

### 3章 高齢者の能力・意欲を活かす取り組み—積極的企業と消極的企業の比較

#### 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、企業が高齢社員活用に取り組む姿勢の違いが高齢者雇用全般にどのような影響を与え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32では「65歳以降社員」の能力・意欲を活かすため、貴社では、以下の取組みを行っていますか。」と質問、12の取り組みを示し、回答として「積極的に取組んでいる」、「積極的ではないが、実施している」、「行っていない」のなかから選択してもらった。12の取り組みを以下に示す。なお、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。

- 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
- ②病気の予防・発見のための健康施策(検診メニューの充実や経営層・管理職による声掛け等も含む)を整えている
- ③「65歳以降社員」が不向きな作業（肉体労働や作業スピードの要請等）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
- 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
- ⑤「65歳以降社員」の要望や不満を聞く機会を設けている
- 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
- 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
- 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（仕事の自己申告等）
- 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
- 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（研修や面談）
- 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
- 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

各項目の取り組みについて「積極的に取組んでいる」を3点、「積極的ではないが、実施

している」を2点、「行っていない」を1点とし、12項目の合計を計算した。12の取り組みすべてに「積極的に取組んでいる」場合は36点、すべて「行っていない」場合は12点となる。以下の分析では回答企業を得点順に3グループに分け、上位(27点以上)を「積極的企業」、中位(23点以上、26点以下)を「平均的企業」、下位(22点以下)を「消極的企業」と定義し、各グループで企業属性や回答状況に差が存在するかを分析した。ちなみに「積極的企業」は全体の30.0%、「平均的企業」は35.6%、「消極的企業」は34.4%である。なお、本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32の各項目すべてに回答した4776件である。また、4776件の企業すべてで「65歳以降社員」が在籍していた。

## 2節 積極的企業、平均的企業、消極的企業の分布

### (1) 業種別の傾向—取り組みに積極的な「宿泊業、飲食サービス業」と「製造業」(図表1)

100件以上の回答があった業種を中心にみると、取り組みに積極的な業種は「宿泊業、飲食サービス業」(48.8%)と「製造業」(41.2%)であった。回答数が若干少ない「農業、林業、漁業」(60件、48.3%)と「生活関連サービス業、娯楽業」(85件、43.5%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(83件、41.0%)も積極的である。一方、消極的企業の多い業種は回答数の若干少ない「教育・学習支援業」(74件)が39.2%である以外は顕著に回答率の高い業種はない。

図表1 業種別の傾向 (単位: %)

	企業数 (社)	積極的企業 (%)	平均的企業 (%)	消極的企業 (%)
全体	4776	30.0	35.6	34.4
農業、林業、漁業	60	48.3	36.7	15.0
鉱業、採石業、砂利採取業	10	10.0	60.0	30.0
建設業	776	30.5	35.8	33.6
製造業	820	41.2	32.4	26.3
電気・ガス・熱供給・水道業	12	33.3	25.0	41.7
情報通信業	27	25.9	37.0	37.0
運輸業、郵便業	479	36.7	34.2	29.0
卸売業、小売業	324	32.4	39.2	28.4
金融業、保険業	18	27.8	22.2	50.0
不動産業、物品賃貸業	28	32.1	42.9	25.0
学術研究、専門・技術サービス業	83	41.0	33.7	25.3
宿泊業、飲食サービス業	129	48.8	27.1	24.0
生活関連サービス業、娯楽業	85	43.5	29.4	27.1
教育・学習支援業	74	28.4	32.4	39.2
医療、福祉	1213	29.7	36.7	33.6
複合サービス業	22	50.0	31.8	18.2
その他サービス業	474	33.8	41.1	25.1
その他	8	62.5	25.0	12.5
無回答	134	31.3	34.3	34.3

## (2) 企業規模別の傾向－規模による差はなし（図表2）

データからは規模の大小による取り組みの差は読み取れない。調査回答企業全体で30.0%である積極的企業は「30人以下」（積極的企業が37.2%）と「301人以上」（同38.3%）で比率が高い。前者は高齢社員一人ひとりへ配慮しやすい背景が、後者は高齢社員の増加に組織的対応が求められた結果であろう。

図表2 企業規模別の傾向（単位：行%）

	企業数 (社)	積極的企業 (%)	平均的企業 (%)	消極的企業 (%)
全体	4776	30.0	35.6	34.4
30人以下	1246	37.2	33.7	29.1
31～50人	1489	32.0	36.1	31.8
51～100人	1125	34.1	36.2	29.7
101～300人	709	34.0	37.9	28.1
301人以上	180	38.3	32.2	29.4
無回答	27	33.3	25.9	40.7

## (3) 経営状況別の傾向－経営状況が悪いとする回答の多い消極的企業（図表3）

積極的企業ほど経営状況は良いとする回答が、消極的企業ほど経営状況が悪いとする回答が多い。経営状況が「良い」とする回答は積極的企業22.9%に対して消極的企業14.2%であるが、「悪い」と「やや悪い」の合計でみると積極的企業31.1%に対して消極的企業44.3%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
積極的企業	22.9%	45.5%	24.8%	6.3%	0.6%	100.0%
平均的企業	16.2%	45.6%	29.8%	7.4%	0.9%	100.0%
消極的企業	14.2%	40.3%	34.0%	10.3%	1.2%	100.0%
企業計	17.5%	43.7%	29.8%	8.1%	0.9%	100.0%

## (4) 人員の過不足状況別の傾向－積極的企業と消極的企業で差は存在せず（図表4）

積極的企業も消極的企業も人手不足感（「不足している」と「やや不足している」の合計）はともに8割弱と強いが、一方で「過剰である」と「やや過剰である」を合わせてみると前者が3.3%に対して後者は4.2%とそれほどの差は存在しない。両者ともに人手不足状況には差がなく、それを理由として諸施策の取り組み度の差を説明することはできない。

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
積極的企業	39.0%	37.1%	20.5%	2.6%	0.8%	0.0%	100.0%
平均的企業	37.0%	41.6%	17.7%	2.6%	0.7%	0.4%	100.0%
消極的企業	37.5%	39.5%	18.4%	3.6%	0.5%	0.4%	100.0%
企業計	37.8%	39.6%	18.8%	3.0%	0.7%	0.3%	100.0%

(5) 定年年齢別の傾向－定年年齢が低い企業が若干多い消極的企業（図表5）

消極的企業は65歳以下定年の企業が多い。「60～64歳」と「65歳」を合わせた回答は積極的企業62.7%、消極的企業は65.8%である。一方、66～69歳定年企業は前者5.6%に対して後者3.7%である。70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。

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
積極的企業	17.2%	45.5%	5.6%	14.6%	2.0%	15.1%	100.0%
平均的企業	18.0%	46.4%	4.9%	13.4%	1.8%	15.6%	100.0%
消極的企業	19.0%	46.8%	3.7%	14.6%	1.6%	14.4%	100.0%
企業計	18.1%	46.3%	4.7%	14.2%	1.8%	15.0%	100.0%

(6) 就業規則上の就業可能年齢別の傾向－上限なしや上限年齢が高い積極的企業（図表6）

就業規則等で定める就業可能年齢をみると、「上限なし」は積極的企業42.2%に対して消極的企業37.4%にとどまる。一方、「上限70歳」は前者36.4%に対して後者43.5%である。積極的企業の多様な取り組みには定年年齢引き上げも含まれると思われる。

図表6 就業規則等での就業可能年齢別の傾向（単位：行%）

	70歳	71～74歳	75歳以上	上限なし	無回答	合計
積極的企業	36.4%	9.6%	11.7%	42.2%	0.1%	100.0%
平均的企業	39.3%	10.2%	10.5%	39.8%	0.1%	100.0%
消極的企業	43.5%	9.6%	9.3%	37.4%	0.2%	100.0%
企業計	39.9%	9.8%	10.5%	39.7%	0.2%	100.0%

### (7) 現在の定年制度や継続雇用制度導入の理由

#### －高齢者の優れた技術・技能の活用が主目的の積極的企業（図表7）

現在の定年制度や継続雇用制度導入の理由として積極的企業の18.4%は「高齢者の優れた技術・技能を活用するためである」と答え、「どちらかといえば、高齢者の優れた技術・技能の活用」との回答も合わせれば50.3%となる。一方、消極的企業は「人員不足に対応するためである」と「どちらかといえば、人員不足に対応」を合わせれば65.9%と積極的企業の49.1%を大きく上回る。

図表7 現在の定年制や継続雇用制度を導入する理由（単位：行%）

	人員不足に対応するためである	どちらかといえば、人員不足に対応	どちらかといえば、高齢者の優れた技術・技能の活用	高齢者の優れた技術・技能を活用するためである	無回答	合計
積極的企業	21.3%	27.8%	31.9%	18.4%	0.6%	100.0%
平均的企業	23.7%	35.4%	29.8%	10.9%	0.2%	100.0%
消極的企業	28.6%	37.3%	24.8%	8.8%	0.5%	100.0%
企業計	24.7%	33.8%	28.7%	12.5%	0.4%	100.0%

### (8) 制度設計・検討・運用に際しての社員との協議・相談

#### －積極的企業は7割強で実施（図表8）

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積極的企業で73.0%、消極的企業で45.7%であった。協議や相談をしていない割合は積極的企業では18.8%に過ぎないが、消極的企業では41.7%に達する。積極的企業は高齢者の持つ強みを長く活用するため高齢者本人の意向を把握して具体的な制度設計を検討しているようである。

図表8 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
積極的企業	73.0%	18.8%	7.3%	1.0%	100.0%
平均的企業	62.3%	27.9%	9.4%	0.5%	100.0%
消極的企業	45.7%	41.7%	11.8%	0.8%	100.0%
企業計	59.8%	29.9%	9.6%	0.7%	100.0%

### 3節 現在の制度を導入したことによる効果－積極的企業は多くのメリットを享受（図表9）

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ところ、積極的企業は消極的企業に比べ多くのメリットを享受している。「非常にあてはまる」と「ある程度、あてはまる」の回答を合わせて比較すると、両者の回答率に差があるのは以下の項目である。

#### ⑥ 「「65歳以降社員」の仕事への意欲が高まった」

積極的企業は「非常にあてはまる」と「ある程度、あてはまる」の合計が69.4%、消極的企業は45.2%にとどまる。積極的企業では高齢者の意向を反映した施策が実行されていると思われ、高齢者の意欲向上に直結していると思われる。

#### 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」

積極的企業の回答率66.9%に対して消極的企業は47.4%である。積極的企業では高齢者雇用を促進するさまざまな施策が実施されていると考えられ、高齢者の部下を持つ管理職も企業の支援のもとで高齢者起用を進められるであろう。

#### 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」

積極的企業は63.9%、消極的企業は38.8%である。両者の開きは非常に大きい。積極的企業では高齢者が後継者育成や技能伝承を担いやすい環境が整備されていると思われる。ペア就労によって高齢者が若手を育成する仕組みが整備されている企業、高齢者に「校長」や「塾長」、「マイスター」等の肩書きを与えて教育専門スタッフに任命、教育訓練専用スペースや機材も用意し、若手が勤務時間中でも仕事を離れて教育訓練を受けられる機会を提供している企業もある。このような多彩な取り組みを積極的企業は実践している。

#### ⑨ 「職場の生産性が向上した」

積極的企業は56.6%、消極的企業は30.1%にとどまる。前述のように高齢者の指導によって若手や中堅の能力が向上した結果が職場の生産性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」

積極的企業は53.2%、消極的企業は26.4%である。職場の生産性向上と軌を一にする結果と考えられる。積極的企業のさまざまな取り組みは企業内、職場内を超えて、その成果が対外的に現われると言えよう。

#### 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」

積極的企業の回答率は42.8%、消極的企業は25.5%である。定年年齢が高い企業には他社定年後の高齢者が応募する。また、高齢者が働きやすい企業は多くの工夫が行き届いており、若手や中堅にも働きやすい職場と認識され、応募者が増えるであろう。

#### ⑤ 「若手社員や中堅社員の定着率が高まった」

積極的企業41.6%、消極的企業20.8%である。高齢者の指導のもとで若手や中堅社員が仕事に必要な知識や経験を獲得すれば仕事の面白さを知り、自信につながる。その結果、定着

率が高まっていると思われる。これは人手不足や採用難に対する有効な対処でもある。

なお、以下のふたつは積極的企業、消極的企業ともに回答率は高いが、「非常にあてはまる」とする回答は積極的企業が大きく上回っている。

#### 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」

「非常にあてはまる」と「ある程度、あてはまる」の合計は積極的企業 89.5%、消極的企業 79.1%であったが、「非常にあてはまる」とする回答は前者 27.0%、後者 11.9%であった。

#### ①「人手を確保することができた」

積極的企業の合計が 86.0%、消極的企業は 79.9% であった。一方、「非常にあてはまる」のみでは前者 28.8%、後者 18.1% である。

図表 9 現状の定年制・継続雇用制度の導入・選択による「効果」(単位: %)

	積極的企業	平均的企業	消極的企業	全体
①人手を確保することができた	28.8 (86.0)	22.0 (82.2)	18.1 (79.9)	22.7 (82.6)
②貴社で働くことを希望する若手社員が増えた	1.3 (18.9)	0.5 (12.4)	0.5 (9.0)	0.7 (13.2)
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	5.7 (42.8)	3.2 (34.1)	1.0 (25.5)	3.2 (33.8)
④高齢層が雇用の不安なしに安心して働くようになった	27.0 (89.5)	16.3 (84.2)	11.9 (79.1)	18.0 (84.0)
⑤若手社員や中堅社員の定着率が高まった	5.0 (41.6)	1.8 (31.9)	0.8 (20.8)	2.4 (31.0)
⑥「65 歳以降社員」の仕事への意欲が高まった	10.4 (69.4)	3.8 (59.3)	1.7 (45.2)	5.1 (57.5)
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	10.5 (63.9)	4.3 (52.9)	1.6 (38.8)	5.2 (51.3)
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	12.8 (66.9)	7.4 (57.7)	4.7 (47.4)	8.1 (56.9)
⑨職場の生産性が向上した	5.1 (56.6)	2.5 (43.1)	1.5 (30.1)	2.9 (42.7)
⑩製品やサービスの品質、顧客満足度が向上した	3.8 (53.2)	1.8 (40.1)	0.9 (26.4)	2.1 (39.3)

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

#### 4 節 現行制度によって生じた課題－消極的企業は多くの課題に直面（図表 10）

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。「課題なし」とする回答は積極的企業と消極的企業の間で顕著な差はなかった。一方、「課題が生じた」とする回答率は以下の 1 項目で両者に多少の差があり、消極的企業が高かった。

#### ・「組織の若返りが難しくなった」(積極的企業 31.5%、消極的企業 36.9%)

課題の生じた企業で「対応できていない」とする回答はすべての項目で消極的企業の比率が高い。以下は両者に 20 ポイント以上の差がある。カッコ内の数値は前者が積極的企業、後者が消極的企業である。

#### ⑤「労働意欲を高める必要が増えた」(46.3%、73.7%)

#### ④「能力向上が必要な社員が増えた」(42.9%、64.2%)

#### ②「労働災害が発生するリスクが高まった」(30.1%、56.9%)

#### ①「社員の健康問題が増えた」(26.8%、52.3%)

両者の課題発生率は変わらぬものの、その後の対応に大きな差が生じているのが特徴である。

図表 10 現行制度によって生じた課題（単位：%）

「課題が生じた」の回答率	積極的企業	平均的企業	消極的企業	全体
①社員の健康問題が増えた	37.5 (26.8)	36.6 (37.0)	32.8 (52.3)	35.6 (38.6)
②労働災害が発生するリスクが高まった	26.0 (30.1)	23.9 (41.6)	25.0 (56.9)	24.9 (43.3)
③組織の若返りが難しくなった	31.5 (71.4)	37.3 (79.3)	36.9 (86.3)	35.4 (79.7)
④能力向上が必要な社員が増えた	14.7 (42.9)	14.1 (58.6)	11.4 (64.2)	13.3 (55.0)
⑤労働意欲を高める必要が増えた	14.9 (46.3)	14.8 (56.2)	13.9 (73.7)	14.5 (58.9)
⑥売上げに占める人件費の割合が増加した	24.4 (54.4)	24.8 (66.6)	22.1 (68.7)	23.8 (63.5)
⑦「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難しくなった	16.0 (42.4)	14.0 (52.5)	11.8 (57.2)	13.8 (50.4)

注1：「課題が生じた」とする回答率

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

### (1) 在籍者数－在籍者の数に顕著な差はない（図表 11）

65歳以降社員の人数をみると積極的企業も消極的企業も「1～10人」とする回答が8割弱でもっとも多い。「11～20人」、「21人以上」についても回答にそれほどの差はない。

図表 11 「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
積極的企業	78.2%	9.2%	10.3%	2.3%	100.0%
平均的企業	77.5%	12.4%	8.6%	1.5%	100.0%
消極的企業	78.5%	11.8%	8.0%	1.7%	100.0%
企業計	78.1%	11.2%	8.9%	1.8%	100.0%

### (2) 最も多い職種－消極的企業が多い現業職と事務職（図表 12）

それぞれの企業で65歳以降社員が最も多い職種を軸に比較すると、生産・運輸・建設等の現業職が最も多い企業と事務職が最も多い企業では積極的企業の比率が全体平均（30.0%）より低い。前者が25.9%、後者が25.7%である。事務職は製造や建設のような現場の危険業務や体力負担が少ないため、積極的取り組みを行う動機が弱いとも考えられる。

図表 12 「65歳以降社員」の最も多い職種（単位：行%）

	企業数 (社)	積極的企業	平均的企業	消極的企業
		(%)	(%)	(%)
全体	4776	30.0	35.6	34.4
専門・技術職	1779	33.3	35.6	31.1
事務職	269	25.7	38.7	35.7
営業・販売職	252	32.5	32.5	34.9
サービス職	824	31.1	36.2	32.8
生産・運輸・建設等の現業職	1600	25.9	35.4	38.7
その他	25	20.0	36.0	44.0
無回答	27	51.9	22.2	25.9

## (3) 役割－積極的企業は正社員支援、消極的企業は第一線での活躍を期待（図表 13）

65歳以降社員の役割について、「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」を合わせた回答は積極的企業が42.4%に対して消極的企業は31.1%にとどまっている。一方、「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」を合わせた回答は消極的企業が67.5%に対して積極的企業では55.8%である。積極的企業は次世代育成を通じた長期的な企業成長を実践していると言えよう。

図表 13 「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
積極的企業	21.0%	21.4%	37.3%	18.6%	1.7%	100.0%
平均的企業	15.8%	20.7%	44.4%	17.5%	1.6%	100.0%
消極的企業	12.3%	18.8%	45.0%	22.5%	1.5%	100.0%
企業計	16.2%	20.3%	42.4%	19.5%	1.6%	100.0%

## (4) 処遇－積極的企業と消極的企業の間に処遇方針の差はなし（図表 14）

65歳以降社員の処遇について、「働きぶりにより、個人差を大きくする方針」とする回答は積極的企業で11.2%、消極的企業で8.1%ではあるが、全体的に両者に顕著な差はみられない。

図表 14 「65 歳以降社員」の処遇（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
積極的企業	11.2%	35.4%	27.9%	23.1%	2.4%	100.0%
平均的企業	10.9%	37.1%	28.9%	21.5%	1.5%	100.0%
消極的企業	8.1%	37.6%	28.4%	24.5%	1.5%	100.0%
企業計	10.0%	36.7%	28.4%	23.0%	1.8%	100.0%

#### (5) 能力向上－最新技術や知識を習得させたい積極的企業が若干存在（図表 15）

65 歳以降社員の職業能力向上について、積極的企業も消極的企業も「これまでに蓄積した、知識・技能・技術を活かす方針である」と「どちらかといえば、これまで獲得した知識・技能・技術を活かす」を合わせた回答が 9 割に近いが、積極的企業では「最新の知識・技能・技術を習得させる方針である」と「どちらかといえば、最新の知識・技能・技術を習得させる」を合わせて 11.9 % の回答率であり、消極的企業の 4.5 % と比較して高齢社員の能力向上に積極的な企業が 1 割存在している。

図表 15 「65 歳以降社員」の職業能力向上の方針（単位：行%）

	最新の知識・技能・技術を習得させる方針である	どちらかといえば、最新の知識・技能・技術を習得させる	どちらかといえば、これまで獲得した知識・技能・技術を活かす	これまでに蓄積した、知識・技能・技術を活かす方針である	無回答	合計
積極的企業	3.6%	8.4%	49.8%	35.9%	2.3%	100.0%
平均的企業	2.3%	5.5%	56.0%	34.4%	1.8%	100.0%
消極的企業	0.9%	3.6%	52.9%	41.4%	1.3%	100.0%
企業計	2.2%	5.7%	53.1%	37.2%	1.8%	100.0%

#### (6) 雇用形態－正社員雇用が若干多い積極的企業（図表 16）

65 ~ 69 歳までの雇用形態を正社員とする回答率は積極的企業が消極的企業より若干高く（前者 60.5 %、後者 58.1 %）、非正社員とする回答率では若干低い（前者 38.9 %、後者 41.7 %）。とはいえ、平均的企業も含め、その差はそれほどない。

図表 16 「65歳以降社員」を対象とした65～69歳までの雇用形態（単位：行%）

	正社員	非正社員	無回答	合計
積極的企業	60.5%	38.9%	0.6%	100.0%
平均的企業	57.9%	41.4%	0.6%	100.0%
消極的企業	58.1%	41.7%	0.2%	100.0%
企業計	58.8%	40.8%	0.5%	100.0%

## (7) 労働時間－フルタイム勤務で残業ありの回答が若干多い消極的企業（図表 17）

消極的企業では「フルタイム勤務、かつ残業もある」とする回答が52.1%と積極的企業の44.9%を上回る。一方、積極的企業は「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」が54.1%に対し消極的企業では47.4%である。消極的企業は高齢者の労働時間が長いようである。

図表 17 「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
積極的企業	44.9%	29.1%	25.0%	1.0%	100.0%
平均的企業	48.9%	25.6%	25.2%	0.3%	100.0%
消極的企業	52.1%	26.2%	21.2%	0.5%	100.0%
企業計	48.8%	26.9%	23.7%	0.6%	100.0%

## (8) 主な担当業務－消極的企業はそれまでと同じ職務（図表 18）

消極的企業では「「60～64歳」時点と、同じ仕事」とする回答が82.8%と積極的企業の75.9%を上回る。一方、積極的企業は「同じ仕事ではないが、今までに経験した仕事」と「経験した仕事に関連がある仕事」を合わせて22.6%と消極的企業の16.5%を上回る。積極的企業では役職離脱等で管理業務から離れて新しい職務に就いていることを反映していると思われる。

図表 18 「65 歳以降社員」の主な担当（単位：行%）

	「60～64 歳」時点と、同じ仕事	同じ仕事ではないが、今までに経験した仕事	経験した仕事に関連がある仕事	未経験の仕事	その他	無回答	合計
積極的企業	75.9%	8.6%	14.0%	0.2%	0.6%	0.6%	100.0%
平均的企業	80.2%	7.9%	11.4%	0.1%	0.2%	0.2%	100.0%
消極的企業	82.8%	6.1%	10.4%	0.1%	0.2%	0.2%	100.0%
企業計	79.8%	7.5%	11.8%	0.1%	0.4%	0.4%	100.0%

#### (9) 担当職務の難易度－難易度の低い仕事が多い消極的企業（図表 19）

消極的企業では 65 歳以降社員が担当する仕事の難易度が低く、積極的企業では比較的高い。前者では「一般クラスで、経験 5 年以上」が 49.4%（積極的企業では 44.5%）、「一般クラスで、経験 5 年未満」と「非正社員クラス」の合計が 19.7%（積極的企業では 17.1%）である。一方、積極的企業では「係長・主任・現場監督者クラス」が 25.1%（消極的企業では 19.0%）、「役員・部長クラス」と「次長・課長クラス」の合計が 11.8%（消極的企業では 10.2%）であった。

図表 19 平均的な「65 歳以降社員」が担当する仕事の難易度（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
積極的企業	5.4%	6.4%	25.1%	44.5%	10.0%	7.0%	1.5%	100.0%
平均的企業	4.5%	6.4%	22.2%	46.0%	11.4%	7.9%	1.5%	100.0%
消極的企業	3.5%	6.6%	19.0%	49.4%	11.4%	8.3%	1.8%	100.0%
企業計	4.4%	6.5%	22.0%	46.7%	11.0%	7.8%	1.6%	100.0%

#### (10) 職務の責任の重さ－責任が軽くなる積極的企業（図表 20）

消極的企業では 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 69.5%、積極的企業は 61.3% と開きがある。「65 歳以降社員の方が「やや」軽い」とする回答は前者 20.4%、後者 24.4% である。積極的企業でそれまでと職位や職務が変わっていることが多いが、それは責任の軽い仕事への変化であることを表している。

図表 20 「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
積極的企業	1.9%	61.3%	24.4%	11.9%	0.4%	100.0%
平均的企業	0.7%	65.0%	24.0%	10.1%	0.2%	100.0%
消極的企業	0.8%	69.5%	20.4%	9.0%	0.2%	100.0%
企業計	1.1%	65.5%	22.9%	10.3%	0.3%	100.0%

## (11) 賃金水準－積極的企業と消極的企業の間に差は存在せず（図表 21）

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、全体では「100%以上」とする回答は55.1%、「90～99%」が9.5%であるが、積極的企業、平均的企業、消極的企業の間でそれほどの差は存在しない。賃金が「69%以下」（全体で7.4%）、「70～79%」（同10.7%）、「80～89%」（同15.9%）とする回答の分布も差は生じない。

図表 21 「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
積極的企業	7.5%	10.8%	15.1%	10.3%	54.6%	1.6%	100.0%
平均的企業	7.5%	10.5%	16.4%	10.1%	54.1%	1.5%	100.0%
消極的企業	7.2%	10.7%	16.1%	8.1%	56.6%	1.3%	100.0%
企業計	7.4%	10.7%	15.9%	9.5%	55.1%	1.5%	100.0%

## (12) 基本給決定の基準－積極的企業も消極的企業も3割は「定額・一律」（図表 22）

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」とする回答は積極的企業と消極的企業の間に差はない。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16.6%に対して後者13.3%であり、積極的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。前述のように現在の職務や責任がそれまでと比較して軽くなっていることを反映していると思われる。

図表 22 「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
積極的企業	28.3%	14.4%	11.2%	16.7%	16.6%	9.2%	2.9%	0.8%	100.0%
平均的企業	28.4%	13.6%	12.2%	18.3%	14.7%	8.6%	3.7%	0.6%	100.0%
消極的企業	28.1%	14.3%	13.9%	15.7%	13.3%	8.6%	5.2%	0.9%	100.0%
企業計	28.2%	14.1%	12.5%	16.9%	14.8%	8.8%	4.0%	0.8%	100.0%

### (13) 基本給水準決定の参考としているもの

－積極的企業は自社正社員賃金水準、消極的企業は経営層の決定が若干多（図表 23）

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積極的企業も消極的企業とともに約 6 割であるが、前者の回答率が若干高い（前者 62.2%、後者 58.9%）。一方、「経営層による決定」とする回答は積極的企業 16.6% に対して消極的企業 19.5% と後者の回答率が若干高い。

図表 23 「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
積極的企業	9.5%	8.8%	62.2%	16.6%	0.8%	1.4%	0.6%	100.0%
平均的企業	10.3%	9.4%	59.9%	17.5%	0.5%	2.0%	0.5%	100.0%
消極的企業	10.2%	7.9%	58.9%	19.5%	0.7%	1.9%	0.8%	100.0%
企業計	10.0%	8.7%	60.2%	17.9%	0.7%	1.8%	0.6%	100.0%

### (14) 昇給、賞与・一時金、退職金－個人業績反映の多い積極的企業（図表 24,25,26）

65 歳以降社員の基本給について、積極的企業では「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 43.6% あり、消極的企業の 30.5% を大きく上回る。消極的企業は「昇給または降給は「ない」とする回答が 50.2% と約半数を占めるが、積極的企業では 38.7% である。65 歳以降社員の賞与・一時金は積極的企業で「個人業績を反映した「賞与・一時金」がある」とする回答は 49.7% に対して消極的企業は 38.2%、「賞与・一時金の対象ではない」との回答は前者 18.4% に対して後者 24.6% である。さらに退職金については「退職金制度はない」とする回答が消極的企業では 45.2% あるが、積極的企業は 36.6% にとどまり、後者で

は「65歳以降も加算する退職金がある」とする回答は30.5%と、消極的企業の22.9%より高い。積極的企業では個人業績を反映した処遇をさまざま用意している。

図表24 「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
積極的企業	43.6%	17.0%	38.7%	0.7%	100.0%
平均的企業	38.6%	16.8%	44.3%	0.3%	100.0%
消極的企業	30.5%	18.7%	50.2%	0.5%	100.0%
企業計	37.3%	17.5%	44.7%	0.5%	100.0%

図表25 「65歳以降社員」の賞与・一時金の対象とし、個人業績によって変動するか（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
積極的企業	49.7%	31.4%	18.4%	0.6%	100.0%
平均的企業	46.0%	31.0%	22.4%	0.6%	100.0%
消極的企業	38.2%	36.1%	24.6%	1.1%	100.0%
企業計	44.4%	32.9%	21.9%	0.8%	100.0%

図表26 「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
積極的企業	30.5%	4.3%	27.8%	36.6%	0.8%	100.0%
平均的企業	25.3%	3.5%	28.9%	42.1%	0.2%	100.0%
消極的企業	22.9%	2.9%	28.6%	45.2%	0.4%	100.0%
企業計	26.0%	3.5%	28.5%	41.5%	0.4%	100.0%

### (15) 人事評価－評価実施の回答率が高い積極的企業（図表 27）

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」とする回答は積極的企業 47.3%、消極的企業 20.6%、一方、「評価は行っていない」の回答は前者 29.4%、後者 53.8% といずれも差が大きい。積極的企業は評価実施の上、個人業績で処遇を決定している。

図表 27 「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
積極的企業	47.3%	22.6%	29.4%	0.7%	100.0%
平均的企業	31.4%	27.0%	41.1%	0.5%	100.0%
消極的企業	20.6%	24.9%	53.8%	0.7%	100.0%
企業計	32.5%	25.0%	42.0%	0.6%	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

#### －取り組み度の差が非常に大きい積極的企業と消極的企業（図表 28）

65 歳以降社員の能力や意欲向上に向けた取り組みについて実施の有無を 12 項目について質問した。積極的企業の取り組み度はすべての項目で消極的企業を上回っている。また、消極的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積極的企業を上回っていた。以下では「積極的に取り組んでいる」とする回答について積極的企業と消極的企業の間での差の大きさ、ついで「行っていない」とする回答における差の大きさを考察する。

「積極的に取り組んでいる」の回答率の差が大きかったのは以下の項目である。

- 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」（積極的企業 83.7%、消極的企業 21.5%）
- ② 「病気の予防・発見のための健康施策（検診メニューの充実や経営層・管理職による声掛け等も含む）を整えている」（同 77.5%、18.4%）
- ⑤ 「「65 歳以降社員」の要望や不満を聞く機会を設けている」（同 59.3%、2.1%）
- ③ 「「65 歳以降社員」が不向きな作業（肉体労働や作業スピードの要請等）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」（同 63.2%、8.2%）
- 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ている」（同 65.2%、10.9%）

- 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」(同 56.5%、2.3%)
- ⑦「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」(同 60.8%、7.5%)

以上の7項目はいずれも積極的企業と消極的企業の回答率に50ポイント以上という顕著な差がある。

今度は「行っていない」の回答率の差で見よう。差が大きかったのは以下の項目である。

- 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(仕事の自己申告等)」(消極的企業 71.6%、積極的企業 4.8%)
- 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」(同 64.1%、3.2%)
- 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」(同 64.3%、3.8%)
- 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」(同 66.5%、11.0%)
- 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」(同 54.7%、2.2%)
- 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」(同 68.2%、18.1%)

以上の6項目はいずれも積極的企業と消極的企業の回答率に50ポイント以上という顕著な差があり、消極的企業の未実施率が非常に高い。

図表 28 「65歳以降社員」の能力・意欲を活かすための取り組み（単位：%）

	積極的企業	平均的企業	消極的企業	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	60.8 (3.2)	24.2 (5.7)	7.5 (31.8)	29.5 (13.9)
②病気の予防・発見のための健康施策を整えている	77.5 (1.5)	41.0 (3.6)	18.4 (23.1)	44.2 (9.7)
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	63.2 (3.5)	23.0 (8.0)	8.2 (35.3)	29.9 (16.1)
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	83.7 (1.3)	45.9 (4.6)	21.5 (25.2)	48.8 (10.7)
⑤「65歳以降社員」の要望や不満を聞く機会を設けている	59.3 (1.3)	12.1 (6.1)	2.1 (46.2)	22.8 (18.4)
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	56.5 (2.2)	9.9 (10.7)	2.3 (54.7)	21.3 (23.3)
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	45.2 (3.2)	5.1 (14.4)	0.9 (64.1)	15.7 (28.1)
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	35.1 (18.1)	4.1 (36.1)	1 (68.2)	12.3 (41.8)
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	65.2 (2.0)	20.6 (9.2)	10.9 (38.4)	30.7 (17.1)
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	47.0 (4.8)	4.8 (21.4)	0.9 (71.6)	16.1 (33.7)
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	47.2 (11.0)	9.2 (29.3)	4.2 (66.5)	18.9 (36.6)
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	42.9 (3.8)	3.5 (14.7)	0.6 (64.3)	14.3 (28.5)

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）

積極的企業が消極的企業に比べて特に精力的に行っている施策は健康関連である。働き方の工夫による体力負担軽減、健康診断充実等が見られる。次いで高齢社員と企業間のコミュニケーション充実、作業環境改善である。反対に消極的企業が積極的企業に比べて顕著に取り組んでいないのは高齢社員のキャリア形成に対する支援（意向聴取や必要となる研修の実施）、高齢社員と管理監督職間、高齢社員と同僚間のコミュニケーション促進や高齢社員を受け入れる風土作りである。積極的企業と消極的企業間の取り組みの差があまりに大きいことから消極的企業の取り組みは喫緊の課題であろう。

## (2) 能力発揮度と満足度－高評価の技術技能活用企業（図表 29,30,31）

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。どちらも積極的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」との回答は積極的企業 50.4% に対して消極的企業 27.9%、「労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さ」を「発揮している」との回答は前者 48.5% に対して後者 25.1% であった。また、「専門能力・技術、知識、指導力」を「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 5.0% であるのに対して後者 12.2%、「労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さ」では前者 4.7% に対して後者 12.5% となっている。その結果、65歳以降社員活用にあたっての満足度（「非常に満足」と「満足」の合計）は前者が 59.6% に対して後者は 39.6% にとどまる。

図表 29 「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
積極的企業	50.4%	44.6%	4.6%	0.4%	0.0%	100.0%
平均的企業	35.2%	56.9%	6.9%	0.8%	0.2%	100.0%
消極的企業	27.9%	59.6%	10.4%	1.8%	0.2%	100.0%
企業計	37.2%	54.1%	7.4%	1.0%	0.2%	100.0%

図表 30 「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
積極的企業	48.5%	46.5%	4.0%	0.6%	0.3%	100.0%
平均的企業	32.8%	59.7%	6.6%	0.8%	0.1%	100.0%
消極的企業	25.1%	62.2%	11.4%	1.2%	0.2%	100.0%
企業計	34.8%	56.6%	7.5%	0.9%	0.2%	100.0%

図表 31 「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
積極的企業	24.6%	35.0%	35.7%	4.0%	0.3%	0.2%	0.1%	100.0%
平均的企業	14.6%	32.8%	45.1%	6.7%	0.4%	0.4%	0.0%	100.0%
消極的企業	8.8%	30.8%	48.2%	10.5%	1.1%	0.4%	0.3%	100.0%
企業計	15.6%	32.8%	43.3%	7.2%	0.6%	0.3%	0.1%	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 32）

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、積極的企業で74.3%、消極的企業で68.7%であった。積極的企業の活用度が高い。

図表 32 「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
積極的企業	23.5%	74.3%	2.2%	100.0%
平均的企業	28.1%	69.8%	2.1%	100.0%
消極的企業	27.8%	68.7%	3.5%	100.0%
企業計	26.6%	70.8%	2.6%	100.0%

## 7 節 まとめ－労働意欲向上、労働災害、健康問題への対処が急がれる消極的企業

企業が高齢社員活用を進める動機はさまざまである。自社の技術力や営業力維持向上のために長年培った技術や技能を持つ高齢社員を重視する企業、高齢者でなくとも構わないが若手や中堅の採用が進まないため高齢者採用も重視せざるを得ない企業など背景が異なる。どちらも高齢者雇用推進の取り組みを積極的に行なう。今回調査では宿泊業・飲食サービス業と製造業で積極的企業の比率が高かったが、恐らく前者は人手不足対応、後者は技術技能活用重視が多いと思われる。もちろん、同じ業界でも積極的な企業と消極的な企業は併存している。

積極的企業が消極的企業に比べて特に取り組んでいるのは柔軟な働き方の提供、健康維持、高齢社員の要望を聴き取るコミュニケーションの充実、負担軽減である。一方、消極的企業の取り組みが積極的企業のそれに比して特に進んでいないのは高齢社員のキャリア形成、コミュニケーション充実、そして職場で高齢者を受け入れる風土づくりであった。

積極的企業の経営状況は比較的良好であるが消極的企業では必ずしも芳しくない。しかしながらどちらも人手不足に悩んでいる企業が多いのは共通している。にもかかわらず消極的企業の方が定年年齢や継続雇用上限年齢に見られるように就業可能年齢が若干低い。上限年齢引き上げも積極化できる取り組みのひとつである。

高齢者雇用に積極的に取り組んだ企業はその利益を多方面で享受している。現状の定年制と継続雇用制度導入の効果として高齢社員が不安なく働くようになった、人手を確保できたとする回答は積極的企業も消極的企業も「ある程度、あてはまる」とする回答まで含めればそれほど変わらないが、「非常にあてはまる」とする回答では差があった。職場の生産性が向上、製品やサービスの品質と顧客満足度が向上との回答は積極的企業も消極的企業も「非常にあてはまる」の回答は1割弱であるが、「ある程度、あてはまる」を含めれば顕著な差がある。ちなみに新たに生じた課題の発生率はどちらの企業群も変わらないが、発生後の対応に差が出ており、消極的企業では労働意欲、労働災害、健康問題への対処が遅れている。

積極的企業の特徴は高齢社員一人ひとりの状況への配慮がうかがわれる点である。定年制度や継続雇用制度構築にあたって高齢社員と話し合うとする配慮はもちろんのこと、高齢社

員の働きぶりを把握して処遇に反映させている。一方、消極的企業では高齢社員をひとまとまりに考えて個人の事情や働きぶりといった個人差をあまり考慮していないようである。両者の違いは毎月の賃金だけではなく賞与や退職金まで及ぶ。そのうえで積極的企業は高齢社員の任務として後継者育成に注力させている。これはその企業で働く高齢社員の意欲向上、能力発揮に差を生じさせるであろう。高齢社員が生み出す製品やサービスの品質はもちろんのこと、高齢社員が若手や中堅に技能伝承する際の熱意にも影響すれば、世代を超えた人材育成の成否が企業の長期的成長に大きな影響を及ぼすと考えられる。消極的企業は積極的企业に比べて取り組みが進んでいない点を自覚し、早期に取り組みを開始することが求められよう。

(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』