

## 第 部 アンケート分析編

## 第1章 調査概要

### 第1節 調査の目的と方法

#### 1. 調査の目的

我が国の高齢化が進む中、高年齢者雇用確保措置により、意欲と能力のある高齢者は65歳までの安定した雇用機会の確保が図られるようになった。さらに、当機構では70歳まで働ける企業の普及を促進しており、今後は高齢者の雇用について、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」が進むと考えられる。こうした状況の中で、企業にとって高齢者の有効活用を図ること、またそのためには高齢者向けの人事管理（以下、高齢者用人事管理と呼ぶ）を整備することが重要な経営課題になる。しかし、高齢者の働き方のニーズは60歳未満の正社員（以下、現役正社員と呼ぶ）と比べて異なるため、高齢者用人事管理の仕組みを構築する際には現役正社員向けの人事管理との連続性を図ることが必要になる。したがって、高齢者用人事管理を現役正社員向けと同じ仕組みにしたり、あるいは異なる仕組みにしたりすることが考えられるものの、現在の60歳代前半層がどのような人事管理の仕組みの下で雇用されているかについては、ほとんど明らかにされていない。

したがって、本調査では、現役正社員向けの人事管理と「どのような点」で、「どの程度」異なる人事管理が、高齢者の有効活用を図るうえで望ましい人事管理かを明らかにすることを目的としている。特に問題となるのは、「高齢者と定年前の正社員との働き方や処遇のバランス」をいかにとるのかということになる。そのため本プロジェクトでは、現状分析と歴史的な観点からの分析の2つのアプローチを用い、こうした課題に接近することにより、高齢者雇用での量的拡大と雇用期間の長期化の中で生じる定年前後のバランスのとり方について、効果的な情報を提案することを目的としている。

そこで本年度は、特に70歳までの雇用推進のための人事管理を設計するにあたり、現在、企業が60歳代前半層に対して、どのような人事管理をとっているのかという実態を明らかにするために、現役正社員の人事管理と高齢者のそれとの連続性に注目しながら、アンケート調査及び聞き取り調査を実施した。本報告書はその結果に基づくものである。

#### 2. 調査の内容

本調査は、企業の「60歳代前半層」の人事管理が、現役正社員と比べてどの程度連続性があるのかを把握することを目的としており、主な調査事項は次の通りである。

経営の概要と中高年社員の活用状況

業種、従業員構成、雇用調整策、中高年社員の活用状況、職業キャリア支援

59歳以下の正社員の人事管理

格付け制度、報酬管理

60歳代前半層の活用状況と仕組み

活用状況、活用の推進体制、雇用の仕組み

60歳代前半層の人事・賃金制度

格付け制度、雇用管理、報酬管理

60歳代前半層の活用の評価と課題

活用に対する評価、活用上の課題

65歳以降の雇用・報酬管理と活用の評価

活用状況、雇用の仕組み、雇用・報酬管理、活用に対する評価、活用上の課題

なお、調査内容の詳細については、付属資料の調査票を参照されたい。

### 3. 調査方法

#### (1) 調査対象の抽出

本調査では、60歳代前半層の人事管理の現状と課題を明らかにすることを目的としているため、以下に示すような条件に基づき、帝国データバンク・企業データベースから調査対象件数は15,000社を選定している。

- ・産業分類で農林水産業及び公務、宗教を除外
- ・企業数の合計が15,000社に達するまで、従業員数の多い企業から順に抽出

#### (2) 調査方法について

調査は、企業の本社人事部宛に調査票を郵送、人事担当者に記入をお願いし、返信用封筒にて返送する方法をとった。調査票は平成22年1月初旬に送付した。なお、平成22年1月22日時点の回収数は2,796票（有効回収数2,793票、有効回収率18.6%）であり、本報告書の分析はこのデータに基づいた速報値である。

#### (3) クロス分析で使う変数について

アンケート結果のクロス分析にあたっては、以下を分析のための変数として取り上げている。

回答企業の特徴を表す変数

- ・「業種」：回答企業の業種をいう。
- ・「従業員規模」：回答企業全体の正社員数の規模をいう。

高齢者活用の特徴を表す変数

- ・「高齢者活用の雇用形態」：60歳代前半層の主な雇用形態をいう。

高齢者活用のパフォーマンスを表す変数

- ・「60歳前半比率」：回答企業全体の常用労働者総数に占める60歳代前半層の割合をいう。

- ・「60歳前半層の満足度」：60歳前半層の働きぶりに対する満足度をいう。

## 第2節 経営状況

### 1. 会社概要

回答企業2,733社の会社概要を業種別構成と設立年の2つの視点から確認すると、まず業種別構成は「製造業」が23.7%で最も多く、これに「サービス業」(17.2%)、「医療・福祉」(14.6%)、「卸売・小売業」(13.7%)が1割台で続いている(図表2-1-1)。つぎに設立年は平均1964.6年で、その分布は高度経済成長期を中心とした「1950～1969年」(33.6%)が最も多く、オイルショック後の安定成長期を中心とした「1970～1989年」(17.8%)がこれに続いている。

図表 2-1-1. 経営状況

(N=2733、単位：%)

業種	鉱業	0.1
	建設業	4.4
	製造業	23.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.4
	情報通信業	3.7
	運輸業	7.4
	卸売・小売業	13.7
	金融・保険業	6.2
	不動産業	0.5
	飲食店・宿泊業	1.6
	医療・福祉	14.6
	教育・学習支援業	5.3
	サービス業	17.2
	その他	0.7
	無回答	0.5
設立年	平均(年)	1964.6
	1939年以前	12.1
	1940～1949年	11.2
	1950～1969年	33.6
	1970～1989年	23.9
	1990以降	17.8
	無回答	1.4

### 2. 経営状況

こうした回答企業の過去3年間の経営状況は「悪化」(「悪い」9.7%、「やや悪い」35.4%)している企業が4割強、「良好」(「良い」5.3%、「やや良い」45.6%)とする企業が5割強と概ね半数の状況にある(図表2-1-2)。そこで、こうした結果を指数化した「経営状況指数」(算出方法は同図表の注を参照のこと)をもとに詳しくみると、業種別には医療・福祉と建設業で指数の値(同2.69、同2.61)が高く、経営状況が良好な状況にある。それに対し、製造業と運輸業の値(同2.36、同2.36)は低く、経営状況が悪化している状況にあり、残りの業種はこれらの中間に位置している。

図表 2-1-2 . 過去 3 年間の経営状況

( 単位 : % )

		件数	悪い	やや悪い	やや良い	良い	無回答	経営状況指数
合計		2733	9.7	35.4	45.6	5.3	4.0	2.48
業種	建設業	120	4.2	31.7	58.3	2.5	3.3	2.61
	製造業	647	14.8	37.2	41.4	4.2	2.3	2.36
	情報通信業	101	7.9	40.6	41.6	6.9	3.0	2.49
	運輸業	201	14.4	38.8	40.8	4.5	1.5	2.36
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	11.2	39.9	40.6	6.7	1.7	2.43
	金融・保険・不動産業	184	5.4	37.5	47.8	6.5	2.7	2.57
	医療・福祉	399	4.8	27.1	54.9	7.3	6.0	2.69
	サービス業	617	8.1	33.9	45.7	4.7	7.6	2.51
	その他	31	0.0	35.5	61.3	0.0	3.2	2.63

( 注 1 ) サービス業には教育・学習支援業を含む。

( 注 2 ) その他には鉱業及び電気・ガス・熱供給・水道業を含む。

( 注 3 ) 経営状況指数 : 「悪い」を 1 点、「やや悪い」を 2 点、「やや良い」を 3 点、「良い」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 . 同業他社と比べた優位性

同業他社と比べた自社の優位性を、製品・サービスの開発力、営業力・販売力、従業員の質の 3 つの観点から確認すると ( 図表 2-1-3 ) いずれの項目も優位と回答企業は考えており、その中でも「従業員の質」が 7 割以上にある ( 73.2% : 「優れている」9.6%、「やや優れている」63.6% )。これに「製品・サービスの開発力」が 6 割強 ( 64.6% : 「優れている」10.1%、「やや優れている」54.5% )、「営業力・販売力」が 5 割強 ( 54.6% : 「優れている」6.8%、「やや優れている」47.8% ) で続いている。

図表 2-1-3 . 同業他社と比べた優位性 ( 全体 )

( N=2733、単位 : % )

	優れている	やや優れている	やや劣っている	劣っている	無回答	優位性指数
( a ) 製品・サービスの開発力	10.1	54.5	21.4	1.8	12.2	2.83
( b ) 営業力・販売力	6.8	47.8	31.0	2.5	11.9	2.67
( c ) 従業員の質	9.6	63.6	20.6	0.6	5.5	2.87

( 注 ) 優位性指数 : 「劣っている」を 1 点、「やや劣っている」を 2 点、「やや優れている」を 3 点、「優れている」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。

そこで、こうした結果を指数化した「優位性指数」( 算出方法は図表 2-1-4 の注を参照のこ

と)をもとに詳しくみると、第1に業種別には卸売・小売業・飲食店・宿泊業と金融・保険・不動産業で「営業力・販売力」の値が高く、同業他社に比べて優位性が高いことがうかがえる(図表2-1-4)。第2に正社員規模別には規模が大きくなるにつれて全ての項目の指数の値が大きくなり、同業他社に比べ優位性があると考えていることがうかがえる。

図表 2-1-4 . 同業他社と比べた優位性 (優位性指数)

(単位:点)

		件数	開発品力・サービスの	営業力・販売力	従業員の質	
合 計		2733	2.83	2.67	2.87	
経営特性	業種	建設業	120	2.89	2.60	2.92
		製造業	647	2.91	2.67	2.81
		情報通信業	101	2.87	2.41	2.88
		運輸業	201	2.75	2.63	2.93
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	2.86	2.82	2.81
		金融・保険・不動産業	184	2.65	2.80	2.84
		医療・福祉	399	2.84	2.59	2.87
		サービス業	617	2.78	2.63	2.96
		その他	31	2.81	2.77	2.89
	正社員規模	300人以下	1089	2.78	2.62	2.85
		301~500人以下	875	2.82	2.66	2.86
		501~1,000人以下	467	2.88	2.73	2.87
		1,001人以上	298	2.99	2.80	2.99

(注) 優位性指数は図表 2-1-3 の(注)と同じ。

### 第3節 従業員構成と過不足状況

#### 1. 正社員規模の現状と変化

正社員規模については「101~300人」(36.6%)、「301~500人」(32.0%)といった中小規模を中心としており、これに「501~1000人」(17.1%)がこれに続く(図表2-1-5)。また過去3年間の正社員数の変化については「増加」した企業が半数近く(「増えた」21.9%、「やや増えた」26.3%)にあり、「減少」した企業が3割強(「減った」12.1%、「やや減った」21.0%)、現状維持の企業が2割(「変わらない」18.5%)となっている。

こうした結果を指数化した「正社員規模指数」および「正社員規模変化指数」(算出方法はいずれも図表2-1-6の注を参照のこと)をもとに詳しくみると、第1に「正社員規模」について業種別では、金融・保険・不動産業と卸売・小売業・飲食店・宿泊業で指数の値が高く、規模が大きいのに対し、医療・福祉と建設業の値は低く、規模が小さい(図表2-1-6)。第2に「正社員規模の変化」を確認すると、業種別には医療・福祉と情報通信業で、正社員規模別には規模の大きい企業でそれぞれ指数の値が高く、3年前に比べて特に正社員数が増えている状況にあることがうかがえる。

図表 2-1-5 . 正社員数とその変化（全体）

(N=2733、単位：%)

正社員数	30人以下	0.7
	31～50人	0.5
	51～100人	2.0
	101～300人	36.6
	301～500人	32.0
	501～1000人	17.1
	1001～5000人	9.7
	5001人以上	1.2
	無回答	0.1
過去3年間の変化	増えた	21.9
	やや増えた	26.3
	変わらない	18.5
	やや減った	21.0
	減った	12.1
	無回答	0.3

図表 2-1-6 . 正社員数とその変化（指数）

(単位：点)

		件数	正社員規模指数	正社員規模変化指数	
合計		2733	5.84	3.25	
経営特性	業種	建設業	120	5.64	3.13
		製造業	647	5.98	3.07
		情報通信業	101	5.94	3.51
		運輸業	201	5.71	3.01
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	6.03	3.03
		金融・保険・不動産業	184	6.15	3.35
		医療・福祉	399	5.61	3.95
		サービス業	617	5.71	3.16
		その他	31	6.03	3.29
		正社員規模	300人以下	1089	/
	301～500人以下		875	3.30	
	501～1,000人以下		467	3.24	
	1,001人以上		298	3.46	

(注1) 正社員規模指数：「30人以下」を1点、「31～50人」を2点、「61～100人」を3点、「101～300人」を4点、「301～500人」を5点、「501～1000人」を6点、「1001～5000人」を7点、「5001人以上」を8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) 正社員規模変化指数：「減った」を1点、「やや減った」を2点、「変わらない」を3点、「やや増えた」を4点、「増えた」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。

## 2 . 正社員の過不足状況

職種別にみた正社員の過不足状況を整理している図表 2-1-7 を確認すると、特に研究職や技能職で「該当なし」とする回答が多い。そこで、指数化した「過不足状況指数」(算出方法は図表 2-1-7 の注を参照のこと)をみると、「事務職」(指数値 3.08)が最も高く、これに「営業職」(同 2.84)、「技能職」(同 2.84)、「研究職」(同 2.83)、「技術職」(同 2.73)が続いて

いる。事務職は適正な状況にあるのに対し、他の職種はやや不足の状況にある。

図表 2-1-7 . 職種別の過不足状況（全体）

（N=2733、単位：％）

	不足	やや不足	適正	やや過剰	過剰	該当なし	無回答	過不足指数
(a) 事務職	1.2	12.5	64.0	18.4	2.3	0.5	1.1	3.08
(b) 営業職	2.0	18.5	45.5	8.6	1.0	20.8	3.7	2.84
(c) 技術職	3.8	21.6	40.5	7.4	1.0	21.9	3.8	2.73
(d) 研究職	1.1	7.5	25.0	2.8	0.4	56.2	7.0	2.83
(e) 技能職	2.5	14.1	33.9	7.1	1.3	36.0	5.1	2.84

（注）過不足指数：「不足」を1点、「やや不足」を2点、「適正」を3点、「やや過剰」を4点、「過剰」を5点とし、その総和を「件数」-「該当なし」の回答数-「無回答」の回答数で除して算出。

こうした過不足状況を経営特性との関連で確認すると、第1に業種別には不足状況にある典型業種は医療・福祉で「技術職」「技能職」の値が低く、現場スタッフが不足している状況にある（図表 2-1-8）。この他に運輸業で「営業職」の値が低い。第2に正社員規模別には規模の小さい企業ほど「技能職」の値がおおむね小さくなり、人手不足の状況にある。

図表 2-1-8 . 職種別の過不足状況（過不足指数）

（単位：点）

		件数	事務職	営業職	技術職	研究職	技能職	
合計		2733	3.08	2.84	2.73	2.83	2.84	
経営特性	業種	建設業	120	3.05	2.74	2.71	2.73	2.76
		製造業	647	3.16	2.89	2.74	2.76	3.01
		情報通信業	101	3.02	2.82	3.08	3.00	3.15
		運輸業	201	2.98	2.63	2.87	2.86	2.81
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	3.19	2.98	2.88	2.90	2.91
		金融・保険・不動産業	184	3.07	2.80	2.76	2.95	2.81
		医療・福祉	399	2.99	2.89	2.40	2.84	2.45
		サービス業	617	3.03	2.77	2.79	2.92	2.83
		その他	31	3.10	2.88	2.75	3.10	2.85
	正社員規模	300人以下	1089	3.06	2.83	2.72	2.75	2.81
		301～500人以下	875	3.06	2.85	2.72	2.89	2.79
		501～1,000人以下	467	3.17	2.85	2.77	2.87	2.91
		1,001人以上	298	3.10	2.89	2.77	2.85	2.97

（注）過不足指数の算出方法は、図表 2-1-7 に同じ

#### 第4節 雇用調整施策

過去1年間に約6割(59.9%)の企業が雇用調整施策を実施しており、「時間調整」(58.3%)、「正社員の採用の抑制」(53.3%)が主要な施策である(図表2-1-9。なお、実施施策の値の算出方法は、同図表の注を参照のこと)。この他に「臨時工・期間工・パート・契約社員などの雇止め」(31.7%)といった非正規労働者の雇用調整、「正社員の配置転換・出向」(29.9%)、「正社員の賃金カット」(29.0%)といった正社員を対象にした雇用調整が過去1年間に行われている。

こうした雇用調整施策を経営特性との関連で確認すると注目すべき傾向がみられる。まず業種別にみると、第1に製造業(80.4%)と情報通信業(70.3%)で実施比率が高く、積極的に雇用調整施策が行われているのに対し、医療・福祉の実施比率(23.1%)は低い。第2に雇用調整に積極的な製造業と情報通信業が実施する施策内容に違いが見られ、製造業は「時間調整」「臨時工・期間工・パート・契約社員などの雇止め」「正社員の賃金カット」「正社員の一時的帰休」といった多様な施策が行われているのに対し、情報通信業は主に「正社員の採用の抑制」と「正社員の希望退職の募集や解雇」を実施している。つぎに正社員規模別には大規模企業ほど積極的に雇用調整施策が行われ、「臨時工・期間工・パート・契約社員などの雇止め」と「正社員の配置転換・出向」が主要な施策である。

図表 2-1-1-9 . 過去 1 年間に実施した雇用調整施策（複数回答）

（単位：％）

経営特性	業種	件数	雇用調整施策実施率	実施した施策							その他	いづくに実施していない	無回答
				制時 や間 休暇 の増 加等 の抑 制	ど八臨 の 雇止 め契 約高 社工 員 な	出正 向社 員の 配 置 転 換	正 社 員 の 採 用 の 抑 制	正 社 員 の 賃 金 カ ッ ト	正 社 員 の 一 時 帰 休	正 募 集 や 解 雇 希 望 退 職 の			
	合計	2733	59.9	(58.3)	(31.7)	(29.9)	(53.3)	(29.0)	(19.2)	(14.4)	(4.3)	40.4	0.3
	建設業	120	59.2	(40.9)	(35.1)	(32.4)	(57.8)	(28.2)	(8.4)	(24.0)	(5.6)	40.8	0.0
	製造業	647	80.4	(72.9)	(45.4)	(33.8)	(57.1)	(42.3)	(44.7)	(12.9)	(4.2)	19.9	0.3
	情報通信業	101	70.3	(38.0)	(25.3)	(23.9)	(66.1)	(35.3)	(11.2)	(22.5)	(12.7)	29.7	0.0
	運輸業	201	60.2	(60.3)	(33.1)	(33.9)	(49.7)	(27.2)	(18.1)	(10.8)	(1.7)	39.8	0.0
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	66.3	(59.4)	(25.5)	(29.9)	(61.5)	(20.5)	(2.9)	(11.5)	(2.1)	33.7	0.0
	金融・保険・不動産業	184	48.9	(41.1)	(23.3)	(22.3)	(28.8)	(12.3)	(1.0)	(11.0)	(4.5)	52.2	1.1
	医療・福祉	399	23.1	(51.1)	(10.0)	(26.0)	(34.6)	(16.5)	(2.2)	(8.7)	(2.2)	76.9	0.0
	サービス業	617	59.8	(49.8)	(24.1)	(26.3)	(50.7)	(24.6)	(7.9)	(17.4)	(6.0)	40.5	0.3
	その他	31	48.4	(46.7)	(33.3)	(26.7)	(40.1)	(13.4)	(20.0)	(26.7)	(6.6)	54.8	3.2
	300人以下	1089	55.4	(57.8)	(30.3)	(24.5)	(51.8)	(31.9)	(18.0)	(17.3)	(4.9)	44.7	0.1
	301～500人以下	875	60.9	(58.1)	(28.9)	(31.0)	(50.7)	(25.3)	(18.7)	(11.5)	(4.1)	39.4	0.3
	501～1,000人以下	467	65.3	(59.0)	(32.8)	(31.1)	(59.4)	(28.8)	(20.1)	(14.4)	(4.9)	34.9	0.2
	1,001人以上	298	65.1	(59.3)	(41.2)	(41.8)	(55.1)	(30.4)	(21.2)	(12.4)	(3.1)	35.6	0.7

（注1）「雇用調整実施率」= 100 - 「とくに実施していない」 - 「無回答」

（注2）（ ）内の値は「雇用調整実施率」の回答数を母数にして算出した値。