

2章 高齢者雇用の背景が異なる企業¹ 一人手不足対応企業と技術技能活用企業の比較

1節 はじめに

本稿は独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構に設置した研究プロジェクトが 2023（令和5）年11月から2024（令和6）年1月にかけて実施した質問紙調査結果をもとに、企業が高齢者を雇用する理由の違いが人事管理諸施策にどのような影響を与えていているかを分析することを目的としている。アンケート調査票の問9の質問項目は「現在の定年制や継続雇用制度を導入する理由は、おおむねどちらですか。（○は1つ）」であり、回答選択肢は「1. 人員不足に対応するためである」、「2. どちらかといえば、人員不足に対応」、「3. どちらかといえば、高齢者の優れた技術・技能の活用」、「4. 高齢者の優れた技術・技能を活用するためである」である。以下の分析では選択肢1もしくは2を回答した企業を「人手不足対応企業」、選択肢3もしくは4を回答した企業を「技術技能活用企業」として2分化した。ちなみに全体の結果は人手不足対応企業が58.5%、技術技能活用企業が41.5%である。なお、調査全体の有効回答数は6349件であるが、本稿の分析対象企業数は問9未回答企業を除いた6307件である。

2節 人手不足対応企業と技術技能活用企業の分布

（1）業種別の傾向－人手不足対応が顕著な運輸・郵便業（図表1）

100件以上の回答があった業種を中心にみると、人手不足対応が顕著な業種は「運輸業、郵便業」（78.5%が人手不足対応企業）、以下、「その他サービス業」（同68.6%）、「医療、福祉」（同65.7%）、「宿泊業、飲食サービス業」（同63.8%）、「生活関連サービス業、娯楽業」（同63.2%）であった。一方、技術技能活用が顕著であるのは回答100件以上の業種では「学術研究、専門・技術サービス業」（73.3%が技術技能活用企業）、「建設業」（同53.0%）、「製造業」（同50.7%）、「教育・学習支援業」（同49.1%）、100件未満の業種では25社の「金融業、保険業」（同96.0%）、59社の「情報通信業」（同76.3%）が顕著である。

¹ 本章含む3章・4章の図表中の内訳%は、合計の件数で除した値であるため、内訳の%を足し上げても合計%と一致しないことがある。

図表1 業種別の傾向（単位：行%）

	企業数 (社)	人手不足対応企業 (%)	技術技能活用企業 (%)
全体	6307	58.5	41.5
農業、林業、漁業	93	50.5	49.5
鉱業、採石業、砂利採取業	11	54.5	45.5
建設業	880	47.0	53.0
製造業	1043	49.3	50.7
電気・ガス・熱供給・水道業	18	50.0	50.0
情報通信業	59	23.7	76.3
運輸業、郵便業	550	78.5	21.5
卸売業、小売業	474	54.4	45.6
金融業、保険業	25	4.0	96.0
不動産業、物品販貸業	41	41.5	58.5
学術研究、専門・技術サービス業	120	26.7	73.3
宿泊業、飲食サービス業	207	63.8	36.2
生活関連サービス業、娯楽業	117	63.2	36.8
教育・学習支援業	114	50.9	49.1
医療、福祉	1608	65.7	34.3
複合サービス業	37	64.9	35.1
その他サービス業	703	68.6	31.4
その他	15	60.0	40.0
無回答	192	58.3	41.7

(2) 企業規模別の傾向－規模が大きいほど人手不足対応（図表2）

規模が大きいほど人手不足対応企業の比率が若干高い。社員数を5区分でみると、「51～100人」(62.0%が人手不足対応企業)、「101～300人」(同 62.8%)、「301人以上」(同 61.8%)である。

図表2 企業規模別の傾向（単位：行%）

	企業数 (社)	人手不足対応企業 (%)	技術技能活用企業 (%)
全体	6307	58.5	41.5
30人以下	1763	55.4	44.6
31～50人	1988	56.5	43.5
51～100人	1411	62.0	38.0
101～300人	888	62.8	37.2
301人以上	220	61.8	38.2
無回答	37	62.2	37.8

(3) 経営状況別の傾向－経営状況が悪いとする回答の多い人手不足対応企業（図表3）

人手不足対応企業は技術技能活用企業に比べて経営状況が悪いとする回答が多い。経営状況が「良い」とする回答は技術技能活用企業 22.6% に対して人手不足対応企業 14.8%、「悪い」とする回答は技術技能活用企業 6.0% に対して人手不足対応企業 9.5% である。「悪い」と「やや悪い」の合計でみれば技術技能活用企業 31.2% に対して人手不足対応企業 41.9% である。

図表3 経営状況別の傾向（単位：行%）

	良い	やや良い	やや悪い	悪い	無回答	合計
人手不足対応企業	14.8%	42.4%	32.4%	9.5%	0.9%	100.0%
技術技能活用企業	22.6%	45.5%	25.2%	6.0%	0.8%	100.0%
企業計	18.0%	43.7%	29.4%	8.0%	0.9%	100.0%

(4) 人員の過不足状況別の傾向－人手不足対応企業は人手不足が切迫（図表4）

人手不足対応企業では人手不足感が当然強いが、その切迫度が窺える。「不足している」の回答率は技術技能活用企業で 25.9% に対して人手不足対応企業は 43.6% である。「不足している」と「やや不足している」を合わせてみると前者が 67.2% に対して後者は 82.2% になる。ちなみに技術技能活用企業は人員が「適正である」との回答が 27.2%（人手不足対応企業は 15.3%）である。

図表4 人員の過不足状況別の傾向（単位：行%）

	不足している	やや不足している	適正である	やや過剰である	過剰である	無回答	合計
人手不足対応企業	43.6%	38.5%	15.3%	1.9%	0.4%	0.2%	100.0%
技術技能活用企業	25.9%	41.3%	27.2%	4.1%	1.2%	0.2%	100.0%
企業計	36.3%	39.7%	20.2%	2.8%	0.7%	0.2%	100.0%

(5) 定年年齢別の傾向－70歳定年が若干多い人手不足対応企業（図表5）

人手不足対応企業は技術技能活用企業に比べ 70歳定年企業が若干多い。前者は 14.7%、後者は 11.8% である。一方、60～64歳定年企業の比率は技術技能活用企業が 19.3% と人手不足対応企業の 16.7% より若干高い。ちなみに 71歳以上定年や定年なし企業の比率は両者でそれほど変わらない。人手不足対応企業は高齢者が長く働くしくみを制度化している比率が若干高い。

図表5 定年年齢別の傾向（単位：行%）

	60～64歳	65歳	66～69歳	70歳	71歳以上	定年はない	合計
人手不足対応企業	16.7%	45.1%	4.3%	14.7%	1.8%	17.5%	100.0%
技術技能活用企業	19.3%	45.4%	4.2%	11.8%	1.7%	17.6%	100.0%
企業計	17.8%	45.2%	4.3%	13.5%	1.7%	17.5%	100.0%

(6) 就業規則上の就業可能年齢別の傾向－上限年齢がやや高い人手不足対応企業（図表6）

就業規則等で定める就業可能年齢をみると、技術技能活用企業では上限70歳の比率がやや高く（44.7%、人手不足対応企業は39.2%）、人手不足対応企業は71～74歳や75歳以上がやや高い（両者合計が22.1%、技術技能活用企業は同15.7%）。

図表6 就業規則等での就業可能年齢（単位：行%）

	70歳	71～74歳	75歳以上	上限なし	無回答	合計
人手不足対応企業	39.2%	11.1%	11.0%	38.6%	0.2%	100.0%
技術技能活用企業	44.7%	6.9%	8.7%	39.6%	0.0%	100.0%
企業計	41.4%	9.4%	10.1%	39.0%	0.1%	100.0%

(7) 制度設計・検討・運用に際しての社員との協議・相談

－技術技能活用企業は6割強で実施（図表7）

定年制や継続雇用制度の設計・検討・運用時に社員と協議・相談をしている企業の割合は技術技能活用企業で61.2%、人手不足対応企業で55.5%であった。協議や相談をしていない割合は人手不足対応企業で32.7%、技術技能活用企業が27.8%である。技術技能活用企業は高齢者の持つ強みを長く活用するために高齢者本人の意向を聞いてから具体的な制度設計に取りかかるようである。

図表7 定年制や継続雇用制度の設計・検討・運用時の社員との協議・相談の有無（単位：行%）

	協議・相談している	協議・相談していない	わからない	無回答	合計
人手不足対応企業	55.5%	32.7%	11.1%	0.7%	100.0%
技術技能活用企業	61.2%	27.8%	10.5%	0.5%	100.0%
企業計	57.9%	30.7%	10.8%	0.6%	100.0%

3節 現在の制度を導入したことによる効果

－技術技能活用企業は多くのメリットを享受（図表8）

現在の定年制や継続雇用制度を導入したことによる効果を10項目について質問した。人手不足対応企業と技術技能活用企業の間で「非常にあてはまる」と「ある程度、あてはまる」を合わせた回答率に10ポイント以上の差があるのは以下の項目である。いずれも技術技能活用企業の回答率が人手不足対応企業を上回る。

⑦ 「「65歳以降社員」が知識や経験を若者に伝えるようになった」

技術技能活用企業は「非常にあてはまる」と「ある程度、あてはまる」の合計が65.5%、人手不足対応企業は40.9%であった。技術技能活用企業では経験豊かな65歳以降社員を後継者育成や技能伝承にあたらせていると思われ、かつ彼らの意欲の高さからその任務をしっかりと遂行していることでこの回答結果になっていると考えられ、その効果は若者の定着率向上に現われるであろう。

⑩ 「製品やサービスの品質、顧客満足度が向上した」

技術技能活用企業は合計が48.1%、人手不足対応企業は29.9%であった。技術技能活用企業では現行制度によって生み出された多くの効果が結実し、顧客へ提供される製品やサービスの質の向上につながっていると考えられる。

⑥ 「「65歳以降社員」の仕事への意欲が高まった」

技術技能活用企業は合計が65.2%、人手不足対応企業は51.7%であった。技術技能活用企業の高齢者は働き続けられる安心感から仕事への意欲向上が実現しているようである。

図表8 現状の定年制・継続雇用制度の導入・選択による「効果」（単位：%）

	人手不足対応企業	技術技能活用企業	全体
①人手を確保することができた	20.0 (79.3)	22.4 (78.4)	21.0 (78.9)
②貴社で働くことを希望する若手社員が増えた	0.5 (10.0)	1.3 (17.4)	0.8 (13.1)
③社外から貴社で働くことを希望する中堅・高齢の社員が増えた	2.5 (30.9)	3.4 (33.7)	2.9 (32.0)
④高齢層が雇用の不安なしに安心して働けるようになった	13.6 (78.4)	21.2 (83.9)	16.7 (80.7)
⑤若手社員や中堅社員の定着率が高まった	1.4 (25.9)	3.3 (34.5)	2.2 (29.4)
⑥「65歳以降社員」の仕事への意欲が高まった	3.5 (51.7)	7.2 (65.2)	5.0 (57.3)
⑦「65歳以降社員」が知識や経験を若者に伝えるようになった	2.4 (40.9)	9.1 (65.5)	5.1 (51.1)
⑧管理職が「65歳以降社員」を戦力として活用するようになった	6.4 (53.0)	10.4 (62.5)	8.0 (56.9)
⑨職場の生産性が向上した	1.8 (34.9)	3.8 (48.3)	2.7 (40.5)
⑩製品やサービスの品質、顧客満足度が向上した	0.9 (29.9)	3.6 (48.1)	2.0 (37.4)

注1：表中左側の数値は「非常にあてはまる」

注2：表中カッコ内の数値は「非常にあてはまる」と「ある程度、あてはまる」の合計

⑨ 「職場の生産性が向上した」

技術技能活用企業は合計が48.3%、人手不足対応企業は34.9%であった。前述のように技

技術技能活用企業では高齢者の職務遂行能力が高いと思われ、彼らによる技能伝承で若手中堅の能力も向上、職場全体の生産性は向上するであろう。

また、以下についても人手不足対応企業と技術技能活用企業で無視できない差が存在すると言えよう。いずれも技術技能活用企業の回答率が人手不足対応企業を上回る。

⑧「管理職が「65歳以降社員」を戦力として活用するようになった」

技術技能活用企業は合計が62.5%、人手不足対応企業は53.0%であった。65歳以上の高齢社員を部下に持つ管理職はその活用を考えざるを得ないが、技術技能活用企業では高齢者の職務遂行能力の高さゆえ、彼らの起用が自部門の業績向上につながり易いであろう。

⑤「若手社員や中堅社員の定着率が高まった」

技術技能活用企業は合計が34.5%、人手不足対応企業は25.9%であった。技術技能活用企業の若手中堅社員は経験豊かな高齢者による技能伝承で実力が向上、その会社で仕事を続けられる自信がつき、定着率が高まっていると思われる。

なお、以下の2項目は人手不足対応企業も技術技能活用企業も回答率が顕著に高い。加えて人手不足対応企業の回答率が技術技能活用企業よりも高いものもある。

④「高齢者が雇用の不安なしに安心して働くようになった」

技術技能活用企業は合計が83.9%、人手不足対応企業は78.4%であった。

①「人手を確保することができた」

技術技能活用企業は合計が78.4%、人手不足対応企業は79.3%であった。

4節 現行制度によって生じた課題－人手不足対応企業は多くの課題に直面（図表9）

現行の定年制や継続雇用制度を導入したことによる課題を7項目について質問した。以下の項目で技術技能活用企業は「課題なし」とする回答が人手不足対応企業より顕著に高かった。各項目の回答率は前者が技術技能活用企業、後者が人手不足対応企業である。

②「労働災害が発生するリスクが高まった」（78.2%、69.3%）

①「社員の健康問題が増えた」（68.2%、59.6%）

③「組織の若返りが難しくなった」（67.3%、59.8%）

これらの項目では人手不足対応企業で課題発生率が高いが、課題への対応率（「対応できていない」とする回答率）をみると以下のようである。前者が人手不足対応企業、後者が技術技能活用企業である。

②「労働災害が発生するリスクが高まった」（48.3%、36.3%）

①「社員の健康問題が増えた」（43.2%、33.7%）

③「組織の若返りが難しくなった」（83.3%、72.0%）

また、以下の項目の課題発生率は人手不足対応企業と技術技能活用企業でそれほど差がないものの、人手不足対応企業で課題への対応が進んでいない。「対応できていない」とする

回答率を示す。こちらもカッコ内の回答率は前者が人手不足対応企業、後者が技術技能活用企業である。

- ⑥「売上げに占める人件費の割合が増加した」(68.6%、57.8%)
- ⑤「労働意欲を高める必要が増えた」(66.2%、50.8%)
- ④「能力向上が必要な社員が増えた」(63.7%、43.9%)
- ⑦「「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難しくなった」(56.2%、45.6%)

人手不足対応企業も技術技能活用企業も直面する課題は等しいものの、その後の対応に差が出ており、前者は解決に至らぬまま状況改善が進まず、業績向上につなげられないものと思われる。

図表9 現行制度によって生じた課題（単位：%）

「課題なし」の回答率（%）	人手不足対応企業	技術技能活用企業	全体
①社員の健康問題が増えた	59.6 (43.2)	68.2 (33.7)	63.1 (39.9)
②労働災害が発生するリスクが高まった	69.3 (48.3)	78.2 (36.3)	73.0 (44.6)
③組織の若返りが難しくなった	59.8 (83.3)	67.3 (72.0)	62.9 (79.3)
④能力向上が必要な社員が増えた	82.8 (63.7)	84.4 (43.9)	83.5 (56.5)
⑤労働意欲を高める必要が増えた	81.7 (66.2)	83.7 (50.8)	82.6 (60.6)
⑥売上げに占める人件費の割合が増加した	72.4 (68.6)	75.9 (57.8)	73.8 (64.7)
⑦「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難しくなった	82.1 (56.2)	84.0 (45.6)	82.9 (52.4)

注1：「課題なし」の回答率

注2：カッコ内は課題発生企業で「対応できていない」比率

5節 65歳以降社員の状況

本調査では59歳以下で正社員として雇用の後、65歳以降も正社員もしくは非正社員として雇用している高齢者を「65歳以降社員」と定義しているが、本稿では「65歳以降社員」が在籍している4964件を分析する。

(1) 在籍者数－在籍者が多い人手不足対応企業（図表10）

65歳以降社員の人数をみると技術技能活用企業は「1～10人」（技術技能活用企業83.6%、人手不足対応企業73.8%）とする回答が多いが、人手不足対応企業は「11～20人」（12.9%、技術技能活用企業9.1%）、「21人以上」（同11.3%、5.9%）との回答が多く、在籍する高齢者が多くなっている。

図表10 「65歳以降社員」の人数（単位：行%）

	1～10人	11～20人	21人以上	無回答	合計
人手不足対応企業	73.8%	12.9%	11.3%	1.9%	100.0%
技術技能活用企業	83.6%	9.1%	5.9%	1.4%	100.0%
企業計	77.9%	11.3%	9.1%	1.7%	100.0%

(2) 最も多い職種

－人手不足対応企業はサービスと現業、技術技能活用企業は事務と営業販売（図表 11）

回答企業全体でみれば人手不足対応企業は 58.7% であるが、65 歳以降社員が最も多い職種がサービス職と回答している企業の 70.9%、生産・運輸・建設等の現業職と回答している企業の 66.6% は人手不足対応企業である。一方、回答企業全体でみれば技術技能活用企業は 41.3% であるが、65 歳以降社員が最も多い職種が事務職と回答している企業の 59.1%、営業・販売職と回答している企業の 56.4% は技術技能活用企業である。65 歳以降社員の最も多い職種が専門・技術職とする企業は人手不足対応企業と技術技能活用企業がほぼ半々である（前者 50.6%、後者 49.4%）。

図表 11 「65 歳以降社員」の主な職種（単位：行%）

	企業数 (社)	企業数	人手不足対応企業	技術技能活用企業
		(%)	(%)	(%)
全体	4964	58.7	41.3	
専門・技術職	1843	50.6	49.4	
事務職	281	40.9	59.1	
営業・販売職	264	43.6	56.4	
サービス職	857	70.9	29.1	
生産・運輸・建設等の現業職	1661	66.6	33.4	
その他	28	57.1	42.9	
無回答	30	66.7	33.3	

注：対象は 65 歳以降社員在籍企業

(3) 役割

－人手不足対応企業は第一線での活躍、技術技能活用企業は正社員支援を期待（図表 12）

65 歳以降社員の役割について、人手不足対応企業は第一線での活躍を、技術技能活用企業は 59 歳以下社員に対する支援・応援を期待している。「第一線での活躍を期待する」と「どちらかといえば、第一線での活躍」を合わせた回答は人手不足対応企業が 64.7% に対して技術技能活用企業では 56.5% である。一方、「現役社員（59 歳以下の正社員）に対する支援・応援を期待する」と「どちらかといえば、支援・応援」を合わせた回答は技術技能活用企業が 41.2% に対して人手不足対応企業は 32.9% にとどまっている。

図表 12 「65 歳以降社員」の役割（単位：行%）

	現役社員（59 歳以下の正社員）に対する支援・応援を期待する	どちらかといえば、支援・応援	どちらかといえば、第一線での活躍	第一線での活躍を期待する	無回答	合計
人手不足対応企業	12.8%	20.1%	43.3%	21.5%	2.3%	100.0%
技術技能活用企業	20.8%	20.3%	40.1%	16.3%	2.4%	100.0%
企業計	16.1%	20.2%	42.0%	19.3%	2.4%	100.0%

(4) 処遇－個人差を設ける方針が若干強い技術技能活用企業（図表 13）

65 歳以降社員の処遇について、人手不足対応企業は個人差を設けない方針が、技術技能活用企業は個人差を設ける方針がそれぞれ若干強い。「個人差を設けない方針」と「できる限り、個人差をなくす方針」を合わせた回答は人手不足対応企業が 53.4% に対して技術技能活用企業では 47.7% である。一方、「働きぶりにより、個人差を大きくする方針」と「ある程度、個人差を設ける方針」を合わせた回答は技術技能活用企業が 49.6% に対して人手不足対応企業は 44.1% となっている。

図表 13 「65 歳以降社員」の処遇方針（単位：行%）

	働きぶりにより、個人差を大きくする方針	ある程度、個人差を設ける方針	できる限り、個人差をなくす方針	個人差を設けない方針	無回答	合計
人手不足対応企業	9.2%	34.9%	28.6%	24.8%	2.4%	100.0%
技術技能活用企業	11.2%	38.4%	27.8%	19.9%	2.7%	100.0%
企業計	10.0%	36.4%	28.3%	22.8%	2.6%	100.0%

(5) 雇用形態－非正社員雇用が若干多い人手不足対応企業（図表 14）

65～69 歳までの雇用形態について、技術技能活用企業は正社員とする回答が、人手不足対応企業は非正社員とする回答が若干多い。雇用形態を正社員とする回答は技術技能活用企業 61.5%、人手不足対応企業で 56.0%、非正社員とする回答は技術技能活用企業 37.3%、人手不足対応企業で 42.8% であった。

図表 14 「65 歳以降社員」の雇用形態（単位：行%）

	正社員	非正社員	無回答	合計
人手不足対応企業	56.0%	42.8%	1.3%	100.0%
技術技能活用企業	61.5%	37.3%	1.2%	100.0%
企業計	58.2%	40.5%	1.2%	100.0%

(6) 労働時間－フルタイム勤務で残業ありの回答が若干多い人手不足対応企業（図表 15）

人手不足対応企業では「フルタイム勤務、かつ残業もある」とする回答が 50.6% と技術技能活用企業の 45.2% を上回る。一方、技術技能活用企業は「フルタイム勤務であるが、残業はない」と「一日または週の労働時間が少ない働き方」の回答が若干多い。人手不足対応企業では高齢者にも残業を課しながら業務を進めていることがうかがわれる。

図表 15 「65 歳以降社員」の労働時間（単位：行%）

	フルタイム勤務、かつ残業もある	フルタイム勤務であるが、残業はない	一日または週の労働時間が少ない働き方	無回答	合計
人手不足対応企業	50.6%	25.3%	23.0%	1.2%	100.0%
技術技能活用企業	45.2%	28.7%	24.6%	1.5%	100.0%
企業計	48.4%	26.7%	23.6%	1.3%	100.0%

(7) 担当職務の難易度－難易度の低い仕事が多い人手不足対応企業（図表 16）

人手不足対応企業では 65 歳以降社員が担当する仕事の難易度が低く、技術技能活用企業では高い。前者では「一般クラスで、経験 5 年以上」が 48.7%（技術技能活用企業では 42.7%）、「一般クラスで、経験 5 年未満」と「非正社員クラス」の合計が 23.6%（技術技能活用企業では 11.6%）である。一方、技術技能活用企業では「係長・主任・現場監督者クラス」が 27.6%（人手不足対応企業では 17.8%）、「役員・部長クラス」と「次長・課長クラス」の合計が 15.4%（人手不足対応企業では 7.4%）であった。

図表 16 「65 歳以降社員」の仕事の難易度（単位：行%）

	役員・部長 クラス	次長・課長 クラス	係長・主任・ 現場監督者 クラス	一般クラスで、 経験 5 年以上	一般クラスで、 経験 5 年未満	非正社員 クラス	無回答	合計
人手不足対応企業	3.0%	4.4%	17.8%	48.7%	14.0%	9.6%	2.5%	100.0%
技術技能活用企業	6.2%	9.1%	27.6%	42.7%	6.5%	5.1%	2.7%	100.0%
企業計	4.4%	6.3%	21.9%	46.2%	10.9%	7.7%	2.6%	100.0%

(8) 職務の責任の重さ－それまでと変わらない人手不足対応企業（図表 17）

人手不足対応企業では 65 歳以降社員が担当する職務の責任の重さが「変わらない」とする回答は 66.4%、技術技能活用企業は 62.9% と若干の差がある。「65 歳以降社員の方が「やや」軽い」とする回答は前者 21.7%、後者 24.5% である。人手不足対応企業はそれまでの職務（第一線での活躍）を継続していることが多いことから、責任の重さも変わらないようである。

図表 17 「65 歳以降社員」の 60 ~ 64 歳時点と比べた仕事上の責任の変化（単位：行%）

	65 歳以降社員の方が重い	変わらない	65 歳以降社員の方が「やや」軽い	65 歳以降社員の方が「大幅」に軽い	無回答	合計
人手不足対応企業	0.9%	66.4%	21.7%	10.2%	0.9%	100.0%
技術技能活用企業	1.3%	62.9%	24.5%	10.0%	1.3%	100.0%
企業計	1.0%	64.9%	22.8%	10.1%	1.0%	100.0%

(9) 賃金水準－低下率が若干大きい技術技能活用企業（図表 18）

65 歳以降社員の賃金水準について 60 ~ 64 歳時を 100 として比較すると、人手不足対応企業では「100%以上」とする回答率は 55.3% であり、技術技能活用企業の 52.5% より若干高い。「90 ~ 99%」とする回答も前者 10.3%、後者 8.3% と同様である。一方、「89%以下」との回答は前者 31.6% に対して後者 36.1% であり、技術技能活用企業は賃金が低下することが多いようである。これはそれまでの賃金水準が高かったことを反映していると思われる。

図表 18 「65 歳以降社員」の 60 ~ 64 歳を 100 とした際の給与水準（単位：行%）

	69%以下	70 ~ 79%	80 ~ 89%	90 ~ 99%	100%以上	無回答	合計
人手不足対応企業	6.2%	10.4%	15.1%	10.3%	55.3%	2.8%	100.0%
技術技能活用企業	8.9%	10.9%	16.3%	8.3%	52.5%	3.1%	100.0%
企業計	7.3%	10.6%	15.6%	9.4%	54.1%	2.9%	100.0%

(10) 基本給決定の基準－担当職務の重さで決定する技術技能活用企業（図表 19）

65 歳以降社員の基本給決定基準について「定額の金額を一律に支給」とする回答は人手不足対応企業で 29.1% と技術技能活用企業の 26.2% より高い。一方、「現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給））」との回答は前者 12.9% に対して後者 16.8% であり、技術技能活用企業は現在担当する職務に応じて決定する企業の比率が若干高い。なお、「仕事の成果・業績を評価（成果給）」との回答は前者 9.7%、後者 7.2% である。

図表 19 「65 歳以降社員」の基本給の基準（単位：行%）

	定額の金額を一律に支給	64 歳までの職位や等級に対応する金額を支給	64 歳までの基本給の一定比率の金額を支給	現在の勤務姿勢や保有能力、勤続年数を評価（職能給）	現在の担当する仕事の価値（難易度、責任、経営等への影響度を評価（職務・役割給））	仕事の成果・業績を評価（成果給）	その他	無回答	合計
人手不足対応企業	29.1%	13.7%	12.2%	16.3%	12.9%	9.7%	4.0%	2.1%	100.0%
技術技能活用企業	26.2%	13.8%	12.3%	17.4%	16.8%	7.2%	3.9%	2.4%	100.0%
企業計	27.9%	13.8%	12.2%	16.8%	14.5%	8.7%	3.9%	2.2%	100.0%

(11) 基本給水準決定の参考としているもの

－経営層による決定も多い技術技能活用企業（図表 20）

65 歳以降社員の基本給水準決定にあたって「自社の正社員の賃金水準」を参考としているとの回答は技術技能活用企業も人手不足対応企業とともに約 6 割である。一方、「経営層による決定」とする回答率は技術技能活用企業が 20.1% であり、人手不足対応企業の 15.9% より高い。また、「同じ地域の非正社員の賃金・最低賃金」との回答は前者 7.4% に対して後者 11.6% であり、技術技能活用企業は経営層の決定、人手不足対応企業は地場水準をやや重視しているようである。

図表 20 「65 歳以降社員」の基本給の水準の参考先（単位：行%）

	同じ地域の非正社員の賃金・最低賃金	同業他社や職種別の賃金水準	自社の正社員の賃金水準	経営層による決定	経営コンサルタントなどの専門家の提示額	その他	無回答	合計
人手不足対応企業	11.6%	9.7%	58.3%	15.9%	0.6%	1.8%	2.2%	100.0%
技術技能活用企業	7.4%	7.0%	60.8%	20.1%	0.8%	1.7%	2.2%	100.0%
企業計	9.9%	8.6%	59.3%	17.6%	0.7%	1.7%	2.2%	100.0%

(12) 昇給・降給、賞与・一時金、退職金－個人業績反映の多い技術技能活用企業（図表 21,22,23）

65 歳以降社員の基本給が昇給しないとする回答は技術技能活用企業も人手不足対応企業全体も約 4 割であるが、技術技能活用企業では「個人業績を反映する昇給または降給がある」とする回答は 38.2% あり、人手不足対応企業の 35.8% より若干高い。また、65 歳以降社員は「賞与・一時金の対象ではない」との回答は両タイプとも約 2 割であるが、技術技能活用企業では「個人業績を反映した「賞与・一時金」がある」とする回答率は 46.0% あり、人手不足対応企業の 42.2% より若干高い。退職金については「退職金制度はない」とする回答が

人手不足対応企業では43.6%あるが、技術技能活用企業は36.8%にとどまり、後者では「65歳以降も加算する退職金がある」とする回答率は27.0%と、人手不足対応企業の24.8%より若干高い。技術技能活用企業では個人業績を反映した処遇がさまざま存在するといえる。

図表21 「65歳以降社員」の基本給は昇給・降給の対象か否か（単位：行%）

	個人業績を反映する昇給または降給が「ある」	昇給または降給が「ある」が、個人業績は考慮しない	昇給または降給は「ない」	無回答	合計
人手不足対応企業	35.8%	18.5%	43.8%	1.9%	100.0%
技術技能活用企業	38.2%	15.7%	44.1%	2.0%	100.0%
企業計	36.8%	17.3%	43.9%	2.0%	100.0%

図表22 「65歳以降社員」の賞与・一時金の支給状況（単位：行%）

	個人業績を反映した「賞与・一時金」がある	賞与・一時金は「ある」が、個人業績は反映しない	賞与・一時金の対象ではない	無回答	合計
人手不足対応企業	42.2%	33.1%	22.8%	2.0%	100.0%
技術技能活用企業	46.0%	31.3%	20.2%	2.5%	100.0%
企業計	43.8%	32.3%	21.7%	2.2%	100.0%

図表23 「65歳以降社員」の退職金の支給対象の有無（単位：行%）

	65歳以降も加算する退職金がある	一度、65歳よりも前に清算し、それ以降に新たな退職金がある	一度、65歳よりも前に清算し、それ以降の退職金はない	退職金制度はない	無回答	合計
人手不足対応企業	24.8%	3.4%	26.5%	43.6%	1.7%	100.0%
技術技能活用企業	27.0%	3.7%	30.4%	36.8%	2.1%	100.0%
企業計	25.7%	3.5%	28.1%	40.8%	1.9%	100.0%

(13) 人事評価－評価実施の回答が多い技術技能活用企業（図表24）

65歳以降社員について「定期的に評価を行い、労働条件の設定に活用している」とする回答は技術技能活用企業34.6%、人手不足対応企業29.9%であり、一方、「評価は行っていない」の回答は前者39.0%、後者43.0%である。技術技能活用企業は評価実施の上、個人業績をもとに処遇を決定している場合が若干多い。

図表24 「65歳以降社員」の人事評価の有無（単位：行%）

	定期的に評価を行い、労働条件の設定に活用している	定期的に評価を行うが、労働条件の設定には活用していない	評価は行っていない	無回答	合計
人手不足対応企業	29.9%	25.2%	43.0%	1.9%	100.0%
技術技能活用企業	34.6%	23.7%	39.0%	2.7%	100.0%
企業計	31.9%	24.6%	41.3%	2.2%	100.0%

6節 65歳以降社員の能力向上と人材活用施策

(1) 65歳以降社員の能力・意欲を活かすための取り組み

－積極的な技術技能活用企業（図表25）

65歳以降社員の能力や意欲向上に向けた取り組みを12項目にわたって質問した。技術技能活用企業の取り組み度はすべての項目で人手不足対応企業を上回っている。反対に人手不足対応企業では取り組みを「行っていない」とする回答がすべての項目で技術技能活用企業を上回っていた。両者の間で回答率に特に差があるのは以下の項目である。

- ③ 「「65歳以降社員」が不向きな作業を減らし、強みが最大限に活きる仕事を中心に任せている」

「不向きな作業」とは肉体労働や作業スピードの速い仕事である。技術技能活用企業は「積極的に取り組んでいる」とする回答が36.3%、人手不足対応企業は24.4%であった。「行っていない」とする回答は前者が13.1%、後者が17.5%であった。

- ⑨ 「「65歳以降社員」にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている」

技術技能活用企業は「積極的に取り組んでいる」が36.2%、人手不足対応企業は25.5%であった。「行っていない」とする回答は前者が11.8%、後者が19.9%であった。

- ⑥ 「会社や上司が「65歳以降社員」に期待する役割や働きぶりを伝えている」

技術技能活用企業は「積極的に取り組んでいる」が26.1%、人手不足対応企業は16.9%であった。「行っていない」とする回答は前者が18.8%、後者が25.5%であった。

なお、半数近い技術技能活用企業が「積極的に取り組んでいる」のは以下の項目であるが、

これら2項目では人手不足対応企業でもある程度は取り組まれている。また、「行っていない」とする回答も2項目ともに両者約1割でほぼ変わらない。

- ④「「65歳以降社員」の体調や通院等の健康状況に応じて、勤務時間や勤務日を柔軟に設定できる」(50.8%、人手不足対応企業45.9%)
- ⑤「病気の予防・発見のための健康施策を整えている」(47.1%、同40.4%)

高齢社員の健康管理への取り組みは技術技能活用企業も人手不足対応企業も重視しているようである。

図表25 「65歳以降社員」の能力・意欲を活かすための取り組み（単位：%）

	人手不足対応企業	技術技能活用企業	全体
①ケガの防止や作業負担を軽減するために作業環境を改善している	26.3 (13.7)	32.1 (13.6)	28.7 (13.7)
②病気の予防・発見のための健康施策を整えている	40.4 (10.3)	47.1 (8.5)	43.2 (9.5)
③「65歳以降社員」が不向きな作業を減らし、強みが最大限に活きる仕事を中心に任せている	24.4 (17.5)	36.3 (13.1)	29.3 (15.7)
④「65歳以降社員」の体調や通院等の健康状況に応じて、勤務時間や勤務日を柔軟に設定できる	45.9 (10.7)	50.8 (10.0)	47.9 (10.4)
⑤「65歳以降社員」の要望や不満を聞く機会を設けている	19.1 (20.0)	26.8 (15.3)	22.3 (18.1)
⑥会社や上司が、「65歳以降社員」に期待する役割や働きぶりを伝えている	16.9 (25.5)	26.1 (18.8)	20.7 (22.7)
⑦業務の改善方法や事業構想を経営層や上司に提案する機会を設けている	12.4 (31.1)	19.2 (22.5)	15.2 (27.6)
⑧「65歳以降社員」の希望により、他の部署・業務に変わる機会がある	11.2 (40.9)	13.0 (40.6)	11.9 (40.8)
⑨「65歳以降社員」にも会社の事業戦略や事業計画、職場の方針・課題に関する情報を伝えている	25.5 (19.9)	36.2 (11.8)	30.0 (16.5)
⑩「65歳以降社員」が自らの活躍方法やキャリアに関する相談ができる機会を設けている	12.9 (35.8)	19.5 (28.9)	15.6 (32.9)
⑪「65歳以降社員」にも、会社負担によるスキル向上・維持の研修や資格取得の機会を設けている	16.1 (37.6)	21.6 (33.5)	18.4 (35.9)
⑫会社は、上司や同僚に、「65歳以降社員」の能力や特性を生かす方法を助言している	11.2 (30.1)	17.9 (24.3)	14.0 (27.7)

注：「積極的に取り組んでいる」とする回答率（カッコ内は「行っていない」とする回答率）

(2) 能力発揮度と満足度－高評価の技術技能活用企業（図表26, 27, 28）

65歳以降社員の能力発揮につき、「専門能力・技術、知識、指導力」と「労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さ」に関して質問した。どちらも技術技能活用企業の評価が顕著に高い。「専門能力・技術、知識、指導力」を「発揮している」との回答は技術技能活用企業47.9%に対して人手不足対応企業29.4%であった。「労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さ」を「発揮している」との回答は技術技能活用企業44.4%に対して人手不足対応企業28.1%であった。また、「専門能力・技術、知識、指導力」については「発揮していない」と「あまり、発揮していない」を合わせた回答は前者で4.2%であるのに対して後者は11.6%、「労働意欲、仕事の丁寧さ、

勤勉さ」では前者 4.7%、後者 11.0% となっている。その結果、65 歳以降社員活用にあたつての満足度（「非常に満足」と「満足」の合計）は前者が 57.6% に対して後者は 41.8% にとどまる。高齢社員に対する施策実施の多様性や充実度の反映であろう。

図表 26 「65 歳以降社員」の能力発揮①（専門能力・技術、知識、指導力）（単位：行%）

	発揮している	ある程度、発揮している	あまり、発揮していない	発揮していない	無回答	合計
人手不足対応企業	29.4%	58.7%	10.0%	1.6%	0.3%	100.0%
技術技能活用企業	47.9%	47.4%	3.6%	0.6%	0.5%	100.0%
企業計	37.0%	54.0%	7.4%	1.2%	0.4%	100.0%

図表 27 「65 歳以降社員」の能力発揮②（労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さ）（単位：行%）

	発揮している	ある程度、発揮している	あまり、発揮していない	発揮していない	無回答	合計
人手不足対応企業	28.1%	60.5%	9.5%	1.4%	0.4%	100.0%
技術技能活用企業	44.4%	50.3%	4.3%	0.4%	0.5%	100.0%
企業計	34.9%	56.3%	7.4%	1.0%	0.5%	100.0%

図表 28 「65 歳以降社員」の人材活用の満足度（単位：行%）

	非常に満足	満足	やや満足	やや不満	不満	非常に不満	無回答	合計
人手不足対応企業	11.7%	30.0%	47.3%	9.3%	0.8%	0.5%	0.4%	100.0%
技術技能活用企業	20.6%	37.0%	37.0%	4.5%	0.3%	0.2%	0.4%	100.0%
企業計	15.4%	32.9%	43.0%	7.3%	0.6%	0.4%	0.4%	100.0%

(3) 効果的な人材活用推進のための情報収集経路－両タイプとも行政機関に依存（図表 29）

65 歳以降社員を含めた全社員の人材活用を効果的に進めるために情報を収集する経路について 9 つの選択肢を用意したが、人手不足対応企業も技術技能活用企業とともにほとんどの選択肢の活用度（「該当あり」）は 1 割弱から 3 割弱であった。「該当あり」が多かったのは「厚生労働省、労働局、ハローワーク」のみで、人手不足対応企業で 72.9%、技術技能活用企業で 66.0% であった。

図表 29 「65 歳以降社員」を含む、社員の人材活用を効果的に進めるための情報収集経路
(厚生労働省、労働局、ハローワーク) (単位：行%)

	該当なし	該当あり	無回答	合計
人手不足対応企業	24.2%	72.9%	2.9%	100.0%
技術技能活用企業	30.5%	66.0%	3.5%	100.0%
企業計	26.8%	70.1%	3.1%	100.0%

7 節 まとめ－人手不足対応企業は短期的対応から脱却して好循環をもたらす実践を

技術技能活用企業はさまざまな施策に取り組んでおり、現在直面している課題にとどまらず、企業の長期的成長と繁栄を目指した中長期的対応も視野に入れて対応している。恐らくその取り組みは好循環を招来するであろう。

技術技能活用企業は強みを持つ高齢者を起用し、強みが発揮できる職務への配置など高齢者が働きやすい環境を整備している。賃金や賞与等の処遇に関しては一人ひとりの高齢者の貢献度を反映させるしくみを整えて高齢者の意欲向上につなげている。その結果、高齢者は自らに課せられた役割（後継者の育成、高度な品質の製品づくりやサービスの提供）を遂行、若手や中堅社員への技能伝承が活発に行われ、自信をつけた若手の離職率低下につなげていると思われる。世代を超えて職場力が向上し企業全体の生産性向上をもたらして中長期的な企業成長を確実なものとしようとしている。

一方、人手不足対応企業の行動は現下の喫緊の課題である労働力調達という短期的対応にのみ終始しており、企業成長を視野に入れた中長期的対応まで及んでいない。人手確保に起用された高齢者は最前線に投入されて日常業務をこなすことに時間をとられ、残業も含めた勤務は労働災害や健康問題が発生する危険をはらむ。高齢者は目前の業務遂行にのみその貢献がとどまり、後進の育成までなかなか及んでいない。また、高齢者の処遇は貢献度に応じて決定されることが少なく、意欲向上になかなかつながらない。結果として若手へ高齢者の持つ強みが移転せず、次世代育成というかたちで将来へ好影響が波及することも難しい。高齢者の強みが企業や職場の生産性向上を通しての長期的成長に波及しにくい。

人手不足対応企業は現下の課題克服に懸命にならざるを得ず将来への布石がなかなか打てないが、何らかの策を講じて技術技能活用企業同様に自社で働く高齢者から利益を享受できる体制づくりが求められる。賃金を引き上げて労働力を調達できればそれに越したことはない。しかしながらそれを可能とする強固な財務的基盤等の経営体力がなければ不可能である。むしろ賃金以外の魅力を積極的にアピールして人手不足解消を図る取り組みが必要ではないだろうか。例えば仕事の面白さ、若手を育てる喜び、いいものを作る喜び、顧客と接する喜び、顧客に感謝される喜びといった心理的報酬、融通の利く勤務形態や通勤の容易さ、仕事をするのに必要な設備や休憩施設が整っているなど職場環境の快適さや福利厚生、さらには経営

者に魅力があれば高齢者を含めさまざまな人材を引き寄せると考えられる。これらの魅力を常に外部に発信することで状況の好転につながろう。

さらに進んで「戦略的撤退」も経営判断に含める価値がある。事業縮小や店舗の営業時間短縮・休止である。ただしこの撤退は一時的なものであり、その間に人材育成や無理のない働き方を実現、経営力が回復すれば再び事業の充実拡大を目指すものである。この決定は優れて経営判断であり、経営者の決断が必要となる。苦渋の決断であっても企業の長期的成長を目指した基盤つくりであることを念頭に置き、果敢な行動をとることも選択肢として考えたい。

(内田 賢)

[参考文献]

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2024) 『70歳雇用推進事例集 2024』