

VI まとめ ～中・高年齢正社員調査集計結果の注目ポイントとインプリケーション～

①「定年まで」「定年後も」勤務したいと考える人の割合と傾向は？

定年制のある企業における定年までの勤務継続意向は40～50歳代全体として6割弱。

年齢階級別にみると、女性の場合、40歳代では勤務希望が5割を切り、男性との差があるが、50～54歳で約6割、55～59歳で約7割となり、同世代の男性との差がなくなる。

定年後まで勤務する意向の人の場合、定年後も現勤務先で働きたいと考える人の割合には、全体としてほとんど男女差がない。

先輩高齢社員の働きぶりへの評価が高い人や、女性の場合は高齢期も働き続ける先輩女性が多い企業に勤務する人では、定年後の勤務意欲が強い人が多い。



女性正社員の勤務継続意向には50歳前後にひとつのギャップがあることがうかがえる。この時期には、役職や処遇の変化、自分自身の健康や家族の介護など、公私にわたって課題に直面することが多い。女性の活躍促進を目標とする企業では、この時期のサポートを充実し、50歳の壁を乗り越えて定年まで勤務する女性正社員を増やすことが望まれる。先輩女性社員が高齢期にも勤務する企業では現役女性社員の勤務意識が強いことから、後続世代の定着促進にもつながると期待できる。

②先輩高齢社員の働く姿は、現役社員にどのように受け止められているか？

60歳以上の高齢社員の働きぶりを10項目について現役社員に評価してもらった結果をみると、総じて、評価する人より評価しない人のほうが多い結果となっている。「仕事へのモチベーションが高い」、「若者が望まない仕事をしてくれる」、「仕事の依頼がしやすい」といった、仕事への意欲や取組み姿勢に対する評価が低い。

女性からの評価と男性からの評価に大きな差がある項目も多く、すべての項目について男性からの評価が厳しい。特に男性現役社員の場合、高齢社員と接する場面に依りて、直接関わることが多いと考えられる役職区分からの評価が厳しい傾向がみられる。



現役社員の高齢社員に対する評価は総じて厳しい。現役社員（特に男性）に高齢社員との関係で少なからぬ負担感（あるいは緊張感）があることがうかがえる。高齢社員のモチベーションやコミュニケーション能力の向上対策と併せて、現役社員側のストレス軽減対策も重要であろう。

③中・高年齢現役社員は、仕事や働き方、職場の状況に対して、どのように感じているか？

現在の自分の仕事に対する満足度は男女とも全体としてプラスであるが、項目別にみると賃金水準や人事評価については不満を感じている人の方が多い。勤務先の人事施策や職場の働きやすさに対しても、プラス評価の人のほうが男女ともやや多いが、キャリア設計の相談体制や人材育成方針に対しては評価していない人が多い。また、仕事への満足度や人事施策への評価と勤務先への定着意識とは密接に関連している。



中・高年齢正社員の仕事満足度や職場評価は全体としておおむね肯定的な方向であるが、キャリア設計や人材育成に関して不安や課題を感じている人も多いことがうかがえる。多くの企業において、若手の育成や定着に関する問題意識が強く、それに対して中・高年齢社員には個人の自律的なキャリア開発が期待されがちであるが、継続雇用や定年延長等で職業生活が長くなる中、中・高年齢期の位置づけも変化しつつある。高齢期も見通した人材の戦力化を図っていくためには、中・高年齢期におけるキャリア相談の体制や人材育成方針の明確化などに企業として積極的に取り組む姿勢が求められる。

④現役中高年社員は高齢期の人事制度に何を望んでいるか？

男女とも、賃金の改善や労働時間の選択肢を増やすことを望む人が多い。どちらかというとなら男性では賃金に集中、女性では労働時間、賃金、健康管理支援などがモチベーションアップにつながる項目としてあげられている。

モチベーションに大きく関わる賃金であるが、その決め方については意見が分かれている。「ほぼ定額に固定」がよいか、「働きぶりにより変動」がよいか、男女とも選択割合はほぼ半々である。



高齢社員のモチベーションアップのために、賃金水準の改善が重要であることには異論がないとしても、制度設計に関しては、結果として個人にプラスとなるかどうかが見極めにくい面があり、このことが現役社員の判断を難しいものとしているのではないかと考えられる。制度の見直し等を行う場合には、ていねいなシミュレーションで対象者の納得を得ることが必要である。

⑤勤務先への定着意識の強さは職業生活をめぐるどのような面と関連しているか？

女性正社員を現勤務先への定着意識の強さにより3類型に分け、仕事満足度や職場への評価、職業生活に関する考え方の違いをみると、最も定着意識が強いグループ（定年後も継続勤務を希望）では、自分自身の仕事への満足度、勤務先の人事施策や先輩高齢社員の働きぶり等への評価が他のグループと比較して大幅に高い。定年後も勤務する先輩女性が多い勤務先で働く比率も高い。また、継続勤務を希望するグループでは高齢期にも現役時代の働き方を継続したいという意向が強く、継続勤務を希望しないグループでは個人の事情を優先した働き方を望む傾向がある。



定年後も含めて長く働く人材を増やしていくためには、仕事や人事管理への満足度を高める工夫と併せて、先輩高齢社員の働きぶりや女性が高齢期も働き続ける職場風土づくりなども重要である。高齢期の人事制度に関しては、モチベーションが上がる施策は個人によって多様であることを考慮した設計が望まれる。