

2章 高齢者調査結果

本章では、60歳以上の雇用者を対象に実施した調査結果（以下、「高齢者調査」と表記する）を紹介する。高齢者調査は、企業で勤務する高齢者を対象に実施した。

調査方法は、大手調査会社が保有するモニターを対象とし、インターネットを用いた回答を依頼している。調査の実施時期は、2015年2月10日～2015年2月16日である。調査対象者は、①60歳以上の雇用者（経営者は除く）、②31人以上の営利企業で働く者、の両者に該当するものとした。長期に勤続する者を捉えるため、調査票は、所属組織における勤続年数が20年以上、かつ正社員勤務経験が16年以上の者に優先して配付した。全体で1,077名の回答が得られた。上記の条件、全てに該当する者は993名である。

1節 回答者の特徴と現在の会社での勤務状況

1. 個人属性と勤務先の概要

60歳以上の雇用者（「高齢者」）1,077名の年齢構成をみると、「60～64歳」が81.3%、「65～69歳」15.5%、「70歳以上」3.2%となっており、平均すると62.7歳になる（図表2-1）。また、性別は、「男性」が94.4%、「女性」5.6%という構成になっている。さらに、勤務している会社の正社員数をみると、「1,001人以上」が4割強を占め（43.2%）、「501～1,000人」（10.2%）を含めると、501人以上が全体の5割を超えており、平均すると、1,244.7名になる。最後に、業種をみると、「製造業」が最も多く（43.8%）、次いで「卸売・小売業」（12.6%）、「建設業」（11.1%）、「サービス業」（8.4%）、「金融・保険業」（6.6%）となっている。

図表 2 - 1 個人属性と勤務先の概要 (N =1,077 名)

(単位：%)

年齢	60～64歳	81.3	勤務先の業種	鉱業	0.1
	65～69歳	15.5		建設業	11.1
	70歳以上	3.2		製造業	43.8
	平均年齢 (1,077名)	62.7歳		電気・ガス・熱供給・水道業	0.8
性別	男性	94.4		情報通信業	6.3
	女性	5.6		運輸業、郵便業	5.8
勤務先の正社員数	30人以下	1.0		卸売・小売業	12.6
	31～50人	7.0		金融・保険業	6.6
	51～100人	11.1		不動産業、物品賃貸業	1.9
	101～200人	11.7		飲食サービス・宿泊業	1.0
	201～300人	6.4		医療・福祉	0.7
	301～500人	8.9		教育・学習支援業	0.8
	501～1000人	10.2		サービス業	8.4
	1001人以上	43.2		その他	0.1
	わからない	0.6			
	平均正社員数 (1,071名)	1,244.7名			

注1：勤務先の正社員数の平均値は「30人以下」は15.5名、「31～50人」は40.5名、「51～100人」は75.5名、「101～200人」は150.5名、「201～300人」は250.5名、「301～500人」は400.5名、「501～1,000人」は750.5名、「1,001人以上」は2502.5名として計算した値である。

2. 現在の会社での勤務状況

(1) 現在の会社で働き始めた年齢・勤続年数

現在の会社で働き始めた年齢は、「～29歳」が62.0%と最も多く、次いで、「30～39歳」(16.3%)となっており、39歳以下で入社した者が全体の約8割を占めている。また、「60歳以降」も14.0%を占めている(図表2-2)。

つぎに、現在の会社での勤続年数をみると、「30年以上」が77.6%と最も多く、次いで、「20～30年未満」(17.3%)となっており、勤続年数が20年以上の者が9割強を占めている。なお、平均すると33.9年になる。

同様に、正社員経験は「30年以上」が74.4%と最も多く、次いで、「20～30年未満」(18.3%)となっており、正社員としての勤務年数が20年以上の者が9割強を占めている。なお、平均すると33.1年になる。

図表 2 - 2 現在の会社で働き始めた年齢・勤続年数・正社員としての経験年数

(N =1,077 名)

(単位：%)

働き始めた年齢	～ 29 歳	62.0	現在の会社での正社員 経験年数	正社員経験はない	1.7
	30 ～ 39 歳	16.3		1 日～ 3 年未満	0.7
	40 ～ 49 歳	5.3		3 ～ 5 年未満	0.6
	50 ～ 59 歳	2.3		5 ～ 10 年未満	1.3
	60 歳以降	14.0		10 ～ 20 年未満	2.9
現在の会社での勤続年数	1 日～ 3 年未満	0.9		20 ～ 30 年未満	18.3
	3 ～ 5 年未満	0.7		30 年以上	74.4
	5 ～ 10 年未満	1.8		わからない	0.2
	10 ～ 20 年未満	1.7		平均 (1,075 名)	33.1 年
	20 ～ 30 年未満	17.3			
	30 年以上	77.6			
	わからない	0.1			
	平均 (1,076 名)	33.9 年			

注 1：現在の会社での勤続年数の平均値は「1 日～ 3 年未満」は 1.5 年、「3 ～ 5 年未満」は 4 年、「5 ～ 10 年未満」は 7.5 年、「10 ～ 20 年未満」は 15 年、「20 ～ 30 年未満」は 25 年、「30 年以上」は 37.5 年として計算した値である。

注 2：現在の会社での正社員の勤続年数の平均値は「正社員経験はない」は 0 年、「1 日～ 3 年未満」は 1.5 年、「3 ～ 5 年未満」は 4 年、「5 ～ 10 年未満」は 7.5 年、「10 ～ 20 年未満」は 15 年、「20 ～ 30 年未満」は 25 年、「30 年以上」は 37.5 年として計算した値である。

(2) 現在の会社での定年経験と経験した年齢

これまでに定年を「経験した」者は 73.7%、「経験していない」者は 26.3% であり、これを勤務先の業種別にみると、すべての業種で「定年を経験した」者が多くなっているが、とくに、製造業に勤務している者（指摘率 77.1%）、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 75.0%）及び運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（同 74.2%）で多くなっている。また、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど「定年を経験した」者が多くなっており、「定年経験」比率は正社人員数（以下、「従業員規模」と記述）100 人以下の 59.0% から従業員規模 1,001 人以上の 83.2% へと増加している（図表 2 - 3）。

つぎに、定年を経験した者について、定年を経験した会社の特徴についてみると、「現在の会社と同じ会社である」が 93.5% を占め、残りを「現在の会社と同じ会社ではないが、資本関係のある会社（親会社・関連会社）である」が 4.7%、「現在の会社以外の異なる会社である」が 1.9% を占めており、ほとんどの者は「現在の会社と同じ会社である」あるいは「現在の会社と同じ会社ではないが、資本関係のある会社（親会社・関連会社）である」で定年を経験していることになる。これを勤務先の業種別にみると、すべての業種で「現在の会社と同じ会社である」者が多くなっているが、とくに、製造業に勤務している者（同 96.2%）及び運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（同 94.8%）で多くなって

いる。また、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、「現在の会社と同じ会社である」者が約9割を占めている。

さらに、定年を経験した年齢についてみると、「60歳以下」が85.5%を占め最も多く、次いで、「61歳～65歳」（同14.2%）がこれに続いている。これを勤務先の業種別にみると、すべての業種で「60歳以下」が多くなっているが、とくに、製造業に勤務している者（同89.0%）及び鉱業、建設業に勤務している者（同85.2%）で多くなっている。また、勤務先の規模別にみると、101人以上に勤務している者では、規模に関わらず、「60歳以下」比率が9割弱で変わらない。これに対して、100人以下に勤務している者では、「60歳以下」比率が8割に達していない。

図表2-3 現在の会社での定年経験と経験した年齢

(単位：%)

	件数	定年経験の有無		件数	定年を経験した会社の特徴			定年を経験した年齢				
		定年を経験した	定年を経験していない		現在の会社と同じ会社である	現在の会社と同じ会社ではないが、資本関係のある会社(親会社・関連会社)である	現在の会社以外の異なる会社である	60歳以下	61～65歳	66～70歳	71歳以上	
全体	1077	73.7	26.3	794	93.5	4.7	1.9	85.5	14.2	0.3	0.0	
業種	鉱業、建設	121	66.9	33.1	81	88.9	4.9	6.2	85.2	14.8	0.0	0.0
	製造業	472	77.1	22.9	364	96.2	3.6	0.3	89.0	10.7	0.3	0.0
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	168	75.0	25.0	126	89.7	7.9	2.4	83.3	16.7	0.0	0.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	209	74.2	25.8	155	94.8	3.9	1.3	81.9	18.1	0.0	0.0
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	106	63.2	36.8	67	88.1	6.0	6.0	79.1	19.4	1.5	0.0
正社員人数	～100人	205	59.0	41.0	121	89.3	5.8	5.0	77.7	22.3	0.0	0.0
	101～300人	195	68.7	31.3	134	94.8	3.0	2.2	87.3	12.7	0.0	0.0
	301人～1000人	206	72.3	27.7	149	93.3	4.7	2.0	88.6	11.4	0.0	0.0
	1001人～	465	83.2	16.8	387	94.6	4.7	0.8	86.3	13.2	0.5	0.0

注1：業種や正社員人数は、「その他」「わからない」を除いている。以下、すべての表は同じ。

(3) 現在の会社の雇用区分：「正社員」が半数強を占める

現在の会社での雇用区分は「正社員」が52.9%、「非正社員（嘱託・契約社員、パート、アルバイト等）」が47.1%を占めている（図表2-4）。

図表 2 - 4 現在の会社での雇用区分

(単位：%)

		件数	正社員	非正社員（嘱託・契約社員、パート、アルバイト等）
全体		1059	52.9	47.1
業種	鉱業、建設	118	62.7	37.3
	製造業	467	51.4	48.6
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	164	53.1	47.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	206	49.0	51.0
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	103	56.3	43.7
正社員人数	～100人	198	68.7	31.3
	101～300人	193	56.0	44.0
	301人～1000人	203	47.3	52.7
	1001人～	459	47.3	52.7

こうした現在の会社の雇用区分について、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業・建設業（指摘率 62.7%）に勤務している者及び医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 56.3%）で「正社員」、これに対して、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（同 51.0%）で「非正社員（嘱託・契約社員、パート、アルバイト等）」が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、雇用区分が「非正社員（嘱託・契約社員、パート、アルバイト等）」である者が多くなっており、「非正社員」比率は従業員規模 100 人以下の 31.3% から従業員規模 1,001 人以上の 52.7% へと増加している。

なお、これからの分析については、現在の会社での勤続年数が短い者や現在の会社での正社員としての経験年数が短い者を除いた 993 名で分析を行うこととする。ちなみに、993 名のキャリア類型と類型ごとの人数は以下のようになる。

- ① みなし継続雇用（非正社員）：「現在の会社での勤続年数が 20 年以上、かつ、現在の会社での正社員経験年数が 16 年以上で、定年経験があり、定年を経験した会社が現在の会社あるいは現在の会社の関連会社で、現在の雇用区分が非正社員である」466 名。
- ② みなし継続雇用（正社員）：「現在の会社での勤続年数が 20 年以上、かつ、現在の会社での正社員経験年数が 16 年以上で、定年経験があり、定年を経験した会社が現在の会社あるいは現在の会社の関連会社で、現在の雇用区分が正社員である」272 名。
- ③ 長期雇用社員：「現在の会社での勤続年数が 20 年以上、かつ、現在の会社での正社員経験年数が 16 年以上で、定年経験がなく、現在の雇用区分が正社員である」255 名。

3. 現在の職種・職位

(1) 現在の職種：主な職種は「事務職」と「専門・技術職」

現在の職種は、「事務職」が 35.7% と最も多く、次いで「専門・技術職」31.2% の順とな

り、ホワイトカラー職種が多くなっている。他方で「生産・運輸・建設など」の現業系職種は11.6%となっている（図表2-5）。

こうした現在の職種について、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者及び医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「専門・技術職」（「鉱業、建設業」指摘率：46.9%、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」同42.5%）、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者及び運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「事務職」（「電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業」同46.8%、「運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業」同45.8%）、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「営業・販売職」（同27.9%）、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「サービス職」（同12.5%）、製造業に勤務している者で「生産・運輸・建設などの現業職」（同17.0%）が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど「生産・運輸・建設などの現業職」に就いている者が多くなっており、「生産・運輸・建設などの現業職」比率は従業員規模1,001人以上の9.0%から従業員規模100人以下の19.4%へと増加している。

図表2-5 現在の職種

（単位：%）

		件数	専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	生産・運輸・建設などの現業職	その他具体的
全体		902	31.2	35.7	17.6	3.1	11.6	0.8
年齢	60～64歳	763	31.7	35.8	17.2	3.4	11.3	0.7
	65歳以上	139	28.1	35.3	20.1	1.4	13.7	1.4
業種	鉱業、建設	96	46.9	26.0	17.7	1.0	8.3	0.0
	製造業	407	37.3	30.7	12.3	1.5	17.0	1.2
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	139	25.2	46.8	23.7	2.9	0.7	0.7
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	179	7.8	45.8	27.9	3.9	14.0	0.6
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	80	42.5	31.3	11.3	12.5	2.5	0.0
正社員人数	～100人	139	29.5	28.1	20.9	2.2	19.4	0.0
	101～300人	161	26.1	35.4	19.3	4.3	13.7	1.2
	301人～1000人	173	33.5	41.0	12.7	1.7	9.2	1.7
	1001人～	423	32.9	36.4	17.7	3.5	9.0	0.5
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	464	31.5	33.2	17.0	3.4	13.6	1.3
	みなし継続雇用（正社員）	246	30.9	40.2	15.9	3.3	9.8	0.0
	長期雇用社員	192	30.7	35.9	21.4	2.1	9.4	0.5

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同31.7%）は65歳以上の者（同28.1%）と比較して、「専門・技術職」に就いている者が多くなっているが、それ以外の職種については年齢ごとの特徴が見られない。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「生産・運輸・建設などの現業職」（同13.6%）、みなし継続雇用（正社員）で「事務職」（同40.2%）、長期雇用社員で「営業・販売職」（同21.4%）が多くなっており、キャリア類型ごとに現在就いている職種が異なっている。

(2) 現在の職種の経験年数：「30年以上」が4割強を占める

現在の職種の経験年数は「30年以上」が44.0%と最も多く、次いで「20～30年未満」(14.5%)となっており、20年以上が全体の約半数を占めている。なお、平均すると23.6年になる(図表2-6)。

こうした現在の職種の経験年数について、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者(平均27.1年)で現在の職種の経験年数が長く、これに対して、製造業に勤務している者(同22.9年)、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者(同23.1年)及び運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者(同23.2年)で短くなっている。第2に、勤務先の規模別にみると、従業員規模100人以下の会社に勤務している者を除けば、勤務先の規模に関わらず、現在の職種の経験年数はほぼ同じである。

第3に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者(同25.4年)は60～64歳の者(同23.2年)と比較して、現在の職種の経験年数が長い者が多くなっている。また、第4に、キャリア類型別にみると、キャリア類型に関係なく、現在の職種の経験年数はほぼ同じである。

図表2-6 現在の職種の経験年数

(単位：%)

		件数	1年未満	1～3年未満	3～5年未満	5～10年未満	10～20年未満	20～30年未満	30年以上	わからない	有効数	平均(年)	標準偏差
全体		993	3.2	5.2	5.7	13.0	14.0	14.5	44.0	0.3	990	23.6	13.9
年齢	60～64歳	818	3.4	5.7	5.9	14.1	13.4	13.6	43.5	0.4	815	23.2	14.1
	65歳以上	175	2.3	2.9	5.1	8.0	16.6	18.9	46.3	0.0	175	25.4	12.9
業種	鉱業、建設	107	2.8	2.8	4.7	9.3	11.2	12.1	57.0	0.0	107	27.1	13.4
	製造業	452	3.5	4.6	6.0	14.8	14.8	14.4	41.6	0.2	451	22.9	13.9
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	2.0	7.3	8.7	12.7	13.3	10.7	45.3	0.0	150	23.1	14.5
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	4.6	5.7	3.6	13.4	14.4	16.5	41.8	0.0	194	23.2	13.9
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	1.1	6.7	5.6	7.9	12.4	20.2	43.8	2.2	87	24.9	13.3
正社員人数	～100人	177	1.7	4.0	4.0	7.9	11.3	23.7	47.5	0.0	177	26.3	12.6
	101～300人	181	3.9	2.8	6.1	13.3	16.6	17.7	39.2	0.6	180	23.1	13.5
	301人～1000人	188	4.3	4.8	4.8	18.1	16.0	10.1	41.5	0.5	187	22.3	14.2
	1001人～	441	3.2	6.8	6.8	12.7	13.4	11.6	45.4	0.2	440	23.3	14.4
キャリア類型	みなし継続雇用(非正社員)	466	4.7	7.3	6.2	10.7	13.5	10.7	46.8	0.0	466	23.5	14.6
	みなし継続雇用(正社員)	272	2.2	4.8	6.6	14.3	10.7	16.9	43.4	1.1	269	23.8	13.8
	長期雇用社員	255	1.6	2.0	3.9	15.7	18.4	18.8	39.6	0.0	255	23.7	12.8

注1：現在の職種の経験年数の平均値は「1年未満」は0.5年、「1日～3年未満」は1.5年、「3～5年未満」は4年、「5～10年未満」は7.5年、「10～20年未満」は15年、「20～30年未満」は25年、「30年以上」は37.5年として計算した値である。

(3) 現在の職位：「一般社員相当」が半数強を占める

現在の職位は「一般社員相当」が54.2%と最も多く、次いで「部長相当」(14.6%)、「次長・課長相当」(13.1%)がこれに続いており、「次長・課長相当」・「部長相当」・「役員相当」の管理職相当以上は36.9%を占めている(図表2-7)。

図表 2 - 7 現在の職位

(単位：%)

		件数	役員相当	部長相当	次長・課長相当	係長・主任相当	一般社員相当	その他 具体的に：	わからない
全体		993	9.2	14.6	13.1	7.6	54.2	1.1	0.3
年齢	60～64歳	818	6.7	14.4	14.1	8.1	55.7	0.6	0.4
	65歳以上	175	20.6	15.4	8.6	5.1	46.9	3.4	0.0
業種	鉱業、建設	107	10.3	18.7	19.6	9.3	37.4	2.8	1.9
	製造業	452	10.0	14.6	11.7	6.9	55.8	1.1	0.0
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	7.3	9.3	12.7	10.7	58.7	0.7	0.7
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	7.7	14.4	12.9	6.2	58.2	0.5	0.0
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	10.1	19.1	13.5	5.6	50.6	1.1	0.0
正社員人数	～100人	177	21.5	19.2	10.7	7.9	39.0	1.7	0.0
	101～300人	181	11.0	13.3	15.5	6.1	51.9	1.1	1.1
	301人～1000人	188	8.0	17.0	8.5	5.9	59.0	1.1	0.5
	1001人～	441	4.1	12.2	15.2	8.6	59.0	0.9	0.0
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	0.4	4.9	10.7	5.6	76.0	1.7	0.6
	みなし継続雇用（正社員）	272	9.6	21.3	15.4	8.5	44.1	1.1	0.0
	長期雇用社員	255	24.7	25.1	14.9	10.2	25.1	0.0	0.0

こうした現在の職位について、第1に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で「一般社員相当」が多くなっているが、とくに、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（指摘率 58.7%）及び運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（同 58.2%）ほど、その傾向が顕著に見られる。また、鉱業、建設業に勤務している者で「部長相当」（同 18.7%）及び「次長・課長相当」（同 19.6%）、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で「係長・主任相当」（同 10.7%）、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「部長相当」（同 19.1%）が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど「役員相当」に就いている者が多くっており、「役員相当」比率は従業員規模 1,001 人以上の 4.1% から従業員規模 100 人以下の 21.5% へと増加している。これに対して、大手企業に勤務している者ほど「一般社員相当」に就いている者が多くっており、「一般社員相当」比率は従業員規模 100 人以下の 39.0% から従業員規模 1,001 人以上の 59.0% へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者で「次長・課長相当」（同 14.1%）及び「一般社員相当」（同 55.7%）、65歳以上の者で「役員相当」（同 20.6%）に就いている者が多くっており、年齢により現在就いている職位が異なっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「一般社員相当」（同 76.0%）、長期雇用社員で「役員相当」（同 24.7%）及び「部長相当」（同 25.1%）に就いている者が多くっており、キャリア類型ごとに現在就いている職位が異なっている。

4. 現在勤務する会社での給与の支払い形態：「月給制」が8割強を占める

現在所属している会社での給与の支払い形態は「月給制」が 84.6% で最も多く、次いで、「日給制（日給月給も含む）」（6.9%）、「時給制」（4.9%）がこれに続いている（図表 2 - 8）。

図表 2 - 8 現在勤務する会社での給与の支払い形態

(単位：%)

		件数	月給制	日給制 (日給月給 も含む)	時給制	その他
全体		993	84.6	6.9	4.9	3.5
年齢	60～64歳	818	86.2	7.1	4.3	2.4
	65歳以上	175	77.1	6.3	8.0	8.6
業種	鉱業、建設	107	91.6	3.7	1.9	2.8
	製造業	452	81.6	9.3	4.9	4.2
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	85.3	6.0	4.7	4.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	85.1	5.7	7.2	2.1
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	89.9	2.2	4.5	3.4
正社員人数	～100人	177	83.6	9.6	4.0	2.8
	101～300人	181	85.6	7.7	5.0	1.7
	301人～1000人	188	87.2	5.9	2.7	4.3
	1001人～	441	83.2	6.1	6.3	4.3
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	79.0	9.9	9.2	1.9
	みなし継続雇用（正社員）	272	87.9	5.9	2.2	4.0
	長期雇用社員	255	91.4	2.7	0.0	5.9

こうした現在所属している会社での給与の支払い形態について、第1に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で「月給制」が多くなっているが、とくに、鉱業、建設業に勤務している者（指摘率91.6%）ほど、その傾向が顕著に見られる。また、製造業に勤務している者で「日給制（日給月給も含む）」（同9.3%）、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「時給制」（同7.2%）が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、「月給制」については、規模に関わらず、適用されている比率はほぼ同じである。

第3に、現在の年齢別にみると、すべての年齢で「月給制」が多くなっているが、とくに、60～64歳の者（同86.2%）で、その傾向が顕著に見られる。

第4に、キャリア類型別にみると、すべてのキャリア類型で「月給制」が多くなっているが、とくに、長期雇用社員（同91.4%）で、その傾向が顕著に見られる。また、みなし継続雇用（非正社員）で「日給制（日給月給も含む）」（同9.9%）及び「時給制」（同9.2%）が適用されている者が多くなっている。

5. 現在勤務する会社からの年収：仕事の年収は200～400万円が36.4%

現在勤務する会社からの年収を見ると（図表2-9）、「300～400万円未満」（18.6%）が最も多く、次いで、「200～300万円未満」（17.8%）、「400～500万円未満」（13.1%）となっており、平均すると528.2万円になる。

図表 2-9 現在勤務する会社からの年収

(単位：%)

	件数	100万円未満	100～200万円未満	200～300万円未満	300～400万円未満	400～500万円未満	500～600万円未満	600～700万円未満	700～800万円未満	800～900万円未満	900～1000万円未満	1000万円以上	わからない・答えたくない	有効数	平均(万円)	標準偏差	
全体	993	0.2	4.6	17.8	18.6	13.1	8.7	7.9	4.2	4.2	2.4	9.3	9.0	904	528.2	310.8	
年齢	60～64歳	818	0.0	3.4	17.4	19.8	14.4	9.0	8.3	4.4	3.8	2.4	8.6	746	527.5	299.2	
	65歳以上	175	1.1	10.3	21.7	13.1	6.9	6.9	5.7	3.4	6.3	2.3	12.6	158	531.6	361.7	
業種	鉱業、建設	107	0.9	3.7	13.1	18.7	16.8	11.2	3.7	3.7	4.7	0.9	12.1	96	551.0	329.4	
	製造業	452	0.0	4.2	18.4	17.7	11.7	9.1	8.6	4.4	4.2	2.2	10.2	410	540.2	317.5	
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	0.0	6.0	20.7	18.0	14.0	8.0	8.0	1.3	5.3	2.7	8.0	138	503.6	304.0	
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	0.5	3.6	19.6	21.6	14.9	7.7	8.2	5.7	3.1	3.6	6.7	185	504.1	285.5	
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	0.0	7.9	12.4	18.0	9.0	6.7	7.9	5.6	4.5	2.2	9.0	74	539.2	324.6	
正社員人数	～100人	177	0.6	4.0	16.4	20.9	12.4	7.3	7.3	4.5	2.8	3.4	8.5	156	522.4	308.7	
	101～300人	181	0.0	4.4	21.0	17.1	12.7	10.5	8.8	3.3	6.1	2.2	7.7	170	517.1	296.7	
	301人～1000人	188	0.0	6.9	14.9	17.0	16.0	7.4	10.1	4.8	3.7	2.1	8.0	171	520.2	299.0	
	1001人～	441	0.2	4.1	18.6	18.8	12.2	9.1	6.8	4.3	4.3	2.3	10.9	404	539.6	323.7	
キャリア類型	みなし継続雇用(非正社員)	466	0.4	7.5	28.5	24.7	13.7	6.9	3.7	1.5	1.9	0.9	1.1	9.2	423	376.5	188.1
	みなし継続雇用(正社員)	272	0.0	2.2	11.4	19.9	12.9	8.5	10.3	5.5	5.9	2.9	10.7	9.9	245	583.1	312.3
	長期雇用社員	255	0.0	2.0	5.1	6.3	12.2	12.2	12.9	7.8	6.7	4.7	22.8	7.5	236	743.2	339.6
担当業務レベル	経営層(役員レベル)	95	0.0	1.1	6.3	7.4	1.1	3.2	9.5	4.2	3.2	8.4	46.3	9.5	86	932.6	372.0
	部長レベル	192	0.0	1.6	6.8	9.4	13.0	9.9	11.5	8.9	9.9	4.7	14.1	10.4	172	681.4	314.7
	次・課長レベル	220	0.0	3.2	17.7	17.3	16.8	10.9	9.1	4.5	5.0	1.8	5.9	7.7	203	511.6	270.9
	係長・主任レベル	128	0.0	4.7	25.8	23.4	8.6	12.5	5.5	5.5	3.1	1.6	1.6	7.8	118	432.2	219.0
	一般職レベル(正社員)	265	0.4	8.3	23.0	24.2	16.6	7.5	6.4	0.4	1.5	0.4	1.9	9.4	240	392.5	199.2
	非正社員(パート、契約社員)レベル	93	1.1	7.5	26.9	30.1	12.9	4.3	3.2	3.2	1.1	0.0	8.6	85	365.3	179.0	

注1：年収の平均値は「100万円未満」は50万円、「100～200万円未満」は150万円、「200～300万円未満」は250万円、「300～400万円未満」は350万円、「400～500万円未満」は450万円、「500～600万円未満」は550万円、「600～700万円未満」は650万円、「700～800万円未満」は750万円、「800～900万円未満」は850万円、「900～1000万円未満」は950万円、「1,000万円以上」は1,250万円として計算した値である。

こうした現在勤務する会社からの年収について、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者(平均551.0万円)で高く、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者(同503.6万円)及び運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者(同504.1万円)で低くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、従業員規模1,000人以下に勤務している者は規模に関わらず、平均年収は520万円前後であるのに対して、従業員規模1,001人以上に勤務している者の平均年収は約20万円高い約540万円である。また、第3に、現在の年齢別にみると、年齢に関わらず、平均年収はほぼ同じである。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員(同743.2万円)で平均年収が高く、これに対して、みなし継続雇用(非正社員)(同376.5万円)で低くなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、高い業務レベルの仕事を担当している者ほど、平均年収が高い者が多くなっており、平均年収は「担当業務レベル：非正社員(パート、契約社員)レベル」の365.3万円から「担当業務レベル：経営層(役員)レベル」の932.6万円へと増加している。

6. 現在勤務する会社で働くことができる年齢：「65歳まで」が8割弱を占める

現在勤務する会社で、就業規則上、働くことができる年齢は「65歳まで」が76.0%で最も多く、次いで、「66～69歳」(6.8%)、「70歳以上」(8.6%)がこれに続いている(図表2-10)。

図表 2 - 10 現在勤務する会社で、就業規則上、働くことができる年齢

(単位：%)

		件数	65歳まで	66～69歳まで	70～74歳まで	75歳以上 (上限がないもの も含む)	わからない	得点化
全体		993	76.0	6.8	2.7	5.9	8.5	1.33
年齢	60～64歳	818	85.8	3.1	1.1	2.8	7.2	1.15
	65歳以上	175	30.3	24.6	10.3	20.6	14.3	2.25
業種	鉱業、建設	107	78.5	7.5	0.9	3.7	9.3	1.23
	製造業	452	75.4	5.8	2.7	6.4	9.7	1.34
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	80.0	6.7	2.0	8.0	3.3	1.36
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	77.3	8.2	3.1	3.6	7.7	1.27
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	66.3	9.0	5.6	7.9	11.2	1.49
正社員人数	～100人	177	57.6	10.7	3.4	11.9	16.4	1.64
	101～300人	181	75.1	5.0	3.3	8.8	7.7	1.41
	301人～1000人	188	81.9	5.9	2.7	3.2	6.4	1.22
	1001人～	441	81.6	6.3	2.0	3.6	6.3	1.23
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	81.3	4.7	1.1	4.5	8.4	1.22
	みなし継続雇用（正社員）	272	76.5	7.7	2.9	6.3	6.6	1.35
	長期雇用社員	255	65.9	9.8	5.5	8.2	10.6	1.51

注1：「得点化」は「65歳まで」を1点～「75歳以上」を4点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

こうした現在勤務する会社で働くことができる年齢について、得点化してみると（算出方法は前掲図表2-10の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（得点：1.49点）で、長く働くことができる者が多くなっている。これに対して、鉱業、建設業に勤務している者（同1.23点）で少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、長く働くことができる者が多くなっており、概ね、得点は従業員規模1,001人以上の1.23点から従業員規模100人以下の1.64点へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者（同2.25点）は60～64歳未満の者と（同1.15点）比較して、長く働くことができる者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同1.51点）で長く働くことができる者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同1.22点）で少なくなっている。

7. 労働組合への加入状況：「加入している」は2割弱に留まる

労働組合への加入状況についてみると、「加入している」が17.5%、「加入していない」が82.5%を占めており、「加入していない」が大幅に上回っている（図表2-11）。

こうした労働組合への加入状況について、第1に、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（指摘率27.3%）で、「労働組合に加入している」が多くなっており、これに対して、鉱業、建設業に勤務している者（同10.3%）で少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、「労働組合に加入している」が多くなっており、「加入している」比率は従業員規模100人以下の4.5%から従業員規模1,001人以上の27.0%へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同18.8%）は65歳以上の者（同11.4%）と比較して、労働組合に加入している者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）（同19.9%）で「労働組合に加入している」が多くなっており、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同15.7%）で少なくなっている。

図表2－11 労働組合への加入状況

（単位：％）

		件数	加入している	加入していない
全体		993	17.5	82.5
年齢	60～64歳	818	18.8	81.2
	65歳以上	175	11.4	88.6
業種	鉱業、建設	107	10.3	89.7
	製造業	452	14.6	85.4
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	27.3	72.7
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	20.1	79.9
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	19.1	80.9
正社員人数	～100人	177	4.5	95.5
	101～300人	181	11.6	88.4
	301人～1000人	188	12.8	87.2
	1001人～	441	27.0	73.0
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	15.7	84.3
	みなし継続雇用（正社員）	272	19.9	80.1
	長期雇用社員	255	18.4	81.6

2 節 長く経験した仕事と50歳代の働き方

1. 長く経験した仕事：「技術・研究開発、設計」と「営業・販売」が中心

これまでの職業生活の中で、最も長く経験した仕事についてみると、「技術・研究開発、設計」が29.8%で最も多く、次いで、「営業・販売」（26.8%）、「生産工程・製造」（11.6%）、「経理・財務・予算」（6.7%）、「総務・秘書」（5.0%）がこれに続いている（図表2－12）。

こうした長く経験した仕事について、第1に、勤務先の業種別にみると、製造業に勤務している者で「生産工程・製造」（指摘率23.0%）、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「経理・財務・予算」（同10.8%）及び「営業・販売」（同46.9%）、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「総務・秘書」（同6.7%）及び「技術・研究開発、設計」（同39.3%）を長く経験した者が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、「技術・研究開発、設計」を長く経験した者が多くなっており、「技術・研究開発、設計」比率は従業員規模100人以下の15.8%から従業員規模1,001人以上の35.4%へと増加している。これに対して、小規模企業に勤務している者ほど、「経理・財務・予算」を長く経験した者が多くなっており、「経理・財務・予算」比率は、概ね、従業員規模1,001人以上の5.0%から従業員規模100人以下の10.2%へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、「技術・研究開発、設計」、「営業・販売」及び「生産工程・製造」については、年齢に関わらず、長く経験した比率はほぼ同じである。これに対して、「経理・財務・予算」については、65歳以上の者（同12.0%）で、長く経験した者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）では「技術・研究開発、設計」（同33.1%）及び「生産工程・製造」（同12.2%）、みなし継続雇用（正社員）では「総務・秘書」（同7.7%）及び「生産工程・製造」（同12.1%）、長期雇用社員では「経理・財務・予算」（同10.2%）を長く経験した者が多くなっており、キャリア類型ごとに長く経験した仕事が異なっている。また、「営業・販売」については、キャリア類型に関わらず、長く経験した比率はほぼ同じである。

図表2-12 最も長く経験した仕事

(単位：%)

	件数	経営企画	法務・知的財産	経理・財務・予算	人事・労務・研修	総務・秘書	技術・研究開発、設計	営業・販売	資材・購買	医師・看護	教員	保安・警備	生産工程・製造	輸送・運搬	建設・採掘	運搬・清掃・包装	その他	
全体	993	4.6	1.3	6.7	2.5	5.0	29.8	26.8	1.9	0.1	0.6	0.9	11.6	2.0	2.8	0.5	2.7	
年齢																		
60～64歳	818	4.2	1.6	5.6	2.4	5.4	30.4	26.7	2.1	0.1	0.7	1.0	11.7	1.8	2.8	0.5	2.9	
65歳以上	175	6.9	0.0	12.0	2.9	3.4	26.9	27.4	1.1	0.0	0.0	0.6	10.9	2.9	2.9	0.6	1.7	
業種																		
鉱業、建設	107	4.7	0.0	7.5	1.9	4.7	35.5	11.2	0.9	0.0	0.0	0.9	5.6	0.9	24.3	0.0	1.9	
製造業	452	3.8	1.1	4.2	2.2	4.4	37.2	19.5	2.9	0.0	0.0	0.4	23.0	0.2	0.2	0.0	0.9	
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	5.3	2.7	8.7	1.3	5.3	30.0	37.3	1.3	0.0	0.0	2.0	0.7	0.0	0.7	0.0	4.7	
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	7.2	1.0	10.8	3.6	5.7	4.6	46.9	1.5	0.0	0.0	0.5	2.1	8.8	0.0	2.6	4.6	
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	2.2	2.2	6.7	4.5	6.7	39.3	21.3	0.0	1.1	6.7	2.2	0.0	1.1	0.0	0.0	5.6	
正社員人数																		
～100人	177	5.6	0.0	10.2	2.8	5.1	15.8	29.4	1.7	0.0	1.7	0.6	13.0	2.8	6.8	0.6	4.0	
101～300人	181	4.4	1.1	6.6	4.4	6.1	27.6	27.1	2.2	0.0	0.6	0.6	14.4	0.6	3.3	0.0	1.1	
301人～1000人	188	8.0	1.1	8.0	0.5	4.8	33.0	23.9	2.7	0.5	0.0	0.5	11.7	1.6	1.1	1.1	1.6	
1001人～	441	2.7	2.0	5.0	2.5	4.8	35.4	26.5	1.6	0.0	0.5	1.4	9.5	2.5	1.8	0.5	3.4	
キャリア類型																		
みなし継続雇用（非正社員）	466	1.5	1.3	4.9	1.7	3.9	33.1	27.3	1.9	0.0	0.4	1.7	12.2	3.2	1.7	0.9	4.3	
みなし継続雇用（正社員）	272	6.3	0.7	6.6	3.7	7.7	28.3	25.7	2.6	0.4	0.0	0.4	12.1	1.1	3.7	0.0	0.7	
長期雇用社員	255	8.6	2.0	10.2	2.8	4.3	25.5	27.1	1.2	0.0	1.6	0.0	9.8	0.8	3.9	0.4	2.0	

2. 50歳代の働き方の特徴

(1) 50歳代に働いていた会社の特徴：「同じ会社である」が96.4%を占める

現在勤務している会社は50歳代に働いていた会社と「同じ会社である」が96.4%で最も多く、残りは「異なる会社であるが、その会社の関連会社・親会社である」（3.3%）、「50歳代は働いていない」（0.3%）である（図表2-13）。

こうした50歳代に働いていた会社の特徴について、第1に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で「同じ会社である」が多くなっているが、とくに、鉱業、建設業に勤務して

いる者（指摘率 99.1%）で多くなっている。また、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 6.0%）で「異なる会社であるが、その会社の関連会社・親会社である」が多くなっている。

第 2 に、勤務先の規模別・現在の年齢別・キャリア類型別にみると、「同じ会社である」については、規模・年齢・キャリア類型に関わらず、「同じ会社である」比率はほぼ同じである。

図表 2 - 13 50 歳代に働いていた会社の特徴

(単位：%)

		50 歳代に働いていた会社の特徴					50 歳代に働いていた職場の特徴		
		件数	同じ会社である	異なる会社であるが、その会社の関連会社・親会社である	異なる会社であり、その会社の関連会社・親会社でもない	50 歳代では働いていない	件数	59 歳時点の職場と同じ	59 歳時点の職場と異なる
全体		993	96.4	3.3	0.0	0.3	957	88.7	11.3
年齢	60 ～ 64 歳	818	96.3	3.3	0.0	0.4	849	88.2	11.8
	65 歳以上	175	96.6	3.4	0.0	0.0	108	91.1	8.9
業種	鉱業、建設	107	99.1	0.9	0.0	0.0	106	93.4	6.6
	製造業	452	96.7	2.9	0.0	0.4	437	87.2	12.8
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	94.0	6.0	0.0	0.0	141	86.5	13.5
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	96.9	2.6	0.0	0.5	188	91.5	8.5
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	94.4	5.6	0.0	0.0	84	89.3	10.7
正社員人数	～ 100 人	177	97.2	2.8	0.0	0.0	172	94.8	5.2
	101 ～ 300 人	181	97.8	1.7	0.0	0.6	177	89.3	10.7
	301 人～ 1000 人	188	97.3	2.7	0.0	0.0	183	91.3	8.7
	1001 人～	441	95.2	4.3	0.0	0.5	420	84.8	15.2
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	95.1	4.5	0.0	0.4	443	86.2	13.8
	みなし継続雇用（正社員）	272	97.4	2.6	0.0	0.0	265	87.5	12.5
	長期雇用社員	255	97.7	2.0	0.0	0.4	249	94.4	5.6

注 1：右段の集計母数は、50 歳代に働いていた会社が現在と「同じ」と回答した者である。

(2) 59 歳時点の職場の特徴：「同じ職場である」が 9 割弱を占める

現在勤務している会社が 50 歳代に働いていた会社と「同じ会社である」である者について、現在、働いている職場が 59 歳時点で働いていた職場と「同じ」であるが 88.7%、「異なる」が 11.3% である（前掲図表 2 - 13）。

こうした 59 歳時点の職場の特徴について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で「同じある」が多くなっているが、とくに、鉱業、建設業に勤務している者（指摘率 93.4%）で多くなっている。また、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 13.5%）で「異なる」が多くなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、従業員規模 1,000 人以下に勤務している者で「同じである」比率が 9 割にも達しているが、従業員規模 1,001 人以上に勤務している者では 8 割程度にとどまっている。

第 3 に、現在の年齢別にみると、年齢に関わらず、59 歳時点の職場の特徴は変わらない。

第4に、キャリア類型別にみると、すべてのキャリア類型で、「同じある」が多くなっているが、とくに、長期雇用社員（同94.4%）で多くなっている。また、みなし継続雇用（非正社員）で「異なる」（同13.8%）が多くなっている。

(3) 50歳代に働いていた会社の正社員数：501人以上が全体の5割を超える

50歳代に働いていた会社の正社員数は「1,001人以上」が44.1%で最も多く、次いで、「101～200人」（11.4%）、「51～100人」（10.2%）がこれに続いており、「501～1,000人」（9.3%）を含めると、501人以上が全体の5割を超えており、平均すると、874.3名になる（図表2-14）。

こうした50歳代に働いていた会社の正社員数について、第1に、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（平均959.5名）で、50歳代に働いていた会社の正社員数が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同783.7名）で少なくなっている。

第2に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同865.9名）よりも65歳以上の者（同914.4名）の方が50歳代に働いていた会社の正社員数が多くなっている。

第3に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）（同936.4名）で、50歳代に働いていた会社の正社員数が多く、これに対して、長期雇用社員（同843.5名）で少なくなっている。

図表2-14 50歳代に働いていた会社の正社員数

(単位：%)

		件数	30人以下	31～50人	51～100人	101～200人	201～300人	301～500人	501～1000人	1001人以上	わからない	有効数	平均(人)	標準偏差
全体		990	1.6	6.2	10.2	11.4	6.4	9.3	9.3	44.1	1.5	975	874.3	350.0
年齢	60～64歳	815	1.3	4.9	9.4	12.1	6.4	9.0	9.7	45.6	1.5	803	865.9	333.5
	65歳以上	175	2.9	12.0	13.7	8.0	6.3	10.9	7.4	37.1	1.7	172	914.4	419.1
業種	鉱業、建設	107	4.7	10.3	15.9	13.1	3.7	8.4	7.5	35.5	0.9	106	854.8	343.3
	製造業	450	0.7	5.6	8.2	11.3	8.0	9.1	11.3	44.7	1.1	445	899.3	336.1
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	0.0	3.3	7.3	5.3	1.3	8.0	9.3	63.3	2.0	147	959.5	409.8
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	193	3.6	5.7	11.4	13.5	6.7	13.0	6.7	37.8	1.6	190	801.4	323.2
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	1.1	10.1	15.7	14.6	9.0	5.6	6.7	33.7	3.4	86	783.7	331.7
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	464	1.3	3.0	9.1	10.3	5.8	9.3	11.4	48.7	1.1	459	855.0	296.6
	みなし継続雇用（正社員）	272	1.1	7.0	8.8	10.3	6.3	8.1	6.3	52.2	0.0	272	936.4	376.6
	長期雇用社員	254	2.8	11.0	13.8	14.6	7.5	10.6	8.7	27.2	3.9	244	843.5	400.3

注1：集計母数は、50歳代に働いていた人のみ。以下、50歳代の勤務状況の集計母数は同じ。

注2：50歳代に働いていた会社の正社員数の平均値は「30人以下」は15.5名、「31～50人」は40.5名、「51～100人」は75.5名、「101～200人」は150.5名、「201～300人」は250.5名、「301～500人」は400.5名、「501～1,000人」は750.5名、「1,001人以上」は2502.5名として計算した値である。

(4) 50歳代に働いていた会社の業種：「製造業」が半数近くを占める

50歳代に働いていた会社の業種は「製造業」が最も多く（45.3%）、次いで「卸売・小売業」（12.3%）、「建設業」（10.9%）、「サービス業」（7.5%）、「情報通信業」（6.5%）、「金融・保険業」（6.4%）がこれに続いている（図表2-15）。

こうした50歳代に働いていた会社の業種について、第1に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、50歳代に働いていた会社の業種が「建設業」である者が多くなっており、「建設業」比率は従業員規模1,001人以上の8.9%から従業員規模100人以下の18.1%へと増加している。

第2に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者で、50歳代に働いていた会社の業種が「製造業」（指摘率：48.6%）である者が多くなっている。

第3に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）では50歳代に働いていた会社の業種が「製造業」（同47.0%）及び「卸売・小売業」（同13.2%）、みなし継続雇用（正社員）では「製造業」（同47.8%）、長期雇用社員では「建設業」（同13.8%）、「卸売・小売業」（同13.4%）及び「サービス業」（同9.5%）である者が多くなっており、キャリア類型ごとに50歳代に働いていた会社の業種が異なっている。

図表2-15 50歳代に働いていた会社の業種

(単位：%)

	件数	農林水産業	鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業、物品賃貸業	飲食サービス・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	官公庁	その他	わからない
全体	990	0.0	0.1	10.9	45.3	0.8	6.5	5.6	12.3	6.4	1.6	0.9	0.7	0.9	7.5	0.0	0.4	0.2
年齢																		
60～64歳	815	0.0	0.0	10.8	44.5	0.9	7.0	5.2	12.4	6.6	1.5	0.9	0.9	1.1	7.7	0.0	0.4	0.2
65歳以上	175	0.0	0.6	11.4	48.6	0.6	4.0	7.4	12.0	5.1	2.3	1.1	0.0	0.0	6.3	0.0	0.6	0.0
正社員人数																		
～100人	177	0.0	0.6	18.1	36.2	0.6	6.8	4.0	14.1	1.1	2.8	1.1	1.1	1.1	11.9	0.0	0.6	0.0
101～300人	180	0.0	0.0	10.6	48.3	0.6	2.8	5.0	15.6	0.6	1.1	1.7	1.1	1.1	10.6	0.0	1.1	0.0
301人～1000人	188	0.0	0.0	9.0	50.5	2.1	5.3	5.3	13.8	3.7	3.2	1.1	1.1	0.0	4.8	0.0	0.0	0.0
1001人～	439	0.0	0.0	8.9	45.6	0.5	8.2	6.6	9.3	12.1	0.7	0.5	0.2	1.1	5.7	0.0	0.2	0.5
キャリア類型																		
みなし継続雇用（非正社員）	464	0.0	0.2	8.4	47.0	0.7	8.0	6.5	13.2	5.2	0.9	0.9	0.4	0.7	7.5	0.0	0.4	0.2
みなし継続雇用（正社員）	272	0.0	0.0	12.5	47.8	0.7	5.2	5.2	9.9	9.6	1.1	1.1	0.7	0.4	5.5	0.0	0.4	0.0
長期雇用社員	254	0.0	0.0	13.8	39.4	1.2	5.1	4.3	13.4	5.1	3.5	0.8	1.2	2.0	9.5	0.0	0.4	0.4

(5) 50歳代に働いていた会社で就いていた最高職位：「部長相当」と「次・課長相当」が中心

50歳代に働いていた会社で就いていた最高職位は「次・課長相当」が31.9%で最も多く、次いで、「部長相当」（29.3%）、「係長・主任相当」（15.6%）、「一般社員相当」（13.6%）、「経営者・役員相当」（9.2%）がこれに続いている（図表2-16）。

こうした50歳代に働いていた会社で就いていた最高職位について、得点化してみると（算出方法は図表2-16の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者（得点：3.20点）で、50歳代に働いていた会社で就いていた最高職位が高い者が多くなっている。これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同2.93点）で少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、規模と50歳代に働いていた会社で就いていた最高職

位の間に関連関係は見られない。

第3に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者（同3.32点）は60～64歳の者（同2.99点）と比較して、50歳代に働いていた会社で就いていた最高職位が高い者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同3.24点）で50歳代に働いていた会社で就いていた最高職位が高い者が多くなっている。これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同2.90点）で少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」を除けば、高い業務レベルの仕事を担当している者ほど、50歳代に働いていた会社で就いていた最高職位が高い者が多くなっており、「50歳代に働いていた会社で就いていた最高職位」得点が「担当業務レベル：一般職レベル（正社員）」の2.22点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の4.72点へ増加している。

図表2-16 50歳代に働いていた会社で就いていた最高職位

（単位：％）

		件数	経営者・役員相当	部長相当	次・課長相当	係長・主任相当	一般社員相当	その他	わからない	得点化
全体		990	9.2	29.3	31.9	15.6	13.6	0.2	0.2	3.05
年齢	60～64歳	815	6.7	29.2	33.4	16.7	13.5	0.2	0.2	2.99
	65歳以上	175	20.6	29.7	25.1	10.3	14.3	0.0	0.0	3.32
業種	鉱業、建設	107	8.4	35.5	34.6	10.3	11.2	0.0	0.0	3.20
	製造業	450	8.9	32.0	27.8	18.7	12.4	0.0	0.2	3.06
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	6.7	24.0	37.3	16.0	14.0	1.3	0.7	2.93
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	193	11.4	23.3	36.8	11.9	16.6	0.0	0.0	3.01
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	11.2	30.3	30.3	12.4	15.7	0.0	0.0	3.09
正社員人数	～100人	177	22.6	29.4	16.9	14.7	16.4	0.0	0.0	3.27
	101～300人	180	7.8	34.4	31.7	11.7	14.4	0.0	0.0	3.09
	301人～1000人	188	10.1	35.1	31.4	12.2	10.6	0.0	0.5	3.22
	1001人～	439	4.1	24.8	38.5	18.7	13.2	0.5	0.2	2.88
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	464	3.0	28.0	37.1	19.2	12.3	0.2	0.2	2.90
	みなし継続雇用（正社員）	272	8.1	35.3	29.8	13.2	13.2	0.4	0.0	3.12
	長期雇用社員	254	21.7	25.2	24.8	11.4	16.5	0.0	0.4	3.24
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	72.6	26.3	1.1	0.1	0.1	0.0	0.0	4.72
	部長レベル	191	7.9	73.3	17.3	1.6	0.0	0.0	0.0	3.87
	次・課長レベル	220	0.9	19.1	71.4	4.5	2.7	0.5	0.9	3.11
	係長・主任レベル	128	1.6	7.8	25.8	58.6	6.3	0.0	0.0	2.40
	一般職レベル（正社員）	263	0.8	17.5	24.3	17.5	39.9	0.0	0.0	2.22
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	1.1	29.0	30.1	21.5	17.2	1.1	0.0	2.75

注1：「得点化」は「経営者・役員相当」を5点～「一般社員相当」を1点とし、「その他」「わからない」を省いて算出した平均値である。

(6) 50歳代に働いていた会社での雇用形態：ほぼ全員が「正社員」

50歳代に働いていた会社での雇用形態は「正社員」が99.0%、「非正社員（嘱託・契約社員、パート、アルバイト等）」が1.0%である（図表2-17）。これを勤務先の業種別・勤務先の従業員規模別・現在の年齢別にみても大きな差は見られない。

図表 2 - 17 50 歳代に働いていた会社での雇用形態

(単位：%)

		件数	正社員	非正社員（嘱託・契約社員、パート、アルバイト等）
全体		899	99.0	1.0
年齢	60～64 歳	760	99.2	0.8
	65 歳以上	139	97.8	2.2
業種	鉱業、建設	98	100.0	0.0
	製造業	410	99.0	1.0
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	140	98.6	1.4
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	171	98.8	1.2
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	79	98.7	1.3
正社員人数	～100 人	137	99.3	0.7
	101～300 人	166	100.0	0.0
	301 人～1000 人	169	97.6	2.4
	1001 人～	421	99.0	1.0

注 1：集計母数は、図表 2 - 16（最高職位）のうち、経営層・役員を除く。

(7) 50 歳代に働いていた会社での最高年収：「700 万以上」で 6 割強を占める

50 歳代に働いていた会社での最高年収は「700～800 万円未満」（12.7%）が最も多く、次いで、「800～900 万円未満」（11.1%）、「1,000～1,100 万円未満」（10.4%）、「900～1,000 万円未満」（9.8%）、「600～700 万円未満」（9.0%）となっており、平均すると 874.3 万円になる（図表 2 - 18）。

こうした 50 歳代に働いていた会社での最高年収について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（平均 959.5 万円）で高く、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 783.7 万円）で低くなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、50 歳代に働いていた会社での最高年収が高くなっており、「最高年収」の平均金額は従業員規模 100 人以下の 701.7 万円から従業員規模 1,001 人以上の 997.7 万円へと増加している。

第 3 に、現在の年齢別にみると、65 歳以上の者（同 914.4 万円）で 50 歳代に働いていた会社での最高年収が高くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）（同 936.4 万円）で 50 歳代に働いていた会社での「最高年収」の平均金額が高く、長期雇用社員（同 843.5 万円）で低くなっている。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」を除けば、高い業務レベルの仕事を担当している者ほど、50 歳代に働いていた会社での最高年収が高くなっており、「最高年収」の平均金額が「担当業務レベル：一般職レベル（正社員）」の 761.0 万円から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 1,181.3 万円へ増加している。

図表 2 - 18 50 歳代に働いていた会社での最高年収

(単位：%)

	件数	100万円未満	100～200万円未満	200～300万円未満	300～400万円未満	400～500万円未満	500～600万円未満	600～700万円未満	700～800万円未満	800～900万円未満	900～1000万円未満	1000～1100万円未満	1100～1200万円未満	1200～1300万円未満	1300～1400万円未満	1400～1500万円未満	1500万円以上	わからない・答えたくない	有効数	平均(万円)	標準偏差
全体	990	0.0	0.4	1.5	3.2	6.6	8.4	9.0	12.7	11.1	9.8	10.4	6.1	4.9	1.3	2.3	4.2	8.0	911	874.3	350.0
年齢																					
50～54歳	815	0.0	0.2	0.9	2.9	6.7	9.2	9.2	13.9	11.4	9.4	11.3	5.6	4.9	1.3	1.5	3.8	7.6	753	865.9	333.5
55歳以上	175	0.0	1.1	4.6	4.6	5.7	4.6	8.0	7.4	9.7	11.4	6.3	8.0	5.1	1.1	6.3	6.3	9.7	158	914.4	419.1
業種																					
鉱業・建設	107	0.0	0.9	2.8	2.8	5.6	5.6	10.3	18.7	9.3	11.2	5.6	5.6	2.8	3.7	3.7	2.8	8.4	98	854.8	343.3
製造業	450	0.0	0.2	1.1	1.8	5.6	8.7	8.9	11.1	11.8	11.1	12.4	7.1	4.7	0.9	2.4	4.2	8.2	419	899.3	336.1
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	0.0	0.0	2.0	4.0	6.7	6.0	5.3	10.7	10.0	9.3	10.0	7.3	8.7	2.7	2.0	8.7	6.7	140	959.5	409.8
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	193	0.0	0.5	0.0	4.1	10.9	12.4	10.4	15.5	13.5	6.7	8.8	2.6	4.7	0.0	2.1	3.1	4.7	184	801.4	323.2
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	0.0	1.1	4.5	9.0	3.4	5.6	11.2	10.1	6.7	9.0	10.1	6.7	3.4	1.1	1.1	1.1	15.7	75	783.7	331.7
正社員人数																					
～100人	177	0.0	0.6	4.5	7.3	12.4	14.1	11.3	11.3	9.0	5.1	3.4	4.0	2.8	1.1	0.6	1.7	10.7	158	701.7	316.1
101～300人	180	0.0	0.6	2.2	3.3	12.2	11.7	14.4	15.6	10.6	7.8	6.1	4.4	2.2	0.6	1.1	1.7	5.6	170	751.0	293.5
301人～1000人	188	0.0	1.1	0.5	1.1	4.8	9.0	8.0	17.0	14.9	8.5	11.7	5.9	3.7	1.1	2.1	3.2	7.4	174	871.6	313.9
1001人～	439	0.0	0.0	0.5	2.1	2.7	4.3	6.4	10.5	10.7	13.2	14.6	7.7	7.5	1.8	3.6	6.8	7.5	406	997.7	351.7
キャリア類型																					
みなし継続雇用(非正社員)	464	0.0	0.0	0.9	3.0	5.0	9.9	8.8	13.4	13.2	10.8	13.4	4.7	4.7	0.2	1.9	2.2	8.0	427	855.0	296.6
みなし継続雇用(正社員)	272	0.0	0.4	1.5	2.2	6.6	5.9	7.7	11.8	8.5	11.4	8.5	10.7	5.5	2.2	2.6	6.3	8.5	249	936.4	376.6
長期雇用社員	254	0.0	1.2	2.8	4.7	9.5	8.3	10.6	12.6	10.2	6.3	7.1	3.5	4.7	2.4	2.8	5.9	7.5	235	843.5	400.3
担当業務レベル																					
経営層(役員レベル)	95	0.0	0.0	1.1	0.0	1.1	3.2	5.3	6.3	7.4	10.5	9.5	11.6	8.4	5.3	4.2	18.9	7.4	88	1181.3	425.1
部長レベル	191	0.0	0.0	0.5	1.0	5.8	6.8	6.8	13.6	9.4	9.4	9.9	5.8	7.3	2.6	6.3	3.7	11.0	170	945.7	344.9
次・課長レベル	220	0.0	0.0	0.5	0.9	7.7	9.1	8.6	15.0	14.1	7.7	11.4	5.0	5.5	0.5	2.3	4.1	7.7	203	879.7	329.1
係長・主任レベル	128	0.0	0.8	2.3	5.5	6.3	11.7	11.7	12.5	10.2	11.7	11.7	4.7	2.3	0.0	0.0	2.3	6.3	120	785.6	305.9
一般職レベル(正社員)	263	0.0	1.1	3.0	6.5	8.0	10.3	12.2	12.9	10.3	7.2	9.9	5.3	3.8	0.6	0.4	1.1	7.2	244	761.0	302.1
非正社員(パート、契約社員)レベル	93	0.0	0.0	1.1	4.3	7.5	5.4	5.4	11.8	15.1	19.4	9.7	7.5	2.2	0.0	1.1	2.2	7.5	66	851.7	290.9

注 1：50 歳代に働いていた会社での最高年収の平均値は「100 万円未満」は 50 万円、「100～200 万円未満」は 150 万円、「200～300 万円未満」は 250 万円、「300～400 万円未満」は 350 万円、「400～500 万円未満」は 450 万円、「500～600 万円未満」は 550 万円、「600～700 万円未満」は 650 万円、「700～800 万円未満」は 750 万円、「800～900 万円未満」は 850 万円、「900～1000 万円未満」は 950 万円、「1000～1100 万円未満」は 1,050 万円、「1100～1200 万円未満」は 1,150 万円、「1200～1300 万円未満」は 1,250 万円、「1300～1400 万円未満」は 1,350 万円、「1400～1500 万円未満」は 1,450 万円、「1500 万円以上」は 1,875 万円として計算した値である。

3 節 労働条件は、どのくらい変わるのか

1. 現在の職位と変化：現在の職位は管理職相当以上が 4 割弱、担当業務レベルは管理職レベル以上が 5 割強

図表 2 - 19 から現在の職位をみると、「一般社員相当」が最も多く (54.2%)、次いで、「部長相当」(14.6%)、「次長・課長相当」(13.1%) の順となっている。「次長・課長相当」・「部長相当」・「経営者(役員相当)」の管理職相当以上は 36.9% を占めている。

次に、50 歳代の最高職位は「次長・課長相当」が 31.9% で最も多く、次いで、「部長相当」(29.3%)、「係長・主任相当」(15.6%) がこれに続いており、次長・課長相当以上の管理職相当は 70.4% を占めている。

他方で、担当業務レベルをみると、「一般職レベル(正社員)」が 26.7%、「次長・課長レベル」が 22.2%、「部長レベル」が 19.3% の順となっており、次長・課長レベル以上の管理職レベルは 51.1% となっている。

図表 2 - 19 現在の職位、50 歳代の最高職位、担当業務レベル (列 %、() 内は件数)

【職位】	【業務レベル】	現在の職位	50 歳代の最高職位	現在の担当業務レベル
(経営者) 役員相当	(経営層 (役員レベル))	9.2	9.2	9.6
部長相当	(部長レベル)	14.6	29.3	19.3
次長・課長相当	(次長・課長レベル)	13.1	31.9	22.2
係長・主任相当	(係長・主任レベル)	7.6	15.6	12.9
一般社員相当	(一般職レベル (正社員))	54.2	13.6	26.7
	(非正社員 (パート、契約社員) レベル)	—	—	9.4
その他		1.1	0.2	—
わからない		0.3	0.2	—
	N	100.0 (993)	100.0 (993)	100.0 (993)

注 1：表側の「職位」は、表頭の「現在の職位」「50 歳代の最高職位」に対応している。ただし、雇用者の調査であるため、現在の職位のうち「経営者」は該当しない。

注 2：表側の「業務レベル」は、表頭の「現在の担当業務レベル」に対応している。

2. 年収の状況：現在の仕事の年収は 200 ～ 400 万円が約 36%、50 歳代の最高年収は 800 万円以上が 6 割弱

50 歳代の最高年収をみると(図表 2 - 20 右段)、「700 ～ 800 万円未満」(12.7%)が最も多く、次いで、「800 ～ 900 万円未満」(11.1%)、「1,000 ～ 1,100 万円未満」(10.4%)、「900 ～ 1,000 万円未満」(9.8%)、「600 ～ 700 万円未満」(9.0%)、となっており、平均すると 874.3 万円になる。

図表 2 - 20 現在の勤務する会社からの年収と 50 歳代の最高年収 (列 %、() 内は件数)

	現在の勤務する会社からの年収	50 歳代の最高年収
100 万円未満	0.2	0.0
100 ～ 200 万円未満	4.6	0.4
200 ～ 300 万円未満	17.8	1.5
300 ～ 400 万円未満	18.6	3.2
400 ～ 500 万円未満	13.1	6.6
500 ～ 600 万円未満	8.7	8.4
600 ～ 700 万円未満	7.9	9.0
700 ～ 800 万円未満	4.2	12.7
800 ～ 900 万円未満	4.2	11.1
900 ～ 1000 万円未満	2.4	9.8
1000 万円以上	9.3	37.2
うち、1000 ～ 1100 万円未満	-	10.4
うち、1100 ～ 1200 万円未満	-	6.1
うち、1200 ～ 1300 万円未満	-	4.9
うち、1300 ～ 1400 万円未満	-	1.3
うち、1400 ～ 1500 万円未満	-	2.3
うち、1500 万円以上	-	4.2
わからない・答えたくない	9.0	8.0
N	100.0 (993)	100.0 (993)

他方、現在勤務する会社からの年収を見ると（図表 2 - 20 左段）、「300 ～ 400 万円未満」（18.6%）が最も多く、次いで、「200 ～ 300 万円未満」（17.8%）、「400 ～ 500 万円未満」（13.1%）となっており、平均すると 528.2 万円になる。50 歳代の最高年収と比較して、346.1 万円減少したことになる。

3. 仕事内容の変化：業績達成への責任や仕事量の軽減が顕著

59 歳時点と現在の担当業務の変化をみたのが図表 2 - 21 である。それによれば、第 1 に、「業績達成への責任の重さ」が軽くなった割合（「やや軽くなった」17.1% + 「軽くなった」32.6%）は半数近くの 49.7% を占め、「変わらない」（38.6%）を上回っている。

第 2 に、「担当業務に求められる専門性」は「変わらない」が 63.2% を占め、最も多くなっており、低くなった割合（「やや低くなった」10.3% + 「低くなった」10.0%）は 2 割程度に過ぎない。

第 3 に、「担当する仕事の範囲」が「変わらない」は 47.6% を占め最も多いが、狭くなった割合（「やや狭くなった」17.5% + 「狭くなった」16.7%）も 34.2% を占めている

第 4 に、「仕事の量」が減った割合（「やや減った」22.0% + 「減った」22.6%）は 44.6% を占め、「変わらない」（38.9%）を上回っている。

第 5 に、「仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量」は「変わらない」が 46.4% を占めているが、減った割合（「やや減った」15.9% + 「減った」21.4%）も 37.3% を占めている。

まとめると、概ね、「業績達成への責任」や「仕事の量」が 59 歳時点よりも軽くなり、「担当業務に求められる専門性」は 59 歳時点と変わらない傾向にある。

図表 2 - 21 59 歳時点からの仕事内容の変化（N =990 名）

（単位：%）

	重くなった	やや重くなった	変わらない	やや軽くなった	軽くなった	わからない
業績達成への責任の重さ	4.2	7.0	38.6	17.1	32.6	0.5
担当業務に求められる専門性	4.1	11.8	63.2	10.3	10.0	0.5
担当する仕事の範囲	5.5	12.3	47.6	17.5	16.7	0.5
仕事の量	3.9	12.2	38.9	22.0	22.6	0.3
仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量	5.6	10.4	46.4	15.9	21.4	0.4

こうした 59 歳時点と現在の担当業務の変化について（図表 2 - 22）、得点化して（算出方法は図表 2 - 22 の注を参照のこと）、勤務先の業種、勤務先の規模、現在の年齢、キャリア類型及び担当業務レベルごとに特徴をみてみよう。

図表 2 - 22 得点化してみた 59 歳時点からの仕事内容の変化

(単位：点)

		件数	業績達成への責任の重さ	担当業務に求められる専門性	担当する仕事の範囲	仕事の量	仕事内容の決め方や業務のスケジュールの決定についての裁量
全体		990	2.33	2.90	2.72	2.53	2.63
年齢	60～64歳	815	2.31	2.85	2.69	2.54	2.60
	65歳以上	175	2.43	3.10	2.89	2.46	2.73
業種	鉱業、建設	107	2.34	2.89	2.79	2.50	2.64
	製造業	450	2.26	2.88	2.72	2.49	2.60
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	2.22	2.81	2.55	2.43	2.55
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	193	2.41	2.99	2.72	2.58	2.64
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	2.69	2.93	2.90	2.81	2.84
正社員人数	～100人	177	2.63	3.05	3.02	2.80	2.93
	101～300人	180	2.48	2.91	2.82	2.68	2.67
	301人～1000人	188	2.18	2.86	2.51	2.41	2.45
	1001人～	439	2.20	2.85	2.65	2.40	2.56
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	464	1.95	2.70	2.42	2.26	2.33
	みなし継続雇用（正社員）	272	2.32	2.93	2.79	2.47	2.61
	長期雇用社員	254	3.02	3.22	3.21	3.08	3.18
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	3.07	3.35	3.52	2.89	3.33
	部長レベル	191	2.59	3.08	2.95	2.68	2.94
	次・課長レベル	220	2.42	3.03	2.86	2.64	2.73
	係長・主任レベル	128	2.36	2.94	2.80	2.60	2.60
	一般職レベル（正社員）	263	2.05	2.64	2.38	2.37	2.31
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	1.54	2.40	1.99	1.91	1.96

注 1：「業績達成への責任の重さ」得点は「重くなった」を 5 点～「軽くなった」を 1 点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。「担当業務に求められる専門性」得点は「高くなった」を 5 点～「低くなった」を 1 点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。「担当する仕事の範囲」得点は「広がった」を 5 点～「狭くなった」を 1 点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。「仕事の量」及び「仕事内容の決め方や業務のスケジュールの決定の裁量」の得点は「増えた」を 5 点～「減った」を 1 点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

第 1 に、「業績達成への責任の重さ」について、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（得点：2.22 点）で「業績達成への責任の重さ」が軽くなったと考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 2.69 点）で少なくなっている。つぎに、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、「業績達成への責任の重さ」が軽くなったと考えている者が多くなっており、「業績達成への責任の重さ」の得点は、概ね、従業員規模 100 人以下の 2.63 点から従業員規模 1,001 人以上の 2.20 点へと減少している。また、現在の年齢別にみると、現在の年齢別には大きな差は見られない。さらに、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「業績達成への責任の重さ」（同 1.95 点）が軽くなったと考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、「業績達成への責任の重さ」が軽くなったと考えている者が多くなっており、「業績達成への

責任の重さ」の得点は「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 3.07 点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 1.54 点へと減少している。

第 2 に、「担当業務に求められる専門性」について、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 2.81 点）で「担当業務に求められる専門性」が低くなったと考えている者が多く、これに対して、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（同 2.99 点）で少なくなっている。つぎに、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、「担当業務に求められる専門性」が低くなったと考えている者が多くなっており、「担当業務に求められる専門性」の得点は従業員規模 100 人以下の 3.05 点から従業員規模 1,001 人以上の 2.85 点へと減少している。また、現在の年齢別には大きな差は見られない。さらに、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「担当業務に求められる専門性」（同 2.70 点）が低くなったと考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、「担当業務に求められる専門性」が低くなったと考えている者が多くなっており、「担当業務に求められる専門性」の得点は「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 3.35 点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 2.40 点へと減少している。

第 3 に、「担当する仕事の範囲」について、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 2.55 点）で「担当する仕事の範囲」が狭くなったと考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 2.90 点）で少なくなっている。つぎに、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、「担当する仕事の範囲」が狭くなったと考えている者が多くなっており、「担当する仕事の範囲」の得点は、概ね、従業員規模 100 人以下の 3.02 点から従業員規模 1,001 人以上の 2.65 点へと減少している。また、現在の年齢別には大きな差は見られない。さらに、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「担当する仕事の範囲」（同 2.42 点）が狭くなったと考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、「担当する仕事の範囲」が狭くなったと考えている者が多くなっており、「担当する仕事の範囲」の得点は「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 3.52 点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 1.99 点へと減少している。

第 4 に、「仕事の量」について、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 2.43 点）で「仕事の量」が減ったと考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 2.81 点）で少なくなっている。つぎに、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、「仕事の量」が減ったと考えている者が多くなっており、「仕事の量」の得点は、概ね、従業員規模 100 人以下の 2.80 点から従業員規模 1,001 人以上の 2.40 点へと減少している。また、現在の年齢別には大きな差は見られない。さらに、キャリア類型別にみると、みなし

継続雇用（非正社員）で「仕事の量」（同 2.26 点）が減ったと考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、「仕事の量」が減ったと考えている者が多くなっており、「仕事の量」の得点は「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 2.89 点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 1.91 点へと減少している。

第 5 に、「仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量」について、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 2.55 点）で「仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量」が減ったと考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 2.84 点）で少なくなっている。つぎに、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、「仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量」が減ったと考えている者が多くなっており、「仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量」の得点は、概ね、従業員規模 100 人以下の 2.93 点から従業員規模 1,001 人以上の 2.56 点へと減少している。また、現在の年齢別には大きな差は見られない。さらに、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量」（同 2.33 点）が減ったと考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、「仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量」が減ったと考えている者が多くなっており、「仕事内容の決め方やスケジュールの決定の裁量」の得点は「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 3.33 点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 1.96 点へと減少している。

図表 2 - 23 会社への貢献・役割（貢献）のあり方・仲間意識の変化（N =990 名）

（単位：％）

会社への貢献状況	明確になった	やや明確になった	変わらない	やや分かりにくくなった	分かりにくくなった	わからない
		5.3	12.0	63.4	10.9	7.4
他の従業員との仲間意識	感じるようになった	やや感じるようになった	変わらない	あまり感じなくなった	感じなくなった	わからない
	2.4	8.4	69.5	13.8	5.3	0.6
役割や貢献のあり方への意識	強く意識するようになった	やや意識するようになった	変わらない	あまり意識しなくなった	全く意識しなくなった	わからない
	4.8	11.2	61.2	18.3	4.0	0.4
担当業務について、周囲からの理解を得る努力	積極的に働きかけるようになった	やや働きかけるようになった	変わらない	あまり働きかけなくなった	全く働きかけなくなった	わからない
	4.0	11.0	65.2	14.7	4.5	0.5
仕事自体のおもしろみ	感じるようになった	やや感じるようになった	変わらない	あまり感じなくなった	感じなくなった	わからない
	3.7	8.2	62.6	18.7	6.4	0.4

4. 会社への貢献・役割（貢献）のあり方・従業員との仲間意識の変化：「変わらない」が多い

59歳時点と現在の会社への貢献・役割（貢献）のあり方・従業員との仲間意識の変化をみたのが図表2-23である。第1に、「会社への貢献状況」（63.4%）、「他の従業員との仲間意識」（69.5%）及び「担当業務について周囲からの理解を得る努力」（65.2%）については「変わらない」が非常に多くなっている。

第2に、「役割や貢献のあり方への意識」については「変わらない」は61.2%を占めているが、「意識していない」割合（「あまり意識しなくなった」18.3%＋「まったく意識しなくなった」4.0%）も22.3%を占めている。同様に、「仕事自体のおもしろみ」についても「変わらない」は62.6%を占めているが、「感じなくなった」割合（「あまり感じなくなった」18.7%＋「感じなくなった」6.4%）も25.1%を占めている

まとめると、概ね、現在の会社への貢献・役割（貢献）のあり方・従業員との仲間意識については59歳時点と変わっていない傾向にある。

こうした59歳時点と現在の会社への貢献・役割（貢献）のあり方・従業員との仲間意識の変化について（図表2-24）、得点化して（算出方法は図表2-24の注を参照のこと）、勤務先の業種、勤務先の規模、現在の年齢、キャリア類型及び担当業務レベルごとに特徴をみてみよう。

第1に、「会社への貢献状況」について、勤務先の業種別にみると、製造業に勤務している者（得点：2.91点）で「会社への貢献」が分かりにくくなったと考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同3.09点）で少なくなっている。また、勤務先の規模別・現在の年齢別にみると、勤務先の規模や現在の年齢による大きな差は見られない。つぎに、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「会社への貢献」（同2.76点）が分かりにくくなったと考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、「会社への貢献」が分かりにくくなったと考えている者が多くなっており、「会社への貢献」の得点は、概ね、「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の3.39点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の2.56点へと減少している。

第2に、「他の従業員と仲間意識」について、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者（得点：2.78点）で「他の従業員と仲間意識」を感じなくなったと考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同2.97点）で少なくなっている。また、勤務先の規模別・現在の年齢別にみると、勤務先の規模や現在の年齢による大きな差は見られない。つぎに、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「他の従業員と仲間意識」（同2.75点）を感じなくなったと考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、非正社員（パート、契約社員）レベルでは他と比べると低くなっている（同2.55点）。

図表 2 - 24 得点化してみた会社への貢献・役割（貢献）のあり方・仲間意識の変化

(単位：%)

		件数	会社への貢献状況	他の従業員と仲間意識	役割や貢献のあり方への意識	担当業務について、周囲からの理解を得る努力	仕事のそれ自体のおもしろみ
全体		990	2.97	2.89	2.95	2.95	2.84
年齢	60～64歳	815	2.95	2.85	2.91	2.91	2.79
	65歳以上	175	3.06	3.06	3.13	3.14	3.08
業種	鉱業、建設	107	2.95	2.78	2.93	2.80	2.76
	製造業	450	2.91	2.88	2.98	2.96	2.85
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	3.03	2.87	2.84	2.93	2.78
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	193	3.00	2.94	2.94	3.01	2.90
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	3.09	2.97	2.99	3.02	2.89
正社員人数	～100人	177	3.08	2.95	3.01	2.94	2.87
	101～300人	180	2.97	2.96	3.04	3.04	2.89
	301人～1000人	188	2.95	2.88	2.87	2.87	2.77
	1001人～	439	2.93	2.83	2.91	2.95	2.83
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	464	2.76	2.75	2.75	2.78	2.70
	みなし継続雇用（正社員）	272	2.99	2.93	2.97	2.99	2.89
	長期雇用社員	254	3.32	3.09	3.26	3.23	3.05
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	3.39	3.03	3.47	3.31	3.15
	部長レベル	191	3.08	3.05	3.18	3.19	3.03
	次・課長レベル	220	2.99	2.92	2.89	2.96	2.85
	係長・主任レベル	128	3.04	2.96	3.00	3.06	2.91
	一般職レベル（正社員）	263	2.82	2.77	2.75	2.75	2.69
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	2.56	2.55	2.52	2.49	2.46

注1：「会社への貢献状況」得点は「明確になった」を5点～「分かりにくくなった」を1点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。「他の従業員と仲間意識」得点は「感じるようになった」を5点～「感じなくなった」を1点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。「役割や貢献のあり方への意識」得点は「強く意識するようになった」を5点～「全く意識しなくなった」を1点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。「担当業務について、周囲からの理解を得る努力」得点は「積極的に働きかけるようになった」を5点～「全く働きかけなくなった」を1点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。「仕事のそれ自体のおもしろみ」の得点は「感じるようになった」を5点～「感じなくなった」を1点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

第3に、「役割や貢献のあり方への意識」について、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（得点：2.84点）で「役割や貢献のあり方への意識」について意識しなくなったと考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同2.99点）で少なくなっている。また、勤務先の規模別・現在の年齢別にみると、勤務先の規模や現在の年齢による大きな差は見られない。つぎに、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「役割や貢献のあり方への意識」（同2.75点）について意識しなくなったと考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、「役割や貢献のあり方への意識」について意識しなくなったと考えている者が多くなっており、「役割や貢献のあり方への意識」の得点は、概ね、「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の3.47点から「担

当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 2.52 点へと減少している。

第 4 に、「担当業務について周囲からの理解を得る努力」について、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者（得点：2.80 点）で「担当業務について周囲からの理解を得る」ように働きかけをしなくなったと考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 3.02 点）で少なくなっている。また、勤務先の規模別・現在の年齢別にみると、勤務先の規模や現在の年齢による大きな差は見られない。つぎに、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「担当業務について周囲からの理解を得る」（同 2.78 点）ように働きかけをしなくなったと考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、「担当業務について周囲からの理解を得る」ように働きかけをしなくなったと考えている者が多くなっており、「担当業務について周囲からの理解を得る努力」の得点は、概ね、「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 3.31 点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 2.49 点へと減少している。

第 5 に、「仕事のそれ自体のおもしろみ」について、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者（得点：2.76 点）で「仕事のそれ自体のおもしろみについて」感じなくなったと考えている者が多く、これに対して、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（同 2.90 点）で少なくなっている。また、勤務先の規模別・現在の年齢別にみると、勤務先の規模や現在の年齢による大きな差は見られない。つぎに、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「仕事のそれ自体のおもしろみ」（同 2.70 点）について感じなくなったと考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、「仕事のそれ自体のおもしろみ」について感じなくなったと考えている者が多くなっており、「仕事のそれ自体のおもしろみ」の得点は、概ね、「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 3.15 点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 2.46 点へと減少している。

4 節 「60 歳以降」の働き方に対する 50 歳時点での会社と個人の取り組み状況

1. 50 歳代で勤務していた会社の取り組み状況：主な取り組みは「60 歳代のキャリアプランの設計・相談機会」と「会社が 60 歳代に期待する役割・人物像の伝達」

50 歳代で勤務していた会社における「60 歳以降の働き方」に対する取り組み状況についてみると、「60 歳代のキャリアプランの設計・相談機会」が 19.0% で最も多く、次いで、「会社が 60 歳代に期待する役割・人物像の伝達」（16.3%）、「あなたの強み・弱みの再確認（仕事の姿勢・態度に関わる他者評価の実施等）」（16.2%）、「60 歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」（12.6%）がこれに続いている。ただし、「いずれも該当しない」が 41.7% も占めている（図表 2 - 25）。

こうした50歳代で勤務していた会社の取り組み状況について、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者で「あなたの強み・弱みの再確認（仕事の姿勢・態度に関わる他者評価の実施等）」（指摘率：20.6%）及び「60歳代の就業に向けたあなたの準備状況の把握」（同14.0%）、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で「会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達」（同19.3%）、「60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」（同16.7%）、「60歳代のキャリアプランの設計・相談機会」（同27.3%）及び「60歳代に能力が発揮できるように、今後の配属予定職場への働きかけ」（同12.7%）を挙げる者が多くなっている。他方、「いずれも該当しない」（同47.2%）は医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、「60歳代のキャリアプランの設計・相談機会」、「60歳代に能力が発揮できるように今後の配属予定職場への働きかけ」及び「60歳代の就業に向けたあなたの準備状況の把握」は大手企業に勤務する者ほど、会社に取り組んでいたものとして指摘する者が多くなっており、概ね、従業員規模100人以下から従業員規模1,001人以上の間でそれぞれ6.8%から28.5%、5.1%から11.2%、6.8%から12.8%に増加している。

第3に、現在の年齢別に見ると、65歳以上の者で「会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達」（同21.1%）、「60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」（同18.9%）、「あなたの強み・弱みの再確認（仕事の姿勢・態度に関わる他者評価の実施等）」（同20.6%）、「キャリアプランについて、上司への理解促進」（同9.7%）及び「60歳代に能力が発揮できるように、今後の配属予定職場への働きかけ」（同16.0%）を指摘する者が多くなっている。これに対して、「いずれも該当しない」（同42.6%）は60～64歳の者で多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「60歳代のキャリアプランの設計・相談機会」（同20.5%）及び「60歳代の就業に向けたあなたの準備状況の把握」（同11.6%）、みなし継続雇用（正社員）で「会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達」（同19.1%）及び「60歳代に能力が発揮できるように今後の配属予定職場への働きかけ」（同10.3%）、長期雇用社員で「60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」（同18.5%）、「60歳代に担当する仕事の予備的経験」（同10.6%）及び「あなたの強み・弱みの再確認（仕事の姿勢・態度に関わる他者評価の実施等）」（同17.7%）を指摘する者が多くなっており、キャリア類型ごとに50歳代で勤務していた会社の取り組み状況が異なっている。また、「いずれも該当しない」（同44.0%）はみなし継続雇用（非正社員）で多くなっている。

最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、「60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」を指摘する者が多くなっており、「60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」比率は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の8.6%から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の18.9%へと増えている。

図表 2 - 25 50 歳代で勤務していた会社の取り組み状況（複数回答）

（単位：％）

	件数	会社が60歳代に期待する役割・人物像の伝達	60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供	60歳代に担当する仕事の予備的経験	あなたの強み・弱みの再確認（仕事の姿勢・態度に関わる他者評価の実施等）	60歳代のキャリアアップの設計・相談機会	これまでの職業人生を振り返る機会の提供	キャリアプランについて、上司への理解促進	60歳代に能力が発揮できるように、今後の配属予定職場への働きかけ	60歳代に向けたあなたの準備状況の把握	いずれも該当しない	わからない
全体	990	16.3	12.6	8.0	16.2	19.0	7.4	5.4	9.2	10.5	41.7	8.6
年齢												
60～64歳	815	15.2	11.3	7.2	15.2	19.4	7.2	4.4	7.7	9.9	42.6	8.7
65歳以上	175	21.1	18.9	11.4	20.6	17.1	8.0	9.7	16.0	13.1	37.7	8.0
業種												
鉱業、建設	107	15.0	15.0	9.3	20.6	18.7	5.6	5.6	12.1	14.0	37.4	9.3
製造業	450	17.3	11.8	7.1	17.8	19.3	8.7	3.8	9.1	10.2	43.6	9.6
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	19.3	16.7	8.7	17.3	27.3	9.3	8.0	12.7	11.3	34.0	7.3
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	193	13.5	10.9	8.8	14.0	14.5	5.7	6.7	8.3	8.3	43.5	7.3
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	12.4	11.2	7.9	5.6	13.5	3.4	5.6	2.2	11.2	47.2	7.9
正社員人数												
～100人	177	10.2	10.7	6.8	11.3	6.8	5.1	2.3	5.1	6.8	56.5	9.0
101～300人	180	15.6	11.7	7.8	17.2	13.9	8.3	5.6	7.2	7.8	42.8	12.8
301人～1000人	188	11.2	11.2	11.2	17.0	13.8	4.3	4.8	10.6	11.7	45.7	5.3
1001人～	439	21.2	14.6	7.3	17.5	28.5	9.3	6.8	11.2	12.8	33.7	7.5
キャリア類型												
みなし継続雇用（非正社員）	464	15.1	8.6	6.9	15.1	20.5	6.3	3.9	8.4	11.6	44.0	8.8
みなし継続雇用（正社員）	272	19.1	14.0	7.4	16.5	19.5	9.6	7.7	10.3	11.4	38.6	7.4
長期雇用社員	254	15.4	18.5	10.6	17.7	15.7	7.1	5.5	9.4	7.5	40.9	9.4
担当業務レベル												
経営層（役員レベル）	95	17.9	18.9	11.6	12.6	12.6	11.6	4.2	12.6	8.4	43.2	5.3
部長レベル	191	18.3	16.8	7.3	20.4	22.0	6.8	8.9	9.9	7.9	37.2	7.9
次・課長レベル	220	17.3	12.7	9.1	18.2	22.3	11.4	5.0	10.9	11.8	37.7	5.0
係長・主任レベル	128	14.8	11.7	8.6	21.1	20.3	4.7	3.9	7.8	12.5	40.6	10.9
一般職レベル（正社員）	263	12.9	9.1	6.5	12.5	16.0	3.4	4.6	6.5	11.0	47.9	11.4
非正社員（パート、契約社員）レベル	93	19.4	8.6	6.5	9.7	18.3	9.7	4.3	9.7	10.8	43.0	10.8

2. 50歳代に「60歳以降も働くために」準備していたこと：主に準備していたことは「健康状態の維持・向上」と「60歳以降の生活設計」

50歳代に「60歳以降も働くために」準備していたことは、「健康状態の維持・向上」が29.8%を占めて最も多く、次いで、「60歳以降の生活設計」（21.7%）、「60歳代の仕事に必要な知識や技能の習得」（14.8%）、「60歳以降のキャリアプランの設計」（13.0%）がこれに続いている。また、「準備は行っていない」者は半数近くの45.9%にも達している（図表2-26）。

図表 2 - 26 50 歳代に「60 歳以降も働くために」準備していたこと（複数回答）

（単位：％）

	件数	会社に貢献する方法の探索・検討	60歳代の仕事に必要な知識や技能の習得	60歳以降のキャリアプランの設計	配属可能性のある職場への働きかけ	60歳以降の生活設計	同業他社や転職時の就業条件に関する情報収集	健康状態の維持・向上	その他	準備は行っていない	わからない
全体	990	10.0	14.8	13.0	4.5	21.7	3.0	29.8	0.6	45.9	1.8
年齢											
60～64歳	815	8.8	14.1	11.5	4.0	21.3	3.1	28.7	0.4	46.6	1.8
65歳以上	175	15.4	18.3	20.0	6.9	23.4	2.9	34.9	1.7	42.3	1.7
業種											
鉱業、建設	107	4.7	16.8	13.1	7.5	22.4	5.6	29.0	0.9	45.8	0.9
製造業	450	10.9	13.3	10.9	3.3	22.9	2.7	28.9	0.4	47.1	2.2
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	10.7	15.3	16.7	6.7	20.7	4.0	29.3	0.7	47.3	2.0
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	193	11.4	16.6	15.0	4.7	22.8	2.1	34.2	0.0	43.0	1.0
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	7.9	15.7	13.5	3.4	14.6	2.2	25.8	2.2	43.8	2.2
正社員数											
～100人	177	8.5	18.1	10.7	2.3	14.7	0.6	27.7	1.1	50.8	2.8
101～300人	180	10.0	12.8	8.3	1.7	16.7	2.2	29.4	0.0	50.0	3.3
301人～1000人	188	10.6	17.0	10.1	6.4	23.9	2.7	29.8	0.0	44.1	0.5
1001人～	439	10.5	13.7	17.3	5.9	26.0	4.6	31.2	0.9	42.4	1.1
キャリア類型											
みなし継続雇用（非正社員）	464	6.5	10.6	9.3	5.0	22.2	3.4	30.6	0.2	50.6	1.3
みなし継続雇用（正社員）	272	12.9	16.5	15.1	5.1	22.4	2.2	27.2	0.4	44.1	2.6
長期雇用社員	254	13.4	20.9	17.7	3.1	20.1	3.1	31.1	1.6	39.0	2.0
担当業務レベル											
経営層（役員レベル）	95	17.9	20.0	13.7	3.2	17.9	1.1	34.7	3.2	40.0	3.2
部長レベル	191	14.1	19.9	14.7	3.1	22.5	2.1	27.7	0.5	44.0	1.0
次・課長レベル	220	10.5	15.0	14.5	5.5	21.4	4.5	33.2	0.5	42.7	1.4
係長・主任レベル	128	11.7	14.8	14.1	9.4	27.3	5.5	33.6	0.0	40.6	2.3
一般職レベル（正社員）	263	3.4	12.2	11.0	2.7	21.3	2.3	24.3	0.4	51.7	2.3
非正社員（パート、契約社員）レベル	93	8.6	6.5	9.7	5.4	18.3	2.2	31.2	0.0	53.8	1.1

こうした50歳代に「60歳以降も働くために」準備していたことについて、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者で「60歳代の仕事に必要な知識や技能の習得」（指摘率16.8%）、製造業に勤務している者で「60歳以降の生活設計」（同22.9%）、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で「60歳以降のキャリアプランの設計」（同16.7%）、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務する者で「会社に貢献する方法の探索・検討」（同11.4%）、「60歳代の仕事に必要な知識や技能の習得」（同16.6%）、「60歳以降の生活設計」（同22.8%）及び「健康状態の維持・向上」（同34.2%）を挙げる者が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、「健康状態の維持・向上」及び「60歳以降の生活設計」は大手企業に勤務する者ほど、準備していたものとして指摘する者が多くなっており、従業員規模100人以下から従業員規模1,001人以上の間でそれぞれ27.7%から31.2%、14.7%から26.0%に増加している。他方、小規模企業に勤務している者ほど「準備を行っていない」と指摘する者が多くなっており、「準備を行っていない」比率は、従業員規模1,001人以上の42.4%から従業員規模100人以下の50.8%へと増えている。

第3に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者で「健康状態の維持・向上」（同34.9%）、「60歳以降のキャリアプランの設計」（同20.0%）及び「会社に貢献する方法の探索・検討」（同15.4%）を指摘する者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）（同22.2%）及びみなし継続雇用（正社員）（同22.4%）で「60歳以降の生活設計」、長期雇用社員で「会社に貢献する方法の探索・検討」（同13.4%）、「60歳代の仕事に必要な知識や技能の習得」（同

20.9%)、「60歳以降のキャリアプランの設計」(同 17.7%) 及び「健康状態の維持・向上」(同 31.1%) を指摘する者が多くなっており、キャリア類型ごとに 50 歳代に「60歳以降も働くために」準備していたことが異なっている。また、「準備は行っていない」(同 50.6%) はみなし継続雇用(非正社員)で多くなっている。

最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、「60歳代の仕事に必要な知識や技能の習得」を指摘する者が多くなっており、「60歳代の仕事に必要な知識や技能の習得」比率は「担当業務レベル：非正社員(パート、契約社員)レベル」の 6.5% から「経営層(役員レベル)」の 20.0% へと増えている。他方、担当業務レベルが低い者ほど、「準備は行っていない」を指摘する者が多くなっており、「準備は行っていない」比率は、概ね、「担当業務レベル：経営層(役員レベル)」の 40.0% から「担当業務レベル：非正社員(パート、契約社員)レベル」の 53.8% へと増えている。

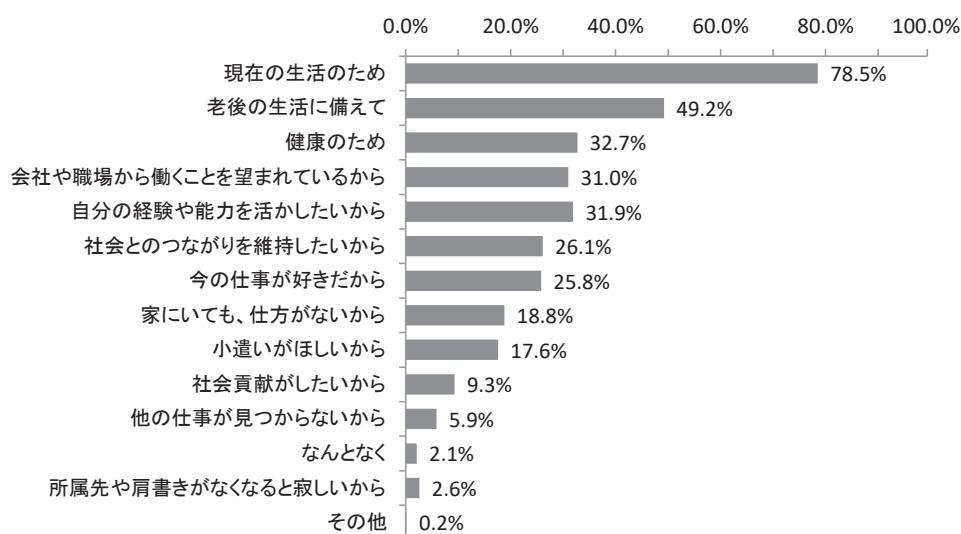
5 節 なぜ働き、どのように働いているのか

1. 就業理由：経済的理由(「現在の生活のため」と「老後の生活に備えて」)が主

就業理由についてみると(図表 2-27)、最も多いのが「現在の生活のため」(78.5%)、次いで「老後の生活に備えて」(49.2%)、「健康のため」(32.7%)、「自分の経験や能力を活かしたいから」(31.9%)、「会社や職場から働くことを望まれているから」(31.0%)、の順となっている。

図表 2-27 就業理由(複数回答, N=993名)

(単位：%)



こうした就業理由について（図表 2 - 28）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者で「老後の生活に備えて」（指摘率 50.5%）、「今の仕事が好きだから」（同 30.8%）、「自分の経験や能力を活かしたいから」（同 37.4%）及び「会社や職場から働くことを望まれているから」（同 42.1%）、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で「現在の生活のため」（同 83.3%）、「健康のため」（同 38.7%）及び「社会とのつながりを維持したいから」（同 36.0%）を理由に挙げる者が多くなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、「自分の経験や能力を活かしたいから」を就業理由として挙げる者が多くなっており、「自分の経験や能力を活かしたいから」比率は従業員規模 100 人以下の 23.2% から従業員規模 1,001 人以上の 37.6% へと増加している。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者で「現在の生活のため」（同 81.9%）及び「老後の生活に備えて」（同 50.7%）、これに対して、65 歳以上の者で「健康のため」（同 47.4%）、「社会とのつながりを維持したいから」（同 30.3%）、「今の仕事が好きだから」（同 35.4%）、「自分の経験や能力を活かしたいから」（同 37.1%）及び「会社や職場から働くことを望まれているから」（同 48.0%）を就業理由として挙げる者が多くなっており、年齢により就業理由も異なっている。

図表 2 - 28 年齢別等にした就業理由（複数回答）

（単位：％）

	件数	現在の生活のため	老後の生活に備えて	小遣いがほしいから	健康のため	社会貢献がしたいから	社会とのつながりを維持したいから	今の仕事が好きだから	自分の経験や能力を活かしたいから	会社や職場から働くことを望まれているから	所属先や肩書きがなくなるから	家にいても仕方がないから	なんとなく	他の仕事が見つからないから	その他
全体	993	78.5	49.2	17.6	32.7	9.3	26.1	25.8	31.9	31.0	2.6	18.8	2.1	5.9	0.2
年齢															
60～64歳	818	81.9	50.7	17.5	29.6	8.7	25.2	23.7	30.8	27.4	2.7	18.7	2.2	6.6	0.2
65歳以上	175	62.9	42.3	18.3	47.4	12.0	30.3	35.4	37.1	48.0	2.3	19.4	1.7	2.9	0.0
業種															
鉱業、建設	107	79.4	50.5	16.8	28.0	6.5	24.3	30.8	37.4	42.1	2.8	16.8	1.9	1.9	0.0
製造業	452	77.4	49.3	17.0	31.2	11.3	28.1	24.6	31.9	32.7	3.1	18.4	1.3	6.2	0.2
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	83.3	48.7	18.0	38.7	10.0	36.0	26.0	35.3	28.7	3.3	26.0	2.0	5.3	0.7
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	77.8	49.5	19.6	33.5	6.2	18.0	23.7	28.9	24.7	2.1	17.5	4.1	7.2	0.0
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	76.4	48.3	15.7	33.7	7.9	19.1	30.3	25.8	27.0	0.0	14.6	2.2	7.9	0.0
正社員人数															
～100人	177	78.5	47.5	15.3	28.2	2.8	19.2	22.6	23.2	32.2	1.7	17.5	1.1	4.5	0.0
101～300人	181	81.8	54.1	15.5	26.0	7.7	27.1	30.4	26.5	29.8	3.3	22.1	1.7	8.8	0.0
301人～1000人	188	77.1	41.5	19.1	30.9	12.2	25.5	25.5	32.4	29.3	2.1	16.5	4.3	6.9	0.0
1001人～	441	77.8	51.0	19.0	38.3	11.1	29.0	25.6	37.6	32.0	2.9	19.3	1.8	5.0	0.5
キャリア類型															
みなし継続雇用（非正社員）	466	78.5	43.6	20.6	36.1	6.4	24.5	23.0	30.5	31.6	1.9	21.5	2.8	6.9	0.2
みなし継続雇用（正社員）	272	78.3	52.9	15.1	34.2	9.9	30.2	28.7	34.2	33.5	2.6	18.4	1.5	5.5	0.0
長期雇用社員	255	78.8	55.7	14.9	25.1	13.7	24.7	27.8	32.2	27.5	3.9	14.5	1.6	4.7	0.4

第 4 に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「小遣いがほしいから」（同 20.6%）、「健康のため」（同 36.1%）及び「家にいても仕方がないから」（同 21.5%）、みなし継続雇用（正社員）で「社会とのつながりを維持したいから」（同 30.2%）、「今の仕事が好きだから」（同 28.7%）、「自分の経験や能力を活かしたいから」（同 34.2%）、「会社や職場から働くことを望まれているから」（同 33.5%）、長期雇用社員で「老後の生活に備えて」

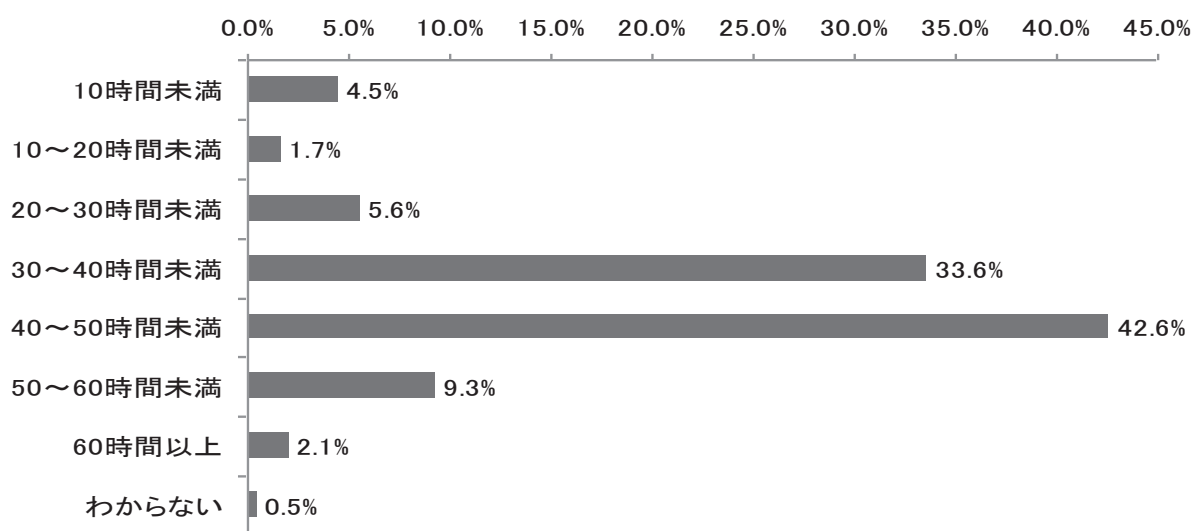
(同 55.7%) 及び「社会貢献がしたいから」(同 13.7%) を就業理由として挙げる者が多くなっており、キャリア類型ごとに就業理由も異なっている。また、「現在の生活のため」については、キャリア類型に関わらず、指摘率はほぼ同じである。

2. 週の労働時間：フルタイム勤務が主

週の労働時間（残業時間も含む）をみると（図表 2－29）、「40～50 時間未満」が最も多く（42.6%）、次いで、「30～40 時間未満」（33.6%）、「50～60 時間未満」（9.3%）の順となっており、平均すると 39.7 時間になる。

図表 2－29 週の労働時間（N=993 名）

（単位：%）



こうした労働時間について（図表 2－30）、第 1 に、勤務先の業種別・勤務先の規模別にみると、業種及び規模に関わらず、週の平均労働時間は 40 時間前後で変わらない。

第 2 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（平均 40.0 時間）は 65 歳以上の者（同 38.2 時間）と比較して、週の労働時間が若干長い者が多くなっている。

第 3 に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員で週の労働時間が長く（同 42.6 時間）、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）で短くなっている（同 37.8 時間）。

第 4 に、担当業務レベル別にみると、次・課長レベル以上の管理職レベルで、週の労働時間が長く、これに対して、非管理職レベルで短くなっており、とくに、非正社員（パート、契約社員）レベル（同 36.7 時間）で最も労働時間が短くなっている。

図表 2 - 30 年齢別等に応じた週の労働時間

(単位：%)

		件数	10時間未満	10～20時間未満	20～30時間未満	30～40時間未満	40～50時間未満	50～60時間未満	60時間以上	わからない	有効数	平均(時間)	標準偏差
全体		993	4.5	1.7	5.6	33.6	42.6	9.3	2.1	0.5	988	39.7	12.1
年齢	60～64歳	818	4.8	1.3	4.0	33.9	44.4	9.0	2.2	0.4	815	40.0	12.0
	65歳以上	175	3.4	3.4	13.1	32.6	34.3	10.3	1.7	1.1	173	38.2	12.4
業種	鉱業、建設	107	2.8	2.8	3.7	30.8	44.9	11.2	2.8	0.9	106	41.1	11.8
	製造業	452	6.0	1.3	5.8	31.2	46.0	8.2	1.3	0.2	451	39.1	12.2
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	4.7	2.0	7.3	37.3	36.0	9.3	2.0	1.3	148	38.8	12.3
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	2.6	2.1	4.6	37.1	40.2	10.3	3.1	0.0	194	40.7	11.6
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	3.4	1.1	6.7	36.0	38.2	10.1	3.4	1.1	88	40.3	12.2
正社員人数	～100人	177	6.2	3.4	2.3	27.7	44.1	13.0	3.4	0.0	177	40.6	13.9
	101～300人	181	2.2	1.1	6.6	34.3	40.3	12.7	2.2	0.6	180	40.9	11.1
	301人～1000人	188	8.0	0.0	4.3	34.6	45.2	6.9	0.5	0.5	187	38.3	12.2
	1001人～	441	3.4	2.0	7.3	35.4	42.2	7.3	2.0	0.5	439	39.4	11.5
キャリア類型	みなし継続雇用(非正社員)	466	4.5	1.7	8.6	40.1	37.8	6.9	0.4	0.0	466	37.8	11.0
	みなし継続雇用(正社員)	272	4.8	1.8	3.3	29.8	50.0	7.4	2.6	0.4	271	40.4	12.1
担当業務レベル	長期雇用社員	255	4.3	1.6	2.8	25.9	43.5	15.7	4.7	1.6	251	42.6	13.3
	経営層(役員レベル)	95	7.4	1.1	10.5	21.1	36.8	15.8	6.3	1.1	94	41.0	15.9
	部長レベル	192	2.6	3.1	3.1	29.7	45.3	12.0	3.1	1.0	190	41.5	11.9
	次・課長レベル	220	2.3	1.4	3.6	31.8	47.7	10.5	2.3	0.5	219	41.5	10.7
	係長・主任レベル	128	4.7	1.6	4.7	33.6	46.9	6.3	2.3	0.0	128	39.7	11.9
	一般職レベル(正社員)	265	6.8	1.5	5.7	38.9	39.6	6.8	0.4	0.4	264	37.6	11.8
	非正社員(パート、契約社員)レベル	93	4.3	1.1	11.8	44.1	33.3	5.4	0.0	0.0	93	36.7	10.4

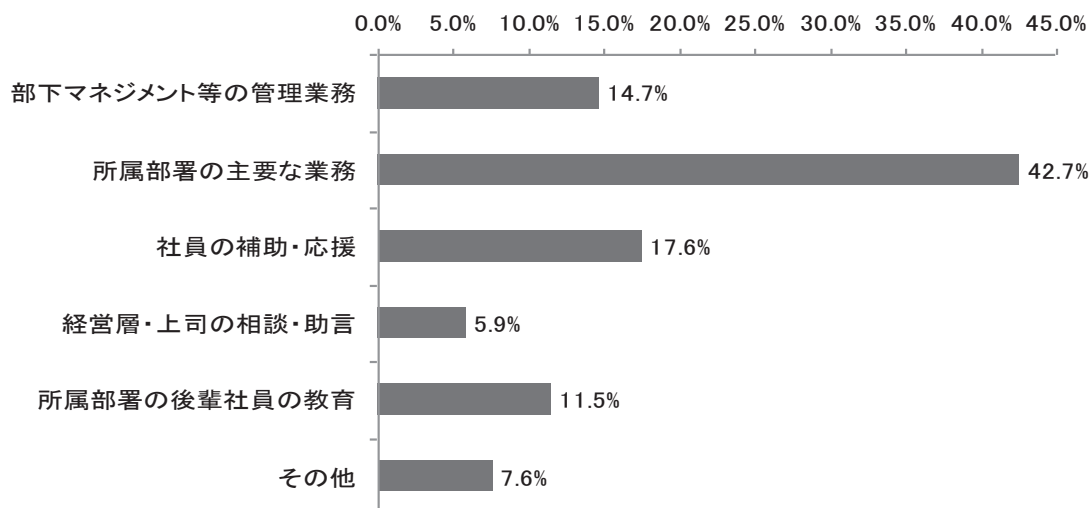
注1：週の労働時間の平均値は「10時間未満」は5時間、「10～20時間未満」は15時間、「20～30時間未満」は25時間、「30～40時間未満」は35時間、「40～50時間未満」は45時間、「50～60時間未満」は55時間、「60時間以上」は75時間として計算した値である。

3. 担当業務：所属部署の主要業務が4割強

図表 2 - 31 から主に担当する業務をみると、最も多いのが「所属部署の主要な業務」(42.7%)、次いで「社員の補助・応援」(17.6%)、「部下マネジメント等の管理業務」(14.7%)、「所属部署の後輩社員の教育」(11.5%)がこれに続いている。

図表 2 - 31 担当業務 (N=993名)

(単位：%)



こうした主に担当する業務について（図表2－32）、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者で「経営層・上司の相談・助言」（指摘率9.3%）、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で「所属部署の主要な業務」（同52.0%）、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「社員の補助・応援」（同23.2%）、医療・福祉、教育学習支援、サービス業で「部下マネジメント等の管理業務」（同18.0%）及び「所属部署の後輩社員の教育」（同20.2%）を担当している者が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、「所属部署の主要な業務」及び「所属部署の後輩社員の教育」については、勤務先の規模に関わらず、担当している者の比率はほぼ同じである。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者で「所属部署の主要な業務」（同44.3%）、これに対して、65歳以上の者で「経営層・上司の相談・助言」（同10.3%）及び「所属部署の後輩社員の教育」（同15.4%）を担当している者が多くなっており、年齢により担当している業務も異なっている。

図表2－32 年齢別等にした担当業務

（単位：％）

		件数	部下マネジメント等の管理業務	所属部署の主要な業務	社員の補助・応援	経営層・上司の相談・助言	所属部署の後輩社員の教育	その他
全体		993	14.7	42.7	17.6	5.9	11.5	7.6
年齢	60～64歳	818	14.5	44.3	18.2	5.0	10.6	7.3
	65歳以上	175	15.4	35.4	14.9	10.3	15.4	8.6
業種	鉱業、建設	107	14.0	43.0	19.6	9.3	7.5	6.5
	製造業	452	13.5	42.9	16.2	6.6	14.4	6.4
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	15.3	52.0	16.7	3.3	4.7	8.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	16.0	39.2	23.2	4.1	8.2	9.3
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	18.0	33.7	11.2	6.7	20.2	10.1
正社員人数	～100人	177	19.2	42.4	11.9	7.9	11.3	7.3
	101～300人	181	17.1	40.3	17.7	5.0	11.0	8.8
	301人～1000人	188	11.2	42.0	20.2	7.4	11.2	8.0
	1001人～	441	13.2	44.4	18.6	5.0	12.0	6.8
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	6.0	41.6	26.2	2.8	13.7	9.7
	みなし継続雇用（正社員）	272	18.8	45.6	10.3	8.1	11.0	6.3
	長期雇用社員	255	26.3	41.6	9.8	9.4	7.8	5.1
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	36.8	20.0	2.1	33.7	3.2	4.2
	部長レベル	192	35.4	35.9	6.8	9.4	6.8	5.7
	次・課長レベル	220	14.5	55.9	13.2	2.7	10.5	3.2
	係長・主任レベル	128	4.7	46.1	21.1	1.6	19.5	7.0
	一般職レベル（正社員）	265	1.5	46.0	25.7	0.4	13.2	13.2
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	1.1	34.4	38.7	0.0	16.1	9.7

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「社員の補助・応援」（同26.2%）及び「所属部署の後輩社員の教育」（同13.7%）、みなし継続雇用（正社員）で「所属部署の主要な業務」（同45.6%）、長期雇用社員で「部下マネジメント等の管理業務」（同26.3%）及び「経営層・上司の相談・助言」（同9.4%）を担当している者が多くなっており、キャリア類型ごとに担当する業務も異なっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、「部下マネジメント等の管理業務」及び「経営層・上司の相談・助言」は高い業務レベルの仕事を担当している者ほど、担当している者が多くなっており、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」から「経営層（役員レベル）」の間でそれぞれ1.1%から36.8%、0.0%から33.7%に増加している。これに対して、低い業務レベルの仕事を担当している者ほど「社員の補助・応援」を担当している者が多くなっており、「担当業務レベル：経営層（役員）レベル」の2.1%から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の38.7%へと増加している。

4. 会社や所属部署に貢献していること：「的確な業務処理」が5割強

会社や所属部署に貢献していることは「的確な業務処理」が55.1%を占め最も多く、次いで、「社員への知的刺激・気づき・指導」（36.8%）、「業務改善（品質・コスト・納期）」（29.5%）、「突発的な事態の発見や対応」（27.8%）、「異なる部門や他社との調整・協力関係構築」（23.4%）、「社員間の信頼関係構築」（21.1%）がこれに続いている（図表2-33）。

図表2-33 所属部署に貢献していること（複数回答）

（単位：％）

	件数	新規事業の企画・提案、運営	業務改善（品質・コスト・納期）	業務量急増時の応援	突発的な事態の発見や対応	的確な業務処理	異なる部門や他社との調整・協力関係構築	社員への知的刺激・気づき・指導	社員間の信頼関係構築	その他
全体	993	16.6	29.5	12.7	27.8	55.1	23.4	36.8	21.1	3.4
年齢										
60～64歳	818	14.9	30.0	12.6	27.5	54.5	23.0	35.9	20.4	3.4
65歳以上	175	24.6	27.4	13.1	29.1	57.7	25.1	40.6	24.6	3.4
業種										
鉱業、建設	107	16.8	29.0	19.6	26.2	54.2	22.4	33.6	14.0	3.7
製造業	452	20.6	34.1	13.3	27.9	51.8	24.1	38.1	18.1	2.9
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	10.0	24.0	10.7	28.7	64.0	20.7	41.3	24.7	6.0
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	12.9	27.3	10.3	28.4	57.7	26.3	33.5	27.3	3.1
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	15.7	21.3	10.1	27.0	52.8	19.1	32.6	25.8	2.2
正社員人数										
～100人	177	22.6	29.4	19.2	35.0	58.8	23.7	33.9	22.0	1.7
101～300人	181	17.7	32.0	13.8	32.0	53.0	24.3	44.2	21.5	3.9
301人～1000人	188	16.0	34.0	14.4	28.2	52.1	22.9	38.3	16.5	4.3
1001人～	441	14.1	26.3	8.8	23.4	55.8	23.4	34.7	22.9	3.6
キャリア類型										
みなし継続雇用（非正社員）	466	9.2	22.7	13.3	25.8	53.4	19.3	40.3	19.3	4.1
みなし継続雇用（正社員）	272	19.5	33.1	11.0	28.3	59.2	24.6	33.5	20.2	2.6
長期雇用社員	255	27.1	38.0	13.3	31.0	53.7	29.4	33.7	25.5	3.1
担当業務レベル										
経営層（役員レベル）	95	49.5	41.1	11.6	33.7	48.4	37.9	38.9	26.3	4.2
部長レベル	192	34.9	41.1	14.1	36.5	49.5	39.6	43.2	18.2	2.6
次・課長レベル	220	12.7	38.2	10.9	32.3	60.5	27.3	45.9	20.5	0.5
係長・主任レベル	128	5.5	28.1	14.1	32.0	63.3	13.3	38.3	27.3	1.6
一般職レベル（正社員）	265	3.8	15.8	13.2	17.7	54.7	12.5	26.8	20.0	4.9
非正社員（パート、契約社員）レベル	93	6.5	14.0	11.8	16.1	50.5	10.8	25.8	18.3	9.7

こうした高齢者が会社や所属部署に貢献していることについて、第1に、勤務先の業種別にみると、製造業に勤務している者で「業務改善（品質・コスト・納期）」（指摘率：34.1%）、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で「突発的な事態の発見や対応」（同28.7%）、「的確な業務処理」（同64.0%）及び「社員への知的刺激・気づき・指導」（同41.3%）、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「異なる部門や他社との調整・協力関係構築」（同26.3%）及び「社員間の信頼関係構築」（同

27.3%) について貢献している者が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、「新規事業の企画・提案、運営」及び「突発的な事態の発見や対応」については小規模企業に勤務している者ほど貢献している者が多くなっており、従業員規模1,001人以上から従業員規模100人以下の間でそれぞれ14.1%から22.6%、23.4%から35.0%に増加している。また、「異なる部門や他社との調整・協力関係構築」については規模に関わらず、所属部署に貢献している比率は変わらない。

第3に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者で「新規事業の企画・提案、運営」（同24.6%）及び「社員への知的刺激・気づき・指導」（同40.6%）について貢献している者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「業務量急増時の応援」（同13.3%）及び「社員への知的刺激・気づき・指導」（同40.3%）、みなし継続雇用（正社員）で「的確な業務処理」（同59.2%）、長期雇用社員ほど「新規事業の企画・提案、運営」（同27.1%）、「業務改善（品質・コスト・納期）」（同38.0%）、「業務量急増時の応援」（同13.3%）、「突発的な事態の発見や対応」（同31.0%）、「異なる部門や他社との調整・協力関係構築」（同29.4%）及び「社員間の信頼関係構築」（同25.5%）について貢献している者が多くなっており、キャリア類型ごとに、会社や所属部署に貢献していることが異なっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、低い業務レベルの仕事を担当している者ほど「業務改善（品質・コスト・納期）」について貢献している者が多くなっており、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の14.0%から「担当業務レベル：経営層（役員）レベル」の41.1%へと増加している。

5. 現在の担当業務のレベル：管理職レベルが半数強を占める

現在の職位に関係なく、「現在の担当業務のレベル」は現役（60歳未満）世代のどのレベルの仕事に相当するののかについてみると、「一般職レベル（正社員）」が26.7%と最も多く、次いで「次長・課長レベル」（22.2%）、「部長レベル」（19.3%）がこれに続いており、「次長・課長レベル」・「部長レベル」・「経営層（役員レベル）」の管理職レベルは51.1%を占めている（図表2-34）。

これを現在の職位と比較すると、現在の職位が管理職相当以上は36.9%を占めているが、担当業務レベルで管理職レベルは51.1%を占めている。つまり、就いている役職以上に難しい業務を担当していると考えており、その傾向は「次長・課長レベル」に就いている者で顕著に見られる。他方、現在の職位が「一般社員相当」の者のうち、「一般職レベル（正社員）」と考えている者は約7割、「非正社員（パート、契約社員）レベル」の者は約3割となっている。

図表 2 - 34 現在の職位と現在の担当業務のレベルの比較

【職位】	(経営者) 役員相当	部長相当	次長・課長相当	係長・主任相当	一般社員相当	一般社員相当	その他	わからない	N
【業務レベル】	(経営層 (役員レベル))	(部長レベル)	(次長・課長レベル)	(係長・主任レベル)	(一般職レベル (正社員))	(非正社員 (パート、契約社員) レベル)			
現在の職位	9.2%	14.6%	13.1%	7.6%	54.2%		1.1%	0.3%	100.0% (993)
現在の担当業務レベル	9.6%	19.3%	22.2%	12.9%	26.7%	9.4%			100.0% (993)

こうした現在の担当業務のレベルについて (図表 2 - 35)、第 1 に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者で「部長レベル」(指摘率: 21.5%) 及び「次・課長レベル」(同 29.9%)、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で「係長・主任レベル」(同 16.7%)、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「非正社員 (パート、契約社員) レベル」(同 10.8%)、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「経営層 (役員) レベル」(同 13.5%) 及び「一般職レベル (正社員)」(同 33.7%) が多くなっている。

図表 2 - 35 現在の担当業務のレベル

(単位: %)

		件数	経営層 (役員) レベル	部長レベル	次・課長レベル	係長・主任レベル	一般職レベル (正社員)	非正社員 (パート、契約社員) レベル
全体		993	9.6	19.3	22.2	12.9	26.7	9.4
年齢	60 ~ 64 歳	818	7.2	18.7	23.3	13.6	28.1	9.0
	65 歳以上	175	20.6	22.3	16.6	9.7	20.0	10.9
業種	鉱業、建設	107	11.2	21.5	29.9	8.4	21.5	7.5
	製造業	452	10.2	20.8	20.6	13.9	25.0	9.5
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	6.0	13.3	22.7	16.7	32.0	9.3
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	8.2	18.6	25.3	10.8	26.3	10.8
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	13.5	21.3	13.5	11.2	33.7	6.7
正社員人数	~ 100 人	177	20.9	23.7	17.5	7.9	24.9	5.1
	101 ~ 300 人	181	13.3	20.4	21.5	10.5	28.7	5.5
	301 人 ~ 1000 人	188	8.5	22.9	19.1	12.8	23.9	12.8
	1001 人 ~	441	4.1	15.6	25.9	15.9	27.7	10.9
キャリア類型	みなし継続雇用 (非正社員)	466	2.2	12.5	24.5	14.0	27.5	19.5
	みなし継続雇用 (正社員)	272	11.0	23.5	21.7	12.1	31.3	0.4
	長期雇用社員	255	21.6	27.5	18.4	11.8	20.4	0.4

第 2 に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど「経営層 (役員) レベル」に就いている者が多くなっており、「経営層 (役員) レベル」比率は従業員規模 1,001 人以上の 4.1% から従業員規模 100 人以下の 20.9% へと増加している。これに対して、大手企業に勤務している者ほど「係長・主任レベル」に就いている者が多く、「係長・主任レベル」比率は従業員規模 100 人以下の 7.9% から従業員規模 1,001 人以上の 15.9% へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者で「次・課長レベル」（同23.3%）、「係長・主任レベル」（同13.6%）及び「一般職レベル（正社員）」（同28.1%）が多く、これに対して、65歳以上の者で「経営層（役員）レベル」（同20.6%）及び「部長レベル」（同22.3%）に就いている者が多くなっており、年齢により現在の担当業務のレベルも異なっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「次・課長レベル」（同24.5%）、「係長・主任レベル」（同14.0%）及び「非正社員（パート、契約社員）レベル」（同19.5%）、みなし継続雇用（正社員）で「一般職レベル（正社員）」（同31.3%）、長期雇用社員で「経営層（役員）レベル」（同21.6%）及び「部長レベル」（同27.5%）に就いている者が多くなっており、キャリア類型ごとに現在の担当業務のレベルも異なっている。

6. 雇用区分と雇用契約単位期間：雇用区分が「非正社員」かつ雇用契約期間「1年以内」は半数程度、雇用区分が「正社員」は4割弱

みなし継続雇用者（正社員・非正社員）に限定して雇用契約単位期間と雇用区分をみてみよう。ただし、ここでは、定年を迎えた企業と同じ企業、または資本関係のある会社に勤務する738名を集計母数としている。まず表側の雇用区分をみると、「正社員」が36.9%、「非正社員」63.1%となっており、定年後の再雇用であっても「正社員」と区分される人は4割弱を占めている。また表頭の雇用契約で定めた一回あたりの雇用期間をみると、「7～12ヶ月以内」が61.9%と最も多く、次いで「期間の定めはない」（22.2%）の順になっている。

雇用区分が正社員であっても、雇用契約期間について定めのない場合は全体の17.1%（正社員272件を母数とする場合には46.3%）に留まり、雇用契約で定めた雇用期間がある割合は全体の18.6%（正社員272件を母数の場合、50.4%）を占めている。他方で、雇用区分が非正社員の場合、雇用契約期間が「7～12ヶ月以内」の割合は全体の48.1%（非正社員466件を母数とする場合、76.2%）を占めている。他方、「期間の定めのない」割合は全体の5.1%（非正社員466件を母数とする場合、8.1%）となっている（図表2－36）。

図表2－36 雇用契約期間と雇用区分（総和%、（ ）内は件数）

		雇用契約で定めた一回あたりの雇用期間					合計
		6ヶ月以内	7～12ヶ月以内	13ヶ月以上	期間の定めはない	わからない	
雇用区分	正社員	0.7%	13.8%	4.1%	17.1%	1.2%	36.9% (272)
	非正社員	6.6%	48.1%	3.1%	5.1%	0.1%	63.1% (466)
合計		7.3% (54)	61.9%(457)	7.2% (53)	22.2% (164)	1.4% (10)	100.0% (738)

6 節 労働条件は、誰が決めているのか

1. 人事部門による 60 歳以降の労働条件の説明：人事部門による 60 歳以降の労働条件の説明実施の割合は約 25%

50 歳代で勤務していた会社の人事部門が 60 歳以降の労働条件の説明を 50 歳代から時間をかけて行っていたか、否かについてみると（図表 2 - 37）、「肯定的な回答」（「あてはまる」3.7% + 「まあ、あてはまる」21.4%）は 25.1%、「否定的な回答」（「あまり、あてはまらない」23.3% + 「あてはまらない」24.1%）は 47.4% となっており、「否定的な回答」が大きく上回っている。

こうした人事部門による 60 歳以降の労働条件の説明について、得点化してみると（算出方法は図表 2 - 37 の注を参照のこと）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（得点 2.68 点）で肯定的な回答が多く、これに対して、鉱業、建設業に勤務している者（同 2.49 点）及び製造業に勤務している者（同 2.51 点）で少なくなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、肯定的な回答が多くなっており、「肯定的な回答」の得点は従業員規模 100 人以下の 2.19 点から従業員規模 1,001 人以上の 2.89 点へと増加している。

図表 2 - 37 人事部門による 60 歳以降の労働条件の説明

（単位：％）

		件数	あてはまる	まあ、あてはまる	どちらともいえない	あまり、あてはまらない	あてはまらない	わからない	得点化
全体		990	3.7	21.4	26.9	23.3	24.1	0.5	2.57
年齢	60～64 歳	815	3.4	20.0	27.0	23.9	25.2	0.5	2.52
	65 歳以上	175	5.1	28.0	26.3	20.6	19.4	0.6	2.79
業種	鉱業、建設	107	1.9	20.6	27.1	25.2	25.2	0.0	2.49
	製造業	450	3.8	20.7	24.4	24.7	26.0	0.4	2.51
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	0.7	23.3	31.3	26.0	18.0	0.7	2.62
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	193	5.7	23.3	26.4	21.8	22.3	0.5	2.68
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	6.7	18.0	32.6	13.5	28.1	1.1	2.61
正社員人数	～100 人	177	2.3	12.4	24.3	23.7	36.7	0.6	2.19
	101～300 人	180	2.8	17.8	21.1	25.6	32.2	0.6	2.33
	301 人～1000 人	188	2.7	17.6	25.0	24.5	29.3	1.1	2.39
	1001 人～	439	5.2	28.2	30.5	22.1	13.7	0.2	2.89
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	464	2.8	17.9	25.6	21.6	31.7	0.4	2.38
	みなし継続雇用（正社員）	272	4.8	23.9	28.7	26.1	16.5	0.0	2.74
	長期雇用社員	254	4.3	25.2	27.2	23.6	18.5	1.2	2.73
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	6.3	16.8	29.5	23.2	23.2	1.1	2.60
	部長レベル	191	4.2	28.8	24.6	18.8	22.5	1.0	2.73
	次・課長レベル	220	4.1	19.5	28.2	23.6	24.1	0.5	2.56
	係長・主任レベル	128	3.1	21.9	35.2	18.0	21.9	0.0	2.66
	一般職レベル（正社員）	263	2.7	19.8	20.9	30.8	25.5	0.4	2.43
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	3.2	19.4	31.2	18.3	28.0	0.0	2.52

注 1：「得点化」は、「あてはまる」を 5 点～「あてはまらない」を 1 点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

第3に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者（同2.79点）は60～64歳未満の者（同2.52点）と比較して、肯定的な回答が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）（同2.74点）及び長期雇用社員（同2.73点）で、肯定的な回答が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同2.38点）で少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルに関わらず、肯定的な回答の比率はほぼ同じである。

2. 仕事内容決定の責任主体：仕事内容の決定主体は「現場の管理職・上司」がやや多い傾向

配属後の仕事内容に関して、「現場が主導して決めているのか、人事部門が主導して決めているのか」についてみると（図表2－38）、「現場が主導して決めている」（「すべて現場の管理職・上司が決めている」24.4%＋「どちらかといえば、現場の管理職・上司が決めている」29.0%）と考えている者が53.4%、「人事部門が主導して決めている」（「すべて経営層や人事部が決めている」17.4%＋「どちらかといえば、経営層や人事部が決めている」20.2%）と考えている者が37.6%であり、配属後の仕事内容は現場が主導して決めていると考えている者が多くなっている。

こうした仕事内容決定の責任主体について、得点化してみると（算出方法は図表2－38の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、製造業に勤務している者（得点2.73点）及び電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同2.65点）で配属後の仕事内容は現場が主導して決めていると考えている者が多くなっている。これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同2.51点）で少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、現場が主導して決めていると考えている者が多くなっており、「現場が主導して決めている」の得点は従業員規模100人以下の2.09点から従業員規模1,001人以上の2.94点へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、年齢に関わらず、配属後の仕事内容は現場が主導して決めていると考えている者の比率はほぼ同じである。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）（同2.98点）で配属後の仕事内容は現場が主導して決めていると考えている者が多くなっている。これに対して、長期雇用社員（同2.23点）で考えている者が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、低い業務レベルの仕事を担当している者ほど、現場が主導して決めていると考えている者が多くなっており、「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の1.84点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の3.00点へと増加している。

図表 2 - 38 仕事内容の決定者

(単位：%)

		件数	配属後の役割や仕事内容は、すべて経営層や人事部が決められている	どちらかといえば、経営層や人事部が決めている	どちらかといえば、現場の管理職・上司が決めている	配属後の役割や仕事内容は、すべて現場の管理職・上司が決めている	わからない	得点
全体		993	17.4	20.2	29.0	24.4	9.0	2.66
年齢	60～64歳	818	17.0	19.6	30.6	24.3	8.6	2.68
	65歳以上	175	19.4	23.4	21.7	24.6	10.9	2.58
業種	鉱業、建設	107	21.5	17.8	31.8	22.4	6.5	2.59
	製造業	452	15.7	20.1	29.6	26.3	8.2	2.73
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	20.7	16.7	27.3	26.0	9.3	2.65
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	15.5	24.2	29.9	21.1	9.3	2.63
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	20.2	21.3	23.6	20.2	14.6	2.51
正社員人数	～100人	177	33.3	26.0	16.4	12.4	11.9	2.09
	101～300人	181	19.9	29.3	26.0	16.6	8.3	2.43
	301人～1000人	188	14.9	18.1	31.9	27.7	7.4	2.78
	1001人～	441	11.1	15.0	34.2	31.3	8.4	2.94
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	11.6	12.7	32.6	33.7	9.4	2.98
	みなし継続雇用（正社員）	272	19.9	23.5	27.2	21.0	8.5	2.54
	長期雇用社員	255	25.5	30.6	24.3	11.0	8.6	2.23
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	41.1	31.6	11.6	7.4	8.4	1.84
	部長レベル	191	26.6	30.7	20.8	15.6	6.3	2.27
	次・課長レベル	220	13.2	20.9	32.3	26.8	6.8	2.78
	係長・主任レベル	128	12.5	14.1	37.5	25.0	10.9	2.84
	一般職レベル（正社員）	263	10.2	13.6	35.1	30.2	10.9	2.96
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	11.8	12.9	26.9	36.6	11.8	3.00

注1：「得点化」は「配属後の役割や仕事内容はすべて経営層や人事部が決めている」は1点～「配属後の役割や仕事内容は、すべて現場の管理職・上司が決めている」は4点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

3. 雇用継続決定の判断：経営層や人事部が半数強を占める

次に、雇用継続されるか否かを判断する際に、「経営層や人事部」あるいは「所属部署の責任者」のどちらの意見が強く反映されるかをみたのが図表 2 - 39 である。「経営層や人事部である」（「経営層や人事部である」26.3% + 「どちらかといえば、経営層や人事部である」27.8%）は 54.1%、「所属部署の責任者」（「どちらかといえば、所属部署の責任者」30.6% + 「所属部署の責任者」15.3%）は 45.9% となっている。半数強が雇用継続の意向は経営層・人事部の決定に影響を受けていると考えている。

こうした雇用継続決定の判断を担う部署について、第1に、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（「経営層や人事部である」 + 「どちらかといえば、経営層や人事部である」の合計：60.3%）で雇用継続の意向は経営層や人事部の決定に影響を受けていると考えている者が多くなっている。これに対して、鉱業、建設業に勤務している者（同 49.5%）及び製造業に勤務している者（同 51.8%）で少なくなっている。

図表 2 - 39 雇用継続の決定者

(単位：%)

		件数	人事部署			所属部署		
			人事部署 や経営層 である	人事部署 や経営層 である	どちらか と い え ば 人事部署 や 経営層 である	どちらか と い え ば 所属部署 の責任者 である	所属部署 の責任者 である	所属部署 の責任者 である
全体		993	54.1	26.3	27.8	30.6	15.3	45.9
年齢	60～64歳	818	52.6	24.1	28.5	31.8	15.6	47.4
	65歳以上	175	61.2	36.6	24.6	25.1	13.7	38.8
業種	鉱業、建設	107	49.5	29.9	19.6	28.0	22.4	50.4
	製造業	452	51.8	23.0	28.8	32.7	15.5	48.2
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	56.0	28.0	28.0	32.7	11.3	44.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	60.3	29.9	30.4	27.3	12.4	39.7
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	54.0	27.0	27.0	27.0	19.1	46.1
正社員人数	～100人	177	76.9	45.8	31.1	16.4	6.8	23.2
	101～300人	181	63.0	29.3	33.7	25.4	11.6	37.0
	301人～1000人	188	51.6	22.9	28.7	34.0	14.4	48.4
	1001人～	441	42.2	18.6	23.6	37.2	20.6	57.8
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	46.7	22.5	24.2	35.0	18.2	53.2
	みなし継続雇用（正社員）	272	54.4	27.2	27.2	30.9	14.7	45.6
	長期雇用社員	255	67.1	32.2	34.9	22.4	10.6	33.0
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	86.4	61.1	25.3	9.5	4.2	13.7
	部長レベル	191	59.9	30.2	29.7	19.8	20.3	40.1
	次・課長レベル	220	47.7	19.5	28.2	32.3	20.0	52.3
	係長・主任レベル	128	53.1	25.0	28.1	32.8	14.1	46.9
	一般職レベル（正社員）	263	46.8	18.1	28.7	41.9	11.3	53.2
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	46.3	23.7	22.6	35.5	18.3	53.8

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、雇用継続の意向は経営層や人事部の決定に影響を受けていると考えている者が多くなっており、「経営層や人事部である」比率は従業員規模1,001人以上の42.2%から従業員規模100人以下の76.9%へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者と65歳以上の者を比較すると、65歳以上の者（同61.2%）で雇用継続の意向は経営層や人事部の決定に影響を受けていると考えている者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同67.1%）で雇用継続の意向は経営層や人事部の決定に影響を受けていると考えている者が多くなっている。これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同46.7%）で考えている者が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務のレベルと雇用継続決定の判断を担う部署との間に有意な関係は見られない。

4. 労働条件に関する人事部門との相談・交渉事項：主な相談・交渉事項は労働時間と業務内容

60歳以降の雇用契約締結時や契約更新時に、人事部門と相談・交渉できるかどうかについてみると、「相談は一切できない（条件を受け入れるのみ）」の割合は36.4%を占め、相談・交渉できるとする割合は6割強を占めている（図表2-40）。

つぎに、相談・交渉できる内容についてみると、「勤務日・勤務日数・勤務時間」が27.3%を占め最も多く、次いで、「業務内容」(25.6%)、「契約形態(雇用形態・請負形態)」(16.6%)、「賃金水準・契約額」(15.5%)、「配属先部署」(15.3%)、「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」(14.8%)の順になっている。労働時間、業務内容や配属先部署といった仕事内容、契約形態に関わる相談・交渉事項が主となり、仕事の達成方法・手段に関わる項目(「職位や権限」10.2%、「職場の業務目標・事業計画」6.5%、「業績達成のための資源配置(設備・人員)」5.5%、「あなたの業務目標」11.1%)は低くなっている。

こうした労働条件に関する人事部門との相談・交渉事項について、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者(指摘率:40.2%)で「相談・交渉は一切できない(条件を受け入れるのみ)」と考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者(同30.3%)で少なくなっている。つぎに、相談・交渉できる内容についてみると、鉱業、建設業に勤務している者で「勤務日・勤務日数・勤務時間」(同30.8%)、製造業に勤務している者で「業務内容」(同26.5%)、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「配属先部署」(同19.6%)、「業務内容」(同27.3%)、「勤務日・勤務日数・勤務時間」(同31.4%)及び「契約形態(雇用形態・請負形態)」(同20.1%)、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「賃金水準・契約額」(同23.6%)及び「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」(同23.6%)について人事部門と相談・交渉できると考えている者が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、「相談・交渉は一切できない(条件を受け入れるのみ)」については、規模に関わらず、「相談・交渉は一切できない」比率はほぼ同じである。つぎに、相談・交渉できる内容についてみると、「配属先部署」及び「勤務地」については大手企業に勤務している者ほど人事部門と相談・交渉できると考えている者が多くなっており、従業員規模100人以下から従業員規模1,001人以上の間でそれぞれ5.6%から18.8%、7.9%から16.8%に増加している。これに対して、小規模企業に勤務している者ほど、「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」について人事部門と相談・交渉できると考えている者が多く、「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」の比率は従業員規模1,001人以上の10.9%から従業員規模100人以下の26.0%へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者(同38.0%)と65歳以上の者(同28.6%)を比較すると、60歳～64歳の者で人事部門と「相談・交渉は一切できない(条件を受け入れるのみ)」と考えている者が多くなっている。また、相談・交渉できる内容についてみると、65歳以上の者で「職位や権限」(同17.1%)、「業務内容」(同33.7%)、「勤務日・勤務日数・勤務時間」(同32.6%)、「あなたの業務目標」(同15.4%)、「賃金水準・契約額」(同24.0%)、「契約形態(雇用形態・請負形態)」(同24.6%)及び「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」(同20.0%)について、人事部門と相談・交渉できると考えている者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）（同 43.4%）で人事部門と「相談は一切できない（条件を受け入れるのみ）」と考えている者が多く、これに対して、長期雇用社員（同 26.7%）で少なくなっている。つぎに、相談・交渉できる内容についてみると、みなし継続雇用（非正社員）で「配属先部署」（同 16.3%）、みなし継続雇用（正社員）で「職位や権限」（同 15.4%）、「勤務日・勤務日数・勤務時間」（同 29.4%）及び「残業時間や出張」（同 12.5%）、長期雇用社員で「職位や権限」（同 15.3%）、「業務内容」（同 31.0%）、「勤務地」（同 17.7%）、「職場の業務目標・事業計画」（同 10.6%）、「業績達成のための資源配置（設備・人員）」（同 10.6%）、「あなたの業務目標」（同 16.9%）、「賃金水準・契約額」（同 19.6%）、「契約形態（雇用形態・請負形態）」（同 18.8%）及び「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」（同 19.6%）について人事部門と相談・交渉できると考えている者が多くになっており、長期雇用社員で様々な事柄について広範囲に人事部門と相談・交渉できると考えている者が多くなっている。

図表 2 - 40 労働条件を巡る人事部門との相談・交渉事項（複数回答）

（単位：％）

	件数	相談は一切できない (条件を受け入れるのみ)	配属先部署	職位や権限	業務内容	勤務日・勤務日数・勤務時間	残業時間や出張	勤務地	職場の業務目標・事業計画	業績達成のための資源配置 (設備・人員)	あなたの業務目標	賃金水準・契約額	契約形態(雇用形態・請負形態)	仕事の進め方ややり方の裁量の範囲	その他
全体	993	36.4	15.3	10.2	25.6	27.3	11.5	13.9	6.5	5.5	11.1	15.5	16.6	14.8	1.6
年齢															
60～64歳	818	38.0	15.6	8.7	23.8	26.2	11.4	14.2	5.9	5.0	10.1	13.7	14.9	13.7	1.3
65歳以上	175	28.6	13.7	17.1	33.7	32.6	12.0	12.6	9.7	8.0	15.4	24.0	24.6	20.0	2.9
業種															
鉱業、建設	107	40.2	11.2	10.3	26.2	30.8	10.3	15.9	9.3	8.4	13.1	19.6	17.8	16.8	0.9
製造業	452	37.4	15.7	10.2	26.5	25.9	13.1	11.9	6.6	5.3	12.2	13.3	16.4	15.3	1.1
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	38.0	14.0	8.0	23.3	25.3	9.3	12.0	5.3	6.0	10.7	9.3	14.0	8.7	2.7
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	33.0	19.6	10.8	27.3	31.4	10.3	19.1	6.7	3.1	8.8	19.6	20.1	13.4	2.1
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	30.3	11.2	12.4	20.2	24.7	11.2	13.5	4.5	7.9	9.0	23.6	13.5	23.6	2.2
正社員人数															
～100人	177	35.0	5.6	9.6	26.0	29.9	13.0	7.9	5.6	5.1	10.7	22.6	19.8	26.0	1.1
101～300人	181	35.9	14.9	11.0	28.2	28.2	13.8	13.3	9.9	6.6	16.0	13.3	16.0	14.9	1.7
301人～1000人	188	38.8	17.0	8.5	23.4	21.3	12.2	13.8	4.3	3.7	11.2	14.9	17.0	12.8	1.1
1001人～	441	36.3	18.8	10.9	25.6	28.8	9.8	16.8	6.6	6.1	8.8	13.8	15.6	10.9	2.0
キャリア類型															
みなし継続雇用（非正社員）	466	43.4	16.3	4.3	19.7	27.3	10.5	11.6	3.2	1.5	6.7	12.4	17.2	10.7	0.9
みなし継続雇用（正社員）	272	33.5	13.6	15.4	30.5	29.4	12.5	14.3	8.5	7.7	13.2	16.9	13.6	17.3	1.8
長期雇用社員	255	26.7	15.3	15.3	31.0	25.1	12.2	17.7	10.6	10.6	16.9	19.6	18.8	19.6	2.8

4. 労働条件に関する直属上司との相談・交渉事項：主な相談・交渉事項は業務内容と労働時間

60歳以降の雇用契約締結時や契約更新時に、直属上司と相談・交渉できるかどうかについてみると、「相談・交渉は一切できない(条件を受け入れるのみ)」の割合は32.6%を占め、「相談・交渉できる」とする割合は67.4%と7割弱を占めており、人事部門と比較すると、若干、「相談・交渉できる」割合は増えている（図表2-41）。

つぎに、相談・交渉できる内容についてみると、「業務内容」が31.4%を占め最も多く、次いで、「勤務日・勤務日数・勤務時間」（26.1%）、「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」（23.6%）、「あなたの業務目標」（18.6%）、「残業時間や出張」（14.0%）、「職場の業務目標・事業計画」（13.0%）の順になっている。労働時間、業務内容や配属先部署といった仕事内

容だけでなく、仕事の達成方法・手段に関わる項目についても相談・交渉事項になっている。

さらに、相談・交渉できる内容について、人事部門と直属の上司を比較すると、直属の上司ほど、「業務内容」、「職場の業務目標・事業計画」、「あなたの業務目標」及び「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」について、相談・交渉できると考えている者が多くなっている。

図表 2 - 41 労働条件を巡る相談・交渉事項—人事部門 VS 直属の上司（複数回答，N =993 名）

（単位：％）

	相談は一切できない（条件を受け入れるのみ）	配属先部署	職位や権限	業務内容	勤務日・勤務日数・勤務時間	残業時間や出張	勤務地	職場の業務目標・事業計画	業績達成のための資源配置（設備・人員）	あなたの業務目標	賃金水準・契約額	契約形態（雇用形態・請負形態）	仕事の進め方ややり方の裁量の範囲	その他
人事部門	36.4	15.3	10.2	25.6	27.3	11.5	13.9	6.5	5.5	11.1	15.5	16.6	14.8	1.6
直属の上司	32.6	12.3	10.4	31.4	26.1	14.0	12.2	13.0	7.4	18.6	12.4	12.4	23.6	1.0

こうした労働条件に関する直属の上司との相談・交渉事項について（図表 2 - 42）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者（指摘率：41.1%）で「相談・交渉は一切できない（条件を受け入れるのみ）」と考えている者が多く、これに対して、製造業に勤務している者（同 29.9%）で少なくなっている。つぎに、相談・交渉できる内容についてみると、製造業に勤務している者で「業務内容」（同 35.2%）、「残業時間や出張」（同 15.7%）及び「あなたの業務目標」（同 22.6%）、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「勤務日・勤務日数・勤務時間」（同 29.4%）、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「残業時間や出張」（同 15.7%）及び「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」（同 27.0%）、について直属の上司と相談・交渉できると考えている者が多くなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、「相談・交渉は一切できない（条件を受け入れるのみ）」と考えている者が多く、「相談・交渉は一切できない（条件を受け入れるのみ）」の比率は従業員規模 1,001 人以上の 31.5% から従業員規模 100 人以下の 37.3% へと増加している。つぎに、相談・交渉できる内容についてみると、「職位や権限」、「賃金水準・契約額」及び「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」については小規模企業に勤務している者ほど人事部門と相談・交渉できると考えている者が多くなっており、従業員規模 1,001 人以上から従業員規模 100 人以下の間でそれぞれ 8.4% から 14.7%、10.2% から 17.5%、20.9% から 27.1% に増加している。これに対して、大手企業に勤務している者ほど、「配属先部署」について人事部門と相談・交渉できると考えている者が多く、「配属先部署」の比率は従業員規模 100 人以下の 5.6% から従業員規模 1,001 人以上の 14.1% へと増加している。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（同 33.9%）と 65 歳以上の者（同 26.9%）を比較すると、60～64 歳の者で直属の上司と「相談・交渉は一切できない（条件を受け入れるのみ）」と考えている者が多くなっている。また、相談・交渉できる内容につ

いてみると、65歳以上の者で「職位や権限」（同15.4%）、「業務内容」（同37.1%）、「勤務日・勤務日数・勤務時間」（同31.4%）、「職場の業務目標・事業計画」（同18.9%）、「あなたの業務目標」（同26.3%）、「契約形態（雇用形態・請負形態）」（同17.1%）及び「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」（同28.6%）について、直属の上司と相談・交渉できると考えている者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）（同36.9%）で直属の上司と「相談は一切できない（条件を受け入れるのみ）」と考えている者が多く、これに対して、長期雇用社員（同26.3%）で少なくなっている。つぎに、相談・交渉できる内容についてみると、みなし継続雇用（非正社員）で「勤務日・勤務日数・勤務時間」（同28.8%）、みなし継続雇用（正社員）で「業務内容」（同33.1%）と「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」（同24.6%）、長期雇用社員で「配属先部署」（同14.1%）、「職位や権限」（同18.8%）、「残業時間や出張」（同16.5%）、「勤務地」（同16.1%）、「職場の業務目標・事業計画」（同18.4%）、「業績達成のための資源配置（設備・人員）」（同11.4%）、「あなたの業務目標」（同22.7%）、「賃金水準・契約額」（同18.4%）及び「契約形態（雇用形態・請負形態）」（同14.5%）について直属の上司と相談・交渉できると考えている者が多くなっており、長期雇用社員で様々な事柄について広範囲に直属の上司と相談・交渉できると考えている者が多くなっている。

図表2-42 労働条件を巡る直属上司との相談・交渉事項（複数回答）

（単位：%）

	件数	相談は一切できない (条件を受け入れるのみ)	配属先部署	職位や権限	業務内容	勤務日・勤務日数・勤務時間	残業時間や出張	勤務地	職場の業務目標・事業計画	業績達成のための資源配置(設備・人員)	あなたの業務目標	賃金水準・契約額	契約形態(雇用形態・請負形態)	仕事の進め方ややり方の裁量の範囲	その他
全体	993	32.6	12.3	10.4	31.4	26.1	14.0	12.2	13.0	7.4	18.6	12.4	12.4	23.6	1.0
年齢															
60～64歳	818	33.9	12.8	9.3	30.2	24.9	13.4	12.0	11.7	7.5	17.0	11.7	11.4	22.5	0.7
65歳以上	175	26.9	9.7	15.4	37.1	31.4	16.6	13.1	18.9	6.9	26.3	15.4	17.1	28.6	2.3
業種															
鉱業、建設	107	41.1	7.5	11.2	30.8	24.3	15.0	18.7	12.1	8.4	15.9	15.0	12.1	21.5	0.0
製造業	452	29.9	11.1	9.5	35.2	26.1	15.7	9.1	14.4	7.7	22.6	11.1	10.6	25.9	0.7
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	37.3	11.3	7.3	26.7	25.3	10.0	13.3	11.3	7.3	17.3	6.7	12.0	17.3	2.0
運輸・郵便・卸売・小売、飲食サービス	194	30.9	20.1	11.3	29.9	29.4	11.9	14.9	12.4	6.2	16.0	17.0	16.0	22.7	0.5
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	31.5	9.0	16.9	24.7	22.5	15.7	12.4	11.2	6.7	10.1	15.7	14.6	27.0	3.4
正社員人数															
～100人	177	37.3	5.6	14.7	26.0	27.7	15.8	10.2	13.6	7.3	15.8	17.5	13.6	27.1	0.0
101～300人	181	32.0	12.7	12.2	34.8	27.6	17.1	11.0	13.8	7.2	20.4	14.4	12.2	25.4	0.6
301人～1000人	188	31.9	13.8	9.6	27.1	19.7	12.8	10.6	12.8	8.0	17.6	10.6	12.8	23.4	1.1
1001人～	441	31.5	14.1	8.4	34.5	27.7	12.7	14.1	12.7	7.3	19.7	10.2	12.0	20.9	1.6
キャリア類型															
みなし継続雇用（非正社員）	466	36.9	10.9	4.3	30.9	28.8	13.1	10.7	8.6	4.9	15.9	9.7	12.0	23.6	0.6
みなし継続雇用（正社員）	272	31.3	12.9	12.9	33.1	25.0	13.2	11.0	15.4	7.7	19.5	11.4	11.0	24.6	0.4
長期雇用社員	255	26.3	14.1	18.8	30.6	22.4	16.5	16.1	18.4	11.4	22.7	18.4	14.5	22.4	2.4

6. 労働条件の希望達成率：労働条件の希望達成率は7割弱

最後に、現在の労働条件の希望達成率を図表2-43からみると、「80～89%」が最も多く（19.7%）、次いで「50～59%」（15.7%）、「70～79%」（15.4%）の順となっている。成就した割合が8割を超えているのは42.3%と全体の約4割強を占め、平均値は66.7%となっている。

こうした労働条件の希望達成率について、第1に、勤務先の業種別にみると、製造業に勤

務している者（平均 68.2%）で最も高く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産に勤務している者（同 63.9%）で最も低くなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、労働条件の希望成就率はほぼ同じである。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（同 65.3%）と 65 歳以上の者（同 73.3%）を比較すると、65 歳以上の者で労働条件の希望成就率が高くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同 71.4%）で労働条件の希望成就率が最も高く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同 62.7%）で最も低くなっている。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、担当レベルが高い者ほど、労働条件の希望成就率が高くなっており、労働条件の希望成就率の平均値は、概ね、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 59.8% から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 80.1% へと増加している。

図表 2 - 43 現在の労働条件の希望成就率

(単位：%)

		件数	0～9%	10～19%	20～29%	30～39%	40～49%	50～59%	60～69%	70～79%	80～89%	90～99%	100%	平均値 (%)	標準偏差
全体		993	2.8	2.8	2.0	3.5	2.5	15.7	12.9	15.4	19.7	11.6	11.0	66.7	24.5
年齢	60～64歳	818	3.2	3.4	2.0	3.8	2.8	16.0	13.7	15.5	18.7	10.6	10.3	65.3	24.9
	65歳以上	175	1.1	0.0	2.3	2.3	1.1	14.3	9.1	14.9	24.6	16.0	14.3	73.3	21.1
業種	鉱業、建設	107	3.7	5.6	0.9	4.7	1.9	16.8	10.3	12.1	21.5	13.1	9.3	64.6	26.5
	製造業	452	2.2	1.5	2.2	3.8	3.5	13.9	13.1	14.6	21.9	11.7	11.5	68.2	23.5
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	4.0	5.3	2.0	4.0	0.7	14.7	12.7	20.7	15.3	11.3	9.3	63.9	26.3
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	3.1	2.6	2.6	2.6	3.1	17.5	11.9	16.0	17.5	11.9	11.3	66.3	24.8
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	2.2	2.2	1.1	2.2	0.0	21.3	18.0	13.5	18.0	9.0	12.4	67.1	22.9
正社員人数	～100人	177	2.3	2.8	2.3	4.5	1.7	13.0	13.6	13.6	21.5	10.7	14.1	68.1	24.7
	101～300人	181	1.7	2.8	1.1	1.7	2.8	17.7	14.9	18.2	20.4	10.5	8.3	67.2	22.0
	301人～1000人	188	2.7	4.3	3.7	3.2	2.1	16.5	12.8	16.0	22.3	8.5	8.0	63.9	24.9
	1001人～	441	3.4	2.3	1.6	4.1	2.9	15.6	11.8	15.0	17.5	13.6	12.2	67.2	25.0
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	3.9	4.1	2.4	4.7	3.2	17.2	13.9	15.9	15.7	9.7	9.4	62.7	25.8
	みなし継続雇用（正社員）	272	1.1	0.7	1.5	2.9	3.3	17.3	13.6	13.6	23.5	13.2	9.2	69.1	20.9
	長期雇用社員	255	2.7	2.7	2.0	2.0	0.4	11.4	10.2	16.5	23.1	13.3	15.7	71.4	24.4
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	2.1	0.0	0.0	1.1	0.0	8.4	12.6	8.4	20.0	16.8	30.5	80.1	21.0
	部長レベル	191	0.5	2.6	1.6	2.1	1.0	19.3	8.3	16.7	22.4	13.0	12.5	70.6	21.9
	次・課長レベル	220	0.9	4.1	2.7	4.5	4.1	15.9	13.2	16.8	21.4	11.4	5.0	64.3	23.0
	係長・主任レベル	128	3.9	3.1	2.3	3.1	3.9	14.8	10.9	20.3	18.8	10.2	8.6	64.6	25.1
	一般職レベル（正社員）	263	5.7	2.6	1.5	3.4	2.3	13.6	17.4	14.3	18.5	10.9	9.8	64.5	25.9
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	3.2	3.2	4.3	7.5	3.2	22.6	11.8	12.9	15.1	7.5	8.6	59.8	25.4

注 1：「平均値」は 0～100% の実数記入の値である。

7 節 人事部門からの支援

1. 勤務している会社における「60 歳以降の従業員の活躍」を支援するための専任の担当者の任命状況：「任命している」は 2 割弱

勤務している会社では、60 歳以降の従業員が活躍できよう専任の担当者を「任命しており、対象者となっている」が 9.6%、「任命しているが、対象となっていない」が 7.6%、「任命していない」が 69.7% である（図表 2 - 44）。

こうした専任担当者の任命状況について、第1に、勤務先の業種別にみると、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「勤務している会社が専任の担当者を任命している」（指摘率：23.6%）おり、かつ、「対象者となっている」（同 14.6%）と指摘する者が多くなっている。これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 14.6%）で「任命している」が少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、規模と「60歳以降の従業員の活躍」を支援するための専任の担当者の任命状況の間に有意な関係は見られない。

第3に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者で「勤務している会社が専任の担当者を任命している」（同 21.7%）と指摘する者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）で「勤務している会社が専任の担当者を任命している」（同 21.3%）おり、かつ、「対象者となっている」（同 11.8%）と指摘する者が多くなっている。これに対して、みなし継続雇用（非正社員）で「任命している」（同 13.5%）が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、次・課長レベル以上の管理職レベルほど「勤務している会社が専任の担当者を任命している」と指摘する者が多くなっている。これに対して、非管理職レベルほど少なくなっている。

図表2-44 「60歳以降の従業員の活躍」を支援するための専任の担当者の任命状況

(単位：%)

		件数	任命している	任命しており、私はその対象となっている	任命しているが、私はその対象となっていない	任命していない	わからない
全体		993	17.2	9.6	7.6	69.7	13.2
年齢	60～64歳	818	16.1	9.4	6.7	70.3	13.6
	65歳以上	175	21.7	10.3	11.4	66.9	11.4
業種	鉱業、建設	10.7	22.4	12.1	10.3	72.9	4.7
	製造業	452	15.4	7.7	7.7	69.0	15.5
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	14.6	9.3	5.3	65.3	20.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	17.0	10.3	6.7	74.7	8.2
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	23.6	14.6	9.0	65.2	11.2
正社員人数	～100人	177	13.0	5.1	7.9	79.1	7.9
	101～300人	181	18.3	12.2	6.1	70.7	11.0
	301人～1000人	188	14.4	8.5	5.9	77.1	8.5
	1001人～	441	19.5	10.7	8.8	62.8	17.7
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	13.5	8.6	4.9	71.5	15.0
	みなし継続雇用（正社員）	272	21.3	11.8	9.6	65.4	13.2
	長期雇用社員	255	19.2	9.0	10.2	71.0	9.8
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	35.8	10.5	25.3	57.9	6.3
	部長レベル	191	23.9	16.1	7.8	65.6	10.4
	次・課長レベル	220	17.7	9.5	8.2	71.4	10.9
	係長・主任レベル	128	10.2	6.3	3.9	77.3	12.5
	一般職レベル（正社員）	263	10.6	6.4	4.2	70.9	18.5
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	10.8	8.6	2.2	72.0	17.2

2. 専任の担当者の役割：「雇用継続・労働条件を判断・決定する役割」が6割強を占めている

勤務している会社で専任の担当者が任命されている者に限定して、専任の担当者の役割に関して、60歳以降の従業員の雇用継続・労働条件を判断・決定する役割であるのか、60歳以降の従業員が活躍できるように、あなたや上司を支援する役割（相談、助言、指導）であるのかについてみてみよう。

図表2-45から明らかなように、「雇用継続・労働条件を判断・決定する役割」（「雇用継続・労働条件を判断・決定する役割」8.4%＋「雇用継続・労働条件を判断・決定する役割に近い」52.6%）と考えている者が61.0%、「あなたや上司を支援する役割（相談、助言、指導）」（「あなたや上司を支援する役割（相談、助言、指導）」7.4%＋「あなたや上司を支援する役割（相談、助言、指導）に近い」31.6%）と考えている者が39.0%であり、専任の担当者の役割を60歳以降の従業員の雇用継続・労働条件を判断・決定する役割であると考えている者が多くなっている。

図表2-45 専任の担当者の役割

(単位：%)

		件数	あなたの雇用継続・労働条件を判断・決定する役割	あなたの雇用継続・労働条件を判断・決定する役割である	あなたの雇用継続・労働条件を判断・決定する役割であるに近い	あなたが活躍できるように、あなたや上司を支援する役割であるに近い	あなたが活躍できるように、あなたや上司を支援する役割である	あなたが活躍できるように、あなたや上司を支援する役割
全体		95	61.0	8.4	52.6	31.6	7.4	39.0
年齢	60～64歳	77	58.4	5.2	53.2	32.5	9.1	41.6
	65歳以上	18	72.2	22.2	50.0	27.8	0.0	27.8
業種	鉱業、建設	13	46.2	7.7	38.5	46.2	7.7	53.9
	製造業	35	62.9	8.6	54.3	22.9	14.3	37.2
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	14	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	50.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	20	65.0	10.0	55.0	35.0	0.0	35.0
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	13	76.9	15.4	61.5	15.4	7.7	23.1
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	40	50.0	5.0	45.0	37.5	12.5	50.0
	みなし継続雇用（正社員）	32	65.6	6.3	59.4	31.3	3.1	34.4
	長期雇用社員	23	73.9	17.4	56.5	21.7	4.4	26.1

注1：集計母数は勤務している会社で専任の担当者が任命されている者である。

こうした専任担当者の役割について、第1に、勤務先の業種別にみると、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（「雇用継続・労働条件を判断・決定する役割」＋「雇用継続・労働条件を判断・決定する役割に近い」の合計76.9%）で雇用継続・労働条件を判断・決定する役割であると考えている者が多くなっている。これに対して、鉱業・建設業（同46.2%）や電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同50.0%）で少なくなっている。

第2に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者（同72.2%）で60歳以降の従業員の雇用継続・労働条件を判断・決定する役割であると考えている者が多くなっている。

第3に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同73.9%）で雇用継続・労働条件を判断・決定する役割であると考えている者が多くなっている。これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同50.0%）で少なくなっている。

3. 適用されている制度

適用されている制度についてみると、「退職時に退職金・奨励金の支給」が35.8%で最も多くを占め、次いで、「目標管理（個人目標設定・個人業績の確認・評価）の実施」（22.2%）、「個人業績や成果を反映する賞与」（17.5%）、「定年退職者向けのOB会への参加」（16.4%）、「昇給・降給がある賃金制度」（16.3%）、「短時間・短日数勤務の適用」（10.7%）がこれに続いている（図表2-46）。

こうした適用されている制度について、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者で「昇給・降給がある賃金制度」（指摘率：20.6%）及び「退職時に退職金・奨励金の支給」（同39.3%）、製造業に勤務している者で「目標管理（個人目標設定・個人業績の確認・評価）の実施」（同25.2%）、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で「個人業績や成果を反映する賞与」（同20.7%）、「スキルや技術を高める研修機会」（同10.7%）及び「定年退職者向けのOB会への参加」（同18.0%）、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「世間相場よりも高い給与額の設定」（同10.1%）及び「短時間・短日数勤務の適用」（同14.6%）を指摘する者が多くなっている。また、「いずれもあてはまらない」（同36.0%）は医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で多くなっている。

図表 2 - 46 適用されている制度（複数回答）

（単位：％）

	件数	昇給・降給がある賃金制度	降給あり個人業績減賞	業績を反映する賞与	退職金・奨励金の支給	退職金・奨励金の支給	世間相場より高い給与額の設定	目標管理（個人目標設定・個人業績の確認・評価）の実施	管人・個人業績の短時間・短日数勤務の適用	時間・短日数勤務の適用	意識（活字）の研修	改革（活字）の研修	改業（活字）の研修	スヤをる機会	キ技術研修	職活（資生）の研修	生計（資生）の研修	配の申告	先己	独立・開業支援	雇約請約契約の機会	契ら契問へ換	用後、です引取の機会	終短依るへ換	定職け会参加	退向OBの	いずれもあてはまらない		
全体	993	16.3	17.5	35.8	8.1	22.2	10.7	5.1	8.8	4.2	8.1	1.1	4.6	1.0	16.4	30.5	16.1	17.7	25.5	48.6	10.2	27.8	13.3	36.1	21.9	15.4	26.5		
年齢																													
60～64歳	818	16.1	17.7	36.9	7.5	22.2	9.2	5.3	7.8	4.0	7.9	1.1	4.2	1.0	16.5	30.0	16.1	17.7	25.5	48.6	10.2	27.8	13.3	36.1	21.9	15.4	26.5		
65歳以上	175	17.1	16.6	30.3	10.9	21.7	17.7	4.6	13.1	5.1	8.6	1.1	6.9	1.1	16.0	33.1	17.1	16.6	30.3	10.9	21.7	17.7	4.6	13.1	5.1	8.6	1.1	6.9	1.1
業種																													
鉱業・建設	107	20.6	15.9	39.3	6.5	15.0	6.5	1.9	6.5	5.6	4.7	0.9	5.6	0.0	16.8	35.5	20.6	15.9	39.3	6.5	15.0	6.5	1.9	6.5	5.6	4.7	0.9	5.6	0.0
製造業	452	15.3	17.9	37.6	7.7	25.2	9.5	5.5	9.7	3.5	8.4	1.1	4.2	0.9	17.5	28.5	15.3	17.9	37.6	7.7	25.2	9.5	5.5	9.7	3.5	8.4	1.1	4.2	0.9
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	19.3	20.7	28.0	8.7	24.0	12.7	6.0	10.7	3.3	8.7	1.3	4.7	1.3	18.0	31.3	19.3	20.7	28.0	8.7	24.0	12.7	6.0	10.7	3.3	8.7	1.3	4.7	1.3
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	13.4	15.5	34.0	8.2	22.2	12.4	6.2	6.7	5.7	7.7	1.0	6.2	1.0	14.9	29.4	13.4	15.5	34.0	8.2	22.2	12.4	6.2	6.7	5.7	7.7	1.0	6.2	1.0
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	18.0	16.9	38.2	10.1	12.4	14.6	3.4	7.9	4.5	10.1	1.1	2.2	2.2	11.2	36.0	18.0	16.9	38.2	10.1	12.4	14.6	3.4	7.9	4.5	10.1	1.1	2.2	2.2
正社員人数																													
～100人	177	19.2	17.5	40.7	8.5	10.7	8.5	2.8	7.9	2.8	2.8	0.6	5.6	0.6	3.4	38.4	19.2	17.5	40.7	8.5	10.7	8.5	2.8	7.9	2.8	2.8	0.6	5.6	0.6
101～300人	181	17.7	17.7	40.3	9.4	16.6	9.4	7.7	9.4	1.7	6.1	0.0	2.2	1.1	8.3	29.8	17.7	17.7	40.3	9.4	16.6	9.4	7.7	9.4	1.7	6.1	0.0	2.2	1.1
301人～1000人	188	12.8	12.2	30.3	5.3	24.5	7.4	3.2	10.1	2.7	9.6	0.5	3.2	0.5	12.8	34.0	12.8	12.2	30.3	5.3	24.5	7.4	3.2	10.1	2.7	9.6	0.5	3.2	0.5
1001人～	441	16.1	20.0	34.7	8.6	28.3	13.6	5.9	8.4	6.6	10.4	2.0	5.9	1.4	28.8	25.4	16.1	20.0	34.7	8.6	28.3	13.6	5.9	8.4	6.6	10.4	2.0	5.9	1.4
キャリア類型																													
みなし継続雇用（非正社員）	466	7.9	12.0	26.4	6.2	19.3	13.7	3.0	6.2	3.2	7.9	0.4	5.4	0.4	21.9	36.1	7.9	12.0	26.4	6.2	19.3	13.7	3.0	6.2	3.2	7.9	0.4	5.4	0.4
みなし継続雇用（正社員）	272	19.1	19.5	39.7	9.2	21.7	8.1	5.5	8.8	4.4	7.0	1.5	3.7	1.1	15.4	26.5	19.1	19.5	39.7	9.2	21.7	8.1	5.5	8.8	4.4	7.0	1.5	3.7	1.1
長期雇用社員	255	28.6	25.5	48.6	10.2	27.8	7.8	8.6	13.3	5.9	9.4	2.0	4.3	2.0	7.5	24.7	28.6	25.5	48.6	10.2	27.8	7.8	8.6	13.3	5.9	9.4	2.0	4.3	2.0
担当業務レベル																													
経営層（役員レベル）	95	21.1	20.0	40.0	20.0	14.7	8.4	3.2	10.5	2.1	4.2	0.0	4.2	1.1	8.4	26.3	21.1	20.0	40.0	20.0	14.7	8.4	3.2	10.5	2.1	4.2	0.0	4.2	1.1
部長レベル	191	23.4	26.0	42.7	9.4	28.1	4.7	9.4	10.4	5.2	6.8	1.0	5.7	1.6	14.6	26.0	23.4	26.0	42.7	9.4	28.1	4.7	9.4	10.4	5.2	6.8	1.0	5.7	1.6
次・課長レベル	220	15.5	19.5	29.1	8.6	23.6	10.9	4.5	9.5	5.0	11.8	1.8	5.9	1.4	16.4	29.5	15.5	19.5	29.1	8.6	23.6	10.9	4.5	9.5	5.0	11.8	1.8	5.9	1.4
係長・主任レベル	128	18.8	11.7	34.4	7.8	24.2	14.1	4.7	10.9	6.3	10.9	2.3	5.5	0.8	16.4	33.6	18.8	11.7	34.4	7.8	24.2	14.1	4.7	10.9	6.3	10.9	2.3	5.5	0.8
一般職レベル（正社員）	263	12.1	14.0	37.0	4.2	18.1	13.2	3.4	6.4	2.6	6.4	0.8	3.0	0.4	18.5	33.6	12.1	14.0	37.0	4.2	18.1	13.2	3.4	6.4	2.6	6.4	0.8	3.0	0.4
非正社員（パート、契約社員）レベル	93	7.5	10.8	31.2	3.2	22.6	12.9	5.4	5.4	4.3	6.5	0.0	3.2	1.1	22.6	33.3	7.5	10.8	31.2	3.2	22.6	12.9	5.4	5.4	4.3	6.5	0.0	3.2	1.1

第 2 に、勤務先の規模別にみると、「目標管理（個人目標設定・個人業績の確認・評価）の実施」及び「定年退職者向けの OB 会への参加」については大手企業に勤務している者ほど指摘率が高くなっており、従業員規模 100 人以下から従業員規模 1,001 人以上の間でそれぞれ 10.7% から 28.3%、3.4% から 26.8% に増加している。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者で「退職時に退職金・奨励金の支給」（同 36.9%）、65 歳以上の者で「スキルや技術を高める研修機会」（同 13.1%）及び「短時間・短日数勤務の適用」（同 17.7%）を指摘する者が多くになっており、年齢により適用されている制度が異なっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「短時間・短日数勤務の適用」（同 13.7%）及び「定年退職者向けの OB 会への参加」（同 21.9%）、長期雇用社員で「昇給・降給がある賃金制度」（同 28.6%）、「個人業績や成果を反映する賞与」（同 25.5%）、「退職時に退職金・奨励金の支給」（同 48.6%）、「世間相場よりも高い給与額の設定」（同 10.2%）、「目標管理（個人目標設定・個人業績の確認・評価）の実施」（同 27.8%）及び「スキルや技術を高める研修機会」（同 13.3%）を指摘する者が多くになっている。また、「いずれもあてはまらない」（同 36.1%）はみなし継続雇用（非正社員）で多くになっている。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、担当レベルが低い者ほど「定年退職者向けの OB 会への参加」を指摘している者が多くになっており、「定年退職者向けの OB 会への参加」比率は、概ね、「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 8.4% から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 22.6% へと増加している。

4. 会社からの支援状況：主な支援は「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」及び「職場で求められる役割を伝えている」

会社からの支援状況についてみると、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」が20.8%で最も多く、次いで、「あなたが職場で求められる役割を伝えている」(20.6%)、「あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」(15.0%)、「あなたの仕事の要望や不満を聞いている」(13.4%)、「あなたが能力を発揮できる方法を、あなた自身に考えさせている」(12.2%)、「あなたの役割やあなたが担当する業務の特徴を、職場全体に周知している」(11.9%)がこれに続いている(図表2-47)。

こうした会社からの支援状況について、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者で「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」(指摘率:25.2%)、「あなたが、職場で求められる役割を伝えている」(同22.4%)及び「あなたが能力を発揮できる方法を、あなた自身に考えさせている」(同15.9%)、製造業に勤務している者で「あなたの役割やあなたが担当する業務の特徴を、職場全体に周知している」(同15.0%)、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で「あなたの仕事の要望や不満を聞いている」(同18.7%)及び「あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」(同20.0%)、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「あなたが能力を発揮できる方法を、あなた自身に考えさせている」(同15.7%)を指摘する者が多くなっている。また、「いずれもあてはまらない」(同51.5%)は運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど「あなたの仕事の要望や不満を聞いている」を指摘している者が多くなっており、「あなたの仕事の要望や不満を聞いている」比率は従業員規模100人以下の8.5%から従業員規模1,001人以上の15.9%へと増加している。これに対して、小規模企業に勤務している者ほど「経営層との交流機会・面談機会を設けている」を指摘している者が多くなっており、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」比率は従業員規模1,001人以上の6.8%から従業員規模100人以下の13.0%へと増加している。また、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」及び「あなたが能力を発揮できる方法をあなた自身に考えさせている」については、規模に関わらず、指摘率はほぼ同じである。

図表 2 - 47 会社からの支援状況（複数回答）

（単位：％）

	件数	あなたの仕事の要望や不満を聞いている	業務のやり方や困難な課題への対処方法を助言・指導している	事業構想や業務改善案を提案・実現できる機会を設けている	あなたが職場で求められる役割を伝えている	あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている	経営層との交流機会・面談機会を設けている	会社の経営方針や事業戦略を伝えている	現役世代への指導方法や方法を伝えている	あなたが能力を発揮できる方法をあなた自身に考えさせている	職場の同僚に、あなたの進め方や受け方を助言・指導している	あなたが担当する業務の特徴を、全体に周知している	あなたが今の部署で十分に活躍できない場合、他の職場を探してくれる	上記、いずれも当てはまらない
全体	993	13.4	6.2	7.0	20.6	15.0	9.1	20.8	4.2	12.2	2.8	11.9	2.2	49.0
年齢														
60～64歳	818	13.2	5.5	5.6	19.1	14.1	6.8	19.2	3.2	11.1	2.4	11.2	2.4	50.1
65歳以上	175	14.3	9.7	13.7	28.0	19.4	19.4	28.6	9.1	17.1	4.6	14.9	1.1	44.0
業種														
鉱業、建設	107	12.1	6.5	4.7	22.4	12.1	7.5	25.2	2.8	15.9	0.0	10.3	0.9	47.7
製造業	452	11.9	6.4	7.5	21.2	15.3	11.1	24.1	5.1	11.9	3.3	15.0	2.2	48.9
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	18.7	6.0	6.0	20.7	20.0	8.0	18.7	4.7	14.0	4.0	8.0	2.7	48.7
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	11.9	4.6	7.7	21.1	13.4	6.2	15.5	4.1	7.7	1.5	9.3	3.1	51.5
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	16.9	9.0	7.9	14.6	12.4	9.0	14.6	1.1	15.7	4.5	10.1	1.1	46.1
正社員人数														
～100人	177	8.5	4.5	10.2	17.5	6.8	13.0	20.9	4.5	13.0	2.3	9.6	0.6	52.0
101～300人	181	12.2	9.4	7.7	23.2	17.1	11.0	21.5	5.5	10.5	2.2	12.2	1.7	48.6
301人～1000人	188	13.3	6.9	6.9	17.0	12.8	9.0	19.7	4.8	12.2	2.7	13.8	2.1	46.3
1001人～	441	15.9	5.4	5.7	22.4	18.6	6.8	21.1	3.4	12.7	3.4	12.0	3.2	49.0
キャリア類型														
みなし継続雇用（非正社員）	466	12.7	1.9	4.1	15.7	10.5	4.9	17.0	1.5	12.2	2.8	10.9	2.4	57.3
みなし継続雇用（正社員）	272	14.0	9.6	8.5	27.6	18.8	11.4	26.1	5.9	13.6	1.8	14.0	2.6	40.8
長期雇用社員	255	14.1	10.6	11.0	22.4	19.2	14.1	22.4	7.5	10.6	3.9	11.4	1.6	42.8
担当業務レベル														
経営層（役員レベル）	95	8.4	8.4	11.6	23.2	9.5	23.2	36.8	5.3	13.7	1.1	15.8	1.1	38.9
部長レベル	191	12.5	14.6	10.4	25.0	20.3	17.7	24.5	8.3	10.9	3.1	17.7	2.1	39.1
次・課長レベル	220	15.0	3.2	5.9	29.1	17.3	6.8	21.8	3.6	14.1	2.7	13.2	2.3	45.0
係長・主任レベル	128	18.8	4.7	6.3	14.8	18.8	4.7	23.4	3.1	14.1	3.9	15.6	3.9	48.4
一般職レベル（正社員）	263	12.8	4.5	6.0	16.6	12.8	4.5	16.2	3.0	10.9	1.9	6.8	1.9	55.8
非正社員（パート、契約社員）レベル	93	10.8	1.1	2.2	8.6	5.4	1.1	4.3	1.1	9.7	5.4	2.2	2.2	71.0

第3に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者で「事業構想や業務改善案を提案・実現できる機会を設けている」（同13.7%）、「あなたが職場で求められる役割を伝えている」（同28.0%）、「あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」（同19.4%）、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」（同19.4%）、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」（同28.6%）及び「あなたが能力を発揮できる方法をあなた自身に考えさせている」（同17.1%）を指摘する者が多くっており、会社が広範囲に様々な支援をしていることが伺われる。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員で「あなたの仕事の要望や不満を聞いている」（同14.1%）、「業務のやり方や困難な課題への対処方法を助言・指導している」（同10.6%）、「事業構想や業務改善案を提案・実現できる機会を設けている」（同11.0%）、「あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」（同19.2%）、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」（同14.1%）、これに対して、みなし継続雇用（正社員）で「あなたの仕事の要望や不満を聞いている」（同14.0%）、「あなたが職場で求められる役割を伝えている」（同27.6%）、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」（同26.1%）、「あなたが能力を発揮できる方法をあなた自身に考えさせている」（同13.6%）及び「あなたの役割やあなたが担当する業務の特徴を職場全体に周知している」（同14.0%）、を指摘する者が多くなっている。また、「いずれもあてはまらない」（同57.3%）はみなし継続雇用（非正社員）で多くなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」及び「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」については担当レベルが高い者ほど指摘率が高くなっており、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」から「担当業

務レベル：経営層（役員レベル）」の間でそれぞれ 1.1% から 23.2%、概ね 4.3% から 36.8% に増加している。

8 節 配属されている職場と直属の上司

1. 現在の職場での勤務年数：5年以上の者が6割弱を占める

現在の職場での勤務年数についてみると、「10年以上」が 43.1% で最も多くを占め、次いで、「5～10年未満」（16.1%）、「3～5年未満」（13.0%）、「2～3年未満」（9.4%）がこれに続いており、5年以上の者が6割弱を占めている（図表2－48）。

こうした現在の職場での勤務年数について、得点化してみると（算出方法は図表2－48の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（得点：5.77点）及び鉱業、建設業に勤務している者（同5.75点）で現在の職場での勤務年数が長く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同5.23点）で勤務年数が短くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、職場での勤務年数が長い者が多くなっており、「現在の職場での勤務年数」の得点は従業員規模1,001人以上の5.24点から従業員規模100人以下の6.10点へと増加している。

図表2－48 現在の職場での勤務年数

（単位：％）

		件数	半年未満	6ヶ月～1年未満	1～2年未満	2～3年未満	3～5年未満	5～10年未満	10年以上	わからない	得点化
全体		993	2.3	5.4	8.5	9.4	13.0	16.1	43.1	2.2	5.52
年齢	60～64歳	818	2.4	6.1	9.4	10.8	13.1	15.4	40.5	2.3	5.40
	65歳以上	175	1.7	2.3	4.0	2.9	12.6	19.4	55.4	1.7	6.08
	業種										
	鉱業、建設	107	0.9	3.7	6.5	9.3	16.8	12.1	49.5	0.9	5.75
	製造業	452	3.3	5.3	8.8	10.0	11.5	17.3	42.7	1.1	5.46
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	1.3	8.0	12.7	8.0	16.7	16.7	34.0	2.7	5.23
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	2.6	5.7	6.2	7.2	12.4	17.0	45.9	3.1	5.64
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	0.0	3.4	5.6	13.5	11.2	12.4	47.2	6.7	5.77
正社員人数	～100人	177	1.1	2.3	5.1	7.3	9.6	7.9	64.4	2.3	6.10
	101～300人	181	3.3	2.2	5.5	7.7	12.2	17.1	49.7	2.2	5.80
	301人～1000人	188	3.2	4.8	10.6	9.6	13.3	20.7	36.2	1.6	5.36
	1001人～	441	2.0	8.4	9.8	10.9	14.5	17.2	34.9	2.3	5.24
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	3.9	7.1	13.3	10.3	14.2	15.7	33.5	2.2	5.09
	みなし継続雇用（正社員）	272	1.5	5.9	5.9	10.7	14.7	16.9	43.0	1.5	5.58
	長期雇用社員	255	0.4	2.0	2.4	6.3	9.0	16.1	60.8	3.1	6.23
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	3.2	6.3	5.3	7.4	8.4	16.8	51.6	1.1	5.71
	部長レベル	191	1.6	3.6	6.8	9.4	11.5	13.5	51.0	2.6	5.78
	次・課長レベル	220	1.4	3.6	9.1	9.1	13.2	19.5	42.3	1.8	5.62
	係長・主任レベル	128	3.1	3.9	7.8	8.6	14.1	17.2	44.5	0.8	5.58
	一般職レベル（正社員）	263	1.9	7.5	8.3	10.2	14.3	15.1	40.0	2.6	5.39
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	5.4	8.6	15.1	10.8	15.1	14.0	26.9	4.3	4.79

注1：「得点化」は「半年未満」を1点～「10年以上」を7点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同5.40点）よりも65歳以上の者（同6.08点）で、現在の職場での勤務年数が長い者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同6.23点）で現在の職場での勤務年数が長く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同5.09点）で勤務年数が短くなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど職場での勤務年数が長い者が多くなっており、「現在の職場での勤務年数」の得点は、概ね、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の4.79点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の5.71点へと増加している。

2. 直属の上司の特徴

(1) 職位：「次・課長相当」以上の管理職相当が8割強を占める

直属の上司の職位についてみると、「次・課長相当」が30.1%で最も多くを占め、次いで、「経営者・役員相当」（28.2%）、「部長相当」（26.3%）、「係長・主任相当」（10.6%）がこれに続いており、「次・課長相当」以上の管理職相当が84.6%を占めている（図表2-49）。

こうした直属の上司の職位について、得点化してみると（算出方法は図表2-49の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者（得点：3.96点）で直属の上司の職位が高く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同3.44点）で職位が低くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど直属の上司の職位が高い者が多くなっており、「直属の上司の職位」の得点は従業員規模1,001人以上の3.42点から従業員規模100人以下の4.06点へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同3.62点）よりも65歳以上の者（同3.85点）で、直属の上司の職位が高くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同4.08点）で直属の上司の職位が高く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同3.35点）で職位が低くなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、直属の上司の職位が高い者が多くなっており、「直属の上司の職位」の得点は、概ね、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の3.08点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の4.91点へと増加している。

図表 2 - 49 直属の上司の職位

(単位：%)

		件数	経営者・ 役員相当	部長相当	次・課長 相当	係長・主 任相当	一般社員 相当	その他	わからな い	得点化
全体		993	28.2	26.3	30.1	10.6	3.5	0.2	1.1	3.66
年齢	60～64歳	818	25.6	27.4	31.5	10.9	3.3	0.1	1.2	3.62
	65歳以上	175	40.6	21.1	23.4	9.1	4.6	0.6	0.6	3.85
業種	鉱業・建設	107	33.6	37.4	23.4	2.8	2.8	0.0	0.0	3.96
	製造業	452	30.3	23.2	31.4	11.7	2.7	0.0	0.7	3.67
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	17.3	28.7	37.3	8.7	6.0	0.7	1.3	3.44
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	25.8	25.3	29.9	13.9	3.1	0.5	1.5	3.58
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	34.8	27.0	20.2	9.0	5.6	0.0	3.4	3.79
正社員人 数	～100人	177	54.2	16.4	15.8	7.9	5.6	0.0	0.0	4.06
	101～300人	181	36.5	25.4	24.3	10.5	1.7	0.0	1.7	3.86
	301人～1000人	188	26.6	26.1	34.6	8.0	2.1	0.5	2.1	3.69
	1001人～	441	15.2	30.8	36.5	12.5	3.9	0.2	0.9	3.42
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	13.3	28.8	40.8	12.2	4.1	0.0	0.9	3.35
	みなし継続雇用（正社員）	272	34.6	27.9	23.2	10.3	3.7	0.0	0.4	3.80
	長期雇用社員	255	48.6	20.0	18.0	7.8	2.4	0.8	2.4	4.08
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	89.5	5.3	0.0	1.1	0.0	2.1	2.1	4.91
	部長レベル	191	67.7	26.0	3.6	2.1	0.5	0.0	0.0	4.58
	次・課長レベル	220	14.5	49.1	31.4	3.6	0.5	0.0	0.9	3.74
	係長・主任レベル	128	6.3	17.2	53.1	20.3	3.1	0.0	0.0	3.03
	一般職レベル（正社員）	263	6.4	20.4	43.4	20.0	7.5	0.0	2.3	2.98
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	8.6	23.7	43.0	14.0	9.7	0.0	1.1	3.08

注1：「得点化」は「経営者・役員相当」を5点～「一般社員相当」を1点とし、「その他」「わからない」を省いて算出した平均値である。

(2) 年齢：直属の上司の年齢が5歳以上の年下が6割強を占める

直属の上司の年齢についてみると、「あなたよりも、5歳～9歳程度、年下である」が28.1%で最も多くを占め、次いで、「あなたよりも、10歳～19歳程度、年下である」（26.7%）、「あなたよりも、2歳～4歳程度、年下である」（13.6%）、「あなたと同じぐらい」（9.0%）がこれに続いている（図表2-50）。

こうした直属の上司の年齢について、得点化してみると（算出方法は図表2-50の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（得点4.63点）及び製造業に勤務している者（同4.60点）で直属上司の年齢が年下である者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同3.80点）で少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど直属の上司の年齢が年下である者が多くなっており、「直属の上司の年齢」の得点は従業員規模100人以下の3.98点から従業員規模1,001人以上の4.73点へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、年齢に関わらず、直属上司の年齢に大きな差は見られない。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）（同5.00点）で直属上司の年齢が年下である者が多く、これに対して、長期雇用社員（同3.69点）で少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、直属の上司の年齢が年下である者が多くなっており、「直属の上司の年齢」の得点は「担当業務レベル：経営層（役

員レベル)」の 3.23 点から「担当業務レベル:非正社員（パート、契約社員）レベル」の 5.17 点と高くなっている。

図表 2 - 50 直属の上司の年齢

(単位：%)

		件数	あなたよりも、5歳以上、年上である	あなたよりも、2～4歳程度、年上である	あなたと同じくらい	あなたよりも、2～4歳程度、年下である	あなたよりも、5歳～9歳程度、年下である	あなたよりも、10～19歳程度、年下である	あなたよりも、20歳以上、年下である	得点化
全体		993	8.4	8.4	9.0	13.6	28.1	26.7	5.9	4.49
年齢	60～64歳	818	8.7	8.1	9.0	13.6	29.2	26.2	5.3	4.46
	65歳以上	175	6.9	9.7	8.6	13.7	22.9	29.1	9.1	4.60
業種	鉱業、建設	107	8.4	5.6	13.1	16.8	32.7	17.8	5.6	4.36
	製造業	452	8.4	8.0	7.3	12.2	26.3	31.0	6.9	4.60
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	5.3	7.3	8.7	11.3	37.3	25.3	4.7	4.63
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	7.2	10.8	7.7	15.5	25.8	25.8	7.2	4.48
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	15.7	10.1	15.7	16.9	21.3	19.1	1.1	3.80
正社員人数	～100人	177	16.4	12.4	9.6	14.7	18.6	21.5	6.8	3.98
	101～300人	181	11.6	11.6	9.4	12.2	26.5	22.1	6.6	4.23
	301人～1000人	188	5.9	5.9	11.7	16.0	27.1	27.7	5.9	4.59
	1001人～	441	4.8	6.6	7.5	12.9	33.3	30.4	4.5	4.73
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	4.1	4.1	3.7	13.5	32.6	34.6	7.5	5.00
	みなし継続雇用（正社員）	272	9.6	8.8	8.8	16.2	27.2	26.1	3.3	4.34
	長期雇用社員	255	14.9	15.7	18.8	11.0	20.8	12.9	5.9	3.69
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	21.1	14.7	26.3	11.6	13.7	9.5	3.2	3.23
	部長レベル	191	19.3	15.6	12.5	17.2	17.7	14.6	3.1	3.55
	次・課長レベル	220	5.0	10.9	8.2	15.0	33.2	23.6	4.1	4.48
	係長・主任レベル	128	3.1	2.3	6.3	11.7	35.2	34.4	7.0	5.05
	一般職レベル（正社員）	263	2.6	3.8	4.5	12.1	32.1	35.8	9.1	5.11
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	4.3	2.2	2.2	11.8	31.2	39.8	8.6	5.17

注 1:「得点化」は「あなたよりも 5 歳以上年上である」を 1 点～「あなたよりも 20 歳以上年下である」を 7 点とし、算出した平均値である。

3. 直属の上司と上司・部下関係になってからの通算年数：5 年以上が 3 割強を占める

現在の職場に限らず、過去の職場を含めて、直属の上司と上司・部下関係になってから通算して、どのくらい一緒に仕事をしているのかについてみると、「10 年以上」が 20.3% で最も多くを占め、次いで、「3～5 年未満」（17.9%）、「1～2 年未満」（16.6%）、「2～3 年未満」（14.8%）、「5～10 年未満」（14.4%）がこれに続いており、5 年以上で 3 割強を占めている（図表 2 - 51）。

こうした直属の上司と上司・部下関係になってからの通算年数について、得点化してみると（算出方法は図表 2 - 51 の注を参照のこと）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者（得点：4.90 点）で上司・部下関係になってからの通算年数が長く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 3.97 点）で短くなっている。

図表 2 - 51 直属の上司と上司・部下関係になってからの通算年数

(単位：%)

		件数	半年未満	6ヶ月～ 1年未満	1～2年 未満	2～3年 未満	3～5年 未満	5～10年 未満	10年以上	わからない	得点化
全体		993	4.5	9.6	16.6	14.8	17.9	14.4	20.3	1.8	4.59
年齢	60～64歳	818	4.8	10.6	18.7	15.9	17.6	12.8	17.8	1.7	4.43
	65歳以上	175	3.4	4.6	6.9	9.7	19.4	21.7	32.0	2.3	5.36
業種	鉱業・建設	107	4.7	6.5	15.9	12.1	15.0	17.8	27.1	0.9	4.90
	製造業	452	5.1	7.7	17.5	14.2	20.6	14.6	19.2	1.1	4.60
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	4.7	19.3	18.0	17.3	16.7	11.3	9.3	3.3	3.97
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	3.6	9.3	14.4	14.9	16.5	15.5	24.2	1.5	4.77
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	3.4	6.7	15.7	16.9	13.5	12.4	27.0	4.5	4.84
正社員人数	～100人	177	1.1	5.6	8.5	9.0	7.9	14.1	52.0	1.7	5.72
	101～300人	181	3.9	4.4	11.0	14.4	16.6	18.8	28.7	2.2	5.11
	301人～1000人	188	6.4	10.6	14.9	15.4	21.3	16.5	12.8	2.1	4.38
	1001人～	441	5.5	12.9	22.9	17.0	21.1	11.8	7.5	1.4	4.02
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	6.2	13.7	20.8	16.1	17.8	12.2	12.0	1.1	4.12
	みなし継続雇用（正社員）	272	3.3	7.4	16.9	16.9	16.9	16.5	21.0	1.1	4.72
	長期雇用社員	255	2.8	4.3	8.6	10.2	19.2	16.1	34.9	3.9	5.36

注1：「得点化」は、「半年未満」を1点～「10年以上」を7点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、上司・部下関係になってからの通算年数が長い者が多くっており、「上司・部下関係になってからの通算年数」の得点は従業員規模1,001人以上の4.02点から従業員規模100人以下の5.72点へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同4.43点）よりも65歳以上の者（同5.36点）で上司・部下関係になってからの通算年数が長い者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同5.36点）で上司・部下関係になってからの通算年数が長く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同4.12点）で短くなっている。

4. 直属の上司とこれまで働いた経験：経験「ある」が45.5%を占める

現在の職場で上司・部下の関係になる前に、これまでに一緒に働いた経験があるか否かについてみると、「ある」が45.5%、「ない」が54.5%であり、「ない」が上回っている（図表2-52）。

こうした直属の上司とこれまで働いた経験について、第1に、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（指摘率：53.6%）で、これまで働いた経験がある者が多く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同29.3%）で少なくなっている。

図表 2 - 52 直属の上司とこれまで働いた経験・直属の上司の裁量度

(単位：%)

	件数	直属の上司とこれまで働いた経験		直属上司の裁量度							
		ある	ない	高い	まあ、高いほう	多少は、ある	あまり、ない	全くない	わからない	得点化	
全体	993	45.5	54.5	9.5	22.8	38.5	20.7	5.4	3.1	3.10	
年齢	60～64歳	818	44.5	55.5	8.2	22.0	39.9	20.8	6.4	2.8	3.05
	65歳以上	175	50.3	49.7	15.4	26.3	32.0	20.6	1.1	4.6	3.36
	業種										
	鉱業、建設	107	48.6	51.4	11.2	27.1	33.6	21.5	4.7	1.9	3.19
	製造業	452	45.1	54.9	10.6	22.3	38.3	19.9	5.3	3.5	3.14
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	29.3	70.7	6.0	22.0	40.0	17.3	9.3	5.3	2.98
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	53.6	46.4	7.7	23.7	41.2	22.2	3.6	1.5	3.10
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	52.8	47.2	11.2	19.1	37.1	27.0	3.4	2.2	3.08
正社員人数	～100人	177	51.4	48.6	13.0	21.5	35.6	22.6	5.1	2.3	3.15
	101～300人	181	54.1	45.9	11.6	27.1	35.4	18.8	4.4	2.8	3.23
	301人～1000人	188	52.1	47.9	10.6	19.7	38.8	23.4	5.3	2.1	3.07
	1001人～	441	36.7	63.3	6.8	22.9	40.8	19.7	5.9	3.9	3.05
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	46.4	53.7	5.8	21.5	38.8	23.2	6.9	3.9	2.96
	みなし継続雇用（正社員）	272	45.2	54.8	10.7	26.5	35.3	20.2	5.1	2.2	3.18
	長期雇用社員	255	44.3	55.7	14.9	21.2	41.2	16.9	3.1	2.7	3.29
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	52.6	47.4	29.5	26.3	20.0	15.8	4.2	4.2	3.64
	部長レベル	191	48.4	51.6	19.3	28.6	34.9	13.0	2.6	1.6	3.50
	次・課長レベル	220	40.0	60.0	5.5	24.5	42.3	20.5	4.5	2.7	3.06
	係長・主任レベル	128	41.4	58.6	3.9	20.3	43.8	26.6	3.9	1.6	2.94
	一般職レベル（正社員）	263	44.9	55.1	3.4	17.7	43.8	22.6	8.3	4.2	2.85
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	52.7	47.3	3.2	20.4	33.3	29.0	8.6	5.5	2.80

注 1：「得点化」は、「高い」を 5 点～「全くない」を 1 点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、従業員規模 1,000 人以下に勤務している者の半数が直属の上司とこれまで働いた経験があるが、従業員規模 1,001 人以上に勤務している者では働いた経験比率は 36.7% に減少する。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（同 44.5%）よりも 65 歳以上の者（同 50.3%）で、直属の上司とこれまで働いた経験がある者が多くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、キャリア類型に関わらず、働いた経験比率に大きな差は見られない。第 5 に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルと直属の上司とこれまで働いた経験との間に有意な関係は見られない。

5. 直属の上司の「職場の業務・成果を達成する手段・手法」の裁量度：「高い」は 3 割強に留まる

直属の上司の「職場の業務・成果を達成する手段・手法」の裁量がどの程度あるのかについてみると、「高い」（「高い」9.5% + 「まあ、高いほう」22.8%）は 32.3%、「多少はある」は 38.5%、「ない」（「あまり、ない」20.7% + 「全くない」5.4%）は 26.1% である（前掲図表 2 - 52）。

こうした直属の上司の「職場の業務・成果を達成する手段・手法」の裁量度について、得

点化してみると（算出方法は前掲図表 2 - 52 の注を参照のこと）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者（得点：3.19 点）で直属の上司の「職場の業務・成果を達成する手段・手法」の裁量度が高いと考えている者が多く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 2.98 点）で考えている者が少なくなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、直属の上司の「職場の業務・成果を達成する手段・手法」の裁量度はほぼ同じ程度である。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（同 3.05 点）よりも 65 歳以上の者（同 3.36 点）で、直属の上司の「職場の業務・成果を達成する手段・手法」の裁量度が高いと考えている者が多くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同 3.29 点）で直属の上司の「職場の業務・成果を達成する手段・手法」の裁量度が高いと考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同 2.96 点）で考えている者が少なくなっている。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、直属の上司の「職場の業務・成果を達成する手段・手法」の裁量度が高いと考えている者が多くなっており、「直属の上司の「職場の業務・成果を達成する手段・手法」の裁量度」の得点は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 2.80 点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 3.64 点へと増加している。

6. 直属の上司の「あなたを活かす能力」：「高い」は 2 割

直属の上司の「あなたを活かす能力」についてみると、「高い」（「非常に高い」2.7% + 「高い」19.4%）は 22.1%、「ふつう」は 53.2%、「低い」（「低い」11.6% + 「非常に低い」7.9%）は 19.5% である（図表 2 - 53）。

こうした直属の上司の「あなたを活かす能力」について、得点化してみると（算出方法は前掲図表 2 - 53 の注を参照のこと）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（得点：3.14 点）で直属の上司の「あなたを活かす能力」を高いと考えている者が多く、これに対して、鉱業、建設業に勤務している者（同 2.94 点）で考えている者が少なくなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、直属の上司の「あなたを活かす能力」はほぼ同じ程度である。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（同 2.93 点）よりも 65 歳以上の者（同 3.20 点）で、直属の上司の「あなたを活かす能力」を高いと考えている者が多くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同 3.10 点）で直属の上司の「あなたを活かす能力」を高いと考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同 2.84 点）で考えている者が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、直属の上司の「あなたを活かす能力」を高いと考えている者が多くなっており、「直属の上司の「あなたを活かす能力」」の得点は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の2.72点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の3.28点へと増加している。

図表2-53 直属の上司の「あなたを活かす能力」

(単位：%)

		件数	非常に高い	高い	ふつう	低い	非常に低い	わからない	得点化
全体		993	2.7	19.4	53.2	11.6	7.9	5.2	2.97
年齢	60～64歳	818	2.1	17.8	54.6	12.2	8.3	4.9	2.93
	65歳以上	175	5.7	26.9	46.3	8.6	5.7	6.9	3.20
業種	鉱業、建設	107	1.9	21.5	53.3	12.1	9.3	1.9	2.94
	製造業	452	2.4	19.5	52.0	12.6	7.7	5.8	2.96
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	3.3	20.7	50.0	10.7	8.7	6.7	2.99
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	3.1	16.5	55.2	11.3	8.2	5.7	2.95
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	3.4	21.3	60.7	7.9	3.4	3.4	3.14
正社員人数	～100人	177	3.4	19.2	53.7	13.6	4.5	5.6	3.04
	101～300人	181	3.3	17.1	56.4	10.5	8.3	4.4	2.97
	301人～1000人	188	2.1	20.2	52.1	12.8	7.4	5.3	2.97
	1001人～	441	2.5	20.2	52.4	10.7	9.3	5.0	2.96
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	1.7	13.7	55.6	12.9	9.4	6.7	2.84
	みなし継続雇用（正社員）	272	3.7	23.9	51.8	11.0	6.6	2.9	3.07
	長期雇用社員	255	3.5	25.1	50.2	9.8	6.3	5.1	3.10
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	11.6	28.4	37.9	8.4	8.4	5.3	3.28
	部長レベル	191	4.2	29.2	51.0	7.8	5.2	2.6	3.20
	次・課長レベル	220	1.4	22.7	53.2	13.6	5.9	3.2	3.00
	係長・主任レベル	128	1.6	17.2	60.9	11.7	5.5	3.1	2.98
	一般職レベル（正社員）	263	0.8	10.2	57.0	14.7	9.8	7.5	2.76
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	1.1	11.8	51.6	8.6	15.1	11.8	2.72

注1:「得点化」は「非常に高い」を5点～「非常に低い」を1点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

7. 直属の上司の「あなたを活かす意欲」：「高い」は3割弱に留まる

直属の上司の「あなたを活かす意欲」についてみると、「高い」（「非常に高い」3.5%＋「高い」22.4%）は25.9%、「ふつう」は49.1%、「低い」（「低い」12.4%＋「非常に低い」7.5%）は19.9%である（図表2-54）。

こうした直属の上司の「あなたを活かす意欲」について、得点化してみると（算出方法は前掲図表2-54の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（得点：3.19点）で直属の上司の「あなたを活かす意欲」を高いと考えている者が多く、これに対して、鉱業、建設業に勤務している者（同2.90点）で考えている者が少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、直属の上司の「あなたを活かす意欲」はほぼ同じ程度である。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同2.97点）よりも65歳以上の者（同3.28点）で、直属の上司の「あなたを活かす意欲」を高いと考えている者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同 3.18 点）で直属の上司の「あなたを活かす意欲」を高いと考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同 2.88 点）で考えている者が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、直属の上司の「あなたを活かす意欲」を高いと考えている者が多くなっており、「直属の上司の「あなたを活かす意欲」」の得点は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 2.69 点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 3.46 点へと増加している。

図表 2 - 54 直属の上司の「あなたを活かす意欲」

(単位：%)

		件数	非常に高い	高い	ふつう	低い	非常に低い	わからない	得点化
全体		993	3.5	22.4	49.1	12.4	7.5	5.1	3.02
年齢	60～64歳	818	3.1	19.9	51.3	12.8	8.1	4.8	2.97
	65歳以上	175	5.7	33.7	38.9	10.3	4.6	6.9	3.28
業種	鉱業、建設	107	1.9	20.6	50.5	15.0	9.3	2.8	2.90
	製造業	452	3.8	23.9	46.7	13.3	7.1	5.3	3.04
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	2.7	22.0	50.0	11.3	8.7	5.3	2.99
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	3.6	21.1	49.5	12.4	7.7	5.7	3.01
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	5.6	20.2	58.4	6.7	3.4	5.6	3.19
正社員人数	～100人	177	5.6	23.2	47.5	14.1	4.5	5.1	3.12
	101～300人	181	3.3	21.0	52.5	11.0	7.2	5.0	3.02
	301人～1000人	188	2.7	21.3	51.1	12.8	7.4	4.8	2.99
	1001人～	441	3.2	23.1	47.8	12.0	8.8	5.0	3.00
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	2.6	17.6	48.9	15.2	9.2	6.4	2.88
	みなし継続雇用（正社員）	272	4.4	25.7	48.2	12.5	5.9	3.3	3.11
	長期雇用社員	255	4.3	27.5	50.6	7.1	5.9	4.7	3.18
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	13.7	33.7	35.8	5.3	6.3	5.3	3.46
	部長レベル	191	5.2	35.9	42.7	9.4	5.2	1.6	3.27
	次・課長レベル	220	1.8	24.1	52.3	14.1	5.0	2.7	3.04
	係長・主任レベル	128	2.3	19.5	56.3	11.7	7.0	3.1	2.98
	一般職レベル（正社員）	263	1.5	10.9	55.5	14.7	9.4	7.9	2.79
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	1.1	15.1	40.9	16.1	14.0	12.9	2.69

注1:「得点化」は「非常に高い」を5点～「非常に低い」を1点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

8. 直属の上司による「あなたの仕事に対する信頼」：「信頼を寄せている」は6割強を占める

直属の上司による「あなたの仕事に対する信頼」についてみると、「信頼を寄せている」（「高い信頼を寄せている」13.6% + 「まあ、信頼を寄せている」52.0%）は65.6%、「どちらともいえない」が25.9%、「信頼を寄せていない」（「あまり、信頼を寄せていない」4.6% + 「全く、信頼を寄せていない」2.9%）は7.5%であり、「信頼を寄せている」が大きく上回っている（図表2-55）。

こうした直属の上司による「あなたの仕事に対する信頼」について、得点化してみると（算出方法は図表2-55の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建

設業に勤務している者（得点：3.79点）で直属の上司による「あなたの仕事に対する信頼」が高いと考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 3.57 点）で考えている者が少なくなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、直属の上司による「あなたの仕事に対する信頼」はほぼ同じ程度である。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同 3.64 点）よりも 65 歳以上の者（同 3.94 点）で、直属の上司による「あなたの仕事に対する信頼」が高いと考えている者が多くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）（同 3.81 点）で直属の上司による「あなたの仕事に対する信頼」が高いと考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同 3.60 点）で考えている者が少なくなっている。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、直属の上司による「あなたの仕事に対する信頼」が高いと考えている者が多くなっており、「直属の上司による「あなたの仕事に対する信頼」」の得点は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 3.40 点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 4.09 点へと増加している。

図表 2 - 55 直属の上司による「あなたの仕事に対する信頼」

(単位：%)

		件数	高い信頼を寄せている	まあ、信頼を寄せている	どちらともいえない	あまり、信頼を寄せていない	全く、信頼を寄せていない	わからない	得点化
全体		993	13.6	52.0	25.9	4.6	2.9	1.0	3.69
年齢	60～64歳	818	11.4	52.2	27.1	5.1	3.2	1.0	3.64
	65歳以上	175	24.0	50.9	20.0	2.3	1.7	1.1	3.94
業種	鉱業、建設	107	18.7	49.5	24.3	4.7	1.9	0.9	3.79
	製造業	452	14.2	54.4	23.9	4.4	2.9	0.2	3.73
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	12.7	48.7	26.7	8.0	2.7	1.3	3.61
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	11.3	52.6	28.4	3.6	2.1	2.1	3.69
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	11.2	47.2	31.5	2.2	5.6	2.2	3.57
正社員人数	～100人	177	19.8	46.9	28.2	2.3	1.7	1.1	3.82
	101～300人	181	10.5	53.0	28.7	5.0	1.7	1.1	3.66
	301人～1000人	188	11.2	58.5	20.2	6.4	2.7	1.1	3.70
	1001人～	441	13.6	51.2	25.6	4.5	4.1	0.9	3.66
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	10.7	51.3	27.0	5.4	4.3	1.3	3.60
	みなし継続雇用（正社員）	272	17.3	53.3	24.3	2.9	2.2	0.0	3.81
	長期雇用社員	255	14.9	51.8	25.5	5.1	1.2	1.6	3.75
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	31.6	45.3	20.0	0.0	1.1	2.1	4.09
	部長レベル	191	18.2	54.7	19.8	5.2	1.6	0.5	3.83
	次・課長レベル	220	12.7	57.7	25.0	3.2	0.9	0.5	3.79
	係長・主任レベル	128	11.7	54.7	24.2	4.7	4.7	0.0	3.64
	一般職レベル（正社員）	263	7.9	49.1	31.3	5.3	4.9	1.5	3.51
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	6.5	44.1	33.3	9.7	4.3	2.2	3.40

注 1：「得点化」は「高い信頼を寄せている」を 5 点～「全く、信頼を寄せていない」を 1 点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

9. 直属の上司からの支援:主な支援内容は「職場で求められる役割を伝えている」及び「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」

直属の上司による働く環境を整備するための支援についてみると、「あなたが職場で求められる役割を伝えている」(28.8%)が最も多くを占め、次いで、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」(23.2%)、「あなたの仕事の要望や不満を聞いている」(21.3%)、「職場全体で、仕事の進捗状況や課題に関する情報の共有化を図っている」(20.3%)、「あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」(20.1%)、「あなたが能力を発揮できる方法をあなた自身に考えさせている」(14.8%)、「あなたの役割やあなたが担当する業務の特徴を、職場全体に周知している」(14.6%)、「業務のやり方や困難な課題への対処方法を、助言・指導している」(14.4%)、「事業構想や業務改善案を提案・実現できる機会を設けている」(13.5%)がこれに続いており、高齢者を対象にした「高齢者の役割を形成・調整する支援」が多くなっている(図表2-56)。

こうした直属の上司からの支援について、第1に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者で会社の経営方針や事業戦略を伝えている(指摘率:29.9%)、「あなたが能力を発揮できる方法をあなた自身に考えさせている」(同19.6%)及び「あなたの役割やあなたが担当する業務の特徴を職場全体に周知している」(同17.8%)、製造業に勤務する者で「あなたが、職場で求められる役割を伝えている」(同30.1%)、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務する者で「あなたの仕事の要望や不満を聞いている」(同26.0%)及び「職場全体で仕事の進捗状況や課題に関する情報の共有化を図っている」(同23.3%)、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で「業務のやり方や困難な課題への対処方法を、助言・指導している」(同20.2%)及び「事業構想や業務改善案を提案・実現できる機会を設けている」(同14.6%)、を直属の上司からの支援として指摘する者が多くなっている。また、「いずれもあてはまらない」(同34.3%)は製造業に勤務している者が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、「業務のやり方や困難な課題への対処方法を、助言・指導している」、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」及び「あなたが能力を発揮できる方法を、あなた自身に考えさせている」については、規模に関わらず、指摘率はほぼ同じである。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者よりも65歳以上の者で「事業構想や業務改善案を提案・実現できる機会を設けている」(同21.1%)、「あなたが職場で求められる役割を伝えている」(同33.1%)、「あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」(同30.3%)、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」(同17.7%)、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」(同32.6%)及び「職場全体で、仕事の進捗状況や課題に関する情報の共有化を図っている」(同23.4%)を直属の上司からの支援として指摘する者が多くなり、広範囲の支援が行われていることが伺われる。また、「いずれもあてはまらない」(同

33.9%)は60～64歳の者で多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「あなたの仕事の要望や不満を聞いている」（同24.2%）、「職場全体で仕事の進捗状況や課題に関する情報の共有化を図っている」（同22.1%）及び「あなたの役割やあなたが担当する業務の特徴を職場全体に周知している」（同16.7%）、みなし継続雇用（正社員）で「業務のやり方や困難な課題への対処方法を助言・指導している」（同19.1%）、「あなたが職場で求められる役割を伝えている」（同32.4%）及び「あなたが能力を発揮できる方法をあなた自身に考えさせている」（同15.8%）、長期雇用社員で「事業構想や業務改善案を提案・実現できる機会を設けている」（同20.4%）、「あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」（同24.3%）、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」（同15.3%）及び「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」（同27.1%）、を直属の上司からの支援として指摘する者が多くなっており、キャリア類型ごとに直属の上司からの支援内容が異なっている。また、「いずれもあてはまらない」（同36.7%）はみなし継続雇用（非正社員）で多くなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」を直属の上司からの支援として指摘する者が多くなっており、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」比率は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の2.2%から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の21.1%へと増加している。

図表2-56 直属の上司からの支援（複数回答）

（単位：%）

	件数	あなたの仕事の要望や不満を聞いている	業務のやり方や困難への対処方法を助言・指導している	事業構想や業務改善案・実現できる機会を設けている	あなたが職場で求められる役割を伝えている	あなたの仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている	経営層との交流機会を設けている	会社の経営方針や事業戦略を伝えている	現役世代への接し方や指導方法を助言している	あなたが能力を発揮できる方法をあなた自身に考えさせている	職場全体で、仕事の進捗状況や課題に関する情報の共有化を図っている	職場の同僚に、あなたの進捗状況や指導の受け方を助言・指導している	あなたの役割やあなたが担当する業務の特徴を、職場全体に周知している	上記、いずれもあてはまらない
全体	993	21.3	14.4	13.5	28.8	20.1	8.8	23.2	3.4	14.8	20.3	5.1	14.6	32.7
年齢														
60～64歳	818	21.4	13.8	11.9	27.9	18.0	6.8	21.1	2.8	14.1	19.7	4.8	13.9	33.9
65歳以上	175	21.1	17.1	21.1	33.1	30.3	17.7	32.6	6.3	18.3	23.4	6.9	17.7	27.4
業種														
鉱業、建設	107	20.6	10.3	10.3	27.1	20.6	10.3	29.9	5.6	19.6	20.6	6.5	17.8	29.9
製造業	452	20.4	14.4	14.4	30.1	19.9	9.1	23.0	3.8	15.0	22.8	5.3	15.7	34.3
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	26.0	14.7	13.3	26.7	23.3	8.0	18.0	4.0	16.0	23.3	6.0	16.0	29.3
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	20.6	13.9	12.9	29.4	17.5	5.7	23.7	2.1	11.9	17.0	4.1	10.3	33.0
医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	21.3	20.2	14.6	27.0	21.3	13.5	23.6	1.1	12.4	10.1	3.4	12.4	32.6
正社員人数														
～100人	177	19.8	14.7	13.6	23.7	18.1	11.9	22.6	2.8	16.4	16.9	4.5	14.7	34.5
101～300人	181	16.0	15.5	13.8	29.8	18.2	11.6	26.5	3.9	14.9	16.6	5.0	13.8	37.0
301人～1000人	188	22.3	14.4	15.4	27.1	17.6	6.9	22.9	4.3	13.8	22.9	3.7	11.2	27.1
1001人～	441	24.0	13.8	12.7	31.5	23.1	7.3	22.4	3.2	14.5	22.4	6.1	16.6	32.2
キャリア類型														
みなし継続雇用（非正社員）	466	24.2	10.9	8.6	27.7	18.2	4.5	19.7	2.1	14.8	22.1	6.0	16.7	36.7
みなし継続雇用（正社員）	272	17.6	19.1	15.4	32.4	19.5	9.9	25.4	2.9	15.8	18.8	4.4	12.9	29.4
長期雇用社員	255	20.0	15.7	20.4	27.1	24.3	15.3	27.1	6.3	13.7	18.8	4.3	12.5	29.0
担当業務レベル														
経営層（役員レベル）	95	11.6	10.5	15.8	28.4	16.8	21.1	35.8	5.3	14.7	10.5	1.1	11.6	29.5
部長レベル	191	19.8	18.8	24.0	29.7	23.4	18.2	38.0	4.7	17.7	25.0	4.2	15.6	24.0
次・課長レベル	220	25.9	14.5	14.5	31.4	22.7	8.6	24.5	4.5	15.9	27.3	9.1	19.1	27.3
係長・主任レベル	128	25.8	13.3	12.5	30.5	23.4	3.1	18.8	2.3	17.2	22.7	4.7	14.8	28.9
一般職レベル（正社員）	263	22.3	15.5	7.5	28.3	17.7	2.6	14.3	1.5	12.1	14.7	4.2	12.5	40.8
非正社員（パート、契約社員）レベル	93	15.1	7.5	5.4	20.4	12.9	2.2	7.5	3.2	10.8	17.2	5.4	10.8	49.5

10. 「あなたの能力や意欲」を活かすための会社から直属の上司への支援：会社が「力を入れている」は3割弱に留まる

「あなたの能力や意欲」を活かすために、会社（人事部門）は直属上司への支援にどの程度力を入れているのかについてみると、「力を入れている」（「かなり、力を入れている」2.2% + 「ある程度、力を入れている」27.0%）は29.2%、「力を入れていない」（「あまり、力を入れていない」39.4% + 「全く、力を入れていない」17.7%）は57.1%であり、「力を入れていない」が大きく上回っている（図表2－57）。

こうした「あなたの能力や意欲」を活かすための会社（人事部門）から直属の上司への支援について、得点化してみると（算出方法は図表2－57の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（得点：2.26点）で「あなたの能力や意欲」を活かすための会社（人事部門）から直属の上司への支援に力を入れていると考えている者が多く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同2.13点）で考えている者が少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、「あなたの能力や意欲」を活かすための会社（人事部門）から直属の上司への支援はほぼ同じ程度である。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同2.14点）よりも65歳以上の者（同2.46点）で「あなたの能力や意欲」を活かすための会社（人事部門）から直属の上司への支援に力を入れていると考えている者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同2.41点）で「あなたの能力や意欲」を活かすための会社（人事部門）から直属の上司への支援に力を入れていると考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同1.96点）で考えている者が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、「あなたの能力や意欲」を活かすための会社（人事部門）から直属の上司への支援に力を入れていると考えている者が多くなっており、「あなたの能力や意欲」を活かすための会社から直属の上司への支援の得点は、概ね、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の1.89点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の2.63点へと増加している。

図表 2 - 57 「あなたの能力や意欲」を活かすための会社から直属の上司への支援

(単位：%)

		件数	かなり、 力を入れている	ある程 度、力を 入れている	あまり、 力を入 れていない	全く、力 を入 れていない	わから ない	得点化
全体		993	2.2	27.0	39.4	17.7	13.7	2.19
年齢	60～64歳	818	1.2	25.1	41.6	18.7	13.4	2.14
	65歳以上	175	6.9	36.0	29.1	13.1	14.9	2.46
業種	鉱業、建設	107	0.9	28.0	38.3	15.9	16.8	2.20
	製造業	452	1.8	28.3	38.3	19.0	12.6	2.18
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	2.0	22.7	36.0	19.3	20.0	2.13
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	3.6	28.9	39.7	16.0	11.9	2.26
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	3.4	22.5	51.7	13.5	9.0	2.24
正社員人数	～100人	177	3.4	32.8	35.6	13.6	14.7	2.32
	101～300人	181	1.7	26.5	45.3	15.5	11.0	2.18
	301人～1000人	188	2.1	24.5	40.4	19.7	13.3	2.14
	1001人～	441	2.0	26.1	37.9	19.7	14.3	2.17
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	0.9	16.3	41.8	24.5	16.5	1.96
	みなし継続雇用（正社員）	272	2.2	36.8	40.1	12.1	8.8	2.35
	長期雇用社員	255	4.7	36.1	34.1	11.4	13.7	2.41
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	9.5	42.1	21.1	10.5	16.8	2.63
	部長レベル	191	3.6	41.7	30.7	13.0	10.9	2.42
	次・課長レベル	220	0.9	27.3	43.6	16.8	11.4	2.15
	係長・主任レベル	128	0.8	19.5	45.3	20.3	14.1	2.06
	一般職レベル（正社員）	263	0.8	19.6	44.9	20.0	14.7	2.07
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	1.1	11.8	41.9	26.9	18.3	1.89

注1：「得点化」は「かなり、力を入れている」を4点～「全く、力を入れていない」を1点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

9 節 「高齢者」と「会社・直属の上司」との意思疎通の状況

1. 「あなたの役割・仕事上の目標」に関する会社・直属の上司・同僚の理解状況

(1) 会社（人事部門・経営層）の理解状況：理解しているは3割強に留まる

「あなたの役割・仕事上の目標」について、会社（人事部門・経営層）は十分に理解しているか、否かについてみると、「あてまはる」（「あてまはる」9.8%＋「ややあてはまる」21.9%）は31.7%、「どちらともいえない」は38.0%、「あてはまらない」（「あまりあてはまらない」15.1%＋「全くあてはまらない」15.3%）は30.4%であり、「あなたの役割・仕事上の目標」について、会社（人事部門・経営層）は十分に理解しているかどうかについては評価が2つに分かれている（図表2-58）。

こうした「あなたの役割・仕事上の目標」に関する会社（人事部門・経営層）の理解状況について、得点化してみると（算出方法は図表2-58の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（得点：3.11点）で「あなたの役割・仕事上の目標」について、会社（人事部門・経営層）が十分に理解していると考えている者が多く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同2.79点）で考えている者が少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、会社（人事部門・経営層）が十分に理解していると考えている者が多くなっており、「会社（人事部門・経営層）の理解状況」の得点は、従業員規模1,001人以上の2.83点から従業員規模100人以下の3.26点へと増加している。

図表2-58 会社（人事部門・経営層）の理解状況

(単位：%)

		件数	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	得点化
全体		993	9.8	21.9	38.0	15.1	15.3	2.96
年齢	60～64歳	818	7.7	20.7	39.9	15.5	16.3	2.88
	65歳以上	175	19.4	27.4	29.1	13.1	10.9	3.31
業種	鉱業、建設	107	8.4	24.3	32.7	19.6	15.0	2.92
	製造業	452	10.8	20.6	38.5	13.9	16.2	2.96
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	7.3	23.3	30.7	18.7	20.0	2.79
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	10.3	22.7	39.7	14.9	12.4	3.04
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	9.0	21.3	50.6	10.1	9.0	3.11
正社員人数	～100人	177	14.7	27.1	37.9	10.2	10.2	3.26
	101～300人	181	10.5	23.8	39.8	12.2	13.8	3.05
	301人～1000人	188	7.4	22.9	35.1	19.7	14.9	2.88
	1001人～	441	8.6	18.6	38.1	16.6	18.1	2.83
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	6.2	15.9	38.2	18.7	21.0	2.68
	みなし継続雇用（正社員）	272	11.0	27.9	36.0	13.2	11.8	3.13
	長期雇用社員	255	14.9	26.3	39.6	10.6	8.6	3.28
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	32.6	27.4	26.3	4.2	9.5	3.69
	部長レベル	191	16.1	33.9	34.4	10.9	4.7	3.46
	次・課長レベル	220	7.7	20.0	44.5	14.5	13.2	2.95
	係長・主任レベル	128	2.3	18.8	39.1	20.3	19.5	2.64
	一般職レベル（正社員）	263	4.5	19.2	37.4	17.7	21.1	2.68
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	3.2	7.5	41.9	21.5	25.8	2.41

注1：「得点化」は「あてはまる」を5点～「全くあてはまらない」を1点として算出した平均値である。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同2.88点）よりも65歳以上の者（同3.31点）で会社（人事部門・経営層）が十分に理解していると考えている者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同3.28点）で会社（人事部門・経営層）が十分に理解していると考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同2.68点）で考えている者が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、会社（人事部門・経営層）が十分に理解していると考えている者が多くなっており、「会社（人事部門・経営層）の理解状況」の得点は、概ね、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の2.41点から担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の3.69点へと増加している。

(2) 直属の上司の理解状況：理解しているは半数強を占める

「あなたの役割・仕事上の目標」について、直属の上司は十分に理解しているか、否かについてみると、「あてまはる」（「あてまはる」18.1%＋「ややあてまはる」33.5%）は

51.6%、「どちらともいえない」は 30.6%、「あてはまらない」（「あまりあてはまらない」10.2% + 「全くあてはまらない」7.6%）は 17.8% であり、「あなたの役割・仕事上の目標」について、直属の上司は十分に理解していると言える（図表 2 - 59）。

図表 2 - 59 直属の上司の理解状況

（単位：％）

		件数	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	得点化
全体		993	18.1	33.5	30.6	10.2	7.6	3.45
年齢	60～64歳	818	14.9	34.1	32.0	10.9	8.1	3.37
	65歳以上	175	33.1	30.9	24.0	6.9	5.1	3.80
業種	鉱業、建設	107	17.8	35.5	29.0	9.3	8.4	3.45
	製造業	452	20.6	32.3	30.1	10.2	6.9	3.50
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	13.3	38.7	25.3	12.0	10.7	3.32
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	18.0	34.0	30.9	9.8	7.2	3.46
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	14.6	28.1	43.8	9.0	4.5	3.39
正社員人数	～100人	177	21.5	31.1	31.6	9.0	6.8	3.51
	101～300人	181	15.5	33.1	35.4	7.7	8.3	3.40
	301人～1000人	188	15.4	39.9	24.5	13.3	6.9	3.44
	1001人～	441	19.3	32.2	30.4	10.4	7.7	3.45
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	16.7	31.1	30.7	12.0	9.4	3.34
	みなし継続雇用（正社員）	272	19.1	38.6	28.7	7.7	5.9	3.57
	長期雇用社員	255	19.6	32.5	32.5	9.4	5.9	3.51
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	41.1	30.5	20.0	3.2	5.3	3.99
	部長レベル	191	27.1	39.6	21.9	7.8	3.6	3.79
	次・課長レベル	220	20.0	34.5	33.2	10.0	2.3	3.60
	係長・主任レベル	128	7.8	36.7	35.9	10.2	9.4	3.23
	一般職レベル（正社員）	263	9.4	29.1	36.2	12.5	12.8	3.10
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	10.8	30.1	30.1	16.1	12.9	3.10

注 1：「得点化」は「あてはまる」を 5 点～「全くあてはまらない」を 1 点として算出した平均値である。

こうした「あなたの役割・仕事上の目標」に関する直属の上司の理解状況について、得点化してみると（算出方法は前掲図表 2 - 59 の注を参照のこと）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、製造業に勤務している者（得点：3.50 点）で「あなたの役割・仕事上の目標」について、直属の上司が十分に理解していると考えている者が多く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 3.32 点）で考えている者が少なくなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、直属の上司の理解状況はほぼ同じ程度である。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（同 3.37 点）よりも 65 歳以上の者（同 3.80 点）で、直属の上司が十分に理解していると考えている者が多くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）（同 3.57 点）で直属の上司が十分に理解していると考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同 3.34 点）で考えている者が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、直属の上司が十分に理解していると考えている者が多くなっており、「直属の上司の理解状況」の得点は、概ね、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の3.10点から担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の3.99点へと増加している。

(3) 同僚の理解状況：理解しているは4割強に留まる

「あなたの役割・仕事上の目標」について、職場の同僚は十分に理解しているか、否かについてみると、「あてまはる」（「あてまはる」13.3%＋「ややあてはまる」30.8%）は44.1%、「どちらともいえない」は31.1%、「あてはまらない」（「あまりあてはまらない」7.5%＋「全くあてはまらない」4.6%）は12.1%であり、「あなたの役割・仕事上の目標」について、同僚は理解していると言える（図表2－60）。

こうした「あなたの役割・仕事上の目標」に関する職場の同僚の理解状況について、得点化してみると（算出方法は図表2－60の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（得点：3.55点）で「あなたの役割・仕事上の目標」について、同僚が十分に理解していると考えている者が多く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同3.33点）で考えている者が少なくなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、同僚の理解状況はほぼ同じ程度である。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同3.42点）よりも65歳以上の者（同3.71点）で、同僚が十分に理解していると考えている者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）（同3.62点）で同僚が十分に理解していると考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同3.40点）で考えている者が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、同僚が十分に理解していると考えている者が多くなっており、「同僚の理解状況」の得点は、概ね、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の3.22点から担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の3.84点へと増加している。

図表 2 - 60 同僚の理解状況

(単位：%)

		件数	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	該当者はいない	得点化
全体		993	13.3	30.8	31.1	7.5	4.6	12.7	3.47
年齢	60～64歳	818	11.9	30.8	32.9	8.1	4.8	11.6	3.42
	65歳以上	175	20.0	30.9	22.9	4.6	4.0	17.7	3.71
業種	鉱業、建設	107	12.1	27.1	35.5	8.4	5.6	11.2	3.36
	製造業	452	14.4	31.6	27.7	8.2	3.8	14.4	3.52
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	10.0	32.0	32.0	8.0	7.3	10.7	3.33
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	14.9	33.5	29.4	6.7	4.1	11.3	3.55
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	11.2	23.6	46.1	3.4	3.4	12.4	3.41
正社員人数	～100人	177	13.6	25.4	32.2	6.8	3.4	18.6	3.48
	101～300人	181	14.4	33.1	29.8	6.6	4.4	11.6	3.53
	301人～1000人	188	11.2	35.6	28.7	8.5	4.8	11.2	3.45
	1001人～	441	13.8	30.2	32.0	7.7	5.2	11.1	3.45
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	12.7	27.7	32.4	8.8	4.9	13.5	3.40
	みなし継続雇用（正社員）	272	14.7	38.2	27.2	4.4	4.0	11.4	3.62
	長期雇用社員	255	12.9	28.6	32.9	8.2	4.7	12.5	3.42
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	17.9	28.4	20.0	3.2	1.1	29.5	3.84
	部長レベル	191	21.9	30.2	24.0	6.8	3.1	14.1	3.71
	次・課長レベル	220	15.0	35.5	34.1	4.1	0.9	10.5	3.67
	係長・主任レベル	128	7.8	35.9	37.5	7.0	7.0	4.7	3.32
	一般職レベル（正社員）	263	8.7	26.8	35.1	10.2	8.7	10.6	3.19
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	7.5	28.0	30.1	14.0	5.4	15.1	3.22

注1：「得点化」は「あてはまる」を5点～「全くあてはまらない」を1点とし、「該当者はいない」を省いて算出した平均値である。

2. 「仕事の遂行上の課題・問題」に対する会社・直属の上司・同僚の対応状況

(1) 会社（人事部門・経営層）の対応状況：対応しているは3割弱に留まる

「仕事の遂行上の課題・問題」について、会社（人事部門・経営層）が時間を割いて対応しているか、否かについてみると、「あてはまる」（「あてはまる」8.8%＋「ややあてはまる」20.7%）は29.5%、「どちらともいえない」は35.5%、「あてはまらない」（「あまりあてはまらない」17.2%＋「全くあてはまらない」17.7%）は34.9%であり、「仕事の遂行上の課題・問題」について、会社（人事部門・経営層）が時間を割いて対応してくれていないと言える（図表2-61）。

こうした「仕事の遂行上の課題・問題」に関する会社（人事部門・経営層）の対応状況について、得点化してみると（算出方法は図表2-61の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（得点：2.98点）及び運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（同2.98点）で「仕事の遂行上の課題・問題」について、会社（人事部門・経営層）が時間を割いて対応していると考えている者が多く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同2.74点）で考えている者が少なくなっている。

図表 2 - 61 会社（人事部門・経営層）の対応状況

(単位：%)

		件数	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	得点化
全体		993	8.8	20.7	35.5	17.2	17.7	2.86
年齢	60～64歳	818	6.2	20.7	36.2	18.7	18.2	2.78
	65歳以上	175	20.6	21.1	32.6	10.3	15.4	3.21
業種	鉱業、建設	107	7.5	23.4	32.7	15.0	21.5	2.80
	製造業	452	8.6	20.1	35.2	17.9	18.1	2.83
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	8.7	19.3	31.3	18.7	22.0	2.74
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	11.3	19.6	37.6	19.1	12.4	2.98
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	5.6	25.8	43.8	10.1	14.6	2.98
正社員人数	～100人	177	13.6	29.4	31.6	11.3	14.1	3.17
	101～300人	181	10.5	25.4	38.1	11.6	14.4	3.06
	301人～1000人	188	7.4	17.0	37.8	20.2	17.6	2.77
	1001人～	441	6.8	17.0	34.7	20.9	20.6	2.68
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	5.2	13.7	36.3	20.4	24.5	2.55
	みなし継続雇用（正社員）	272	8.8	26.1	34.9	15.4	14.7	2.99
	長期雇用社員	255	15.3	27.8	34.9	13.3	8.6	3.28
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	30.5	24.2	26.3	6.3	12.6	3.54
	部長レベル	191	14.6	33.9	31.8	12.0	7.8	3.35
	次・課長レベル	220	5.5	21.4	39.1	16.4	17.7	2.80
	係長・主任レベル	128	1.6	12.5	39.8	24.2	21.9	2.48
	一般職レベル（正社員）	263	4.9	18.5	36.2	18.5	21.9	2.66
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	3.2	6.5	36.6	28.0	25.8	2.33

注1：「得点化」は「あてはまる」を5点～「全くあてはまらない」を1点として算出した平均値である。

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、会社（人事部門・経営層）が時間を割いて対応していると考えている者が多くなっており、「会社（人事部門・経営層）の対応状況」の得点は、従業員規模1,001人以上の2.68点から従業員規模100人以下の3.17点へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同2.78点）よりも65歳以上の者（同3.21点）で会社（人事部門・経営層）が時間を割いて対応していると考えている者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同3.28点）で会社（人事部門・経営層）が時間を割いて対応していると考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同2.55点）で考えている者が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、会社（人事部門・経営層）が時間を割いて対応していると考えている者が多くなっており、「会社（人事部門・経営層）の対応状況」の得点は、概ね、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の2.33点から担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の3.54点へと増加している。

(2) 直属の上司の対応状況：対応しているは半数強を占める

「仕事の遂行上の課題・問題」について、直属の上司が時間を割いて対応しているか、否

かについてみると、「あてまはる」（「あてまはる」 16.4% + 「ややあてはまる」 34.8%）は 51.2%、「どちらともいえない」は 31.0%、「あてはまらない」（「あまりあてはまらない」 9.6% + 「全くあてはまらない」 8.2%）は 17.8% であり、「仕事の遂行上の課題・問題」について、直属の上司が時間を割いて対応してくれていると言える（図表 2 - 62）。

こうした「仕事の遂行上の課題・問題」に関する直属の上司の対応状況について、得点化してみると（算出方法は図表 2 - 62 の注を参照のこと）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（得点：3.48 点）で「仕事の遂行上の課題・問題」について、直属の上司が時間を割いて対応していると考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 3.29 点）で考えている者が少なくなっている。

図表 2 - 62 直属の上司の対応状況

（単位：％）

		件数	あてはま る	ややあて はまる	どちらと もいえない	あまりあ てはまら ない	全くあて はまらな い	得点化
全体		993	16.4	34.8	31.0	9.6	8.2	3.42
年齢	60～64 歳	818	13.7	35.6	31.4	10.9	8.4	3.35
	65 歳以上	175	29.1	31.4	29.1	3.4	6.9	3.73
業種	鉱業、建設	107	18.7	31.8	30.8	6.5	12.1	3.38
	製造業	452	16.8	36.5	29.6	9.5	7.5	3.46
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	16.0	32.7	32.0	8.0	11.3	3.34
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	18.6	34.5	28.9	12.4	5.7	3.48
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	7.9	34.8	41.6	10.1	5.6	3.29
正社員人数	～100 人	177	19.8	32.8	32.2	7.9	7.3	3.50
	101～300 人	181	13.8	36.5	33.7	8.3	7.7	3.40
	301 人～1000 人	188	17.0	37.8	26.6	10.1	8.5	3.45
	1001 人～	441	16.1	34.0	30.8	10.7	8.4	3.39
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	15.9	31.8	31.5	10.1	10.7	3.32
	みなし継続雇用（正社員）	272	15.8	40.8	29.4	8.5	5.5	3.53
	長期雇用社員	255	18.0	34.1	31.8	9.8	6.3	3.48
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	33.7	30.5	21.1	6.3	8.4	3.75
	部長レベル	191	22.9	41.1	24.0	7.3	4.7	3.70
	次・課長レベル	220	18.6	34.1	34.1	7.7	5.5	3.53
	係長・主任レベル	128	10.2	32.8	39.8	9.4	7.8	3.28
	一般職レベル（正社員）	263	9.1	34.0	33.6	12.8	10.6	3.18
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	9.7	33.3	29.0	12.9	15.1	3.10

注 1：「得点化」は「あてはまる」を 5 点～「全くあてはまらない」を 1 点として算出した平均値である。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、直属の上司の対応状況はほぼ同じ程度である。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（同 3.35 点）よりも 65 歳以上の者（同 3.73 点）で直属の上司が時間を割いて対応していると考えている者が多くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）（同 3.53 点）で直属の上司が時間を割いて対応していると考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正

社員) (同 3.32 点) で考えている者が少なくなっている。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、直属の上司が時間を割いて対応していると考えている者が多くなっており、「直属の上司の対応状況」の得点は、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 3.10 点から担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 3.75 点へと増加している。

(3) 同僚の対応状況：対応しているは 4 割強に留まる

「仕事の遂行上の課題・問題」について、職場の同僚が時間を割いて対応しているか、否かについてみると、「あてまはる」（「あてまはる」 12.9% + 「ややあてまはる」 29.0%）は 41.9%、「どちらともいえない」は 32.1%、「あてはまらない」（「あまりあてはまらない」 8.3% + 「全くあてはまらない」 5.0%）は 13.3% であり、「仕事の遂行上の課題・問題」について、同僚が時間を割いて対応してくれていると言える（図表 2 - 63）。

こうした「仕事の遂行上の課題・問題」に関する同僚の対応状況について、得点化してみると（算出方法は図表 2 - 63 の注を参照のこと）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（得点：3.59 点）で「仕事の遂行上の課題・問題」について、同僚が時間を割いて対応していると考えている者が多く、これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 3.24 点）で考えている者が少なくなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、同僚の対応状況はほぼ同じ程度である。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（同 3.38 点）よりも 65 歳以上の者（同 3.62 点）で同僚が時間を割いて対応していると考えている者が多くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）（同 3.51 点）で同僚が時間を割いて対応していると考えている者が多く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同 3.35 点）で考えている者が少なくなっている。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、同僚が時間を割いて対応していると考えている者が多くなっており、「同僚の対応状況」の得点は、「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 3.16 点から担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 3.69 点へと増加している。

図表 2 - 63 同僚の対応状況

(単位：%)

		件数	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない	該当者はいない	得点化
全体		993	12.9	29.0	32.1	8.3	5.0	12.7	3.42
年齢	60～64歳	818	11.9	29.1	33.1	9.2	5.1	11.6	3.38
	65歳以上	175	17.7	28.6	27.4	4.0	4.6	17.7	3.62
業種	鉱業、建設	107	11.2	31.8	31.8	7.5	6.5	11.2	3.38
	製造業	452	12.6	30.3	29.0	8.8	4.9	14.4	3.43
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	10.0	29.3	35.3	7.3	7.3	10.7	3.31
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	18.6	28.4	30.9	8.2	2.6	11.3	3.59
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	9.0	20.2	46.1	7.9	4.5	12.4	3.24
正社員人数	～100人	177	13.6	30.5	26.0	7.3	4.0	18.6	3.52
	101～300人	181	12.7	28.7	35.9	6.6	4.4	11.6	3.44
	301人～1000人	188	12.2	30.3	31.4	9.0	5.9	11.2	3.38
	1001人～	441	13.2	28.1	33.1	9.1	5.4	11.1	3.39
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	12.4	26.2	33.3	8.4	6.2	13.5	3.35
	みなし継続雇用（正社員）	272	13.6	32.4	32.0	7.4	3.3	11.4	3.51
	長期雇用社員	255	12.9	30.6	30.2	9.0	4.7	12.5	3.44
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	20.0	21.1	21.1	4.2	4.2	29.5	3.69
	部長レベル	191	17.2	34.9	25.0	5.7	3.1	14.1	3.67
	次・課長レベル	220	14.1	30.9	34.5	7.7	2.3	10.5	3.52
	係長・主任レベル	128	9.4	27.3	43.8	9.4	5.5	4.7	3.27
	一般職レベル（正社員）	263	9.4	27.9	34.3	10.2	7.5	10.6	3.24
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	8.6	25.8	30.1	11.8	8.6	15.1	3.16

注1：「得点化」は「あてはまる」を5点～「全くあてはまらない」を1点とし、「該当者はいない」を省いて算出した平均値である。

10 節 行動特性・能力発揮の状況・仕事の満足度

1. 行動特性：普段の仕事の仕方やふるまい：7割以上が「人の和を考えて行動している」、「無理に自分の考えをおしつけない」及び「困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する」行動をとっている

普段の仕事のしかたやふるまいについてみたのが図表 2 - 64 である。同図表から明らかのように、「人の和を考えて行動している」（「あてはまる」48.4% + 「ややあてはまる」38.9% の合計 87.3%）者が最も多く、次いで、「困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する」（「あてはまる」22.7% + 「ややあてはまる」48.2% の合計 70.9%）、「無理に自分の考えをおしつけない」（「あてはまる」23.3% + 「ややあてはまる」49.5% の合計 72.8%）、「職場での仕事のやり方に口を出しすぎない」（「あてはまる」20.7% + 「ややあてはまる」48.7% の合計 69.4%）、「若い人とも積極的に話しをしている」（「あてはまる」20.2% + 「ややあてはまる」44.5% の合計 64.7%）がこれに続いており、最も少ないのが「仕事では妥協しない」（「あてはまる」11.7% + 「ややあてはまる」33.5% の合計 45.2%）である。

図表 2 - 64 普段の仕事の仕方やふるまい (N = 993 名)

(単位：%)

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない	得点化
人の和を考えて行動している	48.4	38.9	12.6	0.0	0.0	4.36
困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する	22.7	48.2	23.4	5.0	0.7	3.87
無理に自分の考えをおしつけない	23.3	49.5	23.7	3.3	0.2	3.92
職場での仕事のやり方に口を出しすぎない	20.7	48.7	25.2	4.7	0.6	3.84
仕事では妥協しない	11.7	33.5	43.4	9.6	1.8	3.44
若い人とも積極的に話しをしている	20.2	44.5	28.0	6.2	1.0	3.77

注 1：「得点化」は「あてはまる」を 5 点～「あてはまらない」を 1 点とし、算出した平均値である。

こうした普段の仕事のしかたやふるまいについて (図表 2 - 65)、得点化してみると (算出方法は図表 2 - 65 の注を参照のこと)、第 1 に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者で「人の和を考えて行動している」(得点：4.15 点)、製造業に勤務している者で「困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する」(同 3.90 点)、「無理に自分の考えをおしつけない」(同 3.95 点)、「職場での仕事のやり方に口を出しすぎない」(同 3.88 点) 及び「仕事では妥協しない」(同 3.46 点)、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「仕事では妥協しない」(同 3.49 点) 及び「若い人とも積極的に話しをしている」(同 3.98 点)、医療・福祉、教育学習支援、サービス業で「無理に自分の考えをおしつけない」(同 3.96 点) が多くなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、普段の仕事のしかたやふるまいに大きな差は見られない。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者 (同 3.38 点) よりも 65 歳以上の者 (同 3.73 点) で「仕事では妥協しない」が多くなっている。また、「仕事では妥協しない」以外については、年齢による大きな差は見られない。

第 4 に、キャリア類型別にみると、「仕事では妥協しない」については、長期雇用社員 (同 3.59 点) で多く、みなし継続雇用 (非正社員) (同 3.30 点) で少なくなっている。また、「仕事では妥協しない」以外については、キャリア類型による大きな差は見られない。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、「人の和を考えて行動している」、「困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する」及び「仕事では妥協しない」については担当業務レベルが高い者ほど上記のような行動をとっている者が多くなっており、「担当業務レベル：非正社員 (パート、契約社員) レベル」から「担当業務レベル：経営層 (役員レベル)」の間でそれぞれ 3.83 点から 4.36 点、3.51 点から 4.20 点、3.13 点から 3.82 点に増加している。

図表 2 - 65 得点化してみた普段の仕事の仕方やふるまい

(単位：点)

		件数	人の和を 考えて行 動してい る	困難にぶ つかった とき、原 因を徹底 的に追求 する	無理に自 分の考え をおしつ けない	職場での 仕事のや り方に口 を出しす ぎない	仕事では 妥協しな い	若い人と も積極的 に話しを している
全体		993	4.07	3.87	3.92	3.84	3.44	3.77
年齢	60～64歳	818	4.03	3.83	3.91	3.83	3.38	3.73
	65歳以上	175	4.26	4.04	3.99	3.89	3.73	3.94
業種	鉱業、建設	107	4.15	3.81	3.88	3.80	3.36	3.77
	製造業	452	4.06	3.90	3.95	3.88	3.46	3.76
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	3.99	3.85	3.89	3.80	3.35	3.68
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	4.13	3.87	3.91	3.81	3.49	3.98
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	3.99	3.83	3.96	3.83	3.44	3.65
正社員人数	～100人	177	4.18	3.85	3.93	3.84	3.49	3.75
	101～300人	181	4.06	3.83	3.89	3.80	3.35	3.73
	301人～1000人	188	3.98	3.87	3.93	3.84	3.38	3.73
	1001人～	441	4.07	3.90	3.94	3.88	3.48	3.82
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	4.02	3.78	3.95	3.86	3.30	3.69
	みなし継続雇用（正社員）	272	4.05	3.93	3.90	3.84	3.53	3.83
	長期雇用社員	255	4.16	3.98	3.91	3.82	3.59	3.84
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	4.36	4.20	3.98	3.85	3.82	4.01
	部長レベル	191	4.19	4.09	3.99	3.86	3.67	3.98
	次・課長レベル	220	4.16	3.99	3.97	3.83	3.47	3.85
	係長・主任レベル	128	4.00	3.80	3.89	3.77	3.38	3.74
	一般職レベル（正社員）	263	3.91	3.65	3.91	3.86	3.23	3.55
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	3.83	3.51	3.75	3.89	3.13	3.55

注1：「得点化」は「あてはまる」を5点～「あてはまらない」を1点とし、算出した平均値である。

2. 行動特性：与えられた役割に関する行動の特徴：半数以上が「自分のノウハウを包み隠さず周囲に示している」、「職場全体の仕事の進捗状況や課題把握に努めている」及び「経営方針や事業展開に関する情報把握に努めている」

与えられた役割に関する行動の特徴についてみたのが図表 2 - 66 である。同図表から明らかなように、あてはまる行動が最も多いのは、「自分のノウハウを包み隠さず、周囲に示している」（「あてはまる」15.8% + 「ややあてはまる」51.1%の合計66.9%）で、これに次いで、「職場全体の仕事の進捗状況や課題把握に努めている」（「あてはまる」10.3% + 「ややあてはまる」43.1%の合計53.4%）、「経営方針や事業展開に関する情報把握に努めている」（「あてはまる」11.8% + 「ややあてはまる」39.3%の合計51.1%）、「現役世代の成長に必要な仕事を積極的に委譲している」（「あてはまる」8.1% + 「ややあてはまる」37.3%の合計45.4%）が多くなっている。

これに対して、あてはまらない行動が多いのが「配属先を決めるとき、現役世代の積極的な関与が見込めない事業（配属先）を志願している」（「あまりあてはまらない」30.7% + 「あてはまらない」16.7%の合計47.4%）と「配属先を決めるとき、将来的に経営課題となりそうな事業（配属先）を選択している」（「あまりあてはまらない」25.8% + 「あてはまらない」13.3%の合計39.1%）の2つである。

図表 2 - 66 与えられた役割に関する行動の特徴 (N = 993 名)

(単位：%)

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない	得点化
経営方針や事業展開に関する情報把握に努めている	11.8	39.3	27.6	16.6	4.7	3.37
経営層や上司に自らの考えを投げかけ、今後の事業展開の方向を考えている	7.7	30.3	30.0	23.4	8.7	3.05
配属先を決めるとき、現役世代の積極的な関与が見込めない事業（配属先）を志願している	2.8	9.9	39.9	30.7	16.7	2.51
配属先を決めるとき、将来的に経営課題となりそうな事業（配属先）を選択している	3.2	14.8	42.9	25.8	13.3	2.69
職場全体の仕事の進捗状況や課題把握に努めている	10.3	43.1	31.0	12.1	3.5	3.45
日常的に、現役世代が希望しない仕事を進んで引き受けている	4.1	24.1	42.5	22.9	6.4	2.97
職場において、現役世代が見過ごしている仕事を、進んで引き受けている	4.5	33.3	40.2	17.2	4.7	3.16
職場において、現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで引き受けている	7.4	36.4	37.7	14.1	4.5	3.28
職場の同僚の職業能力や成長状況を進んで把握しようとしている	5.8	36.8	39.0	15.2	3.2	3.27
現役世代の成長に必要な仕事を積極的に委譲している	8.1	37.3	39.8	11.4	3.5	3.35
自分のノウハウを包み隠さず、周囲に示している	15.8	51.1	23.7	7.5	2.0	3.71

注 1：「得点化」は「あてはまる」を 5 点～「あてはまらない」を 1 点とし、算出した平均値である。

図表 2 - 67 得点化してみた与えられた役割に関する行動の特徴

(単位：点)

件数	経営方針や事業展開に関する情報把握に努めている	経営層や上司に自らの考えを投げかけ、今後の事業展開の方向を考えている	配属先を決めるとき、現役世代の積極的な関与が見込めない事業（配属先）を志願している	配属先を決めるとき、将来的に経営課題となりそうな事業（配属先）を選択している	職場全体の仕事の進捗状況や課題把握に努めている	日常的に、現役世代が希望しない仕事を進んで引き受けている	職場において、現役世代が見過ごしている仕事を、進んで引き受けている	職場において、現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで引き受けている	職場の同僚の職業能力や成長状況を進んで把握しようとしている	現役世代の成長に必要な仕事を積極的に委譲している	自分のノウハウを包み隠さず、周囲に示している	
全体	993	3.37	3.05	2.51	2.69	3.45	2.97	3.16	3.28	3.35	3.71	
年齢	60～64歳	818	3.31	2.98	2.47	2.64	3.39	2.91	3.11	3.22	3.30	3.64
	65歳以上	175	3.62	3.36	2.70	2.91	3.70	3.21	3.40	3.54	3.59	4.06
業種	鉱業、建設	107	3.23	2.92	2.40	2.66	3.42	3.01	3.18	3.25	3.35	3.64
	製造業	452	3.43	3.07	2.52	2.73	3.51	2.95	3.19	3.33	3.45	3.81
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	3.27	2.97	2.48	2.70	3.37	2.95	3.12	3.21	3.25	3.68
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	3.40	3.13	2.56	2.61	3.40	2.92	3.10	3.22	3.25	3.65
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	3.35	3.07	2.58	2.67	3.37	3.12	3.16	3.28	3.25	3.48
正社員人数	～100人	177	3.36	3.20	2.61	2.73	3.47	3.08	3.28	3.44	3.33	3.41
	101～300人	181	3.40	3.08	2.55	2.65	3.44	2.98	3.22	3.31	3.24	3.38
	301人～1000人	188	3.36	2.99	2.47	2.68	3.46	2.89	3.13	3.20	3.27	3.35
	1001人～	441	3.37	3.00	2.47	2.68	3.44	2.94	3.10	3.24	3.26	3.32
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	3.11	2.70	2.32	2.45	3.30	2.84	3.03	3.12	3.07	3.22
	みなし継続雇用（正社員）	272	3.53	3.24	2.65	2.84	3.54	3.01	3.23	3.39	3.38	3.74
	長期雇用社員	255	3.66	3.47	2.73	2.97	3.60	3.15	3.31	3.45	3.50	3.79
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	4.21	3.99	2.91	3.27	4.01	3.18	3.43	3.60	3.76	4.11
	部長レベル	191	3.88	3.65	2.72	3.00	3.79	3.16	3.39	3.56	3.58	3.69
	次・課長レベル	220	3.43	3.05	2.42	2.79	3.63	3.09	3.29	3.45	3.33	3.46
	係長・主任レベル	128	3.16	2.78	2.45	2.57	3.35	2.97	3.16	3.29	3.30	3.31
	一般職レベル（正社員）	263	2.94	2.63	2.42	2.38	3.06	2.77	2.93	2.99	2.95	3.04
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	2.80	2.42	2.28	2.25	2.95	2.62	2.74	2.76	2.84	2.87

注 1：「得点化」は「あてはまる」を 5 点～「あてはまらない」を 1 点とし、算出した平均値である。

こうした与えられた役割に関する行動の特徴について(図表 2 - 67)、得点化してみると(算出方法は図表 2 - 67 の注を参照のこと)、第 1 に、勤務先の業種別にみると、業種に関わらず、与えられた役割に関する行動の特徴に大きな差は見られない。同様に第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、与えられた役割に関する行動の特徴に大きな差は見られない。また第 3 に、現在の年齢別にみると、年齢に関わらず、与えられた役割に関する行動の特徴

に大きな差は見られない。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員ほど、第5に、担当業務レベル別にみると、業務レベルが高い者ほど、与えられた役割に関する行動の特徴について、あてはまる行動が多くなっている。

3. 能力発揮意欲：80%以上が全体の5割を超える

現在の職場で、保有している能力のなかで、どの程度の能力を発揮しようとする意欲があるのかについてみると、「100%」が最も多く（28.2%）、次いで「80～89%」（20.8%）の順になっている。80%以上が58.1%と全体の5割を超え、平均値が75.5%となっている（図表2－68）。

図表2－68 「能力発揮意欲」・「任せられている役割・仕事」・「能力活用度」の割合

（単位：％）

	0～9%	10～19%	20～29%	30～39%	40～49%	50～59%	60～69%	70～79%	80～89%	90～99%	100%	平均値 (%)	標準偏差
能力発揮意欲	0.7	1.6	0.4	3.7	1.4	12.7	9.0	12.4	20.8	9.1	28.2	75.5	22.7
任せられている役割・仕事	2.0	2.0	1.4	4.3	1.9	14.4	7.4	12.6	20.4	12.2	21.3	71.8	24.7
能力活用度	2.0	2.5	2.2	3.2	2.2	14.4	9.9	13.0	22.1	12.2	16.3	70.0	24.5

注1：「平均値」は0～100%の実数記入の値である。

こうした能力発揮意欲について（図表2－69）、第1に、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービスに勤務している者（平均76.6%）で、能力発揮意欲が高く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同73.1%）で低くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、能力発揮意欲が高い者が多く、「能力発揮意欲」の平均値は従業員規模1,001人以上の74.3%から従業員規模100人以下の77.9%へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同74.6%）よりも65歳以上の者（同79.8%）で、能力発揮意欲が高くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同80.3%）で能力発揮意欲が高く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同72.6%）で意欲が低くなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、能力発揮意欲が高い者が多く、「能力発揮意欲」の平均値は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の63.9%から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の82.4%へと増加している。

図表 2 - 69 年齢等別に見た「能力発揮意欲」・「任せられている役割・仕事」・「能力活用度」の割合

(単位：%)

		件数	能力発揮意欲		任せられている役割・仕事		能力活用度	
			平均値 (%)	標準偏差	平均値 (%)	標準偏差	平均値 (%)	標準偏差
全体		993	75.5	22.7	71.8	24.7	70.0	24.5
年齢	60～64歳	818	74.6	23.2	70.5	25.1	68.6	24.8
	65歳以上	175	79.8	20.0	78.1	22.0	76.2	21.7
業種	鉱業・建設	107	75.4	23.6	72.7	23.8	66.8	24.3
	製造業	452	76.0	21.8	72.1	25.3	69.7	24.7
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	73.1	25.6	67.9	25.9	66.6	26.1
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	76.6	22.6	73.2	23.0	72.2	23.0
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	75.0	21.9	73.3	24.6	72.1	23.4
正社員人数	～100人	177	77.9	22.4	75.6	24.9	73.0	23.4
	101～300人	181	76.0	21.1	74.9	20.4	71.9	21.2
	301人～1000人	188	75.2	20.5	69.0	24.6	66.3	24.9
	1001人～	441	74.3	24.4	70.1	26.2	69.3	25.8
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	72.6	24.4	69.0	26.8	67.0	26.1
	みなし継続雇用（正社員）	272	76.1	21.4	72.7	23.4	70.8	23.3
	長期雇用社員	255	80.3	20.0	76.0	21.4	74.5	21.6
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	82.4	19.8	79.8	23.7	75.5	21.9
	部長レベル	191	81.0	19.6	77.2	21.7	75.9	20.7
	次・課長レベル	220	78.8	20.1	75.4	21.1	73.8	21.3
	係長・主任レベル	128	73.6	23.3	70.5	24.5	66.7	23.9
	一般職レベル（正社員）	263	71.3	24.2	67.0	26.1	65.8	26.5
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	63.9	25.3	60.0	29.1	56.8	28.4

4. 任せられている役割・仕事：80%以上が全体の5割を超える

現在の職場で、能力や経験を、どの程度、活かせる役割・仕事を任せられているかについてみると（前掲図表 2 - 68）、「100%」が最も多く（21.3%）、次いで「80～89%」（20.4%）の順になっている。80%以上が53.9%と全体の5割を超え、平均値が71.8%となっている。

こうした任せられている役割・仕事について（前掲図表 2 - 69）、第1に、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービスに勤務している者（平均73.2%）及び医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同73.3%）で、任せられている役割・仕事の比率が高く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同67.9%）で低くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、任せられている役割・仕事の比率が高い者が多く、「任せられている役割・仕事の比率」の平均値は、概ね、従業員規模1,001人以上の70.1%から従業員規模100人以下の75.6%へと増加している。

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（同70.5%）よりも65歳以上の者（同78.1%）で、任せられている役割・仕事の比率が高くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同76.0%）で任せられている役割・仕事の比率が高く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同69.0%）で低くなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、任せられている役割・仕事の比率が高い者が多く、「任せられている役割・仕事の比率」の平均値は「担当業務レ

ベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 60.0% から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 79.8% へと増加している。

5. 能力活用度：80% 以上が全体の 5 割を超える

現在の職場で、実際に、保有している能力や経験をどの程度、発揮できているかについてみると（前掲図表 2 - 68）、「80～89%」が最も多く（22.1%）、次いで「100%」（16.3%）、「50～59%」（14.4%）、の順になっている。80% 以上が全体の 50.6% を占め、平均値が 70.0% となっている。

こうした能力活用度について（前掲図表 2 - 69）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービスに勤務している者（平均 72.2%）及び医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 72.1%）で、能力・経験を活用している比率が高く、これに対して、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 66.6%）及び鉱業、建設業に勤務している者（同 66.8%）で低くなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、小規模企業に勤務している者ほど、能力・経験を活用している者の比率が高く、概ね、「能力活用比率」の平均値は従業員規模 1,001 人以上の 69.3% から従業員規模 100 人以下の 73.0% へと増加している。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（同 68.6%）よりも 65 歳以上の者（同 76.2%）で、能力・経験を活用している比率が高くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員（同 74.5%）で能力・経験を活用している比率が高く、これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同 67.0%）で活用している比率が低くなっている。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、能力・経験を活用している者の比率が高く、概ね、「能力活用比率」の平均値は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 56.8% から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 75.5% へと増加している。

6. 能力を活かす方法・手段の理解：理解しているは 7 割強を占める

現在の職場で、自らの能力を活かす方法・手段を、どの程度、理解しているのかについてみると（図表 2 - 70）、「理解している」（「十分に理解している」16.8% + 「まあ、理解している」55.0%）は 71.8%、「どちらともいえない」は 22.0%、「理解していない」（「あまり理解していない」4.6% + 「全く理解していない」0.8%）は 5.4% であり、7 割強は現在の職場で、自らの能力を活かす方法・手段を理解している。

こうした能力を活かす方法・手段の理解について得点化してみると（算出方法は図表 2 - 70 の注を参照のこと）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、製造業に勤務している者で（得点：3.86 点）で現在の職場で、自らの能力を活かす方法・手段を理解している者が多く、

これに対して、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者で（同 3.72 点）で、少なくなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模に関わらず、自らの能力を活かす方法・手段を理解している者の比率はほぼ同じである。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者（同 3.79 点）よりも 65 歳以上の者（同 4.02 点）で、自らの能力を活かす方法・手段を理解している者が多くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、キャリア類型に関わらず、自らの能力を活かす方法・手段を理解している者の比率はほぼ同じである。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、自らの能力を活かす方法・手段を理解している者の比率が高く、「能力を活かす方法・手段の理解」の得点は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 3.52 点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 4.06 点へと増加している。

図表 2 - 70 能力を活かす方法・手段の理解

(単位：%)

		件数	十分に理解している	まあ、理解している	どちらともいえない	あまり、理解していない	全く、理解していない	わからない	得点化
全体		993	16.8	55.0	22.0	4.6	0.8	0.8	3.83
年齢	60～64 歳	818	15.5	54.5	22.9	5.3	1.0	0.9	3.79
	65 歳以上	175	22.9	57.1	17.7	1.7	0.0	0.6	4.02
業種	鉱業、建設	107	15.0	57.9	20.6	5.6	0.9	0.0	3.80
	製造業	452	16.6	57.3	21.0	3.5	0.7	0.9	3.86
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	18.7	52.7	18.7	8.7	0.7	0.7	3.81
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	16.0	54.6	24.2	3.1	0.5	1.5	3.84
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	19.1	43.8	29.2	5.6	2.2	0.0	3.72
正社員人数	～100 人	177	15.8	55.9	22.6	4.5	0.6	0.6	3.82
	101～300 人	181	14.9	55.8	24.9	3.3	0.6	0.6	3.82
	301 人～1000 人	188	14.9	57.4	22.3	4.3	0.5	0.5	3.82
	1001 人～	441	19.0	53.5	20.2	5.2	1.1	0.9	3.85
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	17.2	53.4	20.8	6.2	1.1	1.3	3.80
	みなし継続雇用（正社員）	272	15.1	57.0	23.2	3.7	0.7	0.4	3.82
	長期雇用社員	255	18.0	55.7	22.7	2.7	0.4	0.4	3.89
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	27.4	53.7	17.9	0.0	1.1	0.0	4.06
	部長レベル	191	22.9	59.4	15.1	2.6	0.0	0.0	4.03
	次・課長レベル	220	20.5	56.4	19.1	2.7	0.0	1.4	3.96
	係長・主任レベル	128	13.3	56.3	21.9	7.0	0.8	0.8	3.75
	一般職レベル（正社員）	263	10.9	50.6	30.6	6.0	1.1	0.8	3.65
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	6.5	54.8	22.6	10.8	3.2	2.2	3.52

注 1：「得点化」は「十分に理解している」は 5 点～「全く、理解していない」を 1 点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

7. 仕事に関する満足度：「仕事内容」が最も満足度が高く、「賃金」が最も低い

仕事に関する満足度についてみると（図表 2 - 71）、満足度が最も高いのが「仕事内容」（「非常に満足」6.1% + 「満足」29.1% + 「やや満足」29.9% の合計値 65.1%）で、次いで、「作業環境」（「非常に満足」5.7% + 「満足」27.5% + 「やや満足」30.8% の合計値 64.0%）、「労

働時間」(「非常に満足」5.9% + 「満足」26.9% + 「やや満足」29.0%の合計値61.8%)、「人間関係」(「非常に満足」4.8% + 「満足」26.9% + 「やや満足」29.3%の合計値61.0%)が続いており、最も満足度が低いのが「賃金」(「非常に満足」3.3% + 「満足」12.8% + 「やや満足」17.7%の合計値33.8%)である。なお、「仕事全般」に関しても6割強(「非常に満足」4.5% + 「満足」27.3% + 「やや満足」30.6%の合計値62.4%)が満足している。

図表2-71 仕事に関する満足度 (N = 993名)

(単位：%)

	非常に満足	満足	やや満足	どちらとも いえない	やや不満	不満	非常に不満	得点化
仕事内容	6.1	29.1	29.9	21.1	8.2	3.5	2.0	4.85
賃金	3.3	12.8	17.7	19.9	22.9	13.8	9.6	3.74
労働時間	5.9	26.9	29.0	23.1	8.8	4.2	2.1	4.77
人間関係	4.8	26.9	29.3	26.5	7.9	3.1	1.5	4.79
作業環境	5.7	27.5	30.8	23.1	8.1	2.7	2.1	4.83
仕事全般	4.5	27.3	30.6	23.8	9.0	3.3	1.5	4.79

注1：「得点化」は「非常に満足」を7点～「非常に不満」を1点とし、算出した平均値である。

こうした仕事に関する満足度について(図表2-72)、得点化してみると(算出方法は図表2-72の注を参照のこと)、第1に、勤務先の業種別にみると、製造業に勤務している者及び電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で労働時間(得点：4.85点)、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「仕事内容」(同4.98点)、「賃金」(同3.83点)、「人間関係」(同4.86点)、「作業環境」(同4.90点)に満足している者が多くなっている。なお、「仕事全般」については運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で(同4.89点)満足度が高く、鉱業、建設業(同4.66点)及び医療・福祉、教育学習支援、サービス業(同4.66点)に勤務している者で低くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、労働時間に満足している者の比率が高く、「労働時間の満足度」の得点は従業員規模100人以下の4.63点から従業員規模1,001人以上の4.86点へと増加している。これに対して、「人間関係」の満足度については、規模に関わらず、満足度の比率はほぼ同じである。

第3に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者で、すべての項目で満足度が高くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、長期雇用社員で「人間関係」と「作業環境」を除く、すべての項目で満足度が高くなっているが、「仕事全般」については、長期雇用社員とみなし継続雇用(正社員)の満足度(両方とも4.93点)はほぼ同じである。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、すべての項目で満足度が高くなっている。

図表 2 - 72 得点化してみた仕事に関する満足度

(単位：点)

		件数	仕事内容	賃金	労働時間	人間関係	作業環境	仕事全般
全体		993	4.85	3.74	4.77	4.79	4.83	4.79
年齢	60～64歳	818	4.75	3.61	4.69	4.72	4.76	4.69
	65歳以上	175	5.34	4.37	5.16	5.09	5.18	5.25
業種	鉱業、建設	107	4.64	3.61	4.54	4.74	4.77	4.66
	製造業	452	4.87	3.74	4.85	4.79	4.87	4.79
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	4.81	3.77	4.85	4.81	4.79	4.80
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	4.98	3.83	4.73	4.86	4.90	4.89
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	4.87	3.67	4.58	4.66	4.63	4.66
正社員人数	～100人	177	5.01	3.79	4.63	4.76	4.82	4.79
	101～300人	181	4.82	3.83	4.75	4.71	4.78	4.71
	301人～1000人	188	4.70	3.63	4.78	4.80	4.73	4.71
	1001人～	441	4.88	3.74	4.86	4.84	4.91	4.86
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	4.67	3.28	4.70	4.72	4.68	4.62
	みなし継続雇用（正社員）	272	4.97	3.88	4.83	4.89	5.01	4.93
	長期雇用社員	255	5.05	4.44	4.84	4.80	4.92	4.93
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	5.44	5.04	5.41	5.29	5.29	5.36
	部長レベル	191	5.19	4.19	4.97	4.97	5.06	5.08
	次・課長レベル	220	5.02	3.59	4.75	4.89	4.93	4.87
	係長・主任レベル	128	4.67	3.43	4.63	4.64	4.75	4.68
	一般職レベル（正社員）	263	4.54	3.43	4.62	4.57	4.62	4.50
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	4.28	3.22	4.40	4.51	4.39	4.35

注1：「得点化」は「非常に満足」を7点～「非常に不満」を1点とし、算出した平均値である。

11 節 働く機会の確保に対する考えと60歳以降の就労への考え

1. 働く機会の確保に対する考え方：働く場は会社が準備すべきと考える高齢者は約半数

経営層・人事部が持つ「高齢者の働く場の確保に対する考え方」を高齢者がどのように認識しているかを捉えたのが図表2-73の上段である。会社が準備すべきと捉えている割合（「会社が準備すべき」15.9%＋「どちらかといえば、会社が準備すべき」47.4%の合計値63.3%）が、自分で探すべき（「自分で探すべき」6.6%＋「どちらかといえば、自分で探すべき」30.0%の合計値36.6%）と捉えている割合よりも多くなっている。

図表 2 - 73 働く場の確保に対する考え方（N=993名）

(単位：%)

	会社が準備 すべき	会社が準備 すべき	どちらかとい えば、会 社が準備す べき	どちらかとい えば、自 分で探すべ き	自分で探す べき	自分で探す べき
経営者や人事部が、高齢者の働く場を誰が確保すべきと考えているか	63.3	15.9	47.4	30.0	6.6	36.6
あなた（継続雇用者）は自らが活躍できる場を誰が確保すべきと考えているか	51.4	9.8	41.6	39.6	9.1	48.7

つぎに、高齢者本人の考え方を尋ねたのが前掲図表 2 - 73 の下段である。会社が準備すべきと考えている割合（「会社が準備すべき」9.8% + 「どちらかといえば、会社が準備すべき」41.6% の合計値 51.4%）と、自分で探すべきと考える割合（「自分で探すべき」9.1% + 「どちらかといえば、自分で探すべき」39.6% の合計値 48.7%）は同程度となっており、半数は会社が準備すべきであると考えている。

こうした働く機会の確保に対する考え方について（図表 2 - 74）、得点化してみると（算出方法は図表 2 - 74 の注を参照のこと）、勤務先の業種別・勤務先の規模別・現在の年齢・キャリア類型・担当業務レベル別にみると、高齢者が考える会社の考え方及び高齢者本人の考え方の両方とも、業種・規模・現在の年齢・キャリア類型・担当業務レベルごとに差は見られない。

図表 2 - 74 得点化してみた働く場の確保に対する考え方

(単位：点)

		件数	高齢者が考える会社の考え方 (得点)	高齢者本人の考え方 (得点)
全体		993	2.27	2.48
年齢	60～64歳	818	2.30	2.48
	65歳以上	175	2.17	2.46
業種	鉱業、建設	107	2.33	2.53
	製造業	452	2.29	2.49
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	2.19	2.46
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	2.25	2.43
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	2.30	2.51
正社員人数	～100人	177	2.34	2.43
	101～300人	181	2.39	2.61
	301人～1000人	188	2.24	2.52
	1001人～	441	2.21	2.43
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	2.30	2.47
	みなし継続雇用（正社員）	272	2.23	2.44
	長期雇用社員	255	2.27	2.54
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	2.12	2.43
	部長レベル	191	2.30	2.50
	次・課長レベル	220	2.20	2.45
	係長・主任レベル	128	2.28	2.45
	一般職レベル（正社員）	263	2.35	2.49
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	2.30	2.55

注1：「得点化」は「会社が準備すべき」を1点～「自分で探すべき」を4点とし、算出した平均値である。

2. 会社が高齢者に期待すること：「現役世代を支援することである」が6割を占める

60歳まで正社員として長く働いてきた従業員に会社が期待することに関する高齢者の考え方をみると（図表 2 - 75）、「現役世代を牽引することである」（「現役世代を牽引すること」9.7% + 「どちらかといえば、現役世代を牽引すること」30.3%）と考えている者が40.0%、「現役世代を支援することである」（「どちらかといえば現役世代を支援すること」47.4% + 「現役世代を支援すること」12.6%）と考えている者が60.0%であり、6割の高齢者が「60

歳まで正社員として長く働いてきた従業員に、会社が期待すること」は現役世代を支援することであると考えている。

図表 2 - 75 会社が高齢者に期待することについての高齢者の考え方

(単位：%)

		件数	現役世代を牽引すること	どちらかといえば、現役世代を牽引すること	どちらかといえば、現役世代を支援すること	現役世代を支援すること	得点化
全体		993	9.7	30.3	47.4	12.6	2.63
年齢	60～64歳	818	8.4	30.1	48.5	13.0	2.66
	65歳以上	175	15.4	31.4	42.3	10.9	2.49
業種	鉱業、建設	107	8.4	31.8	46.7	13.1	2.64
	製造業	452	10.2	31.4	46.5	11.9	2.60
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	10.0	28.7	50.0	11.3	2.63
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	9.8	27.8	47.9	14.4	2.67
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	7.9	31.5	48.3	12.4	2.65
正社員人数	～100人	177	16.9	32.8	42.4	7.9	2.41
	101～300人	181	9.9	30.9	45.9	13.3	2.62
	301人～1000人	188	6.9	23.4	55.9	13.8	2.77
	1001人～	441	7.9	31.7	46.9	13.4	2.66
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	7.3	23.4	53.0	16.3	2.78
	みなし継続雇用（正社員）	272	10.3	34.6	44.5	10.7	2.56
	長期雇用社員	255	13.3	38.4	40.4	7.8	2.43
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	25.3	36.8	29.5	8.4	2.21
	部長レベル	191	14.1	32.3	41.7	12.0	2.52
	次・課長レベル	220	8.6	33.6	44.1	13.6	2.63
	係長・主任レベル	128	7.8	34.4	47.7	10.2	2.60
	一般職レベル（正社員）	263	4.2	25.7	59.2	10.9	2.77
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	5.4	19.4	51.6	23.7	2.94

注1：「得点化」は「現役世代を牽引すること」を1点～「現役世代を支援すること」を4点とし、算出した平均値である。

こうした会社が高齢者に期待することに関する高齢者の考え方を得点化すると（算出方法は図表2-75の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別にみると、高齢者が考える会社が高齢者に期待することに関する考えは業種による差は見られない。

第2に、勤務先の規模別にみると、従業員規模100人以下の企業に勤務している者で、会社が高齢者に期待する役割を「現役世代を牽引することである」と考えている者が多い反面、従業員規模101人以上の企業に勤務している者で「現役世代を支援することである」と考えている者が多くなっている。

第3に、現在の年齢別にみると、65歳以上の者（得点：2.49点）よりも60～64歳の者（同2.66点）で、会社が高齢者に期待する役割を「現役世代を支援することである」と考えている者が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）（同2.78点）で会社が高齢者に期待する役割を「現役世代を支援することである」と考えている者が多くなっている。これに対して、長期雇用社員（同2.43点）で考えている者が少なくなっている。

第5に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、会社が高齢者に期待

する役割を「現役世代を支援することである」と考えている者が多くっており、「現役世代を支援することである」の得点は、概ね、「担当業務レベル:経営層（役員レベル）」の2.21点から「担当業務レベル:非正社員（パート、契約社員）レベル」の2.94点へと増加している。

3. 60歳以降の就業への考え方：現役世代を盛り立て、経験を活かした仕事を希望

60歳以降の就業への考え方を示したのが、図表2-76である。第1に、活躍の方向性について、「第一線で活躍したい」か「現役世代を支援したい」の軸でみると、現役世代を支援する希望（「Bである」12.3% + 「Bに近い」42.9%の合計値55.2%）は、第一線で活躍する希望（「Aである」12.2% + 「Aに近い」32.6%の合計値44.8%）をやや上回っている。

第2に、現役世代との関わり方について、「若い人を引っ張っていききたい」か「若い人を盛り立てていききたい」の軸でみると、若い人を盛り立てる希望（「Bである」11.7% + 「Bに近い」55.1%の合計値66.8%）は、若い人を引っ張る希望（「Aである」7.5% + 「Aに近い」25.8%の合計値33.3%）を大きく上回っている。

第3に、仕事内容の新規性の視点から担当業務の希望について、「経験や知識を活かした仕事がしたい」か「もっと新しいことに挑戦したい」の軸でみると、「経験や知識を活かした仕事がしたい」（「Aである」22.5% + 「Aに近い」66.4%の合計値88.9%）が「もっと新しいことに挑戦したい」（「Bである」1.9% + 「Bに近い」9.3%の合計値11.2%）を大幅に上回っている。

第4に、能力発揮の視点から希望する地位や立場について、「能力を活かすには、地位や立場が必要である」か「地位や立場がなくとも、能力を活かすことができる」の軸でみると、「地位や立場がなくとも、能力を活かすことができる」（「Bである」16.6% + 「Bに近い」42.4%の合計値59.0%）が「能力を活かすには、地位や立場が必要である」（「Aである」10.3% + 「Aに近い」30.7%の合計値41.0%）を大きく上回っている。

最後に、成果測定の視点から希望する仕事内容について、「直ぐに成果がみえる仕事がしたい」（「Aである」7.4% + 「Aに近い」41.6%の合計値49.0%）と「会社の将来に投資する仕事をしたい」（「Bである」8.5% + 「Bに近い」42.6%の合計値51.1%）の軸でみると、概ね同じ程度となっている。

図表2-76 60歳以降の就業への考え方（N = 993名）

（単位：％）

【A】					【B】
	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである	
第一線で活躍したい	12.2	32.6	42.9	12.3	現役世代を支援したい
能力を活かすには、地位や立場が必要である	10.3	30.7	42.4	16.6	地位や立場がなくとも、能力を活かすことができる
経験や知識を活かした仕事がしたい	22.5	66.4	9.3	1.9	もっと新しいことに挑戦したい
若い人を引っ張っていききたい	7.5	25.8	55.1	11.7	若い人を盛り立てていききたい
直ぐに成果がみえる仕事がしたい	7.4	41.6	42.6	8.5	会社の将来に投資する仕事をしたい

こうした60歳以降の就業への考え方について（図表2－77）、得点化して（算出方法は図表2－77の注を参照のこと）、勤務先の業種、勤務先の規模、現在の年齢、キャリア類型、担当業務レベルごとに特徴をみてみよう。

第1に、「活躍の方向性」について、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者（得点：2.68点）で「現役世代を支援したい」と考えている者が多く、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同2.46点）で少なくなっている。つぎに、勤務先の規模別にみると、活躍の方向性に関する考え方については、規模ごとに差は見られない。さらに、現在の年齢別にみると、60歳～64歳の者ほど、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）ほど、「現役世代を支援したい」と考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、活躍の方向性について、「現役世代を支援したい」と考えている者が多く、概ね、「現役世代を支援したい」の得点は「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の2.40点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の2.84点へと増加している。

第2に、「希望する地位や立場」について、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同2.71点）で「地位や立場がなくとも、能力を活かすことができる」と考えている者が多く、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同2.60点）で少なくなっている。つぎに、勤務先の規模別にみると、希望する地位や立場に関する考え方については、規模ごとに差は見られない。さらに、現在の年齢別にみると、60歳～64歳の者ほど、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）ほど、「地位や立場がなくとも、能力を活かすことができる」と考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、希望する地位や立場に関する考え方について、「地位や立場がなくとも、能力を活かすことができる」と考えている者が多く、概ね、「地位や立場がなくとも、能力を活かすことができる」の得点は「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の2.20点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の2.89点へと増加している。

第3に、「担当業務の希望」について、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同1.85点）で「経験や知識を活かした仕事がしたい」と考えている者が多く、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業（同2.01点）及び製造業（同2.00点）に勤務している者で少なくなっている。つぎに、勤務先の規模別・現在の年齢別・キャリア類型別・担当業務レベル別にみると、担当業務の希望に関する考え方については、規模・年齢・キャリア類型・担当業務レベルごとに差は見られない。

図表 2 - 77 得点化してみた 60 歳以降の就業への考え方

(単位：点)

件数		A：第一線で活躍したい B：現役世代を支援したい	A：能力を活かすには、地位や立場が必要である B：地位や立場がなくとも、能力を活かすことができる	A：経験や知識を活かした仕事をしたい B：もっと新しいことに挑戦したい	A：若い人を引っ張っていききたい B：若い人を盛り立てていききたい	A：直ぐに成果がみえる仕事をしたい B：将来に投資する仕事をしたい	
全体		993	2.55	2.65	1.96	2.71	2.52
年齢	60～64歳	818	2.57	2.67	1.98	2.73	2.50
	65歳以上	175	2.45	2.58	1.89	2.59	2.55
業種	鉱業、建設	107	2.68	2.63	1.91	2.75	2.49
	製造業	452	2.54	2.66	2.00	2.70	2.55
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	2.55	2.71	1.85	2.70	2.49
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	2.57	2.63	2.01	2.77	2.54
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	2.46	2.60	1.98	2.58	2.43
正社員人数	～100人	177	2.45	2.68	2.01	2.63	2.44
	101～300人	181	2.59	2.59	2.06	2.78	2.59
	301人～1000人	188	2.62	2.61	1.99	2.68	2.55
	1001人～	441	2.55	2.69	1.90	2.73	2.52
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	2.72	2.78	1.92	2.79	2.51
	みなし継続雇用（正社員）	272	2.45	2.67	2.03	2.69	2.52
	長期雇用社員	255	2.36	2.41	1.98	2.58	2.55
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	2.40	2.20	2.00	2.59	2.86
	部長レベル	192	2.35	2.36	1.95	2.56	2.61
	次・課長レベル	220	2.52	2.61	1.89	2.68	2.50
	係長・主任レベル	128	2.59	2.84	2.07	2.70	2.34
	一般職レベル（正社員）	265	2.66	2.89	2.00	2.81	2.47
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	2.84	2.89	1.96	2.96	2.44

注1：「得点化」は「Aである」を1点～「Bである」を4点として算出している。

第4に、「現役世代との関わり方」について、勤務先の業種別にみると、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者（同 2.77 点）及び鉱業、建設業に勤務している者（同 2.75 点）で「若い人を盛り立てていききたい」と考えている者が多く、医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 2.58 点）で少なくなっている。つぎに、勤務先の規模別にみると、現役世代との関わり方に関する考えについては、規模ごとに差は見られない。さらに、現在の年齢別にみると、60歳～64歳の者ほど、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）ほど、「若い人を盛り立てていききたい」と考えている者が多くなっている。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが低い者ほど、現役世代との関わり方に関する考えについて、「若い人を盛り立てていききたい」と考えている者が多く、概ね、「若い人を盛り立てていききたい」の得点は「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 2.59 点から「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 2.96 点へと増加している。

第5に、希望する仕事内容について、勤務先の業種別にみると、製造業に勤務している者（同 2.55 点）で「会社の将来に投資する仕事をしたい」と考えている者が多く、医療・福祉、

教育学習支援、サービス業に勤務している者（同 2.43 点）で少なくなっている。つぎに、勤務先の規模別・現在の年齢別・キャリア類型別にみると、希望する仕事内容に関する考えについては、規模・年齢・キャリア類型ごとに差は見られない。最後に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、仕事内容に関する考えについて、「会社の将来に投資する仕事をしたい」と考えている者が多く、概ね、「会社の将来に投資する仕事をしたい」の得点は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の 2.44 点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の 2.86 点へと増加している。

3. 「60 歳以降の就業」に関する考え方になった年齢：「60 歳代以降」が半数強を占める

「60 歳以降の就業」に関する考え方になった年齢は「60 歳代以降」が 53.8%、「50 歳代」が 40.4%、「50 歳未満」が 5.8% である（図表 2 - 78）。

こうした「60 歳以降の就業」に関する考え方になった年齢について、第 1 に、勤務先の業種別にみると、鉱業、建設業に勤務している者（指摘率 67.3%）で「60 歳以降の就業」に関する考え方になった年齢は「60 歳代以降」、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 44.0%）及び製造業に勤務している者（同 43.6%）で「50 歳代」が多くなっている。

図表 2 - 78 「60 歳以降の就業」に関する考え方になった年齢

(単位：%)

		件数	50 歳未満	50 歳代	60 歳代以降
全体		993	5.8	40.4	53.8
年齢	60～64歳	818	5.9	44.4	49.8
	65歳以上	175	5.7	21.7	72.6
業種	鉱業、建設	107	3.7	29.0	67.3
	製造業	452	6.0	43.6	50.4
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	4.0	44.0	52.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	6.7	37.6	55.7
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	9.0	37.1	53.9
正社員 人数	～100人	177	7.9	39.0	53.1
	101～300人	181	7.2	37.6	55.2
	301人～1000人	188	5.9	44.1	50.0
	1001人～	441	4.5	41.0	54.4
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	3.7	33.9	62.5
	みなし継続雇用（正社員）	272	5.2	41.5	53.3
	長期雇用社員	255	10.6	51.0	38.4

第 2 に、勤務先の規模別にみると、規模と「60 歳以降の就業」に関する考え方になった年齢との間に有意な関係は見られない。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者で「60 歳以降の就業」に関する考え方になった年齢は「50 歳代」（同 44.4%）、これに対して、65 歳以上の者で「60 歳代以降」（同

72.6%) が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「60歳代以降」（同62.5%）、これに対して、長期雇用社員で「50歳未満」（同10.6%）及び「50歳代」（同51.0%）が多くなっている。

4. 「60歳以降の就業」に関する考えと会社があなたに対して「60歳以降に求めた役割」の適合度：「一致していた」が8割弱を占める

「60歳以降の就業」に関する考えは会社があなたに対して「60歳以降に求めた役割」とどの程度適合しているのかについてみると、「一致していた」（「完全に、一致していた」4.0% + 「かなり、一致していた」31.9% + 「多少、一致していた」41.3%）が77.2%、「一致していなかった」（「あまり、一致していなかった」15.3% + 「全く、一致していなかった」4.5%）19.8%であり、「一致していた」が「一致していない」を大きく上回っている（図表2-79）。

図表2-79 「60歳以降の就業」に関する考えと会社があなたに対して「60歳以降に求めた役割」の適合度

（単位：％）

		件数	完全に、一致していた	かなり、一致していた	多少、一致していた	あまり、一致していなかった	全く、一致していなかった	わからない	得点化
全体		993	4.0	31.9	41.3	15.3	4.5	2.9	3.16
年齢	60～64歳	818	3.7	30.0	41.9	16.4	5.0	3.1	3.11
	65歳以上	175	5.7	41.1	38.3	10.3	2.3	2.3	3.39
業種	鉱業、建設	107	0.9	37.4	41.1	12.1	7.5	0.9	3.12
	製造業	452	3.3	32.5	42.9	14.4	4.2	2.7	3.17
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	6.7	28.7	38.7	18.7	3.3	4.0	3.17
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	5.7	30.9	39.2	18.0	3.1	3.1	3.19
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	3.4	30.3	41.6	12.4	7.9	4.5	3.09
正社員人数	～100人	177	5.1	32.8	38.4	15.3	5.1	3.4	3.18
	101～300人	181	3.3	29.8	42.5	16.6	5.0	2.8	3.10
	301人～1000人	188	4.3	29.8	45.2	11.7	6.4	2.7	3.14
	1001人～	441	3.9	33.3	40.4	16.3	3.4	2.7	3.18
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	3.9	29.0	39.7	18.0	6.7	2.8	3.06
	みなし継続雇用（正社員）	272	4.8	35.7	43.0	10.7	2.9	2.9	3.30
	長期雇用社員	255	3.5	33.3	42.4	15.3	2.4	3.1	3.21
担当業務レベル	経営層（役員レベル）	95	6.3	46.3	35.8	4.2	4.2	3.2	3.48
	部長レベル	192	6.3	36.5	40.1	13.5	1.6	2.1	3.33
	次・課長レベル	220	3.6	36.8	40.5	14.1	4.1	0.9	3.22
	係長・主任レベル	128	2.3	26.6	48.4	17.2	3.9	1.6	3.06
	一般職レベル（正社員）	265	3.0	25.7	42.6	18.9	4.2	5.7	3.05
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	3.2	21.5	37.6	20.4	14.0	3.2	2.79

注1：「得点化」は、「完全に一致していた」を5点～「全く、一致していなかった」を1点とし、「わからない」を省いて算出した平均値である。

こうした「60歳以降の就業」に関する考えと会社があなたに対して「60歳以降に求めた役割」の適合度について、得点化して（算出方法は図表2-79の注を参照のこと）、第1に、勤務先の業種別及び勤務先の規模別にみても、業種・規模ごとに適合度合に差は見られない。

第2に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者（得点：3.11点）よりも65歳以上の者（同3.39点）で、「60歳以降の就業」に関する考えと会社があなたに対して「60歳以降に求めた役割」が一致していると考えている者が多くなっている。

第3に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（正社員）（同3.30点）で「60歳以降の就業」に関する考えと会社があなたに対して「60歳以降に求めた役割」が一致していると考えている者が多くなっている。これに対して、みなし継続雇用（非正社員）（同3.06点）で考えている者が少なくなっている。

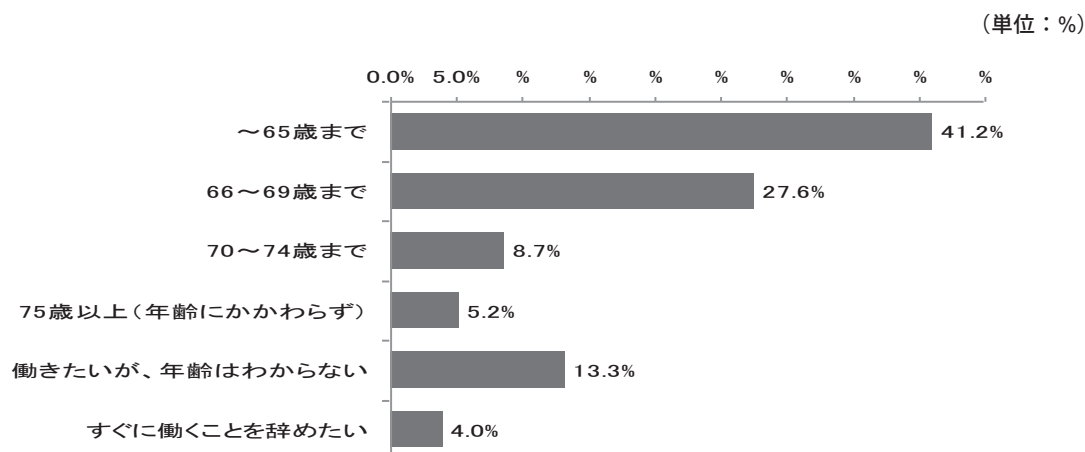
第4に、担当業務レベル別にみると、担当業務レベルが高い者ほど、「60歳以降の就業」に関する考えと会社があなたに対して「60歳以降に求めた役割」が一致していると考えている者が多くなっており、「一致している度合い」を表している得点は「担当業務レベル：非正社員（パート、契約社員）レベル」の2.79点から「担当業務レベル：経営層（役員レベル）」の3.48点へと増加している。

12節 今後の就業希望と行政への支援

1. 今後の就業希望：就業希望年齢は、70歳以上が13.9%

現在の会社に限らず、働きたい年齢を尋ねたのが図表2-80である。最も多いのが「～65歳まで」（41.2%）である。次に「66～69歳」（27.6%）、「70～74歳」（8.7%）となっている。「働きたいが、年齢はわからない」も一定数あり、13.3%を占めている。他方で、「すぐに働くことを辞めたい」の割合は4.0%に留まっている。

図表2-80 60歳以降の就業希望年齢（N=993名）



こうした今後の就業希望について（図表 2 - 81）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、製造業に勤務している者（指摘率：42.7%）及び電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者（同 42.7%）で「～ 65 歳まで」、鉱業、建設業に勤務している者で「66～ 69 歳まで」（同 36.4%）、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「70 歳以上」（同 18.0%）が多くなっている。

図表 2 - 81 年齢等別にみた 60 歳以降の就業希望年齢

（単位：％）

		件数	～ 65 歳 まで	66～ 69 歳まで	70～ 74 歳まで	75歳以 上（年齢 にかかわ らず）	働きたい が、年齢 はわから ない	すぐに働 くことを 辞めたい
全体		993	41.2	27.6	8.7	5.2	13.3	4.0
年齢	60～ 64 歳	818	49.4	23.5	5.9	3.7	13.7	3.9
	65 歳以上	175	2.9	46.9	21.7	12.6	11.4	4.6
業種	鉱業、建設	107	37.4	36.4	7.5	4.7	10.3	3.7
	製造業	452	42.7	28.5	8.2	4.2	11.3	5.1
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	42.7	24.7	9.3	6.0	13.3	4.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	39.2	25.3	10.8	7.2	15.5	2.1
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	39.3	22.5	6.7	5.6	22.5	3.4
正社員人数	～ 100 人	177	31.1	29.9	9.0	7.9	17.5	4.5
	101～ 300 人	181	39.2	27.1	11.0	7.2	13.3	2.2
	301 人～ 1000 人	188	43.1	26.6	9.0	6.4	9.0	5.9
	1001 人～	441	45.1	27.7	7.5	2.7	13.2	3.9
キャリア 類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	39.3	28.3	7.7	4.9	15.0	4.7
	みなし継続雇用（正社員）	272	41.9	29.0	9.6	3.7	12.9	2.9
	長期雇用社員	255	43.9	24.7	9.4	7.5	10.6	3.9
担当業務 レベル	経営層（役員レベル）	95	29.5	30.5	13.7	12.6	9.5	4.2
	部長レベル	191	44.8	27.6	8.3	3.6	13.5	2.1
	次・課長レベル	220	42.3	28.2	7.3	4.1	14.5	3.6
	係長・主任レベル	128	50.8	24.2	5.5	3.1	10.9	5.5
	一般職レベル（正社員）	263	38.9	27.9	9.1	4.9	14.3	4.9
	非正社員（パート、契約社員）レベル	93	36.6	26.9	10.8	7.5	14.0	4.3

第 2 に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している者ほど、今後の就業希望が「～ 65 歳まで」の者が多く、「～ 65 歳まで」の比率は従業員規模 100 人以下の 31.1% から従業員規模 1,001 人以上の 45.1% へと増加している。これに対して、「66～ 69 歳まで」については、規模に関わらず、比率はほぼ同じである。さらに、「70 歳以上」については、従業員規模 1,000 人以下に勤務している者では 2 割弱を占めているが、従業員規模 1,001 人以上に勤務している者では 1 割程度に過ぎない。

第 3 に、現在の年齢別にみると、60～ 64 歳の者で「～ 65 歳まで」（同 49.4%）、これに対して、65 歳以上の者で「66～ 69 歳」（同 46.9%）及び「70 歳以上」（同 34.3%）が多くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）（同 28.3%）及びみなし継続雇用（正社員）（同 29.0%）で「66～ 69 歳」、これに対して、長期雇用社員で「～ 65 歳まで」（同 43.9%）及び「70 歳以上」（同 16.9%）が多くなっている。

第 5 に、担当業務レベル別にみると、経営層（役員レベル）で「70 歳以上」（同 26.3%）、

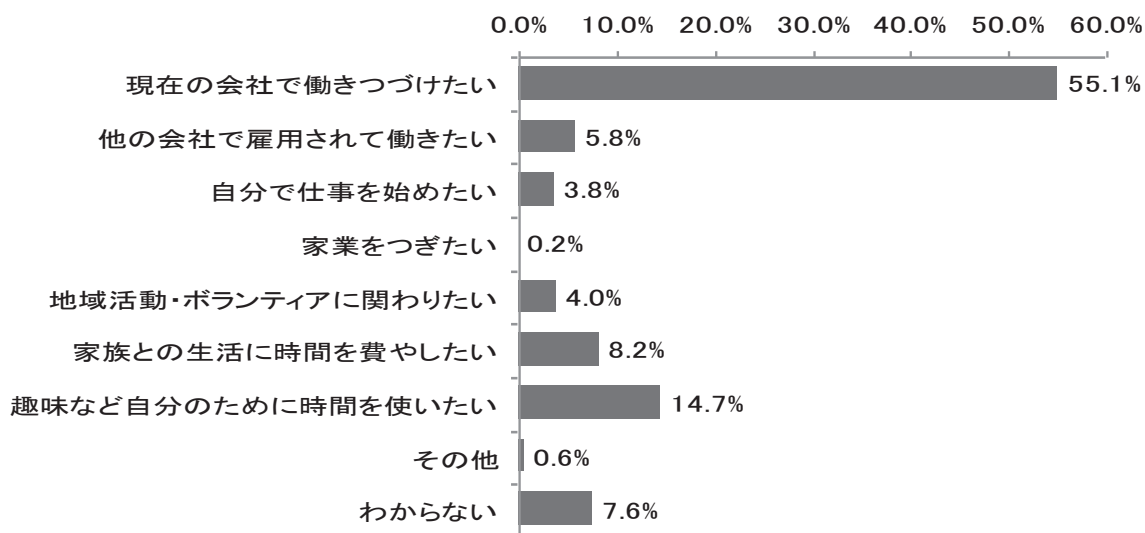
が最も多くなっている。

2. 今後の活動希望：現在の会社で働きたいが6割弱

今後の就業・活動希望をみると（図表2－82）、「現在の会社で働きつづけたい」が最も多く（55.1%）、次いで「趣味など自分のために時間を使いたい」（14.7%）の順になっている。「現在の会社で働き続けたい」（55.1%）と「他の会社で雇用されて働きたい」（5.8%）をあわせると、会社で雇用者として勤務する希望者は6割を超えている。

図表2－82 今後の就業・活動希望（N=993名）

（単位：％）



こうした今後の活動希望について（図表2－83）、第1に、勤務先の業種別にみると、すべての業種で「現在の会社で働きつづけたい」が多くなっているが、とくに、その傾向は医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務している者（指摘率：62.9%）で顕著に見られる。また、鉱業、建設業に勤務している者で「趣味など自分のために時間を使いたい」（同18.7%）、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「家族との生活に時間を費やしたい」（同12.4%）が多くなっている。

第2に、勤務先の規模別にみると、「現在の会社で働きつづけたい」については、規模に関わらず、大きな差は見られない。また、「趣味など自分のために時間を使いたい」については、従業員規模1,000人以下に勤務している者では2割弱を占めているが、従業員規模1,001人以上に勤務している者では1割程度に低下する

第3に、現在の年齢別にみると、60～64歳の者で「他の会社で雇用されて働きたい」（同6.5%）、これに対して、65歳以上の者で「現在の会社で働きつづけたい」（同60.6%）が多くなっている。

第4に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「趣味など自分のために時間を使いたい」（同 16.1 点）、これに対して、みなし継続雇用（正社員）で「現在の会社で働きつづけたい」（同 59.9%）が多くなっている。

図表 2 - 83 年齢別にみた今後の就業・活動希望

(単位：%)

		件数	現在の会社で働きたい	他の会社で雇用されたい	自分で仕事を始めたい	家業をつぎたい	地域活動・ボランティアに関わりたい	家族との生活に時間を費やしたい	趣味など自分のために時間を使いたい	その他	わからない
全体		993	55.1	5.8	3.8	0.2	4.0	8.2	14.7	0.6	7.6
年齢	60～64歳	818	53.9	6.5	3.8	0.2	4.0	8.6	14.4	0.4	8.2
	65歳以上	175	60.6	2.9	4.0	0.0	4.0	6.3	16.0	1.7	4.6
業種	鉱業、建設	107	52.3	6.5	5.6	0.9	3.7	4.7	18.7	0.9	6.5
	製造業	452	53.8	5.3	3.5	0.0	5.3	7.3	15.7	0.7	8.4
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	55.3	8.0	3.3	0.0	4.0	10.0	14.7	0.7	4.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	55.7	5.7	3.6	0.5	2.6	12.4	11.9	0.0	7.7
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	62.9	4.5	4.5	0.0	1.1	4.5	11.2	1.1	10.1
正社員人数	～100人	177	54.2	6.8	2.8	0.0	3.4	7.3	18.6	0.6	6.2
	101～300人	181	53.6	5.5	2.8	0.6	5.0	5.0	16.0	0.6	11.0
	301人～1000人	188	52.7	5.3	4.3	0.5	3.2	11.2	17.0	1.1	4.8
	1001人～	441	56.9	5.9	4.5	0.0	4.3	8.6	11.8	0.5	7.5
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	51.7	7.3	4.1	0.2	3.4	8.2	16.1	0.4	8.6
	みなし継続雇用（正社員）	272	59.9	4.4	4.8	0.4	5.1	7.7	12.9	0.0	4.8
	長期雇用社員	255	56.1	4.7	2.4	0.0	3.9	8.6	14.1	1.6	8.6

3. 行政に期待する支援：健康支援が4割弱

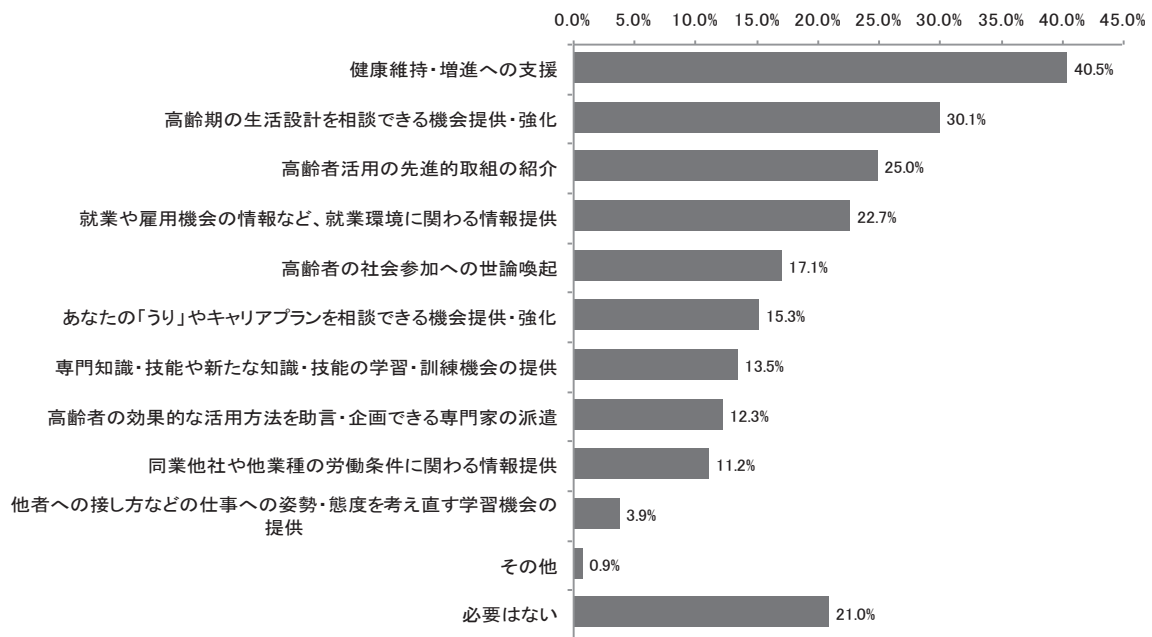
最後に、働くために行政に求める支援内容をみたのが図表 2 - 84 である。最も多いのが「健康維持・増進への支援」（40.5%）であり、次いで「高齢期の生活設計を相談できる機会提供・強化」（30.1%）、「高齢者活用の先進的取組の紹介」（25.0%）、「就業や雇用機会の情報など、就業環境に関わる情報提供」（22.7%）の順になっている。他方で、「必要はない」の回答が 21.0% を占めている。

こうした行政に期待する支援について（図表 2 - 85）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している者で「就業や雇用機会の情報など、就業環境に関わる情報提供」（指摘率：26.7%）、「健康維持・増進への支援」（同 44.0%）及び「高齢者の社会参加への世論喚起」（同 18.0%）、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している者で「高齢期の生活設計を相談できる機会提供・強化」（同 34.0%）、「就業や雇用機会の情報など、就業環境に関わる情報提供」（同 26.8%）及び「高齢者活用の先進的取組の紹介」（同 28.4%）、を挙げる者が多くなっている。他方で、「必要はない」（同 27.0%）は医療・福祉、教育学習支援、サービス業に勤務する者で最も多くなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、「高齢期の生活設計を相談できる機会提供・強化」、「高齢者活用の先進的取組の紹介」及び「高齢者の社会参加への世論喚起」については、規模に関わらず、大きな差は見られない。

図表 2 - 84 求める行政支援（複数回答，N = 993 名）

（単位：％）



第 3 に、現在の年齢別にみると、60～64 歳の者で「就業や雇用機会の情報など就業環境に関わる情報提供」（同 23.3%）を挙げる者が多く、これに対して、65 歳以上の者で「健康維持・増進への支援」（同 46.3%）及び「高齢者の社会参加への世論喚起」（同 22.9%）を挙げる者が多くなっている。

第 4 に、キャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）で「同業他社や他業種の労働条件に関わる情報提供」（同 11.6%）、「就業や雇用機会の情報など就業環境に関わる情報提供」（同 27.0%）及び「高齢者活用の先進的取組の紹介」（同 27.7%）、みなし継続雇用（正社員）で「専門知識・技能や新たな知識・技能の学習・訓練機会の提供」（同 16.9%）、「高齢者の効果的な活用方法を助言・企画できる専門家の派遣」（同 12.5%）、長期雇用社員で「高齢期の生活設計を相談できる機会提供・強化」（同 31.0%）、「あなたの「うり」やキャリアプランを相談できる機会提供・強化」（同 15.7%）、「健康維持・増進への支援」（同 42.7%）、「高齢者の効果的な活用方法を助言・企画できる専門家の派遣」（同 12.5%）及び「高齢者の社会参加への世論喚起」（同 19.2%）を挙げる者が多くなっており、キャリア類型ごとに求める行政支援も異なっている。また、「必要はない」（同 23.9%）はみなし継続雇用（正社員）で最も多くなっている。

図表 2 - 85 求める行政支援（複数回答）

（単位：％）

件数		高齢期の生活設計を相談できる機会提供・強化	あなたの「うり」やキャリアプランを相談できる機会提供・強化	同業他社や他業種の労働条件に関する情報提供	就業や雇用の機会や環境に関する情報提供	専門知識や新たな技能・技術の学習・訓練機会の提供	他者への接し方などの仕事への姿勢を直す学習機会の提供	健康維持への支援	高齢者活用の先進的取組の紹介	高齢者の効果的な活用方法を助言・企画できる専門家の派遣	高齢者の社会参加への世論喚起	その他	必要はない	
全体		993	30.1	15.3	11.2	22.7	13.5	3.9	40.5	25.0	12.3	17.1	0.9	21.0
年齢	60～64歳	818	30.7	14.9	11.1	23.3	13.8	3.8	39.2	24.8	12.1	15.9	0.9	21.5
	65歳以上	175	27.4	17.1	11.4	19.4	12.0	4.6	46.3	25.7	13.1	22.9	1.1	18.9
業種	鉱業、建設	107	25.2	17.8	15.0	15.9	13.1	1.9	42.1	24.3	15.0	15.9	0.9	25.2
	製造業	452	29.2	16.4	10.6	23.7	15.0	3.8	37.2	23.7	12.6	17.5	0.9	21.2
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	150	31.3	18.7	12.7	26.7	12.0	5.3	44.0	24.7	10.0	18.0	0.7	18.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	194	34.0	11.9	10.3	26.8	14.4	4.6	43.3	28.4	13.4	17.0	1.0	18.0
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	89	29.2	9.0	9.0	10.1	6.7	3.4	42.7	24.7	9.0	15.7	1.1	27.0
正社員人数	～100人	177	29.4	10.7	11.3	12.4	15.3	2.8	47.5	26.0	9.6	17.5	1.1	19.8
	101～300人	181	29.8	14.9	8.8	20.5	14.4	5.5	32.6	24.3	13.8	19.3	1.1	21.5
	301人～1000人	188	30.9	16.0	9.0	26.6	13.8	4.8	40.4	26.6	10.6	18.1	1.6	19.7
	1001人～	441	30.2	17.0	12.9	26.3	12.2	3.4	41.3	24.5	13.6	15.9	0.5	21.8
キャリア類型	みなし継続雇用（非正社員）	466	29.8	15.2	11.6	27.0	10.9	3.6	41.6	27.7	12.0	17.8	1.9	19.5
	みなし継続雇用（正社員）	272	29.8	15.1	10.3	19.5	16.9	1.8	36.4	23.5	12.5	14.0	0.0	23.9
	長期雇用社員	255	31.0	15.7	11.4	18.0	14.5	6.7	42.7	21.6	12.5	19.2	0.0	20.8

