

**これからのシニア人材の活躍支援の在り方に関する  
調査研究報告書**

**2020年(令和2年)3月**

**一般財団法人 企業活力研究所**



## これからのシニア人材の活躍支援の在り方に関する調査研究報告書 目次

<b>第1部 提言</b> .....	7
<b>I. 調査研究の全体像</b> .....	8
1. 調査研究の趣旨 .....	8
2. 調査研究における着眼点 .....	8
3. 調査研究の構成 .....	9
<b>II. 調査結果のまとめ</b> .....	13
1. 60代人材の勤務条件・環境の実態 .....	13
2. 60代人材の仕事意欲と、企業におけるシニア活躍施策との関係性 .....	20
3. 50代人材から見た、60代人材の仕事意欲や活躍の状況 .....	30
4. 仕事意欲を高く持って働き、活躍している60代人材に特有の経験・マインド .....	37
<b>III. 調査結果のポイント</b> .....	43
1. 【着眼点1】企業におけるシニア人材活用に関して .....	43
2. 【着眼点2】60歳未満の現役世代に関して .....	43
3. 【着眼点3】シニア人材当事者に関して .....	45
<b>IV. 提言</b> .....	46
1. 60代人材のスキル・専門性を活かせる仕事を割り当てられないか、社内外を含めて最適配置を検討しよう .....	47
2. 納得感を高めるため、報酬は60代人材の仕事・スキル・評価に基づいて決定しよう .....	49
3. 安心感・満足感を高めるため、60代人材本人の就労ニーズに合った活用方法を検討しよう .....	52
4. 社員に対して、中長期的なキャリアプラン・ライフプランを見通す機会を継続的に提供しよう .....	56
5. チーム組成できる能力・マインドを育むため、社員に変化対応力を高める経験を積ませよう .....	58
6. 自らの強みを発揮できる新たな専門性やスキルを磨き続け、Employabilityを高めよう .....	61
7. キャリアオーナーシップを持ち、定期的にスキルの棚卸やキャリアプランの検討を続けよう .....	63
8. 会社一辺倒ではなく、職場以外での活動範囲を広げよう .....	64

<b>第2部 調査結果の詳細</b> .....	67
<b>V. アンケート調査結果</b> .....	68
1. 調査概要 .....	68
2. 60代人材の勤務条件・環境の実態 .....	71
3. 60代人材の仕事意欲と、企業におけるシニア活躍施策との関係性 .....	82
4. 50代人材から見た、60代人材の仕事意欲・活躍の状況 .....	98
5. 60代人材の仕事意欲・活躍と、マインドチェンジの関係性 .....	103
6. 母集団に特定の群分けを行った上で実施した分析結果について .....	105
7. 60代人材の仕事意欲の度合いから見た分析（対象者：60代人材当事者） .....	106
8. 60代人材の日頃の習慣から見た分析 .....	142
9. 60代人材の仕事意欲の度合いから見た分析（対象者：第三者である50代人材） .....	149
10. 50代人材の本人の60歳以降の仕事意欲から見た分析 .....	161
<b>VI. シニア人材インタビュー調査結果</b> .....	173
1. 調査概要 .....	173
2. インタビュー調査結果のまとめ .....	176
3. インタビュー調査結果の詳細 <A氏> .....	185
4. インタビュー調査結果の詳細 <B氏> .....	188
5. インタビュー調査結果の詳細 <C氏> .....	191
6. インタビュー調査結果の詳細 <D氏> .....	194
7. インタビュー調査結果の詳細 <E氏> .....	196
8. インタビュー調査結果の詳細 <F氏> .....	198
9. インタビュー調査結果の詳細 <G氏> .....	201
10. インタビュー調査結果の詳細 <H氏> .....	203
<b>VII. 企業事例・有識者の報告</b> .....	205
1. 調査概要 .....	205
2. 企業事例① 高齢者雇用の取り組み <大和ハウス工業株式会社 菊岡大輔氏> .....	206
3. 企業事例② シニア正社員制度 <SCSK株式会社 杉山敦氏> .....	210
4. 企業事例③ シニア活用 <アステラス製薬株式会社 中島竜介氏> .....	215
5. 企業事例④ シニア人材の雇用制度・キャリア支援制度 <キヤノン株式会社> .....	220
（※同社への事務局取材結果）	
6. 有識者発表① エイジフリー社会の実現に向けて <経済産業省 能村幸輝氏> .....	222
7. 有識者発表② シニア人材のポテンシャル <リクルートワークス研究所 石原直子氏> .....	227
8. 有識者発表③ シニア人材が活躍できるために <佐藤博樹人材研究会委員長> .....	234

● 委員名簿・出席者名簿	238
● 開催実績	239
● アンケート調査票	240
• 当事者アンケート（対象：60～64歳）	240
• 第三者アンケート（対象：50～59歳で職場に60代人材がいる方）	257



## 第 1 部 提言

## I. 調査研究の全体像

### 1. 調査研究の趣旨

日本では、近年、「働き方改革」に取り組む企業が増えているものの、少子高齢化の中、先進国の中でも低いとされる労働生産性の向上が併せて図られなければ、「働き方改革」も実現できないと考えられる。そのため、単なる残業削減でなく、社員の一人一人の時間意識を高め、同時に多様な人材が活躍できるように「働き方の改革」を進め、年齢、性別、国籍に関わらず、企業が必要とするスキルを持った多様な人材が活躍できる企業・職場とすることが必要といえる。

本年2月4日、70歳までの就業機会の確保を企業の努力義務とする、「高年齢者雇用安定法」などの改正案が閣議決定され、これからの時代においては、“エイジフリーの人材活用”がキーワードとなることが予見される。とくに、人生100年時代にあって、保有スキルの高いシニア人材が、キャリア後期においても仕事意欲を低下させることなく、企業内外を含めて活躍できるようにすることが、企業や経済全体の労働生産性の向上の観点からも、社会保障制度の持続性の確保の観点からも、望ましいと考えられる。本研究会では、これまでも「シニア人材の活用」に着目した調査研究を行ってきたが、先述の閣議決定をはじめとして、このテーマに関する重要性は以前にも増して高まりを見せている。

そこで本調査研究では、個人アンケート調査やシニア人材へのインタビュー調査、さらに企業事例・有識者の事例報告等を通じて、「60歳以降のシニア人材が、意欲的に仕事に取り組み、能力を発揮できるようにするための取り組み」について、企業とシニア人材の両者の視点から検討した。さらに、上記の分析成果を踏まえ、今後シニア人材となる現在50歳代の人材が今後も仕事に意欲的に取り組むことができるために必要な取り組み策についても併せて検討した。

### 2. 調査研究における着眼点

本調査研究では、図表 I - 1 の 3 つの着眼点から、個人アンケート調査、シニア人材へのインタビュー調査、企業事例の分析を行った。

図表 I - 1 : 本調査研究における 3 つの着眼点

#### 【着眼点 1】 企業におけるシニア人材活用に関する着眼点

企業としては、シニア人材の能力を、現状よりも効果的に活用する余地（制度・仕組み等）があるのではないかな。

#### 【着眼点 2】 60 歳未満の現役世代に関する着眼点

シニア人材が意欲高く働き、活躍を続けることは、50 歳代の社員の仕事意欲にも好影響を与えるのではないかな。

#### 【着眼点 3】 シニア人材当事者に関する着眼点

意欲的に仕事に取り組み、企業内で活躍を続けるシニア人材は、特有の経験・マインドを保有しているのではないかな。

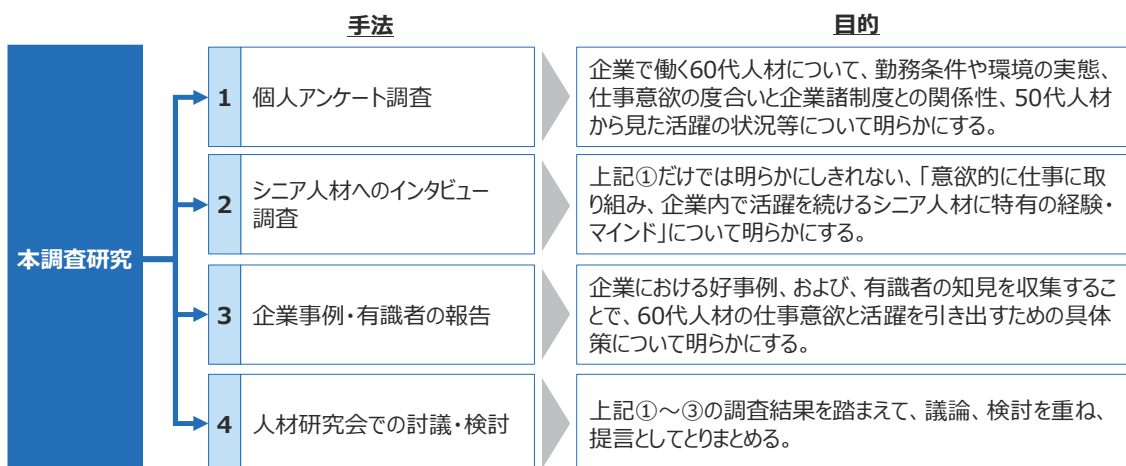


### 3. 調査研究の構成

#### 3-1. 調査研究の4つの手法

本調査研究は、図表 I -2 に示す4つの手法で実施した。

図表 I -2 : 4つの調査研究手法



#### 3-2. 各調査研究手法の実施時期および対象者

それぞれの調査研究手法に関して、実施時期および対象者は図表 I -3 のとおりであった。

図表 I -3 : 調査研究手法それぞれの実施時期・対象者

手法	実施時期	対象者の概要
1 個人アンケート調査	2019年12月13日(金) ～ 2019年12月14日(土)	・ 従業員数300人以上の企業に勤続する、ホワイトカラー系職種の男性社員 (50～64歳)
2 シニア人材へのインタビュー調査	2019年11月11日(月) ～ 2019年11月26日(火)	・ 人材研究会の委員企業において、定年再雇用・役職定年後も意欲高く働き、活躍している社員 (計8名)
3 企業事例・有識者の報告	2019年9月5日(木) ～ 2020年1月30日(木)	・ 人材研究会に所属する委員企業 (計4社) ・ 人材研究会に所属する有識者 (計3名)
4 人材研究会での討議・検討	2019年9月5日(木) ～ 2020年2月27日(木)	・ 人材研究会に参画する委員20名 (委員長含む) および、事務局

### 3-3. それぞれの調査研究手法の詳細

それぞれの調査研究手法の詳細は、以下のとおりであった。

#### 3-3-1. アンケート調査

個人アンケート調査では、60～64歳を対象とした調査票（以下、「当事者アンケート」と略記）と50～59歳を対象とした調査票（以下、「第三者アンケート」と略記）の2種を用いた。

図表 I -4：アンケート調査の概要

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調査地域：全国</li> <li>● 対象者性別：男性</li> <li>● 対象者年齢：当事者アンケート 60～64歳、第三者アンケート 50～59歳</li> <li>● 対象者属性：従業員数 300人以上規模の会社に勤務する社員</li> <li>● 対象者職種：ホワイトカラー全般</li> <li>● 集計対象者数：当事者アンケート 509名、第三者アンケート 515名 ※ 当事者アンケートの回答者数は515名だが、現在役員を務めている者6名を除外して集計</li> <li>● 集計結果の単位：原則、単位は%で表示。</li> <li>● 統計分析の凡例             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 一部の設問では、各分析群の回答間で検定を行った。 5%有意水準は「*」、1%有意水準は「**」と表記した。(但し N&gt;30 の群が対象。)</li> <li>➤ 一部 10%有意水準の結果について言及している箇所もあるが、10%有意水準の結果全てに付記している訳ではない。</li> </ul> </li> </ul>
---

図表 I -5：「当事者アンケート」および「第三者アンケート」の設問概要

当事者アンケート(対象:60～64歳)				第三者アンケート(対象:50～59歳かつ職場に60代人材がいる方)			
パート	着眼点	設問の内容	設問番号	パート	着眼点	設問の内容	設問番号
I	プロフィール	年齢・職場における60歳以降社員の有無・勤務先の従業員規模・勤務先の業種・50代後半時の職種・現在の職種・勤務先の所在地・管理職経験の有無・役職・勤続年数・入社経緯・定年後再雇用経験の有無・役職定年制の適用経験の有無	Q1～13	I	プロフィール	年齢・職場における60歳以降社員の有無・勤務先の従業員規模・勤務先の業種・現在の職種・勤務先の所在地・管理職経験の有無・役職・勤続年数・入社経緯・役職定年制の適用経験の有無	Q1～11
II	意欲・貢献の度合い	意欲の度合い・意欲の変化・仕事をする上で重視する/しない要素	Q14～16	II	意欲・貢献の度合い	シニア社員の意欲の度合い・意欲的でないシニア社員の要因・シニア社員との仕事・回答者自身の勤続希望	Q12～15
III	環境要因	定年の年齢・希望者の継続勤務可能年齢・勤続希望・1日の平均労働時間・1週間の平均労働日数・個別面談の時期・現在の年収・年収の変化・処遇の決定方法・仕事による処遇の変動・仕事の変化・仕事の希望・役職の変化・スキルの活用度・学びの必要性・学びの状況・給与水準の妥当性・勤務地の希望・職場の人間関係構築・仕事の役割・キャリア研修の実施状況・各種制度の状況	Q17～38	III	環境要因	定年の年齢・希望者の継続勤務可能年齢・勤続希望年齢・1日の平均労働時間・1週間の平均労働日数・年収の変化・処遇の決定方法・仕事による処遇の変動・仕事の変化・仕事の希望・役職の変化・スキルの活用度・給与水準の妥当性・勤務地の希望・職場の人間関係構築・仕事の役割・キャリア研修の実施状況・各種制度の状況	Q16～33
IV	内的要因	転職や出向経験・出世のスピード・有能感・変化対応行動・収入の必要性・配偶者の収入・副業や兼業の状況・仕事以外の活動	Q39～46				

### 3-3-2. シニア人材へのインタビュー

以下の3つのテーマについて、シニア人材へのインタビュー調査を実施した。

図表 I -6 : シニア人材へのインタビュー調査における3つのテーマ

テーマ	概要	インタビュー内容
1 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性	活躍を続けるシニア人材は、定年前後でどのような業務の変化を経験しているか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新卒入社時～定年前までの職務経験</li> <li>・ 現在の職務内容</li> <li>・ 現在の職務内容に対する満足度</li> <li>・ 仕事意欲について</li> </ul>
2 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性	シニア人材が意欲的に働いている企業の諸制度はどのような実態にあるか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役職定年・再雇用制度の概要</li> <li>・ 定年後の職務</li> <li>・ 定年後の処遇</li> <li>・ 定年までのキャリア教育</li> <li>・ その他、シニア人材の活躍に資する制度の実態</li> </ul>
3 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性	活躍を続けるシニア人材は、定年に際してどのようなマインドの変化があったか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社・キャリア・仕事に対するマインドチェンジ</li> <li>・ 周囲との関係性に関するマインドチェンジ</li> <li>・ プライベートの状況</li> </ul>

### 3-3-3. 企業事例・有識者の発表

企業事例については、人材研究会に所属する委員企業4社より、それぞれ以下のようなテーマで発表が行なわれた。

図表 I -7 : 企業事例の概要

※ 掲載順は発表時期に準じる

企業名	発表内容
1 大和ハウス工業株式会社	高齢者雇用の取り組み
2 SCSK株式会社	シニア正社員制度
3 キヤノン株式会社	シニア人材の雇用制度・キャリア支援制度
4 アステラス製薬株式会社	シニア活用

※ キヤノン株式会社については、同社への取材に基づき事務局が発表

有識者による発表については、人材研究会に所属する3者より、それぞれ以下のようなテーマで発表が行なわれた。

図表 I -8 : 有識者による発表の概要

※ 掲載順は発表時期に準じる

有識者		発表内容
1	経済産業省 産業人材政策室長 能村幸輝氏	エイジフリー社会の実現に向けて
2	リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原直子氏	シニア人材のポテンシャル
3	人材研究会委員長 中央大学大学院戦略経営研究科教授 佐藤博樹先生	シニア人材が活躍できるために

#### 3-3-4. 人材研究会での討議・検討

「個人アンケート調査」「シニア人材へのインタビュー調査」「企業事例・有識者の報告」の結果を踏まえて、人材研究会で議論・検討を重ね、提言としてとりまとめた。

図表 I -9 : 人材研究会の開催実績

	開催日
第1回	2019年9月5日（木） 15:00～17:00
第2回	2019年10月3日（木） 15:30～17:30
第3回	2019年10月31日（木） 15:30～17:30
第4回	2019年11月21日（木） 15:30～17:30
第5回	2020年1月30日（木） 10:00～12:00
第6回	2020年2月27日（木） 15:00～17:00

## II. 調査結果のまとめ

### 1. 60 代人材の勤務条件・環境の実態

まず、60 代人材の勤務条件・環境に関する実態を明らかにするため、個人アンケート調査の結果を、60 歳以降の雇用形態別、役職・業務別、給与条件別、就業希望の状況別等で分析を行なった。

#### 1-1. 雇用形態等

定年後の雇用状況は、60 代人材の約 3/4 は定年後再雇用や勤務延長で働いており、約 1/4 は 65 歳以降定年や定年がない会社で働いていると推察される。(図表 II -1)

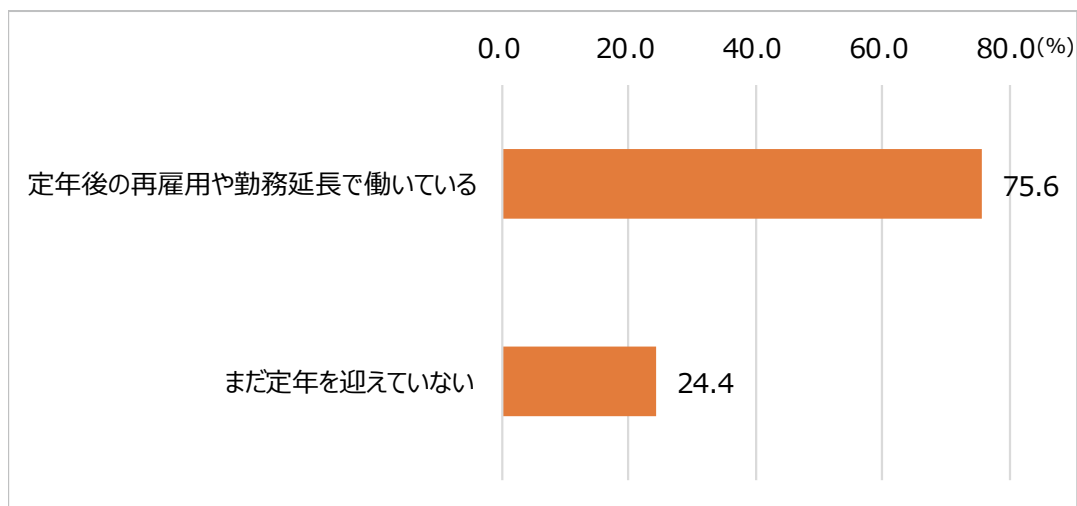
調査対象者が勤務する企業の定年年齢は、60 歳が多いが、65 歳定年の会社も 2 割強存在した。(図表 II -2)

社員が希望すれば勤務可能な年齢の上限は 65 歳が最も多いが、66 歳以降も働けるとした者も一定数見られた。(図表 II -3)

定年後再雇用・勤務延長と役職定年制・役職任期制の適用経験の関係性については、現在定年を迎えていない 60 代人材は役職定年制・役職任期制による役職離任経験者の割合が少ない傾向にあった。(図表 II -4)

図表 II -1 (60 代対象) : 現在の雇用形態 [図表 V -4(P.71)]

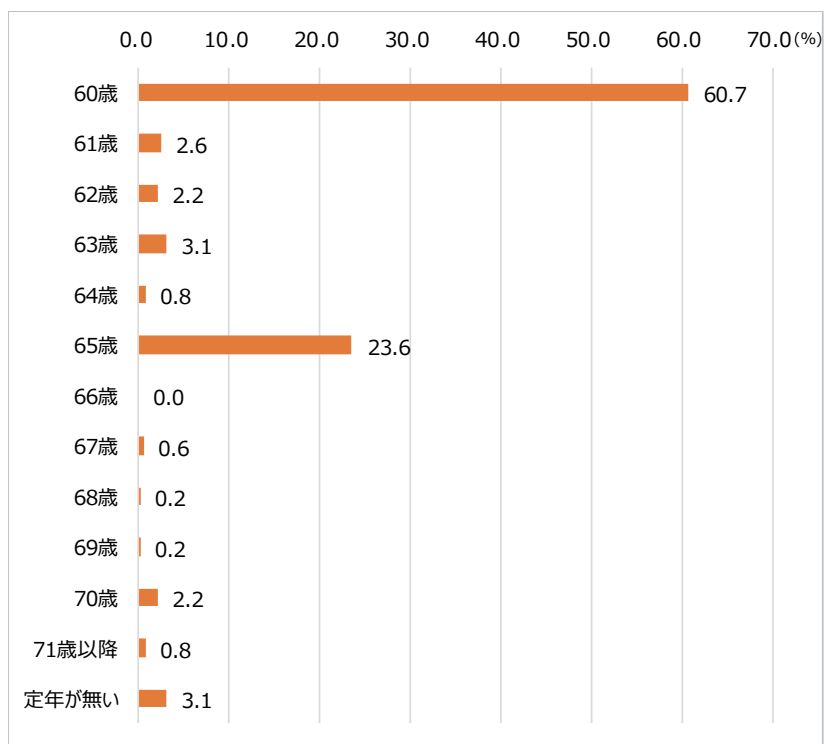
[Q12]あなたは定年後の再雇用や勤務延長で働いていますか。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表Ⅱ-2（60代対象）：勤務先における定年年齢 [図表Ⅴ-5(P.72)]

[Q17]勤務先における定年年齢として当てはまるものを選択してください。

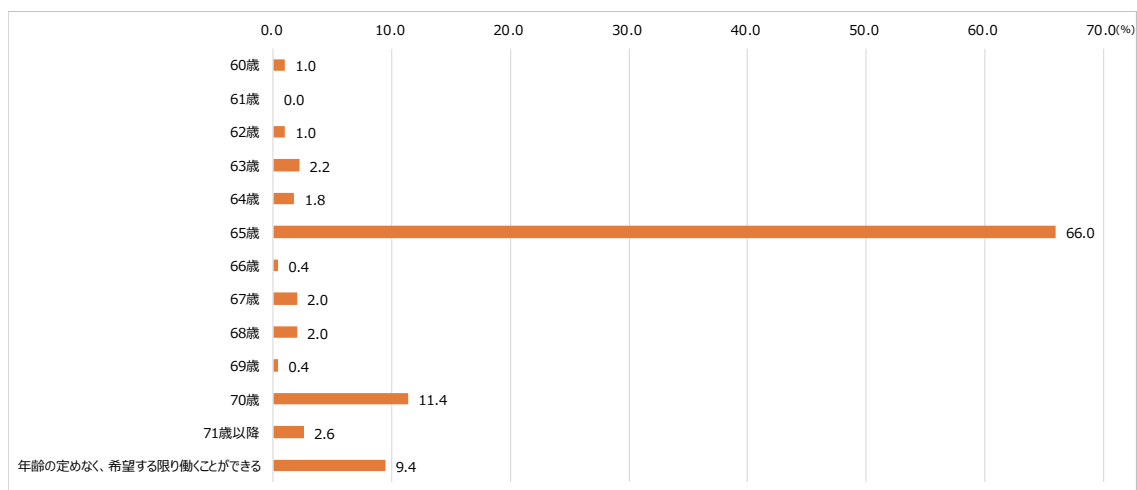


※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表Ⅱ-3（60代対象）：勤務先における、勤続可能な年齢の上限 [図表Ⅴ-6(P.73)]

[Q18]あなた自身が希望した場合、勤務先では何歳まで働くことができますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

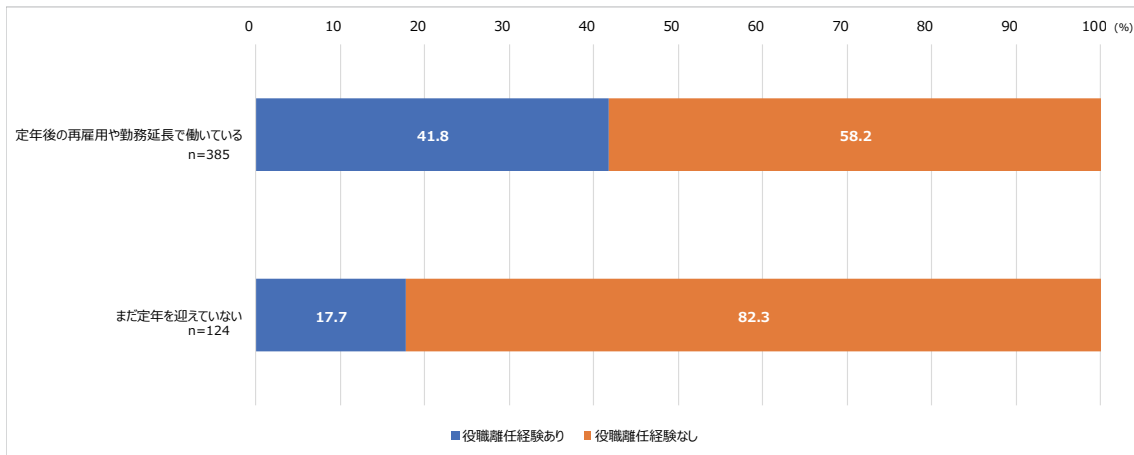


※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表Ⅱ-4（60代対象）：「現在の雇用形態」と「役職定年制・役職任期制の適用経験」の関係  
 [図表Ⅴ-9(P.75)]

[Q12]あなたは定年後の再雇用や勤務延長で働いていますか。

[Q13]あなたは役職定年制や役職任期制で役職を降りた経験がありますか。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

## 1-2. 役職・業務

50代後半から60代にかけての役職の変化については、役職を降りた割合がより高い傾向にあったが、役職が変わらない、あるいは、上位役職へ昇進した人材も一定数見られた。(図表Ⅱ-5)

50代後半から60代にかけての仕事の内容の変化については、全く仕事が変わらないケースが約半数に上り、大幅に仕事が変わる・やや変わるケースも同程度であった。(図表Ⅱ-6)

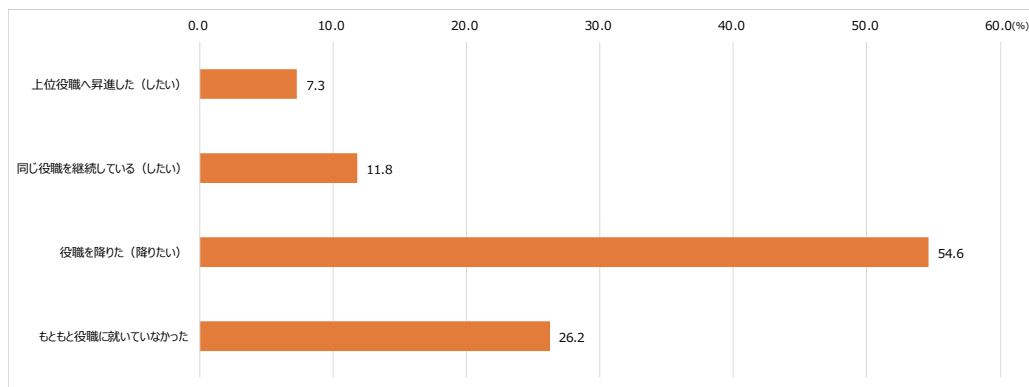
60歳以降に希望していた仕事上の役割としては、「プレイヤーとしての仕事」が多い傾向にあった。(図表Ⅱ-7)

60代人材が仕事をする上で重視するものとしては「金銭的報酬」「仕事とプライベートの両立」「経験を活かせる」という回答が多い傾向にあった。(図表Ⅱ-8)

図表Ⅱ-5 (60代対象) : 50代後半と比較した場合の、現在の役職 [図表Ⅴ-10(P.75)]

[Q29]50代後半と比較して、現在の役職は変わりましたか。

※50代後半の時期に今の勤務先とは別の勤務先にいた場合は、その別の勤務先でのことについてお答えください。

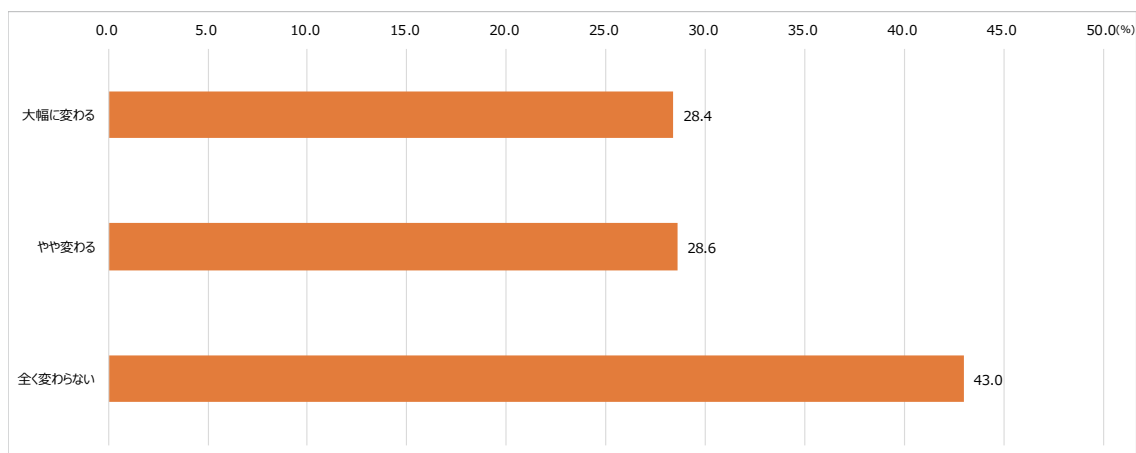


※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表Ⅱ-6 (60代対象) : 50代後半と比較した場合の、現在の仕事の内容

[図表Ⅴ-11(P.76)]

[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。



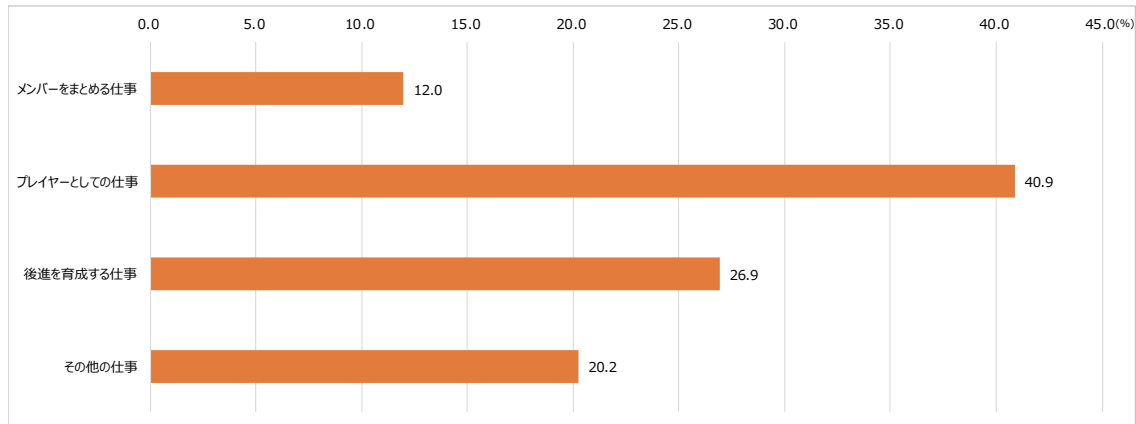
※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509



図表Ⅱ-7（60代対象）：60歳以降に希望していた仕事上の役割 [図表Ⅴ-12(P.77)]

[Q36]60歳以降、あなた自身が希望していた役割はどのようなものでしたか。最も良く当てはまるものを選択してください。

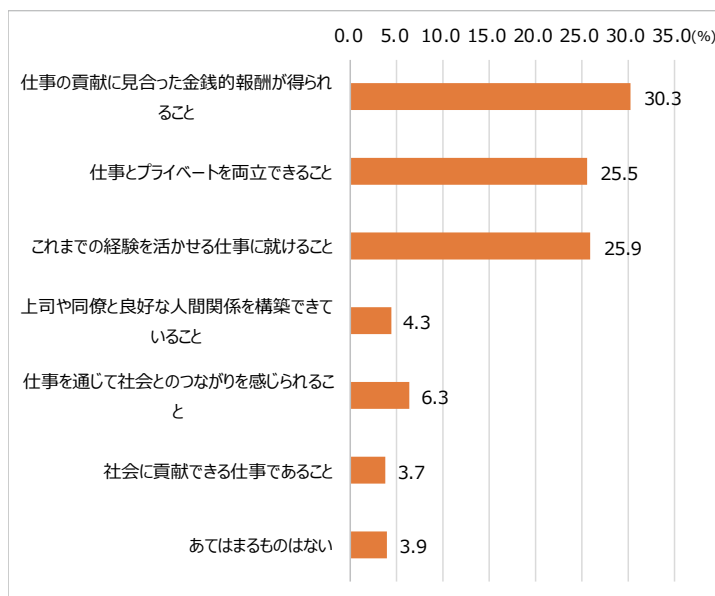
※複数当てはまる場合は、メインの役割をお答えください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表Ⅱ-8（60代対象）：仕事をする上で最も重視するもの [図表Ⅴ-13(P.78)]

[Q16]あなたが今仕事をする上で、【1】最も重視するものを下記の中から一つ選んでください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

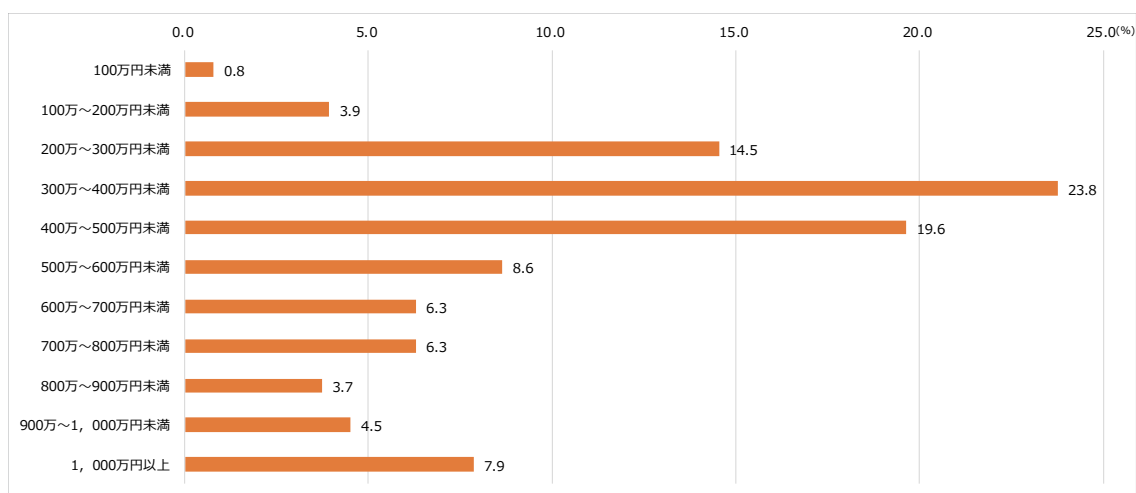
### 1-3. 給与条件

60 代人材の現在の年収水準は 300 万円台が最も多かった。(図表 II -9)

また、年収の決定基準は、個別性を問わず全員一律に決定されるケースが多かった。(図表 II -10)

図表 II -9 (60 代対象) : 現在の年収水準 [図表 V -14(P.79)]

[Q23]あなた自身の現在の年収(税込)として最も良く当てはまるものを選択してください。

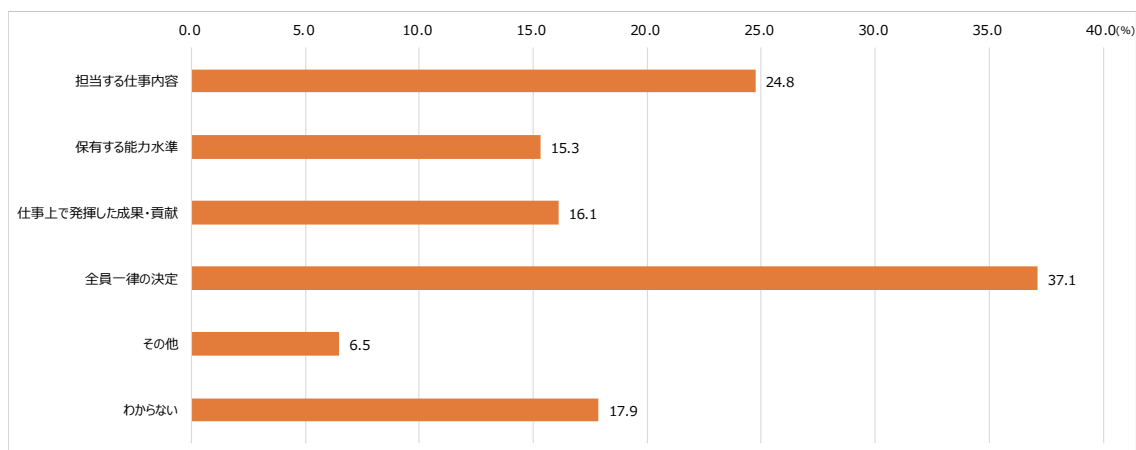


※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表 II -10 (60 代対象) : 勤務先における、60 歳以降の年収の決定基準

[図表 V -16(P.80)]

[Q25]あなたの、60 歳以降の賃金は、どのように決められていますか。(いくつでも)



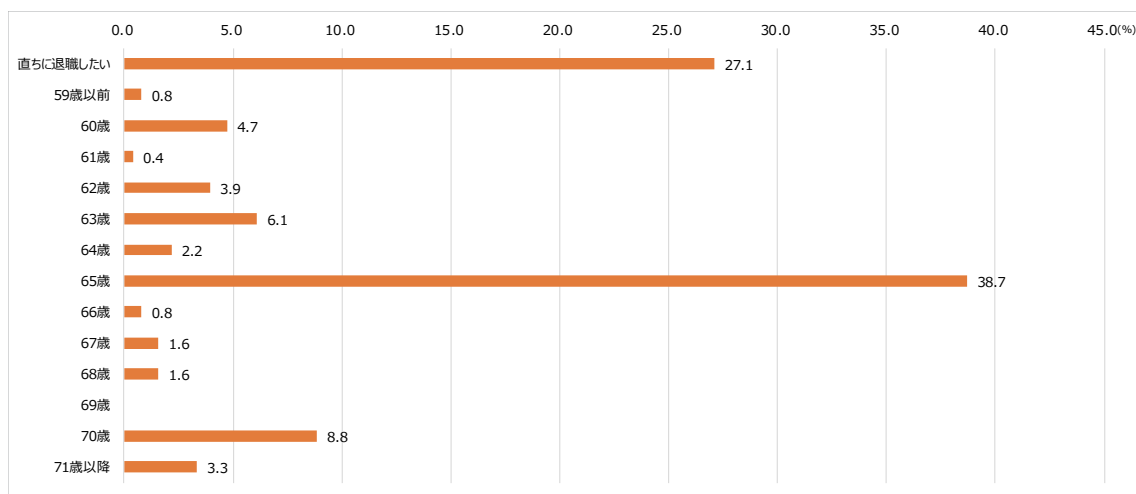
※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

#### 1-4. 就業希望の状況

継続勤務を希望する年齢の上限としては、十分な貯蓄がある場合でも65歳まで働きたいという回答が最も多い傾向にあった。反対に、「十分な貯蓄があるならば直ちに退職したい」という回答も一定数見られた。(図表Ⅱ-11)

図表Ⅱ-11 (60代対象) : 十分な貯蓄があると仮定した場合の、継続勤務を希望する年齢上限  
[図表Ⅴ-17(P.81)]

[Q19]もし十分な貯蓄があったと仮定した場合、あなたは現在の勤務先で何歳まで働きたいと思いますか(思っていましたか)。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

## 2. 60 代人材の仕事意欲と、企業におけるシニア活躍施策との関係性

調査研究の＜着眼点 1；企業としては、シニア人材の能力を、現状よりも効果的に活用する余地（制度・仕組み等）があるのではないか＞（p.8）において、60 代人材の仕事意欲の変化、スキルの活用度、処遇、研修の受講経験について分析を行なった。

上記は、アンケート調査のうち、60～64 歳を対象にした当事者アンケートにより検証した。

### 2-1. 60 代人材の仕事意欲の変化

まず、「現在の仕事意欲」と「50 代後半から現在にかけての仕事意欲の変化」の関係性に注目すると、現在、意欲的に働いている 60 代人材ほど 50 代後半から現在にかけて意欲が向上した人が多い傾向にあり、両者には相関関係があると考えられる。（図表Ⅱ-12）

図表Ⅱ-12（60 代対象）：「現在の仕事意欲」と、「50 代後半から現在にかけての仕事意欲の変化」の関係

[図表Ⅴ-18(P.82)]

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q15]50 代後半と比較して現在のあなたの仕事の意欲はどのように変化しましたか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[比率の差]		[Q15]50代後半と比較して現在のあなたの仕事の意欲はどのように変化しましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。					
		全体	大きく意欲が向上した	意欲が向上した	どちらとも言えない	意欲が低下した	大きく意欲が低下した
全体	n=30を対象	509	1.6%	11.0%	50.5%	29.9%	7.1%
[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。	かなり意欲的に働いている	85	9.4%	36.5%	43.5%	10.6%	0.0%
	やや意欲的に働いている	188	0.0%	13.3%	61.2%	22.9%	2.7%
	どちらとも言えない	155	0.0%	0.0%	60.0%	36.8%	3.2%
	あまり意欲的に働いていない	69	0.0%	0.0%	15.9%	60.9%	23.2%
	全く意欲的に働いていない	12	0.0%	0.0%	8.3%	8.3%	83.3%

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

## 2-2. 「60 代人材の仕事意欲」と「スキルの活用度」との関係

「現在の仕事意欲」と「50 代までに獲得したスキル」の関係性に注目すると、スキルを活かせる仕事に就いている 60 代人材は、現在の仕事意欲が高い人が多い傾向が見られた。(図表Ⅱ-13)

さらに、「50 代までに獲得したスキルの活用度合い」と「50 代後半に担当していた仕事内容からの変化度」では、どちらが「現在の仕事意欲」と強い関係にあるのかについて比較したところ、「仕事内容が大幅に変わる」場合でも、50 代までに獲得したスキルが「60%程度」活用できている 60 代人材は、低仕事意欲群よりも高仕事意欲群の方が多く傾向にあった。すなわち、60 代人材の仕事意欲に影響を与えるのは、「仕事内容の変化度」よりも、「50 代までに獲得したスキルの活用度」であると推察される。(図表Ⅱ-14・15)

この結果から、シニア人材が仕事意欲を維持して働くために企業が取り組むべきこととして、「60 代人材のスキル・専門性を活かせる仕事を割り当てる」ことが重要といえる。**【提言 1】**

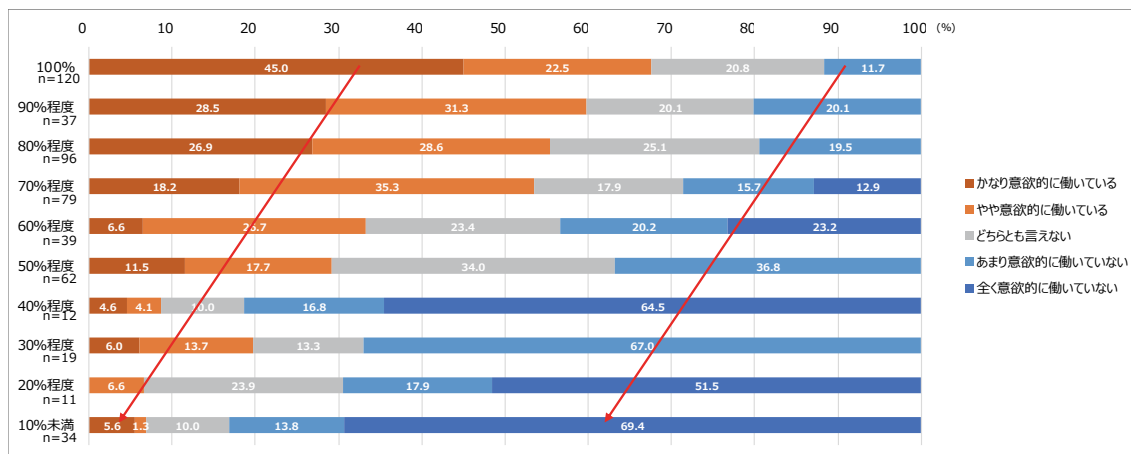
なお、「50 代までに獲得したスキルを、現在の仕事で 70%程度以上活かしている」とする 60 代人材のうち、現在、意欲的に働いている人の割合は、「技術系」職種が最も多く、次いで「営業系」「事務・管理系」となった。(図表Ⅱ-16)

図表Ⅱ-13 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「50 代までに獲得したスキルの活用度」の関係  
[図表Ⅴ-19(P.83)]

[Q30]50 代までに獲得したスキルを 100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表Ⅱ-14（60代対象）：「現在の仕事意欲」と、「スキル活用度」「仕事内容の変化度」との関係  
 [図表Ⅴ-20(P.84)]

[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

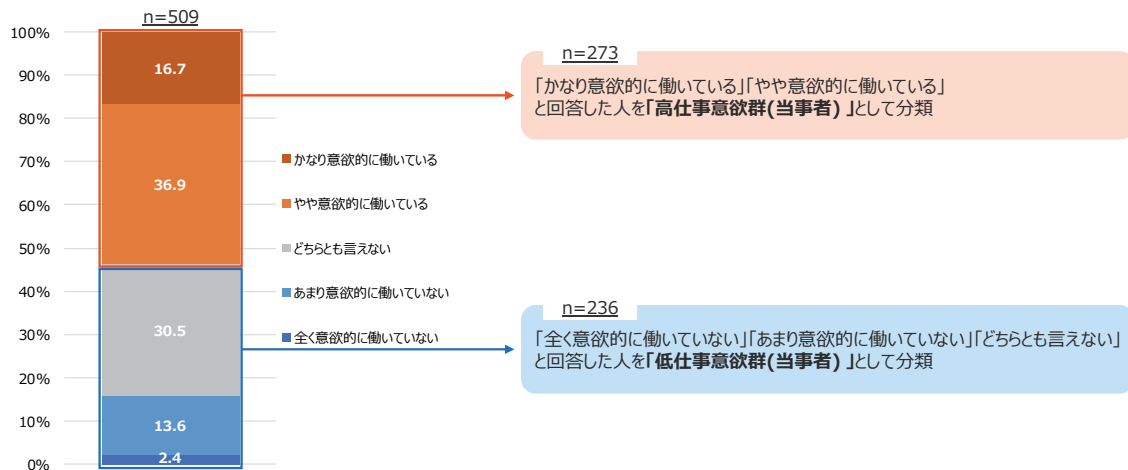
高仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%程度	40%程度	30%程度	20%程度	10%未満
[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	58.3% 7/12	100.0% 1/1	68.8% 11/16	70.4% 19/27	76.9% 10/13	25.0% 7/28	25.0% 1/4	28.6% 4/14	33.3% 2/6	17.4% 4/23
	やや変わる	72.0% 18/25	58.8% 10/17	51.6% 16/31	74.2% 23/31	35.7% 5/14	50.0% 8/16	33.3% 1/3	25.0% 1/4	0.0% 0/2	50.0% 1/2
	全く変わらない	66.3% 55/83	68.4% 13/19	61.2% 30/49	52.4% 11/21	36.4% 4/11	35.3% 6/17	20.0% 1/5	100.0% 1/1	0.0% 0/3	11.1% 1/9
低仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (どちらとも言えない) (あまり意欲的に働いていない) (全く意欲的に働いていない)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%程度	40%程度	30%程度	20%程度	10%未満
[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	41.7% 5/12	0.0% 0/1	31.3% 5/16	29.6% 8/27	23.1% 3/13	75.0% 21/28	75.0% 3/4	71.4% 10/14	66.7% 4/6	82.6% 19/23
	やや変わる	28.0% 7/25	41.2% 7/17	48.4% 15/31	25.8% 8/31	64.3% 9/14	50.0% 8/16	66.7% 2/3	75.0% 3/4	100.0% 2/2	50.0% 1/2
	全く変わらない	33.7% 28/83	31.6% 6/19	38.8% 19/49	47.6% 10/21	63.6% 7/11	64.7% 11/17	80.0% 4/5	0.0% 0/1	100.0% 3/3	88.9% 8/9

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表Ⅱ-15(p.22)または図表Ⅴ-21(P.84)参照

図表Ⅱ-15（60代対象）：「高仕事意欲群（当事者）」と「低仕事意欲群（当事者）」の詳細  
 [図表Ⅴ-21(P.84)]

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表Ⅱ-16（60代対象）：職種別にみる現在の仕事意欲とスキルの活用度

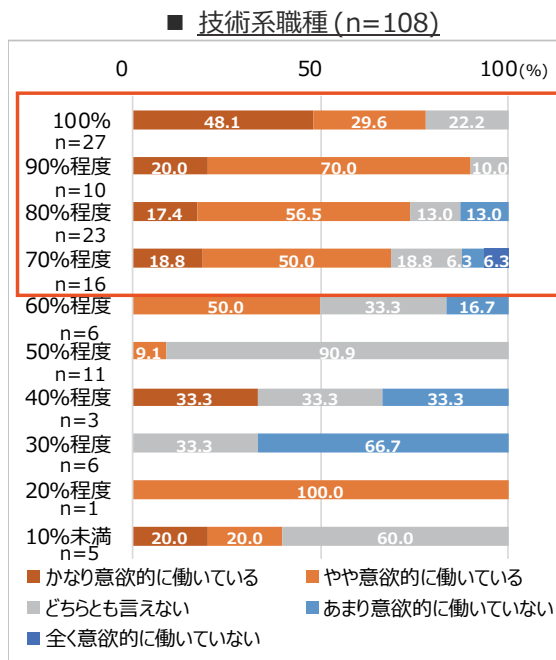
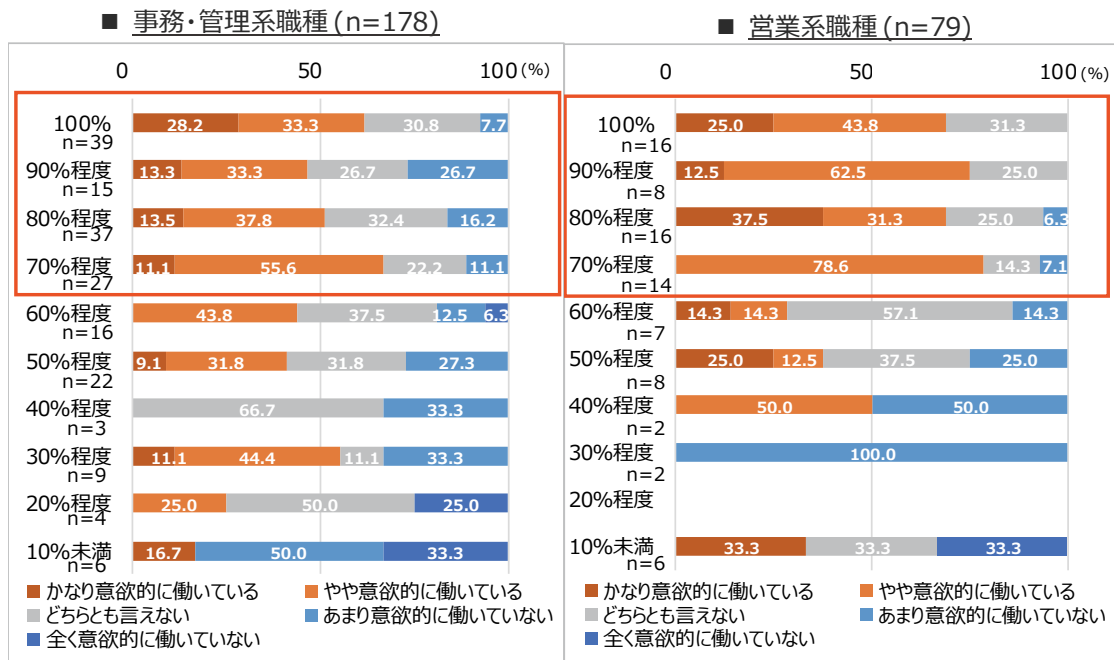
[図表Ⅴ-22(P.85)]

[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q6]現在あなたが担当している職種について、最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 2-3. 「60 代人材の仕事意欲」と「処遇」の関係

50 代後半と現在の年収水準を比較した結果、統計的には必ずしも有意な差は見られなかったものの、年収水準が大きく減少した場合は、現在の仕事意欲が低い人材が多い傾向が見られた。

(図表Ⅱ-17)

また、60 歳以降の処遇がどのように決定されるかという点については、【1-3.給与条件】(p.18) のとおり「個別性を問わず全員一律に決定されるケース」が最も多かったが、このような決定が為される会社で働く 60 代人材と、60 歳以降の賃金が「担当する仕事内容」や「保有する能力水準」「仕事上で発揮した成果・貢献」によって決定される会社で働く 60 代人材を比較すると、後者の方が、現在、仕事に意欲的に働いている傾向が見られた。(図表Ⅱ-18)

60 歳以降の年収の変動に着目すると、仕事や働きぶり、貢献などに応じて「処遇が変動する会社」で働く場合の方が、「変動しない会社」で働く場合と比較して、仕事意欲が高い人が多い傾向にあった。

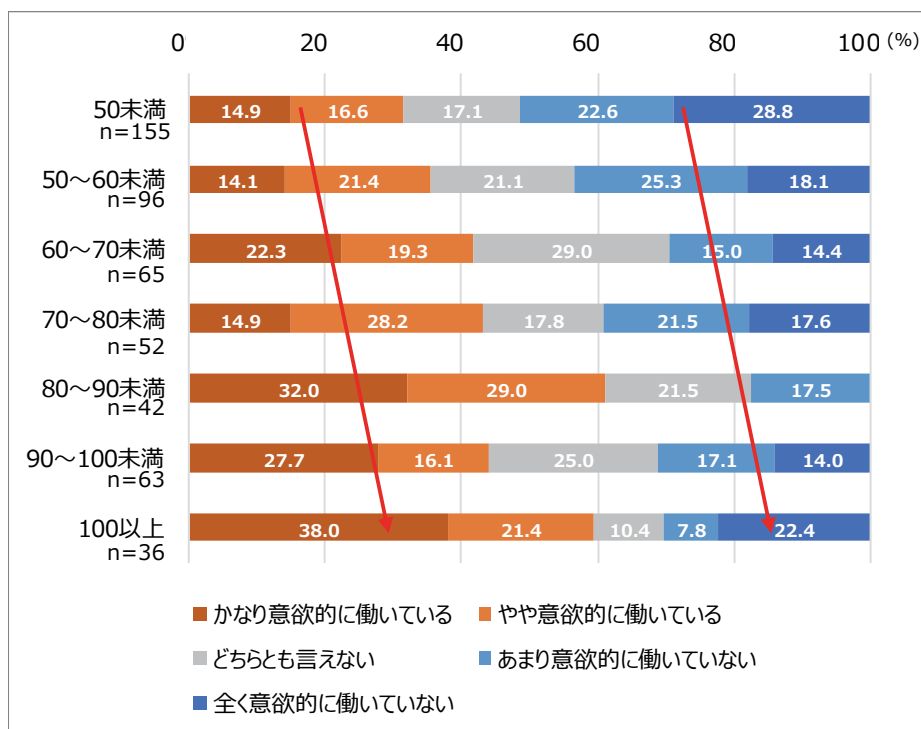
(図表Ⅱ-19)

以上の結果から、シニア人材が、仕事意欲を高く働くために企業が取り組むべきこととして、「納得感を高めるため、報酬は 60 代人材の仕事・スキル・評価に基づいて決定する」ことが重要といえる。**【提言 2】**

図表Ⅱ-17 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「50 代後半と比較した場合の現在の年収水準」  
[図表Ⅴ-24(P.87)]

[Q24]50 代後半の年収の最大年収を 100 とした場合、現在の年収はどの程度ですか。最も良く当てはまる水準を選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



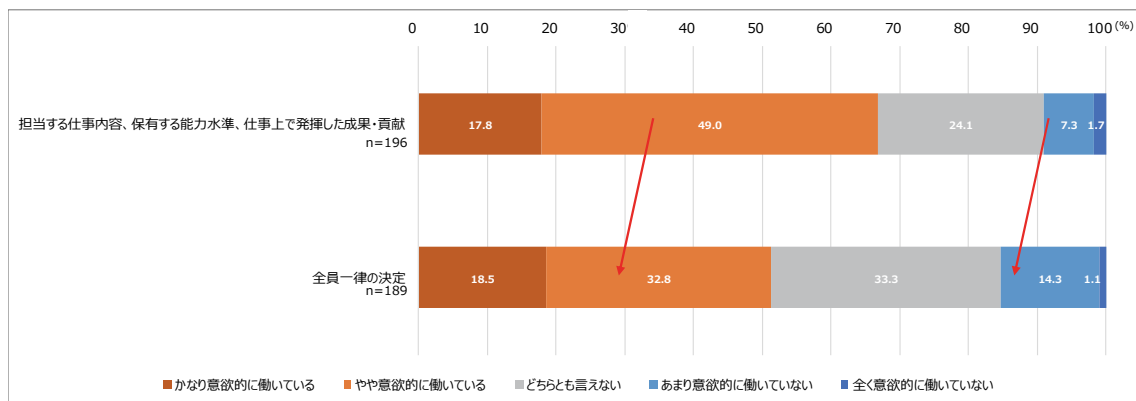
※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509



図表Ⅱ-18（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「勤務先における60歳以降の年収の決定基準」  
 [図表Ⅴ-26(P.89)]

[Q25]あなたの、60歳以降の賃金は、どのように決められていますか。（いくつでも）

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



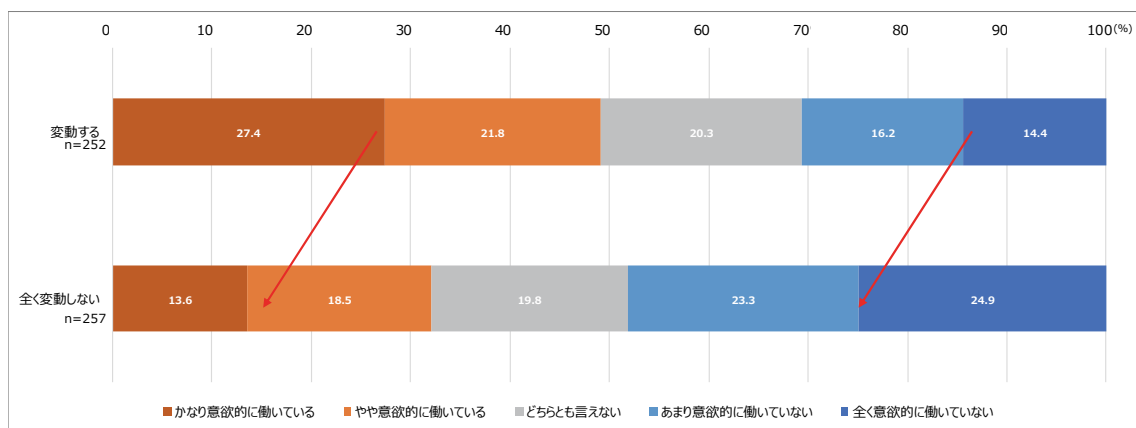
※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=385（「その他」「わからない」を除外して集計）

図表Ⅱ-19（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「60歳以降の年収水準の変動性」の関係  
 [図表Ⅴ-27(P.90)]

[Q26]60歳以降の年収水準は、あなたが担当する仕事や働きぶり、貢献などに応じて、変化しますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509（「大幅に変動する」「緩やかに変動する」を「変動する」として集計）

## 2-4. 「60 代人材の仕事意欲」と「会社の施策」の関係

会社が提供する施策と仕事意欲との関係で、特徴的な結果が見られたものとしては、「キャリア研修の受講経験」「勤続可能年齢の上限」「希望勤務地の実現度合い」「柔軟な働き方を支える仕組みの導入」が挙げられる。

まず、「キャリア研修の受講経験」に関して、20 代から 60 代前半までの研修受講状況については、現在意欲的に働いている 60 代人材は、「研修を受講し、役に立った」と感じた人の割合が多い傾向が見られた。中でも仕事に「かなり意欲的に働いている」シニア人材に注目すると、20 代～60 代前半まで全ての時期において、「研修を受講し、役立った」と感じている人の割合が、全体と比較して顕著に多かった。（図表Ⅱ-20）

この結果から、シニア人材が仕事意欲を高く持って働くために企業が取り組むべきこととして、「社員に対して、中長期的なキャリアプランを見通す機会を継続的に提供する」ことが重要といえる。**【提言 4】**

次に、「勤続可能年齢の上限」と仕事意欲との関係では、統計的に有意な差は見られないものの、70 歳以降も「年齢の定めなく、希望する限り働くことができる」場合では、意欲的でない 60 代人材よりも、意欲的に働いている 60 代人材が多い傾向にあった。（図表Ⅱ-15・21）

その他諸制度の導入状況と仕事意欲との関係では、「自己申告制度」「社内公募制」「テレワーク、在宅勤務」など、柔軟な働き方を支える仕組みが整備されている会社で働く 60 代人材は、意欲高く働いている人が多い傾向が見られた。（図表Ⅱ-15・22）

「希望勤務地の実現度合い」と仕事意欲との関係では、現在の勤務地が「希望した場所である」とする 60 代人材の方が、「希望した場所で働けず、不満を感じている」とする 60 代人材と比較して、意欲的に働いている傾向が見られた。（図表Ⅱ-15・23）

以上、仕事意欲と「勤続可能年齢」「柔軟な働き方を支える仕組みの整備状況」「希望勤務地の実現度合い」という 3 要素の関係性から、シニア人材が意欲高く働くために企業が取り組むべきこととして、「安心感・満足感を高めるため、60 代人材本人の就労ニーズに合った活用方法を検討する」ことが重要といえる。**【提言 3】**

なお、「希望勤務地の実現度合い」と「スキルの活用度」の関係に着目すると、「希望勤務地であり、かつ、50 代までに獲得したスキルを 70%程度以上活かしている」場合のみ、低仕事意欲群よりも高仕事意欲群の割合が多かった。反対に、「希望勤務地であっても、50 代までに獲得したスキルを 60%程度以下しか活かしていない」場合は、低仕事意欲群の割合が多かった。（図表Ⅱ-24）

この結果から、「希望勤務地」という就労ニーズに応えることは重要であるものの、【2-2. 「60 代人材の意欲」と「スキルの活用度」との関係】（p.21）と同様、「60 代人材のスキル・専門性を活かせる仕事を割り当てる」ことも併せて重要といえる。**【提言 1】**

図表Ⅱ-20（60代対象）：「現在の仕事意欲」と『研修を受講し、役に立った』と感じる人の割合」  
 [図表Ⅴ-29(P.92)]

[Q37]あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。それらは60歳以降のキャリアを検討するうえでどの程度役に立ちましたか。年齢階層別の状況として最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

	n	20代	30代	40代	50代前半	50代後半	60代前半
全体	509	36.0% 183/509	37.7% 192/509	35.0% 178/509	21.6% 110/509	16.9% 86/509	6.9% 35/509
かなり意欲的に働いている	85	41.2% 35/85	43.5% 37/85	42.4% 36/85	36.5% 31/85	32.9% 28/85	12.9% 11/85
やや意欲的に働いている	188	41.5% 78/188	43.1% 81/188	40.4% 76/188	25.5% 48/188	19.1% 36/188	10.1% 19/188
どちらとも言えない	155	31.0% 48/155	34.2% 53/155	29.7% 46/155	16.1% 25/155	11.6% 18/155	1.9% 3/155
あまり意欲的に働いていない	69	30.4% 21/69	29.0% 20/69	26.1% 18/69	8.7% 6/69	5.8% 4/69	2.9% 2/69
全く意欲的に働いていない	12	8.3% 1/12	8.3% 1/12	16.7% 2/12	0.0% 0/12	0.0% 0/12	0.0% 0/12

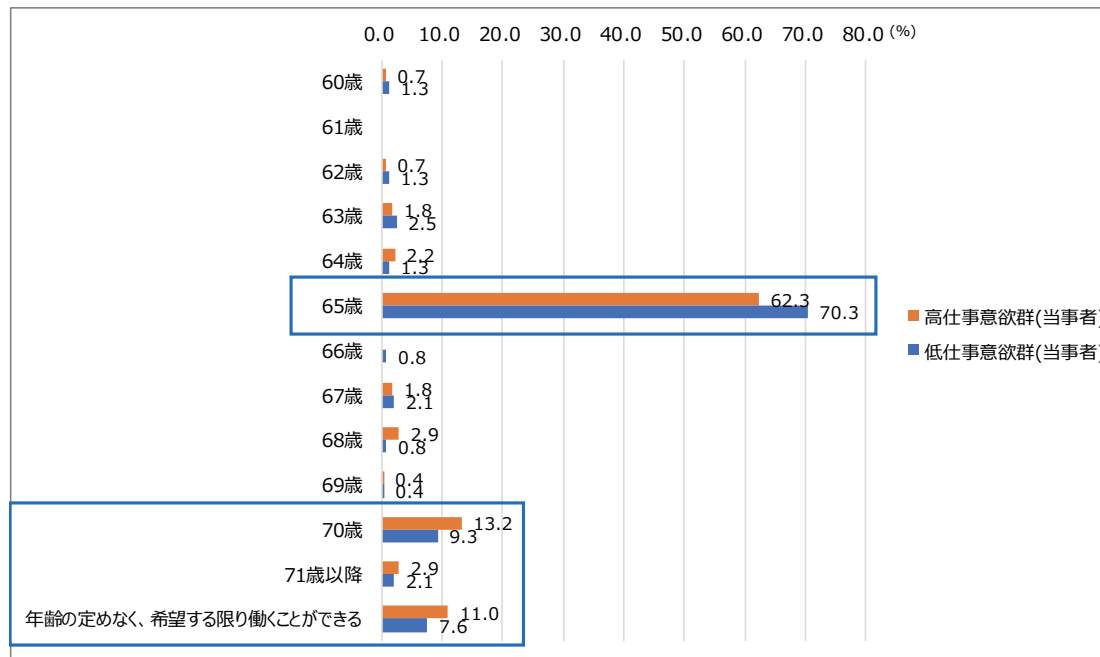
[比率の差]

- 全体 +10ポイント
- 全体 +5ポイント
- 全体 -5ポイント
- 全体 -10ポイント

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509（「研修を受講し、役に立った」「実施したが、役に立たなかった」「受講していない」の内、「研修を受講し、役に立った」と感じる人の割合であり、合計は100にならない。）

図表Ⅱ-21（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「希望した場合の勤続可能年齢」の関係  
 [図表Ⅴ-51(P.111)]

[Q18]あなた自身が希望した場合、勤務先では何歳まで働くことができますか。

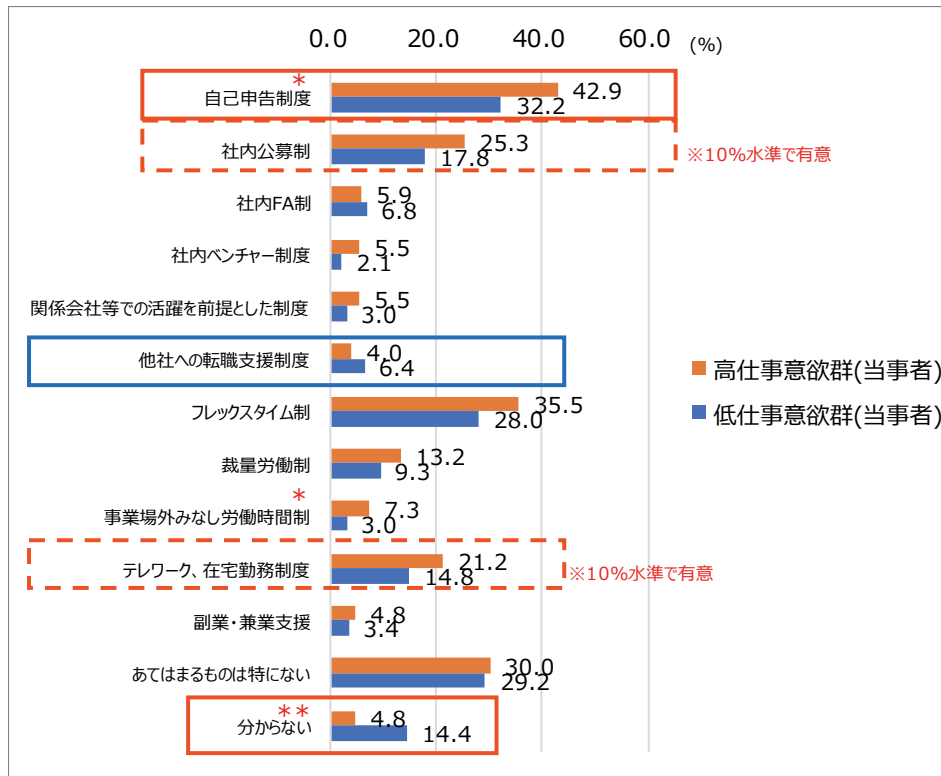


※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表Ⅱ-15(p.22)または図表Ⅴ-21(P.84)参照

図表Ⅱ-22 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「諸制度の導入状況」の関係  
 [図表Ⅴ-70(P.134)]

[Q38]次のうち、勤務先で導入されている制度（自身の適用有無は問わない）はありますか。

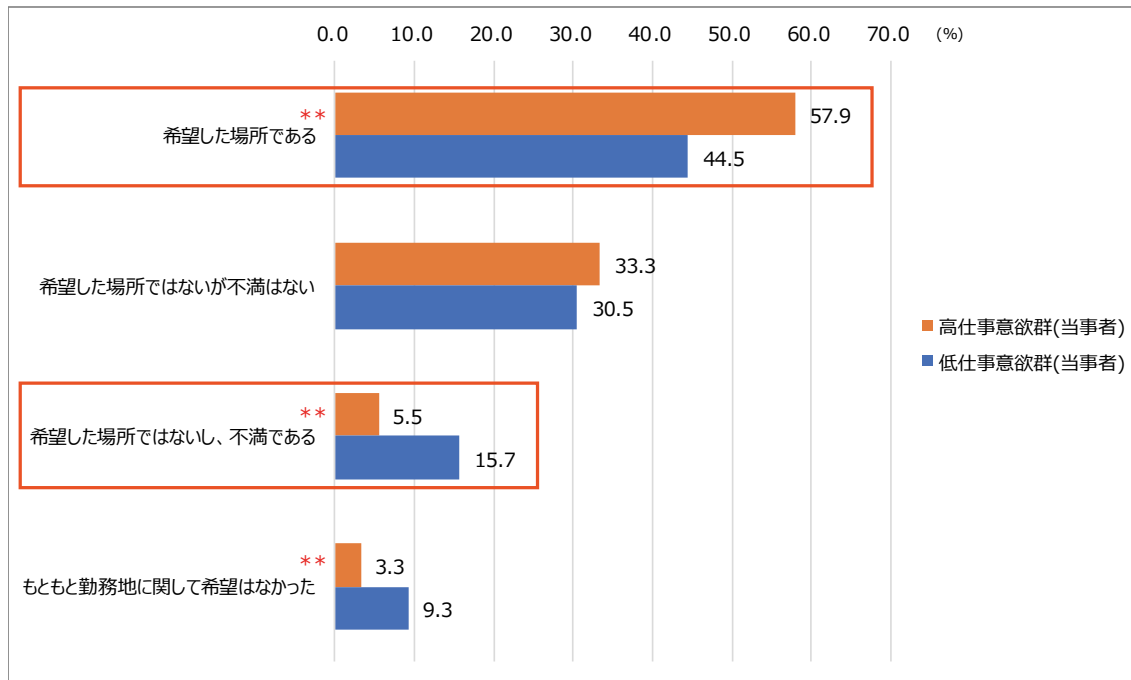


※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表Ⅱ-15(p.22)または図表Ⅴ-21(P.84)参照

図表 II -23 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「希望勤務地の実現度合い」の関係  
 [図表 V -69(P.133)]

[Q34]現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 II -15(p.22)または図表 V -21(P.84)参照

図表 II -24 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「希望勤務地の実現度」「スキル活用度」の関係  
 [図表 V -34(P.96)]

[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。

[Q23]あなた自身の現在の年収（税込）として最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

高仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		低仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (どちらとも言えない) (あまり意欲的に働いていない) (全く意欲的に働いていない)	
[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。最も良く当てはまるものを選択してください。		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。最も良く当てはまるものを選択してください。	
		70%程度以上	60%程度以下
[Q34]現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。	希望した場所である	68.9% 131/190	37.0% 27/73
	希望した場所ではないし、不満である	40.9% 9/22	20.0% 6/30
	希望した場所である	31.1% 59/190	63.0% 46/73
	希望した場所ではないし、不満である	59.1% 13/22	80.0% 24/30

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 II -15(p.22)または図表 V -21(P.84)参照

### 3. 50 代人材から見た、60 代人材の仕事意欲や活躍の状況

調査研究の＜着眼点 2 ; シニア人材が意欲高く働き、活躍を続けることは、50 歳代の社員の仕事意欲にも好影響を与えるのではないか＞（p.8）において、「50 代人材から見た 60 代人材の仕事意欲」と「50 代人材が、自身も 60 歳以降意欲的に働けると感じる度合い」等について分析を行なった。

上記は、アンケート調査のうち、50～59 歳を対象にした第三者アンケートにより検証した。

#### 3-1. 50 代人材から見た、60 代人材の仕事意欲

50 代人材から見て、「職場の 60 代人材が意欲的に働いている」と感じられる会社では、50 代人材が「自身も 60 歳以降に意欲的に働ける」と感じている人が多い傾向にあった。（図表 II -25）

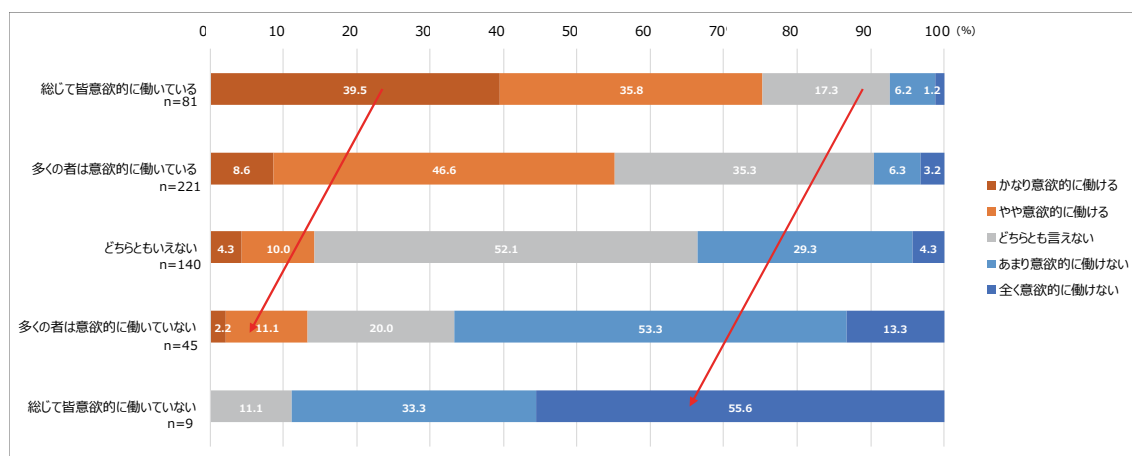
この結果から、「シニア人材が意欲高く働き、活躍を続ける」ことは、60 代人材の生産性を左右するだけでなく、今後シニア期を迎える 50 代人材に対しても一定の影響を与える可能性が見受けられた。

図表 II -25（50 代対象）：「60 歳以降の仕事意欲」と「60 代人材の仕事意欲」の関係

[図表 V -37(P.98)]

[Q15]あなた自身は現在の会社・組織で 60 歳以降も意欲的に働けると感じますか。

[Q12]日頃一緒に仕事をする 60 歳以上の方(たち)は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=496（「60 歳以降は現在の会社・組織で働かない」を除外して集計）

#### 3-2. 50 代人材から見た、60 歳以降のスキル活用度

50 代人材から見て、「職場の 60 代人材が意欲的に働いている」と感じられる会社では、50 代人材が「自身が 60 歳になった以降、自身の保有スキルを活用できる」と感じている人が多い傾向にあった。（図表 II -26）

この結果から、「60 歳以降に自己のスキルを活用して仕事をできる」という環境と、「60 代人材の仕事意欲の高さ」には関連があると言えよう。これは、【2-2. 「60 代人材の仕事意欲」と「スキルの活用度」の関係】（p.21）で確認された「スキルを活かせる仕事に就いている 60 代人材は、現在の仕事意欲

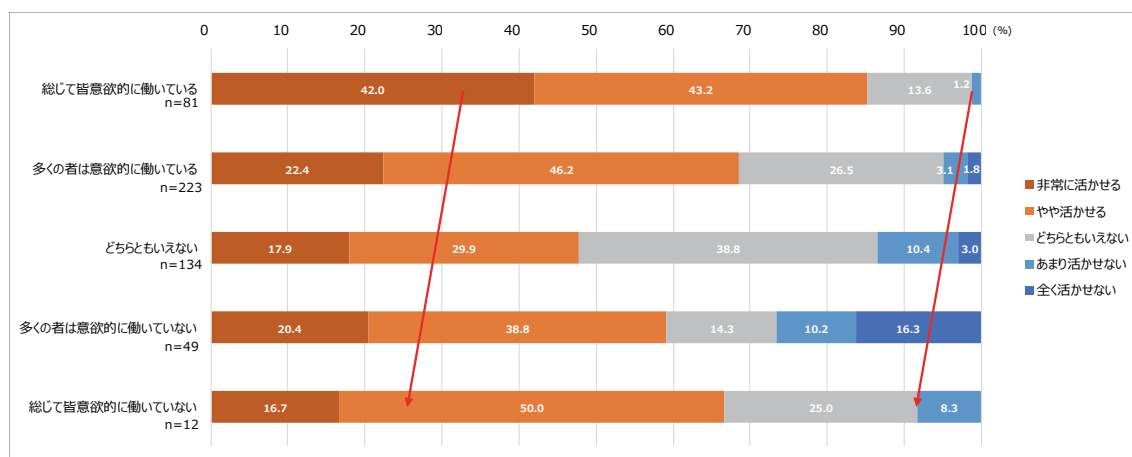
が高い人が多い」という傾向とも符合する。

以上の結果から、【2-2. 「60 代人材の仕事意欲」と「スキルの活用度」との関係】(p.21)と同様、シニア人材が仕事意欲を高く持って働くために企業が取り組むべきこととして、「60 代人材のスキル・専門性を活かせる仕事を割り当てる」ことが重要といえる。【提言 1】

図表 II -26 (50 代対象) : 「60 歳以降のスキル活用可能性」と「60 代人材の仕事意欲」の関係  
[図表 V -38(P.99)]

[Q27]現在の勤務先における 60 歳以降の仕事において、50 代までに獲得したスキルをどの程度活かせると思いますか。

[Q12]日頃一緒に仕事をする 60 歳以上の方(たち)は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=499 (「わからない」を除外して集計)

### 3-3. 50 代人材が感じる、60 代人材が職場にいる場合の仕事のしやすさ

職場において、「60 代人材がいると仕事がしやすくなる」と感じている 50 代人材と、「60 代人材がいると仕事がしにくくなる」と感じている 50 代人材を比較すると、前者の方が「自身も 60 歳以降に意欲的に働ける」と感じている人が多い傾向にあった。(図表 II -27)

この結果から、「60 代人材の仕事ぶりが周囲に高く評価される」こと、すなわち「60 代人材が職場で活躍すること」は、これから 60 歳を迎える 50 代人材の仕事意欲の高さにも関係することが示唆された。これは、【3-1.50 代人材から見た、60 代人材の仕事意欲】(p.30) で得られた示唆とも符合する。

また、「60 代人材が職場にいる場合の仕事のしやすさ」と、「企業における諸制度の導入状況」との間でも、一定の関連性が見受けられた。研修制度・柔軟な働き方を支援する制度・やりたい仕事に就くことを支援する制度・社外での活躍を支援する制度が整備されていない会社に比べて、それらが整備されている会社の方が、「60 代人材がいると仕事がしやすくなる」と感じている 50 代人材の割合が多い傾向にあった。労働日数についても、一律で週 5 日とするのではなく、週 4 日以下の働き方を認める企業の方が、「60 代人材がいると仕事がしやすくなる」と感じている 50 代人材の割合が多い傾向にあった。(図表 II -28・29)

この結果から、職場で周囲から高く評価されるような、60 代人材の活躍を促すためには、【2-4. 「60

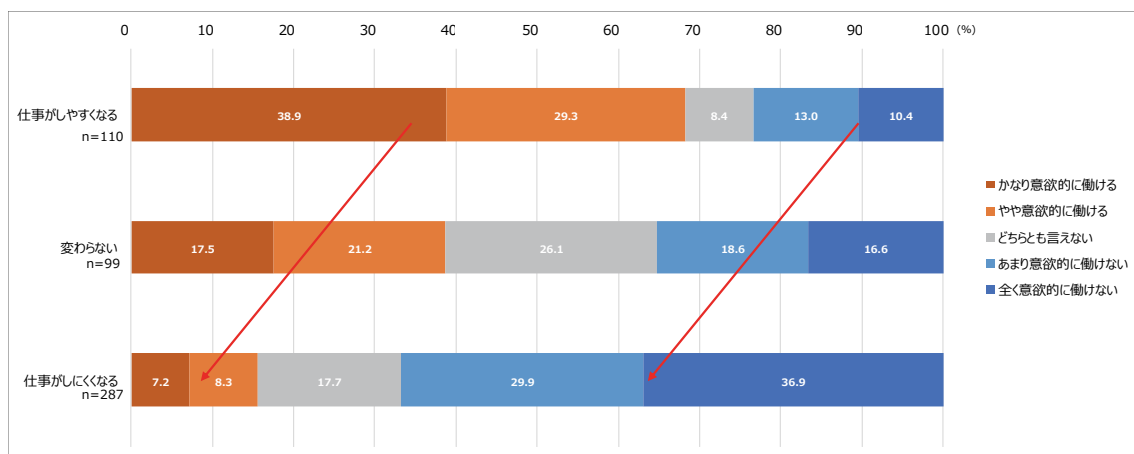
代人材の仕事意欲」と「会社の施策」の関係】(p.26)と同様、「シニア人材本人の就労ニーズに合った活用を実現するべく、諸制度を整備する」ことが、企業の取り組みとして重要といえる。【提言 3】また、【2-2. 「60 代人材の仕事意欲」と「スキルの活用度」との関係】(p.21) 同様、「60 代人材のスキル・専門性を活かせる仕事を割り当てる」ために、本人の希望とのミスマッチを防ぐ取り組みも重要であるといえる。【提言 1】なお、そういった仕事のミスマッチを防ぐためにも、【2-4. 「60 代人材の仕事意欲」と「会社の施策」の関係】(p.26) 同様、「社員に対して、中長期的なキャリアプランを見通す機会を継続的に提供する」ことが重要といえる。【提言 4】

図表 II -27 (50 代対象) : 「60 歳以降の仕事意欲」と「60 代人材が職場にいる場合の仕事のしやすさ」の関係

[図表 V -39(P.100)]

[Q14]あなたは 60 歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q15]あなた自身は現在の会社・組織で 60 歳以降も意欲的に働けると感じますか。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=496 (「60 歳以降は現在の会社・組織で働かない」を除外して集計)



図表Ⅱ-28（50代対象）：「60代人材がいる職場の仕事のしやすさ」と「諸制度の導入状況」  
 [図表Ⅴ-40(P.101)]

[Q14]あなたは60歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q32]あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。

[Q33]次のうち、勤務先で導入されている制度（自身の適用有無は問わない）はありますか。

		研修受講経験者(一回以上)	非経験者(研修受講経験無し)	柔軟な働き方を支援する制度	やりたい仕事に就くことを支援する制度	社外での活躍を支援する制度	その他	60代人材の1週間の労働日数(週4日以下の割合)	60代人材の1日の労働時間(1日6時間以下の割合)	60代に40%以上給与が減る割合	60代に0~20%給与が減る割合	
全体		515	187	28	424	397	59	207	99	43	207	58
[Q14]あなたは60歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。	仕事がしやすくなる	113	88.5%	11.5%	88.5%	91.2%	13.3%	31.9%	23.0%	5.3%	38.9%	13.3%
			100/113	13/113	100/113	103/113	15/113	36/113	26/113	6/113	44/113	15/113
[Q14]あなたは60歳以上の方がいると仕事がしにくくなる	仕事がしにくくなる	102	85.3%	14.7%	77.5%	81.4%	8.8%	38.2%	19.6%	14.7%	40.2%	7.8%
			87/102	15/102	79/102	83/102	9/102	39/102	20/102	15/102	41/102	8/102

※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※各行・列の中で最も割合が大きい者に色づけしている

※諸制度の分類については、図表Ⅱ-29(p.33)または図表Ⅴ-33(p.95)参照

図表Ⅱ-29：諸制度の分類 [図表Ⅴ-33(P.95)]

分類	選択肢
柔軟な働き方を支援する制度	社内ベンチャー制度
	フレックスタイム制
	裁量労働制
	テレワーク、在宅勤務制度
やりたい仕事に就くことを支援する制度	自己申告制度
	社内公募制
	社内FA制
	副業・兼業支援
社外での活躍を支援する制度	関係会社等での活躍を前提とした制度
	他社への転職支援制度
その他	事業場外みなし労働時間制
	その他
	当てはまるものは特にない 分からない

### 3-4. 50 代人材が感じる、60 代人材の給与水準の妥当性

50 代人材から見て「意欲的に働いていない」とされる 60 代人材について、仕事意欲が低い要因としては、「貢献に見合った評価や処遇を受けていないから」と回答した 50 代人材が最も多い傾向にあった。（図表Ⅱ-30）

これは、【2-3. 「60 代人材の仕事意欲」と「処遇」の関係】（p.24）で確認された、「60 歳以降の賃金が、一律で決定される会社で働く 60 代人材よりも、担当する仕事内容や保有する能力水準等によって決定される会社で働く 60 代人材の方が意欲的に働いている」という結果とも一部符合する。

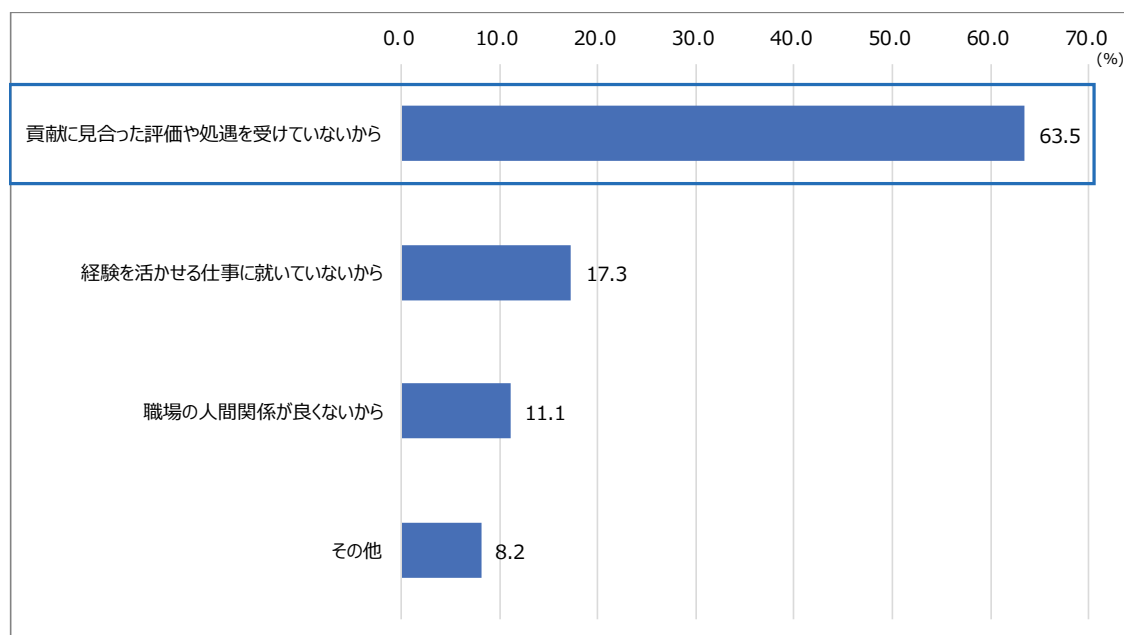
以上の結果から、シニア人材が仕事意欲を高く持って働くために企業が取り組むべきこととして、【2-3. 「60 代人材の仕事意欲」と「処遇」の関係】（p.24）と同様、「納得感を高めるため、報酬は 60 代人材の仕事・スキル・評価に基づいて決定する」ことが重要といえる。**【提言 2】**

なお、「60 代人材の給与水準」については、60 代人材以上に、50 代人材は「妥当性に欠ける」と感じている人の割合が多い傾向にあった。（図表Ⅱ-31）

この「給与水準」と「60 代人材の仕事意欲」の関係性については、60～64 歳を対象とした当事者アンケートの結果が参考となる。現在の年収水準を「400 万円未満」「400 万円以上 700 万円未満」「700 万円以上」の 3 つに区分したうえで、「現在の仕事意欲」との関係を見ると、「年収低下率」に関わらず、「年収絶対水準」が高いほど、より意欲的に働いている人が多い傾向が見られた。（図表Ⅱ-32）

図表Ⅱ-30（50 代対象）：60 代人材の仕事意欲が低い要因 [図表Ⅴ-87(P.150)]

[Q13]60 歳以上の方で意欲的に働いていないとあなたが感じる方は、なぜ意欲的ではないと思いますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



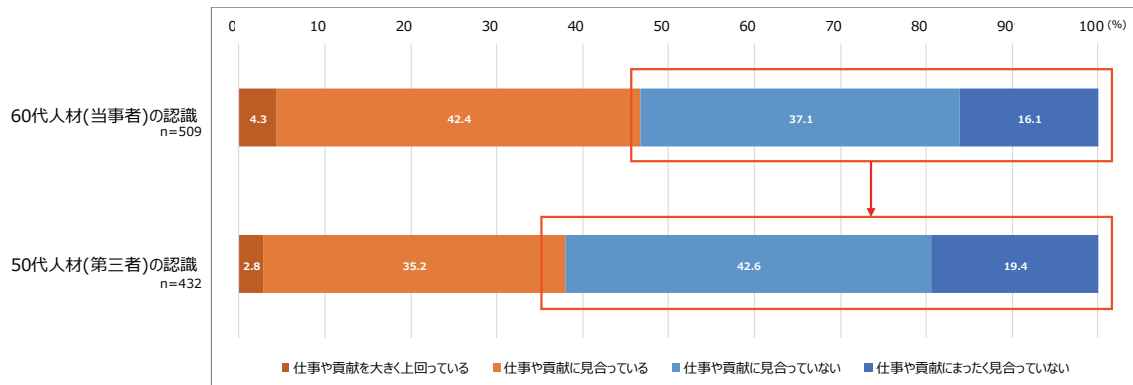
※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=208

※Q12 で「総じて皆意欲的に働いていない」「多くの者は意欲的に働いていない」「どちらともいえない」と回答した人が回答

図表Ⅱ-31 (50代・60代対象) : 「給与の妥当性」に関する、60代人材・50代人材の感じ方  
 [図表Ⅴ-42(P.102)]

[Q33]あなたの60歳以降の給与は、仕事や貢献に対して妥当な水準だと感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q28]現在の勤務先における60歳以上の方の給与は、仕事や貢献に対して妥当な水準だと感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※Q33 は当事者アンケートに準拠 n=509

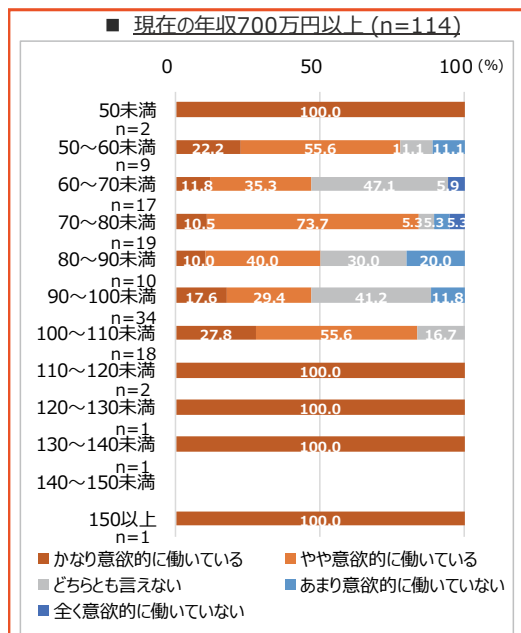
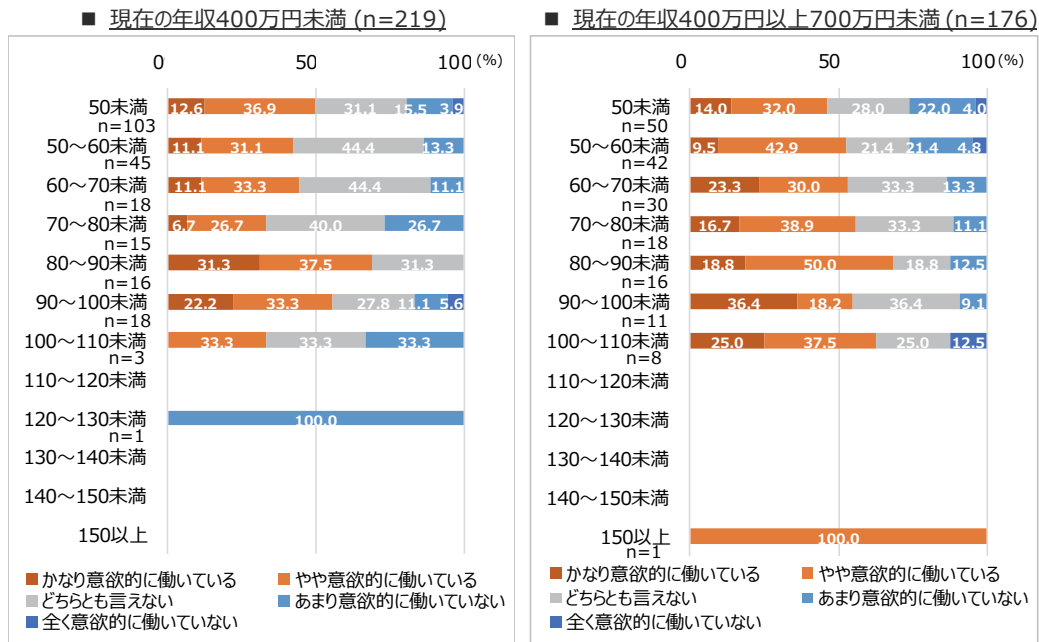
※Q28 は第三者アンケートに準拠 n=432 (「わからない」を除外して集計)

図表Ⅱ-32 (60代対象) : 年収水準別に見る、「年収低下率」と「60代人材の仕事意欲」の関係  
 [図表Ⅴ-36(P.97)]

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q23]あなた自身の現在の年収(税込)として最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q24]50代後半の年収の最大年収を100とした場合、現在の年収はどの程度ですか。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

## 4. 仕事意欲を高く持って働き、活躍している 60 代人材に特有の経験・マインド

調査研究の＜着眼点 3；意欲的に仕事に取り組み、企業内で活躍を続けるシニア人材は、特有の経験・マインドを保有しているのではないかと＞（p.8）において、仕事意欲を高く持って働き、活躍している 60 代人材に特有の経験・マインドについて分析を行なった。

上記は、主にシニア人材インタビュー調査と個人アンケート調査のうち 60～64 歳を対象にした当事者アンケートによるものである。

### 4-1. シニア人材の仕事意欲・活躍と、職務内容の関係性

シニア人材の仕事意欲・活躍と、職務内容の関係性については、「定年前までの職務経験」「現在の職務内容と満足度」「意欲高く働き続けられる要因」に関して、一定の共通する傾向が見られた。

定年前までの職務経験については、比較的早期の段階で組織のマネージャーまたはプロジェクトのマネージャーを担っているケースが多く、高い専門性を有している傾向が見られた。また、そういった主業務に閉じることなく、何らかの形で後進の指導・育成を担当しているケースも多く見られた。

現在の職務内容について、すべての対象者に共通して見られた特徴は、「定年前の職務を通じて培った経験を活かせる仕事に従事している」という点である。高い専門性・スキルを活用して、「現役世代の指導・育成」を担っているケースが多く見られた。これは、【2-2. 「60 代人材の仕事意欲」と「スキルの活用度」との関係】（p.21）で確認された「スキルを活かせる仕事に就いている 60 代人材は、現在の仕事意欲が高い人が多い」という傾向とも符合する。

こういった職務を担っていることから、いずれの対象者も、現在の職務に対して満足度が高かった。金銭面では満足していなくても、「自分の専門領域を広げる」とことや「自身の専門性を次の世代に引き継ぐ」と等、職務内容そのものへの満足度が高い傾向にあった。

彼らが意欲的に働き続けられる要因としては、「やりたい仕事ができている」とことや「成長を続けられること」「達成感」など、職務そのもののやりがい強く影響していた。報酬をモチベーションの源泉と回答した対象者は 1 名も存在しなかった。

以上を踏まえると、【2-2. 「60 代人材の仕事意欲」と「スキルの活用度」との関係】（p.21）と同様、シニア人材が仕事意欲を高く持って働くために企業が取り組むべきこととして、「60 代人材のスキル・専門性を活かせる仕事を割り当てる」ことが重要といえる。【提言 1】また、今後シニア期を迎える 60 歳以前（特に 50 歳代）の社員の立場では、「自らの強みを発揮できる新たな専門性やスキルを磨き続ける」ことが重要となる。【提言 6】

### 4-2. シニア人材の仕事意欲・活躍と、企業の諸制度の関係性

シニア人材の仕事意欲・活躍と、企業の諸制度との関係性については、「定年後の職務決定」「定年後の処遇決定」「定年を迎えるまでのキャリア教育」に関して、一定の共通する傾向が見られた。

定年後の職務決定については、「公募制」や「人事面談などの場で希望を伝える」形式など、本人の希望とミスマッチを生じさせない工夫がなされている。これは、【2-4. 「60 代人材の仕事意欲」と「会社の施策」の関係】（p.26）で確認された、「『自己申告制度』や『社内公募制』などの仕組みが整備され

ている会社で働く 60 代人材は、意欲的に働いている人が多い」という傾向と符合する。中には、「自分のキャリアは自分で作るもの」と考える対象者も複数名存在し、定年後に希望する職務内容を自らプレゼンして現在の職務を獲得したケースも見られた。

また、定年まで勤務していた企業内だけで職務内容を決定するのではなく、「希望に応じて社外の仕事を紹介する」「グループ会社の仕事を紹介する」など、社外にも目を向けて配置を検討するケースも複数見られた。

以上のような「職務の決定方法」を踏まえると、【2-4. 「60 代人材の仕事意欲」と「会社の施策」の関係】(p.26)と同様、シニア人材が仕事意欲を高く持って働くために企業が取り組むべきこととして、「キャリアプランの多様化に寄り添った配置を行う」ことが重要であり、その際は、「社内外を含めて最適配置を検討する」ことが肝要といえる。**【提言 1】**一方、今後シニア期を迎える 60 歳以前（特に 50 歳代）の社員の立場では、シニア期を迎える前から、「キャリアオーナーシップを持つ」こと、および、「Employability を高めること」が重要となる。**【提言 6&7】**

定年後の処遇については、水準は現役時代と比較して減額となるケースが多く見られたが、職務内容が現役時代と同一であれば、報酬水準は全く下がらないというケースも見られた。

その処遇を決定する方法として多く見られたのは、「全員一律に決定する」方式ではなく、「仕事の付加価値」や「仕事内容と経験・スキル」「現役時代からの職務内容の変化の度合い」などに応じて個別に決定するという傾向であった。これは、【2-3. 「60 代人材の仕事意欲」と「処遇」の関係】(p.24)で確認された、「60 歳以降の賃金が、一律で決定される会社で働く 60 代人材よりも、担当する仕事内容や保有する能力水準等によって決定される会社で働く 60 代人材の方が意欲的に働いている」という結果とも符合する。

以上のような「処遇の決定方法」を踏まえると、【2-3. 「60 代人材の仕事意欲」と「処遇」の関係】(p.24) 同様、シニア人材が意欲高く働くために企業が取り組むべきこととして、「納得感を高めるため、報酬は 60 代人材の仕事・スキル・評価に基づいて決定する」ことが重要といえる。**【提言 2】**

定年を迎えるまでのキャリア教育の内容については、「定年後の処遇や保険・年金」などのマネープランに関するものから、「ワークショップを通じ、自身のキャリアの棚卸」を行うもの、「多面評価を通じて自分を見つめ直す」ものなど多岐にわたる。詳細は【4-3.シニア人材の仕事意欲・活躍と、マインドチェンジの関係性】(p.39)に譲るが、60 歳を迎えるタイミングで雇用・処遇が大きく変化することに備え、「給与は下がっても十分生活ができるという安心感を醸成すること」、および、「これまでのキャリアを振り返って、本当にやりたい仕事を見つけること」の二点が、シニアに向けたキャリア教育において重要であると思料される。企業にとっては、「社員に対して、中長期的なキャリアプラン・ライフプランを見通す機会を継続的に提供すること」が必要といえるだろう。**【提言 4】**

なお、全体に共通する傾向までは見られなかったが、今後積極的に取り入れるべき制度として、「挑戦する風土を醸成するため、兼業・副業を解禁するべき」という指摘がなされた。これは、【2-4. 「60 代人材の仕事意欲」と「会社の施策」の関係】(p.26)で確認された、「柔軟な働き方を支える仕組みが整備されている会社で働く 60 代人材は、意欲的に働いている人が多い」という傾向と符合する。

#### 4-3. シニア人材の仕事意欲・活躍と、マインドチェンジの関係性

シニア人材の仕事意欲・活躍と、マインドチェンジの関係性については、「会社・キャリア・仕事に対するマインド」「周囲との関係性に関するマインド」に関して、一定の共通する傾向が見られた。

まず、「会社・キャリア・仕事に対するマインド」について、「会社から求められる仕事に従事する」というマインドから、「本当にやりたい仕事に従事する」というマインドにチェンジすることが、重要課題として語られた。

こういったマインドチェンジに奏功した取り組みとして挙げられたのは、「60歳に到達する以前から、それまでのキャリアを振り返って自身のスキルを棚卸し、今後のキャリアプランを検討すること」であった。また、対象者によっては、60歳や65歳はキャリアの通過点であり、すでに70歳、80歳まで見据えているケースも見られた。

また、【4-2.シニア人材の仕事意欲・活躍と、企業の諸制度の関係性】(p.37)で触れた「キャリア教育」とも符合する内容としては、「お金に関するマインドチェンジの重要性」が挙げられる。現役時代と比較して「確かに給与は下がるが、生活出来ない水準ではないことをしっかりと伝え、漠然とした不安を解消するとともに、準備させることが重要」であると指摘された。

以上を踏まえると、【4-2.シニア人材の仕事意欲・活躍と、企業の諸制度の関係性】(p.37)と同様、企業にとっては、「社員に対して、中長期的なキャリアプラン・ライフプランを見通す機会を継続的に提供すること」が必要といえるだろう。【提言4】一方、今後シニア期を迎える60歳以前（特に50歳代）の社員の立場では、シニア期を迎える前から、「キャリアオーナーシップを持ち、定期的にスキルの棚卸やキャリアプランの検討を続けること」が重要となる。【提言7】

次に、「周囲との関係性に関するマインド」については、60歳以前のポジションに執着することなく、「若手をサポートする立場になるということを自覚する」「周囲から期待されることをまずは受け入れ、何でもやってみる」といったマインドを持つことが重要であることが指摘された。この結果については、個人アンケート調査における「変化対応力と仕事意欲との関係」、及び、「職場の人間関係と変化対応力との関係」が参考となる。

「変化対応力と仕事意欲の関係」では、60代人材の「仕事意欲の高さ」と「変化対応力」の相関を調査した結果、変化対応力を高める習慣を日頃から行なっている「高変化対応群」の方が、「低変化対応群」と比較して、意欲的に働いている60代人材が多い傾向が見られた。この「高変化対応群」は、「低変化対応群」に比べて、職場において周囲の同僚と良好な人間関係を築けている人の割合が多い傾向も見られた。（図表Ⅱ-33～35）なお、「職場の人間関係と仕事意欲」では、「周囲と良好な関係を築けている60代人材」の方が、「良好な関係を築けていない60代人材」と比較して、意欲的に働いている人が多い傾向が見られた。（図表Ⅱ-36）

つまり、シニア人材が仕事意欲を高く持って働くために企業が取り組むべきこととして、「チーム組成でできる能力・マインドを育むため、社員に変化対応力を高める経験を積ませる」ことが肝要といえる。【提言5】

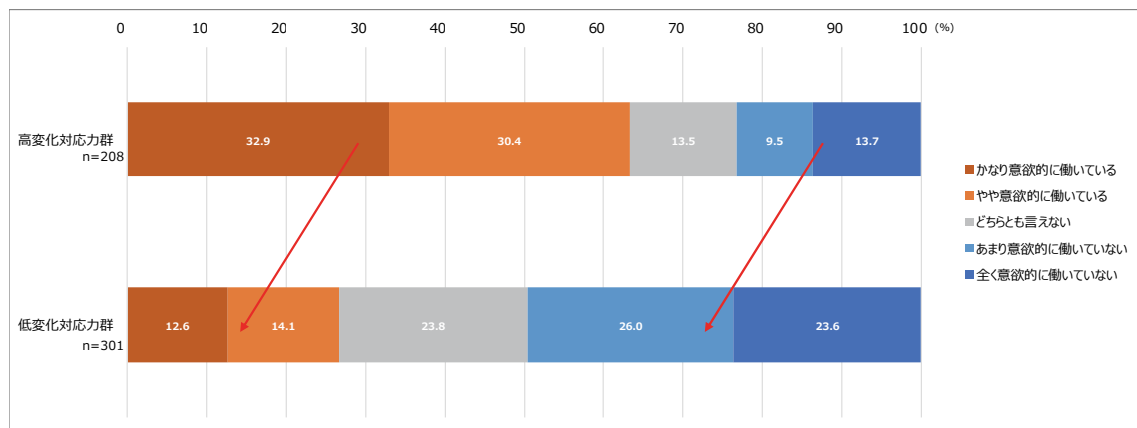
なお、プライベートの状況（仕事以外の活動）については、全体に共通する傾向までは見られなかったものの、積極的に社外で活躍する対象者も存在し、それらの社外活動が現在の職務と相乗効果を生むという指摘も見られた。これは、個人アンケート調査で、60代人材の「仕事意欲の高さ」と「仕事以外の活動状況」の相関を調査した結果において、仕事以外で趣味の活動を行っている60代人材の方が、60代以降も意欲的に働いている人が多いという傾向とも符合する。（図表Ⅱ-37）

この結果からも、「チーム組成できる能力・マインドを育むため、社員に変化対応力を高める経験を積ませる」ことが重要であることがうかがえる。【提言 5】一方、今後シニア期を迎える 60 歳以前（特に 50 歳代）の社員の立場では、日頃から「会社一辺倒ではなく、職場以外での活動範囲を広げる」ことが必要となる。【提言 8】

図表 II -33（60 代対象）：「現在の仕事意欲」と「変化対応力」の関係 [図表 V -44(P.103)]

[Q42]あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



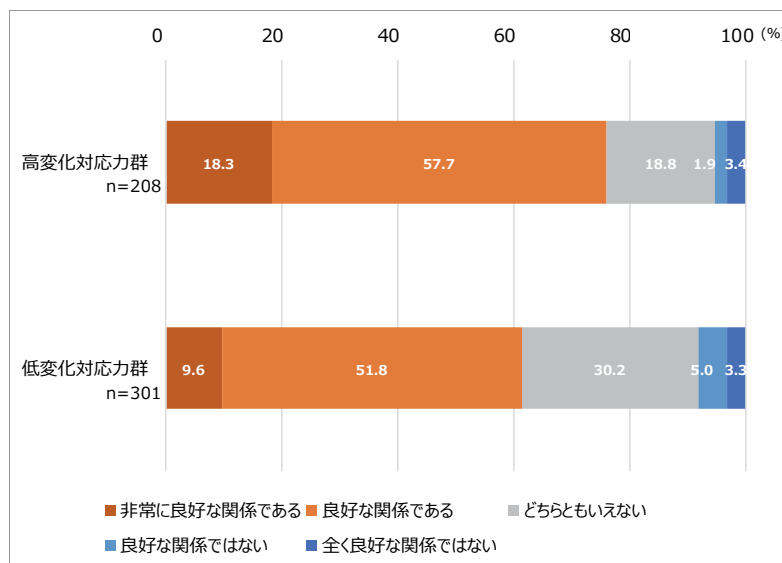
※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表 II -35(p.41)または図表 V -43(P.103)参照

図表 II -34（60 代対象）：「変化対応力」と「職場の人間関係」の関係 [図表 V -45(P.104)]

[Q42]あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。

[Q35]現在の職場では、周囲の同僚と良好な関係を築けていると感じますか。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表 II -35(p.41)または図表 V -43(P.103)参照



図表 II - 35 : 「高変化対応力群」と「低変化対応力群」の詳細

[図表 V - 43(P.103)]

[Q42]あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

項目	設問	選択肢	スコア
知的好奇心	新技術や新製品などに関心を持つ	非常に当てはまる	1
		やや当てはまる	2
		どちらともいえない	3
学習習慣	将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強する	あまり当てはまらない	4
		全く当てはまらない	5
		キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認する	
チャレンジ力	経験のない仕事や苦手な仕事にできるだけ挑戦する	自分と異なる意見や考えを積極的に聞く	
		従来の方を見直して、新しいやり方を考える	
		自分の強みや他社でも活かせる能力を確認する	

**n=208**  
9項目の合計スコアが22以下の者を「高変化対応力群」として分類

**n=301**  
9項目の合計スコアが23以上の者を「低変化対応力群」として分類

閾値設定の補足

- ① 全回答が「非常に当てはまる」「やや当てはまる」である者は合計スコアが18以下
- ② 全回答が「全く当てはまらない」「あまり当てはまらない」「どちらともいえない」である者は合計スコアが27以上
- ①と②の中間値である22以下、23以上を閾値として設定

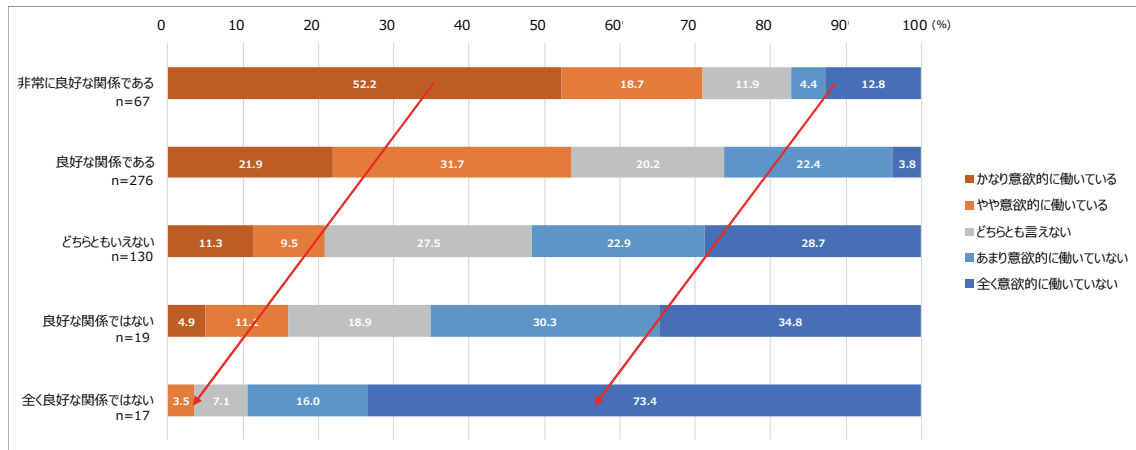
※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表 II - 36 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「職場の人間関係」の関係

[図表 V - 28(P.91)]

[Q35]現在の職場では周囲の同僚と良好な関係を築けていると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

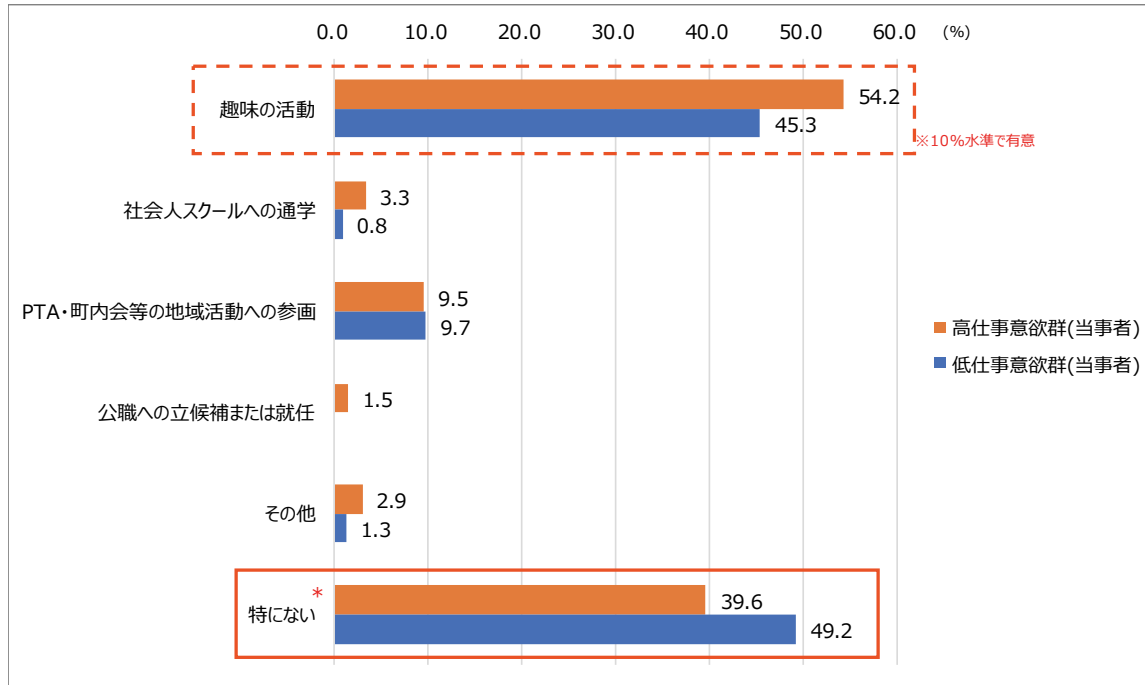


※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表Ⅱ-37（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「仕事以外の活動状況」の関係

[図表Ⅴ-75(P.139)]

[Q46]あなたは、仕事以外でどのような活動を行っていますか。下記の中で当てはまるもの全てを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表Ⅱ-15(p.22)または図表Ⅴ-21(P.84)参照

### Ⅲ. 調査結果のポイント

先述した「Ⅱ.本調査結果のまとめ」を本調査研究における着眼点 1～3 について整理すると以下のようになる。

#### 1. 【着眼点 1】 企業におけるシニア人材活用に関して

本調査研究における＜着眼点 1；企業としては、企業内のシニア人材の能力を、現状よりも効果的に活用する余地（制度・仕組み等）があるのではないか＞については、個人アンケート調査およびシニアインタビュー調査における複数の結果から示唆が得られた。

シニア人材を現状よりも効果的に活用するための諸制度・仕組みのポイント・具体例としては、以下のようものが挙げられる。

図表Ⅲ-1：シニア人材を現状よりも効果的に活用するための諸制度・仕組みの具体例

カテゴリー	諸制度・仕組みのポイント	具体例
配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>現役世代で獲得したスキルを活かせる仕事を割り当てる</li> <li>希望勤務地に沿った配置を行い、満足感を高める</li> <li>定年まで勤務していた企業内だけでなく、社外にも目を向けて配置を検討する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己申告制度</li> <li>社内公募制度</li> <li>人事面談の実施</li> </ul>
処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>全員一律で処遇水準を決定するのではなく、個々人の仕事内容・スキルなどに基づいて個別に決定する</li> <li>適切に評価を行い、その結果を処遇に反映させる</li> </ul>	
研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的なキャリアプランを見通す機会を継続的に提供し、キャリアオーナーシップを育む</li> <li>キャリアプランのみならず、マネープランに関する研修もを行い、給与は下がっても十分生活ができるという安心感を醸成する</li> </ul>	
雇用・働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤続可能年齢は、「希望する限り働くことができる」仕組みとすることで、安心感を醸成する</li> <li>多様なライフプランに応えるべく、柔軟な働き方を支える仕組みを整備する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワーク・在宅勤務制度</li> <li>副業・兼業制度</li> </ul>

#### 2. 【着眼点 2】 60 歳未満の現役世代に関して

本調査研究における＜着眼点 2；シニア人材が意欲高く働き、活躍を続けることは、50 歳代の社員の仕事意欲にも好影響を与えるのではないかと＞については、50～59 歳を対象とした個人アンケート調査の結果【3.50 代人材から見た、60 代人材の仕事意欲・活躍の状況】（p.30）から示唆が得られた。

50 代人材から見て、「職場の 60 代人材が意欲的に働いている」と感じられる会社や、「60 代人材が職場にいると仕事がしやすくなる」会社では、50 代人材が「自身も 60 歳以降に意欲的に働ける」と感じている人が多い傾向にあった。これにより、「シニア人材が仕事意欲を高く持って働き、活躍を続ける」ことは、当該世代の生産性を左右するだけでなく、今後シニア期を迎える世代に対しても一定の影響を与える可能性が見受けられた。

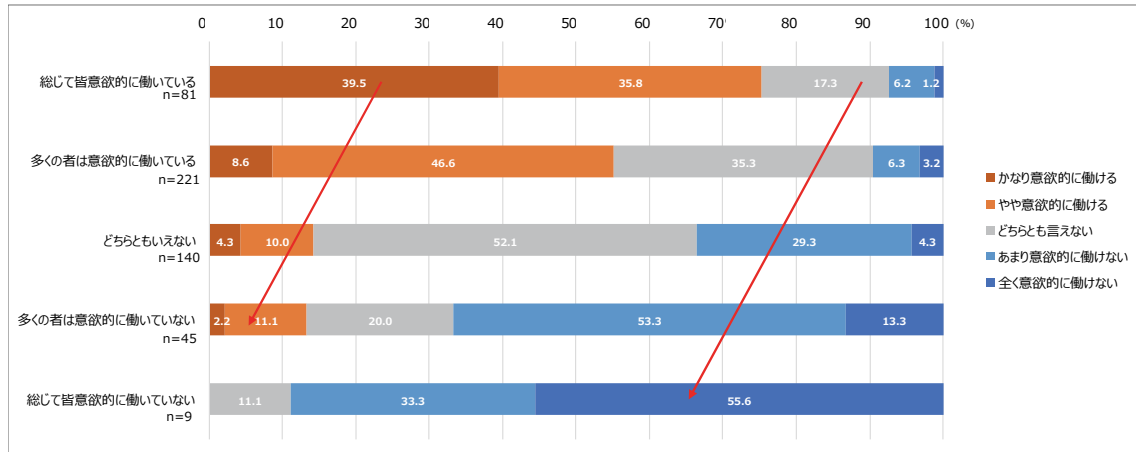
したがって、企業にとって「シニア人材の活用」を高度化することは、シニアを超えた幅広い世代に影響を与える、極めて重要な課題だといえよう。

図表Ⅲ-2 (50代対象) : 「60歳以降の仕事意欲」と「60代人材の仕事意欲」の関係

[図表Ⅱ-25(p.30)または図表Ⅴ-37(P.98)]

[Q15]あなた自身は現在の会社・組織で60歳以降も意欲的に働けると思いますか。

[Q12]日頃一緒に仕事をする60歳以上の方(たち)は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。

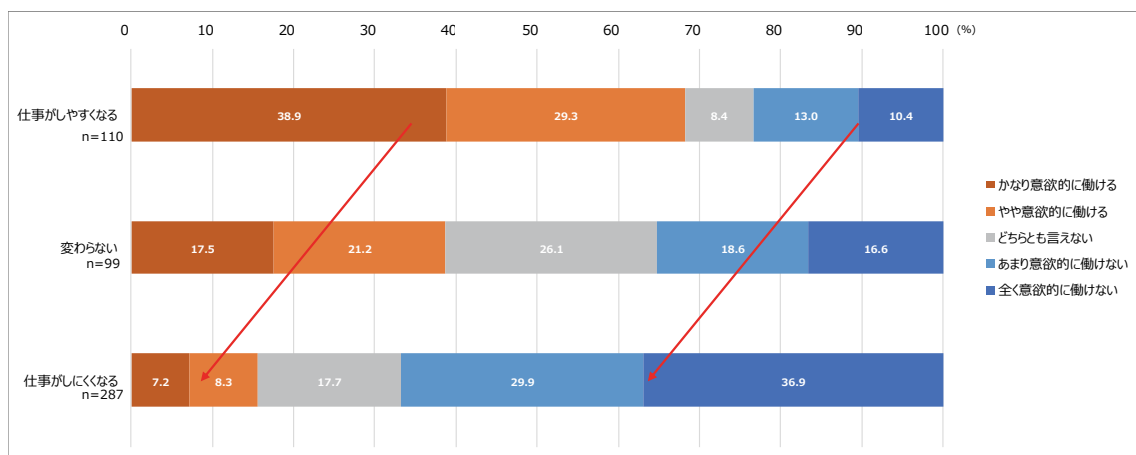


※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=496 (「60歳以降は現在の会社・組織で働かない」を除外して集計)

図表Ⅲ-3 (50代対象) : 「60歳以降の仕事意欲」と「60代人材が職場にいる場合の仕事のしやすさ」の関係 [図表Ⅱ-27(p.32)または図表Ⅴ-39(P.100)]

[Q14]あなたは60歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q15]あなた自身は現在の会社・組織で60歳以降も意欲的に働けると思いますか。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=496 (「60歳以降は現在の会社・組織で働かない」を除外して集計)

### 3. 【着眼点3】 シニア人材当事者に関して

本調査研究における＜着眼点 3；意欲的に仕事に取り組み、企業内で活躍を続けるシニア人材は、特有の経験・マインドを保有しているのではないかと＞については、シニアインタビュー調査における複数の結果、および、個人アンケート調査の一部の結果から示唆が得られた。

意欲的に仕事に取り組み、企業内で活躍を続けるシニア人材に特有の経験・マインドとしては、以下のようなものが挙げられる。

図表Ⅲ-4：意欲的に仕事に取り組み、企業内で活躍を続けるシニア人材に特有の経験

カテゴリー	意欲的に仕事に取り組み、企業内で活躍を続けるシニア人材に特有の経験
定年前までの職務経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>比較的早期の段階で組織のマネージャーまたはプロジェクトのマネージャーを担うなどの経験により、高い専門性を保有している</li> </ul>
定年後の職務	<ul style="list-style-type: none"> <li>定年前の職務を通じて培った経験を活かせる仕事に従事している</li> <li>現役世代の指導・育成を担っている</li> </ul>
キャリアの棚卸し	<ul style="list-style-type: none"> <li>60歳に到達する以前から、それまでのキャリアを振り返って自身のスキルを棚卸し、今後のキャリアプランを検討する</li> </ul>
プライベートの状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的に社外で活躍する者も見られ、それらの社外活動が現在の職務と相乗効果を生んでいる</li> </ul>

図表Ⅲ-5：意欲的に仕事に取り組み、企業内で活躍を続けるシニア人材に特有のマインド

カテゴリー	意欲的に仕事に取り組み、企業内で活躍を続けるシニア人材に特有のマインド
仕事意欲の源泉	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事意欲の源泉は、「専門領域の拡大と継承」「成長実感や達成感」「本当にやりたい仕事をやれる充実感」など</li> <li>金銭面では満足してはなくても、職務内容そのものへの満足度が高い</li> </ul>
会社・キャリア・仕事に対するマインド	<ul style="list-style-type: none"> <li>「会社から求められる仕事に従事する」というマインドから、「本当にやりたい仕事に従事する」というマインドにチェンジしている</li> <li>「自分のキャリアは自分で作るもの」と考えている（キャリアオーナーシップを持っている）</li> </ul>
周囲との関係性に関するマインド	<ul style="list-style-type: none"> <li>60歳以前のポジションに執着することなく、「若手をサポートする立場になるということを自覚する」「周囲から期待されることをまずは受け入れ、何でもやってみる」といったマインドにチェンジしている</li> </ul>

## IV. 提言

前頁までの「Ⅲ. 調査結果のポイント」を踏まえ、本調査研究における提言を以下の 8 つとする。

図表IV-1：本調査研究における 8 つの提言

区分	対象となる社員	提言	関係する着眼点
企業が取り組むべきこと	60代	1 60代人材のスキル・専門性を活かせる仕事を割り当てられないか、社内外を含めて最適配置を検討しよう	着眼点 1「配置」 着眼点 3「定年後の職務」 着眼点 3「意欲の源泉」
		2 納得感を高めるため、報酬は60代人材の仕事・スキル・評価に基づいて決定しよう	着眼点 1「処遇」
		3 安心感・満足感を高めるため、60代人材本人の就労ニーズに合った活用方法を検討しよう	着眼点 1「雇用・働き方」 着眼点 3「会社・キャリア・仕事に対するマインド」
	60歳以前 [主に50代]	4 社員に対して、中長期的なキャリアプラン・ライフプランを見通す機会を継続的に提供しよう	着眼点 1「研修」 着眼点 3「キャリアの棚卸し」
		5 チーム組成できる能力・マインドを育むため、社員に変化対応力を高める経験を積ませよう	着眼点 3「周囲との関係性に関するマインド」
社員本人が取り組むべきこと	60歳以前 [主に50代]	6 自らの強みを発揮できる新たな専門性やスキルを磨き続け、Employabilityを高めよう	着眼点 3「定年前までの職務経験」
		7 キャリアオーナーシップを持ち、定期的にスキルの棚卸やキャリアプランの検討を続けよう	着眼点 3「会社・キャリア・仕事に対するマインド」
		8 会社一辺倒ではなく、職場以外での活動範囲を広げよう	着眼点 3「プライベートの状況」

本調査研究の貢献の一つは、「60歳以上のシニア社員の意欲が、現役世代の50代社員とどのような関係にあるか」を調査した点にある。この結果としては、「Ⅲ. 調査結果のポイント」にあるとおり、「60代が意欲高く働き活躍している会社では、50代社員の意識・仕事意欲にも一定の好影響を及ぼす」ことが明らかとなった。

「60歳以上の社員に、どのような仕事をアサインすべきか」については、本研究会における従来の調査では明らかとなっていなかったが、本研究では、担当する仕事内容が変化しても「60歳以前に培った強み・専門性・スキルが活用できることが仕事意欲の維持の鍵となる」という結果が示唆された。【提言 1】この点も、実務に大きな影響を与える極めて重要な知見である。

提言 4～5 は、企業がこれまで推進してきた研修などの施策の効果を裏付ける結果となったといえるだろう。

なお、それぞれの提言の詳細は、次頁以降に記述する。なお、提言の中では、本調査研究 3 の「企業事例・有識者の報告」で見られた好事例についても取り上げる。

## 《60代の社員に対して企業が取り組むべきこと》

### 1. 60代人材のスキル・専門性を活かせる仕事を割り当てられないか、社内外を含めて最適配置を検討しよう

シニア人材が仕事意欲を高く維持して働くために企業が取り組むべきこと1つ目として、「現役世代で獲得したスキルを活かせる仕事を割り当てる」ことが重要となる。ここで留意されたいのは、「スキルが十分に活用できれば、仕事内容が変化しても仕事意欲を高く維持して働くことができる」という点である。

#### 1-1. 60代人材のスキル・専門性を活かせる仕事の割り当て

60代人材を対象とした個人アンケート調査によれば、50代後半に担当していた仕事内容が大幅に変わる場合でも、50代までに獲得したスキルが60%程度以上活用できている60代人材は、意欲高く働いている傾向が見られた。（図表IV-2）これと同様の結果がインタビュー調査でも示唆されており、60歳以降も意欲高く活躍している対象者全員が、定年前の職務を通じて培った経験を活かせる仕事に従事しており、「現役世代の指導・育成」を担っているケースが多く見られた。

上記のように、60代人材に対し、それまでに培ったスキルを活かせる仕事を割り当てるためには、本人の希望とミスマッチを生じさせない工夫が必要となる。具体的には、アンケート調査およびインタビュー調査によれば、「自己申告制度」や「社内公募制」「社内FA制」「兼業・副業支援」などが有効であるといえるだろう。

図表IV-2（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「スキル活用度」「仕事内容の変化度」との関係  
[図表II-14(p.22)または図表V-20(P.84)]

高仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%程度	40%程度	30%程度	20%程度	10%未満
[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	58.3% 7/12	100.0% 1/1	68.8% 11/16	70.4% 19/27	76.9% 10/13	25.0% 7/28	25.0% 1/4	28.6% 4/14	33.3% 2/6	17.4% 4/23
	やや変わる	72.0% 18/25	58.8% 10/17	51.6% 16/31	74.2% 23/31	35.7% 5/14	50.0% 8/16	33.3% 1/3	25.0% 1/4	0.0% 0/2	50.0% 1/2
	全く変わらない	66.3% 55/83	68.4% 13/19	61.2% 30/49	52.4% 11/21	36.4% 4/11	35.3% 6/17	20.0% 1/5	100.0% 1/1	0.0% 0/3	11.1% 1/9
低仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (どちらとも言えない) (あまり意欲的に働いていない) (全く意欲的に働いていない)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%程度	40%程度	30%程度	20%程度	10%未満
[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	41.7% 5/12	0.0% 0/1	31.3% 5/16	29.6% 8/27	23.1% 3/13	75.0% 21/28	75.0% 3/4	71.4% 10/14	66.7% 4/6	82.6% 19/23
	やや変わる	28.0% 7/25	41.2% 7/17	48.4% 15/31	25.8% 8/31	64.3% 9/14	50.0% 8/16	66.7% 2/3	75.0% 3/4	100.0% 2/2	50.0% 1/2
	全く変わらない	33.7% 28/83	31.6% 6/19	38.8% 19/49	47.6% 10/21	63.6% 7/11	64.7% 11/17	80.0% 4/5	0.0% 0/1	100.0% 3/3	88.9% 8/9

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表II-15(p.22)または図表V-21(P.84)参照

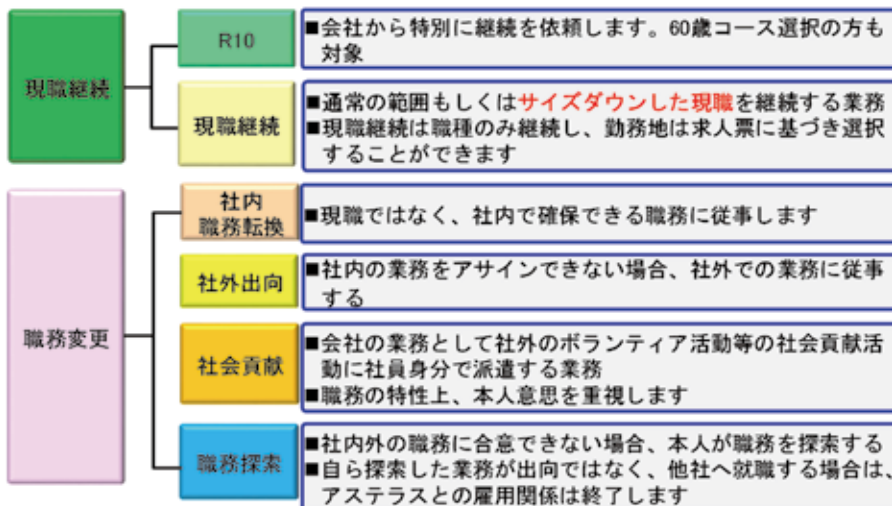
### 1-2. 社内外を含めた最適配置の検討

60歳以降の職務決定については、60歳まで勤めていた企業内だけで検討するのではなく、社外にも目を向けて配置を検討することが重要となる。具体的には、インタビュー調査結果によれば、「希望に応じて社外の仕事を紹介する」「グループ会社の仕事を紹介する」などが有用であろう。

### 1-3. 企業の好事例

アステラス製薬株式会社（p.215）では、定年後の業務・勤務地は公募制を採用している。社内外問わず、国内の業務・勤務地を会社が公開募集し、本人が応募し、面接等を経て決定される。60歳以降の提示職務は図表IV-3の通りとなる。

図表IV-3：60歳以降の提示職務 [図表VII-16(P.219)]



出所：アステラス製薬株式会社「アステラス製薬のシニア活用」

キヤノン株式会社（p.220）では、「キャリアマッチング」と呼ばれる社内公募制を導入しており、非管理職から管理職まで、本人の希望により部門を超えた異動が可能である。また、セカンドキャリア支援としてNCSP（New Career Support Plan）と呼ばれる仕組みも導入しており、勤続10年以上の社員が55歳以上60歳未満で退職する場合、退職金の加算給付や再就職支援のサポート等を受けることが可能となっている。これはリストラを目的とした仕組みではなく、「家業を継ぐ」「地元に戻る」「独立する」「転職する」「介護のため」「自身の健康上の理由で」などで制度を利用するケースが多くなっている。なお、同社ではこのようなハード面を整備することに加えて、きめ細やかな運用を行っている。定年の1年前と半年前に人事が一人ひとりと面談を行うとともに、本人の所属部門に確認し、求人ニーズがあればそのまま自部門で再雇用されるが、その他の場合には、社内公募の仕組みを利用して定年前と異なる部門で働くことを可能としている。



## 《60代の社員に対して企業が取り組むべきこと》

### 2. 納得感を高めるため、報酬は60代人材の仕事・スキル・評価に基づいて決定しよう

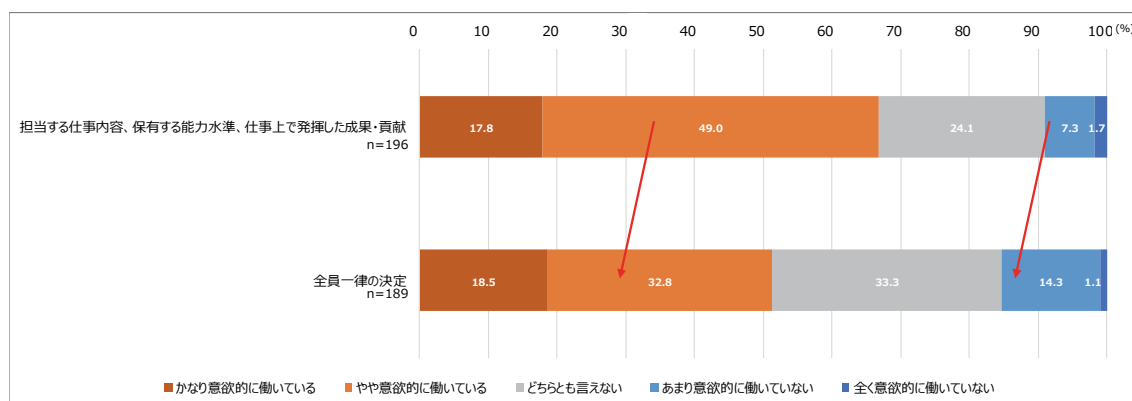
シニア人材が意欲高く働くために企業が取り組むべきこと2つ目として、処遇は、「60代人材の仕事・スキルなどに基づいて個別に決定し、評価結果を処遇に適切に反映させる」ことが重要といえる。

#### 2-1. 全員一律ではなく、個別の仕事内容・スキル・評価に基づいて処遇水準を決定する

60代人材を対象としたアンケート調査によれば、60歳以降の処遇決定については、「個別性を問わず全員一律に決定される会社」で働く60代人材よりも、「担当する仕事内容や保有する能力水準、仕事上で発揮した成果・貢献によって決定される会社」で働く60代人材の方が、より意欲が高いことが明らかとなっている。(図表IV-4)

インタビュー調査結果からも同様の示唆が得られており、「仕事の付加価値」や「仕事内容と経験・スキル」「現役時代からの職務内容の変化の度合い」などに応じて、個別に処遇水準を決定することが重要である。

図表IV-4 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「勤務先における60歳以降の年収の決定基準」  
[図表II-18(p.25)または図表V-26(P.89)]



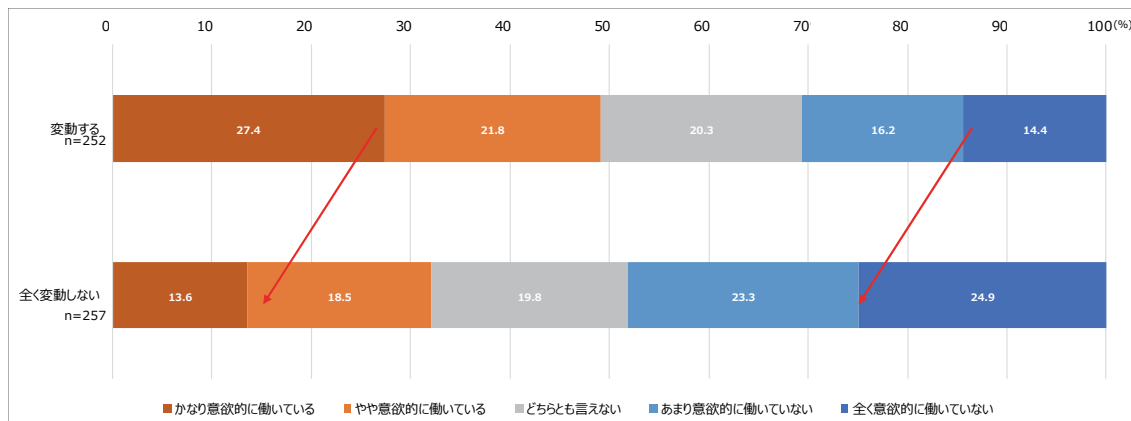
※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=385 (「その他」「わからない」を除外して集計)

#### 2-2. 60歳以降の処遇も、現役世代と同様、評価結果を適切に反映させる

個別の仕事ぶりやパフォーマンスを評価して、処遇(昇給や賞与)に反映させることは、現役世代では一般的に行われている。一方、シニア人材に対しても同様の取り組みを行っている企業は、アンケート調査では、509社のうち252社と半数程度に留まる。

この処遇への評価反映と仕事意欲の関係に着目すると、仕事や働きぶり、貢献などに応じて「処遇が変動する会社」で働く場合の方が、「変動しない会社」で働く場合と比較して、仕事意欲が高い人が多い傾向が明らかとなった。(図表IV-5) 現役世代以上に身体面・能力面などで「個別性」が幅広いシニア人材に対しても、現役世代同様に評価結果を処遇に反映させ、個々の貢献度に応じた昇給や賞与支給を行うことが重要といえるだろう。

図表IV-5（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「60歳以降の年収水準の変動性」の関係  
 [図表II-19(p.25)または図表V-27(P.90)]



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509（「大幅に変動する」「緩やかに変動する」を「変動する」として集計）

### 2-3. 企業事例

SCSK株式会社（p.210）のシニア正社員の資格（職務ランク）は職責に応じて5段階あり、その職務ランク内でさらに4段階のグレードが設定されている。職務ランクは定年前の資格ランクによって決定され、グレードは57～59歳の評価と期待貢献度に基づき、部門の判断によって決定される。給与は、職務ランクに応じて支給される基本給と、残業20時間相当分の健康手当から構成される。

図表IV-6：シニア正社員制度の概要 [図表VII-8(P.213)]

項目	内容	制度概要	
雇用身分	シニア正社員	期間の定めのない雇用契約（65歳定年） ※正社員を定年（60歳）した後、新たな正社員契約を締結	
資格	職務ランク	担当する職責の水準に応じて5段階の職務ランクを決定	
	グレード	期待貢献度に応じて、職務ランク毎に4段階のグレードを決定	
評価	貢献度評価	目標管理制度を通して組織への貢献度を評価（グレードの決定に反映）	
報酬	例月給与	基本給	職務ランクに応じて支給
		業務手当	残業20時間相当分の健康手当（いわゆる残業手当）を支給
	賞与	グレード別加算	期待役割を反映したグレードに応じた額を支給
	その他	専門性認定手当・一時金	専門性認定制度（社内認定制度）の専門性レベルに応じた手当（年1回の手当もしくは一時金）を支給
勤務	原則フルタイム勤務	フルタイム勤務を原則に、必要に応じ個別契約として短時間勤務とする場合あり	

出所：SCSK株式会社「SCSKのシニア正社員制度」

キヤノン株式会社（p.220）においても、再雇用時の処遇は、職務内容（定型業務か／非定型業務か／固有の経験を要する業務か、など）に応じて3つに区分される。それぞれの区分ごとに基本給や賞与が決まり、人事評価に応じた期末加算も行っている。

大和ハウス工業株式会社（p.206）の「65歳定年制」では、4つのコースを用意し、各人の役割に

応じたきめ細かなコース分けを行っていることが特長である。ライン長に留まる理事・シニアマネージャーコースについては、基本的に年収水準は下がらない制度となっているが、役職定年するメンター・プレイヤーコースについては、59歳時の6～7割の年収水準となる。賞与については、60歳未満の社員と同様、組織業績や個人査定によって変動する仕組みを採用し、「役割」と「評価」を処遇に反映させることで、シニア社員のモチベーション向上を図っている。（図表IV-7～8）

図表IV-7：各コースに期待される役割 [図表VII-3(P.208)]

	役職定年	役割	名称
理事コース	対象外	役職定年の例外として引き続き ライン管理職の役割を担う (事業所長、本社部門長格)	常務理事、 理事、副理事
シニアマネージャーコース	対象外	同上 (事業所の部門責任者格)	事業部長、 所長、部長、 課長 等
メンターコース	対象	自身の人脈、経験、知識を後進に 指導・伝承することが主業務	シニアメンター
プレイヤーコース	対象	ベテランプレイヤーとして、 現業の第一線での業務を担う	シニアエキスパート、 シニアスタッフ

出所：大和ハウス工業株式会社「大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み」

図表IV-8：65歳定年制における処遇 [図表VII-4(P.209)]

	従前の「嘱託再雇用」	「65歳定年制」
基本給	60歳到達時の「資格級」と「毎 年の査定」により決定 (59歳までとは別テーブル)	理事：独自体系 シニアM：59歳時と同額 上記以外：同左(59歳までとは別)
手当	原則、対象外	職員対象の手当が復活 (住宅手当、単身赴任帰省旅費、 職種毎のインセンティブ給 等)
賞与	年間2ヶ月の固定	一般社員と同様に、組織業績および 個人査定により変動 (支給率は原則、2/3程度)
年収水準	現役時(59歳)の5～6割	理事・シニアM：59歳とほぼ同水準 上記以外：59歳の6～7割

出所：大和ハウス工業株式会社「大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み」

## 《60代の社員に対して企業が取り組むべきこと》

### 3. 安心感・満足感を高めるため、60代人材本人の就労ニーズに合った活用方法を検討しよう

シニア人材が意欲を高く持って働くために企業が取り組むべきこと3つ目として、「シニア人材の就労ニーズに合った活用を行い、安心感・満足感を高める」ことが重要となる。

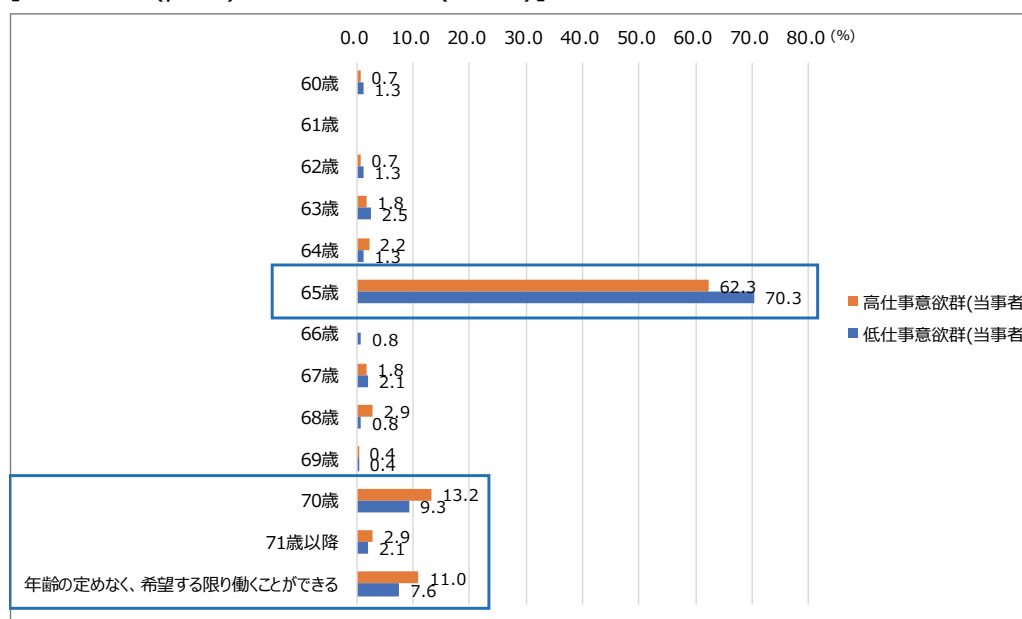
#### 3-1. 就労ニーズに合った活用とは

就労ニーズとは、具体的には、60代人材を対象にしたアンケート調査によれば、「勤続可能年齢の長さ」「柔軟な働き方を支える仕組みがあるかどうか」「希望勤務地が実現するか」といった内容が挙げられる。

#### 3-2. 勤続可能年齢を長くし、安心感を醸成する

希望する限り70歳以降も働くことができる会社の場合は、意欲的に働いている60代人材が多い傾向にあり、長く働くことができることの安心感と意欲には相関があると伺える。(図表IV-9)

図表IV-9 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「希望した場合の勤続可能年齢」の関係  
[図表II-21(p.27)または図表V-51(P.111)]



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

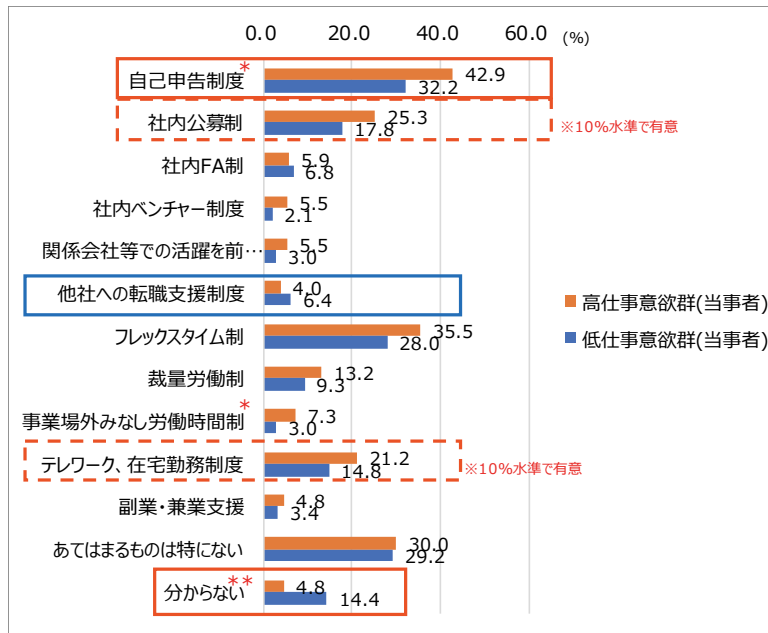
※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表II-15(p.22)または図表V-21(P.84)参照

#### 3-3. 柔軟な働き方を支える仕組みを整備する

「柔軟な働き方を支える仕組み」の代表には、「フレックスタイム」「裁量労働制」「テレワーク、在宅勤務」などが該当し、これらの仕組みが整備されている会社で働く60代人材は、意欲的に働いている人が多い傾向が見られた。(図表IV-10) 諸制度を整備することの重要性については、50代人材を対象とした個人アンケート調査においても示唆されており、上記の各種制度整備されている会社の方が、「60

代人材がいると仕事がしやすくなる」と感じている 50 代人材の割合が多い傾向にあった。(図表IV-11)  
 ここからも、職場で周囲から高く評価され、活躍する 60 代人材を輩出するためには、諸制度を整備する  
 ことが重要であるといえる。

図表IV-10 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「諸制度の導入状況」の関係  
 [図表 II -22(p.28)または図表 V -70(P.134)]



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 II -15(p.22)または図表 V -21(P.84)参照

図表IV-11 (50 代対象) : 「60 代人材がいる職場の仕事のしやすさ」と「諸制度の導入状況」  
 [図表 II -28(p.33)または図表 V -40(P.101)]

	全体	研修受講経験者(一回以上)	研修受講経験者(一回以上)	非経験者(研修受講経験無)	柔軟な働き方を支援する制度	やりたい仕事に就くことを支援する制度	社外での活躍を支援する制度	その他	60 代人材の 1 週間の労働日数(週 4 日以下の割合)	60 代人材の 1 日の労働時間(1 日 6 時間以下の割合)	60 代に 40% 以上給与が減る割合	60 代に 0% ~ 20% 給与が減る割合
[Q14]あなたは60歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。	515	187	28	424	397	59	207	99	43	207	58	
仕事がしやすくなる	113	88.5%	11.5%	88.5%	91.2%	13.3%	31.9%	23.0%	5.3%	38.9%	13.3%	
仕事がいにくくなる	102	85.3%	14.7%	77.5%	81.4%	8.8%	38.2%	19.6%	14.7%	40.2%	7.8%	
		100/113	13/113	100/113	103/113	15/113	36/113	26/113	6/113	44/113	15/113	
		87/102	15/102	79/102	83/102	9/102	39/102	20/102	15/102	41/102	8/102	

※各行・列の中で最も割合が大きい者に色づけしている

※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

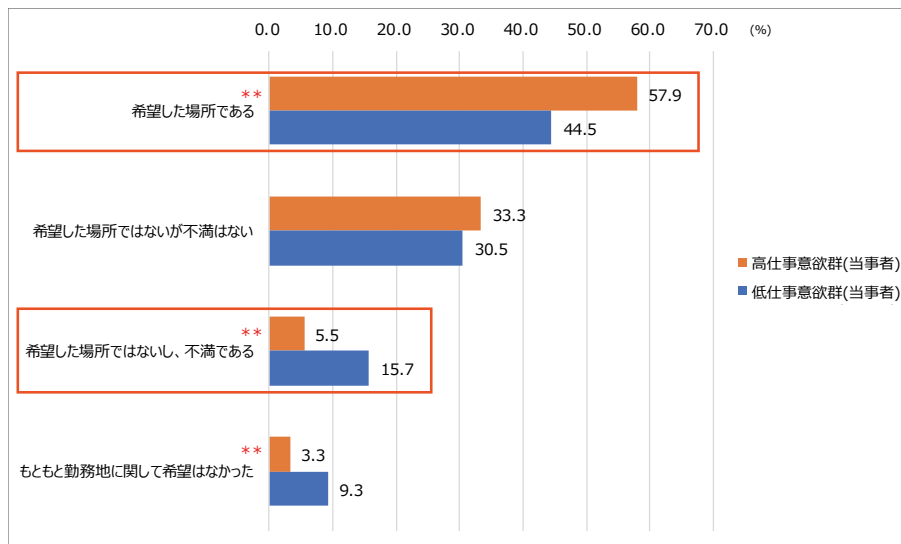
※諸制度の詳細は、図表 II -29(p.33)または図表 V -33(p.95)参照

### 3-4. 希望する勤務地への配属で、満足感を高める

「希望勤務地の実現」については、希望した勤務地で働く60代人材の方が、そうでない60代人材と比較して、仕事意欲を高く維持して働いている傾向が見られた。(図表IV-12)

ただし、単に「希望勤務地に転勤させればよい」ということではないことには留意されたい。勤務地同様、「50代までに獲得したスキルを十分活用できる」ということも同様に重要となる。個人アンケート調査では、「希望勤務地であっても、50代までに獲得したスキルを60%程度以下しか活かしていない」場合は、低仕事意欲群の割合が多い傾向が明らかとなっている。(図表IV-13) この「スキルの活用度」と仕事意欲の関係性についての詳細は、提言1を参照されたい。

図表IV-12 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「希望勤務地の実現度合い」の関係  
[図表II-23(p.29)または図表V-69(P.133)]



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表II-15(p.22)または図表V-21(P.84)参照

図表Ⅳ-13（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「希望勤務地の実現度」「スキル活用度」の関係  
 [図表Ⅱ-24(p.29)または図表Ⅴ-34(P.96)]

高仕事意欲群(当事者)の割合 【Q14】 (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。	
		70%程度以上	60%程度以下
[Q34]現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。	希望した場所である	68.9% 131/190	37.0% 27/73
	希望した場所ではないし、不満である	40.9% 9/22	20.0% 6/30

低仕事意欲群(当事者)の割合 【Q14】 (どちらとも言えない) (あまり意欲的に働いていない) (全く意欲的に働いていない)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。	
		70%程度以上	60%程度以下
[Q34]現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。	希望した場所である	31.1% 59/190	63.0% 46/73
	希望した場所ではないし、不満である	59.1% 13/22	80.0% 24/30

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表Ⅱ-15(p.22)または図表Ⅴ-21(P.84)参照

### 3-5. 企業事例

企業では、「シニア人材の就労ニーズに寄り添った活用」を実現するべく、様々な施策が講じられている。たとえば、大和ハウス工業（p.206）の「アクティブ・エイジング制度」では、年齢に上限を設けておらず、一定の条件を満たせば本人が望む限り勤務することが可能である。勤務形態を週4日としている点も、シニア後期の就労ニーズを加味した工夫といえるだろう。実際にアンケート調査でも、週4日以下の働き方を認める企業の方が、「60代人材がいると仕事がしやすくなる」と感じている50代人材の割合が多い傾向にあった。

キヤノン株式会社（p.220）の「シニア雇用制度」においても、業務上の支障が無ければ、フルタイムだけでなく、本人の希望に応じて週4日や週3日のパートタイム勤務も可能な仕組みが導入されている。

## 《60歳前（主に50代）の社員に対して企業が取り組むべきこと》

### 4. 社員に対して、中長期的なキャリアプラン・ライフプランを見通す機会を継続的に提供しよう

シニア人材が意欲高く働くために企業が取り組むべきこと4つ目として、「社員に対して、中長期的なキャリアプランを見通す機会を継続的に提供する」ことが重要といえる。

#### 4-1. スキルの棚卸とシニア期のキャリアプランを考える機会の重要性

60代人材を対象としたアンケート調査結果では、現在意欲的に働いている60代人材は、「研修を受講し、役に立った」と感じた人の割合が多く、中でも「かなり意欲的に働いている」シニア人材に注目すると、20代～60代前半まで全ての時期において、「研修を受講し、役に立った」と感じている人の割合が、全体と比較して顕著に多かった。（図表IV-14）

また、50代人材を対象としたアンケートにおいても、キャリア研修が整備されていない会社に比べて、整備されている会社の方が、「60代人材がいると仕事がしやすくなる」と感じている50代人材の割合が多い傾向にあった。

インタビュー調査によれば、それらの研修において重要となることは、「60歳を迎えるタイミングで雇用・処遇が大きく変化することに備える研修内容とすること」であると指摘されている。具体的には、「給与は下がる場合でも十分生活ができるという安心感を醸成すること」、「これまでのキャリアを振り返って、本当にやりたい仕事を見つけること」の二点が、シニアに向けたキャリア教育において重要であると思料される。また、キャリア教育に加えて、マネー教育についても重要性が示唆された。現役時代と比較して確かに給与は下がるものの、生活出来ない水準ではないことをしっかりと伝え、漠然とした不安を解消するとともに、具体的な準備をさせることが重要といえる。

図表IV-14（60代対象）：「現在の意欲」と『研修を受講し、役に立った』と感じる人の割合

[図表II-20(P.27)または図表V-29(P.92)]

	n	20代	30代	40代	50代前半	50代後半	60代前半
全体	509	36.0% 183/509	37.7% 192/509	35.0% 178/509	21.6% 110/509	16.9% 86/509	6.9% 35/509
かなり意欲的に働いている	85	41.2% 35/85	43.5% 37/85	42.4% 36/85	36.5% 31/85	32.9% 28/85	12.9% 11/85
やや意欲的に働いている	188	41.5% 78/188	43.1% 81/188	40.4% 76/188	25.5% 48/188	19.1% 36/188	10.1% 19/188
どちらとも言えない	155	31.0% 48/155	34.2% 53/155	29.7% 46/155	16.1% 25/155	11.6% 18/155	1.9% 3/155
あまり意欲的に働いていない	69	30.4% 21/69	29.0% 20/69	26.1% 18/69	8.7% 6/69	5.8% 4/69	2.9% 2/69
全く意欲的に働いていない	12	8.3% 1/12	8.3% 1/12	16.7% 2/12	0.0% 0/12	0.0% 0/12	0.0% 0/12

[比率の差]

- 全体 +10ポイント
- 全体 +5ポイント
- 全体 -5ポイント
- 全体 -10ポイント

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※「研修を受講し、役に立った」「実施したが、役に立たなかった」「受講していない」の内、「研修を受講し、役に立った」と感じる人の割合であり、合計は100にならない。



## 4-2. 企業事例

アステラス製薬株式会社 (p.215) では、定年後のキャリア検討を推進する施策として様々な機会を提供している。自身のキャリアを上司と考える「キャリアデザイン面談」や、48歳・54歳では、年金や本人のキャリア志向を確認しながら今後のキャリアを考える ACOP (Astellas Career Ownership Program) を実施している。(図表IV-15)「60歳はゴールではなく、リ・スタート地点である」というメッセージを伝え、リ・スタート前に準備を進めてもらうため、ACOP self-discovery 編、Life integration 編は、シニア人材の活躍にとって重要な位置づけとなっている。ACOP は、30歳で実施する、社内での自身のキャリアを考えてもらう Self-Branding 編もあるが、ACOP self-discovery 編、Life integration 編では、自身の「人生」と「仕事・キャリア」について深く考えるとともに、考えるために必要な情報 (マネープラン・キャリア分析等) を提供することを目的としている。

図表IV-15 : ACOP 体系 [図表VII-11(P.216)]



出所：アステラス製薬株式会社「アステラス製薬のシニア活用」

## 《60歳前（主に50代）の社員に対して企業が取り組むべきこと》

### 5. チーム組成できる能力・マインドを育むため、社員に変化対応力を高める経験を積ませよう

シニア人材が仕事意欲を高く持って働くために企業が取り組むべきこと5つ目として、「社員に変化対応力を高める経験を積ませ、チーム組成できる能力・マインドを育む」ことが肝要といえる。

#### 5-1. シニア人材として活躍するために必要となるマインド

インタビュー調査から、シニア人材の仕事意欲・活躍と、「周囲との人間関係に関する能力・マインド」には、一定の傾向が見られた。定年後も仕事意欲高く活躍を続けるためには、60歳以前のポジションに執着することなく、「若手をサポートする立場になるということを自覚する」「周囲から期待されることをまずは受け入れ、何でもやってみる」といったマインドを持つことが重要であると思料される。

#### 5-2. マインドチェンジを支える「変化対応力」

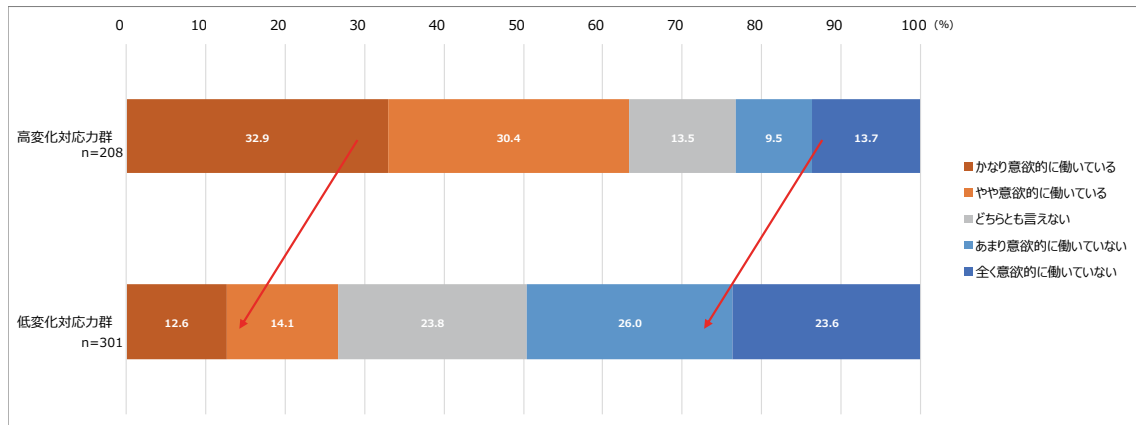
上記のようなマインドを持つためには、アンケート調査によれば、「変化対応力」の高さが重要であることが明らかとなった。変化対応力を高める習慣を日頃から行なっている「高変化対応群」は、「低変化対応群」と比較して、意欲高く働いている60代人材が多い傾向が見られた。また、この「高変化対応群」は、「低変化対応群」に比べて意欲的に働いており、かつ、職場において周囲の同僚と良好な人間関係を築けている人の割合が多い傾向も見られた。（図表IV-16・17）

なお、変化対応力とは「知的好奇心」「学習習慣」「チャレンジ力」の3つで構成され、それぞれ、「日頃から他社や他業界の人と幅広いネットワークを持つ」、「将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強する」、「自分とは異なる意見や考えを積極的に聞く」などの経験で定義される。

すなわち、60歳以降の適応を促して活躍を引き出すためには、企業は、上記のような変化対応力を高めるための経験を日頃から社員に積ませることが求められる。

図表IV-16 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「変化対応力」の関係

[図表II-33(p.40)または図表V-44(P.103)]

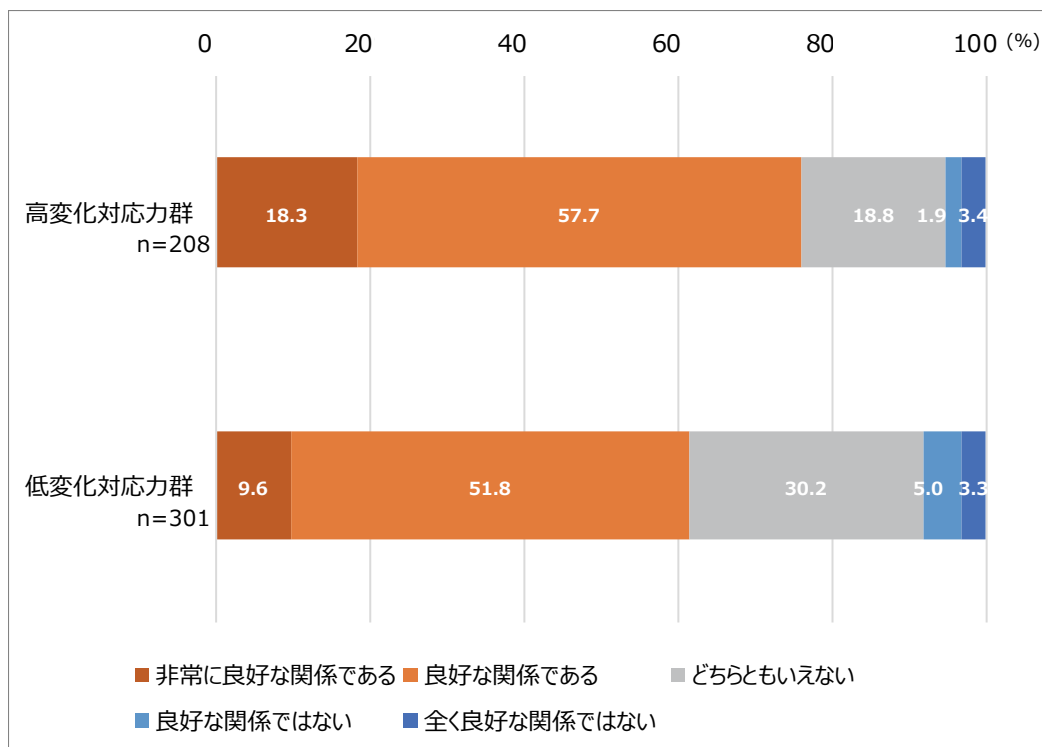


※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表II-35 または図表V-43(P.103)参照

図表IV-17 (60代対象) : 「変化対応力」と「職場の人間関係」の関係

[図表II-34(p.40)または図表V-45(P.104)]



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表II-35 または図表V-43(P.103)参照

### 5-3. 企業事例

キヤノン株式会社（p.220）では、「定年 1 年前説明会」を実施するなど、定年を迎える社員がスムーズにマインド・リセットできるよう支援している。さらに、54 歳以上の管理職を対象として、各界の実務家や専門家を招いた「セカンドキャリア研究セミナー」も開催し、50 代からの自己変革の心構えや副業の可能性、シニアの転職事情について理解を深める機会を提供している。さらに来年からは、57 歳の管理職のうち希望者を対象とした休日土曜日開催の意識改革のセミナーも予定している。

SCSK 株式会社（p.210）ではラーニングカルチャーの醸成を重視しており、能力開発について「コツコツ活動しよう」という意味を含めた「コツ活」という制度がある。この制度は、シニアだけではなく役職員を含む全社員を対象に、業務時間外に行った自主的な学び活動に対し、購読補助の支給や研修機会の提供など、さらなる学びの機会を提供している。また、全社員に毎月定額を支給し、自律的・主体的な学びの習慣化を支援するための「学び手当」という施策も存在する。

## 《60歳前（主に50代）の社員本人が取り組むべきこと》

### 6. 自らの強みを発揮できる新たな専門性やスキルを磨き続け、Employabilityを高めよう

60歳以降も仕事意欲高く、生き活きと働き続けるために、今後シニア期を迎える社員が日頃から取り組むべきこと1つ目の課題として、早期から「自らの専門性やスキルを磨き続ける」こと、これにより、自身のEmployability（雇用される力）を高めることが重要といえる。

#### 6-1. 専門性やスキルを磨き続けることの重要性

提言1でも述べたとおり、60代人材を対象としたアンケート調査によれば、50代後半に担当していた仕事内容が大幅に変わる場合でも、50代までに獲得したスキルが60%～70%程度活用できている60代人材は、意欲的に働いている傾向が見られた。

これと同様の結果が、60歳以降も仕事意欲を高く持って活躍している社員を対象とした、シニアインタビュー調査でも示唆された。対象者が60歳を迎えるまでに経験した職務は多様であったが、いずれも比較的早期の段階で、組織のマネージャーまたはプロジェクトのマネージャーを担っているケースが多く、高い専門性を有している傾向が見られた。また、そういった主業務に閉じることなく、何らかの形で後進の指導・育成を担当しているケースも多く見られた。

現在は、後進の指導・育成や現場支援など上記で培ったスキル・専門性を活かせる職務を担っていることから、いずれの対象者も、金銭面では満足していると言えなくとも、現在の職務に対して満足度が高かった。「自分の専門領域を広げること」、「自身の専門性を次の世代に引き継ぐこと」、「やりたい仕事ができていること」など、達成感や成長実感がやりがいとして挙げられている。

以上のように、60歳を迎えても意欲高く働き続けるためには、60歳を迎える前段階でいかに専門性を高めるかが重要であるといえる。

#### 6-2. 専門性やスキルの磨き方

専門性やスキルを磨くための取り組みとしては、『「学び」を支える“学習習慣”のある人材の確保・育成に向けた人事戦略に関する調査研究報告書』（企業活力研究所、2019）が参考となる。

この調査では、「学習習慣のある人材は、どのような特徴を有するか」を調査した研究で、いくつかの具体例が示唆されている。たとえば、担当職務の変更や仕事上の環境変化は、本人の学習習慣を促進する可能性があると考えられている。

また、他社や他業界の人と幅広いネットワークを構築することの重要性も指摘されている。

（図表IV-18・19）

このように、高い専門性やスキルは、一朝一夕には身につくものではない。社員は、研修など会社から与えられる教育機会を待つだけでなく、20代～30代などキャリア早期の段階から、継続的かつ積極的に、自らの専門性・スキルを磨き続けることが重要といえるだろう。

図表IV-18：学習習慣とその他の仕事上の環境変化

[Q11] あなたは、これまでに以下のような経験がありますか。当てはまる選択肢をすべてお答えください。

		横%	仕事の難 度が大幅 に上がる	新規事業 の立上げ に携わる	起業する	副業や兼 業を行う	海外の事 業所で半 年以上勤 務する	事業縮小 などで職 場や仕事 がなくなる	所属会社 が他社と 合併・統 合される	会社から 表彰され る	選抜型研 修等のメン ンバーに 選ばれる	当てはま るものは ない
全体		824	32.5	23.5	1.3	5.9	4.9	10.1	14.1	23.2	14.4	36.9
学習習慣 の有無別	学習習慣がとてもある	70	57.1	47.1	4.3	14.3	8.6	15.7	10.0	38.6	32.9	15.7
	学習習慣がある	239	38.1	33.5	2.9	9.2	6.3	12.1	14.6	28.5	18.0	28.5
	学習習慣がややある	198	33.3	23.2	0.5	5.6	3.5	9.1	15.7	23.2	13.6	34.3
	学習習慣がない	317	22.4	11.0	0.0	1.9	3.8	7.9	13.6	15.8	8.2	49.5

出所：企業活力研究所、2019

図表IV-19：学習習慣と多様な人材との業務経験

[Q12]あなたは、これまでに以下のような人と一緒に仕事をした経験がありますか。

		横%	出産・育 児のため に勤務時 間に制約 がある人	介護のた めに勤務 時間に制 約がある 人	療養のた めに勤務 時間に制 約がある 人	経験者採 用(中途 採用)の 人	他社の人 (他社との 共同プロ ジェクト 等)	他社の人 (派遣社 員・請負 社員等)	他社の人 (関連会 社からの 出向者 等)	外国籍の 人	海外勤 務・留学 経験のあ る人	障がい のある 人	女性の上 司	自分より 年下の上 司	自分より 年上の部 下	当てはま るものは ない
全体		824	54.4	9.7	14.3	54.5	27.1	38.5	24.5	24.9	24.5	16.5	35.3	29.1	37.4	10.0
学習習慣 の有無別	学習習慣がとてもある	70	68.6	22.9	25.7	68.6	41.4	48.6	40.0	38.6	45.7	35.7	45.7	30.0	44.3	8.6
	学習習慣がある	239	58.2	15.9	19.2	57.7	31.4	43.5	24.7	30.1	30.5	17.6	36.0	28.5	43.9	5.4
	学習習慣がややある	198	54.5	4.0	12.6	55.6	29.8	38.4	24.7	22.2	21.2	15.2	27.3	26.3	32.8	9.6
	学習習慣がない	317	48.3	5.7	9.1	48.3	18.9	32.5	20.8	19.6	17.4	12.3	37.5	31.2	33.8	13.9

出所：企業活力研究所、2019

### 6-3. Employability を高めるための新たな専門性やスキル

上記のとおり、60歳以降も仕事意欲を高く持って活躍するためには、専門性やスキルを磨き続けることは重要であるが、その根底にある「Employability を高める」という目的を意識することも欠かせない。

極めて高い専門性・スキルを保有していたとしても、「会社が求めるスキル」にギャップが生じている場合は、その会社では専門性を発揮する機会を訪れない。また近年は、デジタル分野をはじめとして、「求められるスキル」が目まぐるしく変化する時代である。単にこれまでの経験で培った専門性・スキルを活用するだけでは、会社の期待に添わない場合も少なくないと考えられる。

以上のように、Employability を高めるためには、「自身の専門性やスキル」と「会社が求めている専門性・スキル」を重ねるように、時代に即した新たな専門性を身に着け続けるよう努めることが肝要といえるだろう。実際、インタビュー調査の結果では、「自身の専門性を次の世代に引き継ぐ」という、会社から求められている役割を全うすることに加えて、「自分の専門領域をさらに広げる取り組み」にも、積極的に取り組んでいるという傾向が見られた。(p.37 および p.176~178)

上記の一助となるのが「キャリアの棚卸し」であるが、詳細については提言 8 で記述する。

## 《60歳前（主に50代）の社員本人が取り組むべきこと》

### 7. キャリアオーナーシップを持ち、定期的にスキルの棚卸やキャリアプランの検討を続けよう

60歳以降も意欲高く、生き活きと働き続けるために、今後シニア期を迎える社員が日頃から取り組むべきこと2つ目の課題として、「キャリアオーナーシップを持ち、定期的にスキルの棚卸やキャリアプランの検討を続けること」が重要といえる。

#### 7-1. 自らの専門性・スキルを定期的に見直すことの重要性

シニア期においては、提言6で述べたように、「自らの専門性やスキルを磨き続け、Employabilityを高める」ことが重要であるが、そのような専門性・スキルを定期的に見直すことの重要性についてもインタビュー調査で指摘されている。

インタビュー対象者からは、意欲高く働くための重要課題として、「会社から求められる仕事に従事する」というマインドから、「本当にやりたい仕事に従事する」というマインドにチェンジすることが挙げられた。

こういったマインドチェンジに奏功した取り組みとしては、「60歳に到達する以前から、それまでのキャリアを振り返って自身のスキルを棚卸し、今後のキャリアプランを検討すること」が有用とされている。

また、提言5でも述べたとおり、変化対応力と意欲の相関に関するアンケート調査結果では、変化対応力には「キャリアを振り返って、自分のスキルや能力を確認する」という構成要素が含まれるが、この変化対応力が高いほど意欲的に働いている60代人材が多いという結果が見られた。（図表IV-17）この結果からも、日頃から自らの専門性・スキルを定期的に見直すことは重要であるといえるだろう。

#### 7-2. キャリアオーナーシップとは

キャリアオーナーシップ推進機構<sup>1</sup>によれば、『「自分のキャリアは自分のものであることを自覚し、自らどうしたいのか、どうなりたいのか、どうあるべきなのかを考え、納得のいく仕事、働き方を続けていくために、行動していこう」という当事者意識を強く持つこと』とされている。

実際、インタビュー調査の対象者の中には、「自分のキャリアは自分で作るもの」と考える者が複数人存在し、定年後に希望する職務内容を自らプレゼンして現在の職務を獲得したケースも見られた。

また、60歳や65歳はキャリアの通過点であり、すでに70歳、80歳まで見据えているケースも見られた。

このように、社員はキャリア早期から専門性・スキルを磨き続けるとともに、20代、30代、40代、50代などの節目で、それまでの職務経験やそこで培った専門性・スキルを棚卸し、今後のキャリアプランを見通すことが重要といえる。企業から提供されるキャリア研修などもその機会のひとつであるが、個々の多様性が広がる人生100年時代においては、キャリアオーナーシップを持って、自ら習慣化することが重要なのではないだろうか。

<sup>1</sup> キャリアオーナーシップ推進機構（COPO）・・・ <https://careerownership.jp/operation/>

## 《60歳前（主に50代）の社員本人が取り組むべきこと》

### 8. 会社一辺倒ではなく、職場以外での活動範囲を広げよう

60歳以降も意欲高く、生き活きと働き続けるために、今後シニア期を迎える社員が日頃から取り組むべきこと3つ目の課題として、日頃から「会社一辺倒ではなく、職場以外での活動範囲を広げる」ことが重要といえる。

#### 8-1. 「職場以外での活動範囲を広げること」が、シニアの意欲・職務に与える影響

インタビュー調査によれば、プライベートの状況（仕事以外の活動）については、全体に共通する傾向までは見られなかったものの、積極的に社外で活躍する対象者も存在し、それらの社外活動が現在の職務と相乗効果を生むという指摘も見られた。

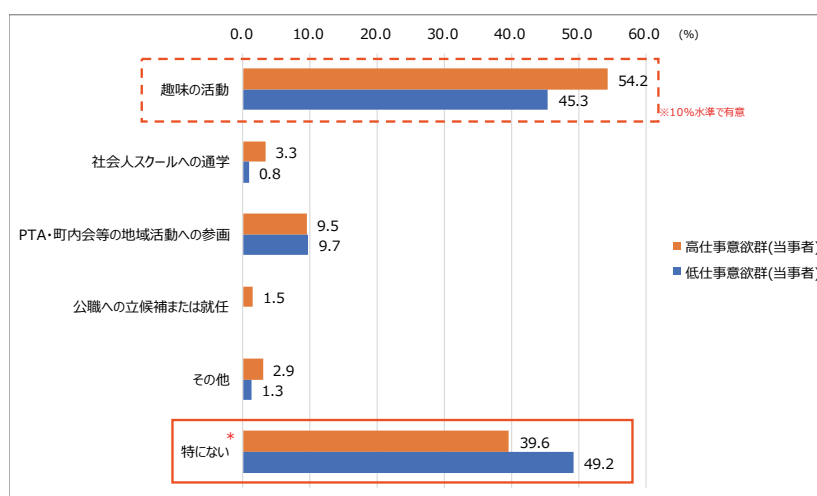
この結果は、アンケート調査における「仕事以外の活動」とも符合する。60代人材の「仕事意欲の高さ」と「仕事以外の活動状況」の相関を調査した結果、仕事以外で趣味の活動を行っている60代人材の方が、60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向にあった。（図表IV-20）

以上を踏まえると、本人が日頃から積極的に職場以外での活動を行うことが重要であるとともに、企業側もキャリア教育の一環として、外部との接点を増やす取り組みは積極的に実施することが有用といえる。

具体的には、働き方改革・業務効率化などによって労働時間を短縮し、捻出した時間で社外の人脈を形成する、兼業・副業を行うなどの取り組みが想定される。実際、企業が今後積極的に取り入れるべき制度として、インタビュー調査では、「挑戦する風土を醸成するため、兼業・副業を解禁するべき」という指摘がなされた。これは、先述の提言3「安心感・満足感を高めるため、シニア人材本人の就労ニーズに合った活用方法を検討しよう」にも関連性の高い指摘といえる。

図表IV-20（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「仕事以外の活動状況」の関係

[図表II-37(p.42)または図表V-75(P.139)]



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表II-15(p.22)または図表V-21(P.84)参照



## 8-2. 「職場以外での活動範囲を広げること」は、仕事の棚卸やキャリアプランの立案にも有用

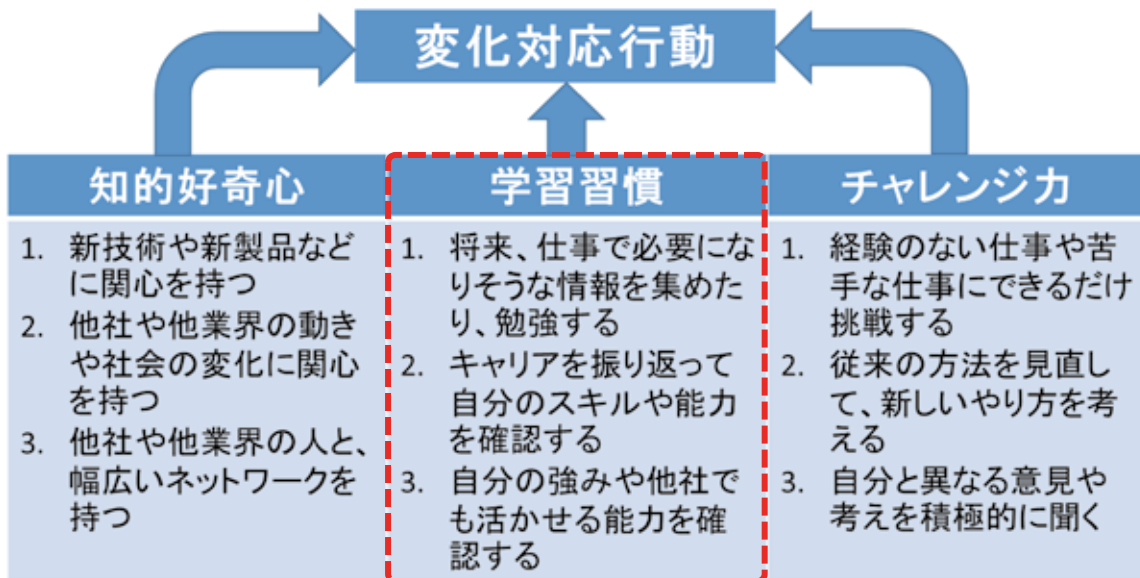
職場以外での活動については、『「学び」を支える“学習習慣”のある人材の確保・育成に向けた人事戦略に関する調査研究報告書』（企業活力研究所、2019）も参考になる。この調査研究における「学習習慣」とは、本調査研究における「変化対応力」のうちの1つの構成要素であり、「将来仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強したりする」「キャリアを振り返って、自分のスキルや能力を確認する」「自分の強みや他社でも活かせる能力を確認する」の3つで定義されるものである。（図表IV-21）

この調査結果によれば、「職場以外での経験が、学習習慣の形成に大きな影響を与える可能性」が示唆されている。具体的には、異文化交流や地域コミュニティへの参画経験が、学習習慣と特に高い関連性があることが判明している。（図表IV-22）また、学習習慣がある人は、他社や他業界の人と幅広いネットワークを構築するという行動特性を有する傾向があることも明らかになっている。

実際、本調査研究のインタビュー調査においても、社外との人的ネットワークを非常に大切にしているという回答や、それらを通じて自らの専門性の棚卸・キャリアプランの立案ができたという指摘が得られている。

このように、社員は会社一辺倒になるのではなく、日頃から積極的に職場以外での活動を広げることによって、自らの専門性やスキルの深さだけでなく、幅も広げることができるのではないだろうか。キャリア早期からこういった活動に取り組むためには、業務効率を高めて労働時間を短縮し、異文化交流や地域コミュニティへの参画、社外との人的ネットワークを構築・維持したりなど、職場外での活動範囲を積極的に広げていくことが期待される。

図表IV-21：変化対応行動と学習習慣の関係 [図表VII-34(P.237)]



出所：佐藤博樹、松浦民恵『「変化対応行動」と仕事・仕事以外の自己管理』（日本キャリアデザイン学会第15回研究大会報告、2018年9月16日）

図表IV-22：学習習慣と職場以外での経験

[Q13]あなたがこれまでに経験したことがあるものを全てお選び下さい。



出所：企業活力研究所、2019

## **第2部 調査結果の詳細**

## V. アンケート調査結果

### 1. 調査概要

60 代人材や、60 代人材が職場にいる方を主な対象として、環境要因・内的要因の視点から、どのような要素が当人の意欲に影響を与えるか把握することを主目的として WEB アンケート調査を実施した。また、60～64 歳を対象とした調査票（当事者アンケートと表記）、50～59 歳を対象とした調査票（第三者アンケートと表記）の 2 種を用いた。

WEB アンケート調査の概要は以下の通りである。

調査地域：全国

対象者性別：男性

対象者年齢：当事者アンケート 60～64 歳、第三者アンケート 50～59 歳

対象者属性：300 人以上規模の会社社員

対象者職種：ホワイトカラー全般

集計対象者数：当事者アンケート 509 名、第三者アンケート 515 名

※当事者アンケートの回答者数は 515 名だが、現在役員を務めている者 6 名を除外して集計

調査時期：2019 年 12 月 13 日(金)～2019 年 12 月 14 日(土)

集計結果の単位：原則、単位は%で表示

調査票の概要は以下の通りである。

図表 V-1：個人アンケート調査における設問の内容

**当事者アンケート(対象:60~64歳)**

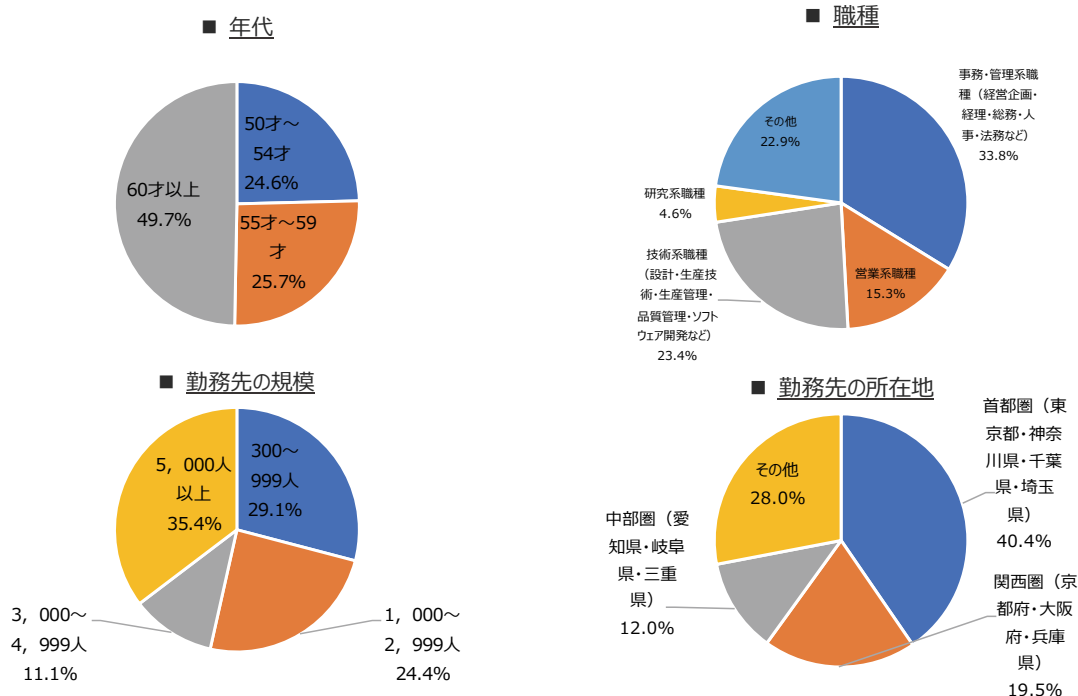
パート	着眼点	設問の内容	設問番号
I	プロフィール	年齢・職場における60歳以降社員の有無・勤務先の従業員規模・勤務先の業種・50代後半時の職種・現在の職種・勤務先の所在地・管理職経験の有無・役職・勤続年数・入社経緯・定年後再雇用経験の有無・役職定年制の適用経験の有無	Q1~13
II	仕事意欲・貢献の度合い	仕事意欲の度合い・仕事意欲の変化・仕事をする上で重視する/しない要素	Q14~16
III	環境要因	定年の年齢・希望者の継続勤務可能年齢・勤続希望・1日の平均労働時間・1週間の平均労働日数・個別面談の時期・現在の年収・年収の変化・処遇の決定方法・仕事による処遇の変動・仕事の変化・仕事の希望・役職の変化・スキルの活用度・学びの必要性・学びの状況・給与水準の妥当性・勤務地の希望・職場の人間関係構築・仕事の役割・キャリア研修の実施状況・各種制度の状況	Q17~38
IV	内的要因	転職や出向経験・出世のスピード・有能感・変化対応行動・収入の必要性・配偶者の収入・副業や兼業の状況・仕事以外の活動	Q39~46

**第三者アンケート(対象:50~59歳かつ職場に60代人材がいる方)**

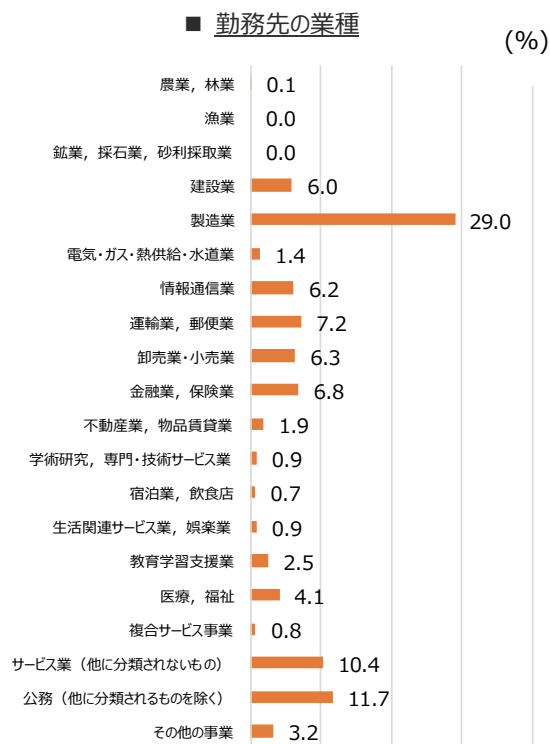
パート	着眼点	設問の内容	設問番号
I	プロフィール	年齢・職場における60歳以降社員の有無・勤務先の従業員規模・勤務先の業種・現在の職種・勤務先の所在地・管理職経験の有無・役職・勤続年数・入社経緯・役職定年制の適用経験の有無	Q1~11
II	仕事意欲・貢献の度合い	シニア社員の仕事意欲の度合い・仕事意欲の低いシニア社員の要因・シニア社員との仕事・回答者自身の勤続希望	Q12~15
III	環境要因	定年の年齢・希望者の継続勤務可能年齢・勤続希望年齢・1日の平均労働時間・1週間の平均労働日数・年収の変化・処遇の決定方法・仕事による処遇の変動・仕事の変化・仕事の希望・役職の変化・スキルの活用度・給与水準の妥当性・勤務地の希望・職場の人間関係構築・仕事の役割・キャリア研修の実施状況・各種制度の状況	Q16~33

回答者の基本属性は以下の通りである。

図表 V-2 : 回答者の年代・職種・勤務先の規模・勤務先の所在地



図表 V-3 : 回答者の業種



## 2. 60 代人材の勤務条件・環境の実態

60～64 歳の回答者を対象に、60 代人材自身の勤務条件や労働環境について調査した結果を以下に記載する。

### 2-1.雇用形態等

#### 2-1-1.定年制度の状況

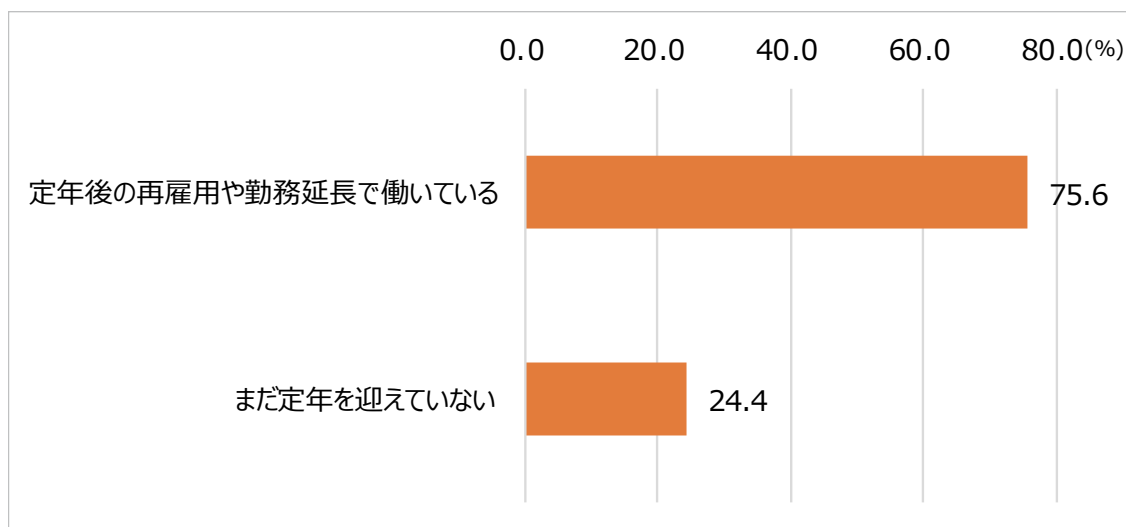
定年制度の状況については、現在「定年後の再雇用や勤務延長で働いている」回答者は全体の 75.6%。24.4%の回答者は「まだ定年を迎えていない」と回答している。

勤務先における定年年齢は「60 歳」が 60.7%で最も多い。「65 歳」が 23.6%で二番目に多い。

以上から、7 割強の 60 代人材は定年後再雇用や勤務延長で働いている。3 割弱の 60 代人材は 65 歳以降定年や定年廃止の会社で働いていると推察される。また、60 歳定年の会社が多いが、65 歳定年の会社も 2 割強存在している。

図表 V-4 (60 代対象) : 現在の雇用形態

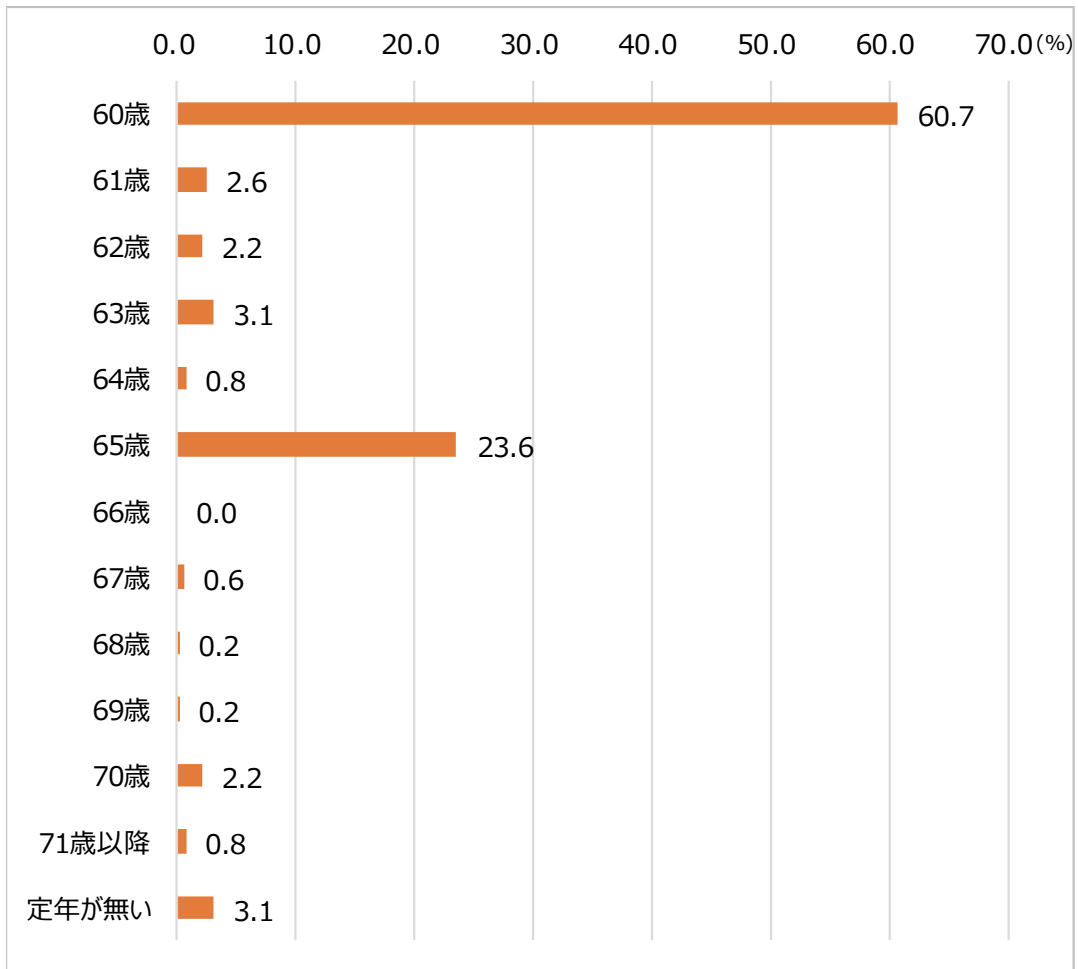
[Q12]あなたは定年後の再雇用や勤務延長で働いていますか。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表V-5（60代対象）：勤務先における定年年齢

[Q17]勤務先における定年年齢として当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509



### 2-1-2.勤続可能な年齢の上限

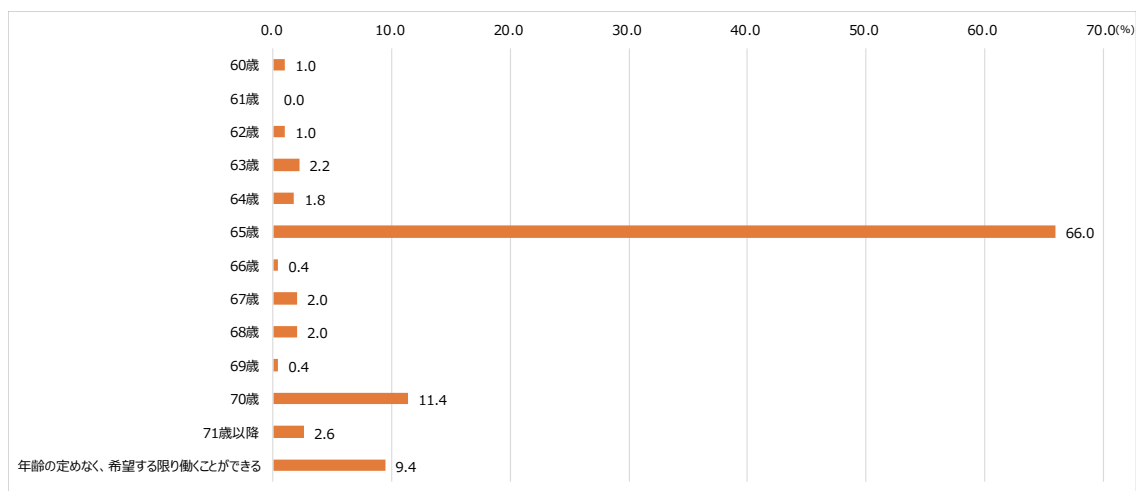
希望した場合「65歳」まで働けるとする回答が66.0%で最も多い。66歳以降も働ける、もしくは、「希望する限り働くことができる」とする回答が3割弱存在する。

以上から、希望した場合に勤続可能な年齢の上限は65歳が最も多いが、66歳以降も働ける会社も一定数存在している。

図表V-6（60代対象）：勤務先における、勤続可能な年齢の上限

[Q18]あなた自身が希望した場合、勤務先では何歳まで働くことができますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 2-1-3.勤務日数・時間

現在の1日の平均労働時間は「8時間程度」とする回答が63.9%で最も多い。

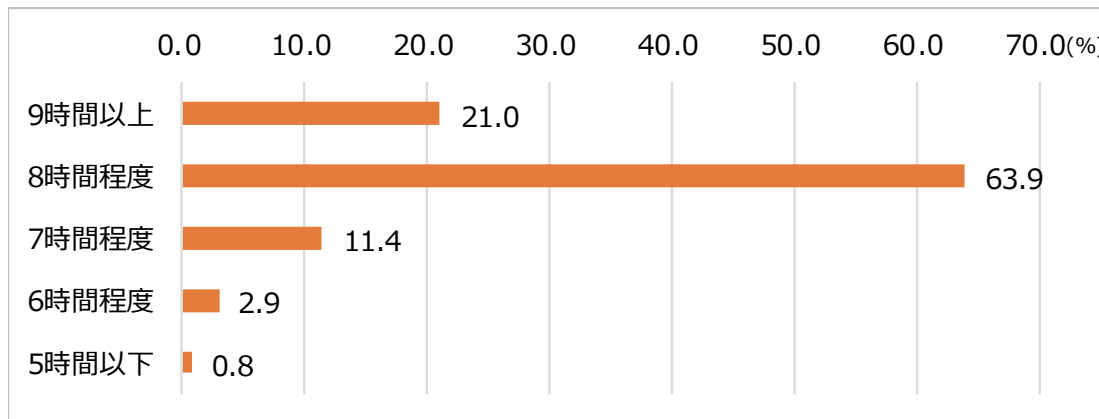
現在の1週間の平均労働日数は「週5日間」とする回答が85.5%で最も多い。

以上から、1日8時間程度、週5日間働いている60代人材の割合が多いと言える。

図表V-7（60代対象）：現在の1日の平均労働時間

[Q20]現在の1日の平均労働時間（残業時間含む）はどれぐらいですか。管理職や裁量労働制の方は、実際に働いている時間を選んでください。それぞれ最も良く当てはまるものを選択してください。

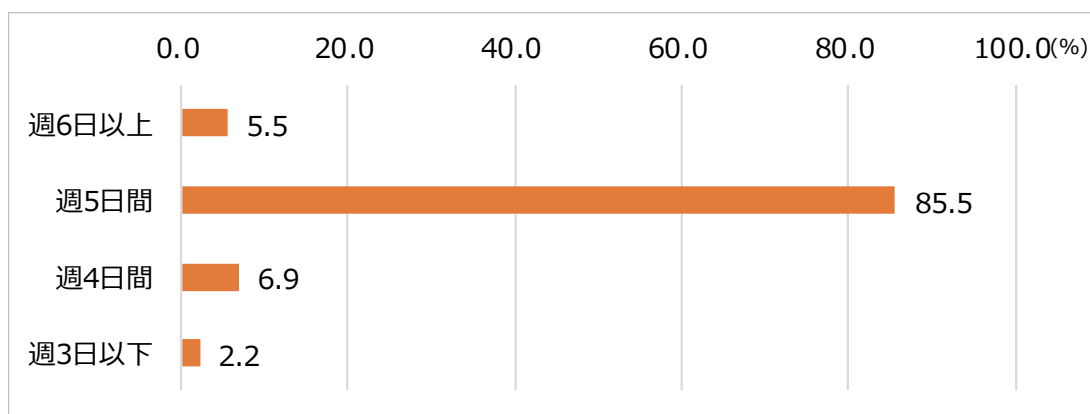
※休憩時間も含めた時間でお答えください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表V-8（60代対象）：現在の1週間の平均労働日数

[Q21]現在の1週間の平均労働日数はどれぐらいですか。それぞれ最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

#### 2-1-4.定年後再雇用・勤務延長と役職定年制・役職任期制の適用経験

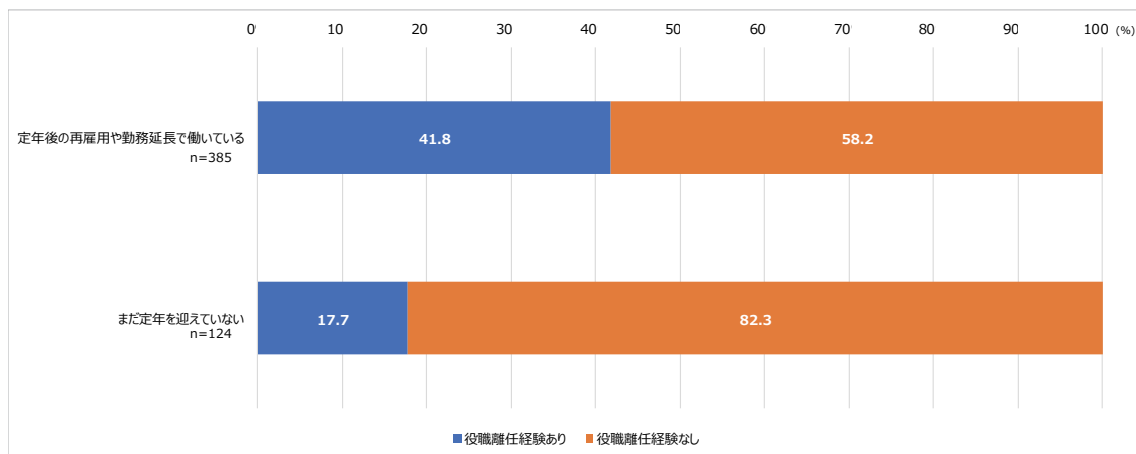
現在「定年後の再雇用や勤務延長で働いている」回答者の41.8%は役職定年制・役職任期制による役職離任経験がある。現在「まだ定年を迎えていない」回答者の17.7%は役職定年制・役職任期制による役職離任経験がある。

以上から、現在定年を迎えていない60代人材は役職定年制・役職任期制による役職離任経験者の割合が少ない傾向がある。

図表 V-9 (60 代対象) : 「現在の雇用形態」と「役職定年制・役職任期制の適用経験」の関係

[Q12]あなたは定年後の再雇用や勤務延長で働いていますか。

[Q13]あなたは役職定年制や役職任期制で役職を降りた経験がありますか。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

## 2-2. 役職・業務

### 2-2-1.50 代後半から 60 代にかけての役職の変化

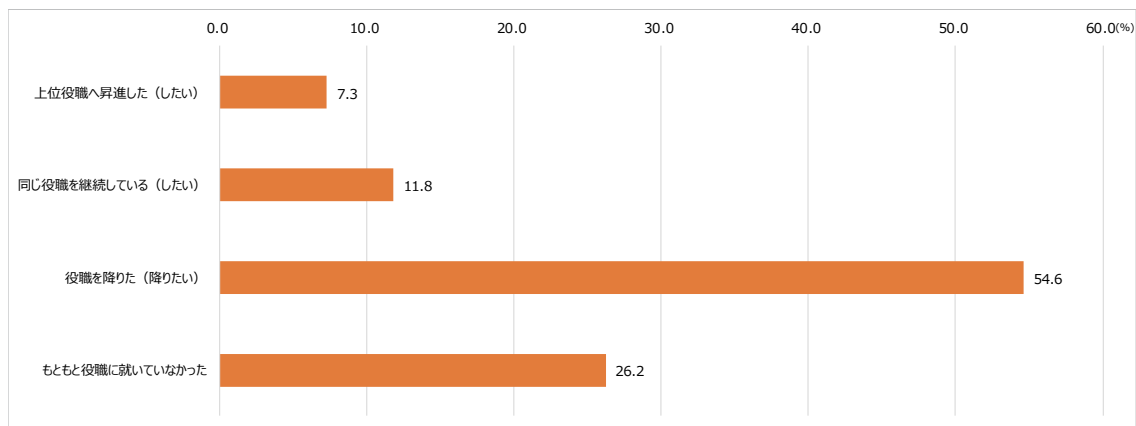
50 代後半と比較して、「役職を降りた」とする回答が 54.6%で最も多い。「同じ役職を継続している」回答者は 11.8%、「上位役職へ昇進した」回答者は 7.3%存在する。

以上から、50 代後半から 60 代にかけて役職を降りた 60 代人材の割合が高い傾向がある。また、50 代後半から 60 代にかけて役職が変わらない、あるいは、上位役職へ昇進した 60 代人材は一定数存在する。

図表 V-10 (60 代対象) : 50 代後半と比較した場合の、現在の役職

[Q29]50 代後半と比較して、現在の役職は変わりましたか。

※50 代後半の時期に今の勤務先とは別の勤務先にいた場合は、その別の勤務先でのことについてお答えください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

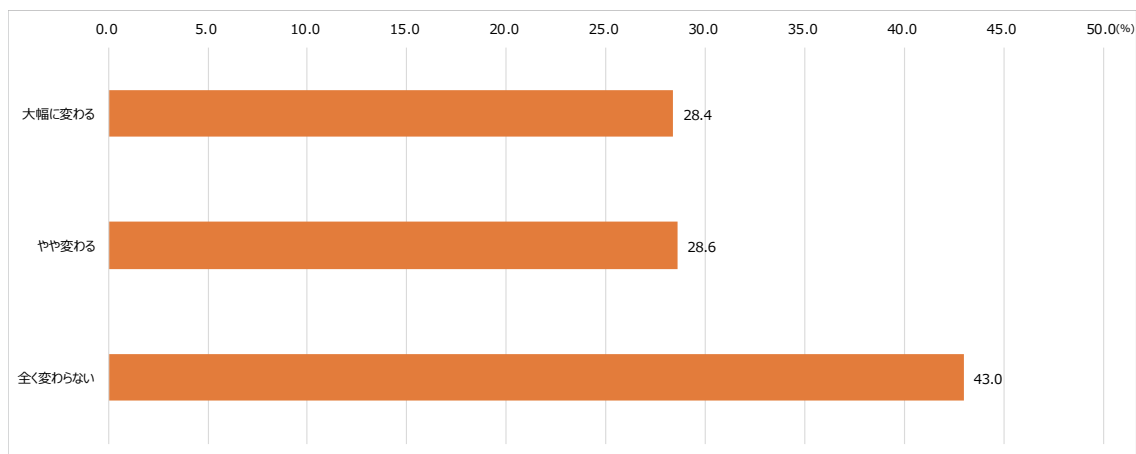
### 2-2-2.50 代後半から 60 代にかけての仕事の内容の変化

50 代後半と比較して、現在の仕事の内容は「全く変わらない」とする回答が 43.0%で最も多い。50 代後半と比較して、現在の仕事の内容は「大幅に変わる」「やや変わる」とする回答を合計すると 5 割強に上る。

以上から、50 代後半から 60 代にかけて全く仕事が変わらない 60 代人材が約半数に上る。一方 50 代後半から 60 代にかけて大幅に仕事が変わる・やや変わる 60 代人材も約半数存在する。

図表 V-11（60 代対象）：50 代後半と比較した場合の、現在の仕事の内容

[Q27]50 代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 2-2-3.希望していた 60 歳以降の仕事の役割

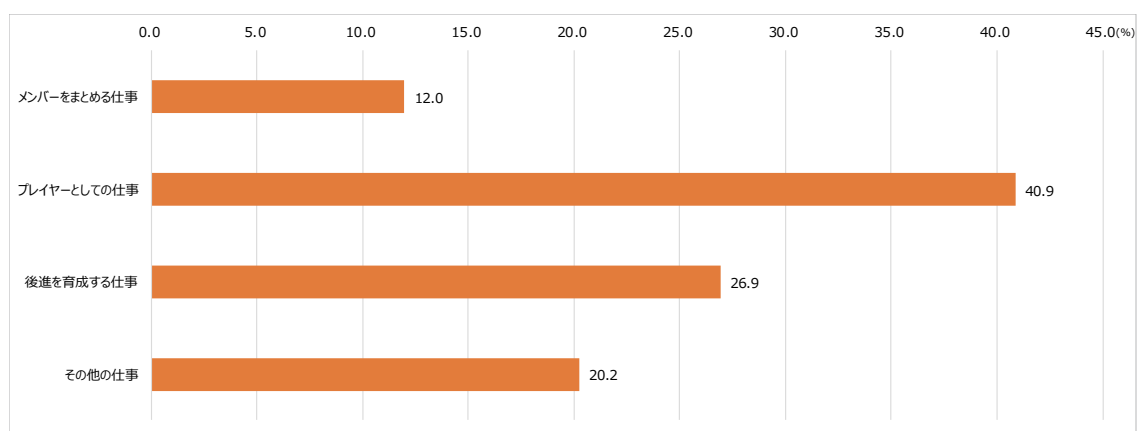
60 歳以降に希望していた役割は「プレイヤーとしての仕事」とする回答が 40.9%で最も多い。「後進を育成する仕事」を希望していた回答者が 26.9%で二番目に多い。

以上から、60 歳以降の仕事の役割として「プレイヤーとしての仕事」を希望する 60 代人材が多い傾向がある。

図表 V-12 (60 代対象) : 60 歳以降に希望していた仕事上の役割

[Q36]60 歳以降はどのような役割の仕事に従事していますか。

※複数あてはまる場合は、メインの役割をお答えください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 2-2-4.仕事をする上で重視するもの・しないもの

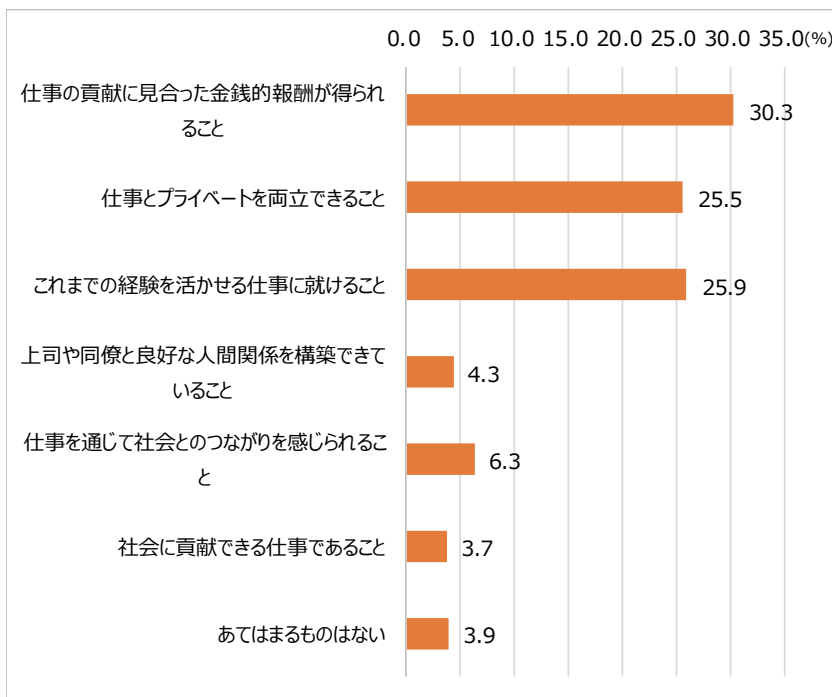
現在仕事をする上で最も重視するものは「仕事の貢献に見合った金銭的報酬が得られること」とする回答が 30.3%で最も多い。

現在仕事をする上で最も重視しないものは「あてはまるものはない」を除くと「社会に貢献できる仕事であること」が最も多く、18.7%に上る。

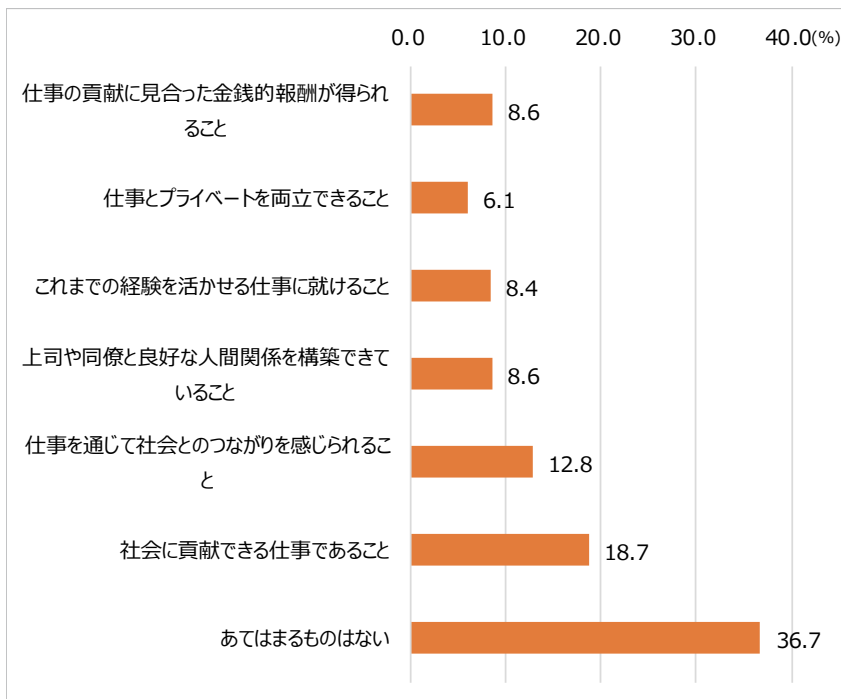
以上から、仕事をする上で金銭的報酬を重視する 60 代人材が多い傾向がある。一方、社会貢献を重視しない 60 代人材が多い傾向がある。

図表 V-13 (60 代対象) : 仕事をする上で最も重視するもの・しないもの  
 [Q16]あなたが今仕事をする上で、【1】最も重視するものを下記の中から一つ選んでください。  
 また、【2】下記の中で最も重視しないものを一つ選んでください。

■ (60 代対象) 最も重視するもの



■ (60 代対象) 最も重視しないもの



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

## 2-3.給与条件

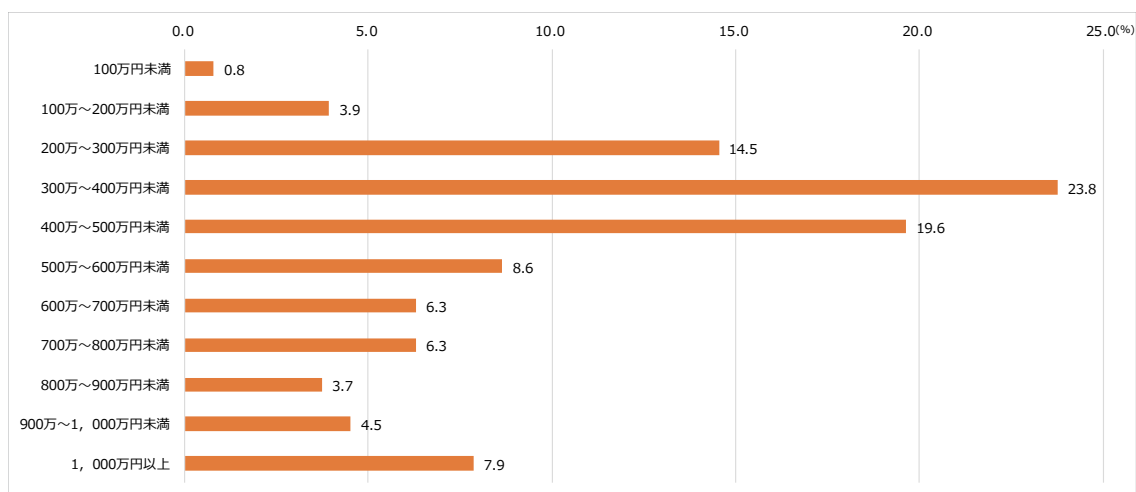
### 2-3-1.現在の年収水準

現在の年収は「300万～400万円未満」とする回答が23.8%で最も多い。「400～500万円未満」とする回答が19.6%で二番目に多い。

以上から、60代人材の現在の年収水準は300万円台が最も多い。

図表V-14（60代対象）：現在の年収水準

[Q23]あなた自身の現在の年収（税込）として最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 2-3-2.50代後半と現在の年収水準の比較

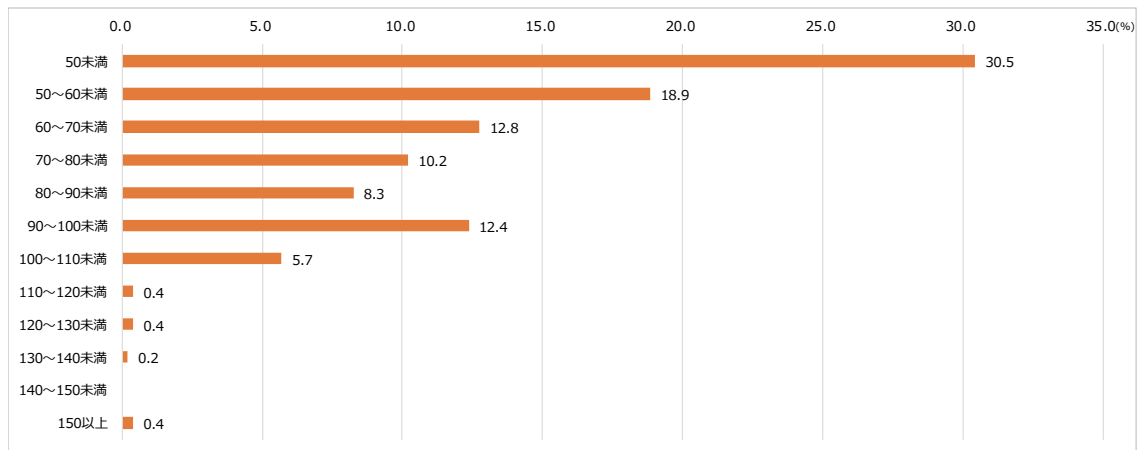
50代後半の最大年収を100とした場合、現在の年収水準は「50未満」とする回答が30.5%で最も多い。

以上から、50代後半の最大年収と現在の年収を比較すると、50%未満まで下がる60代人材の割合が多い傾向がある。

図表 V-15 (60 代対象) : 50 代後半と比較した現在の年収水準

[Q24]50 代後半の年収の最大年収を 100 とした場合、現在の年収はどの程度ですか。

最も良く当てはまる水準を選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

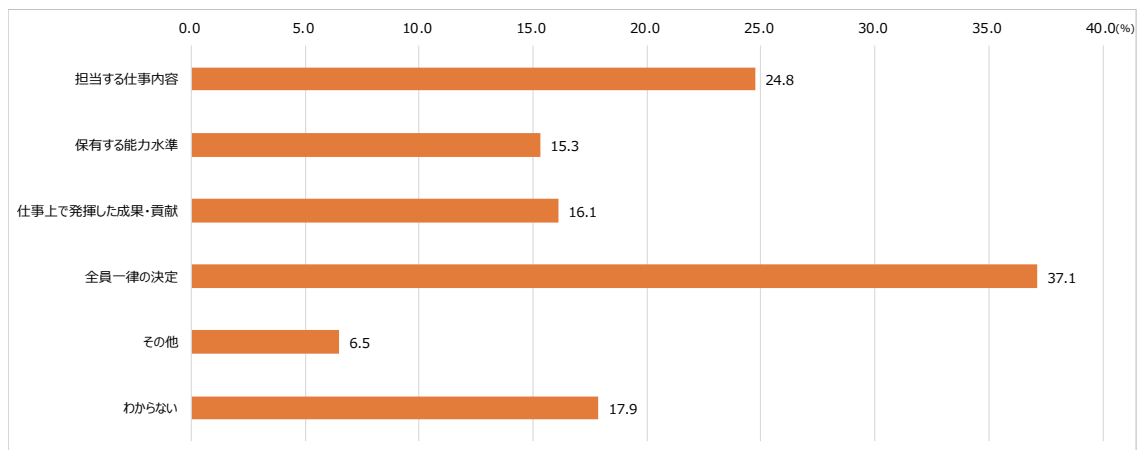
### 2-3-3. 処遇の決定基準

60 歳以降の処遇の決定基準は「全員一律の決定」とする回答が 37.1%で最も多い。「担当する仕事内容」は 24.8%で二番目に多い。

以上から、60 歳以降は全員一律に処遇が決定される 60 代人材の割合が多い傾向がある。

図表 V-16 (60 代対象) : 勤務先における、60 歳以降の年収の決定基準

[Q25]あなたの、60 歳以降の賃金は、どのように決められていますか。(それぞれいくつでも)



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509



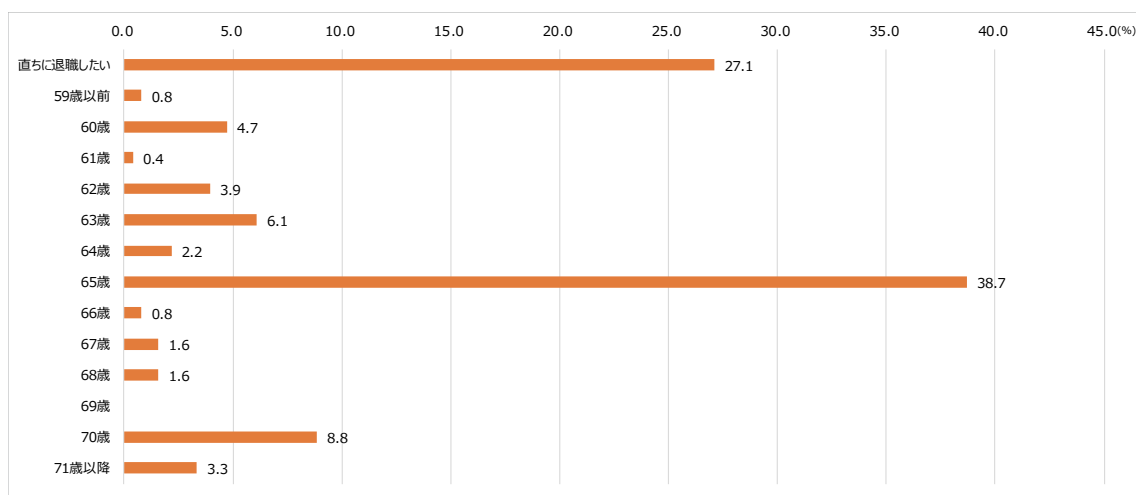
## 2-4.就業希望の状況

### 2-4-1.十分な貯蓄がある場合に継続勤務を希望する年齢上限

十分な貯蓄があったと仮定した場合、「65歳」まで働きたいとする回答が38.7%と最も多い。「直ちに退職したい」とする回答は27.1%で二番目に多い。

以上から、十分な貯蓄があった場合であっても65歳まで働きたいと考える60代人材が多い傾向がある。また、十分な貯蓄があった場合は直ちに退職したいと考える60代人材も一定数存在する。

図表V-17（60代対象）：十分な貯蓄があると仮定した場合の、継続勤務を希望する年齢上限 [Q19]もし十分な貯蓄があったと仮定した場合、あなたは現在の勤務先で何歳まで働きたいと思いますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 3. 60 代人材の仕事意欲と、企業におけるシニア活躍施策との関係性

60 代人材自身の現在の仕事意欲の度合いと主要設問の相関状況について調査した結果を以下に記載する。一部項目において 50 代人材を対象とした分析結果を参考として併記する。

#### 3-1. 60 代人材の仕事意欲の変化

現在の仕事意欲を問う Q14 と 50 代後半から現在にかけての仕事意欲の変化を問う Q15 をクロス集計すると、現在意欲的に働いている 60 代人材ほど 50 代後半から現在にかけて仕事意欲が向上した人が多い傾向がある。一方、現在意欲的に働いていない 60 代人材ほど 50 代後半から現在にかけて仕事意欲が低下した人が多い傾向がある。

以上から、50 代後半から 60 代にかけての仕事意欲の変化は、60 代の仕事意欲と相関関係があると考えられる。

図表 V-18 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と、「50 代後半から現在にかけての仕事意欲の変化」の関係

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q15]50 代後半と比較して現在のあなたの仕事の意欲はどのように変化しましたか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[比率の差]		[Q15]50代後半と比較して現在のあなたの仕事の意欲はどのように変化しましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。					
		全体	大きく意欲が向上した	意欲が向上した	どちらとも言えない	意欲が低下した	大きく意欲が低下した
全体	n=30を対象	509	1.6%	11.0%	50.5%	29.9%	7.1%
[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。	かなり意欲的に働いている	85	9.4%	36.5%	43.5%	10.6%	0.0%
	やや意欲的に働いている	188	0.0%	13.3%	61.2%	22.9%	2.7%
	どちらとも言えない	155	0.0%	0.0%	60.0%	36.8%	3.2%
	あまり意欲的に働いていない	69	0.0%	0.0%	15.9%	60.9%	23.2%
	全く意欲的に働いていない	12	0.0%	0.0%	8.3%	8.3%	83.3%

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 3-2. 「60 代人材の仕事意欲」と「スキルの活用度」との関係

#### 3-2-1. 仕事意欲とスキルの活用度との関係

50 代までに獲得したスキルを現在の仕事でも活かしている 60 代人材の方が現在意欲的に働いている傾向がある。50 代までに獲得したスキルを現在の仕事で活かしていない 60 代人材の方が現在意欲的に働いていない傾向がある。

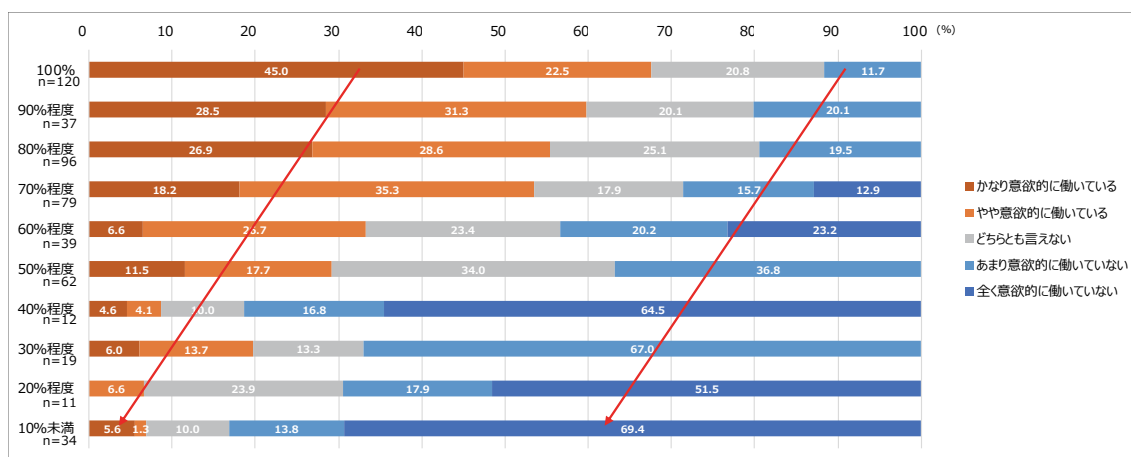
以上から、50 代までに獲得したスキルを活かせる仕事に就いている 60 代人材は仕事意欲が高い人が多い傾向がある。また、50 代までに獲得したスキルを活かせない仕事に就いている 60 代人材は仕事意欲が低い人が多い傾向がある。

図表 V-19 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「50 代までに獲得したスキルの活用度」の関係  
[Q30]50 代までに獲得したスキルを 100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

#### 3-2-2. 仕事意欲と「スキル活用度」・「仕事内容の変化度」との関係

「仕事内容が大幅に変わる」場合、50 代までに獲得したスキルが「60%程度」活用できている 60 代人材は、低仕事意欲群（当事者）よりも高仕事意欲群（当事者）の方が多。「仕事内容がやや変わる」場合、50 代までに獲得したスキルが「70%程度」活用できている 60 代人材は、低仕事意欲群（当事者）よりも高仕事意欲群（当事者）の方が多。

「仕事内容が全く変わらない」場合、50 代までに獲得したスキルが「70%程度」活用できている 60 代人材は、低仕事意欲群（当事者）よりも高仕事意欲群（当事者）の方が多。

以上から、60 代人材の仕事意欲により影響を与えるのは、「仕事内容の変化度合い」よりも、「50 代までに獲得したスキルの活用度」であると推察される。

図表 V-20 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と、「スキル活用度」「仕事内容の変化度」との関係

[Q27]50 代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q30]50 代までに獲得したスキルを 100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

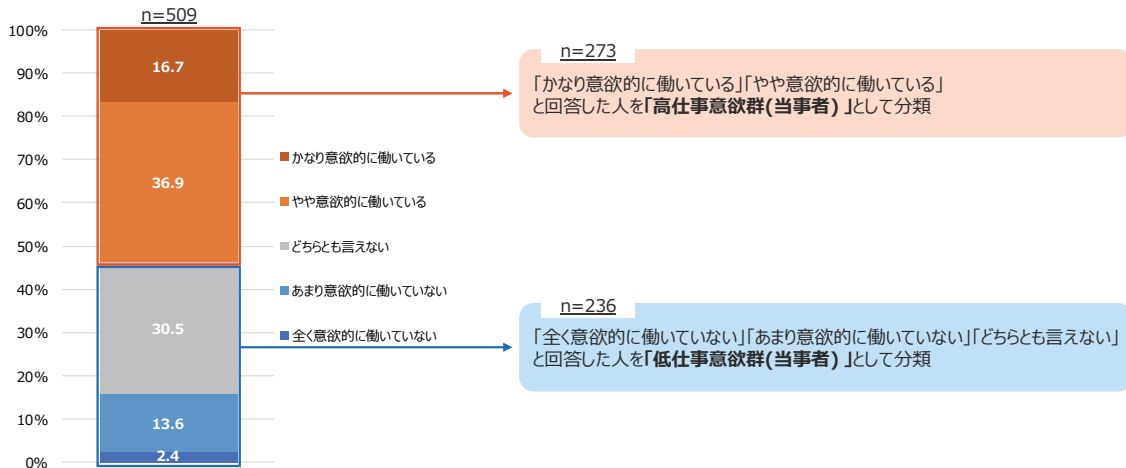
高仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%程度	40%程度	30%程度	20%程度	10%未満
[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	58.3% 7/12	100.0% 1/1	68.8% 11/16	70.4% 19/27	76.9% 10/13	25.0% 7/28	25.0% 1/4	28.6% 4/14	33.3% 2/6	17.4% 4/23
	やや変わる	72.0% 18/25	58.8% 10/17	51.6% 16/31	74.2% 23/31	35.7% 5/14	50.0% 8/16	33.3% 1/3	25.0% 1/4	0.0% 0/2	50.0% 1/2
	全く変わらない	66.3% 55/83	68.4% 13/19	61.2% 30/49	52.4% 11/21	36.4% 4/11	35.3% 6/17	20.0% 1/5	100.0% 1/1	0.0% 0/3	11.1% 1/9
低仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (どちらとも言えない) (あまり意欲的に働いていない) (全く意欲的に働いていない)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%程度	40%程度	30%程度	20%程度	10%未満
[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	41.7% 5/12	0.0% 0/1	31.3% 5/16	29.6% 8/27	23.1% 3/13	75.0% 21/28	75.0% 3/4	71.4% 10/14	66.7% 4/6	82.6% 19/23
	やや変わる	28.0% 7/25	41.2% 7/17	48.4% 15/31	25.8% 8/31	64.3% 9/14	50.0% 8/16	66.7% 2/3	75.0% 3/4	100.0% 2/2	50.0% 1/2
	全く変わらない	33.7% 28/83	31.6% 6/19	38.8% 19/49	47.6% 10/21	63.6% 7/11	64.7% 11/17	80.0% 4/5	0.0% 0/1	100.0% 3/3	88.9% 8/9

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=507

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

図表 V-21 (60 代対象) : 「高仕事意欲群(当事者)」と「低仕事意欲群(当事者)」の詳細

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 3-2-3.職種別のスキル活用度と仕事意欲

50代までに獲得したスキルを現在の仕事でも活かしている60代人材の方が現在意欲的に働いている傾向がある。50代までに獲得したスキルを現在の仕事で活かしていない60代人材の方が現在意欲的に働いていない傾向がある。50代までに獲得したスキルを現在の仕事で70%程度以上活かしているとする人の内「かなり意欲的に働いている」「やや意欲的に働いている」人の割合は技術系・営業系にやや多く、事務・管理系がやや少ない傾向がある。

以上から、50代までに獲得したスキルを現在の仕事で70%程度以上活かしているとする人の内、現在意欲的に働いている60代人材は事務・管理系よりも技術系・営業系にやや多い傾向がある。

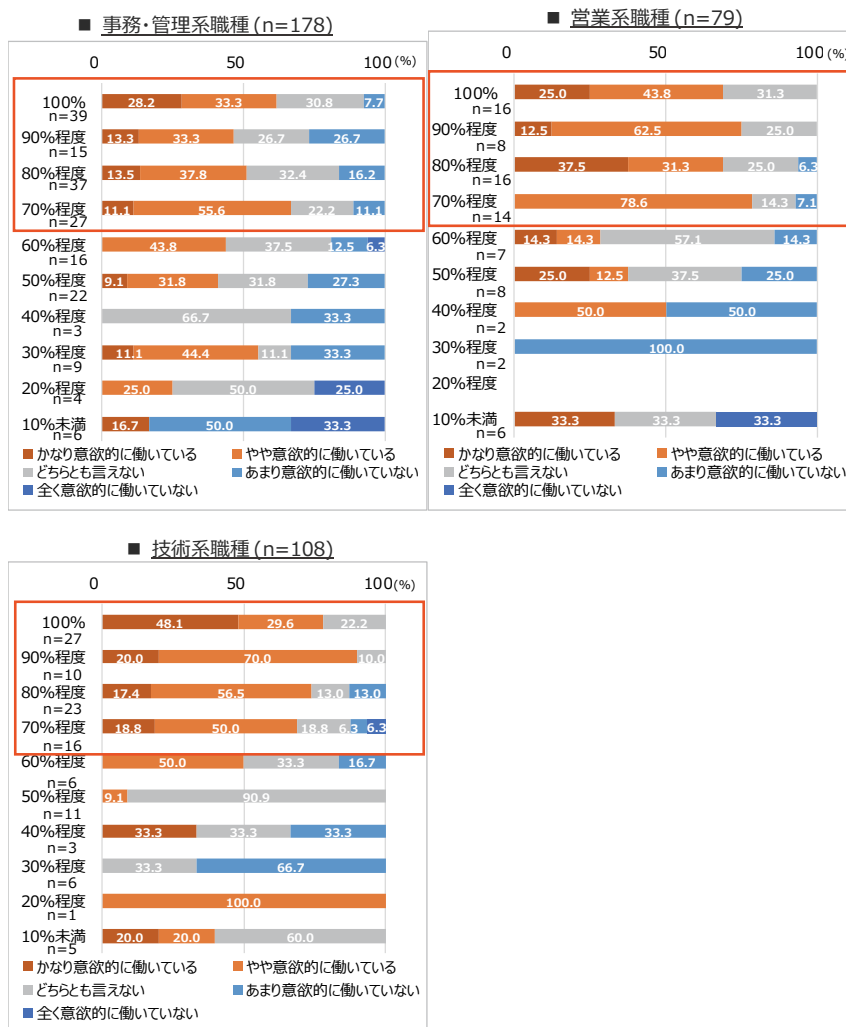
図表V-22 (60代対象) : 職種別にみる現在の仕事意欲とスキルの活用度

[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q6]現在あなたが担当している職種について、最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 3-2-4.現在の年収とスキルの活用度

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、現在の年収に関わらず 50 代までに獲得したスキルを現在も 70%程度以上活かしている人の割合が多い傾向がある。

以上から、現在の年収の高低に関わらず、「50 代までに獲得したスキルの活用度」が 60 代人材の仕事意欲に影響を与える傾向があると推察される。

図表 V-23（60 代対象）：「現在の年収」と「スキルの活用度」の相関

[Q30]50 代までに獲得したスキルを 100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q23]あなた自身の現在の年収（税込）として最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

高仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。	
		70%程度以上	60%程度以下
[Q23]あなた自身の現在の年収（税込）として最も良く当てはまるものを選択してください。	500万円未満	63.2% 120/190	28.7% 37/129
	500万～700万円未満	61.5% 32/52	41.7% 10/24
	700万円以上	68.9% 62/90	50.0% 24/12

低仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (どちらとも言えない) (あまり意欲的に働いていない) (全く意欲的に働いていない)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。	
		70%程度以上	60%程度以下
[Q23]あなた自身の現在の年収（税込）として最も良く当てはまるものを選択してください。	500万円未満	36.8% 70/190	71.3% 92/129
	500万～700万円未満	38.5% 20/52	58.3% 14/24
	700万円以上	31.1% 28/90	50.0% 12/12

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

### 3-3. 「60 代人材の仕事意欲」と「処遇」の関係

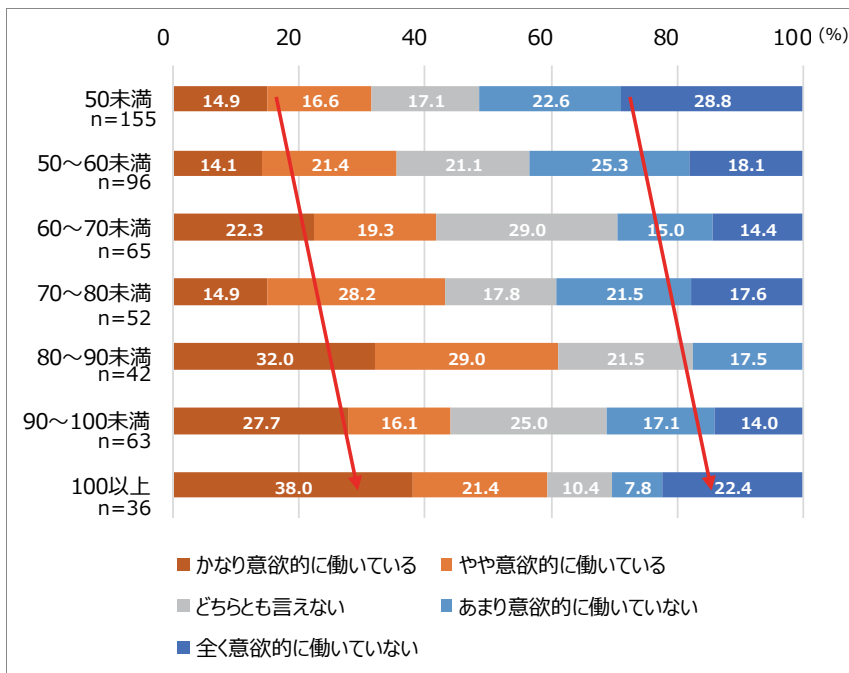
#### 3-3-1.50 代後半と現在の年収水準の比較（60 代人材当事者視点）

50 代後半と現在の年収水準を比較した場合、減少が少なかった 60 代人材の方が現在意欲的に働いている傾向がある。50 代後半と現在の年収水準を比較した場合、減少が大きかった 60 代人材の方が現在意欲的に働いていない傾向がある。

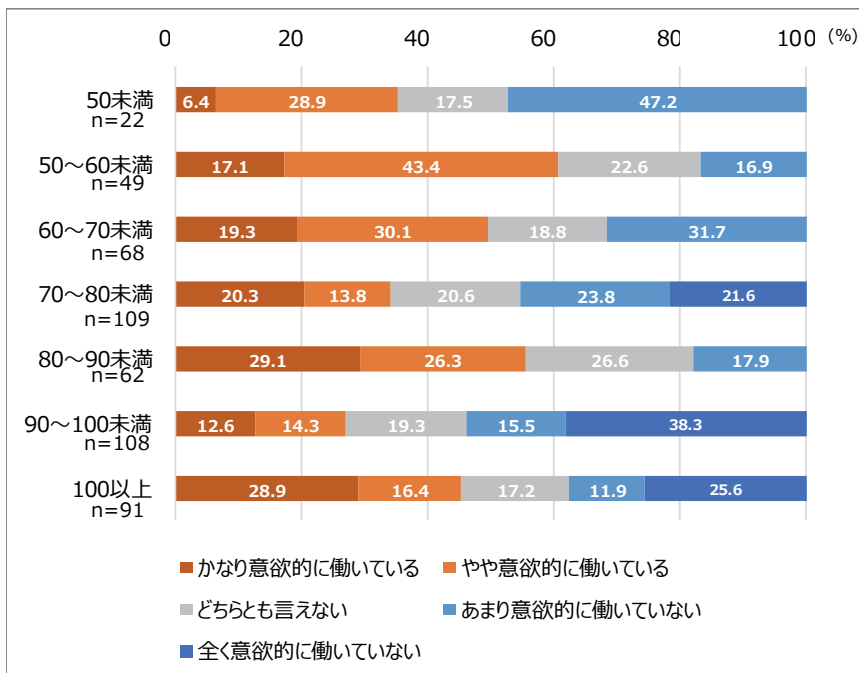
以上から、50 代後半から 60 代にかけて年収水準が大きく減少した 60 代人材は仕事意欲が低い人が多い傾向がある。但し、統計的には必ずしも有意な差は見られない。

図表 V-24 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「50 代後半と比較した場合の現在の年収水準」  
 [Q24]50 代後半の年収の最大年収を 100 とした場合、現在の年収はどの程度ですか。最も良く当てはまる水準を選択してください。また、50 代後半の年収の最大年収を 100 とした場合、あなたは現在、どの程度の年収を希望していますか。  
 [Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

■ (60 代対象) 50 代後半と比較した現在の年収水準



■ (60 代対象) 希望する年収水準



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 3-3-2.50 代後半と現在の年収水準の比較（第三者である 50 代人材からの視点）

勤務先における 50 代の年収のピークと 60 歳以降の年収水準を比較した場合、60 歳以降の仕事意欲の程度による傾向の違いはあまり見られない。

以上から、前頁で示した 60 代人材による回答結果と異なり、50 代人材による回答結果では、年収水準の変化と仕事意欲の程度に相関関係はあまり見られない。

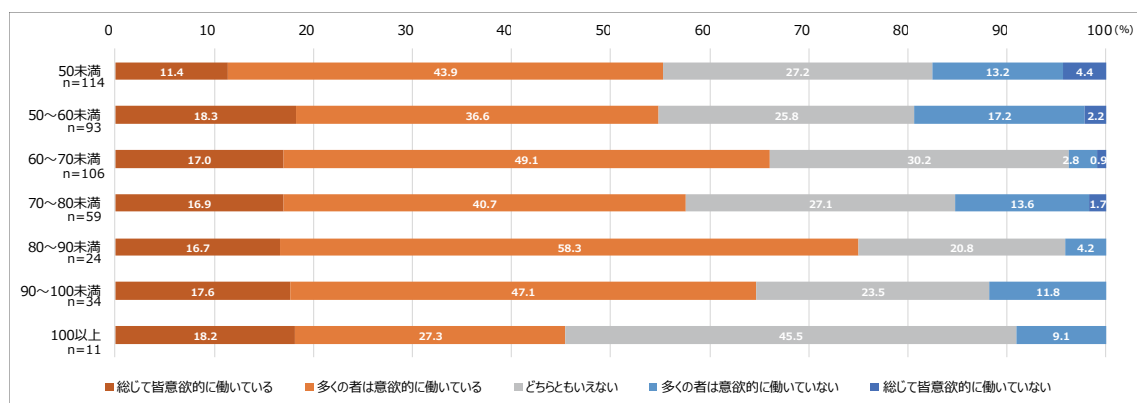
図表 V-25（50 代対象）：勤務先における 60 代人材の現在の年収水準

[Q21]現在の勤務先における 50 代の年収のピークを 100 とした場合、勤務先における 60 歳以上の方の年収はどの程度ですか。

最も良く当てはまる水準を選択してください。

[Q12]日頃一緒に仕事をする 60 歳以上の方(たち)は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=441（「わからない」を除外して集計）



### 3-4. 処遇の決定基準

60歳以降の賃金が「担当する仕事内容」や「保有する能力水準」「仕事上で発揮した成果・貢献」によって決定される会社で働く60代人材の方が現在意欲的に働いている傾向がある。

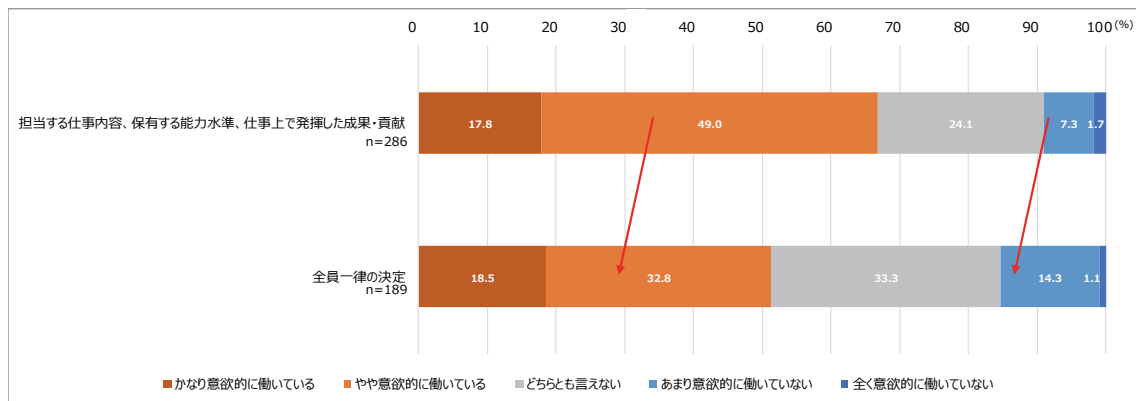
60歳以降の賃金が「全員一律」に決定される会社で働く60代人材の方が現在意欲的に働いていない傾向がある。

以上から、60歳以降の賃金が全員一律に決定される会社で働く60代人材は仕事意欲が低い人が多い傾向がある。

図表V-26 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「勤務先における60歳以降の年収の決定基準」

[Q25]あなたの、60歳以降の賃金は、どのように決められていますか。(いくつでも)

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=475 (「その他」「わからない」を除外して集計)

### 3-5. 処遇の変動

60歳以降の年収水準が担当する仕事や働きぶり、貢献などに応じて「変動する」会社で働く60代人材の方が現在意欲的に働いている傾向がある。60歳以降の年収水準が「全く変動しない」会社で働く60代人材の方が現在意欲的に働いていない傾向がある。

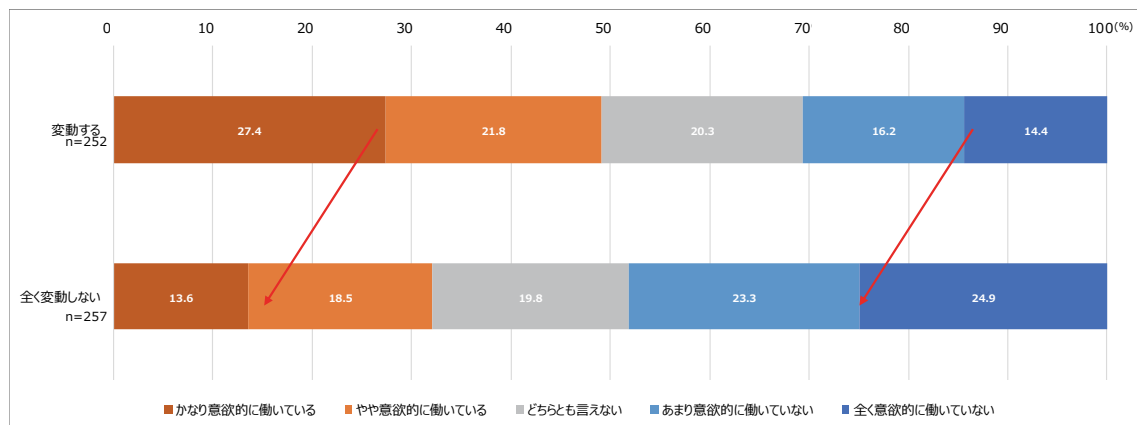
以上から、仕事や働きぶり、貢献などに応じて60歳以降の処遇が変動する会社で働く60代人材は仕事意欲が高い人が多い傾向がある。また、仕事や働きぶり、貢献などに応じて60歳以降の処遇が変動しない会社で働く60代人材は仕事意欲が低い人が多い傾向がある。

図表 V-27 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「60歳以降の年収水準の変動性」の関係

[Q26]60歳以降の年収水準は、あなたが担当する仕事や働きぶり、貢献などに応じて、変化しますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509 (「大幅に変動する」「緩やかに変動する」を「変動する」として集計)

### 3-6. 職場の人間関係

周囲の同僚と良好な関係を築けている 60 代人材の方が現在意欲的に働いている傾向がある。周囲の同僚と良好な関係を築けていない 60 代人材の方が現在意欲的に働いていない傾向がある。

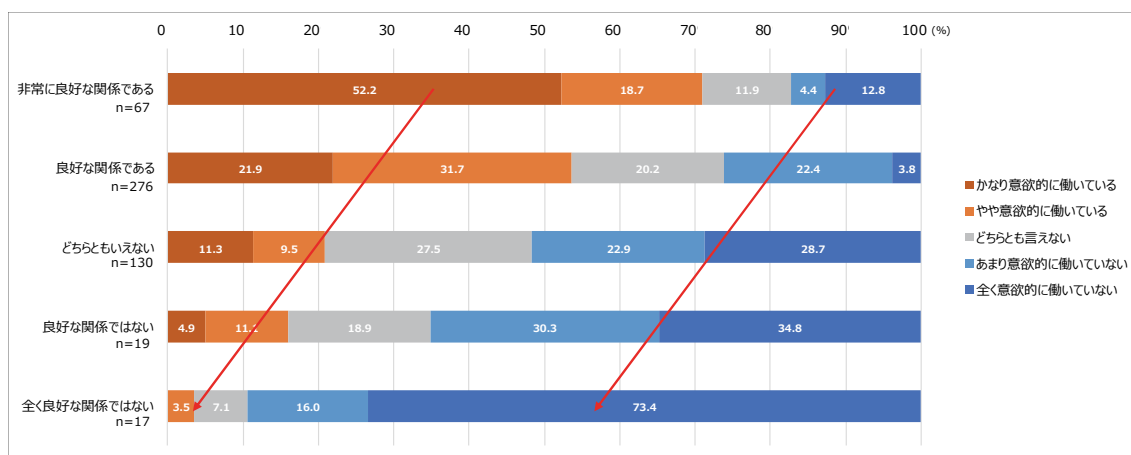
以上から、職場の人間関係が良好な会社で働く 60 代人材は仕事意欲が高い人が多い傾向がある。

図表 V-28 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「職場の人間関係」の関係

[Q35]現在の職場では、周囲の同僚と良好な関係を築けていると感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 3-7. 「60 代人材の仕事意欲」と「会社の施策」の関係

#### 3-7-1. 研修の受講経験（60 代人材当事者視点）

現在意欲的に働いている 60 代人材は、勤務先において「研修を受講し、役に立った」と感じた人の割合が多い傾向がある。現在意欲的に働いていない 60 代人材は、勤務先において「研修を受講し、役に立った」と感じた人の割合が少ない傾向がある。

以上から、役に立つ研修を提供している会社では、仕事意欲が高い 60 代人材が多い傾向がある。

図表 V-29（60 代対象）：「現在の仕事意欲」と「『研修を受講し、役に立った』と感じる人の割合」  
 [Q37]あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。それらは 60 歳以降のキャリアを検討するうえでどの程度役に立ちましたか。年齢階層別の状況として最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

	n	20代	30代	40代	50代前半	50代後半	60代前半
全体	509	36.0% 183/509	37.7% 192/509	35.0% 178/509	21.6% 110/509	16.9% 86/509	6.9% 35/509
かなり意欲的に働いている	85	41.2% 35/85	43.5% 37/85	42.4% 36/85	36.5% 31/85	32.9% 28/85	12.9% 11/85
やや意欲的に働いている	188	41.5% 78/188	43.1% 81/188	40.4% 76/188	25.5% 48/188	19.1% 36/188	10.1% 19/188
どちらとも言えない	155	31.0% 48/155	34.2% 53/155	29.7% 46/155	16.1% 25/155	11.6% 18/155	1.9% 3/155
あまり意欲的に働いていない	69	30.4% 21/69	29.0% 20/69	26.1% 18/69	8.7% 6/69	5.8% 4/69	2.9% 2/69
全く意欲的に働いていない	12	8.3% 1/12	8.3% 1/12	16.7% 2/12	0.0% 0/12	0.0% 0/12	0.0% 0/12

[比率の差]

- 全体 +10 %ポイント
- 全体 +5 %ポイント
- 全体 -5 %ポイント
- 全体 -10 %ポイント

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

（「研修を受講し、役に立った」「実施したが、役に立たなかった」「受講していない」の内、「研修を受講し、役に立った」と感じる人の割合であり、合計は 100 にならない。）

### 3-7-2.研修の受講経験（第三者である50代人材からの視点）

職場の60代人材が意欲高く働いているように見える会社の方が「研修を受講し、役に立った」と感じる50代人材の割合が多い傾向がある。職場の60代人材が意欲的に見えない会社の方が「研修を受講し、役に立った」と感じる50代人材の割合が少ない傾向がある。

以上から、役に立つ研修を提供している会社では、職場の60代人材の仕事意欲が高い傾向がある。

図表V-30（50代対象）：キャリア研修の受講経験と60代人材の仕事意欲の相関

[Q32]あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。

それらをご自身のキャリアを検討するうえでどの程度役に立ちましたか。

年齢階層別の状況として最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q12]日頃一緒に仕事をする60歳以上の方(たち)は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

	n	20代	30代	40代	50代前半	50代後半
全体	515	28.0% 144/515	30.1% 155/515	28.5% 147/515	21.7% 112/515	14.4% 38/515
総じて皆意欲的に働いている	82	40.2% 33/82	46.3% 38/82	46.3% 38/82	35.4% 29/82	22.0% 9/82
多くの者は意欲的に働いている	225	33.3% 75/225	36.0% 81/225	28.4% 64/225	25.8% 58/225	17.5% 20/225
どちらともいえない	142	19.7% 28/142	19.7% 28/142	23.9% 34/142	14.1% 20/142	12.2% 9/142
多くの者は意欲的に働いていない	53	15.1% 8/53	13.2% 7/53	20.8% 11/53	9.4% 5/53	0.0% 0/53
総じて皆意欲的に働いていない	13	0.0% 0/13	7.7% 1/13	0.0% 0/13	0.0% 0/13	0.0% 0/13

[比率の差]

- 全体 +10ポイント
- 全体 +5ポイント
- 全体 -5ポイント
- 全体 -10ポイント

※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※「研修を受講し、役に立った」「実施したが、役に立たなかった」「受講していない」の内、「研修を受講し、役に立った」と感じる人の割合であり、合計は100にならない。

### 3-7-3.研修の受講経験と職場の人間関係

研修受講経験者(一回以上研修受講経験有り)と非経験者(研修受講経験無し)を比較した場合、研修受講経験者の方が、「職場で良好な人間関係を築いている」と回答した人の割合が多かった。

以上から、研修受講経験と、60代以降における職場の良好な人間関係には、一定の関連性がうかがえる。

図表 V-31 (60 代対象) : 「職場の人間関係」から見た、研修受講経験者(一回以上研修受講経験有り)・非経験者(研修受講経験無し)の傾向

[Q37]あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。

それらは 60 歳以降のキャリアを検討するうえでどの程度役に立ちましたか。

年齢階層別の状況として最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q35]現在の職場では、周囲の同僚と良好な関係を築けていると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

		[Q37]あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。それらは60歳以降のキャリアを検討するうえでどの程度役に立ちましたか。年齢階層別の状況として最も良く当てはまるものを選択してください。	
		研修受講経験者	非経験者
全体	509	359	150
[Q35]現在の職場では、周囲の同僚と良好な関係を築けていると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。	非常に良好な関係である	71.3% 47/359	58.0% 20/150
	良好な関係である	58.2% 209/359	44.7% 67/150
	どちらともいえない	22.6% 81/359	32.7% 49/150
	良好な関係ではない	3.1% 11/359	5.3% 8/150
	全く良好な関係ではない	3.1% 11/359	4.0% 6/150

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 3-7-4. 制度の整備状況と仕事意欲

勤務先における諸制度の整備状況について、柔軟な働き方を支援する制度、やりたい仕事に就くことを支援する制度、社外での活躍を支援する制度、その他の 4 つで区分し、仕事意欲の関係について分析を行った。

いずれの制度においても、整備がなされている会社では、「かなり意欲的に働いている」および「やや意欲的に働いている」人の割合が 50%以上を占め、「あまり意欲的に働いていない」および「全く意欲的に働いていない」人の割合よりも多かった。

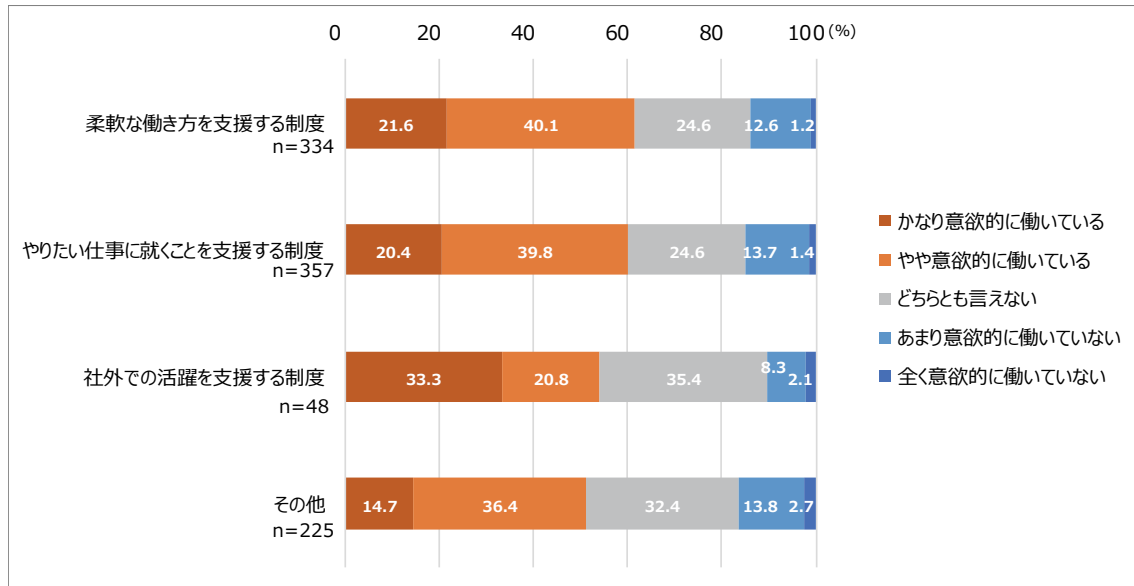
なお、4 区分の制度間で比較した場合、上記の傾向について大きな差は見られないものの、意欲的に働いている人がより多く見られるのは、「柔軟な働き方を支援する制度」および「やりたい仕事に就くことを支援する制度」が整備されている会社であった。

以上から、人事関連の諸制度が整備されている会社ほど、職場の 60 代人材の仕事意欲が高い傾向にあり、柔軟な働き方や希望する職務の実現を支える諸制度が整備されている会社では、特にこのような傾向が見られる。

図表 V-32 (60 代対象) : 「勤務先制度(自己申告制度等)」と「仕事意欲」の相関関係

[Q38]次のうち、勤務先で導入されている制度（自身の適用有無は問わない）はありますか。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※諸制度の分類については、図表 V-33 (p.95) 参照

図表 V-33 : 諸制度の分類

分類	選択肢
柔軟な働き方を支援する制度	社内ベンチャー制度
	フレックスタイム制
	裁量労働制
	テレワーク、在宅勤務制度
やりたい仕事に就くことを支援する制度	自己申告制度
	社内公募制
	社内FA制
	副業・兼業支援
社外での活躍を支援する制度	関係会社等での活躍を前提とした制度
	他社への転職支援制度
その他	事業場外みなし労働時間制
	その他
	あてはまるものは特にない
	分からない

### 3-7-5.スキルの活用度と仕事意欲の相関

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、現在希望した場所で働いており、50 代までに獲得したスキルを現在 70%程度以上活かしている人の割合が多い傾向がある。

以上から、現在希望した場所で働いている人、50 代までに獲得したスキルを 70%程度以上活かしている人は、仕事意欲が高い人が多い傾向がある。

図表 V-34 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「希望勤務地の実現度」「スキル活用度」の関係

[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。

[Q23]あなた自身の現在の年収（税込）として最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

高仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		低仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (どちらとも言えない) (あまり意欲的に働いていない) (全く意欲的に働いていない)	
[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。最も良く当てはまるものを選択してください。		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。最も良く当てはまるものを選択してください。	
		70%程度以上	60%程度以下
[Q34]現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。	希望した場所である	68.9% 131/190	37.0% 27/73
	希望した場所ではないし、不満である	40.9% 9/22	20.0% 6/30
[Q34]現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。	希望した場所である	31.1% 59/190	63.0% 46/73
	希望した場所ではないし、不満である	59.1% 13/22	80.0% 24/30

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

### 3-8. 希望勤務地と希望業務の優先度

「現在の勤務地が希望した場所であり、かつ、現在希望した業務に就いている人」は、意欲的に働いている人が多い傾向がある。「現在の勤務地が希望した場所であり、かつ、現在希望した業務に就いていない人」と「現在の勤務地が希望した場所ではなく、かつ、現在希望した業務に就いている人」を比べると、前者の方が意欲的に働いている人が多い傾向がある。

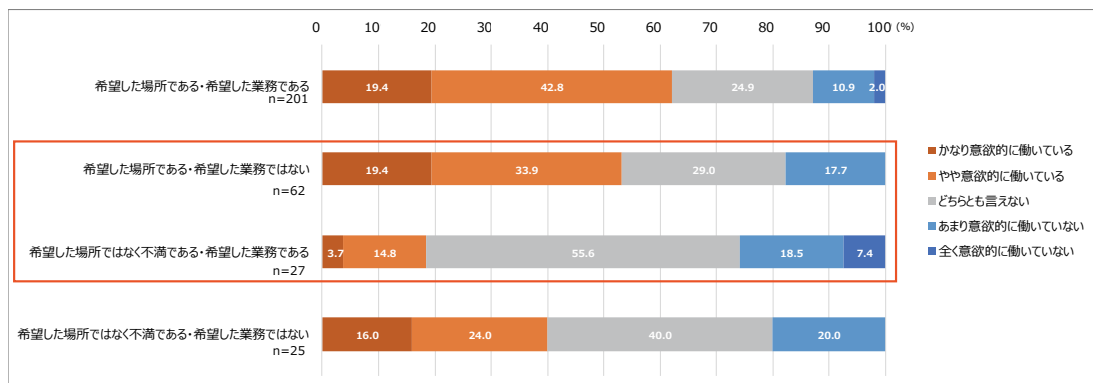
以上から、希望勤務地と希望業務の両方を実現している人は仕事意欲が高い人が多い傾向がある。また、希望勤務地の方が希望業務よりも仕事意欲の向上に影響している傾向があると考えられる。

図表 V-35 (60 代対象) : 希望勤務地と希望業務の状況から見た仕事意欲

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q34]現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q36]60歳以降はどのような役割の仕事に従事していますか。複数あてはまる場合は、メインの役割をお答えください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

(60歳以降に従事する仕事の役割と希望していた役割が合致している者を「希望した業務である」とした。)



### 3-9.現在の年収と、年収の低下率

「現在の年収が700万円以上」の人は意欲的に働いている人の割合が高い。

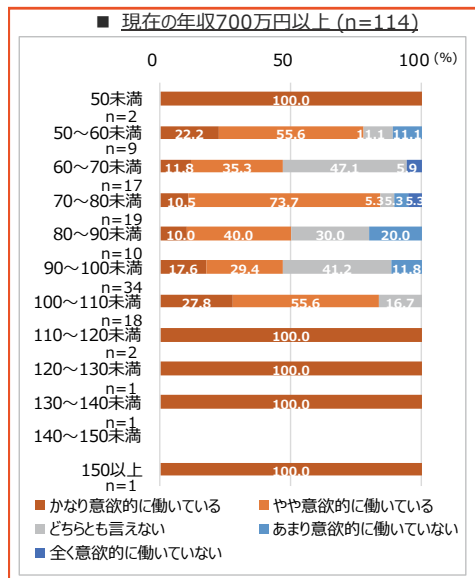
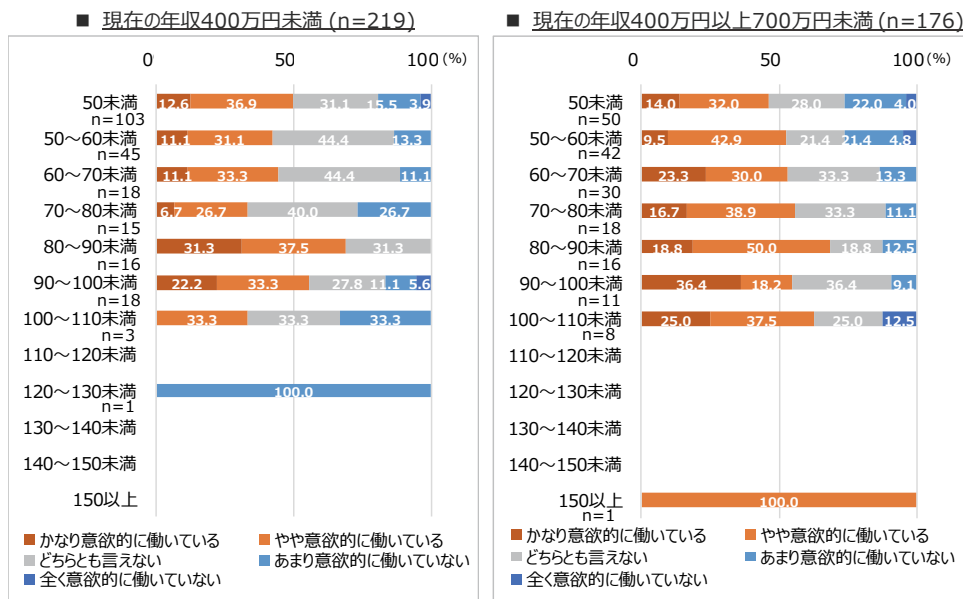
以上から、50代後半から現在にかけての年収低下率に関わらず、現在の年収絶対水準が高い方が意欲的に働いている人が多い傾向がある。

図表V-36 (60代対象) : 年収水準別に見る、「年収低下率」と「60代人材の仕事意欲」の関係

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q23]あなた自身の現在の年収(税込)として最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q24]50代後半の年収の最大年収を100とした場合、現在の年収はどの程度ですか。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

## 4. 50 代人材から見た、60 代人材の仕事意欲・活躍の状況

50～59 歳の回答者を対象に、職場の 60 代人材の状況や 50 代人材自身の今後の仕事意欲の見通し等について調査した結果を以下に記載する。

### 4-1. 50 代人材から見た、60 代人材の仕事意欲

職場の 60 代人材が意欲的に見える会社の方が、現在の勤務先で 60 歳以降も意欲的に働けると考える 50 代人材が多い傾向がある。職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見えない会社の方が、現在の勤務先で 60 歳以降も意欲的に働けないと考える 50 代人材が多い傾向がある。

以上から、職場の 60 代人材が意欲的に働いているように見える会社では、50 代人材も 60 歳以降に意欲的に働けると感じる傾向があると考えられる。

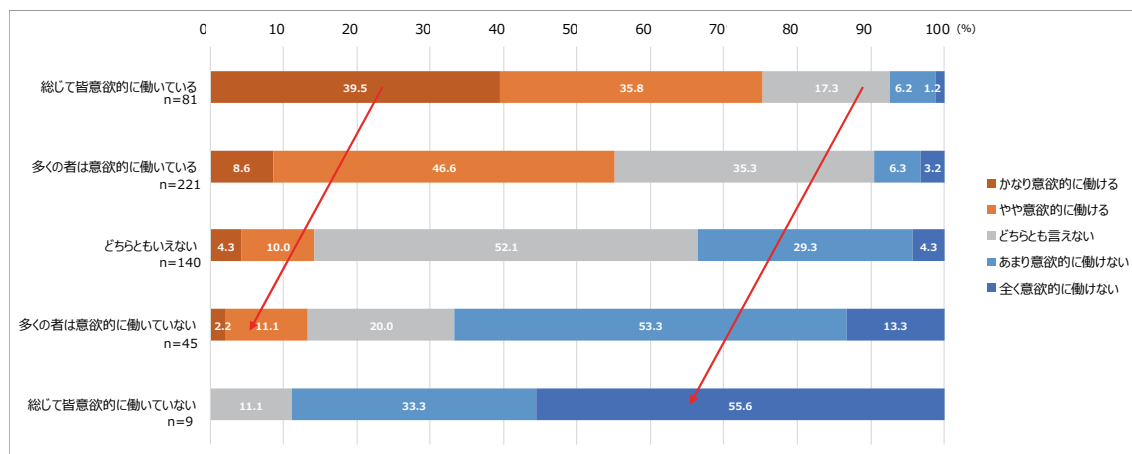
図表 V-37（50 代対象）：「60 歳以降の仕事意欲」と「60 代人材の仕事意欲」の関係

[Q15]あなた自身は現在の会社・組織で 60 歳以降も意欲的に働けますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q12]日頃一緒に仕事をする 60 歳以上の方(たち)は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



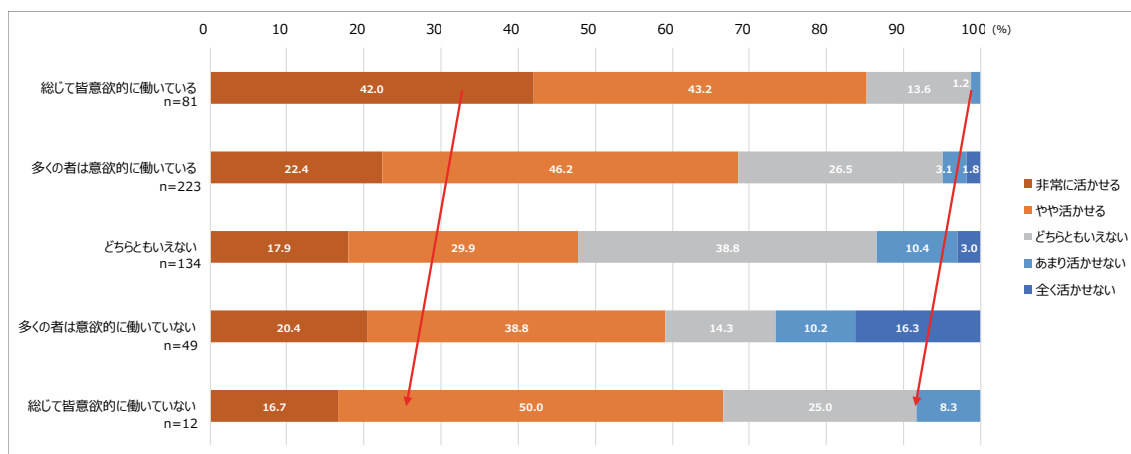
※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=496（「60 歳以降は現在の会社・組織で働かない」を除外して集計）

#### 4-2. 50 代人材から見た、60 歳以降のスキル活用度

職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見える会社の方が、60 歳以降も 50 代までに獲得したスキルを活かせると思う 50 代人材が多い傾向がある。職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見えない会社の方が、60 歳以降は 50 代までに獲得したスキルを活かせないと思う 50 代人材が多い傾向がある。

以上から、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見える会社では、50 代人材は 60 歳以降に自身のスキルを活用できると感じる傾向があると考えられる。

図表 V-38 (50 代対象) : 「60 歳以降のスキル活用可能性」と「60 代人材の仕事意欲」の関係  
 [Q27]現在の勤務先における 60 歳以降の仕事において、50 代までに獲得したスキルをどの程度活かせると思いますか。  
 最も良く当てはまるものを選択してください。  
 [Q12]日頃一緒に仕事をする 60 歳以上の方(たち)は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。  
 最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=499 (「わからない」を除外して集計)

### 4-3. 50 代人材を感じる、60 代人材が職場にいる場合の仕事のしやすさ

60 歳以上の方がいると「仕事がしやすくなる」と感じる 50 代人材の方が、現在の勤務先で 60 歳以降も意欲的に働けると考える人が多い傾向がある。60 歳以上の方がいると「仕事がしにくくなる」と感じる 50 代人材の方が、現在の勤務先で 60 歳以降に意欲的に働けないと考える人が多い傾向がある。

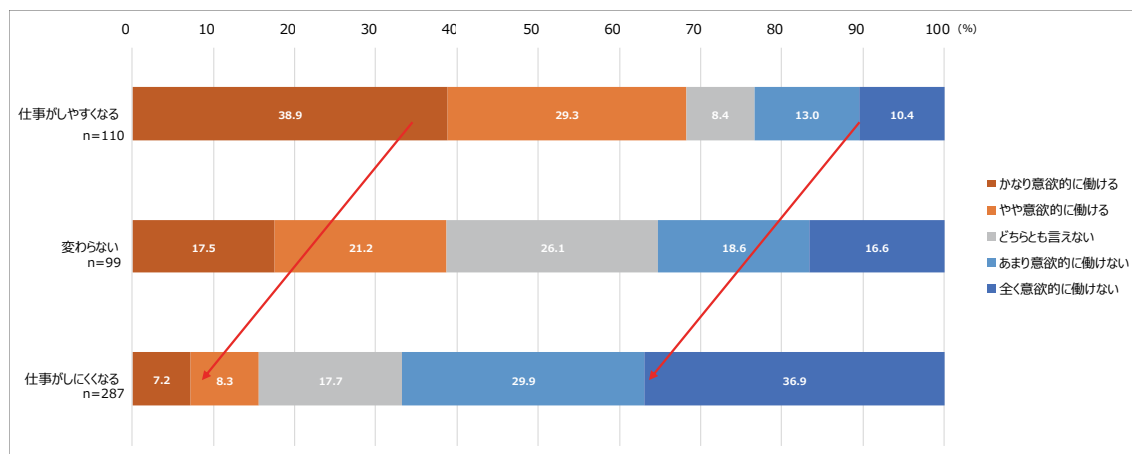
以上から、60 代人材がいると仕事がしやすくなると感じる 50 代人材は、60 歳以降に意欲的に働けると感じる傾向があると考えられる。

図表 V-39 (50 代対象) : 「60 歳以降の仕事意欲」と「60 代人材が職場にいる場合の仕事のしやすさ」の関係

[Q14]あなたは 60 歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q15]あなた自身は現在の会社・組織で 60 歳以降も意欲的に働けると思いますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=496 (「60 歳以降は現在の会社・組織で働かない」を除外して集計)

「60 代人材がいると仕事がしやすくなる」と 50 代人材を感じる会社では、「研修受講経験者」「柔軟な働き方を支援する制度」「やりたい仕事に就くことを支援する制度」「社外での活躍を支援する制度」「40 代人材の 1 週間の労働日数が 4 日以下の割合」「60 代に 0~20%給与が減る割合」が多い傾向がある。

以上から、キャリア研修や各種制度が整備されている会社、1 週間の労働日数が比較的短い会社、60 代以降の給与減額率が比較的少ない会社では、60 代人材がいると仕事がしやすくなると感じる 50 代人材が多い傾向がある。

図表V-40 (50代対象) : 「60代人材が職場にいる場合の仕事のしやすさ」と「諸制度の導入状況」の関係

[Q14]あなたは60歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q32]あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。

[Q33]次のうち、勤務先で導入されている制度（自身の適用有無は問わない）はありますか。

		研修受講経験有り	研修受講経験者(一回以上)	非経験者(研修受講経験無し)	柔軟な働き方を支援する制度	やりたい仕事に就くことを支援する制度	社外での活躍を支援する制度	その他	60代人材の1週間の労働日数(週4日以下の割合)	60代人材の1日の労働時間(1日6時間以下の割合)	60代に40%以上給与が減る割合	60代に0~20%給与が減る割合
全体		515	187	28	424	397	59	207	99	43	207	58
[Q14]あなたは60歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。	仕事がしやすくなる	113	88.5%	11.5%	88.5%	91.2%	13.3%	31.9%	23.0%	5.3%	38.9%	13.3%
		100/113		13/113	100/113	103/113	15/113	36/113	26/113	6/113	44/113	15/113
	仕事がしにくくなる	102	85.3%	14.7%	77.5%	81.4%	8.8%	38.2%	19.6%	14.7%	40.2%	7.8%
		87/102		15/102	79/102	83/102	9/102	39/102	20/102	15/102	41/102	8/102

※各行・列の中で最も割合が大きい者に色づけている

※諸制度の分類については、図表V-33 (p.95) 参照

図表V-41 (50代対象) : 「60代人材が職場にいる場合の仕事のしやすさ」と「諸制度の導入状況」の関係

[Q14]あなたは60歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q32]あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。

[Q33]次のうち、勤務先で導入されている制度（自身の適用有無は問わない）はありますか。

		20代キャリア研修受講経験有り	30代キャリア研修受講経験有り	40代キャリア研修受講経験有り	50代前半キャリア研修受講経験有り	50代後半キャリア研修受講経験有り	自己申告制度	社内公募制	社内FA制	社内ベンチャー制度	関係会社等での活躍を前提とした制度	他社への転職支援制度	フレックスタイム制	裁量労働制	事業場外みなし労働時間制	テレワーク、在宅勤務制度	副業・兼業支援	60代人材の1週間の労働日数が平均4日以下の割合	60代人材の1日の労働時間が平均6時間以下の割合	60代に40%以上給与が減る割合	60代に0~20%給与が減る割合	
全体		515	227	244	254	196	73	186	149	41	28	25	34	194	86	41	116	21	99	43	207	58
[Q14]あなたは60歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。	仕事がしやすくなる	113	55.8%	54.9%	55.8%	44.2%	17.7%	42.5%	31.9%	11.5%	6.2%	8.8%	4.4%	37.2%	19.5%	9.7%	25.7%	5.3%	23.0%	5.3%	38.9%	13.3%
		63/113		62/113	63/113	50/113	20/113	48/113	36/113	13/113	7/113	10/113	5/113	42/113	22/113	11/113	29/113	6/113	26/113	6/113	44/113	15/113
	仕事がしにくくなる	102	46.1%	50.0%	56.9%	43.1%	13.7%	41.2%	29.4%	6.9%	3.9%	1.0%	7.8%	39.2%	12.7%	7.8%	21.6%	3.9%	19.6%	14.7%	40.2%	7.8%
		47/102		51/102	58/102	44/102	14/102	42/102	30/102	7/102	4/102	1/102	8/102	40/102	13/102	8/102	22/102	4/102	20/102	15/102	41/102	8/102

※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※各行・列の中で最も割合が大きい者に色づけている

※諸制度の分類については、図表V-33 (p.95) 参照

#### 4-4. 50 代人材が感じる、60 代人材の給与水準の妥当性

50 代人材は 60 代人材に比べて、60 歳以降の仕事や貢献に対して 60 代人材の給与水準は「仕事や貢献に見合っていない」「仕事や貢献にまったく見合っていない」と考える人の割合が高い。

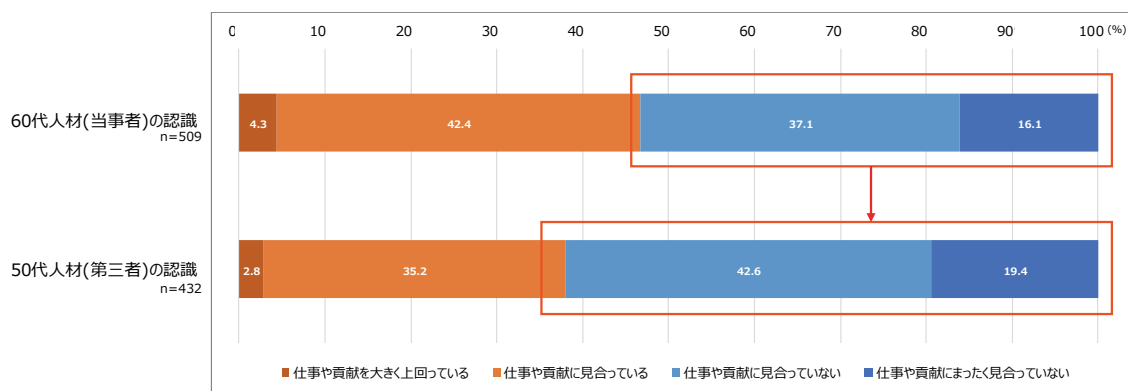
以上から、50 代人材は 60 代人材に比べて、60 歳以降の仕事・貢献に対する給与水準が「見合わない」と感じる人の割合が多い傾向がある。

図表 V-42 (60 代・50 代対象) : 「給与の妥当性」に関する、60 代人材・50 代人材の感じ方  
[Q33]あなたの 60 歳以降の給与は、仕事や貢献に対して妥当な水準だと感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q28]現在の勤務先における 60 歳以上の方の給与は、仕事や貢献に対して妥当な水準だと感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※Q33 の設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※Q28 の設問番号は第三者アンケートに準拠 n=432 (「わからない」を除外して集計)

## 5. 60 代人材の仕事意欲・活躍と、マインドチェンジの関係性

60～64 歳の回答者を対象に、日頃の習慣・関心と仕事意欲の関係について調査した結果については、変化対応力が高い 60 代人材の方が、現在意欲的に働いている傾向がある。変化対応力が低い 60 代人材の方が、現在意欲的に働いていない傾向がある。

以上から、変化対応力が高い 60 代人材は仕事意欲が高い人が多い傾向がある。

図表 V-43 (60 代対象) : 「高変化対応力群」と「低変化対応力群」の詳細

[Q42]あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

項目	設問	選択肢	スコア
知的好奇心	新技術や新製品などに関心を持つ 他社や他業界の動きや社会の変化に関心を持つ 他社や他業界の人と、幅広いネットワークを持つ	非常に当てはまる	1
		やや当てはまる	2
		どちらともいえない	3
学習習慣	将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強する キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認する 自分の強みや他社でも活かせる能力を確認する	あまり当てはまらない	4
		全く当てはまらない	5
		経験のない仕事や苦手な仕事にできるだけ挑戦する 従来の方を見直して、新しいやり方を考える 自分と異なる意見や考えを積極的に聞く	

**n=208**  
9項目の合計スコアが22以下の者を「高変化対応力群」として分類

**n=301**  
9項目の合計スコアが23以上の者を「低変化対応力群」として分類

閾値設定の補足

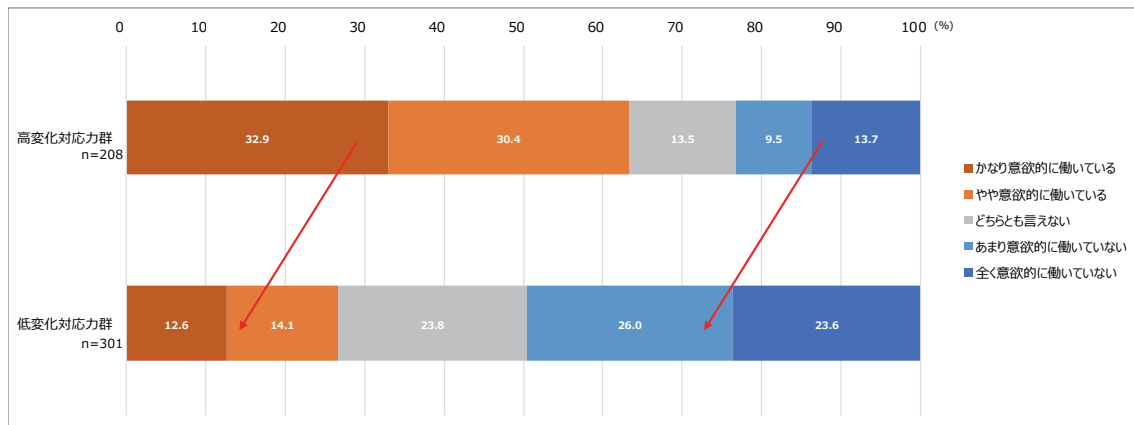
- ① 全回答が「非常に当てはまる」「やや当てはまる」である者は合計スコアが18以下
- ② 全回答が「全く当てはまらない」「あまり当てはまらない」「どちらともいえない」である者は合計スコアが27以上
- ①と②の間値である22以下、23以上を閾値として設定

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

図表 V-44 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「変化対応力」の関係

[Q42]あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表 V-43(P.103)参照

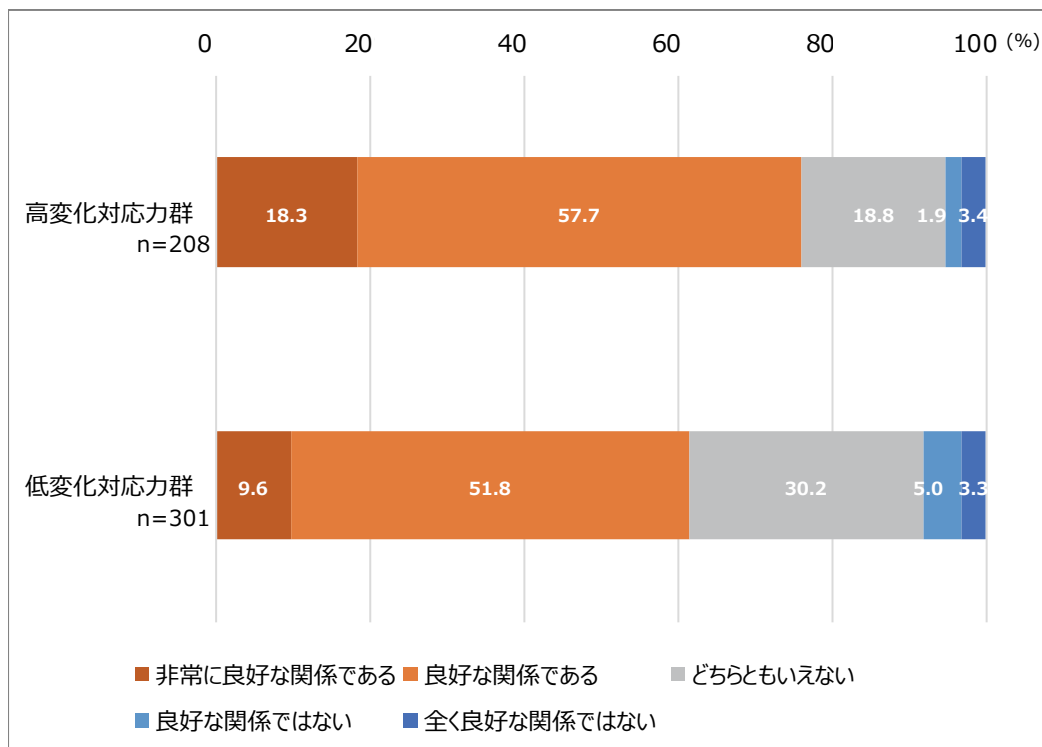
高変化対応力群は低変化対応力群に比べて、職場の同僚と良好な人間関係を築けている人の割合が高い。

以上から、変化対応力が高い 60 代人材は職場において周囲の同僚と良好な人間関係を築けている人が多い傾向がある。

図表 V-45 (60 代対象) : 「変化対応力」と「職場の人間関係」の関係

[Q42]あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。

[Q35]現在の職場では、周囲の同僚と良好な関係を築けていると感じますか。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表 V-43(P.103)参照



## 6. 母集団に特定の群分けを行った上で実施した分析結果について

以降の WEB アンケート調査結果については、以下 4 種の分析を行った結果について記載する。

図表 V-46：次頁以降における WEB アンケート調査の全体像

項目	概要	キーとなる設問	群分けの基準	頁
60代人材の仕事意欲の度合いから見た分析(当事者視点)	仕事意欲の度合いを問う設問の回答を元に、仕事意欲の高い60代人材と仕事意欲の低い60代人材に見られる人が多い傾向の違いを分析。	あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。(当事者アンケートQ14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「かなり意欲的に働いている」「やや意欲的に働いている」と回答した人を「高仕事意欲群(当事者)」として分類</li> <li>「全く意欲的に働いていない」「あまり意欲的に働いていない」「どちらとも言えない」と回答した人を「低仕事意欲群(当事者)」として分類</li> </ul>	106   139
60代人材の日頃の習慣から見た分析	変化対応行動の度合いを問う設問の回答を元に、変化対応力が高い60代人材と変化対応力が高い60代人材に見られる人が多い傾向の違いを分析。	あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。最も良く当てはまるものを選択してください。(当事者アンケートQ42)	<ul style="list-style-type: none"> <li>9項目の合計スコアが22以下の者を「高変化対応力群」として分類</li> <li>9項目の合計スコアが23以上の者を「低変化対応力群」として分類</li> </ul>	142   148
仕事意欲の度合いから見た60代人材(第三者視点)	職場の60代人材の仕事意欲を問う設問の回答を元に、仕事意欲の高い60代人材と仕事意欲の低い60代人材に見られる人が多い傾向の違いを第三者の視点から分析。	日頃一緒に仕事をする60歳以上の方(たち)は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。(第三者アンケートQ12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「総じて皆意欲的に働いている」「多くの者は意欲的に働いている」と回答した人を「高仕事意欲群(第三者)」として分類</li> <li>「総じて皆意欲的に働いていない」「多くの者は意欲的に働いていない」「どちらともいえない」と回答した人を「低仕事意欲群(第三者)」として分類</li> </ul>	149   160
50代人材の本人の60歳以降の仕事意欲から見た分析	現在50代の社員が60歳以降に意欲的に働けそうかどうかを問う設問の回答を元に、仕事意欲高く働けそうな50代人材と仕事意欲高く働くことが難しそうな50代人材に見られる人が多い傾向の違いを分析。	あなたは自身は現在の会社・組織で60歳以降も意欲的に働けるとお考えですか。最も良く当てはまるものを選択してください。(第三者アンケートQ15)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「かなり意欲的に働ける」「やや意欲的に働ける」と回答した人を「50代高仕事意欲群」として分類</li> <li>「全く意欲的に働けない」「あまり意欲的に働けない」「どちらともいえない」と回答した人を「50代低仕事意欲群」として分類</li> <li>「60歳以降は現在の会社・組織で働かない」と回答した人を「退職群」として分類</li> </ul>	161   172

各分析群の回答間で検定を行い、5%有意水準は「\*」、1%有意水準は「\*\*」と表記した。

(但し N>30 の群が対象。)

※一部 10%有意水準の結果について言及している箇所もあるが、10%有意水準の結果全てに付記している訳ではない。

## 7. 60 代人材の仕事意欲の度合いから見た分析（対象者：60 代人材当事者）

仕事意欲の程度を問う Q14(当事者アンケート)の回答を元に、回答者を「高仕事意欲群（当事者）」と「低仕事意欲群（当事者）」に分類して分析する。群分けの詳細は、図表 V-18（p.84）参照。

### 7-1.仕事の見方

#### 7-1-1.仕事意欲の変化

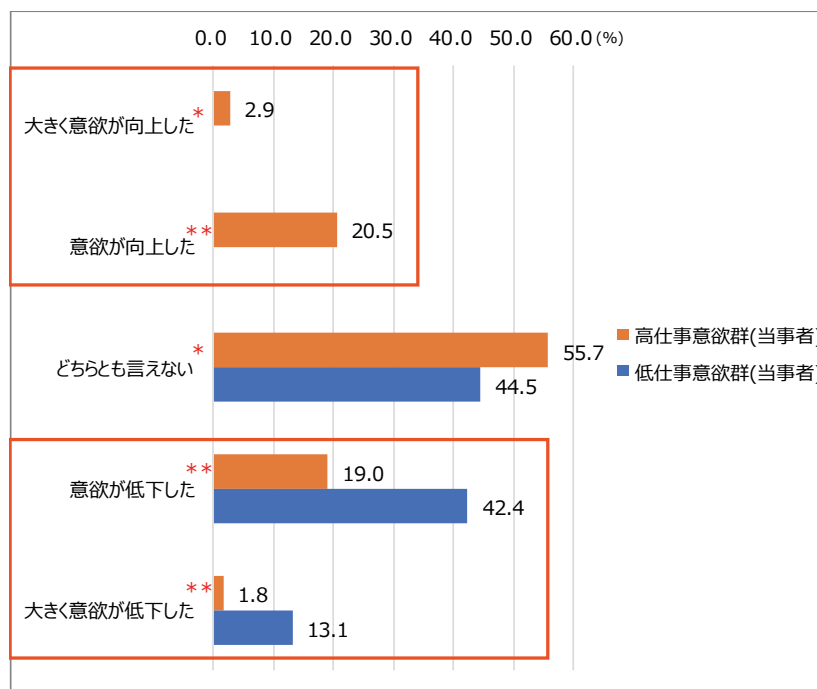
50 代後半と比較して「大きく意欲が向上した」「意欲が向上した」割合は、高仕事意欲群（当事者）では 23.4%見られたが、低仕事意欲群（当事者）では 0%であった。50 代後半と比較して「大きく意欲が低下した」「意欲が低下した」人の割合は、高仕事意欲群（当事者）に比べて低仕事意欲群（当事者）が有意に高い。高仕事意欲群（当事者）と低仕事意欲群（当事者）いずれも、「どちらとも言えない」とする人の割合が最も高い。

以上から、50 代後半の仕事意欲と現在の仕事意欲を比較すると、意欲的に働いている 60 代人材の中には仕事意欲が向上している者もいるのに対し、意欲的に働いていない 60 代人材には向上した者はおらず、低下する人が多い傾向にあると言える。

図表 V-47（60 代対象）：仕事の変化

[Q15]50 代後半と比較して現在のあなたの仕事の意欲はどのように変化しましたか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

図表 V-48 (60 代対象) : Q14 と Q15 のクロス集計表

		[Q15]50代後半と比較して現在のあなたの仕事の意欲はどのように変化しましたか。 最も良く当てはまるものを選択してください。					
		全体	大きく意欲が向上した	意欲が向上した	どちらとも言えない	意欲が低下した	大きく意欲が低下した
全体		509	1.6% 8/509	11% 56/509	50.5% 257/509	29.9% 152/509	7.1% 36/509
[Q14]あなたは現在の仕事に意欲的に取り組めますか。最も良く当てはまるものを選択してください。	かなり意欲的に働いている	85	9.4% 8/85	36.5% 31/85	43.5% 37/85	10.6% 9/85	0.0% 0/85
	やや意欲的に働いている	188	0.0% 0/188	13.3% 25/188	61.2% 115/188	22.9% 43/188	2.7% 5/188
	どちらとも言えない	155	0.0% 0/155	0.0% 0/155	60% 93/155	36.8% 57/155	3.2% 5/155
	あまり意欲的に働いていない	69	0.0% 0/69	0.0% 0/69	15.9% 11/69	60.9% 42/69	23.2% 16/69
	全く意欲的に働いていない	12	0.0% 0/12	0.0% 0/12	8.3% 1/12	8.3% 1/12	83.3% 10/12

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 7-1-2.仕事をする上で重視するもの

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、「これまでの経験を活かせる仕事に就けること」を重視する割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、「仕事の貢献に見合った金銭的報酬が得られること」を重視する割合が高く、「社会に貢献できる仕事であること」を重視しない割合が有意に高い。

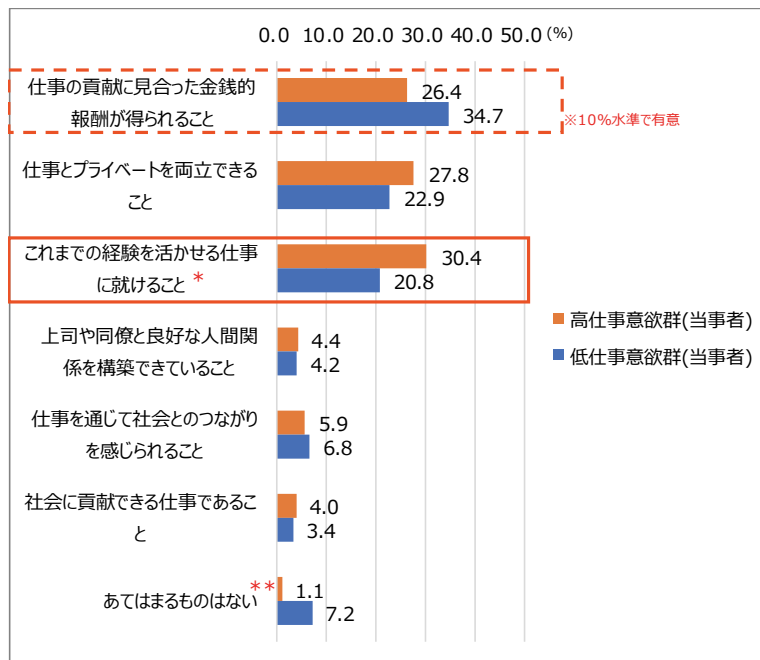
以上から、意欲的に働いている 60 代人材は「経験を活かせる仕事に就くこと」を重視する人が多い傾向にあるのに対し、意欲的に働いていない 60 代人材は「金銭的報酬」を重視する人が多い傾向があると言える。

図表 V-49 (60 代対象) : 仕事をする上で重視するもの・しないもの

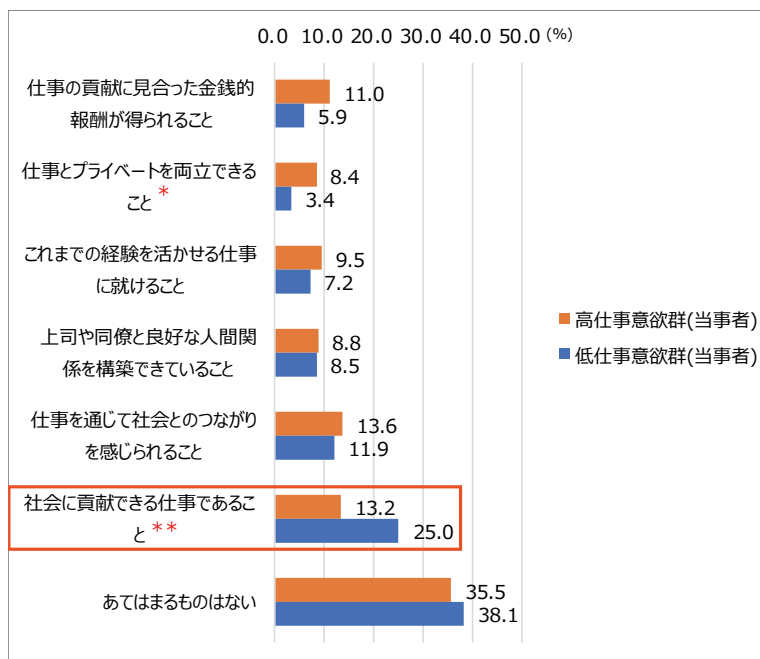
[Q16]あなたが今仕事をする上で、【1】最も重視するものを下記の中から一つ選んでください。

また、【2】下記の中で最も重視しないものを一つ選んでください。

■ (60 代対象) 最も重視するもの



■ (60 代対象) 最も重視しないもの



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

## **7-2.定年や役定等の状況・勤続の希望**

### **7-2-1.定年後再雇用・勤務延長の適用状況**

定年後再雇用・勤務延長の適用有無に関して、高仕事意欲群（当事者）と低仕事意欲群（当事者）には有意差が見られない。全体で 20%強の回答者が「まだ定年を迎えていない」と回答している。全体で、60%程度の回答者が 60 歳定年、20%強の回答者が 65 歳定年の会社で働いている。

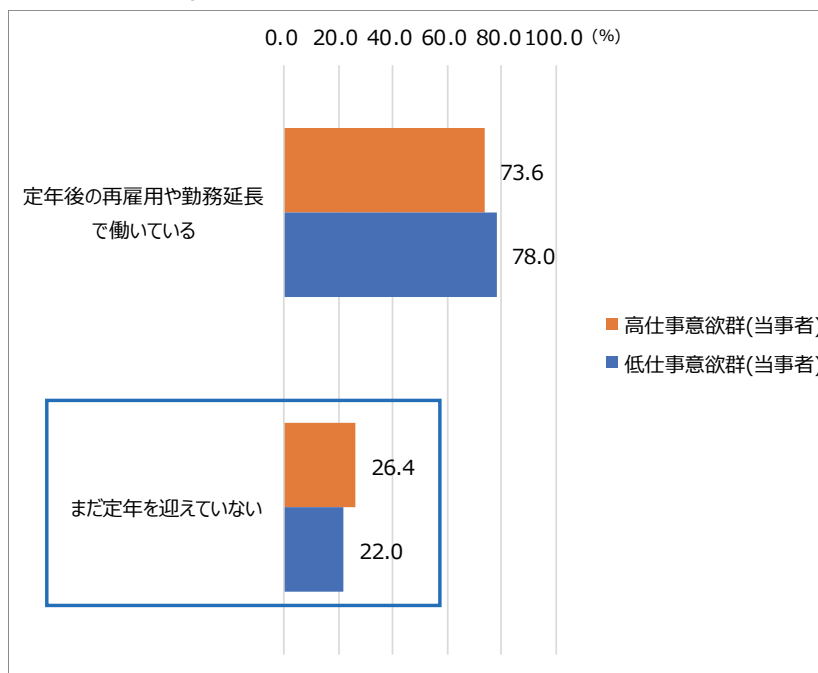
以上から、「定年後再雇用」や「定年延長」といった、労働契約の違いと仕事意欲の度合いは相関していないと考えられる。

図表V-50 (60代対象) : 定年後再雇用・勤務延長の状況と定年年齢

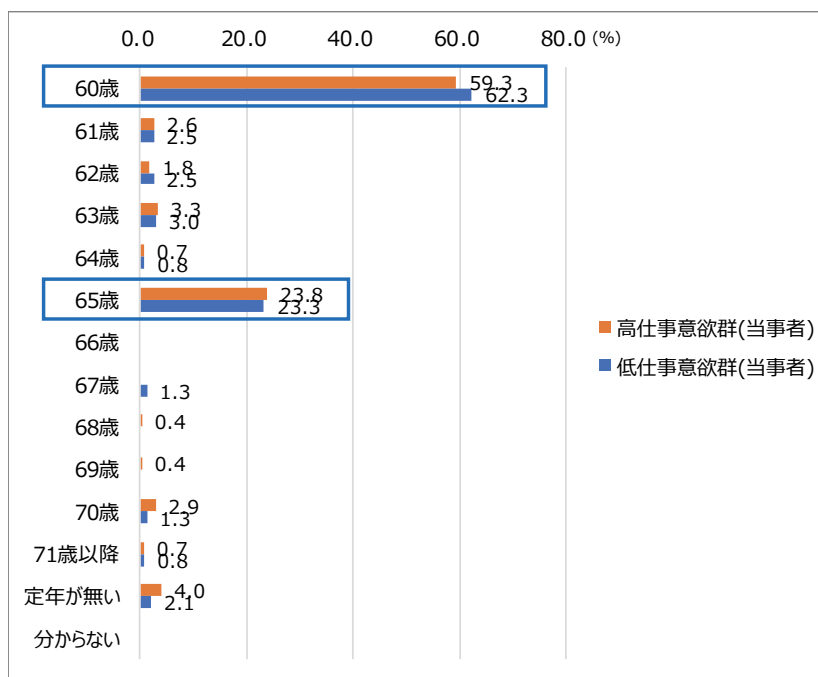
[Q12]あなたは定年後の再雇用や勤務延長で働いていますか。

[Q17]勤務先における定年年齢として当てはまるものを選択してください。

■ (60代対象) 定年後再雇用・勤務延長の適用状況



■ (60代対象) 定年年齢



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

### 7-2-2.希望した場合の勤続可能年齢

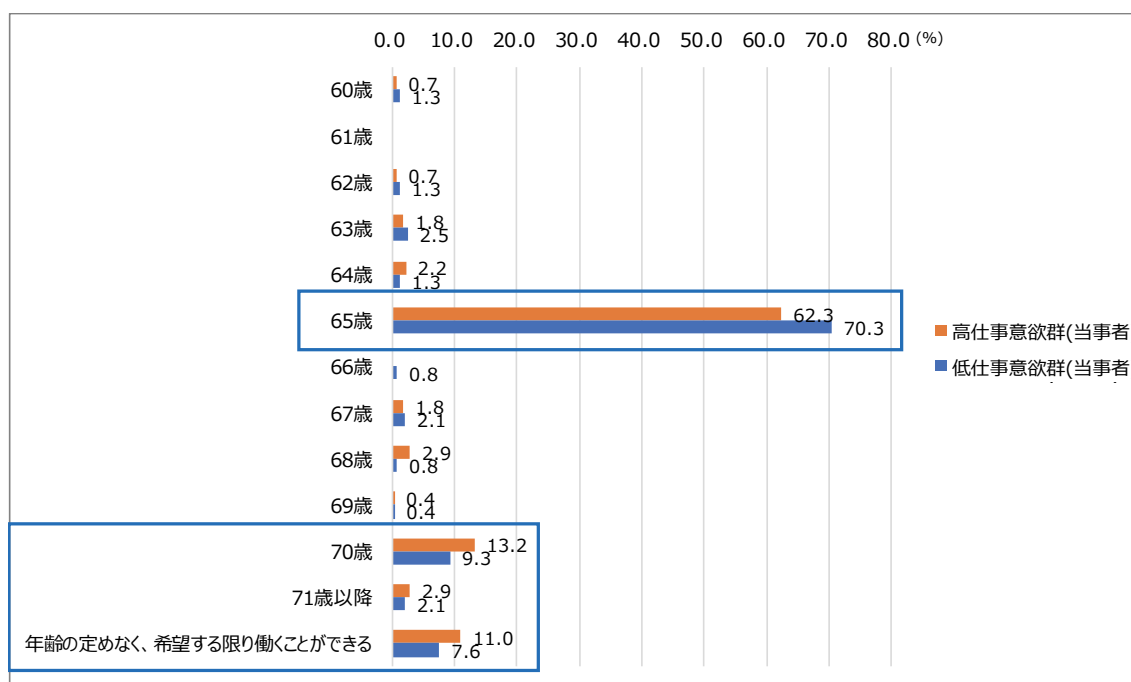
希望した場合の勤続可能年齢に関して、高仕事意欲群（当事者）と低仕事意欲群（当事者）には有意差が見られない。回答者全体では、希望した場合、「65歳」まで働ける会社の割合が最も高い。「70歳以上」まで勤続できる、あるいは、「希望する限り勤続できる」という回答が一定数見られる。

以上から、勤続可能年齢と仕事意欲は相関していないと考えられる。全体の傾向としては、65歳までを勤続可能とする企業が多いが、年齢の定めがない企業も一部存在する。

図表V-51（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「希望した場合の勤続可能年齢」の関係

[Q18]あなた自身が希望した場合、勤務先では何歳まで働くことができますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

### 7-2-3.十分な貯蓄があった場合の勤続希望

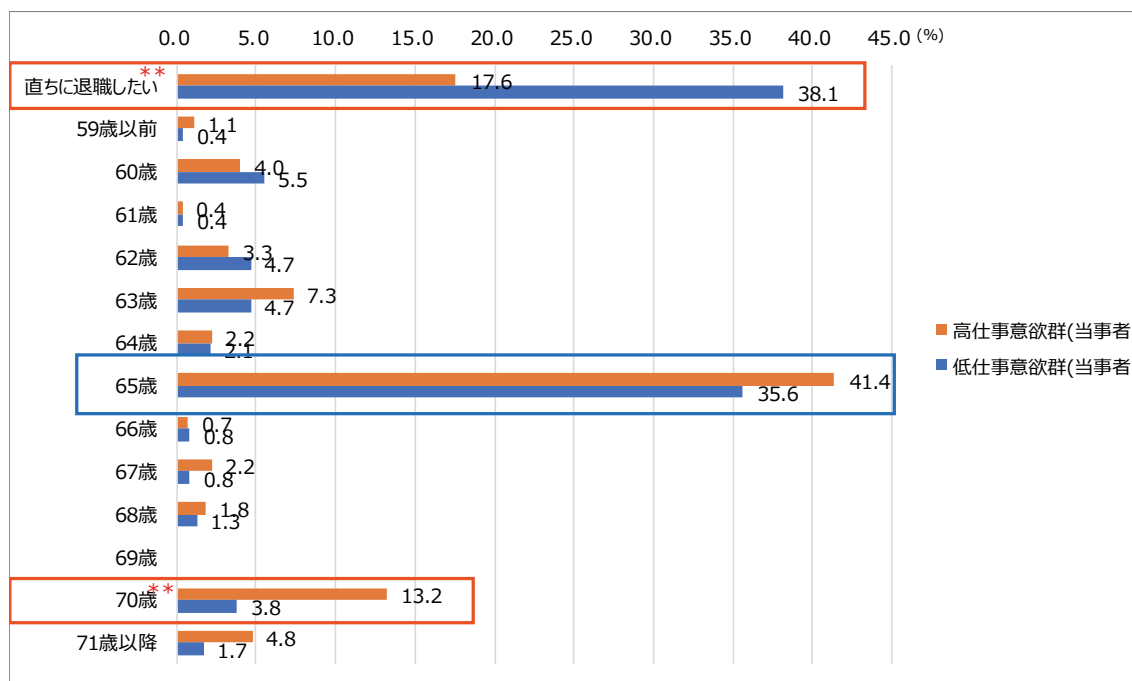
回答者全体では、十分な貯蓄があったと仮定した場合「65歳まで働きたい」人の割合が高い。高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、十分な貯蓄があったと仮定した場合「70歳まで働きたい」人の割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、十分な貯蓄があったと仮定した場合「直ちに退職したい」人の割合が有意に高い。

以上から、十分な貯蓄があった場合であっても意欲的に働いている60代人材は「今の職場で長く働きたい」と感じる人が多い傾向がある一方、意欲的に働いていない60代人材は「早く退職したい」と感じる人が多い傾向がある。

図表 V-52 (60 代対象) : 十分な貯蓄があった場合の勤続希望

[Q19]もし十分な貯蓄があったと仮定した場合、あなたは現在の勤務先で何歳まで働きたいと思いますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

#### 7-2-4.管理職経験・役職離任経験

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、「現在管理職である」人の割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、「管理職に就いた経験が無い」人の割合が有意に高い。高仕事意欲群（当事者）と低仕事意欲群（当事者）を比べると、役職経験者の割合に違いは見られない。

以上から、管理職経験者は 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向があるのに対し、管理職未経験者は 60 代以降意欲的に働けていない人が多い傾向がある。また、役職定年制・役職任期制による役職離任経験と仕事意欲の程度には相関関係があるとはいえない。



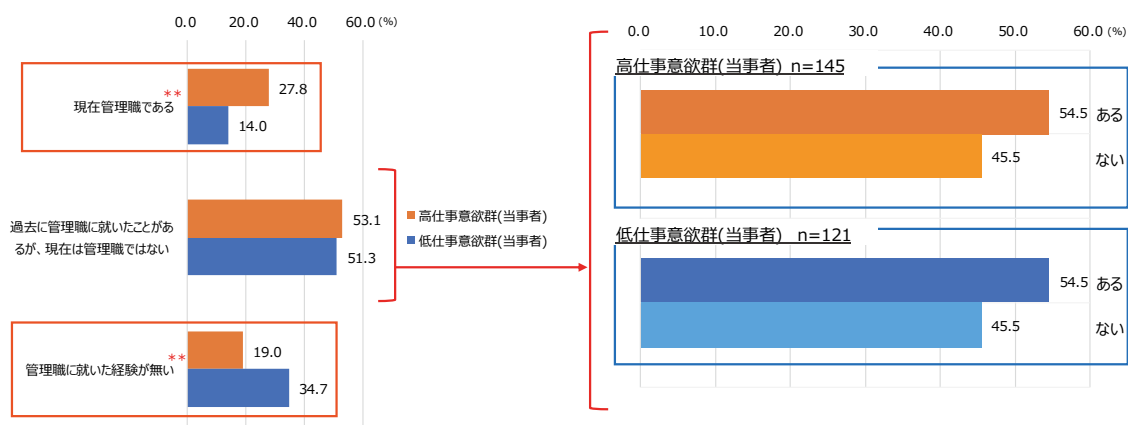
図表V-53（60代対象）：管理職経験・役職離任経験

[Q8]あなたは、これまでに部下を指導・人事考課する立場にある管理職の役職に就いたことがありますか。

※現在の勤務先に限らず、これまでのことについてお答えください。

[Q13]あなたは役職定年制や役職任期制で役職を降りた経験がありますか。

■（60代対象）管理職経験（左図） 役職定年制・役職任期制の適用経験（右図）



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

### 7-3. 60歳以降の変化

#### 7-3-1.1 日の平均労働時間

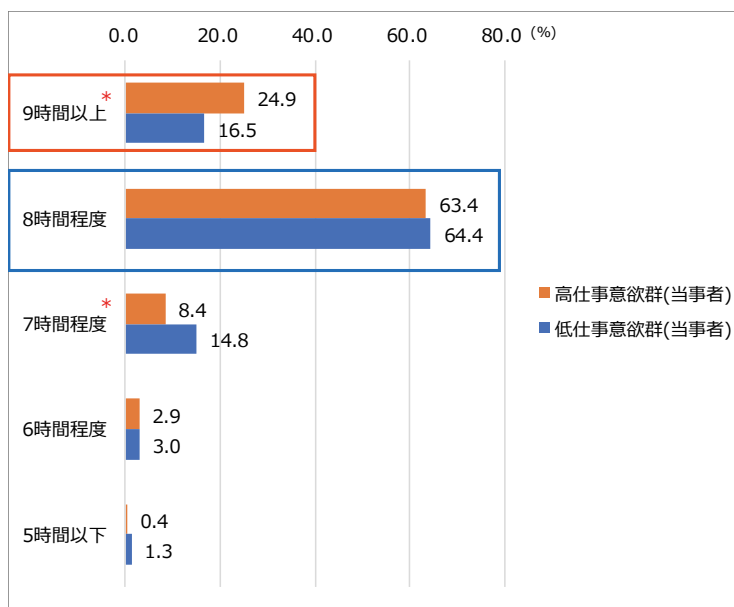
回答者全体では、現在働いている時間は1日あたり「8時間程度」という人の割合が最も高い。高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、現在働いている時間は1日あたり「9時間以上」の人の割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、1日あたり「5時間以下」の労働を希望する割合が有意に高い。

以上から、意欲的に働いている60代人材は、現在1日あたり平均9時間以上働いている場合が多い。また、意欲的に働いていない60代人材は、1日あたり平均5時間以下の労働を希望する場合が多い。

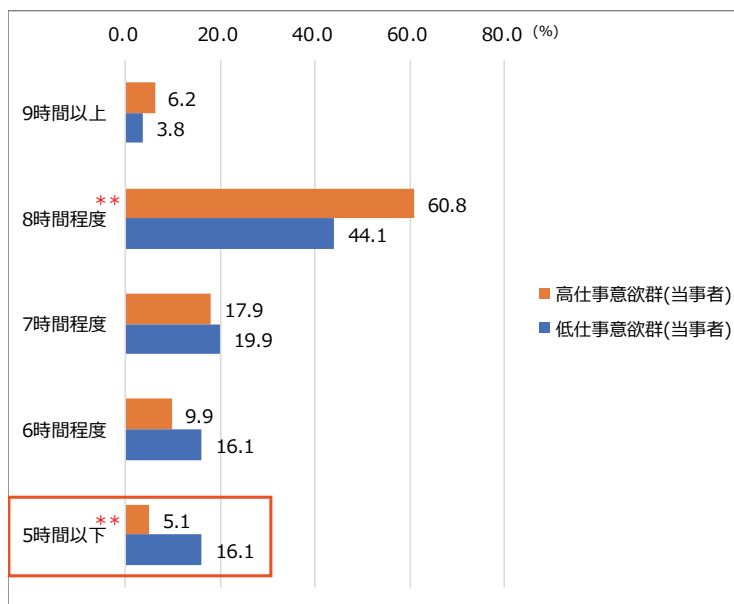
図表V-54（60代対象）：1日の平均労働時間

[Q20]現在の1日の平均労働時間（残業時間含む）はどれぐらいですか。管理職や裁量労働制の方は、実際に働いている時間を選んでください。また、あなた自身の希望する1日の平均労働時間はどれぐらいですか。それぞれ最も良く当てはまるものを選択してください。※休憩時間も含めた時間でお答えください。

■（60代対象）現在の勤務時間



■（60代対象）希望する労働時間



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

### 7-3-2.1 週間の平均労働日数

回答者全体では、現在働いている時間は1週間あたり「週5日間」という人の割合が最も高い。

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、「週5日間」働くことを希望する割合が有意に高い。

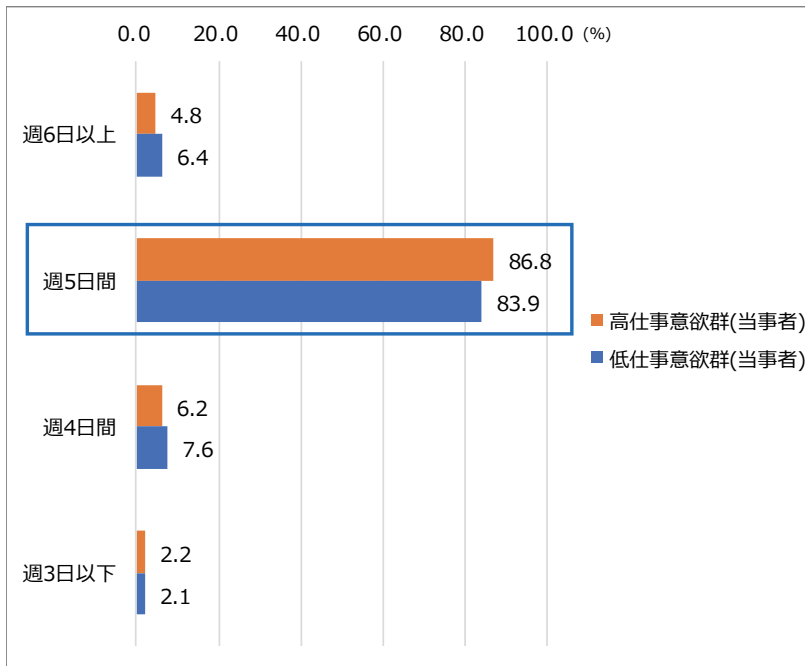
低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、「週4日間」「週3日以下」働くことを希望する割合が有意に高い。

以上から、意欲的に働いている60代人材は、1週間あたり5日間働くことを希望する人が多い。また、意欲的に働いていない60代人材は、1週間あたり4日間以下の日数働くことを希望する人が多い。

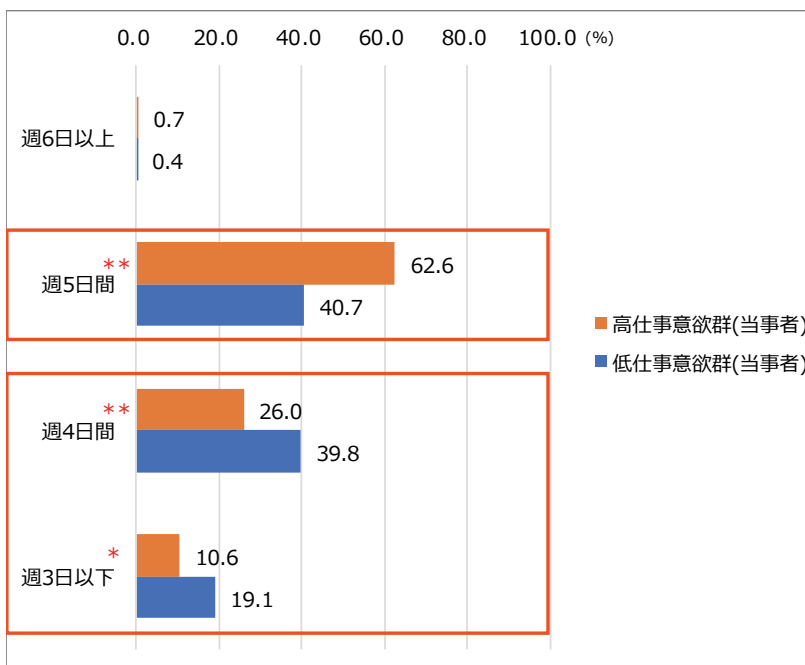
図表V-55（60代対象）：1週間の平均労働日数

[Q21]現在の1週間の平均労働日数はどれぐらいですか。また、あなた自身の希望する1週間の平均労働日数はどれぐらいですか。それぞれ最も良く当てはまるものを選択してください。

■（60代対象）現在の1週間の平均労働日数



■（60代対象）希望する1週間の平均労働日数



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

### 7-3-3. 役職の変化

回答者全体では、50代後半と比較して現在「役職を降りた」人の割合が最も高い。高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、50代後半と比較して現在「上位役職へ昇進した」人、「同じ役職を継続している」人の割合が有意に高い。また、「上位役職への昇進」、もしくは、「同じ役職を継続」することを希望していた人の割合も高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、60歳代の役職に「特に希望はなかった」人の割合が有意に高い。

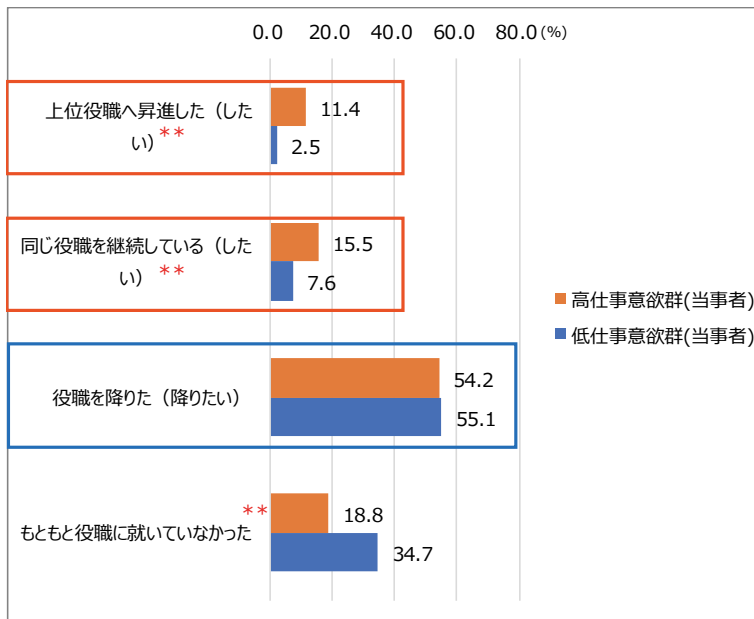
以上から、50代後半から現在までの役職の変化については、全体の傾向として役職を降りたケースが最も多いと言える。また、50代後半から同じ役職が維持しているか、上位役職へ昇進したケースは、意欲的に働いていない60代人材よりも意欲的に働いている60代人材の方が多い。

図表 V-56 (60 代対象) : 役職の変化

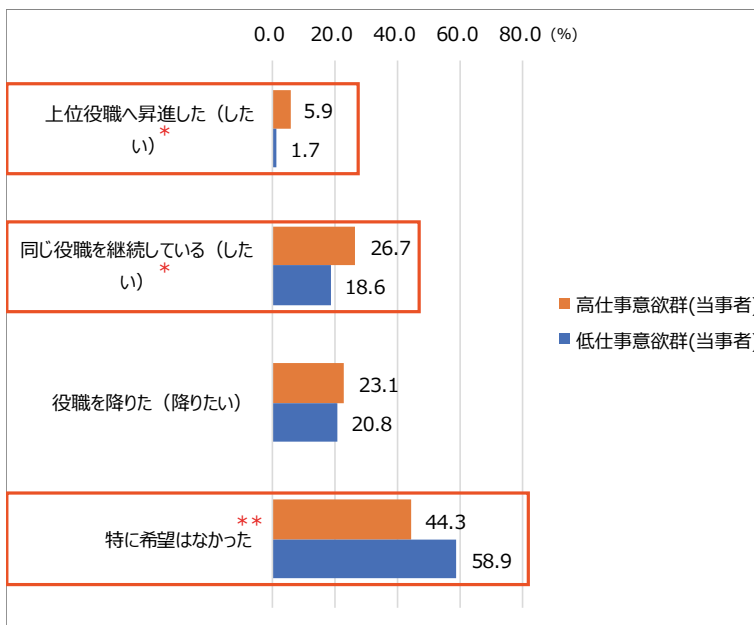
[Q29]50 代後半と比較して、現在の役職は変わりましたか。また、あなたは 60 歳代の役職としてどのような希望をお持ちでしたか。最も良く当てはまるものを選択してください。

※50 代後半の時期に今の勤務先とは別の勤務先にいた場合は、その別の勤務先でのことについてお答えください。

■ (60 代対象) 50 代の後半と比較した役職の変化



■ (60 代対象) 60 歳代に希望していた役職



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

#### 7-3-4.仕事の変化

回答者全体では、50代後半の頃に60歳代の仕事として「現在と同じ仕事を継続したい」と考えていた人の割合が最も高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、50代後半と比較して現在の仕事内容が「大幅に変わる」人の割合が有意に高い。

以上から、50代後半から60歳以降に担当する仕事が大きく変わったケースは、意欲的に働いている60代人材よりも意欲的に働いていない60代人材の方が多い。

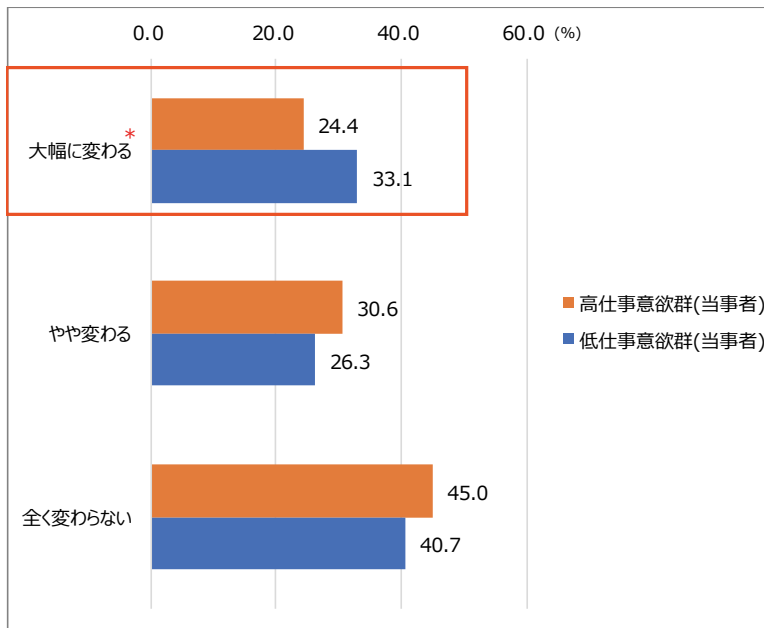
図表V-57 (60代対象) : 仕事の変化

[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。

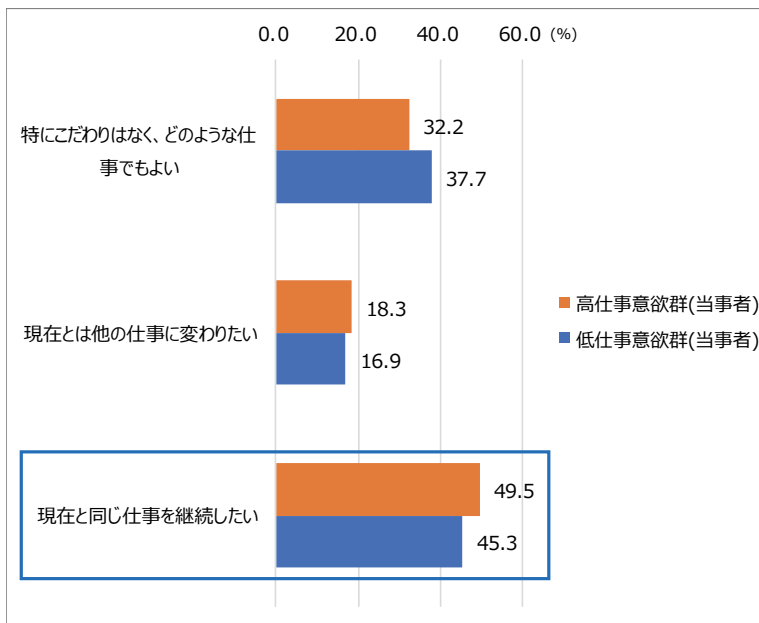
[Q28]あなたは50代後半の頃、60歳代の仕事としてどのような内容の仕事を希望されていましたか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

■ (60代対象) 実際の仕事内容の変化



■ (60代対象) 希望していた仕事内容



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照



### 7-3-5.役割の変化

回答者全体では、60歳以降に「プレイヤーとしての仕事」を希望していた人の割合が最も高く、現在「プレイヤーとしての仕事」を担当している人の割合が最も高い。高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、「メンバーをまとめる仕事」、「後進を育成する仕事」に従事している人の割合が有意に高い。

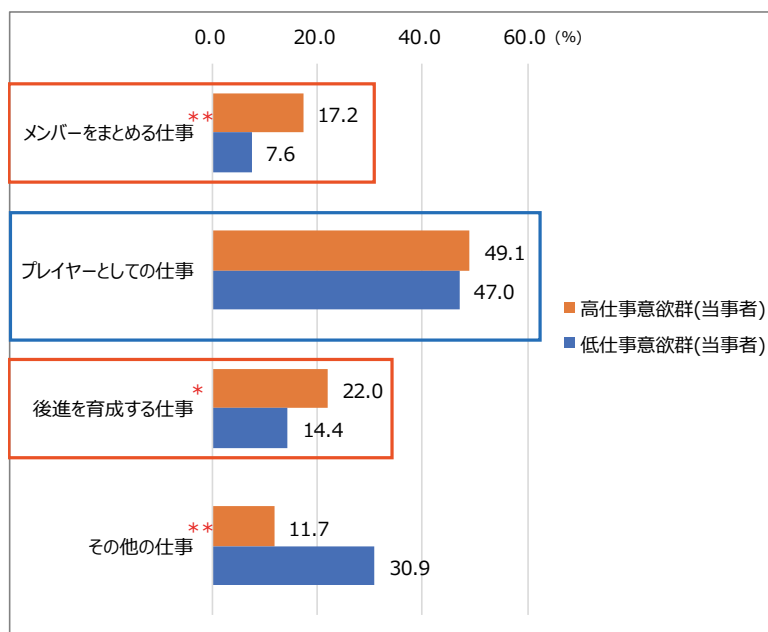
以上から、全体の傾向として、60代人材はプレイヤーとしての仕事を希望する人が多く、実際にプレイヤーとしての仕事に就く人が多い。また、60歳以降にメンバーをまとめる仕事や後進を育成する仕事に就く60代人材は60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。

図表 V-58 (60 代対象) : 役割の変化

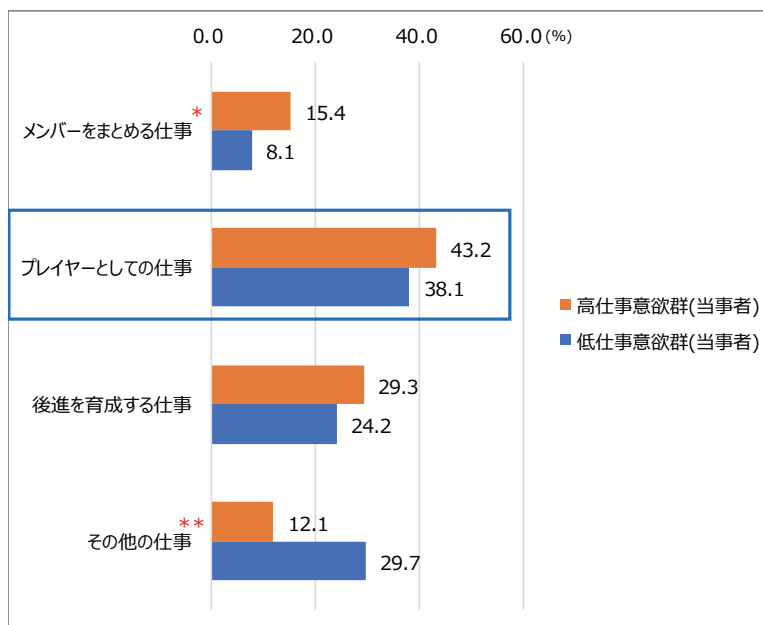
[Q36]60 歳以降はどのような役割の仕事に従事していますか。また、あなた自身が希望していた役割はどのようなものでしたか。最も良く当てはまるものを選択してください。

※複数あてはまる場合は、メインの役割をお答えください。

■ (60 代対象) 60 歳以降の役割



■ (60 代対象) 60 歳以降に希望していた役割



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

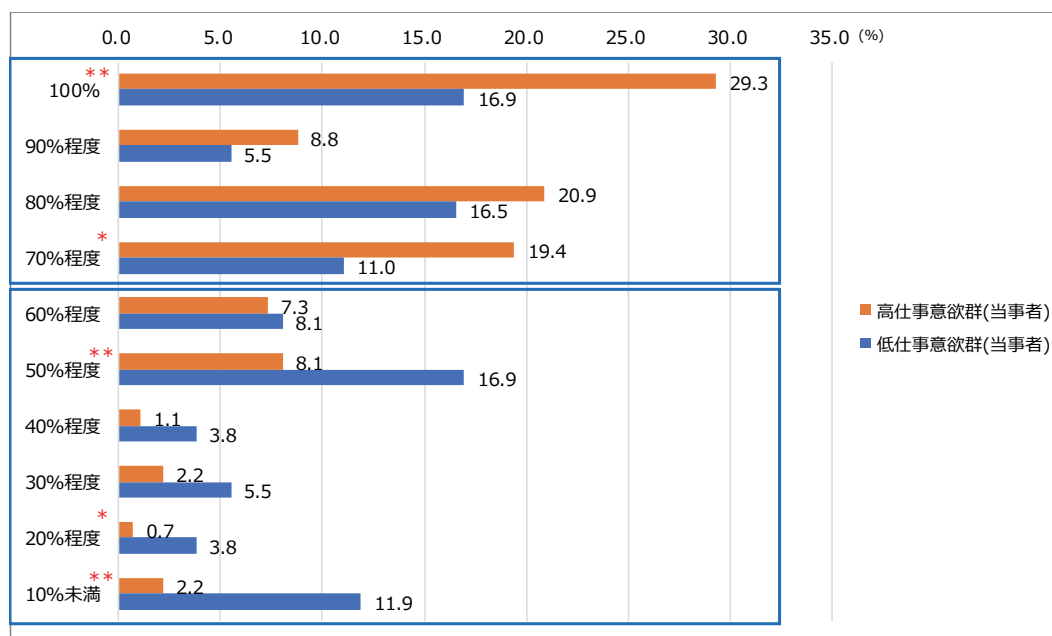
### 7-3-6.スキルの活用度

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、50代までに獲得したスキルを現在の仕事に「70%程度以上」活かしている人の割合が高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、50代までに獲得したスキルを現在の仕事に「60%程度以下」しか活かしていない人の割合が高い。

以上から、50代までに獲得したスキルを60歳以降の仕事において活かしている60代人材は60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。

図表V-59（60代対象）：スキルの活用度

[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

### 7-3-7.学習の必要性

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、「多くの知識・スキルを新たに学ぶ必要がある」「やや学ぶ必要がある」人の割合が高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、新たな知識・スキルを「全く学ぶ必要がない」「あまり学ぶ必要がない」人の割合が高い。回答者全体では、現在の仕事で新たに習得することが求められる知識・スキルに対して「70%程度以上」は習得・学習できているとしている人の割合が高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、「50%程度以下」しか習得・学習できていない人の割合が高い。

以上から、60歳以降に仕事する上で新たな知識・スキルを学ぶ必要性がある60代人材は、60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。

図表V-60（60代対象）：学習の必要性

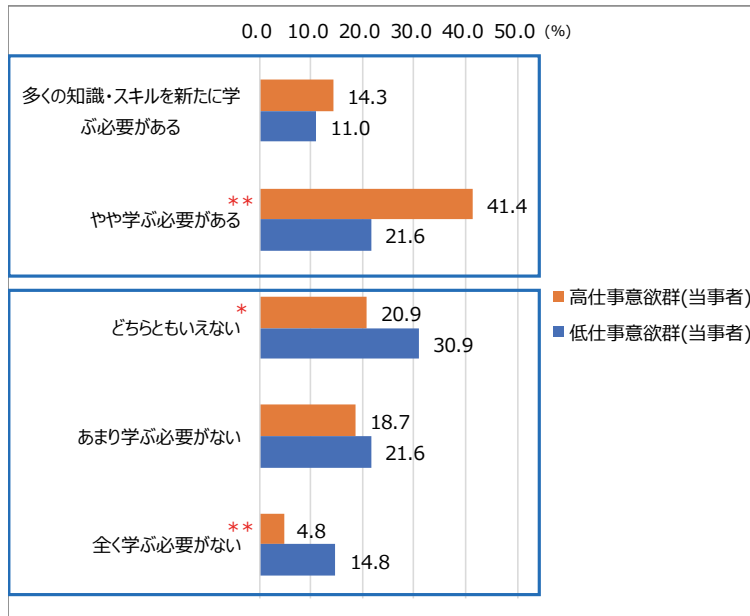
[Q31]現在の仕事では、50代までに獲得した知識・スキル以外に、新たな知識・スキルを学ぶ必要性がありますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

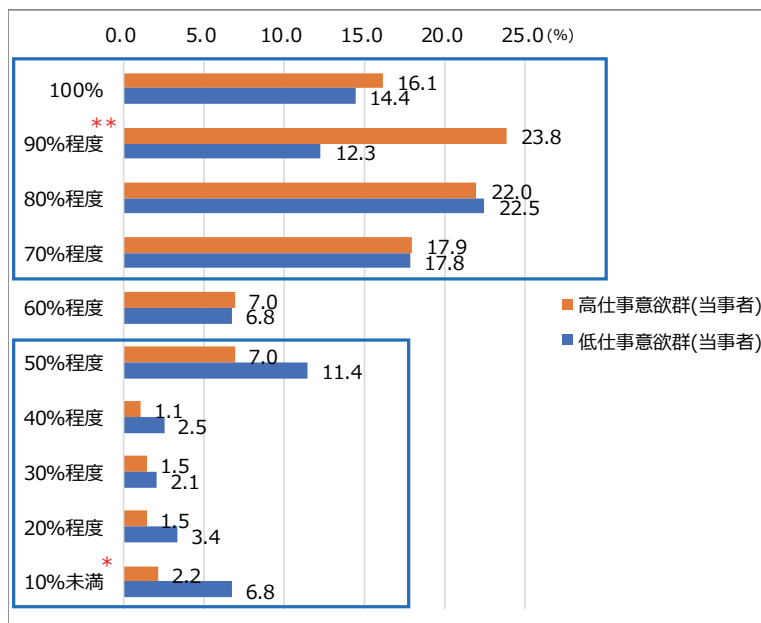
[Q32]現在の仕事で新たに習得することが求められる知識・スキルを100%とした場合、あなたは実際にどの程度習得・

学習できていますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

■（60代対象）知識・スキルを学ぶ必要性



■（60代対象）新たな知識習得に向けた学習の度合い



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

## 7-4. 処遇の状況

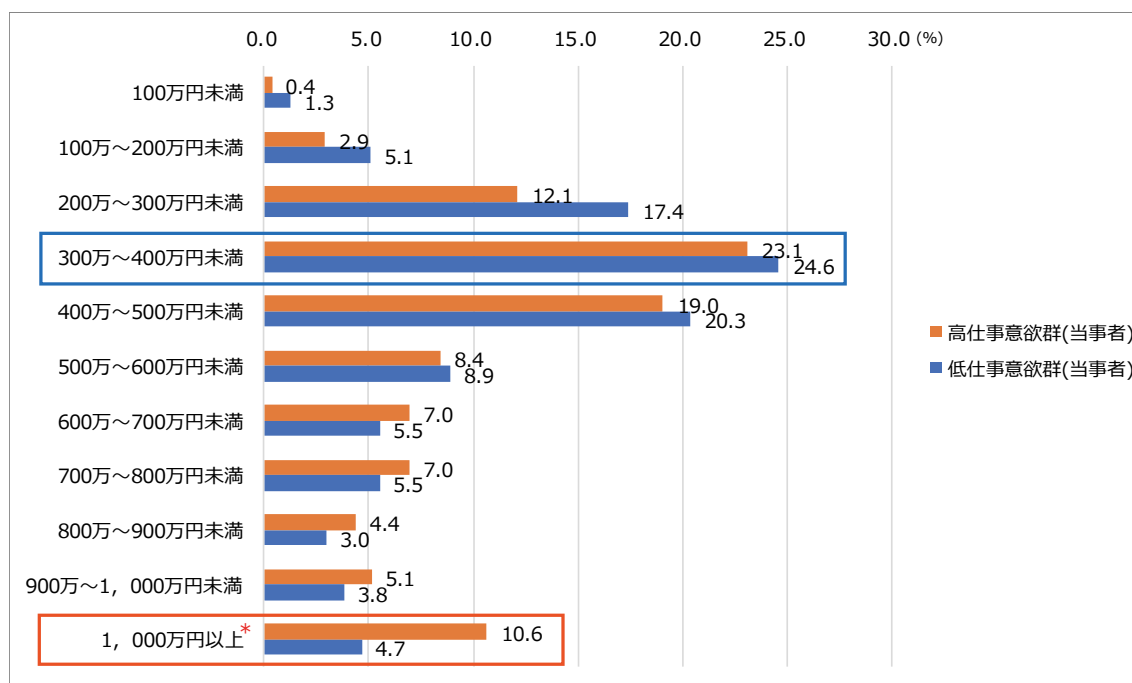
### 7-4-1. 年収の状況

回答者全体では、現在の年収が「300～400 万円未満」の人の割合が最も高い。高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、現在の年収が「1,000 万円以上」の人の割合が有意に高い。「年収 1,000 万円未満」の範囲では、高仕事意欲群（当事者）と低仕事意欲群（当事者）の年収差はあまり大きくない。

以上から、全体の傾向として、60 歳以降の給与は 300 万円代が最も多い。また、年収 1,000 万円未満の範囲では、年収の金額と仕事意欲の程度に相関関係は見られない。

図表 V-61（60 代対象）：処遇の状況

[Q23]あなた自身の現在の年収（税込）として最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

### 7-4-2. 年収の変化

回答者全体では、50 代後半の最大年収を 100 とした場合の現在の年収は「50 未満」の人の割合が最も高い。回答者全体では、50 代後半の最大年収を 100 とした場合に現在希望している年収は「70～80 未満」「90～100 未満」の人の割合が高い。年収水準の変化、および、希望している年収水準は、高仕事意欲群（当事者）と低仕事意欲群（当事者）であまり差が見られない。

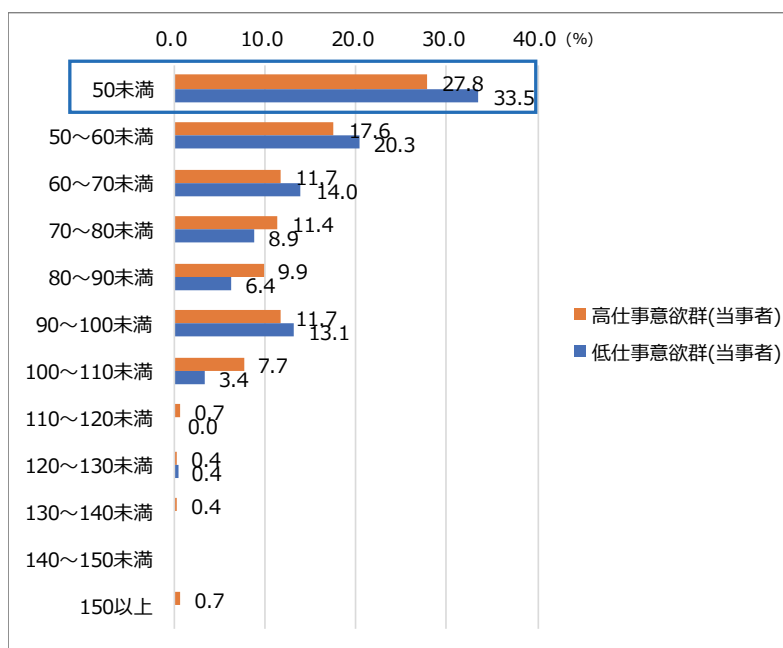
以上から、全体の傾向として、50 代後半の最大年収と現在の年収を比べると 50%以下になる人が最も多い。また、50 代後半から 60 代にかけての給与変化と仕事意欲の程度に相関関係があるとはいえない。

図表V-62（60代対象）：年収の変化

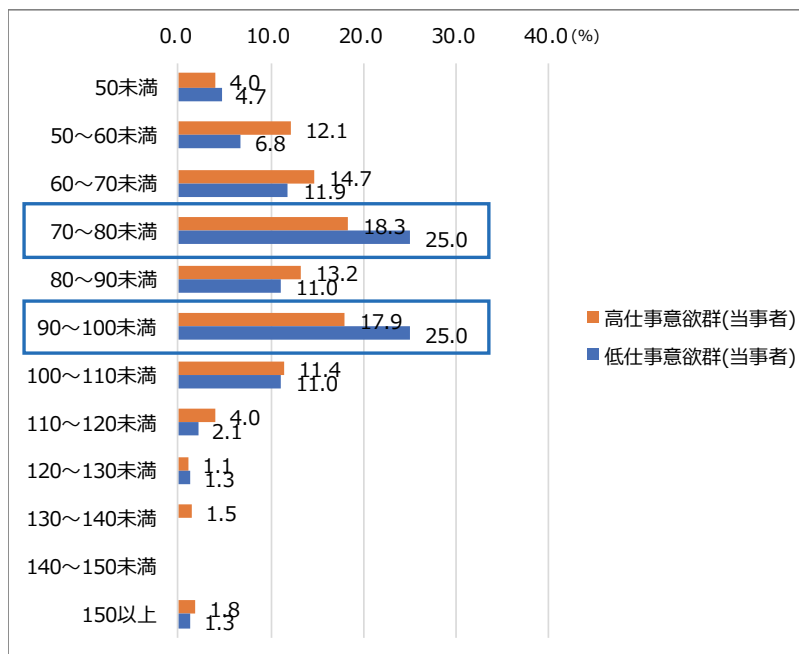
[Q24]50代後半の年収の最大年収を100とした場合、現在の年収はどの程度ですか。最も良く当てはまる水準を選択してください。

また、50代後半の年収の最大年収を100とした場合、あなたは現在、どの程度の年収を希望していますか。

■（60代対象）現在の年収水準（50歳代後半の最大年収を100とした水準）



■（60代対象）あなたが希望している年収水準（50歳代後半の最大年収を100とした水準）



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

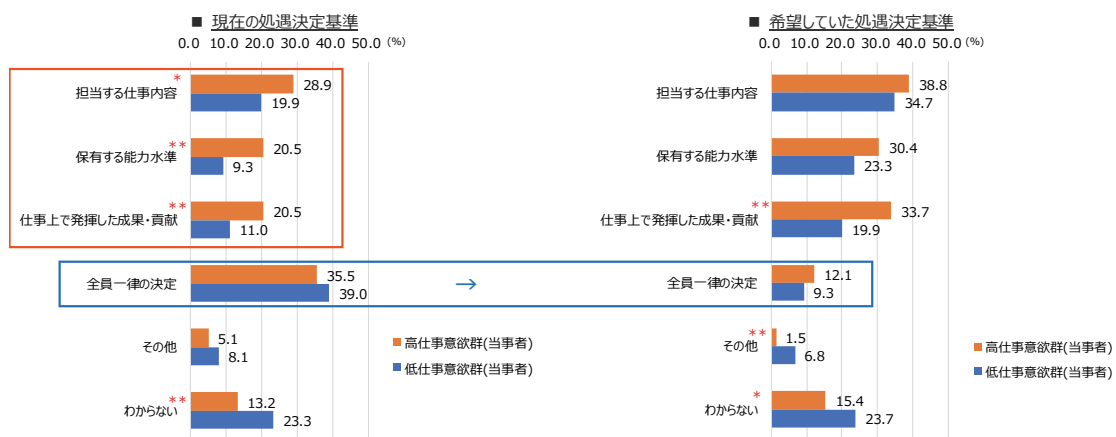
### 7-4-3. 処遇の決定方法

回答者全体では、60歳以降の賃金は「全員一律の決定」とする人の割合が最も高いが、「全員一律の決定」を希望する人の割合は少ない。高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、60歳以降の賃金は「担当する仕事内容」「保有する能力水準」「仕事上で発揮した成果・貢献」で決まる割合が有意に高い。

以上から、全体の傾向として、60歳以降の処遇は全員一律に決定される会社で働く60代人材が多いが、それを希望している60代人材は少ない。また、60歳以降の賃金が「仕事内容」や「保有する能力水準」、「成果・貢献」によって決まる会社で働く60代人材は60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。

図表V-63（60代対象）：処遇の決定方法

[Q25]あなたの、60歳以降の賃金は、どのように決められていますか。また、あなた自身が希望していた賃金の決定基準は何ですか。当てはまるものを全て選択してください。（それぞれいくつでも）



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

### 7-4-4. 仕事や貢献に応じた処遇変化

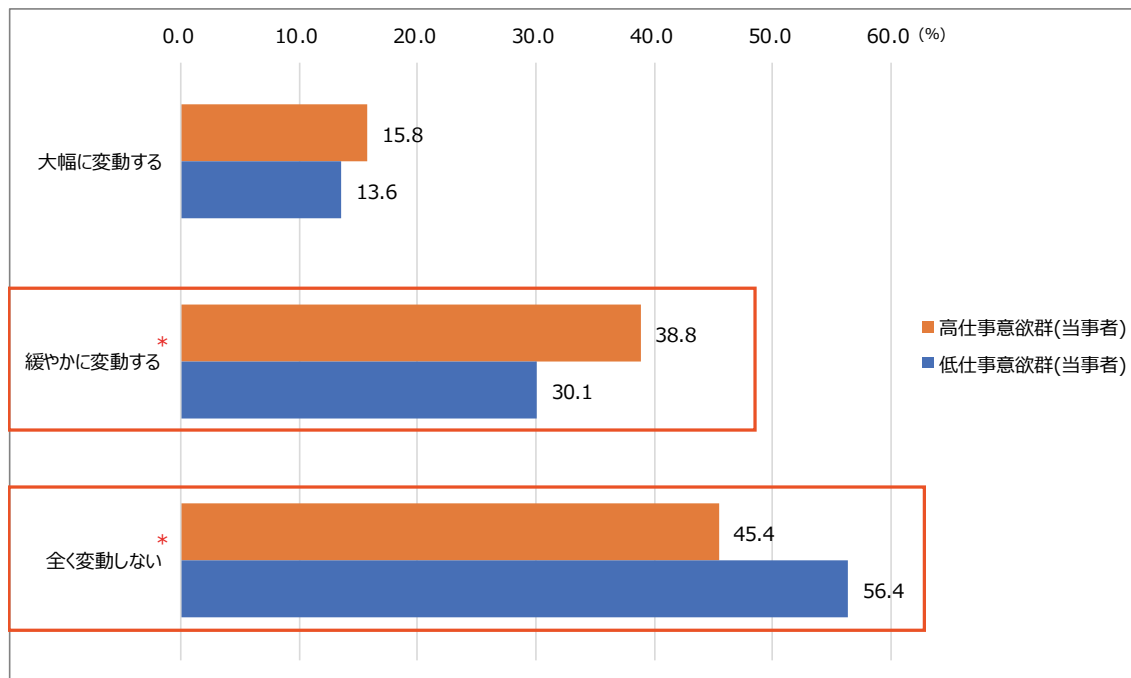
高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、60歳以降の年収水準は担当する仕事や働きぶり、貢献などに応じて「緩やかに変動する」人の割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、60歳以降の年収水準は担当する仕事や働きぶり、貢献などに応じて「全く変動しない」人の割合が有意に高い。

以上から、60歳以降の年収水準が担当する仕事や働きぶり、貢献などに応じて変動する会社で働く60代人材は60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。

図表 V-64 (60 代対象) : 仕事や貢献に応じた処遇変化

[Q26]60 歳以降の年収水準は、あなたが担当する仕事や働きぶり、貢献などに応じて、変化しますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

#### 7-4-5. 処遇水準の妥当性

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、60 歳以降の給与水準は「仕事や貢献に見合っている」と感じる割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、60 歳以降の給与水準は「仕事や貢献にまったく見合っていない」「仕事や貢献に見合っていない」と感じる割合が有意に高い。

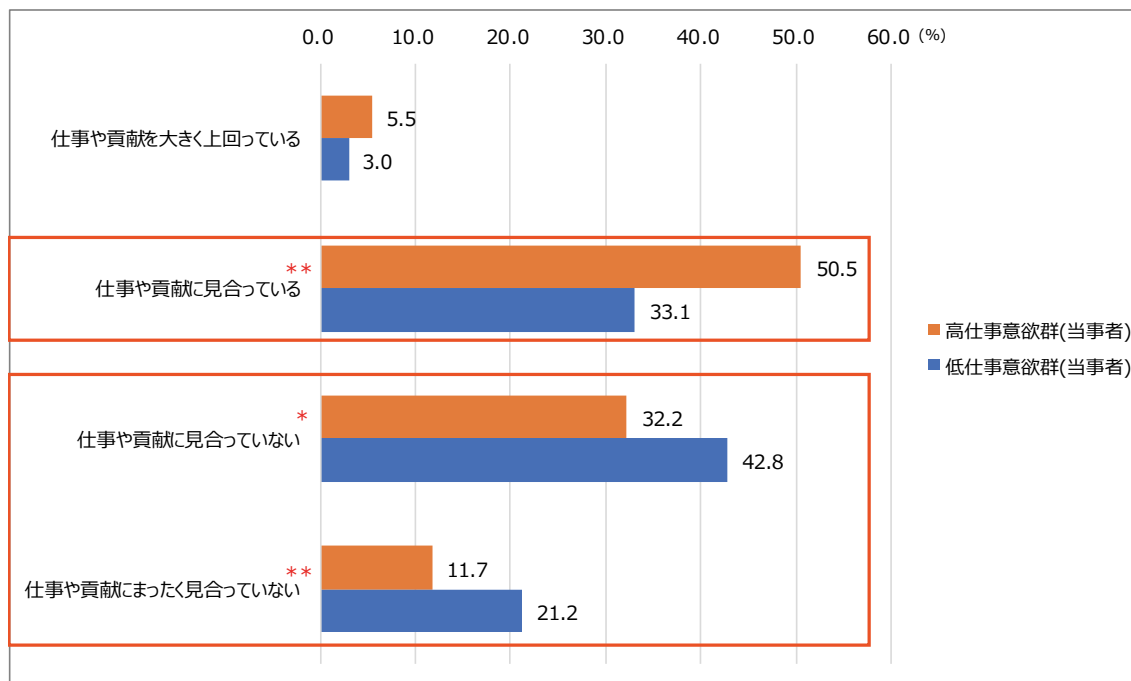
以上から、60 歳以降の給与水準が仕事や貢献に見合っていると感じられる 60 代人材は 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。また、60 歳以降の給与水準が仕事や貢献に見合っていないと感じる 60 代人材は 60 代以降意欲的に働けていない人が多い傾向がある。



図表 V-65 (60 代対象) : 処遇水準の妥当性

[Q33]あなたの 60 歳以降の給与は、仕事や貢献に対して妥当な水準だと感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

#### 7-4-6.収入の必要性

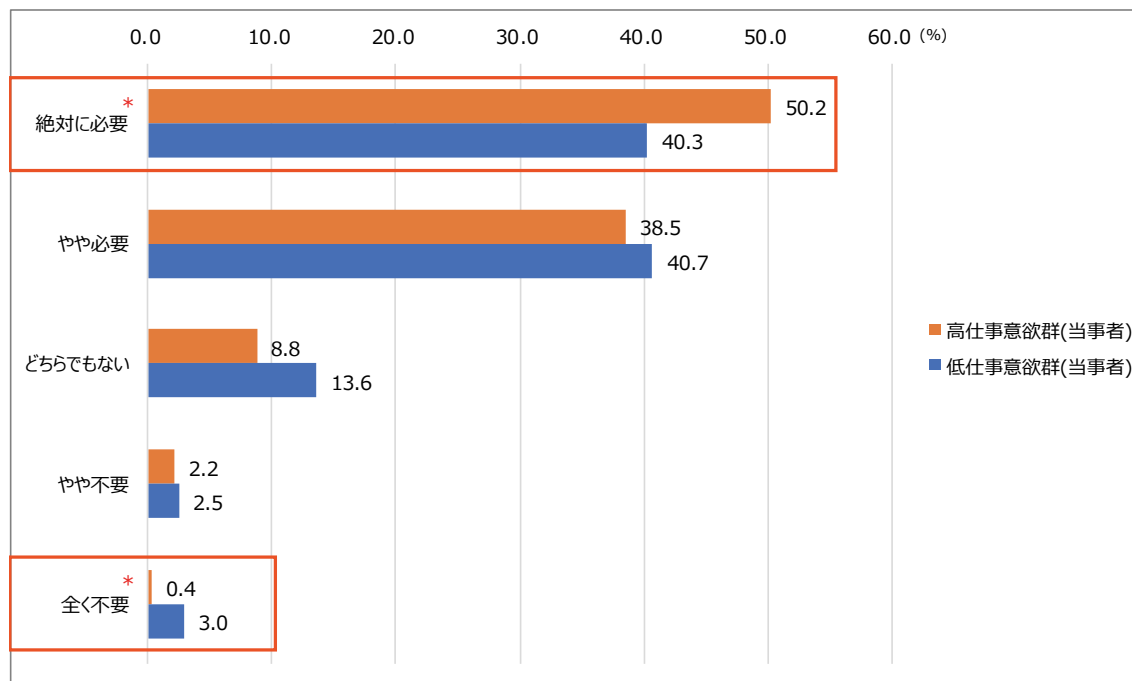
高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、60 歳代以降の高齢期生活を維持するために仕事からの収入を得ることが「絶対に必要」と考える人の割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、60 歳代以降の高齢期生活を維持するために仕事からの収入を得ることが「全く不要」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、60 歳以降も仕事からの収入が絶対に必要と考える 60 代人材は 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。また、60 歳以降は仕事からの収入が全く不要と考える 60 代人材は 60 代以降意欲的に働けていない人が多い傾向がある。

図表 V-66 (60 代対象) : 収入の必要性

[Q43]あなたは、60 歳代を含めて高齢期生活を維持するために、仕事からの収入を得ることがどの程度必要ですか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

## 7-5.会社の施策

### 7-5-1.面談の有無

回答者全体では、60 歳以降の仕事や働き方について上司や人事部と「個別面談を行っていない」人の割合が高い。また、「個別面談は必要ない」と考える人の割合が高い。高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、「50 代後半」に個別に話し合った人の割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、「個別面談を行っていない」人の割合が有意に高い。また、「個別面談は必要ない」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、50 代後半の時期に 60 歳以降の仕事や働き方について上司や人事部と個別面談を行っていた 60 代人材は 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。また、60 歳以降の仕事や働き方について上司や人事部と個別面談を行っていない 60 代人材は 60 代以降意欲的に働けていない人が多い傾向がある。

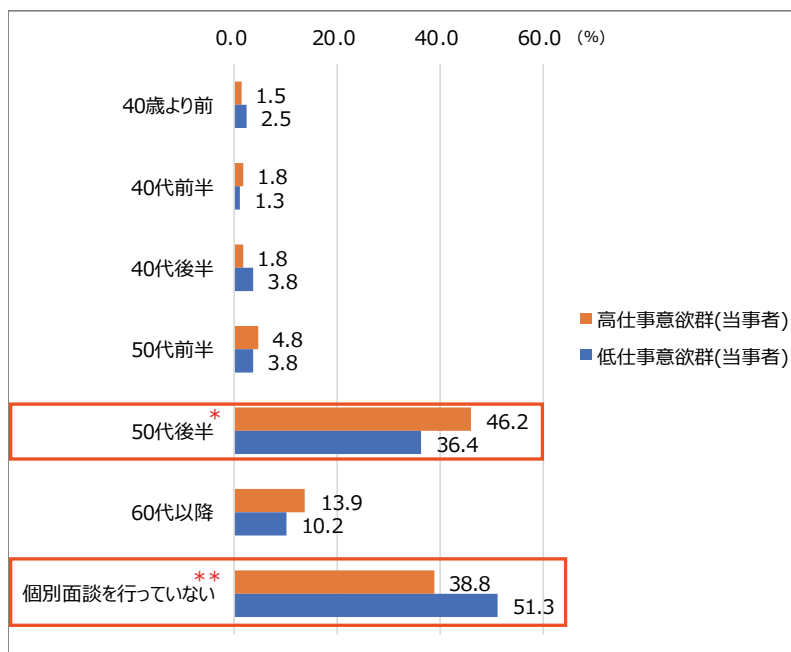
図表V-67 (60代対象) : 面談の有無

[Q22]これまでにあなたは、上司や人事部と60歳以降の仕事や働き方について個別に話し合ったことがありますか。

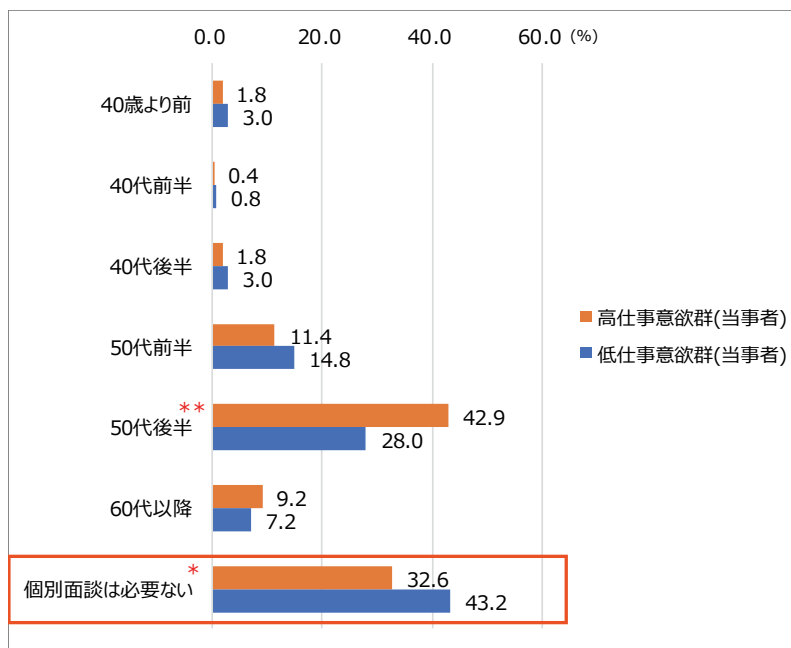
話し合った時期をあなたの当時の年齢でお答えください。

また、話し合いの有無にかかわらず、そうした話し合いはいつ頃に実施してほしかったとお考えですか。

■ (60代対象) 勤務先の上司や人事部と話し合った時期



■ (60代対象) 本来実施してほしかった時期



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

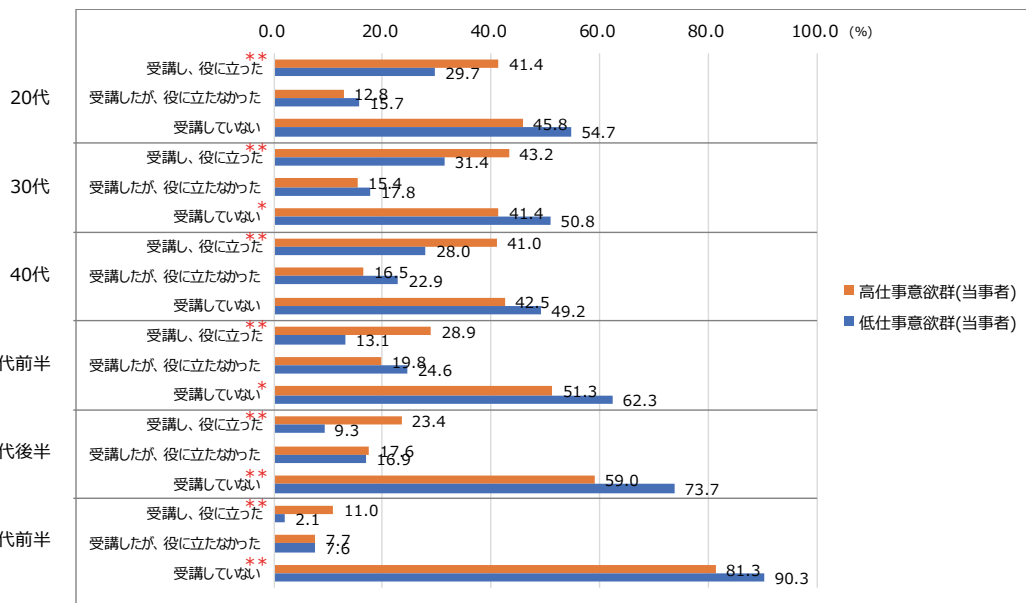
### 7-5-2.研修の実施状況

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を「受講し、役に立った」と感じている人の割合が全ての年代において高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を「受講していない」人の割合が全ての年代において高い。

以上から、将来就きたい仕事やキャリアについて考えさせる研修を受講し、役に立ったと感じている 60 代人材は 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。また、将来就きたい仕事やキャリアについて考えさせる研修を受講していない 60 代人材は 60 代以降意欲的に働けていない人が多い傾向がある。

図表 V-68（60 代対象）：研修の実施状況

[Q37]あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。それらは 60 歳以降のキャリアを検討するうえでどの程度役に立ちましたか。  
年齢階層別の状況として最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

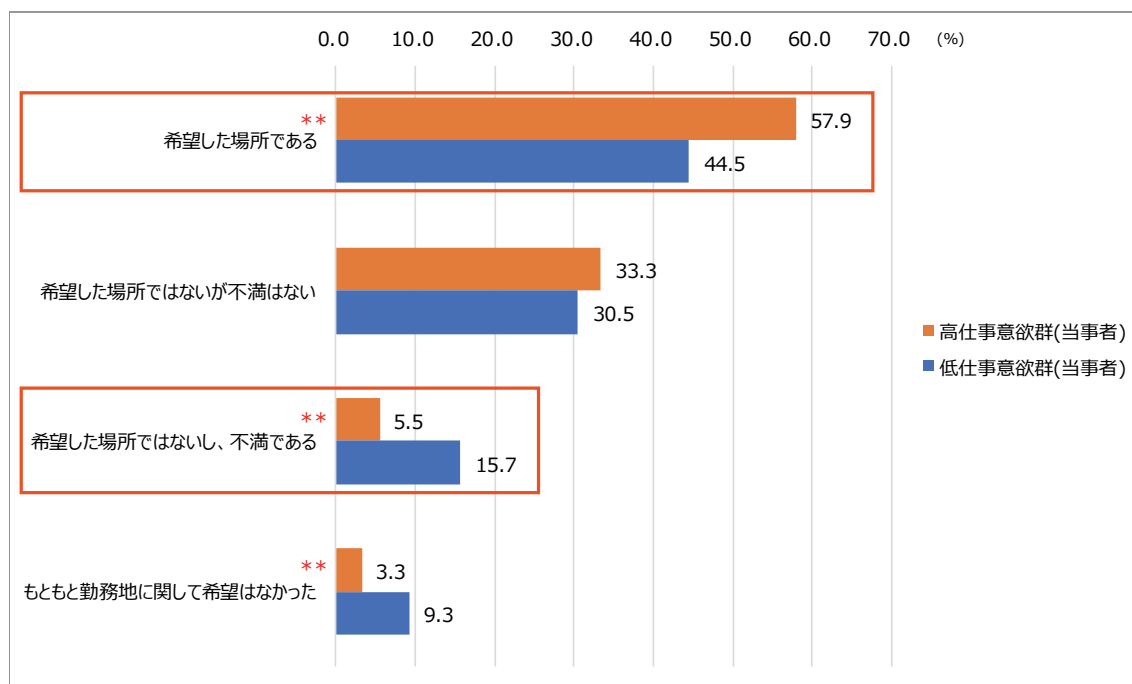
### 7-5-3.勤務地の希望

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、現在の勤務地は「希望した場所である」とする人の割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、現在の勤務地は「希望した場所ではないし、不満である」とする人の割合が有意に高い。

以上から、現在希望した場所で働いている 60 代人材は 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。現在希望した場所で働けず、不満を感じている 60 代人材は 60 代以降意欲的に働けていない人が多い傾向がある。

図表 V-69 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「希望勤務地の実現度合い」の関係

[Q34]現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

#### 7-5-4.制度の整備状況

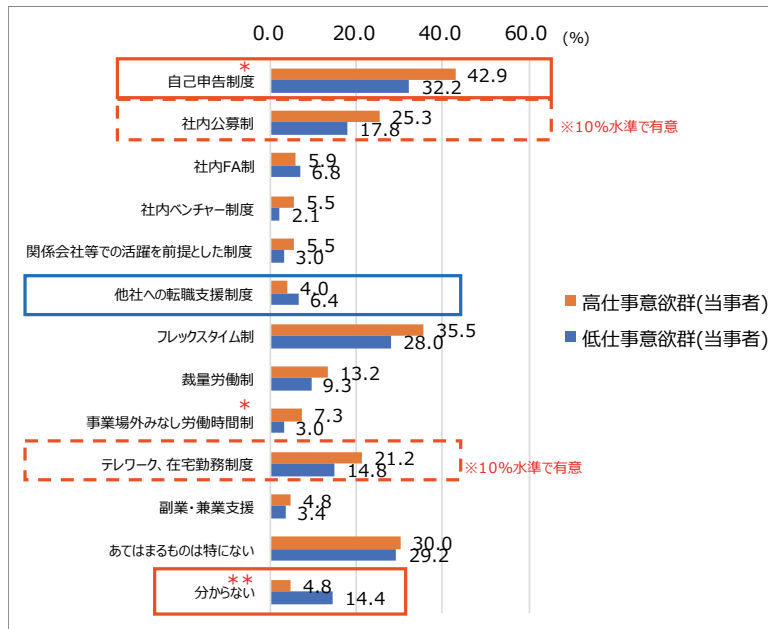
高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、「自己申告制度」「社内公募制」「テレワーク、在宅勤務」など柔軟な働き方ができる人の割合が高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、「他社への転職支援制度」を除く全ての制度において整備が進んでいない。また、勤務先で導入されている制度の状況について「分からない」人の割合も有意に高い。回答者全体では、導入を希望する声が多い制度は「フレックスタイム制」と「自己申告制度」。

以上から、柔軟な働き方ができる制度が整備されている会社で働く 60 代人材は 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。

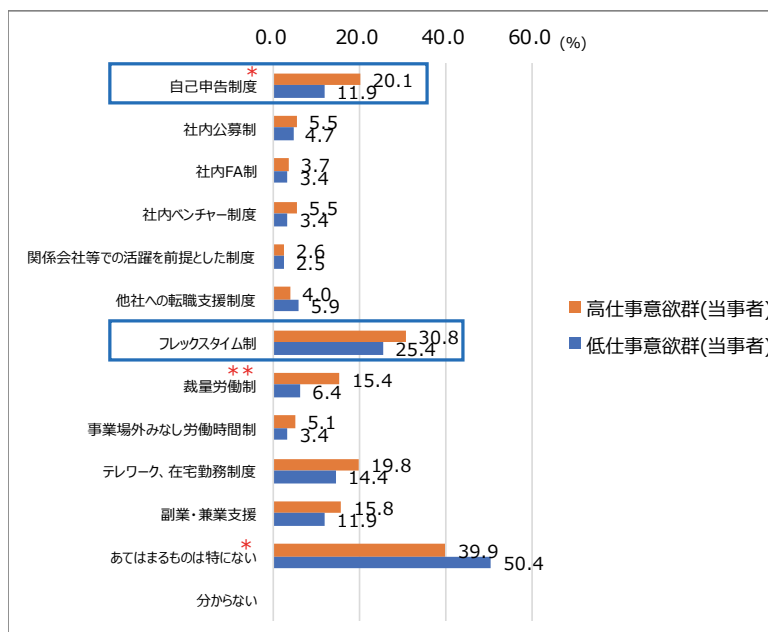
図表V-70 (60代対象) : 「現在の仕事意欲」と「諸制度の導入状況」の関係

[Q38]次のうち、勤務先で導入されている制度（自身の適用有無は問わない）はありますか。また、導入の有無に関わらず、あなた自身が導入を希望する制度についてそれぞれ当てはまるもの全てを選択してください。

■ (60代対象) 現在の勤務先で実際に整備されている制度



■ (60代対象) 現在の勤務先で希望する制度



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

## 7-6.内的要因

### 7-6-1.変化対応行動

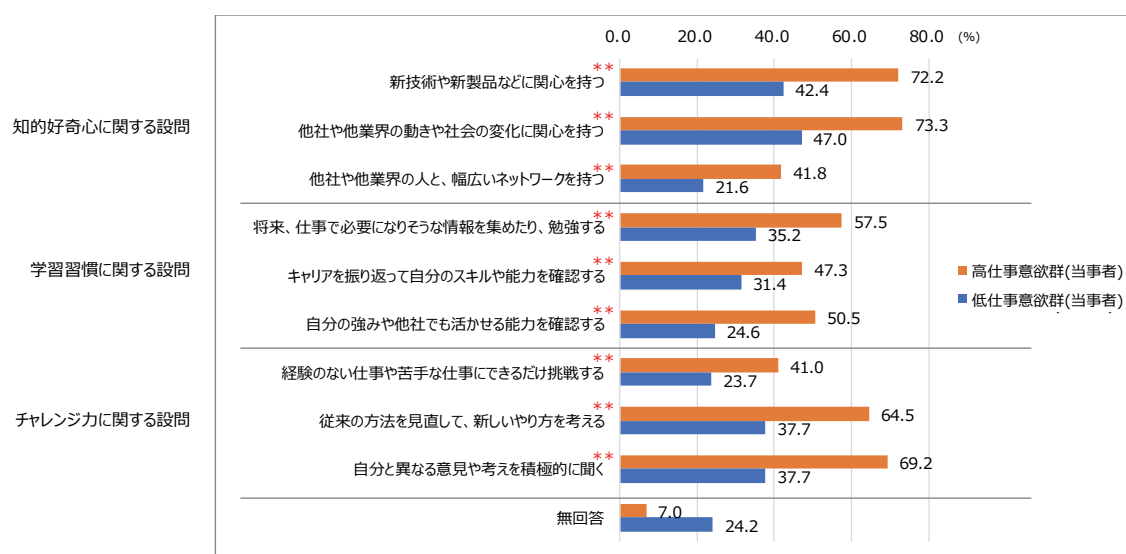
高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、変化対応行動について問う全ての項目で「非常に当てはまる」「やや当てはまる」人の割合が有意に高い。

以上から、変化対応行動につながる習慣を備えている 60 代人材ほど 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。

図表 V-71（60 代対象）：変化対応行動

[Q42]あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

※「非常に当てはまる」「やや当てはまる」の割合。「無回答」は左記に該当する回答が無いもの。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

### 7-6-2.職場の人間関係

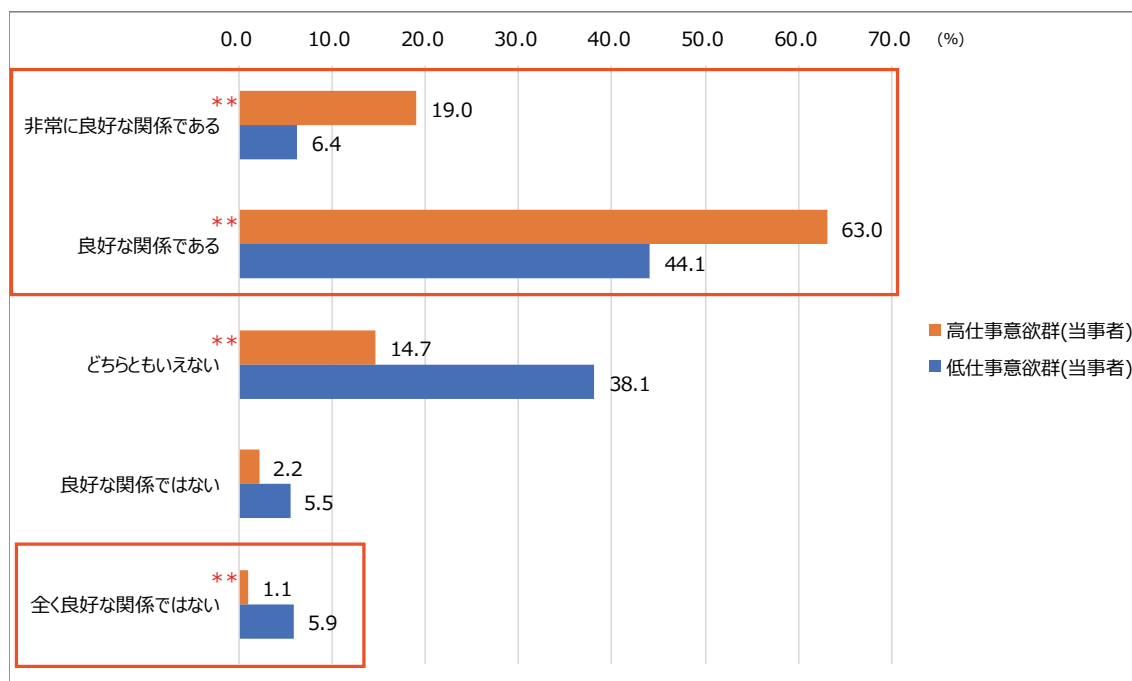
高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、現在の職場で周囲の同僚と「非常に良好な関係である」「良好な関係である」人の割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、現在の職場で周囲の同僚と「全く良好な関係ではない」人の割合が有意に高い。

以上から、職場で周囲の同僚と良好な人間関係を築けている 60 代人材は 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。また、職場で周囲の同僚と良好な人間関係を築けていない 60 代人材は 60 代以降意欲的に働けていない人が多い傾向がある。

図表V-72（60代対象）：職場の人間関係

[Q35]現在の職場では、周囲の同僚と良好な関係を築けていると感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

### 7-6-3.出世のスピード

高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、出世のスピードが「周囲よりやや早かった」人の割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、出世のスピードが「周囲よりかなり遅かった」人の割合が有意に高い。

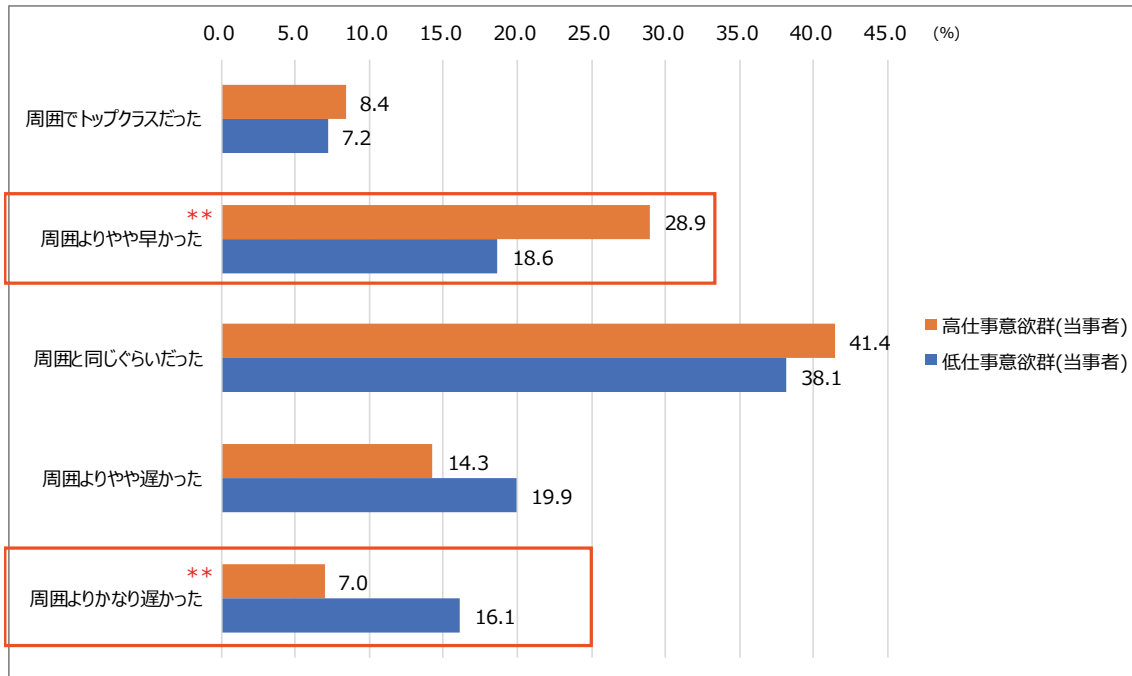
以上から、同期入社者や近い年次の先輩・後輩と比べて出世が早かった60代人材は60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。また、同期入社者や近い年次の先輩・後輩と比べて出世が遅かった60代人材は60代以降意欲的に働けていない人が多い傾向がある。



図表V-73（60代対象）：出世のスピード

[Q40]あなたはあなたの同期入社者（同期入社者がいない場合は、近い年次の先輩・後輩）と比べた場合、出世のスピードはどの程度でしたか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-21(P.84)参照

#### 7-6-4.自身を優秀と感じる度合い

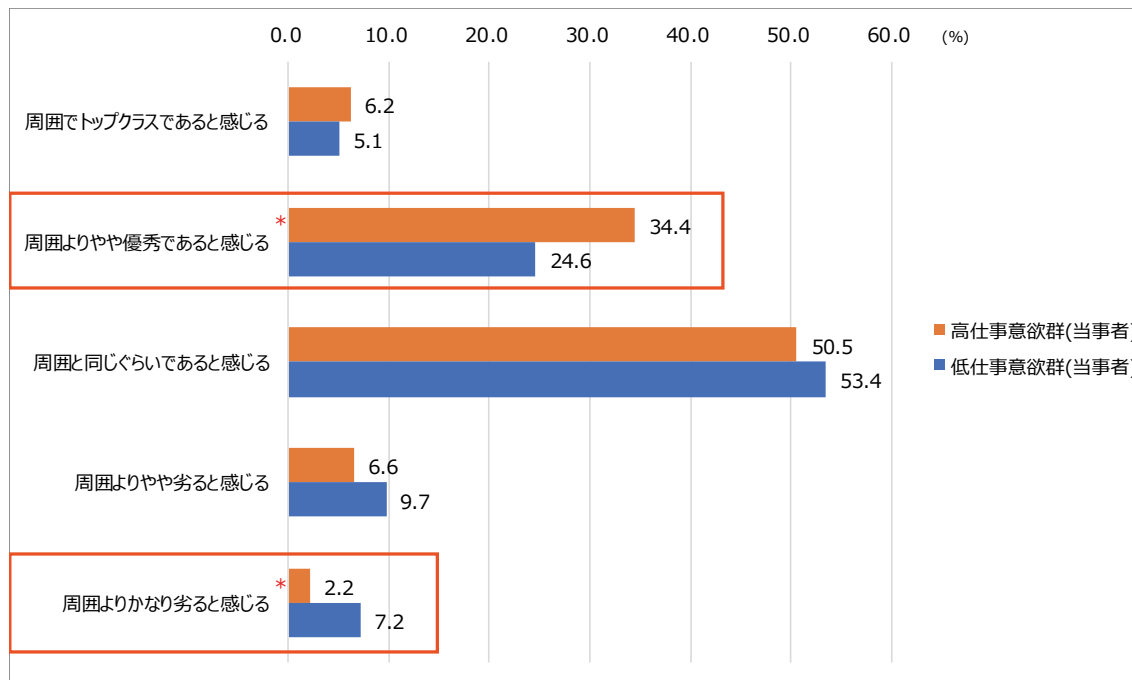
高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、自身を「周囲よりやや優秀であると感じる」人の割合が有意に高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、自身を「周囲よりかなり劣ると感じる」人の割合が有意に高い。

以上から、自分を同期入社者や近い年次の先輩・後輩より優秀と感じる60代人材は60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。また、自分を同期入社者や近い年次の先輩・後輩より劣ると感じる60代人材は60代以降意欲的に働けていない人が多い傾向がある。

図表 V-74 (60 代対象) : 自身を優秀と感じる度合い

[Q41]あなたはあなたの同期入社者（同期入社者がいない場合は、近い年次の先輩・後輩）と比べた場合、自身を優秀だと感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

### 7-6-5. 仕事以外の活動

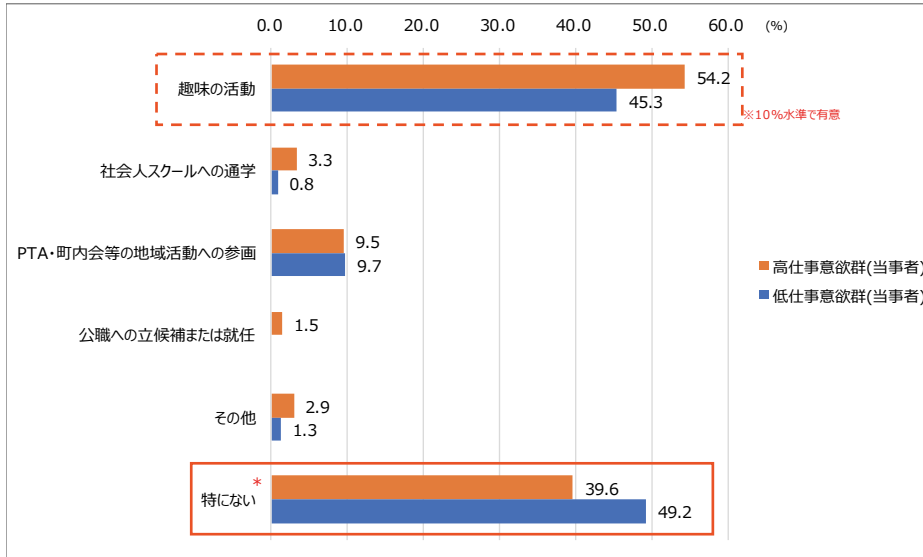
高仕事意欲群（当事者）は低仕事意欲群（当事者）に比べて、仕事以外で「趣味の活動」を行っている人の割合が高い。低仕事意欲群（当事者）は高仕事意欲群（当事者）に比べて、仕事以外の活動が「特にない」人の割合が有意に高い。

以上から、仕事以外で趣味の活動を行っている 60 代人材は 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。また、仕事以外で行っている活動が特にない 60 代人材は 60 代以降意欲的に働けていない人が多い傾向がある。

図表 V-75 (60 代対象) : 「現在の仕事意欲」と「仕事以外の活動状況」の関係

[Q46]あなたは、仕事以外でどのような活動を行っていますか。下記の中で当てはまるもの全てを選択してください。

また、どれにも当てはまらないものがあれば自由に記述してください。(いくつでも)



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

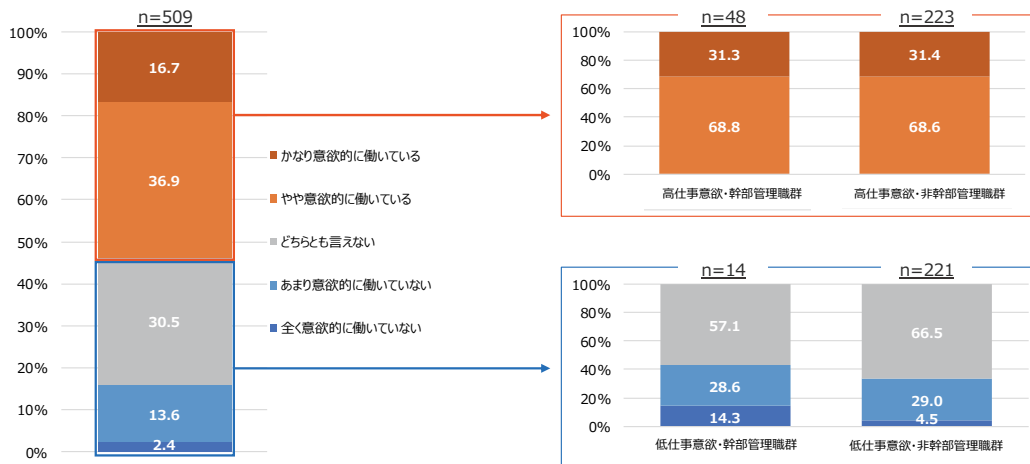
※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-21(P.84)参照

### 7-7.参考分析

高仕事意欲群(当事者)と低仕事意欲群(当事者)を幹部管理職(部長クラス)と非幹部管理職(担当職・主任・課長クラス)に分割して4群とした場合に特徴的な人が多い傾向を分析する。

図表 V-76 (60 代対象) : 高仕事意欲群(当事者)と低仕事意欲群(当事者)を幹部管理職(部長クラス)と非幹部管理職(担当職・主任・課長クラス)に分割した4群の詳細

[Q14]あなたは現在の使途に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=506

※各群の人数を合計した全数は n=506 となる。(役職が「その他」の3名を除外するため、n=509とはならない。)

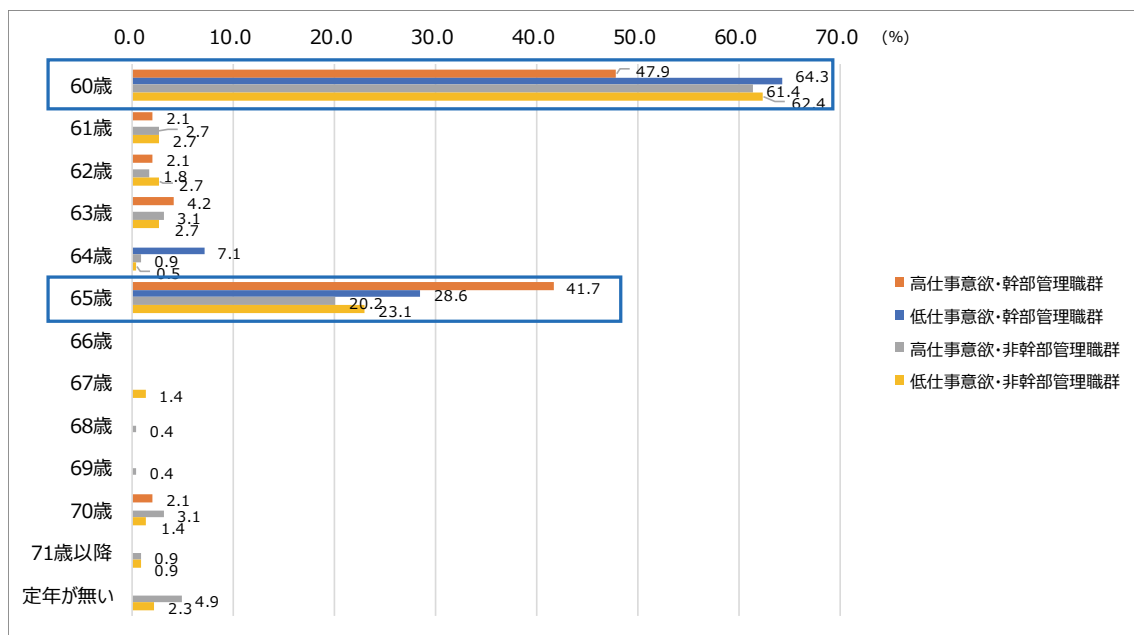
### 7-7-1.定年年齢

高仕事意欲・幹部管理職群は他の群と比べて、定年年齢が「60歳」の人の割合が低く「65歳」の人の割合が高い。

以上から、65歳定年の会社で働く幹部管理職は60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。

図表V-77（60代対象）：定年年齢

[Q17]勤務先における定年年齢として当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※群分けの詳細については、図表V-76(P.139)参照

### 7-7-2.希望した場合の勤続可能年齢

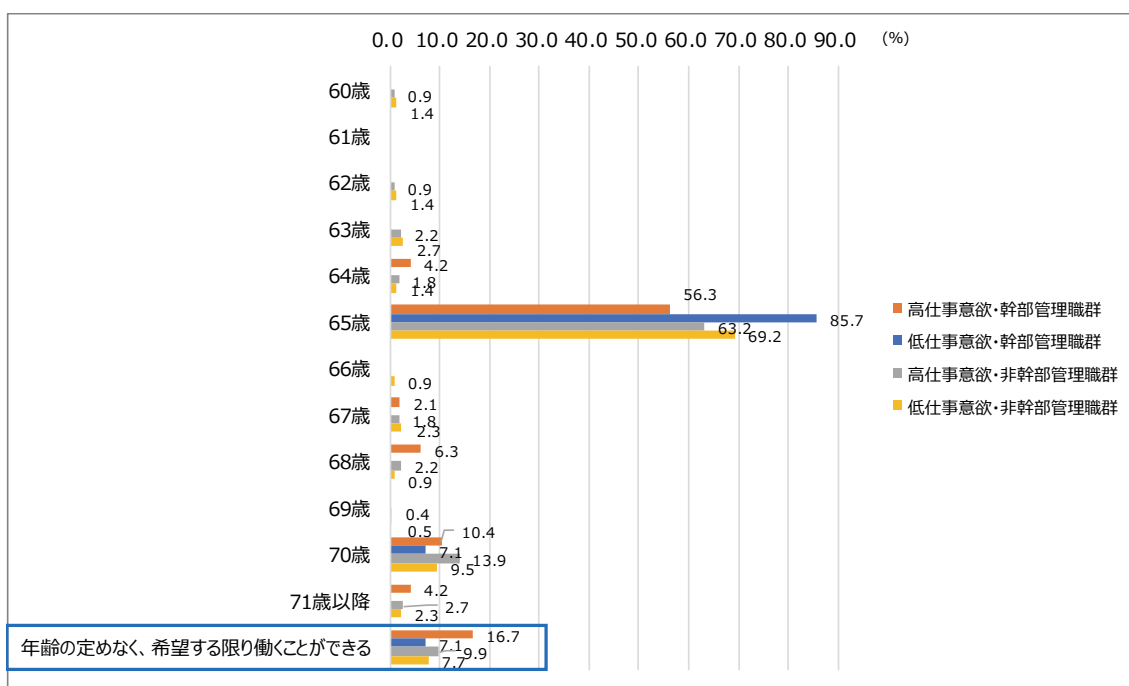
高仕事意欲・幹部管理職群は他の群と比べて、自身が希望した場合「年齢の定めなく、希望する限り働くことができる」人の割合がやや高い。

以上から、年齢の定めなく希望する限り働くことができる会社で働く幹部管理職は 60 代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。

図表 V-78 (60 代対象) : 希望した場合の勤続可能年齢

[Q18]あなた自身が希望した場合、勤務先では何歳まで働くことができますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※群分けの詳細については、図表 V-76(P.139)参照

## 8. 60 代人材の日頃の習慣から見た分析

日頃の習慣について問う Q42(当事者アンケート)の回答を元に、回答者を「高変化対応力群」と「低変化対応力群」に分類して分析する。

図表 V-79 (60 代対象) : 「高変化対応力群」と「低変化対応力群」の詳細

[Q42]あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。最も良くあてはまるものを選択してください。

項目	設問	選択肢	スコア
知的好奇心	新技術や新製品などに関心を持つ	非常に当てはまる	1
	他社や他業界の動きや社会の変化に関心を持つ	やや当てはまる	2
	他社や他業界の人と、幅広いネットワークを持つ	どちらともいえない	3
学習習慣	将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強する	あまり当てはまらない	4
	キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認する	全く当てはまらない	5
	自分の強みや他社でも活かせる能力を確認する		
チャレンジ力	経験のない仕事や苦手な仕事にできるだけ挑戦する		
	従来の方法を見直して、新しいやり方を考える		
	自分と異なる意見や考えを積極的に聞く		

n=208  
9項目の合計スコアが22以下の者を「高変化対応力群」として分類

n=301  
9項目の合計スコアが23以上の者を「低変化対応力群」として分類

閾値設定の補足

- ①全回答が「非常に当てはまる」「やや当てはまる」である者は合計スコアが18以下
- ②全回答が「全く当てはまらない」「あまり当てはまらない」「どちらともいえない」である者は合計スコアが27以上
- ①と②の中間値である22以下、23以上を閾値として設定

※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

### 8-1. 仕事の意欲

#### 8-1-1. 仕事をする上で重視するもの

低変化対応力群は高変化対応力群と比べて、仕事をする上で「社会に貢献できる仕事であること」を重視しない割合が有意に高い。

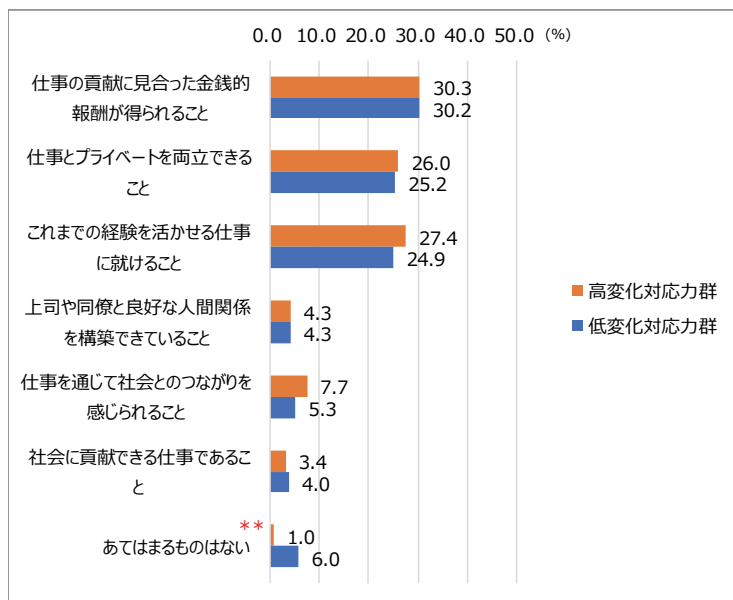
以上から、変化対応力が低い 60 代人材は社会貢献を重視しない人が多い傾向がある。

図表V-80（60代対象）：仕事をする上で重視するもの

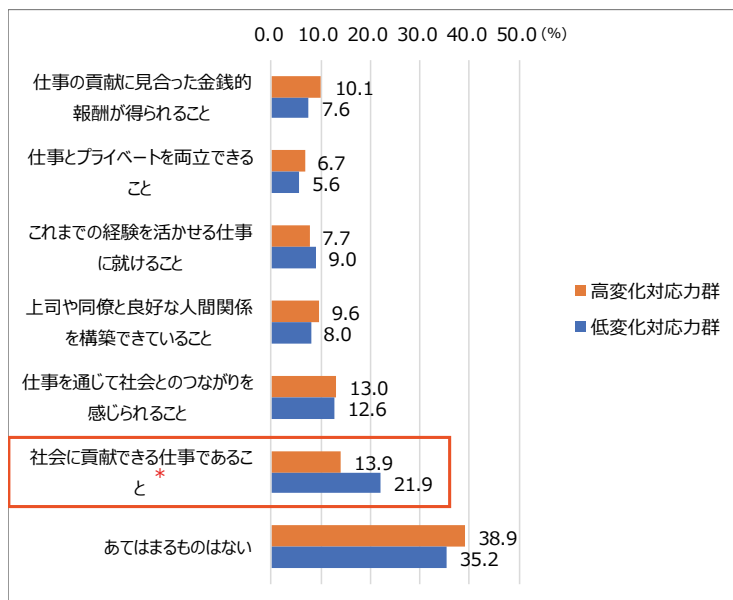
[Q16]あなたが今仕事をする上で、【1】最も重視するものを下記の中から一つ選んでください。

また、【2】下記の中で最も重視しないものを一つ選んでください。

■（60代対象）仕事をする上で最も重視するもの



■（60代対象）仕事をする上で最も重視しないもの



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表V-79(P.142)参照

## 8-2.定年や役定等の状況・勤続の希望

### 8-2-1.管理職経験・役職離任経験

「現在管理職である」人の割合は、低変化対応力群と比べて高変化対応力群が有意に高い。「管理職に就いた経験が無い」人の割合は、高変化対応力群と比べて低変化対応力群が有意に高い。高変化対応力群と低変化対応力群を比べると、役定経験者の割合に違いは見られない。

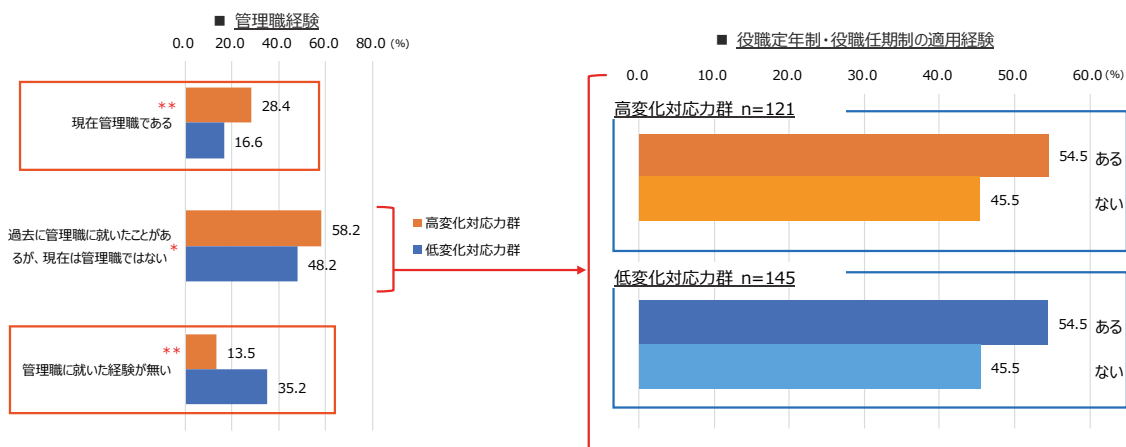
以上から、管理職経験者は変化対応力が高い人が多く、管理職未経験者は変化対応力が低い人が多いと考えられる。また、役職定年制・役職任期制による役職離任経験と変化対応力には相関関係があるとはいえない。

図表 V-81 (60 代対象) : 管理職経験・役職離任経験

[Q8]あなたは、これまでに部下を指導・人事考課する立場にある管理職の役職に就いたことがありますか。

※現在の勤務先に限らず、これまでのことについてお答えください。

[Q13]あなたは役職定年制や役職任期制で役職を降りた経験がありますか。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表 V-79(P.142)参照



### 8-3. 処遇の状況

#### 8-3-1. 処遇の決定方法

回答者全体では、60歳以降の賃金は「全員一律の決定」とする人の割合が最も高いが、「全員一律の決定」を希望する人の割合は少ない。高変化対応力群は低変化対応力群と比べて、60歳以降の賃金は「担当する仕事内容」「保有する能力水準」で決まる割合が高い。

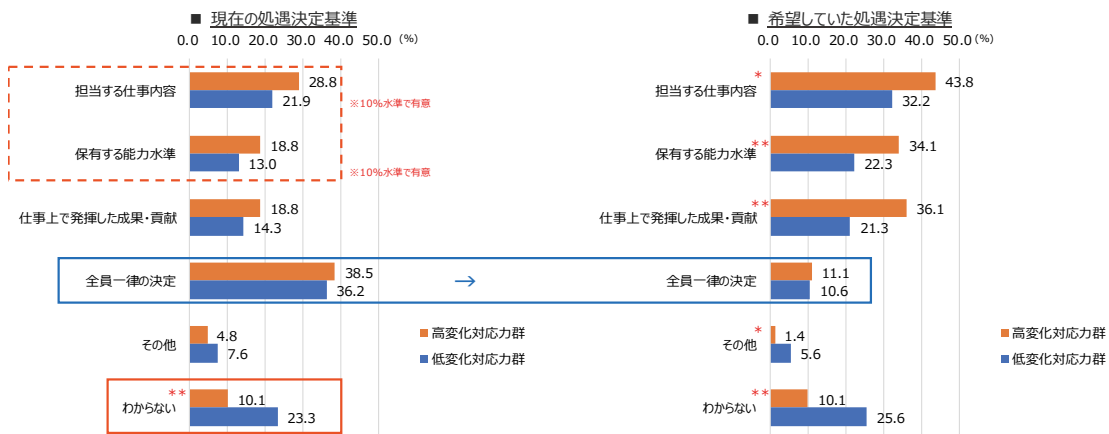
以上から、全体の傾向として、60歳以降の処遇は全員一律に決定される会社で働く60代人材が多いが、それを希望している60代人材は少ない。また、60歳以降の賃金が「仕事内容」や「保有する能力水準」によって決まる会社で働く60代以降も意欲高く働いている人が多い傾向がある。

図表 V-82 (60代対象) : 処遇の決定方法

[Q25]あなたの、60歳以降の賃金は、どのように決められていますか。

また、あなた自身が希望していた賃金の決定基準は何ですか。当てはまるものを全て選択してください。

(それぞれいくつでも)



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表 V-79(P.142)参照

## 8-4.内的要因

### 8-4-1.出世のスピード

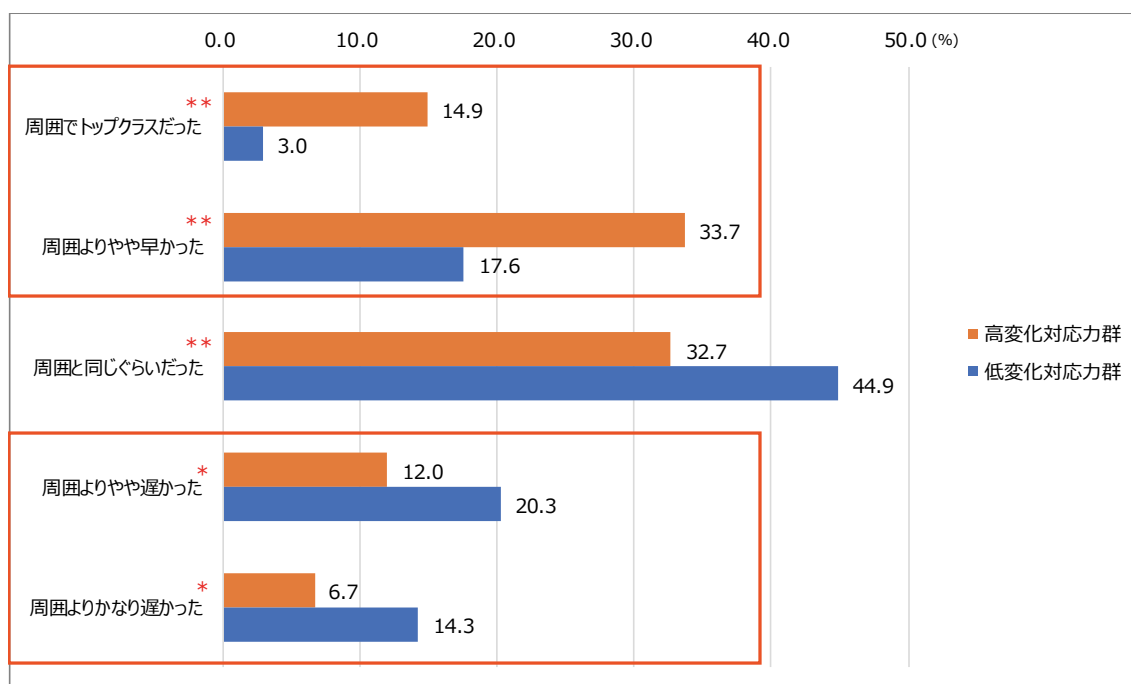
高変化対応力群は低変化対応力群と比べて、出世のスピードが「周囲でトップクラスだった」「周囲よりやや早かった」人の割合が有意に高い。低変化対応力群は高変化対応力群と比べて、出世のスピードが「周囲よりかなり遅かった」「周囲よりやや遅かった」人の割合が有意に高い。

以上から、同期入社者や近い年次の先輩・後輩と比べて出世が早かった 60 代人材は変化対応力が高い人が多い傾向がある。また、同期入社者や近い年次の先輩・後輩と比べて出世が遅かった 60 代人材は変化対応力が低い人が多い傾向がある。

図表 V-83（60 代対象）：出世のスピード

[Q40]あなたはあなたの同期入社者（同期入社者がいない場合は、近い年次の先輩・後輩）と比べた場合、出世のスピードはどの程度でしたか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表 V-79(P.142)参照

### 8-4-2.自身を優秀と感じる度合い

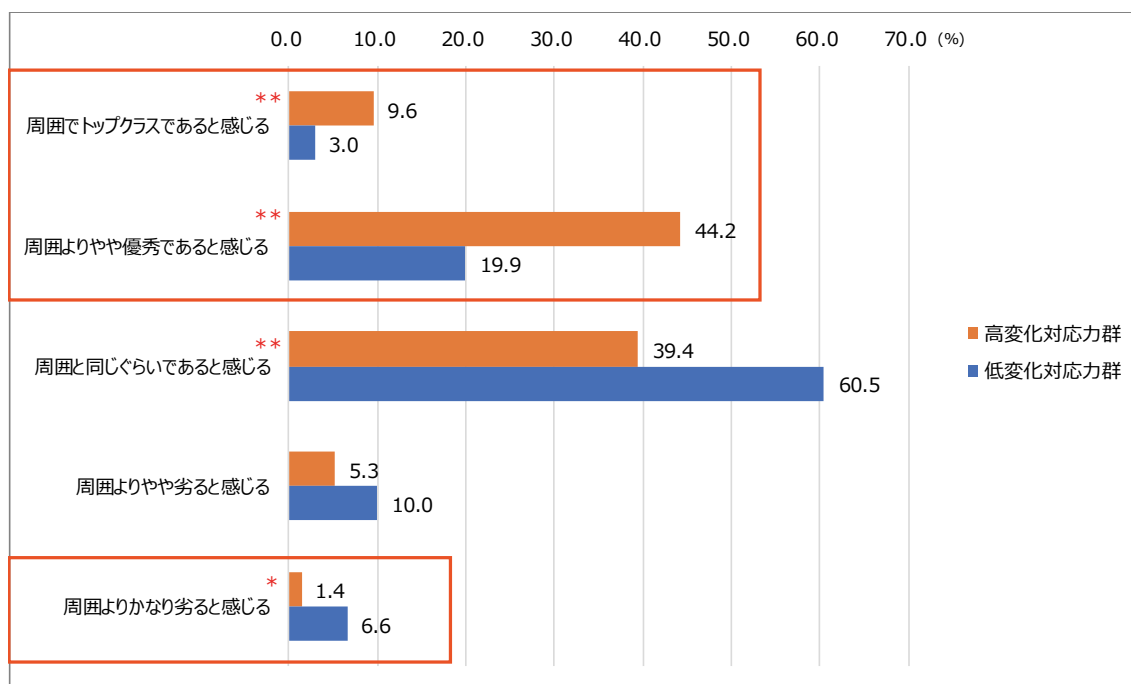
高変化対応力群は低変化対応力群と比べて、自身を「周囲でトップクラスであると感じる」「周囲よりやや優秀であると感じる」人の割合が有意に高い。低変化対応力群は高変化対応力群と比べて、自身を「周囲よりかなり劣ると感じる」人の割合が有意に高い。

以上から、自分を同期入社者や近い年次の先輩・後輩より優秀と感じる 60 代人材は変化対応力が高い人が多い傾向がある。また、自分を同期入社者や近い年次の先輩・後輩より劣ると感じる 60 代人材は変化対応力が低い人が多い傾向がある。

図表 V-84 (60 代対象) : 自身を優秀と感じる度合い

[Q41]あなたはあなたの同期入社者（同期入社者がいない場合は、近い年次の先輩・後輩）と比べた場合、自身を優秀だと感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表 V-79(P.142)参照

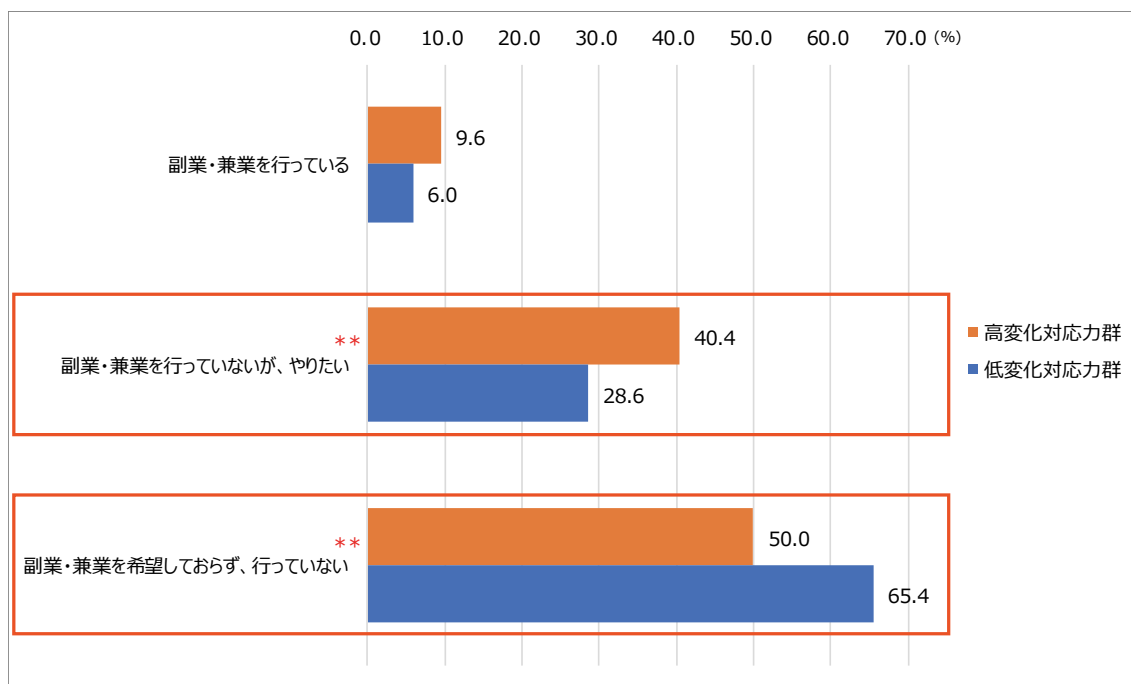
### 8-4-3.副業・兼業の状況

高変化対応力群は低変化対応力群と比べて、「副業・兼業を行っていないが、やりたい」人の割合が有意に高い。低変化対応力群は高変化対応力群と比べて、「副業・兼業を希望しておらず、行っていない」人の割合が有意に高い。

以上から、副業・兼業を希望する60代人材は変化対応力が高い人が多い傾向がある。また、副業・兼業を希望しない60代人材は変化対応力が低い人が多い傾向がある。

図表 V-85 (60代対象) : 副業・兼業の状況

[Q45]あなたは副業・兼業を行っていますか。



※設問番号は当事者アンケートに準拠 n=509

※高変化対応力群・低変化対応力群の詳細については、図表 V-79(P.142)参照

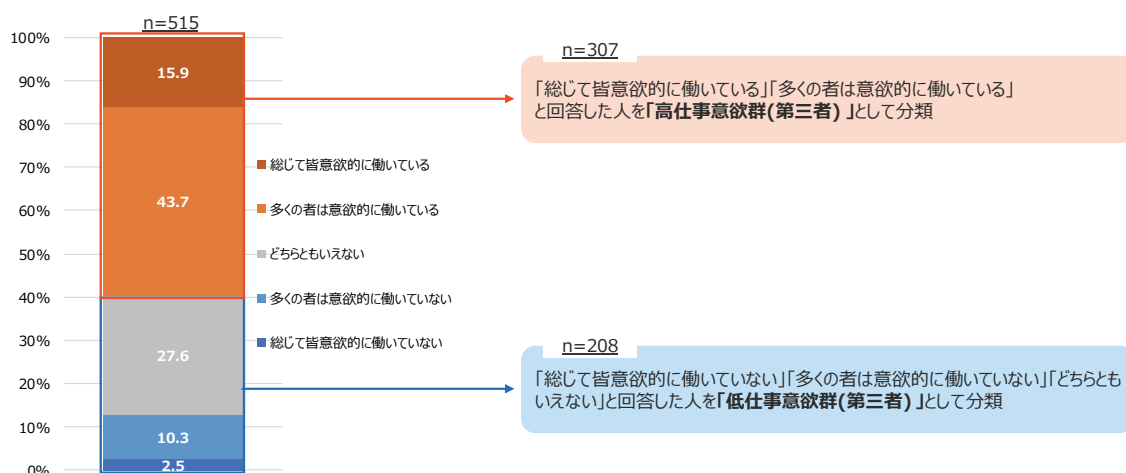
## 9. 60 代人材の仕事意欲の度合いから見た分析（対象者：第三者である 50 代人材）

職場の 60 代人材の仕事意欲を問う Q12(第三者アンケート)の回答を元に、回答者を「高仕事意欲群(第三者)」と「低仕事意欲群(第三者)」に分類して分析する。

図表 V-86（50 代対象）：「高仕事意欲群(第三者)」と「低仕事意欲群(第三者)」の詳細

[Q12]日頃一緒に仕事をする 60 歳以上の方（たち）は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。

最も良くあてはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

### 9-1. 仕事の意欲

#### 9-1-1. 仕事意欲が低い 60 代人材の原因

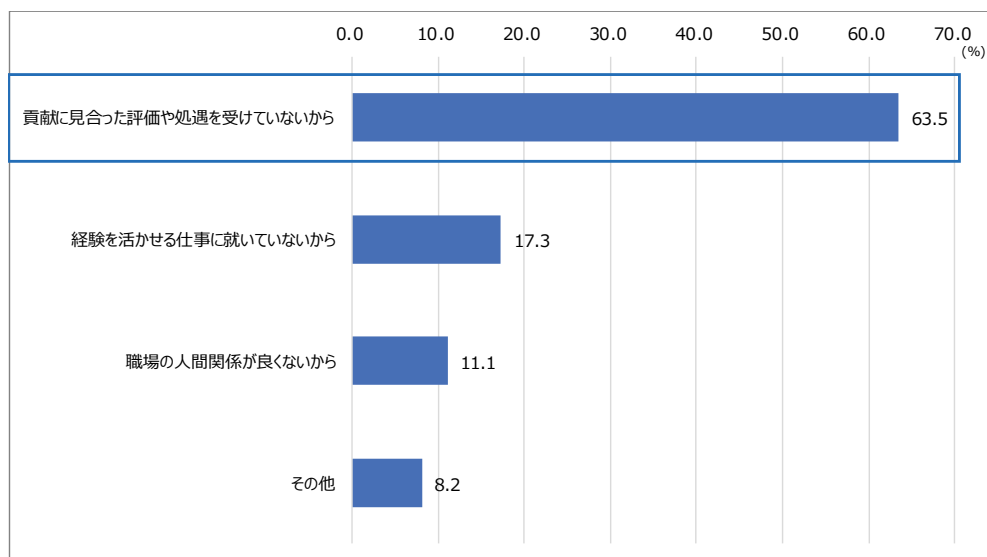
職場の 60 代人材の仕事意欲が低い理由として「貢献に見合った評価や処遇を受けていないから」と考える人の割合が高い。

以上から、貢献に見合った評価や処遇を受けていないことは 60 代人材当人の仕事意欲を下げる原因になると 50 代人材は考えている。

図表 V-87 (50 代対象) : 60 代人材の仕事意欲が低い要因

[Q13]60 歳以上の方で意欲的に働いていないとあなたが感じる方は、なぜ意欲的ではないと思いますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=208

※Q12 で「総じて皆意欲的に働いていない」「多くの者は意欲的に働いていない」「どちらともいえない」と回答した人が対象

### 9-1-2.50 代人材の 60 歳以降の仕事意欲

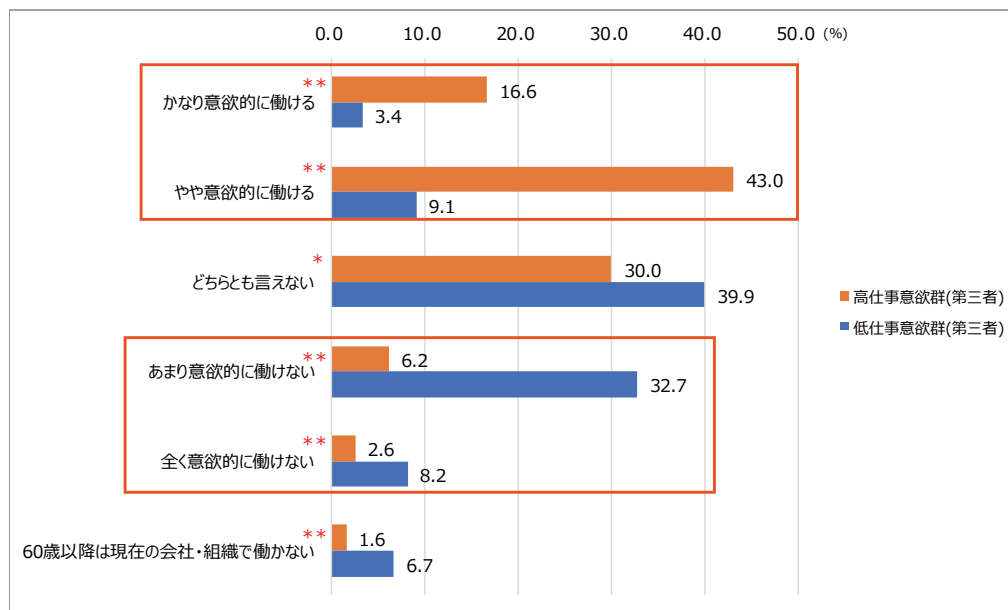
高仕事意欲群(第三者)は低仕事意欲群(第三者)と比べて、50 代人材は 60 歳以降も現在の組織で「かなり意欲的に働ける」「やや意欲的に働ける」と考える人の割合が有意に高い。低仕事意欲群(第三者)は高仕事意欲群(第三者)と比べて、50 代人材は 60 歳以降に現在の組織で「全く意欲的に働けない」「あまり意欲的に働けない」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見える会社では、50 代人材自身も 60 歳以降意欲的に働けると考える人が多い傾向がある。また、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見えない会社では、50 代人材自身も 60 歳以降意欲的に働けないと考える人が多い傾向がある。

図表 V-88 (50 代対象) : 50 代人材の 60 歳以降の仕事意欲

[Q15]あなた自身は現在の会社・組織で 60 歳以降も意欲的に働けると思いますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-86(P.149)参照

### 9-1-3. 50 代人材の 60 歳以降の勤続希望

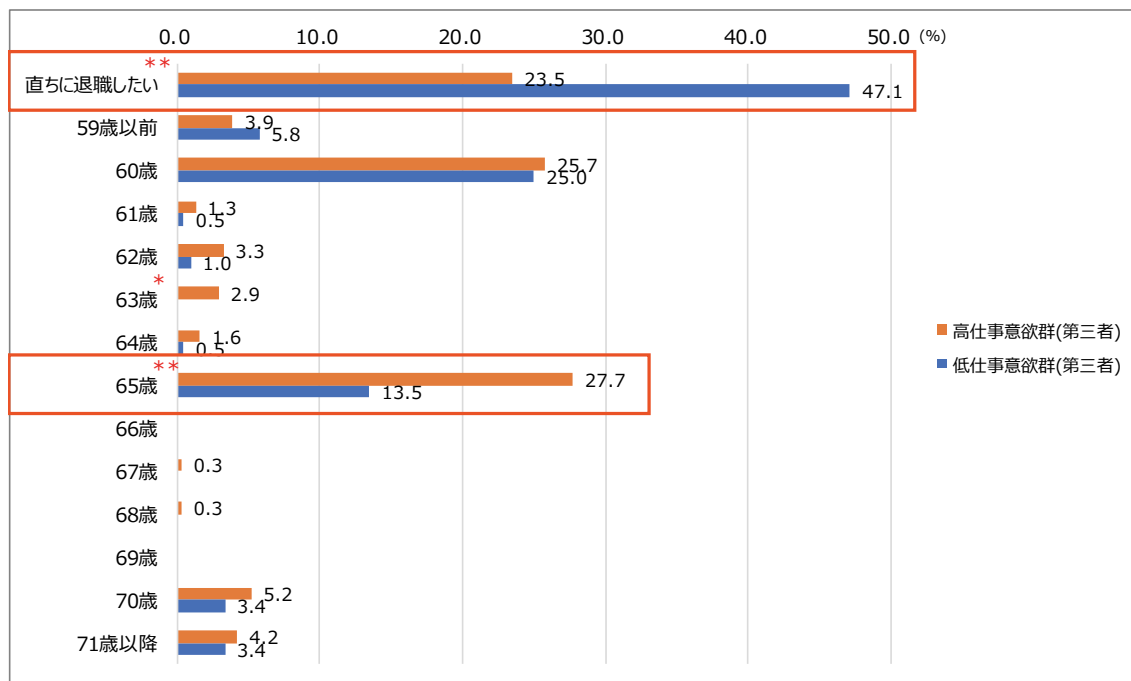
高仕事意欲群(第三者)は低仕事意欲群(第三者)と比べて、十分な貯蓄があったと仮定した場合「65 歳」まで働きたいと考える人の割合が有意に高い。低仕事意欲群(第三者)は高仕事意欲群(第三者)と比べて、十分な貯蓄があったと仮定した場合「直ちに退職したい」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見える会社では、65 歳まで働く希望を持つ 50 代人材が多い傾向がある。また、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見えない会社では、退職希望を持つ 50 代人材が多い傾向がある。

図表 V-89 (50 代対象) : 50 代人材の 60 歳以降の勤続希望

[Q18]もし十分な貯蓄があったと仮定した場合、あなたは現在の勤務先で何歳まで働きたいと思いますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-86(P.149)参照

## 9-2. 60 歳以降の変化

### 9-2-1. 1 日の平均労働時間

回答者全体では、現在働いている時間は 1 日あたり「8 時間程度」という人の割合が最も高い。低仕事意欲群(第三者)は高仕事意欲群(第三者)に比べて、1 日あたり「5 時間以下」の労働を希望する割合が有意に高い。

以上から、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見えない会社では、60 歳以降に 1 日あたり 5 時間以下の労働を希望する 50 代人材が多い傾向がある。

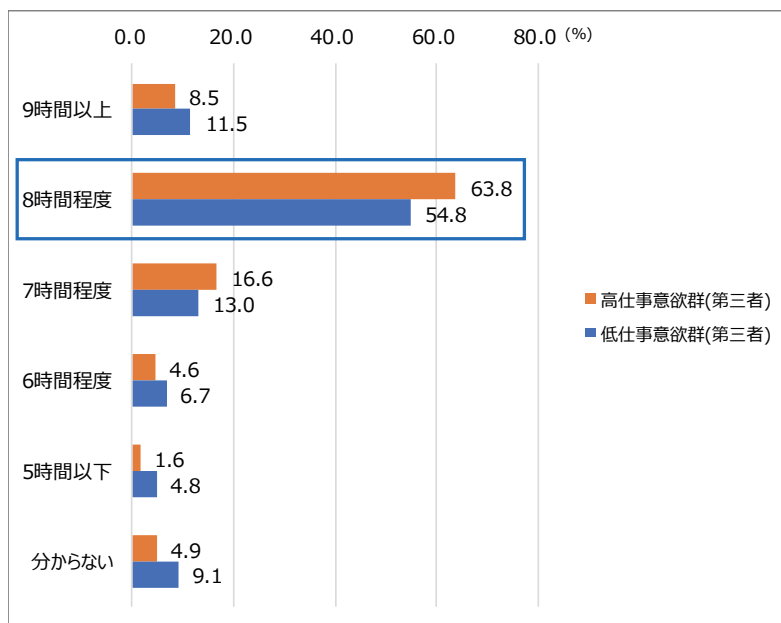


図表 V-90 (50 代対象) : 1 日の平均労働時間

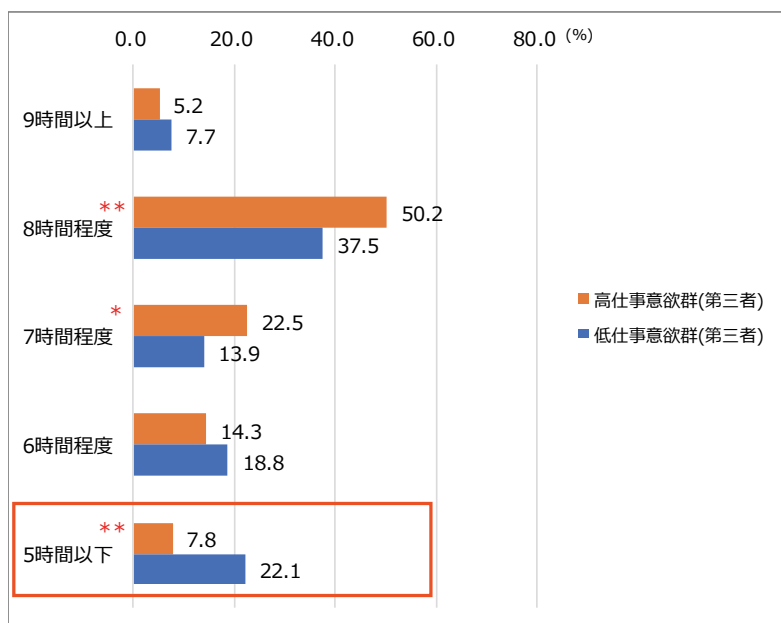
[Q19]勤務先における 60 歳以上の方の 1 日の平均労働時間 (残業時間含む) はどれぐらいですか。管理職や裁量労働制の方の場合は、実際に働いている時間を選んでください。また、あなた自身が 60 歳以上になったときに希望する 1 日の平均労働時間はどれぐらいですか。それぞれ最も良く当てはまるものを選択してください。

※休憩時間も含めた時間でお答えください。

■ (50 代対象) 60 代人材の 1 日の平均労働時間



■ (50 代対象) 自身が 60 代になったときに希望する 1 日の平均労働時間



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-86(P.149)参照

### 9-2-2. 1 週間の平均労働日数

回答者全体では、現在働いている時間は 1 週間あたり「週 5 日間」という人の割合が最も高い。高仕事意欲群(第三者)は低仕事意欲群(第三者)に比べて、「週 5 日間」働くことを希望する割合が有意に高い。低仕事意欲群(第三者)は高仕事意欲群(第三者)に比べて、「週 3 日以下」働くことを希望する割合が有意に高い。

以上から、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見える会社では、60 歳以降に 1 週間あたり 5 日間働くことを希望する 50 代人材が多い傾向がある。また、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見えない会社では、60 歳以降に 1 週間あたり 3 日間以下の日数働くことを希望する 50 代人材が多い傾向がある。

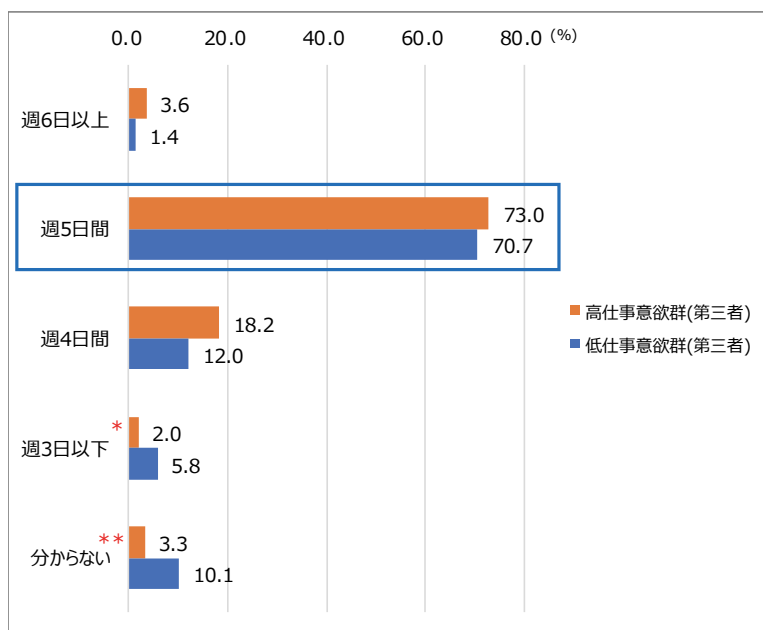
図表V-91（50代対象）：1週間の平均労働日数

[Q20]勤務先における60歳以上の方の1週間の平均労働日数はどれぐらいですか。

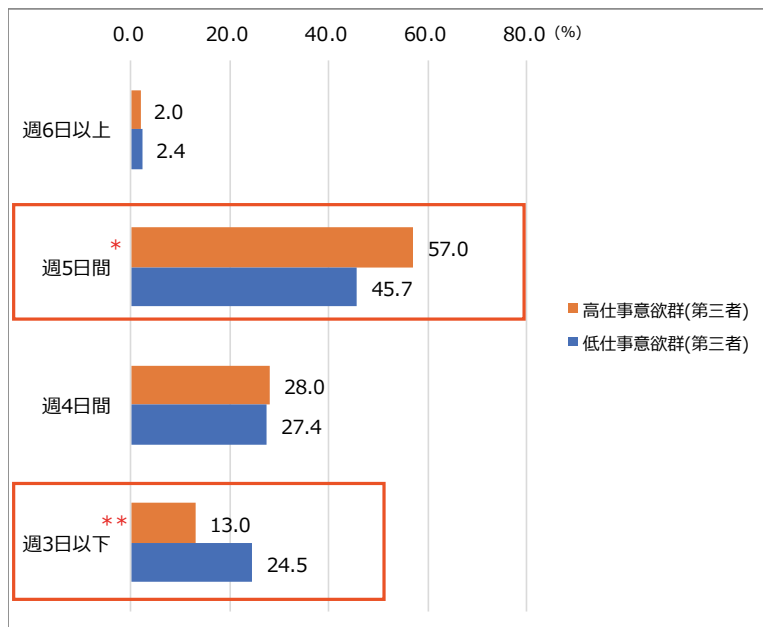
また、あなた自身が60歳以上になったときに希望する1週間の平均労働日数はどれぐらいですか。

それぞれ最も良く当てはまるものを選択してください。

■（50代対象）60代人材の1週間の平均労働日数



■（50代対象）自身が60代になったときに希望する1週間の平均労働日数



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-86(P.149)参照

### 9-3. 処遇の状況

#### 9-3-1. 処遇の決定方法

回答者全体では、60歳以降の賃金は「全員一律の決定」とする人の割合が高いが、「全員一律の決定」を希望する人の割合は少ない。高仕事意欲群(第三者)は低仕事意欲群(第三者)に比べて、60歳以降の賃金は「担当する仕事内容」「保有する能力水準」で決まるとする割合が有意に高い。

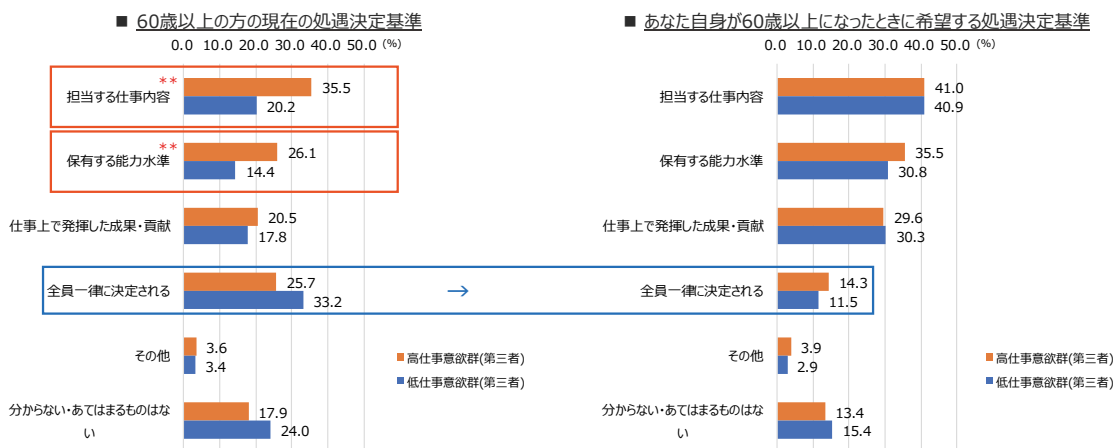
以上から、全体の傾向として、60歳以降の処遇は全員一律に決定されるとする会社で働く50代人材が多いが、それを希望している50代人材は少ない。また、職場の60代人材が意欲高く働いているように見える会社では、60歳以降の賃金が「仕事内容」や「保有する能力水準」によって決まるケースが多いと言える。

図表 V-92 (50代対象) : 処遇の決定方法

[Q22]現在の勤務先における60歳以上の方の賃金は、どのように決められていますか。

また、あなた自身が60歳以上になったときに希望する賃金の決定基準は何ですか。

当てはまるものを全て選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-86(P.149)参照

### 9-3-2. 処遇水準の妥当性

高仕事意欲群(第三者)は低仕事意欲群(第三者)に比べて、60歳以降の給与水準は「仕事や貢献に見合っている」と感じる割合が有意に高い。低仕事意欲群(第三者)は高仕事意欲群(第三者)に比べて、60歳以降の給与水準は「仕事や貢献にまったく見合っていない」「仕事や貢献に見合っていない」と感じる割合が有意に高い。

以上から、職場の60代人材が意欲高く働いているように見える会社では、60歳以降の給与水準が仕事や貢献に見合っていると感じる50代人材が多い傾向がある。また、職場の60代人材が意欲高く働いていないように見えない会社では、60歳以降の給与水準が仕事や貢献に見合っていないと感じる50代人材が多い傾向がある。

図表 V-93 (50代対象) : 処遇水準の妥当性

[Q28]現在の勤務先における60歳以上の方の給与は、仕事や貢献に対して妥当な水準だと感じますか。  
最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-86(P.149)参照

## 9-4.会社の施策

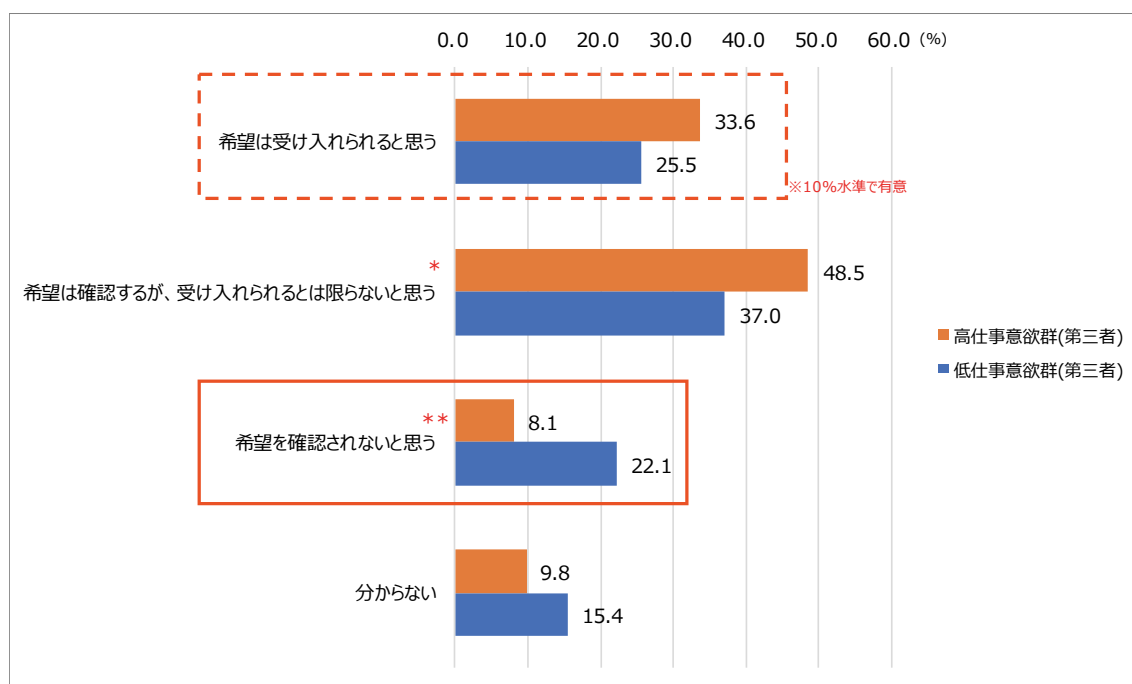
### 9-4-1.勤務地の希望

高仕事意欲群(第三者)は低仕事意欲群(第三者)に比べて、60歳以降の勤務地について本人の「希望は受け入れられると思う」と考える人の割合が高い。低仕事意欲群(第三者)は高仕事意欲群(第三者)に比べて、60歳以降の勤務地について本人の「希望を確認されないと思う」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、職場の60代人材が意欲高く働いているように見える会社では、勤務地の希望は受け入れられると考える50代人材が多い傾向がある。また、職場の60代人材が意欲高く働いているように見えない会社では、勤務地の希望は確認されないと思う50代人材が多い傾向がある。

図表V-94 (50代対象) : 勤務地の希望

[Q29]現在の勤務先における60歳以降の勤務地について、本人の希望は受け入れられますか。  
最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表V-86(P.149)参照

## 9-5.60 代人材との関係

### 9-5-1.職場の人間関係

高仕事意欲群(第三者)は低仕事意欲群(第三者)に比べて、現在の職場では 60 歳以上の方と周囲の同僚との関係は「非常に良好な関係である」「良好な関係である」と考える人の割合が有意に高い。

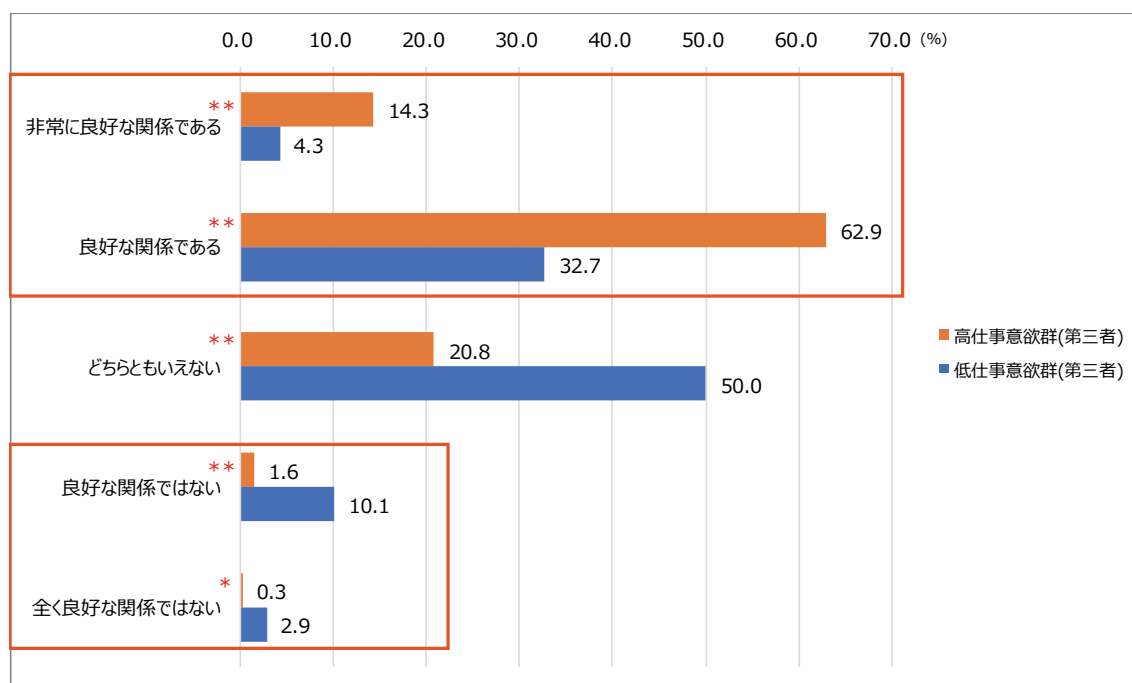
低仕事意欲群(第三者)は高仕事意欲群(第三者)に比べて、現在の職場では 60 歳以上の方と周囲の同僚との関係は「全く良好な関係ではない」「良好な関係ではない」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見える会社では、60 代人材は周囲の同僚と良好な関係を築いていると感じている 50 代人材が多い傾向がある。また、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見えない会社では、60 代人材は周囲の同僚と良好な関係を築いていないと感じている 50 代人材が多い傾向がある。

図表 V-95 (50 代対象) : 職場の人間関係

[Q30]現在の職場では、60 歳以上の方と周囲の同僚との関係は良好だと感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-86(P.149)参照

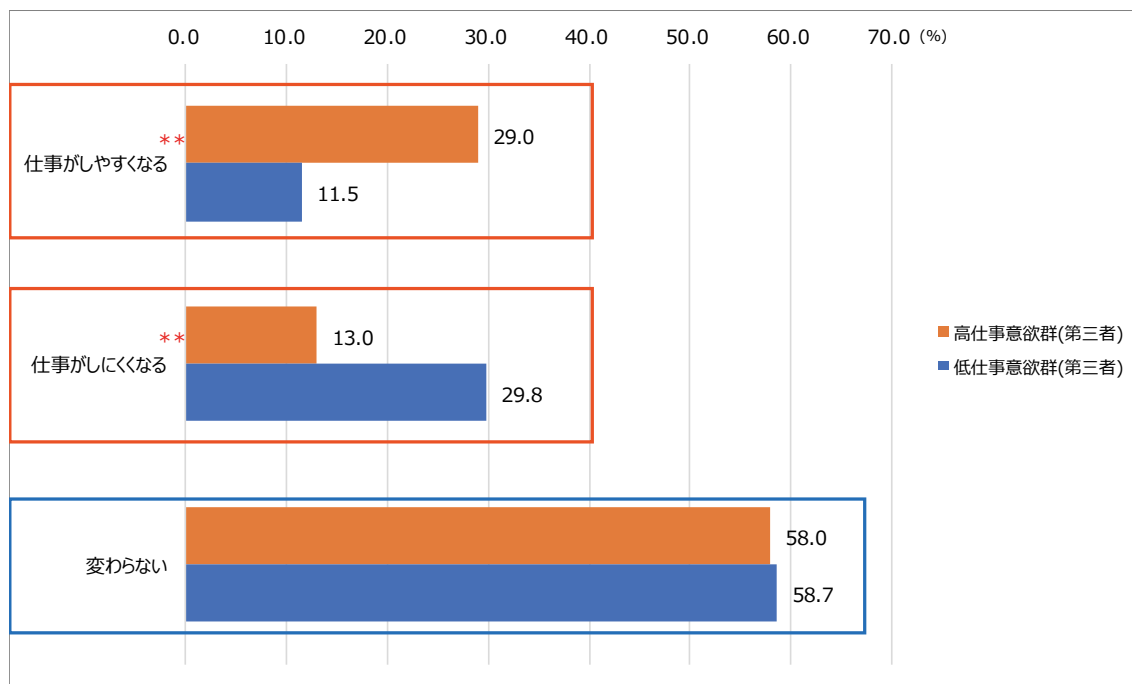
### 9-5-2. 60 代人材がいると仕事がしやすくなるか

回答者全体では、60 歳以上の方がいても仕事のしやすさは「変わらない」と考える人の割合が最も高い。高仕事意欲群(第三者)は低仕事意欲群(第三者)と比べて、60 歳以上の方がいると「仕事がしやすくなる」と考える人の割合が有意に高い。低仕事意欲群(第三者)は高仕事意欲群(第三者)と比べて、60 歳以上の方がいると「仕事がしにくくなる」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、全体の傾向として、半数以上の 50 代人材は、60 代人材がいても仕事のしやすさに変化は無いと感じている。また、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見える会社では、60 代人材がいると仕事がしやすくなると感じている 50 代人材が多い傾向がある。さらに、職場の 60 代人材が意欲高く働いているように見えない会社では、60 代人材がいると仕事がしにくくなると感じている 50 代人材が多い傾向がある。

図表 V-96 (50 代対象) : 60 代人材がいると仕事がしやすくなるか

[Q14]あなたは 60 歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※高仕事意欲群・低仕事意欲群の詳細については、図表 V-86(P.149)参照



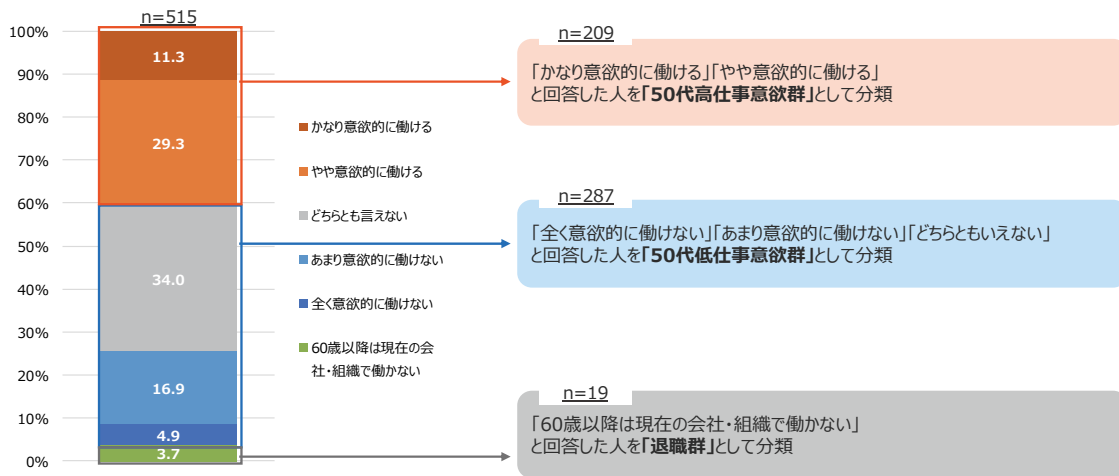
## 10. 50 代人材の本人の 60 歳以降の仕事意欲から見た分析

現在 50 代の社員が 60 歳以降に意欲的に働けそうかどうかを問う Q15(第三者アンケート)の回答を元に、回答者を「50 代高仕事意欲群」と「50 代低仕事意欲群」「退職群」に分類して分析する。

※退職群は n=19 と母数が少ないことに留意が必要。退職群は検定の対象としていない。

図表 V-97 (50 代対象) : 「50 代高仕事意欲群」と「50 代低仕事意欲群」「退職群」の詳細  
[Q15]あなた自身は現在の会社・組織で 60 歳以降も意欲的に働けると思いますか。

最も良くあてはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

### 10-1. 60 歳以降の変化

#### 10-1-1. 役職の変化

50 代高仕事意欲群は 50 代低仕事意欲群と比べて、勤務先では 50 代後半から 60 代にかけて「同じ役職を継続する」とする人の割合が有意に高い。また、自身が 60 歳以上になったときは「同じ役職を継続したい」と考えている。50 代低仕事意欲群は 50 代高仕事意欲群と比べて、勤務先では 50 代後半から 60 代にかけて「役職を降りる」とする人の割合が有意に高い。

以上から、60 歳以降も 50 代後半と同じ役職を継続する会社で働く 50 代人材は、60 歳以降も意欲的に働けそうと考える人が多い傾向がある。また、60 歳以降も意欲的に働けそうと考える 50 代人材は、自身は 60 歳以降同じ役職を継続したいと考える人が多い傾向がある。さらに、60 歳以降は 50 代後半に就いていた役職を降りる会社で働く 50 代人材は、60 歳以降に意欲的に働けないと考える人が多い傾向がある。

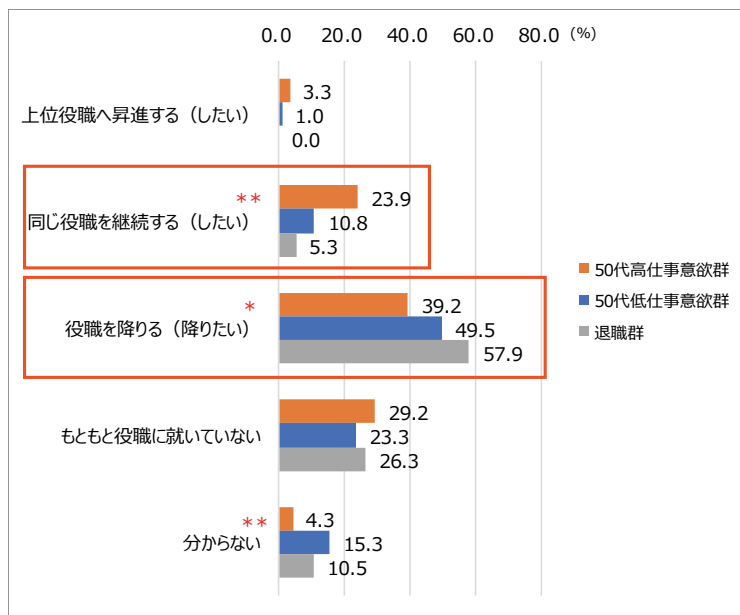
図表V-98 (50代対象) : 役職の変化

[Q26]現在の勤務先では、50代後半の方と比較して60歳以上の方の役職に変化はありますか。

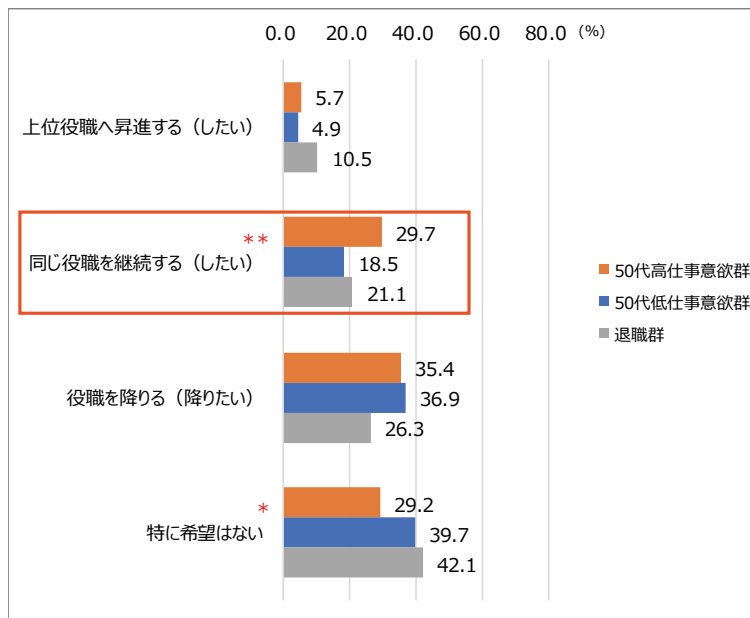
また、あなた自身が60歳以上になったときにどのような希望をお持ちですか。

最も良く当てはまるものを選択してください。

■ (50代対象) 60代人材の役職変化



■ (50代対象) 自身が60代になったときに希望する役職変化



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※群分けの詳細については、図表V-97(p.161)参照

### 10-1-2.役割の変化

50代高仕事意欲群は50代低仕事意欲群と比べて、60歳以降に「メンバーをまとめる仕事」「プレイヤーとしての仕事」に従事する予定の人の割合が有意に高い。50代高仕事意欲群は50代低仕事意欲群と比べて、自身が60歳以降になったら「メンバーをまとめる仕事」「プレイヤーとしての仕事」を希望する人の割合が有意に高い。

以上から、60歳以降にメンバーをまとめる仕事やプレイヤーとしての仕事に就く会社で働く50代人材は、60歳以降も意欲的に働けそうと考える人が多い傾向がある。また、60歳以降も意欲的に働けそうと考える50代人材は、60歳以降にメンバーをまとめる仕事やプレイヤーとしての仕事を希望する人が多い傾向がある。

図表V-99（50代対象）：役割の変化

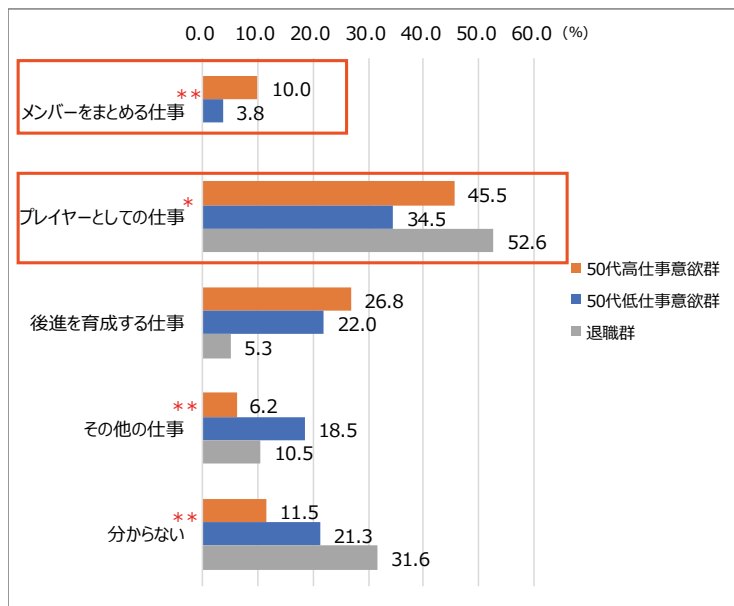
[Q31]現在の勤務先で働き続ける場合、あなたは60歳以降にどのような役割の仕事に従事することになると予定していますか。

また、あなた自身が60歳以上になったときに希望する役割はどのようなものですか。

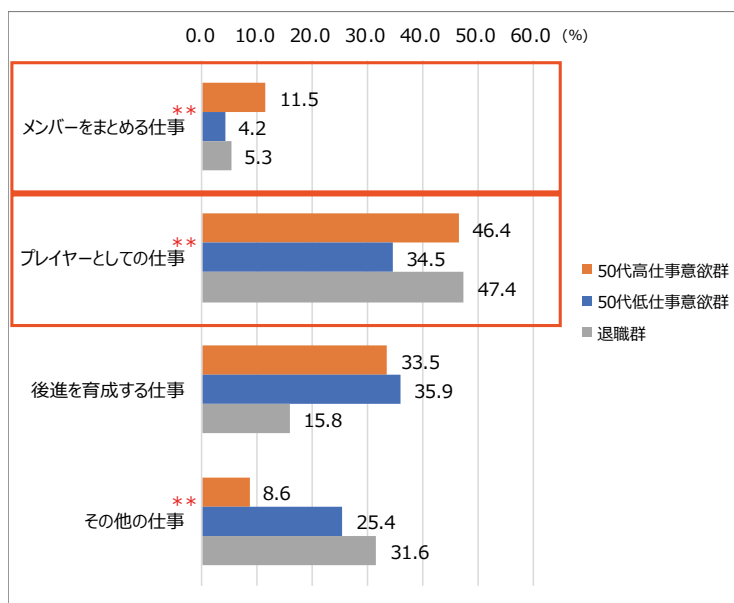
最も良く当てはまるものを選択してください。

※複数あてはまる場合は、メインの役割をお答えください。

■（50代対象）60歳以降に予定されている役割



■（50代対象）自身が60代になったときに希望する役割



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※群分けの詳細については、図表V-97(p.161)参照

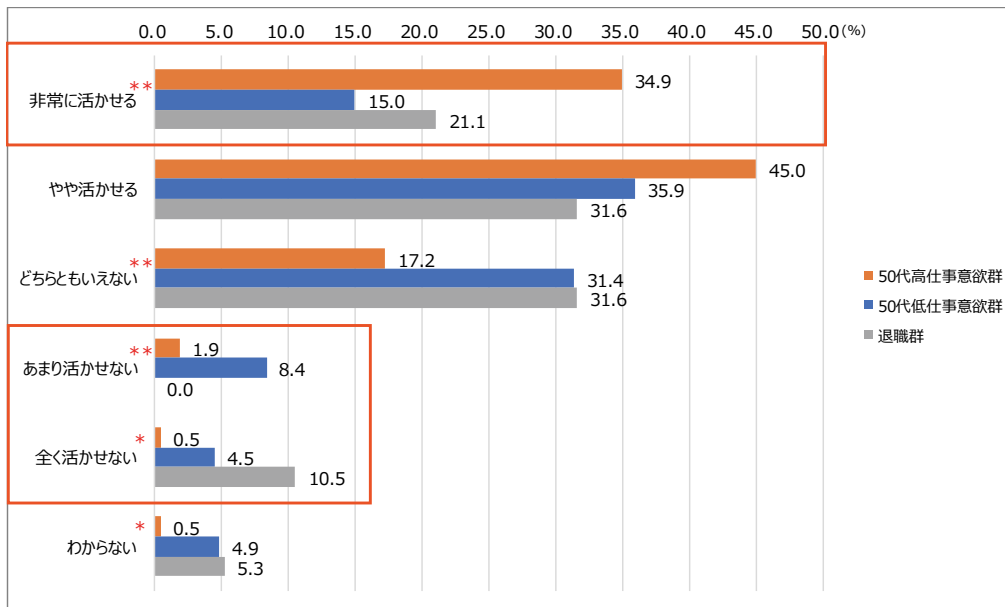
### 10-1-3.スキルの活用度

50代高仕事意欲群は50代低仕事意欲群と比べて、50代までに獲得したスキルを60歳以降も「非常に活かせる」と考える人の割合が有意に高い。50代低仕事意欲群は50代高仕事意欲群と比べて、50代までに獲得したスキルを60歳以降に「全く活かさない」「あまり活かさない」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、60歳以降の仕事において、50代までに獲得したスキルを活かせると考えている50代人材は、60歳以降も意欲的に働けそうと考える人が多い傾向がある。また、60歳以降の仕事において、50代までに獲得したスキルを活かせないと考えている50代人材は、60歳以降は意欲的に働けないと考える人が多い傾向がある。

図表V-100（50代対象）：スキルの活用度

[Q27]現在の勤務先における60歳以降の仕事において、50代までに獲得したスキルをどの程度活かせると思いますか。最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※群分けの詳細については、図表V-97(p.161)参照

## 10-2.処遇の状況

### 10-2-1.年収の変化

50代高仕事意欲群は50代低仕事意欲群と比べて、60歳以上の年収は50代の年収のピークから「60~70未満」「90~100未満」になるとする人の割合が有意に高い。50代低仕事意欲群は50代高仕事意欲群と比べて、60歳以上の年収は50代の年収のピークから「50未満」になるとする人の割合が有意に高い。

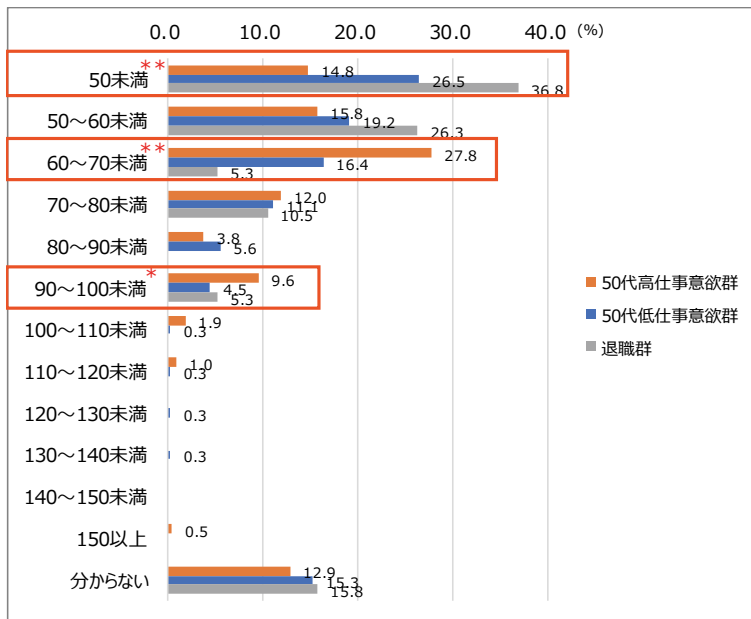
以上から、60歳以降に給与が50%未満に下がる会社で働く50代人材は、60歳以降は意欲的に働けないと考える人が多い傾向がある。

図表V-101（50代対象）：年収の変化

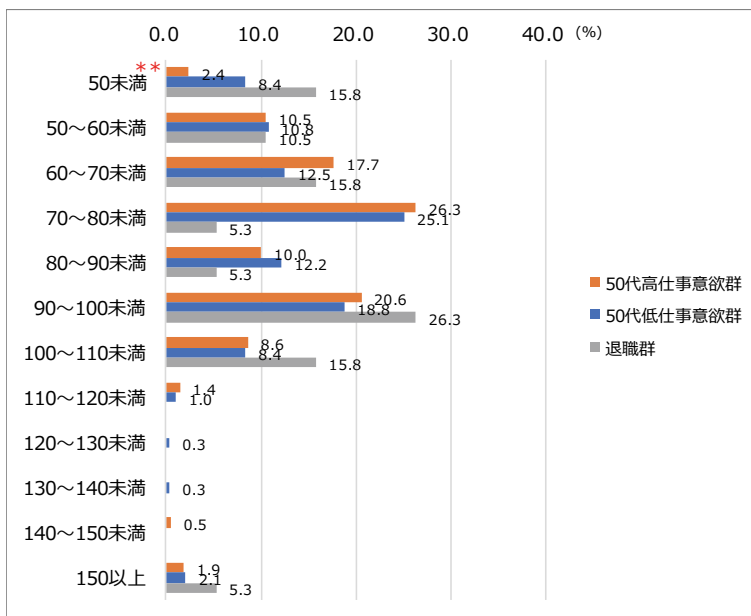
[Q21]現在の勤務先における50代の年収のピークを100とした場合、勤務先における60歳以上の方の年収はどの程度ですか。最も良く当てはまる水準を選択してください。

また、50代の年収のピークを100とした場合、あなたはどの程度の年収を希望しますか。

■（50代対象）60代人材の現在の年収水準(50代の最大年収を100とした水準)



■（50代対象）自身が60歳になった時に希望している年収水準(50代の最大年収を100とした水準)



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※群分けの詳細については、図表V-97(p.161)参照

## 10-2-2. 処遇の決定方法

回答者全体では、60歳以降の賃金は「全員一律の決定」とする人の割合が高いが、「全員一律の決定」を希望する人の割合は少ない。50代高仕事意欲群は50代低仕事意欲群と比べて、60歳以降の賃金は「担当する仕事内容」「保有する能力水準」で決まるとする割合が有意に高い。

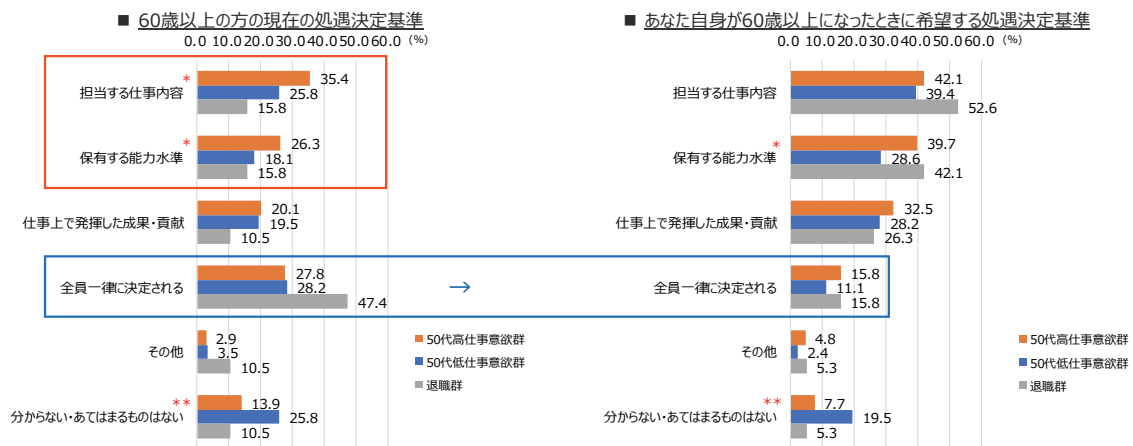
以上から、全体の傾向として、60歳以降の処遇は全員一律に決定されるとする会社で働く50代人材が多いが、それを希望している50代人材は少ない。また、60歳以降も意欲的に働けそうと考える50代人材が働く会社では、60歳以降の賃金が「仕事内容」や「保有する能力水準」によって決まるケースが多いと言える。

図表V-102（50代対象）：処遇の決定方法

[Q22]現在の勤務先における60歳以上の方の賃金は、どのように決められていますか。

また、あなた自身が60歳以上になったときに希望する賃金の決定基準は何ですか。

当てはまるものを全て選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※群分けの詳細については、図表V-97(p.161)参照

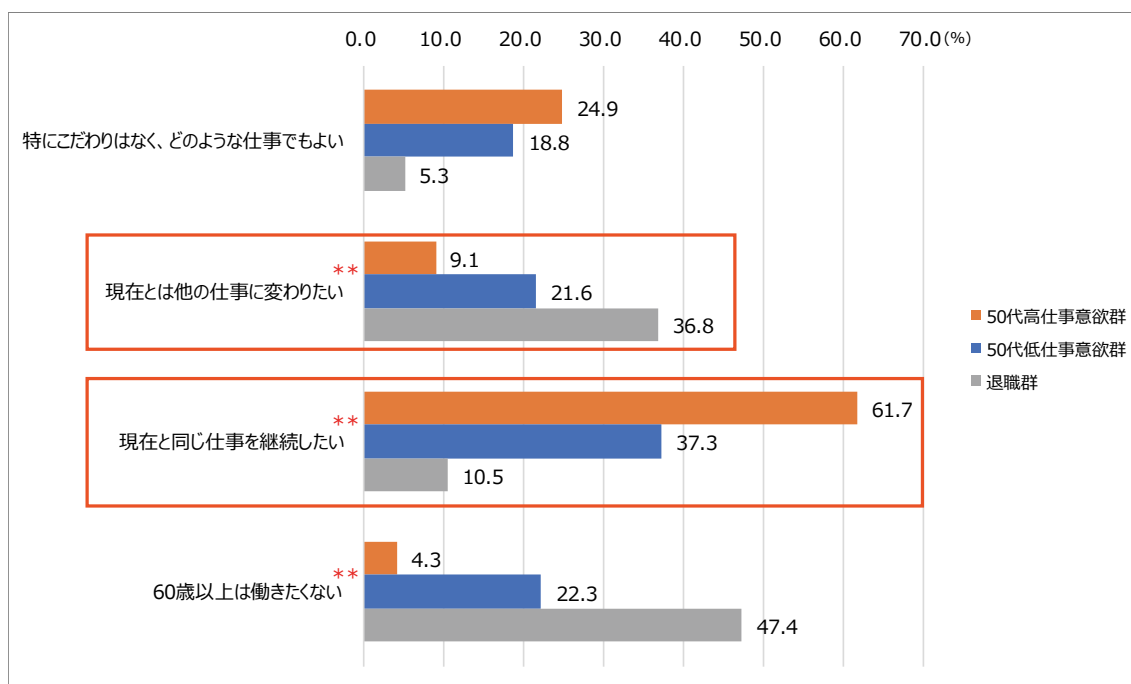
### 10-2-3.仕事や貢献に応じた処遇変化

50代高仕事意欲群は50代低仕事意欲群と比べて、自身が60歳以上になったときに「現在と同じ仕事を継続したい」と考えている人の割合が有意に高い。50代低仕事意欲群は50代高仕事意欲群と比べて、自身が60歳以上になったときに「現在とは他の仕事に変わりたい」と考えている人の割合が有意に高い。

以上から、60歳以降も意欲的に働けそうと考える50代人材は、60歳以降も現在の仕事を続けたいと考える人が多い傾向がある。また、60歳以降は意欲的に働けなさそうと考える50代人材は、60歳以降に現在と違う仕事に就きたいと考える人が多い傾向がある。

図表V-103（50代対象）：仕事や貢献に応じた処遇変化

[Q25]あなた自身が60歳以上になったときの仕事としてどのような内容の仕事を希望しますか。  
最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※群分けの詳細については、図表V-97(p.161)参照



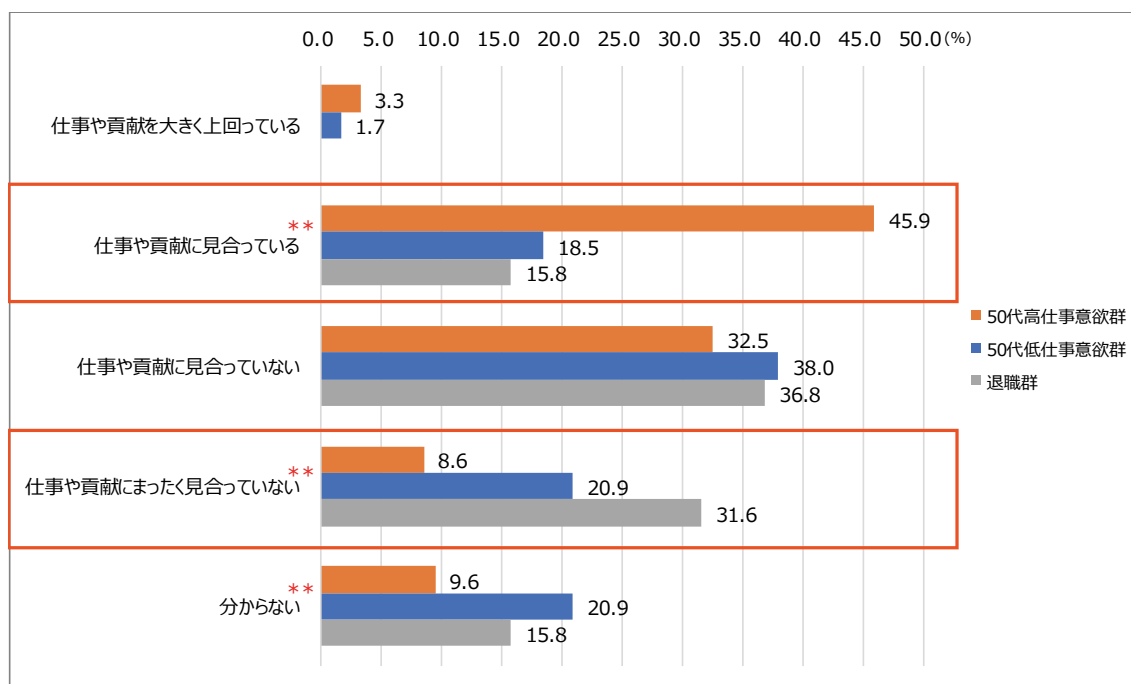
#### 10-2-4. 処遇水準の妥当性

50代高仕事意欲群は50代低仕事意欲群と比べて、勤務先の60歳以上の方の給与水準は「仕事や貢献に見合っている」と感じている人の割合が有意に高い。50代低仕事意欲群は50代高仕事意欲群と比べて、勤務先の60歳以上の方の給与水準は「仕事や貢献にまったく見合っていない」と感じている人の割合が有意に高い。

以上から、現在の60代人材の給与が仕事や貢献に見合っていると感じている50代人材は、60歳以降も意欲的に働けそうと考える人が多い傾向がある。また、現在の60代人材の給与が仕事や貢献に見合っていないと感じている50代人材は、60歳以降は意欲的に働けないと考える人が多い傾向がある。

図表V-104（50代対象）：処遇水準の妥当性

[Q28]現在の勤務先における60歳以上の方の給与は、仕事や貢献に対して妥当な水準だと感じますか。  
最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※群分けの詳細については、図表V-97(p.161)参照

### 10-3.会社の施策

#### 10-3-1.勤務地の希望

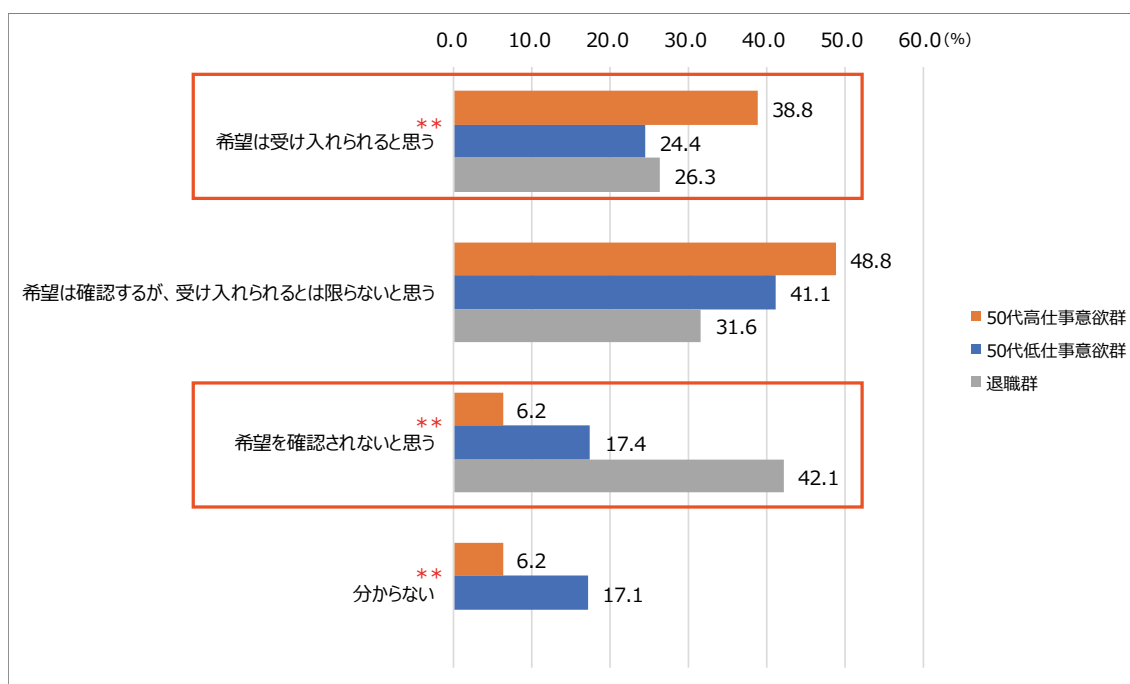
50代高仕事意欲群は50代低仕事意欲群と比べて、勤務先における60歳以降の勤務地の「希望は受け入れられると思う」と考える人の割合が有意に高い。50代低仕事意欲群は50代高仕事意欲群と比べて、勤務先における60歳以降の勤務地の「希望を確認されないと思う」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、60歳以降も意欲的に働けそうと考える50代人材は、現在の60代人材は勤務地の希望が受け入れられると考える人が多い傾向がある。また、60歳以降は意欲的に働けなさそうと考える50代人材は、現在の60代人材は勤務地の希望を確認されないと思う人が多い傾向がある。

図表V-105（50代対象）：勤務地の希望

[Q29]現在の勤務先における60歳以降の勤務地について、本人の希望は受け入れられますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※群分けの詳細については、図表V-97(p.161)参照

## 10-4. 60 代人材との関係

### 10-4-1. 職場の人間関係

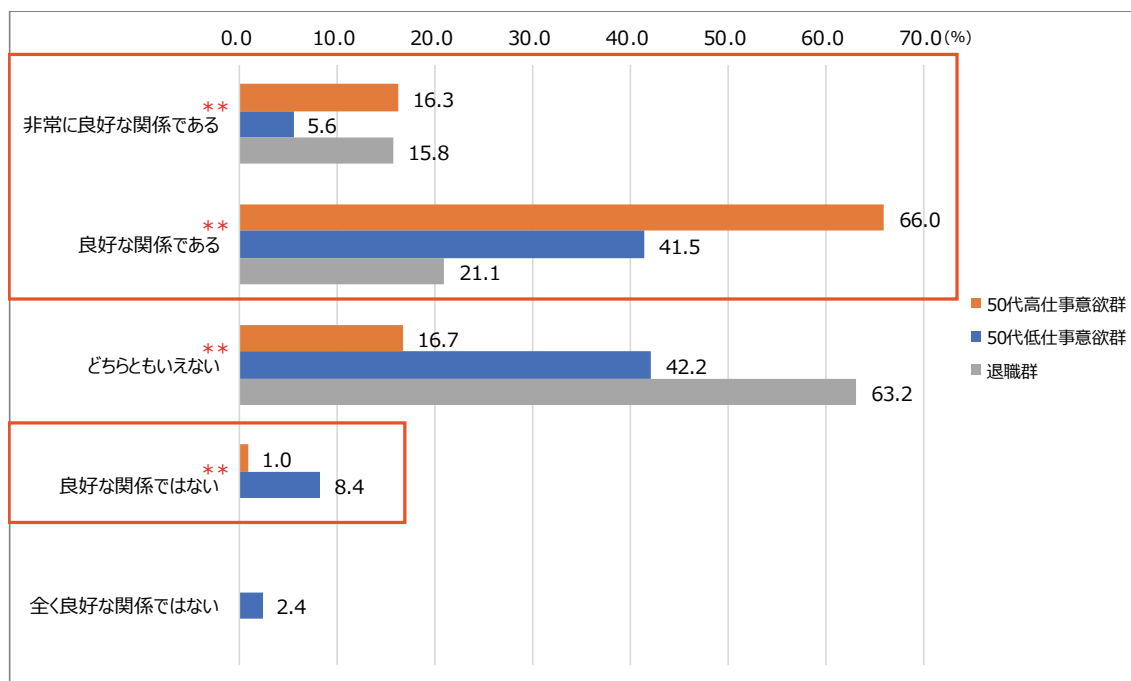
50 代高仕事意欲群は 50 代低仕事意欲群と比べて、勤務先では 60 歳以上の方と周囲の同僚は「非常に良好な関係である」「良好な関係である」と考える人の割合が有意に高い。50 代低仕事意欲群は 50 代高仕事意欲群と比べて、勤務先では 60 歳以上の方と周囲の同僚は「良好な関係ではない」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、60 歳以降も意欲的に働けそうと考える 50 代人材は、現在の 60 代人材が職場で良好な人間関係を築いていると考える人が多い傾向がある。また、60 歳以降は意欲的に働けなさそうと考える 50 代人材は、現在の 60 代人材が職場で良好な人間関係を築けていないと考える人が多い傾向がある。

図表 V-106（50 代対象）：職場の人間関係

[Q30]現在の職場では、60 歳以上の方と周囲の同僚との関係は良好だと感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※群分けの詳細については、図表 V-97(p.161)参照

### 10-4-2. 60 代人材がいると仕事がしやすくなるか

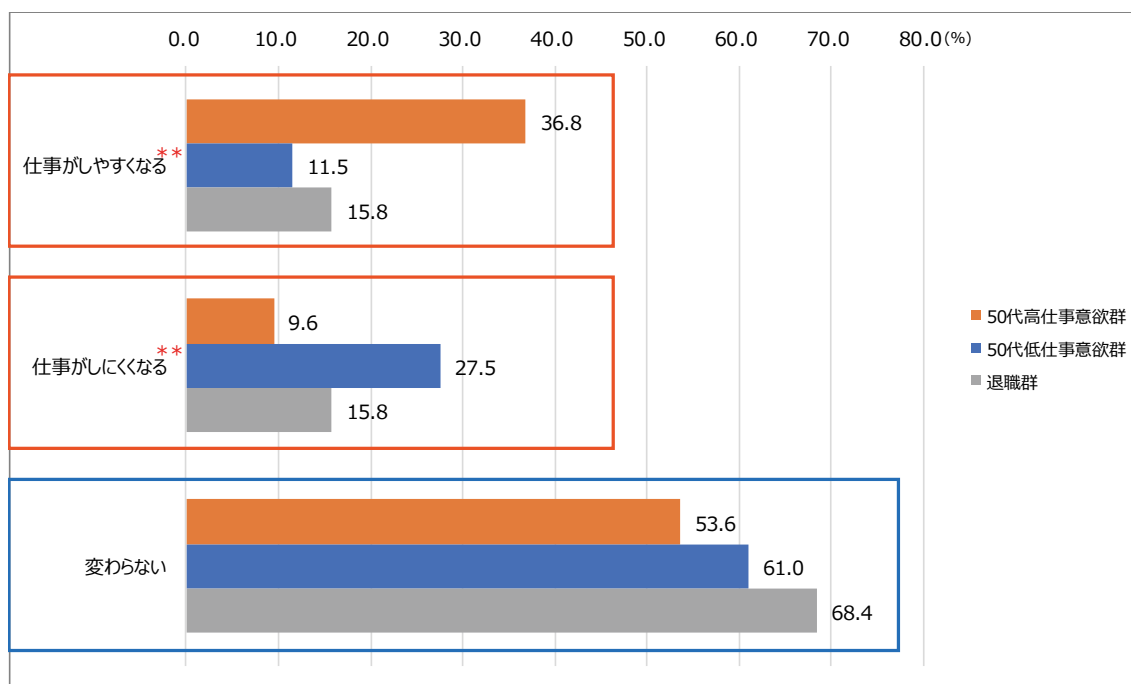
回答者全体では、60 歳以上の方がいても仕事のしやすさは「変わらない」と考える人の割合が最も高い。50 代高仕事意欲群は 50 代低仕事意欲群と比べて、60 代人材がいると「仕事がしやすくなる」と考える人の割合が有意に高い。50 代低仕事意欲群は 50 代高仕事意欲群と比べて、60 代人材がいると「仕事がしにくくなる」と考える人の割合が有意に高い。

以上から、60 歳以降も意欲的に働けそうと考える 50 代人材は、職場の 60 代人材がいると仕事がしやすくなると感じる人が多い傾向がある。また、60 歳以降は意欲的に働けなさそうと考える 50 代人材は、職場の 60 代人材がいると仕事がしにくくなると感じる人が多い傾向がある。

図表 V-107（50 代対象）：60 代人材がいると仕事がしやすくなるか

[Q14]あなたは 60 歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。



※設問番号は第三者アンケートに準拠 n=515

※群分けの詳細については、図表 V-97(p.161)参照

## VI. シニア人材インタビュー調査結果

### 1. 調査概要

高いスキルをもつシニア人材が、キャリア後期においても仕事意欲を低下させることなく、活躍を続けている企業の仕組み・風土、および本人のマインドの在り方等を明らかにするため、個別社員へのインタビュー調査を通じて事例収集を行った。

具体的には、研究会の委員企業（8社）において、「定年後再雇用制度適用後（または継続雇用制度適用後、役職定年制度適用後）も意欲的に働いており、また、周囲の社員からの評価も高いシニア社員」1名（計8名）を推薦いただき、60分程度の個別インタビューを実施した。なお、8名中1名は、「60歳未満で、役職定年によりポストオフとなった社員」である。

#### 1-1. 調査対象

インタビュー調査は、以下の人材研究会委員企業のご協力を得て実施した。以下は50音順であり、次頁以降のA氏～H氏の掲載順とは一致しない。

- SCSK 株式会社
- キヤノン株式会社
- JFE スチール株式会社
- 日産自動車株式会社
- 一般財団法人日本経済研究所
- パナソニック株式会社
- 株式会社日立製作所
- 富士通株式会社

#### 1-2. 調査時期

2019年11月

#### 1-3. 調査項目

インタビューでは、図表Ⅱ-1の3つのテーマを中心に、シニア後期においても仕事意欲が高く、活躍を続けるシニア人材の特徴を確認するための質問を行った。

対象者のうち、「定年後再雇用制度（以降、再雇用制度）」ではなく「継続雇用制度を適用された対象者」および「役職定年制度を適用された対象者」については、「再雇用制度」と「継続雇用制度」および「役職定年制度」とを同様の位置づけとしてインタビューを実施した。

図表VI-1：シニア人材インタビューにおける3つのテーマ

**<テーマ1> 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性**

活躍を続けるシニア人材は、定年前後でどのような業務の変化を経験しているか？

■ インタビュー内容

- 新卒入社時～定年前までの職務経験
- 現在の職務内容
- 現在の職務内容に対する満足度
- 仕事意欲について（定年前後における意欲の変化度合い、意欲高く働き続けられる要因など）

**<テーマ2> 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性**

シニア人材が意欲的に働いている企業の諸制度はどのような実態にあるか？

■ インタビュー内容

- 役職定年・再雇用制度の概要（定年の年齢と契約期間、65歳以降の雇用制度など）
- 定年後の職務（代表的な職務内容、成果責任、配置決定方法など）
- 定年後の処遇（処遇水準、処遇の決定基準、人事評価結果の反映など）
- 定年までのキャリア教育
- その他、シニア人材の活躍に資する制度の実態

**<テーマ3> 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性**

活躍を続けるシニア人材は、定年に際してどのようなマインドの変化があったか？

■ インタビュー内容

- 会社・キャリア・仕事に対するマインドチェンジ
- 周囲との関係性に関するマインドチェンジ
- プライベートの状況（会社以外のコミュニティで行っている活動など）

#### 1-4. インタビュー対象者のプロフィール

企業内研修の講師から技術開発の現場支援・強化まで、複数の職務の従事者にインタビューを実施した。

インタビュー対象者が特定されることを防ぐため、以下では、A氏、B氏…というように匿名表記する。なお、A氏～H氏の掲載順は、p.173に示した企業の掲載順とは一致しない。

図表VI-2：インタビュー対象者の概要

	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏	F氏	G氏	H氏
適用制度	再雇用制度（継続雇用制度含む）							役職定年制度
性別	男性	男性	女性	男性	男性	男性	男性	男性
職務	研修講師			人事	総務企画	技術部門の強化		

## 2. インタビュー調査結果のまとめ

### 2-1. 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性

#### 2-1-1. 新卒入社時～定年前までの職務経験

人事・技術開発など、入社以来一貫して同分野の業務に従事した対象者も存在すれば、ゼネラリストとして様々な部署・業務に従事してきた対象者も存在しており、「職務内容の多様性」と「仕事意欲」との関係性は見られなかった。

ただし、いずれの場合も比較的早期の段階で組織のマネージャーまたはプロジェクトのマネージャーを担っているケースが多く、高い専門性を有している傾向がある。また、定年以前から何らかの形で後進の指導・育成を担当しているケースが多く見られた。

#### 2-1-2. 現在の職務内容

対象者に共通して見られた特徴は、【2-1-1. 新卒入社時～定年前までの職務経験】の中で培った経験を活かせる仕事に従事しているという点である。対象者によって専門領域は異なるものの、研修講師や現場指導、プロジェクトのマネジメント等を通じて、「現役世代の指導・育成」を担っているケースが多く見られる。

#### 2-1-3. 現在の職務内容に対する満足度

対象者全員が現在の職務に対して満足度が高い。金銭面では満足してはなくても、「自分の専門領域を広げる」ことや「(自分の培ってきた専門性を)次の世代に引き継ぐ」ことなど、職務内容そのものへの満足度が高い。

#### 2-1-4. 仕事意欲（定年前後における仕事意欲の変化度合い、意欲高く働き続けられる要因等）

報酬をモチベーションの源泉と回答した対象者は 1 名も存在せず、「やりたい仕事ができている」ことや「成長を続けられる」こと、「達成感」など、職務そのものにやりがいを感じているという傾向が見られる。

また、「自分のキャリアは自分で作るもの」と考えている対象者も複数名存在し、定年後に希望する職務内容を自らプレゼンして現在の職務を獲得したケースも見られた。

このように、職務内容そのものにやりがいを感じることができるかどうか、仕事意欲の高さに強く影響していると思料される。

図表VI-3：インタビューで確認した事実（仕事意欲・活躍と職務内容の関係性）

##### a) 新卒入社時～定年前までの職務経験

- 2011 年にマーケティング理論を指導する研修講師を打診された。当時は事業が転機に差し掛かっており、自身のキャリアの方向転換も検討していた。こうした状況の中で、人材育成を通じて会社に貢献することに興味関心を持ち、人材開発部門に異動した。

(A 氏)



- 入社以来約 30 年間、商品企画やマーケティングに従事した後、2007 年、人事（人財開発）に異動し、次世代リーダー候補の発掘や役員・部長候補者の推薦等の業務に従事。（B 氏）
- 入社以来主に研究開発部門で業務を行ってきた。その中でマネジメントも経験した。また主業務と並行してキャリア研修の講師を担当していた。（C 氏）
- 入社以来一貫して人事・勤労業務に従事。工場の人事、シンクタンクでの社会問題・国際問題の調査研究、本社での IT 部門の人事・採用、グループ会社の人事担当役員も経験。（D 氏）
- 地方支店で営業に従事。その後、調査研究業務を担当し、レポートなど情報発信で社外の名声が高まった。（E 氏）
- 部署は異動したが、特定の品種に一貫して従事。製造部の部長も経験し、ゼネラリストになった後、本社の企画管理へ戻る際にスペシャリストになった。（F 氏）
- ベンダー側ではなくユーザー側に立つ機会も多く、リーダーとなったプロジェクトの中には、他社とアライアンスを組んだものもあった。出向などの経験を通じて、人脈はかなり充実した。（G 氏）
- 入社以来一貫して金融関連に携わる。入社 3 年目頃にはプロジェクト・マネジャーに近い役割を担っていた。（H 氏）

b) 現在の職務内容

- 現在は会計・ファイナンス・人的資源を使って戦略を描く研修の講師も担当している。（A 氏）
- 研修講師として、管理職研修や海外研修、学生向けセミナー、ビジネスリーダー育成研修を行っている。（B 氏）
- 研修インストラクターとして、階層別研修や海外赴任者のマネジメント研修、ビジネススキル関係の研修を行っている。（C 氏）
- 現在は、グローバルで行う HR 改革プロジェクトのマネジメントを担っている。（D 氏）
- 定年前に所属していた部署でスペシャリストとして再雇用された。（F 氏）
- 現在は、プロジェクト管理・品質管理の立場で現場支援をしている。（データセンターの運用支援や新たなプロジェクトの立ち上げ支援など）具体的には、月報というサービスをトリガーとした、人材の高度化・人材育成を担当している。サービスマネージャーに対する研修講師も担当している。（G 氏）
- 現部署では、職場支援をする人と、教育・品質のコンサルをする人に分かれる。当初は職場支援をしていたが、品質コンサルを希望して異動した。その後、官公庁のシステム開発の PMO（マネジメントの支援）に従事。（H 氏）

- c) 現在の職務内容に対する満足度
- 自分の領域を広げることが楽しく、今の仕事にやりがいを感じている。(A氏)
  - 現在の仕事が天職だと心の底から思っている。(B氏)
  - 処遇は下がったが、定年前の仕事を継続して行っていることや、次の世代に引き継ぐという金銭面以外のやりがいがある。(F氏)
  - 「自分の出向経験を通じて、今困っている若い人の課題解決を助ける」という仕事ができていることがやりがいで、モチベーションの源泉である。(G氏)
  - お金だけではないやりがいがあると考えている。(H氏)
- d) 仕事意欲（定年前後における意欲の変化度合い、意欲高く働き続けられる要因など）
- 定年に際して、処遇だけではなく、自分は何がやりたいのか考えた。周囲の定年後社員は、給与が下がっても意欲的に働いている人が多い。給与だけでなく「やりたいことが明確か否か」が意欲的に働けるかを決定すると考えている。(A氏)
  - 常にワクワクすることを重視しており、ポジションや収入は二の次だと考えている。研修に関するアンケートのコメントも更なる自分のやりがいに繋がっている。モチベーションが高いのは、やりたい仕事を自分で手に入れたことが影響しているだろう。(B氏)
  - 講師になった現在も学ぶことが求められる。そして学んだことを受講者に伝えている。昨年度は新規研修も担当し、新しいコンテンツで自らの学びも経験した。自分の成長が意欲の源泉になっている。給与面だけでは得られないものがある。(C氏)
  - 自分のキャリアは自分で作るものだと考えているため、給料よりもやりがいを重視している。当社は現在ジョブ型への変革を図っている。自分がやりたいジョブに対して、不足しているものを把握することで、それに向けて年齢問わず意欲的に成長することができる。(D氏)
  - その人の能力に見合った仕事であれば良いが、仕事と能力のミスマッチが起きるとモチベーションが下がる。仕事を通じた人生を楽しむのも、そうでなくするのも自分次第というマインドを持つことが重要。(E氏)
  - 自分が企画したことを最後までやり遂げる達成感が意欲の源泉。現在の自分の役割には若手の育成も含まれていると認識しており、若手を育てる達成感も意欲に繋がっている。社会との関わりが重要だと学び、自分のモチベーションの源泉になっている。(F氏)
  - 年収水準のモチベーションへの影響については、一概にはいえないが、子供がほぼ育ち上がってくると、収入には執着がなくなってくるのでは。(自身の場合は、仕事内容にやりがいを感じているので)モチベーションはむしろ高まった。(G氏)
  - 金銭面での不満ではなく、仕事のやりがいを見つけられないためにモチベーションが下がる人もいる。自分の価値観が会社や周囲と合うかどうか重要ではないか。社外に楽しみがある人や、仕事の中にやりがいを見つけられる人は意欲的に働けるのだろう。(H氏)

## **2-2. 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性**

### **2-2-1. 役職定年・再雇用制度の概要（定年の年齢と契約期間、65歳以降の雇用制度等）**

役職定年に関しては、ポストオフとなる年齢の原則は定められているものの、実態は個別に異なっているケースが多く見られた。

再雇用制度については「1年毎に契約を更新する」形式が一般的で、業務内容や配属先は、個々人の経験に応じて個別に決定するケースが多く見られた。

### **2-2-2. 定年後の職務決定（代表的な職務内容、成果責任、配置決定方法など）**

定年後の職務決定については、「公募制」や「人事面談などの場で希望を伝える」形式など、本人の希望とミスマッチを生じさせない工夫がなされている。

また、「希望に応じて社外の仕事を紹介する」、「グループ会社の仕事を紹介する」など、現役時代に勤務していた企業内だけで職務内容を検討するのではなく、社外にも目を向けてシニア後期のキャリアを検討するケースも複数見られた。

### **2-2-3. 定年後の処遇（処遇水準、処遇の決定基準、人事評価結果の反映など）**

処遇水準は、現役時代と比較して減額となるケースが多く見られたが、職務内容が現役時代と同一であれば、報酬水準は全く下がらないというケースも見られた。

その処遇を決定する方法として多く見られたのは、「全員一律に決定する」方式ではなく、「仕事の付加価値」や「仕事内容と経験・スキル」「現役時代からの職務内容の変化の度合い」などに応じて個別に決定するという傾向である。

中でも、メインとなる処遇（基本給的な要素）は、上記のように現役時代と比較して減額となる場合が多い。一方、資格手当や福利厚生は現役時代と全く同一とする企業も見られ、この点を好意的に評価している対象者も複数存在した。

人事評価については、評価自体を実施していない企業、評価は実施しているが処遇には反映されない企業、評価結果が処遇に反映される企業など、様々なパターンが見られた。

### **2-2-4. 定年までのキャリア教育**

一定のタイミングでキャリアに関する研修を実施する企業が多く見られたが、「33歳から53歳まで5年ごと」「50代半ば」「初めてライン職に就いた時」など、実施時期は様々である。

キャリア研修の内容としては、「定年後の処遇や保険・年金」などのマネープランに関するものから、「ワークショップを通じ、自身のキャリアの棚卸」を行うもの、「多面評価を通じて自分を見つめ直す」ものなど多岐にわたる。

後述の【2-3. シニア人材の「仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性】を考慮すると、「給与は下がっても十分生活ができるという安心感を醸成すること」及び「これまでのキャリアを振り返って、本当にやりたい仕事を見つけること」の二点が、シニア後期のキャリア教育において重要であると思料される。

## 2-2-5.その他、シニア人材の活躍に資する制度の実態

【2-2-4.定年までのキャリア教育】でも記載したとおり、シニア後期のキャリア教育においては、「これまでのキャリアを振り返って、本当にやりたい仕事を見つけること」が重要である。併せて、「本当にやりたい仕事を会社に伝える場・機会があること」も重要であると推察される。また、「同世代の社員と忌憚なくコミュニケーション」を行う機会が重要と指摘した対象者も複数見られる。

図表VI-4：インタビューで確認した事実（仕事意欲・活躍と企業の諸制度の関係性）

- |  |
|--|
| <p>a) 役職定年・再雇用制度の概要（定年の年齢と契約期間、65歳以降の雇用制度など）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 年齢で自動的に役職を外れるということはなく、あくまで人事配置の都合により役職を解かれる制度。現在は再雇用ではなく、継続雇用。個人の技能・専門性に応じて1年毎に雇用契約を結ぶ。（A氏）</li><li>● 役職定年は55歳（課長は50歳）という原則だが、個別に決定する仕組みである。嘱託契約は5年契約なので、60歳以降の年俸は変わらない。（B氏）</li><li>● 1年単位での雇用契約に記載された業務内容を着実に遂行することが求められる。（C氏）</li><li>● 一定の成果が出せなければ、部署が変わることはある。65歳まで同じ部署で働き続けられることが保障されているわけではない。（F氏）</li><li>● 60歳を超えても役職を外れることはなかった。（G氏）</li><li>● 役職定年は55歳。55歳でラインオフし支援に回る。非役職者はそのまま。（H氏）</li></ul> <p>b) 定年後の職務（代表的な職務内容、成果責任、配置決定方法など）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 希望に応じて社外の仕事を紹介する仕組みがある。（A氏）</li><li>● 当社での定年後の仕事決定の標準的なプロセスは、「公募⇒応募⇒インタビュー⇒採用」となっている。働き方や規則は現役世代と同様だという認識。再雇用社員はマネジメント業務はなく、担う業務が決まっている。（C氏）</li><li>● 再雇用先は社内、社外、グループ会社問わず、人事や上司など会社の誰かが紹介・提案してくれることが一般的。社外への出向・転籍を会社が提案してくれることや、非公式だが顧客からオファーをもらうこともある。（F氏）</li><li>● 職務の選択においては、人事面談などの場で伝えた自身の希望が尊重される。（H氏）</li></ul> <p>c) 定年後の処遇（処遇水準、処遇の決定基準、人事評価結果の反映など）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 仕事の付加価値に応じて処遇水準が何種類かある。研修講師は比較的処遇水準が高い。確かに処遇は下がるが、福利厚生・健康保険が現役世代と同一であるなど、無形のメリットも大きい。嘱託社員に評価制度はない。（A氏）</li><li>● 嘱託再雇用の処遇は、現役時代から大幅にダウンするケースが多い。現役世代と異なり、評価制度はない。（B氏）</li></ul> |
|--|

- 処遇は現役時代とは異なる。現役時代の実績はリセットし、再雇用契約における仕事内容と経験・スキルに応じて決定される。評価面接はない。上長とは業務の中でコミュニケーションをとり課題を共有している。(C氏)
- 職務に応じて報酬が決定される。定年前と同レベルの内容の職務を行い、同レベルの責任を負っている場合は処遇は変わらない。職務は無限定だが、勤務地や勤務時間などを限定することもある。処遇などを一律に行うのではなく、多様性を重視し、個別に柔軟に対応していくことが重要だろう。(D氏)
- 賃金のうち各種手当は、わかりやすく、かつ入手しやすい。職務で差をつける場合は慎重にすべきで、一律にするのも一案。シニア社員になって、手当が下がるのはモチベーションに影響する。(E氏)
- グループ会社で役員として再雇用になる等、ポジションと仕事が変わる場合、処遇は維持される事が多い。社内で再雇用される場合は一律で処遇が下がる。上司による評価は、次年度の再雇用契約に反映される。(F氏)
- エンジニアとして資格認定されているため、60歳以前と変わらず、手当が支給されている。(G氏)
- 処遇は8~9割の水準。マネジメント業務から外れるが、メインの業務は、役職定年前と大きくは変わらない人もいる。(H氏)

d) 定年までのキャリア教育

- 当社には33歳から53歳まで5歳ごとにキャリア研修がある。教材は同一だが、年齢に応じて説明の力点が変わる。(A氏)
- 40代半ばからクリエイティブライフセミナーと称して、定年後の処遇や保険、年金など経済面、雇用面を考えるセミナーが用意されている。(C氏)
- 45歳以上の管理職、50歳以上の非管理職には、その先のキャリアを考える研修を行っている。管理職はe-Learningとワークショップを通じ、自身のキャリアの棚卸とライフサイクルを整理した上、働くモチベーションの源泉と、その先の選択肢を考えさせる。(D氏)
- 50歳を迎えた時、初めてライン職に就いた時、部長になった時など、節目のタイミングで研修があり、キャリアについて考える機会となっている。プロの講師を招いてのディスカッション、部下へのアンケート(多面評価)を通じて自分を見つめ直すという内容。(F氏)
- キャリア研修では、マネープランとライフプランに関する研修で、53歳くらいの頃に実施された。(G氏)
- キャリアカウンセラーとの面談がある。カウンセラーとの面談は50歳くらいの時に1回と、役職定年を迎える半年前くらいにある。(H氏)

e) その他、シニア人材の活躍に資する制度の実態

- 将来やりたいことを会社に伝える「コミュニケーションプログラム」という仕組みがある。  
(A 氏)
- シニア人材だけの話ではないが、社員一人ひとりが社外でのさまざまな経験を通じて自分自身の価値を再認識したり、キャリア意識を高めていくためにも、兼業・副業は解禁するべきだと考えている。(B 氏)
- 当社には定年後の社員が集まる会がある。社外に出た人も集まる会で、会員相互に親睦や交流をはかり、また経営陣から会社の近況なども聞くことができ、情報交換ができる。  
(C 氏)
- コミュニケーションの場を作ることに会社がもっと積極的に取り組むべきではないか。(E 氏)
- 役職定年後は、メンタリングやコーチングスキルを養成する研修がある。更に、シニア幹部社員が同じ部署に集められるので、共通の話題もある。(H 氏)

## 2-3. シニア人材の「仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性

### 2-3-1.会社・キャリア・仕事に対するマインドチェンジ

複数の対象者から聞かれた重要な課題として、「本当にやりたい仕事を明確にする」ということが挙げられた。60 歳以前から自身のキャリアを棚卸し、今後のキャリアプランを検討することが重要であると思料される。

対象者によっては、60 歳や 65 歳はキャリアの通過点であり、すでに 70 歳、80 歳まで見据えているケースも存在する。

前述の【2-2-3.定年後の処遇】と符合する内容としては、「お金に関するマインドチェンジの重要性」が挙げられる。現役時代と比較して「確かに給与は下がるが、生活出来ない水準ではないことをしっかりと伝え、漠然とした不安を解消するとともに、準備させることが重要」と指摘された。

### 2-3-2.周囲との関係性に関するマインドチェンジ

対象者に共通して見られた特徴としては、「60 歳以前のポジションに執着しない」「若手をサポートする立場になるということを自覚する」「周囲から期待されることをまずは受け入れ、何でもやってみる」という点が挙げられる。

### 2-3-3.プライベートの状況（会社以外のコミュニティで行っている活動など）

現役時代を仕事中心に過ごし、社外の活動は行っていないという対象者も複数存在するが、一方で、積極的に社外で活躍する対象者も存在する。それらの社外活動が現在の職務と相乗効果を生むという指摘も見られた。

図表VI-5：インタビューで確認した事実（仕事意欲・活躍とマインドチェンジの関係性）

a) 会社・キャリア・仕事に対するマインドチェンジ

- 「やりたいことを明確にすること」「人と比較しないこと」が重要。「自分は大企業の社員である」という周囲への虚栄心を捨てきれないと不安になる。給与が下がり、生活水準が落ちることに対し、53 歳くらいから不安を感じ始める人が多い。確かに給与は下がるが、生活出来ない水準ではないことをしっかりと伝え、漠然とした不安を解消するとともに、準備させることが重要。60 歳以降は自分のやりたい仕事をやって良いと伝えることが重要。（A 氏）
- ストーリーをもってキャリアを考えることが重要。そのためにキャリアビジョン研修でその考え方を学ぶことが非常に重要。シニアに限らず、若い頃から考えておくことが重要だろう。（B 氏）
- 65 歳以降の生活設計まで視野に入れ、「65 歳を過ぎた後、自分は何をやりたいのか」を明確にし、その実現に向けて準備することが重要。70 歳、80 歳を見据えながら、地域活動も含めてキャリアを考えることが重要。（C 氏）
- Employability を高める努力を個人で行うべきだと考えている。60 歳になる前からマインドを変えることが重要。変化を受け入れ、享受していくマインドになるためには、まず挑戦することが重要。（D 氏）
- 仕事を通して育ててもらったので、今度は、その経験、ノウハウを会社にお返しして行こうというマインドがより強くなった。会社からもらうのではなく、会社に何を残せるかのマインドが変わった。（G 氏）

b) 周囲との関係性に関するマインドチェンジ

- これまでの実績が大きい人ほど、歳下の人を軽視する傾向にある。「最前線で活躍する若手をサポートする」というマインドを持つべき。そのためには、若手をサポートする仕事が増えるという事実を認識することが重要となる。若手とシニアと一緒に働く場では、シニアは過去の実績を捨て、自分の手でやってみることが重要。（A 氏）
- マイインターンという映画に影響を受け、これまでのトップダウン型から転換し、サーバント型やエンゲージメント型のリーダーシップ（良きメンター）を志向した。年下の上司とのやりくさは特に感じない。自分のプライドがあまり高くないことも影響しているのだろう。（B 氏）
- 現役時代は組織をマネジメントしてきたが、これからはサポートに回るという意識の転換、つまり自分が主役ではなく主役は次世代であり次世代のサポートをするという意識への転換が必要。事務処理業務など、これまで経験していない業務も率先してやることを意識した。（C 氏）
- 年配の人の知識・経験と若手の IT 系の知識など、チームとしてナレッジをシェアしていくことが重要。（E 氏）
- マネージャーからプレイヤーに変わったという事実を認識することが重要。（F 氏）
- 周囲から期待されると頑張ろうと思う性格なので、新しい役割についても楽しんで取り組むことが出来た。（H 氏）

c) プライベートの状況（会社以外のコミュニティで行っている活動など）

- 子供が小学5年生の時、担任教師から社会科の授業を依頼され講義を行った経験が、講師業に魅力を感じた原体験であったかもしれない。（B氏）
- 趣味を通して高齢者施設や小学校でボランティアを行った経験がある。研修講師としての経験がプライベートの場でも活かされていると感じる。（C氏）
- シニアのモチベーションには趣味（ライフワーク）が大きく影響すると考えている。社外では、趣味のコミュニティ内の第三者評価でモチベーションが上がることが多い。（E氏）
- 価値ある月報について調査研究を行うべく、ある分科会を立ち上げて、他の会社の人とディスカッションを行っている。座長として、2年間の活動予定。最終的にはホワイトペーパーを創り、情報発信することを目標としている。（G氏）



### 3. インタビュー調査結果の詳細 <A 氏>

#### 3-1.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性

##### 3-1-1. 新卒時～定年前までの職務経験

- もともと海外志望かつ製造業志望であった。
- ウェールズの営業部門に7年間、サンディエゴの営業部門に6年間、トータルで海外に13年間出向した。
- 海外への出向中、日本人と外国人の考え方の差異を感じた。これが今の仕事の原点になっている。
- 両親ともに新聞記者だったこともあり、海外への関心は子供の頃から持っていた。
- テレビ事業部の海外営業部に配属され、2011年まで30年間、テレビ事業の海外関連部署に所属。営業、マーケティングを中心に、事業企画等にも従事。ブラウン管から薄型への変化など、テレビ事業の栄枯盛衰を間近で見てきた。
- 2011年にマーケティング理論を指導する研修講師を打診された。当時は事業が転機に差し掛かっており、自身のキャリアの方向転換も検討していた。こうした状況の中で、人材育成を通じて会社に貢献することに興味関心を持ち、人材開発部門に異動した。現在の仕事に就いて初めて、必ずしも事業部門時代に十分な人材育成が出来ていなかったことを認識し、反省した。

##### 3-1-2. 現在の職務内容

- 7年間人材開発部門に所属したのち、2018年に定年を迎えた。現在は嘱託社員として勤務している。
- 自分の領域を広げることが楽しく、今の仕事にやりがいを感じている。現役時代はマーケティングを専門としていたが、現在は会計・ファイナンス・人的資源を使って戦略を描く研修の講師も担当している。
- キャリア研修の講師も1年間で25回程度やっている。

##### 3-1-3. 仕事の意欲について

- 定年に際して、処遇だけではなく、自分は何がやりたいのか考えた。研修講師になったのは結果論。
- 自分の人生観や、やりたいこと、実現したいことに会社がフィットするかという視点で考える方が良い。これはむしろ若い人の方が出来ている。
- 今まで生きてきた時間よりも残された時間の方が短く、定年前と比較して、活力や体力も弱まるため、やりたいことを絞ることが重要。
- 周囲の定年後社員は、給与が下がっても意欲的に働いている人が多い。給与だけでなく「やりたいことが明確か否か」が意欲的に働けるかを決定すると考えている。
- 人事制度は、多様な人材を一般論で括って抽象化するものと認識している。定年後の人は現役社員よりも個別性・多様性が強いいため、一般論で括って活性化させることは難しいのではないかと。
- ポジションのない管理職の数が増えている。その中には役職定年を経験した人や、そもそも役職についた経験がない人もいる。両者の給与はほとんど差がないが、役職を離れたことにより、モチベーション下がっている人が多い。

- 日本は家父長の意見の影響力が大きく、権威で仕事をする文化だと感じている。役職に就くことで得られる充足感は大いだが、役職を外れる際は権力がなくなることによる喪失感も大きい。

### 3-2.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性

#### 3-2-1. 定年制度・再雇用制度について

(定年制度・再雇用制度について)

- 当社の退職金制度は、55歳で金額は上限に到達する仕組みである。
- 年齢で自動的に役職を外れるということはなく、あくまで人事配置の都合により役職を解かれる制度。
- 現在は再雇用ではなく、継続雇用。確かに処遇は下がるが、福利厚生・健康保険が現役世代と同一であるなど、無形のメリットも大きい。
- 嘱託社員に評価制度はない。個人の技能・専門性に応じて1年毎に雇用契約を結ぶ。
- 仕事の付加価値に応じて処遇水準が何種類かある。研修講師は比較的処遇水準が高い。
- 60歳以降は仕事内容の評価は行わないことが一般的だと認識している。仕事内容を評価すると、現役世代と処遇面で矛盾が生じるのだろう。
- 希望に応じて社外の仕事を紹介する仕組みがある。しかし、社外に出てから初めて「本当にやりたい仕事とは異なっている」ということに気が付くというリスクもある。

#### 3-2-2. キャリア教育について

- 当社には33歳から53歳まで、5歳ごとにキャリア研修がある。教材は同一だが、年齢に応じて説明の力点が変わる。
- 「年齢に抛らず、いかにして社会と持続可能な関係を保つか」がキャリア研修のミッション。
- 将来やりたいことを会社に伝える「コミュニケーションプログラム」という仕組みがある。当社の人事制度は非常によく整備されているが、仕事に忙殺され、活用し切れていない人も多いのではないかと。

### 3-3.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性

#### 3-3-1. 会社・キャリア・仕事に対するマインドチェンジ

- 制度として変えるべき部分もあるが、これからシニアになる人自身がマインドセットすることが何よりも重要。
- 給与が下がり、生活水準が落ちることに対し、53歳くらいから不安を感じ始める人が多い。確かに給与は下がるが、生活出来ない水準ではないことをしっかりと伝え、漠然とした不安を解消するとともに、準備させることが重要。
- 「やりたいことを明確にすること」「人と比較しないこと」が重要。「自分は大企業の社員である」という周囲への虚栄心を捨てきれないと不安になる。そのためには、過去の生活に対する虚栄心を捨てる必要がある。
- キャリア研修の講義では、上記のようなマインドチェンジをするように伝えている。確かにお金は大切だが、本当に一番大切かどうかを考えるように伝えている。
- 家族を養うため、本当はやりたくない仕事をやるのは60歳までで良いと考えている。60歳以降は

自分のやりたい仕事をやって良いと伝えることが重要。

経営や業績のことばかり考えるのではなく、「お客様をどのように幸せにするか」、「いかに社会を幸せにし、自分も幸せになるか」を考えることが重要。モノを通じて目に見えないものを作るという理念を持った精神性の高い人は、マインドチェンジが可能だと感じる。

### 3-3-2. 周囲との関係性に関するマインドチェンジについて

- これまでの実績が大きい人ほど、歳下の人を軽視する傾向にある。「最前線で活躍する若手をサポートする」というマインドを持つべき。そのためには、若手をサポートする仕事が増えるという事実を認識することが重要となる。
- 自分自身は、研修講師として若手のサポートに携わっていることが非常に楽しく、やりがいを感じる。
- 若手とシニアと一緒に働く場では、シニアは過去の実績を捨て、自分の手でやってみることが重要。
- 年下の上司のもとで働くことは頻繁に起きているため、抵抗感のない人が多いと思う。

### 3-3-3. プライベートの状況について

- 趣味とは言えないが、お酒の勉強をやっていた時期があり、利き酒師の上位資格も持っていた。
- ゴルフやスキーも以前はやっていたが現在はあまりやっていない。今は「やらなくても良い」という気持ちになったことから、本気で好きだったわけではないのかもしれない。
- 最近は難しい本を読むことが好きである。「理解できないこと」をこれまでの人生経験の総力を挙げて理解しようとするのが楽しい。

### 3-4. その他

- 現役時代は仕事に忙殺されていたことや、その気力もなかったため、継続して学習する習慣はなかった。
- ただし、「世の中をどのように変えるか」という視点が必要な経営戦略には昔から興味があったため、幅広く情報収集し、知識の獲得を行っていた。

## 4. インタビュー調査結果の詳細 <B氏>

### 4-1.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性

#### 4-1-1.新卒入社時～定年前までの職務経験

- 1978年に新卒入社し、現在勤続42年目。
- 入社以来約30年間、商品企画やマーケティングに従事した後、2007年、人事（人財開発）に異動し、次世代リーダー候補の発掘や役員・部長候補者の推薦等の業務に従事。
- 人事時代は若手の育成計画も担当していた。
- 次世代リーダー候補の発掘・育成の仕事をしていた時に、たまたま新任課長向けのマネジメント研修をする機会があった。約30年間培ってきた自分のマネジメントのノウハウを伝えることが楽しく、かつ受講者の満足度が高かったこともあり、先生になりたいと感じ始めた。
- 当社でのラストキャリアをどうするか考えた時、先生になりたいという夢を持ち、2014年、人財開発インストラクターになった。

#### 4-1-2.現在の職務内容

- 研修講師として、管理職研修や海外研修、学生向けセミナー、ビジネスリーダー育成研修を行っている。
- 昨年度は年間で100日以上研修を行った。
- 現在は囑託であり、直属の部下はいない。担当スタッフの支援も得ながら、日頃のオペレーションは基本的に自分でやっている。

#### 4-1-3.仕事の意欲について

- 常にワクワクすることを重視しており、ポジションや収入は二の次だと考えている。
- 商品企画と比較して、成果が手に取るように分かることが研修講師の魅力。受講者から握手を求められることもあり、それもやりがいになっている。
- 現在の仕事が天職だと心の底から思っている。
- 研修に関するアンケートのコメントも更なる自分のやりがいに繋がっている。
- モチベーションが高いのは、やりたい仕事を自分で手に入れたことが影響しているだろう。
- 次世代リーダー候補の発掘・育成の仕事をしていた時には、意識的に海外赴任や他社出向などの修羅場経験をさせることが多く、他人の人生を背負う仕事であったため、やりがいもあったがストレスもあった。
- 処遇が下がるため、不満を持っている人もいるとは思いますが、自分はやりがいを感じている。

### 4-2.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性

#### 4-2-1. 定年制度・再雇用制度について

- 処遇水準は、58歳で部長職からシニアスタッフの研修講師になった際に一段階下がり、60歳で囑託の研修講師になった際に更に下がった。

- 嘱託契約は5年契約なので、60歳以降の年俸は変わらない。
- 役職定年は部長が55歳、課長が50歳という原則だが、個別に決定する仕組みである。
- 嘱託再雇用の処遇は、現役時代から大幅にダウンするケースが多い。現役世代と異なり、評価制度はない。
- 当社では40代後半くらいから関係会社に出向・転籍をするケースも見られるため、60歳を超えて再雇用になる者は少ない。
- 60歳を過ぎて会社にいる人はエキスパートやスペシャリスト系の人財が多い。
- 労働時間は現役時代とほとんど変わらない。

#### 4-2-2. キャリア教育について

- 当社ではこれまでキャリア研修はなかったので、ようやく今年から導入した。

### 4-3. 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性

#### 4-3-1. 会社・キャリア・仕事に対するマインドチェンジ

- 元気・陽気・時々本気という事をモットーにしており、やるべき時と力を抜くときのメリハリを大切にしている。
- 自分のキャリアを考え、大切にしているのは以下の3つ。
  - ①出来るだけ当社で仕事を続け、会社への恩返しとして後輩の育成をする
  - ②Must/Can/Willの領域を重ねたい
  - ③自分の経験を活かして社員研修を企画・開発し、講師として活躍したい
- ストーリーをもってキャリアを考えることが重要。そのためにキャリアビジョン研修でその考え方を学ぶことが非常に重要。
- 楽観的な性格のため、これまでは受け身であったものの仕事は楽しかった。しかし、楽観的であったが故、自分のキャリアは50代半ばになるまで全く考えたことがなかった。
- 自分のキャリアを考えていないと、チャンスが来た時に掴むことが出来ない。シニアに限らず、若い頃から考えておくことが重要だろう。
- 2016年にプロフェッショナル認定コーチ資格、2018年にキャリアコンサルタントの資格を取得した。

#### 4-3-2. 周囲との関係性に関するマインドチェンジ

- マイインターンという映画に影響を受け、これまでのトップダウン型から転換し、サーバント型やエンゲージメント型のリーダーシップを志向した。
- サーバント型のリーダーシップとは、良きメンターというイメージ。メンターや「面倒見の良いおっちゃん」になりたいと思っているため、年下の上司とのやりくさは特に感じない。これは、自分のプライドがあまり高くないことも影響しているのだろう。

#### 4-3-3. プライベートの状況について

- 子供が小学 5 年生の時、担任教師から社会科授業を依頼され講義を行った経験が、講師業に魅力を感じた原体験であったかもしれない。

#### 4-4. その他

- シニア人財だけの話ではないが、社員一人ひとりが社外でのさまざまな経験を通じて自分自身の価値を再認識したり、キャリア意識を高めていくためにも、兼業・副業は解禁するべきだと考えている。兼業・副業をした結果辞めてしまうのならば、会社の魅力が低いことが問題であり、その場合は兼業・副業をルールで縛っていても辞めてしまうだろう。

## 5. インタビュー調査結果の詳細 <C氏>

### 5-1.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性

#### 5-1-1.新卒入社時～定年前までの職務経験

- 技術系社員として入社。
- ソフトウェア設計の業務に 10 数年従事した後、渉外に関する業務でイベント関係やダイバーシティ推進の支援業務に 10 数年従事。その後、医療関係の研究開発に従事し、大学や国との産学連携プロジェクトを担当した。その際、統括マネジメントとして新規医療機器の研究開発に携わった。
- 研究開発部門を中心にマネジメントも経験した。技術者として障害者向けの機器の設計を行っていた際に、国内外の様々な障害者団体と連携した。その経験が今に活かされていると感じる。
- 入社以来様々な部門で業務を行った。部門が変わる度、人間関係や仕事の進め方、働き方を学んだ。この経験は現在の仕事に活かされている。

#### 5-1-2.現在の職務内容

- 研修インストラクターとして、階層別研修や海外赴任者のマネジメント研修、ビジネススキル関係の研修を行っている。
- 現役時代から、主業務と並行してキャリア研修の講師をやっていた。
- 定年を迎えるに当たり、自らアプローチをして現在の仕事を得た。

#### 5-1-3.仕事の意欲について

- 講師になった現在も学ぶことが求められる。そして学んだことを受講者に伝えている。昨年度は新規研修も担当し、新しいコンテンツで自ら学びも経験した。自分の成長が意欲の源泉になっている。
- シニアは決して成長が止まった人材ではなく、成長が出来る人材だと考えている。
- 給与面だけでは得られないものがある。60 歳に到達すると同時にスキルが下がるわけではないが、処遇が大きく変わるため、当初はスキルも下がってしまったように感じた。

### 5-2.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性

#### 5-2-1. 定年制度・再雇用制度について

- 当社での定年後の仕事決定の標準的なプロセスは、「公募⇒応募⇒インタビュー⇒採用」となっている。
- 働き方や規則は現役世代と同様だという認識。
- 現在、残業はない。
- 評価面接はない。上長とは業務の中でコミュニケーションをとり課題を共有している。
- 1 年単位での雇用契約に記載された業務内容を着実に遂行することが求められる。
- 再雇用社員はマネジメント業務はなく、担う業務が決まっている。管理職時代と比較して業務が明確に異なるため、処遇が異なるのは当然だと考えている。
- 処遇は現役時代とは異なる。現役時代の実績はリセットし、再雇用契約における仕事内容と経

験・スキルに応じて決定される。

- 当社に残留する場合は、60歳を迎える前に専門性や個人で仕事を遂行する力を身に着けることが重要だと考えている。
- 処遇には事前セミナーもあり納得していたが、初年度は意識を変えるのに少し時間がかかった。
- 定年時には社内に残らず社外に出る者もいる。
- 定年を迎える際、社外からの勧誘もあったが、環境面や社内での業務経験から、スムーズに再雇用へ移行可能だと考え、当社に残留する決断をした。

## 5-2-2. キャリア教育について

- 40代半ばからクリエイティブライフセミナーで、定年後の経済面や雇用面などの説明を受ける。

## 5-3. 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性

### 5-3-1. 会社・キャリア・仕事に対するマインドチェンジ

- 65歳以降の生活設計まで見据えることが重要だと考えている。「65歳を過ぎた後、自分は何をやりたいのか」を明確にし、その実現に向けて準備することが重要。
- 70歳、80歳を見据えながら、地域活動も含めてキャリアを考えることが重要。
- 50代半ばから、以前の上司や先輩など自身のネットワークを使って情報収集を行い、「長く働ける仕事は何か、世の中と関わる事が出来る仕事は何か」について考えた。また、仕事だけでなく「自分のやりたいこと、できること、どのような人脈を持っているか」などについても整理した。その上で、定年再雇用を決めた。
- 早期退職制度もあるため、50歳くらいから将来設計を考え始める社員もいる。

### 5-3-2. 周囲との関係性に関するマインドチェンジ

- 今までの上司部下の関係とは異なる関係性を構築する必要があると考え、意識的に取り組んでいる。
- これまでは組織のマネジメントをしてきたが、これからはサポートに回るという意識の転換、つまり自分が主役ではなく、主役は次世代であり次世代をサポートするという意識への転換が必要。
- 現役時代とは違い立場も役割も変化する。初めは葛藤もあったが、徐々に気持ちを整理した。
- 事務処理業務など、これまで経験していない業務も率先してやることを意識した。
- 気持ちの整理をつけることが出来れば、定年後はやりたいことに取り組み、気持ち良く働くことが可能。
- 元管理職が同じ職場で再雇用になる場合、周囲の社員が気を遣うことを危惧していた。しかし現在は定年前と異なる組織にいるため、気苦労などない。別組織に異動して良かったと思っている。
- 現在の職場のシニアは、自分のスキルや能力を発揮し、現場で出来ることと出来ないことを理解している。また、シニアに出来ないことは若手が率先してやってくれる風土。



### 5-3-3. プライベートの状況について

- 現役時代より時間も作れるので、プライベートの趣味にも力を入れている。
- 趣味を通して高齢者施設や小学校でボランティアを行った経験がある。このボランティア活動は今後も続けていきたい。研修講師としての経験がプライベートの場でも活かされていると感じる。

### 5-4 その他

- 当社には定年後の社員が集まる会がある。社外に出た人も集まる会で、会員相互に親睦や交流をはかり、また経営陣から会社の近況なども聞くことができ、情報交換ができる。

## 6. インタビュー調査結果の詳細 <D 氏>

### 6-1.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性

#### 6-1-1.新卒入社時～定年前までの職務経験

- 1982 年入社。以来一貫して人事・勤労業務に従事。
- 工場の人事、シンクタンクでの社会問題・国際問題の調査研究、本社での IT 部門の人事・採用、グループ会社の人事担当役員も経験。
- 「人を元気にし、成長させて会社の成長に繋げる」ことを常に意識しながら仕事に取り組んできた。
- 「社員が力を最大限発揮出来る環境を整えること」が人事の役割だと考えている。この考え方が自分の原点になっている。
- 工場勤務時代は先輩後輩の伝統的な関係性の中で、徒弟的で自由に意見を言えない風潮があった。その現状をおかしいと感じ、変化を受け入れる職場や環境であるべきだと新入社員時代から思っていた。

#### 6-1-2.現在の職務内容

- 現在は HR に関する改革プロジェクトのマネージャー業務に従事。
- 当社は現在グローバル化を進める中で、日本中心のやり方の変革に取り組んでいる。2009 年にこれまでの多角化戦略を改め、事業を絞り強みを活かす方針に舵を切ったことに合わせ、システムやプラットフォームは刷新したが、もう一段変革（フェーズ 2）するべく、現在 HR の高度化と効率化を行っている。
  - 役割を分割し、従来の仕組みの廃止・統合を行い、業務の重複等の無駄を省く。これをグローバルで行うプロジェクトのマネジメントを担っている。
- 当社は仕事にヒトをつけるという発想。自分は、改革をしたいという気持ち強いことと、明るい性格であることに加え、考えてすぐ行動しようというスタンスが評価され、変革期にあってスピードが求められる現在の仕事にアサインされたのだろう。

#### 6-1-3.仕事の意欲について

- 自分のキャリアは自分で作るものだと考えているため、給料よりもやりがいを重視している。
- 当社は現在ジョブ型への変革を図っている。自分がやりたいジョブに対して、不足しているものを把握することで、それに向けて年齢問わず意欲的に成長することができる。

### 6-2.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性

#### 6-2-1. 定年制度・再雇用制度について

- 当社は地域限定などの制限がある場合を除き、職務に応じて報酬が決定される。従って定年前後の処遇は人によって異なる。
- 定年前と同レベルの内容の職務を行い、同レベルの責任を負っている場合は処遇は変わらない。
- 職務は無限定だが、勤務地や勤務時間などを限定することもある。処遇などを一律に行うのではな

く、多様性を重視し、個別に柔軟に対応していくことが重要だろう。そのために当社はジョブ型を志向している。

- これからの時代はエイジフリーだと考えているが、実際に処遇が変わらない人は少数だろう。「会社に面倒を見てもらいたい」、「会社に依存して雇用を継続してもらおう」という志向性の人は処遇が下がってしかるべきだと考えている。
- 雇用期間が伸びた上、同一労働同一賃金で処遇も一定水準が確保されると、企業にとっては単なるコスト増になる。自身でエンプロイアビリティを高めた人のみが高処遇となるのがフェアだと考えている。
- ジョブ型かつエイジフリーにすると、若手社員にも歓迎されることが多い。
- エイジフリーとはいえ、身体的な衰えだけでなく、組織の硬直化が起きる危険性があるため、3年～5年でポストオフした方が良いと考えている。

#### **6-2-2. キャリア教育について**

- 45歳以上の管理職、50歳以上の非管理職には、その先のキャリアを考える研修を行っている。管理職は e-Learning とワークショップを通じ、自身のキャリアの棚卸とライフサイクルを整理した上、働くモチベーションの源泉と、その先の選択肢を考えさせる。
- 会社と従業員は、互いに目指す方向が同じパートナーであるという大前提の下、選択肢を提示した上で、選ばれる会社になることが重要だと考えている。
- 40～50代から自身のキャリアを考えたと、結果として当社に残る人は処遇が変わらない傾向にある。

#### **6-3. 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性**

##### **6-3-1. 会社・キャリア・仕事に対するマインドチェンジ**

- 60歳になる前からマインドを変えることが重要。
- 変化を受け入れ、享受していくマインドになるためには、まず挑戦することが重要。
- 仕事には手を抜かないという意識が重要。手を抜くと一時的には楽になるが、成長がなくなる。
- Employability を高める努力を個人で行うべきだと考えている。60歳を迎える前から「自分のキャリアは自分で作る」という意識を持ち、自分の雇用力を認識することが重要。
- 定年前から準備をしていた人は定年後も意欲高く働いていることが多い。例えば、ITエンジニアで、「その人がいないと回らない」くらい専門性が高い人は、とても意欲的に働いている。
- 60歳というのは1つの節目として、キャリアを考える一つのタイミングになるだろう。

##### **6-4 その他**

- 自社だけでなく、社会全体で通じる先進的な施策を作れる人材は、場所を問わず評価される。

## 7. インタビュー調査結果の詳細 <E氏>

### 7-1.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性

#### 7-1-1.新卒入社時～定年前までの職務経験

- 40年ほど前に入社。自分が所属した会社は中堅規模で、ゼネラリストとして部署を横断的に異動することが多い。
- 若い頃は営業部門に配属され、地方支店で営業に従事。その後、調査研究業務を担当し、レポートなどの情報発信で社外から評価された。
- 一般に、社内で評価をされると潰されることが多いが、社外で評価されると内部で潰されにくくなる。

#### 7-1-2.仕事の意欲について

- 出向をすると、これまで会社の中で守られていた部分がなくなるため、モチベーションが下がる人が多い。
- その人の能力に見合った仕事であれば良いが、仕事と能力のミスマッチが起きるとモチベーションが下がる。
- 社会との接点を常に持っていることが重要。社会との接点のある人はモチベーションを保ちやすい傾向がある。社会との接点のない人は、自らの立ち位置がわからなくなり、モチベーションが保ちにくいだろう。
- モチベーションの下がった人が組織にいと、他の人にも悪影響があるため、組織の上層部が対策を講じるべき。
- 仕事を通じた人生を楽しむのも、そうでなくするのも自分次第というマインドを持つことが重要。そのようなマインドにする役割は、大学が担っているのではないか。
- 人間力には、①好奇心(関心事が幅広い)、②コンセプト力(具体的な事象を抽象化する力)、③ネットワーク(人脈)力の三要素がある。この三つがあれば、困窮した時のセーフティネットになって、モチベーションの低下を防いでくれる。

### 7-2.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性

#### 7-2-1. 定年制度・再雇用制度について

- 自社の場合、40歳代半ばまでは同期で差がつくことはなく、横並びで昇進する形である。50歳を過ぎると差が出てくる。役員になるのはごく一部で、他は出向する。
- 出向後は、業務全般のチェックをする業務につくことが多い。営業などで活躍する人も一部いる。しかし、新規事業の開発などの前向きな業務につくことは稀である。
- 50歳前後から徐々に転籍・出向で社外に出ていくため、一律の年齢で急に処遇が変わるという事はない。
- 出向先にもランクがあり、平均以下のランクに出向するとモチベーションが下がる人が多い。特に、能力があると思っている人にその傾向が強い。

- シニア社員の手当に差をつけないことが重要ではないか。賃金のうち各種手当など、わかりやすく、かつ入手しやすいものは一律にすべきだろう。職務で差をつける場合は慎重にすべき。シニア社員になって、手当が下がるのはモチベーションに影響する。

### 7-3.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性

#### 7-3-1. 周囲との関係性に関するマインドチェンジ

- 仕事を内製化し、部下に下請けのような形で押し付けることはない。そのため自分自身にナレッジも蓄積される。
- 年配の人の知識・経験と若手の IT 系の知識など、チームとしてナレッジをシェアしていくことが重要。

#### 7-3-2. プライベートの状況について

- リーダーシップは飲み会の企画によって培った。飲み会を通じて様々なコミュニティを企画し、人脈を形成してきた。コミュニティがなくなると人は孤独になる。
- 当社 OB では俳句を趣味とする人が多い。俳句は旅行に行けるので非常に有効。
- シニアのモチベーションには趣味(ライフワーク)が大きく影響すると考えている。社外では、趣味のコミュニティ内の第三者評価でモチベーションが上がることが多い。

### 7-4 その他

- コミュニケーションの場を作ることに会社がもっと積極的に取り組むべきではないか。当社では、食(レストラン)をめぐるサークル活動がユニークな取り組みである。
- 時々、社外のコワーキング・スペースで仕事をしている。SNS があるため、業務に支障は出ていない。環境を少し変えるだけで、クリエイティブな発想が生まれる。

## 8. インタビュー調査結果の詳細 <F氏>

### 8-1.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性

#### 8-1-1.新卒入社時～定年前までの職務経験

- 新卒入社後、製造部に配属。その後企画部門、本社など約2年のサイクルで異動を経験。
- 部署は異動したが、特定の品種に一貫して従事。
- 製造部の部長も経験し、ゼネラリストになった後、本社の企画管理へ戻る際にスペシャリストになった。

#### 8-1-2.現在の職務内容

- 定年前に所属していた部署でスペシャリストとして再雇用された。
- 海外の設備投資のマネジメントに従事している。顧客が商品を購入する際、営業とともに技術的なサポートを行っている。
- 仕事は現役時代と変わらず、労働時間や国外も含めた出張頻度も現役時代と同様。
- 定年の際に取り組んでいた海外案件の工事を継続する形で、そのまま再雇用契約となった。

#### 8-1-3.仕事の意欲について

- 処遇が下がることによってモチベーションが下がり、転職する人も少数だが存在する。
- 処遇が下がる事は定年前から認識している。それに不満がある場合は社外に出るのだろう。
- 処遇は下がったが、定年前の仕事を継続して行っていることや、次の世代に引き継ぐという金銭面以外のやりがいがあることから意欲は下がっていない。
- 現在取り組んでいる海外のプロジェクトは自ら企画し、経営会議を通して実現した。自分が企画したことを最後までやり遂げる達成感が意欲の源泉。
- 現在の自分の役割には若手の育成も含まれていると認識しており、若手を育てる達成感も意欲に繋がっている。

### 8-2.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性

#### 8-2-1. 定年制度・再雇用制度について

- グループ会社で役員として再雇用になる等、ポジションと仕事が変わる場合、処遇は維持される事が多い。
- 社内で再雇用される場合は一律で処遇が下がる。自分の周囲の人も同様だと聞いている。
- 一律に処遇が下がることに対して不満を持っている人は一定数存在する。優秀な人ほど、他のシニア社員と比較して不満を持ってしまうのではないか。
- 再雇用先は社内、社外、グループ会社問わず、人事や上司など会社の誰かが紹介・提案してくれることが一般的。
- 社外への出向・転籍を会社が提案してくれることや、非公式だが顧客からオファーをもらうこともある。
- 好条件のオファーのなかった人は選択肢がなく、処遇ダウンを受け入れざるを得ない。
- 関係先や全く新しい会社も含め、自らの独自ルートで仕事を見つけてくる人もいる。

- 以前は 56 歳に到達すると全員出向するというルールがあり、実際に出向した人が多いが、定年前と同じ職に就く人が直近 5～6 年で増えてきた印象。
- 上司による評価は、次年度の再雇用契約に反映される。
- 一定の成果が出せなければ、部署が変わることはある。65 歳まで同じ部署で働き続けられることが保障されているわけではない。
- 社内外問わずヘッドハンティングやオファーはもらったが、悩んでいるうちに現在の上司から声がかかったので受け入れた。
- 自分自身も管理職時代、会社への恩返しがしたいという心意気を持ったシニア社員のヘッドハンティングをしていた。そのため、自分が外に行けないという意識もあった。

### 8-2-2. キャリア教育について

- 自己申告制度に、定年後の希望記入欄がある。その申告書から希望通りの職を得た人もいる。
- 50 歳を迎えたタイミングや、初めてライン職に就いた時、部長になった時など、節目のタイミングで研修があり、キャリアについて考える機会となっている。プロの講師を招いてのディスカッション、部下へのアンケート（多面評価）を通じて自分を見つめ直すという内容。
- 研修が役に立ったという実感はなく、キャリアに関する事前準備はしていなかった。
- 当社には様々な教育やキャリアパスがある。若い人は活用しているが、シニア社員も活用した方が良く感じる。

### 8-3. 「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性

#### 8-3-1. 周囲との関係性に関するマインドチェンジ

- シニア社員になり、マネージャーからプレイヤーに変わったという事実を認識することが重要。同じ職場で働き続けたとしても、プレイヤーというマネージャーの言う事を聞く立場になる。当社のシニア社員は、この立場の変化を認識している人が多いと感じている。
- 定年前と同じ部署で再雇用になる際、年下が上司になるとやりづらさを感じる人は多いだろう。
- 年下の上司や過去に部下であった者が上司になった経験はあるが、やりづらさを感じたことやトラブルが起きたことはない。
- やりづらさよりもむしろ、30 代社員とのジェネレーションギャップを感じることが多い。自分の世代は、生業として一定の専門領域を扱ってきたが、今の若い人は転職も視野に入れ、キャリアパスの一環として捉えていることが多い。そのため会社に愛情を持っている人が少なく、そこにギャップを感じる。周囲のシニア社員も同様の感想を持っている人は多い。
- 「先輩に育ててもらい、食わせてもらった」という意識が強い。その恩返しとして若手を育てたいという心意気を持った集団がシニア社員の中に存在する。

#### 8-3-2. プライベートの状況について

- 仕事に没頭していたこともあり、継続している活動はない。

#### 8-4 その他

- 職場のOB会の幹事を約20年務めている。80歳超の元役員などもあるが、総じて働いている人の方が生き生きとしている。社会との関わりが重要だと学び、自分のモチベーションの源泉になっている。
- 年金を満額もらうべく働く時間を制限すると、生き生きとした人になることが難しくなると考えている。金銭面だけを考えると年金を満額もらった方が良いが、時短勤務は社会との関わりを少なくしてしまう。シニア人材を活用するという観点では、年金制度を見直すことも必要ではないか。



## 9. インタビュー調査結果の詳細 <G 氏>

### 9-1.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性

#### 9-1-1.新卒入社時～定年前までの職務経験

- 1981年入社し、顧客先で仕事を10年程度経験。
- その後、技術開発本部に1年在籍し、新たなビジネスにつながる技術開発を担当。これは上司が推薦してくれ、「現場に行ってみてこい」という趣旨だったと思う。（大型汎用機の運用以外をメインサービスにしなければいけない時流の中、運用者である自身が選ばれたのかもしれない。）これまでなかったものを作り上げるという側面は、チャレンジングであり面白かった。
- その後、東京に単身赴任し、顧客にサービスを提供する部隊に入った。
- その後、金融機関に出向になり、ネット銀行立ち上げのプロジェクトに参画。立ち上がった後、銀行の本体に出向し、銀行員として勤務した。
- ベンダー側ではなくユーザー側に立つ機会も多く、リーダーとなったプロジェクトの中には、他社とアライアンスを組んだものもあった。
- 出向などの経験を通じて、人脈はかなり充実した。

#### 9-1-2.現在の職務内容

- 現在は、プロジェクト管理・品質管理の立場で現場支援をしている。（データセンターの運用支援や新たなプロジェクトの立ち上げ支援など）
- 具体的には、月報というサービスをトリガーとした、人材の高度化・人材育成を担当している。月報改善の支援を2～3年実施している。
- 定年前に経験したことのある部署であり、定年前から仕事内容・役割の変化はない。
- サービスマネージャーに対する研修講師も担当している。サービスマネージャーとは、営業のプロジェクトリーダーのようなもので、当社のキーマンである。「お客さんにマッチするサービスをいかに提供するか」という観点で講義を行う。

#### 9-1-3.仕事の意欲について

- 「自分の出向経験を通じて、今困っている若い人の課題解決を助ける」という仕事ができていることがやりがいで、モチベーションの源泉である。
- むしろモチベーションは高まった。
- 自身は現場を間接的に支援する部署に所属し、現場の役に立つことが仕事の意欲につながっているが、客先で仕事量、内容は変わらず、報酬のみが下がる現場技術者の方のモチベーション維持については、私とその環境にいないためよくわからない。
  - 現状は、同じ環境で継続してもらうことが多い。仕事は変わらず報酬だけ下がって、どのようにモチベーションを維持しているのか、と思う。
- 年収水準のモチベーションへの影響については、一概にはいえないが、子供がほぼ育ち上がってくると、収入には執着がなくなってくるのでは。

## 9-2.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性

### 9-2-1. 定年制度・再雇用制度について

- 60歳を超えても役職を外れることはなかった。
- エンジニアとして資格認定されているため、60歳以前と変わらず、手当が支給されている。
- 働く時間などは60歳以前と変わらないが、60歳を超えて肩の力が抜けたところがある。

### 9-2-2. キャリア教育について

- キャリア研修では、マネープランとライフプランに関する研修で、53歳くらいの頃に実施された。現在は宿泊研修だったが、当時は日帰り。
- 人事からは、定年前の事務的な説明は受けたものの、キャリアに関する細かな面談などは行っていない。

## 9-3.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性

### 9-3-1. 会社・キャリア・仕事に対するマインドチェンジ

- 仕事を通して育ててもらったので、今度は、その経験、ノウハウを会社にお返しして行こうというマインドがより強くなった。会社からもらうのではなく、会社に何を残せるかのマインドに変わった。

### 9-3-2. プライベートの状況について

- 価値ある月報について調査研究を行うべく、ある分科会を立ち上げて、他の会社の人とディスカッションを行っている。座長として、2年間の活動予定。最終的にはホワイトペーパーを創り、情報発信することを目標としている。
- 社内で行っている仕事において、社外の人も同じような悩みを抱えていることに気づいたことからこのような活動を行っており、相乗効果を感じる。業界のためにもなると思う。
- 60歳以前は、社外での活動はあまり取り組んでなかったかもしれない。

### 9-4 その他

- 文系就職だったため、技術に関してたくさん勉強し、ベンダー系の資格は仕事に直結するので積極的に取得。
- その他の資格取得についても、報奨金が支給される仕組みがある。これを活用して様々な資格を取得した。

## 10. インタビュー調査結果の詳細 <H氏>

### 10-1.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「職務内容」の関係性

#### 10-1-1.新卒入社時～定年前までの職務経験

- 1984年新卒入社。法学部卒。
- 入社以来一貫して金融関連に携わる。最初は営業店にて中小の金融機関や地銀等を担当し、システムの構築などを行っていた。
- 営業店のシステムだったため、約1年で構築しリリースしていた。寿命は3～5年であり、リピート客が多いことが特徴。
- 入社3年目くらいにはプロジェクト・マネジャーに近い役割を担っていた。
- 約3年前に役職定年を迎えた。役職定年前の約10年間は保険共済の事業に携わり、アプリからシステムまで支援していた。

#### 10-1-2.現在の職務内容

- 役職定年後は1年半程度、シニア幹部社員として勤務。
- 最初はSEで役職定年した人が集まる子会社に所属し、その後、現在の所属部署に異動。現部署では、職場支援をする人と、教育・品質のコンサルをする人に分かれる。
- 当初は職場支援をしていたが、品質コンサルを希望して異動した。その後、官公庁のシステム開発のPMO（マネジメントの支援）に従事。
- 現在はグループ会社にてSE部門の強化に携わっている。

#### 10-1-3.仕事の意欲について

- お金だけを稼ごうと思った場合、方法はいくらでもある。例えば、「独立したら月100万円以上の報酬を支払う」と言ってくれる人もいた。しかし、お金だけではないやりがいがあると考えている。「相手の望むことをして感謝されるのが仕事である」と昔聞いていたが、最近、納得してきた。
- 役職定年後の人材は品質のチェック経験が豊富なことから、監査に近い仕事をする場合もある。しかし、品質マネジメントとして、実際の作業から支援に回ることをつまらないと感じ、モチベーションが下がるシニア幹部社員もいる。
- 金銭面での不満ではなく、仕事のやりがいを見つけられないためにモチベーションが下がる人もいる。自分の価値観が会社や周囲と合うかどうか重要ではないか。
- 社外に楽しみがある人や、仕事の中にやりがいを見つけられる人は意欲的に働けるのだろう。

## **10-2.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「企業の諸制度」の関係性**

### **10-2-1. 役職定年制度について**

- 役職定年は 55 歳。55 歳でラインオフし支援に回る。非役職者はそのまま。処遇は 8~9 割の水  
準。マネジメント業務から外れるが、メインの業務は、役職定年前と大きくは変わらない人も  
いる。
- 役職定年後は、メンタリングやコーチングスキルを養成する研修がある。更に、シニア幹部社員が同  
じ部署に集められるので、共通の話題もある。
- 職場支援と品質コンサルの選択においては、人事面談などの場で伝えた自身の希望が尊重される。
- キャリアカウンセラーとの面談もある。カウンセラーとの面談は 50 歳くらいの時に 1 回と、役職定年を  
迎える半年前くらいにある。

## **10-3.「シニア人材の仕事意欲・活躍」と「マインドチェンジ」の関係性**

### **10-3-1. 周囲との関係性に関するマインドチェンジ**

- 周囲から期待されると頑張ろうと思う性格なので、新しい役割についても楽しんで取り組むことが出  
来た。

### **10-3-2. プライベートの状況について**

- 特に趣味はない。定年を迎え、会社との関わりがなくなったら寂しくなるのかもしれないが、今はそのよ  
うなことはない。

## Ⅶ. 企業事例・有識者の報告

### 1. 調査概要

#### 1-1. 調査の目的

「60歳以降のシニア人材が、意欲的に仕事をし、能力を発揮できるようにする」ための取組みについて、企業における好事例および有識者の知見を収集することを目的とした。

#### 1-2. 調査対象

人材研究会に所属する委員企業（計3社）および、人材研究会に所属する有識者（計3名）に人材研究会の場でご講演頂いた。また、人材研究会に所属する委員企業1社（キヤノン株式会社）に対し、事務局が対面にて取材を行った。

対象企業および有識者と、講演・取材のタイトルは下記の通りとなる。

- 企業事例① 高齢者雇用の取組み <大和ハウス工業株式会社 菊岡大輔氏>
- 企業事例② シニア正社員制度 <SCSK 株式会社 杉山敦氏>
- 企業事例③ シニア活用 <アステラス製薬株式会社 中島竜介氏>
- 企業事例④ シニア人材の雇用制度・キャリア支援制度 <キヤノン株式会社>  
(※同社への事務局取材結果)
- 有識者発表① エイジフリー社会の実現に向けて <経済産業省 能村幸輝氏>
- 有識者発表② シニア人材のポテンシャル <リクルートワークス研究所 石原直子氏>
- 有識者発表③ シニア人材が活躍できるために <佐藤博樹人材研究会委員長>

#### 1-3. 調査の時期

2019年9月5日（木）～2020年1月30日（木）

## 2. 大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み

(大和ハウス工業株式会社 東京人事部 菊岡大輔氏)

大和ハウス工業株式会社 東京人事部 部長 菊岡大輔氏より、「大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み」についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下の通りとなる。

### 2-1. 高齢者雇用制度の全体像

当社では 2003 年以降、シニア社員が「生涯活躍」できる道を段階的に拡充してきた。制度の全体像は以下の通りとなる。

図表Ⅶ-1：当社における制度の変遷（全体像）

2003年	60歳定年後の「嘱託再雇用制度」を導入
2006年	60歳定年後の「嘱託再雇用制度」の運用見直し
2007年	定年を60歳到達の「月末」から「年度末」に変更
2011年	「理事制度」を導入（60歳定年の例外措置）
2013年	<b>「65歳定年制」の導入（定年年齢の引き上げ）</b>
2014年	「65歳定年制」の運用見直し（3つのコース制導入） 「理事制度」の運用見直し（常務理事、副理事の新設）
2015年	<b>65歳定年後の再雇用制度である 「アクティブ・エイジング制度」を導入</b>
2019年	「65歳定年制」の運用見直し（シニアマネージャーコース追加）

出所：大和ハウス工業株式会社「大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み」

上記の通り、様々な施策を行ってきたが、中でも重要となる 2013 年の「65 歳定年制」の導入と、2015 年の「アクティブエイジング制度」の導入について説明する。

### 2-2. 「65 歳定年制」導入の背景

当社が「65 歳定年制」の導入に踏み切った背景は以下の通りとなる。

- ・ シニア雇用に対する社会的要請（高齢者雇用安定法の改正）
- ・ 少子高齢化による中長期的な労働人口不足への懸念
- ・ 定年を機に経験豊富な人財が社外へ流出
- ・ 嘱託として残った社員のモチベーション低下
- ・ 増大する退職給付費用

上記のとおり様々な背景はあったものの、当社にとっての定年引上げの最大の目的はシニア社員のリテ

ンションである。シニア社員に出来るだけ長く、モチベーションを維持して働いて欲しいというねらいで施策を考案してきた。

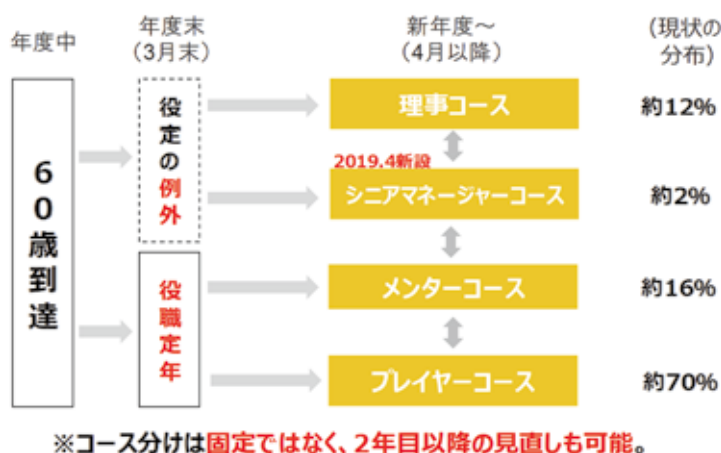
「65 歳定年制」の導入前は、再雇用制度はあったものの 60 歳の定年を機に退職する社員の割合は 4 割であった。建設業は技術の蓄積が非常に重視されるため、高い技術を有する社員が会社から離れてしまうことに問題意識を持っていた。「65 歳定年制」導入後は約 9 割の社員が 61 歳以降も勤務しており、目的は一定程度達成されていると考えている。

### 2-3. 「65 歳定年制」の制度内容

当社における 60～65 歳の社員に適用される人事制度は、4 つのコースを用意し、各人の役割に応じたきめ細かなコース分けを行っていることが特長である。

当社は「65 歳定年制」を導入する際、同時に 60 歳での役職定年制を導入した。ただし、全ての社員が 60 歳の段階で役職定年を迎えるのではなく、例外的に役職に留まることも認めるという制度になっている。各コースの詳細は以下の通りとなる。

図表VII-2：60～65 歳の社員に適用される 4 つのコースの詳細



出所：大和ハウス工業株式会社「大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み」

上記の通り、役職定年制の例外としてライン職に留まるコースを 2 つ、60 歳を機にプレイヤーに移行してもらったコースを 2 コース設置している。ただし、コース分けは固定的なものではなく、60 歳を超えてからライン長に復帰する事例や、60 歳を超えてから初めてライン長に任用される事例も存在する。各コースに期待される役割については以下の通りとなる。

図表VII-3：各コースに期待される役割

	役職 定年	役割	名称
理事コース	対象外	役職定年の例外として引き続き ライン管理職の役割を担う (事業所長、本社部門長格)	常務理事、 理事、副理事
シニアマネージャーコース	対象外	同上 (事業所の部門責任者格)	事業部長、 所長、部長、 課長 等
メンターコース	対象	自身の人脈、経験、知識を後進に 指導・伝承することが主業務	シニアメンター
プレーヤーコース	対象	ベテランプレーヤーとして、 現業の第一線での業務を担う	シニアエキスパート、 シニアスタッフ

出所：大和ハウス工業株式会社「大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み」

理事コースは部長クラス、シニアマネージャーコースは課長クラスと概ね対応している。メンターコースは、若手社員の指導を自身の業務の中心とするコースであり、プレーヤーコースは、「現業の第一線で何らかの期待される実績を果たす」ことを役割とするコースである。65歳定年制を導入したことにより、1年更新の嘱託として再雇用される従前の「不安定な雇用」から、期間の定めのない職員としての「安定的な雇用」になった。退職金については、役職定年時に支給し、その後の積立は行わない。一方で、企業年金については、60歳以前と同条件の「職員」としての積立となり、従前の嘱託再雇用時と比較して約3倍の水準となることから、社員にとってはメリットが大きい。



処遇については、以下の通りとなる。

図表VII-4：65歳定年制における処遇

	従前の「嘱託再雇用」	「65歳定年制」
基本給	60歳到達時の「資格級」と「毎年の査定」により決定 (59歳までとは別テーブル)	理事：独自体系 シニアM：59歳時と同額 上記以外：同左(59歳までとは別)
手当	原則、対象外	職員対象の手当が復活 (住宅手当、単身赴任帰省旅費、 職種毎のインセンティブ給等)
賞与	年間2ヶ月の固定	一般社員と同様に、組織業績および 個人査定により変動 (支給率は原則、2/3程度)
年収水準	現役時(59歳)の5～6割	理事・シニアM：59歳とほぼ同水準 上記以外：59歳の6～7割

出所：大和ハウス工業株式会社「大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み」

ライン長に留まる理事・シニアマネージャーコースについては、基本的に年収水準は下がらない制度となっている。一方、役職定年するメンター・プレイヤーコースについては、59歳時の6～7割の年収水準となる。ただし、従前の嘱託再雇用制度では支給対象外であった手当が、60歳以前の職員同様に支給されるようになったことは、社員にとって大きなメリットとなっている。賞与については、従前は評価制度の対象外としていたため固定的に支給していたが、65歳定年制では、職員と同様に組織業績や個人査定によって変動する制度に改定した。以上のように、「役割」と「評価」を処遇に反映させることで、シニア社員のモチベーション向上を図っている。

#### 2-4. アクティブ・エイジング制度について

当社では2015年に、65歳定年後の再雇用制度である「アクティブ・エイジング制度」を導入した。この制度は年齢に上限を設けておらず、一定の条件を満たせば本人が望む限り勤続することが可能である。

体力面での配慮、及び「地域や家庭とのつながりも増やして欲しい」という思いから、勤務形態は週4日としている。報酬については、企業年金と合わせると一定の水準が確保されるように設計している。賞与については、支給率は定年前と比較して若干下がるものの、業績評価と個人査定が反映される。

制度の利用率は年度によってバラツキはあるが、半数以上の社員が65歳以降も会社に存続している。

### 3. SCSK のシニア正社員制度

(SCSK 株式会社 開発センター センター長 兼 リソースマネジメント部 部長 杉山敦氏)

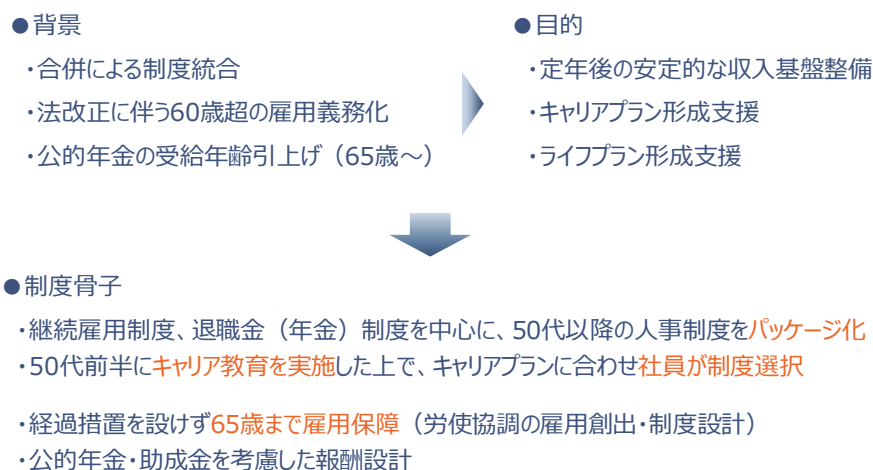
SCSK 株式会社 開発センター センター長 兼 リソースマネジメント部 部長 杉山敦氏より、「SCSK のシニア正社員制度」についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下の通りとなる。

#### 3-1. 実年キャリアプランの導入

当社では、2011 年の合併を契機に、人事制度の刷新に取り組んできた。その中で、高齢者雇用制度である「実年キャリアプラン」を 2013 年に導入し、さらに 2018 年に改定を行った。

2013 年に導入した実年キャリアプランは以下の通り、合併による制度統合の必要性や、60 歳超の雇用義務化という法改正、公的年金の受給年齢の引上げを受け、定年後（60 歳以降）の安定的な収入基盤を整備するべく導入した。

図表VII-5：実年キャリアプラン導入の背景



出所：SCSK 株式会社「SCSK のシニア正社員制度」

制度の骨子は、上記の4つとなっており、2018年の改定後も引き継がれている。ただし、報酬水準については、年金の代替措置という意味合いが強く、現役世代の4～5割水準であった。

#### 3-2. 実年キャリアプラン改定の背景と目的

下記の3点を背景として、2018年に実年キャリアプランの改定を行った。

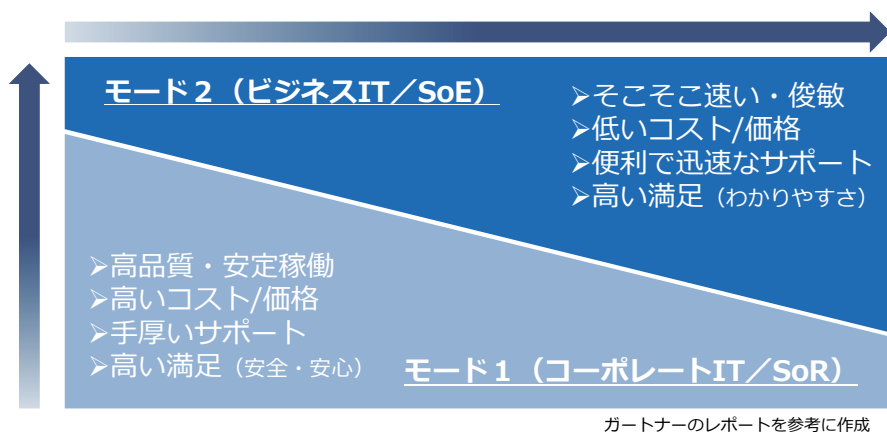
- ① 労働需給の変化（労働力不足・受給ひっ迫）
- ② 社員の年齢構成の変化（高齢化）
- ③ 技術環境の変化と高度化・専門化

①労働需給の変化については、労働力が不足し、需給がひっ迫している IT 業界全体の市況が背景にある。IT／通信業界の転職求人倍率は約 7 倍（出所：DODA「転職求人倍率レポート」）と、全産業の平均である 2.48 倍（出所：同上）を大きく上回っており、離職を防ぐことが重要となっている。

②社員の年齢構成の変化については、50 歳以上の社員が全体の約 25%を占める当社の状況が背景にある。さらに、高度技術者に関しては、約 50%を 50 歳以上の社員が占めており、シニア社員の活躍に対する期待と危機感が高まっていた。

③技術環境の変化と高度化・専門化のイメージは下図の通りとなる。

図表VII-6：技術環境の変化と高度化・専門化



出所：SCSK 株式会社「SCSK のシニア正社員制度」

ビジネス環境の変化に伴って、モード 1 に属すると言われる従来型の開発と保守については、中高年が担い、若手を中心にモード 2 へのスキルチェンジを図っていく必要がある。従って、戦略的な人材の配置という観点から、既存事業の方へ、生産性が下がらないように配慮しながらシニアを配置していくことが重要とされている。

以上の背景を踏まえた実年キャリアプラン改定の目的は、専門性やパフォーマンスを向上し、高いレベルで組織貢献し続けるシニア人材の処遇充実であった。モチベーションの低下が離職のリスクにつながるため、処遇の改善に優先して取り組んだ。2013 年の導入時に定年後の安定的な収入基盤を整備したが、それに加えて、専門性やパフォーマンスが維持・向上されるよう、高い組織貢献に報いる処遇の実現を目指した。

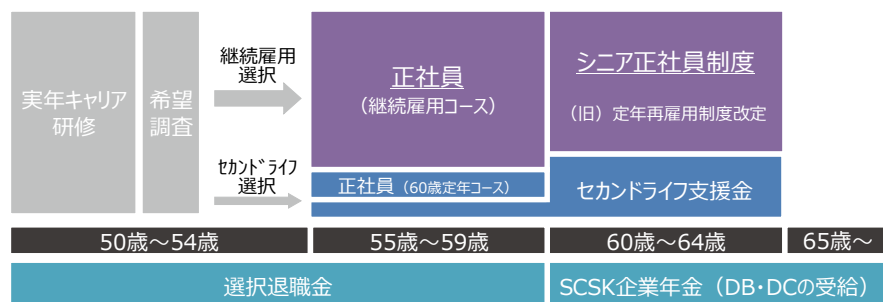
### 3-3. 実年キャリアプランの概要

実年キャリアプランが適用される際の流れは下記の通りとなる。

図表VII-7：実年キャリアプランの概要（適用の流れ）

● 実年キャリアプランの概要（流れ）

- ① ライフプラン、キャリアプランについて学ぶ機会として集合研修を受講
- ② ライフプラン、キャリアプランにもとづき、社員がキャリアコースを選択
- ③ 自身の選択するキャリアコースに応じた人事制度を適用



出所：SCSK 株式会社「SCSK のシニア正社員制度」

まず、50代前半でライフプランやキャリアプランについて2日間の合宿形式で学ぶ「実年キャリア研修」を受講する。その後、55歳時点で、「60歳以降も継続雇用を選択するか」、「60歳で退職するか」についての希望調査を行う。継続雇用を選択した場合は、60歳以降はシニア正社員として勤務を続けることになり、60歳での定年を選択した場合は、定年退職金に加えてセカンドライフ支援金が支給される。原則として55歳時点で行った選択の変更は認めていない。さらに、継続雇用コースを選択した場合、55～59歳の月例給与が一部減額となる。しかし、生涯賃金の観点ではシニア正社員を選択した方がメリットが大きいため、減額を受け入れて継続雇用コースを選択する社員が大半を占めている。

### 3-4. シニア正社員制度の概要

シニア正社員制度の概要は下記の通りとなる。

図表VII-8：シニア正社員制度の概要

項目	内容		制度概要
雇用身分	シニア正社員		期間の定めのない雇用契約（65歳定年） ※正社員を定年（60歳）した後、新たな正社員契約を締結
資格	職務ランク		担当する職責の水準に応じて5段階の職務ランクを決定
	グレード		期待貢献度に応じて、職務ランク毎に4段階のグレードを決定
評価	貢献度評価		目標管理制度を通して組織への貢献度を評価（グレードの決定に反映）
報酬	例月給与	基本給	職務ランクに応じて支給
		業務手当	残業20時間相当分の健康手当（いわゆる残業手当）を支給
	賞与	グレード別加算	期待役割を反映したグレードに応じた額を支給
	その他	専門性認定手当・一時金	専門性認定制度（社内認定制度）の専門性レベルに応じた手当（年1回の手当もしくは一時金）を支給
勤務	原則フルタイム勤務		フルタイム勤務を原則に、必要に応じ個別契約として短時間勤務とする場合あり

出所：SCSK 株式会社「SCSK のシニア正社員制度」

シニア正社員は、期間の定めのない雇用契約で 5 年契約としており、65 歳定年となる。シニア正社員の資格（職務ランク）は職責に応じて 5 段階あり、その職務ランク内でさらに 4 段階のグレードが設定されている。職務ランクは定年前の資格ランクによって決定され、グレードは 57～59 歳の評価と期待貢献度に基づき、部門の判断によって決定される。

例月給与は、職務ランクに応じて支給される基本給と、残業 20 時間相当分の健康手当から構成される。健康手当については、残業が 20 時間を超過した場合、残業代が追加で支給される制度となっている。賞与にはグレード別の加算が反映される。その他に、社内で認定された専門性のレベルに応じて、年 1 回の手当もしくは一時金が支給される。

シニア正社員の評価制度の概要は次頁の通りとなる。

図表VII-9：シニア正社員の評価制度の概要

● 評価制度

① 評価対象者

- ・シニア正社員
- ・57歳以上の継続雇用希望者（シニア正社員制度適用希望者）

② 評価方法

目標達成度を評価材料に、組織貢献度を評価

③ 評価期間

1年間（4月～翌年3月）

④ 評価基準

3段階絶対評価（S・S・S・A）

評価	評価基準
S S	職務ランクの期待を大きく上回る貢献度（グレード3～4に見合った貢献度）
S	職務ランクの期待を上回る貢献度（グレード2～3に見合った貢献度）
A	職務ランクの期待を満たす貢献度（グレード1～2に見合った貢献度）

出所：SCSK 株式会社「SCSK のシニア正社員制度」

評価の対象はシニア正社員だけでなく、57歳以上のシニア正社員制度適用希望者も含まれる。57歳から3年間はシニア正社員初年度のグレードを決定するため、通常の正社員の評価とは別に上記の評価も行っている。評価基準は3段階の絶対評価となっている。

### 3-5. シニア人材の活躍を促す施策例

シニア人材の活躍を促すための施策例としては、下記の3つのようなものがある。

- ① 専門性認定制度
- ② ラーニングカルチャーの醸成
- ③ 健康わくわくマイレージ

①の専門性認定制度は、ITSS や IT スキル標準をベースに7段階（レベル1～7）の認定を行い、そのレベルに応じて手当や一時金を支給するものである。現在、全社員の7割程度が認定を受けている。

②のラーニングカルチャーの醸成については、能力開発について「コツコツ活動しよう」という意味を込めた「コツ活」という制度がある。この制度はシニアだけではなく役職員を含む全社員を対象としており、個々人の主体的な学び（自己研鑽）と共有を促進し、互いを高め合える仕組みを構築することが目的である。具体的には、業務時間外に行った自主的な学び活動に対し、購読補助の支給や研修機会の提供など、さらなる学びの機会を提供する制度である。また、全社員に毎月定額を支給し、自律的・主体的な学びの習慣化を支援するための「学び手当」という施策も存在する。

③の健康わくわくマイレージは、健康経営の一環として2015年度から実施している。健康的な行動習慣や健康診断結果などに対してポイントが設定されており、1年間で獲得したポイントに応じてインセンティブが支給される制度である。

## 4. アステラス製薬のシニア活用

(アステラス製薬株式会社 人事部 部長 中島竜介氏)

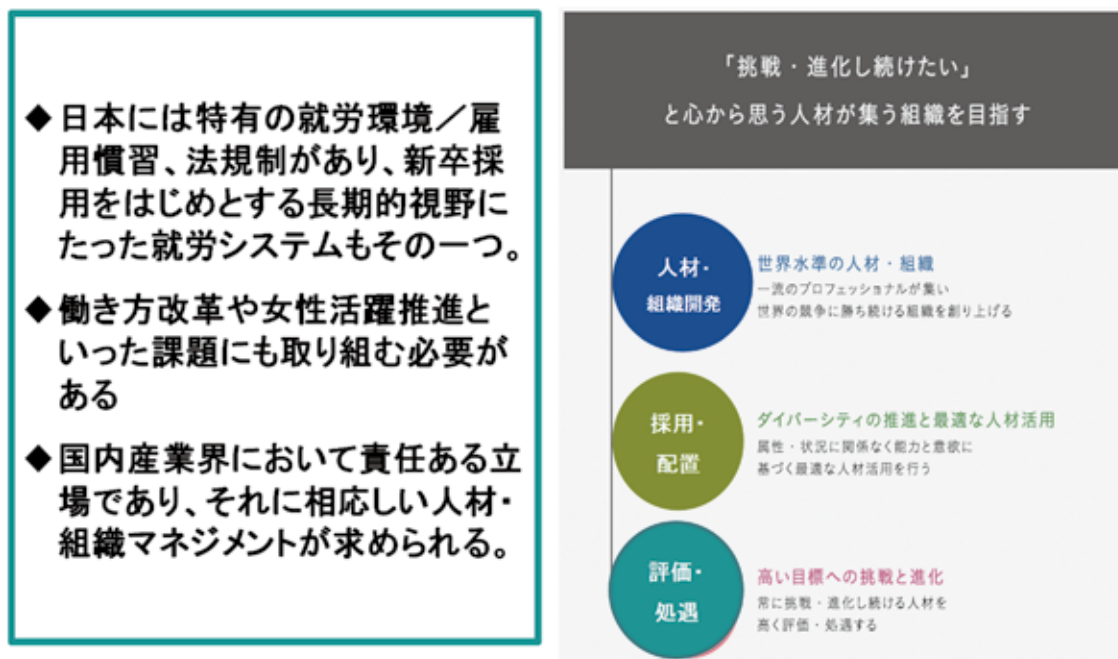
アステラス製薬株式会社 人事部 部長 中島竜介氏より、「アステラス製薬のシニア活用」についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下の通りとなる。

### 4-1. 経営ビジョンと人事ビジョン

当社は、2005年の合併以来、人事の考え方や人事制度両旧社のものから、大きく刷新してきた。2007年には、2006年に打ち出された経営ビジョンに沿って人事ビジョンを策定し、2016年に改定を行った。2016年に改定された人事ビジョンは、グローバル共通の「グローバル版」と、それぞれの国や地域の特性に合致した最適な人材・組織マネジメントの指針を明示した「ローカル版」から構成される。

日本における人材・組織マネジメントの考え方は下図の通りとなる。

図表VII-10：日本における人材・組織マネジメントの考え方



出所：アステラス製薬株式会社「アステラス製薬のシニア活用」

### 4-2. 定年後のキャリア検討を推進する施策について

当社は、「人材が先に存在して、それに応じてポジションや組織が設計されるわけではなく、事業を推進するために必要な組織とポジションがあり、そこに適切な人を任用する」という考え方から、「適所・適材」の採用や配置を行っており、また、キャリア形成は自己責任で行うという方針をとってきている。したがって、社員に自身のキャリアを考えてもらうべく、各種施策を実施している。

具体的には、自身のキャリアを上司と考えるキャリアデザイン面談や 48 歳、54 歳で、今後のキャリアを年金や自身のスキルや志向を確認しながら考えてもらう ACOP (Astellas Career Ownership Program) という研修を通じて、60 歳以降のキャリアを考えてもらい、退職時期選択制度に繋げていくという全体像になっている。

「60 歳はゴールではなく、リ・スタート地点である」というメッセージを伝え、リ・スタート前に準備を進めてもらうため、ACOP self-discovery 編、Life integration 編は、シニア人材の活躍にとって重要な位置づけとなっている。ACOP は、30 歳で実施する、社内での自身のキャリアを考えてもらう Self-Branding 編もあるが、ACOP self-discovery 編、Life integration 編では、自身の「人生」と「仕事・キャリア」について深く考えるとともに、考えるために必要な情報（マネープラン・キャリア分析等）を提供することを目的としている。ACOP の体系は下図の通りとなる。

図表VII-11 : ACOP 体系



出所：アステラス製薬株式会社「アステラス製薬のシニア活用」

キャリアに関する ACOP 研修は、30 歳で「ACOP Self-Branding 編」、48 歳で「ACOP Self-Discovery 編」、54 歳で「ACOP Life Integration 編」のいずれもが 2 日間の必須参加の集合研修となっていて、業務を止めてでも参加をすることが求められている。加えて、公募型の研修として「ACOP Self-Branding 編（公募型）」と「ACOP セミナー」が存在する。

3 回の必須型研修の概要は下図の通りとなる。



図表VII-12 : ACOP Self-Branding 編の概要

目的・ねらい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 視野を広げ、視座を高めて自身のキャリア形成に様々な可能性を見出し、自身のブランド構築を意識したキャリアビジョンを描く。その上でキャリアビジョン実現に向けたアクションをスタートさせる</li> </ul>
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アステラスでのキャリアの考え方や、キャリア自律について正しく理解できている</li> <li>● 自身のブランド構築を意識したキャリアビジョンをイメージできている</li> <li>● キャリアビジョン実現に向けたキャリアデザインと、具体的なアクションプラン(仕事へのチャレンジや自己研鑽)が出来ている</li> </ul>
対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年度末までに30歳になる方</li> </ul>
研修日数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2日</li> </ul>

出所：アステラス製薬株式会社「アステラス製薬のシニア活用」

図表VII-13 : ACOP Self-Discovery 編の概要

目的・ねらい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリア分析・マネープラン等を通じてこれまでの人生を見つめ直し、自分のライフデザイン・キャリアビジョンを改めて描く。そしてアステラスでの更なる活躍と将来に向けた準備のためのアクションプランを作成。</li> </ul>
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アステラスでのキャリアの考え方や、キャリア自律について正しく理解できている</li> <li>● 今後の働き方含め、ワークとライフの両面でキャリアビジョンを描き、実現するためのアクションプランを作成できる</li> <li>● マネープランを検討する観点を理解し、在職中から老後にかけたキャリアプランが描けている</li> </ul>
対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年度末までに48歳になる方</li> </ul>
研修日数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2日</li> </ul>

出所：アステラス製薬株式会社「アステラス製薬のシニア活用」

図表VII-14 : ACOP Self-Integration 編の概要

目的・ねらい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリア分析・マネープラン等を通じてアステラス在職中に加え卒業後の自分のライフデザイン・キャリアビジョンを具体的に描く。そしてライフ、ワークすべての経験を統合するアクションプランを作成。</li> </ul>
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アステラスでのキャリアの考え方や、キャリア自律について正しく理解できている</li> <li>● シニア向け人事制度を理解した上で、定年後を見据えたキャリアビジョンを描き、実現にむけたアクションプランを作成できる</li> <li>● マネープランと定年後を見据えた具体的なキャリアプランが描けている</li> </ul>
対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年度末までに54歳になる方</li> </ul>
研修日数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2日</li> </ul>

出所：アステラス製薬株式会社「アステラス製薬のシニア活用」

中でも 54 歳で行われる「Life Integration 編」は、60 歳以降のキャリアを考えてもらう上で特に重要となる。1 日目は、まず自身のキャリアデザインを考えてもらい、キャリア経験分析を行った後、これからの人生とマネープランについて検討してもらう。そして 2 日目には、希望者への個別カウンセリングも行われ、2 日間を通じて今後のビジョンを作成してもらうといったカリキュラムとなっている。

#### 4-3. 定年後に適用される人事制度について

前述の研修等を経て、正社員は退職時期選択制度によって、全員 55 歳になる直前に自身の退職時期を選択することになる。退職時期選択制度のイメージは下図の通りとなる。

図表VII-15：退職時期選択制度のイメージ図

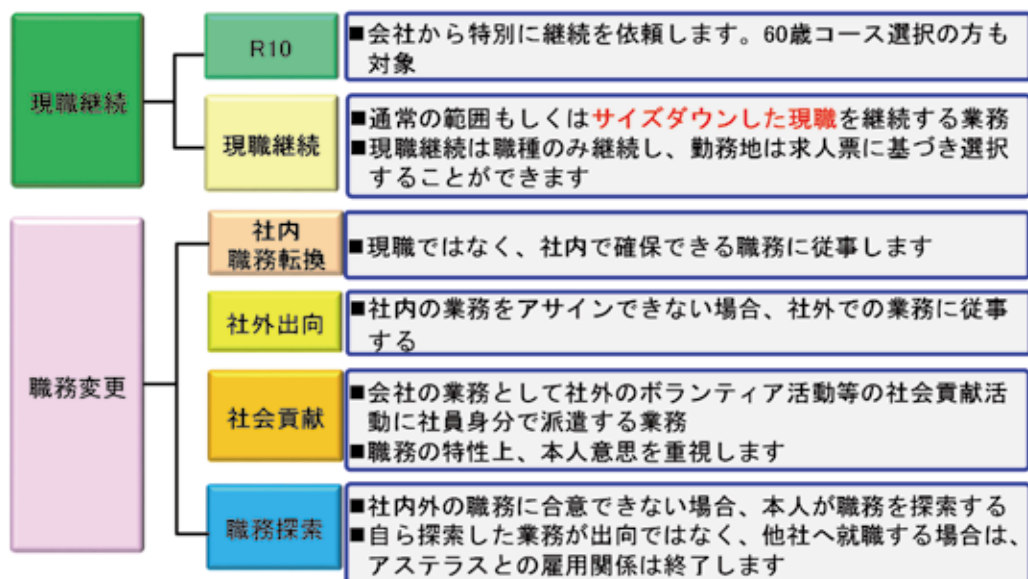
選択コース\年齢	退職時期選択					定年					
	~55	~56	~57	~58	~59	~60	~61	~62	~63	~64	~65
60歳コース	ACOP										
61歳コース		職務給									
62歳コース											
63歳コース											
64歳コース											
65歳コース			選択職務給				選択基本給				
備考	正社員身分 選択コースにより 選択職務給への移行時期が異なる					契約社員身分					

出所：アステラス製薬株式会社「アステラス製薬のシニア活用」

60 歳コースを選択した社員の処遇は 55 歳以降も変わらないが、それ以外のコースを選択した場合、定年前に職務給が選択職務給に変わり、処遇が変わる。

定年後も会社に残ることを希望した社員には、フルタイムでの勤務が提示される。定年後の業務・勤務地は公募制を採用している。社内外問わず、国内の業務・勤務地を会社が公開募集し、本人が応募し、面接等を経て決定される。60 歳以降の提示職務は下図の通りとなる。

図表VII-16：60歳以降の提示職務



出所：アステラス製薬株式会社「アステラス製薬のシニア活用」

定年後の継続雇用契約社員の等級制度は「R等級」と呼ばれる。R等級はR1～R10までの10段階となっている。

余人をもって替えがたい人材については、R10として同様の仕事を継続し、正社員並・正社員以上の処遇水準もあり得る。

R2～R9については直近6期の評価に基づき決定される。59歳時点で、過去3年間（6期）の評価が一定程度以上の社員は、責任や職務の範囲は小さくなるものの同様の仕事を継続することが可能となっている。

R3以上では賞与が支給され評価によって差がつくため、継続雇用契約社員になった後も、頑張りに応じて収入が得られる制度となっている。

## 5. シニア人材の雇用制度・キャリア支援制度の概要

(キヤノン株式会社)

「シニア人材の雇用制度・キャリア支援制度の概要」について、キヤノン株式会社に取材を行った。取材の内容は以下の通りとなる。

### 5-1. シニア雇用制度の概要

- 現在、定年は60歳で、65歳までの再雇用制度がある。1年単位の雇用契約が65歳まで更新される仕組みである。なお、役職定年制度は存在しない。
- 再雇用時の処遇は、職務内容（定型業務か、非定型業務か、固有の経験を要する業務かなど）に応じて3つに区分される。それぞれの区分ごとに基本給や賞与が決まり、人事評価に応じた期末加算もある。
- フルタイムだけでなく、業務上の支障が無ければ、本人の希望に応じて週4日や週3日のパートタイム勤務も可能である。

### 5-2. シニア雇用制度の運用状況

- 会社に愛着をもち、ずっと働き続けたいと考える社員が多く、定年後の再雇用率は約8割にのぼる。再雇用後の契約更新率も95%を超える高水準である。
- 定年の3年前に、本人が再雇用を希望するか否か調査を行う。また、1年前と半年前に人事が一人ひとりと面談を行っている。合わせて、本人の所属部門に人材ニーズを確認し、求人があればそのまま自部門で再雇用されるが、所属部門にニーズが無かったり、本人が他部門での勤務を希望する場合には、社内公募の仕組みを利用して定年前と異なる部門で働くことも可能である。
- 再雇用された後は、更新面談を雇用契約満了の4か月前に行う。業務量や健康面など本人に不安があれば、人事がその内容を汲み取り、所属部門に伝えるようにしている。
- 面談は実際に定年退職を経験した人が行うことが望ましいため、定年後再雇用者を面談者として起用することが多い。シニア社員活用のポストの1つとなっている。

### 5-3. シニア雇用の課題

- 今後、定年を迎える社員が増加していくことが予想され、同じ部門で再雇用できなくなることも想定される。また、ITスキルなど、定年再雇用される際に必要なスキルが不足することも懸念される。  
(ただし、現時点ではそれほどスキル不足は発生していない模様である。)
- ITスキルについては、eラーニングを活用したITスキルの診断ツール(MILe: Measure of IT Literacy by e-learning)が存在する。スキルの自己診断と自己学習ができる仕組みであり、シニアだけでなく全社員が活用できる。

#### 5-4. キャリア支援の仕組み

##### (キャリアマッチング)

- 「キャリアマッチング」と呼ばれる社内公募制を導入しており、非管理職から管理職まで、本人の希望により部門を超えた異動が可能である。応募要件の緩和等により、キャリアマッチングの仕組みを利用して異動する社員が近年増えている。
- キャリアマッチング制度はシニアにも活用されている。たとえば非管理職向けの公募の場合、応募者の1/4強、合格者の2割強が50歳以上である。

##### (セカンドキャリア支援)

- NCSP (New Career Support Plan) と呼ばれる仕組みが存在する。これは、勤続10年以上の社員が55歳以上60歳未満で退職する場合、退職金の加算給付や再就職支援のサポート等を受けることができる仕組みである。
- 毎年、数十名～100名程度がこの仕組みを活用している。リストラを目的とした仕組みではなく、「家業を継ぐ」「地元に戻る」「独立する」「転職する」「介護のため」「自身の健康上の理由で」などで制度を利用する人が多くなっている。

##### (キャリア研修)

- 50歳と54歳の2回、キャリア研修を行っている。50歳の研修は1日コース、54歳の研修は2日コースであり、54歳の研修は社員の配偶者も参加できる。
- また、定年の1年前に「定年1年前説明会」を実施するなど、定年を迎える社員がスムーズにマインド・リセットできるよう支援している。(再雇用予定者は定年1～2ヶ月前に再雇用準備セミナーを開催)
- さらに、本年度からの取り組みとして、休日土曜日の午前中に京浜地区の54歳以上の管理職を対象として「セカンドキャリア研究セミナー」を開催している。各界の実務家や専門家を招き、講師として50代からの自己変革の心構えや副業の可能性、シニアの転職事情を説明してもらったりしている。また副業を経験した社員や、再雇用ではなく社外での再就職を選択したキヤノンのOBを呼んで実体験を語ってもらったり、中小企業の経営者の方に求人のための会社説明をしてもらっている。再雇用以外の選択肢も含めて、参加者に今後のキャリアについて考えてもらうためのセミナーで、休日開催にも関わらず、毎回100名以上の参加があり、好評である。
- 来年から57歳の管理職のうち希望者を対象とした休日土曜日開催の意識改革のセミナーも予定している。

## 6. エイジフリー社会の実現に向けて

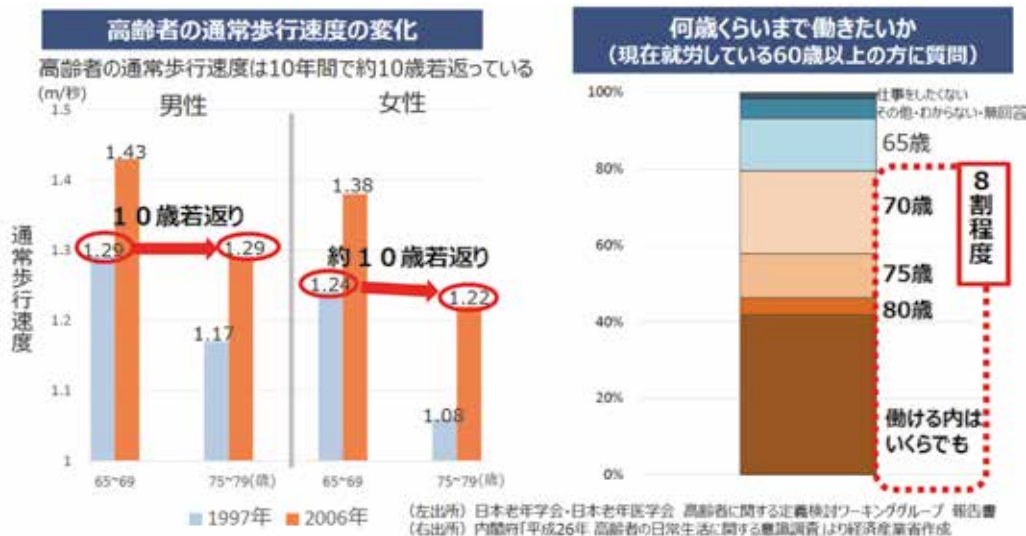
(経済産業省 産業人材政策室長 能村幸輝氏)

経済産業省 産業人材政策室長 能村幸輝氏より、「エイジフリー社会の実現に向けて」についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下の通りとなる。

### 6-1. 高齢者の健康面の実態

現代は「人生 100 年時代」と言われており、平均寿命は男性が 81.09 歳、女性が 87.26 歳となっている。年齢別死亡数を見ると、男性が 87 歳、女性は 93 歳がピークとなるなど、長寿化が進んでいる。健康寿命の観点では、下図の通り、高齢者の通常歩行速度は男女ともに約 10 歳若返っていることや、現在就労している 60 歳以上の約 8 割が、70 歳以上まで働くことを希望している実態から、高齢者は元気になっていることが示唆される。

図表Ⅶ-17：高齢者の通常歩行速度の変化と就労を希望する年齢



出所：経済産業省「エイジフリー社会の実現に向けて」

### 6-2. 高齢者就労の実態

人生 100 年時代においては、仕事を引退するまでの「現役期間」と、仕事を引退した後の「老後期間」どちらも長期化しており、老後期間を見据えた自身のキャリアの軸を持つことが重要となっている。さらに、下図の通り、退職回数が 0 回の「終身雇用パス」を歩む男性は 30 代後半以降では半数を切っており、終身雇用が前提となる時代ではなくなっている。

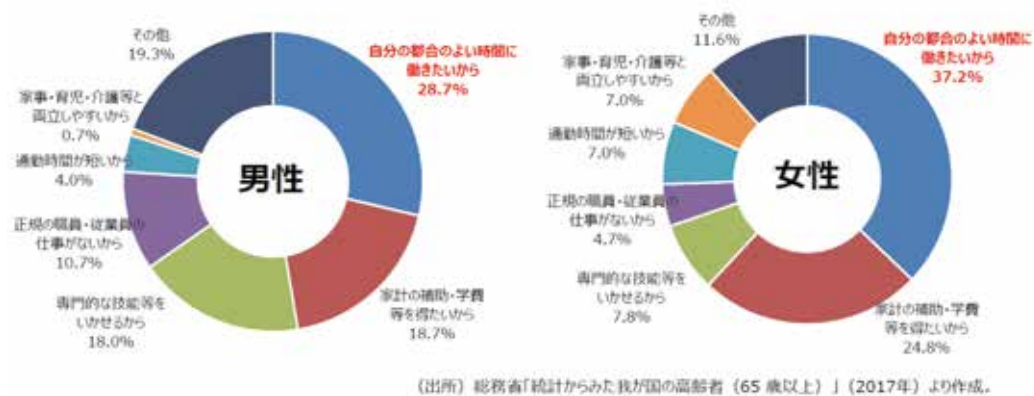
図表VII-18：年齢階級別の転職割合（2017年）



出所：経済産業省「エイジフリー社会の実現に向けて」

高齢者の希望する就労形態の多様化も進んでおり、内閣府の『平成 25 年度高齢期に向けた「備え」に関する意識調査（2013年）』によると、60～64歳では男性が4割弱、女性は約7割がパートタイムでの就労を希望している。65歳以上の労働者が非正規での雇用を希望する理由は、下図の通り、「自分の都合の良い時間に働きたいから」が男女ともに最多となっている。このように希望する働き方が多様化している実態を踏まえ、特に65歳以上では個々の希望も勘案しながら適材適所を図っていくことが重要となる。

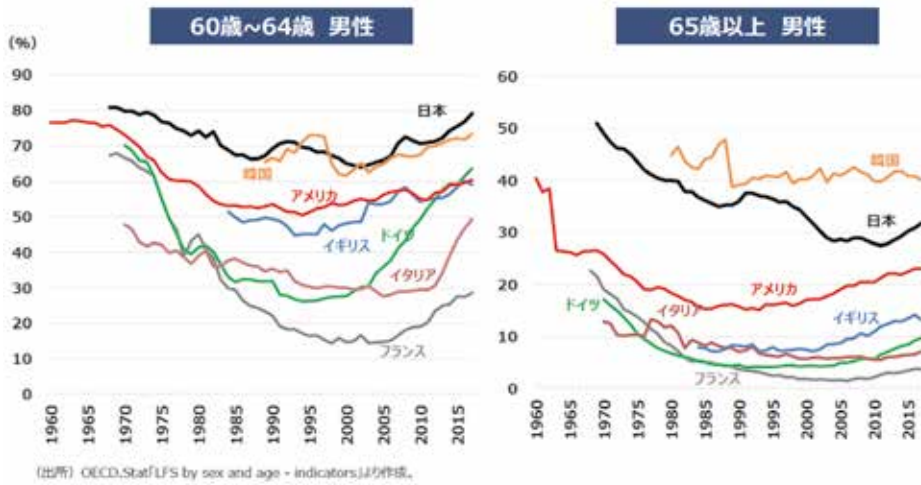
図表VII-19：非正規の職員・従業員の高齢雇用者が現在の雇用形態について理由



出所：経済産業省「エイジフリー社会の実現に向けて」

総務省の「労働力調査」によると、高齢者（60歳以上）の就業者数・就業率は拡大を続けており、2017年は31.0%が就労している。男性の就業率は、70歳以上では横ばいだが、60～64歳、65～69歳では上昇している。男性の就業率は下図の通り、国際的にも高い水準となっている。ジョブ型の雇用制度が浸透しているドイツなどのヨーロッパにおいては、65歳以降、ライフステージの移行に伴い、仕事以外の様々な活動が拡大している可能性が読み取れる。

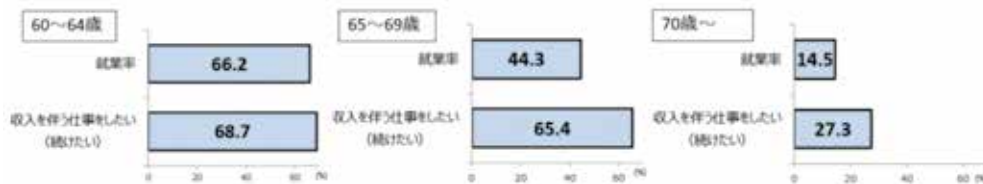
図表VII-20：高齢者就業率の国際比較



出所：経済産業省「エイジフリー社会の実現に向けて」

65歳以上においても就業率は拡大しているが、下図の通り、就労の意向と乖離しているという実態も存在する。先述のとおり、65歳以上が多様な働き方や就労形態を希望していることが、この乖離の要因の一つになっているものと推測される。

図表VII-21：60歳以降の就業率と就労の意向



(出所) 経産省「労働力調査」(2017)、内閣府「第8回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(2015)を基に作成

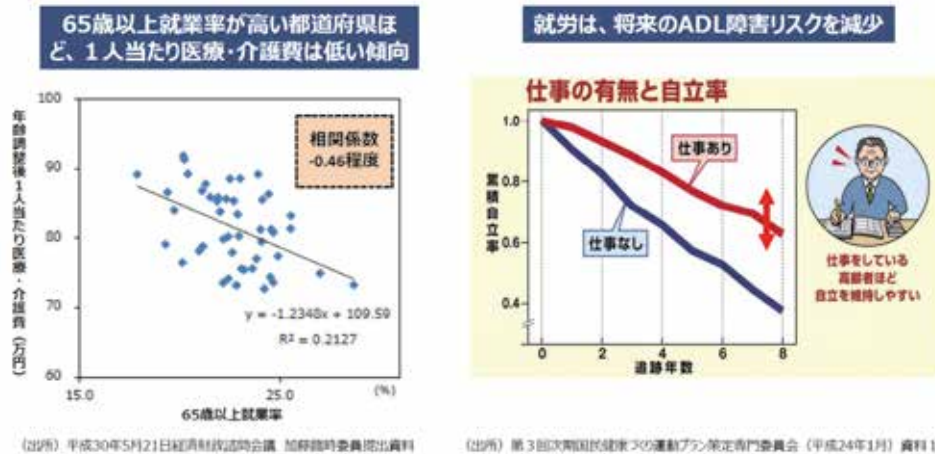
出所：経済産業省「エイジフリー社会の実現に向けて」

### 6-3. 高齢者就労が与える影響

高齢者就労は、健康面や経済面に良い影響を与えることが示唆されている。健康面に与える影響は下図の通りとなる。65歳以上就業率が高い都道府県ほど、1人当たり医療・介護費が低い傾向にあることや、就労が将来のADL障害リスクを減少させることが指摘されている。



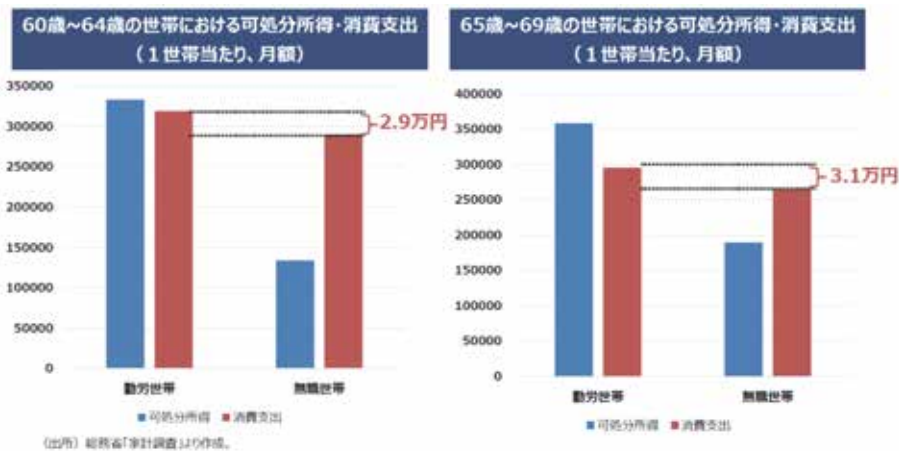
図表VII-22：高齢者雇用が健康予防・維持に与える影響



出所：経済産業省「エイジフリー社会の実現に向けて」

経済面を与える影響については下図の通りとなる。就労している高齢者は、就労によって経済的対価を得ているため、所得や消費が多い傾向にある。

図表VII-23：高齢者雇用が経済活性化に与える影響



出所：経済産業省「エイジフリー社会の実現に向けて」

#### 6-4. 政府の方向性

先述の実態や議論を踏まえた、政府の方向性は下図の通りとなる。継続雇用も含め、70歳までの就業機会の確保を目指している。ただし、65歳までとは異なり、65～70歳は個人差が大きくなる年代であることを踏まえ、選択肢の拡充を検討している。具体的には、70歳までの定年延長や70歳までの継続雇用制度導入といった、65歳までと同様の議論だけでなく、他の企業への再就職や起業支援のような、社外における「納得感」のある活躍の場の提供も議論する必要があると考えている。今後の方向性として、下図の(a)～(g)といった選択肢を明示した上で、70歳までの就業機会確保を努力規定とする法案を検討している。

図表VII-24：成長戦略実行計画（令和元年6月21日閣議決定）—①

<p><b>第3章 全世代型社会保障への改革</b></p> <p><b>1. 70歳までの就業機会確保</b></p> <p><b>(2) 対応の方向性</b></p> <p>(多様な選択肢) 人生100年時代を迎え、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者の活躍の場を整備することが必要である。高齢者の雇用・就業機会を確保していくには、70歳までの就業機会の確保を図りつつ、65歳までと異なり、それぞれの高齢者の特性に応じた活躍のため、とり得る選択肢を広げる必要がある。このため、65歳から70歳までの就業機会確保については、多様な選択肢を法制度上整え、当該企業としては、そのうちどのような選択肢を用意するか、労使で話し合う仕組み、また、当該個人にどの選択肢を適用するか、企業が当該個人と相談し、選択ができるような仕組みを検討する。</p> <p>法制度上整える選択肢のイメージは、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 定年廃止</li> <li>(b) 70歳までの定年延長</li> <li>(c) 継続雇用制度導入（現行65歳までの制度と同様、子会社・関連会社での継続雇用を含む）</li> <li>(d) 他の企業（子会社・関連会社以外の企業）への再就職の実現</li> <li>(e) 個人とのフリーランス契約への資金提供</li> <li>(f) 個人の起業支援</li> <li>(g) 個人の社会貢献活動参加への資金提供が想定し得る。</li> </ul> <p>企業は（a）から（g）の中から当該企業で採用するものを労使で話し合う。それぞれの選択肢の具体的な検討に当たっては、各選択肢における企業が負う責務の程度など、企業の関与の具体的な在り方について、今後慎重に検討する。</p>
---

出所：経済産業省「エイジフリー社会の実現に向けて」

図表VII-25：成長戦略実行計画（令和元年6月21日閣議決定）—②

<p>(第一段階の法制整備) 70歳までの就業機会の確保を円滑に進めるためには、法制についても、二段階に分けて、まず、第一段階の法制の整備を図ることが適切である。第一段階の法制については、法制度上、上記の（a）～（g）といった選択肢を明示した上で、70歳までの就業機会確保の努力規定とする。また、必要があると認める場合は、厚生労働大臣が、事業主に対して、個社労使で計画を策定するよう求め、計画策定については履行確保を求める。</p> <p>(第二段階の法制整備) 第一段階の実態の進捗を踏まえて、第二段階として、現行法のような企業名公表による担保（いわゆる義務化）のための法改正を検討する。この際は、かつての立法例のように、健康状態が良くない、出勤率が低いなどで労使が合意した場合について、適用除外規定を設けることについて検討する。</p> <p>(提出時期及び留意点) 混乱が生じないよう、65歳（現在63歳。2025年に施行完了予定）までの現行法制度は、改正を検討しないこととする。手続的には、労働政策審議会における審議を経て、2020年の通常国会において、第一段階の法案提出を図る。</p> <p>(年金制度との関係) 70歳までの就業機会の確保に伴い、現在65歳からとなっている年金支給開始年齢の引上げは行わない。他方、現在60歳から70歳まで自分で選択可能となっている年金受給開始の時期については、70歳以降も選択できるよう、その範囲を拡大する。加えて、在職老齢年金制度について、公平性に留意した上で、就労意欲を阻害しない観点から、将来的な制度の廃止も展望しつつ、社会保障審議会での議論を経て、速やかに制度の見直しを行う。このような取組を通じ、就労を阻害するあらゆる壁を撤廃し、働く意欲を削がない仕組みへと転換する。</p> <p>(諸環境の整備) 高齢者のモチベーションや納得性に配慮した、能力及び成果を重視する評価・報酬体系構築の支援、地方公共団体を中心とした就労促進の取組、キャリア形成支援・リカレント教育の推進、高齢者の安全・健康の確保など、高齢者が能力を発揮し、安心して活躍するための環境を整備する。また、女性会員の拡充を含めたシルバー人材センターの機能強化など、中高年齢層の女性の就労支援を進める。</p>
--

出所：経済産業省「エイジフリー社会の実現に向けて」

## 7. シニア人材のポテンシャル

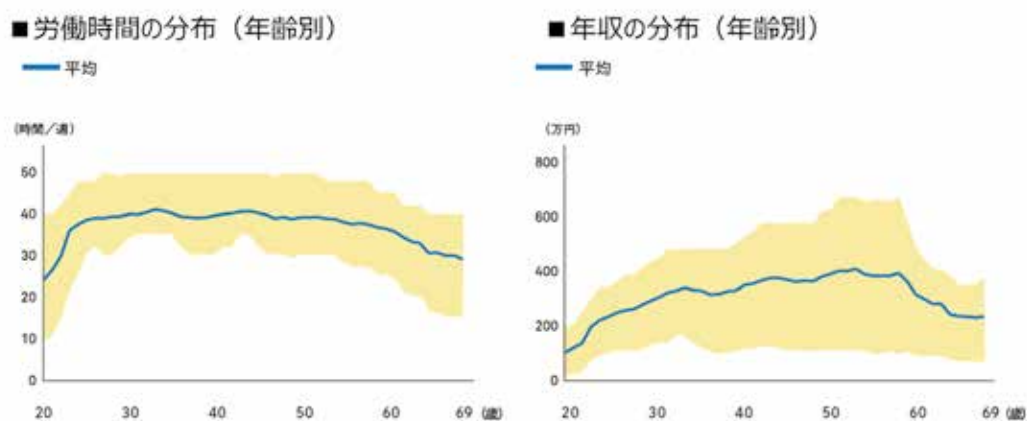
(リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原直子氏)

リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原直子氏より、「シニア人材のポテンシャル」についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下の通りとなる。

### 7-1. 定年前後の働き方の実態

定年前後の働き方の実態について、当研究所で行った「全国就業実態パネル調査 2019」をもとに報告する。年齢別の労働時間と年収の分布は下記の通りとなる。

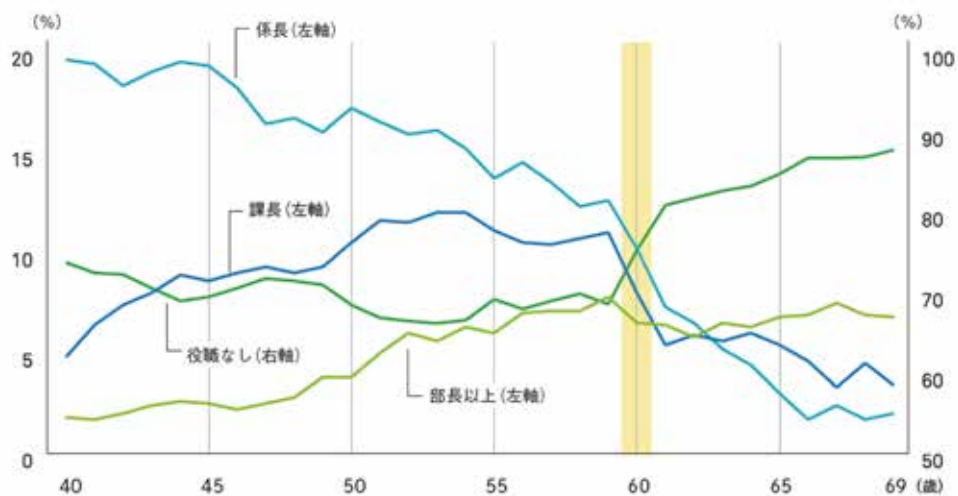
図表VII-26：労働時間と年収の分布（年齢別）



出所：リクルートワークス研究所「シニア人材のポテンシャル」

労働時間は年齢を重ねるとともに減少する傾向にある。年収は50代後半以降、高所得者が大幅に減少していることが分かる。これは、役職定年や60歳到達時の定年によって大幅に給与が減額となる人が多い影響によるものと推察される。各役職に就いている人の割合は下記の通りとなる。

図表VII-27：役職に就いている人の割合（年齢別）



出所：リクルートワークス研究所「シニア人材のポテンシャル」

60歳を境に、役職者の割合が大幅に減少し、役職がない人の割合が大幅に増加していることが分かる。

下記の総務省「労働力調査（2018年）」によると、60～64歳の就業率は、2013年には58.9%であったが2017年には66.2%に上昇している。これは法改正による影響が大きいと推測されるが、60～64歳だけでなく、65～69歳においても38.7%（2013年）から44.3%（2017年）、70～74歳においても23.3%（2013年）から27.2%（2017年）と、60～74歳の各年齢層で年々上昇している。

図表VII-28：年齢階層別就業率の推移

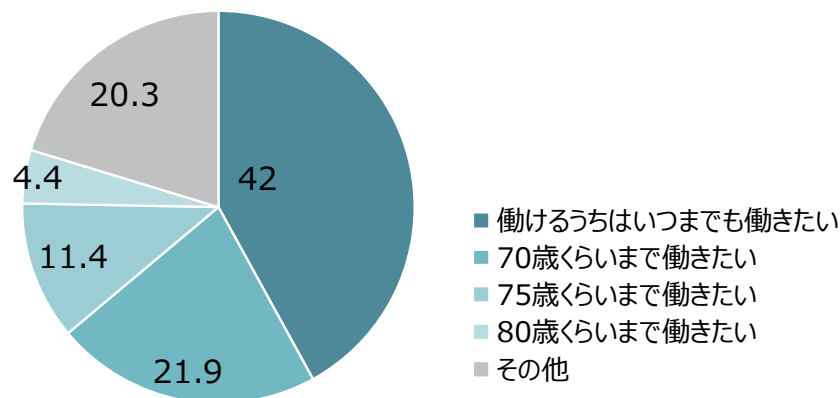


リクルートワークス研究所「Works」153号 総務省「労働力調査」2018年

出所：リクルートワークス研究所「シニア人材のポテンシャル」

シニアの働く意欲は、下記の通りとなる。

図表VII-29：現在働いている60歳以上のシニアが考える、働き続けたい年齢



内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」(2014年)

出所：リクルートワークス研究所「シニア人材のポテンシャル」

「働けるうちはいつまでも働きたい」という回答が42%と最も多く、次いで「70歳くらいまで働きたい」が21.9%となる。75歳や80歳までも含めると、現在働いている60歳以上の約80%が働き続けたいという意欲を持っていることが分かる。

## 7-2. シニア人材の「適材適所」の進め方

シニア人材の活躍を考える上では、シニアという「材」を知り、適切な「所」に配置することで、適材適所を図ることが重要となる。

### 7-2-1. シニアという「材」を知る

「材」を知るという点では、身体機能・運動能力の衰えに加え、認知機能や心の状態の変化などを把握することが必要となる。

まず、身体機能の衰えについては数々の研究が為されているが、そのうちの1つに「フレイル」という考え方が存在する。フレイルのイメージは下記の通りとなる。

図表VII-30：フレイルのイメージ



出所：リクルートワークス研究所「シニア人材のポテンシャル」

老化は突然訪れるものではなく、徐々に活動や自立度が低下していくが、この状態をフレイルと呼ぶ。フレイルの状態を放置すると、心身ともに機能低下が進行し、要介護の状態に突入する。しかし、フレイルの状態のうちに適切な介入があれば、健康な状態に戻る（可逆性がある）ことが指摘されている。つまりフレイルの状態に適切に介入し、健康寿命を延ばすことが重要となる。

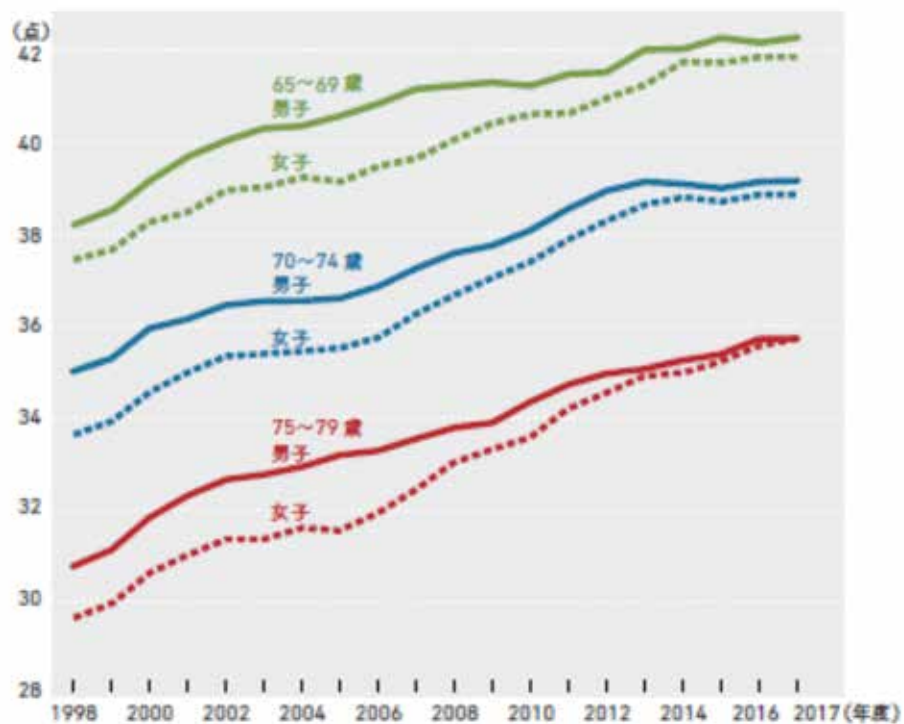
また、日本老年学会は、高齢者の疾患の発生や受療、身体的老化や心理的老化の経時データから、現代の高齢者は10年前と比較して5～10歳若返っていると報告している。これを踏まえ、高齢者を75歳以上と改めて定義し直し、65～75歳をプレオールド（準高齢者）と呼ぶことを提案している。

以上の研究・提言を踏まえると、現在企業では65歳もしくは70歳までの雇用のあり方を検討しているが、その先の75歳程度まで働くことが可能であることが示唆されている。

実際、小塩隆志氏と清水谷諭氏の推計によると、健康面の制約のみを勘案した場合、「働ける状態だが働いていない65～69歳」は300万人に上る。人手不足が叫ばれる昨今、この300万人がいかに生産性高く働けるかということが重要である。

次に運動能力の面から見ても、シニアは若返っているという調査結果がある。スポーツ庁の「体力・運動調査」の結果は下記の通りとなる。

図表VII-31：新体力テストの年齢別性別合計点の推移



出所：リクルートワークス研究所「シニア人材のポテンシャル」

個人差が大きいため個人別に把握する必要があるものの、2017年度の70~74歳の得点は、1998年度の65~69歳の得点と概ね同水準であり、運度能力の面でも若返っていると言える。

### 7-2-2. シニアのための「所」を見極める

シニア人材にとっての適切な「所」については、下記3つの観点で説明する。

- ① 人事制度や処遇はどうあるべきか
- ② ワークプレイスはどうかあるべきか
- ③ チームはどうかあるべきか

人事制度のあり方について、学習院大学の今野氏へヒアリングを行った結果は下記の通りとなる。

#### <定年制>

- 一昔前まで定年は雇用終了装置であったが、現在の定年はキャリア転換装置としての機能を持っている。
- 「定年前は上を目指すキャリアであったが、定年後は自身の腕1本でプロとして仕事をしていく」という意識の転換のための区切りとして良いのではないか。
- ただし、管理職の上位役職者など、上を目指すキャリアの成功者は意識転換が難しいため、組織責任を離れて得意なことに集中できるようになったという事をポジティブに受け入れてもらうことが重要となる。

#### <賃金制度>

- シニア人材の賃金制度は、一律の減額などを行うと納得感や公平感が少ないため、職務主義的な賃金制度が適しているのではないか。

次に、ワークプレイスのあり方については、職場にある「使いにくいもの」や「使いにくい仕組み」を減らすことが重要である。認知機能が低下すると、「意識せずにできたこと」が減る。仕事以外に意識を向けざるを得ない状況では、仕事の成果が下がるため、仕事に集中できる環境を整備することが必要である。その際、「シニアにとって使いにくいものは、他の人にとっても使いにくいものだ」ということを認識し、仕事環境や職場環境への不平・不満を極力吸い上げるのが有効である。

最後に、チームのあり方については、負荷のかかる仕事からシニアを外し、テクノロジーで代替できないか考えることが重要といえる。例えば、重いものを運ぶことはシニアになると厳しいため、その仕事の担当からは外す方が良い。ただし、それら全てを若年層に任せて負担を増大させるのではなく、「テクノロジーで代替できないか」という視点が併せて必要となる。

また、学習院大学の今野氏が主宰した研究会では、チームで活躍できるのは「かわいい高齢者」である、と結論付けている。「かわいらしさ」を分解すると下記の通りとなる。



図表VII-32：チームで活躍できるシニアの特徴；かわいらしさ



リクルートワークス研究所「Works」153号

出所：リクルートワークス研究所「シニア人材のポテンシャル」

過去の成功体験にとらわれず、新しい役割に前向きに対応する「気持ち切り替え力」と、新しい役割に合わせて人間関係を構築する力である「ヒューマンタッチ力」に加えて、自分の仕事は自分で遂行する「お一人様仕事遂行力」を持ったシニアは活躍することができる。

## 8. シニア人材が活躍できるように

(佐藤博樹人材研究会委員長)

中央大学大学院戦略経営研究科教授で人材研究会の委員長でもある佐藤博樹先生より、「シニア人材が活躍できるように」についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下の通りとなる。

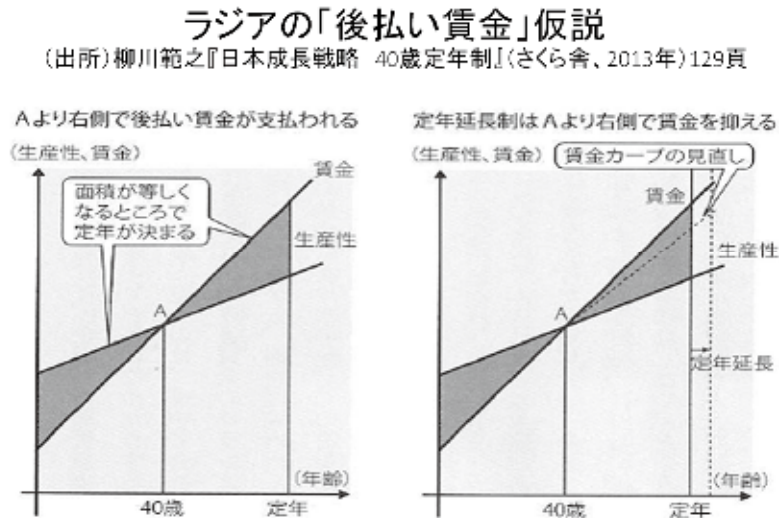
### 8-1. 「定年制」の機能

日本における定年制は大正末期から昭和初期にかけて、官営工場企業を中心に導入され始めた。海外から技術を導入し、その技術の担い手となる熟練工を養成したが、社内で育成した熟練工の労働移動が激しいため、養成した熟練工の定着化施策（昇給、昇進、企業福利など）が導入され、勤続年数の長期化が見られた。その中で、高齢層など労働力の新陳代謝のために定年制が導入された。従って、長期継続雇用やいわゆる年功的な処遇制度が導入されていた官営工場から導入され、続いて、民間の大企業へ次第に導入された。ただし、定年制が広く導入されるのは、第2次大戦後である。

定年制の考え方については様々なものがあるが、アメリカの労働経済学者であるラジアの「後払い賃金」仮説と「定年制」の機能について紹介する。ラジアの「後払い賃金仮説」と「定年制」機能の概要は以下の通りとなる。

労働者の働きぶりを測定するために高い費用がかかる時、若い間は生産性よりも低い賃金を支払い、中高年になると生産性よりも高い賃金を支払う賃金制度とし、怠けたりする場合には解雇するという雇用契約をあらかじめ結ぶことで、労働者のインセンティブを高めることができるという仮説。この場合、雇用契約期間中に生産性と賃金がバランスすることが必要で、そのために定年制が不可欠。

図表VII-33：ラジアの「後払い賃金」仮説



上図を見ると、若い頃は生産性よりも賃金の方が低い、ある年齢を超えると生産性よりも賃金の方が高くなっていることが分かる。この面積が等しくなった時点で退職してもらうことで、生産性と賃金がバランスするという考え方が定年制の機能である。つまり定年制は、後払い賃金の精算時点として機能している。

定年延長を行う際、単純に定年年齢だけを上げると上記の面積が釣り合わなくなり、賃金は会社の持ち出しとなる。そのため、定年延長と同時に全体の面積が同じになるように賃金カーブを見直すことが必要になる。実際、過去に定年年齢が55歳から60歳に延長された際、多くの企業は賃金カーブを変更して上記の面積が同じになるようにバランスを取った。

その後、65歳までの雇用機会の提供が企業の義務となり、「65歳までの雇用機会の提供」と、「後払い賃金の清算時点としての定年機能」の両立が課題となった。その対応策は2つあり、1つは、定年を65歳まで延長して賃金カーブを見直すことである。そしてもう1つは、60歳定年を維持し、定年後は別の賃金体系とすることである。つまり、60歳から65歳については、長期決済の賃金ではなく短期決済の賃金とし、仕事や成果に応じた個別管理を行う。前者の対応策を採用している企業もあるが、多くの企業は後者を採用している。

今後は、定年後の仕事や成果にリンクした個別管理型の処遇制度を定年前へと拡張することで、定年延長を行う企業も出てくると考えられる。

## 8-2. 役職定年制の機能

昇進管理とは、「選抜」による上位役職への「登用」のことであり、社員のインセンティブ管理の機能も有している。しかし上位職位はポストが限られるため、上位職位に登用されない者が必ず出現することになる。動機付けの観点では、こういった人材を定年まで同じ役職に据え置くことは難しいため、役職定年が導入された。

役職定年制の機能は、上位職位に登用されなかった者を役職ポストから外し、下位職位の者の登用機会を増やすことで、昇進管理が持つインセンティブ機能を維持することにある。

役職定年制の課題は、役職定年制が適用された者のインセンティブ維持である。その1つには「役職を降りた者の処遇が難しい」という問題があるが、これは、管理職と担当職で求められるスキルが異なることが関係している。担当職にはテクニカルスキルが求められる一方、管理職にはコンセプチュアルスキルとヒューマンスキルが求められる。管理職に登用されるとテクニカルスキルを高める機会が減少するが、役職定年後や定年後は担当職に戻ることであり、再びテクニカルスキルが要求される。

求められるスキルのギャップを埋める対応策としては、以下の3つが考えられる。

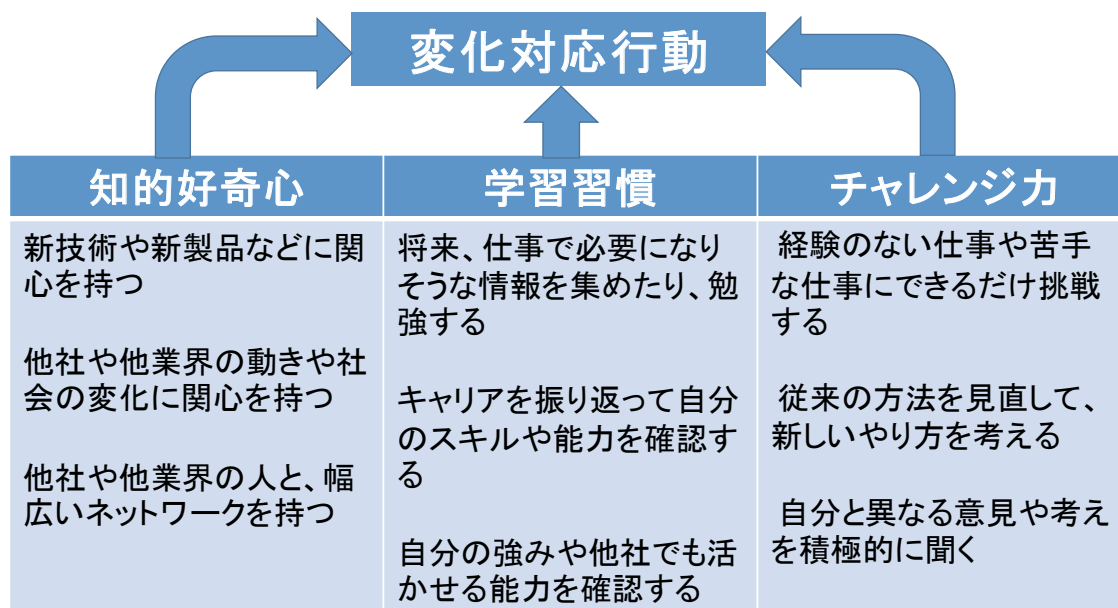
- ① 管理職にも一定程度プレイヤーの要素を残し、テクニカルスキルを維持できるようにする  
(課長程度まではこの対応が可能だと想定される)
- ② 管理職としての転職を支援する  
(役職を降りる前、つまり遅くとも50歳までの転職が有効だと想定される)
- ③ 「テクニカルスキルは高いが、ヒューマンスキルが乏しい社員」は管理職に登用するのではなく、「デュアルキャリア」を構築し、昇進キャリアを多次元化する等、昇進管理を見直す  
(結果として、従来型の管理職数の削減を実施する)

役職定年制が適用された者のインセンティブの維持において、2つ目の問題となるのは上位職位への登用を目標にしてきた社員の価値観の転換（マインドチェンジ）である。マインドチェンジへの対応策としては、マインドチェンジ教育の実施と、キャリア選択の機会提供が考えられる。管理職の役割は「部下の働きを通じて自己の課題を達成すること」にあるが、役職定年などで担当職になると、「自分一人で仕事をする」と求められる。そのため、管理職時代の仕事への取り組み姿勢を変える教育を行い、「お一人様」仕事力の育成や多様な人材とのコミュニケーション力向上を図ることが必要となる。加えて、30歳代半ばや50歳前後などの節目で、企業が将来の仕事やキャリアに関する情報を可能な範囲で社員に示し、社員がキャリア選択や自己投資の方向を決める機会を提供することも必要である。その際、会社や上司には分からない形で転職活動が可能になる仕組みの導入など、社外を含めてキャリアを選択できるようにすることが重要となる。本人の納得感が重要であり、企業外を含めて将来のキャリアを検討し、納得した上で企業に留まることを選択した社員に対しては、昇進というモチベーション管理に過剰にとらわれる必要はなくなると考えられる。

### 8-3. 「変化対応行動」について

企業環境の変化が激しく、将来の不確実性が高い現代において、シニア人材に限らず、社員には「変化対応行動」が求められる。この「変化対応行動」を取れる社員は、役職定年や定年などで自身に求められる役割や立場が変わった際も、それを受け入れて対応することが可能となる。「変化対応行動」の構成要素と各構成要素の行動の例示は以下の通りとなる。

図表VII-34：「変化対応行動」の構成要素と各構成要素の行動の例示



出所：佐藤博樹、松浦民恵「『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理」  
 (日本キャリアデザイン学会第15回研究大会報告、2018年9月16日)

「変化対応行動」を促進する要因としては、以下の3点が挙げられる。

- ① 仕事の変化の多い職場で勤務し、常に学ぶことや新しい発想が求められる
- ② 多様な人材（価値観の異なる人材）との仕事経験が豊富である
- ③ 仕事以外の場で多様な役割を担っており、多様な価値観を受容し、異なる環境への適応力を高める機会を持っている

上記3つの要素ではいずれも異なる価値観を受容することが求められるが、その際に重要となるのは、それまでの価値観を捨てられるかどうかである。管理職が担当職になる際、「部下に仕事をしてもらう立場から、自分で仕事をする立場に変わる」へと価値観の転換が必要となる。この「変化対応行動」は一朝一夕に身に付くものではないため、若い頃から高めていくことが重要である。

## 人材研究会(令和元年度) 委員及び出席者名簿

(敬称略、氏名五十音順)

### (委員長)

佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授

### (委員)

石原 直子 株式会社リクルート リクルートワークス研究所 人事研究センター長  
岡野 友嘉 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 人事部 能力開発グループ グループリーダー  
菊岡 大輔 大和ハウス工業株式会社 東京本社 人事部長  
東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ 専任部長  
佐竹 秀彦 富士通株式会社 総務・人事本部 人事部 シニアディレクター  
杉山 敦 SCSK株式会社 開発センター センター長 兼 リソースマネジメント部 部長  
杉山 篤正 日産自動車株式会社 人事本部 日本タレント/リソースマネジメント部  
日本 SWP/C&B/TM グループ 主担  
須藤 由紀 キヤノン株式会社 人材開発部 部長  
清家 武彦 一般社団法人日本経済団体連合会 労働政策本部 統括主幹  
大黒 誉典 パナソニック株式会社 人材開発カンパニー 社長  
武内 和子 株式会社日立製作所 人財統括本部 ダイバーシティ推進センタ 部長代理  
谷 亘 株式会社 LIXIL 営業人事総務統括部 営業総務部長  
中澤 二郎 国立大学法人 高知大学 特任教授/中央大学 経済学部 講師  
中島 竜介 アステラス製薬株式会社 人事部 部長  
鍋山 徹 一般財団法人日本経済研究所 専務理事  
早下 直毅 JFE スチール株式会社 組織人事部 制度企画室長  
藤本 治己 株式会社ファーストリテイリング 人事部 部長  
山内 幸治 日本製鉄株式会社 人事労政部 部長  
吉岡 敏英 トヨタ自動車株式会社 人事部 東京人事グループ グループ長

### (オブザーバー)

能村 幸輝 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長  
上浜 敏基 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐

### (事務局)

安達 健祐 一般財団法人企業活力研究所 会長  
福岡 徹 一般財団法人企業活力研究所 専務理事  
須藤 良雄 一般財団法人企業活力研究所 事務局長  
志田 英一 一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長  
石川 眞紀 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員  
林 浩二 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー  
高橋 千亜希 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 マネージャー  
石井 隆介 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 コンサルタント  
植原 健吾 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

## 開催実績

第1回 令和元年9月5日(木) 15:00~17:00
① 「エイジフリー社会の実現に向けて」 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長 能村幸輝氏
② 研究会の趣旨・検討の論点説明
③ 委員自己紹介・意見開陳・討議
第2回 令和元年10月3日(木) 15:30~17:30
① 「大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み」 大和ハウス工業株式会社 東京本社 人事部長 菊岡大輔委員
② 調査方法について
第3回 令和元年10月31日(木) 15:30~17:30
① 「SCSKのシニア正社員制度」 SCSK株式会社 開発センター センター長 兼 リソースマネジメント部 部長 杉山敦委員
② 「シニア人材のポテンシャル」 株式会社リクルート リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原直子委員
③ 調査方法について
第4回 令和元年11月21日(木) 15:30~17:30
① 「シニア人材が活躍できるために」 中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長
② 企業インタビュー調査及びWEBアンケート調査について
第5回 令和2年1月30日(木) 10:00~12:00
① 「アステラス製薬のシニア活用」 アステラス製薬株式会社 人事部 部長 中島竜介委員
② 企業インタビュー調査結果及びWEBアンケート調査結果報告
第6回 令和2年2月27日(木) 15:00~17:00
① 報告書(案)について

## WEB アンケート調査票 『当事者アンケート』

- **調査概要**

- 調査目的

- 60 歳以上のシニア人材(以下、60 代社員)や、60 代社員が職場にいる方を主な対象として、環境要因・内的要因の視点から、どのような要素が当人の意欲に影響を与えるか把握することを主目的とする。

- 調査地域

- 全国

- 回答者

- 性別：男性
- 年齢：60～64 歳
- 人数：500 名
- 属性：300 人以上規模の会社社員
- 職種：ホワイトカラー全般

- 設問の構成

パート	着眼点	設問の内容	設問番号
I	プロフィール	年齢・職場における 60 歳以降社員の有無・勤務先の従業員規模・勤務先の業種・50 代後半時の職種・現在の職種・勤務先の所在地・管理職経験の有無・役職・勤続年数・入社経緯・定年後再雇用経験の有無・役職定年制の適用経験の有無	Q1～13
II	意欲・経験の度合い	意欲の度合い・意欲の変化・仕事をする上で重視する/しない要素	Q14～16
III	環境要因	定年の年齢・希望者の継続勤務可能年齢・勤続希望・1 日の平均労働時間・1 週間の平均労働日数・個別面談の時期・現在の年収・年収の変化・処遇の決定方法・仕事による処遇の変動・仕事の変化・仕事の希望・役職の変化・スキルの活用度・学びの必要性・学びの状況・給与水準の妥当性・勤務地の希望・職場の人間関係構築・仕事の役割・キャリア研修の実施状況・各種制度の状況	Q17～38



IV	内的要因	転職や出向経験・出世のスピード・有能感・変化対応行動・収入の必要性・配偶者の収入・副業や兼業の状況・仕事以外の活動	Q39~46
----	------	---	--------

## 【パートI】プロフィール

Q1. 現在の年齢を選択してください。[単一回答]

- ① 50 歳
- ② 51 歳
- ③ 52 歳
- ④ 53 歳
- ⑤ 54 歳
- ⑥ 55 歳
- ⑦ 56 歳
- ⑧ 57 歳
- ⑨ 58 歳
- ⑩ 59 歳
- ⑪ 60 歳
- ⑫ 61 歳
- ⑬ 62 歳
- ⑭ 63 歳
- ⑮ 64 歳

Q2. 勤務先で日頃一緒に仕事をする人の中に 60 歳以上の社員がいますか。同じ職場だけでなく、プロジェクトなどで一緒に仕事をする方も含めてください。[単一回答]

- ① 1 名いる
- ② 2 名いる
- ③ 3 名以上いる
- ④ いない
- ⑤ 現在定職に就いていない

Q3. 現在の勤務先の規模について、当てはまるものを選択してください。

※グループ企業の従業員数は含めず、所属企業単体の従業員数で回答してください。

※正社員の人数だけでなく、非正規社員（パートアルバイトや派遣社員、嘱託社員や契約社員等）の人数も含めてお答えください。[単一回答]

- ① 300 人未満
- ② 300~999 人
- ③ 1,000~2,999 人

- ④ 3,000～4,999 人
- ⑤ 5,000 人以上

Q4. 現在の勤務先の業種について、最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 農業,林業
- ② 漁業
- ③ 鉱業,採石業,砂利採取業
- ④ 建設業
- ⑤ 製造業
- ⑥ 電気・ガス・熱供給・水道業
- ⑦ 情報通信業
- ⑧ 運輸業,郵便業
- ⑨ 卸売業・小売業
- ⑩ 金融業,保険業
- ⑪ 不動産業,物品賃貸業
- ⑫ 学術研究,専門・技術サービス業
- ⑬ 宿泊業,飲食店
- ⑭ 生活関連サービス業,娯楽業
- ⑮ 教育学習支援業
- ⑯ 医療,福祉
- ⑰ 複合サービス事業
- ⑱ サービス業（他に分類されないもの）
- ⑲ 公務（他に分類されるものを除く）
- ⑳ その他の事業

Q5. 50代後半の時期にあなたが担当していた職種について、最も良く当てはまるものを選択してください。

※現在と職種が変わっていない方は、現在の職種をお選びください。

※50代後半の時期に今の勤務先とは別の勤務先にいた場合は、その別の勤務先でのことについてお答えください。[単一回答]

- ① 事務・管理系職種（経営企画・経理・総務・人事・法務など）
- ② 営業系職種
- ③ 技術系職種（設計・生産技術・生産管理・品質管理・ソフトウェア開発など）
- ④ 研究系職種
- ⑤ その他
- ⑥ 50代後半の時期に働いていなかった

Q6. 現在あなたが担当している職種について、最も良く当てはまるものを選択してください。

[単一回答]

- ① 事務・管理系職種（経営企画・経理・総務・人事・法務など）
- ② 営業系職種
- ③ 技術系職種（設計・生産技術・生産管理・品質管理・ソフトウェア開発など）
- ④ 研究系職種
- ⑤ その他

Q7. 勤務先の所在地を選んでください。[単一回答]

- ① 首都圏（東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県）
- ② 関西圏（京都府・大阪府・兵庫県）
- ③ 中部圏（愛知県・岐阜県・三重県）
- ④ その他

Q8. あなたは、これまでに部下を指導・人事考課する立場にある管理職の役職に就いたことがありますか。

※現在の勤務先に限らず、これまでのことについてお答えください。[単一回答]

- ① 現在管理職である
- ② 過去に管理職に就いたことがあるが、現在は管理職ではない
- ③ 管理職に就いた経験が無い

Q9. あなたの現在の役職は以下のいずれに該当しますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 主任クラス
- ② 課長クラス
- ③ 部長クラス
- ④ 役員クラス
- ⑤ その他

Q10. 現在の勤務先における勤続年数として最も良く当てはまるものを選択してください。

※育休などの中断期間も含めたトータルの年数をお答えください。[単一回答]

- ① 0～5年未満
- ② 5～10年未満
- ③ 10～15年未満
- ④ 15～20年未満
- ⑤ 20～25年未満
- ⑥ 25～30年未満

- ⑦ 30～35 年未満
- ⑧ 35～40 年未満
- ⑨ 40 年以上

Q11. あなたが現在の勤務先に入社した経緯は、以下のいずれに該当しますか。[単一回答]

- ① 新卒入社
- ② 関係会社からの出向・転籍
- ③ 中途入社（他社からの転職）
- ④ その他

Q12. あなたは定年後の再雇用や勤務延長で働いていますか。[単一回答]

- ① 定年後の再雇用や勤務延長で働いている
- ② まだ定年を迎えていない

Q13. あなたは役職定年制や役職任期制で役職を降りた経験がありますか。[単一回答]

- ① ある
- ② ない
- ③ もともと役職に就いたことがない

## 【パートⅡ】意欲・貢献の度合い

Q14. あなたは現在の仕事に意欲的に取り組んでいますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① かなり意欲的に働いている
- ② やや意欲的に働いている
- ③ どちらとも言えない
- ④ あまり意欲的に働いていない
- ⑤ 全く意欲的に働いていない

Q15. 50 代後半と比較して現在のあなたの仕事の意欲はどのように変化しましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 大きく意欲が向上した
- ② 意欲が向上した
- ③ どちらとも言えない
- ④ 意欲が低下した

- ⑤ 大きく意欲が低下した

Q16. あなたが今仕事をする上で、【1】最も重視するものを下記の中から一つ選んでください。

また、【2】下記の中で最も重視しないものを一つ選んでください。[単一回答]

- ① 仕事の貢献に見合った金銭的報酬が得られること
- ② 仕事とプライベートを両立できること
- ③ これまでの経験を活かせる仕事に就けること
- ④ 上司や同僚と良好な人間関係を構築できていること
- ⑤ 仕事を通じて社会とのつながりを感じられること
- ⑥ 社会に貢献できる仕事であること
- ⑦ あてはまるものはない

### 【パートⅢ】環境要因

Q17. 勤務先における定年年齢として当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 60 歳
- ② 61 歳
- ③ 62 歳
- ④ 63 歳
- ⑤ 64 歳
- ⑥ 65 歳
- ⑦ 66 歳
- ⑧ 67 歳
- ⑨ 68 歳
- ⑩ 69 歳
- ⑪ 70 歳
- ⑫ 71 歳以降
- ⑬ 定年が無い

Q18. あなた自身が希望した場合、勤務先では何歳まで働くことができますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 60 歳
- ② 61 歳
- ③ 62 歳
- ④ 63 歳
- ⑤ 64 歳

- ⑥ 65 歳
- ⑦ 66 歳
- ⑧ 67 歳
- ⑨ 68 歳
- ⑩ 69 歳
- ⑪ 70 歳
- ⑫ 71 歳以降
- ⑬ 年齢の定めなく、希望する限り働くことができる

Q19. もし十分な貯蓄があったと仮定した場合、あなたは現在の勤務先で何歳まで働きたいと思いますか（思っていましたか）。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 直ちに退職したい
- ② 59 歳以前
- ③ 60 歳
- ④ 61 歳
- ⑤ 62 歳
- ⑥ 63 歳
- ⑦ 64 歳
- ⑧ 65 歳
- ⑨ 66 歳
- ⑩ 67 歳
- ⑪ 68 歳
- ⑫ 69 歳
- ⑬ 70 歳
- ⑭ 71 歳以降

Q20. 現在の 1 日の平均労働時間（残業時間含む）はどれぐらいですか。管理職や裁量労働制の方は、実際に働いている時間を選んでください。また、あなた自身の希望する 1 日の平均労働時間はどれぐらいですか。それぞれ最も良く当てはまるものを選択してください。

※休憩時間も含めた時間でお答えください。[単一回答]

(ア) 現在働いている時間

- ① 9 時間以上
- ② 8 時間程度
- ③ 7 時間程度
- ④ 6 時間程度
- ⑤ 5 時間以下

(イ) あなたが希望する労働時間

- ① 9 時間以上
- ② 8 時間程度
- ③ 7 時間程度
- ④ 6 時間程度
- ⑤ 5 時間以下

Q21. 現在の 1 週間の平均労働日数はどれぐらいですか。また、あなた自身の希望する 1 週間の平均労働日数はどれぐらいですか。それぞれ最も良く当てはまるものを選択してください。

[単一回答]

(ア) 現在の 1 週間の平均労働日数

- ① 週 6 日以上
- ② 週 5 日間
- ③ 週 4 日間
- ④ 週 3 日以下

(イ) あなたが希望する 1 週間の平均労働日数

- ① 週 6 日以上
- ② 週 5 日間
- ③ 週 4 日間
- ④ 週 3 日以下

Q22. これまでにあなたは、上司や人事部と 60 歳以降の仕事や働き方について個別に話し合ったことがありますか。話し合った時期をあなたの当時の年齢でお答えください。

[複数回答]

また、話し合いの有無にかかわらず、そうした話し合いはいつ頃実施してほしかったとお考えですか。[単一回答]

(ア) 勤務先の上司や人事部と話し合った時期（いくつでも）

- ① 40 歳より前
- ② 40 代前半
- ③ 40 代後半
- ④ 50 代前半
- ⑤ 50 代後半
- ⑥ 60 代以降
- ⑦ 個別面談を行っていない

(イ) 本来実施してほしかった時期

- ① 40 歳より前
- ② 40 代前半

- ③ 40 代後半
- ④ 50 代前半
- ⑤ 50 代後半
- ⑥ 60 代以降
- ⑦ 個別面談は必要ない

Q23. あなた自身の現在の年収（税込）として最も良く当てはまるものを選択してください。

[単一回答]

- ① 100 万円未満
- ② 100 万～200 万円未満
- ③ 200 万～300 万円未満
- ④ 300 万～400 万円未満
- ⑤ 400 万～500 万円未満
- ⑥ 500 万～600 万円未満
- ⑦ 600 万～700 万円未満
- ⑧ 700 万～800 万円未満
- ⑨ 800 万～900 万円未満
- ⑩ 900 万～1,000 万円未満
- ⑪ 1,000 万円以上

Q24. 50 代後半の年収の最大年収を 100 とした場合、現在の年収はどの程度ですか。最も良く当てはまる水準を選択してください。[単一回答]

また、50 代後半の年収の最大年収を 100 とした場合、あなたは現在、どの程度の年収を希望していますか。[単一回答]

(ア) 現在の年収水準（50 歳代後半の最大年収を 100 とした水準）

- ① 50 未満
- ② 50～60 未満
- ③ 60～70 未満
- ④ 70～80 未満
- ⑤ 80～90 未満
- ⑥ 90～100 未満
- ⑦ 100～110 未満
- ⑧ 110～120 未満
- ⑨ 120～130 未満
- ⑩ 130～140 未満
- ⑪ 140～150 未満
- ⑫ 150 以上



(イ) あなたが希望している年収水準（50歳代後半の年収の最大年収を100とした水準）

- ① 50未満
- ② 50～60未満
- ③ 60～70未満
- ④ 70～80未満
- ⑤ 80～90未満
- ⑥ 90～100未満
- ⑦ 100～110未満
- ⑧ 110～120未満
- ⑨ 120～130未満
- ⑩ 130～140未満
- ⑪ 140～150未満
- ⑫ 150以上

Q25. あなたの、60歳以降の賃金は、どのように決められていますか。また、あなた自身が希望していた賃金の決定基準は何ですか。当てはまるものを全て選択してください。

（それぞれいくつでも）【複数回答】

(ア) 現在の処遇決定基準

- ① 担当する仕事内容
- ② 保有する能力水準
- ③ 仕事上で発揮した成果・貢献
- ④ 全員一律の決定
- ⑤ その他
- ⑥ わからない

(イ) 希望していた処遇決定基準

- ① 担当する仕事内容
- ② 保有する能力水準
- ③ 仕事上で発揮した成果・貢献
- ④ 全員一律の決定
- ⑤ その他
- ⑥ わからない

Q26. 60歳以降の年収水準は、あなたが担当する仕事や働きぶり、貢献などに応じて、変化しますか。最も良く当てはまるものを選択してください。【単一回答】

- ① 大幅に変動する
- ② 緩やかに変動する
- ③ 全く変動しない

Q27. 50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。

※50代後半の時期に今の勤務先とは別の勤務先にいた場合は、その別の勤務先での仕事と比較してお答えください。[単一回答]

- ① 大幅に変わった
- ② やや変わった
- ③ 全く変わらなかった

Q28. あなたは50代後半の頃、60歳代の仕事としてどのような内容の仕事を希望されていましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 特にこだわりはなく、どのような仕事でもよかった
- ② 50歳代とは、別の仕事に変わらなかった
- ③ 50歳代と同じ仕事を60歳代も継続したかった

Q29. 50代後半と比較して、現在の役職は変わりましたか。また、あなたは60歳代の役職としてどのような希望をお持ちでしたか。最も良く当てはまるものを選択してください。

※50代後半の時期に今の勤務先とは別の勤務先にいた場合は、その別の勤務先でのことについてお答えください。[単一回答]

(ア) 50代の後半と比較した役職の変化

- ① 上位役職へ昇進した(したい)
- ② 同じ役職を継続している(したい)
- ③ 役職を降りた(降りたい)
- ④ もともと役職に就いていなかった
- ⑤ 特に希望はなかった

(イ) 60歳代の役職として希望していた役職

- ① 上位役職へ昇進した(したい)
- ② 同じ役職を継続している(したい)
- ③ 役職を降りた(降りたい)
- ④ もともと役職に就いていなかった
- ⑤ 特に希望はなかった

Q30. 50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かしていますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 100%
- ② 90%程度
- ③ 80%程度
- ④ 70%程度

- ⑤ 60%程度
- ⑥ 50%程度
- ⑦ 40%程度
- ⑧ 30%程度
- ⑨ 20%程度
- ⑩ 10%未満

Q31. 現在の仕事では、50代までに獲得した知識・スキル以外に、新たな知識・スキルを学ぶ必要性がありますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 多くの知識・スキルを新たに学ぶ必要がある
- ② やや学ぶ必要がある
- ③ どちらともいえない
- ④ あまり学ぶ必要がない
- ⑤ 全く学ぶ必要がない

Q32. 現在の仕事で新たに習得することが求められる知識・スキルを100%とした場合、あなたは実際にどの程度習得・学習できていますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[単一回答]

- ① 100%
- ② 90%程度
- ③ 80%程度
- ④ 70%程度
- ⑤ 60%程度
- ⑥ 50%程度
- ⑦ 40%程度
- ⑧ 30%程度
- ⑨ 20%程度
- ⑩ 10%未満

Q33. あなたの60歳以降の給与は、仕事や貢献に対して妥当な水準だと感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 仕事や貢献を大きく上回っている
- ② 仕事や貢献に見合っている
- ③ 仕事や貢献に見合っていない
- ④ 仕事や貢献にまったく見合っていない

Q34. 現在の勤務地は、あなたが希望した場所ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[単一回答]

- ① 希望した場所である
- ② 希望した場所ではないが不満はない
- ③ 希望した場所ではないし、不満である
- ④ もともと勤務地に関して希望はなかった

Q35. 現在の職場では、周囲の同僚と良好な関係を築けていると感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 非常に良好な関係である
- ② 良好な関係である
- ③ どちらともいえない
- ④ 良好な関係ではない
- ⑤ 全く良好な関係ではない

Q36. 60歳以降はどのような役割の仕事に従事していますか。また、あなた自身が希望していた役割はどのようなものでしたか。最も良く当てはまるものを選択してください。

※複数当てはまる場合は、メインの役割をお答えください。[単一回答]

(ア) 60歳以降のあなたの役割

- ① メンバーをまとめる仕事
- ② プレイヤーとしての仕事
- ③ 後進を育成する仕事
- ④ その他の仕事

(イ) あなたが希望していた役割

- ① メンバーをまとめる仕事
- ② プレイヤーとしての仕事
- ③ 後進を育成する仕事
- ④ その他の仕事

Q37. あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。また、それらは60歳以降のキャリアを検討するうえでどの程度役に立ちましたか。年齢階層別の状況として最も良く当てはまるものを選択してください。

※複数受講した経験がある場合は、全般的に受講が役に立ったかどうかをお答えください。

[単一回答]

	受講し、役に立った	実施したが、役に立たなかった	受講していない
20代	①	②	③
30代	①	②	③
40代	①	②	③
50代前半	①	②	③
50代後半	①	②	③
60代前半	①	②	③

Q38. 次のうち、勤務先で導入されている制度（自身の適用有無は問わない）はありますか。また、導入の有無に関わらず、あなた自身が導入を希望する制度についてそれぞれ当てはまるもの全てを選択してください。[複数回答]

(ア) 現在の勤務先で実際に整備されている制度（いくつでも）

- ① 自己申告制度
- ② 社内公募制
- ③ 社内FA制
- ④ 社内ベンチャー制度
- ⑤ 関係会社等での活躍を前提とした制度
- ⑥ 他社への転職支援制度
- ⑦ フレックスタイム制
- ⑧ 裁量労働制
- ⑨ 事業場外みなし労働時間制
- ⑩ テレワーク、在宅勤務制度
- ⑪ 副業・兼業支援
- ⑫ その他（自由記述）
- ⑬ あてはまるものは特にない
- ⑭ 分からない

(イ) あなたが希望する制度（いくつでも）

- ① 自己申告制度
- ② 社内公募制

- ③ 社内 FA 制
- ④ 社内ベンチャー制度
- ⑤ 関係会社等での活躍を前提とした制度
- ⑥ 他社への転職支援制度
- ⑦ フレックスタイム制
- ⑧ 裁量労働制
- ⑨ 事業場外みなし労働時間制
- ⑩ テレワーク、在宅勤務制度
- ⑪ 副業・兼業支援
- ⑫ その他（自由記述）
- ⑬ あてはまるものは特にない
- ⑭ 分からない

#### 【パートⅣ】内的要因

Q39. これまでの転職（転籍）・出向の合計回数を選択してください。

※出向先から当初の所属組織に戻る分は回数に含めないでください。[単一回答]

- ① 0 回
- ② 1 回
- ③ 2 回
- ④ 3 回
- ⑤ 4 回
- ⑥ 5 回以上

Q40. あなたはあなたの同期入社者（同期入社者がいない場合は、近い年次の先輩・後輩）と比べた場合、出世のスピードはどの程度でしたか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[単一回答]

- ① 周囲でトップクラスだった
- ② 周囲よりやや早かった
- ③ 周囲と同じぐらいだった
- ④ 周囲よりやや遅かった
- ⑤ 周囲よりかなり遅かった

Q41. あなたはあなたの同期入社者（同期入社者がいない場合は、近い年次の先輩・後輩）と比べた場合、自身を優秀だと感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[単一回答]

- ① 周囲でトップクラスであると感じる
- ② 周囲よりやや優秀であると感じる
- ③ 周囲と同じぐらいであると感じる
- ④ 周囲よりやや劣ると感じる
- ⑤ 周囲よりかなり劣ると感じる

Q42. あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

	非常に当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
新技術や新製品などに関心を持つ	①	②	③	④	⑤
他社や他業界の動きや社会の変化に関心を持つ	①	②	③	④	⑤
他社や他業界の人と、幅広いネットワークを持つ	①	②	③	④	⑤
将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強する	①	②	③	④	⑤
キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認する	①	②	③	④	⑤
自分の強みや他社でも活かせる能力を確認する	①	②	③	④	⑤
経験のない仕事や苦手な仕事にできるだけ挑戦する	①	②	③	④	⑤
従来の方法を見直して、新しいやり方を考える	①	②	③	④	⑤
自分と異なる意見や考えを積極的に聞く	①	②	③	④	⑤

Q43. あなたは、60歳代を含めて高齢期生活を維持するために、仕事からの収入を得ることがどの程度必要ですか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 絶対に必要
- ② やや必要
- ③ どちらでもない
- ④ やや不要
- ⑤ 全く不要

Q44. あなたの配偶者は、収入はどの程度ですか。あなたの収入と比較して最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 収入を得ていない
- ② 自分より少ないが収入を得ている
- ③ 自分と同じ程度収入を得ている
- ④ 自分よりも多く収入を得ている
- ⑤ 配偶者はいない

Q45. あなたは副業・兼業を行っていますか。[単一回答]

- ① 副業・兼業を行っている
- ② 副業・兼業を行っていないが、やりたい
- ③ 副業・兼業を希望しておらず、行っていない

Q46. あなたは、仕事以外でどのような活動を行っていますか。下記の中で当てはまるもの全てを選択してください。また、どれにも当てはまらないものがあれば自由に記述してください。

(いくつでも) [複数回答]

- ① 趣味の活動
- ② 社会人スクールへの通学
- ③ PTA・町内会等の地域活動への参画
- ④ 公職への立候補または就任
- ⑤ その他(自由記述)
- ⑥ 特にない

以上



## WEB アンケート調査票 『第三者アンケート』

### ● 調査概要

- 調査目的
  - 60 歳以上のシニア人材(以下、60 代社員)や、60 代社員が職場にいる方を主な対象として、環境要因・内的要因の視点から、どのような要素が当人の意欲に影響を与えるか把握することを主目的とする。
- 調査地域
  - 全国
- 回答者
  - 性別：男性
  - 年齢：50～59 歳
  - 人数：500 名
  - 属性：300 人以上規模の会社社員
  - 職種：ホワイトカラー全般
  - スクリーニング条件
    - 職場に 60 歳以上の社員がいる者
- 設問の構成

パート	着眼点	設問の内容	設問番号
I	プロフィール	年齢・職場における 60 歳以降社員の有無・勤務先の従業員規模・勤務先の業種・現在の職種・勤務先の所在地・管理職経験の有無・役職・勤続年数・入社経緯・役職定年制の適用経験の有無	Q1～11
II	意欲・経験の度合い	シニア社員の意欲の度合い・意欲的でないシニア社員の要因・シニア社員との仕事・回答者自身の勤続希望	Q12～15
III	環境要因	定年の年齢・希望者の継続勤務可能年齢・勤続希望年齢・1 日の平均労働時間・1 週間の平均労働日数・年収の変化・処遇の決定方法・仕事による処遇の変動・仕事の変化・仕事の希望・役職の変化・スキルの活用度・給与水準の妥当性・勤務地の希望・職場の人間関係構築・仕事の役割・キャリア研修の実施状況・各種制度の状況	Q16～33

## 【パートI】プロフィール

Q1. 現在の年齢を選択してください。[単一回答]

- ① 50 歳
- ② 51 歳
- ③ 52 歳
- ④ 53 歳
- ⑤ 54 歳
- ⑥ 55 歳
- ⑦ 56 歳
- ⑧ 57 歳
- ⑨ 58 歳
- ⑩ 59 歳
- ⑪ 60 歳
- ⑫ 61 歳
- ⑬ 62 歳
- ⑭ 63 歳
- ⑮ 64 歳

Q2. 勤務先で日頃一緒に仕事をする人の中に 60 歳以上の社員がいますか。同じ職場だけでなく、プロジェクトなどで一緒に仕事をする方も含めてください。[単一回答]

- ① 1 名いる
- ② 2 名いる
- ③ 3 名以上いる
- ④ いない
- ⑤ 現在定職に就いていない

Q3. 現在の勤務先の規模について、当てはまるものを選択してください。

※グループ企業の従業員数は含めず、所属企業単体の従業員数で回答してください。

※正社員の人数だけでなく、非正規社員（パートアルバイトや派遣社員、嘱託社員や契約社員等）の人数も含めてお答えください。[単一回答]

- ① 300 人未満
- ② 300～999 人
- ③ 1,000～2,999 人
- ④ 3,000～4,999 人
- ⑤ 5,000 人以上

Q4. 現在の勤務先の業種について、最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 農業、林業
- ② 漁業
- ③ 鉱業、採石業、砂利採取業
- ④ 建設業
- ⑤ 製造業
- ⑥ 電気・ガス・熱供給・水道業
- ⑦ 情報通信業
- ⑧ 運輸業、郵便業
- ⑨ 卸売業・小売業
- ⑩ 金融業、保険業
- ⑪ 不動産業、物品賃貸業
- ⑫ 学術研究、専門・技術サービス業
- ⑬ 宿泊業、飲食店
- ⑭ 生活関連サービス業、娯楽業
- ⑮ 教育学習支援業
- ⑯ 医療、福祉
- ⑰ 複合サービス事業
- ⑱ サービス業（他に分類されないもの）
- ⑲ 公務（他に分類されるものを除く）
- ⑳ その他の事業

Q5. 現在あなたが担当している職種について、最も良く当てはまるものを選択してください。

[単一回答]

- ① 事務・管理系職種（経営企画・経理・総務・人事・法務など）
- ② 営業系職種
- ③ 技術系職種（設計・生産技術・生産管理・品質管理・ソフトウェア開発など）
- ④ 研究系職種
- ⑤ その他
- ⑥ 50代後半の時期に働いていなかった

Q6. 勤務先の所在地を選んでください。[単一回答]

- ① 首都圏（東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県）
- ② 関西圏（京都府・大阪府・兵庫県）
- ③ 中部圏（愛知県・岐阜県・三重県）
- ④ その他

Q7. あなたは、これまでに部下を指導・人事考課する立場にある管理職の役職に就いたことがありますか。

※現在の勤務先に限らず、これまでのことについてお答えください。[単一回答]

- ① 現在管理職である
- ② 過去に管理職に就いたことがあるが、現在は管理職ではない
- ③ 管理職に就いた経験が無い

Q8. あなたの現在の役職は以下のいずれに該当しますか。最も良く当てはまるものを選択してください。

[単一回答]

- ① 主任クラス
- ② 課長クラス
- ③ 部長クラス
- ④ 役員クラス

Q9. 現在の勤務先における勤続年数として最も良く当てはまるものを選択してください。

※育休などの中断期間も含めたトータルの年数をお答えください。[単一回答]

- ① 0～5 年未満
- ② 5～10 年未満
- ③ 10～15 年未満
- ④ 15～20 年未満
- ⑤ 20～25 年未満
- ⑥ 25～30 年未満
- ⑦ 30～35 年未満
- ⑧ 35～40 年未満
- ⑨ 40 年以上

Q10. あなたが現在の勤務先に入社した経緯は、以下のいずれに該当しますか。[単一回答]

- ① 新卒入社
- ② 関係会社からの出向・転籍
- ③ 中途入社（他社からの転職）
- ④ その他

Q11. あなたは役職定年制や役職任期制で役職を降りた経験がありますか。[単一回答]

- ① ある
- ② ない
- ③ もともと役職に就いたことがない

## 【パートⅡ】意欲・貢献の度合い

Q12. 日頃一緒に仕事をする 60 歳以上の方(たち)は仕事に意欲的に取り組んでいると感じますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 総じて皆意欲的に働いている
- ② 多くの者は意欲的に働いている
- ③ どちらとも言えない
- ④ 多くの者は意欲的に働いていない
- ⑤ 総じて皆意欲的に働いていない

Q13. 60 歳以上の方で意欲的に働いていないとあなたが感じる方は、なぜ意欲的ではないと思いますか。

最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 貢献に見合った評価や処遇を受けていないから
- ② 経験を活かせる仕事に就いていないから
- ③ 職場の人間関係が良くないから
- ④ その他（自由記述）

Q14. あなたは 60 歳以上の方がいると仕事がしやすくなると感じますか。最も良く当てはまるものを選択

してください。[単一回答]

- ① 仕事がしやすくなる
- ② 仕事がしにくくなる
- ③ 変わらない

Q15. あなた自身は現在の会社・組織で 60 歳以降も意欲的に働けると思いますか。最も良く当てはま

るものを選択してください。[単一回答]

- ① かなり意欲的に働ける
- ② 意欲的に働ける
- ③ どちらとも言えない
- ④ あまり意欲的に働けない
- ⑤ 全く意欲的に働けない
- ⑥ 60 歳以降は現在の会社で働かない

### 【パートⅢ】環境要因

Q16. 勤務先における定年年齢として当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 60 歳
- ② 61 歳
- ③ 62 歳
- ④ 63 歳
- ⑤ 64 歳
- ⑥ 65 歳
- ⑦ 66 歳
- ⑧ 67 歳
- ⑨ 68 歳
- ⑩ 69 歳
- ⑪ 70 歳
- ⑫ 71 歳以降
- ⑬ 定年が無い
- ⑭ 分からない

Q17. あなた自身が希望した場合、勤務先では何歳まで働くことができますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 60 歳
- ② 61 歳
- ③ 62 歳
- ④ 63 歳
- ⑤ 64 歳
- ⑥ 65 歳
- ⑦ 66 歳
- ⑧ 67 歳
- ⑨ 68 歳
- ⑩ 69 歳
- ⑪ 70 歳
- ⑫ 71 歳以降
- ⑬ 年齢の定めなく、希望する限り働くことができる
- ⑭ 分からない

Q18. もし十分な貯蓄があったと仮定した場合、あなたは現在の勤務先で何歳まで働きたいと思いますか（思っていましたか）。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 直ちに退職したい
- ② 59 歳以前
- ③ 60 歳
- ④ 61 歳
- ⑤ 62 歳
- ⑥ 63 歳
- ⑦ 64 歳
- ⑧ 65 歳
- ⑨ 66 歳
- ⑩ 67 歳
- ⑪ 68 歳
- ⑫ 69 歳
- ⑬ 70 歳
- ⑭ 71 歳以降

Q19. 勤務先における 60 歳以上の方の 1 日の平均労働時間（残業時間含む）はどれぐらいですか。管理職や裁量労働制の方の場合は、実際に働いている時間を選んでください。また、あなた自身が 60 歳以上になったときに希望する 1 日の平均労働時間はどれぐらいですか。それぞれ最も良く当てはまるものを選択してください。

※休憩時間も含めた時間でお答えください。[単一回答]

(ア) 60 歳以上の方の 1 日の平均労働時間

- ① 9 時間以上
- ② 8 時間程度
- ③ 7 時間程度
- ④ 6 時間程度
- ⑤ 5 時間以下
- ⑥ 分からない

(イ) あなた自身が 60 歳以上になったときに希望する 1 日の平均労働時間

- ① 9 時間以上
- ② 8 時間程度
- ③ 7 時間程度
- ④ 6 時間程度
- ⑤ 5 時間以下

Q20. 勤務先における 60 歳以上の方の 1 週間の平均労働日数はどれぐらいですか。また、あなた自身が 60 歳以上になったときに希望する 1 週間の平均労働日数はどれぐらいですか。それぞれ最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

(ア) 60 歳以上の方の 1 日の平均労働日数

- ① 週 6 日以上
- ② 週 5 日間
- ③ 週 4 日間
- ④ 週 3 日以下
- ⑤ 分からない

(イ) あなた自身が 60 歳以上になったときに希望する 1 日の平均労働日数

- ① 週 6 日以上
- ② 週 5 日間
- ③ 週 4 日間
- ④ 週 3 日以下

Q21. 現在の勤務先における 50 代の年収のピークを 100 とした場合、勤務先における 60 歳以上の方の年収はどの程度ですか。最も良く当てはまる水準を選択してください。また、50 代の年収のピークを 100 とした場合、あなたはどの程度の年収を希望しますか。[単一回答]

(ア) 60 歳以上の方の現在の年収水準（50 代の最大年収を 100 とした水準）

- ① 50 未満
- ② 50～60 未満
- ③ 60～70 未満
- ④ 70～80 未満
- ⑤ 80～90 未満
- ⑥ 90～100 未満
- ⑦ 100～110 未満
- ⑧ 110～120 未満
- ⑨ 120～130 未満
- ⑩ 130～140 未満
- ⑪ 140～150 未満
- ⑫ 150 以上
- ⑬ 分からない

(イ) 60 歳になった時のあなたが希望している年収水準（あなたの 50 代の最大年収を 100 とした水準）

- ① 50 未満
- ② 50～60 未満
- ③ 60～70 未満



- ④ 70～80 未満
- ⑤ 80～90 未満
- ⑥ 90～100 未満
- ⑦ 100～110 未満
- ⑧ 110～120 未満
- ⑨ 120～130 未満
- ⑩ 130～140 未満
- ⑪ 140～150 未満
- ⑫ 150 以上
- ⑬ 分からない

Q22. 現在の勤務先における 60 歳以上の方の賃金は、どのように決められていますか。また、あなた自身が 60 歳以上になったときに希望する賃金の決定基準は何ですか。当てはまるものを全て選択してください。[複数回答]

(ア) 60 歳以上の方の現在の処遇決定基準

- ① 担当する仕事内容
- ② 保有する能力水準
- ③ 仕事上で発揮した成果・貢献
- ④ 全員一律に決定される
- ⑤ その他
- ⑥ 分からない・当てはまるものはない

(イ) あなた自身が 60 歳以上になったときに希望する処遇決定基準

- ① 担当する仕事内容
- ② 保有する能力水準
- ③ 仕事上で発揮した成果・貢献
- ④ 全員一律に決定される
- ⑤ その他
- ⑥ 分からない・当てはまるものはない

Q23. 現在の勤務先では、60 歳以降の年収水準は、担当する仕事や働きぶり、貢献などに応じて、変化しますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 大幅に変動する
- ② 緩やかに変動する
- ③ 全く変動しない
- ④ 分からない

Q24. 現在の勤務先では、50代後半の方と比較して、60歳以上の方の仕事の内容は変わりますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 大幅に変わる
- ② やや変わる
- ③ 全く変わらない
- ④ 分からない

Q25. あなた自身が60歳以上になったときの仕事としてどのような内容の仕事を希望しますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 特にこだわりはなく、どのような仕事でもよい
- ② 現在とは他の仕事に変わりたい
- ③ 現在と同じ仕事を継続したい
- ④ 60歳以上は働きたくない

Q26. 現在の勤務先では、50代後半の方と比較して60歳以上の方の役職に変化はありますか。また、あなた自身が60歳以上になったときにどのような希望をお持ちですか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

(ア) 60歳以上の方の役職の変化

- ① 上位役職へ昇進する(したい)
- ② 同じ役職を継続する(したい)
- ③ 役職を降りる(降りたい)
- ④ もともと役職に就いていない
- ⑤ 分からない
- ⑥ 特に希望はない

(イ) あなた自身が60歳以上になったときに希望する役職の変化

- ① 上位役職へ昇進する(したい)
- ② 同じ役職を継続する(したい)
- ③ 役職を降りる(降りたい)
- ④ もともと役職に就いていない
- ⑤ 分からない
- ⑥ 特に希望はない

Q27. 現在の勤務先における60歳以降の仕事において、50代までに獲得したスキルをどの程度活かせると思いますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 非常に活かせる
- ② やや活かせる
- ③ どちらともいえない

- ④ あまり活かせない
- ⑤ 全く活かせない
- ⑥ わからない

Q28. 現在の勤務先における 60 歳以上の方の給与は、仕事や貢献に対して妥当な水準だと感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 仕事や貢献を大きく上回っている
- ② 仕事や貢献に見合っている
- ③ 仕事や貢献に見合っていない
- ④ 仕事や貢献にまったく見合っていない
- ⑤ 分からない

Q29. 現在の勤務先における 60 歳以降の勤務地について、本人の希望は受け入れられますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 希望は受け入れられると思う
- ② 希望を確認するが、受け入れられるとは限らないと思う
- ③ 希望を確認されないと思う
- ④ 分からない

Q30. 現在の職場では、60 歳以上の方と周囲の同僚との関係は良好だと感じますか。最も良く当てはまるものを選択してください。[単一回答]

- ① 非常に良好な関係である
- ② 良好な関係である
- ③ どちらともいえない
- ④ 良好な関係ではない
- ⑤ 全く良好な関係ではない

Q31. 現在の勤務先で働き続ける場合、あなたは 60 歳以降にどのような役割の仕事に従事することになると予定していますか。[単一回答]

また、あなた自身が 60 歳以上になったときに希望する役割はどのようなものですか。最も良く当てはまるものを選択してください。

※複数当てはまる場合は、メインの役割をお答えください。[単一回答]

(ア) 60 歳以降に予定されている役割

- ① メンバーをまとめる仕事
- ② プレイヤーとしての仕事
- ③ 後進を育成する仕事
- ④ その他の仕事

⑤ 分からない

(イ) あなた自身が 60 歳以上になったときに希望する役割

- ① メンバーをまとめる仕事
- ② プレイヤーとしての仕事
- ③ 後進を育成する仕事
- ④ その他の仕事

Q32. あなたはこれまで、将来就きたい仕事や目指したいキャリアについて考えさせる研修を受講した経験がありますか。また、それらのご自身のキャリアを検討するうえでどの程度役に立ちましたか。年齢階層別の状況として最も良く当てはまるものを選択してください。

※複数受講した経験がある場合は、全般的に受講が役に立ったかどうかをお答えください。

[単一回答]

	受講し、役に立った	実施したが、役に立たなかった	受講していない
20代	①	②	③
30代	①	②	③
40代	①	②	③
50代前半	①	②	③
50代後半	①	②	③

Q33. 次のうち、勤務先で導入されている制度（自身の適用有無は問わない）はありますか。また、導入の有無に関わらず、あなた自身が導入を希望する制度についてそれぞれ当てはまるもの全てを選択してください。[複数回答]

(ア) 現在の勤務先で実際に整備されている制度（いくつでも）

- ① 自己申告制度
- ② 社内公募制
- ③ 社内 FA 制
- ④ 社内ベンチャー制度
- ⑤ 関係会社等での活躍を前提とした制度

- ⑥ 他社への転職支援制度
- ⑦ フレックスタイム制
- ⑧ 裁量労働制
- ⑨ 事業場外みなし労働時間制
- ⑩ テレワーク、在宅勤務制度
- ⑪ 副業・兼業支援
- ⑫ その他（自由記述）
- ⑬ あてはまるものは特にない
- ⑭ 分からない

(イ) あなたが希望する制度（いくつでも）

- ① 自己申告制度
- ② 社内公募制
- ③ 社内 FA 制
- ④ 社内ベンチャー制度
- ⑤ 関係会社等での活躍を前提とした制度
- ⑥ 他社への転職支援制度
- ⑦ フレックスタイム制
- ⑧ 裁量労働制
- ⑨ 事業場外みなし労働時間制
- ⑩ テレワーク、在宅勤務制度
- ⑪ 副業・兼業支援
- ⑫ その他（自由記述）
- ⑬ あてはまるものは特にない
- ⑭ 分からない

以 上



令和元年度調査研究事業

これからのシニア人材の活躍支援の在り方に関する  
調査研究報告書

2020年(令和2年)3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋1-13-1

Tel 03-3503-7671 Fax 03-3502-3740

<https://www.bpfj.jp/>

