

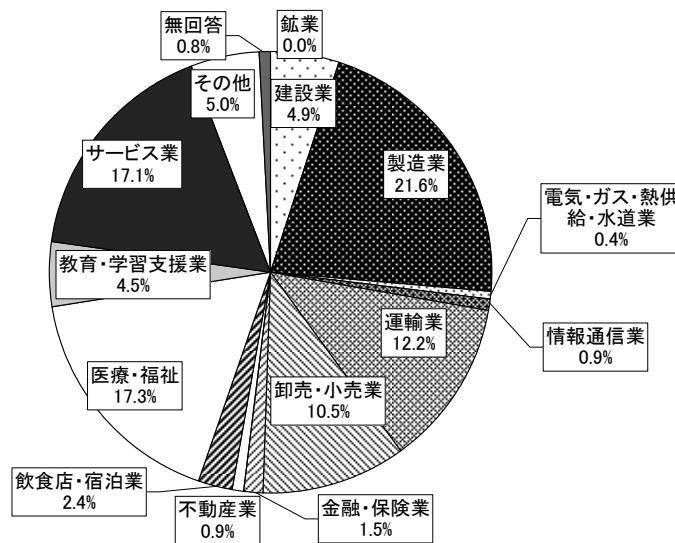
第2章 企業アンケートの分析

1 節 企業の概要と事業所の概要

1. 業種

回答企業の業種をみると、「製造業」が21.6%で最も多く、これに「医療・福祉」(17.3%)、「サービス業」(17.1%)、「運輸業」(12.2%)、「卸売・小売業」(10.5%)が続いている(図表3-2-1-1)。

図表3-2-1-1. 業種



2. 従業員規模

従業員規模(出向・転籍者を含めた直接雇用している従業員¹の合計人数)は、平均466人である(図表3-2-1-2)。その分布をみると、「101~300人」(47.9%)が半数近くを占めており、これに「51~100人」(17.1%)、「301~500人」(14.1%)が15%前後で続く。なお、1000人以上の大規模企業(「1001~5000人」6.8%、「5001人以上」1.0%)は8%程度である。

図表3-2-1-2. 従業員規模

(単位: %)

		(社数)	30人以下	31~50人	51~100人	101~300人	301~500人	501~1000人	1001~5000人	5001人以上	無回答	平均(人)	
合計		7110	0.7	0.7	17.1	47.9	14.1	10.7	6.8	1.0	1.1	466.11	
経営特性	建設業	345	1.2	0.6	22.0	51.3	10.4	7.0	6.1	0.9	0.6	375.99	
	製造業	1536	0.4	0.5	18.4	51.4	12.2	7.9	7.0	1.2	1.0	520.13	
	運輸業	865	0.2	0.2	25.3	51.1	10.2	7.1	3.9	0.7	1.3	312.65	
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	0.2	1.0	12.9	41.9	14.9	14.3	11.6	2.4	0.9	711.96	
	金融・保険業	168	0.0	1.8	13.7	24.4	20.2	20.8	16.7	1.8	0.6	786.78	
	不動産業	1230	0.2	0.6	11.5	53.0	19.3	10.6	3.4	0.2	1.2	328.31	
	医療・福祉	1602	1.4	1.1	16.0	44.5	14.8	13.4	7.4	0.7	0.6	469.53	
	サービス業	390	2.6	0.5	21.8	47.7	10.3	9.5	5.9	0.8	1.0	399.07	
	その他												

(注1) サービス業には教育・学習支援業を含む。

(注2) その他には電気・ガス・熱供給・水道業を含む。

¹ ここでいう「直接雇用している従業員」とは、派遣や請負は除いた、正社員と非正社員(嘱託社員、契約社員、準社員、パートタイマー、アルバイト等)をいう。

業種との関連をみると、「金融・保険・不動産業」でおよそ787人と最も多く、これに「卸売・小売業・飲食店・不動産業」（以下、卸・小売・飲食店・不動産業）が約712人で続く。これに対して、従業員規模が少ないのは「運輸業」（約313人）や「医療・福祉」（約328人）である。

3. 正社員規模の現状と変化

(1) 正社員規模

正社員規模をみると、「101～300人」（37.3%）が4割強で最も多く、次いで、「51～100人」（24.4%）が2割強を占めている（図表3-2-1-3）。以下、「30人以下」（9.7%）、「31～50人」（9.3%）、「301～500人」（9.2%）がいずれも1割弱で続いている。したがって、「正社員規模指数」（図表3-2-1-3の注を参照）を用いて平均正社員の人数をみるとおよそ326人であり、中小規模程度の水準にある。

正社員規模指数を用いて、業種との関連をみると、正社員規模が大きいのは「金融・保険・不動産業」（正社員規模指数685人）であり、これに対して、「医療・福祉」（同243人）と「運輸業」（同244人）は同指数が低く正社員規模が小さくなる。また、正社員規模は従業員規模によって規定されており、規模が大きくなるほど同指数が増加し、特に「501人以上」でその傾向が顕著である。

図表3-2-1-3. 正社員規模

(単位：%)

		件数(社)	30人以下	31～50人	51～100人	101～300人	301～500人	501～1000人	1001人以上	無回答	(正社員規模指数)		
合計		7110	9.7	9.3	24.4	37.3	9.2	5.6	3.8	0.5	325.68		
経営特性	業種	建設業	345	3.8	4.6	26.1	45.8	7.5	6.7	4.6	0.9	398.07	
		製造業	1536	6.7	8.2	23.6	41.1	8.1	5.9	5.2	1.0	411.27	
		運輸業	865	3.5	7.6	33.2	42.2	6.8	3.7	2.2	0.7	244.14	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	9.9	10.1	23.2	34.0	11.1	7.0	4.3	0.2	332.16	
		金融・保険・不動産業	168	10.1	7.1	12.5	20.8	17.9	18.5	12.5	0.6	684.88	
		医療・福祉	1230	5.5	9.8	24.2	42.3	12.3	4.0	1.5	0.2	243.16	
		サービス業	1602	17.0	10.5	21.8	32.1	8.4	5.3	4.1	0.4	316.41	
		その他	390	21.3	12.8	27.2	24.6	6.2	4.9	2.6	0.5	254.47	
		従業員規模	100人以下	1313	26.2	22.1	51.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	51.46
			101～300人以下	3408	8.9	9.3	27.2	54.5	0.0	0.0	0.0	0.1	134.58
301～500人以下	1002		2.8	2.5	7.5	52.3	34.9	0.0	0.0	0.0	251.34		
501人以上	1309		0.4	1.3	3.7	18.6	22.9	30.1	20.3	2.5	1157.67		

(注) 正社員規模指数：「30人以下」を15人、「31～50人」を40人、「51～100人」を75人、「101～300人」を200人、「301～500人」を400人、「501～1000人」を750人、「1001～5000人」を3000人、「5001人以上」を7500人とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除した値。

(2) 正社員規模の変化

続いて、過去3年間の正社員数の変化については、現状維持の企業（「変わらない」25.2%）が全体の4分の1を占めている（図表3-2-1-4）。また、「増加」した企業（「増えた」15.5%、「やや増えた」24.8%）が約4割、「減少」した企業（「減った」10.5%、「やや減った」23.5%）が3割強となっている。こうした結果を「正社員規模変化指数」（算出方法は図表3-2-1-4の

注を参照) をもとにみると 3.11 点であり、「変わらない」(同指数 3 点) を若干上回る程度の水準にある。

これを業種との関連でみると、「医療・福祉」(同 3.83 点) で同指数の値が高く、「やや増えた」(同指数 4 点) をやや下回る水準にある。これに対して、「運輸業」(同 2.77 点) や「金融・保険・不動産業」(同 2.88 点) の値は低く、「変わらない」(同指数 3 点) と「やや減った」(同指数 2 点) の中間程度の水準にある。なお、同指数と正社員規模及び 60 歳代前半層の活用の雇用形態との間に有意な関係はみられない。

図表 3-2-1-4. 正社員数の変化

(単位: %)

		件数(社)	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答	正社員規模変化指数(点)	
合計		7110	15.5	24.8	25.2	23.5	10.5	0.5	3.11	
経営特性	業種	建設業	345	13.9	23.2	25.5	23.5	13.9	0.0	3.00
		製造業	1536	11.4	24.3	25.8	25.1	12.9	0.5	2.96
		運輸業	865	8.3	19.5	26.2	31.9	13.6	0.3	2.77
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	12.9	19.4	24.1	30.3	13.2	0.1	2.88
		金融・保険・不動産業	168	15.5	25.6	23.2	20.8	13.7	1.2	3.08
		医療・福祉	1230	31.9	34.1	21.5	9.3	3.1	0.2	3.83
		サービス業	1602	13.5	25.0	28.1	23.9	9.0	0.6	3.10
		その他	390	12.8	22.1	24.1	27.2	13.6	0.3	2.93
		正社員規模	100人以下	3083	12.2	22.6	28.2	25.0	11.8	0.2
	101~300人以下		2650	16.3	25.8	24.9	22.8	9.7	0.5	3.16
301~500人以下	655		24.0	26.9	19.8	20.9	8.4	0.0	3.37	
501人以上	697		19.8	28.7	18.8	22.2	10.0	0.4	3.26	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	15.5	25.8	28.2	21.1	8.7	0.7	3.18	
	非正社員	5181	15.5	24.4	24.1	24.4	11.2	0.4	3.09	

(注) 正社員規模変化指数: 「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点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除した値。

4. 正社員に占める中高年比率

従業員構成を、中高年比率(正社員に占める 45 歳以上 59 歳以下の割合) からみると、「30%以上 50%未満」(44.5%) が全体の半数近くを占めており、これに「10%以上 30%未満」(25.9%)、「50%以上 70%未満」(17.1%) がそれぞれ 2 割前後で続いている(図表 3-2-1-5)。つぎに、「中高年比率指数」(図表 3-2-1-5 の注を参照) を算出してみると、およそ 39.7% であり中高年比率は 4 割程度の水準にある。

ひきつづき中高年比率指数をもとに詳しい分析をすると、第一に経営特性との関連では、業種別には「運輸業」(同指数 48.7) で大きいのに対し、「卸・小売・飲食店・宿泊業」(同 35.6) で小さい。正社員規模別には、「100 人以下」から「501 人以上」へと規模が大きくなるのに伴って、同指数が 42.5 から 33.7 へと小さくなる傾向がある。第二に 60 歳代前半層の活用の雇用形態との関連では、非正社員より正社員で同指数がやや高いものの、違いは大きくない。

図表 3-2-1-5. 正社員に占める中高年者の割合

(単位：%)

		件数(社)	10%未満	10%以上30%未満	30%以上50%未満	50%以上70%未満	70%以上	無回答	中高年比率指数(%)		
合計		7110	3.8	25.9	44.5	17.1	6.1	2.5	39.67		
経営特性	業種	建設業	345	2.0	20.3	57.7	15.9	2.3	1.7	39.45	
		製造業	1536	2.8	32.4	45.2	14.3	2.9	2.4	36.64	
		運輸業	865	1.2	14.0	41.8	24.9	14.8	3.4	48.72	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	4.7	32.6	44.5	13.8	2.4	2.0	35.60	
		金融・保険・不動産業	168	4.8	26.8	48.2	11.3	7.7	1.2	38.70	
		医療・福祉	1230	2.5	30.3	46.8	15.0	2.7	2.7	37.18	
		サービス業	1602	5.6	21.6	42.3	19.2	9.1	2.3	41.71	
		その他	390	9.0	21.3	37.2	21.8	9.5	1.3	41.25	
		正社員規模	100人以下	3083	6.0	21.4	39.0	21.7	10.0	1.9	42.52
			101～300人以下	2650	1.8	26.6	48.8	16.4	3.9	2.4	39.05
301～500人以下	655		3.1	33.6	49.2	10.2	1.8	2.1	34.98		
501人以上	697		2.3	36.7	50.2	6.9	1.4	2.4	33.72		
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	3.3	24.3	44.2	17.7	7.8	2.7	41.08		
	非正社員	5181	3.9	26.6	44.7	16.9	5.5	2.4	39.16		

(注) 中高年比率指数：「10%未満」を5%、「10%以上30%未満」を20%、「30%以上50%未満」を40%、「50%以上70%未満」を60%、「70%以上」を85%とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除した値。

5. 経営状況

こうした回答企業の過去3年間の経営状況は、同業他社と比較して「良好」（「良い」6.2%、「やや良い」46.0%）とする企業が5割強、「悪化」（「悪い」10.2%、「やや悪い」34.1%）とする企業が4割強である（図表 3-2-1-6）。したがって、「経営状況指数」（算出方法は図表 3-2-1-6の注を参照）を算出すると2.50点であり、「やや良い」（同指数3点）と「やや悪い」（同2点）の中間程度の水準にある。

つづいて、同指数を用いて経営特性との関連をみると、業種別には、「医療・福祉」（同2.78点）と「金融・保険・不動産業」（同2.65点）で同指数が大きく、経営状況が良好な状況にある。それに対し、「運輸業」（同2.33点）と「製造業」（同2.38点）で同指数が低く、経営状況がやや悪い傾向にある。なお、正社員規模及び60歳代前半層の活用の雇用形態別による違いはみられない。

6. 同業他社と比べた優位性

同業他社と比べた自社の優位性を、①製品・サービスの開発力、②営業力・販売力・サービス、③従業員の質という3つの観点から確認する（図表 3-2-1-7）。いずれの項目も優位と回答企業は考えており、その中でも「従業員の質」が7割以上で高い（72.4%：「優れている」9.3%+「やや優れている」63.1%）。これに「営業力・販売力・サービス」（61.8%：「優れている」7.6%、「やや優れている」54.2%）、「製品・サービスの開発力」（61.4%：「優れている」9.1%、「やや優れている」52.3%）がそれぞれ6割強で続いている。そこで、「優位性指数」（算出方法は図表 3-2-1-7の注を参照）を算出すると、「従業員の質」（同指数2.84点）、「製

品・サービスの開発力」(同 2.74 点)、「営業力・販売力・サービス」(同 2.71 点)であり、いずれも「やや優れている」(同指数 3 点)を下回る程度の水準にある。

図表 3-2-1-6. 経営状況

(単位：%)

		件数(社)	悪い	やや悪い	やや良い	良い	無回答	経営状況指数(点)	
合計		7110	10.2	34.1	46.0	6.2	3.4	2.50	
経営特性	業種	建設業	345	11.0	38.8	44.3	4.3	1.4	2.43
		製造業	1536	14.1	36.3	42.7	4.4	2.5	2.38
		運輸業	865	16.3	36.6	41.6	3.6	1.8	2.33
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	12.1	38.6	42.1	5.6	1.6	2.42
		金融・保険・不動産業	168	8.9	26.2	50.6	10.1	4.2	2.65
		医療・福祉	1230	3.5	24.5	56.4	10.9	4.7	2.78
		サービス業	1602	7.6	35.5	46.4	6.1	4.4	2.53
		その他	390	9.0	34.6	44.6	6.9	4.9	2.52
	正社員規模	100人以下	3083	11.8	35.0	45.3	5.5	2.4	2.46
		101～300人以下	2650	9.8	34.0	46.5	6.3	3.5	2.51
301～500人以下		655	6.6	33.7	47.5	9.2	3.1	2.61	
501人以上		697	8.5	31.1	47.6	6.6	6.2	2.56	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	10.1	33.2	46.5	6.6	3.5	2.51	
	非正社員	5181	10.2	34.5	45.9	6.1	3.3	2.49	

(注1) サービス業には教育・学習支援業を含む。

(注2) その他には鉱業及び電気・ガス・熱供給・水道業を含む。

(注3) 経営状況指数：「悪い」を1点、「やや悪い」を2点、「やや良い」を3点、「良い」を4点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

図表 3-2-1-7. 同業他社と比べた優位性(合計)

(単位：%)

	件数(社)	優れている	やや優れている	やや劣っている	劣っている	無回答	優位性指数(点)
(a) 製品・サービスの開発力	7110	9.1	52.3	27.0	3.1	8.5	2.74
(b) 営業力・販売力・サービス	7110	7.6	54.2	29.3	2.7	6.3	2.71
(c) 従業員の質	7110	9.3	63.1	22.4	1.3	3.9	2.84

(注) 優位性指数：「劣っている」を1点、「やや劣っている」を2点、「やや優れている」を3点、「優れている」を4点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出

ひきつづき、優位性指数を用いて経営特性との関連をみると(図表 3-2-1-8)、第一に業種別には「建設業」で「従業員の質」(同 2.98 点)の値が、「製造業」で「製品・サービスの開発力」(同 2.83 点)の値が、「金融・保険・不動産業」で「営業力・販売力・サービス」(同 2.84 点)の値が高く、同業他社に比べて優位性が高いことがうかがえる。第二に正社員規模別には、大手企業ほど同業他社と比べて優位性が高いと考えており、規模が大きくなるにつれて全ての項目で指数の値が高まる(「製品・サービスの開発力」(「100 人以下」の 2.65 点から「501 人以上」の 2.93 点へ)「営業力・販売力・サービス」(同 2.64 点から 2.87 点へ)「従

業員の質」(同 2.80 点から 2.99 点へ)。なお、同指数と 60 歳代前半層の活用の雇用形態別との間に差はみられない。

図表 3-2-1-8. 同業他社と比べた優位性 (優位性指数)

(単位: 点)

		件数 (社)	の製品 開発・サ ービス	力・業 サ・カ ー・販 ス売	従 業 員 の 質	
合計		7110	2.74	2.71	2.84	
経営特性	業種	建設業	345	2.80	2.66	2.98
		製造業	1536	2.83	2.63	2.73
		運輸業	865	2.64	2.68	2.85
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	2.68	2.78	2.73
		金融・保険・不動産業	168	2.76	2.84	2.93
		医療・福祉	1230	2.73	2.76	2.88
		サービス業	1602	2.73	2.75	2.91
		その他	390	2.65	2.64	2.90
		正社員規模	100人以下	3083	2.65	2.64
	101～300人以下		2650	2.77	2.73	2.81
	301～500人以下		655	2.84	2.82	2.94
	501人以上		697	2.93	2.87	2.99
	60歳代前半層の雇用 形態	正社員	1924	2.72	2.72	2.84
非正社員		5181	2.74	2.71	2.84	

(注) 優位性指数は図表 3-2-1-7 の (注) と同じ。

7. 事業所数と回答事業所の形態

(1) 事業所数

回答企業の事業所数がいくつかをみると、「1つ」が 24.4%、「2つ以上」が 70.7%であり、約 7 割の企業が複数の事業所を有している (図表 3-2-1-9)。これを経営特性との関連でみると、業種別には「運輸業」と「サービス業」で「1つ」(それぞれ 30.4%、29.2%)が、「金融・保険・不動産業」で「2つ以上」(86.9%)が多い。また、事業所数は正社員規模によって規定されており、大手企業ほど「2つ以上」(「100人以下」60.5%から「501人以上」89.7%へ)が増加する。60歳代前半層(59歳まで自社で雇用していた正社員を60歳以降も引き続き直接雇用する場合)の活用の雇用形態との関連では、60歳代前半層の主な雇用形態が非正社員の企業で複数事業所を有する傾向がある(「2つ以上」:正社員 64.5%、非正社員 73.1%)。

(2) 回答事業所の形態

そこで、事業所が2つ以上と回答した企業について、本調査に回答している場所がどのような形態かをみると(図表 3-2-1-9)、最も多いのは「本社(本部、本店)」(80.3%)で全体の8割を占める。

これを経営特性との関連でみると、業種に規定されており、「建設業」が「本社」(92.9%)で、「運輸業」が「営業所」(14.0%)で、「製造業」が「工場」(14.0%)で、「医療・福祉」が「サービスを提供する拠点」(35.4%)で、それぞれ値が大きい。60歳代前半層の活用の

雇用形態別にみると、「正社員」で「サービスを提供する拠点」(13.0%)の値が、「非正社員」で「本社」(82.3%)の値が大きい。

図表 3-2-1-9. 事業所の数と形態

(単位：点)

経営特性	業種	件数(社)	1つ	2つ以上	本社(本部、本店)	営業所(営業拠点)	工場(生産拠点)	学校、病院、福祉施設などのサービスを提供する拠点	その他	無回答	無回答		
												合計	7110
経営特性	業種	建設業	345	14.2	82.0	(92.9)	(5.3)	(1.4)	(0.0)	(0.0)	(0.4)	3.8	
		製造業	1536	27.7	68.1	(82.4)	(2.9)	(14.0)	(0.0)	(0.5)	(0.3)	4.2	
		運輸業	865	30.4	65.2	(84.8)	(14.0)	(0.4)	(0.2)	(0.7)	(0.0)	4.4	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	13.0	80.2	(89.7)	(6.9)	(1.0)	(1.1)	(1.0)	(0.4)	6.9	
		金融・保険・不動産業	168	7.7	86.9	(91.1)	(4.8)	(0.7)	(2.1)	(1.4)	(0.0)	5.4	
		医療・福祉	1230	21.9	73.1	(80.8)	(1.8)	(0.1)	(35.4)	(1.6)	(0.3)	5.0	
		サービス業	1602	29.2	66.0	(79.9)	(6.0)	(1.1)	(11.2)	(1.6)	(0.3)	4.7	
		その他	390	28.5	66.9	(83.5)	(6.5)	(4.2)	(2.3)	(2.7)	(0.8)	4.6	
		正社員規模	100人以下	3083	33.6	60.5	(76.4)	(8.0)	(4.9)	(8.6)	(1.6)	(0.5)	5.9
			101~300人以下	2650	20.9	75.0	(80.6)	(5.1)	(3.7)	(9.3)	(1.2)	(0.2)	4.1
301~500人以下	655		13.3	82.0	(83.1)	(2.6)	(1.3)	(12.3)	(0.6)	(0.2)	4.7		
501人以上	697		6.9	89.7	(88.8)	(2.2)	(1.8)	(6.7)	(0.3)	(0.2)	3.4		
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	31.1	64.5	(74.1)	(7.4)	(3.5)	(13.0)	(1.5)	(0.5)	4.4		
非正社員	5181	21.9	73.1	(82.3)	(5.0)	(3.7)	(7.8)	(1.0)	(0.2)	5.0			

(注) () 内の値は「2つ以上」を100%とした場合の値。

8. 回答事業所の正社員規模

回答事業所における正社員規模をみると、「101~300人」(27.2%)が3割弱で最も多く、次いで、「51~100人」(24.3%)が2割強を占めている(図表 3-2-1-10)。以下、「11~30人」(14.3%)、「31~50人」(12.5%)、がいずれも1割強で続いている。したがって、「正社員規模指数」(図表 3-2-1-10の注を参照)を用いて平均正社員数を推計するとおよそ153人である。

図表 3-2-1-10. 事業所の正社員規模

(単位：%)

経営特性	業種	件数(社)	10人以下	11~30人	31~50人	51~100人	101~300人	301~500人	501~1000人	1001人以上	無回答	事業所正社員規模指数(人)	
													合計
経営特性	業種	建設業	345	2.0	7.5	16.8	31.9	28.4	4.1	3.8	1.2	4.3	157.41
		製造業	1536	3.1	11.0	11.6	26.4	32.4	5.3	3.8	2.3	4.0	183.66
		運輸業	865	6.5	13.9	12.0	30.5	29.1	2.9	0.6	0.5	4.0	115.89
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	9.9	18.4	14.2	23.8	19.7	4.3	2.7	1.2	5.8	129.16
		金融・保険・不動産業	168	2.4	13.1	8.3	20.8	29.2	7.7	10.1	3.0	5.4	243.93
		医療・福祉	1230	8.2	10.7	10.6	21.5	32.4	8.6	2.0	0.8	5.1	157.24
		サービス業	1602	10.1	17.6	12.5	21.0	23.9	4.9	3.1	2.0	4.9	151.96
		その他	390	12.1	21.5	15.9	20.8	15.9	4.4	2.1	1.5	5.9	120.57

(注) 正社員規模指数：「30人以下」を15人、「31~50人」を40人、「51~100人」を75人、「101~300人」を200人、「301~500人」を400人、「501~1000人」を750人、「1001~5000人」を3000人、「5001人以上」を7500人とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除した値。

正社員規模指数を用いて、経営特性との関連をみると、業種別には「金融・保険・不動産業」（同 244 人）と同指数が大きく、反対に、「運輸業」（同 116 人）は同指数が低い。

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

1. 従業員個人による「60 歳以降の職業生活」設計の必要性

企業は従業員（45 歳以上の正社員）個人に対して「60 歳以降の職業生活」設計の自己責任化を強く求めており、「60 歳以降の職業生活をこれまで以上に自分自身で考えてほしい」ことについて、「そう思う」（46.8%）、「ややそう思う」（42.7%）とした企業は 9 割弱に達している（図表 3-2-2-1 を参照）。

これを業種別にみると、従業員に自己責任化を強く求める業種は、「金融・保険・不動産業」（得点 3.44）、「建設業」（同 3.42）であり、これに対して、自己責任化の必要性をあまり感じていない業種は、「運輸業」（同 3.34）及び「サービス業」（同 3.34）である。規模別には、大手企業ほど、従業員に自己責任化を強く求める企業が多くなる。

さらに、60 歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60 歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59 歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、従業員に自己責任化を強く求める企業が多くなる。

図表 3-2-2-1. 従業員個人による「60 歳以降の職業生活」設計の必要性

（単位：％）

		（社） 件 数	そう 思う	やや そう 思う	あまり そう 思 わない	そう 思 わ ない	無 回 答	得 点	
合 計		7110	46.8	42.7	8.2	1.4	0.9	3.36	
経営 特性	業種	建設業	345	49.9	42.0	7.2	0.6	0.3	3.42
		製造業	1536	46.2	43.6	7.9	1.3	1.0	3.36
		運輸業	865	48.1	39.4	9.5	2.2	0.8	3.34
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	47.1	44.7	6.9	0.7	0.7	3.39
		金融・保険・不動産業	168	48.8	45.8	4.2	0.6	0.6	3.44
		医療・福祉	1230	45.8	44.3	8.0	1.1	0.9	3.36
		サービス業	1602	46.3	42.1	8.9	1.7	1.0	3.34
		その他	390	49.2	38.5	9.7	1.8	0.8	3.36
	正社員規模	100人以下	3083	45.8	41.9	9.6	1.6	1.0	3.33
		101～300人以下	2650	46.7	43.2	8.0	1.4	0.7	3.36
301～500人以下		655	46.4	44.7	6.9	1.4	0.6	3.37	
501人以上		697	52.4	42.5	4.3	0.6	0.3	3.47	
60歳代前半層の雇 用形態	正社員	1924	44.0	41.5	10.7	2.7	1.1	3.28	
	非正社員	5181	47.8	43.1	7.3	0.9	0.8	3.39	

（注）得点：「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。

2. 従業員個人の「60 歳以降の職業生活」設計に対する支援体制

このように従業員個人に対して、「60 歳以降の職業生活」設計の自己責任化を要望している企業は、現在、どのような支援体制をとっているのでしょうか。図表 3-2-2-2 から明らかのように、企業は、「従業員に自分自身で 60 歳以降の職業生活を考えてもらう」場として、

「上司との面談」(41.3%)を最も重視しており、「自己申告制度」(26.0%)がそれに次いでいる。このような人事評価関連の場が中心であるが、「人事部門の担当者との面談」(17.7%)、「ライフプラン策定のための研修」(8.9%)、「教育訓練機会の情報提供を通して」(8.5%)も一部活用されている。

こうした支援体制の整備状況を業種別にみると、「金融・保険・不動産業」は「上司との面談」、「人事部門の担当者との面談」、「自己申告を通して」、「ライフプラン策定のための研修」、「リフレッシュ研修」を中心に多くの場を広く用意している業種である。それ以外には、「建設業」では「教育訓練機会の情報提供を通して」及び「階層別研修」を、「医療・福祉」では「職能別研修」及び「目的・課題別研修」を整備している。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、多様な支援の仕組みを整備しているが、特にその傾向は「ライフプラン策定のための研修」で顕著にみられる。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代(59歳以下)と変わる非正社員の企業ほど、「上司との面談」及び「ライフプラン策定のための研修」を整備している企業が多くなる。

図表 3-2-2-2. 従業員による「60歳以降の職業生活」を考えるもらう場（複数回答）

(単位：%)

		件数(社)	上司との面談	人事部門の担当者との面談	自己申告を通して	教育訓練機会の情報提供を通して	リフレッシュ休暇	階層別研修	職別研修(専門能力をリフレッシュする目的を含む)	目的・課題(ITスキル習得など)別研修	キャリアプラン策定のための研修	キャリアプラン策定のための研修	キャリアカウンセリング(キャリアコンサルテーション)	その他	とくになし	無回答
経営特性	台	7110	41.3	17.7	26.0	8.5	5.1	5.8	4.4	5.2	3.7	8.9	1.1	1.9	34.8	0.6
	計															
業種	建設業	345	43.2	15.4	25.8	10.1	4.1	9.3	5.8	4.9	5.5	13.0	1.2	1.4	31.6	0.3
	製造業	1536	42.9	18.0	23.0	8.9	6.8	6.6	3.1	4.2	4.1	13.5	1.4	2.5	33.1	0.7
	運輸業	865	39.7	16.6	27.9	8.6	2.4	3.4	2.8	3.6	2.0	4.4	0.5	1.4	36.9	0.6
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	40.3	21.6	26.3	6.8	4.7	5.3	2.8	3.9	3.2	9.8	1.7	1.1	34.7	0.3
	金融・保険・不動産業	168	47.6	31.5	37.5	6.5	10.1	8.9	3.0	1.2	9.5	18.5	2.4	2.4	22.0	0.0
	医療・福祉	1230	42.6	16.5	26.7	9.0	4.8	5.9	7.9	9.9	4.7	4.1	1.1	1.8	35.0	0.6
	サービス業	1602	38.8	15.8	26.2	8.9	4.8	5.4	4.8	4.9	3.1	8.4	0.9	1.9	37.9	0.6
	その他	390	44.4	17.4	26.4	7.7	6.7	6.7	4.1	4.6	3.3	9.5	0.5	2.6	31.5	0.8
	100人以下	3083	38.9	17.2	24.9	8.2	3.6	3.0	4.3	5.8	2.8	4.7	0.9	1.8	38.3	0.6
	101～300人以下	2650	42.2	18.3	25.4	9.4	4.4	6.8	4.4	5.3	3.0	6.9	1.0	1.7	35.2	0.5
正社員規模	301～500人以下	655	46.1	18.6	30.1	8.1	7.8	8.5	4.9	4.9	4.1	13.9	1.2	2.1	30.7	0.3
	501人以上	697	45.2	16.9	29.7	7.0	12.1	12.5	4.6	2.9	10.2	30.7	2.4	2.4	22.2	0.1
	正社員	1924	36.7	15.9	25.3	8.6	4.3	4.7	4.7	5.6	3.0	4.6	0.7	1.6	39.6	1.0
60歳代前半層の雇用形態	非正社員	5181	43.0	18.4	26.3	8.5	5.4	6.2	4.3	5.1	4.0	10.5	1.3	2.0	33.1	0.5

3. 「キャリアプラン研修」の必要性

従業員個人の「60歳以降の職業生活」設計を支援する現行の仕組みとしては、上で明らかにしたように人事評価関連制度が重視されているが、今後は、45歳以上の正社員を対象とした「60歳以降の職業生活」について考えることを目的とした「キャリアプラン策定の研修」が重要であるといわれている。そこで、「キャリアプラン策定の研修」についてみると、「必要である」(9.5%)あるいは「ある程度必要である」(54.8%)からわかるように、6割強の企業は「必要である」と考えている(図表3-2-2-3)。

これを業種別にみると、「キャリアプラン研修」の必要性を強く認識している業種は、「金融・保険・不動産業」(得点 2.96)であり、これに対して、必要性をあまり感じていない業種は、「運輸業」(同 2.50)及び「サービス業」(同 2.67)である。規模別には、大手企業ほど、「キャリアプラン研修」の必要性を強く認識している企業が多くなる。

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・機会を多く用意している企業ほど、また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代(59歳以下)と変わる非正社員の企業ほど、「キャリアプラン研修」の必要性を強く認識している企業が多くなる。

図表3-2-2-3. 「キャリアプラン研修」の必要性

(単位: %)

		件数(社)	必要である	ある程度必要である	あまり必要でない	必要でない	無回答	得点	
合計		7110	9.5	54.8	28.5	6.0	1.1	2.69	
経営特性	業種	建設業	345	9.3	56.5	29.3	4.3	0.6	2.71
		製造業	1536	9.4	56.5	27.9	5.1	1.2	2.71
		運輸業	865	5.8	47.6	35.5	10.1	1.0	2.50
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	11.1	55.2	28.7	4.5	0.5	2.73
		金融・保険・不動産業	168	20.2	57.1	19.6	2.4	0.6	2.96
		医療・福祉	1230	10.0	57.0	26.8	4.6	1.6	2.74
		サービス業	1602	9.1	55.1	27.7	7.3	0.9	2.67
		その他	390	10.5	54.9	27.2	5.9	1.5	2.71
	正社員規模	100人以下	3083	8.0	52.1	31.3	7.4	1.2	2.61
		101~300人以下	2650	8.4	55.7	28.9	5.9	1.0	2.67
301~500人以下		655	9.5	60.3	26.1	3.7	0.5	2.76	
501人以上		697	20.4	59.5	17.6	2.2	0.3	2.98	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	7.3	48.4	33.2	9.6	1.6	2.54	
	非正社員	5181	10.3	57.2	26.8	4.7	0.9	2.74	
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る場	3つ以上ある	1149	18.3	66.6	13.4	1.2	0.5	3.02
		2つある	1757	11.6	64.5	22.0	1.7	0.2	2.86
		1つある	1682	9.0	54.5	31.7	3.9	0.9	2.69
		特になし	2476	4.4	43.5	38.4	12.8	0.9	2.40

(注) 得点: 「必要である」を4点、「ある程度必要である」を3点、「あまり必要でない」を2点、「必要でない」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。

4. 60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの現状

(1) 職業生活の相談やアドバイスの実施状況

45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」についてみると、「できている」(1.8%)、「ある程度できている」(19.0%)の指摘率からわかるように、体制整備が十分にできていないというのが現状に対する企業の自己評価である(図表3-2-2-4)。

こうした60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの整備状況を業種別にみると、比較的整備が進んでいる業種が「金融・保険・不動産業」(得点2.08)であり、これに対して、整備が最も遅れているのが「卸・小売・飲食店・宿泊業」(同1.81)である。規模別には、大手企業ほど、概ね、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスを整備している企業が多くなる。

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・機会を多く用意している企業ほど、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスを整備している企業が多くなるが、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、雇用形態別に差はみられない。

図表3-2-2-4. 60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの実施状況

(単位：%)

		件数(社)	できている	ある程度できている	あまりできていない	できていない	無回答	得点	
合計		7110	1.8	19.0	43.9	34.1	1.2	1.88	
経営特性	業種	建設業	345	1.4	22.9	44.9	29.9	0.9	1.96
		製造業	1536	1.6	16.6	47.3	33.3	1.2	1.86
		運輸業	865	2.7	23.5	42.5	30.3	1.0	1.98
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	0.9	16.1	45.3	36.8	1.0	1.81
		金融・保険・不動産業	168	1.8	28.6	44.0	23.8	1.8	2.08
		医療・福祉	1230	1.6	18.5	44.1	34.6	1.1	1.87
		サービス業	1602	1.9	18.1	40.4	38.5	1.1	1.83
		その他	390	3.3	22.8	43.1	29.2	1.5	2.00
	正社員規模	100人以下	3083	1.7	18.8	41.5	36.7	1.2	1.85
		101～300人以下	2650	1.6	16.6	46.5	34.2	1.2	1.85
301～500人以下		655	1.4	21.4	45.6	31.5	0.2	1.93	
501人以上		697	3.4	26.8	43.3	25.8	0.6	2.08	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	1.9	18.5	42.3	36.0	1.5	1.86	
	非正社員	5181	1.8	19.2	44.5	33.5	1.1	1.89	
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る場	3つ以上ある	1149	3.3	34.1	50.2	11.3	1.0	2.30
		2つある	1757	2.7	26.4	55.6	14.2	1.1	2.18
		1つある	1682	1.7	23.4	52.3	21.9	0.7	2.05
		特になし	2476	0.5	4.0	27.3	67.6	0.5	1.37

(注) 得点：「できている」を4点、「ある程度できている」を3点、「あまりできていない」を2点、「できていない」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。

(2) 職業生活の相談やアドバイスの担い手

現在、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」を実施している企業では、誰がその主要な担い手になっているのか。現状は、「人事部門」(53.9%)と「上司」(53.7%)であり、「経営者層」(32.3%)がそれを補佐するという組合せである(図

表 3-2-2-5)。それに比べて、「労働組合」(6.5%)、「60歳以降の職業生活の相談等を行う社外の専門家」(4.6%)、「60歳以降の職業生活の相談等を行う社内の専門家」(1.8%)の相談やアドバイス機能は小さい。

図表 3-2-2-5. 60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの担い手（複数回答）

(単位：%)

	件数(社)	経営者層	上司	先輩	同僚	人事部門	60歳以降の職業生活の相談等を行う社内の専門家	労働組合	60歳以降の職業生活の相談等を行う社外の専門家	その他	無回答
現在	4597	32.3	53.7	17.2	12.3	53.9	1.8	6.5	4.6	1.5	5.4
将来	4597	33.5	52.2	14.5	9.4	59.4	11.7	7.6	18.0	1.5	7.6
将来-現在	4597	1.2	-1.5	-2.7	-2.9	5.5	9.9	1.1	13.4	0.0	2.2

これを業種別にみると(図表 3-2-2-6)、「金融・保険・不動産業」では「人事部門」、「医療・福祉」では「上司」及び「経営者層」、「サービス業」では「先輩」、「運輸業」では「同僚」及び「労働組合」の役割が大きい。規模別にみると、規模が小さい企業ほど、「経営者層」の役割、これに対して、規模が大きい企業ほど、「人事部門」、「先輩」「労働組合」及び「60歳以降の職業生活の相談等を行う社外の専門家」の役割が大きくなっている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代(59歳以下)と変わる非正社員の企業ほど「人事部門」の役割が、これに対して、正社員の企業ほど「経営者層」の役割が大きくなっている。

図表 3-2-2-6. 業種・規模・高齢者の雇用形態別にみた60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの担い手（複数回答）

(単位：%)

		件数(社)	経営者層	上司	先輩	同僚	人事部門	60歳以降の職業生活の相談等を行う社内の生活	労働組合	60歳以降の職業生活の相談等を行う社外の生活	その他	無回答		
合計		4597	32.3	53.7	17.2	12.3	53.9	1.8	6.5	4.6	1.5	5.4		
経営特性	業種	建設業	239	36.4	51.9	15.9	8.8	58.2	1.7	3.8	5.9	2.9	3.3	
		製造業	1006	24.4	49.9	16.0	12.5	62.2	1.9	11.0	7.0	1.3	5.5	
		運輸業	594	33.7	59.4	16.8	15.3	41.2	1.9	16.8	1.7	1.0	5.7	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	571	34.7	47.6	17.5	12.1	62.7	1.9	4.0	6.7	1.4	4.7	
		金融・保険・不動産業	125	18.4	48.0	16.8	8.8	75.2	4.0	3.2	7.2	1.6	4.0	
		医療・福祉	791	37.4	61.7	17.1	11.9	48.5	0.9	1.8	2.0	1.9	5.7	
		サービス業	968	34.0	52.0	19.4	12.7	49.2	1.9	2.6	4.3	1.3	5.9	
		その他	270	35.9	55.9	15.9	10.4	50.0	1.9	3.3	5.2	1.1	5.9	
		正社員規模	100人以下	1913	46.9	48.6	14.2	10.5	43.4	1.0	3.9	2.8	1.6	6.3
			101~300人以下	1714	26.6	57.0	18.3	13.6	57.0	1.6	5.9	4.4	1.3	5.1
301~500人以下	448		17.6	59.2	20.8	12.7	66.5	2.0	9.4	6.0	0.9	5.4		
501人以上	513		9.7	57.1	21.6	14.2	71.3	4.9	15.6	10.7	1.9	3.3		
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1204	38.3	54.2	17.2	12.1	44.0	1.6	5.6	3.4	1.7	6.6		
	非正社員	3392	30.2	53.6	17.2	12.3	57.4	1.8	6.8	5.1	1.4	5.0		

(3) これからの職業生活の相談やアドバイスの担い手

これまでの担い手である「上司」及び「人事部門」に加え、企業は新しい担い手を追加したいと考えている。「上司」が担ってきた相談アドバイス機能だけでは限界があるので、それに加え、「60歳以降の職業生活の相談等を行う社外の専門家」（「今後」の比率—「現在」の比率：13.4%）あるいは「60歳以降の職業生活の相談等を行う社内の専門家」（同9.9%）といった職場外の専門組織、専門家に多くを期待している（前掲図表3-2-2-5）。

こうした相談やアドバイスの担い手の変化は、業種によって異なり（図表3-2-2-7）、「サービス業」で「人事部門」、「製造業」で「60歳以降の職業生活の相談等を行う社外の専門家」及び「60歳以降の職業生活の相談等を行う社内の専門家」、「建設業」で「60歳以降の職業生活の相談等を行う社外の専門家」の役割が大きくなると考えている。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「60歳以降の職業生活の相談等を行う社外の専門家」及び「60歳以降の職業生活の相談等を行う社内の専門家」、これに対して、規模が小さくなるほど、「人事部門」の役割が多くなると考えている。

また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、相談やアドバイスの担い手の変化は変わらない。

図表3-2-2-7. 60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの担い手
（「今後」の比率—「現在」の比率）

(単位：%)

		件数(社)	経営者層	上司	先輩	同僚	人事部門	60歳以降の職業生活を行う社内の生活	労働組合	60歳以降の職業生活を行う社外の生活	その他	無回答	
合計		4597	1.2	-1.5	-2.7	-2.9	5.5	9.9	1.1	13.4	0.0	2.2	
経営特性	業種	建設業	239	-0.8	0.4	-2.1	-3.4	5.8	10.4	-0.5	17.5	-1.6	1.3
		製造業	1006	4.0	0.2	-2.9	-2.8	4.2	12.6	2.2	16.0	0.5	1.0
		運輸業	594	-3.4	-4.2	-1.8	-3.7	3.2	8.4	-0.6	11.8	-0.2	5.1
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	571	-0.7	0.2	-3.5	-3.3	4.9	10.9	2.8	12.4	-0.2	2.5
		金融・保険・不動産業	125	4.0	0.8	-0.8	0.0	-0.8	8.8	0.8	12.8	0.0	2.4
		医療・福祉	791	0.4	-3.9	-2.3	-3.8	6.1	10.2	1.0	14.4	-0.1	2.0
		サービス業	968	2.0	-1.7	-3.0	-1.7	7.9	8.0	0.9	11.9	0.4	1.7
		その他	270	4.8	0.4	-3.3	-2.3	8.5	7.0	1.1	7.4	0.0	2.2
	正社員規模	100人以下	1913	-0.5	0.5	-1.2	-2.2	6.7	7.8	0.4	11.1	-0.1	2.3
		101～300人以下	1714	2.2	-3.2	-3.5	-3.4	5.6	10.0	1.9	13.5	0.0	2.7
		301～500人以下	448	2.7	-1.8	-5.0	-3.1	3.8	10.3	0.4	15.7	0.2	0.6
		501人以上	513	4.1	-3.5	-3.1	-2.9	2.4	17.1	2.1	19.9	0.6	1.2
	60歳代前半層の雇用形態	正社員	1204	1.2	-3.4	-2.6	-2.4	5.0	8.3	0.8	11.1	0.0	1.8
非正社員		3392	1.3	-1.0	-2.7	-3.0	5.7	10.5	1.3	14.2	0.0	2.3	

5. 60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの強化策

(1) 企業の職業生活の相談やアドバイスの強化策

このように職業生活の相談やアドバイス機能を積極的に展開していこうとしている企業は、図表3-2-2-8に示すように、従業員の「持っている能力」（「従業員の能力の把握」44.4%）

と「持ちたい能力」（「従業員のキャリア希望の把握」30.6%）、会社の「求める能力」（「会社が必要としている能力の把握」44.4%）の明確化が最も重要な強化策と考え、その基盤の上に「専門家の養成」（15.5%）、「教育訓練プログラムの情報提供」（「社内の教育訓練に関する情報提供」14.6%、「社外の教育訓練に関する情報提供」20.5%）、従業員の市場価値に関わる情報の入手（「従業員の能力の社会的評価の把握」16.4%、「社外で必要としている能力の把握」11.1%）が必要となるとしている。

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」では多くの強化策を展開して意向と考えており、「専門家の養成」、「従業員のキャリア希望の把握」、「従業員の能力の把握」、「会社が必要としている能力の把握」、「社外で必要とされている能力の把握」、「社内の教育訓練に関する情報提供」で多くなっている。また、「製造業」で「社外の教育訓練に関する情報提供」が、「建設業」で「従業員の能力の社会的評価の把握」が必要であると考えている企業が多い。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「専門家の養成」、「従業員のキャリア希望の把握」及び「社内の教育訓練に関する情報提供」を強化策として重視している。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、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、広範囲に強化策を考えている。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「従業員のキャリア希望の把握」を強化策として重視している。

図表 3-2-2-8. 企業が考える職業生活の相談やアドバイザー機能の強化策（複数回答）

(単位：%)

		件数(社)	専門家の養成	希望の把握	従業員の能力の把握	会社が必要として	社外で必要とされている能力の把握	関する情報提供に	関する情報提供に	社外の情報提供に	従業員の能力の把握	他の	とくに必要なし	無回答
経営特性	合計	7110	15.5	30.6	45.6	44.4	11.1	14.6	20.5	16.4	1.1	13.6	2.3	
	業種													
		建設業	345	15.4	31.3	41.7	48.4	14.8	13.3	21.2	20.6	1.4	9.9	1.7
		製造業	1536	17.4	29.8	43.0	46.4	12.4	15.1	24.0	16.1	1.6	13.1	1.8
		運輸業	865	11.7	19.2	45.0	8.3	8.3	12.6	12.6	14.3	1.7	20.3	3.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	17.2	30.5	45.5	43.4	11.5	14.4	21.0	15.2	1.0	12.9	1.9
		金融・保険・不動産業	168	22.0	53.0	54.2	17.3	19.6	23.2	23.2	13.7	0.0	4.8	0.6
		医療・福祉	1230	16.5	37.4	48.5	44.5	7.2	17.1	22.2	17.0	0.7	11.5	2.8
		サービス業	1602	14.7	32.3	45.3	43.7	12.0	13.2	19.9	17.0	0.8	14.7	2.5
		その他	390	11.5	22.8	51.8	46.2	13.6	14.9	18.2	17.7	1.5	11.5	1.3
		100人以下	3083	12.8	25.5	46.7	44.5	10.6	12.9	17.9	17.4	1.0	14.8	2.7
	101～300人以下	2650	16.0	30.6	44.2	45.1	11.0	15.0	21.5	15.4	1.4	14.1	2.1	
	301～500人以下	655	17.6	36.8	47.0	41.7	10.1	17.3	24.9	17.9	0.6	11.0	2.4	
	501人以上	697	24.2	48.4	45.6	44.9	14.6	18.5	24.0	14.5	1.4	8.8	0.7	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	13.0	23.3	42.7	42.2	8.1	14.8	17.4	15.7	1.1	18.0	2.7	
	非正社員	5181	16.5	33.3	46.7	45.3	12.2	14.5	21.6	16.6	1.2	12.0	2.1	
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るための支援策	2476	11.0	20.8	33.3	33.3	9.5	9.6	17.2	13.4	1.4	28.6	2.7	
	3つ以上ある	1149	25.1	48.8	61.4	57.5	18.5	28.2	33.2	24.9	1.0	1.9	1.1	
	2つある	1757	18.3	37.2	54.8	51.9	10.6	16.6	20.9	17.0	0.8	4.4	1.2	
	1つある	1682	13.1	26.5	44.1	44.8	9.1	10.9	16.4	14.6	1.2	9.3	2.5	
	特になし	2476	11.0	20.8	33.3	33.3	9.5	9.6	17.2	13.4	1.4	28.6	2.7	

（２）行政に求める職業生活の相談やアドバイスの強化策

企業が職業生活の相談やアドバイス機能強化のために行政に求める政策は、図表 3-2-2-9 に示したように、「公的機関の個人に対する「60歳以降の職業生活の相談等」機能の強化」（35.5%）が最も多く、以下、「会社に対する「60歳以降の職業生活の相談等」機能強化のための資金的援助」（22.4%）、「他企業等の「60歳以降の職業生活の相談等」による先進事例に関する情報提供」（21.8%）、「従業員の教育訓練に関する情報提供」（21.5%）の順に続く。

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」で「公的機関の個人に対する「60歳以降の職業生活の相談等」機能の強化」及び「他企業等の「60歳以降の職業生活の相談等」による先進事例に関する情報提供」、「医療・福祉」で「従業員の教育訓練に関する情報提供」、「運輸業」で「会社に対する「60歳以降の職業生活の相談等」機能強化のための資金的援助」を、行政に希望する企業が多くなっている。

規模別にみると、規模が大きい企業ほど、多様な支援を行政に求めているが、特に、その傾向は「公的機関の個人に対する「60歳以降の職業生活の相談等」機能の強化」で顕著にみられる。

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・機会を多く用意している企業ほど、多様な支援を行政に求めている。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「60歳以降の職業生活の相談等」機能の強化」及び「他企業等の「60歳以降の職業生活の相談等」による先進事例に関する情報提供」を支援策として希望している。

図表 3-2-2-9. 行政に対する要望（複数回答）

(単位：%)

経営特性	60歳代前半層の雇用形態	件数(社)	行政に対する要望												その他	とくになし	無回答
			活公的機関による「60歳以降の職業生活の相談等」を行う専門家の養成	活公的機関による「60歳以降の職業生活の相談等」を行う専門家の企業への派遣	活公的機関による「60歳以降の職業生活の相談等」を行う専門家を育成するための力	社内「60歳以降の職業生活の相談」を行う専門家を育成するための公的機関からの助成金の支給	社内「60歳以降の職業生活の相談」を行う専門家を育成するための公的機関で	社内「60歳以降の職業生活の相談」を行う専門家を育成するための公的機関で	社内「60歳以降の職業生活の相談」を行う専門家を育成するための公的機関で	社内「60歳以降の職業生活の相談」を行う専門家を育成するための公的機関で	社内「60歳以降の職業生活の相談」を行う専門家を育成するための公的機関で	社内「60歳以降の職業生活の相談」を行う専門家を育成するための公的機関で	社内「60歳以降の職業生活の相談」を行う専門家を育成するための公的機関で	社内「60歳以降の職業生活の相談」を行う専門家を育成するための公的機関で			
合計		7110	19.8	35.5	12.0	15.2	19.2	21.8	21.5	19.7	22.4	1.2	14.9	2.5			
業種	正社員規模	建設業	345	21.4	36.5	14.2	14.5	19.7	25.5	19.7	20.3	0.6	11.3	1.4			
		製造業	1536	20.1	37.9	12.2	13.7	21.7	23.5	22.2	19.4	20.8	1.2	13.5	2.0		
		運輸業	865	15.8	29.2	7.7	15.6	15.3	14.2	17.0	18.2	26.5	1.0	19.8	3.1		
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	19.0	36.8	12.6	15.0	20.5	23.7	21.0	17.8	22.4	2.0	13.6	1.9		
		金融・保険・不動産業	168	26.8	48.2	15.5	12.5	24.4	26.2	25.0	21.4	15.5	1.2	13.7	0.0		
		医療・福祉	1230	23.8	34.4	14.1	17.4	20.0	22.2	25.3	22.8	25.3	1.0	12.9	3.0		
		サービス業	1602	18.4	35.5	11.6	15.5	17.7	22.0	21.2	19.4	20.6	0.9	16.2	3.1		
		その他	390	17.7	34.1	11.0	13.8	16.2	21.8	19.5	20.3	23.1	2.1	17.7	1.8		
		100人以下	3083	17.4	31.4	9.5	14.8	16.3	19.5	22.0	20.9	23.8	1.4	16.3	3.0		
		101～300人以下	2650	20.5	36.5	13.4	15.2	20.0	22.2	20.7	19.2	21.8	1.1	15.6	2.1		
301～500人以下	655	21.7	41.5	14.7	14.8	22.9	26.0	24.1	17.9	20.5	0.5	11.6	1.8				
501人以上	697	26.7	44.5	15.6	17.5	26.0	27.1	20.4	18.7	20.1	1.4	8.9	1.6				
正社員	1924	17.3	28.4	10.1	14.4	15.2	17.8	20.7	18.9	22.0	1.1	20.4	3.1				
非正社員	5181	20.7	38.1	12.7	15.5	20.7	23.3	21.8	20.1	22.5	1.2	12.9	2.2				
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る場	3つ以上ある	1149	28.5	44.4	22.0	25.9	31.9	30.9	33.1	28.9	0.9	5.3	1.4			
		2つある	1757	21.5	39.7	13.7	18.5	22.3	24.6	22.3	21.0	24.0	1.2	8.8	1.1		
		1つある	1682	17.8	32.7	9.2	11.8	15.3	18.7	20.0	17.8	22.8	1.3	12.8	2.7		
特になし	2476	16.3	30.5	8.2	10.5	14.1	18.0	16.8	18.3	18.2	1.3	25.1	2.9				

3節 60歳以降の従業員の活用状況と雇用の仕組み

1. 61歳時点での継続在籍者の割合

59歳時点で在籍していた正社員を「100」とした場合に、61歳時点で自社で直接雇用している者（以下、継続在籍者とよぶ）の割合をみると（図表3-2-3-1）、「90以上100未満」（28.4%）が最も多く、次いで「100」（23.6%）となっており、以下、「80以上90未満」（10.6%）、「10未満」（10.2%）が1割程度で続く。したがって、59歳時点で在籍していた正社員のうち9割以上が継続在籍者である企業は、全体の半数を超えている。こうした結果を「継続在籍者割合指数」（算出方法は図表3-2-3-1の注を参照のこと）でみると、同指数は74.03であり、59歳時点で在籍していた正社員全体の4分の3程度が継続在籍者となっているのと同程度の水準にある。

こうした継続在籍者の状況と経営特性との関連をみると、業種別には「運輸業」で同指数が80.37と高く、「医療・福祉」（同指数66.60）と低い。なお、正社員規模別との間に有意な傾向はみられない。つぎに60歳代前半層の活用の雇用形態との関連では、正社員の企業ほど同指数が80.93と高く、非正社員の企業（同71.47）と比べて自社内で直接雇用する傾向が強い。

図表3-2-3-1. 59歳時点と比べた61歳時点の在籍者数の割合

（単位：％）

経営特性	業種	件数（社）	10未満	10～20未満	20～30未満	30～40未満	40～50未満	50～60未満	60～70未満	70～80未満	80～90未満	90以上100未満	100	無回答	継続在籍者割合
			10.2	4.3	2.1	1.6	2.5	4.5	4.1	6.6	10.6	28.4	23.6	1.6	74.03
合計		7110	10.2	4.3	2.1	1.6	2.5	4.5	4.1	6.6	10.6	28.4	23.6	1.6	74.03
業種	建設業	345	6.1	4.9	2.9	1.7	2.6	3.2	5.5	8.4	11.9	32.2	19.1	0.6	75.42
	製造業	1536	6.4	5.0	2.0	1.6	2.5	4.9	4.6	7.8	11.6	31.4	19.1	1.2	74.61
	運輸業	865	4.4	4.6	1.6	1.4	2.8	2.5	2.8	5.8	10.3	32.6	28.7	1.7	80.37
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	10.1	3.4	1.6	2.1	3.8	5.6	4.1	6.8	12.1	26.6	20.8	1.5	72.04
	金融・保険・不動産業	168	4.8	3.0	1.2	2.4	4.8	7.7	7.2	8.3	15.5	27.4	14.3	1.8	74.27
	医療・福祉	1230	13.5	5.6	2.4	1.7	2.1	4.6	4.2	6.3	9.2	22.6	22.4	2.0	66.60
	サービス業	1602	5.3	3.1	2.0	1.2	2.2	4.6	3.6	5.5	9.4	28.7	28.8	1.9	77.10
	その他	390	9.0	3.8	2.8	1.8	1.5	3.8	4.1	5.6	9.7	25.9	25.1	2.3	71.73
	100人以下	3083	7.9	5.2	1.9	1.4	2.0	3.5	2.2	4.6	7.7	26.7	30.4	2.1	73.61
	101～300人以下	2650	7.5	4.2	1.9	1.4	1.8	4.2	3.9	6.6	11.8	31.4	23.0	1.2	76.37
301～500人以下	655	6.9	2.3	2.6	2.1	4.1	6.1	6.7	10.4	14.8	29.5	12.2	1.8	73.59	
501人以上	697	8.8	2.9	2.9	2.9	5.9	8.5	10.5	12.1	14.8	23.2	6.3	0.7	67.17	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	5.9	4.1	1.9	1.1	1.6	1.8	2.2	4.9	8.5	26.7	38.5	1.6	80.93
非正社員	5181	8.5	4.3	2.2	1.8	2.9	5.4	4.6	7.2	11.4	29.0	18.1	1.6	71.47	

（注）継続在籍者割合指数：「95以上」を97.5、「90以上95未満」を92.5、「80以上90未満」を85.0、「70以上80未満」を75.0、「50以上70未満」を60.0、「30以上50未満」を40.0、「30未満」を15.0とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数を除して算出。

2. 60歳以降の社員の活用状況

（1）60歳以降の社員の数

60歳以降社員の活用状況について、60歳代前半層（60歳以上64歳以下）と65歳以降に分けてみていく（図表3-2-3-2、図表3-2-3-3）。第一に、60歳代前半層が「いる」企業は97.0%であり、人数の分布状況をみると、「11～20人」が30.4%で最も多く、次いで、「21～50人」（25.6%）、「6～10人」（15.0%）がこれに続く。したがって平均人数を算出すると約33人である。第二に、65歳以降が「いる」企業は77.9%であり、人数の分布状況をみると、「1～5

図表 3-2-3-2. 60歳前半層の従業員の有無と人数

(単位：%)

業種	件数(社)	有		人数						平均(人)	
		いる	ない	無回答	人数						
					0人	1人	2人	3人	4人		5人以上
合計	7110	97.0	3.0	0.0	30.4	25.6	8.1	3.6	33.08		
建設業	345	98.2	1.7	0.0	34.2	17.7	5.2	2.0	32.06		
製造業	1536	97.4	2.6	0.0	36.9	22.1	5.0	2.9	26.22		
運輸業	865	97.2	2.8	0.0	34.5	14.7	4.4	4.7	36.52		
卸売業・小売業	917	96.6	3.2	0.0	36.7	21.2	5.2	4.2	35.54		
飲食店・宿泊業	168	97.0	3.0	0.0	33.3	33.3	12.5	2.4	43.90		
金融・不動産業	1230	97.7	2.3	0.0	34.0	24.0	3.7	4.8	19.25		
医療・福祉	1602	96.1	3.9	0.0	32.0	28.9	2.5	4.2	15.98		
その他	390	95.4	4.6	0.0	30.0	24.6	10.0	3.3	32.72		
100人以下	3083	95.7	4.3	0.0	33.3	21.0	4.2	3.1	19.21		
101~300人以下	2650	97.9	2.1	0.0	36.1	28.2	7.8	5.5	26.06		
301~500人以下	655	98.6	1.4	0.0	24.6	33.7	13.9	4.9	45.38		
501人以上	697	97.8	2.2	0.0	11.6	28.7	20.9	3.2	106.62		
60歳前半層の雇用形態	1924	97.6	2.4	0.0	30.3	27.3	8.5	4.2	31.87		
正社員	5181	96.8	3.2	0.0	30.4	25.0	7.9	3.3	33.52		

図表 3-2-3-3. 65歳以降の従業員の有無と人数

(単位：%)

業種	件数(社)	有		人数						平均(人)	
		いる	ない	無回答	人数						
					0人	1人	2人	3人	4人		5人以上
合計	7110	77.9	22.1	0.0	12.8	9.8	2.9	4.1	13.40		
建設業	345	77.4	22.6	0.0	9.0	4.1	1.2	4.1	6.11		
製造業	1536	69.5	30.5	0.0	7.7	2.7	0.2	3.3	4.72		
運輸業	865	83.6	16.4	0.0	16.6	16.2	6.0	4.5	17.33		
卸売業・小売業	917	72.7	27.3	0.0	9.7	9.6	5.5	3.7	9.71		
飲食店・宿泊業	168	69.1	30.9	0.0	6.5	6.0	2.4	1.8	12.48		
金融・不動産業	1230	87.6	12.4	0.0	19.3	9.3	1.6	5.9	10.48		
医療・福祉	1602	71.5	28.5	0.0	11.8	13.2	5.9	3.7	21.17		
その他	390	74.1	25.9	0.0	9.0	13.6	4.1	3.6	19.84		
100人以下	3083	79.2	20.8	0.0	13.2	9.2	2.1	4.1	11.26		
101~300人以下	2650	78.7	21.3	0.0	13.1	9.6	2.9	3.9	11.86		
301~500人以下	655	77.6	22.4	0.0	13.7	10.6	2.7	2.7	16.93		
501人以上	697	69.6	30.4	0.0	10.2	12.5	5.0	4.4	25.42		
60歳前半層の雇用形態	1924	86.4	13.6	0.0	14.9	13.1	4.1	5.2	17.18		
正社員	5181	74.8	25.2	0.0	12.0	8.6	2.5	3.6	12.01		

人」が 32.3%で最も多く、次いで、「0 人」(22.1%)、「6～10 人」(14.3%)、「11～20 名」(12.8%)がこれに続く。したがって平均人数を算出すると約 13 名である。

(2) 60 歳以降の社員の割合

従業員全体に占める「60 歳前半層」の社員の割合、及び「65 歳以上」の社員の割合をみると、それぞれ 11.30%、5.13%になる (図表 3-2-3-4)。

これを経営特性別にみると、第一に業種別には、60 歳前半層比率及び 65 歳以上比率については概ね共通しており、「運輸業」(「60 歳前半層」16.80%、「65 歳以上」8.81%)及び「サービス業」(同 14.05%、7.80%)で比率が高く、「卸・小売・飲食店・宿泊業」(同 7.97%、2.95%)で低くなっている。加えて、60 歳前半層比率は「医療・福祉」(7.84%)で、65 歳以上比率は「製造業」(2.56%)、「建設業」(2.74%)、「金融・保険・不動産業」(3.08%)でも低くなっている。第二に、正社員規模別では小規模になるほど、いずれの比率も高くなっている(「60 歳前半層」:「501 人以上」5.26%から「100 人以下」14.76%へ、「65 歳以上」同 1.35%から 7.48%へ)。また、60 歳代前半層の活用の雇用形態との関連では、正社員の企業ほどそれぞれの比率が高く、特に 65 歳以上比率でその傾向が強い。

図表 3-2-3-4. 高齢者比率

		件数(社)	60歳前半層 (60歳以上64歳以下)		65歳以上		
			平均(%)	標準偏差	平均(%)	標準偏差	
合計		6716	11.30	11.73	5.13	8.75	
経営特性	業種	建設業	329	10.13	7.47	2.74	4.01
		製造業	1459	9.70	9.40	2.56	4.34
		運輸業	811	16.80	11.81	8.81	10.26
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	872	7.97	7.27	2.95	4.71
		金融・保険・不動産業	163	10.90	14.37	3.08	7.11
		医療・福祉	1140	7.84	9.60	4.25	6.12
		サービス業	1526	14.05	15.23	7.80	12.49
		その他	373	13.63	12.20	7.18	11.18
	正社員規模	100人以下	2915	14.76	14.36	7.48	11.20
		101～300人以下	2512	9.90	8.40	4.09	6.34
301～500人以下		615	7.12	9.18	2.36	3.84	
501人以上		668	5.26	5.39	1.35	2.87	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1793	13.73	12.85	7.60	11.70	
	非正社員	4921	10.40	11.17	4.22	7.13	

3. 定年制の状況と 60 歳前半層の活用の仕組み

(1) 定年制の状況

主な正社員に対する定年制の状況をみると、「64 歳以下の定年を定めている」(以下、64 歳以下定年制)が 86.4%で最も多い。これに「65 歳以上の定年を定めている」(以下、65 歳以上定年制)が 12.6%で続き、ほとんどの企業では主な正社員について定年年齢を定めてい

る（図表 3-2-3-5）。

これを経営特性別にみると、第一に、業種別には、「64 歳以下定年制」は「金融・保険・不動産業」（96.4%）、「製造業」（93.0%）が多く、「65 歳以上定年制」は「サービス業」（19.8%）、「運輸業」（15.6%）が多い。第二に、正社員規模別には、正社員が「100 人以下」から「501 人以上」へと増えるのに伴って、「64 歳以上定年制」が 82.6%から 93.1%へと増加するのに対して、「定年なし」（同 1.6%から 0.0%へ）と「65 歳以上定年制」（同 15.7%から 6.9%へ）は減少する。また、60 歳代前半層の活用の雇用形態との関連では、正社員の企業ほど「定年なし」（3.6%）、「65 歳以上定年制」（46.4%）が多い。

図表 3-2-3-5. 主な正社員に対する定年制の状況

（単位：％）

		件数（社）	定年なし	年6を4定歳め以下に定	年6を5定歳め以上の定	無回答	
合 計		7110	1.0	86.4	12.6	0.1	
経営特性	業種	建設業	345	0.3	91.3	8.4	0.0
		製造業	1536	0.4	93.0	6.5	0.1
		運輸業	865	1.3	83.0	15.6	0.1
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	1.2	91.5	7.3	0.0
		金融・保険・不動産業	168	0.0	96.4	3.6	0.0
		医療・福祉	1230	0.7	84.7	14.6	0.0
		サービス業	1602	1.4	78.7	19.8	0.1
		その他	390	1.5	85.4	13.1	0.0
		正社員規模	100人以下	3083	1.6	82.6	15.7
	101～300人以下		2650	0.7	88.4	10.8	0.1
	301～500人以下		655	0.3	89.6	10.1	0.0
	501人以上		697	0.0	93.1	6.9	0.0
	60歳代前半層の雇用形態		正社員	1924	3.6	50.0	46.4
		非正社員	5181	0.0	100.0	0.0	0.0

（2）60 歳前半層の活用の仕組み

続いて、主な正社員に対して 64 歳以下定年制を導入している企業について、定年を迎えた社員を引き続き自社内で直接雇用する場合に、60 歳代前半層についてどのような仕組みのもとで活用しているかをみていく。

ア. 雇用形態

はじめに、定年後に直接雇用する場合の主な雇用形態をみると、「非正社員」（84.3%）が 8 割強となっており、「正社員」（15.7%）を大きく上回る（図表 3-2-3-6）。

これを経営特性別にみると、業種別には「金融・保険・不動産業」が「非正社員」（92.0%）で、「建設業」が「正社員」（22.5%）で多くなっている。なお、正社員規模との間に有意な

関係はみられない。

図表 3-2-3-6. 定年後の 60 歳代前半層の主な雇用形態 (64 歳以下定年制の企業のみ)

(単位：%)

		件数 (社)	非正社員	正社員	無回答	
合 計		6143	84.3	15.7	0.0	
経営特性	業種	建設業	315	77.5	22.5	0.0
		製造業	1428	87.2	12.8	0.0
		運輸業	718	80.9	19.1	0.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	839	88.6	11.4	0.0
		金融・保険・不動産業	162	92.0	8.0	0.0
		医療・福祉	1042	80.1	19.9	0.0
		サービス業	1261	83.6	16.4	0.0
		その他	333	87.4	12.6	0.0
	正社員規模	100人以下	2548	85.2	14.8	0.0
		101～300人以下	2343	82.2	17.8	0.0
301～500人以下		587	85.5	14.5	0.0	
501人以上		649	87.8	12.2	0.0	

イ. 契約単位期間

つぎに、定年後から 65 歳までの主な雇用形態が非正社員である場合、その契約の単位期間(以下、契約単位期間)がどの程度かをみる(図表 3-2-3-7)。最も多いのは「1 年以内」(80.2%)で 8 割を占めており、以下、「1 年超」(11.9%)、「雇用期間は定めていない」(3.5%)が続く。

図表 3-2-3-7. 契約単位期間 (64 歳以下定年制・定年後の主な雇用形態が非正社員企業のみ)

(単位：%)

		件数 (社)	1 2 箇月 (1 年) 以下	1 2 箇月 (1 年) 超	い雇用期間は定めていない	無回答	
合 計		5181	80.2	11.9	3.5	4.4	
経営特性	業種	建設業	244	85.7	11.9	0.4	2.0
		製造業	1245	82.7	10.8	3.1	3.5
		運輸業	581	78.3	14.8	3.8	3.1
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	743	80.9	9.6	4.0	5.5
		金融・保険・不動産業	149	91.3	5.4	1.3	2.0
		医療・福祉	835	75.6	15.1	4.0	5.4
		サービス業	1054	78.8	12.0	4.1	5.1
		その他	291	80.8	10.3	3.1	5.8
	正社員規模	100人以下	2172	73.7	13.8	5.7	6.9
		101～300人以下	1926	83.4	11.9	2.0	2.6
301～500人以下		502	86.3	8.8	1.6	3.4	
501人以上		570	89.5	7.2	1.2	2.1	

これを経営特性別にみると、第一に業種別には、「金融・保険・不動産業」で「1年以内」(91.3%)が、「医療・福祉」や「運輸業」で「1年超」(15.1%、14.8%)が多く、「雇用期間は定めていない」は業種間による違いはそれほどみられないものの、「建設業」(0.4%)で少ない。第二に正社員規模別には、規模が大きくなるほど、「1年以内」(73.7%から89.5%へ)が増加するのに対して、「1年超」(13.8%から7.2%へ)、「雇用期間は定めていない」(5.7%から1.2%へ)は減少し、特に后者でその影響が著しい。

ウ. 雇用上限年齢

最後に、定年後から65歳までの主な雇用形態が非正社員である場合、雇用の上限年齢(以下、雇用上限年齢)についてみていく(図表3-2-3-8)。最も多いのは「65歳以下」(68.6%)で7割弱を占めており、以下、「雇用上限年齢は定めていない」(21.3%)、「66歳以上」(5.5%)の順で続いている。

これを経営特性別にみると、第一に業種別には、「金融・保険・不動産業」で「65歳以下」(80.5%)が、「運輸業」で「66歳以上」(14.5%)と「雇用上限年齢は定めていない」(27.7%)が多い。第二に正社員規模別には、規模が大きくなるほど、「65歳以下」(60.0%から86.0%へ)が増加するのに対して、「66歳以上」(7.0%から2.8%へ)及び「雇用上限年齢は定めていない」(26.4%から8.8%へ)は減少しており、特に后者でその影響が顕著である。

図表 3-2-3-8. 雇用上限年齢 (64歳以下定年制・定年後の主な雇用形態は非正社員の企業のみ)
(単位: %)

		件数(社)	65歳以下	66歳以上	定雇用上限年齢は	無回答	
合計		5181	68.6	5.5	21.3	4.7	
経営特性	業種	建設業	244	70.9	2.9	22.5	3.7
		製造業	1245	75.9	2.5	17.8	3.8
		運輸業	581	54.4	14.5	27.7	3.4
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	743	71.7	3.9	19.7	4.7
		金融・保険・不動産業	149	80.5	2.0	13.4	4.0
		医療・福祉	835	67.9	4.9	22.0	5.1
		サービス業	1054	64.2	6.9	22.9	6.0
		その他	291	67.4	5.2	22.7	4.8
	正社員規模	100人以下	2172	60.0	7.0	26.4	6.6
		101～300人以下	1926	71.5	5.1	20.0	3.4
301～500人以下		502	75.5	3.4	17.7	3.4	
501人以上		570	86.0	2.8	8.8	2.5	

4 節 60 歳代前半層の活用の方針と推進体制

1. 活用の推進体制

60 歳代前半層の活用の進め方についてみると、図表 3-2-4-1 に示したように、いずれの回答も 5 割を超える水準にあり、特に「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」では合計値（「当てはまる」＋「やや当てはまる」）が 90.8%で最も高く、これに「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」（合計値 86.1%）、「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」（同 63.5%）が続いている。これらの結果を得点化すると、「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」（3.48 点）では「あてはまる」（4 点）と「やや当てはまる」（3 点）の中間程度の水準である。以下、「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」（3.29 点）、「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」（2.81 点）が続いている。

図表 3-2-4-1. 60 歳代前半層における従業員活用の進め方（全体）

(単位：%)

	件数（社）	当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答	得点
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	7110	56.8	34.0	6.8	1.4	1.1	3.48
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	7110	43.1	43.0	11.4	1.5	1.0	3.29
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	7110	21.9	41.6	29.7	5.3	1.5	2.81

(注) 得点：「当てはまる」×4点＋・・・＋「当てはまらない」×1点を（件数－無回答の件数）で除した値。

これを業種別にみると（図表 3-2-4-2）、第一に、「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」については、「金融・保険・不動産業」で指摘率が高く、これに対して、「卸・小売・飲食店・宿泊業」で低くなっている。第二に、「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」及び「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」については、「運輸業」で指摘率が高く、「卸・小売・飲食店・宿泊業」で低くなっている。規模別にみると、第一に、「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」については、規模と有意な関係がみられない。第二に、「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」及び「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」については、概ね、規模が小さい企業ほど、指摘率が高くなっている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、第一に、「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」について、雇用形態に関わらず、60歳代前半層における従業員活用の進め方は変わらない。第二に、「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」及び「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」については、正社員の企業ほど、指摘率が高くなっている。

また、60歳以降の職業生活を考えるための支援策別にみると、第一に、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスができていない企業ほど、第二に、60歳以降の職業生活を考える場を多く用意している企業ほど、活用の推進体制を整備している。

図表 3-2-4-2. 業種別にみた 60 歳代前半層における従業員活用の進め方

(単位：%)

		件数(社)	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	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	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	
合計		7110	3.48	3.29	2.81	
経営特性	業種	建設業	345	3.52	3.32	2.94
		製造業	1536	3.48	3.25	2.78
		運輸業	865	3.55	3.43	2.97
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	3.36	3.11	2.60
		金融・保険・不動産業	168	3.61	3.33	2.95
		医療・福祉	1230	3.44	3.30	2.83
		サービス業	1602	3.49	3.32	2.81
		その他	390	3.54	3.36	2.93
	正社員規模	100人以下	3083	3.48	3.34	2.87
		101～300人以下	2650	3.48	3.28	2.80
301～500人以下		655	3.43	3.20	2.71	
501人以上		697	3.53	3.21	2.74	
60歳代前半層の雇用形態						
		正社員	1924	3.49	3.41	2.88
		非正社員	5181	3.47	3.25	2.79
60歳以降の職業生活を考えるための支援策	60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの	できている	128	3.78	3.63	3.40
		ある程度できている	1351	3.66	3.49	3.18
		あまりできていない	5546	3.43	3.23	2.71
	60歳以降の職業生活を考える場の	3つ以上ある	1149	3.60	3.39	3.04
		2つある	1757	3.52	3.34	2.92
		1つある	1682	3.49	3.30	2.89
		特になし	2476	3.37	3.20	2.58

(注) 得点：「当てはまる」×4点+・・・「当てはまらない」×1点を(件数－無回答の件数)で除した値。

2. 人事評価の結果の処遇への反映の必要性

60歳代前半層における人事評価の結果の処遇へ反映についてみると、「必要である」(20.5%)あるいは「ある程度必要である」(55.5%)からわかるように、7割強の企業は「必要である」と考えている(図表 3-2-4-3)。

これを業種別にみると、人事評価の結果の処遇への反映の必要性を強く認識している業種は、「金融・保険・不動産業」(得点 3.12)であり、これに対して、必要性をあまり感じていない業種は、「運輸業」(同 2.79)である。規模別には、「従業員規模 500 名以下」の企業までは、必要性の認識は規模に関わらず、ほぼ同じであるが、従業員規模 501 名以上の企業で

人事評価の結果の処遇への反映の必要性を求める声強い。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスができていない企業ほど、人事評価の結果の処遇への反映の必要性を求める声強い。これに対して、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、雇用形態別の差はみられない。

図表 3-2-4-3. 人事評価の結果の処遇への反映の必要性

(単位：%)

			件数(社)	必要である	ある程度必要である	あまり必要ではない	必要でない	無回答	得点
合計			7110	20.5	55.5	18.7	4.0	1.4	2.94
経営特性	業種	建設業	345	23.2	57.1	15.9	2.3	1.4	3.03
		製造業	1536	18.8	58.1	17.2	4.8	1.1	2.92
		運輸業	865	17.8	50.1	23.0	7.6	1.5	2.79
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	21.0	56.1	20.0	2.1	0.9	2.97
		金融・保険・不動産業	168	29.2	54.8	13.7	1.8	0.6	3.12
		医療・福祉	1230	20.6	54.6	19.6	3.6	1.7	2.94
		サービス業	1602	21.0	55.7	18.5	3.0	1.7	2.96
	その他	390	23.3	55.4	15.1	5.4	0.8	2.97	
	正社員規模	100人以下	3083	19.7	57.0	18.0	3.9	1.5	2.94
		101～300人以下	2650	19.7	55.7	19.2	4.3	1.0	2.92
301～500人以下		655	21.7	51.3	22.0	3.5	1.5	2.93	
501人以上		697	26.0	52.4	16.1	3.7	1.9	3.02	
60歳代前半層の雇用形態		正社員	1924	22.4	54.2	17.3	4.1	2.0	2.97
		非正社員	5181	19.7	56.0	19.2	4.0	1.0	2.93
60歳以降の職業生活を考えるための支援策	60歳以降の職業生活の相談やアドバイス	できている	128	37.5	40.6	10.2	8.6	3.1	3.10
		ある程度できている	1351	24.8	57.5	14.0	2.6	1.1	3.06
		あまりできていない	5546	19.1	55.2	20.1	4.2	1.3	2.90

(注) 得点：「必要である」を4点、「ある程度必要である」を3点、「あまり必要ではない」を2点、「必要ではない」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。

3. 60歳代前半層の働き方・役割や給与の決め方に関する考え

(1) 60歳代前半層の働き方—「新しい仕事や役割」VS「これまでの仕事や役割」

60歳代前半層の働き方は、60歳時点を契機として、「新しい仕事や役割」を果たすという考えと「これまでの仕事や役割」を果たすという考えの2つに大別されるが、企業はどちらの考えを持っているのであろうか。図表 3-2-4-4 から明らかなように、60歳代前半層の働き方は「新しい仕事や役割を果たす」（「新しい仕事や役割を果たす」1.6%+「どちらかと言えば新しい仕事や役割を果たすに近い」9.0%）を重視している企業は1割弱に過ぎず、「これまでの仕事や役割を果たす」（「これまでの仕事や役割を果たす」39.1%+「どちらかと言えばこれまでの仕事や役割を果たすに近い」48.9%）を重視している企業が8割強を占めている。

これを業種別にみると、60歳代前半層の働き方は、「これまでの仕事や役割」を強く重視する業種は、「運輸業」（得点 3.21）であり、これに対して、「新しい仕事や役割を果たす」を強く重視する業種は、「サービス業」（同 3.21）である。規模別には、規模と60歳代前半層の働き方の考えとの間に有意な傾向はみられない。

さらに、60歳前後での雇用継続性別にみると、雇用継続性が高い企業ほど、60歳代前半層の働き方は、「これまでの仕事や役割」を重視する企業が多くなっている。これに対して、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、雇用形態別の差はみられない。

図表 3-2-4-4. 60歳代前半層の働き方—「新しい仕事や役割」VS「これまでの仕事や役割」

(単位：%)

		件数(社)	果「新しい仕事や役割を果たす」	す「どちらかと言えば新しい仕事や役割を果たすに近い」	ど「どちらかと言えば新しい仕事や役割を果たすに近い」	れ「どちらかと言えば新しい仕事や役割を果たすに近い」	割「これまでの仕事や役割を果たす」	無回答	得点
合計		7110	1.6	9.0	48.9	39.1	1.4	3.27	
経営特性	業種	建設業	345	2.0	7.2	47.5	42.6	0.6	3.31
		製造業	1536	1.1	7.2	47.7	43.3	0.7	3.34
		運輸業	865	1.3	7.9	41.7	47.1	2.1	3.37
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	1.9	9.3	49.4	38.5	1.0	3.26
		金融・保険・不動産業	168	1.8	10.1	50.6	37.5	0.0	3.24
		医療・福祉	1230	0.9	8.8	53.0	35.4	1.9	3.25
		サービス業	1602	2.1	10.5	50.3	35.2	1.9	3.21
	その他	390	2.6	12.6	50.5	32.8	1.5	3.15	
	正社員規模	100人以下	3083	1.6	8.8	48.3	39.4	1.8	3.28
		101～300人以下	2650	1.5	9.0	46.9	41.2	1.3	3.30
301～500人以下		655	1.4	9.8	51.8	36.5	0.6	3.24	
501人以上		697	1.9	9.0	56.2	32.1	0.7	3.20	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	1.5	9.1	46.4	41.0	2.0	3.29	
	非正社員	5181	1.6	9.0	49.8	38.4	1.1	3.27	
60歳前後での雇用継続性	0～50%未満	1472	2.4	10.8	51.6	33.1	2.0	3.18	
	50～90%未満	1828	1.5	9.6	51.8	36.3	0.9	3.24	
	90～100%未満	2017	1.2	7.2	49.4	41.3	0.8	3.32	
	100%	1677	1.3	9.0	43.1	45.2	1.4	3.34	

(注) 得点：「新しい仕事や役割を果たす」を1点、「どちらかと言えば新しい仕事や役割を果たすに近い」を2点、「どちらかと言えばこれまでの仕事や役割を果たすに近い」を3点、「これまでの仕事や役割を果たす」を4点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

(2) 60歳代前半層の給与の決め方—「仕事中心」VS「能力中心」

60歳代前半層の給与の決め方は、「仕事を中心に決める」という考えと「能力を中心に決める」という考えの2つに大別されるが、企業はどちらの考えを持っているのであろうか。図表 3-2-4-5 から明らかのように、60歳代前半層の給与の決め方は、「仕事を中心に決める」(「仕事を中心に決める」10.6%+「どちらかと言えば仕事を中心に決めるに近い」(42.2%)を重視している企業は5割強、「能力を中心に決める」(「能力を中心に決める」11.0%+「どちらかと言えば能力を中心に決めるに近い」34.1%)を重視している企業が4割強を占めている。

これを業種別にみると、60歳代前半層の給与の決め方は、「仕事を中心に決める」を強く重視する業種は、「金融・保険・不動産業」(得点 2.28)であり、これに対して、「能力を中心に決める」を強く重視する業種は、「製造業」(同 2.56)である。規模別にみると、規模が

大きい企業ほど、「仕事を中心に決める」を重視する企業が多くなる。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代(59歳以下)と変わる非正社員の企業ほど、「仕事を中心に決める」を重視する企業が多くなる。

図表 3-2-4-5. 60歳代前半層の給与の決め方—「仕事中心」VS「能力中心」

(単位：%)

		件数(社)	「仕事を中心に決める」	「どちらかと言えば仕事を中心に決める」に近い	「どちらかと言えば能力を中心に決める」に近い	「能力を中心に決める」	無回答	得点	
合計		7110	10.6	42.2	34.1	11.0	2.1	2.46	
経営特性	業種	建設業	345	8.4	39.4	42.0	9.3	0.9	2.53
		製造業	1536	8.3	38.6	39.9	12.0	1.2	2.56
		運輸業	865	15.5	36.4	25.3	19.9	2.9	2.51
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	8.5	43.6	36.2	10.3	1.4	2.49
		金融・保険・不動産業	168	11.3	52.4	32.1	3.6	0.6	2.28
		医療・福祉	1230	11.1	45.8	32.0	8.7	2.5	2.39
		サービス業	1602	11.5	44.1	31.8	9.7	2.9	2.41
		その他	390	11.0	45.1	33.3	8.2	2.3	2.40
	正社員規模	100人以下	3083	10.1	39.4	35.7	12.4	2.5	2.52
		101～300人以下	2650	10.6	42.5	33.4	11.6	1.9	2.47
301～500人以下		655	11.6	45.8	33.6	7.6	1.4	2.38	
501人以上		697	12.3	50.1	30.0	6.2	1.4	2.30	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	11.1	39.4	32.7	13.5	3.3	2.50	
	非正社員	5181	10.4	43.3	34.6	10.1	1.6	2.45	

(注) 得点：「仕事を中心に決める」を1点、「どちらかと言えば仕事を中心に決めるに近い」を2点、「どちらかと言えば能力を中心に決めるに近い」を3点、「能力を中心に決める」を4点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

(3) 60歳代前半層の給与の決め方—「成果に関係なく一律に決める」VS「成果に応じて決める」

60歳代前半層の給与の決め方は、「成果に関係なく一律に決める」という考えと「成果に応じて決める」という考えの2つに大別されるが、企業はどちらの考えを持っているのだろうか。図表 3-2-4-6 から明らかのように、60歳代前半層の給与の決め方は、「成果に関係なく一律に決める」(「成果に関係なく一律に決める」17.0%+「どちらかと言えば成果に関係なく一律に決めるに近い」37.0%)を重視している企業は5割強、「成果に応じて決める」(「成果に応じて決める」10.2%+「どちらかと言えば成果に応じて決めるに近い」34.4%)を重視している企業が4割強を占めている。

これを業種別にみると、60歳代前半層の給与の決め方は、「成果に関係なく一律に決める」を強く重視する業種は、「医療・福祉」(得点 2.30)であり、これに対して、「成果に応じて決める」を強く重視する業種は、「運輸業」(同 2.68)である。規模別にみると、規模が小さい企業ほど、「成果に応じて決める」を重視する企業が多くなる。

さらに、60歳代前半層活用のための施策別にみると、60歳以降の職業生活の相談やアド

アドバイスができていない企業ほど、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、正社員の企業ほど、「成果に応じて決める」を重視する企業が多くなる。

図表 3-2-4-6. 60歳代前半層の給与の変動
「成果に関係なく一律に決める」VS「成果に応じて決める」

(単位：%)

			件数(社)	「成果に関係なく一律に決める」	「成果に応じて決める」に近い	「どちらかと言えば成果に応じて決める」に近い	「成果に応じて決める」	無回答	得点
合計			7110	17.0	37.0	34.4	10.2	1.4	2.38
経営特性	業種	建設業	345	14.2	39.4	37.7	7.8	0.9	2.39
		製造業	1536	17.4	39.1	34.8	8.1	0.7	2.34
		運輸業	865	15.4	27.1	29.2	26.2	2.1	2.68
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	13.5	37.3	38.5	9.8	0.9	2.45
		金融・保険・不動産業	168	14.3	44.6	35.1	6.0	0.0	2.33
		医療・福祉	1230	19.7	36.8	34.0	7.6	2.0	2.30
		サービス業	1602	18.4	38.0	34.1	7.6	2.0	2.32
	その他	390	17.4	40.3	34.1	6.7	1.5	2.30	
	正社員規模	100人以下	3083	14.8	35.7	35.7	12.1	1.7	2.46
		101～300人以下	2650	18.2	36.6	33.7	10.2	1.4	2.36
301～500人以下		655	18.6	41.2	33.3	6.3	0.6	2.27	
501人以上		697	20.7	40.5	32.3	5.7	0.9	2.23	
60歳代前半層の雇用形態		正社員	1924	14.7	33.8	34.9	14.6	2.1	2.50
		非正社員	5181	17.9	38.2	34.3	8.6	1.1	2.34
60歳以降の職業生活を考えるための支援策	60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの有無	できている	128	19.5	29.7	32.8	17.2	0.8	2.48
		ある程度できている	1351	15.4	35.3	35.4	12.7	1.3	2.46
		あまりできていない	5546	17.4	37.6	34.3	9.4	1.4	2.36

(注) 得点：「成果に関係なく一律に決める」を1点、「どちらかと言えば成果に関係なく一律に決めるに近い」を2点、「どちらかと言えば成果に応じて決めるに近い」を3点、「成果に応じて決める」を4点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

5 節 60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み

1. 「知らせる仕組み」の現状の自己評価

「60歳代前半層の従業員に期待する役割」を従業員に知らせることについて、「知らせている」(25.4%)と「ある程度知らせている」(44.5%)を合わせた回答が7割弱に達していることからわかるように、企業は自信を持っている(図表 3-2-5-1)。

これを業種別にみると、「期待する役割」を伝達していることに最も自信を持っている典型業種は「金融・保険・不動産業」(得点 3.25)であり、これに対して、「医療・福祉」(同 2.76)及び「運輸業」(同 2.79)は伝達が遅れている業種である。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「知らせていること」に自信を持っている。

さらに、60歳以降の職業生活を考えるための支援策別にみると、第一に、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスができていない企業ほど、第二に、60歳以降の職業生活を考える場を多く用意している企業ほど、「知らせていること」に自信を持っている。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代(59歳以下)と変わる非正社員の企業ほど、「知らせていること」に自信を持っている。

図表 3-2-5-1. 「知らせる仕組み」の現状の自己評価

(単位：%)

			(社 件 数)	知 ら せ て い る	せ あ る い 程 度 知 ら	て あ ま り 知 ら せ て い な い	い 知 ら せ て い な い	無 回 答	得 点	
合 計			7110	25.4	44.5	16.6	10.7	2.8	2.87	
経営特性	業種	建設業	345	30.4	48.7	11.9	7.2	1.7	3.04	
		製造業	1536	26.2	47.5	16.0	8.5	1.8	2.93	
		運輸業	865	24.0	43.7	17.1	13.8	1.4	2.79	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	24.2	46.0	17.8	9.5	2.5	2.87	
		金融・保険・不動産業	168	36.9	48.8	11.3	0.6	2.4	3.25	
		医療・福祉	1230	21.1	43.3	19.4	12.5	3.6	2.76	
		サービス業	1602	25.0	42.2	15.9	13.1	3.8	2.82	
		その他	390	34.4	37.2	15.6	7.4	5.4	3.04	
	正社員規模	100人以下	3083	24.2	44.0	16.0	11.4	4.4	2.85	
		101～300人以下	2650	25.1	44.9	17.4	10.8	1.8	2.86	
		301～500人以下	655	25.3	45.6	17.9	10.2	0.9	2.87	
		501人以上	697	32.4	43.6	15.1	7.7	1.1	3.02	
	60歳代前半層の雇用形態		正社員	1924	24.3	40.0	16.2	16.4	3.2	2.75
			非正社員	5181	25.8	46.2	16.8	8.6	2.6	2.92
60歳以降の職業生活を考えるための支援策	60歳以降の職業生活の相談やアドバイス	できている	128	64.1	28.9	4.7	1.6	0.8	3.57	
		ある程度できている	1351	40.9	47.0	7.2	3.0	1.9	3.28	
		あまりできていない	5546	20.7	44.3	19.3	12.9	2.8	2.75	
	60歳以降の職業生活を考える場	3つ以上ある	1149	34.4	47.0	13.1	3.4	2.2	3.15	
		2つある	1757	28.7	51.1	14.0	4.3	1.9	3.06	
		1つある	1682	27.8	46.8	17.8	5.7	1.8	2.98	
		特になし	2476	17.3	37.4	19.3	22.1	3.9	2.52	

(注) 得点：「知らせている」を4点、「ある程度知らせている」を3点、「あまり知らせていない」を2点、「知らせていない」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。

2. 現状の「知らせる」方法

企業の「知らせる」方法には、組織（会社あるいは部門）全体として期待する役割を「知らせる」方法と、特定個人に期待する役割を「知らせる」方法の2つがある。まず前者については、長期的な観点から組織が必要とする期待役割を事前に提示する「職能要件書あるいは職務要件書」（9.0%）と「研修」（6.7%）の活用は少ない。つぎに、後者については、「人事評価制度の運用を通して」（18.4%）及び「個人別の目標管理シート」（11.5%）の方法が活用されることは少なく、「人事部門との面接（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」（65.2%）及び「経営者層との面談」（33.5%）といった面談を通じて「いま期待する役割」を知らせる方法が中心である（図表 3-2-5-2）。

以上の「知らせる方法」と経営特性との関連をみると、業種によって重視する方法が異なり、「金融・保険・不動産業」は全般的に多くの方法を活用しているが、特に、「人事部門との面接（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」、「職能要件書あるいは職務要件書」、「人事評価制度の運用を通して」及び「個人別の目標管理シート」でその傾向が強い。それ以外では、「建設業」は「経営者の面談」、「サービス業」は「研修」で他業種よりも割合が高くなっている。規模別にみると、規模が大きくなるほど、「人事評価制度の運用を通して」及び「個人別の目標管理シート」、「職能要件書あるいは職務要件書」を、これに対して、規模が小さい企業ほど、「経営者層との面談」を、活用する企業が多い。

図表 3-2-5-2. 現状の「知らせる」方法（複数回答）

(単位：%)

		件数(社)	継続雇用者との面接も含む	人事部門との面接（更新時継	職務要件書あるいは職	研修	家・支援する社内の従業員を	経営者層との面談	通して	人事評価制度の運用を	個人別の目標管理シ	社内報	電子媒体（社内LAN	その他	無
			面接も含む	時継	務要件書	修	家・支援する社内の従業員を	経営者層との面談	通して	人事評価制度の運用を	個人別の目標管理シ	社内報	電子媒体（社内LAN	その他	無
			面接も含む	時継	務要件書	修	家・支援する社内の従業員を	経営者層との面談	通して	人事評価制度の運用を	個人別の目標管理シ	社内報	電子媒体（社内LAN	その他	無
経営性	合計	6147	65.2	9.0	6.7	1.0	33.5	18.4	11.5	2.4	0.5	6.1	1.7		
	建設業	314	57.0	10.2	4.1	0.6	42.4	21.0	16.9	1.3	0.0	5.7	1.3		
業種	製造業	1378	66.3	9.1	2.8	1.2	31.5	18.4	11.5	2.2	0.7	8.5	1.0		
	運輸業	734	65.5	8.4	9.7	1.1	29.4	9.1	6.0	3.1	0.0	6.8	2.9		
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	807	64.6	7.8	3.1	1.1	37.4	21.1	12.4	1.4	1.0	4.7	2.0		
	金融・保険・不動産業	163	73.0	13.5	4.3	0.6	25.8	30.7	20.9	0.6	0.0	2.5	1.2		
	医療・福祉	1032	69.9	9.3	8.3	0.9	33.0	19.4	13.1	1.3	0.4	4.1	2.9		
	サービス業	1331	61.6	8.6	10.7	1.1	34.5	19.2	10.4	3.5	0.5	6.1	1.1		
	その他	340	65.0	9.4	7.6	1.2	34.7	17.9	12.1	3.5	0.3	6.5	1.2		
	100人以下	2597	64.7	7.6	7.5	1.2	43.4	13.5	8.1	2.6	0.2	4.2	1.7		
	101～300人以下	2315	67.6	8.9	6.1	0.7	31.3	19.0	11.1	2.1	0.3	5.1	2.2		
	301～500人以下	582	61.3	12.2	5.7	1.2	21.1	24.2	17.4	3.3	1.0	9.5	1.2		
501人以上	635	61.9	12.3	6.3	1.3	12.4	31.8	21.9	1.6	1.4	14.3	0.5			
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1547	56.3	7.1	11.1	1.0	38.0	16.9	10.3	3.2	0.3	6.1	3.0		
	非正社員	4600	68.1	9.7	5.2	1.1	31.9	19.0	11.9	2.1	0.5	6.1	1.3		

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど「人事部門との面接（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」を、これに対して、正社員の企業ほど「研修」及び「経営者層との面談」を活用する企業が多い。

3. 「知らせる」プレイヤーとしての上司の役割

「知らせる」プレイヤーとしての上司の役割は大きく、「重要な役割を果たしている」（22.1%）と「ある程度重要な役割を果たしている」（50.2%）を合わせると7割強に達する（図表 3-2-5-3）。

図表 3-2-5-3. 「知らせる」プレイヤーとしての上司の役割

(単位：%)

		件数(社)	た重要でない役割を果	いある程度重要な役割を果	な割あまり果たしてない役	た重要な役割を果	ない上司の役割ではない	無回答	得点	
合計		7110	22.1	50.2	14.2	4.0	5.5	3.9	2.83	
経営特性	業種	建設業	345	26.7	53.3	12.8	2.3	2.3	2.6	3.02
		製造業	1536	23.2	50.7	15.3	3.6	4.6	2.5	2.86
		運輸業	865	21.2	48.8	15.3	5.1	6.5	3.2	2.76
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	18.2	49.9	18.2	4.1	6.2	3.3	2.72
		金融・保険・不動産業	168	31.5	52.4	10.1	1.2	2.4	2.4	3.12
		医療・福祉	1230	21.3	51.3	13.1	3.7	5.4	5.2	2.84
		サービス業	1602	23.0	47.9	12.5	4.9	6.8	4.9	2.79
		その他	390	22.1	52.3	11.8	3.6	3.8	6.4	2.91
	正社員規模	100人以下	3083	19.2	50.6	14.3	4.2	6.4	5.3	2.76
		101～300人以下	2650	22.2	50.0	15.1	4.2	5.2	3.2	2.82
301～500人以下		655	25.6	49.0	13.7	3.8	5.3	2.4	2.88	
501人以上		697	32.3	50.1	10.8	2.6	2.6	1.7	3.09	
60歳代前半層の雇用形態										
		正社員	1924	19.4	48.2	14.0	4.6	9.1	4.6	2.67
		非正社員	5181	23.2	51.0	14.3	3.8	4.1	3.6	2.88
60歳以降の職業生活を考えるための支援策	60歳以降の職業生活の相談やアドバイス	できている	128	60.9	28.1	8.6	0.8	0.8	0.8	3.49
		ある程度できている	1351	32.1	55.8	6.4	1.0	2.1	2.6	3.18
		あまりできていない	5546	18.8	49.4	16.4	4.9	6.5	4.0	2.72
	60歳以降の職業生活を考える場	3つ以上ある	1149	30.1	52.3	11.7	1.7	1.6	2.6	3.11
		2つある	1757	26.0	55.3	12.0	2.4	1.7	2.7	3.04
		1つある	1682	22.9	53.2	14.8	3.5	2.9	2.7	2.92
		特になし	2476	15.4	43.8	16.8	6.6	11.8	5.7	2.47

(注) 得点：「重要な役割を果たしている」を4点、「ある程度重要な役割を果たしている」を3点、「あまり重要な役割を果たしていない」を2点、「重要な役割を果たしていない」を1点、「上司の役割ではない」を0点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

これを業種別にみると、「知らせる」プレイヤーとしての上司の役割が大きい典型業種は「金融・保険・不動産業」（得点 3.12）であり、これに対して、「卸・小売・飲食店・宿泊業」（同 2.72）及び「運輸業」（同 2.76）は役割が大きい業種である。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「知らせる」プレイヤーとしての上司の役割が大きい。

さらに、60歳以降の職業生活を考えるための支援策別にみると、第一に、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスができていない企業ほど、第二に、60歳以降の職業生活を考える場を多く用意している企業ほど、「知らせる」プレイヤーとしての上司の役割が大きい。また、

60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「知らせる」プレイヤーとしての上司の役割が大きい。

4. 上司が部下に「知らせる」方法

最も重要なプレイヤーである上司は、「日常の仕事を通して」知らせる方法（57.5%）を最も重視しており、「人事評価の面接で（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」（57.0%）の人事評価の場がそれを補完する方法として活用されている（図表 3-2-5-4）。このように結果をみると、上司が部下に知らせる期待する役割の中心は、「いま」の職場で期待されている「いま」の期待する役割であるということがわかる。

図表 3-2-5-4. 上司が部下に「知らせる」方法（複数回答）

（単位：％）

		件数（社）	の続人事 面接用評 価の面接 更新時（継 続雇用者 の面接も 含む）	職 場 の ミー ティ ング	すは目 る目標 とき設定 の面接 達成度 を評価 する	日 常 の 仕事 を通 して	き が 新 規 に 配 属 さ れ る 部 下	そ の 他	無 回 答	
合計		6440	57.0	27.9	16.6	57.5	9.1	1.5	1.3	
経営特性	業種	建設業	328	60.1	27.1	23.8	55.5	7.3	1.2	0.9
		製造業	1426	59.0	27.2	16.6	57.4	9.4	1.9	1.1
		運輸業	781	49.3	30.3	9.7	60.9	6.9	2.0	1.9
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	830	57.2	29.5	21.6	56.4	9.4	1.2	1.7
		金融・保険・不動産業	160	70.6	26.9	28.1	56.3	12.5	0.0	0.6
		医療・福祉	1099	61.1	24.6	14.6	57.1	8.9	1.2	1.5
		サービス業	1415	54.1	29.0	15.7	57.5	10.5	1.3	1.1
	その他	350	56.3	28.3	17.7	56.3	8.9	1.7	0.6	
	正社員規模	100人以下	2723	52.7	30.5	12.2	58.9	7.5	1.4	1.6
		101～300人以下	2427	57.6	26.7	16.6	58.0	9.1	1.0	1.3
301～500人以下		604	61.9	25.0	23.7	53.0	11.6	2.3	0.7	
501人以上		667	68.7	23.8	27.9	53.8	13.8	2.8	0.4	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1659	48.2	30.3	15.8	61.4	7.3	1.5	1.6	
	非正社員	4781	60.1	27.0	16.9	56.1	9.8	1.5	1.2	

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」では「人事評価の面接で（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」及び「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」、「運輸業」では「職場のミーティング」、「日常の仕事を通して」を、「サービス業」、「製造業」及び「医療・福祉」では「日常の仕事を通して」、を活用して部下に「期待する役割」を知らせている。規模別にみると、大手企業ほど、「人事評価の面接で（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」、「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」、「60歳代前半層の部下が新規に配属されるとき」、これに対して、規模が小さい企業ほど、「職場のミーティング」を活用して知らせている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する

役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「人事評価の面接で（継続雇用の契約更新時の面接も含む）」を活用するのに対して、正社員の企業ほど「日常の仕事を通して」を活用して知らせている。

5. 管理職に対する60歳代前半層の従業員活用の情報提供

60歳代前半層の社員の活用を行うために、管理職に情報の提供を「行っている」（「行っている」20.6%＋「ある程度行っている」42.0%）企業は6割強、「行っていない」（「あまり行っていない」26.3%、「行っていない」7.7%）企業は3割強である（図表3-2-5-5）。

図表3-2-5-5. 管理職への60歳以降従業員の活用に関する情報提供

（単位：％）

		（社 件 数	行 っ て い る	あ る 程 度 行 っ て い る	あ ま り 行 っ て い ない	行 っ て い ない	無 回 答	得 点	
合 計		7110	20.6	42.0	26.3	7.7	3.4	2.78	
経営特性	業種	建設業	345	22.3	45.2	26.7	4.1	1.7	2.87
		製造業	1536	18.8	41.6	30.5	7.2	2.0	2.73
		運輸業	865	25.1	40.2	23.9	8.2	2.5	2.84
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	15.6	42.1	30.5	8.6	3.2	2.67
		金融・保険・不動産業	168	24.4	44.6	25.0	3.0	3.0	2.93
		医療・福祉	1230	21.0	43.3	24.1	6.9	4.7	2.82
		サービス業	1602	20.7	41.6	24.1	9.3	4.4	2.77
		その他	390	23.6	39.5	23.8	7.7	5.4	2.83
	正社員規模	100人以下	3083	20.6	42.5	24.2	7.8	4.9	2.80
		101～300人以下	2650	20.3	42.6	26.9	7.7	2.6	2.77
301～500人以下		655	19.8	39.1	30.5	8.4	2.1	2.72	
501人以上		697	22.0	40.5	30.0	6.5	1.1	2.79	
60歳代前半層の雇用形態		正社員	1924	19.8	40.4	25.6	10.6	3.6	2.72
		非正社員	5181	20.9	42.6	26.6	6.6	3.3	2.80
60歳以降の職業生活を考えるための支援策	60歳以降の職業生活の相談やアドバイス	できている	128	62.5	26.6	7.0	2.3	1.6	3.52
		ある程度できている	1351	33.5	51.1	11.0	1.9	2.5	3.19
		あまりできていない	5546	16.4	40.2	30.7	9.3	3.5	2.66
	60歳以降の職業生活を考える場	3つ以上ある	1149	30.1	47.8	18.4	1.7	2.1	3.09
2つある		1757	22.4	47.7	23.7	3.9	2.3	2.91	
1つある		1682	22.8	44.1	25.8	4.4	3.0	2.88	
特になし		2476	13.3	34.1	32.5	15.4	4.7	2.48	

（注）得点：「行っていない」を1点、「あまり行っていない」を2点、「ある程度行っている」を3点、「行っている」を4点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

これを業種別にみると、管理職に対して情報の提供を積極的に行っている典型業種は「金融・保険・不動産業」（得点2.93）であり、これに対して、「卸・小売・飲食店・宿泊業」（同2.67）及び「製造業」（同2.73）は消極的な業種である。規模別にみると、規模と管理職に対する情報提供の程度については有意な関係がみられない。

さらに、60歳以降の職業生活を考えるための支援策別にみると、第一に、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスができていない企業ほど、第二に、60歳以降の職業生活を考える場を多く用意している企業ほど、管理職に対して情報の提供を積極的に行っている。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代

(59歳以下)と変わる非正社員の企業ほど、管理職に対して情報の提供を積極的に行っている。

6. 「期待する役割」の明確化の必要性

多くの企業は、「期待する役割」を従業員に知らせることが必要であると考えている。図表3-2-5-6をみると、「従業員に期待する役割」について、これまで以上に明確にすべきであることを「そう思う」としている企業が25.0%であり、これに「ややそう思う」の46.8%を加えると、これまで以上に知らせる必要性を感じている企業は7割を超える。

図表3-2-5-6. 「期待する役割」の明確化の必要性

(単位：%)

			件数(社)	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	得点
合計			7110	25.0	46.8	21.2	3.7	3.4	2.96
経営特性	業種	建設業	345	31.3	46.7	18.8	1.7	1.4	3.09
		製造業	1536	23.5	48.9	22.0	3.5	2.1	2.94
		運輸業	865	23.0	43.6	24.9	6.6	2.0	2.85
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	24.4	47.8	21.5	3.2	3.2	2.97
		金融・保険・不動産業	168	38.1	48.2	9.5	1.2	3.0	3.27
		医療・福祉	1230	24.0	47.1	21.3	3.2	4.5	2.96
		サービス業	1602	25.2	46.7	19.9	3.8	4.5	2.98
	その他	390	27.9	42.6	20.5	3.6	5.4	3.00	
	正社員規模	100人以下	3083	24.2	45.1	21.5	4.4	4.8	2.93
		101～300人以下	2650	24.5	47.4	22.1	3.3	2.6	2.96
301～500人以下		655	25.8	49.6	19.4	3.7	1.5	2.99	
501人以上		697	30.1	49.2	17.4	2.0	1.3	3.09	
60歳代前半層の雇用形態		正社員	1924	22.5	43.6	24.0	6.5	3.5	2.85
		非正社員	5181	25.9	48.0	20.2	2.7	3.2	3.00
60歳以降の職業生活を考えるための支援策	60歳以降の職業生活の相談やアドバイスを考えるための支援策	できている	128	42.2	27.3	25.8	3.9	0.8	3.09
		ある程度できている	1351	32.9	45.5	17.4	1.9	2.4	3.12
		あまりできていない	5546	22.6	47.7	22.1	4.2	3.4	2.92
	60歳以降の職業生活を考える場	3つ以上ある	1149	35.4	48.1	13.0	1.3	2.2	3.20
		2つある	1757	27.6	49.5	18.9	1.7	2.3	3.05
		1つある	1682	25.8	49.0	20.3	2.3	2.6	3.01
		特になし	2476	17.9	42.9	27.3	7.2	4.7	2.75

(注) 得点：「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。

これを業種別にみると、必要性を強く意識している業種は「金融・保険・不動産業」（得点：3.27）、次いで「建設業」（同 3.09）であり、これに対して、必要性を感じている度合いが低い業種が「運輸業」（同 2.85）と「製造業」（同 2.94）である。規模別にみると、大規模企業ほど、「従業員に期待する役割」の明確化の必要性を強く意識している。

さらに、60歳以降の職業生活を考えるための支援策別にみると、第一に、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスができている企業ほど、第二に、60歳以降の職業生活を考える場を多く用意している企業ほど、「従業員に期待する役割」の明確化の必要性を強く意識してい

る。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「従業員に期待する役割」の明確化の必要性を強く意識している。

6節 60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組み

1. 従業員の能力や適性の把握状況

企業は60歳代前半層の従業員の「能力を知る」ことについてかなりの自信を持っており、従業員の「能力や適性を把握している」（24.0%）と「ある程度把握している」（61.9%）を合わせると8割強になる（図表3-2-6-1）。

図表 3-2-6-1. 会社による従業員の能力や適性の把握状況

(単位：%)

		件数(社)	把握している	ある程度把握している	あまり把握していない	把握していない	無回答	得点	
合計		7110	24.0	61.9	7.4	3.4	3.3	3.10	
経営特性	業種	建設業	345	33.6	58.3	5.5	0.3	2.3	3.28
		製造業	1536	24.5	61.3	8.3	3.4	2.5	3.10
		運輸業	865	27.2	60.9	5.8	3.2	2.9	3.15
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	20.9	63.8	8.2	3.7	3.4	3.06
		金融・保険・不動産業	168	32.1	57.7	4.2	1.2	4.8	3.27
		医療・福祉	1230	20.5	64.7	7.8	3.4	3.6	3.06
		サービス業	1602	22.4	62.1	7.9	3.8	3.8	3.07
		その他	390	28.5	56.9	6.4	3.8	4.4	3.15
	正社員規模	100人以下	3083	24.3	60.8	6.9	3.5	4.4	3.11
		101～300人以下	2650	23.6	62.6	7.8	3.2	2.8	3.10
301～500人以下		655	23.2	62.3	8.1	4.0	2.4	3.07	
501人以上		697	25.4	63.6	7.5	2.3	1.3	3.14	
60歳代前半層の雇用形態		正社員	1924	24.3	59.3	8.2	4.6	3.6	3.07
		非正社員	5181	23.9	62.9	7.1	2.9	3.1	3.11
60歳以降の職業生活を考えるための支援策	60歳以降の職業生活の相談やアドバイス	できている	128	64.8	32.8	0.0	0.0	2.3	3.66
		ある程度できている	1351	36.9	57.1	2.3	0.7	3.0	3.34
		あまりできていない	5546	20.1	63.7	8.9	4.1	3.2	3.03
	60歳以降の職業生活を考える場	3つ以上ある	1149	28.4	61.9	6.1	1.3	2.3	3.20
		2つある	1757	26.0	63.7	6.3	1.5	2.5	3.17
		1つある	1682	25.0	63.3	7.0	2.1	2.6	3.14
		特になし	2476	20.0	59.8	9.2	6.4	4.7	2.98
「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	60歳代前半層への「期待する役割」を仕組みの現状	知らせている	1806	49.8	47.0	1.8	0.2	1.3	3.48
		ある程度知らせている	3162	18.4	73.7	5.7	0.9	1.3	3.11
		あまり知らせていない	1179	9.9	67.8	17.6	3.5	1.3	2.85
		知らせていない	762	12.7	50.1	14.0	20.9	2.2	2.56

(注) 得点：「把握している」を4点、「ある程度把握している」を3点、「あまり把握していない」を2点、「把握していない」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。

これを業種別にみると、従業員の能力や適性を積極的に把握している業種は「建設業」（得点3.28）、次いで「金融・保険・不動産業」（同3.27）であり、これに対して、把握している度合いが低い業種が「卸・小売・飲食店・宿泊業」（同3.06）、「医療・福祉」（同3.06）、「サービス業」（同3.07）である。なお、規模と従業員の能力や適性の把握状況の間には有意な関係がみられない。

さらに、60歳以降の職業生活を考えるための支援策別にみると、第一に、60歳以降の職

業生活の相談やアドバイスができていない企業ほど、第二に、60歳以降の職業生活を考える場を多く用意している企業ほど、従業員の能力や適性を積極的に把握している。同様に、従業員に期待する役割を十分に「知らせている」企業ほど、従業員の能力や適性を積極的に把握しており、期待する役割を「知らせる」仕組みと能力・適性を「知る」仕組みは補完的に機能していることがわかる。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、従業員の能力や適性を積極的に把握している。

2. 従業員の能力や適性の把握方法

(1) 従業員の適性の把握方法

従業員の適性の把握方法で多いのは「上司の評価」（80.6%）、「仕事の実績」（74.7%）、「契約更新時の面接で」（28.4%）、「同僚の評価」（24.3%）であるが、「教育訓練歴」（9.1%）は1割にも満たない（図表 3-2-6-2）。

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」では「自己申告」及び「契約更新時の面接で」、「製造業」では「上司の評価」及び「教育訓練歴」で、「医療・福祉」では「同僚の評価」で、「建設業」では「社内外の資格の取得状況」で、「運輸業」で「仕事の実績」で従業員の適性の把握を行っている。規模別にみると、大手企業ほど、様々な方法を用いているのに対して、小規模企業ほど、「同僚の評価」で従業員の適性の把握を行っている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点をも契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「上司の評価」及び「契約更新時の面接」で、これに対して、正社員の企業ほど、「同僚の評価」で、従業員の適性の把握を行っている。

図表 3-2-6-2. 従業員の適性の把握方法（複数回答）

（単位：％）

		件数（社）	上司の評価	同僚の評価	自己申告	仕事の実績	教育訓練歴	得社内外の資格の取	で契約更新時の面接	門外機部に専門家や専	その他	把握していない	無回答	
合計		6634	80.6	24.3	22.4	74.7	9.1	20.0	28.4	1.1	1.2	0.1	2.1	
経営特性	業種	建設業	336	83.0	23.2	21.1	77.7	9.8	36.6	25.9	0.6	1.2	0.0	1.5
		製造業	1446	86.3	20.2	20.5	74.5	12.3	20.5	28.2	0.3	1.0	0.0	1.9
		運輸業	812	65.8	23.3	11.6	81.3	6.7	12.7	24.8	5.4	1.6	0.0	2.1
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	852	80.3	22.4	24.2	75.0	5.2	10.7	30.5	0.8	0.7	0.0	2.6
		金融・保険・不動産業	158	85.4	14.6	46.2	81.0	12.0	23.4	40.5	0.6	0.6	0.0	3.2
		医療・福祉	1144	82.4	33.0	26.6	69.5	8.6	25.8	29.7	0.4	0.8	0.3	1.9
		サービス業	1480	81.2	24.3	24.1	74.3	9.7	19.7	27.2	0.7	1.7	0.1	2.0
		その他	358	78.2	25.1	19.6	75.1	9.2	22.6	30.7	0.6	1.7	0.0	2.0
		正社員規模	100人以下	2838	74.8	30.1	17.6	74.7	7.9	18.8	25.5	1.6	1.5	0.0
	101～300人以下		2491	82.9	22.2	21.6	75.2	8.8	20.4	27.8	0.9	1.1	0.1	2.1
301～500人以下	613		86.5	19.7	31.8	74.7	11.4	20.4	33.4	0.5	0.8	0.2	1.3	
501人以上	672		91.5	12.1	37.4	74.0	13.8	23.5	37.5	0.4	0.6	0.1	1.2	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1765	75.9	29.0	20.8	73.8	8.2	18.5	19.1	1.5	1.5	0.1	2.9	
	非正社員	4868	82.3	22.7	23.0	75.1	9.5	20.6	31.7	1.0	1.0	0.1	1.7	

(2) 従業員の業務に関連する専門知識・能力の把握方法

従業員の業務に関連する専門知識・能力の把握方法も「適性」と同じような方法が上位にくるが、「社内外の資格取得状況」が27.9%と多いのが特徴である（図表3-2-6-3）。

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」では「上司の評価」、「自己申告」、「仕事の実績」及び「契約更新時の面接で」、「医療・福祉」で「同僚の評価」、「建設業」で「社内外の資格の取得状況」、「製造業」で「教育訓練歴」で、従業員の業務に関連する専門知識・能力の把握を行っている。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、様々な方法で、これに対して、規模が小さい企業ほど、「同僚の評価」で、従業員の業務に関連する専門知識・能力の把握を行っている。

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「上司の評価」及び「契約更新時の面接」で、これに対して、正社員の企業ほど、「同僚の評価」で、従業員の業務に関連する専門知識・能力の把握を行っている。

図表3-2-6-3. 従業員の業務に関連する専門知識・能力の把握方法（複数回答）

（単位：％）

		件数（社）	上司の評価	同僚の評価	自己申告	仕事の実績	教育訓練歴	社内外の資格の取得状況	契約更新時の面接	専門機関による評価	外部の専門家やその他	把握していない	無回答	
合計		6634	75.3	24.3	19.8	74.2	13.6	27.9	22.5	1.1	1.1	0.1	2.5	
経営特性	業種	建設業	336	77.1	20.5	18.2	80.1	16.4	46.7	21.1	1.5	1.2	0.0	2.1
	製造業	1446	80.8	20.4	17.4	75.0	18.5	29.7	23.9	0.5	0.6	0.2	2.1	
	運輸業	812	62.9	24.5	11.3	77.2	7.8	16.1	19.7	3.7	1.2	0.1	3.3	
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	852	75.9	23.2	20.8	75.0	8.1	17.8	24.3	0.9	0.7	0.1	3.2	
	金融・保険・不動産業	158	81.6	13.3	39.9	83.5	13.3	32.3	38.0	0.0	0.6	0.0	3.2	
	医療・福祉	1144	78.0	34.3	24.7	67.9	14.7	32.6	22.4	1.0	0.8	0.2	2.3	
	サービス業	1480	73.6	22.5	21.0	73.3	14.1	29.0	20.4	0.7	1.6	0.1	2.4	
	その他	358	72.9	25.7	18.2	76.5	13.1	32.4	22.3	1.1	2.2	0.0	1.7	
	正社員	100人以下	2838	68.8	28.9	15.8	73.2	12.3	25.7	19.6	1.7	1.5	0.1	3.1
	101～300人以下	2491	77.6	22.9	19.0	74.2	13.1	28.2	21.2	0.8	0.8	0.2	2.4	
301～500人以下	613	82.7	23.3	28.2	78.8	17.1	31.0	30.7	0.7	0.8	0.2	1.3		
501人以上	672	87.5	11.5	31.8	74.9	18.5	33.6	31.3	0.3	0.7	0.0	1.3		
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1765	69.1	27.3	18.7	72.4	12.8	25.6	14.5	1.4	1.5	0.1	3.9	
非正社員	4868	77.5	23.3	20.2	74.8	13.9	28.7	25.3	1.1	0.9	0.2	2.0		

(3) 従業員の業務外に関連する専門知識・能力の把握方法

従業員の業務外に関連する専門知識・能力の把握方法も「適性」及び「業務に関連する専門知識・能力」と同じような方法が上位にくるが、「自己申告」が26.8%と多いのが特徴である（図表3-2-6-4）。

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」では「自己申告」、「仕事の実績」、「社内外の資格の取得状況」及び「契約更新時の面接で」、「医療・福祉」で「上司の評価」及び「同僚の評価」、「製造業」で「教育訓練歴」で、従業員の業務外に関連する専門知識・能力の把握を行っている。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「自己申告」で、従業員の業

務外に関連する専門知識・能力の把握を行っている。

図表 3-2-6-4. 従業員の業務外に関連する専門知識・能力の把握方法（複数回答）

（単位：％）

			件数（社）	上司の評価	同僚の評価	自己申告	仕事の実績	教育訓練歴	社内状況外の資格の取得	契約更新時の面接	専門機関の専門家による評価	その他	把握していない	無回答
合計			6634	45.2	17.3	26.8	32.6	8.1	24.1	17.5	0.5	2.4	15.0	4.7
経営特性	業種	建設業	336	49.7	16.7	22.6	35.7	9.5	31.0	15.2	0.6	1.2	16.4	3.9
		製造業	1446	47.9	14.2	25.9	31.2	11.6	27.0	18.7	0.7	2.1	14.9	4.3
		運輸業	812	33.9	17.1	20.3	32.5	4.4	16.7	13.9	0.9	2.6	18.2	6.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	852	43.5	15.1	24.5	33.3	4.7	18.0	19.1	0.4	1.9	18.5	4.8
		金融・保険・不動産業	158	49.4	12.0	40.5	43.0	10.1	38.0	27.2	0.6	1.9	8.2	3.8
		医療・福祉	1144	50.9	23.0	30.7	32.3	9.4	24.9	17.9	0.2	2.4	11.5	4.9
		サービス業	1480	43.4	17.2	29.3	31.7	7.1	25.3	16.1	0.5	2.8	15.2	4.5
		その他	358	45.5	17.9	24.6	33.5	8.9	22.9	19.6	0.8	3.6	12.6	4.5
	正社員規模	100人以下	2838	41.5	20.0	23.4	33.5	6.3	21.6	15.6	0.7	2.9	15.2	5.6
		101～300人以下	2491	46.6	16.3	27.0	31.5	8.9	24.6	16.9	0.4	2.2	14.9	4.3
301～500人以下		613	52.5	17.3	32.8	34.4	10.6	24.0	23.0	0.8	1.6	15.2	4.6	
501人以上		672	49.1	8.9	35.1	31.4	10.7	32.4	22.5	0.3	1.6	14.7	2.8	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1765	43.7	19.0	27.0	32.7	6.9	21.2	11.9	0.6	2.8	13.5	5.9	
	非正社員	4868	45.8	16.6	26.7	32.6	8.6	25.1	19.5	0.5	2.2	15.6	4.3	

さらに、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「契約更新時の面接」で、従業員の業務外に関連する専門知識・能力の把握を行っている。

3. 把握する上での管理職の役割

管理職は60歳代前半層の従業員の「能力や適性」を把握するうえで一定の役割を果たしている（「果たしている」25.4%＋「ある程度果たしている」62.5%）と考えている企業が87.9%、そうでないと考えている企業は11.4%である（図表 3-2-6-5）。つまり、1割の企業が管理職の60歳代前半層の部下能力の把握に疑問を呈している。

業種別にみると、「卸・小売・飲食店・宿泊業」（得点：3.03）において、管理職が部下の能力の把握の役割を果たしていないと回答する企業が最も多い。規模別にみると、概ね、規模が小さい企業ほど、管理職が部下の能力の把握の役割を果たしていないと回答する企業が多くなっている。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、管理職が部下の能力の把握の役割を果たしている状況は変わらない。

図表 3-2-6-5. 把握する上での管理職の役割

(単位：%)

		件数(社)	果たしている	ある程度果たしている	あまり果たしていない	果たしていない	無回答	得点	
合計		6634	25.4	62.5	10.7	0.7	0.7	3.13	
経営特性	業種	建設業	336	25.0	66.1	8.3	0.3	0.3	3.16
		製造業	1446	25.4	62.3	10.7	1.0	0.6	3.13
		運輸業	812	27.6	59.7	11.3	0.6	0.7	3.15
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	852	19.1	65.0	14.1	0.9	0.8	3.03
		金融・保険・不動産業	158	38.6	53.8	7.0	0.0	0.6	3.32
		医療・福祉	1144	25.5	64.4	8.7	0.5	0.8	3.16
		サービス業	1480	25.1	62.9	10.5	0.7	0.7	3.13
		その他	358	29.1	56.4	14.0	0.3	0.3	3.15
	正社員規模	100人以下	2838	22.3	64.2	11.8	0.9	0.7	3.09
		101～300人以下	2491	26.1	61.7	10.7	0.7	0.7	3.14
301～500人以下		613	26.4	61.7	10.9	0.2	0.8	3.15	
501人以上		672	34.5	58.6	6.4	0.1	0.3	3.28	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1765	22.8	64.3	11.0	0.8	1.0	3.10	
	非正社員	4868	26.3	61.9	10.6	0.6	0.6	3.14	

(注) 得点：「果たしている」を4点、「ある程度果たしている」を3点、「あまり果たしていない」を2点、「果たしていない」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。

4. 把握された「能力や適性」の情報の活用

「能力や適性」の情報を活用できるのは、「直属の上司」が75.0%で最も多く、次いで「経営者層」(49.7%)、「人事部門の担当者」(43.4%)がこれに続いている。それに対して、「本人」が活用できる企業は24.7%にとどまる(図表3-2-6-6)。

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」で「直属の上司」、「人事部門の担当者」及び「本人」、「医療・福祉」で「直属の上司以外の管理職」、「建設業」で「直属の上司」及び「経営者層」が活用できる。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「直属の上司」及び「人事部門の担当者」が、これに対して、規模が小さい企業ほど、「経営者層」が活用できる企業が多い。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代(59歳以下)と変わる非正社員の企業ほど、「直属の上司」及び「人事部門の担当者」が、これに対して、正社員の企業ほど「経営者層」が活用できる企業が多い。

さらに、「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別には、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、「本人」が活用できる企業が多くなっている。

図表 3-2-6-6. 把握された「能力や適性」の情報の活用（複数回答）

（単位：％）

			件数（社）	本人	直属の上司	の直 管理 属の 上司 以外	人事部門の担当	経営者層	その他	い 活 用 さ れ て い な い	無回答
合計			6634	24.7	75.0	19.1	43.4	49.7	0.2	3.0	0.7
経営特性	業種	建設業	336	28.9	83.0	15.8	43.8	59.5	0.3	0.9	0.3
		製造業	1446	23.0	79.7	15.9	46.7	46.7	0.3	2.6	0.6
		運輸業	812	29.9	72.2	20.6	34.0	43.6	0.2	3.6	1.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	852	22.9	70.0	15.5	45.7	52.3	0.0	3.8	0.7
		金融・保険・不動産業	158	32.3	81.6	17.1	67.1	44.9	0.0	2.5	0.0
		医療・福祉	1144	28.1	73.9	25.6	42.0	46.6	0.0	3.1	0.9
		サービス業	1480	20.8	73.4	19.2	42.4	53.4	0.2	3.1	0.9
		その他	358	21.8	75.1	18.7	43.6	54.5	0.3	2.0	0.6
	正社員規模	100人以下	2838	24.9	68.5	18.6	33.9	57.5	0.3	2.9	0.8
		101～300人以下	2491	23.6	77.0	20.1	45.5	48.9	0.1	3.2	0.8
		301～500人以下	613	24.6	83.4	18.8	53.8	40.3	0.0	2.9	0.5
		501人以上	672	27.4	87.2	17.7	67.1	28.3	0.0	2.4	0.6
	60歳代前半層の雇用形態	正社員	1765	25.8	70.3	19.3	36.0	54.3	0.3	2.5	1.4
非正社員		4868	24.3	76.8	19.0	46.1	48.0	0.1	3.1	0.5	
「期待する役割を「知らせる」仕組みの現状	60歳代前半層への「期待する役割を「知らせる」仕組みの現状	知らせている	1779	31.6	80.6	20.9	50.6	57.2	0.2	0.8	0.4
		ある程度知らせている	3090	24.5	77.8	19.3	45.2	49.7	0.1	1.6	0.6
		あまり知らせていない	1123	19.4	67.1	16.6	36.0	43.0	0.3	5.9	0.7
		知らせていない	586	15.0	58.9	15.9	27.1	40.8	0.5	10.9	2.0
	60歳代前半層への「期待する役割を「知らせる」仕組みの現状	重要な役割を果たしている	1550	33.0	84.3	22.4	50.3	56.8	0.1	0.6	0.5
		ある程度重要な役割を果たしている	3486	25.0	77.7	19.1	44.7	49.6	0.1	1.7	0.5
		あまり+重要な役割を果たしていない	1190	16.3	64.4	15.5	35.1	42.3	0.3	6.7	0.7
		上司の役割ではない	292	12.3	41.4	14.4	31.8	49.0	1.4	14.0	2.1

5. 把握している能力（職務経歴と教育訓練歴）

企業が把握している能力（職務経歴と教育訓練歴）の主な内容は、「これまでの経験した部署・職場」（88.2%）、「仕事上の主な成果」（64.2%）、「各種公的資格の取得状況」（54.7%）であり、研修経歴に関わる情報は多くない（図表 3-2-6-7）。

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」で「これまでの経験した部署・職場」及び「社内外の研修歴」を、「建設業」で「仕事上の主な成果」及び「各種公的資格の取得状況」を、「医療・福祉」で「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」を、把握している。規模別にみると、大手企業ほど、把握している能力（職務経歴と教育訓練歴）が多くなっている。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「これまでの経験した部署・職場」、「社内外の研修歴」及び「各種公的資格の取得状況」を把握している企業が多い。

さらに、「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、「社内外の研修歴」及び「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」を把握している企業が多い。

図表 3-2-6-7. 把握している能力（職務経歴と教育訓練歴）（複数回答）

(単位：%)

		件数（社）	これまで経験した 部署・職場	仕事上の主な成果	社内（通信教育を含む） 研修の受講歴	状況交流会等の参加・ 内外の勉強会	得状況 各種公的資格の取	英語等の語学力	ボランティア活動 等の社外活動	その他	い 全て把握していな	無 回答
合計		7110		64.2	27.4	13.8	54.7	4.6	1.9	0.3	1.3	2.3
経営特 性	業種	建設業	345	73.0	36.2	12.5	78.3	4.1	1.4	0.0	0.0	1.2
		製造業	1536	92.1	63.5	31.8	57.7	7.2	1.0	0.2	1.2	1.6
		運輸業	865	78.5	66.7	16.2	40.7	2.3	1.3	1.0	1.0	1.5
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	90.1	68.3	20.7	38.4	4.1	1.0	0.0	2.0	2.7
		金融・保険・不動産業	168	93.5	65.5	45.2	70.8	7.1	3.6	0.0	0.0	3.0
		医療・福祉	1230	89.4	59.2	33.6	61.4	0.4	3.3	0.0	0.8	3.1
		サービス業	1602	86.6	63.5	25.7	56.7	6.9	2.4	0.4	1.8	2.6
		その他	390	86.4	62.3	23.6	56.2	4.1	1.8	0.8	2.1	3.6
		100人以下	3083	83.1	63.5	20.0	47.0	2.2	1.8	0.4	2.0	3.6
		101～300人以下	2650	90.7	64.7	28.4	57.5	3.7	1.9	0.3	0.8	1.4
		301～500人以下	655	93.0	64.9	36.2	61.8	6.3	1.4	0.5	0.8	1.5
		501人以上	697	96.3	65.0	48.6	71.4	17.2	2.7	0.0	0.9	0.9
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	83.1	63.5	23.2	49.4	3.8	2.1	0.5	2.3	2.3	
	非正社員	5181	90.1	64.5	29.0	56.6	4.9	1.8	0.2	1.0	2.3	
「期待する役割」を「知らせる」の現状	60歳代前半層への「期待する役割」を「知らせる」の現状	1806	92.7	72.0	35.0	61.9	61.8	7.0	3.1	0.3	0.1	0.7
	ある程度知らせている	3162	90.3	68.4	29.5	56.8	4.5	1.7	0.2	0.4	0.7	
	あまり知らせていない	1179	87.9	57.7	20.9	50.6	3.2	1.0	0.3	1.4	1.0	
	知らせていない	762	80.4	46.6	15.4	42.9	2.2	1.2	0.7	8.3	2.5	
「知らせる」の現状	60歳代前半層への「期待する役割」を「知らせる」の現状	1574	94.9	72.7	37.2	63.4	8.3	2.7	0.3	0.3	0.4	
	ある程度重要な役割を果たしている	3568	90.3	67.3	28.2	56.8	4.4	1.8	0.2	0.4	0.7	
	あまり重要な役割を果たしていない	1298	84.6	55.5	20.7	47.6	2.0	1.3	0.5	2.9	0.9	
	上司の役割ではない	391	79.8	50.1	15.9	42.5	2.3	0.8	0.3	9.7	1.5	

6. 従業員の働き方のニーズの把握

企業が60歳代前半層の働き方の希望についてどの程度把握しているのだろうか。「把握している」(22.0%)と「ある程度把握している」(58.0%)を合わせると80.0%にのぼる(図表3-2-6-8)。

これを業種別にみると、従業員の働き方の希望を積極的に把握している業種は「金融・保険・不動産業」(得点3.19)、次いで「建設業」(同3.09)であり、これに対して、把握している度合いが低い業種が「卸・小売・飲食店・宿泊業」(同2.93)と「サービス業」(同2.95)である。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、従業員の働き方の希望を積極的に把握している。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、期待する役割が現役時代(59歳以下)と変わる非正社員の企業ほど、従業員の働き方の希望の把握をする傾向がある。

図表3-2-6-8. 従業員の働き方のニーズの把握

(単位：%)

		件数(社)	把握している	ある程度把握している	あまり把握していない	把握していない	無回答	得点	
合計		7110	22.0	58.0	12.7	5.1	2.3	2.99	
経営特性	業種	建設業	345	22.3	64.3	9.6	2.0	1.7	3.09
		製造業	1536	22.1	56.9	14.6	4.6	1.8	2.98
		運輸業	865	22.2	59.3	11.9	5.0	1.6	3.00
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	18.0	59.3	15.2	4.9	2.6	2.93
		金融・保険・不動産業	168	31.5	53.0	11.9	0.6	3.0	3.19
		医療・福祉	1230	24.1	58.0	10.8	4.5	2.6	3.04
		サービス業	1602	21.3	56.9	12.4	7.0	2.5	2.95
		その他	390	21.8	57.2	12.1	5.6	3.3	2.98
	正社員規模	100人以下	3083	19.7	58.4	12.6	5.7	3.5	2.95
		101～300人以下	2650	21.7	59.1	13.1	4.7	1.4	2.99
301～500人以下		655	22.7	58.9	12.4	4.9	1.1	3.01	
501人以上		697	32.3	52.1	11.3	3.2	1.1	3.15	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	19.6	56.7	12.6	8.7	2.3	2.89	
	非正社員	5181	22.9	58.6	12.6	3.7	2.2	3.03	

(注) 得点：「把握している」を4点、「ある程度把握している」を3点、「あまり把握していない」を2点、「把握していない」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。

7. 従業員の働き方のニーズの把握方法

従業員の働き方のニーズを把握する主な方は「上司との面談」(84.4%)を中心として、「人事担当者との面談」(38.6%)と「書面等による自己申告」(25.1%)が補完している(図表3-2-6-9)。

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」で「人事担当者との面談」と「書面等による自己申告」、「建設業」及び「製造業」で「上司との面談」を活用して従業員の働き方のニーズを把握している。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「書面等による自己申告」を活用して従業員の働き方のニーズを把握している企業が多い。また、60歳代前半層の活用

の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる非正社員の企業ほど、「人事担当者との面談」と「書面等による自己申告」など様々な方法を活用して従業員の働き方のニーズを把握している企業が多い。

図表 3-2-6-9. 従業員の働き方のニーズの把握方法（複数回答）

（単位：％）

		件数（社）	上司との面談	書面等による自己申告	人事担当者との面談	・支援する社内の専門家を相談員との面談	60歳以降の従業員を	その他	無回答
合計		6587	84.4	25.1	38.6	0.5	1.9	1.4	
経営特性	業種	建設業	332	87.7	27.1	33.1	0.9	0.9	0.9
		製造業	1438	86.2	24.1	42.5	0.3	1.5	1.2
		運輸業	808	85.3	17.5	30.6	0.7	2.0	1.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	848	80.1	24.2	46.5	0.8	2.4	1.9
		金融・保険・不動産業	162	81.5	48.8	54.3	0.6	1.9	1.2
		医療・福祉	1143	86.1	24.7	36.0	0.3	1.9	1.4
		サービス業	1450	82.2	27.9	36.9	0.5	1.7	1.5
		その他	355	87.6	25.9	35.8	0.6	3.1	0.8
	正社員規模	100人以下	2797	83.2	18.7	37.9	0.6	2.3	1.9
		101～300人以下	2488	86.2	24.3	39.7	0.3	1.6	1.2
301～500人以下		616	83.0	34.7	38.6	0.8	1.5	0.6	
501人以上		667	84.0	46.2	37.8	0.6	1.2	0.9	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1712	82.8	21.8	34.1	0.4	2.3	2.3	
	非正社員	4873	85.0	26.3	40.2	0.6	1.7	1.1	

7節 60歳代前半層を対象とした「60歳代前半層の働き方を相談・支援する」仕組み

1. 導入状況

60歳代前半層を対象にした「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みを「導入している」企業は7.9%、「導入していない」企業は89.6%である（図表 3-2-7-1）。

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」で導入している企業が多い反面、「卸・小売・飲食店・宿泊業」で導入している企業は少ない。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みを導入している企業が多い。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、導入状況は変わらない。

また、60歳以降の職業生活を考えるための支援策別にみると、第一に、60歳以降の職業生活の相談やアドバイスができていない企業ほど、第二に、60歳以降の職業生活を考える場を多く用意している企業ほど、「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みを導入している企業が多い。

さらに、「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歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みを導入している企業が多い。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歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みを導入している企業が多い。

図表 3-2-7-1. 「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの導入状況

(単位：%)

			(件 社数)	て導 い入 るし	いて導 い入 なし	無 回 答
合 計			7110	7.9	89.6	2.5
経営特性	業種	建設業	345	9.0	89.9	1.2
		製造業	1536	7.9	90.3	1.8
		運輸業	865	9.2	88.2	2.5
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	6.5	90.5	2.9
		金融・保険・不動産業	168	10.1	87.5	2.4
		医療・福祉	1230	8.8	88.5	2.8
		サービス業	1602	6.9	90.5	2.6
		その他	390	7.9	88.5	3.6
	正社員規模	100人以下	3083	6.6	89.6	3.8
		101～300人以下	2650	7.8	90.6	1.7
301～500人以下		655	10.2	88.4	1.4	
501人以上		697	12.3	86.8	0.9	
60歳代前半層の雇用形態		正社員	1924	6.9	90.5	2.5
		非正社員	5181	8.3	89.2	2.4
60歳以降の職業生活を考えるための支援策	60歳以降の職業生活の相談やアドバイスを考える場	できている	128	33.6	66.4	0.0
		ある程度できている	1351	20.1	78.0	1.9
		できていない	5546	4.3	93.2	2.5
	60歳以降の職業生活を考える場	3つ以上ある	1149	15.3	83.0	1.7
		2つある	1757	10.1	88.4	1.5
		1つある	1682	8.2	89.8	2.0
		特になし	2476	2.9	93.4	3.7
「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	60歳代前半層への「期待する役割」を仕組みの現状	知らせている	1806	15.0	84.1	1.0
		ある程度知らせている	3162	7.6	91.6	0.9
		あまり知らせていない	1179	3.1	96.0	0.8
		知らせていない	762	0.9	96.5	2.6
	60歳代前半層へ「期待する役割」を知らせる上司の役割	重要な役割を果たしている	1574	13.3	86.2	0.5
		ある程度重要な役割を果たしている	3568	8.3	90.8	0.9
		あまり+重要な役割を果たしていない	1298	3.1	96.1	0.8
		上司の役割ではない	391	1.8	96.9	1.3
	会社から管理職への情報提供	行なっている	1462	16.6	82.6	0.8
ある程度行なっている		2983	8.1	91.1	0.8	
あまり+行なっていない		2420	2.8	96.3	0.9	
「能力・意欲を知る」仕組みの現状	「現在の能力や適性」の把握状況	把握している	1708	12.4	86.9	0.7
		ある程度把握している	4399	7.4	91.8	0.9
		あまり+把握していない	766	2.3	95.3	2.3
	働き方の希望の把握状況	把握している	1562	16.9	82.8	0.3
		ある程度把握している	4125	6.9	92.7	0.4
		あまり+把握していない	1260	1.1	98.1	0.8

2. 「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの必要性

「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みを導入していない企業において、今後、こうした仕組みがどの程度必要であるのかについてみると、「必要である」が9.8%、「ある程度必要である」が57.0%であり、7割弱の企業は「必要である」と考えている(図表3-2-7-2)。

これを業種別にみると、「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの必要性を強く認識している業種は、「卸・小売・飲食店・宿泊業」(得点2.81)及び「金融・保険・不動産業」(同2.80)であり、これに対して、必要性をあまり感じていない業種は、「運輸業」(同2.61)である。規模別には、規模が大きい企業ほど、「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの必要性を強く認識している。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代(59歳以下)と変わる非正社員の企業ほど、「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの必要性を強く認識している。

図表3-2-7-2. 「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの必要性

(単位：%)

		件数(社)	必要である	ある程度必要である	いあまり必要でない	必要でない	無回答	得点	
合計		6368	9.8	57.0	26.1	5.4	1.7	2.72	
経営特性	業種	建設業	310	8.4	62.9	26.8	1.6	0.3	2.78
		製造業	1387	9.2	60.2	22.9	5.7	2.1	2.74
		運輸業	763	8.4	51.8	30.1	8.3	1.4	2.61
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	830	13.7	56.6	25.2	3.5	1.0	2.81
		金融・保険・不動産業	147	11.6	57.8	27.2	2.0	1.4	2.80
		医療・福祉	1088	10.2	61.0	22.7	4.1	1.9	2.79
		サービス業	1450	9.1	53.1	28.8	6.7	2.3	2.66
		その他	345	8.1	55.4	28.7	6.4	1.4	2.66
	正社員規模	100人以下	2762	9.0	55.5	27.3	6.3	2.0	2.69
		101～300人以下	2400	9.5	57.2	26.4	5.4	1.5	2.72
301～500人以下		579	11.9	58.2	23.7	4.3	1.9	2.79	
501人以上		605	12.9	62.0	20.8	2.5	1.8	2.87	
60歳代前半層の雇用形態	正社員	1742	8.0	49.0	31.1	10.2	1.8	2.56	
	非正社員	4624	10.5	59.9	24.2	3.7	1.7	2.79	

(注) 得点：「必要である」を4点、「ある程度必要である」を3点、「あまり必要でない」を2点、「必要でない」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。

8節 60歳代前半層における活用の評価と課題

1. 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(88.1%：「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(9.5%：「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(図表3-2-8-1)。したがって、「活用評価指数」(算出方法は図表3-2-8-1の注を参照)を算出

すると、3.08点であり、「ある程度うまくいっている」（同指数3点）と同程度の水準にある。

ひきつづき同指数を用いて経営特性との関連をみると、業種による違いはほとんどみられないものの、正社員規模が小さくなるに連れ同指数が大きくなっており、小規模企業ほど活用の評価がやや高まる傾向がみられる。また、60歳前半層の活用の雇用形態別には、非正社員と比べて正社員で同指数の値がやや上回っている。

「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の仕組みがうま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の仕組みがうま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の仕組みがうまくいっていると考えている企業が多い。

図表 3-2-8-1. 60 歳代前半層の従業員の活用評価

		(社) 件数	いう るま くい つて	くあ る程 度い うま	いあ つま りう なま いく	いう なま くい つて	無 回 答	活 用 評 価 指 数 (点)		
合計		7110	18.7	69.4	8.5	1.0	2.4	3.08		
経営特 性	業種	建設業 製造業 運輸業 卸売・小売業・飲食店・宿泊業 金融・保険・福祉 サービス業 その他	345 1536 865 917 168 1230 1602 390	19.1 15.8 25.3 12.5 12.5 20.4 20.0 21.0	71.6 71.2 65.2 72.3 76.2 69.3 67.6 66.7	7.5 10.4 7.2 11.2 8.9 6.3 8.2 7.2	0.3 0.8 0.8 1.5 0.6 0.6 1.4 1.3	1.4 1.8 1.5 2.4 1.8 3.3 2.8 3.8	3.11 3.04 3.17 2.98 3.02 3.13 3.09 3.12	
	正社員規模	100人以下 101～300人以下 301～500人以下 501人以上	3083 2650 655 697	20.2 18.4 17.6 13.9	68.5 70.2 69.5 69.9	6.2 9.2 10.7 14.6	1.2 0.8 0.8 0.7	3.9 1.4 1.5 0.9	3.12 3.08 3.05 2.98	
	60歳代前半層の雇用形態	正社員 非正社員	1924 5181	22.4 17.3	66.7 70.4	7.3 9.0	1.1 0.9	2.5 2.4	3.13 3.07	
	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	60歳代前半層への「期待する役割」を仕組みの現状	知らせている ある程度知らせている あまり知らせていない	1806 3162 1941	33.1 15.0 11.7	63.0 75.9 68.5	3.1 7.9 15.2	0.2 0.4 2.7	0.6 0.7 1.9	3.30 3.06 2.91
		60歳代前半層へ「期待する役割」を知らせる上司の役割	重要な役割を果たしている ある程度重要な役割を果たしている あまり重要な役割を果たしていない+上司の役割ではない	1574 3568 1689	32.0 16.1 12.6	62.6 75.7 66.4	4.4 7.1 16.3	0.3 0.4 2.9	0.7 0.6 1.8	3.27 3.08 2.90
	「能力・意欲を知る」仕組みの現状	会社から管理職への情報提供	行なっている ある程度行なっている 行なっていない	1462 2983 2420	36.0 16.1 11.7	60.0 75.7 70.2	3.2 7.0 14.3	0.2 0.4 2.3	0.5 0.8 1.5	3.33 3.08 2.93
		「現在の能力や適性の把握状況」	把握している ある程度把握している 把握していない	1708 4399 766	39.5 12.4 9.4	56.9 77.5 60.6	2.8 8.5 23.4	0.3 0.7 4.4	0.6 0.9 2.2	3.36 3.03 2.77
	「働き方などを相談・支援する」仕組みの現状	働き方の希望の把握状況	把握している ある程度把握している 把握していない	1562 4125 1260	37.8 14.9 9.3	57.6 76.8 67.0	3.8 7.3 19.0	0.3 0.4 3.7	0.4 0.5 1.0	3.33 3.07 2.83
		「働き方などを相談・支援する」仕組みの現状	導入している 導入していない	565 6368	29.6 18.1	66.0 71.2	3.5 9.1	0.4 1.1	0.5 0.6	3.25 3.07

(注) 活用評価指数：「うまくいっていない」を1点、「あまりうまくいっていない」を2点、「ある程度うまくいっている」を3点、「うまくいっている」を4点とし、その総和を「件数」×「無回答」の回答数で除して算出。

(2) 社員活用の個別効果

ほとんどの企業が 60 歳代前半層の社員活用について肯定的な評価をしているが、具体的にどのような点で効果がみられているのだろうか(図表 3-2-8-2)。「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。これに「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%)がいずれも5割台で続く。そこで「活用効果指数」(算出方法は図表 3-2-8-2 の注を参照)を算出すると、「職場の生産性の向上」は 2.83 点、「社会的なイメージの向上」は 2.72 点であり、「ある程度効果があった」(同指数 3 点)をやや下回る程度の水準にある。

図表 3-2-8-2. 60 歳代前半層の活用効果 (全体)

(N=7110、単位：%)

	効果があった	ある程度効果があった	あまり効果がなかった	効果がなかった	無回答	活用効果指数(点)
(a) 職場の生産性の向上	11.9	58.5	22.4	2.8	4.3	2.83
(b) 59歳以下の正社員の定着率の向上	8.5	46.9	32.2	7.2	5.2	2.60
(c) 59歳以下の正社員のモチベーション向上	5.9	47.0	35.4	6.4	5.3	2.55
(d) 職場の人間関係が良くなること	5.1	47.7	36.9	5.0	5.2	2.56
(e) 社会的なイメージの向上	9.1	54.9	25.9	4.9	5.1	2.72

(注) 活用評価指数：「効果がなかった」を1点、「あまり効果がなかった」を2点、「ある程度効果があった」を3点、「効果があった」を4点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

ひきつづき同指数を用いて経営特性との関連をみると(図表 3-2-8-3)、第一に業種による違いはそれほど大きくないものの、「建設業」で「職場の生産性の向上」(同 2.96 点)、「59 歳以下正社員のモチベーションの向上」(同 2.62 点)、「職場の人間関係の向上」(同 2.62 点)、「社会的なイメージの向上」(同 2.84 点)が、「運輸業」で「59 歳以下正社員の定着率の向上」(同 2.72 点)が大きい。第二に正社員規模別には、「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」、「職場の人間関係の向上」で、規模が大きくなるのに伴って同指数が小さくなっており、小規模企業ほどこれらの効果を感じている。また、60 歳代前半層の活用の雇用形態別にみると、正社員ほど 60 歳代前半層の社員の活用効果が得られており、「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」、「職場の人間関係の向上」で値が大きい。

図表 3-2-8-3. 60 歳代前半層の活用効果（活用効果指数）

（単位：点）

		件数（社）	職場の生産性の向上	の59歳以下の向上 正社員	上の59歳以下の 正社員	職場の人間関係が良くなること	向社会的なイメージの向上	
合計		7110	2.83	2.60	2.55	2.56	2.72	
経営特性	業種	建設業	345	2.96	2.66	2.62	2.62	2.84
		製造業	1536	2.87	2.56	2.51	2.55	2.75
		運輸業	865	2.85	2.72	2.60	2.59	2.68
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	2.71	2.47	2.46	2.48	2.65
		金融・保険・不動産業	168	2.84	2.60	2.53	2.47	2.71
		医療・福祉	1230	2.83	2.61	2.60	2.59	2.72
		サービス業	1602	2.82	2.60	2.54	2.56	2.70
		その他	390	2.84	2.67	2.66	2.59	2.79
	正社員規模	100人以下	3083	2.85	2.63	2.57	2.59	2.69
		101～300人以下	2650	2.82	2.62	2.55	2.54	2.75
		301～500人以下	655	2.80	2.52	2.51	2.54	2.71
		501人以上	697	2.84	2.49	2.51	2.52	2.75
	60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	2.83	2.70	2.61	2.61	2.72
非正社員		5181	2.83	2.56	2.53	2.54	2.72	

（注）活用効果指数は図表 3-2-8-2 の（注）と同じ。

2. 働きぶりの評価

（1）全体評価

60 歳代前半層の働きぶりについて、企業はどのように評価しているのかをみると、肯定的評価が 9 割弱（86.2%：「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（図表 3-2-8-4）。そこで、「満足度指数」（算出方法は図表 3-2-8-4 の注を参照）を算出すると、3.12 点であり、「やや満足している」（同指数 3 点）をやや上回る程度の水準にある。

引き続き、満足度指数を用いて経営特性との関連をみると、業種別にはそれほど大きな違いはみられないものの、「医療・福祉」（3.20 点）と「建設業」（3.19 点）で同指数の値が大きく、60 歳代前半層社員の働きぶりに満足している。なお、正社員規模別、60 歳代前半層の活用の雇用形態別には注目すべき傾向がみられない。

「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働きぶりに満足している。

図表 3-2-8-4. 60 歳代前半層の働きぶりの評価

(単位：%)

		件数(社)	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	無回答	満足度指数(点)
合計		7110	23.7	62.5	10.6	0.7	2.5	3.12
経営特性	業種							
	建設業	345	27.8	61.2	9.6	0.0	1.4	3.19
	製造業	1536	23.2	63.2	11.3	0.7	1.7	3.11
	運輸業	865	20.8	64.3	12.7	0.9	1.3	3.06
	卸売業・小売業	917	18.6	64.3	13.4	0.8	2.8	3.04
	飲食店・宿泊業	168	17.3	70.2	10.7	0.0	1.8	3.07
	金融・保険業	1230	29.4	58.2	8.5	0.7	3.3	3.20
	医療・福祉業	1602	23.6	62.8	9.9	0.7	3.0	3.13
	その他	390	23.8	63.6	7.7	1.3	3.6	3.14
	正社員規模							
100人以下	3083	24.3	61.6	9.6	0.6	3.9	3.14	
101～300人以下	2650	23.4	63.3	11.2	0.7	1.4	3.11	
301～500人以下	655	22.4	63.5	11.5	1.2	1.4	3.09	
501人以上	697	23.1	63.1	12.2	0.4	1.1	3.10	
60歳代前半層の雇用形態								
正社員	1924	25.0	61.8	10.3	0.4	2.4	3.14	
非正社員	5181	23.2	62.9	10.8	0.8	2.4	3.11	
「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	60歳代前半層への「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状							
	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	1806	39.2	53.7	6.0	0.3	0.8	3.33
	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	3162	20.3	68.2	10.2	0.5	0.9	3.09
	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	1941	15.4	65.1	16.6	1.4	1.5	2.96
	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	1574	40.8	52.4	6.0	0.3	0.6	3.35
	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	3568	21.0	68.8	9.0	0.3	0.8	3.11
	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	1689	14.5	62.6	19.5	1.8	1.7	2.91
	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	1462	39.9	52.9	6.3	0.3	0.5	3.33
	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	2083	21.4	67.0	9.3	0.5	1.0	3.11
	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	2420	17.2	64.6	15.7	1.2	1.3	2.99
「能力・意欲を知る」仕組みの現状	「能力・意欲を知る」仕組みの現状	1708	41.6	51.3	5.9	0.6	0.7	3.35
	「能力・意欲を知る」仕組みの現状	4399	19.5	68.1	11.0	0.4	1.0	3.08
	「能力・意欲を知る」仕組みの現状	766	10.6	63.6	21.7	2.3	1.8	2.84
	「能力・意欲を知る」仕組みの現状	1562	40.5	51.5	6.7	0.7	0.6	3.33
	「能力・意欲を知る」仕組みの現状	4125	21.0	67.9	10.1	0.3	0.6	3.10
	「能力・意欲を知る」仕組みの現状	1260	14.0	65.1	18.3	1.9	0.8	2.92
	「働き方などを相談・支援する」仕組みの現状	565	29.9	61.4	7.4	0.5	0.7	3.22
	「働き方などを相談・支援する」仕組みの現状	6368	23.6	63.9	11.1	0.7	0.7	3.11

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

(2) 働きぶりの個別評価

ほとんどの企業が 60 歳代前半層社員の働きぶりに満足しているが、具体的にどのような点を評価しているのだろうか（図表 3-2-8-5）。「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%）がいずれも 6 割水準で続く。そこで「個別評価指数」（算出方法は図表 3-2-8-5 の注を参照）を算出すると、「勤務態度や仕事ぶりが真面目である」（同指数 3.07 点）、「高い専門能力を持っている」（同指数 2.98 点）であり、「ややあてはまる」（同指数 3 点）と同程度の水準にある。

図表 3-2-8-5. 60 歳代前半層の働きぶりの評価（全体）

(N=2733、単位：%)

	当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答	個別評価指数（点）
(a) 高い管理能力・指導力を持っている	10.3	52.6	29.8	3.5	3.8	2.72
(b) 高い専門能力を持っている	18.8	58.6	16.9	2.1	3.6	2.98
(c) 勤務態度や仕事ぶりが真面目である	20.2	63.8	11.9	0.9	3.2	3.07
(d) 労働意欲が高い	14.4	53.0	27.2	2.1	3.4	2.83
(e) 幅広い人脈を持っている	13.5	47.2	30.7	4.8	3.7	2.72

(注) 個別評価指数：「当てはまらない」を 1 点、「あまり当てはまらない」を 2 点、「やや当てはまる」を 3 点、「当てはまる」を 4 点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

ひきつづき同指数を用いて経営特性との関連をみると（図表 3-2-8-6）、第一に業種別には、全体的には「建設業」でこうした個別評価が高く、「高い管理能力・指導力を持っている」（2.95 点）、「高い専門能力を持っている」（3.26 点）、「勤務態度や仕事ぶりが真面目である」（3.13 点）、「幅広い人脈を持っている」（3.02 点）の値が大きい。第二に正社員規模別には、大手企業ほど「高い管理能力・指導力を持っている」（「100 人以下」の 2.70 点から「501 人以上」2.80 点）、「高い専門能力を持っている」（同 2.91 点から 3.13 点）、「幅広い人脈を持っている」（同 2.65 点から 2.98 点へ）の値が高まる傾向がみられる。なお、60 歳代前半層の活用の雇用形態別には特筆すべき差はみられない。

図表 3-2-8-6. 60 歳代前半層の働きぶりの評価（個別評価指数）

（単位：点）

		件数（社）	高い管理能力・指導力を持つている指標	高い専門能力を持つている	勤務態度や仕事ぶり	労働意欲が高い	幅広い人脈を持つている	
合計		7110	2.72	2.98	3.07	2.83	2.72	
経営特性	業種	建設業	345	2.95	3.26	3.13	2.82	3.02
		製造業	1536	2.69	3.01	3.06	2.78	2.66
		運輸業	865	2.58	2.85	2.97	2.78	2.52
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	2.65	2.94	3.04	2.79	2.77
		金融・保険・不動産業	168	2.80	2.96	3.05	2.68	2.83
		医療・福祉	1230	2.76	2.97	3.09	2.87	2.71
		サービス業	1602	2.77	2.97	3.10	2.88	2.77
		その他	390	2.81	2.98	3.13	2.89	2.76
	正社員規模	100人以下	3083	2.70	2.91	3.09	2.86	2.65
		101～300人以下	2650	2.72	2.99	3.05	2.80	2.70
		301～500人以下	655	2.79	3.08	3.07	2.82	2.86
		501人以上	697	2.80	3.13	3.02	2.77	2.98
	60歳代前半層の雇用形態	正社員	1924	2.75	2.93	3.07	2.85	2.69
非正社員		5181	2.72	2.99	3.06	2.82	2.73	

（注）活用効果指数は図表 3-2-8-5 の（注）と同じ。

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 6 割程度で高くなっている（図表 3-2-8-7）。以下、「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」（40.2%）の順に続く。

こうした課題を経営特性との関連で確認すると、第一に総じて「金融・保険・不動産業」で本人に関わる課題だけでなく企業や職場に関わる課題が多く指摘されている（「担当する仕事の確保」59.5%、「社内の従業員の年齢構成のバランス」45.8%、「職場環境の整備」16.7%、「管理職と 60 歳代前半層の従業員との人間関係」33.3%、「本人のモチベーションの維持・向上」82.7%）。このほか、「建設業」で「会社全体の人件費の増加」（39.4%）が、「運輸業」で「本人の能力の維持・向上」（45.7%）、「本人の健康」（72.6%）が、「医療・福祉」で「管理職以外の従業員と 60 歳代前半層の従業員との人間関係」（20.9%）、「本人の能力の維持・向上」（45.6%）、「家族の健康」（13.5%）の値がそれぞれ大きくなる。第二に正社員規模別には規模の大きい企業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」（「100 人以下」41.9%から「501 人以上」59.4%へ）と「本人のモチベーションの維持・向上」（同 57.5%から 77.0%へ）でその影響が顕著である。これに対して、規模の小さい企業ほど「特になし」（「501 人以上」1.4%から「100 人以下」3.0%へ）が増加する。

図表 3-2-8-7. 60 歳代前半層の従業員の活用推進の課題（複数回答）

(単位：%)

業種	経営特性	件数(社)	確保する仕事の	社内年齢構成の従業員の	費金の増加の全体の人件	職場環境の整備	員と前職との関係の従業員	と前職との関係の従業員	向上のモチベーション	持本人の向上の能力の	本人の健康	家族の健康	その他	とくになし	無回答	
合計		7110	44.5	40.2	29.9	12.2	24.3	17.6	63.2	40.8	61.8	10.5	1.0	2.6	2.1	
業種	正社員 規模 301～500人以下	建設業	45.5	42.0	39.4	10.1	26.7	15.1	73.3	43.5	61.4	7.2	1.2	0.6	1.4	
		製造業	46.4	43.2	37.7	10.3	26.4	17.6	70.2	36.7	65.5	9.4	1.3	2.2	1.4	
		運輸業	41.4	33.5	17.1	11.2	16.6	11.3	11.3	53.8	46.7	72.6	9.9	1.3	3.2	1.2
		卸売・小売業	47.7	41.0	35.7	11.5	27.4	17.6	17.6	67.5	38.6	55.4	8.7	0.0	2.6	2.1
		飲食店・宿泊業	59.5	45.8	36.9	16.7	33.3	19.6	19.6	82.7	43.5	51.8	11.3	1.2	0.0	1.2
		金融・保険業	35.0	39.3	27.4	11.2	24.1	20.0	20.0	58.0	45.6	63.7	13.5	0.8	3.0	2.5
		医療・福祉	48.3	40.5	31.1	13.2	23.8	19.2	19.2	60.2	39.6	59.8	11.2	1.1	2.7	2.6
		サービス業	47.7	39.0	30.3	10.8	22.6	16.2	16.2	60.3	37.9	60.3	12.1	0.5	3.1	3.6
		その他	41.9	37.4	26.8	11.4	20.1	16.2	16.2	57.5	40.7	61.3	9.9	0.7	3.0	3.3
		100人以下	42.7	42.3	29.6	12.2	26.0	18.6	18.6	64.9	41.1	64.5	11.6	1.1	2.4	1.2
		301～500人以下	49.0	43.1	37.1	11.9	29.3	18.5	18.5	69.6	40.9	57.9	11.0	1.7	2.4	0.9
		501人以上	59.4	41.8	38.6	15.6	32.1	19.2	19.2	77.0	39.7	57.7	9.0	1.6	1.4	0.7
正社員	36.2	35.7	28.5	11.0	19.0	14.9	14.9	55.3	41.7	62.7	11.1	0.7	4.3	2.2		
非正社員	47.7	41.9	30.4	12.6	26.2	18.6	18.6	66.2	40.4	61.5	10.3	1.2	1.9	1.9		

また、60歳代前半層の活用の雇用形態別には、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%)でその傾向が著しい。

4. 今後の展望

今後、企業は高齢者を何歳まで活用しようと考えているのか(図表 3-2-8-8)。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%)となっており、これに「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。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。したがって、「活用方針指数」(算出方法は図表 3-2-8-8の注を参照)を算出すると、1.79点であり、「66~67歳程度まで活用したい」(同指数2点)をやや下回る程度の水準にある。

図表 3-2-8-8. 今後の60歳代前半層の活用方針

(単位：%)

		件数(社)	とどめたい(改正高齢法の段階的に)	65歳まで活用したい	66~67歳程度まで活用したい	68~69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	活用方針指数(点)
合計		7110	65.5	8.5	10.3	4.3	8.8	2.6	1.79	
経営特性	業種	建設業	345	80.0	6.4	3.2	2.0	7.0	1.4	1.47
		製造業	1536	75.4	6.8	6.3	2.6	7.0	1.9	1.56
		運輸業	865	51.0	8.7	18.5	11.1	9.5	1.3	2.18
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	71.5	7.4	7.9	1.9	8.5	2.8	1.65
		金融・保険・不動産業	168	86.3	6.5	2.4	0.0	2.4	2.4	1.21
		医療・福祉	1230	58.6	9.5	11.6	5.0	12.2	3.0	2.00
		サービス業	1602	62.2	9.7	11.8	4.2	8.7	3.2	1.84
		その他	390	60.0	10.0	11.8	4.1	9.7	4.4	1.89
	正社員規模	100人以下	3083	56.3	10.5	12.8	5.3	11.4	3.8	2.01
		101~300人以下	2650	67.8	8.0	9.9	4.2	8.6	1.5	1.76
301~500人以下		655	78.6	5.5	6.9	3.1	4.4	1.5	1.47	
501人以上		697	86.1	3.3	3.9	1.7	2.7	2.3	1.28	
60歳代前半層の雇用形態		1924	53.6	10.0	14.9	7.2	11.2	3.1	2.10	
非正社員		5181	70.0	7.9	8.6	3.3	7.9	2.4	1.68	
60歳前半層活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0~5%	1915	75.6	6.4	6.1	2.5	6.4	3.0	1.53
		5超~10%	1933	72.0	7.5	7.5	3.4	7.6	2.1	1.64
		10超~20%	1902	61.7	9.5	11.3	4.2	11.1	2.3	1.91
	20%超以上	966	40.1	12.7	21.8	11.2	11.5	2.7	2.40	
60歳前半層の満足度	満足している	1683	57.9	9.4	12.5	4.9	14.4	0.9	2.07	
	やや満足している あまり満足していない	4447	67.5	9.1	10.7	4.5	7.7	0.4	1.75	
		805	82.0	4.5	5.0	3.4	5.0	0.2	1.44	

(注) 今後の活用方針指数：「改正高齢法の範囲にとどめたい」を1点、「66歳~67歳程度まで活用したい」を2点、「68歳~69歳程度まで活用したい」を3点、「70歳以上まで活用したい」を4点とし、「上限年齢なく活用したい」を5点とし、その総和を(「件数」-「無回答」)の回答数で除して算出。

引き続き同指数を用いて経営特性との関連をみると、第一に業種別には「運輸業」(2.18点)と「医療・福祉」(2.00点)で値が大きく、高齢者を長く活用したいと考えている。こ

れに対して、「金融・保険・不動産業」（1.21 点）、「建設業」（1.41 点）の値は低い。第二に正社員規模別には、規模の小さい企業ほど（「501人以上」1.28点から「100人以下」2.01点へ）値が大きくなる。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別には、正社員で雇用している企業（2.10点）で値が高い。

60歳代前半層活用のパフォーマンスとの関連で確認すると、第一に60歳代前半比率が高い企業ほど（「0～5%」1.57点から「20%超以上」2.39点へ）、第二に60歳代前半層の満足度別には満足している企業ほど（「満足していない」1.44点から「満足している」2.07点へ）、それぞれ同指数の値が大きくなり、長く勤めてもらいたいと考えている。

9 節 65歳以降の従業員の活用の課題と支援策

1. 雇用確保の課題

65歳以降の従業員の活用を進める取り組みを行う際の課題についてみると、最も多いのは「本人の健康」（67.9%）でその指摘率は7割近くを占める（図表 3-2-9-1）。次いで、「本人のモチベーションの維持・向上」（52.9%）、「担当する仕事の確保」（46.7%）、「本人の能力の維持・向上」（42.9%）の順に続く。

こうした課題を経営特性との関連で確認すると、第一に業種別には、「運輸業」で本人の健康や能力に関する課題の指摘率が他の業種と比べて高いが（「本人の能力の維持・向上」46.9%、「本人の健康」78.5%）、企業や職場に関わる課題の指摘率は低い（「担当する仕事の確保」39.7%、「社内の従業員の年齢構成のバランス」26.1%、「会社全体の人件費の増加」13.2%、「管理職と65歳以降の従業員との人間関係」12.3%、「管理職以外の従業員と65歳以降の従業員との人間関係」10.5%）。「金融・保険・不動産業」では「担当する仕事の確保」（58.3%）、「社内の従業員の年齢構成のバランス」（41.7%）、「本人のモチベーションの維持・向上」（66.7%）が、「建設業」と「製造業」で「会社全体の人件費の増加」（それぞれ34.5%、34.6%）が高い。第二に正社員規模別には、規模の大きい企業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」（「100人以下」43.0%から「501人以上」58.8%へ）や「会社全体の人件費の増加」（同22.5%から39.3%へ）でその傾向が著しい。また、60歳代前半層の活用の雇用形態別には、非正社員ほど企業や職場に関する課題を挙げる傾向があり、特に「担当する仕事の確保」（49.6%）でその傾向が顕著である。

65歳以上従業員の有無別にみると、「いる」企業ほど本人と家族に関わる課題が挙げられている（「本人のモチベーションの維持・向上」53.6%、「本人の能力の維持・向上」44.0%、「本人の健康」70.4%、「家族の健康」13.9%）。

図表 3-2-9-1. 65歳以降社員の雇用確保の課題（複数回答）

(単位：%)

	件数(社)	担当する仕事の確保	構成のバランス	増加全体の人件費の	職場環境の整備	係の従業員との人間関係	と65歳以上の従業員	本人の維持・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	とくになし	無回答	
合計	7110	46.7	35.3	26.4	12.3	18.1	14.3	52.9	42.9	67.9	13.3	1.4	2.6	7.6	
業種	建設業	345	40.6	34.5	9.0	19.4	13.0	62.0	40.3	68.7	10.4	0.9	1.2	6.4	
	製造業	1536	48.5	29.9	16.3	19.7	13.7	56.1	40.4	68.5	14.1	2.0	2.5	6.8	
	運輸業	865	39.7	29.1	13.2	12.3	10.5	51.8	46.0	78.5	12.7	5.5	2.3	5.0	
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	917	49.6	37.6	34.6	13.1	18.9	54.5	43.7	63.8	11.9	0.9	2.4	8.3	
	金融・保険・不動産業	168	58.3	41.7	28.6	15.5	19.6	66.7	42.0	92.5	1.3	1.2	1.8	1.9	
	医療・福祉	1230	38.0	31.9	22.7	10.5	17.4	48.8	44.5	65.5	14.2	1.2	2.3	9.7	
	医療・福祉	602	50.6	35.9	25.3	10.8	19.6	50.6	42.8	66.5	14.7	1.6	3.1	7.4	
	サービス業	390	50.3	32.8	26.4	11.5	16.7	49.7	40.5	67.7	12.1	1.0	4.1	8.5	
	その他	3083	43.0	31.5	22.5	11.1	14.1	12.2	49.1	42.3	66.0	12.8	1.0	3.2	9.1
	100人以下	2650	47.5	37.6	26.3	12.4	20.2	15.9	55.3	43.4	71.1	14.0	1.6	2.0	5.8
	101～300人以下	633	48.4	39.7	31.6	13.1	22.9	16.2	56.6	44.4	64.3	12.8	2.6	2.7	6.0
	301～500人以下	697	58.8	40.0	39.3	17.2	24.0	16.4	58.0	42.8	68.3	13.9	1.3	1.9	8.9
	501人以上	1924	38.7	30.2	24.8	9.9	15.3	13.5	49.5	43.0	68.1	14.5	1.2	3.4	6.8
	正社員	5181	49.6	37.3	27.0	13.2	19.1	14.6	54.2	42.9	67.9	12.9	1.5	2.3	7.9
非正社員	5965	45.5	34.8	25.9	12.2	17.8	14.5	53.6	44.0	70.4	13.9	1.3	2.6	5.3	
65歳以上従業員	1140	52.7	38.0	28.9	13.0	19.4	13.2	49.0	37.3	54.6	10.5	1.8	2.9	19.9	
いる															
いない															

2. 雇用確保に向けた国などからの必要な支援

65歳以降社員の雇用確保に向けて、企業は国などからどういった支援が必要だと考えているのだろうか（図表 3-2-9-2）。最も多いものは人件費などの経費助成と個人の健康管理支援である（「活用を進めるための人件費等の経費助成」52.6%、「個人の健康管理への支援」39.9%）。そのほか、「家族の健康管理支援の充実」（18.8%）、「年齢に関わりなく働ける社会の実現のための啓発活動」（18.3%）、「個人が行う能力開発に対する助成金等の充実」（13.6%）、「個人向け職業生活の相談・アドバイス機能の充実」（10.3%）といった個人だけでなく家族も含めた社会全体の基盤整備に関わる支援を求めている。

これを経営特性との関連でみると、第一に業種別には、「建設業」と卸売・小売・飲食店・宿泊業では人件費等の助成を（「活用を進めるための人件費等の経費助成」それぞれ56.2%、55.5%）、「運輸業」では家族や本人の健康管理支援を（「個人の健康管理への支援」47.9%、「家族の健康管理支援の充実」21.7%）、「製造業」では職場（労働）環境整備のための機械等の導入支援を（「働きやすい機械や設備の開発や導入支援」15.7%）、「金融・保険・不動産業」では社会基盤の整備を（「企業向けアドバイス機能の充実」16.7%、「労働市場や職業情報等の情報提供」11.3%、「職業能力評価の社会的な評価の確立」7.1%、「年齢に関わりなく働ける社会の実現のための啓発活動」20.8%）求めている。第二に正社員規模別には、大手企業ほど「活用モデル企業の提示」（6.4%から13.6%へ）、「個人向け職業生活の相談・アドバイス機能の充実」（8.0%から14.6%へ）、「労働市場や職業情報等の情報提供」（6.0%から10.0%へ）といった相談機能や情報提供等の支援が多くなる。

つぎに高齢者活用との関連で確認すると、第一に60歳代前半層の活用の雇用形態別には有意な傾向はみられない。しかしながら、第二に65歳以上従業員の有無別にみると、「いる」企業ほど「活用を進めるための人件費等の経費助成」（54.1%）、「個人の健康管理への支援」（41.7%）、「家族の健康管理支援の充実」（19.7%）、「年齢に関わりなく働ける社会の実現のための啓発活動」（18.9%）が、「いない」企業ほど「活用モデル企業の提示」（10.5%）が多くなる。

図表 3-2-9-2. 65歳以降社員の雇用確保に向けた国に求める支援（複数回答）

(単位：%)

業種	経営特性	件数(社)	企業の充実にアドバース機能の活用	活用モデル企業の提示	働きやすい機材や設備の導入支援	件費等を軽減するための人件費の補助	情報提供	個人への教育訓練機会の提供	対個人が行う助成金等充実に活用	充実した職業生活の相談	個人の健康管理への支援	健康管理(親を含む)の健康情報提供	労働市場や職業情報等の提供	公共職業訓練の充実	職業能力評価の社会的な確立	啓発活動の現実に向けた働きかけ	その他	とくになし	無回答
合計		7110	10.9	8.1	8.9	52.6	5.7	13.6	10.3	39.9	18.8	6.8	4.2	4.3	18.3	1.5	11.3	9.0	
業種	建設業	345	12.8	10.4	8.1	56.2	6.1	15.4	13.0	38.8	18.3	4.9	3.8	4.3	18.6	1.4	10.7	7.0	
	製造業	1536	11.5	9.0	15.7	52.8	4.9	12.4	9.9	38.2	19.3	7.0	3.8	3.7	15.8	2.1	12.1	8.5	
	運輸業	865	9.1	5.4	8.9	47.9	4.5	11.8	6.5	47.9	21.7	6.5	2.7	2.9	17.0	1.4	10.6	5.9	
	卸売・小売業	917	13.2	11.7	6.3	55.5	4.7	12.6	12.2	38.1	17.2	7.3	4.7	3.9	17.9	1.6	11.3	9.7	
	飲食店・宿泊業	168	16.7	10.1	1.8	47.0	7.1	11.9	10.1	33.9	17.3	11.3	5.4	7.1	20.8	0.6	10.1	11.9	
	不動産業	230	10.1	6.3	7.9	54.1	6.9	15.0	2.0	37.2	16.4	6.7	5.4	5.3	19.8	1.0	10.2	11.2	
	医療・福祉	1602	10.1	7.4	5.8	52.5	6.9	15.6	9.6	41.3	19.6	6.4	4.0	4.8	19.9	1.4	11.7	8.9	
	サービス業	390	8.2	8.2	8.7	49.5	5.6	11.8	11.5	42.1	21.3	7.9	4.6	4.6	20.3	1.8	12.3	9.7	
	その他	3083	8.8	6.4	8.8	52.2	4.9	13.6	8.0	40.5	18.9	6.0	4.4	4.4	18.6	1.2	10.9	10.8	
	正社員規模		2690	11.7	8.2	9.8	53.3	6.0	14.4	10.9	40.4	19.4	6.9	3.7	4.2	18.3	1.7	11.8	7.1
60歳代前半層の雇用形態	301~500人以下	655	15.4	10.5	8.4	52.2	7.2	12.4	13.9	37.7	18.8	7.3	4.9	5.3	18.6	2.1	11.8	7.6	
	501人以上	607	12.9	13.6	6.9	52.9	6.9	12.1	4.6	38.3	16.5	10.0	5.2	3.4	16.8	1.9	10.3	6.5	
65歳以上社員の有無	いる	1924	8.8	6.4	8.8	51.7	5.2	14.4	7.7	40.2	19.6	5.8	3.6	3.8	18.8	1.9	12.4	8.3	
	いない	5181	11.6	8.8	9.0	52.9	5.9	13.3	11.2	39.9	18.5	7.2	4.5	4.5	18.1	1.4	10.9	9.2	
65歳以上の有無	いる	5965	10.6	7.6	9.0	54.1	5.9	14.1	10.1	41.7	19.7	6.7	4.3	4.5	18.9	1.6	11.3	6.7	
	いない	1140	12.1	10.5	8.5	44.8	4.7	11.1	11.0	30.8	14.3	7.6	3.9	3.5	15.1	1.3	11.3	21.1	

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

1. 「知らせる仕組み」の現状の自己評価

「65 歳以降の従業員に期待する役割」を従業員に知らせることについて、「知らせている」（23.7%）と「ある程度知らせている」（41.1%）を合わせた回答が 6 割強に達していることからわかるように、60 歳代前半層と同様に「知らせていること」に企業は自信を持っていることがわかる（図表 3-2-10-1）

これを業種別にみると、「期待する役割」を伝達していることに最も自信を持っている典型業種は「金融・保険・不動産業」（得点 3.20）であり、これに対して、「卸・小売・飲食店・宿泊業」（同 2.74）は伝達が遅れている業種である。規模別にみると、規模が大きい企業ほど、「知らせていること」に自信を持っている。

さらに、60 歳前半層の「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、「知らせている」ことに自信を持っている。

図表 3-2-10-1. 「知らせる仕組み」の現状の自己評価

（単位：％）

		件数（社）	知らせている	ある程度知らせている	あまり知らせていない	知らせていない	無回答	得点	
合計		5965	23.7	41.1	15.4	9.5	10.3	2.88	
経営特性	業種	建設業	284	31.0	40.5	10.2	8.1	10.2	3.05
		製造業	1184	25.6	42.1	16.1	8.2	7.9	2.92
		運輸業	782	23.9	43.5	16.0	10.2	6.4	2.87
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	728	18.8	39.0	19.1	11.3	11.8	2.74
		金融・保険・不動産業	110	30.9	38.2	10.9	1.8	18.2	3.20
		医療・福祉	1125	20.2	42.6	14.4	9.0	13.9	2.86
		サービス業	1384	23.6	39.7	15.2	10.9	10.5	2.85
		その他	321	29.0	38.9	13.7	7.8	10.6	3.00
	正社員規模	100人以下	2645	21.9	41.2	15.6	9.3	12.1	2.86
		101～300人以下	2244	23.6	42.1	16.1	9.7	8.5	2.87
301～500人以下		542	26.9	39.3	14.8	10.5	8.5	2.90	
501人以上		512	29.7	37.9	12.5	8.8	11.1	3.00	
「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	60歳代前半層への「期待する役割」を仕組みの現状	知らせている	1466	56.3	29.2	4.0	1.6	8.9	3.54
		ある程度知らせている	2669	16.9	58.4	12.6	3.2	9.0	2.98
		あまり知らせていない	1006	7.3	33.1	39.2	10.9	9.5	2.41
		知らせていない	678	7.4	15.3	18.3	50.0	9.0	1.78
	60歳代前半層へ「期待する役割」を知らせる上司の役割	重要な役割を果たしている	1300	49.5	32.5	5.8	2.4	9.8	3.43
		ある程度重要な役割を果たしている	2999	20.7	52.4	13.9	4.6	8.3	2.97
		あまり重要な役割を果たしていない	1106	7.9	33.9	31.7	17.0	9.5	2.36
		上司の役割ではない	343	10.5	14.6	16.0	49.0	9.9	1.85
	会社から管理職への情報提供	行なっている	1210	50.3	32.6	6.0	2.3	8.8	3.44
		ある程度行なっている	2544	21.5	52.0	13.3	4.6	8.5	2.99
行っていない		2026	11.7	34.5	24.3	19.6	9.8	2.43	

（注）得点：「知らせている」を 4 点、「ある程度知らせている」を 3 点、「あまり知らせていない」を 2 点、「知らせていない」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。

2. 65歳以降の「知らせる」仕組みと60歳代前半層の「知らせる」仕組みの同一性

65歳以降の従業員に「期待する役割を知らせる」仕組みは、60歳代前半層の「知らせる」仕組みとどの程度同じであろうか。図表 3-2-10-2 をみると、「同じである」(54.9%)と「ある程度同じである」(34.1%)を合わせた回答が9割弱に達していることから、65歳以降の「知らせる」仕組みは60歳代前半層の「知らせる」仕組みとほぼ同じであることがわかる。

これを業種別にみると、「金融・保険・不動産業」(得点 3.56)で2つの仕組みが同じである割合が高く、これに対して、「サービス業」(同 3.40)で同じ割合が低くなっている。規模別にみると、規模に関わらず、2つの仕組みの同一性はほぼ同じである。

さらに、65歳以降の従業員の働きぶりの満足度別にみると、働きぶりに満足している企業ほど、2つの仕組みが同じ企業が多くなっている。

図表 3-2-10-2. 「65歳以降の従業員に「知らせる」仕組みと60歳前半層の「知らせる」仕組みの同一性

(単位：%)

			(社 件 数)	同 じ で あ る	じ あ る 程 度 同	やや 異 な る	異 な る	無 回 答	得 点
合 計			4782	54.9	34.1	7.4	2.4	1.3	3.43
経営特性	業種	建設業	232	56.5	34.5	6.9	1.7	0.4	3.46
		製造業	993	55.5	33.5	6.9	3.3	0.7	3.42
		運輸業	652	59.0	31.3	6.6	1.4	1.7	3.51
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	560	53.0	36.1	7.7	2.0	1.3	3.42
		金融・保険・不動産業	88	62.5	31.8	4.5	1.1	0.0	3.56
		医療・福祉	868	52.1	36.3	7.7	2.0	2.0	3.41
		サービス業	1087	54.3	33.1	8.6	2.9	1.0	3.40
		その他	262	54.6	35.5	5.3	2.3	2.3	3.46
	正社員規模	100人以下	2081	55.6	35.5	6.2	1.4	1.3	3.47
		101～300人以下	1836	53.2	34.4	8.7	2.6	1.1	3.40
301～500人以下		439	55.6	32.1	8.0	3.2	1.1	3.42	
501人以上		410	57.8	27.8	6.8	5.4	2.2	3.41	
65歳以降の従業員の活用のパフォーマンス	65歳以降の従業員の満足度	満足している	1302	70.0	19.9	5.6	3.5	1.0	3.58
		やや満足している	2937	50.8	39.7	6.6	1.5	1.4	3.42
		あまり満足していない	518	40.7	37.8	15.4	4.2	1.7	3.17

(注) 得点：「同じである」を4点、「ある程度同じである」を3点、「やや異なる」を2点、「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。

3. 従業員の能力や適性の把握状況

企業は60歳代前半層と同様に、65歳以降の従業員の「能力を知る」ことについてもかなりの自信を持っており、従業員の「能力や適性を把握している」(27.8%)と「ある程度把握している」(52.1%)を合わせると8割弱にのぼる(図表 3-2-10-3)。

これを業種別にみると、従業員の能力や適性を積極的に把握している業種は「運輸業」(得点 3.24)であり、これに対して、把握している度合いが低い業種が「卸・小売・飲食店・宿泊業」(同 3.08)である。規模別にみると、規模と従業員の能力や適性の把握状況の間に有意な関係はみられない。

さらに、60歳代前半層の「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、従業員の能力や適性を積極的に把握しており、特に前者でその傾向が顕著である。

図表 3-2-10-3. 会社による従業員の能力や適性の把握状況

(単位：%)

		(社件数)	把握している	ある程度把握している	あまり把握していない	把握していない	無回答	得点	
合計		5965	27.8	52.1	6.7	3.1	10.4	3.17	
経営特性	業種	建設業	284	35.2	49.6	2.8	2.1	10.2	3.31
		製造業	1184	30.9	50.8	6.6	3.5	8.3	3.19
		運輸業	782	32.5	52.4	5.8	2.4	6.9	3.24
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	728	22.9	52.9	8.8	3.6	11.8	3.08
		金融・保険・不動産業	110	31.8	41.8	6.4	1.8	18.2	3.27
		医療・福祉	1125	23.6	52.6	7.7	2.1	13.9	3.13
		サービス業	1384	26.7	52.9	6.4	3.7	10.3	3.14
		その他	321	26.2	54.2	5.6	4.0	10.0	3.14
	正社員規模	100人以下	2645	26.2	52.4	6.6	2.7	12.0	3.16
		101～300人以下	2244	28.1	53.5	6.8	3.1	8.5	3.17
		301～500人以下	542	29.9	51.3	7.2	3.0	8.7	3.19
		501人以上	512	32.4	44.9	5.9	5.1	11.7	3.18
60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みの現状	60歳代前半層の「現在の能力や適性」の把握状況	把握している	1417	64.2	24.9	0.8	0.8	9.2	3.68
		ある程度把握している	3714	17.6	66.1	5.4	1.3	9.6	3.11
		あまり把握していない	655	8.4	36.9	27.0	18.2	9.5	2.39
	60歳代前半層の働き方の希望の把握状況	把握している	1264	57.8	27.2	2.1	1.3	11.7	3.60
		ある程度把握している	3504	22.5	63.5	4.6	0.9	8.4	3.17
		あまり把握していない	1078	11.3	47.0	19.3	12.0	10.4	2.64

(注) 得点：「把握している」を4点、「ある程度把握している」を3点、「あまり把握していない」を2点、「把握していない」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。

4. 65歳以降の従業員の「能力・意欲を知る」仕組みと60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みの同一性

65歳以降の従業員の「能力・意欲を知る」仕組みは、60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みとどの程度同じであろうか。図表 3-2-10-4 から明らかなように、「同じである」(56.7%)と「ある程度同じである」(35.3%)を合わせた回答が9割強に達していることからわかるように、65歳以降の従業員の「能力・意欲を知る」仕組みは、ほとんどの企業で60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みとほぼ同じであることがわかる。

これを業種別にみると、「運輸業」(得点 3.54)で2つの仕組みが同じである割合が高く、これに対して、「医療・福祉」(同 3.44)で同じ割合が低くなっている。規模別にみると、規模と2つの仕組みの同一性の間に有意な関係がみられない。

さらに、65歳以降の従業員の働きぶりの満足度別にみると、働きぶりに満足している企業ほど、2つの仕組みが同じ企業が多くなっている。

図表 3-2-10-4. 65 歳以降の従業員の「能力・意欲を知る」仕組みと
60 歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みの同一性

(単位：%)

			社 件 数 (同 じ で あ る	じ あ る 程 度 同	や や 異 な る	異 な る	無 回 答	得 点
合 計			5162	56.7	35.3	5.3	1.7	0.9	3.48
経営特性	業種	建設業	249	56.2	36.9	6.0	0.8	0.0	3.49
		製造業	1045	59.2	33.2	4.4	3.0	0.2	3.49
		運輸業	709	59.8	33.9	5.1	0.4	0.8	3.54
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	616	55.2	36.7	5.7	1.6	0.8	3.47
		金融・保険・不動産業	88	56.8	37.5	5.7	0.0	0.0	3.51
		医療・福祉	945	53.7	36.1	6.9	1.9	1.5	3.44
		サービス業	1190	56.1	36.1	5.0	1.6	1.2	3.49
		その他	276	55.4	36.6	4.3	2.2	1.4	3.47
	正社員規模	100人以下	2256	57.4	36.4	4.5	0.7	1.0	3.52
		101～300人以下	1984	54.8	35.7	6.3	2.2	1.0	3.44
		301～500人以下	479	58.2	33.2	5.8	2.3	0.4	3.48
		501人以上	426	60.1	30.8	4.5	4.2	0.5	3.47
	65歳以降の従業員のパフォーマンス	65歳以降の従業員の満足度	満足している	1391	72.5	20.3	3.5	2.7	1.0
やや満足している			3164	51.8	41.4	4.8	1.3	0.7	3.45
あまり満足していない			589	46.9	38.0	12.4	1.7	1.0	3.31

(注) 得点：「同じである」を4点、「ある程度同じである」を3点、「やや異なる」を2点、「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。

5. 65 歳以降の従業員の働きぶりの評価

65 歳以降の従業員の働きぶりについて企業はどのように評価しているのだろうか。図表 3-2-10-5 をみると、肯定的評価が 8 割弱（「満足している」23.6%＋「やや満足している」54.7%）、否定的評価が 1 割強（「満足していない」0.7%、「あまり満足していない」10.2%）であり、ほとんどの企業が 65 歳以降の従業員社員の働きぶりに満足している。

これを業種別にみると、「製造業」（得点 3.19）で満足度が高く、これに対して、「卸・小売・飲食店・宿泊業」（同 3.03）で満足度が低くなっている。規模別にみると、規模に関わらず、満足度はほぼ同じである。

さらに、65 歳以降の従業員の「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別には、知らせる仕組みが機能している企業ほど、65 歳以降の従業員の働きぶりに満足している企業が多くなっている。同様に、65 歳以降の従業員の「能力・意欲を知る」仕組みの状況別には、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業ほど、65 歳以降の従業員の働きぶりに満足している企業が多くなっている。

図表 3-2-10-5. 65歳以降社員の働きぶりの評価

(単位：%)

		(社 件 数)	満 足 し て い る	い や や 満 足 し て い る	あ ま り 満 足 し て い な い	い 満 足 し て い な い	無 回 答	得 点		
合 計		5965	23.6	54.7	10.2	0.7	10.8	3.14		
経営特性	業種	建設業	284	21.5	58.5	8.8	0.7	10.6	3.13	
		製造業	1184	28.1	53.6	8.9	0.8	8.6	3.19	
		運輸業	782	20.5	59.2	12.9	0.8	6.6	3.06	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	728	18.5	54.0	14.0	0.8	12.6	3.03	
		金融・保険・不動産業	110	21.8	50.9	8.2	0.0	19.1	3.17	
		医療・福祉	1125	23.6	51.5	9.8	0.5	14.7	3.15	
		サービス業	1384	24.3	55.4	8.8	0.6	10.8	3.16	
		その他	321	24.0	56.1	8.4	0.9	10.6	3.15	
	正社員規模	100人以下	2645	22.2	54.7	9.9	0.6	12.6	3.13	
		101～300人以下	2244	23.8	55.7	10.7	0.8	9.0	3.13	
		301～500人以下	542	27.1	53.9	9.8	0.4	8.9	3.18	
		501人以上	512	26.0	51.6	9.6	0.8	12.1	3.17	
	65歳以降の従業員を対象にした「知らせる」・「知る」仕組み	「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	知らせている	1411	50.7	43.2	5.2	0.3	0.6	3.45
			ある程度知らせている	2452	20.1	70.0	9.3	0.2	0.4	3.10
あまり知らせていない+知らせていない			1486	13.2	62.4	20.3	2.0	2.0	2.89	
「能力・意欲を知る」仕組みの現状		把握している	1659	49.3	43.9	6.1	0.4	0.2	3.42	
		ある程度把握している	3105	17.4	70.6	11.2	0.5	0.4	3.05	
		あまり把握していない+把握していない	582	8.8	58.4	27.0	3.3	2.6	2.75	

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