

第7章 65歳以降の社員における雇用・報酬管理と活用の評価と課題

第1節 雇用・報酬管理

1. 雇用の背景

65歳以降の社員を雇用をする理由は、「担当する仕事の存在」(37.6%)が4割強、「本人の能力」(26.1%)が3割強、「本人の意欲」(22.1%)が2割強、「企業の社会的責任」(14.2%)が1割強という構成となっており、65歳以降の社員が担当する仕事があり、そうした仕事に対する本人の能力や意欲があることが雇用の背景となっている。こうした結果と業種、規模、60歳代前半層社員の雇用形態、60歳代前半比率及び60歳代前半層社員の満足度との間には有意な関係がみられない。

2. 雇用の仕組み

65歳以降の社員を雇用する仕組みについて、「仕組みあり」(46.4%)とする企業は4割強で、「再雇用」(39.0%)が代表的な仕組みである。これを経営特性別にみると、第一に、業種別には、運輸業と医療・福祉で「仕組みあり」が多くみられるのに対し、情報通信業と金融・保険・不動産は少ない。第二に、規模別には、規模と仕組みの整備状況との間に有意な関係が見られないが、再雇用を中心とする雇用の仕組みについては、正社員規模が小規模になるほど、再雇用が多くなる。

高齢者活用との関連別では、第一に、60歳代前半層社員の主な雇用形態別には、正社員雇用型企業で、第二に、60歳代前半層比率別には、比率の大きさに比例して、第三に、60歳代前半層社員の満足度別には、満足している企業ほど、仕組みを整備する企業が多くなる。

3. 65歳以降の社員の有無と65歳以降の社員を対象にした雇用・報酬管理

65歳以降の社員を雇用している企業は66.4%にのぼり、その雇用・報酬管理の仕組みについて、60歳代前半層と「同じ」(49.9%)割合は半数である。

60歳代前半層と雇用・報酬管理が異なる企業において、どのような分野が異なっているかについてみると、「基本給の決め方」(70.7%)が最も多く指摘されており、「賞与・一時金の決め方」(30.1%)、「昇給の有無」(28.4%)、「所定内労働時間の長さ」(28.4%)が続いている。

これを経営特性別にみると、業種別には、第一に、医療・福祉で、65歳以降の社員を多く雇用しており、これに対して、情報通信業で少なくなっている。第二に、雇用・報酬の管理の一致度についてみると、情報通信業と医療・福祉で一致している度合いが高いのに対し、建設業で低くなっている。第三に、雇用・報酬管理の異なる分野についてみると、「基本給の決め方」は情報通信業で多くなるのに対し、「賞与・一時金の決め方」は建設業で、「所定内労働時間の長さ」は金融・保険・不動産で、「所定外労働時間の長さ」は運輸業でそれぞれ

多くなるという特徴がみられる。他方、規模別にみると、65歳以降の社員を雇用している割合および雇用・報酬の管理の一致度については規模の大きさととの間に有意な関係はみられない。

高齢者活用との関連別で見ると、60歳代前半層比率別には、第一に、比率の大きい企業ほど、65歳以降の社員を雇用している企業が多くなっている。しかし、第二に、雇用・報酬の管理の一致度については比率の大きさに比例した傾向がみられない。他方、60歳代前半層社員の満足度別には、満足度が高くなるほど、65歳以降の社員を雇用している企業が多くなり、雇用・報酬の管理の一致度についても高くなる。

第2節 社員の評価

65歳以降の社員の働きぶりについてみると、肯定的評価が9割弱、否定的評価が1割強であり、ほとんどの企業が65歳以降の社員の働きぶりに満足している。これを業種および規模別にみても、業種及び規模と有意な関係は見られない。しかしながら、60歳代前半層社員の満足度別にみると、満足している企業ほど、65歳以降の社員の働きぶりにも満足している。

第3節 雇用確保の課題と支援

1. 雇用確保の課題

65歳以降の社員の雇用確保に取り組む際に、「課題あり」と考える企業が9割強に達しており、ほとんどの企業が何らかの課題を抱えている。その内容は60歳代前半層社員の活用の課題と同様に「本人の健康」(68.8%)、「担当する仕事の確保」(57.4%)、「本人のモチベーションの維持・向上」(56.9%)、「本人の能力の維持・向上」(48.0%)といった本人に関わる課題である。この他には「社内の従業員の年齢構成のバランス」(39.3%)や「会社全体の人件費の増加」(38.1%)を挙げている。

こうした課題を経営特性との関連で見ると、第一に、業種別には、「担当する仕事の確保」は金融・保険・不動産業と情報通信業で多く、しかもこれに加えて金融・保険・不動産業では「管理職と60歳代後半層の従業員との人間関係」「本人のモチベーションの維持・向上」が、情報通信業で「会社全体の人件費の増加」がそれぞれ多くなる。この他に運輸業では「本人の健康」が、医療・福祉では「本人の能力の維持・向上」が多くなる。第二には、規模別には、規模が大きい企業ほど、「担当する仕事の確保」「社内の従業員の年齢構成のバランス」「会社全体の人件費の増加」など、多くの企業・職場に関わる課題が挙げられている。

高齢者活用との関連で確認すると、第一に、60歳代前半比率別には、比率の高い企業ほど、「社内の従業員の年齢構成のバランス」「本人の健康」が多くなるのに対し、低い企業ほど「担当する仕事の確保」「会社全体の人件費の増加」「管理職と60歳代後半層の従業員との人間関係」が多くなる。第二に、60歳代前半層の満足度別には満足していない企業ほど多岐にわたる課題を挙げているのに対し、満足している企業ほど「本人の健康」が多くなる。

2. 国などからの必要な支援

65歳以降の社員の雇用確保に対する国からの「支援を求める」の回答が8割強にのぼり、ほとんどの企業が何らかの支援を必要としている。支援内容は、「活用を進めるための人件費等の経費助成」(60.4%)が主要な支援内容であり、それを踏まえて「個人の健康管理への支援」(37.0%)や「家族の健康管理支援の充実」(18.1%)といった本人と家族に関わる健康管理への支援、「年齢に関わりなく働ける社会の実現のための啓発活動」(21.8%)や「個人が行う能力開発に対する助成金等の充実」(18.5%)といった社会の基盤整備や能力開発への支援を求めている。

こうした支援内容を経営特性との関連で見ると、第一に、業種別には「活用を進めるための人件費等の経費助成」については業種の違いに関わらず共通して求められている支援内容であり、この他に運輸業で「個人の健康管理への支援」が、金融・保険・不動産業で「企業向けアドバイス機能の充実」が多くなる。第二に、規模別には、規模の大きい企業ほど「活用モデル企業の提示」「個人への教育訓練機会の提供」及び「労働市場や職業情報等の情報提供」といった情報提供等の支援を必要としている。

高齢者活用との関連で見ると、第一に、60歳代前半比率別には、比率が高くなるほど、「企業向けアドバイス機能の充実」が多くなる。第二に、60歳代前半層の満足度別には、満足している企業ほど「個人の健康管理への支援」が多くなるのに対し、満足していない企業ほど「活用を進めるための人件費等の経費助成」「個人向け職業生活の相談・アドバイス機能の充実」「労働市場や職業情報等の情報提供」「公共職業訓練の充実」といった雇用確保に関わる環境整備への支援を求めている。