

### 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

#### 1節 社員区分制度と社員格付け制度

##### 1. 社員区分制度の導入状況

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については、回答件数が少ない、60歳代前半層の正社員を除き、回答件数が多い60歳代前半層の非正社員（以下、「60歳前半非正社員」と呼ぶ）についてのみ分析を行う。

賃金テーブルの設定状況から社員を複数のグループに分け、人事管理を行っているかみてみよう。「賃金テーブルを設定していない」が40.8%で最も多く、これは、60歳前半層の非正社員の人数が少ないために個別に賃金を設定しているからである。残りは「1つ設定している」は34.2%、「2つ以上設定している」は24.9%であり（図表2-3-1-1）、60歳前半正社員と同様に、約2割強の企業は人事管理を行う上で60歳前半非正社員を複数のグループに分け人事管理を行っている。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識（「経営者や管理者は、60歳代前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している」）が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化（「会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている」）している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進（「経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている」）を進めている企業ほど、60歳前半非正社員を複数のグループに分け人事管理を行っている。

図表2-3-1-1. 賃金テーブルの設定状況

(単位：%)

		件数	1つ設定している	設定2つ以上している	設定していない	無回答
60歳前半正社員		178	67.4	25.8	6.2	0.6
60歳前半非正社員		2625	34.2	24.9	40.8	0.1
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	35.4	29.5	35.0	0.0
		921	34.3	21.1	44.5	0.1
		273	30.0	14.7	54.9	0.4
	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	39.5	31.1	29.4	0.0
		1229	35.2	24.6	40.1	0.1
		614	26.9	18.2	54.7	0.2
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	40.4	33.4	26.1	0.0
		1037	37.3	26.6	36.0	0.1
		1179	30.1	20.9	48.9	0.1
	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	34.0	34.2	31.9	0.0
	818	34.0	25.9	40.0	0.1	
	731	37.5	23.9	38.4	0.1	
	542	30.6	16.2	53.1	0.0	
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	行なっている	380	35.3	33.4	31.3	0.0
	ある程度行なっている	833	36.1	27.5	36.4	0.0
	あまり行っていない+行っていない	1377	33.0	20.8	46.0	0.1

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会を多く用意している企業ほど、第二に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、60歳前半非正社員を複数のグループに分け人事管理を行っている。

## 2. 社員格付け制度の導入状況

60歳前半非正社員について賃金決定等を行うために、格付け制度（たとえば、職能資格制度等で社員を複数の等級・ランクに分ける制度）を「導入している」企業は20.4%、「導入していない」企業は79.4%である（図表2-3-1-2）。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、格付け制度を導入している企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会を多く用意している企業ほど、第二に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、導入している企業が多くなっている。

図表 2-3-1-2. 社員格付け制度の導入状況

(単位：%)

		件数	導入している	導入していない	無回答
60歳前半正社員		178	36.5	62.4	1.1
60歳前半非正社員		2625	20.4	79.4	0.2
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	24.2	75.7	0.1
		921	17.3	82.5	0.2
		273	12.5	87.2	0.4
60歳代前半層活用のための推進体制	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	26.9	73.0	0.1
		1229	20.7	79.2	0.2
		614	12.5	87.3	0.2
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	28.1	71.6	0.3
		1037	23.7	76.2	0.1
		1179	15.4	84.4	0.2
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	29.9	69.9	0.2
		818	21.0	78.7	0.2
		731	17.9	81.9	0.1
		542	14.2	85.8	0.0
60歳代前半層活用のための施策	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	380	25.8	73.9	0.3
		833	23.2	76.7	0.1
		1377	17.3	82.6	0.1

## 2 節 仕事内容及び労働時間からみた働き方

### 1. 現役正社員と 60 歳代前半層の役職・仕事内容の継続性

#### (1) 役職の継続性

60 歳前半非正社員について、過去 3 年間に 60 歳を過ぎても「役職」についている者のおよその割合をみると（図表 2-3-2-1）、過半数以上（「ほぼ全員」＋「8 割程度」）を占めるとする企業は 11.7%、少数以下（「少数」＋「1 人もいない」）にとどまるとする企業は 69.3%である。継続指数をみると 2.5 点であるので、平均すると現役正社員と役職が継続している 60 歳前半非正社員は「1 割」程度ということになる。

これを 60 歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、役職の継続の度合が高くなる。

さらに、60 歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、60 歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、役職の継続の度合が高くなる。これに対して、第二に、従業員に 60 歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡と役職の継続との間には関係がみられない。

図表 2-3-2-1. 現役正社員と60歳代前半層の役職の継続性

(単位：%)

	件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	ない人もい	無回答	継続指数
60歳前半正社員	178	25.8	3.4	6.2	15.7	4.5	24.7	13.5	6.2	4.0
60歳前半非正社員	2625	8.1	3.6	6.2	6.6	5.1	29.3	40.0	1.2	2.5
60歳代前半層の活用のための推進体制										
経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であると認識している	1381	8.7	3.8	5.6	6.7	5.3	30.1	39.0	0.9	2.6
当社ではまるやや当てはまるあまり当てはまらない+当てはまらない	921	7.1	3.7	7.7	6.7	5.3	29.5	38.7	1.3	2.5
会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	273	7.7	2.6	4.0	5.5	3.7	23.1	52.0	1.5	2.2
経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用を大切に働きかけている	732	13.1	4.5	6.1	8.2	6.0	30.9	29.8	1.4	3.0
従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	1229	6.4	4.2	7.1	6.9	5.0	29.9	39.7	0.8	2.5
従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	614	5.4	1.5	4.4	3.9	4.6	25.6	53.4	1.3	2.1
60歳代前半層の活用のための施策										
従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	356	12.6	4.8	6.7	7.9	5.6	30.1	30.9	1.4	2.9
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	1037	7.9	3.5	7.2	7.6	4.4	30.2	38.1	1.1	2.6
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	1179	6.8	3.5	5.1	5.3	5.7	27.8	44.9	1.0	2.4
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	518	5.0	3.3	6.9	7.9	3.9	30.7	40.9	1.4	2.4
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	818	7.7	4.3	5.5	7.2	5.1	30.2	39.1	0.9	2.5
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	731	8.1	3.4	5.3	4.9	7.8	29.8	39.7	1.0	2.5
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	542	11.8	3.3	7.2	6.8	2.6	26.6	40.4	1.3	2.7
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	380	8.7	5.3	6.6	6.1	3.7	32.4	35.8	1.6	2.7
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	833	8.6	3.6	4.9	9.2	6.1	29.9	36.9	0.7	2.6
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	1377	7.5	3.3	6.7	5.2	4.8	28.4	43.1	1.2	2.4

(注) 継続指数：「ほぼ全員」×7点+「8割程度」×6点+「半数」×2点+「1人もいない」×1点を(件数-無回答の件数)で除した値。

## （２）仕事内容の継続性

60歳前半非正社員について、過去3年間に、60歳を過ぎても「仕事内容」が継続している者のおよその割合をみると（図表2-3-2-2）、過半数以上（「ほぼ全員」＋「8割程度」）を占めるとする企業は73.9%、少数以下（「少数」＋「1人もいない」）にとどまるとする企業は13.6%である。継続指数をみると5.8点であるので、平均すると現役正社員と仕事内容が継続している60歳前半非正社員は「8割」程度ということになる。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、仕事内容の継続の度合が高くなる。さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡及び60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供と役職の継続との間には関係がみられない。

図表 2-3-2-2. 現役正社員と60歳代前半層の仕事内容の継続性

(単位：%)

	件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	い人もいな	無回答	継続指数
60歳代前半層の活用促進のための施策	178	70.8	10.1	5.1	1.7	0.0	3.4	4.5	4.5	6.3
60歳代前半層の活用促進のための施策	2625	56.2	17.7	9.0	1.4	1.1	8.3	5.3	1.0	5.8
60歳代前半層の活用促進のための施策	1381	59.5	17.5	8.3	1.2	0.9	7.3	4.3	0.9	6.0
60歳代前半層の活用促進のための施策	921	52.6	19.8	9.2	2.0	1.5	8.7	5.4	0.9	5.7
60歳代前半層の活用促進のための施策	273	52.4	13.2	10.6	1.1	1.1	12.1	8.1	1.5	5.5
60歳代前半層の活用促進のための施策	732	66.1	16.0	6.7	1.2	1.0	5.5	2.7	0.8	6.2
60歳代前半層の活用促進のための施策	1229	53.5	21.2	9.4	1.6	1.3	8.1	4.0	0.8	5.8
60歳代前半層の活用促進のための施策	614	50.3	13.2	10.6	1.3	1.1	12.1	10.1	1.3	5.3
60歳代前半層の活用促進のための施策	356	64.0	15.7	8.4	0.8	0.6	6.7	2.8	0.8	6.1
60歳代前半層の活用促進のための施策	1037	55.3	21.2	8.3	1.6	1.0	7.9	3.7	1.1	5.9
60歳代前半層の活用促進のための施策	1179	55.0	15.4	9.6	1.4	1.5	9.1	7.1	0.8	5.7
60歳代前半層の活用促進のための施策	518	50.6	22.2	11.0	1.9	1.7	8.9	2.7	1.0	5.8
60歳代前半層の活用促進のための施策	818	58.1	17.8	7.5	1.3	0.7	7.9	5.6	1.0	5.9
60歳代前半層の活用促進のための施策	731	56.8	17.2	9.2	1.8	1.8	7.8	4.7	0.8	5.8
60歳代前半層の活用促進のための施策	542	57.7	14.2	8.9	0.7	0.4	9.4	7.7	0.9	5.7
60歳代前半層の活用促進のための施策	380	61.1	15.0	7.6	1.1	1.1	9.2	4.2	0.8	5.9
60歳代前半層の活用促進のための施策	833	55.9	21.7	8.3	1.6	1.4	7.3	3.0	0.7	6.0
60歳代前半層の活用促進のための施策	1377	55.0	16.2	9.7	1.5	1.0	8.8	6.8	0.9	5.7

(注) 継続指数：「ほぼ全員」×7点+「8割程度」×6点+「半数」×2点+「い人もいな」×1点を(件数-無回答の件数)で除した値。

## 2. 現役正社員と60歳前半層の「労働時間管理」の継続性

### (1) 所定内労働時間管理の継続性

60歳前半非正社員について、60歳を過ぎても所定内労働時間が現役正社員と同等の（「現役正社員と同じ」）者のおよその割合をみると（図表2-3-2-3）、過半数以上（「ほぼ全員」＋「8割程度」）を占めるとする企業は79.1%、少数以下（「少数」＋「1人もいない」）にとどまるとする企業は11.3%である。継続指数をみると6.0点であるので、平均すると現役正社員と所定内労働時間が継続している60歳前半非正社員は「8割」程度ということになる。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、所定内労働時間の継続の度合が高くなる。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡及び60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供と所定内労働時間の継続との間には関係がみられない。

図表 2-3-2-3. 現役正社員と60歳代前半層の「所定内労働時間」の継続性

(単位：%)

	件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	51歳以下 の正社員より短い)	無回答	継続指数
60歳代前半層正社員	178	83.7	5.6	1.7	0.6	0.0	1.7	2.2	4.5	6.7
60歳代前半層非正社員	2625	65.6	13.5	6.3	1.6	0.9	4.2	7.1	1.0	6.0
60歳代前半層 活用のための推進体制	1381	69.0	13.2	5.6	1.4	0.7	3.4	6.1	0.6	6.2
60歳代前半層 活用のための推進体制	921	61.3	14.7	7.8	1.6	1.3	4.5	7.6	2.2	5.9
60歳代前半層 活用のための推進体制	273	64.1	11.7	4.8	2.2	0.7	6.2	9.2	1.1	5.8
60歳代前半層 活用のための推進体制	732	73.2	10.7	6.0	1.5	0.8	3.6	3.7	0.5	6.3
60歳代前半層 活用のための推進体制	1229	62.7	16.3	7.0	1.9	1.0	4.0	6.5	0.7	6.0
60歳代前半層 活用のための推進体制	614	63.4	11.6	5.2	1.1	0.8	4.9	11.6	1.5	5.8
60歳代前半層 活用のための推進体制	356	70.8	11.0	7.6	1.7	0.6	4.2	3.7	0.6	6.2
60歳代前半層 活用のための推進体制	1037	66.2	15.4	5.8	1.7	0.7	3.6	5.8	0.8	6.1
60歳代前半層 活用のための推進体制	1179	64.0	12.6	6.3	1.4	1.2	4.5	9.0	1.0	5.9
60歳代前半層 活用のための推進体制	518	63.7	16.0	6.2	2.1	1.0	4.4	5.8	0.8	6.0
60歳代前半層 活用のための推進体制	818	66.3	12.7	6.8	1.5	0.9	4.2	6.7	1.0	6.0
60歳代前半層 活用のための推進体制	731	65.9	14.2	5.9	1.6	1.0	3.8	6.4	1.1	6.1
60歳代前半層 活用のための推進体制	542	66.1	11.3	6.3	1.1	0.7	4.4	9.6	0.6	5.9
60歳代前半層 活用のための推進体制	380	65.8	15.8	6.6	1.8	0.0	3.2	6.1	0.8	6.1
60歳代前半層 活用のための推進体制	833	64.0	15.1	7.4	1.7	1.3	4.3	5.3	0.8	6.1
60歳代前半層 活用のための推進体制	1377	66.9	11.9	5.4	1.4	0.8	4.3	8.4	0.9	6.0

(注1) 社員Aとは、自社内で直接雇用する「60歳代前半層の従業員」の主な雇用形態（正社員か非正社員か）を示す。たとえば、主な形態が正社員であれば社員Aは正社員となる。以下図表 2-3-4-7 まで同じ

(注2) 継続指数：「ほぼ全員」×7点＋「8割程度」×6点＋・・・＋「少数」×2点＋「1人もいない」×1点を（件数－無回答の件数）で除した値。



## （２）所定外労働時間管理の継続性

60歳前半非正社員について、所定外労働時間が現役正社員と同等の（「現役正社員と同じ」）者のおよその割合をみると（図表 2-3-2-4）、過半数以上（「ほぼ全員」＋「8割程度」）を占めるとする企業は35.0%、少数以下（「少数」＋「1人もいない」）にとどまるとする企業は46.1%である。継続指数をみると3.9点であるので、平均すると現役正社員と所定外労働時間が継続している60歳前半非正社員は「2割」程度ということになる。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、所定外労働時間の継続の度合いが高くなる。これに対して、第二に、高齢者雇用に対する経営者の認識と所定外労働時間の継続との間には関係がみられない。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会を多く用意している企業ほど、所定外労働時間の継続の度合いが低くなる。第二に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供と所定外労働時間の継続との間には関係がみられない。

図表 2-3-2-4. 現役正社員と60歳代前半層の「所定外労働時間」の継続性

		件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	51歳以下の人（社員A全員が正社員より短い）	無回答	継続指数
60歳代前半層	正社員	178	72.5	2.8	3.9	1.1	1.7	6.2	6.7	5.1	6.0
60歳代前半層	非正社員	2625	27.9	7.1	9.9	4.3	3.4	25.4	20.7	1.2	3.9
60歳代前半層	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	28.2	7.4	10.3	4.4	3.8	25.6	19.4	0.9	4.0
60歳代前半層	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	921	24.8	7.8	10.6	4.8	3.0	26.6	21.1	1.3	3.8
60歳代前半層	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用を働きかけている	273	35.2	3.3	7.3	3.3	2.6	20.5	26.7	1.1	4.0
60歳代前半層	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	732	35.2	7.7	9.7	5.5	3.4	22.8	14.9	0.8	4.4
60歳代前半層	60歳以降の従業員を活用するための施策	1229	23.8	8.1	10.7	5.0	4.0	27.3	20.0	1.1	3.8
60歳代前半層	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	614	27.0	4.6	9.1	2.0	2.3	24.6	29.2	1.3	3.6
60歳代前半層	60歳以降の従業員を活用するための施策	356	36.2	5.6	11.8	4.5	2.0	22.5	16.6	0.8	4.4
60歳代前半層	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	1037	26.4	9.7	10.7	4.2	4.6	25.9	17.3	1.1	4.0
60歳代前半層	60歳以降の従業員を活用するための施策	1179	26.4	5.3	8.8	4.6	2.8	25.9	25.2	1.1	3.7
60歳代前半層	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	23.6	7.1	11.4	4.4	4.4	27.4	20.7	1.0	3.8
60歳代前半層	60歳以降の従業員を活用するための施策	818	26.9	7.2	8.9	5.0	3.7	24.7	22.0	1.6	3.9
60歳代前半層	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	731	28.5	7.7	10.7	4.0	2.5	27.5	18.3	1.0	4.0
60歳代前半層	60歳以降の従業員を活用するための施策	542	32.5	6.3	9.0	3.9	3.1	22.1	22.3	0.7	4.1
60歳代前半層	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	380	26.8	7.4	11.8	4.5	2.9	22.6	22.6	1.3	3.9
60歳代前半層	60歳以降の従業員を活用するための施策	833	28.3	9.2	9.6	5.2	4.6	25.2	16.8	1.1	4.1
60歳代前半層	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	1377	28.1	5.7	9.8	3.8	2.8	26.5	22.2	1.1	3.8

(注) 継続指数：「ほぼ全員」×7点＋「8割程度」×6点＋「少数」×2点＋「1人もいない」×1点を（件数－無回答の件数）で除した値。

### 3節 雇用管理

#### 1. 配転換置・異動

##### (1) 転居を伴わない他事業所への配置転換

60歳前半非正社員の配転・異動の有無についてみると（図表 2-3-3-1）、「対象にしている」（「一部を対象にしている」16.1%+「全員を対象にしている」19.9%）が36.0%、「対象にしていない」が47.2%である。また、「事業所は1箇所」が10.9%である。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、転居を伴わない配転・異動政策に積極的である。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会を多く用意している企業ほど、転居を伴わない配転・異動政策に積極的である。第二に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供と転居を伴わない配転・異動政策との間には関係がみられない。

図表 2-3-3-1. 転居を伴わない他事業所への配置転換

(単位：%)

		数 件	社 員 A 全 員 を 対 象	社 員 A の 一 部 を 対 象	い 対 象 に し て い な い	事 業 所 は 1 カ 所	無 回 答	継 続 指 数
60歳前半正社員		178	23.0	14.0	38.8	16.3	7.9	1.79
60歳前半非正社員		2625	19.9	16.1	47.2	10.9	5.9	1.67
60歳代 前半層 活用の ための 推進体 制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	21.8	15.7	46.6	11.4	4.5	1.71
	やや当てはまる	921	19.3	17.4	46.3	10.2	6.8	1.68
	あまり当てはまらない+当てはまらない	273	13.6	14.7	53.8	11.0	7.0	1.51
	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	22.0	15.7	45.6	12.4	4.2	1.72
	やや当てはまる	1229	19.3	17.9	47.4	10.2	5.2	1.67
	あまり当てはまらない+当てはまらない	614	19.2	13.4	48.5	10.7	8.1	1.64
60歳代 前半層 活用の ための 施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	21.1	15.7	45.8	11.8	5.6	1.70
	やや当てはまる	1037	19.9	16.9	47.7	10.2	5.3	1.67
	あまり当てはまらない+当てはまらない	1179	19.8	15.8	47.1	11.4	5.9	1.67
	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	27.8	18.1	40.3	9.8	3.9	1.85
	2つある	818	19.3	17.2	47.9	9.7	5.9	1.66
	1つある	731	17.2	16.0	49.4	11.1	6.3	1.61
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	なし	542	17.2	12.5	50.2	13.3	6.8	1.59
	行なっている	380	18.9	15.0	45.5	15.5	5.0	1.67
	ある程度行なっている	833	20.6	18.2	45.5	10.6	5.0	1.71
	あまり行っていない+行っていない	1377	19.6	15.3	48.8	9.9	6.5	1.65

(注) 継続指数：「社員A全員を対象」×3点+「社員A一部を対象」×2点+「対象にしていない」×1点を（件数-「事業所は1カ所」の件数-「無回答」の件数）で除した値。

##### (2) 事業所内での配置転換

60歳前半非正社員の事業所内での配置転換の有無についてみると（図表 2-3-3-2）、「対象にしている」（「一部を対象にしている」25.6%+「全員を対象にしている」28.8%）が54.4%、「対象にしていない」が38.3%である。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経

営者の認識が高い企業ほど、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、事業所内の配置転換に積極的である。第二に、現役社員の高齢者活用の理解促進と事業所内の配置転換との間には関係がみられない。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会を多く用意している企業ほど、事業所内の配置転換に積極的である。第二に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供と事業所内の配置転換との間には関係がみられない。

図表 2-3-3-2. 事業所内での配置転換

(単位：%)

			件数	象社員A全員を対	対社員Aの一部を	い対象にしていな	無回答	継続指数
60歳前半正社員			178	31.5	19.1	36.5	12.9	1.94
60歳前半非正社員			2625	28.8	25.6	38.3	7.2	1.90
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	当てはまる	1381	32.2	26.1	36.3	5.4	1.96
		やや当てはまる	921	26.2	26.3	39.6	7.9	1.85
		あまり当てはまらない+当てはまらない	273	21.2	22.7	45.4	10.6	1.73
60歳代前半層活用のための施策	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	当てはまる	732	31.4	23.2	39.2	6.1	1.92
		やや当てはまる	1229	27.5	30.2	36.4	5.9	1.91
		あまり当てはまらない+当てはまらない	614	28.5	20.2	41.5	9.8	1.86
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	当てはまる	356	30.3	25.6	39.3	4.8	1.91
		やや当てはまる	1037	28.2	28.2	36.9	6.8	1.91
		あまり当てはまらない+当てはまらない	1179	29.0	23.8	39.4	7.7	1.89
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	3つ以上ある	518	36.5	31.3	28.6	3.7	2.08
		2つある	818	27.9	26.7	38.4	7.1	1.89
		1つある	731	26.9	24.9	40.6	7.5	1.85
		なし	542	25.8	19.7	44.8	9.6	1.79
		行なっている	380	28.9	25.3	40.0	5.8	1.88
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	ある程度行なっている	833	29.9	28.3	35.9	5.9	1.94	
	あまり行っていない+行っていない	1377	28.0	24.2	39.6	8.2	1.87	

(注) 継続指数：図表 2-3-3-1 の注を参照。

## 2. 目標管理

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「目標管理を行っている」企業は42.6%、「現役正社員のみ対象」が31.3%で、「60歳前半非正社員及び現役正社員の両方を対象にしていない(行っていない)」が23.3%を占めている(図表 2-3-3-3)。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、目標管理を60歳代前半非正社員に適用することについて積極的である。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会を多く用意している企業ほど、第二に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、目標管理を60歳代前半非正社員に適用することについて積極的である。

図表 2-3-3-3. 目標管理の導入状況

(単位：%)

		件数	み59歳以下正社員の対象	社員59歳以下の全員を対象と	一部59歳以下の社員Aを対象と	行っていない	無回答	継続指数
60歳前半正社員		178	4.5	47.2	3.9	38.2	6.2	2.77
60歳前半非正社員		2625	31.3	30.9	11.7	23.3	2.8	1.99
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	32.0	33.5	12.5	20.6	1.4	2.02
		921	31.6	28.8	11.4	25.2	3.0	1.96
		273	28.2	24.9	10.6	31.9	4.4	1.95
60歳代前半層活用のための施策	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	25.3	38.4	13.9	21.3	1.1	2.17
		1229	32.7	31.1	11.7	22.5	2.0	1.98
		614	36.0	21.7	9.8	28.0	4.6	1.79
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	27.5	39.3	12.9	19.1	1.1	2.15
		1037	30.9	33.8	12.2	21.4	1.7	2.04
		1179	33.2	26.0	11.1	26.5	3.3	1.90
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	33.0	39.4	14.1	11.2	2.3	2.07
		818	33.1	32.0	12.2	20.3	2.3	1.99
		731	33.5	30.6	11.5	21.8	2.6	1.96
60歳代前半層活用のための施策	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	542	24.2	21.2	9.0	42.1	3.5	1.95
		380	29.2	41.8	10.3	16.6	2.1	2.16
		833	32.5	33.4	11.8	20.6	1.7	2.01
		1377	31.2	26.3	12.2	27.1	3.3	1.93

(注) 継続指数：「59歳以下正社員と社員Aの全員を対象」×3点＋「59歳以下正社員と社員Aの一部を対象」×2点＋「59歳以下正社員のみ対象」×1点を(件数－「行っていない」の件数－「無回答」の件数)で除した値。

### 3. 自己申告

#### (1) 希望する仕事の自己申告

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「希望する仕事を自己申告する仕組みを導入している」企業は30.0%、「現役正社員のみ導入」が23.5%で、「60歳前半非正社員及び現役正社員の両方に導入していない(行っていない)」が43.5%を占めている(図表 2-3-3-4)。

図表 2-3-3-4. 希望する仕事の自己申告

(単位：%)

		件数	み59歳以下正社員の対象	社員59歳以下の全員を対象と	一部59歳以下の社員Aを対象と	行っていない	無回答	継続指数
60歳前半正社員		178	2.8	29.8	5.1	55.1	7.3	2.72
60歳前半非正社員		2625	23.5	25.6	4.4	43.5	3.0	2.04
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	24.8	28.9	4.1	40.6	1.6	2.07
		921	22.7	24.1	4.8	45.1	3.4	2.03
		273	21.6	14.7	4.8	53.8	5.1	1.83
60歳代前半層活用のための施策	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	21.2	31.0	5.3	41.4	1.1	2.17
		1229	25.1	26.0	4.3	42.1	2.5	2.01
		614	23.6	18.7	3.6	49.5	4.6	1.89
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	21.1	35.4	6.2	36.2	1.1	2.23
		1037	24.0	27.2	5.0	41.7	2.1	2.06
		1179	24.1	21.5	3.3	47.7	3.5	1.95
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	30.3	36.3	5.4	25.9	2.1	2.08
		818	23.1	28.4	5.0	41.0	2.6	2.09
		731	25.9	23.0	4.5	44.0	2.6	1.95
60歳代前半層活用のための施策	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	542	14.4	15.1	2.2	64.0	4.2	2.02
		380	23.4	36.1	5.5	32.9	2.1	2.19
		833	24.6	27.7	5.0	40.8	1.8	2.05
		1377	22.9	21.6	3.6	48.3	3.6	1.97

(注) 継続指数：図表 2-3-3-3 の注を参照。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、希望する仕事を自己申告する仕組みの導入に積極的である。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、希望する仕事を自己申告する仕組みの導入に積極的である。第二に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡と希望する仕事を自己申告する仕組みの導入との間には関係がみられない。

## (2) 希望する働き方の自己申告

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「希望する働き方を自己申告する仕組みを導入している」企業は36.6%、「現役正社員のみ導入」が17.0%で、「60歳前半非正社員及び現役正社員の両方に導入していない(行っていない)」が43.3%を占めている(図表2-3-3-5)。

図表 2-3-3-5. 希望する働き方の自己申告

(単位：%)

		件数	59歳以下正社員の対象	59歳以下の全社員を対象と	59歳以下正社員を対象と	行っていない	無回答	継続指数
60歳前半正社員		178	2.2	37.6	3.9	48.9	7.3	2.81
60歳前半非正社員		2625	17.0	30.7	5.9	43.3	3.1	2.26
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	17.4	35.0	5.3	40.6	1.7	2.31
		921	17.4	27.4	6.7	45.1	3.5	2.19
		273	14.7	21.2	7.0	52.0	5.1	2.15
60歳代前半層活用のための施策	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	14.9	36.9	7.2	39.6	1.4	2.37
		1229	18.4	30.9	6.0	42.1	2.5	2.23
		614	16.9	23.6	4.4	50.3	4.7	2.15
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	14.3	42.4	7.3	34.6	1.4	2.44
		1037	17.7	32.6	6.4	41.3	2.0	2.26
		1179	17.2	25.9	5.3	47.9	3.7	2.18
	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	22.2	42.7	7.1	26.1	1.9	2.28
		818	17.1	32.6	6.8	40.7	2.7	2.27
		731	18.1	30.0	6.2	43.1	2.7	2.22
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	なし	542	10.3	18.1	2.8	64.2	4.6	2.25
	行なっている	380	17.1	43.2	6.3	31.3	2.1	2.39
	ある程度行なっている	833	16.9	33.1	7.0	41.3	1.7	2.28
		1377	17.0	26.2	5.0	48.0	3.8	2.19

(注) 継続指数：図表 2-3-3-3 の注を参照。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、希望する働き方を自己申告する仕組みの導入に積極的である。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、希望する働き方を自己申告する仕組み

みの導入に積極的である。第二に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡と希望する働き方を自己申告する仕組みの導入との間には関係がみられない。

#### 4. キャリア形成支援

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会（以下、キャリア形成支援）」を導入している企業は33.7%、「現役正社員のみ導入」が11.2%で、「60歳前半非正社員及び現役正社員の両方に導入していない（行っていない）」が52.1%を占めている（図表2-3-3-6）。

図表2-3-3-6. キャリア形成支援

(単位：%)

		件数	59歳以下正社員の対象	59歳以下の正社員をAと対象とする	59歳以下の正社員をAと対象とする	行っていない	無回答	継続指数
60歳前半正社員		178	2.8	32.6	3.9	53.9	6.7	2.76
60歳前半非正社員		2625	11.2	27.8	5.9	52.1	2.9	2.37
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	11.4	32.0	6.2	48.9	1.4	2.41
	当社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	921	12.1	24.8	6.0	53.7	3.5	2.30
	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	273	8.4	18.7	4.0	63.7	5.1	2.33
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	732	10.0	33.9	6.8	48.5	0.8	2.47
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	1229	12.6	27.9	6.5	50.4	2.5	2.33
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	614	10.3	21.3	3.4	60.3	4.7	2.32
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	356	11.2	41.9	7.3	39.0	0.6	2.51
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	1037	12.6	32.5	6.6	46.3	2.0	2.38
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	1179	10.1	19.9	4.8	61.5	3.6	2.28
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	16.4	42.3	7.3	31.9	2.1	2.39
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	818	11.4	30.9	7.9	47.4	2.3	2.39
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	731	10.0	25.3	5.6	56.5	2.6	2.37
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	542	7.4	13.3	1.8	73.1	4.4	2.26
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	380	12.4	43.9	5.5	36.3	1.8	2.51
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	833	11.9	32.3	7.4	46.6	1.8	2.40
		1377	10.5	20.6	5.1	60.3	3.6	2.28

(注) 継続指数：図表2-3-3-3の注を参照。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、キャリア形成支援の導入に積極的である。第二に、高齢者雇用に対する経営者の認識とキャリア形成支援の導入との間には関係がみられない。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、キャリア形成支援の導入に積極的である。これに対して、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡とキャリア形成支援の導入との間には関係がみられない。

#### 5. 人事評価

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「人事評価を実施している」企業は50.8

％、「実施していない」が48.3％である（図表2-3-3-7）。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、60歳前半非正社員に人事評価を実施している企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会を多く用意している企業ほど、第二に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、人事評価を実施している企業が多くなっている。

図表2-3-3-7. 人事評価の実施状況

(単位：％)

		件数	て全員の対象とし	て一部を対象とし	て全員の対象とし	無回答	継続指数
60歳前半正社員		178	61.2	8.4	28.7	1.7	2.33
60歳前半非正社員		2625	40.8	10.0	48.3	0.9	1.93
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	44.7	9.8	45.1	0.4	2.00
	当社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	921	37.1	10.4	51.2	1.2	1.86
	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	273	34.4	10.6	53.1	1.8	1.81
	当社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	49.2	10.4	39.9	0.5	2.09
	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	1229	39.8	10.7	48.6	0.9	1.91
	当社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	614	33.2	8.6	57.2	1.0	1.76
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	356	52.5	10.4	36.5	0.6	2.16
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	1037	43.0	10.2	45.9	0.9	1.97
	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	1179	35.5	9.9	53.8	0.8	1.82
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	518	48.5	9.5	40.7	1.4	2.08
	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	818	40.8	11.9	46.8	0.5	1.94
	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	731	39.8	10.3	49.2	0.7	1.90
従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	542	36.0	7.6	55.5	0.9	1.80	
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	380	46.8	9.2	43.7	0.3	2.03	
従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	833	43.2	11.4	44.3	1.1	1.99	
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	1377	37.8	9.4	51.9	0.9	1.86	

(注) 継続指数：「社員A全員を対象」×3点＋「社員A一部を対象」×2点＋「対象にしていない」×1点を（件数－「無回答」の件数）で除した値。

## 6. 教育訓練

### (1) 仕事に直接関連する研修

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「仕事に直接関連する研修」を実施している企業は53.3％、「現役正社員のみ」が29.3％で、「60歳前半非正社員及び現役正社員の両方に実施していない」が14.7％を占めている（図表2-3-3-8）。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、60歳前半非正社員に仕事に直接関連する研修を実施している企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、仕事に直接関連する研修を実施して



いる企業が多くなっている。第二に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡と仕事に直接関連する研修の実施との間には関係がみられない。

図表 2-3-3-8. 仕事に直接関連する研修

(単位：%)

		件数	み59歳以下正社員の対象	社員59歳以下の全員を対象と	一部59歳の社員Aを正社員と対象と	行っていない	無回答	継続指数
60歳前半正社員		178	6.7	63.5	10.1	12.9	6.7	2.71
60歳前半非正社員		2625	29.3	41.3	12.0	14.7	2.7	2.14
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	30.8	45.2	10.4	12.4	1.3	2.17
		921	27.6	39.0	14.4	15.9	3.1	2.14
		273	26.9	30.8	12.1	22.3	5.9	2.03
60歳代前半層活用のための施策	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	23.9	50.4	12.7	12.0	1.0	2.30
		1229	31.1	41.3	11.6	14.2	1.9	2.12
		614	32.7	31.7	11.9	18.9	5.4	1.98
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	23.9	54.8	9.6	10.7	1.1	2.35
		1037	30.0	43.6	12.2	12.4	1.7	2.16
		1179	30.6	35.5	12.6	17.8	3.5	2.06
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	31.9	47.1	12.0	7.5	1.5	2.17
		818	29.6	41.8	12.1	14.2	2.3	2.15
		731	29.0	41.0	12.7	14.2	3.0	2.15
60歳代前半層活用のための施策	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	542	27.1	35.6	10.7	23.2	3.3	2.12
		380	30.3	49.2	10.3	8.7	1.6	2.21
		833	29.7	44.4	13.3	11.2	1.4	2.17
		1377	29.0	37.6	11.4	18.4	3.6	2.11

(注) 継続指数：「59歳以下正社員と社員Aの全員を対象」×3点＋「59歳以下正社員と社員Aの一部を対象」×2点＋「59歳以下正社員のみ対象」×1点を(件数－「行っていない」の件数－「無回答」の件数)で除した値。

(2) 自己啓発への支援

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「自己啓発への支援」を実施している企業は43.1%、「現役正社員のみ」が25.8%で、「60歳前半非正社員及び現役正社員の両方に実施していない」が28.0%を占めている(図表 2-3-3-9)。

図表 2-3-3-9. 自己啓発への支援

(単位：%)

		件数	み59歳以下正社員の対象	社員59歳以下の全員を対象と	一部59歳の社員Aを正社員と対象と	行っていない	無回答	継続指数
60歳前半正社員		178	3.4	52.8	6.2	29.8	7.9	2.79
60歳前半非正社員		2625	25.8	35.8	7.3	28.0	3.1	2.15
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	27.1	40.2	6.6	24.5	1.6	2.18
		921	24.4	32.6	8.9	30.2	3.9	2.12
		273	24.5	24.5	6.2	38.8	5.9	2.00
60歳代前半層活用のための施策	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	23.1	44.1	6.7	24.7	1.4	2.28
		1229	26.7	36.6	7.7	26.7	2.3	2.14
		614	27.4	24.4	7.5	34.9	5.9	1.95
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	23.9	50.0	5.6	19.1	1.4	2.33
		1037	27.3	38.2	8.0	24.1	2.4	2.15
		1179	25.2	29.5	7.4	34.2	3.7	2.07
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	28.4	49.0	7.1	13.5	1.9	2.24
		818	26.3	35.6	8.4	27.0	2.7	2.13
		731	27.1	33.9	6.7	28.9	3.4	2.10
60歳代前半層活用のための施策	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	542	21.2	26.6	6.3	42.1	3.9	2.10
		380	27.9	47.6	5.5	16.8	2.1	2.24
		833	27.0	39.1	7.8	24.0	2.0	2.16
		1377	24.3	31.0	7.4	33.5	3.8	2.11

(注) 継続指数：図表 2-3-3-8 の注を参照。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、60歳前半非正社員を対象に自己啓発への支援を実施している企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会を多く用意している企業ほど、第二に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、自己啓発への支援を実施している企業が多くなっている。

#### 4節 報酬管理

##### 1. 昇給

60歳前半非正社員を対象に「昇給がある（「全員にある」9.8%＋「一部にある」13.3%）」企業は23.1%、「ない」企業は76.3%である（図表2-3-4-1）。

図表2-3-4-1. 昇給の有無

		件数	全員にある	一部にある	全員にない	無回答	継続指数
60歳前半正社員		178	43.8	13.5	42.1	0.6	2.02
60歳前半非正社員		2625	9.8	13.3	76.3	0.6	1.33
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	10.6	11.9	76.9	0.7	1.33
		921	8.1	15.2	76.2	0.4	1.32
		273	11.4	14.3	73.3	1.1	1.37
	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	11.7	14.5	72.8	1.0	1.38
		1229	9.3	13.3	77.1	0.2	1.32
		614	8.5	12.1	78.5	1.0	1.29
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	11.5	18.8	68.8	0.8	1.42
		1037	9.6	12.6	77.2	0.5	1.32
		1179	9.4	12.1	77.8	0.7	1.31
	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	10.8	14.7	74.1	0.4	1.36
		818	9.2	12.2	78.1	0.5	1.31
		731	10.4	12.9	76.3	0.4	1.34
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	行なっている	380	12.1	12.9	74.5	0.5	1.37
	ある程度行なっている	833	9.2	13.4	77.1	0.2	1.32
	あまり行っていない＋行っていない	1377	9.6	13.1	76.5	0.8	1.33

(注) 継続指数：「社員A全員にある」×3点＋「社員A一部にある」×2点＋「社員A全員にない」×1点を（件数－「無回答」の件数）で除した値。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、60歳前半非正社員を対象に昇給を実施している企業が多くなっている。第二に、高齢者雇用に対する経営者の認識と昇給の実施の有無との間には関係がみられない。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡及び60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供と昇給の実

施の有無との間には関係がみられない。

## 2. 昇格（昇進）

60歳前半非正社員を対象に「昇格（昇進）がある（「全員にある」3.4%＋「一部にある」11.2%）」企業は14.6%、「ない」企業は84.5%である（図表2-3-4-2）。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、60歳前半非正社員を対象に昇格（昇進）を実施している企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、昇格（昇進）を実施している企業が多くなっている。第二に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡と昇格（昇進）の実施の有無との間には関係がみられない。

図表 2-3-4-2. 昇格（昇進）の実施状況

(単位：%)

		件数	全員にある	一部にある	全員にない	無回答	継続指数
60歳前半正社員		178	32.6	33.1	31.5	2.8	2.01
60歳前半非正社員		2625	3.4	11.2	84.5	0.8	1.18
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	3.5	11.3	84.4	0.7	1.19
	当社では	921	3.0	11.5	84.6	0.9	1.18
	やや当てはまる	273	2.9	10.3	85.3	1.5	1.16
	あまり当てはまらない＋当てはまらない	732	4.6	15.6	78.7	1.1	1.25
	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	1229	3.1	10.6	85.8	0.6	1.17
	当社では	614	2.3	7.5	89.1	1.1	1.12
あまり当てはまらない＋当てはまらない	356	5.3	19.7	75.0	0.0	1.30	
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	1037	3.9	11.0	84.1	1.1	1.19
	当社では	1179	2.2	9.0	87.9	0.9	1.14
	あまり当てはまらない＋当てはまらない	518	3.3	11.6	84.2	1.0	1.18
	3つ以上ある	818	3.5	11.5	84.6	0.4	1.19
	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	731	3.0	10.1	86.0	0.8	1.16
	2つある	542	3.9	12.2	82.5	1.5	1.20
1つある	380	3.9	13.4	82.6	0.0	1.21	
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	なし	833	2.5	12.4	84.6	0.5	1.17
	行なっている	1377	3.8	9.9	84.9	1.3	1.18
	ある程度行なっている						
あまり行っていない＋行っていない							

(注) 継続指数：「社員A全員にある」×3点＋「社員A一部にある」×2点＋「社員A全員にない」×1点を（件数－「無回答」の件数）で除した値。

## 3. 諸手当

### (1) 職位に基づく手当の支給状況

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「職位に基づく手当」を支給している企業は33.3%、「現役正社員のみ対象」が52.1%で、「60歳前半非正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が12.1%を占めている（図表2-3-4-3）。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者の活用方針を明

確化している企業ほど、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、60歳前半非正社員に職位に基づく手当を支給状況している企業が多くなっている。第二に、高齢者雇用に対する経営者の認識と職位に基づく手当の支給の有無との間には関係がみられない。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、職位に基づく手当を支給状況している企業が多くなっている。第二に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡と職位に基づく手当の支給の有無との間には関係がみられない。

図表 2-3-4-3. 職位に基づく手当の支給状況

(単位：%)

		件数	59歳以下正社員の み支給	59歳以下の社員Aの 全員に支給と	59歳以下の社員Aの 一部に支給と	社員Aのみ支給	い両方に支給して いない	無回答	継続 指数
60歳前半正社員		178	8.4	59.6	12.9	1.7	11.8	5.6	2.60
60歳前半非正社員		2625	52.1	19.0	13.2	1.1	12.1	2.4	1.60
60歳代 前半層 活用の ための 推進体 制	経営者や管理者は、60歳前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	53.1	19.7	13.3	0.7	11.8	1.4	1.61
		921	51.4	19.7	13.2	1.3	11.9	2.5	1.61
		273	53.1	13.6	11.0	1.8	15.8	4.8	1.48
	会社にとって60歳前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	46.7	24.9	15.3	0.8	11.1	1.2	1.74
	1229	53.5	19.0	12.8	1.1	12.1	1.6	1.59	
	614	57.5	12.4	10.9	1.3	13.7	4.2	1.43	
	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	45.5	24.4	15.2	0.8	12.9	1.1	1.75
		1037	53.3	19.7	13.5	0.8	11.1	1.6	1.61
		1179	54.0	16.8	12.0	1.4	12.9	2.9	1.54
60歳代 前半層 活用の ための 施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	56.2	18.1	12.2	1.2	12.0	0.4	1.55
		818	52.6	19.1	13.9	1.2	10.5	2.7	1.60
		731	52.7	19.0	13.0	1.0	12.3	2.1	1.60
		542	47.4	19.9	13.7	1.1	14.0	3.9	1.65
		380	47.9	28.4	11.3	0.8	9.7	1.8	1.77
60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	833	51.9	17.6	16.6	0.5	11.9	1.6	1.60	
	1377	53.4	17.6	11.7	1.5	12.9	2.9	1.56	

(注) 継続指数：「59歳以下正社員と社員Aの全員を対象」×3点＋「59歳以下正社員と社員Aの一部を対象」×2点＋「59歳以下正社員のみ対象」×1点＋「社員Aのみ支給」×1点を(件数－「行っていない」の件数－「無回答」の件数)で除した値。

## (2) 職務に基づく手当の支給状況

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「職務に基づく手当」を支給している企業は29.4%、「現役正社員のみ対象」が34.1%で、「60歳前半非正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が33.4%を占めている(図表 2-3-4-4)。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、60歳前半非正社員に職務に基づく手当を支給している企業が多くなっている。第二に、高齢者雇用に対する経営者の認識と職務に基づく手当の支給の有無との間には関係がみられない。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、職務に基づく手当を支給状況している企業が多くなっている。第二に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会の多寡と職務に基づく手当の支給の有無との間には関係がみられない。

図表 2-3-4-4. 職務に基づく手当の支給状況

(単位：%)

	件数	59歳以下正社員の み支給	59歳以下の全社員に 社員Aのみに支給と	59歳以下正社員と 一部社員Aに支給と	社員Aのみ支給	両方に支給していない	無回答	継続指数	
60歳前半正社員	178	4.5	46.1	4.5	0.6	37.6	6.7	2.74	
60歳前半非正社員	2625	34.2	18.2	10.4	0.8	33.4	2.8	1.74	
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	33.2	18.0	10.4	0.7	36.0	1.7	1.74
		921	35.5	19.3	10.5	1.0	30.7	2.9	1.74
		273	37.4	15.4	9.9	0.7	31.9	4.8	1.64
60歳代前半層活用のための施策	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	29.9	21.4	10.2	0.8	36.1	1.5	1.85
		1229	34.8	17.5	11.3	0.7	33.5	2.1	1.72
		614	39.3	15.6	8.8	1.0	30.9	4.4	1.62
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	30.6	22.5	10.4	0.6	34.3	1.7	1.86
		1037	34.4	18.2	11.7	0.8	33.1	1.8	1.74
		1179	35.6	16.9	9.3	0.9	33.9	3.3	1.69
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	35.9	19.3	9.8	0.8	33.4	0.8	1.74
		818	36.4	17.2	11.1	1.1	31.3	2.8	1.69
		731	36.3	17.8	9.8	0.8	32.6	2.7	1.70
60歳代前半層活用のための施策	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	542	26.9	19.2	10.9	0.6	38.2	4.2	1.86
		380	33.4	24.2	7.6	0.5	31.8	2.4	1.85
		833	33.3	18.4	12.5	0.8	33.4	1.7	1.76
	1377	35.0	16.6	9.9	0.9	34.1	3.4	1.69	

(注) 継続指数：「59歳以下正社員と社員Aの全員を対象」×3点＋「59歳以下正社員と社員Aの一部を対象」×2点＋「59歳以下正社員のみ対象」×1点＋「社員Aのみ支給」×1点を(件数－「行っていない」の件数－「無回答」の件数)で除した値。

4. 賞与・一時金

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「賞与・一時金(年俸制における賞与・一時金を含む)を支給対象にしている」企業は69.7%、「支給対象にしていない」が29.6%である(図表2-3-4-5)。

図表 2-3-4-5. 賞与・一時金の支給対象状況

(単位：%)

	件数	全員を対象として	一部を対象として	全員を対象としていない	無回答	継続指数	
60歳前半正社員	178	83.7	9.0	6.2	1.1	2.78	
60歳前半非正社員	2625	53.9	15.8	29.6	0.7	2.24	
60歳代前半層活用のための推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	59.5	13.8	26.2	0.4	2.33
		921	49.9	17.9	31.5	0.7	2.19
		273	41.0	19.4	37.7	1.8	2.03
60歳代前半層活用のための施策	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	64.3	16.5	18.7	0.4	2.46
		1229	53.1	15.6	30.7	0.6	2.23
		614	43.8	15.6	39.4	1.1	2.04
60歳代前半層活用のための施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	66.3	15.7	17.1	0.8	2.50
		1037	56.7	14.7	28.2	0.5	2.29
		1179	48.3	16.9	34.1	0.8	2.14
60歳代前半層活用のための施策	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	58.9	13.9	26.8	0.4	2.32
		818	53.8	16.4	29.1	0.7	2.25
		731	53.8	15.5	30.4	0.4	2.23
60歳代前半層活用のための施策	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	542	49.6	17.2	32.3	0.9	2.18
		380	60.3	12.9	25.8	1.1	2.35
		833	55.6	17.8	26.2	0.5	2.30
	1377	51.3	15.3	32.8	0.6	2.19	

(注) 継続指数：「社員A全員を対象」×3点＋「社員A一部を対象」×2点＋「対象にしていない」×1点を(件数－「無回答」の件数)で除した値。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者雇用に対する経営者の認識が高い企業ほど、第二に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、第三に、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、60歳前半非正社員に賞与・一時金を支給している企業が多くなっている。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、第一に、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会を多く用意している企業ほど、第二に、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供を行っている企業ほど、賞与・一時金を支給している企業が多くなっている。

## 5. 福利厚生

### (1) 扶養手当の支給状況

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「扶養手当」を支給している企業は20.6%、「現役正社員のみ対象」が57.3%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が19.7%を占めている（図表2-3-4-6）。

### (2) 住宅手当の支給状況

60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「住宅手当」を支給している企業は17.0%、「現役正社員のみ対象」が38.4%で、「60歳前半非正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が41.6%を占めている（図表2-3-4-7）。

これを60歳代前半層活用のための推進体制別にみると、第一に、高齢者の活用方針を明確化している企業ほど、現役社員の高齢者活用の理解促進を進めている企業ほど、60歳前半非正社員に住宅手当を支給している企業が多くなっている。第二に、高齢者雇用に対する経営者の認識と住宅手当の支給の有無との間には関係がみられない。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会を多く用意している企業ほど、60歳前半非正社員に住宅手当を支給している企業が少なくなっている。これに対して、60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供が行われていないほど、住宅手当が支給される。

図表 2-3-4-6. 扶養手当の支給状況

(単位：%)

		件数	59歳以下正社員の み支給	59歳以下の全社員に 社員Aのみに支給と	59歳以下正社員と 一部の社員Aに支給と	社員Aのみ支給	い両方に支給していな	無回答	継続指数	
60歳前半正社員		178	11.2	53.4	5.1	0.0	24.7	5.6	2.60	
60歳前半非正社員		2625	57.3	16.0	4.1	0.5	19.7	2.5	1.46	
60歳代前半層 活用のための 推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	60.0	15.8	3.4	0.4	19.1	1.2	1.44	
		921	57.3	16.2	5.2	0.4	17.9	2.9	1.47	
		273	48.0	15.4	2.9	0.7	28.6	4.4	1.50	
	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	55.9	18.7	4.2	0.5	19.8	0.8	1.52	
		1229	59.3	15.1	4.1	0.5	18.9	2.0	1.44	
		614	56.8	14.0	3.4	0.3	21.3	4.1	1.42	
60歳代前半層 活用のための 施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	57.6	16.3	4.8	0.6	19.7	1.1	1.47	
		1037	57.3	17.3	4.1	0.3	19.3	1.7	1.49	
		1179	58.3	14.6	3.6	0.6	20.0	2.9	1.43	
	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	63.5	14.3	4.2	0.6	16.8	0.6	1.40	
		818	57.6	15.4	4.2	0.4	19.8	2.7	1.45	
		731	57.9	16.4	3.7	0.5	19.2	2.3	1.47	
60歳代前半層 活用のための 施策	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	542	50.9	17.5	4.4	0.4	22.9	3.9	1.54	
		380	57.4	18.4	2.6	0.5	18.7	2.4	1.50	
		833	59.4	15.2	5.0	0.5	18.4	1.4	1.44	
		1377	56.1	15.8	3.8	0.4	20.9	3.0	1.47	

(注) 継続指数：「59歳以下正社員と社員Aの全員を対象」×3点＋「59歳以下正社員と社員Aの一部を対象」×2点＋「59歳以下正社員のみ対象」×1点＋「社員Aのみ支給」×1点を(件数－「行っていない」の件数－「無回答」の件数)で除した値。

図表 2-3-4-7. 住宅手当の支給状況

(単位：%)

		件数	59歳以下正社員の み支給	59歳以下の全社員に 社員Aのみに支給と	59歳以下正社員と 一部の社員Aに支給と	社員Aのみ支給	い両方に支給していな	無回答	継続指数	
60歳前半正社員		178	6.7	45.5	3.4	0.6	37.6	6.2	2.68	
60歳前半非正社員		2625	38.4	12.0	4.6	0.4	41.6	2.9	1.51	
60歳代前半層 活用のための 推進体制	経営者や管理者は、60歳台前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	1381	41.8	12.0	3.9	0.2	40.6	1.5	1.48	
		921	36.9	12.1	5.4	0.3	41.7	3.6	1.54	
		273	29.3	11.7	4.8	1.8	47.3	5.1	1.59	
	会社にとって60歳台前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	732	36.6	16.4	4.2	0.0	41.4	1.4	1.65	
		1229	40.8	10.8	5.1	0.5	40.4	2.4	1.47	
		614	37.0	9.3	3.7	0.8	44.6	4.6	1.44	
60歳代前半層 活用のための 施策	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳台前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	356	36.8	13.2	4.2	0.0	44.1	1.7	1.56	
		1037	39.3	12.6	5.0	0.3	40.4	2.3	1.53	
		1179	38.8	11.2	4.2	0.7	41.9	3.2	1.49	
	従業員に60歳以降の職業生活を考える場・機会	518	43.4	10.4	4.2	0.4	40.7	0.8	1.43	
		818	39.5	11.2	4.8	0.5	40.7	3.3	1.49	
		731	38.2	12.0	4.4	0.1	42.8	2.5	1.52	
60歳代前半層 活用のための 施策	60歳以降の従業員を活用するための管理職への情報提供	542	32.8	14.8	5.2	0.6	42.3	4.4	1.65	
		380	41.6	13.2	4.2	0.3	38.7	2.1	1.52	
		833	40.6	11.4	6.0	0.4	39.5	2.2	1.49	
		1377	36.3	12.2	3.8	0.4	43.8	3.4	1.54	

(注) 継続指数：図表 2-3-4-7 の注を参照。

## 5節 60歳代前半層の人事管理を整備している企業とは

最後に、現役正社員との継続性を意識した人事制度（「社員格付け制度」及び「社員区分制度」）を整備している企業は、どのような方針を持って高齢社員の活用を進めている企業であるのかを、順序ロジスティック回帰分析を利用して明らかにしよう。分析により説明されるのは、「高齢社員を対象にした人事制度の継続性」である。説明する変数は、高齢者雇用

の「経営方針」に関わる施策であり、具体的には、①経営者が高齢者活用の重要性を認識した上で、②高齢者が戦力であるという方針を明確化に打ち出し、③社員には高齢者活用の重要性を理解させることによって方針の社内浸透を図るための施策が考えられる。加えて、現役正社員に60歳以降の職業生活を考えてもらう場をどの程度、用意しているのかも重要である。

各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、「社員格付け制度」（「現役社員と同じ格付け制度を全ての高齢社員に適用している」を4点、「現役社員と同じ格付け制度を一部の高齢社員に適用している」を3点、「現役社員と高齢社員の格付け制度は異なる」を2点、「高齢社員を対象にした格付け制度はない」を1点）及び「社員区分制度」（「現役社員と同じ賃金テーブルを全ての高齢社員に適用している」を4点、「現役社員と同じ賃金テーブルを一部の高齢社員に適用している」を3点、「現役社員と高齢社員の賃金テーブルは異なる」を2点、「高齢社員を対象にした賃金テーブルは設定していない」を1点）については、その合計を得点化した。

他方、説明変数については、「高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している」（「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点）、「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」（「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点）、「高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している」（「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点）については、得点化して説明変数とした。他方、現役正社員に60歳以降の職業生活を考えてもらう場をどの程度用意しているのかについては、用意している場の合計を使用した。なお、コントロール変数については、「正社員数」（「30人以下」を1点、「31～50人」を2点、「51～100人」を3点、「101～300人」を4点、「301～500人」を5点、「501～1,000人」を6点、「1,001～5,000人」を7点、「5,001人以上」を8点）、「中高年比率」（「10%未満」を1点、「10%以上30%未満」を2点、「30%以上50%未満」を3点、「50%以上70%未満」を4点、「70%以上」を5点）、「正社員数の増減」（「増えた」を5点、「やや増えた」を4点、「変わらない」を3点、「やや減った」を2点、「減った」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、全てダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表 2-3-5-1 から明らかのように、第一に、方針の明確化（「会社にとって高齢者が戦力であるという方針を持っている」）と社員の理解促進（「高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している」）の2つの施策が「現役正社員との継続性を意識した人事制度」の整備を進める効果をもつが、高齢者雇用に対する経営者の認識（「高齢者活用が時代の要請であることを経営者が認識している」）の効果は小さい。第二に、現役正社員に60歳以降



の職業生活を考えてもらう場（「60歳以降の職業生活へのサポート」）を多く用意することと人事制度の整備状況との間には密接な関係がある。

高齢社員用人事管理が良好な高齢者雇用パフォーマンスを上げるには、高齢社員を活用するとの方針を明確にし、それを現役正社員のなかに浸透させることが重要である。これを基本にした上で、高齢社員に対して現役正社員と異なる人事管理を採用する場合には、現役正社員との人事管理上のギャップが大きいため、高齢社員の活用方針を明確にし、それを高齢社員と現役正社員に浸透させるための支援施策や「なぜ人事管理が変化するか」を高齢社員に納得してもらうための支援策を強化する必要があると考えられる。

**図表 2-3-5-1. 高齢社員の人事管理（人事制度）の規定要因**

（順序ロジスティック回帰分析）N=2,394 社

		係数値	標準誤差	
コントロール変数	正社員数	0.286	0.039	***
	建設業ダミー	0.328	0.194	*
	運輸業ダミー	0.177	0.163	
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	0.195	0.125	
	医療・福祉ダミー	-0.505	0.169	***
	教育・学習支援業ダミー	-0.262	0.135	*
	サービス業ダミー	0.112	0.110	
	その他ダミー	0.029	0.348	
	中高年比率	0.321	0.053	***
	正社員数の増減	0.057	0.031	*
推進体制	60歳以降の職業生活のサポート	0.090	0.034	***
	推進体制：社会の要請	0.061	0.065	
	推進体制：戦力という方針を持つ	0.204	0.067	***
	推進体制：従業員への働きかけ	0.183	0.061	***
- 2 L L		5513.382		
X 2		228.140		***
NagelkerkeR2		0.098		

注1) \*\*\*は1%水準有意、\*\*は5%水準有意、\*は10%水準有意

注2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」