

## 第2章 60歳以降の活用と賃金管理の現状と評価

### 1節 企業の概要

#### 1. 経営特性

回答企業7,106社の経営特性を業種と従業員規模（直接雇用している嘱託社員、契約社員、準社員、パートタイマー等の非正社員含め、派遣・請負は除いた人数）からみると、第一に、業種では、「製造業」が30.7%で最も多く、ついで、「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（図表Ⅲ-2-1）。

第二に、従業員数では、「101～300人」が59.4%を占め最も多く、ついで、「301～500人」（14.6%）、「501～1,000人」（9.8%）がこれに続いており、平均すると473.9名にある。ちなみに、正社員数は平均すると355.8名になる。

図表Ⅲ-2-1 経営特性（N=7,106社）

業種	鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他	無回答
	0.1	6.9	30.7	0.4	4.0	10.7	17.6	1.2	0.9	1.9	1.0	0.4	13.5	6.8	3.9
従業員数	30人以下	315人	510人	1130人	3150人	5100人	11305人	5101人	無回答	平均（名）	標準偏差				
	0.6	0.5	4.2	59.4	14.6	9.8	6.9	0.8	3.2	473.9	1474.9				

注：従業員数は2011年10月1日現在

#### 2. 労務特性

##### （1）中高年齢比率

正社員に占める「45歳以上59歳以下」の比率（「中高年齢比率」）は「30%以上50%未満」（38.0%）と「10%以上30%未満」（37.4%）で8割弱を占めており、平均すると32.6%になる（図表Ⅲ-2-2）。これを規模別にみると、規模に関わらず、中高年齢比率はほぼ同じである。

図表Ⅲ-2-2 中高年齢比率

(単位:%)

		件数 (社)	10%未 満	10%以 上30% 未満	30%以 上50% 未満	50%以 上70% 未満	70%以 上	無回答	平均	標準偏差
	全体	7,106	7.3	37.4	38.0	9.7	2.4	5.2	32.6	17.0
【従業 員規 模】	100人以下	372	12.1	33.6	30.1	17.5	4.0	2.7	34.2	20.3
	101～300人	4,220	7.2	38.4	39.1	10.2	2.7	2.4	32.9	17.2
	301～500人	1,038	7.2	41.8	36.9	9.3	1.9	2.8	31.6	16.5
	501人以上	1,250	7.1	37.3	43.0	7.4	1.3	3.9	31.8	15.4

注：中高年齢比率は2011年10月1日現在

## (2) 正社員数の変化

過去3年間の正社員数の変化についてみると、増加した企業が4割弱（「増えた」14.2%＋「やや増えた」21.4%）、現状維持の企業が2割強（「変わらない」23.6%）、減少した企業が4割弱（「減った」13.2%＋「やや減った」24.6%）となっている（図表Ⅲ-2-3）。こうした結果を得点化して規模別にみると、従業員規100名以下を除けば、規模に関わらず、3年前に比べて正社員数は変わらない状況にあることがうかがえる。

図表Ⅲ-2-3 過去3年間ににおける正社員数の増減

(単位:%)

		件数 (社)	増えた	やや増え た	変わら ない	やや減っ た	減った	無回答	得点
	全体	7,106	14.2	21.4	23.6	24.6	13.2	3.0	3.0
【従業 員規 模】	100人以下	372	8.3	15.3	26.1	26.9	22.8	0.5	2.6
	101～300人	4,220	14.6	21.8	24.9	25.5	12.7	0.5	3.0
	301～500人	1,038	16.5	22.5	22.8	26.0	11.7	0.5	3.1
	501人以上	1,250	14.6	24.3	22.5	23.2	14.7	0.6	3.0

注：「得点」とは、「増えた」の件数×5点＋「やや増えた」の件数×4点＋「変わらない」の件数×3点＋「やや減った」の件数×2点＋「減った」の件数×1点を、（全体－無回答）の件数で除した値である。

## 3. 経営状況

過去3年間の経営状況は、同業他社と比較して、「悪化」（「悪い」8.5%＋「やや悪い」33.4%）が4割強、「良好」（「良い」6.2%＋「やや良い」45.8%）が5割強と二極化傾向にある（図表Ⅲ-2-4）。こうした結果を得点化して規模別にみると、規模に関わらず、経営状況はほぼ同じである。

図表Ⅲ-2-4 過去3年間にける経営状況

(単位:%)

		件数 (社)	悪い	やや悪い	やや良い	良い	無回答	得点
全体		7,106	8.5	33.4	45.8	6.2	6.1	2.5
【従業員規模】	100人以下	372	16.1	33.6	43.0	4.6	2.7	2.4
	101～300人	4,220	8.5	34.7	47.0	6.5	3.3	2.5
	301～500人	1,038	8.6	35.0	46.2	6.4	3.9	2.5
	501人以上	1,250	6.9	32.7	48.6	6.6	5.2	2.6

注:「得点」とは、「良い」の件数×4点+「やや良い」の件数×3点+「やや悪い」の件数×2点+「悪い」の件数×1点を、(全体－無回答)の件数で除した値である。

#### 4. 役職定年制の導入状況

正社員に役職定年制を「導入している」企業は34.0%、「導入していない」企業は59.5%であり、これを規模別にみても規模に関わらず、導入している企業の比率はほぼ同じである(図表Ⅲ-2-5)。また、導入している企業の導入年齢は「60歳」が39.7%で最も多く、ついで、「55歳以下」が27.4%で次いでおり、平均すると58.2歳になる。これを規模別にみると、規模が小さい企業ほど、導入年齢が高くなっている。

図表Ⅲ-2-5 役職定年制の導入状況と導入年齢

(単位:%)

		役職定年制の導入状況				導入年齢							
		件数 (社)	導入している	導入していない	無回答	件数 (社)	55歳以下	56～59歳	60歳	61歳以上	無回答	平均 (年)	標準偏差
全体		7,106	34.0	59.5	6.5	2,418	27.4	20.7	39.7	8.7	3.6	58.2	3.0
【従業員規模】	100人以下	372	36.0	59.9	4.0	134	14.2	12.7	50.7	19.3	3.0	59.8	3.1
	101～300人	4,220	34.6	60.9	4.5	1,459	26.1	18.1	44.1	8.3	3.4	58.4	3.0
	301～500人	1,038	34.0	62.8	3.2	353	26.1	24.6	38.2	7.9	3.1	58.2	2.9
	501人以上	1,250	36.2	60.2	3.6	453	36.0	29.3	23.0	6.3	5.3	57.3	2.9

#### 5. 雇用確保措置の状況

雇用確保措置の状況についてみると、「64歳以下の定年・再雇用」が63.2%で最も多く、ついで、「64歳以下の定年・勤務延長」(22.8%)がこれに続いている(図表Ⅲ-2-6)。これを規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「64歳以下の定年・再雇用」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「64歳以下の定年・勤務延長」を導入している企業が多くなっている。

図表Ⅲ-2-6 雇用確保措置の状況

(単位: %)

		件数 (社)	定年なし	65歳以 上定年制	64歳以 下の定 年・勤務 延長	64歳以 下の定 年・再雇 用	無回答
全体		7,106	0.7	5.4	22.8	63.2	8.0
【従業 員規 模】	100人以下	372	2.2	8.9	27.7	52.4	8.9
	101～300人	4,220	0.6	5.8	26.2	61.6	5.9
	301～500人	1,038	0.7	5.6	18.9	70.0	4.8
	501人以上	1,250	0.5	3.4	16.2	75.4	4.5

## 2 節 「60歳以降」の現状と雇用の仕組み

### 1. 「60歳以降」の現状

「60歳以降」(59歳以前は自社で正社員として雇用し、かつ、60歳以降も引き続き自社内で「正社員または非正社員として直接雇用している60歳以上の従業員)の現状について、「60歳以上64歳以下」と「65歳以上」の2つに分けてみてみよう。

前者についてみると、「いる」企業は89.4%、「いない」企業は6.9%、平均すると22.1名になる。また、全従業員数に占める60歳以上64歳以下の社員数の比率(「60歳代前半比率」)は平均すると6.4%になる(図表Ⅲ-2-7)。

後者についてみると、「いる」企業は53.9%、「いない」企業は42.5%、企業平均すると6.0名になる。また、全従業員数に占める65歳以上の社員数の比率(「60歳代後半比率」)は平均すると2.0%になる。

図表Ⅲ-2-7 「60歳以降」の現状 (N=7,106社)

(単位: %)

	有無			人数	
	いない	いる	無回答	平均 (名)	標準偏 差
60歳以上64歳以下	6.9	89.4	3.6	22.1	52.9
65歳以上	42.5	53.9	3.6	6.0	20.6

注: 2011年10月1日現在

つぎに、60歳前半比率及び60歳後半比率について、第一に、規模別にみると、規模が小さくなるほど、2つの比率ともに高くなる。第二に、60歳前半層で最も多い職種（「職種」）別にみると、サービス職が多い企業ほど、2つの比率ともに高く、事務職が多い企業ほど、2つの比率ともに比率が低くなっている（図表Ⅲ-2-8）。

図表Ⅲ-2-8 60歳代前半比率及び60歳代後半比率

		件数 (社)	60歳代前半比率		60歳代後半比率	
			平均 (%)	標準偏 差	平均 (%)	標準偏 差
全体		7,106	6.4	8.4	2.0	5.0
【従業員規模】	100人以下	372	12.3	18.7	3.4	7.7
	101～300人	4,220	6.6	7.6	2.1	5.0
	301～500人	1,038	5.4	6.2	1.7	4.7
	501人以上	1,250	4.8	6.8	1.4	4.0
【職種】	専門・技術職	2,304	5.8	7.1	1.5	4.0
	事務職	834	4.1	6.9	0.7	1.7
	営業・販売職	929	4.2	5.4	1.0	2.6
	サービス職	400	10.9	11.3	5.8	9.4
	生産・運輸・建設等の現業職	1,880	9.1	9.9	3.0	6.0
	その他	348	7.4	10.4	3.0	7.1

注：2011年10月1日現在

## 2. 今後5年間の60歳以降の社員の増減

現在、60歳以降の社員が「いる」企業（6,427社）のなかで、今後5年間に60歳以降の社員が増加する企業が7割強（「増える25.7%＋「やや増える」46.9%）、現状維持の企業が2割弱（「変わらない」16.7%）、減少する企業が1割弱（「減る」2.4%＋「やや減る」6.8%）となっており、増える傾向が強いことが伺われる（図表Ⅲ-2-9）。

こうした結果を得点化してみると、第一に、規模別では、規模が大きい企業ほど、今後5年間に60歳以降の社員が増えうる企業が多くなっている。第二に、職種別にみると、職種に関わらず、今後5年間の60歳以降の社員の増減はほぼ変わらない。第三に、60歳以上比率別にみると、比率に関わらず、増減はほぼ変わらない。

図表Ⅲ-2-9 今後5年間の60歳以降の社員の増減

(単位:%)

		件数 (社)	増える	やや増える	変わらない	やや減る	減る	無回答	得点
全体		6,427	25.7	46.9	16.7	6.8	2.4	1.4	3.88
【従業員規模】	100人以下	310	21.9	44.8	20.6	7.1	4.2	1.3	3.74
	101～300人	3,905	24.0	47.8	16.8	7.4	2.6	1.4	3.84
	301～500人	983	26.4	45.9	18.7	6.2	1.5	1.2	3.91
	501人以上	1,183	32.0	45.8	13.4	5.2	2.2	1.5	4.02
【職種】	専門・技術職	2,198	24.9	48.3	16.4	6.5	2.7	1.2	3.87
	事務職	780	24.0	46.7	19.2	6.3	2.6	1.3	3.84
	営業・販売職	874	26.1	50.3	14.0	6.2	2.2	1.3	3.93
	サービス職	366	23.5	45.1	21.9	5.7	2.5	1.4	3.83
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	28.5	44.2	15.5	8.1	2.2	1.5	3.90
	その他	295	21.4	48.1	20.0	6.4	2.7	1.4	3.80
【60歳以上比率】	0超～3%未満	2,039	22.2	50.2	19.8	4.1	2.8	0.9	3.86
	3～6%未満	1,407	27.5	48.2	14.1	6.3	2.0	1.8	3.95
	6～10%未満	1,097	27.0	47.2	15.6	7.2	1.9	1.1	3.91
	10%以上	1,636	28.1	41.5	16.1	10.4	2.8	1.2	3.83

注：「得点」とは、「増える」の件数×5点＋「やや増える」の件数×4点＋「変わらない」の件数×3点＋「やや減る」の件数×2点＋「減る」の件数×1点を、（全体－無回答）の件数で除した値である。

### 3. 60歳以降を雇用する理由

企業が60歳以降を雇用する理由は、「専門能力（専門知識・熟練技能等）を活用したい」（「重視している」＋「やや重視している」の比率：92.1%）が最も多く、ついで、「高齢者の雇用継続の希望が強い」（同84.6%）、「高齢者の雇用は企業の社会的責任である」（同81.8%）、「若手・中堅社員への技能や技術の継承のために活用したい」（同79.4%）、「労働意欲・信頼性・勤勉さ・定着等の特性を評価している」（同78.3%）、「高齢者の管理能力・指導力を活用したいから」（同68.5%）がこれに続いている。これに対して、「若年者の確保が難しいから」（同23.5%）、「新しい社員を育てる手間がかからないから」（同34.1%）を重視する企業が多くない（図表Ⅲ-2-10）。したがって、企業は高齢者を雇用する場合、高齢者の戦力化を図ることを重視しており、若年者の確保・育成が困難なことへの対応策という側面はあまり重視していない。

図表Ⅲ-2-10 60歳以降を雇用する理由（全体）（N=6,427社）

	(単位:%)					
	重視している	やや重視している	あまり重視していない	重視していない	無回答	得点(点)
管理能力・指導力を活用したいから	25.6	42.9	24.1	5.8	1.6	2.90
専門能力(専門知識・熟練技能・人脈等)を活用したいから	53.7	38.4	5.4	1.6	0.9	3.45
社内・社外の人脈を活用したい	14.5	37.2	33.2	13.4	1.7	2.54
若手・中堅社員への技能や技術の継承のために活用したい	32.6	46.8	15.5	3.7	1.3	3.10
労働意欲・信頼性・勤勉さ・定着等の特性を評価している	24.0	54.3	17.0	3.3	1.4	3.00
業務の必要に応じて弾力的な就労条件(勤務形態・労働時間等)で雇用できる	10.7	35.9	37.3	14.5	1.5	2.44
年金等も活かして弾力的な賃金条件で雇用できる	11.0	37.0	36.4	14.1	1.4	2.46
新しい従業員を育てる手間がかからない	5.2	28.9	44.4	20.0	1.6	2.19
若年者の確保が難しい	5.2	18.3	43.1	31.7	1.6	1.97
高齢者の雇用は企業の社会的責任である	22.0	59.0	13.9	3.2	1.1	3.03
高齢者の雇用継続の希望が強い	25.3	59.3	12.5	2.0	0.9	3.09

注：「得点」とは、「重視している」の件数×4点＋「やや重視している」の件数×3点＋「あまり重視していない」の件数×2点＋「重視していない」の件数×1点を、（全体－無回答）の件数で除した値である。

こうした結果を得点化してみると（図表Ⅲ-2-11）、第一に、規模別では、規模が小さい企業ほど、「労働意欲・信頼性・勤勉さ・定着等の特性を評価している」、「年金等も活かして弾力的な賃金条件で雇用できる」、「新しい従業員を育てる手間がかからない」及び「若年者の確保が難しい」、これに対して、規模が大きい企業ほど、「高齢者の雇用は企業の社会的責任である」、を挙げる企業が多くなっている。

第二に、職種別にみると、専門・技術職では、「専門能力（専門知識・熟練技能等）を活用したい」、「専門知識・熟練技能を活用したい」及び「若手・中堅社員への技能や技術の継承のために活用したい」、事務職では「高齢者の雇用は企業の社会的責任である」、営業・販売職では「社内・社外の人脈を活用したい」、サービス職では「労働意欲・信頼性・勤勉さ・定着等の特性を評価している」、「業務の必要に応じて弾力的な就労条件（勤務形態・労働時間等）で雇用できる」、「新しい社員を育てる手間がかからない」及び「若年者の確保が難しい」を、生産・運輸・建設等の現業職では「年金等も活かして弾力的な賃金条件で雇用できる」及び「高齢者の雇用継続の希望が強い」、を挙げる企業が多くなっており、職種により雇用する理由が異なっている。

第三に、60歳以上比率別にみると、比率が高い企業ほど、「労働意欲・信頼性・勤勉さ・定着等の特性を評価している」、「年金等も活かして弾力的な賃金条件で雇用できる」、「新しい社員を育てる手間がかからない」、「若年者の確保が難しい」及び「高齢者の雇用継続の希望が強い」、を挙げる企業が多くなっている。

図表Ⅲ-2-11 規模別等に見た60歳以降を雇用する理由

(単位:点)

	件数 (社)	管理能力・ 指導力を 活用した い	専門知識・ 熟練技能 を活用した い	社内・社外 の人脈を 活用した い	若手・中堅 社員への 技能や技 術の継承 のために 活用した い	労働意欲・ 信頼性・勤 働さ・定着 等の特性 を評価して いる	業務の必 要に応じ て弾力的 な就業条 件(勤務形 態・労働 時間等)で 雇用でき る	年金等も 活かして 弾力的な 賃金条件 で雇用で きる	新しい社 員を育て る手間が かからな い	若年者の 確保が難 しい	高齢者の 雇用は企 業の社会 的責任で ある	高齢者の 雇用継続 の希望が 強い
全体	6,427	2.90	3.45	2.54	3.10	3.00	2.44	2.46	2.19	1.97	3.03	3.09
【従業員規模】												
100人以下	310	2.97	3.49	2.52	3.07	3.08	2.51	2.49	2.26	2.09	2.89	3.08
101～300人	3,905	2.90	3.45	2.51	3.09	3.01	2.43	2.48	2.22	1.99	2.99	3.08
301～500人	983	2.89	3.46	2.58	3.12	2.99	2.44	2.43	2.19	1.95	3.06	3.10
501人以上	1,183	2.89	3.45	2.61	3.11	2.97	2.42	2.40	2.11	1.87	3.14	3.12
【職種】												
専門・技術職	2,198	3.02	3.67	2.61	3.29	2.98	2.40	2.42	2.16	1.90	3.01	3.06
事務職	780	2.95	3.40	2.67	3.01	2.95	2.36	2.42	2.09	1.72	3.06	3.03
営業・販売職	874	2.93	3.46	2.83	3.07	3.01	2.33	2.39	2.14	1.80	2.99	3.06
サービス職	366	2.78	3.15	2.37	2.86	3.08	2.73	2.49	2.32	2.35	2.99	3.11
生産・運輸・建設等の現業職	1,782	2.75	3.32	2.31	3.02	3.04	2.49	2.54	2.30	2.17	3.05	3.19
その他	295	2.80	3.17	2.32	2.77	2.98	2.49	2.44	2.17	2.03	3.07	3.08
【60歳以上比率】												
0超～3%未満	2,039	2.89	3.48	2.58	3.03	2.93	2.38	2.34	2.08	1.77	3.00	2.94
3～6%未満	1,407	2.87	3.46	2.51	3.12	2.98	2.38	2.44	2.17	1.85	3.06	3.10
6～10%未満	1,097	2.90	3.49	2.58	3.25	3.04	2.39	2.49	2.22	1.98	3.07	3.19
10%以上	1,636	2.92	3.41	2.49	3.08	3.08	2.58	2.57	2.34	2.30	3.02	3.23

注:「得点」とは、「重視している」の件数×4点+「やや重視している」の件数×3点+「あまり重視していない」の件数×2点+「重視していない」の件数×1点を、(全体－無回答)の件数で除した値である。



### 3 節 「60歳前半層」の働き方と賃金管理

#### 1. 最も多い職種

60歳前半層（「60歳以上64歳以下の社員」）で最も多い職種は「専門・技術職」が34.2%で最も多く、ついで、「生産・運輸・建設等の現業職」（27.7%）、「営業・販売職」（13.6%）がこれに続いている（図表Ⅲ-2-12）。

これを規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「営業・販売職」を挙げる企業が多くなっている。これに対して、「専門・技術職」及び「生産・運輸・建設等の現業職」については規模と有意な結果は見られない。さらに、60歳以上比率別にみると、比率が高い企業ほど、「専門・技術職」及び「生産・運輸・建設等の現業職」、これに対して、比率が低い企業ほど、「事務職」及び「営業・販売職」、を挙げる企業が多くなっている。

図表Ⅲ-2-12 最も多い職種

(単位: %)

		件数 (社)	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		6,427	34.2	12.1	13.6	5.7	27.7	4.6	2.1
【従業員規 模】	100人以下	310	33.9	13.5	11.3	8.1	22.9	6.8	3.5
	101～300人	3,905	35.4	10.8	12.9	4.6	30.3	4.0	2.0
	301～500人	983	33.6	13.5	13.5	7.7	24.8	4.9	1.9
	501人以上	1,183	30.9	15.0	16.2	7.1	23.3	5.6	1.8
【60歳 以上比 率】	0超～3%未満	2,039	35.9	19.9	18.4	4.2	14.0	4.7	2.9
	3～6%未満	1,407	35.5	12.8	15.0	3.1	28.0	3.8	1.8
	6～10%未満	1,097	33.4	8.1	13.8	4.3	34.3	4.6	1.5
	10%以上	1,636	31.9	5.1	6.8	10.7	39.2	5.0	1.3

#### 2. 60歳（定年）以前と比較した労働時間・仕事内容の変化

60歳（定年）以前と比較して、60歳前半層の労働時間がどの程度変化しているのかについてみると、「変わらない」が最も多いのが「1ヶ月あたりの勤務日数」（79.3%）が最も多く、ついで、「1日あたりの勤務時間（所定内労働時間）」（78.6%）、「1ヶ月あたりの残業時間」（45.4%）がこれに続いている（図表Ⅲ-2-13）。

つぎに、60歳前半層の仕事内容がどの程度変化しているのかについてみると、「変わらない」が最も多いのが「担当する仕事の内容・範囲」（61.1%）で最も多く、ついで、「期待する仕事の成果」（58.6%）、「配置転換の頻度」（52.0%）、「出張の頻度」（47.3%）、「職責（仕事に対する責任）の重さ」（38.1%）がこれに続いている。

図表Ⅲ-2-13 60歳（定年）以前と比較した労働時間・仕事内容の変化

		(単位:%)						
		増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	得点(点)
労働時間	1日あたりの勤務時間(所定内労働時間)	0.1	0.4	78.6	13.6	5.9	1.5	2.75
	1ヶ月あたりの勤務日数	0.0	0.4	79.3	13.9	4.9	1.4	2.76
	1ヶ月あたりの残業時間	0.0	0.5	45.4	25.0	27.4	1.7	2.19
仕事内容	当する仕事の内容・範囲	0.0	0.5	61.1	28.8	7.9	1.6	2.55
	職責(仕事に対する責任)の重さ	0.1	1.0	38.1	35.3	23.7	1.7	2.17
	期待する仕事の成果	0.2	1.6	58.6	31.3	6.6	1.7	2.57
	配置転換の頻度	0.0	0.9	52.0	11.5	33.2	2.4	2.21
	出張の頻度	0.0	0.2	47.3	14.8	34.3	3.4	2.14

第二に、職種別にみると、サービス職で労働時間及び仕事内容に関するすべての項目で60歳（定年）以前と比較して「変わらない」を挙げる企業が多くなっている。これに対して、事務職で「1ヶ月あたりの勤務日数」、「1ヶ月あたりの残業時間」、「担当する仕事の内容・範囲」、「期待する仕事の成果」及び「出張の頻度」、営業・販売職で「1日あたりの勤務時間（所定内労働時間）」、「職責（仕事に対する責任）の重さ」及び「配置転換の頻度」、を60歳（定年）以前と比較して「減っている」を挙げる企業が多くなっている。

第三に、60歳以上比率別にみると、比率が高い企業ほど、「担当する仕事の内容・範囲」及び「配置転換の頻度」を60歳（定年）以前と比較して「変わらない」を挙げる企業が多くなっている。

### 3. 人事評価の実施状況

60歳前半層に対して人事評価を「実施している」企業は53.5%、「実施していない」は44.9%である（図表Ⅲ-2-15）。これを規模別にみると、従業員規模100名以下を除けば、規模が大きい企業ほど、人事評価を実施している企業が多くなっている。さらに、職種別にみると、サービス業及び営業・販売職で実施している企業が多い反面、事務職及び生産・運輸・建設等の現業職で少なくなっている。さらに、60歳以上比率別にみると、比率10%以上を除けば、比率が高い企業ほど、実施している企業が多くなっている。

図表Ⅲ-2-15 人事評価の実施状況と評価の方法

(単位: %)

人事評価の実施状況						評価の方法					
		件数 (社)	行っ てい る	行っ てい ない	無回答	件数 (社)	60歳 (定年) の正社 員と同 じ	60歳 (定年) の正社 員とや や同じ	60歳 (定年) の正社 員とや 異なる	60歳 (定年) の正社 員と異 なる	無回答
全体		6,427	53.5	44.9	1.6	3,438	42.3	18.6	19.3	19.4	0.5
【従業 員規 模】	100人以下	310	57.1	40.3	2.6	177	53.1	18.6	14.7	13.0	0.6
	101～300人	3,905	50.7	47.8	1.5	1,980	44.6	19.8	19.4	15.7	0.4
	301～500人	983	55.7	42.2	2.0	548	41.4	16.8	20.4	21.0	0.4
	501人以上	1,183	60.0	38.8	1.2	710	33.8	16.6	18.9	30.0	0.7
【職種】	専門・技術職	2,198	55.5	44.1	0.4	1,220	41.7	19.6	19.7	18.4	0.6
	事務職	780	51.2	48.5	0.4	399	36.8	18.8	20.3	23.6	0.5
	営業・販売職	874	58.2	41.2	0.6	509	40.9	17.5	20.0	21.4	0.2
	サービス職	366	58.5	41.3	0.3	214	59.3	18.7	13.6	8.4	0.0
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	51.6	48.3	0.2	919	40.2	18.4	20.5	20.6	0.4
	その他	295	50.2	48.1	1.7	148	53.4	13.5	12.8	18.9	1.4
【60歳 以上比 率】	0超～3%未満	2,039	50.6	46.9	2.5	1,032	42.9	16.2	19.6	20.8	0.5
	3～6%未満	1,407	52.6	46.0	1.4	740	36.8	19.6	19.9	23.4	0.4
	6～10%未満	1,097	57.2	42.0	0.7	628	38.5	19.6	21.3	20.2	0.3
	10%以上	1,636	56.1	43.0	0.9	917	47.5	20.4	17.8	14.0	0.3

つぎに、実施している企業の評価の方法が60歳（定年）以前の正社員とどの程度同じであるのかについてみると、「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。これを規模別にみると、規模が小さい企業ほど、「60歳（定年）以前の正社員と同じである」を挙げる企業が多くなっている。第二に、職種別にみると、サービス職で「60歳（定年）以前の正社員と同じである」を挙げる企業が多くなっている。これに対して、事務職で少なくなっている。第三に、60歳以上比率との間には有意な関係が見られない。

#### 4. 格付け制度の導入状況

格付け制度（たとえば、職能資格制度等で従業員を複数の等級（ランク）に分ける制度）などにより、いくつかの等級（ランク）に分けて60歳代前半層の人事管理を「行っている」企業は14.6%、「行っていない」は82.8%である（図表Ⅲ-2-16）。これを規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「行っている」企業が多くなっている。また、職種別にみると、営業・販売職で「行っている」が多く、これに対して、サービス職で少なくなっている。さらに、60歳以上比率別にみると、比率に関わらず、実施状況はほぼ同じである。

図表Ⅲ-2-16 格付け制度の導入状況と導入している等級（ランク）数

		格付け制度の導入状況				導入している等級(ランク)数		
		件数 (社)	行っ て い る	行っ て い な い	無回答	件数 (社)	平均(ラ ンク数)	標準偏 差
全体		6,427	14.6	82.8	2.6	941	5.2	4.2
【従業員規模】	100人以下	310	11.0	83.9	5.2	34	4.6	2.8
	101～300人	3,905	12.5	85.0	2.4	489	5.0	3.7
	301～500人	983	15.6	81.7	2.7	153	5.1	3.9
	501人以上	1,183	22.1	75.7	2.2	262	5.7	5.3
【職種】	専門・技術職	2,198	17.0	81.7	1.3	374	5.4	4.0
	事務職	780	15.3	83.8	0.9	119	5.4	3.5
	営業・販売職	874	18.3	80.4	1.3	160	5.1	5.8
	サービス職	366	10.7	87.7	1.6	39	5.1	2.8
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	11.7	86.4	1.9	209	4.8	3.7
	その他	295	12.2	86.1	1.7	36	5.6	4.4
【60歳以上比率】	0超～3%未満	2,039	13.7	83.4	2.9	279	5.5	5.2
	3～6%未満	1,407	14.9	82.7	2.3	210	5.0	3.7
	6～10%未満	1,097	14.9	82.9	2.2	164	4.5	2.3
	10%以上	1,636	15.6	82.5	1.9	256	5.2	3.7

実施している企業の等級（ランク）数は平均すると5.2等級になる。これを規模別にみると、規模が大きい企業ほど、等級数が多くなっている。職種別にみると、専門・技術職及び事務職で多く、生産・運輸・建設等の現業職で少なくなっている。さらに、60歳以上比率別にみると、比率10%以上を除けば、比率が低い企業ほど、等級数が多くなっている。

## 5. 基本給の決め方

基本給の決め方が60歳（定年）以前の正社員とどの程度同じであるのかについてみると、「同じである」（「同じ」11.8%＋「やや同じ」4.8%）が2割弱、「異なる」（「やや異なる」13.9%＋「異なる」67.2%）が8割強を占めている（図表Ⅲ-2-17）。こうした結果を得点化してみると、第一に、規模別では、規模が小さい企業ほど、概ね、「60歳（定年）以前の正社員と同じである」を挙げる企業が多くなっている。第二に、職種別にみると、サービス職で「60歳（定年）以前の正社員と同じである」を挙げる企業が多くなっている。これに対して、事務職で少なくなっている。第三に、比率0超～3%未満を除けば、比率が高い企業ほど、「同じである」を挙げる企業が多くなっている。

図表Ⅲ-2-17 基本給の決め方

(単位: %)

		件数 (社)	60歳(定 年)の正 社員と同 じ	60歳(定 年)の正 社員とや や同じ	60歳(定 年)の正 社員とや や異なる	60歳(定 年)の正 社員と異 なる	無回答	得点
全体		6,427	11.8	4.8	13.9	67.2	2.2	1.60
【従業 員規 模】	100人以下	310	18.7	6.8	16.8	53.5	4.2	1.90
	101～300人	3,905	12.4	4.9	14.5	66.1	2.2	1.63
	301～500人	983	10.9	4.7	13.6	68.7	2.1	1.57
	501人以上	1,183	8.7	4.3	10.9	74.0	2.0	1.47
【職種】	専門・技術職	2,198	9.5	5.2	15.7	68.7	0.9	1.55
	事務職	780	7.3	3.6	12.3	75.3	1.5	1.42
	営業・販売職	874	7.7	4.2	12.9	73.7	1.5	1.45
	サービス職	366	30.1	8.7	17.2	42.9	1.1	2.26
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	14.2	4.7	12.7	67.7	0.8	1.65
	その他	295	19.7	4.1	13.6	60.0	2.7	1.83
【60歳 以上比 率】	0超～3%未満	2,039	10.0	4.1	13.2	69.8	2.9	1.53
	3～6%未満	1,407	7.4	4.3	13.1	73.3	1.8	1.45
	6～10%未満	1,097	7.7	3.8	14.0	72.7	1.7	1.46
	10%以上	1,636	20.1	6.5	14.8	56.8	1.8	1.90

注：「得点」とは、「同じ」の件数×4点＋「やや同じ」の件数×3点＋「やや異なる」の件数×2点＋「異なる」の件数×1点を、（全体－無回答）の件数で除した値である。

つぎに、基本給の決め方が60歳（定年）以前の正社員と同じでない企業について、どのような要素で基本給を決めているかについてみてみよう。図表Ⅲ-2-18から明らかなように、「60歳（定年）時の賃金額」（47.0%）が最も多く、ついで、「60歳（定年）時点の職能資格や職位など」（44.5%）、「能力」（42.7%）、「仕事の内容・難易度」（41.5%）がこれに続いている（図表Ⅲ-2-18）。これを規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「60歳（定年）時点の職能資格や職位など」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「60歳（定年）時の賃金額」及び「勤務態度」、を考慮する企業が多くなっている。また、職種別にみると、専門・技術職では「仕事の内容・難易度」、「60歳（定年）時点の職能資格や職位など」、「年金や公的給付の受

図表Ⅲ-2-18 基本給を決める際に考慮すること（複数回答）

(単位: %)

	件数 (社)	能力	仕事の 内容・ 難易度	仕事の 成果	労働時 間の長 さ	60歳 (定年) 時点の 職能資 格や職 位など	勤務態 度(積 極性、 協調 性、意 欲、勤 怠等)	属人的 要素 (年齢、 勤続年 数など)	年金や 公的給 付の受 給状況	60歳 (定年) 時の賃 金額	新入社 員、他 の正社 員の賃 金額	非正社 員の賃 金額	地域の 相場 場	その他	無回答
	全体	6,427	42.7	41.5	18.5	10.5	25.6	7.8	27.8	47.0	3.2	15.1	5.4	5.7	0.9
【従業 員規 模】	100人以下	310	46.4	41.0	18.0	10.0	28.9	8.4	33.5	52.3	4.6	13.0	6.3	5.4	1.7
	101～300人	3,905	43.0	40.0	18.4	9.6	26.3	8.0	29.4	48.1	3.4	15.1	5.2	5.7	0.9
	301～500人	983	43.2	42.8	18.5	11.6	25.3	7.4	23.7	45.8	1.9	16.4	5.4	5.3	1.1
	501人以上	1,183	40.1	45.4	18.4	12.9	23.1	7.1	24.4	43.9	3.3	15.0	6.1	6.2	0.6
【職種】	専門・技術職	2,198	47.8	46.6	20.7	11.0	26.2	8.4	30.2	50.0	2.4	11.5	4.4	4.6	0.9
	事務職	780	38.7	43.0	15.6	10.7	22.6	6.9	24.9	46.0	3.5	11.1	5.2	7.5	1.1
	営業・販売職	874	48.9	42.8	25.6	10.8	29.2	8.2	27.8	47.7	3.3	14.6	5.3	4.9	0.9
	サービス職	366	42.1	36.1	15.5	15.9	30.6	10.3	27.4	38.9	2.4	24.2	7.5	3.6	0.8
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	35.8	35.4	14.3	8.9	23.9	6.9	26.5	45.8	4.4	19.5	6.1	6.8	0.9
	その他	295	34.9	36.7	13.5	10.5	21.8	7.0	24.5	38.0	2.2	21.0	7.0	9.2	0.9
【60歳 以上比 率】	0超～3%未満	2,039	46.0	45.4	19.0	12.3	25.3	8.3	28.5	46.7	3.5	15.1	6.0	5.7	0.7
	3～6%未満	1,407	41.9	42.4	19.3	10.5	26.1	7.2	27.5	47.5	3.4	14.3	4.5	6.0	1.1
	6～10%未満	1,097	39.5	39.0	16.0	8.6	23.2	6.7	28.2	49.8	2.9	13.8	4.9	6.6	0.7
	10%以上	1,636	40.8	37.5	19.2	9.6	27.3	8.4	27.2	45.6	2.8	17.1	5.9	4.8	1.3

給状況」及び「60歳（定年）時の賃金額」、営業・販売職では「能力」及び「仕事の成果」、サービス職では「勤務態度」及び「非正社員の賃金額」、考慮する企業が多くなっている。さらに、60歳以上比率別にみると、比率が低い企業ほど、「仕事の内容・難易度」を考慮している企業が多くなっている。

## 6. 賃金水準

60歳（定年）以降で最初に支給する「60歳代前半層」の賃金水準は、平均すると60歳（定年）直前の67.9%になる（図表Ⅲ-2-19）。これを規模別にみると、規模が小さい企業ほど、賃金水準が高くなる。また、職種別にみると、サービス職で高く、事務職で低くなっている。さらに、60歳以上比率別にみると、比率0超～3%未満を除けば、60歳以上比率が高い企業ほど、賃金水準が高くなる。

また、今後については、平均すると66.8%の水準にしたいと考えている。これを規模別、職種別及び60歳以上比率別にみると、現状の傾向と同じ傾向を見ることができる。

図表Ⅲ-2-19 賃金水準：現状と今後の方針

		件数 (社)	現状		今後の方針	
			平均(%)	標準偏差	平均(%)	標準偏差
全体		6,427	67.9	19.0	66.8	18.5
【従業員規模】	100人以下	310	72.1	19.9	70.2	18.5
	101～300人	3,905	68.8	19.4	67.7	19.1
	301～500人	983	66.5	17.9	65.4	17.1
	501人以上	1,183	64.5	17.7	64.1	17.0
【職種】	専門・技術職	2,198	67.4	21.1	65.9	21.1
	事務職	780	63.5	17.7	62.1	16.3
	営業・販売職	874	65.1	16.0	64.1	15.2
	サービス職	366	77.4	20.4	77.2	19.4
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	69.3	16.9	68.7	15.8
	その他	295	71.0	19.6	69.6	19.5
【60歳以上比率】	0超～3%未満	2,039	66.0	18.2	64.4	16.7
	3～6%未満	1,407	64.8	16.2	64.0	15.1
	6～10%未満	1,097	66.8	23.1	66.1	24.2
	10%以上	1,636	73.0	18.4	72.2	17.8

## 7. 昇給の有無

60歳代前半層に、昇給（または契約更新時に賃金が上がる仕組み）が「全員にある」企業は12.6%、「一部ある」は13.9%、「全員にない」は71.6%である（図表Ⅲ-2-20）。これを規模別にみると、規模に関わらず、昇給の有無はほぼ同じである。また、職種別にみると、サービス業で「昇給」がある企業が多く、これに対して、生産・運輸・建設等の現業職で少なくなっている。さらに、60歳以上比率別にみると、比率に関わらず、昇給の有無はほぼ同

じである。

つぎに、昇給がない企業の今後の方針をみると、「全員に導入したいと考えている」が1.0%、「一部に導入したいと考えている」が7.2%、「導入を考えていない」が90.2%となっている。これを規模別、職種別及び60歳以上比率別にみても「導入を考えていない」の割合はほぼ同じである。

図表Ⅲ-2-20 昇給の有無と今後の方針

(単位:%)

		昇給の有無						今後の方針					
		件数 (社)	ある	全員に ある	一部に ある	全員に ない	無回答	件数 (社)	導入を 考えて いる	全員に 導入し たいと 考えて いる	一部に 導入し たいと 考えて いる	導入を 考えて いない	無回答
全体		6,427	26.5	12.6	13.9	71.6	1.9	4,599	8.2	1.0	7.2	90.2	1.7
【従業員規模】	100人以下	310	28.4	11.3	17.1	68.4	3.2	212	7.5	1.4	6.1	89.6	2.8
	101～300人	3,905	24.8	11.8	13.0	73.4	1.8	2,865	8.0	0.8	7.2	90.6	1.4
	301～500人	983	28.2	13.8	14.4	69.9	1.8	687	9.5	1.3	8.2	89.4	1.2
	501人以上	1,183	30.3	14.7	15.6	67.7	2.0	801	7.7	1.2	6.5	89.8	2.5
【職種】	専門・技術職	2,198	28.6	14.1	14.5	70.7	0.6	1,555	8.3	1.0	7.3	89.6	2.0
	事務職	780	24.0	10.5	13.5	75.4	0.6	588	9.7	1.0	8.7	88.4	1.9
	営業・販売職	874	30.9	15.0	15.9	68.3	0.8	597	10.3	0.8	9.5	87.8	1.8
	サービス職	366	38.6	16.7	21.9	60.1	1.4	220	10.0	0.9	9.1	89.1	0.9
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	20.8	9.3	11.5	78.6	0.6	1,400	5.7	0.8	4.9	92.9	1.4
	その他	295	29.8	16.6	13.2	67.8	2.4	200	10.0	1.5	8.5	89.5	0.5
【60歳以上比率】	0超～3%未満	2,039	27.0	14.1	12.9	70.2	2.7	1,432	9.4	1.1	8.3	88.5	2.0
	3～6%未満	1,407	25.0	11.4	13.6	73.0	2.0	1,027	8.8	1.3	7.5	89.6	1.7
	6～10%未満	1,097	23.8	11.9	11.9	75.2	1.0	825	7.9	0.5	7.4	91.3	0.8
	10%以上	1,636	28.7	12.8	15.9	70.0	1.3	1,145	6.8	1.0	5.8	91.7	1.6

## 8. 賞与・一時金の支給状況

60歳代前半層に賞与・一時金（年俸制における賞与・一時金を含む）を「全員に支給している」企業は52.4%、「一部に支給している」は18.8%、「全員に支給していない」は24.7%である（図表Ⅲ-2-21）。これを規模別にみると、規模に関わらず、支給状況はほぼ同じである。また、職種別にみると、生産・運輸・建設等の現業職で「支給している」企業が多く、これに対して、事務職及び営業・販売職で少なくなっている。さらに、60歳以上比率別にみると、比率に関わらず、支給状況はほぼ同じである。

つぎに、賞与・一時金の支給がない企業の今後の方針をみると、「全員を支給対象にしたいと考えている」が3.6%、「一部を支給対象にしたいと考えている」が7.2%、「支給対象を考えていない」が83.4%となっている。これを規模別、職種別及び60歳以上比率別にみても「支給対象を考えていない」の割合はほぼ同じである。



図表Ⅲ-2-21 賞与・一時金の支給状況と今後の方針

(単位: %)

		支給状況						今後の方針					
		件数 (社)	支給し ている	全員に 支給し ている	一部に 支給し ている	全員に 支給し ていな い	無回答	件数 (社)	支給対 象にし たいと 考えて いる	全員を 支給対 象にし たいと 考えて いる	一部を 支給対 象にし たいと 考えて いる	支給対 象には 考えて いない	無回答
全体		6,427	71.2	52.4	18.8	24.7	4.1	1,590	10.8	3.6	7.2	83.4	5.8
【従業 員規 模】	100人以下	310	64.2	46.8	17.4	29.4	6.5	91	12.1	3.3	8.8	80.2	7.7
	101～300人	3,905	71.6	54.3	17.3	24.2	4.2	945	10.5	4.2	6.3	83.6	5.8
	301～500人	983	72.8	51.8	21.0	23.0	4.3	226	14.2	3.1	11.1	81.4	4.4
	501人以上	1,183	70.9	48.2	22.7	26.2	2.9	310	8.0	1.9	6.1	85.5	6.5
【職種】	専門・技術職	2,198	71.9	53.6	18.3	25.2	2.9	554	9.5	3.2	6.3	85.6	4.9
	事務職	780	69.6	51.9	17.7	27.9	2.4	218	9.6	2.3	7.3	84.4	6.0
	営業・販売職	874	70.1	49.7	20.4	26.8	3.2	234	13.3	3.0	10.3	81.6	5.1
	サービス職	366	73.8	44.3	29.5	22.4	3.8	82	12.2	3.7	8.5	80.5	7.3
	生産・運輸・建設等の現業職 その他	1,782 295	73.4 65.1	55.9 46.8	17.5 18.3	22.3 27.8	4.3 7.1	398 82	11.3 12.2	5.0 4.9	6.3 7.3	80.9 82.9	7.8 4.9
【60歳 以上比 率】	0超～3%未満	2,039	64.2	48.9	15.3	31.2	4.6	636	10.1	2.7	7.4	84.4	5.5
	3～6%未満	1,407	71.5	52.9	18.6	24.8	3.6	349	10.3	3.4	6.9	84.2	5.4
	6～10%未満	1,097	75.3	57.0	18.3	21.9	2.8	240	10.1	3.8	6.3	82.9	7.1
	10%以上	1,636	77.6	53.8	23.8	17.9	4.5	293	14.0	5.5	8.5	79.2	6.8

図表Ⅲ-2-22 賞与・一時金の決め方と支給月数

(単位: %)

		件数 (社)	決め方			支給月数	
			同じ	異なる	無回答	平均(割)	標準偏差
全体		4,576	26.5	71.3	2.2	6.1	2.8
【従業 員規 模】	100人以下	199	33.2	63.8	3.0	6.3	2.9
	101～300人	2,795	28.2	69.6	2.2	6.1	2.8
	301～500人	715	23.1	74.4	2.5	6.1	2.8
	501人以上	839	21.8	76.4	1.8	6.0	2.7
【職種】	専門・技術職	1,581	27.6	70.0	2.4	6.3	2.8
	事務職	543	22.1	76.8	1.1	6.0	2.7
	営業・販売職	612	27.1	70.3	2.6	6.1	2.9
	サービス職	270	34.4	62.6	3.0	6.4	3.0
	生産・運輸・建設等の現業職 その他	1,308 192	23.9 30.7	74.4 64.6	1.8 4.7	5.9 6.3	2.8 3.0
【60歳 以上比 率】	0超～3%未満	1,309	25.7	71.9	2.4	6.0	2.9
	3～6%未満	1,007	20.3	77.8	2.0	5.8	2.7
	6～10%未満	826	23.8	73.7	2.4	5.8	2.7
	10%以上	1,269	33.9	64.5	1.7	6.5	2.9

さらに、賞与・一時金を支給している企業における賞与・一時金の決め方が60歳（定年）以前の正社員とどの程度同じであるのかについてみると、「同じ」が26.5%、「異なる」が71.3%である（図表Ⅲ-2-22）。これを規模別にみる、規模が小さい企業ほど、「60歳（定年）以前の正社員と同じである」を挙げる企業が多くなっている。また、職種別にみると、サービス職で「60歳（定年）以前の正社員と同じである」を挙げる企業が多くなっている。これに対し、事務職で少なくなっている。第三に、60歳以上比率別にみると、比率0超～3%未満を除けば、比率が高い企業ほど、「同じである」を挙げる企業が多くなっている。

最後に、賞与・一時金を支給している企業における昨年度の賞与・一時金の支給月数は、平均すると、60歳（定年）以前の正社員の支給月数の6割程度になる。これを規模別、職種別及び60歳以上比率別にみても「支給月数」の割合はほぼ同じである。

#### 4 節 60歳前半層における活用の評価と課題

##### 1. 60歳前半層における活用の効果

60歳代前半層を活用することによって、「労務費の削減」（「効果があった」15.6%＋「ある程度効果があった」53.4%の合計比率：69.0%）について効果あったと考えている企業が最も多く、ついで、「若手・中堅社員への技能や技術の継承」（同66.6%）、「職場の生産性の向上」（同54.0%）がこれに続いている（図表Ⅲ-2-23）

図表Ⅲ-2-23 60歳代前半層の活用効果（全体）（N=6,427社）

（単位：％）

	効果があった	ある程度効果があった	あまり効果がなかった	効果がなかった	無回答	得点（点）
職場の生産性の向上	7.7	49.3	32.9	5.1	5.0	2.63
製品・サービスの品質の向上	6.1	47.8	35.5	5.3	5.4	2.58
労務費の削減	15.6	53.4	21.1	5.1	4.8	2.84
他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上	4.7	42.4	42.1	5.7	5.0	2.49
若手・中堅社員への技能や技術の継承	11.6	55.0	24.8	3.9	4.6	2.78
社会的なイメージの向上	5.4	48.6	35.0	6.1	4.9	2.56

注：「得点」とは、「効果があった」の件数×4点＋「ある程度効果があった」の件数×3点＋「あまり効果がなかった」の件数×2点＋「効果がなかった」の件数×1点を、（全体－無回答）の件数で除した値である。

こうした結果を得点化してみると（図表Ⅲ-2-24）、第一に、規模別では、「職場の生産性の向上」、「製品・サービスの品質の向上」及び「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」については、規模に関わらず、活用効果を挙げる企業はほぼ同じである。

第二に、職種別にみると、専門・技術職では「職場の生産性の向上」、「製品・サービスの品質の向上」及び「若手・中堅社員への技能や技術の継承」、サービス職では「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」、生産・運輸・建設等の現業職では「労務費の削減」及び「社会的なイメージの向上」、を挙げる企業が多くなっており、職種により活用の効果が異なっている。

第三に、60歳以上比率別にみると、比率が高い企業ほど、「職場の生産性の向上」及び「製品・サービスの品質の向上」、を挙げる企業が多くなっている。

図表Ⅲ-2-24 規模別にみた60歳代前半層の活用効果

(単位:点)

		件数 (社)	職場の生 産性の向 上	製品・サー ビスの品 質の向上	労務費の 削減	他の従業 員の仕事 に対する 意識・態度 の向上	若手・中堅 社員への 技能や技 術の継承	社会的な イメージの 向上
全体		6,427	2.63	2.58	2.84	2.49	2.78	2.56
【従業 員規 模】	100人以下	310	2.62	2.59	2.75	2.49	2.81	2.47
	101～300人	3,905	2.64	2.57	2.85	2.50	2.76	2.56
	301～500人	983	2.64	2.60	2.83	2.48	2.83	2.53
	501人以上	1,183	2.60	2.57	2.82	2.46	2.81	2.61
【職種】	専門・技術職	2,198	2.73	2.69	2.81	2.52	2.92	2.57
	事務職	780	2.57	2.51	2.83	2.46	2.70	2.54
	営業・販売職	874	2.55	2.47	2.81	2.46	2.66	2.53
	サービス職	366	2.58	2.59	2.78	2.54	2.68	2.54
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	2.59	2.52	2.91	2.46	2.75	2.58
	その他	295	2.57	2.54	2.75	2.48	2.60	2.59
【60歳 以上比 率】	0超～3%未満	2,039	2.56	2.52	2.74	2.46	2.70	2.50
	3～6%未満	1,407	2.60	2.54	2.85	2.45	2.77	2.55
	6～10%未満	1,097	2.66	2.62	2.94	2.49	2.88	2.63
	10%以上	1,636	2.71	2.67	2.88	2.55	2.83	2.60

注：「得点」とは、「効果があった」の件数×4点＋「ある程度効果があった」の件数×3点＋「あまり効果がなかった」の件数×2点＋「効果がなかった」の件数×1点を、  
(全体－無回答)の件数で除した値である。

## 2. 60歳前半層の評価

60歳代前半層について、企業はどのように評価しているのだろうか。図表Ⅲ-2-25から明らかのように、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、ほとんどの企業が60歳代前半層の働きぶりに満足している。

つぎに、具体的にどのような点を評価しているのかについてみると、「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」（同85.0%）の2つの評価が高く、ついで、「仕事の成果」（同73.8%）、「仕事に対する意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり」（同67.1%）がこれに続いている。

図表Ⅲ-2-25 60歳代前半層の評価（全体）（N=6,427社）

(単位:%)

	満足して いる	やや満足 している	あまり満 足してい ない	満足して いない	無回答	得点(点)
能力・技能・経験	24.3	61.4	9.2	0.9	4.2	3.14
仕事に対する意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり	13.2	53.9	25.6	3.0	4.3	2.81
仕事や業務量の変化に対する柔軟性	8.5	49.9	33.9	3.3	4.4	2.67
定着度	20.7	64.3	9.7	0.9	4.3	3.10
仕事の成果	12.0	61.8	20.3	1.6	4.3	2.88
全体を通して	12.7	65.1	16.5	1.4	4.3	2.93

注：「得点」とは、「満足している」の件数×4点＋「やや満足している」の件数×3点＋「あまり満足していない」の件数×2点＋「満足していない」の件数×1点を、(全体－無回答)の件数で除した値である。

こうした結果を得点化してみると（図表Ⅲ-2-26）、第一に、規模別では、全体の評価及びすべての個別の評価について、規模に関わらず、満足度はほぼ同じである。第二に、職種別にみると、全体の評価については、専門・技術職で満足度が高く、営業・販売職で低くなっている。個別の評価についてみると、専門・技術職では「能力・技能・経験」、「仕事に対する意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり」及び「仕事の成果」、事務職では「仕事や業務量の変化に対する柔軟性」、サービス職では「仕事に対する意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり」、生産・運輸・建設等の現業職では「定着度」、を満足している企業が多くなっている。第三に、60歳以上比率別にみると、全体の評価及びすべての個別の評価について、比率に関わらず、満足度はほぼ同じである。

図表Ⅲ-2-26 規模別にみた60歳代前半層の評価

		(単位:点)						
		件数 (社)	能力・技能・経験	仕事に対する意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり	仕事や業務量の変化に対する柔軟性	定着度	仕事の成果	全体を通して
全体		6,427	3.14	2.81	2.67	3.10	2.88	2.93
【従業員規模】	100人以下	310	3.15	2.83	2.70	3.07	2.88	2.92
	101～300人	3,905	3.14	2.82	2.68	3.10	2.89	2.94
	301～500人	983	3.14	2.81	2.67	3.10	2.88	2.96
	501人以上	1,183	3.13	2.77	2.63	3.09	2.88	2.90
【職種】	専門・技術職	2,198	3.23	2.86	2.71	3.11	2.95	2.99
	事務職	780	3.15	2.84	2.72	3.10	2.89	2.93
	営業・販売職	874	3.07	2.76	2.61	3.05	2.79	2.86
	サービス職	366	3.04	2.86	2.67	3.04	2.85	2.92
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	3.10	2.76	2.61	3.13	2.85	2.91
	その他	295	2.99	2.73	2.69	3.07	2.82	2.86
【60歳以上比率】	0超～3%未満	2,039	3.13	2.83	2.68	3.06	2.88	2.93
	3～6%未満	1,407	3.13	2.79	2.65	3.09	2.86	2.91
	6～10%未満	1,097	3.17	2.79	2.66	3.14	2.90	2.95
	10%以上	1,636	3.15	2.81	2.68	3.13	2.90	2.95

注：「得点」とは、「満足している」の件数×4点＋「やや満足している」の件数×3点＋「あまり満足していない」の件数×2点＋「満足していない」の件数×1点を、（全体－無回答）の件数で除した値である。

### 3. 活用の課題

60歳代前半層の活用を進める取り組みを行う際の課題については、「本人のモチベーションの維持・向上」（60.7%）、「本人の健康」（58.5%）といった本人に関わる課題がそれぞれ6割程度で高くなっている（図表Ⅲ-2-27）。これについて、「社内の従業員の年齢構成のバランス」（39.2%）、「担当する仕事の確保」（35.1%）、「本人の能力の維持・向上」（33.3%）、「職場の上司との人間関係」（26.3%）が続いている。

こうした傾向について、第一に、規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「担当する仕事の確保」、「職場の上司との人間関係」及び「本人のモチベーションの維持・向上」を挙げる企業が多くなっている。第二に、職種別にみると、事務職では「担当する仕事の確保」、営業・販売職では「社内の従業員の年齢構成のバランス」、「職場の上司との人間関係」、「若年・中

図表Ⅲ-2-27 活用の課題（複数回答）

(単位: %)

	件数 (社)	担当する仕事 の確保	社内の 従業員 の年齢 構成の バランスの取 り方	会社全 体の人 件費の 増加	職場環 境の整 備	職場の 上司と 人間の 関係	職場の 上司以 外との 人間関 係	若年・ 中堅層 の社内 での活 躍の機 会の減 少	本人の モチベ ーションの維 持・向 上	本人の 能力の 維持・ 向上	本人の 健康	家族の 健康	その他	とくにな い	無回答	
	6,427	35.1	39.2	21.9	10.2	26.3	12.2	24.2	60.7	33.3	58.5	9.5	1.1	2.7	3.9	
【従業員規模】	全体															
	100人以下	310	29.0	37.7	20.6	11.3	22.3	8.7	20.3	52.3	31.9	61.9	10.0	1.3	5.2	4.8
	101～300人	3,905	33.0	38.4	20.3	9.8	25.7	12.3	23.5	59.8	32.9	58.8	9.7	1.1	2.9	4.0
	301～500人	983	34.6	43.3	23.2	10.2	27.5	12.4	24.6	62.0	32.6	57.2	8.7	0.8	2.3	4.6
	1,183	44.3	38.8	26.2	11.3	28.3	12.0	27.1	64.4	35.9	57.7	9.0	1.3	1.7	2.7	
【職種】	専門・技術職	2,198	33.9	41.1	24.4	9.5	27.7	12.4	24.5	62.3	33.2	58.1	9.2	1.0	2.5	2.9
	事務職	780	46.4	38.3	22.7	11.5	27.3	12.3	25.0	61.4	28.1	48.1	9.5	0.8	2.9	2.4
	営業・販売職	874	34.1	41.6	25.9	8.1	32.2	13.4	29.7	65.1	34.4	53.4	7.9	1.1	2.5	2.9
	サービス職	366	26.8	37.4	18.6	10.7	18.9	11.7	17.2	55.5	37.4	71.3	15.8	0.5	3.3	4.4
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	33.8	37.7	17.4	11.4	24.2	11.0	22.8	59.9	35.0	64.6	9.0	1.5	2.6	3.5
	その他	295	38.0	38.3	24.7	11.9	20.0	12.9	23.7	53.2	31.5	59.0	11.9	1.0	3.7	7.1
【60歳以上比率】	0超～3%未満	2,039	43.6	33.3	25.3	10.6	27.0	12.3	24.5	57.9	32.7	50.7	8.0	0.9	3.1	4.6
	3～6%未満	1,407	40.2	39.3	23.2	10.6	28.7	12.9	23.8	62.3	32.7	57.0	7.7	1.1	2.9	3.7
	6～10%未満	1,097	31.0	44.5	23.4	11.5	29.5	12.2	26.9	63.0	31.7	62.4	9.4	0.8	1.9	2.6
	10%以上	1,636	23.5	43.1	15.9	8.7	21.3	10.9	22.3	61.3	35.9	67.1	12.7	1.3	2.5	3.9

堅層の社内での活躍の機会の減少」及び「本人のモチベーションの維持・向上」、サービス職では「本人の能力の維持・向上」及び「本人の健康」、を挙げる企業が多くなっている。第三に、60歳以上比率別にみると、比率が高い企業ほど、「本人の健康」、これに対して、比率が低い企業ほど、「担当する仕事の確保」、を挙げる企業が多くなっている。

## 5節 60歳以降の今後の活用

### 1. 今後の活用方針

今後、企業は60歳以降の社員を何歳まで活用しようと考えているのか。図表Ⅲ-2-28から明らかのように、最も多いのは「改正高齢法（段階的に65歳まで）の範囲にとどめたい」（77.7%）で、以下、「66～69歳程度まで活用したい」（12.6%）、「上限年齢なく活用したい」（3.9%）、「70歳以上まで活用したい」（2.0%）の順で続いている。改正高齢法の範囲内での活用を考えている企業が8割弱を占めている一方、約2割の企業は65歳を超えた高齢者活用を考えている。

これを第一に、規模別にみると、規模が小さい企業ほど、65歳を超えた高齢者活用を考えている企業が多くなっている。第二に、職種別にみると、サービス職で65歳を超えた高齢者活用を考えている企業が多く、これに対して、事務職で少なくなっている。第三に、60歳以上比率別にみると、比率が高い企業ほど、65歳を超えた高齢者活用を考えている企業が多くなっている。

図表Ⅲ-2-28 今後の活用方針

(単位: %)

		件数 (社)	改正高齢 法(段階的 に65歳ま で)の範囲 にとどめ たい	65歳を超 えた活用	66歳～6 9歳程度ま で活用し たい	70歳以上 まで活用し たい	上限年齢 なく活用し たい	無回答
全体		6,427	77.7	18.5	12.6	2.0	3.9	3.8
【従業員規模】	100人以下	310	72.9	22.9	12.9	4.2	5.8	4.2
	101～300人	3,905	76.1	19.8	13.5	1.9	4.4	4.0
	301～500人	983	79.3	16.9	11.7	2.2	3.0	3.8
	501人以上	1,183	82.8	14.0	10.2	1.5	2.3	3.2
【職種】	専門・技術職	2,198	79.9	17.0	11.5	1.4	4.1	3.1
	事務職	780	86.7	10.2	7.3	0.3	2.6	3.2
	営業・販売職	874	82.2	14.6	9.2	0.9	4.5	3.3
	サービス職	366	62.6	33.6	22.7	4.9	6.0	3.8
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	74.2	22.0	15.5	3.1	3.4	3.6
その他		295	71.2	21.0	14.2	3.4	3.4	7.8
【60歳以上比率】	0超～3%未満	2,039	85.9	9.9	6.0	0.9	3.0	4.2
	3～6%未満	1,407	82.7	13.2	9.5	0.9	2.8	4.1
	6～10%未満	1,097	79.9	17.6	12.6	0.9	4.1	2.5
	10%以上	1,636	62.0	33.9	23.2	5.1	5.6	4.2

## 2. 年金支給開始年齢の引き上げに伴う対応

基礎年金（定額）部分の支給開始年齢の引き上げに伴い、従業員の働き方や賃金等について何らかの対策を「すでに実施している」企業が13.5%、「現在、検討中である」が10.9%、「検討する予定である」が39.9%、「特に対策の実施や検討を行う予定はない」が32.0%であり（図表Ⅲ-2-29）、実施あるいは検討している企業は2割強に過ぎない。

これを第一に、規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「実施あるいは検討している」企業が多くなっている。第二に、職種別にみると、職種に関わらず、「実施あるいは検討している」比率はほぼ同じである。第三に、60歳以上比率別にみると、比率が高い企業ほど、「実施あるいは検討している」企業が多くなっている。

図表Ⅲ-2-29 年金支給開始年齢の引き上げに伴う対応

						(単位: %)		
		件数 (社)	実施・検討 中	すでに実 施している	現在、検 討中である	検討する 予定である	特に対策 の実施や 検討を行う 予定はない	無回答
全体		6,427	24.4	13.5	10.9	39.9	32.0	3.6
【従業員規模】	100人以下	310	19.0	13.2	5.8	38.1	39.0	3.9
	101～300人	3,905	23.3	13.3	10.0	39.1	33.9	3.7
	301～500人	983	24.7	13.1	11.6	40.8	30.6	3.9
	501人以上	1,183	29.4	14.7	14.7	42.3	25.3	3.0
【職種】	専門・技術職	2,198	24.9	14.0	10.9	42.1	30.1	2.9
	事務職	780	25.1	13.7	11.4	40.9	31.7	2.3
	営業・販売職	874	23.6	13.0	10.6	43.8	29.7	2.7
	サービス職	366	23.3	13.7	9.6	34.7	38.3	3.8
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	25.0	13.9	11.1	37.0	34.3	3.8
	その他	295	21.0	10.5	10.5	37.6	34.2	7.1
【60歳以上比率】	0超～3%未満	2,039	21.1	10.1	11.0	43.8	31.4	3.7
	3～6%未満	1,407	24.1	12.4	11.7	40.2	31.8	3.8
	6～10%未満	1,097	25.9	15.0	10.9	38.7	33.0	2.4
	10%以上	1,636	28.2	18.2	10.0	35.1	32.8	4.0

## 3. 今後の60歳以降の働き方や賃金の決め方の考え

基礎年金（定額）部分の支給開始年齢の引き上げに伴い状況に対応するために、60歳以降の働き方や賃金の決め方について、60歳（定年）以前と同じにするかという考えに尋ねた結果、「労働時間」（「そう思う」15.6%＋「ややそう思う」32.3%：合計比率54.7%）を同じにしたいと考えている企業が最も多く、ついで、「仕事内容や役割」（同48.1%）、「責任」（同43.4%）、「賃金の決め方」（同23.8%）がこれに続いている（図表Ⅲ-2-30）。

図表Ⅲ-2-30 今後の60歳以降の働き方や賃金の決め方の考え（全体）（N=6,427社）

（単位：％）

	そう思う	ややそう 思う	あまりそう 思わない	そう思わ ない	無回答	得点（点）
仕事内容や役割は60歳（定年）以前と同じにする	15.6	32.5	37.7	13.2	0.9	2.51
労働時間は60歳（定年）以前と同じにする	20.0	34.7	34.4	10.0	0.9	2.65
60歳（定年）以前と同じ責任を果たしてもらう	13.9	29.5	42.2	13.6	0.9	2.44
賃金の決め方は60歳（定年）以前と同じにする	7.5	16.3	45.5	29.7	0.9	2.02

注：「得点」とは、「そう思う」の件数×4点＋「ややそう思う」の件数×3点＋「あまりそう思わない」の件数×2点＋「そう思わない」の件数×1点を、（全体－無回答）の件数で除した値である。

こうした結果を得点化してみると（図表Ⅲ-2-31）、第一に、規模別では、規模が小さい企業ほど、60歳以降の「労働時間」、「仕事内容や役割」、「責任」及び「賃金の決め方」のすべてについて、60歳（定年）以前と同じにしたいと考えている企業が多くなっている。第二に、職種別にみると、サービス職では「労働時間」、「仕事内容や役割」、「責任」及び「賃金の決め方」のすべてについて、60歳（定年）以前と同じにしたいと考えている。これに対して、事務職ではすべての項目で変えたいと考えている企業が多くなっている。第三に、60歳以上比率別にみると、比率が高い企業ほど、「労働時間」、「仕事内容や役割」について、60歳（定年）以前と同じにしたいと考えている企業が多くなっている。

図表Ⅲ-2-31 規模別にみた今後の60歳以降の働き方や賃金の決め方の考え

（単位：点）

		件数 （社）	仕事内容 や役割は6 0歳（定年） 以前と同じ にする	労働時間 は60歳 （定年）以 前と同じに する	60歳（定 年）以前と 同じ責任を 果たしても らう	賃金の決 め方は60 歳（定年） 以前と同じ にする
全体		6,427	2.51	2.65	2.44	2.02
【従業員規模】	100人以下	310	2.68	2.79	2.61	2.16
	101～300人	3,905	2.55	2.69	2.48	2.04
	301～500人	983	2.47	2.61	2.39	1.98
	501人以上	1,183	2.38	2.53	2.30	1.92
【職種】	専門・技術職	2,198	2.50	2.66	2.42	1.99
	事務職	780	2.38	2.54	2.32	1.91
	営業・販売職	874	2.43	2.56	2.37	1.98
	サービス職	366	2.72	2.76	2.60	2.35
	生産・運輸・建設等の現業職	1,782	2.57	2.72	2.49	2.01
	その他	295	2.55	2.70	2.54	2.22
【60歳以上比率】	0超～3%未満	2,039	2.39	2.52	2.34	1.97
	3～6%未満	1,407	2.43	2.61	2.32	1.92
	6～10%未満	1,097	2.49	2.68	2.42	1.96
	10%以上	1,636	2.75	2.84	2.68	2.21

注：「得点」とは、「そう思う」の件数×4点＋「ややそう思う」の件数×3点＋「あまりそう思わない」の件数×2点＋「そう思わない」の件数×1点を、（全体－無回答）の件数で除した値である。