

第2章 中高年社員の活用状況と職業キャリア支援

第1節 中高年社員の活用状況

1. 中高年社員の現状

調査対象企業における45歳以上59歳以下の中高年社員比率は「30%以上50%未満」(43.3%)が最も多く、ついで「10%以上30%未満」(38.7%)がこれに続いており、残りは1割を下回る(図表2-2-1)。こうした結果を加重平均値化した比率(算出方法は同図表の注を参照のこと)は31.8%となる。そこで、加重中高年比率をもとに詳しい分析をすると、第1に経営特性との関連でみると、業種別には運輸業で比率が大きいのに対し、情報通信業と卸売・小売業・飲食店・宿泊業の比率は小さい。なお、正社員規模との間には有意な傾向はみられない。第2に高齢者活用との関連で60歳代前半比率別にみると、比率の大きさに比例して平均値が高くなる。

図表 2-2-1 . 中高年比率

(単位：%)

		件数	10%未満	10%以上30%未満	30%以上50%未満	50%以上70%未満	70%以上	無回答	平均	
合計		2733	6.3	38.7	43.3	7.2	1.4	3.1	31.8	
経営特性	業種	建設業	120	1.7	38.3	55.8	1.7	0.8	1.7	32.3
		製造業	647	4.0	42.2	44.0	5.4	0.9	3.4	31.4
		情報通信業	101	17.8	49.5	24.8	3.0	2.0	3.0	24.9
		運輸業	201	2.0	25.9	49.8	14.4	5.5	2.5	39.5
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	12.4	48.4	30.8	4.8	0.5	3.1	26.7
		金融・保険・不動産業	184	2.2	28.3	61.4	4.9	0.5	2.7	34.7
		医療・福祉	399	1.8	45.6	43.9	4.5	0.3	4.0	30.9
		サービス業	617	9.2	30.5	42.9	12.3	2.1	2.9	33.9
		その他	31	3.2	19.4	61.3	12.9	-	3.2	37.5
		高年齢活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	15.6	49.9	30.1	2.1	0.4
2超～5%	726			3.3	46.0	42.6	5.0	0.8	2.3	30.8
5超～10%	615			1.8	30.7	56.9	8.0	0.7	2.0	35.0
10%超以上	423			1.7	20.6	51.3	19.9	5.2	1.4	41.6
	正社員規模	300人以下	1089	7.4	37.3	41.2	9.0	2.5	2.6	32.7
		301～500人以下	875	5.5	40.5	43.4	6.4	0.8	3.4	31.3
		501～1,000人以下	467	6.4	39.4	44.8	6.0	0.2	3.2	30.9
		1,001人以上	298	4.4	37.6	48.3	5.0	0.7	4.0	31.9

(注)「平均」=「10%未満」を5、「10%以上30%未満」を20、「30%以上50%未満」を40、「50%以上70%未満」を60、「80%以上」を80とし、その総和を「件数」-「無回答」で除して算出。

2. 出向・転籍先の確保状況

中高年社員を対象とした出向・転籍先の確保状況を示す図表2-2-2をみると、第1に出向・転籍先がある企業が半数近く(47.5%)にあり、第2に実施している企業を100とした場合に3年前と比べた確保状況については「変わらない」とする企業が8割近く(77.5%)になるという特徴がみられる。

こうした確保状況を経営特性との関連で見ると、業種別には 出向・転籍先が多い典型業種は金融・保険・不動産業で、少ない典型業種は医療・福祉である、3年前に比べた確保状況の変化については、医療・福祉で「変わらない」が多いという特徴がみられる。正社員規模別には、規模の大きさに比例して出向・転籍先が多くなる、3年前の変化については規模の大きさとともに有意な傾向はみられないという特徴がみられる。

つぎに高齢者活用との関連で60歳代前半比率別にみると、第1に出向・転職先の確保状況については10%以下の企業で多くみられるのに対し、第2に3年前の変化については比率の大きさとともに有意な傾向はみられない。

図表 2-2-2 . 3年前と比べた出向先の確保状況

(単位: %)

	件数	出向・転籍先はある	確保が難しくなった	確保がやや難しくなった	変わらない	確保がやや易くなった	確保が易くなった	出向・転籍先はない	無回答	出向先確保変化指数		
			(8.6)	(10.3)	(77.5)	(2.7)	(0.8)					
合計	2733	47.5	(8.6)	(10.3)	(77.5)	(2.7)	(0.8)	51.9	0.6	2.77		
経営特性	業種	建設業	120	52.5	(12.8)	(9.5)	(73.0)	(3.2)	(1.5)	45.8	1.7	2.71
		製造業	647	55.4	(7.2)	(11.2)	(77.8)	(2.5)	(1.1)	44.0	0.6	2.79
		情報通信業	101	53.5	(11.0)	(12.9)	(70.3)	(3.7)	(1.9)	45.5	1.0	2.72
		運輸業	201	47.8	(11.5)	(14.6)	(69.7)	(4.2)	(0.0)	51.7	0.5	2.67
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	52.7	(9.5)	(11.4)	(76.1)	(2.7)	(0.4)	46.8	0.5	2.73
		金融・保険・不動産業	184	68.5	(8.8)	(14.3)	(73.7)	(3.2)	(0.0)	31.0	0.5	2.71
		医療・福祉	399	24.6	(3.3)	(3.3)	(90.7)	(3.3)	(0.0)	75.4	0.0	2.94
		サービス業	617	41.8	(9.8)	(6.7)	(80.6)	(1.9)	(1.2)	57.4	0.8	2.78
	その他	31	58.1	(0.0)	(22.2)	(77.8)	(0.0)	(0.0)	41.9	0.0	2.78	
	正社員規模	300人以下	1089	38.8	(10.1)	(8.0)	(78.4)	(2.8)	(0.5)	61.2	0.0	2.75
		301～500人以下	875	46.3	(5.8)	(10.6)	(79.7)	(2.2)	(1.5)	52.9	0.8	2.83
		501～1,000人以下	467	54.6	(9.0)	(9.9)	(78.0)	(2.4)	(0.7)	44.3	1.1	2.76
		1,001人以上	298	71.5	(10.3)	(15.0)	(70.9)	(3.8)	(0.0)	27.2	1.3	2.68
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	49.3	(9.5)	(12.0)	(76.7)	(1.4)	(0.6)	50.2	0.5	2.71
		2超～5%	726	49.9	(8.8)	(11.2)	(75.2)	(3.8)	(0.8)	50.0	0.1	2.77
		5超～10%	615	48.0	(5.0)	(7.5)	(84.8)	(2.1)	(0.6)	51.2	0.8	2.86
		10%超以上	423	36.9	(10.3)	(6.5)	(79.4)	(3.3)	(0.5)	62.2	0.9	2.78

(注1) ()内の値は「出向・転籍先はある」を100%とした時の値。

(注2) 出向先確保変化指数: 「確保が難しくなった」を1点、「確保がやや難しくなった」を2点、「変わらない」を3点、「確保がやや易くなった」を4点、「確保がやや易くなった」を5点とし、その総和を「件数」-「出向・転籍先はない」の回答数-「無回答」の回答数で除して算出。

3 . 60歳までの社内活用状況

45歳時点で在籍していた正社員を「100」とした場合の60歳時点で自社内に在籍している者の指数は「95以上」(32.1%)が最も多く、「90以上95未満」(15.6%)、「30未満」(13.4%)、「80以上90未満」(11.2%)がこれに続いている。そこで、こうした結果を加重平均値化した比率(算出方法は図表2-2-3の注を参照のこと)をもとに詳しい分析をすると、まず経営特性との関連で業種別に確認すると、平均値は建設業と製造業で高く、医療・福祉で低い。なお、正社員規模別には規模の大きさとともに有意な傾向はみられない。つぎに高齢者活用との関連で60歳代前半比率別にみると、比率の大きさに比例して平均値が大きくなり、自社内で在籍する正社員が多い状況にある。

図表 2-2-3 . 45 歳時点と比べた 60 歳時点の在籍者数

(単位：%)

		件数	「95以上」	「590未満以上9」	「080未満以上9」	「070未満以上8」	「050未満以上7」	「030未満以上5」	「30未満」	無回答	平均	
合計		2733	32.1	15.6	11.2	7.9	9.0	4.6	13.4	6.4	75.1	
経営特性	業種	建設業	120	41.7	16.7	5.8	13.3	9.2	4.2	5.8	3.3	81.8
		製造業	647	41.9	18.5	9.7	7.0	6.6	2.9	8.5	4.8	81.8
		情報通信業	101	36.6	13.9	9.9	3.0	5.9	-	18.8	11.9	74.4
		運輸業	201	26.9	17.4	14.9	9.0	11.9	7.0	8.0	5.0	76.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	31.5	19.8	12.9	6.2	7.6	4.8	11.5	5.7	77.3
		金融・保険・不動産業	184	31.5	12.5	10.9	7.6	6.5	5.4	20.1	5.4	70.2
		医療・福祉	399	17.0	9.3	12.3	11.0	12.8	6.8	22.1	8.8	63.1
		サービス業	617	31.6	13.8	10.9	7.5	9.7	4.4	14.6	7.6	73.8
		その他	31	19.4	12.9	16.1	9.7	19.4	6.5	12.9	3.2	70.2
		正社員規模	300人以下	1089	32.9	14.9	10.3	7.7	9.1	5.0	14.3	5.9
301～500人以下	875		35.5	15.4	9.8	7.1	9.1	4.2	12.7	6.1	76.3	
501～1,000人以下	467		29.8	16.7	14.6	8.6	7.1	3.9	15.0	4.5	74.7	
1,001人以上	298		23.2	16.4	13.1	9.4	10.7	5.4	9.4	12.4	75.3	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率											
	0～2%	767	27.2	14.1	9.3	5.6	7.3	3.0	25.7	7.8	66.3	
	2超～5%	726	29.6	16.5	11.6	10.9	9.0	5.9	9.9	6.6	76.4	
	5超～10%	615	37.4	17.2	12.4	7.6	9.4	4.1	6.7	5.2	81.1	
10%超以上	423	38.5	13.2	14.2	7.8	9.5	5.4	7.1	4.3	80.0		

(注) 平均：「95以上」を97.5、「90以上95未満」を92.5、「80以上90未満」を85.0、「70以上80未満」を75.0、「50以上70未満」を60、「30以上50未満」を40、「30未満」を15とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数を除して算出。

4 . 61 歳以降の活用状況

59 歳時点で在籍していた正社員を「100」とした場合の 61 歳時点の活用状況は、「自社内での直接雇用」が7割強(73.2%)が最も多く、転職、独立開業、引退などの「その他」(22.5%)がこれに2割強で続き、「子会社・関連会社での雇用」(3.4%)、「請負契約への変更」(1.0%)はわずかである(図表 2-2-4)。59 歳時点で正社員であった人の多くは、61 歳でも「自社内で直接雇用」されているため、「自社内での直接雇用」の分布構成を確認すると「91～100%」が4割弱(36.0%)を占めて最も多く、「81～90%」(13.2%)、「71～80%」(10.1%)が1割台でこれに続いている。

図表 2-2-4 . 61 歳時点の就業状況別在籍比率(全体)

(N=2733、単位：%)

	0%	10%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	無回答	平均
(a) 自社内	3.5	4.4	2.8	2.1	3.0	7.5	4.9	6.6	10.1	13.2	36.0	5.7	73.2
(b) 子会社・関連会社	79.7	8.7	2.0	0.7	0.5	0.8	0.2	0.4	0.3	0.4	0.5	5.7	3.4
(c) 請負契約	90.7	1.7	0.7	0.2	0.0	0.2	0.1	0.1	0.0	0.1	0.3	5.7	1.0
(d) その他	29.8	21.2	11.0	6.7	5.6	7.2	2.6	2.2	2.2	2.3	3.4	5.7	22.5

こうした「自社内での直接雇用」を中心とする活用状況は、第1に業種と正社員規模からなる経営特性との関連でみると運輸業、大規模企業で多くなるのに対し、金融・保険・不動産業は少ない(図表 2-2-5)。第2に高齢者活用との関連で高齢者活用の雇用形態別にみると、

自社内で直接雇用している「60歳代前半層の従業員」が正社員である企業（以下、正社員雇用型企業と呼ぶ）ほど、60歳代前半比率別にみると比率の大きい企業ほど、それぞれ「自社内での直接雇用」が大きくなる。

図表 2-2-5 . 61 歳時点の項目別在籍比率

(単位：%)

		件数	(a) 自社内	会社 (b) 子会社・関連	(c) 請負契約	(d) その他	
合計		2733	73.2	3.4	1.0	22.5	
経営特性	業種	建設業	120	77.4	3.2	1.8	17.6
		製造業	647	68.8	5.3	0.6	25.4
		情報通信業	101	71.6	6.6	1.6	20.2
		運輸業	201	79.2	2.9	0.4	17.5
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	74.7	2.3	1.2	21.8
		金融・保険・不動産業	184	57.9	8.4	1.4	32.3
		医療・福祉	399	75.6	0.4	0.7	23.3
		サービス業	617	77.6	2.1	1.5	18.8
		その他	31	61.5	4.3	0.2	34.0
		正社員規模	300人以下	1089	76.6	2.8	0.8
		301～500人以下	875	74.6	3.0	1.2	21.2
		501～1,000人以下	467	68.7	2.9	1.1	27.3
		1,001人以上	298	63.2	7.3	0.9	28.6
高齢者活用の雇用形態		正社員	174	90.1	0.3	0.3	9.3
		非正社員	2559	72.0	3.6	1.1	23.4
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	61.7	5.3	1.4	31.7
		2超～5%	726	70.3	3.6	0.7	25.5
		5超～10%	615	80.7	2.0	1.1	16.2
		10%超以上	423	86.7	0.9	0.7	11.7

第2節 職業キャリア支援

1. 60歳以降の職業生活を考える場の提供

調査対象企業のおよそ4社に3社(76.9%)が60歳以降の職業生活を考える場の提供を実施しており、その主要な提供内容は「上司との面談」(71.8%)であり、ついで「自己申告を通して」(43.7%)、「人事部門の担当者との面談」(37.8%)がこれに続いている(図表 2-2-6。なお、実施内容の値の算出方法については同図表の注を参照のこと)。

こうした場の提供状況を経営特性との関連で見ると、業種別には第1に実施比率が高い典型業種は金融・保険・不動産業である。第2に提供内容については金融・保険・不動産業で「人事部門の担当者との面談」「自己申告を通じて」が多くなるのに対し、情報通信業では「上司との面談」が、製造業で「ライフプラン策定のための研修」がそれぞれ多い。正社員規模別には第1に実施比率は規模の大きさに比例して多くなり、第2に提供内容については大規模企業ほど「キャリアプラン策定のための研修」と「ライフプラン策定のための研修」といったこれからの職業生活、人生設計などの研修が多くなる。

図表 2-2-6 . 60 歳以降の職業生活を考える場の提供（複数回答）

（単位：％）

経営特性	業種	件数	実施比率	上司との面談	人事部門の担当者との自己申告を通して	提供教育を訓練し機会の情報	リフレッシュ休暇	階層別研修	能力別研修（専門性を含む）	修目的・習得課題など個別研修	キャリアのための研修	キャリアカウセリン	その他	とくになし	無回答
		2733	76.9	(71.8)	(37.8)	(43.7)	(6.8)	(4.4)	(4.6)	(2.2)	(4.3)	(2.1)	(1.8)	22.5	0.6
	建設業	120	78.3	(77.7)	(29.8)	(38.3)	(6.4)	(5.4)	(7.4)	(3.2)	(4.2)	(2.2)	(3.2)	21.7	0.0
	製造業	647	81.3	(73.8)	(34.6)	(41.2)	(9.5)	(8.1)	(5.3)	(1.0)	(6.9)	(2.8)	(2.1)	18.1	0.6
	情報通信業	101	78.2	(82.4)	(36.7)	(46.8)	(2.6)	(6.4)	(6.4)	(1.3)	(7.5)	(3.8)	(1.3)	20.8	1.0
	運輸業	201	76.1	(80.4)	(35.3)	(38.0)	(10.5)	(2.6)	(3.3)	(1.3)	(0.7)	(1.3)	(0.7)	23.9	0.0
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	78.1	(66.6)	(44.3)	(39.4)	(5.2)	(3.7)	(1.8)	(0.6)	(5.2)	(1.8)	(1.5)	21.7	0.2
	金融・保険・不動産業	184	88.6	(57.7)	(54.6)	(53.4)	(2.5)	(4.3)	(3.0)	(1.8)	(6.1)	(1.8)	(1.2)	11.4	0.0
	医療・福祉	399	73.6	(76.0)	(37.5)	(43.2)	(5.4)	(0.7)	(3.1)	(5.2)	(0.7)	(0.4)	(1.1)	25.1	1.3
	サービス業	617	69.0	(70.3)	(33.3)	(49.3)	(6.5)	(3.0)	(6.1)	(2.3)	(2.3)	(2.6)	(3.0)	30.0	1.0
	その他	31	87.1	(66.7)	(44.4)	(59.2)	(7.5)	(3.7)	(14.8)	(7.5)	(14.8)	(0.0)	(0.0)	12.9	0.0
	300人以下	1089	71.8	(71.4)	(39.6)	(46.7)	(6.8)	(2.8)	(3.8)	(2.4)	(2.4)	(1.8)	(1.4)	27.6	0.6
	301～500人以下	875	77.2	(70.5)	(37.7)	(41.2)	(7.0)	(4.1)	(4.1)	(2.7)	(3.4)	(1.8)	(1.9)	22.1	0.7
	501～1,000人以下	467	81.0	(74.8)	(40.7)	(47.3)	(5.8)	(6.3)	(6.3)	(2.1)	(4.2)	(1.9)	(2.6)	18.6	0.4
	1,001人以上	298	87.6	(72.4)	(29.9)	(36.8)	(8.0)	(6.8)	(5.7)	(0.8)	(13.0)	(4.2)	(1.9)	11.4	1.0
	0～2%	767	74.0	(70.8)	(38.2)	(43.4)	(5.7)	(5.3)	(5.5)	(1.1)	(6.2)	(3.5)	(1.6)	25.3	0.7
	2超～5%	726	81.8	(72.7)	(40.6)	(43.6)	(6.2)	(4.5)	(3.9)	(2.2)	(4.9)	(1.2)	(1.0)	17.2	1.0
	5超～10%	615	79.0	(72.7)	(37.1)	(47.0)	(8.2)	(3.9)	(5.3)	(2.7)	(2.7)	(1.6)	(1.4)	20.7	0.3
	10%超以上	423	69.3	(71.6)	(30.0)	(44.3)	(8.8)	(4.0)	(8.2)	(3.8)	(1.7)	(1.0)	(3.8)	30.5	0.2

（注1）実施比率：100-「とくになし」-「無回答」

（注2）（ ）内の値は「実施比率」の回答数を母数にして算出した値。

つぎに高齢者活用との関連で 60 歳代前半比率別にみると、第 1 に実施比率については 60 歳代前半比率の高さに比例した注目すべき特徴がみられない。第 2 に提供内容については比率の大きい企業ほど「階層別研修」が、小さい企業ほど「ライフプラン策定のための研修」がそれぞれ多くなる。

2 . 管理職に対する 60 歳以上社員活用の情報提供

最後に管理職に対する 60 歳代社員の活用情報の提供について、積極的に行っている企業は 4 割強 (45.9% : 「行っている」14.3%、 「ある程度行っている」31.6%)、消極的な企業は 5 割強 (52.5% : 「あまり行っていない」47.4%、 「行っていない」5.1%) とに実施状況は分かれている (図表 2-2-7)。そこで、こうした結果を指数化した「情報提供指数」(算出方法は図表 2-2-7 の注を参照のこと) をもとに詳しい分析をする。まず経営特性との関連で業種別にみると、指数の値は運輸業、医療・福祉、建設業で高く、サービス業で低い。正社員規模別にはおおむね規模の大きい企業ほど値が大きくなり、60 歳代社員の活用情報の提供を管理職に積極的に行っていることがうかがえる。

つぎに高齢者活用との関連で 60 歳代前半比率別にみると、比率の大きさに比例して指数の値が大きくなり、管理職に 60 歳代社員の活用情報を積極的に提供していることがわかる。

図表 2-2-7 . 管理職への 60 歳以降従業員の活用に関する情報提供

(単位：%)

		件数	行っている	ある程度行っている	あまり行っていない	行っている	無回答	情報提供指数	
合計		2733	14.3	31.6	47.4	5.1	1.5	2.56	
経営特性	業種	建設業	120	17.5	32.5	46.7	2.5	0.8	2.66
		製造業	647	13.9	34.8	47.9	2.6	0.8	2.60
		情報通信業	101	10.9	27.7	50.5	7.9	3.0	2.43
		運輸業	201	19.9	33.8	39.8	3.5	3.0	2.72
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	9.1	29.6	55.4	4.8	1.2	2.43
		金融・保険・不動産業	184	12.5	33.7	50.5	2.7	0.5	2.56
		医療・福祉	399	19.5	30.6	43.4	5.0	1.5	2.66
		サービス業	617	13.5	30.1	45.1	9.2	2.1	2.49
		その他	31	16.1	25.8	48.4	6.5	3.2	2.53
	正社員規模	300人以下	1089	13.7	32.0	46.9	5.7	1.7	2.55
		301～500人以下	875	12.5	32.3	49.9	4.3	0.9	2.53
501～1,000人以下		467	15.6	30.0	46.7	5.1	2.6	2.58	
1,001人以上		298	20.5	30.5	42.6	5.4	1.0	2.67	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	12.6	25.0	55.4	5.1	1.8	2.46
		2超～5%	726	14.2	34.2	45.9	4.7	1.1	2.58
		5超～10%	615	14.8	34.8	44.6	4.6	1.3	2.61
		10%超以上	423	17.0	32.4	40.9	7.3	2.4	2.61

(注) 情報提供指数：「行っていない」を 1 点、「あまり行っていない」を 2 点、「ある程度行っている」を 3 点、「行っている」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。