

Ⅱ部 集計結果概要

Ⅱ部 集計結果概要

1. はじめに

本章では、「70歳までの就業を見据えた高齢社員の働き方希望調査」の結果を紹介する。最初に、回答者の属性をスクリーニング調査結果から紹介し、次に本調査の結果を紹介する。後者では、主に60歳代前半層の人事制度の適用状況と労働意欲、66歳以降の就業希望の2つに焦点を絞り、調査結果を紹介する。なお、全問のクロス集計結果は巻末資料に掲載してあるため、詳細はそちらをご覧ください。

2. 回答者の属性

本節では、スクリーニング調査と本調査の結果から、回答者（以下、「高齢社員」と記述）の属性等を紹介する。最初は、高齢社員の年齢である。年齢の平均値は、61.2歳である。最小値は60歳、最大値は65歳である。

高齢社員が勤務する企業の業種をみたのが、図表Ⅱ-1である。「製造業」が最も多い(47.9%)。次いで、「情報サービス業」(11.7%)、「卸売業」(7.3%)の順となっている。

図表Ⅱ-1 高齢社員が勤務する企業の業種

(N = 1,000, 単位%)

建設業、 鉱業、 採石業、 砂利 採取業	製造業	情報 サービス業	電気・ ガス・ 熱供給・ 水道業	運輸業、 郵便業	卸売業	小売業	金融、 保険業	不動産業、 物品賃貸業	専門・ 技術 サービス業、 学術研究	宿泊業、 飲食 サービス業	教育、 学習 支援業	左記以外の サービス業	計
7.1	47.9	11.7	2.4	3.7	7.3	4.2	6.5	1.0	2.0	0.5	0.3	5.4	100.0

高齢社員が勤務する企業の正社員数をみたのが、図表Ⅱ-2である。「1,001人以上」が最も多い(62.7%)。次いで、「501～1,000人」(10.7%)、「301～500人」(6.9%)の順となっている。

Ⅱ部

図表Ⅱ－２ 高齢社員が勤務する企業の正社員数

(N = 1,000, 単位%)

20人以下	31～50人	51～100人	101～200人	201～300人	301～500人	501～1,000人	1,001人以上	わからない	計
0.0	2.3	5.1	6.3	6.0	6.9	10.7	62.7	0.0	100.0

現在働いている会社に正社員として採用された年齢は、「10～20歳代」が99.8%を占める。「30歳代」が0.2%となっている。

高齢社員の（会社における）雇用形態の呼称は「正社員」が51.0%である。「正社員以外」は49.0%となっている。

高齢社員の職種をみたのが、図表Ⅱ－3である。「専門・技術職」が最も多い(37.5%)。次いで、「事務職」(29.6%)、「営業・販売職」(20.8%)の順となっている。

図表Ⅱ－3 高齢社員の職種

(N = 1,000, 単位%)

専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	生産・運輸・建設等の現業職	その他	計
37.5	29.6	20.8	1.7	4.7	5.7	100.0

3. 適用される人事制度の概要

(1) 定年制の状況

高齢社員が勤務する企業の定年制の状況をみたのが、図表Ⅱ－4である。「60歳の定年を定めている」が最も多い(76.3%)。次いで「65歳以上の定年を定めている」(16.2%)、「61～64歳の定年を定めている」(6.1%)の順となっている。

図表Ⅱ－4 高齢社員の企業の定年制

(N = 1,000, 単位%)

定年を定めていない	60歳の定年を定めている	61～64歳の定年を定めている	65歳以上の定年を定めている	計
1.4	76.3	6.1	16.2	100.0

定年を定める企業の勤務者（「定年を定めていない」を除く）を対象に、当該企業において就業規則等で働ける上限年齢をみたのが、図表Ⅱ－5である。「65歳まで」が最も多い（79.1%）。次いで、「66～69歳」（11.0%）となっている。

図表Ⅱ－5 就業規則等で働ける上限年齢

(N = 986, 単位%)

65歳まで	66～69歳	70～74歳	75歳以上	わからない	計
79.1	11.0	3.3	1.7	4.9	100.0

(2) 60歳代前半層（高齢社員）の活用方針・活用戦略

勤務する企業における高齢社員の活用方針をみたのが、図表Ⅱ－6である。上段の戦力の方針をみると、「ややあてはまる」が最も多い（44.7%）。肯定的な回答割合から否定的な回答割合を引いたD.I.ポイントは46.0である。高齢社員は「戦力」であるとの方針を持つ企業で働く人が多い。下段の現役社員への働きかけの状況を見ると、「ややあてはまる」が最も多い（38.5%）。D.I.ポイントは1.6である。働きかけを行う企業とそうでない企業で働く人が同程度となっている。

図表Ⅱ－6 60歳代前半層（高齢社員）の活用方針

(N = 1,000, 単位%)

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	計	D.I.ポイント
1. 会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	28.3	44.7	20.3	6.7	100.0	46.0
2. 経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	12.3	38.5	36.1	13.1	100.0	1.6

注：D.I.ポイントは（あてはまる%＋ややあてはまる%）－（あまりあてはまらない%＋あてはまらない%）である。

勤務する企業における高齢社員の活用戦略をみたのが、図表Ⅱ－7である。上段の処遇差の方針であるが、「Aに近い」が最も多い（44.9%）。D.I.ポイントは26.4である。「処遇は個人差をつける方針」を持つ企業で働く人が多い。次に下段の期待役割の方針をみると、「Aに近い」が最も多い（41.5%）。D.I.ポイントは12.2である。どちらかといえば「第一線での活躍を求めている」企業で働く人が多い。

II部

図表II-7 60歳代前半層の活用戦略

(N = 1,000, 単位%)

	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである	計	D.I. ポイント
1. (A) 処遇は個人差をつける方針である (B) 処遇は社員間で差を設けない方針である	18.3	44.9	26.6	10.2	100.0	26.4
2. (A) 第一線での活躍を求めている (B) 現役社員の支援を期待している	14.6	41.5	33.0	10.9	100.0	12.2

注：D.I. ポイントは (Aである% + Aに近い%) - (Bに近い% + Bである%) である。

(3) 格付け制度

勤務する企業における格付け制度の導入状況をみたのが、図表II-8である。59歳以下の正社員への等級制度の適用状況は、「行っている」が最も多い(85.2%)。「行っている」企業のうち、高齢社員に適用される等級制度と59歳以下の正社員との差異をみると、「異なる」が最も多い(50.2%)。次いで、「等級制度は、ない」(26.8%)、「同じ」(21.8%)となっている。59歳以下の正社員と現在の類似性を捉えた尺度(継続度)をみると、2.39点である。高齢社員には、59歳以下の正社員と異なる等級制度が適用されている。

図表II-8 格付け制度の導入状況

(N = 1,000, 単位%)

59歳以下の正社員に対する等級制度の適用状況					行っていない	わからない	計	継続度
行っている	59歳以下の正社員の制度と同じか否か(行っている = 100)							
	同じ(59歳以下の等級制度と同じ等級制度が適用されている)	異なる(59歳以下の等級制度と、異なる等級制度が適用されている)	等級制度は、ない	わからない				
85.2	21.8	50.2	26.8	1.2	9.1	5.7	100.0	2.39

注1：継続度は、最大5点～最小1点とする。59歳以下の正社員と高齢社員(高齢者)が同じ制度の場合には5点、両者がどちらかといえば同じ場合は4点、両者がどちらかといえば異なる場合は3点、両者が異なる場合は2点、高齢社員が対象ではない場合は1点とした。

注2：尺度の作成方法は、59歳以下の正社員には等級制度があり、現在も同じ制度の場合には5点、前者はあるが現在は異なる制度が適用される場合には2点とした。前者と後者の両者がいない場合は1点とした。それ以外は集計母数から除外した。

現在、等級制度が適用されている人のうち、60歳以降の格付けの変更可能性をみたのが、図表II-9である。「変更はあるが、変化は少ない」が最も多い(43.3%)。次いで、「変更はない」(41.9%)となっている。

図表Ⅱ－9 60歳以降の格付けの変更可能性

(N = 614, 単位%)

変更はない	変更はあるが、 変化は少ない	変更もあり、 かつ変化も大きい	計
41.9	43.3	14.8	100.0

(4) 配置管理

現在の職位と59歳以下までの最高職位をみたのが、図表Ⅱ－10である。現在の職位（上段）は、「役職はなし」が最も多い（60.8%）。次いで、「課長クラス」（14.7%）、「部長クラス」（12.8%）となっている。59歳以下までの最高職位（中段）をみると、「課長クラス」が最も多い（30.6%）。次いで、「部長クラス」（28.0%）となっている。「役職はなし」は12.7%に留まる。一方、現在の職位が「役職はなし」は60.8%を占め、最高職位時点よりも48.1%増加している。

図表Ⅱ－10 現在の職位と59歳以下までの最高職位

(N = 1,000, 単位%)

	役員クラス	部長クラス	次長クラス	課長クラス	係長、主任 クラス	現場監督者 クラス	役職はなし	計
現在	0.0	12.8	2.8	14.7	8.1	0.8	60.8	100.0
最高職位	5.7	28.0	7.6	30.6	14.4	1.0	12.7	100.0
現在－最高職位	-5.7	-15.2	-4.8	-15.9	-6.3	-0.2	48.1	

企業が高齢社員に期待する役割をみたのが、図表Ⅱ－11である。「所属部署の主要な業務」が最も多い（44.9%）。次いで、「正社員の補助や業務の支援」（34.4%）、「若手社員への教育・指導」（34.3%）の順になっている。

図表Ⅱ－11 企業が期待する役割

(N = 1,000, 単位%, 複数回答)

部下マネジメント等の管理 業務	所属部署の主 要な業務	所属部署の主 要な業務と異 なる、新規事 業の企画・提 案、運営	業務量増加時 や欠員時にお ける正社員の 応援・リリー フ	正社員の補助 や業務の支援	若手社員への 教育・指導	中堅・ベテラ ン社員への教 育・指導	いずれもあて はまらない
15.8	44.9	8.9	10.8	34.4	34.3	24.3	12.0

Ⅱ部

企業や上司が高齢社員に期待する業務レベル（正社員）についてみたのが、図表Ⅱ－12である。「係長・主任クラス」が最も多い（25.5%）。次いで「課長クラス」（25.1%）、「一般クラスで、勤続10年程度」（18.3%）、「部長クラス」（15.6%）の順になっている。管理職クラス（部長・次長・課長）が全体の5割弱を占める。

図表Ⅱ－12 期待される役割のレベル

(N = 1,000, 単位%)

部長クラス	次長クラス	課長クラス	係長・主任 クラス	一般クラス で、勤続 10年程度	一般クラス で、勤続 5～9年程度	一般クラス で、勤続 2～4年程度	一般クラス で、大卒 初任程度	一般クラス で、高卒・ 短大卒初任 程度	左記より 低いクラス	計
15.6	5.5	25.1	25.5	18.3	0.9	1.3	1.4	1.4	5.0	100.0

59歳時点と現在の仕事内容の変化をみたのが、図表Ⅱ－13である。上段の「担当する仕事の範囲」をみると、「変わらない」が最も多い（52.9%）。59歳時点の方が広がった（「59歳時点の方が、かなり広がった」＋「59歳時点の方が、広がった」の合計）割合は43.0%である。継続度は4.11点である。中段の「転居を伴わない他の事業所への配置転換」をみると、「変わらない」が最も多い（62.1%）。59歳時点の方が多かった（「59歳時点の方が、かなり広がった」＋「59歳時点の方が、広がった」の合計：*注1参照）割合は32.7%である。継続度は4.40点である。下段の「出張の頻度」をみると、「変わらない」が最も多い（54.4%）。59歳時点の方が多かった（「59歳時点の方が、かなり広がった」＋「59歳時点の方が、広がった」の合計：*注1参照）割合は43.0%である。継続度は4.25点である。上記3つの項目を総合した「配置・異動管理継続度」は4.25点である。配置・異動管理の継続度は高く、高齢社員には59歳以下の正社員に近い配置・異動管理が適用されている。

図表 II - 13 59 歳時点と比べた仕事内容の変化

(N = 1,000, 単位: 左 (%), 右 (点))

	元々、 他の 事業所 はない	59 歳時 点の方 が、か なり広 かった	59 歳時 点の方 が、広 かった	変わら ない	今 (現時点) の方が、 広い	今 (現時点) の方が、 かなり 広い	計	継続度	配置・ 異動 管理 継続度
担当する仕事の範囲	-	23.2	19.8	52.9	3.2	0.9	100.0	4.11	4.25
転居を伴わない他の事業所への 配置転換	4.2	12.5	20.2	62.1	0.9	0.1	100.0	4.40	
出張の頻度	-	16.0	27.0	54.4	1.8	0.8	100.0	4.25	

注 1: 表中の下段 2 つの項目について、図中では便宜上「広い」と記載している。2 つの項目について、表側の「広がった」・「広い」は質問紙の選択肢では「多かった」・「多い」となっている。

注 2: 表頭継続度の指標の考え方は、図表 II - 8 の注 1 と同じ。

注 3: 担当する仕事の範囲の尺度の作成方法は、「変わらない」と「今（現時点）の方が、広い」と「今（現時点）の方が、かなり広い」を 5 点、「59 歳時点の方が、広がった」を 4 点、「59 歳時点の方が、かなり広がった」を 2 点とした。

注 4: 転居を伴わない他の事業所への配置転換の尺度の作成方法は、「変わらない」と「今（現時点）の方が、多い」と「今（現時点）の方が、かなり多い」を 5 点、「59 歳時点の方が、多かった」を 4 点、「59 歳時点の方が、かなり多かった」を 2 点とした。なお「元々、他の事業所はない」は集計母数から除いた。

注 5: 出張の頻度は尺度の作成方法は、「変わらない」と「今（現時点）の方が、多い」と「今（現時点）の方が、かなり多い」を 5 点、「59 歳時点の方が、多かった」を 4 点、「59 歳時点の方が、かなり多かった」を 2 点とした。

注 6: 配置・異動管理継続度は、上記 3 つの項目の合計得点を該当件数で除した値である。

(5) 労働時間管理

59 歳時点と現在の週の総労働時間、週の残業時間の平均値をみたのが、図表 II - 14 左段である。59 歳時点における週の総労働時間の平均値は、44.86 時間である。また、当時の週の残業時間の平均値は、5.81 時間である。一方、現在の週の労働時間の平均値は 41.77 時間、週の残業時間の平均値は 3.08 時間である。

フルタイム勤務者を対象とした労働時間の継続度を、図表 II - 14 の右段からみると、所定内労働時間継続度は 4.62 点である。59 歳時点と現在では、所定内労働時間に大きな違いはない。一方、残業時間継続度は 3.93 点と所定内労働時間と比べて低くなっている。ただし、大きくは変わっていない。労働時間全体をみた就労条件継続度は 4.41 点である。高齢社員には、59 歳以下の正社員とほぼ変わらない労働時間管理が適用されている。

図表 II - 14 59 歳時点と現在の労働時間

(N = 1,000, 単位：左 (時間), 右 (点))

	59 歳時点	現在	所定内労働時間継続度	残業時間継続度	就労条件継続度
総労働時間	44.86	41.77	4.62	3.93	4.41
残業時間	5.81	3.08			

注 1：表頭継続度の指標の考え方は、図表 II-8 の注 1 と同じ。

注 2：所定内労働時間継続度の作成方法は、週の総労働時間から残業時間を引いた値である所定内労働時間が 59 歳時点と現在が同じか、それ以上の場合は 5 点、59 歳時点よりも「0 時間超～5 時間未満」低い場合には 4 点、「5 時間以上～8 時間未満」低い場合は 3 点、「8 時間以上」低い場合は 2 点とした。なお、短時間勤務 (Q18) と回答した者は除外データとし、集計母数から除いた。

注 3：残業時間継続度の作成方法は、59 歳時点の残業時間が 0 時間超、かつ、現在を基準に 59 歳時点と比べた残業時間 (以下、「比較残業時間」と記述する) が 3 時間未満の場合には 5 点とした。59 歳時点の残業時間が 0 時間超、かつ比較残業時間が 3 時間以上 4 時間以下を 4 点、比較残業時間が 5 時間以上 6 時間以下の場合は 3 点、比較残業時間が 7 時間以上の場合は 2 点とした。なお、短時間勤務 (Q18) と回答した者、59 歳時点の残業時間が 0 時間かつ現在も 0 時間である者、は除外データとし、集計母数から除いた。

注 4：就労条件継続度は、注 2 と注 3 の合計値を該当件数で除した値である。

(6) 教育訓練管理

教育訓練管理の状況をみたのが、図表 II-15 左段である。現在、仕事に直接関連する研修の対象である割合は 47.3% である。59 歳時点の状況は 78.4% である。59 歳時点からは 31.1% 減少している。また、現在、自己啓発への支援の対象である割合は 50.1% である。59 歳時点の状況は 77.6% である。59 歳時点から 27.5% 減少している。

図表 II - 15 59 歳時点と現在の教育訓練管理

(N = 1,000, 単位：左 (%), 右 (点))

	現在	59 歳時点	現在 - 59 歳時点	継続度
仕事に直接関連する研修	47.3	78.4	-31.1	3.35
自己啓発への支援	50.1	77.6	-27.5	3.50
教育訓練全体	-	-	-	3.42

注 1：表頭継続度の指標の考え方は、図表 II-8 の注 1 と同じ。

注 2：仕事に直接関連する研修の継続度の作成方法は、当該制度が 59 歳時点と現在が適用の場合は 5 点、59 歳時点は適用なしであるが現在は適用ありの場合は 2 点、59 歳時点に適用はあるが現在は適用がない場合は 1 点とした。なお、両者が適用なしと回答した者は除外データとし、集計母数から除いた。

注 3：自己啓発への支援の継続度の作成方法は、当該制度が 59 歳時点と現在が適用の場合は 5 点、59 歳時点は適用なしであるが現在は適用ありの場合は 2 点、59 歳時点に適用はあるが現在は適用がない場合は 1 点とした。なお、両者が適用なしと回答した者は除外データとし、集計母数から除いた。

注 4：教育訓練全体の継続度は、注 2 と注 3 の合計値を該当件数で除した値である。

項目別の継続度を図表II-15右段からみると、仕事に直接関連する研修は3.35点、自己啓発への支援は3.50点である。教育訓練全体の継続度をみると3.42点である。3.5点を下回るため、高齢社員には59歳以下の正社員と異なる制度が適用されるが、3.5点に近いことから大幅に異なる制度の適用となっているわけでもないことがうかがえる。

(7) 評価制度

評価制度の適用状況をみたのが、図表II-16右段である。現在、(制度上)人事評価の適用となる割合は77.5%である。次いで、目標管理(業務目標を立てること)の対象となる割合が高くなっている(65.3%)。

図表II-16 59歳時点と現在の評価制度

(N = 1,000, 単位: 左(%), 右(点))

	現在	59歳時点	現在- 59歳時点	継続度
人事評価	77.5	93.0	-15.5	4.20
業務目標を立てること	65.3	87.9	-22.6	3.91
希望する仕事を申告する仕組み	46.5	70.5	-24.0	3.49
勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み	50.3	67.1	-16.8	3.68
人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会	40.7	62.7	-22.0	3.38
評価制度全体	-	-	-	3.73

注1: 表頭継続度の指標の考え方は、図表II-8の注1と同じ。

注2: 人事評価の継続度の作成方法は、当該制度が59歳時点と現在が適用の場合は5点、59歳時点は適用なしであるが現在は適用ありの場合は2点、59歳時点に適用はあるが現在は適用がない場合は1点とした。なお、両者が適用なしと回答した者は除外データとし、集計母数から除いた。

注3: 「業務目標を立てること」の継続度の作成方法は、当該制度が59歳時点と現在が対象の場合は5点、59歳時点は対象外であるが現在は対象ありの場合は2点、59歳時点で対象ありが現在は対象外の場合は1点とした。なお、両者が適用なしと回答した者は除外データとし、集計母数から除いた。

注4: 「希望する仕事を申告する仕組み」の継続度の作成方法は、当該制度が59歳時点と現在が対象の場合は5点、59歳時点は対象外であるが現在は対象ありの場合は2点、59歳時点で対象ありが現在は対象外の場合は1点とした。なお、両者が適用なしと回答した者は除外データとし、集計母数から除いた。

注5: 「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み」の継続度の作成方法は、当該制度が59歳時点と現在が対象の場合は5点、59歳時点は対象外であるが現在は対象ありの場合は2点、59歳時点で対象ありが現在は対象外の場合は1点とした。なお、両者が適用なしと回答した者は除外データとし、集計母数から除いた。

注6: 「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会」の継続度の作成方法は、当該制度が59歳時点と現在が対象の場合は5点、59歳時点は対象外であるが現在は対象ありの場合は2点、59歳時点で対象ありが現在は対象外の場合は1点とした。なお、両者が適用なしと回答した者は除外データとし、集計母数から除いた。

注7: 評価制度全体の継続度は、注2～注6の合計値を該当件数で除した値である。

項目別の継続度を図表II-16右段からみると、「人事評価」が最も高く(4.20点)、次いで「業務目標を立てること」(3.91点)、「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み」(3.68点)の順となっている。これらの制度が59歳以下の正社員に適用される場合、高齢期も適用される傾向にある。人事評価は高齢期にも(59歳以下の正社員から)継続して適用される傾向にある。評価制度全体をみると、継続度は3.73点である。高齢社員には、59歳

Ⅱ部

以下の正社員とある程度近い評価制度が適用されている。

(8) 報酬制度

59歳時点と比べた基本給の決め方の変化をみたのが、図表Ⅱ－17上段である。「異なる」が最も多い(63.9%)。多少でも変わる(「同じ」以外)のは88.5%である。基本給の決め方の継続度は2.71点である。高齢社員には、59歳以下の正社員と異なる基本給の決め方が適用されている。

次に多少でも変わる場合の基本給の決定基準をみたのが、図表Ⅱ－17下段である。「59歳時点(60歳直前)の基本給の一定比率の金額を支給している」が最も多く(27.7%)、次いで「59歳時点(60歳直前)の職能資格や職位に対応している」(21.2%)と「60歳以降は、全員一律同じ金額を支給している」(21.2%)の順になっている。60歳以降の貢献が基本給に反映される(「現在の職種や仕事内容に応じて支給している」+「現在の、仕事の成果に応じて支給している」の合計)高齢社員の割合は24.0%である。

図表Ⅱ－17 基本給の決め方と決定基準

(N = 1,000, 単位: 左 (%), 右 (点))

			継続度
基本給の 決め方	同じである	11.5	2.71
	どちらかといえば同じ	11.9	
	どちらかといえば異なる	12.7	
	異なる	63.9	
どちらかといえば同じ・どちらかといえば異なる・異なる計 (N=885)		100.0	
基本給の 決定基準	59歳時点(60歳直前)の基本給の一定比率の金額を支給している	27.7	
	59歳時点(60歳直前)の職能資格や職位に対応している	21.2	
	現在の職種や仕事内容に応じて支給している	17.9	
	現在の、仕事の成果に応じて支給している	6.1	
	60歳以降は、全員一律同じ金額を支給している	21.2	
	その他	5.9	

注1: 表頭継続度の指標の考え方は、図表Ⅱ－8の注1と同じ。

注2: 基本給の決め方の継続度の作成方法は、基本給の決め方が59歳時点と現在が「同じ」場合は5点、「どちらかといえば同じ」が4点、「どちらかといえば異なる」が3点、「異なる」を2点とした。

基本給の昇給・降給の仕組みの適用状況と、昇進・昇格の仕組みの制度の導入状況をみたのが、図表Ⅱ－18である。「昇給・降給」の適用は39.7%、「昇進・昇格」があるのは16.2%である。項目別の継続度をみると、前者では2.59点、後者では1.65点であり、継続度は低い。高齢社員には、基本給の昇給・降給と、昇進・昇格について、59歳以下の正社員と異なる制度が適

用されている。

図表 II - 18 基本給の昇給・降給の仕組みと昇進・昇格の有無

(N = 1,000, 単位：左 (%) , 右 (点))

	あり	なし	継続度
基本給の昇給・降給	39.7	60.3	2.59
昇進・昇格	16.2	83.8	1.65

注 1：表頭継続度の指標の考え方は、図表 II - 8 の注 1 と同じ。
 注 2：基本給の昇給・降給の継続度の作成方法は、現在仕組みの対象となる（「ある」）場合は 5 点、「ない」は 1 点とした。
 注 3：昇進・昇格の継続度の作成方法は、制度が「ある」場合は 5 点、「ない」は 1 点とした。

仕事上の手当と賞与の支給状況をみたのが、図表 II - 19 左段である。職位に基づく手当と職務に基づく手当が、現在支給されている割合は低い（各 17.3%、13.7%）。一方、賞与の支給対象となる高齢社員は 82.4% を占める。

項目別の継続度をみると、「職位に基づく手当」は 2.26 点、「職務に基づく手当」が 2.41 点、「賞与」が 2.87 点となっている。高齢社員は、仕事上の手当の支給が、59 歳以下の正社員と異なっている。また、現在、賞与・一時金が支給されている高齢社員は多い（82.4%）。しかし、継続度の得点は低い（2.87 点）。高齢社員には、賞与・一時金の支給方法も同様に、59 歳以下の正社員と異なる制度が適用されている。

図表 II - 19 手当と賞与の支給状況

(N = 1,000, 単位：左 (%) , 右 (点))

	現在	59 歳時点	現在 - 59 歳時点	継続度
職位に基づく手当	17.3	53.6	-36.3	2.26
職務に基づく手当	13.7	37.4	-23.7	2.41
賞与・一時金	82.4	-	-	2.87

注 1：表頭継続度の指標の考え方は、図表 II - 8 の注 1 と同じ。
 注 2：職位に基づく手当と職務に基づく手当の継続度の作成方法は、59 歳時点も現在もある場合は 5 点、59 歳時点にはなく現在はある場合は 2 点、59 歳時点はあるが現在はない場合は 1 点とした。なお、59 歳時点になく、現在もない場合は、除外データとし、集計母数から除いた。
 注 3：賞与・一時金の継続度の作成方法は、現在賞与・一時金が支給され、かつ現在と比較して 59 歳時点も同じ場合は 5 点とした。現在賞与・一時金が支給され、かつ 59 歳時点と支給方法が「どちらかといえば同じ」は 4 点、後者が「どちらかといえば異なる」は 3 点、後者が「異なる」は 2 点とした。現在、賞与・一時金が支給されず、し 59 歳時点の支給方法が「どちらかといえば同じ」「どちらかといえば異なる」「異なる」場合は 1 点とした。なお、現在、賞与・一時金が支給されず、59 歳時点の支給方法も「同じ」場合は除外データとし、集計母数から除いた。

Ⅱ部

図表Ⅱ－20 報酬制度の項目別と全体の継続度

(点)

基本給の 決め方 【再掲】	基本給の 昇給・降給 【再掲】	賞与・一時金 【再掲】	職位に基づく 手当 【再掲】	職務に基づく 手当 【再掲】	昇進・昇格 【再掲】	報酬制度全体 の継続度
2.71	2.59	2.87	2.26	2.41	1.65	2.44

注1：表頭継続度の指標の考え方は、図表Ⅱ－8の注1と同じ。

注2：報酬制度全体の継続度は、基本給の決め方と基本給の昇給・降給、賞与・一時金、職位に基づく手当、職務に基づく手当、昇進・昇格の（継続度の）合計値を、該当件数で除した値である。

報酬制度の項目別と報酬制度全体の継続度を示したのが、図表Ⅱ－20である。後者は、**2.44**点である。高齢社員には、**59**歳以下の正社員と異なる報酬制度が適用されている。

図表Ⅱ－21 報酬制度全体の継続度得点別、現在の年収

(N = 1,000, 単位%)

	100万円 未満	100～ 200万円 未満	200～ 300万円 未満	300～ 400万円 未満	400～ 500万円 未満	500～ 600万円 未満	600～ 700万円 未満	700～ 800万円 未満	
1～2.5点未満	0.3	2.2	19.6	27.3	16.5	10.8	7.2	2.4	
2.5～3.5点未満	0.0	1.7	8.6	21.5	15.5	11.2	9.4	8.6	
3.5点以上	0.0	0.0	4.9	8.1	10.8	13.0	10.3	8.6	
合計	0.2	1.7	14.3	22.4	15.2	11.3	8.3	5.0	
	800～ 900万円 未満	900～ 1000万円 未満	1000～ 1100万円 未満	1100～ 1200万円 未満	1200万円 以上	わから ない・答 えたく ない	合計	平均値 (万円)	
1～2.5点未満	1.7	1.5	0.7	0.3	0.3	8.9	100.0	430.1	
2.5～3.5点未満	5.6	2.6	2.1	0.4	0.9	12.0	100.0	529.5	
3.5点以上	9.7	7.0	3.2	2.2	5.4	16.8	100.0	682.5	
合計	4.1	2.8	1.5	0.7	1.4	11.1	100.0	496.7	

注1：平均値は、選択肢の中位数を数値化し、「わからない・答えたくない」を集計母数からの省いた有効回答数で除した値である。

報酬制度全体の継続度の得点別にみた、現在の年収（予定も含む）をみたのが、図表Ⅱ－21である。高齢社員の全体（合計）をみると、「**300～400万円**」が最も多く（**22.4%**）、次いで「**400～500万円**」（**15.2%**）、「**200～300万円**」（**14.3%**）となっている。平均値は**496.7**万円である。報酬制度の継続度の得点別の平均値をみると、**1～2.5点未満**（**59**歳以下の正社員と大きく異なる）の場合には**430.1**万円、**3.5点以上**（**59**歳以下の正社員と類似する場合）では**682.5**万円となっている。

(9) 福利厚生

福利厚生制度の適用状況をみたのが、図表Ⅱ-22左段である。現在、「扶養手当」が支給される割合は19.3%、「住宅手当」は13.9%となっている。「保養所やレクリエーション施設・社宅などの利用」は、59歳以下の正社員と同様に利用できる（一部利用できるも含む）のは81.4%を占める。

福利厚生の項目別の継続度をみると、「扶養手当」と「住宅手当」は各2.79点と2.75点となる。高齢社員には59歳以下の正社員と異なる制度が適用されている。一方、「保養所やレクリエーション施設・社宅などの利用」は4.67点となる。高齢社員には59歳以下の正社員と同じ制度が適用されている。福利厚生制度全体をみると、4.01点となっている。高齢社員には、59歳以下の正社員と近い制度が適用されている。

図表Ⅱ-22 福利厚生制度の状況

(N = 1,000, 単位: 左 (%), 右 (点))

	現在	59歳時点	現在- 59歳時点	継続度
扶養手当	19.3	40.4	-21.1	2.79
住宅手当	13.9	31.0	-17.1	2.75
保養所やレクリエーション施設・社宅などの利用	81.4	-	-	4.67
福利厚生制度全体	-	-	-	4.01

注1: 保養所やレクリエーション施設・社宅などの利用の割合は、「全部利用できる」と「一部利用できる」の合計である。

注2: 表頭継続度の指標の考え方は、図表Ⅱ-8の注1と同じ。

注3: 扶養手当と住宅手当の継続度の作成方法は、59歳時点も現在もある場合は5点、59歳時点にはなく現在はある場合は2点、59歳時点はあるが現在はない場合は1点とした。なお、59歳時点になく、現在もない場合は、除外データとし、集計母数から除いた。

注4: 保養所やレクリエーション施設・社宅などの利用の継続度の作成方法は、59歳以下の正社員と同様に「全部利用できる」は5点、「一部利用できる」は4点、「全く利用できない」は1点とした。「保養所・レクリエーション施設・社宅等はない」は除外データとし、集計母数から除いた。

注5: 福利厚生制度の継続度は、注3と注4の合計値を、該当件数で除した値である。

(10) まとめ—人事管理の継続度からみた60代前半層の人事管理の概要

最後に、本項では高齢社員には59歳時点の人事管理とどの程度類似する人事管理が適用されるのかという、人事管理の継続度に着目して整理したい。3.5点を境に、それ以上であれば59歳時点と類似し、以下であれば異なる制度となる。3.5点を大きく下回る場合には、高齢社員は、59歳以下の正社員と大きく異なる人事管理が適用されていることを意味する。人事管理分野全体（人事制度、配置・異動管理、就労条件管理、教育訓練管理、評価制度、報酬制度、福利厚生）の継続度は3.44点であった。人事管理全体の傾向として、高齢社員は、59歳以下の正社員とある程度異なる人事管理の対象であることがうかがえる。

人事管理の継続度は、人事管理分野毎に大きく異なる。配置・異動管理（4.25点）と就労条

件管理（4.41点）、福利厚生（4.01点）の分野では、高齢社員に59歳以下の正社員に類する人事管理が適用されている。次いで、人事管理の継続度が高い分野は、評価制度（3.73点）や教育訓練管理（3.42点）となる。前者は、59歳以下の正社員にやや類する制度が適用され、後者は59歳以下の正社員にやや異なる制度が適用されている。一方、人事制度（格付け:2.39点）と報酬制度（2.44点）は継続度が低い。2つの分野では、59歳以下の正社員と大きく異なる制度が適用されている。

上記の結果は、以下2つの課題を示唆する。ひとつは、働きに見合った報酬制度を整備する必要性である。雇用管理領域（配置・異動、教育訓練）や就労条件管理領域の継続度は高く、一方で報酬管理分野（特に報酬制度）の継続度は低い。両者のバランスは悪く、報酬制度は高齢社員の働きに相応しい制度になっていない可能性がある。もう一つは、人事管理の基盤システムの構築の必要性である。現状では、人事管理の基盤システムである人事制度（等級制度）の継続度は低い。今後、少子高齢化を背景に、高齢社員の数量的増加が見込まれる。人事管理の基盤システムを整備した上で、高齢社員向けの人事施策を整備し、拡充することが求められる。

4. 60歳代前半層の働き方の評価と職務行動、自己評価

（1）職務満足度、役割貢献度、能力発揮度

現在の働き方の評価と職務行動の概要をみたのが、図表Ⅱ-23である。職務満足度（現在の仕事を総合した時の状況）をみると、肯定的な評価する人は高齢社員全体の61.7%を占める。59歳時点と現在の人事管理全体の差を捉えた人事管理全体の継続度の得点別にみると、2.5未満の場合には46.2%と低く、3.5以上の場合には71.1%と相対的に高くなっている。

役割貢献度（会社や上司が期待する役割のうち、期待にどの程度応えているか）をみると、高齢社員全体の平均値は80.2%である。人事管理全体の継続度が2.5未満では76.4%と低く、3.5以上では81.9%とやや高くなっている。

能力発揮度（自身を持つ能力のうち、どのくらいの力を発揮しようとしているのか）をみると、高齢社員全体の平均値は75.7%である。人事管理全体の継続度が2.5未満では66.3%と低く、3.5以上では78.9%となり相対的に高くなっている。総じて、59歳以下の正社員の人事管理と類似する場合に、高齢社員の職務満足度と役割貢献度、能力発揮度は高くなる。

図表Ⅱ-23 働き方の評価と職務行動

(N = 1,000, 単位：左 (%), 右 (点))

	現在の仕事を総合したときの状況	会社や上司が期待する役割のうち、期待にどの程度応えているか		自身が持つ能力のうち、どのくらいの力を発揮しようとしているか		仕事に必要な知識や技術を進んで習得している【能力開発行動】		事業の成長に必要な人脈や経験、技術を、次の世代に伝えている【世代交代行動】		事業の成長につながる仕事を、社内や職場で開拓している【職務開拓行動】	
		非常に満足 +満足 +やや満足の合計%	得点	%	%	あてはまる +ややあてはまる の合計%	得点	あてはまる +ややあてはまる の合計%	得点	あてはまる +ややあてはまる の合計%	得点
合計		61.7	3.69	80.2	75.7	57.9	3.65	60.2	3.65	41.6	3.32
人事管理全体の継続性	2.5未満	46.2	3.26	76.4	66.3	50.0	3.49	59.5	3.62	32.1	3.11
	2.5～3.5未満	54.4	3.50	79.3	74.3	55.7	3.59	56.6	3.57	36.9	3.22
	3.5以上	71.1	3.93	81.9	78.9	61.5	3.74	63.3	3.72	47.5	3.44

注1：人事管理全体の継続度は、59歳時点との人事管理全体の差異（継続度）を捉えた尺度である。表頭継続度の指標の考え方は、図表Ⅱ-8の注1と同じである。尺度の作成方法は、①人事制度（図表Ⅱ-8の人事制度継続度）、②配置・異動管理（図表Ⅱ-13）、③労働時間管理（図表Ⅱ-14の就労条件継続度）、④教育訓練管理（図表Ⅱ-15の教育訓練全体の継続度）、⑤評価制度（図表Ⅱ-16の評価制度全体の継続度）、⑥報酬管理（図表Ⅱ-20の報酬制度全体の継続度）、⑦福利厚生（図表Ⅱ-22の福利厚生制度全体の継続度）の7つの分野の得点を該当件数で除した値である。その値を3つのカテゴリーに区分した。

注2：「現在の仕事を総合したときの状況」の得点は、「非常に満足」を6点～「非常に不満」を1点とする6点尺度の平均点である。

注3：「仕事に必要な知識や技術を進んで習得している」、「事業の成長に必要な人脈や経験、技術を、次の世代に伝えている」、「事業の成長につながる仕事を、社内や職場で開拓している」の得点は、「あてはまる」を5点～「全くあてはまらない」を1点とする5点尺度の平均点である。

(2) 職務行動

図表Ⅱ-23から、能力開発行動（仕事に必要な知識や技術を進んで習得している）、世代交代行動（事業の成長に必要な人脈や経験、技術を、次の世代に伝えている）、職務開拓行動（事業の成長につながる仕事を、社内や職場で開拓している）の概要を紹介しよう。能力開発行動の該当割合は、高齢社員全体では57.9%を占める。人事管理全体の継続度が2.5未満では50.0%に留まり、3.5以上では61.5%と相対的に高くなっている。世代交代行動の該当割合は、高齢社員全体では60.2%を占める。人事管理全体の継続度が2.5未満では59.5%を占めるが、3.5以上では63.3%とやや高くなっている。職務開拓行動の該当割合は、高齢社員全体では41.6%に留まる。人事管理全体の継続度が2.5未満の場合は32.1%と低く、3.5以上では47.5%と相対的に高くなっている。

高齢社員全体の傾向をみると、世代交代行動と能力開発行動の割合が相対的に高く、職務開拓行動は相対的に低い傾向にある。ただし、人事管理全体の継続度が高くなると、3つの行動の該当割合は高くなる。

Ⅱ部

(3) 労働力の自己評価

労働力の自己評価をみたのが、図表Ⅱ－24である。上段は社外通用性である。職業能力が他社でも「大いに通用する」と回答する人は12.7%、「ある程度通用する」は60.9%である。社外通用性が高い認識を持つ人は73.6%を占める。

下段は、社内希少性である。現在、会社から発揮を求められる職業能力を持つ人は「社内に少ない・いない」と回答する人は16.1%、「どちらかといえば、少ない」は60.2%である。社内希少性が高い認識を持つ人は76.3%を占める。

図表Ⅱ－24 労働力の自己評価

(N = 1,000, 単位：%)

	大いに通用する	ある程度通用する	あまり通用しない	全く通用しない	合計
社外通用性	12.7	60.9	22.9	3.5	100.0

	少ない・いない	どちらかといえば、少ない	どちらかといえば、多い	多い	合計
社内希少性	16.1	60.2	21.1	2.6	100.0

注1：社外通用性は、職業能力が他社でも通用するかを尋ねている。

注2：社内希少性は、社内で発揮を求められる職業能力が社内でどれくらいの人が保有しているかを尋ねている。

5. 66歳以降の就業希望

(1) 現在の勤務理由、66歳以降の必要収入額

66歳以降の就業希望を紹介する前に、今の就業理由をおさえておきたい。図表Ⅱ－25は、働いている理由を示している。「収入を得るためである」が最も多い(49.8%)。次いで「どちらかといえば、収入のためである」(34.3%)となっている。金銭的理由をあげる高齢社員は84.1%を占める。一方、生きがい・働きがいの割合(「生きがい・働きがいのためである」+「どちらかといえば、生きがい・働きがいのためである」の合計)は15.9%に留まる。

図表Ⅱ－25 働いている理由

(N = 1,000, 単位：%)

収入を得るためである	どちらかといえば、収入のためである	どちらかといえば、生きがい・働きがいのためである	生きがい・働きがいのためである	計
49.8	34.3	13.7	2.2	100.0

次に、66歳以降、生活を営むために、ひと月に仕事から必要な収入をみたのが、図表Ⅱ-26である。ひと月に「20万円未満」が39.1%である。「うち、5万円未満」が18.1%となり、66歳以降も金銭的動機から就業を希望することがうかがえる。20万円以上は60.9%を占め、仕事から必要な収入の（月あたりの）平均値は22.73万円である。

図表Ⅱ-26 66歳以降、ひと月に仕事から必要な収入

(N = 1,000, 単位：(左) %、(右) 万円)

20万円未満	うち、5万円未満	20～30万円未満	30～40万円未満	40～50万円未満	50万円以上	計	平均
39.1	18.1	27.4	20.3	5.5	7.7	100.0	22.73

総じて、現在、高齢社員は経済的理由から働くことを選択している。高齢社員は66歳以降も生活を営むには、平均すると（月額）22.73万円の仕事からの収入が必要であると考えている。5万円未満とする人は18.1%に留まる。66歳以降も、金銭的な必要性を感じて就業を選ぶ人が多くなることが予想される。

（2）66歳以降の就業希望

実際に、66歳以降の就業希望をみたのが、図表Ⅱ-27である。高齢社員全体をみると、「働きたくない」が最も多い（38.7%）。一方で、働くことを希望する人たちは61.3%を占める（「今の会社・関連会社で働きたい」＋「今と異なる会社で働きたい」＋「上記以外の組織で働きたい」の合計）。後者の働くことを希望する人たちのうち、最も多いのが「今の会社・関連会社」での就業希望である（34.9%）。

Ⅱ部

図表Ⅱ－27 66歳以降の就業希望

(N = 1,000, 単位：%)

		今の会社・関連会社で働きたい	今と異なる会社で働きたい	上記以外の組織で働きたい	働きたくない	計	N
全体		34.9	15.6	10.8	38.7	100.0	1000
就業可能年齢	70歳以上	43.8	7.8	10.9	37.5	100.0	64
	66～69歳	57.4	9.3	6.5	26.9	100.0	108
	65歳以下	30.0	17.2	11.4	41.4	100.0	780
現在の満足度	満足	40.4	11.7	10.9	37.1	100.0	617
	不満足	26.1	21.9	10.7	41.3	100.0	383
社外通用性 (職業能力の他社での 通用可能性)	高(大いに通用する)	37.8	19.7	11.0	31.5	100.0	127
	中(ある程度通用する)	36.1	16.3	11.2	36.5	100.0	609
	低(通用しない、あまり通用しない)	30.7	12.1	9.8	47.3	100.0	264
社内希少性 (社内が必要とされる 能力の保有者)	高(少ない・いない)	36.0	15.5	9.9	38.5	100.0	161
	中(どちらかといえば少ない)	34.7	14.0	12.3	39.0	100.0	602
	低(多い)	34.6	19.8	7.6	38.0	100.0	237
66歳以降の必要収入	月5万円未満	6.1	1.1	1.7	91.2	100.0	181
	月5万円以上	41.3	18.8	12.8	27.1	100.0	819
健康状態	健康上の支障は全くなく、働ける	37.4	15.0	10.4	37.2	100.0	661
	企業による健康への配慮があれば、十分に働ける	33.6	19.0	10.1	37.2	100.0	247
	企業による健康への配慮があれば、ある程度は働ける	22.1	11.7	14.3	51.9	100.0	77
	健康上の支障があり、働くことは難しい	13.3	6.7	20.0	60.0	100.0	15

注1：残差の検定で高い値を示した箇所に色付けている。

現在の会社における就業可能年齢別にみると、「66～69歳」までの場合は「今の会社・関連会社で働きたい」の回答割合が高くなる(57.4%)。一方、「65歳以下」の企業で働く人たちは、「働きたくない」とする割合がやや高くなる(41.4%)。

今の会社での仕事に対する満足度別にみると、「満足」する人は「今の会社・関連会社で働きたい」の回答割合が高くなる(40.4%)。一方、不満を感じる人(不満足)は、「今と異なる会社で働きたい」とする割合が高くなる(21.9%)。

労働力の社外通用性(職業能力の他社での通用可能性)別にみると、低(通用しない、あまり通用しない)の場合には、「働きたくない」(47.3%)の回答割合が高くなる。社内希少性(社内が必要とされる能力の保有者)別にみると、低の場合には、「今と異なる会社で働きたい」(19.8%)割合が高くなる。

66歳以降でひと月に仕事から必要となる収入額別にみると、月5万円未満では「働きたくない」(91.2%)の回答割合が高くなる。一方、月5万円以上の場合、「今の会社・関連会社で働きたい」(41.3%)、「今と異なる会社で働きたい」(18.8%)、「上記以外の会社で働きたい」

(12.8%) の割合が高くなる。

健康状態別にみると、「健康上の支障は全くなく、働ける」場合に、「今の会社・関連会社で働きたい」の回答割合が高くなる(37.4%)。一方、健康にやや不安がある場合(企業による健康への配慮があれば、ある程度は働ける)には、「働きたくない」とする割合が高くなる(51.9%)。

総じて、「今の会社・関連会社」で働くことを希望する人は、①今の会社で長く働くことができ、②現在の仕事からの満足度は高く、③66歳以降に仕事からの収入を希望し、④自身が健康である場合、が該当する。一方、①66歳以降に仕事からの収入を求めるが、②今の仕事からの不満感が高く、③労働力の代替可能性が高く(希少性が低い)場合には、転職(今と異なる会社で働きたい)を希望する。働かないことを望む人たちは、①今の会社で働ける年齢は低く、②労働力の社外通用性は低く、③66歳以降に仕事からの収入を必要とせず、④現在、健康上の課題を抱える、という特徴がある。

(3) 現在の会社での就業可能性

66歳以降に働くことを希望する人のうち、今の会社で66歳以降に就業可能性の高い職種をみたのが、図表II-28である。全体(合計)をみると、「どの職種でも、採用されない」は11.6%に留まる。「専門・技術職」が最も多く(42.7%)、次に「事務職」(25.3%)、「営業・販売職」(22.3%)の順になっている。

図表II-28 現在の職種別、今の会社で66歳以降に就業可能性の高い職種

(N = 613, 単位：%, 複数回答)

	専門・ 技術職	事務職	営業・ 販売職	サービス 職	生産・ 運輸・ 建設等 の現業職	その他	どの職種 でも、採 用されな い	N
合計	42.7	25.3	22.3	9.3	9.0	9.5	11.6	613
現 在 の 職 種	専門・技術職	77.0	10.7	8.0	7.1	8.5	6.3	224
	事務職	26.7	60.8	8.5	11.4	5.1	13.1	176
	営業・販売職	16.2	10.6	69.7	7.0	1.4	7.7	142
	サービス職	0.0	8.3	8.3	66.7	0.0	0.0	12
	生産・運輸・建設等の現業職	28.6	3.6	3.6	3.6	67.9	3.6	28
	その他	32.3	22.6	9.7	6.5	19.4	29.0	31

高齢社員の職種別にみると、高齢社員の職種が「専門・技術職」では「専門・技術職」(77.0%)と回答し、高齢社員が「事務職」の場合には「事務職」(60.8%)と回答する。他の職種でも同様の傾向が見られる。自らの仕事(職種)では、高齢社員は、66歳以降に働ける可能性が高い

Ⅱ部

と考えるようである。

66歳以降に「今の会社・関連会社で働きたい」という希望を持つ人のうち、就業の可能性をみたのが、図表Ⅱ-29である。全体をみると、「働ける可能性は高いほうである」が最も高い(35.9%)。さらに、「確実に働けると思う」(17.1%)となっており、働ける可能性が高いと考える人は53.0%を占める。

図表Ⅱ-29 66歳以降に、今の会社・関連会社で働ける可能性

(N = 349, 単位：%)

	確実に働けると思う	働ける可能性は高いほうである	働ける可能性は低いほうである	働ける可能性は全くない	わからない	計	N
合計	17.1	35.9	23.5	6.9	16.6	100.0	349
就業可能年齢							
65歳以下	17.9	32.1	23.9	9.8	16.2	100.0	196
66歳以上	37.8	51.1	6.7	1.1	3.3	100.0	87
社外通用性							
高	37.5	25.0	16.7	4.2	16.7	100.0	99
中	22.7	40.5	19.5	7.7	9.5	100.0	367
低	14.8	39.5	19.8	8.6	17.3	100.0	147
社内希少性							
高	41.4	22.4	13.8	8.6	13.8	100.0	58
中	19.1	40.2	21.1	6.7	12.9	100.0	209
低	19.5	43.9	18.3	8.5	9.8	100.0	82

注1：集計母数は、66歳以降の就業希望が、「今の会社・関連会社で働きたい」である。

注2：残差の検定で高い値を示した箇所の色付けしている。

現在の会社での就業可能年齢別にみると、66歳以上の場合には就業可能性が高い（「確実に働けると思う」(37.8%) + 「働ける可能性は高いほうである」(51.1%) の合計：88.9%）と考えている。ただし、就業可能年齢が65歳以下であったとしても、それも働ける可能性が高い（「確実に働けると思う」 + 「働ける可能性は高いほうである」の合計：50.0%）と考えている高齢社員も半数程度、存在する。また、労働力の社外通用性と社内希少性をみると、いずれも高い場合に、「確実に働ける」と考える割合は高くなる（社外通用性(37.5%)、社内希少性(41.4%)）。

「65歳以降の労働条件」について、高齢社員への会社側からの伝達状況と高齢社員による管理職への伝達状況をみたのが、図表Ⅱ-30である。上段の会社側からの65歳以降の労働条件に関する情報提供をみると、「ある程度は伝えている」が最も多い(34.4%)。次いで、「全く伝えていない」(33.2%)となっている。会社側が伝えていると回答する人（「十分に伝えている」 + 「ある程度は伝えている」の合計）は45.0%に留まる。次に、下段の管理職に対する希望の伝達状況をみると、「ある程度は伝えている」が最も多い(45.3%)。「十分に伝えている」も含めた「伝えている」との回答割合は58.2%となっている。

図表Ⅱ－30 65歳以降の労働条件について、企業の伝達状況と管理職への伝達状況

(N = 349, 単位：%)

	十分に伝えている	ある程度は伝えている	あまり伝えていない	全く伝えていない	計	N
企業による伝達状況	10.6	34.4	21.8	33.2	100.0	349
管理職への伝達状況	12.9	45.3	23.5	18.3	100.0	349

注1：集計母数は、66歳以降の就業希望が、「今の会社・関連会社で働きたい」である。

注2：企業による伝達状況の設問文は、「あなたの会社では、65歳以降の労働条件（雇用の有無）について、あなたに情報提供していますか」である。

注3：管理職への伝達状況であるが、「(65歳を超えた希望について) あなたは、今後の働き方の希望について、管理職に伝えていますか」である。

総じて、今の会社・関連会社で働くことを希望する人は、働ける可能性は高いと考える傾向にある。企業の雇用上限年齢が高い場合には、働ける見通しを持つ割合は高くなる。また労働力の社外通用性や社内希少性が高いと、66歳以降も働ける見通しを持つ傾向がある。たとえ、現在勤務する会社での雇用上限年齢が65歳以下であったとしても、既に66歳以降も個別契約により雇用される慣行があったり、既に打診を受けていたりするなどして、66歳以降も働ける可能性を感じていることがうかがえる。

一方、会社側が65歳以降の労働条件を伝えているのは45.0%、管理職に本人の希望を伝える高齢社員は58.2%に留まる。高齢社員による上述の66歳以降の就業可能性の見込みは、必ずしも会社側の労働条件に関する情報提供と希望の伝達に基づいた予想ではないことがうかがえる。この場合、66歳以降の人材活用において、働く側のニーズと会社側のニーズにミスマッチが生じる可能性がある。また、働く側が66歳以降も働ける可能性を低く見積もる場合には、会社が求める人材が社外に流出する可能性も高くなる。企業は、65歳以降の労働条件（雇用の有無も含む）等の人事制度の情報を、60歳代前半層に周知する対策を講じる必要がある。

(4) 現在の勤務先で働く場合の希望

働くことを希望する人のうち、今の会社で働く場合の希望をみることにしたい。希望する労働時間をみたのが、図表Ⅱ－31である。「フルタイム勤務を希望するが、残業はしたくない」が最も多い(38.0%)。次いで、「フルタイム勤務で、残業はいとわない」(31.3%)、「一日の労働時間が短い、または週の勤務日が少ない働き方」(30.7%)の順になっている。66歳以降も働くことを希望する人のうち、フルタイム勤務希望者は69.3%を占めている。

次に、希望する勤務地をみたのが、図表Ⅱ－32である。「居住地や出身地からの通勤圏内がよい」(79.0%)が最も多い。転勤を許容する人(「全国(海外含む)どこでもよい」と「居住地や出身地からの通勤圏外であるが、そこから隣接する地域であればよい」の合計)は21.0%に留

Ⅱ部

まる。

図表Ⅱ－31 66歳以降に希望する労働時間

(N = 613, 単位：%)

フルタイム勤務で、残業をいとわない	フルタイム勤務を希望するが、残業はしたくない	一日の労働時間が短い、または週の勤務日が少ない働き方	計	N
31.3	38.0	30.7	100.0	613

図表Ⅱ－32 66歳以降に希望する勤務地

(N = 613, 単位：%)

全国（海外含む）どこでもよい	居住地や出身地からの通勤圏外であるが、そこから隣接する地域であればよい	居住地や出身地からの通勤圏内がよい	計	N
10.9	10.1	79.0	100.0	613

66歳以降に重視する余暇と仕事とのバランスをみたのが、図表Ⅱ－33である。「どちらかといえば、休める日が多いこと」が最も多い(51.7%)。「休める日が多いことを重視する」(26.4%)をあわせると、休める日が多いことを重視する人は78.1%を占める。一方、勤務日が多いことを重視する(「勤務日が多いことを重視する」+「どちらかといえば、勤務日が多いこと」の合計)割合は21.9%に留まる。

図表Ⅱ－33 66歳以降に重視する余暇と仕事とのバランス

(N = 613, 単位：%)

休める日が多いことを重視する	どちらかといえば、休める日が多いこと	どちらかといえば、勤務日が多いこと	勤務日が多いことを重視する	計	N
26.4	51.7	16.0	5.9	100.0	613

66歳以降に希望する役割をみたのが、図表Ⅱ－34である。「どちらかといえば、若手・中堅社員の担当業務を支援したい」が最も多い(37.4%)。「若手・中堅社員の担当業務を支援したい」(26.4%)も含めると、働くことを希望する人の63.8%が支援業務を希望している。第一線で

の活躍を希望する人（「第一線で活躍したい」と「どちらかといえば、第一線で活躍したい」の合計）は**36.2%**を占め、**4割弱**が第一線で活躍を希望している。

図表Ⅱ－34 66歳以降に希望する役割

(N = 613, 単位：%)

若手・中堅社員の担当業務を支援したい	どちらかといえば、若手・中堅社員の担当業務を支援したい	どちらかといえば、第一線で活躍したい	第一線で活躍したい	計	N
26.4	37.4	30.3	5.9	100.0	613

66歳以降の職業能力向上の考え方をみたのが、図表Ⅱ－35である。「仕事の成果を維持するため、職業能力が衰えないように努めたい」が最も多い（**60.7%**）。次いで、「今の職業能力に、更に磨きをかけたい」（**19.1%**）となっている。職業能力の維持・向上、範囲拡大を必要としない人は少ない（「いずれも必要でない」：**10.8%**）が、職業能力の更なる向上を希望する高齢社員も**2割弱**に留まる。

図表Ⅱ－35 66歳以降の職業能力向上の考え方

(N = 613, 単位：%)

今の職業能力に、更に磨きをかけた	仕事の成果を維持するため、職業能力が衰えないように努めたい	仕事の幅を広げるため、異なる職業能力を獲得したい	いずれも必要でない	計	N
19.1	60.7	9.5	10.8	100.0	613

66歳以降の収入と（仕事の）責任のバランスに関する考え方をみたのが、図表Ⅱ－36である。「収入が伴えば、仕事の責任は重くてよい」が最も多い（**46.7%**）。同程度の割合で、「収入が減っても、仕事の責任は軽くしたい」（**43.6%**）となっている。「収入が大幅に減っても、仕事の責任は大幅に軽くしたい」（**7.8%**）をあわせると、仕事の責任の軽減を希望する人は**51.4%**を占める。一方、**65歳超以降**も、仕事からの重い責任を引き受けることを許容する高齢社員も**48.7%**を占める（「収入が伴えば、仕事の責任は重くてよい」＋「収入が減ったとしても、仕事の責任は重くてよい」の合計）。

Ⅱ部

図表Ⅱ－36 66歳以降の収入と（仕事の）責任のバランスの考え方

(N = 613, 単位：%)

収入が大幅に減っても、仕事の責任は大幅に軽くしたい	収入が減っても、仕事の責任は軽くしたい	収入が伴えば、仕事の責任は重くてよい	収入が減ったとしても、仕事の責任は重くてよい	計	N
7.8	43.6	46.7	2.0	100.0	613

66歳以降の人事評価の希望をみたのが、図表Ⅱ－37である。「人事評価の対象としてほしい」は50.4%、「人事評価の対象外としてほしい」も同程度で49.6%を占める。

図表Ⅱ－37 66歳以降の人事評価の希望

(N = 613, 単位：%)

人事評価の対象としてほしい	人事評価の対象外としてほしい	計	N
50.4	49.6	100.0	613

66歳以降の会社からの経営方針・経営戦略に関する情報提供の希望をみたのが、図表Ⅱ－38である。「正社員と同様の情報提供をしてほしい」は最も多い(57.4%)。次いで、「ある程度、情報を提供してほしい」(37.4%)であり、情報提供を望む人は94.8%を占める。「情報提供は不要である」は5.2%に留まる。

図表Ⅱ－38 66歳以降の会社からの経営方針・経営戦略に関する情報提供の希望

(N = 613, 単位：%)

正社員と同様の情報を提供してほしい	ある程度、情報を提供してほしい	情報提供は不要である	計	N
57.4	37.4	5.2	100.0	613

以上の結果を整理しておきたい。66歳以降も働くことを希望する人は、フルタイム勤務を希望する傾向にある。短時間勤務を希望する人は3割程度に留まる。66歳以降も、会社での勤務を中心とした生活を送ることを希望する人が主であることがうかがえる。一方、仕事と生活との関係は、59歳以下の正社員時代とやや異なる。勤務日の多さよりも休日の多さを重視するため、仕事中心の生活から一歩引き、仕事以外の生活に若干シフトする志向がうかがえる。

この志向は、勤務地の希望にも表れている。66歳以降も働くことを希望する人は、出身地や居住地に近い場所での勤務を求め、異動範囲が限定的な働き方を求めている。

仕事以外の生活への緩やかなシフトは、企業内での活躍方法の希望にも表れている。現役社員の支援を挙げる人は6割程度を占め、(現役時代の)第一線での活躍から一步引くことを希望する。また、仕事の軽減を求める人も5割程度である。しかしながら、引退を意識した働き方を求めている。66歳以降も職業能力の維持を図ろうとし、かつ正社員と同様の情報を提供することを求める人も多い。仕事以外の生活へと若干シフトするとはいえ、自己研鑽や社内でのネットワークの構築を志向する。66歳以降も活躍を希望することがうかがえる。

(5) 企業側の希望の状況

働く側の希望は成就するのか。今の会社で働ける場合に、企業は高齢社員にどのような働き方を求めるのか、企業側の希望(高齢社員からみた)を、紹介したい。

図表Ⅱ－39 66歳以降に企業が求める労働時間

(N = 613, 単位：%)

	フルタイム勤務で、残業を進んで引き受けること(①)	残業はないが、フルタイム勤務であること(②)	一日の労働時間が短い、または週の勤務日が少ない働き方(③)	計	N
(A) 企業の希望(の認識)	32.1	44.2	23.7	100.0	613
(B) 働く人たちの希望	31.3	38.0	30.7	100.0	613
(A)-(B)	0.8	6.2	▲7.0		

注1：上段は、企業が求めると高齢社員が思う働き方を示している。

注2：中段は、高齢社員が求める働き方を示している。①に該当する選択肢は「フルタイムで、残業をいとわない」、②は「フルタイム勤務を希望するが、残業はしたくない」、③は「一日の労働時間が短い、または週の勤務日が少ない働き方」である。

図表Ⅱ－39 上段には、66歳以降に企業が(高齢社員に)求める(または、そう思う;以下「求める」に表記を統一)労働時間を示している。「残業はないが、フルタイム勤務であること」が最も多い(44.2%)。次いで、「フルタイム勤務で、残業を進んで引き受けること」は32.1%を占める。両者は76.3%となり、会社はフルタイム勤務を求めると高齢社員は予想している。

図表Ⅱ－31では、働く人たちの希望を紹介した。図表Ⅱ－39 下段から、企業からの希望と働く人たちの希望との差異をみると、両者に大きな差はない。若干、働く側の方が短時間・短日数(「一日の労働時間が短い、または週の勤務日が少ない働き方」)の希望割合が高くなっている(-7.0%)。

図表Ⅱ－40 上段には、66歳以降に企業が(高齢社員に)求める勤務地が示してある。「居住

II部

地や出身地からの通勤圏内」が最も多い（79.8%）。一方、図表Ⅱ—40下段から、働く人たちの希望との差異をみると、両者に大きな差はない。（高齢社員が予想する）企業のニーズと個人のニーズは、概ね適合している。

図表Ⅱ—40 65歳超以降に企業が求める勤務地

(N = 613, 単位：%)

	勤務地の候補は、全国（海外含む）(①)	勤務地の候補は、居住地や出身地からの通勤圏外であるが、そこから隣接する地域(②)	居住地や出身地からの通勤圏内(③)	計	N
(A) 企業の希望（の認識）	9.0	11.3	79.8	100.0	613
(B) 働く人たちの希望	10.9	10.1	79.0	100.0	613
(A) - (B)	▲1.9	1.2	0.8		613

注1：上段は、企業が求めると高齢社員が思う働き方を示している。

注2：中段は、高齢社員が求める働き方を示している。①に該当する選択肢は「全国（海外含む）どこでもよい」、②は「居住地や出身地からの通勤圏外であるが、そこから隣接する地域であればよい」、③は「居住地や出身地からの通勤圏内がよい」である。

図表Ⅱ—41上段には、66歳以降に企業が（高齢社員に）求める余暇と仕事のバランスが示してある。「どちらかといえば、休める日が多いこと」が最も多い（40.6%）。「休める日が多いことを重視する」をあわせると、余暇の多さは54.8%を占める。働く人たちの希望も余暇の多さを重視する傾向がある（図表Ⅱ—41中段：78.1%）。ただし、企業の方が仕事を重視する割合は高く、勤務日が多いことを重視（「どちらかといえば、勤務日が多いこと」＋「勤務日が多いことを重視する」の合計）する割合が23.3%高くなっている。（高齢社員が予想する）企業のニーズと個人のニーズには、差異がある。

図表Ⅱ－41 66歳以降に企業が求める余暇と仕事とのバランス

(N = 613, 単位：%)

	休める日が多いことを重視する	どちらかといえば、休める日が多いこと	どちらかといえば、勤務日が多いこと	勤務日が多いことを重視する	計	N
(A) 企業の希望 (の認識)	14.2	40.6	36.2	9.0	100.0	613
(B) 働く人たちの希望	26.4	51.7	16.0	5.9	100.0	613
(A) - (B)	▲ 12.2	▲ 11.1	20.2	3.1		613

注1：上段は、企業が求めると高齢社員が思う働き方を示している。

注2：中段は、高齢社員が求める働き方を示している。

図表Ⅱ－42 上段には、66歳以降に企業が（高齢社員に）求める期待役割を示している。「どちらかといえば、若手・中堅社員の担当業務を支援すること」が最も多い（41.1%）。「若手・中堅社員の担当業務を支援すること」をあわせると、支援業務は65.6%を占める。働く人たちも支援業務を希望する傾向がある（図表Ⅱ－42 中段：63.8%）。両者に大きな差はなく（図表Ⅱ－42 下段）、企業と個人のニーズは概ね適合している。

図表Ⅱ－42 66歳以降に企業が求める期待役割

(N = 613, 単位：%)

	若手・中堅社員の担当業務を支援すること	どちらかといえば、若手・中堅社員の担当業務を支援すること	どちらかといえば、第一線で活躍すること	第一線で活躍すること	計	N
(A) 企業の希望 (の認識)	24.5	41.1	26.4	8.0	100.0	613
(B) 働く人たちの希望	26.4	37.4	30.3	5.9	100.0	613
(A) - (B)	▲ 1.9	3.7	▲ 3.9	2.1		613

注1：上段は、企業が求めると高齢社員が思う働き方を示している。

注2：中段は、高齢社員が求める働き方を示している。

図表Ⅱ－43 上段には、66歳以降に企業が（高齢社員に）求める能力開発を示している。「職業能力の衰えを防止してほしい」が最も多い（48.3%）。一方、「いずれも希望しない」は12.1%に留まる。一方、働く人たちも「仕事の成果を維持するため、職業能力が衰えないように努めたい」が最も多い（図表Ⅱ－43 中段：60.7%）。両者とも、該当割合が高い能力開発は、能力保持に向けた研鑽である。

企業側の希望では、「今の職業能力に、更に磨きをかけてほしい」とする割合が高い（図表Ⅱ－43 下段：11.6%）。働く側も能力開発を希望するが、企業側では能力の向上の研鑽を求める割合は高く、その方針において両者に差異がある。

Ⅱ部

図表Ⅱ－43 66歳以降に企業が求める能力開発

(N = 613, 単位：%)

	今の職業能力に、更に磨きをかけてほしい (①)	職業能力の衰えを防止してほしい (②)	仕事の幅を広げるため、異なる職業能力を獲得してほしい (③)	いずれも希望しない (④)	合計	N
(A) 企業の希望 (の認識)	30.7	48.3	9.0	12.1	100.0	613
(B) 働く人たちの希望	19.1	60.7	9.5	10.8	100.0	613
(A) - (B)	11.6	▲ 12.4	▲ 0.5	1.3		613

注1：上段は、企業が求めると高齢社員が思う働き方を示している。

注2：中段は、高齢社員が求める働き方を示している。①に該当する選択肢は「今の職業能力に、更に磨きをかけたい」、②は「仕事の成果を維持するため、職業能力が衰えないように努めたい」、③は「仕事の幅を広げるため、異なる職業能力を獲得したい」、④は「いずれも必要でない」である。

図表Ⅱ－44 上段には、66歳以降に企業が（高齢社員に）求める仕事と収入のバランスを示している。「収入を減らしても、仕事の責任はある程度軽くしたい」が最も多い（64.9%）。「収入を大幅に減らして、仕事の責任も大幅に軽くしたい」をあわせると、収入の多さよりも仕事上の責任の軽減を希望する企業の割合は75.8%となる。

一方、働く人の希望をみると、収入が伴えば、仕事の責任の増加を求める割合が46.7%を占める（図表Ⅱ－44 中段）。しかしながら、収入増と責任増を志向する企業は15.3%に留まり、両者の差は31.4%となる。責任と収入のバランスには、企業と個人との間でニーズに差異がある。

図表Ⅱ－44 66歳以降に企業が求める仕事と収入のバランス

(N = 613, 単位：%)

	収入を大幅に減らして、仕事の責任も大幅に軽くしたい (①)	収入を減らして、仕事の責任もある程度軽くしたい (②)	収入を高くして、仕事の責任は重くしたい (③)	収入は減らすが、仕事の責任は重くしたい (④)	計	N
(A) 企業の希望 (の認識)	10.9	64.9	15.3	8.8	100.0	613
(B) 働く人たちの希望	7.8	43.6	46.7	2.0	100.0	613
(A) - (B)	3.1	21.3	▲ 31.4	6.8		613

注1：上段は、企業が求めると高齢社員が思う働き方を示している。

注2：中段は、高齢社員が求める働き方を示している。①に該当する選択肢は「収入が大幅に減っても、仕事の責任は大幅に軽くしたい」、②は「収入が減っても、仕事の責任は軽くしたい」、③は「収入が伴えば、仕事の責任は重くてよい」、④は「収入が減ったとしても、仕事の責任は重くてよい」である。

総じて、企業が66歳以降も雇用する場合、第一線から退く働き方を求める（と働く側は考えている）。勤務日を少なくし、異動範囲を限定し、職責を軽減して給与も抑える傾向がある。一方、フルタイム勤務と職業能力の維持を求め、引退に向けた準備期間とは位置づけていないことも

うかがえる。

上記の傾向が、働く側の希望と適合すれば、66歳以降もシニアが同じ企業で働く可能性は高く、66歳以降の人材活用は一層進むことが期待できる。両者の適合状況をみると、労働時間や勤務地、期待役割のニーズは適合する傾向があった。一方、余暇と仕事のバランス、能力開発、仕事と収入のバランスには差異があった。企業は、働く側の希望よりも仕事の中心化と能力向上の研鑽を求めるものの、給与水準を抑えて仕事上の責任軽減を志向する傾向がある。特に、収入増と職責増には、企業と個人間で大きな差異があった。収入増と職責増を引き受けるシニアも一定数、存在する(46.7%)。この結果は、企業が66歳以降の人材活用を進める場合には、65歳以降の戦力化を視野に入れた社員区分を設け、働きに見合った賃金制度を導入する必要性を示唆している。

【補論】60歳以降も労働意欲は上がる可能性はあるのか

70歳までの活躍を見据えた場合、59歳以下の正社員時代と比べて、60歳以降も労働意欲が高まることが望ましい。補論では、59歳時点と比べて労働意欲が上がった高齢社員の労働条件の状況を紹介したい。なお、該当者は非常に少ないため、参考であることに留意されたい。

59歳時点と比べた現在の労働意欲の変化をみたのが、図表補-1である。59歳時点と「変わらない」は39.6%を占める。59歳時点の方が高い(「59歳時点の方が、かなり高かった」+「59歳時点の方が、高かった」の合計)高齢社員は、58.5%を占める。一方、現時点の方が高い(「今(現時点)の方が、高い」+「今(現時点)の方が、かなり高い」の合計)高齢社員は1.9%に留まる。以下では、現時点の方が59歳時点と比べて労働意欲が高い人に注目する。

図表補-1 59歳時点と比べた現在の労働意欲

(N = 1,000, 単位：%)

59歳時点の方が、かなり高かった	59歳時点の方が、高かった	変わらない	今(現時点)の方が、高い	今(現時点)の方が、かなり高い	計
22.4	36.1	39.6	1.6	0.3	100.0

補1. 仕事内容

最初は、59歳時点との職位の変化である（図表補—2）。59歳時点よりも現在の労働意欲の方が高い高齢社員（以下、「59歳時点<現在」と記述）は、管理職を継続する場合（役員・管理→管理）や非管理職を継続（非管理→非管理）するなど職位の変化が少ない場合が該当するように見える。しかし、統計的な差はない。

図表補—2 59歳時点と現在の職位の変化

(N = 1,000, 単位：%)

		職位の変化				計	N
		役員・管理 →管理	役員・管理 →非管理	非管理 →管理	非管理 →非管理		
意欲の変化	59歳時点>現在	26.7	37.3	1.0	35.0	100.0	585
	59歳時点=現在	33.3	22.0	0.5	44.2	100.0	396
	59歳時点<現在	36.8	15.8	0.0	47.4	100.0	19
合計		29.5	30.8	0.8	38.9	100.0	1000

注1:表側の「59歳時点>現在」は59歳時点と比べた現在の労働意欲について、「59歳時点の方が、かなり高かった」と「59歳時点の方が、高かった」の合計である。「59歳時点=現在」は意欲が「変わらない」高齢社員、「59歳時点<現在」は「今（現時点）の方が、高い」と「今（現時点）の方が、かなり高い」の合計である。

労働意欲の変化別に、59歳時点と現在との担当業務の変化をみたのが、図表補—3である。上段の仕事内容の変化をみると、「59歳時点<現在」では、59歳時点よりも現在の仕事内容の範囲が広い傾向がある（59歳時点<現在:26.3%）。中段の職責の変化をみると、「59歳時点<現在」では、59歳時点よりも現在の職責が重い傾向がある（59歳時点<現在:10.5%）。下段の成果責任の変化をみると、「59歳時点<現在」では、59歳時点よりも現在の成果責任が高い傾向がある（59歳時点<現在:26.3%）。特に意欲が上昇するグループでは、仕事内容が広く、成果責任が重くなっている。この結果は、59歳時点よりも仕事の幅や広がり、責任が重くなると、（59歳時点と比べて）労働意欲は向上することを示唆している。

図表補-3 59歳時点と現在の担当業務の変化

(N = 1,000, 単位：%)

		仕事内容の変化			計	N
		59歳時点> 現在	59歳時点= 現在	59歳時点< 現在		
意欲の変化	59歳時点>現在	57.4	39.1	3.4	100.0	585
	59歳時点=現在	22.2	73.7	4.0	100.0	396
	59歳時点<現在	31.6	42.1	26.3	100.0	19
合計		43.0	52.9	4.1	100.0	1000
		職責の変化			計	N
		59歳時点> 現在	59歳時点= 現在	59歳時点< 現在		
意欲の変化	59歳時点>現在	66.8	31.5	1.7	100.0	585
	59歳時点=現在	29.3	68.7	2.0	100.0	396
	59歳時点<現在	42.1	47.4	10.5	100.0	19
合計		51.5	46.5	2.0	100.0	1000
		成果責任の変化			計	N
		59歳時点> 現在	59歳時点= 現在	59歳時点< 現在		
意欲の変化	59歳時点>現在	63.4	33.8	2.7	100.0	585
	59歳時点=現在	25.0	73.2	1.8	100.0	396
	59歳時点<現在	26.3	47.4	26.3	100.0	19
合計		47.5	49.7	2.8	100.0	1000

注1：表側は図表補-2と同じ。

注2：図表上段の表頭「仕事内容の変化」は59歳時点と比べた変化である。59歳時点の方が現在よりも範囲が広い場合は「59歳時点>現在」、同じ場合は「59歳時点=現在」、現在の方が広い場合は「59歳時点<現在」としている。図表中段の表頭「職責の変化」は59歳時点と比べた仕事に対する責任の重さの変化である。59歳時点の方が現在よりも責任が重い場合は「59歳時点>現在」、同じ場合は「59歳時点=現在」、現在の方が重い場合は「59歳時点<現在」としている。図表下段の表頭「成果責任の変化」は59歳時点と比べた会社から求められる成果責任の変化である。59歳時点の方が現在よりも求められる場合は「59歳時点>現在」、同じ場合は「59歳時点=現在」、現在の方が重い場合は「59歳時点<現在」としている。

労働意欲の変化別に高齢社員への期待役割をみたのが、図表補-4である。高齢社員全体の傾向として、「所属部署の主要な業務」(44.9%)が多い。ラインに組み込まれて仕事をする傾向があるものの、「59歳時点<現在」では、「若手社員への教育・指導」(52.6%)の役割が期待される傾向にある。

Ⅱ部

図表補－4 現在の期待役割

(N = 1,000, 単位：%, 複数回答)

	部下マネジメント等の管理業務	所属部署の主要な業務	所属部署の主要な業務と異なる、新規事業の企画・提案、運営	業務量増加時や欠員時における正社員の応援・リリーフ	正社員の補助や業務の支援	若手社員への教育・指導	中堅・ベテラン社員への教育・指導	いずれもあてはまらない	N
意欲の変化 59歳時点>現在	13.7	44.3	8.2	13.3	39.5	33.2	22.6	10.3	585
59歳時点=現在	19.2	45.7	9.8	7.1	26.8	35.1	26.3	15.2	396
59歳時点<現在	10.5	47.4	10.5	10.5	36.8	52.6	36.8	0.0	19
合計	15.8	44.9	8.9	10.8	34.4	34.3	24.3	12.0	1000

会社や上司が高齢社員に期待する役割が、正社員のどのレベルに該当するのかをみたのが、図表補－5である。「59歳時点<現在」では、「係長・主任クラス」が最も多い(36.8%)。そして、「一般クラスで、勤続5～9年程度」以下に、該当者はいない。ランクの平均値は3.42点である。59歳時点と同じ高齢社員(以下、「59歳時点=現在」と記述する)や59歳時点の方が高い高齢社員(以下、「59歳時点>現在」と記述する)よりも、高いランクの仕事を任される傾向にある。

図表補－5 期待役割のレベル

(N = 1,000, 単位：%)

	部長クラス	次長クラス	課長クラス	係長・主任クラス	一般クラスで、勤続10年程度	一般クラスで、勤続5～9年程度	一般クラスで、勤続2～4年程度	一般クラスで、大卒初任程度	一般クラスで、高卒・短大卒初任程度	上記より低いクラス	計	平均値(点)	N
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
意欲の変化 59歳時点>現在	13.8	6.2	24.1	25.5	18.8	1.4	1.7	1.9	1.2	5.5	100.0	3.95	585
59歳時点=現在	18.2	4.5	26.8	25.0	17.4	0.3	0.8	0.8	1.8	4.5	100.0	3.69	396
59歳時点<現在	15.8	5.3	21.1	36.8	21.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	3.42	19
合計	15.6	5.5	25.1	25.5	18.3	0.9	1.3	1.4	1.4	5.0	100.0	3.84	1000

注1：高齢社員に期待する役割について、正社員のどのランクのレベルに該当するのかを尋ねている。

注2：表中の平均値は、「部長クラス」を1点～「上記より低いクラス」を10点としたときの平均値である。

補2. 労働時間

労働意欲の変化別に総労働時間の変化（59歳時点との比較）をみたのが、図表補—6である。高齢社員全体をみると、総労働時間が59歳時点と同じ人が多い（53.4%）。「59歳時点<現在」では、59歳時点と比べて現在の総労働時間は長い傾向がある（増加（59歳時点<現在）：15.8%）。

図表補—6 59歳時点と比べた総労働時間の変化

(N = 1,000, 単位：%)

		減少 (59歳時点> 現在)	同じ (59歳時点= 現在)	増加 (59歳時点< 現在)	計	N
意欲の変化	59歳時点>現在	45.5	49.6	5.0	100.0	585
	59歳時点=現在	34.3	59.8	5.8	100.0	396
	59歳時点<現在	47.4	36.8	15.8	100.0	19
合計		41.1	53.4	5.5	100.0	1000

補3. 賃金管理

59歳時点と比べた基本給の水準の変化をみたのが、図表補—7である。「59歳時点>現在」では、「59%以下」の割合が高い（49.2%）。また、「59歳時点=現在」と「59歳時点<現在」よりも、基本給の水準の平均値は低い（56.3%）。一方で、「59歳時点=現在」と「59歳時点<現在」には大きな差はない。

図表補—7 59歳時点と比べた基本給の水準の変化

(N = 1,000, 単位：%)

		59%以下	60~ 69%以下	70~ 79%以下	80~ 89%以下	90~ 100%	101% 以上	計	平均値 (%)	N
意欲の変化	59歳時点>現在	49.2	23.4	16.9	4.8	5.5	0.2	100.0	56.3	585
	59歳時点=現在	31.1	19.4	13.9	9.1	25.3	1.3	100.0	68.4	396
	59歳時点<現在	26.3	36.8	0.0	10.5	26.3	0.0	100.0	68.3	19
合計		41.6	22.1	15.4	6.6	13.7	0.6	100.0	61.3	1000

注1：59歳時点の基本給（手当、残業代を除く）を100とした場合の現在の基本給の水準を実数値で尋ねている。表頭左段は、実数値をカテゴリー化している。「平均値」は実数値の平均値である。

Ⅱ部

図表補－8 59歳時点と比べた基本給の決め方の変化

(N = 1,000, 単位：%)

		基本給の決め方の変化				計	N
		同じである	どちらかとい えば同じ	どちらかとい えば異なる	異なる		
意欲の変化	59歳時点>現在	6.5	10.3	11.5	71.8	100.0	585
	59歳時点=現在	18.7	14.1	15.2	52.0	100.0	396
	59歳時点<現在	15.8	15.8	0.0	68.4	100.0	19
合計		11.5	11.9	12.7	63.9	100.0	1000

59歳時点と比べた現在の基本給の決め方の変化をみたのが、図表補－8である。高齢社員全体では「異なる」が最も多い(63.9%)。「59歳時点>現在」では、「59歳時点=現在」よりも基本給の決め方が「異なる」割合は高くなっている(各71.8%、52.0%)。一方で、「59歳時点<現在」では、他と比べて大きな違いはない。

更に、基本給の決め方が変わる(「どちらかといえば同じ」と「どちらかといえば異なる」、「異なる」の合計)高齢社員を対象に、基本給の算定基準の状況をみたのが、図表補－9である。

「59歳時点<現在」では、基本給の決め方を「現在の職種や仕事内容に応じて支給している」と回答する割合が高い(37.5%)。

図表補－9 59歳時点と比べた基本給の決め方

(N = 885, 単位：%)

		基本給の決め方 (59歳時点と変わる場合)						計	N
		59歳時点 (60歳直 前)の基本 給の一定 比率の金 額を支給 している	59歳時点 (60歳直 前)の職能 資格や職 位に対応 している	現在の職 種や仕事 内容に応 じて支給 している	現在の、仕 事の成果 に応じて 支給して いる	60歳以降 は、全員一 律同じ金 額を支給 している	その他		
意欲の変化	59歳時点>現在	28.3	20.5	16.5	5.7	23.6	5.5	100.0	547
	59歳時点=現在	27.0	22.7	19.3	6.8	17.7	6.5	100.0	322
	59歳時点<現在	18.8	18.8	37.5	6.3	12.5	6.3	100.0	16
合計		27.7	21.2	17.9	6.1	21.2	5.9	100.0	885

補4. キャリア支援

現在の会社によるキャリア支援の状況をみたのが、図表補-10である。「59歳時点>現在」では「特になし」が高くなっている(53.5%)。「59歳時点=現在」では、「59歳時点>現在」比べて、キャリア支援策の該当割合は高い。一方、「59歳時点<現在」では、同様の傾向が見られるが、特に「資格取得の奨励(費用補助・褒賞金の付与)」の実施割合が高い(42.1%)。

総じて、役割変化への適応を前提としたキャリア支援策(「人事部門の担当者との面談」や「社内のキャリア支援担当者との面談」、「専門家によるキャリアカウンセリングやキャリアについて考える研修機会」、等)は、「59歳時点=現在」の高齢社員に適用される傾向がある。一方、「59歳時点<現在」の高齢社員は、「資格取得の奨励(費用補助・褒賞金の付与)」の対象となる傾向が見られる。

図表補-10 現在のキャリア支援

(N = 1,000, 単位: %, 複数回答)

(意欲の変化)	人事部門の担当者との面談	社内のキャリア支援担当者との面談	専門家によるキャリアカウンセリング	キャリアについて考える研修機会	自己啓発の費用補助	自己啓発のための休暇付与	資格取得の奨励(費用補助・褒賞金の付与)	専門能力向上の研修実施(外部研修も含む)	副業の奨励	開業・再就職に関する情報提供・指導	その他	特になし
59歳時点>現在	21.5	14.4	11.5	14.9	26.5	14.5	20.2	18.6	9.6	9.4	2.6	53.5
59歳時点=現在	28.5	20.2	18.9	21.0	32.6	18.4	26.3	23.2	10.4	11.6	4.5	46.2
59歳時点<現在	10.5	21.1	15.8	26.3	31.6	10.5	42.1	31.6	5.3	15.8	0.0	47.4
合計	24.1	16.8	14.5	17.5	29.0	16.0	23.0	20.7	9.8	10.4	3.3	50.5

補5. 小括

59歳時点よりも現在の意欲が高い人のサンプルサイズは小さい。このため、留保付きの分析ではあるが、暫定的な結論を示しておきたい。

60歳以降に意欲が上がる人の配置管理や労働時間管理の状況をみると、59歳時点よりも労働時間が増え、職務範囲は拡大し、職務上の責任や成果責任は重く、担当業務レベルが高く、若手の育成を担う傾向が見られる。そのような仕事に配置できれば、シニアの労働意欲の向上は期待できる。また、キャリア支援も重要である。キャリア研修も重要であるものの、外部労働市場で評価される能力に投資することが意欲向上のカギになると思われる。

一方、働きに見合った報酬の設定も必要となる。「59歳時点=現在」と「59歳時点<現在」では基本給の水準の変化に差はなかった。高い賃金水準の設定は、労働意欲を維持することに

Ⅱ部

寄与するが、59歳時点よりも労働意欲を引き上げる特効薬になるとは考えにくい。また、基本給の決め方を59歳時点と統合する必要はない。「59歳時点<現在」と他では、59歳時点と現在の基本給の決め方には大きな違いはなかった。59歳時点よりも高い労働意欲を期待するのであれば、何を基準に決めるかが重要であり、現在の貢献を基本給に反映することが望ましい。