

第2章 アンケート調査で明らかにされたこと

1節 調査対象企業の概要

1. 経営特性と労務特性

アンケート調査の対象企業の経営特性は、業種別には製造業が30.7%で最も多く、卸・小売業（17.6%）、サービス業（13.5%）、運輸業（10.7%）がこれに続いている。従業員数（非正社員を含めた人数）は平均して473.9名（うち正社員数は355.8名）であり、その構成は101～300人が59.4%と最も多く、301～500人（14.6%）、501～1,000人（9.8%）が続いている。

社員の労務特性を中高年齢比率（正社員に占める「45歳以上59歳以下」の比率）でみると平均32.6%であり、30%以上50%未満（38.0%）と10%以上30%未満（37.0%）で8割弱を占めている。

2. 高齢者雇用施策の概要

高齢者雇用施策をまず役職定年制の面からみると、同制度の導入企業は34.0%である。その定年年齢は平均58.2歳であり、構成は60歳が39.7%で最も多く、56～59歳が20.7%、55歳以下が27.4%である。

つぎに高齢者の雇用確保措置をみると、60歳定年が83.1%と最も多く、定年なし（0.7%）、61～64歳定年制（4.1%）、65歳以上定年制（5.4%）は少数にとどまる。さらに60歳～64歳定年制をとる企業の多く（72.5%）は、定年から65歳までの高齢者を非正社員で雇用しており、正社員で雇用する企業は26.1%にとどまる。また大手企業になるほど非正社員で、小企業ほど正社員で雇用する傾向が強い。

3. 高齢者雇用の現状

それでは、こうした高齢者雇用施策によって、高齢者はどの程度雇用されているのか。59歳以前は正社員として雇用され、60歳以降も引き続き雇用されている60歳以上の社員を高齢社員、そのなかの64歳以下を前期高齢社員、65歳以上を後期高齢社員と呼ぶと、前期高齢社員を雇用している企業は89.4%であり、全従業員数に占める前期高齢者の比率は平均6.4%である。同様に後期高齢社員を雇用している企業は53.9%であり、その全従業員数に占める比率は平均2.0%である。これを経営特性の面からみると、前期高齢社員、後期高齢社員はともに小企業とサービス職型企业（サービス職種が中心の企業）で多く、大手企業と事務職型企业で少ない。

高齢社員は今後増加すると見込まれており、今後5年間に増加する（「増える」＋「やや増える」）とした企業が7割強を占め、現状維持は16.7%、減少は6.8%にとどまる。こうした高齢社員の増加傾向は大手企業ほど顕著である。

2 節 高齢社員の活用戦略

1. 高齢社員雇用のねらい

それでは企業は、高齢社員をどのようなねらい（「高齢社員雇用のねらい」）をもって、どのように活用しているのか（「高齢社員の活用施策」）。まず前者からみると、企業が高齢社員を雇用する主要な理由は、専門能力の活用（「重視している」＋「やや重視している」が92.1%）であり、高齢者の雇用継続希望（84.6%）、社会的責任（81.8%）、若手・中堅社員への技能継承（79.4%）、労働意欲・信頼性・勤勉さ・定着等への評価（78.3%）、管理能力・指導力の活用（68.5%）が続いている。これに対して、若年者確保が困難（23.5%）、新しい社員を育てる手間がかからない（34.1%）を重視する企業は少なく、社内外の人脈活用（51.7%）、弾力的な就労条件での雇用（46.6%）、弾力的な賃金での雇用（48.0%）が両者の中間にある。したがって、企業は若年者の確保・育成が困難なことへの対応策というより、戦力として活用することを重視し、就労条件と賃金を弾力的に決められることもある程度重視している。

これを経営特性との関連でみると、小企業ほど、あるいは高齢社員が多い企業ほど、労働意欲・信頼性・勤勉さ・定着等への評価、弾力的な賃金での雇用、新しい社員を育てる手間がかからない、若年者確保が困難のねらいを重視している。それに対して大手企業ほど、社会的責任から雇用するとしている企業が多い。

2. 高齢社員の活用施策

（1）「どのような働き方」の面

高齢社員の活用施策は、「どのような働き方」で、「何の仕事」を担当させ、「どのような成果」を期待するのか、という3つの側面からみることができる。

まず「どのような働き方」を労働時間の弾力化の観点からみると、勤務日数と1日当り勤務時間は60歳（定年）以前（以下では「現役時代」と呼ぶ）と「変わらない」（同比率はそれぞれ79.3%と78.6%）が、残業時間は変わる（45.4%）というのが全体的な傾向である。経営特性との関係を見ると、小企業ほど、また高齢社員が多い企業ほど、全ての面で現役時代と変わらないとする企業が多い。

（2）「何の仕事」の面

「何の仕事」の面では、現役時代と「変わらない」が最も多いのは仕事の内容・範囲（61.1%）であり、期待成果（58.6%）、配置転換頻度（52.0%）、出張頻度（47.3%）、職責（38.1%）がこれに続いている。経営特性との関係では、小企業ほど、また高齢社員が多い企業ほど、全ての面で現役時代と変わらないとする企業が多い。

（3）「どのような成果」の面

「どのような成果」は、成果責任を高齢者に求めるかが問題になるので、企業が高齢社員

に対してどのような人事評価を行っているのかの観点からみている。高齢社員に人事評価を実施している企業は53.5%と約半数にとどまり、大手企業ほど、また高齢社員が多い企業ほど実施企業が多い。

つぎに実施企業が行う評価方法は、現役社員と「同じである」（「同じ」42.3%+「やや同じ」18.6%）が6割強、「異なる」（「やや異なる」19.3%+「異なる」19.4%）が4割弱を占めている。経営特性との関係を見ると、小企業ほど、また職種別にはサービス職型企業で現役社員と同じとする傾向が強い。

3節 高齢社員の社員格付け制度と賃金管理

1. 社員格付け制度の導入状況と特徴

それでは、以上の活用戦略にそって、企業は高齢社員にどのような人事管理を適用しているのか。ここでは、この点を社員格付け制度と賃金制度の面からみている。

まず社員格付け制度についてみると、同制度の導入企業は14.6%と少なく、同制度のない企業が82.8%と主流である。企業規模別には、大手企業ほど導入企業が多い。社員格付け制度の等級数は平均5.2等級であり、大手企業ほど等級数が多く、職種別には専門・技術職型企業と事務職型企業で多く、現業職型企業で少ない。

2. 基本給の特徴

（1）基本給の決め方

つぎの賃金制度については基本給と賞与・一時金に分けてみている。まず基本給の決め方を現役社員との違いでみると、「異なる」（「やや異なる」13.9%+「異なる」67.2%）が8割強と中心であり、「同じ」（「同じ」11.8%+「やや同じ」4.8%）は2割弱にとどまる。経営特性との関連では、小企業ほど、また高齢社員の多い企業ほど「同じ」とする企業が多い。

現役社員とは異なる決め方をしている企業は、60歳（定年）時賃金額（47.0%）、60歳（定年）時職能資格・職位（44.5%）を基本給の主要な決定要素としており、能力（42.7%）と仕事の内容・難易度（41.5%）がこれに続いている。それに対して、非正社員の賃金（15.1%）、地域の市場相場（5.4%）、新入社員等正社員の賃金（3.2%）を決定要素とする企業はきわめて少ない。これを企業規模別にみると、大手企業ほど、60歳（定年）時職能資格・職位、小企業ほど、60歳（定年）時賃金額と勤務態度を重視している。職種別にみると、専門・技術職型企業では仕事の内容・難易度、60歳（定年）時職能資格・職位、年金等の受給状況、60歳（定年）時賃金額、営業・販売職型企業では能力と仕事の成果、サービス職型企業では勤務態度と非正社員の賃金を考慮する企業が多い。

（2）基本給の水準

60歳（定年）後の最初の基本給水準は、平均すると60歳（定年）直前の67.9%であり、小

企業ほど、また高齢社員の多い企業ほど高い。職種別には、サービス職型企業で高く、事務職型企業で低い。今後については、企業は平均66.8%の水準にしたいと考えているので、現行水準をほぼ維持するというのが基本方針である。

（3）昇給制度

高齢社員には昇給（または契約更新時に賃金上がる仕組み）はない（「全員にない」が71.6%）というのが一般的であり、「全員にある」は12.6%にとどまり、それに「一部ある」13.9%を加えても25%程度にとどまる。さらに昇給がない企業の今後の方針をみると、「導入を考えていない」が90.2%であるので、これからも高齢社員には昇給はないという状況が広く継続すると考えられる。

3. 賞与・一時金制度の特徴

前期高齢社員に対する賞与・一時金の支給状況は、全員支給企業52.4%、一部支給企業18.8%、無支給企業24.7%である。無支給企業の方針をみると、今後も無支給が83.4%と大勢を占め、全員支給は3.6%、一部支給対象は7.2%にとどまる。

賞与・一時金を支給している企業における決め方は現役社員と比べて「異なる」（71.3%）が主流であり、「同じ」は26.5%にとどまる。これを経営特性との関連でみると、小企業ほど、また高齢社員の多い企業ほど「同じ」が多い。職種別には、「同じ」はサービス職型企業で多く、事務職型企業で少ない。

最後に、支給している企業における賞与・一時金の水準を支給月数でみると、平均して現役社員の6割程度である。

4 節 高齢社員雇用の評価と今後の方針

1. 高齢社員雇用の評価

（1）経営に与える効果

以上の活用戦略と人事管理のもとで活用されている前期高齢社員を、企業はどのように評価しているのか。まず経営に与える効果についてみると、労務費削減（「効果があった」＋「ある程度効果があった」：69.0%）と若手・中堅社員への技能・技術継承（66.6%）に対する評価が高く、他従業員を意識・態度向上に及ぼす影響に対する評価は低い（47.1%）。中間的な評価を受けているのは、職場の生産性向上（54.0%）、製品・サービスの品質向上（53.9%）、社会的イメージ向上（54.0%）である。経営特性との関連では、高齢社員が多い企業ほど、職場の生産性向上と製品・サービスの品質向上を評価する傾向が強い。

（2）労働能力の評価

つぎに、企業は前期高齢社員の労働能力をどのように評価しているのか。まず総合評価を

みると、肯定的評価が8割弱（「満足している」12.7%+「やや満足している」65.1%）であるので、ほとんどの企業が前期高齢社員の労働能力に満足している。さらに労働能力の個々の面についてみると、能力・技能・経験（「満足している」24.3%+「やや満足している」61.4%の合計比率：85.7%）と定着度（85.0%）に対する評価が高く、仕事・業務量変化への柔軟性（58.4%）に対する評価が低い。残る仕事の成果（73.8%）、仕事意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり（67.1%）は中間的な評価を受けている能力である。

（3）前期高齢社員の活用上の課題

企業が直面する活用上の主要な課題は、モチベーションの維持・向上（60.7%）と健康（58.5%）であり、従業員の年齢構成のバランス（39.2%）、仕事の確保（35.1%）、能力の維持・向上（33.3%）、上司との人間関係（26.3%）、若年等の活躍機会の減少（24.2%）、人件費の増加（21.9%）がそれに続く課題である。それに対して、職場環境の整備（10.2%）、職場の人間関係（12.2%）をあげる企業は少ない。これを経営特性との関連でみると、大手企業ほど、仕事の確保、上司との人間関係、モチベーションの維持・向上をあげる企業が多い。また高齢社員の多い企業ほど、健康をあげる企業が多く、仕事の確保が少ない。

2. 高齢社員雇用の今後の方針

（1）活用年齢からみた高齢社員の活用方針

以上の評価と課題を踏まえて、企業は高齢社員に対してどのような活用方針をとろうとしているのか。まず企業の考える上限雇用年齢は、改正高齢法（段階的に65歳まで）の範囲とするがほとんど（77.7%）であり、66～69歳程度（12.0%）、上限年齢なし（3.9%）あるいは70歳以上（2.0%）を合わせても約2割にとどまる。経営特性との関連では、小企業ほど、高齢社員を多く雇用する企業ほど、また職種別にはサービス職型企業で65歳を超えて高齢者を活用するとの方針をもつ企業が多い。

（2）年金支給開始年齢の引き上げへの対応

基礎年金（定額）部分の支給開始年齢の引き上げに対する働き方や賃金等についての対策をすでに実施済みの企業は13.5%にとどまり、それに検討中企業の10.9%を加えても24.4%である。それに対して、検討予定（39.9%）と検討予定なし（32.0%）を合わせると7割を超え、企業の取り組みはこれからというのが現状である。経営特性との関連では、小企業ほど、また高齢社員を多く雇用する企業ほど、実施あるいは検討中の企業が多くなる。

それでは企業は働き方や賃金について、どのような対策が必要であると考えているのか。この点を現役社員とどの程度同じに扱うのかの観点からみると、労働時間（「そう思う」+「ややそう思う」：54.7%）を同じにしたいと考えている企業が多い一方、賃金の決め方（23.8%）は少なく、仕事内容・役割（48.1%）と責任（43.4%）は両者の間にある。これを経営特性

との関連でみると、小企業ほど、また高齢社員の多い企業ほど、いずれの点についても現役社員と同じとする企業が多い。職種別には、サービス職型企業ではすべての点で現役社員と同じとする企業が多く、事務職型企業では少ない。

5 節 高齢社員の活用方針と賃金管理

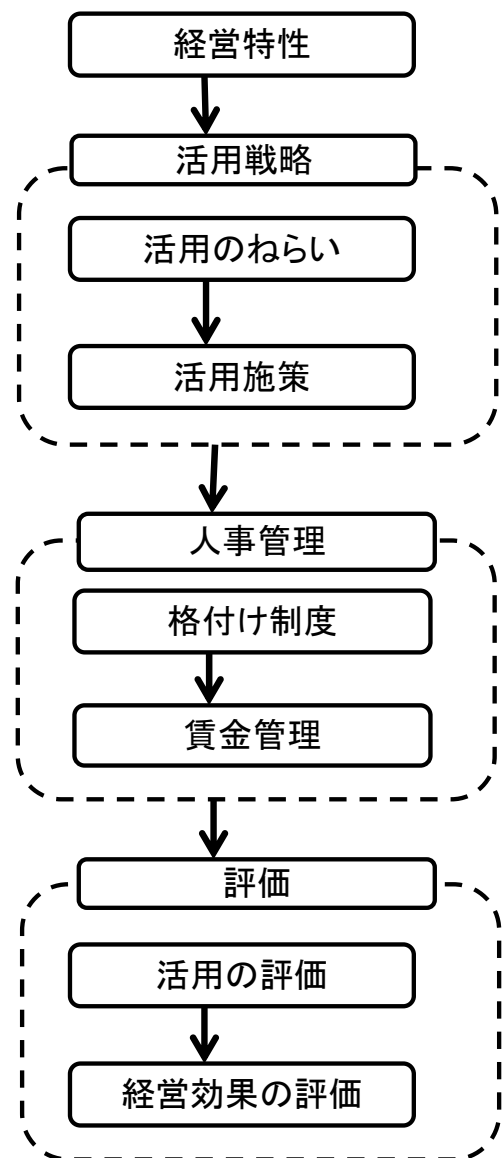
1. 「あるべき賃金管理」の検討枠組みと活用方針の類型化

これまで高齢者社員の賃金管理とそれに関わる人事管理の諸施策について詳しくみてきたが、それらは高齢社員に対する企業の活用施策を中心に相互に密接に関連している。それを示したのが図表 I-1-1 である。

高齢社員を雇用するにあたって企業はまず、市場環境、経営戦略と経営状況、労務構成等（図表中では「経営特性」と表示してある）を考慮して、どのようなねらい（図表の「活用のねらい」が対応）をもって、どのように活用するのか（「活用施策」）からなる活用戦略を立てる。高齢社員に対する賃金管理等の人事管理施策はこの活用戦略にそって設計される。最後には、こうした活用施策と人事管理施策がどのような効果を発揮しているのかを評価する必要がある。ここでは、この政策評価を、高齢者をどの程度活用できているのか（「活用の評価」）と、それを通して高齢社員を雇用したことが経営上どのような効果を及ぼしているのか（「経営効果の評価」）の2つの面から行っている。企業にとって、高齢社員の賃金管理はどうあるべきか、それはなぜなのか、さらには、それによってどのような経営上の効果が期待できるのかを体系的に明らかにするには、こうした検討の枠組みが必要である。

このようにみえてくると、まず企業の高齢社員に対する活用施策をどのように捉えるかが問題になり、本調査では図表 I-1-2 に示した類型化の方法を用いている（この点の詳細については第 II 部を参照してほしい）。つまり、高齢社員は「就業自由度」（労働時間等の面）、「期待する役割」（仕事内容等の面）、「成果への期待」の面で現役社員と「同じ」であるのか「変

図表 I-1-1 検討の枠組み



わる」のかによって、活用施策はタイプAからタイプHまでの8タイプに分かれる。

こうした活用施策の類型化の観点から企業の現状をみると、同図表に示したように、「就業自由度」「期待する役割」「成果への期待」のいずれも現役社員とは「変わる」というタイプHをとる企業が最も多く（42.9%）、「就業自由度」は現役社員と「同じ」だが「期待する役割」「成果への期待」が「変わる」というタイプD(16.0%)、「就業自由度」と「期待する役割」は現役社員と「同じ」であるが「成果への期待」が「変わる」というタイ

プB（12.3%）、「就業自由度」「期待する役割」「成果への期待」のいずれについても「同じ」であるタイプA（8.9%）がそれに続いている。これに対して、「期待する役割」と「成果への期待」は現役社員と同じであるが「就業自由度」が「変わる」という短時間正社員に近いタイプEは1.2%と最も少ない。

さらに「就業自由度」「期待する役割」「成果への期待」ごとに「同じ」と「変わる」の構成を図表I-1-3に示しておいた。これをみると「就業自由度」については、現役社員並みとする企業と現役社員とは異なる自由度を認める企業がほぼ均衡しているが、「期待する役割」と「成果への期待」については、現役社員並みとする企業は2割強にとどまり、現役社員ほどには期待していない企業が7割強を占めている。

なお以下では、タイプH、タイプD、タイプB、タイプAの主要4タイプを中心に分析することとし、必要に応じて他のタイプにも言及する。また、この4タイプは全企業の80.1%を占めるとともに、タイプA、タイプB、タイプD、タイプHの順番は、全ての点で現役社員と同等のタイプから全ての点で現役社員と異なるタイプまでの段階的な変化を表している。

図表 I-1-2 高齢社員の活用施策

| 活用施策 | | | 活用施策のタイプ | 構成比 (%) |
|-------|--------|--------|----------|---------|
| 就業自由度 | 期待する役割 | 成果への期待 | | |
| 同じ | 同じ | 同じ | タイプA | 8.9 |
| | | 変わる | タイプB | 12.3 |
| | 変わる | 同じ | タイプC | 5.2 |
| | | 変わる | タイプD | 16.0 |
| 変わる | 同じ | 同じ | タイプE | 1.2 |
| | | 変わる | タイプF | 3.2 |
| | 変わる | 同じ | タイプG | 6.7 |
| | | 変わる | タイプH | 42.9 |

図表 I-1-3 活用施策別の構成

| 活用施策 | | 構成比 (%) |
|--------|-----|---------|
| 就業自由度 | 同じ | 42.4 |
| | 変わる | 54.0 |
| 期待する役割 | 同じ | 25.6 |
| | 変わる | 70.8 |
| 成果への期待 | 同じ | 22.0 |
| | 変わる | 74.4 |

2. 経営特性、活用戦略と活用施策

(1) 経営特性と活用施策

それでは、こうした活用施策のタイプはどのような経営特性のもとで形成されているのか。図表 I-1-4が示すように、社員の少ない企業、あるいは高齢社員を多く雇用する企業になるほどタイプA（あるいはそれに近いタイプ）を、大手企業あるいは高齢社員の少ない企業ほどタイプH（あるいはそれに近いタイプ）をとっている。さらに、企業の業務特性（雇用する社員の職種構成からみている）との関連をみると、サービス職型企業はタイプAあるいはタイプB、営業・販売型企業はタイプB、事務職型企業はタイプHをとる傾向が強い。

図表 I-1-4 活用施策のタイプを決める経営特性

| 活用施策のタイプ | | | | 経営特性 | | |
|----------|--------|--------|---|------|----------------|------------------|
| 就業自由度 | 期待する役割 | 成果への期待 | | 経営規模 | 業務特性 (多い職種) | 労務特性 (高齢社員比率) |
| 同 | 同 | 同 | A | 小企業型 | サービス職 | 多数型 |
| 同 | 同 | 異 | B | | サービス職(現業) | |
| 同 | 異 | 異 | D | | 営業・販売 | |
| 異 | 異 | 異 | H | 大企業型 | 事務職 | 少数型 |

(注)「小(大)企業型」は小(大)企業ほど、「少(多)数型」は少ない(多い)ほど当該タイプの多いことを示している。「サービス職」等はその職種で当該タイプの多いことを示している。

(2) 活用のねらいと活用施策

さらに活用施策は、どのような活用のねらいに対応して形成されているのか。図表 I-1-5に示したように、タイプAになるほど、新従業員の育成費用の削減、若年者の確保といった広い意味の人材確保のねらいと、管理能力・指導力や労働意欲のある人材として活用するという人材活用のねらいが重視されている。それに対してタイプHに近づくほど、社会的責任や高齢者の要望に応えるという受動的な対応と技能・技術継承による活用を理由に高齢社員を雇用する傾向が強くなる。つまり、社会的な要請等から高齢社員を雇用せざるを得ないが、その活用にあたってはビジネスの前線からは引いてもらい、できれば後継者の育成等にあたってもらいたい、ということを活用の基本としているのである。

図表 I-1-5 活用施策を決める活用のねらい

| 活用施策のタイプ | | | 高齢社員活用のねらい | | | | | | | | | | |
|----------|--------|--------|-------------|---------|----------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|----------|----------|----------|
| 就業自由度 | 期待する役割 | 成果への期待 | 管理能力・指導力の活用 | 専門能力の活用 | 社内外の人脈活用 | 技能・技術継承の活用 | 労働意欲等に対する評価 | 弾力的な就業条件での雇用 | 弾力的な賃金条件での雇用 | 新従業員育成のコスト節減 | 若年者の確保困難 | 企業の社会的責任 | 高齢者の強い希望 |
| 同 | 同 | 同 | A | ○ | | × | ○ | | × | ○ | ○ | × | |
| 同 | 同 | 異 | B | | × | × | | ○ | | ○ | ○ | × | × |
| 同 | 異 | 異 | D | | | | | × | × | × | | | |
| 異 | 異 | 異 | H | | | | ○ | | | × | × | ○ | ○ |

(注) ○印は当該活用施策タイプが他のタイプに比べて重視している「ねらい」を、×印は重視していない「ねらい」を示している。

3. 活用施策と人事管理

(1) 活用施策と社員格付け制度

活用施策に対応した人事管理の現状をみるにあたって、ここでは社員格付け制度と賃金管理の2つの面に注目している。

まず社員格付け制度は図表 I-1-6に示してあるように、タイプBを除くと、おおむねタイプAからタイプHになるほど、社員格付け制度を導入する企業が減少している。企業が高齢社員を本格的に活用するために人事管理の諸制度を導入するにあたっては、まずは、人事管理の基盤をなす社員格付け制度の整備が必要であり、それが不十分であると賃金等の処遇に関わる諸制度を体系的に構築することは難しい。全般的に導入企業の少ないことは人事管理の整備が遅れていることを示しているが、そのなかにあっても、高齢社員の活用を積極的に進めるタイプAに近づくほど社員格付け制度をとる企業は多くなり、受動的な対応をとるタイプHになるほど少なくなる。

図表 I-1-6 活用施策と格付け制度

| 活用施策のタイプ | | | 採用企業比率 (%) | |
|----------|--------|--------|------------|------|
| 就業自由度 | 期待する役割 | 成果への期待 | | |
| 同 | 同 | 同 | A | 22.1 |
| 同 | 同 | 異 | B | 9.6 |
| 同 | 異 | 異 | D | 15.0 |
| 異 | 異 | 異 | H | 13.1 |

(2) 活用施策と賃金管理

賃金管理の整備状況は、こうしたことを反映している。図表 I-1-7をみると、基本給では、決定方式、昇給制度の制度面をみても、また賃金水準をみても、タイプHからタイプAになるほど、高齢社員は現役社員に近い扱いを受けている。同様のことは賞与・一時金でもみられ、

現役社員と同等に活用するほど、現役社員に近い賃金管理が形成されることが必要になる。

図表 I -1-7 高齢社員の賃金制度

| 活用施策のタイプ | | | | 基本給 | | | 賞与・一時金 | | |
|----------|--------|--------|---|--------------|--------------------|-----------------|----------|---------------|--------------|
| 就業自由度 | 期待する役割 | 成果への期待 | | 決定方式 | 昇給制度 | 水準 | 支給状況 | 決め方 | 支給水準 |
| | | | | 現役正社員との「同異度」 | 全員あるいは一部に対する実施企業比率 | 60歳(定年)直前に対する比率 | 全員支給企業比率 | 現役社員と「同じ」企業比率 | 月数ベース(現役=10) |
| | | | | 点数 | % | % | % | % | 割 |
| 同 | 同 | 同 | A | 2.6 | 51.3 | 84.2 | 66.3 | 64.8 | 8.0 |
| 同 | 同 | 異 | B | 2.1 | 26.4 | 76.9 | 49.1 | 37.2 | 6.9 |
| 同 | 異 | 異 | D | 1.4 | 24.4 | 66.3 | 53.2 | 16.7 | 5.9 |
| 異 | 異 | 異 | H | 1.2 | 20.9 | 60.9 | 48.2 | 10.8 | 5.2 |

(注)「同異度」の算出方法については第Ⅱ部を参照してほしい。

4. 高齢社員雇用の評価と課題

(1) 高齢社員の活用の評価

それでは、高齢社員の活用施策は経営に対してどのような影響を及ぼしているのか。まず、高齢者をどの程度活用できているのか(「活用の評価」)の面からみると、図表 I -1-8の「総合的満足度」から判るように、タイプHからタイプAになるほど、企業の満足度は確実に向上している。

さらに、その詳細をみると、能力・技能・経験と定着度についてはタイプAが高い評価を得ているものの、活用施策タイプとの間に有意な関係はみられないが、仕事の意欲・勤務態度、仕事・業務の変化に対する柔軟性、仕事の成果については、タイプHからタイプAになるほど、企業の評価は高まっている。つまり現役社員と同等に活用するほど(タイプAに近づくほど)、高い意欲をもって、仕事に機動的に対応することによって高い成果をあげる社員として高齢社員を活用していることが分かる。

図表 I -1-8 高齢社員活用の評価

| 活用施策のタイプ | | | 満足度(「満足度指数」点) | | | | | 総合的満足度 (満足度指数点) | |
|----------|--------|--------|-------------------|-------------------------|---|-------------|-------------------|--------------------|------|
| 就業自由度 | 期待する役割 | 成果への期待 | 能力・ 験・技能・ 経 | 仕事 の意欲・ 務態度・ 勤 | 変 化 事 業 の 柔 軟 性 の | 定 着 度 | 仕事 の 成 果 | | |
| 同 | 同 | 同 | A | 3.21 | 3.00 | 2.81 | 3.18 | 3.03 | 3.08 |
| 同 | 同 | 異 | B | 3.13 | 2.92 | 2.78 | 3.09 | 2.94 | 3.00 |
| 同 | 異 | 異 | D | 3.15 | 2.82 | 2.68 | 3.10 | 2.87 | 2.92 |
| 異 | 異 | 異 | H | 3.11 | 2.72 | 2.59 | 3.07 | 2.83 | 2.88 |

(注) 満足度指数の算出方法については第Ⅱ部を参照してほしい。

(2) 高齢社員雇用の経営上の効果

経営上どのような効果が及ぼしているのか(「経営効果の評価」)については(図表 I -1-9 中の「経営上の効果」を参照)、タイプHからタイプAになるほど生産性向上、製品・サービスの品質向上、他従業員の意欲・態度の向上に対して肯定的な効果を及ぼしていると評価されている。それに対して労務費の削減効果は、タイプAからタイプHになるほど評価が高くなる。それとともに「活用のねらい」でタイプHに近づくほど重視されていた技能・技術の継承と社会的なイメージに対する効果は活用施策タイプとは有意な関係がみられない。

図表 I -1-9 高齢社員活用の経営上の効果

| 活用施策のタイプ | | | 経営上の効果(「効果指数」点) | | | | | | |
|----------|--------|--------|---|--|----------------------------|--|---|---|--|
| 就業自由度 | 期待する役割 | 成果への期待 | 向 職 上 場 の 生 産 性 の | の 製 品 品 質 ・ の サ ー ビ ス の 上 向 | 労 務 費 の 削 減 | 識 事 他 の 継 承 の 意 向 上 | 事 業 員 の 仕 事 意 向 上 | の 手 中 堅 社 員 の 技 術 継 承 | シ 社 会 的 な イ メ ー ジ の 上 向 |
| 同 | 同 | 同 | A | 2.78 | 2.78 | 2.52 | 2.65 | 2.84 | 2.59 |
| 同 | 同 | 異 | B | 2.70 | 2.63 | 2.70 | 2.58 | 2.70 | 2.54 |
| 同 | 異 | 異 | D | 2.61 | 2.55 | 2.89 | 2.47 | 2.79 | 2.58 |
| 異 | 異 | 異 | H | 2.56 | 2.51 | 2.92 | 2.42 | 2.78 | 2.55 |

(注) 効果指数の算出方法については第Ⅱ部を参照してほしい。

このようにみてくると、高齢社員を現役社員と同じように活用しようとする企業ほど、社員の労働意欲、生産性、品質の向上という経営上の効果を評価しているが、そうでない企業は、「活用のねらい」として重視していた技能・技術継承と社会的評価については考えているほどの効果が得られず、経営上の効果は労務費の削減にとどまるとしているのである。

(3) 高齢社員雇用の課題

最後に企業が高齢社員を雇用するにあたって直面している課題について整理しておきたい。これまでの高齢者雇用の評価結果から判るように、タイプAからタイプHになるほど課題は多くなる。そのなかで注目される点は、図表 I-1-10 に示してあるように、高齢社員を現役社員と同じように活用しようと考えていない企業ほど（タイプHに近づくほど）、仕事の確保とともに、職場の上司や同僚との人間関係、高齢社員の労働意欲の維持・向上が活用上の課題になっていることである。つまり、職場のなかに活躍する（あるいは、有効に活用できる）場所を確保することが難しく、そのことが背景になって、職場での人間関係を難しくしているのである。それに対して現役社員と同等の活用を考えている企業ほど（タイプAに近づくほど）、健康でありさえすれば有効に活用できると考え、社員本人とともに家族の健康を維持することが高齢社員を活用するうえでの重要な課題としているのである。

図表 I-1-10 活用施策と活用上の課題

| 活用施策のタイプ | | | 活用上の課題(企業比率 %) | | | | | | | | | | | |
|----------|--------|--------|----------------|-------|---------|--------|---------|----------|---------|-----------|----------|----------|-------|-------|
| 就業自由度 | 期待する役割 | 成果への期待 | | 仕事の確保 | 社員の年齢構成 | 人件費の増加 | 職場環境の整備 | 上司との人間関係 | 職場の人間関係 | 若年等の活躍機会減 | 意欲の維持・向上 | 能力の維持・向上 | 本人の健康 | 家族の健康 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 同 | 同 | 同 | A | 21.4 | 33.9 | 23.1 | 7.1 | 13.0 | 7.5 | 24.2 | 52.0 | 36.0 | 63.0 | 13.7 |
| 同 | 同 | 異 | B | 25.0 | 33.6 | 17.9 | 8.1 | 18.2 | 8.2 | 20.5 | 50.9 | 32.3 | 62.1 | 9.3 |
| 同 | 異 | 異 | D | 35.0 | 45.0 | 22.6 | 11.6 | 31.4 | 13.2 | 26.4 | 62.6 | 32.7 | 56.0 | 9.6 |
| 異 | 異 | 異 | H | 44.2 | 40.9 | 22.8 | 11.3 | 31.8 | 15.3 | 25.7 | 65.5 | 33.2 | 57.1 | 8.5 |