

第4章 高齢者雇用に対する企業の取り組みの現状

第1節 高齢者雇用に対する企業の取り組みをみるための枠組み

本章では、高齢者雇用に対する企業の取り組みの現状について、高齢者の活用方針・風土づくり、高齢者に期待する役割、高齢者の仕事内容・就労条件、高齢者の評価・処遇、高齢者の意識啓発・能力開発、高齢者活用の推進体制、という6つの分野から明らかにする。

また、各分野はさらに下位の施策から構成されており、その詳細は以下の通りである。

「高齢者の活用方針・風土づくり」分野（4項目）

- ・ 高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している
- ・ 会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている
- ・ 経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている
- ・ 高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している

「高齢者に期待する役割」分野（6項目）

- ・ 高齢者の活用にあたっては、資格を重視している
- ・ 高齢者の活用にあたっては、技術や技能、経験を重視している
- ・ 高齢者の活用にあたっては、若年者への技術や技能の伝承を重視している
- ・ 高齢者の活用にあたっては、健康を重視している
- ・ 高齢者の活用にあたっては、勤務態度を重視している
- ・ 高齢者の活用にあたっては、会社の期待や果たすべき役割を本人に明確に伝えている

「高齢者の仕事内容・就労条件」分野（9項目）

- ・ 高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている
- ・ 高齢者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えている
- ・ 仕事内容を決めるにあたって、高齢者の特性（勤勉性、体力低下等）を考慮している
- ・ 仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の希望を考慮している
- ・ 仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を活かすようにしている
- ・ 高齢者が働きやすいように作業環境の改善（軽作業化、自動化、照明の改善など）を進めている
- ・ 本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようにしている
- ・ 本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている
- ・ 健康診断メニューの中に高齢者に配慮した項目を加えている

「高齢者の評価・処遇」分野（7項目）

- ・高齢者に対しても評価を行っている
- ・高齢者になると賃金の支払形態を変えている（月給制から日給制や時給制への変更など）
- ・高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている
- ・高齢者の賃金にも昇給がある
- ・高齢者にも賞与が支給されている
- ・高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付（年金等）を考慮して決めている
- ・高齢者の賃金額は、本人の収入状況（働かなければ生活できないといった状況等）を考慮して決めている

「高齢者の意識啓発・能力開発」分野（7項目）

- ・勤労意欲や能力の維持・向上に努めるように、高齢者に働きかけている
- ・高齢者になると賃金額や賃金の決め方が変わることを理解してもらうように努めている
- ・高齢者になると仕事が変わることを理解してもらうよう努めている
- ・社員が生涯現役でいられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている
- ・高齢期（60歳以上）における仕事生活を設計するための教育を高齢期前に実施している
- ・高齢者に対しても教育訓練を行っている
- ・高齢者の自己啓発を支援している

「高齢者活用の推進体制」分野（5項目）

- ・高齢者が働きやすい職場にするための取り組み（改善活動、提案制度など）を進めている
- ・上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図っている
- ・経営者や管理者が高齢者の働きぶりを確認するようにしている
- ・社員と高齢者が話し合える場（懇親会等）を設けている
- ・就業規則に定めるなどして、高齢者の雇用年限、仕事・賃金の条件等を制度化している

第2節 高齢者の活用方針・風土づくり

1. 個別施策ごとの特徴

はじめに、「高齢者の活用方針・風土づくり」分野を構成する施策等は、企業の現状にどの程度実施しているのだろうか。図表 2-4-1 の「あてはまる」「ややあてはまる」の合計値をみてもらいたい。いずれの回答も7割を超える水準にあり、特に「高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している」が92.9%で最も高く、これに「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」（合計値82.1%）が続く。これらの

結果を得点化すると（以下、「得点」とする。算定方法は図表 2-4-1 の注を参照）、「高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している」（3.52 点）は「あてはまる」（4 点）と「ややあてはまる」（3 点）の中間程度の水準である。以下、「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」（3.16 点）、「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」、「高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している」（いずれも 2.95 点）の順で続く。

図表 2-4-1 高齢者の活用方針と風土づくり（N=5,205）

(単位:%)

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	得点(点)
高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している	58.8	34.1	4.8	1.1	1.1	3.52
会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている	34.8	47.3	14.3	2.6	1.0	3.16
経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている	24.3	48.4	23.0	3.2	1.1	2.95
高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している	24.3	48.5	22.4	3.6	1.2	2.95

注：「得点」とは、「あてはまる」の件数×4点+「ややあてはまる」の件数×3点+「あまりあてはまらない」の件数×2点+「あてはまらない」の件数×1点を、(全体-無回答)の件数で除した値である。従って、得点が4点に近いほど「あてはまる」傾向が強く、得点が1点に近いほど「あてはまらない」傾向が強い。

2. 企業特性別にみた特徴

次に、得点を用いて、高齢者の活用方針と風土づくりの特徴を図表 2-4-2 でみる。

業種との関連では、運輸業が全体的に活用方針と風土づくりに力を入れている業種であり、「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」（3.25 点）「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」（3.02 点）「高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している」（3.05 点）で最も大きい値を示している。また、金融・保険・不動産業で「高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している」（3.56 点）の値が大きい。これに対して、値が小さい業種は、「高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している」は建設業（3.51 点）が、「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」は金融・保険・不動産業（3.12 点）が、「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」は卸売・小売業（2.92 点）が、「高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している」は建設業、卸売・小売業、金融・保険・不動産業（いずれも 2.91 点）が、最も小さい。

図表 2-4-2 得点別にみた高齢者の活用方針と風土づくり

(単位:点)

	高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している	会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている	経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている	高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している	件数(社)
全体	3.52	3.16	2.95	2.95	5,205
【業種】					
建設業	3.51	3.15	2.94	2.91	851
製造業	3.54	3.18	2.96	2.96	961
電気・ガス・熱供給・水道業	3.66	3.06	2.85	2.77	36
サービス業	3.52	3.13	2.93	2.95	1,746
運輸業	3.55	3.25	3.02	3.05	389
卸売・小売業	3.53	3.15	2.92	2.91	712
金融・保険業、不動産業	3.56	3.12	2.97	2.91	154
飲食店・宿泊業	3.54	3.16	3.01	2.96	166
【従業員規模】					
30人以下	3.42	3.08	2.94	2.89	163
31～50人	3.51	3.12	2.91	2.90	855
51～100人	3.57	3.19	2.97	2.98	1,289
101～300人	3.55	3.18	2.97	2.99	1,036
301～500人	3.53	3.19	3.00	2.99	201
501～1000人	3.52	3.13	2.96	2.98	112
1001～5000人	3.55	3.20	2.96	2.96	155
5001人以上	3.58	3.29	3.00	3.00	24
【65歳以上比率】					
0%	3.48	2.94	2.80	2.74	869
0超～5%	3.52	3.13	2.91	2.91	1,297
5超～10%	3.55	3.20	2.94	3.01	750
10%超	3.62	3.41	3.18	3.21	918
【地域】					
北海道、東北地方	3.48	3.01	2.86	2.82	682
関東地方(東京都除く)	3.56	3.22	2.99	3.00	572
東京都	3.55	3.21	2.99	3.02	735
中部地方	3.50	3.18	2.94	2.95	1,138
近畿地方(大阪府除く)	3.54	3.16	2.99	2.99	492
大阪府	3.60	3.23	3.02	2.99	356
中国、四国地方	3.55	3.16	2.96	2.95	514
九州、沖縄地方	3.49	3.12	2.91	2.92	581

従業員規模別には、「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」が、「30人以下」の3.08点から「1001～5000人」の3.20点へと増加しており、大手企業ほど高齢者を戦力とする方針を強く持っている。

65歳以上比率との関連をみると、同比率が高まるほど、4項目全ての得点が増加しており、高齢者比率が高い企業ほど活用方針や風土づくりに力を入れている。

地域別には、大都市ほど活用方針と風土づくりに力を入れている。具体的には、「大阪府」で「高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している」(3.60点)

「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」(3.23点)、「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」(3.02点)の得点が、「東京都」で「高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している」(3.02点)の得点が高い。

第3節 高齢者に期待する役割

1. 個別施策ごとの特徴

「高齢者に期待する役割」は(図表2-4-3を参照)どの施策も「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計値が概ね7割を超えているが、特に「健康を重視している」(合計値93.1%)が9割を超えており、これに「技術や技能、経験を重視している」(同89.5%)「勤務態度を重視している」(同89.5%)が続いている。しかしながら、「資格を重視している」(同47.2%)は5割弱で最も少ない。

図表 2-4-3 高齢者に期待する役割 (N=5,205)

(単位:%)

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	得点(点)
高齢者の活用にあたっては、資格を重視している	16.3	30.9	34.3	17.0	1.4	2.47
高齢者の活用にあたっては、技術や技能、経験を重視している	50.7	38.8	6.6	2.9	1.0	3.39
高齢者の活用にあたっては、若年者への技術や技能の伝承を重視している	29.8	42.4	20.3	6.4	1.1	2.97
高齢者の活用にあたっては、健康を重視している	56.7	36.4	4.9	0.9	1.0	3.50
高齢者の活用にあたっては、勤務態度を重視している	47.8	42.1	7.6	1.4	1.0	3.38
高齢者の活用にあたっては、会社の期待や果たすべき役割を本人に明確に伝えている	34.0	48.6	14.2	2.1	1.2	3.16

注:「得点」とは、「あてはまる」の件数×4点+「ややあてはまる」の件数×3点+「あまりあてはまらない」の件数×2点+「あてはまらない」の件数×1点を、(全体-無回答)の件数で除した値である。したがって、得点が4点に近いほど「あてはまる」傾向が強く、得点が1点に近いほど「あてはまらない」傾向が強い。

以上のことを得点(算定方法は図表2-4-3の注を参照)で見ると、「健康を重視している」(3.50点)、「技術や技能、経験を重視している」(3.39点)「勤務態度を重視している」(3.38点)、「会社の期待や果たすべき役割を本人に明確に伝えている」(3.16点)、「若年者への技術や技能の伝承を重視している」(2.97点)、「資格を重視している」(2.47点)の順になっている。つまり、高齢者の活用にあたって企業が重視している能力上の要件

は、第一に健康、次いで技術・技能・経験と勤務態度である。それとともに会社が期待する役割を本人に明確に伝えることが重要と考えられている。

2. 企業特性別にみた特徴

次に得点を用いて、業種との関連をみると、運輸業や飲食店・宿泊業が全体的に高齢者に多くの能力上の要件を求めている（図表 2-4-4 を参照）。例えば、運輸業では「技術・技能・経験を重視している」（3.42 点）、「技術・技能の伝承を重視している」（3.00 点）、「健康を重視している」（3.52 点）、「会社の期待や果たすべき役割を本人に明確に伝えている」（3.19 点）の値が高い。また、飲食店・宿泊業は「資格を重視している」（2.58 点）、「技術・技能・経験を重視している」（3.41 点）、「技術・技能の伝承を重視している」（3.01 点）、「健康を重視している」（3.53 点）、「勤務態度を重視している」（3.44 点）で大きい値を示している。

従業員規模との関連をみると、いずれの施策も有意な関係はみられない。しかしながら 65 歳以上比率との関連では、同比率が大きくなるほど、「資格を重視している」（「0%」の 2.35 点から「10%超」の 2.50 点へ）、「健康を重視している」（同 3.37 点から 3.65 点へ）、「勤務態度を重視している」（同 3.28 点から 3.47 点へ）の値が増加しており、高齢化が進んでいる企業ほど、求める能力要件として資格と健康のほか、勤務態度を重視する傾向がある。

地域別には、「北海道・東北地方」で「資格を重視している」（2.59 点）、「関東地方（東京都除く）」で「健康を重視している」（3.55 点）、「勤務態度を重視している」（3.43 点）、「東京都」で「会社の期待や果たすべき役割を本人に明確に伝えている」（3.23 点）、「近畿地方（大阪府除く）」で「技術や技能、経験を重視している」（3.43 点）、「若年者への技術や技能の伝承を重視している」（3.02 点）、「大阪府」で「会社の期待や果たすべき役割を本人に明確に伝えている」（3.23 点）の値が高い。

図表 2-4-4 得点別にみた高齢者に期待する役割

(単位:点)

	高齢者の活用にあたっては、資格を重視している	高齢者の活用にあたっては、技術や技能、経験を重視している	高齢者の活用にあたっては、若年者への技術や技能の伝承を重視している	高齢者の活用にあたっては、健康を重視している	高齢者の活用にあたっては、勤務態度を重視している	高齢者の活用にあたっては、会社の期待や果たすべき役割を本人に明確に伝えている	件数(社)
全体	2.47	3.39	2.97	3.50	3.38	3.16	5,205
【業種】							
建設業	2.45	3.40	2.98	3.51	3.33	3.16	851
製造業	2.49	3.38	2.94	3.49	3.39	3.16	961
電気・ガス・熱供給・水道業	2.71	3.31	2.71	3.46	3.34	3.00	36
サービス業	2.47	3.38	2.97	3.51	3.39	3.17	1,746
運輸業	2.50	3.42	3.00	3.52	3.39	3.19	389
卸売・小売業	2.48	3.38	2.99	3.51	3.36	3.16	712
金融・保険業、不動産業	2.43	3.42	3.00	3.52	3.45	3.11	154
飲食店・宿泊業	2.58	3.41	3.01	3.53	3.44	3.16	166
【従業員規模】							
30人以下	2.31	3.36	2.96	3.56	3.41	3.13	163
31～50人	2.49	3.40	3.01	3.47	3.37	3.12	855
51～100人	2.47	3.41	2.99	3.51	3.37	3.19	1,289
101～300人	2.43	3.36	2.88	3.55	3.42	3.15	1,036
301～500人	2.54	3.39	2.92	3.54	3.42	3.14	201
501～1000人	2.34	3.36	2.74	3.46	3.43	3.14	112
1001～5000人	2.40	3.43	3.00	3.47	3.37	3.11	155
5001人以上	2.33	3.54	3.13	3.71	3.38	3.21	24
【65歳以上比率】							
0%	2.35	3.33	2.99	3.37	3.28	3.13	869
0超～5%	2.47	3.45	3.00	3.52	3.42	3.15	1,297
5超～10%	2.49	3.43	2.97	3.51	3.38	3.14	750
10%超	2.50	3.33	2.85	3.65	3.47	3.18	918
【地域】							
北海道、東北地方	2.59	3.39	3.00	3.52	3.39	3.17	682
関東地方(東京都除く)	2.41	3.39	2.92	3.55	3.43	3.16	572
東京都	2.38	3.41	2.96	3.51	3.39	3.23	735
中部地方	2.42	3.36	2.97	3.50	3.35	3.09	1,138
近畿地方(大阪府除く)	2.48	3.43	3.02	3.53	3.38	3.17	492
大阪府	2.44	3.37	2.96	3.50	3.38	3.23	356
中国、四国地方	2.57	3.42	2.93	3.43	3.31	3.13	514
九州、沖縄地方	2.55	3.39	2.96	3.50	3.41	3.17	581

第4節 高齢者の仕事内容・就労条件

1. 個別施策ごとの特徴

「高齢者の仕事内容・就労条件」の施策において、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計値が最も高いのは「高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている」(合計値 91.2%)である(図表 2-4-5 を参照)。以下、「仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を活かすようにしている」(同 87.9%)、「本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようにしている」(同 85.3%)、「仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の特性

を考慮している」(同 80.2%)となっている。合計値が最も小さいのは「健康診断メニューの中に高齢者に配慮した項目を加えている」(43.5%)である。

図表 2-4-5 高齢者の仕事内容・就労条件 (N=5,205)

(単位:%)

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	得点(点)
高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている	56.8	34.4	4.8	1.9	2.0	3.49
高齢者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えている	15.2	46.9	30.1	5.9	1.9	2.73
仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の特性(勤勉性、体力低下等)を考慮している	28.0	52.2	14.6	3.2	1.9	3.07
仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の希望を考慮している	22.7	50.5	19.9	4.9	2.0	2.93
仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を活かすようにしている	35.4	52.5	7.9	2.2	1.9	3.23
高齢者が働きやすいように作業環境の改善(軽作業化、自動化、照明の改善など)を進めている	11.5	38.1	40.0	8.4	2.0	2.54
本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようにしている	54.9	30.4	9.3	3.5	2.0	3.39
本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている	31.4	32.1	21.2	13.3	2.0	2.83
健康診断メニューの中に高齢者に配慮した項目を加えている	14.6	28.9	36.5	17.6	2.4	2.42

注:「得点」とは、「あてはまる」の件数×4点+「ややあてはまる」の件数×3点+「あまりあてはまらない」の件数×2点+「あてはまらない」の件数×1点を、(全体-無回答)の件数で除した値である。したがって、得点が4点に近いほど「あてはまる」傾向が強く、得点が1点に近いほど「あてはまらない」傾向が強い。

これを得点(算定方法は図表 2-4-5 の注を参照)で見ると、「高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている」(3.49点)、「本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようにしている」(3.39点)、「仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を活かすようにしている」(3.23点)、「仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の特性を考慮している」(3.07点)が3点台で得点が高い。これに、「仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の希望を考慮している」(2.93点)、「本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている」(2.83点)、「高齢者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えている」(2.73点)、「高齢者が働きやすいように作業環境の改善を進めている」(2.54点)、「健康診断メニューの中に高齢者に配慮した項目を加えている」(2.42点)が2点台で続いている。

以上のことから、仕事内容の決定は、これまでの仕事を継続させることが原則だが、それ

を踏まえたうえで本人の意欲や能力特性を配慮する方法がとられている。また、就労条件の面では、作業環境、労働時間、健康管理以上に、有休取得に対する配慮が最も重視されている。

2. 企業特性別にみた特徴

図表 2-4-6 に示した得点を用いて企業特性との関係を見ると、業種別には、製造業は「本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようにしている」(3.42 点)、「本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている」(2.87 点)、運輸業は「高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている」(3.51 点)、「仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を活かすようにしている」(3.27 点)、「健康診断メニューの中に高齢者に配慮した項目を加えている」(2.53 点)、卸売・小売業は「仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の特性を考慮している」(3.11 点)、金融・保険・不動産業は「高齢者が働きやすいように作業環境の改善を進めている」(2.64 点)、飲食店・宿泊業は「高齢者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えている」(2.78 点)、「仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の希望を考慮している」(2.98 点) の値が高い。つまり、製造業は就労条件の中の特に時間に配慮している。運輸業は本人の能力や意欲を生かし、元の仕事を継続させているとともに、健康診断について配慮をしている。卸売・小売業は高齢者の特性を考慮している。金融・保険・不動産業は作業環境の改善を進めている。飲食店・宿泊業は高齢者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えたり、本人の希望を重視している点に特徴がある。

従業員規模との関連をみると、中小企業ほど仕事内容や就労条件に配慮しており、「高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている」(「1001~5000人」の3.28点から「30人以下」の3.55点へ)、「仕事内容に工夫を加えている」(同2.67点から2.85点へ)、「仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を活かすようにしている」(同3.18点から3.30点へ)、「高齢者が働きやすいように作業環境の改善を進めている」(同2.41点から2.61点へ)、「健康診断メニューの中に高齢者に配慮した項目を加えている」(同2.03点から2.40点へ)の値が大きくなる。これに対して大手企業ほど勤務時間に柔軟性があり、「本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようにしている」が「30人以下」の3.29点から「1001~5000人」の3.57点へと高い値をとる。

65歳以上比率との関連では、同比率が高くなるとともに、「高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている」(「0%」の3.34点から「10%超」の3.61点へ)、「高齢者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えている」(同2.68点から2.80点へ)、「高齢者が働きやすいように作業環境の改善を進めている」(同2.51点から2.59点へ)、「本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている」(同2.68点から2.98点へ)の値が大きくなる。高齢者が多い企業ほど、元の仕事を継続させることを前提に、仕事内容、作業環境、労働時間に工夫をしている。

最後に地域との関連をみると、「北海道・東北地方」で「仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の特性を考慮している」(3.13点)、「高齢者が働きやすいように作業環境の改善を進めている」(2.59点)の値が、「関東地方(東京都除く)」で「本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている」(2.92点)の値が、「東京都」で「本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようにしている」(3.49点)の値が、「近畿地方(大阪府除く)」で「本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている」(2.91点)の値が、「大阪府」で「仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を活かすようにしている」(3.27点)の値が、「九州・沖縄地方」で「高齢者が働きやすいように作業環境の改善を進めている」(2.59点)、「健康診断メニューの中に高齢者に配慮した項目を加えている」(2.51点)の値が高い。

図表 2-4-6 得点別にみた高齢者の仕事内容・就労条件

	高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている	高齢者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えている	仕事内容にあたっては、高齢者の特性(勤労性、体力低下等)を考慮している	仕事内容にあたっては、高齢者の希望を考慮している	仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を活かすようにしている	高齢者が働きやすいように作業環境の改善(軽作業化、自動化、照明の改善など)を進めている	本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようにしている	本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている	健康診断メニューの中に高齢者に配慮した項目を加えている	件数(社)
全体	3.49	2.73	3.07	2.93	3.23	2.54	3.39	2.83	2.42	5,205
【業種】										
建設業	3.50	2.72	3.06	2.93	3.23	2.58	3.38	2.83	2.41	851
製造業	3.48	2.72	3.08	2.94	3.25	2.52	3.42	2.87	2.43	961
電気・ガス・熱供給・水道業	3.53	2.62	3.06	2.91	3.27	2.53	3.29	2.74	2.30	36
サービス業	3.50	2.74	3.07	2.92	3.23	2.53	3.39	2.82	2.41	1,746
運輸業	3.51	2.74	3.07	2.93	3.27	2.49	3.40	2.85	2.53	389
卸売・小売業	3.47	2.72	3.11	2.95	3.25	2.55	3.41	2.86	2.39	712
金融・保険業、不動産業	3.40	2.74	3.00	2.87	3.17	2.64	3.35	2.82	2.40	154
飲食店・宿泊業	3.49	2.78	3.08	2.98	3.21	2.56	3.40	2.82	2.37	166
【従業員規模】										
30人以下	3.55	2.85	3.13	2.97	3.30	2.61	3.29	2.82	2.40	163
31～50人	3.45	2.77	3.11	2.90	3.23	2.59	3.35	2.77	2.46	855
51～100人	3.52	2.75	3.08	2.94	3.25	2.54	3.37	2.89	2.44	1,289
101～300人	3.51	2.72	3.04	2.96	3.21	2.51	3.44	2.88	2.38	1,036
301～500人	3.51	2.53	2.98	2.85	3.17	2.37	3.52	2.89	2.32	201
501～1000人	3.38	2.55	2.89	2.91	3.18	2.29	3.39	2.70	2.32	112
1001～5000人	3.28	2.67	3.03	2.86	3.18	2.41	3.57	2.92	2.03	155
5001人以上	3.50	2.50	2.88	3.13	3.46	2.42	3.54	3.04	2.13	24
【65歳以上比率】										
0%	3.34	2.68	3.03	2.86	3.20	2.51	3.33	2.68	2.37	869
0超～5%	3.47	2.71	3.07	2.98	3.27	2.50	3.47	2.84	2.34	1,297
5超～10%	3.54	2.72	3.05	2.89	3.22	2.50	3.42	2.91	2.38	750
10%超	3.61	2.80	3.10	2.94	3.20	2.59	3.36	2.98	2.51	918
【地域】										
北海道、東北地方	3.46	2.74	3.13	2.89	3.22	2.59	3.36	2.78	2.47	682
関東地方(東京都除く)	3.45	2.74	3.08	2.96	3.24	2.53	3.44	2.92	2.37	572
東京都	3.51	2.70	2.98	2.89	3.25	2.45	3.49	2.84	2.39	735
中部地方	3.47	2.71	3.06	2.93	3.22	2.53	3.37	2.82	2.39	1,138
近畿地方(大阪府除く)	3.49	2.73	3.09	2.98	3.27	2.57	3.38	2.91	2.42	492
大阪府	3.54	2.69	3.06	2.94	3.27	2.57	3.45	2.79	2.41	356
中国、四国地方	3.54	2.77	3.09	2.92	3.24	2.53	3.37	2.79	2.43	514
九州、沖縄地方	3.53	2.75	3.10	2.97	3.24	2.59	3.36	2.84	2.51	581

第5節 高齢者の評価・処遇

1. 個別施策ごとの特徴

「高齢者の評価・処遇」については、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計値に注目すると、「高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている」（合計値 74.7%）が最も高く、これに「高齢者にも賞与が支給されている」（同 70.5%）が続く（図表 2-4-7 を参照）。なお、合計値が最も低いのは「高齢者の賃金にも昇給がある」（同 30.7%）である。

以上のことを得点（算定方法は図表 2-4-7 の注を参照）でみると、「高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている」が 3.09 点と最も高く、次いで「高齢者にも賞与が支給されている」（3.01 点）、「高齢者に対しても評価を行っている」（2.93 点）、「高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付（年金等）を考慮して決めている」（2.53 点）、「高齢者になると賃金の支払形態を変えている（月給制から日給制や時給制への変更など）」（2.47 点）が続き、最も得点が小さいのは「高齢者の賃金にも昇給がある」（2.03 点）である。

つまり、高齢者の評価と処遇については、賃金額や賃金の決め方を変え、昇給はないものの、評価や賞与支給は継続するというのが、企業の一般的な対応である。

図表 2-4-7 高齢者の評価・処遇（N=5,205）

（単位：％）

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	得点(点)
高齢者に対しても評価を行っている	31.5	37.7	18.4	10.0	2.4	2.93
高齢者に対しても賃金の支払形態を変えている（月給制から日給制や時給制への変更など）	27.1	23.7	15.2	31.9	2.1	2.47
高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている	44.5	30.2	10.9	12.2	2.1	3.09
高齢者の賃金にも昇給がある	12.3	18.4	26.8	40.2	2.3	2.03
高齢者にも賞与が支給されている	44.7	25.8	10.0	16.9	2.6	3.01
高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付（年金等）を考慮して決めている	21.6	31.6	21.7	23.0	2.2	2.53
高齢者の賃金額は、本人の収入状況（働かなければ生活できないといった状況等）を考慮して決めている	11.4	33.1	29.5	23.9	2.2	2.33

注：「得点」とは、「あてはまる」の件数×4点+「ややあてはまる」の件数×3点+「あまりあてはまらない」の件数×2点+「あてはまらない」の件数×1点を、（全体-無回答）の件数で除した値である。したがって、得点が4点に近いほど「あてはまる」傾向が強く、得点が1点に近いほど「あてはまらない」傾向が強い。

2. 企業特性別にみた特徴

得点を用いて業種との関連をみると、総じて、運輸業で評価や処遇面での仕組みの整備が進んでおり、特に賃金面でその傾向が顕著である(図表2-4-8を参照)。具体的には、運輸業で「高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている」(3.17点)、「高齢者の賃金にも昇給がある」(2.08点)、「高齢者にも賞与が支給されている」(3.14点)の値が、卸売・小売業で「高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付を考慮して決めている」(2.58点)の値が、金融・保険・不動産業で「高齢者になると賃金の支払形態を変えている」(2.62点)、「高齢者の賃金額は、本人の収入状況を考慮して決めている」(2.35点)の値が、飲食店・宿泊業で「高齢者に対しても評価を行っている」(3.04点)の値が高い。

図表2-4-8 得点別にみた高齢者の評価・処遇

(単位:点)

	高齢者に対しても評価を行っている	高齢者になると賃金の支払形態を変えている(月給制から日給制や時給制への変更など)	高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている	高齢者の賃金にも昇給がある	高齢者にも賞与が支給されている	高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付(年金等)を考慮して決めている	高齢者の賃金額は、本人の収入状況(働かなければ生活できないといった状況等)を考慮して決めている	件数(社)
全体	2.93	2.47	3.09	2.03	3.01	2.53	2.33	5,205
【業種】								
建設業	2.96	2.50	3.11	2.06	3.00	2.56	2.34	851
製造業	2.92	2.47	3.13	2.05	3.01	2.52	2.33	961
電気・ガス・熱供給・水道業	2.83	2.60	3.00	2.03	3.17	2.80	2.43	36
サービス業	2.92	2.46	3.08	2.02	3.00	2.55	2.34	1,746
運輸業	2.98	2.48	3.17	2.08	3.14	2.46	2.29	389
卸売・小売業	2.91	2.48	3.09	1.97	2.94	2.58	2.33	712
金融・保険業、不動産業	2.84	2.62	3.08	2.03	3.11	2.45	2.35	154
飲食店・宿泊業	3.04	2.44	3.06	1.94	2.96	2.44	2.22	166
【従業員規模】								
30人以下	2.86	2.40	2.99	2.15	2.78	2.46	2.23	163
31～50人	2.94	2.43	3.03	2.00	2.97	2.52	2.39	855
51～100人	2.95	2.47	3.10	2.04	3.00	2.46	2.32	1,289
101～300人	2.88	2.52	3.16	2.01	3.03	2.57	2.31	1,036
301～500人	2.85	2.53	3.07	1.97	3.11	2.47	2.12	201
501～1000人	2.99	2.51	3.31	2.01	2.96	2.70	2.25	112
1001～5000人	3.02	2.65	3.30	2.17	3.27	2.64	2.05	155
5001人以上	3.04	2.67	3.42	2.13	3.33	2.42	2.08	24
【65歳以上比率】								
0%	2.85	2.46	3.19	1.88	2.87	2.54	2.32	869
0超～5%	2.90	2.53	3.25	2.03	3.08	2.59	2.32	1,297
5超～10%	2.92	2.56	3.12	2.06	3.09	2.59	2.40	750
10%超	3.04	2.39	2.83	2.13	2.98	2.34	2.19	918
【地域】								
北海道、東北地方	2.95	2.48	3.08	2.02	2.84	2.52	2.34	682
関東地方(東京都除く)	2.91	2.49	3.08	2.09	3.08	2.48	2.37	572
東京都	2.98	2.27	3.15	2.09	3.05	2.53	2.30	735
中部地方	2.89	2.57	3.17	1.96	3.05	2.59	2.31	1,138
近畿地方(大阪府除く)	2.97	2.60	3.09	2.11	3.09	2.49	2.29	492
大阪府	3.01	2.36	3.18	2.00	3.05	2.55	2.45	356
中国、四国地方	2.94	2.41	2.95	2.02	3.00	2.51	2.32	514
九州、沖縄地方	2.90	2.44	2.98	2.01	2.98	2.47	2.27	581

従業員規模との間には、大手企業ほど、「高齢者になると賃金の支払形態を変えている」（「30人以下」の2.40点から「1001～5000人」の2.65点へ）、「高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている」（同2.99点から3.30点へ）、「高齢者にも賞与が支給されている」（同2.78点から3.27点へ）の得点が増加する。これに対して、企業規模が小さくなるのに伴い、「高齢者の賃金額は、本人の収入状況を考慮して決めている」の値が「1001人～5000人」の2.05点から「30人以下」の2.23点へと高くなる。大手企業ほど、本人の収入を考慮する方針は弱まり、賞与支給は継続するものの、賃金額や賃金の決め方、支払形態を変える施策をとる。

65歳以上比率別では、同比率が高まるにつれて、「高齢者に対しても評価を行っている」（「0%」の2.85点から「10%超」の3.04点へ）、「高齢者の賃金にも昇給がある」（同1.88点から2.13点へ）が高くなっている。65歳以上を多く雇用している企業ほど評価をし、それを基本賃金に反映させるとの施策をとっている。

地域との関連をみると、「中部地方」で「高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付を考慮して決めている」（2.59点）、「近畿地方（大阪府除く）」で「高齢者になると賃金の支払形態を変えている」（2.60点）、「高齢者の賃金にも昇給がある」（2.11点）、「高齢者にも賞与が支給されている」（3.09点）、「大阪府」で「高齢者に対しても評価を行っている」（3.01点）、「高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている」（3.18点）、「高齢者の賃金額は、本人の収入状況を考慮して決めている」（2.45点）の値が高い。

第6節 高齢者の意識啓発・能力開発

1. 個別施策ごとの特徴

「高齢者の意識啓発・能力開発」については、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計値をみると、「高齢者になると賃金額や賃金の決め方が変わることを理解してもらうように努めている」（合計値68.2%）、「勤労意欲や能力の維持・向上に努めるように、高齢者に働きかけている」（同68.0%）の施策が7割近くの値で大きい（図表2-4-9を参照）。これに対して、合計値が最も小さいのは「高齢期における仕事生活を設計するための教育を高齢期前に実施している」（同16.4%）で2割に満たない。

以上のことを得点化（算定方法は図表2-4-9の注を参照）してみると、「高齢者になると賃金額や賃金の決め方が変わることを理解してもらうように努めている」（3.03点）が最も高く、「勤労意欲や能力の維持・向上に努めるように、高齢者に働きかけている」（2.82点）、「社員が生涯現役でいられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている」（2.65点）の順で続く。なお、得点が低い施策は「高齢期における仕事生活を設計するための教育を高齢期前に実施している」（1.77点）、「高齢者になると仕事が変わることを理解してもらうよう努めている」（1.81点）である。

こうしたことを踏まえると、次のような企業の現状が浮かび上がる。高齢者の意識啓発では、まず賃金の決め方や額が変わることを理解してもらうと同時に、モチベーションの維持

向上のための働きかけを行っている。高齢期に入ってから仕事が変わることはあまりなく、能力開発については、若い時から専門能力を身につけさせており、高齢期に入ってから改めて何かを行うことは少ない。

図表 2-4-9 高齢者の意識啓発・能力開発 (N=5,205)

(単位:%)

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	得点(点)
勤労意欲や能力の維持・向上に努めるように、高齢者に働きかけている	17.5	50.5	24.9	5.3	1.7	2.82
高齢者になると賃金額や賃金の決め方が変わることを理解してもらうように努めている	33.2	35.0	8.5	21.6	1.7	3.03
高齢者になると仕事が変わることを理解してもらうよう努めている	8.3	19.5	15.7	54.8	1.7	1.81
社員が生涯現役でいられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	19.6	37.4	27.8	13.3	1.9	2.65
高齢期(60歳以上)における仕事生活を設計するための教育を高齢期前に実施している	3.5	12.9	31.9	42.7	1.8	1.77
高齢者に対しても教育訓練を行っている	13.5	26.4	32.2	26.1	1.7	2.28
高齢者の自己啓発を支援している	8.7	29.0	38.0	22.4	1.9	2.25

注：「得点」とは、「あてはまる」の件数×4点+「ややあてはまる」の件数×3点+「あまりあてはまらない」の件数×2点+「あてはまらない」の件数×1点を、(全体-無回答)の件数で除した値である。したがって、得点が4点に近いほど「あてはまる」傾向が強く、得点が1点に近いほど「あてはまらない」傾向が強い。

2. 企業特性別にみた特徴

ひきつづき、得点を用いて業種との関係を見ると、運輸業で「高齢者になると賃金額や賃金の決め方が変わることを理解してもらうように努めている」(3.11点)の値が、卸売・小売業で「高齢者に対しても教育訓練を行っている」(2.32点)、「高齢者の自己啓発を支援している」(2.27点)の値が、金融・保険・不動産業で「高齢者になると仕事が変わることを理解してもらうよう努めている」(1.98点)の値が、飲食店・宿泊業で、「勤労意欲や能力の維持・向上に努めるよう、高齢者に働きかけている」(2.85点)、「社員が生涯現役でいられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている」(2.68点)、「高齢期における仕事生活を設計するための教育を高齢期前に実施している」(1.82点)の値が高い(図表2-4-10を参照)。つまり、飲食店・宿泊業では若いときから生涯現役のための教育訓練施策を重視しているのに対して、卸売・小売業で高齢者に対する能力開発施策を重視している。また、運輸業では賃金額や賃金の決め方が変わることへの意識啓発に力を注いでいる。

図表 2-4-10 得点別にみた高齢者の意識啓発や能力開発

(単位:点)

	勤労意欲 や能力の 維持・向 上に努め るように、 高齢者に 働きかけ ている	高齢者に なると賃 金額や賃 金の決め 方が変わ ることを 理解して もらうよ うに努め ている	高齢者に なると仕 事が変わ ることを 理解して もらうよ うに努め ている	社員が生 涯現役で いられる ように、若 いときか ら専門能 力・技能 を身につ けさせて いる	高齢期 (60歳以 上)にお ける仕事 生活を設 計するた めの教育 を高齡期 前に実施 している	高齢者に 対しても 教育訓練 を行って いる	高齢者の 自己啓発 を支援し ている	件数 (社)
全体	2.82	3.03	1.81	2.65	1.77	2.28	2.25	5,205
【業種】								
建設業	2.83	3.00	1.77	2.64	1.73	2.29	2.24	851
製造業	2.83	3.03	1.81	2.62	1.77	2.25	2.25	961
電気・ガス・熱供給・水道業	2.71	2.84	1.65	2.68	1.79	2.27	2.21	36
サービス業	2.81	3.02	1.81	2.67	1.77	2.29	2.23	1,746
運輸業	2.83	3.11	1.82	2.65	1.76	2.26	2.26	389
卸売・小売業	2.81	3.06	1.86	2.65	1.80	2.32	2.27	712
金融・保険業、不動産業	2.71	3.01	1.98	2.59	1.80	2.24	2.21	154
飲食店・宿泊業	2.85	2.96	1.78	2.68	1.82	2.23	2.22	166
【従業員規模】								
30人以下	2.87	3.01	1.76	2.64	1.69	2.32	2.18	163
31～50人	2.79	2.96	1.75	2.72	1.73	2.19	2.22	855
51～100人	2.85	3.04	1.79	2.64	1.74	2.29	2.27	1,289
101～300人	2.81	3.07	1.82	2.54	1.74	2.29	2.19	1,036
301～500人	2.74	3.05	1.88	2.58	1.79	2.36	2.23	201
501～1000人	2.77	3.00	2.02	2.47	1.81	2.36	2.29	112
1001～5000人	2.79	3.14	2.16	2.60	2.01	2.33	2.25	155
5001人以上	2.75	3.06	1.67	2.50	2.42	2.58	2.38	24
【65歳以上比率】								
0%	2.79	3.03	1.89	2.64	1.80	2.19	2.20	869
0超～5%	2.78	3.13	1.88	2.60	1.74	2.24	2.22	1,297
5超～10%	2.80	3.07	1.82	2.66	1.72	2.22	2.21	750
10%超	2.89	2.88	1.64	2.61	1.75	2.45	2.30	918
【地域】								
北海道、東北地方	2.82	3.01	1.82	2.74	1.82	2.39	2.33	682
関東地方(東京都除く)	2.83	3.02	1.81	2.59	1.77	2.30	2.27	572
東京都	2.78	3.07	1.89	2.52	1.76	2.17	2.17	735
中部地方	2.78	3.03	1.79	2.68	1.78	2.26	2.18	1,138
近畿地方(大阪府除く)	2.87	3.02	1.88	2.64	1.80	2.33	2.29	492
大阪府	2.84	3.10	1.75	2.51	1.73	2.13	2.16	356
中国、四国地方	2.78	2.98	1.76	2.75	1.68	2.24	2.29	514
九州、沖縄地方	2.87	2.96	1.70	2.71	1.74	2.37	2.32	581

従業員規模との間には、大手企業ほど「高齢者になると仕事が変わることを理解してもらうよう努めている」(「30人以下」の1.76点から「1001～5000人」の2.16点へ)、「高齢期における仕事生活を設計するための教育を高齡期前に実施している」(同1.69点から2.01点へ)の値が高まる傾向がみられ、特に前者でその傾向が顕著である。

65歳以上比率との関連では、同比率が高まるにつれて、企業は「高齢者になると賃金額や賃金の決め方が変わること理解してもらうよう努めている」(「0%」の3.03点から「10%超」の2.88点へ)施策をとらなくなる。

地域との関連をみると、「北海道・東北地方」で「高齢者に対しても教育訓練を行って