

## 第2節：ミドル以降の働き方を充実させるために

本節では、ミドル以降の労働者がより高い意欲を維持しつつ活躍を続けてもらうためには会社においてどのような取り組みが必要なのかを理解することを目的として、データを50歳以上に限定した上で、クロス集計を行う。なお50歳以上の回答者は215人である。

現在、人手不足が社会問題となりつつあり、また今後はさらにこの問題が深刻なものになることを踏まえると、「この会社で定年まで働きたい」という問5(b)や「定年を過ぎても、この会社で働き続けたい」という問5(c)に対してポジティブな回答をするのは、他の問にどのように答えた人なのかを知ることは有益だろう。

まず問6(j)「今の職場で、自分は必要とされている」と思うかについての回答と「この会社で定年まで働きたい」への回答との関係を見たのが図3-2-25である。

まず「必要とされている」に対して「そう思う」と回答した人のうち82.9%は「定年まで働きたい」に「そう思う」と回答して、「どちらかといえばそう思う」まで合わせると97.5%と非常に高い数字になっている。これに対して「必要とされている」への回答が「そう思わない」であった場合には、「定年まで働きたい」に「そう思う」と答える割合が50%まで減少するなど意欲に衰えが見られる。

この関係からは、働き続けるためには自分が必要とされているという認識を持つことの重要性が確認できる。

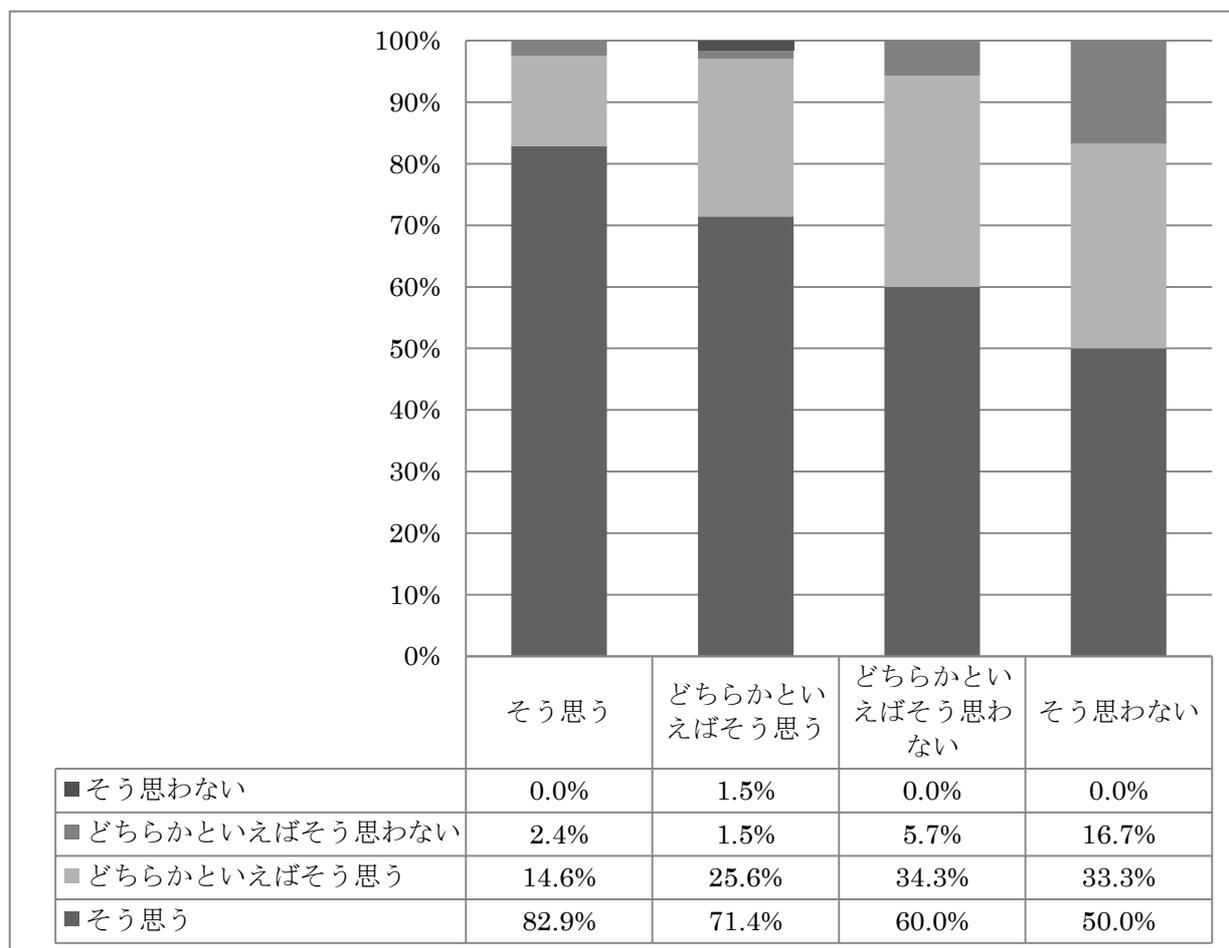


図3-2-25：「必要とされている」への回答別の「定年まで働きたい」への回答（50歳以上）

また他に「定年まで働き続けること」への前向きな回答と相関関係が高い要素として、どのようなものがあるかを順に見ていきたい。まず問6(a)「希望した部署におおむね配属されてきたか」の関係を見たのが図3-2-26である。これを見ると「希望した部署に配属」に「そう思う」と答えた回答者は、「定年まで働きたい」に対して「そう思う」を選ぶ割合が大きく、配属に不満がある場合には小さくなる傾向があることがわかる。それでは、これを問6(b)「これまでの配属について、納得しているか」への回答(図3-2-27)と比較してみよう。「これまでの配属に納得」についても上の問と同様に、納得していないことが「定年まで働きたい」へのポジティブな回答を減らす傾向が見て取れるが、興味深いのは、「配属されたか」どうかよりも「納得」しているかどうかの方がより大きな影響を与えているように見える点である。

これは配属自体について、本人の適性或社内的人员構成など様々な要因により、必ずしも希望が叶えられるのではないことが従業員に理解されているのに対して、納得しているかどうかは従業員の働き続けることへの意欲に大きな影響を与えると解釈できるだろう。したがって、配属に関しては、直接的に希望を叶えることが難しくても、丁寧な説明を行うことで納得してもらうための取り組みを企業が行うことが有益ではないかと考えられる。

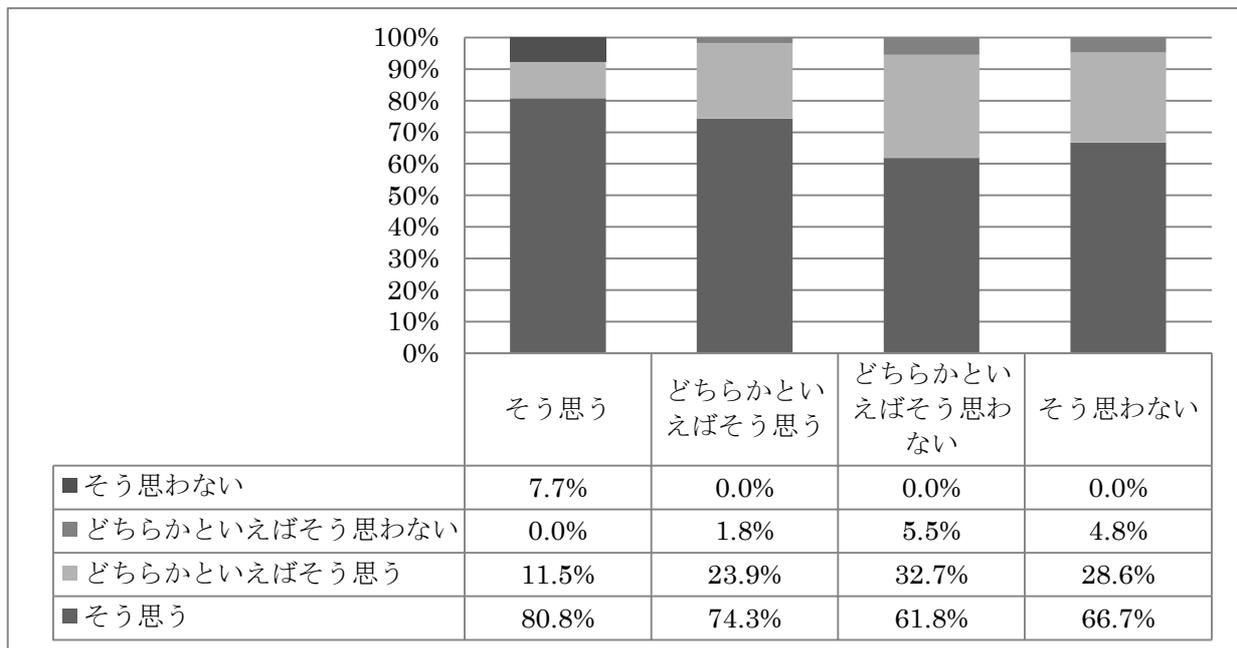


図3-2-26：「希望した部署に配属」への回答別の「定年まで働きたい」への回答(50歳以上)

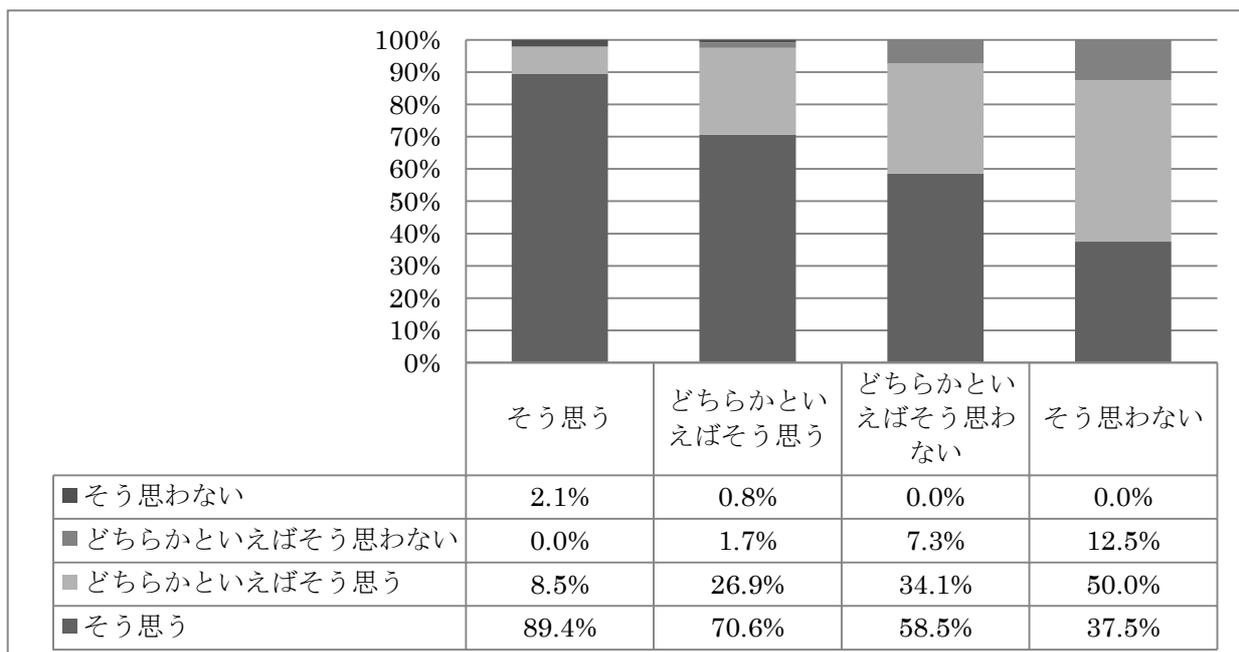


図3-2-27：「これまでの配属に納得」への回答別の「定年まで働きたい」への回答(50歳以上)

次に問6(g)「仕事の進め方を自分で決めることができる」への回答をまとめた図3-2-28を見ると、「自分で決めることができる」への回答が「できる」である場合には、「定年まで働きたい」への「そう思う」という回答が83.6%であるのに対して、「どちらかといえばできない」と答えた場合には55%になる。この結果を踏まえると、可能であれば仕事の進め方を自分で決められるようにすることが、定年まで働き続けることを促す要因となることが考えられる。

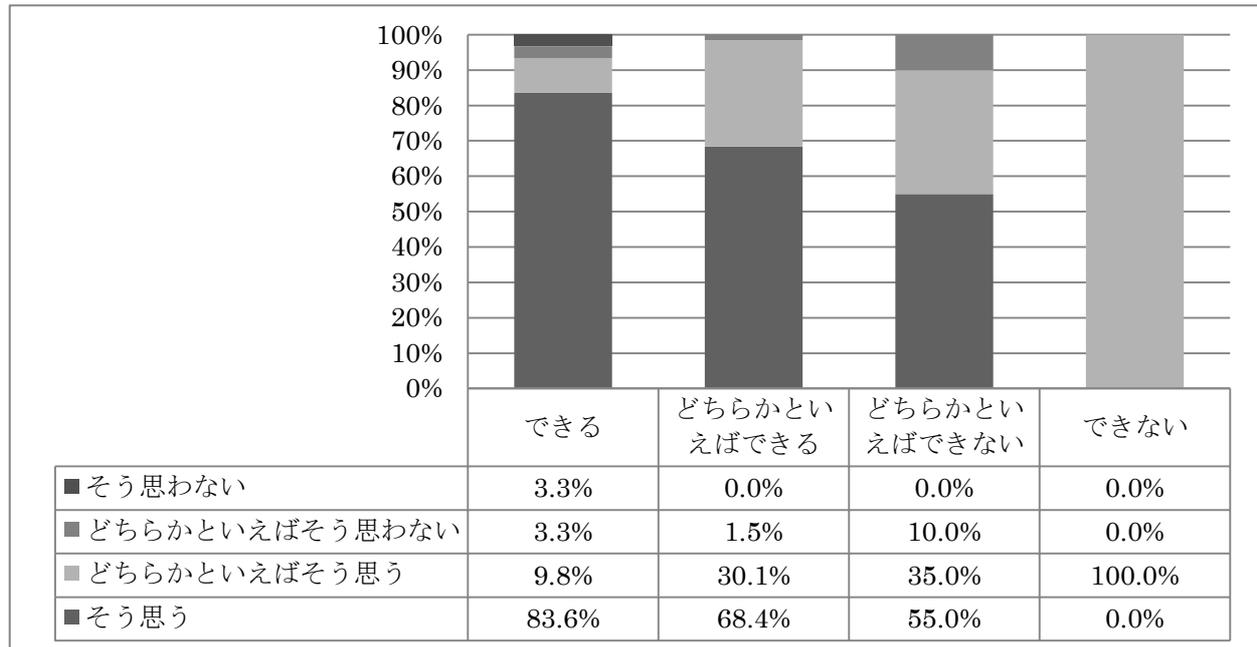


図3-2-28:「仕事の進め方を自分で決められる」への回答別の「定年まで働きたい」への回答(50歳以上)

また問6(h)「現在のワークライフバランスは適切」かに対して、「そう思う」と回答した場合には「定年まで働きたい」への「そう思う」という回答が88.9%であるのに対して、「どちらかといえばできない」と答えた場合には61.5%になる(図3-2-29)。なお「そう思わない」という回答は全部で8件でありサンプルサイズが小さいため、「定年まで働きたい」に対して全員がポジティブに回答している点については割り引いて理解する必要がある。

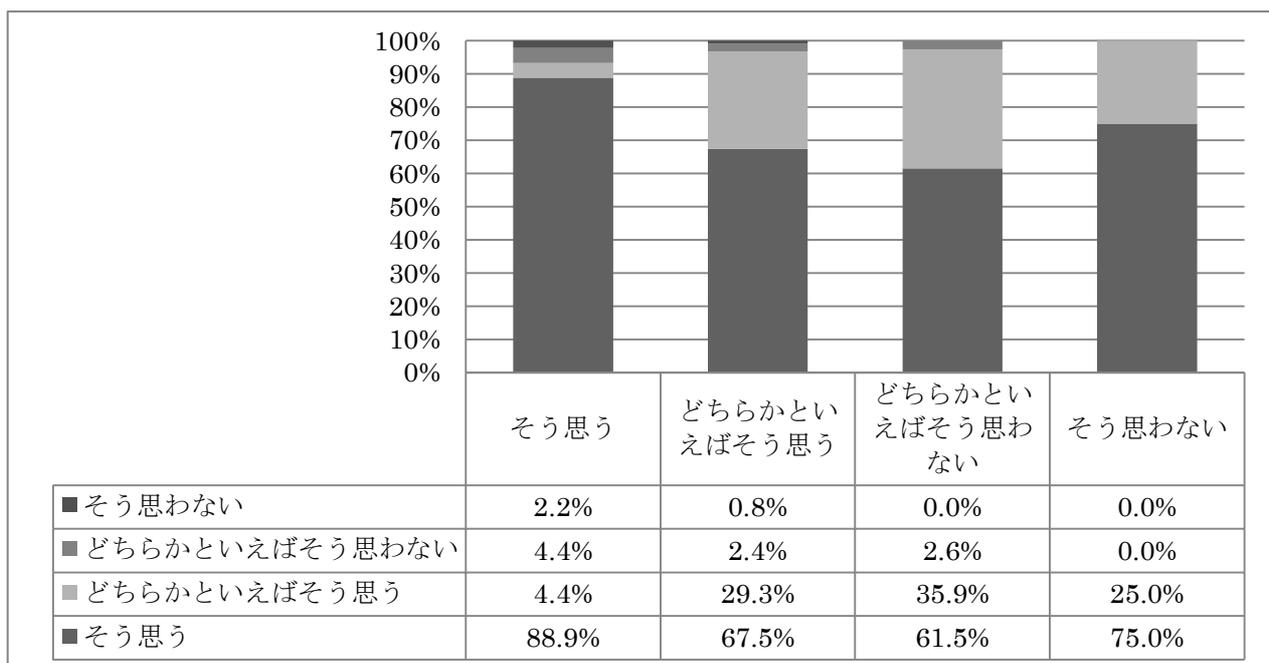


図3-2-29:「現在のワークライフバランスは適切」への回答別の「定年まで働きたい」への回答(50歳以上)



ここまでは「この会社で定年まで働きたい」という問に対して、ポジティブな回答をもたらす要因を探ってきたが、続いて「定年を過ぎても、この会社で働き続けたい」という問についても同様に検討してみたい。

まず問 6(h)の現在のワークライフバランスについての回答が、「定年後も働きたい」という問への回答にどのような影響を与えるのか。図3-2-31を見ると、「ワークライフバランスが適切」に対して「そう思う」と回答している従業員の方が、「定年後も働きたい」に対してポジティブに回答する傾向が見られる。特に、図3-2-29 で見た「定年まで」とは違い、ネガティブな回答がかなりの割合であることから、仮に定年後も働き続けてもらうことを希望する場合には、ワークライフバランスへの配慮が一層求められると解釈できるのではないかと。

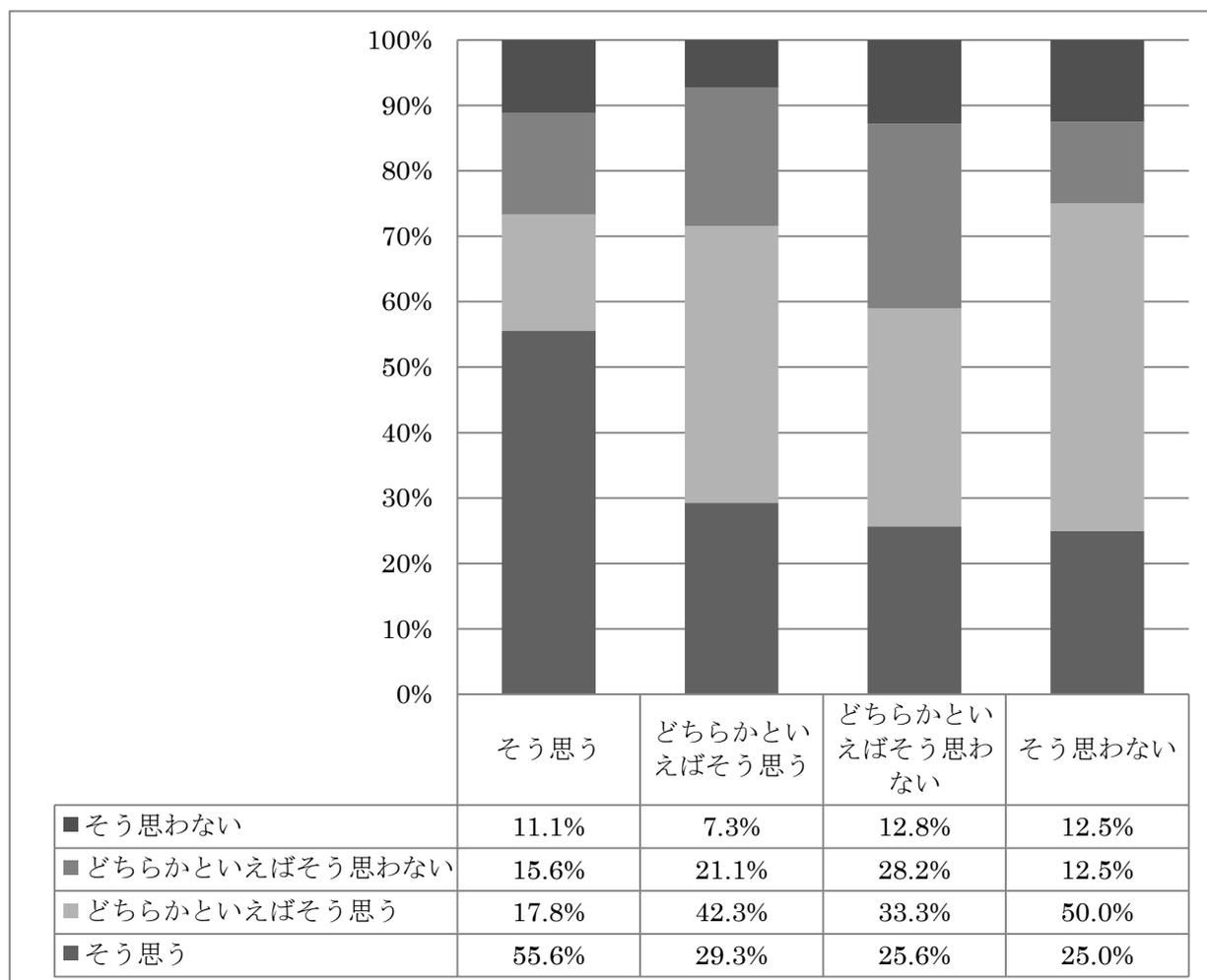


図3-2-31：「現在のワークライフバランスは適切」への回答別の「定年後も働き続けたい」への回答  
(50歳以上)

次に定年後も同じ企業で働き続ける意欲に対して、現在の仕事内容が影響を与える可能性を検討するため、まず問6(c)「現在担当している仕事が、自分の能力に対して難しいと思うことがあるか」への回答と、「定年後も働きたい」との関係を見てみよう(図3-2-32)。「仕事が難しい」に対する回答は「定年後も働きたい」にあまり大きな影響を与えていないように見えるが、「仕事が難しい」に対して「そう思わない」と回答した従業員については、「定年後も働きたい」に対して「そう思う」も多くまた「そう思わない」も多いという二極化が起こっている。これは仕事内容が難しくない場合には、定年後もそれほどの負荷がなく仕事を続けられるという面がある一方で、定年を機に別のことをやってみたいケース、また体力面や意欲面が衰えていることから、難しくない仕事が割り振られているケースなど様々な理由が考えられる。

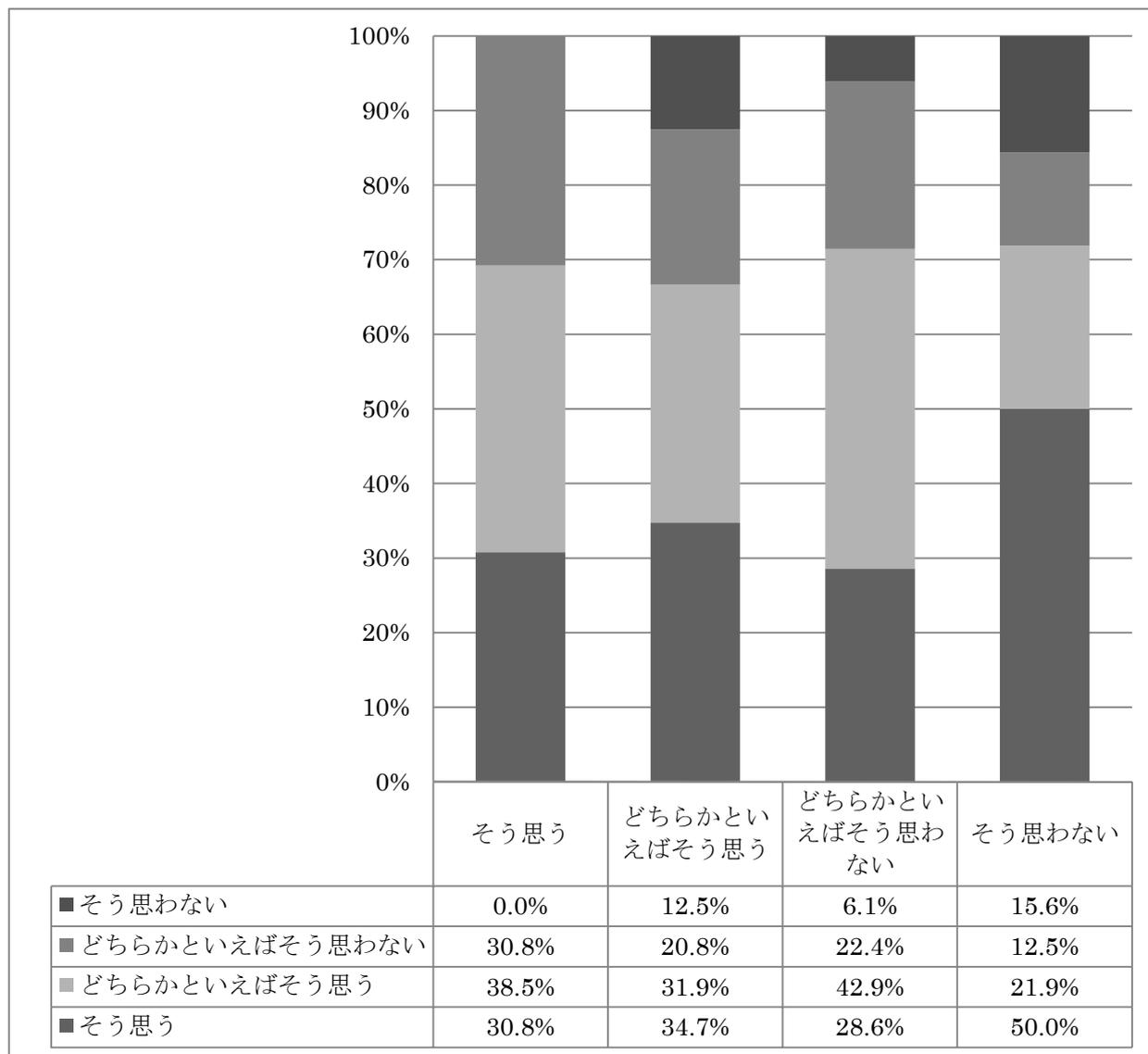


図3-2-32:「仕事が難しい」への回答別の「定年後も働きたい」への回答(50歳以上)

それでは「管理職として活躍したいか」、それとも「専門職として活躍したいか」を聞いた問7(g)への回答と、「定年後も働き続けたい」の関係も見ておきたい(図3-2-33)。全体としては「管理職として活躍」を選んだ従業員の方が、「定年後も働き続けたい」に対してポジティブな回答をする傾向がある。これは管理職としての活躍を考える労働者の方が、意欲や体力が高いことも理由として考えられるが、自身の能力や働きぶりを過信していることが理由である可能性も捨てきれない。また「どちらかといえばそう思う」まで含めると、働き続けたい人の割合にそれほど大きな違いはないとも言える。

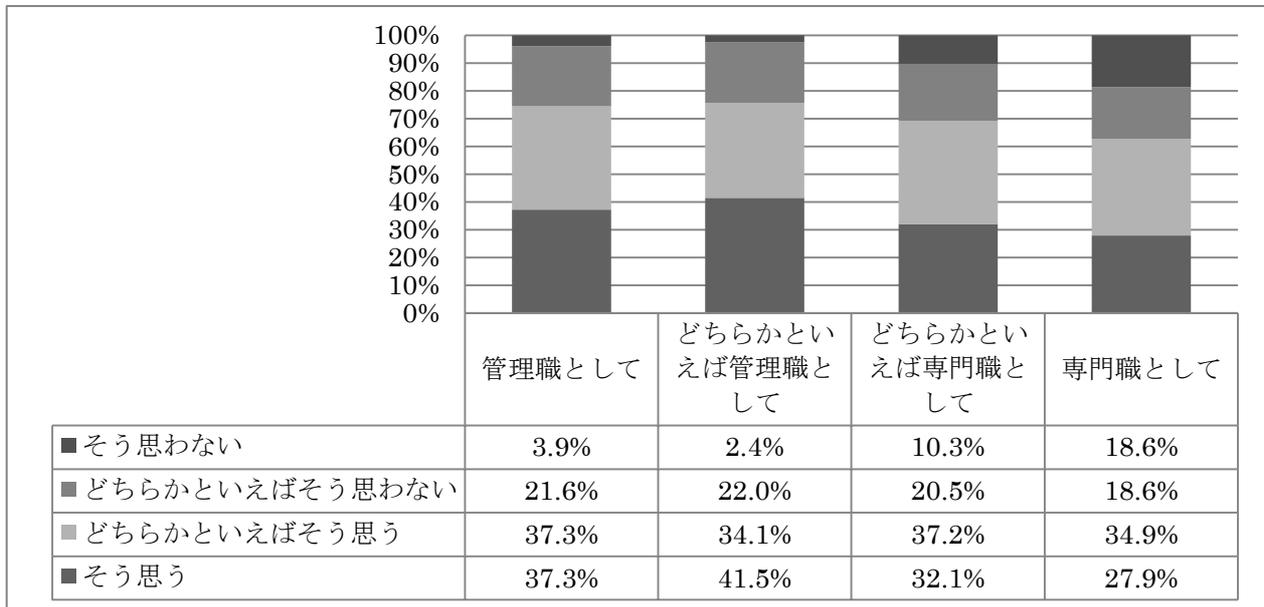


図3-2-33：「管理職として活躍か専門職として活躍か」への回答別の「定年後も働き続けたい」への回答 (50歳以上)

次に「定年後も働き続ける」ことへの自信に影響を与える要素として、問13「中堅社員に対する教育訓練の程度」との関係を見てみよう(図3-2-34)。中堅社員に対する教育訓練を「十分におこなっている」または「必要な水準でおこなっている」場合には、70%代前半のほぼ同じ水準で「定年後も働き続けたい」に対してポジティブな回答がなされている。これに対して「不足している」と回答した従業員は、ポジティブな回答がおよそ10ポイント減少している。このことから、中堅社員に対して必要な水準の教育訓練を行い、知識や技能の水準を維持することにより、定年後も働き続けることの意欲を引き出すことが期待できる。

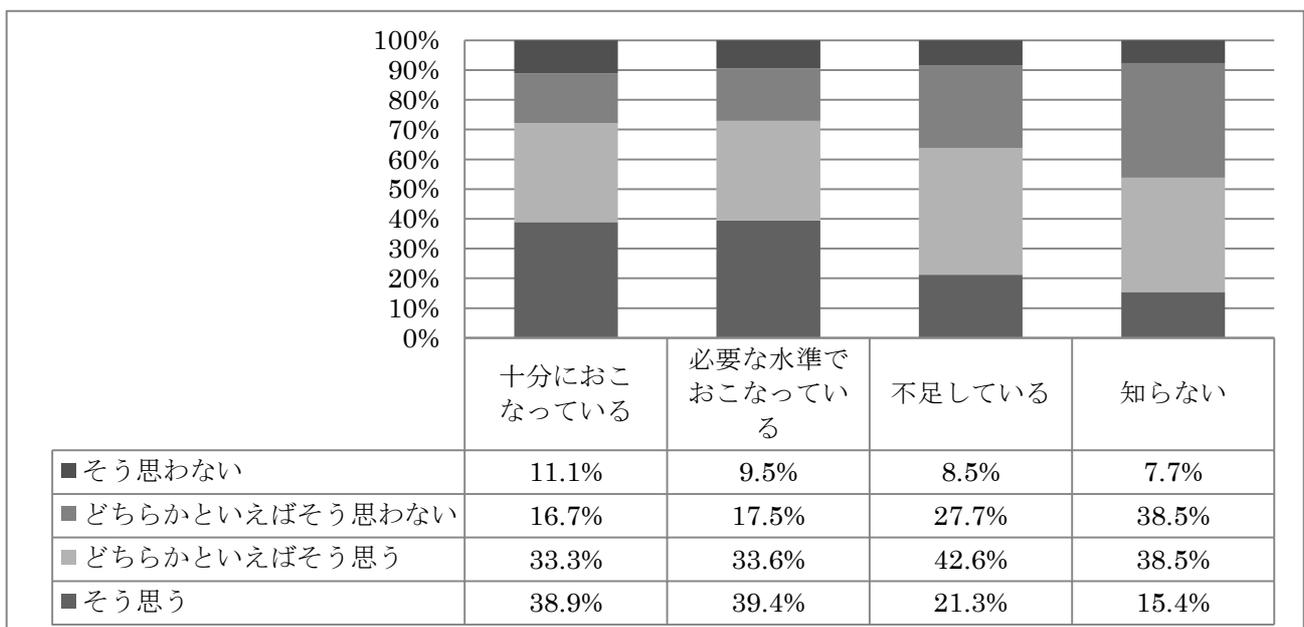


図3-2-34：「中堅社員に対する教育訓練」への回答別の「定年後も働き続けたい」への回答 (50歳以上)