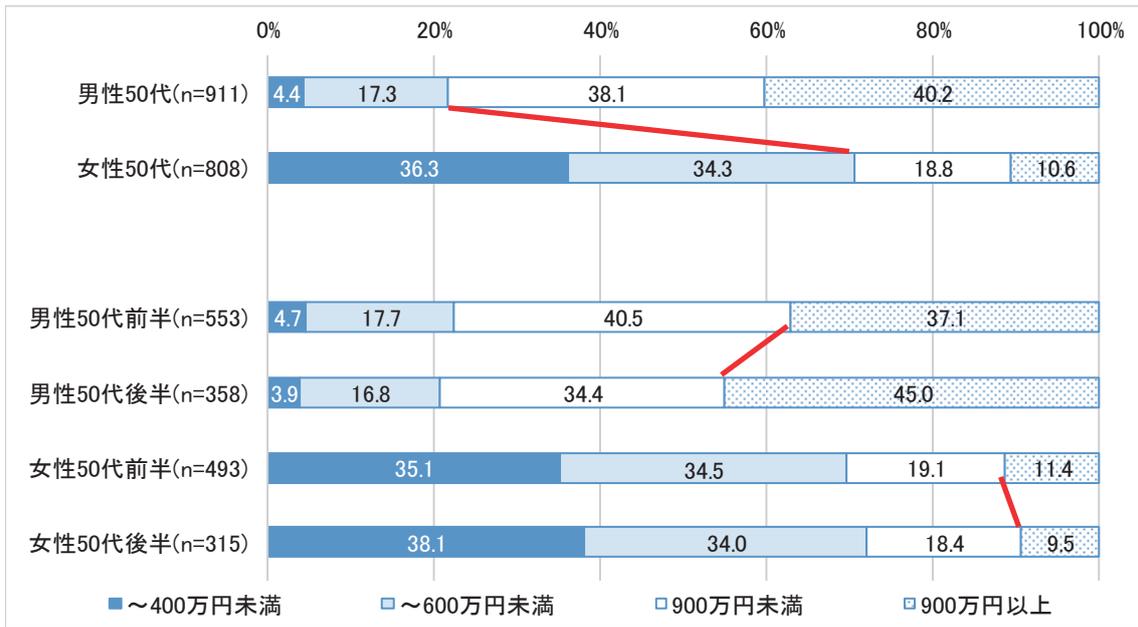
女性は逆に「400万円未満」が最も多く 36.3%、次に「400～600万円未満」が 34.3%、男性のボリュームゾーンである「900万円以上」は 10.6%しかいなかった。

「600万円以上」で区切ると、男性では 78.3%と大半が該当するが、女性では、29.4%と 3割以下となっている。正社員であっても女性の収入は男性とは大きな差があることがわかる。

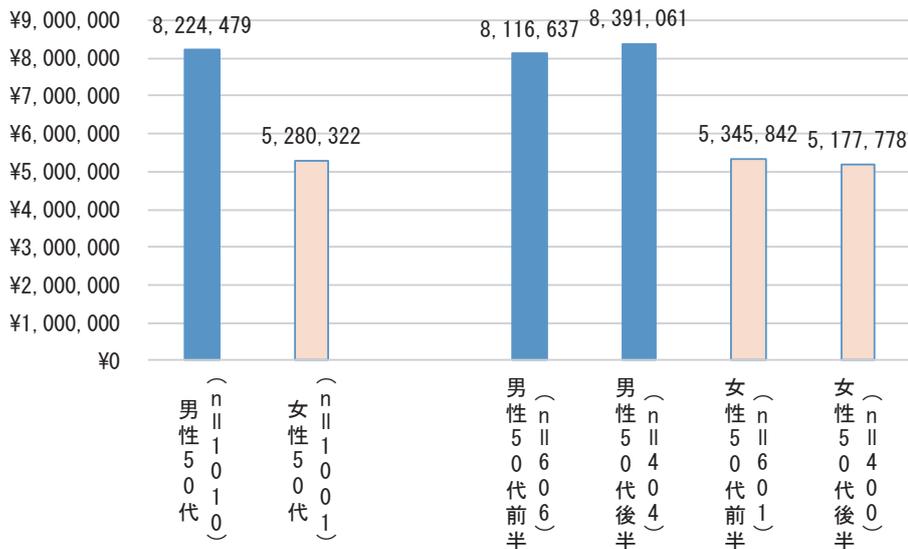
50代前半後半で比較すると、男性の場合は年功序列を素直に反映し、50代後半のほうが前半より「900万円以上」の高年収の人の割合が増えている。女性の場合、前半後半で、分布では大きな差がないが、平均値で見ると、大学卒の場合、雇用機会均等法施行後に入社したと考えられる前半女性のほうがやや高くなっている。

図表 2-1-9 個人年収

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つをお選びください。



図表 2-1-10 個人年収の平均



※平均年収は、100万円未満 = 50万円、100万~200万円未満 = 150万円、200万~300万円未満 = 250万円以下同じ、1,200万円以上 = 1,200万として計算

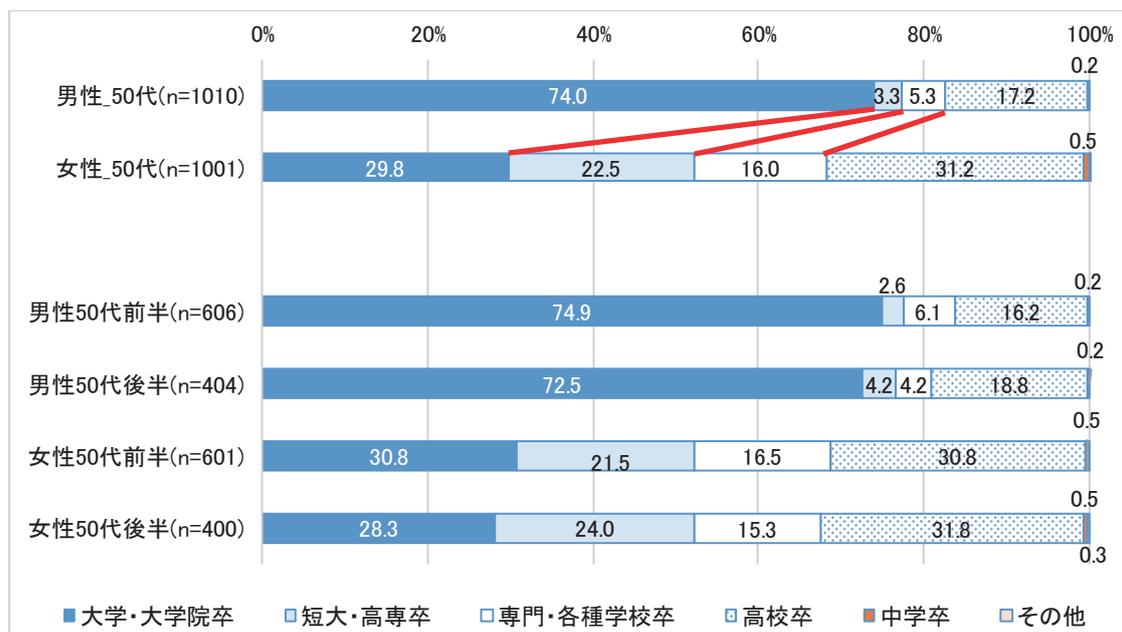
(2) 現職前キャリアについて

■最終学歴

男性では、50代全体で「大学・大学院卒」が74.0%と多数を占めるが、女性では50代全体、前半、後半、いずれも3割程度にとどまり、明らかな差がある。

男性は「大学・大学院卒」が最も多く、次に多いのが「高校卒以下」で17.4%、その後、「専門・各種学校卒」が5.3%と続いている。女性は、「高校卒以下」が31.7%と最も多く、その次が僅差で「大学・大学院卒」(29.8%)、次に「短大・高専卒」が22.5%、「専門・各種学校卒」も16.0%と男性に比べると多い。前半後半では大きな差はなかった。

図表 2-1-11 最終学歴

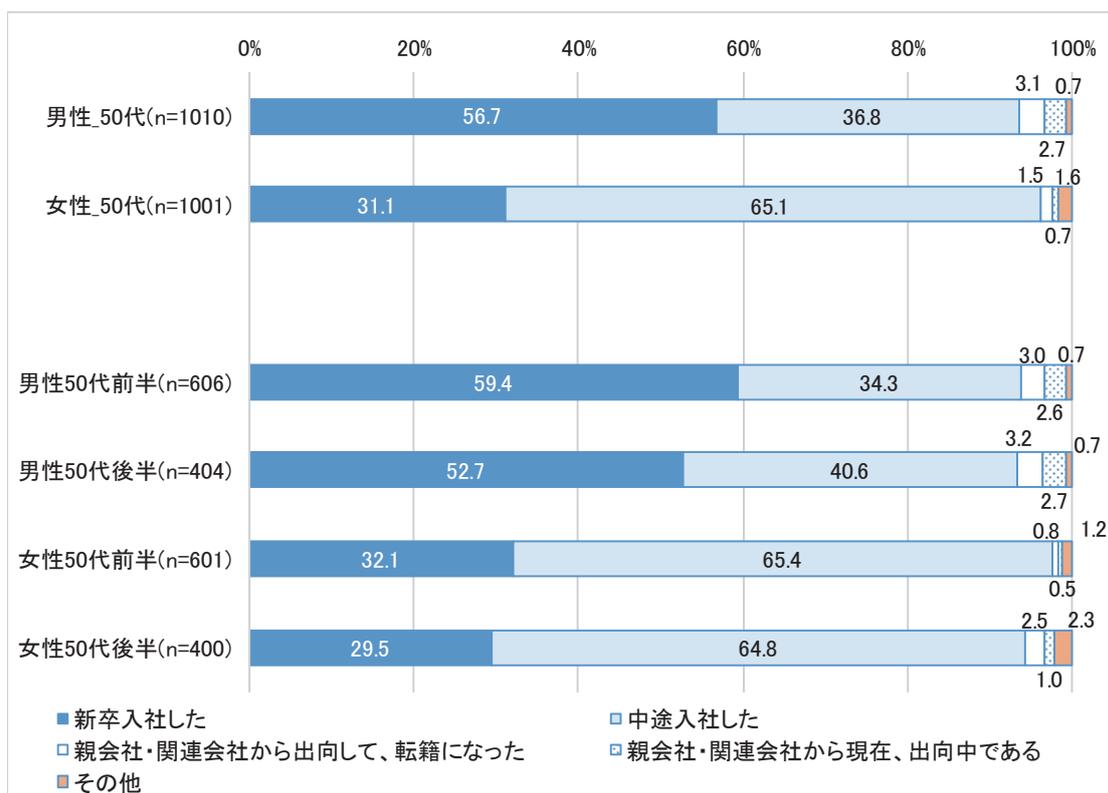


■現在の会社への入社経緯

男性の半数以上、56.7%が「新卒入社」で、「中途入社」(36.8%)のほうが少ないが、女性は逆に、「中途入社」が65.1%と多数を占め、「新卒入社」の割合は3割程度にとどまる。50代前半後半を比べた場合、女性ではほとんど差がないが、男性は50代前半のほうが、50代後半より「新卒入社」の割合が高くなっている。

図表 2-1-12 入社経緯

Q2 現在の会社に勤めはじめた経緯はどれですか。



■無職期間の有無

「無職期間1年以上の有無」（育児休業・介護休業除く）の設問をみると、女性は35.4%が「ある」と回答。男性は12.6%で大きな差があった。50代で就業している女性も育児休業等の制度が未整備であったため、新卒入社した会社をいったん退職せざるを得なかった可能性が高いと考えられる。

図表 2-1-13 無職期間の有無

Q10 あなたはこれまでに、失業や育児、病気、留学、勉強などで無職の期間（1年以上）がありましたか（育児休業・介護休業除く）。

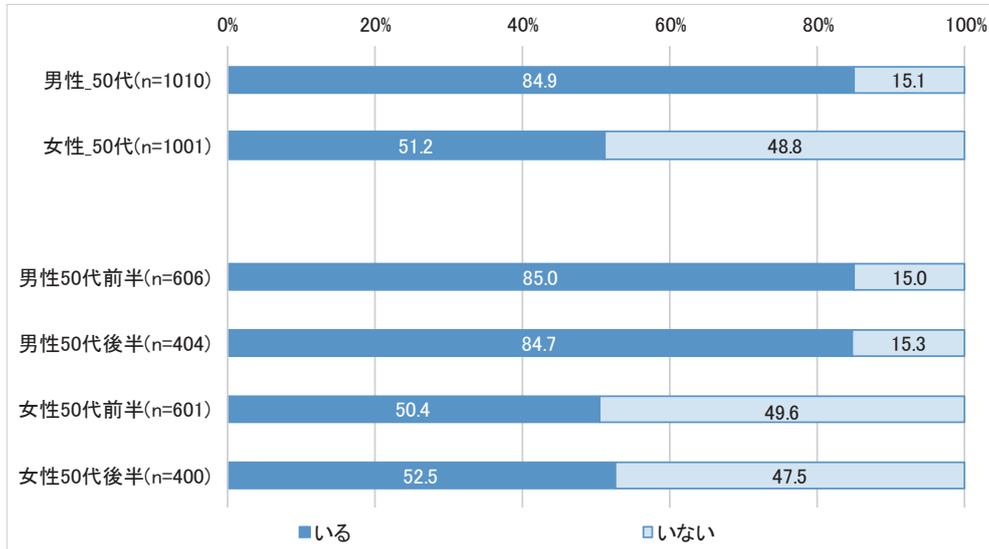


(3) 家事育児と介護の負担について

■配偶者

男性の多数(84.9%)は「配偶者あり」だが、女性で配偶者がいるケースは、51.2%と約半数にとどまる。

図表 2-1-14 配偶者・パートナーの有無



■配偶者の就業状況

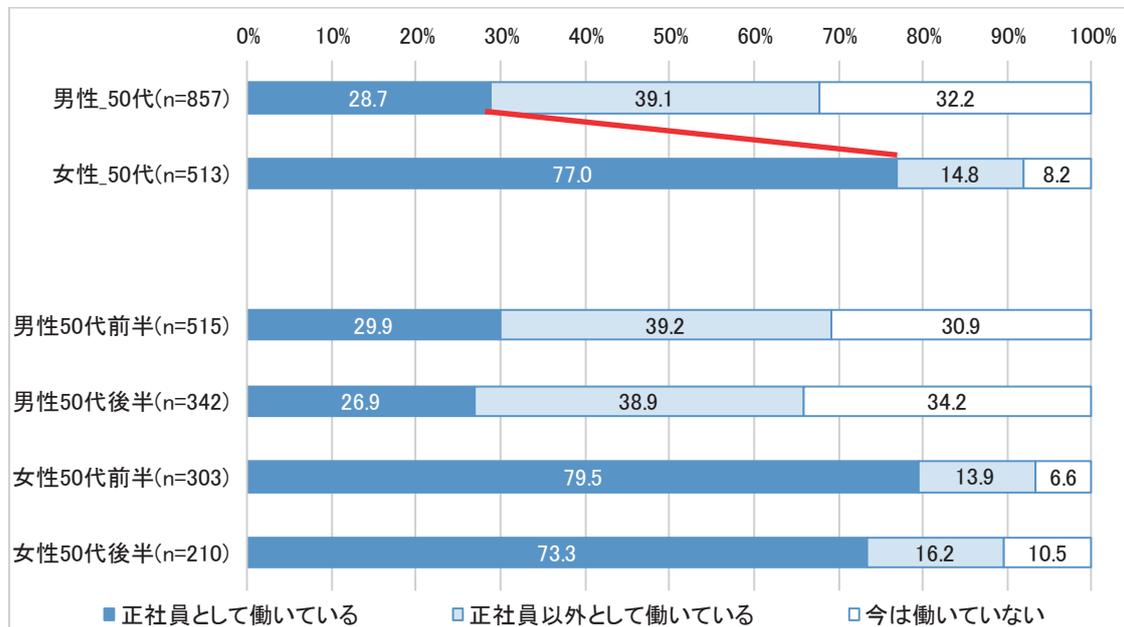
配偶者のいる男性の、配偶者は、無職もしくは正社員以外の働き方が 71.3%と多数を占めており、男性には、家事育児責任を担う存在が自分以外にいる、と推測できる。

一方、女性の場合、配偶者がいる場合、その77.0%が正社員として働く「共働き」で、正社員であっても、家事育児責任からは逃れられない環境にあることが推測できる。

配偶者が「今は働いていない」という回答を見ると、50代後半男性が34.2%と最も高く、50代前半男性が30.9%、50代後半女性が10.5%、50代前半女性が6.6%となっている。

50代女性の配偶者の9割以上が働いている一方、50代男性の配偶者の3割以上が働いていないことがわかる。

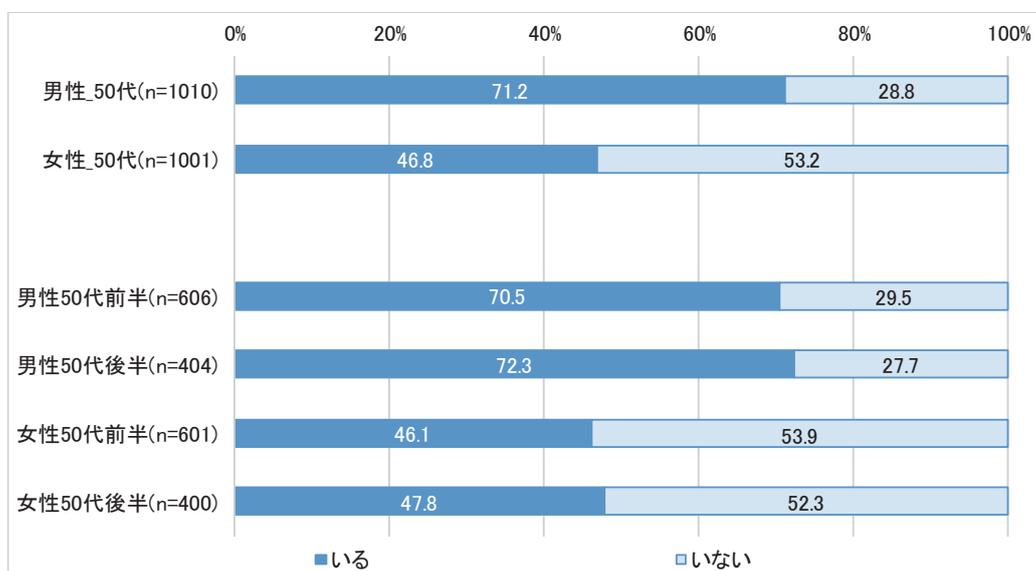
図表 2-1-15 配偶者の就業状況



■子どもの有無

子どものいる男性は71.2%、女性は46.8%で、男性のほうが圧倒的に多く、配偶者の有無とほぼ比例している。

図表 2-1-16 子どもの有無

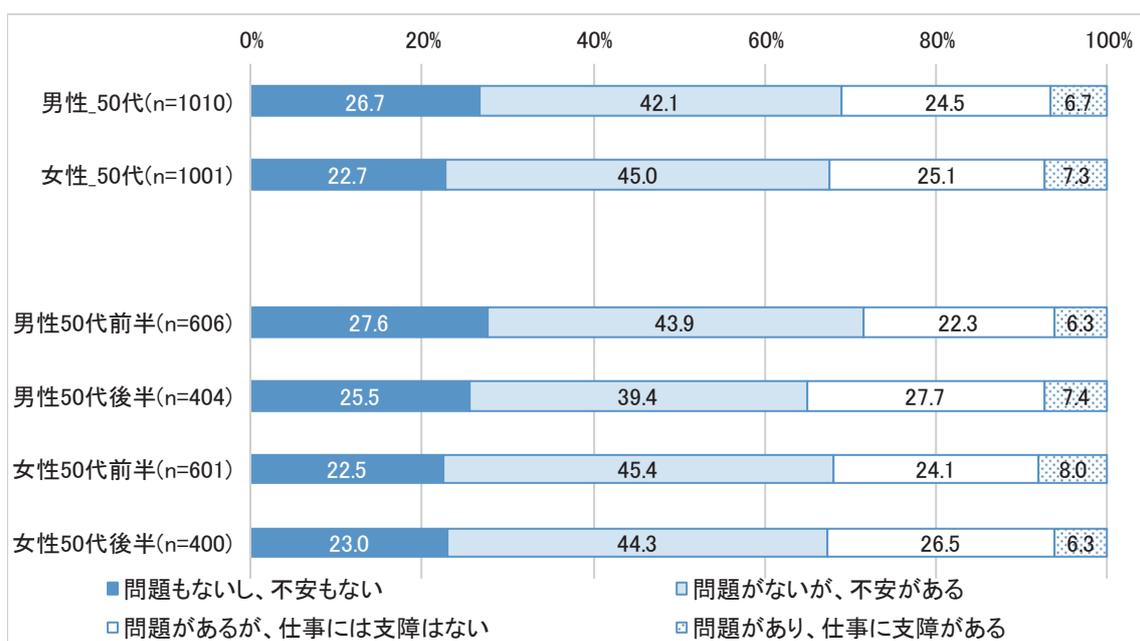


■健康問題

自分の健康状態に、「問題がないが、不安がある」と回答した層が男女ともに最も多く、4割以上。「問題もないし、不安もない」と「問題があるが、仕事に支障はない」がそれぞれ4分の1程度でほぼ同数。「問題があり、仕事に支障がある」と回答した層は1割未満で、男女ではほとんど差は見られなかった。

図表 2-1-17 健康問題

Q43 あなたはご自身の健康に問題がありますか。

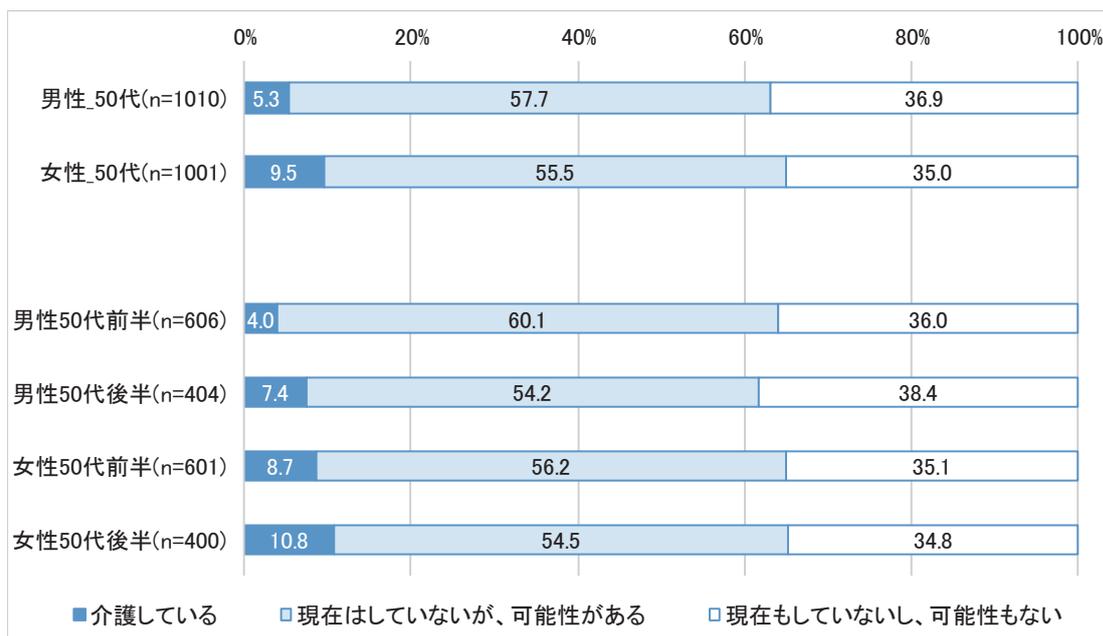


■介護

介護について、「現在はしていないが、可能性がある」と回答した層が男女ともに最も多く、6割近い。「現在もしていないし、可能性もない」という回答も、男性で36.9%、女性で35.0%と3人に1人はいた。「現在介護している」と回答した層は、男女ともに1割未満だが、女性のほうが、それぞれの年代で男性よりやや多い。現在、「介護している」と回答した層が最も多いのが50代後半女性で10.8%、次に50代前半女性で8.7%、50代後半男性7.4%と続き、50代前半男性が4.0%と最も低かった。このことから介護も、育児同様、女性の方にやや負担が重くなっていると考えられる。

図表 2-1-18 介護状況

Q44 あなたは現在介護（お仕事以外で）をしていますか。



2. 50代社員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

■職場でのキャリアの「変化」経験は女性より男性のほうが多い

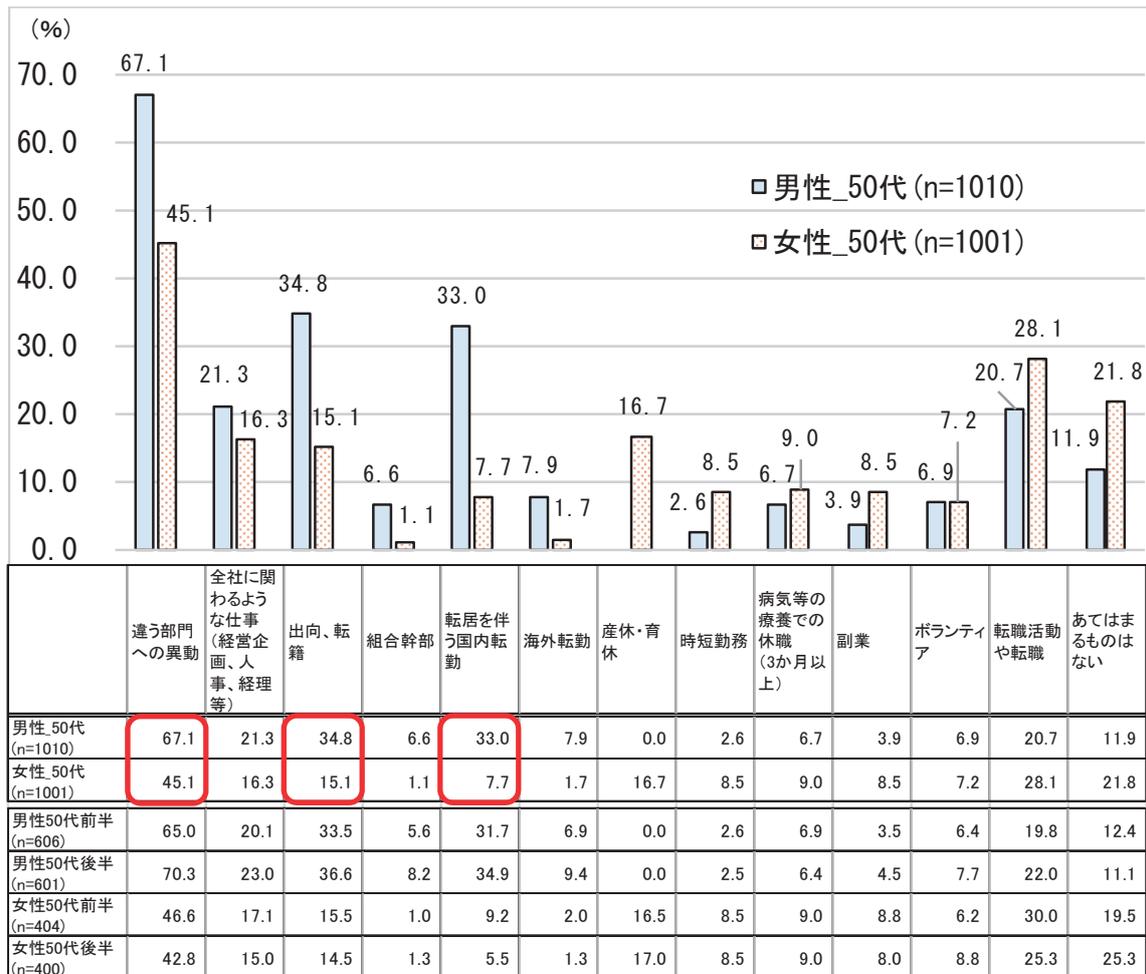
男性の67.1%は「違う部門への異動」を経験、女性も45.1%は異動経験がある。「出向・転籍」は男性の34.8%が経験しているが、女性で経験している人は15.1%しかいない。特に男女差が大きいのは「転居を伴う国内転勤」で、男性では33.0%と、3人に1人は経験しているが、女性は7.7%と13人に1人程度しか経験していない。

50代前半後半で比較すると、男性は、50代後半の方が前半より、「異動」「出向転籍」「国内転勤」「海外転勤」などを経験した割合が上がるが、女性は逆に、50代前半のほうが、いずれも比率が高くなっている。男女雇用機会均等法施行以降に入社したと考えられる前半女性のほうが、異動、転勤などの機会が多い。

また、「産休・育休」を経験した女性が、50代全体で16.7%いるが、子をもつ女性が46.8%いることを考えると、子をもつ女性の3分の1程度しか、「産休・育休」を取得していないことがわかる。

図表 2-1-19 これまで経験したことがあるもの

Q16 あなたがこれまでに経験したことがあるものをいくつでもお選び下さい。



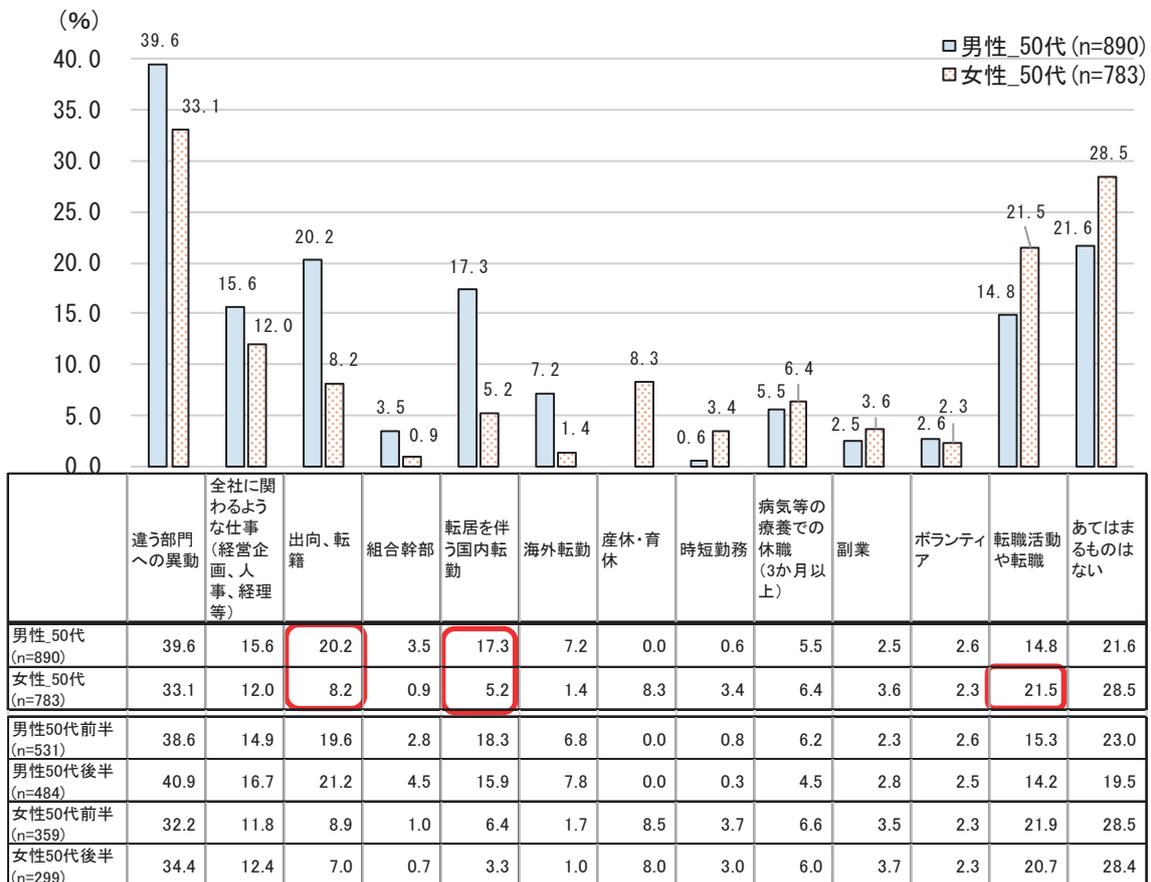
■男女とも「違う部門への異動」がキャリア見直しに役立ったと認識

仕事における経験についての設問（Q16）で「あてはまるものはない」と回答した人を除いた全員に、キャリアの見直しに役立った経験について聞いた。男性では役立った経験として、「違う部門への異動」を挙げた人が39.6%と最も多く、次に「出向・転籍」が20.2%で続く。「転居を伴う国内転勤」も17.3%で3番目に高い。

女性も「違う部門への異動」は33.1%と高く、「転職活動や転職」が21.5%、「全社に関わるような仕事」が12.0%と続く。男性がキャリアの見直しに役立ったと回答している「出向・転籍」や「転居を伴う国内転勤」は、女性ではそれぞれ、男性の半分や3分の1以下の8.2%、5.2%とかなり低くなっている。50代前半後半では、そう大きな差異はなかった。

図表 2-1-20 キャリアの見直しに役立った経験

Q17 あなたが経験された事柄の中で、仕事や会社のことを考え直す上で役に立ったと思われるものをお選びください。



(2) 能力開発機会について

■男女ともに「OJT」がキャリア形成に役立ったと認識

男女ともにキャリア形成に役立ったものとして「OJT（職場内で仕事を通じて学んだ教育・訓練）」を挙げているケースが最も多く、男性の66.8%、女性の59.2%が役立ったと認識している。次に「OFFJT（職場外での教育・訓練）」を男性の27.4%、女性の21.4%が挙げている。一方で「役立ったものはない」と回答した層は、男性で23.2%、女性で31.1%いた。「自己啓発」を挙げた人は少なかったが、男女で比較すると、女性のほうがやや多かった。

50代前半後半での差異はあまり見られなかった。

図表 2-1-21 キャリア形成に役立ったもの

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。

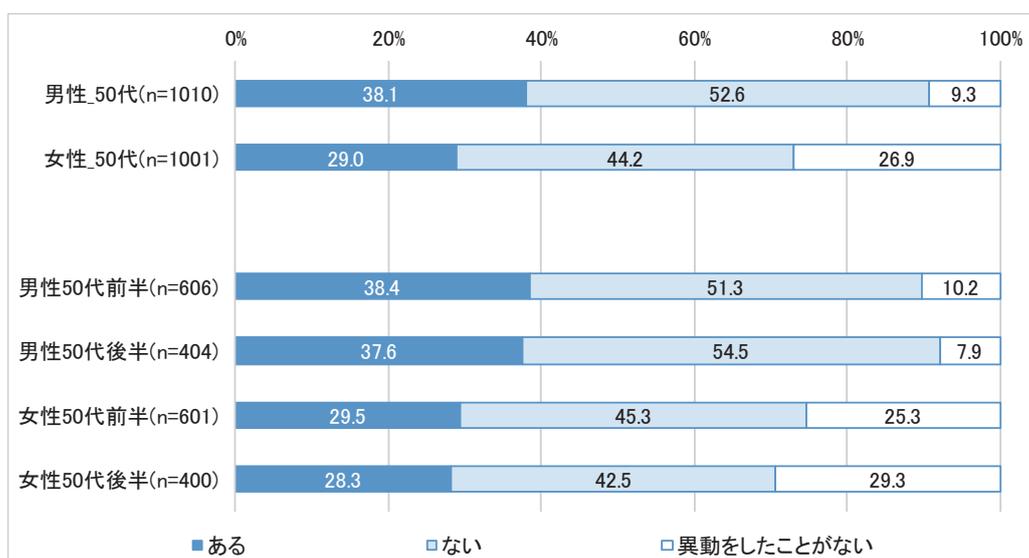
(%)	職場内で仕事を通じて学んだ教育・訓練 (OJT)	会社が実施する職場外での教育・訓練 (OFFJT)	自己啓発	役に立ったものはない
男性_50代 (n=1010)	66.8	27.4	5.8	23.2
女性_50代 (n=1001)	59.2	21.4	7.7	31.1
男性50代前半 (n=606)	66.0	27.7	5.8	24.3
男性50代後半 (n=601)	68.1	27.0	5.9	21.5
女性50代前半 (n=404)	60.2	19.3	7.3	30.6
女性50代後半 (n=400)	57.8	24.5	8.3	31.8

■男女ともに異動時の役割説明を受けた人は少ない

男女ともに異動時にキャリア形成の視点での役割説明を受けた人は少ない。50代女性は「異動したことがない」という回答が多いため、男女差が大きいように見えるが、異動経験のある人に回答を絞った場合、男性の58.0%、女性の60.4%（図表は省略）が、役割説明を受けていない。男女とも前半後半での違いはほとんどなかった。

図表 2-1-22 異動時の説明の有無

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はありますか。

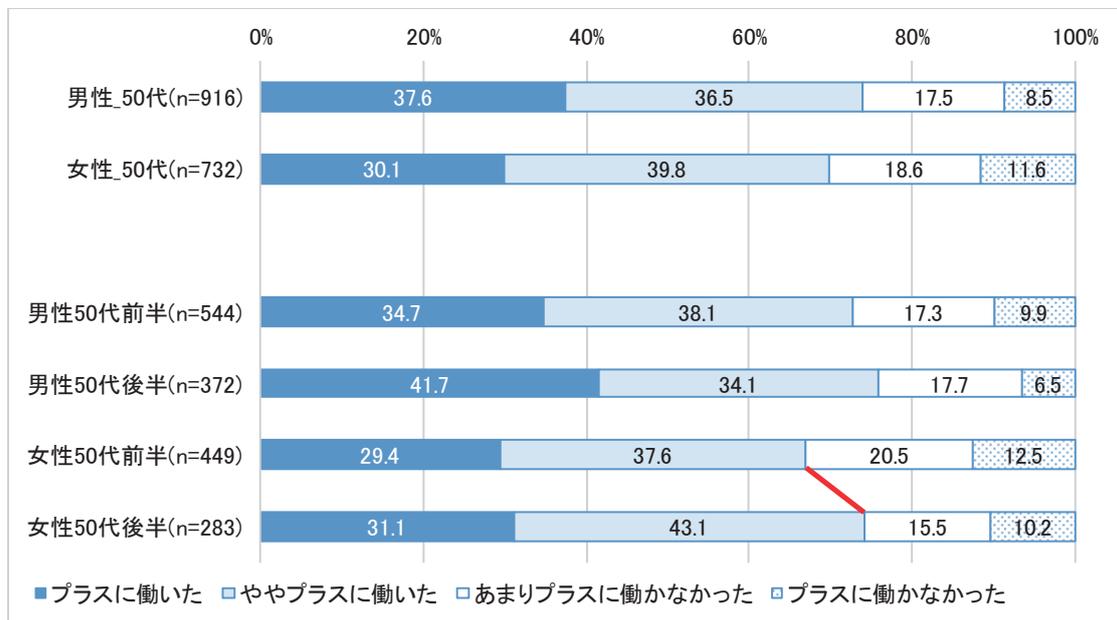


■男女とも異動経験がプラスに働いたと認識

「異動経験がある」人を対象に、その経験がキャリアにプラスに働いたかを聞いたところ、男女とも異動経験がキャリアにプラスに働いたと認識していた。男性の74.1%、女性の69.9%がプラスと回答している。50代前半後半で比較すると、男性での差は小さいが、女性では、50代後半のほうが50代前半より「プラスに働いた」+「ややプラスに働いた」と回答をしている割合が7.2ポイント高い。異動経験そのものは、50代後半女性より、50代前半女性のほうが経験している割合がやや多いことから考えると、異動経験をする女性が少なかった時代に異動を経験した50代後半の女性のほうが、その経験を、より貴重な機会として捉えている可能性が考えられる。

図表 2-1-23 異動経験の受け止め方

Q19 これまでの異動経験はあなたのキャリアにプラスに働きましたか。



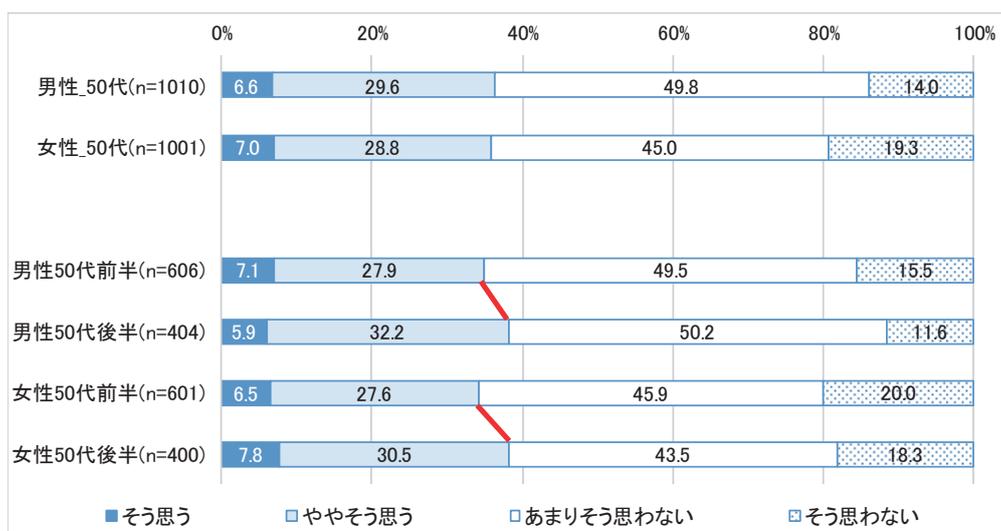
(3) キャリア形成について

■男女とも計画的なキャリア形成意識を持っていなかった人が6割以上

男女ともに6割以上が、特に計画的なキャリア形成を意識しておらず、男女での差はほとんどみられなかった。前半後半でみると、男女ともに、わずかながら50代後半のほうが50代前半より計画的なキャリア形成意識をもっていた人が多かった。

図表 2-1-24 計画的なキャリア形成

Q24 あなたはこれまで将来的な目標を定め計画的にキャリアを考えてきましたか。



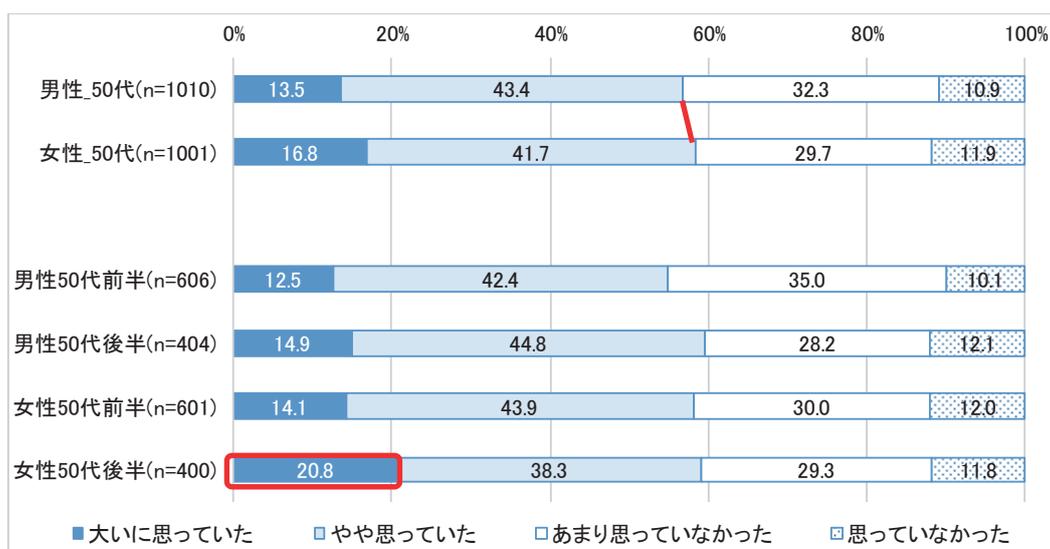
■「キャリアのつながり意識」を「大いに思っていた」層は50代後半女性に多い

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）と意識している割合は、男性では「大いに思っていた」「やや思っていた」を足して56.9%、女性では58.5%で、ほとんど差はない。

50代前半後半でみると、女性は「大いに思っていた」「やや思っていた」の回答の合計では、ほとんど差がないが、内訳でみると、「大いに思っていた」と回答した人が50代後半でやや高かった。

図表 2-1-25 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。



■女性は仕事を辞めなかった理由に経済的理由以外を挙げる人が男性より多い

男性は「家族を養わなければならなかったから」が69.1%で圧倒的多数、2位が「仕事によって成長できたから」、3位「経済的に自立したかったから」、4位「生活レベルを上げたかったから」、5位が「仕事が面白かったから」だった。「その他」を除いて最下位の6番目が「社会とつながっていたかったから」で、12.8%となっている。

一方、女性の1位は「経済的に自立したかったから」49.3%。3位の「家族を養わなければならなかったから」29.3%など、経済的理由の回答も少なくはないが、それをおさえて2位となったのが、「社会とつながっていたかったから」で33.2%となっている。4位以降は、「仕事によって成長できたから」、5位は「生活レベルを上げたかったから」と続く。

「仕事が面白かったから」は女性では最下位だが、率では男性の18.8%を上回る、24.2%が回答しており、男性が就業継続の要因に経済的理由を挙げるのに対し、女性のほうが、経済的理由以外の項目を挙げるケースが多いことがわかった。

50代前半後半でみると、女性の場合、「家族を養う」「経済的に自立」「生活レベルを上げる」といった経済的理由は前半後半で大きな差はなかったが、「社会とつながっていたかったから」や「仕事によって自分が成長できたから」は50代後半のほうが50代前半より5ポイント以上高かった。男性は前半後半で大きな差はなかった。

※「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」の3項目を「経済的理由」、それ以外を「経済的理由以外」としてまとめた。

図表 2-1-26 仕事を辞めなかった理由

Q26 あなたが仕事を辞めなかった主な理由は何ですか。定年を経験している方は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。

*無職の期間がある方は、復職後仕事を辞めなかった理由をお答えください。

※複数回答

(%)	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_50代 (n=1010)	69.1	22.4	19.1	12.8	23.2	18.8	2.8
女性_50代 (n=1001)	29.3	49.3	25.8	33.2	28.7	24.2	4.5
男性50代前半 (n=606)	68.5	22.1	20.6	10.9	22.8	17.3	3.3
男性50代後半 (n=404)	70.0	22.8	16.8	15.6	23.8	21.0	2.0
女性50代前半 (n=601)	30.6	50.6	25.1	30.6	26.5	22.6	4.3
女性50代後半 (n=400)	27.3	47.3	26.8	37.0	32.0	26.5	4.8

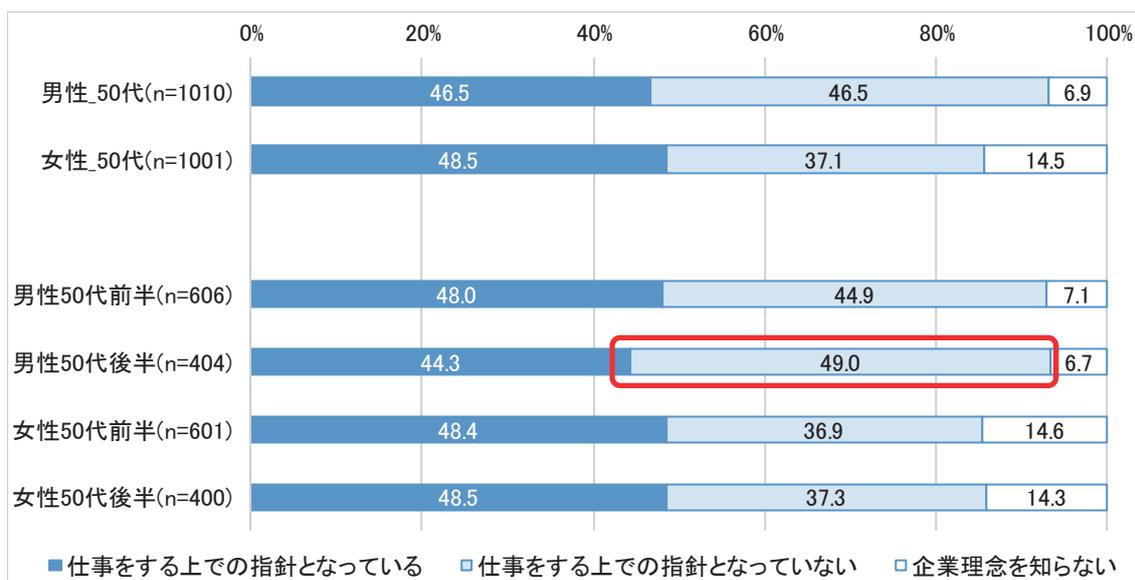
■女性は男性より、企業理念を仕事の指針にしている人がやや多い

女性の場合、「企業理念が仕事をする上での指針となっている」と回答した人が最も多く48.5%、逆の「指針となっていない」という回答は37.1%で、「企業理念を知らない」という人も14.5%いた。男性は「指針となっている」と「なっていない」が同じ46.5%で拮抗している。女性より「企業理念を知らない」という回答は少なく、6.9%にとどまっている。

前半後半で差をみると、50代後半男性は、企業理念を知っている比率が最も高いが、全年代で唯一、「仕事をする上での指針となっていない」が「指針となっている」を上回っていた。

図表 2-1-27 企業理念についての考え

Q27 あなたは企業理念について、どのようにお考えですか。



(4) 社外ネットワークの形成について

■社外ネットワークが「ない」人は50代前半男性に多く、50代後半女性は少ない

大切にしている社外ネットワークについて、男性では「学生時代の友人等」が25.2%(女性28.7%)でトップ、二番目に「趣味を通じたネットワーク」が23.8%(女性28.7%)、次に「業務に関連した勉強会等」が19.5%(女性19.9%)で続いた。男女ともに3位までは数値の差がわずかにあるものの、ほぼ同じ傾向がみられる。

男性と女性とで差があるのが「子供等を通じたネットワーク」で、女性は12.7%が大切にしていると回答したのに対し、男性では5.3%にとどまっている。ここからも子育てを主に担い、そこで人間関係を重視している女性が少なくないことがわかる。

前半後半を分けてみると、男性は5ポイント以上の差がつくような項目はなかったが、女性は50代後半で「趣味を通じたネットワーク」の回答が多く31.8%で、50代前半の26.6%よりやや高かった。

一方で、男女ともに3割前後が「外部のネットワークがない」と回答、4属性では50代前半男性が35.5%で最も多く、50代後半女性が27.3%で最も少なかった。会社の制度や取り組みの恩恵を十分には受けていない世代の女性が、外部のネットワークづくりを大切にしてきたことが推測できる。

図表 2-1-28 大切にしているネットワーク

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。当てはまるものをすべて選んでください。

(%)	業務に関連した専門の勉強会やセミナー	異業種交流会・同業者の会合等	学生時代の友人・先輩・後輩やゼミ等を通じた知り合い	社会貢献活動を通じたネットワーク	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_50代 (n=1010)	19.5	17.5	25.2	7.9	23.8	5.3	12.4	0.9	34.1
女性_50代 (n=1001)	19.9	14.0	28.7	7.7	28.7	12.7	12.6	0.7	31.6
男性50代前半 (n=606)	18.3	16.8	24.1	7.9	23.3	6.4	12.9	0.8	35.5
男性50代後半 (n=404)	21.3	18.6	27.0	7.9	24.5	3.7	11.6	1.0	31.9
女性50代前半 (n=601)	18.1	12.6	30.0	6.2	26.6	14.0	12.3	0.8	34.4
女性50代後半 (n=400)	22.5	16.0	26.8	10.0	31.8	10.8	13.0	0.5	27.3

■ネットワークがない理由は、男性は「興味がない」、女性は「機会がない」

「外部のネットワークがない」と回答した人にその理由を聞く設問では、男性は「興味がない」が50.9%でトップ。次に高いのが「機会がない」の40.1%だったのに対し、女性は、「機会がない」が51.3%でトップ、「興味がない」は40.2%となり、順番が逆転している。「時間がない」を挙げた人は男女ともに20%弱で、ほとんど差がなかった。

前半後半で分けてみると、50代前半男性で「時間がない」という回答がやや多かった。また、ここでも50代後半女性は、「興味がない」と回答した人が4属性のうち最も少なく、「機会がない」が最も高くなっている。

図表 2-1-29 ネットワークがない理由

Q36 外部のネットワークがない理由をお知らせください。あてはまるものを全てお選びください。

(%)	外部のネットワークづくりに興味がない	忙しくて外部のネットワークを作る時間がない	外部のネットワークを作る機会がない	その他
男性_50代 (n=344)	50.9	18.0	40.1	1.5
女性_50代 (n=316)	40.2	19.3	51.3	0.6
男性50代前半 (n=215)	51.2	20.5	41.4	0.5
男性50代後半 (n=207)	50.4	14.0	38.0	3.1
女性50代前半 (n=129)	41.5	19.8	48.8	1.0
女性50代後半 (n=109)	37.6	18.3	56.0	0.0

3. 会社の人事施策についての評価

(1) 活用施策について

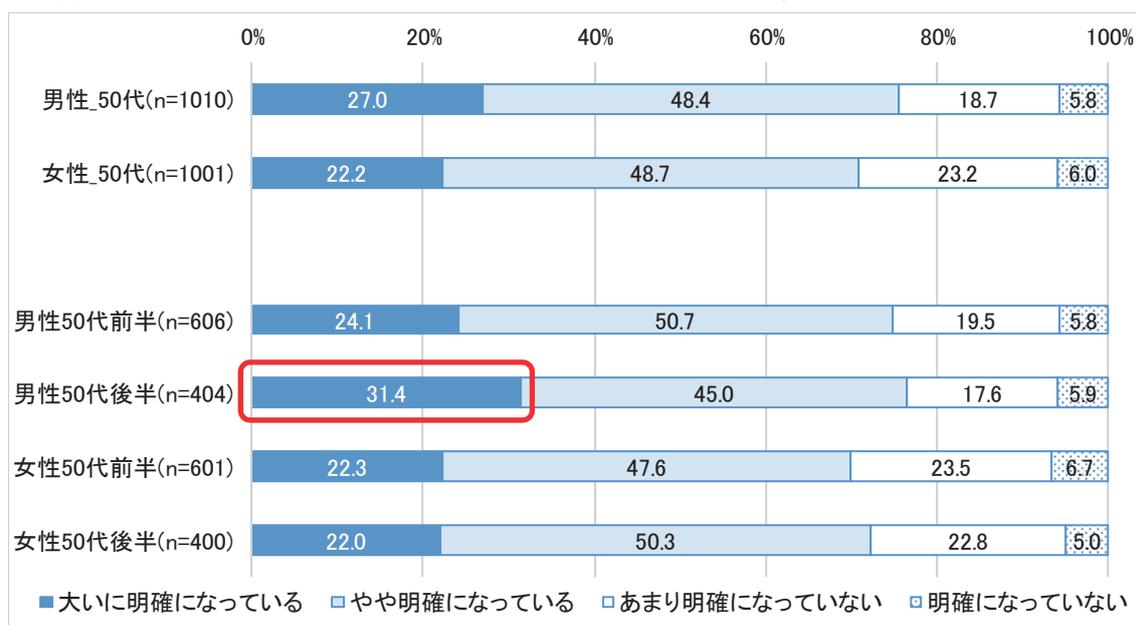
■7割以上の方は職場における自分の役割が「明確」と感じている

職場における役割が明確かどうかについての設問では、「大いに明確になっている」「やや明確になっている」を足すと、男性が75.4%、女性が70.9%で、ほとんどの人が自身の役割を明確に感じていることがわかった。「あまり明確になっていない」+「明確になっていない」と回答した人は、男女ともに4分の1程度。

「大いに明確になっている」「やや明確になっている」という回答の合計は、年代での差はほとんどないが、50代後半男性で「大いに明確になっている」と選択した人が女性や他年代に比べ、やや多かった。

図表 2-1-30 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。



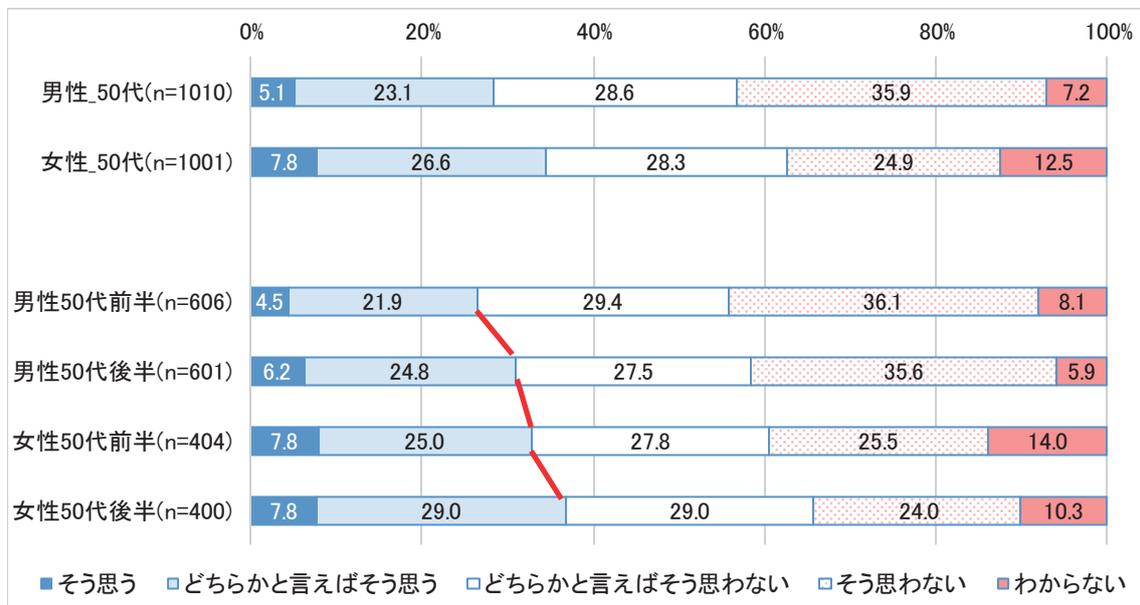
■ベテラン社員の活用方針が明確でないと思っている人は男女とも多い

自分が現在勤める会社の、ベテラン社員の活用方針が明確かどうかを聞いた。男女ともに「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」との回答が多く、その二つを合わせると、男性では64.5%、女性では53.2%となり、会社にはベテラン社員の明確な活用方針がない、と感じていることがわかった。特に50代男性では「そう思わない」との回答をする人が35.9%と多かった。一方、50代女性は「そう思わない」が24.9%と少なかった。「そう思う」+「どちらかといえばそう思う」と回答する人も34.4%おり、男性の28.2%より多かった。

4属性でみると「そう思わない」は、男性に多く、50代前半で36.1%、50代後半で35.6%を占めている。一方、「そう思う」+「どちらかといえばそう思う」と回答した割合が最も多いのは50代後半女性で、最も少ない50代前半男性の26.4%を10.4ポイント上回った。

図表 2-1-31 ベテラン社員の活用方針

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。

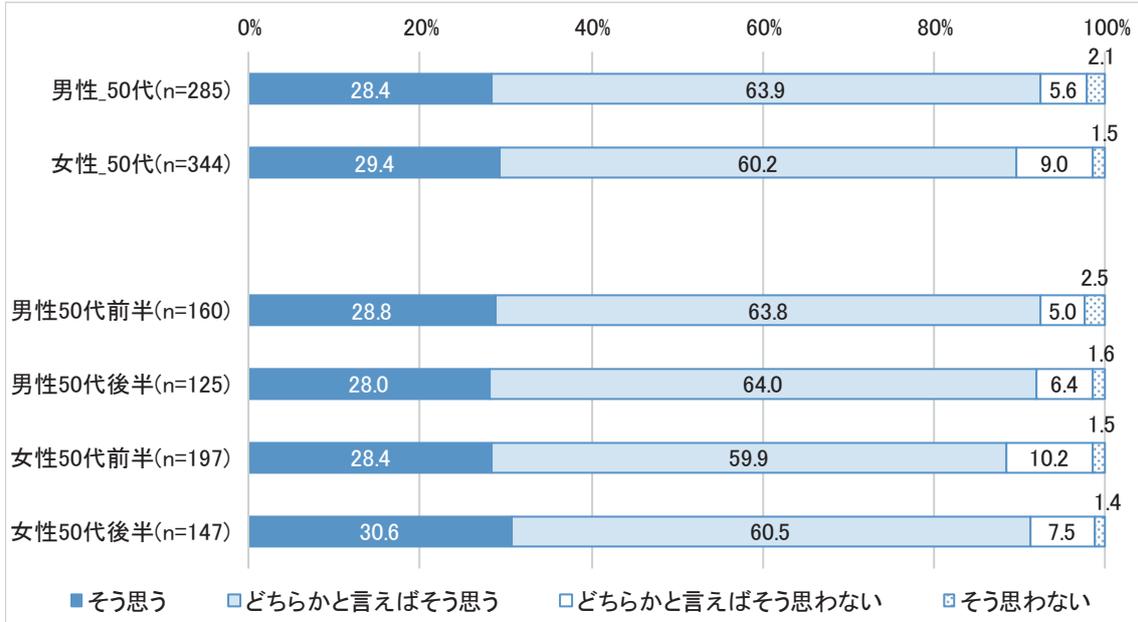


■ベテラン社員の活用方針が明確と回答した人の9割は「活躍してほしい」と認識

ベテラン社員の活用方針が明確と回答した人に、その方針の具体的な内容を聞いた。「ベテラン社員に活躍してほしいという方針」かどうかの問いに、男女とも大多数、約9割が「そう思う」+「どちらかと言えばそう思う」と回答。男女、年代ともに大きな差はなかった。

図表 2-1-32 活用方針の内容

Q50 その方針は50歳以上のベテラン社員に活躍してほしいという方針ですか。



(2) キャリア形成支援策

■女性は会社の取組み・制度の恩恵を受ける機会が男性より少ない

経験したもののなかで、男女ともに多いのは「上司とのキャリア面談」。男性の49.1%、女性の40.7%が経験している。2番目に多いのは男女ともに、「資格取得や研修受講の費用援助」で、それぞれ29.3%、29.0%と比率は均衡している。3番目は、男女ともに「自己申告による異動」だが、割合は男性が20.4%、女性が14.3%とやや差があった。「社内公募制度による異動」も男性が多く、女性とは5.8ポイントの差があった。

他に、男女で特に差が見られるのが「キャリアデザイン研修」「外部組織への会社からの派遣（セミナー等）」で、女性の方が男性よりやや少なかった。

また、「取組みや制度を受けたり、参加したことはない」という回答も、男性では26.7%だったが、女性では37.1%と10ポイント以上多く、複数回答の順位としても、トップの「上司とのキャリア面談」に次いで大きい値となっている。

50代前半後半で比べた場合、男女とも「上司とのキャリア面談」などは50代前半のほうが50代後半より経験している人が多い。女性に限ると、「キャリアデザイン研修」「社内公募制度による異動」なども50代前半のほうが50代後半より経験した人が多く、女性に適用される会社の制度や取組み、教育機会がわずかではあるが拡充されたことが推測できる。

図表 2-1-33 企業で経験した取組みや制度

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。

(%)	上司とのキャリア面談	上司によるキャリア形成の後押し	メンター制度	キャリアデザイン研修	自己申告制度による異動	社内公募制度による異動	資格取得や研修受講の費用援助	キャリアカウンセラーへの相談	外部組織への会社からの派遣(セミナー等)	その他	上記のような取組みや制度を受けたり、参加したことはない
男性 50代 (n=1010)	49.1	8.6	5.8	15.8	20.4	10.9	29.3	2.6	15.1	0.6	26.7
女性 50代 (n=1001)	40.7	10.2	4.0	10.5	14.3	5.1	29.0	2.8	11.2	0.4	37.1
男性50代前半 (n=606)	51.0	8.7	6.8	15.0	18.0	12.2	28.5	3.1	14.0	0.5	26.2
男性50代後半 (n=404)	46.3	8.4	4.5	17.1	24.0	8.9	30.4	1.7	16.8	0.7	27.5
女性50代前半 (n=601)	42.6	10.8	4.5	11.5	14.3	5.8	29.0	2.2	10.0	0.2	35.9
女性50代後半 (n=400)	37.8	9.3	3.3	9.0	14.3	4.0	29.0	3.8	13.0	0.8	38.8

■男性は「上司とのキャリア面談」、女性は「資格取得等の費用援助」がキャリア形成に役立つと認識

会社の取組みや制度について「受けたり、参加したことはない」(Q21)と回答した人以外を対象に、どの経験がキャリア形成に役立ったか聞いた。

男性は「上司とのキャリア面談」が1位で27.3%、2位は「よい影響を与えたものはない」で25.1%、次に「資格取得や研修受講の費用援助」が24.5%で続いている。女性の場合は1位が「資格取得や研修受講の費用援助」で33.2%、2位が「上司とのキャリア面談」で25.6%、3位が「よい影響を与えたものはない」が24.0%となっている。3位までの項目は同じだが、順位には男女で差が出た。

50代前半後半で比べると、「よい影響を与えたものはない」と回答した人は、50代前半の男性が26.6%、女性が25.5%と、50代後半よりやや多い。会社の制度や取組みは、50代前

半のほうがより整った環境で就業できていると考えられるが、一方で、制度があっても有効でないケースや、その経験をポジティブに捉える層が減っていることが考えられる。

図表 2-1-34 キャリア形成に役立った取組みや制度

Q22 あなたのキャリア形成のために、役立った取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。

(%)	上司とのキャリア面談	上司によるキャリア形成の後押し	メンター制度	キャリアデザイン研修	自己申告制度による異動	社内公募制度による異動	資格取得や研修受講の費用援助	キャリアカウンセラーへの相談	外部組織への会社からの派遣(セミナー等)	その他	よい影響を与えたものはない
男性_50代 (n=740)	27.3	7.2	2.3	9.6	12.2	6.6	24.5	1.2	10.9	0.3	25.1
女性_50代 (n=630)	25.6	9.2	1.6	6.0	10.3	2.9	33.2	1.9	11.3	0.2	24.0
男性50代前半 (n=447)	28.2	7.4	2.5	8.3	9.8	7.6	24.2	1.6	9.4	0.2	26.6
男性50代後半 (n=293)	25.9	6.8	2.0	11.6	15.7	5.1	24.9	0.7	13.3	0.3	22.9
女性50代前半 (n=385)	24.9	9.1	2.1	6.2	10.6	3.6	32.7	1.0	10.6	0.0	25.5
女性50代後半 (n=245)	26.5	9.4	0.8	5.7	9.8	1.6	33.9	3.3	12.2	0.4	21.6

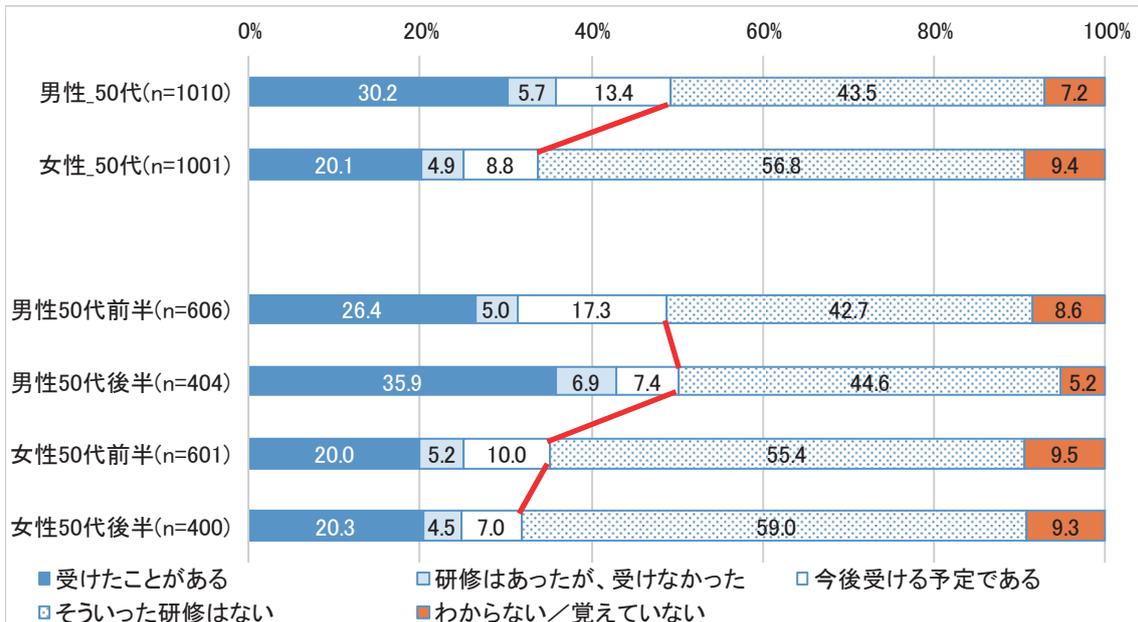
■キャリアや定年に関する研修機会は男性より女性のほうが少ない

キャリアや定年に関する研修を「受けたことがある」「あったが受けなかった」「今後受ける予定である」を足すと、男性は 49.3% になり、半数近い人が会社から研修機会を与えられていることがわかる。一方女性は、33.8% と約 3 分の 1 にとどまり、研修機会が男性より少ないことがわかる。

「そういった研修はない」と回答した割合も、男性の 43.5% に対し、女性は 56.8% と半数を超えていた。前半後半の差は男性ではほとんどないが、女性は、50 代後半に比べ、前半のほうが研修機会を与えられているケースがやや多いことがわかる。

図表 2-1-35 キャリアや定年に関する研修機会

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。

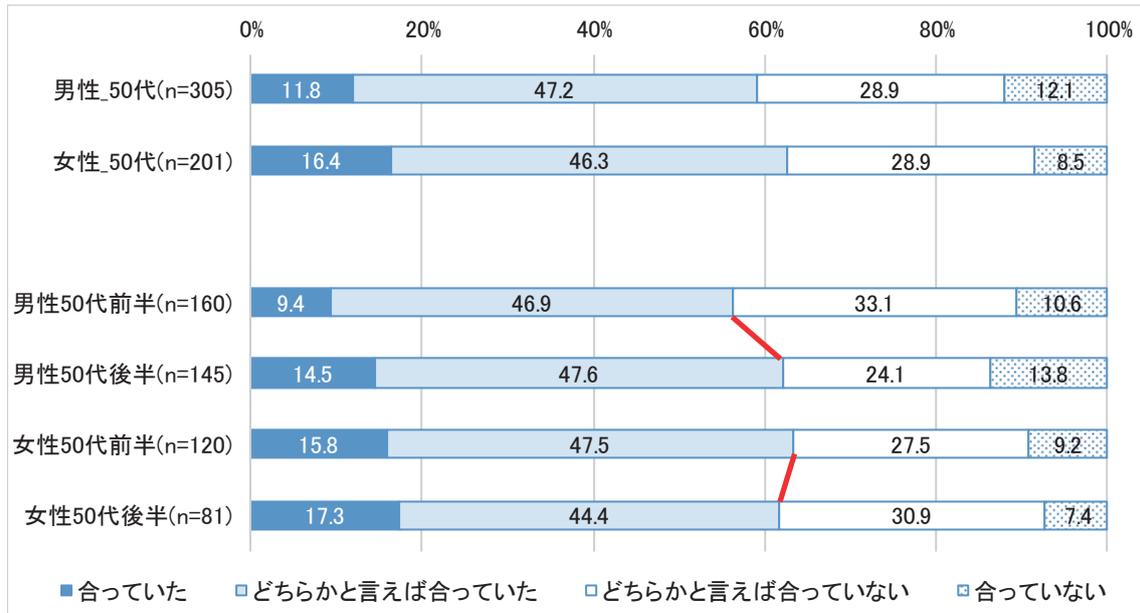


■研修内容がニーズに合っていないと回答する人が4割近くいる

研修を受けた経験のある人に、ニーズに合っていたかを聞いた。約4割が「合っていない」+「どちらかと言えば合っていない」と回答、男女で大きな差はなかった。前半後半で分けて考えると、「合っていない」+「どちらかと言えば合っていない」との回答が特に多かったのは50代前半男性で43.7%だった。逆に少なかったのは50代前半女性で、36.7%だった。

図表 2-1-36 研修の内容とニーズの合致

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。



■研修が「ニーズに合っていた」と回答した理由はさまざま

「ニーズに合っていた」と回答した人に、その理由を聞いた。最も多いのが「今後のキャリアを考えるのに役立ったから」で、次に「マネープランの研修だったから」と回答した人が男女ともに多く、3番目に「給料が下がっていく中での身の処し方の研修だったから」が挙げられている。

男女の違いが顕著なのは「悩みを共有する場があったから」の項目で、男性に比べ、女性を選択するケースが多かった。特に50代後半女性では、「悩みを共有する場があったから」が「身の処し方の研修だったから」と同率で、3番目に回答の多い項目だった。

また女性は「外部の人と関わることができたから」という回答も男性より高く、女性が「ネットワークづくり」を大事にしていることがうかがえる。

図表 2-1-37 研修内容とニーズが合っていた理由

Q53 研修の内容について【ニーズに合っていた・どちらかと言えば合っていた】と回答した理由はなんですか。当てはまるものすべてを選んでください。

(%)	マネープランの研修だったから	男性向き・女性向きの研修になっていたから	給料が下がっていく中で身の処し方の研修だったから	今後のキャリアを考えるのに役立つから	個々の事情に配慮されている研修だったから	悩みを共有する場があったから	外部の人と関わることができたから	その他
男性_50代 (n=180)	50.6	1.7	19.4	62.2	8.3	7.8	7.2	0.6
女性_50代 (n=126)	43.7	7.1	16.7	59.5	13.5	13.5	11.9	1.6
男性50代前半 (n=90)	50.0	3.3	23.3	61.1	8.9	10.0	7.8	0.0
男性50代後半 (n=90)	51.1	0.0	15.6	63.3	7.8	5.6	6.7	1.1
女性50代前半 (n=76)	47.4	7.9	18.4	61.8	15.8	13.2	11.8	0.0
女性50代後半 (n=50)	38.0	6.0	14.0	56.0	10.0	14.0	12.0	4.0

■女性は「一般的な内容で個々の事情に配慮されていない研修」には不満

研修がニーズに合っていないと回答した人にその理由を聞いた。男性では、理由の1位が「今後のキャリアを考えるのに役立つなかったから」40.0%、2位が「一般的な内容で個々の事情に配慮されていない研修だったから」38.4%、3位が「マネープランのみの研修だったから」32.8%だった。女性も、上位3項目は男性と同じだが、「一般的な内容で個々の事情に配慮されていない研修だったから」が58.7%で飛びぬけて多く、2位に「今後のキャリアを考えるのに役立つなかったから」36.0%、「マネープランのみの研修だったから」22.7%が3位で続き、順番には差があった。

この結果から、女性で研修を受講した人のニーズは多様であり、男性社員と同内容など、通り一遍の研修では満足できない傾向があることがわかった。

図表 2-1-38 研修内容とニーズが合っていなかった理由

Q54 研修の内容について【ニーズに合っていない・どちらかと言えば合っていない】と回答した理由はなんですか。当てはまるものすべてを選んでください。

(%)	マネープランのみの研修だったから	男性向きの研修になっていたから	給料が下がっていく中で身の処し方の研修だったから	今後のキャリアを考えるのに役立つなかったから	一般的な内容で個々の事情に配慮されていない研修だったから	悩みが違う人との研修だったから	外部の人と関わることができなかったから	その他
男性_50代 (n=125)	32.8	1.6	24.0	40.0	38.4	6.4	3.2	1.6
女性_50代 (n=75)	22.7	14.7	14.7	36.0	58.7	6.7	4.0	2.7
男性50代前半 (n=70)	30.0	1.4	22.9	40.0	35.7	5.7	2.9	1.4
男性50代後半 (n=55)	36.4	1.8	25.5	40.0	41.8	7.3	3.6	1.8
女性50代前半 (n=44)	20.5	13.6	18.2	34.1	61.4	4.5	2.3	4.5
女性50代後半 (n=31)	25.8	16.1	9.7	38.7	54.8	9.7	6.5	0.0

4. 能力と人材タイプの自己評価

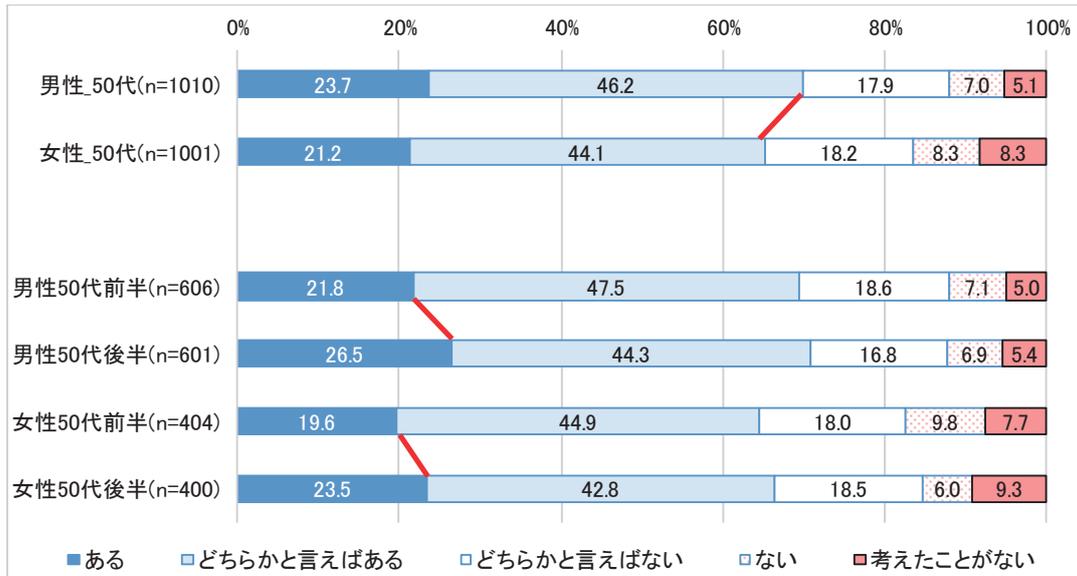
(1) 能力の自己評価

■男女とも6~7割が、核となるスキルが「ある」「どちらかと言えばある」と認識

自分の核となるスキルが「ある」「どちらかと言えばある」と回答した人が男女ともに多い。「どちらかと言えばない」+「ない」と答えた人は男女ともに全体の4分の1程度だった。前半後半で比べると、「ある」の強い肯定を選択した人は、男女とも50代後半のほうが多かった。

図表 2-1-39 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。

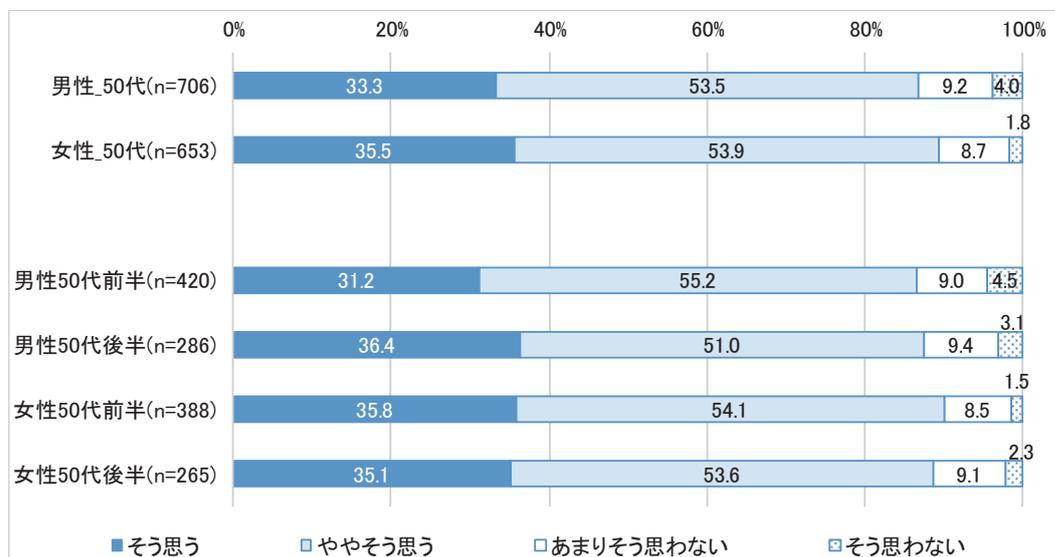


■スキルが「ある」と回答した人の約9割が現在の仕事で活かしていると認識

核となるスキルが「ある」と回答した人に、そのスキルが現在の仕事で活かしているかどうかを聞いた。「ややそう思う」が男女ともに最も多く、半数以上を占めている。「そう思う」「ややそう思う」を合計すると、男性が86.8%、女性が89.4%で、「スキルがある」と回答した人のほとんどが、それを活かしていると考えていることがわかる。

図表 2-1-40 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。

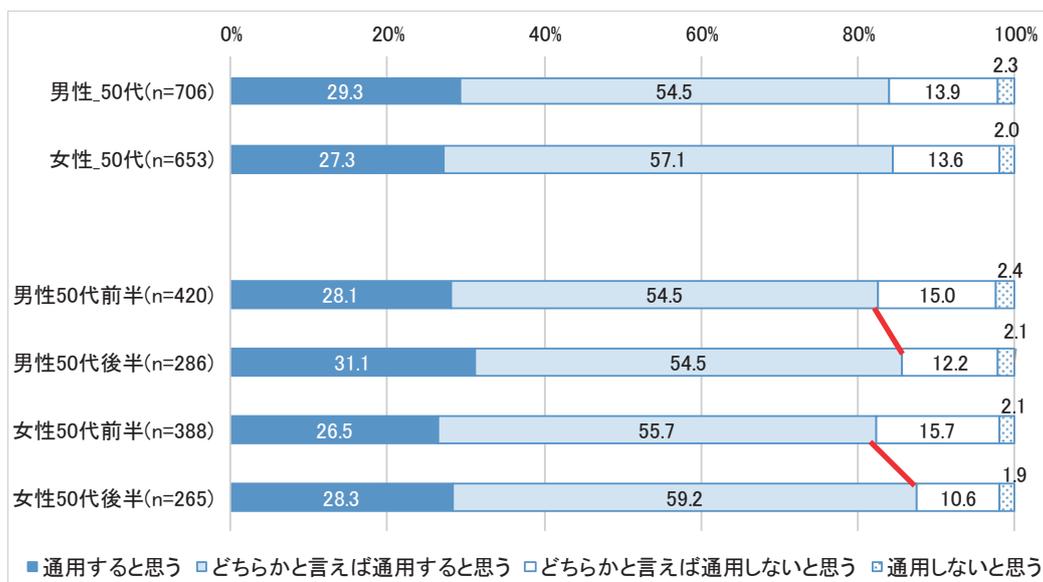


■スキルが「ある」と回答した人の8割以上が、他企業でも通用すると認識

「核となるスキル」があると回答した人に、そのスキルは他企業でも通用するかどうかを聞いた。「通用する」+「どちらかといえば通用する」と回答した人が男性で83.8%、女性は84.4%で、ほぼ差がなかった。自分のスキルは他企業でも活かせると考えている人が多い。前半後半でみると、男女ともに、50代後半のほうが、50代前半より、「通用する」と考えている人がわずかに多かった。

図表 2-1-41 スキルの通用性

Q30 そのスキルは、他の企業でも通用すると思いますか。



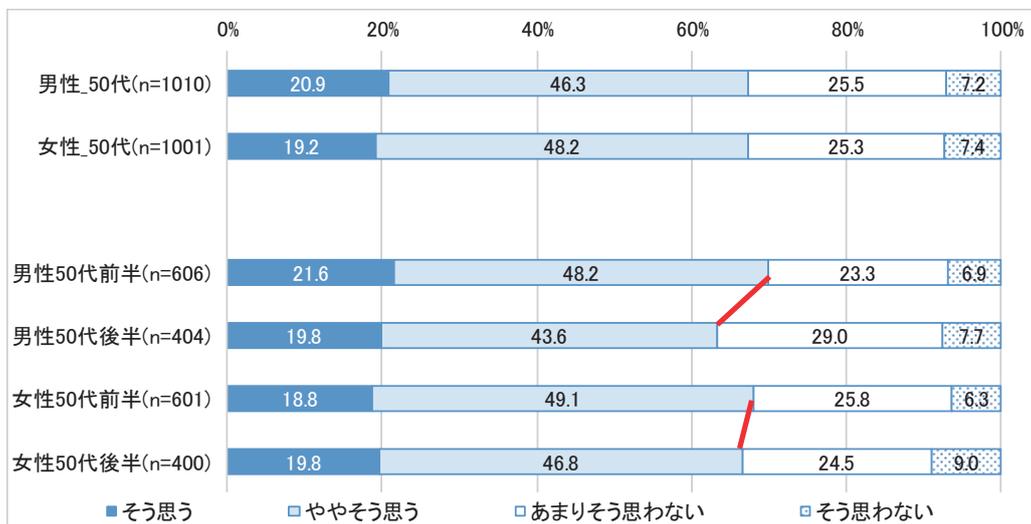
■能力開発意欲は男女で大きな差が見られない

スキルをこれから作ったり深めたりしたいか、の設問では、「そう思う」+「ややそう思う」が男女とも多く、男性67.2%、女性67.4%とほぼ同じ値になっている。

前半後半でみると、男性では50代前半は、69.8%と女性の67.9%よりやや高いものの、50代後半になると、6.4ポイント下がり、後半女性の66.6%に逆転されている。このことから、男性は年齢に伴い、スキル獲得や深化の意欲が下がるが、女性の場合、ほぼ違いが見られないことがわかる。

図表 2-1-42 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。



(2) 人材タイプの自己評価

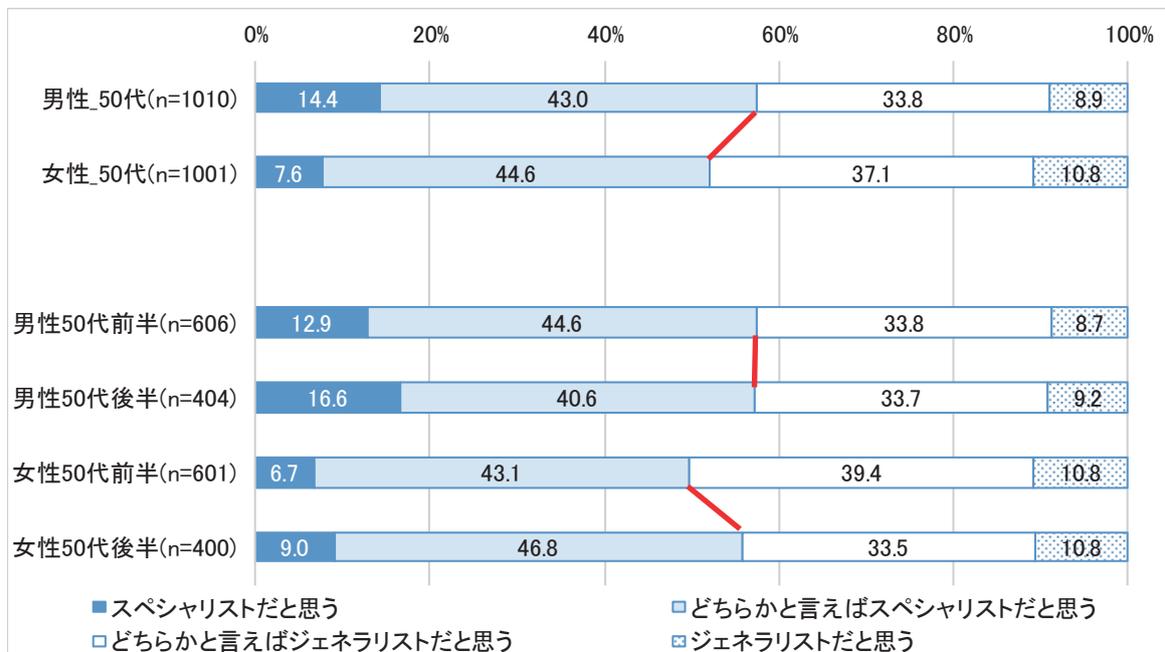
■自分をスペシャリストと思っている女性は50代前半より50代後半に多い

男性は「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」を加えると57.4%、女性が52.2%と、自身をスペシャリストだと思っている人が、ジェネラリストと思っている人より、やや多い。男性のほうがスペシャリストと思っている人が女性よりやや多い。

前半後半でみると、男性は特に大きな差はないが、女性の場合、50代前半より、50代後半のほうが、自分をスペシャリストと思っている人が6.0ポイント多い。「スキルが他企業でも通用するか」の設問(Q30)の回答からも推測されるように、50代後半女性は自身の専門性に自信があることがうかがえる。

図表 2-1-43 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えますか。それとも、ジェネラリストだと思えますか。



5. 働く価値観の年代別変化

(1) 年代別の特徴をみる

仕事の上で重視してきたものを各年代、3つまで選択してもらった。

《20代》男性は「昇進・昇格」を、女性は「人間関係」「仕事と家庭の両立」を意識

男女で順位は異なるが、上位4項目は「確実に仕事をこなす、信頼を高めること」「金銭を得ること」「自分を成長させること」「仕事の面白さ」で同じ。5位以降の項目に差が出た。男性は20代から「昇進・昇格すること」を重視し、女性は「良い人間関係を築くこと」や「仕事と家庭との両立」などを意識していることがわかる。

50代前半後半で比較すると、女性は、50代前半の方が後半より「金銭を得ること」の比率が高く、50代後半は前半より、「難しい仕事に挑戦すること」という回答が多くなっている。男性は、前半後半で5ポイント以上の差がつくような項目はなかった。

図表 2-1-44 20代で仕事の上で重視していたこと

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。各年代ごとに3つまで選んでください。

(%)	金銭を得ること	昇進・昇格すること	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	仕事と家庭の両立	良い人間関係を築くこと	人の役に立つこと	その他
男性_50代 (n=1010)	44.2	18.9	19.3	45.0	24.1	29.0	5.8	15.3	3.1	0.1
女性_50代 (n=1001)	50.1	6.1	11.8	38.0	25.7	27.4	14.7	20.7	3.6	0.9
男性50代前半 (n=606)	46.0	18.0	18.6	43.7	23.1	28.5	6.4	14.9	3.8	0.2
男性50代後半 (n=404)	41.3	20.3	20.3	47.0	25.5	29.7	5.0	16.1	2.0	0.0
女性50代前半 (n=601)	53.1	6.3	9.7	36.6	26.3	27.1	14.5	20.1	3.5	1.3
女性50代後半 (n=400)	45.8	5.8	15.0	40.0	24.8	27.8	15.0	21.5	3.8	0.3

《30代》全年代のうち、女性は「両立」がピークに、男性は「昇進・昇格」がピークに

男女とも上位3位までは「金銭を得ること」「仕事と家庭の両立」「確実に仕事をこなし、信頼を高めること」で同じだが、男性に比べ、女性のほうが11.1ポイント、「仕事と家庭の両立」を挙げた人が多かった。また、男性4位の「昇進・昇格すること」については男性の3割以上が重視しているにもかかわらず、女性で昇進・昇格を重視する人は12.8%と少なく、項目順も8位と下位だった。

「難しい仕事に挑戦すること」を選ぶ女性も14.0%と男性に比べ、9.7ポイント少なかった。30代当時の女性は、両立に軸足があり、昇進・昇格や、難しい仕事に挑戦することへの意識がやや低いことがわかる。

前半後半で分けても全体的に大きな差はなかったが、50代前半女性は、後半女性や、男性の50代前半後半より、「金銭を得ること」を重視する人が多かった。

図表 2-1-45 30代で仕事の上で重視していたこと

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。各年代ごとに3つまで選んでください。

(%)	金銭を得ること	昇進・昇格すること	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	仕事と家庭の両立	良い人間関係を築くこと	人の役に立つこと	その他
男性_50代 (n=1010)	44.5	31.6	23.7	34.3	18.9	22.6	32.4	13.1	3.5	0.1
女性_50代 (n=1001)	49.4	12.8	14.0	30.8	18.2	19.0	43.5	15.9	3.5	1.5
男性50代前半 (n=606)	45.0	29.9	22.6	32.2	19.0	20.5	33.8	13.5	4.5	0.0
男性50代後半 (n=404)	43.6	34.2	25.2	37.4	18.8	25.7	30.2	12.4	2.0	0.2
女性50代前半 (n=601)	52.2	12.3	13.3	30.9	18.5	18.5	41.4	17.3	3.8	2.0
女性50代後半 (n=400)	45.0	13.5	15.0	30.5	17.8	19.8	46.5	13.8	3.0	0.8

《40代》全年代のうち、男性は「両立」がピークに、女性は「昇進・昇格」がピークに

男女とも3位までは数値は違えど、項目も順位も①「金銭を得ること」②「仕事と家庭の両立」③「確実に仕事をこなし、信頼を高めること」で、全く同じ。男女ともに「両立」が2位になり、重視される項目になっている。男性で「昇進・昇格すること」を重視する人は、30代よりはやや減るものの依然として高い。女性も6位ではあるが、「昇進・昇格」を重視する人が増えている。女性の場合、全年代通して、40代がもっとも「昇進・昇格」を重視する人が多くなっている。

前半後半でみていくと、ここでも50代前半のほうが男性も女性も50代後半より「金銭を得ること」を重視している。逆に「昇進・昇格」などは、50代後半のほうが、前半より、男女ともに重視している人が多かった。男性では50代後半のほうが、「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」などの値が前半より高くなっている。

「仕事と家庭の両立」の項目では、50代全体の数値は女性のほうが高いが、50代前半に限定すると、男性39.3%、女性40.4%とほぼ同じような値となっている。逆に50代後半では男性35.9%、女性44.0%と、男女雇用機会均等法施行前に就業したとみられる世代のほうが男女の差が大きかった。

図表 2-1-46 40代で仕事の上で重視していたこと

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。各年代ごとに3つまで選んでください。

(%)	金銭を得ること	昇進・昇格すること	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	仕事と家庭の両立	良い人間関係を築くこと	人の役に立つこと	その他
男性_50代 (n=1010)	46.1	26.6	20.6	33.7	14.8	18.9	37.9	17.5	7.4	0.2
女性_50代 (n=1001)	57.5	14.4	12.7	34.1	13.6	16.9	41.9	20.6	7.1	0.7
男性50代前半 (n=606)	49.3	23.6	17.8	31.4	12.9	17.3	39.3	18.5	8.6	0.2
男性50代後半 (n=404)	41.3	31.2	24.8	37.1	17.6	21.3	35.9	16.1	5.7	0.2
女性50代前半 (n=601)	61.2	12.8	12.6	34.4	14.1	16.1	40.4	21.8	6.7	0.7
女性50代後半 (n=400)	52.0	16.8	12.8	33.5	12.8	18.0	44.0	18.8	7.8	0.8

《50代》「仕事と家庭の両立」が男女で逆転、「人間関係」重視の男性が増え始める

男女ともに「金銭を得ること」が1位で変わらず。特に50代前半女性に重視する人が多く、65.4%という圧倒的な数字となっている。

男性は40代に続き、「仕事と家庭の両立」が2位と高いが、女性のほうは30代、40代から一転して、重視する人が減り、4位になっている。数値も、50代前半、後半ともに、男性のほうが重視すると回答した割合が多くなっている。子育てが一段落して、女性が仕事に向き合っていることがうかがえる。

男性の指標の多くが右肩下がりのなか、女性は「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」などが反転して上昇している。

男性では、これまであまり上位にはこなかった「人の役に立つこと」が5位に入るなど、社会貢献意識などの高まりが感じられる。また「良い人間関係を築くこと」など、男性の20代、30代では低かった項目の回答も急増した。

一方、「昇進・昇格」は男女ともに重視する項目としては最下位になり、特に男性の場合、40代の26.6%から50代は7.9%と劇的に下がっている。

図表 2-1-47 50代で仕事の上で重視していること

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。各年代ごとに3つまで選んでください。

(%)	金銭を得ること	昇進・昇格すること	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	仕事と家庭の両立	良い人間関係を築くこと	人の役に立つこと	その他
男性_50代 (n=1010)	47.3	7.9	11.2	31.9	14.4	15.6	33.6	28.8	18.9	0.8
女性_50代 (n=1001)	61.5	6.0	7.7	37.8	15.2	20.5	25.2	28.5	12.4	1.1
男性50代前半 (n=606)	48.3	8.9	10.9	29.0	13.9	13.4	33.7	27.4	19.6	1.2
男性50代後半 (n=404)	45.8	6.4	11.6	36.1	15.1	19.1	33.4	30.9	17.8	0.2
女性50代前半 (n=601)	65.4	5.7	7.2	38.4	14.1	20.6	24.5	29.6	11.3	1.3
女性50代後半 (n=400)	55.8	6.5	8.5	36.8	16.8	20.3	26.3	26.8	14.0	0.8

《60代》60代になった時に重視したいこと

男性は「人の役に立つこと」が急増、女性は「仕事と家庭の両立」が大きく低下

上位4位までの項目は「金銭を得ること」「人の役に立つこと」「良い人間関係を築くこと」「確実に仕事をこなし、信頼を高めること」で、男女ともに同じだが、「人の役に立つこと」を重視する男性が50代の2倍近くの36.5%まで増加した。40代の7.4%と比べると5倍近くになっている。また、「仕事と家庭との両立」を重視する女性は、ピーク(30代)の43.5%から13.2%まで減少。一方、男性は22.8%と、ピーク(40代)の37.9%からは下がっているものの、女性に比べるとペースは緩やかになっている。

50代前半後半での差異はあまり見られなかった。

図表 2-1-48 60代で仕事の上で重視したいこと

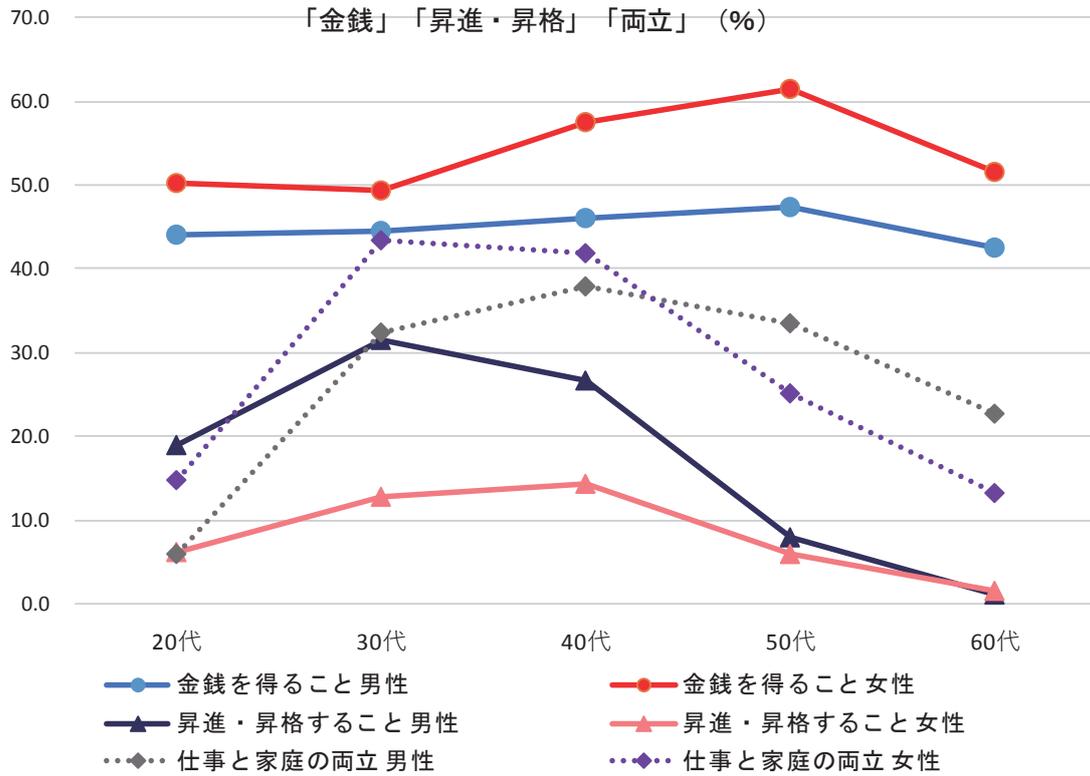
Q23 あなたは、仕事をする上で主に何を重視してきましたか。各年代ごとに3つまで選んでください。

※50代の方は、60代になった時に重視したいことをお選びください。

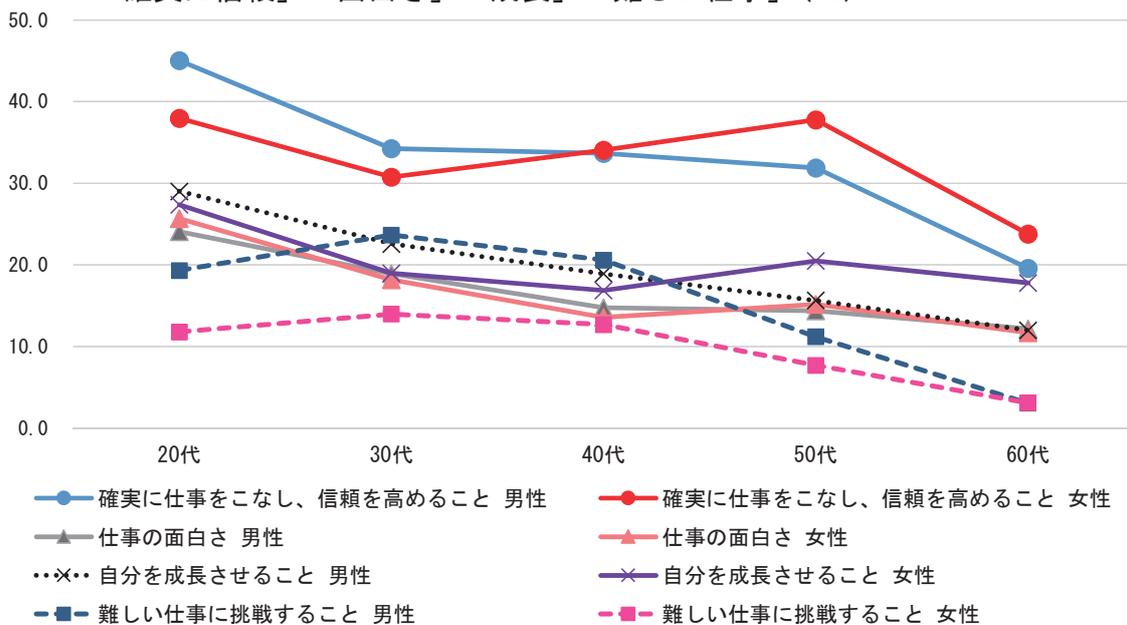
(%)	金銭を得ること	昇進・昇格すること	難しい仕事に挑戦すること	確実に仕事をこなし、信頼を高めること	仕事の面白さ	自分を成長させること	仕事と家庭の両立	良い人間関係を築くこと	人の役に立つこと	その他
男性_50代 (n=1010)	42.6	1.2	3.1	19.6	12.2	12.0	22.8	31.3	36.5	3.4
女性_50代 (n=1001)	51.5	1.6	3.1	23.8	11.7	17.8	13.2	34.1	29.5	5.0
男性50代前半 (n=606)	44.4	1.7	2.1	19.0	13.0	11.9	24.4	31.0	35.3	2.3
男性50代後半 (n=404)	39.9	0.5	4.5	20.5	10.9	12.1	20.3	31.7	38.4	5.0
女性50代前半 (n=601)	53.1	2.3	3.3	23.5	12.0	18.1	14.1	35.9	28.5	4.8
女性50代後半 (n=400)	49.3	0.5	2.8	24.3	11.3	17.3	11.8	31.3	31.0	5.3

※変化をわかりやすく表示するため項目を分けてグラフ化した

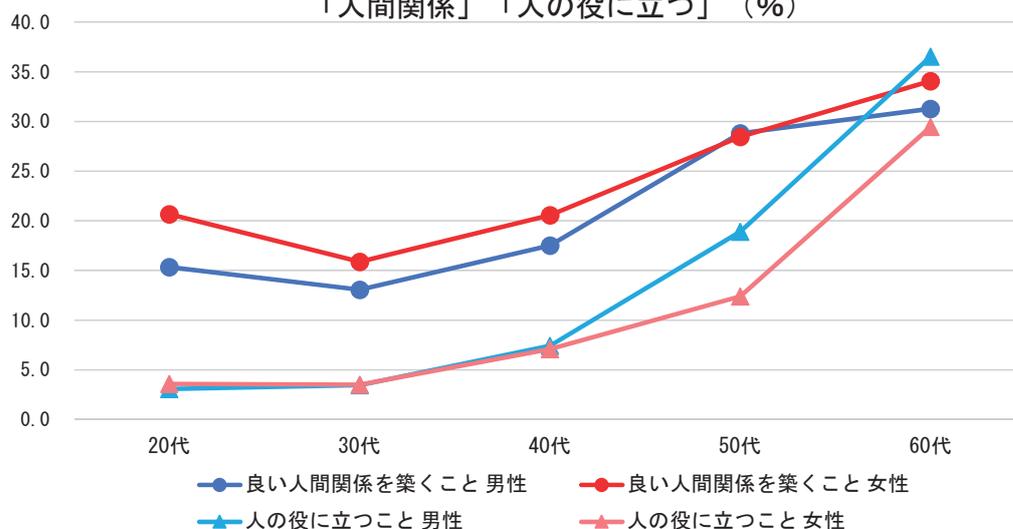
図表2-1-49 50代男女 重視してきたこと
「金銭」「昇進・昇格」「両立」 (%)



図表2-1-50 50代男女 重視してきたこと
「確実に信頼」「面白さ」「成長」「難しい仕事」 (%)



図表2-1-51 50代男女 重視してきたこと
「人間関係」「人の役に立つ」 (%)



6. 仕事等の満足度と働く意欲

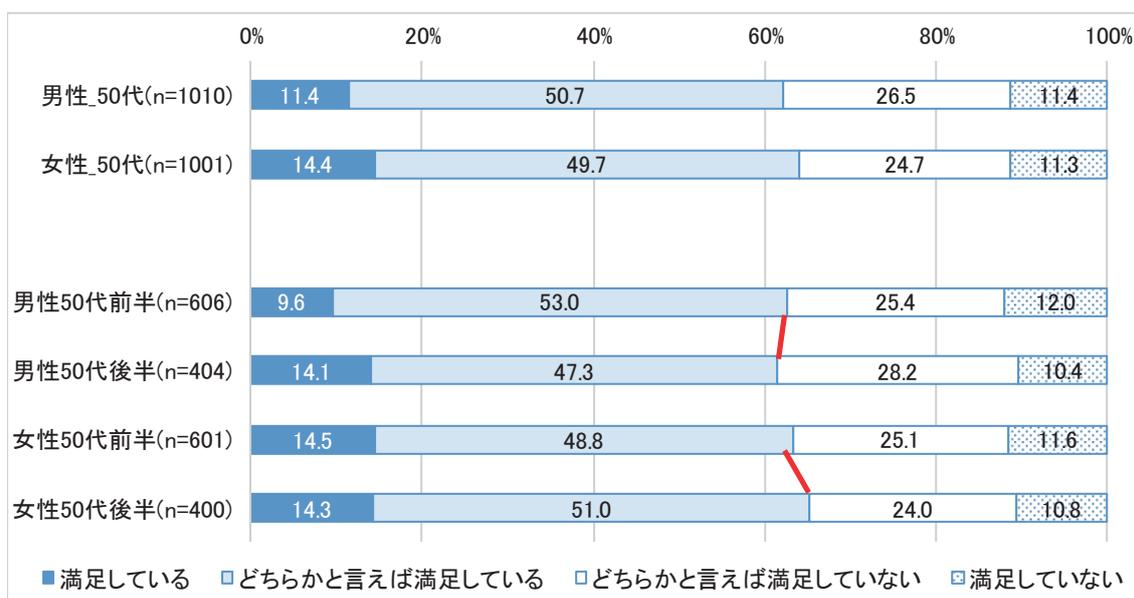
(1) 仕事等の満足度

【仕事の質・職務内容】の満足度は男女とも6割以上が「満足」「どちらかといえば満足」

「満足している」+「どちらかといえば満足している」が男性で62.1%、女性が64.1%で6割以上を占め、男女でほとんど差がなかった。前半後半で比較すると、わずかな差ではあるが、50代後半女性の「満足している」+「どちらかといえば満足している」が65.3%と最も高く、50代後半男性が61.4%で最も低かった。

図表 2-1-52 仕事の質・職務内容の満足

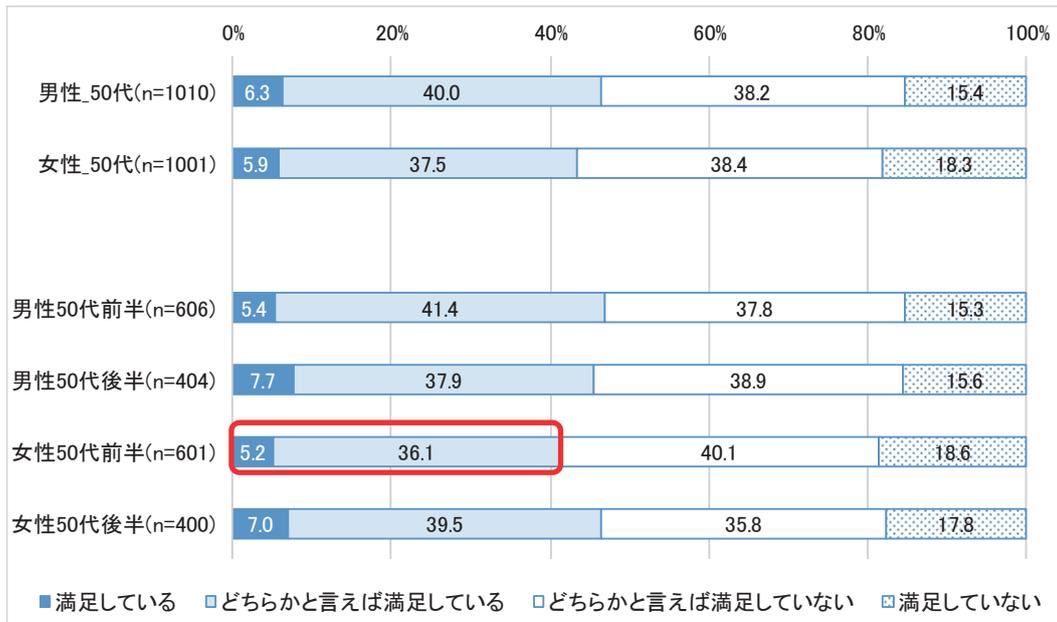
Q37 あなたの現在の満足度について、それぞれについて当てはまるものをお知らせください。



【教育訓練の機会】の満足度は50代前半女性で低く、不満層が6割近い

「満足」+「どちらかと言えば満足」が男性で46.3%、女性43.4%と半分に満たず、男女いずれも「満足していない」+「どちらかといえば満足していない」と回答した人が多かった。前半後半で分けてみると、50代前半女性で、満足していない割合が58.7%と最も高く、逆に50代前半男性は、満足していない割合が53.1%と最も低かった。50代後半では男女差はほとんどみられなかった。

図表 2-1-53 教育機会の満足度

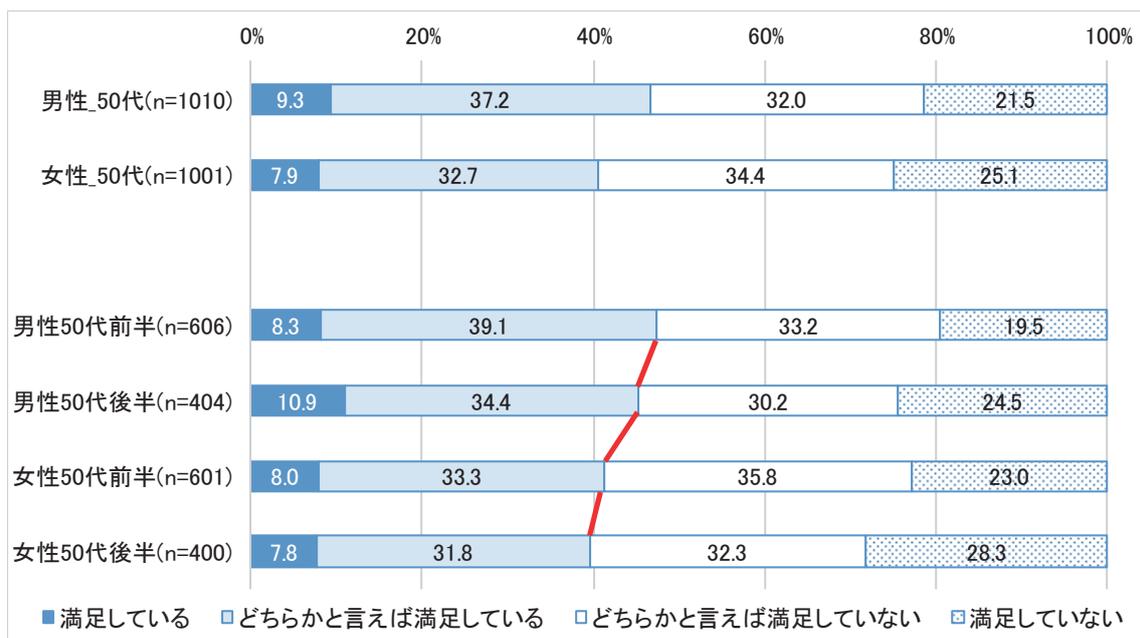


【給与額】の満足度は全体的に低い、実際の男女の年収差に比べると差は小さい

「満足していない」「どちらかといえば満足していない」が男性で53.5%、女性で59.5%といずれも過半数を超えた。実際は、最近1年間の税込年収をたずねる設問(Q15 図表 2-1-10)の結果でもわかるように、50代女性の年収平均が約528万円、50代男性の年収平均が約822万円と、男女で大きな差があるにもかかわらず、満足度での差は思ったほど大きくなかった。学歴の差や職位の差もあり、女性が低い給与額に不満を持ちにくい傾向が考えられる。

4属性でみると、「満足している」「どちらかと言えば満足している」の合計が最も高いのは50代前半男性、次に50代後半男性で、最も低いのは50代後半女性だった。

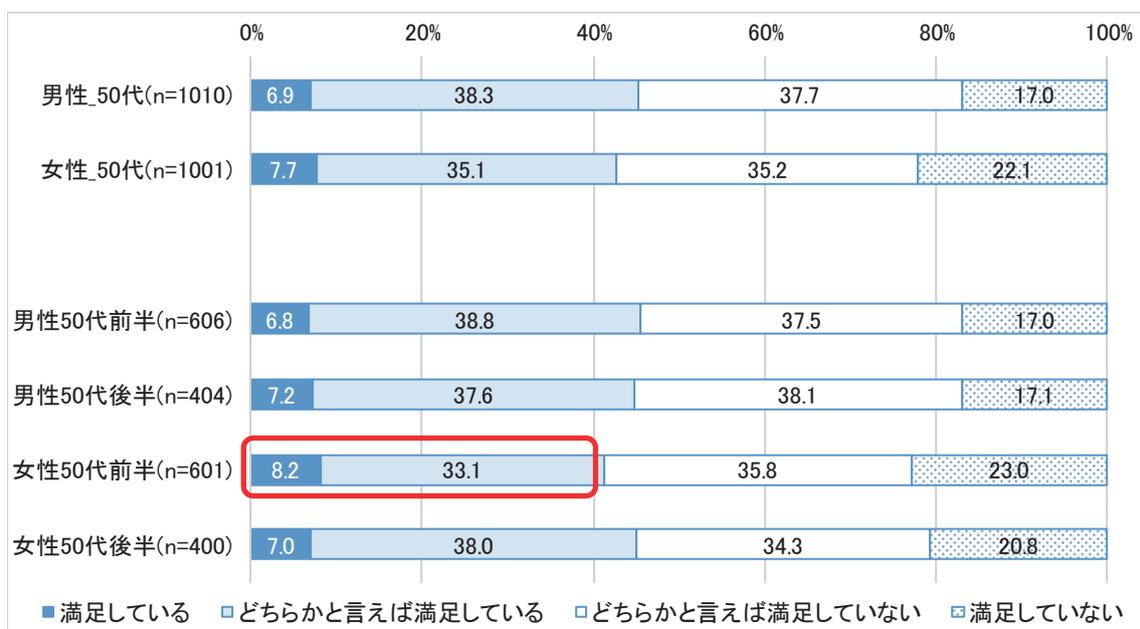
図表 2-1-54 給与額の満足度



【上司から受ける援助や指示】は、特に 50 代前半女性の満足度が低い

「満足していない」+「どちらかという満足していない」が男性で 54.0%、女性で 57.3%と、「満足している」+「どちらかという満足」を上回る結果となった。4 属性で比較すると、上司との関係性では、特に 50 代前半女性の満足度が低いことがわかる。

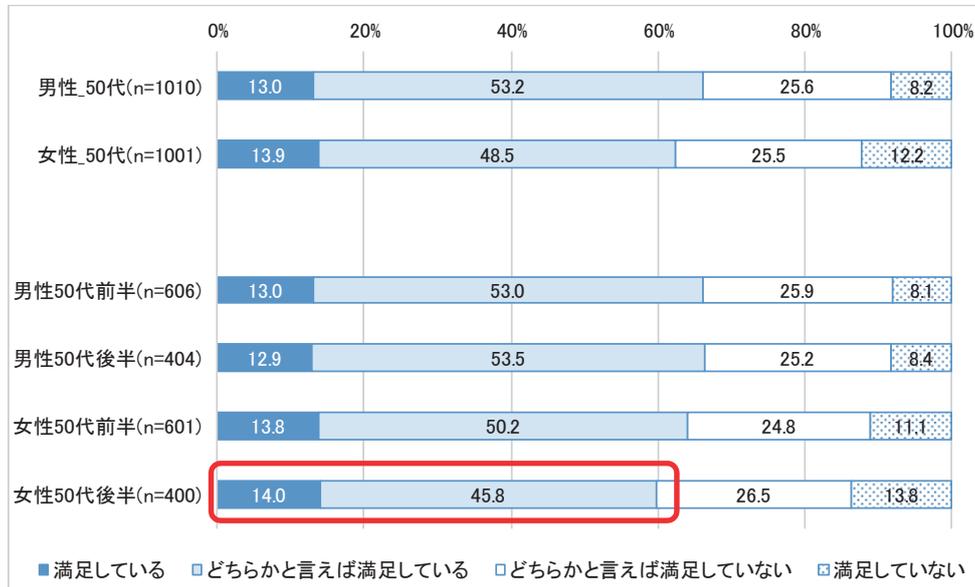
図表 2-1-55 上司から受ける援助や指示の満足度



【同僚や部下とのコミュニケーション】は、男女とも6割以上がおおむね満足

「満足」「どちらかと言えば満足」を合計すると、男性が66.2%、女性が62.4%と多数を占めた。上司には多少不満があるものの、職場での人間関係にはおおむね満足していることがわかる。前半後半で分けてみると、50代後半女性の満足度が59.8%と4属性の中では最も低かった。

図表 2-1-56 同僚や部下とのコミュニケーションの満足度

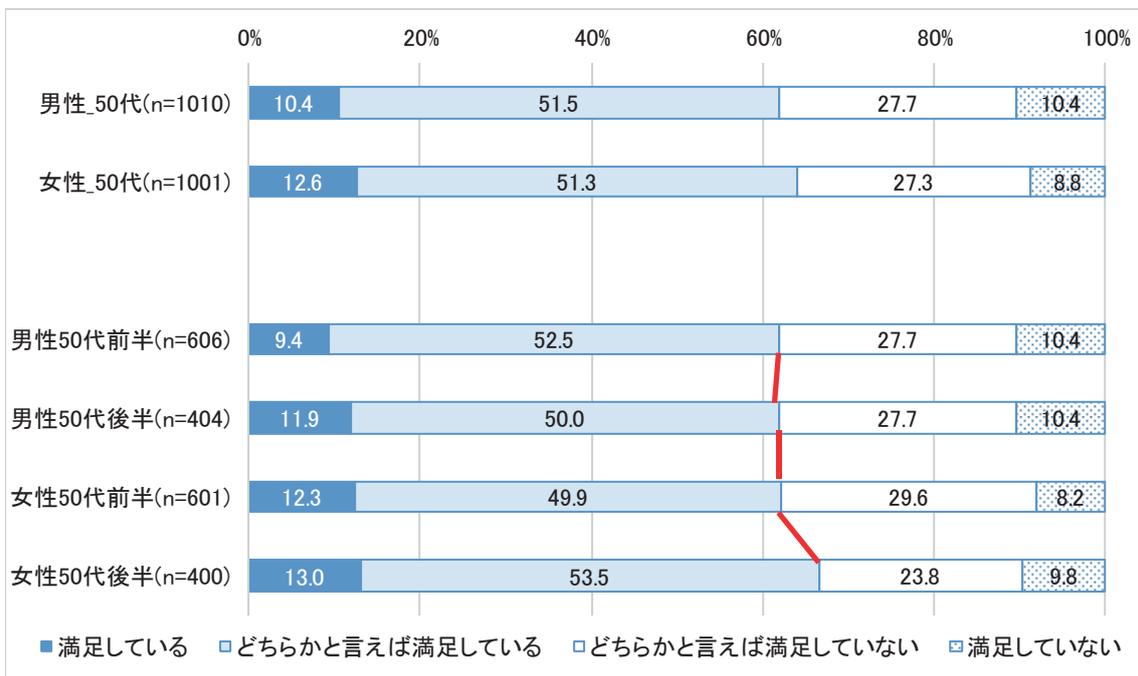


【仕事も含めた生活全般】は男女とも6割以上がおおむね満足

「満足している」+「どちらかと言えば満足している」が男女とも6割以上。男女差はほとんど見られなかった。

前半後半でみていくと、50代後半女性の満足度が最も高く、66.5%。50代前半男性、後半男性が、いずれも61.9%で、50代後半女性に比べやや低かった。

図表 2-1-57 仕事も含めた生活全般の満足度



(2) モチベーションの現状と背景

■ピーク時よりモチベーションが低い人は50代後半男性に多い

モチベーションが最も高かった時期と現在のモチベーションを比較する設問では、男性は「現在の方が低い」が33.6%で最も多く、次は「やや低い」で31.3%と、6割以上がピーク時より下がっていると回答している。女性は、「やや低い」が最も多く32.5%、次が「同じ程度」の32.4%で、「現在の方が低い」は男性より5.3ポイント低い28.3%となっている。「現在の方が高い」だけを見ても、男性より女性の方が少し多く、全体的にピーク時からのモチベーションの減退傾向は男性に強く出ていると言える。

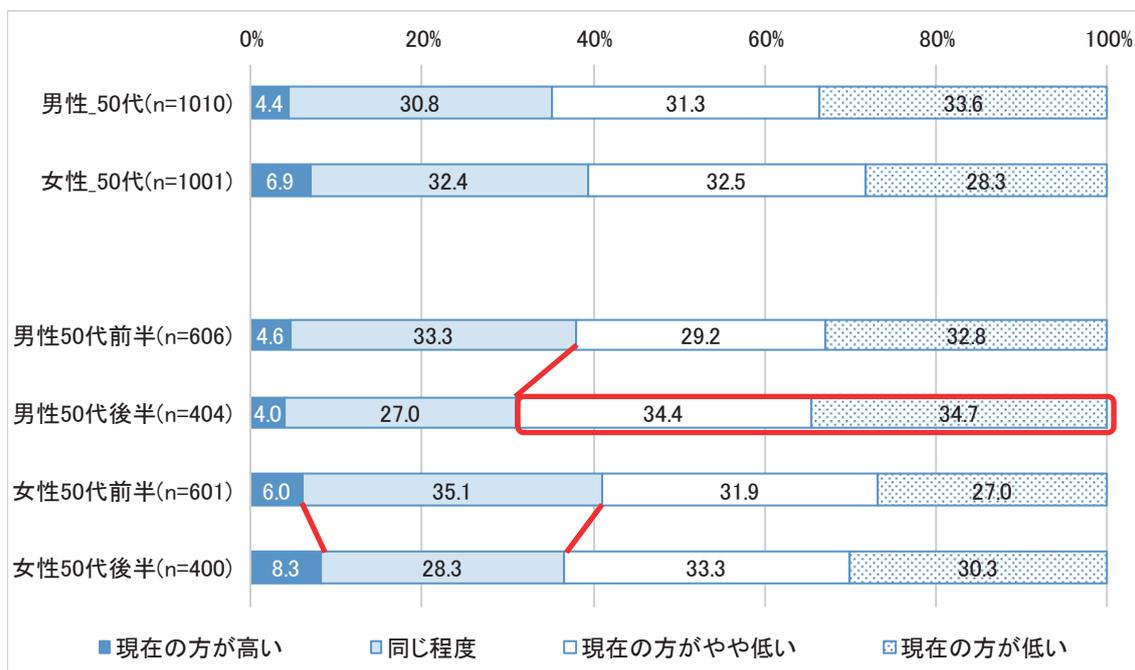
4属性で比べると、特に50代後半男性は、50代前半男性に比べ、「高い」+「同じ程度」と答えた人が6.9ポイント少なく、同じ50代男性でも前半より後半の方が、モチベーションの減退傾向がより顕著になっている。

注:「モチベーション」は個々人のレベルが異なり、絶対値を測定することは非常に難しい。

本調査においては、「最も高かった時と比べて現在のモチベーションがどの程度か」という設問で測定、「一人ひとりが自分なりのモチベーションを維持、向上させることが、組織全体のパフォーマンスを上げる」という観点から、個々人のピーク時の絶対値などは考慮しない。

図表 2-1-58 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。



■「やりがい」「責任」のある仕事ができている人は現在もモチベーションが高い

現在もモチベーションが高い、あるいは同じ程度を維持できていると回答した人にその理由を聞いた。1位から4位まで、男女ともに項目は同じ。男性は1位が「仕事にやりがいを持っているから」40.6%、2位が「責任のある仕事ができているから」38.9%、3位が「やりたい仕事ができているから」29.3%、4位「人間関係が良好だから」25.1%、5位に「仕事の量が適正だから」23.9%となっている。

女性も1位、2位は男性と同じ順位、同程度の数値になっている。3位以下は男女で違いがあり、女性は3位が「人間関係が良好だから」、4位が「やりたい仕事ができているから」、5位が「処遇に不満がないから」となっている。

男女差が大きく、女性のほうが目立って高い項目をみていくと、「体調がよいから」（男性12.1%、女性18.6%）、「将来に不安がないから」（男性3.9%、女性10.4%）、「人間関係が良好だから」（男性25.1%、女性35.9%）などがあつた。

50代前半後半でみていくと、女性の場合、50代後半で「責任のある仕事ができているから」「上司に期待されているから」「体調がよいから」といった理由を挙げる人が50代前半より多かつた。中でも、「上司に期待されているから」を挙げた人は、4属性のなかで、50代後半女性が最も高く、15.1%、次に50代前半男性、後半男性が10.4%で並び、50代前半女性が7.3%で最も低かつた。50代後半でも、女性は、上司からの期待があれば、モチベーションが維持できる可能性があることが推測できる。

男性の場合、50代後半で「やりたい仕事ができているから」「責任のある仕事ができているから」「仕事の量が適正だから」といった理由を挙げる人が50代前半より多かつた。

男女ともに50代前半のほうが50代後半より高かつたものは「昇進の可能性があるから」だつた。

図表 2-1-59 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。

(%)	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 50代 (n=355)	29.3	40.6	38.9	6.8	10.4	14.4	18.0	4.8	12.1	3.9	23.9	25.1	2.5	0.3
女性 50代 (n=393)	32.8	43.3	39.4	2.5	10.2	12.2	19.1	3.8	18.6	10.4	18.8	35.9	3.3	2.0
男性 50代前半 (n=230)	27.4	41.3	36.1	7.0	10.4	15.2	17.4	6.5	11.7	4.3	20.9	23.9	2.2	0.0
男性 50代後半 (n=125)	32.8	39.2	44.0	6.4	10.4	12.8	19.2	1.6	12.8	3.2	29.6	27.2	3.2	0.8
女性 50代前半 (n=247)	33.2	42.9	37.2	3.2	7.3	11.3	19.0	5.3	16.6	10.5	17.4	35.2	3.2	1.6
女性 50代後半 (n=146)	32.2	43.8	43.2	1.4	15.1	13.7	19.2	1.4	21.9	10.3	21.2	37.0	3.4	2.7

■モチベーションの低い理由は、男性は「やりがいを持っていない」、女性は「処遇に不満」

一方、ピーク時よりモチベーションが低い理由としては、こちらもトップ5に入る項目は男女で同じだが、順位がやや異なっている。男性は「仕事にやりがいを持っていないから」が1位で39.2%、2位が「処遇に不満があるから」で35.6%、「昇進の可能性がないから」が3位で28.9%、4位「やりたい仕事できていないから」25.0%、5位「将来に不安があるから」21.8%と続いている。

女性の1位は、「処遇に不満」で38.7%、2位が「やりがいを持っていない」35.5%で、3位は「将来に不安」で26.8%、4位に「昇進の可能性がない」24.7%、5位に「やりたい仕事できていない」22.2%となっている。

この結果から、女性にとっても男性同様に、「昇進の可能性がない」ことがモチベーションダウンの原因になりうるということがわかり、マネジメント側は「女性は昇進を望んでいない」と安易に考えないよう注意が必要だ。

男女で5ポイント以上の差がある項目は「将来に不安があるから」（男性21.8%、女性26.8%）、「人間関係が良好でないから」（男性12.5%、女性18.9%）の二つだった。

4属性で分けてみると、「昇進の可能性がないから」を挙げた人は、50代後半男性が最も多く34.1%。50代後半女性も28.3%と50代前半男女より多かった。一方、50代前半の女性は「仕事の量が適正でないから」を理由に挙げる人が最も多かった。

男女差でいうと「教育訓練の機会がないから」という回答も50歳前半の男女では差が大きかった（男性2.4%、女性7.9%）。

図表 2-1-60 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。

(%)	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 50代(n=655)	25.0	39.2	9.2	10.8	9.5	8.4	35.6	28.9	13.3	21.8	16.8	12.5	2.9	6.4
女性 50代(n=608)	22.2	35.5	8.4	13.3	10.5	11.3	38.7	24.7	15.5	26.8	20.1	18.9	7.1	5.4
男性50代前半(n=376)	25.8	41.2	6.6	10.9	9.3	10.4	33.8	25.0	12.8	23.7	18.1	11.4	2.4	5.1
男性50代後半(n=279)	24.0	36.6	12.5	10.8	9.7	5.7	38.0	34.1	14.0	19.4	15.1	14.0	3.6	8.2
女性50代前半(n=354)	22.6	37.0	7.9	14.7	10.5	10.7	38.1	22.0	15.3	28.0	25.1	18.6	7.9	5.4
女性50代後半(n=254)	21.7	33.5	9.1	11.4	10.6	12.2	39.4	28.3	15.7	25.2	13.0	19.3	5.9	5.5

(3) 子育てと働く意欲

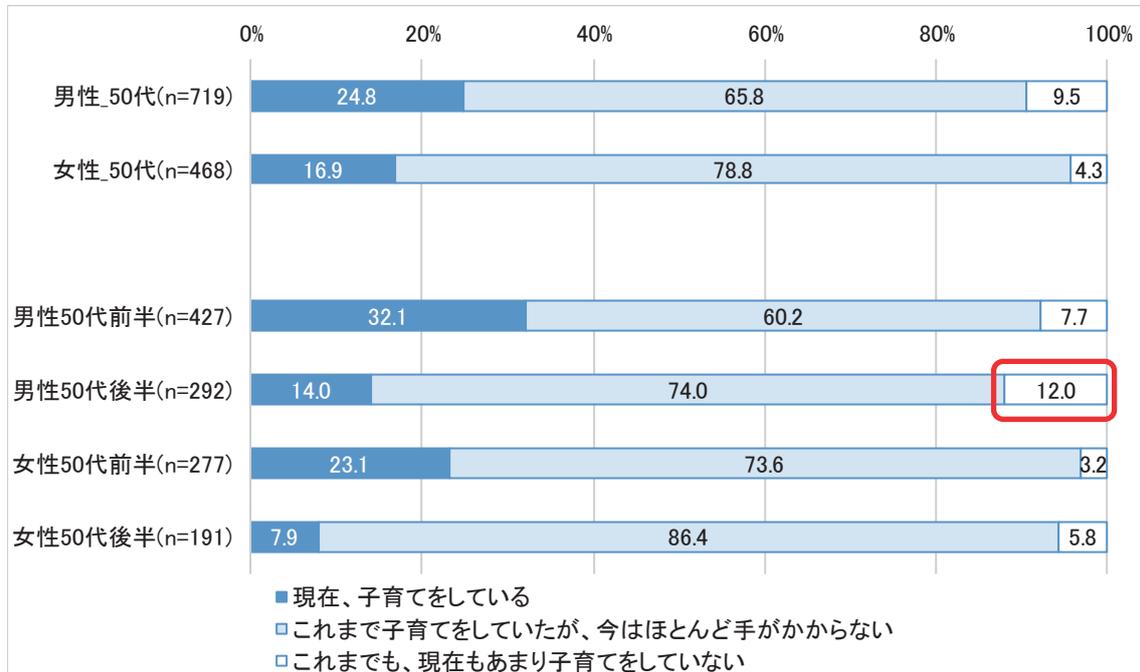
■男女とも大半が「これまで子育てをしていたが今は手がかからない」と回答

「子供がいる」と回答した人に、現在の子育ての状況を聞いた。男女ともに大半が「これまで子育てをしていたが、今はほとんど手がかからない」と回答した。女性がこの回答に集中するのは想定していたが、男性でも 65.8%が「これまで子育てをしていた」と回答しており、「子育てをしていた」と回答した人のあいだでも、子育てへの関わり方は個人、性別によってかなりレベル差があると考えられる。

晩婚化、高齢出産等の影響もあるのか、50代前半では「現在、子育てをしている」と回答した人が男性で 32.1%、女性で 23.1%いた。また 50代後半男性では、子供がいても、「これまでも現在もあまり子育てをしていない」と回答した人が 12.0%と、4属性の中では特に多かった。

図表 2-1-61 現在の子育ての状況

Q45 あなたは現在、子育てをしていますか。



■子育て経験のある女性の7割以上が、子育てによる仕事の制約を感じていた

「これまで子育てしていたが今はほとんど手がかからない」と回答した人に、子育てが仕事をする上での制約だと感じることを聞いた。

女性では、そのうち72.9%が「感じるがあった」+「まあ感じるがあった」と回答。一方、男性は「あまり感じるがなかった」+「感じるがなかった」が74.8%で、ほぼ正反対の数値となった(図表2-1-62)。

男性は「子育てへの関わり」の設問(Q45 図表2-1-61)で、6割以上が「これまで子育てをしていた」と回答しているが、パートナーが主に育児責任を担うなどして、仕事上の制約はほとんど感じていない人が多いことがわかる。

一方、女性は、育児の主たる担い手として、仕事に全力を注げない環境にあると感じている人が多いことがうかがえる。

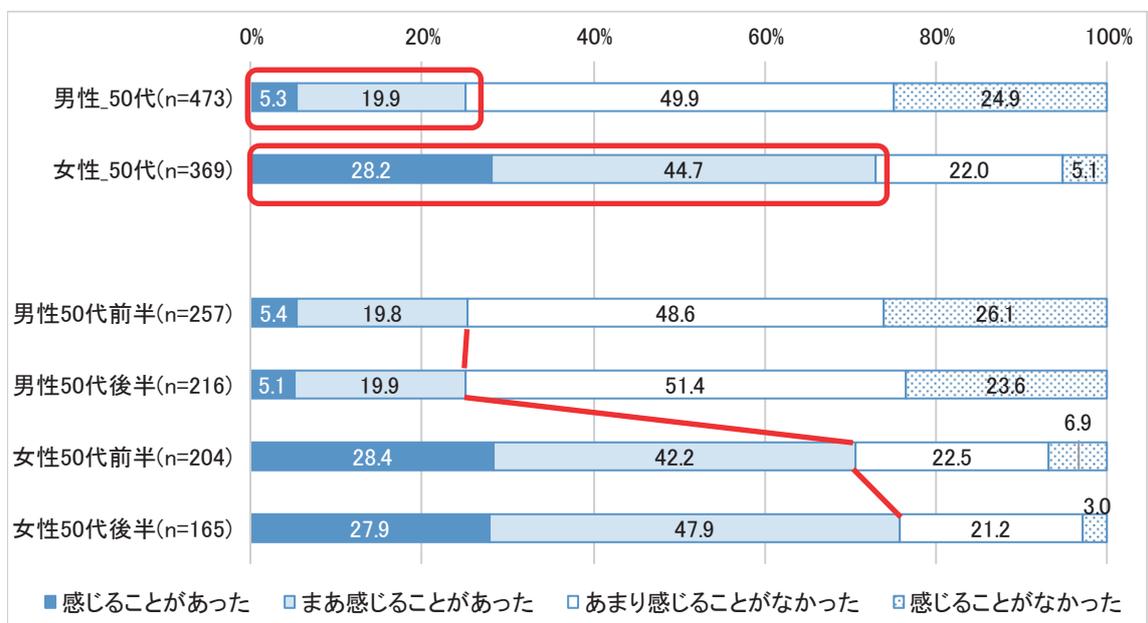
50代前半後半で分けて考えると、男性は前半後半で、数値はほぼ変わらず、子供のいる男性の働き方に、年代による大きな変化がないことがわかる。

一方、女性は50代前半で、制約を感じるがあった人が70.6%、50代後半では75.8%とより高くなっている。両立支援制度の拡充などにより、50代前半のほうが仕事と育児の両立がしやすくなったという面と、50代後半のほうが、男女の役割分担意識が強く影響した、などの背景が考えられる。

制約だと「感じるがなかった」+「あまり感じるがなかった」と回答している男性は50代前半、後半でほとんど差がなかった。

図表 2-1-62 子育てによる仕事の制約

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がありましたか。



■子育ての負担がなくなった女性の多くが「思う存分」仕事をしている

子育てが仕事をする上での制約だと「感じるがあった」「まあ感じるがあった」と回答した人に、現在の仕事への向き合い方を聞いた。

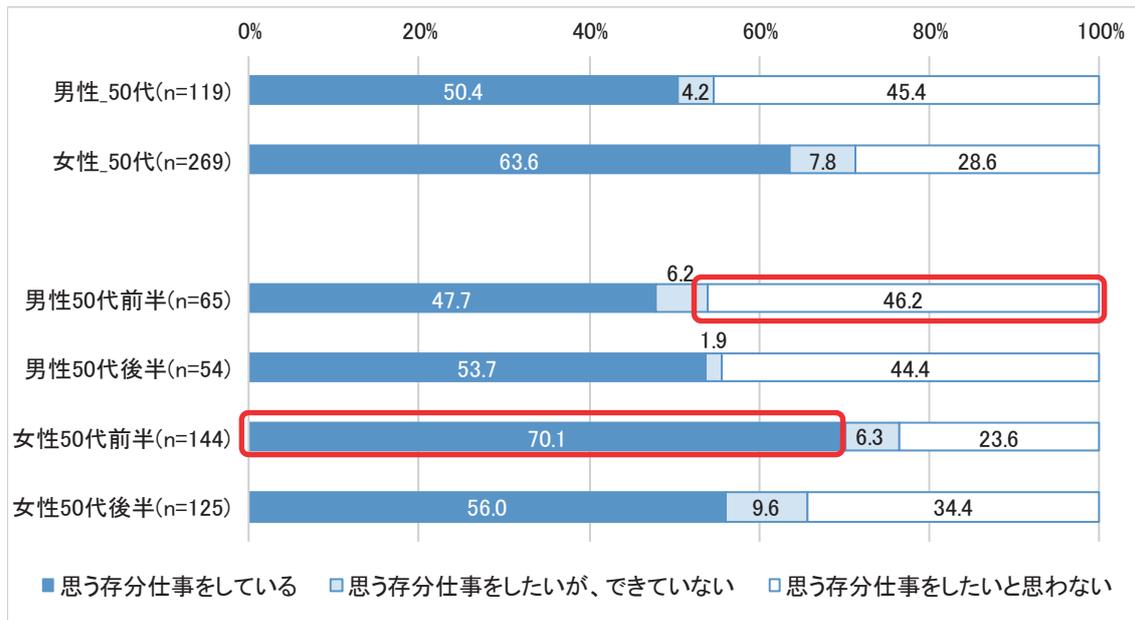
男女ともに子育ての負担が減ったことで、「思う存分仕事をしている」と回答した人が多かったものの、女性では63.6%、男性は50.4%と、数値にはかなり差があった。また、男性では「思う存分仕事をしたいと思わない」という回答が45.4%で半数近く、女性の28.6%に比べ、大きな差があった。

この結果から、女性のほうが、子育ての負担から解放された後、仕事へのモチベーションが高まり、男性は、子育ての負担をそもそも重く感じていないため、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とが推測できる。

前半後半で分けてみると、50代前半女性で「思う存分仕事をしている」が70.1%と4属性の中で目立って高くなっている。2番目に高いのも女性で50代後半女性の56.0%。次に50代後半男性で53.7%、50代前半男性が最も低く、47.7%と半数にも及ばなかった。また「思う存分仕事をしたいと思わない」という回答も、50代前半男性が最も高かった。

図表 2-1-63 現在の仕事への向き合い方

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。



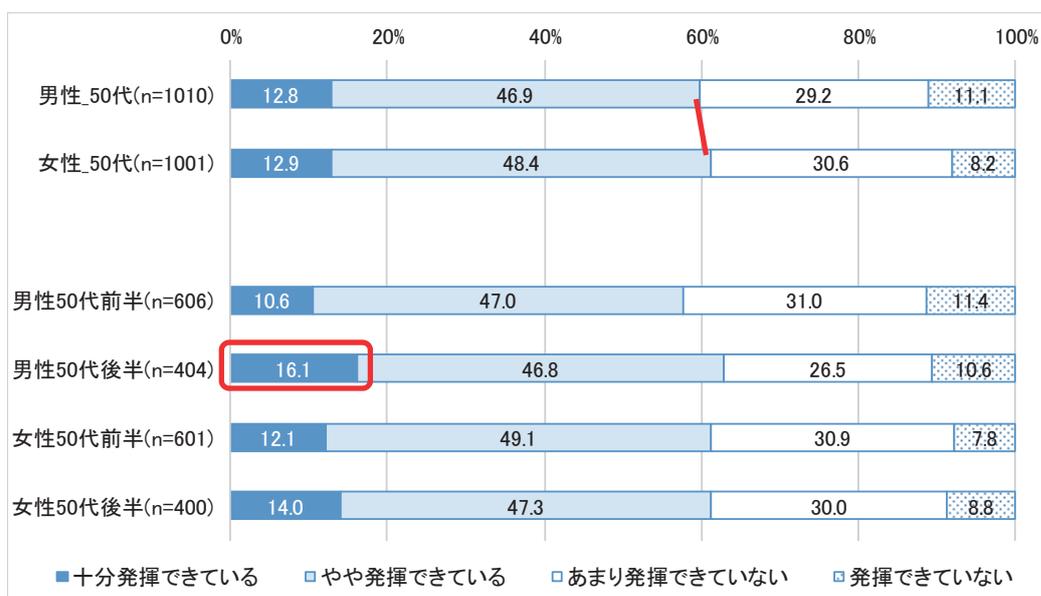
(4) 能力発揮と仕事の達成感

■男女とも4割の人は自分の力を「発揮できていない」と感じている

男女ともに約4割の人が自分の力を「発揮できていない」+「あまり発揮できていない」と回答、男女差はほとんどなかった。4属性で比べると、「発揮できていない」を選んだ人は、50代前半男性に多く、「十分発揮できている」を選んだ人は50代後半男性に多かった。

図表 2-1-64 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。



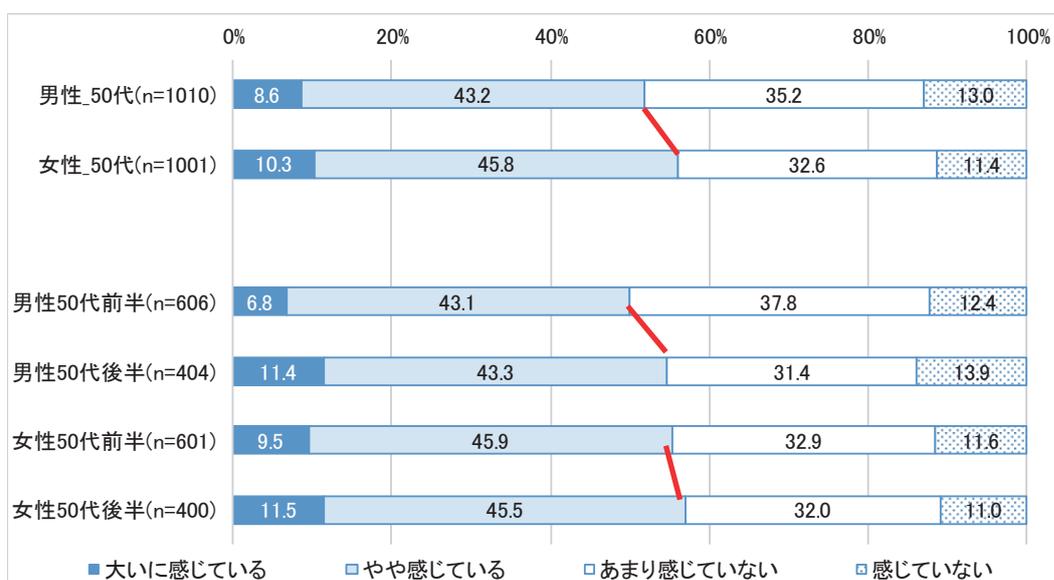
■仕事を通じての達成感を感じてない人が、男女とも半数近くいる

男女ともに「大いに感じている」+「やや感じている」が、「あまり感じていない」+「感じていない」を上回ったものの、その差は小さかった。男女を比較すると、達成感を感じていないと回答した男性は48.2%と、女性の44.0%よりやや多かった。

50代前半後半で分けてみると50代前半男性で、達成感を感じていない人が50.2%と4属性の中では最も多く、50代後半女性が、43.0%と最も低かった。

図表 2-1-65 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。



7. 50代社員が望む定年後のキャリアと労働

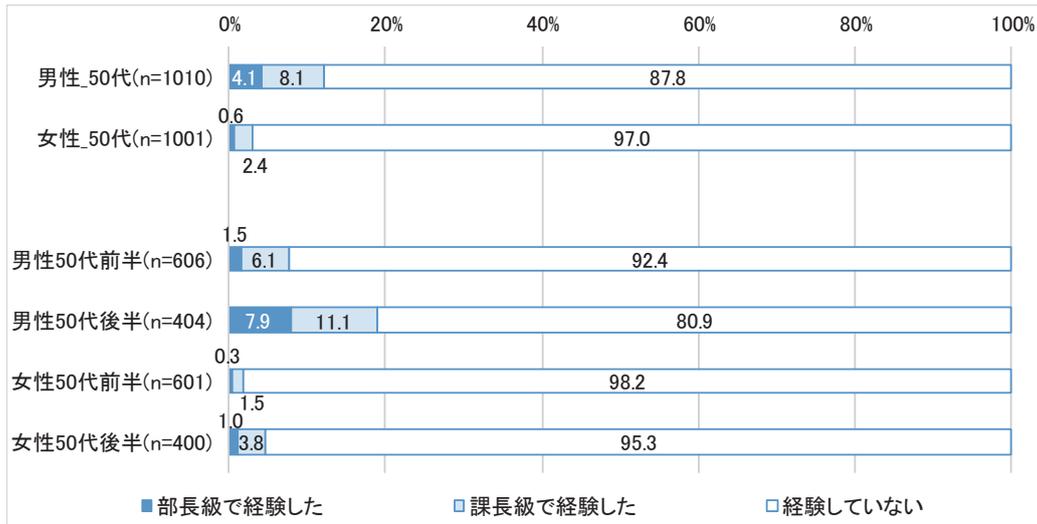
(1) 役職定年について

■男性の1割強が役職定年を経験、女性では3%しか経験していない

役職定年は、男性は12.2%、女性は3.0%と男性のほうが多く経験している。前半後半で見ると、50代後半男性は19.0%、50代前半男性は7.6%が経験、50代後半女性は4.8%、50代前半女性では1.8%とごく少数しか経験していない。

図表 2-1-66 役職定年の経験

Q55 あなたは役職定年を経験したことがありますか。



■役職定年についてはモチベーションへの影響を指摘する人が多い

役職定年についての考えを聞いた。「役職定年に伴い年収が下がるとモチベーションも下がる」と回答した人が男女ともに多く、男性で45.0%、女性で39.6%。次に多いのが「役職定年の年齢に到達した後も同じパフォーマンスを出せる人もいる」が男性42.0%、女性34.5%。3番目に「設定された年齢の根拠がよく分からない」が男性で25.9%、女性で24.4%。「若い人を育てるためには必要な措置である」(男性23.8%、女性20.8%)と続いている。年代による差はそう大きくなかった。

図表 2-1-67 役職定年についての考え方

Q57 役職定年についてお考えをお知らせください。当てはまるものすべてを選んでください。※複数回答

(%)	役職定年の年齢に到達した後も同じパフォーマンスを出せる人もいる	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	役職定年に伴い年収が下がると、モチベーションも下がる	役職定年になると、活躍の場がなくなる	全員が等しく年齢によって処遇が変わることに違和感がある	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ことがある	設定された年齢の根拠がよく分からない	若い人を育てるためには必要な措置である	自分のキャリア(将来等)を見直すよききっかけになると思う	その他
男性_50代(n=1010)	42.0	19.3	45.0	17.7	19.9	19.0	25.9	23.8	15.6	1.5
女性_50代(n=1001)	34.5	13.4	39.6	15.7	22.0	18.8	24.4	20.8	16.4	1.9
男性50代前半(n=606)	41.3	19.0	44.2	16.8	19.5	17.5	24.9	24.3	15.7	1.8
男性50代後半(n=404)	43.1	19.8	46.3	19.1	20.5	21.3	27.5	23.0	15.6	1.0
女性50代前半(n=601)	35.9	13.3	37.4	16.8	20.5	19.5	25.6	20.3	16.0	1.7
女性50代後半(n=400)	32.3	13.5	42.8	14.0	24.3	17.8	22.5	21.5	17.0	2.3

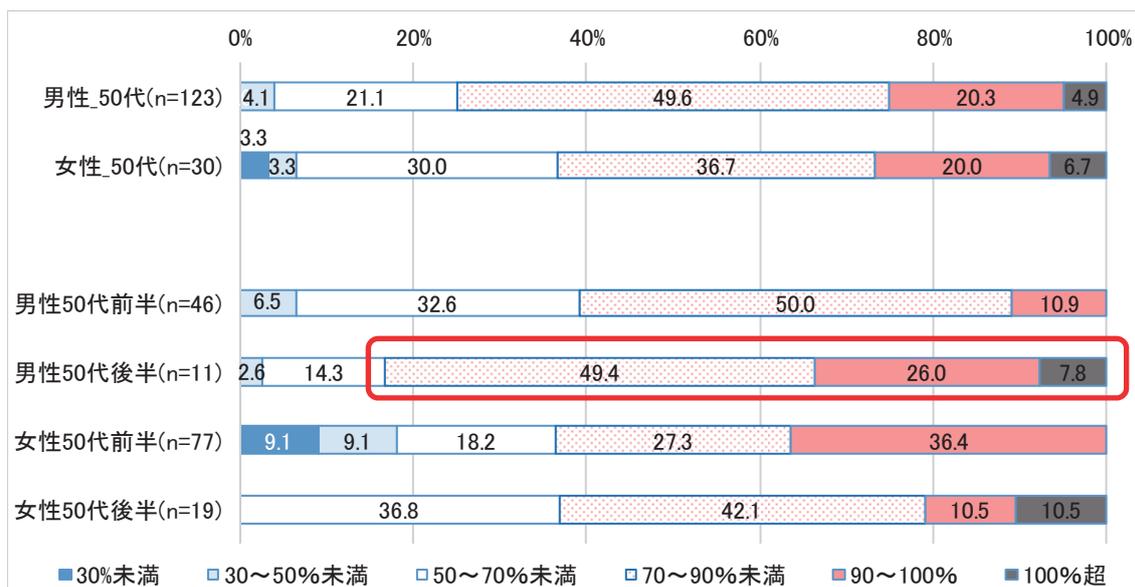
■役職定年後の年収は直前の「70～90%未満」がボリュームゾーン

役職定年を、部長級もしくは課長級で経験した人に、その後の年収の変化を聞いた。男女ともに多いのは、役職定年直前の年収の「70～90%未満」という回答で、次に多いのが「50～70%未満」。「90%以上(100%以上含む)」という人も男性で25.2%、女性で26.7%おり、役職定年経験者でも、その後、別会社などで再び管理職になっているケースなどもあり、4人に1人程度は処遇に大きな変化のない人がいることがわかった。

50代前半後半でみると、50代後半男性で減額幅が小さく、「70%以上」が83.2%を占めている。50代前半男女、50代後半女性では、「70%以上」は6割強にとどまっている。

図表 2-1-68 役職定年前後の年収の変化

Q58 役職定年直前の年収を100%とした場合、現在の年収はどのくらいですか。※女性は参考値



(2) 定年後のキャリアと働き方

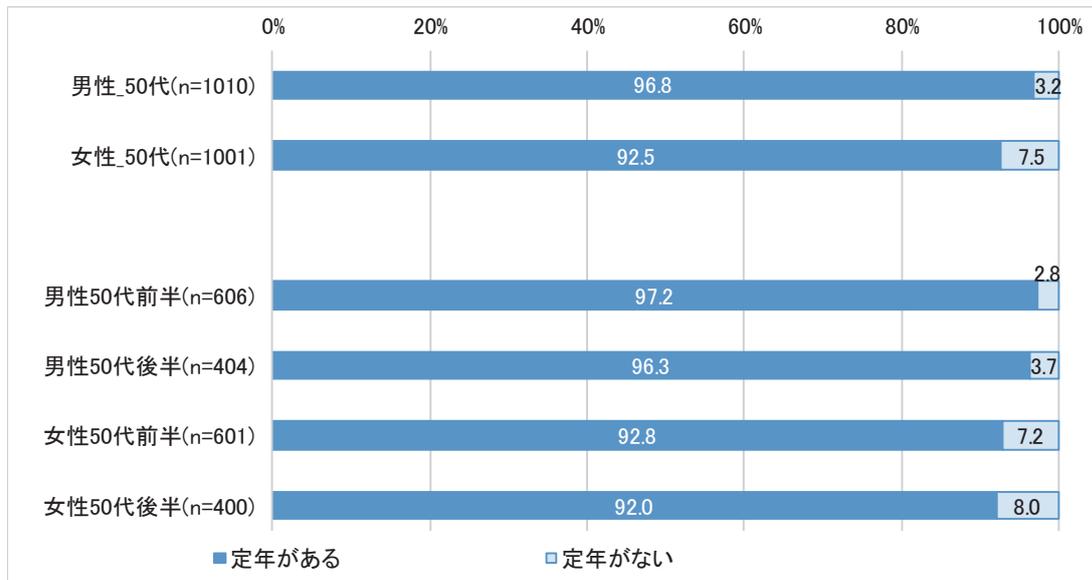
■定年制は男女ともに9割以上があると回答、年齢は「60歳」がほとんど

現在勤めている会社に定年制があるかどうか聞いた(図表2-1-69)。男女ともに90%以上が定年制があると回答。男女差はわずかで、前半後半での差異も小さかった。

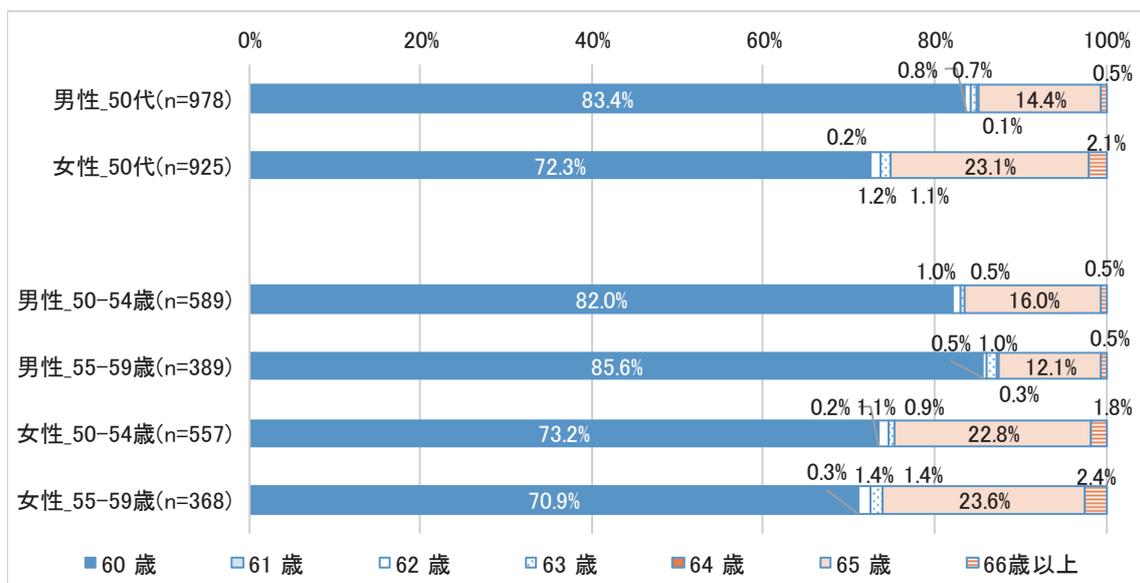
50代男女全体では、定年年齢は「60歳」という回答が7~8割近くを占め、最も多かった。次に多いのが「65歳」で2割弱。それ以外の回答はほとんどなかった。50代前半後半に分けると、女性は50代後半のほうが、50代前半より「60歳」という回答が減り、「65歳」という回答が増えている(図表2-1-70)。

図表 2-1-69 定年制の有無

Q8 あなたが現在お勤めの会社には定年制がありますか。ある方は具体的に定年の年齢を教えてください。



図表 2-1-70 定年年齢



■定年後は「現在勤めている会社での再雇用」を希望する人が4割以上

定年後は、「現在勤めている会社での再雇用」を希望する人が男女ともに最も多く、男性で44.7%、女性で41.0%を占めている。次に「退職」を希望する人が多く、男性22.5%、女性で22.6%いる。3番目に多いのが「転職」を希望する人で、男性が21.4%、女性が13.3%。「起業・開業」を希望する人は、男性で6.5%、女性で5.4%と、かなり少ない。

男女で比較すると、女性より男性のほうが「転職」という回答が多く、女性は男性より「わからない」という回答が多かった。

50代前半後半では男女ともに、後半のほうが「現在の会社での再雇用」を選択する人が多い。最もその割合が高いのが50代後半男性の48.8%で、50代前半女性は36.9%と最も低かった。

図表 2-1-71 定年後の就業希望

Q59 あなたの定年後の希望を教えてください。

(%)	現在勤めている会社での再雇用	転職	起業・開業	退職	わからない
男性 50代 (n=1010)	44.7	21.4	6.5	22.5	21.3
女性 50代 (n=1001)	41.0	13.3	5.4	22.6	26.4
男性50代前半 (n=606)	41.9	21.0	6.3	23.4	23.9
男性50代後半 (n=601)	48.8	22.0	6.9	21.0	17.3
女性50代前半 (n=404)	36.9	13.6	6.2	24.1	27.8
女性50代後半 (n=400)	47.0	12.8	4.3	20.3	24.3

■女性のほうが男性より定年後に緩やかな働き方を希望する人が多い

定年後の働き方の希望では、男女とも最も多いのは「フルタイムだが、残業等はない働き方」で、男性が41.4%、女性が40.4%、男性では次に多いのが、「残業等も含め、定年前と同じフルタイム勤務」で35.1%、その次が「短時間勤務や週4日以内等の働き方」で22.7%となっている。

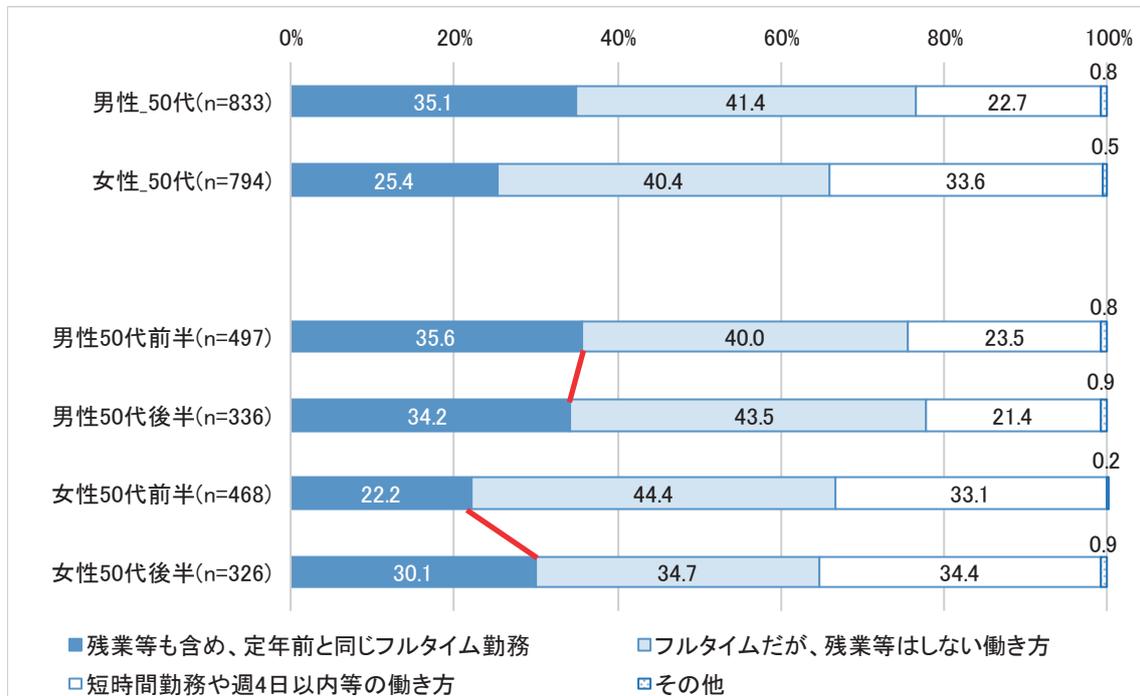
女性の2位は「短時間勤務や週4日以内等の働き方」33.6%で、3位に、男性では2位だった「定年前と同じフルタイム勤務」25.4%が続いた。

女性のほうが定年後には短時間勤務等、緩やかな働き方を希望する人が多い。

4属性でみると男性は50代前半後半で大きな差異はないが、女性は50代後半のほうが50代前半より「定年前と同じフルタイム勤務」を選ぶ人が多かった。

図表 2-1-72 定年後に希望する勤務形態

Q60 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。



■現在の勤務先の定年後再雇用者に「評価があり処遇に反映される」のは2割程度

自分が勤めている会社で、定年後再雇用者に評価があるか、評価がある場合、処遇に反映されているかを聞いた。男性では「評価されているが、処遇に反映されていない」29.4%が最も多く、次に多いのが「わからない」の26.6%。「評価があり処遇に反映される」が23.5%、「評価がない」が20.5%となっている。

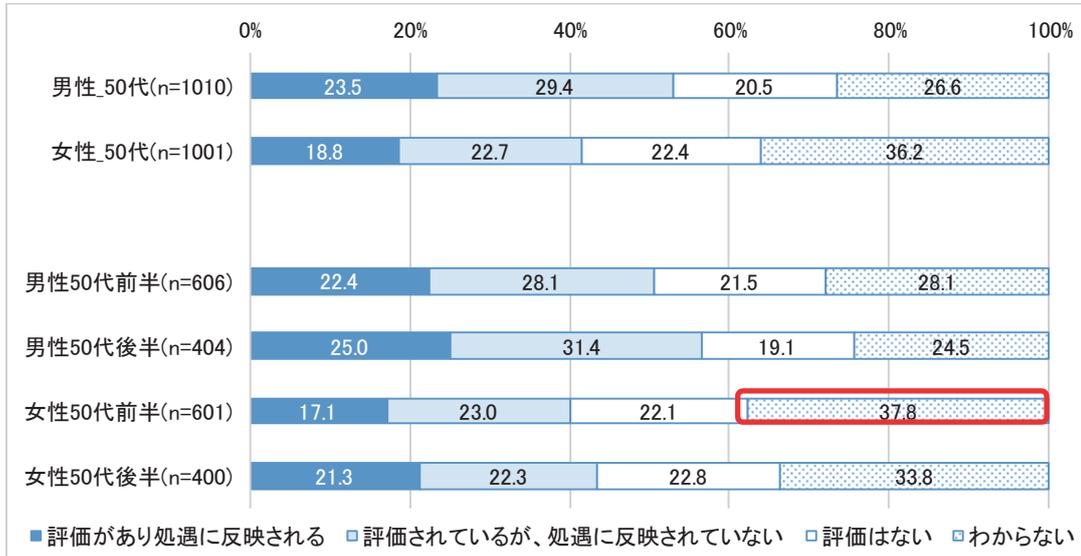
女性は、「わからない」が36.2%で最も多く、次が「評価されているが、処遇に反映されていない」で22.7%、「評価はない」22.4%、「評価があり、処遇に反映されている」が18.8%で続いている。

4属性でみると、「評価があり処遇に反映される」が最も多かったのが50代後半男性で25.0%、最も少なかったのが50代前半女性で17.1%だった。「わからない」が最も多かったのが50代前半女性で37.8%、50代後半男性は24.5%と最も少なかった。50代後半男性は定年後再雇用制度の内容に関心が高い、あるいは情報提供を受ける機会が多く、50代前

半女性は関心が低い、あるいは情報提供を受ける機会が少ないということが考えられる。

図表 2-1-73 定年後再雇用者の評価と処遇

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。



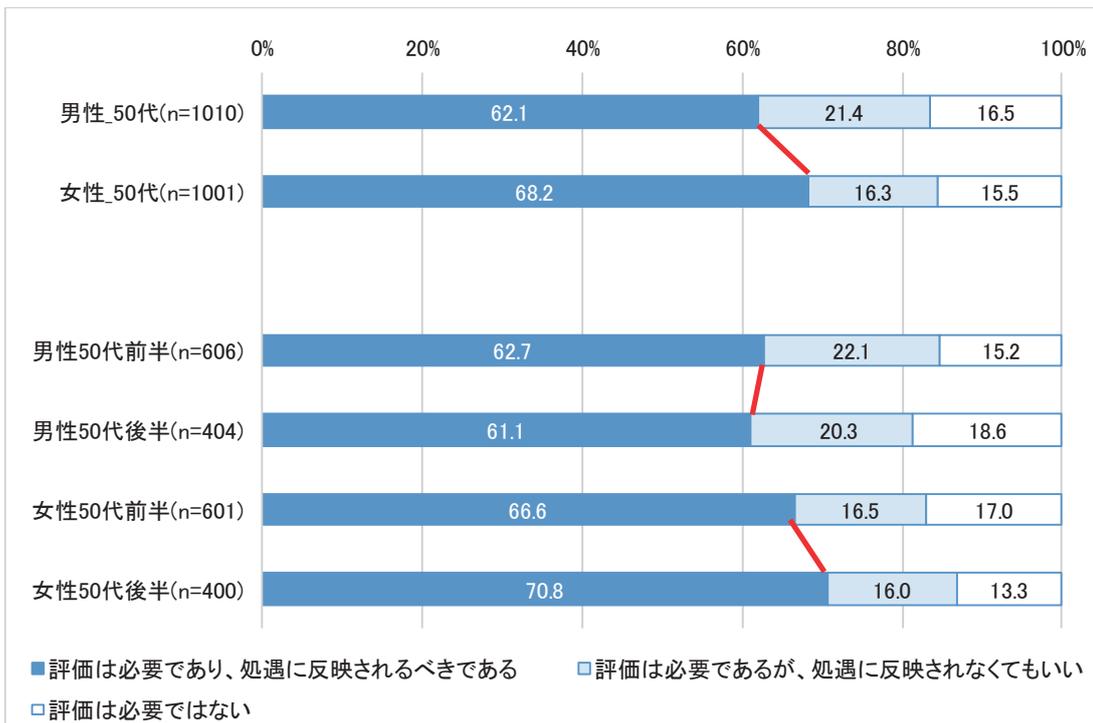
■再雇用者にも「評価は必要で、処遇に反映されるべき」と考える人が多い

定年後再雇用者の評価についての考えを聞いたところ、「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」との回答が、男性で62.1%、女性で68.2%と、男女ともに最も多かった。男女で比較すると女性の方がより多かった。

「評価は必要ではない」と回答した割合は、男性で16.5%、女性で15.5%にとどまり、定年後の再雇用であっても、評価制度は必要で、処遇にも反映されるべきと考えている人が多いことがわかった。

図表 2-1-74 定年後再雇用者の評価についての考え

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。



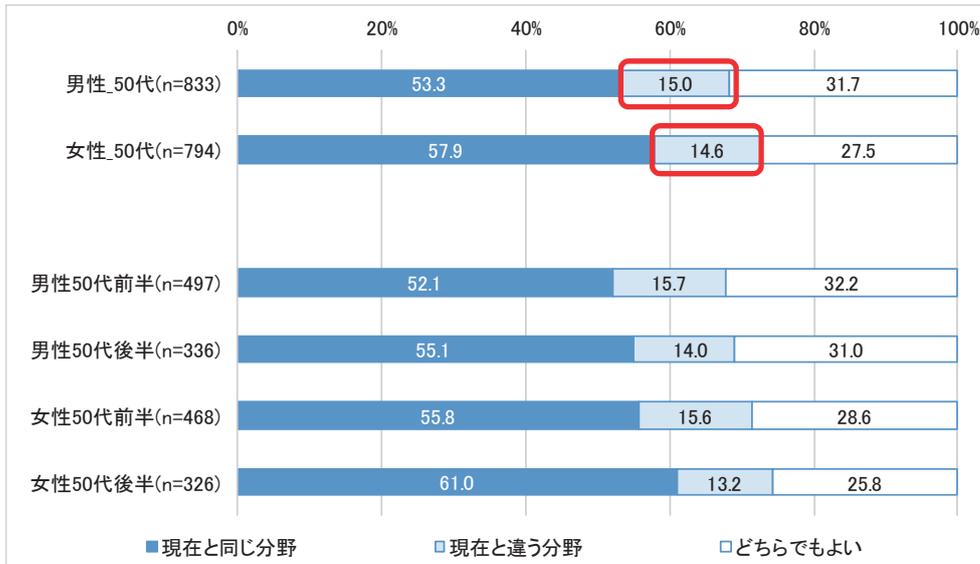
(3) 定年後の仕事内容の希望

■定年後に働く場合、「現在と違う分野」を希望する人も15%程度いる

定年後に働く場合、「現在と同じ分野」を希望すると回答した人が男女ともに最も多く、男性で53.3%、女性で57.9%。「どちらでもよい」が次に多く、男性で31.7%、女性で27.5%。「現在と違う分野」を希望する人は少数派ながら、男性で15.0%、女性で14.6%おり、労使のミスマッチを防ぐためにも、各個人の希望を定年前の段階で丁寧にくみ取ることが必要だ。

図表 2-1-75 定年後に希望する仕事の分野

Q61 定年後も、働く場合、あなたはどのような分野の仕事希望しますか。

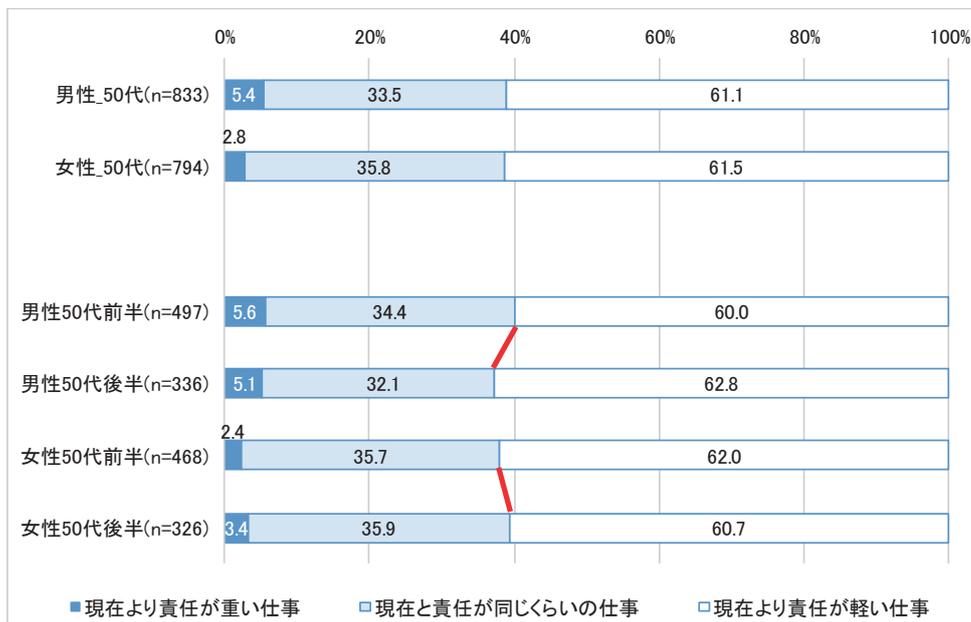


■定年後は「現在より責任が軽い仕事」を希望する人が6割以上

男女ともに「現在より責任が軽い仕事」を希望する人が多く、男性で61.1%、女性で61.5%に達した。次に、「現在と責任が同じくらいの仕事」を希望する人が多く、男性で33.5%、女性で35.8%と、男女でも年代でも、差はほとんどなかった。

図表 2-1-76 定年後に希望する責任の程度

Q62 定年後も、働く場合、あなたはどのような責任の仕事希望しますか。

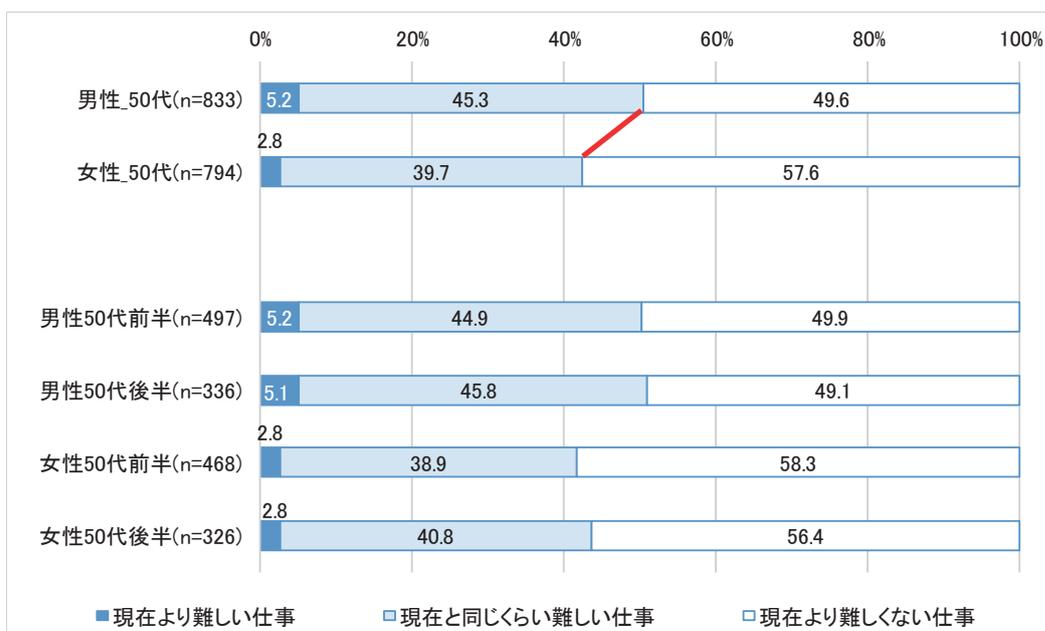


■定年後は「現在より難しくない仕事」を希望する人が多い

定年後に働く場合、最も多いのが「現在より難しくない仕事」を希望する人で、男性は49.6%、女性は57.6%となっている。次に多いのが「現在と同じくらいの仕事」で、男性は45.3%、女性は39.7%。「現在より難しい仕事」を希望する人は、男性で5.2%、女性で2.8%とごく少数で、男女ともにあまり負荷のかからない働き方が望まれているようだ。男女で比較すると、女性のほうが「難しくない仕事」を望んでいる人が多かった。

図表 2-1-77 定年後に希望する仕事の難しさ

Q63 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。

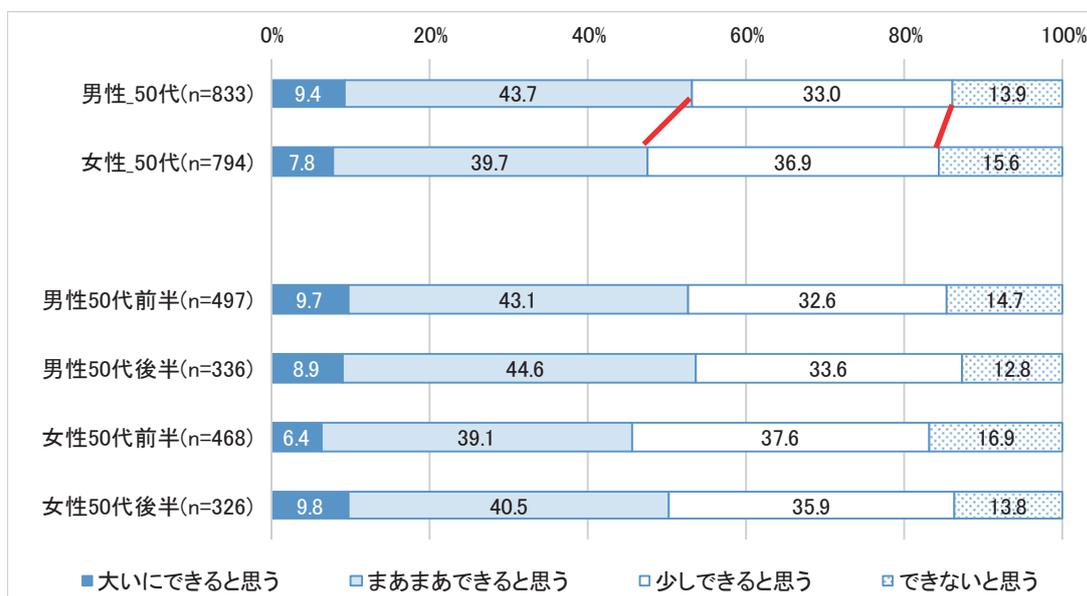


■定年後もやりがいのある仕事ができると思う人が8割以上

定年後にやりがいのある仕事がどの程度できるかの設問では、男女とも、「大いにできると思う」+「まあまあできると思う」+「少しできると思う」など前向きな回答が8割を超えた。「できないと思う」という回答は男女でほとんど差がなかった。

図表 2-1-78 定年後に期待できるやりがいの程度

Q64 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) 定年後就労の準備

■定年後も働き続けるための準備を「していない」人が4割以上

「定年後も仕事をするために準備していること」を、定年後の希望 (Q59 図表 2-1-71) で「退職」以外を選んだ人に聞いた。最も多かったのは、「準備していない」で、男性で 45.6%、女性で 46.3%が選択した。2位は「健康な体を維持するための運動等」で男性が 28.1%、女性が 30.5%。3位に「スキルを磨くための学習」が入り、男女ともに2割程度を占めている。男性では、4位以下が「社内外のネットワーク形成」「資格の取得」と続き、女性の4位以下は、順番が逆転して、「資格の取得」「社内外のネットワーク形成」の順になっている。

図表 2-1-79 定年後も仕事をするための準備

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。当てはまるものすべてを選んでください。

(%)	スキルを磨くための学習	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転職準備	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	準備していない
男性 50代 (n=833)	19.8	15.4	16.3	5.6	28.1	6.8	3.5	0.4	45.6
女性 50代 (n=794)	19.9	15.7	11.0	4.9	30.5	7.4	2.8	0.4	46.3
男性50代前半 (n=497)	21.5	16.7	15.5	6.2	28.8	6.8	3.4	0.2	44.5
男性50代後半 (n=336)	17.3	13.4	17.6	4.8	27.1	6.8	3.6	0.6	47.3
女性50代前半 (n=468)	20.3	16.2	10.3	4.9	29.5	7.1	2.8	0.2	47.2
女性50代後半 (n=326)	19.3	15.0	12.0	4.9	31.9	8.0	2.8	0.6	45.1

まとめ

50代女性は収入、キャリアの変化などの機会、会社の制度や取組みの恩恵、すべてにおいて男性より恵まれていないが、満足度は待遇差の割には低くない。またピーク時と比較したモチベーションや、仕事における達成感などは男性より高い。女性は十分とはいえない待遇、機会のなかでも、自身のキャリア形成に真摯に取り組む、その結果、前職の経験が、一見役に立たないような部署に異動しても、そこで何らかの「つながり」を意識し、今の仕事に活かそうとする「キャリアのつながり意識」が高いと考えられる。また社内だけでなく、社外ネットワークに対しても関心が高く、資格取得などにも積極的に取り組み、視野を広げようと努力してきた。

また年代による重視するポイントをみると、一般に女性は「昇進したがる」と言われるが、女性も男性から10年遅れではあるものの、40代で「昇進・昇格」意欲がピークになるなど、上昇志向がないわけではない。また、重視する項目も、30代、40代をボトムに、仕事の面白さ、自分を成長させること、確実な仕事で信頼を得ることなど、仕事にまつわる項目が反転して上昇する。

一方、男性は50代にかけて、いずれも右肩下がりになっている。女性の場合、育児を仕事の制約と感じていた人が7割以上と多く、育児から解放された後、「思う存分仕事をしている」人が多い。男性はそもそも育児を制約と感じていないため、解放されたからといってモチベーションが上がることはなく、50代前半男性では、「思う存分仕事をしたくない」と回答した人も5割近くいた。

総じて、男性に比べ、モチベーションや達成感を持ちつつ仕事をしている50代女性ではあるが、定年後の働き方の希望としては緩やかな働き方を希望する人が男性より多い。

1. 調査対象者の特徴

- ・男性のほうが女性より規模の大きい会社に勤めているケースが多い。
- ・男性は「製造業」「その他サービス業」が、女性は「金融・保険業」「情報通信業」に従事している人が多い。
- ・男性は課長職以上の管理職経験者が過半数、女性は1割強しかいない。
- ・女性の総合職は4割以下、それ以外は一般職。
- ・男性は新卒入社が多いが、女性は中途入社が多く、無職期間1年以上ある人も3割以上いる。
- ・大卒は男性では7割以上だが、女性は3割未満しかいない。
- ・男性は8割以上が既婚だが、女性の既婚は約半数しかいない。
- ・男性の配偶者（妻）は「正社員以外の働き方」「無職」が7割以上、女性の配偶者（夫）は「正社員」が7割以上。
- ・子のある人は男性の7割強、女性の5割弱で、配偶者の有無とほぼ比例している。
- ・今後、介護を担う可能性がある人が男女とも6割弱いる。
- ・年収は男性では900万円以上がボリュームゾーンだが、女性は400万円未満がボリュームゾーン。平均では男性が822万円、女性が528万円で、約300万円の開きがある。

2. 仕事経験と能力開発とキャリア形成

- ・キャリアの変化（異動・転勤など）の機会は男性のほうが多い。
- ・子どものいる女性は全体の半数近くいるが、「産休・育休」を経験した人は全体の2割にも満たない。
- ・女性は、キャリアの観点では、会社の取組み・制度の恩恵を受ける機会が男性より少ない。
- ・女性同士で比較すると、50代前半の方が後半より、取組み・制度を利用する機会が多い一方、その機会をポジティブに捉えているのは、逆に後半の方に多い。
- ・男女とも「違う部門への異動」がキャリアの見直しに役立ったと認識。
- ・男女とも異動時の役割説明を受けた人は少ない。
- ・男女とも計画的なキャリア形成意識を持っていた人は少ない。
- ・「キャリアのつながり意識」を「大いに持っていた」人は50代後半女性に多い。
- ・仕事を辞めなかった理由として女性は「経済的要因」以外を挙げる人が男性より多い。
- ・50代後半女性が社外でのネットワークづくりにやや積極的。男性はネットワークがない理由に「興味がない」を挙げる人も多く、そもそも関心が低い。
- ・女性は男性より、企業理念を指針にしている人がやや多い。

3. 会社の人事施策についての評価

- ・職場での役割は明確と思っている人が男女ともに多い。
- ・自分の会社において、ベテラン社員の活用方針が明確だと思っている人は男女ともに少ない。明確な場合、9割以上の方が「活躍してほしい」という方針だと認識している。
- ・中高年向けのキャリア研修の有無では、男性では半数近くが機会を与えられている一方、女性は3分の1程度しか機会を与えられていない。受けた人でも、内容がニーズに合っていないと感じている人が4割近くいる。

4. 能力と人材タイプの自己評価

- ・男女ともに「核となるスキル」のある人が多く、そのスキルは他企業でも通用すると考えている。
- ・スペシャリストと思っている人が男女ともに多い。50代前半後半だと女性は50代後半に多い。

5. 働く価値観の年代別変化

- ・年代による価値観の変化では、男女であまり差のない項目も多いが、「難しい仕事に挑戦」「昇進・昇格」などは男性が全体的に高く、女性は「良い人間関係」「仕事と家庭の両立」などが全体的に高かった。
- ・女性は50代、60代で「仕事と家庭の両立」を重視する人は一気に減るが、男性では減少ペースがゆるやか。一方、男性は50代以降「良い人間関係」や「人の役に立つこと」を重視する人が急増する。女性も、増え方はゆるやかだが「人の役に立つこと」を重視する人が50代、60代で増えている。
- ・女性は40代をボトムとして、50代のほうが「仕事の面白さ」「自分を成長させること」が反転して上昇する。
- ・「昇進・昇格」は男性では30代がピークだが、女性では40代がピークと、時差がある。

6. 仕事等の満足度と働く意欲

- ・満足度は、男女ともに、「仕事の質」「同僚とのコミュニケーション」「生活全般」の項目は高く、「教育訓練の機会」「給与」「上司の指示」などの項目が低い。
- ・50代前半女性で「教育訓練の機会」「上司からの指示」などでの満足度が特に低い。
- ・「給与」は実際には男女差が大きいですが、満足度の質問では男女差は小さい。
- ・モチベーションのピーク時との比較では、「高い」「同じ程度」などポジティブな回答は男性より女性に多く、50代前半女性で特に多かった。逆に、「やや低い」「低い」などネガティブな回答は、50代後半男性に多く、年代による減退傾向がより男性のほうに顕著にみられた。
- ・モチベーションの高い理由としては男女とも「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」などを挙げる人が多いが、女性の場合「人間関係が良好」「体調が良い」などを挙げる人が男性より多いほか、50代後半女性では「上司に期待されているから」という理由を挙げる人も男性や50代前半女性に比べ多かった。
- ・モチベーションの低い理由では、男性は「やりがいを持っていない」、女性は「処遇に不満」がトップ。男女差が目立った項目は「将来に不安があるから」「人間関係が良好でないから」「教育訓練の機会がないから」などで、女性のほうが高かった。年代を分けると、「仕事の量が適正でないから」が50代前半女性で突出して高かった。
- ・子育てが仕事をする上での制約と「感じる」と回答した人は、女性では7割以上を占めるが、男性では逆に7割以上が、「感じない」と回答。
- ・50代前半女性は子育てからの解放後、「思う存分仕事をしている」と回答した層が7割以上と最も多く、50代前半男性では過半数にも満たなかった。「思う存分仕事をしたいと思わない」という回答も、50代前半男性に多かった。
- ・男女とも4割の人が、自分の力を「発揮できていない」と感じている。
- ・男女とも仕事を通じての達成感を持っていない人が4割以上いる。

7. 50代社員が望む定年後のキャリアと労働

- ・男女ともに「役職定年」にはややネガティブな印象を持っている。
- ・役職定年後の年収は直前の「70～90%未満」がボリュームゾーン。
- ・「定年」は9割以上の人があると回答、定年年齢は「60歳」が7～8割。
- ・定年後は現在勤めている会社での再雇用を希望する人が4割以上。
- ・定年後は男女とも緩やかな働き方を希望している。
- ・定年後の再雇用にも「評価があり、処遇に反映されるべき」と考えている人が6割以上いる。
- ・定年後は現在と同じ分野で、責任の軽い仕事、難しくない仕事を望む人が多い。女性にその傾向が強い。
- ・定年後もやりがいのある仕事ができると思う人が8割以上いる。
- ・定年後も仕事をするための準備をしていない人が4割以上いる。

第2章 社員タイプ別にみた働く現状と課題

50代総論において、男女雇用機会均等法施行前入社的女性50代後半層と施行後の女性50代前半層の違いを分析した。

本章では50代社員をタイプ別に分析を行う。1節では総合職（管理職経験なし）の男女比較、2節では管理職の男女比較、3節では一般職女性の特徴（一般職分析は女性のみ）を分析する。さらに第4節では、1節～3節で浮かび上がったこの3つのタイプの特徴を横並びに比較して分析を行う。

第1章の50代総論においては、差が見られなかった項目も、タイプ別にするによって、大きな違いが浮かび上がるものがある。社員タイプ別の違いの一部をまず紹介したい。

【社員タイプ別の特徴的な違い】

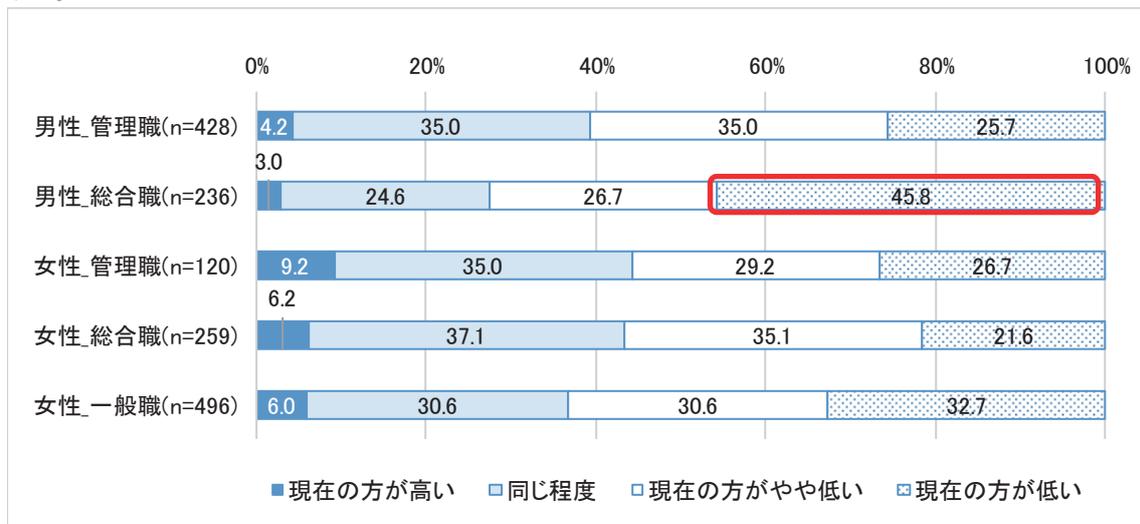
- ・現在のモチベーションの状況は社員タイプによって異なり、特に男性総合職は最もモチベーションの低下傾向が見られる。
- ・「核となるスキルを持っている」かどうかについても社員タイプによって認識が異なっている。
- ・能力開発意欲も社員タイプにより異なり、男女管理職が最も意欲が高い。男性総合職と女性一般職の意欲はほぼ同等である。

■男性総合職のみがモチベーションが明らかに低下している。

男性総合職は「現在の方が低い」が45.8%と最も多く、モチベーションが低下している。

図表 2-2-1 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。

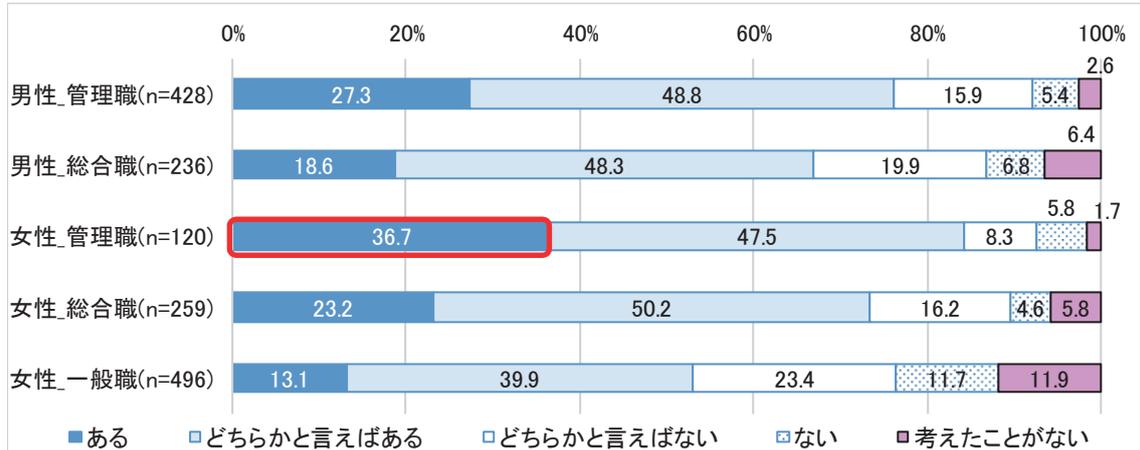


■能力の自己評価は社員タイプにより異なる

「自分の核となるスキルがあると思うか」という能力の自己評価について、「(自分の核となるスキル・得意分野、強みが) ある」と最も認識しているのは女性管理職。次いで男性管理職、女性総合職、男性総合職、女性一般職の順となっている。

図表 2-2-2 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。

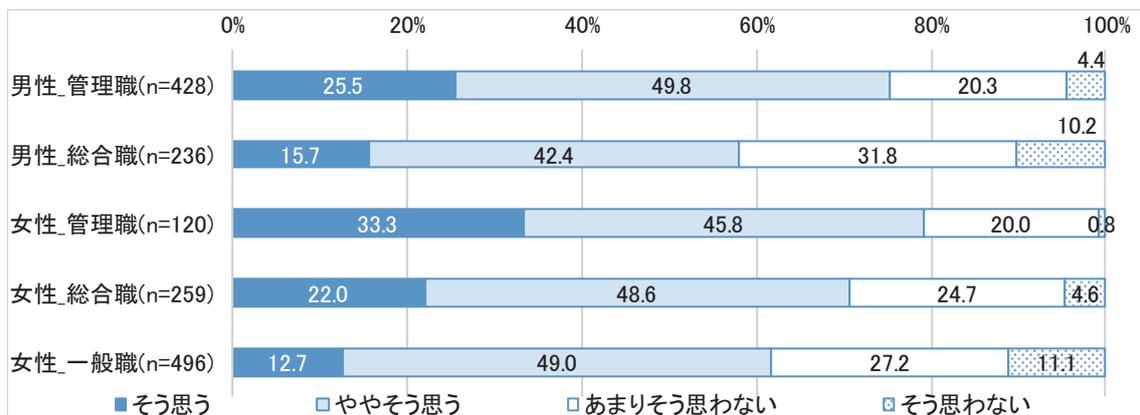


■男性総合職と女性一般職の能力開発意欲はほぼ同等

これからスキルを作ったり発展させたりしたいと思うかどうかの能力開発意欲は、前問でスキルがあると自己評価している順に、その意欲が高かった。男性総合職は「そう思う」「ややそう思う」の合計が 58.1%、女性一般職は 61.7% とほぼ同等のスコアとなった。

図表 2-2-3 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。



1節 50代総合職（管理職経験なし）男女比較

はじめに

50代で管理職経験がない総合職社員については、先行研究でも管理職コースから外れてしまったことによるモチベーションの低下が課題と言われている。

バブル採用世代が50代となり社内ポストが不足するために、今後管理職経験のない50代が急増する可能性が高い。50代が社員構成比の多くを占めている企業もあり、彼らのモチベーションダウンは経営課題に直結しかねない。よって50代で管理職経験のない総合職社員のモチベーションがどういった状況にあるのかをまず明らかにする。モチベーションは個人レベルが異なり、絶対値を測定することは非常に難しいが本調査においては、最も高かった時と比べて現在のモチベーションがどの程度かという設問で測定し、「一人ひとりが自分なりのモチベーションを維持、向上させることが重要である」という観点で分析した。

一方、非管理職とはいえ、社員数300人以上の企業で正社員として働き続けている50代女性総合職は、モチベーションが高いからこそ働き続けている、という見方もできる。特に、男女雇用機会均等法が施行される前から働いている人も含まれており、そのような環境においても仕事を続けてきた、わずか7%の層（50代女性雇用者中、規模が300人以上の正規職員・従業員の割合 平成29年就業構造基本調査より）である。

では敢えて働き続けることを選択した女性の原動力は何だったのか。

これらを分析することによって、50代女性の能力発揮・達成感に影響を与える要因を明らかにする。

注：この節の「総合職男女」とはこれまでの社会人生活の中で管理職の経験がない人で、役職定年者等の管理職経験のある人は含まない

注：インタビューコメントを抜粋したが、対象者は全て女性

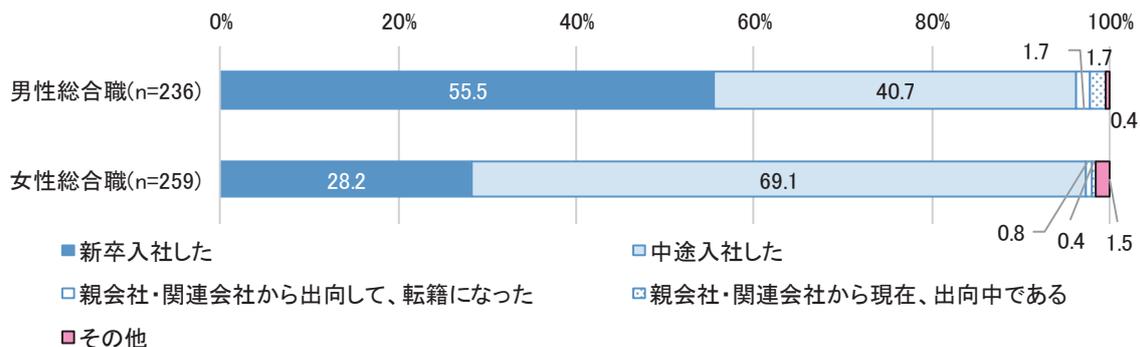
1. 調査対象者の特徴

■女性総合職は中途入社が多い

男性総合職の55.5%が新卒入社に対して、女性総合職の新卒入社は28.2%と約半分で、中途入社が69.1%と多い。

図表 2-2-4 入社経緯

Q2 現在の会社に勤めはじめた経緯はどれですか。

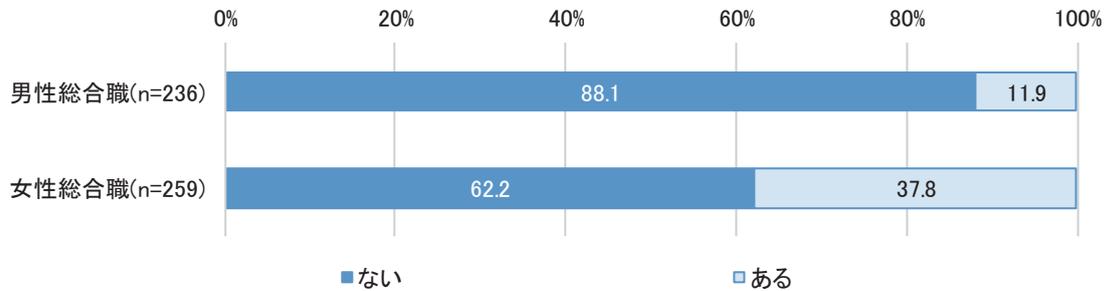


■女性総合職は無職期間があった人が多い

女性総合職は「無職の期間があった」という人が37.8%と、男性総合職の11.9%と比較すると多くなっている。まだ育児休業等の制度が整っていない時代であったために、一度仕事を辞めざるを得なかった人が多く含まれている可能性がある。

図表 2-2-5 無職期間の有無

Q10 あなたはこれまでに、失業や育児、病気、留学、勉強などで無職の期間（1年以上）がありましたか。（育児休業や介護休業は含みません）

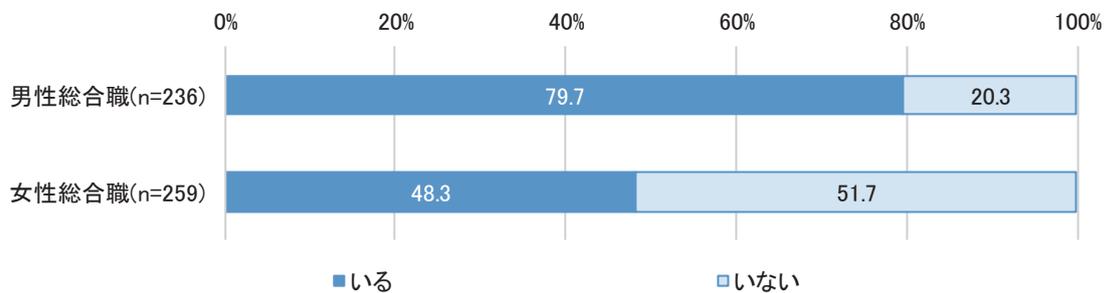


■女性総合職は配偶者・パートナーのいる人、いない人が同程度

男性総合職は約8割が配偶者・パートナーが「いる」と回答しているが、女性総合職で配偶者・パートナーがいる人は48.3%となっている。

図表 2-2-6 配偶者・パートナーの有無

Q12 現在、配偶者・パートナーの方はいらっしゃいますか。

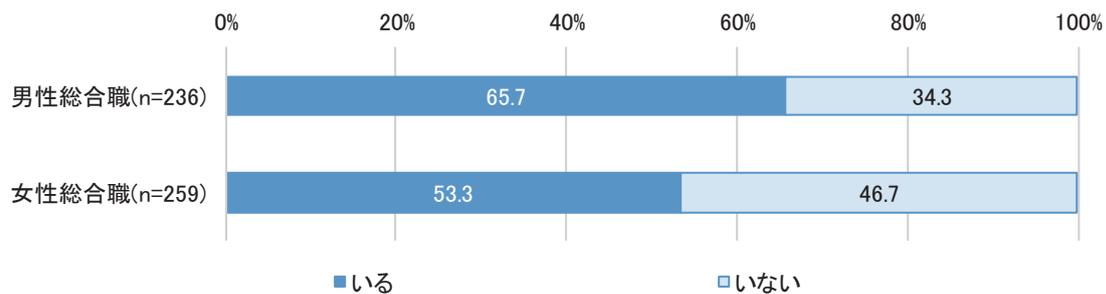


■女性総合職の方が子どもがいる人が少ない

男性総合職の65.7%に対して、女性総合職は53.3%と女性の方が子どもがいる人が少ない。

図表 2-2-7 子どもの有無

Q14 現在、（同居・非同居問わず）お子さんがいますか。



2. 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

■男性の方が様々な経験をしているが、それらの経験がキャリアの見直しに役立っていない

異動や出向、転勤、産休、転職等、これまで社会人として経験したことがあるものでは、女性は「あてはまるものがない」が25.5%と男性の16.1%と比べて9.4ポイントの差がある（図表 2-2-8）。特に国内転勤と出向でのスコア差が大きく、男性の経験者は約3割であるのに対して、女性は1割を下回る。それに対して、女性は転職活動や転職経験者が多い。

さらに経験したもののなかでキャリアの見直しに役立った経験をたずねたところ、男女とも「違う部門への異動」が最もスコアが高かった。「違う部門への異動」を経験した人の中で「キャリアの見直しに役に立った」と思っている人は男性が50.4%に対し、女性は66.3%とスコアが高かった（図表 2-2-9）。

次いでキャリアの見直しに役立った経験としてスコアが高かったのは男女とも「あてはまるものがない」であった。女性は僅差で「転職活動や転職」26.9%となっている。男性の方が「経験したことがあるもの」は多いものの、これらの経験がキャリアの見直しに役立ったとは考えていないようだ。

図表 2-2-8 これまで経験したことがあるもの

Q16 あなたがこれまでに経験したことがあるものをいくつかもお選び下さい。

(%)	違う部門への異動	全社に関わるような仕事（経営企画、人事、経理等）	出向、転籍	組合幹部	転居を伴う国内転勤	海外転勤	産休・育休	時短勤務	病気等の療養での休職（3か月以上）	副業	ボランティア	転職活動や転職	あてはまるものはない
男性 総合職 (236)	59.7	5.9	31.8	2.5	30.5	3.8	0.0	2.1	8.9	4.2	5.1	21.6	16.1
女性 総合職 (259)	36.7	10.0	9.3	1.2	5.0	0.8	16.6	8.9	11.2	13.1	8.9	30.9	25.5

図表 2-2-9 キャリアの見直しに役立った経験

Q17 あなたが経験された事柄の中で、仕事や会社のことを考え直す上で役に立ったと思われるものをお選びください。（Q16 で「あてはまるものがない」以外を選択した人が回答）

(%)	違う部門への異動	全社に関わるような仕事（経営企画、人事、経理等）	出向、転籍	組合幹部	転居を伴う国内転勤	海外転勤	産休・育休	時短勤務	病気等の療養での休職（3か月以上）	副業	ボランティア	転職活動や転職	あてはまるものはない
男性 総合職 (n=198)	35.9	2.5	18.7	1.0	17.2	3.0	0.0	0.5	9.1	4.0	2.5	17.7	27.3
女性 総合職 (n=193)	32.6	9.8	7.3	0.5	2.1	1.0	5.2	3.6	7.8	6.2	1.6	26.9	29.0
Q16で選択したもの ※注													
男性 総合職	50.4	35.7	49.3	33.3	47.2	66.7	0.0	20.0	85.7	80.0	41.7	68.6	0.0
女性 総合職	66.3	73.1	58.3	33.3	30.8	100.0	23.3	30.4	51.7	35.3	13.0	65.0	0.0

※注 Q16 で「経験したことがある」と回答した人の中で、「役に立った」と回答した人の割合

(2) 能力開発機会について

■キャリア形成に役立ったものは男女で差は見られない

OJT、OFFJT、自己啓発がキャリアで役立ったかどうかについては、OJTが最も役立ったとの回答が男女とも最も多かった。また男女とも「役に立ったものはない」とする者が3割程度存在する。

図表 2-2-10 キャリア形成に役立ったもの

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。

(%)	職場内で仕事を通じて学んだ教育・訓練 (OJT)	会社が実施する職場外での教育・訓練 (OFFJT)	自己啓発	役に立ったものはない
男性総合職 n=236	58.9	19.1	4.2	32.6
女性総合職 n=259	59.8	22.8	5.8	31.3

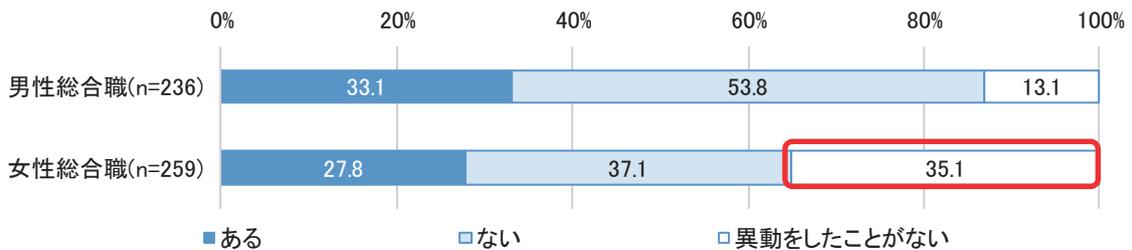
■女性は異動経験が少ないものの、異動経験がある人は男性よりも異動がキャリアにプラスに働いたと受け止めている

異動時に異動後の役割の説明をうけたかどうか聞いたところ、女性は「異動したことがない」人が35.1%と男性の13.1%の倍近くの割合となっている(図表 2-2-11)。

一方、異動がキャリアにプラスに働いたと認識している人(「プラスに働いた」+「ややプラスに働いた」)は女性では70.3%、男性では58.5%と女性の方がポジティブに認識している(図表 2-2-12)。

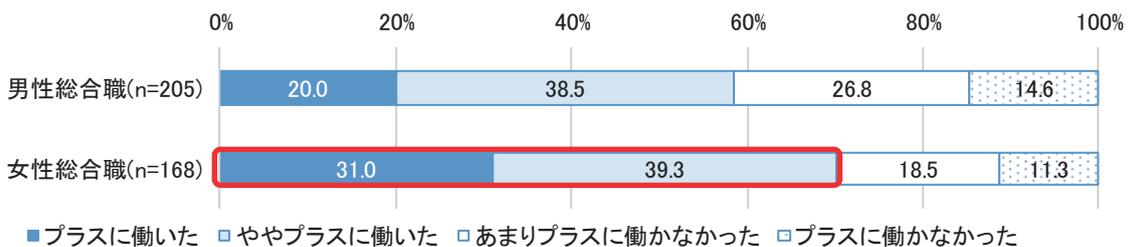
図表 2-2-11 異動時の説明の有無

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はありますか。



図表 2-2-12 異動経験の受け止め方

Q19 これまでの異動経験はあなたのキャリアにプラスに働きましたか。(異動経験のある人ベース)



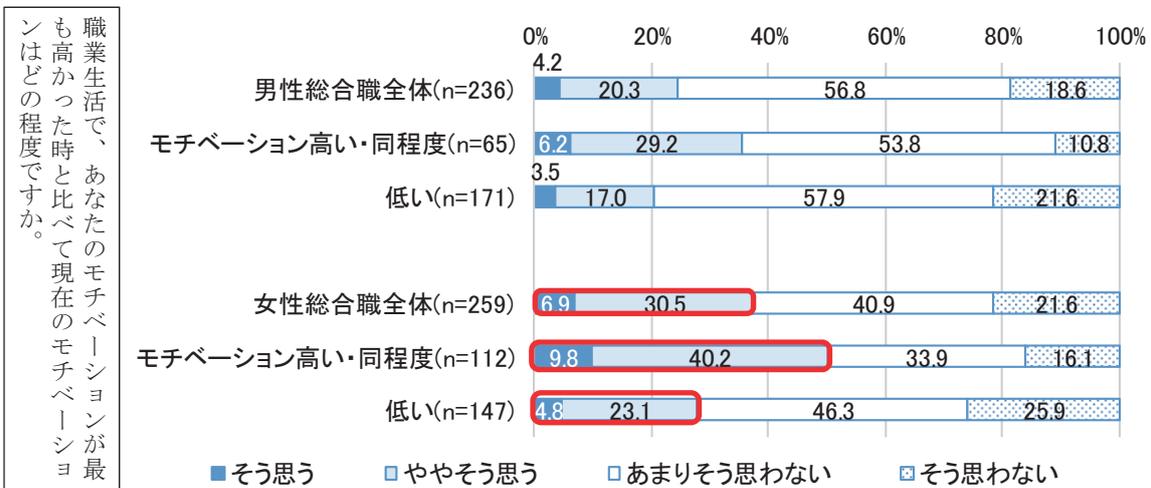
(3) キャリア形成について

■女性の方がキャリア形成意識が高い

女性総合職は、将来的な目標を定めて計画的にキャリアを考えてきた人（「そう思う」＋「ややそう思う」）が37.4%と、男性総合職の24.5%と比べ、かなり高い。現在のモチベーション別にみると、特に女性ではモチベーションを維持している人で「計画的にキャリアを考えてきた（「そう思う」＋「ややそう思う」）人の割合が50.0%に対して、モチベーションが低下している人では27.9%と、差が見られた。女性総合職よりスコアは低いものの、男性総合職にも同様の傾向が見られることから、モチベーションを維持している人は、キャリア形成意識をより持っていると言える。

図表 2-2-13 モチベーション別 計画的なキャリア形成

Q24 あなたはこれまで将来的な目標を定め計画的にキャリアを考えてきましたか。



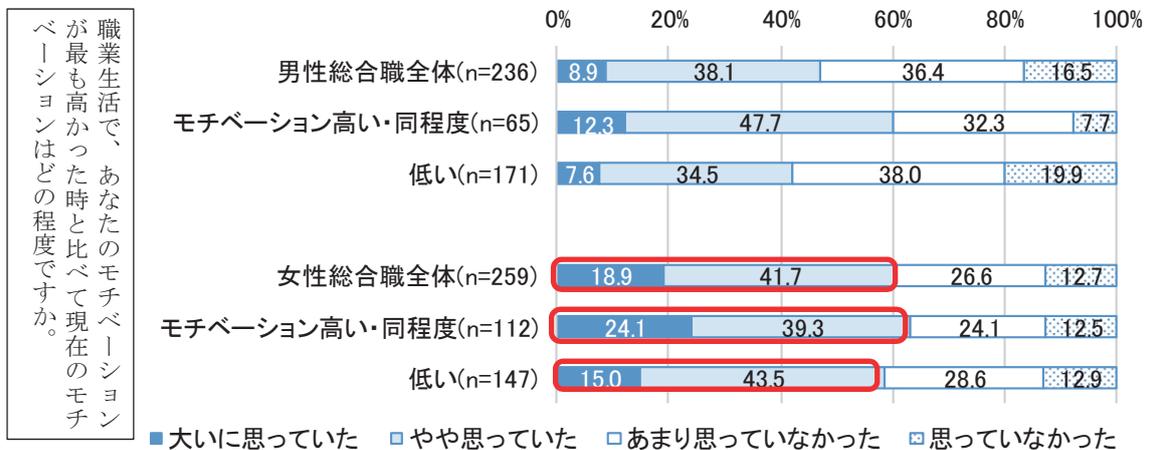
職業生活で、あなたのも高かった時と比べて現在のモチベーションが最もどの程度ですか。

■女性の方が「キャリアのつながり意識」が高い

「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」という問いに対し、女性総合職は「大いに思っていた」「やや思っていた」の合計が60.6%と男性の47.0%と比較してかなり高い。またモチベーション別で比較すると、モチベーションを維持している人の方が低い人よりも、「キャリアのつながり意識」（つながっていると「大いに思っていた」+「やや思っていた」）を持っている。女性ではモチベーションを維持している人と低くなっている人で「キャリアのつながり意識」の差は大きくないが、男性ではモチベーションの低い人は「キャリアのつながり意識」も高くない傾向にある。

図表 2-2-14 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>

親との関わりや子育ての経験も全て仕事に活かせる

・これまでの仕事だとか、年老いた両親とか、子育ての経験とか、そういった何気ない日常の経験が今の仕事に活かされています。若手だと経験が足りないからわからない部分を年齢を重ねてきた事でカバーできる。これまでの常識だったり、そういったところを活かせる仕事をさせてもらっていると思っています。(総合職 U社Aさん)

自分がやってきたことが統合されてきている

・事業計画や経営管理をやっていた時のノウハウが生きていて、そういう意味ではだんだん自分がやってきたことが統合されて。経営数字を見るとかは IR では必要な知識ですし、株主総会の時も重要。一方の組織風土に関しては、人的なところをずっとやっていたのが繋がってきている感じで、面白いです。(総合職 R社Eさん)

無駄な仕事はない

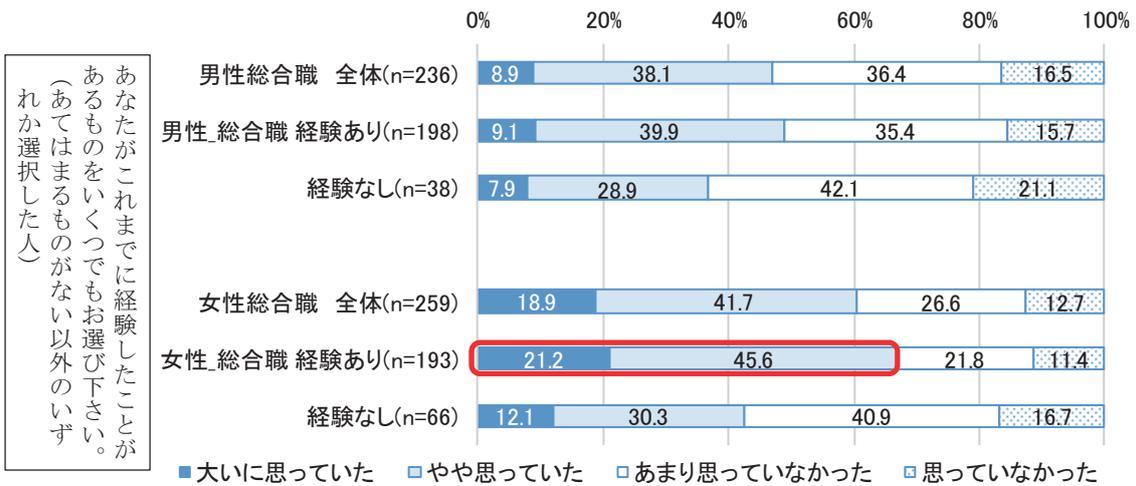
・どこの仕事をしていても無駄な仕事はないのではないかとと思っている。(総合職 S社Cさん)

■異動の経験があった方が「キャリアのつながり」を意識しやすい

特に女性では、異動等の経験がない人よりも、これまでに、「違う部門への異動」「全社に関わるような仕事」「組合幹部」「転居を伴う国内転勤」「海外転勤」「産休・育休」「時短勤務」「病気療養」「副業」「ボランティア」「転職活動」等を経験した人の方が、キャリアがつながっていると思っていた人（「大いに思っていた」＋「やや思っていた」）が多い。異動があったからこそ、つながりを逆に意識するようになった可能性があると思われる。

図表 2-2-15 これまで経験したこと別「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。



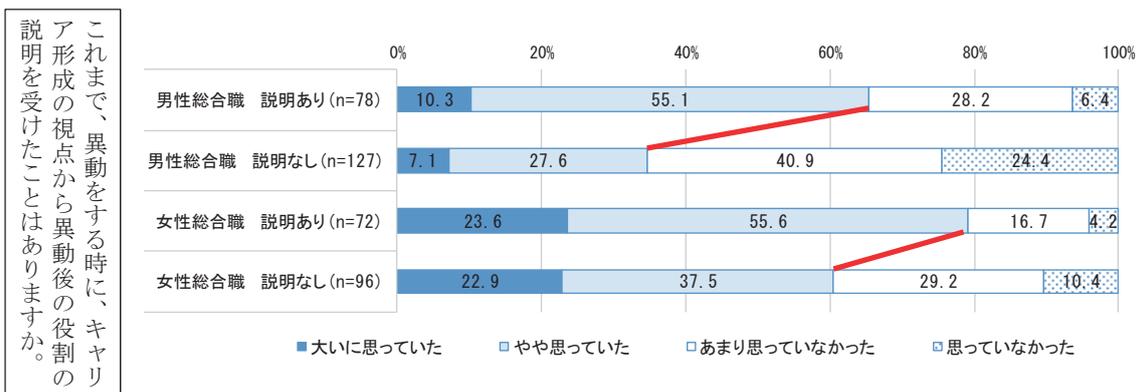
あなたがこれまで経験したことがあるものをいくつでもお選び下さい（あてはまるものがない以外のいずれか選択した人）

■異動時に異動後の役割の説明を受けた人の方が「キャリアのつながり」を意識しやすい

男女とも、異動時に異動後の役割の説明を受けた人の方が、「キャリアのつながり意識」（前の仕事が次の仕事に役立っていると「大いに思った」＋「やや思った」）が高い。女性の方が、説明の有無に関わらず「キャリアのつながり意識」を「大いに思っていた」は高い傾向にあるが、「やや思っていた」はキャリアの説明を受けた人に多くなっている。

図表 2-2-16 異動時の説明の有無別 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。



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はありませんか。

■女性が働き続けてきたのは経済的な理由に限らない

配偶者・パートナーがいる男性は「家族を養わなければならなかった」に回答が集中し、それ以外の理由はいずれも10%台であった。また配偶者・パートナーがいない男性でも、「経済的に自立したかった」以外の回答は女性ほど多くない。女性では配偶者・パートナーの有無にかかわらず「経済的に自立したかった」が最も高くなっている。続いて「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」等が約3割となっており、男性との違いが大きい。

図表 2-2-17 仕事を辞めなかった理由

Q26 あなたが仕事を辞めなかった主な理由は何ですか。

		(%)	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	
男性総合職	全体	(236)	71.2	26.7	14.8	12.7	14.4	13.1	1.3	
	配偶者・パートナーあり	あり全体	(188)	87.2	17.6	12.8	12.8	16.5	11.2	0.5
		正社員として働いている	(56)	80.4	21.4	12.5	10.7	17.9	12.5	0.0
		正社員以外として働いている	(70)	94.3	20.0	20.0	14.3	21.4	11.4	1.4
		今は働いていない	(62)	85.5	11.3	4.8	12.9	9.7	9.7	0.0
	配偶者・パートナーなし	(48)	8.3	62.5	22.9	12.5	6.3	20.8	4.2	
女性総合職	全体	(259)	27.0	51.7	29.0	34.7	32.8	27.4	3.5	
	配偶者・パートナーあり	あり全体	(125)	22.4	46.4	33.6	36.8	34.4	29.6	1.6
		正社員として働いている	(95)	22.1	48.4	33.7	38.9	35.8	28.4	2.1
		正社員以外として働いている	(17)	23.5	35.3	47.1	29.4	29.4	35.3	0.0
		今は働いていない	(13)	23.1	46.2	15.4	30.8	30.8	30.8	0.0
	配偶者・パートナーなし	(134)	31.3	56.7	24.6	32.8	31.3	25.4	5.2	

<インタビュー>

仕事の楽しさが原動力

・偉くならなくても仕事が楽しいから続けられればいいなと思って。入ったばかりの時は気負っているから、頑張りたいとかありますけれども、抜けるときがあるのです。子どもが生まれて、時間が制約される中で何ができるか考えると、自分ができる仕事はこれだから、そこで頑張っていきたいと思えるように、考え方が変わるのかな、と思いました。

(総合職 P社Eさん)

仕事は自分を成長させ、自分を支えるもの

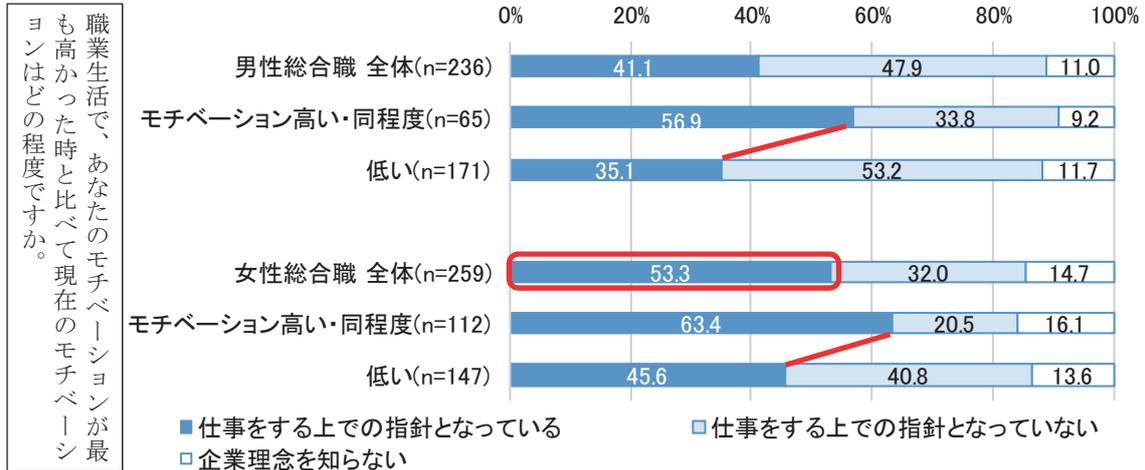
・自分の中では仕事というのは給料、糧を得るだけではなく、自分の成長と、いろんな方と会って、いろんな世界を知ること、自分にあまり良くないことが起きた時に支えになる、杖になるようなものを得られたというか、もらったという認識であります。(総合職 U社Dさん)

■企業理念を大切にしている

女性総合職の方が、「(企業理念が) 仕事をする上での指針となっている」という人が53.3%で男性の41.1%よりも10ポイント以上多い。またモチベーションを維持している人ほど、企業理念を大切にしており、その傾向は男女とも同様であった。

図表 2-2-18 モチベーション別 企業理念についての考え

Q27 あなたは企業理念について、どのようにお考えですか。



<インタビュー>

企業ポリシーに共感できている

- ・企業ポリシーみたいところで共感できているからこそこんなに長く仕事をしている。
(総合職 P社Cさん)

男女平等の風土があった

- ・今でこそ多いけれども、女性の上司が、当時は部長とかもいなかったけれども、でも女性で普通に男性とわり合って仕事をさせてもらっている会社だったのだなと、思います。それが当時はたぶん普通ではなかっただろうと。今は、普通に女性も頑張れるけれども、本当にお茶汲みしたことがないので、この歳のわりに。たぶんすごくいい会社だったと思います、うちの会社は。女性にそれを求めなかった。(総合職 T社Cさん)

(4) 社外ネットワークの形成について

■女性の方が様々なネットワークを大切にしている

女性の方が仕事関連から地域活動まで様々な社外ネットワークを大切にしている。特に女性が男性を大きく上回るのは第一に「業務に関連した勉強会等」であり、「異業種交流会等」「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」が続いている。一方男性は「外部のネットワークがない」という回答が48.3%と、女性27.0%とのスコア差が大きい。

図表 2-2-19 大切にしているネットワーク

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。

(%)	業務に関連した専門の勉強会やセミナー	異業種交流会・同業者の会合等	学生時代の友人・先輩・後輩やゼミ等を通じた知り合い	社会貢献活動を通じたネットワーク	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(具体的に【 】)	外部のネットワークがない
男性総合職(n=236)	11.9	8.9	21.6	5.5	24.2	3.4	9.7	1.3	48.3
女性総合職(n=259)	25.1	16.6	24.7	8.1	25.5	11.6	17.0	1.5	27.0

<インタビュー>

ネットワークを広げたい

・大学を卒業してもうずっとこの会社じゃないですか。なので、人間関係が均一なのですよ、みんな同じような人たちで、正社員というか、総合職も男女、差がなくて、ずっとやってきているので、世の中こういう人たちばかりじゃないよなと思うと、いろんな人と知り合ってみたいなという思いもあります。(総合職 P社Aさん)

■外部ネットワークがない女性も、ネットワークに興味がないよりもネットワークづくりの機会がない方が多い

外部のネットワークがない理由として、女性は「興味がない」44.3%よりも「作る機会がない」47.1%のスコアの方が多かった。男性は「興味がない」という回答が半数を超えており、理由が男女で異なる。

図表 2-2-20 ネットワークがない理由

Q36 外部のネットワークがない理由をお知らせください。(Q35で「外部のネットワークがない」を選択した人のみ回答)

(%)	外部のネットワークづくりに興味がない	忙しくて外部のネットワークを作る時間がない	外部のネットワークを作る機会がない	その他
男性総合職(n=114)	53.5	14.9	42.1	0.9
女性総合職(n=70)	44.3	20.0	47.1	0.0

3. 会社の人事施策についての評価

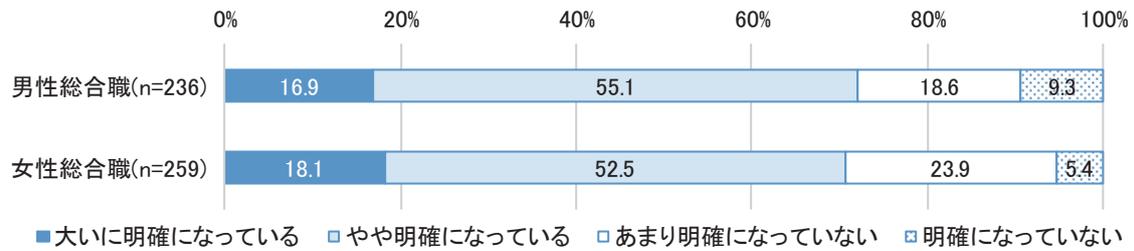
(1) 活用施策について

■現在の職場での役割が明確な人が約7割

職場における役割は男女とも「大いに明確になっている」+「やや明確になっている」が7割程度で、大きな違いが見られなかった。

図表 2-2-21 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。

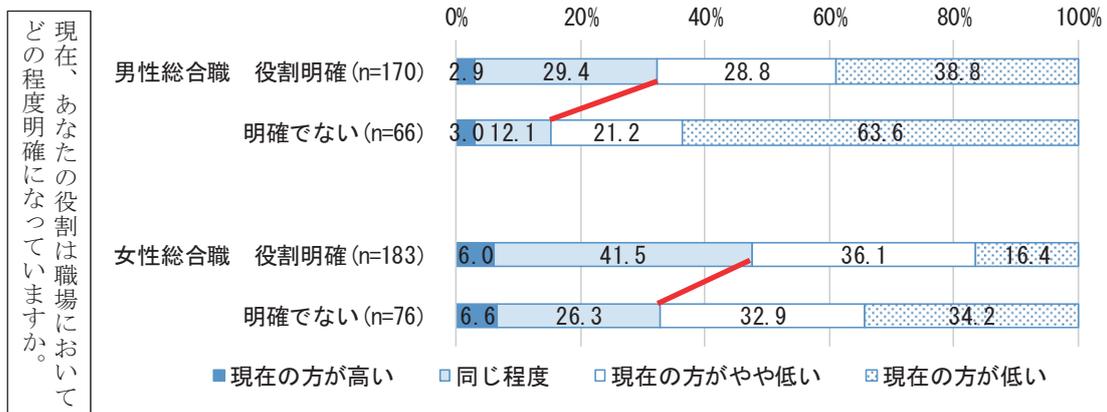


■職場での役割が明確な方がモチベーションが高い

職場における役割が明確な人の方が男女ともモチベーションを維持している。特に女性ではその傾向が強い。男性で役割が明確でない人は6割以上がモチベーションを下げている。

図表 2-2-22 役割の明確性別 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。



現在の程度、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。

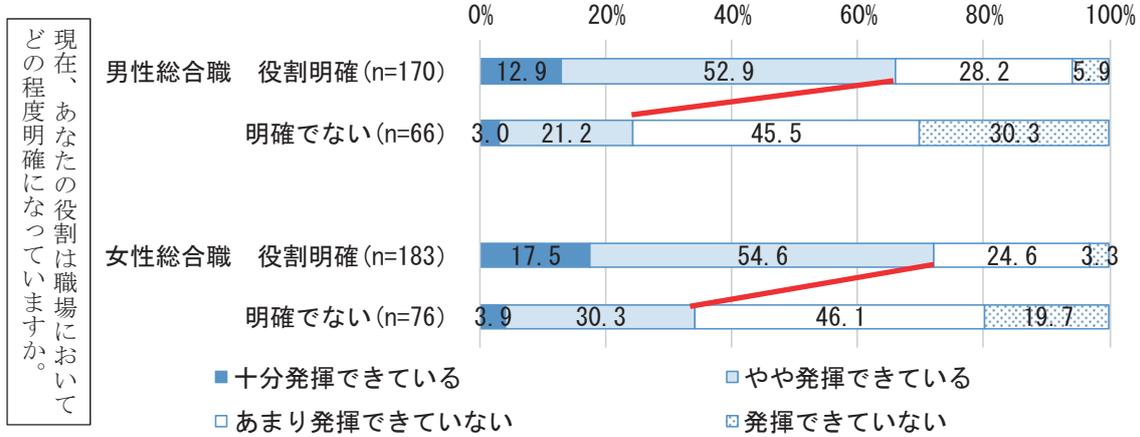
{ 役割明確 = 「大いに明確になっている」 + 「やや明確になっている」
 明確でない = 「あまり明確になっていない」 + 「明確になっていない」

■職場での役割が明確であると力を発揮できる

職場においての役割が明確な人の方が男女とも自分の力を発揮できている。

図表 2-2-23 役割の明確性別 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。

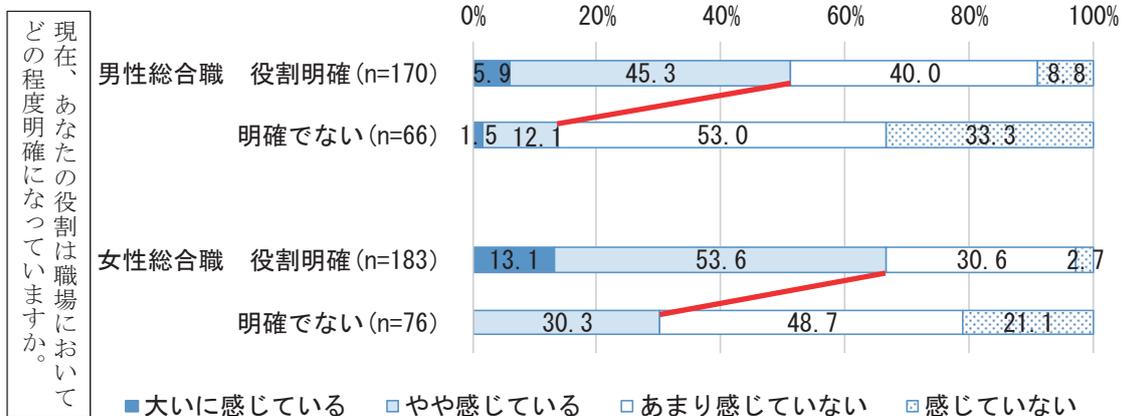


■職場での役割が明確であると達成感が感じられ、特に女性でその傾向が強い

職場においての役割が明確な人の方が男女とも達成感を感じている。その傾向は女性の方で特に強くあらわれている。

図表 2-2-24 役割の明確性別 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。



<インタビュー>

今後も役に立つ存在でありたい

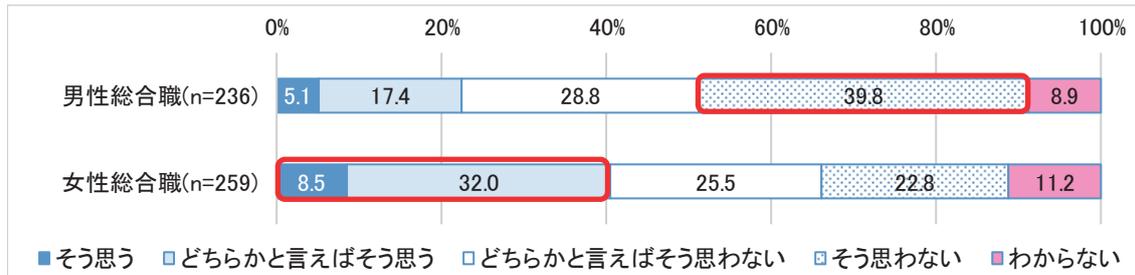
・厄介者にはなりたくないと思っていて。いつまでいるんだろうねみたいに思われるのはしょうがないと思うのですがけれども。ただ、負担にはなりたくないし、阻害されるような立場にはなりたくない。望まれない場所に長くいるのは辛いと思うので、少なくとも今のところは多少役に立っているとは思っているので、何らかの役に立つのだったら、いいと思います。(総合職 T社Cさん)

■女性の方がベテラン社員の人材活用方針が明確と感じている

男性は現在の勤務先でベテラン社員の活用方針が「明確になっていると思わない」が39.8%と最も高い割合となっているが、女性では逆に「そう思う」+「どちらかと言えばそう思う」が40.5%となっている。女性の方が、活用方針を認識しているということなのか、活用方針が明確な企業に勤めているのかは不明だが、いずれにしても男女の認識の差は大きい。

図表 2-2-25 ベテラン社員の活用方針

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。

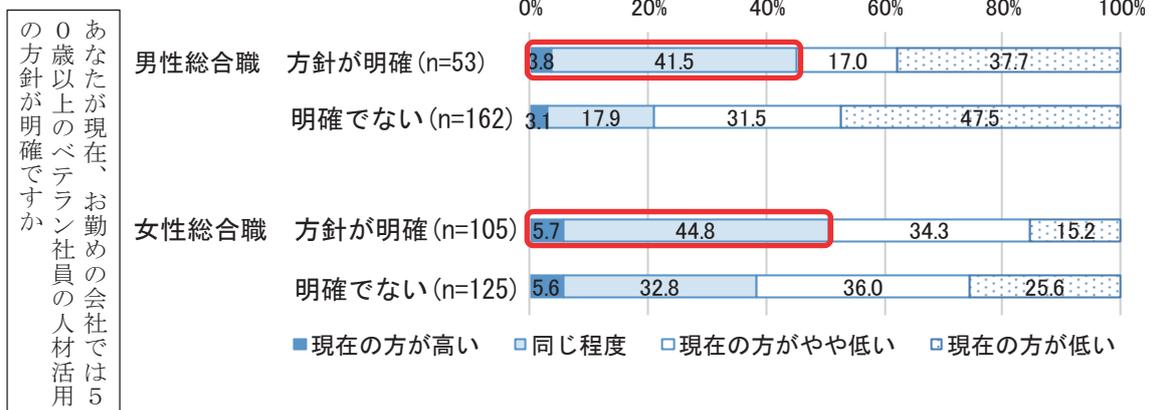


■ベテラン社員の活用方針が明確な方がモチベーションが高い

男女とも、勤務先の活躍方針が明確だと考えている人の方がモチベーションを維持しており、男女ともその傾向は変わらない。

図表 2-2-26 ベテラン社員の活用方針有無別 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。



<インタビュー>

会社からの期待度が落ちていると感じる

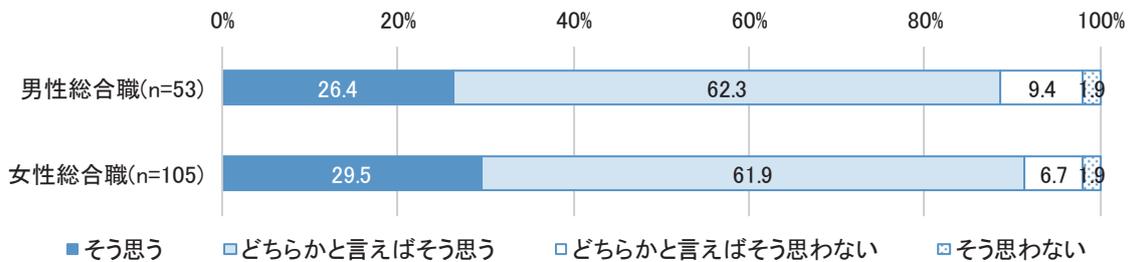
・年齢が年齢なので、会社からの期待度が落ちているのでは？と感じると寂しい。自分なりにはいつも MAX で頑張っているつもりで、蓄積されているノウハウはあると思うのですが、そういうものが必要とされているのかどうか実感として湧かない時に寂しさを感じる。若い年次に頑張ってもらおうとしているのだろうとは思いますが、自分が活用されているのか疑問を持つことはあります。(総合職 U社Dさん)

■「ベテラン社員に活躍してほしい方針」だと思っている

勤務先の活躍方針が明確だと考えている人は、その方針は「ベテラン社員に活躍して欲しい方針」であると認識している。

図表 2-2-27 活躍方針の内容

Q50 その方針は以下のような方針ですか。【50歳以上のベテラン社員に活躍してほしいという方針】(Q49で活用方針が「(明確である) そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人)



(2) キャリア形成支援策

■よい上司との出会いは重要

企業で経験した取組みや制度では男女とも「上司とのキャリア面談」を4割超が経験している。また男女とも次に高かったのは「(これらの)取組みや制度を受けたことがない」で男性31.4%、女性35.1%であった(図表2-2-28)。

キャリア形成のために役立つ取組みや制度は、男性総合職では「よい影響を与えたものはない」32.7%、「上司とのキャリア面談」26.5%、「資格取得や研修の費用援助」25.9%の順であった(図表2-2-29)。女性総合職は「資格取得や研修の費用援助」39.3%、「上司とのキャリア面談」26.2%、「よい影響を与えたものはない」24.4%となっており、男女の傾向は異なる。

さらに現在のモチベーション別にみると、モチベーションが過去よりも高い、もしくは同程度の女性の、これまでのキャリア形成のために役立つことの特徴としては「上司によるキャリア形成の後押し」があげられる(図表2-2-29)。モチベーションが低下していない男性と比べても、このスコアは女性のみが高くなっている。

図表 2-2-28 企業で経験した取組みや制度

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。

(%)	上司とのキャリア面談	上司によるキャリア形成の後押し	メンター制度	キャリアデザイン研修	自己申告制度による異動	社内公募制度による異動	資格取得や研修受講の費用援助	キャリアカウンセラーへの相談	外部組織への会社からの派遣(セミナー等)	その他	上記のような取組みや制度を受けたり、参加したことはない
男性総合職 n=236	49.2	8.5	3.8	13.6	15.7	8.9	28.0	3.0	11.9	0.8	31.4
女性総合職 n=259	42.9	10.4	4.2	8.1	12.0	5.0	34.4	2.7	12.0	0.4	35.1

図表 2-2-29 キャリア形成に役立った取組みや制度

Q22 あなたのキャリア形成のために、役立った取組みや制度は何ですか。

(%)		上司との キャリア 面談	上司によ るキャリ ア形成の 後押し	メンター 制度	キャリア デザイン 研修	自己申告 制度によ る異動	社内公募 制度によ る異動	資格取得 や研修受 講の費用 援助	キャリア カウンセ ラーへの 相談	外部組織 への会社 からの派 遣(セミ ナー等)	よい影響 を与えな い
男性 総合職	全体 (n=162)	26.5	4.9	1.9	9.9	8.6	4.9	25.9	1.2	9.3	32.7
	役に立ったもの(経験したも のベース) ※注	37.1	40.0	33.3	50.0	37.8	38.1	63.6	28.6	53.6	0.0
	モチベーション 高い・同程度 (n=44)	38.6	6.8	4.5	11.4	9.1	0.0	13.6	0.0	4.5	27.3
	モチベーション 低い (n=118)	22.0	4.2	0.8	9.3	8.5	6.8	30.5	1.7	11.0	34.7
女性 総合職	全体 (n=168)	26.2	7.1	0.6	7.1	8.3	1.8	39.3	1.2	11.3	24.4
	役に立ったもの(経験したも のベース) ※注	39.6	44.4	9.1	57.1	45.2	23.1	74.2	28.6	61.3	0.0
	モチベーション 高い・同程度 (n=74)	31.1	12.2	1.4	10.8	5.4	1.4	40.5	1.4	10.8	21.6
	モチベーション 低い (n=94)	22.3	3.2	0.0	4.3	10.6	2.1	38.3	1.1	11.7	26.6

※Q21 で「受けたり参加したことがない」と回答した人は除く

※注 Q21 で「経験したことがある」と回答した人の中で、「役に立った」と回答した人の割合

<インタビュー>

いい上司との出会い

- ・やはり肉体的にも衰えてくるので、そんなに自分がこれをやりたい、これをやりたいだけでなく、人を支えるサポートする仕事というのはやりがいがあるからすごくいいと思うと上司が言って下さったのはとても印象的です。(総合職 P社Fさん)

若いうちからチャンスがあった

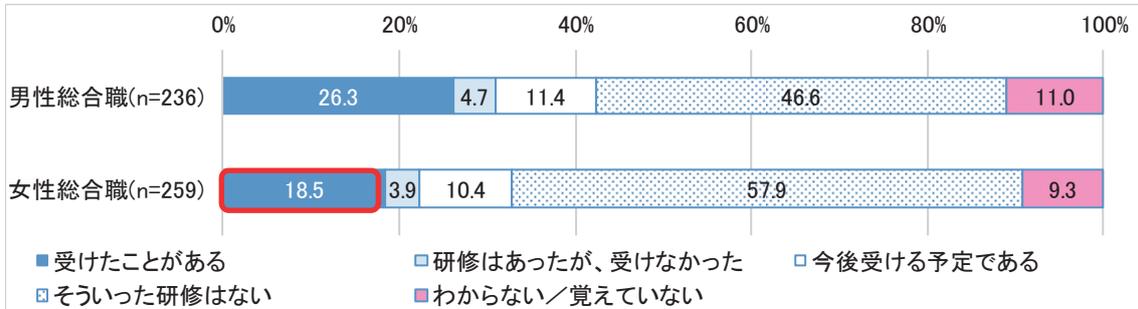
- ・研究者層が厚い企業だと、いいデータを出せたとしても、自分が発表できるということはほとんどないのです。ところが、うちは出したデータというのは自分のものだから自分で行ってきなと言って下さる上の方が多かったのですよね。それが当たり前の風土だったので、3年目、4年目でも海外に行かせるのです。(総合職 Q社Eさん)

■キャリアや定年に関する研修は女性の方が受講していない

キャリアや定年に関する研修については、女性の受講経験者は18.5%と男性よりもかなり低く、57.9%が「そういった研修はない」と回答している。男性も受講したのは26.3%と3割に満たず、46.6%が「そういった研修はない」と回答している。

図表 2-2-30 キャリアや定年に関する研修機会

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。

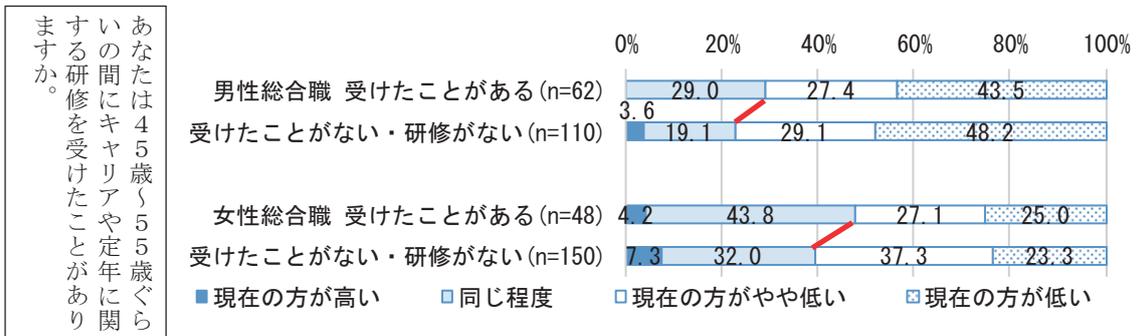


■キャリアや定年に関する研修を受講した男女では、女性の方がモチベーションが高い

研修を受けたことがある男女と受けたことのない男女を比較すると、研修を受講した女性のモチベーションが「現在の方が高い」「同じ程度」の合計で48.0%と、受講した男性の29.0%、受講していない女性の39.3%と比べて最も高くなっている（図表 2-2-31）。男性は研修を受講しても女性ほどモチベーションを維持できていない。その理由の一つとして、男性の方が研修内容が「合っていなかった」との回答が多かった（図表 2-2-32）。

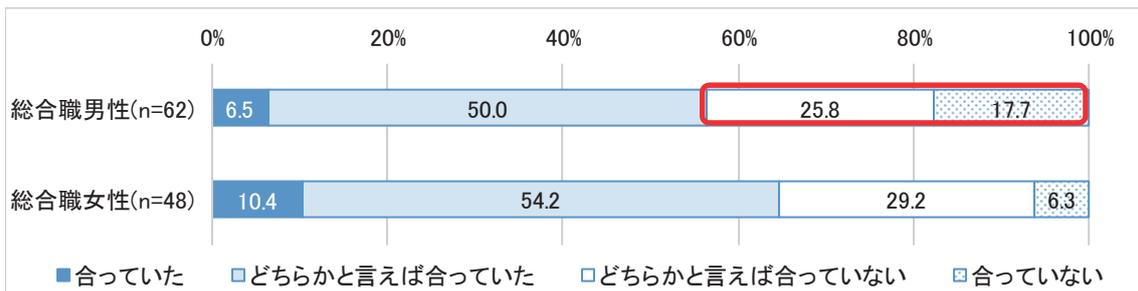
図表 2-2-31 キャリアや定年に関する研修機会別 モチベーション

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。



図表 2-2-32 研修の内容とニーズの合致

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「(研修を) 受けたことがある」と回答した人)



■キャリアや定年に関する研修は今後のキャリアを考える上で役立つことが望まれている

男女ともキャリアや定年に関する研修には「今後のキャリアを考えるのに役立つこと」を望んでいる。更に男性は「マネープランについて」が 51.4%と次いで興味のある研修内容となっている（図表 2-2-33）。女性もマネープランにも関心はあるものの、「個々の事情への対応」19.4%や「悩みの共有」16.1%へのニーズが見られる。

研修内容が合っていなかった理由としては男女とも「一般的な内容だったから」が最も多かった（図表 2-2-34）。

図表 2-2-33 研修の内容がニーズに合っていた理由

Q53（研修が）合っていた「どちらかと言えば合っていた」と回答した理由はなんですか。（Q52で「合っていた」「どちらかと言えば合っていた」と回答した人）

(%)	マネープランの研修だったから	男性向き・女性向きの研修になっていたから	給料が下がっていく中で身の処し方の研修だったから	今後のキャリアを考えるのに役立つから	個々の事情に配慮されている研修だったから	悩みを共有する場があったから	外部の人と関わることができたから	その他
男性総合職(n=35)	51.4	0.0	28.6	57.1	8.6	2.9	11.4	0.0
女性総合職(n=31)	29.0	9.7	16.1	58.1	19.4	16.1	9.7	0.0

図表 2-2-34 研修の内容がニーズに合っていなかった理由

Q54 研修の内容について「どちらかと言えば合っていない」「合っていない」と回答した理由はなんですか。当てはまるものすべてを選んでください。（Q52で「どちらかと言えば合っていない」「合っていない」と回答した人）

(%)	マネープランのみの研修だったから	男性向きの研修になっていたから	給料が下がっていく中で身の処し方の研修だったから	今後のキャリアを考えるのに役立たなかったから	一般的な内容で個々の事情に配慮されていない研修だったから	悩みが違う人との研修だったから	外部の人と関わることができなかったから	その他
男性総合職 (n=27)	22.2	0.0	25.9	40.7	40.7	3.7	0.0	0.0
女性総合職 (n=31)	17.6	11.8	17.6	35.3	47.1	5.9	11.8	0.0

<インタビュー>

人生の棚卸しによって仕事にも人生にも役立つ

- ・（研修で）自分の人生の棚卸しをすると強み、弱みができてくるし、自分が得意だったこととかが出てきますし、仕事の面でもそうですけれども、それを自分の人生という意味で考えたときに、どういうふうはこの先、暮らしていきたいか、どうするかというような形がそのきっかけになってくると思います。（総合職 T社Bさん）

悩みを共有するの面白い

- ・もしかしたらその50ぐらいのときに節目、研修ではないのかもしれないけれども、そういう、私が参加したようなやつとか、みんなが受けるようにしたりとかするとお互い何か考えたり、みんなこういう悩みを持っていたのだね、みたいなことを共有できていいのかもと思いました。（総合職 P社Aさん）

異動したばかりでこれから、と思っていたら定年にむけて終息する内容の研修だった

- ・この間、会社の中で50歳研修というのがありました。30、40、50でキャリアデザインの研修なのですが、40までは、これから何をやっていこうとか、そういうのがいっぱい出てきたのですが、50歳研修は、これからどのようにやっていくかよりも、定年に向けてどういうふうに終息していくかという話がメインになっていて、そうか、そういう年代なのだと、改めて思い知らされてしまって。せっかく異動して新しい職場になって、これからなのだけど、どうしようかな、なんて。(総合職 Q社Cさん)

4. 能力と人材タイプの自己評価

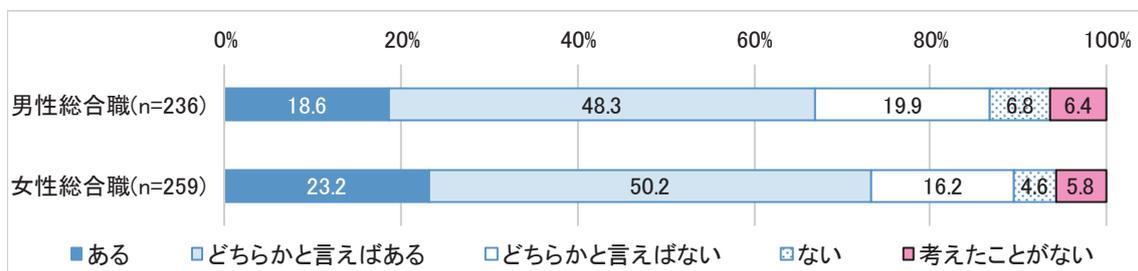
(1) 能力の自己評価

■女性の方が能力の自己評価が高い傾向にある

Q28の「核となるスキルがあるかどうか」(図表2-2-35)、Q29「スキルが現在活かしているかどうか」(図表2-2-36)、Q30「そのスキルが他の企業でも通用すると思うかどうか」(図表2-2-37)はいずれもやや女性の方が高い割合となっているが、男性の割合も低くない。男女とも「核となるスキルがあり」「現在スキルはそれなりに活かしている」環境にあり、「他の企業でも通用するスキルである」と認識しているという結果であった。

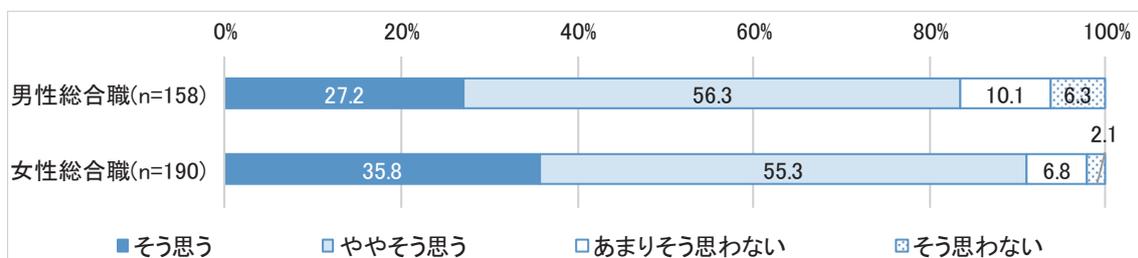
図表 2-2-35 核となるスキル

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。



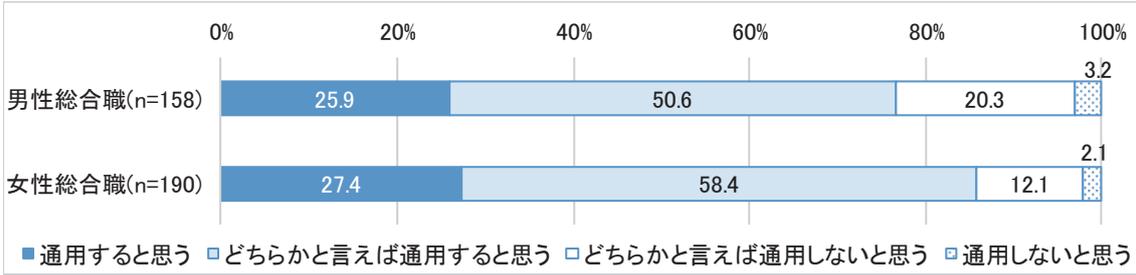
図表 2-2-36 スキル活用

Q29 そのスキルは、現在の仕事で活かしていますか。(Q28でスキルが「あり」「どちらかと言えばある」と回答した人のみ)



図表 2-2-37 スキルの通用性

Q30 そのスキルは、他の企業でも通用すると思いますか。(Q28 でスキルが「ある」「どちらかと言えばある」と回答した人のみ)

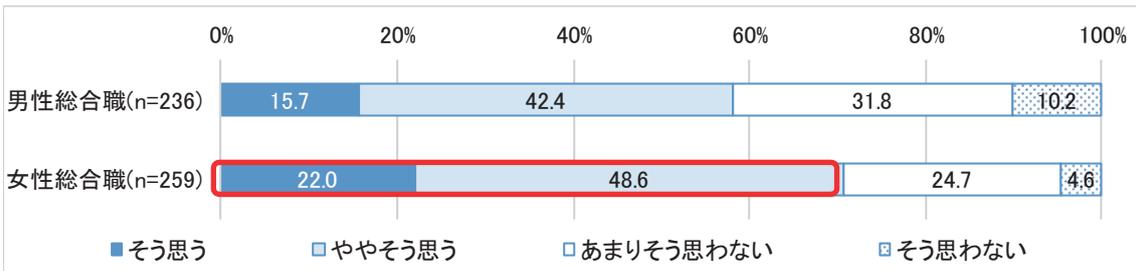


■女性は更に能力の開発意欲が強い

今後もスキルを深めたり発展させたりしたいかどうかという問いに対して、女性では「そう思う」「ややそう思う」の合計が70.6%、男性では58.1%とスコア差が大きい。女性の方が今後もスキルを伸ばしていきたいと考えている。

図表 2-2-38 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>

自分の居場所を作るには自分で広げていくしかない

・積極的に提言して自分のやりたいことを広げていくしかないのかな。守りに入ってしまうと、それは固定席になってしまうので、後進を育成しなければ。積極的に自分のやりたいことを提言して、広げていくことが大切なのかもしれないですね。(総合職 R社Eさん)

メンテナンスは怠らない

・あとからつけた能力というのは衰えるのですよね。自分にもともとある能力というのは変わらないのですが、広げたところの能力というのは歳とってからつけるとそれなりに衰えが早いのでメンテナンスをしなければいけなくて、メンテナンスをするように努力しています。(総合職 Q社Eさん)

強みをもっと強くし、幅も広げたい

・偉くなりたいと思っている訳ではなくて、これから生きていく自分の強みというのをもっと強くしていかなければいけないし、幅を広げていかなければいけないと思っている。(総合職 P社Eさん)

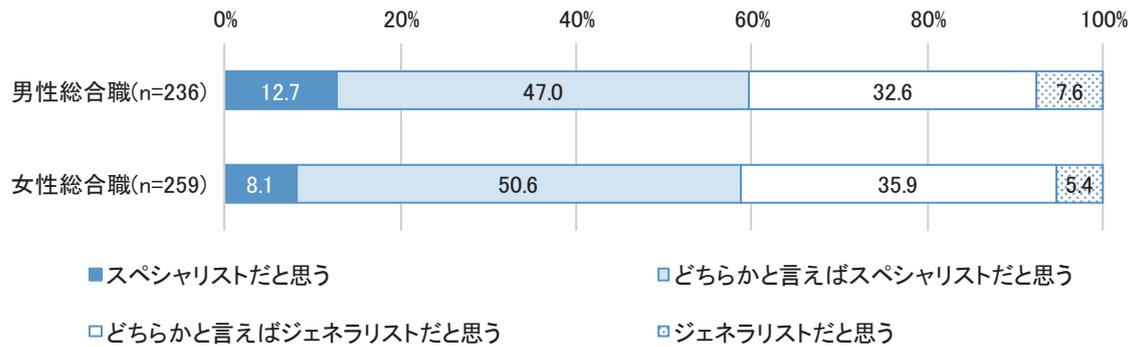
(2) 人材タイプの自己評価

■スペシャリストかジェネラリストかの認識は男女で差が見られない

自分自身について、スペシャリストだと思うか、ジェネラリストだと思うか、自己の人材タイプをどのように捉えているかを問うたところ、男女で大きな違いは見られず、「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6割程度となっている。

図表 2-2-39 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。

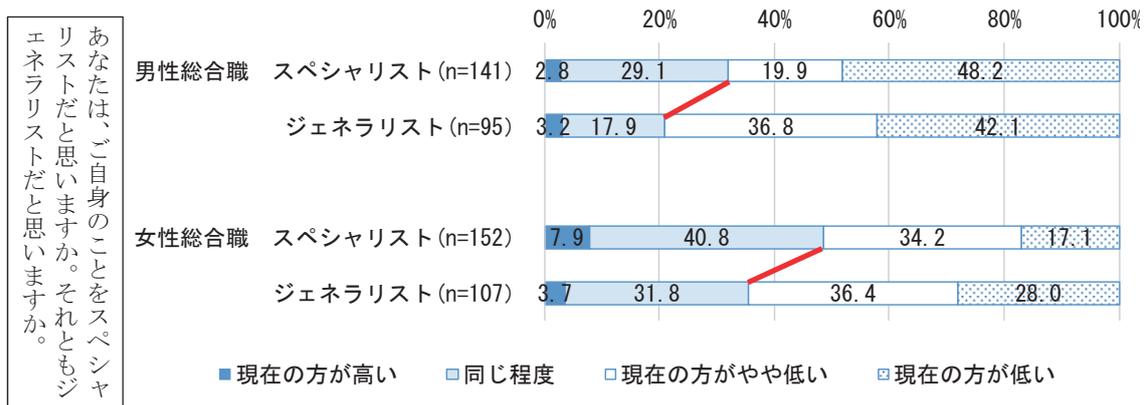


■スペシャリストと認識している人の方がモチベーションが高く、特に女性で顕著

スペシャリストと認識している人の方が、現在もモチベーションを維持している人が多く、特に女性でその傾向が強い。

図表 2-2-40 スペシャリスト・ジェネラリスト別 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。



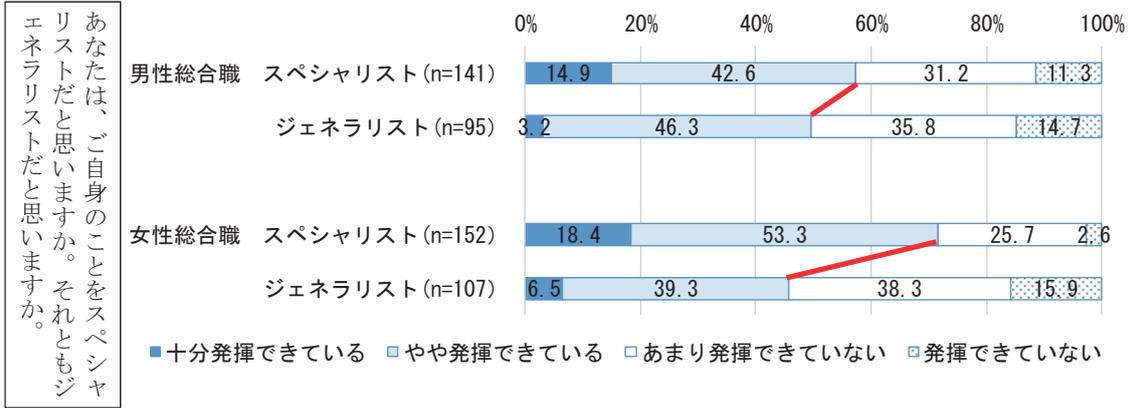
あなたは、ご自身のことをスペシャリストかジェネラリストだと思いますか。それともジェネラリストかスペシャリストだと思いますか。

■スペシャリストと認識している人の方が、力を発揮できており、達成感も感じている

モチベーションの結果と同様に、スペシャリストと認識している人の方が、力を発揮できており（図表 2-2-41）、達成感も感じている傾向が見られる（図表 2-2-42）。その傾向は特に女性で顕著であった。

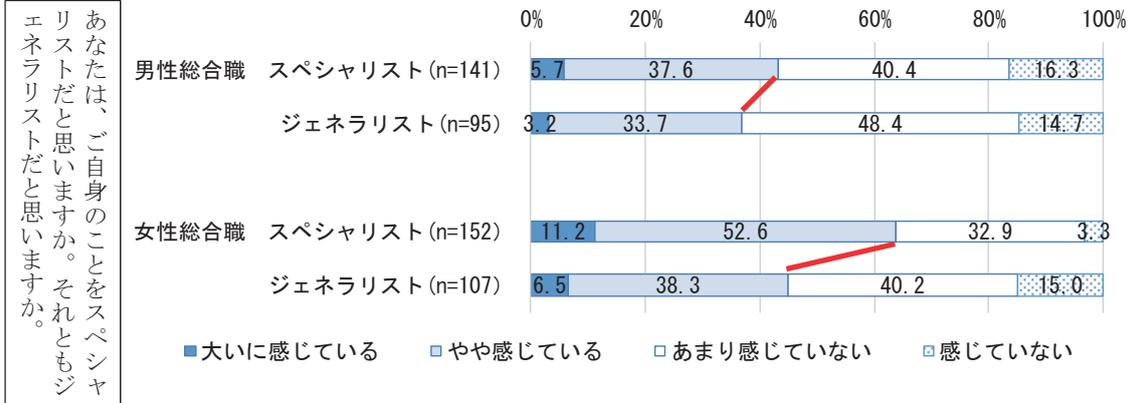
図表 2-2-41 スペシャリスト・ジェネラリスト別 力の発揮

Q41 あなたは、現在、自分の力を発揮できていますか。



図表 2-2-42 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。



5. 働く価値観の年代別変化

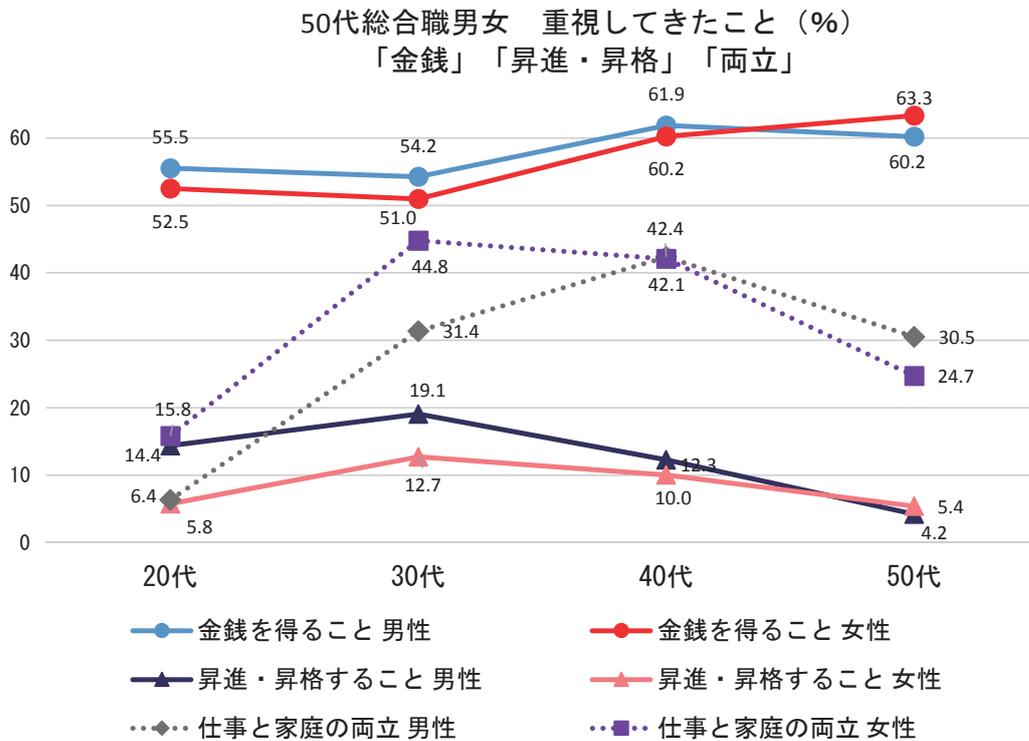
■女性の仕事をする上で「信頼を高めること」「自分を成長させること」を重視する傾向

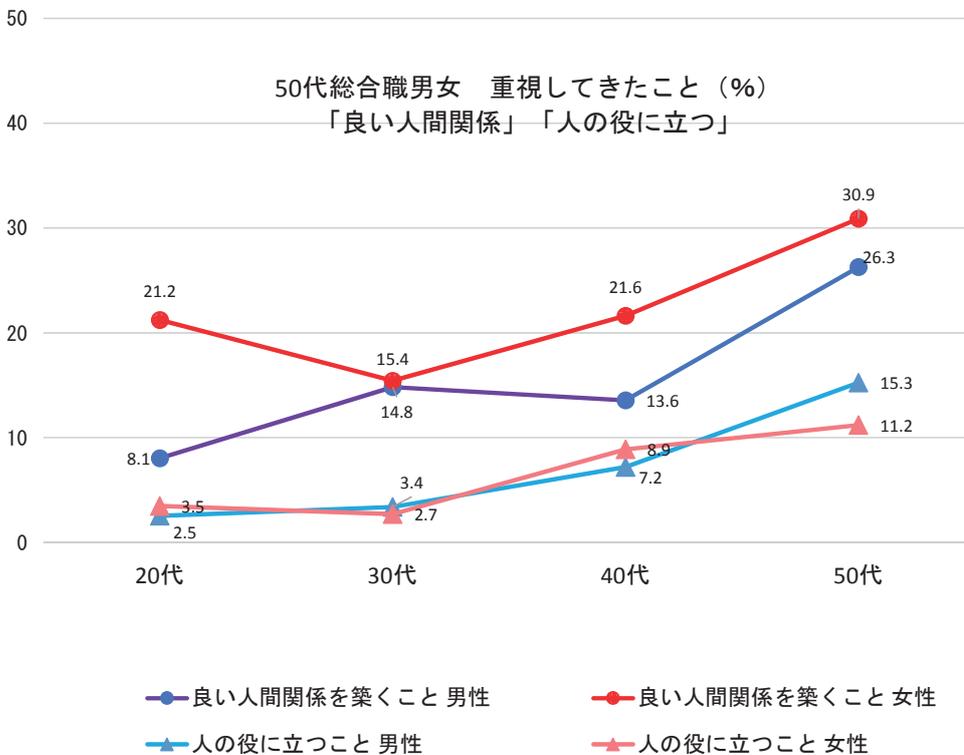
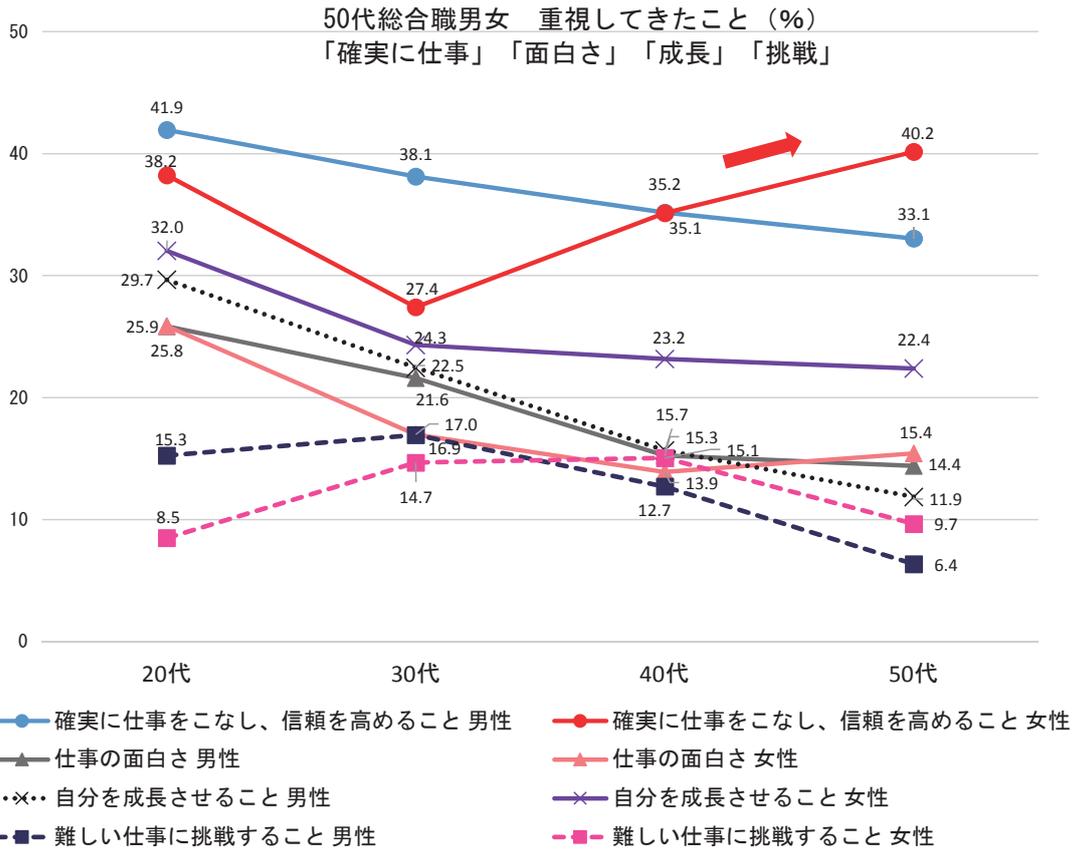
20代から50代まで、仕事をする上で重視してきたことをたずねた。男女とも「金銭を得ること」を最も重視し続けている点はほぼ同様で、40代、50代と重視度が上がっている。「確実に仕事をこなす信頼を高める」は男女ともに、「金銭を得ること」に次いで重視される項目だが、変化パターンは男女で異なり、男性が年代とともに一貫して重視度が低下する傾向にあるのに対して、女性は30代を底にして40代以降上昇するU字型曲線をとる。

「昇進・昇格」と「難しい仕事への挑戦」は男女とも30代あるいは40代をピークに逆U字型曲線をとる。「自分の成長」と「仕事の面白さ」は一貫して低下する点で男女は似た変化パターンをとる。「良い人間関係を築くこと」「人の役に立つこと」は男女とも、年代とともに重視する傾向が強まっている。

図表 2-2-43 男女別 20代～50代で仕事する上で重視してきたこと

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。各年代ごとに3つまで選んでください。



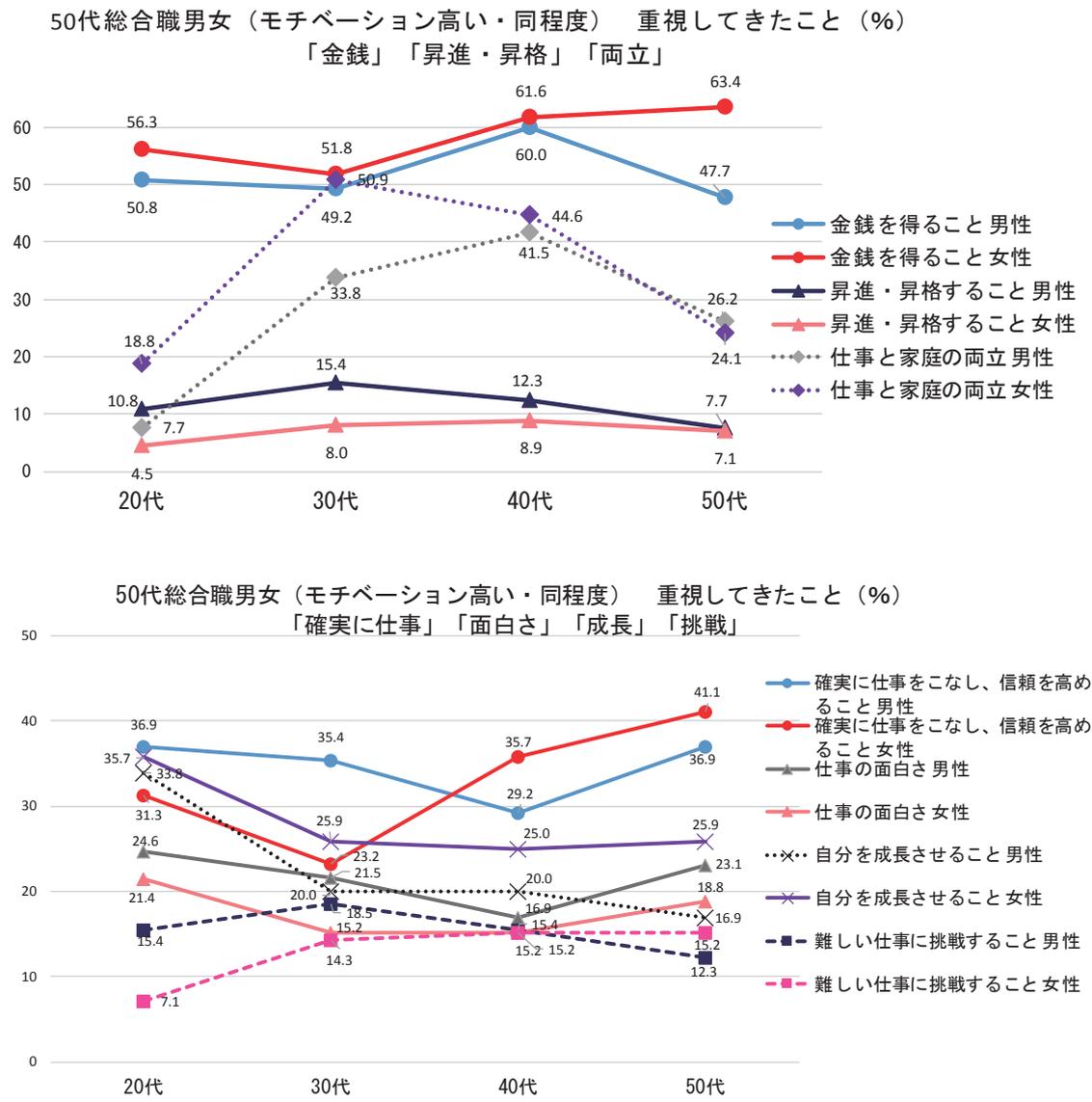


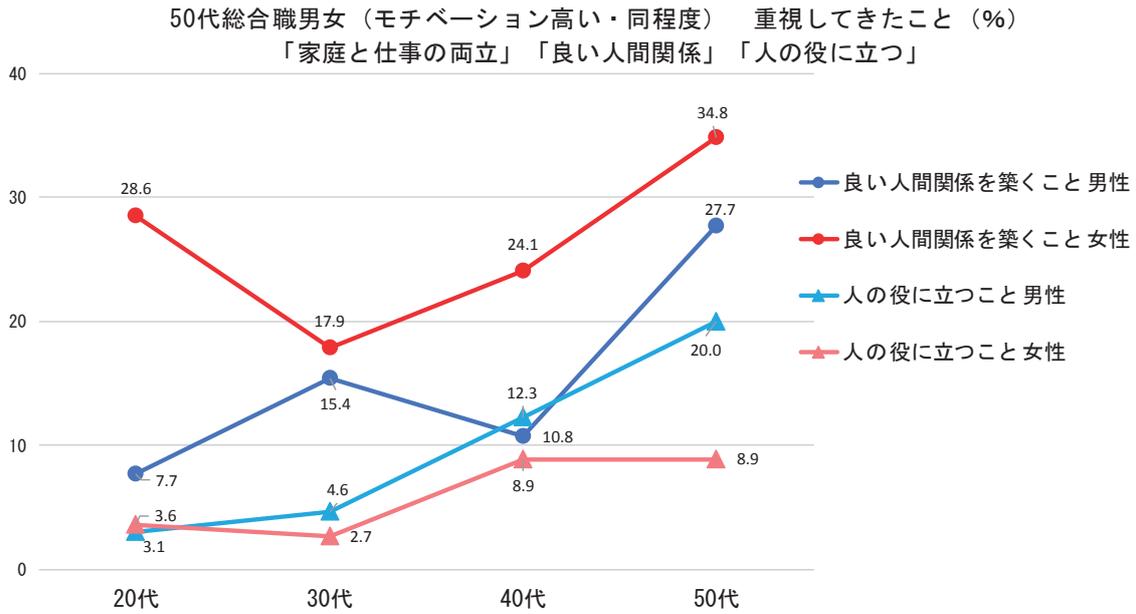
■仕事へのスタンスが大きくブレないのが女性の特徴

モチベーションを維持している（モチベーションが最も高い時より「高い」+「同程度」の人）総合職男女を比較してみる。50代時のパーセンテージから20代のパーセンテージを引くと（図表2-2-45）、女性では50代の方が低い項目は「仕事の面白さ」「自分を成長させること」の2項目だけであったが、男性では5項目（「金銭を得ること」「昇進・昇格すること」「難しい仕事に挑戦すること」「仕事の面白さ」「自分を成長させること」）が低くなっている。またその増減幅も女性は10ポイント以内で増減しているが、男性は20ポイント増加した項目（「良い人間関係を築くこと」）、16.9ポイント減少した項目（「自分を成長させること」）があり、振れ幅が大きい。女性は仕事へのスタンスが大きく変わらないが、男性は環境や境遇等によって変化させていると推測される。「確実に仕事をこなし信頼を高めること」は20代では女性より男性の方が重視しているが、40代で逆転する。女性は30代で一旦低下となる傾向は、育児期間と関連がある可能性が高い。「金銭を得ること」は女性の方が重視している（図表2-2-44）。

図表2-2-44 男女モチベーション別 20代～50代で仕事する上で重視してきたこと

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。各年代ごとに3つまで選んでください。





図表 2-2-45 20代～50代で仕事をする上での重視点 (50代の%から20代の%を引いたもの)

(50代の%) - (20代の%) 単位 (%)	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
男性総合職 モチベーション高い・同程度	-3.1	-3.1	18.5	-3.1	0.0	-1.5	-16.9	20.0	16.9
女性総合職 モチベーション高い・同程度	7.1	2.7	5.4	8.0	9.8	-2.7	-9.8	6.3	5.4

<インタビュー>

仕事のおもしろさ

- ・やはり楽しかったのかな、仕事。仕事と家庭とどっちを取るんだと言われたら、たぶん仕事を取っていたと思う。(総合職 S社Cさん)

誠実を心掛けてきた

- ・人事総務系は対人なので、誠実というのとは心掛けて。人によってはどんなに早くやっても遅いという人もいたり、全然違うんですけど、取りあえずスピードと誠実を心掛けてやってきていまして、それは今も思っています。(総合職 Q社Cさん)

マネージャーにトライしなかった後悔

- ・マネージャーにトライしなかったのは、悔いが残っています。ステージが変わることで、視座が変わったりとか、成長する機会であるとか、自分のやりたいことを推進する力があつたのではないかというのは、後悔していますね。(総合職 R社Eさん)

バリバリ働きたい女性ばかりではない

- ・入社した時代は男女雇用機会均等法ができたばかりだったので、やりたい人はどんどんバリバリ仕事をしましょうという風潮がありつつ、そうでない女性もいる。世の中、女性活躍で管理職になってバリバリ働けみたいな世論がある。でもそうではない人もいて、粛々と与えられた仕事を確実にこなしていくタイプの仕事でいきたい人もいる。そういう人にも配慮するような仕組みがあつたらいいというのは、私の持論。(総合職 U社Aさん)

マネジメントには向いていない

・上と下の板挟みになってダメージを受けてしまって、会社に来るのが嫌になる位の時期があったのです。それで、私はマネジメントには向いていないと気づき。サイドからサポートするようなことであれば進められるけれども、私は管理職志向ではない、こんな辛い思いをするのであれば、続けられないと思って。(総合職 P社Aさん)

現場が好き

・責任を持つのが嫌とか、そういう訳ではないのですね。けれども、そういう職種ではなくて、イチ社員としてやっていきたいなという考えがあって。試験とかもすごい不得意で、自信がないし、そのために勉強する時間は違うことに使いたいかなと。(総合職 S社Eさん)

6. 仕事等の満足度と働く意欲

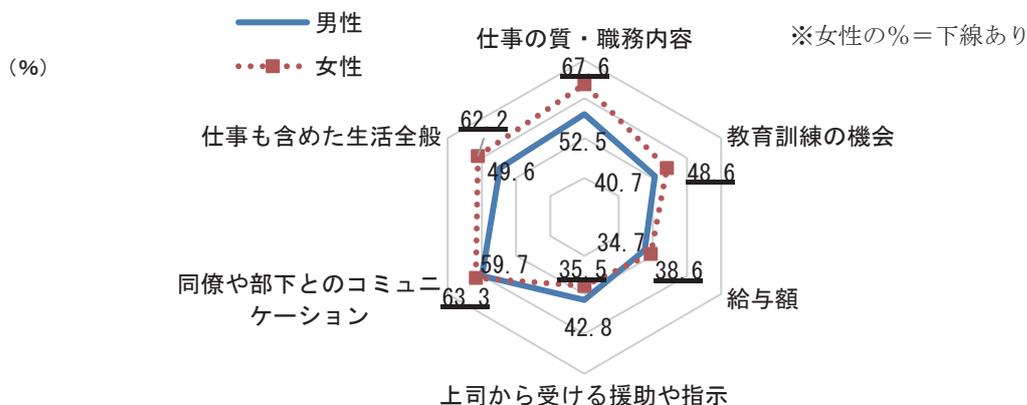
(1) 仕事等の満足度

■女性の方が「仕事の質・職務内容」「仕事も含めた生活全般」の満足度が高い。男性は「上司から受ける援助」に満足している。

6つの項目について現在の満足度を聞いたところ、女性の方が、「仕事の質・職務内容」「仕事も含めた生活全般」については「満足している」+「どちらかと言えば満足している」のスコアが高く、そのスコア差も10ポイント以上と大きかった。「上司から受ける援助や指示」に関しては男性の方が満足度が高い。男性は「上司からの援助や指示」が多く行われているにもかかわらず、(Q38の結果より)モチベーションが低下傾向にあると言える。モチベーションが低下傾向にあるからこそ、上司も積極的に関与している可能性もある。

図表 2-2-46 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。それぞれについて当てはまるものをお知らせください。(図表は「満足している」「どちらかと言えば満足している」計の%)



<インタビュー>

家庭を背負わない気楽さ

- ・2番目の収入と思っているので、そこら辺はやはりすごく気楽ですね。男の人が家族を支えるということでプレッシャーを感じるのが不思議でたまらない。精神的なところで違いが出てくるのだろうか。そこは性差だと思いますよね、本当に。(総合職 P社Eさん)

いろいろなものに恵まれてきた感謝

- ・私より上の代がどんどんやめていったのは、時代があつてですけれども、ちょうどその狭間で、ギリギリ大丈夫な残ってもいい時代に入っていたからで、何か突出してできたからとか、絶対にやめないでやると思っていて残ったわけではないので、本当に人を含めた環境とか、時代とか、会社の制度とか、いろいろなものに恵まれていたのだと思いますね、私は。(総合職 U社Eさん)

仕事が楽しかった。仲間にも恵まれていた

- ・会社に来るのが楽しかったです。仲間が、一緒に仕事をしていて。仕事も楽しかったので、逆に言うと、仕事が趣味ではないですけれども、どこか優しさがある方がまわりにすごく多くて、一緒に頑張ろうねという形でやってこられたのはすごく楽しかったので、なんかいつの間にか来られてしまいました。(総合職 P社Aさん)

上ではない立場の良さがある

- ・今の立場の良さだと思うのですね。上の立場に立ってしまったら、人の世話なんてしてられないと思うので、上ではないからこそ、上だったり、一緒にメンバーだったりのサポートができるのは今の立場の良さだし、面白さでもあるし、自分は表に出ないけれども、これ、私が作っていた資料をあの人が使ってくれたよみたいな感じで(笑)。(総合職 T社Cさん)

ありがたいと言われるのがうれしい

- ・本当にフェイス・トゥ・フェイスで、有り難うと言われることが多かったので、今は本当に橋渡しで、直接、ありがたいはちょっと減ったので、ちょっとその点は寂しいかなというのがあります。(総合職 U社Cさん)

教育研修の機会の減少

- ・50代になって、そういう勉強をしているかなと言ったら、ちょっとしてはいないなというところがあつて。男性もそうだと思うのですけれども、50歳ぐらいになってくると教育もされない、野放しみたいな(笑)。30代、40代は社外研修に行ってきたいとかというのはあると思うのですけれども、そういうのを経ているからこそ何もないのかもしれないですけれども、やはりモチベーションを下げないための部分として必要なのだろうなと思ったりしますね。(総合職 S社Cさん)

(2) モチベーションの現状と背景

■女性総合職のモチベーションは男性総合職ほど低下していない

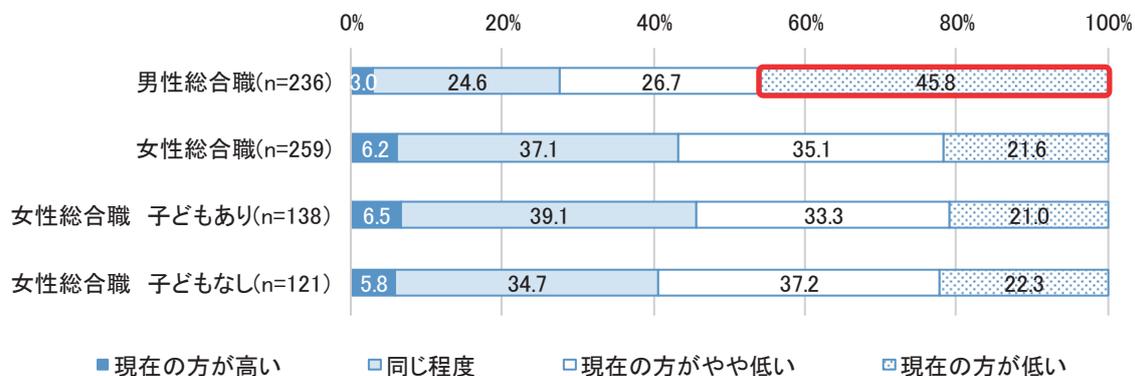
男性総合職は「現在の方が（モチベーションが）低い」という人が45.8%と半数近くへのぼり、明らかにモチベーションが低下していることが分かる。それに対して女性は「現在の方が高い」「同じ程度」の合計が43.3%と男性の27.6%よりも15.7ポイント高く、かつ「現在の方が低い」のスコアも21.6%と男性よりも20ポイント以上低い。

先行研究等で50代で管理職になれなかった人のモチベーション低下が課題と論じられる時は、男性についてよりあてはまる状況であり、女性は男性ほどモチベーションの低下が見られないことが確認できた。

また、女性において子どもの有無によるモチベーションの違いは見られなかった。

図表 2-2-47 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。



■女性は特に「責任のある仕事ができている」「人間関係が良好」なのでモチベーションを維持している

モチベーションを維持している理由として、男女とも「仕事にやりがいを持っているから」が最も高いスコアとなった。男女で大きく差があった項目は「責任のある仕事ができているから」「人間関係が良好だから」で、女性の方が男性よりも15ポイント以上高くなっている。逆に「仕事の量が適正だから」は男性の方が女性よりも20ポイント以上高くなっている。

図表 2-2-48 現在の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「モチベーションが高い」「同程度」を選択した人のみ)

(%)	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
男性総合職 (n=65)	27.7	43.1	16.9	7.7	4.6	13.8	21.5	0.0	15.4	3.1	40.0	27.7	3.1	0.0
女性総合職 (n=112)	31.3	50.9	39.3	2.7	9.8	9.8	17.0	4.5	17.9	10.7	18.8	42.9	2.7	2.7

■モチベーションが低下している女性は「処遇の不满」と「やりがいを持ってない」ことが大きな理由

モチベーションが低下した理由としては男性では「仕事にやりがいを持っていないから」の割合が最も高かった（45.6%）。女性は「処遇に不満があるから」が34.7%で最も高かった。

それ以外では、男性は「昇進の可能性がない」を、女性は「仕事量が適正でない」「目標が達成できない」「人間関係が良好でない」「仕事の責任が重い」を理由としてあげる者が多い。

図表 2-2-49 現在の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低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「モチベーションがやや低い」「低い」を選択した人のみ）

(%)	やりたい仕事がないから	仕事にやりがいを持っていないから	責任のある仕事がないから	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 総合職 (n=171)	24.0	45.6	6.4	8.2	12.3	9.4	35.7	28.1	15.8	26.9	15.8	13.5	2.3	6.4
女性 総合職 (n=147)	19.7	32.0	7.5	15.6	9.5	21.8	34.7	19.7	18.4	23.1	24.5	20.4	7.5	4.8

<インタビュー>

モチベーションを保つための考え方が変わった

- ・評価とか、給料を上げていこうとか、そういうのを一回忘れないと、行き詰まって苦しくなってしまう。40 いくつから年収が下がっていく一方なので。そうすると、ステップアップしていこうとか、役職を上げて稼いでいこうではなく、誰かのために働き、その方にありがとうと言ってもらえるような仕事で十分かな、みたいに考えが変わってきて、上司からの評価じゃないなと感じ始めた。（総合職 R社Bさん）

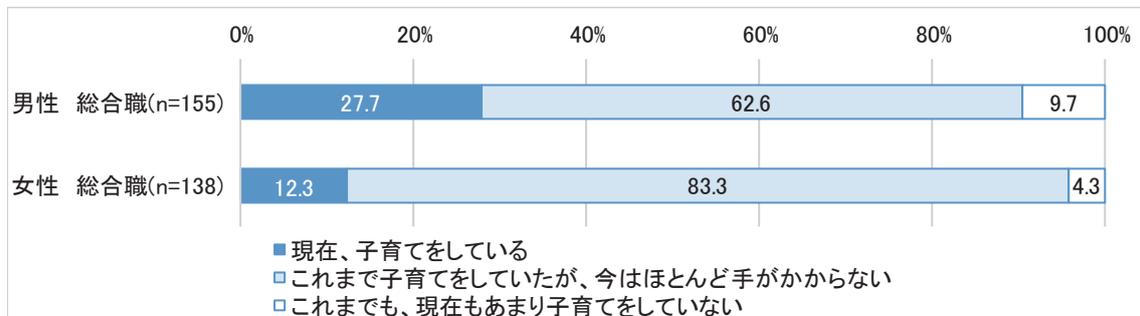
(3) 子育てと働く意欲

■女性総合職は子育ての負担感がなくなり、今まさに思いっきり仕事をしている

「これまで子育てをしていたが今はほとんど手がかからない」という人(図表 2-2-50)に対して、子育てが仕事の制約だと感じることを問うたところ、女性総合職では73.1%が「制約とを感じるがあった」と回答しており、男性総合職の19.6%と大きな差が見られる(図表 2-2-51)。女性総合職は子育てと仕事の両立で苦勞してきた様子が見える。その負担が減った現在、女性総合職は63.1%が「思う存分仕事をしている」と回答した(図表 2-2-52)。男性総合職はサンプル数が少ないが、「思う存分仕事をしたくない」と回答した人の割合が最も多かった。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、元々制約をあまり受けていないため、モチベーションが上がるわけではない。

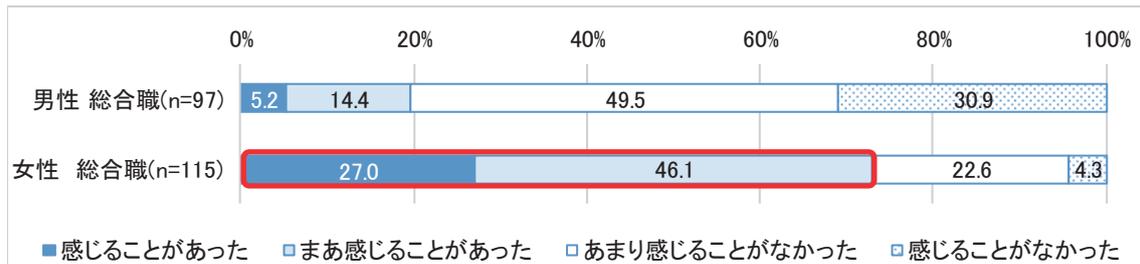
図表 2-2-50 現在の子育ての状況

Q45 あなたは現在、子育てをしていますか(子供のいる人のみ回答)。



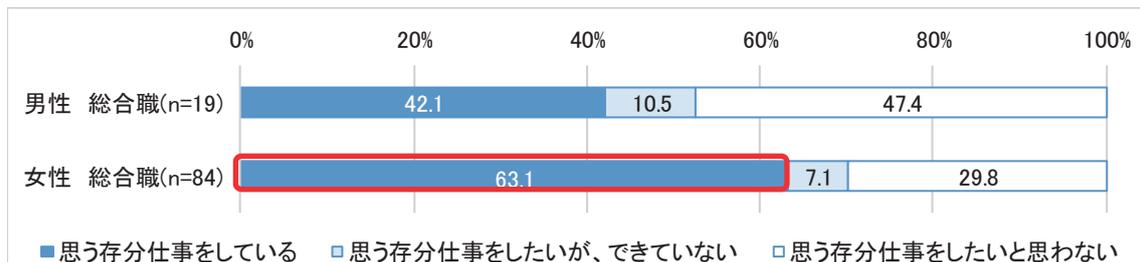
図表 2-2-51 子育てによる仕事の制約

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でしたか。(Q45で「これまで子育てしていたが、今はほとんど手がかからない」と回答した人)



図表 2-2-52 現在の仕事への向き合い方

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。(Q46で「感じるがあった」「まあ感じるがあった」と回答した人)



<インタビュー>

子育てがひと段落した女性はもっと活躍できる

- ・50代の女性は子育ても終わっている。今、私もそうですけれども子どもが高校生、大学生になり子育てはほぼ終わり。60になれば介護になるかもしれないので、50代が一番時間があると思うのです。一番仕事ができる、経験も20年ぐらい積んでいて、それで自分の時間が使えるようになってきているので、本当はもっと活躍していいのではないかなと思っています。(総合職 R社Bさん)
- ・私も、子どもが小さい時にはもう5時で帰ります、帰らせてくださいという生活を続けました。今はもう子どもに手がかかなくなってしまったので、大丈夫、仕事をするよ、引き受ける、できなかつたら私がやるよとか。(総合職 T社Bさん)
- ・50代で、管理職ではないので、そういう意味では、支えるというか、どんどん支えていく立場にならないといけないのだけれども、そこが自分がまだプレーヤーでやりたいところもあつたりとかして、難しいところですね。(総合職 R社Eさん)

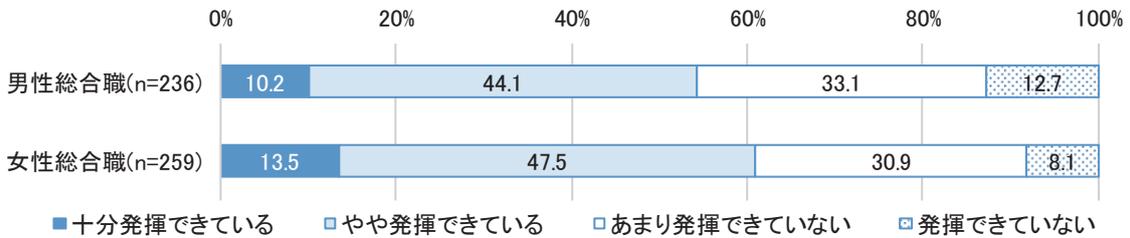
(4) 能力発揮と仕事の達成感

■女性の方が力を発揮できている

現在、自分の力を発揮できているかとの問いでは女性総合職の「十分発揮できている」「やや発揮できている」の合計61.0%に対し、男性は54.3%と女性の方がやや高かった。

図表 2-2-53 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。

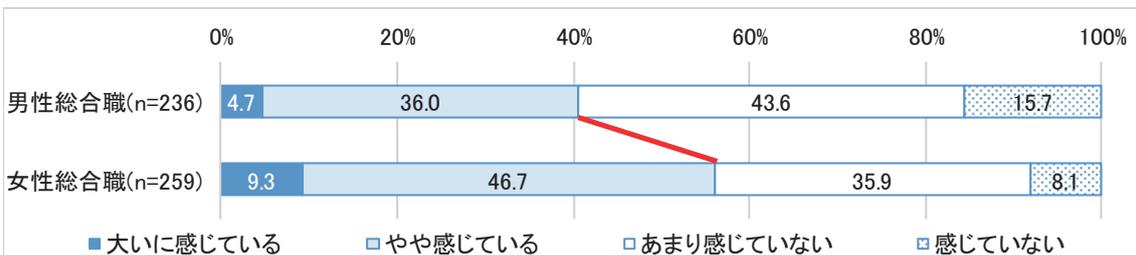


■女性の方が達成感を感じている

仕事を通じての達成感に関しても女性総合職の「大いに感じている」「やや感じている」の合計56.0%に対し、男性は40.7%と、女性が男性をかなり上まわっている。

図表 2-2-54 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。



<インタビュー>

達成感と充実感と不足感の繰り返し

・達成感というほどではないですけども、こなしたという達成感と、やり遂げたという充実感みたいなのが、少しずつはあったのかな。その時に不足感みたいなのがあって、ここまでやりきれなかったから次はもうちょっとやろう、というそんな繰り返しだったのかなとは思いますが。(総合職 Q社Cさん)

自分の知識と工夫を活かして感謝されることがうれしい

・調べものをして、これはこうなっているんだとか、そこで勉強したものが活かしてありがとうと言ってもらえると、やりがいがある。自分が今まで積み上げてきたものと、新しい知識を織り交ぜるところが楽しい。その結果、相談して良かったと言われると、モチベーションが上がる。仕事を続けていて良かったと。(総合職 U社Aさん)

7. 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

■役職定年については男性の方が様々な問題意識を持っている

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」(同 23.7%、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に多いが、その中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も下がる」と「役職定年後もパフォーマンスを出せる人がいる」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」「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」「遅く管理職になった人はすぐ役職定年になる」である。

図表 2-2-55 役職定年についての考え方

Q57 役職定年について、お考えをお知らせください。当てはまるものすべてを選んでください。

(%)	役職定年の年齢に到達した後も同じパフォーマンスを出せる人もいる	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	役職定年に伴い年収が下がると、モチベーションも下がる	役職定年になると、活躍の場がなくなる	全員が等しく年齢によって処遇が変わることに違和感がある	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ことがある	設定された年齢の根拠がよく分からない	若い人を育てるためには必要な措置である	自分のキャリア(将来等)を見直すよいきっかけになると思う	その他
男性総合職 n=236	38.1	18.6	35.6	14.0	18.2	22.0	31.4	23.7	13.6	1.7
女性総合職 n=259	34.7	11.2	35.1	9.7	17.0	14.3	24.7	20.8	17.4	1.9

(2) 定年後のキャリアと働き方

■定年後の仕事については女性は必ずしも再雇用を望んでいる訳でもなく、考え中

現在の勤め先での再雇用を希望している人は男性総合職全体では 43.6%、女性総合職全体では 34.4%と男性の方が高い。また男性よりも女性の方が全体的なモチベーションは維持しているものの、モチベーション別で見ると女性は「わからない」という割合が、モチベーションが高い・同程度の人でも 25.0%、低い人で 34.0%と男性よりも多い。男性のように豊富なロールモデルがない女性総合職のとまどいが反映されているのではないか。

図表 2-2-56 定年後就業希望

Q59 あなたの定年後の希望を教えてください。

(%)		現在勤めている会社での再雇用	転職	起業・開業	退職	わからない	
男性総合職	全体(n=236)	43.6	19.5	6.8	25.0	19.9	
	モチベーション	高い・同程度(n=65)	64.6	10.8	4.6	20.0	10.8
		低い(n=171)	35.7	22.8	7.6	26.9	23.4
女性総合職	全体(n=259)	34.4	13.9	4.2	24.3	30.1	
	モチベーション	高い・同程度(n=112)	41.1	15.2	6.3	20.5	25.0
		低い(n=147)	29.3	12.9	2.7	27.2	34.0

<インタビュー>

まだ先は不透明

・私の年齢は、63 からしか年金が出ないので、私が 60 の時に娘の大学院が終わっているはずなのですが、そこで学費が終わるか終わらないかも含めて、少し再雇用を考えたいと思っているのですけれども、65 まで再雇用でこの会社で働くかということはまだ決めていません。58 ぐらいまでに会社と協議しなければいけないので、そこまでは決めたいと思っています。地域に帰れることがあるのだったら、ある年齢で地域に役立つことも選択の一つになってくると思います。(総合職 T社Bさん)

定年が遠のいていく不安

・60 歳定年のときには、なんだかんだ言いながら 60 まで働くかなと思っていたのですが、定年年齢が引き上げられるかもしれないという話を聞くと、正直、心が折れそうとか、あと 8 年と思っていたのが、あと十年以上かと想像したら、先が長すぎて持たないだろうと。今年 1 年、今年 1 年と思っているうちに、結果として定年までいるかもしれないのですけれども、でもそこまで頑張ろうと思っていると逆に苦しくなってしまうかなというのもある。(総合職 P社Aさん)

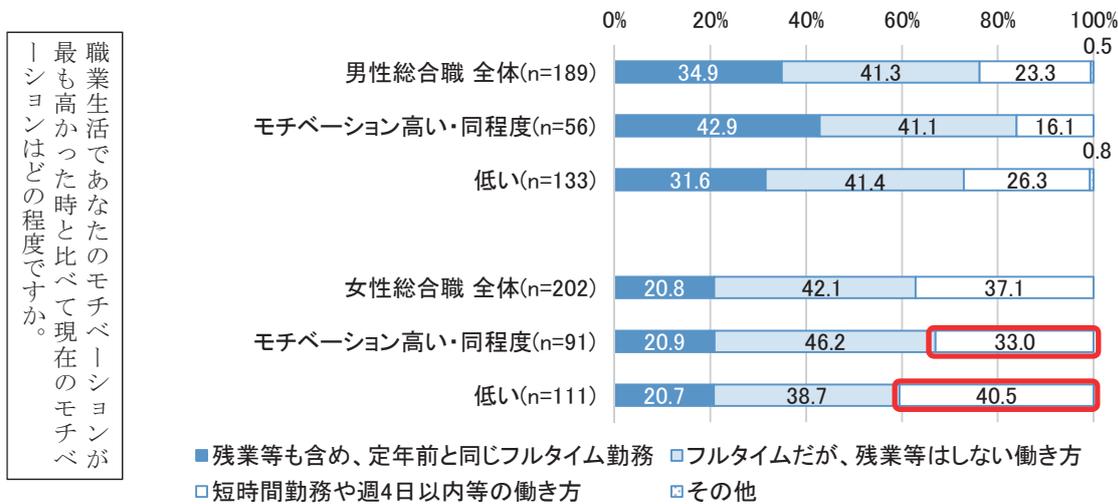
■働き方については、女性はモチベーションに関わらず、柔軟な働き方を希望

定年後に希望する勤務形態は、男女とも「フルタイムだが残業はしない働き方」が最も多い。次いで男性は「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」であり、女性の方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。

モチベーション別にみると、男性はモチベーションを維持している人ほど、定年後も今と変わらない働き方を志向する傾向にある。女性はモチベーションの維持に関わらず定年前と同じ働き方を志向している人は20%台で、残業はしない働き方や短時間勤務等をより希望している。

図表 2-2-57 定年後に希望する勤務形態

Q60 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。(Q59で「退職」以外を選択した人)



<インタビュー>

体力を考えた働き方を選択できるという

・(定年前の60歳以上の人に聞いたところ) 週5日勤務で普通です。ただ体力を考えて在宅勤務をしているそうです。在宅勤務を育児ではなく、自分のために使える世の中になるといいと思って。お子さんが小さくなくて在宅勤務している人はいない気がします。介護で使っている人が他部署にはいるかもしれませんが、自分の体力温存のためというのはその人から聞いたのが初めてで目から鱗でした。(総合職 P社Aさん)

仕事以外の生活がイメージできない。周りの人への影響も気になる

・月金で会社に行くことを前提にしてきたので、それ以外の生活が考えられない。男性がずっと仕事人間できていて、それ以外の生活は考えられないと同じ。できれば今のままずっと働きたいけれど、8時半5時の雇用形態でいるのがいいのか悪いのか、周りの人にとっていいのか悪いのか(総合職 T社Cさん)

フルタイムで働いているシニアが多く、体力的に不安

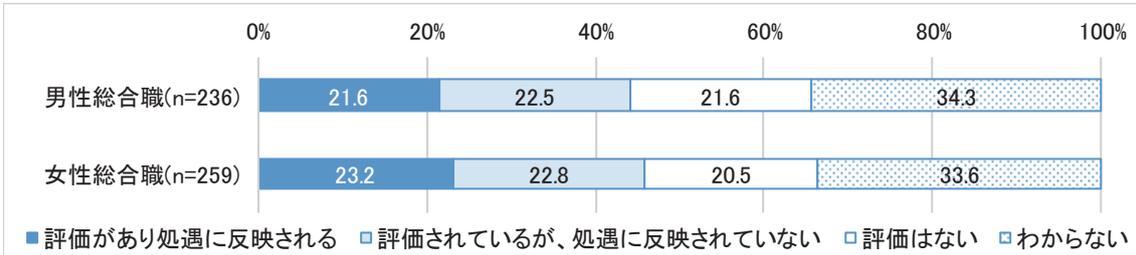
- ・年々シニアの方がやっていることが大変になってきている。週3日出勤が主だったのが、結構フルで出てきているパターンもよくお見受けする。結局それだけ頼りにされているというのはあるのですけれども。果たして自分は体力的にもどうなのだろうというのがあります。希望はちょっと緩々といきたいのですが、それが許される環境にあるのかどうかはわからない（総合職 U社Cさん）

■「再雇用者の評価があり処遇に反映される」のは20%程度であった

現在の勤務先で「再雇用者に評価があり処遇に反映されているか」という問いについては、男女とも大きな差は見られない

図表 2-2-58 定年後の再雇用者の評価と処遇

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？

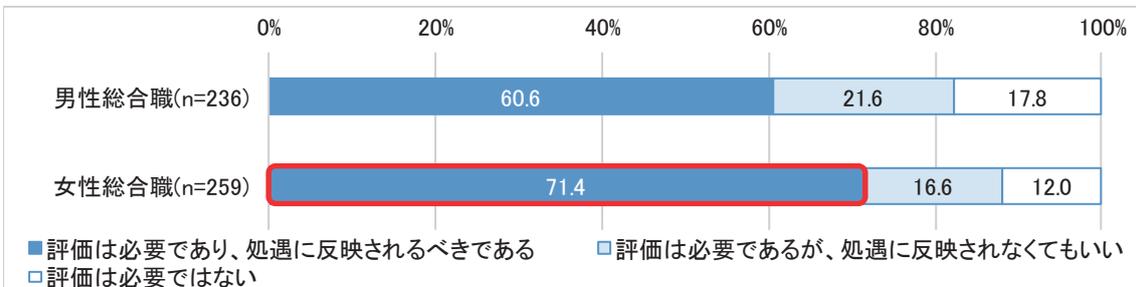


■再雇用者に「評価があり処遇に反映された方がよい」と考えている人は男性よりも女性の方が多く

男女とも「再雇用者にも評価があり処遇に反映されるべき」と考えているが、その割合は女性が71.4%に対して男性は60.6%と女性の方が高い。一方「評価は必要でない」という割合は男性の方が多くなっている。

図表 2-2-59 定年後再雇用者の評価についての考え

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。

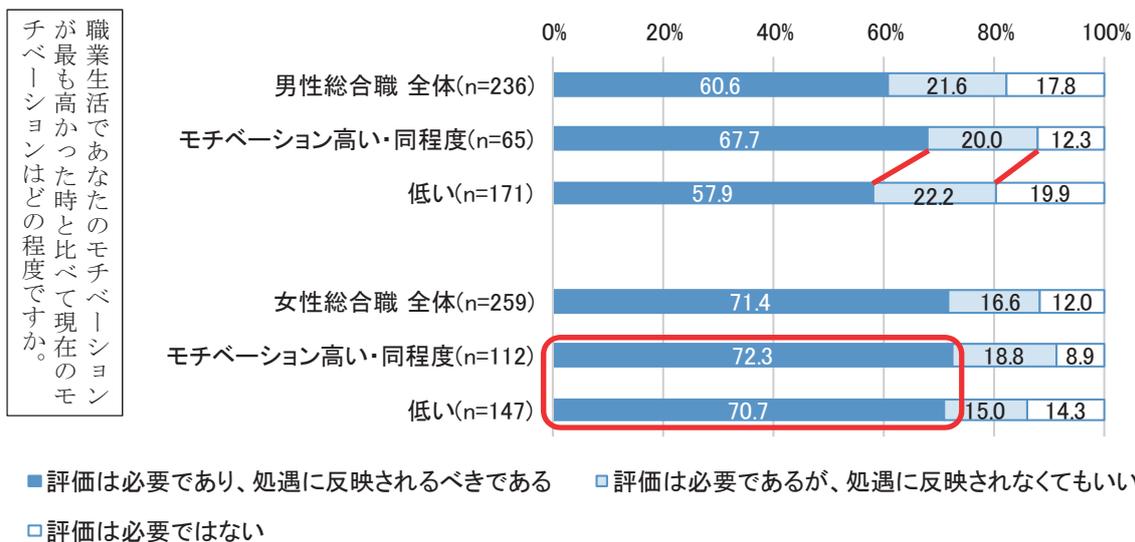


■モチベーションにかかわらず女性の方が定年後の評価は必要だと考えている

再雇用者についても「評価は必要であり、処遇に反映されるべきである」という意見は、女性に関してはモチベーションを維持しているかどうかにかかわらず必要と考えているが、男性はモチベーションを維持している人ほど肯定的で、モチベーションが低い人は「評価は必要でない」が19.9%と高い傾向にある。

図表 2-2-60 モチベーション別、定年後再雇用者の評価についての考え

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。



<アンケート自由記述>

数字だけでなく評価基準が必要ではないか

・数字で一律に管理するのではなく、役割やポジションなどを考慮して力を発揮できているかの評価基準が必要。社会でも企業内でも、例えば野球のようにポジション別の存在意義があるはずだが、全員が四番バッターのような数値のみの単純な評価基準を設定し、数字のみで評価するのは人材が活かされない。四番が打点を稼ぐために塁を埋めたり送りバントをしたり守備で貢献する、控の層を厚くするなど、必要な人材も多くいるはずだが、打点という数字しか見ていないためにそれらの評価をしないのでは将来性がない。(総合職 男性)

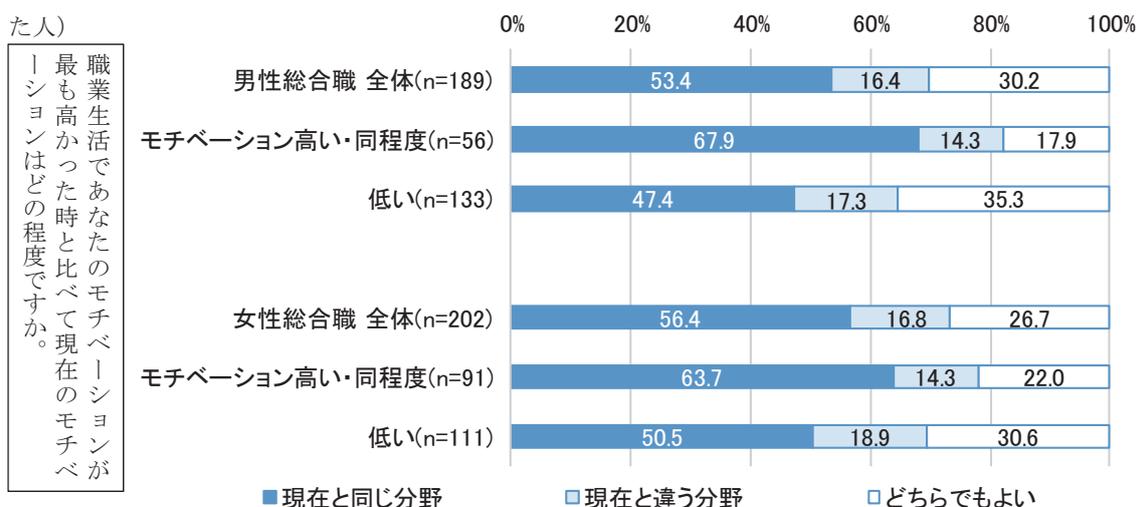
(3) 定年後の仕事内容の希望

■定年後の仕事は「現在と同じ分野」を希望

男女とも現在と同じ分野で仕事を続けることを希望している人が半数強を占める。その傾向は男女とも、モチベーションを維持している人ほど強くなっている。

図表 2-2-61 定年後に希望する仕事の分野

Q61 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。(Q59 で「退職」以外を選択した人)



<インタビュー>

これまでやってきた分野がよい

・(異動になった現在は) 今までやったことがないようなことがほとんどなのですね。覚えるのもそもそも遅いし、年を取っているのでなおさら聞いても忘れていってしまうみたいな感じで(笑)。50代を過ぎたらある程度自分のやってきた、わかる内容の業務でやっていけたらいいのにとったりしていたので、全く経験のないことをやることになるとはちょっと思わなかった。(総合職 S社Aさん)

今の分野で皆を支えるような仕事をしたい

・できれば今の部門でそのまま同じような仕事で、実際、表に立つ仕事はないと思うので、裏方的に下支え的にできること、例えば資料整理だったり、紙だけではなくて電子データを整えることだったり、あると便利だよなと思うけれども、みんながなかなかできないような便利帳みたいなものを作れたら、というようなことをやらせてもらえたらいいかなとは思いますが。(総合職 T社Cさん)

キャリア(スキル)は古くなるので固執していない

・キャリアを活かしてと言ったって、キャリアは古くなるという考え方なので、キャリアがありますという旗を振りかざして再就職しようとは思わない。いい迷惑でしょ、と思ってしまう。むしろキャリアなんて関係なく、採用してもらえるところに仕事を求めるかなど。それがいわゆる肉体労働とか、パート的なものであってもいいし、私が求められているならばそこでという考え方です。(総合職 T社Cさん)

＜アンケート自由記述＞

- ・IT業界では、若い者がスキルが上である事は当然の事実である。そうした成果もお金にならなくては意味がない。となれば作るより売る事が、今の世代にできること（総合職 男性）
- ・部門・部署を跨いで横断的な人的ネットワークを作って、職場の業務改善提案をすると思う。現役の若いプレイヤー世代は作業に忙殺されて、問題点を認知していても解決する具体策を考える余裕が無いので、そういった、現場に埋もれている問題意識を歩き回って吸い上げて対策を具体化検討する独立グループが居た方が絶対に良いと思う。（総合職 男性）
- ・創造の主体は若年層に譲り、サポート役に徹することができれば、蓄積した経験が生かされると思う。（総合職 男性）

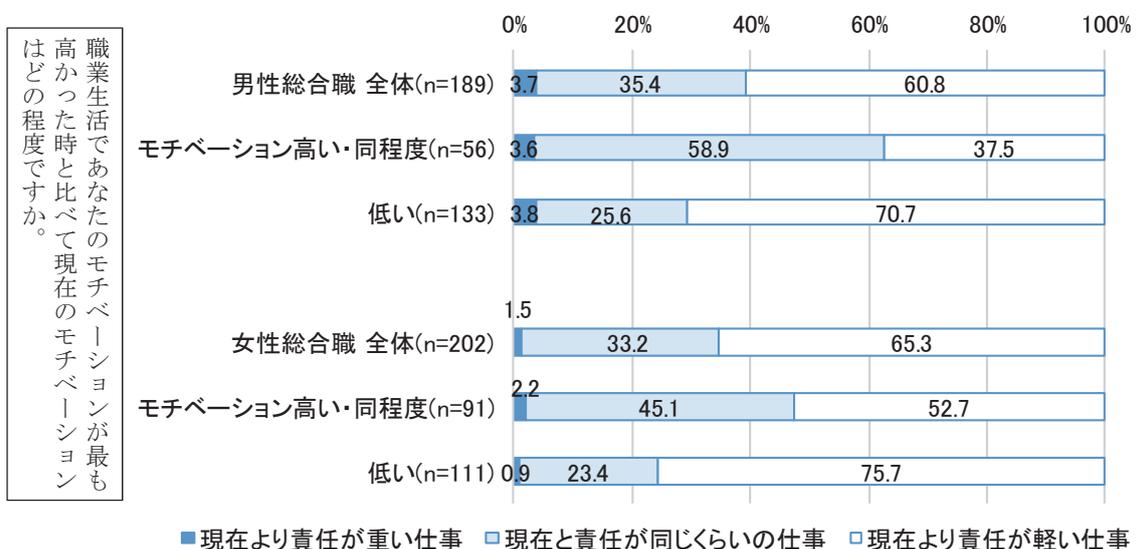
■定年後の「仕事の責任の重さ」の希望はモチベーションによって大きく異なるが、女性の方が「責任が軽い仕事」を希望

総合職全体では「現在より責任が重い仕事」「現在と責任が同じくらいの仕事」の計が男性では39.1%、女性34.7%とわずかな差であった。

モチベーション別にみると、男性でモチベーションを維持している人は、「現在と責任が同じくらいの仕事」を希望している割合が58.9%と最も高かった。逆に、男性でモチベーションが低下している人は「現在よりも責任が軽い仕事」を希望している人が70.7%であった。女性ではモチベーションを維持している人の「責任が同じくらいの仕事」を希望する割合が45.1%に対し、「責任が軽い仕事」を希望する人の割合の方が52.7%と多かった。

図表 2-2-62 定年後に希望する責任の程度

Q62 定年後も、働く場合、あなたはどのような責任の仕事我希望しますか。(Q59で「退職」以外を選択した人)

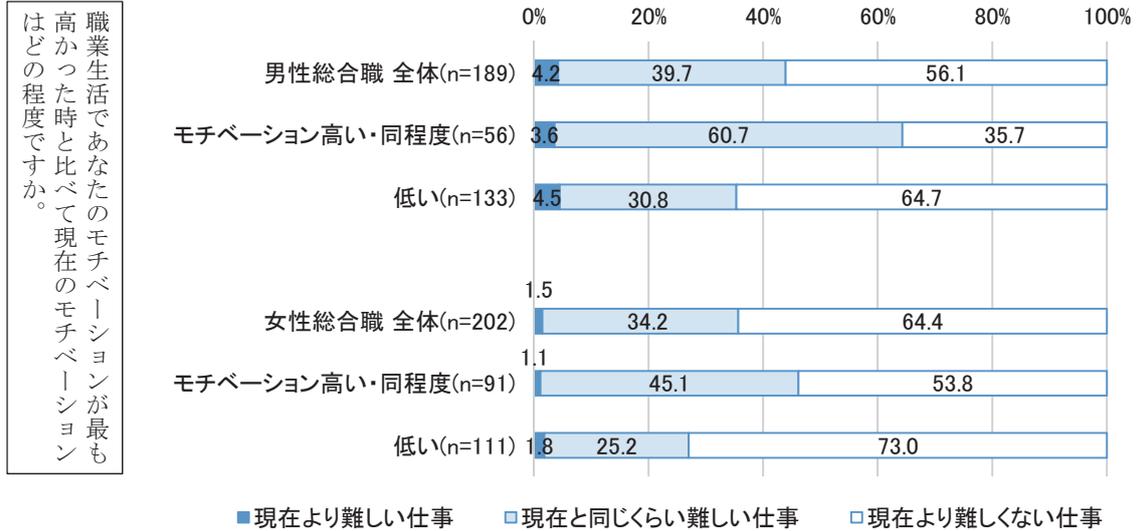


■定年後の仕事の難易度は女性の方が「現在より難しくない仕事」を希望

「現在と同じくらい難しい仕事」はモチベーションを維持している男性が最も希望している。他は「現在よりも難しくない仕事」を希望しており、女性の方がその割合が高い。

図表 2-2-63 定年後に希望する仕事の難しさ

Q63 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。(Q59で「退職」以外を選択した人)



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が最もどの程度ですか。

<インタビュー>

やりたい仕事を選べないジレンマ

- ・自分がやっていることも、席を譲っていかねばいけないような気がしていて、とはいえ、まだ自分もやりたいしみたいな、そういう話ばかりですね、50代女子で集まると(笑)。辛うじて自分が提言したりとか、強みがあるところは任せてもらっていますけれども、そうではない、これをやりたいなと思ったところを若手のこれから課長代理になる人に、やらせたいと思うんだという話があって、バックにまわってくれみたいな。(総合職 R社 Eさん)

<アンケート自由記述>

- ・キャリアをみがくというより、経験に応じてどの分野を中心として業務特化していくべきか会社と本人のコンセンサスが得られるプラン検討が必要だと思う。(総合職 男性)

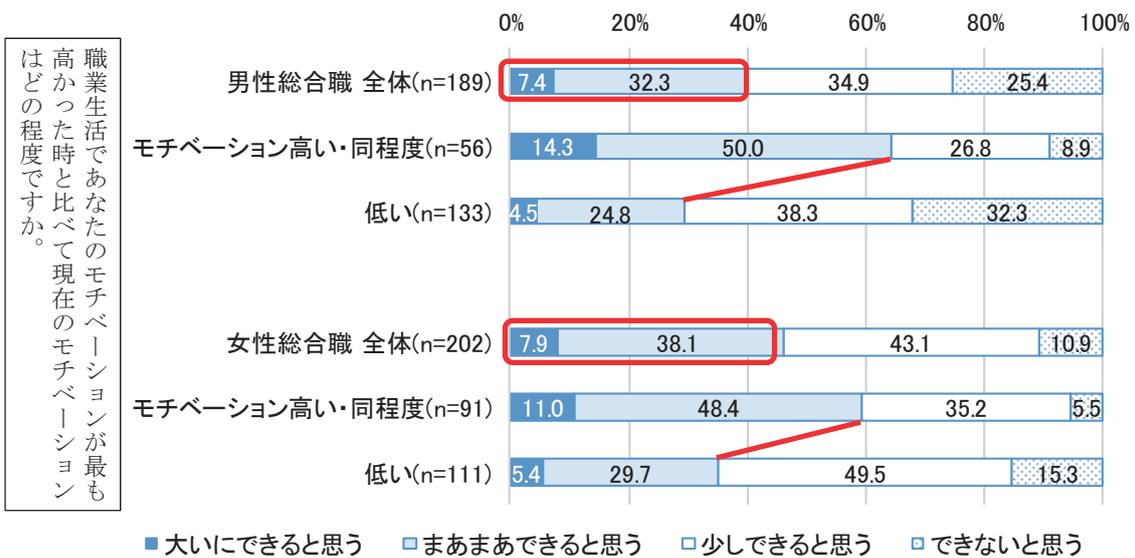
■現在のモチベーションによって、定年後にやりがいのある仕事ができるかどうかの期待値も大きく異なる

男女全体では、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 39.7%、女性 46.0%と、女性の方が楽観的な見方を持っている。

またモチベーションの維持の違いによって、定年後に期待できるやりがいの程度が大きく異なっており、その傾向は特に男性に顕著である。男性でモチベーションが低い人は「定年後にやりがいのある仕事」が「できないと思う」の割合が 32.3%と最も高かった。

図表 2-2-64 定年後に期待できるやりがいの程度

Q64 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。(Q59で「退職」以外を選択した人)



<インタビュー>

単調な仕事でも何かを見つけられると思うが、迷いもある

・だんだん単調な仕事にまわる可能性もありまして、もちろん今までもそういった仕事はあって、その中で自分なりにいつも、いいところとか、得られるものというのを見つけながらやってきているので、できなくもないかなと思うのですけれども、そのときに、残されている人生というのがだんだん短くなっていく中で、それに充てるのがいいのか、別のところに行くのがいいのかというのをちょっと悩んでいますね。(総合職 R社Eさん)

(4) 定年後就労の準備

■女性の方が定年後も仕事をするための準備をしている人がやや多い

定年後も仕事をするための準備をしている人で、最も行われているのは「運動等」。まだ準備を「していない」人が男性は52.9%、女性は43.6%にのぼっている。

図表 2-2-65 定年後も仕事をするための準備

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。当てはまるものすべてを選んでください。

(Q59で「退職」以外を選択した人)

(%)	スキルを磨くための学習	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転職準備	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	していない
男性総合職 n=189	19.6	12.2	13.2	4.2	21.7	10.1	5.3	0.5	52.9
女性総合職 n=202	18.8	18.3	6.9	4.5	32.2	6.9	3.0	0.5	43.6

まとめ

先行研究で言われている「管理職経験のない50代総合職のモチベーションダウン」は、男性総合職でその傾向が顕著であった。女性は男性ほどモチベーションを落としておらず、男女の違いが大きい。女性は仕事は「金銭を得る手段」というだけでなく「自分を成長させてくれるもの」と考えており、それが仕事を続ける原動力の一つとなっている。

・ 仕事経験と能力開発とキャリア形成

異動経験や企業が提供する様々な取組みや制度の経験値は女性の方が男性より低い、女性の方が異動の経験がキャリアにプラスに働いたと認識している。また女性の方が将来的な目標を定めて計画的にキャリアを考えてきた人が多く、「キャリアのつながり意識」を持っている。特にモチベーションを維持している人ほどその傾向が強かった。仕事を辞めなかった理由は、男性が経済的理由に回答が集中しているのに対して、女性は経済的な理由に加え、社会とのつながりや自分の成長等も挙げており、その男女差は顕著であった。

・ 会社の人事施策について評価

モチベーションの高い女性は「上司によるキャリアの後押し」が企業のキャリア形成支援策として有効であったと回答していた。キャリアや定年に関する研修の女性の受講率は男性と比べて低かった。またそういった研修のニーズは男女で異なる。男女とも今後のキャリアを考える上で役立つことは重視しているが、女性は「個々の事情に配慮されていること」や「悩みを共有する場」であることも望んでいる。

・ 能力と人材タイプの自己評価

50代総合職は男女とも、核となるスキルを保有しており、現在、そのスキルを活かしており、さらにそのスキルは社外でも通用すると考えている。一方、これからのスキル開発に関しては、女性の方が意欲が高い。

・ 働く価値観の年代別変化

「確実に仕事をこなし信頼を高める」は「金銭を得ること」に次いで男女とも重視している項目であるが、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。「良い人間関係を築くこと」「人の役に立つこと」は男女とも、年代とともに重視する傾向が強まっている。

・ 仕事等の満足度と働く意欲

女性総合職は男性総合職ほどモチベーションを落としていないことが確認された。また子育てがひと段落した女性は、現在、思いっきり仕事をしているが、男性ではそういった傾向は見られなかった。女性の方が、仕事で力を発揮できており、達成感を感じている。「生活全般の満足度」は女性の方が高かった。

・ 総合職が望む定年後のキャリアと労働

定年後の仕事については、男女とも現在の勤務先での再雇用を望んでいる人が最も多いが、女性は「わからない」という回答も多い。周りにロールモデルが少ないため、どういった進路を取るべきか戸惑いがみられる。また女性はモチベーションを維持している人でも定年後は緩やかな働き方を志向している。定年後の仕事を見据えて準備を始めている人は男女とも多くなかった。定年後の就労で希望する分野、責任の度合い、難易度は現在のモチベーションの状況によって、差が見られた。

2節 50代管理職男女比較

はじめに

女性が企業で働くこと自体に困難が多かった時代に働き続け、かつ管理職にまでなった女性の特徴を明らかにする。

「仕事を続けることを選択している」という時点で、モチベーションが高い人々であることは想像できるが、さらに管理職になるというハードルをどのように超えてきたのかを明らかにする。

※注：この節の管理職とは男女とも現在管理職の人で、役職定年者等の「過去に管理職を経験し、現在は一般社員」は含まない

注：インタビューコメントを抜粋したが、対象者は全て女性

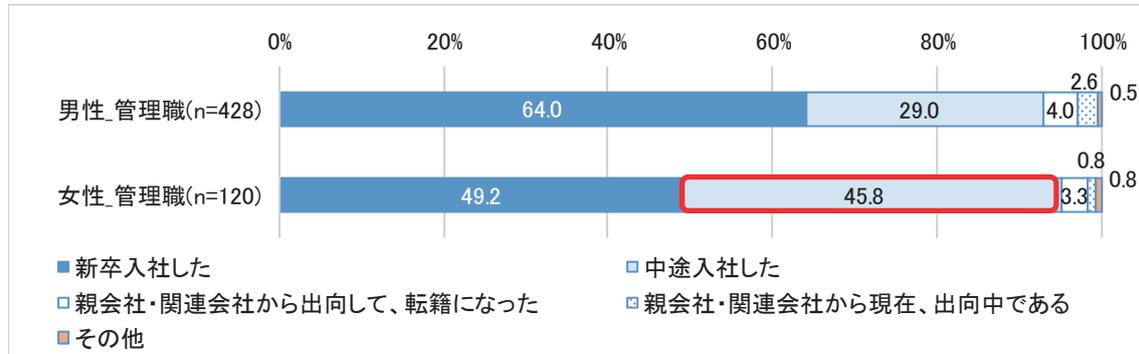
1. 調査対象者の特徴

■女性管理職は男性管理職と比べると中途入社の人が多い

女性管理職の新卒入社割合は49.2%、中途入社が45.8%に対し、男性管理職は新卒入社が64.0%となっている（図表 2-2-66）。女性管理職は無職期間がある人が約3割含まれていることも男性管理職とは異なる特徴となっている（図表 2-2-67）。

図表 2-2-66 入社経緯

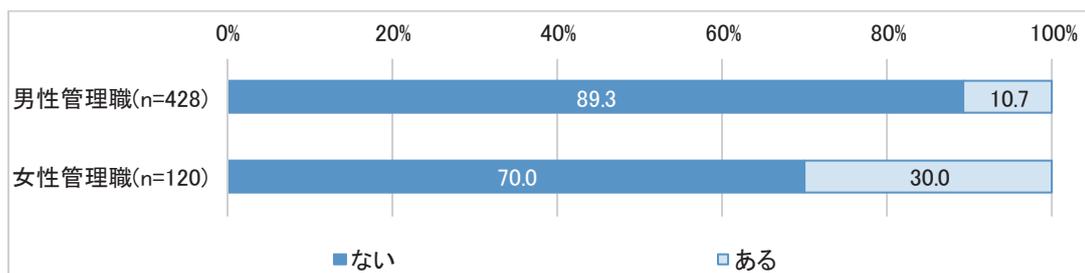
Q2 現在の会社に勤めはじめた経緯はどれですか。



図表 2-2-67 無職期間の有無

Q10 あなたはこれまでに、失業や育児、病気、留学、勉強などで無職の期間（1年以上）がありましたか。

（育児休業や介護休業は含みません）



■女性管理職は男性管理職と比べると配偶者・パートナーがいる人は少ない

女性管理職の配偶者・パートナーがいる人の割合は61.7%と、男性管理職の87.4%と比較すると20ポイント以上低い。

図表 2-2-68 配偶者・パートナーの有無

Q12 現在、配偶者・パートナーの方はいらっしゃいますか。

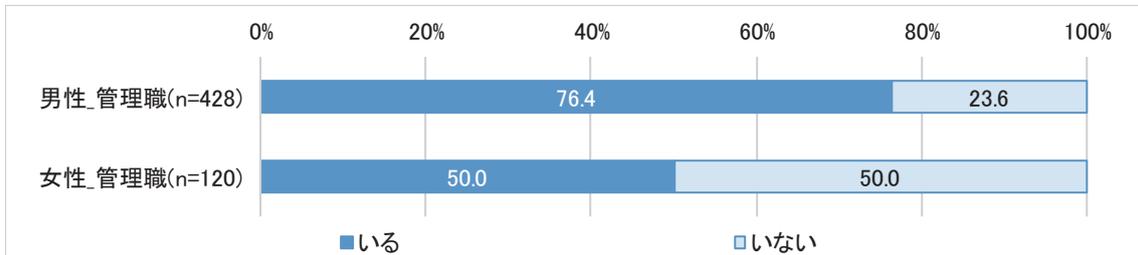


■子どもがいる人は半数。男性管理職よりもその割合は低い

女性管理職で子どもがいる人は50%で男性管理職の76.4%と比較するとかなり低い。仕事を優先し子どもをあきらめた人がいる可能性も否定できない。仕事と育児を両立し、キャリアアップまですることはかなり困難であったことが推察される。

図表 2-2-69 子どもの有無

Q14 現在、(同居・非同居問わず) お子さんがいますか。



2. 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

■「違う部門への異動」は形態に関わらず男性で多い

50代管理職の仕事経験を異動経験で見ると、「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、特にその傾向は「他部門への異動」と「国内転勤」で顕著である。それに対して女性は「産休・育休」「短時間勤務」が多い。

図表 2-2-70 これまで経験したことがあるもの・キャリアの見直しに役立った経験

Q16 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。

Q17 あなたが経験された事柄の中で、仕事や会社のことを考え直す上で役に立ったと思われるものをお選びください。(Q16で「当てはまるものがない」以外を選択した人)

(%)		違う部門への異動	全社に関わるような仕事(経営企画、人事、経理等)	出向、転籍	組合幹部	転居を伴う国内転勤	海外転勤	産休・育休	時短勤務	病気等の療養での休職(3か月以上)	副業	ボランティア	転職活動や転職	当てはまるものはない
男性管理職	経験したものの(Q16) n=428	73.8	29.7	34.6	8.2	37.9	9.3	0.0	1.6	4.0	3.3	7.2	18.9	8.9
	役に立ったものの(Q17) n=390	45.9	21.5	20.8	4.9	20.0	8.5	0.0	0.5	3.8	2.1	2.3	11.5	18.7
女性管理職	経験したものの(Q16) n=120	61.7	26.7	26.7	1.7	17.5	5.8	24.2	6.7	5.8	5.8	7.5	16.7	11.7
	役に立ったものの(Q17) n=106	46.2	18.9	17.0	0.9	13.2	2.8	14.2	0.9	3.8	4.7	4.7	13.2	17.9

(2) 能力開発機会について

■女性管理職の方が「自己啓発」を行っている

能力開発に有効な方法はOJTが第一であり、OFFJTと自己啓発が続くことに関しては、男女で大きな差が見られなかったが、「自己啓発」に関しては、女性管理職17.5%に対して男性管理職は7.9%と10ポイント近くの差があった。

図表 2-2-71 キャリア形成に役立ったもの

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。

(%)	職場内で仕事を通じて学んだ教育・訓練(OJT)	会社実施する職場外での教育・訓練(OFFJT)	自己啓発	役に立ったものはない
男性管理職 (428)	76.4	29.0	7.9	15.0
女性管理職 (120)	77.5	30.8	17.5	16.7

<インタビュー>

専門学校で法律を学んだ

- ・六法、弁護士試験向け、弁理士試験向けの工業系の法律は会社に入ったときからずっと、勉強しましたね、専門学校とかに行って。結果的にそういうところでの法律の知識というのはビジネスの中で役に立つので無駄ではなかったです。資格とか取っていないですが。(管理職 R社Cさん)

ビジネススクールで学んだ

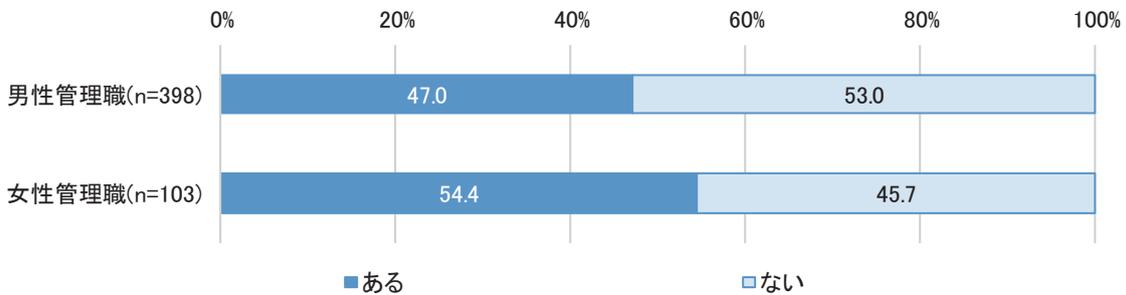
・うちの会社なんて、自分から発言する人とか少ないのですよね。だけど、ビジネススクールは評価が発言の質と量とレポートで決まるので、とにかく発言しないことには何も評価がつかないので、みんなすごい。全然違う会社の方々も来られるので、この人たちは、こういう風に考えるんだと思って勉強になります。(管理職 Q社Dさん)

■女性管理職の方が、異動時にキャリア形成の視点で説明を受けている

女性管理職は「(説明を受けたことが) ある」が54.4%だが、男性管理職は47.0%で7.4ポイントの差があった。

図表 2-2-72 異動時の説明の有無

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はありますか。(異動したことがない人を除く)

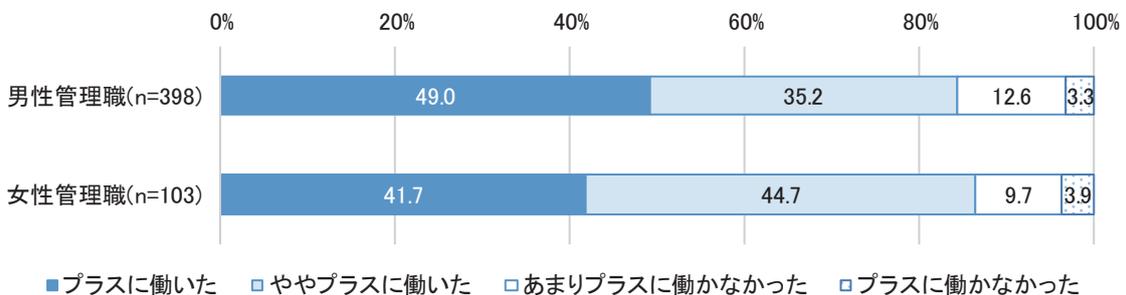


■異動経験は男女とも「プラスに働いた」と認識している

男性管理職の方が「プラスに働いた」のスコアが高い傾向にあるが、「プラスに働いた」「ややプラスに働いた」の合計では男女に大きな違いは見られない。

図表 2-2-73 異動経験の受け止め方

Q19 これまでの異動経験はあなたのキャリアにプラスに働きましたか。(Q18で「異動したことがない」と回答した人を除く)



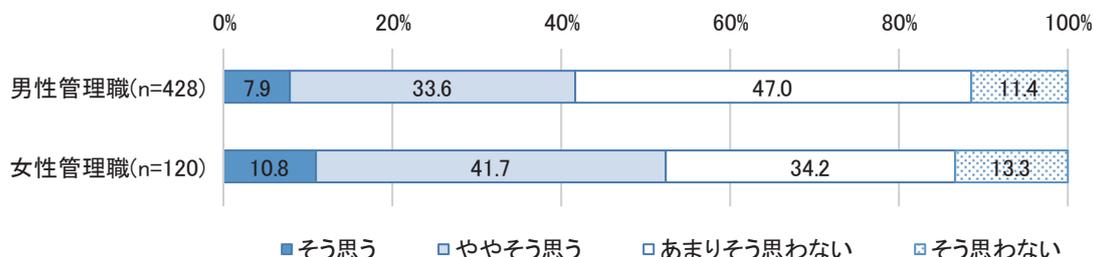
(3) キャリア形成について

■計画的なキャリア形成をしてきた女性管理職

男性管理職より女性管理職の方が、計画的にキャリアを考えてきた人が多い。

図表 2-2-74 計画的なキャリア形成

Q24 あなたはこれまで将来的な目標を定め計画的にキャリアを考えてきましたか。



<インタビュー>

女性が自立するには手に職が必要だと言って育てられた

- ・女性が今後、自立して社会で仕事をして生活をしていく上で、何か手に職がある方がいいだろうということで、小さい時から親に、手に職をつけなさいと言われておりましたので、大学もそういうところがいいと思った。(管理職 T社Eさん)

ずっと仕事を続けるという前提で会社を選んだ

- ・親に、先生にならずに就職したいという話をした時に、ずっと仕事を続けるという前提でこの会社を選ぶと宣言して入ったというのがあって。親から「教師が、女性が働き続ける上で一番いいんだ」みたいなことを中学生ぐらいの頃からすり込まれてはいたのですが、実際に大学まで行ってみると、うーん、教師はどうかなというところもあって。(管理職 R社Dさん)

目標を叶えたのは、これからの女性たちへの好影響もあると考えていた

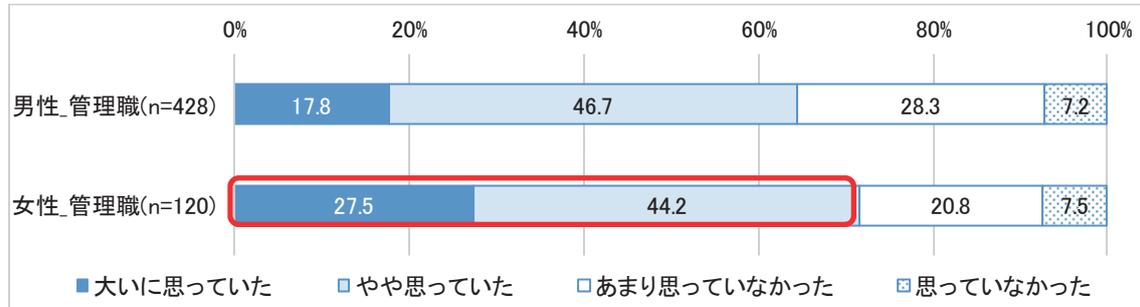
- ・段階的に上がってきた辺りから、最終的には〇〇(役職名)になれたらと目標にはしていました。それは周りの女性への影響も含めて、なれるんだ、となるじゃないですか、一人とか、二人とかなれば。出産した時も私が部では最初で、その当時、産休を取っている人がまだ私の前に一人とか、二人くらいしかいなかったはずです。誰かやって、それに続けば道ができる。私が子どもを二人産んで、〇〇(役職名)にもなれたのだから、あの人がなれるのだったら私もなれるかなみたいな。(管理職 U社Gさん)

■「キャリアのつながり意識」が高い

前の仕事が次の仕事に役立っている（「大いに思っていた」「やや思っていた」）という「キャリアのつながり」が実現している女性管理職は71.7%と、男性管理職の64.5%を上回る。

図表 2-2-75 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>

普遍的なスキルが身に付いた

- ・全く違うプロジェクトに呼ばれて2年ぐらい仕事をしていたことがありまして、そこでやっていたことは結構、普遍的なスキルなのだなと思って、それは少し自信になったのですけれども。でもそういう職種としては別に会社から認定されているわけでもないし、そういうふうに分が気づいただけなので。(P社Bさん)

どのような事でも仕事に通じる

- ・なんでも仕事で当てはまって、保育園の先生にノートを提出して、返ってきて、それを読んでまた提出するというのも、決まったことをやり続けることというのは中途半端にしがちなのですけれども、ちゃんとやるということは、仕事でも生きる。何とか何日までにと言われたら、その人だってその次の締め切りがあるから、いや3日前ぐらいに出しておいたほうがいいだろうみたいな。そういうところは子どもを育てている時に、次の人の、次の先があるから、そこを考えながら仕事をしないと、みたいなところを学んだ感じはします。(管理職 S社Bさん)

■女性管理職は様々な理由から仕事を続けてきている

男性管理職は「家族を養わなければならなかったから」が69.9%と回答が集中している。一方、女性管理職は「経済的に自立したかったから」を筆頭にあげている。また女性は経済的な理由からだけでなく「仕事によって成長できたから」44.2%（男性29.4%）、「仕事が面白かったから」35.0%（男性24.1%）、「社会とつながっていたかったから」30.8%（男性12.6%）等の割合が男性管理職よりもかなり高い。

図表 2-2-76 仕事を辞めなかった理由

Q26 あなたが仕事を辞めなかった主な理由は何ですか。定年を経験している方は定年まで仕事を辞めなかった理由はなんですか。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(n=428)	69.9	20.1	21.0	12.6	29.4	24.1	4.0
女性管理職(n=120)	33.3	46.7	23.3	30.8	44.2	35.0	2.5

<インタビュー>

女性も「仕事をもってやっていくのがいい」と言われて育った

・母は仕事を続けたかったのだけれども、私が生まれて続けられなかった。でもこれからは女性もちゃんと仕事を持ってやっていくのがいいと。なので、そういうチャンスがあるのだったらなるべく仕事を続けると思っていた方がいいよというのは学生の頃からすごい言われていて、その言葉は印象的に。(管理職 T社Dさん)

仕事が面白かった

・常に転職はどこかで考えながら仕事をしているのですけれども、やはり自信がなくて。目の前の仕事が面白いのは面白いのでやっているうちに今日に至るといふ。(管理職 P社Bさん)

次に続く女性たちのためにがんばった

・不安でした。女性で一般職からの管理職というのは初めてだったのですね、会社の中で。なので、自分が潰れますと、次に続く女性が出なくなるなという、そういった思いものすごくあったのですね。(管理職 U社Bさん)

女性もこれから働いていかなければならない、だから辞めてはいけない

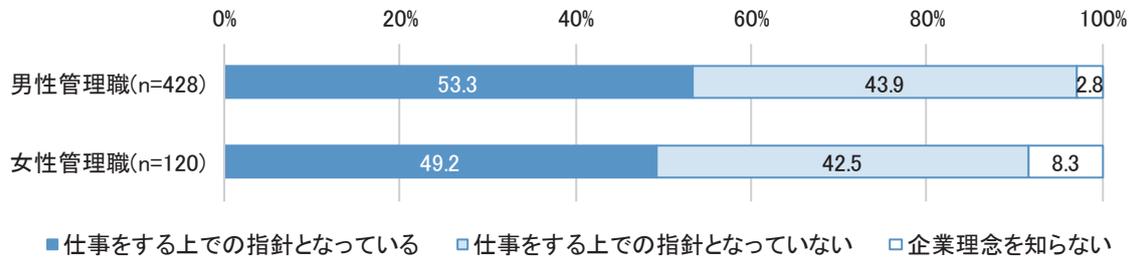
・大学を出る時に父からこれからは女性も働かなければいけない、という話があつて。S社は育児勤務制度もあるし、子どもを育てながら働けるよ、みたいなことも言ってくれて。そこを知っていた父はすごいなど。今から思えば、そういう時代ではなかった時にそういう意見をしてくれたのはすごいと思っています。そういう環境が私の中にあつた。だからやめてはいけないと思っている。(管理職 S社Bさん)

■男女とも約半数が企業理念を仕事の指針としている

「(企業理念が) 仕事をする上での指針となっている」という人は男性では 53.3%、女性では 49.2%で、男女の大きな差は見られなかった。

図表 2-2-77 企業理念についての考え

Q27 あなたは企業理念について、どのようにお考えですか。



(4) 社外ネットワークの形成について

■ネットワークが広い女性管理職

「外部のネットワークがない」は男女とも 25%程度であり、社外のネットワークを持つことについては男女で違いはない。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「大切にしている」とする者が男性を上回り、男性に比べて多様なネットワークを持っている。特に「業務に関連した勉強会等」「学生時代の友人等」「趣味を通じたネットワーク」の男女差が大きい。

図表 2-2-78 大切にしているネットワーク

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

(%)	業務に関連した専門の勉強会やセミナー	異業種交流会・同業者の会合等	学生時代の友人・先輩・後輩やゼミ等を通じた知り合い	社会貢献活動を通じたネットワーク	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
男性管理職(n=428)	22.2	24.1	30.4	8.4	22.9	6.3	12.9	1.2	26.2
女性管理職(n=120)	30.0	28.3	37.5	7.5	31.7	11.7	13.3	0.0	25.0

※「外部のネットワークがない」以外の%を足し上げたもの

男性管理職 ネットワークあり=128.3%

女性管理職 ネットワークあり=160.0%

<インタビュー>

- ・この年齢からでも新たな出会いはあったほうが今後楽しくいけるかなと思うのですけれども。(管理職 Q社Fさん)
- ・キャリアカウンセラーの資格を取ってから勉強会をやっていて、同じメンバーや、ちょっと広げたところで勉強会したりというのはやっています。(管理職 T社Dさん)

- ・異業種交流会みたいなのところにも顔を出しています。いろんな企業の人と飲んでしゃべるという会です。退職された方から若い方も、いろんな企業の方がいらっしゃいます。この道しかないはずと生きてきましたけれども、いろんな生き方があるのだなというのはそういうところから感じさせていただきますね。(管理職 U社Bさん)
- ・決まり切った仕事の人たちだけだと、やはり見識とか知識もやはり狭まってしまうのですよ。(管理職 Q社Dさん)

3. 会社の人事施策についての評価

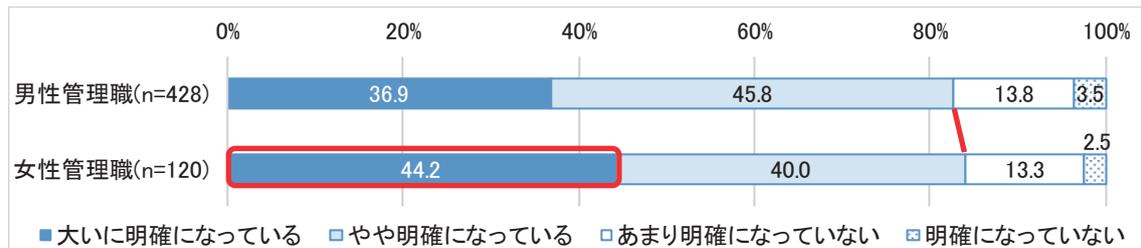
(1) 活用施策について

■女性管理職の方が、職場での役割が「大いに明確になっている」

女性管理職は「大いに明確になっている」が44.2%で、男性管理職の36.9%よりも7.3ポイント高くなっている。「大いに明確になっている」「やや明確になっている」の計では、男女に差は見られない。

図表 2-2-79 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。



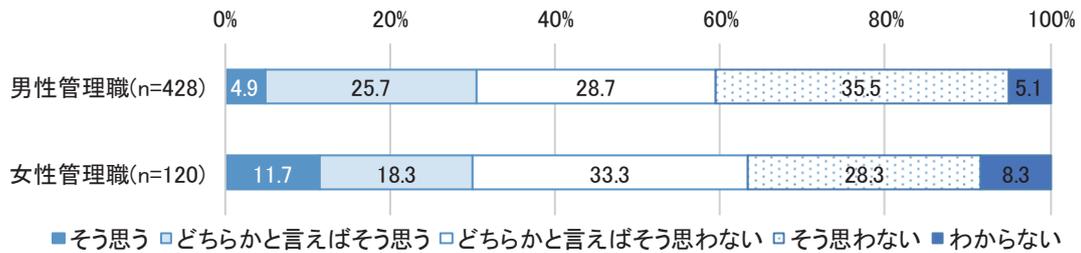
■勤務先のベテラン社員の活躍方針が明確なのは男女とも約3割。方針内容も男女で大きな違いが見られない

「ベテラン社員の活躍方針」が明確化どうか、については男女とも「そう思う」+「どちらかと言えばそう思う」が3割程度となっている（図表 2-2-80）。

活躍方針の内容についても、男女とも「ベテラン社員に活躍して欲しい方針」について「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の計で9割前後と高い数値となった（図表 2-2-81）。

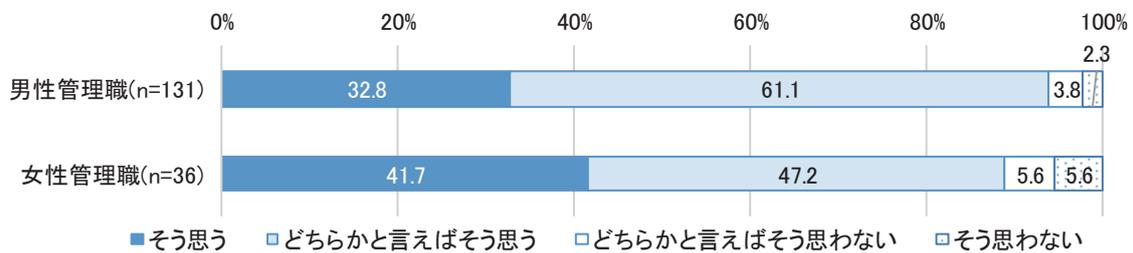
図表 2-2-80 ベテラン社員の活躍方針

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？



図表 2-2-81 活躍方針の内容

Q50 その方針は以下のような方針ですか。【50歳以上のベテラン社員に活躍してほしいという方針】(Q49で活用方針が「(明確である) そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人)



(2) キャリア形成支援策

■男女で異なる、キャリアに役立ったこと

企業で経験した取組みや制度で、男女とも最もスコアが高かったのは「上司とのキャリア面談」で約半数が経験していた（図表 2-2-82）。

役に立った取組みや制度については、男性管理職は「上司とのキャリア面談」「資格取得等の費用援助」が25.5%と最も高いが、次いで「良い影響を与えたものはない」が21.5%と高くなっている（図表 2-2-83）。女性管理職は「資格取得等の費用援助」が38.2%と最も高く、次いで「上司とのキャリア面談」であった。3番目に高かったのが「上司によるキャリア形成の後押し」19.1%で、男性の割合10.3%と比較すると8.8ポイントの差がある。

図表 2-2-82 企業で経験した取組みや制度

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。

(%)	上司との キャリア 面談	上司による キャリア 形成の 後押し	メンター 制度	キャリア デザイン 研修	自己申告 制度による 異動	社内公募 制度による 異動	資格取得 や研修受 講の費用 援助	キャリア カウンセ ラーへの 相談	外部組織 への会社 からの派 遣（セミ ナー等）	その他	上記のよ うな取組 みや制度 を受けたり、参加 したことは ない
男性管理職 n=428	50.2	10.3	7.2	18.9	20.6	11.0	31.1	2.3	16.6	0.7	22.9
女性管理職 n=120	51.7	17.5	8.3	20.8	20.0	3.3	36.7	5.0	18.3	0.8	25.8

図表 2-2-83 キャリア形成に役立った取組みや制度

Q22 あなたのキャリア形成のために、役立った取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。(Q21で「受けたり参加したことがない」と回答した人は除く)

(%)		上司との キャリア 面談	上司による キャリア 形成の 後押し	メンター 制度	キャリア デザイン 研修	自己申告 制度による 異動	社内公募 制度による 異動	資格取得 や研修受 講の費用 援助	キャリア カウンセ ラーへの 相談	外部組織 への会社 からの派 遣（セミ ナー等）	その他	よい影響 を与えた ものはない
男性 管理職	全体 (n=330)	25.5	10.3	2.7	11.8	11.5	4.8	25.5	1.2	11.2	0.6	21.5
	役に立ったもの（経験したもののベース）※注	39.1	77.3	29.0	48.1	43.2	34.0	63.2	40.0	52.1	66.7	0.0
女性 管理職	全体 (n=89)	23.6	19.1	4.5	9.0	13.5	1.1	38.2	1.1	16.9	0.0	15.7
	役に立ったもの（経験したもののベース）※注	33.9	81.0	40.0	32.0	50.0	25.0	77.3	16.7	68.2	0.0	0.0

※注 Q21で「経験したことがある」と回答した人の中で、「役に立った」と回答した人の割合

<インタビュー>

上司が背中を押してくれた

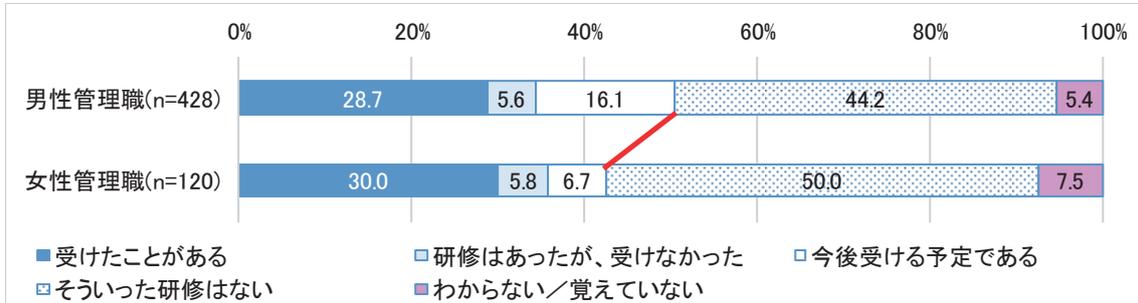
- ・あまり役職につきたいと思ってなかったのです。バブリー時代なので、女性社員は多かったのですが、役職は男性になるものという意識があって。上司からノミネートしようと思われ、できる自信がないとお話をしたら、なんで君は総合職で入ってきたのと問われ、確かにそうだなと。男性だからって自信があって誰でもなる訳でもないし、皆やりながら成長していくものだから、十分にできるはずだから、チャレンジしてみたらという話で。上司に恵まれていたと思います。(管理職 Q社Dさん)
- ・上司がいい人だったのか、厳しかったのか、もう母親1人で育てていくのだから短時間なんてやっていないでフルタイムで働けと、しっかり仕事をしないと子育ては1人ではできないぞみたいなことをしょっちゅう言われて、そんなに言うなら、じゃあやってやれみたいな感じで(笑)、フルタイムに3歳ぐらいの時に戻して、そこからは自分の仕事が変わっていく転機になったのです。(中略)そこからはじめて自分で考えた仕事、チャレンジしていくみたいなのが始まったと思います。(管理職 Q社Fさん)

■キャリアや定年に関する研修の受講率は男女ほぼ同じ

受講状況は男女とも 30%前後とほぼ同じであるが、女性管理職は「そういった研修はない」が 50.0%と高い。

図表 2-2-84 キャリアや定年に関する研修機会

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。



■女性の方がキャリアや定年に関する研修の内容がニーズに合っていないかった

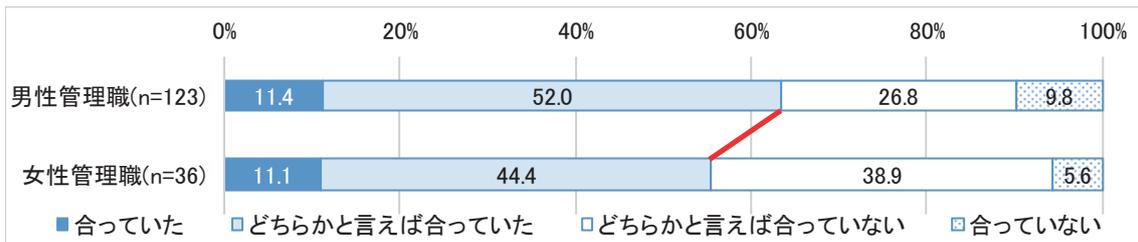
キャリアや定年に関する研修の内容が自分自身のニーズに合致していたか、の問いに対して、女性の方が「合っていた」+「どちらかと言えば合っていた」の割合が低い傾向であった（図表 2-2-85）。

研修がニーズに合っていた理由としては男女とも「今後のキャリアを考えるのに役に立ったから」が最も高かった（図表 2-2-86）。

ニーズに合っていない理由では男性は「今後のキャリアを考えるのに役立たなかったから」、女性は「一般的な内容で個々の事情に配慮されていなかったから」がそれぞれ最も多かった（図表 2-2-87）。

図表 2-2-85 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 で研修を「受けたことがある」と回答した人）



図表 2-2-86 研修の内容がニーズに合っていた理由

Q53 研修の内容について「合っていた」「どちらかと言えば合っていた」と回答した理由はなんですか。当てはまるものすべてを選んでください。(Q52で「合っていた」「どちらかと言えば合っていた」と回答した人)

(%)	マネープランの研修だったから	男性向き・女性向きの研修になっていたから	給料が下がっていく中で身の処し方の研修だったから	今後のキャリアを考えるのに役立ったから	個々の事情に配慮されている研修だったから	悩みを共有する場があったから	外部の人と関わることができたから	その他
男性管理職 n=78	47.4	1.3	15.4	67.9	6.4	7.7	5.1	0.0
女性管理職 n=20	45.0	10.0	15.0	75.0	5.0	15.0	10.0	0.0

図表 2-2-87 研修の内容がニーズに合っていなかった理由

Q54 研修の内容について「どちらかと言えば合っていない」「合っていない」と回答した理由はなんですか。当てはまるものすべてを選んでください。

(%)	マネープランのみの研修だったから	男性向きの研修になっていたから	給料が下がっていく中で身の処し方の研修だったから	今後のキャリアを考えるのに役立たなかったから	一般的な内容で個々の事情に配慮されていない研修だったから	悩みが違う人との研修だったから	外部の人と関わることができなかったから	その他
男性管理職 n=45	35.6	2.2	20.0	51.1	33.3	11.1	2.2	4.4
女性管理職 n=16	12.5	12.5	18.8	25.0	62.5	0.0	6.3	0.0

<インタビュー>

男性向けの研修ではなく 50 代、60 代のいろいろなロールモデルを知りたい

- ・マネープランは確かに考えなければというものでしたが、キャリアプランは男性向きなのです。管理職だった部長が役職定年になって自分の元部下のところで働く時のスタンスとか、そういう研修。もうとっくに自分の上司は年下だし、そんなことは当たり前の環境でいる時に、男性のプライドを捨てなさいという研修だったので、女性向けではないなと思いました。事例をたくさん知りたいと思いました。女性でも、男性でも 50 代、60 代でその企業で頑張った方や起業した方とか、仕事を変えられた方とか、そういういろいろな形の現役の在り方を知りたかった。(管理職 P 社 B さん)

業務以外の生き方が知りたい

- ・ここからの生き方を、どんな道があるのかという、自分が気づいていないのを気づかせていただくというのは知りたいかなと思います。会社の中で、どう生きなさいみたいなことを言われても、もう 50 で、できることは経験してきたことしかないと思うのですよね。今から何か新たにすごいミッションを受けてできるかと言うとたぶんどきないと思いますし。なので、どちらかと言うと業務以外で、生きていく余生みたいなほうの研修があれば、受けてみたいかなと思いますね。(管理職 U 社 B さん)

男性は年上部下について悩んでいるが・・・

・男性が優位だったりというのがいつまでも消えていないと思います。だから幹部社員登用の研修でも、よくある悩みごととして、自分より年上の部下をどう扱うかみたいなのに結構時間を割くのですけれども、そんなの同じか、上か、下か、3つしかないのだから、そんな悩むことないんじゃないかと思うのですけれども（笑）、すごくその悩みは言っている人も多かったです。（管理職 Q社Fさん）

<アンケート自由記述>

・管理職しかしてこなかった人は現場力が低くなっているので職業訓練の場が必要だと感じる。基本はOJTになるが論理形成のセミナーなどは必要。（管理職 男性）

4. 能力と人材タイプの自己評価

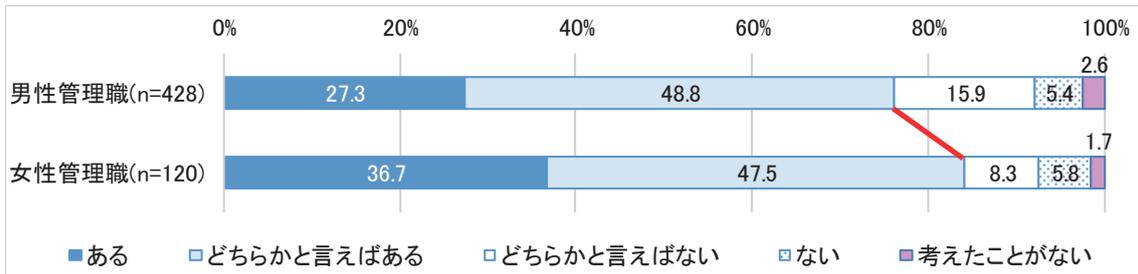
(1) 能力の自己評価

■女性管理職の方が「自分の核となるスキルがある」と認識しており、能力の自己評価が高い

男性管理職のスキル認識も高いが、女性管理職は自分の核となるスキルが「ある」「どちらかと言えばある」と回答している人が36.7%と男性より9.4ポイント高くなっている。

図表 2-2-88 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。

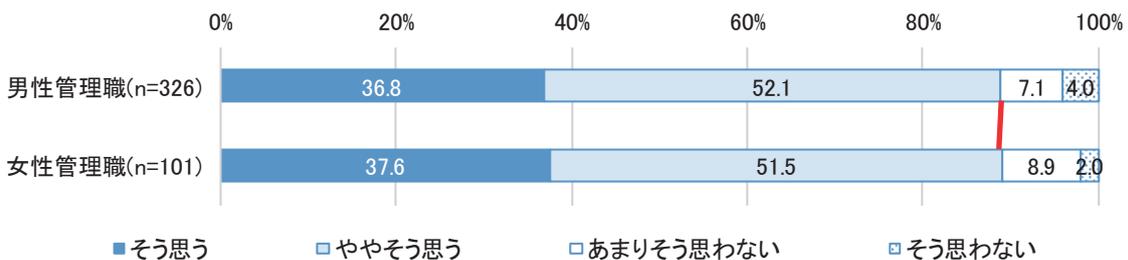


■男女とも現在スキルは活用できている

男女とも現在の仕事でスキルを活かしている。という人が9割近くとなっている。

図表 2-2-89 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」と回答した人)

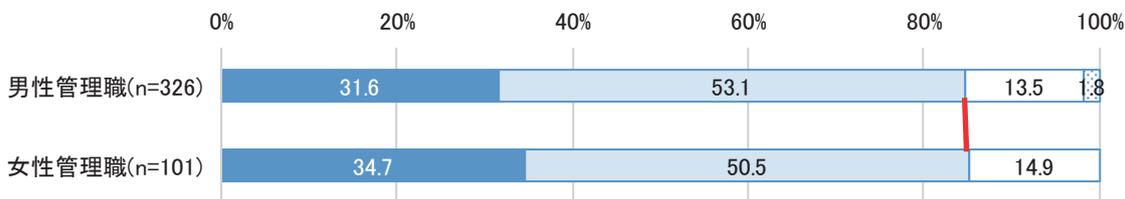


■男女ともスキルが他の企業でも通用すると考えている

スキルの活用と同様に、スキルの通用性も男女で差がほぼ見られない。

図表 2-2-90 スキルの通用性

Q30 そのスキルは、他の企業でも通用すると思いますか。(Q28で「ある」「どちらかと言えばある」と回答した人)



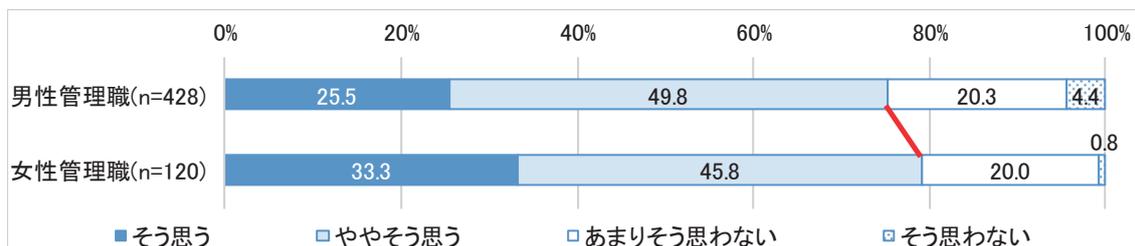
■ 通用すると思う □ どちらかと言えば通用すると思う □ どちらかと言えば通用しないと思う □ 通用しないと思う

■能力の開発意欲は男女で大きな違いがない

男性管理職よりも女性管理職の方が、スキルを持っているという認識が高かったが、さらにその能力を発展させようと考えている人の男女差は小さく、男女とも意欲がある。

図表 2-2-91 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、発展させたいと思いますか。



<インタビュー>

常に成長しなければいけない

・たとえどんな地味な事務作業でもずっと同じことを同じようにやるのではなくて、何か常に成長しなければいけないという気持ちは自分の中であって、特に派遣の方とかが職場に増えてきたときに、今日来た派遣の方がすぐできる仕事を自分がやっているようでは駄目だと。やはりその人にはできないぐらいの仕事を自分はやりたいというような気持ちは持っていた。(管理職 Q社Fさん)

自分のテーマを探している

・会社に見切りをつけられてしまったときに自分に何が残るのだろうという気持ちもあるので、外の講演会に行ったりとか、起業している人の話を聞いたりとかということを経験があれば行くようにしているのですけれども、自分でこのテーマだと思えるものにまだ出会えていない。(管理職 P社Bさん)

国家資格を取得

- ・自分自身のやりきキャリアを考えてみたいなというところで国家資格を取ってみようかなというふうに思って取りました。もちろん人の話を聞くとか、そういうところがすごく、たぶん資格の目指すべきところなのですからけれども、でも自分自身の振り返りをする場面というのもすごくできたところがあります。(管理職 T社Dさん)

<アンケート自由記述>

- ・40代前半以下の社員があまり多くないため、この層の仕事を継続して補い続ける必要があるが、今はほとんどやっていない、以前自身で経験してきた仕事や作業も対応できるようにしなければならないが、内容が昔に比べ難しくなっているため、スタディの継続が必要。(管理職 男性)

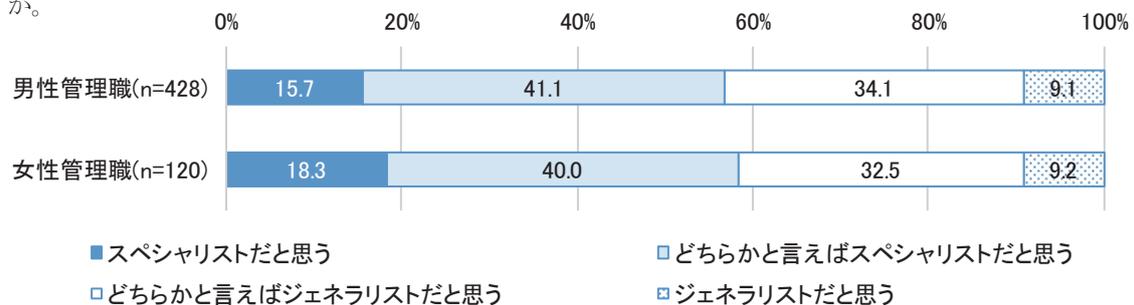
(2) 人材タイプの自己評価

■男女とも「自分はスペシャリスト」と考えている人が半数以上

「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」人は男性で56.8%、女性で58.3%とほぼ同等となった。

図表 2-2-92 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。



5. 働く価値観の年代別変化

(1) 年代別の特徴をみる

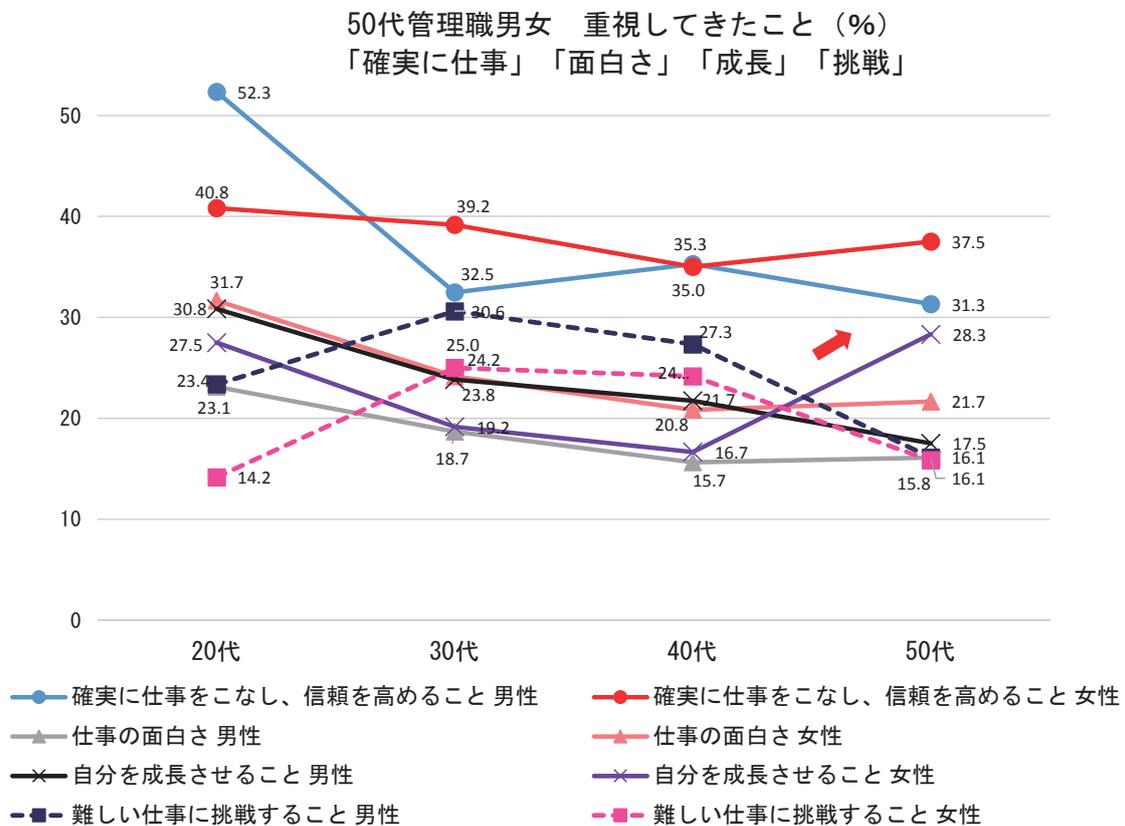
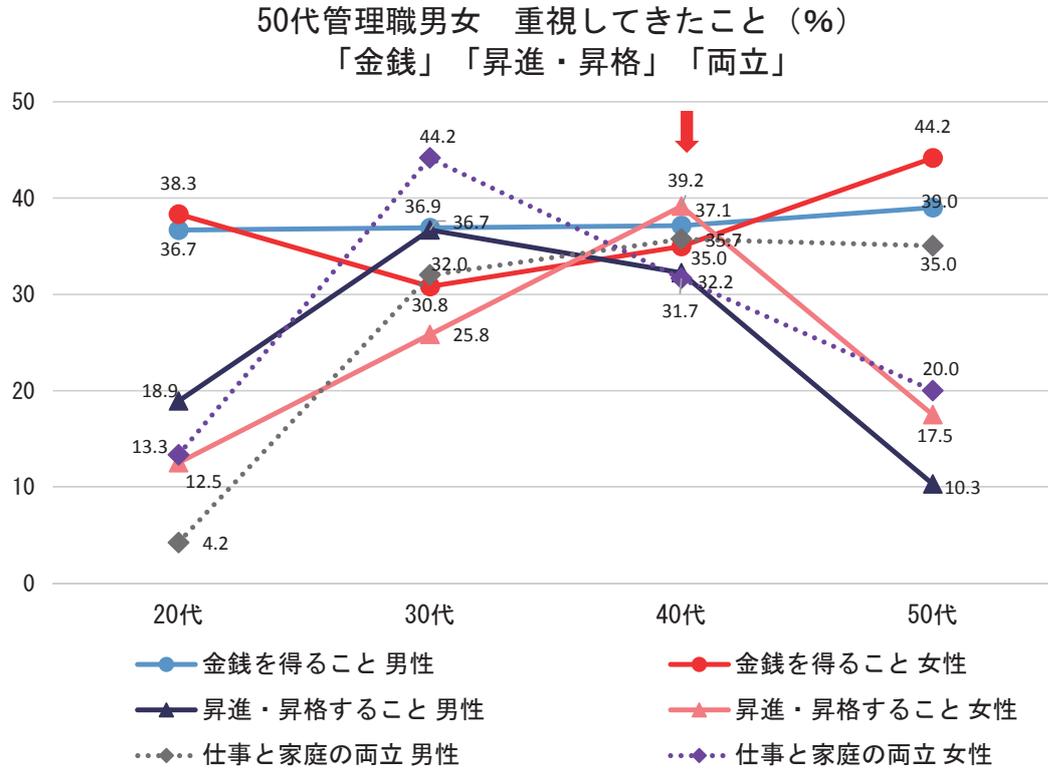
■昇進・昇格を重視するのは男性は30代、女性は40代

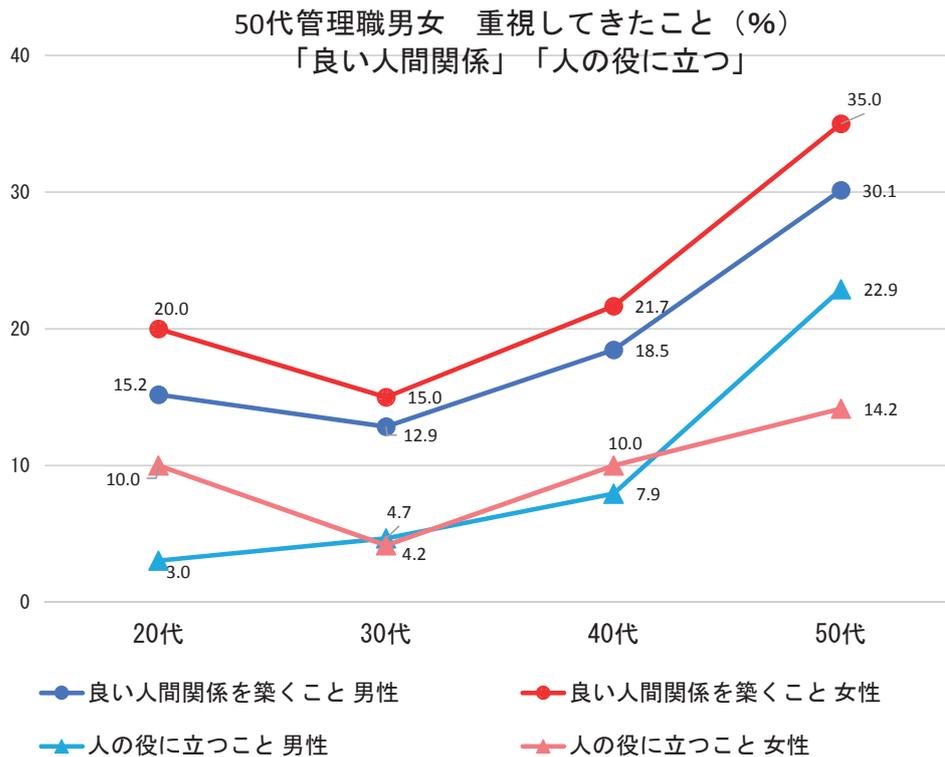
男女とも「昇進・昇格すること」を40代まで重視していたが、男性のピークは30代、女性は40代とズレがある。また40代の時、女性は、「金銭を得ること」をはじめとするどの項目よりも「昇進・昇格すること」を重視していた結果となっている。また女性の方が、20代に「仕事の面白さ」を重視していた。一方男性は、20代では「確実に仕事をこなし信頼を高めること」をかなり重視していた。

「自分を成長させること」については、男性は右肩下がりであるが、女性は40代までは低下傾向であるものの50代で再度重視するようになっている。

図表 2-2-93 男女別 20代～50代で仕事する上で重視してきたこと

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。各年代ごとに3つまで選んでください。(20代～50代)





<インタビュー>

女性は10年遅れるが地道にがんばれば追いつく

- ・女性の先輩方から、子どもを産んだら10年遅れるのは覚悟だからと言われて。男性は違うのよ、男性は子育てしていないからとは言わないですけども、女性は子どもを育てながらこの仕事を続けていくには、その先輩も上の先輩から言われたのだと。今とは違ってはいますが、10年は遅れるけれど地道に頑張れば追いつくよみたいなことは言ってくれていて、そうなんだと信じて。(管理職 S社Bさん)

上司の薦めもあって上の職責を目指した

- ・上司から、せつかく管理職でやるのだったら、もう一步、二歩、上の職責も狙ったほうがいいよという話はされていて。いずれこの会社を退職する可能性があったとしても、そこは上位の職責についていたほうが有利にもなるし、挑戦してみなさいというのはずっと言われていましたね。課長になって2~3年目ぐらいからそんな話はずっとしてもらっていたので。(管理職 R社Dさん)

6. 仕事等の満足度と働く意欲

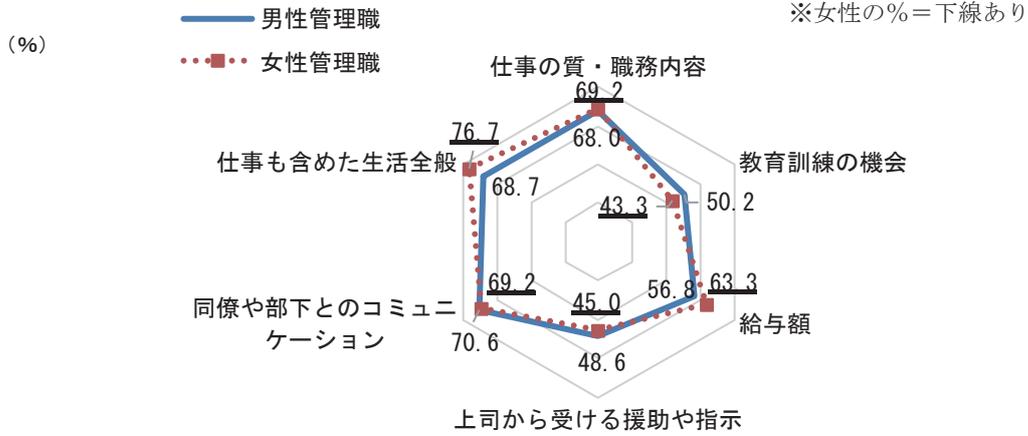
(1) 仕事等の満足度

■「仕事も含めた生活全般」「給与額」で女性の満足度の方が高い

男女で違いがあり、かつ女性の方が満足度が高かったのは「仕事を含めた生活全般」「給与額」。逆に男性の方が高く差があったのは「教育訓練の機会」で男性50.2%に対して女性は43.3%であった。

図表 2-2-94 満足度

Q37 あなたの現在の満足度についておうかがいします。それぞれについて当てはまるものをお知らせください。(図表は「満足している」「どちらかと言えば満足している」計の%)



<インタビュー>

知識をブラッシュアップする機会があるとよい

・1年間とか、どこか大学院に通ってという学業休暇みたいな。1週間とか5日とか、ケチなことを言っているのではなく、そういう制度があるとよい。会社が提供できるコースというのは数が多いわけではないですから、選択はいろんな世の中から見つけられるようにして。ただ、その時のバックアップですよね。有給なのか、無給なのか、それはいろいろだと思うのですが、そういうものを良くしてもらいたいと思いますね。知識も古くなっているのですよ。だからそこら辺をブラッシュアップして、そうすると新たに学んだからこそ、この分野で何かできることがあるかもしれないと思えるような気がするのです。(管理職 R社Cさん)

(2) モチベーションの現状と背景

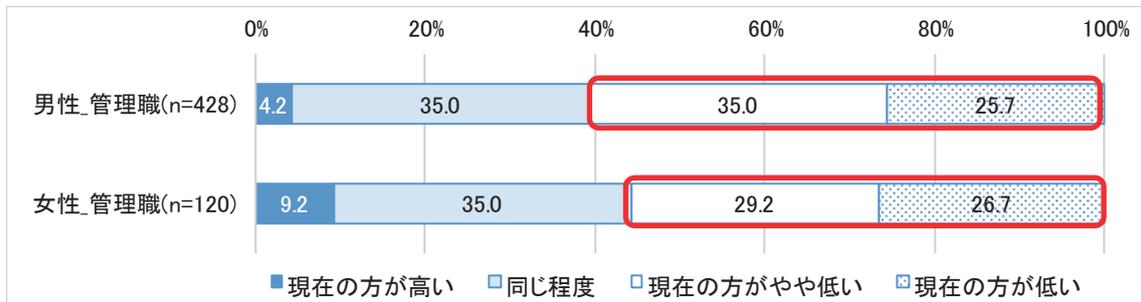
■モチベーションの減退傾向は男性でわずかに強い

管理職においてはモチベーションが「現在の方がやや低い」+「現在の方が低い」という人は男性では60.7%、女性では55.9%と、モチベーションの減退傾向は男性でわずかに強い（図表 2-2-95）。

現在モチベーションが高い理由としては、男女とも「責任のある仕事ができているから」が最もスコアが高く、特に女性は66.0%となっている（男性は48.8%）（図表 2-2-96）。モチベーションが低い理由は、男性は「仕事にやりがいを持っていないから」が35.4%と最も高かった。女性では「処遇に不満があるから」が35.8%と最も高かった（図表 2-2-97）。

図表 2-2-95 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 2-2-96 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)

(%)	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 n=168	32.7	42.3	48.8	1.8	15.5	14.3	18.5	7.1	11.9	4.2	17.9	23.8	3.0	0.6
女性管理職 n=53	35.8	47.2	66.0	1.9	13.2	18.9	28.3	3.8	5.7	5.7	7.5	28.3	3.8	1.9

図表 2-2-97 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「現在の方がやや低い」「現在の方が低い」を選択した人)

(%)	やりたい仕事がないから	仕事にやりがいがないから	責任のある仕事ができているから	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	仕事の量が適正ではないから(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 n=260	26.5	35.4	6.5	14.2	5.4	9.6	30.8	23.1	9.6	16.9	16.9	11.2	2.3	8.5
女性管理職 n=67	25.4	26.9	9.0	20.9	6.0	13.4	35.8	19.4	13.4	17.9	20.9	14.9	3.0	6.0

<インタビュー>

ロールモデルになれたやりがい

- ・ 頑張りたくてもお手本を見たことがない女性は頑張り方がわからない。出しゃばるのも何だしみたいな、女性の中でも葛藤がありましてね。今まで男性の担当には女性はあまり相談できなかったのですが、女性になったということで、いろんな相談や悩み、あとは、どーんと背中を押してあげて、前になさいたいみたいな活動もできたので、とても有り難いポジションをいただいたなと思っていますね。(管理職 U社Bさん)

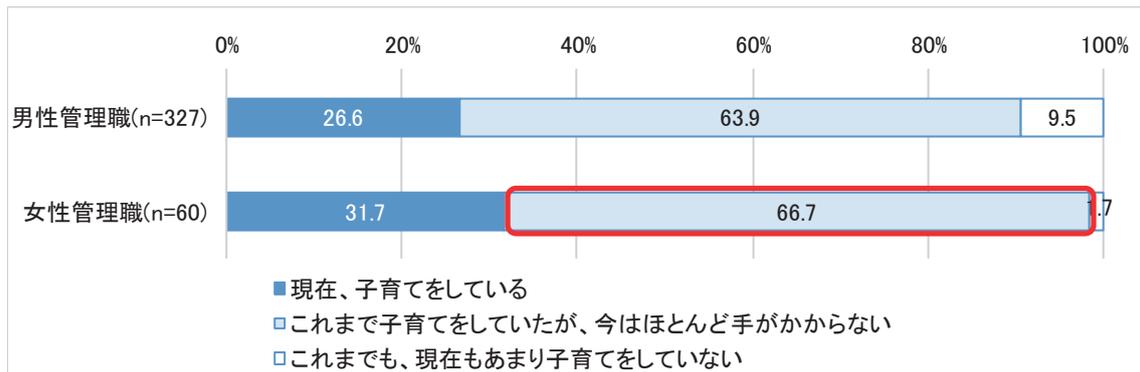
(3) 子育てと働く意欲

■女性管理職で子育てがひと段落した人は、思いっきり仕事をしている（サンプル数が少ないため参考）

女性総合職と同様に、女性管理職においても、子育てが仕事の制約となっていた人が77.5%と多い（図表 2-2-99）。そして、子育てがひと段落した女性管理職の67.7%が今、思う存分仕事をしている（図表 2-2-100）。

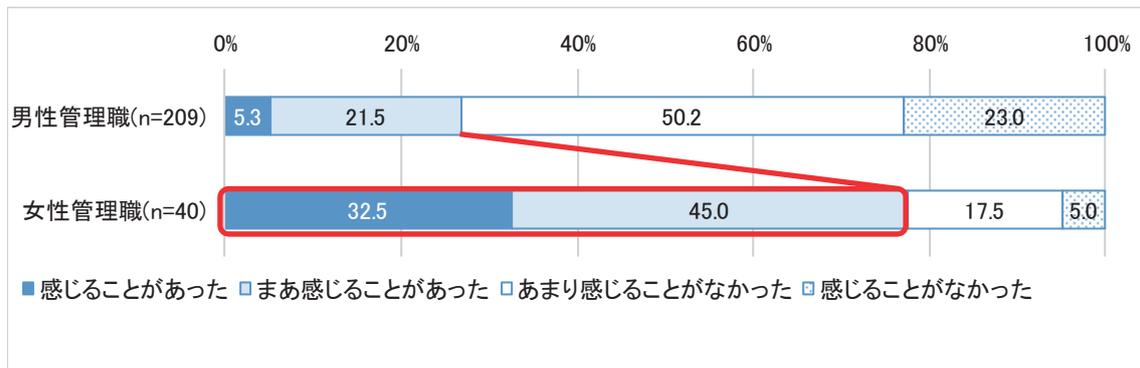
図表 2-2-98 現在の子育ての状況（子供のいる人）

Q45 あなたは現在、子育てをしていますか。



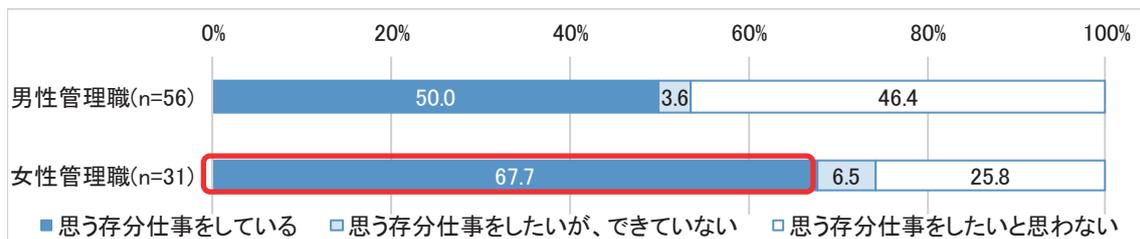
図表 2-2-99 子育てによる仕事の制約

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でしたか。（Q45 で「これまで子育てをしていたが、今はほとんど手がかからない」と回答した人）



図表 2-2-100 現在の仕事への向き合い方

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。（Q46 で「感じるがあった」「まあ感じるがあった」と回答した人）



<インタビュー>

・44~45歳でようやく、子育てから少し解放され始めるので。ベンチャーに行った友達とかは50代になってからなので、女性でも50代になるとやはり管理職になる可能性はないなというのが見えているので、外に移った人のほうが、マネージャーに採用されたりもしているので、外に行ったほうが自分のやりがいとか持って、やれるのかなというのはいっていましたね。(管理職 R社Dさん)

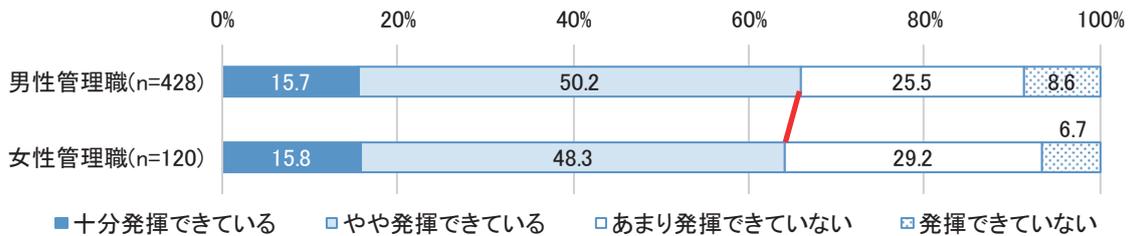
(4) 能力発揮と仕事の達成感

■管理職は男女とも力を発揮できている

管理職においては自分の力を「十分発揮できている」「やや発揮できている」の計で男性は65.9%、女性は64.1%となっている。

図表 2-2-101 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。

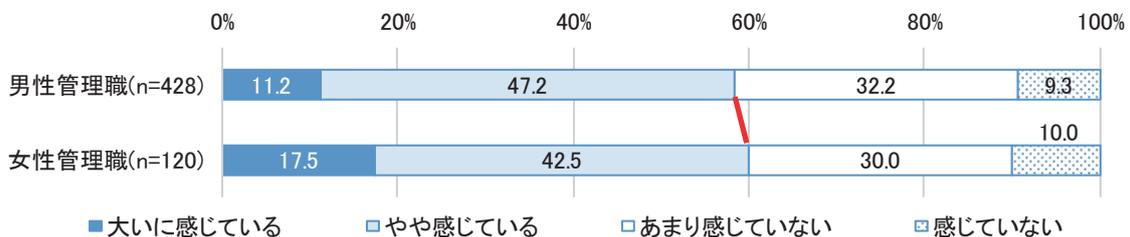


■管理職は男女とも達成感を感じている

達成感を「大いに感じている」「やや感じている」の計は男性で58.4%、女性で60.0%となっている。

図表 2-2-102 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。



7. 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

■役職定年についての考え方：周りへの気遣いのある女性管理職

男女ともに「年収が下がるとモチベーションが下がる」と「役職定年後も同じパフォーマンスを出せる人がある」が最も多いが、それ以外で女性が男性を大きく上回るのは「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ことがある」、それに次ぐのが「役職定年になると活躍の場なくなる」である。つまり「役職定年後にどう働くか」については女性の方が問題視している。

また男性とは10年遅く管理職を目指していた女性（Q23 年代別仕事をする上での重視点の結果参照）は「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」も26.7%と男性19.9%との差が大きい。

図表 2-2-103 役職定年についての考え方

Q57 役職定年について、お考えをお知らせください。当てはまるものすべてを選んでください。

(%)	役職定年の年齢に到達した後も同じパフォーマンスを出せる人もいる	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	役職定年に伴い年収が下がると、モチベーションも下がる	役職定年になると、活躍の場なくなる	全員が等しく年齢によって処遇が変わることに違和感がある	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ことがある	設定された年齢の根拠がよく分からない	若い人を育てるためには必要な措置である	自分のキャリア（将来等）を見直すよいきっかけになると思う	その他
男性管理職(n=428)	49.1	19.9	50.2	18.0	21.5	17.8	23.4	24.1	17.8	1.4
女性管理職(n=120)	44.2	26.7	52.5	25.8	20.8	31.7	26.7	23.3	18.3	0.0

<インタビュー>

すぐに役職定年になってかわいそうといわれる

- ・50歳でマネージャーになると役職定年まで短いので、みんなが可哀想とか言ったのですが、可哀想の意味もよくわからないでやっている状態です。同期の男性だと結構もう役定になって気楽にやっているよなんて聞くと、ラインの課長とか、部長ではなくなるけれど、ある程度、責任のある仕事を自由な発想で考える時間ももらえるイメージがあり、それはそれでいいのかもと思っています。（管理職 Q社Fさん）

下の子がやりづらいだろうから絶対に外れたい

- ・私がずっと副部長、部長のまま65までいたら次の子が上がれない。それに同じ人がやっていたら変わらないと思うので、55か60かわからないけれど、マネジメント職は下の子に任せたい。上下関係、難しいと思う。元部長に難しいですよ、部下になったりすると。今の仕事からは絶対に外れたい。下の子がやりにくいと思うから。（管理職 P社Dさん）

役職定年した女性のロールモデルがない

- ・これまで役職定年を経験した人が女性にほとんどいなかったのです。そういう経験をした方が身近にいなかった。どういう風に会社から説明をされるのかというのは、経験をした人がいた上で初めてわかるというところがあって。何となく年齢はわかっているけれども、具体的にどんなプロセスで何が進むのかというのは全く知らなかった。（管理職 R社Dさん）

(2) 定年後のキャリアと働き方

■定年後は男女とも再雇用希望が最も多い

男性の方が「現在勤めている会社での再雇用」を希望している人の割合が高い。また女性管理職では「起業・開業」が10.8%と男性と比べて高くなっている。豊富なロールモデルがないこと等が背景にあつて総合職では多くの女性が「わからない」と回答していたが、管理職では男女間の違いはない。

図表 2-2-104 定年後の就業希望

Q59 あなたの定年後の希望を教えてください。

(%)	現在勤めている会社での再雇用	転職	起業・開業	退職	わからない
男性管理職(n=428)	44.2	22.4	5.6	22.9	22.0
女性管理職(n=120)	37.5	15.0	10.8	23.3	25.0

<インタビュー>

管理職だからこそ行く末が見えなくなった

・一般社員ならこの職場にいたいと言えます、無理に動かされることもなかったけれど、今の立場だと、これをやって下さいと言われてたら、行かなければいけなくなって選べなくなった。冗談で皆さん、ここに来ればとか言って下さるのですが、どこに行くのがいいのか見えなくなってしまったのが今の悩み。(管理職 Q社Fさん)

<アンケート自由記述>

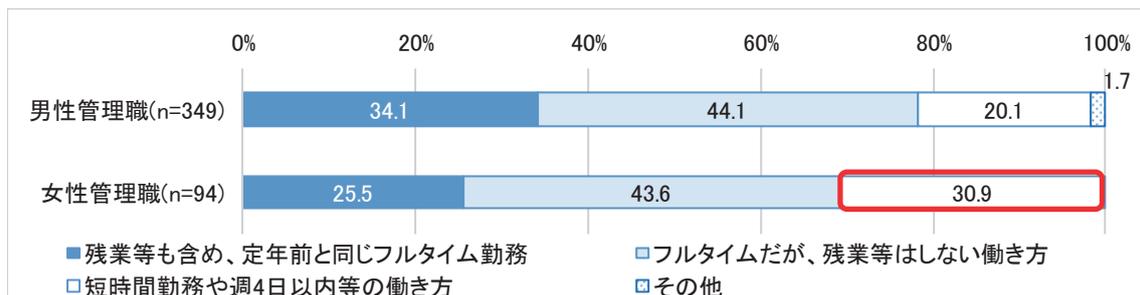
・働く本人の意識の問題。かつての団塊の世代のように社会のお荷物になってまで社畜としてしがみつくと働き方はやめて、どこであろうと必要とされる職場に飛び出して行けるのがベテランの流儀だ。(管理職 男性)

■定年後は男性はこれまでと変わらない働き方、女性はやや緩やかな働き方を希望

女性管理職では「残業なしフルタイム希望」が43.6%と最も多い割合ではあるが、次いで30.9%が「短時間勤務」を希望している。一方男性管理職は、「残業なしフルタイム希望」が44.1%、次いで「残業ありフルタイム」34.1%となっており、短時間勤務希望は20.1%であった。

図表 2-2-105 定年後に希望する勤務形態

Q60 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。(Q59 で「退職」以外を選んだ人)



<インタビュー>

50代からもっと多様な働き方ができるとよい

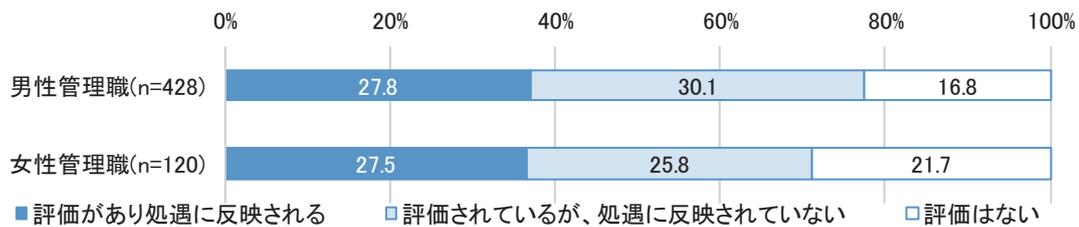
・働き方のもっと自由なコースをつくったほうがいいと思います。今だとフルタイムの社員しかいないのです。それで給料だけ下げます。女性に限らず、男の人も含めて、もうフルタイムとか、5日間とか、働きたくないな、もっと自由な時間を持ちたいなという人もいると思うのです。そういう価値観が分かれてくる年代に向けて、その社員の働き方を自由に選択できるように、働く時間が少なければ当然給料は下がる、それは当たり前の話なので、それはセットでいいと思うので。(R社Cさん)

■勤務先の再雇用者の評価と処遇については大きな違いが見られない

男女とも「評価はない」が最も少なく、「評価がある」ことが主流となっているようだが、処遇に反映されているかどうかは二分している。定年後再雇用者の評価としては「評価が必要であり、処遇に反映されるべきである」と考えている人が男女とも約7割となっているが(Q73 図表 2-2-107)、実際に評価があり処遇に反映されているのは、3割弱であった。

図表 2-2-106 定年後の再雇用者の評価と処遇

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？

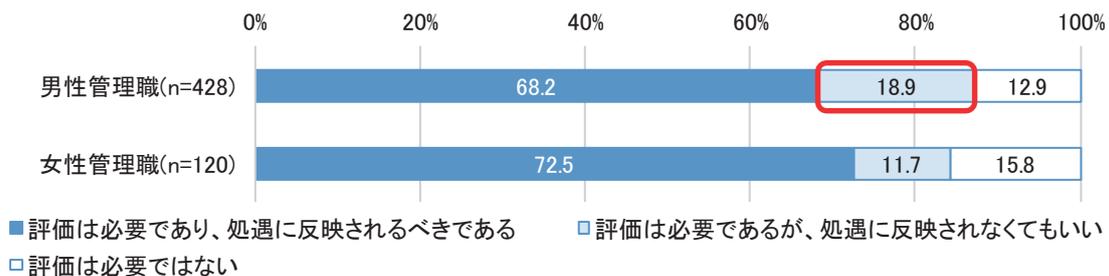


■男性の方が「処遇に反映されなくてもいい」のスコアがやや高い

男女とも「評価は必要であり、処遇に反映されるべきである」という考えが7割前後でも多くなっている。「評価は必要であるが、処遇に反映されなくてもいい」という考えは男性では18.9%で女性の11.7%よりも7.2ポイント高くなっている。

図表 2-2-107 定年後再雇用者の評価についての考え

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。



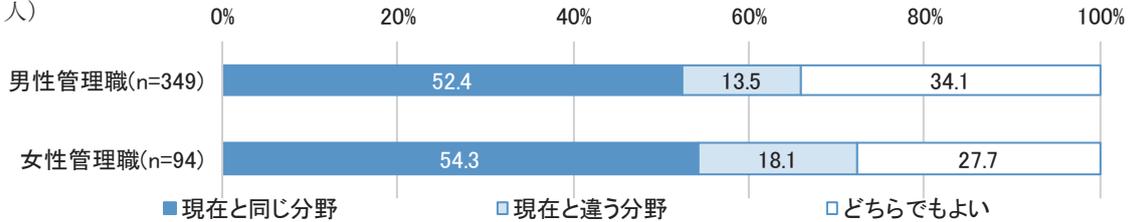
(3) 定年後の仕事内容の希望

■定年後は今と同じ分野の仕事を希望

男女とも「現在と同じ分野の仕事」を希望している人が5割超となっている。男性の方が「どちらでもよい」の割合がやや高い傾向にある。

図表 2-2-108 定年後に希望する仕事の分野

Q61 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。(Q59 で「退職」以外を選んだ人)

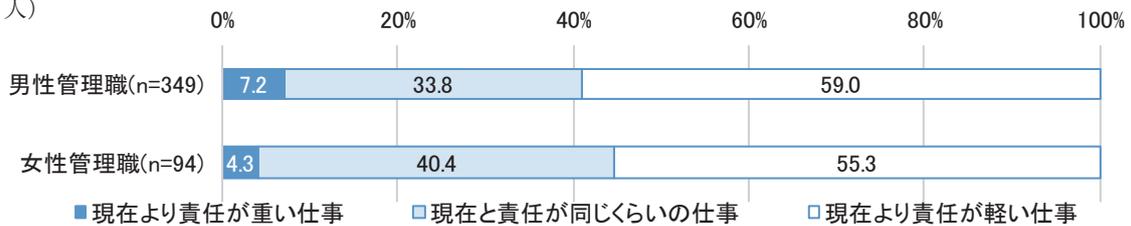


■定年後は今よりも責任が軽い仕事を希望

男女ともに「現在より責任が軽い仕事」を希望する傾向が見られる。

図表 2-2-109 定年後に希望する責任の程度

Q62 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。(Q59 で「退職」以外を選んだ人)

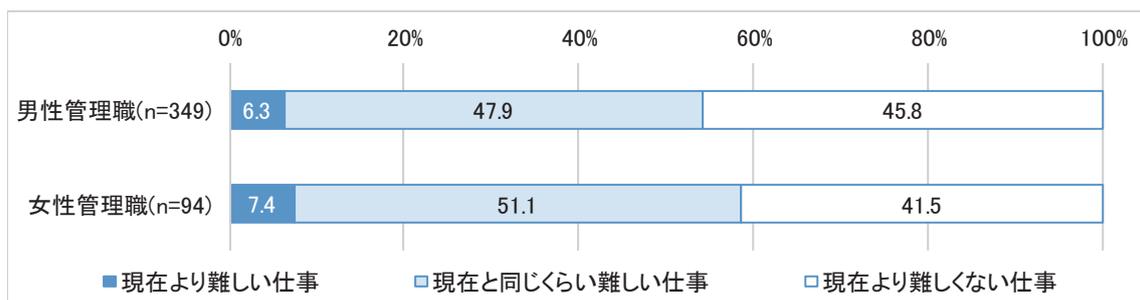


■定年後は今と同じくらい難しい仕事を希望

女性管理職は、「現在と同じくらい難しい仕事」を希望している人が51.1%と半数を超えている。「現在より難しい仕事」の7.4%を加えると、58.5%となり、男性の計54.2%と比較してやや高い。

図表 2-2-110 定年後に希望する仕事の難しさ

Q63 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。(Q59 で「退職」以外を選んだ人)



<インタビュー>

社内でどのようなスキルが必要とされているのかわからない

- ・自分のスキルだとか、能力だとか、知識だとかというのが会社の中のどこかシステムに入っていて、それで会社がいろんな部門として仕事があって、今こういうふうなことを募集しているよというマッチングがシステム上、うまくできれば素晴らしいと思うんですね。今はそういうのが全くわからないので自分で想像するしかない。(管理職 T社Eさん)

<アンケート自由記述>

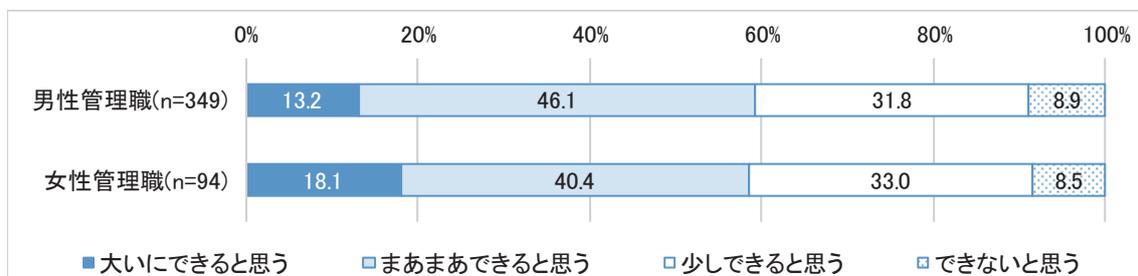
- ・仕事の負荷や責任をむやみに軽減するのではなく、これまで培ってきたスキルを生かせるような機会を本人と相談の上構築しモチベーションを低下させないこと。(管理職 男性)
- ・今までと変わらぬ責任と処遇があり、また闘えばさらなる昇進もありうる条件を維持する。(管理職 男性)

■男女とも定年後はやりがいのある仕事ができると考えている

男女とも半数以上の人定年後もやりがいのある仕事ができると考えている。女性では「大いにできると思う」の割合が高い傾向にある。

図表 2-2-111 定年後に期待できるやりがいの程度

Q64 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。(Q59で「退職」以外を選んだ人)



(4) 定年後就労の準備

■女性の方が定年後の仕事の準備をすすめている

男女とも約4割の人が何も準備していないが、「スキルを磨くための学習」「社内・社外のネットワークの形成」については、女性は約3割の人が行っており、男性よりもその割合が高い。

図表 2-2-112 定年後も仕事をするための準備

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。当てはまるものすべてを選んでください。

【定年後も仕事をするために準備していること】(Q59 で「退職」以外を選んだ人)

(%)	スキルを磨くための学習	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転職準備	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	していない
男性管理職(n=349)	20.1	16.6	19.5	5.7	30.4	6.0	3.4	0.6	41.8
女性管理職(n=94)	31.9	18.1	30.9	3.2	27.7	7.4	4.3	1.1	42.6

<インタビュー>

準備をしておかなければならない

- ・今から準備をしなければいけないと思っているのです。幾つかの選択肢の準備をして、できれば56から60の間も副業をしたいなって思うのですが、60過ぎても何かできるものをやっておかないといけないなって。いろんなチャレンジをしてみたいと思って。この会社にいるとできることが限られてしまう。いきなり営業と言われたら、もう難しいし。では、また経理といっても、全然今は違いますからね。そうやって、今までキャリアを積んだもの、派生してできるものを自分でも選ぼうとしているので、限られたものしかできなくなるなと思って。限られたものではないものをチャレンジする時は、好きなものでないとできないと思って。(管理職 Q社Dさん)

まとめ

特に女性管理職は上司によるキャリアの後押し、昇進・昇格を明確に意識していた点等、計画的にキャリアを形成してきた人たちでモチベーションが非常に高い。管理職については総合職男女（管理職経験なし）よりも男女の違いが大きい。

・仕事経験と能力開発とキャリア形成

これまで経験したことがあるもので、キャリアの見直しに役立った経験としては、男女とも「違う部門への異動」が最も高くなった。また女性の方が自己啓発が役立ったと回答している。女性管理職は計画的にキャリアを形成してきた人が多く、「キャリアのつながり意識」も男性よりも高い。総合職と同様に、管理職においても、仕事を辞めなかった理由として、男性は経済的理由に回答が集中しているが、女性は経済的理由に加えて「仕事で自分が成長できた」「仕事が面白かった」等もあげている。

・会社の人事施策についての評価

上司によるキャリア形成の後押しが、女性管理職のキャリア形成に役立った取組みとしてあげられている。キャリアや定年に関する研修機会は、男女同等に与えられているが、研修内容とニーズの合致度は女性の方がやや低い。その理由としては、個々の事情に配慮されおらず一般的な内容であったことが指摘されている。

・能力と人材タイプの自己評価

能力の自己評価は男女とも高い。能力開発意欲も男女とも高い傾向にあった。

・働く価値観の年代別変化

女性管理職は、「昇格・昇進」を明確に意識していたことが分かるが、その時期は男性が30代であるのに対して、10年遅れの40代であった。また40代から「自分を成長させること」を改めて重視するようになる等、男性とは異なる傾向がみられた。

・仕事等の満足度と働く意欲

男女とも管理職はモチベーションを大きく低下させていない。その理由では「責任のある仕事ができているから」という回答が最も多かった。「仕事も含めた生活全般」の満足度は女性の方が高かった。男女とも仕事で自分の力を発揮できており、達成感を感じている。

・管理職が望む定年後のキャリアと労働

役職定年については、女性の方が「周囲もやりづらいのではないか」という意識を持っている。男女とも定年後は現在の会社での再雇用を希望しているが、女性の方が「起業・開業」への希望者がやや多い。女性のほうが短時間勤務等のゆるやかな働き方を希望している人が多い傾向にある。定年後再雇用者の評価については、男女とも評価は必要であり処遇に反映されることを望んでいる。定年後の仕事内容の希望、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。

3節 50代一般職女性の特徴

はじめに

特に男女雇用機会均等法以前から働いている女性は、サポート的な仕事しか与えられないことも多かった。その後、一般職を廃止する企業も増加したが、一般職として働き続けている女性も数多くいる。その場合、長期間同じ仕事をしているケースも多く、モチベーションが下がりがちだと言われている。

一方、当財団の注『「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』（2017年8月）においては、50代一般職女性の中でも、仕事の難易度を上げる意欲があり、達成感を感じている層がいることが明らかになっている。

本調査においても、モチベーション高く働き続けている一般職女性の実態を明らかにし、企業としての打ち手を考察する。

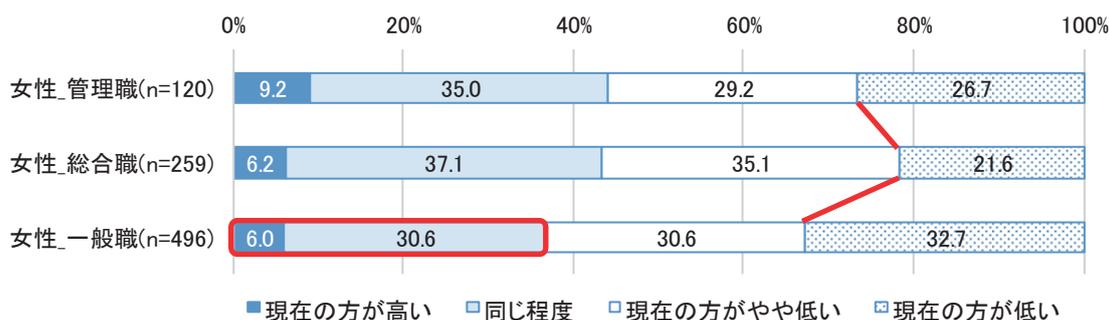
1. 労働意欲

■モチベーションを維持している一般職女性は全体の36.6%

現在管理職や総合職と比較すると、「現在の方が高い」+「同じ程度」の割合は36.6%とやや低い。また「現在の方が低い」は32.7%と、女性管理職、総合職と比べるとモチベーションの低下傾向がみられる。

図表 2-2-113 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 30代、40代も含めた一般職女性についての分析と提言は『「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』（公益財団法人21世紀職業財団2017年8月）を参照

2. 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

■キャリアの見直しに役立つ経験は多くはないが、異動や転職は重要

キャリアの見直しに役立つ経験として最も割合が高かったのは「あてはまるものがない」33.6%であった。次いで「違う部門への異動」29.0%、「転職活動や転職」21.2%であった。

「転職活動や転職」を経験した人のうち57.2%が「転職活動や転職」がキャリアの見直しに役立つと認識している。

図表 2-2-114 キャリアの見直しに役立つ経験

Q17 あなたが経験された事柄の中で、仕事や会社のことを考え直す上で役に立ったと思われるものをお選びください。

(%)		違う部門への異動	全社に関わるような仕事(経営企画、人事、経理等)	出向、転籍	組合幹部	転居を伴う国内転勤	海外転勤	産休・育休	時短勤務	病気等の療養での休職(3か月以上)	副業	ボランティア	転職活動や転職	あてはまるものはない
全体 (372)	29.0	10.8	6.2	0.5	3.5	1.1	7.3	4.0	5.6	2.4	1.1	21.2	33.6	
女性一般職 役に立ったもの(経験したものベース)※注	49.8	54.8	34.3	66.7	50.0	100.0	37.0	34.9	52.5	28.1	15.4	57.2	0.0	
モチベーション高い・同程度 (129)	31.0	15.5	4.7	1.6	4.7	0.8	11.6	3.9	3.9	2.3	0.0	20.9	26.4	
モチベーション低い (243)	28.0	8.2	7.0	0.0	2.9	1.2	4.9	4.1	6.6	2.5	1.6	21.4	37.4	

※注 Q16で「経験したことがある」と回答した人の中で「役に立った」と回答した人の割合

(2) 能力開発機会について

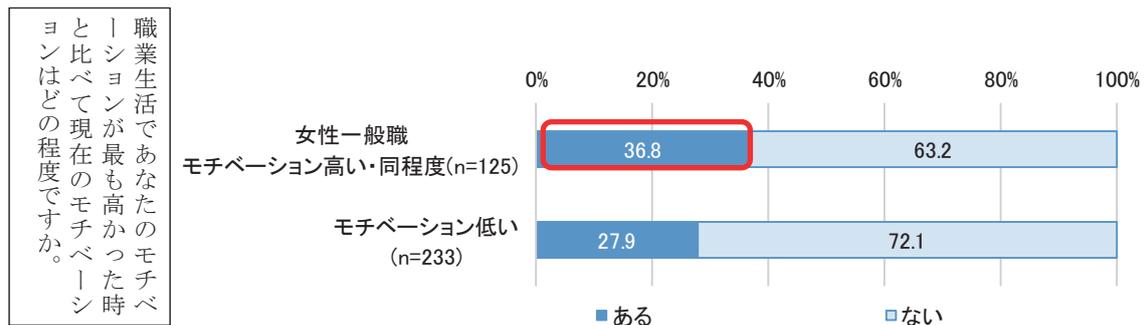
■モチベーションを維持している人は異動時の説明を受けたことがある人がやや多い

モチベーションを維持している人の方が「異動時に説明を受けたことがある」と回答した人がやや多かった。

図表 2-2-115 異動時の説明の有無

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はありますか。

(異動経験のない人を除く)



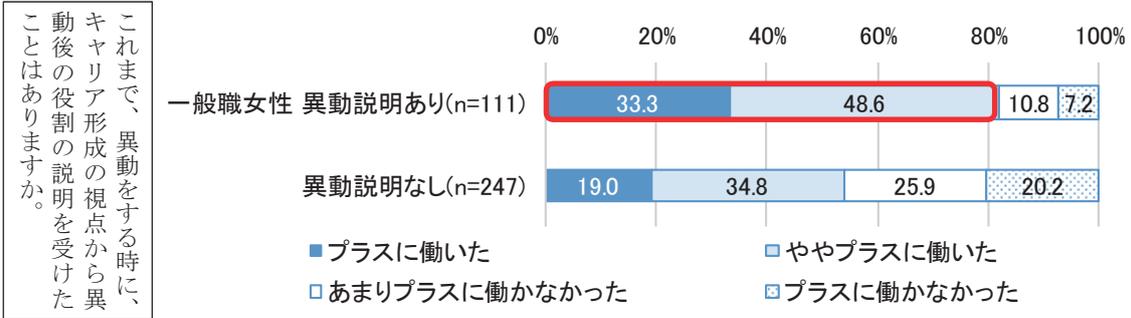
職業生活であなたが最も高かったモチベーションはどの程度ですか。

■異動後の役割説明は、その後のキャリア形成に影響を及ぼす

異動後の役割説明の有無別に、異動経験がキャリアにプラスに働いたかをみると、説明を受けた人の方の「プラスに働いた」+「ややプラスに働いた」が81.9%と、説明を受けていない人の53.8%と比べてかなり高くなっている。

図表 2-2-116 異動時の説明の有無別 異動経験の受け止め方

Q19 これまでの異動経験はあなたのキャリアにプラスに働きましたか。



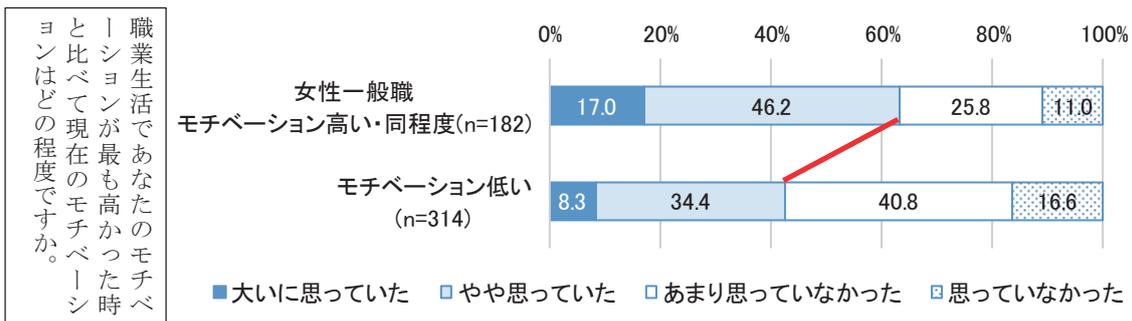
(3) キャリア形成について

■「キャリアのつながり意識」の有無はモチベーションに大きな影響を与える

総合職、管理職とも同様に、一般職もモチベーションを維持している人ほど、キャリアがつながっている（前の仕事が次の仕事に役立っていると「大いに思っていた」+「やや思っていた」）と意識している。

図表 2-2-117 モチベーション別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。

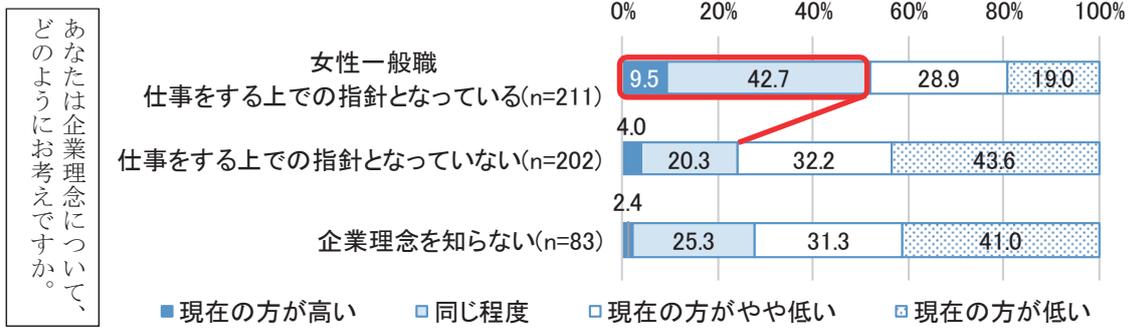


■企業理念を指針としている人の方がモチベーションが高い

企業理念が仕事をする上での指針となっている人はモチベーションを維持している傾向にある。企業へのロイヤリティが高い表れとも言える。

図表 2-2-118 企業理念についての考え別 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。



3. 会社の人事施策についての評価

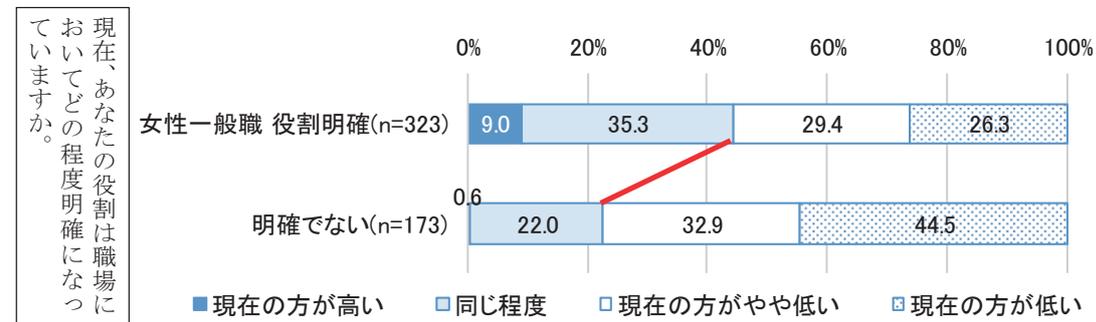
(1) 活用施策について

■職場での役割が明確な人の方がモチベーションが高い

職場での役割が明確になっていると思う人とそうでない人の現在のモチベーションをみた。役割が明確になっている人の方がモチベーションを維持している。一般職においても、職場内での役割を明確にすることでモチベーションを維持することができる。

図表 2-2-119 役割の明確性別 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。

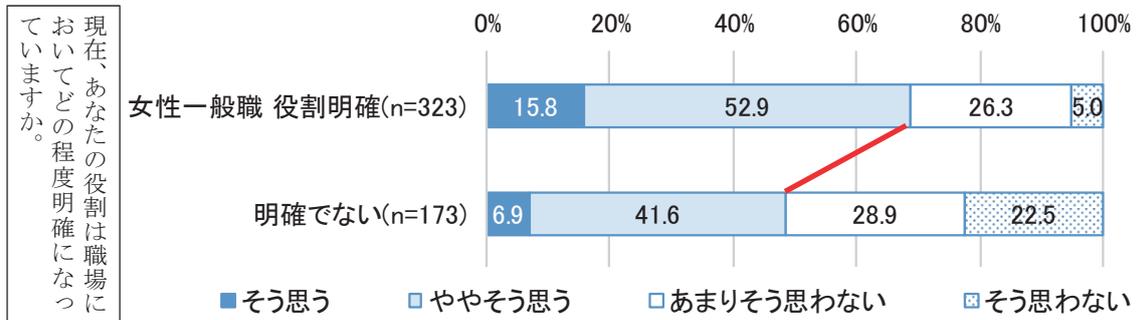


■職場での役割が明確な人は能力開発意欲も高い

職場での役割が明確になっていると思う人の方が、自分のスキルを作ったり、深めたりしたいと考えている割合が高い。役割が明確であることは目標等をたてやすい環境にあると考えられる。

図表 2-2-120 役割の明確性別 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。

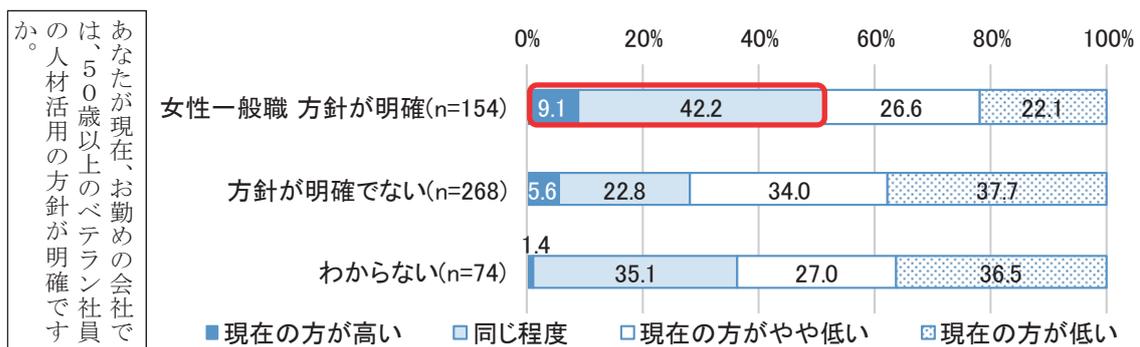


■企業のベテラン社員の活用方針が明確である方が、モチベーションが高い

ベテラン社員の活躍方針が明確であると、モチベーションが「現在の方が高い」9.1%、「同じ程度」42.2%と、方針が明確でない場合の割合 5.6%、22.8%と比較してかなり高くなっている。

図表 2-2-121 ベテラン社員の活躍方針別 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。



<アンケート自由記述>

- ・ 50 歳を超えてから、仕事上冷遇されているので、若い人ばかりを優遇するのではなく、年齢に関係なく活躍の場を奪わないような社会の体制を築くべきだと思う。(一般職 女性)

(2) キャリア形成支援策

■上司の役割は重要

キャリア形成に役立つ取組みとして、モチベーションを維持している一般職女性の割合が最も高かったのは「上司とのキャリア面談」36.2%であった（図表 2-2-122）。モチベーションが低い人は「よい影響を与えたものはない」が33.5%と高い。

「上司とのキャリア面談」が「キャリア形成に役立つ」と回答した人の現在のモチベーションを見てみると、「上司とのキャリア面談」を選択していない人に比べて、モチベーションがかなり高くなっている（図表 2-2-123）。

女性一般職全体で、役に立った取組みや制度として最も割合が高かった「資格取得や研修受講の費用援助」については、役に立ったと感じている人とそうでない人のモチベーションに差は見られない（図表 2-2-124）。

「上司とのキャリア面談」を有益なものにすることがモチベーションアップに重要であることが分かった。

図表 2-2-122 キャリア形成に役立つ取組みや制度

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。

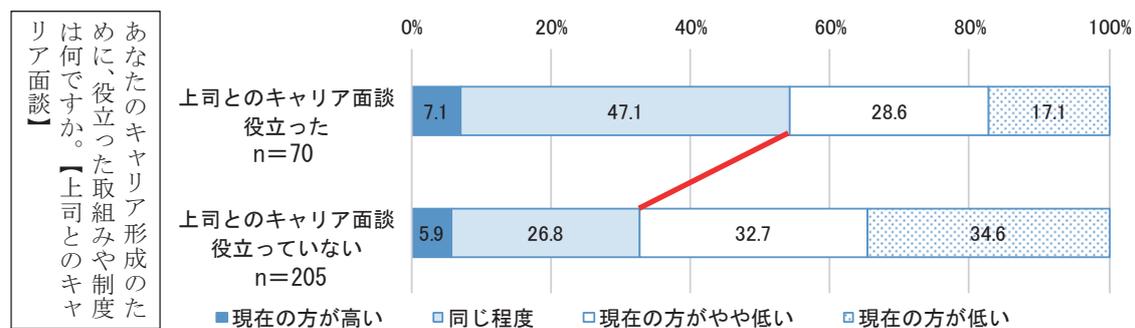
Q22 あなたのキャリア形成のために、役立つ取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。（Q21で「受けたり、参加したりしたことはない」を選択した人以外）

（%）		上司とのキャリア面談	上司形成の後押し	メンター制度	キャリアアτζァイ研修	自己申告制度による異動	社内公募制度による異動	資格取得や研修受講の費用援助	キャリアアカウンセラへの相談	外部組織への会社からの派遣（セミナー等）	その他	上記のような取組みや参加したことはない	よい影響を与えたものはない
女性一般職	Q21 全体 (496)	35.7	7.1	2.4	8.3	12.5	4.0	23.2	1.4	8.1	0.2	44.6	
	全体 (275)	25.5	5.8	0.7	3.6	9.8	2.2	28.4	1.8	8.4	0.4		28.4
	役に立ったもの（経験したもののベース）※注	39.5	45.7	16.7	24.4	43.5	30.0	67.8	71.4	57.5	100.0		0.0
	モチベーション高い・同程度 (105)	36.2	7.6	0.0	1.9	9.5	1.0	28.6	1.0	6.7	0.0		20.0
	モチベーション低い (170)	18.8	4.7	1.2	4.7	10.0	2.9	28.2	2.4	9.4	0.6		33.5

※注 Q21で「経験したことがある」と回答した人の中で「役に立った」と回答した人の割合

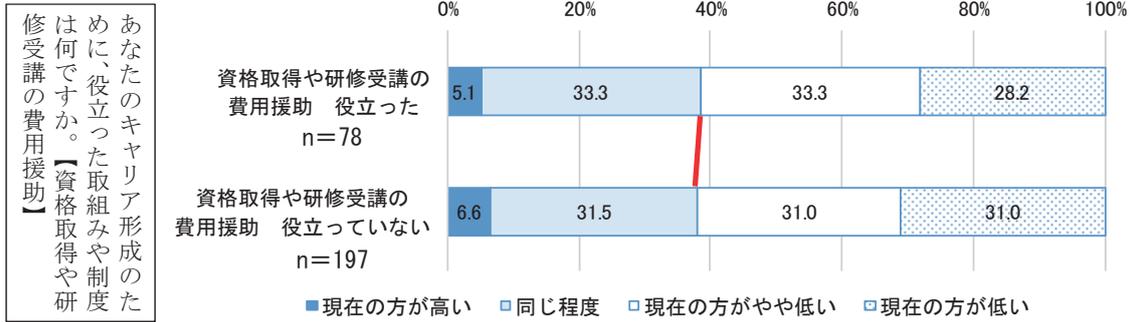
図表 2-2-123 「上司とのキャリア面談」役立つかどうか別 モチベーション

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。



図表 2-2-124 「資格取得や研修受講の費用援助」 役立ち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。



4. 能力の自己評価

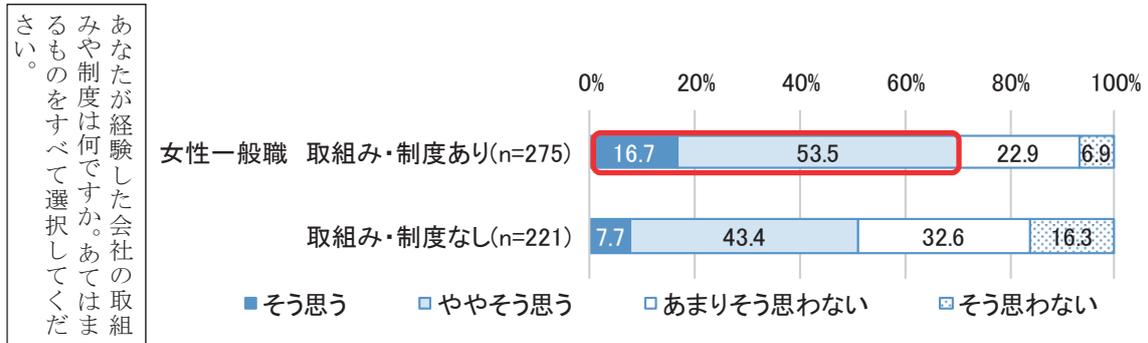
(1) 能力の自己評価

■企業の取組みや制度がある方が、能力開発意欲が高まる

企業の取組みや制度（キャリア面談、研修、異動、セミナー等）があると、今後「自分のスキルを作ったり深めたりしたい」と思う人が16.7%、「ややそう思う」人が53.5%と能力開発に対する意欲が高い。一般職女性は定型的な業務のみで能力開発を志向していないと思われがちだが、企業からの働きかけによって、意欲を高めることが可能だと考えられる。

図表 2-2-125 企業で経験した取組み制度別 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。



<アンケート自由記述>

- ・勉強が必要だと思う。若手とのコミュニケーションや、自身のスキルを磨くこと。(一般職 女性)
- ・これからのことを考え自己啓発に時間やお金を費やそうと思う。(一般職 女性)

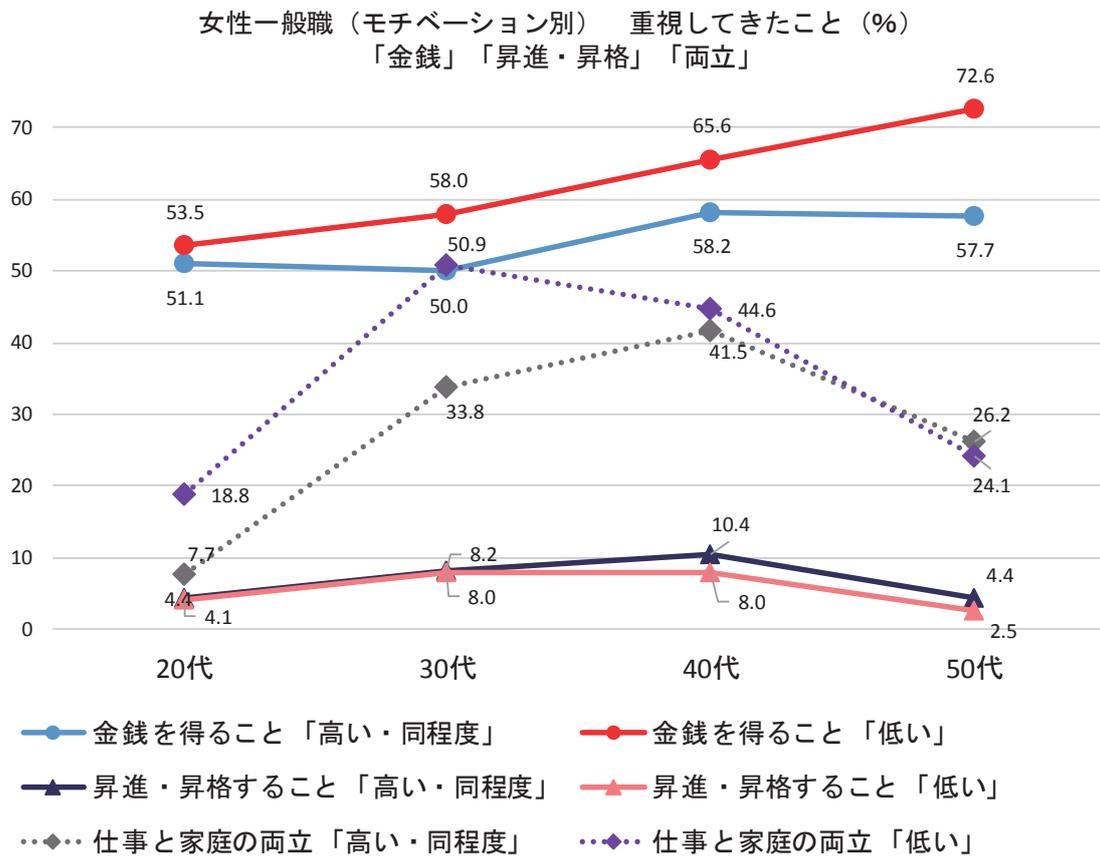
5. 働く価値観の年代別変化

(1) 年代別の特徴をみる

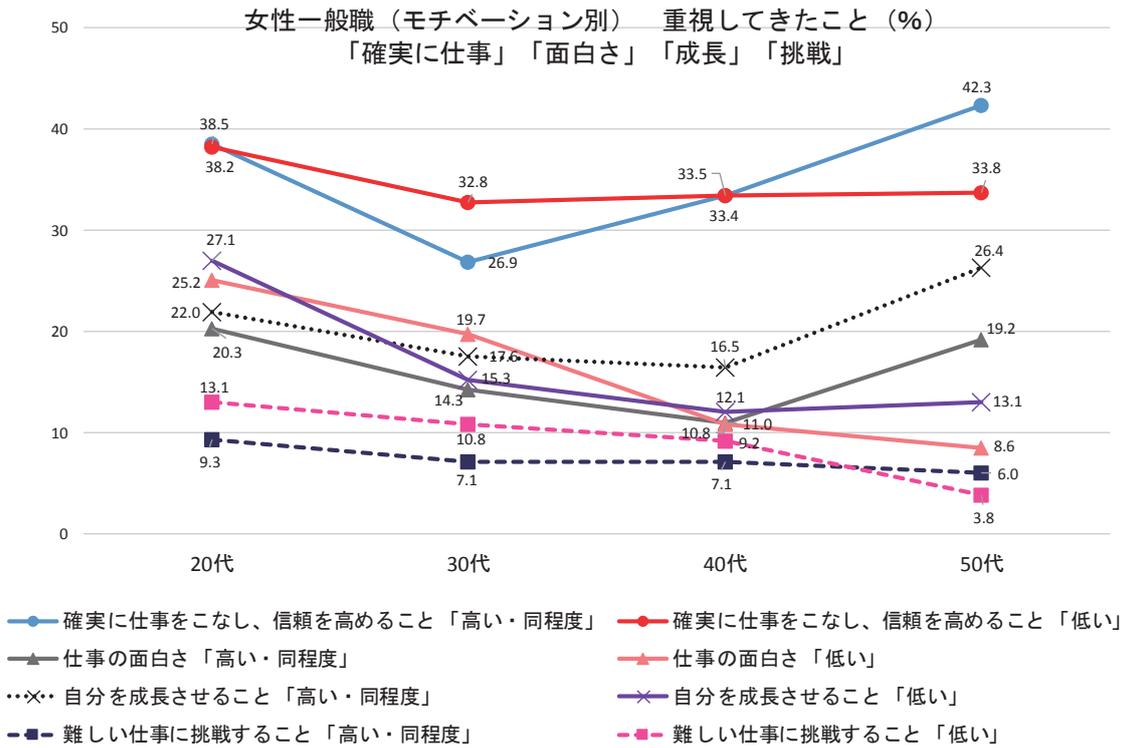
■「仕事の面白さ」「自分を成長させること」を重視するかどうかモチベーションの分岐点

モチベーションが低下している人ほど「金銭を得ること」を重視する傾向にある。モチベーションの高低で違いが見られたのは40代、50代での「仕事の面白さ」と「自分を成長させること」であった。この2つの点を重視できるかどうかでモチベーションが異なる可能性がある。モチベーションを維持している人はこの2つの点について、40代から50代にかけて重視度が増加していることから、40代から50代にかけて「仕事の面白さ」「自分を成長させること」への意識を高めるようなキャリアデザイン研修等を行うことも重要であると考えられる。

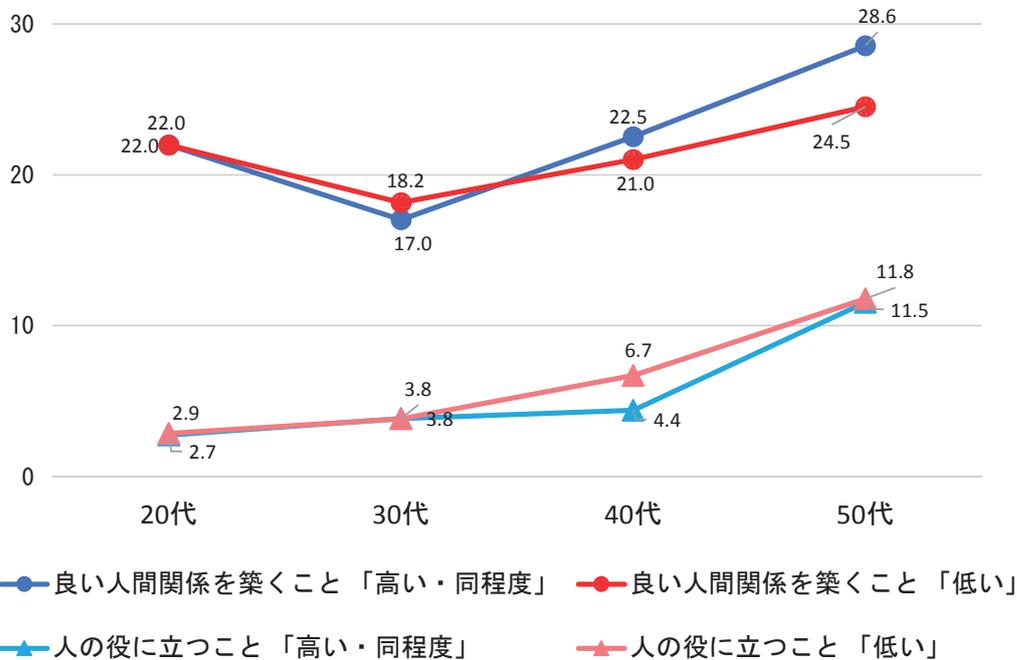
図表 2-2-126 モチベーション別 20代～50代での仕事をする上で重視してきたこと
Q23 あなたは、仕事をする上で主に何を重視してきましたか。各年代ごとに3つまで選んでください。



※カギカッコ内はモチベーションの状況



女性一般職（モチベーション別） 重視してきたこと（%）
「良い人間関係」「人の役に立つ」



まとめ

長年同じ仕事をしている人が多く、モチベーションが下がりがちだと言われている一般職女性も、上司との適切なコミュニケーションや、ベテラン社員の活用方針の明確化、役割の明確化、企業理念への深い理解等によりモチベーションを維持することができる。また仕事の面白さを見出す等、仕事への向き合い方も重要。

・ 仕事経験と能力開発とキャリア形成

キャリアの見直しに役立った経験は「あてはまるものがない」が最も高いが、経験した中で役立ったものは、転職活動や異動があげられている。モチベーション別に「キャリアのつながり意識」をみると、モチベーションを維持している人は「キャリアのつながり意識」も高い傾向にあった。異動時に、キャリア形成の視点から説明を受けたことがある人の方が、異動をプラスに受け止めていた。また企業理念を仕事をする上での指針としている人の方がモチベーションを維持している。

・ 会社の人事施策についての評価

職場での役割が明確である人の方がモチベーションを維持している傾向にあった。また役割が明確な人の方が、能力開発意欲も高い。キャリア形成支援策として上司の役割は重要で、特に「上司とのキャリア面談」はモチベーションを維持している人が「役立った」と回答した割合が最も高かった。

・ 働く価値観の年代別変化

モチベーションを維持している人と低い人で比較すると、モチベーションを維持している人は40代、50代と「仕事の面白さ」や「自分を成長させること」を重視する傾向にある。

よって50代一般職のモチベーションを上げるための企業の打ち手としては、以下が考えられる。

- ・ コース別人事制度を廃止、統合する。
- ・ 部署異動を経験させ、その際にキャリア形成の視点からしっかりと説明する。
- ・ 職場での役割を明確にする。
- ・ 上司との面談を実施しキャリア形成を支援する。
- ・ 40代以降も成長や仕事の面白さを味わえるような業務をアサインする。

4節 50代社員タイプ別全体比較

1節～3節まで社員タイプ別に女性の特徴をまとめたが、様々な制度が整っていないだけでなく、育成環境にも差が見られる環境の中でも「経済的理由+α」を重視しながら前向きに働き続けてきた女性達の姿が明らかになった。また女性達のポジティブな現状に比べ、先行研究でも言われてきた男性の意欲の低下がより鮮明となった。

この育成環境の違いと現在のモチベーションに着目し、改めて50代男女社員5タイプを横並びに比較し、分析を行う。

1. 仕事経験と能力開発

(1) 仕事経験について

■女性総合職は「これまでに経験したことがあるもの」が最も少ない

女性総合職が経験したことがあるものは、他のタイプの中で最も少なく「あてはまるものはない」が25.5%と、女性一般職の25.0%とほぼ同等となっている。

図表 2-2-127 これまで経験したことがあるもの

Q16 あなたがこれまでに経験したことがあるものをいくつでもお選び下さい。

(%)	違う部門への異動	全社に関わるような仕事(経営企画、人事、経理等)	出向、転籍	組合幹部	転居を伴う国内転勤	海外転勤	産休・育児	時短勤務	病気等の療養での休職(3か月以上)	副業	ボランティア	転職活動や転職	あてはまるものはない
女性_管理職 (n=120)	61.7	26.7	26.7	1.7	17.5	5.8	24.2	6.7	5.8	5.8	7.5	16.7	11.7
男性_管理職 (n=428)	73.8	29.7	34.6	8.2	37.9	9.3	0.0	1.6	4.0	3.3	7.2	18.9	8.9
女性_総合職 (n=259)	36.7	10.0	9.3	1.2	5.0	0.8	16.6	8.9	11.2	13.1	8.9	30.9	25.5
男性_総合職 (n=236)	59.7	5.9	31.8	2.5	30.5	3.8	0.0	2.1	8.9	4.2	5.1	21.6	16.1
女性_一般職 (n=496)	43.8	14.7	13.5	0.6	5.2	0.8	14.7	8.7	8.1	6.5	5.2	27.8	25.0

<インタビュー>

男性優位の会社で萎縮してしまった

・男性優位の会社なので、もう少し自分が前にいける、もっと上にいけるとか、もっと頑張れる、職位とかではなくて、こんなこともできるし、やってみたいと思っているけれども、なかなかやりづらいというか。やってしまうと、上や周りに迷惑をかけたりするだろうし、面子もあつたりすると思うので、そういうのが気になって萎縮してしまう。そこを打破していない自分がいけないのだと思うのですけれども、萎縮してしまうところはすぐあったなど。(管理職経験なし 女性総合職U社Dさん)

- ・男性の縦社会ですから、自分がやったことを、名前を書き換えられて持っていかれるということが、まあまあ、あったのではないかなと思います。それは、女性であるということと、若いというのもありますから、えっと思う部分はあったが、そこはそういう社会というか、会社というのはそういうものなのだろうと。その分、責任はそっちに行きますからね。そういうのは、若いうちというか、皆さん経験する話なのだろうなどは思います。(管理職経験なし 女性総合職 Q社Cさん)

入社時から「出る杭は打たれる」と言われてきた

- ・私どもの世代というのは、やはり女の子だし、和を以て貴しと、ほかの人から秀でては駄目で、出る杭は打たれるからあまり言わないほうがいいとか。そういうことを会社に入ったときから教えられていたし、だから先立ってやっていくという意識がなかったのですよね。今思えば、与えられてやるのではなくて、もっと若い頃に、出しゃばってでもやる、それは私がやりますみたいなことをすれば良かったのだなとは思うのですが、できなかった。(管理職経験なし Q社Eさん)

同期の男性は昇進していたし、やれるならやってみたかったが強くは希望しなかった

- ・そのとき管理職にいきたいというわけではなかったのですが、ちょうど同期の男性陣も課長代理に上がっていましたので、そのあと3年ぐらい経っていたので、まあそろそろそういう年齢になっているのかなと思って、やれるならやってみたいという感じで、強い希望があったわけではないです。(管理職経験なし 女性総合職 R社Bさん)

均等でないのが当たり前

- ・均等法前というのはラッキーだったと思う。均等でないことは当然だと思っているので、不思議に何も、不満を思わずにこれた。均等法で、均等なはずなのに男女だったり、あと同期の中での、女性なら女性の中でのそのいろんな、ありますよね。でも、別に世の中、均等じゃないんだよねという前提のもとにきているので。最初からそうだったから、それ前提で仕事ができたと意味では幸せだったかなと思いますね。(管理職経験なし 女性総合職 T社Cさん)

アグレッシブな管理職女性でも、なかなかチャンスをもたえなかった

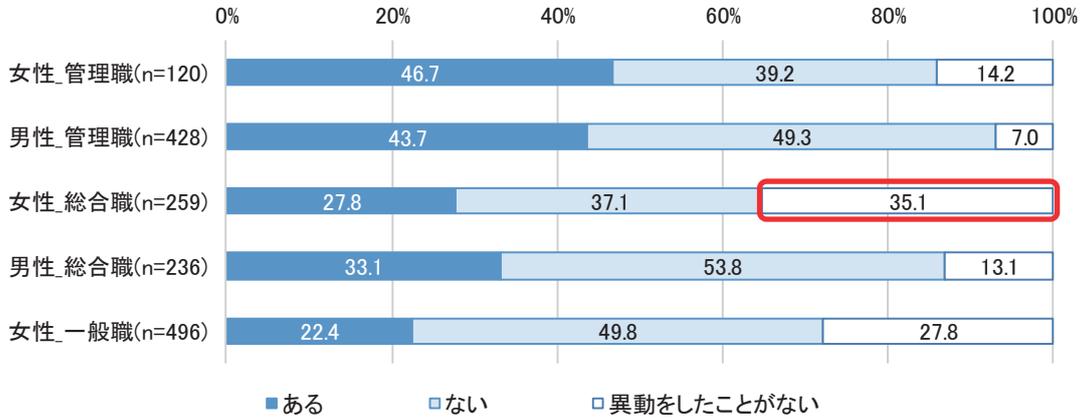
- ・40代の頃、ほかのところに行ってみたくて、何度も何度も毎年、上司に、私はこういうところに行きたいですと言っていたが、チャンスはもたえなかったなという気がするので、女性が思い切って勤務地を変えてでも新しい仕事にチャレンジしたいと言ったら、チャレンジさせてあげるようにしてもらいたかったし、今後そうなるっていくといいなと思いますね。(管理職 Q社Fさん)

■女性総合職は最も異動経験が少ない

女性総合職は女性一般職よりも「異動をしたことがない」という回答が多かった。「異動後の役割の説明を受けたことがあるかどうか」も27.8%と女性一般職22.4%に次いで低い。

図表 2-2-128 異動時の説明の有無

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はありますか。



2. 会社の人事施策についての評価

(1) キャリア形成支援策

■女性総合職は企業内の取組みや制度の機会も少なかった

女性総合職は「受けたり参加したりしたことはない」が35.1%と女性一般職44.6%に次いで高い。

図表 2-2-129 企業で経験した取組みや制度

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。

(%)	上司とのキャリア面談	上司によるキャリア形成の後押し	メンター制度	キャリアデザイン研修	自己申告制度による異動	社内公募制度による異動	資格取得や研修受講の費用援助	キャリアカウンセラーへの相談	外部組織への会社からの派遣(セミナー等)	その他	上記のような取組みや制度を受けたり、参加したことはない
女性_管理職(n=120)	51.7	17.5	8.3	20.8	20.0	3.3	36.7	5.0	18.3	0.8	25.8
男性_管理職(n=428)	50.2	10.3	7.2	18.9	20.6	11.0	31.1	2.3	16.6	0.7	22.9
女性_総合職(n=259)	42.9	10.4	4.2	8.1	12.0	5.0	34.4	2.7	12.0	0.4	35.1
男性_総合職(n=236)	49.2	8.5	3.8	13.6	15.7	8.9	28.0	3.0	11.9	0.8	31.4
女性_一般職(n=496)	35.7	7.1	2.4	8.3	12.5	4.0	23.2	1.4	8.1	0.2	44.6

<インタビュー>

管理職になった女性も男性と比べて育成されていないと感じている

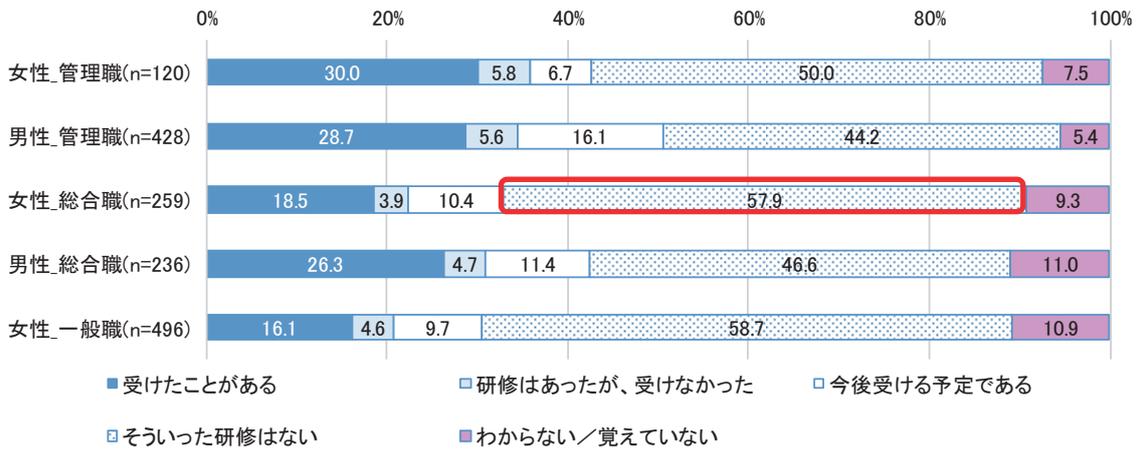
- ・集合研修で勉強する場面もありますが、現場に行ってすぐ使えるかという点と難しい。上司に恵まれてチャンスはもらえたけれど、男性陣の最初から課長に育てていこうと育成されてきた人達に比べて、にわかづくりなので急に今までやったことがないところに放り込まれ、みんなと一緒にそういう勉強をして、わかったよと言われると、頭ではわかるのですが、どうやって仕事を振っていけばいいのか、と悩んで。(管理職 Q社Fさん)

■女性総合職は定年後キャリア研修の機会も与えられていない

研修を受けたことがある人は女性管理職、男性管理職、男性総合職はいずれも 30%近くなっているが、女性総合職は 18.5%と女性一般職 16.1%に近い。また、女性総合職は「そういった研修がない」の割合が 57.9%と、一般職の 58.7%とほぼ同等に高い。

図表 2-2-130 キャリアや定年に関する研修機会

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。



3. 能力の自己評価

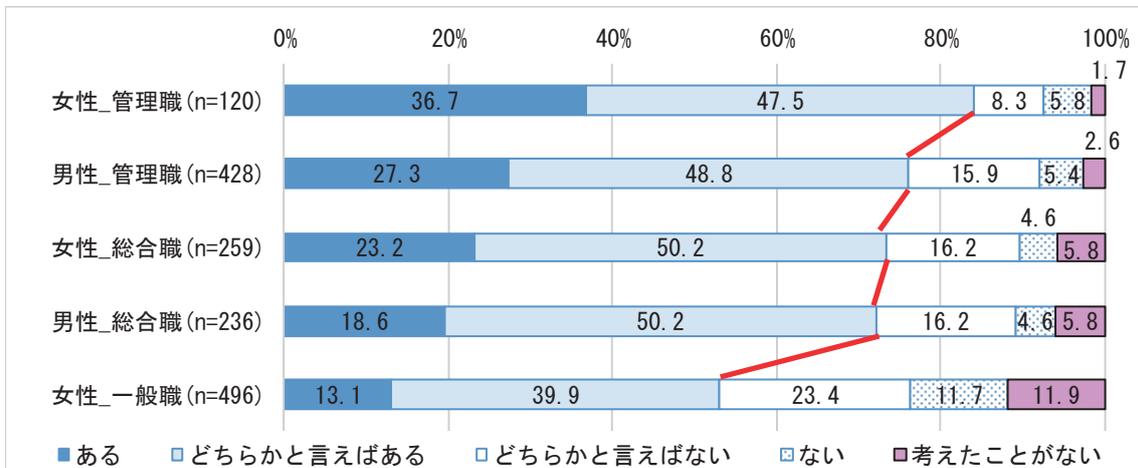
(1) 能力の自己評価

■「核となるスキルがある」という点では男性管理職と女性総合職の差はない

核となるスキルが「ある」「どちらかと言えばある」の合計を見ると、女性管理職が 84.2%で最も高く、男性管理職は 76.1%、女性総合職では 73.4%とほぼ同等である。

図表 2-2-131 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。」

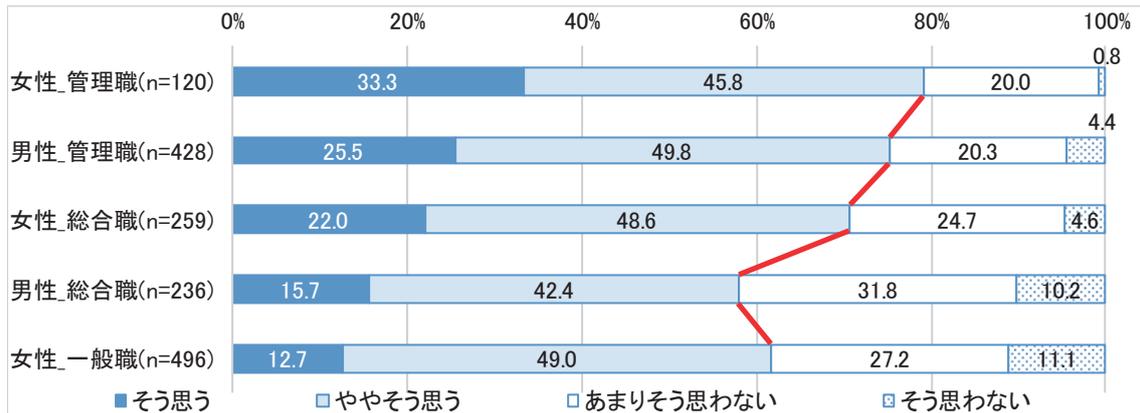


■女性たちは能力開発意欲が高い。一方、男性総合職は最も意欲が低い。

「これから自分のスキルを作ったり、深めたり、発展させたりしたいか」という問いに対して、「そう思う」「ややそう思う」の合計で見ると、女性管理職が79.1%と最も割合が高くなっている。次いで、男性管理職75.3%、女性総合職70.6%、女性一般職61.7%、男性総合職58.1%となっている。

図表 2-2-132 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。



4. 仕事等の満足度と働く意欲

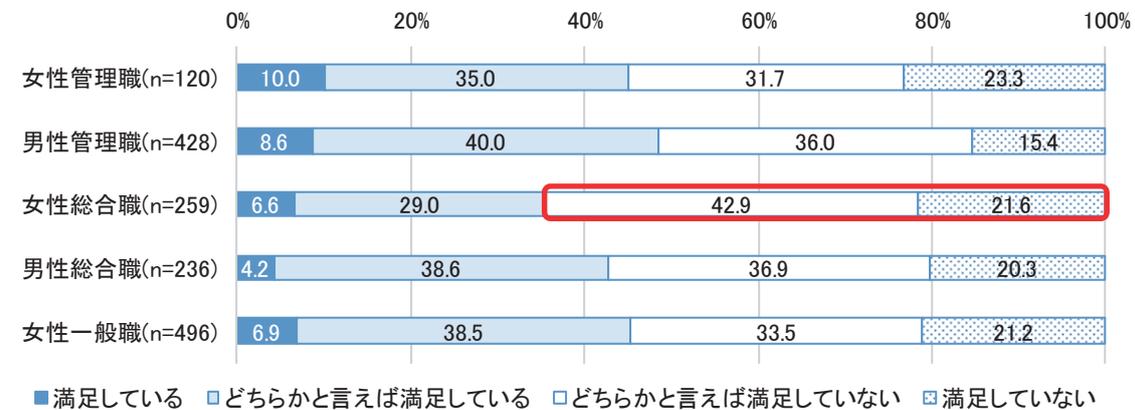
(1) 仕事等の満足度

■女性総合職は「上司から受ける援助や指示」の満足度が最も低い

モチベーションを維持し、達成感、力の発揮等も低下していない女性総合職だが、「上司から受ける援助や指示の満足度」については全てのタイプの中で最も割合が低かった。

図表 2-2-133 上司から受ける援助や指示の満足度

Q37 あなたの現在の満足度についておうかがいします。それぞれについて当てはまるものをお知らせください。【上司から受ける援助や指示】



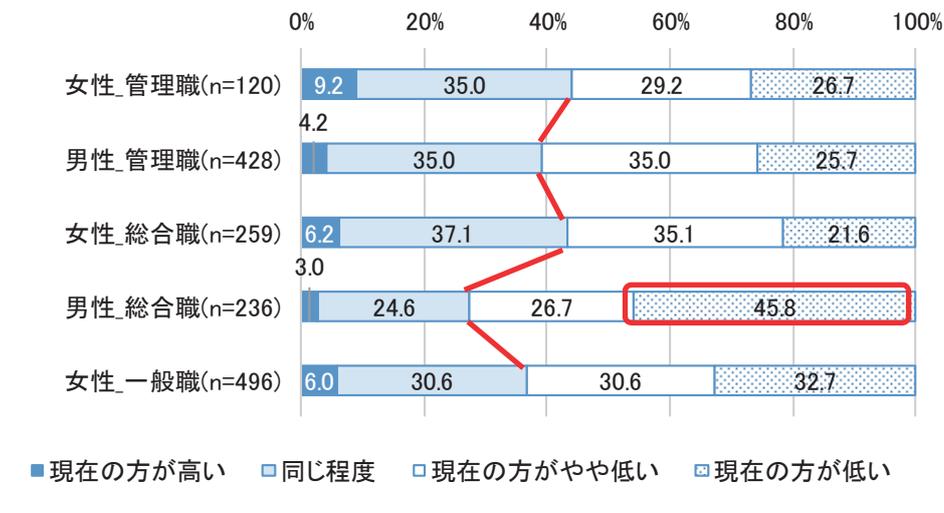
(2) モチベーションの現状と背景

■女性は社員タイプに関わらずモチベーションを維持しているのに対し、男性総合職は明らかにモチベーションが低下している。

女性管理職は男性管理職よりもモチベーションを維持している。また女性総合職は男性管理職とほぼ同等にモチベーションを維持している。女性一般職女性は「現在の方が低い」が32.7%と高めではあるものの、男性総合職の45.8%と比較するとかなり少なく、「現在の方が高い」+「同じ程度」の割合も多い。

図表 2-2-134 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。



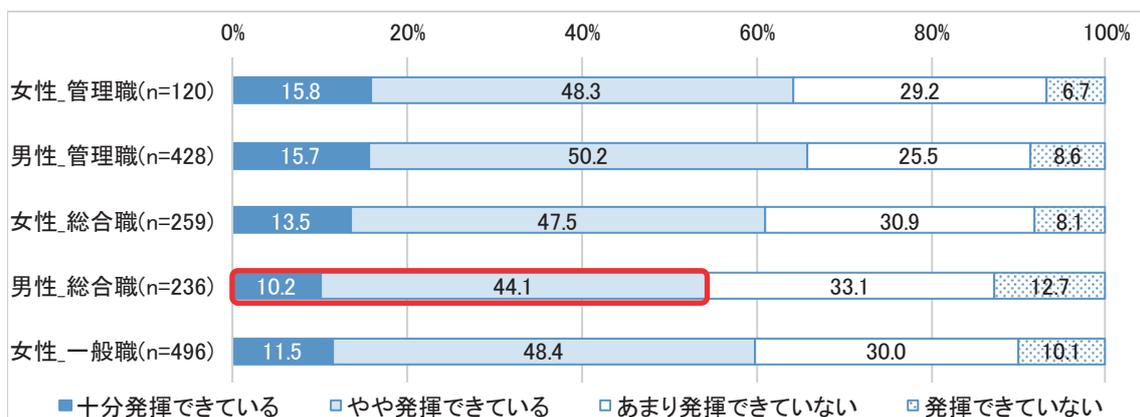
(3) 能力発揮と仕事の達成感

■男性総合職が最も能力を発揮できていない

自分の力を「十分発揮できている」「やや発揮できている」の合計で見ると、女性管理職64.1%、男性管理職65.9%、女性総合職61.0%、女性一般職59.9%であるのに対して、男性総合職は54.3%と最も割合が低くなっている。モチベーション、達成感と同様、力の発揮においても、女性総合職と男性管理職は同等の結果であった。

図表 2-2-135 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。

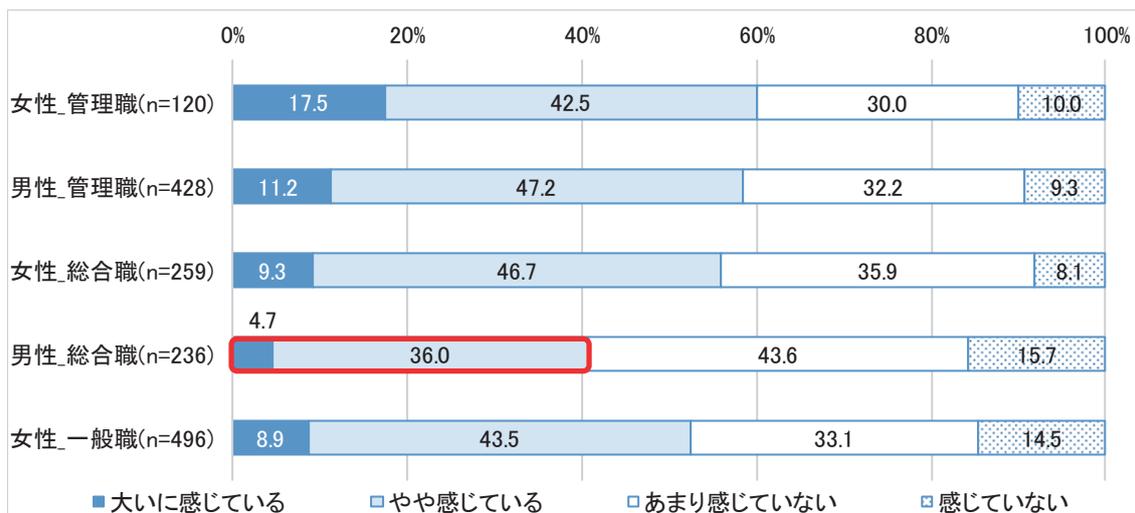


■男性総合職は達成感を得られてない

達成感を「大いに感じている」「やや感じている」の合計で見ると、女性管理職 60.0%、男性管理職 58.4%、女性総合職 56.0%、女性一般職 52.4%と大きな差が見られないが、男性総合職のみが 40.7%と達成感を得ている人が半数以下となっている。達成感においても、女性総合職と男性管理職はほぼ同等である。

図表 2-2-136 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。



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

1. はじめに

超高齢社会を迎えたわが国では、公的年金や医療など社会保障制度の維持等のため、70歳定年社会が議論されるようになってきている¹。そのため、これまではキャリア晩年ともいえる50代の労働者も、今後さらなる活躍が求められる状況になっていると言える。しかしながら、後で紹介する先行研究にも現れているが、この年齢層に注目し、職場での活躍、あるいは労働意欲を高めるための方策について研究したものは、見当たらないのが現状である。特に、50代の女性労働者は均等法第一世代にあたり、会社あるいは社会全体においても、その働き方や働きがいについて十分な経験や知見が得られていない。そこで本章では、50代労働者の力の発揮、仕事の達成感に対して、会社の取組みや方針がどのように影響しているのかを、アンケートデータを用いて実証的に明らかにする。

労働意欲や仕事のやりがいは、仕事の成果や効率性といった点から重要であることは言うまでもない。したがって、そうした労働者の意識面について分析した研究は、いくつか存在している。以下ではそれらについて紹介する。

大竹・唐渡（2003）と太田・大竹（2003）は、2003年7月に東海地方の製造業を中心とした従事者（20～59歳）に対して行われたアンケートの個票データを使って、労働意欲の変化を従属変数とした回帰分析を行っている。その分析の結果、仕事の分担・役割、仕事に対する責任、能力開発の機会、が増えた（高まった）場合に労働意欲が向上していることなどが明らかになっている。

藤本（2009）は、電気連合が2006年6月に実施した「仕事と生活の調和に関する調査」の個票データ（年齢制限なし）を用いて分析している。本章に関連する分析として、仕事のやりがいを従属変数とした回帰分析を行っている。分析の結果として、役職がある、仕事の要求度が高い、仕事のコントロールができる度合いが高い、などの要因によって、仕事のやりがいが有意に高まることを明らかにしている。

また、福島（2007）は、2000～2005年に高齢者雇用でメディア等に取り上げられた企業とその高齢就業者（50代後半以降）に対して、就労に対する意識や希望などについて聞き取り調査を行い、高齢就業者の類型化を行っている。藤波・大木（2012）は、2010年に全国の企業を対象に行われた60歳以降の高齢就業者の個票データを使い、高齢就業者に期待する役割を知らせる仕組みがあること、能力・意欲を知る仕組みがあることが、能力発揮のパフォーマンスを高めていることを実証的に明らかにしている。

以上のように、労働者の仕事のやりがいや労働意欲に関する研究がこれまで行われてきた。ただし、年齢について問わない労働者全体に関する分析、あるいは高齢者全体に関する

¹ 例えば、政府の第27回未来投資会議（2019年5月15日）では、65歳から70歳までの就業機会確保について検討する必要があると述べられている。

第27回未来投資会議配布資料

(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/dai27/index.html>)

分析はあるものの、今後の活躍が期待される50代のみ注目した分析は現状ではない。そこで本章では、この年代に注目して行われたアンケート調査の個票データを用いた分析を行い、新たな知見を提供したい。

2. データと分析対象

本章で用いるのは、公益財団法人・21世紀職業財団が50～64歳を対象に2019年1月に行った「女性正社員50代・60代におけるキャリアと働き方に関する調査」の個票データである。本調査の調査方法など概要については、第1編に詳しい。

本章では、このデータから定年前の50代の男性と女性を用いることとする。また、総合職と一般職に分けた分析を行うが、男性の一般職は対象が過少なため用いないこととした。したがって、男性の総合職、女性の一般職と総合職が分析対象となる。対象数としては男性の総合職857、女性の総合職458、女性の一般職543である。

3. 変数と推定方法

(1) 従属変数

労働者の意欲や働きがい捉える変数として2つ使用する。それぞれのアンケートでの質問文と選択肢は以下のとおりである。

Q41. あなたは、現在、自分の力を発揮できていますか。

1. 十分発揮できている、2. やや発揮できている、3. あまり発揮できていない、4. 発揮できていない

Q42. あなたは仕事を通じどの程度達成感を感じていますか。

1. 大いに感じている、2. やや感じている、3. あまり感じていない、4. 感じていない

以降の本文中では、Q41を「力の発揮」、Q42を「仕事の達成感」と記載する。実際の推定では数値を反転し、数値が大きいほど発揮できている、感じているというようにポジティブな反応を示すようにする。このことで、推定係数がプラスになった場合、その要因は力の発揮、仕事の達成感にプラスに影響することがわかる。

(2) 独立変数

本章では以下の①～④のような会社の取り組みや方針の影響に注目する。それぞれの質問文と選択肢を示した。

① Q20. あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。(複数回答)

1. 職場内で仕事を通じて学んだ教育・訓練(OJT)、2. 会社が実施する職場外での教育・訓練(OFFJT)、3. 自己啓発、4. 役に立ったものはない

複数回答可の質問のため、「4.役に立ったものはない」を推定モデルに入れると、完全な多重共線性に近い状態になり、推定結果が不安定なものになる。そのため、この選択肢は推定モデルには用いず、次節の記述分析でも明示しない。変数名としては「キャリア形成に役立ったもの」と記述する。

② Q21. あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。(複数回答)

1. 上司とのキャリア面談、2. 上司によるキャリア形成の後押し、3. メンター制度、4. キャリアデザイン研修、5. 自己申告制度による異動、6. 社内公募制度による異動、7. 資格取得や研修受講の費用援助、8. キャリアカウンセラーへの相談、9. 外部組織への会社からの派遣(セミナー等)、10. その他、11. 上記のような取組みや制度を受けたり、参加したことはない

Q20と同様の理由で、Q21においては「11. 上記のような取組みや制度を受けたり、参加したことはない」は推定では用いない。なお、選択肢間で意味の近いものがあるため、いくつか統合して用いる。具体的には「1. 上司とのキャリア面談」と「2. 上司によるキャリア形成の後押し」を統合するほか、「5. 自己申告制度による異動」と「6. 社内公募制度による異動」も統合する。その他、「10. その他」については結果の解釈が難しいため、この選択肢への回答も推定では用いないこととする。変数名として「経験した会社の取組み・制度」と記述する。

③ 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。(単一回答)

1. 大いに思っていた、2. やや思っていた、3. あまり思っていなかった、4. 思っていなかった

変数名としては「前職が役立っている」と記述する。

④ Q48 と Q50S1 による複合変数

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？（単一回答）

1. そう思う、2. どちらかと言えばそう思う、3. どちらかと言えばそう思わない、4. そう思わない、5. わからない

Q48 で 1 か 2 を選択した場合、Q50S1 で以下の回答を選択する形式になっている。

Q50S1. 50 歳以上のベテラン社員に活躍してほしいという方針（単一回答）

1. そう思う、2. どちらかと言えばそう思う、3. どちらかと言えばそう思わない、4. そう思わない

これら 2 つの変数から、以下の 4 つのカテゴリーを持つ新しい変数を作成する。変数名としては、「ベテラン社員の活用方針」と記述する。

Q48 が 1 か 2 で、Q50S1 が 1 か 2 「明確で期待している」

Q48 が 1 か 2 で、Q50S1 が 3 か 4 「明確で期待してない」

Q48 が 3 か 4 「不明確」

Q48 が 5 「わからない」

コントロール変数には次の変数を用いる。すなわち、性別、年齢、最終学歴、年収、現在の職位、役職定年経験、自分の核となるスキル、スペシャリストかジェネラリストか、職場における役割、である。

(3) 推定方法

従属変数である力の発揮と仕事の達成感は、順序のある質的なデータであるため、本章では順序ロジットによる推定を行う。推定の際は、総合職の男女計、総合職の男性、総合職の女性、一般職の女性のようにサブサンプル化し、会社の取組みや方針の影響がどのように異なるのかを明らかにする。

4. 力の発揮、仕事の達成感と会社の取組みや方針の記述分析

次節の推定作業に入る前に、主要な従属変数である力の発揮、仕事の達成感と、主要な独立変数であるキャリア形成に役立ったもの、経験した会社の取組み・制度、前職が役に立っている、ベテラン社員の活用方針、の関係をグラフ化して確認する。

ここでは、後の推定で用いる対象に限定するため、他のコントロール変数が欠損値になっているような対象は使用されていない。また、4 つのサブサンプルごとにグラフを作成するが、サブサンプルの分け方は 3 (3) で述べたとおりである。

最初に、総合職の男女計で作成したのが図表 2-3-1 から図表 2-3-8 である。なお、図表

2-3-1 から図表 2-3-4 は複数回答を扱ったものであるため、数値に関して若干の注意が必要である。例えば、図表 2-3-1 で十分発揮できていると回答した者のうち、約 80%が OJT を役立ったものとして選択し、約 35%が OFFJT を選択し、10%弱が自己啓発を選択しているため、合計は 100%を超えている。一方、図表 2-3-5 から図表 2-3-8 は単一回答のため、力の発揮、仕事の達成感の回答ごとの合計が 100%になっている。

図表 2-3-1 と図表 2-3-2 でキャリア形成に役立ったものを見ると、OJT の回答比率が最も高く、OFFJT、自己啓発と続いていることがわかる。また、力の発揮および仕事の達成感の双方で、ポジティブな回答者ほどキャリア形成に役立ったものの回答比率が高い。ただし、力の発揮で発揮できていない回答者で、自己啓発がやや多くなっており、仕事の達成感でも、やや感じている層で自己啓発が最も高くなっているなど、自己啓発については OJT、OFFJT ほどの強い傾向は見取れない。

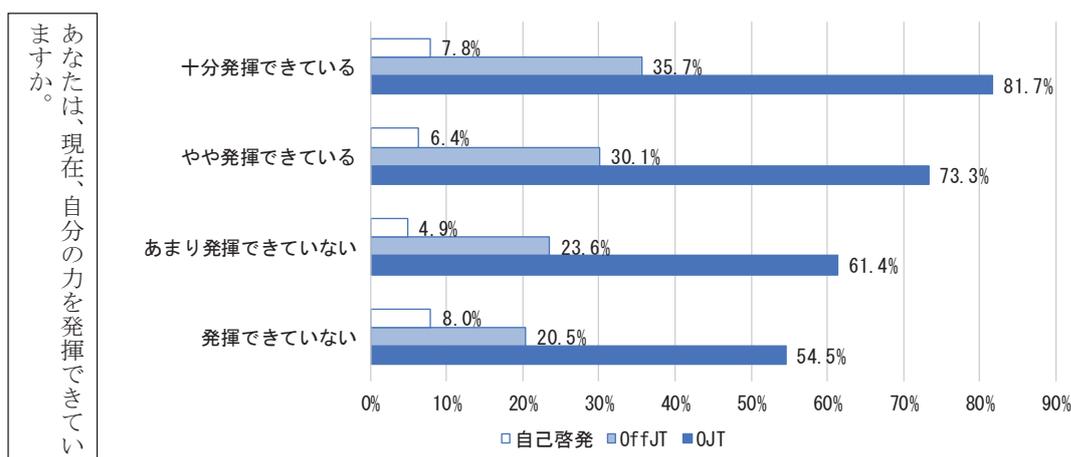
図表 2-3-3 と図表 2-3-4 から、経験した会社の取組み・制度を見ると、上司とのキャリア面談/キャリア形成後押しが最も回答比率が多く、次いで資格取得や研修受講の費用援助、自己申告/社内公募制度による異動という順になっている。力の発揮および仕事の達成感でポジティブな回答者ほど、おおむね経験した会社の取組み・制度が多いことがわかる。ただし、わずかの差ではあるが、資格取得や研修受講の費用援助、自己申告/社内公募制度による異動の回答比率が最も高いのはやや発揮できている、やや感じている回答者である。

図表 2-3-5 と図表 2-3-6 から、前の仕事が次の仕事に役立っていると思っていた（大いにとややを足した場合）比率が高いほど、力の発揮、仕事の達成感でポジティブな回答になっていることがわかる。ただし、力の発揮と仕事の達成感が最も低い回答者で、大いに思っていたとする回答がやや多いことも見て取れる。

図 2-3-7 と図表 2-3-8 からは、ベテラン社員の活用方針が明確で活躍を期待しているという回答比率が高いほど、力の発揮、仕事の達成感でポジティブな回答になっていることがわかる。また、発揮できていない、感じていない回答者の約 9 割が不明確あるいはわからないと回答していることが見て取れる。

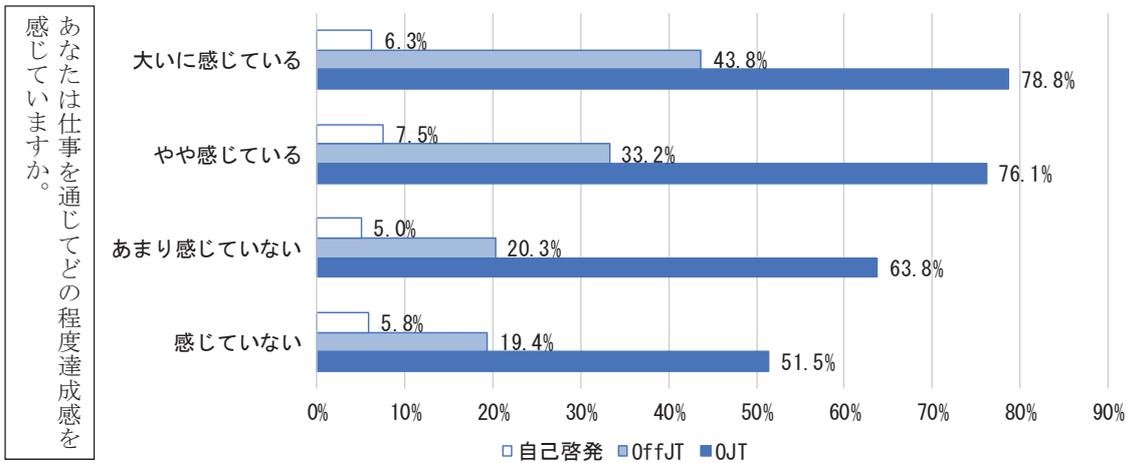
図表 2-3-1 自分の力を発揮できているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・男女計）

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。



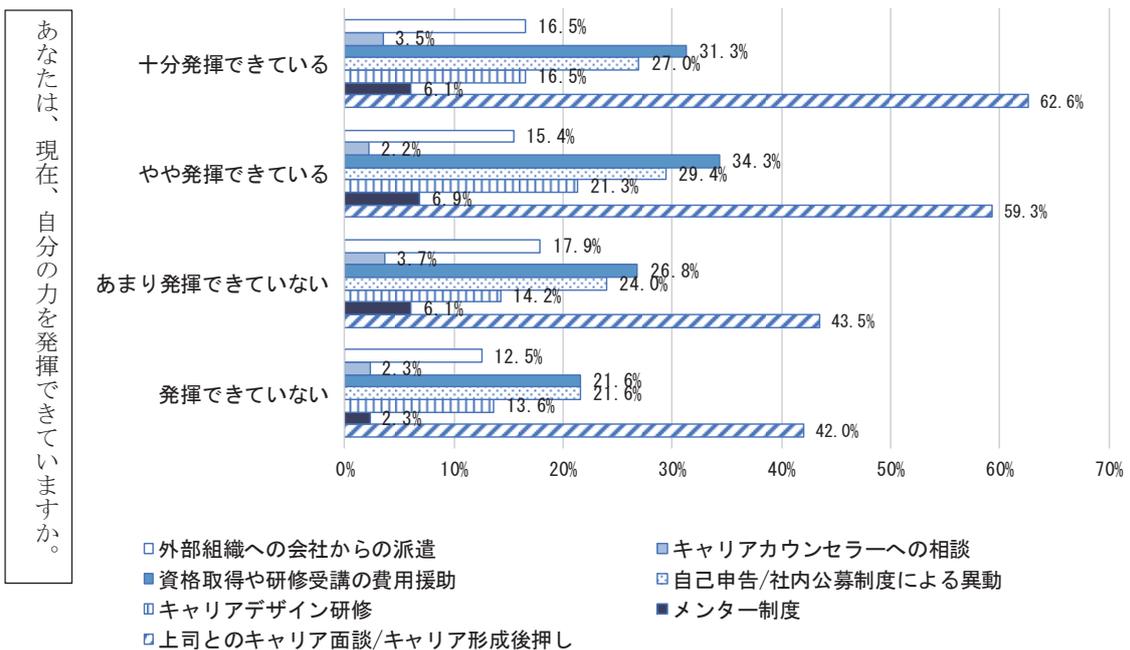
図表 2-3-2 仕事を通じて達成感を感じているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・男女計）

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。



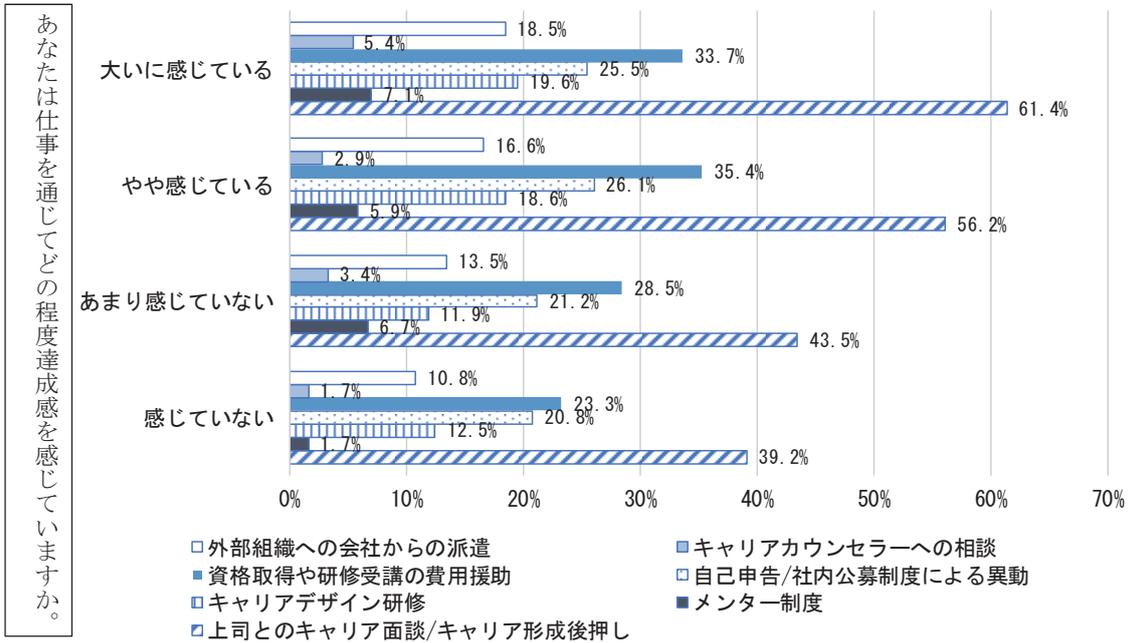
図表 2-3-3 自分の力を発揮できているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・男女計）

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。



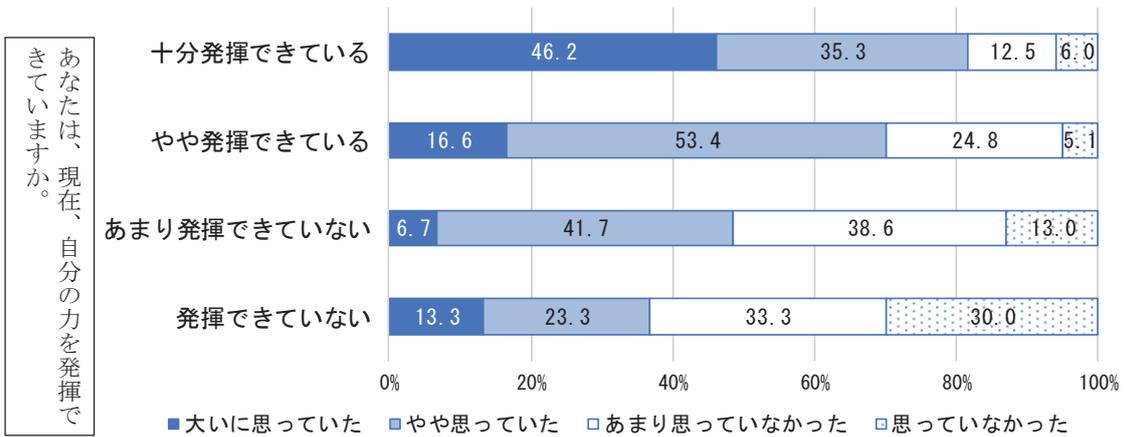
図表 2-3-4 仕事を通じて達成感を感じているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・男女計）

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。



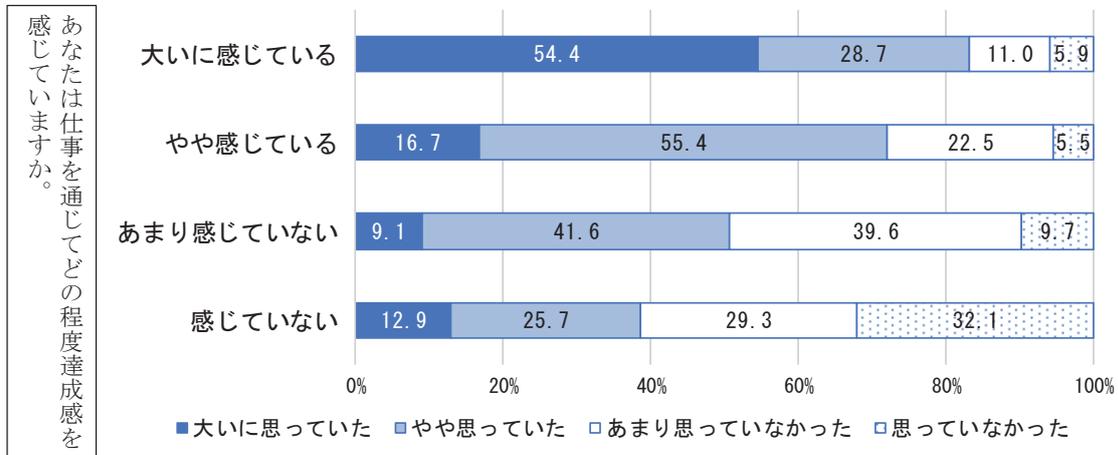
図表 2-3-5 自分の力を発揮できているかと前職が役に立っているか（総合職・男女計）

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 2-3-6 仕事を通じて達成感を感じているかと前職が役に立っているか（総合職・男女計）

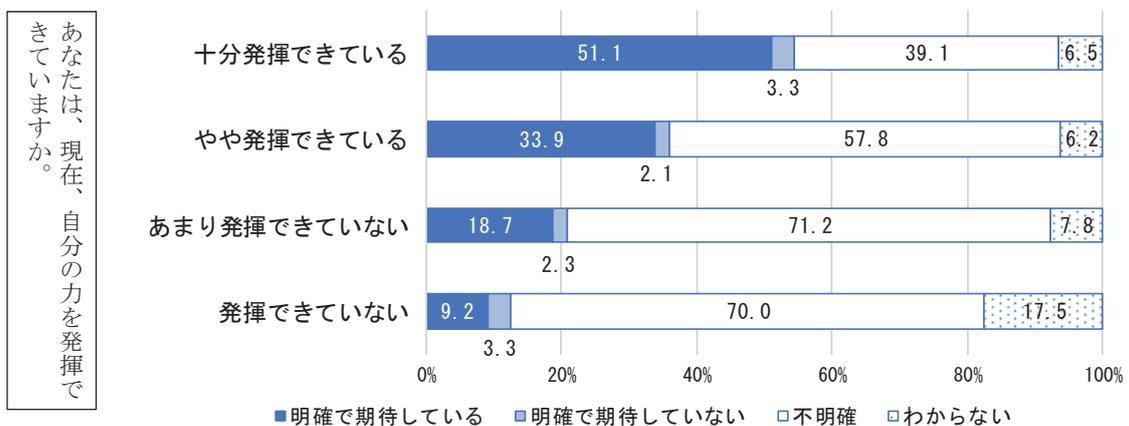
Q25 仕事を始めてから現在の仕事まで、前の仕事が次の仕事に役立っている（キャリアがつながっている）とどの程度思っていましたか。



図表 2-3-7 自分の力を発揮できているかとベテラン社員の活用方針（総合職・男女計）

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？

Q50 （Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ）その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。

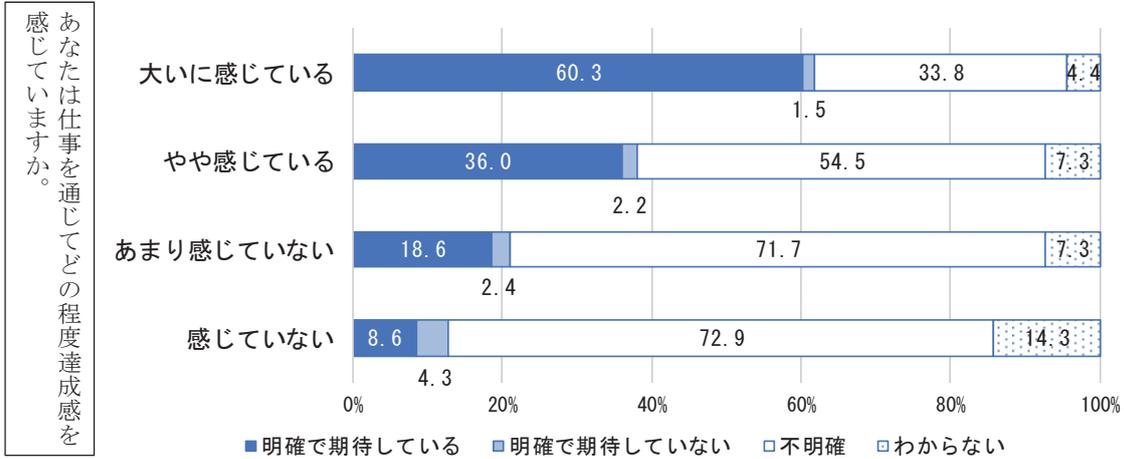


図表 2-3-8 仕事を通じて達成感を感じているかとベテラン社員の活用方針

(総合職・男女計)

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？

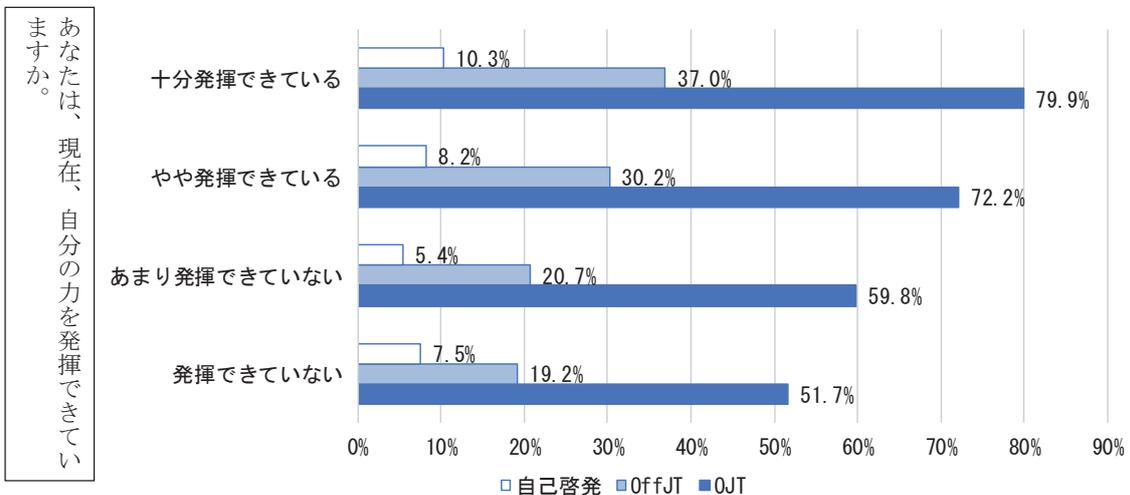
Q50 (Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ) その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。



次に、図表 2-3-9 から図表 2-3-16 は総合職の男性について見たものである。先ほど見た図表 2-3-1 から図表 2-3-8 では、総合職の男女計の半分以上（約 65%）が男性であったことから、ここでも同様の傾向が見て取れる。ただし、図表 2-3-10 で自己啓発の回答比率が仕事の達成感と比例的になっているなど、対象が男性だけになったことで関係性がクリアーになったこともわかる。

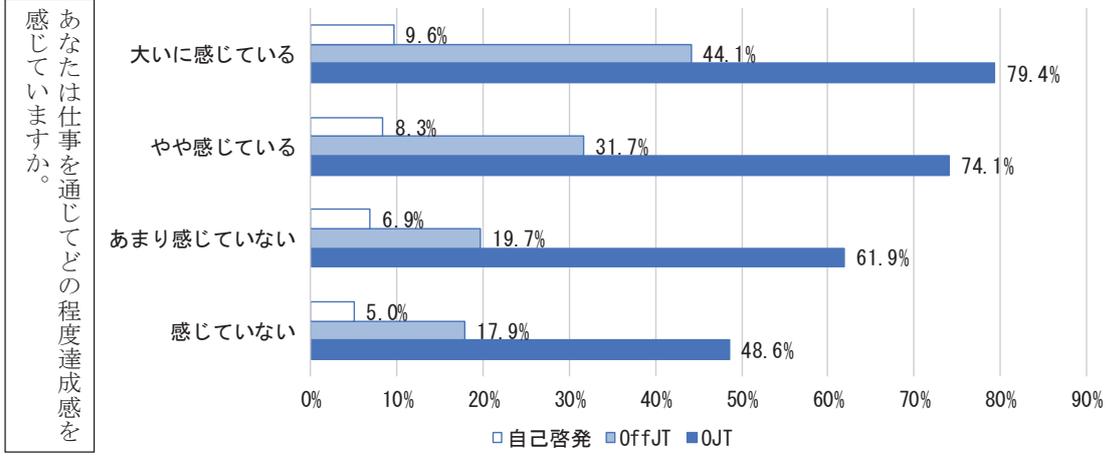
図表 2-3-9 自分の力を発揮できているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・男性）

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。



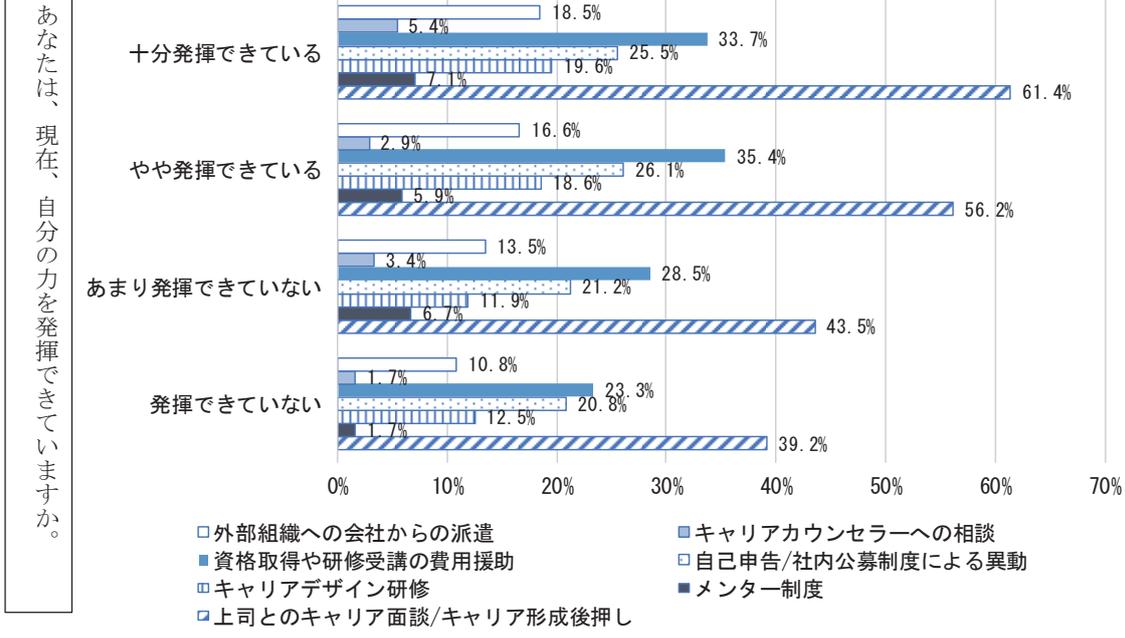
図表 2-3-10 仕事を通じて達成感を感じているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・男性）

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。



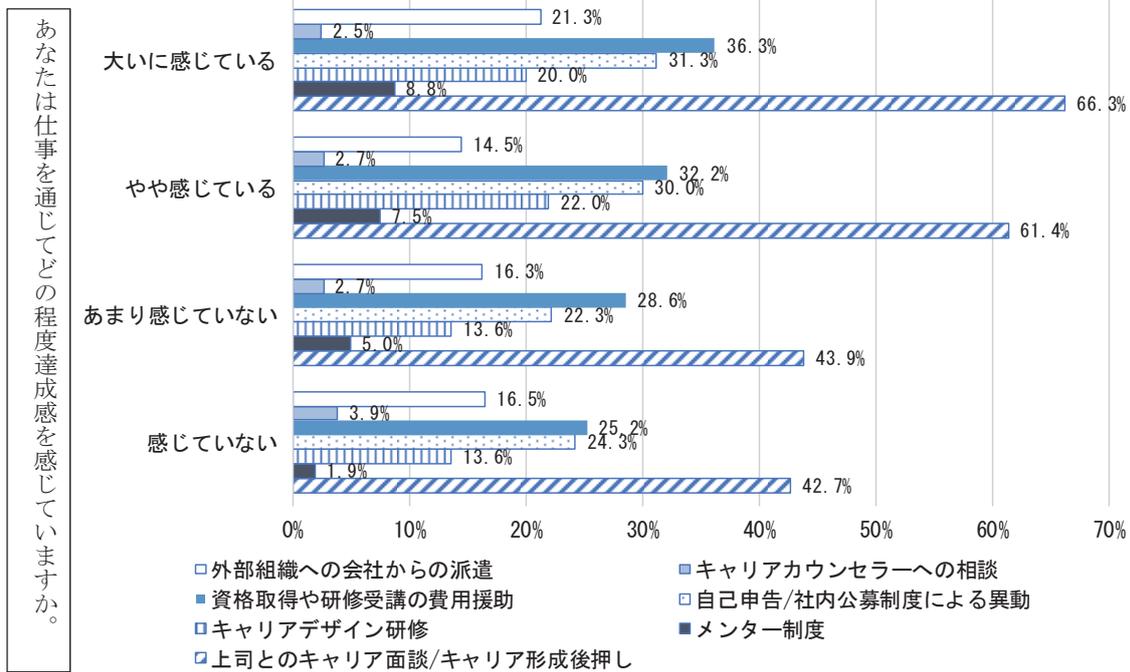
図表 2-3-11 自分の力を発揮できているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・男性）

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。



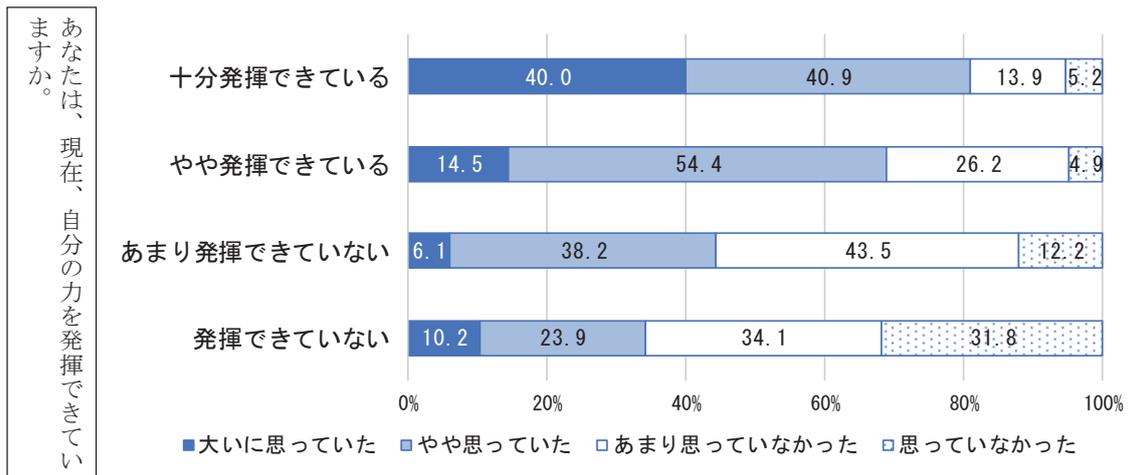
図表 2-3-12 仕事を通じて達成感を感じているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・男性）

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。



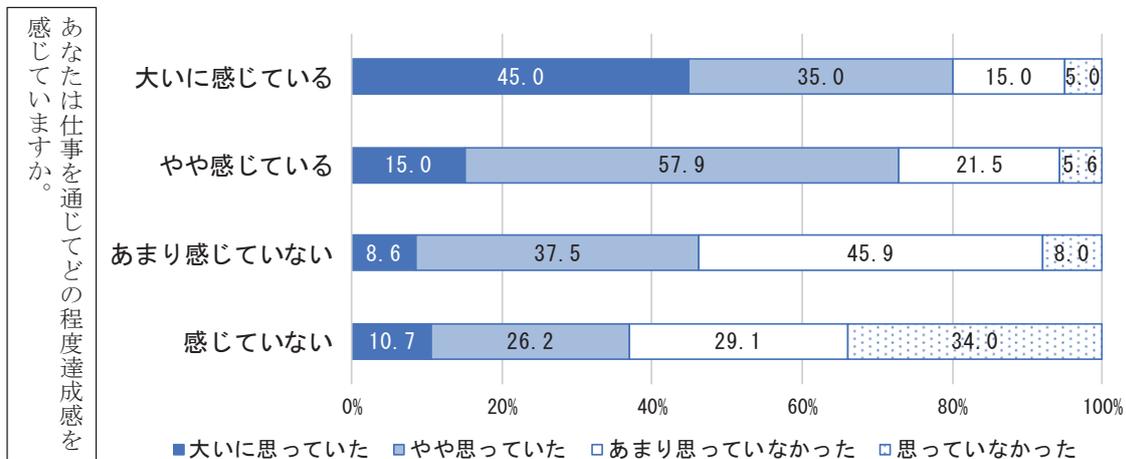
図表 2-3-13 自分の力を発揮できているかと前職が役に立っているか（総合職・男性）

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 2-3-14 仕事を通じて達成感を感じているかと前職が役に立っているか（総合職・男性）

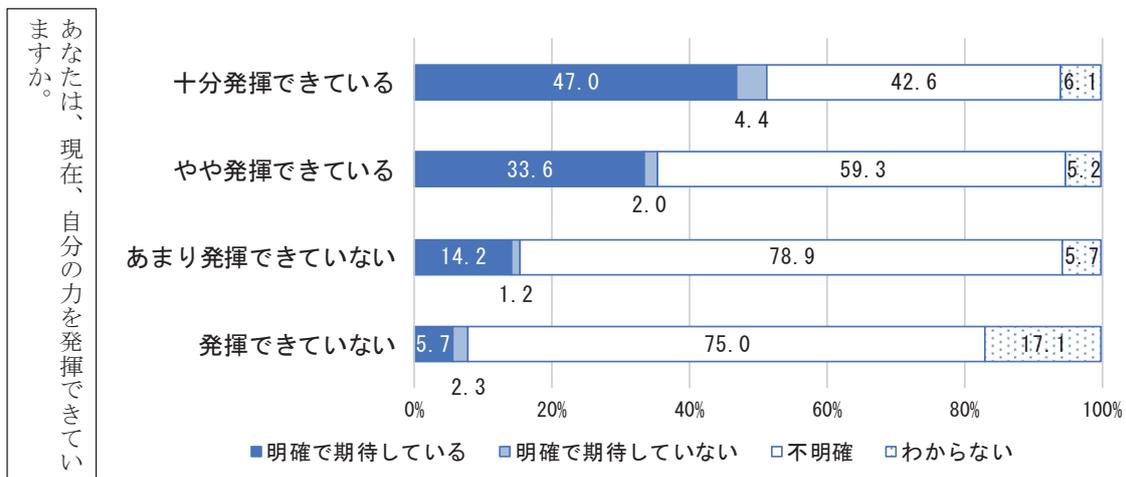
Q25 仕事を始めてから現在の仕事まで、前の仕事が次の仕事に役立っている（キャリアがつながっている）とどの程度思っていましたか。



図表 2-3-15 自分の力を発揮できているかとベテラン社員の活用方針（総合職・男性）

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？

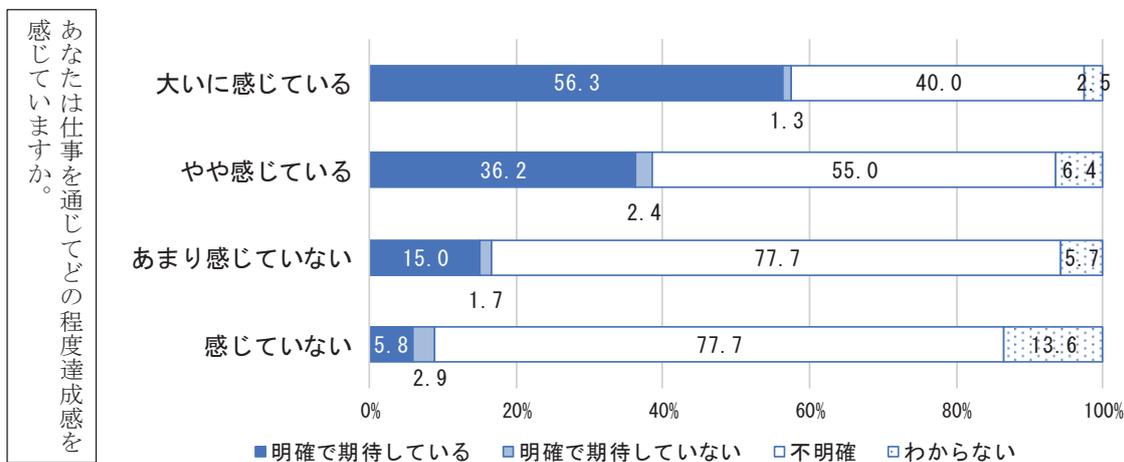
Q50（Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ）その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。



図表 2-3-16 仕事を通じて達成感を感じているかとベテラン社員の活用方針（総合職・男性）

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？

Q50（Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ）その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。



図表 2-3-17 から図表 2-3-24 は、総合職の女性について見たものである。

図表 2-3-17 から図表 2-3-18 でキャリア形成に役立ったものを見ると、男性の場合と大きな違いはない。ただし、力の発揮と仕事の達成感がポジティブな回答者で、自己啓発の回答比率が男性では10%未満だったのに対して、女性では10%を超え、多くなっていることがわかる。

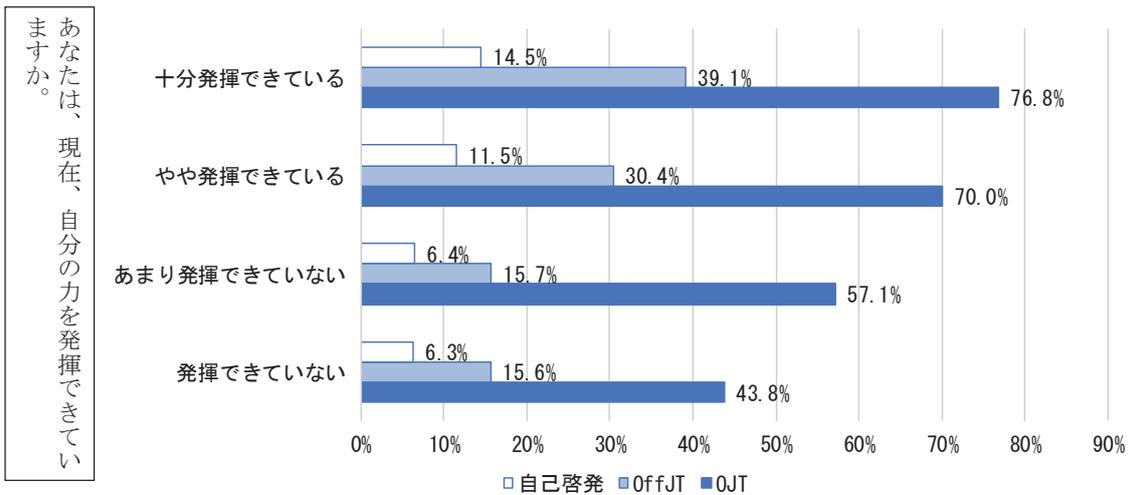
図表 2-3-19 から図表 2-3-20 で経験した会社の取組み・制度を見ると、男性と同様に、力の発揮と仕事の達成感がポジティブな回答者で、おおむね回答比率が高くなる傾向があるが、男性ほどの明確な傾向はない。また、上司とのキャリア面談/キャリア形成後押しが最も回答比率が多く、次いで資格取得や研修受講の費用援助が多いところまでは男性と同様だが、最も力を発揮できている回答者と仕事の達成感が高い回答者では、3番目にキャリアデザイン研修が入っていることが特徴である。

図表 2-3-21 と図表 2-3-22 から、前の仕事が次の仕事に役立っていると思っていた（大いにとややを足した場合）比率が高いほど、力の発揮、仕事の達成感でポジティブな回答になっていることがわかる。力の発揮と仕事の達成感が最も低い回答者で、大いに思っていたとする回答がやや多く、やや発揮できている、やや感じている回答者とほぼ同じ比率であることがわかる。

図表 2-3-23 と図表 2-3-24 から、男性と同様にベテラン社員の活用方針が明確で活躍を期待しているという回答比率が高いほど、力の発揮、仕事の達成感でポジティブな回答になっていることがわかる。力の発揮と仕事の達成感が最も低い回答者で、明確で期待していないとする回答が男性に比べて多いところも特徴の一つである。ただし、男性に比べて不明確またはわからないという回答が少ないことも見て取れる。

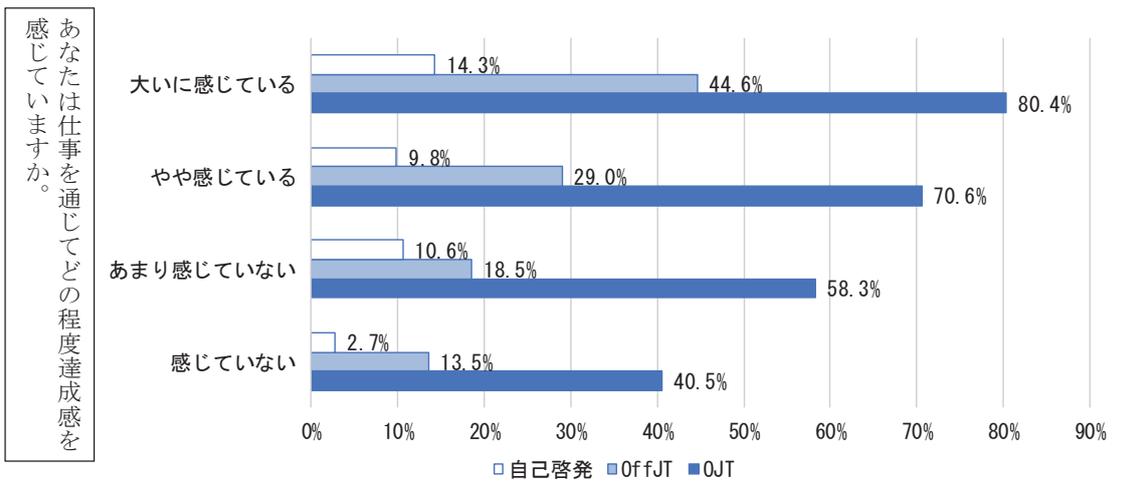
図表 2-3-17 自分の力を発揮できているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・女性）

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。



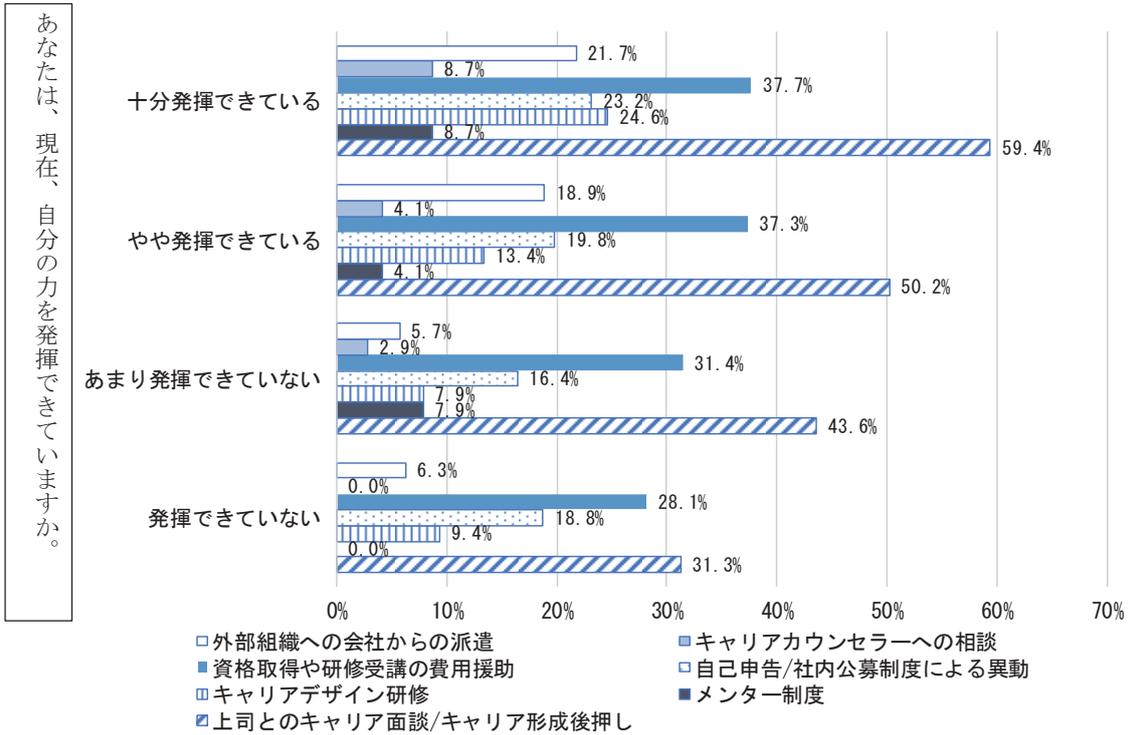
図表 2-3-18 仕事を通じて達成感を感じているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・女性）

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。



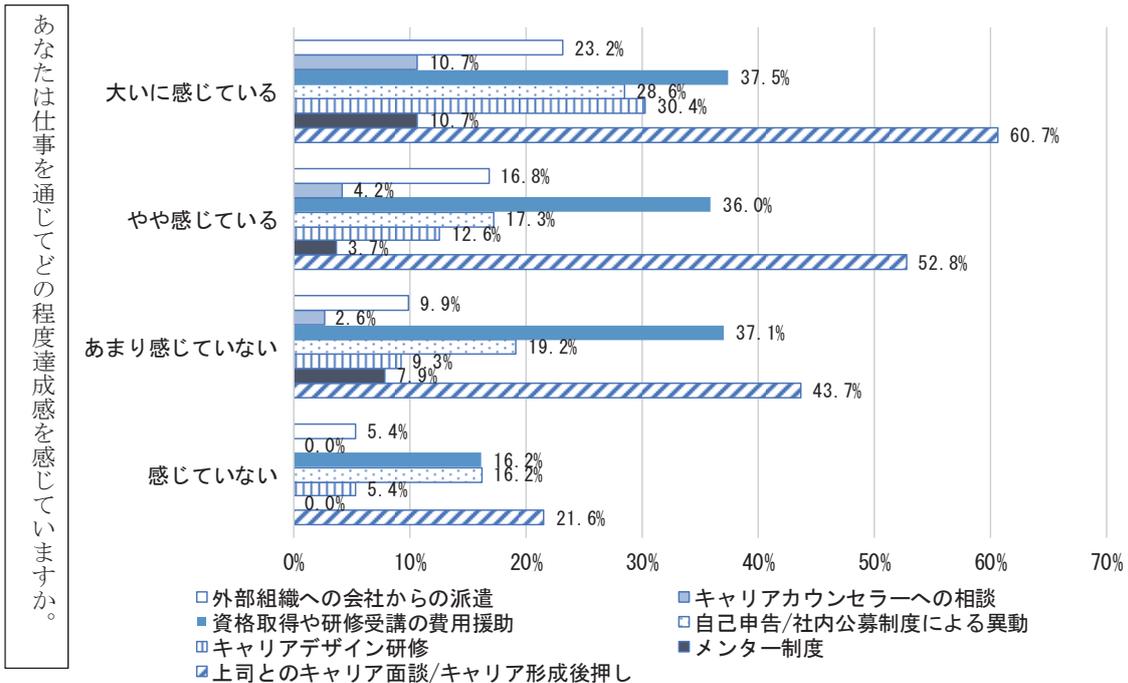
図表 2-3-19 自分の力を発揮できているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・女性）

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。



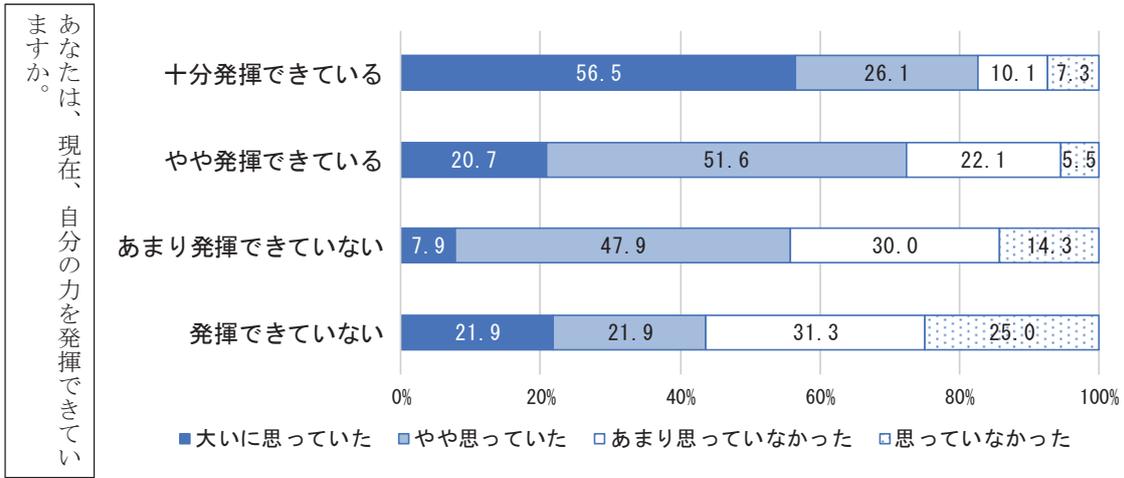
図表 2-3-20 仕事を通じて達成感を感じているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・女性）

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。



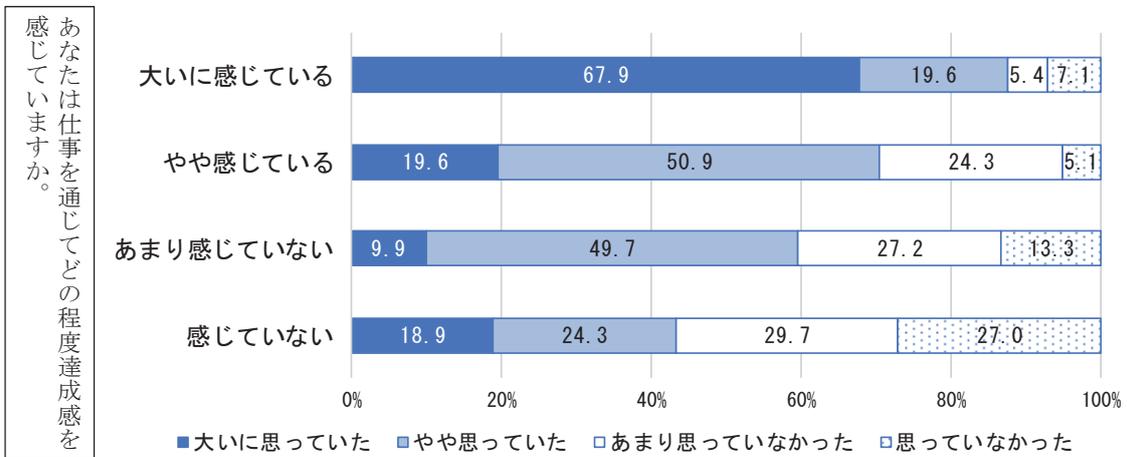
図表 2-3-21 自分の力を発揮できているかと前職が役に立っているか（総合職・女性）

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。



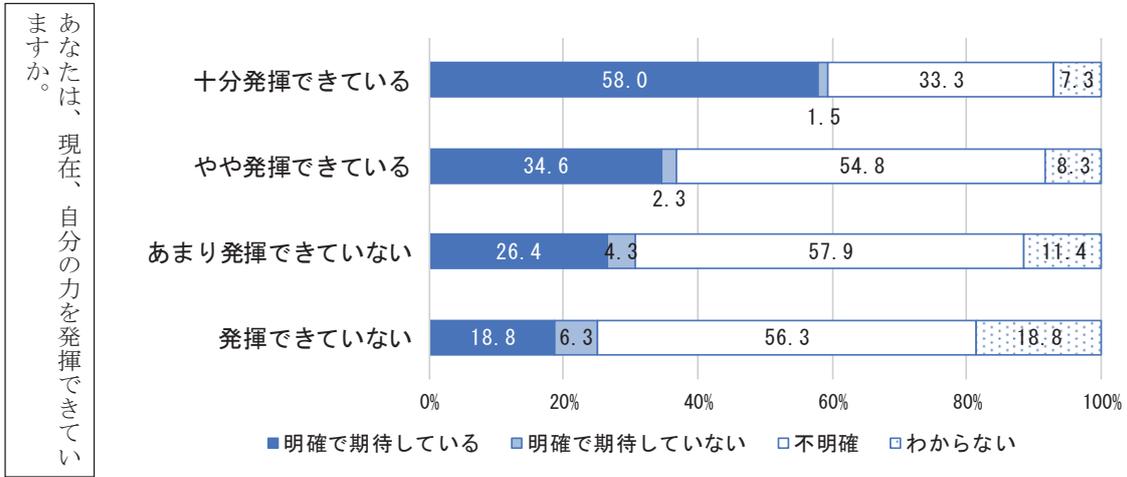
図表 2-3-22 仕事を通じて達成感を感じているかと前職が役に立っているか（総合職・女性）

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。



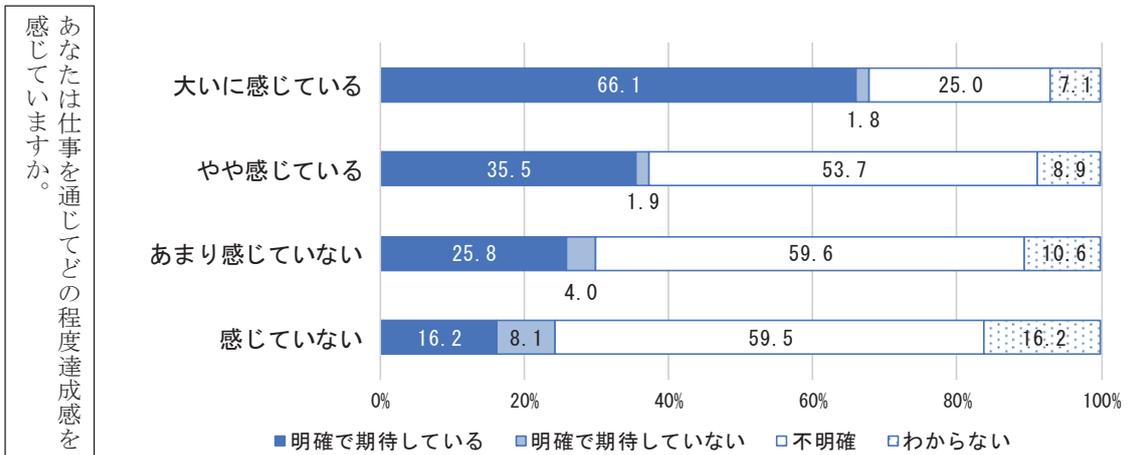
図表 2-3-23 自分の力を発揮できているかとベテラン社員の活用方針（総合職・女性）

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？
 Q50 （Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ）その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。



図表 2-3-24 仕事を通じて達成感を感じているかとベテラン社員の活用方針（総合職・女性）

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？
 Q50 （Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ）その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。



図表 2-3-25 から図表 2-3-32 は一般職の女性について見たものである。

図表 2-3-25 から図表 2-3-26 でキャリア形成に役立ったものを見ると、総合職の女性と大きな違いはないが、OFFJT の回答比率が低くなっている。

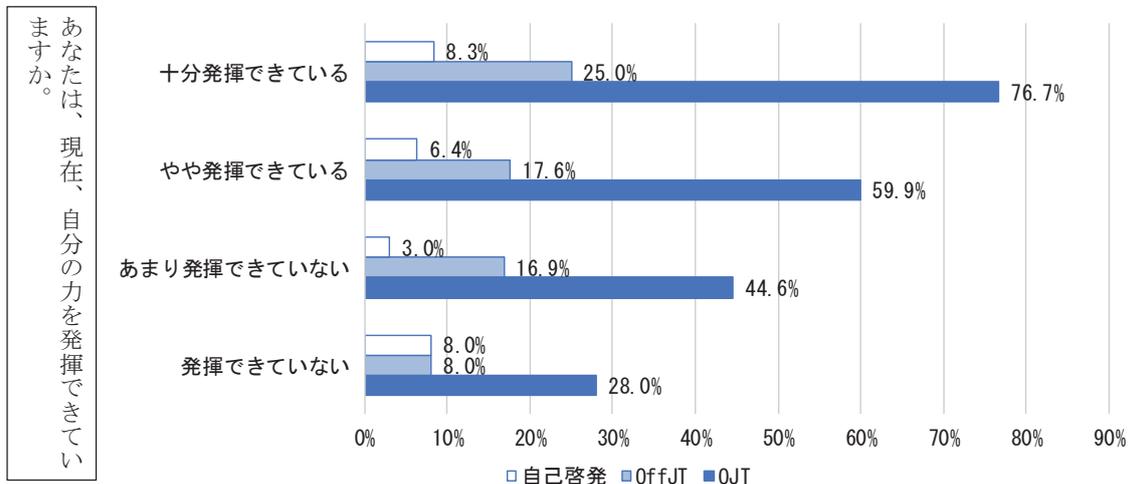
図表 2-3-27 から図表 2-3-28 で経験した会社の取組み・制度を見ると、総合職の女性と同様に、力の発揮と仕事の達成感がポジティブな回答者で、おおむね回答比率が高くなる傾向があるが、総合職の女性ほどの明確な傾向はない。また、上司とのキャリア面談/キャリア形成後押しが最も回答比率が多く、次いで資格取得や研修受講の費用援助が多いが、最も力を発揮できている回答者では、2 番目に自己申告/社内公募制度による異動が入り資格取得や研修受講の費用援助は 3 番目に多い回答となっている。

図表 2-3-29 と図表 2-3-30 から、前の仕事が次の仕事に役立っていると思っていた（大いにとややを足した場合）比率が高いほど、力の発揮、仕事の達成感でポジティブな回答になっていることがわかる。

図表 2-3-31 と図表 2-3-32 からは、ベテラン社員の活用方針が明確で活躍を期待しているという回答比率が高いほど、力の発揮、仕事の達成感でポジティブな回答になっていることがわかる。力の発揮と仕事の達成感が最も高い回答者で、明確で期待していないとする回答が総合職と比べて多いところも特徴の一つである。

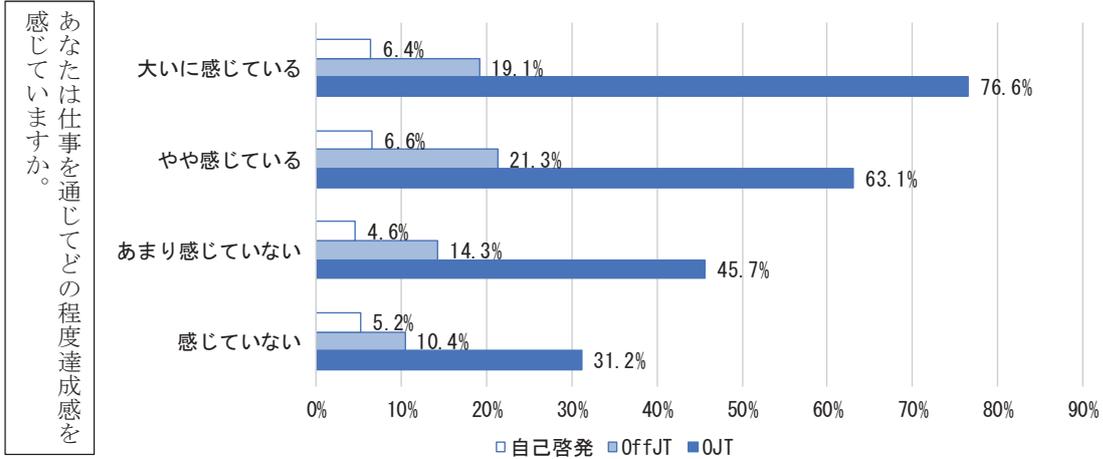
図表 2-3-25 自分の力を発揮できているかとキャリア形成に役立ったもの（一般職・女性）

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。



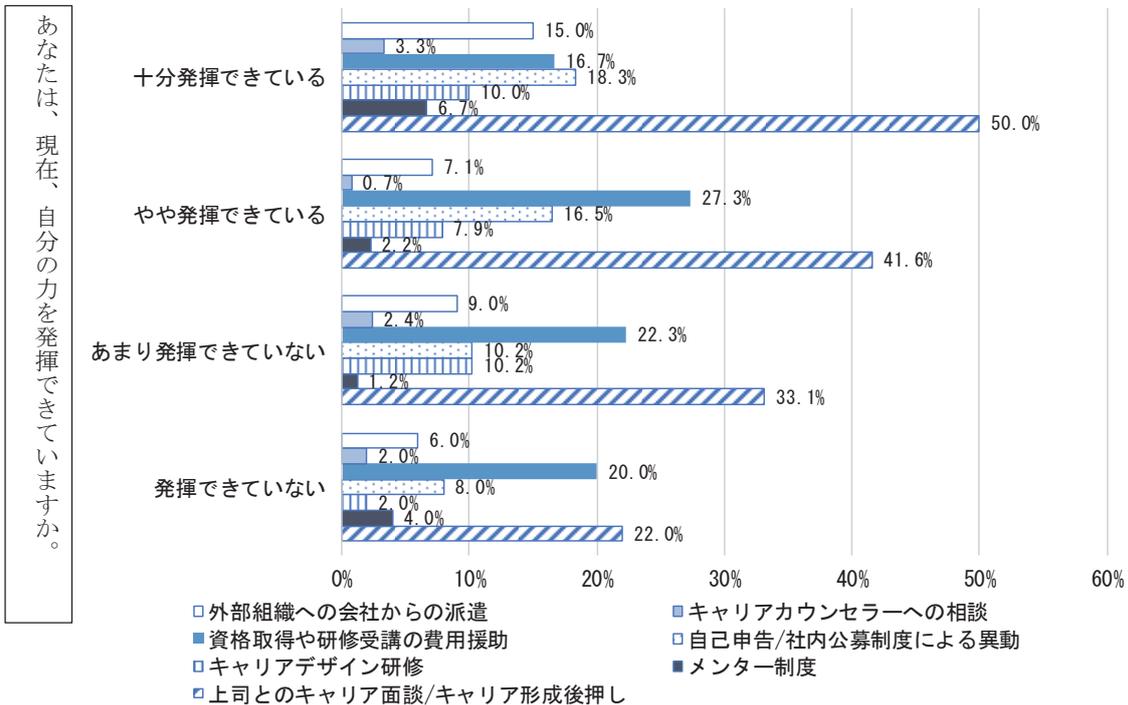
図表 2-3-26 仕事を通じて達成感を感じているかとキャリア形成に役立ったもの（一般職・女性）

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。



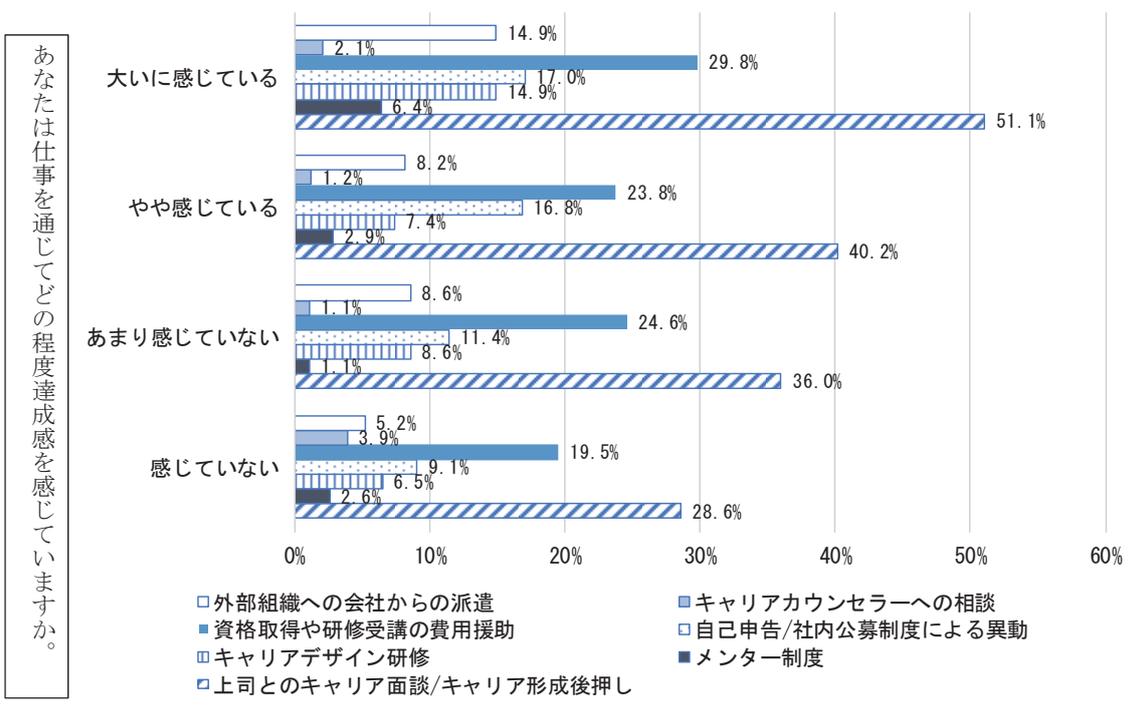
図表 2-3-27 自分の力を発揮できているかと経験した会社の取組み・制度（一般職・女性）

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。



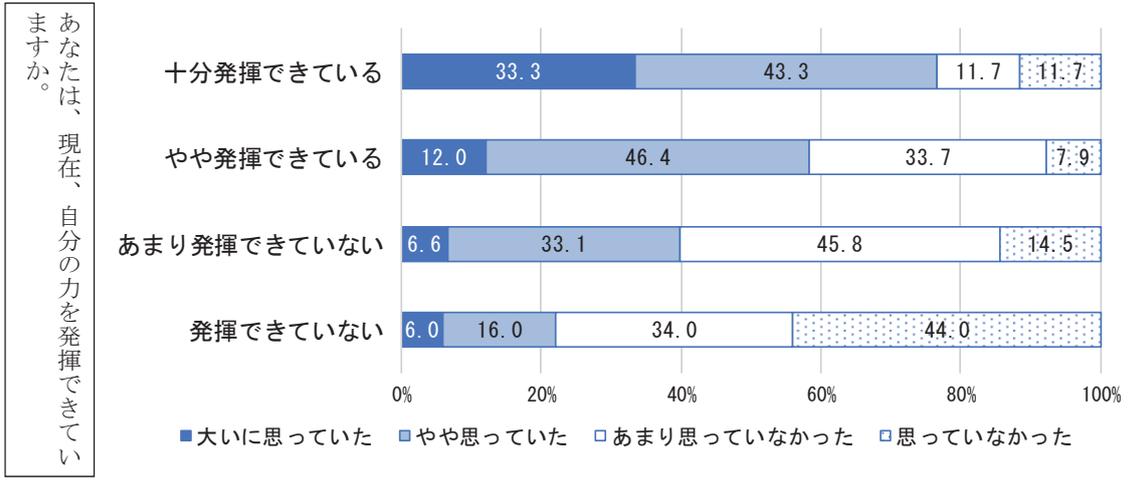
図表 2-3-28 仕事を通じて達成感を感じているかと経験した会社の取組み・制度（一般職・女性）

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものをすべて選択してください。



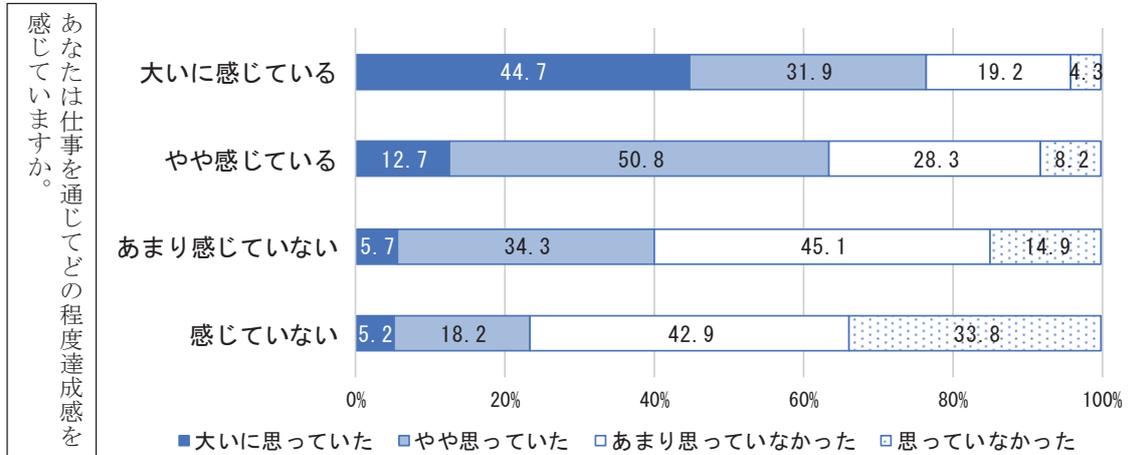
図表 2-3-29 自分の力を発揮できているかと前職が役に立っているか（一般職・女性）

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 2-3-30 仕事を通じて達成感を感じているかと前職が役に立っているか（一般職・女性）

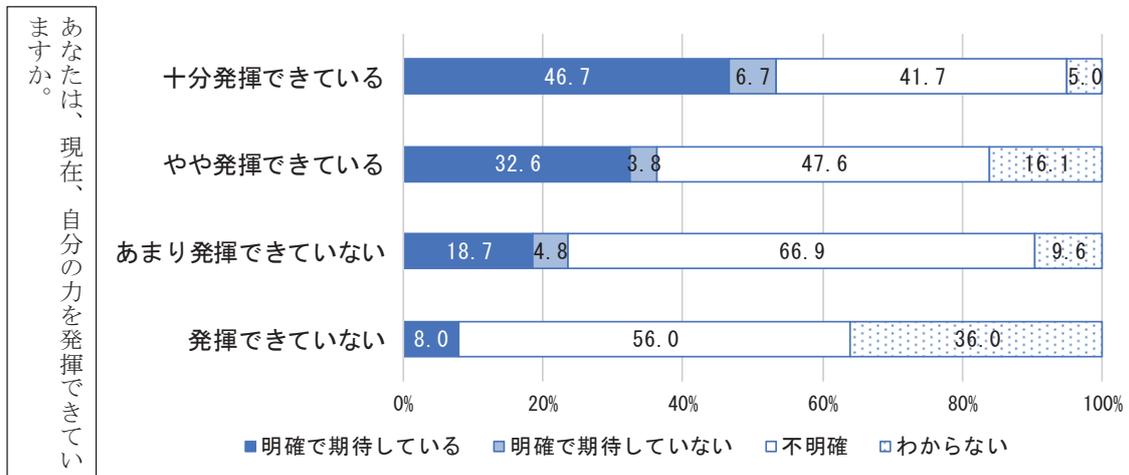
Q25 仕事を始めてから現在の仕事まで、前の仕事が次の仕事に役立っている（キャリアがつながっている）とどの程度思っていましたか。



図表 2-3-31 自分の力を発揮できているかとベテラン社員の活用方針（一般職・女性）

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？

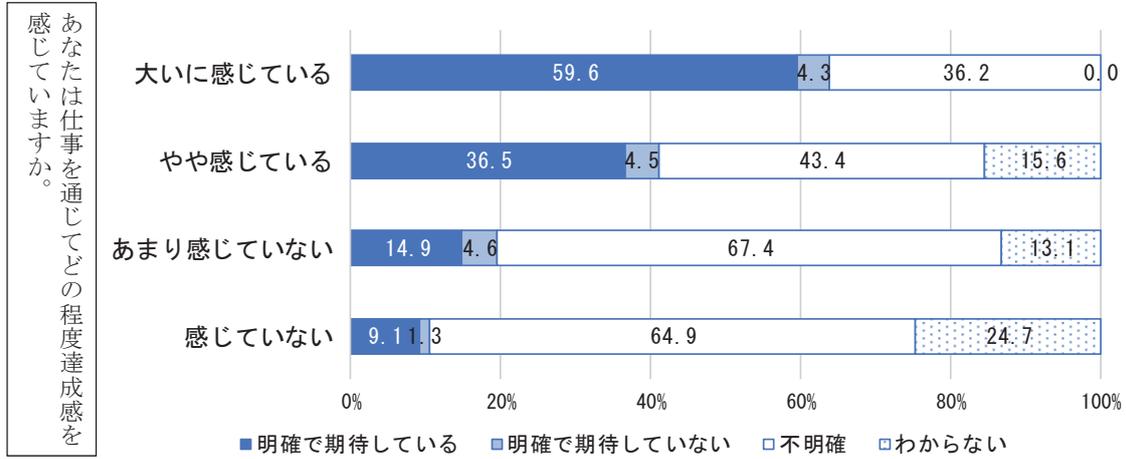
Q50（Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ）その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。



図表 2-3-32 仕事を通じて達成感を感じているかとベテラン社員の活用方針（一般職・女性）

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？

Q50（Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ）その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。



5. 推定

ここでは、力の発揮、仕事の達成感を従属変数とした、順序ロジットによる推定結果について示す。図表 2-3-33 はサブサンプルごとの記述統計である。すべての変数がダミー変数（0 か 1）であるため、ここでは平均値のみ示している。すなわち平均値は、その選択肢を回答した者の各サブサンプルにおける比率である。

図表 2-3-33 記述統計（平均値）

		総合職		一般職	
		男女計 N=1315	男性 N=857	女性 N=458	女性 N=543
自分の力を発揮できているか	発揮できていない	0.0913	0.1027	0.0699	0.0921
	あまり発揮できていない	0.2935	0.2870	0.3057	0.3057
	やや発揮できている	0.4753	0.4761	0.4738	0.4917
	十分発揮できている	0.1399	0.1342	0.1507	0.1105
仕事を通じて達成感を感じているか	感じていない	0.1065	0.1202	0.0808	0.1418
	あまり感じていない	0.3437	0.3512	0.3297	0.3223
	やや感じている	0.4464	0.4352	0.4672	0.4494
性別	大いに感じている	0.1034	0.0933	0.1223	0.0866
	男性	0.6517	1.0000	0.0000	0.0000
年齢	女性	0.3483	0.0000	1.0000	1.0000
	50～54歳	0.6160	0.6033	0.6397	0.5672
最終学歴	55～59歳	0.3840	0.3967	0.3603	0.4328
	大学・大学院	0.6464	0.7923	0.3734	0.2339
	短大・高専	0.0852	0.0338	0.1812	0.2615
	専門・各種学校	0.0951	0.0478	0.1834	0.1400
年収	中学・高校	0.1734	0.1260	0.2620	0.3646
	400万円未満	0.0973	0.0268	0.2293	0.3462
	400～600万円未満	0.1665	0.1307	0.2336	0.3131
	600～900万円未満	0.2935	0.3361	0.2140	0.0994
	900万円以上	0.3224	0.4142	0.1507	0.0313
現在の職位	分からない/答えたくない	0.1202	0.0922	0.1725	0.2099
	一般従業員	0.2890	0.1844	0.4847	0.7680
	係長相当	0.2091	0.2077	0.2118	0.2320
	課長相当	0.2973	0.3501	0.1987	0.0000
	副部長相当	0.0730	0.0933	0.0349	0.0000
	部長相当	0.1247	0.1610	0.0568	0.0000
	役員	0.0068	0.0035	0.0131	0.0000
役職定年経験	部長級で経験	0.0342	0.0455	0.0131	0.0000
	課長級で経験	0.0715	0.0910	0.0349	0.0147
	経験なし	0.8943	0.8635	0.9520	0.9853
自分の核となるスキル	ある	0.7430	0.7270	0.7729	0.5506
	ない	0.2570	0.2730	0.2271	0.4494
スペシャリストか	スペシャリスト	0.6023	0.5916	0.6223	0.4365
ジェネラリストか	ジェネラリスト	0.3977	0.4084	0.3777	0.5635
職場における役割	明確である	0.7688	0.7713	0.7642	0.6611
	明確ではない	0.2312	0.2287	0.2358	0.3389
キャリア形成に役立つもの（複数回答）	OJT	0.6776	0.6908	0.6528	0.5414
	OffJT	0.2738	0.2800	0.2620	0.1731
経験した会社の取組・制度（複数回答）	自己啓発	0.0760	0.0630	0.1004	0.0571
	上司とのキャリア面談/キャリア形成後押し	0.5163	0.5344	0.4825	0.3812
	メンター制度	0.0593	0.0607	0.0568	0.0258
	キャリアデザイン研修	0.1620	0.1785	0.1310	0.0829
	自己申告/社内公募制度による異動	0.2411	0.2672	0.1921	0.1400
	資格取得や研修受講の費用援助	0.3202	0.3046	0.3493	0.2394
	キャリアカウンセラーへの相談	0.0327	0.0280	0.0415	0.0166
	外部組織への会社からの派遣	0.1544	0.1599	0.1441	0.0847
	前職が役立っている	大いに思っていた	0.1757	0.1505	0.2227
やや思っていた		0.4471	0.4481	0.4454	0.3923
あまり思っていなかった		0.2791	0.3034	0.2336	0.3499
思っていなかった		0.0981	0.0980	0.0983	0.1363
ベテラン社員の活用方針	明確で期待している	0.2958	0.2695	0.3450	0.2762
	明確で期待していない	0.0243	0.0210	0.0306	0.0405
	不明確	0.6023	0.6429	0.5262	0.5359
	わからない	0.0776	0.0665	0.0983	0.1473

図表 2-3-34 から図表 2-3-36 は、力の発揮に関する推定結果である。図表 2-3-34 には、キャリア形成に役立ったものを独立変数として使用し、図表 2-3-35 では、経験した会社の取組み・制度を独立変数として使用している。両変数は意味的にも近く、データとして多重共線性の疑いがあるため、別のモデルとして推定に使用することとした。前職が役立っている、ベテラン社員の活用方針も多重共線性が疑われるため図表 2-3-36 でのみ独立変数として使用している。なお本章では、基本的に p 値が 0.05 未満（5%有意水準）の場合を、有意な差があるものとして解釈していく。

図表 2-3-34 でキャリア形成に役立ったものの係数を見ると、OJT はいずれのサブサンプルにおいても、有意にプラスの影響を持っていることがわかる。OFFJT については、総合職の男女計と総合職の女性のみで有意となっており、総合職の女性では有効であると言える。自己啓発も総合職の女性で 10%水準で見れば有意になるが、信頼性が高い結果とは言えないため、影響があるとは判断できない。

図表 2-3-35 で経験した会社の取組み・制度の係数を見ると、上司とのキャリア面談/キャリア形成後押しは、総合職の女性以外で有意にプラスに影響していることがわかる。それに対してキャリアデザイン研修は、総合職の女性でだけ有意にプラスに影響していることも見て取れる。総合職の女性で外部組織への会社からの派遣がプラスの係数になっているが、10%水準であり、影響があると判断できるほどの結果とはならなかった。さらに、一般職の女性のみで自己申告/社内公募制度による異動が有意にプラス、資格取得や研修受講の費用援助が有意にマイナスとなっている。後者について、一般職の女性が資格取得や研修受講の費用援助を経験しても、50 歳代での力の発揮にマイナスになるというのは、資格や研修受講に見合った難易度の高い仕事を与えられていないため、逆に力の発揮を感じられなくなっている可能性がある（21 世紀職業財団、2017）。

図表 2-3-36 で前職が役立っているの係数を見ると、大いに思っていた場合、一般職の女性以外は有意にプラスに影響していることがわかる。あまり思っていなかった場合は有意ではない。思っていなかった場合は、総合職の男性と一般職の女性で有意でマイナスになっている。ベテラン社員の活用方針では、明確で期待している場合にいずれのサブサンプルにおいても有意でプラスであるが、それ以外の回答では有意にはなっていない。

図表 2-3-34 から図表 2-3-36 のその他の変数の推定結果について、有意水準や職種・性別についておおまかに見ると、以下のことがわかる。自分の核となるスキルがある、スペシャリストである、職場における役割が明確である場合に、有意水準が非常に高く、力の発揮にプラスの影響を及ぼしていることがわかる。年齢は、50 歳代後半のほうがややプラスに影響している。最終学歴については、専門・各種学校がプラスに影響していることもわかる。年収は最も高い層でややプラスに影響しているように見える。役職定年については明確な影響は観測されなかった。

図表 2-3-34 自分の力を発揮できているかに関する推定結果
(キャリア形成に役立ったもの)

	総合職 (男女計)		総合職 (男性)		総合職 (女性)		一般職 (女性)	
	推定係数	p 値	推定係数	p 値	推定係数	p 値	推定係数	p 値
性別 (ベース: 男性)								
女性	0.1277	0.343						
年齢 (ベース: 50~54歳)								
55~59歳	0.2188	0.051	0.3129	0.025	0.0193	0.921	-0.1479	0.394
最終学歴 (ベース: 大学・大学院)								
短大・高専	0.1549	0.461	-0.0522	0.893	0.1783	0.506	-0.3182	0.192
専門・各種学校	0.5883	0.003	0.9575	0.003	0.5177	0.066	0.0194	0.947
中学・高校	0.1701	0.268	0.0776	0.699	0.3292	0.191	-0.0937	0.686
年収 (ベース: 400万円未満)								
400~600万円未満	0.1074	0.630	-0.1196	0.787	0.2900	0.302	-0.0298	0.891
600~900万円未満	0.0799	0.722	-0.0608	0.886	0.2063	0.516	0.2924	0.346
900万円以上	0.4562	0.056	0.2827	0.512	0.6858	0.066	0.1564	0.765
分からない/答えたくない	0.0447	0.853	0.0916	0.842	0.0521	0.868	-0.4822	0.046
現在の職位 (ベース: 一般従業員)								
係長相当	-0.0203	0.901	-0.1574	0.464	0.1268	0.630	-0.4558	0.029
課長相当	-0.0212	0.896	0.0563	0.783	-0.2596	0.358		
副部長相当	0.0675	0.783	0.1201	0.675	-0.3129	0.558		
部長相当	0.2107	0.345	0.2053	0.434	0.0831	0.862		
役員	-0.1857	0.789	0.3975	0.750	-0.4835	0.565		
役職定年経験 (ベース: 経験なし)								
部長級で経験	-0.4464	0.167	-0.4579	0.201	-0.2557	0.754		
課長級で経験	0.0210	0.919	-0.0640	0.781	0.4467	0.374		
自分の核となるスキル (ベース: ない)								
ある	0.8859	0.000	0.8704	0.000	0.9084	0.000	0.5798	0.005
スペシャリストかジェネラリストか (ベース: ジェネラリスト)								
スペシャリスト	0.3890	0.001	0.3013	0.038	0.6128	0.003	0.9361	0.000
職場における役割 (ベース: 明確ではない)								
明確である	1.5876	0.000	1.8570	0.000	1.1450	0.000	1.6797	0.000
キャリア形成に役立ったもの (複数回答)								
OJT	0.3814	0.002	0.3141	0.036	0.4421	0.035	0.8057	0.000
OffJT	0.2419	0.049	0.1506	0.319	0.4976	0.021	-0.1451	0.544
自己啓発	0.1274	0.539	-0.2575	0.367	0.5571	0.073	0.0198	0.958
閾値1	0.0461		0.0183		-0.2552		-1.0675	
閾値2	2.3379		2.2475		2.2684		1.3710	
閾値3	5.0327		5.0060		4.9213		4.5673	
サンプルサイズ	1315		857		458		543	
χ ²	371.17		267.24		123.02		208.57	
p値	0.000		0.000		0.000		0.000	

図表 2-3-35 自分の力を発揮できているかに関する推定結果
(経験した会社の取組み・制度)

	総合職 (男女計)		総合職 (男性)		総合職 (女性)		一般職 (女性)	
	推定係数	p 値	推定係数	p 値	推定係数	p 値	推定係数	p 値
性別 (ベース: 男性)								
女性	0.1506	0.263						
年齢 (ベース: 50~54歳)								
55~59歳	0.2130	0.058	0.3097	0.027	0.0012	0.995	-0.1174	0.500
最終学歴 (ベース: 大学・大学院)								
短大・高専	0.1625	0.439	-0.0763	0.844	0.2874	0.284	-0.3071	0.211
専門・各種学校	0.5726	0.004	0.9667	0.003	0.4234	0.131	-0.0672	0.816
中学・高校	0.1830	0.235	0.0933	0.643	0.3532	0.167	-0.0491	0.832
年収 (ベース: 400万円未満)								
400~600万円未満	0.0888	0.690	-0.1485	0.737	0.2622	0.348	0.0118	0.957
600~900万円未満	0.0572	0.800	-0.1083	0.798	0.1813	0.574	0.3805	0.228
900万円以上	0.4152	0.084	0.2220	0.607	0.5269	0.160	0.3142	0.544
分からない/答えたくない	-0.0106	0.965	0.0018	0.997	-0.0698	0.823	-0.4145	0.086
現在の職位 (ベース: 一般従業員)								
係長相当	-0.0025	0.988	-0.1590	0.459	0.1529	0.560	-0.3772	0.072
課長相当	0.0430	0.788	0.1114	0.583	-0.1641	0.556		
副部長相当	0.1558	0.522	0.1984	0.485	-0.0991	0.852		
部長相当	0.2887	0.195	0.2854	0.277	0.0519	0.915		
役員	-0.0779	0.912	0.5918	0.637	-0.5138	0.551		
役職定年経験 (ベース: 経験なし)								
部長級で経験	-0.4772	0.142	-0.3949	0.274	-0.5521	0.496		
課長級で経験	-0.0329	0.875	-0.0936	0.686	0.2193	0.672		
自分の核となるスキル (ベース: ない)								
ある	0.9277	0.000	0.8884	0.000	1.0262	0.000	0.6619	0.001
スペシャリストかジェネラリストか (ベース: ジェネラリスト)								
スペシャリスト	0.3900	0.001	0.3005	0.039	0.6305	0.002	0.8979	0.000
職場における役割 (ベース: 明確ではない)								
明確である	1.6179	0.000	1.8603	0.000	1.2452	0.000	1.7581	0.000
経験した会社の取組・制度 (複数回答)								
上司とのキャリア面談/キャリア形成後押し	0.3082	0.007	0.3673	0.010	0.1859	0.351	0.4674	0.013
メンター制度	-0.1639	0.489	-0.0002	0.999	-0.5289	0.224	-0.3262	0.579
キャリアデザイン研修	0.0812	0.596	-0.1461	0.421	0.6155	0.041	-0.0318	0.922
自己申告/社内公募制度による異動	0.0549	0.674	0.0573	0.716	-0.1804	0.465	0.6199	0.019
資格取得や研修受講の費用援助	-0.0197	0.870	0.0464	0.760	-0.1923	0.341	-0.4407	0.039
キャリアカウンセラーへの相談	-0.0110	0.973	-0.4546	0.290	0.4559	0.370	-0.2680	0.716
外部組織への会社からの派遣	0.0916	0.554	-0.1074	0.573	0.5413	0.056	-0.0619	0.848
閾値1	-0.0265		-0.0535		-0.4487		-1.1612	
閾値2	2.2567		2.1746		2.0634		1.2612	
閾値3	4.9465		4.9461		4.7341		4.4320	
サンプルサイズ	1315		857		458		543	
χ ²	366.31		269.49		124.29		202.94	
p値	0.000		0.000		0.000		0.000	

図表 2-3-36 自分の力を発揮できているかに関する推定結果
(前職が役立っている、ベテラン社員の活用方針)

	総合職 (男女計)		総合職 (男性)		総合職 (女性)		一般職 (女性)	
	推定係数	p値	推定係数	p値	推定係数	p値	推定係数	p値
性別 (ベース: 男性)								
女性	0.0574	0.670						
年齢 (ベース: 50~54歳)								
55~59歳	0.1663	0.142	0.3373	0.017	-0.1361	0.488	-0.1167	0.503
最終学歴 (ベース: 大学・大学院)								
短大・高専	0.0092	0.965	-0.1855	0.625	0.0881	0.746	-0.4050	0.098
専門・各種学校	0.5462	0.007	1.1339	0.000	0.2707	0.333	-0.2396	0.414
中学・高校	0.1146	0.459	0.0495	0.808	0.2330	0.354	-0.1429	0.538
年収 (ベース: 400万円未満)								
400~600万円未満	0.1610	0.478	-0.2223	0.621	0.4268	0.137	-0.0036	0.987
600~900万円未満	0.2465	0.279	-0.0943	0.826	0.5386	0.096	0.3861	0.215
900万円以上	0.5377	0.026	0.1822	0.677	0.8035	0.033	0.2931	0.577
分からない/答えたくない	0.1737	0.477	0.0769	0.869	0.1385	0.662	-0.3574	0.137
現在の職位 (ベース: 一般従業員)								
係長相当	0.0651	0.692	-0.1111	0.608	0.2632	0.320	-0.3505	0.094
課長相当	0.0615	0.703	0.0754	0.714	-0.0253	0.928		
副部長相当	0.0414	0.866	0.0606	0.833	-0.3374	0.531		
部長相当	0.1239	0.578	0.0225	0.932	0.0965	0.837		
役員	-0.2535	0.717	0.3615	0.767	-0.6588	0.446		
役職定年経験 (ベース: 経験なし)								
部長級で経験	-0.6356	0.050	-0.7395	0.041	-0.1397	0.864		
課長級で経験	-0.0701	0.737	-0.1389	0.550	-0.0194	0.970		
自分の核となるスキル (ベース: ない)								
ある	0.7551	0.000	0.6445	0.000	0.9333	0.000	0.4091	0.054
スペシャリストかジェネラリストか (ベース: ジェネラリスト)								
スペシャリスト	0.3260	0.006	0.2639	0.073	0.5415	0.009	0.8332	0.000
職場における役割 (ベース: 明確ではない)								
明確である	1.4193	0.000	1.6583	0.000	1.0445	0.000	1.5981	0.000
前職が役立っている (ベース: やや思っていた)								
大いに思っていた	0.8875	0.000	0.9103	0.000	1.1150	0.000	0.4870	0.105
あまり思っていなかった	-0.2056	0.126	-0.2893	0.080	0.0790	0.745	-0.2752	0.193
思っていなかった	-0.6866	0.001	-1.0652	0.000	0.0652	0.853	-0.7397	0.015
ベテラン社員の活用方針 (ベース: 不明確)								
明確で期待している	0.7599	0.000	0.8340	0.000	0.7192	0.001	0.6455	0.002
明確で期待していない	0.3195	0.382	0.9370	0.069	-0.3682	0.499	0.7585	0.091
わからない	0.1005	0.637	-0.1202	0.673	0.3171	0.336	0.1628	0.533
閾値1	-0.3281		-0.6179		-0.3128		-1.5750	
閾値2	2.0032		1.7003		2.2031		0.8684	
閾値3	4.8624		4.6625		5.0003		4.0802	
サンプルサイズ	1315		857		458		543	
χ^2	452.02		338.88		143.94		211.34	
p値	0.000		0.000		0.000		0.000	

続いて図表 2-3-37 から図表 2-3-39 は、仕事の達成感に関する推定結果である。先ほどと同様に、独立変数のセットを変えており、図表 2-3-37 にはキャリア形成に役立ったものの結果が、図表 2-3-38 では経験した会社の取組み・制度の結果が、図表 2-3-39 では前職が役立っているとベテラン社員の活用方針の結果が示されている。

図表 2-3-37 でキャリア形成に役立ったものの係数を見ると、OJT はいずれのサブサンプルにおいても有意にプラスの影響を持っていることがわかる。OFFJT については、一般職の女性以外で有意にプラスになっており、総合職では有効な訓練方法であると言える。自己啓発については、いずれのサブサンプルにおいても有意とはなっておらず、力の発揮と同様に、影響があるとは言えないという結果となった。

図表 2-3-38 で経験した会社の取組み・制度の係数を見ると、上司とのキャリア面談/キャリア形成後押しは、一般職の女性以外で有意にプラスに影響していることがわかる。また、キャリアデザイン研修は力の発揮と同様に、総合職・女性でのみ有意にプラスに影響していることも見て取れる。その他に有意になった変数はなく、力の発揮に比べると会社の取組み・制度との関係はやや弱いと言える。

図表 2-3-39 で前職が役立っているの係数を見ると、大いに思っていた場合、いずれのサブサンプルにおいても有意にプラスに影響していることがわかる。あまり思っていなかった場合、総合職の男性のみマイナスで有意である。思っていなかった場合は総合職の男性と一般職の女性で有意でマイナスになっている。ベテラン人材活用方針では、明確で期待している場合にいずれにおいても有意でプラスである。それ以外では有意にはなっていない。

図表 2-3-37～図表 2-3-39 のその他の変数の結果について見る。有意水準や職種・性別についておおまかに見ると、以下のことがわかる。自分の核となるスキルがある、スペシャリストである、職場における役割が明確である場合に、有意水準が非常に高くプラスの係数であり、仕事の達成感に大きな影響を及ぼしていることがわかる。また、50 歳代前半より後半のほうが、ややプラスの効果があるように見える。最終学歴では、大学・大学院に比べて専門・各種学校で概ねプラスの効果があることもわかる。定年退職についてはほとんど影響がないことも見て取れる。

図表 2-3-37 仕事を通じて達成感を感じているかに関する推定結果
(キャリア形成に役立ったもの)

	総合職 (男女計)		総合職 (男性)		総合職 (女性)		一般職 (女性)	
	推定係数	p 値	推定係数	p 値	推定係数	p 値	推定係数	p 値
性別 (ベース: 男性)								
女性	0.4471	0.001						
年齢 (ベース: 50~54歳)								
55~59歳	0.2635	0.019	0.2491	0.073	0.3422	0.080	-0.1949	0.254
最終学歴 (ベース: 大学・大学院)								
短大・高専	-0.0880	0.676	-0.6253	0.099	0.2451	0.368	-0.0461	0.847
専門・各種学校	0.5287	0.008	0.4753	0.128	0.8538	0.003	0.6212	0.031
中学・高校	-0.0803	0.600	-0.1548	0.440	0.2110	0.406	0.2301	0.311
年収 (ベース: 400万円未満)								
400~600万円未満	0.1733	0.436	-0.2658	0.545	0.4187	0.138	-0.0109	0.959
600~900万円未満	0.1096	0.625	-0.3460	0.412	0.3751	0.243	0.1545	0.613
900万円以上	0.3574	0.134	-0.2140	0.618	1.1644	0.002	-0.0383	0.941
分からない/答えたくない	-0.0239	0.921	-0.2522	0.581	0.0812	0.799	-0.4157	0.079
現在の職位 (ベース: 一般従業員)								
係長相当	-0.2465	0.130	-0.4715	0.028	-0.0395	0.881	-0.2748	0.182
課長相当	-0.0380	0.814	0.0560	0.783	-0.4663	0.106		
副部長相当	0.2867	0.243	0.3698	0.192	-0.0322	0.955		
部長相当	0.3180	0.159	0.3815	0.150	-0.0755	0.877		
役員	0.7368	0.253	1.7423	0.121	0.2934	0.715		
役職定年経験 (ベース: 経験なし)								
部長級で経験	-0.0044	0.989	0.0833	0.818	-0.1373	0.868		
課長級で経験	0.2537	0.220	0.1503	0.509	0.7726	0.137		
自分の核となるスキル (ベース: ない)								
ある	0.6984	0.000	0.6076	0.000	0.9249	0.000	0.5640	0.006
スペシャリストかジェネラリストか (ベース: ジェネラリスト)								
スペシャリスト	0.2601	0.027	0.2415	0.096	0.2291	0.267	0.7995	0.000
職場における役割 (ベース: 明確ではない)								
明確である	1.5967	0.000	1.8552	0.000	1.2786	0.000	1.4715	0.000
キャリア形成に役立ったもの (複数回答)								
OJT	0.4373	0.000	0.3356	0.026	0.6596	0.002	0.8708	0.000
OffJT	0.4582	0.000	0.4905	0.001	0.4359	0.048	-0.0442	0.851
自己啓発	0.0938	0.646	-0.1335	0.633	0.3467	0.263	-0.0547	0.882
閾値1	0.2037		-0.2535		0.1252		-0.2879	
閾値2	2.6044		2.1455		2.6785		1.8591	
閾値3	5.3458		4.9217		5.4370		4.9129	
サンプルサイズ	1315		857		458		543	
χ^2	368.61		256.32		131.65		189.72	
p値	0.000		0.000		0.000		0.000	

図表 2-3-38 仕事を通じて達成感を感じているかに関する推定結果
(経験した会社の取組み・制度)

	総合職 (男女計)		総合職 (男性)		総合職 (女性)		一般職 (女性)	
	推定係数	p 値	推定係数	p 値	推定係数	p 値	推定係数	p 値
性別 (ベース: 男性)								
女性	0.4532	0.001						
年齢 (ベース: 50~54歳)								
55~59歳	0.2769	0.014	0.2599	0.063	0.3434	0.080	-0.1510	0.377
最終学歴 (ベース: 大学・大学院)								
短大・高専	-0.0602	0.775	-0.6381	0.089	0.3280	0.229	-0.0569	0.812
専門・各種学校	0.5553	0.005	0.5499	0.079	0.8119	0.005	0.5245	0.068
中学・高校	-0.0442	0.773	-0.1211	0.545	0.2658	0.300	0.2505	0.269
年収 (ベース: 400万円未満)								
400~600万円未満	0.1365	0.538	-0.3654	0.403	0.3665	0.191	0.0595	0.781
600~900万円未満	0.0555	0.805	-0.4471	0.288	0.2613	0.422	0.2285	0.462
900万円以上	0.2684	0.263	-0.3655	0.394	1.0514	0.006	0.1079	0.831
分からない/答えたくない	-0.1094	0.650	-0.4073	0.370	-0.0510	0.873	-0.3091	0.189
現在の職位 (ベース: 一般従業員)								
係長相当	-0.2253	0.167	-0.4841	0.024	0.0444	0.867	-0.2237	0.281
課長相当	0.0316	0.844	0.1251	0.536	-0.3754	0.191		
副部長相当	0.4006	0.101	0.4767	0.091	0.0941	0.868		
部長相当	0.4026	0.073	0.4629	0.080	-0.1248	0.800		
役員	0.8123	0.214	1.7687	0.120	0.2492	0.764		
役職定年経験 (ベース: 経験なし)								
部長級で経験	-0.0201	0.951	0.1763	0.628	-0.5916	0.473		
課長級で経験	0.1840	0.378	0.1106	0.632	0.4478	0.401		
自分の核となるスキル (ベース: ない)								
ある	0.7515	0.000	0.6597	0.000	1.0175	0.000	0.6973	0.000
スペシャリストかジェネラリストか (ベース: ジェネラリスト)								
スペシャリスト	0.2551	0.030	0.2371	0.103	0.2739	0.188	0.7369	0.000
職場における役割 (ベース: 明確ではない)								
明確である	1.6426	0.000	1.8608	0.000	1.4028	0.000	1.5093	0.000
経験した会社の取組・制度 (複数回答)								
上司とのキャリア面談/キャリア形成後押し	0.4087	0.000	0.4504	0.002	0.4783	0.018	0.2153	0.244
メンター制度	0.1039	0.663	0.3523	0.224	-0.5522	0.208	0.0505	0.929
キャリアデザイン研修	0.2007	0.195	-0.0221	0.903	0.7459	0.015	0.2227	0.496
自己申告/社内公募制度による異動	0.1044	0.428	0.1186	0.452	-0.1545	0.540	0.3756	0.148
資格取得や研修受講の費用援助	-0.0255	0.832	0.0214	0.888	-0.1676	0.406	-0.2441	0.252
キャリアカウンセラーへの相談	-0.1047	0.742	-0.6606	0.109	0.6561	0.201	-0.9006	0.222
外部組織への会社からの派遣	-0.0132	0.932	-0.1285	0.500	0.1385	0.631	0.1326	0.674
閾値1	0.1154		-0.3848		-0.0373		-0.4440	
閾値2	2.5074		2.0152		2.5081		1.6453	
閾値3	5.2345		4.7955		5.2970		4.6402	
サンプルサイズ	1315		857		458		543	
χ ²	359.84		256.94		134.55		171.73	
p値	0.000		0.000		0.000		0.000	

図表 2-3-39 仕事を通じて達成感を感じているかに関する推定結果
(前職が役立っている、ベテラン社員の活用方針)

	総合職 (男女計)		総合職 (男性)		総合職 (女性)		一般職 (女性)	
	推定係数	p 値	推定係数	p 値	推定係数	p 値	推定係数	p 値
性別 (ベース: 男性)								
女性	0.3924	0.004						
年齢 (ベース: 50~54歳)								
55~59歳	0.2178	0.055	0.2681	0.058	0.1366	0.488	-0.1723	0.318
最終学歴 (ベース: 大学・大学院)								
短大・高専	-0.2154	0.309	-0.7399	0.052	0.0429	0.877	-0.1599	0.508
専門・各種学校	0.4958	0.013	0.5761	0.069	0.5525	0.054	0.2797	0.335
中学・高校	-0.1655	0.286	-0.2200	0.281	0.0511	0.841	0.1435	0.529
年収 (ベース: 400万円未満)								
400~600万円未満	0.3220	0.156	-0.2672	0.554	0.5538	0.055	0.0262	0.903
600~900万円未満	0.3510	0.125	-0.2798	0.518	0.7125	0.030	0.2825	0.361
900万円以上	0.4907	0.043	-0.2511	0.569	1.2805	0.001	0.0793	0.878
分からない/答えたくない	0.1257	0.609	-0.2174	0.643	0.1852	0.569	-0.2446	0.299
現在の職位 (ベース: 一般従業員)								
係長相当	-0.1375	0.403	-0.4010	0.065	0.1549	0.562	-0.1489	0.476
課長相当	0.1056	0.516	0.1290	0.529	-0.1321	0.646		
副部長相当	0.3146	0.206	0.3437	0.234	-0.0269	0.963		
部長相当	0.3230	0.151	0.3446	0.196	-0.0392	0.934		
役員	0.8038	0.221	1.8704	0.097	0.2072	0.803		
役職定年経験 (ベース: 経験なし)								
部長級で経験	-0.1779	0.585	-0.1400	0.699	-0.0678	0.935		
課長級で経験	0.1477	0.482	0.0673	0.774	0.2706	0.603		
自分の核となるスキル (ベース: ない)								
ある	0.5476	0.000	0.3683	0.034	0.9874	0.000	0.2803	0.182
スペシャリストかジェネラリストか (ベース: ジェネラリスト)								
スペシャリスト	0.2006	0.091	0.2176	0.139	0.1689	0.420	0.6127	0.002
職場における役割 (ベース: 明確ではない)								
明確である	1.4334	0.000	1.6641	0.000	1.1736	0.000	1.4147	0.000
前職が役立っている (ベース: やや思っていた)								
大いに思っていた	0.7646	0.000	0.5195	0.015	1.2314	0.000	0.9687	0.002
あまり思っていなかった	-0.2346	0.079	-0.4430	0.007	0.2364	0.337	-0.4073	0.052
思っていなかった	-0.8011	0.000	-1.2266	0.000	0.0103	0.977	-0.8944	0.002
ベテラン社員の活用方針 (ベース: 不明確)								
明確で期待している	0.9988	0.000	1.0410	0.000	0.9753	0.000	1.1837	0.000
明確で期待していない	-0.2690	0.458	-0.1818	0.704	-0.4526	0.440	0.8217	0.074
わからない	0.2641	0.211	0.0961	0.731	0.4523	0.169	0.2466	0.333
閾値1	-0.1534		-0.9392		0.1019		-0.8982	
閾値2	2.3048		1.5602		2.6535		1.3215	
閾値3	5.2346		4.5262		5.6472		4.5787	
サンプルサイズ	1315		857		458		543	
χ^2	459.37		324.99		162.73		226.01	
p値	0.000		0.000		0.000		0.000	

6. おわりに

本章では、50代労働者の自分の力の発揮および仕事での達成感について、会社の取組みや方針がどのような影響を及ぼしているかを、個票データの分析によって明らかにした。総合職の男性と女性、一般職の女性の3グループを対象にした分析の結果、概ね以下のような結果が得られた。

第一に、キャリア形成に役立ったものとして、OJTはいずれのグループについても力の発揮、仕事の達成感を高めるように影響している。一方、OFFJTは総合職でのみ、力の発揮、仕事の達成感を高めるように働いている。自己啓発については、いずれのグループにおいても影響しているとは言えない。これらの結果について男女間で大きく異なるものとはなっていない。

第二に、会社における取組み・制度については、上司とのキャリアに関する相談・サポートが概ね力の発揮、仕事の達成感を高めることがわかった。さらに、総合職の女性にはキャリアデザイン研修が、力の発揮、仕事の達成感を高めているという結果も得られた。その点について男女差が観察された。

第三に、前職が次の仕事に役立っていると思わせるキャリア形成が、力の発揮や仕事の達成感を高める上で重要になることである。男性はこの意識の少しの違いが力の発揮と仕事の達成感を大きく変える。その一方で、女性では前職が大いに役立ったと思うか否かが重要で、それ以外の意識の違いの影響は大きくないことが明らかになった。

第四に、ベテラン社員の活用方針が明確であることが、力の発揮や仕事の達成感を高める上で重要であることがわかった。また、弱い結果であるが、明確だが期待されていない場合でも力の発揮や仕事の達成感を高める可能性があることも示された。この点について男女間で大きな差は観察されなかった。

第五に、訓練や会社の取組み・制度以外の要因では、自分の核となるスキルがあり、スペシャリストであり、職場における役割が明確である場合に、力の発揮、仕事の達成感が高まることもわかった。

今後一層の活躍が期待される50代労働者の力の発揮、仕事の達成感を高めるために、以上の知見が生かされることを期待したい。

参考文献

- 太田聡一・大竹文雄（2003）「企業成長と労働意欲」『フィナンシャル・レビュー』No. 67, pp. 4-34.
- 大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol. 54, No. 3, pp. 193-205.
- 21世紀職業財団（2017）『「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—「一般職」女性の活躍に向けて—』、21世紀職業財団。
- 福島さやか（2007）「高齢者の就労に対する意欲分析」『日本労働研究雑誌』No. 558, pp. 19-31.

藤波美帆・大木栄一（2012）「企業が『60歳代前半層に期待する役割』を『知らせる』仕組み・『能力・意欲』を『知る』仕組みと70歳雇用の推進—嘱託（再雇用者）社員を中心に—」『日本労働研究雑誌』No. 619, pp. 90-101.

藤本哲史（2009）「従業員の仕事特性とワーク・ライフ・バランス」『日本労働研究雑誌』No. 583, pp. 14-29.

第2編

第3章

結果の詳細…50代の達成感等を高める人材マネジメント

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

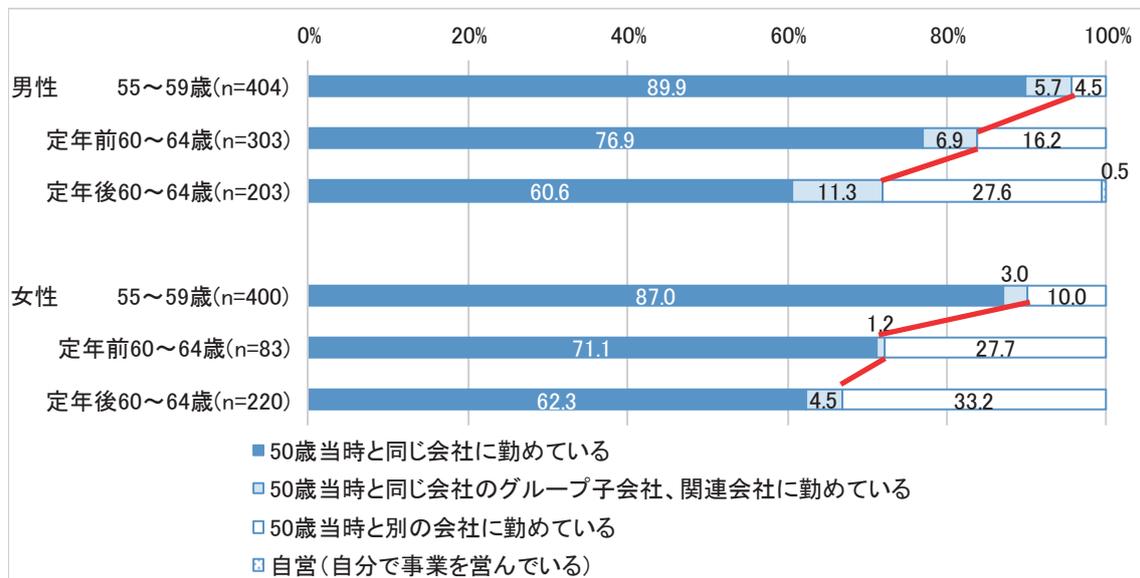
男女とも、60代前半でも50代後半でも50歳当時と同じ会社に勤めている人の割合が最も大きい。50歳当時と別の会社に勤めている人の割合は、男性では60代前半で16.2%、50代後半で4.5%、女性では60代前半で27.7%、50代後半で10.0%と、60代前半のほうが50代後半よりも多い。

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。

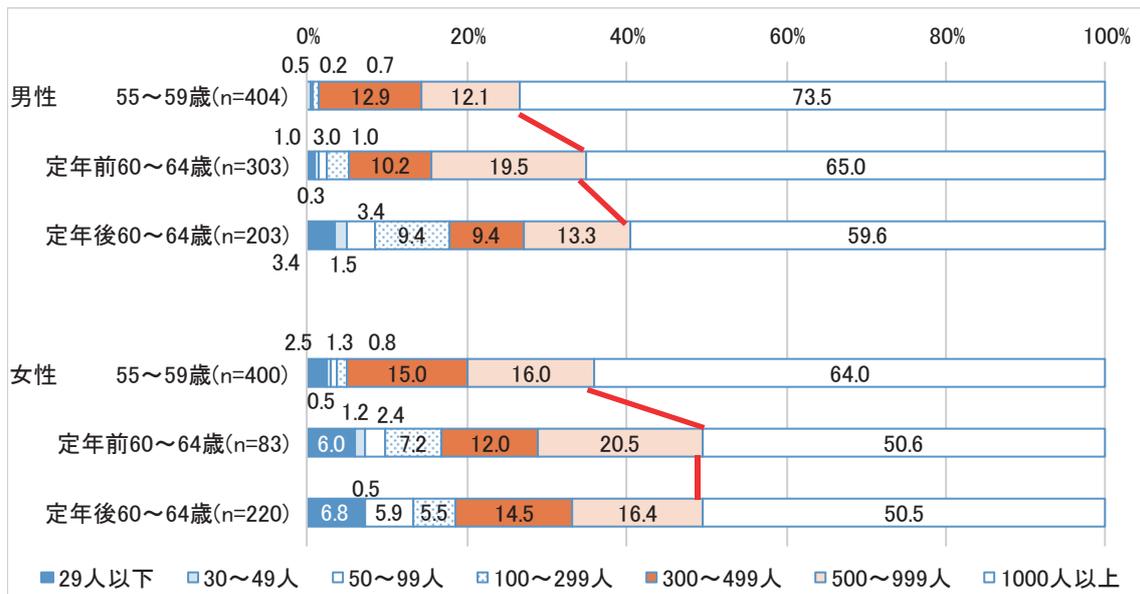
男性では、1,000人以上の割合は、60代前半で65.0%、50代後半で73.5%と、60代前半のほうが50代後半よりも小さい。女性でも、1000人以上の割合は、60代前半で50.6%、50代後半で64.0%と、60代前半のほうが50代後半よりも小さい。男女で比較すると、1,000人以上の割合は女性より男性のほうが多い。

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

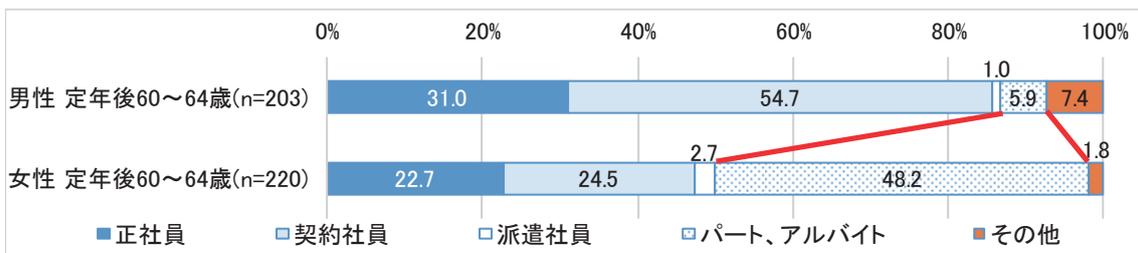
■現在の雇用形態

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

女性は男性に比べて非管理職が多い

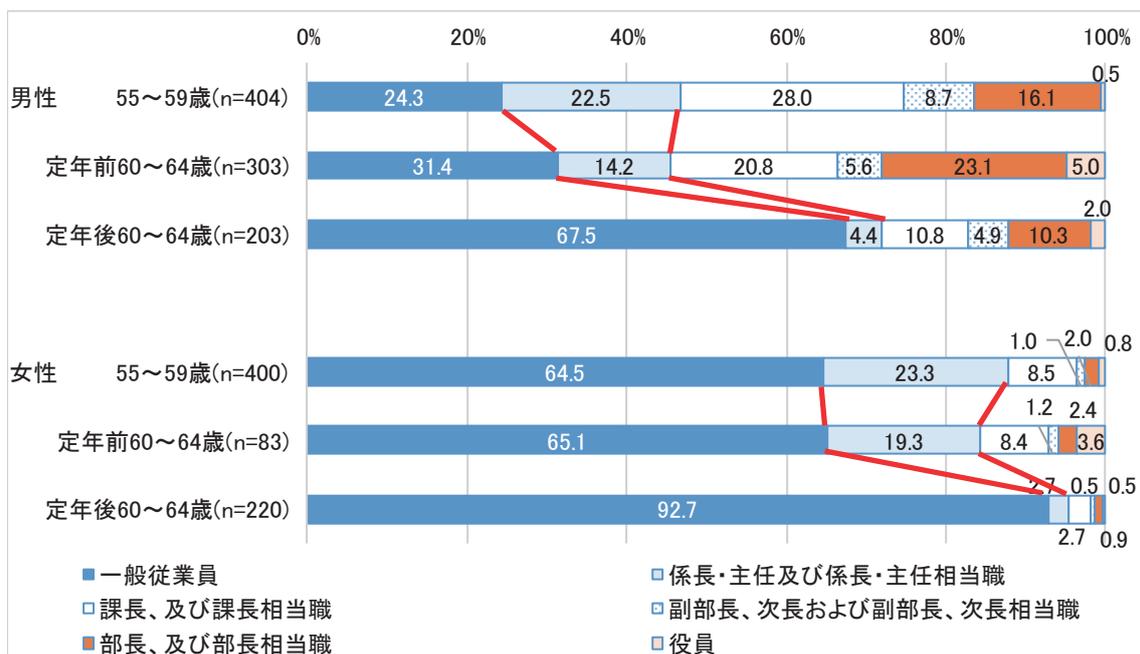
男性において、60代前半では、非管理職(一般従業員、係長・主任)の割合は45.6%、50代後半では46.8%、女性において、60代前半では、非管理職の割合は84.4%、50代後半では87.8%である。非管理職内の構成をみると、男性では係長レベルが60代前半では14.2%、50代後半では22.5%と、60代前半のほうがやや少ない。女性では係長レベルが60代前半では19.3%、50代後半では23.3%とあまり変わらない。

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

女性は男性に比べて非管理職が多い

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。

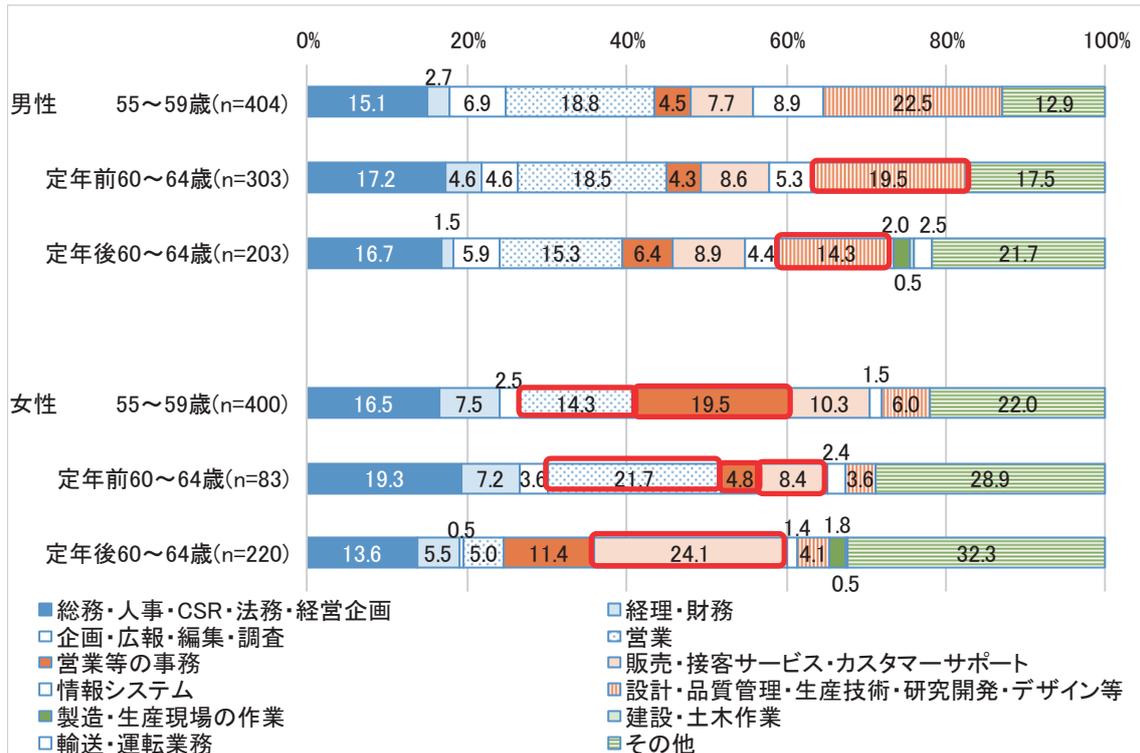
②男性では、定年後のほうが定年前より設計・品質管理・生産技術・研究開発・デザイン等が少ない

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	C S R ・ 人 事 ・ 法 務 ・ 経	総 務 ・ 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

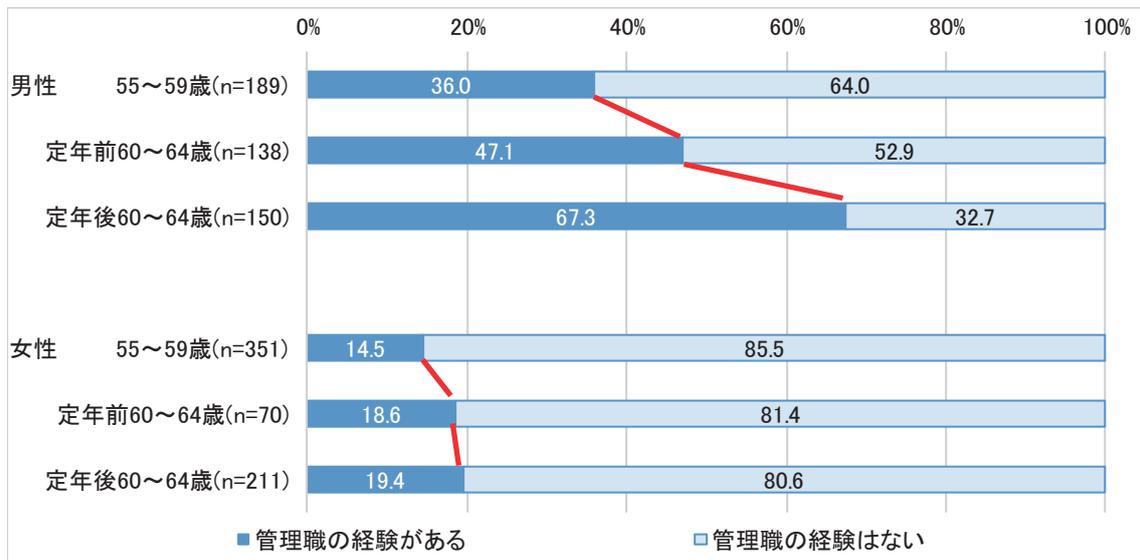
女性では、定年後の人と定年前の人で、管理職経験がある人の割合に違いはない

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。

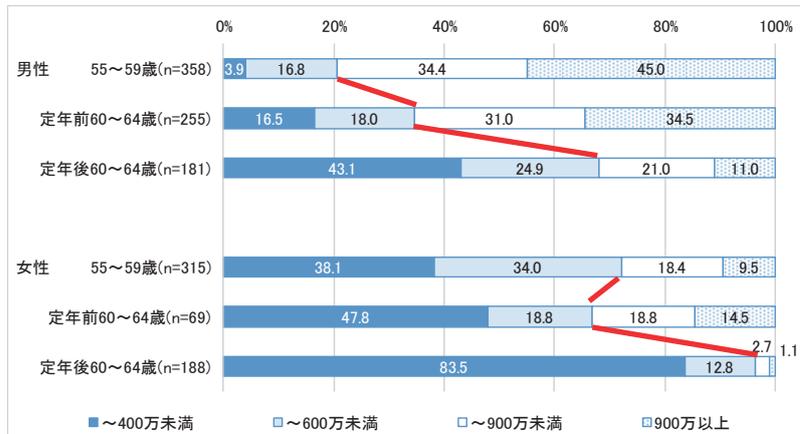
②男女とも、定年後のほうが定年前よりも収入が低い

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。

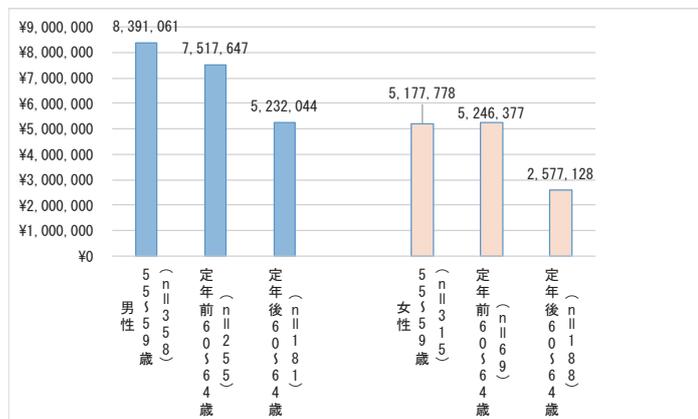
図表 3-1-10 現在の年収

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。

■新卒入社割合

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

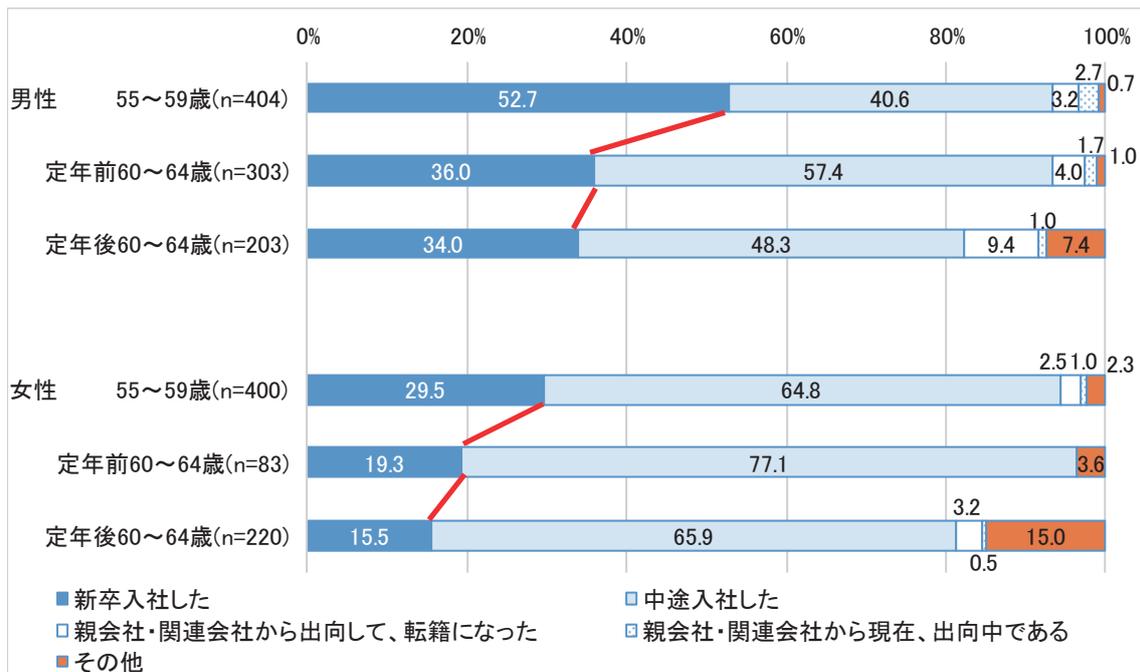
男性では、新卒入社の割合は、60代前半で36.0%、50代後半で52.7%と、60代前半のほうが50代後半よりも低い。女性でも、新卒入社の割合は、60代前半で19.3%、50代後半で29.5%と、60代前半のほうが50代後半よりも低い。女性は、男性に比べ新卒入社の割合が低い。

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

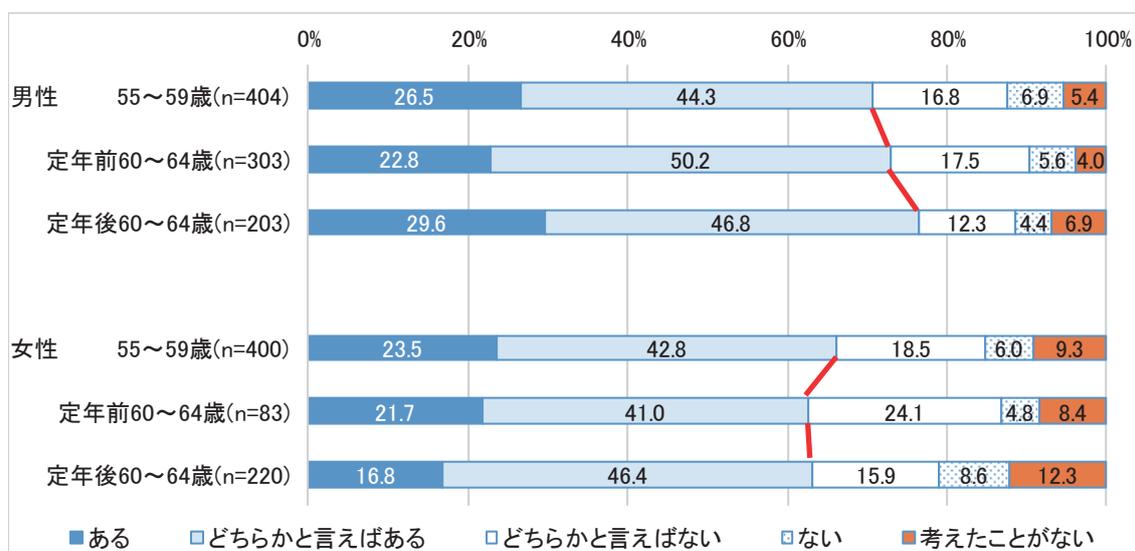
男性では、「核となるスキル」がある(「ある」+「どちらかと言えばある」)人の割合は、60代前半で72.9%、50代後半で70.8%と、60代前半と50代後半でほぼ変わらない。女性でも、「核となるスキル」がある人の割合は、60代前半で62.7%、50代後半で66.3%と、60代前半と50代後半でほぼ変わらない。

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

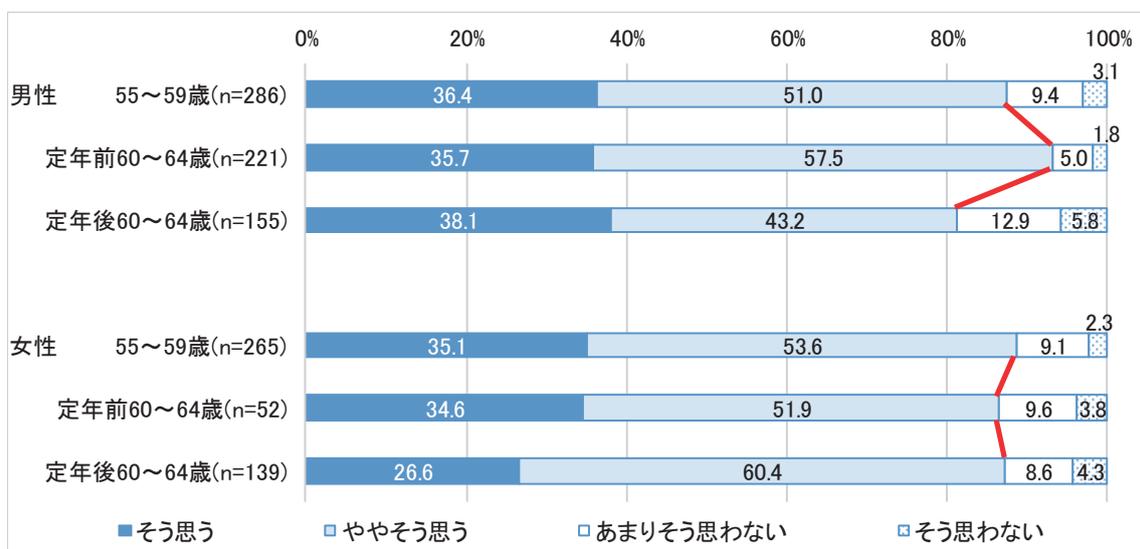
男性では、定年後では81.3%、定年前では93.2%と、定年後のほうが定年前よりも、スキルを活かしている人が少ない。これは、定年後に仕事の分野が変わったことによって、スキルを活かせなくなった人が多いからだろう。(図表3-1-17)

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

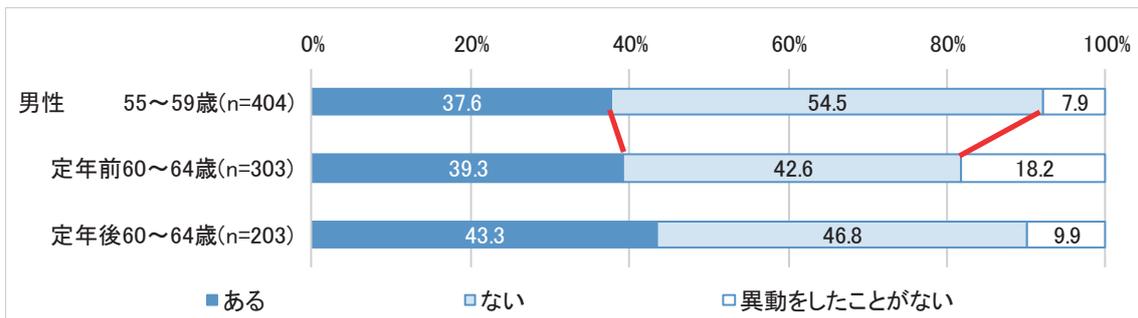
Q29 そのスキルは、現在の仕事で活かしていますか。

(Q28で「ある」「どちらかと言えばある」を選択した人のみ回答)



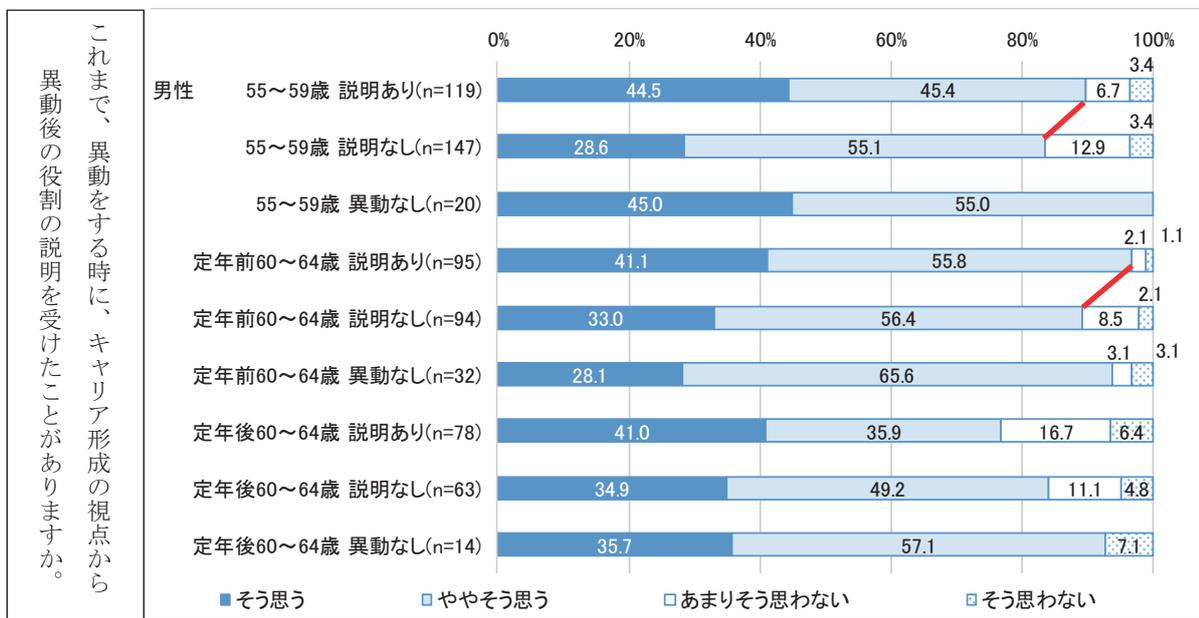
図表 3-1-15 異動の説明

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。



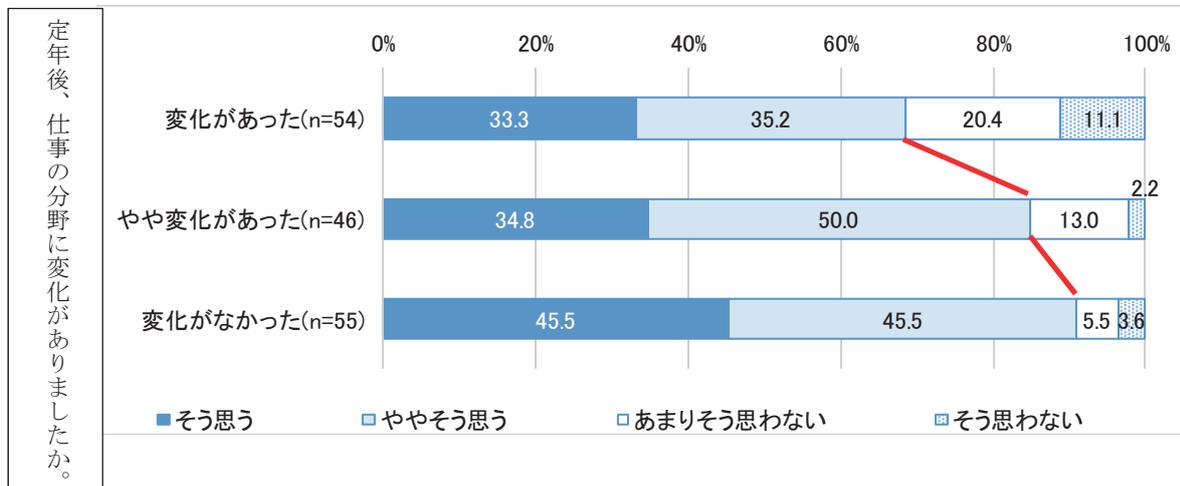
図表 3-1-16 異動の説明の有無別 スキル活用

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

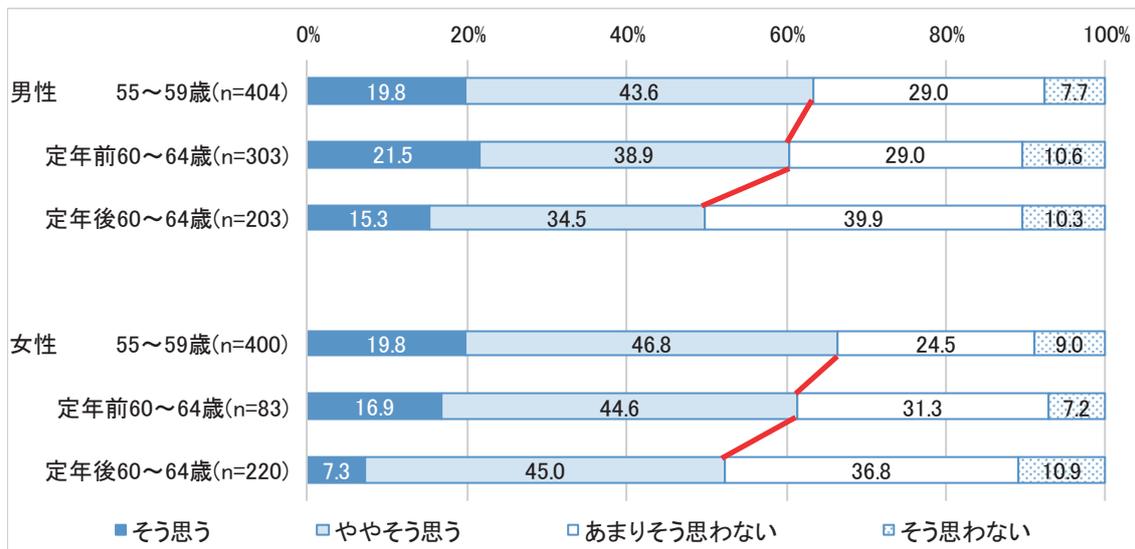
男性では、能力開発意欲がある(「そう思う」+「ややそう思う」)割合は、60代前半で60.4%、50代後半で63.4%と、60代前半と50代後半で、能力開発意欲にあまり違いはない。女性でも、60代前半で61.4%、50代後半で66.5%と、60代前半と50代後半で、能力開発意欲にあまり違いはない。

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

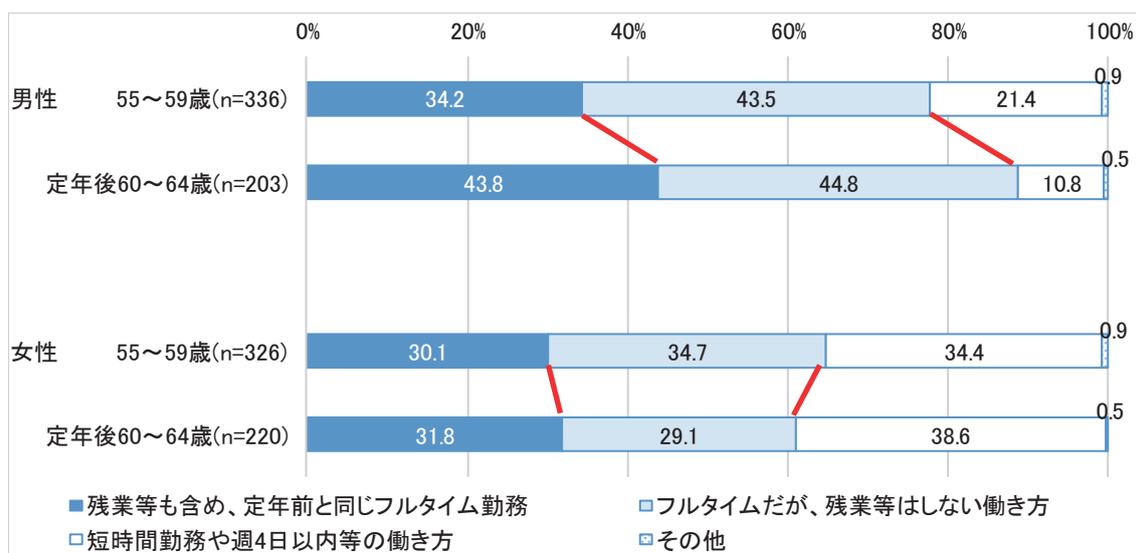
男性では、「フルタイムだが、残業等はない働き方」は定年後の現実では44.8%、55～59歳の希望では43.5%と同水準である。しかし、「残業等を含め、定年前と同じフルタイム勤務」は、定年後の現実では43.8%、55～59歳の希望では34.2%と、現実が希望を大きく上回り、「短時間勤務や4日以内等の働き方」は、定年後の現実では10.8%、55～59歳の希望では21.4%と、現実が希望を下回り、希望と異なり正社員並みに働く者が多くなっている。

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。



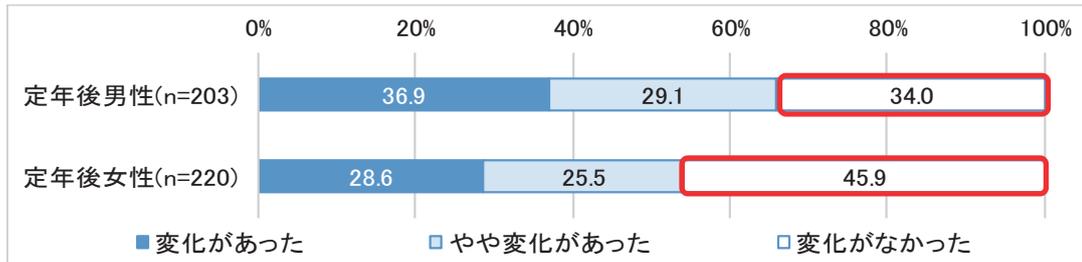
(2) 仕事分野について

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。

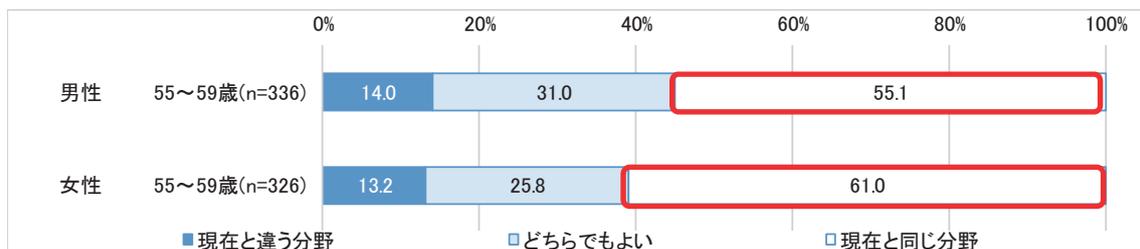
図表 3-1-20 定年後の現実の仕事分野

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

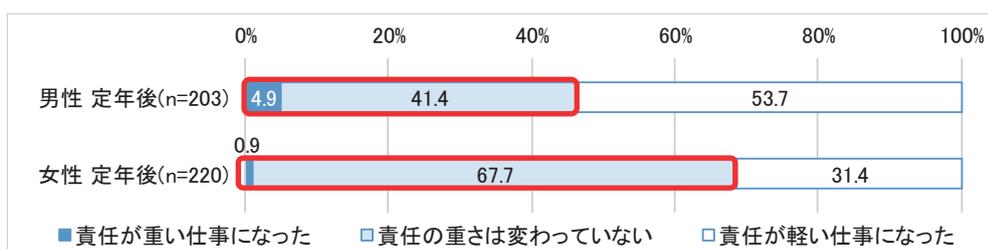
男女とも、希望より、定年前と責任の重さが変わっていない人が多い

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。

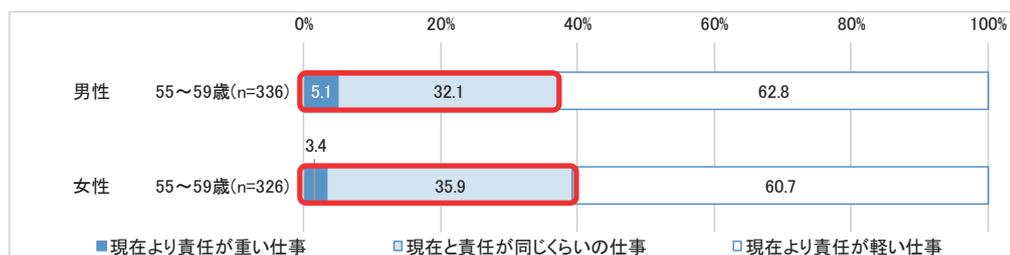
図表 3-1-22 定年後の現実の責任の重さ

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

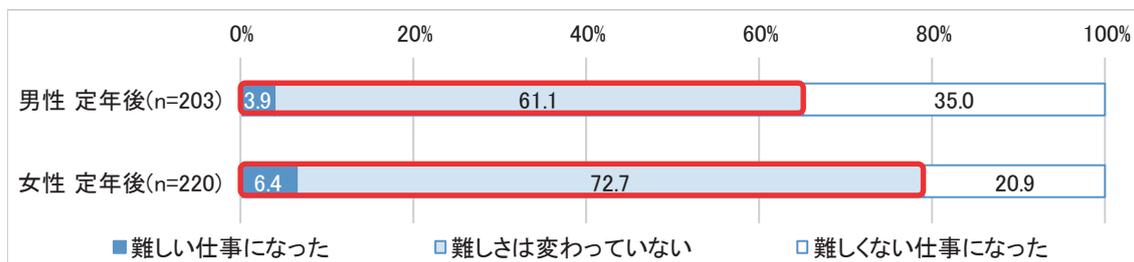
男女とも、希望より、定年前と同じくらい難しい仕事をしている人が多い

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。

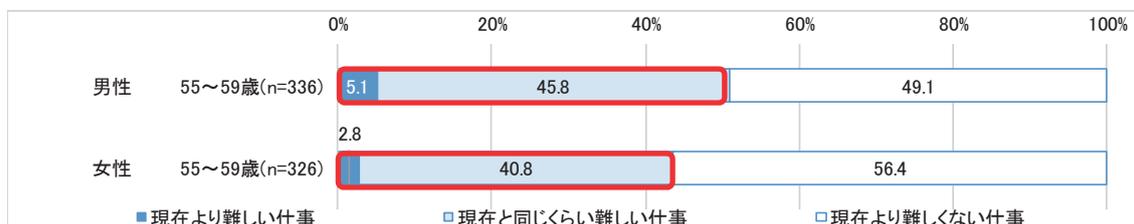
図表 3-1-24 定年後の実際の仕事の難しさ

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

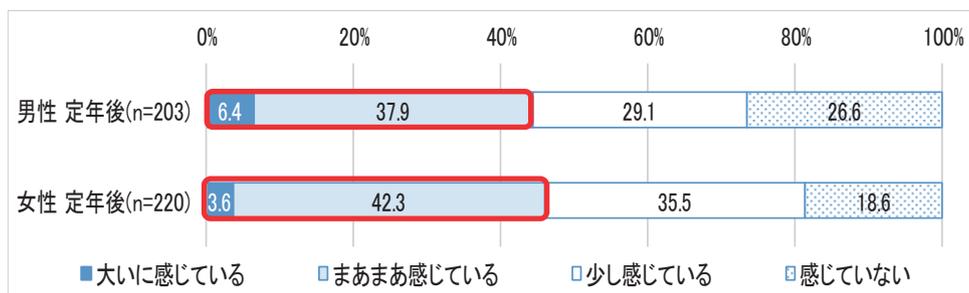
女性は、定年後のやりがいについて現実と予想の違いが小さい

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。

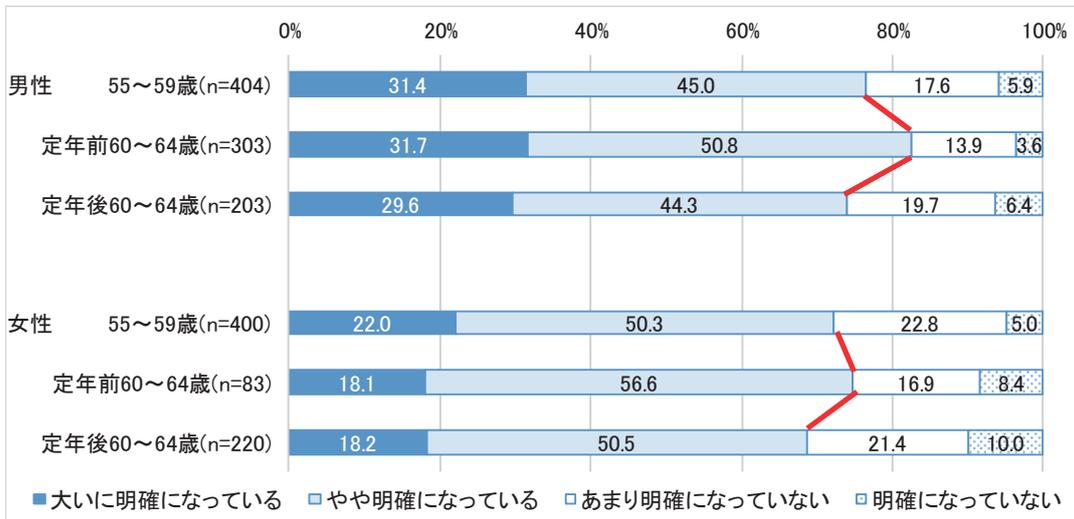
②男女とも、定年後の人のほうが定年前の人より、役割の明確性が低い

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。

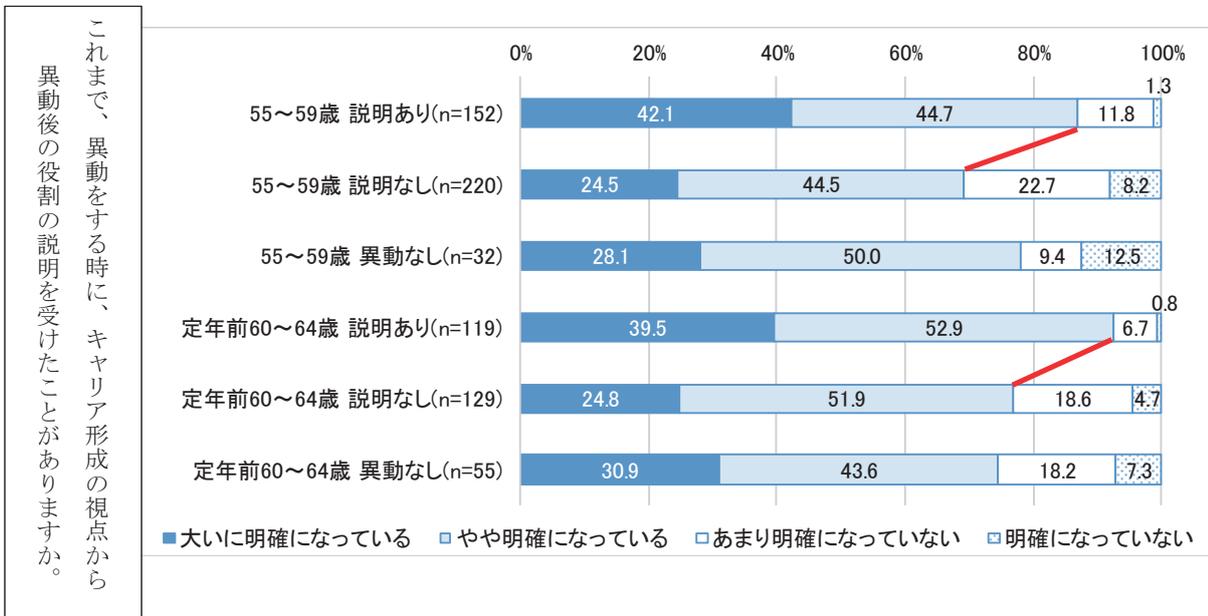
図表 3-1-28 役割の明確性

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。

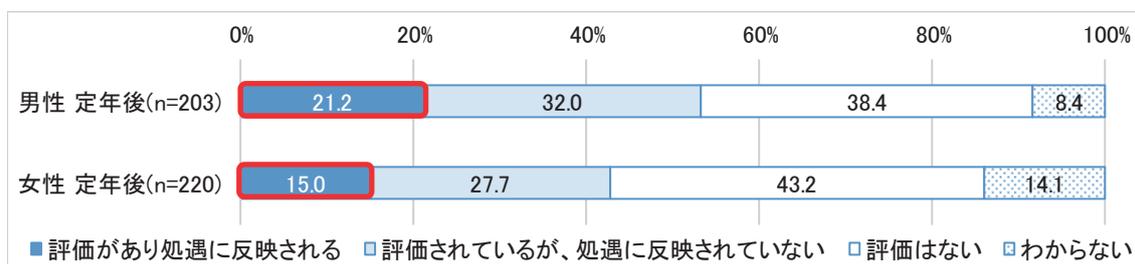
■定年後の再雇用者の評価

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

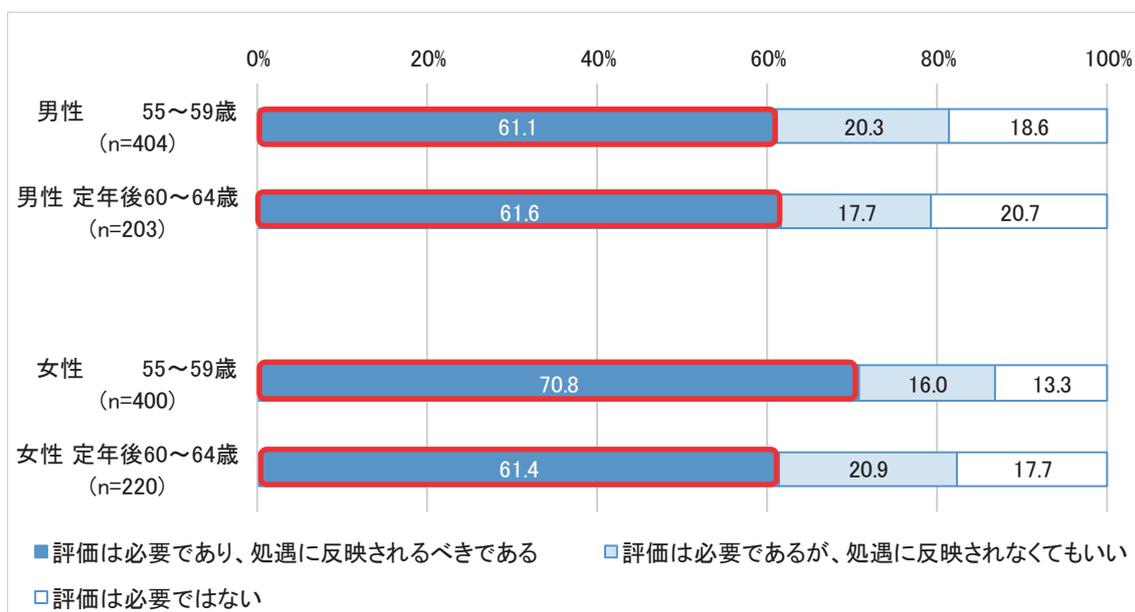
男性では、「評価は必要であり、処遇に反映されるべき」が定年後で61.6%、定年前の50代後半で61.1%、「評価は必要であるが、処遇に反映されなくてもいい」が定年後で17.7%、50代後半で20.3%、「評価は必要ではない」が定年後で20.7%、50代後半で18.6%である。

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けれども、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んですよ。・・・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。

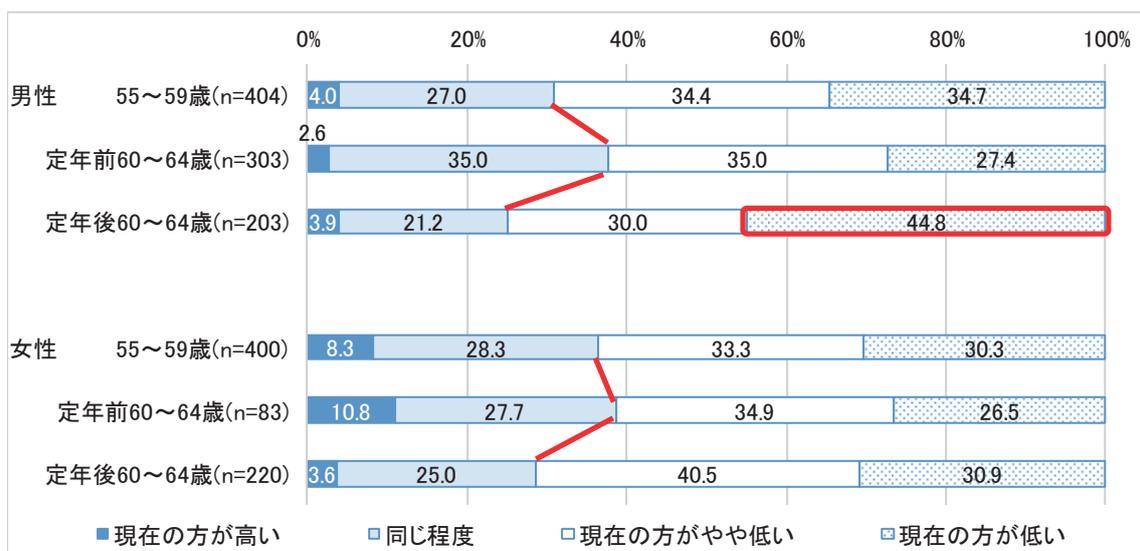
②男女とも、定年後の人のほうが定年前の人よりも、モチベーションが低下している

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。

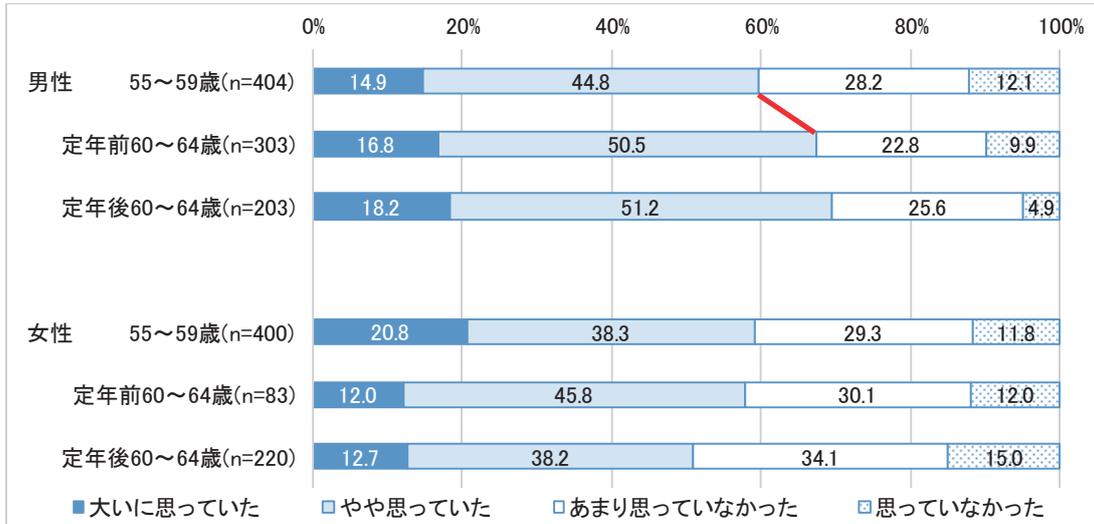
図表 3-1-32 モチベーション

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。



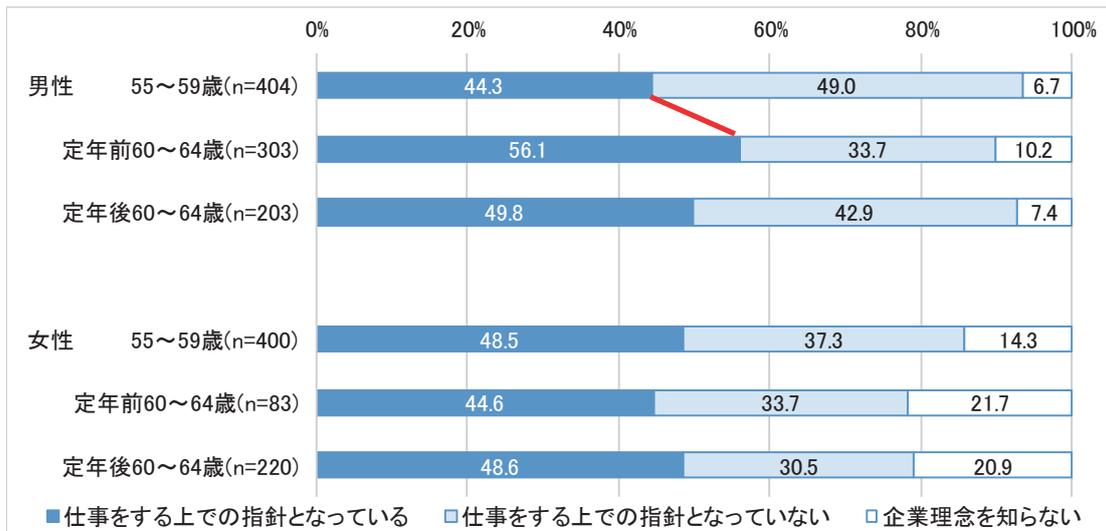
図表 3-1-33 「キャリアのつながり意識」

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。



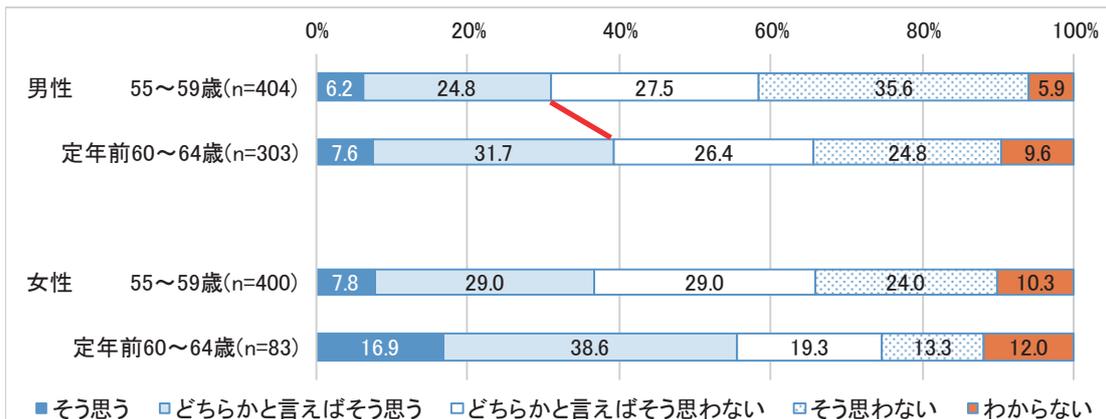
図表 3-1-34 企業理念への共感

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。

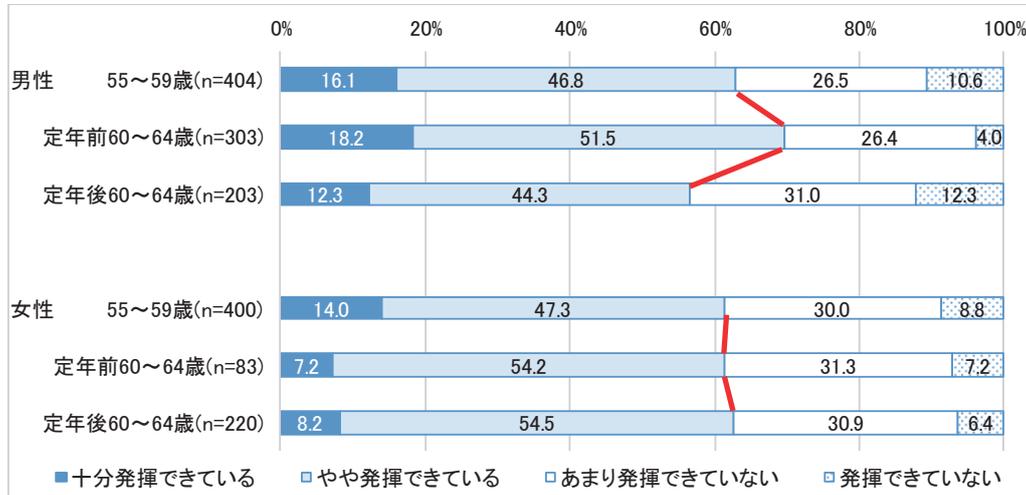
②男性では、定年後の人のほうが定年前の人より、能力を発揮できていない

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。

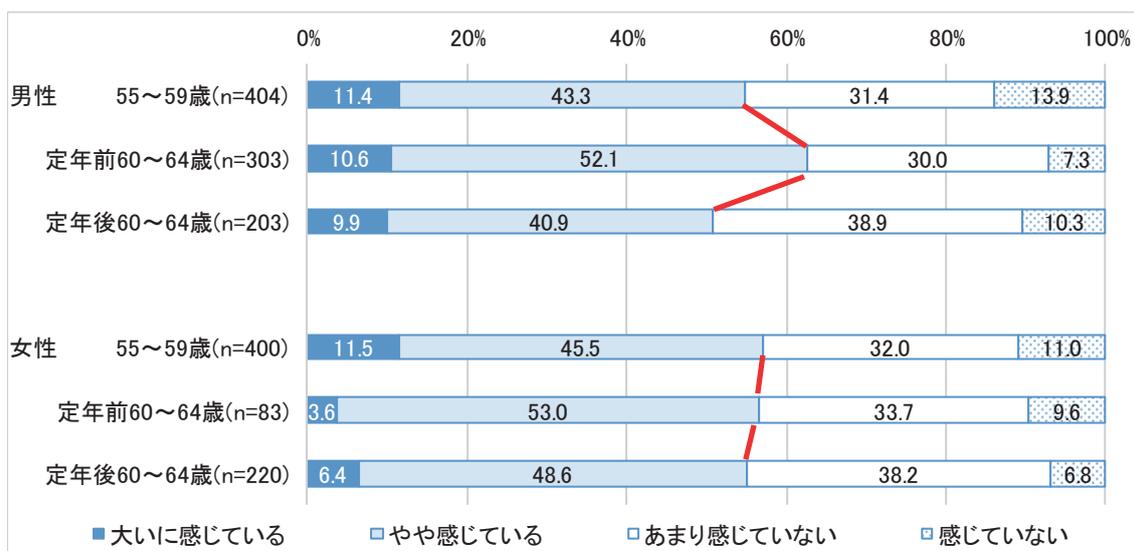
②男性では、定年後の人のほうが定年前の人より、達成感が低い

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

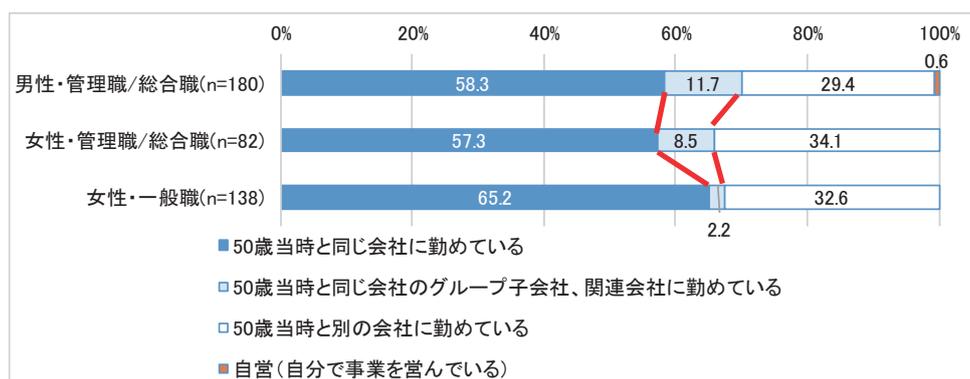
①管理職・総合職では、男女とも同じ会社勤務が約6割、他社勤務が約3割

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%と変わらないが、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。

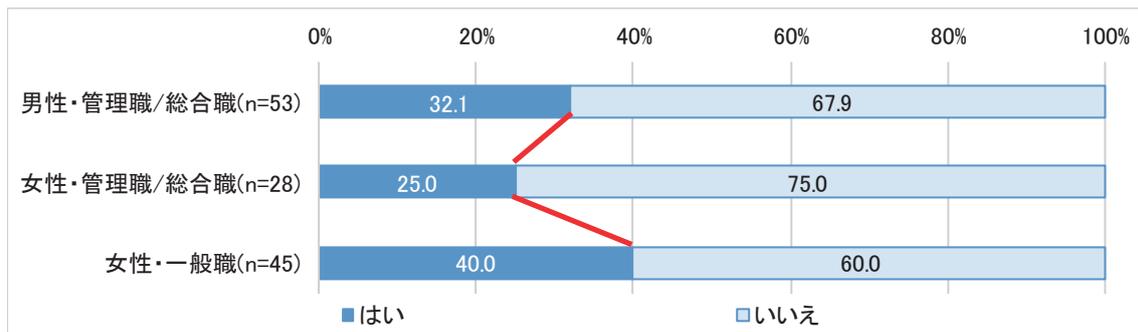
②現在 50 歳当時と別の会社に勤めている人の中で、現在勤める会社で定年を迎えた割合は、女性では、管理職・総合職のほうが低い

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

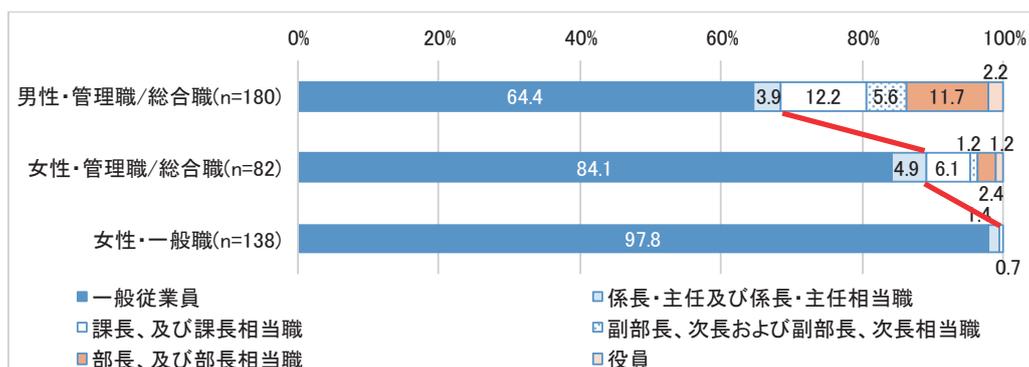
男女とも、一般従業員の割合が高く、男性で 64.4%、女性で 84.1%である。管理職(課長以上)の割合は、管理職・総合職の男性では 31.7%、女性では 11.0%と女性は男性より現在管理職の割合が低い。

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)。

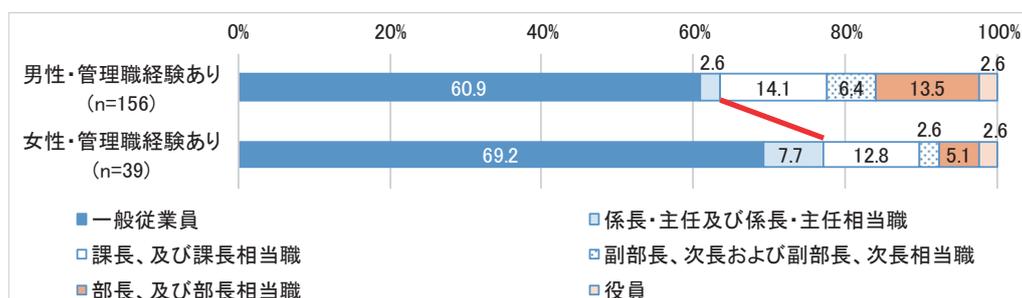
②女性では、管理職・総合職は一般職より現在管理職の割合が高い

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

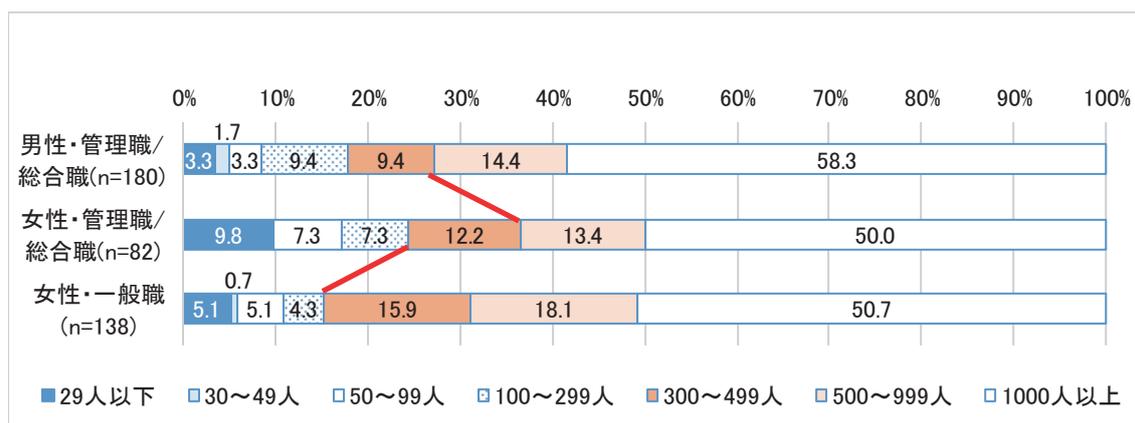
①管理職・総合職では、女性は男性より規模の小さい企業に勤務している傾向

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。

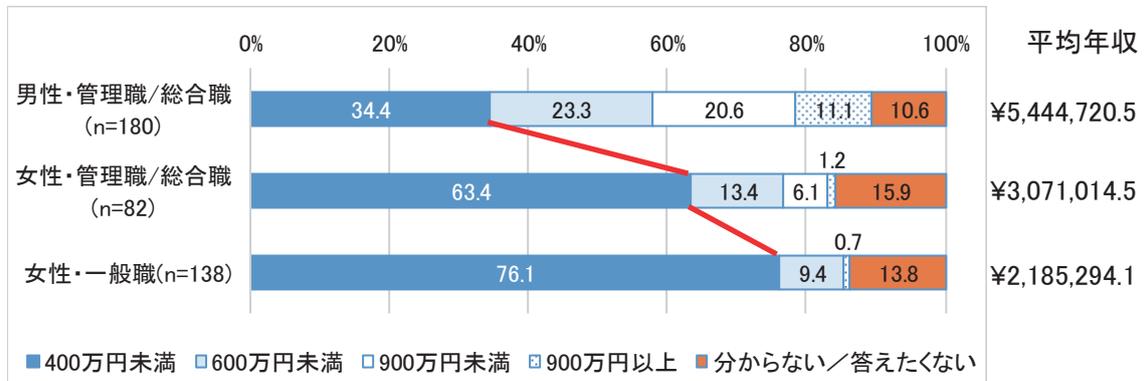
②女性では、管理職・総合職は一般職より平均年収が高い

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、100万未満=50万、100万~200万未満=150万、200万~300万未満=250万円以下同じ、1200万円以上=1200万として計算した。

■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

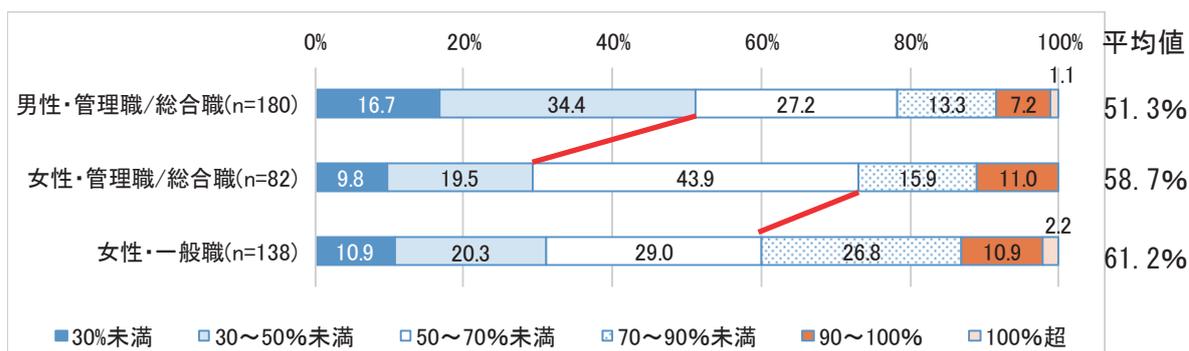
定年直前の年収を100%とした場合、今の年収が30%未満である割合は、男性で16.7%、女性で9.8%、50%未満である割合は、男性で51.1%、女性で29.3%と、女性のほうが変化が小さい。平均値は、男性51.3%、女性58.7%である。女性のほうが定年前の年収も低いため、変化が小さいだけであるから、変化が小さいからといって、よいわけではない。

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

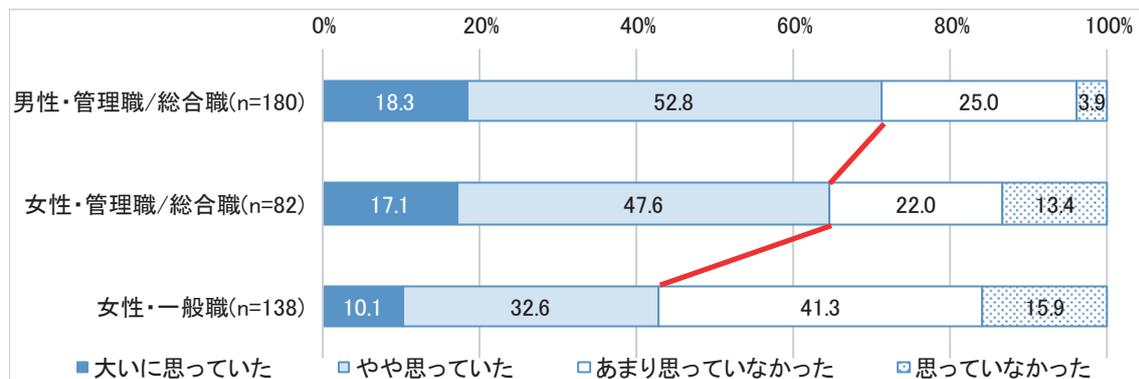
前の仕事が次の仕事に役立っているというキャリアのつながり意識がある(「大いに思っていた」+「やや思っていた」)人が男性で71.1%、女性で64.6%と、男性のほうがキャリアのつながり意識がある人が多い。

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くるようにしたのですね。(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ひ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 転職準備	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

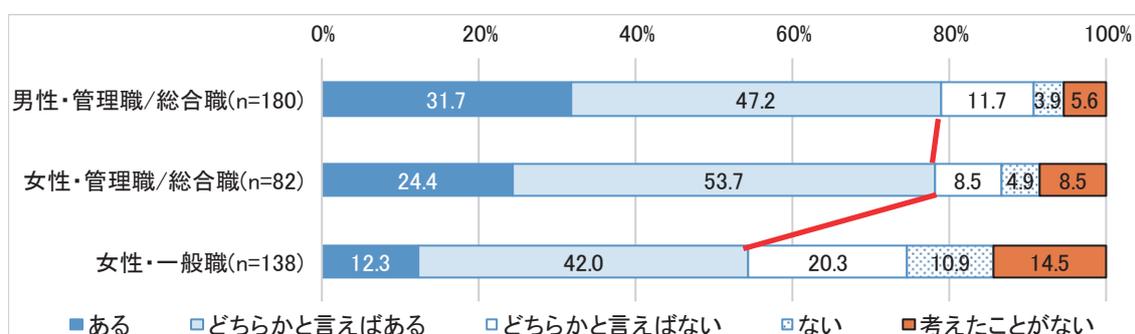
「核となるスキル」がある(「ある」+「どちらかと言えばある」)と自分の能力を肯定的に評価する人は、男性で78.9%、女性で78.0%と、男女同じくらいである。

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。

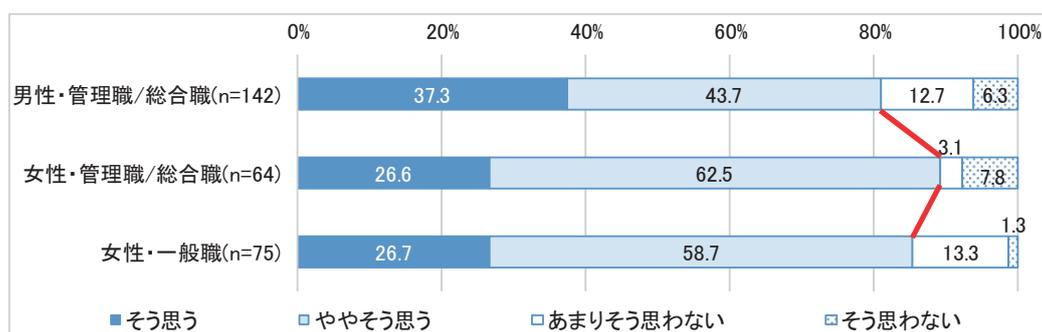
②女性では、管理職・総合職と一般職で、スキルが活かしている割合に違いはない

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

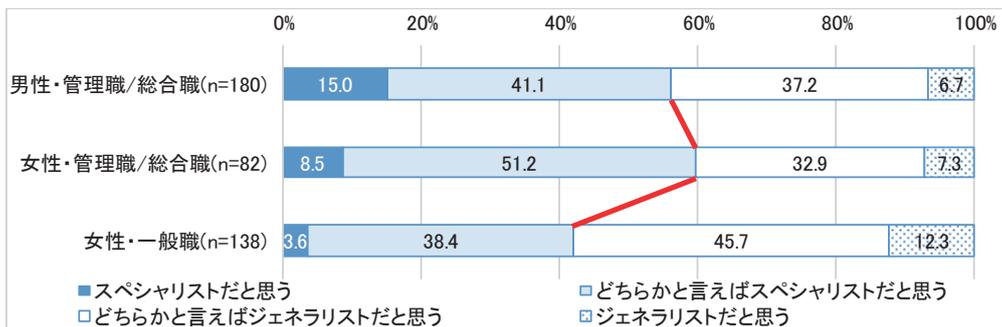
自分の人材タイプをスペシャリストだと思う(「スペシャリストだと思う」+「どちらかと言えばスペシャリストだと思う」)割合は、男性で56.1%、女性で59.8%と男女でほぼ同じである。

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。

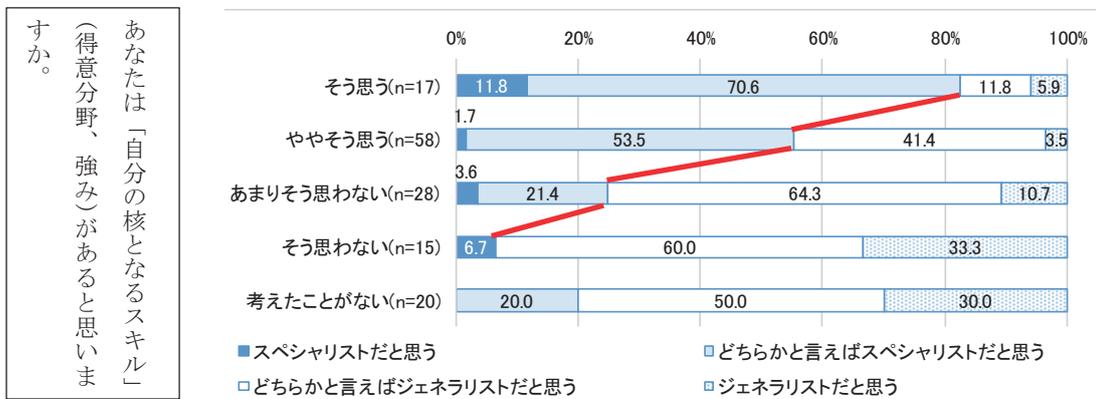
図表 3-2-13 スペシャリスト・ジェネラリスト

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

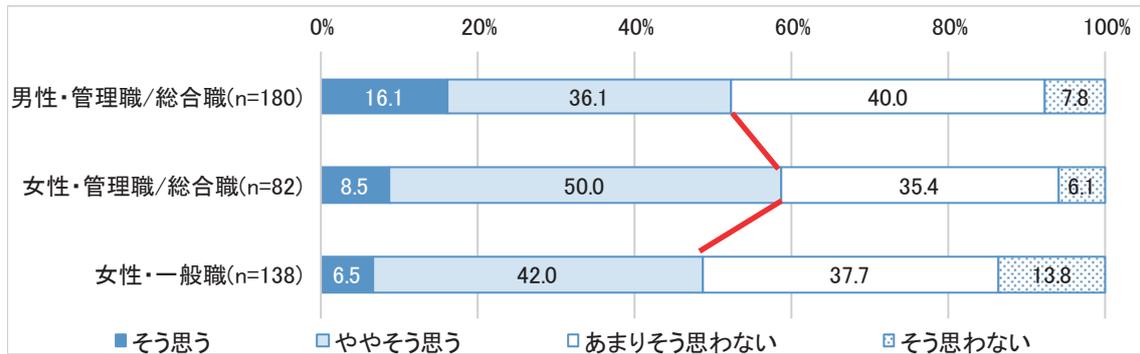
能力開発意欲がある(「そう思う」+「ややそう思う」)割合は、男性で52.2%、女性で58.5%と、女性のほうが能力開発意欲が高い。

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

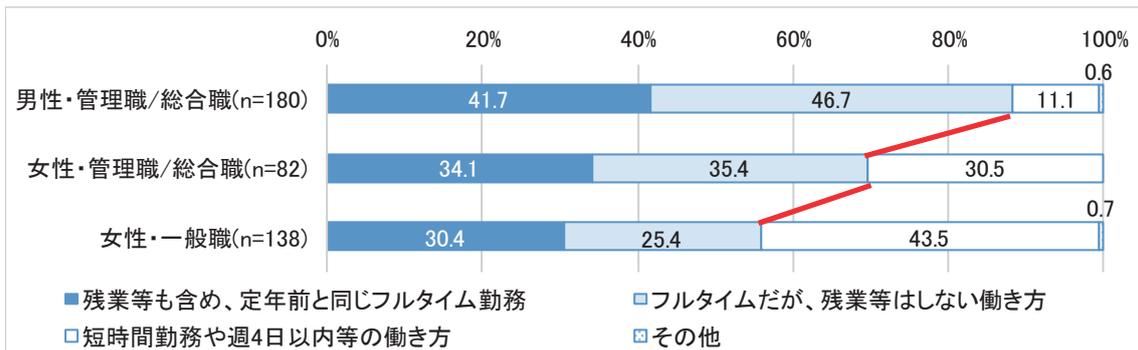
男性では、「フルタイムだが、残業等はない働き方」が最も高く46.7%、次いで、「残業等も含め、定年前と同じフルタイム勤務」が41.7%と9割近くがフルタイム勤務である。女性でも、「フルタイムだが、残業等はない働き方」が最も高いが、35.4%、次いで「残業等も含め、定年前と同じフルタイム勤務」が34.1%とフルタイム勤務は約7割であり、「短時間勤務や週4日以内等の働き方」が30.5%と、女性のほうが短時間勤務や週4日以内等の働き方の割合が高い。

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>

- ・ いろん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道が開けるといふ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が、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ふことにしました。(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

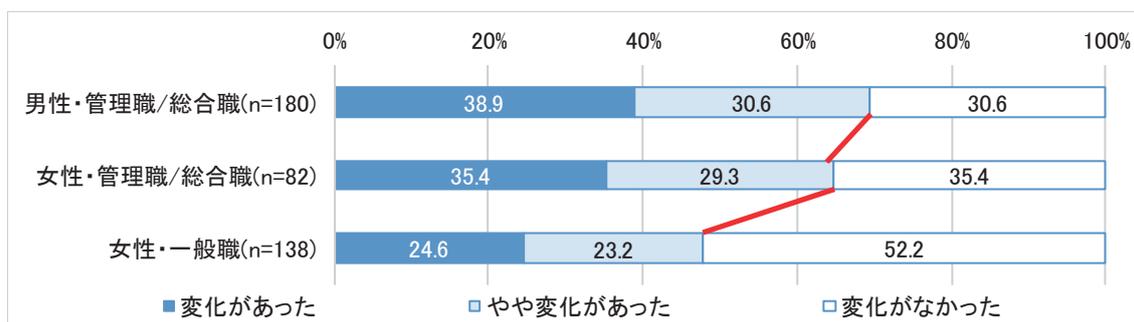
定年後、仕事の分野に「変化がなかった」割合は、男性で30.6%、女性で35.4%と、女性のほうが「変化がなかった」割合がやや高い。

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。

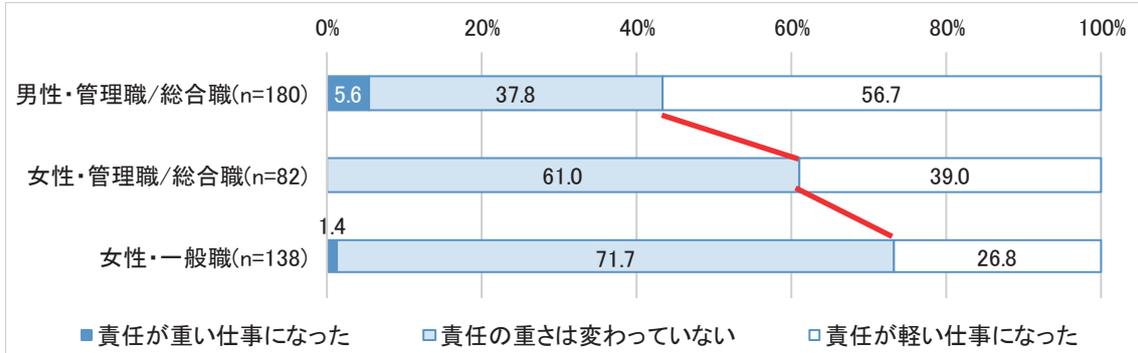
また、働き方別に見る(図表 3-2-20)と、定年前と同じくらいの割合は、残業ありフルタイムの男性では60.0%、女性では82.1%、残業なしフルタイムの男性では35.7%、女性では55.2%、短時間・週4日勤務の男性では15.0%、女性では44.0%であり、働き方別に見ても、女性のほうが定年前と同じ職責で働く人が多い。

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。

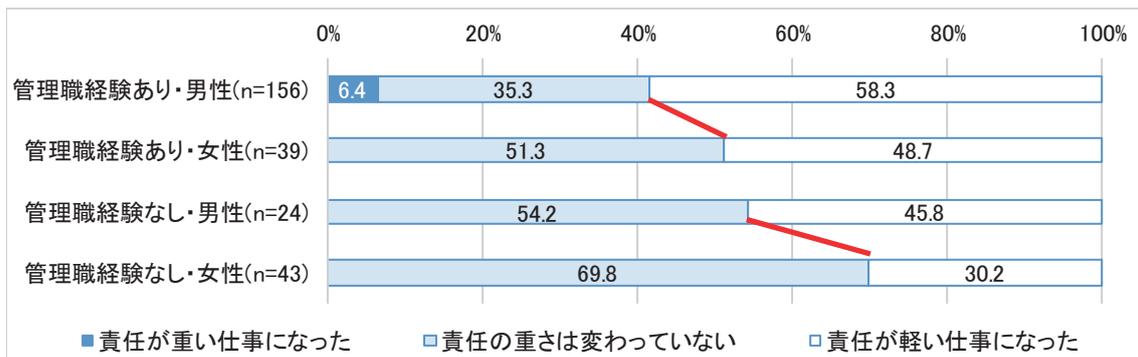
図表 3-2-18 定年前後の責任の重さの変化

Q67 定年後、仕事の責任の重さに変化がありましたか。



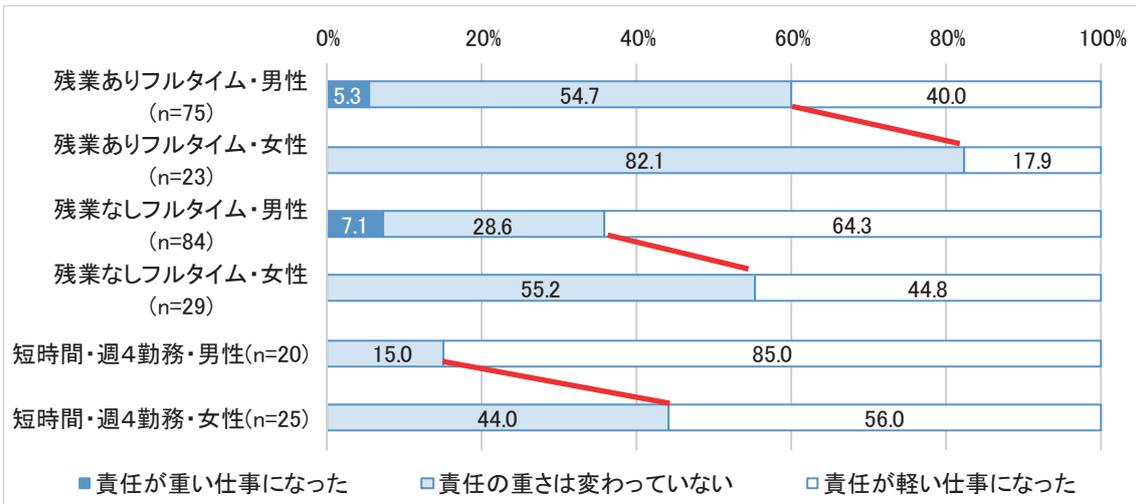
図表 3-2-19 50歳時管理職・総合職 管理職経験の有無別仕事の責任の変化

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

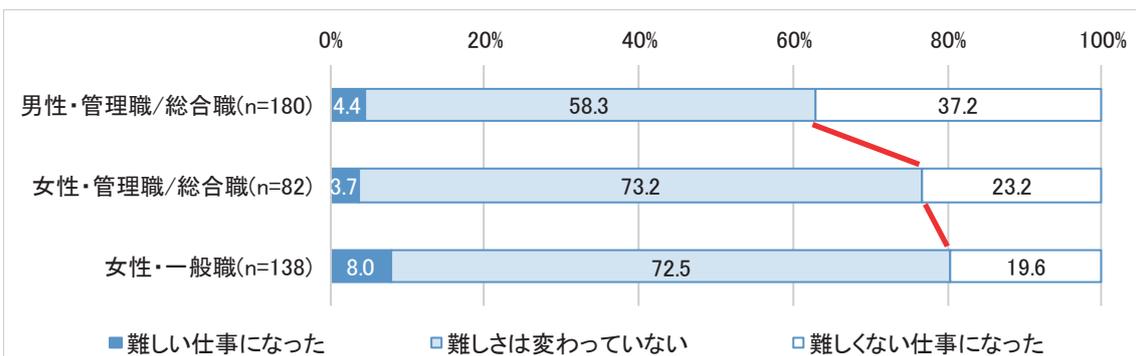
定年後、仕事の難しさが同じくらい(「難しい仕事になった」+「難しさは変わっていない」)の割合は、男性で62.7%、女性で76.9%と、女性のほうが定年前と同じ難しさの仕事をしている割合が高い。

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

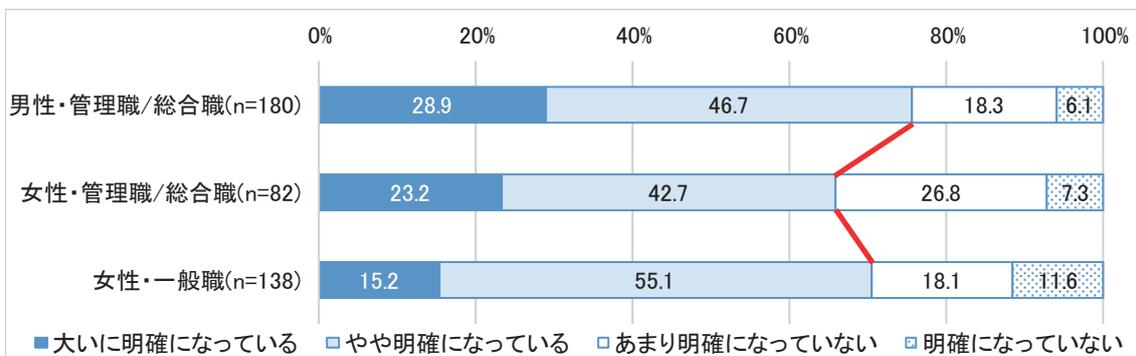
役割が職場において、明確になっている(「大いに明確になっている」+「やや明確になっている」)割合は、男性で75.6%、女性で65.9%と、女性のほうが、役割の明確性は低いとしている。

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

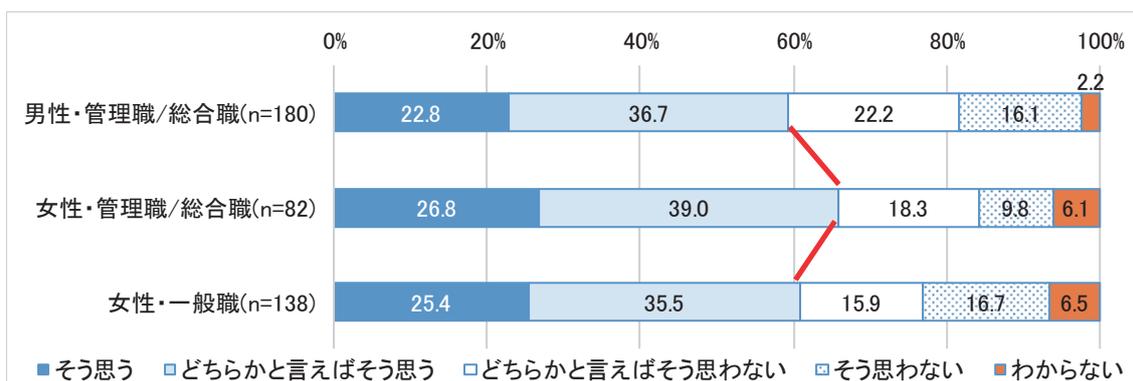
定年後再雇用の人材活用の方針が明確であると認識している(「そう思う」+「どちらかと言えばそう思う」)人の割合は、男性では59.4%、女性では65.9%である。

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。

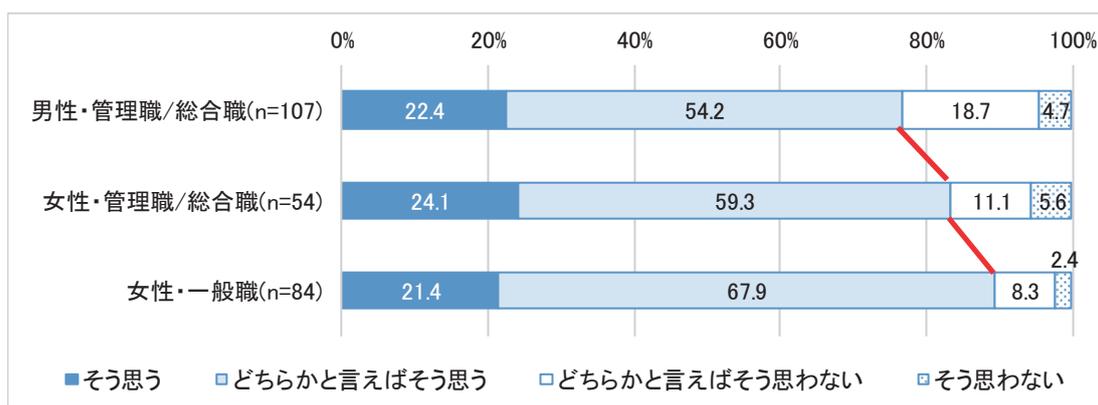
②女性では、一般職のほうが「活躍してほしいという方針」だと思っている

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。

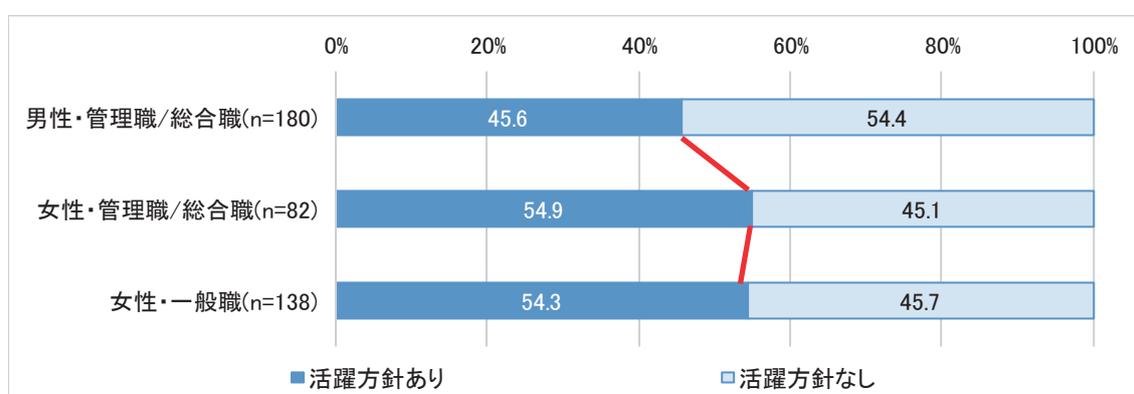
①管理職・総合職では、女性のほうが定年後再雇用の人材活躍方針があると認識しているが、4割以上はないと認識している

「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

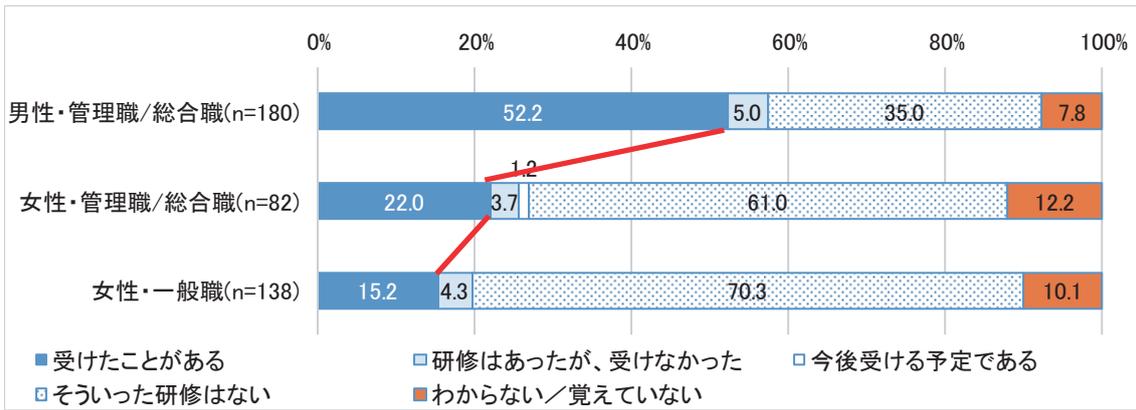
キャリアや定年に関する研修を受けたことがある人は、男性では52.2%と半数を超えているが、女性では22.0%と低く、研修がない人が61.0%である。

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。

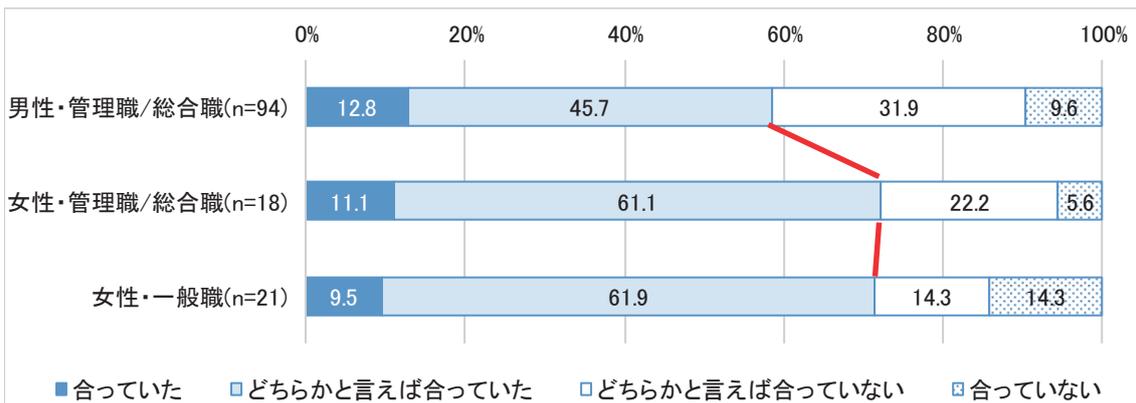
②女性では、管理職・総合職と一般職で、合致度に違いはない

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。

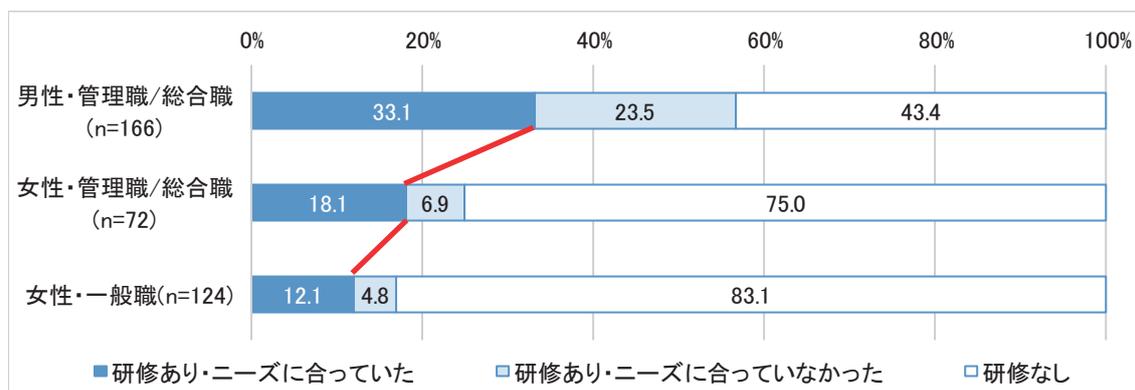
①管理職・総合職では、女性のほうがニーズの合った研修受講の割合が低く2割未満

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

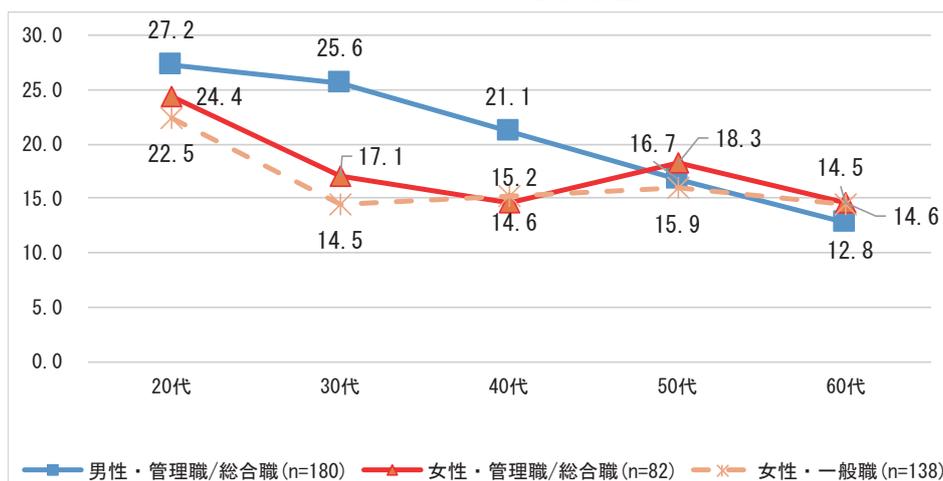
①管理職・総合職では、若い時は男性のほうが重視していたが、年とともに低くなり、60代では女性のほうが重視している

「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

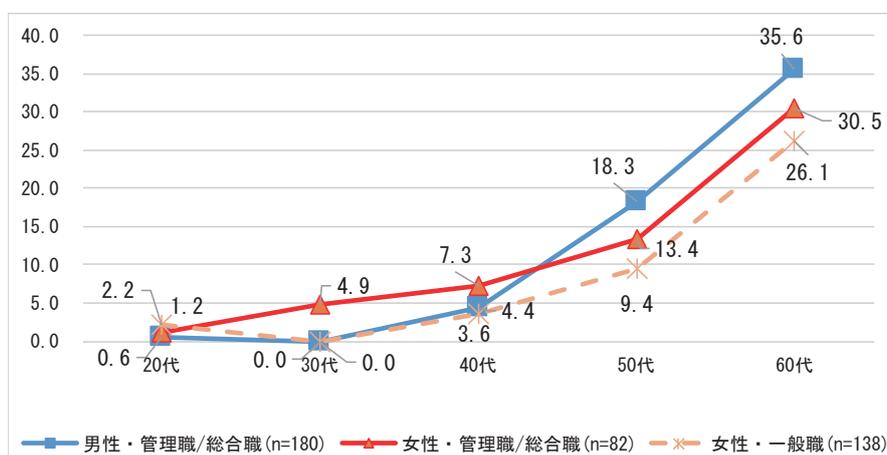
①管理職・総合職では、男女とも、若い時は低く、年とともに高まる

「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

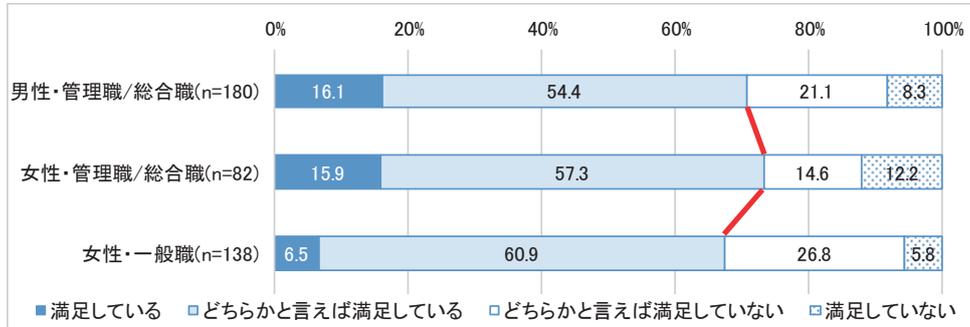
仕事の質・職務内容に満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で70.6%、女性で73.2%と、男女で違いはない。

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

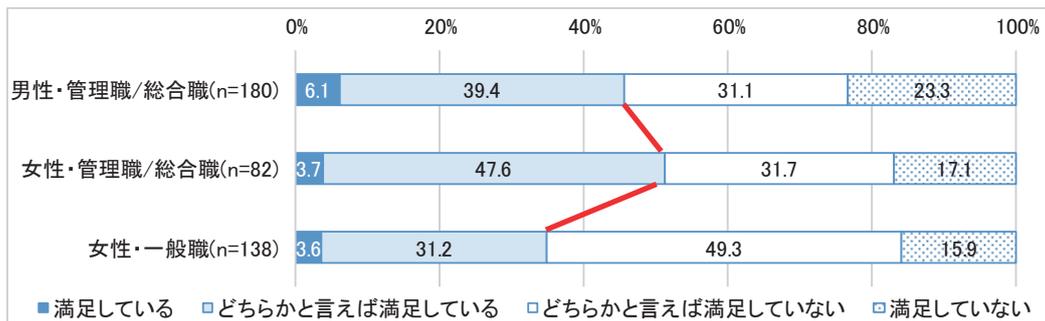
教育訓練の機会に満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で45.6%、女性で51.2%と、女性のほうがやや高いが、約半数は不満に思っている。

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

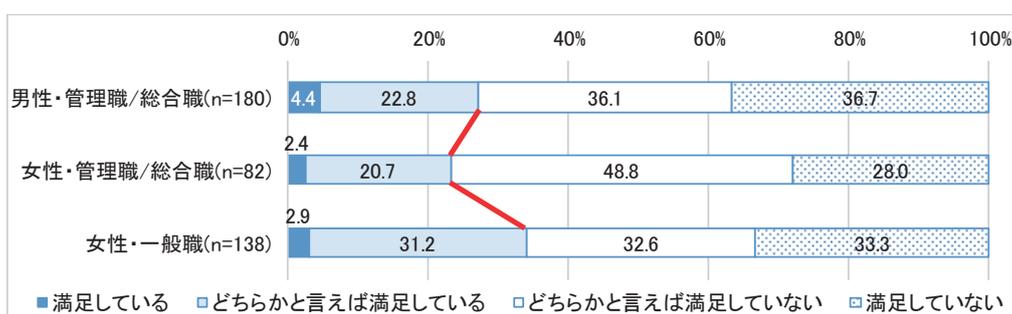
給与額に満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で27.2%、女性で23.2%と、男女であまり違いはない。実際の収入は、男性のほうが高い人の割合が高い(図表 3-2-6)。

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

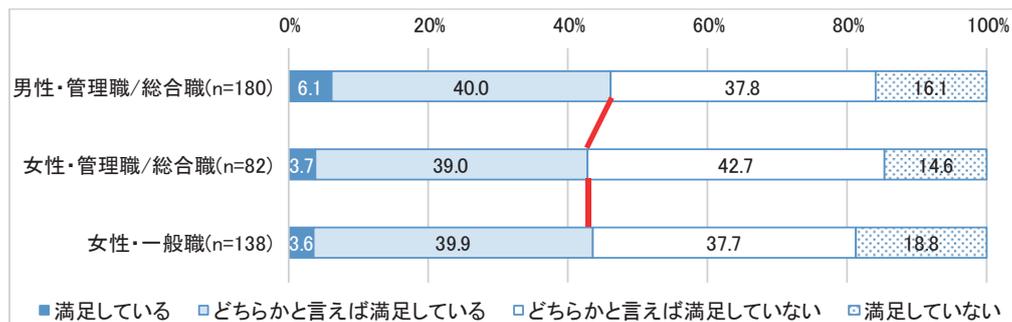
上司から受ける援助や指示に満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で46.1%、女性で42.7%と低く、男女とも半数以上が不満に思っている。

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

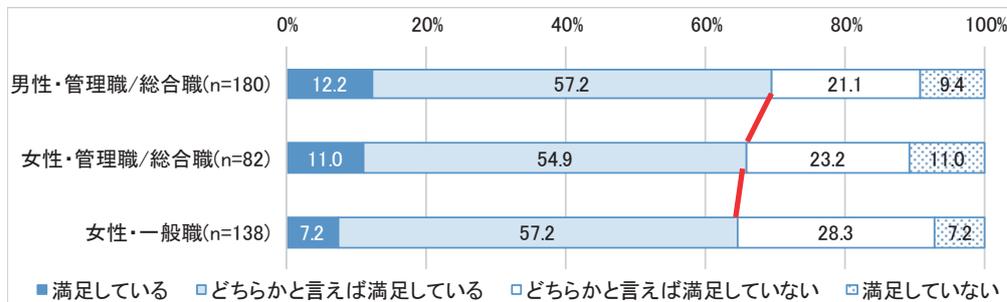
同僚や部下とのコミュニケーションに満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で69.4%、女性で65.9%と、男女であまり違いはない。

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

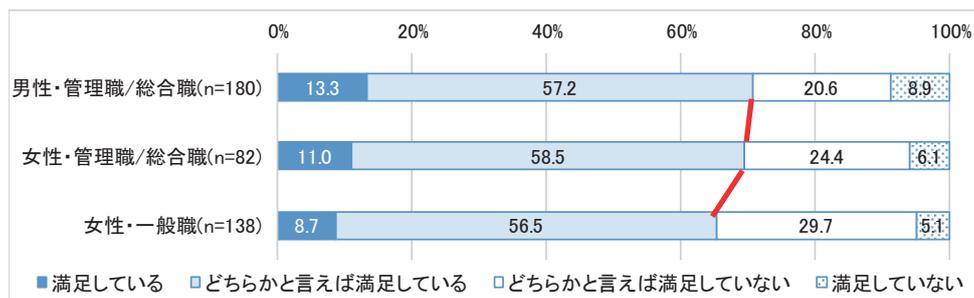
仕事も含めた生活全般に満足している(「満足している」+「どちらかと言えば満足している」)割合は、男性で70.6%、女性で69.5%と、男女で違いはない。

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

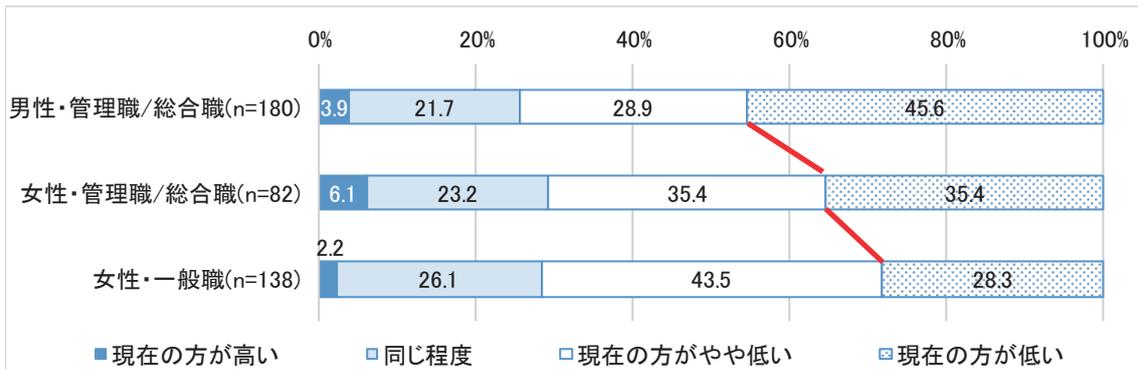
モチベーションが最も高かった時と比べた現在のモチベーションが「現在の方が低い」人の割合は、男性で45.6%、女性で35.4%と、女性のほうが「現在の方が低い」人の割合が小さい。

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 ててい 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

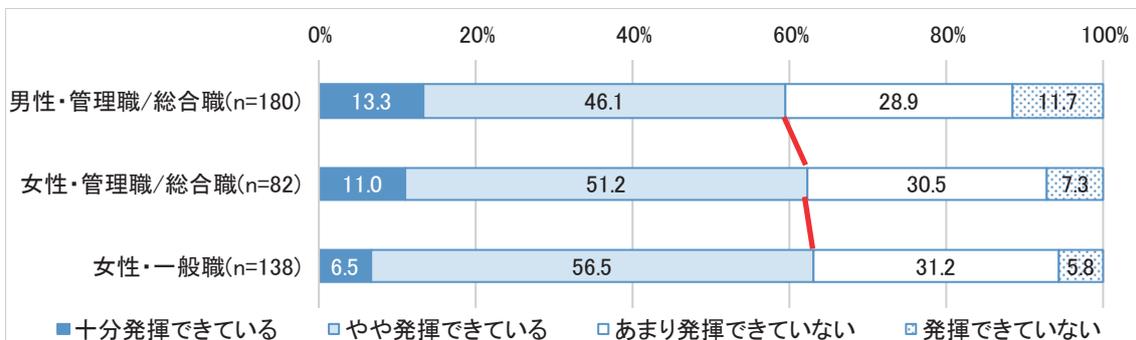
能力を発揮できている(「十分発揮できている」+「やや発揮できている」)割合は、男性で59.4%、女性で62.2%と、男女であまり違いはない。

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

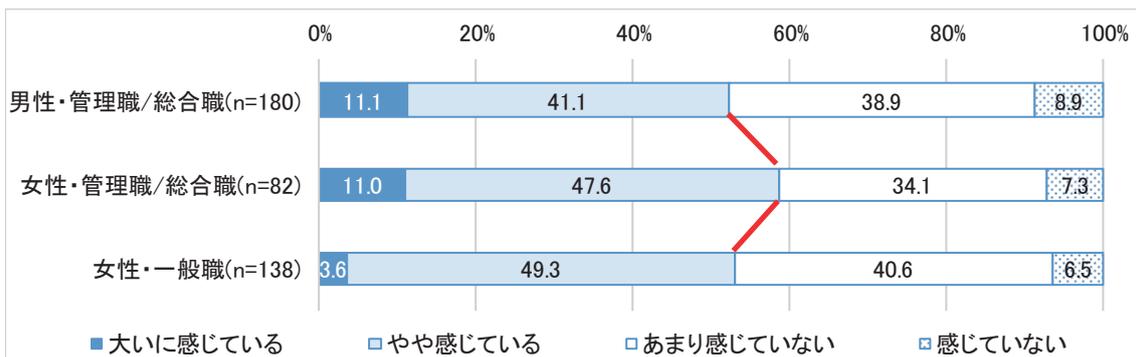
仕事を通じて達成感を感じている(「大いに感じている」+「やや感じている」)割合は、男性で52.2%、女性で58.5%と、女性のほうが達成感を感じている割合が高い。

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

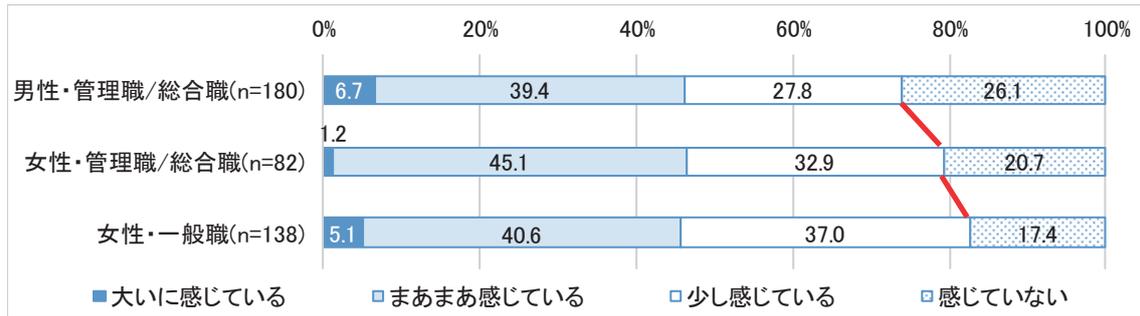
やりがいを「感じていない」割合は、男性で26.1%、女性で20.7%と、女性のほうがやや低い。

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

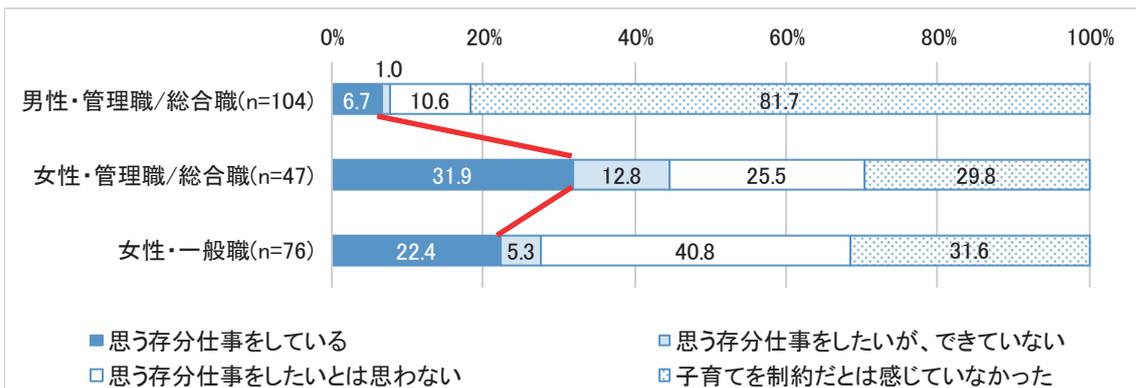
現在「思う存分仕事をしている」割合は、管理職・総合職で31.9%、一般職で22.4%と、管理職・総合職のほうが高い。

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でしたか。

(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是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

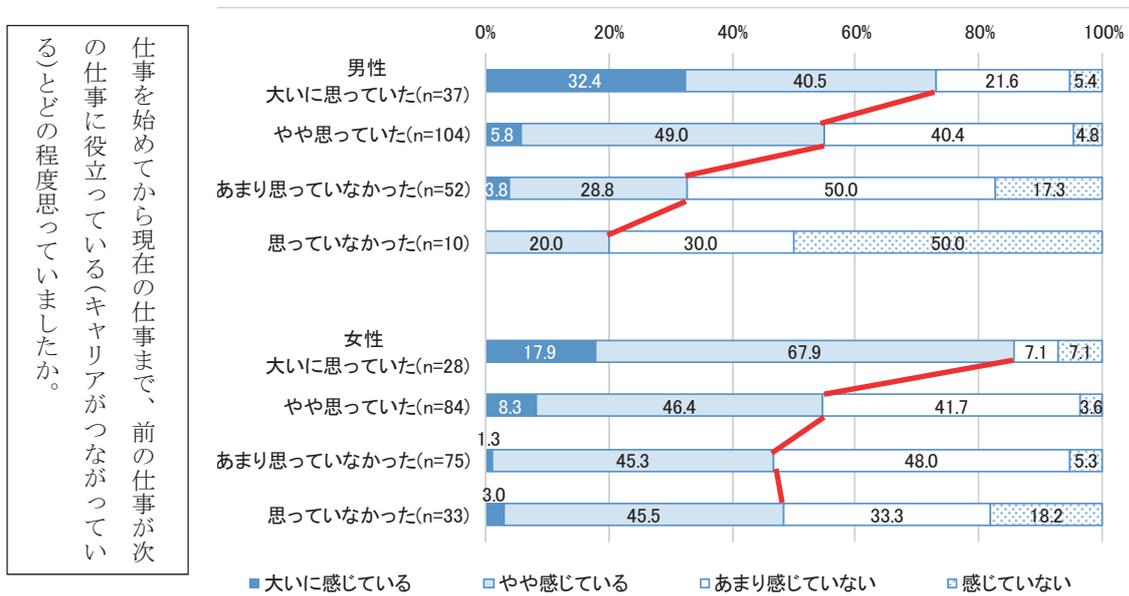
女性は「キャリアのつながり意識」が非常に強いと達成感に結びつく

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

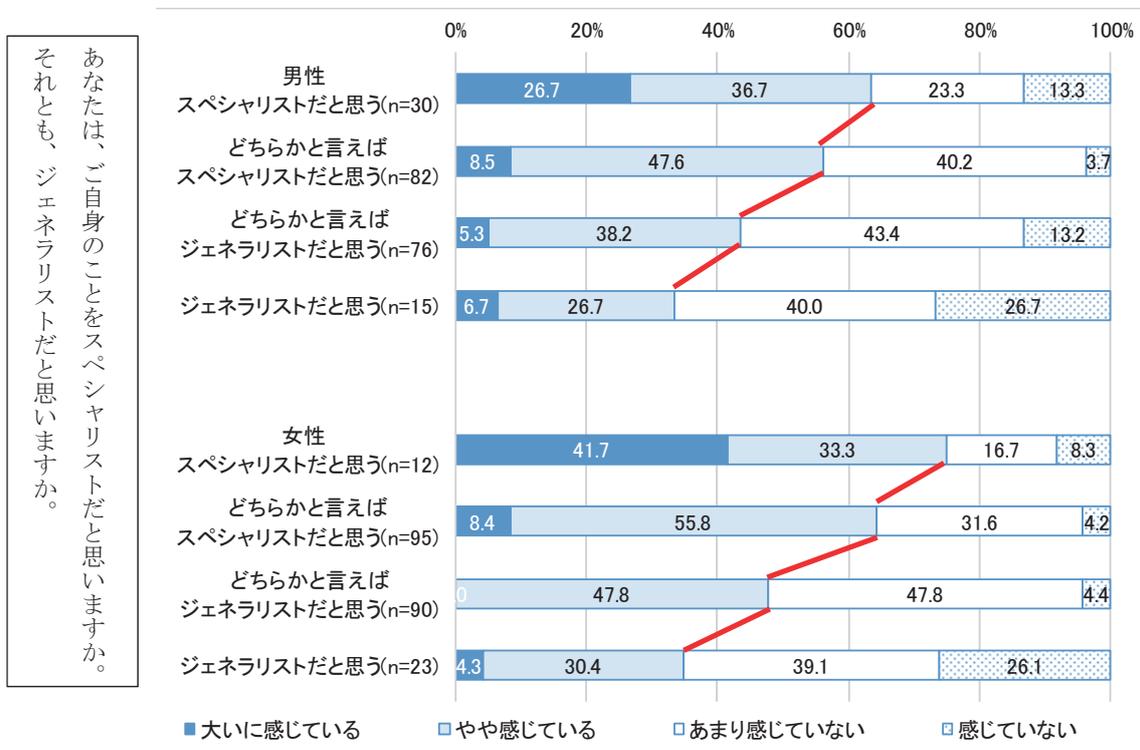
スペシャリスト・ジェネラリスト別に達成感を見ると、男性では、達成感を感じている割合は「ジェネラリストだと思う」人では33.4%と低い、「スペシャリストだと思う」人では、63.4%と高い。

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

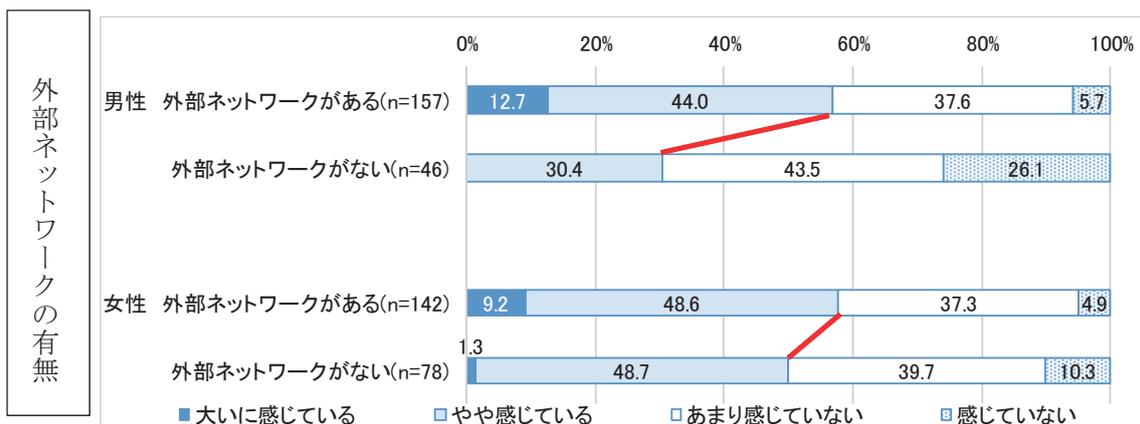
社外のネットワークの有無別に達成感を見ると、男性では、達成感を感じている割合は、外部のネットワークがある人では56.7%と半数を超えているが、外部ネットワークがない人では30.4%と低い。

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。

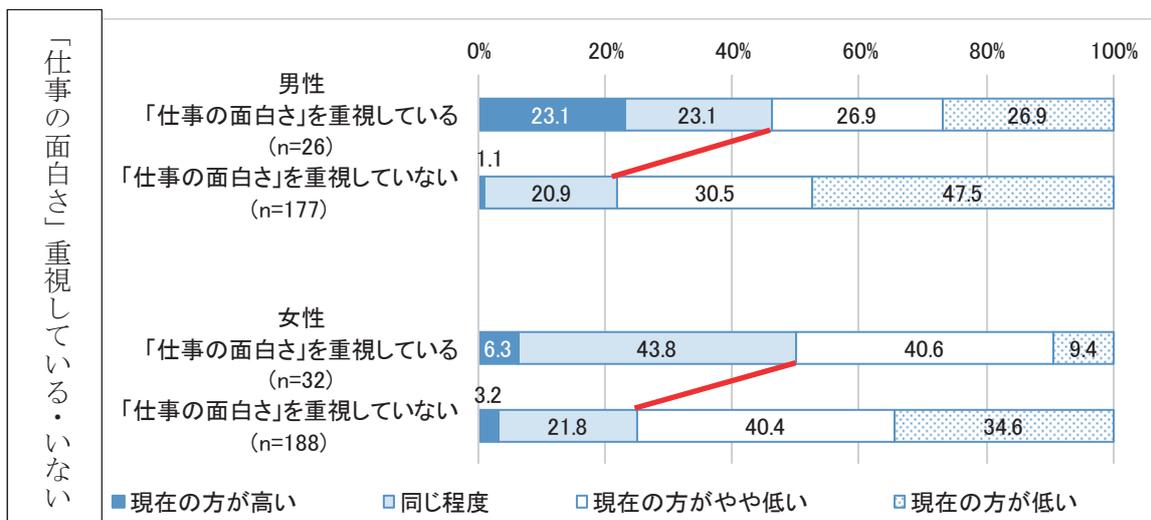
(4) 仕事の上で重視していることとモチベーション

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

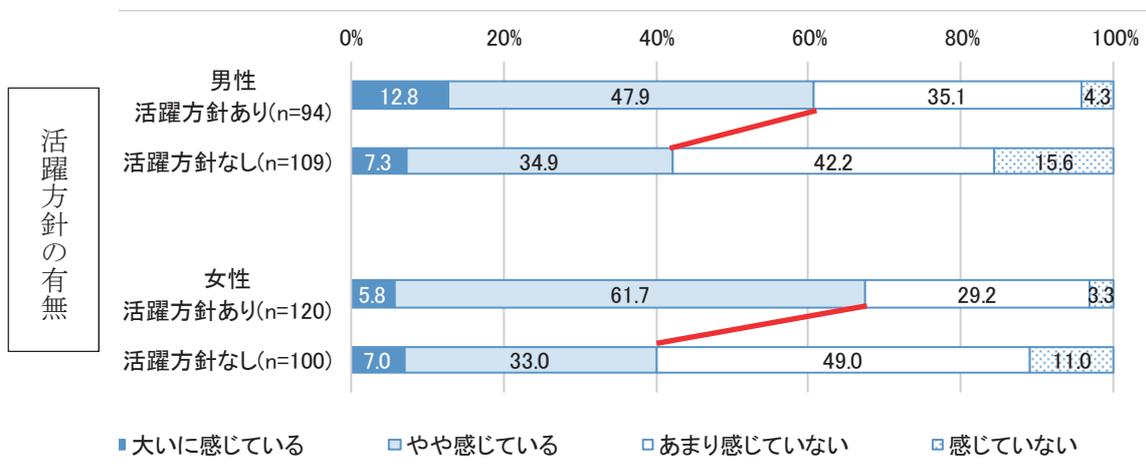
活躍方針の有無別に達成感を見ると、男性では、達成感を感じている割合は、「活躍方針なし」では42.2%であるが、「活躍方針あり」では60.7%と高い。

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。

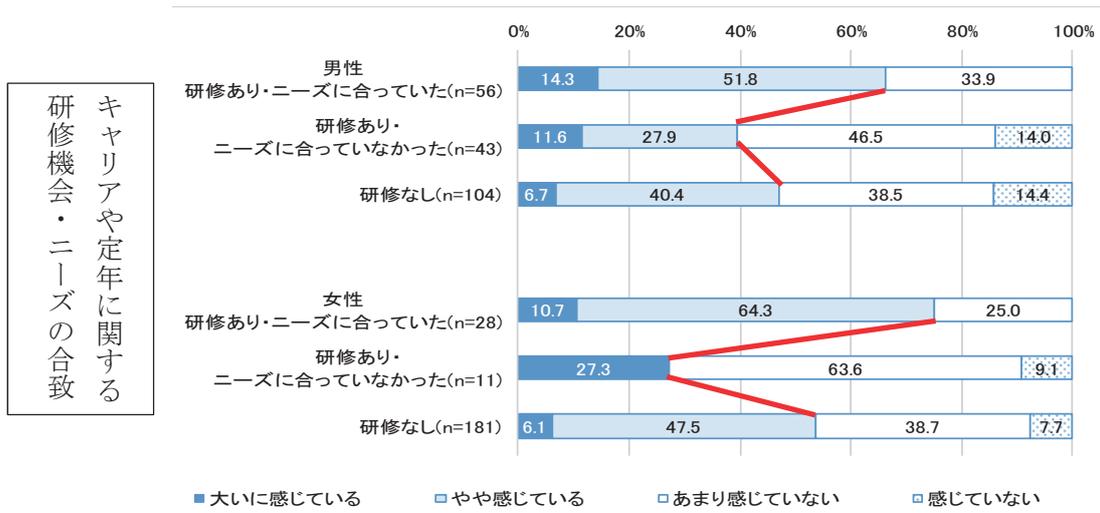
男性では、達成感を感じている割合は、「研修あり・ニーズに合っていないかった」で最も低く、39.5%であり、「研修あり・ニーズに合っていた」で最も高く、66.1%である。

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

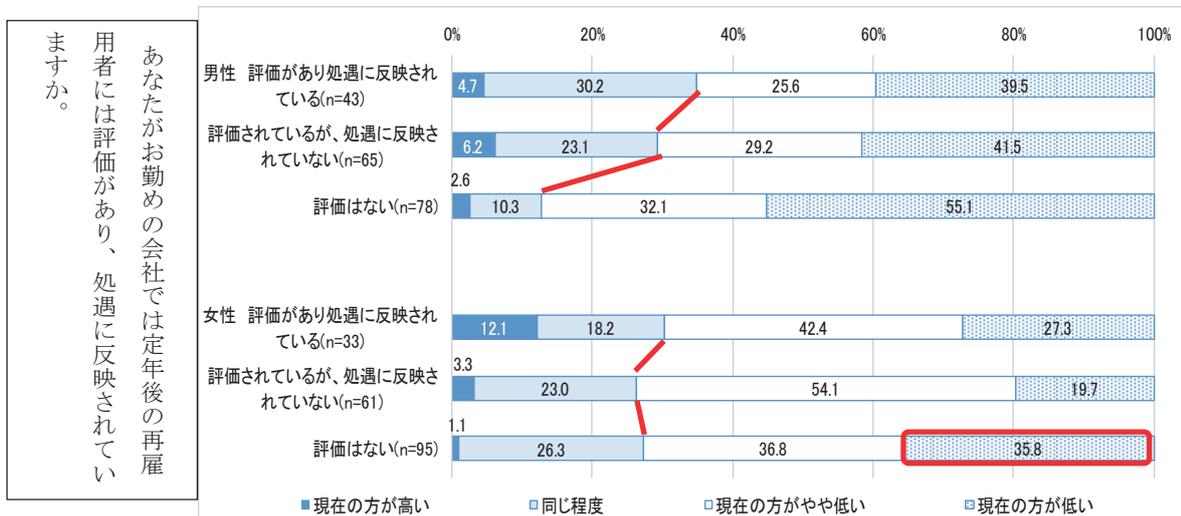
男女とも評価があり処遇に反映されているほうがモチベーションを保っている

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。

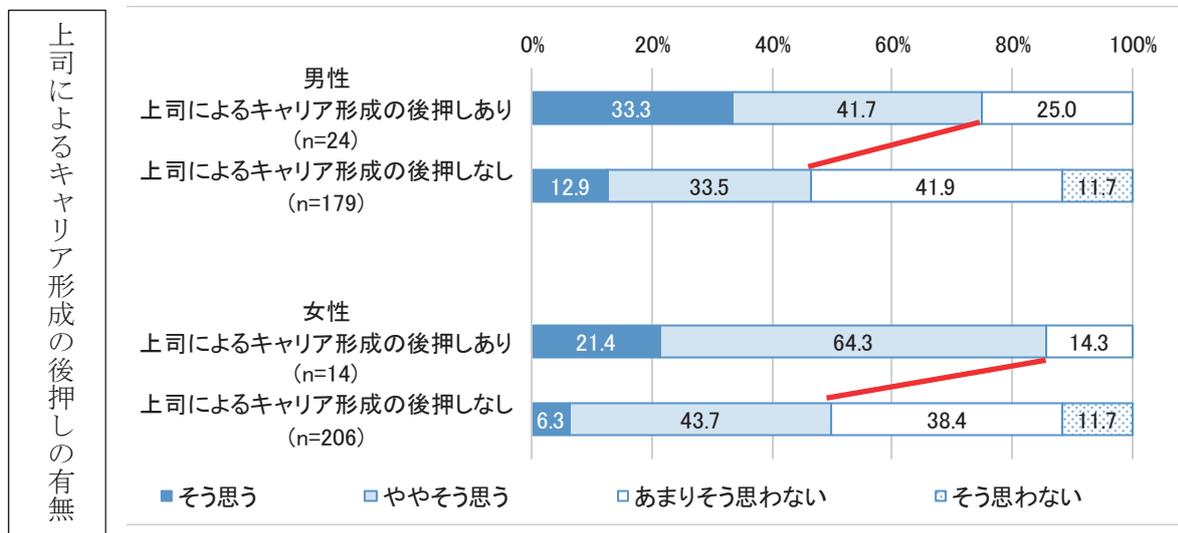
(4) 上司によるキャリア形成の後押しと能力開発意欲

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。

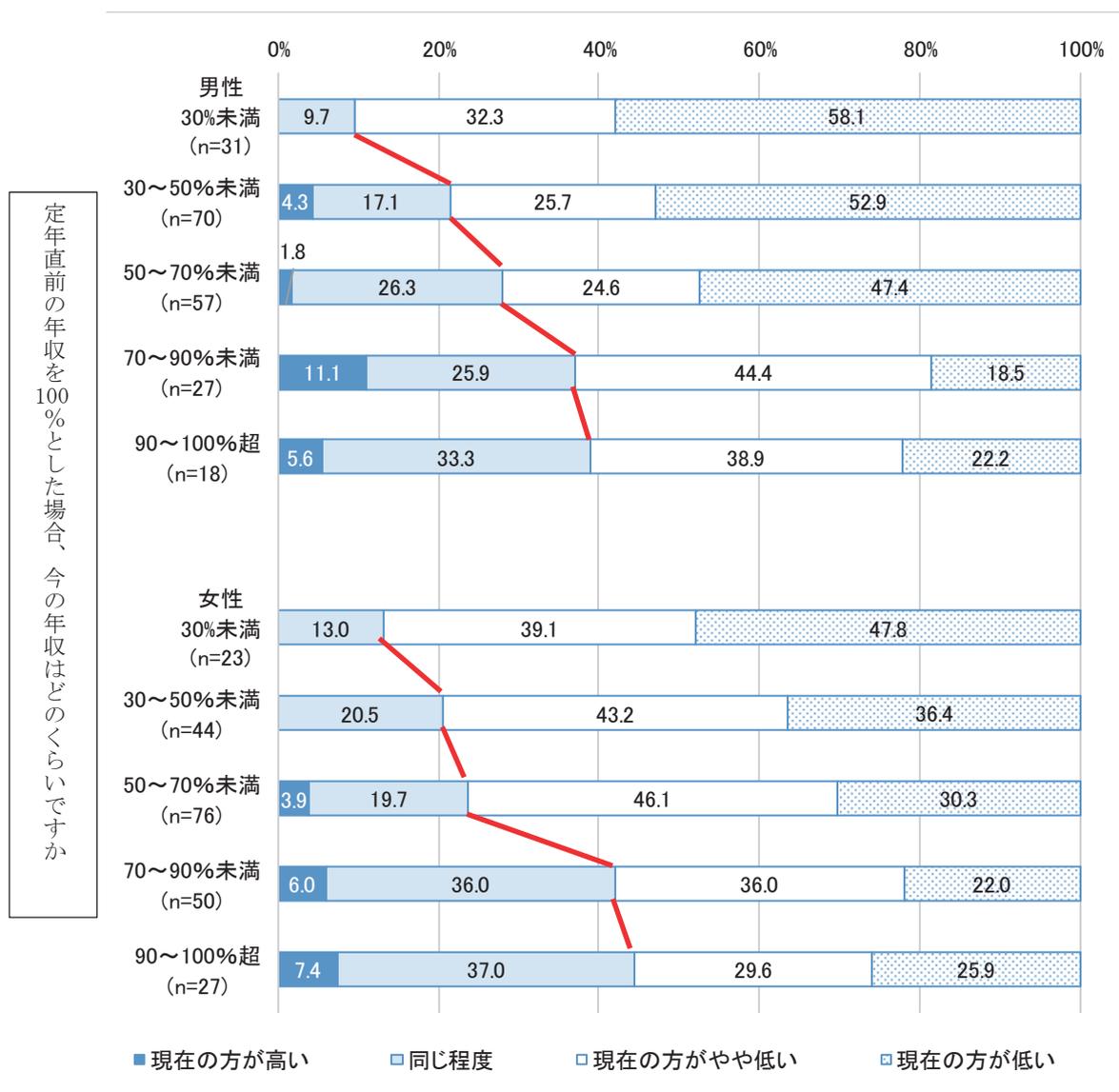
(5) 収入の低下率とモチベーション

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。



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

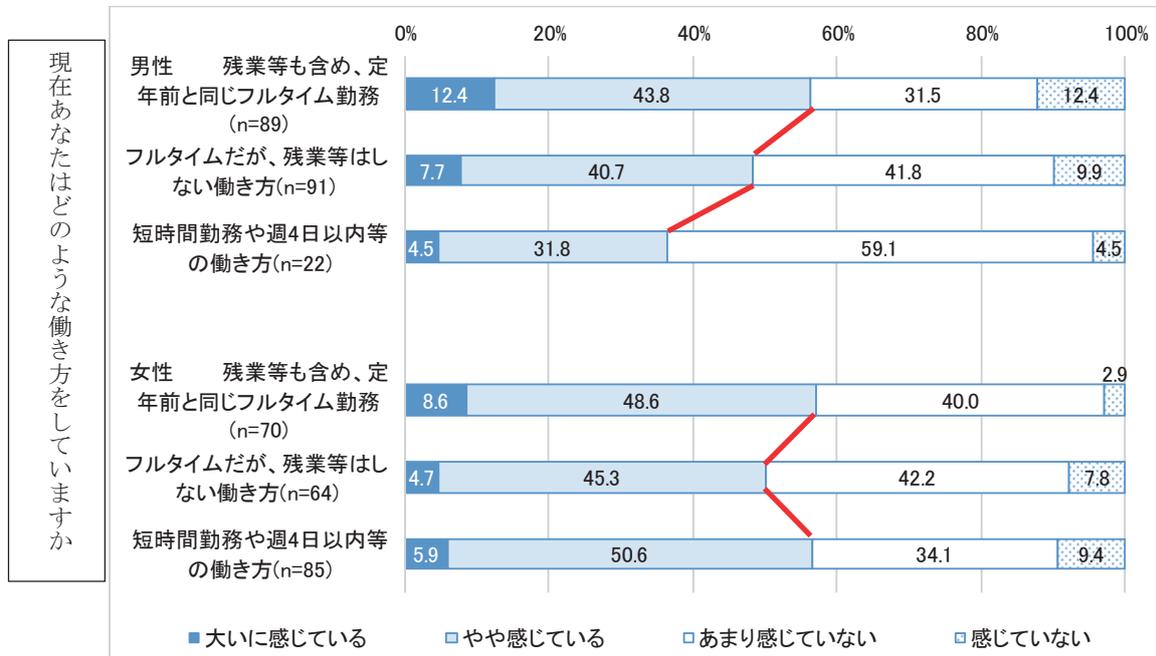
女性は、働く時間による達成感の違いはあまりない

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

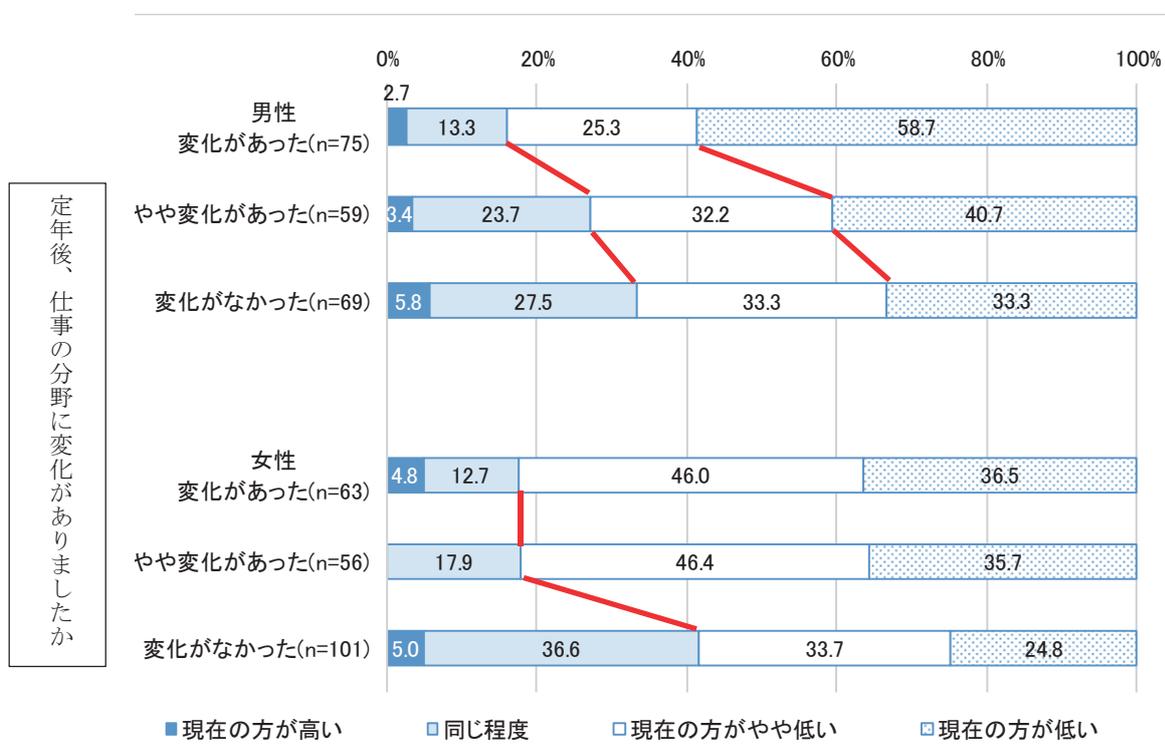
男女とも、仕事の分野の変化がないほうがモチベーションが保たれている

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、仕事の分野に変化がありましたか

(3) 仕事の責任の程度の変化とモチベーション

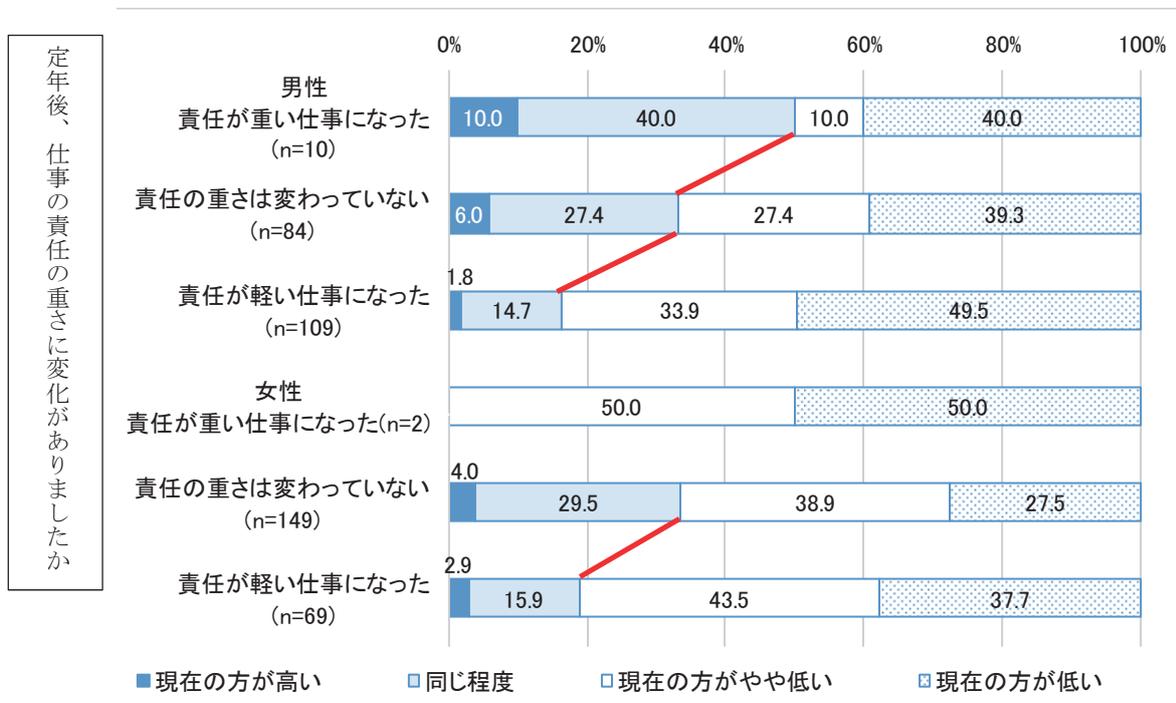
男女とも、仕事の責任の程度が軽くなると、モチベーションが低くなる

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

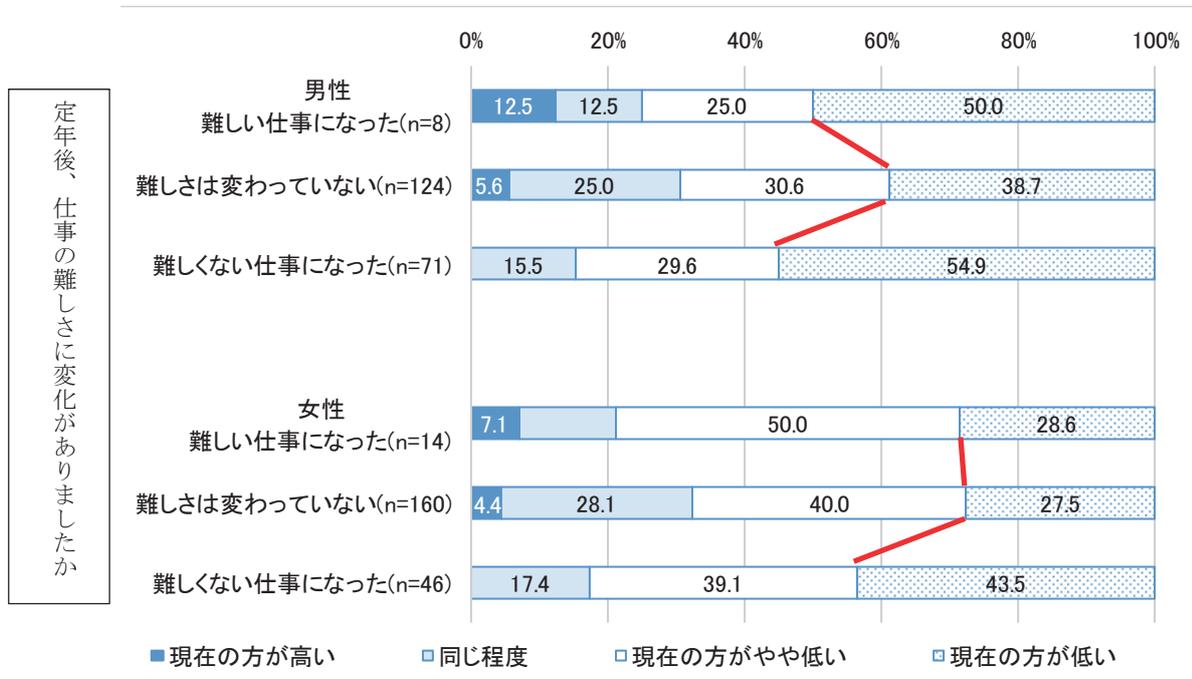
女性では、仕事の難易度が下がるとモチベーションが低くなる人が多くなる

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。

付属資料

アンケート調査 調査票

〈スクリーニング調査〉

(60代の人のみ回答)

SQ1 あなたは定年を経験しましたか。

1. はい
2. いいえ

SQ2 あなたの現在のお勤めについてお知らせください。

1. 50歳当時と同じ会社に勤めている
2. 50歳当時と同じ会社のグループ子会社、関連会社に勤めている
3. 50歳当時と別の会社に勤めている
4. 会社に勤めている
5. 自営（自分で事業を営んでいる）
6. その他
7. 働いていない

→7は調査対象外

SQ3 あなたの現在の雇用形態をお知らせください。

1. 正社員
2. 契約社員
3. 派遣社員
4. パート、アルバイト
5. その他

→定年前（SQ1=2の人）：2, 3, 4, 5は調査対象外

(定年前の人のみ回答)

SQ4S1 あなたがお勤めの以下それぞれの会社の社員数（パート、アルバイトを含む）をお知らせください。

【現在お勤めの会社】

1. 29人以下
2. 30～49人
3. 50～99人
4. 100～299人
5. 300～499人
6. 500～999人
7. 1000人以上

(定年前の人で、SQ2=2, 3, 4選択 現在お勤めの会社が50歳当時と異なっている人のみ回答)

SQ4S2 あなたがお勤めの以下それぞれの会社の社員数（パート、アルバイトを含む）をお知らせください。

【50歳当時にお勤めの会社】

1. 29人以下
2. 30～49人
3. 50～99人
4. 100～299人
5. 300～499人
6. 500～999人
7. 1000人以上

→1, 2, 3, 4は調査対象外

(定年後の人のみ対象)

SQ5S1 あなたがお勤めの以下それぞれの会社の社員数（パート、アルバイトを含む）をお知らせください。

【現在お勤めの会社】

1. 29人以下
2. 30～49人
3. 50～99人
4. 100～299人
5. 300～499人
6. 500～999人
7. 1000人以上

(定年後の人で、現在のお勤め先が50歳当時と異なっている人のみ回答)

SQ5S2 あなたがお勤めの以下それぞれの会社の社員数(パート、アルバイトを含む)をお知らせください。

【50歳当時にお勤めの会社】

- | | | | |
|-------------|-------------|------------|-------------|
| 1. 29人以下 | 2. 30~49人 | 3. 50~99人 | 4. 100~299人 |
| 5. 300~499人 | 6. 500~999人 | 7. 1000人以上 | |

→1, 2, 3, 4は調査対象外

(定年前の人のみ回答)

SQ6 あなたの現在の仕事の種類をお選び下さい。

- | | |
|----------------------------|-------------|
| 1. 総務・人事・CSR・法務・経営企画 | 2. 経理・財務 |
| 3. 企画・広報・編集・調査 | 4. 営業 |
| 5. 営業等の事務 | |
| 6. 販売・接客サービス・カスタマーサポート | 7. 情報システム |
| 8. 設計・品質管理・生産技術・研究開発・デザイン等 | |
| 9. 製造・生産現場の作業 | 10. 建設・土木作業 |
| 11. 輸送・運転業務 | 12. その他 |

→9, 10, 11は対象外

(定年後の人のみ回答)

SQ7 あなたの以下それぞれの仕事の種類をお選び下さい。

【現在お勤めの会社】

- | | |
|----------------------------|-------------|
| 1. 総務・人事・CSR・法務・経営企画 | 2. 経理・財務 |
| 3. 企画・広報・編集・調査 | 4. 営業 |
| 5. 営業等の事務 | |
| 6. 販売・接客サービス・カスタマーサポート | 7. 情報システム |
| 8. 設計・品質管理・生産技術・研究開発・デザイン等 | |
| 9. 製造・生産現場の作業 | 10. 建設・土木作業 |
| 11. 輸送・運転業務 | 12. その他 |

(定年後の人で、現在のお勤め先が50歳当時と異なっている人のみ回答)

SQ7 あなたの以下それぞれの仕事の種類をお選び下さい。

【50歳当時にお勤めの会社】

- | | |
|----------------------------|-------------|
| 1. 総務・人事・CSR・法務・経営企画 | 2. 経理・財務 |
| 3. 企画・広報・編集・調査 | 4. 営業 |
| 5. 営業等の事務 | |
| 6. 販売・接客サービス・カスタマーサポート | 7. 情報システム |
| 8. 設計・品質管理・生産技術・研究開発・デザイン等 | |
| 9. 製造・生産現場の作業 | 10. 建設・土木作業 |

11. 輸送・運転業務

12. その他

→ 9, 10, 11 は対象外

(定年前の人のみ回答)

SQ8 あなたが現在お勤めの会社の業種をお知らせください。

- | | | |
|-----------|------------------|------------------|
| 1. 建設業 | 2. 製造業 | 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 |
| 4. 情報通信業 | 5. 運輸業 | 6. 卸売り・小売業 |
| 7. 金融・保険業 | 8. 不動産業 | 9. 飲食店、宿泊業 |
| 10. 医療、福祉 | 11. 教育、学習支援業 | 12. その他のサービス業 |
| 13. 公務 | 14. 農業、水産業、林業、鉱業 | 15. その他 |

→ 13, 14 は調査対象外

(定年後の人のみ回答)

SQ9 あなたの以下それぞれの会社の業種をお知らせください。

【現在お勤めの会社】

- | | | |
|-----------|------------------|------------------|
| 1. 建設業 | 2. 製造業 | 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 |
| 4. 情報通信業 | 5. 運輸業 | 6. 卸売り・小売業 |
| 7. 金融・保険業 | 8. 不動産業 | 9. 飲食店、宿泊業 |
| 10. 医療、福祉 | 11. 教育、学習支援業 | 12. その他のサービス業 |
| 13. 公務 | 14. 農業、水産業、林業、鉱業 | 15. その他 |

(定年後の人で、現在のお勤め先が50歳当時と異なっている人のみ回答)

SQ9 あなたの以下それぞれの会社の業種をお知らせください。

【50歳当時にお勤めの会社】

- | | | |
|-----------|------------------|------------------|
| 1. 建設業 | 2. 製造業 | 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 |
| 4. 情報通信業 | 5. 運輸業 | 6. 卸売り・小売業 |
| 7. 金融・保険業 | 8. 不動産業 | 9. 飲食店、宿泊業 |
| 10. 医療、福祉 | 11. 教育、学習支援業 | 12. その他のサービス業 |
| 13. 公務 | 14. 農業、水産業、林業、鉱業 | 15. その他 |

→ 13, 14 は調査対象外

*これまでのあなたのキャリアについてお尋ねします。

*このアンケート調査におけるキャリアは、仕事上のキャリアです。

Q16 あなたがこれまでに経験したことがあるものをいくつかもお選び下さい。

- | | | |
|----------------------|-----------------------------|----------------|
| 1. 違う部門への異動 | 2. 全社に関わるような仕事（経営企画、人事、経理等） | |
| 3. 出向、転籍 | 4. 組合幹部 | 5. 転居を伴う国内転勤 |
| 6. 海外転勤 | 7. 産休・育休 | 8. 時短勤務 |
| 9. 病気等の療養での休職（3か月以上） | 10. 副業 | |
| 11. ボランティア | 12. 転職活動や転職 | 13. あてはまるものはない |

Q17 あなたが経験された事柄の中で、仕事や会社のことを考え直す上で役に立ったと思われるものをお選びください。

- | | | |
|----------------------|-----------------------------|----------------|
| 1. 違う部門への異動 | 2. 全社に関わるような仕事（経営企画、人事、経理等） | |
| 3. 出向、転籍 | 4. 組合幹部 | 5. 転居を伴う国内転勤 |
| 6. 海外転勤 | 7. 産休・育休 | 8. 時短勤務 |
| 9. 病気等の療養での休職（3か月以上） | 10. 副業 | |
| 11. ボランティア | 12. 転職活動や転職 | 13. あてはまるものはない |

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はありますか。

- | | | |
|-------|-------|---------------|
| 1. ある | 2. ない | 3. 異動をしたことがない |
|-------|-------|---------------|

（Q18で 1.ある 2.ない を選択した人のみ回答）

Q19 これまでの異動経験はあなたのキャリアにプラスに働きましたか。

- | | |
|------------------|---------------|
| 1. プラスに働いた | 2. ややプラスに働いた |
| 3. あまりプラスに働かなかった | 4. プラスに働かなかった |

Q20 あなたのキャリア形成のために、役立ったものは何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。

1. 職場内で仕事を通じて学んだ教育・訓練（OJT）
2. 会社が実施する職場外での教育・訓練（OFFJT）
3. 自己啓発（具体的に ）
4. 役に立ったものはない

Q21 あなたが経験した会社の取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。

- | | |
|---------------|--------------------|
| 1. 上司とのキャリア面談 | 2. 上司によるキャリア形成の後押し |
| 3. メンター制度 | 4. キャリアデザイン研修 |

5. 自己申告制度による異動
6. 社内公募制度による異動
7. 資格取得や研修受講の費用援助
8. キャリアカウンセラーへの相談
9. 外部組織への会社からの派遣（セミナー等）
10. その他（具体的に）
11. 上記のような取組みや制度を受けたり、参加したことはない

（Q21で11以外を選択した人のみ回答）

Q22 あなたのキャリア形成のために、役立った取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。

1. 上司とのキャリア面談
2. 上司によるキャリア形成の後押し
3. メンター制度
4. キャリアデザイン研修
5. 自己申告制度による異動
6. 社内公募制度による異動
7. 資格取得や研修受講の費用援助
8. キャリアカウンセラーへの相談
9. 外部組織への会社からの派遣（セミナー等）
10. その他（具体的に）
11. よい影響を与えたものはない

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。各年代ごとに3つまで選んでください。※50代の方は、60代になった時に重視したいことを選びください。

20代 / 30代 / 40代 / 50代 / 60代 それぞれについて回答

1. 金銭を得ること
2. 昇進・昇格すること
3. 仕事と家庭の両立
4. 難しい仕事に挑戦すること
5. 確実に仕事をこなし、信頼を高めること
6. 仕事の面白さ
7. 自分を成長させること
8. 良い人間関係を築くこと
9. 人の役に立つこと
10. その他

Q24 あなたはこれまで将来的な目標を定め計画的にキャリアを考えてきましたか。

1. そう思う
2. ややそう思う
3. あまりそう思わない
4. そう思わない

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。

1. 大いに思っていた
2. やや思っていた
3. あまり思っていなかった
4. 思っていなかった

Q26 あなたが仕事を辞めなかった主な理由は何ですか。定年を経験している方は定年まで仕事を辞めなかった理由はなんですか。当てはまるものをすべて選んでください。

*無職の期間がある方は、復職後仕事を辞めなかった理由をお答えください。

定年前の人：仕事を辞めなかった理由

定年後の人：定年まで仕事を辞めなかった理由

1. 家族を養わなければならなかったから
2. 経済的に自立したかったから
3. 生活レベルを上げたかったから
4. 社会とつながっていたかったから

5. 仕事によって自分が成長できたから
6. 仕事が面白かったから
7. その他

*現在の意識や状況についてお尋ねします。

Q27 あなたは企業理念について、どのようにお考えですか。

1. 仕事をする上での指針となっている
2. 仕事をする上での指針となっていない
3. 企業理念を知らない

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。

1. ある
2. どちらかと言えばある
3. どちらかと言えばない
4. ない
5. 考えたことがない

(Q28で 1. ある 2. どちらかと言えばある を選択した人のみ回答)

Q29 そのスキルは、現在の仕事で活かせていますか。

1. そう思う
2. ややそう思う
3. あまりそう思わない
4. そう思わない

(Q28で 1. ある 2. どちらかと言えばある を選択した人のみ回答)

Q30 そのスキルは、他の企業でも通用すると思いますか。

1. 通用すると思う
2. どちらかと言えば通用すると思う
3. どちらかと言えば通用しないと思う
4. 通用しないと思う

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。

1. そう思う
2. ややそう思う
3. あまりそう思わない
4. そう思わない

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

1. スペシャリストだと思う
2. どちらかと言えばスペシャリストだと思う
3. どちらかと言えばジェネラリストだと思う
4. ジェネラリストだと思う

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。

1. 大いに明確になっている
2. やや明確になっている
3. あまり明確になっていない
4. 明確になっていない

(定年後の人のみ回答)

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。

1. 必要な情報を共有してほしい
2. 意見を聞いてほしい
3. 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
4. マネジメント業務のサポートをさせてほしい
5. 業務内容や範囲を把握してほしい
6. 上司は必要ない
7. その他（具体的に ）

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。当てはまるものをすべて選んでください。

1. 業務に関連した専門の勉強会やセミナー
2. 異業種交流会・同業者の会合等
3. 学生時代の友人・先輩・後輩やゼミ等を通じた知り合い
4. 社会貢献活動を通じたネットワーク
5. 趣味を通じたネットワーク
6. 子供等を通じたネットワーク
7. 地域を通じたネットワーク
8. その他（具体的に ）
9. 外部のネットワークがない

（Q35で 9. 外部のネットワークがない を選択した人のみ）

Q36 外部のネットワークがない理由をお知らせください。あてはまるものを全てお選びください。

1. 外部のネットワークづくりに興味がない
2. 忙しくて外部のネットワークを作る時間がない
3. 外部のネットワークを作る機会がない
4. その他

Q37 あなたの現在の満足度についておうかがいします。それぞれについて当てはまるものをお知らせください。

仕事の質・職務内容 / 教育訓練の機会/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

1. 満足している
2. どちらかと言えば満足している
3. どちらかと言えば満足していない
4. 満足していない

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。

1. 現在の方が高い
2. 同じ程度
3. 現在の方がやや低い
4. 現在の方が低い

（Q38で 1. 現在の方が高い 2. 同じ程度 を選択した人のみ回答）

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。

1. やりたい仕事ができているから
2. 仕事にやりがいを持っているから
3. 責任のある仕事ができているから
4. 仕事の責任が軽くなったから
5. 上司に期待されているから
6. 目標が達成できているから
7. 処遇に不満がないから
8. 昇進の可能性があるから
9. 体調がよいから
10. 将来に不安がないから

11. 仕事の量が適正だから
12. 人間関係が良好だから
13. 教育訓練の機会があるから
14. その他（具体的に ）

（Q38 で 3. 現在の方がやや低い 4. 現在の方が低い を選択した人のみ回答）

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。

1. やりたい仕事できていないから
2. 仕事にやりがいを持っていないから
3. 責任のある仕事できていないから
4. 仕事の責任が重いから
5. 上司に期待されていないから
6. 目標が達成できていないから
7. 処遇に不満があるから
8. 昇進の可能性がないから
9. 体調がよくないから
10. 将来に不安があるから
11. 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）
12. 人間関係が良好でないから
13. 教育訓練の機会がないから
14. その他（具体的に ）

Q41 あなたは、現在、自分の力を発揮できていますか。

1. 十分発揮できている
2. やや発揮できている
3. あまり発揮できていない
4. 発揮できていない

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。

1. 大いに感じている
2. やや感じている
3. あまり感じていない
4. 感じていない

Q43 あなたはご自身の健康に問題がありますか。

【問題はない】

1. 問題もないし、不安もない
2. 問題がないが、不安がある

【問題がある】

3. 問題があるが、仕事には支障はない
4. 問題があり、仕事に支障がある

Q44 あなたは現在介護（お仕事以外で）をしていますか。

1. 介護している
2. 現在はしていないが、可能性がある
3. 現在もしていないし、可能性もない

（Q14 で 1. 子どもがいる を選択した人のみ回答）

Q45 あなたは現在、子育てをしていますか。

1. 現在、子育てをしている
2. これまで子育てをしていたが、今はほとんど手がかからない
3. これまでも、現在もあまり子育てをしていない

(Q45 で 2. これまで子育てしていたが、今はほとんど手がかからない を選択した人のみ回答)

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。

1. 感じるがあった
2. まあ感じるがあった
3. あまり感じるがなかった
4. 感じるがなかった

(Q46 で 1. 感じるがあった 2. まあ感じるがあった を選択した人のみ回答)

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。

1. 思う存分仕事をしている
2. 思う存分仕事をしたいが、できていない(理由:)
3. 思う存分仕事をしたいと思わない

*ベテラン社員や定年後についてお尋ねします。

※現在お勤めの会社についての質問において、出向中の方は、「出向元」の会社についてご回答ください。

(定年前の人のみ回答)

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？

1. そう思う
2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらかと言えばそう思わない
4. そう思わない
5. わからない

(定年後の人のみ回答)

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？

1. そう思う
2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらかと言えばそう思わない
4. そう思わない
5. わからない

(Q48 で 1, 2 を選択した人 Q49 で 1, 2 を選択した人のみ回答)

Q50 その方針は以下のような方針ですか。

定年前：50歳以上のベテラン社員に活躍してほしいという方針

定年後：定年後再雇用の社員に活躍してほしいという方針

1. そう思う
2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらかと言えばそう思わない
4. そう思わない

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。

1. 受けたことがある
2. 研修はあったが、受けなかった
3. 今後受ける予定である
4. そういった研修はない
5. わからない／覚えていない

(Q51で1を選択した人のみ回答)

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。

1. 合っていた
2. どちらかと言えば合っていた
3. どちらかと言えば合っていない
4. 合っていない

(Q52で1. 合っていた 2. どちらかと言えば合っていた を選択した人のみ回答)

Q53 研修の内容について合っていたと回答した理由はなんですか。当てはまるものすべてを選んでください。

1. マネープランの研修だったから
2. 男性向き・女性向きの研修になっていたから
3. 給料が下がっていく中での身の処し方の研修だったから
4. 今後のキャリアを考えるのに役立ったから
5. 個々の事情に配慮されている研修だったから
6. 悩みを共有する場があったから
7. 外部の人と関わることができたから
8. その他（具体的に

(Q52で3. どちらかと言えば合っていない 4. 合っていない と回答した人のみ回答)

Q54 研修の内容について「合っていない」とした理由はなんですか。当てはまるものすべてを選んでください。

1. マネープランのみの研修だったから
2. 男性向きの研修になっていたから
3. 給料が下がっていく中での身の処し方の研修だったから
4. 今後のキャリアを考えるのに役立たなかったから
5. 一般的な内容で個々の事情に配慮されていない研修だったから
6. 悩みが違う人との研修だったから
7. 外部の人と関わることができなかったから
8. その他（具体的に

Q55 あなたは役職定年を経験したことがありますか。

1. 部長級で経験した
2. 課長級で経験した
3. 経験していない

(Q55 で 1. 部長級で経験した 2. 課長級で経験した を選択した人のみ回答)

Q56 あなたが役職定年した年齢は何歳ですか。

(歳)

Q57 役職定年について、お考えをお知らせください。当てはまるものすべてを選んでください。

1. 役職定年の年齢に到達した後も同じパフォーマンスを出せる人もいる
2. 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
3. 役職定年に伴い年収が下がると、モチベーションも下がる
4. 役職定年になると、活躍の場がなくなる
5. 全員が等しく年齢によって処遇が変わることに違和感がある
6. 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ことがある
7. 設定された年齢の根拠がよく分からない
8. 若い人を育てるためには必要な措置である
9. 自分のキャリア（将来等）を見直すよいきっかけになると思う
10. その他（具体的に ）

(Q55 で 1. 部長級で経験した 2. 課長級で経験した を選択した人のみ回答)

Q58 役職定年直前の年収を 100%とした場合、現在の年収はどのくらいですか。

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 30%未満 | 2. 30～50%未満 | 3. 50～70%未満 |
| 4. 70～90%未満 | 5. 90～100% | 6. 100%超 |

(定年前の人のみ回答)

Q59 あなたの定年後の希望を教えてください。

- | | | |
|-------------------|----------|----------|
| 1. 現在勤めている会社での再雇用 | 2. 転職 | 3. 起業・開業 |
| 4. 退職 | 5. わからない | |

(Q59 で 4. 退職 以外を選択した人のみ回答)

Q60 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。

1. 残業等も含め、定年前と同じフルタイム勤務
2. フルタイムだが、残業等はしない働き方
3. 短時間勤務や週 4 日以内等の働き方
4. その他

(Q59 で 4. 退職 以外を選択した人のみ回答)

Q61 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。

- | | | |
|------------|------------|------------|
| 1. 現在と同じ分野 | 2. 現在と違う分野 | 3. どちらでもよい |
|------------|------------|------------|

(Q59で4.退職 以外を選択した人のみ回答)

Q62 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。

1. 現在より責任が重い仕事
2. 現在と責任が同じくらいの仕事
3. 現在より責任が軽い仕事

(Q59で4.退職 以外を選択した人のみ回答)

Q63 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。

1. 現在より難しい仕事
2. 現在と同じくらい難しい仕事
3. 現在より難しくない仕事

(Q59で4.退職 以外を選択した人のみ回答)

Q64 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。

1. 大いにできると思う
2. まあまあできると思う
3. 少しできると思う
4. できないと思う

(定年後の人のみ回答)

Q65 現在あなたはどのような働き方をしていますか。

1. 残業等も含め、定年前と同じフルタイム勤務
2. フルタイムだが、残業等はしない働き方
3. 短時間勤務や週4日以内等の働き方
4. その他

(定年後の人のみ回答)

Q66 定年後、仕事の分野に変化がありましたか。

1. 変化があった
2. やや変化があった
3. 変化がなかった

(定年後の人のみ回答)

Q67 定年後、仕事の責任の重さに変化がありましたか。

1. 責任が重い仕事になった
2. 責任の重さは変わっていない
3. 責任が軽い仕事になった

(定年後の人のみ回答)

Q68 定年後、仕事の難しさに変化がありましたか。

1. 難しい仕事になった
2. 難しさは変わっていない
3. 難しくない仕事になった

(定年後の人のみ回答)

Q69 あなたは現在、どの程度やりがいを感じていますか。

1. 大いに感じている
2. まあまあ感じている
3. 少し感じている
4. 感じていない

(定年前の人は Q59 で 4. 退職 以外を選択した人のみ、定年後の人は全員回答)

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。当てはまるものすべてを選んでください。

定年前の人：定年後も仕事をするために準備していること

定年後の人：定年前に、定年後も仕事をするために準備していたこと

- | | |
|--------------------|-----------------------------------|
| 1. スキルを磨くための学習 | 2. 資格の取得 |
| 3. 社内・社外のネットワークの形成 | 4. 転職サイトへの登録等転職準備 |
| 5. 健康な体を維持するための運動等 | 6. 副業 |
| 7. 起業・開業の準備 | 7. その他（具体的に：) |
| 8. していない / していなかった | |

(定年後の人のみ回答)

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。

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 30%未満 | 2. 30~50%未満 | 3. 50~70%未満 |
| 4. 70~90%未満 | 5. 90~100% | 6. 100%超 |

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。

- | | |
|------------------|-------------------------|
| 1. 評価があり処遇に反映される | 2. 評価されているが、処遇に反映されていない |
| 3. 評価はない | 4. わからない |

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。

1. 評価は必要であり、処遇に反映されるべきである
2. 評価は必要であるが、処遇に反映されなくてもいい
3. 評価は必要ではない

Q74 50 代以上の社員がより活躍するためには、どのようなことをしたらよいと思いますか。ご自由にご記入下さい。

Q75 50 代以上の部下に対して、上司はどのようにマネジメントしたらよいと思いますか。ご自由にご記入下さい。

