

## 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

### 1節 活用の評価

#### 1. 全体評価

60歳代前半層の社員の活用評価は、肯定的評価が9割弱（「うまくいっている」18.7%+「うまくいっている」69.4%）、否定的評価が1割弱（「うまくいっていない」1.0%+「あまりうまくいっていない」8.5%）であり、ほとんどの企業が肯定的な評価をしている。「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、第一に、知らせる仕組みが機能している企業ほど、第二に、上司が重要な役割を果たしている企業ほど、第三に、会社から管理職へ積極的に情報提供を行っている企業ほど、60歳代前半層の従業員の活用が上手くいっていると考えている企業が多い。

同様に、「能力・意欲を知る」仕組みの状況別にみると、第一に、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業ほど、第二に、働き方の希望を積極的に把握している企業ほど、60歳代前半層の従業員の活用が上手くいっていると考えている企業が多い。

さらに、「働き方などを相談・支援する」仕組みの導入状況別にみると、導入している企業ほど、60歳代前半層の従業員の活用が上手くいっていると考えている企業が多い。

#### 2. 個別効果

「効果があった」と「ある程度効果があった」の合計値に注目すると、「職場の生産性の向上」（合計値70.4%）が7割で最も高く、次いで、「社会的なイメージの向上」（同64.0%）が6割強となっている。「59歳以下正社員の定着率向上」（同55.4%）、「59歳以下正社員のモチベーション向上」（同52.9%）、「職場の人間関係が良くなること（以下、職場の人間関係の向上）」（同52.8%）は5割台にある。60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、正社員ほど、「59歳以下正社員の定着率の向上」、「59歳以下正社員のモチベーションの向上」及び「職場の人間関係の向上」で効果があったと考えている企業が多い。

### 2節 働きぶりの評価・課題・今後の展望

#### 1. 全体評価

60歳代前半層の働きぶりについてみると、肯定的評価が9割弱（「満足している」23.7%+「やや満足している」62.5%）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。こうした傾向を「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、第一に、知らせる仕組みが機能している企業ほど、第二に、上司が重要な役割を果たしている企業ほど、第三に、会社から管理職へ積極的に情報提供を行っている企業ほど、60歳代前半層の従業員の働きぶりに満足している。

同様に、「能力・意欲を知る」仕組みの状況別にみると、第一に、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業ほど、第二に、働き方の希望を積極的に把握している企業ほど、60歳代前

半層の従業員の働きぶりに満足している。

さらに、「働き方などを相談・支援する」仕組みの導入状況別にみると、導入している企業ほど、60歳代前半層の従業員の働きぶりに満足している。

## 2. 個別評価

「当てはまる」と「やや当てはまる」の合計に着目すると、「勤務態度や仕事ぶりが真面目である」（合計値 84.0%）、「高い専門能力を持っている」（同 77.4%）がそれぞれ 8 割前後を占めて最も高く、以下、「労働意欲が高い」（同 67.4%）、「高い管理能力・指導力を持っている」（同 62.9%）、「幅広い人脈を持っている」（同 60.7%）がそれぞれ 6 割で続いている。

## 3. 活用の課題

60歳代前半層の社員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」（63.2%）、「本人の健康」（61.8%）といった本人に関わる課題の指摘率がいずれも 6 割程度で高い。これに「担当する仕事の確保」（44.5%）、「本人の能力の維持・向上」（40.8%）、「社内の従業員の年齢構成のバランス」（40.8%）が続いている。こうした傾向を 60歳代前半層の活用の雇用形態別みると、非正社員ほど多岐にわたる課題を挙げており、特に「担当する仕事の確保」（47.7%）と「本人のモチベーションの維持・向上」（66.2%）を課題として挙げている企業が多い。

## 4. 今後の展望

企業は高齢者を何歳まで活用しようと考えているのかをみると、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」（65.5%）であり、以下、「68～69 歳程度まで活用したい」（10.3%）、「上限年齢なく活用したい」（8.8%）、「66～67 歳程度まで活用したい」（8.5%）、「70 歳以上まで活用したい」（4.3%）の順で続く。つまり、改正高齢法の範囲内での活用を考えている企業が 6 割強を占めている一方、約 3 割の企業は 65 歳を超えた高齢者活用を考えている。こうした傾向を 60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、正社員で雇用している企業ほど、長く活用したいと考えている。

60歳代前半層活用のパフォーマンスとの関連でみる、第一に 60歳代前半比率が高い企業ほど、第二に 60歳代前半層の満足度が高い企業ほど、長く活用したいと考えている。