

## 第5章 テーマ別分析

### ～「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みと 70歳雇用の推進

#### 1節 はじめに～問題意識

企業経営を取り巻く環境の変化に伴い、労働者（従業員）を取り巻く環境は大きく変化しつつある。その結果、市場と企業が「労働者（従業員）に求めること」は確実に変化してきている。

そのため、企業にとっては、「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況になるのかについて現状の能力（意欲）を「知る」ことが必要である。他方、従業員個人の側からすると、「企業は従業員に何の能力を求めているのか、どのようなことを期待しているのか」と、「その目標からみて、個人がどのような能力（意欲）の状況にあるのか」を企業が個人に「知らせる」こと、個人がそれを「知る」ことが重要である。

今後は、変化する「労働者（従業員）に求めること」を的確に捉えて、配置・異動（昇進）、能力開発とキャリア形成のあり方を戦略的に再設計し、企業内あるいは企業外において競争力を発揮できる能力を磨くことが長い職業人生を豊かにするための不可欠な条件になってくると考えられる。

このようにみると、これからの企業の人事管理を考えるにあたって、企業は一方で「従業員にどのようなことを期待しているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力やどの程度の意欲を持っているのか」を正確に把握することが必要である。これを従業員の側からみると、企業が「従業員に期待する役割」を知り、他方では「従業員の持っている能力や意欲」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。さらに、従業員の最適な能力開発とキャリア開発、配置や異動（昇進）を計画するためには、「企業の従業員に期待する役割」と「従業員の持っている能力や意欲」を把握した上で、企業あるいは従業員個人が行う計画を支援する機能が必要になる。

こうした仕組みは、団塊の世代の定年に伴う「量的拡大」と年金支給開始年齢の引上げに伴う「雇用期間の長期化」が進むという状況のなかで、企業にとって60歳代前半層を戦力化し、高いパフォーマンスを上げてもらうためには必要不可欠である。と同時に、60歳代前半層にとっても、65歳以上も働き続けていくためにも必要である。それは、企業が60歳代前半層に期待する役割が現役時代(59歳以下)と変わることと、60歳代前半層自身にとっても、多くの企業が採用している定年年齢である60歳時点を契機として、働く意識や意欲も変わるからである。

以上のような問題意識に基づいて本章では、第一に、①企業は60歳代前半層に求める働き方や期待する役割を明示し、それを60歳代前半層に伝える仕組み、②60歳前半層の働き方

に対する希望や意欲を会社に知らせる仕組みが、企業の 70 歳までの雇用を推進することにもつながるのか、第二に、「知らせる仕組み」と「知る仕組み」の整備が 60 歳前半層のモチベーションの向上につながり、65 歳以降も働きたいという考えにつながるのか、を明らかにする。第三に、こうした仕組みを整備している企業はどのような仕組みを持っているのか、を明らかにする。最後に、明らかにされたことをまとめる。

## 2 節 企業の 60 歳前半層の活用パフォーマンスからみた「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組み

### 1. 企業の 60 歳代前半層の活用パフォーマンスと 70 歳雇用に向けた方針

「60 歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60 歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みが整備されることにより、60 歳代前半層のモチベーションが高まり、それが職場の生産性の向上につながり、企業の 60 歳代前半層の働きぶりに対する満足度が高まる。そして、それが最終的に 70 歳雇用へつながると考えられる。

そこで、企業の活用パフォーマンスと 70 歳雇用に向けた企業の取り組みとの関係性をみてみよう。このとき、60 歳代前半層の活用のパフォーマンスは、①60 歳代前半層をどの程度雇用しているかの「量」の面と、②60 歳代前半層がどの程度経営に貢献しているかの「質」の 2 つの面から構成されている。しかし、前者については、企業アンケート調査が常用労働者で 60 歳以上 65 歳未満の高齢者が 10 名以上在籍している事業所を対象にしており、これを活用のパフォーマンスとして使用することが適切ではないと考えられるため、本章では後者についてのみ分析を行うこととする。

分析に使用する変数は、企業の 60 歳代前半層の働きぶりに対する満足度について、「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」という 4 段階について回答してもらい、その結果をサンプルサイズが均等になるように、「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」の 3 カテゴリーに分け、分析軸としている。また、70 歳雇用に向けた企業の取り組みについては、今後 60 歳代前半層を何歳程度まで活用したいかという方針を、「改正高齢法（段階的に 65 歳まで）の範囲にとどめたい」、「66 歳～67 歳程度まで活用したい」、「68 歳～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」の 5 段階で回答してもらい、「改正高齢法の範囲」を 1 点、「66 歳～67 歳」を 2 点、「68 歳～69 歳」を 3 点、「70 歳以上」を 4 点、「上限年齢なし」を 5 点として、「70 歳雇用方針指数」を算出した。

上記の変数を用いて分析結果をまとめたものが図表 3-5-2-1 である。同図表から明らかのように、第一に、高齢者の活用の方針については、全体では、「改正高齢法の範囲にとどめたい」（65.5%）が 6 割以上を占めて最も多く、「上限年齢なく活用したい」をはじめとして、66 歳以降を活用したいと考える企業は、ほとんど 1 割を下回っている。したがって、70 歳雇用方針指数は 1.79 点であり、「改正高齢法の範囲」と「66 歳～67 歳」の中間程度の水

準となっている。第二に、活用パフォーマンスと70歳雇用方針指数との関連をみると、活用パフォーマンスが高まるほど、70歳雇用方針指数も増加する傾向がある。具体的には、「満足していない」から「満足している」へと高まるに連れて、同指数は1.44点から2.07点へと高くなる。つまり、60歳代前半層の活用パフォーマンスと70歳雇用に向けた企業の取り組みとの間には有意な関係があり、活用パフォーマンスの得点が高くなるほど、70歳雇用に積極的な企業が増えている。

**図表 3-5-2-1. 60歳代前半層の活用のパフォーマンスからみた70歳雇用に向けた企業の取り組み**  
(単位：%)

	件数(社)	とどめたい(改正高齢法の段階的に)	で活用したい(66歳～67歳程度まで)	で活用したい(68歳～69歳程度まで)	たい(70歳以上まで活用したい)	い上限年齢なく活用したい	無回答	70歳雇用方針指数	
合計	7110	65.5	8.5	10.3	4.3	8.8	2.6	1.79	
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	4447	67.5	9.1	10.7	4.5	7.7	0.4	1.75
	あまり満足していない	805	82.0	4.5	5.0	3.4	5.0	0.2	1.44

(注1) 70歳雇用活用方針指数：「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、「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。

(注2) 企業調査より

## 2. 企業の60歳代前半層の活用パフォーマンスと「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組み－クロス集計分析

上記の「2節1.」で「60歳代前半層の活用パフォーマンスと70歳雇用に向けた方針」で、60歳代前半層の活用のパフォーマンスと70歳雇用に向けた企業の取り組み方針との関係を明らかにした。つぎに、企業の「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みと60歳代前半層の活用のパフォーマンスがどのようになっているのかを検討しよう。

分析に使用する変数について説明すると、第一に、「期待する役割を知らせる」仕組みについては、「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」、第二に、「能力・意欲を知る」仕組みについては、「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」、の3つに分けて分析軸とした。他方、60歳代前半層の活用パフォーマンスは、60歳代前半層の働きぶりに対する満足度について、「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」という4段階での回答結果に、それぞれ4点、3点、2点、1点の得点を与え変数としている。

図表 3-5-2-2 から明らかなように、第一に、働きぶりの満足度と「期待する役割を知らせる」仕組みとの関連をみると、知らせる仕組みが「あまり知らせていない+知らせていない」から「知らせている」へと程度が変化するのに伴い、60歳代前半層の働きぶりに対する満足

度の得点が 2.96 点から 3.33 点へと増加している。第二に、働きぶりの満足度と「能力・意欲を知る」仕組みとの関連をみると、知る仕組みが「あまり把握していない+把握していない」から「把握している」へと程度が変化するのに伴い、60 歳代前半層の働きぶりに対する満足度の得点が 2.84 点から 3.35 点へと増加している。したがって、企業の 60 歳代前半層の活用パフォーマンスと「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みの整備状況の間には密接な関係にあることがわかる。

図表 3-5-2-2. 「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みからみた企業の高齢者活用パフォーマンスクロス分析

(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	得点	
合計	7110	23.7	62.5	10.6	0.7	2.5	3.12	
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	39.2	53.7	6.0	0.3	0.8	3.33
	ある程度知らせている	3162	20.3	68.2	10.2	0.5	0.9	3.09
	あまり+知らせていない	1941	15.4	65.1	16.6	1.4	1.5	2.96
「現在の能力や適性」の把握状況	把握している	1708	41.6	51.3	5.9	0.6	0.7	3.35
	ある程度把握している	4399	19.5	68.1	11.0	0.4	1.0	3.08
	あまり+把握していない	766	10.6	63.6	21.7	2.3	1.8	2.84

(注1) 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。

(注2) 企業調査より

### 3. 企業の60歳代前半層の活用パフォーマンスと「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組み—重回帰分析

つぎに、重回帰分析を使用して、企業の60歳代前半層の活用パフォーマンスと「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みの間にどのような関係があるのかを明らかにしよう。

分析により説明されるのは、「60歳代前半層の働きぶりに対する満足度」である。説明する変数は、①企業の「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと②企業の「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みの整備状況である。さらに、コントロール変数として、「業種」、「正社員数」、「過去3年間の正社員数の増減」「60歳代前半層の主な雇用形態が正社員であるか否か」を用意した。

各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「60歳代前半層の働きぶりに対する満足度」（「満足している」を4点、「やや満足している」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）については、得点化して被説明変数とした。

他方、説明変数については、「企業の60歳代前半層に期待する役割を知らせる仕組みの現

状) (「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「企業の60歳代前半層の能力・意欲を知る仕組みの現状」(「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) については、得点化して説明変数とした。なお、コントロール変数については、「正社員数」(「30人以下」を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、「501～1,000人」を750人、「1,001～5,000人」を3000人、「5,001人以上」を7500人) と「正社員数の増減」(「増えた」を5点、「やや増えた」を4点、「変わらない」を3点、「やや減った」を2点、「減った」を1点) については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表3-5-2-3から明らかのように、クロス集計結果と同様に、「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みを整備することと企業の60歳代前半層の働きぶりの満足度の間には密接な関係にあることがわかる。したがって、70歳雇用を推進していくためには「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みを整備していくことが必要であることがわかる。

**図表 3-5-2-3. 「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みからみた企業の高齢者活用パフォーマンス—重回帰分析**

		係数	t 値
(定数)			60.630 ***
コントロール変数	建設業ダミー	0.034	0.983
	運輸業ダミー	-0.046	-1.865 *
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	-0.059	-2.411 **
	金融・保険・不動産業ダミー	-0.096	-2.002 **
	医療・福祉ダミー	0.112	4.913 ***
	サービス業ダミー	0.038	1.836 *
	正社員数	0.000	-1.006
	正社員数の増減	-0.001	-0.732
	正社員ダミー	0.033	2.054 **
	「期待する役割を知らせる」仕組み		0.087
「能力・意欲を知る」仕組み		0.171	14.555 ***
F値		54.399	***
調整済み決定係数		0.081	
N		6681	

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

注2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

注3) 企業調査より

さらに、こうした傾向が60歳代前半層の雇用形態により異なる可能性があるのかどうかについて、60歳代前半層の正社員の企業と非正社員の企業に分けて、同様の分析を行った結果、雇用形態に関わらず、「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みを整備することと企業の60歳代前半層の働きぶりの満足度の間には密接な関係にあることが

明らかになった（図表 3-5-2-4）

図表 3-5-2-4. 「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みからみた企業の高齢者活用パフォーマンス—重回帰分析（雇用形態別分析）

		正社員		非正社員	
		係数	t 値	係数	t 値
(定数)			33.766 ***		50.281 ***
コン ト ロ ー ル 変 数	建設業ダミー	0.071	1.041	0.024	0.598
	運輸業ダミー	-0.034	-0.686	-0.046	-1.587
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	-0.068	-1.210	-0.056	-2.055 **
	金融・保険・不動産業ダミー	0.012	0.090	-0.115	-2.236 **
	医療・福祉ダミー	0.124	2.686 ***	0.110	4.140 ***
	サービス業ダミー	0.062	1.466	0.029	1.241
	正社員数	0.000	-0.725	0.000	-0.878
	正社員数の増減	-0.001	-0.430	-0.001	-0.563
「期待する役割を知らせる」仕組み		0.046	3.040 ***	0.107	10.314 ***
「能力・意欲を知る」仕組み		0.177	8.300 ***	0.168	11.987 ***
F値			13.929 ***		47.087 ***
調整済み決定係数			0.067		0.086
N			1789		4892

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

注2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

注3) 企業調査より

### 3 節 60 歳代前半層の能力発揮のパフォーマンスからみた「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組み

#### 1. 60 歳代前半層の能力発揮のパフォーマンスと今後の働き方

企業の「60 歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60 歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みが整備されることにより、従業員（60 歳代前半層）が保有している能力が発揮され、それにより、仕事・働き方に対する満足度が高まる。そして、それが最終的に 65 歳以降も働き続けたいという考えにつながると考えられる。

そこで、従業員（60 歳代前半層）の能力発揮のパフォーマンスと今後の働き方の方針との関係をみてみよう。このとき、従業員（60 歳代前半層）の能力発揮のパフォーマンスは、①会社・上司があなた（従業員）に求める役割に対して、どの程度その役割に応えているの「量」の面と、②60 歳代前半層がどの程度仕事・働き方に満足しているかの「質」の 2 つの面から構成されている。なお、以下では前者を量的発揮パフォーマンス、後者を質的発揮パフォーマンスとよぶことにする。

分析に使用する変数は、量的発揮パフォーマンスについては、「会社・上司があなた（従業員）に求める役割を 100 とした場合、どの程度、その役割に応えているのか」（以下、「求める役割に対する評価」とよぶ）の実数値で「60 以下」、「61～80」、「81 以上」の 3 カテゴリーに分け、分析軸としている。他方、質的発揮パフォーマンスについては、現在の仕事・働き方の満足度を「満足している」、「やや満足」、「やや不満」、「不満」という 4 段階

について回答してもらい、その結果をサンプルサイズが均等になるように、「満足している」、「やや満足している」、「不満（やや不満＋不満）」の3カテゴリーに分け、分析軸としている。また、従業員（60歳代前半層）の今後の働き方の方針については、「64歳まで」、「65～69歳まで」、「70歳以上」の3段階で回答してもらい、「64歳まで」を1点、「65～69歳まで」を2点、「70歳以上」3点として、「働き方の方針指数」を算出した。

上記の変数を用いて分析結果をまとめたものが図表 3-5-3-1 である。同図表が明らかなように、第一に、今後の働き方の方針については、全体では、「64歳まで」（50.7%）が5割以上を占めて最も多く、残りを「65～69歳まで」（43.7%）と「70歳以上」（4.1%）が占めている。したがって、働き方の方針指数は1.53点であり、「64歳まで」と「65～69歳まで」の中間程度の水準となっている。第二に、発揮パフォーマンスと従業員（60歳代前半層）の今後の働き方の方針との関連をみると、量的発揮パフォーマンス及び質的発揮パフォーマンスが高まるほど、働き方の方針指数も増加する傾向にある。具体的には、量的発揮パフォーマンスが「60以下」から「81以上」へ高まるのにもなって、同指数は1.50点から1.56点へと、質的発揮パフォーマンスが「やや不満＋不満」から「満足している」へと高まるに連れて、同指数は1.46点から1.60点へと高くなる。つまり、従業員の能力発揮のパフォーマンスと従業員（60歳代前半層）の今後の働き方との間には有意な関係があり、発揮パフォーマンスの得点が高くなるほど、65歳以降も働き続けたいと考える従業員（60歳代前半層）が増える傾向にある。

図表 3-5-3-1. 従業員の能力発揮のパフォーマンスからみた今後の働き方の方針

(単位：%)

		(人件数)	64歳まで	65歳以上	65歳以上		無回答	働き方の方針指数	
					65歳以上	70歳以上			
合計		6466	50.7	47.8	43.7	4.1	1.5	1.53	
従業員の能力発揮のパフォーマンス	現在の仕事・働き方の満足度	満足	1396	44.8	54.1	48.9	5.2	1.1	1.60
		やや満足	3698	50.5	47.9	44.1	3.9	1.5	1.53
		やや不満＋不満	1305	57.2	41.1	37.2	3.8	1.8	1.46
	求める役割に対する評価	60以下	1971	52.5	45.5	42.4	3.0	2.0	1.50
		61～80	1927	51.3	47.6	43.8	3.8	1.0	1.52
		81以上	2428	48.7	50.1	44.9	5.2	1.2	1.56

(注1) 働き方の方針指数：「64歳まで」を1点、「65歳～69歳」を2点、「70歳以上」を3点、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

(注2) 従業員調査より

## 2. 60歳代前半層の発揮パフォーマンスと「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組み—クロス集計分析

上記の「3節1.」で「60歳代前半層の発揮パフォーマンスと今後の働き方の方針」で、60

歳代前半層の発揮のパフォーマンスと今後の働き方の方針との関係を明らかにした。つぎに、企業の「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みと60歳代前半層の発揮のパフォーマンスがどのようになっているのかを検討しよう。

分析に使用する変数について説明すると、第一に、「期待する役割を知らせる」仕組みについては、「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」、第二に、「能力・意欲を知る」仕組みについては、「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」、の3つに分けて分析軸とした。他方、60歳代前半層の発揮パフォーマンスは、第一に、求める役割に対する評価の実数値を、第二に、60歳代前半層の仕事・働き方の満足度について、「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」という4段階での回答結果に、それぞれ4点、3点、2点、1点の得点を与え、変数としている。

第一に、量的発揮パフォーマンスについて、「期待する役割を知らせる」仕組みとの関連をみると、知らせる仕組みが「あまり知らせていない+知らせていない」から「知らせている」へと程度が変化するのに伴い、求める役割に対する評価の平均値が75.9から83.1へと増加している。同様に、「能力・意欲を知る」仕組みとの関連をみると、知る仕組みが「あまり把握していない+把握していない」から「把握している」へと程度が変化するのに伴い、求める役割に対する評価の平均値が75.2から83.9へと増加している。したがって、60歳代前半層の量的発揮パフォーマンスと「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みの整備状況の間には密接な関係にあることがわかる（図表3-5-3-2）

**図表 3-5-3-2. 「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みからみた60歳代前半層の量的発揮パフォーマンス—クロス分析**

(単位：%)

	(人件数)	70以下	71~80	81以上	無回答	平均	
合	6466	30.5	29.8	37.6	2.2	79.6	
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	知らされている	2275	22.1	29.8	47.3	0.8	83.1
	ある程度知らされている	2584	33.8	33.6	31.5	1.2	78.5
勤務先が「現在の能力や適性」を知る仕組みの現状	あまり+知らされていない	1419	38.8	24.0	33.8	3.5	75.9
	把握している	1507	20.2	28.7	49.6	1.4	83.9
	ある程度把握している	3848	32.7	31.9	33.8	1.6	78.8
	あまり+把握していない	882	40.5	22.7	33.2	3.6	75.2

(注) 従業員調査より

第二に、質的発揮パフォーマンスについて、「期待する役割を知らせる」仕組みとの関連をみると、知らせる仕組みが「あまり知らせていない+知らせていない」から「知らせている」へと程度が変化するのに伴い、60歳代前半層の仕事・働き方の満足度の得点が2.65点から3.24点へと増加している。同様に、「能力・意欲を知る」仕組みとの関連をみると、知る仕

組みが「あまり把握していない+把握していない」から「把握している」へと程度が変化するのに伴い、60歳代前半層の仕事・働き方の満足度の得点が2.49点から3.31点へと増加している。したがって、60歳代前半層の質的発揮パフォーマンスと「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みの整備状況の間には密接な関係にあることがわかる（図表3-5-3-3）

**図表 3-5-3-3. 「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みからみた60歳代前半層の質的発揮パフォーマンス—クロス分析**

(単位：%)

		(人 件 数)	満 足	やや 満 足	やや 不 満	不 満	無 回 答	得 点
合		6466	21.6	57.2	17.0	3.2	1.0	2.98
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	知らされている	2275	34.8	54.9	8.5	1.1	0.8	3.24
	ある程度知らされている	2584	15.1	63.6	18.1	2.1	1.0	2.93
「あまり+知らされていない」		1419	11.7	49.9	28.5	8.8	1.1	2.65
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	1507	41.5	48.3	7.6	1.5	1.1	3.31
	ある程度把握している	3848	16.6	63.9	16.8	1.8	1.0	2.96
「あまり+把握していない」		882	8.2	44.2	34.2	12.4	1.0	2.49

(注1) 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。

(注2) 従業員調査より

### 3. 60歳代前半層の発揮パフォーマンスと「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組み—重回帰分析

つぎに、重回帰分析を使用して、60歳代前半層の発揮パフォーマンスと「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みの間にどのような関係があるのかを明らかにしよう。

分析により説明されるのは、「求める役割に対する評価」と「60歳代前半層の仕事・働き方に対する満足度」である。説明する変数は、①企業の「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと②企業の「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みの整備状況である。さらに、コントロール変数として「正社員数」、「職種」、「60歳代前半層の主な雇用形態が非正社員であるか否か」「部下の人事評価をしているか否か（人事評価対象者の有無）」を用意した。

各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「求める役割に対する評価」については実数値をそのまま被説明変数とした。他方、「60歳代前半層の仕事・働き方に対する満足度」（「満足」を4点、「やや満足」を3点、「やや不満」を2点、「不満」を1点）については、得点化して被説明変数とした。

他方、説明変数については、「企業の60歳代前半層に期待する役割を知らせる仕組みの現状」（「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「企業の60歳代前半層の能力・意欲を知る仕組みの現状」(「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)については、得点化して説明変数とした。なお、コントロール変数については、「正社員数」(「30人以下」を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、「501～1,000人」を750人、「1,001～5,000人」を3000人、「5,001人以上」を7500人)とこれら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表3-5-3-4から明らかなように、クロス集計結果と同様に、「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みを整備することと従業員の発揮パフォーマンス(「求める役割に対する評価」及び「従業員の仕事・働き方の満足度」)の間には密接な関係にあることがわかる。したがって、60歳代前半層に長く働いてもらうためには「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みを整備していくことが必要であることがわかる。

**図表 3-5-3-4. 「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みからみた60歳前半層の発揮パフォーマンス—重回帰分析**

		求める役割に対する評価			従業員の仕事・働き方の満足度		
		係数	t 値		係数	t 値	
(定数)			62.460	***		42.134	***
コントロール変数	専門・技術職ダミー	0.271	0.529		0.027	1.230	
	営業・販売職ダミー	-2.054	-2.760	***	-0.069	-2.181	**
	サービス職ダミー	-1.883	-2.468	**	-0.011	-0.325	
	現業職ダミー	-1.875	-2.819	***	-0.033	-1.163	
	その他ダミー	-3.899	-1.916	*	-0.123	-1.443	
	正社員数	0.001	3.731	***	0.000	1.534	
	非正社員ダミー	1.822	4.078	***	-0.052	-2.754	***
	人事評価対象者の有無	1.087	2.191	**	0.023	1.101	
「期待する役割を知らせる」仕組み		2.060	7.836	***	0.136	12.311	***
「能力・意欲を知る」仕組み		2.244	6.812	***	0.247	17.814	***
F値		30.701			97.191		
調整済み決定係数		0.480			0.141		
N		5860			5885		

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

注2) 職種ダミーのリファレンスグループは「事務職」

注3) 従業員調査より

さらに、こうした傾向が60歳代前半層の雇用形態により異なる可能性があるのかどうかについて、60歳代前半層を正社員と非正社員に分けて、同様の分析を行った結果、現在の雇用形態に関わらず、「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みを整備することと「求める役割に対する評価」及び「従業員の仕事・働き方の満足度」の間には密接な関係にあることが明らかになった(図表3-5-3-5、図表3-5-3-6)。

図表 3-5-3-5. 「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みからみた 60 歳前半層の量的発揮パフォーマンス—重回帰分析（雇用形態別分析）

		正社員			非正社員		
		係数	t 値		係数	t 値	
(定数)			39.113	***		53.007	***
変数 コントロール	専門・技術職ダミー	0.545	0.622		0.143	0.226	
	営業・販売職ダミー	-1.682	-1.239		-2.206	-2.473	**
	サービス職ダミー	-4.041	-3.268	***	-0.594	-0.613	
	現業職ダミー	-2.403	-2.085	**	-1.590	-1.947	*
	その他ダミー	1.638	0.514		-7.624	-2.887	***
	正社員数	0.001	2.195	**	0.001	2.976	***
	人事評価対象者の有無	1.136	1.503		1.092	1.655	*
	「期待する役割を知らせる」仕組み	1.636	3.671	***	2.265	6.954	***
「能力・意欲を知る」仕組み	2.356	4.156	***	2.191	5.406	***	
F値		11.510			22.213		
調整済み決定係数		0.450			0.470		
N		1987			3873		

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

注 2) 職種ダミーのリファレンスグループは「事務職」

注 3) 従業員調査より

図表 3-5-3-6. 「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みからみた 60 歳前半層の質的発揮パフォーマンス—重回帰分析（雇用形態別分析）

		正社員			非正社員		
		係数	t 値		係数	t 値	
(定数)			28.066	***		32.769	***
変数 コントロール	専門・技術職ダミー	0.058	1.586		0.010	0.379	
	営業・販売職ダミー	-0.150	-2.631	***	-0.037	-0.972	
	サービス職ダミー	0.084	1.599		-0.066	-1.604	
	現業職ダミー	0.001	0.020		-0.046	-1.328	
	その他ダミー	0.005	0.038		-0.200	-1.810	*
	正社員数	0.000	0.350		0.000	1.502	
	人事評価対象者の有無	0.012	0.389		0.036	1.298	
	「期待する役割を知らせる」仕組み	0.156	8.325	***	0.126	9.200	***
「能力・意欲を知る」仕組み	0.178	7.503	***	0.281	16.506	***	
F値		30.595			79.405		
調整済み決定係数		0.118			0.154		
N		1993			3892		

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

注 2) 職種ダミーのリファレンスグループは「事務職」

注 3) 従業員調査より

#### 4 節 「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みを整備している企業とは

##### 1. 60 歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みを整備している企業とは

最後に、60 歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み・60 歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みを整備している企業はどのような仕組みを持っている企業であるのかを、

「期待する役割を知らせる」仕組みと「能力・意欲を知る」仕組みを2つに分けて、重回帰分析を利用して明らかにしよう。

最初に、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みからみてみよう。分析により説明されるのは、「企業の60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みの整備状況である。他方、説明されるのは、「45歳以上の正社員に対する60歳以降の職業生活を考えてもらう場」の整備状況と「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」の実施状況である。加えて、60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みの整備状況である。さらに、コントロール変数として「正社員数」、「業種」、「正社員ダミー」「60歳代前半比率」を用意した。

各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「企業の60歳代前半層に期待する役割を知らせる仕組みの整備状況」（「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）得点化して被説明変数とした。

他方、説明変数については、「45歳以上の正社員に対する60歳以降の職業生活」を考えてもらう場の整備状況（「60歳以降の職業生活のサポート」）については用意している場の合計を使用した。他方、「60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの実施状況」（「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）及び60歳代前半層の能力・意欲を知る仕組みの現状（「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）得点化して説明変数とした。なお、コントロール変数については、「60歳代前半層が常用労働者に占める割合」（「60歳代前半比率」）は実数値を、「正社員数」（「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、「501～1,000人」を750人、「1,001～5,000人」を3000人、「5,001人以上」を7500人）と「正社員数の増減」（「増えた」を5点、「やや増えた」を4点、「変わらない」を3点、「やや減った」を2点、「減った」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表 3-5-4-1 から明らかのように、第一に、45歳以上の正社員に60歳以降の職業生活を考えてもらう場（「60歳以降に期待する役割を知らせる仕組み」）を多く用意していることと、第二に、45歳以降の正社員に60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の仕組み（「60歳以降の働き方を相談・アドバイスする仕組み」）を整備していることと、第三に、60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みを整備していることと、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みの整備状況との間には密接な関係がある。

図表 3-5-4-1. 60 歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みを整備している企業とは重回帰分析

		係数	t 値	
(定数)			16.201	***
コントロール変数	建設業ダミー	0.013	0.255	
	運輸業ダミー	-0.154	-4.335	***
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	-0.022	-0.651	
	金融・保険・不動産業ダミー	0.147	2.208	**
	医療・福祉ダミー	-0.137	-4.234	***
	サービス業ダミー	-0.046	-1.593	
	正社員数	0.000	0.696	
	正社員数の増減	0.003	1.436	
	正社員ダミー	-0.119	-5.137	***
	60歳代前半比率	0.000	-0.028	
60歳以降の職業生活のサポート		0.077	8.692	***
60歳以降の職業生活の相談やアドバイス		0.232	15.576	***
「能力・意欲を知る」仕組み		0.493	32.026	***
F値		165.628		***
調整済み決定係数		0.252		
N		6340		

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

注2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

注3) 企業調査より

さらに、こうした傾向が60歳代前半層の雇用形態により異なる可能性があるのかどうかについて、60歳代前半層を正社員と非正社員に分けて、同様の分析を行った結果、現在の雇用形態に関わらず、上記と同様な結果になった(図表3-5-4-2)。

図表 3-5-4-2. 60 歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みを整備している企業とは重回帰分析(雇用形態別)

		正社員		非正社員			
		係数	t 値	係数	t 値		
(定数)			5.556	***	15.243	***	
コントロール変数	建設業ダミー	0.054	0.524		-0.135		
	運輸業ダミー	-0.132	-1.713	*	-4.311	***	
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	-0.028	-0.326		-0.651		
	金融・保険・不動産業ダミー	0.457	2.280	**	1.560		
	医療・福祉ダミー	-0.219	-3.063	***	-3.061	***	
	サービス業ダミー	-0.069	-1.061		-1.090		
	正社員数	0.000	-0.252		1.089		
	正社員数の増減	0.000	-0.119		1.664	*	
	60歳代前半比率	0.001	0.397		-0.396		
	60歳以降の職業生活のサポート		0.121	6.345	***	6.487	***
60歳以降の職業生活の相談やアドバイス		0.278	8.966	***	12.712	***	
「能力・意欲を知る」仕組み		0.498	16.519	***	27.288	***	
F値		54.443		***	120.761		***
調整済み決定係数		0.276			0.236		
N		1680			4660		

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

注2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

注3) 企業調査より

## 2. 60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みを整備している企業とは

つぎに、60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みを検討しよう。分析により説明されるのは、「企業の60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みの整備状況である。他方、説明されるのは、「これまでの職務経歴と教育訓練経歴の把握状況」と「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」の実施状況である。加えて、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みの整備状況である。さらに、コントロール変数として、「正社員数」、「業種」、「過去3年間の正社員数の増減」を用意した。

各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「60歳代前半層の能力・意欲を知る仕組みの整備状況」（「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）得点化して被説明変数とした。

他方、説明変数については、「これまでの職務経歴と教育訓練経歴の把握状況」とについては把握している数の合計を使用した。他方、「60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの実施状況」（「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）及び「60歳代前半層に期待する役割を知らせる仕組みの整備状況」（「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）得点化して説明変数とした。なおコントロール変数については、60歳代前半層が常用労働者に占める割合（60歳代前半比率）は実数値を、「正社員数」（「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、「501～1,000人」を750人、「1,001～5,000人」を3000人、「5,001人以上」を7500人）と「正社員数の増減」（「増えた」を5点、「やや増えた」を4点、「変わらない」を3点、「やや減った」を2点、「減った」を1点）については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表 3-5-4-3 から明らかなように、第一に、従業員の職務経歴や教育訓練経歴に関する情報（「従業員の能力・意欲を知る仕組み」）を多く把握していることと、第二に、45歳以降の正社員に60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの仕組み（「60歳以降の働き方を相談・アドバイスする仕組み」）が整備していることと、第三に、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みを整備していることと、60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みの整備状況との間には密接な関係がある。

したがって、70歳雇用を推進していくためには「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みに加え、現役正社員（とくに、45歳以降）に対する「60歳以降に期待する役割を知らせる仕組み」、現役正社員（とくに、45歳以降）の「能力・意欲を知る」仕組み、現役正社員に対する「60歳以降の働き方を相談・アドバイスする仕組み」を整備していくことが必要であることがわかる。

図表 3-5-4-3 60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みを整備している企業とは  
重回帰分析

		係数	t 値	
(定数)			59.192	***
コントロール変数	建設業ダミー	0.105	2.825	***
	運輸業ダミー	0.097	3.628	***
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	-0.016	-0.607	
	金融・保険・不動産業ダミー	0.040	0.793	
	医療・福祉ダミー	-0.013	-0.533	
	サービス業ダミー	-0.008	-0.364	
	正社員数	0.000	-3.095	***
	正社員数の増減	-0.001	-0.813	
	正社員ダミー	0.014	0.792	
	60歳代前半比率	0.000	0.669	
職務経歴と教育訓練経歴の把握状況		0.059	9.417	***
60歳以降の職業生活の相談やアドバイス		0.085	8.097	***
「期待する役割を知らせる」仕組み		0.269	30.516	***
F値		126.351		***
調整済み決定係数		0.204		
N		6354		

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

注2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

注3) 企業調査より

さらに、こうした傾向が60歳代前半層の雇用形態により異なる可能性があるのかどうかについて、60歳代前半層を正社員と非正社員に分けて、同様の分析を行った結果、現在の雇用形態に関わらず、上記と同様な結果になった(図表3-5-4-4)。

図表 3-5-4-4 60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みを整備している企業とは  
重回帰分析(雇用形態別)

		正社員		非正社員	
		係数	t 値	係数	t 値
(定数)			30.146 ***		51.592 ***
コントロール変数	建設業ダミー	0.020	0.257	0.122	2.885 ***
	運輸業ダミー	-0.015	-0.265	0.133	4.370 ***
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	-0.021	-0.323	-0.016	-0.559
	金融・保険・不動産業ダミー	-0.158	-1.059	0.075	1.436
	医療・福祉ダミー	-0.126	-2.352 **	0.015	0.543
	サービス業ダミー	-0.098	-2.023 **	0.014	0.556
	正社員数	0.000	-1.523	0.000	-2.451 **
	正社員数の増減	-0.003	-0.921	-0.001	-0.549
	60歳代前半比率	-0.001	-0.386	0.001	1.327
	職務経歴と教育訓練経歴の把握状況		0.089	6.769 ***	0.049
60歳以降の職業生活の相談やアドバイス		0.084	3.830 ***	0.087	7.311 ***
「期待する役割を知らせる」仕組み		0.262	15.459 ***	0.271	26.122 ***
F値		40.336 ***		97.336 ***	
調整済み決定係数		0.219		0.198	
N		1685		4669	

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

注2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

注3) 企業調査より

## 5節 まとめ～70歳雇用の推進に向けて

これまで明らかにしてきたように、企業の60歳代前半層の今後の活用についてみると、「改正高齢法（段階的に65歳まで）の範囲にとどめたい」とする考えが多く、6割以上を占めているが、これを60歳代前半の活用パフォーマンスの関連で確認すると以下のような特徴を抽出することができる。企業の60歳代前半層の満足度別にみると、60歳代前半層の働きぶりに満足している企業ほど、60歳代前半層を長く活用したいと考えている企業が多くなっている。したがって、70歳雇用の推進していくためには、「60歳代前半層の社員の働きぶりの満足度（以下、「高齢社員に対する評価の向上」とよぶ）を高めることが必要であることがわかる。

では、こうした高齢社員に対する評価の向上と60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みとの関係はどのような関係にあるのかについてみると、こうした仕組みを整備することと企業の60歳代前半層の働きぶりの満足度の間には密接な関係にあることが明らかになった。したがって、70歳雇用の推進していくためには「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みを整備していくことが必要であることがわかる。こうしたことは60歳代前半層の雇用形態に関係なく重要なことでもある。

他方、従業員個人（60歳代前半層）の今後の働き方の希望についてみると、「64歳まで」が5割以上を占めて最も多く、これを従業員の能力発揮パフォーマンスとの関連で確認すると、以下のような2つの特徴を抽出することができる。第一に、求める役割に対する評価別にみると、会社・上司の役割に忠えている者ほど、第二に、現在の仕事・働き方に対する満足度が高い者ほど、65歳以降も働き続けたいと考える従業員が増える傾向にある。

では、こうした60歳前半層の発揮パフォーマンスと、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み・「能力・意欲を知る」仕組みとの関係はどのような関係にあるのかについてみると、こうした仕組みを整備することと「求める役割に対する評価」及び「従業員の仕事・働き方の満足度」の間には密接な関係にあることがわかる。したがって、60歳代前半層に長く働いてもらうためには「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みを整備していくことが必要であることがわかる。こうしたことは、企業と同様、60歳代前半層の雇用形態に関係なく重要なことでもある。

最後に、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組み及び60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みを整備している企業は、どのような仕組みを持っている企業であるのかについてみると以下の特徴を抽出することができる。

60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みについては、第一に、45歳以上の正社員に60歳以降の職業生活を考えてもらう場（「60歳以降に期待する役割を知らせる仕組み」）を多く用意していることと、第二に、45歳以降の正社員に60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の仕組み（「60歳以降の働き方を相談・アドバイスする仕組み」）を整備している

ことと、第三に、60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みを整備していることと、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みの整備状況との間には密接な関係がある。

他方、60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みについては、第一に、従業員の職務経歴や教育訓練歴に関する情報（「従業員の能力・意欲を知る仕組み」）を多く把握していることと、第二に、45歳以降の正社員に「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の仕組み（「60歳以降の働き方を相談・アドバイス」する仕組み）が整備していることと、第三に、60歳代前半層に「期待する役割を知らせる」仕組みを整備していることと、60歳代前半層の「能力・意欲を知る」仕組みの整備状況との間には密接な関係がある。

したがって、70歳雇用を推進していくためには「60歳代前半層に期待する役割を知らせる」仕組みと「60歳代前半層の能力・意欲を知る」仕組みに加え、現役正社員（とくに、45歳以降）に対する「60歳以降に期待する役割を知らせる仕組み」、現役正社員（とくに、45歳以降）の「能力・意欲を知る」仕組み、現役正社員に対する「60歳以降の働き方を相談・アドバイスする仕組み」を整備していくことが必要であることがわかる。