

Ⅱ 勤務先の高齢期雇用の状況と自身の就業に関する意向

1 勤務先の高齢者雇用の状況

(1) 勤務先の定年制と継続雇用の状況

勤務先企業の定年制の状況は、男女計でみて、「60歳定年」が6割強(63.6%)、「65歳定年」が約2割(19.4%)、「定年なし」が7.4%となっている(図表Ⅱ-1)。男女による回答差が大きく、女性の勤務先は「定年なし」(10.2%)と「65歳以上の定年」(計23.4%)を合わせて約3分の1(33.6%)であるが、男性ではこの比率は約4分の1(23.3%)である。属性の項でみたとおり、本調査における女性の勤務先は男性に比べて規模の小さい企業のウェイトが高い。「就労条件総合調査」(厚生労働省)等でも、規模の小さい企業ほど「65歳以上定年」及び「定年なし」の割合が大きいことから、勤務先企業規模の違いが男女差に反映しているものと考えられる。

図表Ⅱ-1 勤務先の定年制

(単位：上段は人数、下段は%)

| | 調査数 | 60歳 | 61～64歳 | 65歳 | 66～69歳 | 70歳以上 | 定年なし | わからない |
|----|-------|------|--------|------|--------|-------|------|-------|
| 全体 | 8302 | 5280 | 157 | 1614 | 35 | 100 | 611 | 505 |
| | 100.0 | 63.6 | 1.9 | 19.4 | 0.4 | 1.2 | 7.4 | 6.1 |
| 女性 | 4121 | 2334 | 61 | 874 | 20 | 71 | 420 | 341 |
| | 100.0 | 56.6 | 1.5 | 21.2 | 0.5 | 1.7 | 10.2 | 8.3 |
| 男性 | 4181 | 2946 | 96 | 740 | 15 | 29 | 191 | 164 |
| | 100.0 | 70.5 | 2.3 | 17.7 | 0.4 | 0.7 | 4.6 | 3.9 |

定年制がある企業において、定年後希望者全員が働ける年齢は図表Ⅱ-2のとおり。男女計でみて半数強(55.3%)が「65歳まで」であるが、「年齢制限はない」も1割を超える(11.2%)。

図表Ⅱ-2 定年後希望者全員が働ける年齢(定年制のある企業)

(単位：上段は人数、下段は%)

| | 調査数 | 65歳まで | 66歳 | 67歳 | 68歳 | 69歳 | 70歳 | 71歳以上 | 年齢制限はない | 定年後に働ける制度はない | わからない |
|----|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|---------|--------------|-------|
| 全体 | 7186 | 3973 | 54 | 34 | 34 | 6 | 463 | 107 | 807 | 544 | 1164 |
| | 100.0 | 55.3 | 0.8 | 0.5 | 0.5 | 0.1 | 6.4 | 1.5 | 11.2 | 7.6 | 16.2 |
| 女性 | 3360 | 1623 | 23 | 19 | 17 | 5 | 234 | 67 | 453 | 244 | 675 |
| | 100.0 | 48.3 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.1 | 7.0 | 2.0 | 13.5 | 7.3 | 20.1 |
| 男性 | 3826 | 2350 | 31 | 15 | 17 | 1 | 229 | 40 | 354 | 300 | 489 |
| | 100.0 | 61.4 | 0.8 | 0.4 | 0.4 | 0.0 | 6.0 | 1.0 | 9.3 | 7.8 | 12.8 |

定年年齢及び希望者全員継続雇用年齢について「わからない」とするサンプルを除き、勤務先で希望者全員が働ける年齢はどのようなパターンになっているのかを整理したのが図表Ⅱ－3である（男女計）。最も数が多いパターンは「60歳定年 65歳まで希望者全員継続雇用」（法定通り）で、全体の約6割に当たる。これに61歳以上の定年企業を加えると、希望者全員が働ける年齢が65歳までとなっている企業は全体の約3分の2（65.2%）である。一方、「年齢制限はない」（21.4%）と「70歳以上」（8.8%）とする回答を合わせると全体の約3割が希望者全員70歳以上まで働ける企業となっている。なお、本調査は個人調査であるため、個人の認識と企業の制度との間にずれが生じているケースもあることに留意が必要である。

図表Ⅱ－3 勤務先企業で希望者全員が働ける年齢（男女計）

（単位：件）

| | | 希望者全員が働ける年齢 | | | | | | | 年齢制限はない | 定年後に働ける制度はない | 合計 |
|------------------|-------|-------------|-----|-----|-----|-----|-------|------|---------|--------------|----|
| | | 65歳まで | 66歳 | 67歳 | 68歳 | 69歳 | 70歳以上 | | | | |
| 定 年 年 齢 | 60歳 | 3896 | 5 | 12 | 6 | 1 | 180 | 438 | 168 | 4706 | |
| | 61歳 | 15 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 3 | | 22 | |
| | 62歳 | 31 | 1 | | | | 6 | 5 | 6 | 49 | |
| | 63歳 | 28 | 3 | | 1 | | 5 | 16 | 1 | 54 | |
| | 64歳 | 3 | 1 | | | | | 2 | | 6 | |
| | 65歳 | 352 | 43 | 21 | 23 | 4 | 339 | 309 | | 1091 | |
| | 66歳 | | | | 1 | | 3 | 3 | | 7 | |
| | 67歳 | | | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | | 7 | |
| | 68歳 | | | | | | 2 | 1 | | 3 | |
| | 69歳 | | | | | 2 | 4 | | | 6 | |
| | 70歳以上 | | | | | 42 | 29 | | | 71 | |
| 定年なし | | | | | | | | 611 | | 611 | |
| 合計 | | 4325 | 54 | 36 | 34 | 8 | 583 | 1418 | 175 | 6633 | |
| 構成比 (%) | | 65.2 | 0.8 | 0.5 | 0.5 | 0.1 | 8.8 | 21.4 | 2.6 | 100.0 | |

※定年年齢、希望者全員が働ける年齢について「わからない」とする回答を除く。

65歳以上定年で「定年後に働ける制度はない」とした回答については、定年年齢を「希望者全員が働ける年齢」としてカウントした。

（2）勤務継続意向

本節では、定年制のある企業に勤務する人の今後の就業意向についてみる。

現在の勤務先に定年まで勤務する意向があるかどうか尋ねたところ、女性では54.8%、男性では58.6%と、男女とも半数以上が勤務継続する意向を示している（図表Ⅱ－4）。

図表Ⅱ－4 定年までの勤務継続の意向

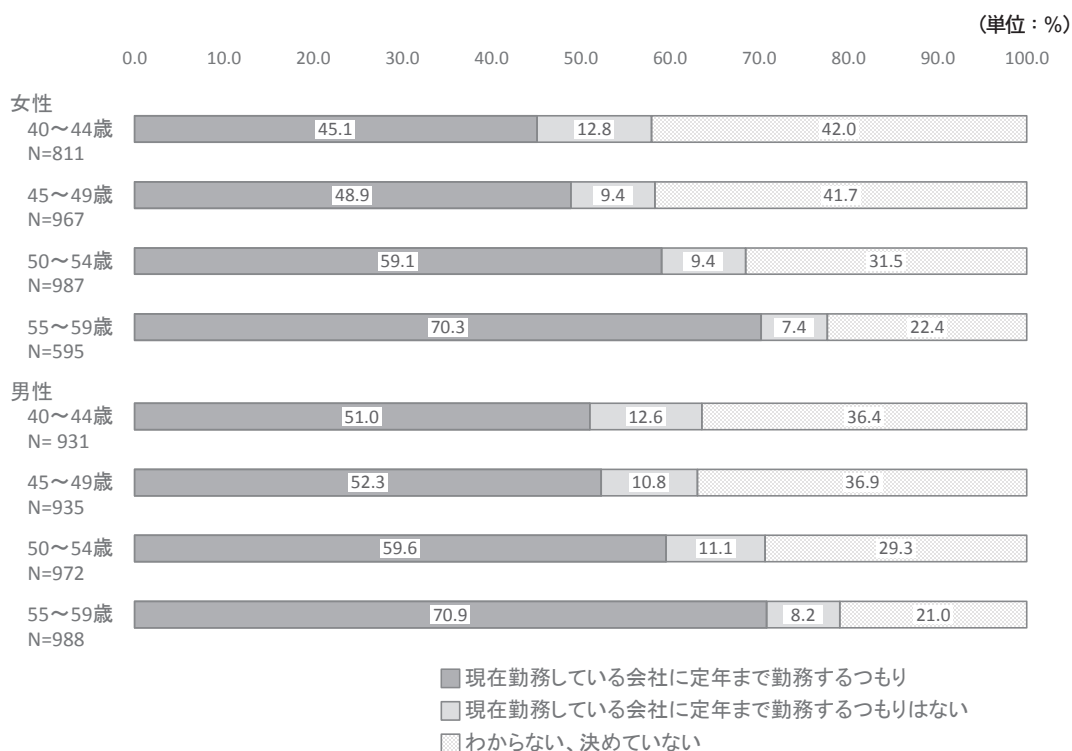
（単位：上段は人数、下段は%）

| | 調査数 | 現在勤務している会社に定年まで勤務するつもり | | 現在勤務している会社に定年まで勤務するつもりはない | | わからない、決めていない |
|----|-------|------------------------|------|---------------------------|------|--------------|
| | | 人数 | % | 人数 | % | |
| 女性 | 3360 | 1840 | 54.8 | 332 | 9.9 | 1188 |
| | 100.0 | | | | | 35.4 |
| 男性 | 3826 | 2243 | 58.6 | 407 | 10.6 | 1176 |
| | 100.0 | | | | | 30.7 |

定年まで勤務するかどうかという意向は、年齢によりどう推移していくのか、年齢階級別（5歳刻み）にみてる（図表Ⅱ－5）。

女性の場合、40～44歳では45.1%、45～49歳では48.9%と、40歳代では勤続希望が5割を切り、男性（40～44歳51.0%、45～49歳52.3%）と若干の差があるが、50～54歳では59.1%、55～59歳では70.3%となり、同世代の男性（50～54歳59.6%、55～59歳70.9%）との差がほぼなくなる。50歳代以降まで勤務した正社員の場合、定年までの勤続意向に男女差はみられない。

図表Ⅱ－5 年齢階級別にみた定年までの勤務継続意向



さらに、定年まで勤務継続する意向の人に定年後の就業希望について尋ねたところ、「現在勤務している会社で働き続けたい」と希望する割合は、女性で56.2%、男性で55.2%といずれも6割弱となっている（図表Ⅱ－6）。

図表Ⅱ－6 定年後の就業希望

(単位：上段は人数、下段は%)

| | 調査数 | 現在勤務している会社で働き続けた | 他の会社に転職して働きたい | フリーランス、自営など雇われずに働きたい | ボランティア的な働き方をしたい | その他の働き方をしたい | できれば働きたくない | わからない、決めていない |
|----|-------|------------------|---------------|----------------------|-----------------|-------------|------------|--------------|
| 女性 | 1840 | 1034 | 139 | 71 | 38 | 13 | 232 | 313 |
| | 100.0 | 56.2 | 7.6 | 3.9 | 2.1 | 0.7 | 12.6 | 17.0 |
| 男性 | 2243 | 1238 | 191 | 115 | 42 | 8 | 304 | 345 |
| | 100.0 | 55.2 | 8.5 | 5.1 | 1.9 | 0.4 | 13.6 | 15.4 |

年齢による推移を年齢階級別（5歳刻み）にみると、図表Ⅱ－7のように、女性では定年後も現勤務先で働き続けたい人の割合は40歳代前半（59.0%）→40歳代後半（55.8%）→50歳代前半（53.9%）と低下し、50歳代後半（57.4%）で若干上昇する。男性では、40歳代前半の60.2%から50歳代後半の52.9%まで、年齢階級が上になるほど定年後の継続勤務希望者の割合が低くなっている。男女とも定年が近いほど意向が明確になるわけではなく、「わからない、決めていない」の比率は40歳代前半層より50歳代後半層のほうが高い。「他社に転職」の割合も上の年齢層のほうが若干高い。女性の50歳代後半層では「できれば働きたくない」の比率が他の年齢層より低いことも注目される。

図表Ⅱ－7 年齢階級別にみた定年後の就業希望

(単位：%)

| | 調査数 | 現在勤務している会社で働き続けたい | 他の会社に転職して働きたい | フリーランス、自営など雇われずに働きたい | ボランティア的な働き方をしたい | その他の働き方をしたい | できれば働きたくない | わからない、決めていない | 合計 | |
|----|--------|-------------------|---------------|----------------------|-----------------|-------------|------------|--------------|------|-------|
| 女性 | 40～44歳 | 366 | 59.0 | 6.3 | 4.4 | 2.7 | 1.1 | 12.0 | 14.5 | 100.0 |
| | 45～49歳 | 473 | 55.8 | 6.8 | 5.1 | 1.3 | 0.8 | 13.3 | 16.9 | 100.0 |
| | 50～54歳 | 583 | 53.9 | 7.4 | 2.9 | 2.7 | 0.7 | 14.9 | 17.5 | 100.0 |
| | 55～59歳 | 418 | 57.4 | 9.8 | 3.3 | 1.4 | 0.2 | 9.1 | 18.7 | 100.0 |
| | 合計 | 1840 | 56.2 | 7.6 | 3.9 | 2.1 | 0.7 | 12.6 | 17.0 | 100.0 |
| 男性 | 40～44歳 | 475 | 60.2 | 6.7 | 4.4 | 2.5 | 0.2 | 13.9 | 12.0 | 100.0 |
| | 45～49歳 | 489 | 56.0 | 8.0 | 5.1 | 1.2 | 0.2 | 11.5 | 18.0 | 100.0 |
| | 50～54歳 | 579 | 53.2 | 8.5 | 6.2 | 1.4 | 0.5 | 14.5 | 15.7 | 100.0 |
| | 55～59歳 | 700 | 52.9 | 10.1 | 4.7 | 2.3 | 0.4 | 14.0 | 15.6 | 100.0 |
| | 合計 | 2243 | 55.2 | 8.5 | 5.1 | 1.9 | 0.4 | 13.6 | 15.4 | 100.0 |

なお、厚生労働省「高齢者の雇用状況」（31人以上規模企業）によると、60歳定年企業における定年到達者のうち継続雇用される者の割合は男性で83.7%、女性は87.0%と、女性の継続雇用率がやや高い（2019年）。同様に本調査でも、50代後半層では継続雇用希望者の割合は女性が男性を若干上回っている。

（3）現勤務先での就業継続希望の有無はどのような理由によるか

本節では、定年制のある企業において、①定年後も現勤務先で働き続けたい、②定年後は現勤務先以外で働きたい、③定年を待たずに退職したい、という3つの異なるパターンの希望を持つ人が、なぜそのように希望するのかという理由についてみていく。

①定年後に現勤務先での継続雇用を希望する人

前述のように、定年制のある企業で定年まで勤務する意向がある人は女性で1,840人（定年制あり企業勤務者の54.8%）、男性で2,243人（同58.6%）であり、そのうち、現時点で定年後にも現勤務先で働き続けたいと考えている人は女性で1,034人（定年まで勤務意向者の56.2%）、男性で1,238人（同55.2%）であった。

これらの定年後継続勤務を希望する人に対し、継続勤務を希望する理由を尋ねたところ（複数回答）、男女とも最も多かったのは「慣れた環境で働きたいから」で、女性では69.9%と7割、男性でも54.2%と半数超がこの理由をあげている（図表Ⅱ－8）。次いで、「これまでのスキルや経験を生かせるから」が女性で45.9%、男性で53.0%である。このように、男女とも、これまでの経験を生かせる慣れた環境での就業が好まれる傾向がある。

これらに続いて、女性では「他の仕事を探すのは大変そうだから」(35.7%)、男性では「現在の勤務先に愛着があるから」(39.1%)が多い。

男女間で選択率に特に大きな差がある項目は、「慣れた環境で働きたい」(15.7ポイント差)、「他の仕事を探すのは大変そう」(13.9ポイント差)などである。

図表Ⅱ－8 定年後も現在の勤務先で働き続けたい理由(複数回答)

(単位：上段は人数、下段は%)

| | 調査数 | 現在の勤務先に愛着があるから | 継続雇用の労働条件が満足できる内容だから | これまでのスキルや経験が生かせるから | 慣れた環境で働きたいから | 職場で継続雇用者が活躍しているから | 他の会社で働くよりはよさそうだから | 他の仕事を探すのは大変そうだから | その他 | わからない | 無回答 |
|----|-------|----------------|----------------------|--------------------|--------------|-------------------|-------------------|------------------|-----|-------|-----|
| 女性 | 1034 | 336 | 220 | 475 | 723 | 144 | 311 | 369 | 11 | 5 | - |
| | 100.0 | 32.5 | 21.3 | 45.9 | 69.9 | 13.9 | 30.1 | 35.7 | 1.1 | 0.5 | - |
| 男性 | 1238 | 484 | 281 | 656 | 671 | 136 | 302 | 270 | 8 | 11 | 1 |
| | 100.0 | 39.1 | 22.7 | 53.0 | 54.2 | 11.0 | 24.4 | 21.8 | 0.6 | 0.9 | 0.1 |

②定年後に継続雇用以外で働きたい人

定年制のある企業で定年まで勤務する意向がある人のうち、定年後には現勤務先での継続雇用以外の働き方をしたい人(「他の会社に転職して働きたい」、「フリーランス、自営など雇われずに働きたい」、「ボランティア的な働き方をしたい」、「その他の働き方をしたい」の計)は女性で261人、男性で356人であった。定年まで勤務意向のある人に占める割合は女性で14.2%、男性で15.9%と少数派であるが、定年後も働く意思があるにもかかわらず現勤務先では働かないとする理由は、現役社員が継続雇用に感じる課題の一面を示すものと考えられる。

男女ともに最も多かった回答(複数回答)は、「定年前とは違う仕事をしたいから」であり(女性38.7%、男性51.1%)、次いで「継続勤務の賃金など労働条件が十分でないから」(女性25.7%、男性27.2%)、「家の近くで働きたいから」(女性24.5%、男性26.4%)が続く(図表Ⅱ－9)。男性で「違う仕事をしたい」という割合が女性より10ポイント以上高いが、全体的な傾向は男女で大きな差はない。このように、継続雇用が選択されない理由には、賃金や労働時間など勤務条件のあり方とともに、違う仕事をしたいといったリセット意識や通勤負荷の軽減など多様な個人の意識が背景にあることがうかがえる。

図表Ⅱ－9 定年後継続雇用以外で働きたい理由(複数回答)

(単位：上段は人数、下段は%)

| | 調査数 | 定年前とは違う仕事をしたいから | 継続勤務では自分の能力を發揮できる仕事ができないから | 継続勤務の賃金など労働条件が十分でないから | 希望する労働時間や日数で働けないから | 高齢者にとっては負担が大きい仕事だから | 家の近くで働きたいから | 職場の環境がよくないから | 継続雇用者の現状を見てあまり魅力を感じないから | 他の職場からの誘いがあるから | その他 | わからない |
|----|-------|-----------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|-------------|--------------|-------------------------|----------------|-----|-------|
| 女性 | 261 | 101 | 23 | 67 | 51 | 52 | 64 | 40 | 39 | 2 | 9 | 7 |
| | 100.0 | 38.7 | 8.8 | 25.7 | 19.5 | 19.9 | 24.5 | 15.3 | 14.9 | 0.8 | 3.4 | 2.7 |
| 男性 | 356 | 182 | 47 | 97 | 57 | 67 | 94 | 38 | 60 | 4 | 10 | 3 |
| | 100.0 | 51.1 | 13.2 | 27.2 | 16.0 | 18.8 | 26.4 | 10.7 | 16.9 | 1.1 | 2.8 | 0.8 |

③定年を待たずに退職したい人

定年を待たずに現勤務先を退職しようと考えている人の割合は、男女とも、定年制のある企業で働く人の1割程度（女性9.9%、男性10.6%）である（図表Ⅱ－4）。これらの人が定年前退職を考える理由（複数回答）として最も多いのは「職場の環境がよくないから」（女性36.1%、男性29.0%）であり、男性では「別の仕事があったいから」（29.0%）も多い（図表Ⅱ－10）。全体に回答が分散しており、退職を考える理由は個人により多様であることがうかがえる。「定年まで働き続けにくい雰囲気があるから」や「早期退職優遇制度があるから」といった高齢期の働き方に直接関わる企業側の要因をあげる割合は男女とも1割前後である。

男女差が10ポイント以上と特に大きい項目は、「現在の会社では自分の能力を發揮できないから」（女性11.1%、男性22.4%）と「自分の体力や健康上の理由で」（女性20.2%、男性9.8%）である。

図表Ⅱ－10 定年を待たずに退職しようとする理由（複数回答）

（単位：左段は人数、右段は%）

| 調査数 | 女性 | | 男性 | |
|-----------------------|-----|-------|-----|-------|
| | 人数 | % | 人数 | % |
| 調査数 | 332 | 100.0 | 407 | 100.0 |
| 別の仕事があったいから | 81 | 24.4 | 118 | 29.0 |
| 現在の会社では自分の能力を發揮できないから | 37 | 11.1 | 91 | 22.4 |
| 現在の会社の労働条件が十分でないから | 90 | 27.1 | 112 | 27.5 |
| 職場の環境がよくないから | 120 | 36.1 | 118 | 29.0 |
| 定年まで働き続けにくい雰囲気があるから | 43 | 13.0 | 46 | 11.3 |
| 早期退職優遇制度があるから | 23 | 6.9 | 43 | 10.6 |
| 会社に将来性がないから | 78 | 23.5 | 99 | 24.3 |
| 自分の可能性を試したいから | 28 | 8.4 | 60 | 14.7 |
| 仕事以外のことをしたいから | 70 | 21.1 | 99 | 24.3 |
| 自分の体力や健康上の理由で | 67 | 20.2 | 40 | 9.8 |
| 介護など家族や家庭の事情で | 35 | 10.5 | 25 | 6.1 |
| 経済的に働かなくても生活できるから | 15 | 4.5 | 31 | 7.6 |
| その他 | 5 | 1.5 | 3 | 0.7 |
| 特に理由はない、わからない | 10 | 3.0 | 24 | 5.9 |

（4）勤務先における高齢社員の状況

本節では、現役中高年社員が勤務先における高齢者の状況をどのように認識しているかについてみていく。

①高齢社員の状況と見通し

勤務先の高齢社員（60歳以上）の最近の増減（図表Ⅱ－11）と今後の見通し（図表Ⅱ－12）についての認識を尋ねた。過去3年ぐらいの状況については、男女とも4割強が「増えている」と認識しており、今後3年ぐらいの見通しについては5割前後が「増えそう」と予想している。「減っている」、「減りそう」とする回答は少数であり、引き続き大半の職場で高齢社員が増加傾向にあると見られている。

図表Ⅱ－11 過去3年ぐらいの高齢社員（60歳以上）の増減状況

(単位：上段は人数、下段は%)

| | 調査数 | 増えていると思う | あまり変化がないと思う | 減っていると思う | わからない |
|----|-------|----------|-------------|----------|-------|
| 女性 | 4121 | 1716 | 1662 | 233 | 510 |
| | 100.0 | 41.6 | 40.3 | 5.7 | 12.4 |
| 男性 | 4181 | 1959 | 1635 | 216 | 371 |
| | 100.0 | 46.9 | 39.1 | 5.2 | 8.9 |

図表Ⅱ－12 今後3年ぐらいの高齢社員（60歳以上）の増減予想

(単位：上段は人数、下段は%)

| | 調査数 | 増えそう | あまり変化がなさそう | 減りそう | わからない |
|----|-------|------|------------|------|-------|
| 女性 | 4121 | 1917 | 1477 | 168 | 559 |
| | 100.0 | 46.5 | 35.8 | 4.1 | 13.6 |
| 男性 | 4181 | 2272 | 1344 | 184 | 381 |
| | 100.0 | 54.3 | 32.1 | 4.4 | 9.1 |

②女性正社員の定年到達状況

65歳までの定年制のある企業に勤務する女性に対し、職場の女性正社員の高齢期までの勤務継続傾向に関する認識を尋ねた（図表Ⅱ－13）。回答は分散しており、「女性の正社員はほとんどが定年後も働いている」19.4%、「女性の正社員は定年で辞める人が多い」19.2%、「女性の正社員は定年より前に辞める人が多い」18.8%、「これまで定年に到達する年齢層の女性正社員がいなかった」24.0%となっている。「定年年齢到達者がいない」と「わからない」を除くと、女性正社員が定年後も働く、定年で辞める、定年前に辞めるという認識がほぼ同程度という結果となった。

図表Ⅱ－13 女性正社員の定年到達状況

(単位：上段は人数、下段は%)

| | 調査数 | 女性の正社員はほとんどが定年後も働いている | 女性の正社員は定年で辞める人が多い | 女性の正社員は定年より前に辞める人が多い | これまで定年に到達する年齢層の女性社員がいなかった | わからない |
|----|-------|-----------------------|-------------------|----------------------|---------------------------|-------|
| 女性 | 3269 | 634 | 629 | 615 | 784 | 607 |
| | 100.0 | 19.4 | 19.2 | 18.8 | 24.0 | 18.6 |

※ 65歳までの定年制のある企業勤務者（女性のみ）の回答

「定年で辞める女性正社員が多い」とする人と「定年より前に辞める女性正社員が多い」とする人に、それぞれその理由を尋ねた（複数回答）。

女性正社員が定年時点で辞める理由として最も多かったのは、「女性が定年後も継続勤務をする前例が少ないから」（32.3%）であるが、「個人や家庭の事情がある人が多いから」（29.1%）、「定年後継続勤務の仕事や条件が充分でないから」（28.1%）をあげる人も3割近くになっている（図表Ⅱ－14）。

図表Ⅱ－14 定年で辞める女性正社員が多い理由（複数回答）

（単位：上段は人数、下段は%）

| | 調査数 | 定年後継続勤務の仕事や条件が充分でないから | 女性が定年後も継続勤務をする前例が少ないから | 職場に年齢の高い女性が働き続けにくい雰囲気があるから | 別の働き方をしたい人が多いから | 仕事以外のことをしたい人が多いから | 個人や家庭の事情がある人が多いから | 経済的に困っていない人が多いから | その他 |
|----|-------|-----------------------|------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|------------------|-----|
| 女性 | 629 | 177 | 203 | 144 | 67 | 135 | 183 | 96 | 36 |
| | 100.0 | 28.1 | 32.3 | 22.9 | 10.7 | 21.5 | 29.1 | 15.3 | 5.7 |

※ 65歳までの定年制のある企業勤務者（女性のみ）の回答

女性正社員が定年前に辞める理由としては、半数強が「個人や家庭の事情がある人が多いから」（55.1%）をあげているが、次いで「職場に女性が定年まで働き続けにくい雰囲気があるから」（28.5%）、「年齢が上がるにつれて希望の役職や仕事に就くのが難しくなるから」（24.4%）があげられている（図表Ⅱ－15）。

図表Ⅱ－15 定年より前に辞める女性正社員が多い理由（複数回答）

（単位：上段は人数、下段は%）

| | 調査数 | 年齢が上がるにつれて希望の役職や仕事に就くのが難しくなるから | 職場に女性が定年まで働き続けにくい雰囲気があるから | 早期退職優遇制度があるから | 別の働き方をしたい人が多いから | 仕事以外のことをしたい人が多いから | 個人や家庭の事情がある人が多いから | 経済的に困っていない人が多いから | その他 |
|----|-------|--------------------------------|---------------------------|---------------|-----------------|-------------------|-------------------|------------------|-----|
| 女性 | 615 | 150 | 175 | 55 | 122 | 101 | 339 | 60 | 59 |
| | 100.0 | 24.4 | 28.5 | 8.9 | 19.8 | 16.4 | 55.1 | 9.8 | 9.6 |

※ 65歳までの定年制のある企業勤務者（女性のみ）の回答

③高齢社員の働きぶりに対する評価

次に、現役中高年社員が先輩高齢社員の働きぶりをどのように評価しているかということを見ていく。60歳以上の高齢社員の働きぶりに対する評価について10項目の観点から尋ねた（図表Ⅱ－16）。男女別の回答をみると、すべての項目について男女間で評価のレベルにかなりの差があり、男性社員からの評価が厳しい。

プラス評価とマイナス評価の差（「よくそう思う」＋「時々そう思う」の割合の合計－「あまりそう思わない」＋「そう思わない」の割合の合計）を「評価スコア」としてみると、項目別にみて最も評価スコアが高いのは「出勤状況が安定している」（女性 22.8、男性 10.9）であり、男性社員からも唯一プラスのスコアとなっている。逆に評価スコアが低いのは、「地域とのつながりを高めてくれる」（女性 -32.1、男性 -46.8）、「仕事へのモチベーションが高い」（女性 -28.7、男性 -45.9）、「若者が望まない仕事をしてくれる」（女性 -28.1、男性 -42.0）である。

女性社員からの評価では、「出勤状況が安定している」のほか、「経験や技術を伝えてくれる」(11.3)、「困った時に助けてくれる」(10.9)、「人手不足の解消に役立っている」(9.9)、「仕事ができる」(9.6)のスコアがプラスである。一方、評価スコアがマイナスとなっているのは、前述の3項目のほか、「仕事の依頼をしやすい」(-14.0)と「コミュニケーション能力が高い」(-7.0)である。女性社員には、高齢社員の仕事能力を評価しつつ、関係構築に難しさも感じている人が多いと言えよう。

図表Ⅱ－16 高齢社員の働きぶりに対する評価

(単位：%)

| 項 目 | | ①よくそう 思う | ②時々そう 思う | ③あまりそ う思わない | ④そう思わ ない | ⑤わからな い、高齢社 員がいない | 評価スコア (①+②) － (③+④) | 評価スコア の順位 (男女別) |
|-----------------|----|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------|
| | | 仕事ができる | 女性 | 10.7 | 35.6 | 26.2 | 10.5 | 17.1 |
| | 男性 | 6.8 | 34.4 | 32.5 | 13.4 | 12.9 | -4.7 | ④ |
| 経験や技術を伝えてくれる | 女性 | 10.4 | 36.9 | 25.6 | 10.4 | 16.7 | 11.3 | ② |
| | 男性 | 6.6 | 36.2 | 31.5 | 13.3 | 12.4 | -2.0 | ③ |
| 困った時に助けてくれる | 女性 | 10.7 | 36.4 | 25.4 | 10.8 | 16.7 | 10.9 | ③ |
| | 男性 | 5.8 | 35.5 | 33.1 | 13.1 | 12.5 | -4.9 | ⑤ |
| 仕事の依頼をしやすい | 女性 | 7.1 | 27.4 | 31.9 | 16.6 | 17.1 | -14.0 | ⑦ |
| | 男性 | 4.3 | 26.0 | 37.6 | 19.3 | 12.8 | -26.6 | ⑦ |
| 仕事へのモチベーションが高い | 女性 | 6.1 | 20.8 | 34.5 | 21.1 | 17.5 | -28.7 | ⑨ |
| | 男性 | 3.6 | 16.7 | 41.7 | 24.5 | 13.6 | -45.9 | ⑨ |
| コミュニケーション能力が高い | 女性 | 8.3 | 29.7 | 31.6 | 13.4 | 17.0 | -7.0 | ⑥ |
| | 男性 | 4.5 | 27.6 | 39.6 | 15.3 | 12.9 | -22.8 | ⑥ |
| 出勤状況が安定している | 女性 | 17.1 | 35.9 | 22.3 | 7.9 | 16.8 | 22.8 | ① |
| | 男性 | 11.2 | 37.8 | 28.9 | 9.2 | 12.9 | 10.9 | ① |
| 若者が望まない仕事をしてくれる | 女性 | 6.5 | 20.3 | 35.4 | 19.5 | 18.3 | -28.1 | ⑧ |
| | 男性 | 3.6 | 18.4 | 43.1 | 20.9 | 14.0 | -42.0 | ⑧ |
| 人手不足の解消に役立っている | 女性 | 11.1 | 35.4 | 25.5 | 11.1 | 16.9 | 9.9 | ④ |
| | 男性 | 7.3 | 35.5 | 32.0 | 12.3 | 12.8 | -1.5 | ② |
| 地域とのつながりを高めてくれる | 女性 | 5.4 | 18.6 | 36.8 | 19.3 | 19.9 | -32.1 | ⑩ |
| | 男性 | 2.5 | 16.4 | 43.3 | 22.4 | 15.5 | -46.8 | ⑩ |

※女性4121人、男性4181人

高齢社員への評価に男女差が大きいことについては、回答した現役社員の役職構成に男女差が大きいことが影響している可能性がある。そこで、役職別にみると高齢社員への評価がどのような状況となっているか確認する。

性別・役職別の評価レベルを比較するため、「よくそう思う」＝4点、「時々そう思う」＝3点、「あまりそう思わない」＝2点、「そう思わない」＝1点として点数化し、「わからない、高齢社員がいない」とする回答を除いて、性別・役職別の平均点を算出したのが図表Ⅱ－17である（評価4区分ごとの回答数が同じであれば平均値は2.5となるので、2.5を下回る項目は図表Ⅱ－16では評価スコアがマイナスである）。表では、各評価項目について、最も低い評価となっている性別・役職別区分の点数を下線で示している。

図表Ⅱ－17 高齢社員の働きぶりに対する評価（性別・役職別平均点）

| 性別、役職 | | 仕事ができる | 経験や技術を伝えてくれる | 困った時に助けしてくれる | 仕事の依頼をしやすい | 仕事へのモチベーションが高い | コミュニケーション能力が高い | 出勤状況が安定している | 若者が望まない仕事をしてくれない | 人手不足の解消に役立っている | 地域とのつながりを高めてくれる |
|-----------------------|-----|-------------|--------------|--------------|-------------|----------------|----------------|-------------|------------------|----------------|-----------------|
| 【女性】 | | | | | | | | | | | |
| 役職なし（係員、一般社員など） | 平均値 | 2.57 | 2.57 | 2.56 | 2.31 | 2.18 | 2.41 | <u>2.74</u> | 2.19 | 2.57 | 2.14 |
| | 度数 | 2320 | 2329 | 2328 | 2325 | 2310 | 2321 | 2333 | 2284 | 2326 | 2240 |
| 係長相当職（係長、主任、リーダーなど） | 平均値 | 2.53 | 2.56 | 2.55 | 2.28 | <u>2.07</u> | 2.38 | 2.74 | 2.11 | 2.55 | 2.08 |
| | 度数 | 721 | 725 | 727 | 716 | 715 | 721 | 719 | 708 | 723 | 693 |
| 課長相当職（課長、部門責任者などの管理職） | 平均値 | 2.57 | 2.65 | 2.58 | 2.30 | 2.07 | 2.40 | 2.82 | 2.14 | 2.57 | 2.14 |
| | 度数 | 266 | 268 | 268 | 266 | 266 | 269 | 265 | 265 | 266 | 260 |
| 部長相当職 | 平均値 | 2.59 | 2.59 | 2.65 | 2.35 | 2.12 | 2.37 | 2.85 | 2.20 | 2.49 | 2.11 |
| | 度数 | 85 | 85 | 85 | 85 | 84 | 84 | 85 | 84 | 84 | 84 |
| 部長相当職より上（本部長、執行役員など） | 平均値 | <u>2.40</u> | <u>2.32</u> | <u>2.44</u> | <u>2.08</u> | 2.08 | <u>2.12</u> | 2.84 | <u>2.00</u> | <u>2.36</u> | <u>2.00</u> |
| | 度数 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| 女性計 | 平均値 | 2.56 | 2.57 | 2.56 | 2.30 | 2.15 | 2.40 | 2.75 | 2.17 | 2.56 | 2.13 |
| | 度数 | 3417 | 3432 | 3433 | 3417 | 3400 | 3420 | 3427 | 3366 | 3424 | 3302 |
| 【男性】 | | | | | | | | | | | |
| 役職なし（係員、一般社員など） | 平均値 | 2.41 | <u>2.38</u> | <u>2.34</u> | 2.18 | 2.02 | 2.23 | <u>2.52</u> | 2.07 | 2.42 | 2.01 |
| | 度数 | 1113 | 1122 | 1123 | 1116 | 1106 | 1115 | 1113 | 1100 | 1119 | 1076 |
| 係長相当職（係長、主任、リーダーなど） | 平均値 | 2.42 | 2.45 | 2.38 | <u>2.14</u> | <u>1.97</u> | 2.25 | 2.58 | 2.03 | 2.44 | 1.98 |
| | 度数 | 879 | 884 | 882 | 879 | 871 | 879 | 879 | 869 | 879 | 855 |
| 課長相当職（課長、部門責任者などの管理職） | 平均値 | 2.37 | 2.40 | 2.40 | 2.18 | 1.97 | 2.25 | 2.60 | <u>2.01</u> | 2.42 | 1.97 |
| | 度数 | 1143 | 1149 | 1149 | 1147 | 1135 | 1143 | 1148 | 1129 | 1144 | 1109 |
| 部長相当職 | 平均値 | 2.40 | 2.43 | 2.46 | 2.23 | 2.00 | 2.28 | 2.69 | 2.15 | 2.51 | 2.00 |
| | 度数 | 435 | 436 | 434 | 431 | 430 | 430 | 431 | 425 | 431 | 424 |
| 部長相当職より上（本部長、執行役員など） | 平均値 | <u>2.35</u> | 2.46 | 2.42 | 2.21 | 2.13 | <u>2.11</u> | 2.73 | 2.18 | <u>2.39</u> | <u>1.93</u> |
| | 度数 | 72 | 70 | 71 | 71 | 71 | 72 | 71 | 71 | 70 | 69 |
| 男性計 | 平均値 | 2.40 | 2.41 | 2.39 | 2.18 | 1.99 | 2.24 | 2.59 | 2.06 | 2.44 | 1.99 |
| | 度数 | 3643 | 3662 | 3660 | 3645 | 3614 | 3640 | 3643 | 3595 | 3644 | 3534 |

※「わからない、高齢社員がいない」という回答は集計から除外。「よくそう思う」4点、「時々そう思う」3点、「あまりそう思わない」2点、「そう思わない」1点として点数化。

※男性計には役職「その他」1名を含む

※下線は各評価項目で評価点が最も低いセルを示す(男女別)。小数点2位まで同じ場合は3位以下でみている。

全体として、役職間の評価点の差はあまり大きくなく、役職が上がるほど評価が厳しくなるといった直線的な関係はみられない（女性の場合、ほとんどの項目で最も役職上位区分である「部長相当職より上」からの評価が厳しいが、サンプル数が小さいことに留意が必要）。男性の場合、「経験や技術を伝えてくれる」や「困った時に助けてくれる」といった項目では、そのような場面で接することが多いと考えられる非役職者からの評価が最も厳しく、「仕事の依頼をしやすい」では係長相当職からの評価が厳しい。総じて、役職の上下というより、場面ごとに直接関わる人が多い層からの評価がシビアとなる傾向がみられる。また、部長相当職より上を除き、どの役職区分でも男性による評価のほうが厳しい。

2 高齢期の人事制度と働き方に関する考え

(1) 60歳以降の人事制度に関する考え

現役中高年社員が60歳以降の人事制度についてどのような方向が望ましいと考えているのか、5項目に分けて尋ねた。「仕事内容」、「賃金水準」、「労働時間」、「人事評価」、「異動、配置転換」について、対照的なA B 2つの方向性を示し、「A」、「Aに近い」、「Bに近い」、「B」の4択で、どちらに考えが近いかを選択してもらう方式である（図表Ⅱ－18）。

図表Ⅱ－18 60歳以降の人事制度の望ましさ

| | | | | | | | (単位：%) |
|-------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|--------|
| 項目 | | ① Aである | ② Aに近い | ③ Bに近い | ④ Bである | A (①+②) - B (③+④) | |
| 仕事内容 | A それまでの仕事を継承 | 女性 | 24.0 | 55.9 | 16.0 | 4.2 | 59.7 |
| | B 担当する仕事を新たに決める | 男性 | 21.2 | 58.7 | 16.2 | 3.8 | 59.9 |
| 賃金水準 | A ほぼ定額に固定 | 女性 | 11.1 | 39.7 | 37.5 | 11.7 | 1.6 |
| | B 働きぶりにより変動する | 男性 | 11.2 | 40.6 | 36.6 | 11.6 | 3.6 |
| 労働時間 | A 短時間勤務 | 女性 | 11.5 | 48.2 | 29.2 | 11.1 | 19.4 |
| | B フルタイム勤務 | 男性 | 8.6 | 46.4 | 32.5 | 12.5 | 10.0 |
| 人事評価 | A 評価や査定はしない | 女性 | 6.3 | 26.7 | 49.0 | 18.0 | -34.0 |
| | B 働きぶりを評価する | 男性 | 7.1 | 31.9 | 46.0 | 15.0 | -22.0 |
| 異動、 配置転換 | A 転勤や異動はなし | 女性 | 28.6 | 50.1 | 17.0 | 4.3 | 57.4 |
| | B 転勤や異動の可能性もあり | 男性 | 24.5 | 48.4 | 22.0 | 5.1 | 45.8 |

※女性4121人、男性4181人

「仕事内容」に関しては、「A：それまでの仕事を継承」と「B：担当する仕事を新たに決める」について、男女とも約8割（「A」と「Aに近い」の合計）がそれまでの仕事を継承することが望ましいと回答しており、仕事の継続性を望む人が大部分である。

これに次いで多くの人の方向性が集中しているのが「異動、配置転換」に関する考えであり、「A：転勤や異動はなし」と「B：転勤や異動の可能性もあり」について、転勤や異動はないほうが望ましいと考える人が女性で8割弱、男性で7割強に達する。

「労働時間」に関しては望む方向がやや分かれている。「A：短時間勤務」と「B：フルタイム勤務」について、男女とも短時間勤務を望む人が過半数ではあるが、フルタイム勤務のほうが望ましいと考える人も4割以上おり、高齢期に働く時間を減らしたい人が大多数であるわけではない。

「人事評価」に関しては、「A：評価や査定はしない」と「B：働きぶりを評価する」の軸で尋ねたところ、働きぶりを評価することが望ましいと考える人の割合が女性で約7割、男性で約6割であり、評価を望む人が多数派となっている。男女間で管理職比率などの属性が異なるので単純な比較はできないが、女性のほうが働きぶりの評価について積極的な回答となっている。高齢期の働きぶりに評価や査定がない場合、現役時代の役職や処遇が高齢期に反映され固定化されがちであることから、一般に現役時代の役職等の到達点が男性より低いことが多い女性にとって、高齢期に働く場合には改めて働きぶりを評価されたいという要望が根強いのではないかと考えられる。

「賃金水準」については最も意見が分かれた。「A：ほぼ定額に固定」と「B：働きぶりにより変動する」のいずれが望ましいか、男女とも選択はほぼ半々である。高齢期の労働条件のうち、働く側の不満が最も大きいのが賃金水準であると言われ、次節でもみるように、賃金の改善を会社側に求める声は強い。しかしながら、賃金額への不満は共通するとしても、その決め方については望む方向が一律ではない。賃金の改善に向けては、「働きぶり」への評価と連動した賃金決定が不可欠となると考えられるが、一方で、安定した「定額固定」を望む中高年社員の本音も垣間見える回答結果となっている。

高齢期の人事制度として、多くの現役中高年社員から望まれている基本的な方向性を集約すると、「これまでの仕事を継承し、転勤や異動はなく、労働時間が選択でき、働きぶりがきちんと評価される」こととなるだろう。

(2) 高齢期のモチベーションアップにつながる会社の対応

高齢期（60歳以降）に働くとするれば、会社のどのような対応がモチベーションアップにつながると考えるかを尋ねた（複数回答）。男女とも「賃金の改善」や「勤務時間や働き方の選択枝を増やす」といった労働条件の改善をあげる回答が多いが、回答の傾向は男女でやや異なっている（図表Ⅱ-19）。

女性社員では、「勤務時間や働き方の選択枝を増やす」（61.2%）、「賃金の改善」（58.8%）が6割前後にのぼるが、それらに次いで、「健康管理への支援」（37.7%）、「介護と仕事の両立への支援」（34.8%）があがっており、仕事を続ける上での条件整備や健康・体力へのサポートに対する関心とニーズがうかがえる。

男性社員では、「賃金の改善」（66.5%）をあげる人が3人に2人と圧倒的に多く、次いで「勤務時間や働き方の選択枝を増やす」（47.4%）、「定年年齢の引き上げ」（34.5%）であり、そのほかには3割を超える回答や女性社員を上回る選択率となった項目はない。男性社員の場合、賃金をはじめとする制度面の改善がモチベーションアップにつながるものとして意識される傾向があることがうかがえる。

図表Ⅱ-19 高齢期（60歳以降）に働く場合モチベーションアップにつながる会社の対応（複数回答）

(単位：上段は人数、下段は%)

| | 調査数 | 定年年齢の引き上げ | 何らかの形で働ける年齢の上限引き上げ | 勤務時間や働き方の選択枝を増やす | 賃金の改善 | 作業の軽減 | 研修の充実 | 経営者や管理職の意識改革 | 若い社員の意識改革 | 生活設計に関する相談や情報提供 | 健康管理への支援 | 介護と仕事の両立への支援 | その他 |
|----|---------------|--------------|--------------------|------------------|--------------|--------------|------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|-----------|
| 女性 | 4121 100.0 | 1328 32.2 | 1114 27.0 | 2520 61.2 | 2425 58.8 | 1253 30.4 | 295 7.2 | 917 22.3 | 831 20.2 | 544 13.2 | 1555 37.7 | 1435 34.8 | 12 0.3 |
| 男性 | 4181 100.0 | 1444 34.5 | 997 23.8 | 1983 47.4 | 2781 66.5 | 1103 26.4 | 219 5.2 | 915 21.9 | 713 17.1 | 449 10.7 | 1194 28.6 | 787 18.8 | 27 0.6 |

(3) 定年までの働き方の見通し

定年まで現在の会社に勤務するとしたら、自分の今後の働き方はどのようになっていくと思うか、「仕事内容」、「仕事のスキル」、「賃金水準」、「役職、ポスト」、「組織の中での責任」、「仕事のやりがい」の6項目について見通しを尋ねた(図表Ⅱ-20、定年なし企業勤務者を除く)。

全体的に、男女とも同様の傾向がみられる。「仕事内容」と「仕事のスキル」という従事する仕事そのものに関しては、6割前後が「あまり変化なし」と考えており、上昇方向の割合と下降方向の割合にもほぼ差がない(表のA-B)。これに対して、「賃金水準」に関しては半数近くの人が「下がっていく」と考えており、下降方向へ見通す割合が6項目の中で最も高い。「役職、ポスト」、「組織の中での責任」、「仕事のやりがい」に関しては、あまり変化がないと考える人の割合が最も多いものの、下降方向の見通しを持つ人が上昇方向の見通しを持つ人を大きく上回る。

項目間の関係を見ると、「役職、ポスト」が上がっていくと考える人が少数であるにもかかわらず、「組織の中の責任」が重くなると考える人の割合はそれをかなり上回っている。逆に、仕事の内容やスキルが上昇すると考えている人の割合に比べて、仕事のやりがいが大きくなっていくと考える人の割合は小さい。多くの現役社員にとって、定年までの間、仕事そのものは軽減されることはなく、組織の中での責任もそれなりに重くなっていくものの、賃金水準や役職等の上昇が見込めず、それに伴って仕事のやりがいを感じにくくなっていくと予想されているのではないかと考えられる。

図表Ⅱ-20 定年までの働き方の見通し

(単位: %)

| 項目 | | A | | B | | A-B |
|----------|----|----------|---------|----------|-------|-------|
| 仕事内容 | 女性 | 高度になっていく | あまり変化なし | 単純になっていく | わからない | |
| | 男性 | 14.6 | 62.4 | 12.9 | 10.1 | 1.7 |
| 仕事のスキル | 女性 | 18.6 | 57.6 | 15.2 | 8.6 | 3.4 |
| | 男性 | 15.8 | 60.0 | 16.4 | 7.8 | -0.6 |
| 賃金水準 | 女性 | 19.1 | 57.7 | 16.4 | 6.8 | 2.7 |
| | 男性 | 6.5 | 39.1 | 46.9 | 7.5 | -40.4 |
| 役職、ポスト | 女性 | 7.4 | 36.8 | 49.3 | 6.5 | -41.9 |
| | 男性 | 4.2 | 51.3 | 33.6 | 10.8 | -29.4 |
| 組織の中での責任 | 女性 | 7.5 | 42.4 | 41.1 | 9.0 | -33.6 |
| | 男性 | 13.6 | 53.1 | 23.8 | 9.5 | -10.2 |
| 仕事のやりがい | 女性 | 16.3 | 45.6 | 30.4 | 7.7 | -14.1 |
| | 男性 | 5.5 | 56.6 | 27.5 | 10.4 | -22.0 |
| | 男性 | 7.1 | 51.1 | 33.6 | 8.3 | -26.5 |

※定年なし企業勤務者を除く。女性3701人、男性3990人