

第3章 高齢者の活用タイプ別にみる賃金管理の特質

1節 はじめに

これまで当機構で実施した各種の調査研究結果から、高齢期の社員に対しては、定年前の仕事内容を継続するが、処遇は働きにかかわらず一律に決めるという人事管理を行う企業の多いことが明らかになっている。これは高齢者が少数であることを前提に、手間のかからない人事管理を行うという企業の対応を示しているが、少子高齢化社会の到来と雇用確保措置の導入・整備がすすむ中で、企業の雇用する高齢者は増加すると見込まれている。しかも、基礎年金（定額）の支給開始年齢が段階的に引き上げられ、2025年には65歳まで年金が支給されない社会が到来するので、企業はそれへの対応も求められている。そうすると高齢者を一律に処遇するのではなく、働きぶりを評価し、それに見合った処遇を実現するための人事管理を整備することが企業にとって重要な経営課題になる。

このように、高齢者に対する人事管理の整備は急務の課題ではあるが、その際に注意すべきことは、賃金等の報酬に関わる諸制度が、企業が高齢者をどのように活用する意図を持っているのかに規定されることである。したがって、本調査がテーマとしている高齢者の賃金管理のあり方を考えるにあたっては、企業の高齢者に対する活用方針に注目する必要がある。

そこで本章では、アンケート調査結果をもとに、①企業の活用の方針の特性を明らかにし、そこで抽出された活用方針のタイプ別に対応してどういった賃金管理が行われているのか、②さらに、それが高齢者の活用パフォーマンスにどのような影響を与えているのかについて検討したい。

2節 企業の高齢者の活用タイプの現状

1. 高齢者の活用タイプの考え方

企業の人事管理のパターンは、大きく2つに分けられる。1つは、長期決済型の人事管理であり、人的投資（長期にわたる人材育成）を前提とし長期間にわたって生産性と報酬とを均衡させるというものである。もう1つは、短期決済型の人事管理であり、人的投資を前提とせず、短期で生産性と報酬を均衡させるという考え方に基づくものである。

60歳以降の従業員（以下、高齢社員）の多くは、60歳定年企業の場合、雇用確保措置に基づく勤続年数が最長で5年となり、定年前の正社員の勤続年数（男性：22.9年、女性15.4年、賃金構造基本統計調査2011年より）と比べると非常に短い。したがって、人事管理は短期決済型にならざるを得ないと考えられる。つまり、短期で生産性と報酬を均衡させるために仕事と成果で処遇を決める仕組みにすることが基本的な方向性となる。

そうすると、正社員として雇用されていた企業に定年後も何らかのかたちで雇用される（いわゆる継続雇用）場合は、定年までは長期雇用を前提とした長期決済型、定年後は短期決済型ということになり、定年を契機に人事管理のパターンが変わることになる。前述した

ように、高齢期には定年前と「同じ」仕事を継続するケースが多いにもかかわらず、人事管理のパターンが変更され、賃金が低下するとなると、高齢社員のモチベーション及び成果（パフォーマンス）への影響が懸念されることになる。

ところで、この定年前と「同じ」仕事に就いているか否かについて、聞き取り調査の結果、多くの企業では高齢社員の仕事について「定年前と同じ」としながらも、より具体的にみていくと、仕事内容は定年前と同じであっても、部下の管理育成の責任は負わなくなったり、責任の範囲が軽減されたり、ラインのマネジメントから外れたりしており、厳密な意味で「全く同じ」というわけではないことが明らかになってきた²。

成果を実現する、すなわちアウトプットを出すためには、まず会社が期待する役割を明確にする必要がある。そして、それに対して個人が労務提供を行うのである。そこで、会社が高齢社員に期待していることを明確化したうえでその処遇の検討を進めるために、高齢者の活用方針に係わる以下の3点について、定年前の正社員時代と比べて同じなのか、変わったのか、という組合せを用いて高齢者の活用タイプ分けを行うこととした（図表Ⅲ-3-1を参照）。

- ①1日あたりの勤務時間や残業時間、月の勤務日数などが正社員時代と同じか、異なるか（以下、「（企業からみた）就業自由度」とする）
- ②担当する仕事の範囲や職責、期待される成果などが正社員時代と同じか、異なるか（以下、「期待する役割」とする）
- ③成果を評価するための人事評価などの仕組みが正社員時代と同じか、異なるか（以下、「成果への期待」とする）

図表Ⅲ-3-1 高齢者の活用方針と高齢者の活用タイプ

高齢社員活用方針			高齢者活用タイプ
（企業からみた）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
		変わる	タイプB
	変わる	同じ	タイプC
		変わる	タイプD
変わる	同じ	同じ	タイプE
		変わる	タイプF
	変わる	同じ	タイプG
		変わる	タイプH

² たとえば、高齢・障害者雇用支援機構（2010a）では、人事担当者からみた継続雇用者の継続雇用後の担当業務について、「定年時の仕事」を担当する場合でも責任や業務範囲が完全に同じではない場合も多いことを明らかにしている。この他にも同様の調査として、高齢・障害者雇用支援機構（2010b）や（2010c）がある。

2. 高齢者の活用タイプを決定するための変数

ここでは、以下に示す手順によって活用タイプを決定することにする。その際に用いられるアンケート調査項目の具体的な内容については、巻末の調査票を参照されたい。

(1) 「就業自由度」

「就業自由度」は①1日あたりの勤務時間（所定内労働時間）、②1ヶ月あたりの勤務日数、③1ヶ月あたりの残業時間、の3項目によって定義する。具体的には、図表Ⅲ-3-2に示した組み合わせにより、「就業自由度」が企業側の視点から定年前の正社員と「同じ」か「変わる」のかをみている。

図表Ⅲ-3-2 就業自由度の決め方

(企業からみた)就業自由度の個別質問			就業自由度
①1日あたりの勤務時間 (所定内労働時間)	②1ヶ月あたりの勤務日数	③1ヶ月あたりの残業時間	
同じ	同じ	同じ	変わる
	変わる	変わる	
変わる	同じ	同じ	
		変わる	
	変わる	同じ	
		変わる	

(2) 「期待する役割」

「期待する役割」は①担当する仕事の内容・範囲、②職責（仕事に対する責任）の重さ、③期待する仕事の成果、④配置転換の頻度、⑤出張の頻度、の5項目によって定義する。

なお、担当する仕事の内容や範囲をみるにあたって、配置転換や出張の頻度もみることとした。これは、過去の聞き取り調査などにより、企業側は担当する仕事の内容や範囲は変わらないとしながらも、実際には出張や配置転換を減らす（あるいはさせない）ことで、仕事の負荷を軽減させている事例が多く見受けられたためである。以上の5項目を用いて、図表Ⅲ-3-3に示す方法で「期待する役割」が定年前の正社員と「同じ」か「変わる」かをみている。

図表Ⅲ-3-3 「期待する役割」の決め方

期待する役割の個別質問					期待する 役割
①担当する仕事の内容・範囲	②職責(仕事に対する責任)の重さ	③期待する仕事の成果	④配置転換の頻度	⑤出張の頻度	
同じ	同じ	同じ	同じ	同じ	変わる
			変わる	変わる	
		変わる	同じ	同じ	
			変わる	変わる	
			同じ	同じ	
			変わる	変わる	
	変わる	同じ	同じ	同じ	
			変わる	変わる	
		変わる	同じ	同じ	
			変わる	変わる	
			同じ	同じ	
			変わる	変わる	
変わる	同じ	同じ	同じ	同じ	
			変わる	変わる	
		変わる	同じ	同じ	
			変わる	変わる	
			同じ	同じ	
			変わる	変わる	
	変わる	同じ	同じ	同じ	
			変わる	変わる	
		変わる	同じ	同じ	
			変わる	変わる	
			同じ	同じ	
			変わる	変わる	

(3) 「成果への期待」

「成果への期待」は①人事評価の有無、②人事評価の方法、の2項目で定義する。

企業は高齢者であっても、仕事をして何らかの成果をあげてことを期待している。しかし、ここでのポイントは成果責任を問うのかであり、成果責任を問うのであれば必ず人事評価が行われる。したがって「成果への期待」は人事評価の観点からみることができる。なお、「人事評価の有無」の項目については、正社員には人事評価が行われていることを前提に、高齢社員にも人事評価が「ある」場合には「同じ」、「ない」場合には「変わる」としている。具体的には、図表Ⅲ-3-4に示した組み合わせにより、「成果への期待」が定年前の正社員と「同じ」か「変わる」のかをみている。

図表Ⅲ-3-4 「成果への期待」の決め方

成果への期待の個別質問		成果への期待
①人事評価の有無	②人事評価の方法	
同じ	同じ	同じ
	変わる	
変わる	同じ	変わる
	変わる	

3節 企業の高齢者の活用タイプの分布状況

以上の分類に従って、アンケート調査の回答企業がどのタイプに分かれているのかを示したのが図表Ⅲ-3-5である。なお、この時使用したサンプルは、全サンプル7,106件のうち「60歳以上の従業員がいる」と回答した6,427件である。

最も多いのは、「就業自由度」「期待する役割」「成果への期待」のいずれも定年前の正社員とは「変わる」という「タイプH」（42.9%）であり、全体の4割強を占めている。次いで多いのは、「就業自由度」は定年前の正社員と「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%）で2割弱を占めており、これに「就業自由度」と「期待する役割」は定年前の正社員と「同じ」で「成果への期待」が「変わる」という「タイプB」（12.3%）が1割強で続いている。

図表Ⅲ-3-5 高齢者の活用タイプの分布状況

高齢社員活用方針			高齢者活用タイプ	構成比 ()内は件数
(企業からみた) 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%(575)
		変わる	タイプB	12.3%(792)
	変わる	同じ	タイプC	5.2%(332)
		変わる	タイプD	16.0%(1,029)
変わる	同じ	同じ	タイプE	1.2%(77)
		変わる	タイプF	3.2%(205)
	変わる	同じ	タイプG	6.7%(432)
		変わる	タイプH	42.9%(2,755)

これを高齢者の活用方針別にみると、「就業自由度」が「変わる」タイプが過半数（タイプE～Hの構成比の合計は54.0%）を、「期待する役割」が「変わる」タイプが7割（タイプC、D、G、Hの構成比の合計は70.8%）を、「成果への期待」が「変わる」タイプが7割強（タイプB、D、F、Hの構成比の合計は74.4%）を、それぞれ占めており、定年前の正社員と比べて全て

が「同じ」である「タイプA」（8.9％）は全体の1割にも満たない。

4節 企業特性からみた高齢者の活用タイプ

それでは、上記の8つのタイプはそれぞれどのような企業特性により規定されるのかを、経営特性、労務特性及び高齢者の活用理由として重視する点の3つの観点から明らかにする。このとき、経営特性として業種、規模、経營業績を、労務特性として雇用形態、職種、60歳以上の従業員比率を用いる。なお、高齢者の活用理由として重視する点については、詳しくは本章4節の「3. 高齢者の活用理由からみた高齢者の活用タイプ」を参照されたい。

1. 経営特性からみた高齢者の活用タイプ

(1) 業種別の特徴

はじめに、業種別に高齢者の活用タイプをみると（図表Ⅲ-3-6参照）、建設業はタイプC（6.3％）、タイプD（17.4％）で、製造業はタイプD（17.8％）、タイプG（7.6％）で、情報通信業はタイプH（54.9％）で、運輸業はタイプB（22.5％）、タイプE（1.9％）、タイプF（7.2％）で、卸売・小売、飲食店・宿泊業はタイプG（7.9％）で、サービス業はタイプA（14.2％）、タイプC（6.6％）で多くなる傾向にある。

図表Ⅲ-3-6 業種別にみた高齢者の活用タイプ

	件数 (社)	タイプA	タイプB	タイプC	タイプD	タイプE	タイプF	タイプG	タイプH	無回答
合計	6427	8.9	12.3	5.2	16.0	1.2	3.2	6.7	42.9	3.6
建設業	477	10.5	13.0	6.3	17.4	1.0	1.9	6.7	40.5	2.7
製造業	2078	6.4	8.6	5.1	17.8	1.1	2.9	7.6	48.1	2.5
情報通信業	206	4.9	8.7	3.4	14.6	-	2.9	6.3	54.9	4.4
運輸業	738	11.2	22.5	3.5	8.3	1.9	7.2	5.8	32.2	7.3
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	1285	7.1	9.1	5.6	16.8	1.2	2.0	7.9	47.5	2.6
金融・保険業、不動産業	135	8.1	11.9	5.9	16.3	-	1.5	5.9	45.9	4.4
サービス業	938	14.2	15.6	6.6	14.6	1.2	3.1	4.9	35.3	4.6
その他	471	11.7	15.5	3.6	18.9	1.9	3.6	5.1	36.1	3.6

(2) 正社員規模別の特徴

次に正社員規模との関連をみると（図表Ⅲ-3-7参照）、小規模企業ほど、多様なタイプを活用しているのに対して、大企業では特定のタイプの活用には集中する傾向がみられる。具体的には、小規模企業ほど、タイプB（「501人以上」の9.3％から「100人以下」の14.5％へ）、タイプE（「501人以上」の0.8％から「100人以下」の2.6％へ）が増加する。これに対して、大規模企業ほど、タイプH（「100人以下」の31.6％から「501人以上」の52.5％へ）が増加し、特に「501人以上」でその傾向が著しい。

図表Ⅲ-3-7 正社員規模別にみた高齢者の活用タイプ

	件数 (社)	タイプ A	タイプ B	タイプ C	タイプ D	タイプ E	タイプ F	タイプ G	タイプ H	無 回 答
合 計	6427	8.9	12.3	5.2	16.0	1.2	3.2	6.7	42.9	3.6
100人以下	310	13.9	14.5	6.1	14.5	2.6	2.9	6.8	31.6	7.1
101～300人	3905	8.9	13.5	5.2	17.0	1.2	3.6	6.7	40.3	3.6
301～500人	983	10.0	10.3	4.7	15.4	1.3	2.5	6.4	45.7	3.8
501人以上	1183	6.7	9.3	5.2	13.5	0.8	2.4	7.1	52.5	2.5

(3) 経營業績別の特徴

ここでは、企業の経營業績の状況をはかるために、「同業他社と比較した経営状況」と「過去3年間の正社員数の変化」を用いる。はじめに、同業他社と比較した経営状況との関連では（図表Ⅲ-3-8参照）、「悪い」から「良い」へと経営状況が良好であるほど、タイプC（4.5%から6.8%へ）、タイプG（4.9%から9.0%へ）が増加する。

図表Ⅲ-3-8 経営状況別にみた高齢者の活用タイプ

	件数 (社)	タイプ A	タイプ B	タイプ C	タイプ D	タイプ E	タイプ F	タイプ G	タイプ H	無 回 答
合 計	6427	8.9	12.3	5.2	16.0	1.2	3.2	6.7	42.9	3.6
悪い	554	8.8	14.4	4.5	16.4	2.0	4.3	4.9	40.4	4.2
やや悪い	2209	8.0	12.8	5.2	15.2	1.0	3.0	6.6	44.4	3.8
やや良い	3029	8.9	11.4	5.2	16.7	1.2	3.0	7.1	43.8	2.7
良い	400	13.5	13.8	6.8	13.5	1.0	3.3	9.0	34.0	5.3

つづいて、過去3年間の正社員数の変化との関連をみると（図表Ⅲ-3-9参照）、「減った」から「増えた」へと正社員数が増加するのに従って、タイプAが7.8%から10.1%へと増加するのに対して、タイプB（12.8%から11.8%へ）、タイプD（16.4%から15.4%へ）、タイプF（3.5%から2.9%へ）が減少している。過去3年間に正社員が増加した企業ほど、「成果への期待」が「変わる」タイプでおおむね少なくなっている。

図表Ⅲ-3-9 過去3年間の正社員数の変化別にみた高齢者の活用タイプ

	件数(社)	タイプA	タイプB	タイプC	タイプD	タイプE	タイプF	タイプG	タイプH	無回答
合計	6427	8.9	12.3	5.2	16.0	1.2	3.2	6.7	42.9	3.6
増えた	2317	10.1	11.8	5.0	15.4	1.4	2.9	7.0	42.6	3.7
変わらない	1579	9.2	12.2	6.1	16.3	0.9	3.0	6.6	41.9	3.7
減った	2498	7.8	12.8	4.8	16.4	1.2	3.5	6.6	43.5	3.4

2. 労務特性からみた高齢者の活用タイプ

(1) 雇用形態別の特徴

続いて、労務特性から高齢者の活用タイプの特徴を明らかにする。はじめに、60歳以降の主な雇用形態が正社員か非正社員かをみる。図表Ⅲ-3-10をみると、正社員はタイプA(16.2%)、タイプB(18.2%)、タイプC(7.4%)、タイプE(1.8%)で、非正社員はタイプD(17.6%)、タイプH(49.9%)が多い。こうしたことから、非正社員は「期待する役割」と「成果への期待」の両者が定年前の正社員と異なるタイプで多くなっていることがわかる。

図表Ⅲ-3-10 雇用形態別にみた高齢者の活用タイプ

	件数(社)	タイプA	タイプB	タイプC	タイプD	タイプE	タイプF	タイプG	タイプH	無回答
合計	6427	8.9	12.3	5.2	16.0	1.2	3.2	6.7	42.9	3.6
正社員	1908	16.2	18.2	7.4	13.2	1.8	3.2	6.6	28.2	5.1
非正社員	4170	5.3	9.4	4.1	17.6	0.9	3.1	6.9	49.9	2.9

(2) 職種別の特徴

職種との関連をみると(図表Ⅲ-3-11参照)、事務職はタイプH(48.8%)で、営業・販売職はタイプD(19.8%)とタイプG(8.1%)で、サービス職はタイプA(17.5%)、タイプB(18.9%)とタイプC(8.5%)で、現業職はタイプE(1.6%)とタイプF(4.8%)でそれぞれ多くなる傾向にある。全体的に、サービス職は定年前の正社員と比べて「就業自由度」が「同じ」という活用方針を採るタイプで、現業職は「就業自由度」は「変わる」が、「期待する役割」が「同じ」であるとの活用方針を採るタイプで多くなる。

図表Ⅲ-3-11 職種別にみた高齢者の活用タイプ

	件数(社)	タイプA	タイプB	タイプC	タイプD	タイプE	タイプF	タイプG	タイプH	無回答
合計	6427	8.9	12.3	5.2	16.0	1.2	3.2	6.7	42.9	3.6
専門・技術職	2198	9.3	10.1	5.4	16.7	1.1	3.2	6.7	45.5	2.0
事務職	780	6.9	12.7	4.9	16.3	0.8	2.4	6.0	48.8	1.2
営業・販売職	874	8.6	8.8	6.2	19.8	0.9	1.4	8.1	45.1	1.1
サービス職	366	17.5	18.9	8.5	13.1	0.8	3.3	6.8	28.4	2.7
生産・運輸・建設等の現業職	1782	7.4	14.5	4.2	15.2	1.6	4.8	6.7	42.6	2.9
その他	295	12.9	19.7	4.4	10.8	2.0	1.7	5.8	33.2	9.5

(3) 60歳以上の従業員比率別の特徴

従業員に占める60歳以上の割合（以下、60歳以上の従業員比率）と高齢者の活用タイプとの関連をみると（図表Ⅲ-3-12参照）、60歳以上の従業員比率が「0超～3%未満」から「10%以上」へと増えるのにもなって、タイプA（8.0%から12.2%へ）とタイプF（2.4%から4.3%へ）が多くなる。それに対して、同比率が小さいほど、概ねタイプH（33.6%から44.8%へ）が増加している。

図表Ⅲ-3-12 60歳以上の従業員比率別にみた高齢者の活用タイプ

	件数(社)	タイプA	タイプB	タイプC	タイプD	タイプE	タイプF	タイプG	タイプH	無回答
合計	6184	8.8	12.3	5.2	16.1	1.2	3.2	6.8	43.0	3.4
0超～3%未満	2039	8.0	11.0	5.6	16.4	1.1	2.4	6.7	44.8	3.9
3～6%未満	1407	7.2	10.6	4.4	16.1	0.9	2.6	6.5	48.9	2.8
6～10%未満	1097	7.4	8.9	5.7	17.1	0.8	3.9	8.0	46.3	1.8
10%以上	1636	12.2	17.5	5.0	14.9	1.8	4.3	6.3	33.6	4.3

3. 高齢者の活用理由からみた高齢者の活用タイプ

図表Ⅲ-3-13をもとに、高齢者の活用理由として重視する点と高齢者の活用タイプとの関連を明らかにする。高齢者の活用理由として重視する点は、①高齢者個人が持つ能力・特性の活用、②高齢者活用により得られるメリット、③社会等からの要請の3つの分野から構成され、各分野に2～5項目（計11項目）の設問を設けて重視する程度を4段階で尋ねている。

はじめに、高齢者個人が持つ能力・特性の活用との関連では、「管理能力・指導力」を重視するほど、タイプA（「重視していない」の3.8%から「重視している」の13.3%へ）とタイプC（同3.2%から6.7%へ）が増加している。また、「人脈」を重視するほどタイプC（同4.4%

から6.3%へ)が、「技術継承」を重視するほどタイプC(同3.3%から5.5%へ)とタイプH(同30.7%から46.3%へ)が、「労働意欲・信頼性」を重視するほどタイプA(同7.1%から11.1%へ)、タイプE(同0.0%から1.9%へ)、タイプF(同2.4%から4.0%へ)が増加している。これに対して、「専門能力」を重視するほどタイプB(同24.8%から11.5%へ)が、「技術継承」を重視するほどタイプA(同10.4%から8.2%へ)とタイプB(同19.1%から9.9%へ)が減少しており、特にタイプBで減少傾向が顕著に表れている。

したがって、高齢者個人が持つ能力・特性の活用との関連についてまとめると、「管理能力・指導力」を重視するほど、「就業自由度」と「成果への期待」が「同じ」タイプ(タイプA、C)が選択される傾向にある。また、「技術継承」を重視するほど、「就業自由度」と「期待する役割」が「同じ」タイプ(タイプA、B)が減り、他方、「期待する役割」が「変わる」タイプ(タイプC、H)が増える。「労働意欲・信頼性」を重視するほど、「期待する役割」が「同じ」タイプ(タイプA、E、F)が増える傾向がみられるようである。

つづいて、高齢者活用により得られるメリットとの関連をみると、「弾力的な就労条件」を重視するほど、タイプB(「重視していない」の11.9%から「重視している」の13.8%へ)とタイプE(同0.5%から1.7%へ)が増加している。また、「弾力的な賃金条件」を重視するほどタイプF(同2.5%から4.2%へ)とタイプH(同34.9%から47.1%へ)が、「新しい従業員を育てる手間がかからない」(以下、即戦力)を重視するほどタイプA(同6.8%から14.5%へ)、タイプB(同9.4%から15.7%へ)、タイプF(同2.8%から4.5%へ)が、「若年者の確保が難しい」を重視するほどタイプA(同7.2%から13.1%へ)、タイプB(同8.7%から23.9%へ)、タイプE(同0.7%から3.3%へ)が増加している。他方に、「弾力的な就労条件」を重視するほど、タイプD(同19.6%から11.2%へ)が減少している。また、「弾力的な賃金条件」を重視するほどタイプA(同12.0%から7.2%へ)、タイプC(同7.9%から3.8%へ)、タイプD(同19.5%から14.0%へ)が、「即戦力」を重視するほどタイプD(同16.5%から13.9%へ)、タイプG(同7.6%から6.3%へ)、タイプH(同45.8%から35.0%へ)が減少しており、そして、「若年者の確保が難しい」を重視するほどタイプH(同47.5%から26.6%へ)が大幅に少なくなっている。

したがって、高齢者活用により得られるメリットとの関連についてまとめると、「弾力的な就労条件」を重視するほど、「期待する役割」が定年前の正社員と「同じ」タイプ(B、E)が選ばれる傾向がみられる。「弾力的な賃金条件」を重視するほど、「就業自由度」が「同じ」タイプ(タイプA、C、D)が減る一方で、「変わる」タイプ(タイプF、H)が増える。「即戦力」を重視するほど、「期待する役割」が「同じ」タイプ(タイプA、B、F)が増える一方で、「変わる」タイプ(タイプD、G、H)が減る。そして、「若年者の確保が難しい」を重視するほど、「期待する役割」が「同じ」タイプ(タイプA、B、E)が選択される傾向にある。

最後に、社会等からの要請との関連をみると、「社会的責任」を重視するほどタイプH(同31.9%から48.3%へ)が、「高齢者の希望」を重視するほどタイプE(同0.0%から1.4%へ)とタイプH(同36.2%から43.9%へ)がそれぞれ多くなっている。これに対して、「社会的責

任」を重視するほどタイプA（同11.6%から7.2%へ）が、「高齢者の希望」を重視するほどタイプB（同22.0%から11.7%へ）が減少する。

したがって、社会等からの要請との関連をまとめると、「社会的責任」を重視するほど、3つの高齢者の活用方針について全て定年前と「変わる」タイプ（タイプH）が選択され、対照的に全て「同じ」であるタイプ（タイプA）は減少する。そして、「高齢者の希望」を重視するほど、「就業自由度」が「変わる」タイプ（タイプE、H）が選択される傾向がみられるようである。

図表Ⅲ-3-13 高齢者の活用理由として重視する点からみた高齢者の活用タイプ

	件数（社）	タイプA	タイプB	タイプC	タイプD	タイプE	タイプF	タイプG	タイプH	無回答	
合計	6427	8.9	12.3	5.2	16.0	1.2	3.2	6.7	42.9	3.6	
(a)管理能力・指導力を活用したい	重視している	1643	13.3	13.8	6.7	14.9	1.8	4.0	7.8	33.9	3.9
	やや重視していない	2760	8.9	12.3	5.2	17.9	1.1	2.7	6.2	42.6	3.2
	あまり重視していない	1546	5.9	10.3	3.9	14.6	0.8	3.2	6.7	51.7	2.8
	重視していない	373	3.8	15.0	3.2	14.5	1.1	3.5	6.7	47.5	4.8
(b)専門能力を活用	重視している	3449	9.4	11.5	5.4	16.2	1.5	3.3	6.9	42.8	3.1
	やや重視していない	2470	8.3	12.1	4.9	16.7	0.9	3.1	6.7	43.9	3.5
	あまり重視していない	348	9.8	17.8	5.5	10.1	0.9	3.4	5.5	43.7	3.4
	重視していない	105	11.4	24.8	2.9	17.1	1.0	2.9	6.7	26.7	6.7
(c)社内・社外の人脈を活用	重視している	934	11.3	12.6	6.3	16.5	0.9	2.7	6.9	40.1	2.7
	やや重視していない	2392	8.2	11.6	5.3	17.0	1.5	3.3	6.5	43.4	3.3
	あまり重視していない	2131	9.4	11.9	4.7	15.9	0.9	3.3	6.6	43.9	3.3
	重視していない	863	7.2	15.5	4.4	13.3	1.3	3.5	7.8	43.1	3.9
(d)若手中堅社員の技術の継承のために活用したい	重視している	2097	8.2	9.9	5.5	16.4	1.0	3.4	7.2	46.3	2.1
	やや重視していない	3007	9.0	11.7	5.2	17.0	1.5	3.0	6.5	42.7	3.5
	あまり重視していない	997	9.7	17.6	4.9	12.9	1.0	3.1	5.8	40.5	4.4
	重視していない	241	10.4	19.1	3.3	14.9	0.4	5.0	9.5	30.7	6.6
(e)労働意欲・信頼性・勤勉さ等の特性を評価	重視している	1542	11.1	13.7	5.2	15.0	1.9	4.0	7.0	38.1	4.0
	やや重視していない	3491	8.7	12.4	4.9	16.8	1.2	3.0	6.7	43.5	2.9
	あまり重視していない	1093	7.2	10.4	5.6	15.3	0.5	2.8	6.8	47.8	3.7
	重視していない	211	7.1	10.9	6.2	15.6	-	2.4	6.6	46.0	5.2
(f)業務の必要に応じて弾力的な就労条件で雇用	重視している	690	10.3	13.8	4.3	11.2	1.7	3.8	7.0	43.0	4.9
	やや重視していない	2310	8.6	12.6	4.2	14.7	1.6	3.8	6.1	44.8	3.6
	あまり重視していない	2398	8.7	11.9	5.4	17.5	0.9	2.6	7.1	43.0	2.9
	重視していない	933	9.5	11.9	7.5	19.6	0.5	2.8	7.3	38.0	2.8
(g)年金等を活かした弾力的な賃金条件で雇用	重視している	707	7.2	12.6	3.8	14.0	2.1	4.2	6.6	47.1	2.3
	やや重視していない	2381	7.5	11.2	4.2	15.2	1.0	3.7	6.5	47.5	3.3
	あまり重視していない	2340	9.8	13.4	5.5	16.2	1.2	2.7	7.1	40.4	3.7
	重視していない	908	12.0	12.3	7.9	19.5	1.1	2.5	6.4	34.9	3.3
(h)新しい従業員を育てる手間がかからない	重視している	331	14.5	15.7	3.9	13.9	1.2	4.5	6.3	35.0	4.8
	やや重視していない	1856	10.1	14.0	5.1	15.8	1.8	3.9	6.4	39.7	3.2
	あまり重視していない	2852	8.5	12.2	4.9	16.3	1.1	2.8	6.7	44.8	2.7
	重視していない	1288	6.8	9.4	6.2	16.5	0.7	2.8	7.6	45.8	4.2
(i)若年者の確保が難しい	重視している	335	13.1	23.9	4.8	14.3	3.3	3.6	5.7	26.6	4.8
	やや重視していない	1179	11.7	17.6	4.4	14.4	1.8	4.5	4.7	36.1	4.7
	あまり重視していない	2768	8.5	11.4	5.0	16.8	1.1	3.2	7.0	44.6	2.5
	重視していない	2040	7.2	8.7	5.8	16.3	0.7	2.5	7.8	47.5	3.4
(j)高齢者の雇用は企業の社会的責任である	重視している	1466	7.2	8.4	5.8	17.1	1.0	2.8	6.8	48.3	2.6
	やや重視していない	3793	9.1	12.4	4.8	15.6	1.5	3.4	6.9	43.3	3.1
	あまり重視していない	891	10.9	17.5	5.5	16.6	0.6	3.0	5.8	35.5	4.6
	重視していない	207	11.6	16.9	6.3	15.9	1.0	3.4	7.2	31.9	5.8
(k)高齢者の雇用継続の希望が強い	重視している	1628	8.4	11.7	5.3	16.5	1.4	3.4	6.8	43.9	2.7
	やや重視していない	3809	8.9	11.9	5.1	15.9	1.3	3.1	6.9	43.7	3.2
	あまり重視していない	802	11.2	13.8	5.9	16.2	0.5	3.0	5.7	39.0	4.6
	重視していない	127	5.5	22.0	3.1	14.2	-	3.1	7.9	36.2	7.9

5節 高齢者の活用タイプからみた賃金管理の状況

1. 格付け制度

それでは、上記の8つのタイプは60歳代前半層（高齢社員）に対してどのような賃金管理を行っているのだろうか。はじめに、格付け制度の有無をみると（図表Ⅲ-3-14参照）、格付け制度がないのはタイプF（91.2%）やタイプB（89.6%）が多い。これに対して、格付け制度があるのは、タイプC（23.8%）で最も多く、タイプG（22.7%）とタイプA（22.1%）がほぼ同程度で続いている。

次に、格付け制度がある場合の平均等級数をみると、最も多いのはタイプAとEの7等級であり、これにタイプBとG（6等級）、タイプD（5等級）が続く。

これらのことから、「成果への期待」が定年前と「同じ」場合、高齢社員に対しても格付け制度を用いており、その等級数は平均6～7等級となっていることがわかる。

図表Ⅲ-3-14 格付け制度の有無と等級数

	件数 (社)	行っている	行っている		行っていない	無回答
			平均 (等級)	標準 偏差		
合計	6427	14.6	5.2	4.2	82.8	2.6
タイプA	575	22.1	6.7	4.9	75.5	2.4
タイプB	792	9.6	5.7	3.9	89.6	0.8
タイプC	332	23.8	4.7	2.8	75.3	0.9
タイプD	1029	15.0	4.8	3.6	84.1	1.0
タイプE	77	11.7	6.7	4.4	84.4	3.9
タイプF	205	7.8	4.5	1.8	91.2	1.0
タイプG	432	22.7	6.1	4.9	76.4	0.9
タイプH	2755	13.1	4.7	4.3	85.6	1.3

2. 基本給

(1) 基本給の決め方

「同異度」（算定方法は図表Ⅲ-3-15の注を参照）を用いて、高齢社員の基本給の決め方が定年前の正社員（以下、現役社員）とどの程度同じであるのかをみると（図表Ⅲ-3-15参照）、タイプAが2.6点と最も高く、「60歳以前の正社員とやや同じ」（同意度は3点）と「60歳以前の正社員とやや異なる」（同2点）の中間程度の水準である。以下、タイプBとE（同2.1点）、タイプD（同1.9点）と続き、最も低いのはタイプH（同1.2点）で「60歳以前の正社員と異なる」を僅かに上回る程度の水準にある。

したがって、第1に、高齢者の活用方針の中で「期待する役割」と「成果への期待」が定年前の正社員と「同じ」であるほど、高齢社員の基本給の決め方は現役社員と同じにする傾向がみられる。第2に、タイプAからタイプDへ、タイプEからタイプHへと、高齢者の活用方針が定年前と「変わる」ほど、基本給の決め方も現役社員とは異なる傾向がみられる。

図表Ⅲ-3-15 基本給の決め方

	件数 (社)	60歳(定 年)以前の 正社員と同 じ	60歳(定 年)以前の 正社員とや や同じ	60歳(定 年)以前の 正社員とや や異なる	60歳(定 年)以前の 正社員と異 なる	無回答	同異度 (点)
合 計	6427	11.8	4.8	13.9	67.2	2.2	1.6
タイプA	575	43.1	9.2	15.1	31.8	0.7	2.6
タイプB	792	24.5	8.6	17.0	49.1	0.8	2.1
タイプC	332	18.7	7.8	19.0	52.7	1.8	1.9
タイプD	1029	4.5	4.4	15.7	74.2	1.2	1.4
タイプE	77	24.7	9.1	19.5	46.8	-	2.1
タイプF	205	10.7	6.8	17.6	64.4	0.5	1.6
タイプG	432	12.3	4.6	18.5	63.4	1.2	1.7
タイプH	2755	2.5	2.3	10.5	83.6	1.0	1.2

注) 同異度とは、「60歳以前の正社員と同じ」を4点、「60歳以前の正社員とやや同じ」を3点、「60歳以前の正社員とやや異なる」を2点、「60歳以前の正社員と異なる」を1点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出している。

(2) 基本給の決定要素

それでは、高齢社員の基本給の決め方が現役社員と同じでない場合、こういった要素を考慮しているのだろうか。図表Ⅲ-3-16をみると、「能力」はタイプE(50.0%)やタイプG(49.7%)で、「仕事内容」はタイプH(44.4%)やタイプG(43.9%)で、「仕事の成果」はタイプA(25.1%)やタイプG(24.6%)で、「労働時間」はタイプH(14.6%)で、「60歳時点の職能資格」はタイプG(47.1%)、タイプD(46.9%)、タイプC(46.6%)で、「勤務態度」はタイプG(31.3%)で、「属人的要素」はタイプC(10.6%)で、「公的給付の受給状況」はタイプH(31.0%)で、「60歳時点の賃金額」はタイプC(57.6%)やタイプE(56.9%)で、「他の正社員の賃金額」はタイプG(4.8%)で、「非正社員の賃金額」はタイプF(20.9%)で、「地域相場」はタイプH(5.9%)やタイプB及びD(いずれも5.6%)で、それぞれ多い。

図表Ⅲ-3-16 基本給の決定要素（基本給の決め方が現役社員と「同じ」でない場合）

	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	ど の 6 0 歳 以 前 の 職 能 資 格 や 職 位 時 点	等 協 調 性 、 意 欲 、 積 極 性 、 勤 務 態 度 、 意 欲 、 積 極 性 、 勤 務 態 度 、 意 欲 、 積 極 性 、 勤 務 態 度	勤 務 態 度 、 意 欲 、 積 極 性 、 勤 務 態 度	属 人 的 要 素 、 年 齢 、 勤 務 態 度	給 付 状 況 、 年 金 や 公 的 給 付 の 受 給 状 況	賃 金 額 、 6 0 歳 以 前 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 市 場 相 場	そ の 他	無 回 答
合 計	5523	42.7	41.5	18.5	10.5	44.5	25.6	7.8	27.8	47.0	3.2	15.1	5.4	5.7	0.9	
タイプA	323	44.3	39.6	25.1	7.1	45.8	27.9	9.3	23.8	51.1	2.2	8.7	3.1	4.0	1.5	
タイプB	592	44.4	37.2	20.4	5.7	39.9	28.4	8.1	22.6	45.1	3.0	14.4	5.6	6.6	0.7	
タイプC	264	39.8	31.4	20.1	4.5	46.6	21.6	10.6	20.5	57.6	2.3	9.5	2.3	4.9	1.5	
タイプD	971	44.4	40.9	20.3	5.0	46.9	25.7	6.9	27.1	49.8	3.7	13.9	5.6	5.4	1.0	
タイプE	58	50.0	34.5	22.4	5.2	41.4	19.0	8.6	22.4	56.9	1.7	10.3	5.2	3.4	1.7	
タイプF	182	42.3	40.1	18.1	12.1	36.8	29.7	8.2	25.3	39.6	3.8	20.9	5.5	3.8	1.1	
タイプG	374	49.7	43.9	24.6	11.2	47.1	31.3	8.0	28.9	52.9	4.8	14.4	4.8	5.1	0.8	
タイプH	2658	41.1	44.4	15.6	14.6	44.9	24.3	7.5	31.0	44.2	3.1	16.9	5.9	6.1	0.6	

以上のことから、タイプGやHは他のタイプと比べてより多くの要素を考慮して決めており、

両者とも仕事内容を重視しているものの、タイプGは本人の能力や成果を、タイプHは労働時間や公的給付の受給状況など能力や成果以外の要素を重視する傾向がある。

3. 賃金水準

それでは高齢社員の賃金水準は、60歳（定年）直前と比較した場合、①現在ほどの程度になっているのか、また、②今後はどの程度にしたいと考えているのかをみる。なお、いずれの場合も年金や公的給付は除くこととする。

はじめに、現在の賃金水準についてみると（図表Ⅲ-3-17参照）、高齢者活用のタイプによって大きく異なっている。60歳（定年）直前を100とした場合の水準をみると、最も高いのはタイプAで平均84.2%である。以下、タイプB（76.9%）、タイプE（75.2%）、タイプC（73.6%）、タイプF（71.5%）と続き、最も低いのはタイプH（60.9%）である。つまり、賃金水準で見ると、タイプBとEが、タイプCとFが、タイプDとGがほぼ同程度にある。

今後についてみると、おおむね現在と同程度の水準を維持したいと考えているが、タイプA（81.9%）、B（74.9%）、E（73.4%）といった現在の賃金水準が高いタイプでは今後は水準を若干下げたいと考えている。

図表Ⅲ-3-17 60歳（定年）直前を100とした時の賃金水準

	件数 (社)	① 現在		② 今後	
		平均 (%)	標準 偏差	平均 (%)	標準 偏差
合計	6427	67.9	19.0	66.8	18.5
タイプA	575	84.2	17.9	81.9	17.6
タイプB	792	76.9	18.7	74.9	18.1
タイプC	332	73.6	34.7	72.3	38.3
タイプD	1029	66.3	15.6	65.8	14.2
タイプE	77	75.2	17.5	73.4	18.3
タイプF	205	71.5	15.3	70.5	14.7
タイプG	432	68.2	15.1	67.1	14.6
タイプH	2755	60.9	14.5	60.5	13.7

4. 昇給

(1) 仕組みの有無

高齢社員に対して、昇給（あるいは契約更新時に賃金があがる仕組み）があるのかについてみると（図表Ⅲ-3-18参照）、「全員にある」及び「一部にある」はタイプA（それぞれ29.7%、21.6%）で、「全員にない」はタイプH（78.8%）で、最も多くなっている。高齢社員の活用方針がいずれも定年前と「同じ」場合は、相対的に昇給の仕組みがあるのに対して、全ての方針が定年前と「変わる」タイプでは仕組みがない。

図表Ⅲ-3-18 昇給または契約更新時の賃金アップの仕組みの有無

	件数 (社)	全員にある	一部にある	全員にない	無回答
合計	6427	12.6	13.9	71.6	1.9
タイプA	575	29.7	21.6	47.7	1.0
タイプB	792	11.9	14.5	72.7	0.9
タイプC	332	17.5	16.0	65.1	1.5
タイプD	1029	10.5	13.9	74.4	1.2
タイプE	77	18.2	13.0	67.5	1.3
タイプF	205	8.8	19.0	72.2	-
タイプG	432	16.9	17.6	65.0	0.5
タイプH	2755	9.5	11.4	78.8	0.4

(2) 今後の導入予定

上記(1)で「全員にない」と回答した企業に、今後そういった仕組みを導入することを考えているかを図表Ⅲ-3-19でみる。導入したいと考える企業は全体的に少ないものの、「全員に導入したいと考えている」はタイプH(1.5%)で、「一部に導入したいと考えている」はタイプEが多い。

図表Ⅲ-3-19 今後の導入予定－昇給または契約更新時の賃金アップの仕組み－
(仕組みが「全員にない」場合)

	件数 (社)	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
合計	4599	1.0	7.2	90.2	1.7
タイプA	274	0.4	5.1	92.7	1.8
タイプB	576	0.3	6.4	91.5	1.7
タイプC	216	0.9	4.6	93.1	1.4
タイプD	766	0.9	5.6	91.4	2.1
タイプE	52	-	11.5	86.5	1.9
タイプF	148	-	6.1	91.2	2.7
タイプG	281	0.4	7.8	90.0	1.8
タイプH	2170	1.5	8.5	88.8	1.2

5. 賞与・一時金（年俸制における賞与・一時金を含む）

(1) 支給の有無

高齢社員に対して、賞与・一時金を支給しているかをみると（図表Ⅲ-3-20参照）、「全員に支給している」はタイプA(66.3%)とタイプC(66.0%)で、「一部に支給している」はタイプE(29.9%)で、「全員に支給していない」はタイプH(29.8%)が多い。賞与・一時金は、成果（利益）配分や個人への短期報酬という意味合いが強いことから、高齢者の活用方針において「成果への期待」が定年前と「同じ」タイプで支払われる傾向がある。

図表Ⅲ-3-20 賞与・一時金の支給状況

	件数 (社)	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
合計	6427	52.4	18.8	24.7	4.1
タイプA	575	66.3	19.3	10.8	3.7
タイプB	792	49.1	18.8	27.9	4.2
タイプC	332	66.0	14.2	15.1	4.8
タイプD	1029	53.2	19.4	24.6	2.8
タイプE	77	54.5	29.9	14.3	1.3
タイプF	205	47.3	22.9	25.4	4.4
タイプG	432	64.1	17.1	16.9	1.9
タイプH	2755	48.2	18.9	29.8	3.2

(2) 賞与・一時金の決め方と支給水準

高齢社員の全員（または一部）に賞与・一時金を支給している場合、その決め方と支給水準についてみる（図表Ⅲ-3-21参照）。はじめに、決め方については、現役社員と「同じ」はタイプA（64.8%）で、「異なる」はタイプH（87.4%）が多い。つまり、高齢社員の活用方針が定年前と全て「同じ」だと賞与・一時金の決め方も現役社員と同じに、活用方針が定年前と全て「変わる」と賞与・一時金の決め方も変わる。

さらに、支給水準について、高齢社員に2010年度に支給した賞与・一時金の支給月数が、現役社員のそれに対してどの程度かを割合で回答してもらったところ、タイプAで8.0割と最も値が高く、最も低い値はタイプHで5.2割である。

図表Ⅲ-3-21 決め方と支給水準－賞与・一時金－
（「全員」または「一部」に支給している場合）

	件数 (社)	決め方			支給水準	
		同じ	異なる	無回答	平均 (割)	標準偏差
合計	4576	26.5	71.3	2.2	6.1	2.8
タイプA	492	64.8	32.5	2.6	8.0	2.7
タイプB	538	37.2	60.8	2.0	6.9	2.8
タイプC	266	46.6	51.9	1.5	7.2	2.6
タイプD	747	16.7	79.9	3.3	5.9	2.6
タイプE	65	43.1	55.4	1.5	6.7	2.9
タイプF	144	27.8	70.1	2.1	6.1	3.0
タイプG	351	35.9	62.1	2.0	6.7	2.5
タイプH	1847	10.8	87.4	1.8	5.2	2.6

注) 支給水準とは、2010年度に支給した高齢社員の賞与・一時金の支給月数を、現役社員の支給月数で除した値

(3) 今後の導入予定

上記(1)で「全員に支給していない」と回答した企業に、今後は高齢社員を支給対象と

することを考えているかを尋ねたところ（図表Ⅲ-3-22参照）、「全員を支給対象にしたい」はタイプE（9.1%）で、「一部を導入したい」はタイプC（12.0%）が多い。これに対して「支給対象には考えていない」はタイプD（84.2%）とタイプH（84.0%）が多い。つまり、高齢者の活用方針として「期待する役割」や「成果への期待」が定年前と「変わる」タイプでは、高齢社員に対して、今後も賞与・一時金を導入する予定がない。

図表Ⅲ-3-22 今後の導入予定－賞与・一時金－（「全員に支給していない」場合）

	件数 (社)	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
合計	1590	3.6	7.2	83.4	5.8
タイプA	62	8.1	6.5	82.3	3.2
タイプB	221	5.0	5.9	82.4	6.8
タイプC	50	8.0	12.0	74.0	6.0
タイプD	253	2.4	6.3	84.2	7.1
タイプE	11	9.1	9.1	81.8	-
タイプF	52	5.8	9.6	80.8	3.8
タイプG	73	8.2	6.8	82.2	2.7
タイプH	821	2.6	7.3	84.0	6.1

6節 高齢者の活用タイプ別の評価と今後の活用

1. 評価

(1) 高齢者活用により得られる効果

それでは、8つの活用タイプは、どのように評価されているのだろうか。はじめに、活用により得られる効果を「効果指数」（算定方法は図表Ⅲ-3-23の注を参照）を用いてみると、総じてタイプAとタイプEが他のタイプと比べて多くの点で効果を感じているのに対して、タイプHは効果を感じていない。

具体的にみると、「生産性の向上」ではタイプE（効果指数2.87点）とタイプA（同2.78点）が高く、「ある程度効果があった」（同3点）をやや下回る程度の水準である。同様に、「品質の向上」ではタイプE（効果指数2.89点）とタイプA（同2.78点）が、「労務費の削減」ではタイプF（同2.93点）、タイプHとE（いずれも同2.92点）、タイプG（同2.90点）が、「他の従業員の意識・態度の向上」ではタイプE（同2.68点）とタイプA（同2.65点）が、「若手社員への技能継承」ではタイプE（同2.95点）、タイプAとF（いずれも同2.84点）が、「社会的なイメージ向上」ではタイプE（同2.63点）とタイプC（同2.61点）が高い値を採っている。

図表Ⅲ-3-23 活用により得られる効果（効果指数：点）

	件数 (社)	(a)職場の 生産性の向上	(b)製品・サ ービスの品 質の向上	(c)労務費 の削減	(d)他の従 業員の仕事 に対する意 識・態度の 向上	(e)若手・中 堅社員への 技能や技術 の継承	(f)社会的な イメージの 向上
合計	6427	2.63	2.58	2.84	2.49	2.78	2.56
タイプA	575	2.78	2.78	2.52	2.65	2.84	2.59
タイプB	792	2.70	2.63	2.70	2.58	2.70	2.54
タイプC	332	2.64	2.63	2.75	2.52	2.80	2.61
タイプD	1029	2.61	2.55	2.89	2.47	2.79	2.58
タイプE	77	2.87	2.89	2.92	2.68	2.95	2.63
タイプF	205	2.73	2.63	2.93	2.56	2.84	2.57
タイプG	432	2.65	2.61	2.90	2.50	2.79	2.55
タイプH	2755	2.56	2.51	2.92	2.42	2.78	2.55

注) 効果指数とは、「効果があった」を4点、「ある程度効果があった」を3点、「あまり効果がなかった」を2点、「効果がなかった」を1点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出している。

(2) 活用理由別の満足度

つづいて、活用理由別の満足度を「満足指数」（算定方法は図表Ⅲ-3-24の注を参照）を用いてみると、総じてタイプAとタイプEで相対的に満足度が高い。これに対して、タイプH全ての点で満足度が低くなっている。

具体的にみると、「能力・技能・経験」ではタイプA（満足指数3.21点）、タイプC及びE（いずれも同3.19点）が高く、「やや満足している」（同3点）をやや上回る程度の水準である。同様に、「仕事に対する意欲」ではタイプA（同3.00点）、タイプB及びF（同2.92点）、タイプE（同2.91点）が、「業務量の変化に対する柔軟性」ではタイプA（同2.81点）、タイプB及びE（いずれも同2.78点）、タイプF（同2.77点）が、「定着度」ではタイプE（同3.25点）とタイプA（同3.18点）が、「仕事の成果」ではタイプA（同3.03点）とタイプF（同3.00点）が、「全体を通じて」ではタイプA（同3.08点）とタイプE（同3.06点）が高い値を採っている。

図表Ⅲ-3-24 活用理由別の満足度（満足指数：点）

	件数 (社)	(a)能力・ 技能・経験	(b)仕事に 対する意欲 ・モチベー ション・勤務 態度	(c)仕事や 業務量の変 化に対する 柔軟性	(d)定着度	(e)仕事の 成果	(f)全体を 通して
合計	6427	3.14	2.81	2.67	3.10	2.88	2.93
タイプA	575	3.21	3.00	2.81	3.18	3.03	3.08
タイプB	792	3.13	2.92	2.78	3.09	2.94	3.00
タイプC	332	3.19	2.85	2.69	3.13	2.88	2.96
タイプD	1029	3.15	2.82	2.68	3.10	2.87	2.92
タイプE	77	3.19	2.91	2.78	3.25	2.96	3.06
タイプF	205	3.16	2.92	2.77	3.13	3.00	2.99
タイプG	432	3.14	2.76	2.60	3.10	2.88	2.90
タイプH	2755	3.11	2.72	2.59	3.07	2.83	2.88

注) 満足指数とは、「満足している」を4点、「やや満足している」を3点、「あまり満足していない」を2点、「満足していない」を1点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出している。

2. 今後の活用

(1) 活用の課題

高齢者活用タイプごとに高齢社員の活用の際に抱えている課題についてみると（図表Ⅲ-3-25参照）、相対的にタイプHが多く課題を抱えているのに対して、タイプAは課題が少ない。具体的に各項目についてみるために、ここではタイプ別の値の差が大きいもの（最大値－最小値が10.0%以上）に着目すると、「担当する仕事の確保」、「上司との人間関係」、「モチベーション維持」でタイプH（それぞれ44.2%、31.8%、65.5%）が多い。また、「従業員の年齢構成」と「上司との人間関係」ではタイプD（それぞれ45.0%、31.4%）が、「本人の健康」ではタイプE（70.1%）が多くなっている。

図表Ⅲ-3-25 活用上の課題

	件数（社）	担当する仕事の確保	社内従業員の年齢構成	会社全体の人件費の増加	職場環境の整備	職場の上司との人間関係	職場の上司以外の人間関係	少若年の活躍の機会	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
合計	6427	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
タイプA	575	21.4	33.9	23.1	7.1	13.0	7.5	24.2	52.0	36.0	63.0	13.7	0.5	4.5	3.5
タイプB	792	25.0	33.6	17.9	8.1	18.2	8.2	20.5	50.9	32.3	62.1	9.3	0.1	5.3	4.2
タイプC	332	30.4	40.1	23.8	7.5	21.7	8.7	22.9	63.9	31.0	57.5	10.2	0.6	2.4	3.3
タイプD	1029	35.0	45.0	22.6	11.6	31.4	13.2	26.4	62.6	32.7	56.0	9.6	1.4	1.8	2.4
タイプE	77	15.6	40.3	16.9	11.7	15.6	7.8	19.5	55.8	32.5	70.1	10.4	-	3.9	-
タイプF	205	26.3	31.2	20.5	11.2	16.6	8.3	21.5	58.0	38.0	68.3	9.8	1.0	3.9	3.9
タイプG	432	32.6	44.2	25.2	10.0	29.4	11.3	26.2	63.7	37.3	61.3	9.5	1.2	2.3	2.5
タイプH	2755	44.2	40.9	22.8	11.3	31.8	15.3	25.7	65.5	33.2	57.1	8.5	1.5	1.6	2.9

(2) 活用を希望する上限年齢の方針

今後、高齢者の活用年齢をどのようにしたいと考えているのかをみると（図表Ⅲ-3-26参照）、タイプA及びEでは高齢者活用の希望上限年齢が高く、タイプHで低くなっている。具体的には、「改正高齢法（段階的に65歳まで）の範囲にとどめたい」ではタイプH（83.4%）が最も多い。「66歳～69歳程度まで活用したい」及び「70歳以上まで活用したい」ではタイプE（それぞれ23.4%、5.2%）が、「上限年齢なく活用したい」ではタイプA（6.8%）が多くなっている。

図表Ⅲ-3-26 活用を希望する上限年齢の方針

	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)	66歳～69 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
合計	6427	77.7	12.6	2.0	3.9	3.8
タイプA	575	68.3	17.4	3.8	6.8	3.7
タイプB	792	67.2	16.3	5.4	6.2	4.9
タイプC	332	79.8	9.6	1.8	4.8	3.9
タイプD	1029	82.0	11.3	0.9	3.2	2.6
タイプE	77	64.9	23.4	5.2	6.5	-
タイプF	205	70.2	19.0	2.9	3.9	3.9
タイプG	432	80.1	12.5	1.2	4.2	2.1
タイプH	2755	83.4	9.9	0.8	2.4	3.5

(3) 働き方や賃金への対策の有無と今後の方針

ア 対策の有無

今後、基礎年金（定額）部分の支給開始年齢の引き上げや、報酬比例部分の段階的な引き上げが進められる中で、高齢者活用タイプ別に、従業員の働き方や賃金等について対策は講じられているのだろうか（図表Ⅲ-3-27参照）。「すでに実施」ではタイプAが17.6%で最も多い。「現在、検討中」ではタイプF（12.2%）が、「検討予定」ではタイプH（44.6%）が、「予定なし」ではタイプB（39.9%）がそれぞれ多くなっている。

図表Ⅲ-3-27 働き方や賃金への対策

	件数 (社)	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
合計	6427	13.5	10.9	39.9	32.0	3.6
タイプA	575	17.6	10.8	31.5	37.0	3.1
タイプB	792	14.8	7.4	33.8	39.9	4.0
タイプC	332	13.3	10.8	36.1	36.1	3.6
タイプD	1029	13.4	11.5	40.5	32.4	2.2
タイプE	77	7.8	10.4	49.4	31.2	1.3
タイプF	205	15.1	12.2	37.1	30.7	4.9
タイプG	432	15.3	11.3	39.4	31.7	2.3
タイプH	2755	12.2	11.9	44.6	28.0	3.3

イ 今後の方針

それでは、今後の状況に対応するために、60歳以降の従業員の働き方や賃金の決め方について、どのようにしたらよいと考えているのだろうか（図表Ⅲ-3-28参照）。それを「方針指数」（算定方法は図表Ⅲ-3-28の注を参照）を用いてみると、タイプAは、仕事内容や役割、労

働時間、果たすべき責任、賃金の決め方の全てについて60歳（定年）以前と同じにした方がよいと考える傾向が強い。これに対して、タイプHは仕事内容や役割、労働時間、賃金の決め方は60歳（定年）以前と同じにした方がよいとは考えていない傾向が強くなっている。なお、タイプGは果たすべき責任について、60歳（定年）以前と同じにした方がよいとは考えない傾向が強い。

具体的にみると、タイプAは「仕事内容や役割は60歳以前と同じ」（方針指数3.14点）、「労働時間は60歳以前と同じ」（同3.16点）、「60歳以前と同じ責任を果たす」（同3.15点）、「賃金の決め方は60歳以前と同じ」（同2.72点）で高い値を示している。

図表Ⅲ-3-28 働き方や賃金の決め方に関する今後の方針（方針指数）

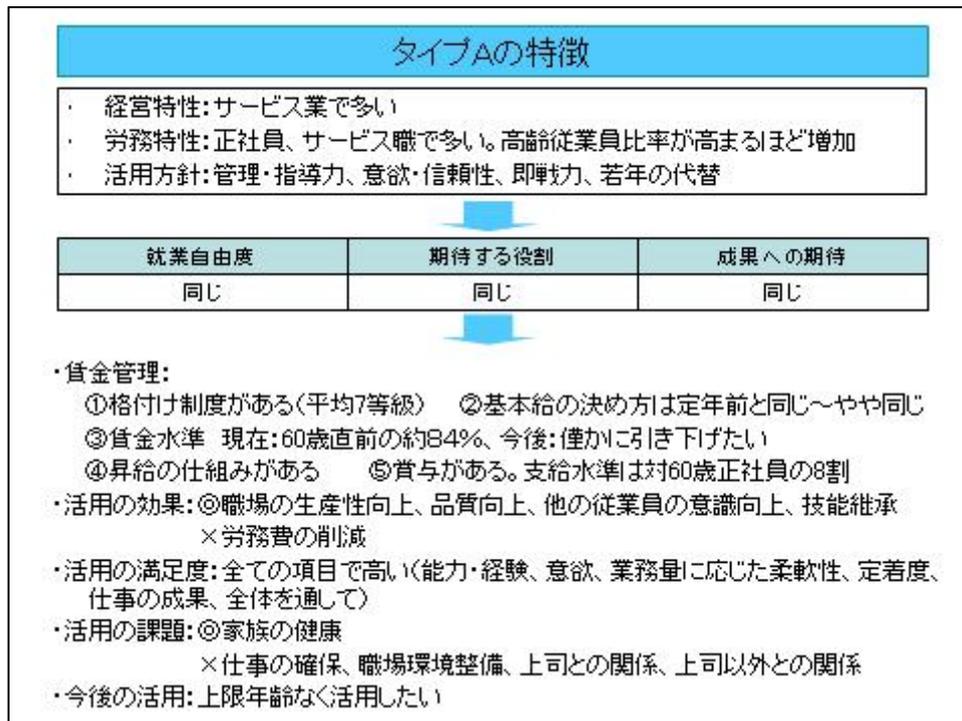
	件数 (社)	仕事内容や役割は60歳以前と同じにする	労働時間は60歳以前と同じにする	60歳以前と同じ責任を果たしてもらう	賃金の決め方は60歳以前と同じにする
合計	6427	2.51	2.65	2.44	2.01
タイプA	575	3.14	3.16	3.15	2.72
タイプB	792	2.94	2.98	2.90	2.32
タイプC	332	2.63	2.89	2.54	2.07
タイプD	1029	2.51	2.82	2.39	1.95
タイプE	77	2.96	2.77	2.89	2.29
タイプF	205	2.66	2.64	2.69	2.06
タイプG	432	2.39	2.43	2.31	1.97
タイプH	2755	2.21	2.37	2.44	1.78

注) 方針指数とは、「そう思う」を4点、「ややそう思う」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出している。

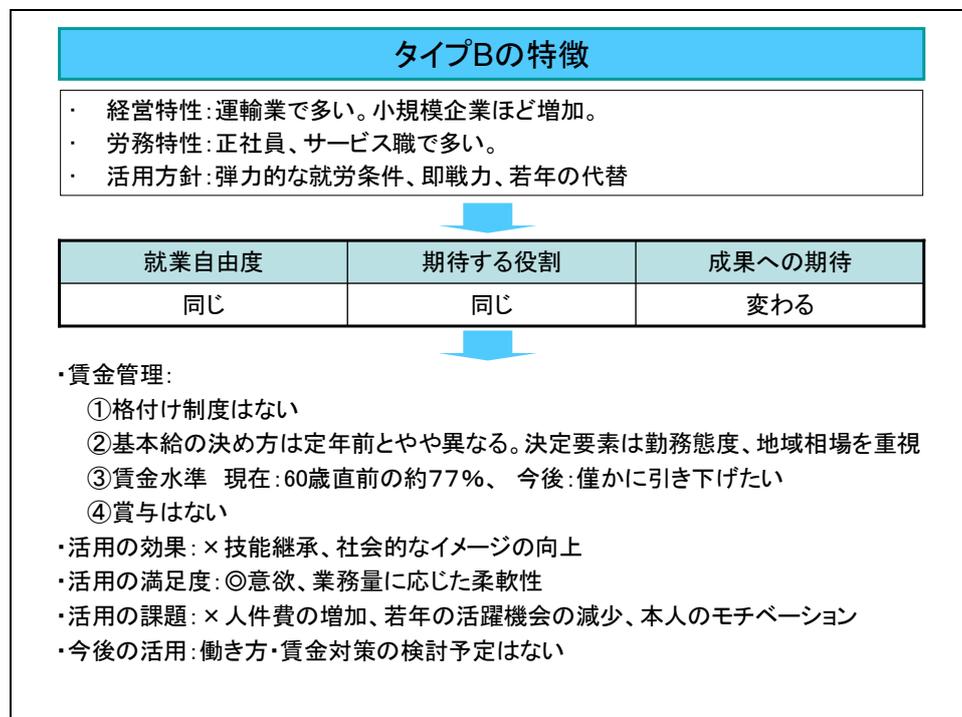
7 節 まとめ

最後にタイプごとの特徴を整理すると、以下の図表Ⅲ-3-29～36のようになる。今回の調査で最も多く選択されていたタイプHは、高齢者の活用方針は定年前と「変わる」タイプであり、賃金管理は高齢社員と現役社員（60歳（定年）以前の正社員）の間で異なっている。その評価をみると、活用時の課題は多く、効果評価と満足度が低い。これに対してタイプAは高齢者の活用方針は定年前と「同じ」タイプであり、高齢社員と現役社員の賃金管理はかなり類似している。その評価をみると、活用時の課題は少なく、効果評価と満足度が高い。また、タイプAと「就業自由度」のみ異なるタイプEも評価は高い。これらのことから、今後はタイプHのような活用ではなく、いかにタイプAやEとして活用される高齢者を増やしていくか、また、タイプAのように現役社員と「同じ」活用方針を採る場合には、賃金管理も現役社員との継続性を高めていくことが求められ、それをどのように実現していくかが高齢者活用を進めるためのポイントとなる。

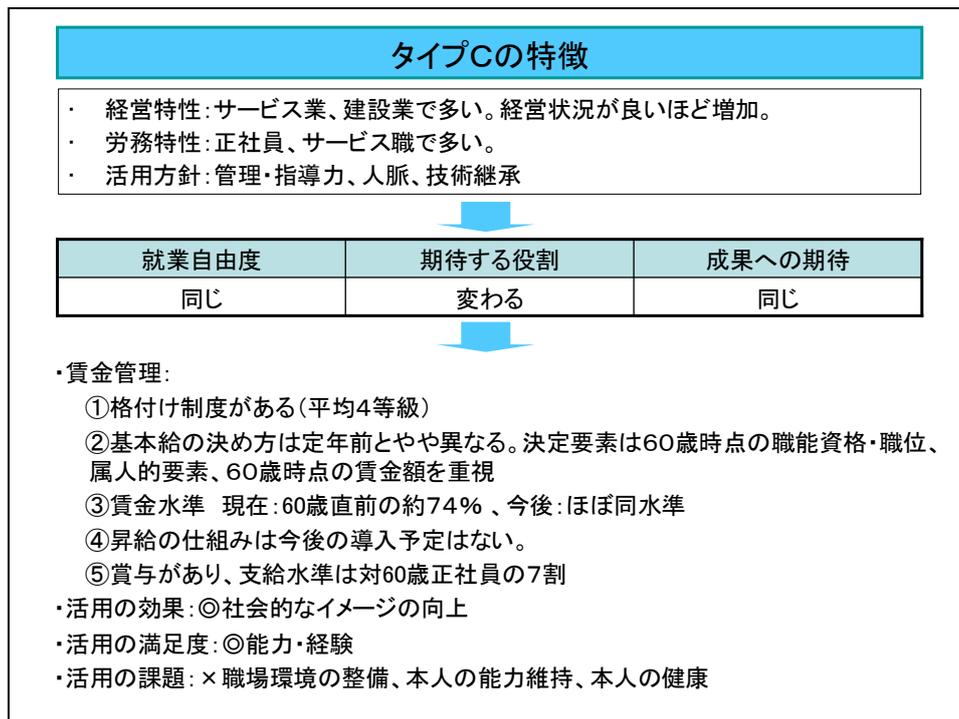
図表Ⅲ-3-29 タイプAの特徴



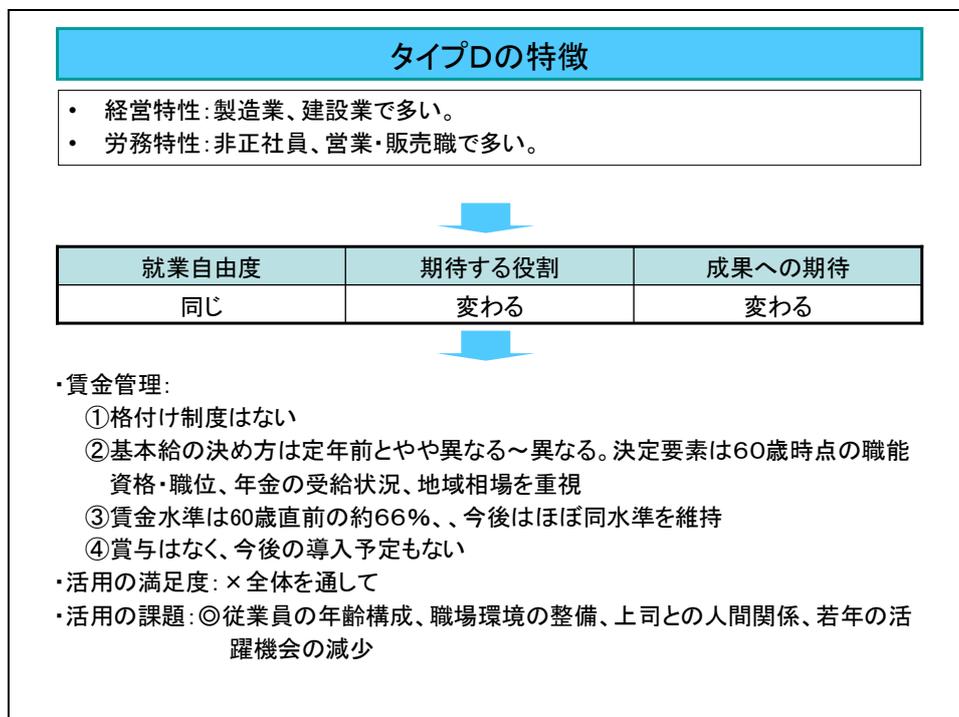
図表Ⅲ-3-30 タイプBの特徴



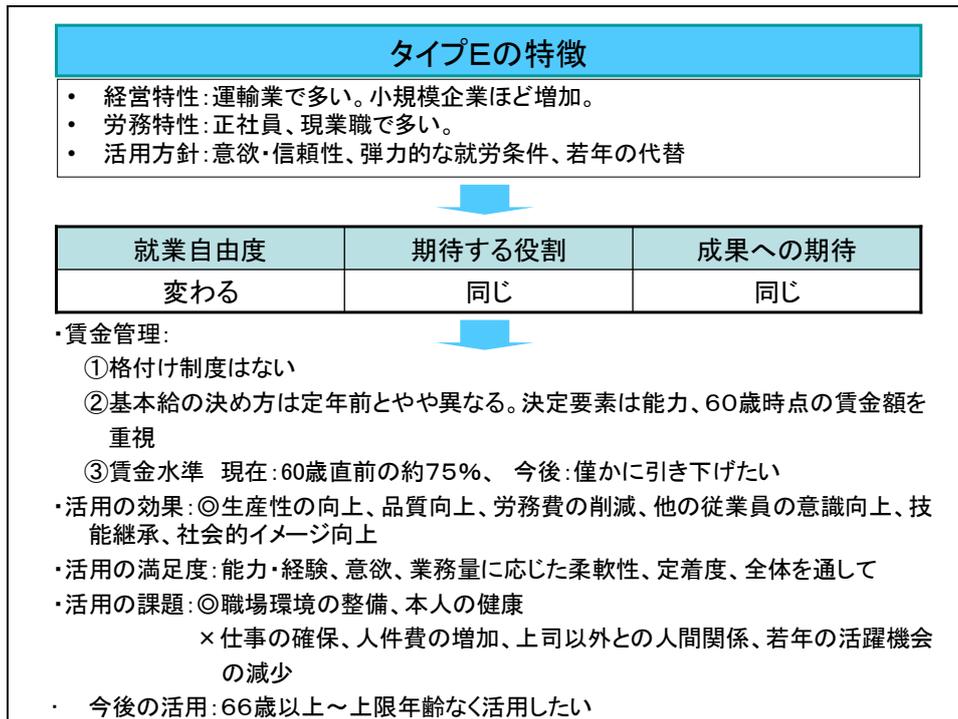
図表Ⅲ-3-31 タイプCの特徴



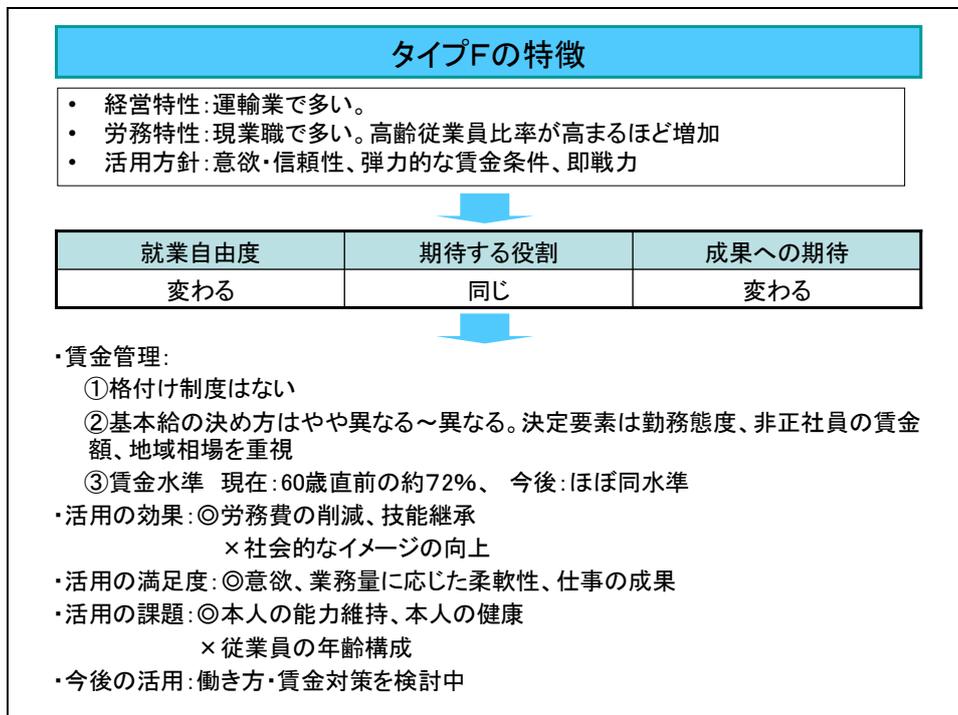
図表Ⅲ-3-32 タイプDの特徴



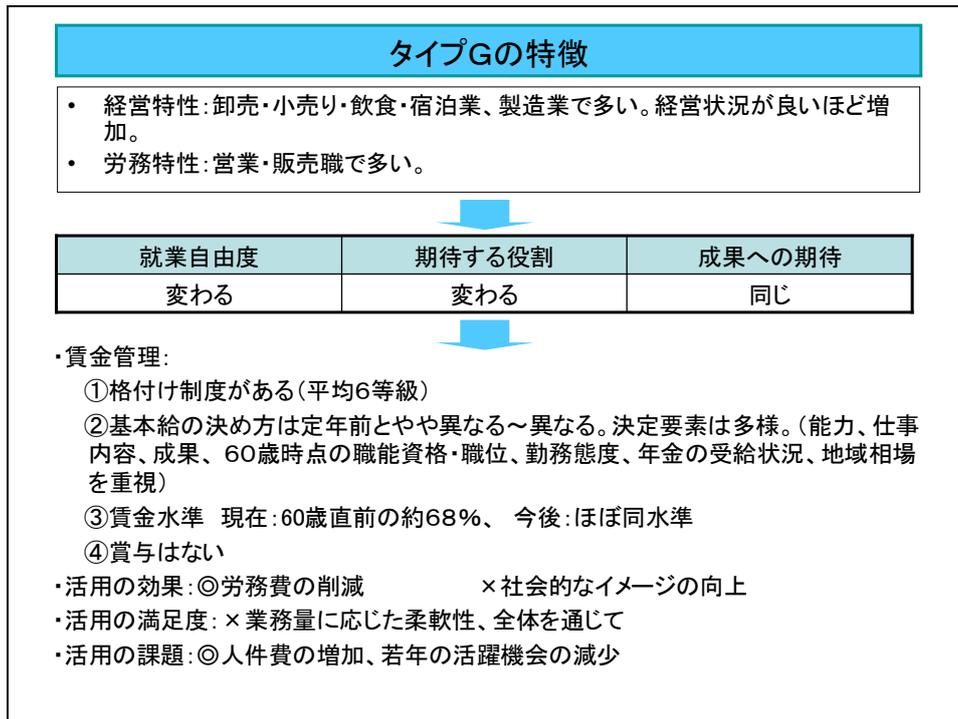
図表Ⅲ-3-33 タイプEの特徴



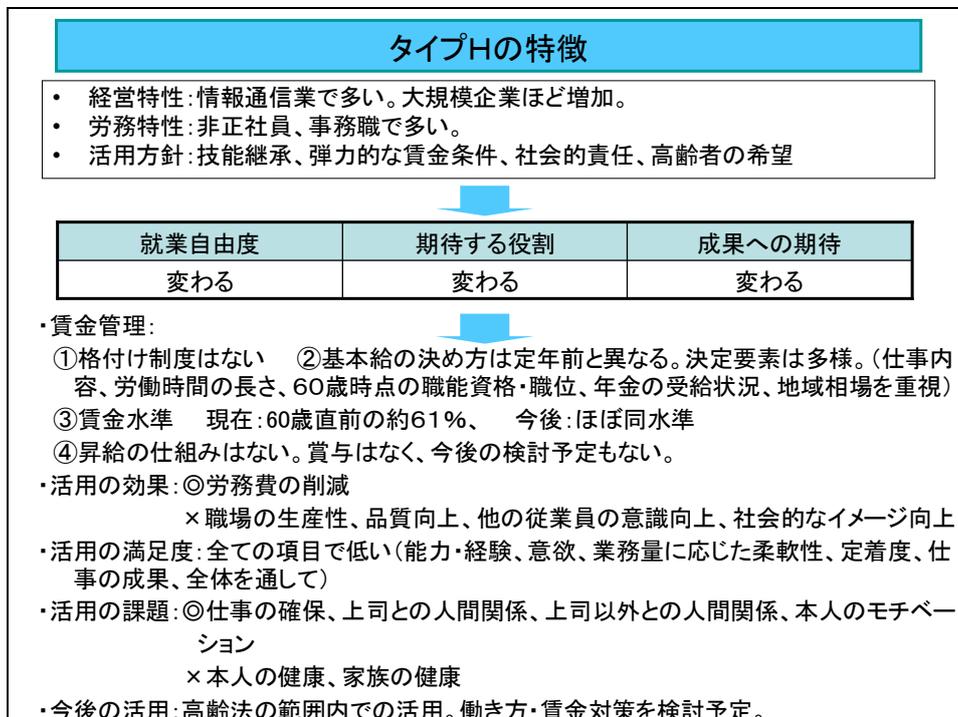
図表Ⅲ-3-34 タイプFの特徴



図表Ⅲ-3-35 タイプGの特徴



図表Ⅲ-3-36 タイプHの特徴



【参考文献】

今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門<第2版>』日本経済新聞出版社

高齢・障害者雇用支援機構（2010a）『高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書』

高齢・障害者雇用支援機構（2010b）『65歳を超えていきいき働くために－先進18企業にみる実態と会社の方針－』

高齢・障害者雇用支援機構（2010c）『「人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究」第一次報告書－60歳代前半層の人事管理の現状と課題－』