

### 第3章 従業員アンケートの分析

#### 1節 分析データの特徴と個人属性

##### 1. 分析データの特徴

個人アンケート調査は、事業所（企業）の調査対象事業所3万事業所に在籍する「60歳代前半の正社員」または「60歳代前半の再雇用者（企業で勤務されている60歳以降の者のうち、企業で正社員として60歳代前半で定年を迎えた後も、引き続き雇用されている者で、定年後の雇用形態は正社員、非正社員を問わない。ただし、定年後の派遣契約者や請負契約者は除く）」（経営者・役員は除き、出向・転籍者は含む）を対象にした。

しかし、実際の個人調査票の回収は、上記の配布対象者以外にも配布され、9,238票回収した。そのうち、年齢が無回答で、かつ、60歳未満の就業者を除外した（つまり、60歳以降の就業者）件数は8,823件で、このうち、派遣社員・請負社員及び経営者・役員を除く雇用者に限定（つまり、「60歳以降の雇用者」）すると、8,344件になる。さらに、これは「60歳以上64歳以下の雇用者」（7,921件）と「65歳以上の雇用者」（423件）に分けることができる。

つぎに、この「60歳以上64歳以下の雇用者」（7,921件）を、調査票にある問28「あなたの現在の働き方は」という設問と、問31「今の会社等で働き始めたのはいつですか」という設問と、問32「今の会社でどのように働き始めましたか」という設問から以下のように選択肢を取り出し、組合せを行い新たな変数を作成した。

・問28「あなたの現在の働き方は」という設問では、①「正社員」と②「非正社員」（嘱託社員、契約社員、準社員、パート社員、アルバイトなど）の2つの選択肢を取り出した。

・問31「今の会社でどのように働き始めましたか」という設問では、①49歳以下、②50歳代（50～59歳まで）の2つの選択肢を取り出した。

・問32「今の会社等で働き始めたのはいつですか」という設問では、①学校卒業後、すぐに正社員として採用された、②正社員として中途採用された、③今の会社に出向し、転籍した、の3つを取り出した。

取り出した設問の選択肢を組合せ、現在の会社（勤務先）に、60歳未満で正社員として入社（出向し、転籍したを含む）し、引き続き60歳以降も正社員あるいは非正社員として働いている者（「継続・雇用者」）の変数を作成した。さらに、これを、①現在の会社（勤務先）に、60歳未満で正社員として入社（出向し、転籍したを含む）し、引き続き60歳以降も正社員で働いている者（「継続・正社員」）、②現在の会社（勤務先）に、60歳未満で正社員として入社（出向し、転籍したを含む）し、引き続き60歳以降は非正社員で働いている者（「継続・非正社員」）、の2つの変数に分けた。

個人調査の分析にあたっては、この新たに作成した変数を母数として、分析を進める。なお、新たに作成した「継続・雇用者」の件数は6,466件で、そのうち「継続・正社員」の件

数は2,166件（構成比：33.5%）、「継続・非正社員」は4,300件（同66.5%）である。

## 2. 個人属性

### （1）性別

回答者の性別は「男性」が77.2%、「女性」が22.8%である（図表3-3-1-1）。これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で女性が多く、これに対して、「継続・非正社員」で「男性」が多くなっている。

図表 3-3-1-1. 性別

（単位：％）

		（人件 数）	男性	女性	無回答
合 計		6466	77.2	22.8	0.0
60歳代前半層の 雇用形態	継続・正社員	2166	72.3	27.7	0.0
	継続・非正社員	4300	79.6	20.3	0.1

### （2）現在の年齢

回答者の現在の年齢は「60歳」が22.5%、「61歳」が30.1%、「62歳」が25.6%、「63歳」が16.5%、「64歳」が5.3%であり、平均すると、61.5歳になる（図表3-3-1-2）。これ継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、年齢の分布はほぼ同じである。

図表 3-3-1-2. 現在の年齢

（単位：％）

		（人件 数）	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	平均 （年）
合 計		6466	22.5	30.1	25.6	16.5	5.3	61.52
60歳代前半層 の雇用形態	継続・正社員	2166	24.3	30.6	24.2	16.2	4.8	61.46
	継続・非正社員	4300	21.6	29.8	26.4	16.7	5.6	61.55

### （3）最終学歴

回答者の最終学歴（中退は卒業に含む）は、「高校卒」が51.0%で半数以上を占め、残りを「大学・大学院卒」が29.2%、「短大・高専・専修・専門学校」が12.8%、「中学校卒」が6.9%を占めている（図表3-3-1-3）。これ継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、最終学歴の分布はほぼ同じである。

図表 3-3-1-3. 最終学歴

(単位：%)

	件数(人)	中学校卒	高校卒	専修・専門学校卒	短大・高専卒	大学・大学院卒	無回答
合計	6466	6.9	51.0	7.4	5.4	29.2	0.1
60歳以降の雇用形態							
継続・正社員	2166	7.0	47.1	8.7	6.0	30.9	0.1
継続・非正社員	4300	6.8	52.9	6.7	5.0	28.4	0.1

2 節 現在の会社（勤務先）の概要と入社の際の経緯

1. 現在の会社（勤務先）の概要

(1) 会社（勤務先）の業種

会社（勤務先）の業種は、「製造業」が 24.0% で最も多く、次いで、「サービス業」(18.3%)、「医療・福祉」(16.9%)、「運輸業」(10.3%) がこれに続いている（図表 3-3-2-1）。これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で「医療・福祉」が多く、これに対して、「継続・非正社員」で「製造業」が多くなっている。

図表 3-3-2-1. 会社（勤務先）の業種

(単位：%)

	件数(人)	鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他	無回答
合計	6466	0.1	5.8	24.0	1.0	1.3	10.3	9.8	2.8	0.7	1.4	16.9	5.4	18.3	0.4	1.7
60歳代前半層の雇用形態																
継続・正社員	2166	0.1	6.4	16.8	0.7	0.8	12.9	6.0	0.9	0.6	1.2	22.7	10.2	19.0	0.2	1.5
継続・非正社員	4300	0.0	5.5	27.6	1.1	1.6	9.0	11.7	3.8	0.8	1.6	14.0	3.0	18.0	0.5	1.9

(2) 会社（勤務先）の従業員規模

会社（勤務先）の従業員規模は「101～300 人」が 42.9% で最も多く、次いで、「51～100 人」(18.5%)、「301～500 人」(15.2%) がこれに続いており、平均すると 558.8 人になる（図表 3-3-2-2）。

図表 3-3-2-2. 会社（勤務先）の従業員規模

(単位：%)

	件数(人)	30人以下	31～50人	51～100人	101～300人	301～500人	501～1000人	1000人以上	無回答	平均(人)
合計	6466	1.2	2.0	18.5	42.9	15.2	10.0	7.2	1.3	558.8
60歳代前半層の雇用形態										
継続・正社員	2166	1.5	2.2	23.2	43.4	13.2	8.7	5.3	1.0	461.2
継続・非正社員	4300	1.1	2.0	16.0	42.6	16.1	10.6	8.1	1.5	608.2

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で会社（勤務先）の従業員規模が小さく、これに対して、「継続・非正社員」で規模が大きい。

### （3）現在の会社に入社した年齢

現在の会社に入社した年齢は、「49歳以下」が74.0%、「50歳代（50～59歳まで）」が26.0%である（図表3-3-2-3）。これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で「50歳代」が多く、これに対して、「継続・非正社員」で「49歳以下」が多くなっている。

図表 3-3-2-3. 現在の会社に入社した年齢

(単位：%)

		(人 件 数)	4 9 歳 以 下	5 0 歳 代 (5 0 ～ 5 9 歳 ま で)	6 0 歳 以 降	無 回 答
合 計		6466	74.0	26.0	0.0	0.0
60歳代前半層 の雇用形態	継続・正社員	2166	66.6	33.4	0.0	0.0
	継続・非正社員	4300	77.8	22.2	0.0	0.0

## 2. 入社の経緯と現在の会社で就いた最も高い役職位

### （1）現在の会社に入社した経緯

現在の会社に入社した経緯は、「正社員として中途採用された」が65.9%を占め、残りを「学校卒業後、すぐに正社員として採用された」(22.7%)と「今の会社に出向し、転籍した」(11.4%)が占めている（図表3-3-2-4）。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で「正社員として中途採用された」が多く、これに対して、「継続・非正社員」で「学校卒業後、すぐに正社員として採用された」が多くなっている。

図表 3-3-2-4. 現在の会社に入社した経緯

(単位：%)

		件 数 (人)	学 校 卒 業 後 、 す ぐ に 正 社 員 と し て 採 用 さ れ た	正 社 員 と し て 中 途 採 用 さ れ た	今 の 会 社 に 出 向 し、 転 籍 し た	今 の 会 社 に 出 向 し、 転 籍 し た ( な い )	非 正 社 員 と し て 採 用 さ れ た	無 回 答
合 計		6466	22.7	65.9	11.4	0.0	0.0	0.0
60歳代前半層の 雇用形態	継続・正社員	2166	17.8	73.7	8.5	0.0	0.0	0.0
	継続・非正社員	4300	25.1	62.0	12.9	0.0	0.0	0.0

## (2) 現在の会社で就いた最も高い役職位

現在の会社で就いた最も高い役職位は、「次長・部長相当クラス」が 29.7%で最も多く、次いで、「課長相当クラス」(24.3%)、「係長・主任・現場監督相当クラス」(22.1%)、「一般クラス」(20.6%) がこれに続いている(図表 3-3-2-5)。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、現在の会社で就いた最も高い役職位の分布はほぼ同じである。

図表 3-3-2-5. 現在の会社で就いた最も高い役職位

(単位：%)

	(人件数)	一般クラス	現場監督相当・主任相当	係長・主任	課長相当クラス	次長・部長相当クラス	経営者・役員相当クラス	無回答
合計	6466	20.6	22.1	24.3	29.7	2.9	0.4	
60歳代前半層の雇用形態								
継続・正社員	2166	23.1	21.4	21.8	30.0	3.2	0.5	
継続・非正社員	4300	19.3	22.5	25.6	29.5	2.7	0.3	

## 3 節 現在の働き方と仕事・働き方に対する評価

### 1. 現在の働き方と仕事内容

#### (1) 現在の主な仕事内容

現在の主な仕事内容は、「総務・人事」が 18.8%で最も多く、次いで、「教育・医療・福祉などのサービス」(15.8%)、「営業・販売」(14.7%)、「製造」(10.9%)、「物流・運送・運輸(バス・タクシー・トラック運転手などを含む)」(9.3%) がこれに続いている(図表 3-3-3-1)。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で「教育・医療・福祉などのサービス」が多く、これに対して、「継続・非正社員」で「営業・販売」が多くなっている。

図表 3-3-3-1. 現在の主な仕事内容

(単位：%)

	件数(人)	総務・人事	経営企画	経理・財務	営業・販売	情報システム	研究・技術・設計・開発	教育・医療・福祉などのサービス	物流・運送・運輸(バス・タクシー・トラック運転手などを含む)	製造	建設・採掘などの現業	清掃	通信(コールセンターなどを含む)	保安・警備(パトロールを含む)	その他	無回答
合計	6466	18.8	2.4	8.7	14.7	1.4	8.2	15.8	9.3	10.9	1.6	2.0	0.4	2.7	1.2	1.9
60歳代前半層の雇用形態																
継続・正社員	2166	19.7	2.9	9.1	11.8	0.8	5.6	21.4	10.4	8.2	1.8	2.5	0.5	2.4	1.1	1.7
継続・非正社員	4300	18.3	2.1	8.5	16.1	1.7	9.5	13.0	8.8	12.3	1.5	1.7	0.4	2.8	1.3	2.0

## (2) 現在の職種

現在、就いている職種は、「事務職」が 36.7%で最も多く、次いで、「専門・技術職」(28.6%)、「生産・運輸・建設等の現業職」(13.3%)がこれに続いている(図表 3-3-3-2)。これ継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、現在の職種の分布はほぼ同じである。

図表 3-3-3-2. 現在の職種

(単位：%)

	(人件数)	専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	職建設等 の運輸 業・	生産・運輸	その他	無回答
合計	6466	28.6	36.7	9.3	9.0	13.3	1.0	1.9	
60歳代前半層 の雇用形態									
継続・正社員	2166	27.9	38.6	7.9	10.0	12.7	1.2	1.7	
継続・非正社員	4300	29.0	35.7	10.0	8.6	13.7	1.0	2.1	

## (3) 現在の仕事の勤務年数

現在の仕事の勤務年数は、「30 年以上」が 32.0%で最も多く、次いで、「10～20 年未満」(19.8%)、「20～30 年未満」(18.3%)がこれに続いており、平均すると、23.7 年になる(図表 3-3-3-3)。これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、現在の仕事の経験年数の分布はほぼ同じである。

図表 3-3-3-3. 現在の仕事の勤務年数

(単位：%)

	(人件数)	1 年未満	満 1 年 3 年未満	満 3 年 5 年未満	未 5 年 10 年未満	年 10 年 20 年未満	年 20 年 30 年未満	30 年以上	無回答	平均(年)
合計	6466	3.2	5.5	6.1	13.6	19.8	18.3	32.0	1.5	23.7
60歳代前半層 の雇用形態										
継続・正社員	2166	2.4	5.0	6.4	15.0	20.9	18.2	31.0	1.1	23.4
継続・非正社員	4300	3.6	5.7	6.0	12.9	19.2	18.3	32.5	1.7	23.9

## (4) 現在就いている仕事内容の特徴

現在就いている仕事内容は、「仕事の範囲や目標がはっきりしている」(「当てはまる」+「やや当てはまる」の合計：86.8%)、「自分で仕事のペースや手順を変えられる」(同 76.0%)、「一人で仕事を進める仕事が多い」(同 63.5%)、「社内の他の部門との連絡・調整が多い」(同 55.7%)という傾向が強い仕事である反面、「企画・判断を求められる仕事が多い」(同 46.4%)、「取引先や顧客との対応が多い」(同 39.0%)、「会議や打ち合わせが多い」(同 32.6%)という傾向が弱い仕事である(図表 3-3-3-4)。

図表 3-3-3-4. 現在就いている仕事内容の特徴

(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	得点
仕事の範囲や目標がはっきりしている	52.0	34.8	7.8	2.0	2.7	3.42
自分で仕事のペースや手順を変えられる	36.8	39.2	13.4	7.9	2.8	3.08
一人で仕事を進める仕事が多い	29.0	34.5	19.3	13.5	3.1	2.83
取引先や顧客との対応が多い	17.1	21.9	21.7	35.3	4.1	2.22
社内の他の部門との連絡・調整が多い	20.2	35.5	22.5	18.0	3.8	2.60
企画・判断を求められる仕事が多い	15.9	30.5	24.0	25.8	3.8	2.30
会議や打ち合わせが多い	9.3	23.3	31.6	32.2	3.7	2.10

(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。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると(図表 3-3-3-5)、「継続・正社員」で「取引先や顧客との対応が多い」、「社内の他の部門との連絡・調整が多い」、「企画・判断を求められる仕事が多い」、「会議や打ち合わせが多い」という傾向を持つ仕事に就いている者が多く、これに対して、「継続・非正社員」で、「一人で仕事を進める仕事が多い」という傾向を持つ仕事に就いている者が多くなっている。

図表 3-3-3-5. 継続・雇用者の雇用形態別現在就いている仕事内容の特徴

(単位：%)

	件数(人)	仕事の範囲や目標が	自分で仕事を進められる	一人で仕事を進める	取引先や顧客との対応	社内の他の部門との	企画・判断を求めら	会議や打ち合わせが
合計	6466	3.42	3.08	2.83	2.22	2.60	2.38	2.10
60歳代前半層の雇用形態								
継続・正社員	2166	3.44	3.10	2.79	2.31	2.71	2.51	2.29
継続・非正社員	4300	3.41	3.07	2.85	2.17	2.54	2.31	2.00

(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。

#### (5) 部下の人事評価の実施の有無

現在、部下の人事評価を「している」仕事に就いている者は25.2%、「していない(部下はいない)」仕事に就いている者は73.0%である(図表 3-3-3-6)。これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で「部下の人事評価をする」仕事に就いている者が多く、これに対して、「継続・非正社員」で「人事評価をしない」仕事に就いている者が多くなっている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「事務職」及び「サービス職」で「部下の人事評価をする」仕事に就いている者が多く、これに対して、「生産・運

輸・建設等の現業職」で「人事評価をしない」仕事に就いている者が多い。第二に、規模別にみると、規模と部下の人事評価の実施の有無との間に有意な関係はみられない。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」を除けば、「部下の人事評価をする」仕事に就いている者の比率はほぼ同じである。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、「部下の人事評価をする」仕事に就いている者が多くなっている。

図表 3-3-3-6. 部下の人事評価の実施の有無

(単位：%)

			件数(人)	している	下していない(部)	無回答
合計			6466	25.2	73.0	1.9
60歳代前半層の雇用形態						
継続・正社員			2166	37.5	60.8	1.7
継続・非正社員			4300	19.0	79.1	2.0
継続・正社員	勤務先 従業員規模	100人以下	582	37.5	62.2	0.3
		101～300人以下	941	36.9	62.4	0.7
		301～500人以下	286	42.7	56.3	1.0
		501人以上	323	37.8	62.2	0.0
		合計	2132	38.5	62.2	0.3
	仕事特性 現在の職種	専門・技術職	604	37.7	61.3	1.0
		事務職	836	43.1	56.5	0.5
		営業・販売職	172	37.8	62.2	0.0
		サービス職	216	43.1	56.5	0.5
		生産・運輸・建設等の現業職 その他	276 25	14.5 72.0	84.8 28.0	0.7 0.0
継続・非正社員	勤務先 従業員規模	100人以下	821	21.3	77.8	0.9
		101～300人以下	1832	20.3	79.4	0.3
		301～500人以下	694	18.6	81.1	0.3
		501人以上	869	15.9	83.9	0.2
		合計	3816	19.1	79.3	0.6
	仕事特性 現在の職種	専門・技術職	1246	19.1	80.5	0.4
		事務職	1535	22.3	77.3	0.3
		営業・販売職	432	22.0	77.8	0.2
		サービス職	369	20.1	79.4	0.5
		生産・運輸・建設等の現業職 その他	587 42	7.2 47.6	92.5 52.4	0.3 0.0

#### (6) 残業の有無

通常、残業を「している」者は 37.8%、「していない」者は 60.5%である(図表 3-3-3-7)。これ継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で「残業をしている」者が多く、これに対して、「継続・非正社員」で「しない」者が多くなっている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」及び「生産・運輸・建設等の現業職」で「残業をしている」者が多く、これに対して、「事務職」及び「サービス職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模と残業の有無との間に有意な関係はみられない。



他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」で「残業をしている」者が多く、これに対して、「事務職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、残業をしている者が多くなっている。

図表 3-3-3-7. 残業の有無

(単位：%)

			件数(人)	残業している	残業していない	無回答	
合計			6466	37.8	60.5	1.7	
60歳代前半層の雇用形態							
継続・正社員			2166	44.2	54.4	1.3	
継続・非正社員			4300	34.6	63.6	1.8	
継続・正社員	勤務先特性	従業員規模	100人以下	582	45.2	54.5	0.3
			101～300人以下	941	46.3	53.3	0.3
			301～500人以下	286	43.7	55.9	0.3
			501人以上	323	40.6	59.4	0.0
	仕事特性	現在の職種	専門・技術職	604	43.9	55.8	0.3
			事務職	836	41.9	57.9	0.2
			営業・販売職	172	51.7	48.3	0.0
			サービス職	216	41.7	57.9	0.5
			生産・運輸・建設等の現業職	276	50.7	48.9	0.4
			その他	25	60.0	40.0	0.0
継続・非正社員	勤務先特性	従業員規模	100人以下	821	38.2	61.4	0.4
			101～300人以下	1832	35.7	64.0	0.3
			301～500人以下	694	33.9	66.0	0.1
			501人以上	869	32.0	67.7	0.3
	仕事特性	現在の職種	専門・技術職	1246	34.3	65.2	0.4
			事務職	1535	29.7	70.0	0.3
			営業・販売職	432	39.4	60.6	0.0
			サービス職	369	35.5	64.5	0.0
			生産・運輸・建設等の現業職	587	47.5	52.3	0.2
			その他	42	35.7	64.3	0.0

(7) 一週間の実労働時間(残業時間を含む)

通常、一週間の実労働時間(残業時間を含む)は、「40時間以上50時間未満」が48.1%で最も多く、次いで、「30時間以上40時間未満」(32.3%)、「50時間以上60時間未満」(8.5%)がこれに続いている(図表3-3-3-8)。これ継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」よりも「継続・正社員」で一週間の実労働時間(残業時間を含む)が長くなっている。

図表 3-3-3-8. 一週間の実労働時間

(単位：%)

	件数(人)	30時間未満	30時間未満 40	40時間未満 50	50時間未満 60	60時間以上	無回答	平均(時間)
合計	6466	8.4	32.3	48.1	8.5	1.8	1.0	41.39
60歳代前半層の雇用形態								
継続・正社員	2166	2.8	23.7	57.0	12.6	2.6	1.2	44.01
継続・非正社員	4300	11.1	36.6	43.6	6.4	1.4	0.8	40.08

(8) 現在の年間収入

現在の1年間の収入は、「201~300万円」が31.5%で最も多く、次いで、「301~400万円」(23.7%)、「401~500万円」(12.8%)でこれに続いている(図表3-3-3-9)。これ継続・雇用の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」よりも「継続・正社員」で年収が高くなっている。

図表 3-3-3-9. 現在の年間収入

(単位：%)

	件数(人)	100万円以下	101~200万円	201~300万円	301~400万円	401~500万円	501~600万円	601~700万円	701~800万円	801~900万円	901~1,000万円	1,001万円以上	無回答	平均(万円)
合計	6466	0.5	13.1	31.5	23.7	12.8	7.5	4.4	2.3	1.4	1.1	1.4	0.4	366.4
60歳代前半層の雇用形態														
継続・正社員	2166	0.0	6.0	22.3	23.7	15.4	11.1	7.4	4.2	2.8	2.7	3.8	0.6	455.6
継続・非正社員	4300	0.7	16.6	36.2	23.7	11.5	5.7	2.8	1.3	0.7	0.2	0.2	0.3	321.5

2. 仕事・働き方に対する評価とこれまでの能力向上の取り組み

(1) 仕事や働き方に関する評価

仕事や働き方に関する自己評価についてみると、「仕事に対する責任感が強い」(「当てはまる」+「やや当てはまる」の合計：96.7%)、「協調性がある」(同91.4%)、「仕事を頼まれると断れない」(同90.1%)、「てきぱき仕事する」(同88.0%)と考えている者が多くなっている。次いで、「これまでの経験・知識を後輩に伝える仕事がしたい」(同78.9%)、「自己管理能力が高い」(同74.0%)、「上司からの評価は高い方だと思う」(同65.5%)がこれに続いている(図表3-3-3-10)。

図表 3-3-3-10. 仕事や働き方に関する評価

(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	得点
これまでの経験・知識を後輩に伝える仕事がしたい	33.8	45.1	15.1	4.7	1.3	3.09
自己管理能力が高い	17.2	56.8	20.6	3.4	1.9	2.89
仕事を頼まれると断れない	34.2	55.9	8.0	1.0	0.9	3.24
ときばき仕事する	29.0	59.0	10.6	0.4	1.0	3.18
協調性がある	34.9	56.5	7.2	0.5	0.9	3.27
仕事に対する責任感が強い	50.4	46.3	2.3	0.2	0.9	3.48
職場のメンバーが退社するまで帰宅しない	5.5	21.3	38.8	33.1	1.3	1.99
上司からの評価は高い方だと思う	9.1	56.4	27.7	5.2	1.6	2.71

(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。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると(図表3-3-3-11)、「継続・正社員」で「職場のメンバーが退社するまで帰宅しない」という評価の者が多くなっている。

図表 3-3-3-11. 継続・雇用者の雇用形態別にみた仕事や働き方に関する評価

(単位：%)

	件数(人)	これまでの経験・知識を後輩に伝える仕事がしたい	自己管理能力が高い	仕事を頼まれると断れない	ときばき仕事する	協調性がある	仕事に対する責任感が強い	職場のメンバーが退社するまで帰宅しない	上司からの評価は高い方だと思う
合計	6466	3.09	2.89	3.24	3.18	3.27	3.48	1.99	2.71
60歳代前半層の雇用形態									
継続・正社員	2166	3.07	2.90	3.26	3.17	3.28	3.49	2.13	2.72
継続・非正社員	4300	3.11	2.89	3.24	3.18	3.26	3.48	1.92	2.70

(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) 能力向上と教育訓練方法別の評価

これまでの能力向上に対して、個々の教育訓練方法がどの程度貢献してきたのかについて、全体を100としたときの各方法の貢献度を指数で見ると、「仕事をしながら、上司や先輩から受ける教育訓練(OJT)」が39.5で最も大きく、次いで「自己啓発(自発的に行うもので、社内外の組織が提供した講座・コース・勉強会・研究会・交流会・通信教育・eラーニングへの参加や自学自習)」(25.2)、「会社や上司の指示による会社やグループ会社等が提供した講座・コース等(勉強会・研究会・交流会・通信教育・eラーニングを含む)への参加(社内のOff-JT)」(19.0)、「会社や上司の指示による社外の組織が提供した講座コース等(勉強会・研究会・交流会・通信教育・eラーニングを含む)への参加(社外のOff-JT)」(16.3)が続く、OJTが4割、Off-JT3割、自己啓発3割の構成である(図表3-3-3-12)。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、能力

向上と教育訓練方法別の評価の分布はほぼ同じである。

**図表 3-3-3-12. 能力向上と教育訓練方法別の評価**  
 (指数：これまでの能力の向上全体を 100 とした場合における各教育訓練方法の貢献度合い)

	件数(人)	仕事を受けながら、上司や先輩から受ける教育訓練	講座・グループ・ワークショップ等への参加	会社や上司の指示による提供	会社や上司の指示による講座・セミナー等への参加	自己啓発
合計	6466	39.5	19.0	16.3	25.2	
60歳代前半層の雇用形態						
継続・正社員	2166	38.6	19.2	16.9	25.2	
継続・非正社員	4300	40.0	18.8	16.0	25.2	

#### 4 節 これまでの「60 歳以降の職業生活を考えるための会社の支援策」の評価

##### 1. 従業員の「60 歳以降の職業生活」の設計

これまで（59 歳以下）の職業生活のなかで、「60 歳以降の職業生活」の設計を「考えてきた」（「考えてきた」18.3%＋「ある程度考えてきた」47.8%）従業員は 66.1%、「考えてこなかった」（「あまり考えてこなかった」28.7%＋「考えてこなかった」4.0%）は 32.7%である（図表 3-3-4-1）。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、従業員の「60 歳以降の職業生活」の設計はほぼ同じ傾向である。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「60 歳以降の職業生活」の設計を考えた者が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模と「60 歳以降の職業生活」の設計との間に有意な関係はみられない。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、「60 歳以降の職業生活」の設計を考えた者が非常に多くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「専門・技術職」で「60 歳以降の職業生活」の設計を考えた者が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」及び「事務職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模に関わらず、従業員の「60 歳以降の職業生活」の設計はほぼ同じ傾向である。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、「60 歳以降の職業生活」の設計を考えた者が多くなっている。

図表 3-3-4-1. 従業員の「60歳以降の職業生活」の設計

(単位：%)

			件数(人)	考えてきた	きたある程度考えて	なあまり考えたこ	た考えてこなかつ	無回答	得点	
合 計			6466	18.3	47.8	28.7	4.0	1.1	2.81	
60歳代前半層の雇用形態										
継続・正社員			2166	19.4	46.9	27.6	4.8	1.3	2.82	
継続・非正社員			4300	17.8	48.3	29.3	3.7	1.0	2.81	
継続・正社員	勤務先	従業員規模	100人以下	582	21.1	46.9	25.3	5.3	1.4	2.85
			101～300人以下	941	19.8	46.3	28.3	4.1	1.5	2.83
			301～500人以下	286	17.5	47.6	29.0	5.6	0.3	2.77
			501人以上	323	18.3	47.1	28.5	5.0	1.2	2.80
			合計	2166	19.4	46.9	27.6	4.8	1.3	2.82
	仕事特性	現在の職種	専門・技術職	604	22.0	47.5	25.2	4.3	1.0	2.88
			事務職	836	18.2	45.6	29.7	5.1	1.4	2.78
			営業・販売職	172	25.6	43.0	26.2	2.9	2.3	2.93
			サービス職	216	21.8	49.1	24.1	4.6	0.5	2.88
			生産・運輸・建設等の現業職	276	12.7	49.3	29.3	7.2	1.4	2.68
	その他	25	28.0	36.0	36.0	0.0	0.0	2.92		
	部下の人事評価の有無	している	813	23.4	48.2	23.6	3.8	1.0	2.92	
		していない	1317	17.2	45.7	30.4	5.5	1.3	2.76	
継続・非正社員	勤務先	従業員規模	100人以下	821	17.8	48.1	29.1	3.5	1.5	2.81
			101～300人以下	1832	18.0	47.3	29.5	4.3	1.0	2.80
			301～500人以下	694	16.3	49.3	29.7	3.3	1.4	2.80
			501人以上	869	18.6	49.5	28.9	2.6	0.3	2.84
			合計	4300	17.8	48.3	29.3	3.7	1.0	2.81
	仕事特性	現在の職種	専門・技術職	1246	19.6	49.0	27.0	3.1	1.4	2.86
			事務職	1535	16.6	47.7	30.9	3.8	1.0	2.78
			営業・販売職	432	16.2	50.2	30.3	2.3	0.9	2.81
			サービス職	369	20.3	43.6	30.6	4.1	1.4	2.81
			生産・運輸・建設等の現業職	587	15.3	50.6	28.8	4.9	0.3	2.77
	その他	42	33.3	40.5	21.4	2.4	2.4	3.07		
	部下の人事評価の有無	している	815	19.5	48.3	28.5	2.3	1.3	2.86	
		していない	3400	17.3	48.3	29.5	4.0	0.9	2.80	

(注) 得点：「考えてきた」を4点、「ある程度考えてきた」を3点、「あまり考えてこなかった」を2点、「考えてこなかった」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. 従業員の「60歳以降の職業生活」の設計を考える機会

従業員にとって、「60歳以降の職業生活」の設計を考える主要な機会は「上司との面談」(49.6%)、「人事部門の担当者との面談」(28.4%)、「自己申告を通して」(25.1%)であり、「キャリアプラン策定のための研修」(2.7%)、「ライフプラン策定のための研修」(8.3%)、「教育訓練機会の情報提供を通して」(6.5%)といった研修関連機会の役割は限られている(図表 3-3-4-2)。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」で「上司との面談」及び「人事部門の担当者との面談」が多くなっている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「上司との面談」、「生産・運輸・建設等の現業職」で「人事部門の担当者との面談」、「事務職」で「自己申告を通して」を活用する者が多くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「自己申告を通して」及び「ライフプラン策定のための研修」を活用している者が多くなっている。

図表 3-3-4-2. 従業員の「60歳以降の職業生活」の設計を考える機会（複数回答）

(単位：%)

		件数(人)	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	提供を訓練を通しての機会	リフレッシュ休暇	階層別研修	能力別研修(専門性を目的を含む)	修得課題(ITスキル等)別研修	キャリアプラン策定のための研修	ライフ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ィング)	その他	考えたことはない	無回答
60歳代前半層の雇用形態		合計	49.6	28.4	25.1	6.5	9.0	2.9	3.4	2.6	2.7	8.3	0.7	4.9	16.7	2.7
継続・正社員	勤務特性先	2166	46.6	23.0	24.0	7.7	9.8	3.2	4.7	3.4	2.8	6.6	0.6	5.2	20.8	3.0
	現在の職種	4300	51.1	31.2	25.7	5.9	8.7	2.7	2.7	2.2	2.7	6.2	0.8	4.7	14.6	2.5
	100人以下	582	46.4	22.5	22.2	7.9	10.8	1.7	6.0	4.0	2.7	3.3	0.3	4.6	21.0	2.7
	101~300人以下	941	46.5	21.6	23.8	7.3	9.1	2.8	4.6	3.4	2.7	6.2	0.7	4.9	21.4	3.9
	301~500人以下	266	40.7	23.4	24.9	7.0	7.3	3.1	3.1	3.5	2.7	7.3	0.7	5.0	21.0	1.4
継続・正社員	勤務特性先	323	46.1	28.8	26.9	8.7	10.8	7.1	3.1	2.8	2.8	13.6	0.6	7.1	17.6	2.2
	現在の職種	604	48.8	19.7	22.5	8.1	10.6	2.3	6.3	3.1	3.1	6.3	0.3	5.3	20.9	3.3
	専門・技術職	836	45.1	21.5	26.3	7.3	8.5	4.1	2.8	4.7	3.0	8.1	0.7	6.5	20.2	3.0
	事務職	172	50.6	30.2	23.8	9.3	11.0	4.1	7.6	4.7	2.9	7.6	0.6	2.9	18.0	1.2
	営業・販売職	216	47.2	24.5	21.3	10.6	13.9	4.6	7.4	2.8	2.8	6.5	0.5	4.2	20.4	2.8
継続・非正社員	勤務特性先	276	44.2	31.9	22.5	4.3	7.2	0.7	2.5	1.4	0.7	2.2	1.1	3.6	23.6	3.6
	現在の職種	25	56.0	8.0	20.0	12.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	8.0	0.0	12.0	28.0	0.0
	100人以下	821	51.6	27.5	22.3	5.0	7.9	1.6	2.7	1.6	1.7	5.0	0.4	4.0	16.9	3.4
	101~300人以下	1832	52.5	32.6	24.6	6.2	8.5	2.5	2.6	2.5	1.9	5.4	0.8	3.9	15.5	2.3
	301~500人以下	694	46.8	33.0	27.7	5.9	8.6	4.2	3.3	1.6	2.9	10.1	0.6	6.3	14.0	3.3
継続・非正社員	勤務特性先	869	52.2	31.0	29.3	6.6	8.7	3.2	2.5	2.5	5.1	20.7	1.5	5.6	10.4	1.0
	現在の職種	1246	51.0	31.5	25.7	5.4	8.8	2.5	4.6	2.7	2.5	8.3	0.6	4.7	13.6	3.5
	専門・技術職	155	51.0	28.0	25.0	7.0	7.6	3.1	7.0	2.5	3.7	12.0	1.2	5.6	3.0	2.5
	事務職	432	53.0	35.6	27.8	6.3	10.0	3.7	1.6	1.9	2.1	9.3	0.9	3.9	13.0	1.2
	営業・販売職	369	51.8	32.0	31.4	5.7	9.2	3.0	3.3	1.6	2.7	7.4	0.0	3.5	15.4	1.6
継続・非正社員	勤務特性先	537	52.0	35.3	22.5	4.4	7.5	2.2	1.5	0.7	2.9	5.5	0.7	3.4	18.6	1.6
	現在の職種	42	47.6	21.4	21.4	2.4	16.7	7.1	4.8	4.8	0.0	11.9	0.0	7.1	9.5	7.1

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「上司との面談」及び「人事部門の担当者との面談」、「サービス職」で「自己申告を通して」を活用する者が多くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「自己申告を通して」及び「ライフプラン策定のための研修」を活用している者が多くなっている。

### 3. 「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスの現状

#### (1) 「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスの受講状況

社内で、「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスを、これまで「受けることができた」者は6.5%であり、「ある程度受けることができた」(23.7%)を加えても30.2%にとどまる(図表3-3-4-3)。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスの受講状況はほぼ同じである。

図表 3-3-4-3. 「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスの受講状況

(単位：%)

		件数(人)	受けることができた	ある程度受けることができた	きあまなり受けることができなかった	か受けることができなかった	無回答	得点	
合計		6466	6.5	23.7	32.1	34.7	3.0	2.02	
60歳代前半層の雇用形態									
継続・正社員		2166	6.6	23.8	29.7	36.9	2.9	2.00	
継続・非正社員		4300	6.4	23.7	33.3	33.6	3.0	2.03	
継続・正社員	勤務先 従業員規模	100人以下	582	5.0	22.5	32.8	36.3	3.4	1.96
		101～300人以下	941	7.7	24.2	26.6	38.9	2.7	2.01
		301～500人以下	286	5.9	21.3	32.5	36.7	3.5	1.96
		501人以上	323	6.8	28.2	30.0	32.8	2.2	2.09
		合計	1932	6.1	24.1	30.4	35.4	2.9	2.01
	仕事特性 現在の職種	専門・技術職	604	7.9	25.8	27.3	34.9	4.0	2.07
		事務職	836	4.5	22.2	28.6	42.0	2.6	1.89
		営業・販売職	172	5.2	26.2	37.2	29.7	1.7	2.07
		サービス職	216	7.9	24.1	27.3	38.9	1.9	2.01
		生産・運輸・建設等の現業職	276	9.4	23.9	33.0	30.8	2.9	2.12
その他	25	8.0	20.0	52.0	20.0	0.0	2.16		
部下の人事評価の有無									
している		813	7.4	26.8	29.2	34.4	2.2	2.07	
していない		1317	5.9	22.3	30.1	38.6	3.0	1.95	
継続・非正社員	勤務先 従業員規模	100人以下	821	6.5	24.4	30.8	34.7	3.7	2.03
		101～300人以下	1832	5.8	23.6	33.0	34.9	2.7	2.00
		301～500人以下	694	5.6	21.3	35.7	34.3	3.0	1.98
		501人以上	869	7.9	25.5	34.5	29.1	2.9	2.13
		合計	3416	6.2	23.7	33.5	33.3	2.9	2.01
	仕事特性 現在の職種	専門・技術職	1246	6.9	24.2	32.3	33.0	3.7	2.05
		事務職	1535	6.1	23.5	32.5	34.8	3.1	2.01
		営業・販売職	432	5.8	22.2	37.3	32.9	1.9	2.01
		サービス職	369	8.9	24.1	33.1	29.8	4.1	2.13
		生産・運輸・建設等の現業職	587	4.8	25.4	35.1	33.9	0.9	2.01
その他	42	7.1	16.7	28.6	38.1	9.5	1.92		
部下の人事評価の有無									
している		815	7.1	24.5	35.0	30.3	3.1	2.09	
していない		3400	6.1	23.6	32.9	34.3	3.0	2.02	

(注) 得点：「受けることができた」を4点、「ある程度受けることができた」を3点、「あまり受けることができなかった」を2点、「受けることができなかった」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。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」で、これまで社内で「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスを受けることができた者が多く、これに対して、「事務職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模と「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスの受講状況との間に有意な関係はみられない。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、相談やアドバイスを受けることができた者が非常に多くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「サービス職」で、これまで社内で「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスを受けることができた者が多く、これに対して、「事務職」、「営業職」及び「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模と「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスの受講状況との間に有意な関係はみられない。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、相談やアドバイスを受けることができた者が多くなっている。

## (2) これまでの「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスの担い手

従業員のこれまでの社内の「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の担い手は、「上司」(44.1%)、「同僚」(34.5%)、「先輩」(27.7%)であり、「人事部門」(24.4%)と「経営者層」(23.1%)がそれを補佐するという組合せである(図表3-3-4-4)。

図表3-3-4-4. これまでの「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(人)	経営者層	上司	先輩	同僚	人事部門	内活60歳以降の相談を専門家に委ねる職業生活者	労働組合	外活60歳以降の相談を専門家に委ねる職業生活者	その他	無回答	
合計		4029	23.1	44.1	27.7	34.5	24.4	1.8	2.6	3.0	5.4	6.4	
60歳代前半層の雇用形態													
継続・正社員		1304	27.3	45.2	27.4	36.3	19.7	1.1	3.0	2.5	4.1	7.1	
継続・非正社員		2725	21.1	43.5	27.9	33.7	26.7	2.2	2.4	3.2	6.1	6.1	
継続・正社員	勤務先特性	従業員規模											
		100人以下	351	35.0	44.7	21.4	33.3	15.4	0.6	2.8	2.0	4.3	7.7
		101~300人以下	550	28.0	44.5	29.9	36.9	18.9	0.5	3.3	2.0	3.6	6.0
		301~500人以下	171	25.7	47.4	29.2	38.6	19.9	1.2	1.2	3.5	2.3	7.0
		501人以上	210	15.2	46.7	33.3	37.1	30.0	2.9	4.3	3.8	6.7	7.6
	現在の職種特性	専門・技術職	369	28.5	43.9	23.8	37.9	21.7	0.8	2.7	2.4	4.6	6.2
		事務職	463	27.0	43.2	30.2	32.6	17.5	0.4	0.6	2.6	5.2	7.6
		営業・販売職	118	27.1	47.5	22.9	30.5	22.0	2.5	2.5	4.2	1.7	4.2
		サービス職	128	24.2	47.7	24.2	37.5	19.5	3.1	3.9	1.6	2.3	8.6
		生産・運輸・建設等の現業職	183	29.5	50.8	31.7	43.2	23.5	1.1	9.8	2.2	3.3	7.1
その他	20	30.0	45.0	40.0	55.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.0	5.0	
部下の人事評価の有無	している	515	34.4	46.2	25.4	31.5	17.1	1.4	2.1	2.5	3.9	5.2	
	していない	768	23.2	44.9	28.9	39.6	21.9	0.9	3.6	2.5	4.3	7.7	
継続・非正社員	勤務先特性	従業員規模											
		100人以下	506	25.3	42.3	24.5	33.2	19.6	1.8	1.8	2.4	4.0	6.7
		101~300人以下	1143	23.2	44.2	26.0	34.0	25.7	2.3	3.0	3.1	5.2	6.0
		301~500人以下	435	20.7	47.8	31.5	36.6	30.6	1.6	1.4	3.9	5.5	5.7
		501人以上	591	13.5	41.1	32.1	32.3	33.0	3.0	2.4	3.7	9.8	4.7
	現在の職種特性	専門・技術職	789	21.9	42.8	26.6	32.7	25.2	2.0	1.5	3.0	6.5	6.6
		事務職	953	21.2	40.3	30.2	32.8	27.3	2.3	1.2	4.3	7.0	5.4
		営業・販売職	282	24.8	43.3	26.7	33.0	26.2	2.8	1.4	2.5	5.3	6.4
		サービス職	244	22.5	48.8	22.1	34.4	28.7	2.9	1.2	1.6	4.9	5.7
		生産・運輸・建設等の現業職	383	13.8	50.9	29.8	40.5	29.5	1.3	8.4	2.6	3.4	5.7
その他	22	36.4	36.4	13.6	13.6	22.7	4.5	4.5	9.1	13.6	4.5		
部下の人事評価の有無	している	543	29.8	41.6	30.4	30.0	22.5	2.2	1.5	3.5	6.4	5.3	
	していない	2130	18.7	44.2	27.3	34.8	28.1	2.3	2.6	3.2	5.9	6.1	



これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で、「経営者層」が多く、これに対して、「継続・非正社員」で「人事部門」が多くなっている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」で他職種と比べて、相談やアドバイスの担い手が広範囲に広がっている。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、「経営者層」を、これに対して、規模が大きい企業の従業員ほど、「先輩」及び「人事部門」を、相談やアドバイスの担い手として考えている者が多くなっている。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、「経営者層」を、これに対して、行っていない者ほど「同僚」を、相談やアドバイスの担い手として考えている者が多くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」で「上司」、「同僚」及び「人事部門」を、「事務職」で「先輩」を、「営業・販売職」で「経営者層」を、相談やアドバイスの担い手として考えている者が多くなっている。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、「経営者層」を、これに対して、規模が大きい企業の従業員ほど、「先輩」及び「人事部門」を、相談やアドバイスの担い手として考えている者が多くなっている。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、「経営者層」を、これに対して、行っていない者ほど「人事部門」を、相談やアドバイスの担い手として考えている者が多くなっている。

### (3) 現在の「60歳以降の職業生活」の相談やアドバイスの担い手

従業員の現在の社内の「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の担い手は、「上司」(42.0%)、「同僚」(31.9%)、「先輩」(20.2%)であり、「人事部門」(22.5%)と「経営者層」(20.8%)がそれを補佐するという組合せであり、「先輩」の役割が低下する以外は、「これまで」と変わらない状況である(図表3-3-4-5)。

図表3-3-4-5. 現在の「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(人)	経営者層	上司	先輩	同僚	人事部門	専の60歳以降の職業生活 門相談等を行う社内生活	労働組合	専の60歳以降の職業生活 門相談等を行う社外生活	その他	無回答
これまで	4029	23.1	44.1	27.7	34.5	24.4	1.8	2.6	3.0	5.4	6.4
現在	4029	20.8	42.0	20.2	31.9	22.5	1.4	1.7	2.2	6.3	10.6
現在-これまで	4029	-2.3	-2.1	-7.5	-2.6	-1.9	-0.4	-0.9	-0.8	0.9	4.2

5節 60歳以降の職業生活を考えるための会社・社会の支援策の必要性

1. 「キャリアプラン策定の研修」の必要性

45歳以上の従業員を対象とした「60歳以降の職業生活について考えるための研修（キャリアプラン策定の研修）」に対するニーズが強く、75.7%（「必要である」25.8%+「ある程度必要である」49.9%）の従業員が必要性を求めている（図表 3-3-5-1）

図表 3-3-5-1. 「キャリアプラン策定の研修」の必要性

(単位：%)

		件数(人)	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		6466	25.8	49.9	17.3	4.6	2.4	2.99	
60歳代前半層の雇用形態									
継続・正社員		2166	22.5	49.2	19.4	6.0	2.8	2.91	
継続・非正社員		4300	27.5	50.2	16.2	3.9	2.2	3.03	
継続・正社員	勤務先特性 従業員規模	100人以下	582	19.1	50.9	20.8	6.5	2.7	2.85
		101~300人以下	941	24.1	47.5	19.0	6.4	3.0	2.92
		301~500人以下	286	22.0	49.3	20.3	7.0	1.4	2.88
		501人以上	323	25.1	50.5	18.0	3.7	2.8	3.00
		合計	2132	22.7	49.1	19.5	6.4	2.9	2.91
	仕事特性 現在の職種	専門・技術職	604	26.2	48.2	17.7	5.6	2.3	2.97
		事務職	836	20.6	50.4	20.2	5.4	3.5	2.89
		営業・販売職	172	23.3	54.1	16.3	5.2	1.2	2.96
		サービス職	216	24.5	48.1	18.1	7.9	1.4	2.91
		生産・運輸・建設等の現業職	276	18.1	44.6	25.0	8.7	3.6	2.75
その他	25	36.0	44.0	16.0	4.0	0.0	3.12		
部下の人事評価の有無	している	813	25.5	49.4	17.8	5.4	1.8	2.97	
	していない	1317	20.9	48.9	20.7	6.5	3.0	2.87	
継続・非正社員	勤務先特性 従業員規模	100人以下	821	22.0	54.2	16.4	4.5	2.8	2.96
		101~300人以下	1832	25.9	50.8	17.3	4.0	2.0	3.01
		301~500人以下	694	25.5	50.3	17.7	3.5	3.0	3.01
		501人以上	869	36.5	46.1	12.9	3.2	1.3	3.17
		合計	3616	27.4	49.3	16.7	4.1	2.3	3.02
	仕事特性 現在の職種	専門・技術職	1246	26.7	52.3	15.0	3.4	2.6	3.05
		事務職	1535	27.6	50.9	15.5	3.6	2.4	3.05
		営業・販売職	432	35.2	45.4	13.7	4.9	0.9	3.12
		サービス職	369	27.4	49.1	18.2	2.7	2.7	3.04
		生産・運輸・建設等の現業職	587	21.5	49.7	22.0	5.6	1.2	2.88
その他	42	35.7	47.6	11.9	2.4	2.4	3.20		
部下の人事評価の有無	している	815	29.3	50.6	14.7	3.7	1.7	3.07	
	していない	3400	26.8	50.4	16.6	4.0	2.3	3.02	

(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。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」ほど、「キャリアプラン策定の研修」の必要性を強く認識している。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「専門・技術職」で「キャリアプラン策定の研修」の必要性を強く認識している反面、「生産・運輸・建設等の現業職」で、必要性の認識は弱い。第二に、規模別にみると、規模と「キャリアプラン策定の研修」の必要性との間に有意な関係はみられない。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人

事評価を行っている者ほど、「キャリアプラン策定の研修」の必要性を非常に強く認識している。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「キャリアプラン策定の研修」の必要性を強く認識している反面、「生産・運輸・建設等の現業職」で、必要性の認識は弱い。第二に、規模別にみると、概ね、規模が大きい企業の従業員ほど、「キャリアプラン策定の研修」の必要性を強く認識している。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、「キャリアプラン策定の研修」の必要性を強く認識している。

## 2. 「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能の強化策

### (1) 「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のための企業の対応

従業員が「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のために企業に期待する主要な施策は、「会社が必要としている能力」(53.7%)と「従業員の能力の把握」(51.8%)であり、「従業員のキャリア希望の把握」(28.8%)がそれに次いでいる。また、「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のために「専門家の養成」(24.9%)を求める者は少なくない。それに比べると、転職等を見据えた「従業員の能力の社会的評価の把握」(21.7%)や「社外で必要とされている能力の把握」(9.5%)をあげる従業員は多くない(図表 3-3-5-2)。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」で、「専門家の養成」を企業に要望している者が多くなっている。また、上記以外については、雇用形態に関わらず、企業への要望はほぼ同じである。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「会社が必要としている能力の情報提供」、「従業員の能力の把握」及び「従業員の能力の社会的評価の把握」を、「事務職」で「従業員のキャリア希望の把握」を、「専門・技術職」で「専門家の養成」を、企業に要望している者が多くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「専門家の養成」、「会社が必要としている能力の把握」及び「従業員のキャリア希望の把握」を、企業に要望している者が多くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「会社が必要としている能力の把握」を、「サービス職」で「従業員の能力の把握」、「社内の教育訓練に関する情報提供」及び「従業員の能力の社会的評価の把握」を、「事務職」で「従業員のキャリア希望の把握」と「社外の教育訓練に関する情報提供」を、企業に要望している者が多くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「専門家の養成」、「従業員のキャリア希望の把握」及び「社外の教育訓練に関する情報提供」を、これに対して、規模が小さい企業の従業員ほど、「従業員の能力の社会的評価の把握」を、企業に要望している者が多くなっている。

図表 3-3-5-2. 「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のための企業の対応（複数回答）

(単位：%)

		件数(人)	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	社外で必要とされる能力の把握	社内情報提供に	社外情報提供に	会社的能力の把握	その他	とくに必要ない	無回答
60歳代前半層の雇用形態	合計	6466	24.9	28.8	51.8	53.7	9.5	22.7	17.0	21.7	1.0	7.5	3.0
	継続・正社員	2166	21.9	26.3	51.6	52.3	9.1	24.3	17.7	20.8	0.8	9.6	3.2
継続・正社員	勤務特性先	4300	26.4	30.0	51.9	54.4	9.7	21.9	16.7	22.1	1.1	6.4	2.9
	従業員規模	582	19.8	21.3	55.5	50.3	6.5	22.2	13.2	21.1	0.3	9.5	3.3
	101~300人以下	941	19.8	25.9	50.6	52.9	9.8	26.0	9.0	20.9	1.0	10.2	3.0
	301~500人以下	286	23.8	25.9	49.0	51.0	10.8	23.1	19.6	18.9	1.0	11.2	2.8
	501人以上	323	31.0	35.9	50.5	54.5	9.9	24.5	19.8	20.4	1.2	6.8	3.4
	現在の職種	604	26.2	26.7	48.5	54.3	11.6	24.2	18.0	22.7	0.7	9.3	3.0
継続・非正社員	勤務特性先	836	19.7	28.6	52.6	51.9	8.1	21.2	19.4	18.5	1.3	9.0	3.7
	従業員規模	172	22.7	26.7	55.2	57.6	8.1	23.3	15.7	27.9	0.6	8.7	1.7
	101~300人以下	216	25.9	23.6	53.2	49.5	10.2	33.8	6.2	24.5	0.5	7.9	1.9
	301~500人以下	276	16.7	19.6	51.4	46.7	5.1	25.4	13.0	13.8	0.4	14.5	3.6
	501人以上	25	20.0	28.0	44.0	52.0	16.0	40.0	32.0	24.0	0.0	8.0	0.0
	現在の職種	821	18.6	24.1	56.0	53.3	7.1	23.1	14.0	24.2	1.0	7.2	3.5
継続・非正社員	勤務特性先	1832	25.3	27.9	52.7	56.3	9.3	21.1	16.2	22.2	0.9	6.6	3.0
	従業員規模	694	30.1	31.6	48.7	53.0	10.5	19.3	17.9	20.5	1.0	7.1	3.9
	101~300人以下	869	33.4	38.6	49.1	52.5	12.1	24.3	19.3	20.4	1.7	5.1	1.5
	301~500人以下	1246	28.3	32.3	50.9	54.9	9.7	20.4	16.9	24.7	1.1	5.5	3.4
	501人以上	1535	26.7	33.4	51.3	55.2	10.7	22.0	19.2	19.0	1.0	5.5	3.3
	現在の職種	432	29.2	31.0	51.6	59.3	12.3	20.6	6.2	24.5	1.4	4.4	1.9
継続・非正社員	勤務特性先	369	22.5	24.1	58.8	55.3	9.2	29.0	11.4	27.1	0.8	7.3	2.7
	従業員規模	587	21.6	19.3	52.5	47.4	4.9	20.8	13.1	18.4	1.4	11.9	1.5
	101~300人以下	42	31.0	28.6	57.1	54.8	14.3	16.7	9.5	21.4	0.0	4.8	4.8
	301~500人以下												

## （２）「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のための行政への要望

「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のために、従業員が行政に期待する主要な施策は、「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」（33.3%）と「求人などの労働市場に関する情報提供」（29.3%）、「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」（23.8%）であり、企業を経由せずに直接個人に行われるサービスを強く望んでいることがわかる（図表 3-3-5-3）。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のための行政への要望は変わらない。

図表 3-3-3-5-3. 「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」機能強化のための行政への要望（複数回答）

(単位：%)

件数(人)	養成機関による「60歳以降の職業生活の相談等」を行う専門家の職	強化の機関の個人に対する「60歳の職業生活の相談等」機能の	企業生活への派遣	社内でのキャリアプログラムの提供	社内での公的機関からの助成金支給	社内での「60歳以降の職業生活の相談等」を行う専門家に対する公的機関での講習	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	教育訓練に関する情報提供	求人などの労働市場に関する情報提供	会社生活に対する「60歳以降の職業生活の相談等」機能強化のための職業的援助	その他	とくになし	無回答
計	6466	33.3	22.0	14.4	16.6	21.4	20.8	17.1	29.3	23.3	1.2	13.0	4.7
60歳代前半層の雇用形態	2166	32.0	20.0	12.8	16.2	19.7	20.1	18.1	27.8	22.0	1.3	16.0	4.5
継続・非正社員	4300	33.9	23.0	15.1	16.9	22.7	21.2	16.6	30.1	23.9	1.1	11.5	4.8

## 6節 「従業員に期待する役割を知らせる」仕組み

### 1. 従業員に知らせている現状

「会社・上司があなたに期待する役割」を「知らされている」従業員は 35.2%、「ある程度知らされている」者は 40.0%であり、7割強の従業員が期待する役割を知らされていると考えている（図表 3-3-6-1）。

図表 3-3-6-1. 従業員に知らせている現状

(単位：%)

			件数 (人)	知ら されて いる	ある 程度 知ら され て	い な ま り 知 ら さ れ て	知 ら さ れ て い な い	無 回 答	得 点	
合 計			6466	35.2	40.0	13.1	8.8	2.9	3.05	
60歳代前半層の雇用形態			継続・正社員 2166	35.1	40.1	13.3	9.2	2.4	3.04	
			継続・非正社員 4300	35.2	39.9	13.1	8.6	3.2	3.05	
継続・ 正社員	勤務 先 特性	正社員規模	100人以下	582	33.7	38.5	13.2	11.9	2.7	2.97
			101～300人以下	941	33.0	41.9	13.6	9.7	1.8	3.00
			301～500人以下	286	39.2	38.8	12.6	5.6	3.8	3.16
			501人以上	323	40.9	39.0	12.4	6.8	0.9	3.15
			合計	1832	35.5	39.5	13.1	10.0	2.2	3.02
	仕事 特性	現在の職業	専門・技術職	604	38.9	36.4	12.9	8.6	3.1	3.09
			事務職	836	36.4	41.9	11.6	8.3	1.9	3.08
			営業・販売職	172	37.8	39.5	13.4	7.0	2.3	3.11
			サービス職	216	30.1	39.4	14.8	13.9	1.9	2.87
			生産・運輸・建設等の現業職	276	23.9	42.4	18.5	12.7	2.5	2.80
その他			25	52.0	40.0	8.0	0.0	0.0	3.44	
部下の人事評価の有無		している	813	47.1	39.1	7.6	4.6	1.6	3.31	
		していない	1317	27.9	40.7	16.9	11.8	2.7	2.87	
継続・ 非正社員	勤務 先 特性	正社員規模	100人以下	821	30.0	41.7	14.7	10.5	3.2	2.94
			101～300人以下	1832	34.9	39.5	12.6	9.5	3.5	3.04
			301～500人以下	694	37.3	38.3	14.7	6.9	2.7	3.09
			501人以上	869	39.5	40.3	11.6	6.0	2.6	3.16
			合計	3400	35.3	39.1	13.3	8.3	2.8	3.03
	仕事 特性	現在の職業	専門・技術職	1246	38.5	39.6	11.1	7.4	3.4	3.13
			事務職	1535	36.9	39.9	12.0	7.9	3.3	3.09
			営業・販売職	432	41.0	39.4	12.7	4.6	2.3	3.19
			サービス職	369	32.5	38.5	16.3	8.9	3.8	2.98
			生産・運輸・建設等の現業職	587	21.8	41.7	18.9	15.3	2.2	2.72
その他			42	38.1	35.7	16.7	4.8	4.8	3.12	
部下の人事評価の有無		している	815	49.7	37.3	6.7	2.8	3.4	3.39	
		していない	3400	31.7	40.6	14.8	9.9	3.0	2.97	

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

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、従業員に知らせている現状は、ほぼ同じである。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で知らされている傾向が強い反面、「生産・運輸・建設等の現業職」で傾向が弱い。第二に、規模別にみると、概ね、規模が大きい企業の従業員ほど、知らされている傾向が強い。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、知らされている傾向が強い。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、継続・正社員と同

様に、「営業・販売職」で知らされている傾向が強い反面、「生産・運輸・建設等の現業職」で傾向が弱い。第二に、規模別にみると、概ね、規模が大きい企業の従業員ほど、知らされている傾向が強い。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、知らされている傾向が強い。

## 2. 会社から知らせる方法

企業が従業員に「期待する役割」を知らせる方法としては、「人事部門との面接（契約更新時の面接を含む）」（48.2%）と「経営者層との面談」（35.3%）が主流である（図表 3-3-6-2）

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で、「経営者層と面談」及び「研修」を、これに対して、「継続・非正社員」で「人事部門との面接（契約更新時の面接を含む）」を多く活用している。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」で、「人事部門との面接（契約更新時の面接を含む）」を、「営業・販売職」で「経営者層の面談」及び「個人別の目標管理シート」を、「専門・技術職」で「職能要件書あるいは職務要件書」を、「サービス職」で「研修」を、「事務職」で「人事評価制度の運用を通して」を、多く活用している。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、「研修」及び「経営者層との面談」を、これに対して、規模が大きい企業の従業員ほど、「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」を、多く活用している。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」で、「人事部門との面接（契約更新時の面接を含む）」を、「営業・販売職」で「経営者層の面談」、「個人別の目標管理シート」及び「人事評価制度の運用を通して」を、「専門・技術職」で「職能要件書あるいは職務要件書」を、多く活用している。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、「経営者層との面談」を、これに対して、規模が大きい企業の従業員ほど、「人事部門との面接（契約更新時の面接を含む）」、「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」を、多く活用している。



図表 3-3-6-2. 会社から知らせる方法 (複数回答)

(単位：%)

		件数 (人)	む)更新時の面接も含(契	務職要件書あるいは職	研修	支60歳以降の従業員を	経営者層との面談	通して	ト個人別の目標管理シ	社内報	電子媒体(社内LAN	その他	無回答	
60歳代前半層の雇用形態	計	5708	48.2	13.9	6.9	2.2	35.3	14.9	13.0	5.3	2.9	8.5	2.9	
	継続・正社員	1916	38.6	14.6	11.5	2.0	42.5	17.0	13.5	5.9	2.6	7.2	3.3	
	継続・非正社員	3792	53.0	13.5	4.6	2.3	31.6	13.8	12.8	5.0	3.1	9.2	2.7	
	勤務特性先													
	正社員規模	497	34.6	13.5	15.1	2.0	50.3	12.7	8.5	5.8	1.4	5.6	3.6	
	101~300人以下	833	40.5	3.6	11.4	2.2	43.7	14.4	12.4	5.8	2.3	6.4	3.1	
	301~500人以下	259	37.1	16.2	9.3	1.9	42.1	17.0	18.1	6.2	4.2	4.2	8.5	
	501人以上	298	43.0	16.4	7.4	1.3	28.2	30.5	21.8	5.0	4.4	4.4	11.4	
	仕事特性													
	専門・技術職	533	36.4	18.6	11.3	2.3	40.5	18.4	14.8	4.1	3.6	7.3	5.3	
事務職	751	38.9	13.8	7.9	0.9	44.9	19.7	14.5	5.3	2.9	7.5	2.9		
営業・販売職	156	34.6	14.1	11.5	1.3	53.2	18.6	16.7	5.8	1.9	7.7	1.3		
サ一ビス職	182	41.8	9.9	22.0	4.4	35.2	8.8	10.4	7.1	1.6	4.9	4.1		
生産・運輸・建設等の現業職	234	45.3	9.4	15.8	3.4	39.3	9.4	6.8	9.0	1.3	7.7	1.3		
その他	25	24.0	20.0	8.0	0.0	52.0	20.0	24.0	8.0	0.0	0.0	12.0	0.0	
60歳代後半層の雇用形態	計	709	50.6	11.7	4.1	2.0	37.4	9.2	8.6	5.1	2.3	7.1	4.2	
	継続・正社員	1594	52.8	13.3	4.2	2.3	34.9	12.9	10.9	5.1	3.1	8.5	2.4	
	継続・非正社員	627	54.4	14.7	6.9	2.6	27.0	6.4	16.4	5.4	3.2	8.6	2.1	
	勤務特性先													
	正社員規模	794	55.0	14.9	4.3	2.3	24.1	17.9	16.9	4.7	4.0	13.0	2.0	
	101~300人以下	1112	54.0	16.1	5.3	1.7	33.9	12.5	11.4	3.7	3.2	7.8	3.3	
	301~500人以下	1363	54.1	3.4	2.6	1.3	32.9	4.7	12.1	3.3	3.8	10.7	1.8	
	501人以上	402	46.5	12.9	5.0	1.5	37.1	16.4	21.4	7.5	5.2	8.2	3.0	
	仕事特性													
	専門・技術職	322	52.8	12.7	9.6	4.3	24.5	16.1	14.6	8.4	1.9	8.4	2.5	
事務職	484	56.0	9.9	5.2	4.3	22.3	11.2	8.9	8.5	0.2	8.9	3.3		
営業・販売職	38	34.2	10.5	10.5	10.5	52.6	7.9	10.5	10.5	10.5	10.5	10.5		
サ一ビス職														
生産・運輸・建設等の現業職														
その他														

### 3. 上司の「知らせる」役割

「重要な役割を果たしている」(28.2%)と「ある程度重要な役割を果たしている」(45.9%)の合計比率が74.1%であることからわかるように、従業員が「会社が期待する役割」を知る上で上司が中心的な役割を果たしている(図表3-3-6-3)。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」ほど、「会社が期待する役割」を知る上で上司の役割が重要であると考えている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「事務職」で、上司の役割が重要であると考えている者が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で、少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「会社が期待する役割」を知る上で上司の役割が重要であると考えている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「継続・正社員」と同様に、「事務職」で、上司の役割が重要であると考えている者が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で、少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「会社が期待する役割」を知る上で上司の役割が重要であると考えている。

図表3-3-6-3. 上司の「知らせる」役割

(単位：%)

			件数(人)	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	重要な役割を果たしていない	上司の役割ではない	無回答	得点	
合計			6466	28.2	45.9	14.0	4.9	4.4	2.6	2.91	
60歳代前半層の雇用形態											
継続・正社員			2166	32.4	43.5	12.5	3.8	5.0	2.8	2.97	
継続・非正社員			4300	26.0	47.2	14.8	5.5	4.0	2.5	2.88	
継続・正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	582	31.1	41.9	13.4	3.4	6.4	3.8	2.91
			101～300人以下	941	32.5	43.4	12.3	4.6	4.9	2.3	2.96
			301～500人以下	286	33.9	45.1	8.7	3.8	5.9	2.4	3.00
			501人以上	323	33.4	45.8	14.6	2.5	2.5	1.2	3.07
			その他	25	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.60
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	604	31.0	45.9	11.8	3.1	5.0	3.3	2.98
			事務職	836	36.1	41.9	12.4	3.1	4.2	2.3	3.05
			営業・販売職	172	37.8	38.4	8.1	5.8	5.2	4.7	3.02
			サービス職	216	24.5	46.8	14.8	4.2	7.4	2.3	2.79
			生産・運輸・建設等の現業職	276	24.3	43.8	16.3	6.5	6.5	2.5	2.75
継続・非正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	821	23.6	45.7	16.0	6.6	4.6	3.5	2.80
			101～300人以下	1832	24.9	47.9	14.7	5.7	4.5	2.3	2.85
			301～500人以下	694	28.0	47.3	13.3	5.3	3.7	2.4	2.93
			501人以上	869	29.2	47.2	15.4	3.8	2.9	1.5	2.98
			その他	42	38.1	42.9	14.3	2.4	0.0	2.4	3.20
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	1246	28.9	44.5	15.0	5.7	3.3	2.6	2.92
			事務職	1535	29.5	47.0	12.6	4.6	3.8	2.6	2.96
			営業・販売職	432	24.8	48.6	16.9	4.6	3.5	1.6	2.88
			サービス職	369	21.4	51.5	13.3	7.0	4.9	1.9	2.79
			生産・運輸・建設等の現業職	587	14.5	50.4	19.9	6.5	6.3	2.4	2.62

(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。

#### 4. 上司から知らせる方法

上司が「期待する役割」を伝える主要な方法は「日常の仕事を通して」（69.1%）であり、それを「人事評価の面接（契約更新時の面接を含む）」（34.9%）と「職場のミーティング」（29.9%）が補完する構成になっている（図表 3-3-6-4）。

図表 3-3-6-4. 上司から知らせる方法（複数回答）

（単位：％）

			件数（人）	人事評価の面接も含む（契約更新時の面接を含む）	職場のミーティング	すは、目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき	日常の仕事を通して	新しい職場への配属時	その他	無回答	
合計			6018	34.9	29.9	16.0	69.1	6.9	2.7	1.9	
60歳代前半層の雇用形態											
継続・正社員			1998	31.0	33.0	17.8	71.4	6.6	2.8	1.8	
継続・非正社員			4020	36.8	28.4	15.1	67.9	7.0	2.6	1.9	
継続・正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	523	24.7	38.4	13.4	73.2	5.2	3.1	2.1
			101～300人以下	873	30.2	32.2	15.0	73.5	6.3	1.8	1.0
			301～500人以下	262	33.2	32.1	21.4	70.6	6.1	3.8	2.3
			501人以上	311	43.4	28.3	29.9	63.7	9.3	4.2	2.3
			合計	1998	31.0	33.0	17.8	71.4	6.6	2.8	1.8
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	554	32.9	33.0	19.1	67.3	7.8	2.2	2.7
			事務職	782	33.1	27.7	18.5	73.0	6.8	3.7	1.4
			営業・販売職	155	29.0	41.9	29.7	73.5	7.1	2.6	0.6
			サービス職	195	26.2	40.0	13.8	73.3	7.2	1.5	1.5
			生産・運輸・建設等の現業職 その他	251 25	27.1 28.0	40.6 28.0	6.4 24.0	72.5 68.0	2.8 0.0	1.2 16.0	1.2 0.0
継続・非正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	754	34.0	28.8	9.5	69.2	5.0	2.7	2.5
			101～300人以下	1708	35.5	28.4	13.7	69.2	6.7	2.5	2.0
			301～500人以下	651	39.2	27.3	21.2	67.0	8.0	2.9	0.9
			501人以上	831	41.4	29.6	18.5	64.0	8.8	2.6	1.7
			合計	4020	36.8	28.4	15.1	67.9	7.0	2.6	1.9
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	1173	38.7	30.2	16.3	67.3	6.7	2.5	2.0
			事務職	1437	38.1	26.2	14.4	67.6	7.3	3.2	1.7
			営業・販売職	410	34.4	32.2	24.1	65.9	6.6	2.2	2.2
			サービス職	344	36.6	30.2	13.1	68.0	7.0	1.7	2.0
			生産・運輸・建設等の現業職 その他	536 41	33.8 26.8	28.2 26.8	8.8 14.6	70.0 75.6	6.9 12.2	1.7 4.9	1.5 0.0

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」で、「人事評価との面接（契約更新時の面接を含む）」を、これに対して、「継続・非正社員」で「職場のミーティング」を多く活用している。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「職場のミーティング」、「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」及び「日常の仕事を通して」を、「事務職」で「人事評価との面接（契約更新時の面接を含む）」及び「日常の仕事を通して」を、「サービス職」で「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」及び「日常の仕事を通して」を、多く活用している。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、「職場のミーティング」及び「日常の仕事を通して」を、これに対して、規模が大きくなるほど、「人事評価との面接（契約更新時の面接を含む）」及び「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」を、多く活用している。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「生産・運輸・建設

等の現業職」で「日常の仕事を通して」を、「専門・技術職」で「人事評価との面接（契約更新時の面接を含む）」を、「営業・販売職」で「職場のミーティング」及び「目標設定の面接、または、目標達成度を評価するとき」を、多く活用している。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、「日常の仕事を通して」を、これに対して規模が大きい企業の従業員ほど、「人事評価との面接（契約更新時の面接を含む）」を、多く活用している。

### 5. 「期待する役割」の明確化の必要性

多くの従業員は企業が「期待する役割」を明確化する必要があると考えており、「そう思う」（27.8%）と「ややそう思う」（31.8%）を合わせた肯定的な回答が6割弱に達している（図表3-3-6-5）。

図表3-3-6-5. 「期待する役割」の明確化の必要性

（単位：％）

			件数（人）	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			6466	27.8	31.8	31.0	8.2	1.2	2.80	
60歳代前半層の雇用形態			継続・正社員	2166	26.6	33.3	30.5	8.5	1.1	2.79
			継続・非正社員	4300	28.4	31.1	31.3	8.0	1.2	2.81
継続・正社員	勤務先	正社員規模	100人以下	582	27.7	31.6	30.9	8.9	0.9	2.79
			101～300人以下	941	26.9	33.7	30.7	7.7	1.1	2.81
			301～500人以下	286	18.5	40.6	29.4	11.2	0.3	2.67
			501人以上	323	30.0	29.4	31.0	8.4	1.2	2.82
			合計	604	25.5	33.4	31.3	8.6	1.2	2.77
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	604	25.5	33.4	31.3	8.6	1.2	2.77
			事務職	836	26.7	33.6	30.4	8.6	0.7	2.79
			営業・販売職	172	34.3	31.4	25.6	8.1	0.6	2.92
			サービス職	216	22.2	38.0	30.6	7.9	1.4	2.76
			生産・運輸・建設等の現業職	276	25.7	31.2	32.2	9.4	1.4	2.74
	その他	25	36.0	28.0	28.0	8.0	0.0	2.92		
継続・非正社員	勤務先	正社員規模	100人以下	821	26.8	31.3	32.6	8.0	1.2	2.78
			101～300人以下	1832	26.5	32.1	31.9	8.2	1.3	2.78
			301～500人以下	694	30.7	29.5	30.8	7.6	1.3	2.84
			501人以上	869	31.6	30.5	29.6	7.5	0.8	2.87
			合計	1246	29.2	32.2	29.3	8.2	1.1	2.83
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	1246	29.2	32.2	29.3	8.2	1.1	2.83
			事務職	1535	28.1	31.0	31.9	7.6	1.4	2.81
			営業・販売職	432	33.6	31.5	26.6	7.9	0.5	2.91
			サービス職	369	27.4	26.3	37.7	8.1	0.5	2.73
			生産・運輸・建設等の現業職	587	23.2	33.0	34.6	8.0	1.2	2.72
	その他	42	33.3	26.2	31.0	4.8	4.8	2.92		

（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。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、「期待する役割」の明確化の必要性はほぼ同じ分布である。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「期

待する役割」の明確化の必要性が高く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で低くなっている。第二に、規模別にみると、規模と「期待する役割」の明確化の必要性の間に有意な関係がみられない。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「継続・正社員」と同様に、「営業・販売職」で「期待する役割」の明確化の必要性が強く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で弱くなっている。第二に、規模別にみると、概ね、規模が大きい企業の従業員ほど、「期待する役割」の明確化の必要性が強くなっている。

## 6. 会社による管理職への60歳代前半層の従業員活用の情報提供

会社が「60歳代前半層の従業員」の活用を行うために、管理職に情報の提供を「行っていると思う」（「行っていると思う」15.2%＋「ある程度行っていると思う」38.7%）と感じている従業員は5割強、「行っていないと思う」（「あまり行っていないと思う」32.0%、「行っていないと思う」12.8%）と感じている者は4割強である（図表3-3-6-6）。

図表 3-3-6-6. 会社の管理職に対する60歳代前半層の従業員活用の情報提供

(単位：%)

			件数(人)	行っていると思う	ある程度行っていると思う	あまり行っていないと思う	行っていないと思う	無回答	得点	
合計			6466	15.2	38.7	32.0	12.8	1.4	2.57	
60歳代前半層の雇用形態										
継続・正社員			2166	17.2	38.5	30.7	12.6	1.1	2.61	
継続・非正社員			4300	14.3	38.8	32.6	12.9	1.5	2.55	
継続・正社員	勤務先	正社員規模	100人以下	582	16.5	38.8	31.3	12.4	1.0	2.60
			101～300人以下	941	16.2	39.1	31.1	13.0	0.6	2.59
			301～500人以下	286	18.2	38.1	29.4	13.3	1.0	2.62
			501人以上	323	20.4	35.9	30.3	11.5	1.9	2.67
			合計	604	16.2	39.2	30.6	12.6	1.3	2.60
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	604	16.2	39.2	30.6	12.6	1.3	2.60
			事務職	836	17.2	37.9	31.7	12.3	0.8	2.61
			営業・販売職	172	17.4	36.0	34.3	12.2	0.0	2.59
			サービス職	216	19.4	38.4	27.3	13.0	1.9	2.66
			生産・運輸・建設等の現業職	276	14.5	40.9	29.3	14.1	1.1	2.56
部下の人事評価の有無	している	25	32.0	28.0	32.0	4.0	4.0	2.92		
	していない	813	23.5	40.8	26.8	8.4	0.5	2.80		
継続・非正社員	勤務先	正社員規模	100人以下	821	15.2	39.2	31.8	12.7	1.1	2.58
			101～300人以下	1832	13.6	39.4	32.3	13.1	1.6	2.54
			301～500人以下	694	14.4	37.0	33.4	13.4	1.7	2.53
			501人以上	869	14.5	38.8	33.7	12.1	0.9	2.56
			合計	1246	14.9	37.9	33.5	11.9	1.8	2.57
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	1535	14.9	39.9	31.0	12.8	1.4	2.58
			事務職	432	13.9	35.0	35.9	14.6	0.7	2.48
			営業・販売職	369	16.3	41.5	29.5	12.2	0.5	2.62
			サービス職	587	10.1	39.5	34.1	14.7	1.7	2.46
			生産・運輸・建設等の現業職	42	16.7	33.3	42.9	4.8	2.4	2.63
部下の人事評価の有無	している	815	18.5	42.7	29.1	8.7	1.0	2.72		
	していない	3400	13.2	37.7	33.6	13.9	1.5	2.51		

(注) 得点：「行っていると思う」を4点、「ある程度行っていると思う」を3点、「あまり行っていないと思う」を2点、「行っていないと思う」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。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」ほど、会社が「60 歳代前半層の従業員」の活用を行うために、管理職に情報の提供を行っていると感じている者が多くなっている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「サービス職」で管理職に情報の提供を行っていると感じている者が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、管理職に情報の提供を行っていると感じている者が多い。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、管理職に情報の提供を行っていると感じている者が非常に多い。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「継続・正社員」と同様に、「サービス職」で管理職に情報の提供を行っていると感じている者が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模と会社の管理職に対する 60 歳代前半層の従業員活用の情報提供の間に有意な関係がみられない。第三に、部下の人事評価の有無別にみると、人事評価を行っている者ほど、管理職に情報の提供を行っていると感じている者が非常に多い。

## 7 節 「従業員の能力・意欲を知る」仕組み

### 1. 従業員の「能力・適性」把握状況

会社や上司が従業員の「能力や適性」を把握している現状について、「把握している」が 23.3%、「ある程度把握している」が 59.5%であることからわかるように、従業員は「十分ではないが、ある程度は把握している」と評価している（図表 3-3-7-1）。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、従業員の「能力・適性」把握状況はほぼ同じである。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「専門・技術職」で「能力・適性」を把握されていると感じている従業員が多く、これに対して、「サービス職」及び「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、従業員規模 501 人以上を除けば、規模が大きい企業の従業員ほど、「能力・適性」を把握されていると感じている従業員が多くなっている。第三に、従業員に期待する役割を十分に「知らせる」企業に勤務している従業員ほど、「能力・適性」を把握されていると感じている従業員が多くなっており、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。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「継続・正社員」と同様に、「専門・技術職」で「能力・適性」を把握されていると感じている従業員が多く、こ

れに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、概ね、規模が大きい企業の従業員ほど、「能力・適性」を把握されていると感じている従業員が多くなっている。第三に、従業員に期待する役割を十分に「知らせる」企業に勤務している従業員ほど、「能力・適性」を把握されていると感じている従業員が多くなっており、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。

図表 3-3-7-1. 従業員の「能力・適性」把握状況

(単位：%)

		件数(人)	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		6466	23.3	59.5	8.9	4.7	3.5	3.05		
60歳代前半層の雇用形態										
		継続・正社員	2166	22.9	59.8	9.1	5.0	3.1	3.04	
		継続・非正社員	4300	23.5	59.3	8.8	4.6	3.7	3.06	
継続・正社員	勤務先	正社員規模	100人以下	582	21.5	58.4	10.7	5.8	3.6	2.99
			101～300人以下	941	23.0	60.8	8.4	5.0	2.9	3.05
			301～500人以下	286	25.9	60.1	7.3	3.8	2.8	3.11
			501人以上	323	23.2	60.4	9.6	4.0	2.8	3.06
			合計	1132	23.2	60.4	9.6	4.0	2.8	3.06
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	604	23.2	62.9	5.8	4.5	3.6	3.09
			事務職	836	22.2	60.0	9.6	5.0	3.1	3.03
			営業・販売職	172	25.0	58.1	10.5	2.9	3.5	3.09
			サービス職	216	25.0	52.3	13.0	6.9	2.8	2.98
			生産・運輸・建設等の現業職	276	20.7	60.1	11.6	5.4	2.2	2.98
	その他	25	40.0	56.0	0.0	4.0	0.0	3.32		
勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	勤務先が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	知らされている	761	45.5	49.3	1.8	0.7	2.8	3.44	
		ある程度知らされている	868	12.2	75.7	7.4	2.0	2.8	3.01	
		あまり知らされていない	287	6.6	58.9	24.7	8.4	1.4	2.65	
		知らされていない	199	7.5	37.2	21.1	30.7	3.5	2.22	
継続・非正社員	勤務先	正社員規模	100人以下	821	22.4	58.0	9.5	5.8	4.3	3.01
			101～300人以下	1832	22.7	59.3	9.2	5.0	3.8	3.04
			301～500人以下	694	26.1	58.6	8.4	4.0	2.9	3.10
			501人以上	869	24.1	61.3	8.3	3.1	3.2	3.10
			合計	3316	23.3	59.3	9.2	5.0	3.8	3.04
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	1246	26.9	58.0	8.0	3.5	3.6	3.12
			事務職	1535	22.5	62.0	7.8	3.8	3.9	3.07
			営業・販売職	432	25.2	57.4	9.3	4.9	3.2	3.06
			サービス職	369	22.5	56.9	11.1	5.1	4.3	3.01
			生産・運輸・建設等の現業職	587	17.7	58.4	12.6	8.7	2.6	2.87
	その他	42	33.3	52.4	7.1	4.8	2.4	3.17		
勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	勤務先が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	知らされている	1514	44.3	49.9	2.0	0.7	3.0	3.42	
		ある程度知らされている	1716	13.5	73.5	8.2	1.6	3.3	3.02	
		あまり知らされていない	562	7.3	57.8	24.4	7.1	3.4	2.68	
		知らされていない	371	8.4	40.2	17.3	31.3	3.0	2.26	

(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。

## 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」の会社の把握方法は、「仕事の実績」(70.5%)と「上司の評価」(49.6%)が中心的な役割を果たしている(図表 3-3-7-2)。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」ほど、「契

図表 3-3-7-2. 従業員の適性の把握方法（複数回答）

(単位：%)

		件数(人)	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	契約更新時の面接で	関係外部による専門家や専門機関による評価	その他	把握していない	無回答
合計		5931	49.6	20.2	16.2	70.5	8.3	14.8	16.8	2.3	1.7	0.6	9.5
60歳代前半層の雇用形態	継続・正社員	1990	49.4	21.5	15.0	70.0	8.5	15.2	12.2	2.5	1.9	0.7	10.4
	継続・非正社員	3941	49.7	19.5	16.8	70.7	8.2	14.6	19.2	2.2	1.6	0.6	9.1
継続・正社員	勤務特性先	527	44.8	22.8	12.3	71.5	10.2	15.4	11.4	2.5	2.3	0.2	11.4
	正社員規模	867	50.4	22.5	12.9	68.7	8.9	15.2	13.1	2.3	1.8	1.2	9.5
	101～300人以下	267	46.4	19.1	18.0	69.7	8.6	18.0	11.2	3.4	1.5	0.4	13.5
	301～500人以下	301	57.5	18.3	23.3	73.4	5.3	12.6	11.3	1.7	1.3	0.7	8.3
	501人以上	555	51.0	24.3	15.5	68.5	11.7	21.3	14.4	3.8	1.6	0.7	10.6
現在の職業	勤務特性先	768	49.2	18.2	17.6	72.3	5.1	10.8	9.9	2.2	2.2	0.8	10.0
	専門・技術職	161	46.0	20.5	16.1	70.8	7.5	9.9	14.9	1.9	2.5	1.9	2.4
	事務職	195	45.1	23.6	7.7	66.2	10.8	19.0	12.3	2.1	1.5	0.0	14.9
	営業・販売職	255	51.4	22.4	11.8	69.0	12.2	14.9	12.5	1.2	1.2	0.4	6.3
	生産・運輸・建設等の現業職	24	54.2	37.5	8.3	87.5	8.3	20.8	4.2	4.2	4.2	0.0	8.3
継続・非正社員	勤務特性先	738	40.1	18.2	10.7	69.5	5.8	12.6	17.1	1.5	1.9	0.5	11.4
	正社員規模	1670	50.6	18.8	16.0	69.2	8.7	14.4	18.7	2.4	1.4	0.6	9.3
	101～300人以下	646	56.5	21.7	9.3	72.1	9.4	16.4	20.1	2.5	2.2	0.8	7.7
	301～500人以下	814	52.0	20.6	22.1	74.6	8.7	15.6	21.7	2.3	2.2	0.5	6.3
	501人以上	1158	46.6	19.0	17.4	70.8	8.5	18.7	19.9	3.0	1.6	0.3	10.1
現在の職業	勤務特性先	1416	53.5	18.9	6.9	74.5	7.2	2.4	19.4	1.6	1.3	0.6	7.4
	専門・技術職	397	52.6	21.9	19.6	74.6	8.6	11.1	18.1	1.8	2.0	0.8	6.3
	事務職	334	43.4	25.4	15.0	59.0	10.8	17.1	18.9	3.3	2.7	0.6	13.2
	営業・販売職	521	49.1	17.1	4.8	66.2	8.4	3.2	9.0	1.7	1.0	1.2	8.6
	生産・運輸・建設等の現業職	39	43.6	17.9	10.3	66.7	7.7	12.8	17.9	5.1	5.1	0.0	15.4



約更新時の面接で」が多くなっている。また、上記以外については、雇用形態に関わらず、適性の把握方法はほぼ同じである。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「事務職」で「自己申告」及び「仕事の実績」を、「生産・運輸・建設等の現業職」で「上司の評価」及び「教育訓練歴」を、「専門・技術職」で「同僚の評価」、「社内外の資格の取得状況」及び「契約更新時の面接で」を、「営業・販売職」で「契約更新時の面接で」を、活用している把握している比率が高くなっている。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、「同僚の評価」及び「教育訓練歴」を、これに対して、規模が大きい企業の従業員企業ほど、「自己申告」を、活用している把握している比率が高くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「自己申告」及び「仕事の実績」を、「事務職」で「上司の評価」及び「仕事の実績」を、「専門・技術職」で「社内外の資格の取得状況」及び「契約更新時の面接で」を、「サービス職」で「同僚の評価」及び「教育訓練歴」を活用している把握している比率が高くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「自己申告」及び「契約更新時の面接で」を、活用している把握している比率が高くなっている。

## （２）従業員の業務に関連する専門知識・能力の把握方法

「業務に関連する専門知識・能力」の把握方法は「従業員の適性」と同様に、「仕事の実績」（69.0%）と「上司の評価」（45.3%）が中心的な役割を果たしている（図表 3-3-7-3）。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、業務に関連する専門知識・能力の把握方法はほぼ同じである。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「事務職」で「仕事の実績」を、「専門・技術職」で「上司の評価」、「同僚の評価」及び「社内外の資格の取得状況」を、活用している把握している比率が高くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「自己申告」及び「仕事の実績」を、活用している把握している比率が高くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「仕事の実績」及び「同僚の評価」を、「事務職」で「上司の評価」を、「専門・技術職」で「社内外の資格の取得状況」を、活用している把握している比率が高くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「自己申告」及び「仕事の実績」を、活用している把握している比率が高くなっている。

図表 3-3-7-3. 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（人）	上司の評価	同僚の評価	自己申告	仕事の実績	教育訓練歴	得状況外の資格の取	で契約更新時の面接	門外機関による評価	その他	把握していない	無回答
60歳代前半層の雇用形態	合計	5931	45.3	21.2	14.9	69.0	11.5	19.1	13.3	2.9	1.8	0.7	10.0
	継続・正社員	1990	44.5	22.4	15.4	68.2	11.1	19.9	10.3	3.2	2.0	1.1	11.0
	継続・非正社員	3941	45.7	20.7	14.7	69.4	11.7	18.6	14.8	2.7	1.7	0.6	9.4
	勤務特性先												
	正社員規模	527	44.0	23.0	13.5	66.2	10.8	19.7	7.6	3.4	1.9	1.7	11.4
	101～300人以下	867	42.6	22.1	13.4	68.2	11.5	21.8	11.1	3.1	2.1	0.7	10.0
	301～500人以下	267	43.8	21.7	17.6	68.2	10.9	20.2	12.0	3.7	1.5	1.5	14.2
	501人以上	301	52.8	22.6	22.6	73.1	10.6	14.3	11.3	2.7	2.0	2.0	9.6
	仕事特性												
	専門・技術職	555	46.3	25.8	16.0	69.0	15.3	28.3	11.4	4.9	1.8	0.4	10.8
事務職	768	45.3	21.1	17.4	70.7	6.9	13.2	9.2	2.6	2.2	1.2	10.4	
現在の職業													
営業・販売職	161	45.3	19.3	18.6	69.6	9.3	18.0	5.5	1.2	2.5	0.0	0.6	
サービス職	195	43.1	23.1	9.7	61.5	16.9	27.2	9.7	4.1	2.1	1.0	13.3	
生産・運輸・建設等の現業職	255	40.8	20.0	12.2	63.1	11.4	16.1	9.4	2.0	1.2	2.4	11.4	
その他	24	45.8	33.3	4.2	83.3	12.5	29.2	0.0	4.2	4.2	4.2	0.0	8.3
継続・非正社員	合計	738	37.3	17.3	10.7	64.6	9.6	18.8	12.9	2.2	2.0	0.9	12.5
	正社員規模	1670	45.7	19.8	13.6	68.0	11.5	18.3	14.3	3.2	1.4	0.5	9.8
	101～300人以下	646	50.9	25.2	14.6	69.2	12.7	19.8	15.5	2.8	1.7	0.5	7.7
	301～500人以下	814	50.1	21.7	20.4	77.0	13.3	17.9	17.3	2.0	1.6	0.5	6.5
	501人以上	1158	44.6	20.5	14.4	71.0	13.6	24.7	16.2	4.2	1.8	0.9	9.2
	勤務特性先												
	正社員規模	1416	50.4	20.8	15.7	73.7	10.3	14.7	15.0	1.6	1.3	0.4	7.7
	101～300人以下	397	49.6	24.2	16.6	74.6	10.8	14.9	11.6	2.5	2.0	0.8	7.1
	301～500人以下	334	38.9	22.5	11.4	52.1	15.6	19.8	15.3	3.3	2.4	1.2	15.6
	501人以上	521	39.9	16.3	12.5	63.1	10.4	18.0	14.4	1.5	1.3	0.2	10.4
仕事特性													
専門・技術職	39	33.3	15.4	15.4	59.0	2.6	12.8	5.1	7.7	2.6	0.0	17.9	
事務職													
営業・販売職													
サービス職													
生産・運輸・建設等の現業職													
その他													

### （3）従業員の業務外の専門知識・能力の把握方法

「業務外の専門知識・能力」の把握方法は「従業員の適性」及び「業務に関連する専門知識・能力」同様に、「仕事の実績」（29.9%）と「上司の評価」（24.2%）が中心的な役割を果たしている（図表 3-3-7-4）。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、業務外の専門知識・能力の把握方法はほぼ同じである。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「仕事の実績」及び「上司の評価」を、「事務職」で「自己申告」を、「サービス職」で「同僚の評価」を、活用して把握している比率が高くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「自己申告」を、活用して把握している比率が高くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「仕事の実績」、「同僚の評価」及び「自己申告」を、「事務職」で「上司の評価」と「契約更新時の面接で」を、活用して把握している比率が高くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「自己申告」を活用している比率が高くなっている。

図表 3-3-7-4. 従業員の業務外の専門知識・能力の把握方法（複数回答）

(単位：%)

		件数(人)	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	契約更新時の面接で	関外による専門家や専門機関による評価	その他	把握していない	無回答
60歳代前半層の雇用形態	合計	5931	24.2	13.1	14.2	29.9	5.6	12.7	8.7	1.9	4.4	15.6	18.6
	継続・正社員	1990	25.8	14.9	14.7	31.0	6.0	13.5	6.5	2.2	4.3	15.3	18.5
	継続・非正社員	3941	23.4	12.2	14.0	29.3	5.5	12.4	9.9	1.8	4.5	15.7	18.7
勤務特性先	正社員	527	22.8	15.4	12.9	31.3	4.6	12.1	5.1	1.1	4.4	12.7	21.3
	規模	867	26.0	15.0	13.4	30.6	7.8	14.1	6.9	3.0	4.0	16.8	16.6
	101～300人以下	267	30.0	16.1	17.2	32.6	4.9	13.5	7.5	2.6	4.1	14.2	21.3
	301～500人以下	301	28.6	13.0	19.9	32.2	4.7	14.0	7.0	1.3	4.3	15.9	15.6
	501人以上	555	23.4	13.5	14.1	31.0	6.7	15.7	7.0	3.1	3.6	15.9	21.3
仕事特性	専門・技術職	768	28.0	14.7	15.8	34.0	5.2	12.9	5.9	1.7	4.2	15.9	16.5
	事務職	161	29.8	15.5	14.3	36.0	8.1	10.6	8.7	1.9	3.7	13.7	17.4
	営業・販売職	195	23.1	17.9	9.2	24.6	7.7	13.3	5.6	2.1	4.1	11.3	24.1
	サービス職	255	24.7	14.5	16.5	25.1	4.3	12.5	6.7	1.6	5.1	16.5	15.3
	生産・運輸・建設等の現業職	24	33.3	29.2	33.3	37.5	8.3	12.5	4.2	8.3	8.3	12.5	12.5
	その他	738	18.7	9.5	9.2	26.6	3.1	9.8	8.8	0.8	4.7	17.5	23.6
勤務特性先	正社員	1670	23.8	12.8	12.5	29.6	5.6	13.1	9.3	2.3	4.5	15.2	18.9
	規模	646	28.3	12.8	14.1	27.7	7.4	11.5	8.4	1.9	5.3	17.0	16.4
	101～300人以下	814	23.3	12.4	20.9	32.4	5.8	14.5	13.6	2.0	3.8	14.5	14.5
	301～500人以下	1158	21.8	11.6	13.8	28.8	6.0	13.0	9.5	2.2	3.8	16.2	19.4
	501人以上	1416	26.8	11.7	13.7	32.6	4.7	11.9	10.9	1.3	4.7	16.4	15.8
仕事特性	専門・技術職	397	26.7	16.9	16.9	33.5	5.5	12.8	9.1	2.5	5.5	12.3	15.6
	事務職	334	21.0	12.3	12.6	21.3	8.1	12.9	9.9	4.8	4.5	14.1	24.9
	営業・販売職	521	17.3	10.0	13.4	23.4	4.0	12.3	9.8	0.4	4.8	17.9	21.1
	サービス職	39	28.2	12.8	10.3	30.8	12.8	7.7	5.1	2.6	5.1	12.8	17.9
	生産・運輸・建設等の現業職												
	その他												

### 3. 上司の役割に対する評価

「能力や適性」を把握する上での上司の役割について、「果たしている」が22.4%、「ある程度果たしている」が57.6%であることからわかるように、従業員は肯定的な評価をしている（図表3-3-7-5）。

図表 3-3-7-5. 上司の役割に対する評価

(単位：%)

			件数(人)	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			5931	22.4	57.6	16.0	2.2	1.8	3.02	
60歳代前半層の雇用形態										
継続・正社員			1990	21.4	58.6	15.6	2.3	2.1	3.01	
継続・非正社員			3941	22.9	57.0	16.3	2.2	1.6	3.02	
継続・正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	527	20.9	57.3	17.1	2.3	2.5	2.99
		101～300人以下	867	22.1	58.7	15.3	2.2	1.6	3.02	
		301～500人以下	267	21.7	61.4	14.2	1.5	1.1	3.05	
		501人以上	301	20.3	57.5	15.0	3.3	4.0	2.99	
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	555	20.7	60.7	13.2	2.9	2.5	3.02
			事務職	768	21.2	58.5	15.9	2.0	2.5	3.01
			営業・販売職	161	28.0	50.9	17.4	3.1	0.6	3.04
			サービス職	195	21.5	60.0	14.4	1.0	3.1	3.05
			生産・運輸・建設等の現業職	255	18.8	56.1	21.6	2.7	0.8	2.92
			その他	24	29.2	66.7	4.2	0.0	0.0	3.25
勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	「期待する役割」を知らせる上司の役割	重要な役割を果たしている	675	44.3	50.4	3.4	0.1	1.8	3.41	
		ある程度重要な役割を果たしている	900	12.4	73.3	11.3	1.0	1.9	2.99	
		あまり+重要な役割を果たしていない	251	2.4	43.0	47.0	4.8	2.8	2.44	
		重要な役割を果たしていない+上司の役割ではない	125	1.6	29.6	48.8	18.4	1.6	2.15	
継続・非正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	738	21.0	56.8	18.4	2.4	1.4	2.98
		101～300人以下	1670	23.4	57.2	15.6	2.0	1.8	3.04	
		301～500人以下	646	23.1	57.7	15.2	2.6	1.4	3.03	
		501人以上	814	23.1	56.5	17.0	2.0	1.5	3.02	
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	1158	25.3	53.6	16.7	3.0	1.4	3.03
			事務職	1416	23.5	58.0	14.3	2.0	2.2	3.05
			営業・販売職	397	22.4	56.7	19.4	0.8	0.8	3.02
			サービス職	334	21.9	56.3	18.0	2.7	1.2	2.98
			生産・運輸・建設等の現業職	521	16.9	62.0	18.0	1.5	1.5	2.96
			その他	39	25.6	64.1	10.3	0.0	0.0	3.15
勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	「期待する役割」を知らせる上司の役割	重要な役割を果たしている	1064	50.3	43.0	4.7	0.8	1.2	3.45	
		ある程度重要な役割を果たしている	1937	16.3	71.9	10.2	0.4	1.3	3.05	
		あまり+重要な役割を果たしていない	590	4.7	48.5	41.4	3.4	2.0	2.56	
		重要な役割を果たしていない+上司の役割ではない	281	3.6	28.8	48.8	16.7	2.1	2.20	

(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。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、「能力や適性」を把握する上での上司の役割に対する評価はほぼ同じである。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「サービス職」で「能力や適性」を把握する上での上司の役割を高く評価している。これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で役割を低く評価している。第二に、規模別にみると、規模と上司の役割に対する評価の間に有意な関係はみられない。第三に、「期待する役割」を知らせる上司の役割別にみると、上司が十分な役割を果たしているほど、「能力や適性」の把握度は高くなっており、従業員の能力や適性の情報を吸い上げるうえでも、上司の果たす役割は重要である。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「事務職」で「能力

や適性」を把握する上での上司の役割を高く評価している。これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で役割を低く評価している。第二に、規模別にみると、規模と上司の役割に対する評価の間に有意な関係はみられない。第三に、「期待する役割」を知らせる上司の役割別にみると、「継続・正社員」と同様に、上司が十分な役割を果たしているほど、「能力や適性」の把握度は高くなっており、従業員の能力や適性の情報を吸い上げる上でも、上司の果たす役割は重要である。

#### 4. 把握されている能力（職務経歴と教育訓練歴）

会社や上司によって把握されている能力（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」（83.7%）、「仕事上の主な成果」（68.3%）、「各種公的資格の取得状況」（26.7%）であり、研修経歴に関わる情報は把握されているわけではない（図表 3-3-7-6）。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」ほど、「これまでの経験した部署・職場」を会社や上司によって把握されていると強く感じている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「事務職」で「これまでの経験した部署・職場」を、「営業・販売職」で「仕事上の主な成果」を、「専門・技術職」で「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」、「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」及び「各種公的資格の取得状況」を、会社や上司によって把握されていると強く感じている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「これまでの経験した部署・職場」及び「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」を、会社や上司によって把握されていると強く感じている。第三に、「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、知らせる仕組みが機能している企業ほど、「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」及び「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」を、会社や上司によって把握されていると強く感じている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「継続・正社員」と同様に、「事務職」で「これまでの経験した部署・職場」を、「営業・販売職」で「仕事上の主な成果」を、「専門・技術職」で「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」、「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」及び「各種公的資格の取得状況」を、会社や上司によって把握されていると強く感じている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「これまでの経験した部署・職場」、「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」及び「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」を、会社や上司によって把握されていると強く感じている。第三に、「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、継続・正社員と同様に、知らせる仕組みが機能している企業の従業員ほど、「社内外の研修歴（通信教育の受講歴を含む）」及び「社内外の勉強会・交流会等への参加状況」を、会社や上司によって把握されていると強く感じている。

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

		件数（人）	これまで経験した部署・職場	仕事上の主な成果	教育の受講歴（通信を含む）	社内等への参加状況	社外活動等のボランティア活動等の	その他	全て把握していない	無回答	
「継続・正社員」	60歳代前半層の雇用形態	合計	6466	83.7	68.3	16.5	14.2	26.7	2.4	2.2	0.6
		継続・正社員	2166	79.9	69.2	15.7	16.2	25.5	2.2	2.6	0.5
		継続・非正社員	4300	85.6	67.9	17.0	13.2	27.3	2.4	2.0	0.7
	勤務特性先	正社員規模	582	75.3	69.2	13.1	14.4	25.1	0.7	3.6	0.5
		101～300人以下	941	79.1	68.8	15.4	17.2	26.2	2.2	2.7	0.4
		301～500人以下	266	83.6	74.1	15.7	16.1	23.8	2.8	1.0	0.0
		501人以上	323	87.9	68.1	21.1	16.1	26.3	4.3	1.9	0.0
		専門・技術職	604	81.0	68.2	19.2	21.2	33.4	2.6	1.7	0.8
		事務職	836	83.3	70.1	14.2	12.6	21.3	2.6	2.2	0.2
		営業・販売職	172	80.2	77.9	15.7	16.9	19.2	4.1	2.2	0.0
仕事特性	現在の職業	216	71.3	63.9	15.7	17.1	27.8	0.0	4.6	0.0	
	生産・運輸・建設等の現業職	276	74.3	67.4	12.7	13.8	23.6	0.7	4.3	0.7	
	その他	29	80.0	92.0	16.0	20.0	32.0	0.0	0.0	0.0	
	勤務先が60歳代知られている	761	87.4	78.2	20.0	19.7	28.5	2.6	1.7	0.3	
	勤務先が60歳代ある程度知られている	868	79.8	72.2	17.2	18.1	26.7	2.5	0.7	0.2	
	勤務先が60歳代あまり知らされていない	287	72.1	56.8	7.7	9.4	22.6	1.4	4.9	0.3	
	勤務先が60歳代知らされていない	199	66.3	41.2	6.0	5.0	16.1	0.5	1.5	0.0	
「継続・非正社員」	60歳代前半層の雇用形態	合計	821	78.9	66.6	11.6	11.2	23.4	0.9	3.7	0.6
		継続・正社員	1832	85.6	67.2	15.0	12.6	27.0	1.6	2.0	0.7
		継続・非正社員	694	87.8	69.0	21.3	4.4	30.3	2.7	0.0	0.9
	勤務特性先	正社員規模	869	91.0	69.5	23.2	16.5	29.5	5.5	1.3	0.6
		100人以下	1246	86.1	69.7	20.1	15.6	33.9	2.7	1.4	0.4
		101～300人以下	1535	88.8	69.4	17.5	13.4	25.0	3.5	1.0	0.8
		301～500人以下	432	87.5	72.5	16.9	15.3	20.1	2.8	1.4	0.5
		501人以上	369	79.0	61.8	11.0	12.7	27.6	1.1	4.1	0.5
	仕事特性	現在の職業	587	79.0	61.2	13.6	8.0	25.2	0.2	5.3	0.9
		生産・運輸・建設等の現業職	42	90.5	69.0	14.3	14.3	26.2	0.0	2.4	0.0
	その他	1514	91.9	76.2	21.1	18.6	30.8	3.6	0.3	0.1	
	勤務先が60歳代知られている	1716	86.4	71.2	16.8	12.0	28.0	2.3	0.6	0.1	
	勤務先が60歳代ある程度知られている	562	80.4	53.7	13.3	8.9	22.6	1.1	3.0	0.2	
	勤務先が60歳代あまり知らされていない	371	70.6	45.3	8.4	4.9	19.1	0.8	1.1	0.5	

5. 従業員の「働き方のニーズ」把握状況と把握方法

(1) 従業員の「働き方のニーズ」把握状況

会社や上司が従業員の「働き方のニーズ」を把握している現状について、「把握している」(21.6%)「ある程度把握している」(54.1%)のように、従業員は「十分ではないが、ある程度は把握している」と評価している(図表 3-3-7-7)。

図表 3-3-7-7. 従業員の「働き方のニーズ」把握状況

(単位：%)

			件数(人)	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			6466	21.6	54.1	14.8	7.9	1.5	2.91	
60歳代前半層の雇用形態			2166	21.3	52.7	15.7	8.3	2.0	2.89	
継続・正社員			4300	21.8	54.8	14.4	7.7	1.3	2.92	
継続・正社員	勤務先	正社員規模	100人以下	582	21.3	51.2	16.5	8.8	2.2	2.87
			101~300人以下	941	21.3	52.6	15.5	9.2	1.4	2.87
			301~500人以下	286	18.5	57.3	16.4	5.6	2.1	2.91
			501人以上	323	23.2	52.0	14.6	7.4	2.8	2.94
			合計	604	23.5	51.8	13.6	8.8	2.3	2.92
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	836	19.9	53.0	16.6	8.1	2.4	2.87
			事務職	172	25.0	48.8	19.2	5.2	1.7	2.95
			営業・販売職	216	21.3	49.1	19.0	10.2	0.5	2.82
			サービス職	276	18.5	56.2	15.2	8.7	1.4	2.86
			生産・運輸・建設等の現業職	25	24.0	64.0	4.0	8.0	0.0	3.04
勤務先が「期待する役割を「知らせる」仕組みの現状	勤務先が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	知らされていない	761	42.0	49.9	5.1	1.8	1.1	3.34	
		ある程度知らされている	868	12.1	65.7	17.9	3.2	1.2	2.88	
		あまり知らされていない	287	6.6	44.3	34.8	12.9	1.4	2.45	
		知らされていない	199	4.5	21.1	20.6	48.7	5.0	1.80	
継続・非正社員	勤務先	正社員規模	100人以下	821	22.3	52.5	15.2	8.5	1.5	2.90
			101~300人以下	1832	21.0	54.9	14.7	8.4	1.0	2.89
			301~500人以下	694	22.8	53.7	15.1	6.6	1.7	2.94
			501人以上	869	22.8	57.4	12.8	6.1	0.9	2.98
			合計	1246	25.1	53.1	13.2	7.1	1.4	2.98
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	1535	21.4	55.6	14.7	7.2	1.2	2.92
			事務職	432	20.6	57.4	15.3	5.6	1.2	2.94
			営業・販売職	369	22.2	54.7	13.3	8.4	1.4	2.92
			サービス職	587	16.2	55.4	16.2	11.6	0.7	2.77
			生産・運輸・建設等の現業職	42	31.0	47.6	16.7	4.8	0.0	3.05
勤務先が「期待する役割を「知らせる」仕組みの現状	勤務先が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	知らされていない	1514	40.4	50.8	5.8	2.0	1.1	3.31	
		ある程度知らされている	1716	13.5	66.8	15.2	3.5	0.9	2.91	
		あまり知らされていない	562	6.8	47.7	32.7	11.9	0.9	2.50	
		知らされていない	371	5.9	27.8	19.7	44.2	2.4	1.95	

(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。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、従業員の「働き方のニーズ」把握状況はほぼ同じである。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「働き方のニーズ」を把握されていると感じている従業員が多く、これに対して、「サービス職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、概ね、規模が大きい企業の従業員ほど、「働き方のニーズ」を把握されていると感じている従業員が多くなっている。第三に、従業員に期待する役割を十分に「知らせる」企業に勤務している従業員ほど、「働き方のニーズ」を把



握されていると感じている従業員が多くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「専門・技術職」で「働き方のニーズ」を把握されていると感じている従業員が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、従業員規模 100 人以下を除けば、規模が大きい企業の従業員ほど、「働き方のニーズ」を把握されていると感じている従業員が多くなっている。第三に、「継続・正社員」と同様に、従業員に期待する役割を十分に「知らせる」企業に勤務している従業員ほど、「働き方のニーズ」を把握されていると感じている従業員が多くなっている。

## (2) 従業員の「働き方のニーズ」把握方法

従業員の「働き方のニーズ」を把握する主要な方法は「上司との面談」(76.0%)であり、それを「人事担当者との面談」(21.5%)や「書面等による自己申告」(18.3%)が補完するという構成になっている(図表 3-3-7-8)。

図表 3-3-7-8. 従業員の「働き方のニーズ」把握方法(複数回答)

(単位: %)

		件数(人)	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	支店・支社・支店長との面談	その他	無回答	
合計		5857	76.0	18.3	21.5	2.1	9.6	3.6	
60歳代前半層の雇用形態									
継続・正社員		1943	77.1	17.0	18.9	2.0	9.7	4.5	
継続・非正社員		3914	75.5	19.0	22.9	2.2	9.6	3.1	
継続・正社員	勤務先特性	正社員規模							
		100人以下	518	77.6	10.4	20.7	1.5	9.5	5.6
		101~300人以下	841	76.5	16.1	18.3	2.4	10.1	4.6
		301~500人以下	264	78.0	21.6	16.3	1.1	9.5	3.0
		501人以上	290	78.6	27.2	20.0	2.4	8.3	2.8
	仕事特性	現在の職業							
		専門・技術職	537	74.9	18.2	17.9	2.0	11.2	6.7
		事務職	748	78.5	20.1	16.3	1.6	8.6	3.9
		営業・販売職	160	83.1	17.5	20.0	0.6	6.3	1.9
		サービス職	193	75.1	14.0	21.8	2.1	11.4	4.7
生産・運輸・建設等の現業職		248	77.0	9.3	26.6	4.4	9.7	2.4	
その他		23	78.3	4.3	13.0	0.0	17.4	0.0	
継続・非正社員	勤務先特性	正社員規模							
		100人以下	739	71.4	12.2	21.9	2.3	11.4	4.6
		101~300人以下	1661	76.3	17.5	23.7	2.4	8.7	3.0
		301~500人以下	636	76.3	21.2	23.6	2.8	9.7	3.5
		501人以上	808	78.3	25.5	22.3	1.1	9.5	1.7
	仕事特性	現在の職業							
		専門・技術職	1140	76.7	18.7	24.3	2.0	10.2	3.2
		事務職	1407	77.3	19.8	22.4	2.1	9.0	3.1
		営業・販売職	403	76.4	20.8	21.1	2.2	9.4	2.5
		サービス職	333	69.1	20.4	23.7	2.4	10.8	3.0
生産・運輸・建設等の現業職		515	74.0	15.0	24.3	2.1	8.9	3.5	
その他		40	72.5	10.0	7.5	7.5	12.5	5.0	

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、従業員の「働き方のニーズ」把握方法はほぼ同じである。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で「上司との面談」を、「事務職」で「書面等による自己申告」を、「生産・運輸・建設等の現業職」で「人事担当者との面談」を多く活用している。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「書面等による自己申告」を多く活用している。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「事務職」で「上司との面談」を、「営業・販売職」で「書面等による自己申告」を、「専門・技術職」及び「生産・運輸・建設等の現業職」で「人事担当者との面談」を多く活用している。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「書面等による自己申告」を多く活用している。

## 8 節 60 歳代前半層を対象にした「60 歳以降の働き方を相談・支援する」仕組み

### 1. 「相談・支援する」仕組みの導入状況

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」仕組みが「導入されている」企業の従業員は 40.6%、「導入されていない」企業の従業員は 56.1%である（図表 3-3-8-1）。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」ほど、「60 歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みが導入されている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「サービス職」で「60 歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みが導入されている者が多く、「事務職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模と「60 歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの導入状況との間に有意な関係はみられない。第三に、「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、知らせる仕組みが機能している企業の従業員ほど、管理職への情報提供を積極的に行っている企業の従業員ほど、第四に、「能力・意欲」を勤務先が知る仕組みの状況別にみると、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業の従業員ほど、「60 歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みが導入されている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「サービス職」で「60 歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みが導入されている者が多く、「営業・販売職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模と「60 歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの導入状況との間に有意な関係はみられない。第三に、「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、知らせる仕組みが機能している企業の従業員ほど、管理職への情報提供を積極的に行っている企業の従業員ほど、第四に、「能力・意欲」を勤務先が知る仕組みの状況別にみると、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業の従業員ほど、「60 歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みが導入されている。

図表 3-3-8-1. 「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：%)

			件数(人)	導入している	導入していない	無回答	
合計			6466	40.6	56.1	3.2	
60歳代前半層の雇用形態			2166	36.7	60.2	3.2	
			4300	42.7	54.1	3.2	
継続・正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	582	32.0	64.9	3.1
			101～300人以下	941	38.9	58.8	2.3
			301～500人以下	286	32.2	63.3	4.5
			501人以上	323	42.4	53.9	3.7
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	604	41.1	55.8	3.1
			事務職	836	32.4	64.6	3.0
			営業・販売職	172	34.3	62.8	2.9
			サービス職	216	41.7	55.6	2.8
			生産・運輸・建設等の現業職	276	35.9	60.1	4.0
			その他	25	32.0	64.0	4.0
	勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	勤務先が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	知らされている	761	47.7	49.9	2.4
			ある程度知らされている	868	35.3	61.6	3.1
			あまり知らされていない	287	24.0	73.2	2.8
			知らされていない	199	20.1	75.9	4.0
		勤務先が管理職への情報提供する仕組みの現状	行なっている	373	62.7	35.1	2.1
ある程度行なっている			833	46.0	51.0	3.0	
あまり行なっていない			664	21.5	75.5	3.0	
行なっていない			272	12.1	86.4	1.5	
「能力・意欲」を勤務先が知る仕組み	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	把握している	497	51.9	46.1	2.0	
		ある程度把握している	1296	36.4	61.1	2.5	
		把握していない	305	16.1	81.0	3.0	
継続・非正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	821	43.1	54.0	2.9
			101～300人以下	1832	40.9	55.8	3.3
			301～500人以下	694	40.6	55.6	3.7
			501人以上	869	47.2	50.2	2.6
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	1246	46.1	50.2	3.7
			事務職	1535	41.6	55.4	2.9
			営業・販売職	432	37.7	59.5	2.8
			サービス職	369	48.0	48.0	4.1
			生産・運輸・建設等の現業職	587	38.7	59.1	2.2
			その他	42	33.3	61.9	4.8
	勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	勤務先が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	知らされている	1514	54.2	43.6	2.2
			ある程度知らされている	1716	41.3	55.7	3.1
			あまり知らされていない	562	24.7	72.6	2.7
			知らされていない	371	28.3	68.2	3.5
		勤務先が管理職への情報提供する仕組みの現状	行なっている	613	69.2	28.7	2.1
ある程度行なっている			1667	51.7	44.9	3.4	
あまり行なっていない			1403	29.2	68.1	2.7	
行なっていない			553	20.3	77.2	2.5	
「能力・意欲」を勤務先が知る仕組み	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	把握している	1010	55.8	42.7	1.5	
		ある程度把握している	2552	42.6	54.8	2.5	
		把握していない	577	22.7	75.0	2.3	

## 2. 「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの満足度

導入されている「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みについて、「満足している」の24.3%、「ある程度満足している」の58.6%からわかるように、従業員は満足していることがわかる（図表3-3-8-2）。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」ほど、「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みについて満足している。つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」で、「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの満足度が高く、これに対して、「事務職」及び「営業・販売職」で低くなっている。第二に、規模別にみると、規模と「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組み満足度との間に有意な関係はみられない。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「サービス職」で、「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの満足度が高く、これに対して、「営業・販売職」で低くなっている。第二に、規模別にみると、規模と「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組み満足度との間に有意な関係はみられない。

図表3-3-8-2. 「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの満足度

(単位：%)

			件数(人)	満足している	ある程度満足している	あまり満足していない	満足していない	無回答	得点	
合 計			2628	24.3	58.6	13.1	2.3	1.7	3.07	
60歳代前半層の雇用形態										
継続・正社員			794	29.2	57.6	10.1	1.0	2.1	3.18	
継続・非正社員			1834	22.1	59.1	14.4	2.8	1.5	3.02	
継続・正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	186	33.3	56.5	6.5	2.2	1.6	3.23
			101～300人以下	366	28.1	55.7	12.8	0.5	2.7	3.15
			301～500人以下	92	31.5	59.8	5.4	0.0	3.3	3.27
			501人以上	137	24.8	62.0	10.9	1.5	0.7	3.11
			計	781	29.1	57.1	11.3	1.2	2.3	3.17
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	248	32.7	51.6	12.5	1.2	2.0	3.18
			事務職	271	27.7	57.6	10.7	1.8	2.2	3.14
			営業・販売職	59	23.7	62.7	10.2	0.0	3.4	3.14
			サービス職	90	28.9	61.1	8.9	0.0	1.1	3.20
			生産・運輸・建設等の現業職	99	29.3	62.6	6.1	0.0	2.0	3.24
その他			8	37.5	62.5	0.0	0.0	0.0	3.38	
継続・非正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	354	21.8	59.3	13.3	4.5	1.1	2.99
			101～300人以下	749	23.6	58.6	13.8	2.4	1.6	3.05
			301～500人以下	282	20.2	61.0	15.2	1.4	2.1	3.02
			501人以上	410	21.2	58.0	16.3	3.2	1.2	2.99
			計	1805	21.7	58.7	14.6	3.1	1.6	3.01
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	575	23.7	57.2	14.6	2.4	2.1	3.04
			事務職	639	21.9	60.9	13.3	2.5	1.4	3.04
			営業・販売職	163	19.6	58.9	15.3	4.9	1.2	2.94
			サービス職	177	26.0	57.1	13.0	3.4	0.6	3.06
			生産・運輸・建設等の現業職	227	18.9	58.6	18.5	2.6	1.3	2.95
その他			14	21.4	64.3	14.3	0.0	0.0	3.07	

(注) 得点：「満足している」を4点、「ある程度満足している」を3点、「あまり満足していない」を2点、「満足していない」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。

### 3. 「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」仕組みが導入されていない企業に勤務する従業員の多くが、こうした仕組みが必要であると考えており、「必要である」(33.6%)と「ある程度必要である」(44.6%)をあわせた肯定的な回答が8割弱に達している(図表3-3-8-3)。

図表3-3-8-3. 「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(人)	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		3630	33.6	44.6	16.6	4.6	0.6	3.08	
60歳代前半層の雇用形態									
継続・正社員		1303	28.5	43.3	20.2	7.4	0.7	2.94	
継続・非正社員		2327	36.5	45.3	14.6	3.0	0.6	3.16	
継続・正社員	勤務先規模	100人以下	378	27.5	43.1	21.4	7.4	0.5	2.91
		101～300人以下	553	28.9	43.2	19.5	7.2	1.1	2.95
		301～500人以下	181	28.7	40.9	21.5	8.3	0.6	2.91
		501人以上	174	28.7	43.7	20.1	7.5	0.0	2.94
	現在の職業	専門・技術職	337	29.7	41.5	22.0	5.9	0.9	2.96
		事務職	540	27.0	43.5	21.7	7.2	0.6	2.91
		営業・販売職	108	33.3	47.2	13.0	6.5	0.0	3.07
		サービス職	120	26.7	52.5	11.7	7.5	1.7	3.00
		生産・運輸・建設等の現業職	166	28.3	36.1	22.9	12.0	0.6	2.81
		その他	16	25.0	31.3	37.5	6.3	0.0	2.75
継続・非正社員	勤務先規模	100人以下	443	32.5	48.8	14.7	3.2	0.9	3.12
		101～300人以下	1023	34.1	46.7	16.0	2.3	0.8	3.13
		301～500人以下	386	40.2	40.9	14.5	4.1	0.3	3.17
		501人以上	436	42.4	42.2	11.7	3.4	0.2	3.24
	現在の職業	専門・技術職	625	39.5	46.6	11.5	1.6	0.8	3.25
		事務職	851	34.5	44.7	16.8	3.4	0.6	3.11
		営業・販売職	257	43.2	40.9	13.6	2.3	0.0	3.25
		サービス職	177	36.7	46.3	14.1	2.3	0.6	3.18
		生産・運輸・建設等の現業職	347	29.4	47.3	17.3	5.2	0.9	3.02
		その他	26	50.0	42.3	0.0	7.7	0.0	3.35

(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。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・非正社員」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感じている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で、「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感じている従業員が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模に関わらず、「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの必要性の認識はほぼ同じである。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」及び「専門・技術職」で、「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感じている従業員が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなってい

る。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、仕組みの必要性を強く感じている。

## 9節 60歳以降の処遇についての考え

### 1. 人事評価の有無と評価結果の活用方法

#### (1) 人事評価の対象の有無

人事評価の「対象である」従業員は51.0%、「対象ではない（人事評価はない）」は46.8%である（図表3-3-9-1）。

図表3-3-9-1. 人事評価の対象の有無

(単位：%)

			件数(人)	対象である	対象ではない(人事評価はない)(人)	無回答	
合計			6466	51.0	46.8	2.1	
60歳代前半層の雇用形態							
継続・正社員			2166	60.5	37.3	2.2	
継続・非正社員			4300	46.2	51.7	2.1	
継続・正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	582	56.5	40.5	2.9
			101～300人以下	941	60.1	38.4	1.5
			301～500人以下	286	65.0	32.2	2.8
			501人以上	323	65.6	31.9	2.5
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	604	59.1	38.2	2.6
			事務職	836	62.3	36.5	1.2
			営業・販売職	172	62.8	34.3	2.9
			サービス職	216	60.6	36.1	3.2
			生産・運輸・建設等の現業職	276	56.2	41.3	2.5
			その他	25	84.0	16.0	0.0
継続・非正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	821	43.6	53.7	2.7
			101～300人以下	1832	46.2	51.7	2.1
			301～500人以下	694	46.5	51.3	2.2
			501人以上	869	48.6	50.1	1.4
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	1246	46.1	51.2	2.6
			事務職	1535	45.7	53.0	1.3
			営業・販売職	432	48.1	49.8	2.1
			サービス職	369	48.8	47.2	4.1
			生産・運輸・建設等の現業職	587	45.7	53.0	1.4
			その他	42	40.5	57.1	2.4

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」ほど、人事評価の対象である者が多くなっている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で、

人事評価の対象である者が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きな企業の従業員ほど、人事評価の対象である者が多くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、職種に関わらず、人事評価の有無の比率はほぼ同じである。第二に、規模別にみると、規模が大きな企業の従業員ほど、人事評価の対象である者が多くなっている。

## （２）評価結果の活用方法

人事評価の結果は、主に「契約の更新」（58.7%）と「ボーナス」（42.6%）に活用されており、「昇給（基本給）」（22.8%）、「配置転換」（17.4%）がこれに続いている（図表 3-3-9-2）。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」ほど、人事評価の結果が広範囲に活用されている。これに対して、「継続・非正社員」ほど、「契約の更新」に活用されている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で、「昇給（基本給）」及び「ボーナス」に、「生産・運輸・建設等の現業職」で「契約の更新」に、活用されている。第二に、規模別にみると、「契約の更新」については、規模に関わらず、活用方法は変わらない。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で、「契約の更新」に、「サービス職」で「配置転換」、「昇給（基本給）」、「昇進・昇格」に、「事務職」で「ボーナス」に、活用されている。第二に、規模別にみると、「契約の更新」及び「ボーナス」については、規模に関わらず、活用方法は変わらない。

図表 3-3-9-2. 評価結果の活用方法 (複数回答)

(単位: %)

		件数 (人)	昇進・昇格	昇給 (基本給)	ボーナス	契約の更新	能力開発	その他	い活用され わかれて られない	無回答
60歳代前半層の雇用形態	合計	3298	12.7	22.8	42.6	58.7	4.1	1.2	5.9	1.5
	継続・正社員	1311	24.2	31.5	47.4	39.9	5.4	1.2	7.8	2.1
	継続・非正社員	1987	5.2	17.0	39.4	71.1	3.2	1.2	4.6	1.2
	勤務特性先	329	19.8	28.6	46.8	38.3	5.5	1.5	9.4	2.1
	正社員規模	566	24.9	34.6	47.3	42.4	5.3	0.9	7.1	1.9
	101~300人以下	186	29.0	27.4	46.8	33.3	5.9	1.1	5.9	2.7
	301~500人以下	212	24.5	30.2	47.2	42.5	4.7	1.9	7.1	2.4
	501人以上	357	23.0	33.6	43.7	37.5	6.4	1.1	9.5	3.9
	仕事特性	521	30.1	31.7	49.7	38.0	4.4	1.0	7.1	1.3
	現在の職業	108	24.1	36.1	53.7	46.3	6.5	1.9	4.6	2.8
継続・非正社員	勤務特性先	131	15.3	28.2	45.8	38.2	5.3	0.8	6.1	1.5
	正社員規模	155	12.3	22.6	42.6	49.7	5.8	1.3	8.4	1.3
	101~300人以下	21	47.6	42.9	57.1	28.6	4.8	9.5	4.8	0.0
	301~500人以下	358	4.2	15.1	38.8	70.4	4.2	1.1	4.2	0.6
	501人以上	847	6.8	17.2	39.6	70.4	3.1	1.4	4.3	1.3
	勤務特性先	323	3.1	16.7	38.1	70.0	2.5	0.6	5.9	0.9
	現在の職業	422	4.3	19.2	40.8	74.6	3.1	1.4	4.7	1.2
	専門・技術職	575	5.0	16.3	36.2	70.3	4.9	1.4	5.2	0.7
	事務職	702	4.3	17.4	42.9	68.1	2.0	1.3	5.6	1.4
	営業・販売職	208	5.8	15.9	41.3	79.8	2.4	1.0	1.4	1.4
継続・非正社員	勤務特性先	180	10.6	20.0	36.1	72.8	4.4	1.1	5.0	1.1
	現在の職業	268	4.1	18.3	39.6	73.9	2.2	1.1	3.0	1.1
	生産・運輸・建設等の現業職	17	0.0	11.8	29.4	70.6	5.9	0.0	0.0	0.0
	その他	17	0.0	11.8	29.4	70.6	5.9	0.0	0.0	0.0



## 2. 人事評価の結果の処遇への反映の必要性

多くの従業員は人事評価の結果を処遇に反映することが必要であると考えており、「必要である」(30.9%)と「ある程度必要である」(51.1%)をあわせた肯定的な回答が8割強に達している(図表3-3-9-3)。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、人事評価の結果の処遇への反映の必要性は変わらない。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「営業・販売職」で、人事評価の結果の処遇への反映の必要性を強く感じている従業員が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模と人事評価の結果の処遇への反映の必要性の間に有意な関係はみられない。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「サービス職」で、人事評価の結果の処遇への反映の必要性を強く感じている従業員が多く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で少なくなっている。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業に従業員ほど、人事評価の結果の処遇への反映の必要性を強く感じている従業員が多くなっている。

図表3-3-9-3. 人事評価の結果の処遇への反映の必要性

(単位：%)

			(人件数)	必要である	ある程度必要	あまり必要でない	必要でない	無回答	得点	
合計			6466	30.9	51.1	12.6	2.6	2.8	3.13	
60歳代前半層の雇用形態										
継続・正社員			2166	32.5	50.4	12.1	2.4	2.6	3.16	
継続・非正社員			4300	30.1	51.4	12.9	2.8	2.9	3.12	
継続・正社員	勤務特性	正社員規模								
		100人以下	582	30.4	50.5	13.1	2.9	3.1	3.12	
		101～300人以下	941	32.2	52.9	10.5	2.0	2.3	3.18	
		301～500人以下	286	30.4	49.7	14.7	3.5	1.7	3.09	
		501人以上	323	37.5	44.9	12.7	1.5	3.4	3.22	
	仕事特性	現在の職業								
		専門・技術職	604	34.6	49.5	10.4	2.0	3.5	3.21	
		事務職	836	29.5	53.0	12.9	1.7	2.9	3.14	
		営業・販売職	172	35.5	51.7	8.7	2.3	1.7	3.22	
		サービス職	216	33.8	49.5	12.0	2.8	1.9	3.17	
生産・運輸・建設等の現業職			276	30.8	46.0	16.7	5.4	1.1	3.03	
その他			25	44.0	48.0	8.0	0.0	0.0	3.36	
継続・非正社員	勤務特性	正社員規模								
		100人以下	821	31.8	51.0	10.8	2.8	3.5	3.16	
		101～300人以下	1832	29.8	52.5	12.5	2.8	2.3	3.12	
		301～500人以下	694	28.4	52.9	13.3	2.2	3.3	3.11	
		501人以上	869	30.0	49.1	15.1	3.3	2.4	3.08	
	仕事特性	現在の職業								
		専門・技術職	1246	32.8	49.2	12.4	2.8	2.8	3.15	
		事務職	1535	26.3	54.2	13.2	3.2	3.1	3.07	
		営業・販売職	432	34.3	51.2	10.0	2.1	2.5	3.21	
		サービス職	369	35.2	49.9	10.3	1.6	3.0	3.22	
生産・運輸・建設等の現業職			587	27.6	51.4	16.5	2.9	1.5	3.05	
その他			42	33.3	50.0	9.5	2.4	4.8	3.20	

(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。

### 3. 60歳以降の働き方・役割や給与の決め方に関する考え

#### (1) 60歳以降の働き方—「新しい仕事や役割」VS「これまでの仕事や役割」

60歳以降の働き方は、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、どちらの考えを持っているのであろうか。図表3-3-9-4から明らかなように、60歳以降の働き方は「新しい仕事や役割を果たす」（「新しい仕事や役割を果たす」5.1%+「どちらかと言えば新しい仕事や役割を果たすに近い」11.1%）を重視している従業員は1割強に過ぎず、「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」42.5%+「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」36.0%）を重視している従業員が8割弱を占めている。

図表3-3-9-4. 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(人)	「新しい仕事や役割を果たす」	「どちらかと言えば新しい仕事や役割を果たすに近い」	「どちらかと言えば新しい仕事や役割を果たすに近い」	「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に近い」	無回答	得点	
合計			6466	5.1	11.1	36.0	42.5	5.3	3.22		
60歳代前半層の雇用形態											
正社員型			2166	5.3	11.0	38.2	40.6	4.9	3.20		
非正社員型			4300	5.0	11.1	34.9	43.5	5.5	3.24		
継続・正社員	勤務特性先	正社員規模									
		100人以下	582	4.0	9.3	38.0	43.0	5.8	3.27		
		101～300人以下	941	5.7	11.3	35.7	42.8	4.5	3.21		
		301～500人以下	286	4.5	15.0	40.9	34.3	5.2	3.11		
		501人以上	323	6.5	9.6	44.3	35.6	4.0	3.14		
	仕事特性	現在の職業									
		専門・技術職	604	3.1	10.1	38.6	43.2	5.0	3.28		
		事務職	836	5.1	11.6	40.4	37.9	4.9	3.17		
		営業・販売職	172	11.0	14.0	30.2	40.7	4.1	3.05		
		サービス職	216	9.7	12.0	31.9	40.7	5.6	3.10		
生産・運輸・建設等の現業職	276	2.9	8.7	39.9	43.1	5.4	3.30				
その他	25	4.0	12.0	36.0	44.0	4.0	3.25				
継続・非正社員	勤務特性先	正社員規模									
		100人以下	821	4.6	10.2	34.2	44.1	6.8	3.26		
		101～300人以下	1832	4.7	10.9	34.0	44.5	5.9	3.26		
		301～500人以下	694	4.2	10.7	36.7	43.5	4.9	3.26		
		501人以上	869	6.0	13.1	36.9	40.5	3.5	3.16		
	仕事特性	現在の職業									
		専門・技術職	1246	4.9	11.6	33.2	44.8	5.5	3.25		
		事務職	1535	4.3	10.7	37.8	42.4	4.8	3.24		
		営業・販売職	432	6.3	13.0	36.3	38.9	5.6	3.14		
		サービス職	369	5.4	11.1	29.5	45.0	8.9	3.25		
生産・運輸・建設等の現業職	587	5.1	10.1	34.1	46.8	3.9	3.28				
その他	42	9.5	14.3	42.9	21.4	11.9	2.86				

(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。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、60歳以降の働き方の考えは変わらない。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、60歳以降の働き方は、

「これまでの仕事や役割」を強く重視する職種は、「生産・運輸・建設等の現業職」（得点 3.30）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、「営業・販売職」（同 3.05）である。第二に、規模別みると、規模が小さい企業の従業員ほど、「これまでの仕事や役割」を強く重視している。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、60 歳以降の働き方は、「これまでの仕事や役割」を強く重視する職種は、「生産・運輸・建設等の現業職」（得点 3.28）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、「営業・販売職」（同 3.14）である。第二に、規模別にみると、従業員規模 501 人以上の企業の従業員を除けば、規模に関わらず、60 歳以降の働き方の考えは変わらない。

## （2）60 歳以降の給与の決め方—「仕事中心」VS「能力中心」

60 歳以降の給与の決め方は、「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、従業員はどちらの考えを持っているのであろうか。図表 3-3-9-5 から明らかのように、60 歳以降の給与の決め方は、「仕事を中心に決める」（「仕事を中心に決める」14.2%+「どちらかと言えば仕事を中心に決めるに近い」（31.2%）を重視している企業は 5 割弱、「能力を中心に決める」（「能力を中心に決める」19.0%+「どちらかと言えば能力を中心に決めるに近い」29.7%）を重視している企業が 5 割弱を占めている。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、60 歳以降の給与の決め方（「仕事中心」VS「能力中心」）に関する考えは変わらない。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、60 歳代以降の給与の決め方は、「仕事を中心に決める」を強く重視する職種は、「サービス職」（得点 2.50）であり、これに対して、「能力を中心に決める」を強く重視する職種は、「営業・販売職」（同 2.72）である。規模別にみると、規模と 60 歳以降の給与の決め方（「仕事中心」VS「能力中心」）に関する考えの間に有意な関係がみられない。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、60 歳代以降の給与の決め方は、「仕事を中心に決める」を強く重視する職種は「生産・運輸・建設等の現業職」（同 2.43）であり、これに対して、「能力を中心に決める」を強く重視する職種は、「専門・技術職」（同 2.65）である。規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、「能力を中心に決める」を強く重視している。

図表 3-3-9-5. 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(人)	「成果に関係なく一律に決める」	「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」	「成果に応じて決める」	無回答	得点	
合計			6466	13.3	21.8	37.5	22.1	5.3	2.72	
60歳代前半層の雇用形態										
正社員型			2166	11.5	20.7	39.3	23.2	5.2	2.78	
非正社員型			4300	14.2	22.3	36.5	21.6	5.3	2.69	
継続・正社員	勤務先特性	正社員規模								
		100人以下	582	11.5	21.0	35.6	27.1	4.8	2.82	
		101～300人以下	941	11.3	18.9	42.3	22.2	5.3	2.80	
		301～500人以下	286	11.2	25.9	38.5	18.5	5.9	2.68	
		501人以上	323	12.7	21.4	37.5	23.8	4.6	2.76	
	仕事特性	現在の職業								
		専門・技術職	604	12.6	16.6	40.7	24.3	5.8	2.82	
		事務職	836	10.0	23.9	40.3	20.3	5.4	2.75	
		営業・販売職	172	9.3	16.9	41.3	28.5	4.1	2.93	
		サービス職	216	15.7	20.4	33.8	24.1	6.0	2.70	
生産・運輸・建設等の現業職			276	12.0	23.9	35.5	24.6	4.0	2.76	
その他			25	8.0	20.0	36.0	36.0	0.0	3.00	
継続・非正社員	勤務先特性	正社員規模								
		100人以下	821	13.4	20.3	36.1	23.5	6.7	2.75	
		101～300人以下	1832	15.6	21.5	36.0	21.4	5.6	2.67	
		301～500人以下	694	13.5	24.8	34.9	21.3	5.5	2.68	
		501人以上	869	11.7	25.0	40.4	19.6	3.3	2.70	
	仕事特性	現在の職業								
		専門・技術職	1246	15.1	21.9	33.3	24.2	5.5	2.71	
		事務職	1535	13.2	23.7	40.5	17.7	5.0	2.66	
		営業・販売職	432	12.5	22.0	38.0	22.2	5.3	2.74	
		サービス職	369	13.0	20.3	35.0	23.6	8.1	2.75	
生産・運輸・建設等の現業職			587	16.4	23.0	33.9	23.0	3.7	2.66	
その他			42	7.1	16.7	40.5	21.4	14.3	2.89	

(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 歳以降の給与の決め方—「成果に関係なく一律に決める」VS「成果に応じて決める」

60 歳以降の給与の決め方は、「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、従業員はどちらの考えを持っているのであろうか。図表 3-3-9-6 から明らかなように、60 歳以降の給与の決め方は、「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」13.3%+「どちらかと言えば成果に関係なく一律に決めるに近い」21.8%）を重視している企業は3割強、「成果に応じて決める」（「成果に応じて決める」22.1%+「どちらかと言えば成果に応じて決めるに近い」37.5%）を重視している企業が6割弱を占めている。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」ほど、60歳以降の給与の決め方は「成果に応じて決める」を強く重視している。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「成果に関係なく一律

に決める」を強く重視する職種は、「サービス職」（得点 2.70）であり、これに対して、「成果に応じて決める」を強く重視する職種は、「営業・販売職」（同 2.93）である。規模別にみると、規模と 60 歳以降の給与の決め方（「成果に関係なく一律に決める」VS「成果に応じて決める」）に関する考えの間に有意な関係がみられない。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「成果に関係なく一律に決める」を強く重視する職種は、「事務職」（得点 2.66）及び「生産・運輸・建設等の現業職」（同 2.66）であり、これに対して、「成果に応じて決める」を強く重視する職種は、「サービス職」（同 2.75）である。規模別にみると、規模と 60 歳以降の給与の決め方（「成果に関係なく一律に決める」VS「成果に応じて決める」）に関する考えの間に有意な関係がみられない。

図表 3-3-9-6. 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(人)	「成果に関係なく一律に決める」	「どちらかと言えば成果に関係なく近い」	「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			6466	13.3	21.8	37.5	22.1	5.3	2.72	
60歳代前半層の雇用形態										
正社員型			2166	11.5	20.7	39.3	23.2	5.2	2.78	
非正社員型			4300	14.2	22.3	36.5	21.6	5.3	2.69	
継続・正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	582	11.5	21.0	35.6	27.1	4.8	2.82
			101～300人以下	941	11.3	18.9	42.3	22.2	5.3	2.80
			301～500人以下	286	11.2	25.9	38.5	18.5	5.9	2.68
			501人以上	323	12.7	21.4	37.5	23.8	4.6	2.76
			合計	604	12.6	16.6	40.7	24.3	5.8	2.82
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	836	10.0	23.9	40.3	20.3	5.4	2.75
			事務職	172	9.3	16.9	41.3	28.5	4.1	2.93
			営業・販売職	216	15.7	20.4	33.8	24.1	6.0	2.70
			サービス職	276	12.0	23.9	35.5	24.6	4.0	2.76
			生産・運輸・建設等の現業職	25	8.0	20.0	36.0	36.0	0.0	3.00
その他			821	13.4	20.3	36.1	23.5	6.7	2.75	
継続・非正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	1832	15.6	21.5	36.0	21.4	5.6	2.67
			101～300人以下	694	13.5	24.8	34.9	21.3	5.5	2.68
			301～500人以下	869	11.7	25.0	40.4	19.6	3.3	2.70
			501人以上	1246	15.1	21.9	33.3	24.2	5.5	2.71
			合計	1535	13.2	23.7	40.5	17.7	5.0	2.66
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	432	12.5	22.0	38.0	22.2	5.3	2.74
			事務職	369	13.0	20.3	35.0	23.6	8.1	2.75
			営業・販売職	587	16.4	23.0	33.9	23.0	3.7	2.66
			サービス職	42	7.1	16.7	40.5	21.4	14.3	2.89
			生産・運輸・建設等の現業職	25	8.0	20.0	36.0	36.0	0.0	3.00

(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。

## 10 節 求める役割に対する評価・現在の満足度と今後の働き方

### 1. 求める役割に対する評価

会社・上司から求められている役割の全体を「100」とした場合、どの程度その役割に応え

ているかをみると、「71～80」が 29.8%で最も多く、次いで、「81～90」(22.0%)、「61～70」(16.6%)がこれに続いており、平均すると、79.6 の水準になる(図表 3-3-10-1)。

これを継続・雇用者の 60 歳代前半層の雇用形態別にみると、雇用形態に関わらず、「期待する役割」に応えている割合はほぼ同じである。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「専門・技術職」で「期待する役割」に応えている割合が高く、これに対して、「サービス職」で低くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「期待する役割」に応えている割合が高くなっている。第三に、「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、知らせる仕組みが機能している企業の従業員ほど、第四に、「能力・意欲」を勤務先が知る仕組みの状況別にみると、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業の従業員ほど、「期待する役割」に応えている割合が高くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「専門・技術職」で「期待する役割」に応えている割合が高く、これに対して、「生産・運輸・建設等の現業職」で低くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「期待する役割」に応えている割合が高くなっている。第三に、「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、知らせる仕組みが機能している企業の従業員ほど、第四に、「能力・意欲」を勤務先が知る仕組みの状況別にみると、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業の従業員ほど、「期待する役割」に応えている割合が高くなっている。

図表 3-3-10-1. 求める役割に対する評価

		合計										平均
		(人)数	5 0以下	5 1	6 0	7 0	8 0	9 0	1 0以上	無 回答	平 均	
継続・正社員	60歳代前半層の雇用形態	6466	7.1	6.8	16.6	29.8	22.0	14.7	0.9	2.2	79.6	
	勤務特性	2166	8.2	7.9	18.1	29.2	20.9	13.0	0.9	1.7	78.4	
	仕事特性	4300	6.5	6.3	15.8	30.1	22.6	15.5	0.9	2.4	80.2	
	勤務先	582	9.8	8.6	15.5	31.3	17.7	13.9	1.0	2.1	77.8	
	現在の職業	941	8.1	7.2	19.6	27.8	23.2	11.9	0.5	1.6	78.2	
		286	6.9	10.1	18.5	30.8	17.1	14.7	1.0	0.7	78.5	
		323	5.9	7.4	18.9	29.7	22.0	13.3	1.5	1.2	80.2	
		604	6.2	7.3	17.9	28.8	22.7	13.9	1.0	2.2	79.7	
		836	7.3	8.0	14.4	32.5	22.0	13.6	0.6	1.6	79.4	
		172	8.7	7.0	26.2	25.6	16.9	12.2	2.3	1.2	77.7	
継続・非正社員	勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	216	13.4	9.7	21.3	25.0	17.6	12.0	0.5	0.5	74.5	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	276	10.9	8.7	22.5	28.3	17.4	9.8	0.4	2.2	75.7	
	勤務先が「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	25	0.0	16.0	20.0	12.0	24.0	24.0	4.0	0.0	82.6	
	勤務先が「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	761	4.1	6.0	15.5	28.8	25.4	18.3	0.8	1.2	81.9	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	868	7.7	8.3	21.8	33.9	18.5	8.2	0.9	0.7	77.4	
	勤務先が「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	486	15.8	9.9	16.5	22.0	18.7	13.0	1.0	3.1	74.8	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	497	6.0	5.4	11.7	28.4	24.7	21.7	0.6	1.4	82.5	
	勤務先が「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	1296	7.6	8.2	21.3	31.6	19.9	9.7	0.8	0.9	77.6	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	305	15.9	10.5	17.7	20.7	17.7	13.1	1.6	2.6	74.4	
	勤務先が「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	821	7.5	5.1	18.1	28.9	21.2	15.7	0.5	3.0	79.6	
継続・非正社員	勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	1832	7.0	6.9	14.1	31.3	22.3	14.7	0.0	2.5	79.8	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	694	6.8	6.5	17.7	29.4	21.3	15.0	1.2	2.0	80.0	
	勤務先が「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	869	4.1	5.8	16.0	29.3	24.7	18.1	0.7	1.3	81.8	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	1246	6.5	5.1	14.6	30.5	21.5	18.2	1.2	2.5	81.3	
	勤務先が「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	1535	5.1	5.9	15.5	30.0	24.6	16.1	0.7	2.1	81.0	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	432	5.6	9.3	18.8	28.9	22.2	13.4	0.7	1.2	78.8	
	勤務先が「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	369	7.1	6.8	17.1	31.2	22.8	12.2	1.1	1.9	79.6	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	587	10.0	7.3	16.2	30.7	18.4	13.6	0.7	3.1	77.8	
	勤務先が「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	42	16.7	2.4	21.4	21.4	28.6	2.4	0.0	7.1	74.2	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	1514	2.7	4.6	13.0	30.3	26.5	21.4	0.9	0.6	83.7	
継続・非正社員	勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	1716	5.0	7.7	19.1	33.4	21.8	11.0	0.6	1.5	79.0	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	933	15.5	6.2	15.3	25.0	18.2	14.8	1.3	3.6	76.5	
	勤務先が「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	1010	2.9	4.5	11.5	28.9	27.2	22.3	1.4	1.4	84.6	
	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	2552	5.7	6.9	17.9	32.1	22.3	12.6	0.5	1.9	79.4	
	勤務先が「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	577	17.0	7.1	14.4	23.7	16.1	15.8	1.7	4.2	75.7	

## 2. 現在の「仕事や働き方」の満足度

現在の「仕事や働き方」の満足度についてみると、「職場の人間関係」（「満足」31.7%＋「やや満足」51.5%）及び「労働時間・休日」（「満足」37.2%＋「やや満足」41.0%）で最も満足度が高く、次いで、「経験・能力の活用度」（「満足」29.5%＋「やや満足」51.2%）と「仕事の内容・やりがい」（「満足」27.7%＋「やや満足」52.7%）がこれに続いており、「賃金・収入」（「満足」14.0%＋「やや満足」34.9%）が最も満足度が低くなっているが、「仕事・働き方全般を通して」みると、8割弱（「満足」21.6%＋「やや満足」57.2%）の従業員が満足している（図表 3-3-10-2）

図表 3-3-10-2. 現在の「仕事や働き方」の満足度

(単位：%)

	満足	やや満足	やや不満	不満	無回答	得点
賃金・収入	14.0	34.9	34.4	16.1	0.6	2.47
労働時間・休日	37.2	41.0	16.7	4.4	0.7	3.12
職場の人間関係	31.7	51.5	12.9	3.0	0.9	3.13
経験・能力の活用度	29.5	51.2	14.1	4.1	1.1	3.07
仕事の内容・やりがい	27.7	52.7	15.4	3.3	0.9	3.06
仕事・働き方全般を通して	21.6	57.2	17.0	3.2	1.0	2.98

(注) 得点：「満足」を4点、「やや満足」を3点、「やや不満」を2点、「不満」を1点し、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると（図表 3-3-10-3）、「継続・正社員」で、「賃金・収入」について満足度が高く、これに対して、「継続・非正社員」で「労働時間・休日」及び「職場の人間関係」について満足度が高くなっているが、「仕事・働き方全般を通して」みると、雇用形態に関わらず、満足度は変わらない。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「事務職」で「賃金・収入」及び「労働時間・休日」について、「専門・技術職」で「職場の人間関係」、「経験・能力の活用度」及び「仕事の内容・やりがい」について、満足度が高くなっている。「仕事・働き方全般を通して」みると、「専門・技術職」で満足度が高く、これに対して「営業・販売職」で低くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「賃金・収入」、「労働時間・休日」及び「職場の人間関係」に満足している。同様に、「仕事・働き方全般」についても、従業員規模501人を除けば、規模が大きい企業の従業員ほど、満足度が高くなっている。第三に、「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、知らせる仕組みが機能している企業の従業員ほど、管理職への情報提供を積極的に行っている企業の従業員ほど、第四に、「能力・意欲」を勤務先が知る仕組みの状況別にみると、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業の従業員ほど、第五に、「60歳以降の働き方などを相談・支援す



る」仕組みの導入状況別にみると、導入している企業の従業員ほど、すべての項目で満足度が高くなっている。

図表 3-3-10-3. 継続・雇用者の雇用形態別にみた現在の「仕事や働き方」の満足度

(単位：%)

			件数(人)	賃金・収入	労働時間・休日	職場の人間関係	経験・能力の活用	が仕事の内容・やり	を仕事・働き方全般	
合計			6466	2.47	3.12	3.13	3.07	3.06	2.98	
60歳代前半層の雇用形態										
継続・正社員			2166	2.66	3.08	3.09	3.08	3.09	3.01	
継続・非正社員			4300	2.37	3.14	3.15	3.07	3.04	2.97	
継続・正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	582	2.59	2.92	3.04	3.04	3.06	2.96
			101～300人以下	941	2.68	3.08	3.09	3.09	3.10	3.01
			301～500人以下	286	2.71	3.13	3.12	3.08	3.13	3.07
			501人以上	323	2.73	3.33	3.18	3.13	3.11	3.06
			計	2132	2.67	3.14	3.13	3.08	3.10	3.03
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	604	2.67	3.14	3.15	3.19	3.23	3.09
			事務職	836	2.80	3.20	3.09	3.03	3.05	3.01
			営業・販売職	172	2.49	2.97	3.09	2.96	2.96	2.87
			サービス職	216	2.59	2.90	2.98	3.07	3.12	3.02
			生産・運輸・建設等の現業職	276	2.41	2.81	3.08	3.06	2.99	2.95
			その他	25	2.68	3.12	3.16	3.20	3.12	3.12
	勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	勤務先が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	知らされていない	761	2.92	3.30	3.31	3.37	3.36	3.27
			ある程度知らされている	868	2.67	3.02	3.06	3.01	3.04	2.97
			あまり知らされていない	287	2.30	2.85	2.84	2.72	2.74	2.73
			知らされていない	199	2.16	2.79	2.81	2.72	2.75	2.62
	勤務先が管理職への情報提供する仕組みの現状	勤務先が管理職への情報提供する仕組みの現状	行なっている	373	2.94	3.27	3.34	3.42	3.36	3.27
			ある程度行なっている	833	2.77	3.12	3.14	3.15	3.17	3.11
			あまり行なっていない	664	2.53	2.95	3.00	2.91	2.95	2.87
「能力・意欲」を勤務先が知る仕組み	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	把握している	497	2.94	3.30	3.39	3.44	3.42	3.32	
		ある程度把握している	1296	2.67	3.07	3.07	3.06	3.08	2.99	
「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	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	把握していない	305	2.18	2.79	2.72	2.53	2.62	2.59	
		導入されている	794	2.77	3.19	3.18	3.24	3.22	3.16	
「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	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	導入されていない	1303	2.60	3.01	3.04	2.98	3.01	2.93	
		導入されている	794	2.77	3.19	3.18	3.24	3.22	3.16	
継続・非正社員	勤務先特性	正社員規模	100人以下	821	2.35	3.04	3.08	3.03	3.03	2.96
			101～300人以下	1832	2.37	3.10	3.11	3.08	3.03	2.95
			301～500人以下	694	2.37	3.14	3.16	3.06	3.02	2.92
			501人以上	869	2.39	3.30	3.26	3.09	3.06	3.03
			計	4016	2.37	3.14	3.16	3.06	3.02	2.92
	仕事特性	現在の職業	専門・技術職	1246	2.37	3.17	3.18	3.16	3.14	3.03
			事務職	1535	2.43	3.21	3.18	3.08	3.03	2.99
			営業・販売職	432	2.29	3.09	3.15	3.09	3.07	2.97
			サービス職	369	2.41	3.03	3.03	3.00	3.02	2.90
			生産・運輸・建設等の現業職	587	2.24	2.97	3.04	2.87	2.85	2.80
			その他	42	2.46	3.00	3.02	3.08	2.83	2.88
	勤務先が「期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状	勤務先が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	知らされていない	1514	2.60	3.33	3.38	3.36	3.32	3.23
			ある程度知らされている	1716	2.37	3.08	3.08	3.00	2.96	2.90
			あまり知らされていない	562	2.08	2.96	2.90	2.74	2.74	2.65
			知らされていない	371	1.86	2.83	2.85	2.71	2.70	2.61
	勤務先が管理職への情報提供する仕組みの現状	勤務先が管理職への情報提供する仕組みの現状	行なっている	613	2.78	3.44	3.46	3.45	3.41	3.36
			ある程度行なっている	1667	2.49	3.17	3.23	3.17	3.14	3.06
			あまり行なっていない	1403	2.23	3.07	3.03	2.93	2.89	2.84
「能力・意欲」を勤務先が知る仕組み	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	把握している	553	1.94	2.86	2.83	2.71	2.71	2.57	
		ある程度把握している	1010	2.61	3.38	3.41	3.45	3.38	3.31	
「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	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	把握していない	2552	2.39	3.11	3.14	3.05	3.02	2.95	
		導入されている	577	1.89	2.77	2.67	2.46	2.51	2.43	
「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	勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	導入されていない	1834	2.53	3.26	3.25	3.19	3.19	3.12	
		導入されている	2327	2.25	3.04	3.07	2.97	2.92	2.84	

(注) 得点：「満足」を4点、「やや満足」を3点、「やや不満」を2点、「不満」を1点し、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「事務職」で「賃金・

収入」、「労働時間・休日」及び「職場の人間関係」について、「専門・技術職」で「職場の人間関係」、「経験・能力の活用度」及び「仕事の内容・やりがい」について、満足度が高くなっている。さらに、「仕事・働き方全般を通して」みると、「専門・技術職」で満足度が高く、これに対して「生産・運輸・建設等の現業職」で低くなっている。第二に、規模別にみると、規模が大きい企業の従業員ほど、「賃金・収入」、「労働時間・休日」及び「職場の人間関係」に満足している。これに対して、「仕事・働き方全般」については、規模と有意な関係がみられない。第三に、「期待する役割」を知らせる仕組みの状況別にみると、知らせる仕組みが機能している企業の従業員ほど、管理職への情報提供を積極的に行っている企業の従業員ほど、第四に、「能力・意欲」を勤務先が知る仕組みの状況別にみると、従業員の能力や適性を積極的に把握している企業の従業員ほど、第五に、「60歳以降の働き方などを相談・支援する」仕組みの導入状況別にみると、導入している企業の従業員ほど、すべての項目で満足度が高くなっている。

### 3. 今後の働き方

現在の会社での就労希望年齢は、「64歳まで」が50.7%、「65歳～69歳」が43.7%、「70歳以上」が4.1%を占めている（図表3-3-10-4）

これを継続・雇用者の60歳代前半層の雇用形態別にみると、「継続・正社員」ほど、長く働きたいと考えている者が多くなっている。

つぎに、「継続・正社員」と「継続・非正社員」に分けて、それぞれの特徴についてみてみよう。「継続・正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「生産・運輸・建設等の現業職」で長く（65歳以降）働きたいと考えている者が多く、これに対して、「事務職」で少ない。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、長く（65歳以降）働きたいと考えている者が多くなっている。第三に、現在の満足度別にみると、満足している従業員ほど、長く（65歳以降）働きたいと考えている者が多くなっている。

他方、「継続・非正社員」について、第一に、現在の職種別にみると、「継続・正社員」と同様に、「生産・運輸・建設等の現業職」で長く（65歳以降）働きたいと考えている者が多く、これに対して、「事務職」で少ない。第二に、規模別にみると、規模が小さい企業の従業員ほど、長く（65歳以降）働きたいと考えている者が多くなっている。第三に、現在の満足度別にみると、満足している従業員ほど、長く（65歳以降）働きたいと考えている者が多くなっている。

図表 3-3-10-4. 今後の働き方

(単位：%)

			(人) 件数	6 4 歳 まで	6 5 歳 以上	6 5 歳 まで 6 9	7 0 歳 以上	無 回 答	
合 計			6466	50.7	47.8	43.7	4.1	1.5	
60歳代前半層の雇 用形態			2166	46.9	51.4	46.2	5.2	1.7	
			4300	52.6	46.0	42.4	3.6	1.4	
継続・正社員	勤務先 特性	正社員 規模	100人以下	582	43.5	55.3	49.1	6.2	1.2
			101～300人以下	941	45.6	52.8	46.7	6.1	1.7
			301～500人以下	286	49.7	47.9	43.4	4.5	2.4
			501人以上	323	54.5	43.7	41.5	2.2	1.9
	仕事 特性	現在の 職業	専門・技術職	604	47.4	50.6	45.0	5.6	2.0
			事務職	836	54.4	44.5	41.7	2.8	1.1
			営業・販売職	172	41.9	56.4	51.7	4.7	1.7
			サービス職	216	41.2	56.0	48.6	7.4	2.8
			生産・運輸・建設等の現業職	276	31.2	67.0	55.8	11.2	1.8
			その他	25	36.0	64.0	60.0	4.0	0.0
現在の仕事・ 働き方の満足 度		満足	497	42.9	55.7	49.5	6.2	1.4	
		やや満足	1233	45.6	52.6	47.4	5.2	1.8	
		やや不満＋不満	415	55.4	43.3	39.0	4.3	1.2	
継続・非正社員	勤務先 特性	正社員 規模	100人以下	821	49.3	48.2	44.2	4.0	2.4
			101～300人以下	1832	52.3	46.2	42.2	4.0	1.5
			301～500人以下	694	54.3	44.5	41.2	3.3	1.2
			501人以上	869	56.3	43.2	40.7	2.5	0.5
	仕事 特性	現在の 職業	専門・技術職	1246	54.9	43.6	41.0	2.6	1.5
			事務職	1535	57.9	40.8	38.4	2.4	1.3
			営業・販売職	432	50.7	47.2	42.8	4.4	2.1
			サービス職	369	45.3	53.9	46.9	7.0	0.8
			生産・運輸・建設等の現業職	587	41.4	57.8	52.0	5.8	0.9
			その他	42	57.1	38.1	35.7	2.4	4.8
現在の仕事・ 働き方の満足 度		満足	899	45.9	53.2	48.6	4.6	0.9	
		やや満足	2465	53.0	45.6	42.4	3.2	1.4	
		やや不満＋不満	890	58.0	40.0	36.4	3.6	2.0	