

『一般社員の会社・職場・仕事に関する意識調査(2023)』(第2弾) ～高齢者になっても働きたい気持ちを支えるもの～

(株)リクルートマネジメントソリューションズ 技術開発統括部 研究本部 HR Analytics & Technology Lab 所長 入江崇介

●住所：東京都港区芝浦3-16-16 住友不動産田町ビル東館4F ●TEL：03-6331-6000 ●URL: <https://www.recruit-ms.co.jp/>

■はじめに

人口が減少するなかでの新たな働き手としての期待、将来の生活費の不安、健康や人とのつながりの維持への期待、社会、企業、そして個人の様々な理由によって、高齢になっても働ける人が増えています。総務省統計局によると、2022年の65歳以上の就業者数は912万人で、19年連続で前年実績を上回っています。

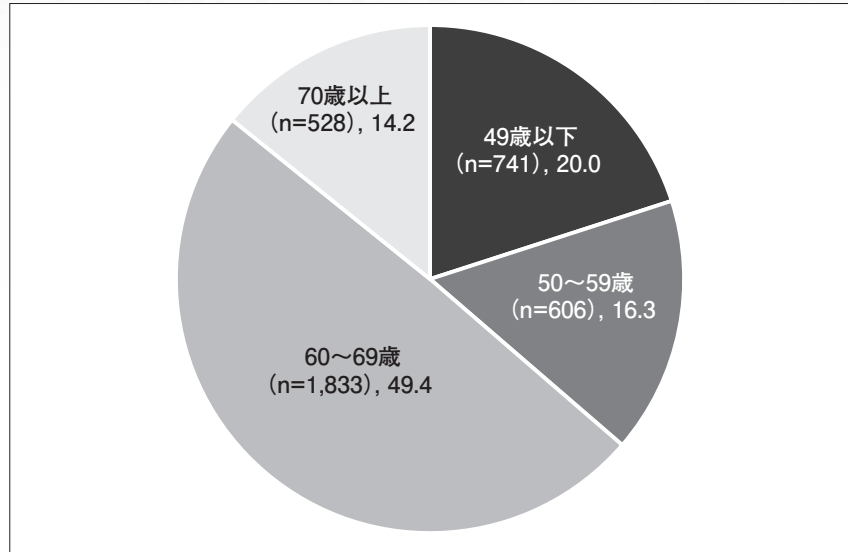
しかし、個人が「高齢になっても働けるか」と「高齢になっても働きたいか」は別問題です。本稿では、オンラインアンケート調査『一般社員の会社・職場・仕事に関する意識調査』の回答者3,708名のデータをもとに、「高齢になっても働きたい」と思っている人がどの程度いるのか、その人たちがどのような特徴を持っているのかをご紹介します。また、「高齢になっても働ける」ことが少しでも肯定的な選択肢となるよう、「高齢になっても働きたい」と思える人を増やすために私たちがこれからできることのヒントをご紹介します。

■働きたいと思っていない、でも働いている人の存在

まず、回答者が何歳まで働きたいと思っているのか、全体傾向を図表1で確認します。

現時点で、企業に雇用確保が義

●図表1 「あなたは何歳まで働きたいと思いますか」の回答結果 (%)



務づけられている65歳を含む、60歳～69歳まで働きたいという人が最も多く49.4%です。雇用確保が努力義務となっている70歳を含む70歳以上は14.2%です。多くの人は、「60代で引退」というイメージを持っているのかもしれませんが。

では次に、現在の年齢階級別の傾向を図表2で確認してみましょう。現在働いている人が回答対象である点に留意が必要ですが、年齢が高くなるほど、より高い年齢まで働きたいという回答が多くなっています。しかし、現在55歳～59歳の回答者でも、65歳～69歳まで働きたいという人は30.7%、70歳以上まで働きたいという人は16.7%で、両者を足し合わせても半数に満たないという結果です。「働きたいとは思っていない

いけれども、働いている」人が一定数いるかもしれないことを示唆する結果です。

■70歳以降も働こうと思っている人の特徴は？

現実には目を向けると、家計を稼ぐために「働きたいとは思っていないけれども、やむをえず働いている人」や、「働きたいとは思っていないけれども、働き続けなければならないと思っている人」は少なくありません。しかし、そのような思いを抱いて働き続けることは、ストレスになり、あまりよくありません。そのような期間が長くなるとすれば、なおさらです。

そこで、「長い期間にわたって働きたい」と思える人を増やすヒントを得るために、図表3のよう



■入江 崇介（いりえ しゅうすけ）：

2002年東京大学大学院総合文化研究科広域科学専攻にて修士課程（学術）修了後、株式会社人事測定研究所（現リクルートマネジメントソリューションズ）入社。アセスメント、トレーニング、組織開発の商品開発・研究に携わり、現在は人事データ活用や、そのための測定・解析技術の研究に従事する。

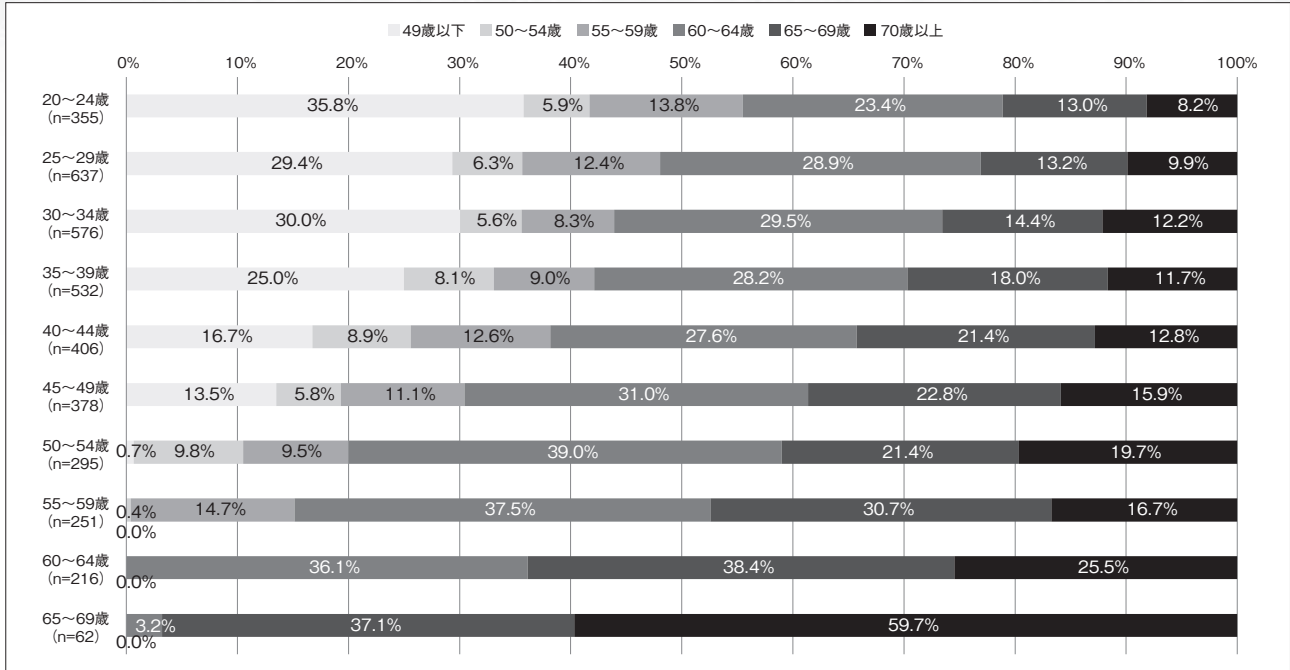
著書に「人事のためのデータサイエンス：ゼロからの統計解析入門」（中央経済社、2018年）などがある。一般社団法人ビーブルアナリティクス&HRテクノロジー協会上席研究員。人材育成学会常任理事。昭和女子大学非常勤講師。

『一般社員の会社・職場・仕事に関する意識調査（2023）』（第2弾）

～高齢者になっても働き続けたい気持ちを支えるもの～

調査と提言

●図表2 年齢階級別の「あなたは何歳まで働きたいと思いますか」の回答結果



な仕事・職場・上司・会社に対する認知に関する項目について、年齢階級別に、働きたい年齢として「70歳以上」を選んだ人と「60歳～64歳」を選んだ人の差を確認します。年齢階級別に差が見られた項目をまとめたものが、図表4です。70歳以上まで働きたいと回答した人でスコアが高い傾向があったものには「+」、低い傾向があったものに「-」の記号をつけています。

すべての年齢階級に共通していたのは、70歳以上まで働きたいと感じている人のほうが、「今の仕事は自分の成長につながると思う」と感じている傾向があることです。成長への期待と働く意欲には一定の関係があるようです。

●図表3 仕事・職場・上司・会社に対する認知に関する項目

NO	質問項目
1	今の仕事は自分の成長につながると思う
2	今の仕事は会社や職場の成長・発展につながると思う
3	今の仕事は顧客や社会に価値を提供することにつながると思う
4	今の仕事を通じて成長できている
5	職場の目標や成果をメンバーとともに達成したいと思う
6	職場のメンバーには思ったことを率直に言い合える安心感がある
7	この会社の理念やビジョンに共感している
8	この会社は魅力的な文化・風土を築いていくことができると思う
9	この会社は成長・発展していくことができると思う
10	今の年収に満足している
11	勤務する時間や場所に柔軟性があり、働きやすい
12	私の特徴や仕事内容を理解して、成長につながるような業務の割当をしている
13	私が仕事を通じて実現したいことや目指したい姿をともに考えている
14	私の振り返りや学びにつながるよう、率直なフィードバックをしている
15	会社や組織の方針・戦略を、職場にわかりやすく伝えている
16	メンバーが話しやすく、協働しやすい雰囲気をつくっている
17	メンバーがお互いの成長に向けて関わり合うことを促している
18	各部門に、経営資源（ヒト・モノ・カネ）が適切に配分されている
19	各部門が、顧客への提供価値を高めるために積極的に協力し合っている
20	従業員に必要な能力やスキルを身につけるための、制度や仕組みが整っている

では、年齢階級別には、どのような特徴があるのでしょうか。

40～44歳では、70歳以上まで働きたいと感じている人のほう

が、「今の仕事を通じて成長できている」「各部門に、経営資源（ヒト・モノ・カネ）が適切に配分されている」「各部門が、顧客への

●図表 4 年齢階級別に差分が見られた項目

統計的に確からしい差があった質問項目	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳
今の仕事は自分の成長につながると思う	+	+	+	+
今の仕事は会社や職場の成長・発展につながると思う		+		+
今の仕事は顧客や社会に価値を提供することにつながると思う		+		
今の仕事を通じて成長できている	+			
この会社の理念やビジョンに共感している				+
今の年収に満足している			—	
各部門に、経営資源（ヒト・モノ・カネ）が適切に配分されている	+			
各部門が、顧客への提供価値を高めるために積極的に協力し合っている	+			
従業員が必要な能力やスキルを身につけるための、制度や仕組みが整っている	+		—	+

提供価値を高めるために積極的に協力し合っている」「従業員が必要な能力やスキルを身につけるための、制度や仕組みが整っている」と感じている傾向がありました。「自分はよい環境で働いている」と感じている傾向が認められました。

45～49歳では、70歳以上まで働きたいと感じている人のほうが、「今の仕事は会社や職場の成長・発展につながると思う」「今の仕事は顧客や社会に価値を提供することにつながると思う」と感じている傾向がありました。ちょうど「中年の危機」といわれる年代で、自分のあり方などに悩む時期です。そのため、「貢献できている」実感がある人が、長い期間にわたって働こうと思えるのかもしれません。

50～54歳では、70歳以上まで働きたいと感じている人のほうが、「今の年収に満足している」「従業員が必要な能力やスキルを身につけるための、制度や仕組みが整

っている」と感じていない傾向がありました。リアリティを持って定年や引退について考え始める年代ですが、厳しい状況に置かれている人ほど、「もう少し頑張っている人ほど、働き続けなくては」と感じているのかもしれません。

55～59歳では、70歳以上まで働きたいと感じている人のほうが、「この会社の理念やビジョンに共感している」と感じているという特徴的な結果が示されました。組織貢献実感や理念・ビジョンへの共感がある人は、「恩返し」の気持ちもあり、長く働き続けようと思えるのかもしれません。

■モチベーション・リソースの充足も大切

今回の調査では、(株)リクルートマネジメントソリューションズが提供している従業員向け適性検査「SPI 3 for Employees」の志向・仕事観のアセスメント項目を用いて、回答者の「モチベーション・リソース」の傾向を測定しました。

モチベーション・リソースとは、人々が働くうえで重視するもの、実現したいと考えることです。このアセスメントでは、「統率・挑戦・創造・専門性・貢献・親和・安定・金銭・承認・注目」という10個に着目しています。

詳細な手続きは本誌4月号「『一般社員の会社・職場・仕事に関する意識調査(2023)』(第1弾)～見えてきたモチベーション・リソースとフィット感の関係とは～」で説明されていますが、これらのモチベーション・リソースが現在の仕事で満たされている度合いを「フィット数」(最大3つ)としています。年齢階級別に、働きたい年齢とフィット数の関係を確認したものが図表5です。

45～59歳では、60歳～64歳まで働こうと思っている人より、70歳以上まで働こうと思っている人のほうが、フィット数が多いという傾向が確認されました。モチベーション・リソースが満たされていると、今の仕事のやりがいと同

時に、「働きたい」という思いも高まるのかもしれませんが。

■調査から得られた 2つの示唆とは

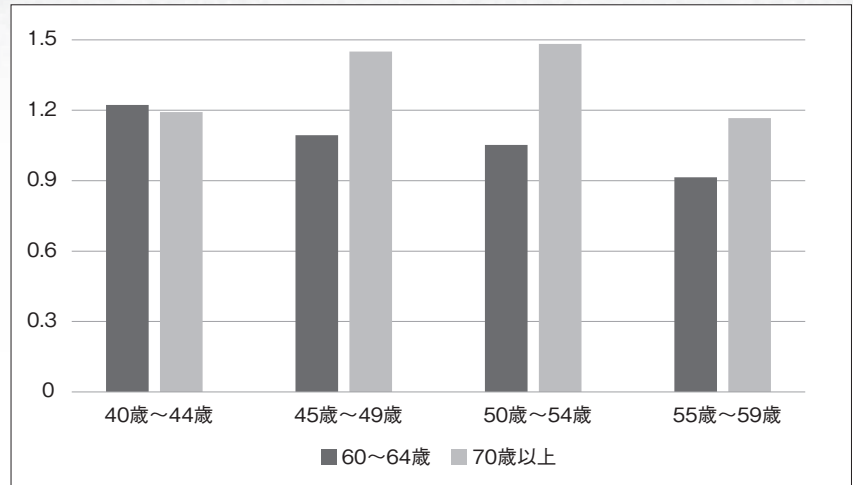
少子高齢化が進む後は、今以上に多くの人が高齢者になっても働ける可能性があります。しかし、本調査に目を向けると、若い頃から高齢者になっても働きたいと思っているわけではないという傾向が確認されました。

その理由の1つは「生き生きと働いている高齢者」がまだ身近に多くはないという現実があるのではないかと思います。確かに、「役職定年になってモチベーションが下がった」「定年後に再雇用になったものの、仕事は大きく変わらないのに、給与は大幅に下がった」という親や身近な先輩のエピソードを目にすると、高齢者になっても働きたいと思えなくなるのも無理はありません。

このような問題を解消する方法の1つは、今働いている高齢者、そして、これから高齢者になる人たちが、少しでも生き生きと働けられるようにすることだと思います。本調査から得られた示唆のうち、日常のマネジメントで実践できることは2つあります。

1つ目は、ベテラン社員に対してもフィードバックを欠かさないことです。70歳以降も働こうと思っている人たちは、今の仕事が、

●図表5 働きたい年齢とモチベーションリソースへのフィット数



「自分の成長」「会社や職場の成長・発展」「顧客や社会への価値提供」につながっていると感じている特徴がありました。これらは、自分では気づけないものもあります。成長や貢献実感には、「称賛や感謝の気持ちを伝えること」のみでも十分効果があります。ぜひ、ベテラン社員とのコミュニケーションを見直してみてください。

2つ目は、仕事の意義・意味を、一人ひとりの実現したいことや強みに合わせて、分かりやすく伝えることです。ベテランになると、「1人で仕事が完結することが増える」「長年、似たような仕事を繰り返す」「管理的な仕事に携わり、現場から離れる」等によって、仕事の意義・意味を感じにくくなることがあります。また、以前は中高年の転職が少なかったこともあり、自分の実現したいことや強みの棚卸ができていないベテラン

も少なくありません。自分の実現したいことや強みの自己認識をサポートし、今の仕事とのつながりを明らかにすることで、会社の理念・ビジョンとのつながり、モチベーション・リソースとのつながり、そして、仕事の意義・意味を感じられるようになります。

■おわりに

本稿では、「高齢者になっても働きたい気持ちを支えるもの」と題し、調査の結果やその解釈をお伝えしてきました。「働きたい」という思いを引き出すのは、その時々「現状」です。そう考えると、「高齢者になっても働きたい気持ちを支える」ということは、「今、働いていたい」という気持ちを支えるものでもあります。本稿が、読者の皆様の組織の一人ひとりのやりがいを高めるための参考になれば幸いです。