

令和元年度 人材研究会 調査研究 概要

これからのシニア人材の活躍支援の在り方 に関する調査研究結果

一般財団法人企業活力研究所（東京都港区、会長：安達健佑）は、このたび「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」の結果を報告書に取り纏め、8つの提言を行いました。

一般財団法人企業活力研究所

調査研究目的および、調査研究の背景

- 本調査研究における目的、および背景は以下のとおり。

調査研究目的

以下3点について明らかにすること。

- 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ためにどのような余地（制度・仕組み等）があるのか
- ② 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共通する経験・マインドにはどのような特徴があるのか
- ③ 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どのような影響を与えるのか

調査研究の背景

- 「働き方改革」に取り組む企業が増えている昨今、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、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・職場とすることが重要となる。
- 2020年3月31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」などの改正法が公布（2020年4月1日施行）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。

調査研究手法および、アンケート調査の全体像

- 本調査研究における4つの調査手法、および、アンケート調査の全体像は以下のとおり。

手法

明らかにすること

1 個人アンケート調査

- 60代人材に関する、労働環境の実態、仕事意欲の度合いと企業諸制度との関係性
- 50代人材から見た「60代人材の活躍」の状況、及び50代人材の意欲に与える影響

2 インタビュー調査

- 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

3 企業事例・有識者報告

- 60代人材の仕事意欲と活躍を引き出すための具体策

4 人材研究会での検討

- 上記①～③の調査結果を踏まえた提言

当事者アンケート調査 60代人材を対象

【主要な分析内容】

- ① 現在の労働環境の実態
- ② 仕事意欲の度合いと企業諸制度等との関係性

第三者アンケート調査 50代人材を対象

【主要な分析内容】

- ① 50代人材から見た、60代人材の活躍の状況
- ② 60代人材の意欲・活躍度合いが、50代人材の意欲に与える影響

【提言1】 60代の社員に対して企業が取り組むべきこと

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

- アンケート調査では、「50代までに獲得したスキルが十分に活用できれば、60歳以降は仕事内容が変化しても意欲高く働くことができる」という傾向が明らかとなった。
- したがって、60代人材に対しては、それまでに培ったスキルを活かせる仕事とミスマッチを生じさせない仕事の割り当てが重要となる。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。
- また、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。

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

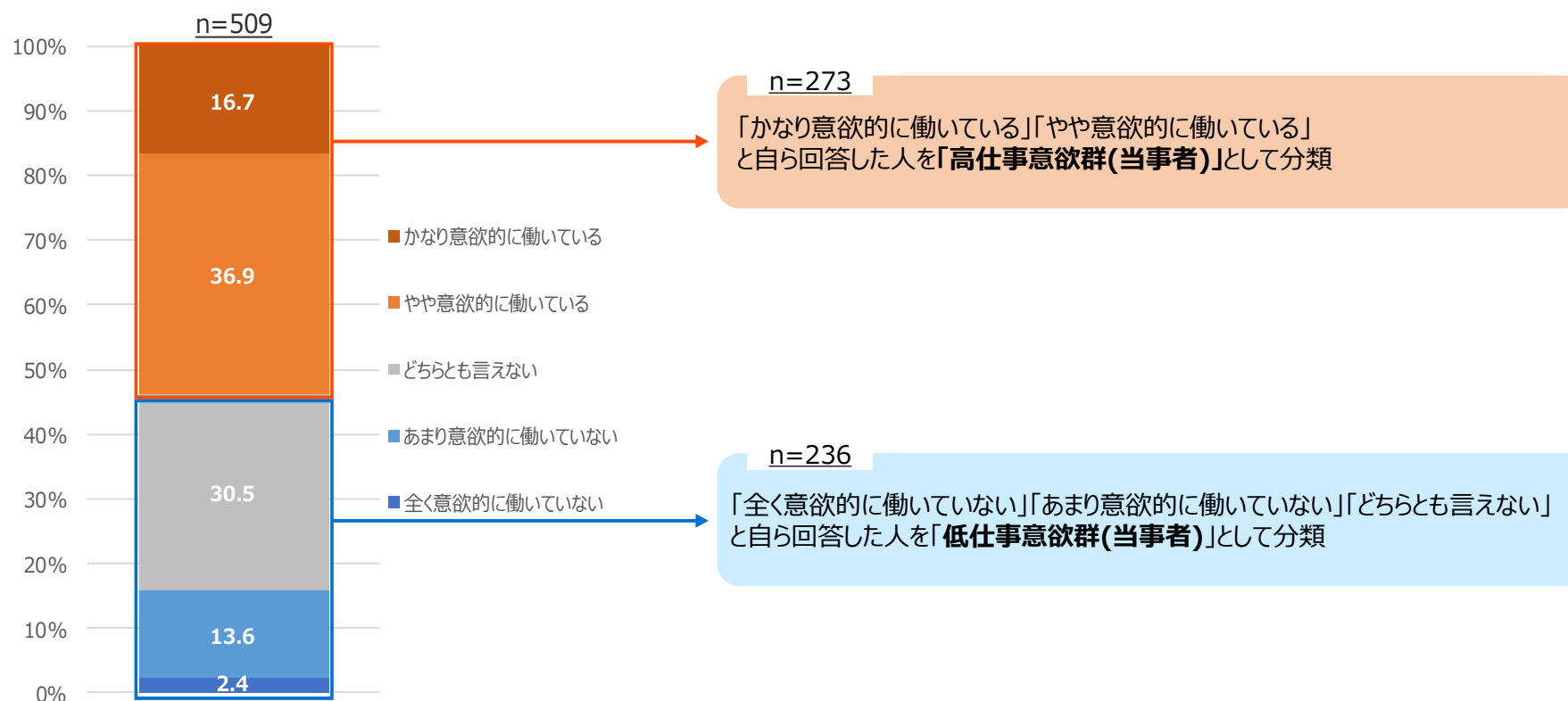
高仕事意欲群(当事者)の割合 [Q14] (かなり意欲的に働いている) (やや意欲的に働いている)		[Q30]50代までに獲得したスキルを100%とした場合、現在の仕事ではそのスキルがどの程度活かせていますか。 最も良く当てはまるものを選択してください。									
		100%	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%程度	40%程度	30%程度	20%程度	10%未満
[Q27]50代後半と比較して、現在の仕事の内容は変わりましたか。最も良く当てはまるものを選択してください。	大幅に変わる	58.3% 7/12	100.0% 1/1	68.8% 11/16	70.4% 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

【参考】 群分けの詳細

「高仕事意欲群」「低仕事意欲群」の群分け

- 前頁における「高仕事意欲群」「低仕事意欲群」の群分けは、以下のとおり。

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

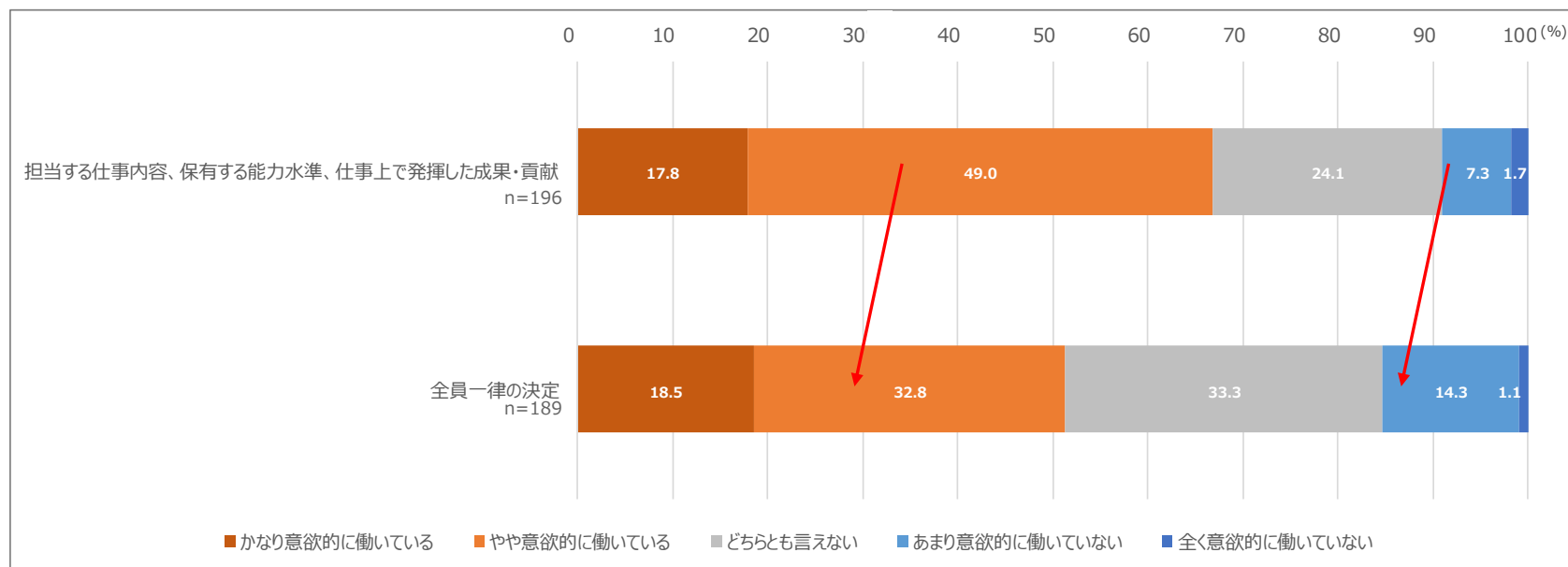


【提言2】 60代の社員に対して企業が取り組むべきこと

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

- 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た。
- 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が、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-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」

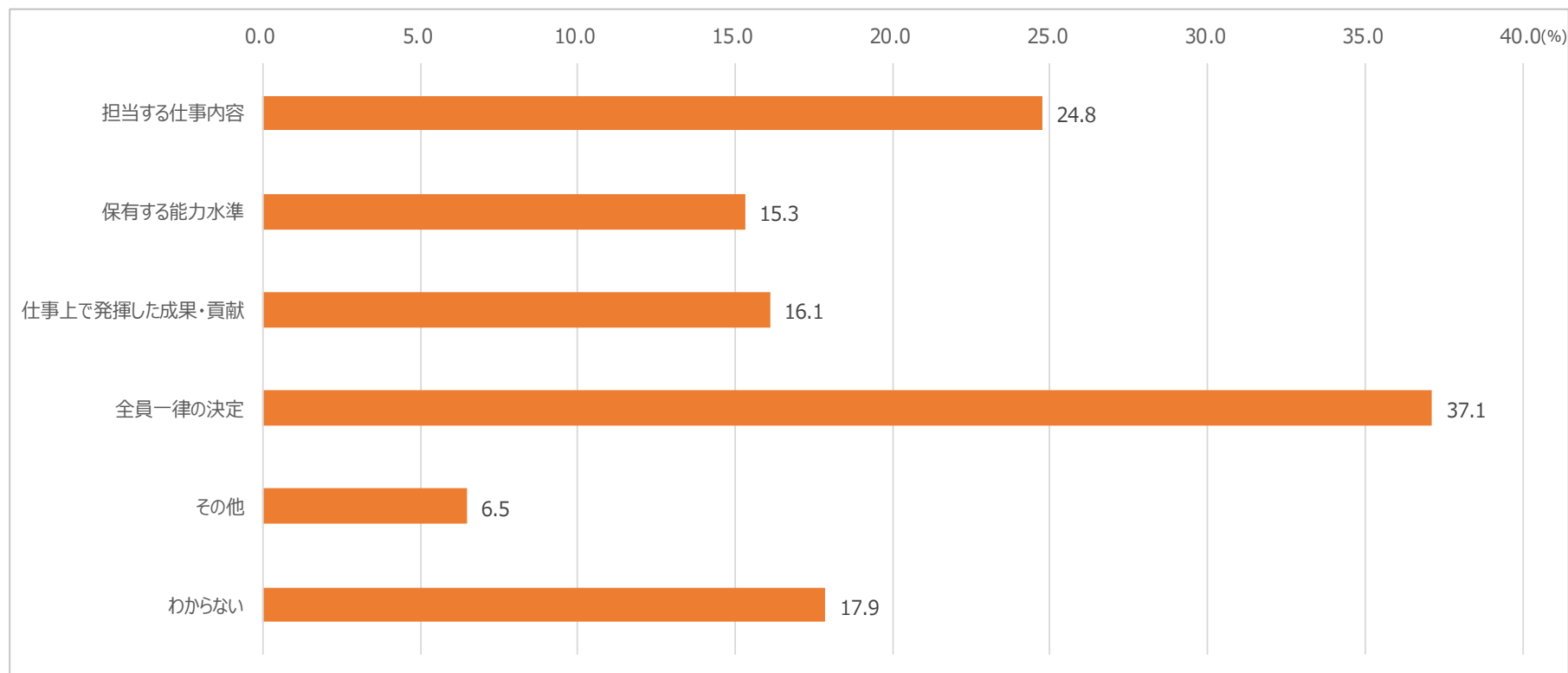


【参考】 実態調査結果

60歳以降の年収の決定基準

- 60歳以降の年収の決定基準は、「個別性を問わず、全員一律に決定される」ケースが最も多い。

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

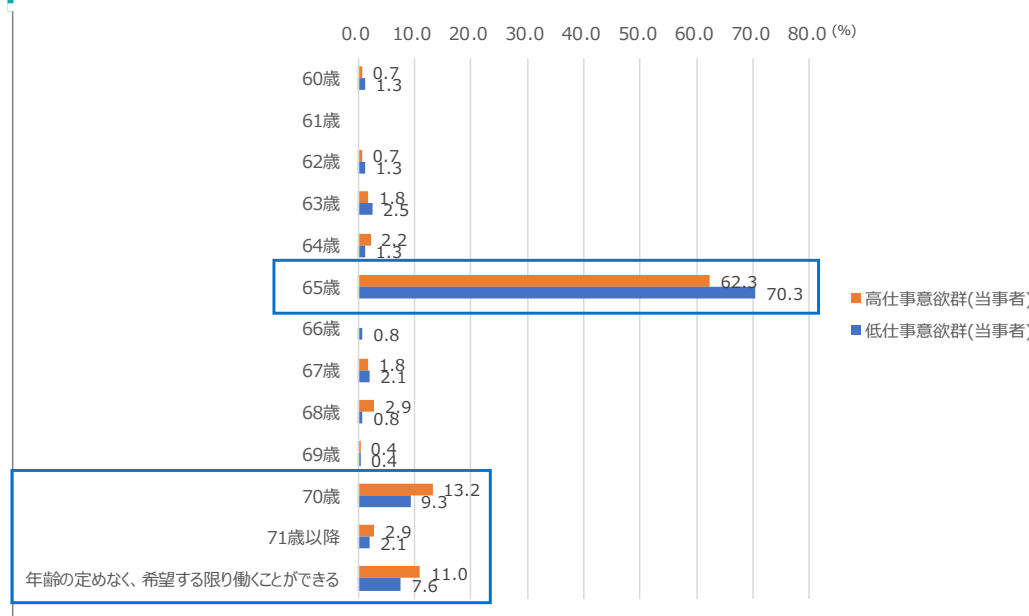


【提言3】 60代の社員に対して企業が取り組むべきこと

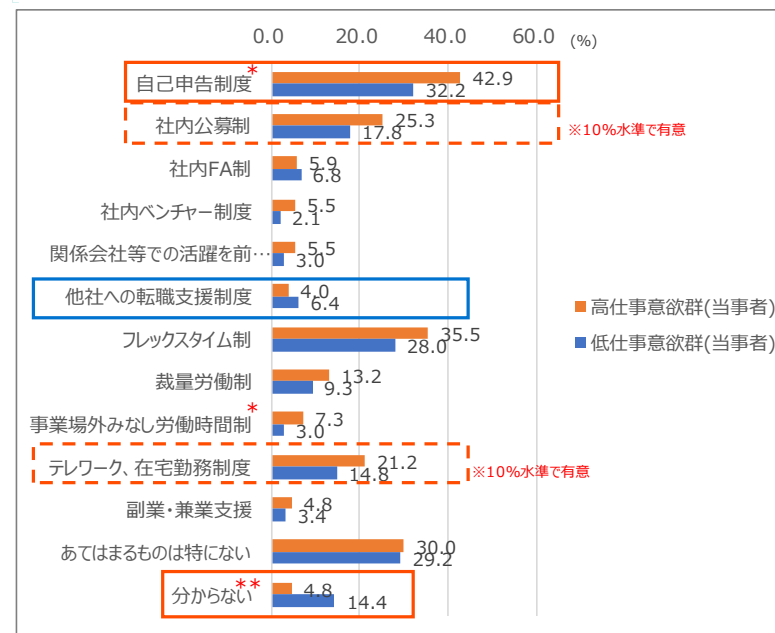
安心感・満足感を高めるため、60代人材本人の就労ニーズに合った活用方法を検討しよう①

- 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ることから、勤続可能年齢を長くし、安心感を醸成することが重要であることが伺える。
- また、「フレックスタイム制」「裁量労働制」「テレワーク」「在宅勤務」などの仕組みが整備されている会社で働く60代人材がより意欲高く働いている傾向が見られたことから、「柔軟な働き方を支える仕組み」を整備することも重要といえるだろう。

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



【提言3】 60代の社員に対して企業が取り組むべきこと

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②

- アンケート調査では、希望する勤務地への配属で、満足感を高めることの重要性も示唆された。
- 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。「50代までに獲得したスキルを十分活用できる」ということが前提となる。

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

低仕事意欲群(当事者)よりも高仕事意欲群(当事者)の割合が多い場合に色付けている。

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

【提言4】 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

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

- 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、「キャリアに関する研修を受講し役に立った」と感じた人の割合が多く、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、「給与が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。

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

	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]

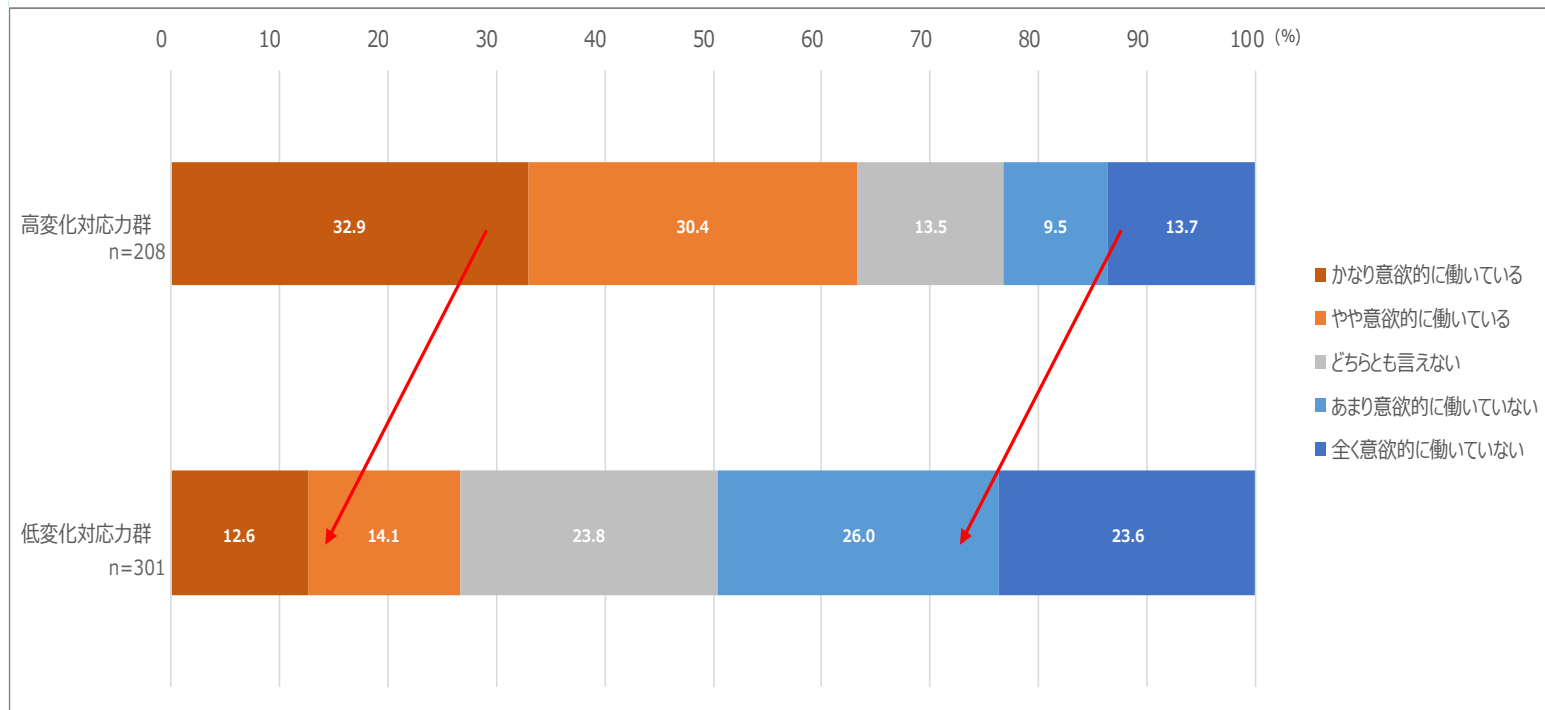
全体 +10 ポイント
全体 +5 ポイント
全体 -5 ポイント
全体 -10 ポイント

【提言5】 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

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

- インタビュー調査から、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実感する」「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示唆された。
- なお、こ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。

図表IV-16（60代対象）：「現在の仕事意欲」と「変化対応力」の関係



【参考】 群分けの詳細

「高変化対応力群」「低変化対応力群」の群分け

- 前頁における「高変化対応力群」「低変化対応力群」の群分けは、以下のとおり。

図表Ⅱ-35 (60代対象) : 「高変化対応力群」と「低変化対応力群」の詳細

項目	設問
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
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
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

選択肢	スコア
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
あまり当てはまらない	4
全く当てはまらない	5

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

【提言6】 60歳前（主に50代）の社員本人が取り組むべきこと

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

- インタビュー調査の対象者は共通して、比較的キャリア早期の段階で、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た。現在は、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、仕事意欲および職務満足度が高かった。
- 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。専門性を高めるための取り組みとしては、例えば、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しており、重要といえるだろう。
- なお、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付け続けるよう努めることが肝要といえるだろう。

図表IV-18：学習習慣とその他の仕事上の環境変化

		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	学習習慣がとともある	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

【資料出所】『「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）

【提言7】 60歳前（主に50代）の社員本人が取り組むべきこと

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

- インタビュー調査では、60歳以降も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。
- また、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、「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」が有用であることが示唆された。
- 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。

60歳以降も意欲高く働くために、本人が取り組んでおくべき重要課題

会社・キャリア・仕事に対する マインドチェンジ

- 「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
- 「自分のキャリアは自分で作るもの」と考える（キャリアオーナーシップを持っている）

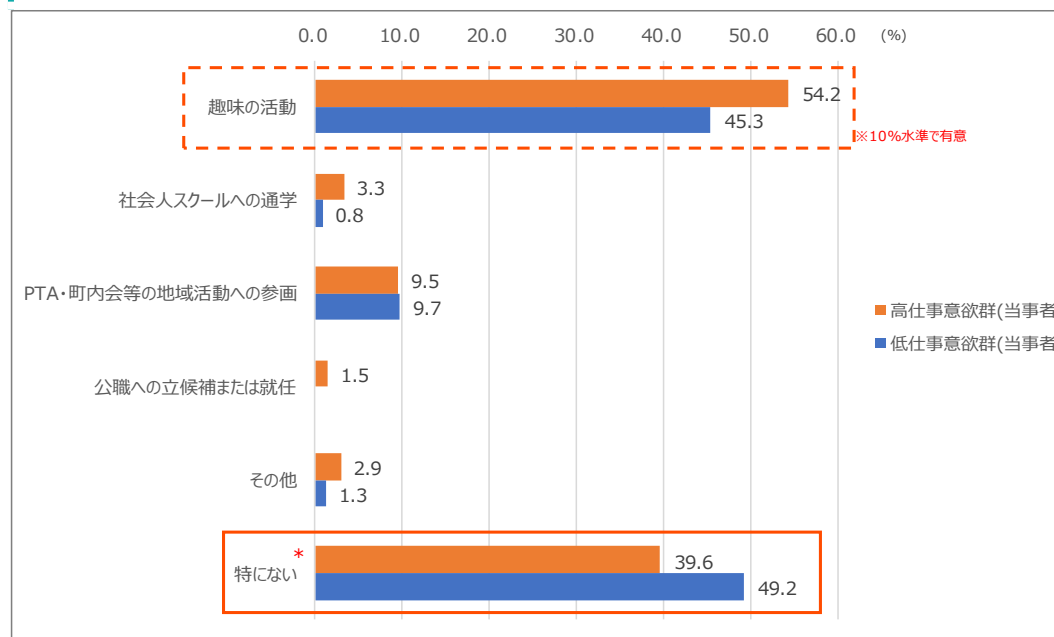
キャリアの棚卸し

- 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

【提言8】 60歳前（主に50代）の社員本人が取り組むべきこと 会社一辺倒ではなく、職場以外での活動範囲を広げよう

- インタビュー調査では、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んでいることが示唆された。アンケート調査でも、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。
- 以上から、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。

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



【参考】60代人材の仕事意欲・活躍が、今後60歳を迎える世代の仕事意欲に与える影響 50代人材が抱く、「60歳以降、自身も意欲的に働ける」感覚

- 50代人材を対象としたアンケート調査では、「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。
- この結果から、「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、シニア人材の活用は、全社的に影響を与える重要経営課題といえるだろう。

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

