

第 部 課題別分析編

第1章 雇用力評価の体系的分析

第1節 はじめに

労働力人口の減少、労働者の就業意識の変化などを背景として、年齢を問わない働き方の重要性が増してきている。政府も「70歳まで働ける企業」の割合について数値目標を立てるなど、高齢者雇用の推進に取り組んでいる。しかし、その一方で、実際に企業が高齢者を雇用し続けることは容易ではない。従来型の人事管理の枠組みでは、高齢者雇用に対応しきれない様々な問題が生ずる可能性があるからである。

企業が高齢者雇用、とりわけ「70歳雇用」を実現していくためには、どのような条件整備を行っていくべきなのだろうか。実際に「70歳雇用」を実現している企業では、どのような人事管理が行われているのであろうか。当研究会では、こうした問題意識をもとに『「70歳まで働ける企業」実現に向けた雇用力評価チェックリスト』の開発を目指した。この雇用力評価チェックリストを用いることで、企業は高齢者雇用に関して、自社の現状と課題を把握することが可能になる。本章では、この雇用力評価チェックリストの開発及び活用手順の確立に向けて行った一連の分析作業をまとめていくこととする。

第2節 「高齢者活用の高パフォーマンス企業」の定義

「70歳雇用」を実現している企業、言い換えると「高齢者活用の高パフォーマンス企業」は雇用力評価チェックリストにどのように回答するのであろうか。こうした点を考える前に、「高齢者活用の高パフォーマンス企業」をどのように定義するかという問題を解決しなければならない¹。まず初めに各企業が雇用している高齢者の「数」に着目するのが順当であろう。ただし、高齢者の「数」は多くとも、高齢者が有効に活用されているとは限らない。例えば、高齢者が保有している能力を活かせないような仕事、過去に培った経験とは無関係の仕事、このような仕事を高齢者に任せている場合、高齢者活用がすすんでいるとは言い難いであろう。そこで当研究会では、「高齢者活用の高パフォーマンス企業」を定義する際、量的側面と質的側面の両面からアプローチすることとした。高齢者雇道を推進、そして定着させていくうえでは、高齢者を何人雇っているかという視点に加えて、高齢者にどのような仕事や役割を任せているかという視点も欠かせないポイントなのである。

もう少し具体的にみていこう。まず「高齢者活用の高パフォーマンス企業」を量的側面から示す指標としては、従業員数に占める65歳以上の比率²を算出した「高齢者雇用比率」を

¹ 「高齢者活用の高パフォーマンス企業」の定義を考える際には、「高齢者雇用比率」を基軸としながら、「高齢者の活用状況」、「高齢者の雇用タイプ」、「高齢者に対する満足度」、「高齢者の活用方針」、「経営状況」など、様々な要素との組合せを考慮して検討を重ねた。本章で示している「高齢者活用の高パフォーマンス企業」の定義は、集計上の試行錯誤や研究会での議論を通じて、現時点で最善とされたものである。

² 巻末のアンケート調査票の問2のデータに対応している。

第1章 雇用力評価の体系的分析

第1節 はじめに

労働力人口の減少、労働者の就業意識の変化などを背景として、年齢を問わない働き方の重要性が増してきている。政府も「70歳まで働ける企業」の割合について数値目標を立てるなど、高齢者雇用の推進に取り組んでいる。しかし、その一方で、実際に企業が高齢者を雇用し続けることは容易ではない。従来型の人事管理の枠組みでは、高齢者雇用に対応しきれない様々な問題が生ずる可能性があるからである。

企業が高齢者雇用、とりわけ「70歳雇用」を実現していくためには、どのような条件整備を行っていくべきなのだろうか。実際に「70歳雇用」を実現している企業では、どのような人事管理が行われているのであろうか。当研究会では、こうした問題意識をもとに『「70歳まで働ける企業」実現に向けた雇用力評価チェックリスト』の開発を目指した。この雇用力評価チェックリストを用いることで、企業は高齢者雇用に関して、自社の現状と課題を把握することが可能になる。本章では、この雇用力評価チェックリストの開発及び活用手順の確立に向けて行った一連の分析作業をまとめていくこととする。

第2節 「高齢者活用の高パフォーマンス企業」の定義

「70歳雇用」を実現している企業、言い換えると「高齢者活用の高パフォーマンス企業」は雇用力評価チェックリストにどのように回答するのであろうか。こうした点を考える前に、「高齢者活用の高パフォーマンス企業」をどのように定義するかという問題を解決しなければならない¹。まず初めに各企業が雇用している高齢者の「数」に着目するのが順当であろう。ただし、高齢者の「数」は多くとも、高齢者が有効に活用されているとは限らない。例えば、高齢者が保有している能力を活かせないような仕事、過去に培った経験とは無関係の仕事、このような仕事を高齢者に任せている場合、高齢者活用がすすんでいるとは言い難いであろう。そこで当研究会では、「高齢者活用の高パフォーマンス企業」を定義する際、量的側面と質的側面の両面からアプローチすることとした。高齢者雇道を推進、そして定着させていくうえでは、高齢者を何人雇っているかという視点に加えて、高齢者にどのような仕事や役割を任せているかという視点も欠かせないポイントなのである。

もう少し具体的にみていこう。まず「高齢者活用の高パフォーマンス企業」を量的側面から示す指標としては、従業員数に占める65歳以上の比率²を算出した「高齢者雇用比率」を

¹ 「高齢者活用の高パフォーマンス企業」の定義を考える際には、「高齢者雇用比率」を基軸としながら、「高齢者の活用状況」、「高齢者の雇用タイプ」、「高齢者に対する満足度」、「高齢者の活用方針」、「経営状況」など、様々な要素との組合せを考慮して検討を重ねた。本章で示している「高齢者活用の高パフォーマンス企業」の定義は、集計上の試行錯誤や研究会での議論を通じて、現時点で最善とされたものである。

² 巻末のアンケート調査票の問2のデータに対応している。

用いることとした。もちろん同比率が高ければ高いほど、高齢者活用がすすんでいるということになる。今回は「高齢者雇用比率」が「0%」の場合は1点、「0.01~2.5%未満」は2点、「2.5~5.0%未満」は3点、「5.0~7.5%未満」は4点、「7.5~10.0%未満」は5点、「10.0~15.0%未満」は6点、「15.0~20.0%未満」は7点、「20.0~30.0%未満」は8点、「30.0%以上」は9点というように得点化して、高齢者活用の程度を測る一要素とした。

一方、「高齢者活用の高パフォーマンス企業」を質的側面から示す指標としては、「高齢者を雇用する際の理由」³に着目した。「高齢者を雇用する際の理由」として「高齢者の管理能力・指導力を活用したいから」、「高齢者の専門能力（専門知識・熟練技能・人脈等）を活用したいから」、「高齢者の特性（労働意欲・信頼性・勤勉さ等）を評価しているから」という3つの質問項目について企業が重視していればしているほど、高齢者活用がすすんでいると判断することとした。これらの理由は、いずれもポジティブな意味で高齢者を雇用しているケースと考えられるからである。今回は、3つの質問項目それぞれについて、「重視している」と回答している場合は4点、「やや重視している」は3点、「あまり重視していない」は2点、「重視していない」は1点というように得点化して、高齢者活用の程度を測る一要素とした。なお、高齢者活用の程度を測る際には、3つの質問項目の重視度を合計して判断することとしたため、「高齢者を雇用する際の理由」の得点は3~12点の範囲で分散することとなる。

当研究会では上記で示した「高齢者雇用比率」の得点（1~9点）と「高齢者を雇用する際の理由」の得点（3~12点）を合計して「高齢者活用得点」を求め、これによって高齢者活用の程度を測ることとした。なお、「高齢者活用得点」が17点以上の企業444社（全体の約9%）を「高齢者活用の高パフォーマンス企業」と定義することとした。

「高齢者活用得点」=「高齢者雇用比率」の得点+「高齢者を雇用する際の理由」の得点

第3節 雇用力評価チェックリストの活用方法

今回のアンケート調査では、「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」といった6つの側面から、高齢者雇用の雇用力を評価する仕組みとなっている。いずれの側面も高齢者雇用を考える際に欠かすことのできない視点である。各側面には、それぞれ4~9つの具体的な質問項目⁴が示されており、これが雇用力評価チェックリストということになる。なお、雇用力評価チェックリストの具体的な質問項目については、巻末のアンケート調査票を参照して欲しい。

各企業には、雇用力評価チェックリストの具体的な質問項目について、「あてはまる」（4点）、「ややあてはまる」（3点）、「あまりあてはまらない」（2点）、「あてはまらない」（1点）

³ 巻末のアンケート調査票の問20 ~ のデータに対応している。

⁴ 巻末のアンケート調査票の問11~問16のデータに対応している。

という4段階のスケールで回答をしてもらい、データを蓄積する仕組みとなっている⁵。こうして蓄積されたデータをもとに、雇用力評価チェックリストのそれぞれの質問項目に関して、回答企業の平均点、そして前述した「高齢者活用の高パフォーマンス企業」の平均点を示すことができる。各企業はここで示されたデータと自社のデータを比較することで、高齢者雇用に関する自社の強みと弱みを確認することができる。

図表3-1-1は、雇用力評価チェックリスト(6要素別の平均点)⁶のベンチマークを示したものである。これをみると、例えばあなたの会社の「高齢者の活用方針・風土づくり」の平均点は3.25となっており、回答企業の平均点(3.14)を上回っているものの、「高齢者活用の高パフォーマンス企業」の平均点(3.52)と比較すると、まだまだ改善の余地がありそうだということがわかる。更にあなたの会社の「高齢者の評価・処遇」(2.29)や「高齢者活用の推進体制」(2.20)に関しては、回答企業の平均点(同2.63、同2.69)も大きく下回っており、早急に改善策を検討することが必要であるなどといった示唆を得ることができる。

図表3-1-1 雇用力評価チェックリスト(6要素別の平均点)

	高齢者の活用方針・風土づくり (問11全体)	高齢者に期待する役割 (問12全体)	高齢者の仕事内容・就労条件 (問13全体)	高齢者の評価・処遇 (問14全体)	高齢者の意識啓発・能力開発 (問15全体)	高齢者活用の推進体制 (問16全体)
回答企業の平均点	3.14	3.14	2.96	2.63	2.48	2.69
高齢者活用の高パフォーマンス企業の平均点	3.52	3.38	3.18	2.67	2.64	2.92
あなたの会社の平均点	3.25	3.33	3.22	2.29	2.57	2.20

(注)図表中の数値(6要素別の平均点)を算出する際には、「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまはらない」を2点、「あてはまらない」を1点として計算している。したがって、数値が大きいほど「あてはまる」傾向が強くなる。図表3-1-2も同じ。

次に図表3-1-2は、雇用力評価チェックリスト(質問項目別の平均点)のベンチマークを示したものである。前述したケースでは、「高齢者の評価・処遇」や「高齢者活用の推進体制」に関して早急に改善策を検討することが必要であるとのことであったが、図表3-1-2をみると、より具体的に当該企業の課題が浮き彫りになってくる。例えば「高齢者の評価・処遇」に関しては、「問14 高齢者の賃金にも昇給がある」や「問14 高齢者にも賞与が支給さ

⁵ 設問間の論理的矛盾を防ぐために、以下のルールで回答結果を一部修正した。問14で「あまりあてはまらない」と「あてはまらない」としているケースが、問15で「あてはまらない」としている場合、問15の「あてはまらない」のスコアを2.5点として計算することとした。またこれと同様に、問13で「あてはまる」と「ややあてはまる」としているケースが、問15で「あてはまらない」としている場合、問15の「あてはまらない」のスコアを2.5点として計算することとした。

⁶ 議論の混乱を避けるために、まず雇用力評価チェックリストの質問項目(38項目)を「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つの要素に分類して、6要素別の平均点を提示することとした。なお、雇用力評価チェックリストの質問項目(38項目)について因子分析を行った結果、質問項目を6つの要素に分類することは妥当であるという結果が得られている。

れている」という部分が要素別の平均点を下げていることが明らかである。この部分を改善しなければ、「高齢者の評価・処遇」に関する条件整備はすすまないし、高齢者活用の進展も望めないであろう。このように雇用力評価チェックリストへの回答結果を参考にしながら、各企業は高齢者雇用に関する課題を絞り込んでいくことが可能になってくる。

図表 3-1-2 雇用力評価チェックリスト（質問項目別の平均点）

		回答企業の 平均点	高齢者活用の 高パフォーマンス 企業の平均点	あなたの会社 の得点
高齢者の 活用方針・ 風土づくり	問11①	3.52	3.73	3
	問11②	3.15	3.58	4
	問11③	2.95	3.40	3
	問11④	2.95	3.40	3
高齢者に 期待する 役割	問12①	2.47	2.72	3
	問12②	3.39	3.62	3
	問12③	2.97	3.21	4
	問12④	3.50	3.73	3
	問12⑤	3.38	3.58	3
	問12⑥	3.16	3.42	4
高齢者の 仕事内容・ 就労条件	問13①	3.49	3.68	4
	問13②	2.73	2.99	3
	問13③	3.07	3.31	4
	問13④	2.93	3.17	3
	問13⑤	3.23	3.48	3
	問13⑥	2.54	2.77	3
	問13⑦	3.39	3.50	4
	問13⑧	2.83	3.11	3
	問13⑨	2.42	2.60	2
高齢者の 評価・処遇	問14①	2.93	3.18	3
	問14②	2.47	2.43	2
	問14③	3.09	2.92	3
	問14④	2.03	2.23	1
	問14⑤	3.01	3.13	1
	問14⑥	2.53	2.49	3
	問14⑦	2.33	2.35	3
高齢者の 意識啓発・ 能力開発	問15①	2.82	3.09	3
	問15②	3.03	2.97	3
	問15③	2.61	2.64	2
	問15④	2.65	2.87	3
	問15⑤	1.77	1.83	2
	問15⑥	2.28	2.57	3
	問15⑦	2.24	2.50	2
高齢者活用 の推進体制	問16①	2.31	2.60	2
	問16②	2.72	2.96	2
	問16③	2.99	3.27	2
	問16④	2.54	2.81	2
	問16⑤	2.88	2.96	3

第4節 雇用力評価チェックリストの活用方法

各企業が「高齢者活用の高パフォーマンス企業」に近づくためには、言い換えると、「高齢者活用得点」を高めるためには、どのような点に重点を置くべきなのだろうか。この点に関しては重回帰分析という分析手法が有効になってくる。

図表 3-1-3 は、雇用力評価チェックリストの質問項目（38 項目）を 6 要素別にまとめた平均点を独立変数とし、「高齢者活用得点」を従属変数とした重回帰分析の結果である。この結果から「高齢者活用得点」を効果的に高めるためには、どの要素に重点を置くべきかが明らかになってくる。同図表をみると、まず「高齢者の活用方針・風土づくり」の標準化係数が 0.273 で最も大きく、これに「高齢者に対する期待役割」が同 0.205 で、「高齢者の仕事内容・就労条件」が同 0.084 で続いている。このことは、この順番で「高齢者活用得点」に対して大きな影響を与えていることを表している。つまり、「高齢者活用得点」を高めるためには、まず一番に「高齢者の活用方針・風土づくり」に重点を置いた対策を練ることが必要であるということである。一方、「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」に関しては有意確率が大きいことから、「高齢者活用得点」に対する影響は相対的に小さいことがうかがえる。

図表 3-1-3 高齢者活用得点の決定要因 / 6 要素別（重回帰分析）

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
(定数)	3.417	0.360		9.487	0.000
高齢者の活用方針・風土づくり（問11全体平均）	1.342	0.086	0.273	15.576	0.000 ①
高齢者に対する期待役割（問12全体平均）	1.238	0.109	0.205	11.353	0.000 ②
高齢者の仕事内容・就労条件（問13全体平均）	0.511	0.119	0.084	4.306	0.000 ③
高齢者の評価・処遇（問14全体平均）	-0.147	0.097	-0.025	-1.526	0.127
高齢者の意識啓発・能力開発（問15全体平均）	0.117	0.118	0.020	0.993	0.321
高齢者活用の推進体制（問16全体平均）	-0.032	0.100	-0.007	-0.322	0.748

(式全体)調整済みR2乗:0.204、有意確率:0.000

次に図表 3-1-4 は、雇用力評価チェックリストの質問項目（38 項目）の平均点を独立変数とし、「高齢者活用得点」を従属変数とした重回帰分析の結果である。この結果から「高齢者活用得点」を効果的に高めるためには、どの質問項目（38 項目）に重点を置くべきかが明らかになってくる。

同図表をみると、「高齢者活用得点」に大きな影響を与えている「高齢者の活用方針・風土づくり」の中においても、特に「問 11 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」(標準化係数 0.215)、「問 11 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」(同 0.172)が「高齢者活用得点」により大きな影響を与えていることがわかる。このことは、高齢者は戦力であるというコンセプトを持って、そのことを社員に理解さ

せることによって、高齢者活用の進展がスムーズにはかられるということを示している。

次に「高齢者に対する期待役割」をみると、「問 12 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」(標準化係数 0.118)、「問 12 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」(同 0.115)、「問 12 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」(同 0.102)、「問 12 高齢者の活用にあたっては、健康を重視している」(同 0.101)が「高齢者活用得点」により大きな影響を与えていることがわかる。その他の要素と比較した場合、「高齢者に対する期待役割」についてはどの質問項目も「高齢者活用得点」を高めやすい傾向にある。

また「高齢者の仕事内容・就労条件」では、「問 13 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」(標準化係数 0.193)、「問 13 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 0.116)が「高齢者活用得点」により大きな影響を与えていることがわかる。なお、「問 13 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」や「問 13 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」に関しては有意確率が大きいことから、「高齢者活用得点」に対する影響は相対的に小さいことがうかがえる。

更に「高齢者の評価・処遇」をみると、「問 14 高齢者に対しても評価を行っている」(標準化係数 0.161)や「問 14 高齢者にも賞与が支給されている」(同 0.055)の標準化係数が大きくなっている。このことは、高齢者にもその仕事ぶりに応じてメリハリのある処遇を行う仕組みを確立することが、高齢者活用の進展に繋がるということを意味している。一方、「問 14 高齢者になると賃金の支払い形態を変えている」や「問 14 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」に関しては有意確率が大きいことから、「高齢者活用得点」に対する影響は相対的に小さいことがうかがえる。

「高齢者の意識啓発・能力開発」では、「問 15 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」(標準化係数 0.147)や「問 15 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」(同 0.125)の順番で「高齢者活用得点」に対して大きな影響を与えていることがわかる。

最後に「高齢者活用の推進体制」をみると、「問 16 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」(標準化係数 0.151)や「問 16 高齢者が働きやすい職場にするための取組み(改善活動、提案制度など)を進めている」(同 0.082)が「高齢者活用得点」を高めるうえでのポイントであることがわかる。

このように高齢者活用を進めていくうえでは、雇用力評価チェックリストのどの要素に重点を置くべきか、またどの質問項目(38項目)に重点を置くべきかの見極めが大切になってくる。限りある経営資源を有効に活用する意味において、整備すべき条件に優先順位をつけることは重要なポイントになってくるであろう。

図表 3-1-4 高齢者活用得点の決定要因 / 質問項目別 (重回帰分析)

	式全体		モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	
	調整済み R2乗	有意確率		B	標準誤差	ベータ			
高齢者の活用方針・風土づくり	0.172	0.000	(定数)	7.460	0.267		27.921	0.000	
			問11①	-0.065	0.084	-0.014	-0.767	0.443	
			問11②	0.854	0.091	0.215	9.366	0.000	①
			問11③	0.328	0.086	0.085	3.832	0.000	
			問11④	0.664	0.087	0.172	7.605	0.000	②
高齢者に期待する役割	0.130	0.000	(定数)	5.907	0.320		18.485	0.000	
			問12①	0.242	0.051	0.079	4.769	0.000	
			問12②	0.483	0.081	0.118	6.004	0.000	①
			問12③	0.347	0.064	0.102	5.394	0.000	③
			問12④	0.477	0.090	0.101	5.294	0.000	④
			問12⑤	0.166	0.085	0.038	1.943	0.052	
問12⑥	0.466	0.072	0.115	6.486	0.000	②			
高齢者の仕事内容・就労条件	0.108	0.000	(定数)	6.067	0.340		17.826	0.000	
			問13①	0.842	0.070	0.193	12.041	0.000	①
			問13②	0.112	0.082	0.030	1.354	0.176	
			問13③	0.226	0.087	0.057	2.605	0.009	
			問13④	0.030	0.080	0.008	0.376	0.707	
			問13⑤	0.499	0.089	0.116	5.635	0.000	②
			問13⑥	0.171	0.074	0.046	2.303	0.021	
			問13⑦	0.022	0.062	0.006	0.347	0.728	
			問13⑧	0.137	0.051	0.047	2.718	0.007	
問13⑨	0.112	0.053	0.036	2.111	0.035				
高齢者の評価・処遇	0.040	0.000	(定数)	10.830	0.265		40.824	0.000	
			問14①	0.498	0.053	0.161	9.484	0.000	①
			問14②	-0.029	0.044	-0.012	-0.666	0.505	
			問14③	-0.096	0.054	-0.033	-1.771	0.077	
			問14④	0.073	0.049	0.026	1.493	0.135	
			問14⑤	0.147	0.044	0.055	3.310	0.001	②
			問14⑥	0.035	0.052	0.013	0.669	0.503	
問14⑦	0.127	0.057	0.041	2.218	0.027				
高齢者の意識啓発・能力開発	0.069	0.000	(定数)	9.896	0.283		34.976	0.000	
			問15①	0.555	0.070	0.147	7.940	0.000	①
			問15②	0.016	0.057	0.005	0.281	0.779	
			問15③	-0.071	0.089	-0.013	-0.794	0.427	
			問15④	0.396	0.057	0.125	6.978	0.000	②
			問15⑤	-0.151	0.066	-0.041	-2.287	0.022	
			問15⑥	0.192	0.058	0.065	3.326	0.001	
問15⑦	0.154	0.069	0.047	2.226	0.026				
高齢者活用の推進体制	0.066	0.000	(定数)	9.763	0.222		43.925	0.000	
			問16①	0.295	0.069	0.082	4.257	0.000	②
			問16②	0.223	0.077	0.062	2.879	0.004	
			問16③	0.590	0.078	0.151	7.595	0.000	①
			問16④	0.143	0.056	0.047	2.527	0.012	
問16⑤	-0.104	0.049	-0.036	-2.135	0.033				