

## 10章 「65歳以降の社員」の職業能力

10章は、「Aさん」の雇用理由や職業能力の集計結果を紹介する。

「Aさん」の雇用理由をみたのが、図表10-1である。全体の傾向をみると、「任せた仕事はきちんとかなしてくれるから」(64.8%)が最も多く、次いで「専門能力・人脈を活用したいから」(40.5%)、「代わりを任せられる人が他にいないから」(34.7%)の順になっている。

業種別にみると、他の業種と比べて建設業では「代わりを任せられる人が他にいないから」(42.6%)や「専門能力・人脈を活用したいから」(54.9%)の割合が高くなっている。また、電気・ガス・熱供給・水道業では「任せた仕事はきちんとかなしてくれるから」(70.6%)や「他社にAさんの能力や人脈を活用されたくない」(11.8%)、「詳細な業務指示や業務指導の手間が省けるから」(41.2%)が高く、情報通信業では「代わりを任せられる人は他にいないから」(58.3%)や「専門能力・人脈を活用したいから」(47.9%)、金融・保険業、不動産業で「任せた仕事はきちんとかなしてくれるから」(69.8%)や「専門能力・人脈を活用したいから」(52.8%)が高くなっている。他方で、運輸業では「Aさんが強く希望したから」(25.4%)や「これまでの貢献に報いるため」(22.8%)の割合が高くなっている。

正社員規模別にみると、規模が大きくなるに伴い、「専門能力・人脈を活用したいから」(100人以下:28.0%→501人以上:52.7%)の割合が高くなる。他方で、規模が小さくなるにつれ、「任せた仕事はきちんとかなしてくれるから」(501人以上:55.5%→100人以下:71.3%)や「いざという時、他の仕事も任せられるから」(同7.8%→15.2%)が高まる傾向がある。

現在の職種別にみると、他の職種と比べ、専門・技術職では「代わりを任せられる人が他にいないから」(45.2%)や「専門能力・人脈を活用したいから」(56.6%)が高くなっている。また、事務・営業では「専門能力・人脈を活用したいから」(50.3%)、サービス・技能で「任せた仕事はきちんとかなしてくれるから」(74.0%)や「Aさんが強く希望したから」(20.1%)が高くなる傾向がある。

担当業務レベル別にみると、水準が高くなるに伴い、「代わりを任せられる人が他にいないから」(非正社員:21.6%→経営層～管理職レベル:55.7%)や「専門能力・人脈を活用したいから」(同19.0%→62.3%)の割合が高くなる。他方で、職位が低くなるにつれ、「Aさんが強く希望したから」(経営層～管理職レベル:6.7%→非正社員:20.1%)や「これまでの貢献に報いるため」(同16.8%→18.8%)が高くなる傾向がある。

図表 10-1 「Aさん」の雇用理由（複数回答、単位：％）

件数	な し て く れ る か ら と こ	代 に わ り な い 任 せ ら れ る 人 が	え る か ら も 安 い 賃 金 で 雇	た い か ら ・ 人 脈 を 活 用 し	脈 地 を 社 に 活 用 さ れ た か ら の 能 力 や 人	も い ざ と い う 時 か ら の 他 の 仕 事	る か ら の 他 の 人 を 雇 う と 、 一 時 的 に 品 質 が 低 下 す る	導 手 間 の 細 な 業 務 指 示 を 省 け る か ら 指	A さ ん が 強 く 希 望 し た か	た こ れ ま で の 貢 献 に 報 い る	関 知 さ ん の 雇 用 の 決 定 に は	そ の 他	無 回 答
全体	1981	64.8	34.7	10.8	40.5	2.0	7.1	17.9	14.8	17.8	3.6	4.2	1.6
建設業	162	61.7	42.6	9.9	54.9	3.7	8.6	19.8	11.7	11.1	3.1	1.2	0.6
製造業	522	60.2	39.1	11.9	44.8	2.9	6.5	16.5	10.7	16.9	4.8	3.8	1.5
電気・ガス・熱供給・水道業	17	70.6	41.2	11.8	41.2	11.8	-	41.2	17.6	17.6	5.9	-	-
情報通信業	48	60.4	58.3	10.4	47.9	-	4.2	12.5	6.3	4.2	4.2	-	2.1
運輸業	347	67.1	20.7	9.5	24.2	0.3	6.1	21.3	25.4	22.8	3.5	4.9	2.3
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	67.4	35.8	9.8	42.9	0.8	5.5	15.0	13.5	18.0	3.8	5.5	2.0
金融・保険業、不動産業	53	69.8	35.8	7.5	52.8	-	7.5	13.2	7.5	9.4	1.9	3.8	-
サービス業	425	66.8	32.9	12.2	38.1	2.8	9.6	18.6	15.5	20.0	2.6	4.7	1.4
その他	8	62.5	62.5	-	50.0	-	25.0	50.0	12.5	12.5	-	-	-
正社員数	164	71.3	39.6	11.0	28.0	1.2	11.0	17.7	14.6	20.7	1.8	3.7	1.2
100人以下	1194	66.4	35.1	10.7	38.9	1.4	6.4	18.2	15.7	17.9	3.4	3.8	1.5
101～300人	324	64.5	31.5	14.2	42.9	2.5	9.0	17.0	14.8	18.2	3.7	4.0	1.9
301～500人	283	55.5	34.3	7.1	52.7	4.2	5.7	18.0	12.0	14.1	5.7	6.7	1.4
501人以上	663	60.6	45.2	11.2	56.6	3.2	8.3	16.6	10.4	13.1	3.3	3.9	0.8
現在の職種	590	60.5	39.0	10.8	50.3	2.4	4.4	16.4	13.7	22.0	3.4	4.2	0.8
専門・技術職	696	74.0	21.6	10.6	17.5	0.6	8.2	21.0	20.1	18.4	4.0	4.5	1.7
事務・営業	19	42.1	36.8	5.3	31.6	-	10.5	10.5	21.1	36.8	10.5	5.3	-
サービス・技能	584	57.4	55.7	11.5	62.3	3.6	5.5	14.2	6.7	16.8	2.6	3.3	0.2
その他	896	70.5	29.0	11.7	39.0	1.9	7.7	21.3	18.1	18.5	2.6	3.7	0.1
担当業務レベル	462	67.7	21.6	8.9	19.0	0.2	8.4	17.5	20.1	18.8	7.1	6.5	-
経営層～管理職レベル													
係長・主任、一般職レベル													
非正社員													

Aさんの貢献内容を示したのが、図表10-2である。全体の傾向として、「的確な業務処理」が最も多く（56.5%）、次いで「中堅・ベテラン社員への知的刺激・気づき」（22.8%）、「新人・若手社員への知的刺激・気づき」（22.4%）の順になっている。

業種別にみると、他の業種と比べて、建設業では「異なる部門との調整・協力関係構築」（19.1%）や「中堅・ベテラン社員への知的刺激・気づき」（27.8%）の割合が高くなっている。また、電気・ガス・熱供給・水道業では「新規事業・新規業務の企画・提案・設置運営」（23.5%）や「突発的な事態の発見やその対応」（23.5%）、「異なる部門との調整・協力関係構築」（23.5%）、「新人・若手社員への知的刺激・気づき」（29.4%）、情報通信業では、「新規事業・新規業務の企画・提案・設置運営」（12.5%）や「異なる部門との調整・協力関係構築」（18.8%）の割合が高くなっている。他方で、サービス業では「的確な業務処理」（61.9%）の割合が高くなる傾向がある。

正社員数別にみると、規模が大きくなるに伴い、「中堅・ベテラン社員への知的刺激・気づき」（100人以下：19.5%→501人以上：25.4%）の割合が高くなっている。

現在の職種別にみると、他の職種と比べ、専門・技術職では「業務改善（品質・コスト・納期）」（17.9%）の割合が高くなっている。また、事務・営業では「異なる部門との調整・協力関係構築」（21.5%）や「中堅・ベテラン社員への知的刺激・気づき」（29.8%）の割合が高くなる傾向がある。

担当業務レベル別にみると、水準が高くなるに伴い、「新規事業・新規業務の企画・提案・設置運営」（非正社員レベル：1.1%→経営層～管理職レベル：16.4%）や「業務改善（品質・コスト・納期）」（同5.2%→21.4%）、「突発的な事態の発見やその対応」（同8.0%→19.3%）、「異なる部門との調整・協力関係構築」（同3.2%→26.5%）、「中堅・ベテラン社員への知的刺激や気づき」（同8.4%→34.2%）、「社員間の信頼関係の形成・強化」（同8.0%→18.3%）の割合が高くなっている。

図表10-2 「Aさん」の職場への貢献(単位:%)

件数	画新・規事業・提案案・設新規運営の企	ト・務改善(品質・コス)	対応的な業務量増加時の	の突発的な事態の発見やそ	的確な業務処理	力異なる部門との調整・協	刺新人・若手社員への知的	知的・ベテラン社員への	社・員間の信頼関係の形	いずれもあてはまらない	無回答
1981	5.9	10.5	14.7	14.1	56.5	12.9	22.4	22.8	14.5	16.8	2.1
全体											
建設業	162	6.8	14.8	16.0	56.8	19.1	25.9	27.8	17.9	16.7	0.6
製造業	522	6.9	15.7	16.5	57.1	12.3	26.8	25.5	14.0	14.8	1.9
電気・ガス・熱供給・水道業	17	23.5	17.6	23.5	41.2	23.5	29.4	23.5	17.6	11.8	-
情報通信業	48	12.5	2.1	12.5	58.3	18.8	12.5	20.8	16.7	10.4	2.1
運輸業	347	2.9	13.5	8.4	49.6	7.2	19.6	17.9	17.6	23.3	2.6
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	5.3	14.5	11.0	56.1	12.3	23.8	25.3	11.3	15.8	2.3
金融・保険業、不動産業	53	5.7	13.2	7.5	54.7	9.4	5.7	9.4	7.5	24.5	1.9
サービス業	425	5.9	16.2	18.6	61.9	15.8	19.3	20.9	14.8	15.3	2.4
その他	8	12.5	12.5	12.5	75.0	25.0	25.0	37.5	12.5	-	-
100人以下	164	6.7	17.1	14.6	60.4	14.0	20.1	19.5	17.7	17.1	1.8
101~300人	1194	5.0	14.7	15.2	56.0	12.3	22.1	22.4	14.2	17.6	2.0
301~500人	324	6.5	16.0	12.3	56.5	14.5	20.4	23.5	13.6	13.9	2.2
501人以上	283	8.8	12.4	12.0	58.0	13.1	26.9	25.4	15.5	15.9	1.8
専門・技術職	663	8.4	15.1	17.6	58.4	14.9	26.1	26.1	14.2	12.5	1.5
事務・営業	590	9.0	13.7	14.9	56.8	21.5	25.9	29.8	15.9	13.6	1.2
サービス・技能	696	0.9	15.8	10.3	56.0	3.9	16.7	14.2	13.9	23.3	2.0
その他	19	5.3	-	10.5	36.8	10.5	5.3	15.8	10.5	42.1	-
経営層~管理職レベル	584	16.4	15.2	19.3	54.1	26.5	26.2	34.2	18.3	9.6	0.9
係長・主任、一般職レベル	896	1.7	16.4	14.3	61.8	9.6	26.5	23.7	16.0	15.6	0.4
非正社員	462	1.1	11.9	8.0	53.7	3.2	11.5	8.4	8.0	28.8	0.2

「Aさん」の情動性知性、変化への対応力をみたのが、図表10-3である。全体的に「職場の同僚と良好な人間関係を築くことができる」(4.21点)が最も多く、次いで「職場では自らの感情をコントロールできている」(4.12点)、「ものごとが思い通りに進まなくても、過度に落ち込んだり、怒りをあらわにしない」(4.07点)の順になっている。

業種別にみると、他の業種と比べ、電気・ガス・熱供給・水道業で「同僚や上司からの助言は、素直に受け入れない(逆転)」(2.88点)が高く、助言を受け入れるという肯定的な評価が高くなっている。金融・保険業、不動産業では、「相手の感情を把握することができる」(4.22点)が高くなっている。また、情報通信業では「職場の同僚と良好な人間関係を築くことができる」(4.53点)や「相手の感情を把握することができる」(4.26点)、「職場では、自らの感情をコントロールできている」(4.47点)、「ものごとが思い通りに進まなくても、過度に落ち込んだり、怒りをあらわにしない」(4.40点)、「どんな苦勞があろうとも、挑戦しようとする」(3.77点)、「どんな状況にあろうとも柔軟に対応しようとする」(3.98点)、「体力が落ちても、それを補う知恵を活かしている」(4.04点)、「新しいことを学ぶことを苦にしていない」(3.79点)となり、情動性知性や変化への対応力のいずれの評価も高くなる傾向にある。

正社員数別にみると、企業規模が大きくなるに伴い、「ものごとが思い通りに進まなくても、過度に落ち込んだり、怒りをあらわにしない」(100人以下：4.03点→501人以上：4.20点)の得点が高くなる傾向にある。現在の職種別にみると、他の職種と比べ、専門・技術職では、「新しいことを学ぶことを苦にしていない」(3.59点)が高くなる傾向がある。

また、担当業務レベル別にみると、水準が高くなるのに伴い、「職場の同僚と良好な人間関係を築くことができる」(非正社員：4.06点→経営層～管理職レベル：4.32点)や「相手の感情を把握することができる」(非正社員：3.77点→経営層～管理職レベル：4.14点)、「職場では、自らの感情をコントロールできている」(非正社員：3.99点→経営層～管理職レベル：4.23点)、「ものごとが思い通りに進まなくても、過度に落ち込んだり、怒りをあらわにしない」(非正社員：3.95点→経営層～管理職レベル：4.17点)、「どんな苦勞があろうとも、挑戦しようとする」(非正社員：3.23点→経営層～管理職レベル：3.83点)、「どんな状況にあろうとも柔軟に対応しようとする」(非正社員：3.49点→経営層～管理職レベル：3.97点)、「体力が落ちても、それを補う知恵を活かしている」(非正社員：3.50点→経営層～管理職レベル：4.04点)、「新しいことを学ぶことを苦にしていない」(非正社員：3.09点→経営層～管理職レベル：3.74点)となり、情動性知性や変化への対応力の評価が高くなる傾向にある。

図表 10 - 3 「Aさん」の勤務姿勢や態度（得点）

	く職場の同僚と良好な人間関係を築けることができる	相手の感情を把握することができる	職場では、自らの感情をコントロールできている	あらわにしない（逆転）	も、過度に思い込みに進まなくて	受け入れられない（逆転）	同僚や上司からの助言は、素直に受け入れる	どんな状況にあろうとも柔軟に対応しようとする	どんな状況にあろうとも柔軟に対応しようとする	体力が落ちていても、それを補う知恵を活かしている	新しいことを学ぶことを苦にしない
全体	4.21	3.98	4.12	4.07	2.68	3.51	3.72	3.79	3.39		
業種	建設業	4.25	3.99	4.12	4.07	2.70	3.54	3.73	3.84	3.43	
	製造業	4.22	3.97	4.12	4.10	2.72	3.58	3.77	3.79	3.38	
	電気・ガス・熱供給・水道業	4.00	3.81	4.00	3.94	2.88	3.35	3.59	3.71	3.35	
	情報通信業	4.53	4.26	4.47	4.40	2.62	3.77	3.98	4.04	3.79	
	運輸業	4.21	3.85	4.05	4.03	2.68	3.36	3.61	3.70	3.25	
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	4.19	3.99	4.10	4.08	2.76	3.43	3.66	3.77	3.32	
	金融・保険業、不動産業	4.37	4.22	4.23	4.21	2.76	3.65	3.90	3.92	3.54	
	サービス業	4.17	4.02	4.14	4.02	2.52	3.57	3.78	3.83	3.52	
	その他	4.25	4.00	4.25	4.00	3.63	3.38	3.50	3.75	3.13	
正社員数	100人以下	4.27	4.04	4.11	4.03	2.61	3.58	3.82	3.84	3.46	
	101～300人	4.17	3.94	4.08	4.05	2.68	3.46	3.69	3.75	3.35	
	301～500人	4.26	3.97	4.15	4.09	2.70	3.51	3.71	3.79	3.37	
	501人以上	4.32	4.12	4.24	4.20	2.69	3.68	3.87	3.95	3.62	
現在の職種	専門・技術職	4.21	4.06	4.20	4.14	2.63	3.65	3.83	3.94	3.59	
	事務・営業	4.32	4.08	4.15	4.15	2.74	3.57	3.77	3.86	3.44	
	サービス・技能	4.22	3.83	4.02	3.96	2.68	3.32	3.59	3.59	3.17	
	その他	4.06	3.63	3.68	3.79	2.89	3.32	3.47	3.63	3.26	
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	4.32	4.14	4.23	4.17	2.62	3.83	3.97	4.04	3.74	
	係長・主任、一般職レベル	4.22	3.98	4.11	4.08	2.72	3.45	3.69	3.78	3.33	
	非正社員	4.06	3.77	3.99	3.95	2.67	3.23	3.49	3.50	3.09	

注：得点は、「あてはまる」を5点、「まあ、あてはまる」を4点、「どちらともいえない」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点とした合計得点を算出し、その値を集計母数（「回答企業数」から「無回答」を引いた値）で除した値である。なお、「同僚や上司からの助言は、素直に受け入れられない」は、回答を逆転して得点化しているため、得点が高いほど、肯定的な評価（「素直に受け入れる」）となる。

中高年層（正社員）と比べたときの「Aさん」の職業能力をみたのが、図表10-4である。全体的に「企画立案・企画構成力」を除き、「平均」となる3点を上回っている。中でも最も高いのは「専門知識・技能」で3.83点であり、次いで、「責任感・勤勉さ」（3.73点）、「人脈・人とのつながり」（3.56点）の順となっている。

業種別にみると、他の業種と比べて建設業では全体的に高く、特に「専門知識・技能」（4.04点）や「指導力・統率力」（3.58点）、「人脈・人とのつながり」（3.79点）、「企画立案・企画構成力」（3.20点）、「企画実現・実践力」（3.24点）、「問題発見能力」（3.46点）が高くなっ

ている。また、電気・ガス・熱供給・水道業では、「指導力・統率力」(3.59点)や「問題発見能力」(3.53点)、情報通信業では「企画立案・企画構成力」(3.21点)が高くなる傾向にある。

正社員数別にみると、企業規模が大きくなるに伴い、「専門知識・技能」(100人以下:3.71点→501人以上:3.95点)や「人脈・人とのつながり」(100人以下:3.49点→501人以上:3.81点)、「企画立案・企画構成力」(100人以下:2.96点→501人以上:3.12点)、「問題発見能力」(100人以下:3.23点→501人以上:3.38点)が高くなっている。

職種別にみると、他の職種と比べ、専門・技術職では「専門知識・技能」(4.16点)や「指導力・統率力」(3.53点)、「企画実現・実践力」(3.25点)、「問題発見能力」(3.46点)が高くなっている。また、事務・営業では「人脈・人とのつながり」(3.83)の得点が高くなる傾向にある。

担当業務レベル別にみると、水準が高くなるのに伴い、すべての項目で高くなっている。特に、「専門知識・技能」(非正社員:3.29点→経営層～管理職レベル:4.27点)や「指導力・統率力」(非正社員:2.87点→経営層～管理職レベル:3.82点)、「人脈・人とのつながり」(非正社員:3.13点→経営層～管理職レベル:4.06点)、「企画立案・企画構成力」(非正社員:2.56点→経営層～管理職レベル:3.48点)、「企画実現・実践力」(非正社員:2.59点→経営層～管理職レベル:3.54点)、「問題発見能力」(非正社員:2.82点→経営層～管理職レベル:3.70点)において、得点差が大きくなっている。

図表 10 - 4 中高年層（正社員）と比べた「Aさん」の職業能力（得点）

		専門知識・技能	指導力・統率力	体力・健康	人脈・人とのつながり	責任感・勤勉さ	企画立案・企画構成力	企画実現・実践力	問題発見能力
全体		3.83	3.33	3.20	3.56	3.73	2.99	3.04	3.26
業種	建設業	4.04	3.58	3.21	3.79	3.73	3.20	3.24	3.46
	製造業	3.90	3.36	3.21	3.58	3.79	3.02	3.09	3.32
	電気・ガス・熱供給・水道業	3.94	3.59	3.00	3.47	3.71	3.12	3.06	3.53
	情報通信業	3.85	3.38	3.21	3.64	3.85	3.21	3.23	3.32
	運輸業	3.68	3.20	3.22	3.43	3.66	2.85	2.88	3.07
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	3.80	3.22	3.12	3.56	3.69	2.90	2.94	3.19
	金融・保険業、不動産業	3.88	3.33	3.23	3.71	3.83	3.12	3.14	3.33
	サービス業	3.81	3.39	3.25	3.52	3.73	3.05	3.12	3.29
	その他	3.75	3.25	2.75	3.63	3.50	2.75	2.88	3.13
正社員数	100人以下	3.71	3.36	3.22	3.49	3.77	2.96	3.01	3.23
	101～300人	3.82	3.30	3.18	3.50	3.70	2.96	3.01	3.23
	301～500人	3.85	3.32	3.27	3.62	3.77	3.02	3.08	3.28
	501人以上	3.95	3.47	3.21	3.81	3.80	3.12	3.18	3.38
現在の職種	専門・技術職	4.16	3.53	3.26	3.67	3.88	3.18	3.25	3.46
	事務・営業	3.90	3.45	3.23	3.83	3.78	3.12	3.16	3.37
	サービス・技能	3.47	3.04	3.12	3.22	3.55	2.70	2.75	2.96
	その他	3.47	3.26	2.95	3.68	3.63	3.00	3.00	3.16
担当レベル	経営層～管理職レベル	4.27	3.82	3.38	4.06	4.04	3.48	3.54	3.70
	係長・主任、一般職レベル	3.83	3.25	3.17	3.45	3.69	2.90	2.95	3.19
	非正社員	3.29	2.87	3.02	3.13	3.42	2.56	2.59	2.82

注：得点は、「かなり高い」を5点、「高い方である」を4点、「平均」を3点、「低い方である」を2点、「かなり低い」を1点とした合計得点を算出し、その値を集計母数（「回答企業数」から「無回答」を引いた値）で除した値である。

（鹿生治行）