

# 60歳代従業員の戦力化を進めるための 仕組みに関する調査研究報告書

－人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究－

平成 22 年度

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構

## はしがき

本報告書は平成 22 年度に実施した「人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究会」のアンケート及び企業ヒアリング調査結果についてとりまとめたものである。

この調査研究は当機構雇用推進・研究部に梶原豊氏（高千穂大学名誉教授）を委員長とする研究会を設置し、関係機関の協力を得て実施した。

ここに研究会委員をはじめ、関係各位のご指導、ご協力に対して衷心より感謝申し上げる次第である。

平成 23 年 3 月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

雇用推進・研究担当理事 伊澤 章

## 平成 21～22 年度 人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究会

（敬称略）

委員長	梶原 豊	高千穂大学名誉教授
委員	遠藤 勝己	前東洋エンジニアリング株式会社人事部長
委員	柚木 俊弘	ダイキン工業株式会社総務部総務グループ シニアスキルスペシャリスト
委員	渡辺 南平	前ダイキン工業株式会社グローバル戦略本部企画部参事 （平成 22 年 4 月より委員委嘱）
委員	中川 雅之	ダイキン工業株式会社人事本部 グローバル人材グループ長 部長
委員	加藤 孝	公益財団法人日本生産性本部 社会労働部長・雇用システム研究センター部長
委員	大木 栄一	職業能力開発総合大学校准教授
委員	田口 和雄	高千穂大学経営学部教授
委員	大嶋江都子	株式会社前川製作所人事採用研修グループ主任
機構	伊澤 章	雇用推進・研究担当理事
機構	金崎 幸子	雇用推進・研究部長
機構	河内 哲郎	雇用推進・研究部次長
事務局	中橋 勇史	雇用推進・研究部 研究開発課 開発係長
事務局	鹿生 治行	雇用推進・研究部 研究開発課 開発係
事務局	藤波 美帆	雇用推進・研究部 研究開発課 開発係

# 目次

## はしがき

### 第 I 部 総論～要約とまとめ～

第 1 章	はじめに～調査の背景とねらい	3
第 2 章	60 歳代前半層活用のための推進体制・施策と人事管理の整備状況	5
第 3 章	企業・従業員からみた 45 歳以上の正社員を対象とした「60 歳以降の職業生活」 を考えるための支援策	6
第 4 章	企業・従業員からみた 60 歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み	10
第 5 章	企業・従業員からみた 60 歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組み	13
第 6 章	企業・従業員からみた 60 歳代前半層を対象とした「60 歳代の働き方を相談 ・支援する」仕組み	16
第 7 章	企業からみた 60 歳代前半層における活用の評価と課題	18
第 8 章	従業員からみた求める役割に対する評価・現在の満足度と今後の働き方	20
第 9 章	65 歳以降の従業員に「期待する役割を知らせる」仕組みと「能力・意欲を知る」 仕組み	21
第 10 章	企業と従業員の比較	23
第 11 章	まとめと課題	25
第 12 章	70 歳雇用の推進に向けて	29

### 第 II 部 60 歳代前半層活用のための人事管理の整備状況と今後の課題

#### ～「60 歳以降の従業員に関する人事管理」に関する企業アンケート調査の再分析編～

第 1 章	再分析の目的と使用するデータの概要	33
1 節	再分析の目的	33
2 節	使用するデータの概要	34
第 2 章	60 歳代前半層活用のための推進体制を整備している企業の特徴	35
1 節	推進体制を整備している企業の特徴	35
2 節	活用のための施策を採っている企業の特徴	36
第 3 章	60 歳代前半層活用のための推進体制・施策と人事管理の整備状況	40
1 節	社員区分制度と社員格付け制度	40
2 節	仕事内容及び労働時間からみた働き方	42

3 節	雇用管理	50
4 節	報酬管理	57
5 節	60 歳代前半層用の人事管理を整備している企業とは	62

### 第Ⅲ部 アンケート分析編

第 1 章	調査概要	67
1 節	調査の目的	67
2 節	調査の内容	67
3 節	調査の方法	69
第 2 章	企業アンケートの分析	71
1 節	企業の概要と事業所の概要	71
2 節	45 歳以上の正社員を対象とした「60 歳以降の職業生活」を考えるための支援策	78
3 節	60 歳以降の従業員の活用状況と雇用の仕組み	89
4 節	60 歳代前半層の活用の方針と推進体制	95
5 節	60 歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み	100
6 節	60 歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組み	107
7 節	60 歳代前半層を対象とした「60 歳代の働き方を相談・支援する」仕組み	115
8 節	60 歳代前半層における活用の評価と課題	117
9 節	65 歳以降の従業員の活用の課題と支援策	127
10 節	65 歳以降の従業員に「期待する役割を知らせる」仕組みと「能力・意欲を知る」 仕組み	131
第 3 章	従業員アンケート分析	136
1 節	分析データの特徴と個人属性	136
2 節	現在の会社（勤務先）の概要と入社の際の経緯	138
3 節	現在の働き方と仕事・働き方に対する評価	140
4 節	これまでの「60 歳以降の職業生活を考えるための会社の支援策」の評価	147
5 節	60 歳以降の職業生活を考えるための会社・社会の支援策の必要性	153
6 節	「従業員に期待する役割を知らせる」仕組み	158
7 節	「従業員の能力・意欲を知る」仕組み	165
8 節	60 歳代前半層を対象にした「60 歳以降の働き方を相談・支援する」仕組み	177
9 節	60 歳以降の処遇についての考え	181
10 節	求める役割に対する評価・現在の満足度と今後の働き方	188

第4章	企業と従業員の比較	195
1節	「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み	195
2節	「60歳代前半層の能力・意欲」を「知る」仕組み	199
3節	「60歳代の働き方」を「相談・支援する」仕組み	204
第5章	テーマ別分析～「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組み と70歳雇用の推進	206
1節	はじめに～問題意識	206
2節	企業の60歳前半層の活用パフォーマンスからみた「期待する役割を知らせる」 仕組み・「能力・意欲」を知る仕組み	207
3節	60歳代前半層の能力発揮のパフォーマンスからみた「期待する役割を知らせ る」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組み	211
4節	「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みを整備して いる企業とは	216
5節	まとめ～70歳雇用の推進に向けて	221

#### 第Ⅳ部 ヒアリング分析編

1.	製造業A社	225
2.	製造小売業B社	233

#### 第Ⅴ部 資料編

1.	調査票	
	・『60歳代以降の従業員に関する人事管理』に関するアンケート調査票 (平成21年度)	241
	・『60歳以降の従業員の働き方と雇用管理の変化』に関するアンケート調査票 【企業・団体向け調査票】(平成22年度)	257
	・『60歳以降の従業員の働き方と雇用管理の変化』に関するアンケート調査票 【60歳代前半の正社員・再雇用者向け調査票】(平成22年度)	269
2.	単純集計結果	
	・平成21年度『60歳以降の従業員に関する人事管理』に関するアンケート調査 (企業調査)	283
	・平成22年度『60歳以降の従業員の働き方と雇用管理の変化』に関するアンケート 調査(企業・団体向け調査 単純集計結果)	302
	・平成22年度『60歳以降の従業員の働き方と雇用管理の変化』に関するアンケート 調査(60歳代前半の正社員・再雇用者向け調査 単純集計結果)	311

# 第 I 部

## 総論

～要約とまとめ～

## 第1章 はじめに～調査の背景とねらい

国際競争の激化、産業構造の変化、IT革命の進展、そのなかで企業が進めている経営戦略の再構築と内部管理体制の再編など、労働者（従業員）を取り巻く環境は大きく変化しつつある。その結果、市場と企業が「労働者（従業員）に求めること」は確実に変化してきている。

そのため、これからの企業の人事管理を考えるにあたって、企業は一方で「従業員にどのようなことを期待しているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力やどの程度の意欲を持っているのか」を正確に把握することが必要である。これを従業員の側からみると、企業が「従業員に期待する役割」を知り、他方では「従業員の持っている能力や意欲」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。さらに、従業員の最適な能力開発とキャリア開発、配置や異動（昇進）を計画するのは、「企業の従業員に期待する役割」と「従業員の持っている能力や意欲」を把握した上で、企業あるいは従業員個人が行う計画を支援する機能が必要になる。

そうすると、「企業の従業員に期待する役割」を従業員に「知らせる仕組み」、「従業員の持っている能力・意欲」を「知る仕組み」、さらには配置・異動（昇進）・能力開発・キャリア開発の計画を支援する「マッチングの仕組み」の3つの人事管理上の装置が不可欠になり、それらが適切に設計され、有効に機能しているか否かによって、個人の配置や異動（昇進）、能力開発とキャリア開発、が大きな影響を受けることになる。

こうした仕組みは、企業にとって60歳代前半層を戦力化し、高いパフォーマンスを上げてもらうためには必要不可欠である。と同時に、60歳代前半層にとっても、65歳以上も働き続けていくためにも必要である。

それは、企業が60歳代前半層に期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わることで、60歳代前半層自身にとっても、多くの企業が採用している定年年齢である60歳時点を契機として、働く意識や意欲も変わるからである。

以上のような観点に基づいて本調査研究では、第一に、『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』の「60歳以降の従業員に関する人事管理」に関する企業アンケート調査を利用して、60歳未満の正社員との継続性を意識した人事管理を整備している企業は、どのような方針（60歳前半層の活用のための推進体制）を持ち、現役正社員（60歳未満の正社員）に対する60歳以降の職業生活を考えてもらうための支援施策を行って60歳代前半層の活用を進めている企業であるのか、第二に、①企業は60歳代前半層に求める働き方や期待する役割を明示し、それを60歳代前半層に伝える仕組み、②60歳前半層の働き方に対する希望や意欲を会社に知らせる仕組みを、③企業と60歳前半層の両者を的確に結びつける仕組み（「知らせる仕組み」・「知る仕組み」・「相談・支援する仕組み」）が70歳までの雇用を推進することにもつながるのか、を明らかにすることを目的としている。

本調査研究では、こうした目的にそって、既存アンケート調査の再分析、アンケート調査と事

例調査が行われ、その結果は第Ⅱ部及び第Ⅳ部で詳細に分析されている。ここの第Ⅰ部の第2章から第10章では、第Ⅱ部から第Ⅲ部第4章までに明らかにされた主要な再分析結果及び調査結果を、第11章では、第Ⅲ部第5章で得られた主要な分析結果を整理したうえで、「70歳までの雇用」を実現するうえで、企業と従業員がとるべき政策の方向を提言している。