

4章 高齢社員の活用—人手不足 3 業種の比較

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、建設業（以下、建設）、運輸業・郵便業（以下、運輸）、医療・福祉（以下、医療福祉）の 3 業種の高齢者雇用の取り組み状況と今後の課題について分析する。これらの業種は他業種以上に人手不足感が強まり、正規非正規を問わず高齢者雇用が進むと考えられる。その背景として建設と運輸では「働き方改革」実現に向けた 2024（令和 6）年からの時間外労働上限規制適用、医療福祉は高齢化の進展によるサービス従事者の需要増加がある。

以下ではいくつかのアンケート調査項目について 3 業種の特徴を述べる。なお、各業種の回答企業数は建設 887、運輸 554、医療福祉 1617 であり、調査回答全体（6349）と比較しても十分なサンプル数と考えられる。最後に筆者が参加した独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の調査で収集できた 3 業種の事例も紹介しながら、各業種の特性を踏まえた高齢者雇用のあり方について言及する。

2 節 3 業種の状況（経営環境と制度）

（1）企業規模—平均で建設 44、運輸 87、医療福祉 99（図表 1）

各業種の平均従業員数は建設 43.9 人（最小 4、最大 800）、運輸 87.3 人（最小 8、最大 7140）、医療福祉 99.0 人（最小 6、最大 7200）である。運輸と医療福祉では企業規模の格差が大きいが、回答の多かった企業規模は建設が 30 人以下（43.4%）、31～50 人（37.7%）、運輸が 31～50 人（33.4%）、30 人以下（24.2%）、51～100 人以下（23.8%）、医療福祉は 51～100 人（28.8%）、31～50 人（27.7%）であった。

図表 1 企業規模（単位：行％）

	30 人以下	31～50 人	51～100 人	101～300 人	301 人以上	無回答	平均（人）
全体	28.0	31.6	22.3	14.0	3.5	0.6	92.80
建設	43.4	37.7	14.1	3.9	0.5	0.5	43.90
運輸	24.2	33.4	23.8	15.7	2.2	0.7	87.30
医療福祉	17.7	27.7	28.8	21.2	4.1	0.6	99.00

(2) 経営状況－「良い」が多い建設、芳しくない運輸と医療福祉（図表 2）

経営状況（「良い」、「やや良い」、「やや悪い」、「悪い」の4つから選択）については「良い」とする回答は建設 24.1%、運輸 11.6%、医療福祉 15.6%であった。建設は全業種平均（「良い」は 17.9%）よりも良好であった。運輸と医療福祉では「悪い」と「やや悪い」の合計がそれぞれ 47.3%、42.1%と全業種平均（37.5%）よりも多い。

図表 2 経営状況（単位：行%）

	良い	やや良い	やや悪い	悪い	無回答
全体	17.9	43.6	29.5	8.0	1.0
建設	24.1	50.1	21.5	3.4	0.9
運輸	11.6	39.7	33.9	13.4	1.4
医療福祉	15.6	41.0	33.0	9.2	1.2

(3) 人手不足感－人手不足感が強い建設と運輸（図表 3）

人手不足感（「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」の5つから選択）では「不足している」との回答は建設 45.7%、運輸 52.5%、医療福祉 32.3%であった。建設と運輸では全業種平均（36.3%）よりも人手不足感が強く、医療福祉は全業種平均とほぼ同じ傾向であった。医療福祉は「適性である」とする回答が 22.1%と全業種平均（20.3%）に近い。

図表 3 人員の過不足状況（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
全体	36.3	39.6	20.3	2.8	0.8	0.3
建設	45.7	39.9	12.5	1.4	0.2	0.3
運輸	52.5	30.3	14.4	2.0	0.4	0.4
医療福祉	32.3	42.3	22.1	2.3	0.7	0.2

(4) 定年年齢－運輸の約 4 分の 1 は 66 歳以上（図表 4）

建設では 65 歳定年が 52.8%と最も多く、60～64 歳と 70 歳の 12.4%が続く。運輸では 65 歳が 48.6%と最も多く、60～64 歳が 15.2%であるが、66～69 歳、70 歳、71 歳以上の合計（定年なしを除く）が 25.8%と全業種平均（19.5%）を上回る。医療福祉も 65 歳が 47.6%と最も多く、60～64 歳が 15.8%で次いでいるが、66～69 歳、70 歳、71 歳以上の合計が 21.7%と全業種平均を上回る。なお、「定年はない」とする回答（全業種平均 17.7%）は建設 15.7%、運輸 10.5%、医療福祉 14.8%である。

図表 4 定年年齢（単位：行％）

	60～64歳	65歳	66～69歳	70歳	71歳以上	定年はない
全体	17.7	45.1	4.3	13.5	1.7	17.7
建設	12.4	52.8	6.1	12.4	0.7	15.7
運輸	15.2	48.6	6.9	16.6	2.3	10.5
医療福祉	15.8	47.6	4.0	15.7	2.0	14.8

(5) 就業規則等での就業可能年齢－運輸に多い71歳以上（図表5）

従業員が定年に到達した場合の再雇用や継続雇用について、会社がその都度、運用で対応するのではなく、就業規則等で明文化・制度化している場合の上限年齢を質問した。建設では「上限なし」が42.7％で最も多く、70歳が42.2％で次いでおり、全業種平均（それぞれ39.0％、41.4％）と大きくは変わらない。運輸は70歳が29.7％と少ない。一方、71～74歳17.8％、75歳以上18.2％と全業種平均（それぞれ9.4％、10.1％）よりも多い。医療福祉は70歳が41.8％で最も多く、「上限なし」が40.3％で次いでおり、全業種平均と変わらない。

図表 5 就業規則等での就業可能年齢（単位：行％）

	65歳以下	66～69歳	70歳	71～74歳	75歳以上	上限なし	無回答
全体	-	-	41.4	9.4	10.1	39.0	0.1
建設	-	-	42.2	8.3	6.9	42.7	-
運輸	-	-	29.7	17.8	18.2	33.9	0.4
医療福祉	-	-	41.8	8.0	10.0	40.3	-

(6) 定年年齢と継続雇用上限年齢の関係

－建設と運輸は6割近くが定年65～69歳かつ継続雇用上限年齢70歳以上（図表6）

建設では定年65～69歳で継続雇用上限年齢が70歳以上とする回答は58.9％で全業種平均（49.4％）を上回る。運輸も55.4％で同様である。一方、医療福祉は51.6％で全業種平均に近い。

図表 6 定年年齢・継続雇用制度の状況（単位：行％）

	定年なし・70 歳以上	定年 65 ～ 69 歳以下 & 継続雇用 70 歳以上	定年 60 ～ 64 歳以下 & 継続雇用 70 歳以上
全体	32.9	49.4	17.7
建設	28.7	58.9	12.4
運輸	29.4	55.4	15.2
医療福祉	32.6	51.6	15.8

（7）現行の定年年齢と継続雇用制度導入の理由

ー建設は技術・技能活用、運輸と医療福祉は人手不足対応（図表 7）

定年と継続雇用の上限が現在の年齢に設定されている背景として、建設は高齢者の技能活用を重視している。「高齢者の優れた技術・技能を活用するためである」と「どちらかといえば、高齢者の優れた技術・技能の活用」を合わせた回答率は **52.5%** であり、全業種平均（**41.2%**）を上回っている。一方、運輸と医療福祉は人手不足対応である。「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」を合わせた回答率は運輸が **78.0%**、医療福祉は **65.4%** で全業種平均（**58.2%**）を上回っている。

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
全体	23.6	34.5	29.0	12.2	0.7
建設	20.4	26.3	36.4	16.1	0.8
運輸	39.9	38.1	14.6	6.7	0.7
医療福祉	26.3	39.1	24.2	9.9	0.6

（8）現行の定年制や継続雇用制度実施にあたっての社員との協議・相談

ー建設と運輸は約 3 分の 2 が制度設計時に社員と協議・相談（図表 8）

現在の定年制や継続雇用制度実施にあたり、制度設計や検討時に社員と協議や相談を行っているか質問した。「協議・相談している」の回答率は建設 **63.0%** と運輸 **67.3%** で全業種平均（**57.7%**）より高く、医療福祉（**57.6%**）は全業種平均とほぼ同じであった。

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
全体	57.7	30.6	10.8	0.9
建設	63.0	26.0	10.5	0.5
運輸	67.3	24.9	6.9	0.9
医療福祉	57.6	30.2	11.4	0.7

3 節 現在の定年制・継続雇用制度の導入・選択の効果

ー建設はさまざまな面で効果ありと回答（図表 9）

現行の定年制や継続雇用制度を導入・選択したことによる効果について、10 項目について「非常にあてはまる」、「ある程度あてはまる」、「あまり、あてはまらない」、「全くあてはまらない」のいずれかで回答してもらった。3 業種が回答している項目のうち、全業種平均との差が大きいと思われるものを以下に記す。いずれも「非常にあてはまる」と「ある程度あてはまる」の回答率の合計（「あてはまる」と表記）、または「あまり、あてはまらない」と「全くあてはまらない」の回答率の合計（「あてはまらない」と表記）で比較している。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。

④「高齢者が雇用の不安なしに安心して働けるようになった」

「あてはまる」が建設 85.0%、医療福祉 82.9%と全業種平均（80.5%）を上回る。

①「人手を確保することができた」

医療福祉で「あてはまる」が 84.4%と全業種平均（78.7%）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」

建設では「あてはまる」が 62.6%と全業種平均（56.8%）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」

建設では「あてはまる」が 62.7%と全業種平均（51.0%）を上回る。一方、運輸では「あてはまらない」が 57.7%と全業種平均（48.0%）を上回る。

以下の項目は全体では「あてはまる」とする回答率が半数を下回るが、業種によっては全体平均との差が大きいものがある。

⑨「職場の生産性が向上した」

建設では「あてはまる」が 47.2%と全業種平均（40.4%）を上回る。

⑩「製品やサービスの品質、顧客満足度が向上した」

建設では「あてはまる」が 43.3%と全業種平均（37.3%）を上回る。一方、運輸では「あて

はまらない」が67.9%と全業種平均（61.1%）を上回る。

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」

医療福祉で「あてはまる」が41.3%、運輸でも36.8%と全業種平均（32.0%）を上回る。

⑤「若手社員や中堅社員の定着率が高まった」

建設で「あてはまる」が36.0%と全業種平均（29.4%）を上回る。

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：％）

	建設	運輸	医療福祉	全体
①人手を確保することができた	21.4 (77.9)	20.9 (79.4)	23.6 (84.4)	20.9 (78.7)
②貴社で働くことを希望する若手社員が増えた	1.0 (14.4)	0.9 (13.2)	1.0 (13.3)	0.8 (13.0)
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	2.0 (26.6)	4.2 (36.8)	3.7 (41.3)	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	18.0 (85.0)	15.5 (78.5)	17.1 (82.9)	16.7 (80.5)
⑤若手社員や中堅社員の定着率が高まった	2.5 (36.0)	3.4 (30.9)	2.4 (27.4)	2.2 (29.4)
⑥「65歳以降社員」の仕事への意欲が高まった	4.2 (59.0)	5.4 (56.2)	5.1 (58.5)	5.0 (57.2)
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	8.7 (62.7)	3.2 (41.1)	3.6 (48.9)	5.1 (51.0)
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	10.3 (62.6)	8.5 (58.1)	8.5 (57.3)	8.0 (56.8)
⑨職場の生産性が向上した	4.4 (47.2)	3.1 (43.5)	2.0 (40.2)	2.7 (40.4)
⑩製品やサービスの品質、顧客満足度が向上した	2.8 (43.3)	0.9 (30.0)	2.0 (40.4)	2.0 (37.3)

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 現状の定年制や継続雇用制度の課題

(1) 課題の発生状況－課題が多い運輸（図表 10）

課題と考えられるものを7項目で質問した。課題発生率は建設と医療福祉では全業種平均と大きく変わらない。一方、運輸ではすべての項目で全業種平均を上回る。特に以下の2つが顕著である。

「社員の健康問題が増えた」（運輸54.5%、全業種平均33.0%）

「労働災害が発生するリスクが高まった」（運輸35.0%、全業種平均23.1%）

なお、「「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難しくなった」（運輸18.2%、全業種平均13.3%）も考慮すべきであろう。ドライバーからの職種転換の難しさを表しているようである。この結果、「いずれもあてはまらない」との回答は全業種平均が35.4%であるのに対して運輸では23.1%と大きく低下している。

図表 10 現状の定年制・継続雇用制度の課題（複数回答，単位：％）

	社員の健康問題が増えた	労働災害が発生するリスクが高まった	組織の若返りが難くなった	能力向上が必要な社員が増えた	労働意欲を高める必要が増えた	売上げに占める人件費の割合が増加した	「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難くなった	左記のいずれも、あてはまらない	無回答
全体	33.0	23.1	33.2	12.8	13.6	22.4	13.3	35.4	4.0
建設	36.6	24.5	33.1	12.0	14.5	20.5	12.7	31.2	3.8
運輸	54.5	35.0	35.9	14.1	15.5	25.8	18.2	23.1	4.0
医療福祉	29.4	19.5	34.0	11.6	11.4	21.9	11.2	37.8	3.5

(2) 課題への対処－対応が進む建設（図表 11）

上記 7 項目の課題に対して、課題が発生したが「対応できている」とする回答率を見ると、建設は 7 項目中 6 項目で全業種平均を上回り、特に「社員の健康問題が増えた」（建設 68.9％、全業種平均 60.0％）、「労働災害が発生するリスクが高まった」（建設 62.2％、全業種平均 55.5％）、「能力向上が必要な社員が増えた」（建設 54.7％、全業種平均 43.5％）、「組織の若返りが難くなった」（建設 28.2％、全業種平均 20.7％）、が顕著であった。運輸も 7 項目中 6 項目が全業種平均を上回るが顕著な差はない。「労働意欲を高める必要が増えた」（運輸 48.8％、全業種平均 39.3％）のみ差が大きく、課題に対応できているようである。医療福祉で全業種平均を上回るのは 7 項目中 2 項目のみで「「65 歳以降社員」に任せる仕事の確保が難くなった」（医療福祉 53.6％、全業種平均 47.5％）では差が大きいが、むしろ「能力向上が必要な社員が増えた」（医療福祉 36.2％、全業種平均 43.5％）では課題対処率が全業種平均を大きく下回っている。

図表 11 定年制や継続雇用制度で生じた課題への対処（対応できている比率）（単位：％）

	社員の健康問題が増えた	労働災害が発生するリスクが高まった	組織の若返りが難くなった	能力向上が必要な社員が増えた	労働意欲を高める必要が増えた	売上げに占める人件費の割合が増加した	「65歳以降社員」に任せる仕事の確保が難くなった
全体	60.0	55.5	20.7	43.5	39.3	35.3	47.5
建設	68.9	62.2	28.2	54.7	43.4	34.6	50.4
運輸	63.6	56.7	17.6	44.9	48.8	37.1	51.5
医療福祉	61.5	54.9	16.8	36.2	36.8	30.8	53.6

5 節 65 歳以降社員の状況

(1) 在籍状況－在籍者が多い建設と運輸（図表 12）

65 歳以降社員がいるとする回答は全業種平均が 78.6% であるのに対して建設 90.6%、運輸 91.0% と高くなっている。医療福祉は 78.1% であった。在籍人数では建設 5.9 人（最少 1 人、最多 60 人）、運輸 14.0 人（最少 1 人、最多 352 人）、医療福祉 10.0 人（最少 1 人、最多 300 人）である。従業員全体に占める割合は建設 15.0%（最小 0.4%、最大 100.0%）、運輸 20.5%（最小 0.4%、最大 97.2%）、医療福祉 11.4%（最小 0.4%、最大 64.5%）である。

図表 12 正社員として雇用し、65 歳以降も雇用している高齢者の在籍の有無（単位：行%）

	在籍している	在籍していない
全体	78.6	21.4
建設	90.6	9.4
運輸	91.0	9.0
医療福祉	78.1	21.9

(2) 職種－運輸は 9 割以上が現業職（図表 13）

建設では専門・技術職 52.6%、現業職 38.8% である。運輸は現業職が 91.5% と最も多い。医療福祉では専門・技術職 53.5%、サービス職 36.4% となっている。

図表 13 「65 歳以降社員」の最も多い職種（単位：行%）

	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	無回答
全体	37.0	5.6	5.3	17.3	33.5	0.6	0.6
建設	52.6	3.1	4.2	0.6	38.8	0.1	0.5
運輸	2.8	3.2	0.6	1.0	91.5	0.6	0.4
医療福祉	53.5	4.7	0.2	36.4	3.8	0.7	0.6

(3) 役割－運輸は「第一線での活躍」を期待（図表 14）

現業職が圧倒的に多い運輸では、高齢者に「第一線での活躍を期待する」との回答は 32.9% で全業種平均（19.4%）を上回る。一方、建設と医療福祉の回答は全業種平均の傾向と変わらない。

図表 14 「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
全体	16.1	20.1	42.0	19.4	2.4
建設	19.3	20.3	43.5	15.4	1.5
運輸	7.1	14.1	43.8	32.9	2.0
医療福祉	13.6	20.9	44.9	18.0	2.6

（4）処遇－個人差を設ける方針の建設、設けない方針の運輸（図表 15）

処遇について、全業種平均では「個人差を設けない方針」との回答は 22.9%であるのに対して建設では 15.8%にとどまるが、運輸は 37.3%である。医療福祉は 25.7%であった。建設では「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」の回答率合計が 53.1%と全業種平均 46.2%を大きく上回る。

図表 15 「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
全体	10.0	36.2	28.3	22.9	2.6
建設	12.4	40.7	29.1	15.8	2.0
運輸	8.9	24.2	27.4	37.3	2.2
医療福祉	9.1	33.5	29.1	25.7	2.6

（5）職業能力向上に関する方針

－これまでの蓄積を活かす運輸、新しいものも身につけさせたい医療福祉（図表 16）

新規の知識や能力を付与するのではなく、「これまでに蓄積した、知識・技能・技術を活かす方針である」とする回答は運輸で 42.9%と全業種平均（36.8%）よりも多い。一方、医療福祉ではこの回答は 29.1%にとどまり、「最新の知識・技能・技術を習得させる方針である」（医療福祉 3.4%、全業種平均 2.3%）、「どちらかといえば、最新の知識・技能・技術を習得させる方針である」（医療福祉 8.9%、全業種平均 5.7%）と新しいものを身につけさせたいとする意見も見られる。建設の回答は全業種平均と変わらない。

図表 16「65 歳以降社員」の能力向上の方針（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
全体	2.3	5.7	52.7	36.8	2.6
建設	1.6	5.5	55.3	35.6	2.0
運輸	2.2	5.4	46.4	42.9	3.2
医療福祉	3.4	8.9	56.2	29.1	2.5

(6) 雇用形態－建設と運輸は正社員、医療福祉は非正社員（図表 17）

65 歳以降も正社員とする回答が建設で 82.8％、運輸で 70.2％と全業種平均（58.3％）を大きく上回る。一方、医療福祉は非正社員が 53.8％で全業種平均（40.4％）を上回り、パート職員が現場を担っていることを示している。

図表 17「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
全体	58.3	40.4	1.3
建設	82.8	16.7	0.5
運輸	70.2	29.2	0.6
医療福祉	44.4	53.8	1.7

(7) 労働時間－建設と運輸はフルタイム、医療福祉は短時間勤務（図表 18）

65 歳以降の勤務は「フルタイム勤務、かつ残業もある」とする回答は建設で 59.2％、運輸で 68.3％と全業種平均（48.3％）を大きく上回る。一方、医療福祉は「一日または週の労働時間が少ない働き方」とする回答が 30.1％と全業種平均（23.6％）を上回り、パート職員の多さを反映しているようである。

図表 18「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
全体	48.3	26.7	23.6	1.3
建設	59.2	27.5	12.6	0.7
運輸	68.3	15.1	15.7	1.0
医療福祉	40.9	27.2	30.1	1.7

(8) 担当職務の変化—どの業種も「60～64 歳時の仕事と同じ」が約 8 割（図表 19）

3 業種とも約 8 割が「60～64 歳」時点と同じ仕事」、また、「経験した仕事に関連がある仕事」が 1 割前後、「同じ仕事ではないが、今までに経験した仕事」が 1 割弱であり、いずれも全業種平均と変わらない。

図表 19「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
全体	79.2	7.5	11.7	0.1	0.4	1.1
建設	81.6	6.6	10.8	-	0.5	0.5
運輸	81.9	6.7	9.9	-	0.6	0.8
医療福祉	79.4	8.9	9.5	0.2	0.4	1.6

(9) 担当業務の難易度—建設は監督者レベル、運輸は経験 5 年以上レベル（図表 20）

65 歳以降に担当する業務の難易度は建設が「係長・主任・現場監督者クラス」とする回答が 41.3%で全業種平均（21.8%）を大きく上回る。一方、運輸は「一般クラスで経験 5 年以上」（62.3%、全業種平均 46.2%）、「一般クラスで経験 5 年未満」（18.1%、全業種平均 10.9%）と回答している。医療福祉の回答は全業種平均に近いが、「非正社員クラス」が 11.3%と全業種平均（7.7%）に比べて若干多い。

図表 20 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
全体	4.3	6.3	21.8	46.2	10.9	7.7	2.7
建設	6.8	10.1	41.3	35.1	3.4	1.4	2.0
運輸	0.6	1.0	6.5	62.3	18.1	7.3	4.2
医療福祉	3.5	2.8	17.5	51.1	10.9	11.3	2.9

(10) 担当業務の責任の変化－運輸の約 8 割は 60 ～ 64 歳時の責任と変化なし（図表 21）

65 歳以降社員の担当業務の責任の変化を見ると、建設と医療福祉の傾向は全業種平均とほぼ同じであるが、運輸は責任が「変わらない」とする回答が 80.4%と全業種平均（65.0%）を上回り、ドライバー業務の継続が背景と思われる。

図表 21 「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
全体	1.1	65.0	22.8	10.1	1.1
建設	1.0	66.8	23.8	8.1	0.4
運輸	0.8	80.4	12.7	5.8	0.4
医療福祉	1.3	62.3	25.3	9.6	1.6

(11) 給与水準－どの業種も 60 ～ 64 歳時の約 9 割（図表 22）

65 歳以降の給与水準は 60 ～ 64 歳を 100 とした場合、建設 90.0、運輸 92.9、医療福祉 90.0 といずれも約 9 割で全業種平均(89.7)と変わらない。しかしながら運輸では「100%以上」とする回答が 65.3%と全業種平均（54.2%）を大きく上回る。

図表 22 「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	平 均
全体	7.3	10.6	15.5	9.4	54.2	3.0	89.70
建設	5.7	11.4	16.3	11.1	52.7	2.7	90.00
運輸	4.4	6.9	11.3	9.3	65.3	2.8	92.90
医療福祉	5.7	10.8	16.6	8.4	55.6	2.9	90.00

(12) 基本給決定のための基準－成果給が多い運輸（図表 23）

運輸では「仕事の成果・業績を評価（成果給）」とする回答が 30.4%と全業種平均（8.7%）を大きく上回る。建設と医療福祉は全業種平均に近い。

図表 23 「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 (例：60～ 64 歳時点の 等級に対応 した金額 ×○%)	64 歳まで の基本給の 一定比率の 金額を支給 (例：60～ 64 歳時点の 基本給 ×○%)	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
全体	28.0	13.7	12.2	16.7	14.5	8.7	4.0	2.3
建設	27.0	15.8	12.6	18.7	15.8	5.0	3.4	1.9
運輸	28.6	8.1	8.1	9.1	8.7	30.4	4.4	2.6
医療福祉	24.9	17.7	13.3	19.0	14.3	4.5	3.9	2.4

(13) 基本給決定時に参考としているもの－建設では経営層による決定が約 4 分の 1（図表 24）

建設では「同じ地域の非正社員の賃金・最低賃金」とする回答は 2.2%と全業種平均（9.9%）よりも低い、「経営層による決定」とする回答が 23.4%と全業種平均（17.6%）を上回る。ちなみに運輸と医療福祉は全業種平均に近いが、「経営層による決定」のみ前者 10.5%、後者 12.5%と全業種平均と違いがある。

図表 24 「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
全体	9.9	8.6	59.3	17.6	0.7	1.7	2.3
建設	2.2	8.0	63.2	23.4	0.2	1.4	1.6
運輸	10.3	8.3	66.1	10.5	0.4	1.6	2.8
医療福祉	9.8	10.7	62.2	12.5	0.6	1.7	2.5

(14) 基本給の昇給－半数以上は昇給がない運輸（図表 25）

運輸では「昇給または降給は「ない」との回答は 54.8%（全業種平均 43.7%）である。建設と医療福祉は全業種平均に近い。

図表 25 「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
全体	36.9	17.4	43.7	2.0
建設	38.6	15.3	44.5	1.6
運輸	26.6	16.3	54.8	2.4
医療福祉	35.8	20.4	41.4	2.4

(15) 賞与・一時金－建設の約半数では個人業績を反映した賞与・一時金を支給（図表 26）

建設では 65 歳以降社員を対象に「個人業績を反映した「賞与・一時金」がある」とする回答が多い（建設 49.5%、全業種平均 43.8%）。一方、運輸では「賞与・一時金の対象ではない」とする回答が 33.9%と全業種平均（21.7%）を上回る。医療福祉は「賞与・一時金は「ある」が、個人業績は反映しない」とする回答が 38.6%と全業種平均（32.3%）より多い。

図表 26 「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
全体	43.8	32.3	21.7	2.2
建設	49.5	33.8	15.0	1.6
運輸	40.5	22.8	33.9	2.8
医療福祉	42.9	38.6	16.3	2.2

(16) 退職金－運輸に多い「退職金制度なし」（図表 27）

65 歳以降社員対象の「退職金制度はない」とする回答は全業種平均で 40.8%であるが、運輸では 56.9%に退職金制度がない。一方、建設で「退職金制度はない」とする回答は 24.1%と少数派であるだけでなく、「65 歳以降も加算する退職金がある」とする回答が 43.2%と全業種平均(25.7%)を大きく上回る。医療福祉も 32.0%が「65 歳以降も加算する退職金がある」と回答している。

図表 27 「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
全体	25.7	3.5	28.0	40.8	2.0
建設	43.2	5.0	26.5	24.1	1.2
運輸	13.1	2.8	25.4	56.9	1.8
医療福祉	32.0	4.3	25.5	36.0	2.2

（17）人事評価－運輸の半数は評価を行わず（図表 28）

65 歳以降社員対象の人事評価について、「評価は行っていない」とする回答は全業種平均で 41.3％であるが、運輸では 52.4％が人事評価を行っていない。一方、医療福祉では「定期的に評価を行い、労働条件の設定に活用している」とする回答が 39.8％と全業種平均（31.8％）を上回る。建設の回答は全業種平均と変わらない。

図表 28 「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
全体	31.8	24.5	41.3	2.3
建設	31.2	25.6	40.9	2.2
運輸	22.8	22.0	52.4	2.8
医療福祉	39.8	23.6	34.4	2.1

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

－建設は労災防止と作業改善、運輸は健康、医療福祉はスキルとキャリア形成（図表 29）

65 歳以降社員の能力や意欲を活かすための取り組みとして考えられるものを列举し、3つの選択肢（「積極的に取り組んでいる」、「積極的ではないが、実施している」、「行っていない」）から回答してもらった。「積極的に取り組んでいる」もしくは「行っていない」とする回答について全業種平均との差が大きいと思われるものを以下に記す。

- 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・管理職による声かけ等も含む）を整えている」

「積極的に取り組んでいる」の回答が建設で 50.7%、運輸で 51.2%と全業種平均（43.2%）を上回る。

- 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」

「積極的に取り組んでいる」が建設 33.7%、医療福祉 34.5%と全業種平均（30.0%）を上回るが、運輸では「行っていない」が 22.8%と全業種平均（16.6%）を上回る。

- ⑩「「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」

建設では「積極的に取り組んでいる」が 35.2%と全業種平均（29.3%）を上回るが、運輸では「行っていない」が 20.8%と全業種平均（15.7%）を上回る。

- ⑪「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」

建設は「積極的に取り組んでいる」が 35.1%と全業種平均（28.8%）を上回る。

なお、以下の項目は「積極的に取り組んでいる」とする回答率は全体で 1 割から 2 割弱であるが、業種によって違いが大きい。

- ⑫「「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」

「積極的に取り組んでいる」と「積極的ではないが実施している」の合計が建設 71.0%、医療福祉 77.5%と全業種平均（61.7%）を大きく上回る。一方、「行っていない」との回答は建設 27.5%、医療福祉 20.2%と全業種平均（35.9%）に比べて大幅に低い、運輸では 40.5%となっている。

- ⑬「「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）」

医療福祉では「積極的に取り組んでいる」と「積極的ではないが実施している」の合計が 63.4%と全業種平均（56.8%）を上回る。反対に建設では「行っていない」が 46.9%と全業種平均（40.7%）を上回る。

- ⑭「「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）」

医療福祉では「積極的に取り組んでいる」が 23.0%と全業種平均（15.6%）を上回る。一方、運輸では「行っていない」が 37.7%と全業種平均（32.9%）を上回っている。

図表 29 「65 歳以降社員」の能力・意欲を活かすための取り組み（単位：％）

	建設	運輸	医療福祉	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	35.1 (9.7)	28.6 (14.1)	26.5 (14.9)	28.8 (13.6)
②病気の予防・発見のための健康施策を整えている	50.7 (6.1)	51.2 (6.2)	42.2 (10.4)	43.2 (9.5)
③「65 歳以降社員」が不向きな作業を減らし、強みが最大限に活かせる仕事を中心に任せている	35.2 (10.0)	26.6 (20.8)	26.8 (17.4)	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	52.4 (9.3)	51.8 (7.5)	44.3 (11.0)	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	19.8 (17.4)	23.0 (15.7)	25.4 (16.0)	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	23.8 (20.5)	20.4 (24.8)	21.2 (21.0)	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	13.9 (27.9)	13.7 (31.7)	17.9 (24.4)	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	9.7 (46.9)	12.7 (38.7)	13.8 (34.2)	12.0 (40.7)
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	33.7 (14.7)	21.6 (22.8)	34.5 (11.4)	30.0 (16.6)
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	13.7 (34.7)	11.5 (37.7)	23.0 (20.7)	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	21.9 (27.5)	13.9 (40.5)	27.4 (20.2)	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	15.3 (23.8)	13.1 (30.6)	16.3 (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－能力発揮の高さが建設で顕著（図表 30,31,32）

高齢社員の能力発揮について「専門能力・技術、知識、指導力」では建設の 48.4％が「発揮している」と回答し、全業種平均（37.1％）を大きく上回っているが、運輸の回答率は 32.5％にとどまっている。「労働意欲、仕事の丁寧さ、勤勉さ」については 3 業種とも全業種平均と大きく変わるものはない。なお、高齢社員に対する全体的な満足度は 3 業種とも全業種平均と大きく変わるものはないが、運輸の満足度が若干低い。

図表 30 「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
全体	37.1	53.9	7.4	1.2	0.5
建設	48.4	46.9	4.0	0.6	0.1
運輸	32.5	55.8	9.5	1.6	0.6
医療福祉	37.1	55.3	6.1	0.7	0.8

図表 31 「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
全体	34.8	56.2	7.4	1.0	0.5
建設	38.8	54.1	6.0	0.7	0.4
運輸	31.9	56.7	9.1	1.4	0.8
医療福祉	37.5	54.2	6.7	0.9	0.7

図表 32 「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
全体	15.4	32.9	43.0	7.3	0.6	0.4	0.5
建設	16.3	35.8	41.5	5.1	0.9	0.2	0.1
運輸	14.1	31.0	44.8	8.1	1.0	0.4	0.6
医療福祉	16.7	32.2	44.2	5.7	0.3	0.2	0.6

（3）社員の人材活用を効果的に進めるための情報収集経路

－建設と運輸は業界団体や親会社、医療福祉は行政（図表 33）

業種によって主要な経路が異なっている。医療福祉では「厚生労働省、労働局、ハローワーク」が 79.0％と全業種平均（70.1％）を上回るが、建設は 62.9％にとどまる。建設と運輸は「所属する業界団体」がそれぞれ 35.4％、30.6％で全業種平均（23.4％）を大きく上回る。建設では「親会社や関連会社、取引先企業」との回答も 16.2％で全業種平均（11.6％）より高いのが特徴である。

図表 33 「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（複数回答，単位：％）

	厚生労働省、労働局、ハローワーク	左記以外の行政機関等（独法等も含む）	所属する業界団体	人事関連の専門誌や学術団体	他企業の人事・総務担当者	親会社や関連会社、取引先企業	新聞やTV等による報道	自社と契約する外部の専門家（社会保険労務士や中小企業診断士等）	その他	無回答
全体	70.1	11.7	23.4	4.7	6.8	11.6	15.7	20.1	5.4	3.2
建設	62.9	9.5	35.4	3.7	7.1	16.2	13.3	19.9	4.9	3.0
運輸	67.3	11.3	30.6	3.6	8.5	13.7	13.5	16.1	5.0	4.0
医療福祉	79.0	14.7	21.6	4.6	5.1	4.7	15.8	17.3	6.2	2.9

7 節 3 業種の特徴

(1) 建設

①アンケート調査から分かること

従業員数は平均 43.9 人で小規模、経営状況は良いが、人員不足が顕著である。定年 65 歳が多く、就業可能年齢で上限のない企業は他業種よりも若干多い。定年 65 歳以上、継続雇用年齢上限 70 歳以上が多い。高齢者雇用の理由は技術技能の活用である。現行の定年制と継続雇用制度により高齢者が安心して就労し、若手定着率が増し、技能伝承が進み、65 歳以上の戦力活用が進み、生産性やサービス・品質が向上している。建設で働く 65 歳以上の高齢者は在籍者も多く、専門・技術職が多い。正社員雇用でフルタイム勤務が多い。65 歳以降も処遇に個人差をつけ、退職金も加算される。高齢者は職場で専門能力を発揮している。65 歳以上の高齢者の能力と意欲向上のために作業環境改善や肉体労働軽減に取り組み、スキル向上の機会も提供している。高齢者雇用推進のための情報源は業界団体や親会社取引先であることが多い。全体として人手不足が顕著ながら、技術技能を持つ高齢者が長く安全に働きやすい環境整備と実力に応じた処遇制度構築に注力している。

②事例からの示唆

建設では 65 歳以降社員の過半数が専門・技術職、4 割弱が現業職である。建設における専門・技術職は設計や現場監督であり、国家資格の有資格者も多いと考えられる。有資格者の在籍は公共工事での入札資格に不可欠であり、企業にとってはこれまで担当してきた業務をこれからも長期にわたって担ってもらふメリットは非常に大きい。建設企業では若手や中堅を将来の有資格者とすべく人材育成が不可欠であり、有資格の高齢者は教え手として適任である。建設企業のなかには〇〇大学や〇〇アカデミーの名称で研修組織を設け、国家資格を有する高齢者が校長や講師を務め、若手や中堅社員は現場業務の合間に座学を受講、高齢者から国家試験合格に向けた受験指導も受けている例もある。その企業では技術力が向上、若手の離職者も減少している。

建設業では現場に赴く高齢者の体力負担も無視できない。同時に多くの現場を抱える企業ではなおさらである。最近の IT の発展はこの問題を克服可能である。高精度カメラを現場に設置、高齢技術者は現場に赴かずに本社から現場担当者にアドバイスすることで移動の負担と時間を節約できる。

現業職の高齢者は豊富な現場経験から毎回状況の異なる現場で応用力を発揮し、現場を知る者として若手に対する説得力ある指導が可能である。一方、作業の体力負担軽減のための機械化・自動化が不可欠であるが、注意力が低下しがちな高齢者が重機のすぐ横で作業する際の労働災害防止が課題となる。また、近年の気候変動から屋外作業における熱中症対策もいっそうの取り組みが欠かせない。

(2) 運輸

①アンケート調査から分かること

従業員数は平均 87.3 人で他業種と変わらないが、経営状況は芳しくなく、人員不足も顕著である。定年を 66 歳以上とする企業が比較的多く、就業可能年齢が 71 歳を超える企業も多い。人手不足対応が現行の定年制や継続雇用制度の背景にあるが、取り組みによって社外からの就業希望者が増えるなどの効果が見られる。一方、高齢者の健康問題や労働災害が課題である。65 歳以上の高齢者の在籍率は高く、現業職が圧倒的で第一線で活躍している。正社員でフルタイム勤務の雇用が多く、仕事の業績以外で評価されることは少なく、昇給もなく、賞与・一時金の対象外、65 歳以降退職金のない企業が多い。65 歳以上社員の能力・意欲向上の取り組みも健康面の施策以外は低調である。高齢者雇用の情報源は業界団体からのものが多い。全体的に人手不足が顕著ながら経営状況が悪く、高齢者に依存する状況が継続している。運転や配送以外の職務開拓も進まず、処遇向上も図れていない。高齢者に顕著な健康問題や労働災害防止、高齢者向けに負担を軽減した仕事の確保が課題となる。

②事例からの示唆

運輸では 65 歳以降社員の大半が現業職、すなわち運転手である。物流の担い手として欠かせない仕事であるが、前述のように 2024（令和 6）年から時間外労働上限規制が適用されている。これまで一人の運転手で往復できた地域も残業規制から運行が不可能となり、途中で運転手を交代させる必要に迫られ、人手不足感がますます強まっている。新規採用も難しいことから各社では自社の運転手がより長く勤務してもらう方策を検討している。一方、長時間にわたる運転は体力負担の面で厳しいと考える高齢者もいる。加えて注意力低下が見られる高齢者では事故を起こす可能性も高まり、運転業務から他業務への転換も必要となる。

運転にともなう負担軽減の工夫では長距離配送の大型トラックから短距離配送の中型・小型トラックへの変更がある。中型車や小型車は取り回しも容易で負担も軽い。都市間輸送から地域内配送への業務変更も有効であろう。また、運転業務自体の負担に耐えられない場合は、倉庫内での荷さばきや仕分け業務への転換がある。さらに進んで事業多角化によって自社の業務範囲を拡大し、運転手を配置転換する企業も存在する。運転業務を続けさせる場合は安全対策が欠かせない。運転技能に衰えがないか随時チェックする体制や各トラックの運転状況をリアルタイムで会社が把握できる通信設備を用意している。技能伝承のためベテラン運転手から指導者を選抜し、運転歴の浅い運転手を指導する制度を設ける企業もある。指導者への起用も職種転換の一例である。なお、運転手の負担軽減は荷主の理解協力も欠かせない。運輸各企業の主要情報源である業界団体による広報強化がいつそう望まれる。

(3) 医療福祉

①アンケート調査から分かること

職員数平均は 99.0 人で経営状況は他業界と変わらず平均的、人員不足状況も平均的である。

定年年齢と就業可能年齢も他業界と顕著な差はない。人手不足対応から現行の定年制や継続雇用制度としている状況が他業界より多いが、取り組みの結果、人手確保や社外からの就業希望者増加等の効果が見られる。65歳以上の高齢者の在籍率は平均的であるものの専門・技術職とサービス職が多く、高齢者も含めて最新技術を習得させる方針を持つ企業が若干多い。非正社員として短時間勤務の雇用が多い。評価による処遇を実施し、65歳以降も退職金を加算する企業が他業界より多い。高齢者雇用の情報源は厚生労働省や労働局、ハローワーク等の行政からのものが多い。全体的に人手不足は他業種と同様ながら処遇改善で外部からの人材採用を可能としている。勤務形態や職務に関する高齢者の要望を聴き取って実現するしくみを整えている職場も多い。高度化するニーズに対応すべく研修機会が整備されることで受講した高齢者の処遇改善にもつながると思われる。

②事例からの示唆

医療福祉では65歳以降社員の過半数が専門・技術職、4割弱がサービス職である。福祉施設の場合、前者は国家資格等を持つ介護の専門職として現場で活動し、後者はパート職員が介護士を補佐して利用者の入浴や介助、食事作りや配膳、清掃などを担当していると考えられる。

介護サービスの現場では高齢者が活躍できる場面が多い。利用者と年齢が近く、また、介護経験を持つ高齢者も多いことから利用者の要望を感じ取ることが容易であり、利用者寄り添った行動が期待できる。また、利用者が生活する施設は24時間体制であり、常勤職員が残業や夜勤を余儀なくされる恐れがあるが、早朝や深夜、または週末などに高齢者が短時間でも勤務シフトに入れることが出来れば職員の働き方改革にもつながる。社会福祉法人のなかには70歳超の高齢者も採用、高齢者が負担を感じない程度の労働時間や勤務日数を選べるようにして人手不足を解消しているところもある。体力負担軽減の観点では利用者の入浴介助にロボットを活用、また、職員が頻繁に巡回するのではなく、居室の各所に設置したセンサーが異常を感知するシステムを充実させている法人もある。

専門職である介護士は常にその専門能力を発揮できるのが望ましい。ところが現実には人手不足のために介護士が本来業務以外の補助的作業まで担うことを余儀なくされている。利用者は本来期待できるサービスを十分に享受していない。専門知識や技術のない高齢者であっても補助的業務で貢献できる。しかる後に研修で高度な業務も担えるようになる。まずは高齢者に入職してもらうことが課題となっている。

(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』