

## 5章 企業への定着意識と高齢期のキャリア展望

—中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関する WEB 調査結果から—

### 1. はじめに

高齢者雇用安定法の改正により 65 歳までの希望者全員継続雇用が義務付けられて以降、継続雇用比率は年々上昇を続けている。今後、定年延長や継続雇用年齢の上限引き上げがさらに進むとみられる中、現役の中高年社員は 60 歳代以降の働き方をどのように考えているだろうか。女性社員においては、男女雇用機会均等法施行後に入社したいいわゆる「均等法世代」が定年年齢に近づきつつあるが、高齢期に働く女性のロールモデルが少ない中で、どのような働き方のビジョンを描いているだろうか。

本研究会では、このような問題意識の下、特にこれまで蓄積が少なかった女性中高年社員の意識と就業環境との関係に注目して、キャリア設計や高齢期の展望に関する WEB 調査を実施した。調査は、2019 年 1 月に 40 ～ 59 歳の民間企業現役社員を対象として実施し、正社員 8,302 名、非正社員 4,113 名から回答を得た。調査結果のうち正社員調査の概要は、JEED 資料シリーズ 3「中高年女性のキャリア設計と高齢期の展望－正社員 WEB 調査－」にとりまとめている。

資料シリーズでは女性正社員の状況を中心に報告したが、調査ではほぼ同数の男性正社員からも回答を得ており、本稿では資料シリーズでは取り上げなかった男性正社員の状況を含めて、企業への定着意識と高齢期の展望との関係について報告する。

企業勤務における年齢的なゴールが先に延び、個人の職業人生が長くなっていく中で、「定年まで勤めあげる」といった意識は変化していくのか。今後、さらに働き方の多様化が進み、働き手のバックグラウンドも様々になっていくとすれば、働く側と職場との関係はどのようなことが核となっていくのか。本調査だけではそのような方向性まで明らかにすることはできないが、個人と企業の関係性の中で、「ここでずっと働きたい」と思うかどうかということを軸に、中高年社員の定着意識とその背景について考えていきたい。これは個人の側からみると定着意識であるが、企業の側からみると求心力ということになる。

ここでは、「定年まで現勤務先で働きたいか」及び「定年後も現勤務先で働き続けたいか」という 2 つの設問を定着意識についてのキークエスションとし、これらへの回答により、定年のある企業勤務者（男性 3,826 名、女性 3,360 名）を次の 3 つのグループに分けた。

①現在勤務している会社に定年まで勤務するつもりであり、さらに定年後も現勤務先で働き続けたいと考えている「定着コア層」：男性 1,238 名（定年のある企業勤務男性の 32.4%）、女性 1,034 名（同女性の 30.8%）

②現在勤務している会社に定年まで勤務するつもりであるが、定年後も現勤務先で働き続けたいとは考えていない「現役定着層」：男性 1,005 名（同 26.3%）、女性 806 名（同 24.0%）

③現在勤務している会社に定年まで勤務するつもりはない、または、定年まで勤務するかどうかわからない・決めていないという「流動層」：男性 1,583 名（同 41.4%）、女性 1,520 名（同 45.2%）

勤務先企業への定着意識の強さからみると、①>②>③ということになる。企業への定着意識と、勤務先の状況や自分の職業生活等に対する認識との間にはどのような傾向がみられるだろうか。ベテラン人材の定着・安定確保の方策を探るためにも、定着意識の背景にある事項について整理していきたい。

定着意識との関連を検討する事項は、自分の仕事や労働条件に対する満足度、勤務先の人事方針や取組みに対する評価、先輩高齢者の状況への認識、高齢期の展望、働き方への志向やキャリア設計などである。なお、章末「参考」に回答者の基本的属性を記載しているが、男女間で役職比率や従事する職務をはじめとする基本的属性の差が大きいことから、単純な男女比較はできない。このため、ここでは基本的に男女それぞれについて定着意識グループ別の傾向をみている。

## 2. 仕事満足度や職場に対する評価との関係

調査では、現在の仕事や労働条件など個人の現状への満足度と、勤務先の人事方針や取組みといった職場環境への評価について尋ねている。定着意識とこれらの満足度、評価度との関係をみていく。

### (1) 仕事や労働条件に対する満足度との関係

まず、現在の仕事や労働条件に対する満足度と定着意識との関係を見る。仕事や労働条件への満足度は、9つの視点（①仕事内容、②賃金水準、③労働時間、休暇、④研修、能力開発の機会、⑤自分に対する人事評価、⑥職場で期待されている役割、ポスト、⑦福利厚生、⑧職場の人間関係、⑨仕事のやりがい）及び総合的な満足度（⑩現在の仕事を総合してみても）について5段階（「満足」、「おおむね満足」、「どちらともいえない」、「やや不満」、「不満」）で尋ねた。この回答を、満足：5点、おおむね満足：4点、どちらともいえない：3点、やや不満：2点、不満：1点として点数化し、男女別・定着意識グループ別の平均値を示したのが図表1である。

定着意識別にみると、男女ともすべての項目で満足度の平均値は、定着コア層>現役定着層>流動層となっており、グループ間で仕事や労働条件の現状に対する満足度に大きな差があることがわかる。平均値が3を上回るとポジティブな評価が多いということになるが、定着コア層では男女とも10項目すべてについて3を上回っている。現役定着層で3を上回るのは女性で7項目、男性で8項目、流動層では女性で2項目、男性で1項目のみである。

個別9項目の満足度の水準をみると、女性では、いずれのグループでもスコアが最も高い項目は「仕事内容」、次いで「労働時間、休暇」である。最もスコアが低い項目は、定着コア層と流動層で「賃金水準」、現役定着層で「人事評価」である。グループ間のスコアの差が最も大きい項目は「仕事のやりがい」である。男性で最もスコアが高い項目は、定着コア層で「仕事内容」、現役定着層と流動層で「労働時間、休暇」であり、最もスコアが低い項目はいずれのグループも「人事評価」である。グループ間のスコアの差が最も大きい項目は「仕事内容」である。

全体として女性のスコアのほうが高い傾向にあるが、「賃金水準」に関してはいずれのグループにおいても女性のスコアが低くなっている。

図表 1 現在の仕事や労働条件に対する満足度（平均値）

項目	女性				男性			
	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり 企業勤務女 性正社員)	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり 企業勤務男 性正社員)
仕事内容	3.83	3.48	3.17	3.45	3.71	3.31	2.93	3.28
賃金水準	3.11	2.90	2.55	2.81	3.26	3.03	2.66	2.95
労働時間、休暇	3.74	3.34	3.11	3.36	3.68	3.37	3.01	3.32
研修、能力開発の機会	3.25	2.95	2.77	2.96	3.25	3.01	2.69	2.96
自分に対する人事評価	3.24	2.85	2.66	2.89	3.15	2.83	2.56	2.82
職場で期待されている役割、 ポスト	3.31	3.02	2.83	3.02	3.32	2.99	2.73	2.99
福利厚生	3.47	3.16	2.94	3.16	3.38	3.15	2.88	3.11
職場の人間関係	3.55	3.21	2.93	3.19	3.51	3.15	2.92	3.17
仕事のやりがい	3.64	3.24	2.96	3.24	3.55	3.12	2.82	3.13
現在の仕事を総合してみても	3.73	3.25	2.87	3.23	3.61	3.17	2.78	3.15
調査数	1034	806	1520	3360	1238	1005	1583	3826

※ 満足：5点、おおむね満足：4点、どちらともいえない：3点、やや不満：2点、不満：1点として算出した平均値

※ 10項目すべてについて、男女とも定着意識別の平均値の有意差 P<0.01

## (2) 勤務先の人事に関する方針や取組みに対する評価

次に、勤務先の人事に関する方針や取組みへの評価と定着意識との関係についてみる。人事に関する方針や取組みへの評価は、8項目（①女性の登用、②高齢者の活用、③能力評価、人事考課、④人材育成方針、⑤雇用の安定性、⑥仕事と生活の両立への配慮、⑦キャリア設計の相談体制、⑧コンプライアンスへの対応）及び総合的な評価（⑨働きやすさを総合してみても）について、5段階（「よい」、「おおむねよい」、「どちらともいえない」、「あまりよくない」、「よくない」）で尋ねた。この回答を、よい：5点、おおむねよい：4点、どちらともいえない：3点、あまりよくない：2点、よくない：1点として点数化し、男女別・定着意識グループ別の平均値を示したのが図表2である。

定着意識別にみると、男女ともすべての項目で評価の平均値は、定着コア層>現役定着層>流動層となっており、2-(1)でみた仕事や労働条件に対する満足度と同じく、グループ間で勤務先の人事に関する方針や取組みに対する評価に大きな差がみられる。平均値が3を上回るとポジティブな評価が多いということになるが、定着コア層では女性で9項目中7項目、男性で6項目が3を上回り、現役定着層では女性で6項目、男性で5項目、流動層では女性で2項目、男性で1項目のみである。

個別8項目の評価の水準をみると、女性では定着コア層と現役定着層で「雇用の安定性」や「仕事と生活の両立への配慮」のスコアが高く、流動層では「女性の登用」と「雇用の安定性」のスコアが高い。男性ではいずれのグループでも「雇用の安定性」のスコアが最も高い。男女とも「キャリア設計の相談体制」、「人材育成方針」、「能力評価、人事考課」といったキャリア支援や能力開発に関連する項目への評価が低い。特に、「キャリア設計の相談体制」と「人材育成方針」に関しては、全般に評価スコアが高い女性定着コア層においても3を下回る厳しい評価となっている。グループ間のスコアの差が最も大きい項目は、男女とも「仕事と生活の両立への配慮」である。仕

事や労働条件への満足度と比べてグループ間のスコアの差は全体として小さい。

図表 2 勤務先の人事に関する方針や取組みに対する評価（平均値）

項 目	女性				男性			
	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり 企業勤務女 性正社員)	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり 企業勤務男 性正社員)
女性の登用	3.39	3.07	3.06	3.16	3.28	3.07	2.95	3.09
高齢者の活用	3.40	3.06	2.98	3.13	3.27	2.99	2.87	3.03
能力評価、人事考課	3.07	2.69	2.53	2.73	2.97	2.69	2.45	2.68
人材育成方針	2.98	2.59	2.44	2.64	2.94	2.66	2.43	2.66
雇用の安定性	3.53	3.29	3.01	3.24	3.53	3.33	3.03	3.27
仕事と生活の両立への配慮	3.53	3.18	2.96	3.19	3.38	3.11	2.84	3.09
キャリア設計の相談体制	2.96	2.60	2.41	2.62	2.92	2.67	2.43	2.65
コンプライアンスへの対応	3.40	3.12	2.85	3.08	3.49	3.26	2.96	3.21
働きやすさを総合してみても	3.54	3.12	2.83	3.12	3.44	3.13	2.79	3.09
調査数	1034	806	1520	3360	1238	1005	1583	3826

※ よい：5点、おおむねよい：4点、どちらともいえない：3点、あまりよくない：2点、よくない：1点として算出した平均値

※ 9項目すべてについて、男女とも定着意識別の平均値の有意差  $P < 0.01$

### 3. 先輩高齢者に対する評価との関係

次に、先輩高齢者の働きぶりに対する認識と定着意識との関係を見る。先輩高齢者の姿は、後に続く世代が高齢期の働き方を具体的にイメージするに当たって、少なからず影響を与える可能性がある。

調査では、周りにいる高齢社員（正社員、非正社員に関係なく60歳以上の社員）の働きぶりについてどう思うか、10項目（①仕事ができる、②経験や技術を伝えてくれる、③困った時に助けてくれる、④仕事の依頼をしやすい、⑤仕事へのモチベーションが高い、⑥コミュニケーション能力が高い、⑦出勤状況が安定している、⑧若者が望まない仕事をしてくれる、⑨人手不足の解消に役立っている、⑩会社と地域のつながりを強めてくれる）について、5択（「よくそう思う」、「時々そう思う」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」、「わからない、高齢社員がいない」）で尋ねた。この回答を、「わからない、高齢社員がいない」を除き、よくそう思う：4点、時々そう思う：3点、あまりそう思わない：2点、そう思わない：1点として点数化し、男女別・定着意識グループ別の平均値を示したのが図表3である。

図表3 職場の高齢社員の働きぶりに対する評価（平均値）

項目		女性				男性			
		定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり企 業勤務女 性正社員)	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり企 業勤務男 性正社員)
仕事ができる	平均値	2.74	2.49	2.44	2.55	2.58	2.35	2.27	2.40
	回答数	942	698	1220	2860	1141	896	1359	3396
経験や技術を伝えてくれる	平均値	2.73	2.54	2.45	2.56	2.58	2.37	2.31	2.42
	回答数	945	702	1228	2875	1148	895	1373	3416
困った時に助けてくれる	平均値	2.74	2.48	2.47	2.56	2.53	2.37	2.29	2.39
	回答数	946	699	1230	2875	1147	894	1373	3414
仕事の依頼をしやすい	平均値	2.48	2.20	2.19	2.29	2.35	2.13	2.07	2.18
	回答数	944	699	1220	2863	1143	892	1361	3396
仕事へのモチベーションが高い	平均値	2.30	2.06	1.98	2.11	2.15	1.92	1.90	1.99
	回答数	937	695	1216	2848	1132	887	1350	3369
コミュニケーション能力が高い	平均値	2.55	2.35	2.28	2.39	2.40	2.21	2.15	2.25
	回答数	944	699	1222	2865	1142	889	1365	3396
出勤状況が安定している	平均値	2.87	2.76	2.64	2.74	2.74	2.58	2.49	2.60
	回答数	945	699	1223	2867	1139	891	1367	3397
若者が望まない仕事をしてくれる	平均値	2.30	2.04	2.07	2.14	2.21	1.98	1.97	2.05
	回答数	936	684	1197	2817	1127	875	1348	3350
人手不足の解消に役立っている	平均値	2.72	2.49	2.47	2.56	2.62	2.38	2.33	2.44
	回答数	944	696	1228	2868	1147	889	1363	3399
会社と地域のつながりを強めてくれる	平均値	2.26	2.02	2.00	2.09	2.11	1.92	1.91	1.98
	回答数	913	665	1178	2756	1115	860	1317	3292

※ よくそう思う：4点、時々そう思う：3点、あまりそう思わない：2点、そう思わない：1点として算出した平均値

※ 10項目すべてについて、男女とも定着意識別の平均値の有意差  $P < 0.01$

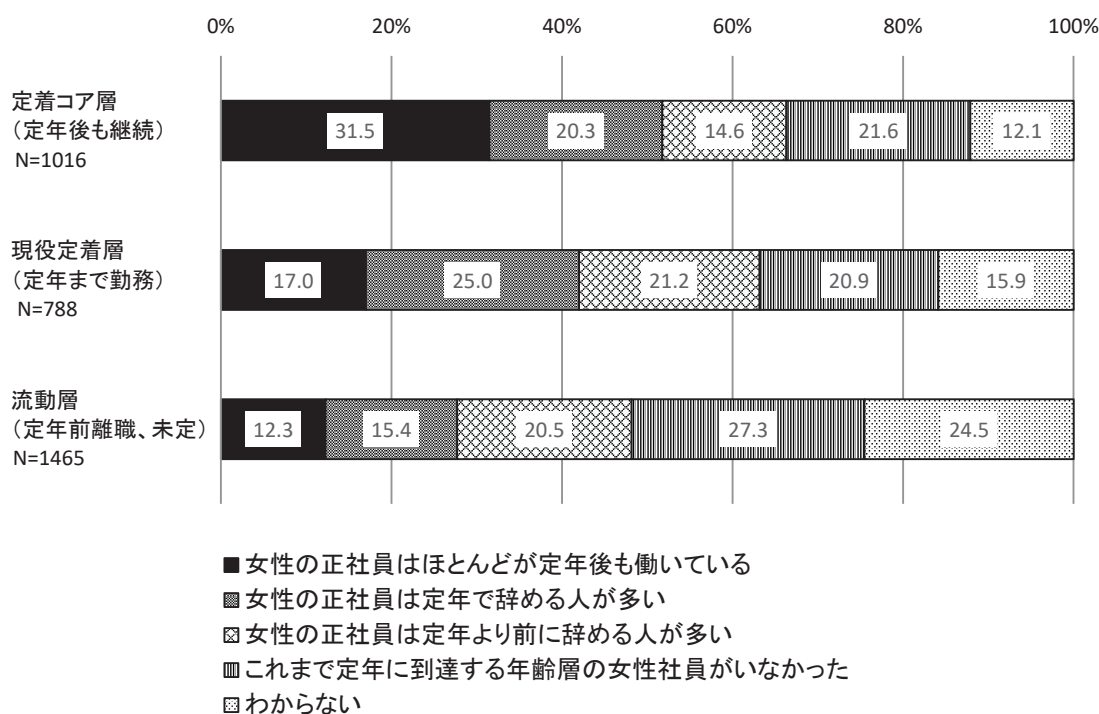
定着意識別にみると、すべての項目において、定着コア層による評価が他の2グループと比べて大幅に高くなっている。次いで現役定着層による評価がほとんどの項目で高いが、現役定着層と流動層との差はわずかである。前述した自分の仕事への満足度や勤務先の状況への評価では、定着コア層、現役定着層、流動層のスコアは段階的に差がみられたが、高齢社員への評価では、定着コア層と他の2グループとの間の差が大きい。定着コア層と現役定着層は定年まで働くという意識は共通であるので、さらに定年後も継続勤務するかどうかという意思決定に職場の先輩高齢社員の働きぶりが影響している可能性がうかがえる。

平均値が2.5を上回るとポジティブな評価が多いということになるが、10項目のうち2.5を上回るのは、女性では定着コア層で6項目、現役定着層で2項目、流動層で1項目のみ、男性では定着コア層で5項目、現役定着層で1項目のみ、流動層では2.5を超える項目はない。全体として先輩高齢社員に対する現役社員の評価はかなり厳しいが、特に、「仕事の依頼をしやすい」、「仕事へのモチベーションが高い」、「若者が望まない仕事をしてくれる」、「会社と地域のつながりを強めてくれる」については、全般的に最もスコアが高い女性の定着コア層においても評価がネガティブである。高齢社員のモチベーションの向上は多くの企業で人事管理上の課題となっているが、現役中高年社員の高齢期へ向けた勤続意欲にも影響を及ぼしかねない問題であるという観点からも、

対応の重要性を認識する必要があると考えられる。

なお、65歳までの定年のある企業に勤務する女性に対する設問として、先輩女性正社員の定年前後の状況について尋ねた。回答を定着意識グループ別にみると、図表4のようにグループ間で顕著な差があり、定着コア層では「女性の正社員はほとんどが定年後も働いている」、現役定着層では「女性の正社員は定年で辞める人が多い」、流動層では「これまで定年に到達する年齢層の女性社員がいなかった」が最も多い回答となっている。それぞれのグループの定着意識が先輩女性の状況をなぞるかのような結果となっており、現役女性社員の高齢期に向けた意識に先行世代の実績が大きくかかわっていることがうかがえる。

図表4 勤務先企業の女性の定年到達状況（女性社員のみ）



※ 回答者：65歳までの定年のある企業に勤務する女性 計 3269人

#### 4. 定年までの働き方の見通しとの関係

定年までの自分の働き方の見通しをどう捉えているかということと定着意識との間にはどのような関係がみられるであろうか。定着意識が強いほどポジティブな見通しを持っているのかどうか、また、仕事や賃金など働き方の側面によって傾向が異なるのかなど、定着意識グループ別の状況をみてみる。

設問は、定年まで現在の会社に勤務するとしたら自分の今後の働き方はどのようになっていくと思うか、6項目について、その方向性（①仕事内容：A 高度になっていく－B 単純になっていく、②仕事のスキル：A 向上していく－B 低下していく、③賃金水準：A 上がっていく－B 下がっていく、④役職、ポスト：A 上がっていく－B 下がっていく、⑤組織の中での責任：A 重くなっていく－B 軽くなっていく、⑥仕事のやりがい：A 大きくなっていく－B 小さくなっていく）の見通しを尋ねた。

図表 5 は定着意識別に見通しの構成比を示したものである。A - B 欄はポジティブな方向の回答割合からネガティブな方向の回答割合を差し引いたもので、プラスが大きいほどポジティブ、マイナスが大きいほどネガティブな見通しを持つ人が多いことになる。なお、定着コア層と現役定着層はいずれも定年までは勤務するという意向があるが、流動層は定年までに離職する、あるいは定年まで勤務するかどうかわからないというグループであるので、仮定の見通しということになり、「わからない」との回答がやや多くなっていることに留意が必要である。

図表 5 定年までの働き方の見通し

項目	女性					男性				
	A	B	A-B	A	B	A-B	A	B	A-B	
仕事内容	高度になっ ていく	あまり変化 なし	単純になっ ていく	わからない		高度になっ ていく	あまり変化 なし	単純になっ ていく	わからない	
定着コア層	14.3	68.9	11.4	5.4	2.9	19.7	62.8	13.7	3.8	6.0
現役定着層	15.0	66.5	12.4	6.1	2.6	20.2	58.4	14.5	6.9	5.7
流動層	15.8	57.0	14.7	12.6	1.1	17.9	53.5	17.6	11.1	0.3
仕事のスキル	向上して いく	あまり変 化なし	低下して いく	わから ない		向上して いく	あまり変 化なし	低下して いく	わから ない	
定着コア層	18.6	64.5	13.2	3.8	5.4	22.8	61.5	13.0	2.7	9.8
現役定着層	15.3	63.0	16.7	5.0	-1.5	18.5	60.2	16.3	5.0	2.2
流動層	14.9	56.9	18.6	9.5	-3.7	16.9	54.1	20.0	9.0	-3.1
賃金水準	上がって いく	あまり変 化なし	下がって いく	わから ない		上がって いく	あまり変 化なし	下がって いく	わから ない	
定着コア層	8.6	38.9	48.4	4.2	-39.7	8.8	39.9	48.7	2.6	-39.9
現役定着層	5.7	39.0	51.4	4.0	-45.7	6.8	36.6	53.0	3.6	-46.3
流動層	5.6	37.5	47.2	9.7	-41.6	7.1	34.4	49.8	8.7	-42.8
役職、ポスト	上がって いく	あまり変 化なし	下がって いく	わから ない		上がって いく	あまり変 化なし	下がって いく	わから ない	
定着コア層	5.4	53.3	34.4	6.9	-29.0	9.0	43.7	42.7	4.6	-33.8
現役定着層	4.1	51.1	38.5	6.3	-34.4	6.3	44.6	43.0	6.2	-36.7
流動層	3.4	49.7	33.8	13.2	-30.3	7.6	40.4	40.6	11.4	-33.0
組織の中での責任	重くなっ ていく	あまり変 化なし	軽くなっ ていく	わから ない		重くなっ ていく	あまり変 化なし	軽くなっ ていく	わから ない	
定着コア層	11.8	57.2	26.3	4.7	-14.5	17.0	47.3	32.4	3.3	-15.3
現役定着層	14.3	54.6	26.1	5.1	-11.8	15.2	46.7	32.9	5.2	-17.7
流動層	14.9	49.7	23.3	12.1	-8.4	16.8	44.0	28.9	10.3	-12.1
仕事のやりがい	大きくなっ ていく	あまり変 化なし	小さくなっ ていく	わから ない		大きくなっ ていく	あまり変 化なし	小さくなっ ていく	わから ない	
定着コア層	7.8	64.6	22.5	5.0	-14.7	9.6	58.2	29.0	3.2	-19.4
現役定着層	4.6	56.9	32.9	5.6	-28.3	6.3	52.5	35.8	5.4	-29.6
流動層	4.4	51.3	30.5	13.8	-26.1	6.1	45.5	37.0	11.4	-31.0

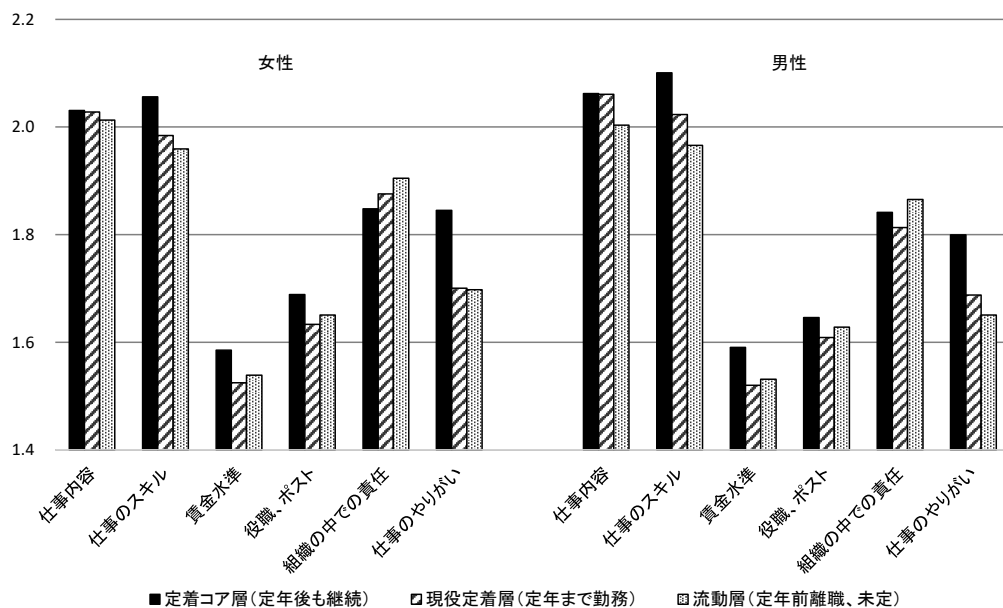
※ 女性：定着コア層 1034 人、現役定着層 806 人、流動層 1520 人  
男性：定着コア層 1238 人、現役定着層 1005 人、流動層 1583 人

項目別にみると、「仕事内容」と「仕事のスキル」に関しては、男女ともいずれのグループも変化なしと考える人が多数派で、ポジティブな見通しとネガティブな見通しの割合も拮抗している。「賃金水準」と「役職、ポスト」に関しては、ポジティブな見通しを持つ人がごく少なく、ネガティブな方向の見通しが優勢である。「組織の中での責任」についても同じくネガティブな見通しの人が多いが、役職・ポストが上がると考える人の割合と比べて責任が重くなると思える人の割合が高い。同じくネガティブ方向の変化を予想する中でも、定着コア層とそれ以外の 2 グループとの差が大きいのが「仕事のやりがい」である。男女とも、仕事のやりがいに関するポジティブ見通しとネガティブ見通しの割合の差 (A - B) は、定着コア層と現役定着層との間で 10 ポイント以上の差がある。

各項目への回答について、「わからない」を除き、ポジティブ方向の変化 (A) : 3 点、変化なし: 2 点、ネガティブ方向の変化 (B) : 1 点として点数化し、男女別・定着意識グループ別の平均値を算出した (図表 6)。

平均値が2を超えるとポジティブに見通す回答が多いことになるが、男女全グループで2以上に  
 なったのは「仕事内容」のみである。定着コア層では「仕事が高度になっていく」という見通し以  
 上に「仕事のスキルが向上していく」と見通す回答が多い。各グループとも共通して、仕事そのも  
 のや自分のスキルは現状とあまり変わらないにもかかわらず、賃金水準や役職ポストが低下してい  
 くとも考える人が多数派である。一方、各グループの平均値の差が大きいのは、「仕事のやりがい」  
 と「仕事のスキル」である。仕事の主観的な総合評価ともいえる「やりがい」については、特に定  
 着コア層と他のグループとの間に見通しの差が大きい。スキル向上意識など自分なりの拠り所を持  
 ち、やりがいを感じて働けるかという展望のあり方が高齢期に向けた勤続へのモチベーションに影響  
 する可能性がうかがえる。

図表6 定年までの働き方の見通し（平均値）



※ ポジティブ方向：3点、変化なし：2点、ネガティブ方向：1点として算出した平均値

## 5. 高齢期の働き方への志向とモチベーションアップにつながる施策

定着意識によって、企業の高齢期人事制度や施策に対する考え方に違いがみられるであろうか。高齢期の人材活用やモチベーションアップを図るに当たって、企業がどのような取り組みをすれば主なターゲットと考える社員にヒットしやすいのか、定着意識との関係で検討する。

### (1) 高齢期の人事制度に対する考え

まず、高齢期の人事制度に対する考え方について、グループ間の傾向が異なるかどうかをみる。調査では、60歳以降の人事制度について、5項目（「仕事内容」、「賃金水準」、「労働時間」、「人事評価」、「異動、配置転換」）に分け、どのような方向が望ましいと感じているか尋ねた。それぞれの項目について対照的なAB2つの方向性を示し、「Aである」、「Aに近い」、「Bに近い」、「Bである」の4択で、どちらに考えが近いかを選択する方式である。



図表 7 に示したように、項目によって、男女共通して定着意識により傾向が異なる。

図表 7 60 歳以降の人事制度の望ましさ

(%)

項目		女性					男性				
		① Aである	② Aに近い	③ Bに近い	④ Bである	A(①+②) - B(③+④)	① Aである	② Aに近い	③ Bに近い	④ Bである	A(①+②) - B(③+④)
仕事内容	定着コア層	30.8	57.1	10.0	2.2	75.6	25.3	62.4	10.5	1.9	75.3
	A それまでの仕事を継承	23.6	54.0	17.9	4.6	55.1	19.7	57.0	18.6	4.7	53.4
	B 担当する仕事を新たに決める	21.6	54.5	18.3	5.5	52.4	20.0	57.5	18.1	4.4	55.0
賃金水準	定着コア層	14.2	43.2	31.9	10.6	14.9	12.8	46.1	31.5	9.6	17.8
	A ほぼ定額に固定	13.2	39.3	34.7	12.8	5.0	13.2	39.0	37.4	10.3	4.5
	B 働きぶりにより変動する	8.5	37.6	41.2	12.7	-7.8	9.5	36.9	39.7	13.9	-7.3
労働時間	定着コア層	10.1	40.6	33.1	16.2	1.4	6.8	42.1	36.8	14.3	-2.3
	A 短時間勤務	13.6	50.0	24.9	11.4	27.3	10.2	48.3	28.8	12.7	17.0
	B フルタイム勤務	11.4	49.8	29.6	9.2	22.4	9.1	47.0	32.8	11.1	12.2
人事評価	定着コア層	5.9	27.0	48.3	18.9	-34.2	6.7	33.3	45.5	14.5	-20.0
	A 評価や査定はしない	7.1	28.5	43.9	20.5	-28.8	8.3	29.8	47.7	14.3	-24.0
	B 働きぶりを評価する	6.4	26.4	49.7	17.5	-34.3	6.8	31.1	46.1	16.0	-24.3
異動、配置転換	定着コア層	31.2	48.3	15.9	4.6	59.0	24.6	52.3	19.2	3.8	54.0
	A 転動や異動はなし	31.9	46.4	17.5	4.2	56.6	26.7	47.3	21.2	4.9	47.9
	B 転動や異動の可能性もあり	26.2	51.8	17.5	4.5	56.1	22.8	46.4	24.8	6.1	38.3

※ 女性：定着コア層 1034 人、現役定着層 806 人、流動層 1520 人  
男性：定着コア層 1238 人、現役定着層 1005 人、流動層 1583 人

「仕事内容」に関しては、男女とも、いずれのグループでも「それまでの仕事を継承」を望ましいとする意見が多数派であるのは同じであるが、定着コア層と他の 2 グループとの間に差が大きい。定着コア層ではその割合が極めて高く、「継承」を望む人が 9 割近い。

「賃金水準」に関しては、「ほぼ定額に固定」とするか、「働きぶりに応じて変動」とするか、意見が分かれているが、グループ間で比較すると、男女とも定着コア層において固定派がやや多く、流動層では変動派のほうがやや多い。

「労働時間」に関しては、男女とも定着コア層と他の 2 グループとの間に差が大きく、定着コア層において「フルタイム勤務」を選択する人の割合が高い。

「人事評価」に関しては、男女いずれのグループでも「働きぶりを評価する」がやや多く、グループ間の傾向の差があまりない。

「異動、配置転換」に関しては、男女ともいずれのグループでも「転動や異動はなし」が多数派であるが、男性の流動層において、他のグループより「転動や異動の可能性あり」を選択する割合がやや高くなっている。

全体としてみると、男女ともに定着コア層では、それまでの仕事内容の継承、フルタイム、賃金水準をほぼ定額に固定という選択が他の 2 グループより高く、総じて現役時代に近い働き方を望ましいとする人の割合が高い傾向がある。

## (2) 高齢期のモチベーションアップにつながる会社の対応

高齢期の働き方への志向には定着意識による違いがみられたが、働くモチベーションに効果的な人事施策にも定着意識によって異なる傾向がみられるだろうか。高齢期（60 歳以降）に働くとするれば、会社のどのような対応がモチベーションアップにつながると思うか尋ねた（図表 8、複数回答）。

図表 8 高齢期(60歳以降)に働く場合モチベーションアップにつながる会社の対応(複数回答)

(%)

項目	女性					男性				
	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり 企業勤務女 性正社員)	有意 水準	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり 企業勤務男 性正社員)	有意 水準
定年年齢の引き上げ	47.3	26.1	27.0	33.0	**	51.5	26.8	27.7	35.1	**
何らかの形で働ける年齢の上限引き上げ	32.8	21.6	24.5	26.3	**	30.3	18.8	21.8	23.8	**
勤務時間や働き方の選択肢を増やす	61.1	64.3	61.2	61.9		45.2	52.2	47.6	48.0	**
賃金の改善	64.2	63.0	59.4	61.8	*	69.8	69.4	64.8	67.6	**
作業の軽減	25.1	32.0	33.2	30.4	**	20.8	30.7	27.5	26.2	**
研修の充実	7.5	7.1	7.3	7.3		4.6	4.4	5.4	4.9	
経営者や管理職の意識改革	21.6	24.6	23.8	23.3		20.4	22.1	23.7	22.2	
若い社員の意識改革	21.1	20.5	19.4	20.2		16.2	17.5	17.0	16.9	
生活設計に関する相談や情報提供	13.3	12.4	13.2	13.0		11.2	9.3	11.5	10.8	
健康管理への支援	35.9	38.7	36.6	36.9		28.6	30.7	26.7	28.4	
介護と仕事の両立への支援	34.6	38.1	34.1	35.2		16.1	19.0	20.8	18.8	**
N	1034	806	1520	3360		1238	1005	1583	3826	

※ \*\*: P < 0.01, \*: P < 0.05

まず、男女・定着意識に関わらず選択率が高いのは「賃金の改善」であり、どのグループでも6～7割が選択している。次いで「勤務時間や働き方の選択肢を増やす」について選択する人も多く、女性では賃金と並んで6割強にのぼり、この項目については定着意識グループ間の選択率の差が小さい。

男女共通して定着コア層と他の2グループで差が大きいのが「定年年齢の引き上げ」と「何らかの形で働ける年齢の上限引き上げ」である。定年年齢の引き上げに関しては女性定着コア層の47.3%、男性定着コア層の51.5%と5割前後が選択している。定年後も続けて現勤務先で働きたいと考えている人にとって、何歳まで現状に近い働き方ができるかということは大きな関心事であり、年齢制限に関する改善がモチベーションアップにつながると考えられていることがわかる。

これに対して、現役定着層と流動層では、定着コア層に比べて「作業の軽減」の選択率が男女とも高く、男性では「介護と仕事の両立への支援」など個人の事情と折り合う働きやすさへの支援を重視する傾向がうかがえる。

このように、定着意識別に選択の傾向をみると、男女で項目によって選択率の高さが異なるものの、定着意識が同じグループでは男女共通した傾向がみられる。定年後の雇用に関して人事施策面で対応を図る場合、最も定着意識が強い定着コア層のモチベーションをさらに高めるためには「働ける年齢の引き上げ」が、定年以降の継続雇用人材を増やすためには現役定着層が重視する「個人の働きやすさへの配慮」が、それぞれ効果的な施策となるのではないかと考えられる。

## 6. キャリア設計との関係

本章と次章では、企業の人事管理との関連という視点からはやや離れ、個人のキャリア観や高齢期のビジョンと定着意識との関係をみていく。

まずキャリア観との関係をみる。キャリア設計の考え方について、5つの項目ごとの方向性(①望

ましいコース：A ゼネラリストを目指す－ B スペシャリストを目指す、②能力開発の方法：A 会社主体で能力開発する－ B 個人主体で能力開発する、③ポスト昇進の目標：A できるだけ高いポストへ－ B 責任の重くないポストまで、④スキルアップ：A 社内で評価されるスキル向上－ B 社外で通用するスキル向上、⑤ワークライフバランス：A 仕事中心－ B 個人や家庭事情を優先) について、「Aである」、「Aに近い」、「Bに近い」、「Bである」の4択で尋ねた。

図表9は定着意識別に見通しの構成比を示したものである。A－B欄がプラスであればA寄り、マイナスであればB寄りの人が多いことになる。これをみると、項目によって、男女ともグループ間のキャリア意識に違いがあることがうかがえる。

図表9 キャリア設計についての考え

(%)

項目		女性					男性				
		① Aである	② Aに近い	③ Bに近い	④ Bである	A(①+②) － B(③+④)	① Aである	② Aに近い	③ Bに近い	④ Bである	A(①+②) － B(③+④)
望ましいコース	定着コア層	4.9	48.5	38.9	7.7	6.8	7.1	40.7	41.8	10.4	-4.4
	Aゼネラリストを目指す 現役定着層	5.8	47.6	38.3	8.2	6.9	6.1	41.6	41.0	11.3	-4.7
	Bスペシャリストを目指す 流動層	4.0	43.9	42.0	10.1	-4.2	6.7	39.8	41.2	12.3	-7.0
能力開発の方法	定着コア層	4.7	45.2	43.6	6.5	-0.2	5.6	41.0	46.3	7.2	-6.9
	A会社主体で能力開発する 現役定着層	4.0	41.2	47.0	7.8	-9.7	4.2	40.0	46.5	9.4	-11.6
	B個人主体で能力開発する 流動層	3.4	38.2	49.4	8.9	-16.7	3.5	37.7	47.6	11.2	-17.6
ポスト昇進の目標	定着コア層	4.8	32.5	50.9	11.8	-25.3	6.9	39.6	44.5	9.0	-6.9
	Aできるだけ高いポストへ 現役定着層	3.7	25.1	56.2	15.0	-42.4	4.7	34.8	46.9	13.6	-21.0
	B責任の重くないポストまで 流動層	4.3	24.7	55.5	15.4	-41.8	6.3	34.1	46.8	12.8	-19.3
スキルアップ	定着コア層	6.5	47.1	39.2	7.3	7.2	6.4	49.1	36.9	7.6	11.0
	A社内で評価されるスキル向上 現役定着層	5.0	44.0	41.9	9.1	-2.0	3.7	42.1	42.1	12.1	-8.5
	B社外で通用するスキル向上 流動層	4.2	34.6	48.4	12.8	-22.4	3.7	35.1	46.0	15.2	-22.4
ワークライフバランス	定着コア層	3.7	32.8	49.3	14.2	-27.1	4.4	36.7	48.4	10.6	-17.9
	A仕事中心 現役定着層	3.1	23.1	54.1	19.7	-47.6	2.5	25.9	52.9	18.7	-43.3
	B個人や家庭事情を優先 流動層	3.2	23.0	51.8	22.0	-47.5	2.9	29.1	50.0	18.0	-36.1

※ 女性：定着コア層 1034 人、現役定着層 806 人、流動層 1520 人

男性：定着コア層 1238 人、現役定着層 1005 人、流動層 1583 人

まず「望ましいコース」について、ゼネラリスト志向かスペシャリスト志向かという傾向は男女ともいずれのグループでもかなり拮抗しているが、女性では定着コア層と現役定着層ではゼネラリスト志向の比率がやや高く、流動層はスペシャリスト志向の比率がやや高い。定年まで定着する意向の人と現勤務先への定着にこだわらない人との間では、望ましいと考えるコースへの考え方の違いがみられる。一方、男性ではグループ間の差が小さく、いずれのグループでもスペシャリスト寄りである。一般的に女性はスペシャリスト志向が強いと言われることが多いが、本調査ではそれを裏付ける結果とはなっていない。職種別や役職別にみると、女性ではサンプル数が多い事務職や非役職者においてゼネラリスト寄りの回答が多く、一方、男性では管理職層でゼネラリスト寄りの回答が多い。「ゼネラリスト」及び「スペシャリスト」という言葉の定義を示していないので、回答者によりイメージに幅があり、いわゆる一般職的な働き方をしている女性社員には、特定の職務に特化せず幅広く仕事をこなすことを志向する人が多いのではないかと考えられる。

「能力開発の方法」と「スキルアップ」については、3つのグループで傾向が段階的に異なる。「能力開発の方法」は全体として「個人主体」を選択する人が多いが、定着コア層では男女とも「会

社主体」とほぼ拮抗しており、「個人主体」の比率は流動層で最も高い。「スキルアップ」に関しては男女とも定着コア層のみ「社内で評価されるスキル向上」とする人のほうが多く、流動層で「社外で通用するスキル向上」の比率が高い。現役定着層は2グループの間である。能力開発の視点からは、定着コア層が内部労働市場を、流動層が外部労働市場を意識する傾向がうかがえる。

「ポスト昇進の目標」と「ワークライフバランス」については、男女で選択の偏り方は異なるものの、いずれも「責任の重くないポストまで」、「個人や家庭事情を優先」という回答が多い。現役定着層と流動層の傾向が似ており、定着コア層のみ、「できるだけ高いポスト」、「仕事中心」とする人の比率が他の2グループと比べて高い。

このように、個人のキャリア設計に関する考え方と定着意識との間にも一定の結びつきがみられ、定着コア層においては他のグループに比べて組織志向が強い。

## 7. 高齢期の働き方や生活に関する展望

最後に、現在の勤務先に限らず、高齢期にどのような働き方をしたいか、今後の生活についてどのような展望を持っているかなど、高齢期のビジョンとの関係についてみていく。

### (1) 高齢期の働き方

まず、高齢期（おおむね60歳以降あるいは定年以降）に働くとするれば、どのような働き方が最もよいと思うかという考えについてみる（図表10）。

図表10 高齢期に働く場合、最もよいと思う働き方

(%)

項目	女性				男性			
	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり 企業勤務女 性正社員)	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり 企業勤務男 性正社員)
現在と同程度にフルタイムで働く	46.2	15.9	17.9	26.1	51.1	24.1	23.7	32.6
就業時間や日数を減らしてパートタイムで働く	40.6	51.9	43.4	44.6	31.6	40.8	33.0	34.6
在宅就労をする	3.0	6.2	6.4	5.3	3.8	6.4	7.1	5.8
スポット的に働く	3.0	9.1	8.5	6.9	4.5	8.0	8.6	7.1
起業する	1.1	4.1	3.5	2.9	1.1	3.4	5.5	3.5
家業の手伝いをする	-	0.9	0.3	0.3	0.6	0.7	0.3	0.5
その他	0.1	0.2	-	0.1	-	0.2	0.1	0.1
必要がなければ働かない	2.3	7.2	11.1	7.4	2.9	10.4	10.7	8.1
わからない	3.7	4.6	9.0	6.3	4.4	6.1	10.9	7.5
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
N	1034	806	1520	3360	1238	1005	1583	3826

男女とも定着コア層において「フルタイムで働く」の比率が高いことが際立っている。5 - (1) でみたように、望ましい高齢期人事制度に関して定着コア層のフルタイム志向が高かったこととも一致している。これに対して現役定着層では男女ともパートタイム志向の人が多い。在宅就労やスポット的に働くなどその他の働き方を志向する人は男女ともあまり多くはないが、男性流動層で「起業」

がやや多い。「必要がなければ働かない」は女性流動層、男性現役定着層、男性流動層で1割を超える。

次に、高齢期に働くとするば重視したい条件はどのようなことかを見る（図表 11、複数回答）。

重視したい条件の中には、「通勤に便利なこと」や「賃金に納得できること」といった共通して選択率が高い項目もあるが、グループ間で差が大きい項目もある。定着コア層では男女とも「これまでに経験のある仕事内容であること」や「慣れた職場環境であること」の選択率が他のグループより大幅に高く、経験や環境の継続を重視する意向が強い。現役定着層と流動層は傾向が似ているが、特に現役定着層では「休みが取りやすいこと」や「都合のよい時間や曜日に働けること」といった労働時間の柔軟性を重視する比率が高い。また、現役定着層と流動層は定着コア層に比べて、「ストレスが少ないこと」や「身体的負担が少ないこと」の選択率が高く、仕事の負荷を重視する意識が強いことがうかがえる。

図表 11 高齢期に働く場合に重視したい条件（複数回答）

(%)

項目	女性				男性			
	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり 企業勤務女 性正社員)	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり 企業勤務男 性正社員)
通勤に便利なこと	66.8	65.0	63.7	65.0	52.3	51.7	48.9	50.8
これまでに経験のある仕事内容であること	62.1	43.9	44.5	49.8	61.6	41.5	40.1	47.4
慣れた職場環境であること	62.0	31.9	30.5	40.5	52.7	28.1	25.8	35.1
都合のよい時間や曜日に働けること	38.1	57.3	53.9	49.9	29.7	40.9	38.7	36.4
休みが取りやすいこと	52.0	60.7	54.5	55.2	42.9	49.5	43.0	44.6
賃金に納得できること	58.4	55.7	53.4	55.5	53.2	51.7	48.3	50.8
手当やボーナスが充実していること	36.9	29.0	28.4	31.2	29.8	27.2	26.7	27.8
親しい仲間がいること	17.6	16.1	12.7	15.0	13.4	10.2	10.6	11.4
身体的負担が少ないこと	38.1	45.0	43.0	42.0	26.6	32.1	30.4	29.6
ストレスが少ないこと	49.2	59.4	55.3	54.4	37.4	49.1	41.6	42.2
福利厚生制度や施設が利用できること	23.7	19.9	22.6	22.3	18.8	14.8	15.2	16.3
地域や社会の役に立つこと	9.8	10.8	11.6	10.9	8.7	9.1	10.2	9.4
若い人たちと一緒に働けること	6.8	5.8	5.3	5.9	7.1	4.0	5.1	5.4
特に重視する条件はない	1.1	1.2	5.1	2.9	3.7	5.1	10.1	6.7
N	1034	806	1520	3360	1238	1005	1583	3826

## (2) 生活不安、生計見通し

働くことに関する意識は、生活への展望と密接にかかわると考えられる。特に高齢期の経済状況に対する認識は就業意識との結びつきが強そうである。

高齢期の生活について不安に思っていることを尋ねたところ、男女共通して「生活費に困ること」、「年金が充分受給できるか」、「自分の健康」を不安に感じている人が多い（図表 12、複数回答）。全体として定着意識による傾向の違いがあまり大きくない中で、差が開いた項目が「仕事がなくなること」であり、男女とも定着コア層の選択率が大幅に高い。生活費や年金といった生計に関する不安感にはグループ間でそれほど差がないにも関わらず、仕事がなくなることへの不安は定着コア層において強く感じられていることになる。生きがいや人とのつながりなどその他の項目についてはグループ間の選択率の差は小さい。

図表 12 高齢期の生活について不安に思っていること（複数回答）

(%)

項 目	女性				男性			
	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり企 業勤務女 性正社員)	定着コア層 (定年後も 継続)	現役定着層 (定年まで 勤務)	流動層 (定年前離 職、未定)	計 (定年あり企 業勤務男 性正社員)
生活費に困ること	71.0	67.6	66.8	68.3	62.3	60.4	59.4	60.6
年金が充分受給できるか	68.1	66.1	60.8	64.3	58.3	57.3	51.8	55.4
景気の悪化	35.1	30.9	31.8	32.6	34.8	31.8	33.2	33.4
仕事がなくなること	47.6	29.4	32.4	36.4	34.7	22.9	26.2	28.1
生きがいがなくなること	25.0	21.6	22.0	22.8	27.9	25.4	25.5	26.3
人とのつながりが減ること	27.9	25.7	23.6	25.4	21.9	21.1	18.1	20.1
時間を持て余すこと	16.2	14.5	11.6	13.7	17.8	16.6	15.7	16.6
自分の健康	62.1	66.1	61.3	62.7	58.5	58.7	49.3	54.8
家族の健康	44.6	48.8	42.7	44.7	44.1	43.7	37.4	41.2
自分が要介護になること	43.7	44.4	37.8	41.2	32.8	33.1	31.8	32.5
家族・親戚などの介護	35.3	36.7	34.2	35.1	28.8	29.4	26.4	28.0
子供の将来	15.1	14.0	10.4	12.7	20.0	18.4	16.5	18.1
不安はない	0.4	0.2	1.2	0.7	0.4	1.2	1.5	1.0
N	1034	806	1520	3360	1238	1005	1583	3826

## (3) 将来働きたい年齢と働くための準備

このように、高齢期の生活に関して、定着コア層では他のグループと比較して仕事がなくなることへの不安が大きいが、このような意識は働きたい年齢にも反映されているだろうか。

現在の勤務先に限らず、特別の事情がなければ将来何歳ぐらいまで働きたいと思うか尋ねたところ、どのグループでも「65歳ぐらいまで」とする回答が最も多いが、定着コア層では「70歳ぐらいまで」とする回答割合が他のグループより大幅に高い（図表 13）。これに「働ける限り年齢に関係なく働きたい」とする回答を合わせた「65歳を超えて働きたい人」の割合は、女性定着コア層で50.3%、男性定着コア層で46.6%と5割前後に達し、それぞれ他のグループを10ポイント以上上回る。定着コア層では現勤務先での継続勤務に限らず、高い年齢まで働きたいとする意識が強い。

図表 13 将来何歳ぐらいまで働きたいか

(%)

項目	女性				男性			
	定着コア層 (定年後も継続)	現役定着層 (定年まで勤務)	流動層 (定年前離職、未定)	計 (定年あり企業勤務女性 正社員)	定着コア層 (定年後も継続)	現役定着層 (定年まで勤務)	流動層 (定年前離職、未定)	計 (定年あり企業勤務男性 正社員)
60歳ぐらいまで	3.9	14.8	13.1	10.7	3.5	14.7	12.1	10.0
65歳ぐらいまで	33.6	33.9	25.8	30.1	37.9	34.3	25.6	31.9
70歳ぐらいまで	29.3	18.5	14.2	19.9	36.3	21.3	20.8	26.0
働ける限り年齢に関係なく働きたい	21.0	15.8	16.9	17.9	10.3	8.2	12.7	10.7
年金を受給できる年齢になるまで	9.8	8.6	8.8	9.0	7.9	9.6	8.0	8.4
できるだけ早く引退したい	0.6	4.7	11.1	6.3	0.9	6.1	10.2	6.1
その他	0.1	-	0.1	0.1	-	-	-	-
わからない	1.8	3.8	10.1	6.0	3.2	5.9	10.5	7.0
【再掲：65歳を超えて働きたい*】	50.3	34.2	31.1	37.8	46.6	29.5	33.5	36.7
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
N	1034	806	1520	3360	1238	1005	1583	3826

※ 65歳を超えて働きたい：「70歳ぐらいまで」と「働ける限り年齢に関係なく働きたい」の合計

高齢期に働くとするれば、今後どのような準備が必要だと考えるか尋ねた（図表 14、複数回答）。

男女どのグループでも最も多かったのは「健康や体力の維持・向上」であり、女性では半数以上の人がこれをあげている。次いで多いのが「高齢期の仕事に必要な知識や技能の習得」である。定着コア層では、女性では「高齢期の収支シミュレーション」、男性では「中長期的なキャリアプランの設計」がこれに続く。この他、定着コア層では「職場に貢献する方法の検討」、「働く可能性のある職場への働きかけ」など職場とのかかわりの強化に関する事項の選択率も他のグループに比べて高い。流動層では「転職情報の収集」と「特に考えていない」の割合が他のグループより高い。

図表 14 高齢期に働くのに必要な準備（複数回答）

(%)

項目	女性				男性			
	定着コア層 (定年後も継続)	現役定着層 (定年まで勤務)	流動層 (定年前離職、未定)	計 (定年あり企業勤務女性 正社員)	定着コア層 (定年後も継続)	現役定着層 (定年まで勤務)	流動層 (定年前離職、未定)	計 (定年あり企業勤務男性 正社員)
中長期的なキャリアプランの設計	26.2	19.4	22.7	23.0	33.4	25.6	28.3	29.2
高齢期の仕事に必要な知識や技能の習得	36.8	33.1	32.2	33.9	37.7	31.8	29.7	32.9
職場に貢献する方法の検討	20.8	15.5	11.5	15.3	23.4	15.7	15.6	18.2
働く可能性のある職場への働きかけ	24.6	20.3	17.6	20.4	20.1	17.1	17.9	18.4
転職情報の収集	18.5	21.7	22.4	21.0	18.5	19.8	24.2	21.2
高齢期の収支シミュレーション	30.7	26.6	22.9	26.2	23.9	22.3	20.8	22.2
健康や体力の維持・向上	54.6	58.6	52.3	54.5	45.2	47.0	38.0	42.7
人脈づくり	21.4	23.6	21.7	22.1	19.0	19.2	19.8	19.4
特に考えていない	12.7	15.5	19.3	16.3	13.2	16.5	21.5	17.5
N	1034	806	1520	3360	1238	1005	1583	3826

## 8. まとめ

本稿では、現在の勤務先への定着意識の違いという観点から、定年のある企業に勤務する中高年正社員を3つの類型（定着コア層、現役定着層、流動層）に分け、勤務先や自分自身の働き方に関する考え等を分析した。ここでは、定着意識を形成する要因を探ること自体を目的とするのではなく、中高年期にはすでに各人に一定の定着意識が形成されていることを前提として、その態様により、高齢期の働き方への展望がそれぞれどのような状況にあるのかということを中心に課題とした。これは、個人の職業生活が長くなる中、一つの企業への定着意識を高めることを目標とするよりも、中高年社員の現状認識や意識に応じた人事施策やサポートを考えていくことが求められるのではないかと考えるからである。このような観点から、本調査のデータにより示唆されることを以下に述べる。

### ①仕事満足度や職場への評価との関係

定着意識の類型により、仕事や労働条件に対する満足度、勤務先の人事に関する取組みや方針に対する評価には大きな差がある。定年後も勤務を継続する意向の定着コア層は現在の仕事への満足度や勤務先の人事制度・人事方針への評価が全般的に高く、現役定着層、流動層と段階的に満足度や評価が低くなっている。

### ②先輩高齢社員への評価との関係

高齢社員の働きぶりへの評価は定着コア層において他のグループと比較して大幅に高い。定年後の勤務継続意向に職場の先輩社員の働きぶりが影響する可能性がうかがえる。また、女性社員では、それぞれのグループの定着意識が先輩女性の状況をなぞるかのような結果となっており、現役女性社員の高齢期に向けた意識に先行世代の実績が大きくかかわっていることがうかがえる。

### ③高齢期の人事制度や人事施策に対する考え

定年までの自分の働き方の見通しは、定着コア層においてもネガティブな変化を予想する人が多い。高齢期の人事制度について、定着コア層では、それまでの仕事内容の継承、フルタイム、賃金水準をほぼ定額に固定という選択が他の2グループより高く、総じて現役時代に近い働き方を望ましいとする人の割合が高い傾向がある。60歳以降も働く場合にモチベーションアップにつながる会社の対応は、定着コア層と現役定着層で傾向が異なる。定着コア層では定年年齢など働ける年齢の引き上げ、現役定着層では個人の事情を配慮した支援が望まれている。

### ④高齢期の働き方や生活の展望

高齢期の生活に関する不安は定着意識に関わらず共通の傾向がみられるが、仕事がなくなることについては特に定着コア層で不安を感じる人の割合が高い。また、定着コア層では65歳を超えて働きたいとする人の割合も高い。このことも、慣れた職場環境での安定した勤務への志向につながっているものと考えられる。



本報告では定年後も勤務を継続する意向のケースをコア層として位置づけたが、職業生活が長期化する中で、定年前後を通して同じ職場で勤務を続けることが個人にも企業にもベストの選択であるとは必ずしも言えないだろう。しかしながら、継続勤務が魅力的な選択肢となり、意欲の高い人材が高齢期も能力を発揮できる環境が整うことは、高齢社員のみならず現役世代の意識や意欲にもプラスの影響があると考えられる。企業にとってもそのメリットは大きい。社員の定着意識に影響する可能性がある事項に配慮しながら、企業への求心力を高める人事管理上の工夫に取り組むことが望まれる。

(金崎幸子)

## 参考：調査の概要と回答者の属性

### (1) 「中高年社員のキャリア設計と高齢期の展望に関する WEB 調査」の概要

#### ①調査対象と調査方法

40 歳代及び 50 歳代（40 ～ 59 歳）の民間企業現役社員を対象とする WEB モニター調査。正社員と正社員以外では定年制をはじめとする企業の人事労務管理が異なるため、正社員調査と非正社員調査の 2 本立てとした。

調査対象の割付は、正社員調査では性別（2 区分）×年齢 5 歳刻み（4 区分）のそれぞれについて各区分 1,000 名、非正社員調査では各年齢区分 1,000 名を目標とした。

1 次調査（スクリーニング）は 2018 年 12 月 19 日～2019 年 1 月 5 日に実施。2 次調査の対象とする 40 ～ 59 歳の民間企業に勤務する社員（ただし、勤務先の業種については農業、林業、漁業、公的機関、宗教を除き、本人の職種については専門的職業のうち医師、歯科医師、看護師、助産師、弁護士、公認会計士、税理士を除く）を抽出した。

2 次調査（本調査）は 2019 年 1 月 11 日～28 日に実施。正社員調査は、男女それぞれ 4,000 名程度、5 歳刻みの年齢区分ごとに 1,000 名を回収目標として割り付けた。なお、役職構成の男女差を縮小するため、男性については年齢計で管理職比率の上限を 4 割程度と設定した。

#### ②回収状況

正社員調査の有効回答数は 8,302 名（女性 4,121 名、男性 4,181 名）となった。5 歳刻みの 4 区分でみて、男性は各年齢区分ほぼ均等に 1,000 名程度回収できたが、女性については 55 ～ 59 歳区分が 734 名と若干少なくなったため、50 ～ 54 歳及び 45 ～ 49 歳区分の回収を増やした。非正社員調査の有効回答数は 4,113 名（うち女性 3,112 名、男性 1,001 名）となった。

#### ③調査項目

職場の高齢者雇用の状況、現在の仕事への満足度や勤務先の人事に関する取り組みへの評価、先輩高齢社員の働きぶりに対する評価、キャリア観、高齢期の働き方に対する考え、高齢期の生活に関する展望など。

### (2) 定着意識別グループの基本的属性

正社員調査の有効回答全体の基本的属性については、JEED 資料シリーズ 3 「中高年女性のキャリア設計と高齢期の展望－正社員 WEB 調査－」を参照いただきたい。ここでは、本報告の分析に用いた定年のある企業勤務者の定着意識グループ別にみた基本的属性について記載する。本文では定着意識のみを軸に分析を行ったが、グループ間で基本属性の違いが大きければ解釈に当たって留意する必要がある。以下にまとめたように、流動層において男女共通して年齢構成がやや若く、企業規模が小さく、有配偶率が低いなどの傾向があるが、定着コア層と現役定着層の間には全体として差は小さい。

年齢構成（補表 1）：男女とも流動層に最も若い年齢層が多い。女性では定着コア層と現役定着層の年齢構成に大きな差はないが、男性では現役定着層の年齢構成がやや高い。

最終学歴（補表 2）：女性では流動層の、男性では定着コア層の大卒以上比率が最も高い。

現在の役職（補表 3）：女性ではグループ間の差が小さい。男性では定着コア層の管理職比率が最も高く、流動層で役職なしの比率が高い。

従事している職務（補表 4）：女性では流動層で他のグループに比べて事務的な仕事の比率がやや低く、専門的・技術的な仕事と販売の仕事の比率が高い。男性では定着コア層で管理的な仕事、現役定着層で生産工程の仕事、流動層で専門的・技術的な仕事の比率が相対的に高い。

勤務先の正社員数（補表 5）：男女とも定着コア層と現役定着層との間で大きな差はなく、流動層で規模の小さな企業の比率が高い。

勤務先の業種（補表 6）：女性では定着コア層で製造業、流動層で卸売・小売業の比率が他のグループに比べて高い。男性では定着コア層と現役定着層の構成に大きな差はない。流動層で製造業の比率が低く、情報通信業の比率がやや高い。

勤務先で働き始めた経緯（補表 7）：男女とも定着コア層と現役定着層は傾向に大きな差がないが、流動層では他社からの転職者の比率がやや高い。

家族状況（補表 8）：男女とも定着コア層と現役定着層の傾向に大きな差はなく、流動層において相対的に有配偶率が低く、子どもがいない比率が高い。

生活を支える主な収入（補表 9）：男女ともグループ間の差は小さく、女性では 7 割弱、男性ではほとんど全員が自分自身の収入としている。

（金崎幸子）

補表 1 年齢構成（性別・定着意識別）

						（％）	
		40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	計	N
女性	定着コア層（定年後も継続）	20.9	25.5	30.4	23.2	100.0	1034
	現役定着層（定年まで勤務）	18.6	25.9	33.4	22.1	100.0	806
	流動層（定年前離職、未定）	29.3	32.5	26.6	11.6	100.0	1520
	計	24.1	28.8	29.4	17.7	100.0	3360
男性	定着コア層（定年後も継続）	23.1	22.1	24.9	29.9	100.0	1238
	現役定着層（定年まで勤務）	18.8	21.4	27.0	32.8	100.0	1005
	流動層（定年前離職、未定）	28.8	28.2	24.8	18.2	100.0	1583
	計	24.3	24.4	25.4	25.8	100.0	3826

補表2 最終学歴（性別・定着意識別）

(%)

		大学院	大学	短大、 高専	専修学 校(専門 課程)	高校	中学校	その他	計	N
女性	定着コア層（定年後も継続）	2.0	28.1	23.4	9.1	36.7	0.7	-	100.0	1034
	現役定着層（定年まで勤務）	1.6	29.3	25.9	9.8	33.1	0.2	-	100.0	806
	流動層（定年前離職、未定）	2.8	31.8	24.8	9.9	29.9	0.6	0.1	100.0	1520
	計	2.3	30.1	24.6	9.6	32.8	0.5	0.0	100.0	3360
男性	定着コア層（定年後も継続）	9.6	59.4	3.6	6.2	20.6	0.6	-	100.0	1238
	現役定着層（定年まで勤務）	9.4	55.3	3.5	6.8	24.6	0.5	-	100.0	1005
	流動層（定年前離職、未定）	9.5	56.9	4.4	8.1	20.3	0.8	-	100.0	1583
	計	9.5	57.3	3.9	7.1	21.5	0.7	-	100.0	3826

補表3 現在の役職（性別・定着意識別）

(%)

		役職なし	係長 相当職	課長 相当職	部長相当 職以上	その他	計	N
女性	定着コア層（定年後も継続）	66.2	23.6	7.4	2.8	0.1	100.0	1034
	現役定着層（定年まで勤務）	64.9	23.9	8.7	2.5	-	100.0	806
	流動層（定年前離職、未定）	67.3	21.8	7.8	3.0	-	100.0	1520
	計	66.4	22.9	7.9	2.8	0.0	100.0	3360
男性	定着コア層（定年後も継続）	26.2	24.3	33.7	15.8	0.1	100.0	1238
	現役定着層（定年まで勤務）	29.1	27.1	32.1	11.7	-	100.0	1005
	流動層（定年前離職、未定）	33.7	23.9	29.4	13.0	-	100.0	1583
	計	30.0	24.9	31.5	13.6	0.0	100.0	3826

補表4 現在従事している職務（性別・定着意識別）

(%)

		管理的 な仕事	専門 的・技 術的な 仕事	事務的 な仕事	販売の 仕事	サービ スの 仕事	保安の 仕事	生産工 程の 仕事	輸送・ 機械運 転の 仕事	建設・ 採掘の 仕事	運搬・ 清掃・ 包装等 の仕事	その他 の仕事	計	N
女性	定着コア層（定年後も継続）	6.1	12.5	64.9	5.8	2.8	-	3.4	0.1	0.1	0.4	4.0	100.0	1034
	現役定着層（定年まで勤務）	6.6	13.3	61.7	6.8	3.2	0.1	2.7	0.2	0.2	0.2	4.8	100.0	806
	流動層（定年前離職、未定）	6.2	14.2	56.1	10.1	4.0	0.1	2.2	0.7	-	0.6	5.9	100.0	1520
	計	6.3	13.5	60.1	8.0	3.5	0.1	2.7	0.4	0.1	0.4	5.0	100.0	3360
男性	定着コア層（定年後も継続）	29.3	24.8	14.6	10.8	1.9	0.4	7.7	2.7	0.6	1.1	6.1	100.0	1238
	現役定着層（定年まで勤務）	25.1	26.4	14.2	11.5	2.5	1.2	9.2	2.5	1.3	0.5	5.7	100.0	1005
	流動層（定年前離職、未定）	23.5	29.1	12.1	11.0	4.0	0.8	6.9	3.6	1.1	1.1	6.6	100.0	1583
	計	25.8	27.0	13.5	11.1	3.0	0.8	7.8	3.0	1.0	0.9	6.2	100.0	3826

補表5 勤務先の正社員数（性別・定着意識別）

（％）

		50人 以下	51～ 100人	101～ 300人	301～ 1,000人	1,001人 以上	わからない	計	N
女性	定着コア層（定年後も継続）	24.7	11.6	15.5	13.6	32.0	2.6	100.0	1034
	現役定着層（定年まで勤務）	23.3	9.8	17.1	13.8	33.1	2.9	100.0	806
	流動層（定年前離職、未定）	27.2	12.5	15.5	12.4	27.3	5.0	100.0	1520
	計	25.5	11.6	15.9	13.1	30.1	3.8	100.0	3360
男性	定着コア層（定年後も継続）	9.4	8.7	13.2	17.0	50.4	1.2	100.0	1238
	現役定着層（定年まで勤務）	10.0	7.6	12.3	16.8	51.7	1.6	100.0	1005
	流動層（定年前離職、未定）	14.8	7.6	15.9	16.8	43.3	1.6	100.0	1583
	計	11.8	7.9	14.1	16.9	47.8	1.5	100.0	3826

補表6 勤務先の業種（性別・定着意識別）

（％）

	女 性				男 性			
	定着コア層 （定年後も 継続）	現役定着層 （定年まで 勤務）	流動層 （定年前離 職、未定）	計	定着コア層 （定年後も 継続）	定着コア層 （定年まで 勤務）	流動層 （定年前離 職、未定）	計
鉱業、採石業、砂利採取業	0.6	0.2	0.3	0.4	0.5	0.4	0.3	0.4
建設業	11.5	10.3	9.3	10.2	6.5	6.1	5.4	5.9
製造業	31.2	28.2	23.9	27.2	42.3	44.0	36.8	40.5
電気・ガス・熱供給・水道業	0.7	1.6	0.5	0.8	2.3	1.9	2.5	2.2
情報通信業	5.7	8.4	8.1	7.4	11.0	11.4	14.1	12.4
運輸業、郵便業	5.8	5.3	4.3	5.0	7.8	7.3	7.6	7.6
卸売・小売業	14.4	14.9	17.8	16.1	11.4	10.1	9.9	10.5
金融・保険業	10.0	10.5	10.7	10.4	6.3	6.1	6.4	6.3
不動産業、物品賃貸業	3.8	2.7	2.4	2.9	1.3	2.3	2.8	2.2
学術研究、専門・技術サービス業	1.6	2.0	2.7	2.2	1.7	1.4	1.5	1.5
宿泊業、飲食サービス業	2.1	1.7	2.0	2.0	1.1	1.0	2.5	1.6
生活関連サービス、娯楽業	2.7	2.2	3.4	2.9	1.5	1.2	1.5	1.4
教育・学習支援業	0.6	0.2	0.6	0.5	0.9	0.3	1.2	0.9
医療、福祉	3.5	4.3	6.2	4.9	0.6	0.9	1.5	1.0
複合サービス	0.4	0.5	0.6	0.5	0.5	0.7	0.4	0.5
他に分類されないサービス業	5.4	6.7	7.2	6.5	4.4	5.0	5.7	5.1
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
N	1034	806	1520	3360	1238	1005	1583	3826

補表7 現在の勤務先で正社員として働き始めた経緯（性別・定着意識別）

(%)

		学校を卒業してすぐ （1年以内）に正社員として 現在の会社に就職	正社員以外の労働者として 現在の会社に勤務後正社員 に転換した	他の会社の正社員から現在の 会社に正社員として転職した	他の会社の正社員以外の 労働者から現在の会社に 正社員として転職	他の会社から出向してきた	働いていなかったが、現在の 会社に正社員として勤務した	その他	計	N
女性	定着コア層（定年後も継続）	37.7	13.0	33.4	11.6	0.5	3.1	0.8	100.0	1034
	現役定着層（定年まで勤務）	37.6	11.8	34.0	12.2	0.2	4.0	0.2	100.0	806
	流動層（定年前離職、未定）	31.8	13.0	35.0	14.5	0.5	4.7	0.4	100.0	1520
	計	35.0	12.7	34.3	13.0	0.4	4.0	0.5	100.0	3360
男性	定着コア層（定年後も継続）	60.6	3.8	29.6	3.3	0.6	1.9	0.2	100.0	1238
	現役定着層（定年まで勤務）	57.3	4.8	31.5	3.6	0.7	1.6	0.5	100.0	1005
	流動層（定年前離職、未定）	49.9	4.2	37.1	4.9	0.9	2.7	0.3	100.0	1583
	計	55.3	4.2	33.2	4.0	0.8	2.1	0.3	100.0	3826

補表8 家族状況（性別・定着意識別）

(%)

		配偶者の有無		子どもの有無と人数				計	N
		いる	いない	1人	2人	3人以上	いない		
女性	定着コア層（定年後も継続）	44.9	55.1	16.7	24.4	7.8	51.1	100.0	1034
	現役定着層（定年まで勤務）	43.3	56.7	15.3	21.3	7.7	55.7	100.0	806
	流動層（定年前離職、未定）	36.4	63.6	14.6	17.4	4.1	63.9	100.0	1520
	計	40.7	59.3	15.4	20.5	6.1	58.0	100.0	3360
男性	定着コア層（定年後も継続）	82.0	18.0	21.9	40.5	11.1	26.5	100.0	1238
	現役定着層（定年まで勤務）	80.8	19.2	17.4	38.1	14.4	30.0	100.0	1005
	流動層（定年前離職、未定）	70.9	29.1	16.3	34.5	9.1	40.1	100.0	1583
	計	77.1	22.9	18.4	37.4	11.2	33.1	100.0	3826

補表9 生活を支える主な収入（性別・定着意識別）

(%)

		あなた自身の 収入	配偶者の 収入	配偶者以 外の世帯 員の収入	その他	計	N
女性	定着コア層（定年後も継続）	68.8	26.1	4.1	1.1	100.0	1034
	現役定着層（定年まで勤務）	66.9	26.9	4.7	1.5	100.0	806
	流動層（定年前離職、未定）	69.3	23.0	6.8	0.9	100.0	1520
	計	68.6	24.9	5.4	1.1	100.0	3360
男性	定着コア層（定年後も継続）	98.9	0.5	0.5	0.1	100.0	1238
	現役定着層（定年まで勤務）	98.0	0.7	1.1	0.2	100.0	1005
	流動層（定年前離職、未定）	97.9	0.6	1.5	0.1	100.0	1583
	計	98.3	0.6	1.0	0.1	100.0	3826