

ン」(47.3%)がそれに次ぎ、「仕事等の変化に対する柔軟性」(42.6%)に対する評価が最も低い。それらの結果としての全体満足度(「全体を通して」)は、「満足している」+「やや満足している」が58.3%である。企業規模別には小規模企業ほど、高齢者の活用希望別には「戦力として活用」を希望するほど、おおむね全ての項目において高齢社員を高く評価している。

以上の高齢社員に対する評価を現役社員と比較すると、高齢社員は「能力・技能・経験」については評価が高いが「仕事等の変化に対する柔軟性」では低く、その他は現役社員並みである。高齢社員比率別には高齢社員が多いほど、高齢者の活用希望別には「戦力として活用」を希望するほど高齢社員の評価は高まる。

(現役社員への影響からみた評価)

つぎに高齢社員は現役社員にどのような影響を及ぼしているの。それを60歳超の雇用延長が「40歳以降の社員」に与える影響の観点からみると、「健康を維持・向上しようとする意欲」(「高まる割合」+「やや高まる」が52.3%)と「職業人生・キャリアを自分で考える意識」(50.6%)への影響が最も大きいと評価されており、「家族の健康・介護に関する知識・情報を得ようとする意欲」(47.7%)、「高齢社員を積極的に活用しようとする意識」(47.6%)がそれに次ぎ、「能力開発に対する意欲」(43.2%)、「専門職志向」(39.4%)、「会社への帰属意識」(36.5%)、「40歳以降の社員のモチベーション」(38.5%)、「管理職志向」(33.5%)、「昇進意欲」(32.4%)への影響は小さい。

企業規模別にみると小規模企業ほど「会社への帰属意識」、「40歳以降の社員のモチベーション」、高齢社員比率別には高齢社員が少ない会社ほど「管理職志向」、「昇進意欲」、「会社への帰属意識」への影響が大きい。さらに高齢社員の活用希望別にみると、ほぼすべての点で「戦力として活用」を希望するほど影響が大きいとしている。

3章 「高齢者調査」で明らかにされた主要な点

「高齢者調査」は、従業員規模31人以上の営利企業で働く60歳以上の雇用者を対象にした調査である。回答者は1077名であるが、ここで紹介する主要な調査結果は、そのなかの「現在の会社で正社員として20年以上勤務し現在にいたった者」(「継続雇用者」と呼ぶ)についてである。

1節 継続雇用者と会社の就労に関わる期待

- ① 継続雇用者の期待～働く意識と態度～
(就労する理由)

まず就労理由からみると、「現在の生活のため」(78.5%)、「老後の生活に備えて」(49.2%)という経済的な理由が圧倒的に多く、それに次ぐのが「健康のため」(32.7%)、「会社や職場から働くことを望まれているから」(31.0%)、「自分の経験や能力を活かしたいから」(31.9%)である。勤務先の規模別には、大手企業ほど「自分の経験や能力を活かしたいから」が多い。またキャリア類型別（この点については3節を参照）には、長期雇用者からみなし継続雇用（非正社員）になるほど「小遣いがほしいから」、「健康のため」、「家にいても仕方がないから」が多く、能力発揮に対する関心が薄くなる。

（会社に対する貢献意識）

継続雇用者は会社や所属部署に対してどのように貢献したいと考えているのか。この貢献意識は、「的確な業務処理」が55.1%と最も多く、「社員への知的刺激・気づき・指導」(36.8%)、「業務改善」(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%)が続いている。これをキャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）から長期雇用社員になるほど「新規事業の企画・提案、運営」、「業務改善」、「突発的な事態の発見や対応」、「異なる部門や他社との調整・協力関係構築」、「社員間の信頼関係構築」に貢献したいとする者が多い。担当業務レベル別には、高い業務レベルの者ほど「新規事業の企画・提案、運営」、「業務改善」、「突発的な事態の発見や対応」、「異なる部門や他社との調整・協力関係構築」が多い。

こうした働く意識・態度の60歳前後の変化は、「会社への貢献状況」（「変わらない」が63.4%）、「従業員と仲間意識」(69.5%)、「担当業務について周囲からの理解を得る努力」(65.2%)のいずれについても「変わらない」が多く、全般的に変わらないとする傾向が強い。この「変わらない」という傾向は、キャリア類型別には長期雇用社員ほど、担当業務レベル別には高度な業務の者ほど強くなる。

（就業への考え方）

継続雇用者の60歳以降の就業に対する考え方をみると、仕事の時間的な視野は「直ぐに成果がみえる仕事がしたい」(49.0%)と「会社の将来に投資する仕事がしたい」(51.1%)が拮抗していることから、短期的な視点が強いとも長期的な視点が強いともいえない。つぎに活躍の方向性については「現役世代を支援する」(55.2%)が「第一線で活躍する」(41.8%)をやや上まわることから自ら第一線で活躍することより現役世代を支援したいとする傾向が強く、「地位や立場がなくとも、能力を活かすことができる」(59.0%)が「能力を活かすには、地位や立場が必要である」(41.0%)をやや上まわることから役職志向はあまり強くない。以上の考え方に比べて、現役世代との関わり方と仕事内容については立場を明確に打ち出している。すなわち「若い人を盛り立てる」(66.8%)が「若い人を引っ張る」(33.3%)を大きく上まわることから、現役世代との関わり方はリーダーシップをもって現役を引っ張るといふより現役を支援する役割に徹したいとする意向を強くもっている。また「経験や知識を活かした仕事がしたい」(88.9%)が「新しいことに挑戦したい」(11.2%)を大幅に上まわる

ことから、新しいことに挑戦するより積み上げてきた経験をいかす仕事につくという希望が強い。つまり、これまで積み上げてきた能力や経験を活かして現役世代を支える働き方をする、というのが継続雇用者の就労に対する基本スタンスといえよう。

以上のことをキャリア類型別にみるとみなし継続雇用（非正社員）ほど、担当業務レベル別には業務レベルの低い者ほど「現役世代を支援したい」、「地位や立場がなくとも、能力を活かすことができる」、「若い人を盛り立てる希望」、「直ぐに成果がみえる仕事がしたい」とする傾向が強い。

こうした就業意識が形成されたのは60歳代以降（53.8%）か50歳代（40.4%）であり、50歳未満とする者は例外的である。これをキャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）ほど60歳代以降が、長期雇用社員ほど50歳代あるいは50歳未満が多く、長期雇用者ほど早期に60歳代以降の就労に対する意識・態度を形成していることが分かる。

（今後の就業希望年齢）

それでは、継続雇用者は現在の会社に限らず何歳まで働きたいと考えているのか。「すぐに働くことを辞めたい」は4.0%にとどまり、継続雇用者の就労継続意欲は高い。就労を継続するさいの「働きたい」年齢は「～65歳まで」（41.2%）が最も多いものの、「66～69歳」27.6%、「70～74歳」8.7%とほぼ3人に1人が65歳を超えて働きたいとしている。また勤務先の規模別には、大手企業ほど「～65歳まで」が多い。

② 会社の期待

（働く機会の確保）

会社は継続雇用者の就労に対してどのような考え方をもち、何を期待しているのか。ここでは、それを継続雇用者の視点からみてみたい。「高齢者の働く場の確保」に対する会社の考え方を継続雇用者がどのように認識しているかをみると、会社が準備すべきと考えている継続雇用者は約6割（「会社が準備すべき」＋「どちらかといえば、会社が準備すべき」が63.3%）にのぼるが、継続雇用者自身が探すべきと考えているとする者は3割強（「自分で探すべき」＋「どちらかといえば、自分で探すべき」が36.6%）にとどまる。

（会社が仕事で期待すること）

継続雇用者に対して会社が仕事のうえで期待することは、「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である」＋「どちらかといえば、現役世代を牽引すること」）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である」＋「現役世代を支援することである」）が60.0%であり、会社は継続雇用者に対して現役を牽引することではなく支援することを期待している、と継続雇用者は捉えている。前述した就労意識の結果を踏まえると、会社と継続雇用者は「現役社員を支える役割を果たす」という点で同じ期待をもっていることになる。

これをキャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）ほど支援する役割、長期雇用社員ほど牽引する役割が求められていると考えている。担当業務レベル別には、業務レベ

ルが低い者ほど支援する役割、高い者ほど牽引する役割をあげている。

2 節 就労にあたっての継続雇用者と会社の準備

(会社がしてきたこと)

60歳を超えて就労するにあたり、会社と継続雇用者は事前にどのような準備をしてきたのか。まず会社の取り組み状況についてみると、「何の取り組みもしていない」（つまり「いずれも該当しない」との回答）が41.7%にのぼる。何らかの取り組みをしている場合には、「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、「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」（16.2%）、「60歳代の仕事に役立つ能力形成機会の提供」（12.6%）が続いている。つまり自己理解と会社の期待役割の理解を行ったうえで60歳代のキャリアプランを作成することを支援することが会社の主要な取り組みになる。

これを勤務先の規模別にみると、大手企業ほど「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」、「60歳代の就業に向けたあなたの準備状況の把握」が多くなる。

(継続雇用者がしてきたこと)

それに対して継続雇用者自身は50歳代に「60歳以降も働くために」どのような準備をしてきたのか。まず注目されることは、半数近く(45.9%)が「準備は行っていない」ことである。それ以外の継続雇用者が準備してきたことは、「健康状態の維持・向上」が29.8%と最も多く、「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%）が続いている。

この準備行動はとくにキャリア類型と関係が深く、みなし継続雇用（非正社員）ほど「準備は行っていない」が、長期雇用社員ほど「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習得」、「60歳以降のキャリアプランの設計」、「健康状態の維持・向上」が多くなる。担当業務レベル別には、業務レベルの高い者ほど「60歳代の仕事に必要な知識や技能の習得」が、担当業務レベルが低い者ほど「準備は行っていない」が多い。つまり、長期雇用者であり、高度な業務に従事していることと、事前に準備を進めていることとの間には有意な関係がみられるのである。

3 節 継続雇用者の仕事と労働条件

① 仕事と労働条件の現状

(継続雇用者のキャリア類型と雇用)

継続雇用者の特徴をキャリア類型の観点からみると、「みなし継続雇用（非正社員）」（現在の会社で定年し、現在は非正社員）46.9%、「みなし継続雇用（正社員）」（現在の会社で定年し、現在は正社員）27.4%、「長期雇用社員」（現在の会社での定年経験がなく、現在は正社員）25.7%である。したがって「みなし継続雇用」者の雇用区分別構成は正社員36.9%、非正社員63.1%となり、定年後の再雇用者であっても正社員が4割弱を占める。さらに雇用区分と雇用契約期間の関連をみると、正社員であっても「期間の定めはない」が約半数にとどまり、逆に非正社員のなかにも「期間の定めはない」とする者が約1割いる。

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」が中心（76.0%）であり、勤務先の規模別には小規模企業ほど、キャリア類型別にはみなし継続雇用（非正社員）から長期雇用社員になるほど働くことのできる年齢は高くなる。

(継続雇用者の仕事内容)

現在の職種は事務職（35.7%）、専門・技術職（31.2%）のホワイトカラー職種が中心であり、生産・運輸・建設などの現業系職種は11.6%にとどまる。これをキャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）は現業職、みなし継続雇用（正社員）は事務職、長期雇用社員は営業・販売職が多い。

職位は一般社員相当（54.2%）が最も多く、次いで部長相当（14.6%）、次長・課長相当（13.1%）の順であり、次長・課長相当以上の管理職相当が36.9%を占める。勤務先の規模別にみると、大手企業ほど一般社員相当が、キャリア類型別には長期雇用社員ほど上位職位者が多い。これを50歳代の最高職位と比較すると、継続雇用者になると職位が大きく低下し、一般職相当が40.6%増加するのに対して、部長相当が14.7%、次長・課長相当が18.8%、係長・主任相当が8.0%減少している。

しかし、実際に担当している仕事は職位に比べて高いレベルにある。現在の担当業務レベルは現役世代の一般職レベルが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%であり、次長・課長レベル以上の管理職レベルが約半数（51.1%）を占めている。これをキャリア類型別にみると、長期雇用社員ほど高いレベルの業務につく傾向がある。また、担当業務レベルを現在の職位と比較すると（「担当業務のレベル」別の構成比率－「現在の職位」別の構成比率）、一般職レベルが27.5%減少し、係長・主任レベルが5.3%、次長・課長レベルが9.1%、部長レベルが4.7%増加する。

仕事内容の詳細をみると、主担当業務は「所属部署の主要な業務」（42.7%）が中心であり、「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%）が続いている。キャリア類型別には、みなし継続雇用（非正社員）

ほど「社員の補助・応援」、「所属部署の後輩社員の教育」が、長期雇用社員ほど「部下マネジメント等の管理業務」が多い。担当業務レベル別には、高い業務レベルの者ほど「部下マネジメント等の管理業務」、「経営層・上司の相談・助言」を、低い者ほど「社員の補助・応援」が多い。

さらに 60 歳前後の仕事内容の変化をみると、「担当業務に求められる専門性」（「変わらない」 63.2%）は変わらないものの、「業績達成への責任の重さ」（「軽くなった」 49.7%）が軽くなり、「仕事の量」（「減った」 44.6%）と「仕事の裁量」（「減った」 37.3%）が減少し、「仕事の範囲」（「狭くなった」 34.2%）が狭くなる傾向がみられる。こうした変化は、規模別には大手企業ほど、キャリア類型別にはみなし継続雇用（非正社員）ほど、担当業務レベル別には業務レベルが低い者ほど顕著にみられる。

このようにみえてくると、60 歳前に蓄積した専門性をもって職場の主要な業務につくものの、その内容は 60 歳前と比べて仕事の責任と裁量、仕事の量が縮小する方向で変化している。

（継続雇用者の労働条件）

まず賃金についてみると、支払形態はほとんど（84.6%）が月給制である。平均年収は 528.2 万円であり、50 歳代の最高年収 874.3 万円に比べ、金額ベースでは 346.1 万円、比率では約 4 割減少している。この年収水準は企業規模よりキャリア類型と担当業務によって決まる傾向が強く、長期雇用社員になるほど、担当業務が高くなるほど増加する。

週の労働時間（残業時間も含む）は「40～50 時間未満」が最も多く（42.6%）、平均が 39.7 時間であるので、フルタイム勤務が主流である。

さらに労働条件に関わる制度の適用状況をみると、「退職金・奨励金の支給」が 35.8% で最も多く、「目標管理」（22.2%）、「個人業績反映の賞与」（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%）が続く。規模別には、大手企業ほど「目標管理」及び「定年退職者向けの OB 会への参加」が多い。ここで注目されることは、目標管理、個人業績を反映する賞与、昇給制度の適用をうける継続雇用者が 2 割前後にとどまることであり、「仕事の成果を評価し、その結果を給与や賞与に反映させる」という人事管理の基本原則を継続雇用者に適用する企業はまだ少数派である。

以上のことをキャリア類型別にみると、みなし継続雇用（非正社員）ほど「短時間・短日数勤務の適用」、「定年退職者向けの OB 会への参加」が多いが、その他の多くの制度は長期雇用社員ほど多く、とくにその傾向は「昇給・降給がある賃金制度」、「個人業績反映の賞与」、「退職金・奨励金の支給」で顕著である。担当業務レベル別には、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」が多い。

② 仕事内容と労働条件はどのように決められているのか

（第一段階は事前の対応）

それでは、これまで見てきた仕事内容や労働条件はどのようなプロセスを経て決定されて

いるのか。まず人事部門が60歳以降の仕事内容や労働条件の説明を50歳代から時間をかけて行ってたかをみると、「否定的な回答」（「あまり、あてはまらない」＋「あてはまらない」＝47.4%）が「肯定的な回答」（「あてはまる」＋「まあ、あてはまる」＝25.1%）を大きく上回っており、会社の60歳前の対応に対する評価は低い。

（第二段階は事後の対応）

仕事内容や労働条件について、60歳以降の雇用契約締結時や契約更新時に人事部門や上司と相談・交渉できるのかについてみると（図表1-3-1を参照）、「相談は一切できない（条件を受け入れるのみ）」は人事部門、上司ともに3割強にのぼる。つぎに相談・交渉できる内容は、人事部門と上司の合計比率からみて、「勤務日・勤務日数・勤務時間」、「業務内容」が第1の相談・交渉項目群であり、それに次ぐ第2群が「配属先部署」、「残業時間・出張」、「勤務地」、「業務目標」、「賃金水準」、「契約形態」、「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」、第3群が「職位や権限」、「職場の業務目標・事業計画」、「業績達成のための資源配置」である。さらに人事部門と上司のどちらが相談・交渉対象者になるかをみると、「配属先部署」、「賃金水準」、「契約形態」は人事部門、「業務内容」、「職場の業務目標・事業計画」、「業務目標」、「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」は上司とする傾向が強い。

図表1-3-1 雇用契約締結時等に人事部門、上司と相談・交渉できること

	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

つぎに人事部門との相談・交渉事項を勤務先の規模別にみると、大手企業ほど「配属先部署」及び「勤務地」について相談・交渉できると考えている者が多い。キャリア類型別には、みなし継続雇用（非正社員）ほど「相談は一切できない」が多く、長期雇用社員ほど多くの事項について相談・交渉できるとしている。同様に上司との相談・交渉事項についてみると、勤務先の規模別には、小規模企業ほど「相談・交渉は一切できない」が多く、相談・交渉内容は小規模企業ほど「職位や権限」、「賃金水準・契約額」、「仕事の進め方ややり方の裁量の範囲」、大手企業ほど「配属先部署」について相談・交渉できるとする者が多い。キャリア類型別には、みなし継続雇用（非正社員）ほど「相談は一切できない」と考えている者が多く、長期雇用社員ほど多くの事項について相談・交渉できるとしている。

（誰が労働条件等を決めるのか）

雇用継続の決定は、「経営層や人事部である」（「経営層や人事部である」＋「どちらかといえば」）54.1%、「所属部署の責任者」（「所属部署の責任者」＋「どちらかといえば」）

45.9%であり、経営層・人事部主体と現場主体が拮抗している。勤務先の規模別には小規模企業ほど、キャリア類型別には長期雇用社員ほど経営層・人事部主体である。

仕事内容については、「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」＋「どちらかといえば」）53.4%、「人事部門が主導して決めている」（「すべて人事部門が決めている」＋「どちらかといえば」）37.6%であり、現場主導の傾向がみられる。勤務先の規模別には大手企業ほど、キャリア類型別にはみなし継続雇用（非正社員）ほど、担当業務レベル別には低い業務レベルの者ほど現場主導の傾向が強い。

（労働条件の希望成就率）

このようなプロセスを経て決定される労働条件について、継続雇用者はどの程度満足しているのか。希望を10割としたときの現状の水準を表わす希望成就率は8割超が42.3%であり、平均すると66.7%である。キャリア類型別には長期雇用社員ほど、担当業務レベル別には業務レベルの高い者ほど希望成就率は高くなる。

4 節 継続雇用者の働き方と活用

① 行動特性からみる継続雇用者の働き方

（普段の仕事の仕方やふるまい）

それでは、以上の仕事内容と労働条件のもとで、継続雇用者はどのように働いているのか。それを職場での行動特性からみるとつぎのようになる。まず行動特性を普段の仕事の仕方やふるまいからみると、「人の和を考えて行動している」（「あてはまる」＋「ややあてはまる」が87.3%）が最も多く、ついで、「困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する」（70.9%）、「無理に自分の考えをおしつけない」（72.8%）、「職場での仕事のやり方に口を出しすぎない」（69.4%）、「若い人とも積極的に話をしている」（64.7%）が続いており、最も少ないのが「仕事では妥協しない」（45.2%）である。これをキャリア類型別にみると、長期雇用社員ほど「困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する」「仕事では妥協しない」「若い人とも積極的に話をしている」を、みなし継続雇用（非正社員）ほど「職場での仕事のやり方に口を出しすぎない」を重視している。担当業務レベル別にみると、業務レベルが高いほど「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」「仕事では妥協しない」「若い人とも積極的に話をしている」を重視している。

（与えられた役割に対する行動特性）

与えられた役割に対する行動特性は、「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」＋「ややあてはまる」が66.9%）が最も多く、「職場全体の仕事の進捗状況や課題把握に努めている」（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」（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」（45.4%）が続いている。

これに対して、「あてはまらない」との指摘が多いのは「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」＋「あてはまらない」が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」（39.1%）である。キャリア類型別には長期雇用社員ほど、担当業務レベル別には業務レベルが高い者ほどあてはまる行動が多い。

② 継続雇用者に対する支援

（会社の支援）

継続雇用者を活用するにあたって、会社が行う継続雇用者に対する支援内容は「経営方針や事業戦略の伝達」（20.8%）と「職場で求められる役割の伝達」（20.6%）が最も多く、「仕事ぶりや成果の評価の伝達」（15.0%）、「仕事の要望や不満を聞いている」（13.4%）、「能力発揮の方法を考えさせている」（12.2%）、「役割や担当業務の特徴を職場全体に周知している」（11.9%）が続いている。勤務先の規模別にみると、大手企業ほど「仕事の要望や不満を聞いている」が、小規模企業ほど「経営層との交流機会・面談機会を設けている」が多い。キャリア類型別には、長期雇用社員ほど「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」、「仕事ぶりや成果の評価の伝達」、「経営層との交流機会・面談機会を設けている」、「現役世代への接し方・指導方法を助言している」が多い。担当業務レベル別には、担当レベルの高い者ほど「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」が多い。

（上司の支援）

上司の特徴

継続雇用者を活用するにあたり直属上司が果たすべき役割は大きい。そこで、ここでは「どのような上司」（以下の「上司の特徴」が対応する）が、どのような部下活用の能力・意欲をもって（同「上司の能力と意欲」）、継続雇用者に対してどのような支援を行っているのか（同「上司の支援」）、という観点から上司が果たしている役割をみることにする。

直属の上司の年齢は「あなたと同じぐらい」（9.0%）は限られ、ほとんどが年下である。年下の年齢は「5歳～9歳程度、年下である」が28.1%で最も多く、「10歳～19歳程度、年下である」（26.7%）、「2歳～4歳程度、年下である」（13.6%）がこれに続いている。勤務先の規模別にみると大手企業ほど、キャリア類型別にはみなし継続雇用（非正社員）ほど、担当業務レベル別には業務レベルが低い者ほど上司との年齢差が大きい。また現在の職場で上司・部下の関係になる前に一緒に働いた経験があるのかについては、「ある」45.5%、「ない」54.5%である。

このようにみえてくると、継続雇用者は必ずしも仕事上関係のあったわけではない、年下の上司のもとで働くという現状にある。

上司の能力と意欲

継続雇用者による上司の「あなたを活かす能力」の評価は、「高い」（「非常に高い」＋「高い」）22.1%、「ふつう」53.2%、「低い」（「低い」＋「非常に低い」）19.5%であり、上司の「あなたを活かす意欲」は「高い」（「非常に高い」＋「高い」）25.9%、「ふつう」49.1%、「低い」（「低い」＋「非常に低い」）19.9%であるので、継続雇用者は「活かす能力」にしても「活かす意欲」にしても、高くも低くもないと上司を評価している。また「活かす能力」、「活かす意欲」ともに、キャリア類型別には長期雇用社員ほど、担当業務レベル別には業務レベルの高い者ほど高く評価している。

上司の支援

以上の特徴をもつ上司から、継続雇用者は働く環境を整備するうえでどのような支援を受けているのか。まず注目されるのは、何の支援も受けていない（「いずれの支援策も当てはまらない」）とする者が約1／3（32.7%）にのぼることである。それ以外の者が指摘する支援内容は、「職場で求められる役割を伝えている」（28.8%）が最も多く、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」（23.2%）、「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%）、「仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」（20.1%）が続き、役割を形成・調整するための支援が多くなっている。これをキャリア類型別にみると、長期雇用社員ほど「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」、「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」が多い。担当業務レベル別には、業務レベルが高いほど「経営層との交流機会・面談機会を設けている」が多い。

それでは、会社は「あなたの能力や意欲」を活かすために上司にどの程度の支援を行っているのか。「力を入れている」（「かなり、力を入れている」＋「ある程度、力を入れている」）は29.2%、「力を入れていない」（「あまり、力を入れていない」＋「全く、力を入れていない」）は57.1%であり、会社の上司に対する支援の評価は低い。キャリア類型別には長期雇用社員ほど、担当業務レベル別には業務レベルが高い者ほど会社（人事部門）は支援に力を入れているとしている。

（会社と上司と同僚の支援）

「あなたの役割・仕事上の目標」についての会社、上司、同僚の理解の状況をみると、「理解している」が「あてまはる」（「あてまはる」＋「ややあてまはる」）とした継続雇用者は会社で31.7%、上司で51.6%、同僚で43.9%である。また「仕事の遂行上の課題・問題」については、「時間を割いて対応している」が「あてまはる」（「あてまはる」＋「ややあてまはる」）が会社で29.5%、上司で51.2%、同僚で41.9%である。つまり、「役割・仕事上の目標を理解する」「仕事の遂行上の課題・問題への対応に時間を割く」のいずれについても、会社に対する評価は低いですが、上司と同僚については肯定的にとらえられている。こうした評

価は会社、上司、同僚に関わらず担当業務レベルの高い者ほど肯定的である。

5 節 継続雇用者の仕事と労働条件の満足度

(能力発揮の程度)

これまで仕事内容と労働条件、継続雇用者に対する会社、上司、同僚の支援策等についてみてきたが、その結果どのような点で効果が現れたのか。それをここでは、能力発揮の程度、仕事と労働条件に対する満足度、会社と継続雇用者の期待と一致度の観点からみている。まず継続雇用者は保有能力のどの程度を発揮しようとしているのかからみておきたい。全て能力を発揮したときを 100% とすると、この「能力発揮意欲度」は平均 75.5% である。能力や経験をどの程度活かせる仕事を任されているかをみる「必要能力度」は、すべての能力・経験を活かせる仕事を 100% とすると平均 71.8% である。最後に、保有している能力や経験をどの程度発揮できているか（「能力活用度」）は、全て発揮したときを 100% とすると平均 70.0% である。

以上の結果を踏まえると、継続雇用者は能力の 7 割程度が必要とされる仕事が配分されている、あるいは 7 割程度を発揮することを希望しているため、実際の仕事の場でも 7 割程度の能力を発揮する現状にある、ということになる。これらの能力発揮意欲度、必要能力度、能力活用度のいずれについても、キャリア類型別には長期雇用社員ほど、担当業務レベル別では業務レベルの高い者ほど高くなる。

(仕事と労働条件の満足度)

仕事と労働条件の満足度については、満足度の最も高いのが「仕事内容」（「非常に満足」＋「満足」＋「やや満足」が 65.1%）であり、「作業環境」（64.0%）、「労働時間」（61.8%）、「人間関係」（61.0%）、「仕事全般」（62.4%）が続いており、最も満足度の低いのは「賃金」（33.8%）である。規模別には、大手企業ほど「労働時間」に満足している者が多い。キャリア類型別には、長期雇用社員ほど「人間関係」「作業環境」を除く全項目で満足度が高い。担当業務レベル別には、すべての項目で業務レベルの高い者ほど高くなる。

(継続雇用者と会社の期待の適合度)

60 歳以降の就業に関する継続雇用者と会社の希望はどの程度一致しているのか。「一致していた」（「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」＝ 77.2%）が、「一致していなかった」（「あまり、一致していなかった」＋「全く、一致していなかった」＝ 19.8%）を大きく上回っており、この点からみた就業内容に対する評価は高い。とくに、その傾向は担当業務レベルの高い者ほど強い。