

シニア従業員とその同僚の就労意識 に関する定量調査

パーソル総合研究所 2021.5



PERSOL

パーソル 総合研究所

調査概要

パーソル総合研究所

シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査

調査名称	パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」
調査目的	<ul style="list-style-type: none"> -シニア従業員の就労実態、シニア向け人事施策の実態を明らかにする -シニア従業員のパフォーマンスに影響する人事管理の特徴を探る -シニア従業員の就労状況が若年の同僚に与える影響を探る
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2021年1月6日-12日
調査対象者	<p>【共通条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・居住地域：全国 / 男女 ・企業規模：100人以上 / 第一次産業は除く / 日本企業のみ <p>【A群】シニア従業員 3,000人</p> <p>雇用形態：正社員 2,409人、定年後再雇用（フルタイム） 375人 定年後再雇用（パートタイム） 94人、定年後再雇用（嘱託） 122人</p> <p>年 代：50～54歳 1,056人（男性：365人、女性：691人） 55～59歳 773人（男性：385人、女性：388人） 60代 1,171人（男性：750名、女性：421人）</p> <p>【B群】若年従業員 3,000人</p> <p>雇用形態：正社員（取締役・代表取締役・社長相当は除く）</p> <p>年 代：20代-40代 各1,000人（男女 各500人ずつ）</p> <p>合計サンプル数 6,000人</p>
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所

単位（%）

		業種													
		建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業	運輸業・ 郵便業	卸売業・ 小売業	金融業・ 保険業	不動産業・ 物品賃貸業	宿泊業・ 飲食サービス業	娯楽業・生活関連 サービス業	教育・学習支援業	医療・福祉	サービス業 (その他)	その他
	(n)														
全体	6000	5.2	29.7	1.5	7.8	5.5	10.6	11.0	2.1	1.4	1.5	1.1	10.1	8.8	3.9
20代	1000	4.6	26.6	1.9	9.9	6.1	10.9	11.7	2.5	2.0	1.5	0.9	7.7	8.2	5.5
30代	1000	3.2	29.5	1.2	8.6	4.0	11.1	12.3	2.2	1.5	2.2	1.1	10.7	8.4	4.0
40代	1000	4.3	30.3	2.3	8.6	5.2	10.7	8.1	2.7	1.3	2.0	1.1	9.3	10.3	3.8
50代	1829	5.1	30.8	1.3	7.5	6.0	10.4	12.4	1.8	1.1	1.1	1.0	10.3	7.9	3.2
60代	1171	8.4	30.1	1.0	4.8	5.6	9.9	9.7	1.5	1.3	1.2	1.1	12.2	9.8	3.5

1. シニア従業員の就労実態

- 60代の41.4%が70歳以降まで働きたいという意向を持つが、定年再雇用後の処遇は成果にかかわらず一律的に低下傾向が見られ、平均で再雇用前よりも44.3%の年収低下。
- シニア従業員向けの教育・研修は5割以上の会社で実施されていない。

【企業施策の実態】

- 定年再雇用後、年収が50%程度以下に減少した者は27.6%。定年前と職務内容がほぼ同じ場合でも39.3%低下。高い成果を出している層でも年収が42.0%低下しており、一律処遇低下の傾向が見られる。
- 自社でシニア従業員向けの教育・研修の施策が「実施されていない」とする者が50.7%。「実施されているが、充実していない」との回答が29.8%。
- 過去に経験した教育・研修は、「メンタルヘルス研修/相談」「業務に関するスキルアップ研修」「階層別研修」の順が多い。

【シニア従業員側の意識】

- 従業員側の意識として「70歳以降も働きたい」人は、50代で25.1%、60代で41.4%。
- 定年再雇用者の処遇低下を「仕方がない」と受け入れている者は約30%。
- 高齢者雇用安定法（70歳まで就業機会確保の努力義務）についての詳細を知っている者は50代で12.1%、60歳で18.1%と少ない。

2. シニア従業員の变化適応力 (トランジション・レディネス)

- シニアの「**变化適応力**」が、**成果発揮、職域変更への積極性、学習行動を促進している。**
- 一方で、**自分の会社へのコミットメント (愛着・一体感)** は、**高齢になるほど成果に影響しなくなっていく。**

-
- 50歳以上の従業員において、**变化適応力 (トランジション・レディネス)** がパフォーマンス発揮、職域変更への積極性、学習行動を促していた。(变化適応力：将来、会社・ビジネス・環境に変化があったときの自己効力感の高さ)
 - 变化適応力の背景にある意識には、促進する心理として①**目標達成志向**、②**挑戦への意欲**、③**興味の柔軟性**が、逆に抑制する心理として、①**現状維持志向**、②**(時代の変化からの) 取り残され感**、③**能力経験不安**が見られた。
 - 会社への愛着などを示す「**組織コミットメント**」は、年齢が上がるほど成果に影響しなくなる。

[变化適応力を高める要因]

- 社内公募や社内FA制度など、**社内のジョブマッチング施策が充実し、個人の意思が反映されやすい異動・転勤の多さ**が变化適応力を高めていた。
- **上司・キャリアアドバイザー・仕事関連の友人・知人とのキャリア相談経験**が变化適応力を高める上で有効。しかし、相談の効果は45歳以降で低減していく傾向が見られた。

3. シニア従業員に対する偏見（エイジズム）とその影響

- 20代の約30%が自社のシニア従業員の自社での優遇感を感じている。
- シニア従業員が不活性化している職場では、若年層の離職意向が高い傾向が見られた。

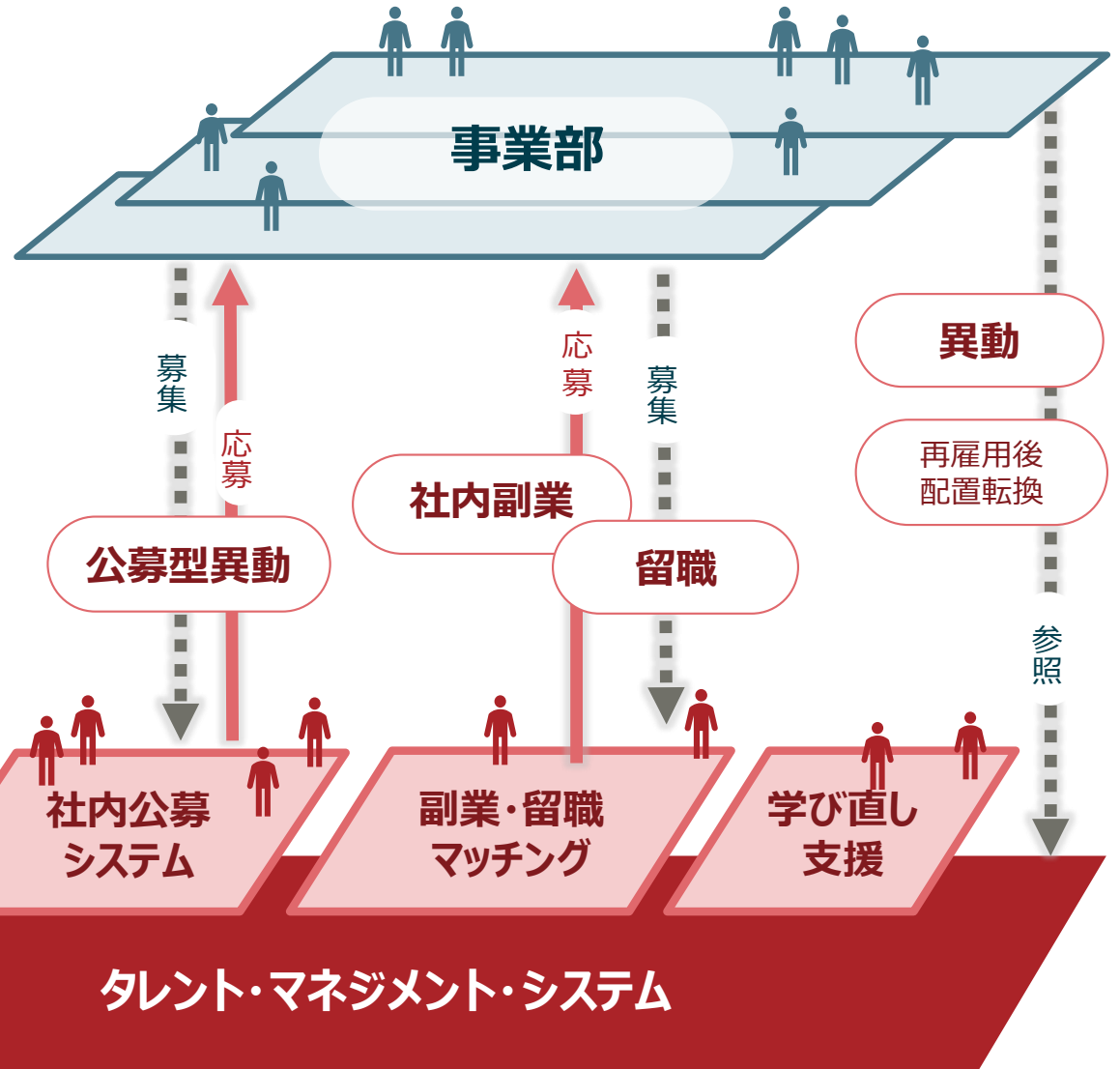
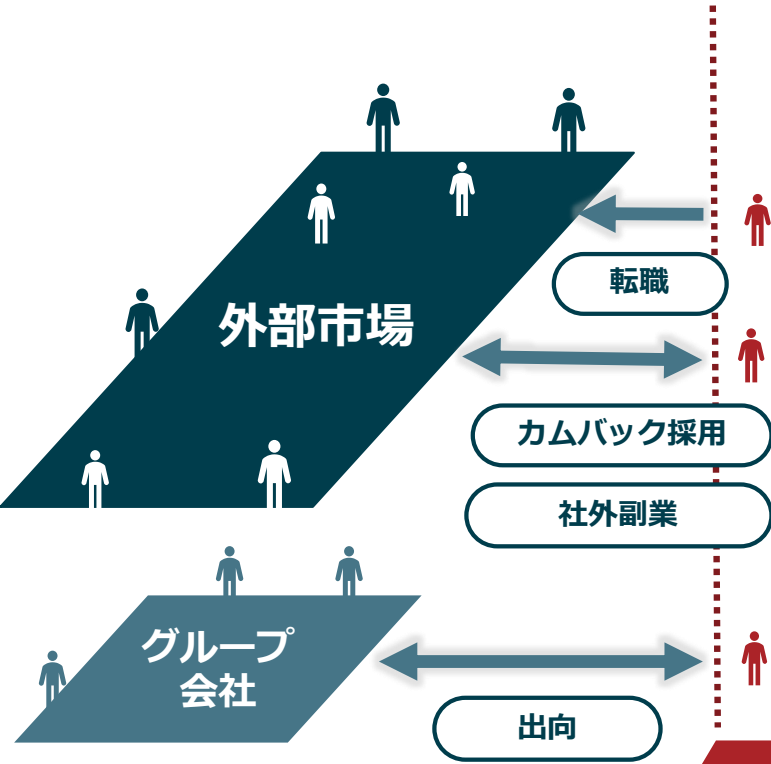
-
- 自社において「シニア従業員が優遇されている」という感覚は、若年ほど高い傾向。
20代の約30%が自社のシニア従業員が「給与をもらいすぎ」「成果以上に評価されている」と感じている。
 - 若年層にとって「シニア従業員の仕事内容の不透明さ（何をしているかわからない）」や「シニア従業員が疎外されている」ように見える職場では、そうでない職場と比べて、若年層の転職意向が25.5pt～26.1pt高い。シニア従業員の仕事の不透明さは、シニア従業員全体に対する偏見を高め、若年社員の転職意向を高めていた。
 - 一方、シニア従業員が活躍している場合、転職意向は抑制されていた。

■ 提言

- 2021年4月、70歳までの就業機会確保が努力義務化された。多くの企業では定年後再雇用による対応が広く見られているが、**再雇用後の処遇は、職務が変わらないにもかかわらず処遇低下の幅が大きい**。不合理な処遇低下は、同一労働同一賃金の原則に抵触するリスクがあり、年齢による一律的な処遇は見直しの時機に来ている。
- しかし、相変わらずシニア層は研修や訓練の対象にならず、**対策の優先度が上がりにくい**。また、今回の調査では、**シニア層の不活性化は、社内の若年層の離職を促進することが示唆された**。近年、大手企業において若手社員の離職が課題になるが、そうした問題がシニア層不活性化の問題と表裏一体であることは、もっと認識されてよいだろう。
- 年齢が上がるほど、会社へのコミットメントは成果につながらない一方で、組織変化や環境変化に備える「**変化適応力**」が重要になる。このミドル層の変化適応力を高めるためには、**①社内の職務・ポストの棚卸し、②ポジションの見える化（社内の職務情報の開示・公募）を通じ、会社内部の人材マッチング機能を強化する必要がある**。同時に、社外副業や出戻り採用など、雇用の境界を柔軟にしていくことで、企業内に人材が停滞することを防止したい。（P9、P10図参照）
- シニア層不活性化の課題は、日本企業が伝統的に抱え続けている課題であり、法改正対応という表層的な対策に終わらせることなく、全社的な人事制度全体の見直しを検討する必要がある。

外部労働市場

雇用の境界



外部労働市場

雇用の境界

従業員の
変化適応力
の向上

外部市場

転職

雇用の境界の
柔軟化

カムバック採用

社外副業

グループ
会社

出向

1.

ポジションの見える化

ポジションごとの職務情報の整理・キャリアパスの整備

事業部

募集

応募

応募

募集

異動

再雇用後
配置転換

社内副業

公募型異動

留職

参照

3.

内部マッチング機能の強化

意思と適性に基づく流動性確保

タレント・マネジメント・システム

2.

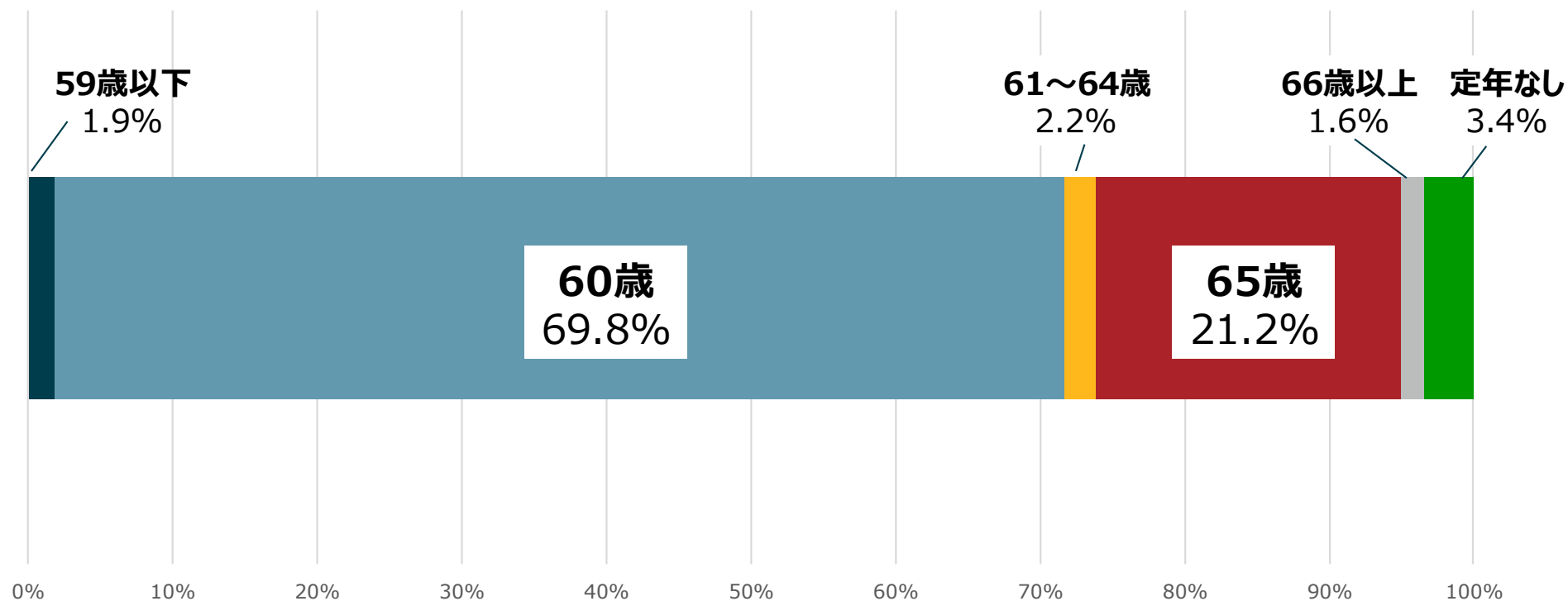
個人のキャリアの見える化

従業員の保有スキル・キャリア履歴・異動希望の可視化とDB化

シニア従業員の就労実態

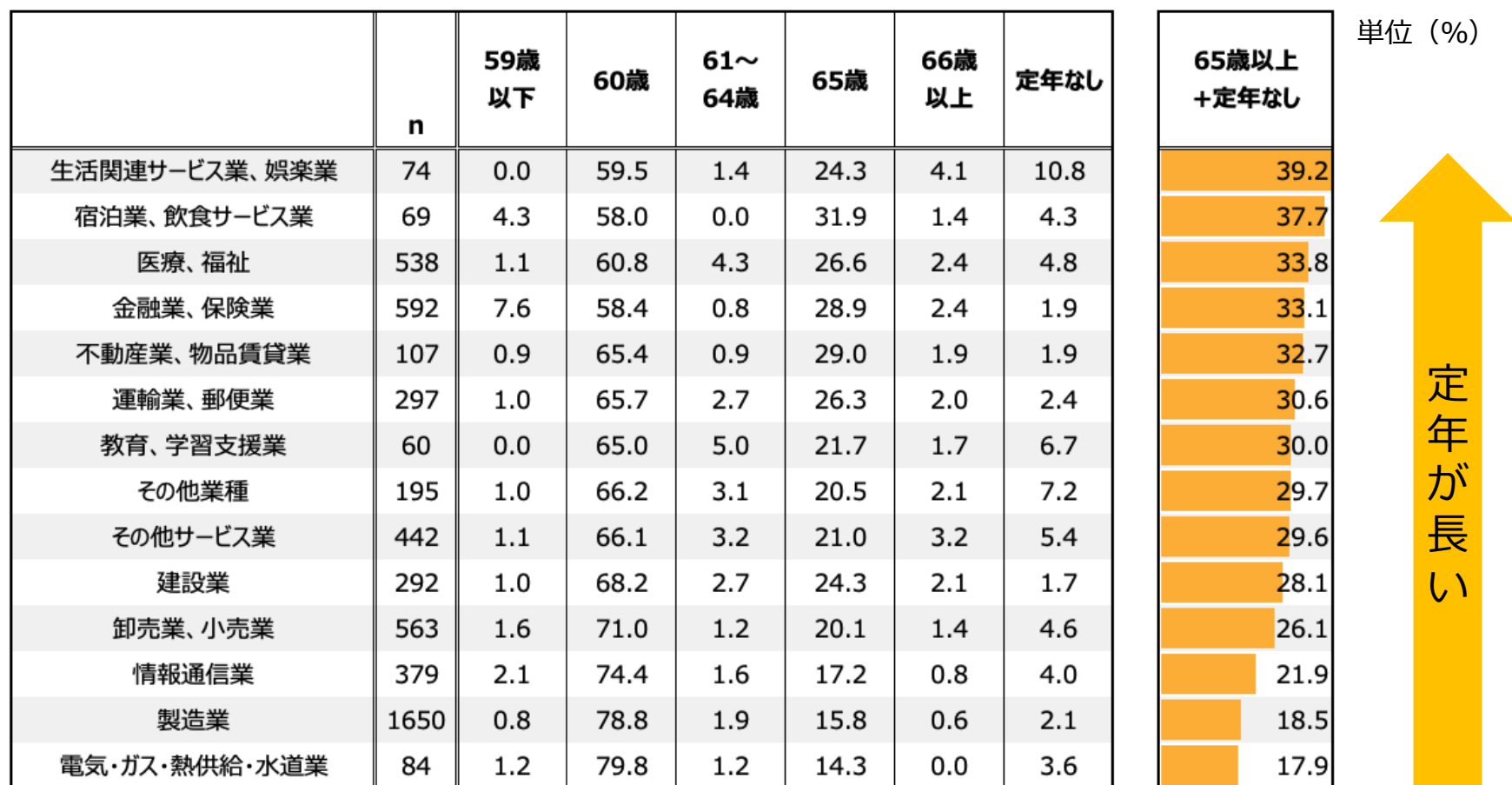
自社で設定されている定年年齢を尋ねたところ、
60歳定年が69.8%、65歳定年が21.2%、定年なしは3.4%だった。

所属企業の定年年齢 (n=5,342)



業界別に定年年齢を比較したところ「生活関連サービス業、娯楽業」「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」の順で、設定されている定年年齢が高い。

業界別の定年年齢

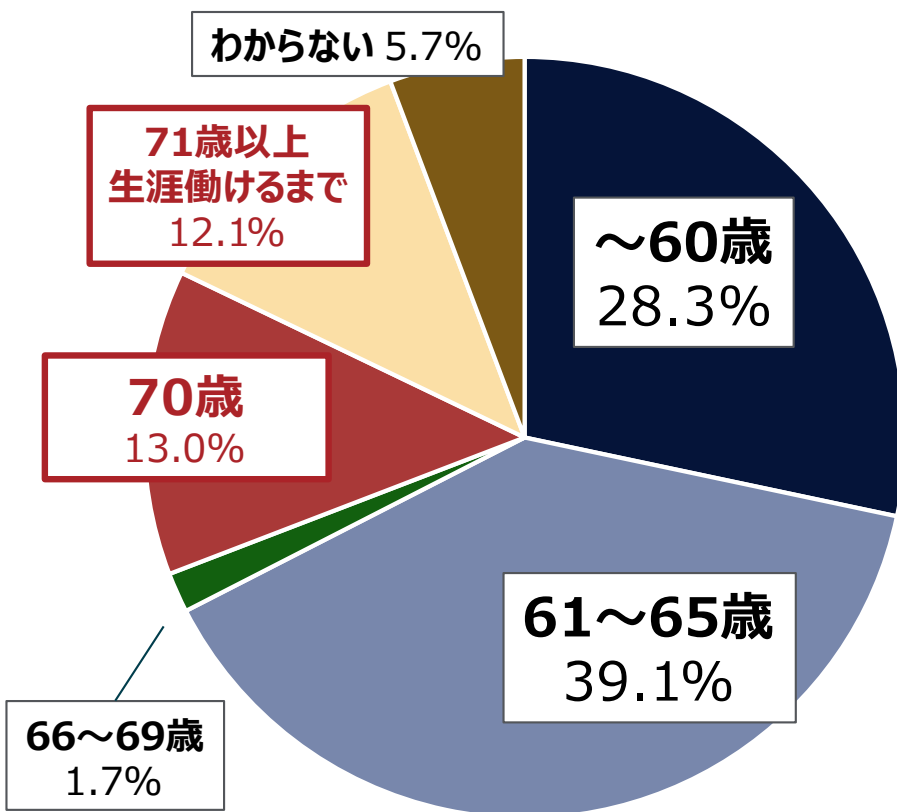


※「わからない」は集計対象外とした

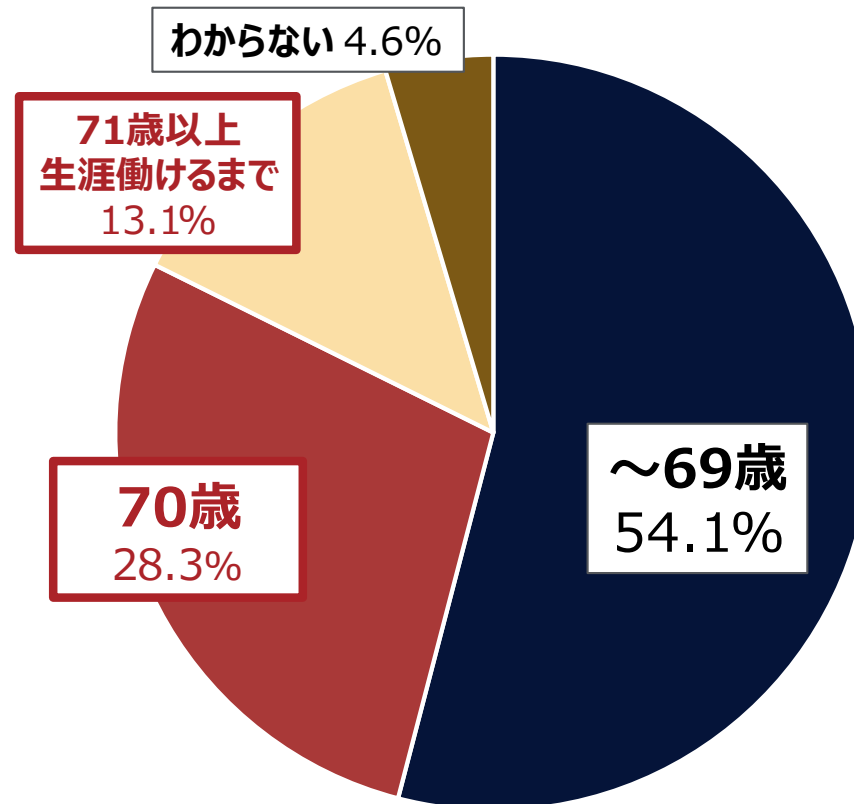
何歳まで働き続けたいと思うかを尋ねた。

70歳を超える年齢まで働き続けたいと回答した者は、50代で25.1%、60代で41.4%だった。

50代 (n=1,829)



60代 (n=1,171)

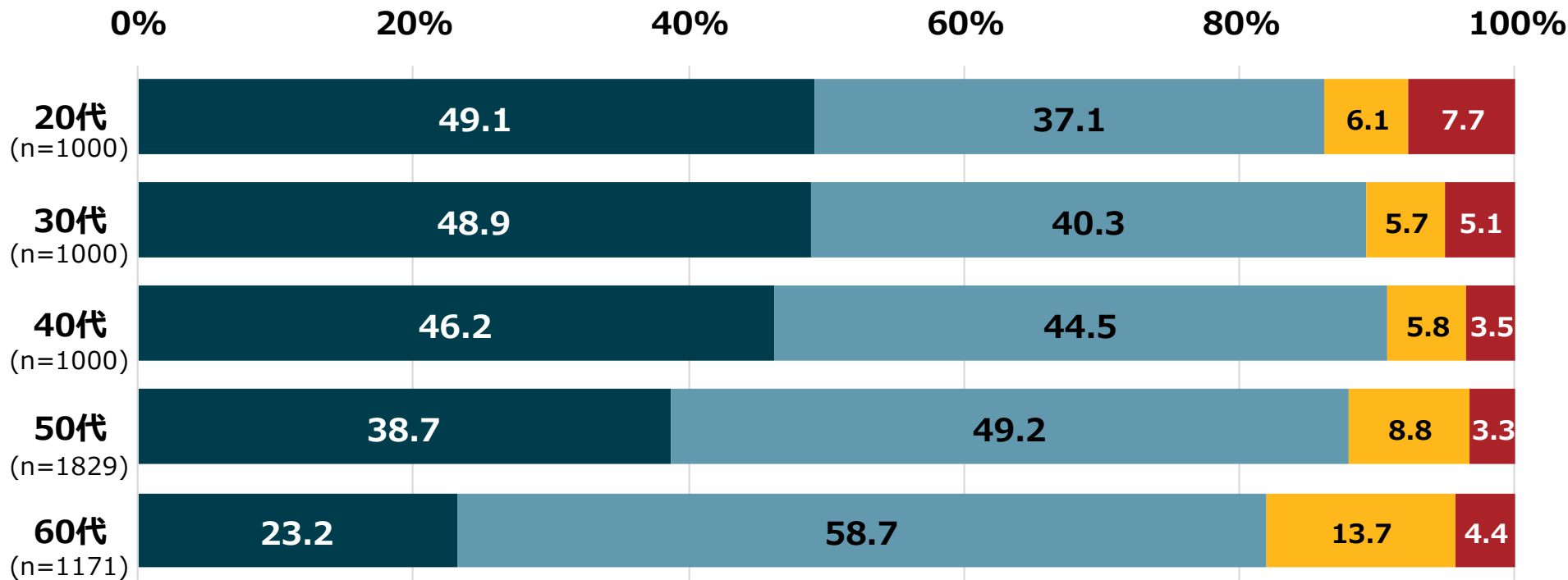


従業員の高齢者雇用安定法の改正についての認知を尋ねた。

いずれの年代においても「全く知らない」+「名称だけは知っている」の合計が80%以上。

高齢者雇用安定法（70歳までの就業機会確保の努力義務）の改正についての認知

■ 施策について、全く知らない ■ 名称だけは知っている ■ 具体的な改正内容を知っている ■ いつから改正・施行されるかを知っている



業界ごとに、役職定年・限定正社員制度・選択式定年制度などの実施率を見た。「金融業・保険業」「電気・ガス・熱供給・水道業」では、「役職定年制度」「シニア従業員対象の勤務地・勤務時間の限定化」の実施率が5割前後だった。

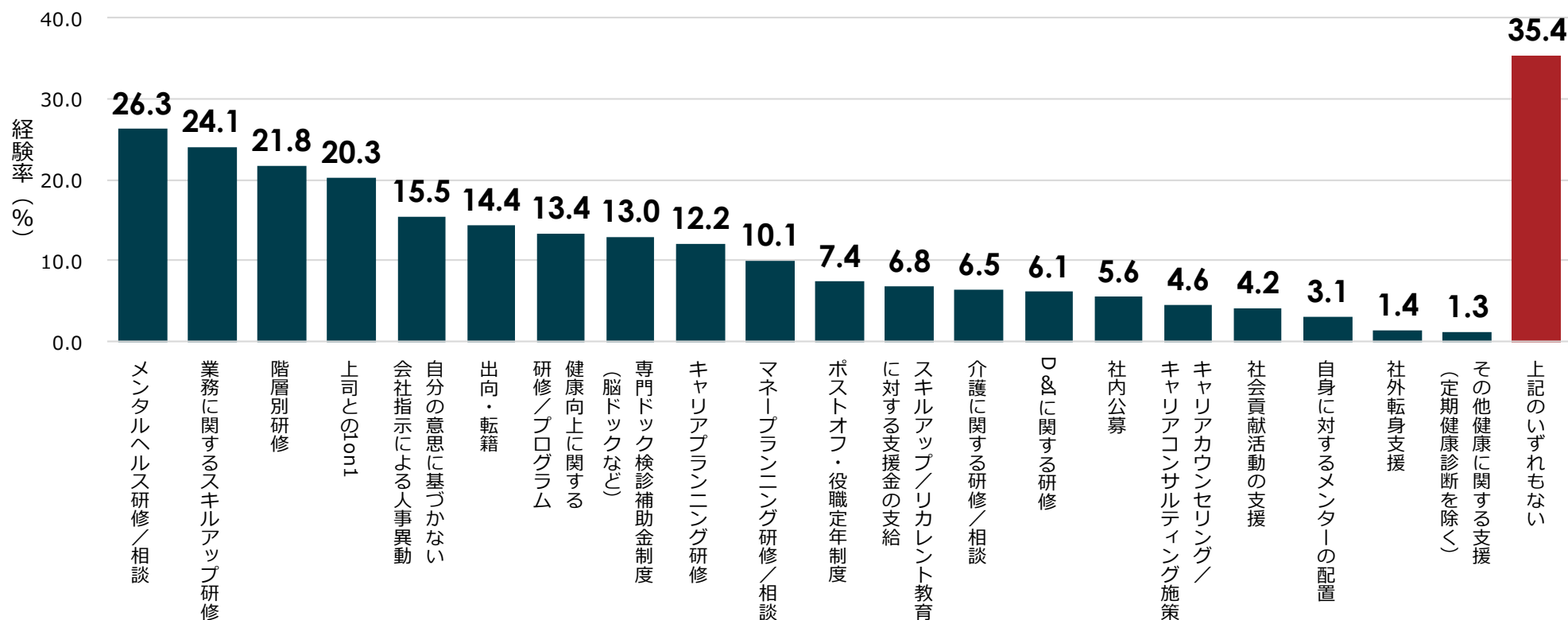
業界ごとの人事制度／施策の実施率

	n	役職定年制度 ・ポストオフ制度	シニア従業員対象の 勤務地・勤務時間の 限定化	選択式定年制度	臨時的 早期希望退職の募集 (過去3年以内)
全体	6000	38.3	33.3	22.6	17.7
建設業	312	43.3	39.4	26.6	11.5
製造業	1779	46.7	37.0	28.2	23.2
電気・ガス・熱供給・水道業	90	55.6	55.6	43.3	23.3
情報通信業	465	38.3	30.8	20.6	17.0
運輸業、郵便業	328	28.7	38.7	22.0	18.0
卸売業、小売業	633	39.3	31.8	20.2	16.6
金融業、保険業	661	51.3	46.9	29.3	20.3
不動産業、物品賃貸業	124	28.2	31.5	15.3	13.7
宿泊業、飲食サービス業	83	27.7	18.1	10.8	12.0
生活関連サービス業、娯楽業	92	14.1	17.4	12.0	14.1
教育、学習支援業	63	20.6	14.3	25.4	15.9
医療、福祉	608	21.4	21.4	11.2	7.9
その他サービス業	529	24.4	22.1	13.0	13.6
その他業種	233	34.3	25.3	20.6	18.5

単位 (%)

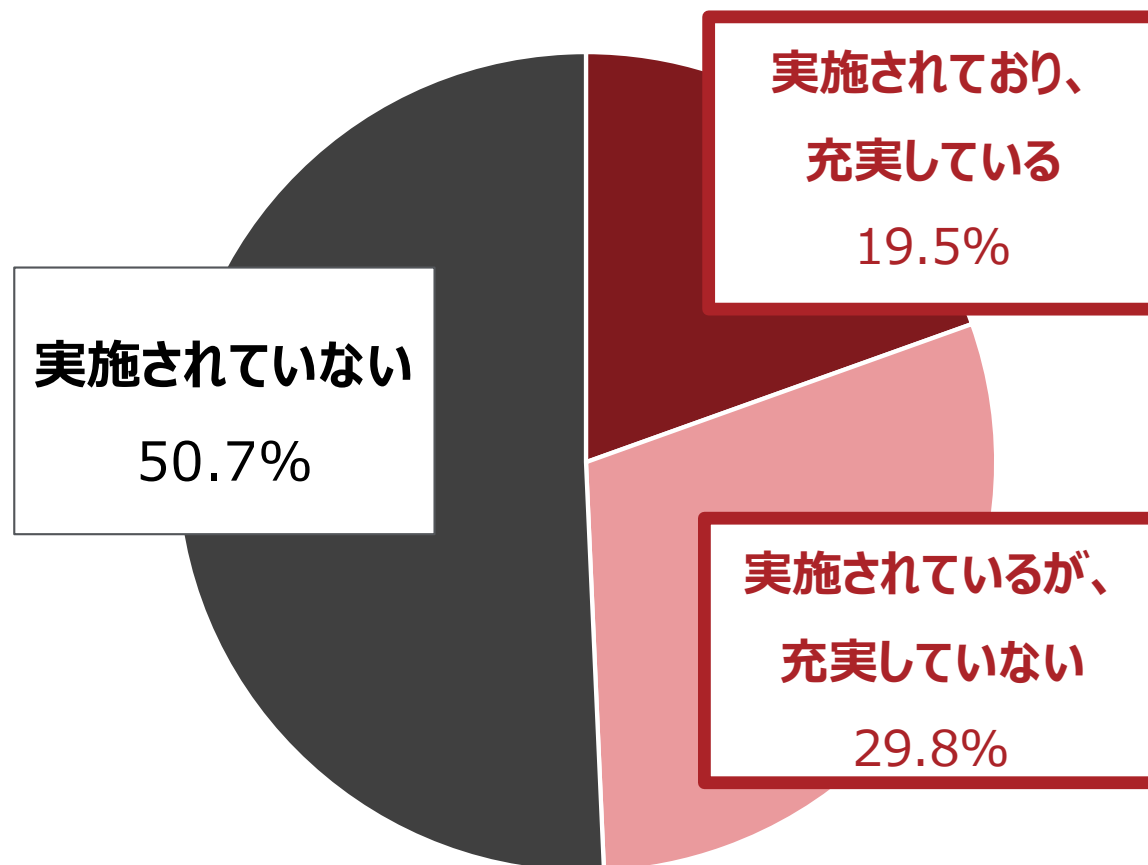
過去経験した人事施策は、「メンタルヘルス研修/相談」「業務に関するスキルアップ研修」「階層別研修」の順で多く挙げた。一方、「いずれもない」は35.4%だった。(55歳以上)

経験した人事施策 (55~69歳: n=1,944)



シニア従業員向けの教育・研修の実施率は合計49.3%だった。
一方で、「実施されていない」が50.7%みられた。（55歳以上）

シニア従業員向けの教育・研修の実施状況（55～69歳：n=1,572）

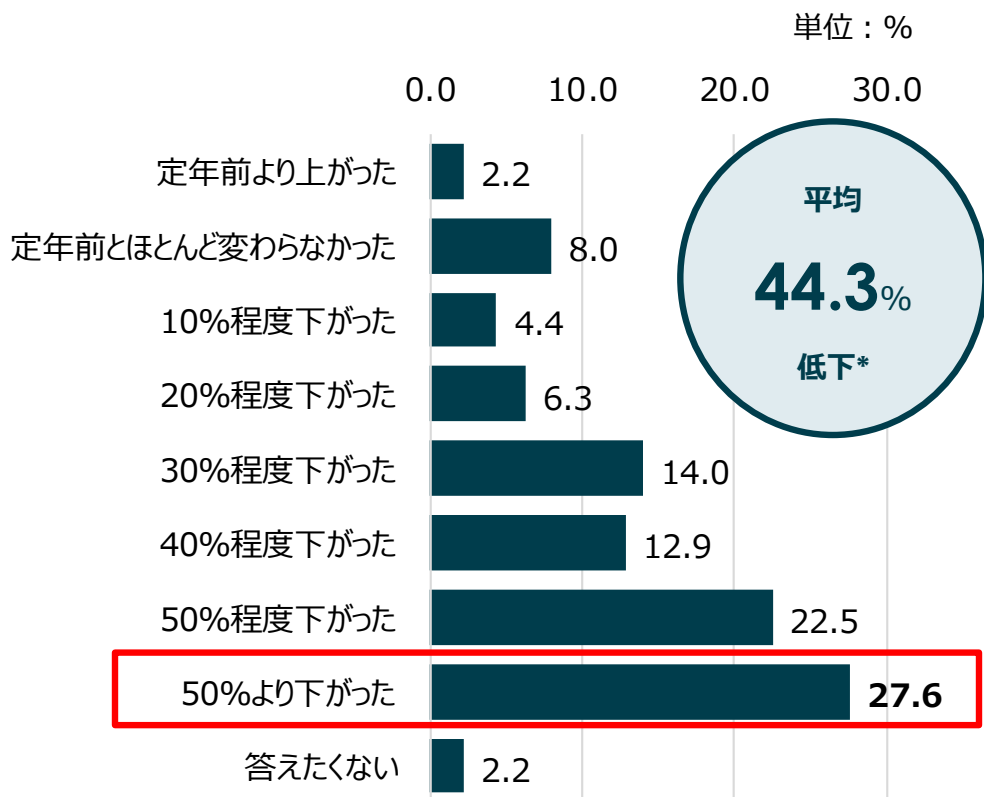


※「わからない」と回答した者は集計対象外とした

定年後再雇用者の27.6%は、年収が半減以下の変化が見られた。
一方で、再雇用者の50%以上は「定年前とほぼ同様の職務」を行っていた。

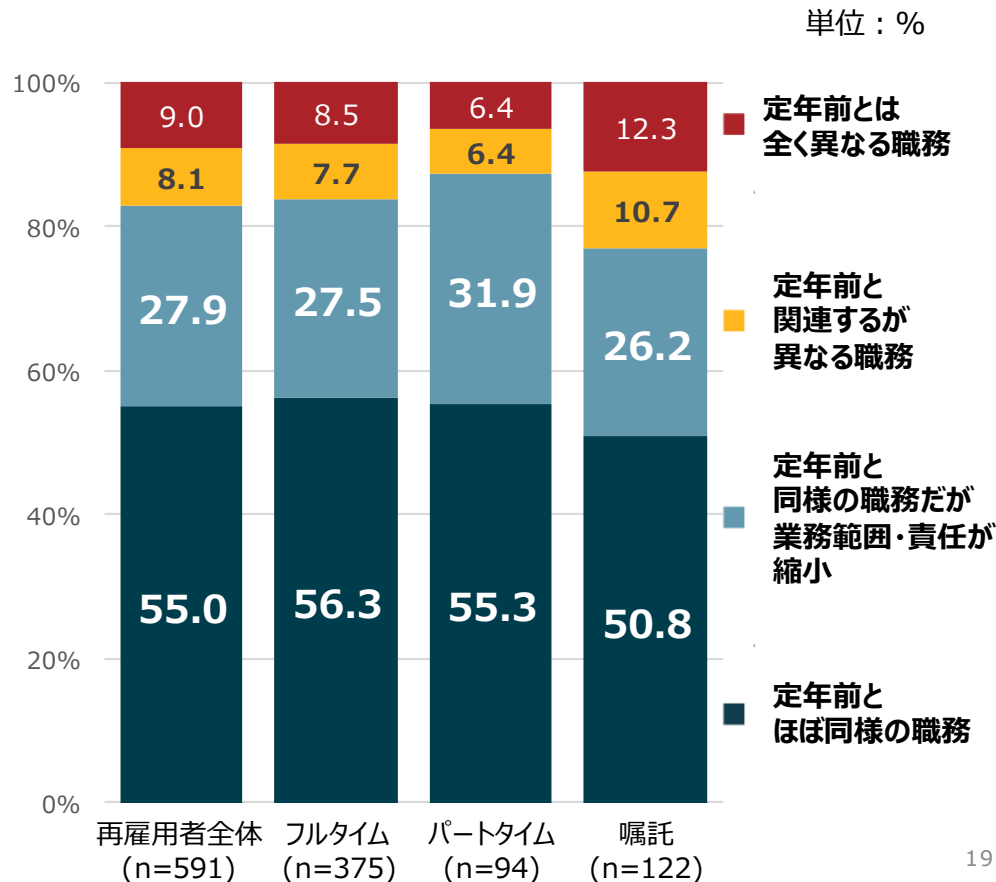
定年後再雇用者の年収の変化

(n=591)



定年後再雇用者の職務の変化

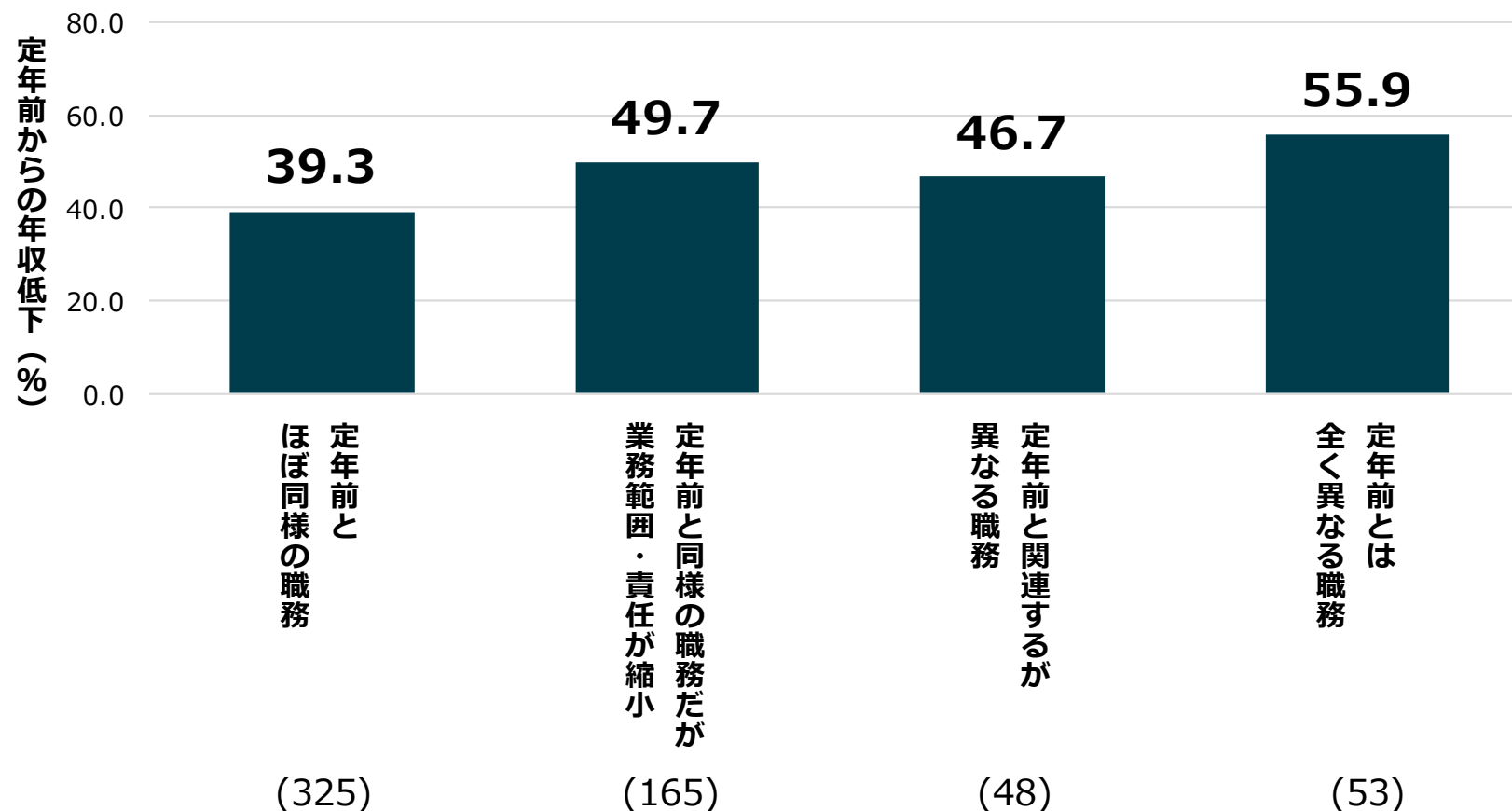
(n=591)



*平均処遇低下率は、n=591（「答えたくない」を除く）で算出
「定年前より上がった」は+10%として集計した

定年前後の職務変更に伴う年収低下の割合を見た。定年再雇用後、定年前とほぼ同様の職務をしている場合でも、平均で39.3%の年収低下が見られた。

定年前後での職務変更と年収低下割合



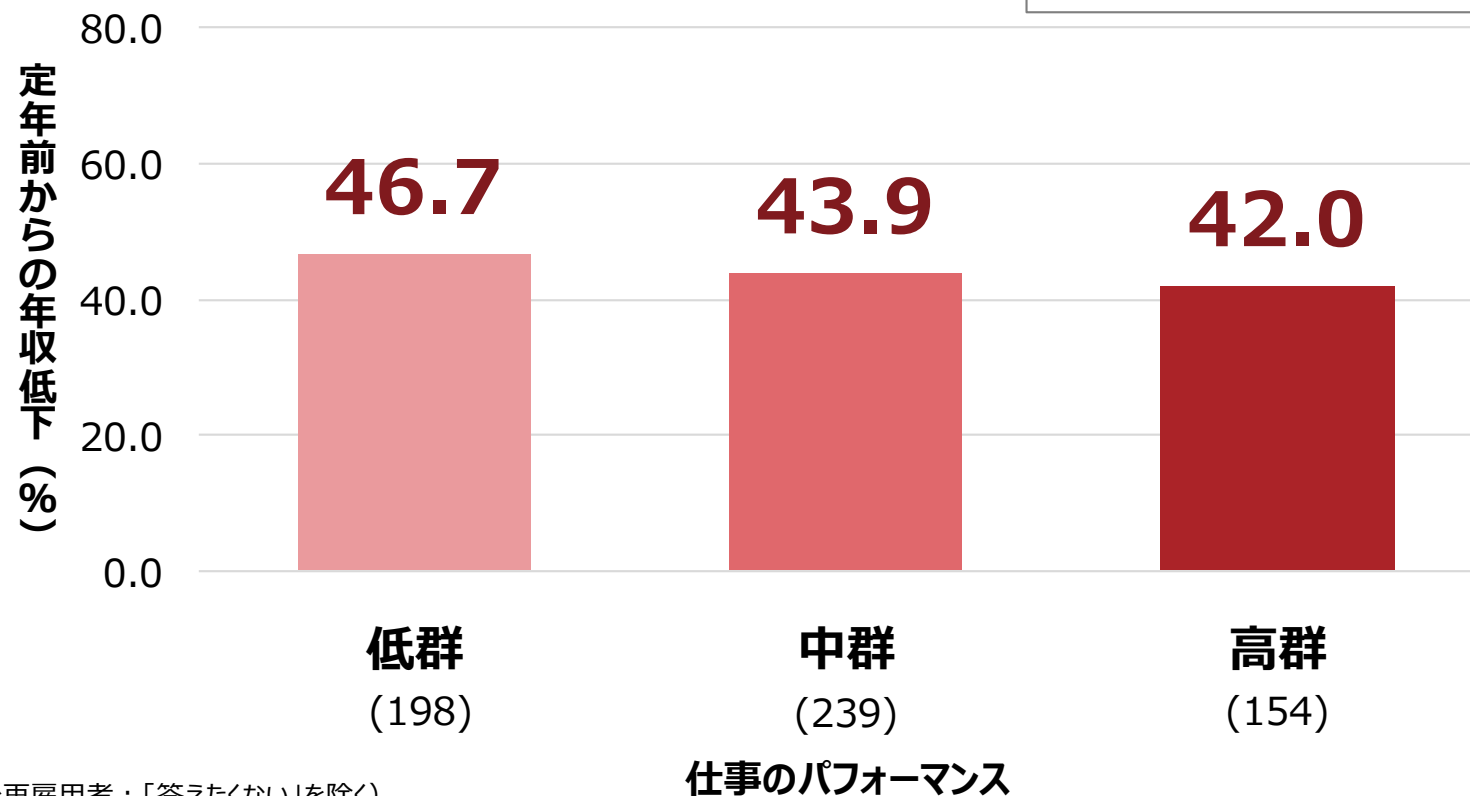
n=591

(定年後再雇用者：「答えたくない」を除く)

シニア層の個人パフォーマンスを分布に合わせて3層に分け、パフォーマンスの高さと定年後再雇用による年収の減少割合を見た。パフォーマンスが高いほどわずかに年収の減少割合が小さいが、概して差は小さい。

パフォーマンスの高さと定年後再雇用による平均年収減少割合（%）

個人パフォーマンスの項目はP.27 参照



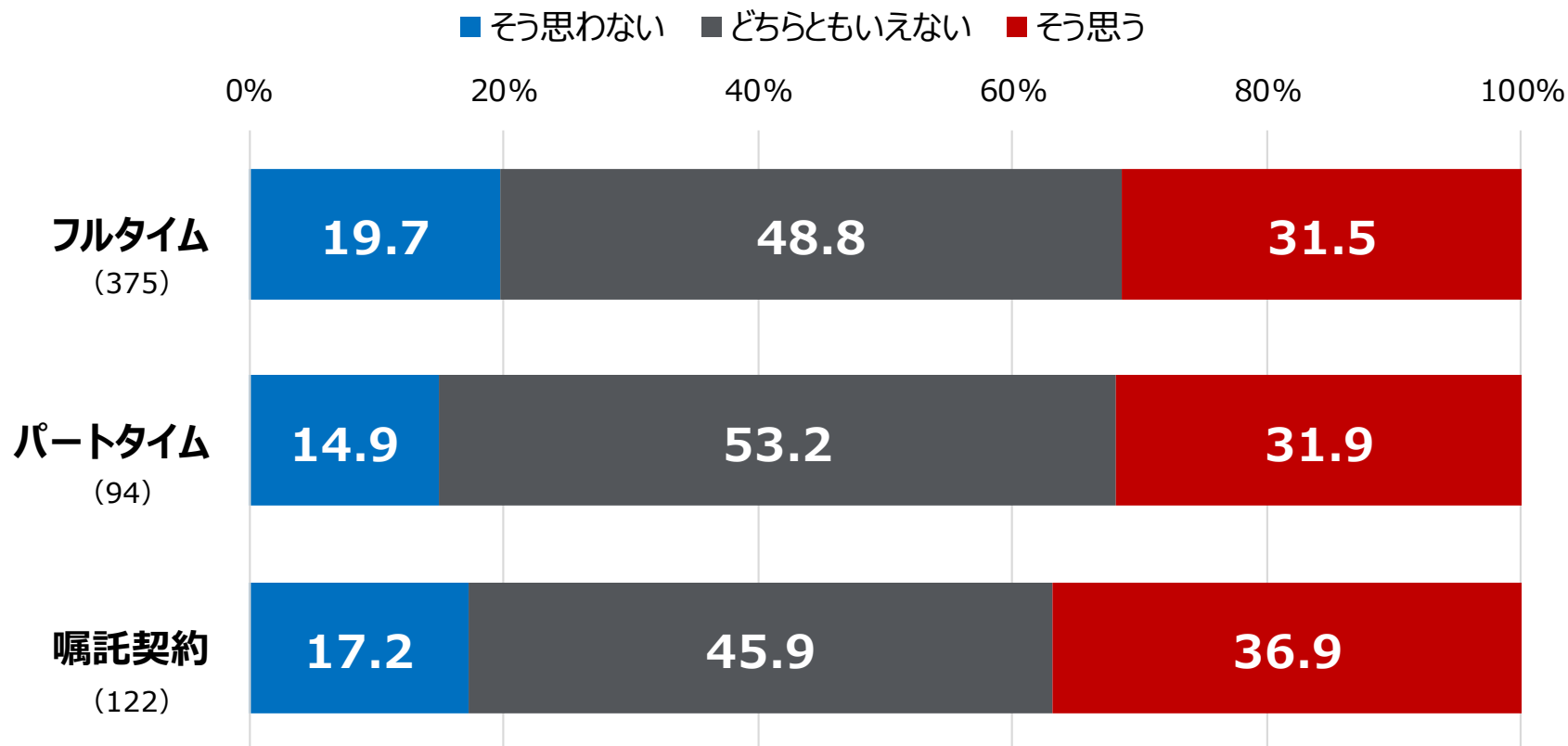
n=591（定年後再雇用者：「答えたくない」を除く）

*パフォーマンス得点は、以下の通りに分類した

低群（3未満）・中群（3以上～4未満）・高群（4以上～5以下）

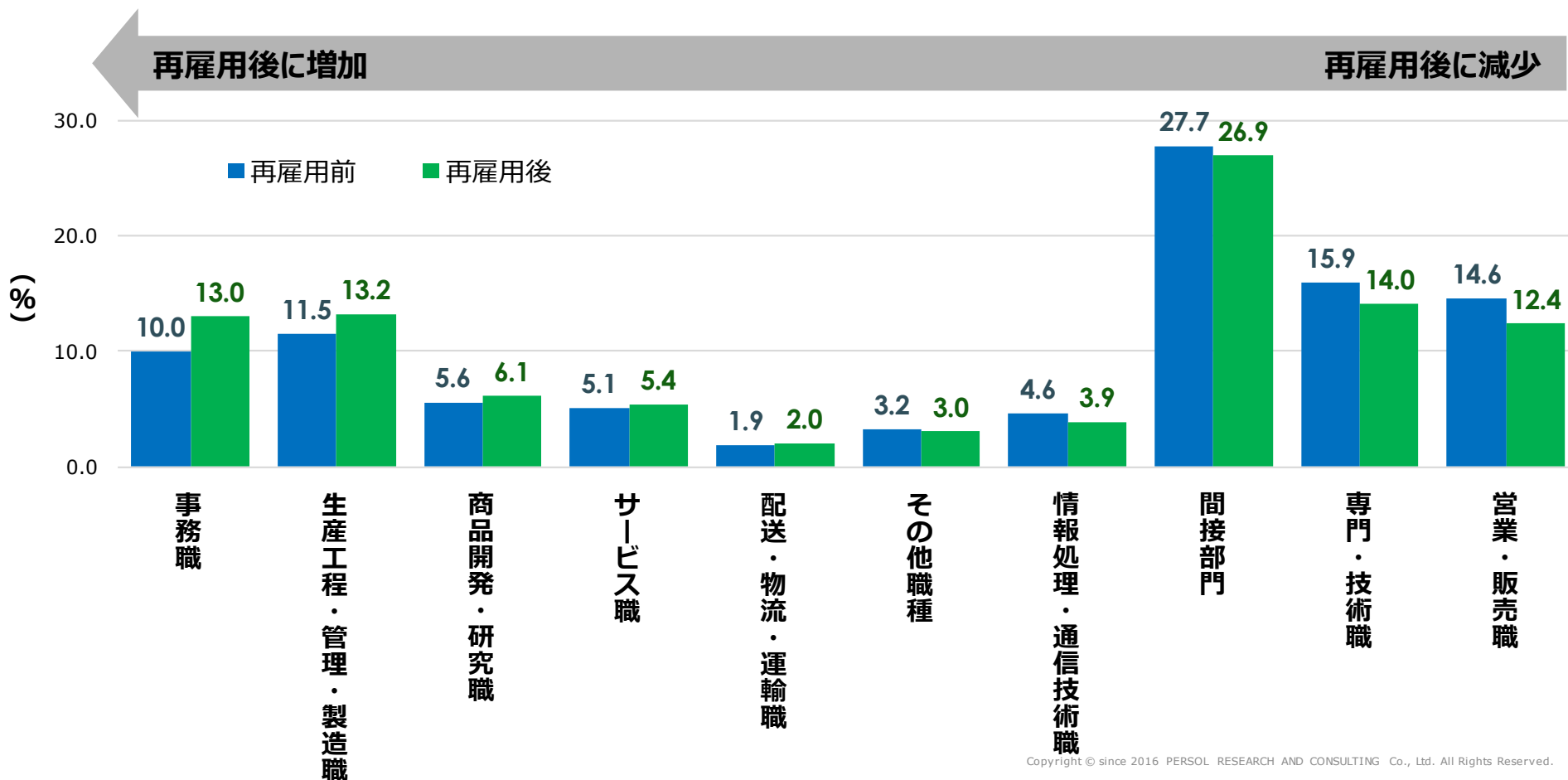
年齢を理由した処遇低下に対する意見を聴取したところ、
定年後再雇用者の30%以上が処遇低下を「仕方がない」と回答。

Q.会社の今後を考えると、年齢によって、自分の処遇が低下するのは仕方がない
(定年後再雇用者：n=591)



定年後再雇用による職種の変化をみたところ、「事務職」「生産工程・管理・製造職」「商品開発・研究職」で増加傾向、「営業・販売職」「専門・技術職」は減少傾向だった。

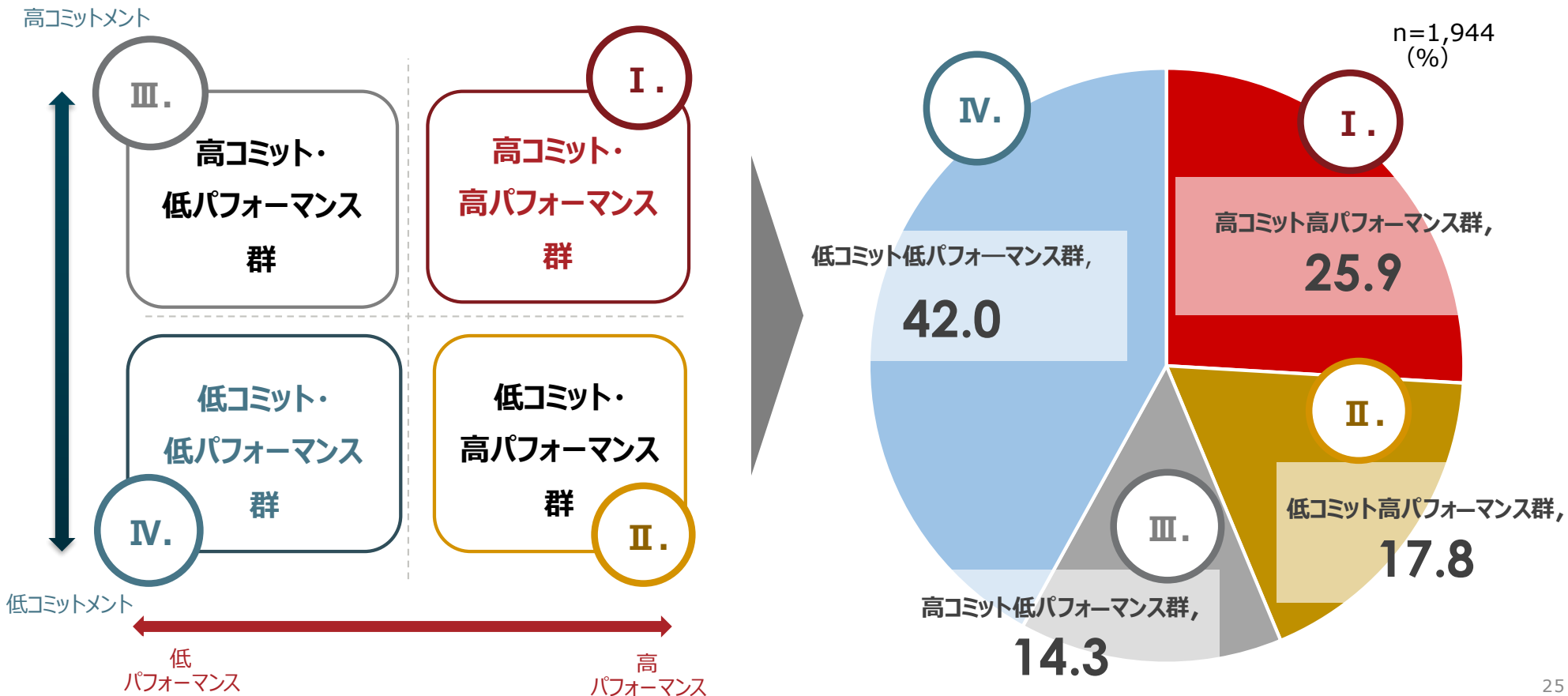
定年後再雇用前後の職種 (定年後再雇用者：n=591)



シニア従業員が活躍する職場の特徴

55歳以上の従業員全体について、会社へのコミットメント（愛着、一体化度合い）と個人のパフォーマンスの回答分布に基づき、4つの類型に分類化した。

シニア従業員の4類型



4 類型のパフォーマンス、会社へのコミットメント、転職意向は以下。

※個人パフォーマンス、組織コミットメントの項目詳細は次ページ記載

平均値・pt	個人 パフォーマンス	組織 コミットメント	転職意向
I. 高コミット・高パフォーマンス群 (504)	4.04	3.59	2.07
II. 低コミット・高パフォーマンス群 (346)	3.92	2.56	2.60
III. 高コミット・低パフォーマンス群 (278)	3.26	3.38	2.29
IV. 低コミット・低パフォーマンス群 (816)	2.92	2.63	2.68

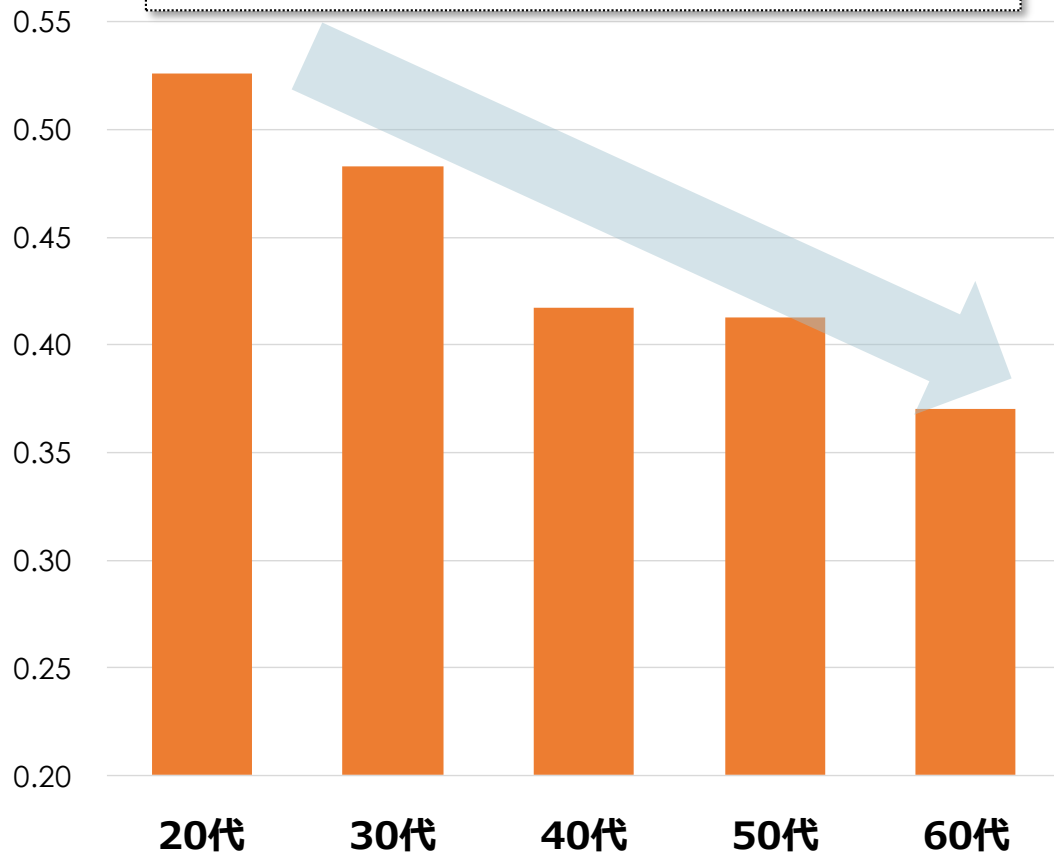
低コミット・高パフォーマンス層の転職意向の高さ

高コミット・低パフォーマンス層の転職意向の低さ

高齢化するごとに、「組織コミットメント」が「個人パフォーマンス」に影響する度合いが減少する傾向が見られた。

※性別・規模・役職・職種・業種を統制した重回帰分析の結果。数値は個人パフォーマンスを従属変数にした偏回帰係数。

年代別：組織コミットメントが個人パフォーマンスへ
与える影響度（標準化回帰係数）



個人パフォーマンス：
以下6項目平均値

- 任された役割を果たしている
- 担当業務の責任を果たしている
- 仕事でパフォーマンスを発揮している
- 会社から求められる仕事の成果を出している
- 高い専門性を発揮している
- 報酬に見合ったパフォーマンスを発揮している

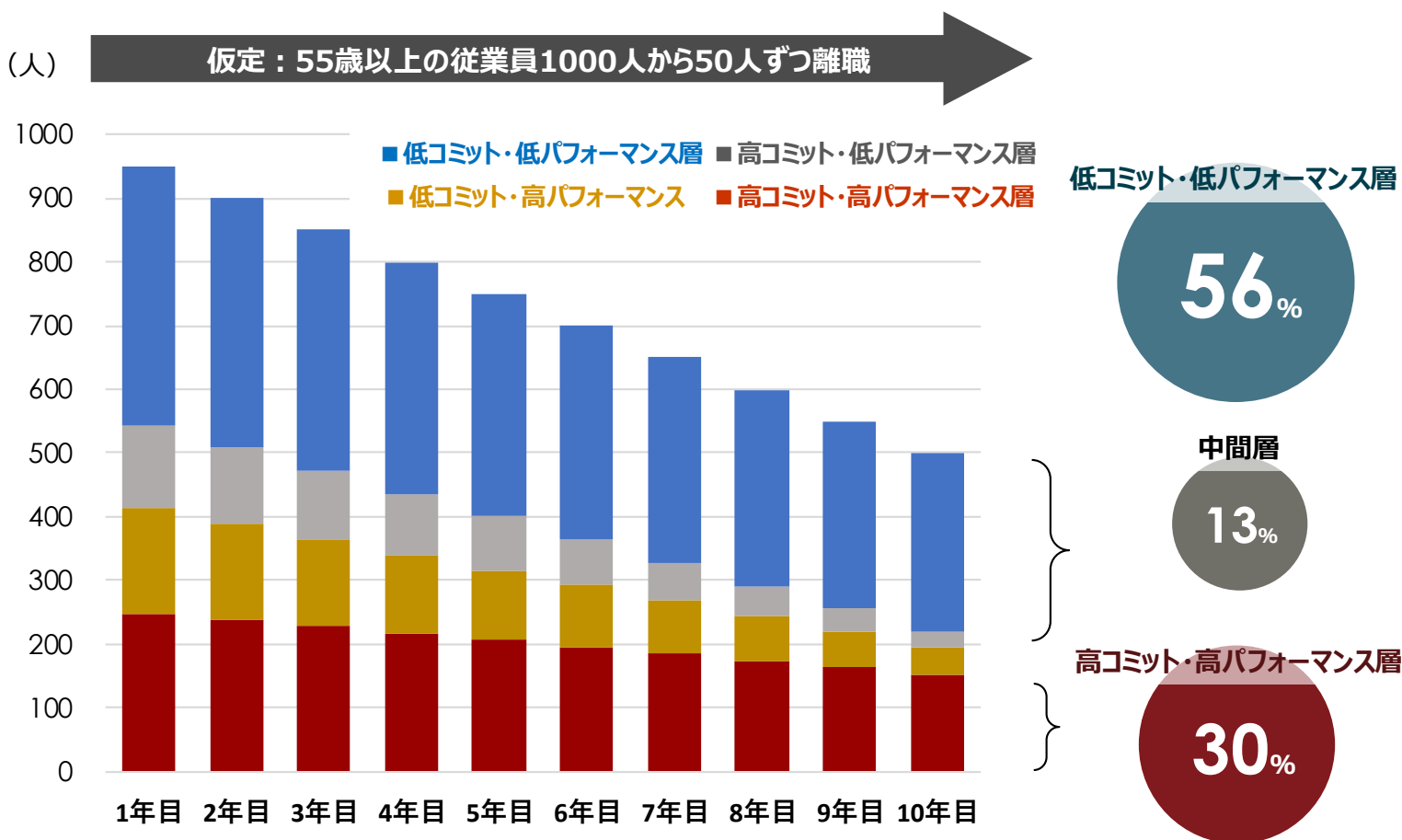
組織コミットメント：
「愛着」「内在化」に関する
以下7項目平均値

- この会社にいることが楽しい
- この会社が気に入っている
- 友人に、この会社が素晴らしい働き場所であると言える
- この会社で働くことを決めたのは、明らかに失敗であった (R)
- 私は自分自身をこの会社の一部と感じる
- いつもこの会社の人間であることを意識している
- この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である

高木浩人・石田正浩・益田圭 (1997) . 実証的研究—会社人間をめぐる要因構造
田尾雅夫 (編)「会社人間」の研究 京都大学学術出版会 pp. 265–296. より当該要素項目を抜粋
(R)は平均値算出の際に、得点を逆転処理

シニア従業員の類型（P.26）とその割合、転職意向を用いて、**【55歳以上の従業員が1000人いる企業において、毎年その層から50人ずつ離職していく】と仮定したときの10年間の人員構成推移を簡易的にシミュレーションした。**

10年後には、コミットメント・パフォーマンスともに低層／高層の割合が増える。



低コミット・低パフォーマンス層

IV. 42%

中間層

III. 32%

II.

高コミット・高パフォーマンス層

I. 26%

低コミット・低パフォーマンス層

56%

中間層

13%

高コミット・高パフォーマンス層

30%

それぞれの象限に特徴的な人事施策の特徴を分析した。(2項ロジスティクス回帰分析で正の方向に有意な項目抜粋)

【I.】の高コミット・高パフォーマンス層では、「組織目標の落とし込み」「社内のポジションのオープンさ」「社内ジョブマッチングの度合い」が有意な結果となった。

III. 高コミット・低パフォーマンス

人事管理の特徴 (2項ロジの結果抜粋)

ダイバーシティ&インクルージョン 1.388***

ワークライフバランスの良さ 1.237***

Cox-Snell R2 乗

0.026

Nagelkerke R2 乗

0.046

IV. 低コミット・低パフォーマンス

人事管理の特徴 (2項ロジの結果抜粋)

異動・転勤の多さ 1.419***

Cox-Snell R2 乗

0.141

Nagelkerke R2 乗

0.189

高コミット・高パフォーマンス

I.

人事管理の特徴 (2項ロジの結果抜粋)

組織目標の落とし込み 1.829***

ポジションのオープンさ 1.370***

社内ジョブマッチングの度合い 1.231***

Cox-Snell R2 乗

0.166

Nagelkerke R2 乗

0.244

低コミット・高パフォーマンス

II.

人事管理の特徴 (2項ロジの結果抜粋)

人事施策とマネジメントの一貫性 1.488***

能力主義的等級制度 1.180**

Cox-Snell R2 乗

0.066

Nagelkerke R2 乗

0.109

それぞれの象限に特徴的な人事施策の特徴を分析した。(2項ロジスティクス回帰分析で正の方向に有意な項目抜粋)

【I.】の高コミット・高パフォーマンス層では、「組織目標の落とし込み」「社内のポジションのオープンさ」「社内ジョブマッチングの度合い」が有意な結果となった。

III. 高コミット・低パフォーマンス

人事管理の特徴 (2項ロジの結果抜粋)

働きやすさを確保する人事施策は、組織コミットメントを高めるが、高パフォーマンスとの両立に

Cox-Snell R² 乗
0.026
Nagelkerke R² 乗
0.046

ワークエンゲージメントの良さ 1.237***

IV. 低コミット・低パフォーマンス

人事管理の特徴 (2項ロジの結果抜粋)

異動・転勤が多いことは、低コミット・低パフォーマンスの確率を高めている

Cox-Snell R² 乗
0.141
Nagelkerke R² 乗
0.189

1.419***

高コミット・高パフォーマンス I.

人事管理の特徴 (2項ロジの結果抜粋)

組織個人の意思に基づくジョブマッチングと
目標の落とし込みが高コミットメントと
高パフォーマンスを両立させている

Cox-Snell R² 乗
0.166
Nagelkerke R² 乗
0.244
社内ジョブマッチングの度合い 1.231***

低コミット・高パフォーマンス II.

人事管理の特徴 (2項ロジの結果抜粋)

能力主義的な人事管理と
マネジメントの方針が一致すると、
パフォーマンスは引き出している

Cox-Snell R² 乗
0.066
Nagelkerke R² 乗
0.109
能力主義的等級制度 1.180***

変化適応力（トランジション・レディネス）は、【I.】の高コミット・高パフォーマンス層で最も高く、【IV.】の低コミット・低パフォーマンス層が最も低い傾向が見られた。 ※変化適応力の項目は P.33

III. 高コミット・低パフォーマンス

人事管理の特徴（2項目の結果抜粋）

トランジション・レディネス

ダイバーシティ&インクルージョン 1.388***

Cox-Snell R2 乗

0.026

Nagelkerke R2 乗

0.046

3.14 pt

ワークライフバランスの良さ 1.237***

高コミット・高パフォーマンス

I.

人事管理の特徴（2項目の結果抜粋）

組織目標のトランジション・レディネス*

Cox-Snell R2 乗
0.166

ポジションのオープンさ 1.370***

Nagelkerke R2 乗
0.244

3.54 pt

社内ジョブマッチングの度合い 1.231***

IV. 低コミット・低パフォーマンス

人事管理の特徴（2項目の結果抜粋）

トランジション・レディネス

異動・転動の多さ 1.419***

Cox-Snell R2 乗

0.141

Nagelkerke R2 乗

0.189

2.83 pt

低コミット・高パフォーマンス

II.

人事管理の特徴（2項目の結果抜粋）

トランジション・レディネス

人事施策とマネジメントの一貫性 1.488***

Cox-Snell R2 乗
0.066

能力主義的等級制度 1.180**

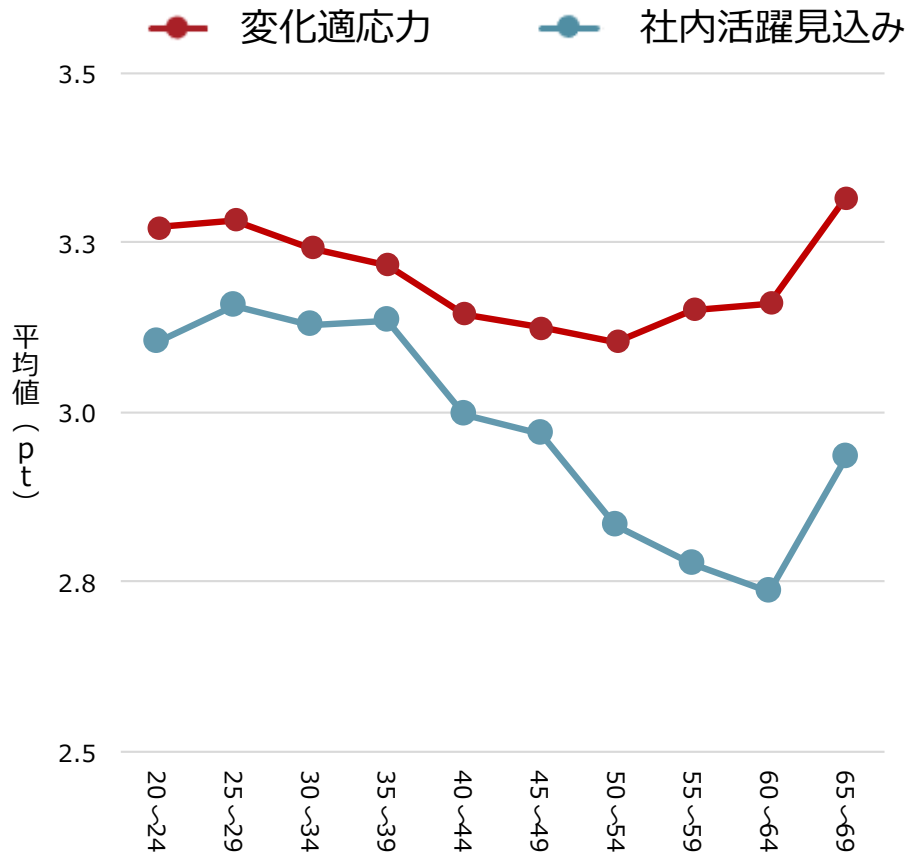
Nagelkerke R2 乗
0.109

3.33 pt

シニア従業員の 変化適応力 (トランディション・レディネス) と職場環境

変化適応力は、年代が上がるほどに減少傾向であり、40代で横ばい、55歳以降は上昇傾向（高い者が就業を維持する選抜効果の可能性あり）。**社内活躍見込みは40～64歳まで減少を続ける。**

年代別の変化適応力と社内活躍見込み



変化適応力
(トランジション・レディネス)

変化適応力：

将来、会社・ビジネス・環境に変化があった場合の自己効力感の高さ

- 機会さえあれば今の組織以外でも活躍できると思う
- 機会さえあれば今の会社以外でも活躍できると思う
- 事業やビジネスの変化にうまく対応できると思う
- 環境や技術の変化にうまく対応できると思う

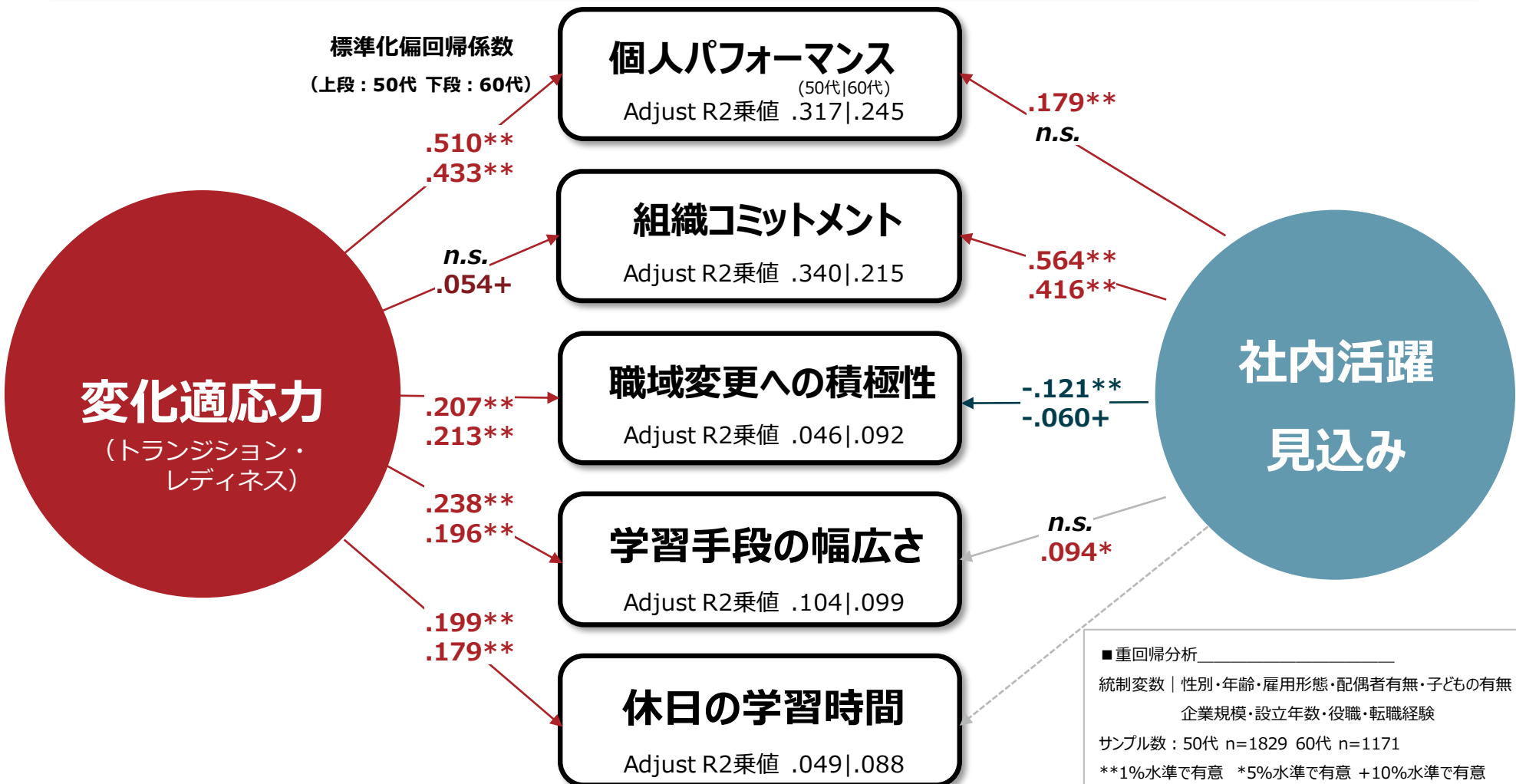
社内活躍見込み

社内活躍見込み：

今後、今の会社で昇進・活躍できそうな見込み

- 組織の中でより中心的な役割を担うチャンスがある
- 目標とする職位を手に入れるチャンスがある
- 組織の中でより影響力を持つチャンスがある
- 会社で現在の職位以上に昇進するチャンスがある
- この会社でやりがいのある仕事ができるチャンスがある
- この会社で自分の経験を活かした仕事ができるチャンスがある
- 会社でより高度な専門性を身につけていると思う

変化適応力は、パフォーマンス・職域変更への積極性・学習行動にポジティブな影響を与えていた。
社内活躍見込みは組織コミットメントを高めるが、職域変更への積極性を下げる影響があった。



■重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無・子どもの有無
企業規模・設立年数・役職・転職経験

サンプル数：50代 n=1829 60代 n=1171

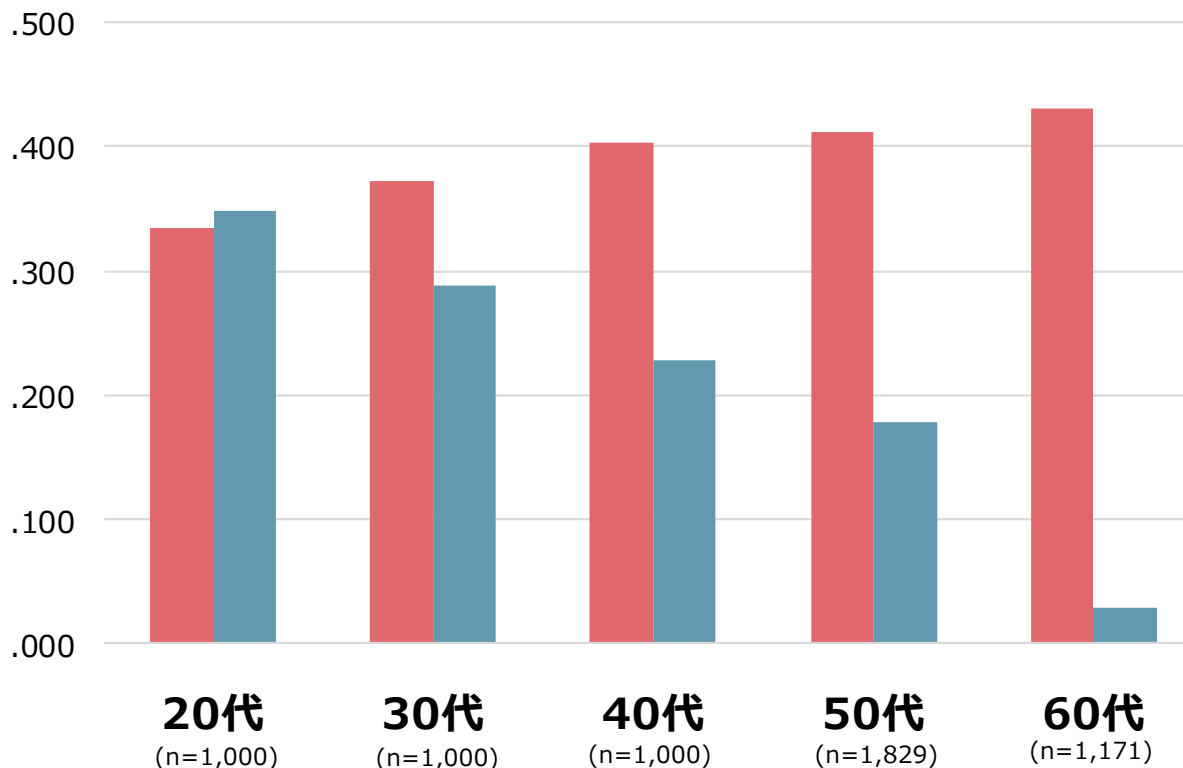
**1%水準で有意 *5%水準で有意 +10%水準で有意

変化適応力が個人のパフォーマンスに与える影響度合いは年代が上がるにつれて強くなる。一方、社内活躍見込みの影響は弱くなる。

個人パフォーマンスに与える影響度合い

■ 変化適応力の影響 ■ 社内活躍見込みの影響

パフォーマンスに対する影響度
(標準化偏回帰係数)



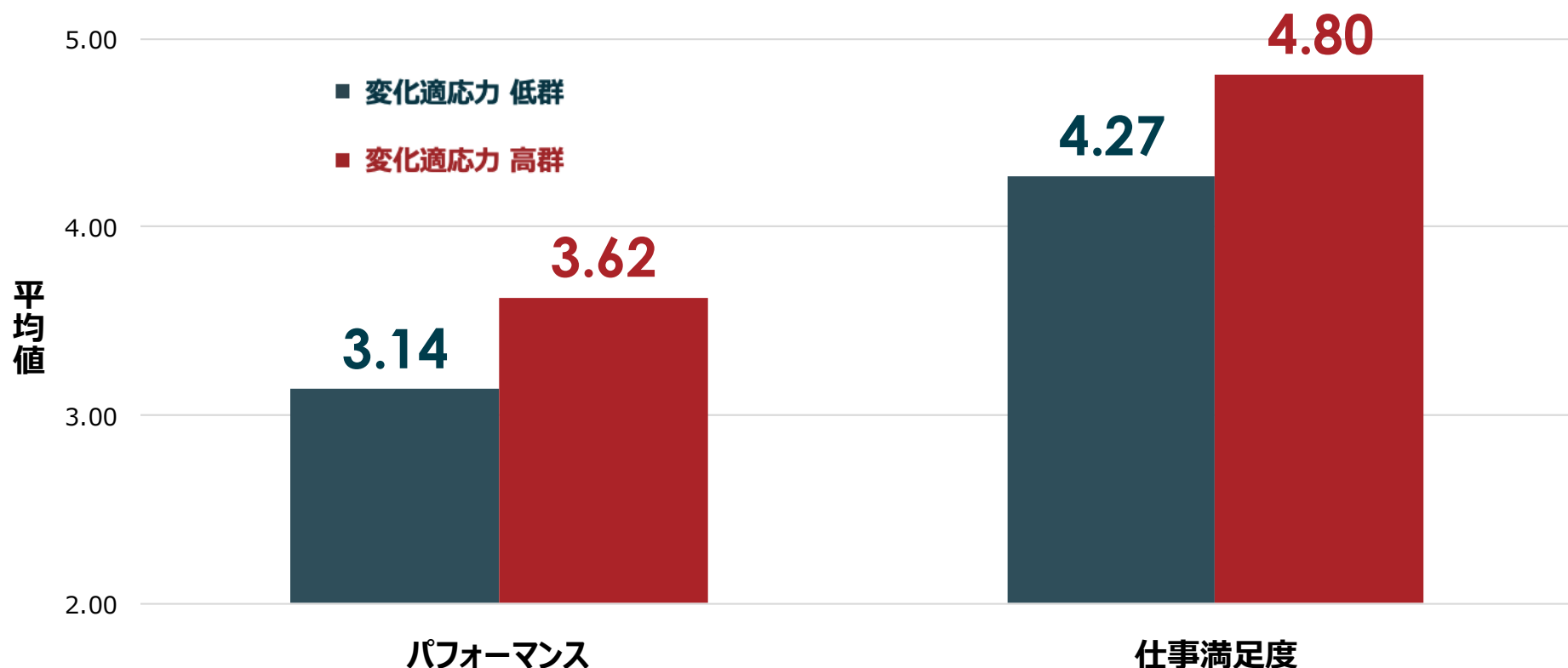
■ 重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・雇用形態
配偶者有無・子どもの有無
企業規模・設立年数
役職・転職経験

Adjust R2乗値 | 20代 .39 30代 .34
40代 .32 50代 .30
60代 .22

職域移行が生じた定年後再雇用者のパフォーマンス・仕事満足度の平均値を比較した。
変化適応力【高群】では【低群】よりも、パフォーマンス・仕事満足度が高かった。

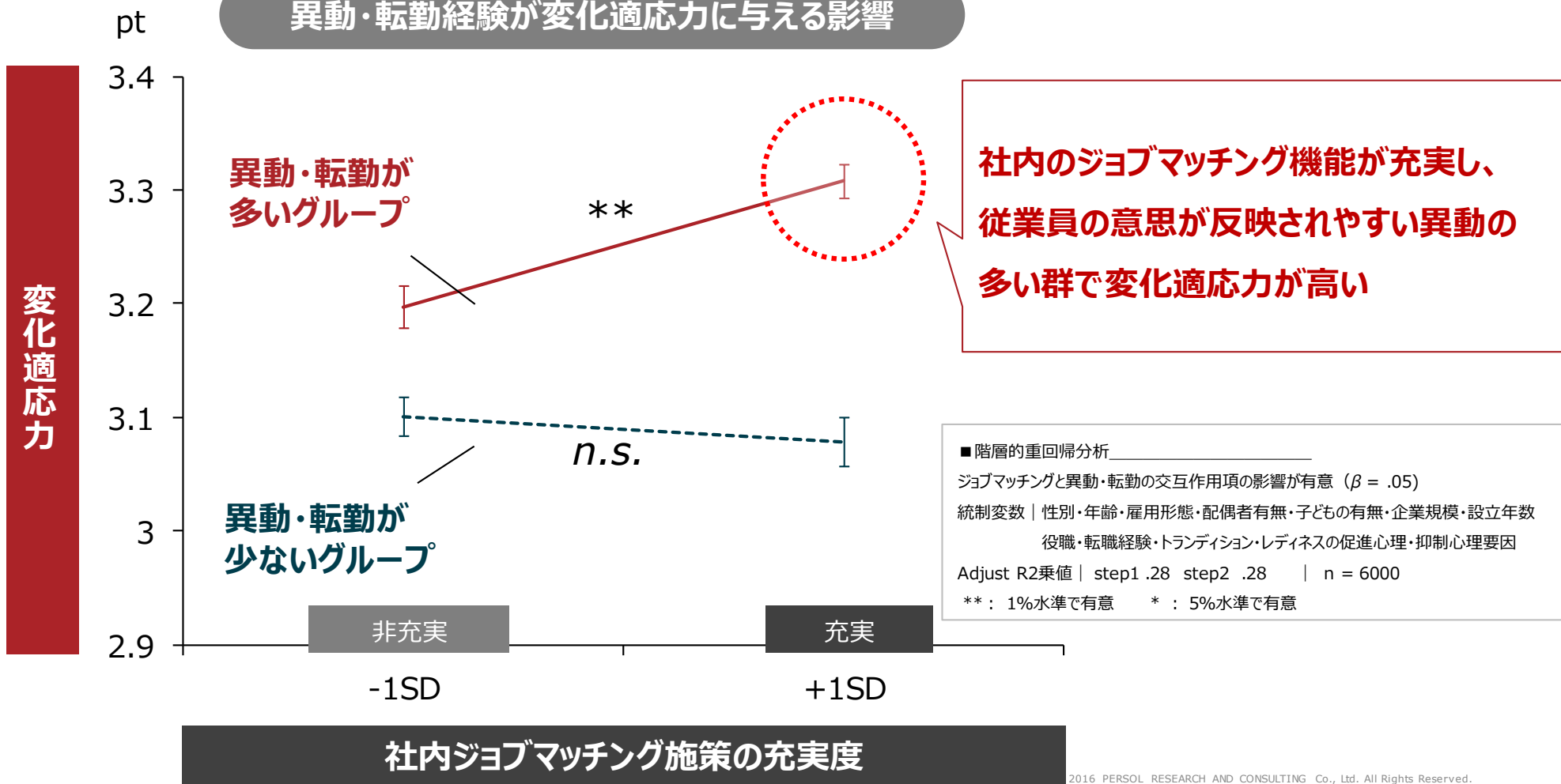
定年再雇用後に職域移行経験者のパフォーマンス・仕事満足度 (n = 101)



※パフォーマンス得点は、平均値3.1点以上を高群・3.1点未満を低群とした（得点幅1～5）

社内ジョブマッチング施策（公募や留職・社内FA制度など）の充実度と異動・転勤の多さが変化適応力に与える影響を見たところ、個人の意思が反映されやすい異動・転勤の多さが変化適応力を高めていた。

異動・転勤経験が変化適応力に与える影響



変化適応力の背景にある心理状態を分析した結果、促進する心理と抑制する心理が明らかになった。

促進する心理

50代|60代

(Adjust R2乗値 .227|.204)

目標達成志向

(利得接近型キャリア志向)

.233**
.278**

挑戦への意欲

.370**
.261**

興味の柔軟性

.062*
.n.s.

数値は標準化偏回帰係数

(上段：50代 下段：60代)

変化 適応力

抑制する心理

50代|60代

(Adjust R2乗値 .156|.170)

現状維持志向

(損失回避型キャリア志向)

-.059**
-.069*

取り残され感

-.214**
-.294**

能力経験不安

-.082**
n.s.

■重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無・子どもの有無

企業規模・設立年数・役職・転職経験

Adjust R2乗値 | **: 1%水準で有意 * : 5%水準で有意

促進する心理と抑制する心理の詳細は以下。

目標達成志向

目標に近づくことに重きを置く志向性

- 項目例
 - ・私はたいてい、将来自分が成し遂げたいことに意識を集中している
 - ・どうやったら自分の目標や希望を考えられるか、よく想像することがある

現状維持志向

失敗を避け現状維持に重きを置く志向性

- 項目例
 - ・目標としているキャリアを叶えられないのではないかと、よく心配になる
 - ・自分の責任や役割を果たせないのではないかと、よく心配になる

挑戦への意欲

時代の変化に対する前向きな挑戦心

- 項目例
 - ・何歳になっても、新たなチャレンジが求められる時代だと思う
 - ・この会社で活躍するためには、学び続けることが不可欠だ

取り残され感

環境変化に自身が取り残されている感覚

- 項目例
 - ・ビジネス環境の変化についていけない
 - ・テクノロジーの進歩についていけない

興味の柔軟性

自身の興味を決めつけず柔軟に捉える信念

- 項目例
 - ・たとえば、私の興味が今時点でどれほど大事なもので、その興味は大きく変わるだろう
 - ・たとえば私が何かに対して強い興味を持っていたとしても、その興味は大きく変わりうる

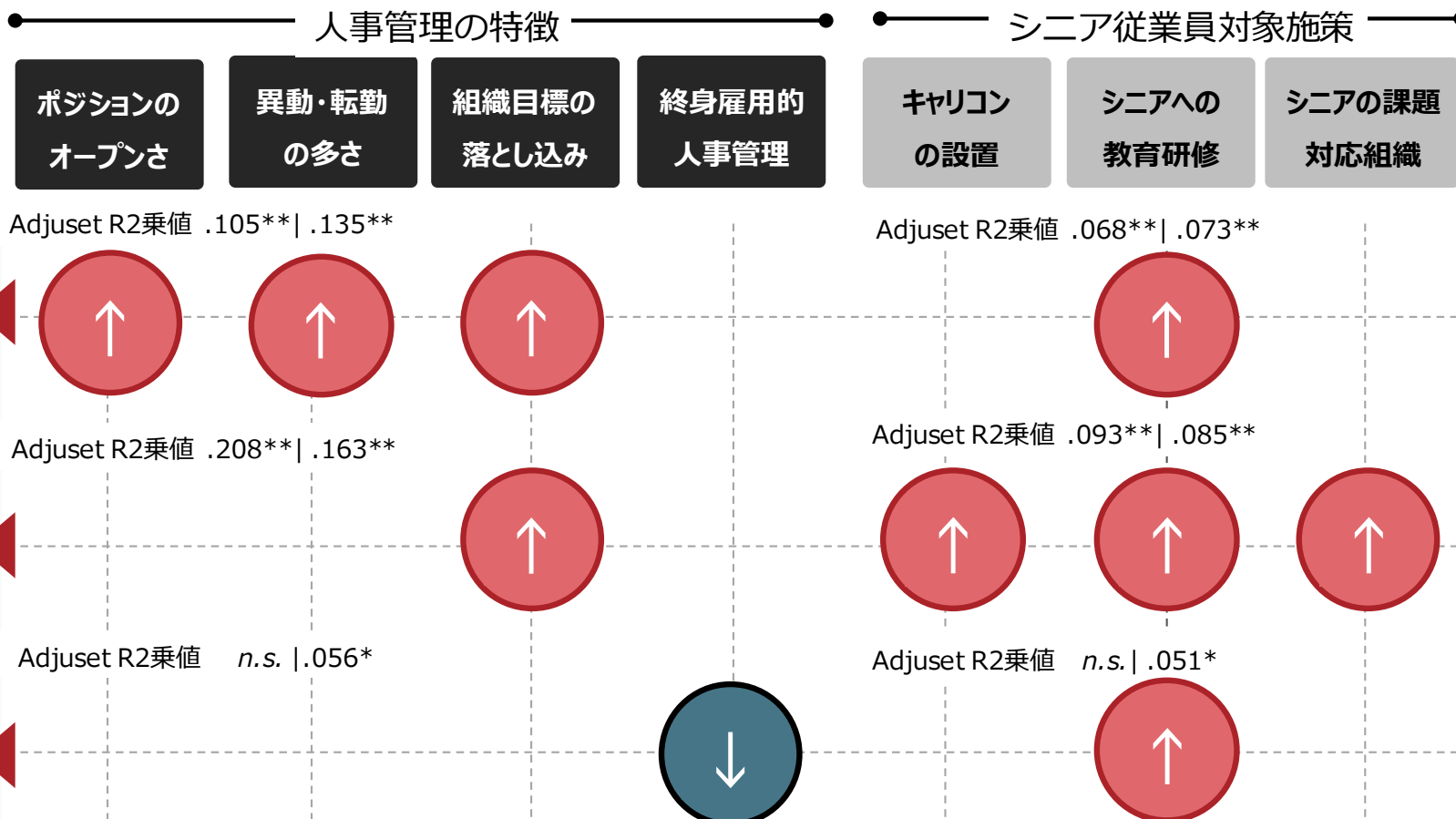
能力経験不安

能力や経験が劣っていることに対する不安感

- 項目例
 - ・世の中で評価されるような職業経験を持っていない
 - ・世の中で評価されるような専門性を身につけられていない

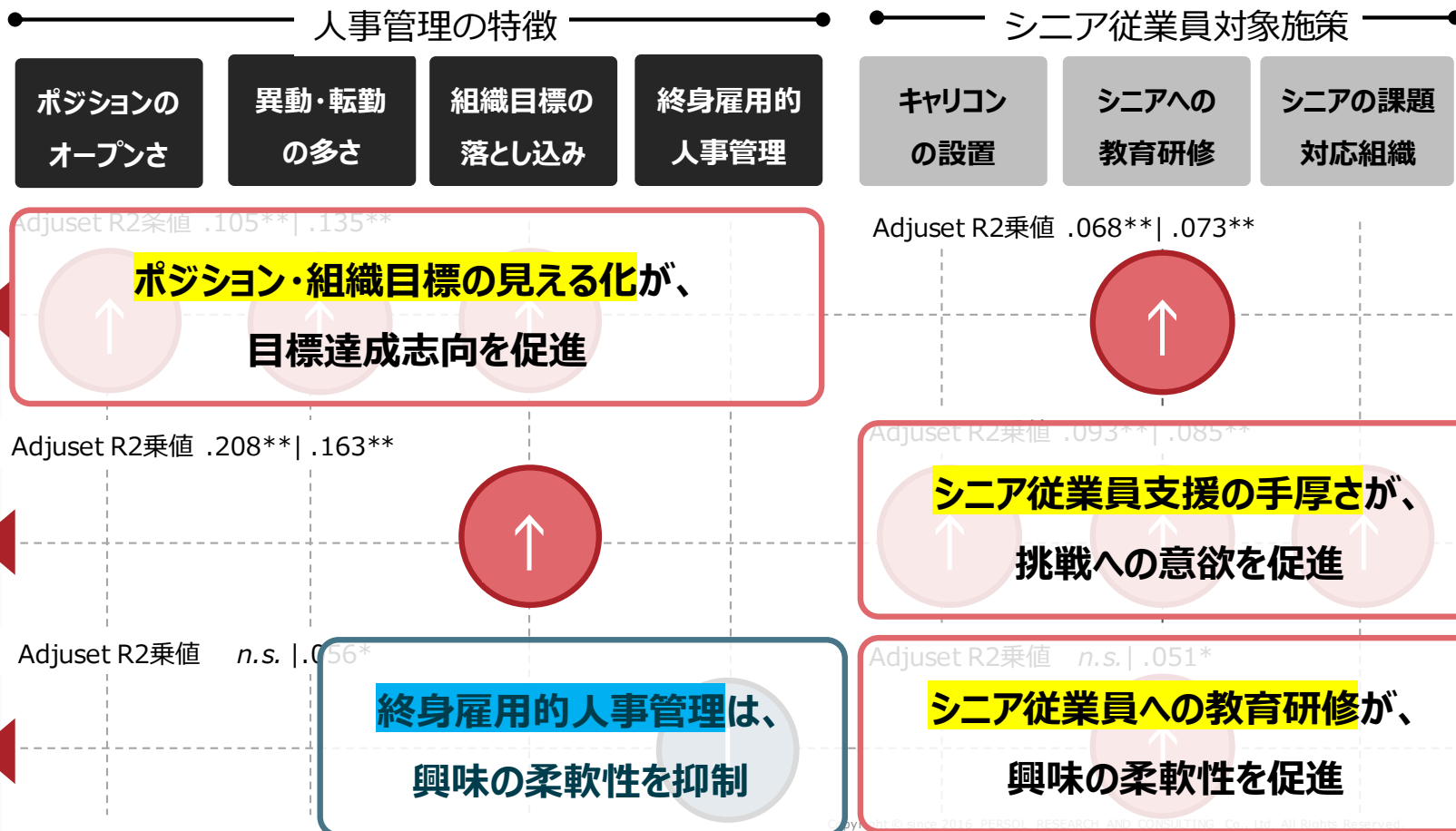
人事管理の特徴・シニア施策の実施状況が、変化適応力の促進心理に与える影響を分析した結果は以下のようになった。(コメントは次頁)

人事管理の特徴・シニア施策が促進心理に与える影響 (重回帰分析の結果を抜粋：R2乗値=50代|60代)



ポジション・組織目標の見える化が、目標達成志向を促進し、シニア従業員支援の手厚さが、挑戦への意欲を促進し、シニア従業員への教育研修が、興味の柔軟性を促進していた。

人事管理の特徴・シニア施策が促進心理に与える影響 (重回帰分析の結果を抜粋：R2乗値=50代|60代)

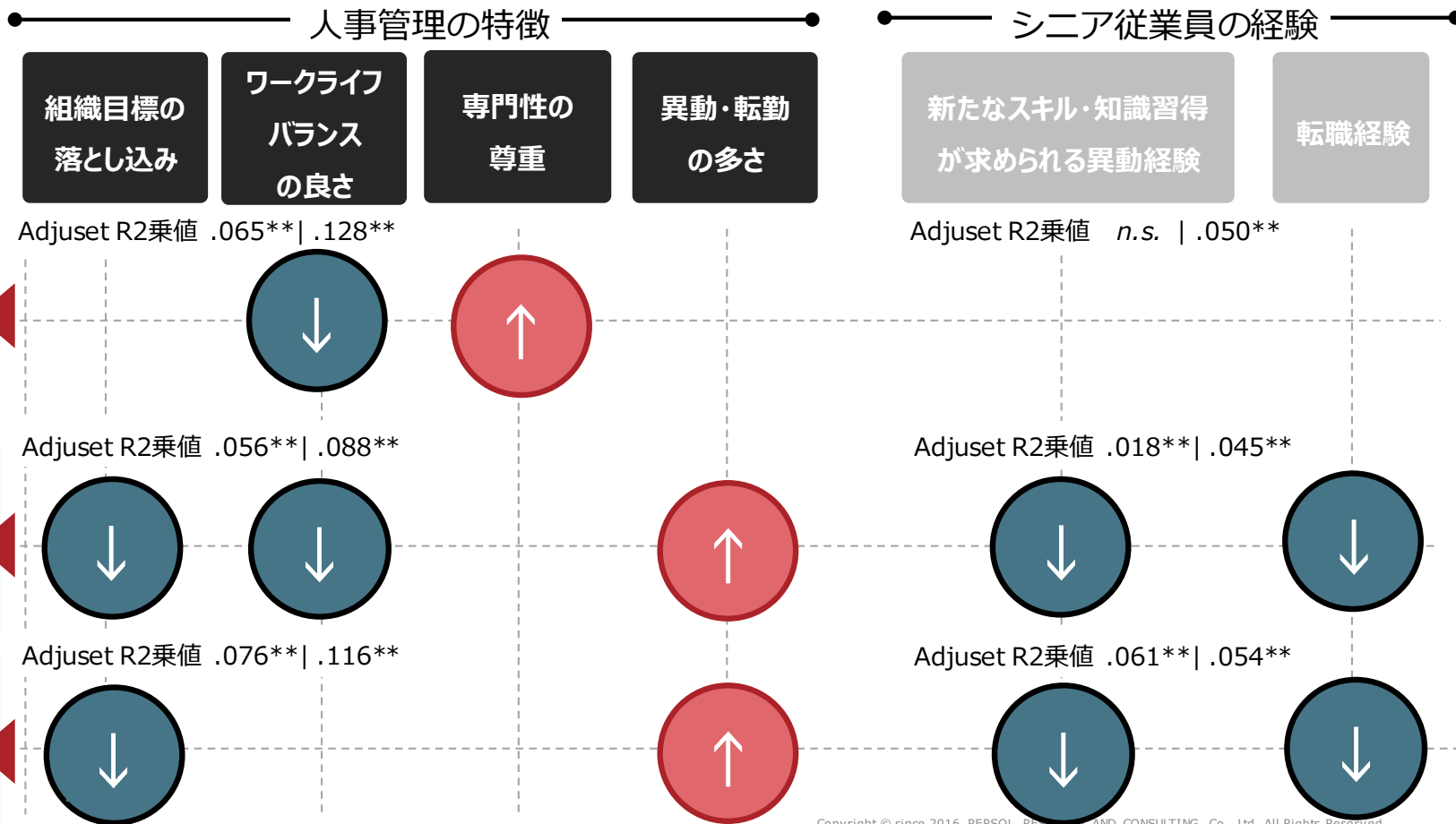


人事管理の特徴・シニア従業員の経験が変化適応力の抑制心理に与える影響を分析した。

(次頁で結果を説明)

人事管理の特徴・シニア従業員の経験が抑制心理に与える影響

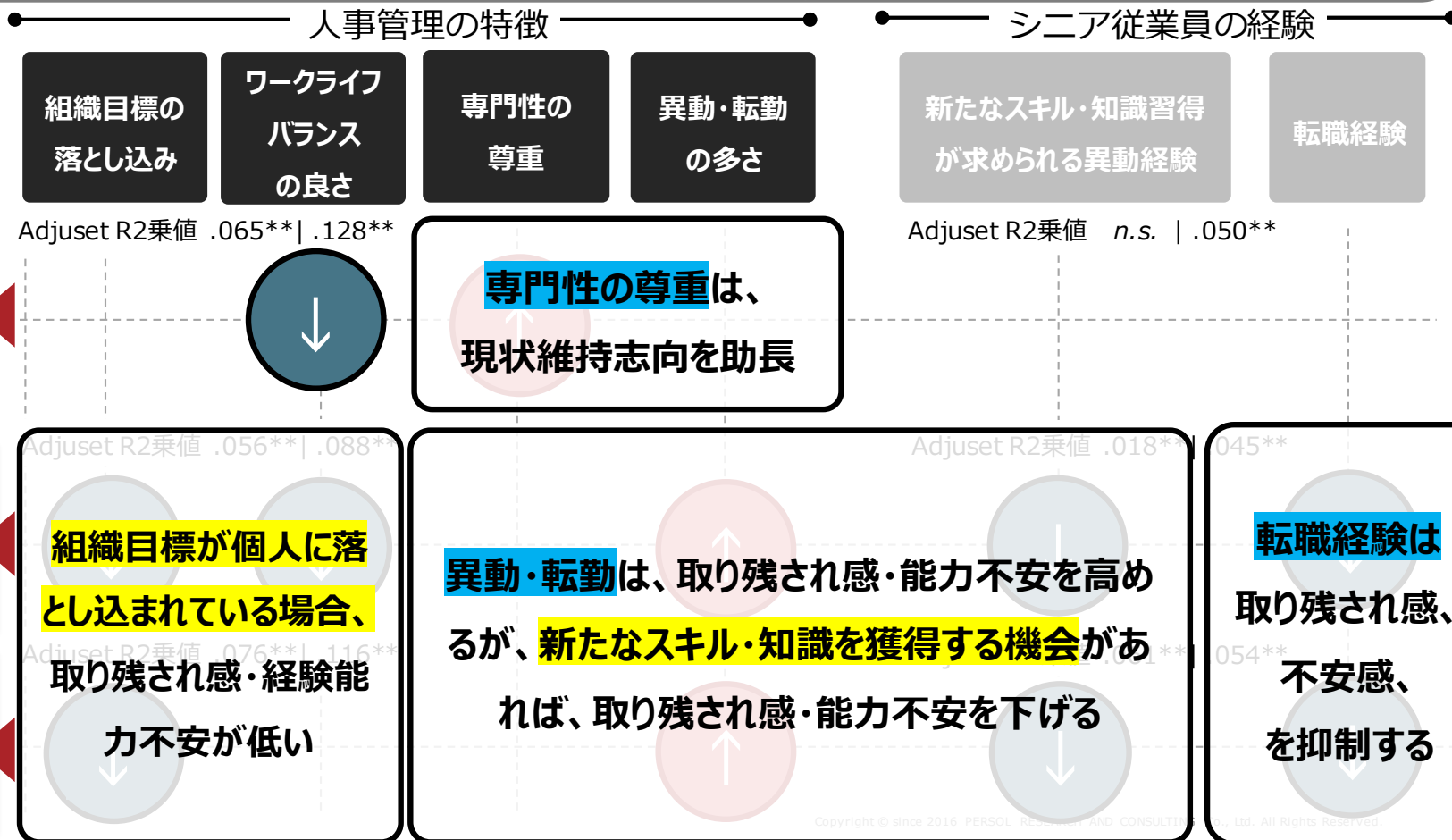
(重回帰分析の結果を抜粋：R2乗値=50代|60代)



専門性の尊重は、現状維持志向を助長。組織目標が個人に落とし込まれている場合や、新たなスキル・知識を獲得する機会となる異動・転勤や転職経験は、取り残され感・能力不安を下げる。

人事管理の特徴・シニア従業員の経験が抑制心理に与える影響

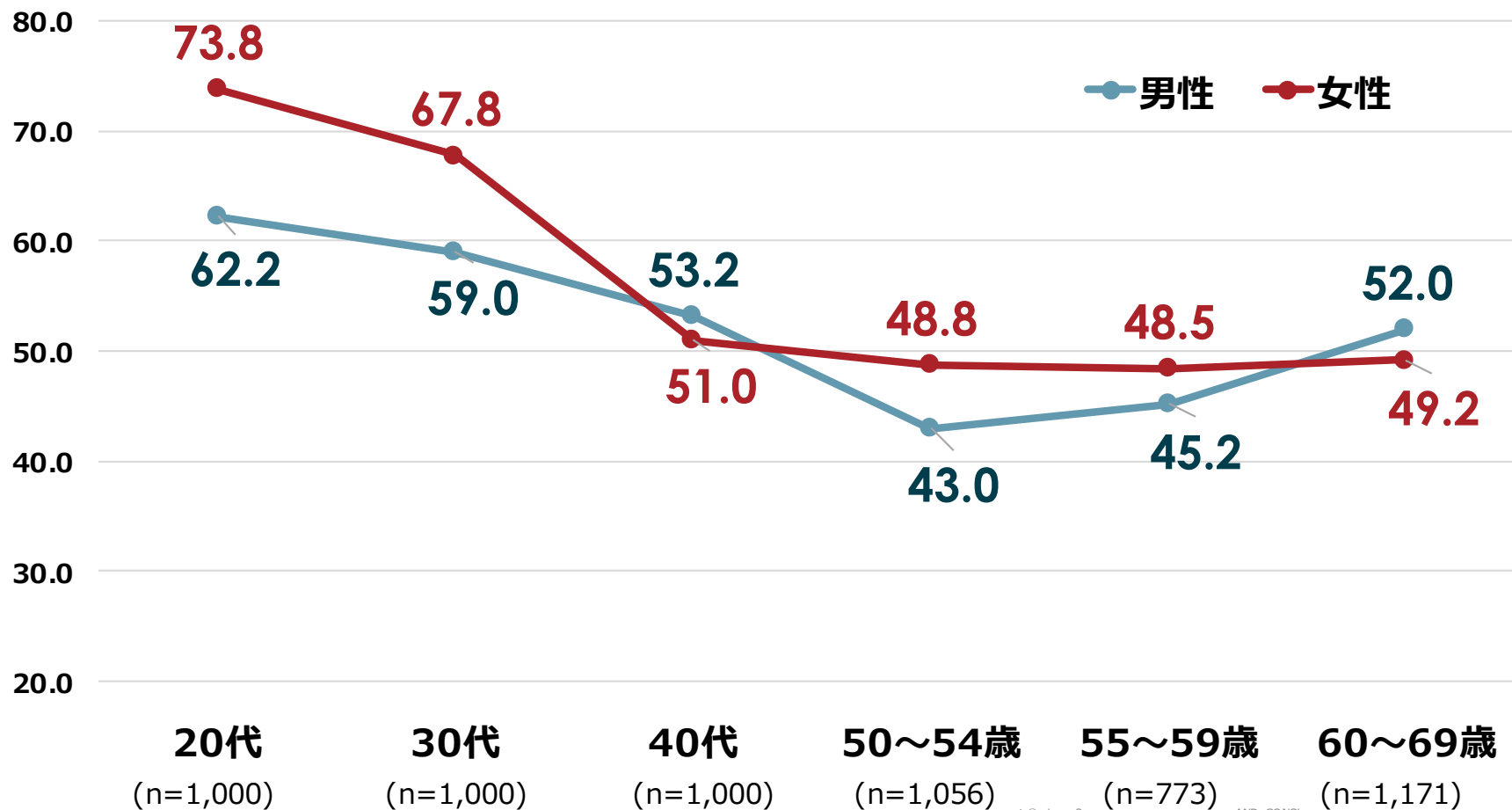
(重回帰分析の結果を抜粋：R2乗値=50代|60代)



シニアのキャリア相談と変化適応力

過去3年以内のキャリア相談の実施状況を見ると、全体的に女性のほうが男性よりもキャリア相談する割合が高い。
年代別に見ると20-30代は約6割以上だが、40代で5割に。50代以降だと男性はさらに低下、女性は横ばい。

過去3年以内のキャリア相談の実施率 (%)



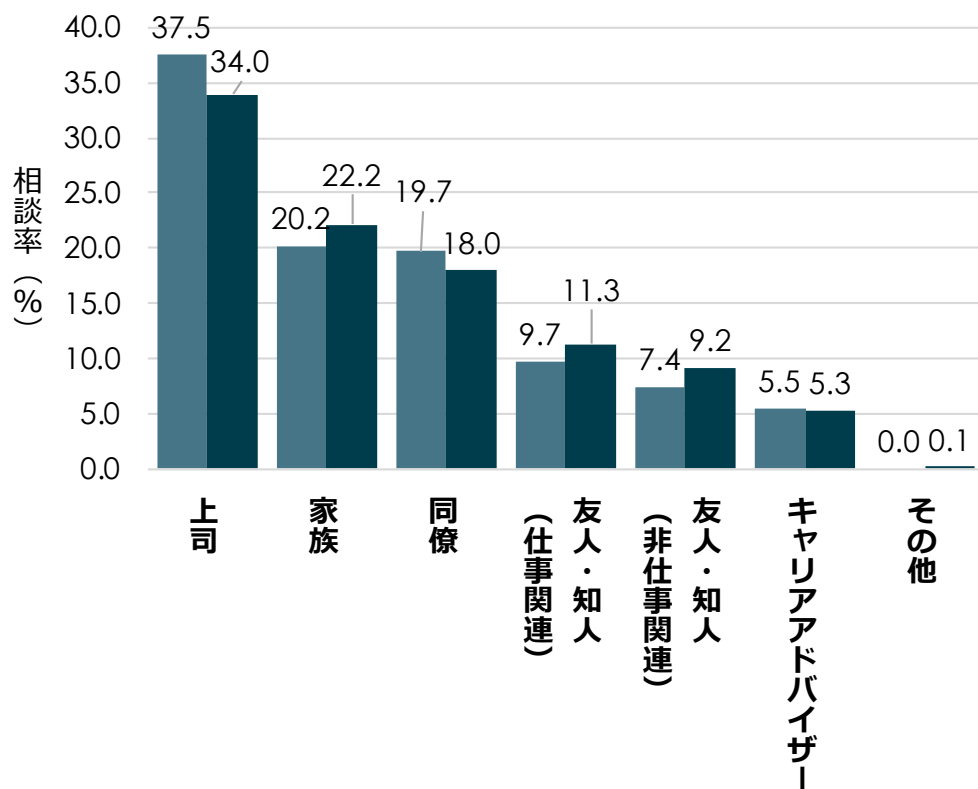
3年以内にキャリア相談をした相手について尋ねたところ、男女ともに「上司」が最多だった。

一方で、「仕事関連の友人・知人」「キャリアアドバイザー」は全体的に少ない。

3年以内にキャリア相談をした相手 (相談経験者のみ)

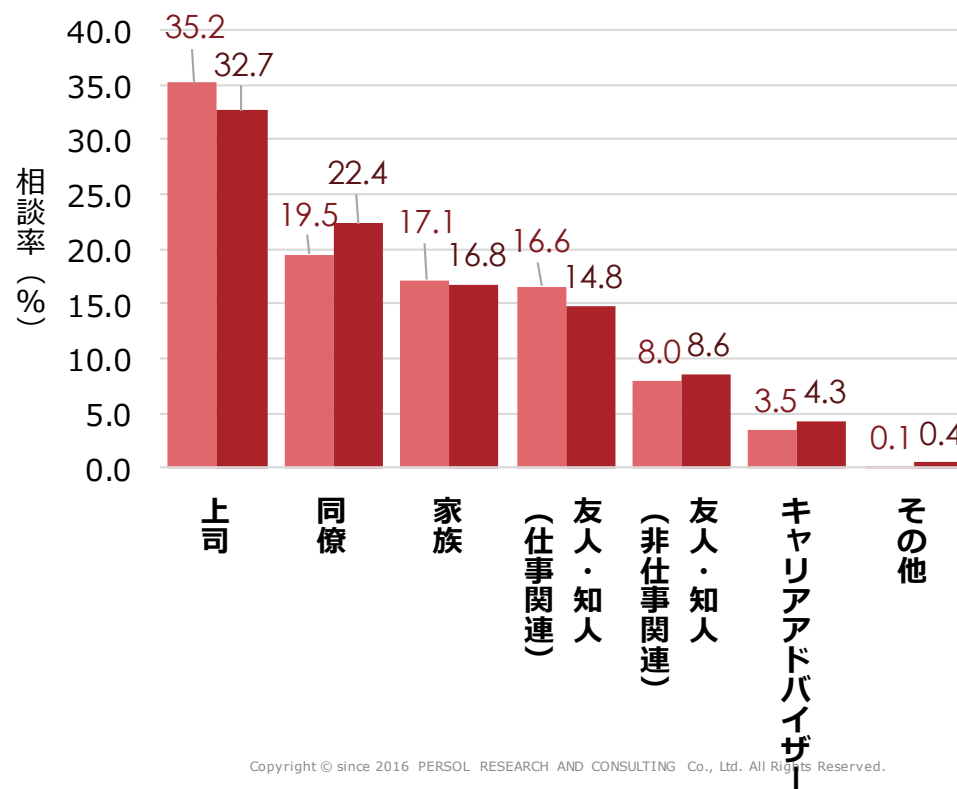
男性

■ 男性 50代 ■ 男性 60代

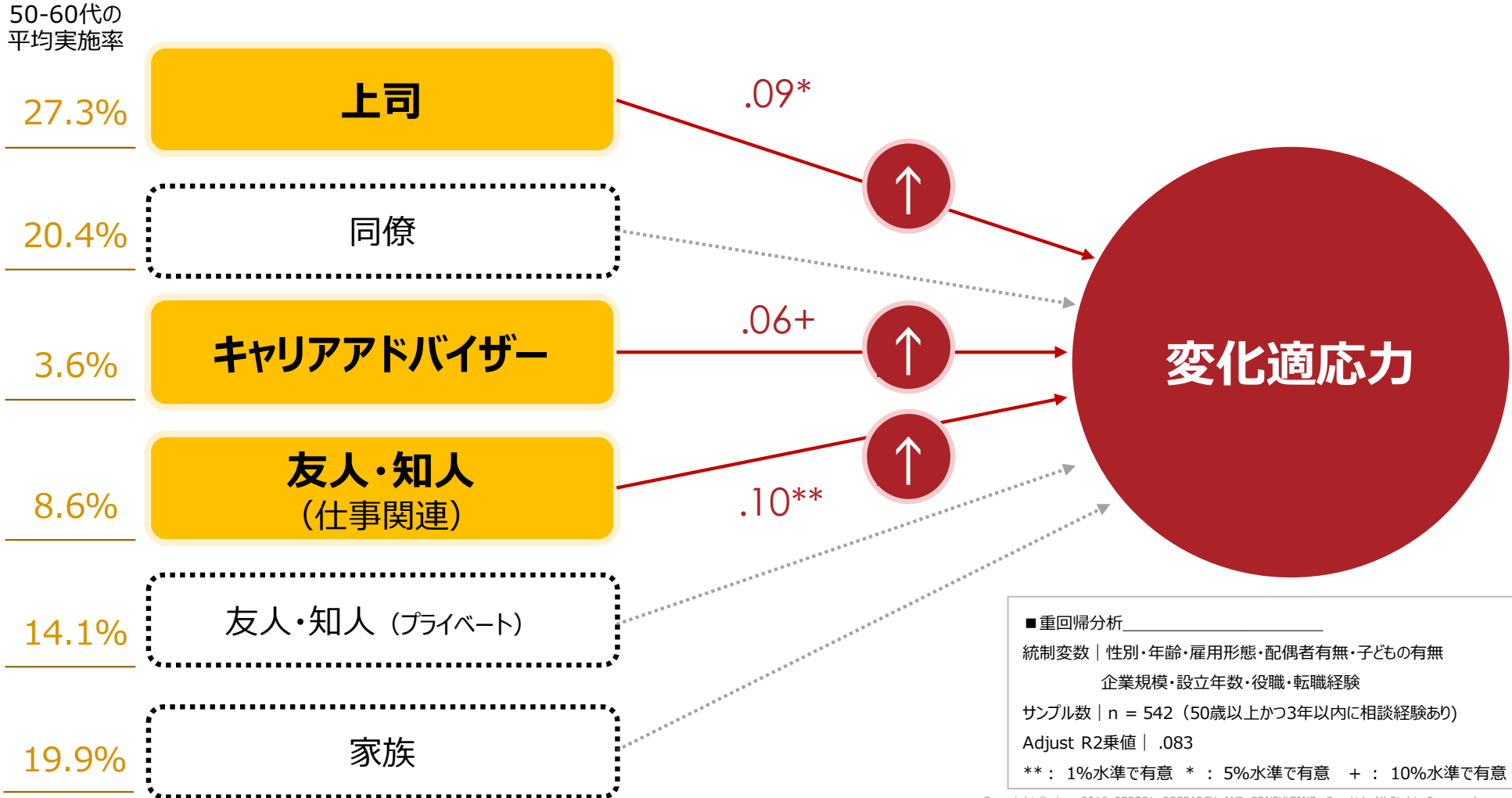


女性

■ 女性 50代 ■ 女性 60代



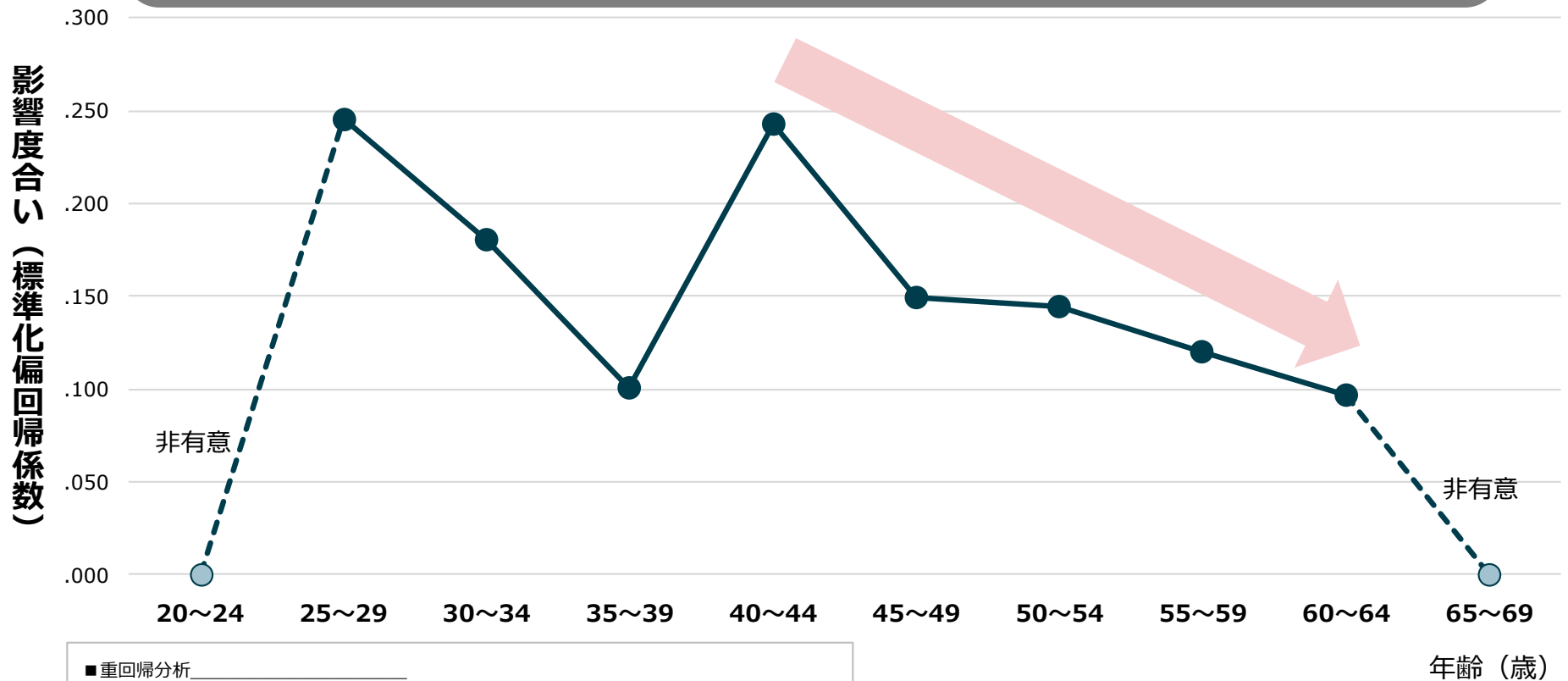
キャリア相談相手が変化適応力に与える影響を分析した。実施率が最も高い「上司」への相談は、変化適応力を高めていた。「キャリアアドバイザー」「友人・知人（仕事関連）」の実施率は低いものの変化適応力を高めていた。



先の分析で有効だった相談相手への相談実施が、変化適応力向上に与える影響を年代別に見た。

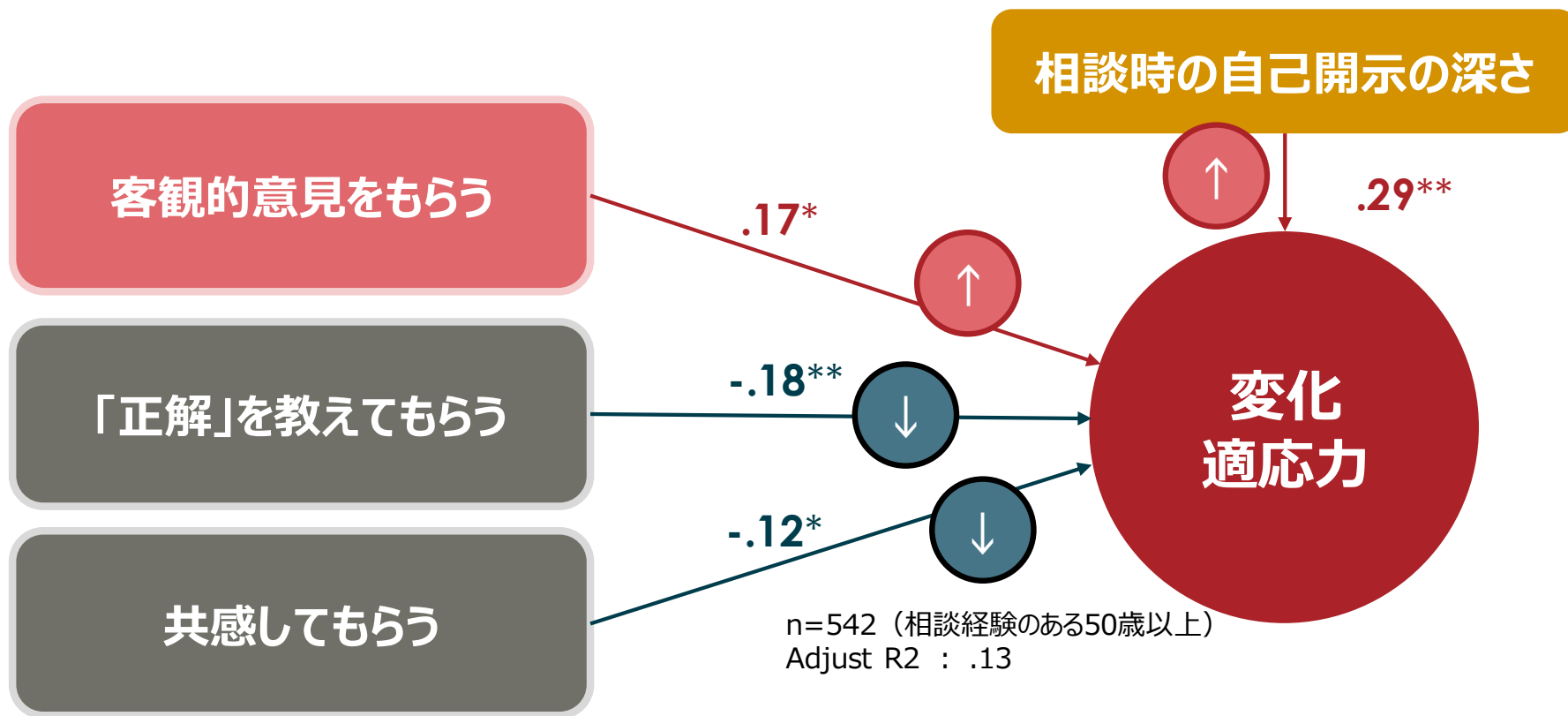
45歳以降での相談効果は年代が高まるほどに減少傾向が見られた。

キャリア相談が変化適応力に与える影響 (上司/キャリアアドバイザー/仕事関連の友人・知人)



■重回帰分析
 統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・設立年数・役職・転職経験
 Adjust R2乗値 | 25~29歳 .070 30~34歳 .042 35~39歳 .061 40~44歳 .112
 45~49歳 .053 50~54歳 .078 55~59歳 .091 60~64歳 .030
 *20~24歳、65~69歳モデルは非有意だった

相談の仕方（相談方略）が変化適応力に与える影響を分析した。「客観的意見をもらう」と、「相談時の自己開示の深さ」が変化適応力を向上させていたが、「正解を教えてもらう」「共感してもらう」は低下させる影響が見られた。



■重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・設立年数・役職・転職経験

サンプル数 | n = 542 (50歳以上かつ3年以内に相談経験あり)

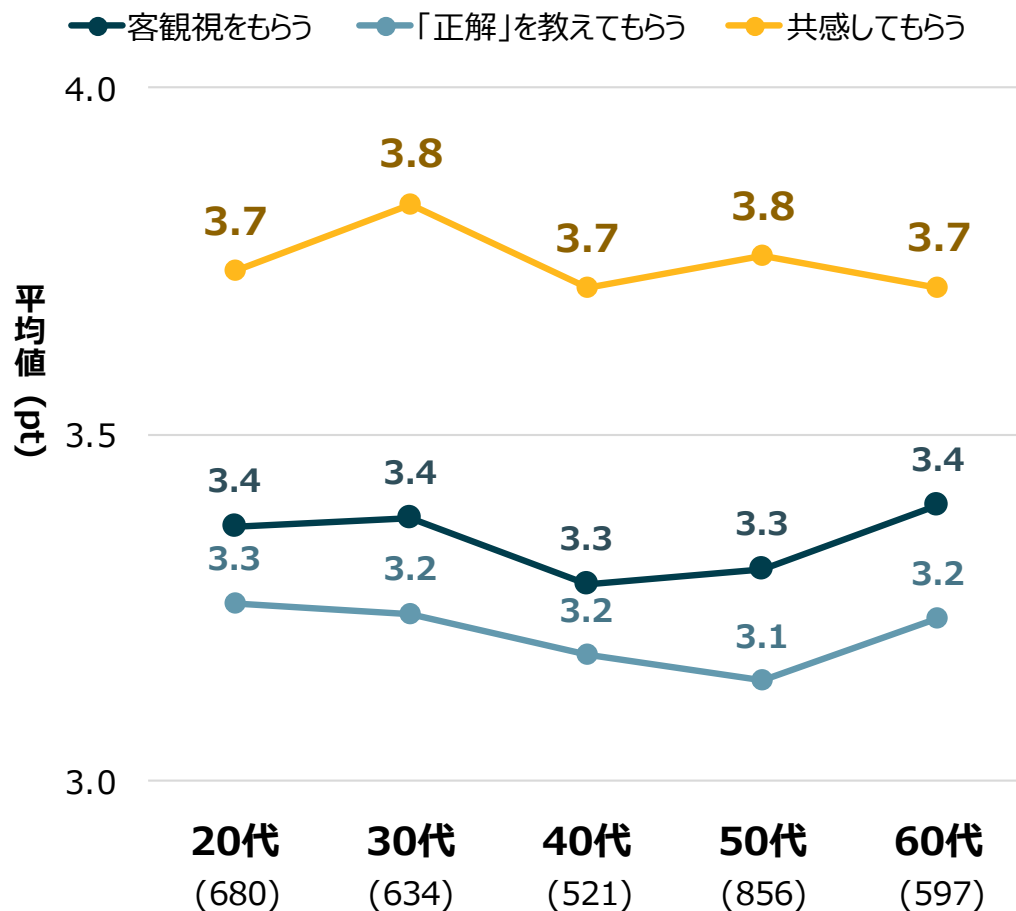
Adjust R2乗値 | .128

** : 1%水準で有意

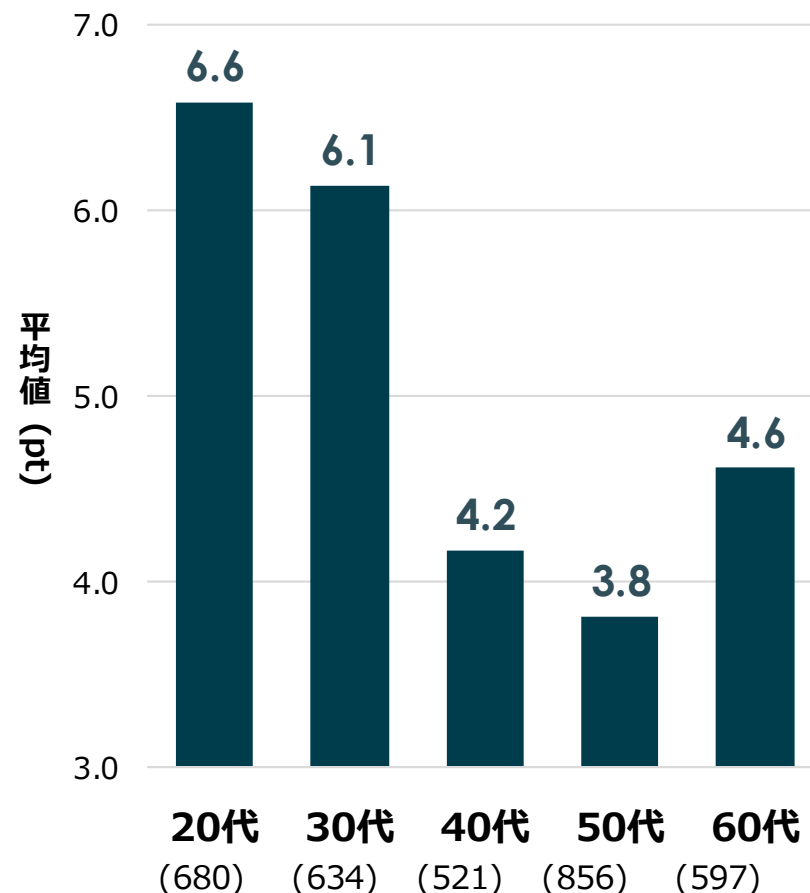
* : 5%水準で有意

相談の仕方（相談方略）は、全年代において「共感」に偏っている様子が見られた。相談時の自己開示の深さは、20-30代は高く、40代で急激に落ちる傾向が見られた。

年代別のキャリア相談方略の平均値



キャリア相談時の自己開示の深度



相談方略が変化適応力の背景心理に与える影響を分析した。

(次頁で結果を説明)

■重回帰分析
 統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無
 子どもの有無・企業規模・設立年数
 役職・転職経験
 サンプル数 | n = 542
 (50歳以上かつ3年以内に相談経験あり)

Adjust 2乗値

促進心理への影響

目標達成志向

挑戦への意欲

.199

.192

抑制心理への影響

取り残され感

能力経験
不安

.031

.088

客観的意見をもらう



正解を教えてもらう



共感してもらう



※現状維持志向、興味の柔軟性には影響なし

「客観的意見をもらおう」相談は、変化適応力に対してポジティブな効果を、
「正解を教えてください」「共感してもらおう」相談は、ネガティブな効果を与えていた。

■重回帰分析
統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無
子どもの有無・企業規模・設立年数
役職・転職経験
サンプル数 | n = 542
(50歳以上かつ3年以内に相談経験あり)

Adjust 2乗値

促進心理への影響

目標達成志向

挑戦への意欲

.199

.192

抑制心理への影響

取り残され感

能力経験
不安

.031

.088

客観的意見をもらおう

客観的意見を求める相談方略は、

不安感を低減させ、目標達成志向、挑戦への意欲を促進

正解を教えてください

正解を教えてください相談方略は、挑戦への意欲さは高めるが、

目標達成志向を下げ、経験能力不安を高める。

共感してもらおう

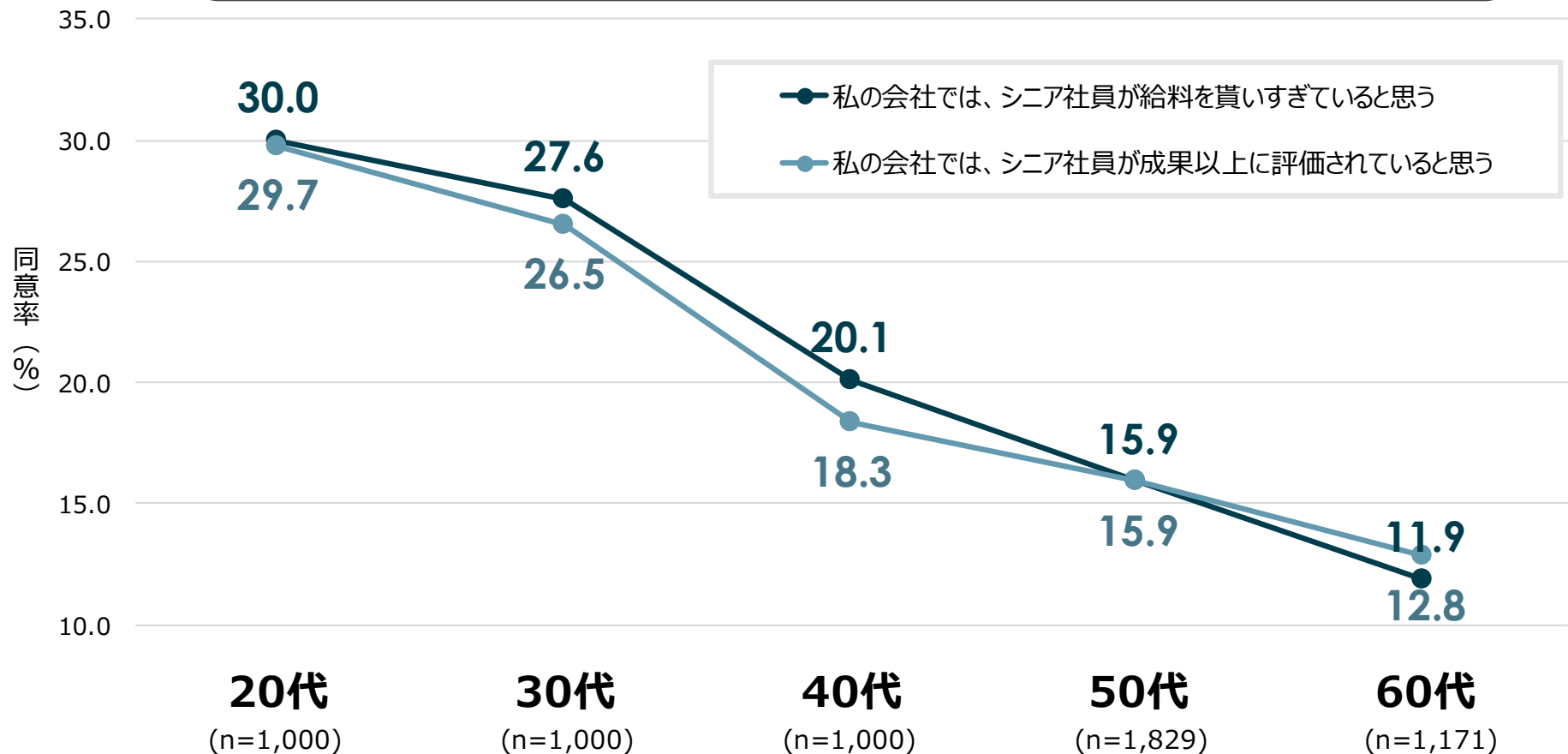
共感してもらおう相談方略は、

変化への前向きさを下げる。

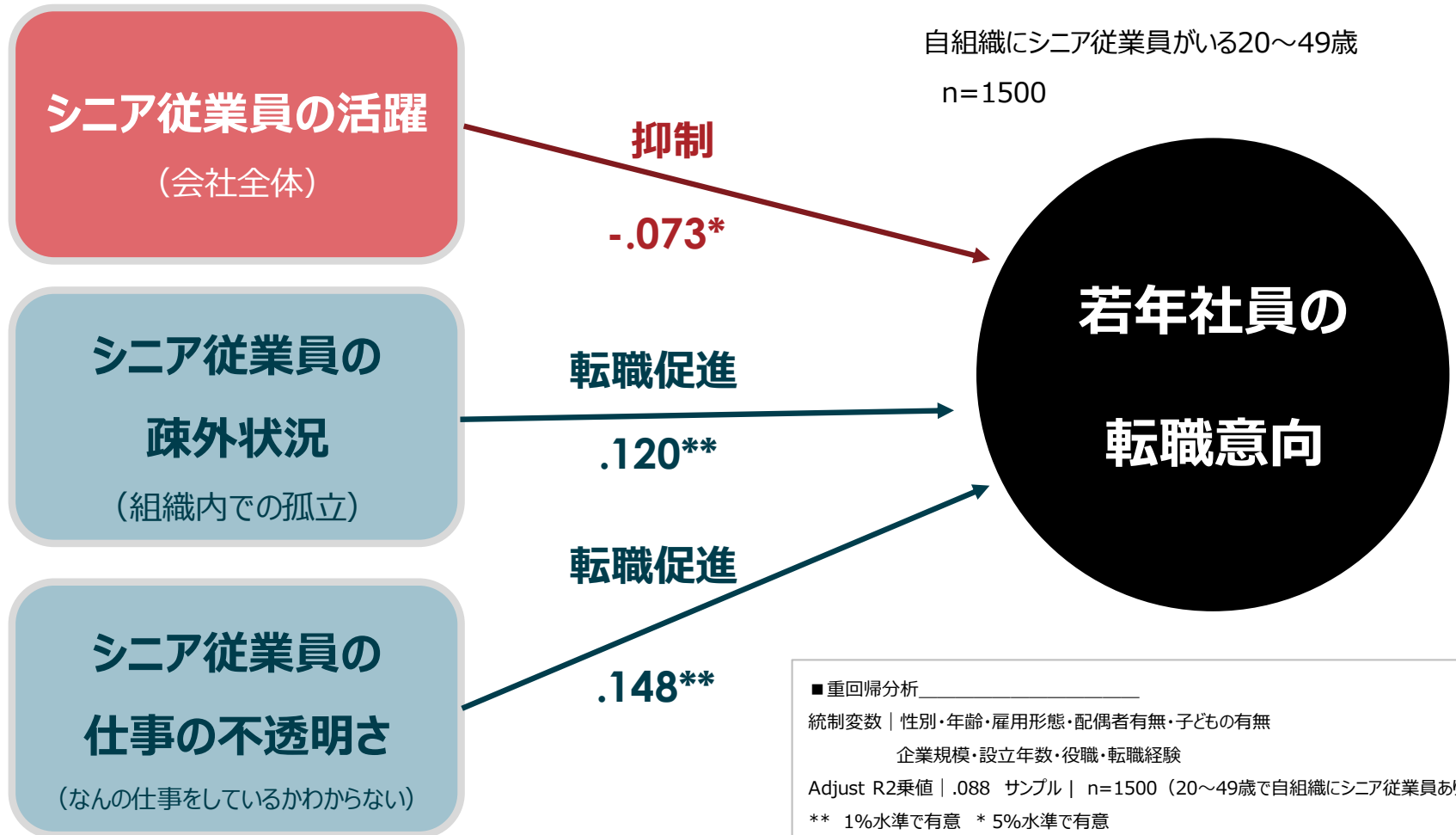
シニア従業員の就業状態が 若年社員へ与える影響 (世代間ピア効果の分析)

年代別に、自社でのシニア処遇に対する不公平感について見た。
若年社員ほど、シニア従業員が自社で優遇されていると感じている傾向が見られた。

シニア従業員に対する不公平感の知覚（年代別）

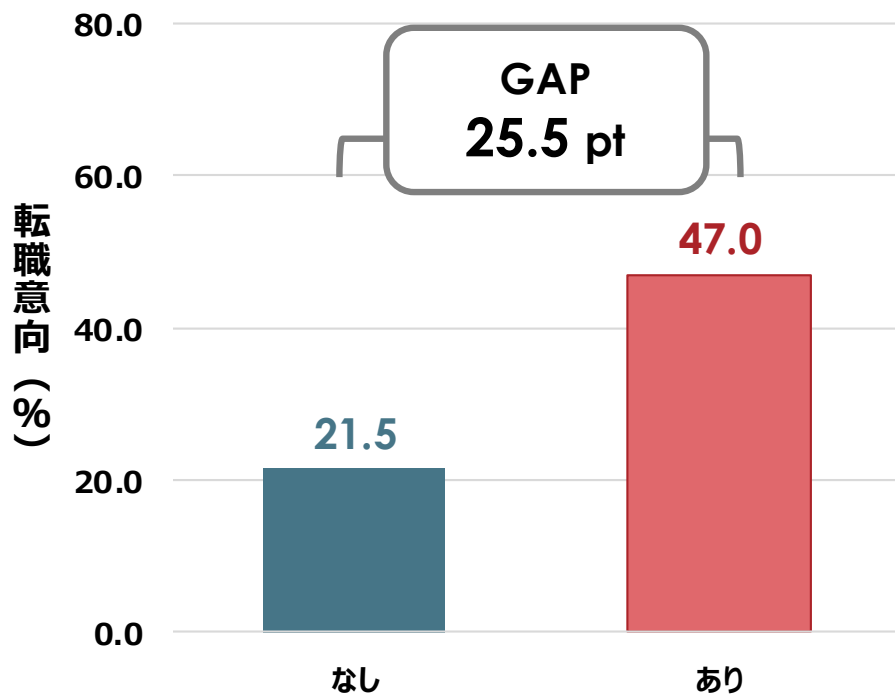


シニア従業員の働きぶりが若年社員の転職意向に与える影響を分析した。シニア従業員が活躍しておらず、疎外感・仕事の不透明感のある職場は、若年社員の転職意向を高めていた。



「シニア従業員の仕事の不透明さ」「シニア従業員の疎外状況」が見られる職場では、
若年社員の転職意向が共に25pt以上高かった。

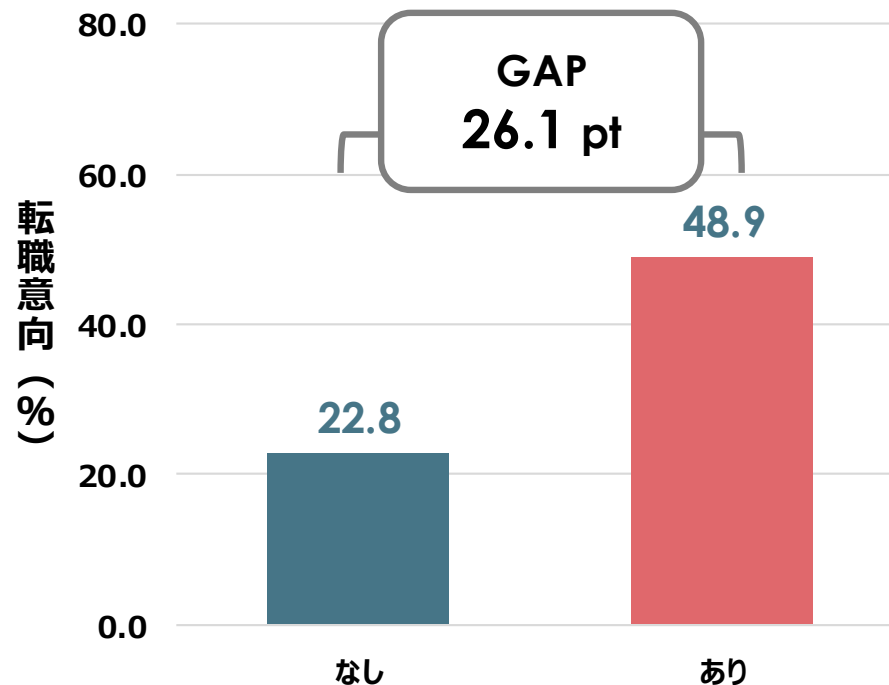
転職意向と「シニアの仕事の不透明さ」



シニア従業員の仕事の不透明さ

(社内にシニア従業員がいる20~40代 n = 2,464)

転職意向と「シニアの疎外状況」



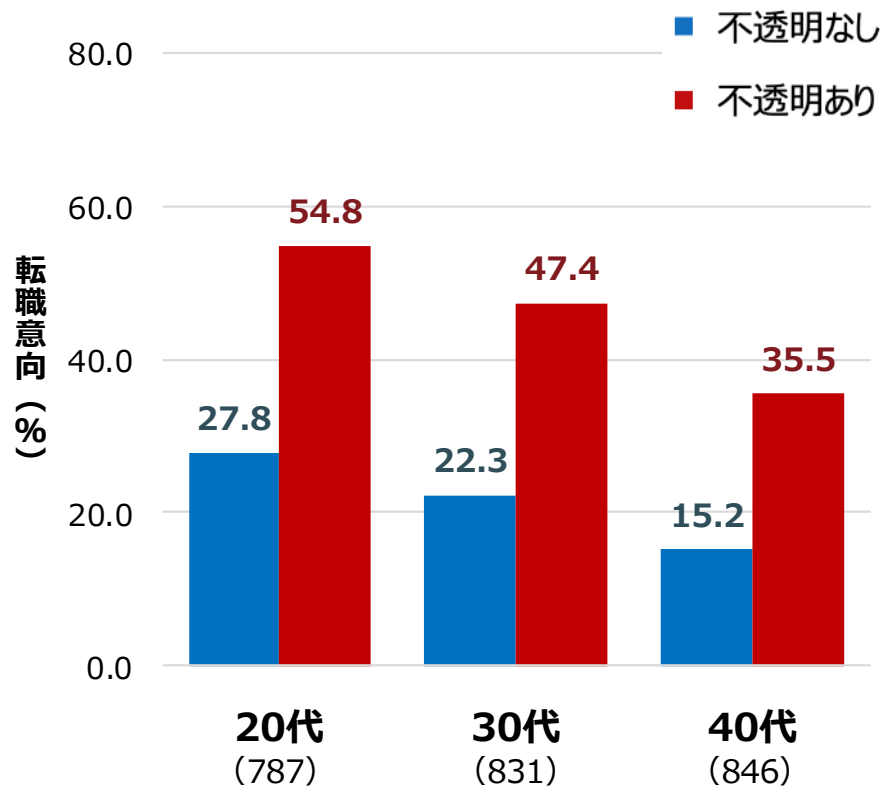
シニア従業員の疎外状況

(社内にシニア従業員がいる20~40代 n = 2,464)

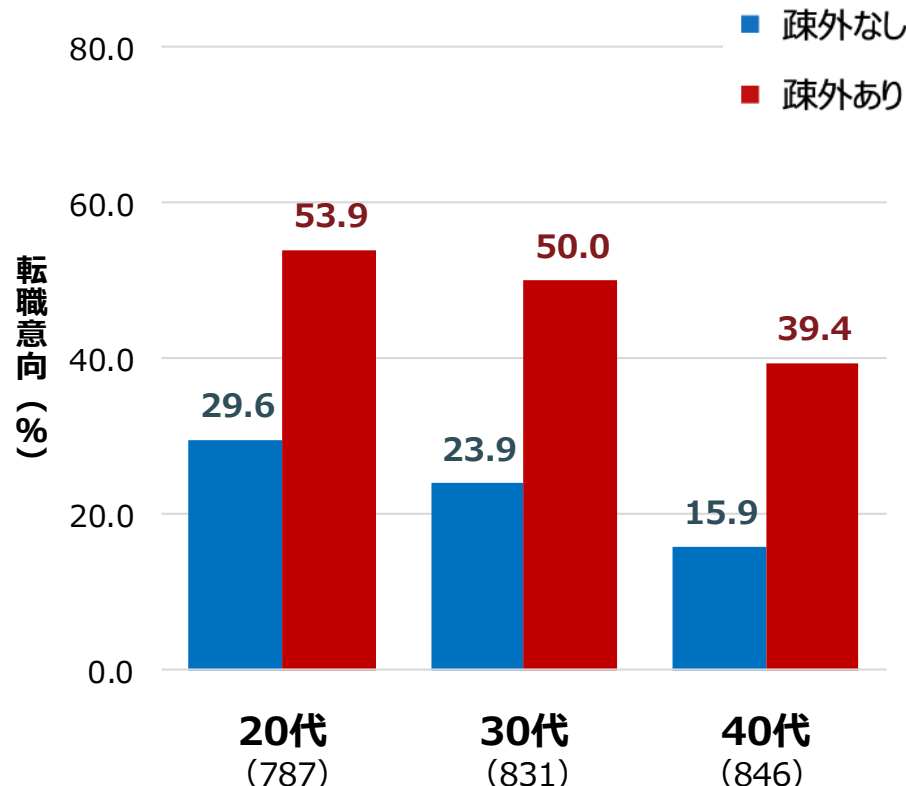
*5件法で聴取し「とてもそう思う」+「ややそう思う」を【あり】、「どちらともえない」+「あまりそう思わない」+「全くそう思わない」を【なし】として集計

「シニア従業員の仕事の不透明さ」「シニア従業員の疎外状況」における転職意向は、
若い年代ほど高い傾向が見られた。

転職意向と「シニアの仕事の不透明さ」

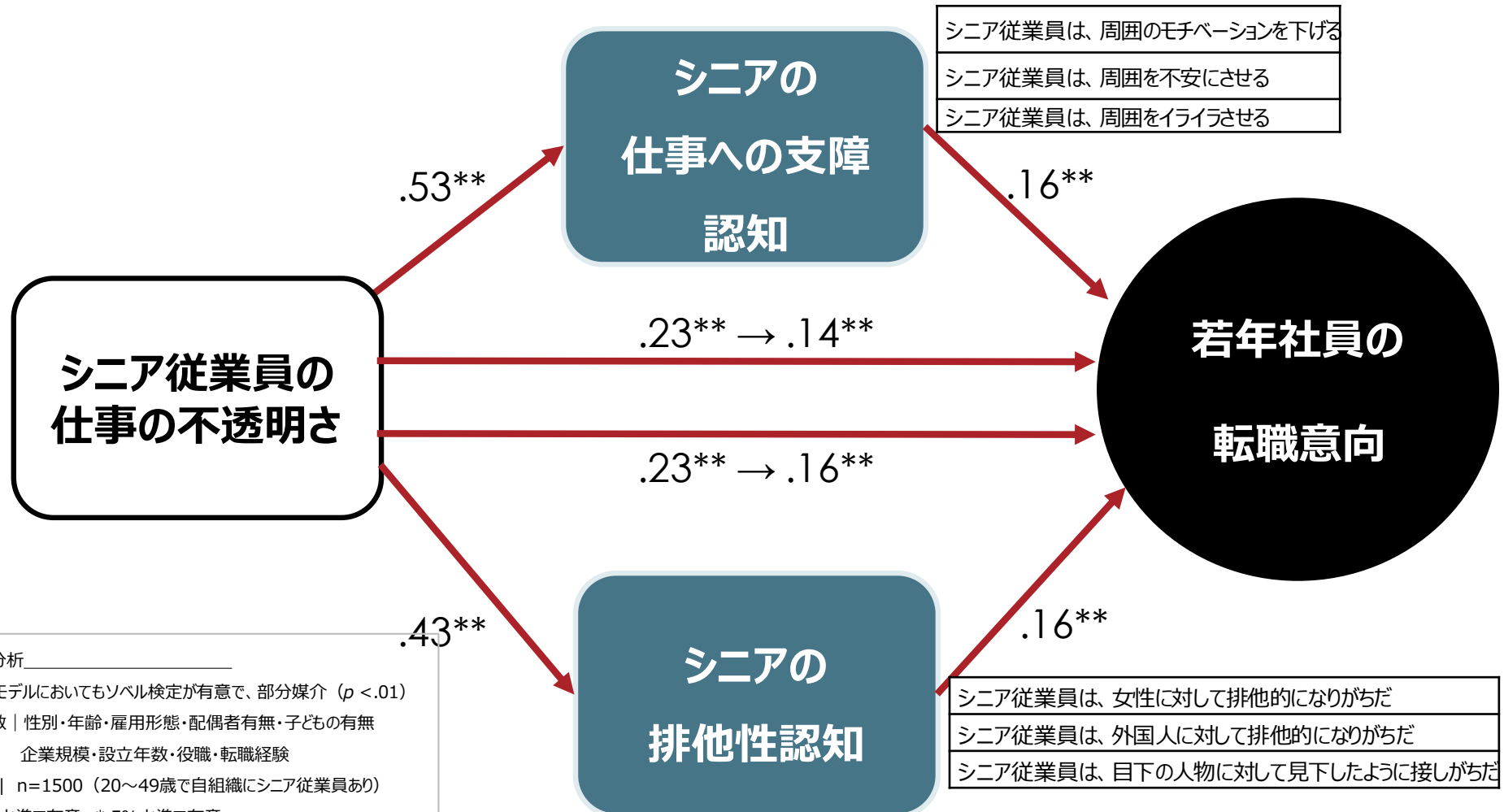


転職意向と「シニアの疎外状況」



*5件法で聴取し「とてもそう思う」+「ややそう思う」を【あり】、「どちらともえない」+「あまりそう思わない」+「全くそう思わない」を【なし】として集計

シニア従業員の仕事ぶりの不透明さは、シニア従業員に対する偏見（エイジズム）を高め、若年社員の転職意向を高めていた。



■ 媒介分析
 いずれのモデルにおいてもソベル検定が有意で、部分媒介 ($p < .01$)
 統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無・子どもの有無
 企業規模・設立年数・役職・転職経験
 サンプル | $n=1500$ (20~49歳で自組織にシニア従業員あり)
 ** 1%水準で有意 * 5%水準で有意

シニア従業員が不活性化していることが若年社員の転職意向を高める構造（世代間のピア効果）
を下図にまとめた。

シニア不活性の世代間ピア効果

