

V 企業への定着意識別にみた女性正社員の状況

女性正社員の企業への定着意識は、勤務先に対する評価や自分の職業生活に関する考え方とどのようにかかわっているのだろうか。ここでは、定年制のある企業に勤務する女性正社員を定着意識別に3つのグループに分け、それぞれの傾向をみる。グループ分けに用いたのは、「現在の勤務先に定年まで勤務する意向があるか」及び「定年後も現在勤務している企業で働き続けたいか」という設問への回答である。

定年制がある企業で働く女性正社員（定年年齢が「わからない」という者を除く）3,360人を、①「現在勤務している会社に定年まで勤務するつもり」であり、さらに「定年後も現在勤務している会社で働き続けたい」と考えている1,034名、②「現在勤務している会社に定年まで勤務するつもり」であるが、「定年後も現在勤務している会社で働き続けたい」とは考えていない806名、③「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」または定年まで勤務するかどうか「わからない、決めていない」1,520名の3グループに分ける。

ここでは仮に①を「定着コア層」、②を「現役定着層」、③を「流動層」と呼ぶ。現勤務先企業への定着意識の強さからみると、①>②>③ということになる。企業への定着意識と、勤務先の状況や自分の働き方、高齢期に向けた見通し等に対する認識との間にはどのような傾向がみられるであろうか。ベテラン人材の定着・安定確保に向けた課題を探るという観点からも、定着意識の背景を考えていきたい。

1 個人と勤務先企業の状況

最初に、3つのグループの基本的な属性に特徴的な傾向があるか確認する。学歴や家族状況、勤務先企業の規模など、個人や所属企業の基本的な属性にグループ間の差が大きければ、定着意識の傾向を解釈するに当たって留意が必要であり、また、企業の人事管理によって定着意識が左右される余地が小さくなると考えられるためである。

(1) 個人の属性

年齢構成は図表V-1のようになっており、定着コア層（定年後も勤務継続）と現役定着層（定年までは現勤務先で働く）には大きな差はないが、流動層（定年まで勤務するつもりはない、未定）は他の2グループに比べて40歳代前半層の割合が高く、年齢層が若い。

図表V-1 年齢構成（定着意識別）

(単位：%)

| | 調査数 | 40～44歳 | 45～49歳 | 50～54歳 | 55～59歳 | 計 |
|---------------|------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 定着コア層（定年後も継続） | 1034 | 20.9 | 25.5 | 30.4 | 23.2 | 100.0 |
| 現役定着層（定年まで勤務） | 806 | 18.6 | 25.9 | 33.4 | 22.1 | 100.0 |
| 流動層（定年前離職、未定） | 1520 | 29.3 | 32.5 | 26.6 | 11.6 | 100.0 |
| 計 | 3360 | 24.1 | 28.8 | 29.4 | 17.7 | 100.0 |

最終学歴の状況は図表V-2のようになっており、流動層でやや高学歴である。これには流動層の年齢構成が若いことから、世代別の進学率の違いも影響していると考えられる。

図表V-2 最終学歴（定着意識別）

(単位：%)

| | 調査数 | 大学院 | 大学 | 短大、 高専 | 専修学校 (専門課程) | 高校 | 中学校 | その他 | 計 |
|---------------|------|-----|------|-----------|----------------|------|-----|-----|-------|
| 定着コア層（定年後も継続） | 1034 | 2.0 | 28.1 | 23.4 | 9.1 | 36.7 | 0.7 | - | 100.0 |
| 現役定着層（定年まで勤務） | 806 | 1.6 | 29.3 | 25.9 | 9.8 | 33.1 | 0.2 | - | 100.0 |
| 流動層（定年前離職、未定） | 1520 | 2.8 | 31.8 | 24.8 | 9.9 | 29.9 | 0.6 | 0.1 | 100.0 |
| 計 | 3360 | 2.3 | 30.1 | 24.6 | 9.6 | 32.8 | 0.5 | 0.0 | 100.0 |

従事している職務をみると、図表V-3のように定着コア層と現役定着層の構成はおおむね同じような傾向となっているが、流動層では事務的な仕事の比率が他グループより低く、販売の仕事の比率が高い。

図表V-3 従事している職務（定着意識別）

(単位：%)

| | 調査数 | 管理的な仕事 | 専門的・ 技術的な仕事 | 事務的な仕事 | 販売の仕事 | サービスの仕事 | 保安の仕事 | 生産工程の仕事 | 輸送・ 機械運転の仕事 | 建設・ 採掘の仕事 | 運搬・ 清掃・ 包装等の仕事 | その他の仕事 | 計 |
|---------------|------|--------|----------------|--------|-------|---------|-------|---------|----------------|--------------|----------------------|--------|-------|
| 定着コア層（定年後も継続） | 1034 | 6.1 | 12.5 | 64.9 | 5.8 | 2.8 | - | 3.4 | 0.1 | 0.1 | 0.4 | 4.0 | 100.0 |
| 現役定着層（定年まで勤務） | 806 | 6.6 | 13.3 | 61.7 | 6.8 | 3.2 | 0.1 | 2.7 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 4.8 | 100.0 |
| 流動層（定年前離職、未定） | 1520 | 6.2 | 14.2 | 56.1 | 10.1 | 4.0 | 0.1 | 2.2 | 0.7 | - | 0.6 | 5.9 | 100.0 |
| 計 | 3360 | 6.3 | 13.5 | 60.1 | 8.0 | 3.5 | 0.1 | 2.7 | 0.4 | 0.1 | 0.4 | 5.0 | 100.0 |

配偶関係と子どもの状況は図表V-4のようになっている。流動層で有配偶率が低く、定着コア層と現役定着層との差は小さい。3グループの中では定着コア層で子供のいる割合が最も高い。

図表V-4 家族状況（定着意識別）

(単位：%)

| | 調査数 | 配偶者の有無 | | 子どもの有無と人数 | | | | 計 |
|---------------|------|--------|------|-----------|------|------|------|-------|
| | | いる | いない | 1人 | 2人 | 3人以上 | いない | |
| 定着コア層（定年後も継続） | 1034 | 44.9 | 55.1 | 16.7 | 24.4 | 7.8 | 51.1 | 100.0 |
| 現役定着層（定年まで勤務） | 806 | 43.3 | 56.7 | 15.3 | 21.3 | 7.7 | 55.7 | 100.0 |
| 流動層（定年前離職、未定） | 1520 | 36.4 | 63.6 | 14.6 | 17.4 | 4.1 | 63.9 | 100.0 |
| 計 | 3360 | 40.7 | 59.3 | 15.4 | 20.5 | 6.1 | 58.0 | 100.0 |

自分の生活を主に何によっているか(生計の担い手かどうか)は図表V-5のようになっている。いずれのグループも7割弱が「自分自身の収入」としており、有配偶率と違ってグループ間の差があまりない。

図表V-5 生計状況(定着意識別)

(単位: %)

| | 調査数 | あなた自身の収入 | 配偶者の収入 | 配偶者以外の世帯員の収入 | その他 | 計 |
|---------------|------|----------|--------|--------------|-----|-------|
| 定着コア層(定年後も継続) | 1034 | 68.8 | 26.1 | 4.1 | 1.1 | 100.0 |
| 現役定着層(定年まで勤務) | 806 | 66.9 | 26.9 | 4.7 | 1.5 | 100.0 |
| 流動層(定年前離職、未定) | 1520 | 69.3 | 23.0 | 6.8 | 0.9 | 100.0 |
| 計 | 3360 | 68.6 | 24.9 | 5.4 | 1.1 | 100.0 |

役職の状況は図表V-6のようになっている。流動層で年齢構成がやや若いにもかかわらず、役職者の比率にはグループ間の差が小さい。課長相当職以上の割合(管理職比率)はいずれも約1割である。

図表V-6 役職状況(定着意識別)

(単位: %)

| | 調査数 | 役職なし | 係長相当職 | 課長相当職 | 部長相当職以上 | その他 | 計 |
|---------------|------|------|-------|-------|---------|-----|-------|
| 定着コア層(定年後も継続) | 1034 | 66.2 | 23.6 | 7.4 | 2.8 | 0.1 | 100.0 |
| 現役定着層(定年まで勤務) | 806 | 64.9 | 23.9 | 8.7 | 2.5 | - | 100.0 |
| 流動層(定年前離職、未定) | 1520 | 67.3 | 21.8 | 7.8 | 3.0 | - | 100.0 |
| 計 | 3360 | 66.4 | 22.9 | 7.9 | 2.8 | 0.0 | 100.0 |

現勤務先に入職した経緯は図表V-7のようになっている。現勤務先が新卒後最初の就職先であったいわゆる「生え抜き」の割合は、定着コア層と現役定着層では4割弱、流動層では3割強である。入職経緯の中で、定着コア層と現役定着層では生え抜き者が最も多く、流動層では他社の正社員からの転職者が最も多い。

図表V-7 入職経緯(定着意識別)

(単位: %)

| | 調査数 | 学校を卒業してすぐ(1年以内)に正社員として現在の会社に就職 | 正社員以外の労働者として現在の会社に勤務後、正社員に転換した | 他の会社の正社員から現在の会社に正社員として転職した | 他の会社の正社員以外の労働者から現在の会社に正社員として転職 | 他の会社から出向してきた | 働いていなかったが、現在の会社に正社員として勤務した | その他 | 計 |
|---------------|------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------|----------------------------|-----|-------|
| 定着コア層(定年後も継続) | 1034 | 37.7 | 13.0 | 33.4 | 11.6 | 0.5 | 3.1 | 0.8 | 100.0 |
| 現役定着層(定年まで勤務) | 806 | 37.6 | 11.8 | 34.0 | 12.2 | 0.2 | 4.0 | 0.2 | 100.0 |
| 流動層(定年前離職、未定) | 1520 | 31.8 | 13.0 | 35.0 | 14.5 | 0.5 | 4.7 | 0.4 | 100.0 |
| 計 | 3360 | 35.0 | 12.7 | 34.3 | 13.0 | 0.4 | 4.0 | 0.5 | 100.0 |

(2) 勤務先企業の状況

勤務先企業の規模は図表V-8のようになっている。流動層で大企業勤務者の比率がやや低いが、定着コア層と現役定着層の間にはほとんど差がない。

図表V-8 勤務先企業規模（定着意識別）

(単位：%)

| | 調査数 | 50人以下 | 51～ 100人 | 101～ 300人 | 301～ 1,000人 | 1,001人 以上 | わからない | 計 |
|---------------|------|-------|-------------|--------------|----------------|--------------|-------|-------|
| 定着コア層（定年後も継続） | 1034 | 24.7 | 11.6 | 15.5 | 13.6 | 32.0 | 2.6 | 100.0 |
| 現役定着層（定年まで勤務） | 806 | 23.3 | 9.8 | 17.1 | 13.8 | 33.1 | 2.9 | 100.0 |
| 流動層（定年前離職、未定） | 1520 | 27.2 | 12.5 | 15.5 | 12.4 | 27.3 | 5.0 | 100.0 |
| 計 | 3360 | 25.5 | 11.6 | 15.9 | 13.1 | 30.1 | 3.8 | 100.0 |

業種別構成をみると、図表V-9のように、流動層において「製造業」の割合が低く、「卸売・小売業」、「医療、福祉」の比率がやや高い。業種により離職率には大きな差があり、「製造業」では相対的に低く、「卸売・小売業」、「医療、福祉」などにおいて高いので、定着意識には勤務先業種の属性も反映されていると考えられる。

図表V-9 勤務先業種（定着意識別）

(単位：%)

| | 定着コア層 （定年後も継続） | 現役定着層 （定年まで勤務） | 流動層 （定年前離職、未定） | 計 （定年あり企業勤務女性 正社員） |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 調査数 | 1034 | 806 | 1520 | 3360 |
| 鉱業、採石業、砂利採取業 | 0.6 | 0.2 | 0.3 | 0.4 |
| 建設業 | 11.5 | 10.3 | 9.3 | 10.2 |
| 製造業 | 31.2 | 28.2 | 23.9 | 27.2 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 0.7 | 1.6 | 0.5 | 0.8 |
| 情報通信業 | 5.7 | 8.4 | 8.1 | 7.4 |
| 運輸業、郵便業 | 5.8 | 5.3 | 4.3 | 5.0 |
| 卸売・小売業 | 14.4 | 14.9 | 17.8 | 16.1 |
| 金融・保険業 | 10.0 | 10.5 | 10.7 | 10.4 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 3.8 | 2.7 | 2.4 | 2.9 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 1.6 | 2.0 | 2.7 | 2.2 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 2.1 | 1.7 | 2.0 | 2.0 |
| 生活関連サービス、娯楽業 | 2.7 | 2.2 | 3.4 | 2.9 |
| 教育・学習支援業 | 0.6 | 0.2 | 0.6 | 0.5 |
| 医療、福祉 | 3.5 | 4.3 | 6.2 | 4.9 |
| 複合サービス | 0.4 | 0.5 | 0.6 | 0.5 |
| 他に分類されないサービス業 | 5.4 | 6.7 | 7.2 | 6.5 |
| 計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

勤務先企業の女性比率（回答者の認識としての状況）をみると、図表V-10のように、定着コア層と現役定着層において女性比率が低い企業がやや多いが、大きな傾向の違いはない。流動層において女性比率が高い企業の割合がやや高いのは、勤務先業種に「卸売・小売業」、「医療、福祉」など女性が多い業種のウェイトが若干高いことも反映されていると考えられる。

図表V-10 勤務先企業の女性比率（定着意識別）

(単位：%)

| | 調査数 | 20%以下 (女性が少ない) | 20%から50%の間 (女性がやや少ない) | 男女ほぼ半々 | 50%から80%の間 (女性がやや多い) | 80%以上 (女性が多い) | 計 |
|---------------|------|-------------------|--------------------------|--------|-------------------------|------------------|-------|
| 定着コア層（定年後も継続） | 1034 | 41.8 | 28.3 | 13.2 | 10.3 | 6.3 | 100.0 |
| 現役定着層（定年まで勤務） | 806 | 42.2 | 30.5 | 9.9 | 12.2 | 5.2 | 100.0 |
| 流動層（定年前離職、未定） | 1520 | 36.7 | 27.4 | 14.1 | 13.6 | 8.2 | 100.0 |
| 計 | 3360 | 39.6 | 28.5 | 12.8 | 12.2 | 6.9 | 100.0 |

これに対して、女性社員の定年到達状況（回答者の認識としての状況）についてみると、図表V-11のようにグループ別に顕著な差がある。定着コア層では「女性の正社員はほとんどが定年後も働いている」、現役定着層では「女性の正社員は定年で辞める人が多い」、流動層では「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」が、それぞれ最も多い回答となっており、先輩女性社員の状況が高齢期に向けた女性社員の定着意識に大きくかかわっていることがうかがえる。

図表V-11 勤務先企業の女性の定年到達状況（定着意識別）

(単位：%)

| | 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 | 計 |
|---------------|------|-----------------------|-------------------|----------------------|---------------------------|-------|-------|
| 定着コア層（定年後も継続） | 1016 | 31.5 | 20.3 | 14.6 | 21.6 | 12.1 | 100.0 |
| 現役定着層（定年まで勤務） | 788 | 17.0 | 25.0 | 21.2 | 20.9 | 15.9 | 100.0 |
| 流動層（定年前離職、未定） | 1465 | 12.3 | 15.4 | 20.5 | 27.3 | 24.5 | 100.0 |
| 計 | 3269 | 19.4 | 19.2 | 18.8 | 24.0 | 18.6 | 100.0 |

※定年65歳までの企業の女性正社員

(3) 個人と企業の基本的属性に関するまとめ

以上のように、3つのグループの個人に関する基本的属性をまとめると、流動層では今後について「未定、わからない」という人が含まれることもあって、定年まで勤務継続する意向の2グループと比較して年齢構成が若い。また、流動層において、学歴構成がやや高く、有配偶率、現勤務先での生え抜き率（新卒後すぐ入社した者の割合）がやや低い。一方、役職比率や自分自身で生計を維持しているとする割合にはグループ間の差が小さい。定年後の勤務継続意向の違いにより分けた定着コア層と現役定着層の間には、個人の属性に関する顕著な差はみられない。

一方、勤務先企業の状況をみると、定着コア層と現役定着層には企業規模、業種、企業全体の女性比率に関しては大きな差がなく、流動層で企業規模がやや小さく、製造業比率が低く、女性比率がやや高めである。これに対して、定着コア層と現役定着層との間に差が大きいのは、女性正社員の定年到達状況である。この2グループ間で勤務先の女性比率にはあまり差がないにもかかわらず、女性正社員が定年後も継続勤務しているとする比率には大きな差がある。定年後も勤務先に残るかどうかという選択において、これまでの先輩女性社員の動向や継続勤務の実績が影響を与える可能性がうかがえる。

このように、定年前における流動性に関しては、年齢や勤務先の業種、職務内容などの違いも反映されていると考えられるが、定年まで定着する意向がある2グループに関しては基本的属性に大きな傾向の違いはみられない。以下でグループ間の定着意識の違いを分析するに当たっては、特に定年まで定着する意向がある2グループにおいて、職場に対する評価やキャリア設計に関する考え方等にもどのような差があるか注目し、高齢期のモチベーションアップにつながる事項について検討する手がかりを探りたい。

2 仕事満足度、人事制度への評価

まず、定着意識と最も関連がありそうな仕事満足度及び勤務先の人事制度への評価についてみる。Ⅲ－1－(3)では、仕事満足度別及び人事制度への評価別に職場への定着度（定年までの勤務継続意向）についてみたが、ここでは定着意識別に、自分の仕事や働き方への満足度、勤務先の人事制度への評価がどのように異なるかという方向からみてみる。

(1) 仕事満足度

図表V－12にみるように、仕事や働き方への満足度（「満足」及び「おおむね満足」の割合から「やや不満」及び「不満」を差し引いたスコア）は、定着コア層→現役定着層→流動層の順に段階的に低くなっている。女性正社員全体でスコアがマイナスになっていた「賃金水準」や「人事評価」についても、定着コア層ではプラスである。定着コア層では、満足度スコアの高さに加えて、最も高い「満足」の割合が各項目とも他の2グループの2倍前後の高さとなっている。

定着コア層と現役定着層は、定年までの勤務継続意向については共通しているわけであるが、定年後も職場に残りたいと考えるグループと残ることを希望しないグループの間には、現在時点での仕事や働き方への満足度かなりの隔たりがみられる。定年後の勤務継続の意思決定に当たって、現役時代の職場生活への評価が大きく関わることが示唆される。

項目別にみると、流動層において特にネガティブな評価項目が多いことが目立つ。満足度スコアがマイナスになっているのは、「現在の仕事を総合してみても」のほか、「賃金水準」、「自分に対する人事評価」、「研修、能力開発の機会」、「職場で期待されている役割、ポスト」の4項目があり、処遇や評価に対する満足度の低さが職場定着への遠心力として働くことがうかがえる。

図表V-12 現在の仕事や働き方に対する満足度（定着意識別）

(単位：%)

| 項 目 | | ① 満足 | ② おおむね満足 | ③ どちらとも いえない | ④ やや不満 | ⑤ 不満 | 満足度 (①+②) - (④+⑤) |
|------------------|-------|---------|-------------|--------------------|-----------|---------|----------------------------|
| 仕事内容 | 定着コア層 | 18.5 | 55.2 | 19.1 | 5.2 | 1.9 | 66.5 |
| | 現役定着層 | 8.7 | 50.7 | 25.3 | 10.4 | 4.8 | 44.2 |
| | 流動層 | 6.4 | 37.2 | 32.6 | 14.1 | 9.7 | 19.8 |
| 賃金水準 | 定着コア層 | 10.2 | 34.7 | 22.1 | 22.3 | 10.7 | 11.8 |
| | 現役定着層 | 5.1 | 32.4 | 24.7 | 23.4 | 14.4 | -0.4 |
| | 流動層 | 3.8 | 21.8 | 24.7 | 25.1 | 24.7 | -24.1 |
| 労働時間、休暇 | 定着コア層 | 21.2 | 48.0 | 17.2 | 10.7 | 2.9 | 55.5 |
| | 現役定着層 | 12.9 | 41.6 | 20.7 | 16.3 | 8.6 | 29.7 |
| | 流動層 | 10.9 | 32.9 | 25.7 | 17.3 | 13.2 | 13.2 |
| 研修、能力開発の機会 | 定着コア層 | 8.2 | 30.7 | 43.7 | 12.8 | 4.6 | 21.5 |
| | 現役定着層 | 3.3 | 23.1 | 48.1 | 15.8 | 9.7 | 1.0 |
| | 流動層 | 3.6 | 16.6 | 47.2 | 18.2 | 14.4 | -12.5 |
| 自分に対する人事評価 | 定着コア層 | 9.4 | 32.4 | 37.5 | 14.6 | 6.1 | 21.1 |
| | 現役定着層 | 2.6 | 24.7 | 40.1 | 20.3 | 12.3 | -5.3 |
| | 流動層 | 2.6 | 18.2 | 39.7 | 21.4 | 18.0 | -18.6 |
| 職場で期待されている役割、ポスト | 定着コア層 | 8.3 | 34.3 | 42.3 | 10.3 | 4.7 | 27.6 |
| | 現役定着層 | 3.2 | 28.0 | 44.7 | 15.8 | 8.3 | 7.2 |
| | 流動層 | 2.8 | 18.8 | 49.9 | 15.5 | 12.9 | -6.8 |
| 福利厚生 | 定着コア層 | 13.4 | 41.3 | 28.5 | 11.8 | 4.9 | 38.0 |
| | 現役定着層 | 8.2 | 36.0 | 28.3 | 18.7 | 8.8 | 16.6 |
| | 流動層 | 6.8 | 26.2 | 35.0 | 18.6 | 13.4 | 0.9 |
| 職場の人間関係 | 定着コア層 | 12.8 | 46.7 | 27.3 | 9.3 | 4.0 | 46.2 |
| | 現役定着層 | 7.8 | 38.0 | 31.3 | 13.3 | 9.7 | 22.8 |
| | 流動層 | 5.6 | 30.1 | 32.0 | 16.8 | 15.5 | 3.4 |
| 仕事のやりがい | 定着コア層 | 14.4 | 48.3 | 28.1 | 5.7 | 3.5 | 53.5 |
| | 現役定着層 | 6.3 | 37.8 | 36.7 | 12.0 | 7.1 | 25.1 |
| | 流動層 | 4.6 | 26.3 | 41.3 | 16.4 | 11.4 | 3.0 |
| 現在の仕事を総合してみた | 定着コア層 | 13.5 | 54.3 | 25.6 | 5.0 | 1.5 | 61.2 |
| | 現役定着層 | 3.8 | 42.4 | 34.9 | 12.8 | 6.1 | 27.4 |
| | 流動層 | 2.7 | 25.8 | 39.3 | 20.6 | 11.6 | -3.8 |

※定着コア層 1034 人、現役定着層 806 人、流動層 1520 人

(2) 人事制度への評価

図表V-13のように、勤務先の人事制度や働きやすさに対する評価（「よい」及び「おおむねよい」の割合から「あまりよくない」及び「よくない」の割合を差し引いたスコア）も、仕事満足度と同じように、定着コア層→現役定着層→流動層の順に段階的に低くなっている。ただ、自分の仕事に対する満足度と比べてグループ間の差は全体的に若干小さく、「よい」とする割合に関しては現役定着層と流動層で逆転している項目もある。

項目別にみると、「キャリア設計に関する相談体制」や「人材育成方針」への評価がいずれのグループでも低く、特にキャリアの相談体制に関しては、定着コア層においても唯一マイナスとなっている。中高年女性正社員において、企業への定着意識に関わらず、全般に人材育成策やキャリア支援に対する評価が低いことについては、多くの企業が目標としている女性の活躍推進に向けた大きな課題として認識する必要があるだろう。

図表V-13 勤務先の人事制度や働きやすさに対する評価（定着意識別）

(単位：%)

| 項 目 | | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | 評価度 (①+②) - (④+⑤) |
|---------------|-------|------|--------|---------------|-------------|------|----------------------------|
| | | よい | おおむねよい | どちらとも いえない | あまりよく ない | よくない | |
| 女性の登用 | 定着コア層 | 14.4 | 37.0 | 27.2 | 15.9 | 5.5 | 30.1 |
| | 現役定着層 | 6.8 | 32.3 | 31.9 | 18.7 | 10.3 | 10.0 |
| | 流動層 | 9.5 | 27.0 | 35.0 | 17.0 | 11.5 | 7.9 |
| 高齢者の活用 | 定着コア層 | 10.5 | 38.1 | 35.9 | 11.8 | 3.7 | 33.2 |
| | 現役定着層 | 4.7 | 29.8 | 39.0 | 19.6 | 6.9 | 7.9 |
| | 流動層 | 5.6 | 24.7 | 42.6 | 16.5 | 10.6 | 3.2 |
| 能力評価、人事考課 | 定着コア層 | 5.1 | 26.7 | 44.7 | 16.8 | 6.7 | 8.3 |
| | 現役定着層 | 1.5 | 17.7 | 42.1 | 25.9 | 12.8 | -19.5 |
| | 流動層 | 2.3 | 11.4 | 41.8 | 25.9 | 18.7 | -30.9 |
| 人材育成方針 | 定着コア層 | 4.8 | 24.7 | 42.5 | 20.2 | 7.8 | 1.5 |
| | 現役定着層 | 1.2 | 14.0 | 42.4 | 26.8 | 15.5 | -27.0 |
| | 流動層 | 2.0 | 10.3 | 38.0 | 28.8 | 20.9 | -37.4 |
| 雇用の安定性 | 定着コア層 | 13.3 | 41.0 | 33.9 | 8.6 | 3.1 | 42.6 |
| | 現役定着層 | 7.7 | 38.2 | 36.0 | 11.4 | 6.7 | 27.8 |
| | 流動層 | 7.1 | 25.5 | 40.2 | 15.6 | 11.6 | 5.5 |
| 仕事と生活の両立への配慮 | 定着コア層 | 12.2 | 43.2 | 33.1 | 8.6 | 2.9 | 43.9 |
| | 現役定着層 | 6.0 | 34.4 | 38.1 | 14.8 | 6.8 | 18.7 |
| | 流動層 | 5.5 | 25.6 | 40.9 | 15.8 | 12.2 | 3.0 |
| キャリア設計の相談体制 | 定着コア層 | 5.2 | 22.1 | 44.5 | 19.5 | 8.7 | -1.0 |
| | 現役定着層 | 0.9 | 14.8 | 43.9 | 24.4 | 16.0 | -24.8 |
| | 流動層 | 2.0 | 8.2 | 41.3 | 25.7 | 22.7 | -38.2 |
| コンプライアンスへの対応 | 定着コア層 | 13.0 | 34.7 | 36.2 | 11.6 | 4.5 | 31.5 |
| | 現役定着層 | 6.8 | 29.0 | 42.1 | 13.2 | 8.9 | 13.8 |
| | 流動層 | 6.1 | 20.5 | 41.6 | 15.8 | 15.9 | -5.1 |
| 働きやすさを総合してみても | 定着コア層 | 10.3 | 44.8 | 35.9 | 6.3 | 2.7 | 46.1 |
| | 現役定着層 | 3.2 | 32.6 | 42.9 | 15.4 | 5.8 | 14.6 |
| | 流動層 | 2.4 | 21.6 | 44.3 | 19.5 | 12.2 | -7.7 |

※定着コア層 1034 人、現役定着層 806 人、流動層 1520 人

3 高齢社員に対する評価

職場の先輩である60歳以上の高齢社員の働きぶりは、現役社員の定着意識とどのように関係しているであろうか。高齢社員への評価の状況を定着意識別にみることにより、現役社員が高齢期も勤務先で働き続けたいという気持ちに高齢社員に対する評価が影響を及ぼすのかどうか検討する。

図表V-14のように、高齢社員に対する各評価をみると、おおむねどの項目でも、定着コア層と他の2グループの間で差が大きいことがわかる。例えば、「出勤状況」を除く仕事関連で定着コア層からの評価が最も高い「仕事ができる」については、定着コア層の評価スコア29.8に対して現役定着層4.0、流動層-1.2であり、「困った時に助けてくれる」については、定着コア層28.6に対して現役定着層5.6、流動層3.8である。定着コア層と現役定着層は定年まで働くという意識は共通であるので、さらに定年後も継続勤務するかどうかという意思決定に職場の先輩高齢社員の働きぶりが影響している可能性がうかがえる。

全般に高齢社員の働きぶりへの評価が他のグループよりかなり高い定着コア層においても、「仕事へのモチベーション」については評価スコアが-19.8と大きくマイナスに傾いている。高齢社員のモチベーションの向上は多くの企業で人事管理上の課題となっているが、現役中高年社員の勤務継続への意欲にも影響を及ぼしかねない問題であるという観点からも、対応の重要性を認識する必要があると考えられる。

図表V-14 職場の高齢社員に対する評価の状況（定着意識別）

(単位：%)

| 項目 | | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | 評価スコア (①+②) - (③+④) |
|-----------------|-------|--------|--------|-----------|--------|--------------------|------------------------------|
| | | よくそう思う | 時々そう思う | あまりそう思わない | そう思わない | わからない、 高齢社員がいない | |
| 仕事ができる | 定着コア層 | 14.1 | 46.3 | 23.4 | 7.3 | 8.9 | 29.8 |
| | 現役定着層 | 8.8 | 36.5 | 29.3 | 12.0 | 13.4 | 4.0 |
| | 流動層 | 8.9 | 30.6 | 27.9 | 12.8 | 19.7 | -1.2 |
| 経験や技術を伝えてくれる | 定着コア層 | 14.5 | 45.2 | 24.5 | 7.3 | 8.6 | 27.9 |
| | 現役定着層 | 9.1 | 39.8 | 26.9 | 11.3 | 12.9 | 10.7 |
| | 流動層 | 8.3 | 32.8 | 26.3 | 13.4 | 19.2 | 1.4 |
| 困った時に助けてくれる | 定着コア層 | 14.9 | 45.2 | 24.4 | 7.1 | 8.5 | 28.6 |
| | 現役定着層 | 8.9 | 37.2 | 27.4 | 13.2 | 13.3 | 5.6 |
| | 流動層 | 8.5 | 33.9 | 25.4 | 13.2 | 19.1 | 3.8 |
| 仕事の依頼をしやすい | 定着コア層 | 10.3 | 35.5 | 33.1 | 12.4 | 8.7 | 0.4 |
| | 現役定着層 | 5.3 | 25.9 | 36.5 | 19.0 | 13.3 | -24.2 |
| | 流動層 | 5.1 | 24.9 | 30.4 | 19.9 | 19.7 | -20.3 |
| 仕事へのモチベーションが高い | 定着コア層 | 8.4 | 27.0 | 39.0 | 16.2 | 9.4 | -19.8 |
| | 現役定着層 | 5.3 | 19.5 | 36.2 | 25.2 | 13.8 | -36.6 |
| | 流動層 | 4.3 | 16.6 | 32.6 | 26.5 | 20.0 | -38.2 |
| コミュニケーション能力が高い | 定着コア層 | 11.3 | 37.3 | 32.8 | 9.9 | 8.7 | 6.0 |
| | 現役定着層 | 7.7 | 30.4 | 33.4 | 15.3 | 13.3 | -10.5 |
| | 流動層 | 6.4 | 26.2 | 31.6 | 16.2 | 19.6 | -15.1 |
| 出勤状況が安定している | 定着コア層 | 20.9 | 42.6 | 22.5 | 5.3 | 8.6 | 35.7 |
| | 現役定着層 | 17.7 | 38.5 | 22.3 | 8.2 | 13.3 | 25.7 |
| | 流動層 | 14.2 | 33.2 | 23.2 | 9.9 | 19.5 | 14.4 |
| 若者が望まない仕事をしてくれる | 定着コア層 | 9.2 | 25.7 | 39.0 | 16.6 | 9.5 | -20.7 |
| | 現役定着層 | 4.2 | 17.9 | 39.8 | 23.0 | 15.1 | -40.7 |
| | 流動層 | 5.2 | 17.8 | 33.0 | 22.8 | 21.3 | -32.8 |
| 人手不足の解消に役立っている | 定着コア層 | 15.7 | 42.7 | 24.8 | 8.1 | 8.7 | 25.5 |
| | 現役定着層 | 8.6 | 37.7 | 27.3 | 12.8 | 13.6 | 6.2 |
| | 流動層 | 9.3 | 32.7 | 25.4 | 13.4 | 19.2 | 3.2 |
| 地域とのつながりを高めてくれる | 定着コア層 | 7.2 | 24.6 | 40.3 | 16.2 | 11.7 | -24.9 |
| | 現役定着層 | 3.2 | 17.0 | 40.8 | 21.5 | 17.5 | -42.1 |
| | 流動層 | 4.1 | 15.5 | 34.4 | 23.6 | 22.5 | -38.4 |

※定着コア層 1034人、現役定着層 806人、流動層 1520人

4 高齢期の人事制度や施策に対する考え方

企業の高齢期人事制度や施策に対しての受け止め方には定着意識との関連がみられるであろうか。高齢期の人材活用やモチベーションアップを図るに当たって、企業がどのような取り組みをすれば主なターゲットと考える社員にヒットしやすいのか、定着意識との関係で検討する。

(1) 高齢期の人事制度に対する考え

まず、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感じているか、定着意識別にみている（図表V-15）。

たずねた5項目のうち、「異動、配置転換」に関しては、どのグループも「転勤や異動はなし」を望ましいとする割合が同様に高い。また、「人事評価」に関しても、「異動、配転転換」に比べてやや意見が分かれるものの、どのグループも「働きぶりを評価する」方向が望ましいとする割合が同じような水準である。

これに対して、「仕事内容」と「労働時間」に関しては、定着コア層と他の2グループとの間に差が大きい。「仕事内容」については、どのグループも「それまでの仕事を継承」を望ましいとする意見が多数派であるのは同じであるが、定着コア層ではその割合が極めて高く、「継承」を望む人が9割近い。また、「労働時間」に関しては、短時間志向とフルタイム志向が半々であるが、他の2グループに比較してフルタイム志向の割合が高く、男性正社員計のフルタイム志向割合も上回る（図表II-18参照）。「賃金水準」に関しては「ほぼ定額に固定」の割合が他のグループより高い。定着コア層は総じて現役時代に近い働き方を望ましいとする人の割合が高いと言えよう。

図表V-15 60歳以降の人事制度の望ましさ（定着意識別）

（単位：％）

| | | | ① Aである | ② どちらかといえ ばAである | ③ どちらかといえ ばBである | 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 | 定着コア層 | 30.8 | 57.1 | 10.0 | 2.2 | 75.6 |
| | B 担当する仕事を新たに決める | 現役定着層 | 23.6 | 54.0 | 17.9 | 4.6 | 55.1 |
| | | 流動層 | 21.6 | 54.5 | 18.3 | 5.5 | 52.4 |
| 賃金水準 | A ほぼ定額に固定 | 定着コア層 | 14.2 | 43.2 | 31.9 | 10.6 | 14.9 |
| | B 働きぶりにより変動する | 現役定着層 | 13.2 | 39.3 | 34.7 | 12.8 | 5.0 |
| | | 流動層 | 8.5 | 37.6 | 41.2 | 12.7 | -7.8 |
| 労働時間 | A 短時間勤務 | 定着コア層 | 10.1 | 40.6 | 33.1 | 16.2 | 1.4 |
| | B フルタイム勤務 | 現役定着層 | 13.6 | 50.0 | 24.9 | 11.4 | 27.3 |
| | | 流動層 | 11.4 | 49.8 | 29.6 | 9.2 | 22.4 |
| 人事評価 | A 評価や査定はしない | 定着コア層 | 5.9 | 27.0 | 48.3 | 18.9 | -34.2 |
| | B 働きぶりを評価する | 現役定着層 | 7.1 | 28.5 | 43.9 | 20.5 | -28.8 |
| | | 流動層 | 6.4 | 26.4 | 49.7 | 17.5 | -34.3 |
| 異動、配置転換 | A 転勤や異動はなし | 定着コア層 | 31.2 | 48.3 | 15.9 | 4.6 | 59.0 |
| | B 転勤や異動の可能性もあり | 現役定着層 | 31.9 | 46.4 | 17.5 | 4.2 | 56.6 |
| | | 流動層 | 26.2 | 51.8 | 17.5 | 4.5 | 56.1 |

※定着コア層 1034 人、現役定着層 806 人、流動層 1520 人

(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

高齢期就業のモチベーションに効果的な人事施策には、定着意識による違いがみられるであろうか。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と思う会社の対応についてたずねた項目（複数回答）によって選択の傾向をみてる（図表V-16）。

3グループの選択率に大きな差がみられない項目が多いが、「定年年齢の引き上げ」と「何らかの形で働ける年齢の上限引き上げ」は定着コア層の選択率が他の2グループに比べて大幅に高くなっている。働ける年齢の引き上げに関する制度改善は、もともと定年後も勤務継続しようと考えている人にとって、さらにモチベーションアップにつながる施策と考えられていることがうかがえる。

一方、定年までは勤務するか継続雇用を希望していない現役定着層は、「勤務時間や働き方の選択肢を増やす」、「健康管理への支援」、「介護と仕事の両立への支援」といった項目の選択率が3グループの中で相対的に最も高く、個人の事情と折り合う働きやすさへの支援を重視する傾向がうかがえる。

このように、定年後の雇用に関して人事施策面での対応を図る場合、岩盤層ともいべき定着コア層のモチベーションをさらに高めるためには「働ける年齢の引き上げ」が、定年以降の継続雇用人材を増やすためには現役定着層が重視する「個人の働きやすさへの配慮」が、それぞれ効果的な施策となるのではないかと考えられる。

なお、定年を待たずに現勤務先を離職したいと考えている流動層では、「作業の軽減」の選択率が他グループより若干高く、現勤務先を離職したい理由の一つが作業負荷の大きさにあるのではないかと推測される。

図表V-16 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（定着意識別）

（複数回答）（単位：％）

| | 定着コア層 (定年後も継続) | 現役定着層 (定年まで勤務) | 流動層 (定年前離職、未定) | 計 (定年あり企業勤務 女性正社員) |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 調査数 | 1034 | 806 | 1520 | 3360 |
| 定年年齢の引き上げ | 47.3 | 26.1 | 27.0 | 33.0 |
| 何らかの形で働ける年齢の上限引き上げ | 32.8 | 21.6 | 24.5 | 26.3 |
| 勤務時間や働き方の選択肢を増やす | 61.1 | 64.3 | 61.2 | 61.9 |
| 賃金の改善 | 64.2 | 63.0 | 59.4 | 61.8 |
| 作業の軽減 | 25.1 | 32.0 | 33.2 | 30.4 |
| 研修の充実 | 7.5 | 7.1 | 7.3 | 7.3 |
| 経営者や管理職の意識改革 | 21.6 | 24.6 | 23.8 | 23.3 |
| 若い社員の意識改革 | 21.1 | 20.5 | 19.4 | 20.2 |
| 生活設計に関する相談や情報提供 | 13.3 | 12.4 | 13.2 | 13.0 |
| 健康管理への支援 | 35.9 | 38.7 | 36.6 | 36.9 |
| 介護と仕事の両立への支援 | 34.6 | 38.1 | 34.1 | 35.2 |

※太字は各項目について選択率が最も高いセルを示す。ただし、全体計を1%ポイント以上上回るもの。

5 定年までの働き方展望、キャリア設計との関係

定着意識と定年までの働き方の見通し、キャリア設計についての考えとの関係についてみていく。

(1) 定年までの働き方の展望

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かという見通しについて、定着意識グループ別にみってみる。定年までの自分の働き方の見通しをどう捉えているかということと定着意識との間にはどのような関係がみられるであろうか。なお、定着コア層と現役定着層はいずれも定年までは勤務するという意向があるが、流動層は定年までに離職する、あるいは定年まで勤務するかどうかわからないというグループであるので、仮定の見通しということになり、「わからない」との回答がやや多くなっていることに留意が必要である。

図表V-17のように、「仕事内容」や「仕事のスキル」に関しては、いずれのグループもおおむね現状維持とする割合が高い。「賃金水準」、「役職、ポスト」、「組織の中での責任」、「仕事のやりがい」については、いずれのグループもネガティブな方向の見通しが優勢である。同じくネガティブ方向の変化を予想する中でも、定着コア層とそれ以外の2グループとの差が大きいのが「仕事のやりがい」である。仕事のやりがいが今後定年までの間に小さくなっていくと考える人の割合は、定着コア層と現役定着層との間で10ポイント以上の差がある。仕事内容や責任など個々の要素についてはそれほど大きな差がないにもかかわらず、これらの総合評価ともいえる「やりがい」について、現役定着層では定年までの積極的な見通しが持てない人が多いようである。

図表V-17 定年までの働き方の見通し（定着意識別）

| | | | | | | (単位：%) |
|----------|-------|----------|---------|----------|-------|--------|
| | | A | | B | | A-B |
| 仕事内容 | | 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 | |
| | 定着コア層 | 14.3 | 68.9 | 11.4 | 5.4 | 2.9 |
| | 現役定着層 | 15.0 | 66.5 | 12.4 | 6.1 | 2.6 |
| | 流動層 | 15.8 | 57.0 | 14.7 | 12.6 | 1.1 |
| 仕事のスキル | | 向上していく | あまり変化なし | 低下していく | わからない | |
| | 定着コア層 | 18.6 | 64.5 | 13.2 | 3.8 | 5.4 |
| | 現役定着層 | 15.3 | 63.0 | 16.7 | 5.0 | -1.5 |
| | 流動層 | 14.9 | 56.9 | 18.6 | 9.5 | -3.7 |
| 賃金水準 | | 上がっていく | あまり変化なし | 下がっていく | わからない | |
| | 定着コア層 | 8.6 | 38.9 | 48.4 | 4.2 | -39.7 |
| | 現役定着層 | 5.7 | 39.0 | 51.4 | 4.0 | -45.7 |
| | 流動層 | 5.6 | 37.5 | 47.2 | 9.7 | -41.6 |
| 役職、ポスト | | 上がっていく | あまり変化なし | 下がっていく | わからない | |
| | 定着コア層 | 5.4 | 53.3 | 34.4 | 6.9 | -29.0 |
| | 現役定着層 | 4.1 | 51.1 | 38.5 | 6.3 | -34.4 |
| | 流動層 | 3.4 | 49.7 | 33.8 | 13.2 | -30.3 |
| 組織の中での責任 | | 重くなっていく | あまり変化なし | 軽くなっていく | わからない | |
| | 定着コア層 | 11.8 | 57.2 | 26.3 | 4.7 | -14.5 |
| | 現役定着層 | 14.3 | 54.6 | 26.1 | 5.1 | -11.8 |
| | 流動層 | 14.9 | 49.7 | 23.3 | 12.1 | -8.4 |
| 仕事のやりがい | | 大きくなっていく | あまり変化なし | 小さくなっていく | わからない | |
| | 定着コア層 | 7.8 | 64.6 | 22.5 | 5.0 | -14.7 |
| | 現役定着層 | 4.6 | 56.9 | 32.9 | 5.6 | -28.3 |
| | 流動層 | 4.4 | 51.3 | 30.5 | 13.8 | -26.1 |

※定着コア層 1034 人、現役定着層 806 人、流動層 1520 人

(2) キャリア設計

個人のキャリア設計についての考え方と定着意識との間にはどのような関係がみられるであろうか。図表V-18にみるように、たずねた5つの視点それぞれによって、グループのキャリア意識に違いがあることがうかがえる。

まず「望ましいコース」について、ゼネラリスト志向かスペシャリスト志向かという傾向はいずれのグループでもかなり拮抗しているが、定着コア層と現役定着層ではゼネラリスト志向の比率がやや高く、流動層はスペシャリスト志向の比率がやや高い。定年まで定着する意向の人と現勤務先への定着にこだわらない人との間では、望ましいと考えるコースへの考え方の違いがみられる。

これに対して、「ポスト昇進の目標」と「ワークライフバランス」については現役定着層と流動層の傾向がほぼ同じであり、定着コア層のみ、「できるだけ高いポスト」、「仕事中心」とする人の比率が他の2グループと比べて高い。

「能力開発の方法」と「スキルアップ」については、3つのグループで傾向が段階的に異なる。定着コア層では「会社主体で能力開発」、「社内で評価されるスキル向上」の比率が他のグループより高く、流動層では「個人主体で能力開発」、「社外で通用するスキル向上」の比率が高く、現役定着層は2者の中間である。このように、能力開発の視点からは、定着コア層が内部労働市場を、流動層が外部労働市場を意識する傾向がうかがえる。

図表V-18 キャリア設計についての考え（定着意識別）

(単位：%)

| | | | ① Aである | ② どちらかとい えばAであ る | ③ どちらかとい えばBであ る | ④ Bである | A (①+②) - B (③+④) |
|------------|---------------------------------|-------|-----------|---------------------------|---------------------------|-----------|-------------------------|
| 望ましいコース | Aゼネラリストを目指す Bスペシャリストを目指す | 定着コア層 | 4.9 | 48.5 | 38.9 | 7.7 | 6.8 |
| | | 現役定着層 | 5.8 | 47.6 | 38.3 | 8.2 | 6.9 |
| | | 流動層 | 4.0 | 43.9 | 42.0 | 10.1 | -4.2 |
| 能力開発の方法 | A会社主体で能力開発する B個人主体で能力開発する | 定着コア層 | 4.7 | 45.2 | 43.6 | 6.5 | -0.2 |
| | | 現役定着層 | 4.0 | 41.2 | 47.0 | 7.8 | -9.7 |
| | | 流動層 | 3.4 | 38.2 | 49.4 | 8.9 | -16.7 |
| ポスト昇進の目標 | Aできるだけ高いポストへ B責任の重くないポストまで | 定着コア層 | 4.8 | 32.5 | 50.9 | 11.8 | -25.3 |
| | | 現役定着層 | 3.7 | 25.1 | 56.2 | 15.0 | -42.4 |
| | | 流動層 | 4.3 | 24.7 | 55.5 | 15.4 | -41.8 |
| スキルアップ | A社内で評価されるスキル向上 B社外で通用するスキル向上 | 定着コア層 | 6.5 | 47.1 | 39.2 | 7.3 | 7.2 |
| | | 現役定着層 | 5.0 | 44.0 | 41.9 | 9.1 | -2.0 |
| | | 流動層 | 4.2 | 34.6 | 48.4 | 12.8 | -22.4 |
| ワークライフバランス | A仕事中心 B個人や家庭事情を優先 | 定着コア層 | 3.7 | 32.8 | 49.3 | 14.2 | -27.1 |
| | | 現役定着層 | 3.1 | 23.1 | 54.1 | 19.7 | -47.6 |
| | | 流動層 | 3.2 | 23.0 | 51.8 | 22.0 | -47.5 |

※定着コア層 1034 人、現役定着層 806 人、流動層 1520 人

6 高齢期の働き方に関する希望

次に、現勤務先に限らず高齢期に働く場合の働き方に関する考えと定着意識との関係をみていく。

まず、高齢期（おおむね60歳以上）に働くとするならば、どのような働き方が最もよいと思うかという考えについては、図表V-19にみるように、定着コア層において「フルタイムで働く」の比率が高いことが際立っている。これは勤務先の60歳以降の人事制度についてフルタイム勤務を選択する割合が高かったこととも合致する（図表V-15参照）。現役定着層と流動層では「パートタイムで働く」の比率が高く、このほか、それぞれの比率はあまり高くはないが、「スポット的に働く」、「在宅就労」など多様な働き方に希望が分散している。また、流動層では「必要がなければ働かない」とする比率が他のグループに比べて高い。

図表V-19 高齢期に働く場合、最もよいと思う働き方（定着意識別）

（単位：％）

| | 定着コア層 (定年後も継続) | 現役定着層 (定年まで勤務) | 流動層 (定年前離職、未定) | 計 (定年あり企業勤務 女性正社員) |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 調査数 | 1034 | 806 | 1520 | 3360 |
| 現在と同程度にフルタイムで働く | 46.2 | 15.9 | 17.9 | 26.1 |
| 就業時間や日数を減らしてパートタイムで働く | 40.6 | 51.9 | 43.4 | 44.6 |
| 在宅就労をする | 3.0 | 6.2 | 6.4 | 5.3 |
| スポット的に働く | 3.0 | 9.1 | 8.5 | 6.9 |
| 起業する | 1.1 | 4.1 | 3.5 | 2.9 |
| 家業の手伝いをする | - | 0.9 | 0.3 | 0.3 |
| その他 | 0.1 | 0.2 | - | 0.1 |
| 必要がなければ働かない | 2.3 | 7.2 | 11.1 | 7.4 |
| わからない | 3.7 | 4.6 | 9.0 | 6.3 |
| 計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

高齢期に働く場合に重視したい条件（複数回答）としては、図表V-20にみるように、「通勤に便利なこと」や「賃金に納得できること」といった全グループ共通で選択率が高い項目もあるが、グループ間で差がある項目もある。定着コア層では「経験のある仕事内容」や「慣れた職場環境」の選択率が6割を超え、経験や環境の継続を重視する意向が強い。現役定着層と流動層は傾向が似ているが、特に現役定着層では「休みが取りやすい」や「都合のよい時間や曜日に働ける」といった労働時間の柔軟性を重視する比率が高い。また、現役定着層と流動層は定着コア層に比べて、「ストレスが少ない」や「身体的負担が少ない」の選択率が高く、仕事の負荷を重視する意識が強いことがうかがえる。

図表V-20 高齢期に働く場合に重視したい条件（定着意識別）

（複数回答）（単位：％）

| | 定着コア層 (定年後も継続) | 現役定着層 (定年まで勤務) | 流動層 (定年前離職、未定) | 計 (定年あり企業勤務 女性正社員) |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 調査数 | 1034 | 806 | 1520 | 3360 |
| 通勤に便利なこと | 66.8 | 65.0 | 63.7 | 65.0 |
| これまでに経験のある仕事内容であること | 62.1 | 43.9 | 44.5 | 49.8 |
| 慣れた職場環境であること | 62.0 | 31.9 | 30.5 | 40.5 |
| 都合のよい時間や曜日に働けること | 38.1 | 57.3 | 53.9 | 49.9 |
| 休みが取りやすいこと | 52.0 | 60.7 | 54.5 | 55.2 |
| 賃金に納得できること | 58.4 | 55.7 | 53.4 | 55.5 |
| 手当やボーナスが充実していること | 36.9 | 29.0 | 28.4 | 31.2 |
| 親しい仲間がいること | 17.6 | 16.1 | 12.7 | 15.0 |
| 身体的負担が少ないこと | 38.1 | 45.0 | 43.0 | 42.0 |
| ストレスが少ないこと | 49.2 | 59.4 | 55.3 | 54.4 |
| 福利厚生制度や施設が利用できること | 23.7 | 19.9 | 22.6 | 22.3 |
| 地域や社会の役に立つこと | 9.8 | 10.8 | 11.6 | 10.9 |
| 若い人たちと一緒に働けること | 6.8 | 5.8 | 5.3 | 5.9 |
| 特に重視する条件はない | 1.1 | 1.2 | 5.1 | 2.9 |

7 仕事を続ける上で困難を感じた経験や高齢期の生活に関する不安

定着意識別の分析の最後に、仕事を続ける上で感じた困難な経験や高齢期の生活に関する不安といった個人としての課題と定着意識との間に何らかの関係性があるかをみていく。

(1) 職業生活上の困難な経験

現在の勤務先に限らず、これまでの職業生活の中で、仕事を続けるのが難しいと感じる経験があったかどうかについて、定着意識別にみている。図表V-21のように、全体として定着コア層において経験を感じた率が低い傾向がある。差が大きい項目として、定着コア層の経験率が他のグループより5ポイント以上低いものをあげると、「労働時間の長さや休暇の取りにくさ」、「上司との関係」、「処遇に対する疑問や不満」、「職場での相談相手の不在」である。労働時間や処遇などの勤務条件と並んで、上司や職場での相談相手の存在が定着意識に影響を及ぼすことがうかがえる。

図表V-21 仕事の継続に困難を感じた経験（定着意識別）

(複数回答) (単位: %)

| | 定着コア層 (定年後も継続) | 現役定着層 (定年まで勤務) | 流動層 (定年前離職、未定) | 計 (定年あり企業勤務 女性正社員) |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 調査数 | 1034 | 806 | 1520 | 3360 |
| 労働時間の長さや休暇の取りにくさ | 26.8 | 35.9 | 39.6 | 34.8 |
| 上司との関係 | 30.6 | 36.8 | 38.9 | 35.8 |
| 同僚との関係 | 26.0 | 26.6 | 30.1 | 28.0 |
| 処遇に対する疑問や不満 | 30.7 | 35.7 | 37.3 | 34.9 |
| 自分自身の異動や転勤 | 10.5 | 11.5 | 12.2 | 11.5 |
| 配偶者の転勤 | 3.9 | 2.9 | 2.8 | 3.2 |
| セクシュアルハラスメントやマタニティハラスメント | 8.5 | 7.8 | 9.0 | 8.6 |
| パワーハラスメント | 16.4 | 21.2 | 23.9 | 21.0 |
| 女性の登用に関する職場の慣習 | 13.1 | 16.9 | 13.6 | 14.2 |
| 手本となる先輩女性が少なかったこと | 14.9 | 19.0 | 19.7 | 18.1 |
| 職場での相談相手の不在 | 11.9 | 18.2 | 18.5 | 16.4 |
| 自分の健康や体調 | 22.4 | 25.3 | 26.4 | 24.9 |
| 出産、育児との両立 | 12.0 | 13.5 | 11.0 | 11.9 |
| 家族の介護 | 11.3 | 13.6 | 10.7 | 11.6 |
| 仕事に対する家族の理解や支援の不足 | 3.8 | 6.2 | 4.5 | 4.7 |
| 法律や制度が充分でないこと | 3.9 | 5.6 | 7.5 | 5.9 |
| 社会の支援体制が充分でないこと | 4.5 | 7.4 | 7.2 | 6.5 |
| 特になし | 19.1 | 14.8 | 14.3 | 15.9 |

(2) 高齢期の生活への不安

高齢期の生活について不安に思っていることに関しては、図表V-22にみるように、全体として定着意識による傾向の違いはあまりない。生活や健康、人間関係などに対して感じる不安はおおむね各グループに共通のものである。唯一大きく差が出た項目として、「仕事がなくなること」の選択率が定着コア層において突出して高い。定着コア層において、高齢期の生活に対する不安という面からも、仕事の継続を望む意識が強いことがうかがえる。

図表V-22 高齢期の生活について不安に思っていること（定着意識別）

(複数回答) (単位: %)

| | 定着コア層 (定年後も継続) | 現役定着層 (定年まで勤務) | 流動層 (定年前離職、未定) | 計 (定年あり企業勤務 女性正社員) |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 調査数 | 1034 | 806 | 1520 | 3360 |
| 生活費に困ること | 71.0 | 67.6 | 66.8 | 68.3 |
| 年金が充分受給できるか | 68.1 | 66.1 | 60.8 | 64.3 |
| 景気の悪化 | 35.1 | 30.9 | 31.8 | 32.6 |
| 仕事がなくなること | 47.6 | 29.4 | 32.4 | 36.4 |
| 生きがいがなくなること | 25.0 | 21.6 | 22.0 | 22.8 |
| 人とのつながりが減ること | 27.9 | 25.7 | 23.6 | 25.4 |
| 時間を持て余すこと | 16.2 | 14.5 | 11.6 | 13.7 |
| 自分の健康 | 62.1 | 66.1 | 61.3 | 62.7 |
| 家族の健康 | 44.6 | 48.8 | 42.7 | 44.7 |
| 自分が要介護になること | 43.7 | 44.4 | 37.8 | 41.2 |
| 家族・親戚などの介護 | 35.3 | 36.7 | 34.2 | 35.1 |
| 子供の将来 | 15.1 | 14.0 | 10.4 | 12.7 |
| 不安はない | 0.4 | 0.2 | 1.2 | 0.7 |

8 まとめ（女性正社員の定着意識）

V部では、現在の勤務先への定着意識の違いという観点から、定年のある企業に勤務する中高年女性正社員を3つの類型（定着コア層、現役定着層、流動層）に分け、勤務先や自分自身の働き方に関する考え等を分析した。以下では、定着意識の形成に関わると考えられるいくつかの傾向について整理する。

①仕事満足度との関係

定着意識の類型により、仕事や働き方への満足度には大きな差がある。定年後も勤務継続する意向の定着コア層は現在の仕事全般について満足度が高い。定年前に離職する可能性がある流動層では、処遇や評価に対する満足度の低さが顕著である。

②高齢期のモチベーションアップにつながる人事施策

60歳以降も働く場合にモチベーションアップにつながる会社の対応は、定着コア層と現役定着層で傾向が異なる。定着コア層では定年年齢など働ける年齢の引き上げ、現役定着層では個人の事情を配慮した支援が望まれている。

③先輩高齢社員の働きぶりへの評価との関係

先輩高齢社員への評価は定着コア層において他のグループと比較して大幅に高い。定年後の勤務継続意向に職場の先輩社員の働きぶりが影響する可能性がうかがえる。

④先輩女性社員の定年到達状況との関係

職場の女性正社員の状況として、定着コア層では「ほとんどが定年後も働いている」、現役定着層では「定年で辞める人が多い」、流動層では「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」が、それぞれ最も多い回答となっており、先輩女性社員の状況が高齢期に向けた女性社員の定着意識に大きくかかわっていることがうかがえる。

⑤定着コア層の働き方志向

定年後も勤務を継続したいと考える定着コア層では、フルタイムでこれまでの仕事内容を継続する現役に近い働き方を望む人が多い。高齢期に仕事がなくなることへの不安を感じる人の比率も高く、このことも慣れた職場環境での安定した勤務への志向につながっているものと考えられる。

本報告では定年後も勤務継続する意向のケースを定着コア層として位置づけたが、職業生活が長期化する中で、定年前後を通して同じ職場で勤務を続けることが個人にも企業にもベストの選択であるとは必ずしも言えないだろう。しかしながら、継続勤務が魅力的な選択肢となり、意欲の高い人材が高齢期も能力を發揮できる環境が整うことは、高齢社員のみならず現役世代の意識や意欲にもプラスの影響があると考えられる。企業にとってもそのメリットは大きく、社員の定着意識に影響する可能性がある事項に配慮しながら、企業への求心力を高める人事管理上の工夫に取り組むことが望まれる。