連載

FPが知っておくべき 働き方改革のキーワード

第4回 シニア人材の活躍

日本総合研究所　創発戦略センター
ESGリサーチセンター　スペシャリスト　小島 明子

現在のコロナ禍で、就職や転職などを取り巻く環境は一段と厳しくなってきました。そのような状況下において求められるものの一つが、パソコンスキルなどのITリテラシーです。

最近では、シニア層でもWEB面接に積極的に取り組むなど、ITスキルを磨きたいと考えている方が増えているようです。いくつになっても自分を磨き続けるシニア層の活動は、仕事の充実やその後のキャリア計画にも結び付くといえそうです。（編集部・30代男性）

1. はじめに

第３回では、キャリアコンサルティングについて取り上げました。「人生100年時代」といわれるなか、副業・兼業をはじめとし、多様な働き方を行う人はますます増えていくことが予想されます。そのような時代の流れにおいて、いくつになっても働き続けるためには、自分自身が保有しているスキルや強みを理解すると同時に、定期的にキャリアを見直すことが大切です。

さらに、国内では労働人口の減少に伴ってシニア人材の活躍も期待されており、今後は年齢を重ねても活躍できる機会が増えると考えられます。そこで第４回では、「シニア人材の活躍」について取り上げます。

2. シニア人材を取り巻く動向

2012年に改正された「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」では、定年年齢を65歳未満に定めている事業主は、「65歳までの定年の引き上げ」「65歳までの継続雇用制度の導入」「定年の廃止」のいずれかの措置を取ることが求められていました。2020年には法律が一部改正され、2021年４月からは70歳までの定年引き上げ等が、事業主の努力義務として新たに求められることとなります。

厚生労働省「平成29年就労条件総合調査」によれば、定年制を定めている企業割合は95.5％に上り、定年制を定めている企業の70.3％が定年年齢を60歳に定めています。一律定年制を定めている企業のうち、再雇用制度のみを設けている企業は72.2％に上り、大企業ほどその傾向は強くなっています。シニア人材の多くが、就業を継続する意欲があったとしても、定年後は異なる雇用形態で勤め続けていることが想像できます。

独立行政法人労働政策研究・研修機構「60代の雇用・生活調査」(2015）によれば、定年後に継続雇用された235万2000人のうち、「仕事内容が変化していない」と回答した人は50.7％、「同じ分野の業務ではあるが責任の重さが変わった」と回答した人は34.8％ですが、「賃金が低下した」と回答した人は80.3％に上ります。約半数のシニア社員は、賃金は下がっているものの、仕事内容は定年前と同じであるといえます。

さらに、賃金が下がった人の中には、「仕事内容が変わっていないのに賃金が下がるのはおかしい」と回答した人も約３割存在しており、賃金低下を理由に、モチベーションが低下しているシニア社員は少なくないといえます。

企業内でシニア人材がより活躍し続けるためには、モチベーションの向上・維持に向けた施策が必要となることが指摘できます。

3. シニア人材の活躍に影響を与える要因

公益財団法人21世紀職業財団「女性正社員50代・60代におけるキャリアと働き方に関する調査　―男女比較の観点から―」(2019年)　では、定年後働いている60代の男女に対して、シニア人材の活躍に影響を与える要因についての調査を行っています。

外部ネットワークの有無と仕事の達成感の関係についての調査によると、外部ネットワークがある場合、達成感を感じている比率は、男性では56.7％、女性では57.8％と、いずれも半数を超えています。対して、外部ネットワークがない場合は、男性では30.4％、女性では50.0％と、いずれも外部ネットワークがある男女に比べて達成感が少なくなっていることが明らかになっています〔図表１〕。

また、同調査では、「仕事の面白さ」を重視している人・いない人別に仕事に対するモチベーションを比べています。「職業生活で、あなたのモチベーションが最も高かった時と比べて現在のモチベーションはどの程度ですか」という質問に対して、「現在の方が高い」あるいは「同じ程度」と回答した人の比率は、「仕事の面白さ」を重視している男性では46.2％、女性では50.1％です。一方、「仕事の面白さ」を重視していない男性では22.0％、女性では25.0％です。男女ともに、「仕事の面白さ」 を重視している人は、定年後もモチベーションが下がっていない人が多いことが分かります〔図表２〕。

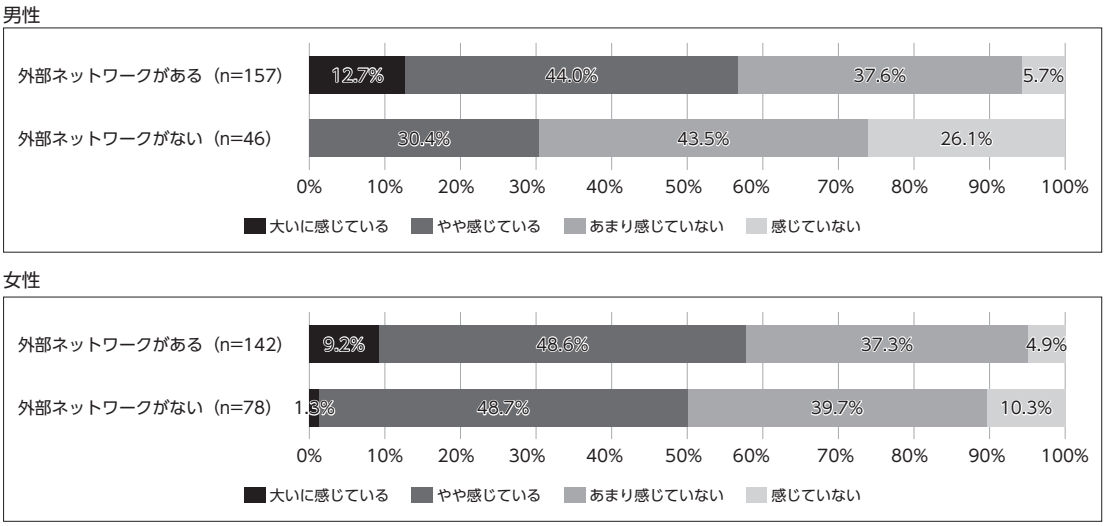
これらのことから、定年を迎えた後シニアが高い意欲で働き続けるためには、副業・兼業の解禁をはじめとし、定年の前から、趣味を通じた付き合い・友人等との交流の機会や、仕事へのやりがいを高められる働き方を提供することが重要だと考えられます。

4. シニア人材に求められるキャリア意識

株式会社日本総合研究所「東京圏で働く高学歴中高年男性の意識と生活実態に関するアンケート調査」(2019) によれば、今後のキャリアや退職の準備等について自己認識をするための研修受講をしたことがある（あるいは今後予定がある）中高年男性は、わずか３割程度であることが明らかになっています。

しかし、研修機会を提供された中高年男性に感想を聞くと、「自分のキャリアを考えることの重要性を認識できた」(51.1％) が最も多く、

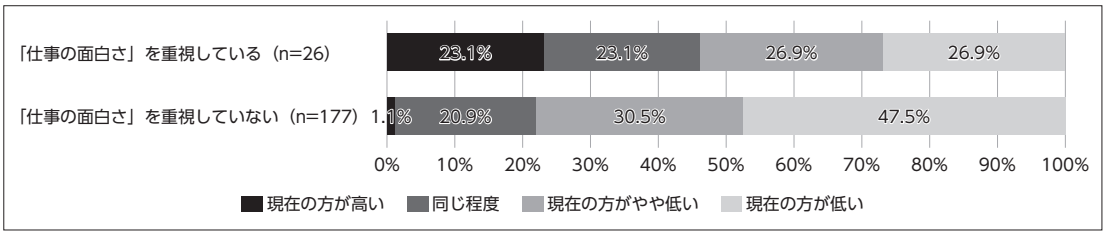
〔図表１〕外部ネットワークの有無別の仕事を通じて感じている達成感



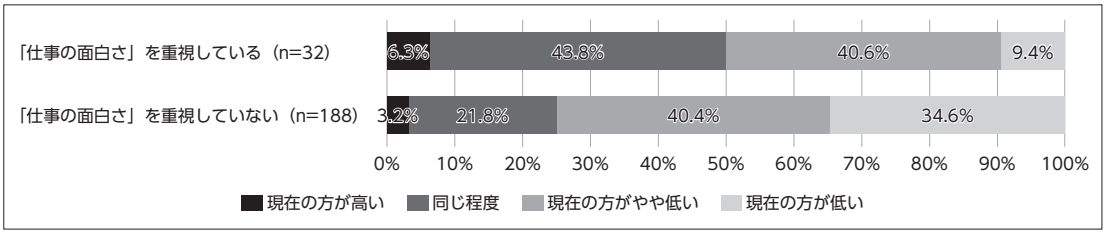
出所：21世紀職業財団「女性正社員50代・60代におけるキャリアと働き方に関する調査　ー男女比較の観点からー」(2019年) に基づき作成

〔図表２〕「仕事の面白さ」を重視している・いない別のモチベーション

男性



女性



出所：21世紀職業財団「女性正社員50代・60代におけるキャリアと働き方に関する調査　ー男女比較の観点からー」（2019年）に基づき作成

「ワークライフバランスを考える必要性を感じた」（30.6％）、「老後に必要な資産や生活設計について学べた」（27.4％）と続いています。集合研修のような形式であっても、定年前の準備に関する研修機会は一定の効果があることが分かります。

多くの企業は、管理職等役職が上がった場合の研修や新人研修などには注力しますが、シニア人材への研修は、優先順位としては後回しになってしまうのが現状だといえます。しかし、今後シニア人材の活躍を考える上では、研修等を通じて、キャリア意識を醸成する機会を提供することも必要なのではないでしょうか。

5. 最後に

経営学者の花田光世氏は、著書『「働く居場所」の作り方』（日本経済新聞社）の中で、ライフステージごとのチャレンジについて、「節目と節目の時期においては、人間力というよりは、自分の居場所作りに向けた働き方の知恵・工夫の発揮が必要となります」と述べています。

企業側には、シニア人材が活躍し続けられるような職場環境を提供することが求められる一方で、働くシニア側も、仕事と生活のバランスの取り方や、心身の変化を受け入れた上での新たな可能性の模索など、居場所作りに向けた努力が必要だといえます。

しかし、シニアといわれるようになってから、生活を急に変えることは難しいのではないでしょうか。日々の生活が、将来につながるということを忘れずに、早いうちから、仕事と生活のバランスを取った生き方を意識することが大切だと感じます。

こじま　あきこ　株式会社日本総合研究所　創発戦略センター／ESGリサーチセンター　スペシャリスト。CFP®認定者、１級ファイナンシャル・プランニング技能士。金融機関を経て、株式会社日本総合研究所に入社。環境・社会・ガバナンス（ESG）の観点からの企業評価業務に従事。その一環として、女性を含む多様な人材の活躍推進に関する調査研究、企業向けに女性活躍や働き方改革推進状況の診断を行っている。主な著書に『女性発の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる』（経営書院）、『「わたし」のための金融リテラシー』（共著・金融財政事情研究会）。