

## 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。

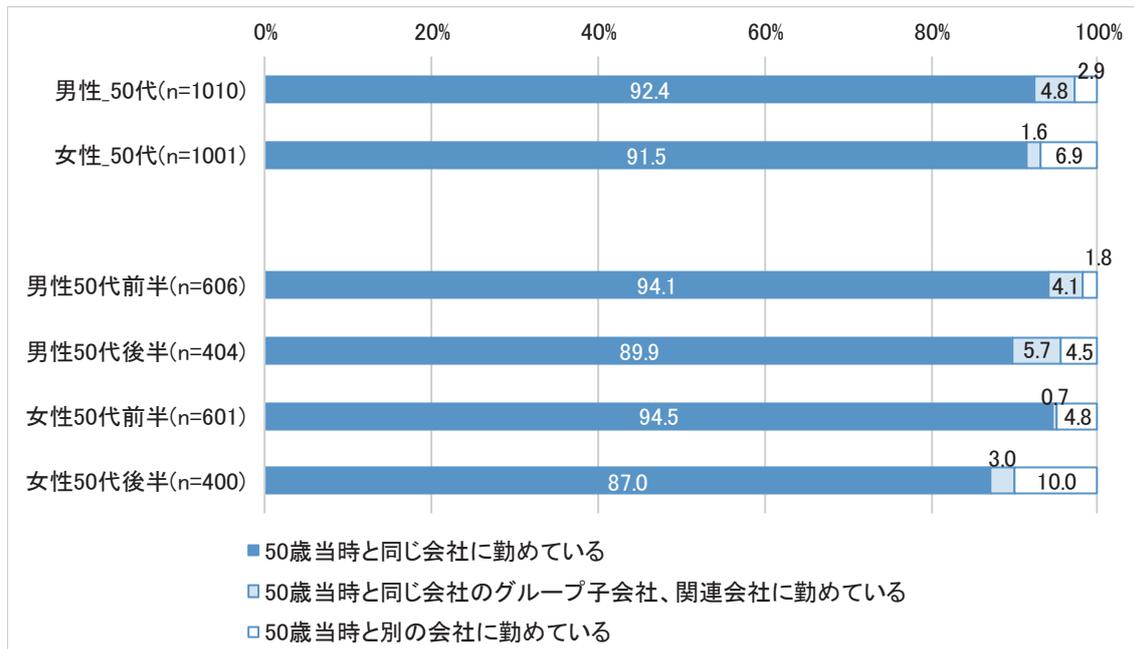
1. 調査対象者の特徴

(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



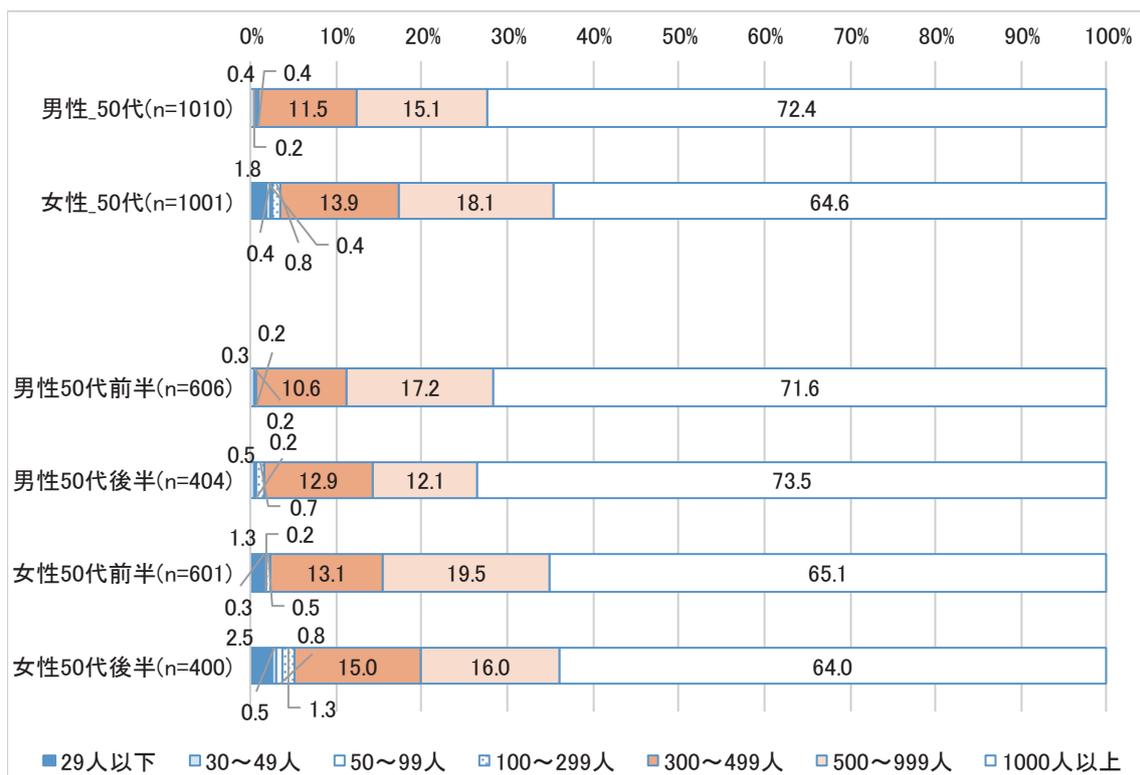
■企業規模

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。

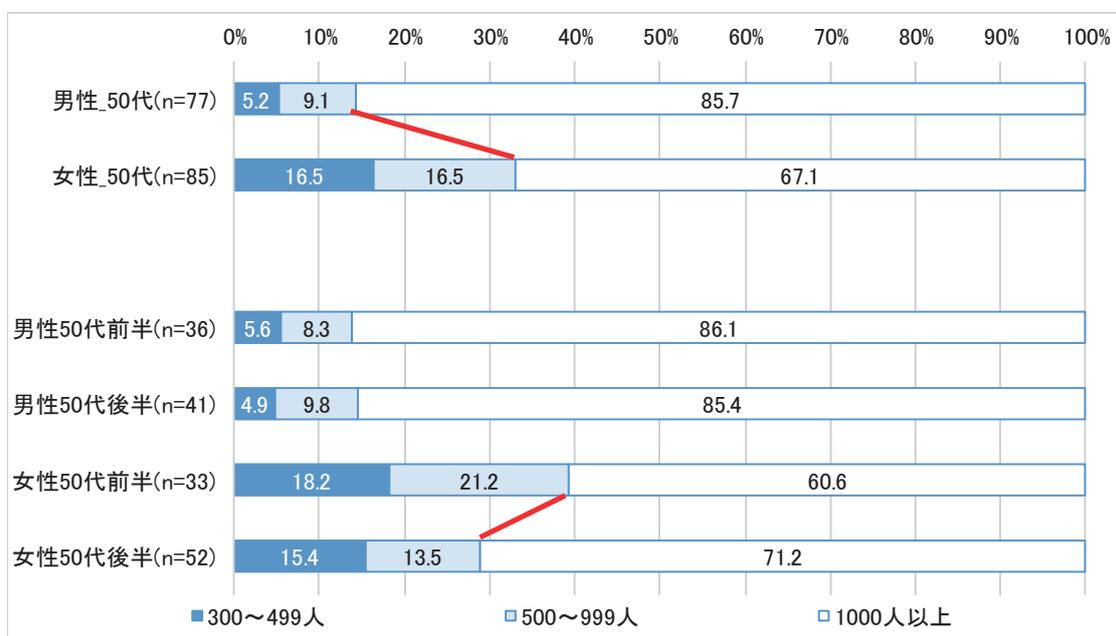
「50歳当時」の会社規模についての設問では、男性は前半後半で分布にほとんど差がなかったが、女性は50代前半のほうが50代後半より規模の小さい会社に勤めていた人の割合がやや多かった。

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。



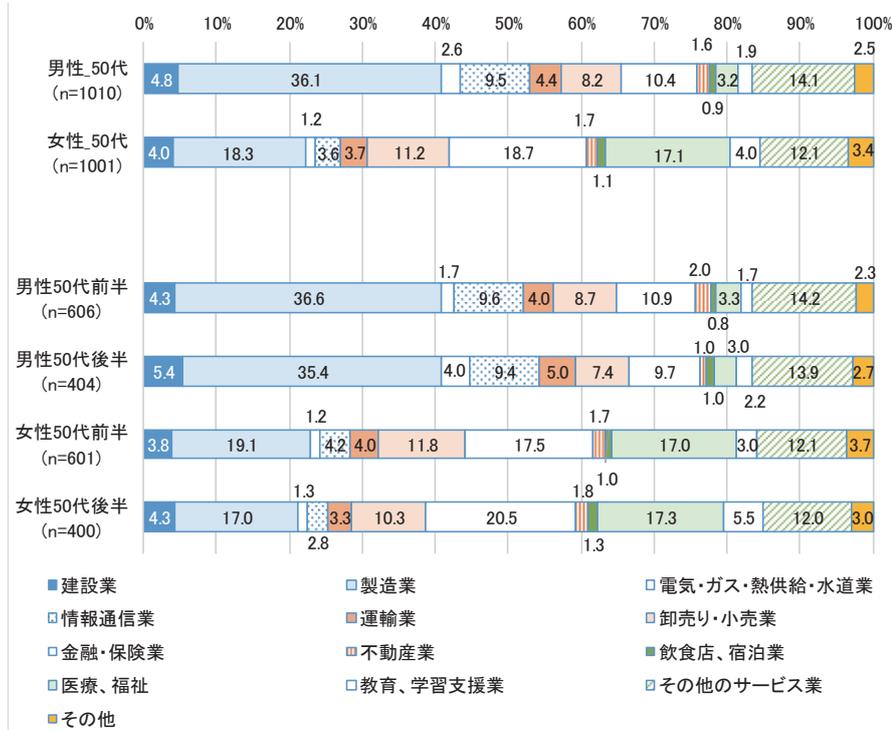
図表 2-1-3 50歳当時の勤務先の企業規模



■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。

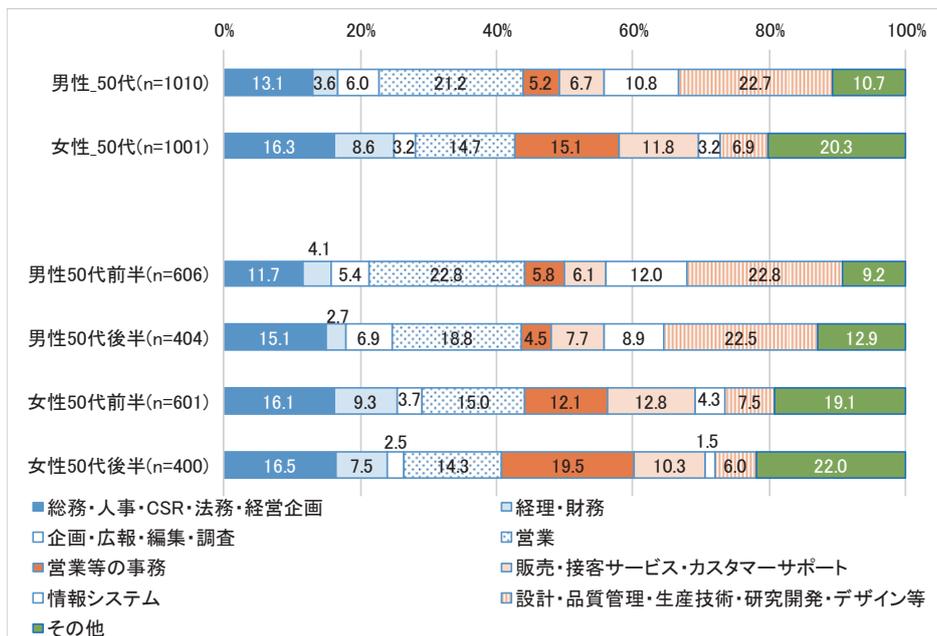
図表 2-1-4 現在の勤務先の業種



■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

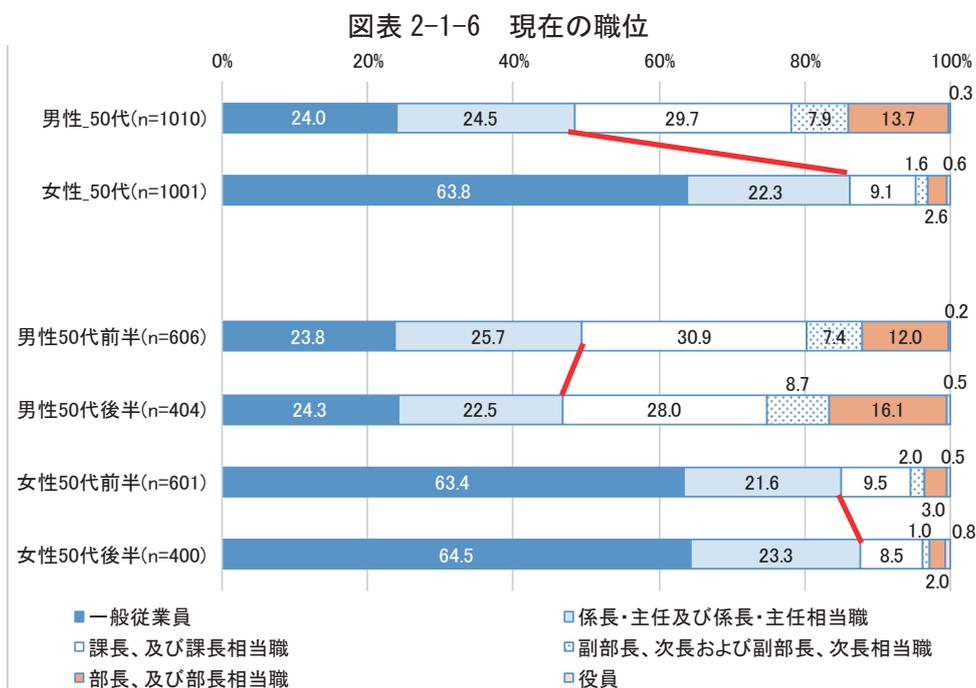


■現在の職位

「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）。

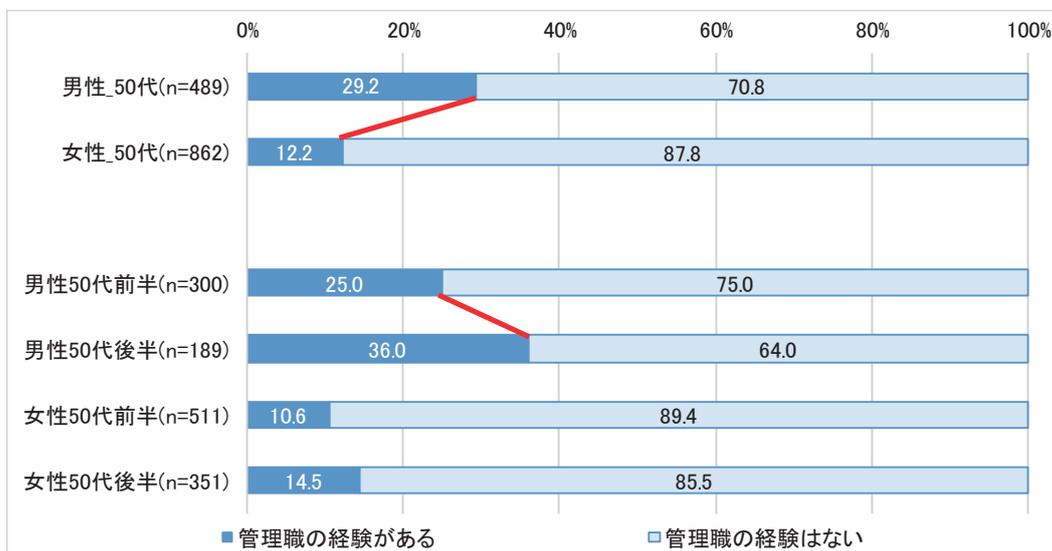
50代前半後半で比較すると、男性は50代後半のほうが、50代前半より管理職の割合が増えるが、女性は逆に、50代前半の管理職比率15.0%のほうが、50代後半の12.3%を上回り、男女雇用機会均等法後に入社したと考えられる50代前半の女性のほうが、昇進・昇格を果たしていることが推測できる。

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。

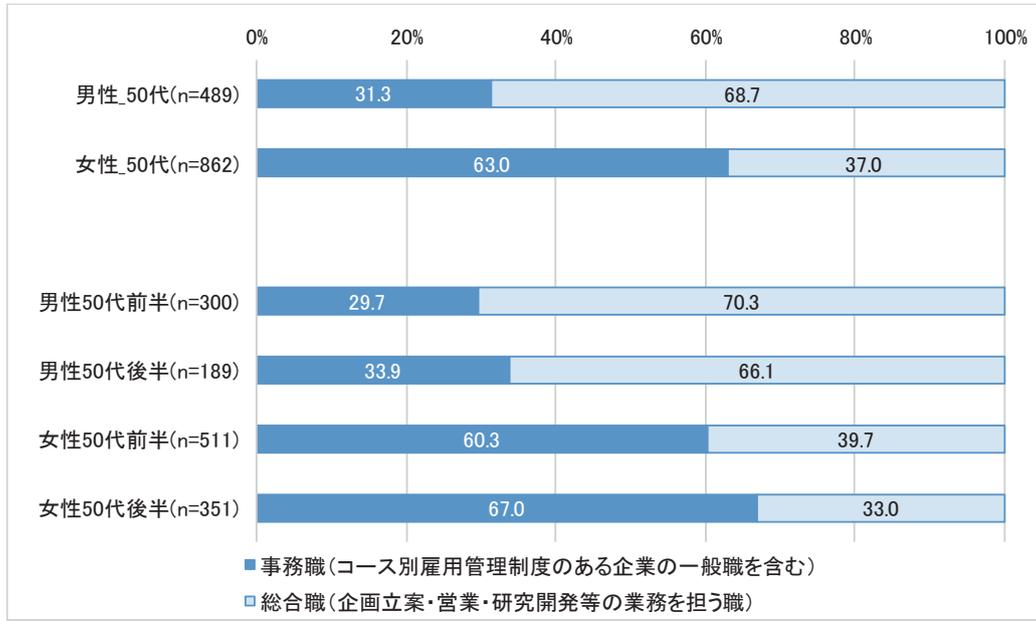


### ■社員のタイプ

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。

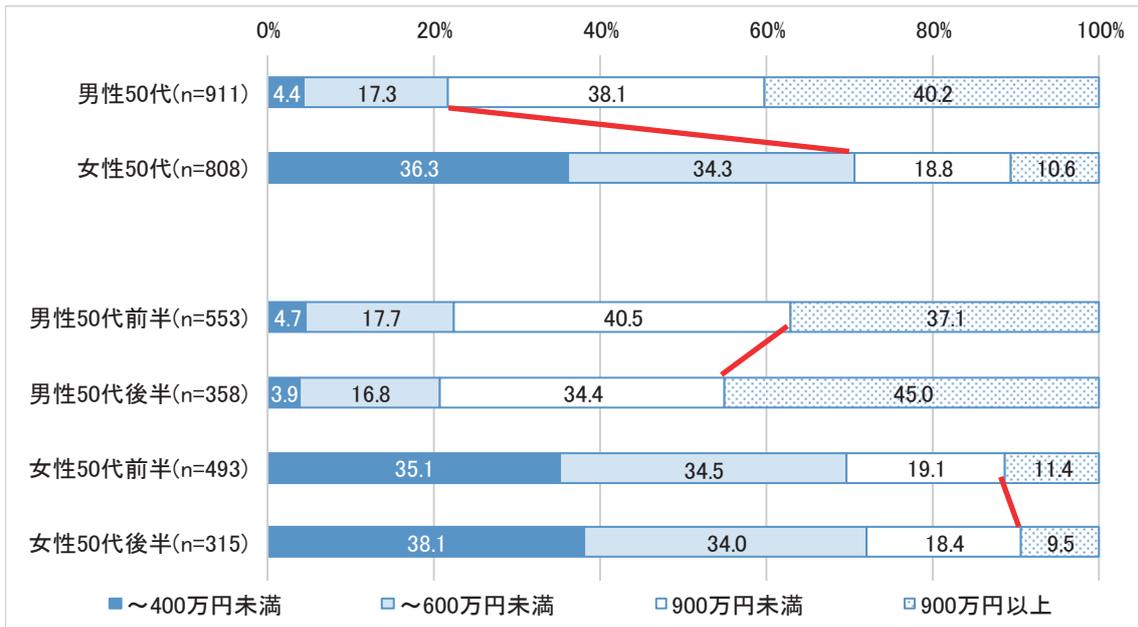
女性は逆に「400万円未満」が最も多く 36.3%、次に「400～600万円未満」が 34.3%、男性のボリュームゾーンである「900万円以上」は 10.6%しかいなかった。

「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。

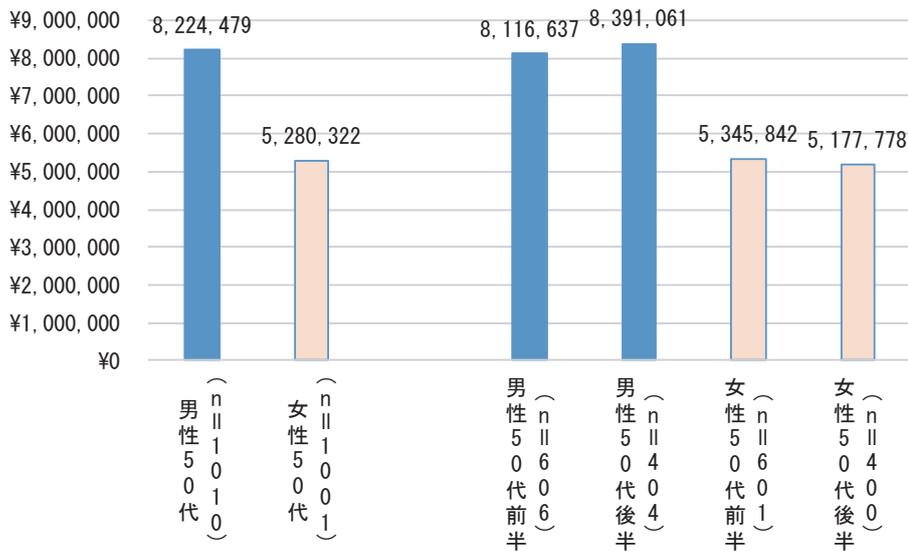
50代前半後半で比較すると、男性の場合は年功序列を素直に反映し、50代後半のほうが前半より「900万円以上」の高年収の人の割合が増えている。女性の場合、前半後半で、分布では大きな差がないが、平均値で見ると、大学卒の場合、雇用機会均等法施行後に入社したと考えられる前半女性のほうがやや高くなっている。

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

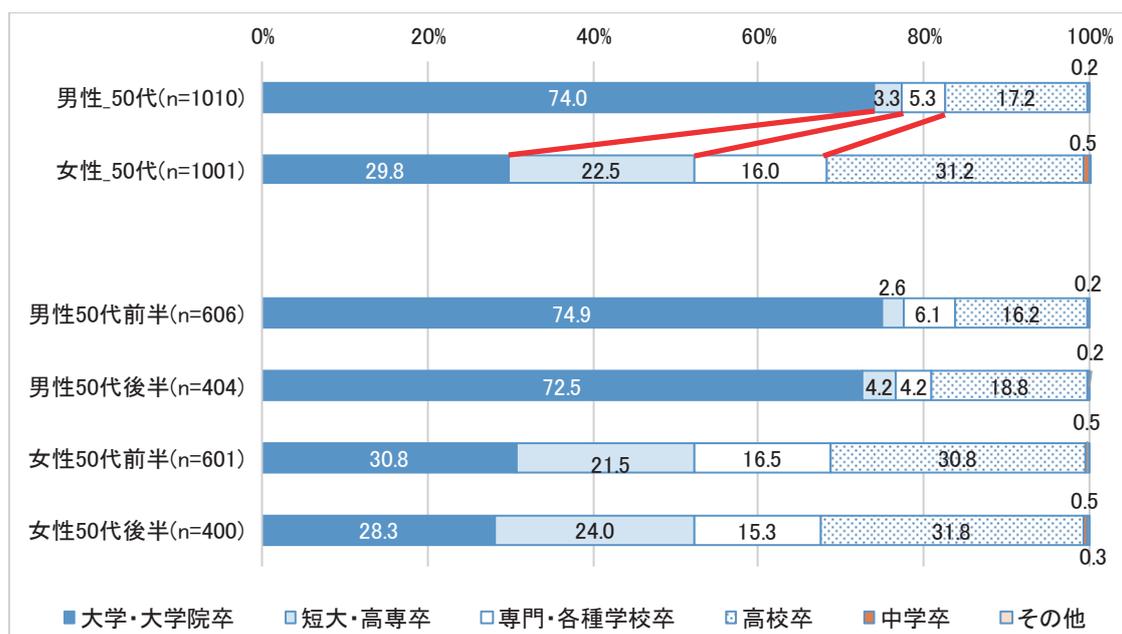
(2) 現職前キャリアについて

■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

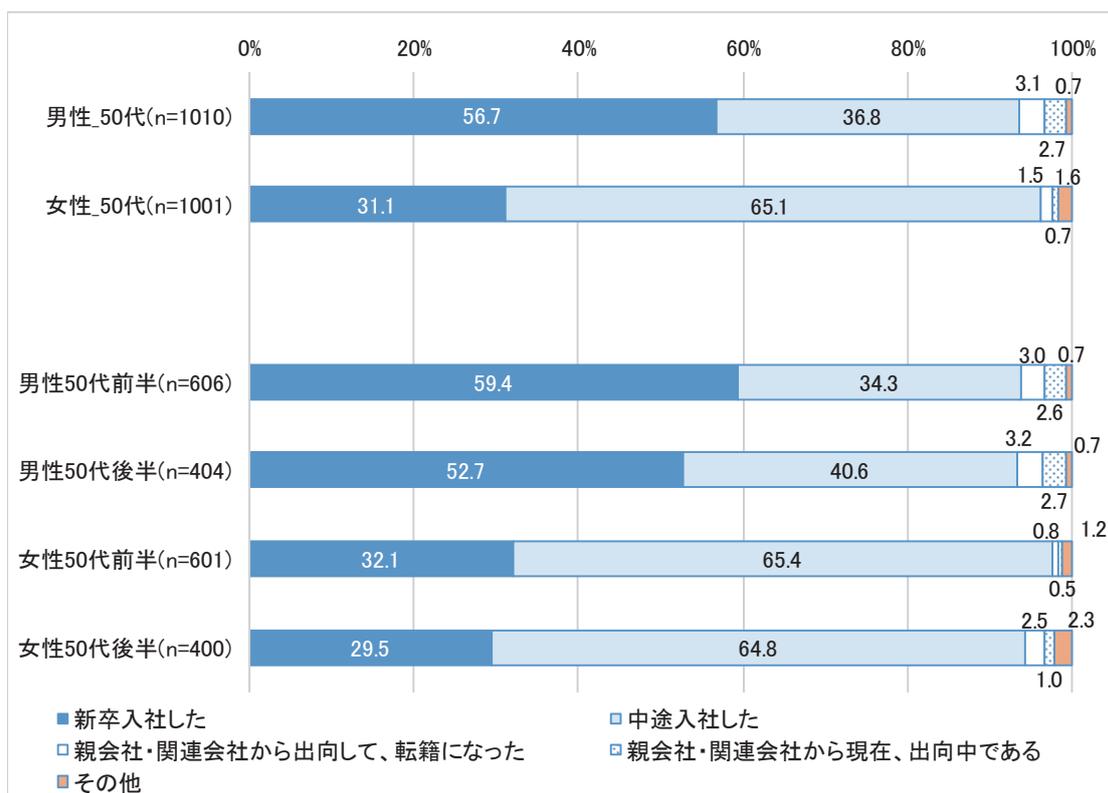


■現在の会社への入社経緯

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。

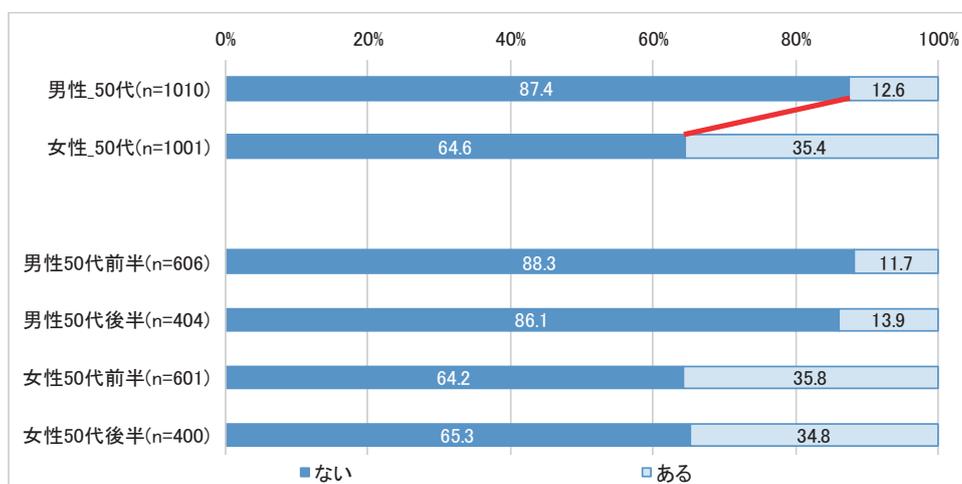


■無職期間の有無

「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）。

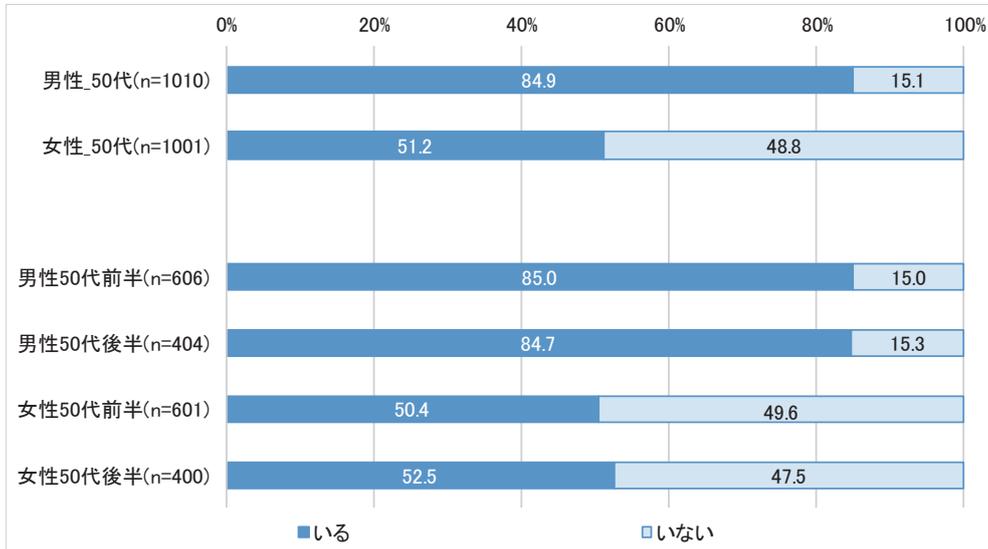


(3) 家事育児と介護の負担について

■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

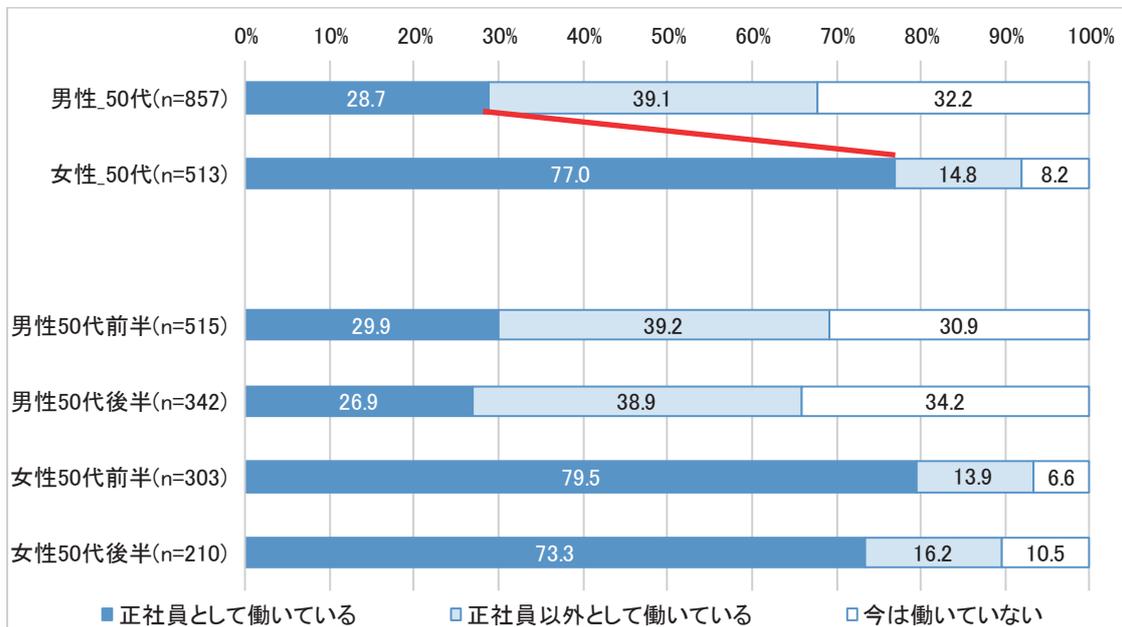
配偶者のいる男性の、配偶者は、無職もしくは正社員以外の働き方が 71.3%と多数を占めており、男性には、家事育児責任を担う存在が自分以外にいる、と推測できる。

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。

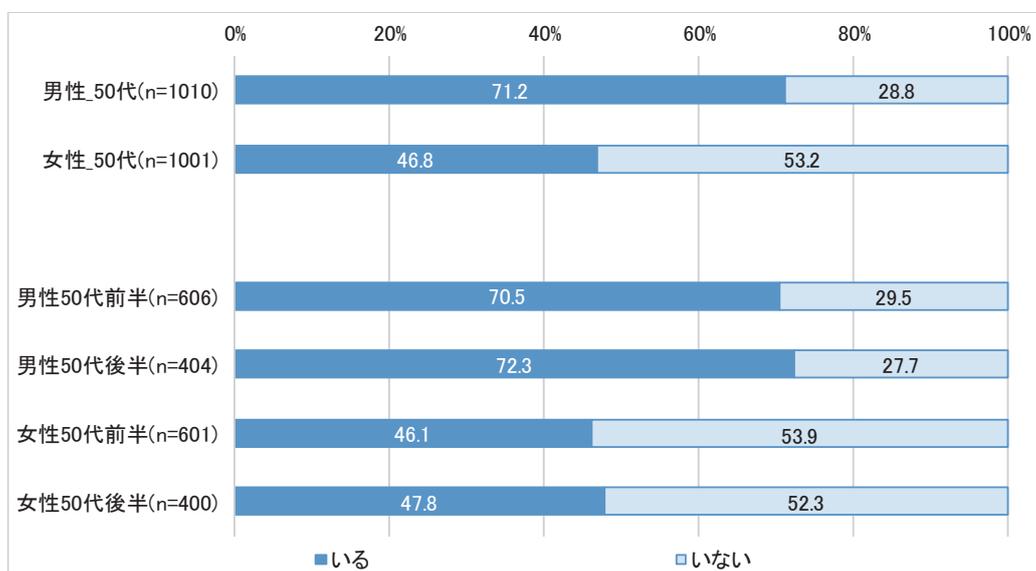
図表 2-1-15 配偶者の就業状況



■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

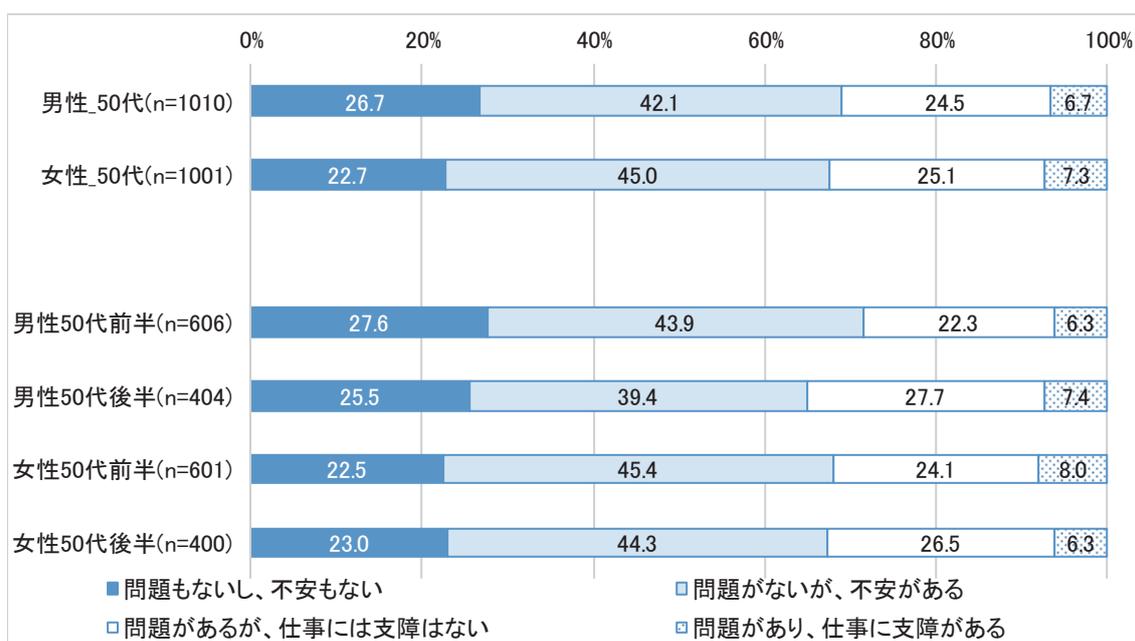


■健康問題

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。

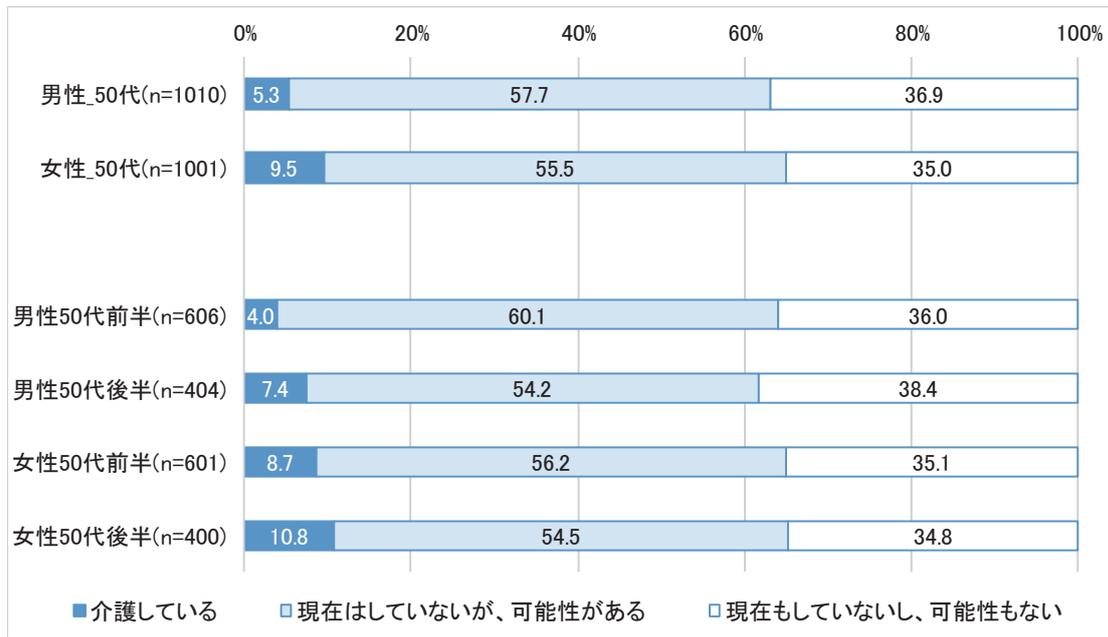


■介護

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

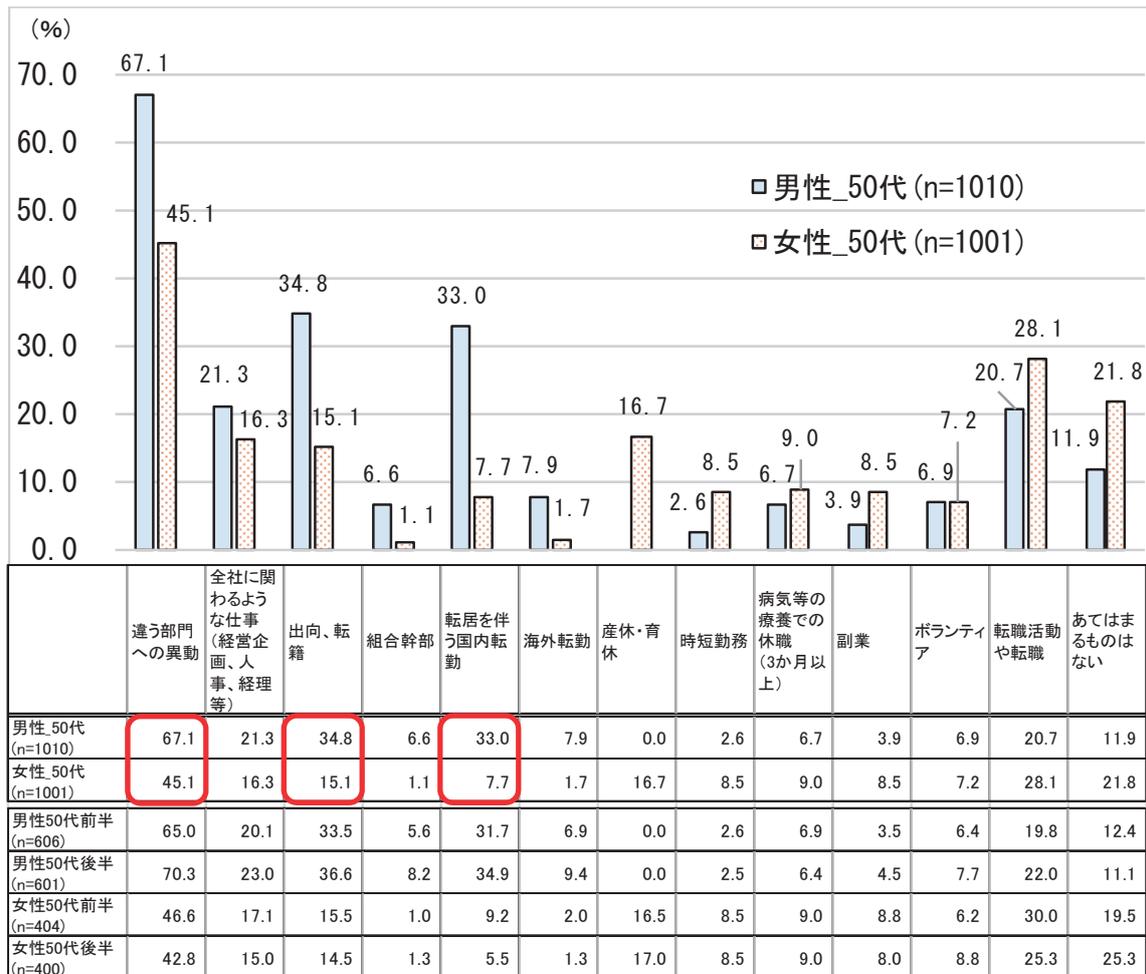
男性の67.1%は「違う部門への異動」を経験、女性も45.1%は異動経験がある。「出向・転籍」は男性の34.8%が経験しているが、女性で経験している人は15.1%しかいない。特に男女差が大きいのは「転居を伴う国内転勤」で、男性では33.0%と、3人に1人は経験しているが、女性は7.7%と13人に1人程度しか経験していない。

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。



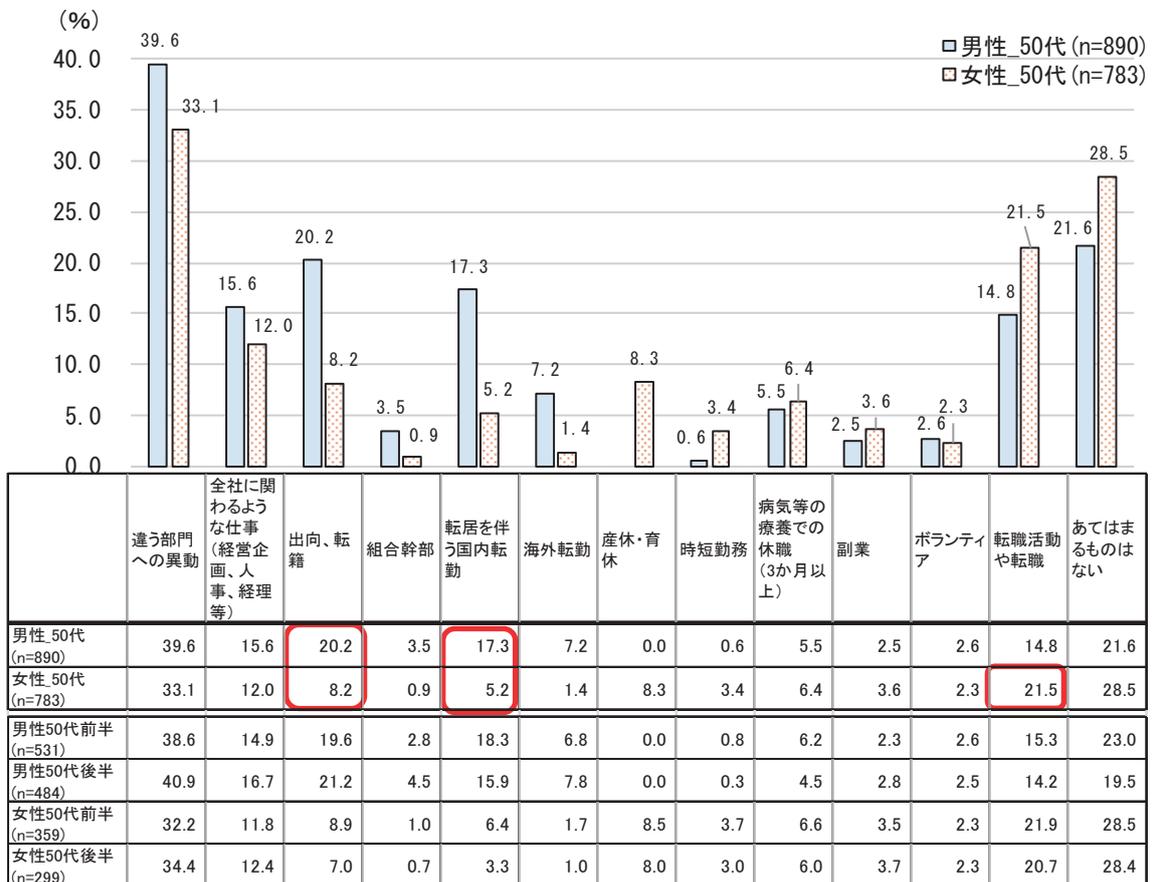
■男女とも「違う部門への異動」がキャリア見直しに役立ったと認識

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。

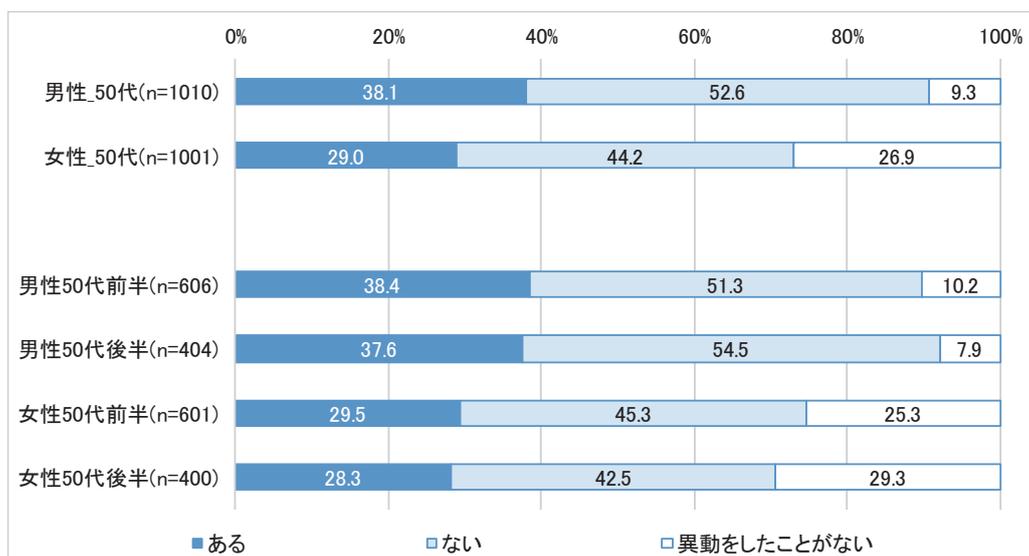
(%)	職場内で仕事を通じて学んだ教育・訓練 (OJT)	会社が実施する職場外での教育・訓練 (OFFJT)	自己啓発	役に立ったものはない
男性_50代 (n=1010)	66.8	27.4	5.8	23.2
女性_50代 (n=1001)	59.2	21.4	7.7	31.1
男性50代前半 (n=606)	66.0	27.7	5.8	24.3
男性50代後半 (n=601)	68.1	27.0	5.9	21.5
女性50代前半 (n=404)	60.2	19.3	7.3	30.6
女性50代後半 (n=400)	57.8	24.5	8.3	31.8

■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。

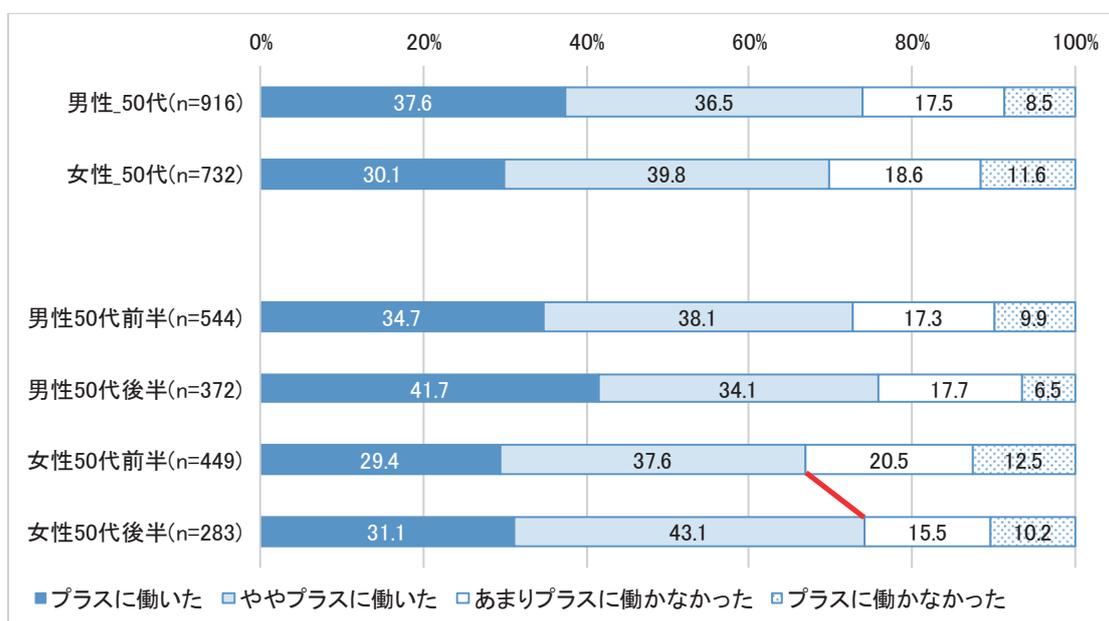


■男女とも異動経験がプラスに働いたと認識

「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。



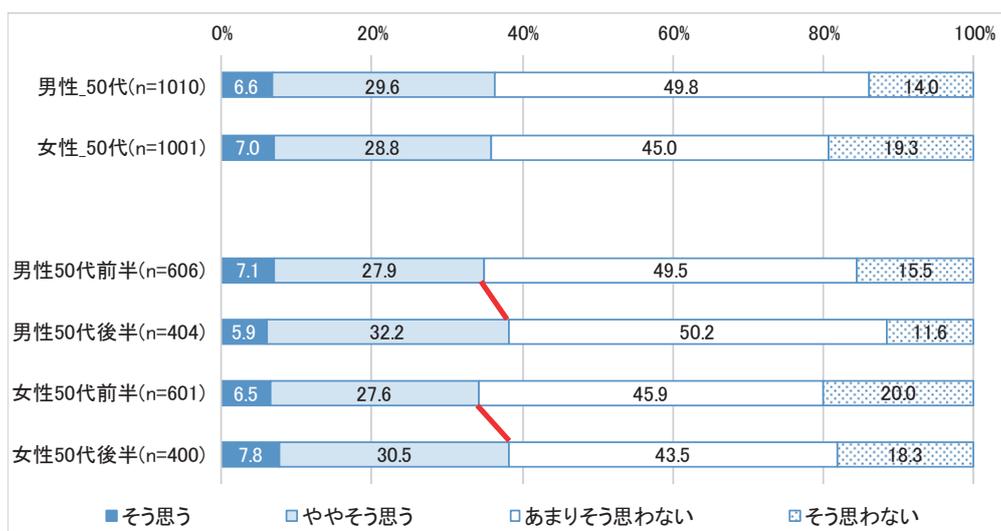
(3) キャリア形成について

■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。



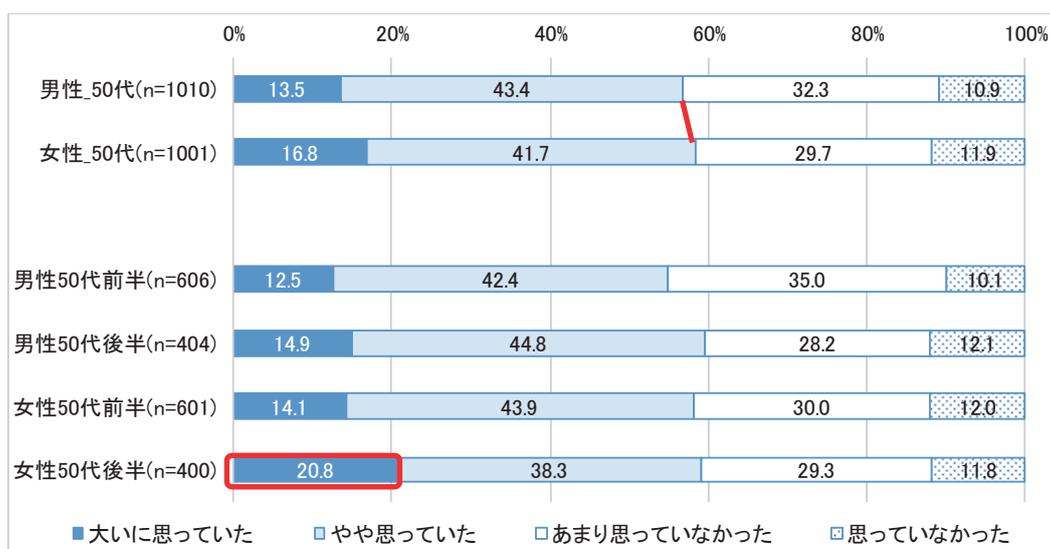
■「キャリアのつながり意識」を「大いに思っていた」層は50代後半女性に多い

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

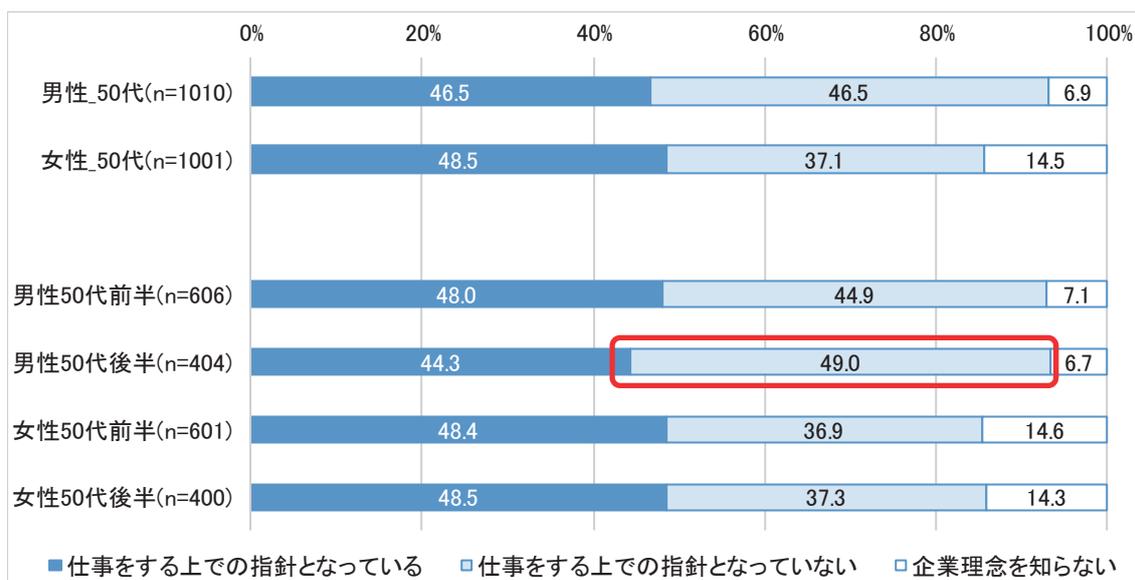
■女性は男性より、企業理念を仕事の指針にしている人がやや多い

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

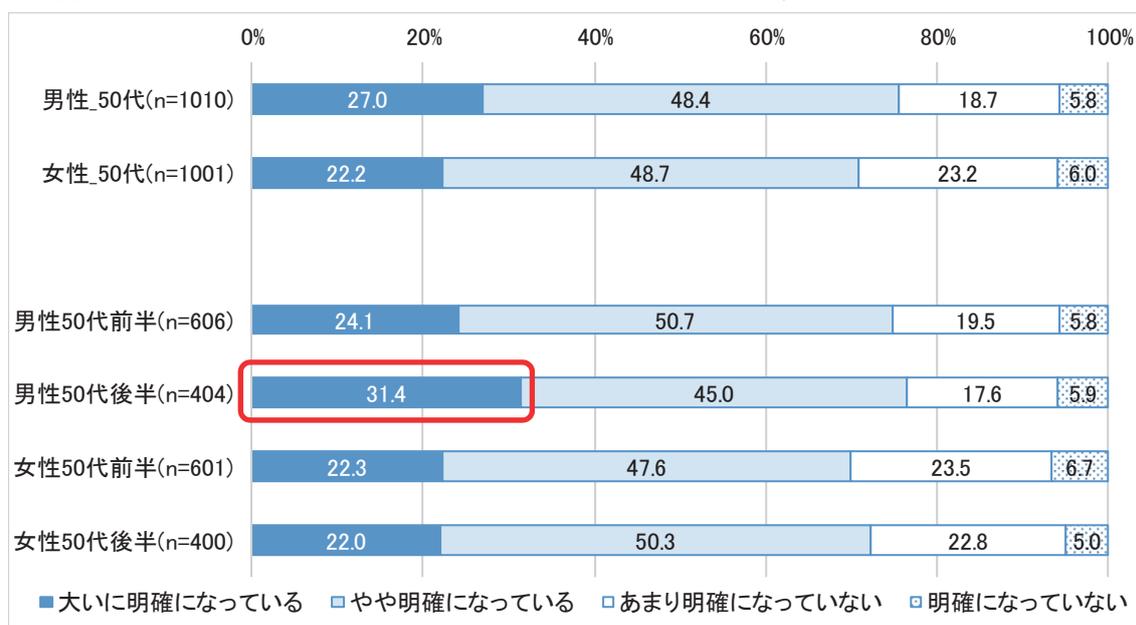
#### ■7割以上の方は職場における自分の役割が「明確」と感じている

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。



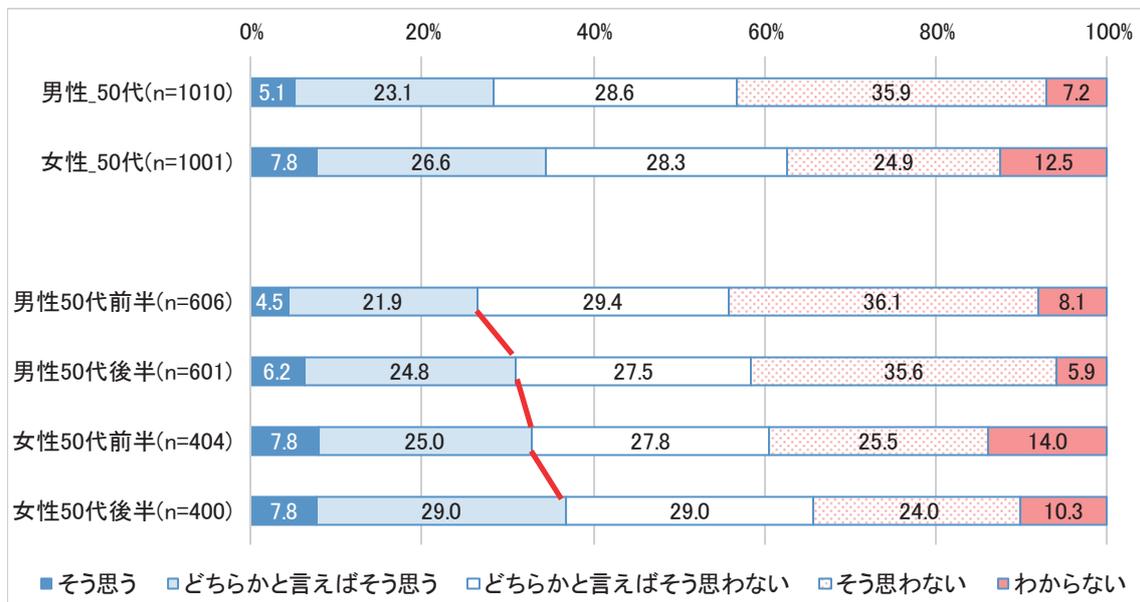
■ベテラン社員の活用方針が明確でないと思っている人は男女とも多い

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」「どちらかといえばそう思わない」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。

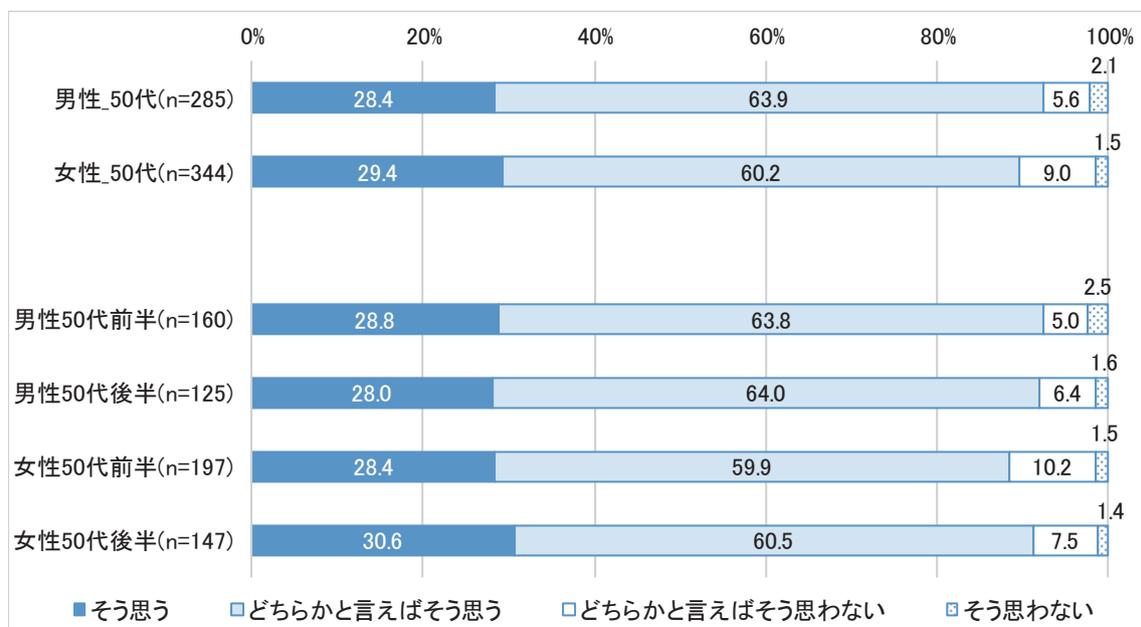


■ベテラン社員の活用方針が明確と回答した人の9割は「活躍してほしい」と認識

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

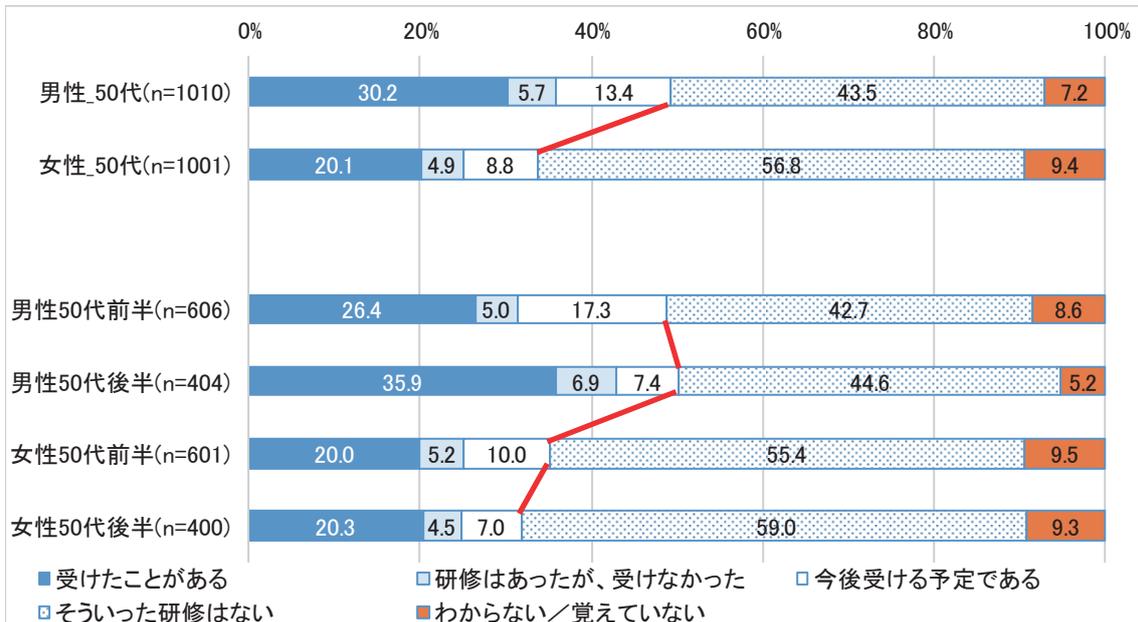
■キャリアや定年に関する研修機会は男性より女性のほうが少ない

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。

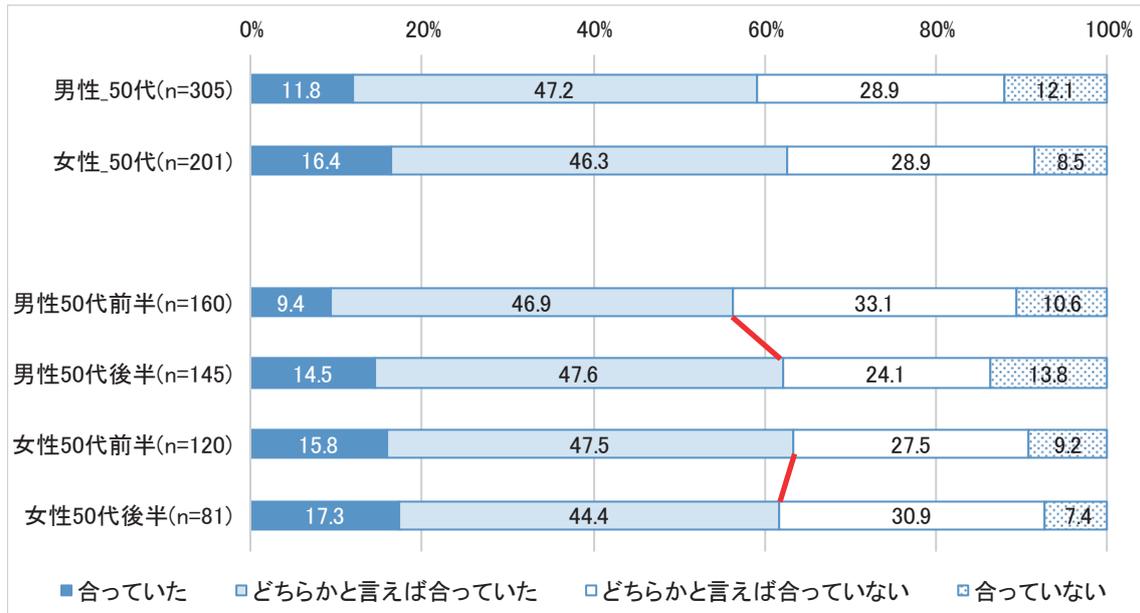


■研修内容がニーズに合っていないと回答する人が4割近くいる

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

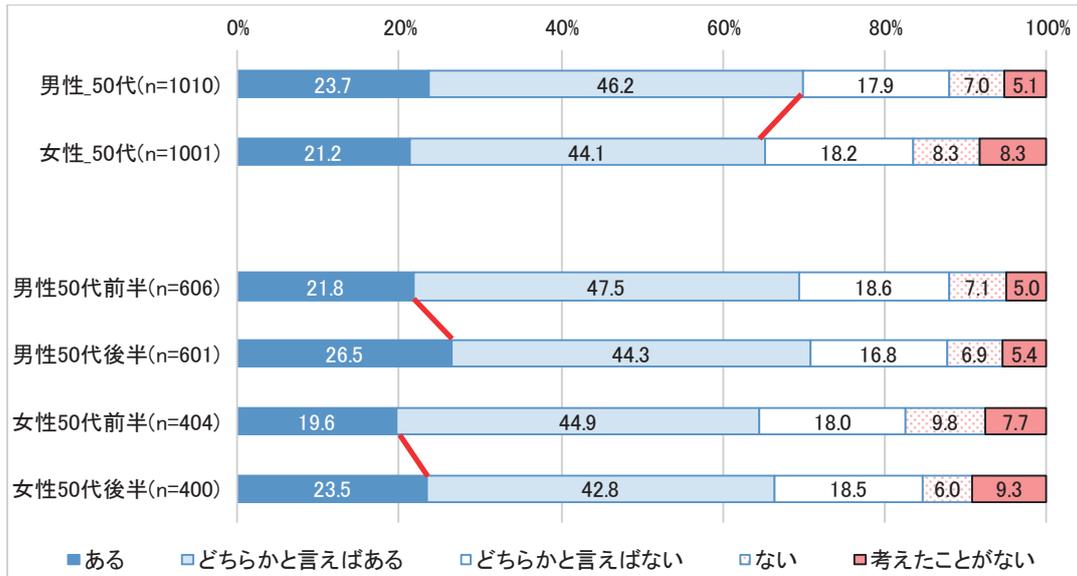
##### (1) 能力の自己評価

###### ■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。

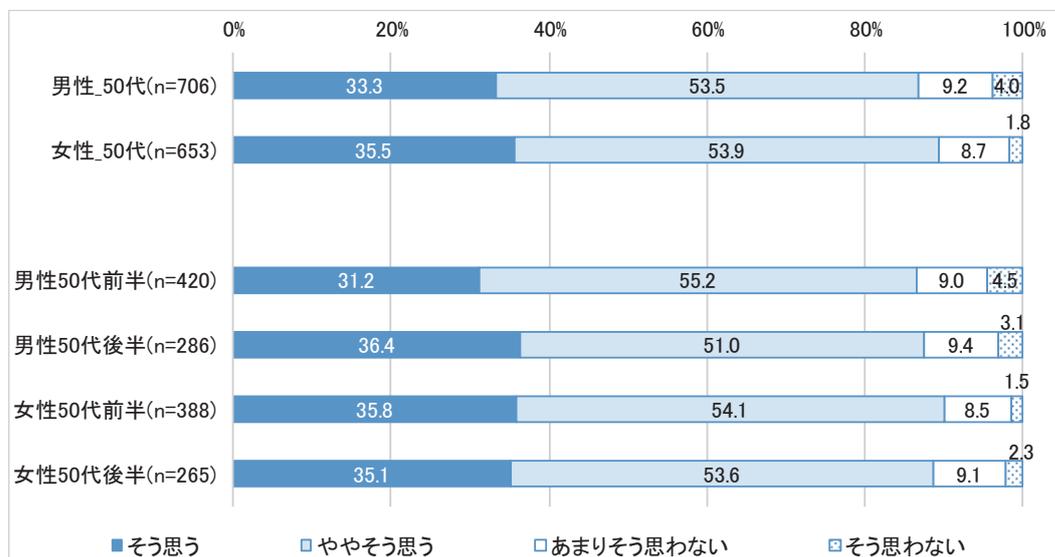


###### ■スキルが「ある」と回答した人の約9割が現在の仕事で活かしていると認識

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。

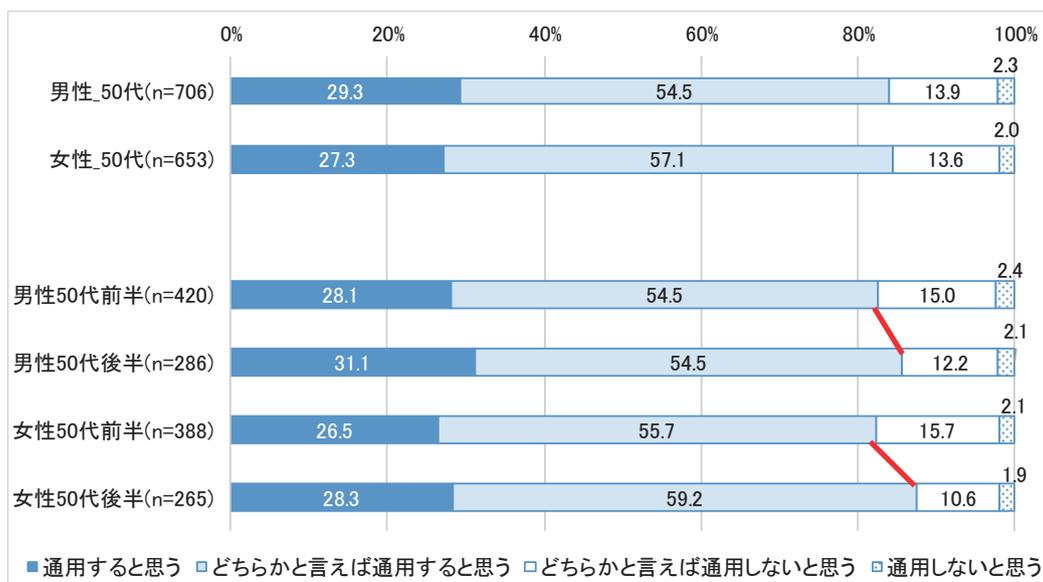


■スキルが「ある」と回答した人の8割以上が、他企業でも通用すると認識

「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。



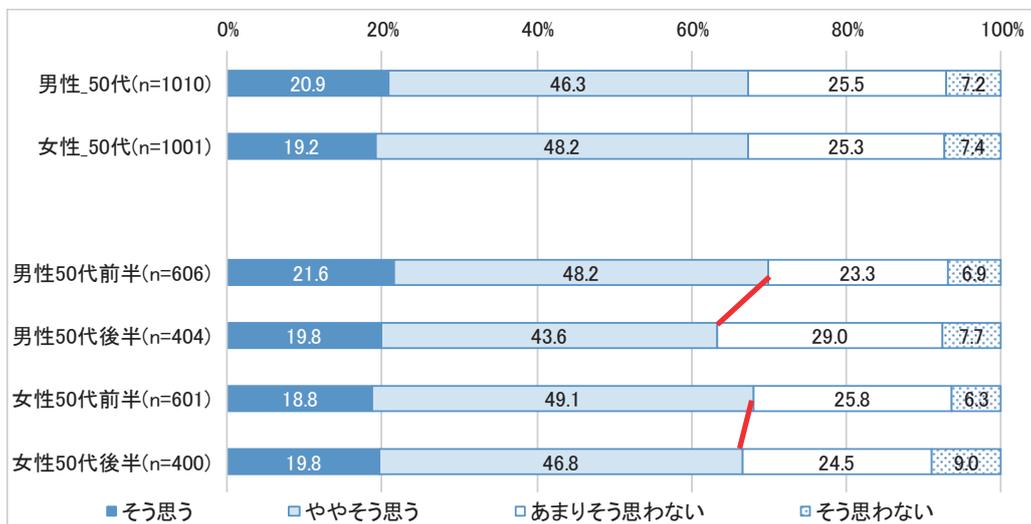
■能力開発意欲は男女で大きな差が見られない

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

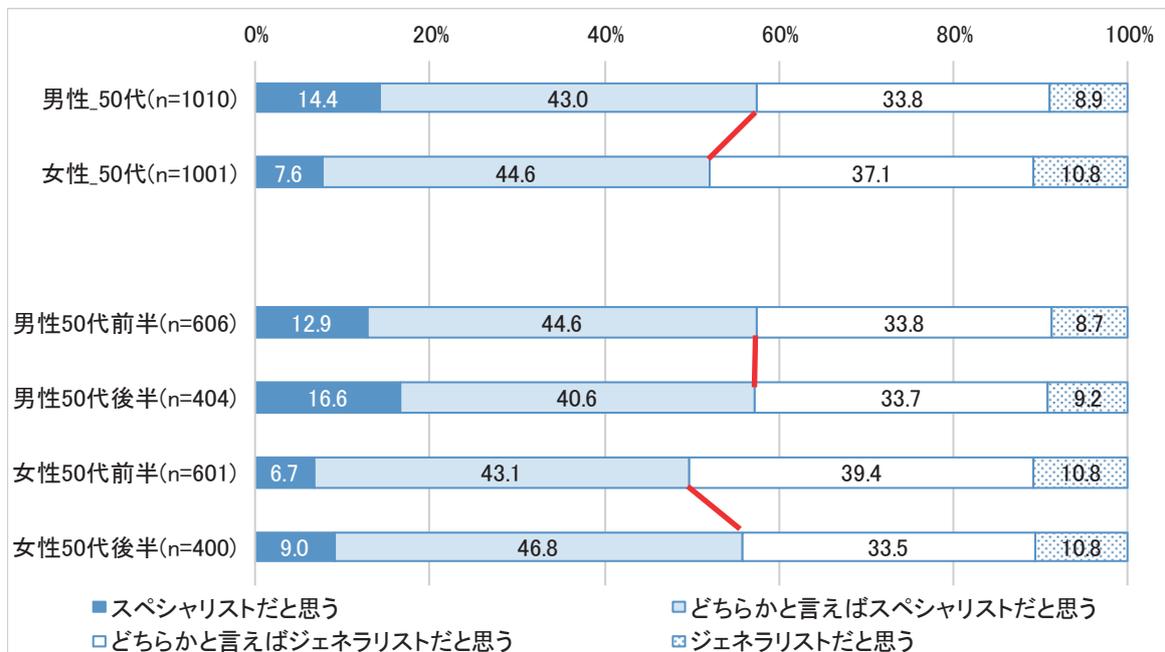
■自分をスペシャリストと思っている女性は50代前半より50代後半に多い

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

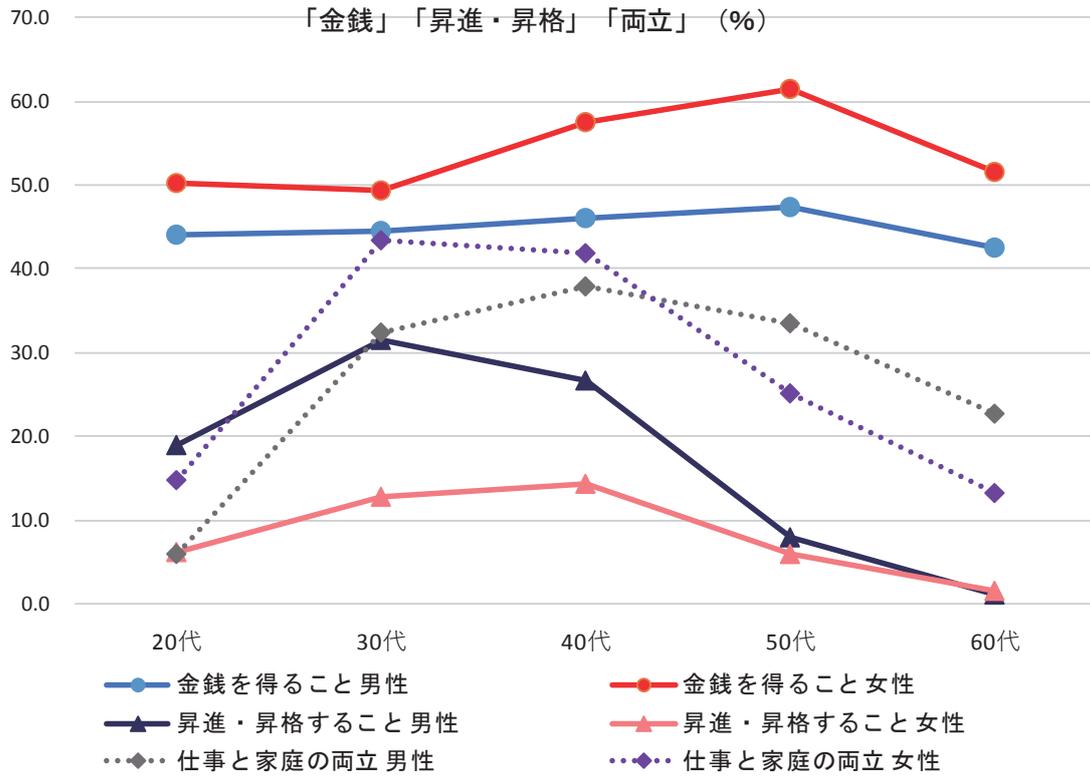
Q23 あなたは、仕事をする上で主に何を重視してきましたか。各年代ごとに3つまで選んでください。

※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。

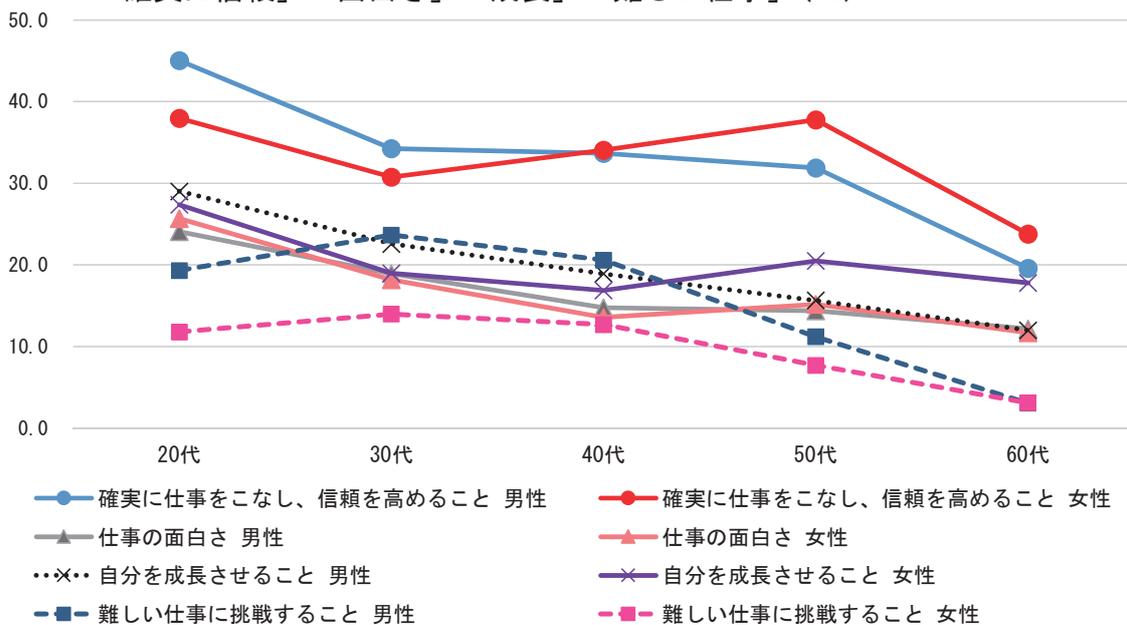
(%)	金銭を得ること	昇進・昇格すること	難しい仕事に挑戦すること	確実に仕事をこなし、信頼を高めること	仕事の面白さ	自分を成長させること	仕事と家庭の両立	良い人間関係を築くこと	人の役に立つこと	その他
男性_50代 (n=1010)	42.6	1.2	3.1	19.6	12.2	12.0	22.8	31.3	36.5	3.4
女性_50代 (n=1001)	51.5	1.6	3.1	23.8	11.7	17.8	13.2	34.1	29.5	5.0
男性50代前半 (n=606)	44.4	1.7	2.1	19.0	13.0	11.9	24.4	31.0	35.3	2.3
男性50代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

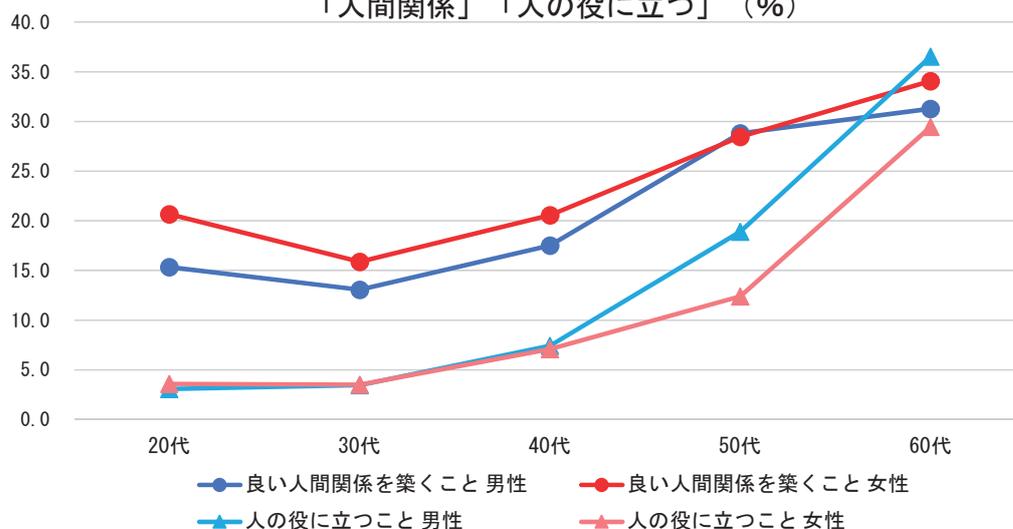
図表2-1-49 50代男女 重視してきたこと  
「金銭」「昇進・昇格」「両立」 (%)



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

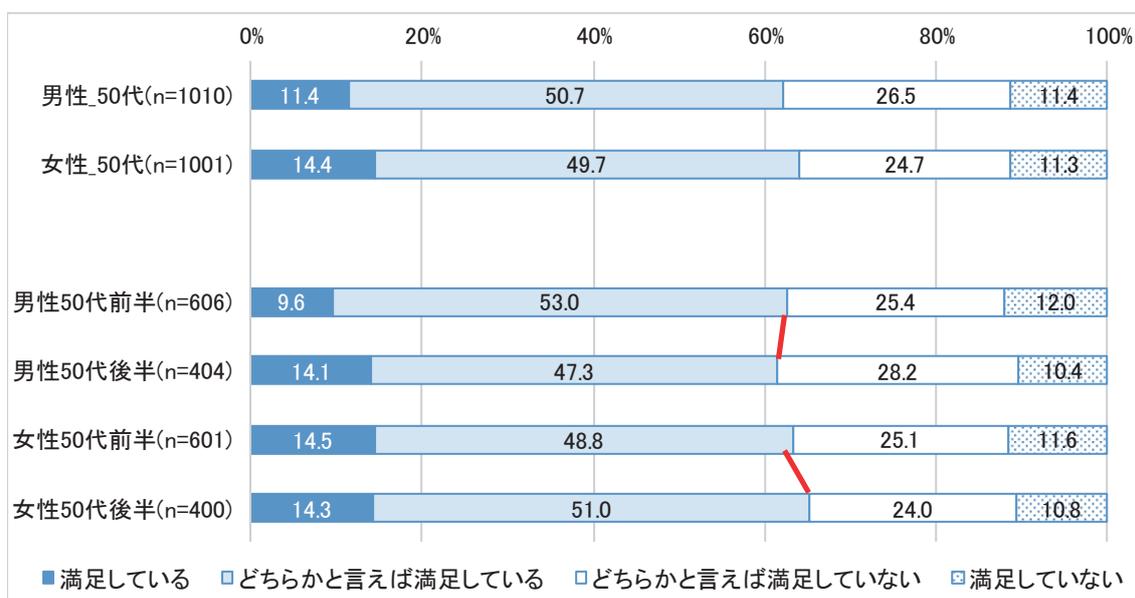
### (1) 仕事等の満足度

【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

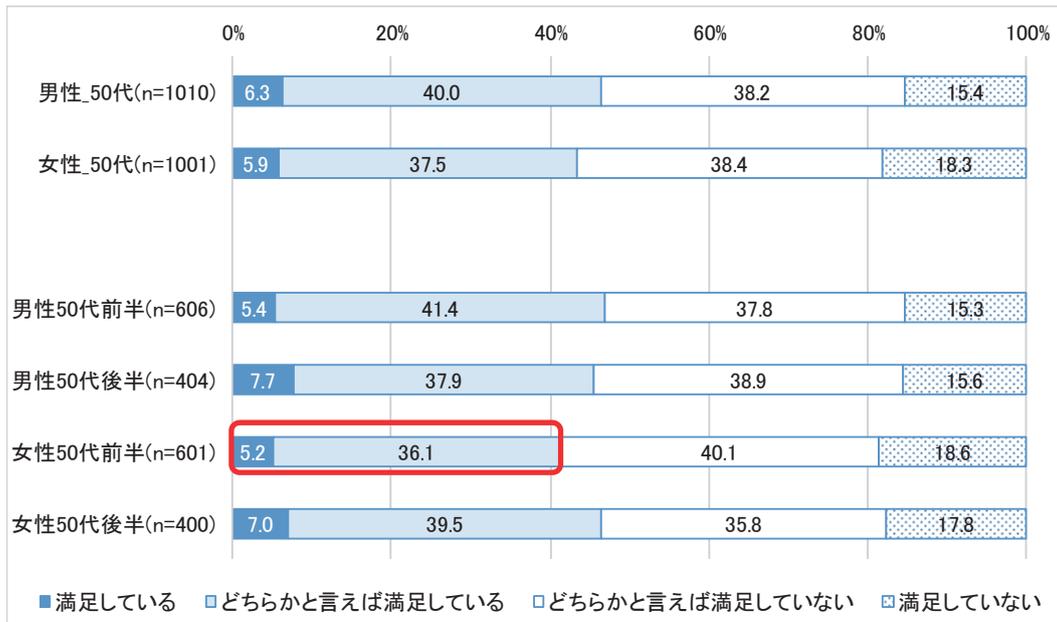
Q37 あなたの現在の満足度について、それぞれについて当てはまるものをお知らせください。



【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

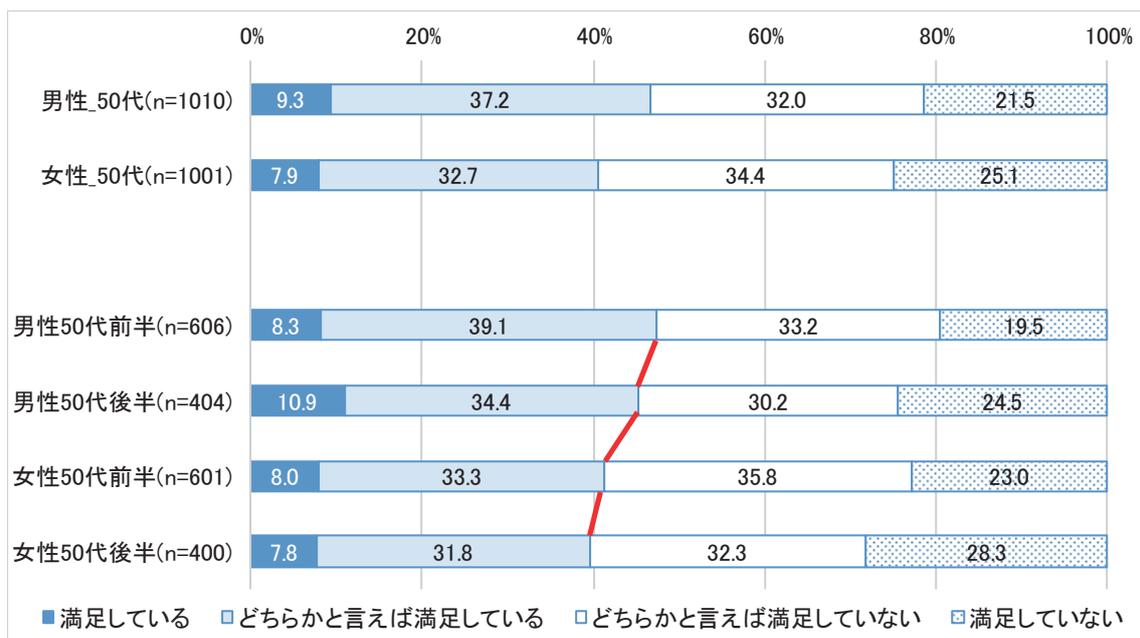


【給与額】の満足度は全体的に低い、実際の男女の年収差に比べると差は小さい

「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。

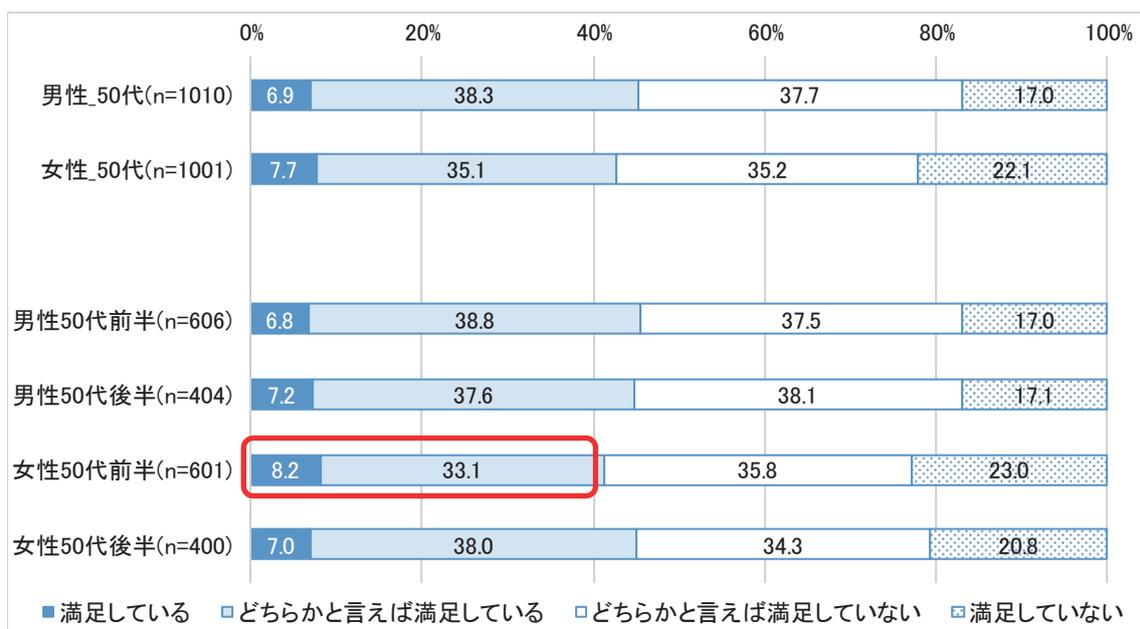
図表 2-1-54 給与額の満足度



【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。

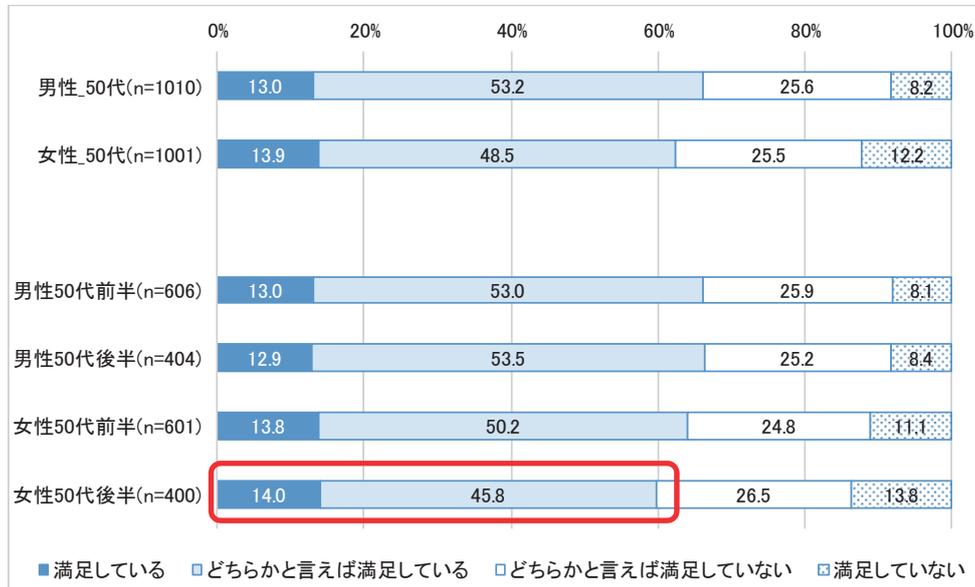
図表 2-1-55 上司から受ける援助や指示の満足度



【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

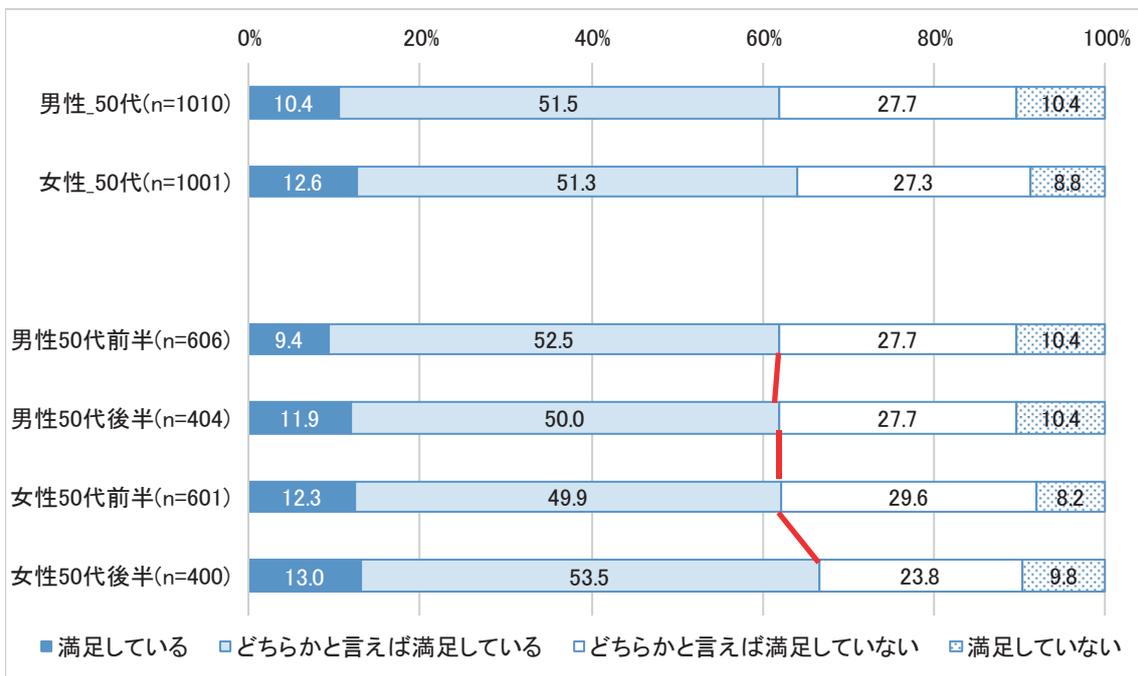


【仕事も含めた生活全般】は男女とも6割以上がおおむね満足

「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。

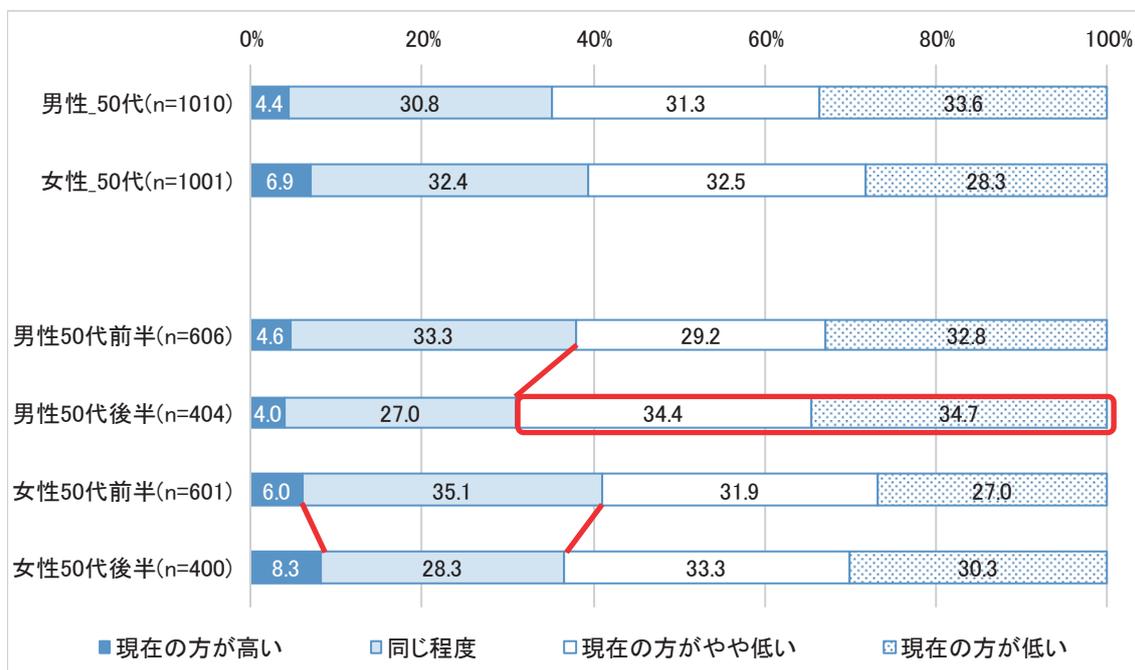
4属性で比べると、特に50代後半男性は、50代前半男性に比べ、「高い」+「同じ程度」と答えた人が6.9ポイント少なく、同じ50代男性でも前半より後半の方が、モチベーションの減退傾向がより顕著になっている。

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「やりがいが持てていない」、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「仕事にやりがいが持てていないから」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「やりがいが持てていない」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	仕事にやりがいが持てていないから	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

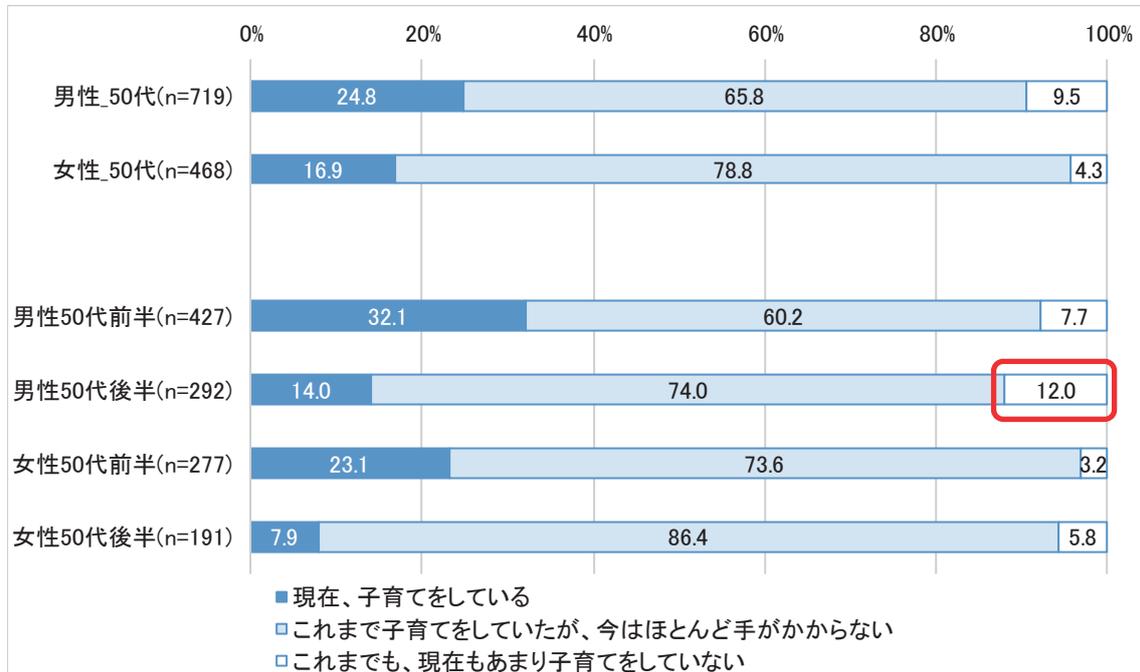
■男女とも大半が「これまで子育てをしていたが今は手がかからない」と回答

「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。

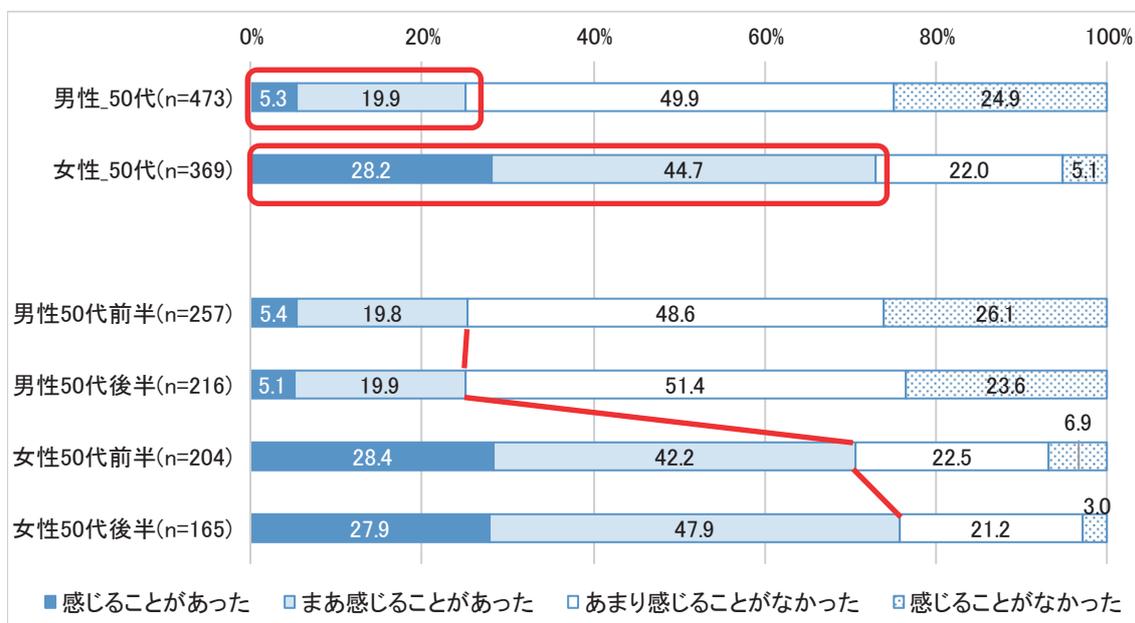
50代前半後半で分けて考えると、男性は前半後半で、数値はほぼ変わらず、子供のいる男性の働き方に、年代による大きな変化がないことがわかる。

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。

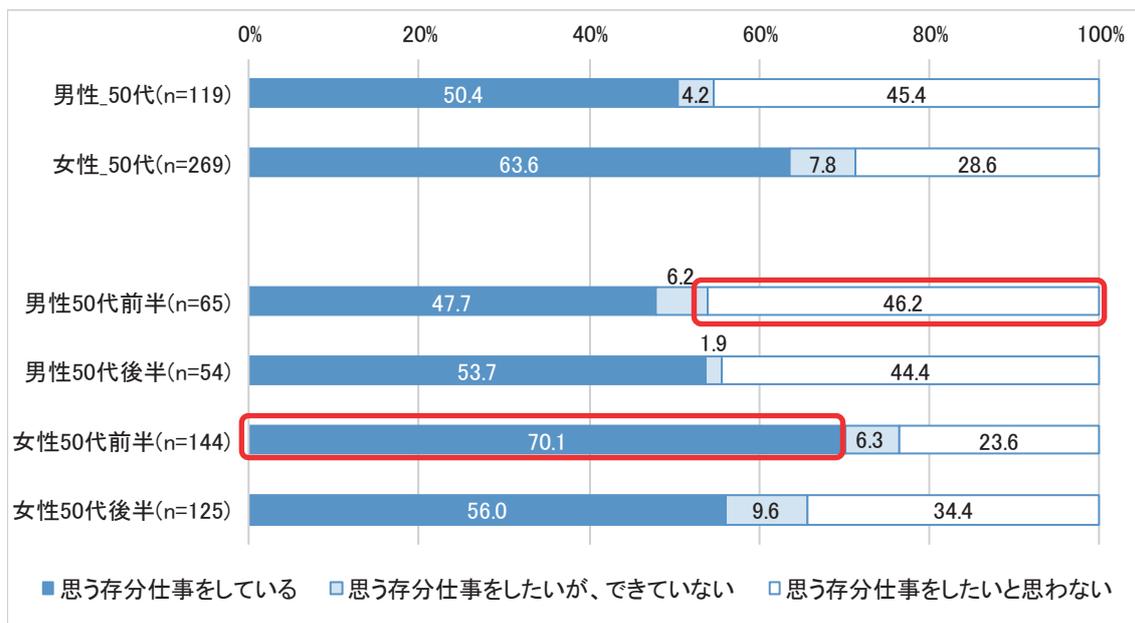
男女ともに子育ての負担が減ったことで、「思う存分仕事をしている」と回答した人が多かったものの、女性では63.6%、男性は50.4%と、数値にはかなり差があった。また、男性では「思う存分仕事をしたいと思わない」という回答が45.4%で半数近く、女性の28.6%に比べ、大きな差があった。

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。



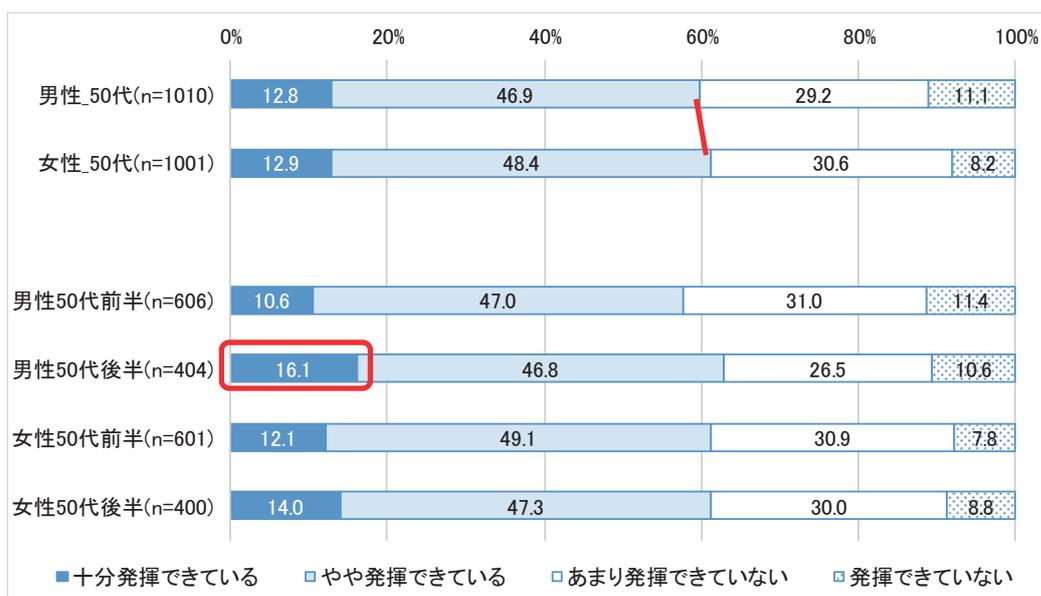
(4) 能力発揮と仕事の達成感

■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。



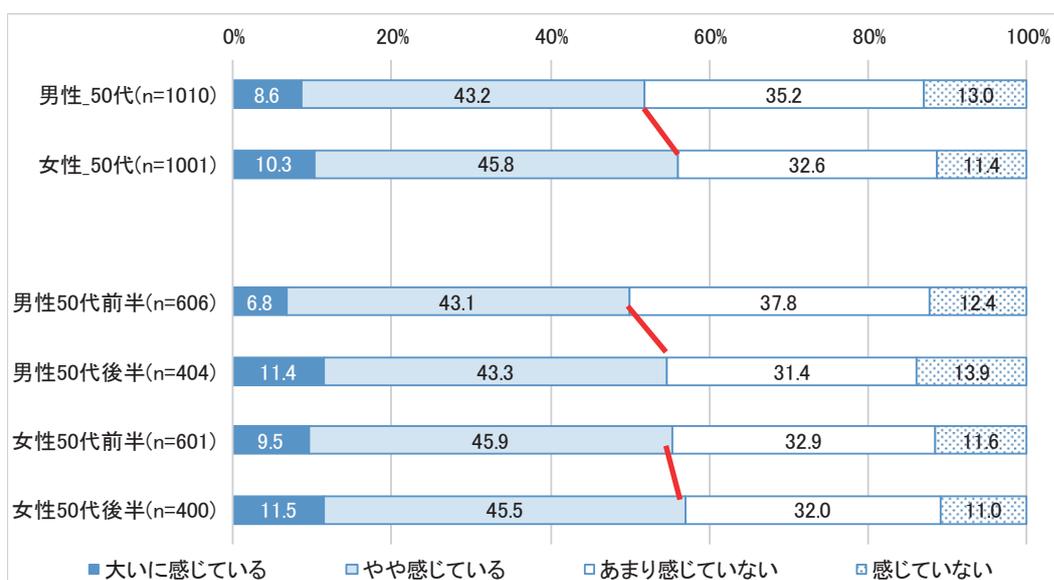
■仕事を通じての達成感を感じてない人が、男女とも半数近くいる

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

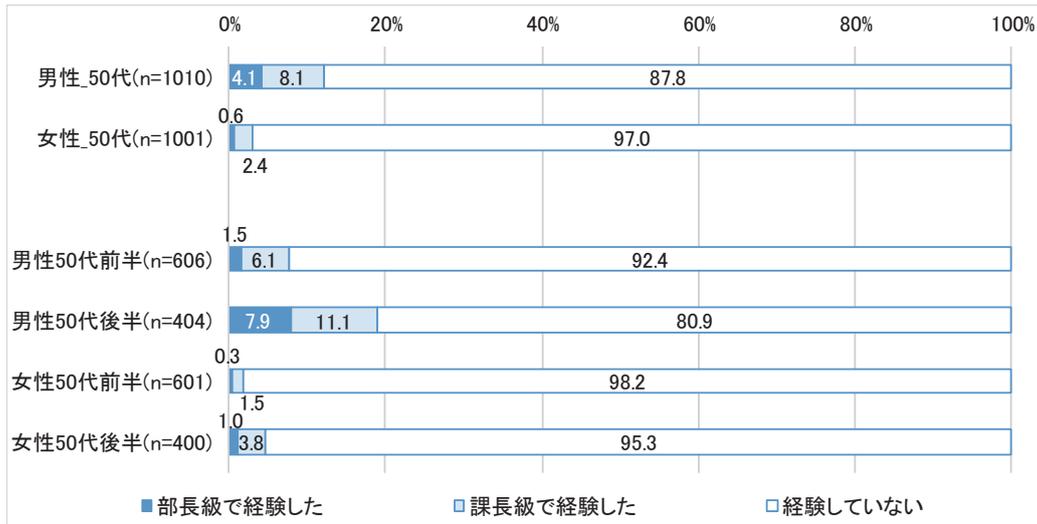
(1) 役職定年について

■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

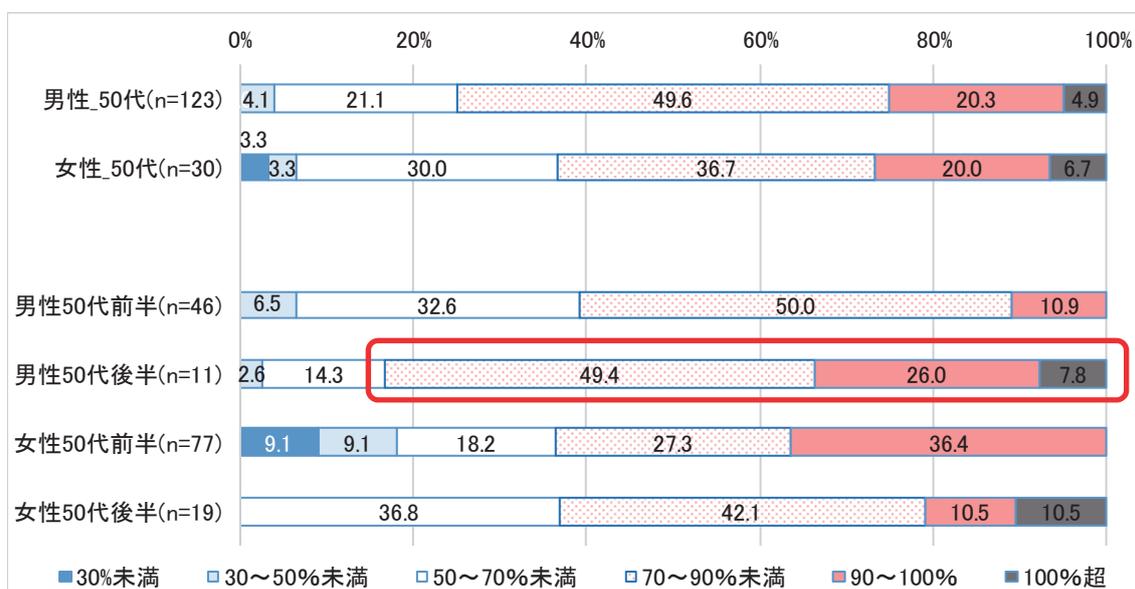
■役職定年後の年収は直前の「70～90%未満」がボリュームゾーン

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

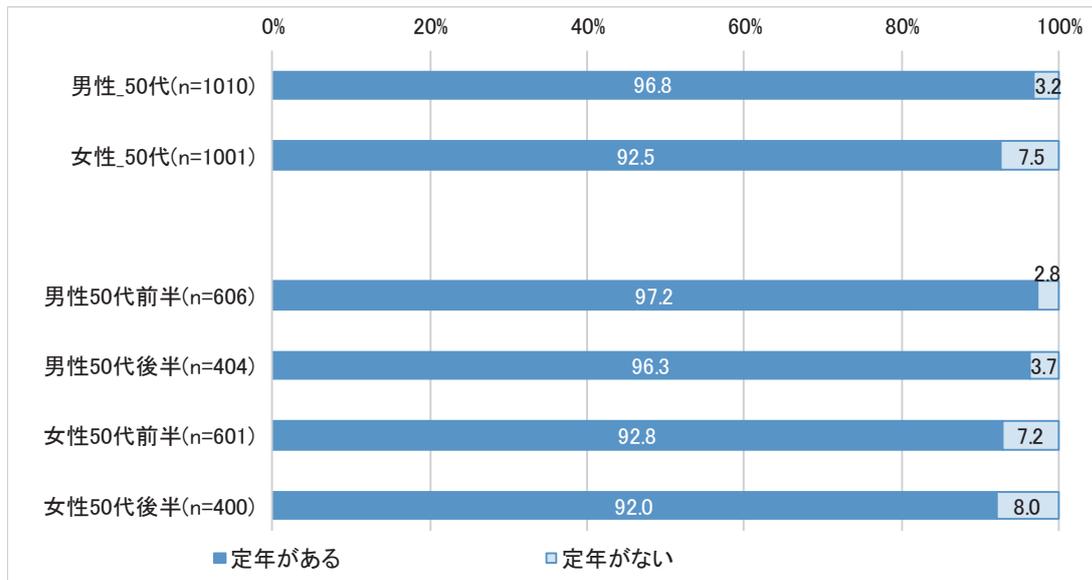
■定年制は男女ともに9割以上があると回答、年齢は「60歳」がほとんど

現在勤めている会社にて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。

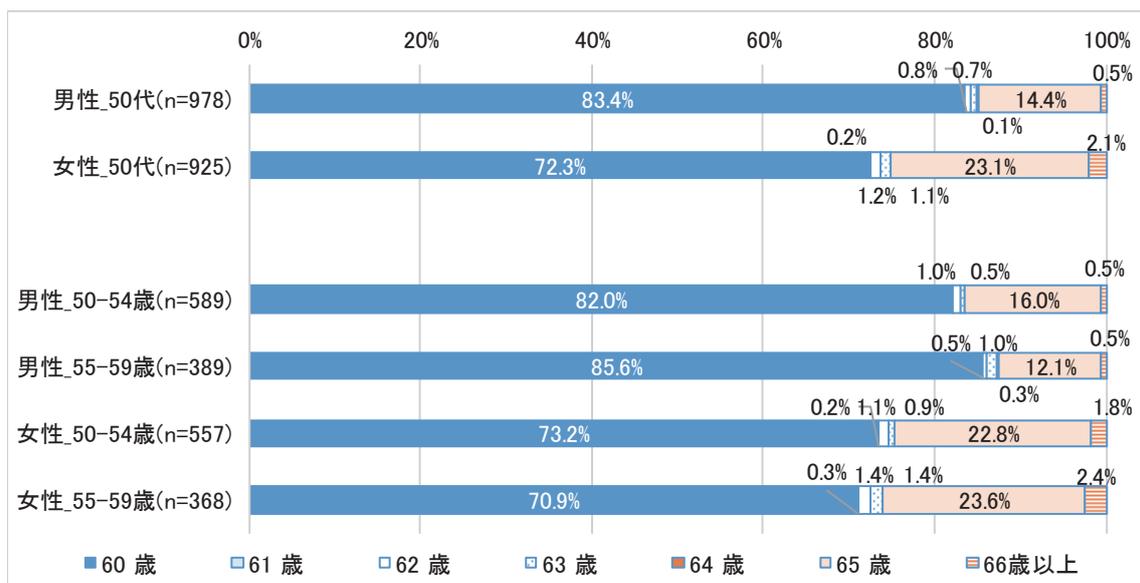
50代男女全体では、定年年齢は「60歳」という回答が7~8割近くを占め、最も多かった。次に多いのが「65歳」で2割弱。それ以外の回答はほとんどなかった。50代前半後半に分けると、女性は50代後半のほうが、50代前半より「60歳」という回答が減り、「65歳」という回答が増えている(図表2-1-70)。

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。

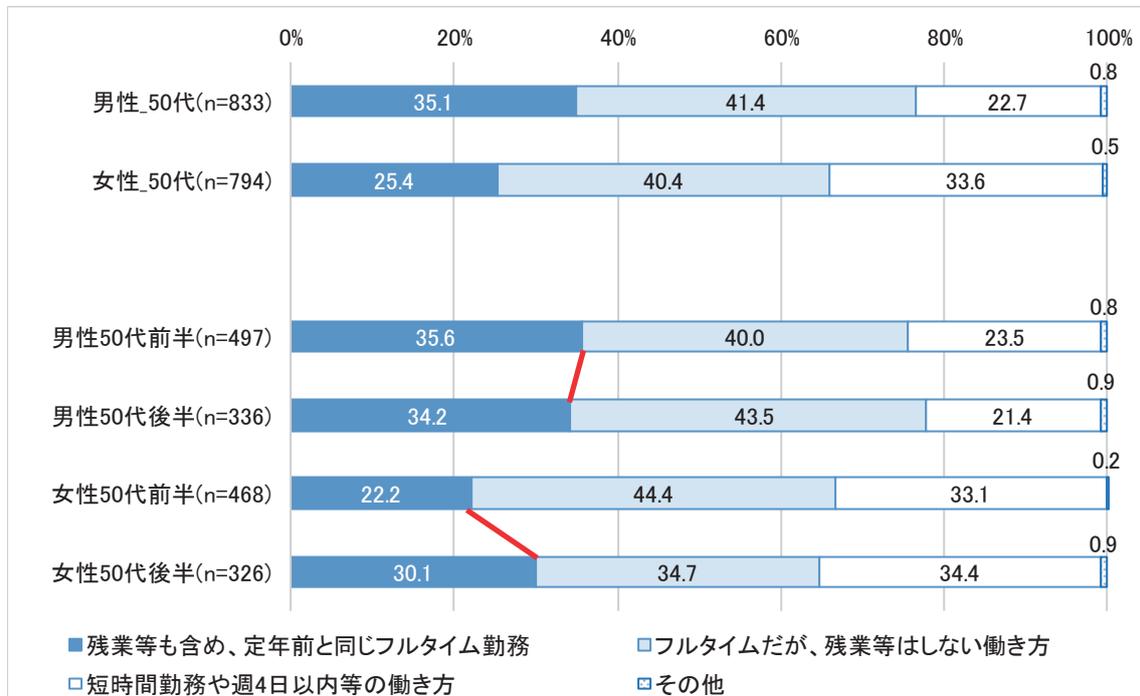
女性の2位は「短時間勤務や週4日以内等の働き方」33.6%で、3位に、男性では2位だった「定年前と同じフルタイム勤務」25.4%が続いた。

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。

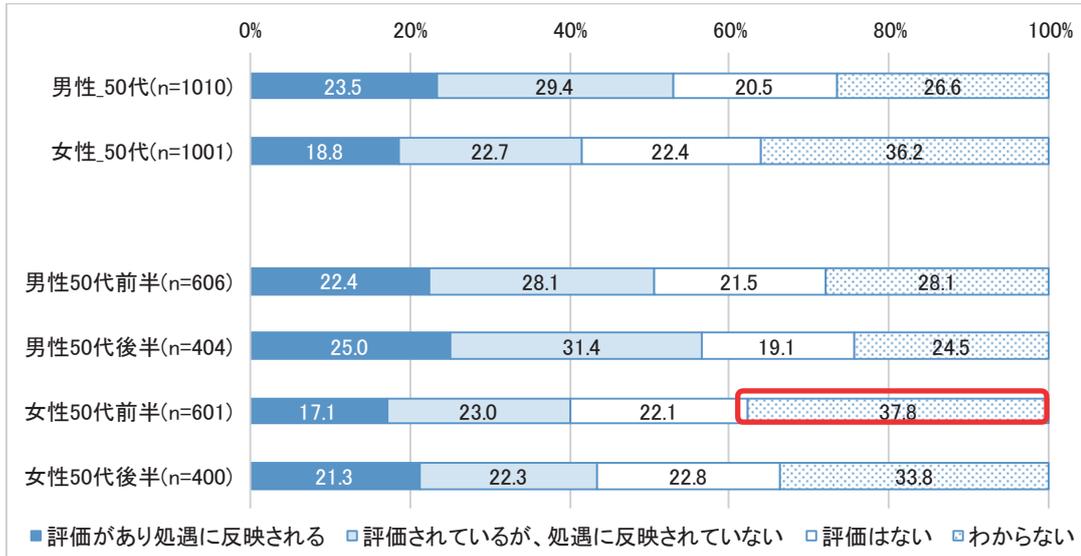
女性は、「わからない」が36.2%で最も多く、次が「評価されているが、処遇に反映されていない」で22.7%、「評価はない」22.4%、「評価があり、処遇に反映されている」が18.8%で続いている。

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。



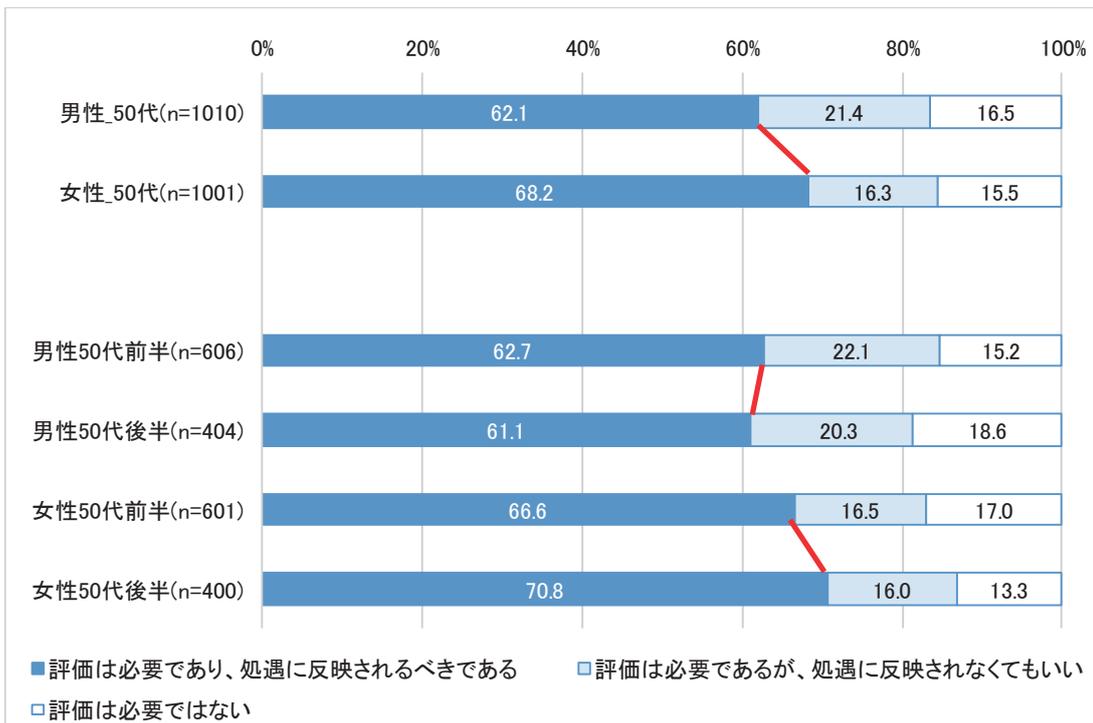
■再雇用者にも「評価は必要で、処遇に反映されるべき」と考える人が多い

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。



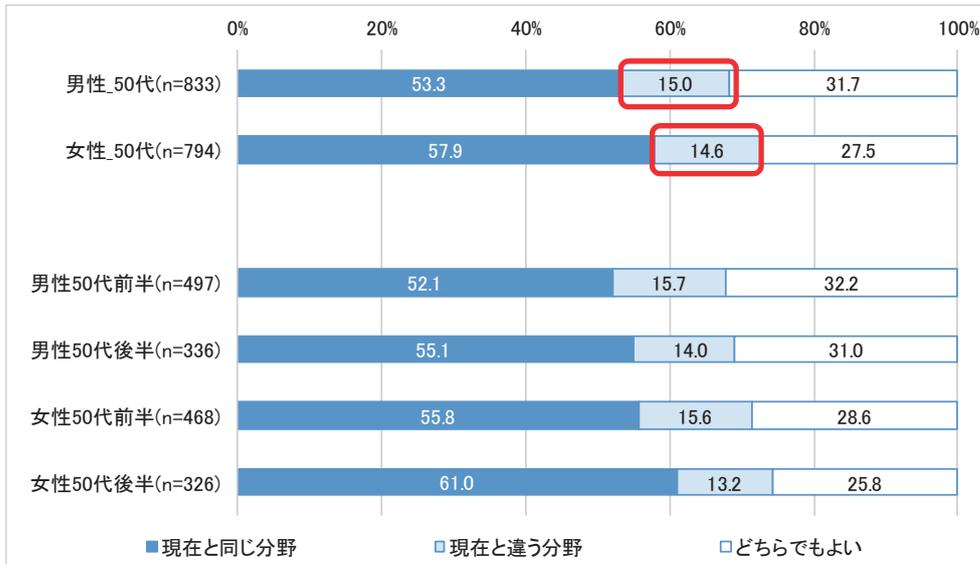
(3) 定年後の仕事内容の希望

■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。

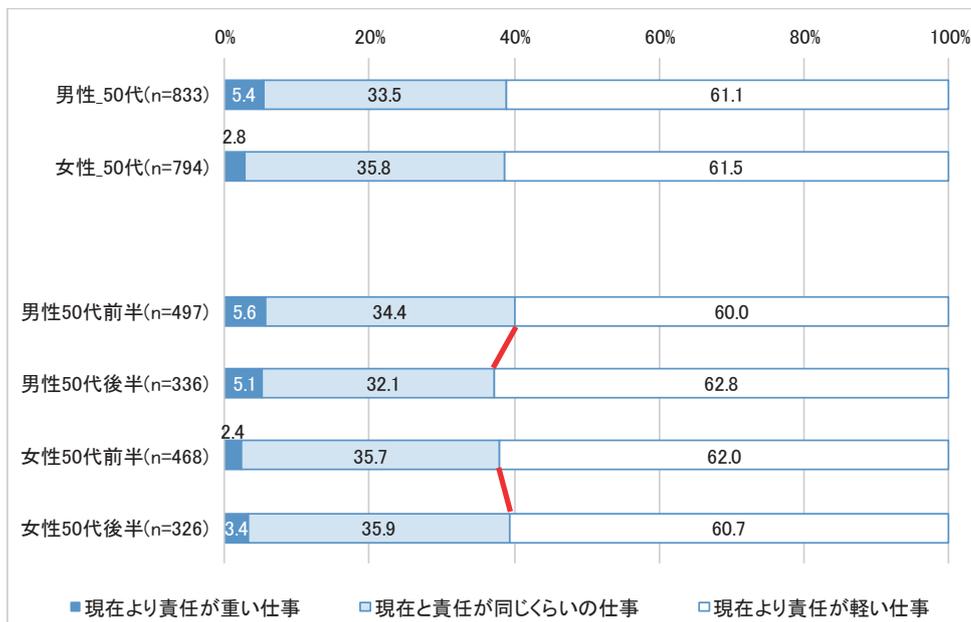


■定年後は「現在より責任が軽い仕事」を希望する人が6割以上

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。

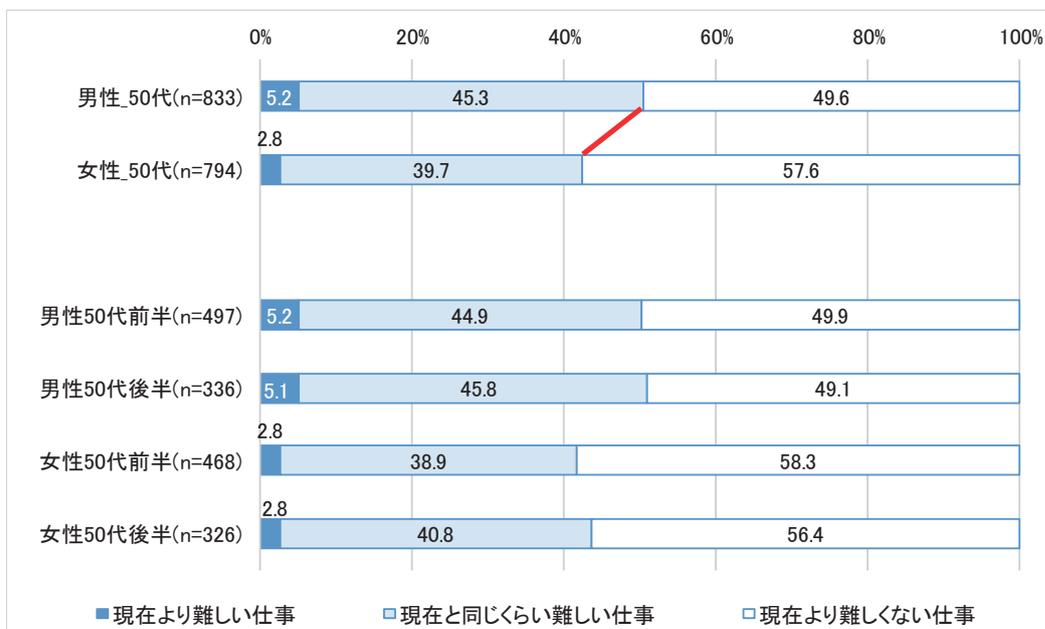


■定年後は「現在より難しくない仕事」を希望する人が多い

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。

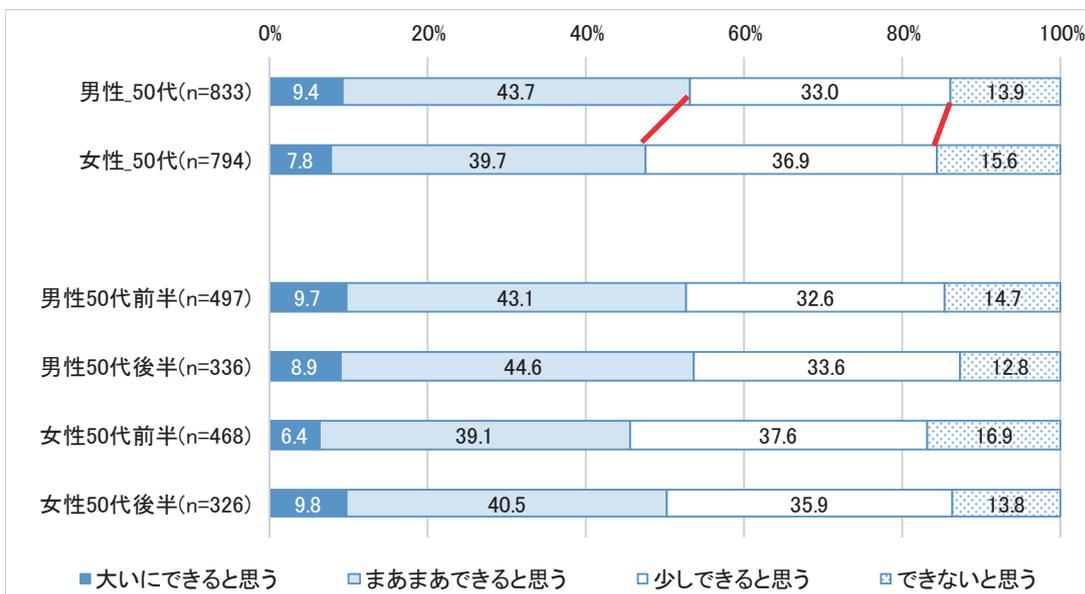


■定年後もやりがいのある仕事ができると思う人が8割以上

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、タイプ別にすることによって、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】

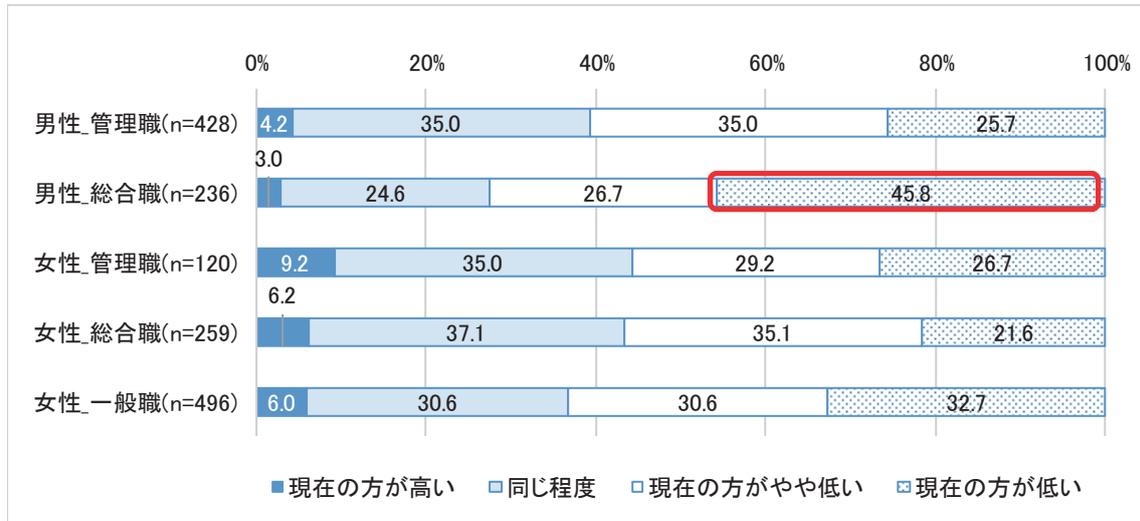
- ・現在のモチベーションの状況は社員タイプによって異なり、特に男性総合職は最もモチベーションの低下傾向が見られる。
- ・「核となるスキルを持っている」かどうかについても社員タイプによって認識が異なっている。
- ・能力開発意欲も社員タイプにより異なり、男女管理職が最も意欲が高い。男性総合職と女性一般職の意欲はほぼ同等である。

### ■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。

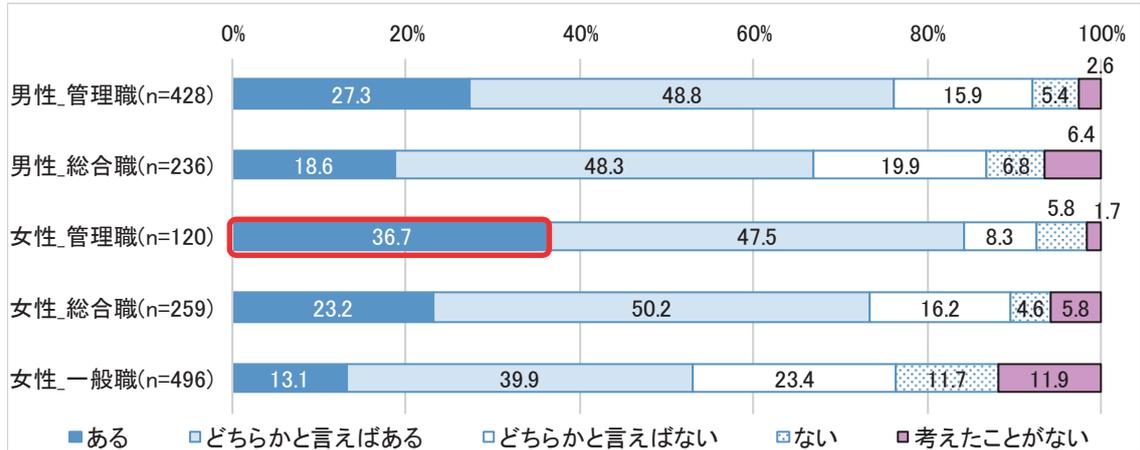


■能力の自己評価は社員タイプにより異なる

「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。

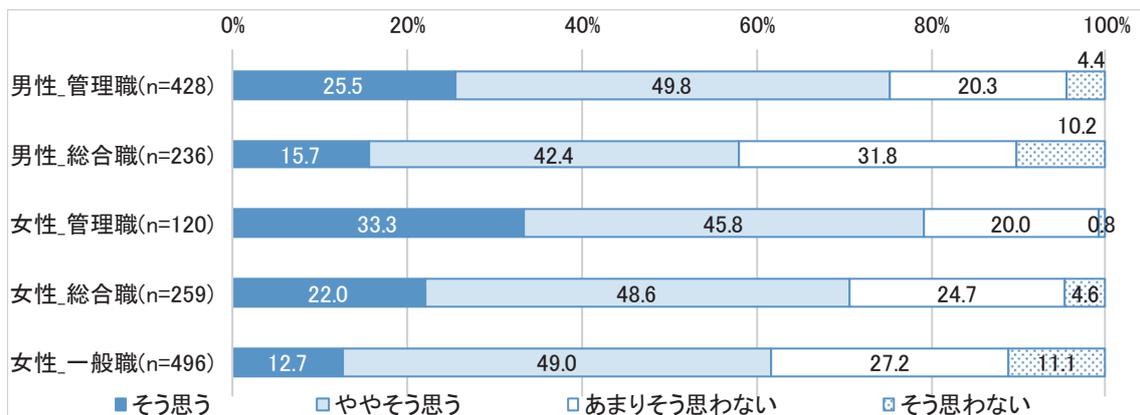


■男性総合職と女性一般職の能力開発意欲はほぼ同等

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

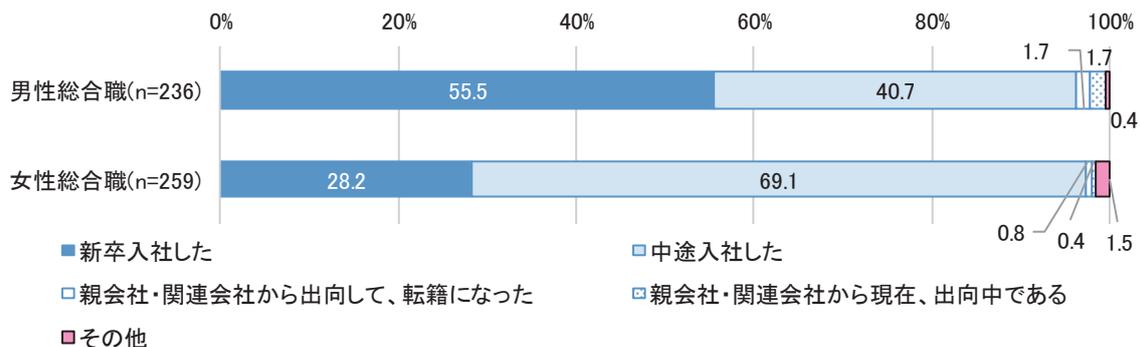
### 1. 調査対象者の特徴

#### ■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。

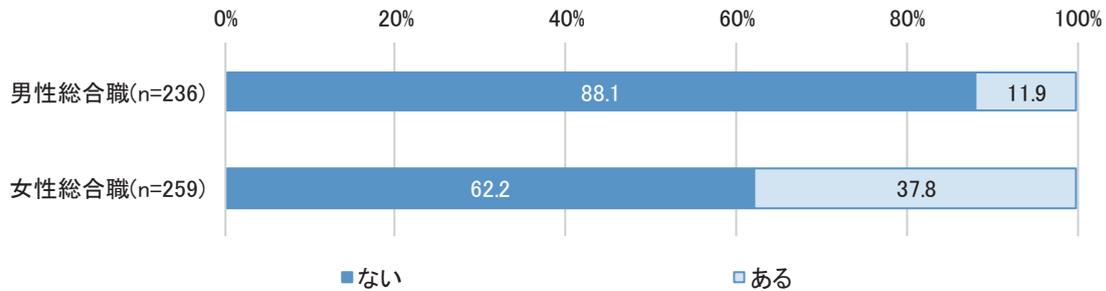


■女性総合職は無職期間があった人が多い

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）

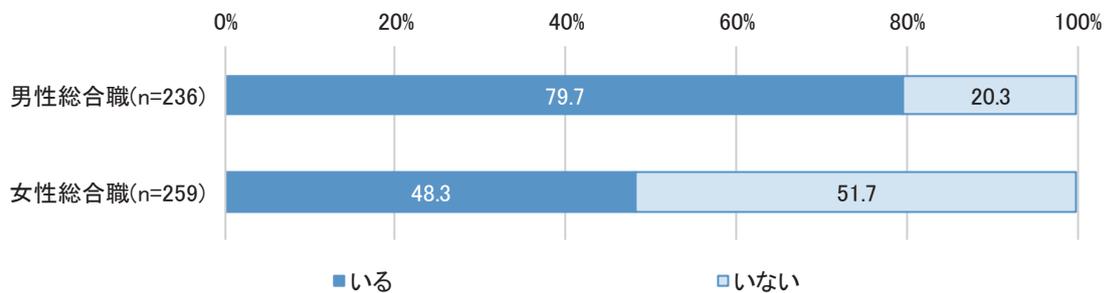


■女性総合職は配偶者・パートナーのいる人、いない人が同程度

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。

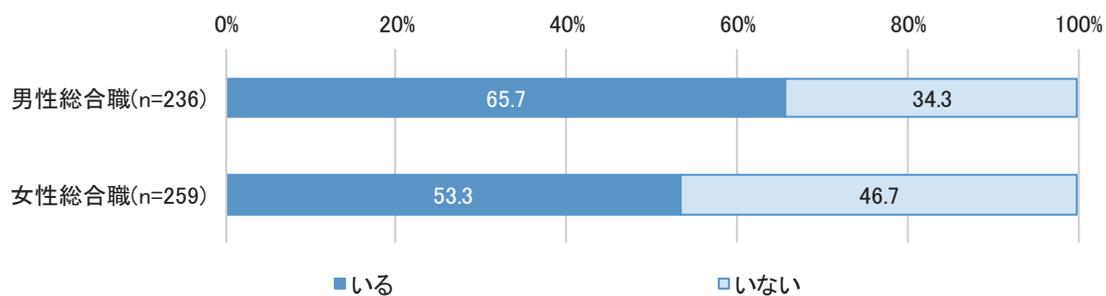


■女性総合職の方が子どもがいる人が少ない

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

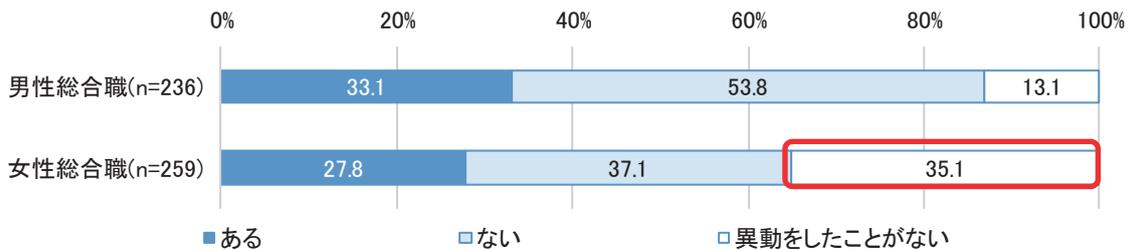
■女性は異動経験が少ないものの、異動経験がある人は男性よりも異動がキャリアにプラスに働いたと受け止めている

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)。

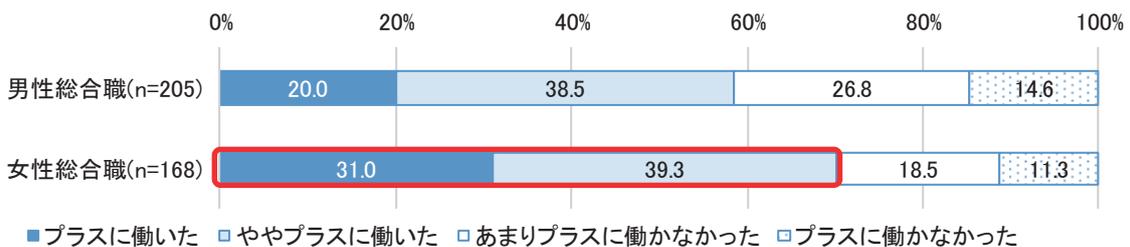
図表 2-2-11 異動時の説明の有無

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)



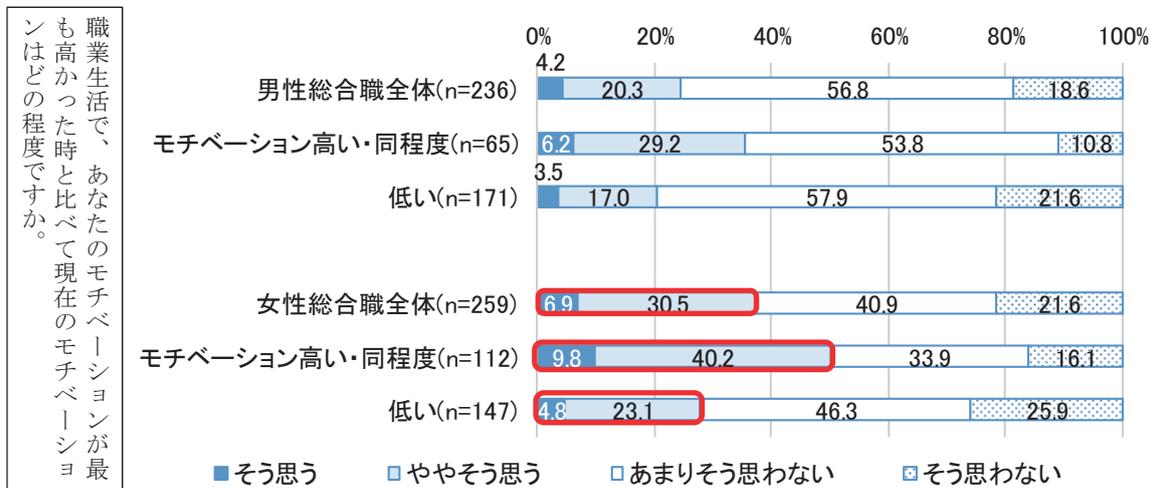
(3) キャリア形成について

■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。



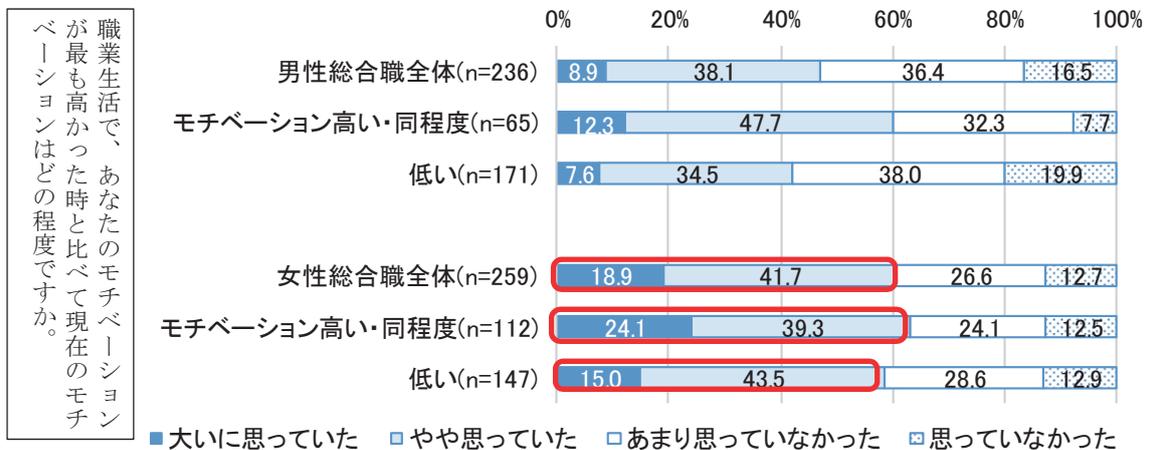
職業生活で、あなたのも高かった時と比べて現在のモチベーションが最もどの程度ですか。

■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

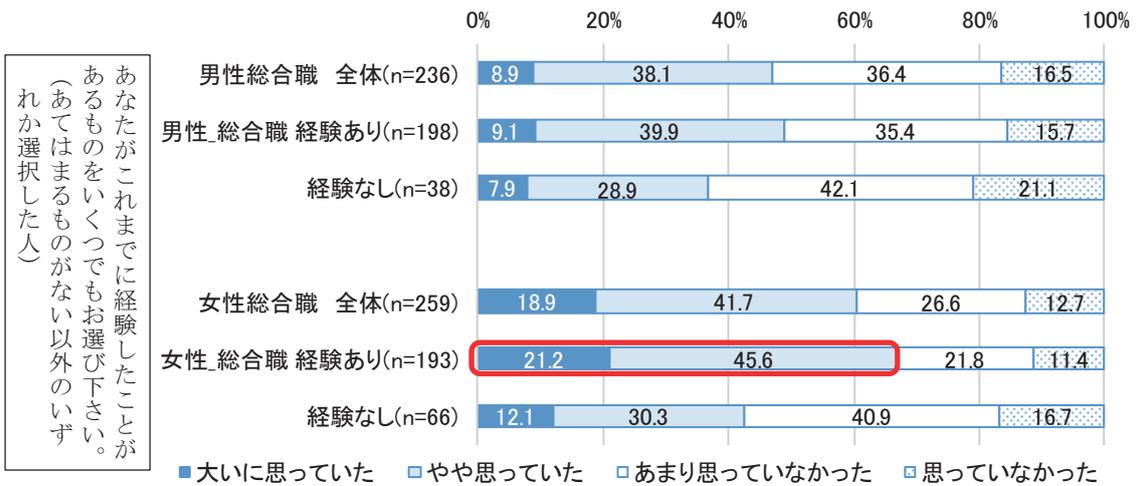
・どこの仕事をしていても無駄な仕事はないのではないかとと思っている。(総合職 S社Cさん)

■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。

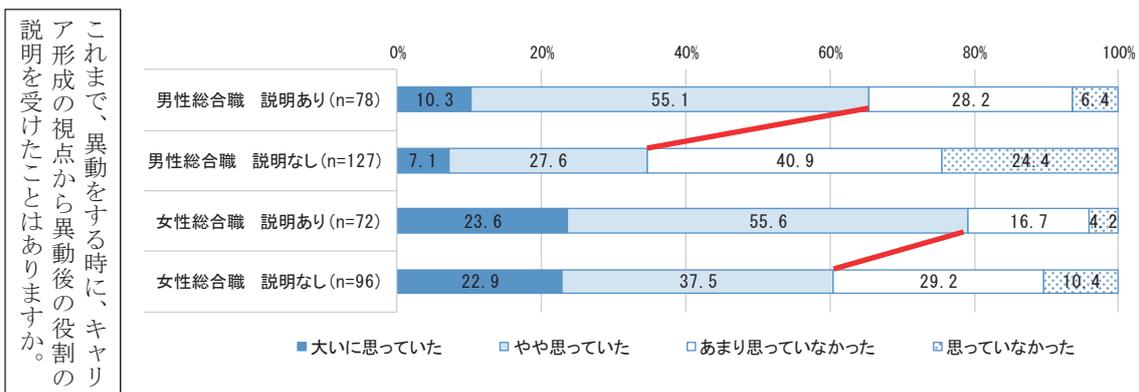


■異動時に異動後の役割の説明を受けた人の方が「キャリアのつながり」を意識しやすい

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。



■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

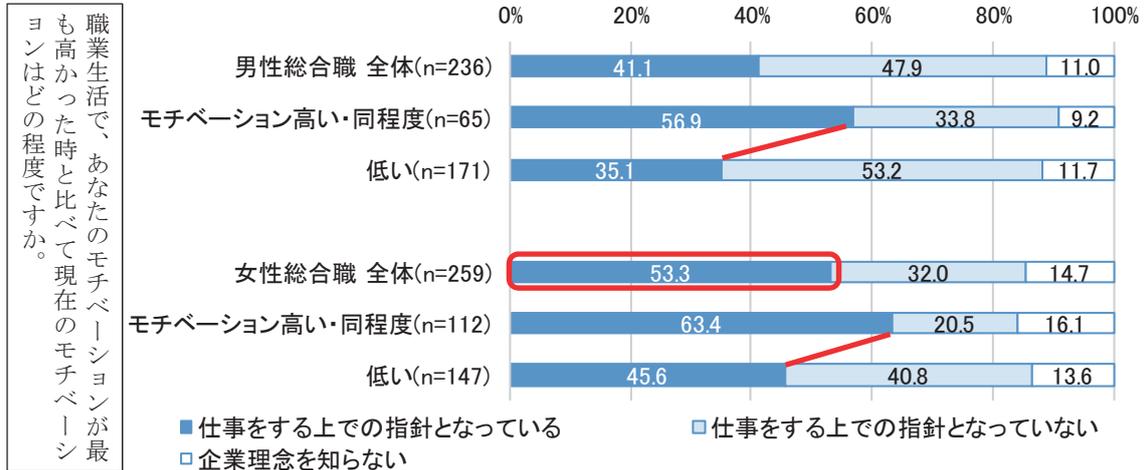
・自分の中では仕事というのは給料、糧を得るだけではなく、自分の成長と、いろんな方と会って、いろんな世界を知ること、自分にあまり良くないことが起きた時に支えになる、杖になるようなものを得られたというか、もらったという認識であります。(総合職 U社Dさん)

■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

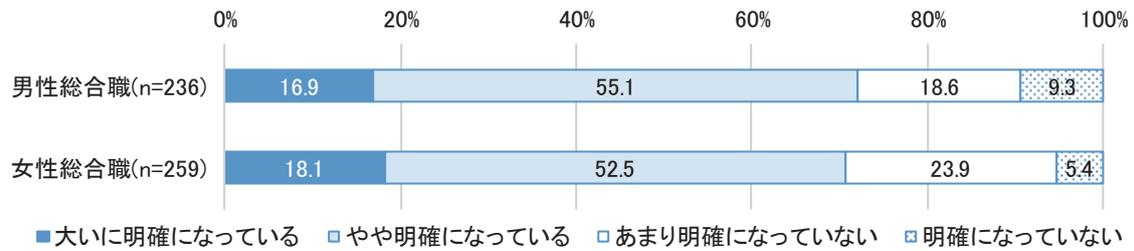
#### (1) 活用施策について

##### ■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。

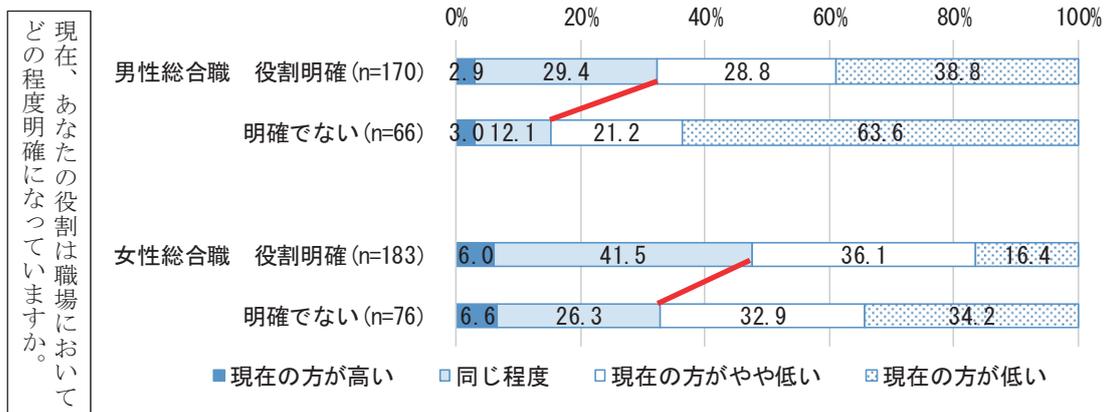


##### ■職場での役割が明確な方がモチベーションが高い

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。

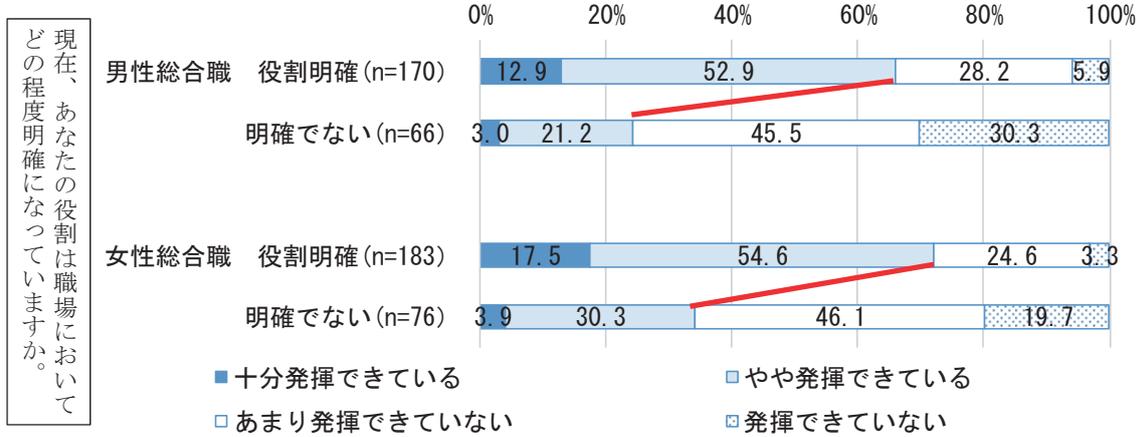
{ 役割明確 = 「大いに明確になっている」 + 「やや明確になっている」  
 { 明確でない = 「あまり明確になっていない」 + 「明確になっていない」

■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。

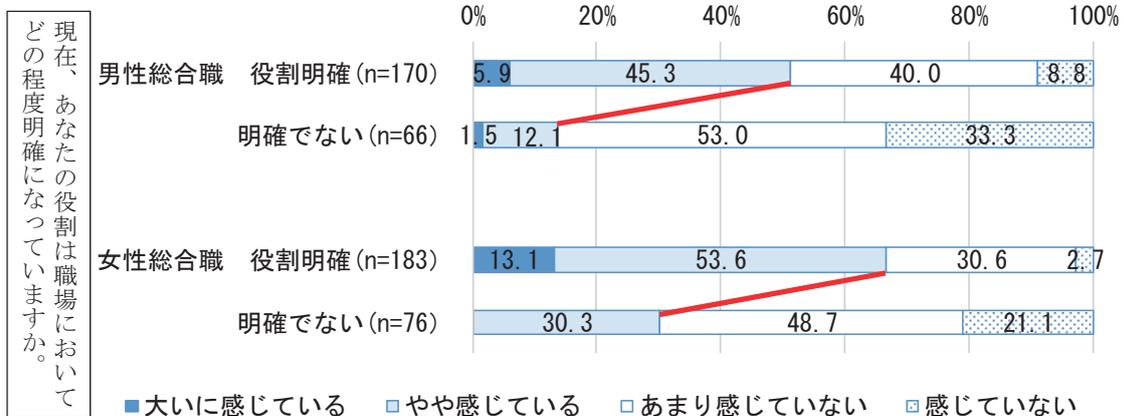


■職場での役割が明確であると達成感が感じられ、特に女性でその傾向が強い

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

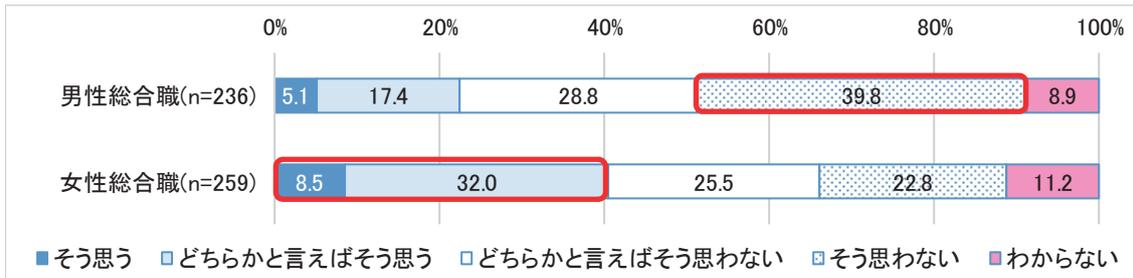
・厄介者にはなりたくないと思っていて。いつまでいるんだろうねみたいに思われるのはしょうがないと思うのですがけれども。ただ、負担にはなりたくないし、阻害されるような立場にはなりたくない。望まれない場所に長くいるのは辛いと思うので、少なくとも今のところは多少役に立っているとは思っているので、何らかの役に立つのだったら、いいと思います。(総合職 T社Cさん)

■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。

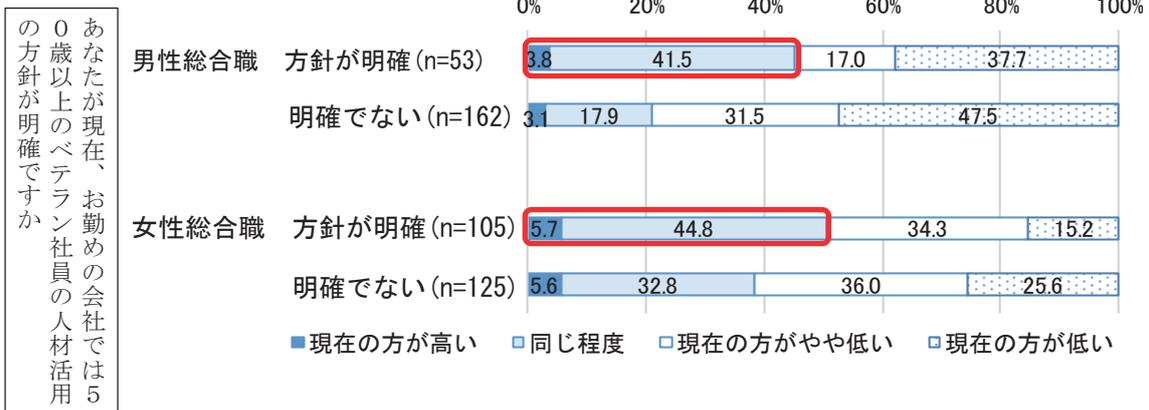


■ベテラン社員の活用方針が明確な方がモチベーションが高い

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

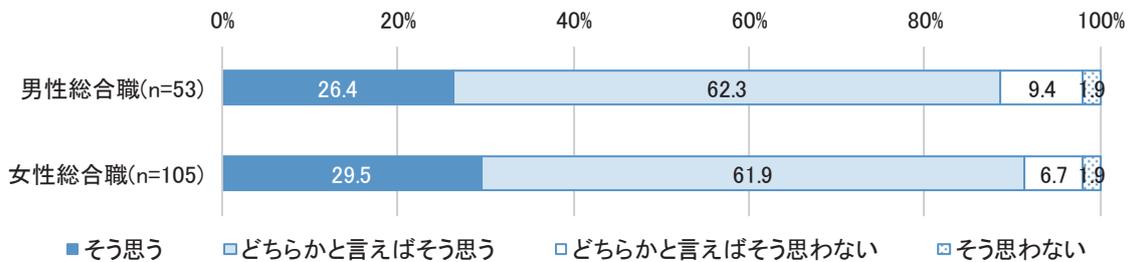
・年齢が年齢なので、会社からの期待度が落ちているのでは？と感じると寂しい。自分なりにはいつも MAX で頑張っているつもりで、蓄積されているノウハウはあると思うのですが、そういうものが必要とされているのかどうか実感として湧かない時に寂しさを感じる。若い年次に頑張ってもらおうとしているのだろうとは思っていますが、自分が活用されているのか疑問を持つことはあります。(総合職 U社Dさん)

■「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

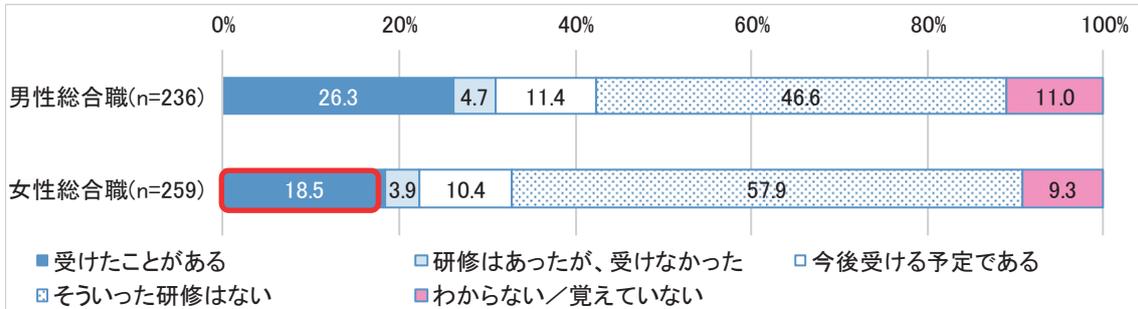
- ・研究者層が厚い企業だと、いいデータを出せたとしても、自分が発表できるということはほとんどないのです。ところが、うちは出したデータというのは自分のものだから自分で行ってきなと言って下さる上の方が多かったのですよね。それが当たり前の風土だったので、3年目、4年目でも海外に行かせるのです。(総合職 Q社Eさん)

■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。

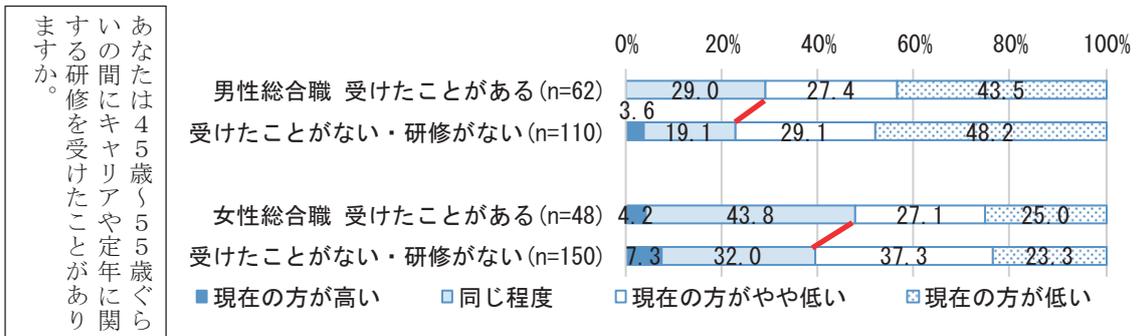


■キャリアや定年に関する研修を受講した男女では、女性の方がモチベーションが高い

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）。

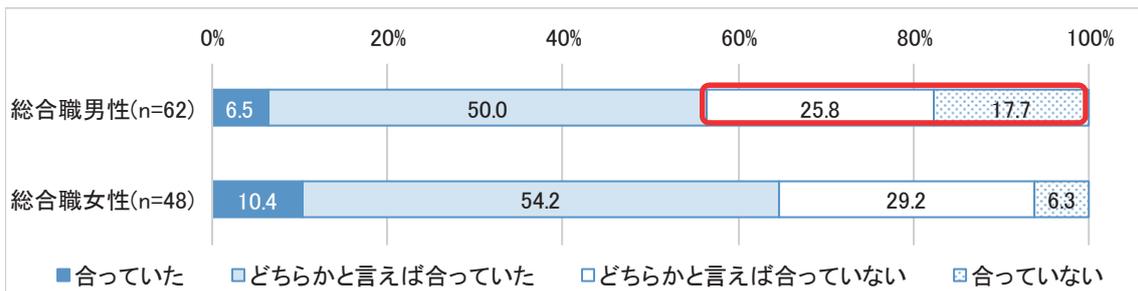
図表 2-2-31 キャリアや定年に関する研修機会別 モチベーション

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

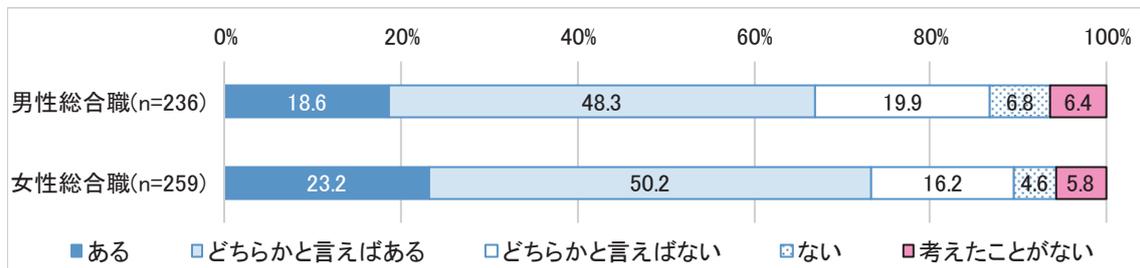
##### (1) 能力の自己評価

##### ■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。

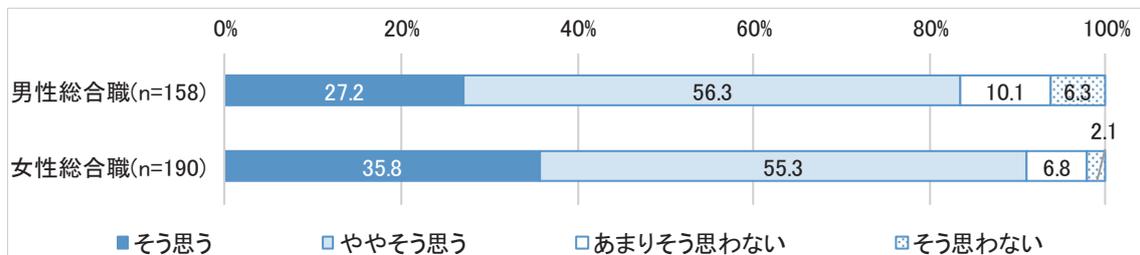
図表 2-2-35 核となるスキル

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。



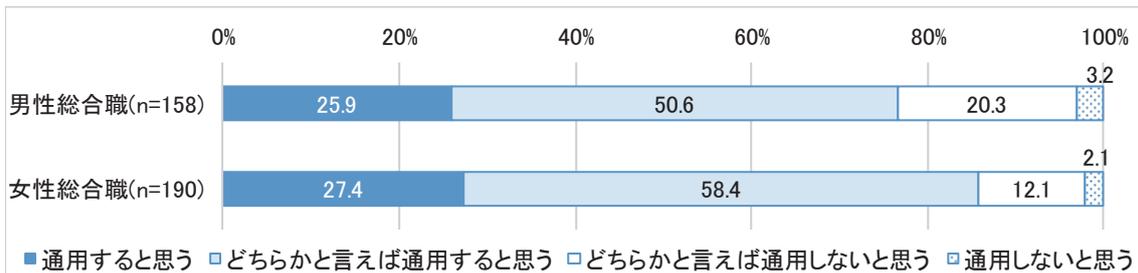
図表 2-2-36 スキル活用

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)

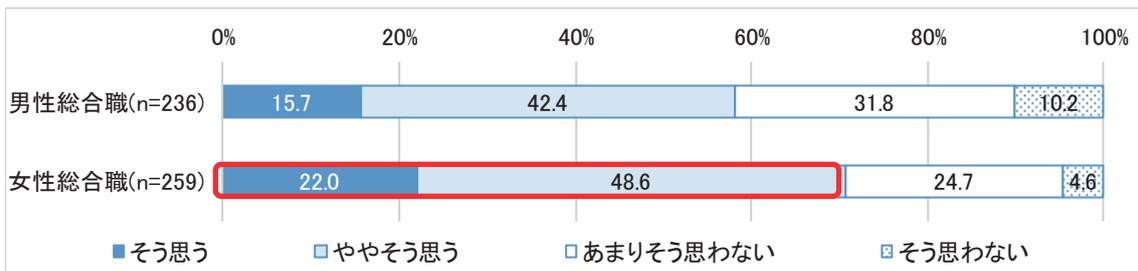


■女性は更に能力の開発意欲が強い

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けれども、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)

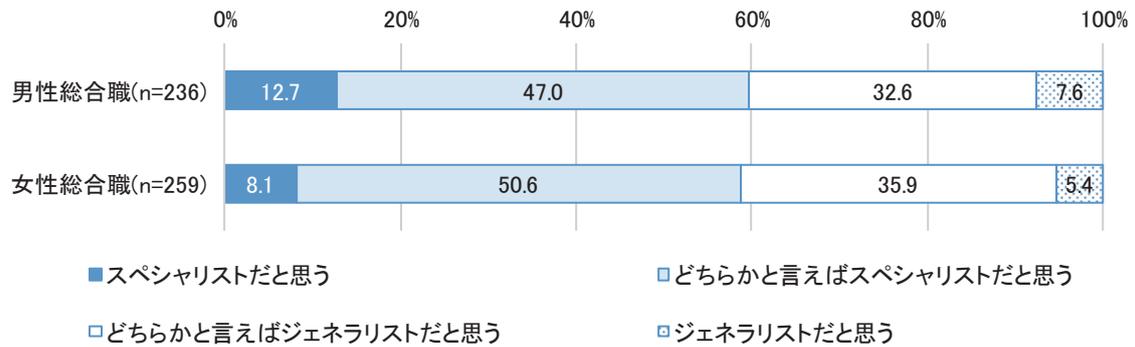
(2) 人材タイプの自己評価

■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。

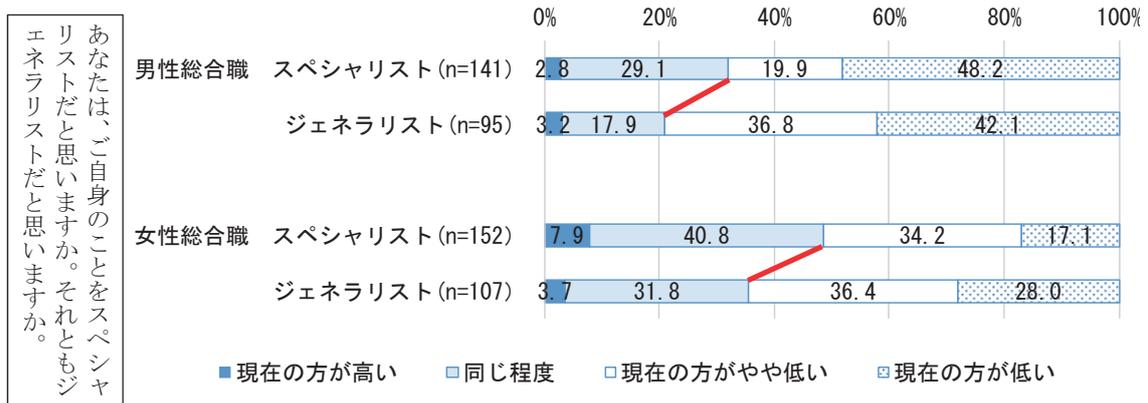


■スペシャリストと認識している人の方がモチベーションが高く、特に女性で顕著

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。

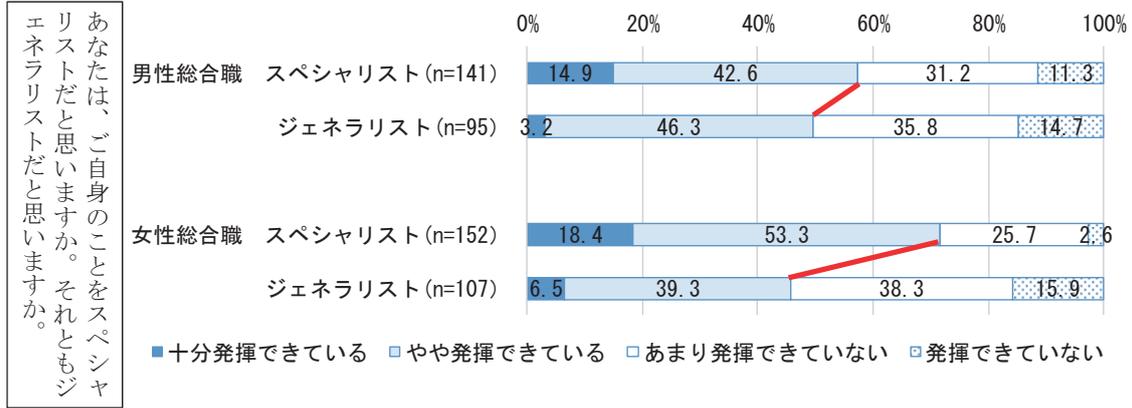


■スペシャリストと認識している人の方が、力を発揮できており、達成感も感じている

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。

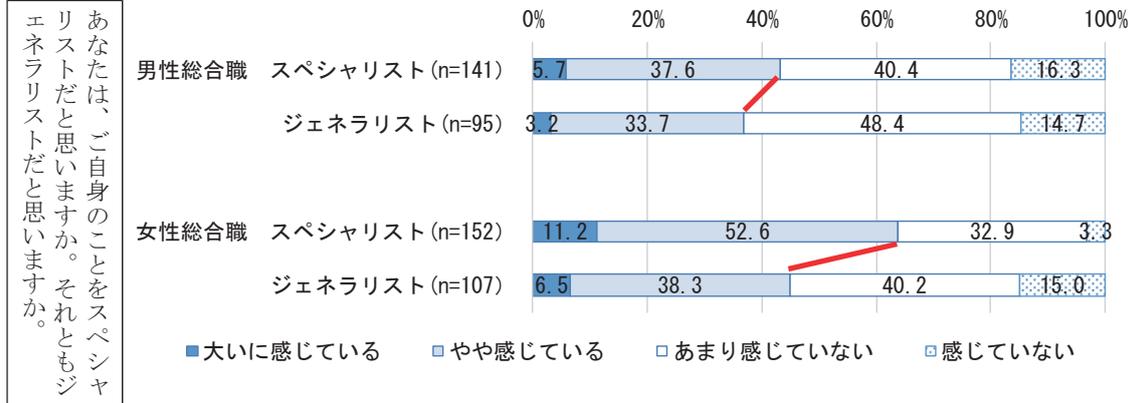
図表 2-2-41 スペシャリスト・ジェネラリスト別 力の発揮

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

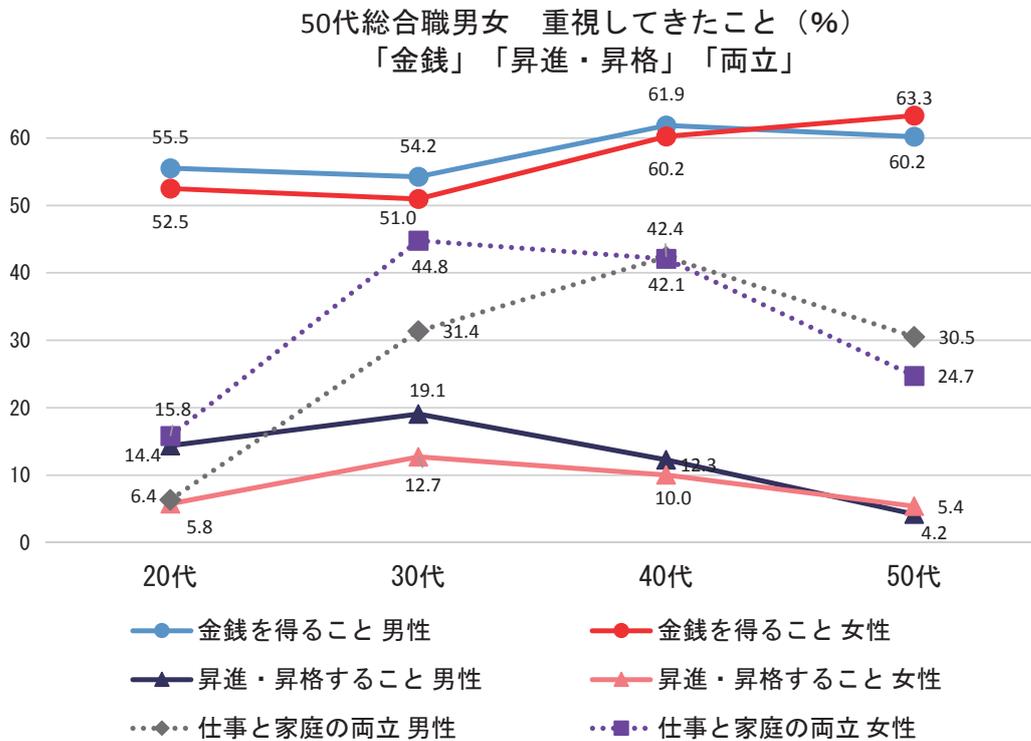
■女性の仕事をする上で「信頼を高めること」「自分を成長させること」を重視する傾向

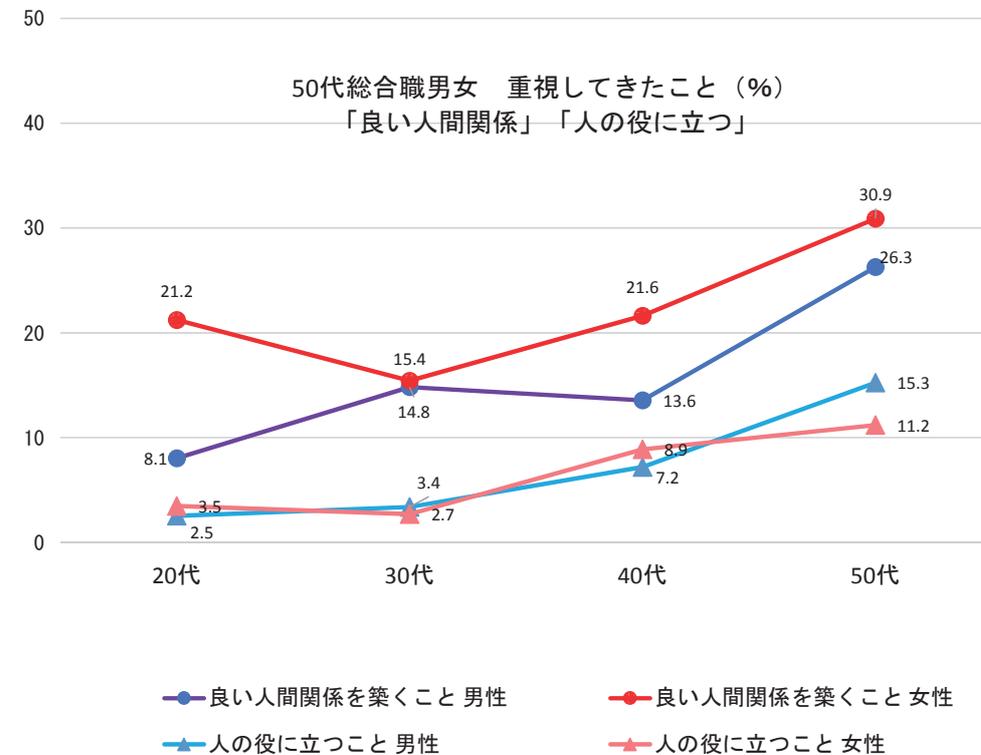
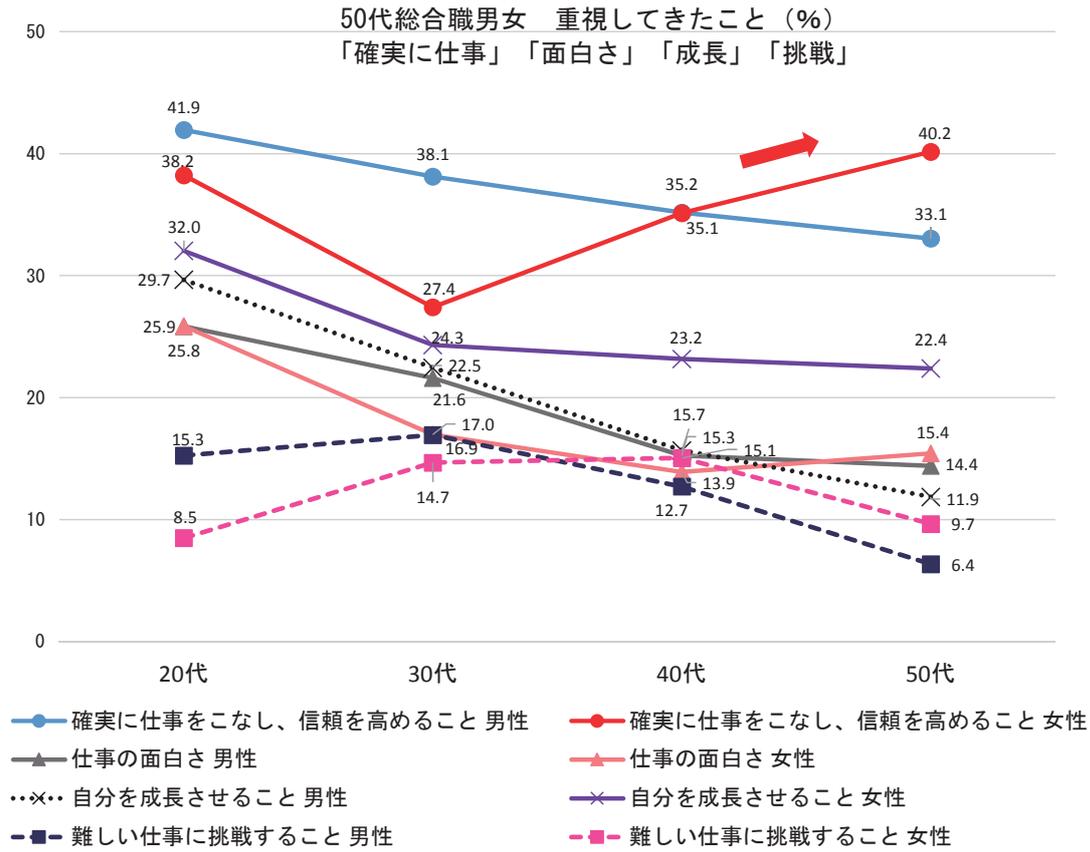
20代から50代まで、仕事をする上で重視してきたことをたずねた。男女とも「金銭を得ること」を最も重視し続けている点はほぼ同様で、40代、50代と重視度が上がっている。「確実に仕事をこなす信頼を高める」は男女ともに、「金銭を得ること」に次いで重視される項目だが、変化パターンは男女で異なり、男性が年代とともに一貫して重視度が低下する傾向にあるのに対して、女性は30代を底にして40代以降上昇するU字型曲線をとる。

「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。



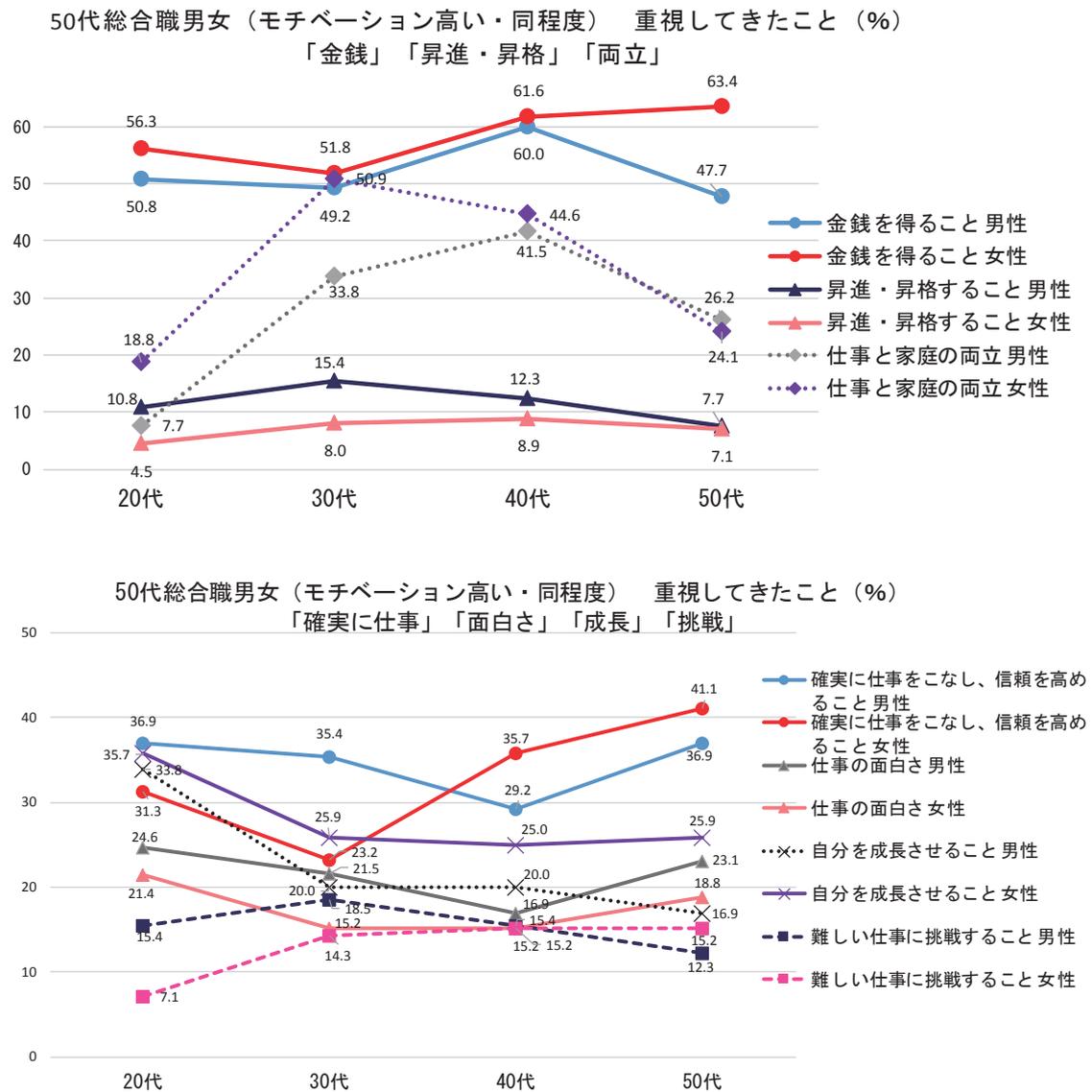


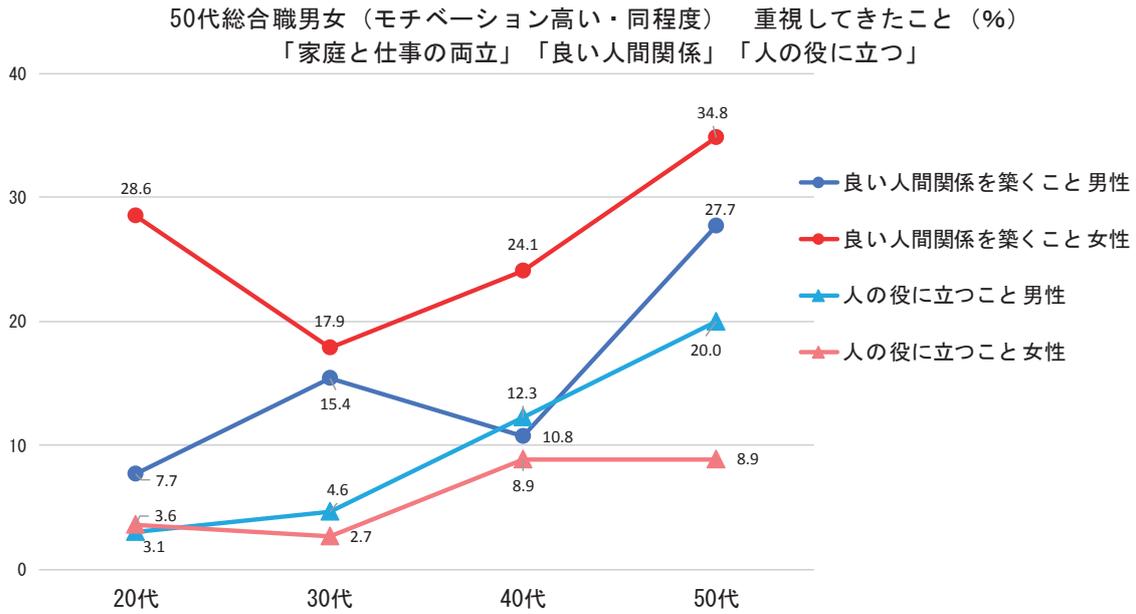
■仕事へのスタンスが大きくブレないのが女性の特徴

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よ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

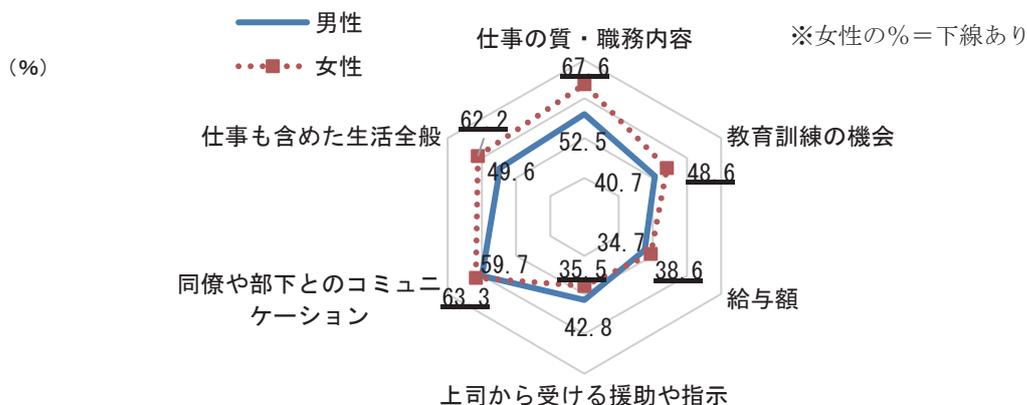
(1) 仕事等の満足度

■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

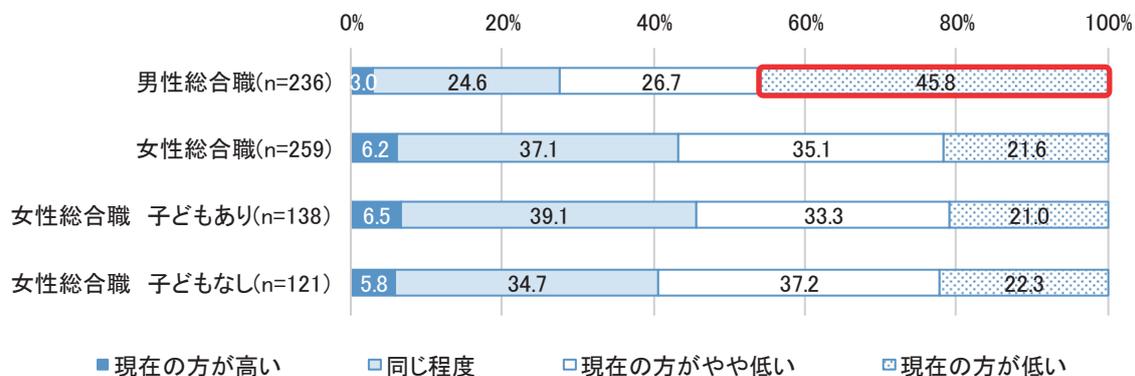
男性総合職は「現在の方が（モチベーションが）低い」という人が45.8%と半数近くへのぼり、明らかにモチベーションが低下していることが分かる。それに対して女性は「現在の方が高い」「同じ程度」の合計が43.3%と男性の27.6%よりも15.7ポイント高く、かつ「現在の方が低い」のスコアも21.6%と男性よりも20ポイント以上低い。

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	仕事にやりがいがないから	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）

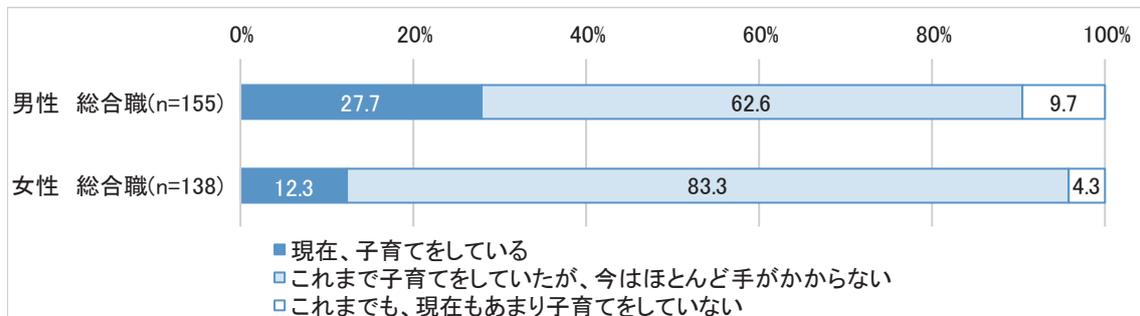
(3) 子育てと働く意欲

■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。

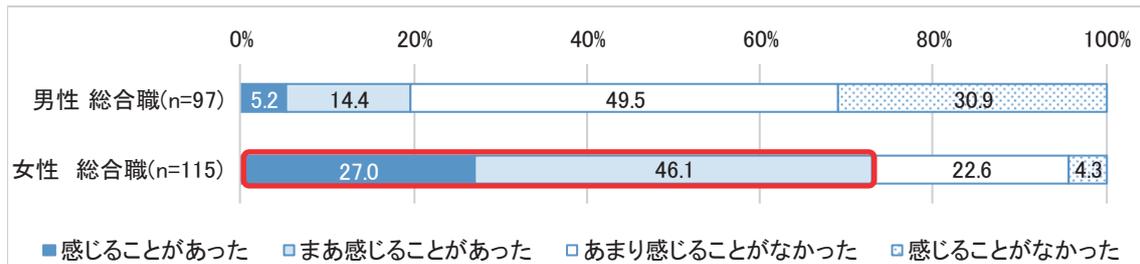
図表 2-2-50 現在の子育ての状況

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)。



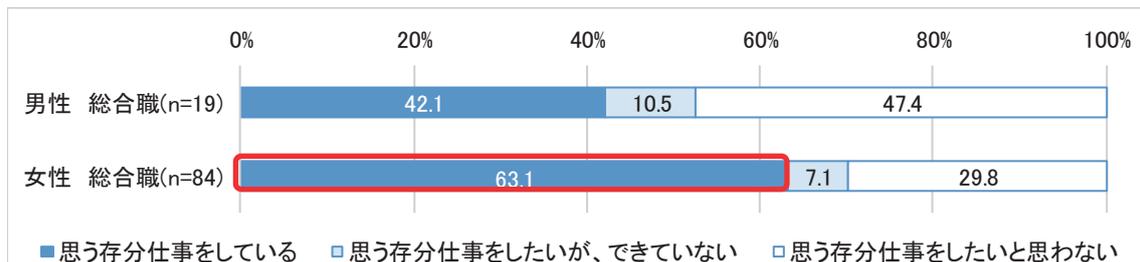
図表 2-2-51 子育てによる仕事の制約

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ったりとかして、難しいところですね。(総合職 R社Eさん)

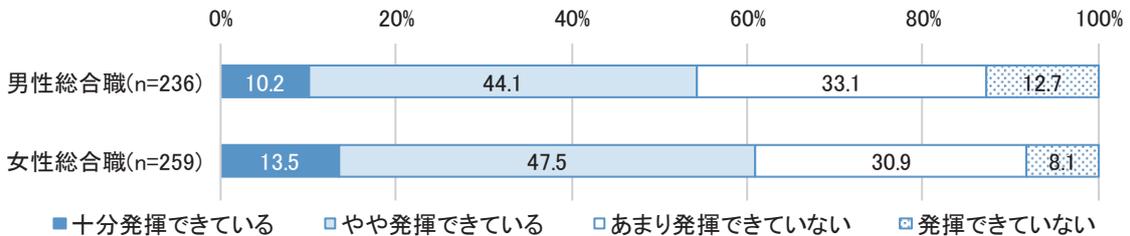
(4) 能力発揮と仕事の達成感

■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。

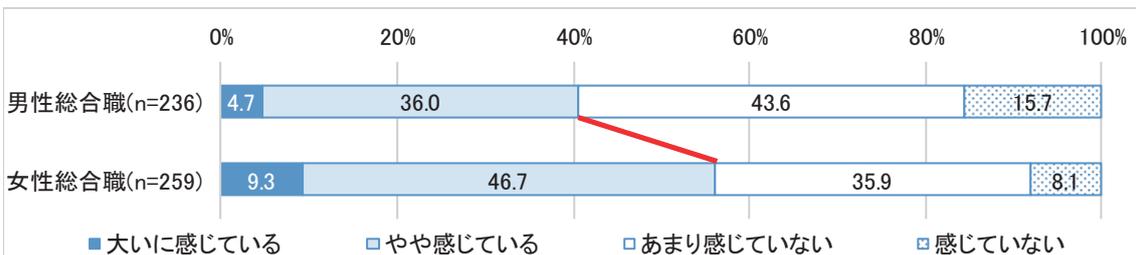


■女性の方が達成感を感じている

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、ここまです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)

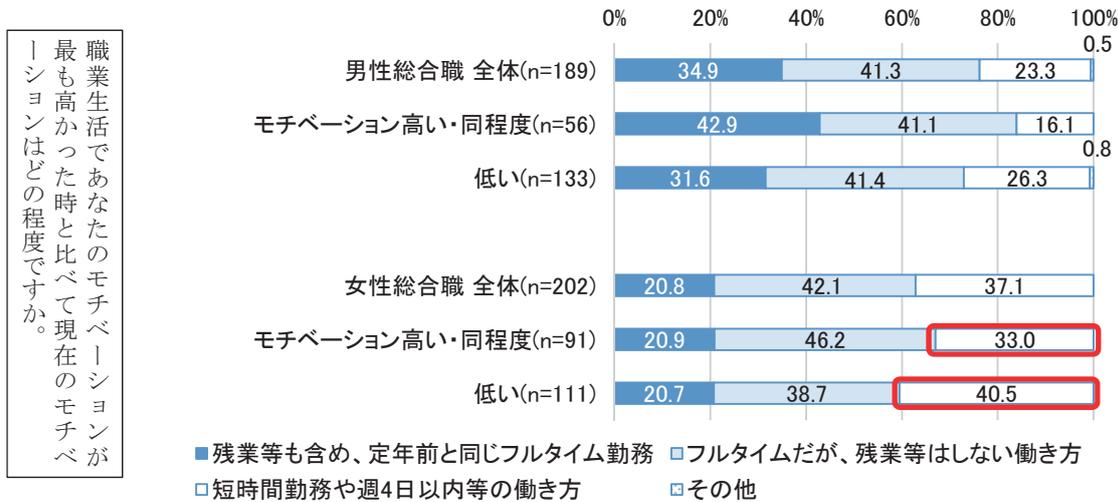
■働き方については、女性はモチベーションに関わらず、柔軟な働き方を希望

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

・月金で会社にい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

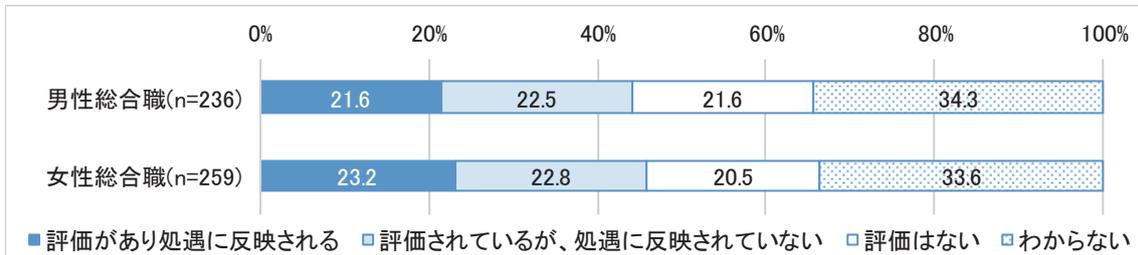
- ・年々シニアの方がやっていることが大変になってきている。週3日出勤が主だったのが、結構フルで出てきているパターンもよくお見受けする。結局それだけ頼りにされているというのはあるのですけれども。果たして自分は体力的にもどうなのだろうというのがあります。希望はちょっと緩々といきたいのですが、それが許される環境にあるのかどうかはわからない（総合職 U社Cさん）

■「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？

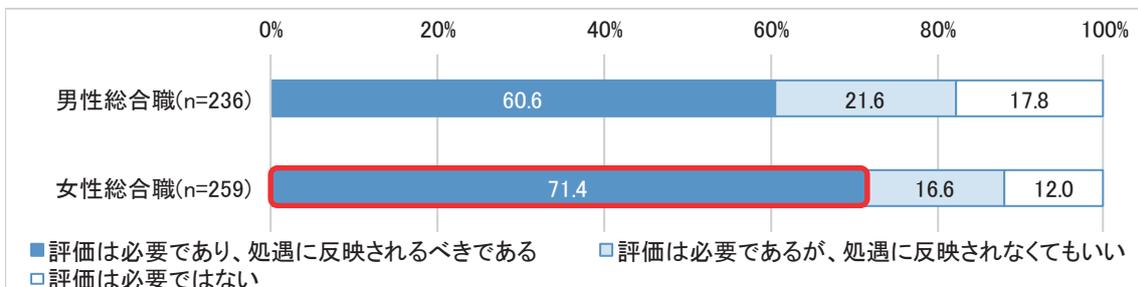


■再雇用者に「評価があり処遇に反映された方がよい」と考えている人は男性よりも女性の方が多く

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。

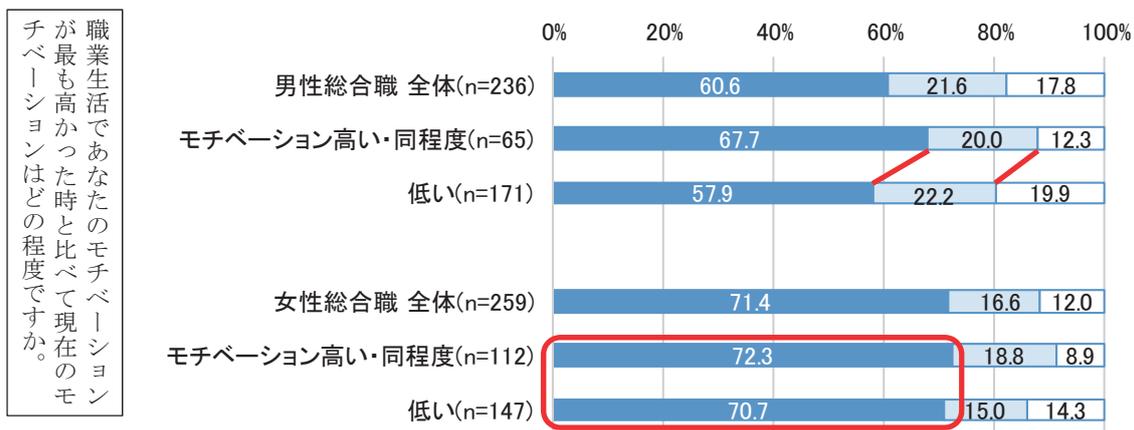


■モチベーションにかかわらず女性の方が定年後の評価は必要だと考えている

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。



- 評価は必要であり、処遇に反映されるべきである
- 評価は必要であるが、処遇に反映されなくてもいい
- 評価は必要ではない

<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)

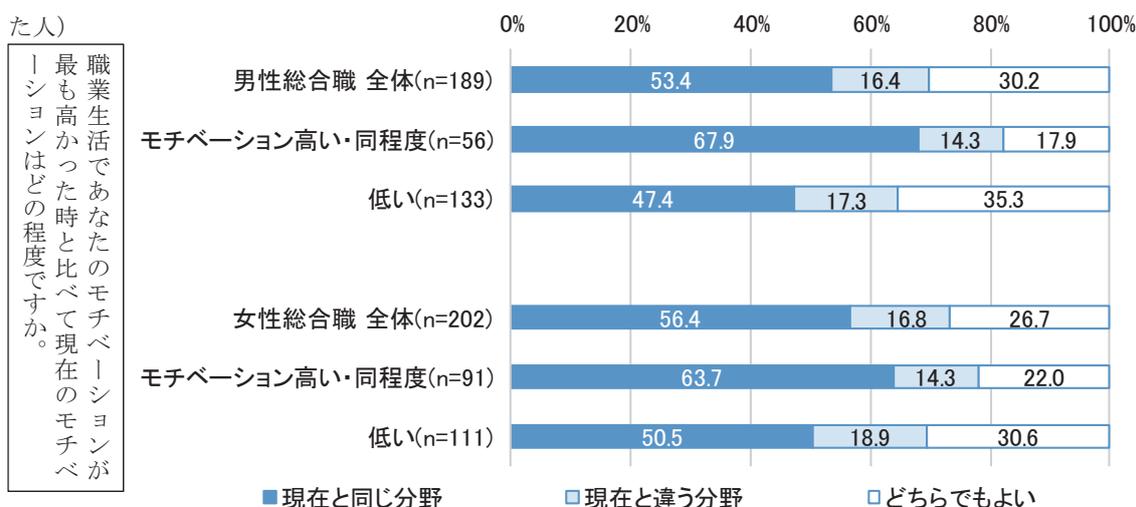
(3) 定年後の仕事内容の希望

■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）

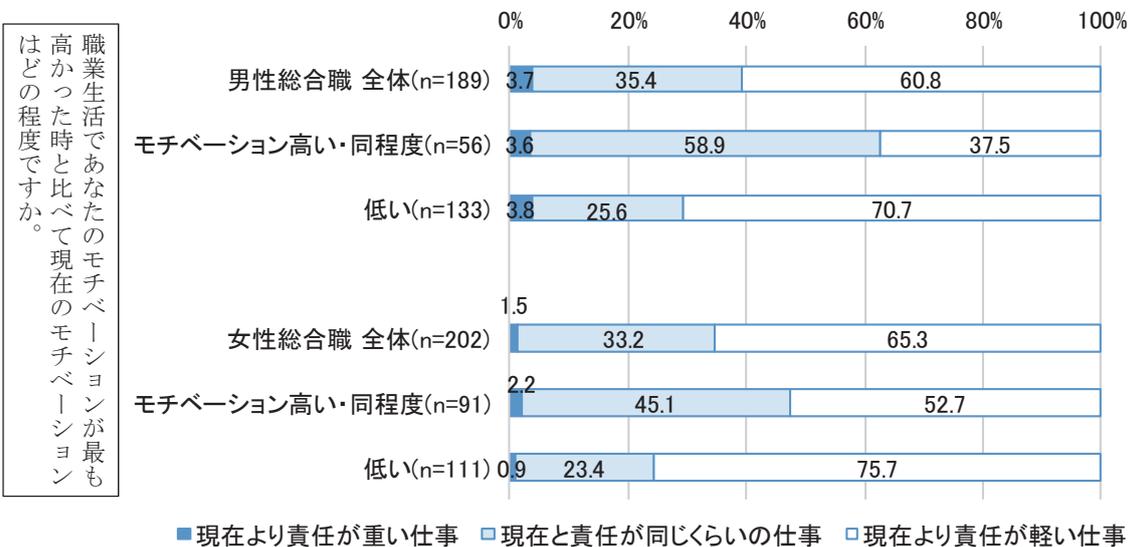
■定年後の「仕事の責任の重さ」の希望はモチベーションによって大きく異なるが、女性の方が「責任が軽い仕事」を希望

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を希望しますか。(Q59で「退職」以外を選択した人)

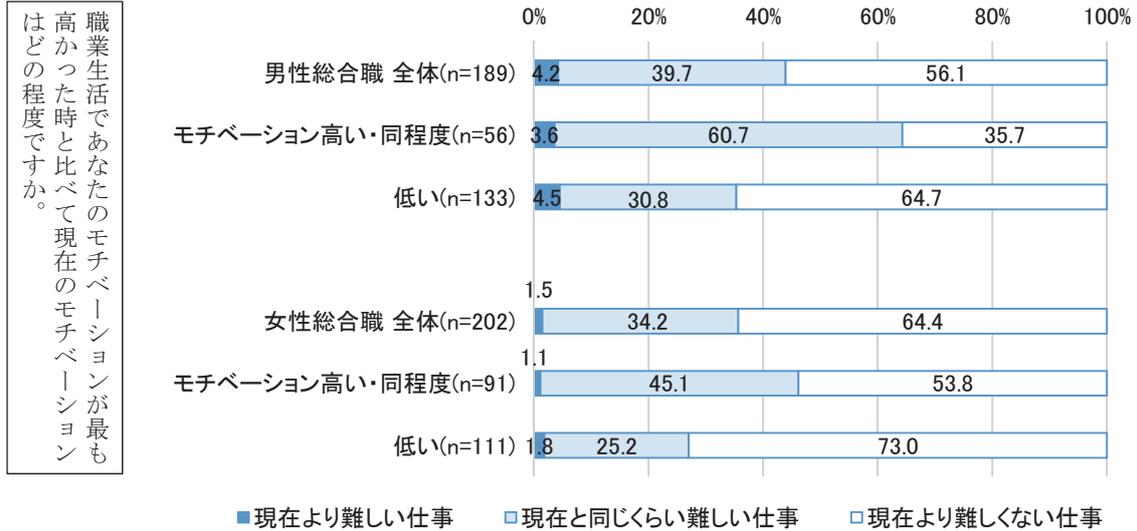


■定年後の仕事の難易度は女性の方が「現在より難しくない仕事」を希望

「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)

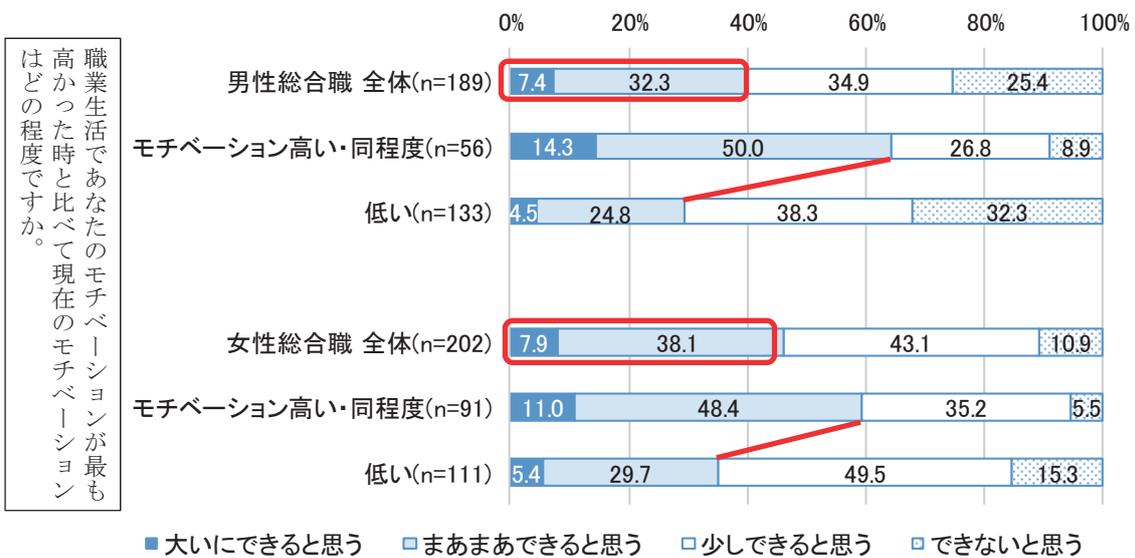
■現在のモチベーションによって、定年後にやりがいのある仕事ができるかどうかの期待値も大きく異なる

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

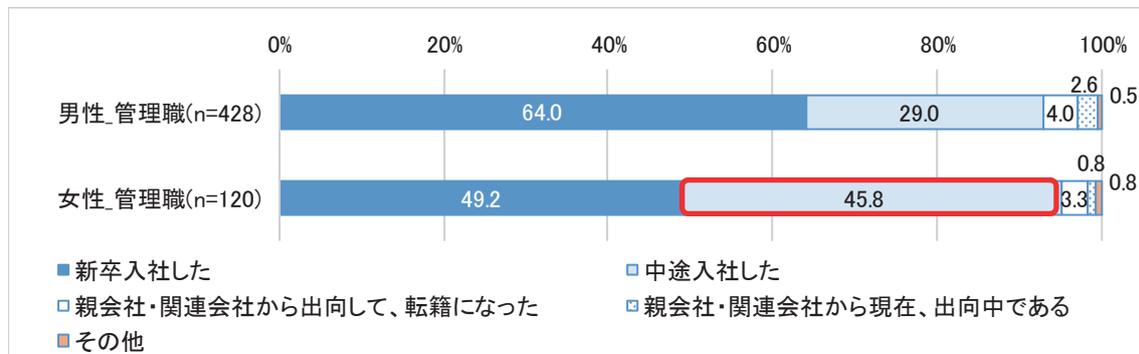
### 1. 調査対象者の特徴

#### ■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

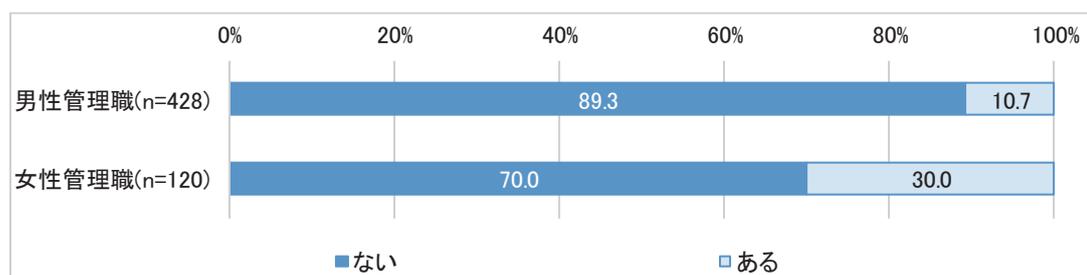
Q2 現在の会社に勤めはじめた経緯はどれですか。



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。

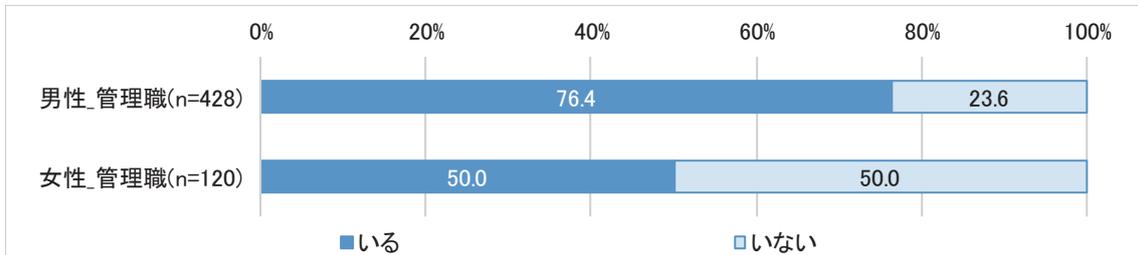


■子どもがいる人は半数。男性管理職よりもその割合は低い

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

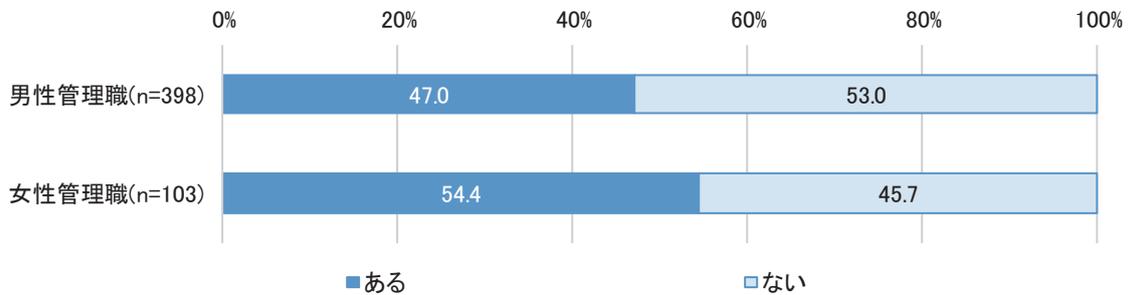
・うちの会社なんて、自分から発言する人とか少ないのですよね。だけど、ビジネススクールは評価が発言の質と量とレポートで決まるので、とにかく発言しないことには何も評価がつかないので、みんなすごい。全然違う会社の方々も来られるので、この人たちは、こういう風に考えるんだと思って勉強になります。(管理職 Q社Dさん)

■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)

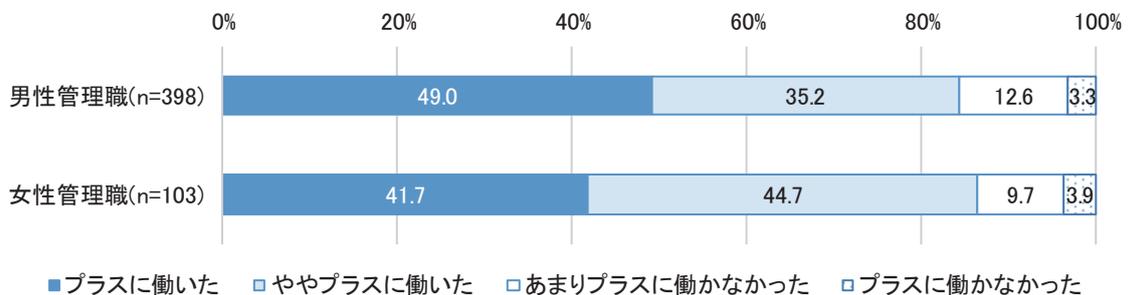


■異動経験は男女とも「プラスに働いた」と認識している

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)



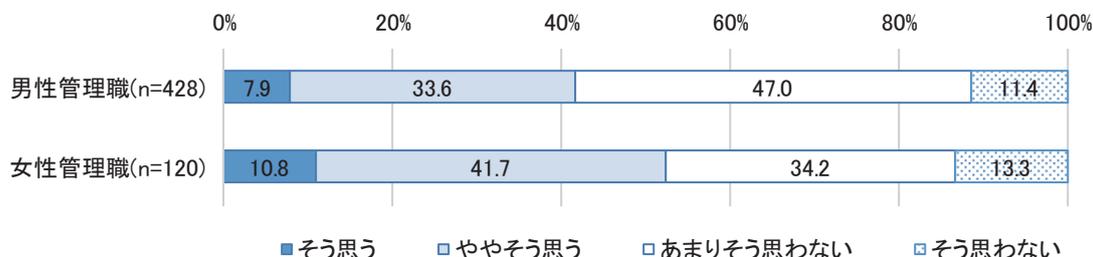
### (3) キャリア形成について

#### ■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

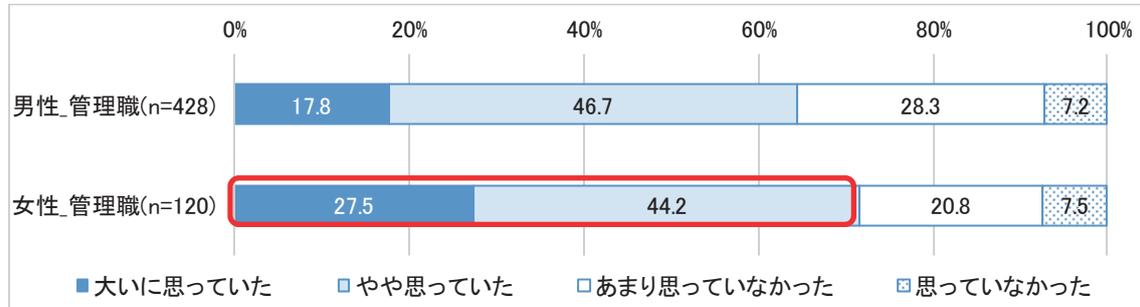
- ・段階的に上がってきた辺りから、最終的には〇〇(役職名)になればと目標にはしていました。それは周りの女性への影響も含めて、なれるんだ、となるじゃないですか、一人とか、二人とかなれば。出産した時も私が部では最初で、その当時、産休を取っている人がまだ私の前に一人とか、二人くらいしかいなかったはず。誰かやって、それに続けば道ができる。私が子どもを二人産んで、〇〇(役職名)にもなれたのだから、あの人がなれるのだったら私もなれるかなみたいな。(管理職 U社Gさん)

■「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

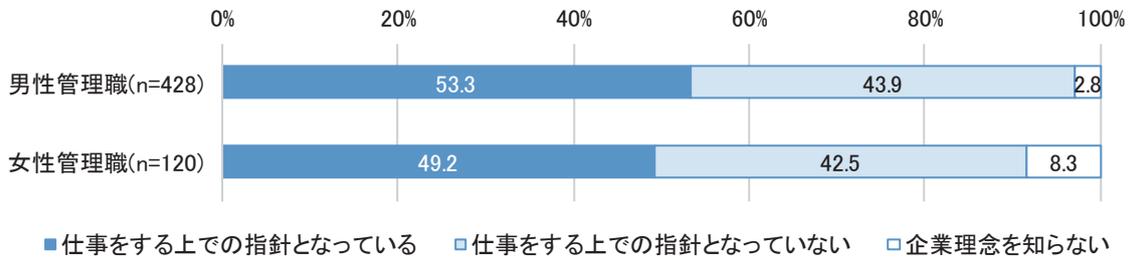
・大学を出る時に父からこれからは女性も働かなければいけない、という話があつて。S社は育児勤務制度もあるし、子どもを育てながら働けるよ、みたいなことも言ってくれて。そこを知っていた父はすごいなど。今から思えば、そういう時代ではなかった時にそういう意見をしてくれたのはすごいと思っています。そういう環境が私の中にあつた。だからやめてはいけないと思っている。(管理職 S社Bさん)

■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

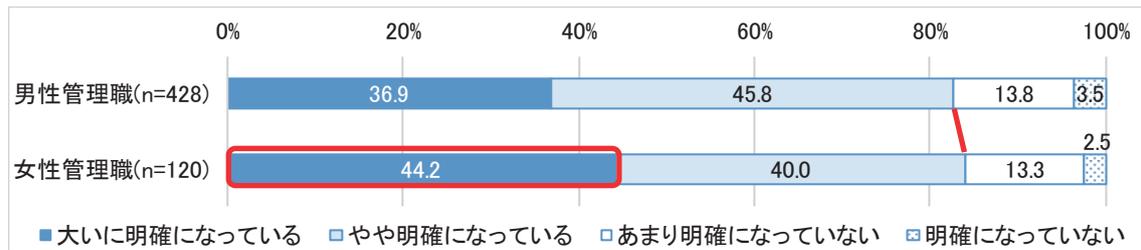
#### (1) 活用施策について

#### ■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。



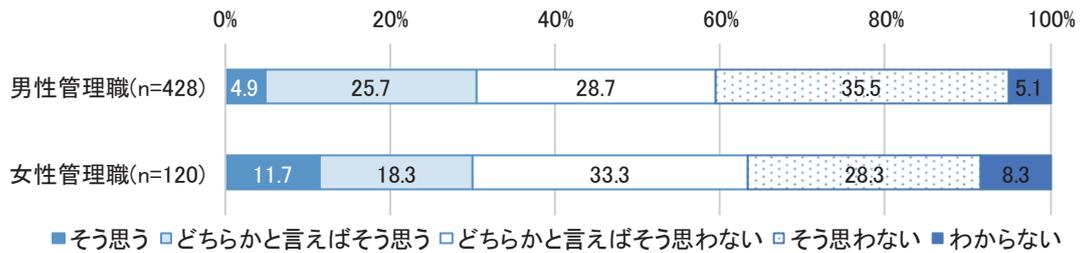
■勤務先のベテラン社員の活躍方針が明確なのは男女とも約3割。方針内容も男女で大きな違いが見られない

「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）。

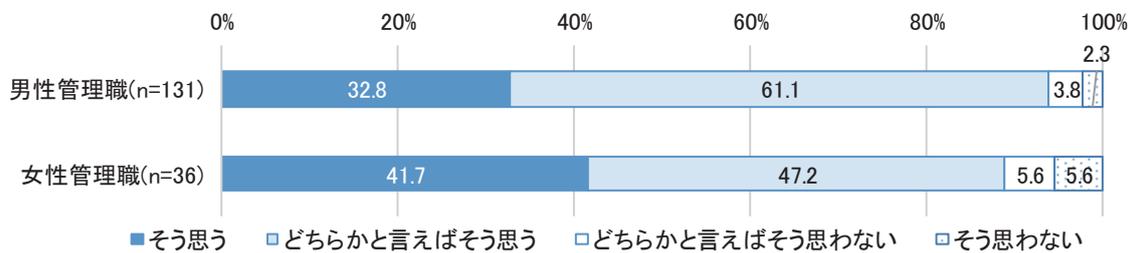
図表 2-2-80 ベテラン社員の活躍方針

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

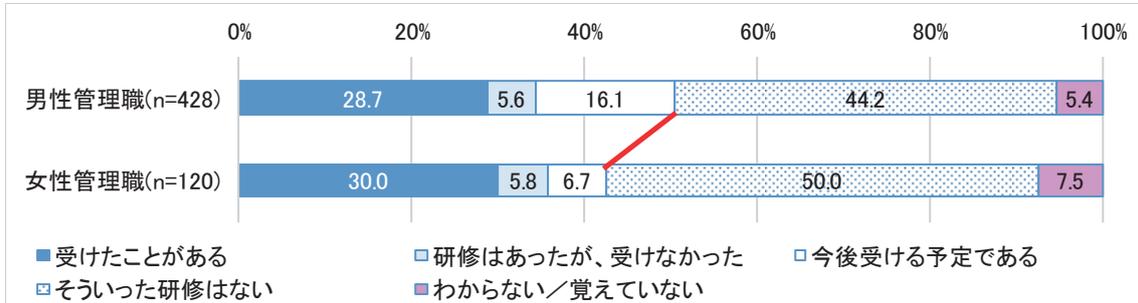
- ・あまり役職につきたいと思ってなかったのです。バブリー時代なので、女性社員は多かったのですが、役職は男性になるものという意識があって。上司からノミネートしようと思われ、できる自信がないとお話をしたら、なんで君は総合職で入ってきたのと問われ、確かにそうだなと。男性だからって自信があって誰でもなる訳でもないし、皆やりながら成長していくものだから、十分にできるはずだから、チャレンジしてみたらという話で。上司に恵まれていたと思います。(管理職 Q社Dさん)
- ・上司がいい人だったのか、厳しかったのか、もう母親1人で育てていくのだから短時間なんてやっていないでフルタイムで働けと、しっかり仕事をしないと子育ては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、そこからが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

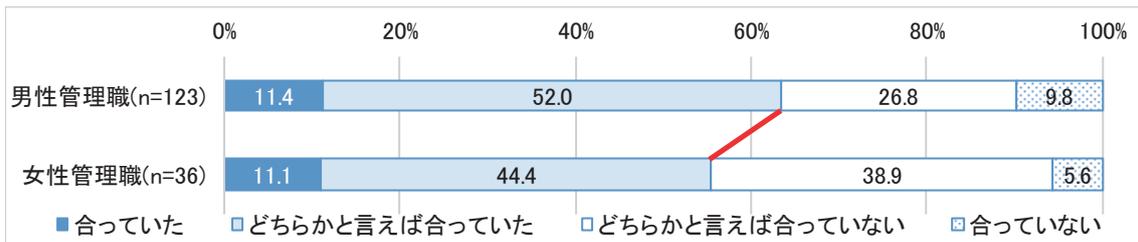
キャリアや定年に関する研修の内容が自分自身のニーズに合致していたか、の問いに対して、女性の方が「合っていた」+「どちらかと言えば合っていた」の割合が低い傾向であった（図表 2-2-85）。

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

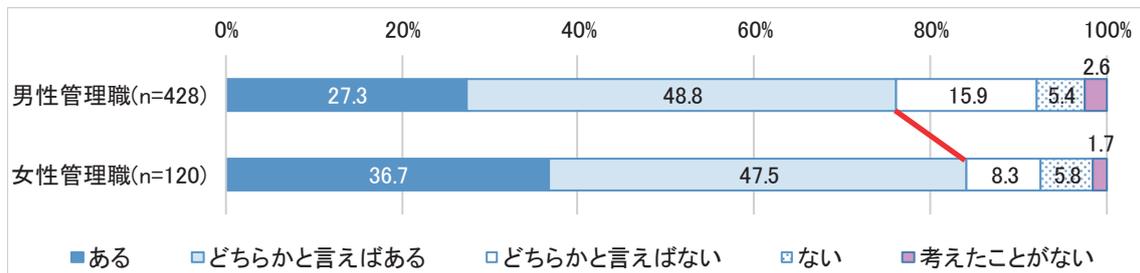
(1) 能力の自己評価

■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。

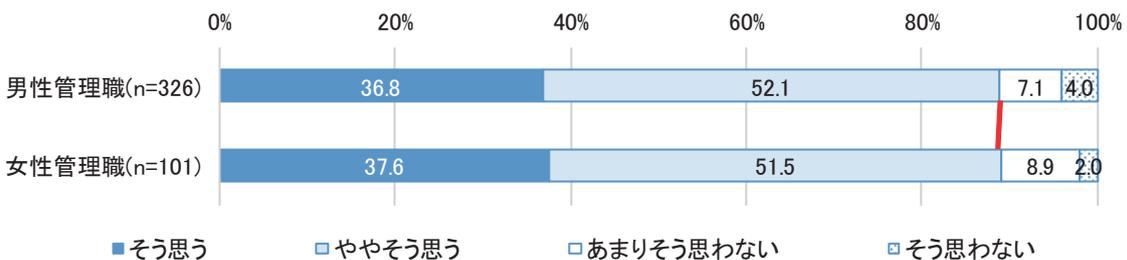


■男女とも現在スキルは活用できている

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)

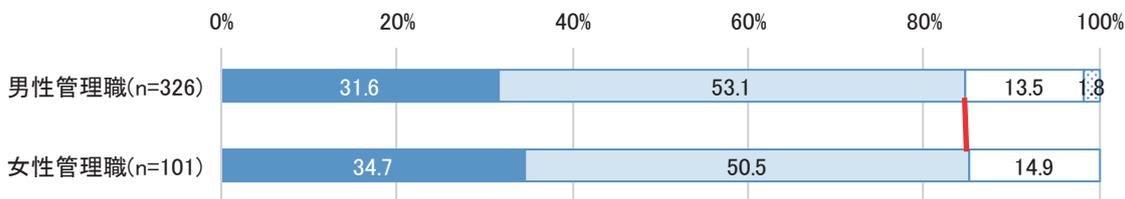


■男女ともスキルが他の企業でも通用すると考えている

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)



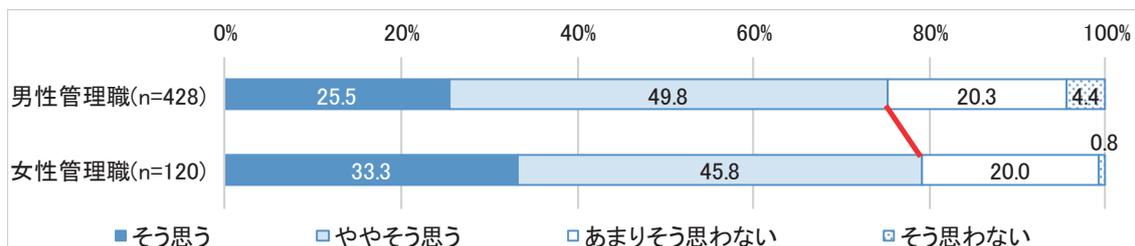
■ 通用すると思う □ どちらかと言えば通用すると思う □ どちらかと言えば通用しないと思う □ 通用しないと思う

■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が、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けども、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)

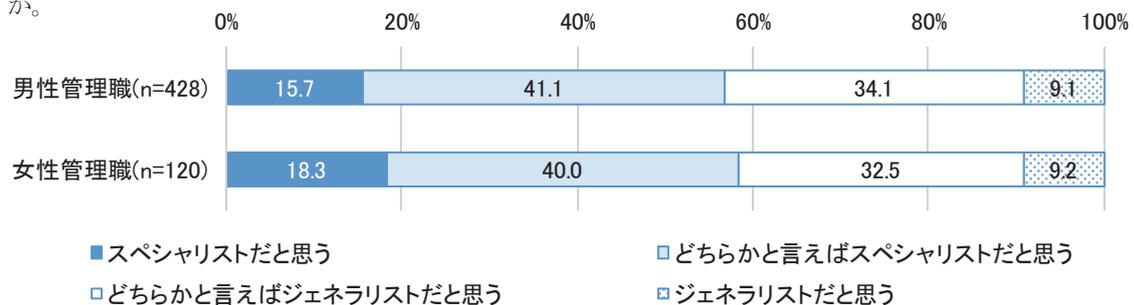
### (2) 人材タイプの自己評価

#### ■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

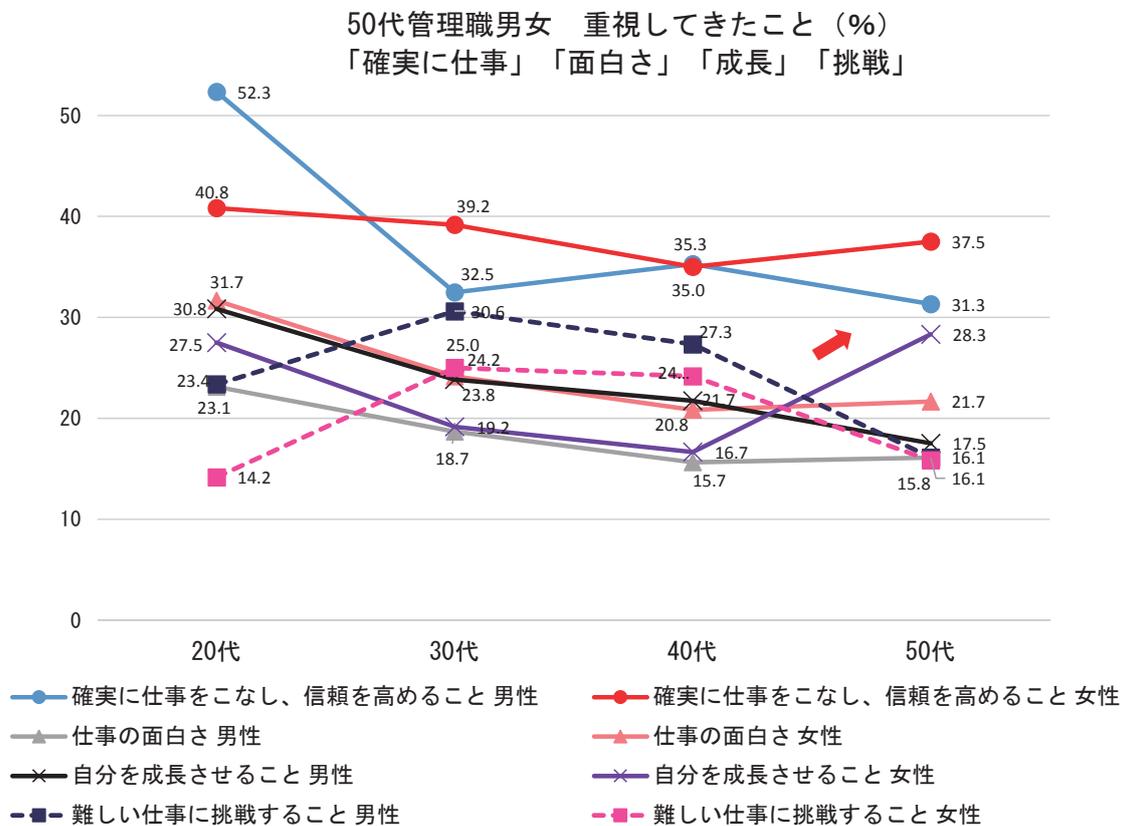
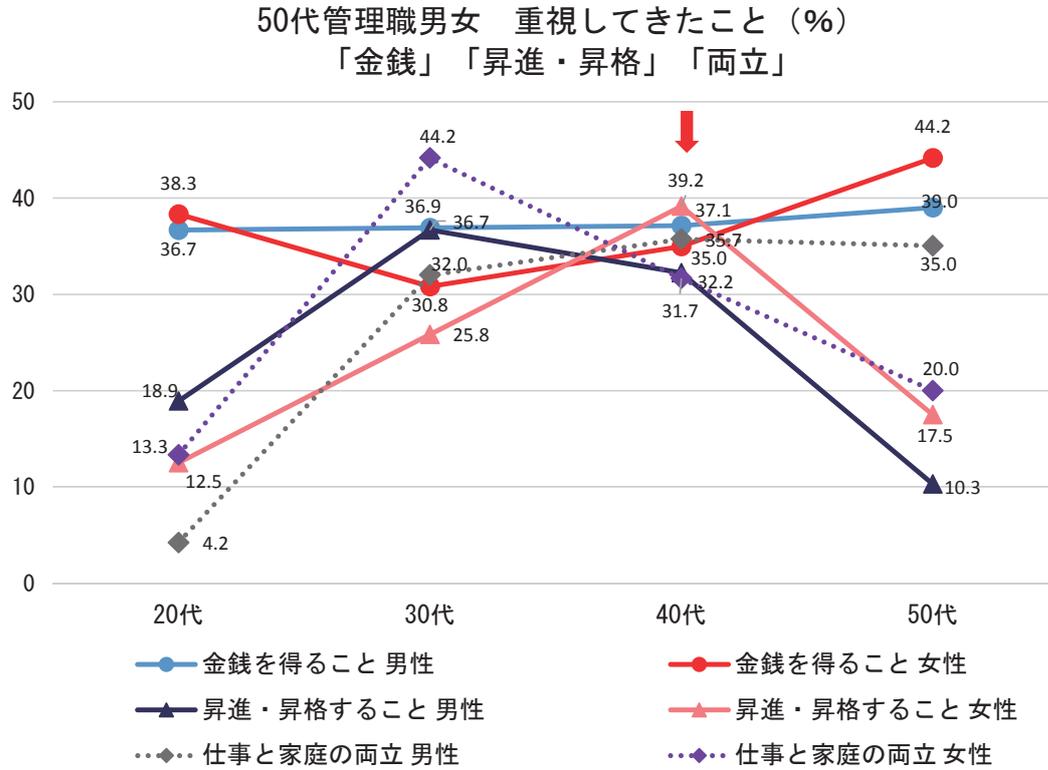
#### ■昇進・昇格を重視するのは男性は30代、女性は40代

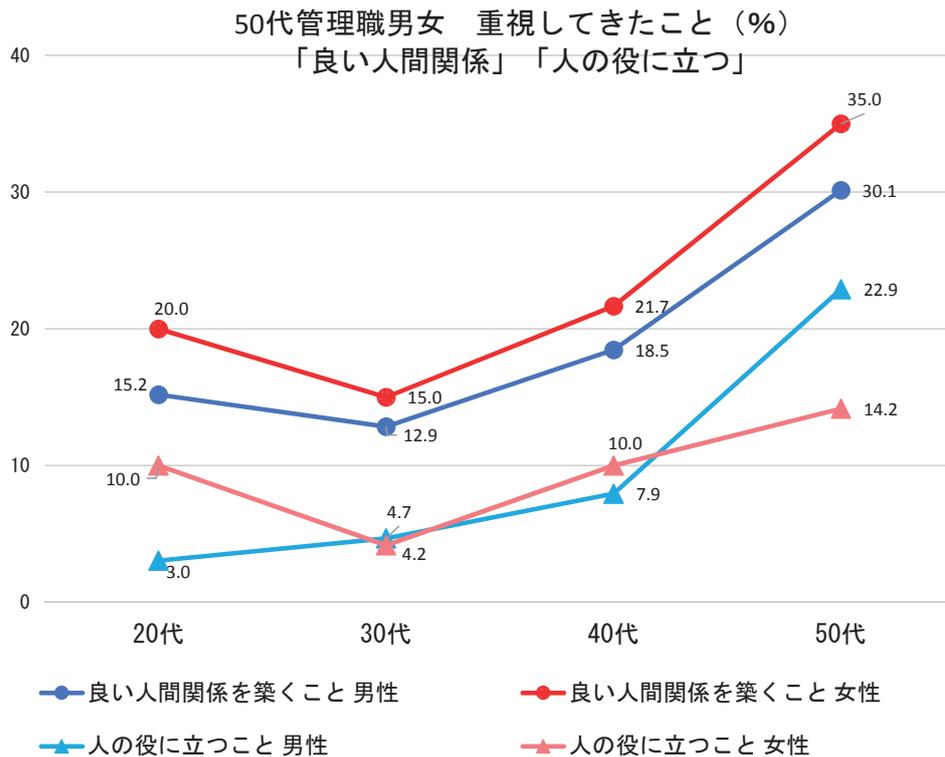
男女とも「昇進・昇格すること」を40代まで重視していたが、男性のピークは30代、女性は40代とズレがある。また40代の時、女性は、「金銭を得ること」をはじめとするどの項目よりも「昇進・昇格すること」を重視していた結果となっている。また女性の方が、20代に「仕事の面白さ」を重視していた。一方男性は、20代では「確実に仕事をこなし信頼を高めること」をかなり重視していた。

「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、せっ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

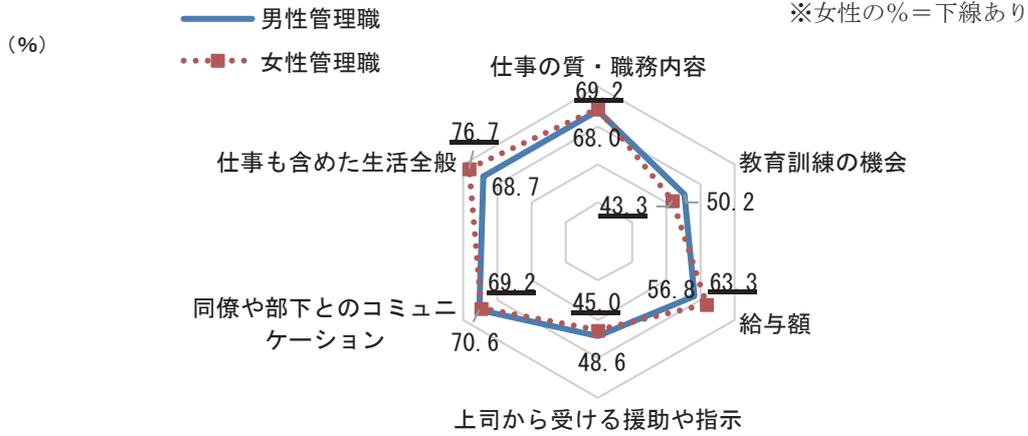
(1) 仕事等の満足度

■「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

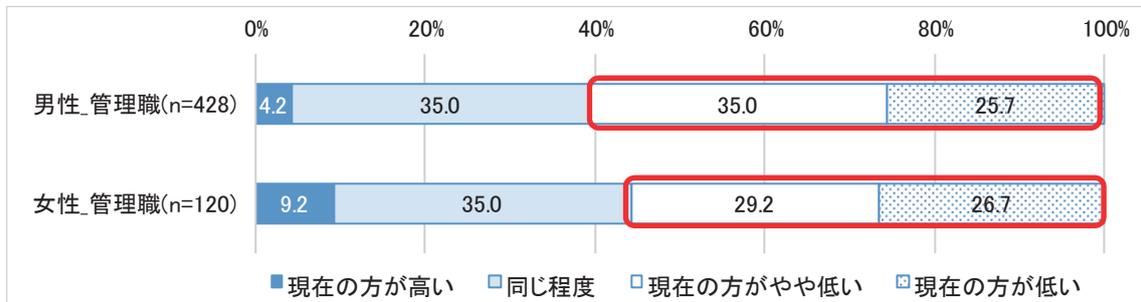
■モチベーションの減退傾向は男性でわずかに強い

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、前に出なさ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)

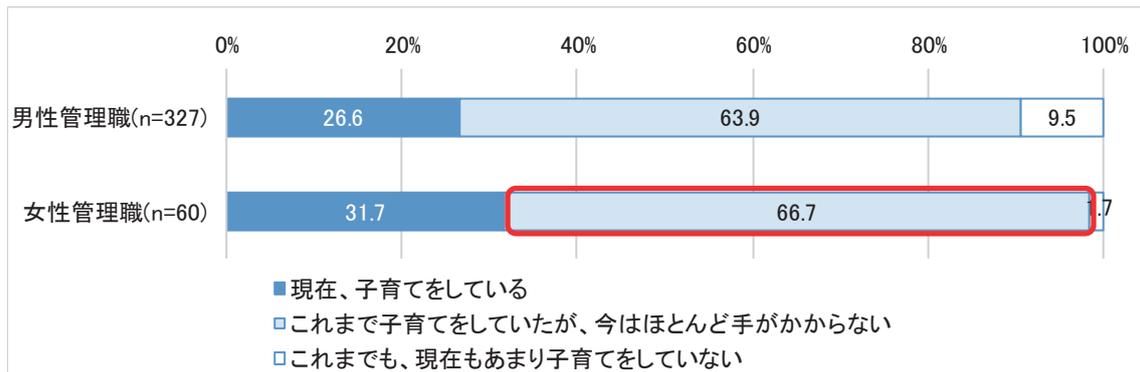
(3) 子育てと働く意欲

■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）。

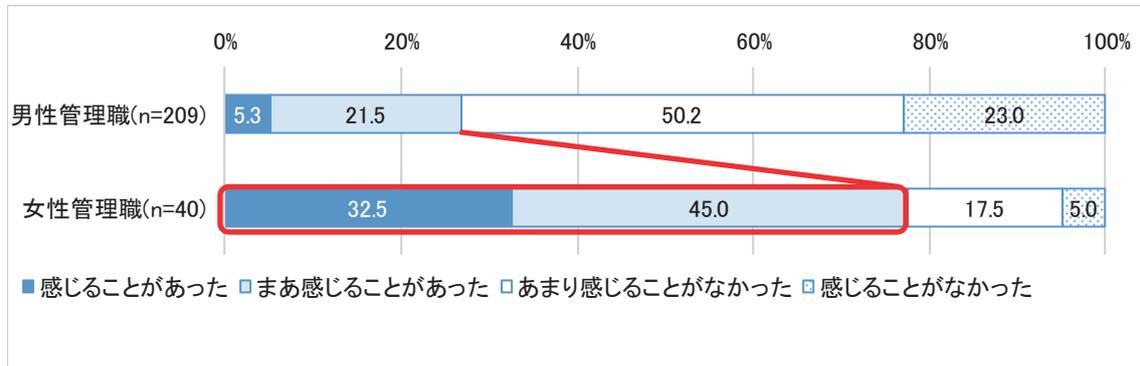
図表 2-2-98 現在の子育ての状況（子供のいる人）

Q45 あなたは現在、子育てをしていますか。



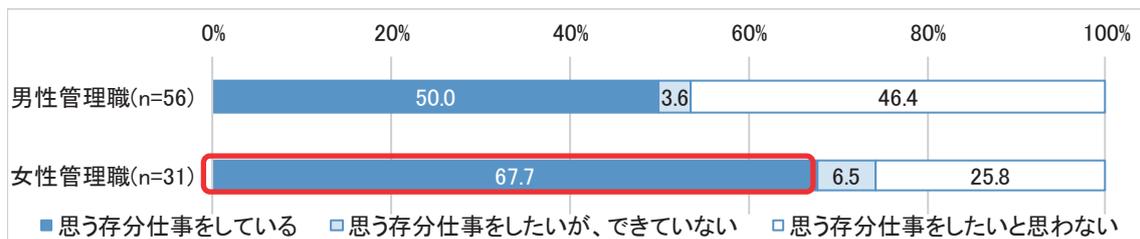
図表 2-2-99 子育てによる仕事の制約

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)

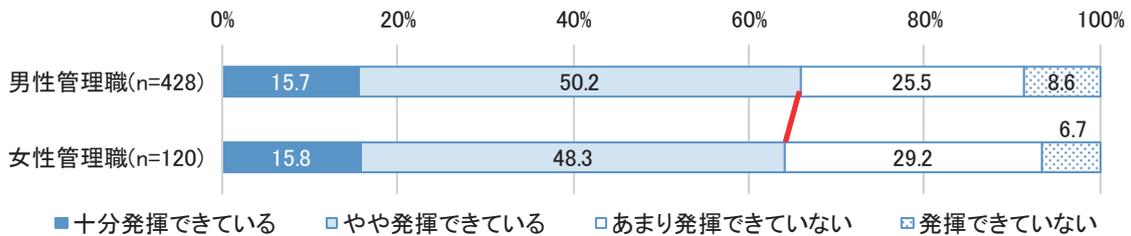
(4) 能力発揮と仕事の達成感

■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。

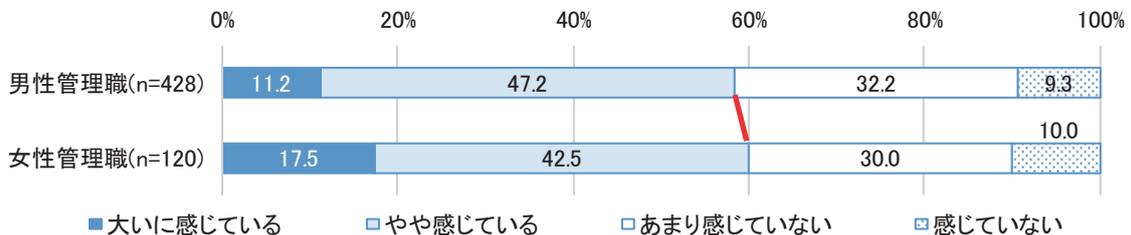


■管理職は男女とも達成感を感じている

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）を見直すよき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）

##### 下の子がやりづらিদら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>

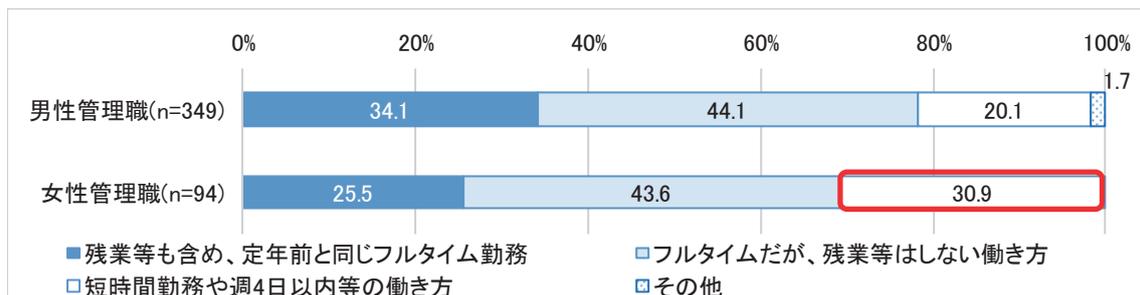
・働く本人の意識の問題。かつての団塊の世代のように社会のお荷物になってまで社畜としてしがみつくと働き方はやめて、どこであろうと必要とされる職場に飛び出して行けるのがベテランの流儀だ。(管理職 男性)

■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

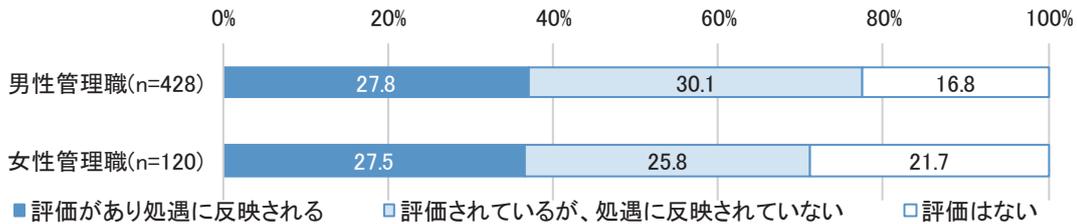
・働き方のもっと自由なコースをつくったほうがいいと思います。今だとフルタイムの社員しかいないのです。それで給料だけ下げます。女性に限らず、男の人も含めて、もうフルタイムとか、5日間とか、働きたくないな、もっと自由な時間を持ちたいなという人もいると思うのです。そういう価値観が分かれてくる年代に向けて、その社員の働き方を自由に選択できるように、働く時間が少なければ当然給料は下がる、それは当たり前の話なので、それはセットでいいと思うので。(R社Cさん)

■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？

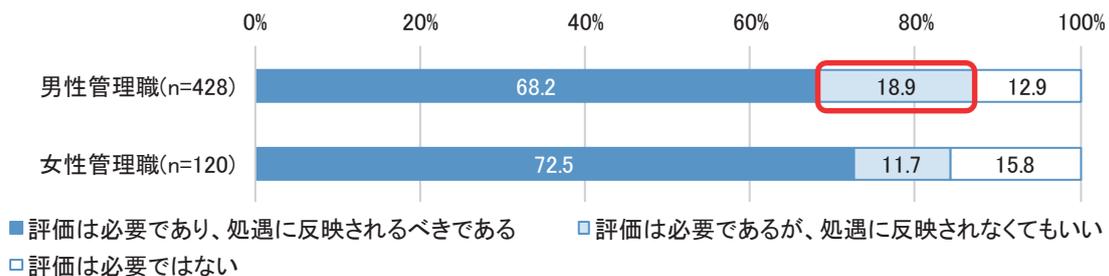


■男性の方が「処遇に反映されなくてもいい」のスコアがやや高い

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。



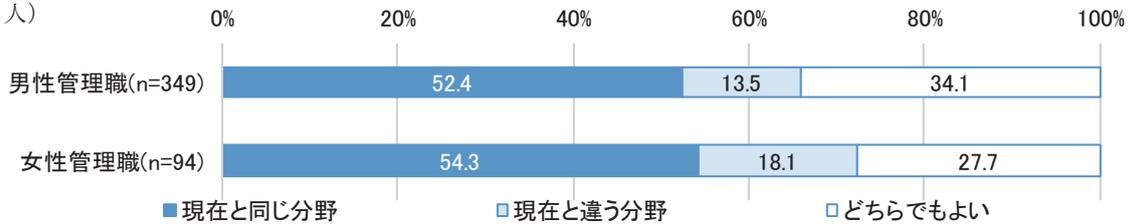
(3) 定年後の仕事内容の希望

■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)

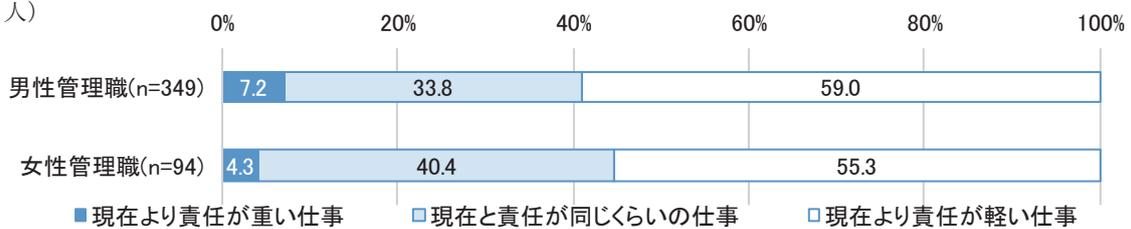


■定年後は今よりも責任が軽い仕事を希望

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)

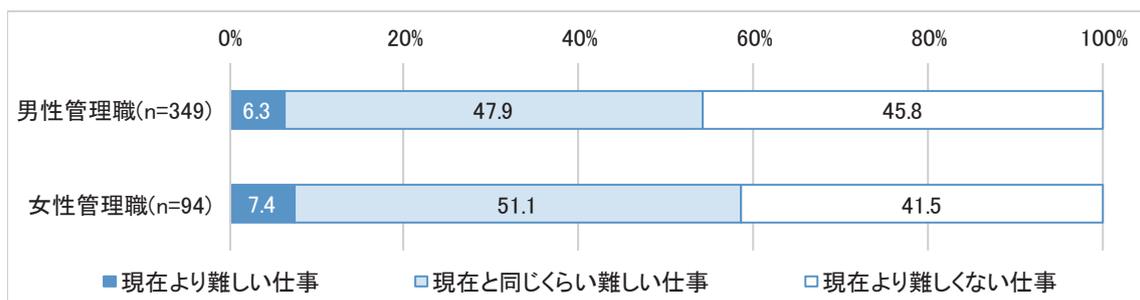


■定年後は今と同じくらい難しい仕事を希望

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>

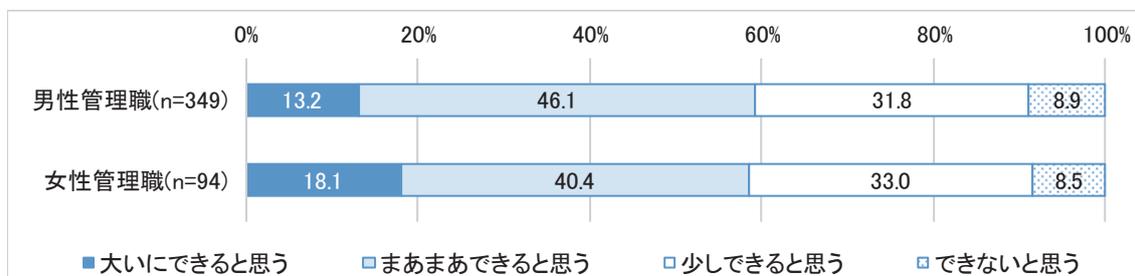
- ・仕事の負荷や責任をむやみに軽減するのではなく、これまで培ってきたスキルを生かせるような機会を本人と相談の上構築しモチベーションを低下させないこと。(管理職 男性)
- ・今までと変わらぬ責任と処遇があり、また闘えばさらなる昇進もありうる条件を維持する。(管理職 男性)

■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ます。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。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。

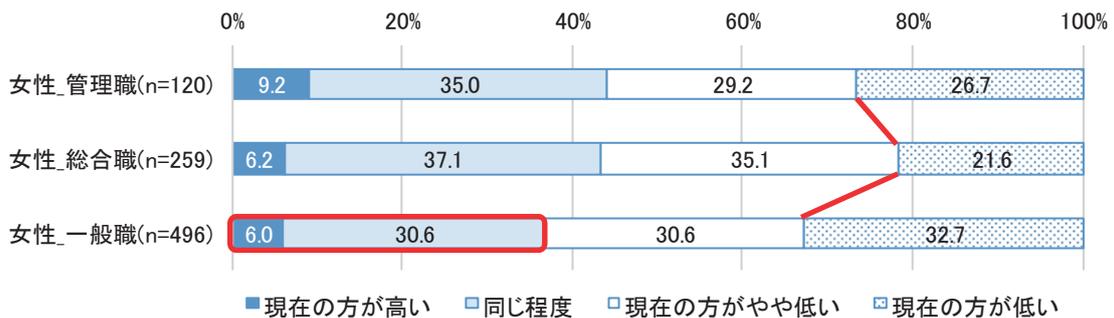
#### 1. 労働意欲

##### ■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

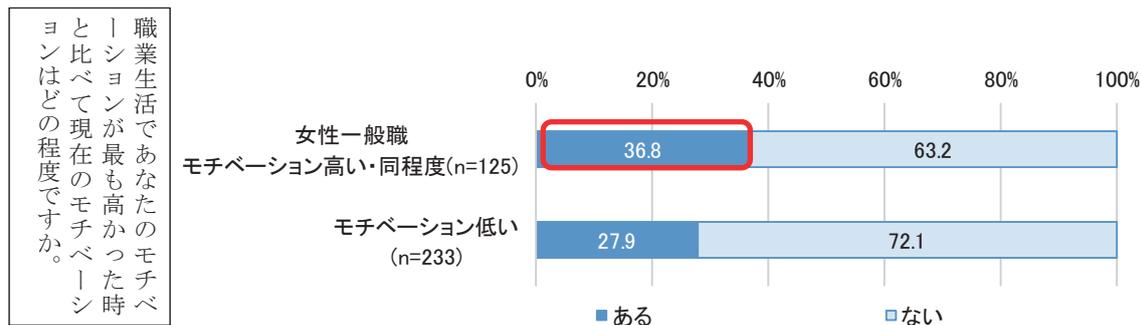
#### ■モチベーションを維持している人は異動時の説明を受けたことがある人がやや多い

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)



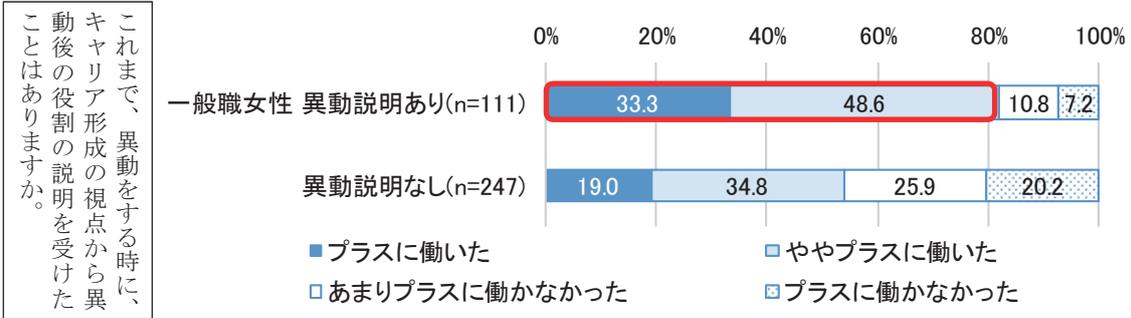
職業生活であなたが最も高かったモチベーションはどの程度ですか。

■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。



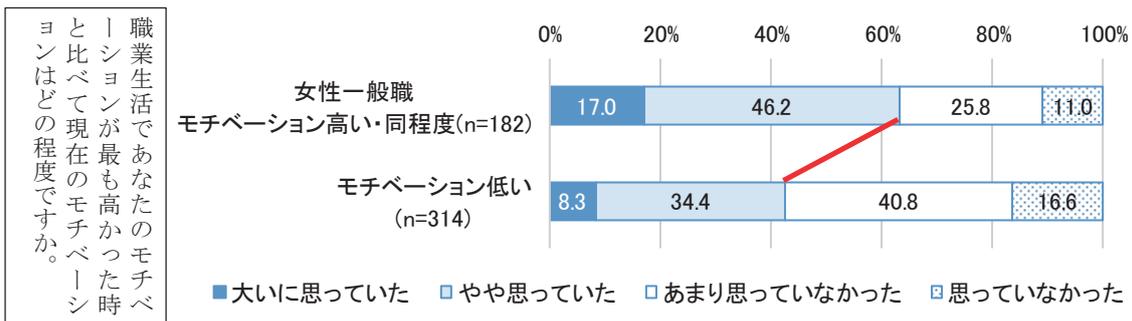
(3) キャリア形成について

■「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。

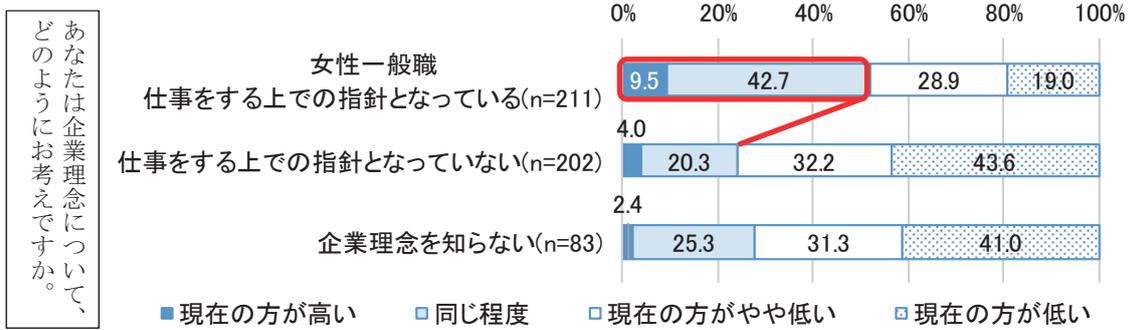


■企業理念を指針としている人の方がモチベーションが高い

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

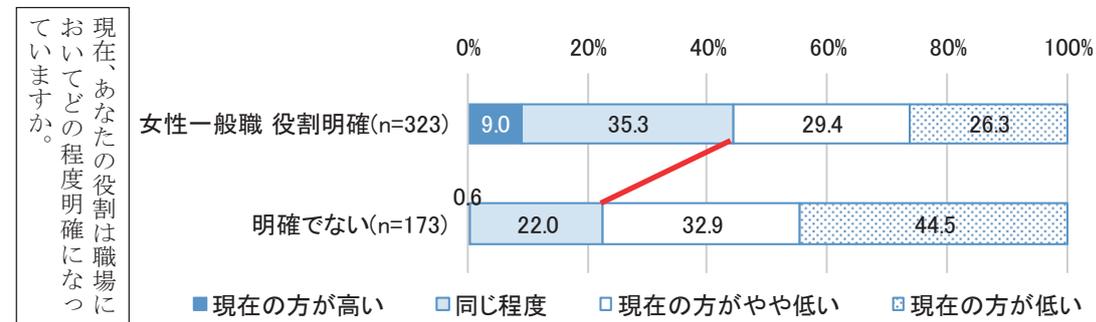
(1) 活用施策について

■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。

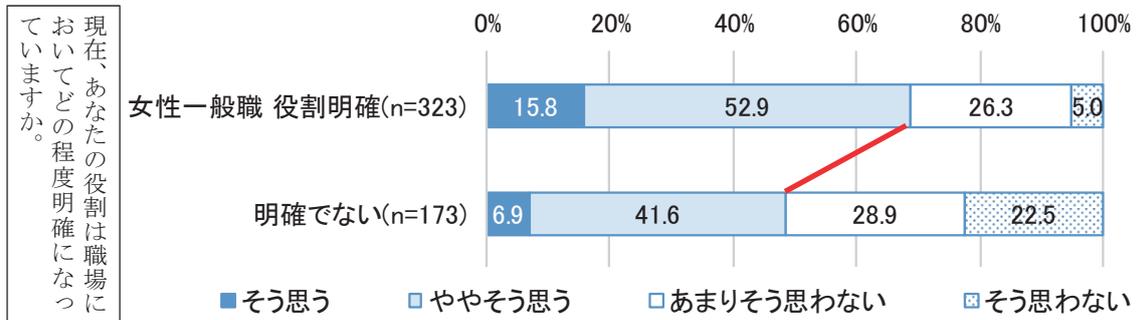


■職場での役割が明確な人は能力開発意欲も高い

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。

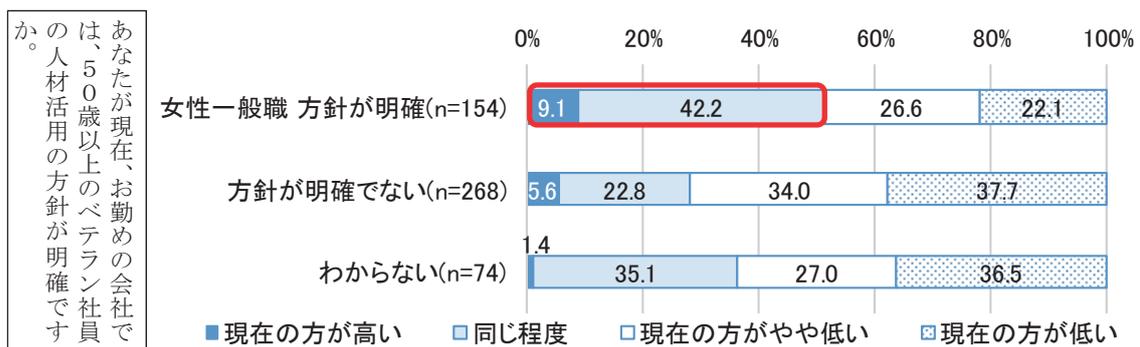


■企業のベテラン社員の活用方針が明確である方が、モチベーションが高い

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。

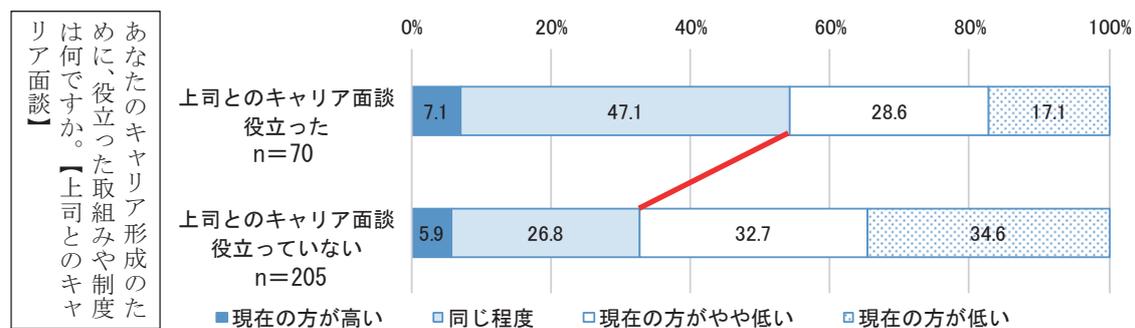
Q22 あなたのキャリア形成のために、役立つ取組みや制度は何ですか。当てはまるものすべてを選択してください。（Q21で「受けたり、参加したりしたことはない」を選択した人以外）

（%）		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

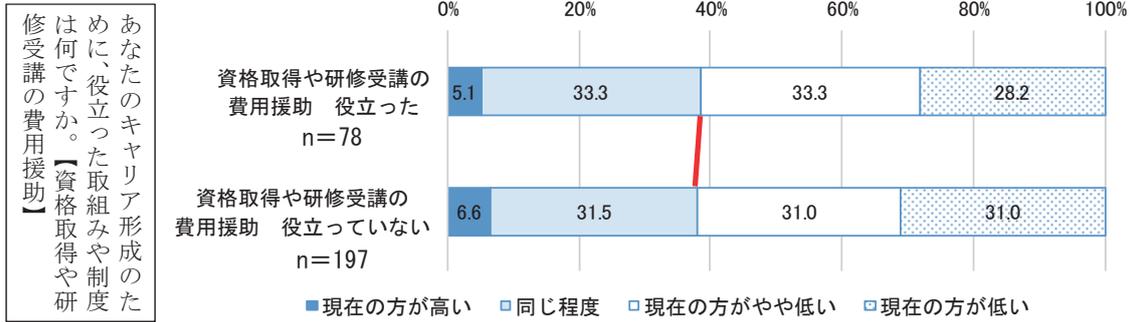
図表 2-2-123 「上司とのキャリア面談」役立つかどうか別 モチベーション

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

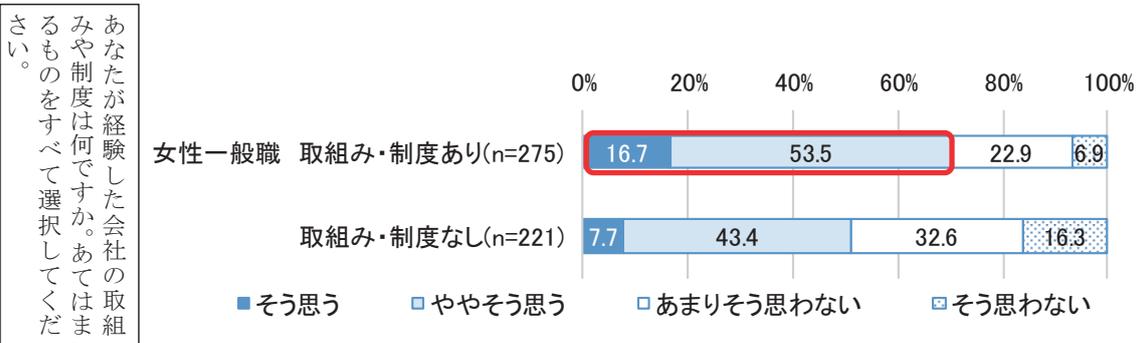
(1) 能力の自己評価

■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)

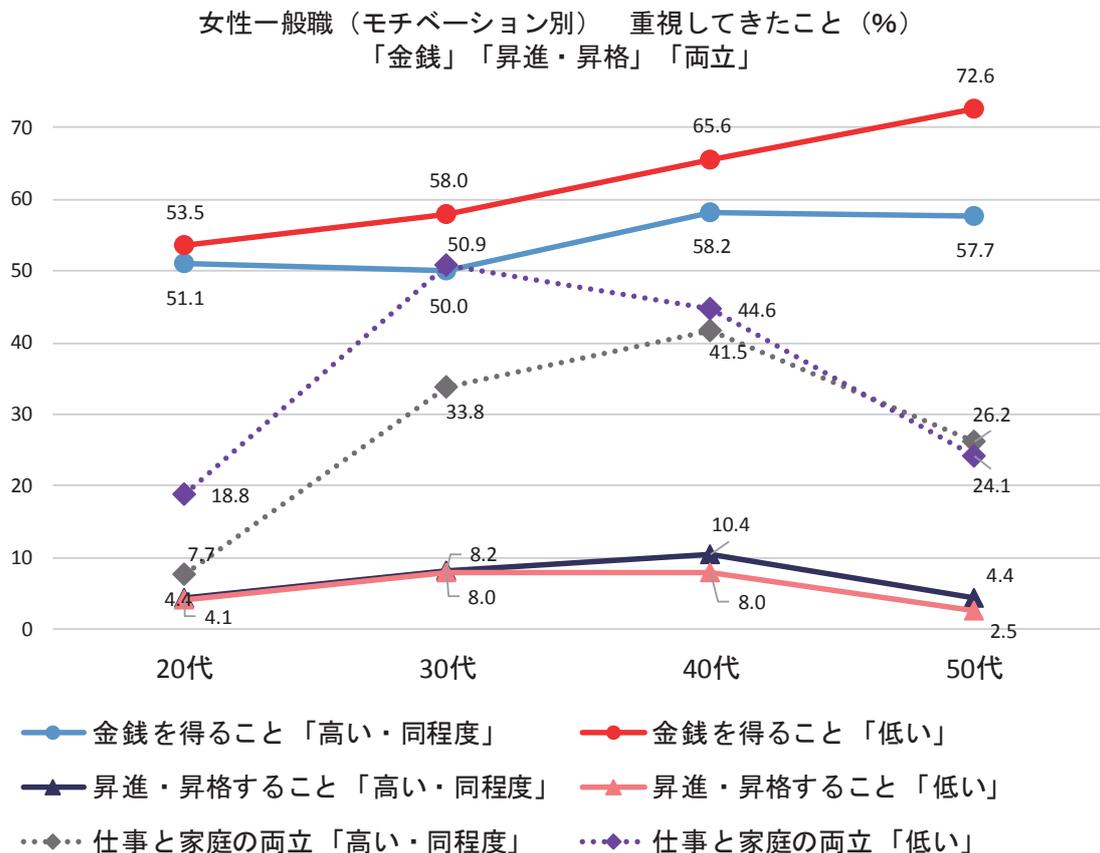
## 5. 働く価値観の年代別変化

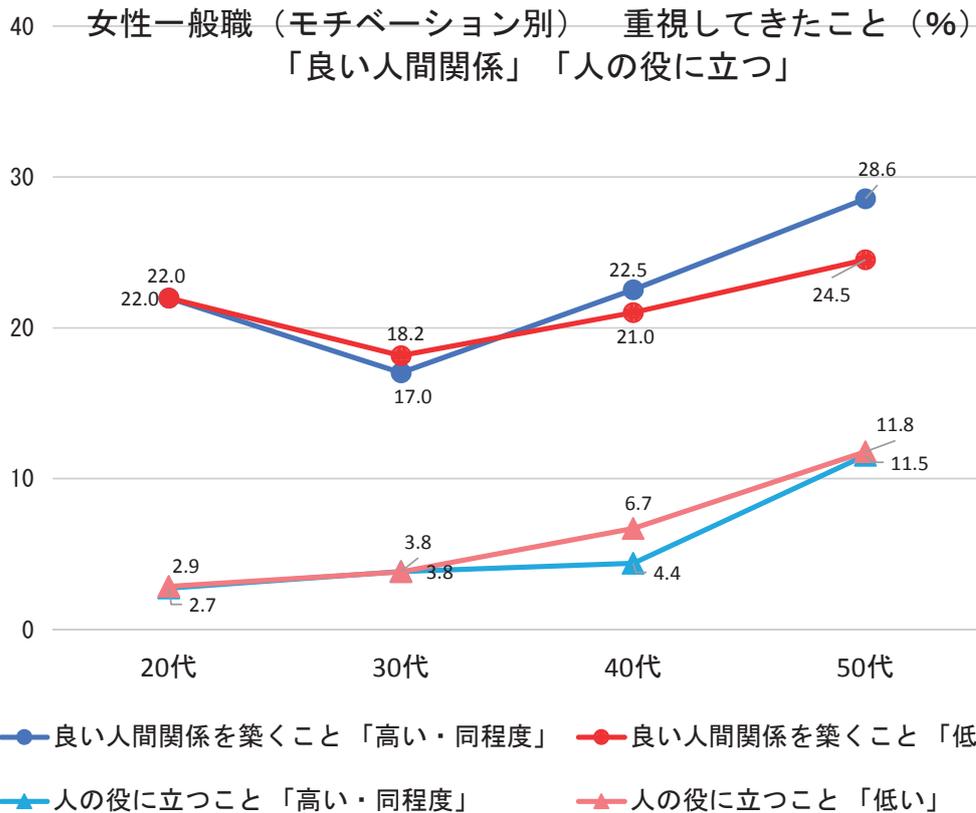
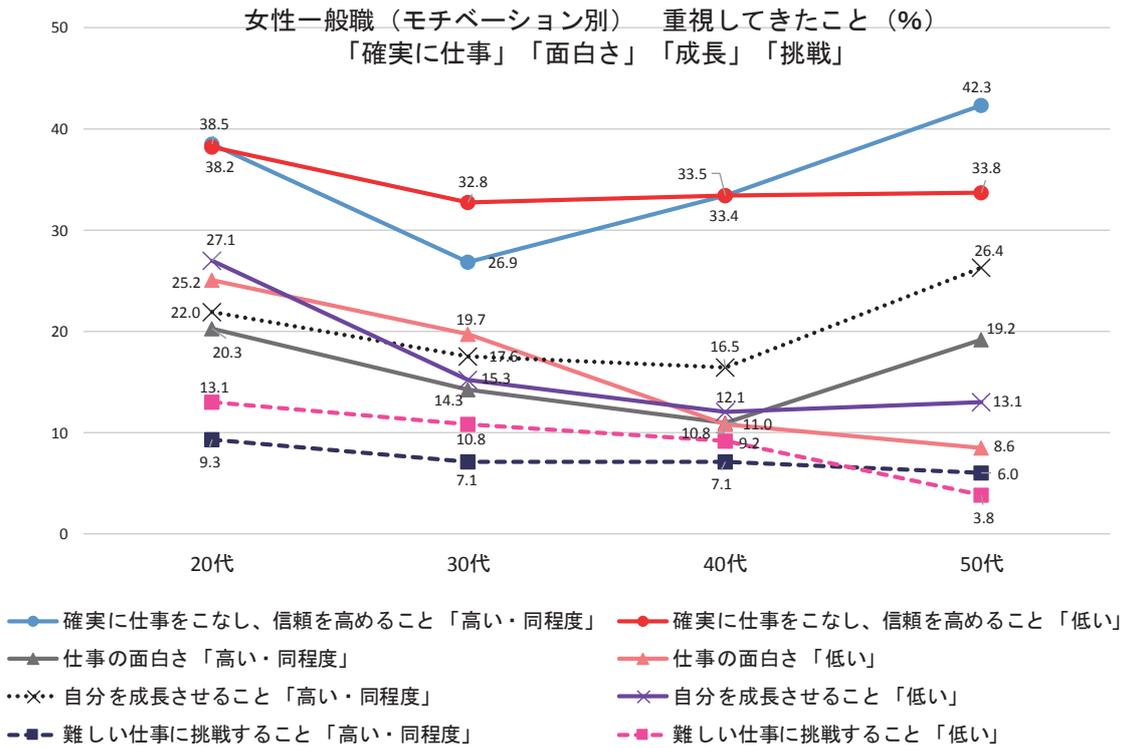
### (1) 年代別の特徴をみる

■「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。





## 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、若いというのがありますから、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とは思いますが。(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、それは私がやりたいたいことをすれば良かったのだなとは思いますが、できなかつた。(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つた

- ・そのとき管理職にいきたいというわけではなかつたのですが、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、強い希望があつ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つた

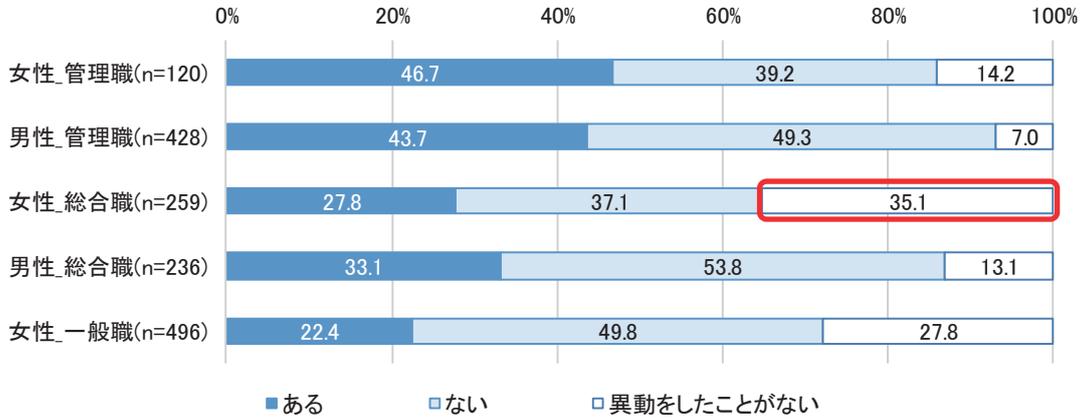
- ・40代の頃、ほかのところに行ってみたくて、何度も何度も毎年、上司に、私はこういうところに行きたいですと言っていたが、チャンスはもたえなかつたなという気がするので、女性が思い切って勤務地を変えてでも新しい仕事にチャレンジしたいと言ったら、チャレンジさせてあげるようにしてもらいたかつたし、今後そうなるっていくといいなと思いますね。(管理職 Q社Fさん)

■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

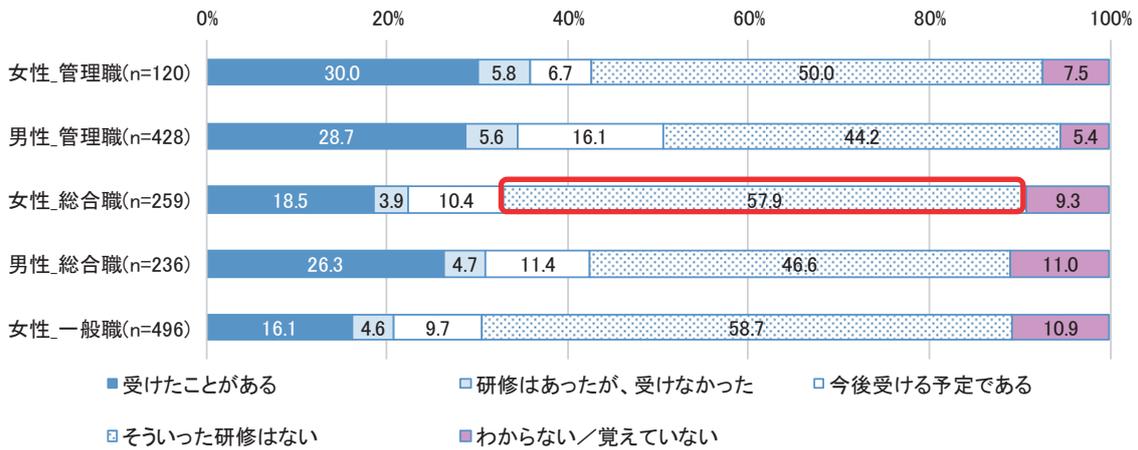
- ・集合研修で勉強する場面もありますが、現場に行ってすぐ使えるかという点と難しい。上司に恵まれてチャンスはもらえたけれど、男性陣の最初から課長に育てていこうと育成されてきた人達に比べて、にわかづくりなので急に今までやったことがないところに放り込まれ、みんなと一緒にそういう勉強をして、わかったよと言われると、頭ではわかるのですが、どうやって仕事を振っていけばいいのか、と悩んで。(管理職 Q社Fさん)

■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%近くになっているが、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

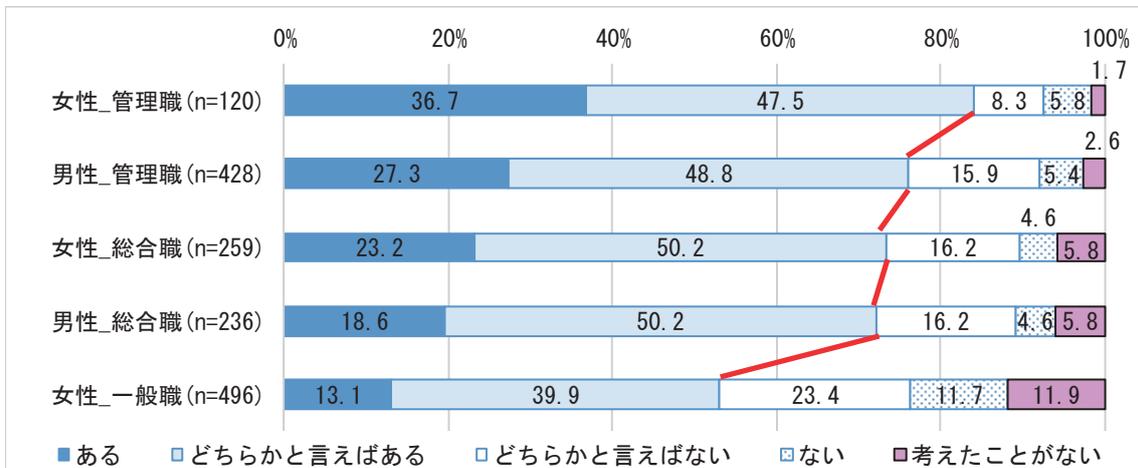
(1) 能力の自己評価

■「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。」

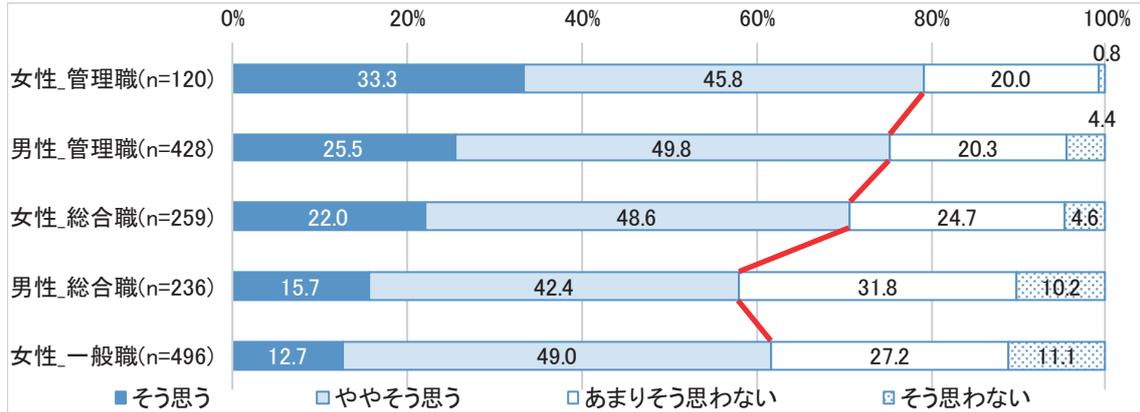


■女性たちは能力開発意欲が高い。一方、男性総合職は最も意欲が低い。

「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

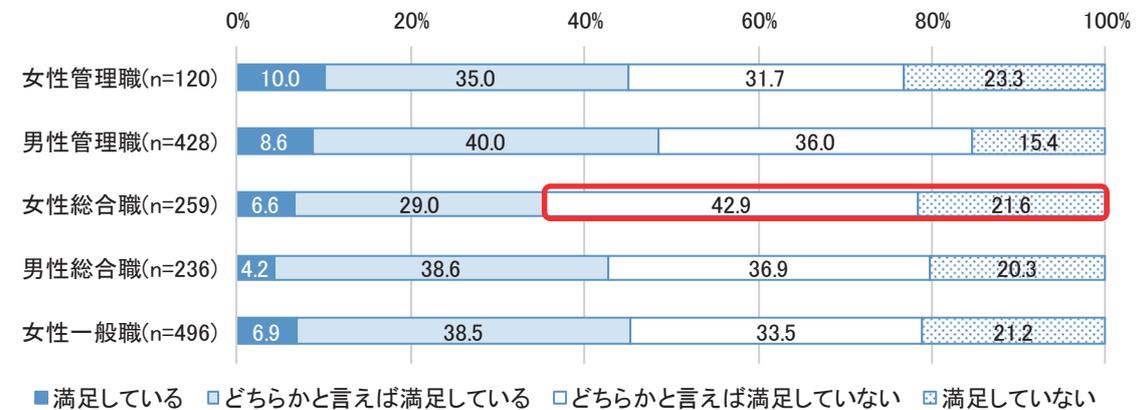
(1) 仕事等の満足度

■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】



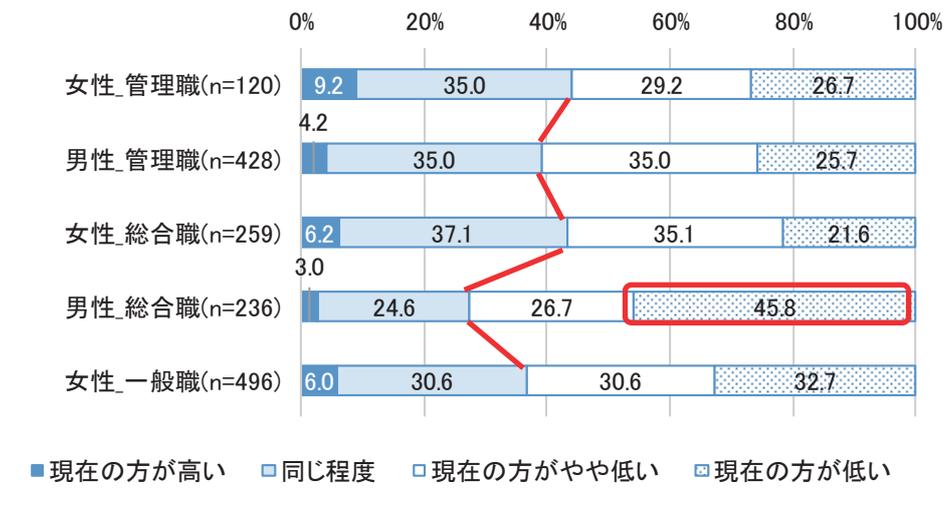
(2) モチベーションの現状と背景

■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。



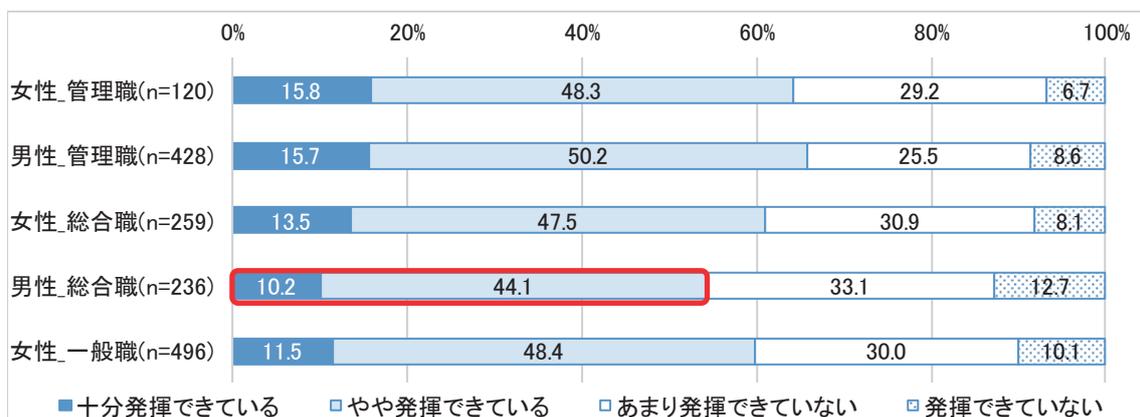
(3) 能力発揮と仕事の達成感

■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。

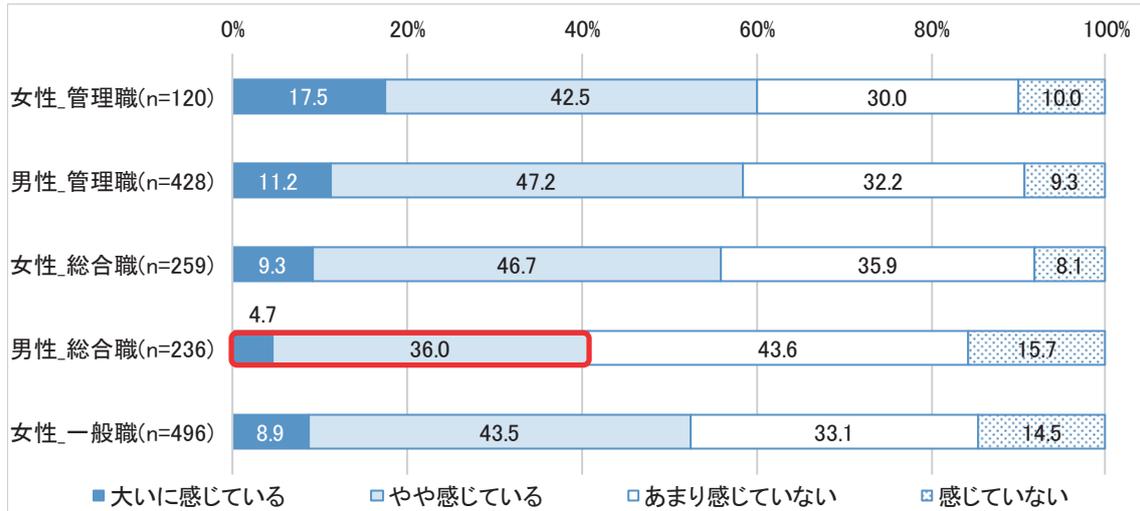


■男性総合職は達成感を得られてない

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。



## まとめ

制度が整っていない時代にも「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。特に女性総合職は、適切な育成機会が与えられていなかったにも関わらず男性管理職と遜色のないモチベーション等のスコアとなっており、その前向きな姿勢に学ぶべき点は多い。

### ・ 仕事経験と能力開発とキャリア形成

女性総合職は5つの社員タイプの中で、異動や出向、転勤等の経験が最も少なく、女性一般職とほぼ同等の結果であった。異動時の説明の有無においても、そもそも「異動したことがない」のスコアが最も高かった。

### ・ 会社の人事施策についての評価

キャリア面談、メンター制度、キャリアデザイン研修、自己申告による異動等の会社の仕組みや制度については、もっとも経験が少ないのは女性一般職で、次いで女性総合職となっている。キャリアや定年に関する研修機会も、女性一般職と女性総合職の6割弱が「そういった研修はない」と回答している。

### ・ 能力と人材タイプの自己評価

「核となるスキルを持っているか」という問いに関しては、女性総合職と男性管理職はほぼ同等であった。また能力開発意欲も高く、女性総合職と男性管理職はほぼ同等、男性総合職は女性総合職や女性一般職よりも低い。

### ・ 仕事等の満足度と働く意欲

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が、男性は総合職で明らかにモチベーションが低下している。力の発揮においても達成感においても、男性総合職の低下が明らかで、5つの社員タイプの中でいずれも最も低くなっている。

女性総合職は、会社からの育成機会や上司からの適正な援助が少ない環境で仕事を続けてきている。同じ総合職という立場でも、男女の育成機会には差が見られる。機会が与えられなかっただけでなく、社内の風土も女性が思うように活躍できるようなものではなかったことがインタビューからも推察される。そういった環境にありながらもモチベーション等意欲に関する項目の割合の傾向は高い順に

1. 女性管理職
  2. 男性管理職≒女性総合職
  3. 男性総合職≒女性一般職
- となっている。

男女雇用機会均等法施行前後は、女性総合職は男性総合職と同じ社員タイプであるにも関わらず、育成等は一般職的に扱われていたことが推察できるが、女性総合職自身は、女性一般職とは異なる価値を仕事に見出してきたものと考えられる。適切な育成をされていないにも関わらずモチベーションを維持する女性たちは、企業にとっても育成のコストパフォーマンスが高い層であるとも言えるのではないか。

### 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<sup>1</sup>。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

<sup>1</sup> 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。

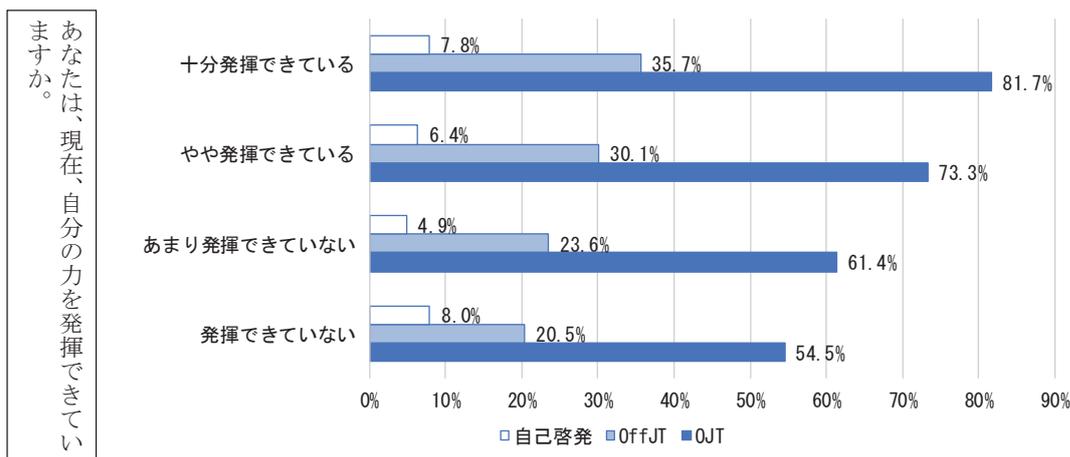
図表 2-3-3 と図表 2-3-4 から、経験した会社の取組み・制度を見ると、上司とのキャリア面談/キャリア形成後押しが最も回答比率が多く、次いで資格取得や研修受講の費用援助、自己申告/社内公募制度による異動という順になっている。力の発揮および仕事の達成感でポジティブな回答者ほど、おおむね経験した会社の取組み・制度が多いことがわかる。ただし、わずかの差ではあるが、資格取得や研修受講の費用援助、自己申告/社内公募制度による異動の回答比率が最も高いのはやや発揮できている、やや感じている回答者である。

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。

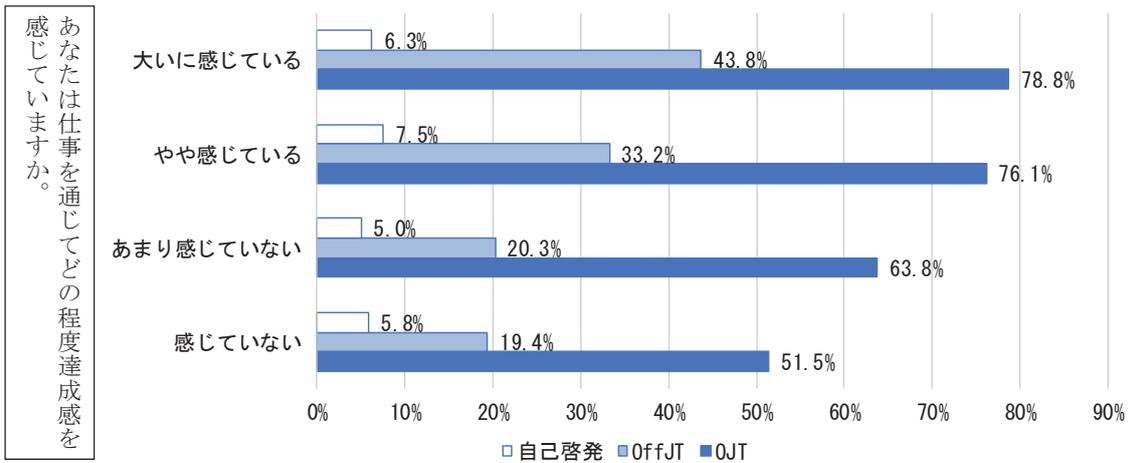
図表 2-3-1 自分の力を発揮できているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・男女計）

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。



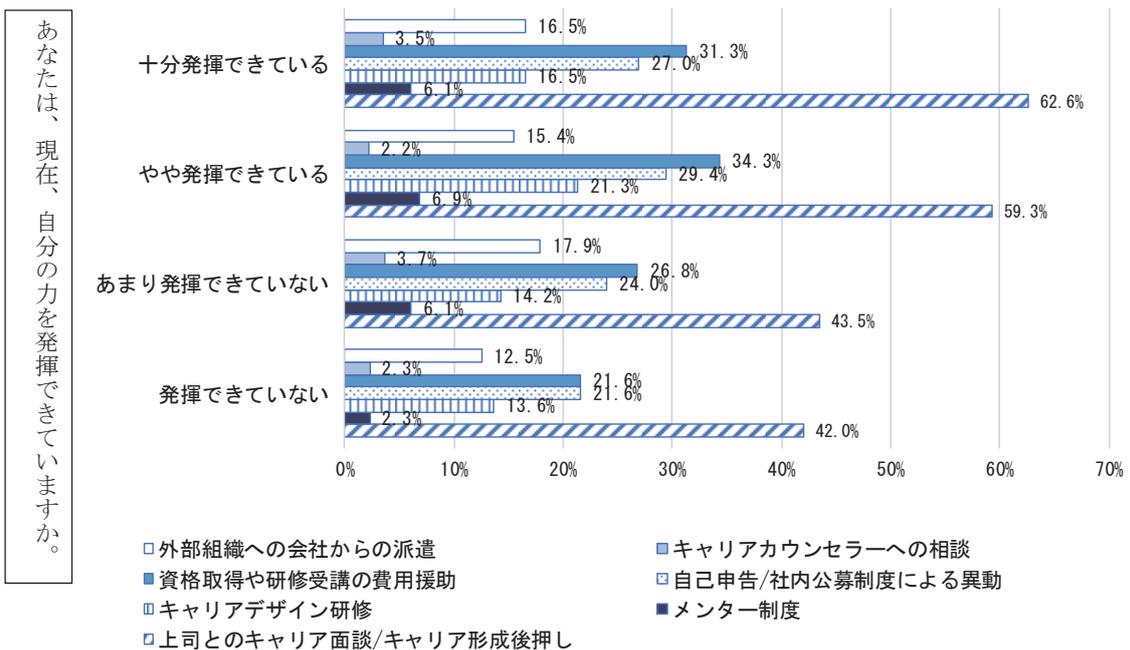
図表 2-3-2 仕事を通じて達成感を感じているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・男女計）

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。



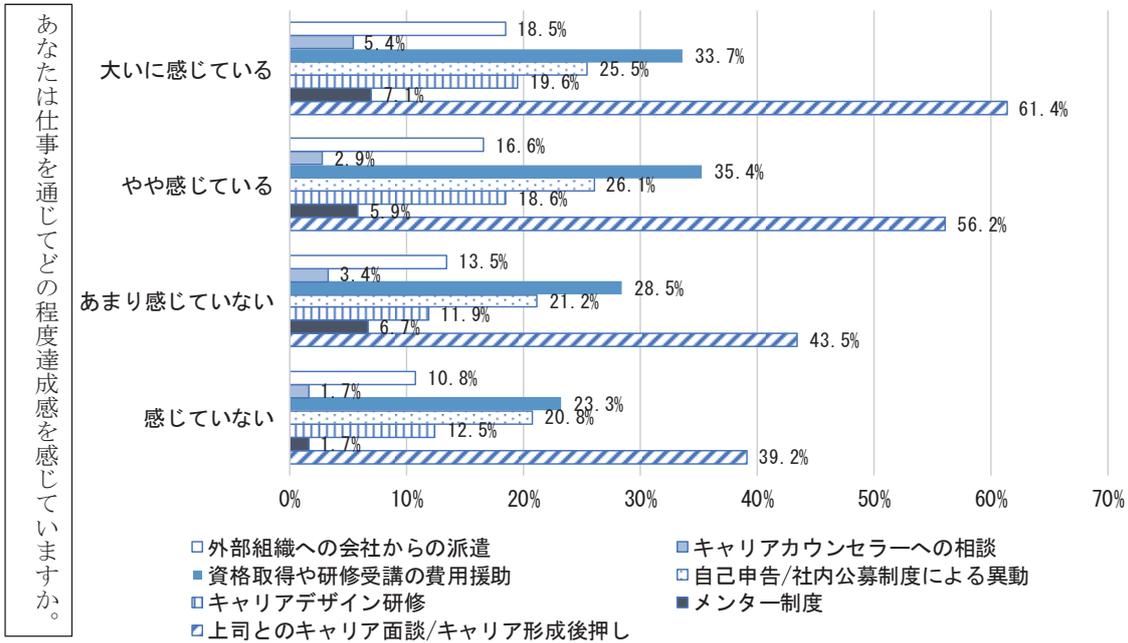
図表 2-3-3 自分の力を発揮できているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・男女計）

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。



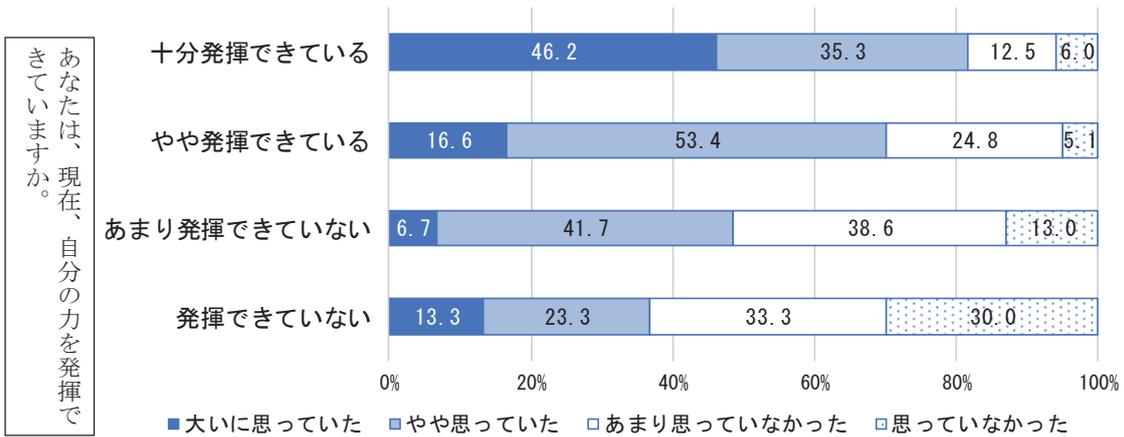
図表 2-3-4 仕事を通じて達成感を感じているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・男女計）

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。



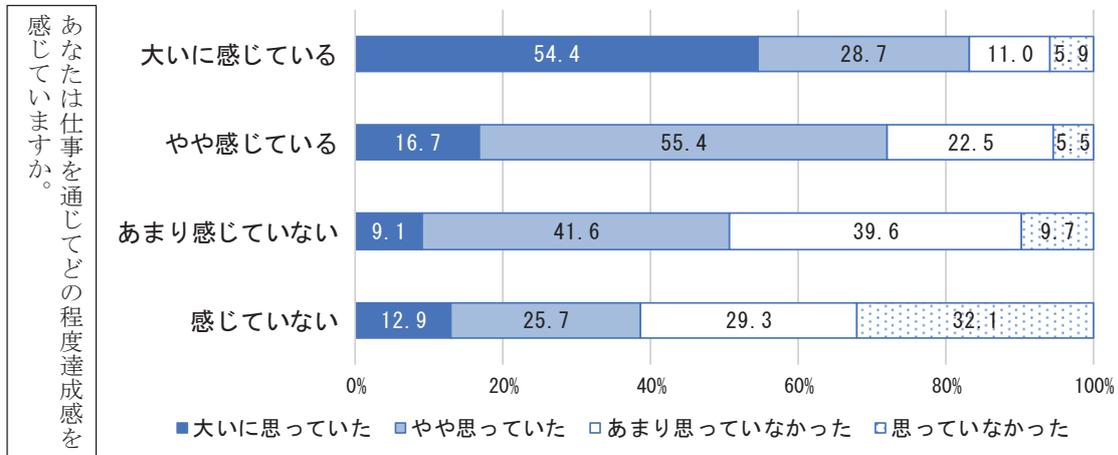
図表 2-3-5 自分の力を発揮できているかと前職が役に立っているか（総合職・男女計）

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）

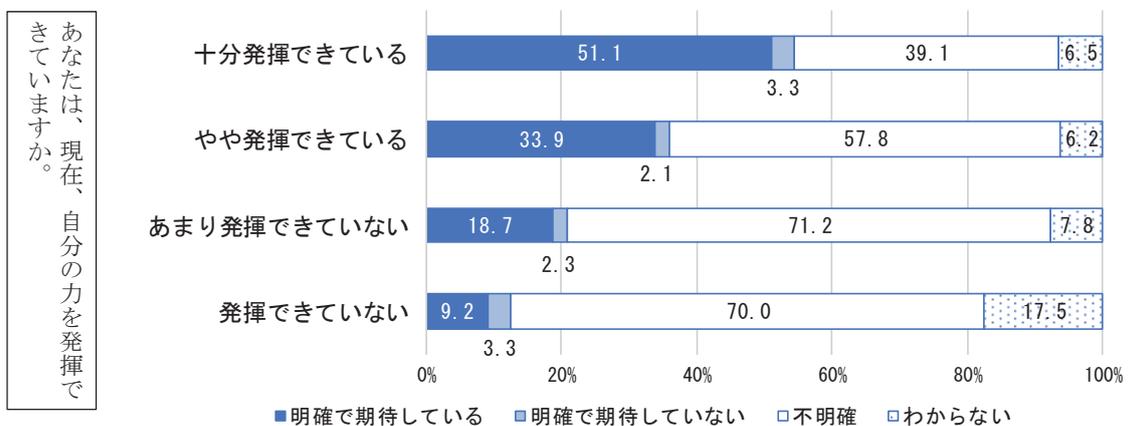
Q25 仕事を始めてから現在の仕事まで、前の仕事が次の仕事に役立っている（キャリアがつながっている）とどの程度思っていましたか。



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。

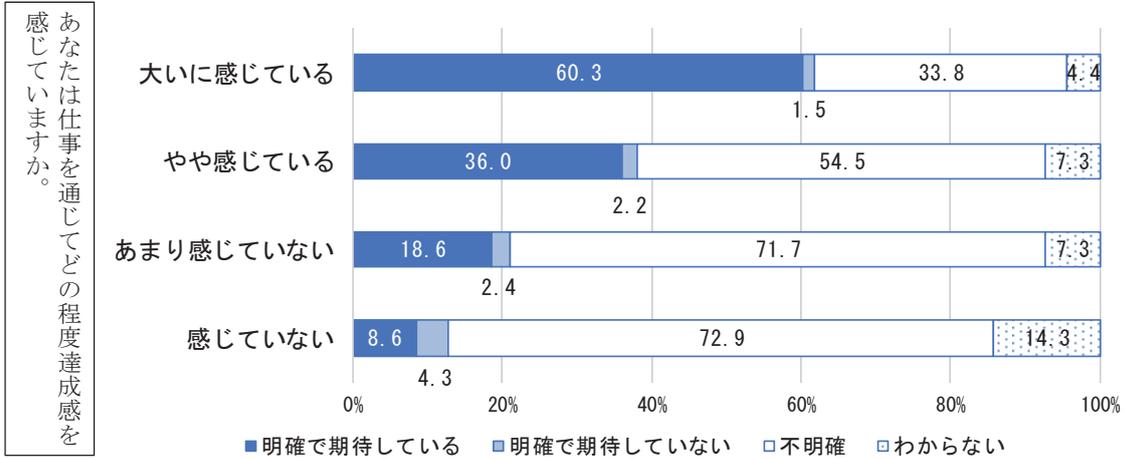


図表 2-3-8 仕事を通じて達成感を感じているかとベテラン社員の活用方針

(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？

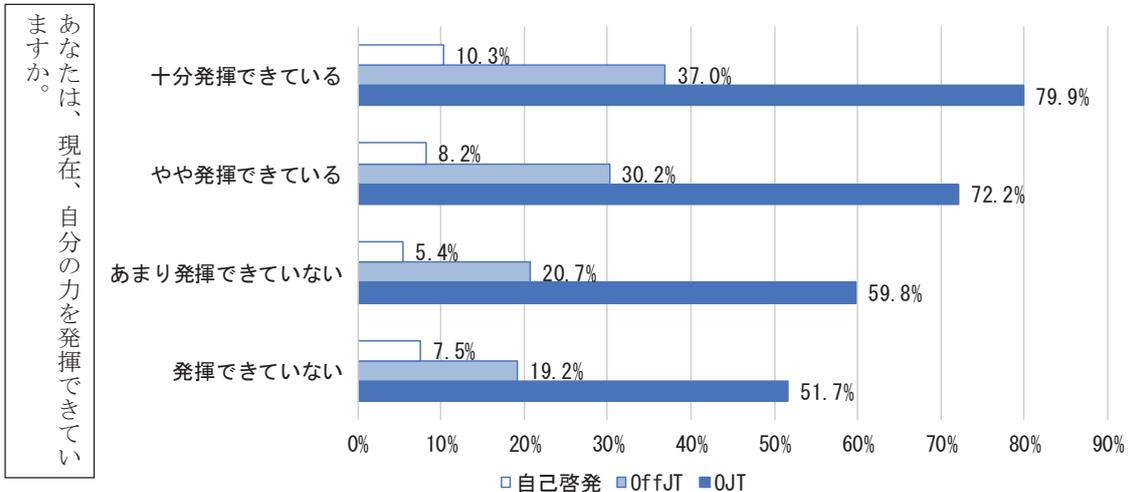
Q50 (Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ) その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。



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。

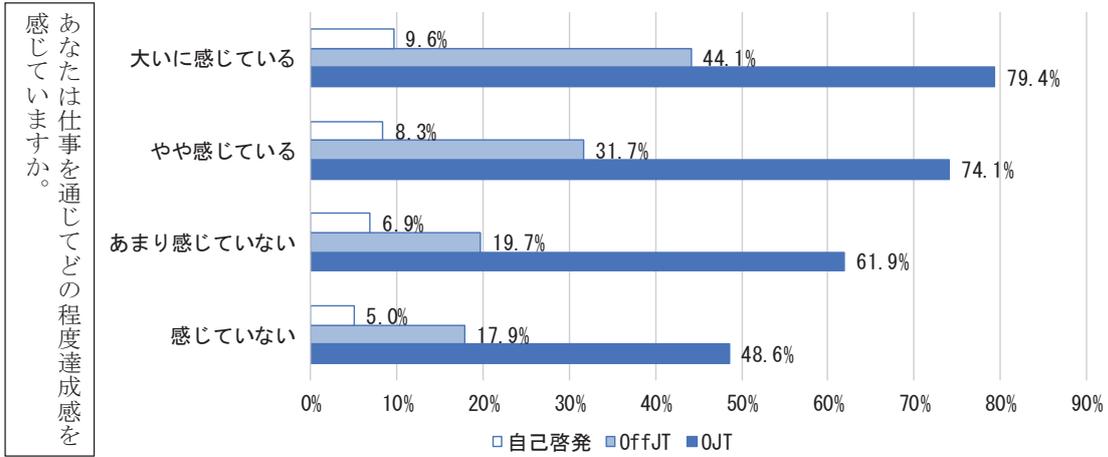
図表 2-3-9 自分の力を発揮できているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・男性）

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。



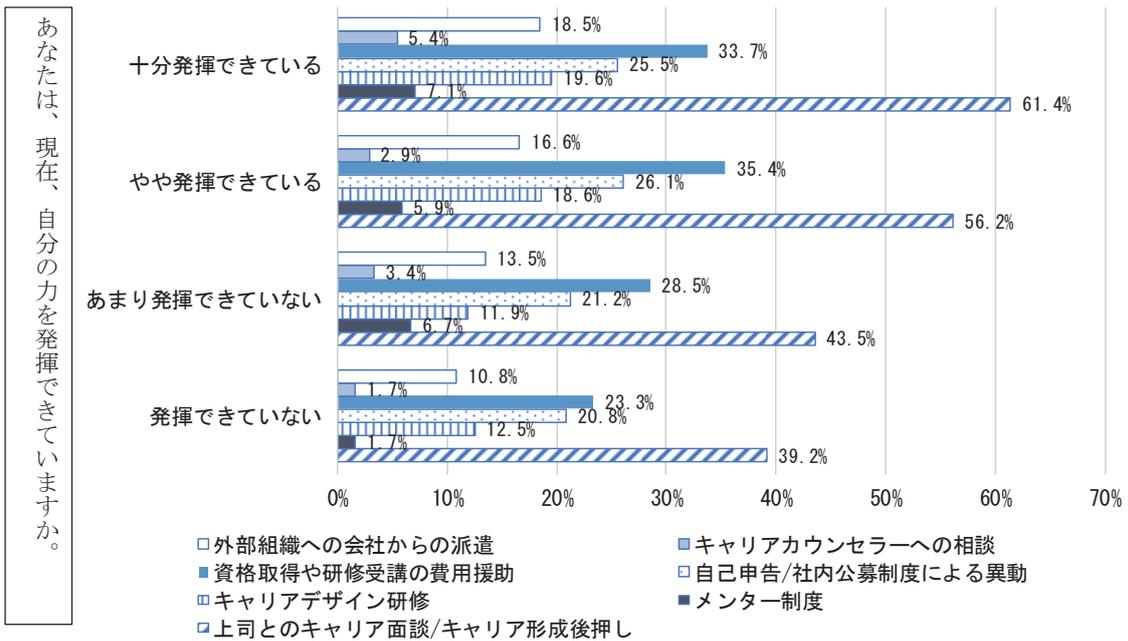
図表 2-3-10 仕事を通じて達成感を感じているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・男性）

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。



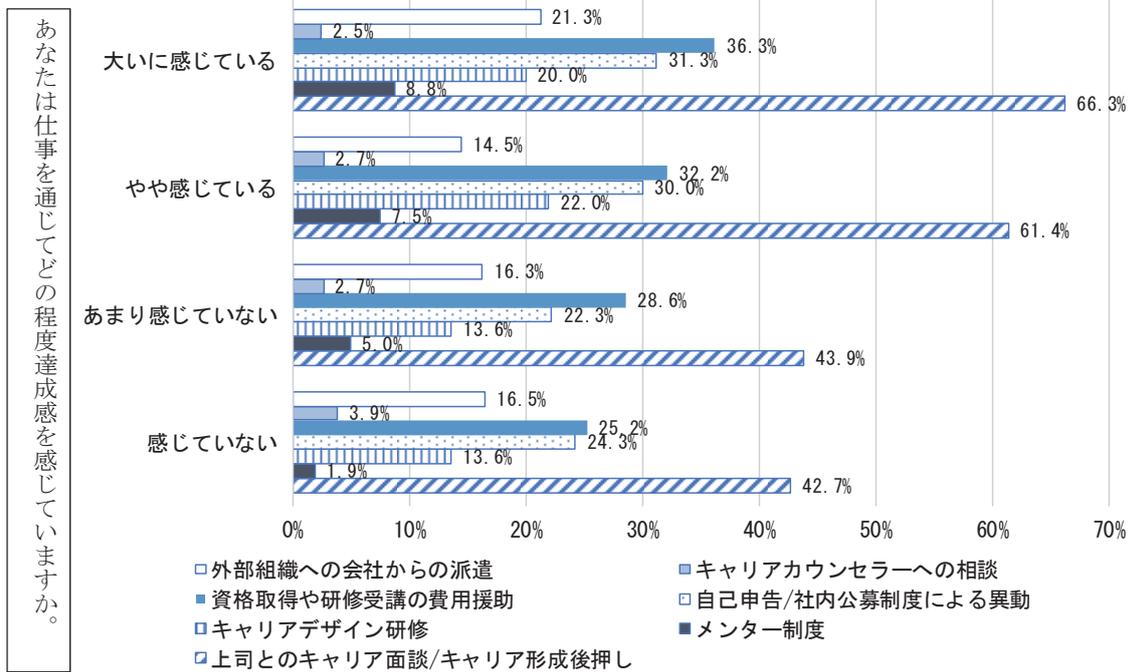
図表 2-3-11 自分の力を発揮できているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・男性）

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。



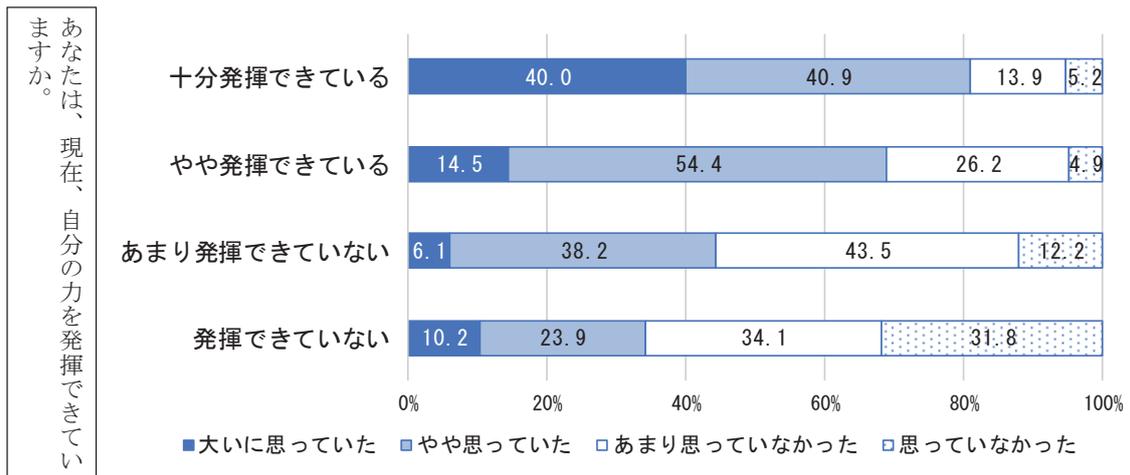
図表 2-3-12 仕事を通じて達成感を感じているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・男性）

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。



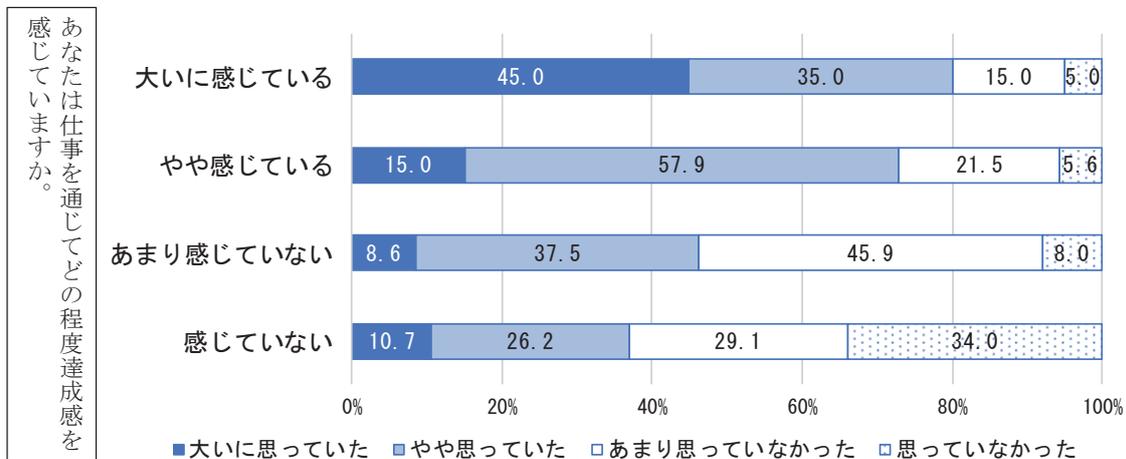
図表 2-3-13 自分の力を発揮できているかと前職が役に立っているか（総合職・男性）

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）

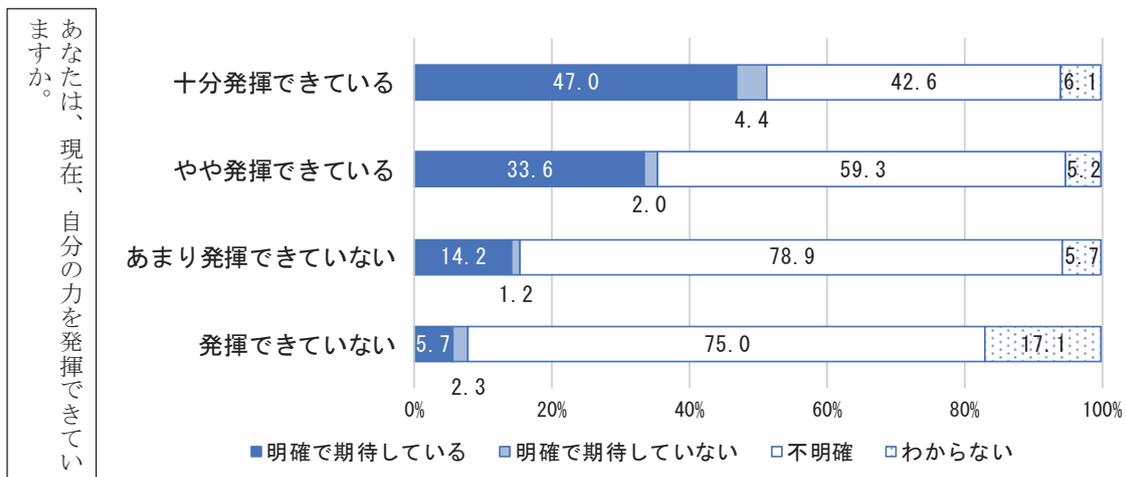
Q25 仕事を始めてから現在の仕事まで、前の仕事が次の仕事に役立っている（キャリアがつながっている）とどの程度思っていましたか。



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？

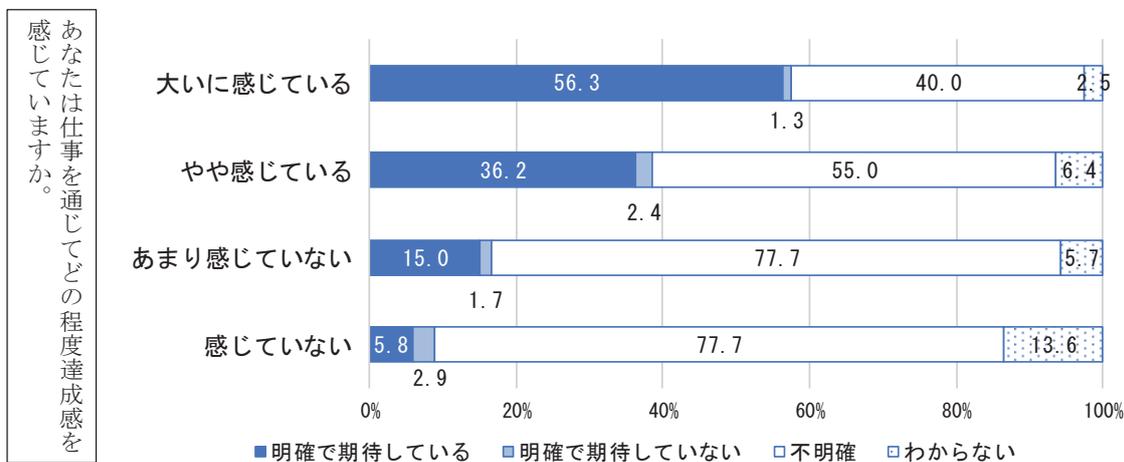
Q50（Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ）その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。



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。

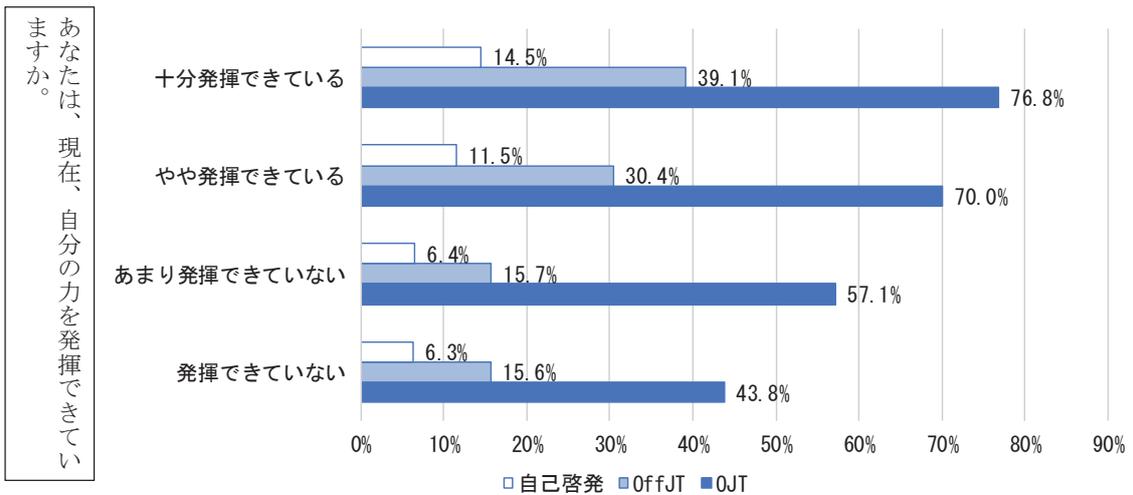
図表 2-3-19 から図表 2-3-20 で経験した会社の取組み・制度を見ると、男性と同様に、力の発揮と仕事の達成感がポジティブな回答者で、おおむね回答比率が高くなる傾向があるが、男性ほどの明確な傾向はない。また、上司とのキャリア面談/キャリア形成後押しが最も回答比率が多く、次いで資格取得や研修受講の費用援助が多いところまでは男性と同様だが、最も力を発揮できている回答者と仕事の達成感が高い回答者では、3番目にキャリアデザイン研修が入っていることが特徴である。

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。

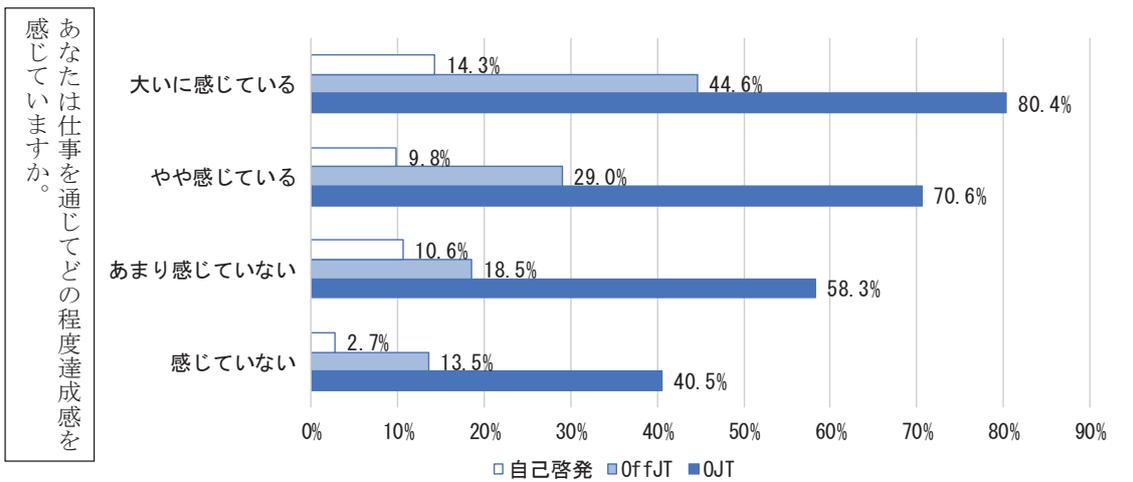
図表 2-3-17 自分の力を発揮できているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・女性）

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。



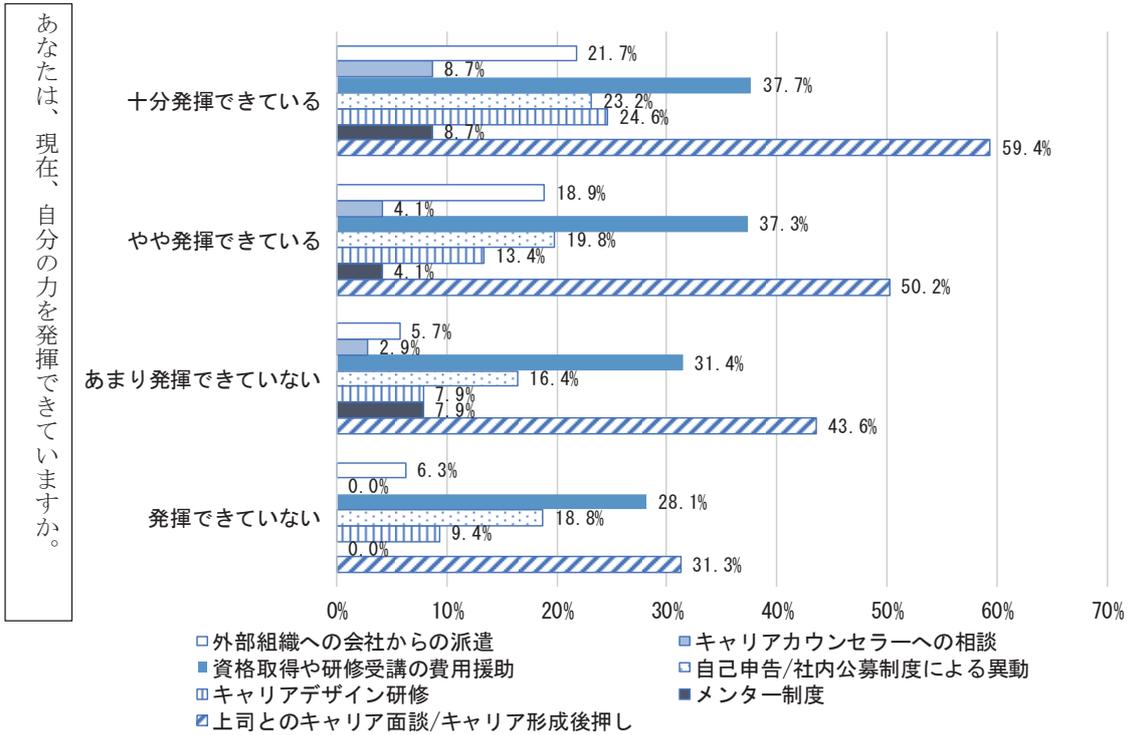
図表 2-3-18 仕事を通じて達成感を感じているかとキャリア形成に役立ったもの（総合職・女性）

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。



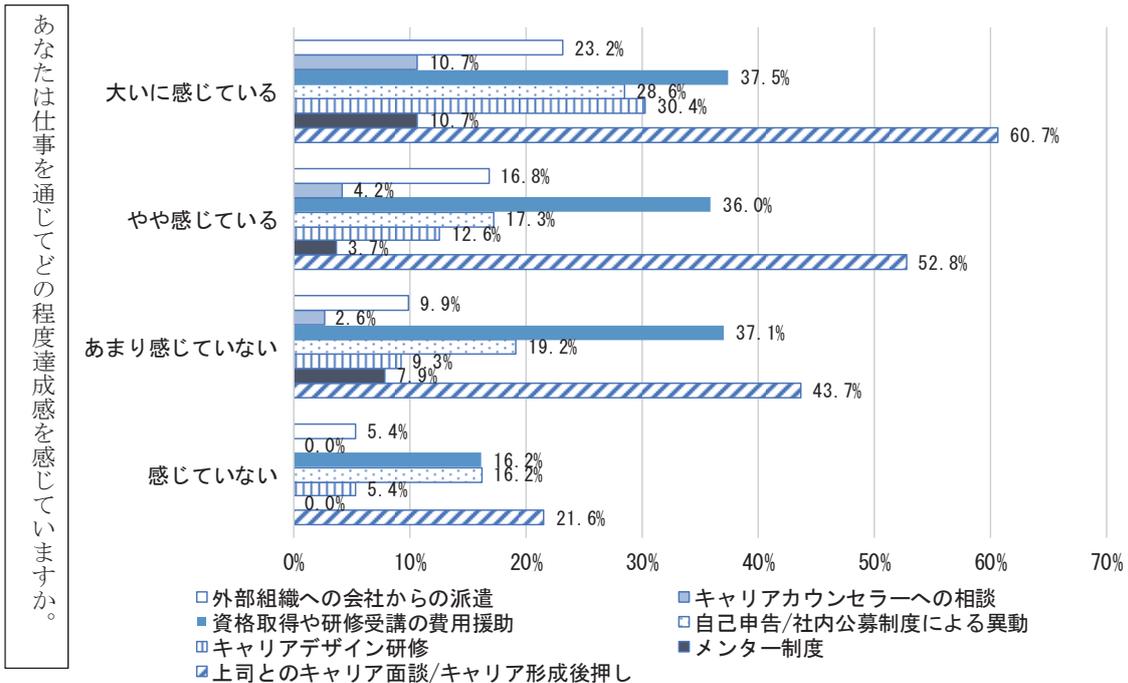
図表 2-3-19 自分の力を発揮できているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・女性）

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。



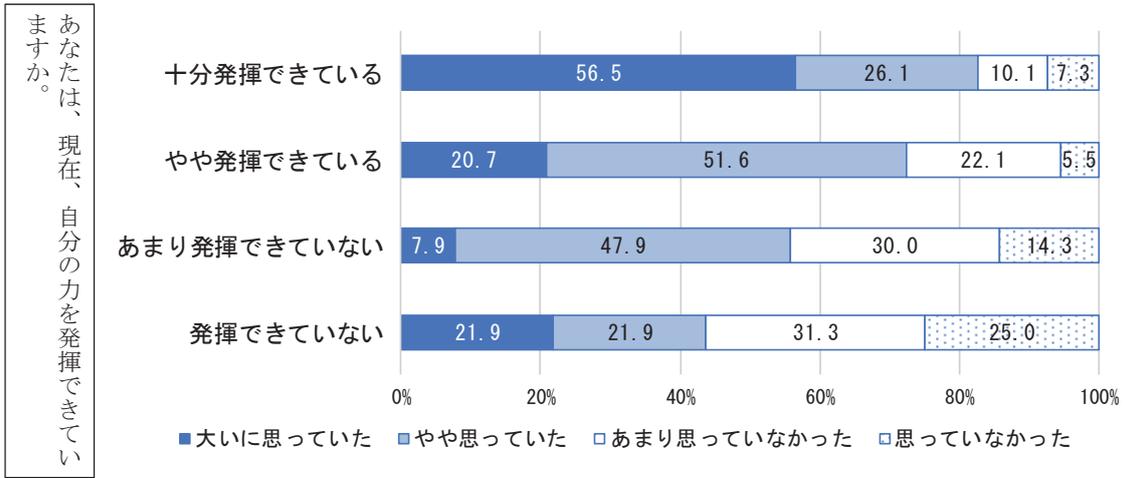
図表 2-3-20 仕事を通じて達成感を感じているかと経験した会社の取組み・制度（総合職・女性）

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。



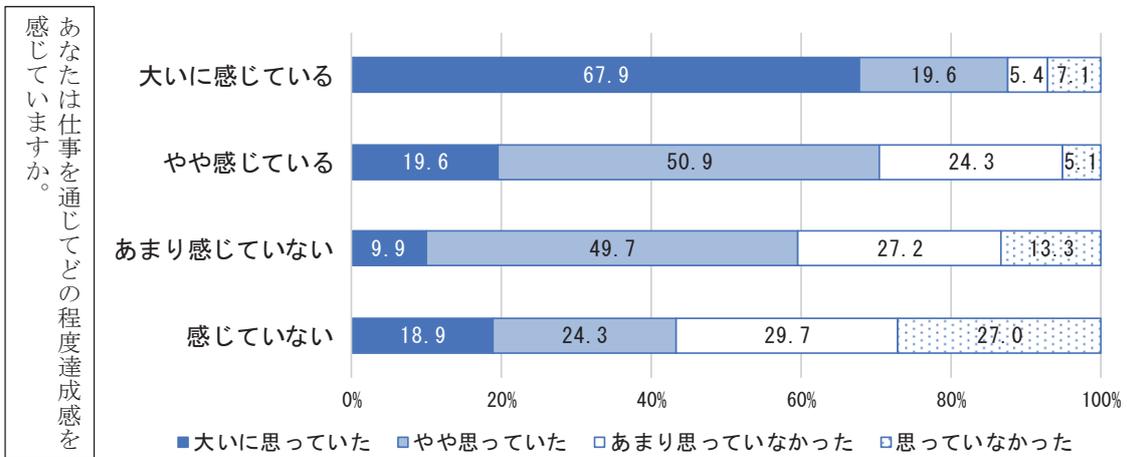
図表 2-3-21 自分の力を発揮できているかと前職が役に立っているか（総合職・女性）

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。



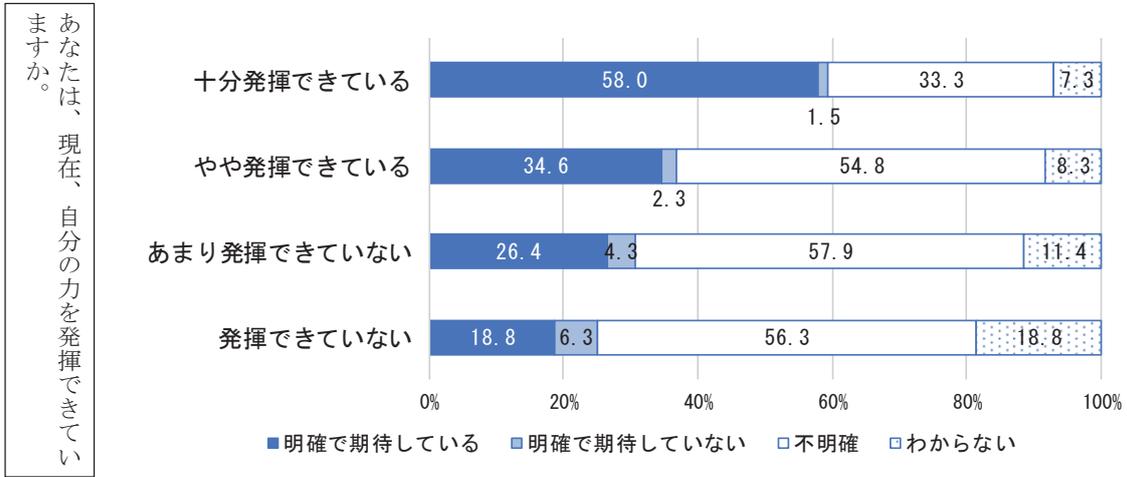
図表 2-3-22 仕事を通じて達成感を感じているかと前職が役に立っているか（総合職・女性）

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。



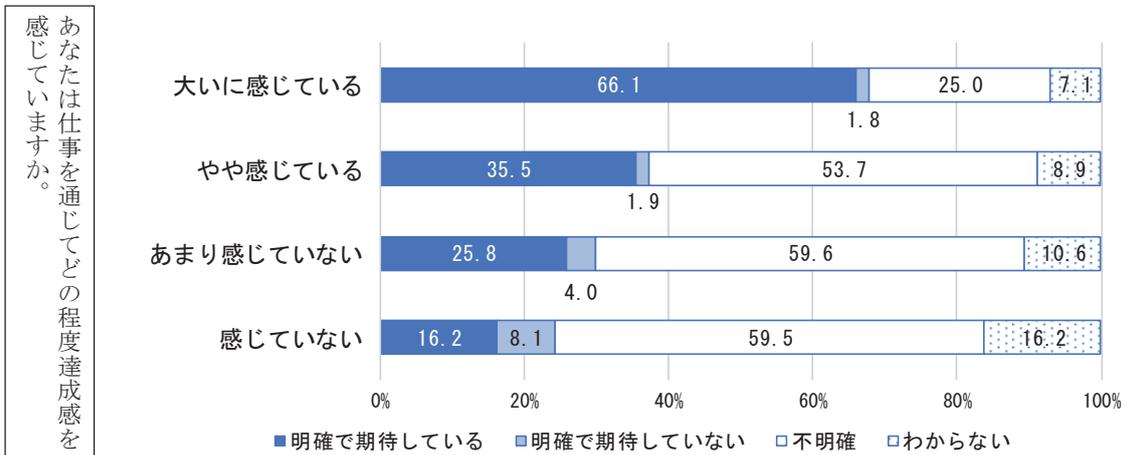
図表 2-3-23 自分の力を発揮できているかとベテラン社員の活用方針（総合職・女性）

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。

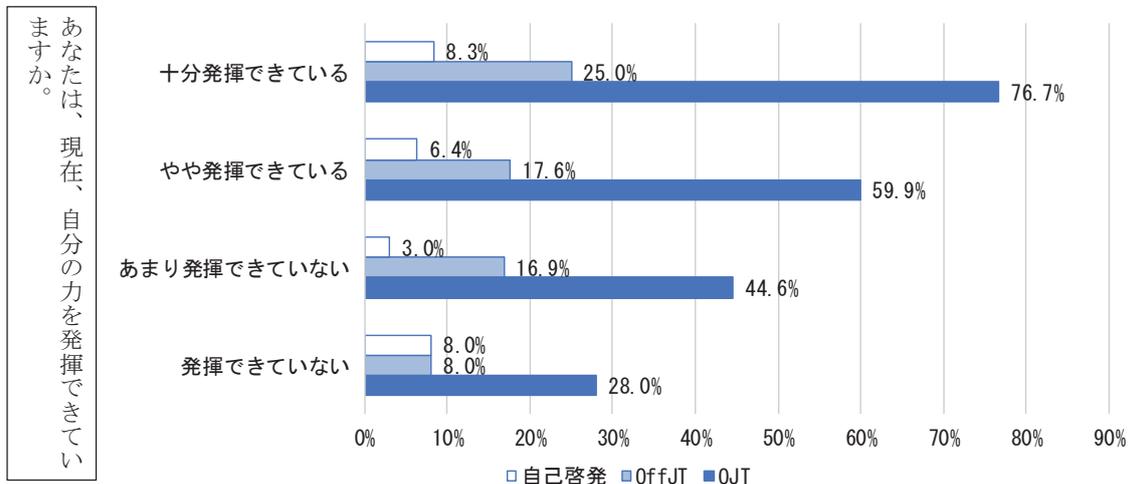
図表 2-3-27 から図表 2-3-28 で経験した会社の取組み・制度を見ると、総合職の女性と同様に、力の発揮と仕事の達成感がポジティブな回答者で、おおむね回答比率が高くなる傾向があるが、総合職の女性ほどの明確な傾向はない。また、上司とのキャリア面談/キャリア形成後押しが最も回答比率が多く、次いで資格取得や研修受講の費用援助が多いが、最も力を発揮できている回答者では、2 番目に自己申告/社内公募制度による異動が入り資格取得や研修受講の費用援助は 3 番目に多い回答となっている。

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。

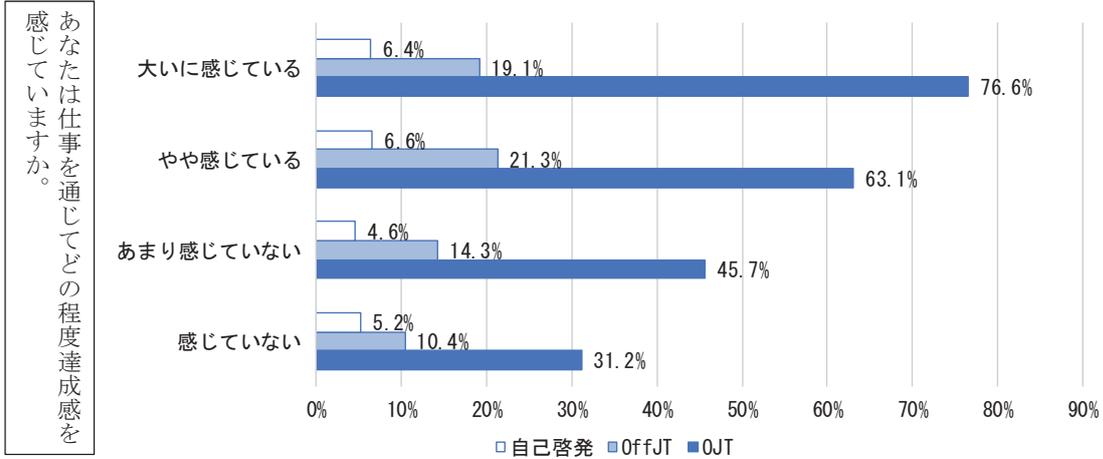
図表 2-3-25 自分の力を発揮できているかとキャリア形成に役立ったもの（一般職・女性）

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。



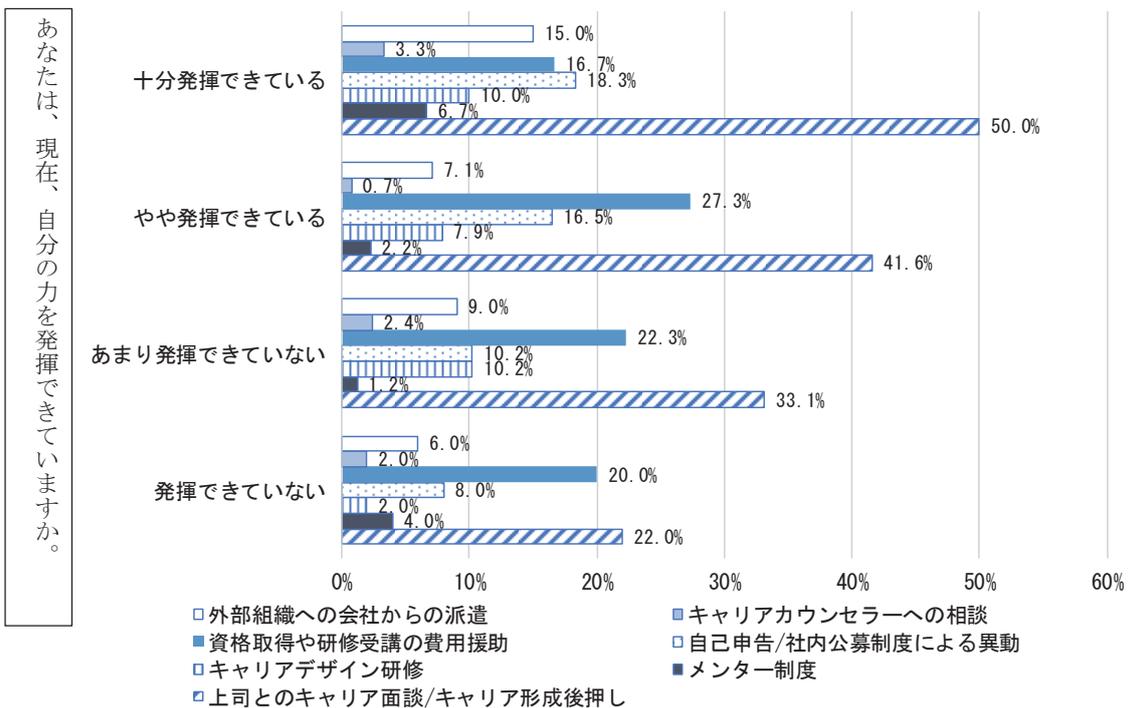
図表 2-3-26 仕事を通じて達成感を感じているかとキャリア形成に役立ったもの（一般職・女性）

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。



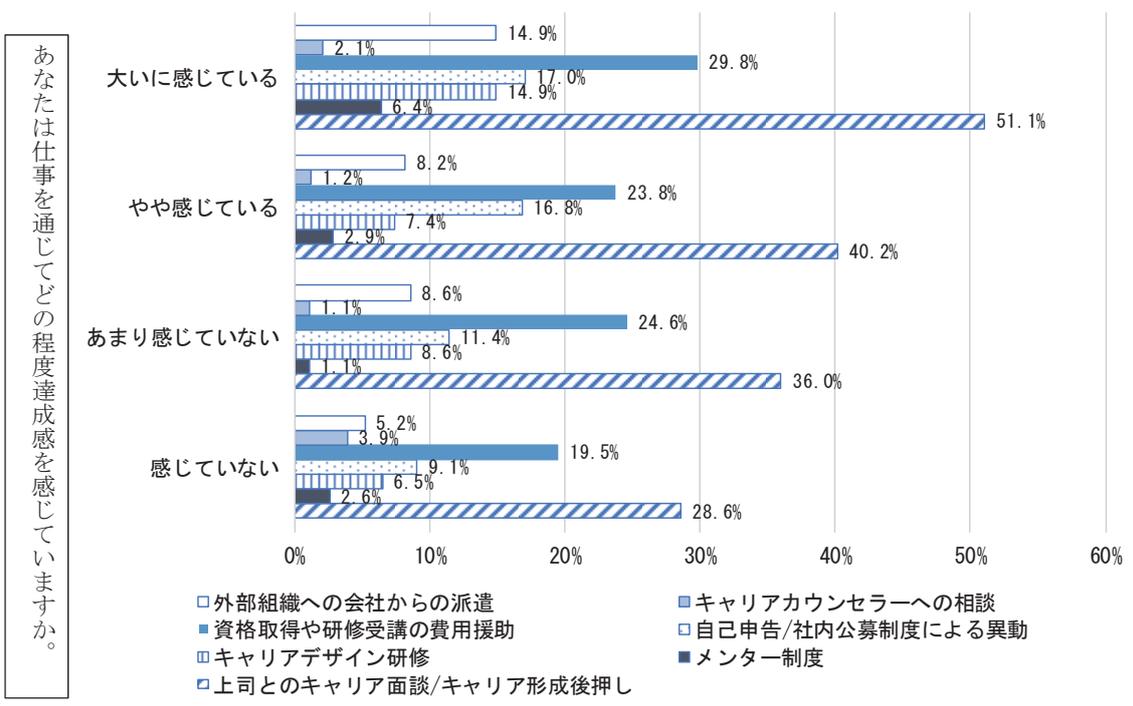
図表 2-3-27 自分の力を発揮できているかと経験した会社の取組み・制度（一般職・女性）

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。



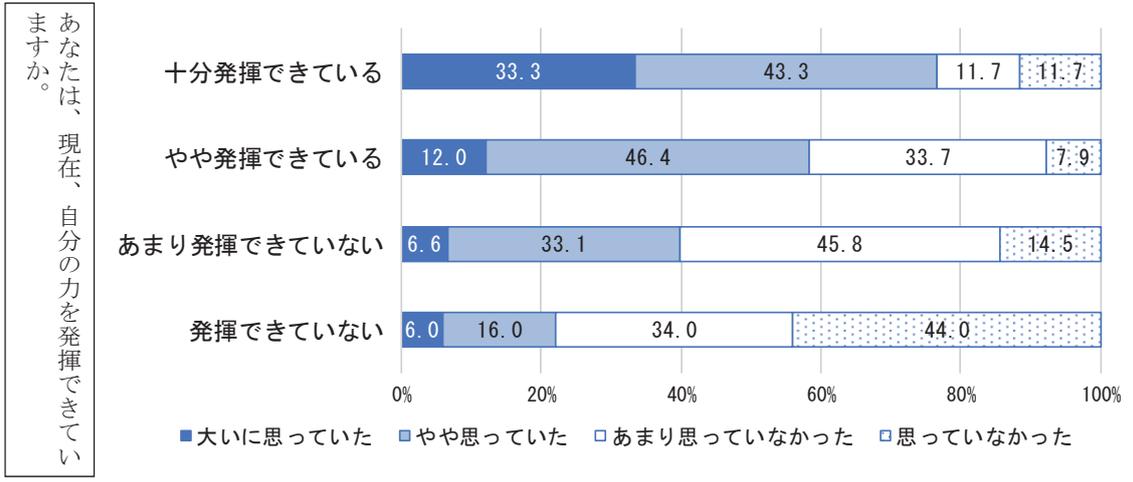
図表 2-3-28 仕事を通じて達成感を感じているかと経験した会社の取組み・制度（一般職・女性）

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。



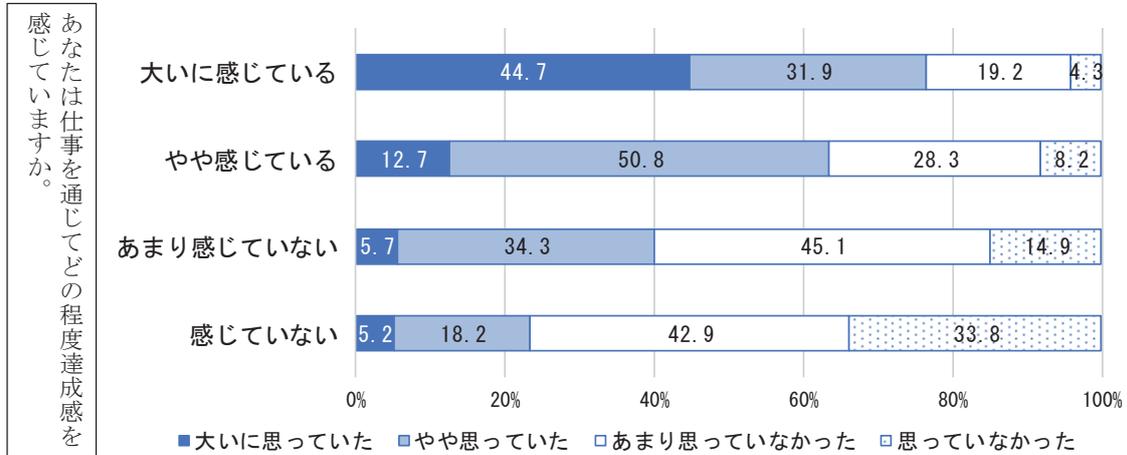
図表 2-3-29 自分の力を発揮できているかと前職が役に立っているか（一般職・女性）

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）

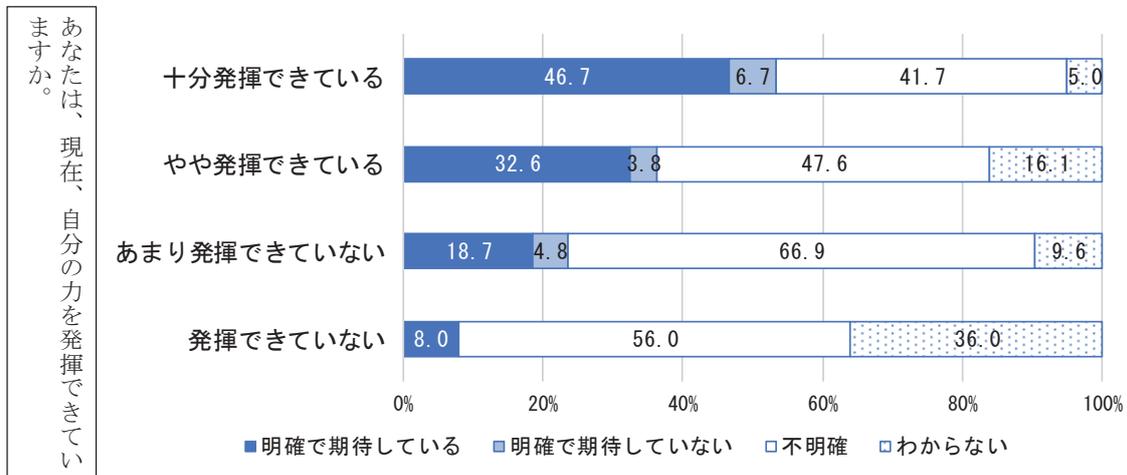
Q25 仕事を始めてから現在の仕事まで、前の仕事が次の仕事に役立っている（キャリアがつながっている）とどの程度思っていましたか。



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？

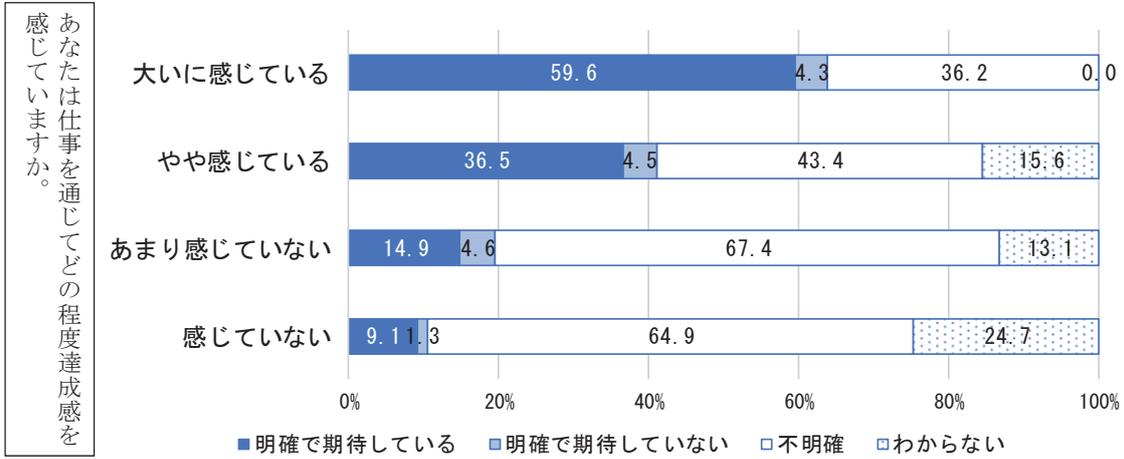
Q50（Q48で「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した人のみ）その方針は「50歳以上のベテラン社員に活躍してほしい」という方針ですか。



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	
年取	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	0.1215
		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	
$\chi^2$	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 <sup>2</sup>	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	
$\chi^2$	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	
$\chi^2$	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 <sup>2</sup>	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	
$\chi^2$	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