

# 7

## 高齢社員の 人事管理と就業意欲、 66歳以降の就業希望

—60～65歳の長期雇用者を対象とした  
質問紙調査の結果概要—

らしく、はたらく、  
ともに



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

## は し が き

本書では、働く人たちの66歳以降の就業希望や人事施策の効果を把握するため、長く一つの企業で働いている60歳代前半層を対象とした質問紙調査（2022年10月実施）の結果を紹介しています。

令和2年改正の高年齢者雇用安定法が施行されたことにより、企業は70歳までの就業機会を確保することが求められています（努力義務）。多くの企業では70歳までの就業機会の確保は雇用による措置を念頭においています（『資料シリーズ6』を参照）。このため、企業では65歳以降にも高い貢献が期待できる人事施策を設けることが急務になります。そのためには、何よりも、60歳代後半層に達する人たちが今後どのような働き方（仕事内容、勤務地、労働時間等）を求めているのかを把握することが必要です。

また、企業が60歳代後半層の人事施策を設ける際には、（59歳以下と活用戦略を変える）60歳代前半層の人事管理を足場におくこととなります。60歳代前半層の人材活用に課題が山積しているのであれば、65歳以降の人材活用も上手くいかない確率が高まります。60歳代前半層の活用効果が高い人事施策を整えることも急務になります。そのためには、どのような人事管理を適用すると働く人たちの高い貢献は期待できるのか、その効果を把握することも極めて重要です。

上記の問題意識から、下記の調査研究委員会では、働く人たちを対象に質問紙調査を実施しました。本書は、調査結果の速報版として、調査の集計結果と三篇の簡易な論考を掲載しています。企業の人事担当者の皆さまが、高齢者の人事管理を設計・改定する際にお役立ていただければ幸いです。

令和5年10月  
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
高齢者雇用推進・研究部

### 令和4年度「高齢期の人事・賃金戦略に関する調査研究委員会」

#### 【敬称略】

|     |       |                            |
|-----|-------|----------------------------|
| 委員長 | 大木 栄一 | 玉川大学経営学部教授                 |
| 委員  | 大嶋江都子 | 株式会社前川製作所 コーポレート本部総務部門係長   |
|     | 金崎 幸子 | キャリアコンサルタント                |
|     | 小西 敦美 | 株式会社チルディー 取締役管理部長          |
|     | 立花 一元 | 損害保険ジャパン株式会社 人事部人材開発グループ主査 |
|     | 藤波 美帆 | 千葉経済大学経済学部 准教授             |
| 機 構 | 八重樫尚人 | 株式会社ニッスイ 人事部人事課 課長         |
|     | 三富 則江 | 雇用推進・研究担当理事                |
|     | 榎野 一美 | 雇用推進・研究部長                  |
|     | 黒木 朗充 | 雇用推進・研究部普及啓発課 課長           |
|     | 竹中 信子 | 雇用推進・研究部普及啓発課 課長補佐         |
|     | 鹿生 治行 | 雇用推進・研究部 上席研究役             |
| 事務局 |       | 雇用推進・研究部普及啓発課企画係           |

【執筆】

（所属及び部署名は令和5年3月現在）

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| I 部 本書の概要                    |     |
| －問題意識と調査方法、掲載内容－             | 3   |
| 1. 問題意識                      | 3   |
| 2. 調査方法                      | 4   |
| 3. 本書の掲載内容と要約、含意             | 5   |
| II 部 集計結果概要                  | 13  |
| 1. はじめに                      | 15  |
| 2. 回答者の属性                    | 15  |
| 3. 適用される人事制度の概要              | 16  |
| 4. 60 歳代前半層の働き方の評価と職務行動、自己評価 | 28  |
| 5. 66 歳以降の就業希望               | 30  |
| 【補論】 60 歳以降も労働意欲は上がる可能性はあるのか | 43  |
| III 部 個別論考                   | 51  |
| 1 章 66 歳以降の就業希望とニーズのマッチング状況  | 53  |
| 2 章 働き方を相談・調整する仕組みと効果        | 61  |
| 3 章 高齢社員の賃金制度の進化と短期的動向       |     |
| －高齢社員の活用戦略の転換に注目して－          | 79  |
| IV 部 調査票とクロス集計結果             | 103 |