

第Ⅲ部

アンケート分析編

第1章 調査概要

1 節 調査の目的

『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結果から、①企業からみた60歳代前半層の働きぶりに満足している企業ほど、70歳雇用で積極的である。②さらに、働きぶりの満足度と、60歳代前半層を対象にした人事管理の整備状況との間には密接な関係があるということ、の2つの点が明らかになった。

しかし、11社を対象としたヒアリング調査結果からは、企業の60歳代前半層の働きぶりに対する満足度は、企業の雇用管理の整備状況に加え、「60歳代前半層に対して会社・上司が期待する役割を伝えているかどうか」や「60歳代前半層の意欲やモチベーション」も影響を与えていることが明らかになった。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）と変わることと、60歳代前半層にとっても、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。

以上のことを整理すると、①企業は60歳代前半層に期待する役割や求める働き方を明示し、それを60歳代前半層に伝える仕組み（従業員個人の側からすると、「企業がどのようなことを期待しているのか」知る仕組み）、②60歳代前半層の能力・適性や働き方に対する希望や意欲を会社に知らせる仕組み（従業員個人の側からすると、「個人がどのような能力・意欲を持っているのかを企業に「知らせる」仕組み」を、③企業と60歳代前半層の両者を的確に結びつける仕組み（「相談・支援」仕組み）、を整備することが重要であり、これらが整うことで、60歳代前半層のモチベーションが高まり、それが職場の生産性の向上につながり、企業の60歳代前半層の働きぶりに対する満足度が高まる。そして、それが最終的に70歳雇用へつながると考えられる。

そこで、本年度は、「企業の60歳代前半層に期待する役割」を60歳代前半層に知らせる仕組み、60歳代前半層が「企業の高齢社員に期待する役割を知る」仕組み、企業が行う「60歳代前半層の働き方」相談・支援する仕組み、の3つの仕組みの現状を明らかにするために、企業・団体（「企業」と略す）側と従業員（60歳代前半層）側アンケート調査及び聞き取り調査を実施した。本報告書はその結果に基づくものである。

2 節 調査の内容

本調査は、企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「60歳代前半層に知らせる仕組み」と、企業が「60歳代前半層の能力・意欲」を「知る仕組み」と、企業が60歳代前半層を対象として「60歳以降の働き方を相談・支援する」仕組み、の3つの仕組みの現状と課題を把握することを目的としており、主な調査事項は次の通りである。

(1) 企業調査

①経営の概要

- ・業種、従業員構成、経営状況、中高年比率、同業他社と比較した競争力、事業所の概要

②45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

- ・60歳以降の職業生活を考えてもらうための場・機会、キャリアプラン策定の研修の必要性、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの現状・担い手・今後の対応

③60歳以降の現状と雇用の仕組み

- ・60歳以降の社員の活用・採用の現状、60歳以降の雇用の仕組み、活用の推進体制、60歳前半層の働き方や給与の決め方の考え

④60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み

- ・「知らせる」仕組みの現状と管理職の役割、管理職への情報提供

⑤60歳代前半層の「能力を知る」仕組み

- ・「能力を知る」仕組みの現状、「働き方の希望を知る」仕組みの現状、「働き方などを相談・支援する」仕組みの現状と必要性

⑥60歳代前半層の活用の評価状況

- ・活用に対する評価、活用上の課題

⑦65歳以降の従業員に対する仕組み

- ・活用状況、雇用の仕組み、60歳以降の従業員に「期待する役割を知らせる」仕組み、60歳以降の従業員の「能力を知る」仕組み

(2) 従業員調査

①会社（勤務先）が「従業員に期待する役割を知らせる」仕組み

- ・「知らせる」仕組みの現状と管理職の役割、管理職への情報情報

②会社が従業員の「能力を知る」仕組み

- ・「能力を知る」仕組みの現状、「働き方の希望を知る」仕組みの現状、「働き方などを相談・支援する」仕組みの現状と必要性

③60歳以降の処遇への考え

- ・働き方や給与の決め方の考え、人事評価への考え

④60歳以降の職業生活を考えるための支援策

- ・60歳以降の職業生活を考えてもらうための場・機会、キャリアプラン策定の研修の必要性、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの現状・担い手・今後の対応

⑤現在の会社（勤務先）と働き方

- ・会社（勤務先）の概要、現在就いている仕事の特徴、現在の働き方と満足度

⑥これまでの働き方と今後の働き方

- ・これまでの働き方、仕事に関する考え、今後の働き方

⑦個人属性

- ・性別、年齢、最終学歴

なお、調査内容の詳細については、資料編の調査票を参照されたい。

3節 調査の方法

1. 調査対象の抽出

本調査では、企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「60歳代前半層に知らせる仕組み」と、企業が「60歳代前半層の能力・意欲」を「知る仕組み」と、企業が60歳代前半層を対象として「60歳以降の働き方を相談・支援する」仕組み、の3つの仕組みの現状と課題を明らかにすることを目的としているため、以下に示すような条件に基づき、事業所を抽出した。

高齢・障害者雇用支援機構が保有しているデータベースから、常用労働者で「60歳以上65歳未満の高齢者」が10名以上在籍している事業所で、かつ、産業分類で農林水産業、政治・経済・文化団体、宗教、その他のサービス業、公務、独立行政法人、農協、漁協及び宗教を除外し、33,764事業所を抽出した。

その後、抽出された33,764事業所のなかで、事業所全体の常用労働者数が多い順に3万事業所を最終的に抽出し、調査対象とした。ちなみに、調査対象事業所のなかで、最も常用労働者数が少ない事業所全体の常用労働者数は60名である。

2. 調査方法について

(1) 事業所（企業）アンケート調査

事業所（企業）調査は、事業所の総務（人事）部宛に調査票を郵送、総務（人事）担当者に記入をお願いし、返信用封筒にて返送する方法をとった。

調査票は平成22年8月13日に発送し、回収期日を平成22年9月13日とした。回収数は7,129票（有効回収数7,110票、有効回収率23.7%）であり、回収率は23.8%であった。

(2) 従業員アンケート調査

従業員アンケート調査は、上記の調査対象事業所3万事業所に在籍する、「60歳代前半の正社員」または「60歳代前半の再雇用者（事業所に勤務している60歳以降の者のうち、該当事業所で正社員として60歳代前半で定年を迎えた後も、引き続き雇用している者で、定年後の雇用形態は正社員、非正社員を問わない。ただし、定年後の派遣契約者や請負契約者は除く）」（経営者・役員は除き、出向・転籍者は含む）2名に配布してもらった。調査票配布数は6万名である¹。従業員調査は9,238票回収し、60歳以上の就業者（年齢無回答を除く）

¹ 実際に事業所から「60歳代前半の正社員」または「60歳代前半の再雇用者」に配布された合計枚数は10,454枚（「1人に配布した」×1,272社+「2人に配布した」×4,591社+「0人に配布した」×1,247社）である。

は 8,823 票である。推計回収率（事業所から従業員に実際に配布された調査票数から推計）は 88.4%、60 歳以上の就業者に限定すると 84.4%である。

3. クロス分析で使用する変数について

アンケート結果のクロス分析にあたっては、以下を分析のための主な変数として取り上げている。

（1）企業調査

①回答企業の特徴を表す変数

- ・「業種」：回答企業の業種をいう。
- ・「従業員規模」：回答企業全体の正社員数の規模をいう。

②高齢者活用の特徴を表す変数

- ・「高齢者活用の雇用形態」：60 歳代前半層の主な雇用形態をいう。

③45 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」

- ・「60 歳以降の職業生活」を考えてもらうための機会・場：機会・場所の多寡
- ・「60 歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の状況：実施の評価

（2）従業員調査

①企業（勤務先）の特徴を表す変数

- ・「従業員規模」：回答企業全体の正社員数の規模をいう。

②従業員の特徴を表す変数

- ・「現在の雇用形態」：従業員が現在就いている雇用形態をいう。
- ・「現在の職種」：従業員が現在就いている職種をいう。