

12章 「65歳以降の社員」の職務行動と活用状況

12章は、「Aさん」による役割設定時の現役世代との棲み分けに関わる行動と「Aさん」が活用される状況や活用成果に関わる集計結果を紹介する。

「Aさん」の役割設定に関わる行動を示したのが、図表12-1である。最も多いのが、「配属後、職場の中で、現役世代が能力面で担当できない仕事を進んで行っている」(24.3%)、次いで、「職場全体の業務の進捗状況や課題の把握に努めている」(21.9%)、「今担当する仕事のうち、現役世代の成長につながる仕事を積極的に委譲している」(18.7%)の順になっている。他方で、「いずれもあてはまらない」も35.8%を占めている。

業種別にみると、他の業種と比べて、建設業では「配属後、職場の中で、現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで行っている」(29.6%)や「今担当する仕事のうち、現役世代の成長につながる仕事を積極的に委譲している」(24.7%)が高くなっている。また、電気・ガス・熱供給・水道業では、「配属先を決める時、将来、経営にとって重要になりそうな事業(配属先)を志願している」(11.8%)や「配属後、職場の中で、現役世代が希望しない仕事を進んで引き受けている」(17.6%)、「配属後、職場の中で現役世代にとって重要度の低い仕事を進んで引き受けている」(17.6%)、「配属後、職場の中で、現役世代が見過ごしている仕事を、進んで行っている」(29.4%)、「経営方針や事業展開に関わる情報の把握に努めている」(35.3%)、「職場の同僚の職業能力や成長状況を把握しようとしている」(29.4%)、「経営層や上司に自らの考えを投げかけ、業務展開のあり方を考えている」(23.5%)といった多くの項目で他の業種と比べて該当割合が高くなっている。情報通信業では「配属後、職場の中で、現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで行っている」(47.9%)や「経営方針や事業展開に関わる情報の把握に努めている」(22.9%)、「職場の同僚の職業能力や成長状況を把握しようとしている」(20.8%)、「経営層や上司に自らの考えを投げかけ、業務展開のあり方を考えている」(16.7%)、金融・保険業、不動産業では、「配属後、職場の中で、現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで行っている」(34.0%)の該当項目が相対的に高くなっている。他方で、運輸業では、「いずれもあてはまらない」の割合が高くなっている(53.0%)。

正社員数別にみると、規模が大きくなるに伴い、「配属後、職場の中で、現役世代が能力面で担当できない仕事を進んで行っている」(100人以下:17.7%→501人以上:30.7%)、「今担当する仕事のうち、現役世代の成長につながる仕事を積極的に委譲している」(同16.5%→501人以上:20.5%)の割合が高くなっている。他方で、規模が小さくなるにつれ、「いずれもあてはまらない」の該当割合は高まる傾向にある(501人以上:27.6%→100人以上:43.9%)。

職種別にみると、他の業種と比べて専門・技術職では、「配属後、職場の中で、現役世代

が能力面で担当できない仕事を、進んで行っている」(34.2%)、事務・営業では「配属後、職場の中で現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで行っている」(29.3%)や「職場全体の業務の進捗状況や課題の把握に努めている」(28.3%)、「経営層や上司に自らの考えを投げかけ、業務展開のあり方を考えている」(17.3%)の割合が高くなっている。他方で、サービス・技能では、「いずれもあてはまらない」の割合が高くなっている(53.2%)。

担当業務レベル別にみると、水準が高くなるに伴い、「配属後、職場の中で、現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで行っている」(非正社員：8.9%→経営層～管理職レベル：39.6%)や「今担当する仕事のうち、現役世代の成長につながる仕事を積極的に委譲している」(同：7.1%→28.3%)、「経営方針や事業展開に関わる情報の把握に努めている」(同：2.4%→28.8%)、「職場の同僚の職業能力や成長状況を把握しようとしている」(同：7.4%→21.6%)、「経営層や上司に自らの考えを投げかけ、業務展開のあり方を考えている」(同：3.0%→24.3%)の割合が高くなっている。他方で、水準が低くなるにつれ、「配属後、職場の中で、現役世代が希望しない仕事を進んで引き受けている」(経営層～管理職レベル：9.1%→非正社員：13.9%)や「配属後、職場の中で、現役世代にとって重要度の低い仕事を進んで引き受けている」(同：3.6%→12.1%)の割合が高まる傾向があり、特に「いずれもあてはまらない」の割合が大幅に高くなる(同：17.1%→55.6%)。

次に、「Aさん」の活用状況や職場環境に関わる回答結果を紹介する。

上司による「Aさん」の活用能力を示したのが、図表12-2である。全体をみると、「高い」と「高いほうである」をあわせると81.3%を占めており、上司の活用能力は高いことを示している。また右段から、得点化した値をみると、「2.94」となり、全体として「高いほうである」に近似する回答になっている。

業種別に得点化した値をみると、他の業種と比べて情報通信業（3.09）や金融・保険業、不動産業（3.08）、建設業（3.06）が高くなっている。「高い」と「高いほうである」をあわせると、上記産業では各91.7%、84.9%、86.4%となっている。

正社員数別に得点化した値をみると、他の規模に比べて501人以上（3.04）で値が高くなっている。この規模における「高い」と「高いほうである」をあわせた割合は86.9%となる。

職種別に得点化した値をみると、他の職種に比べて、専門・技術職（3.02）で値が高くなっている。この職種における「高い」と「高いほうである」をあわせた割合は86.6%となる。

担当業務レベルで得点化した値をみると、水準が高くなるに伴い、値は高くなっている（非正社員：2.86→経営層～管理職レベル：3.06）。経営層～管理職レベルでは、「高い」と「高いほうである」をあわせた割合は84.2%となっている。

図表12-2 上司が「Aさん」を活かす能力（単位：%）

		件数	高い	高いほうである	低いほうである	低い	無回答	得点
全体		1981	11.0	70.3	13.7	1.6	3.5	2.94
業種	建設業	162	14.8	71.6	8.0	0.6	4.9	3.06
	製造業	522	11.3	70.5	13.6	1.1	3.4	2.95
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	23.5	47.1	17.6	5.9	5.9	2.94
	情報通信業	48	14.6	77.1	2.1	2.1	4.2	3.09
	運輸業	347	8.6	72.6	15.9	1.2	1.7	2.9
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	8.0	68.9	16.5	2.0	4.5	2.87
	金融・保険業、不動産業	53	18.9	66.0	11.3	-	3.8	3.08
	サービス業	425	12.0	69.6	12.9	2.4	3.1	2.94
	その他	8	-	75.0	12.5	-	12.5	2.86
正社員数	100人以下	164	11.0	71.3	11.0	3.0	3.7	2.94
	101～300人	1194	10.1	70.0	15.0	1.4	3.4	2.92
	301～500人	324	10.8	70.4	13.9	1.5	3.4	2.94
	501人以上	283	14.8	72.1	9.2	1.1	2.8	3.04
現在の職種	専門・技術職	663	13.9	72.7	9.0	1.5	2.9	3.02
	事務・営業	590	12.9	67.6	13.9	2.2	3.4	2.94
	サービス・技能	696	6.9	71.7	17.8	1.0	2.6	2.87
	その他	19	5.3	57.9	26.3	5.3	5.3	2.67
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	19.0	65.2	9.1	2.1	4.6	3.06
	係長・主任、一般職レベル	896	7.7	74.9	14.3	1.3	1.8	2.91
	非正社員	462	7.4	69.9	18.6	1.3	2.8	2.86

注：得点は、「高い」を4点、「高いほうである」を3点、「低いほうである」を2点、「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。

Aさんの能力発揮意欲をみたのが、図表12-3である。全体の得点をみると、値は3.36となっている。「十分に発揮しようとしている」と「まあまあ、発揮しようとしている」をあわせると91.9%を占めており、能力発揮への意欲が高いことを示している。

業種別に得点化した値をみると、他の業種と比べて情報通信業(3.60)や金融・保険業、不動産業(3.51)、建設業(3.47)が高くなっている。「十分に発揮しようとしている」割合は、各々58.3%、52.8%、50.0%と高い値を示している。

正社員数別に得点化した値をみると、規模別に大きな差は見られない。次に、職種別に得点化した値をみると、他の職種と比べて専門・技術職が3.49点と高くなっており、「十分に発揮しようとしている」割合も高く、51.6%を占めている。

担当業務レベルで得点化した値をみると、水準が高くなるに伴って値が高くなっている(非正社員:3.17→経営層～管理職レベル:3.55)。経営層～管理職レベルでは、「十分に発揮しようとしている」割合も高く、56.2%を占めている。

図表12-3 「Aさん」が能力を発揮する意欲(単位:%)

		件数	十分に発揮しようとしている	まあまあ、発揮しようとしている	あまり、発揮しようしない	全く、発揮しようしない	無回答	得点
全体		1981	41.0	50.9	5.6	0.2	2.3	3.36
業種	建設業	162	50.0	44.4	3.1	0.6	1.9	3.47
	製造業	522	42.5	50.8	4.8	0.2	1.7	3.38
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	47.1	35.3	11.8	-	5.9	3.38
	情報通信業	48	58.3	39.6	-	-	2.1	3.60
	運輸業	347	31.1	60.2	7.2	0.3	1.2	3.24
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	40.9	49.4	6.0	0.3	3.5	3.36
	金融・保険業、不動産業	53	52.8	39.6	3.8	-	3.8	3.51
	サービス業	425	40.5	50.6	6.6	-	2.4	3.35
	その他	8	25.0	62.5	-	-	12.5	3.29
正社員数	100人以下	164	40.2	50.6	6.1	-	3.0	3.35
	101～300人	1194	40.2	51.7	5.7	0.3	2.2	3.35
	301～500人	324	38.6	52.8	6.2	0.3	2.2	3.32
	501人以上	283	48.8	44.2	4.6	-	2.5	3.45
現在の職種	専門・技術職	663	51.6	43.3	3.3	-	1.8	3.49
	事務・営業	590	42.5	50.3	5.1	0.3	1.7	3.37
	サービス・技能	696	30.5	59.5	8.0	0.3	1.7	3.22
	その他	19	31.6	52.6	15.8	-	-	3.16
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	56.2	39.4	2.1	-	2.4	3.55
	係長・主任、一般職レベル	896	39.4	53.3	5.9	0.2	1.1	3.33
	非正社員	462	26.4	61.9	9.3	0.2	2.2	3.17

注：得点は、「十分に発揮しようとしている」を4点、「まあまあ、発揮しようとしている」を3点、「あまり、発揮しようしない」を2点、「全く、発揮しようしない」を1点とした合計得点を算出し、その値を集計母数(「無回答企業数」から「無回答」を引いた値)で除した値である。

職場の同僚による「Aさん」の強みの理解度をみたのが、図表12-4である。全体の得点をみると3.35であり、同僚はAさんの強みやよさを理解している状況にある。「十分に、理解している」と「まあまあ、理解している」割合は全体の93.1%を占めている。

業種別に得点化した値をみると、他の業種と比べて情報通信業(3.57)や建設業(3.48)で高くなっている。「十分に、理解している」割合は、各58.3%、50.0%を占めている。

正社員数別に得点化した値をみると、501人以上で得点が高くなる傾向にある(3.47)。「十分に理解している」割合は、49.5%を占めている。

職種別に得点化した値をみると、専門・技術職で得点が高くなっている(3.48)。「十分に理解している」割合は、48.6%である。

担当業務レベルで得点化した値をみると、非正社員は3.16、他方で経営層～管理職レベルで3.53と値が高く、水準が高くなるに伴って値が高まる傾向にある。経営層～管理職レベルにおける「十分に理解している」割合は、52.7%である。

図表12-4 同僚による「Aさん」の強みの理解度(単位：%)

		件数	十分に、理解している	まあまあ、理解している	あまり、理解していない	全く、理解していない	無回答	得点
全体		1981	38.9	54.2	4.3	0.2	2.3	3.35
業種	建設業	162	50.0	45.7	1.9	0.6	1.9	3.48
	製造業	522	42.3	51.9	3.8	0.2	1.7	3.39
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	35.3	41.2	17.6	-	5.9	3.19
	情報通信業	48	58.3	37.5	2.1	-	2.1	3.57
	運輸業	347	32.3	59.7	6.3	0.3	1.4	3.26
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	38.6	53.6	4.3	-	3.5	3.36
	金融・保険業、不動産業	53	39.6	52.8	3.8	-	3.8	3.37
	サービス業	425	34.4	58.8	4.2	0.2	2.4	3.30
	その他	8	25.0	62.5	-	-	12.5	3.29
正社員数	100人以下	164	37.2	55.5	3.7	-	3.7	3.35
	101～300人	1194	35.6	57.6	4.4	0.3	2.1	3.31
	301～500人	324	43.8	48.1	5.2	0.3	2.5	3.39
	501人以上	283	49.5	44.5	3.5	-	2.5	3.47
現在の職種	専門・技術職	663	48.6	47.8	1.8	-	1.8	3.48
	事務・営業	590	43.6	50.3	3.9	0.5	1.7	3.39
	サービス・技能	696	26.9	64.1	7.0	0.1	1.9	3.20
	その他	19	26.3	63.2	10.5	-	-	3.16
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	52.7	43.7	1.2	-	2.4	3.53
	係長・主任、一般職レベル	896	37.7	56.4	4.5	0.1	1.3	3.33
	非正社員	462	24.9	64.7	7.8	0.6	1.9	3.16

注：得点は、「十分に、理解している」を4点、「まあまあ、理解している」を3点、「あまり、理解していない」を2点、「全く、理解していない」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。

Aさんの能力を活かせる仕事についてみたのが、図表12-5である。全体の得点は2.82であり、「多少はある」よりもやや低い値となっている。「多少はある」は全体の38.2%を占め、「多くある」とあわせると全体で69.2%を占めている。

業種別に得点化した値をみると、他の業種と比べて、サービス業で高くなっている(2.92)。「多くある」と「多少はある」をあわせると全体の74.2%を占めている。

正社員数別に得点化した値をみると、規模が大きくなるに伴って値が高くなっている(100人以下:2.74→501人以上:2.93)。「今の仕事以外にない」割合は、24.4%(100人以下)から14.8%(501人以上)に減少している。

職種別に得点化した値をみると、専門・技術職で値が高くなっている(2.96)。「多くある」割合は39.2%を占めている。

担当業務レベルで得点化した値をみると、水準が高くなるに伴って値が高くなっている(経営層～管理職レベル:3.07→非正社員:2.52)。「多くある」の割合は、非正社員の18.0%から、経営層～管理職レベルの43.0%に増加している。

図表12-5 「Aさん」の能力を活かせる場(単位:%)

		件数	多くある	多少はある	あまりない	今の仕事以外にない	無回答	得点
全体		1981	31.0	38.2	10.5	19.0	1.3	2.82
業種	建設業	162	33.3	35.2	5.6	24.1	1.9	2.79
	製造業	522	31.0	39.3	12.6	16.3	0.8	2.86
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	29.4	35.3	17.6	11.8	5.9	2.88
	情報通信業	48	27.1	41.7	12.5	16.7	2.1	2.81
	運輸業	347	30.5	34.6	10.1	23.6	1.2	2.73
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	28.6	39.1	12.3	18.3	1.8	2.79
	金融・保険業、不動産業	53	22.6	37.7	13.2	26.4	-	2.57
	サービス業	425	34.4	39.8	7.5	17.2	1.2	2.92
	その他	8	25.0	37.5	12.5	12.5	12.5	2.86
正社員数	100人以下	164	31.1	36.6	7.9	24.4	-	2.74
	101～300人	1194	29.9	38.7	10.4	19.8	1.2	2.8
	301～500人	324	33.0	39.2	10.2	16.0	1.5	2.91
	501人以上	283	34.6	36.0	12.0	14.8	2.5	2.93
現在の職種	専門・技術職	663	39.2	34.4	7.7	17.9	0.8	2.96
	事務・営業	590	32.7	41.9	9.2	15.6	0.7	2.92
	サービス・技能	696	22.7	39.1	14.7	22.6	1.0	2.63
	その他	19	10.5	42.1	5.3	42.1	-	2.21
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	43.0	34.8	6.3	14.9	1.0	3.07
	係長・主任、一般職レベル	896	30.4	40.1	10.6	18.4	0.6	2.83
	非正社員	462	18.0	40.0	16.0	24.7	1.3	2.52

注：得点は、「多くある」を4点、「多少はある」を3点、「あまりない」を2点、「今の仕事以外にない」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。

「Aさん」の能力活用状況をみたのが、図表12-6である。全体の得点は3.82であり、「かなり、活用している」に近い値となっている。「最大限、活用している」と「かなり、活用している」をあわせると、60.2%を占める。

業種別に得点化した値をみると、金融・保険業、不動産業（4.09）、情報通信業（4.06）、建設業（4.03）で高くなっている。「最大限、活用している」と「かなり、活用している」をあわせた割合は、各々71.7%、66.7%、69.1%となっている。

正社員数別に得点化した値をみると、規模によって大きな差はない。職種別に得点化した値をみると、他の職種と比べて専門・技術職で高くなっている（4.06）。「最大限、活用している」と「かなり、活用している」をあわせた割合は、74.0%を占める。

担当業務レベルで得点化した値をみると、水準が高くなるに伴い、値が高くなっている（非正社員：3.50→経営層～管理職レベル：4.11）。「最大限、活用している」割合は、非正社員の13.6%から、経営層～管理職レベルの35.8%に増加している。

図表12-6 「Aさん」の能力の活用状況（単位：%）

		件数	最大限、活用している	かなり、活用している	まあ、活用している	あまり、活用していない	全く、活用していない	無回答	得点
全体		1981	24.0	36.2	35.6	2.9	0.1	1.2	3.82
業種	建設業	162	32.7	36.4	27.8	1.2	-	1.9	4.03
	製造業	522	24.1	42.1	28.9	3.8	-	1.0	3.87
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	17.6	35.3	41.2	5.9	-	-	3.65
	情報通信業	48	39.6	27.1	29.2	2.1	-	2.1	4.06
	運輸業	347	20.7	30.0	45.5	2.9	-	0.9	3.69
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	20.1	36.3	39.3	2.8	-	1.5	3.75
	金融・保険業、不動産業	53	37.7	34.0	28.3	-	-	-	4.09
	サービス業	425	23.8	35.1	36.9	2.6	0.5	1.2	3.80
	その他	8	25.0	37.5	12.5	12.5	-	12.5	3.86
正社員数	100人以下	164	23.2	31.1	43.9	1.2	0.6	-	3.75
	101～300人	1194	24.2	36.2	35.6	2.8	0.1	1.2	3.83
	301～500人	324	22.5	36.7	35.2	4.3	-	1.2	3.78
	501人以上	283	26.1	38.9	30.0	2.8	-	2.1	3.90
現在の職種	専門・技術職	663	31.8	42.2	24.4	0.9	-	0.6	4.06
	事務・営業	590	23.6	37.1	33.9	4.6	0.2	0.7	3.80
	サービス・技能	696	17.0	30.3	48.6	3.2	0.1	0.9	3.61
	その他	19	31.6	36.8	21.1	10.5	-	-	3.89
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	35.8	39.6	22.3	1.4	-	1.0	4.11
	係長・主任、一般職レベル	896	21.9	38.4	36.9	2.2	0.1	0.4	3.80
	非正社員	462	13.6	28.6	50.9	5.8	0.2	0.9	3.50

注：得点は、「最大限、活用している」を5点、「かなり、活用している」を4点、「まあ、活用している」を3点、「あまり、活用していない」を2点、「全く、活用していない」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。

「Aさん」の活用満足度をみたのが、図表12-7である。全体の得点は4.25であり、「満足している」と「やや満足である」をあわせると、82.1%を占める。

業種別に得点化した値をみると、他の業種に比べて金融・保険業、不動産業（4.51）、情報通信業（4.43）、建設業（4.41）、電気・ガス・熱供給・水道業（4.35）が高くなっている。「満足している」割合を見ると、各々64.2%、52.1%、54.3%、47.1%となり、特に金融・保

険業、不動産業における高齢従業員の活用満足度が高くなっている。

正社員数別に得点化した値をみると、他の規模に比べて、「501人以上」で値が高くなっている（4.35）。また、「満足している」の割合は51.9%を占めている。

職種別に得点化した値をみると、他の職種に比べて、専門・技術職が高くなっている（4.39）。「満足している」割合も52.9%を占めており、他と比べて高くなる傾向にある。

担当業務レベル別に得点化した値をみると、水準が高くなるに伴って値が高くなっている（非正社員：4.02→経営層～管理職レベル：4.40）。「満足している」割合も、非正社員の31.6%から、経営層～管理職レベルの53.4%へと大幅に増加している。

図表 12－7 「Aさん」の活用満足度（単位：％）

		件数	満足している	やや満足である	どちらともいえない	やや不満である	不満である	無回答	得点
全体		1981	43.6	38.5	14.5	1.8	0.4	1.3	4.25
業種	建設業	162	54.3	31.5	10.5	1.9	-	1.9	4.41
	製造業	522	46.0	38.1	13.2	1.5	0.2	1.0	4.29
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	47.1	41.2	11.8	-	-	-	4.35
	情報通信業	48	52.1	37.5	6.3	2.1	-	2.1	4.43
	運輸業	347	38.9	39.5	17.9	2.3	0.3	1.2	4.16
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	38.6	42.1	15.8	1.5	0.5	1.5	4.19
	金融・保険業、不動産業	53	64.2	22.6	13.2	-	-	-	4.51
	サービス業	425	41.4	39.3	15.3	2.1	0.7	1.2	4.20
	その他	8	37.5	37.5	-	12.5	-	12.5	4.14
正社員数	100人以下	164	40.9	43.9	13.4	1.8	-	-	4.24
	101～300人	1194	41.7	40.2	14.7	1.8	0.4	1.3	4.23
	301～500人	324	45.1	36.7	14.2	2.2	0.6	1.2	4.25
	501人以上	283	51.9	30.0	14.1	1.8	-	2.1	4.35
現在の職種	専門・技術職	663	52.9	34.4	10.6	1.4	0.2	0.6	4.39
	事務・営業	590	42.7	39.3	14.4	2.2	0.7	0.7	4.22
	サービス・技能	696	36.4	42.2	18.4	1.7	0.3	1.0	4.14
	その他	19	26.3	42.1	21.1	10.5	-	-	3.84
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	53.4	34.2	9.2	1.7	0.3	1.0	4.40
	係長・主任、一般職レベル	896	43.6	40.6	13.2	1.8	0.2	0.6	4.26
	非正社員	462	31.6	40.7	24.5	1.7	0.6	0.9	4.02

注：得点は、「満足している」を5点、「やや満足である」を4点、「どちらともいえない」を3点、「やや不満である」を2点、「不満である」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。

「Aさん」の就業希望年齢をみたのが、図表 12－8である。回答者の多くは「わからない」と回答しており（50.3%）が、人事担当者は就業希望年齢を把握していないことがわかる。また、「わからない」を除くと、「1～2年間程度」が多くなっている（24.7%）。

業種別にみると、「3～4年間程度」と「5年以上」をあわせた割合は、他の業種と比べて運輸業で高くなっている（30.3%）。正社員数別にみると、規模が小さくなるに伴って、就業希望年齢が長くなる傾向にあり、「3～4年間程度」と「5年以上」をあわせた割合は、100人以下で29.2%、501人以上で15.2%となっている。職種別にみると、サービス・技能において、就業希望年齢が長くなる傾向にあり、「3～4年間程度」と「5年以上」をあわせた割合は26.8%を占めている。なお、担当業務レベル別には、大きな差はみられない。

図表 12－8 「Aさん」の就業希望年齢（単位：％）

		件数	5年以上	3～4年間程度	1～2年間程度	すぐに辞めたいと 思っている	わからない	無回答
全体		1981	9.4	12.3	24.7	1.8	50.3	1.4
業種	建設業	162	3.7	4.3	24.7	1.9	63.0	2.5
	製造業	522	7.7	10.2	27.4	1.9	52.1	0.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	5.9	5.9	17.6	－	70.6	－
	情報通信業	48	2.1	4.2	22.9	2.1	66.7	2.1
	運輸業	347	12.1	18.2	23.1	1.2	44.7	0.9
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	10.5	12.3	22.8	2.5	49.9	2.0
	金融・保険業、不動産業	53	13.2	11.3	18.9	－	54.7	1.9
	サービス業	425	11.1	14.4	26.1	1.6	45.4	1.4
	その他	8	12.5	25.0	12.5	12.5	25.0	12.5
正社員数	100人以下	164	14.0	15.2	23.8	1.8	43.9	1.2
	101～300人	1194	10.1	12.6	25.7	1.8	48.4	1.3
	301～500人	324	8.6	11.7	23.1	1.9	53.4	1.2
	501人以上	283	5.3	9.9	23.3	0.7	58.3	2.5
現在の職種	専門・技術職	663	7.8	10.0	29.0	2.3	50.2	0.8
	事務・営業	590	10.7	10.3	22.2	2.0	53.7	1.0
	サービス・技能	696	10.1	16.7	23.1	1.1	48.0	1.0
	その他	19	5.3	5.3	26.3	5.3	57.9	－
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	10.4	9.9	26.0	2.7	49.5	1.4
	係長・主任、一般職レベル	896	8.9	13.3	25.2	1.6	50.2	0.8
	非正社員	462	9.1	13.9	22.5	1.1	52.6	0.9

回答企業が「Aさん」に働いてほしい期間を示したのが、図表 12－9 である。全体をみると、最も多いのが「2～3年くらい」で 35.3% を占め、次いで「わからない」（25.6%）、「1年くらい」（15.8%）の順になっている。おおむね 1～3 年程度の就業要望で、全体の約 5 割を占めている。

業種別にみると、「ずっと働いて欲しい（10 年超）」と「5～10 年くらい」をあわせた割合は運輸業で高く、21.9% を占めている。正社員数別にみると、就業要望期間は、規模が小さくなるに伴って長くなる傾向にあり、「ずっと働いて欲しい（10 年超）」と「5～10 年くらい」をあわせた割合は、501 人以上の 11.3% から 100 人以下の 26.8% に増加する。職種別にみると、職種間で大きな差は見られない。また、担当業務レベルでみると、水準が高くなるに伴い、若干ではあるが、長くなる傾向が見られる。「ずっと働いて欲しい（10 年超）」と「5～10 年くらい」をあわせた割合は、非正社員の 15.6% から経営層～管理職レベルの 19.0% に微増する。

図表 12 - 9 「Aさん」への就業要望期間（単位：％）

		件数	ずっと働いてほしい(10年超)	5～10年くらい	2～3年くらい	1年くらい	半年くらい	わからない	無回答
全体		1981	6.3	11.3	35.3	15.8	4.2	25.6	1.4
業種	建設業	162	3.1	3.1	36.4	19.1	4.9	30.9	2.5
	製造業	522	5.9	10.7	36.2	16.7	4.0	25.1	1.3
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	5.9	-	29.4	11.8	5.9	47.1	-
	情報通信業	48	8.3	-	29.2	22.9	6.3	31.3	2.1
	運輸業	347	7.5	14.4	39.5	15.6	2.3	19.9	0.9
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	6.3	12.8	32.6	14.5	5.8	26.3	1.8
	金融・保険業、不動産業	53	9.4	9.4	30.2	17.0	5.7	28.3	-
	サービス業	425	6.6	12.7	35.3	14.1	3.8	26.4	1.2
	その他	8	-	25.0	-	12.5	12.5	37.5	12.5
	正社員数	100人以下	164	13.4	13.4	34.1	15.9	1.2	21.3
101～300人		1194	6.2	11.9	35.8	15.8	4.3	24.6	1.4
301～500人		324	5.9	10.8	35.8	15.1	4.6	26.5	1.2
501人以上		283	3.2	8.1	33.6	17.3	4.2	31.4	2.1
現在の職種	専門・技術職	663	6.9	10.6	36.5	17.2	3.8	24.1	0.9
	事務・営業	590	6.8	10.3	33.2	15.4	4.9	28.3	1.0
	サービス・技能	696	5.6	12.9	37.1	14.5	4.2	24.9	0.9
	その他	19	-	5.3	15.8	36.8	5.3	36.8	-
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	8.6	10.4	35.3	14.6	3.3	26.5	1.4
	係長・主任、一般職レベル	896	6.0	11.6	37.5	16.0	4.9	23.4	0.6
	非正社員	462	3.9	11.7	31.8	18.0	4.3	29.2	1.1

「Aさん」の活用によって現役世代の成長機会に与えた影響をみたのが、図表12-10である。全体の傾向をみると、「どちらかといえば拡大した」と「拡大した」の割合が63.4%を占めており、Aさんの活用により、現役世代の成長機会が広がっていると回答している。

業種別に得点化した値をみると、他の業種と比べて情報通信業が高くなっている（2.87）。「どちらかといえば拡大した」と「拡大した」の割合をみると、75.0%を占めている。正社員数別に得点化した値をみると、規模間で大きな差は見られない。更に、職種別に得点化した値をみても、同様に職種間で大きな差は見られない。最後に、担当業務レベルで得点化した値をみると、他の水準と比べて非正社員でやや低くなっている（2.62）ものの、顕著な差は見られない。

図表 12 - 10 「A さん」の活用による現役世代への影響（単位：％）

		件数	縮小した	どちらかといえば縮小した	どちらかといえば拡大した	拡大した	無回答	得点
全体		1981	2.0	26.5	58.2	5.2	8.1	2.73
業種	建設業	162	2.5	22.8	62.3	4.9	7.4	2.75
	製造業	522	2.3	30.3	54.0	5.6	7.9	2.68
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	-	23.5	64.7	5.9	5.9	2.81
	情報通信業	48	-	20.8	66.7	8.3	4.2	2.87
	運輸業	347	2.0	27.7	57.1	5.2	8.1	2.71
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	399	2.0	24.8	59.6	4.8	8.8	2.74
	金融・保険業、不動産業	53	-	28.3	58.5	1.9	11.3	2.70
	サービス業	425	1.9	24.5	59.8	5.6	8.2	2.75
	その他	8	12.5	12.5	62.5	-	12.5	2.57
正社員数	100人以下	164	0.6	20.1	69.5	3.0	6.7	2.80
	101～300人	1194	2.3	28.5	55.4	5.2	8.6	2.70
	301～500人	324	1.9	25.0	60.5	5.6	7.1	2.75
	501人以上	283	1.8	21.6	62.9	6.4	7.4	2.80
現在の職種	専門・技術職	663	2.3	23.2	61.8	6.0	6.6	2.77
	事務・営業	590	1.7	28.5	58.0	6.6	5.3	2.73
	サービス・技能	696	2.2	27.9	56.3	3.6	10.1	2.68
	その他	19	-	42.1	26.3	-	31.6	2.38
担当業務レベル	経営層～管理職レベル	584	1.9	27.6	57.2	8.6	4.8	2.76
	係長・主任、一般職レベル	896	1.5	24.8	61.9	4.9	6.9	2.76
	非正社員	462	3.5	28.1	53.9	2.2	12.3	2.62

注：得点は、「縮小した」を1点、「どちらかといえば縮小した」を2点、「どちらかといえば拡大した」を3点、「拡大した」を4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）