

第4章 60歳代前半層の社員の人事・賃金制度

第1節 社員区分制度と社員格付け制度

1. 社員区分制度の導入状況

(1) 導入の有無

賃金テーブルの設定状況から社員を複数のグループに分け、人事管理を行っているかみてみよう。第一に、60歳未満の正社員（以下、現役正社員と呼ぶ）についてみると、「1つ設定している」企業は59.7%、「2つ以上設定している」企業は40.0%であり、約6割の企業は人事管理を行う上で現役正社員を1つのグループで管理を行い、約4割の企業が複数のグループに分け人事管理を行っていることがわかる（図表2-4-1）。

第二に、60歳台前半層の社員について、60歳代前半層活用の雇用形態に分けてみると、60歳台前半層の正社員（以下、60歳前半正社員と呼ぶ）については、「1つ設定している」は68.4%、「2つ以上設定している」は25.3%であり、約2割強の企業は人事管理を行う上で60歳前半正社員を複数のグループに分け人事管理を行っていることがわかる。

他方、60歳代前半層の非正社員（以下、60歳前半非正社員と呼ぶ）については、「賃金テーブルを設定していない」が40.6%で最も多く、これは、60歳前半層の非正社員の人数が少ないために個別に賃金を設定しているからである。残りは「1つ設定している」は34.2%、「2つ以上設定している」は25.1%であり、60歳前半正社員と同様に、約2割強の企業は人事管理を行う上で60歳前半非正社員を複数のグループに分け人事管理を行っている。

以下では、回答件数が少ない60歳前半正社員を除き、回答件数が多い60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみてみよう。第一に業種別には製造業で「2つ以上設定している」が多い、かつ、平均賃金テーブル数も多くなっている。第二に規模別には、従業員規模が大規模になるほど「2つ以上設定している」が多く、つまり、60歳前半非正社員を複数のグループに分け人事管理を行っている企業が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率が高くなるほど「2つ以上設定している」が多く、つまり、60歳前半非正社員を複数のグループに分け人事管理を行っている企業が多くなっている。これに対して、比率が低くなるほど、「賃金テーブルを設定していない」企業が多くなっている、つまり、個別管理をしている企業が多くなっている。第二に60歳前半層の満足度別にみると、社員の働きぶりの満足度に関わらず賃金テーブルの設定状況は変わらない。

図表 2-4-1. 賃金テーブルの設定状況

(単位：%)

	件数	1つ設定している	設定している以上	「複数の企業に設定している」の割合	賃金2つのテーブル						無回答	設定していない	無回答	平均賃金テーブル数	
					3つ	4つ	5つ以上	無回答	テーブル数の平均値	有効数				平均値	
現役社員	2733	59.7	40.0	100.0	45.7	19.5	10.5	21.9	2.4	3.6	0.3	0.0	2724	2.0	
60歳前半正社員	174	68.4	25.3	100.0	38.6	25.0	9.1	24.9	0.4	3.7	5.7	0.6	163	1.7	
60歳前半非正社員	2559	34.2	25.1	100.0	48.5	29.5	9.2	12.4	2.3	3.1	40.6	0.0	1518	1.9	
	112	44.6	25.9	100.0	51.7	24.1	17.2	6.8	0.3	3.0	29.5	0.0	79	1.7	
建設業	634	31.1	27.8	100.0	45.5	32.4	8.0	14.2	0.0	3.2	41.2	0.0	373	2.0	
製造業	179	55.9	22.9	100.0	41.5	34.1	12.2	12.1	0.0	3.3	21.2	0.0	141	1.7	
運輸業	408	31.4	22.5	100.0	55.4	31.5	5.4	7.6	0.0	2.8	46.1	0.0	220	1.7	
卸売・小売業・飲食店・宿泊業	184	24.5	26.6	100.0	61.2	28.6	4.1	4.0	0.0	2.6	48.9	0.0	94	1.8	
金融・保険・不動産業	370	30.0	22.4	100.0	44.6	24.1	15.7	14.4	2.0	3.3	47.6	0.0	194	2.0	
医療・福祉	628	35.8	26.1	100.0	48.8	26.8	8.5	15.8	1.2	3.1	37.9	0.2	389	1.9	
サービス業	31	48.4	22.6	100.0	0.0	71.4	14.3	14.3	0.0	3.7	29.0	0.0	22	1.9	
その他	1006	28.7	21.9	100.0	46.4	33.6	10.0	9.1	0.0	2.9	49.3	0.1	509	1.8	
経営特性															
300人以下	818	32.6	22.6	100.0	49.7	30.8	9.7	9.7	0.9	2.9	44.7	0.0	452	1.8	
301～500人以下	443	39.3	30.2	100.0	54.5	24.6	8.2	12.5	0.0	3.1	30.5	0.0	308	1.9	
501～1,000人以下	288	49.7	35.8	100.0	42.7	25.2	7.8	24.2	0.0	3.6	14.6	0.0	246	2.1	
1,001人以上	747	18.7	20.7	100.0	56.8	24.5	9.0	9.6	0.0	2.9	60.5	0.0	295	2.0	
0～2%	706	27.9	25.4	100.0	48.0	27.4	9.5	14.6	0.0	3.1	46.7	0.0	376	2.0	
2超～5%	579	47.8	27.3	100.0	46.2	31.6	7.0	15.2	0.6	3.2	24.9	0.0	435	1.8	
5超～10%	340	61.5	31.8	100.0	35.2	39.8	11.1	13.0	0.0	3.2	6.8	0.0	317	1.7	
10%超以上	499	34.3	25.9	100.0	41.9	38.8	6.2	13.3	0.9	3.1	39.9	0.0	300	1.9	
満足している	1600	35.9	25.3	100.0	49.3	28.7	9.7	12.1	0.0	3.1	38.8	0.0	979	1.8	
やや満足している	371	29.9	27.0	100.0	54.0	21.0	10.0	14.0	0.2	3.0	42.9	0.3	211	1.9	
満足していない															
60歳前半比率															
2超～5%															
5超～10%															
10%超以上															
60歳前半層															
満足している															
満足していない															
高齢者活用の パフォーマンス															

(注1) 平均賃金テーブル数は賃金テーブルを設定している企業のテーブル数の平均値。

(注2) 図表 2-4-1 から図表 2-4-43 までについては、情報通信業はサービス業を含む。

(2) 賃金テーブル数

つぎに、賃金テーブルを複数設定している企業について、複線化の程度(「賃金テーブル」の数)をみると、第一に現役正社員については「2つの賃金テーブル」が45.7%で最も多く、それに「3つ」を加えると7割弱に達する。さらに、ここで1つ賃金テーブルを設定している企業を加えて、全企業の平均賃金テーブル数(「社員区分の程度」)をみると、2.0テーブルになる(前掲図表2-4-1)。第二に60歳前半社員について、60歳代前半層の活用の雇用形態に分けてみると、60歳前半正社員については「2つの賃金テーブル」が38.6%で最も多く、それに「3つ」を加えると6割強に達する。さらに、ここで1つ賃金テーブルを設定している企業を加えて、全企業の平均賃金テーブル数(「社員区分の程度」)をみると、1.7テーブルになる。

他方、60歳前半非正社員についてみると、「2つの賃金テーブル」が48.5%で最も多く、それに「3つ」を加えると8割弱に達する。さらに、ここで1つ賃金テーブルを設定している企業を加えて、全企業の平均賃金テーブル数(「社員区分の程度」)をみると、1.9テーブルになる。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には製造業及び医療・福祉で平均賃金テーブル数も多くなっている。第二に規模別には正社員規模が大規模になるほど、おおむね平均賃金テーブル数も多くなっている。高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、「2つの賃金テーブル」を設定している企業が多くなっている。第二に60歳前半層の満足度別にみると、社員の働きぶりの満足度に関わらず平均賃金テーブル数は変わらない。

2. 現役正社員用社員区分制度の適用範囲

以上の60歳前半社員用の社員区分制度は現役正社員用の社員区分制度と異なるのか。図表2-4-2は現役正社員用の社員区分制度が60歳前半社員にどの程度適用されているのかを示している。60歳代前半層の活用の雇用形態別に分けてみると、現役正社員用が60歳前半正社員に適用されている企業(「現役正社員用適用企業」)は71.1%、60歳前半正社員には正社員と異なる制度が適用されている企業(「60歳前半正社員独自型企業」)が24.5%である。さらに前者の適用の程度をみると、現役正社員用が「全ての60歳前半正社員に適用」されている企業が69.3%、「一部の60歳前半正社員に適用」が1.8%である。

他方、現役正社員用が60歳前半非正社員に適用されている企業(「現役正社員用適用企業」)は9.9%、60歳前半非正社員には現役正社員と異なる制度が適用されている企業(「60歳前半非正社員独自型企業」)が77.4%である。さらに前者の適用の程度をみると、現役正社員用が「全ての60歳前半非正社員に適用」されている企業が6.8%、「一部の60歳前半非正社員に適用」が3.1%である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業

種で、「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっているが、とくに、金融・保険・不動産業で顕著に見られる。第二に、規模別には従業員規模300名以下の企業を除けば、正社員規模が大規模になるほど、「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率5%超～10%を除けば、比率が低くなるほど「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっている。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど「60歳前半非正社員独自型企業」が少なくなり、これに対して、「現役正社員用適用企業」が多くなる傾向にある。

図表 2-4-2 . 現役正社員用社員区分制度の適用範囲

(単位：%)

			件数	用す し て て い る 社 員 A に 適	し て 部 い る 社 員 A に 適 用	の 社 員 社 員 と 5 は 9 異 歳 な る 下	無 回 答
60歳前半正社員			163	69.3	1.8	24.5	4.3
60歳前半非正社員			1518	6.8	3.1	77.4	12.7
経営特性	業種	建設業	79	5.1	3.8	75.9	15.2
		製造業	373	4.0	1.1	81.8	13.1
		運輸業	141	8.5	2.1	73.8	15.6
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	220	7.3	3.6	81.4	7.7
		金融・保険・不動産業	94	3.2	0.0	84.0	12.8
		医療・福祉	194	11.9	6.2	64.4	17.5
		サービス業	389	7.5	4.4	77.4	10.8
		その他	22	0.0	0.0	90.9	9.1
		正社員規模	300人以下	509	7.7	4.7	76.4
		301～500人以下	452	9.1	2.4	72.8	15.7
		501～1,000人以下	308	3.9	2.3	78.9	14.9
		1,001人以上	246	4.1	2.0	86.2	7.7
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	295	8.8	3.1	84.1	4.1
		2超～5%	376	5.3	3.5	80.3	10.9
		5超～10%	435	6.7	2.5	69.2	21.6
		10%超以上	317	5.0	3.5	78.5	12.9
	60歳前半層 満足度	満足している	300	11.0	4.3	73.7	11.0
		やや満足している	979	5.7	3.1	78.1	13.1
満足していない		211	6.2	1.9	78.7	13.3	

(注) 社員Aとは、自社内で直接雇用する「60歳代前半層の従業員」の主な雇用形態(正社員か非正社員)を示す。例えば主な形態が正社員であれば社員Aは正社員となる。以下図表2-4-43まで同じ。

3 . 社員区分の設定基準

図表2-4-2に示した「一部の60歳前半社員に適用」と「60歳前半社員は異なる制度を適用」の場合には、60歳前半社員には60歳前半社員独自の社員区分が適用されていることになる。それでは、60歳前半社員の社員区分には、どのような区分基準(賃金テーブルの設定基準)を用いているのか。

60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると(図表2-4-3)60歳前半正社員では、「60歳時点の職能資格や職位」(51.2%)が主要な基準であり、次いで「60歳以降の年齢」(32.6%)

及び「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」(23.3%)がこれに続いている。

他方、60歳前半非正社員では、「60歳時点の職能資格や職位」が主要な基準であり、約6割(64.8%)の企業がそれをあげている。それに続く基準は「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」(38.1%)と「労働時間の長さ」(25.0%)であり、「60歳以降の年齢」(14.5%)及び「年金や公的給付の受給状況」(10.9%)をあげた企業は1割台にとどまる。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別にはすべての業種で、「60歳時点の職能資格や職位」が多くなっているが、とくに建設業で顕著に見られる。また、金融・保険・不動産業で「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」を、製造業では「労働時間の長さ」を、医療・福祉では「60歳以降の年齢」を、指摘する企業が多くなっている。第二に規模別には、正社員規模が大規模になるほど「60歳時点の職能資格や職位」を、これに対して、正社員規模が小規模になるほど「60歳以降の年齢」を、指摘する企業が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、「60歳時点の職能資格や職位」を、これに対して比率が低くなるほど、「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」「労働時間の長さ」及び「年金や公的給付の受給状況」を、指摘する企業が多くなっている。第二に60歳代前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度と賃金テーブルの設定基準と(社員区分の設定基準)の間には有意な関係は見られない。

図表 2-4-3 . 社員区分の設定基準 (複数回答)

(単位：%)

		件数	の賃金テーブル	事務・技術系の仕事	労働時間の長さ	資格や職能資格	60歳時点の職能資格	年金や公的給付の受給状況	60歳以降の年齢	その他	無回答	
60歳前半正社員		43	23.3	0.0	51.2	7.0	32.6	0.0	0.0			
60歳前半非正社員		1222	38.1	25.0	64.8	10.9	14.5	1.7	0.7			
経営特性	業種	建設業	63	30.2	15.9	71.4	9.5	17.5	6.3	0.0		
		製造業	309	41.7	28.5	66.7	12.0	15.2	1.0	0.0		
		運輸業	107	35.5	18.7	68.2	8.4	16.8	1.9	0.9		
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	187	37.4	26.2	65.8	10.2	12.8	2.1	0.0		
		金融・保険・不動産業	79	49.4	30.4	59.5	15.2	8.9	0.0	1.3		
		医療・福祉	137	36.5	27.0	58.4	13.9	19.7	0.0	4.4		
		サービス業	318	35.8	22.3	64.8	8.8	12.6	2.5	0.0		
		その他	20	30.0	20.0	55.0	10.0	15.0	0.0	5.0		
		正社員規模	300人以下	413	36.1	22.3	62.7	13.3	19.9	1.7	1.2	
			301～500人以下	340	41.5	25.3	62.4	10.3	14.7	2.1	0.3	
501～1,000人以下	250		42.0	30.4	64.4	11.6	10.8	1.2	1.2			
1,001人以上	217		32.3	23.5	72.8	6.0	8.3	1.8	0.0			
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	257	41.2	33.1	56.8	16.0	15.6	3.1	0.8		
		2超～5%	315	41.0	26.0	57.5	12.7	18.1	1.9	1.3		
		5超～10%	312	37.8	23.4	68.6	9.6	10.6	1.3	0.3		
	60歳前半層満足度	10%超以上	260	33.1	18.1	74.6	5.0	13.1	1.2	0.8		
		満足している	234	42.3	26.1	65.0	11.1	15.8	1.3	0.4		
		やや満足している	795	36.0	24.8	66.3	10.3	13.6	2.0	0.5		
	満足していない	170	42.4	25.3	57.6	12.9	15.9	1.2	2.4			

4. 社員格付け制度の導入状況

(1) 導入の有無

現役正社員について賃金決定等を行うために、格付け制度（たとえば、職能資格制度等で正社員を複数の等級・ランクに分ける制度）を「導入している」企業は 99.2%、「導入していない」企業は 0.8%である（図表 2-4-4）。

つぎに、60歳前半社員について、60歳代前半層の活用の雇用形態に分けてみると、60歳前半正社員を対象に格付け制度を「導入している」企業は 35.6%、「導入していない」企業は 63.2%である。他方、60歳前半非正社員を対象に格付け制度を「導入している」企業は 20.6%、「導入していない」企業は 79.3%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には建設業及び製造業で「導入している」が多くなっている。第二に規模別には正社員規模 301名～500名以下を除けば、正社員規模が大規模になるほど「導入している」が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に 60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に 60歳代前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高まるほど、導入している企業が多くなっている。

図表 2-4-4. 社員格付け制度の導入状況

(単位：%)

			件数	行っている	件数	平均(ランク)	行っていない	無回答
現役社員			2733	99.2	2712	8.0	0.8	0.0
60歳前半正社員			174	35.6	62	6.0	63.2	1.1
60歳前半非正社員			2559	20.6	527	4.7	79.3	0.1
経営特性	業種	建設業	112	28.6	32	4.8	71.4	0.0
		製造業	634	25.1	159	4.4	74.6	0.3
		運輸業	179	18.4	33	4.4	81.6	0.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	21.3	87	5.0	78.7	0.0
		金融・保険・不動産業	184	16.8	31	4.8	83.2	0.0
		医療・福祉	370	13.2	49	4.7	86.8	0.0
		サービス業	628	20.1	126	4.9	79.8	0.2
		その他	31	25.8	8	5.6	74.2	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	19.1	192	4.8	80.8	0.1
		301～500人以下	818	17.7	145	4.6	82.2	0.1
501～1,000人以下		443	22.6	100	4.6	77.2	0.2	
1,001人以上		288	31.3	90	5.0	68.8	0.0	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	16.6	124	4.7	83.3	0.1
		2超～5%	706	19.8	140	4.8	80.2	0.0
		5超～10%	579	22.1	128	4.6	77.7	0.2
		10%超以上	340	27.9	95	4.8	72.1	0.0
	60歳前半層満足度	満足している	499	21.6	108	5.1	78.2	0.2
		やや満足している	1600	20.9	335	4.7	79.0	0.1
		満足していない	371	19.1	71	4.3	80.6	0.3

(2) 等級(ランク)数

つぎに、格付け制度を導入している企業について、設定されている等級数をみると、第一に現役正社員については、平均すると8.0等級になる(前掲図表2-4-4)。第二に、60歳前半社員について、60歳代前半層活用の雇用形態に分けてみると、60歳前半正社員は、平均すると6.0等級となる。他方、60歳前半非正社員は平均すると4.7等級になる。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、卸売・小売業・飲食店・宿泊業で平均等級数が多くなっている。第二に、規模別にみると、正社員規模と等級数との間に有意な関係は見られない。高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半層の比率別には、比率に関わらず、等級数は変わらない。第二に60歳前半層の満足度別にみると、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、等級数が多くなる傾向にある。

5. 現役正社員用格付け制度の適用範囲

以上の60歳前半社員用の格付け制度は現役正社員用の格付け制度と異なるのか。図表2-4-5は現役正社員用の格付け制度が60歳前半社員にどの程度適用されているのかを示している。現役正社員用が60歳前半正社員に適用されている企業(「現役正社員用適用企業」)は88.7%、60歳前半正社員には正社員と異なる制度が適用されている企業(「60歳前半社員独自型企業」)が11.3%である。さらに前者の適用の程度をみると、現役正社員用が「全ての60歳前半正社員に適用」されている企業が83.9%、「一部の60歳前半正社員に適用」が4.8%である。

他方、現役正社員用が60歳前半非正社員に適用されている企業(「現役正社員用適用企業」)は22.1%、60歳前半非正社員には現役正社員と異なる制度が適用されている企業(「60歳前半非正社員独自型企業」)が77.2%である。さらに前者の適用の程度をみると、現役正社員用が「全ての60歳前半非正社員に適用」されている企業が13.9%、「一部の60歳前半非正社員に適用」が8.2%である。

図表 2-4-5 . 現役正社員用格付け制度の適用範囲

(単位：%)

			件数	用す べて て い る 社 員 A に 適	し ー て 部 い る 社 員 A に 適 用	の社 正 社 員 と は 5 歳 異 な る 以 下	無 回 答	
60歳前半正社員			62	83.9	4.8	11.3	0.0	
60歳前半非正社員			527	13.9	8.2	77.2	0.8	
経営特性	業種	建設業	32	12.5	12.5	75.0	0.0	
		製造業	159	9.4	3.8	86.2	0.6	
		運輸業	33	6.1	9.1	81.8	3.0	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	87	18.4	5.7	75.9	0.0	
		金融・保険・不動産業	31	9.7	6.5	83.9	0.0	
		医療・福祉	49	24.5	26.5	46.9	2.0	
		サービス業	126	15.9	7.1	76.2	0.8	
		その他	8	12.5	12.5	75.0	0.0	
		正社員規模	300人以下	192	17.7	9.9	71.4	1.0
			301～500人以下	145	11.0	4.8	83.4	0.7
501～1,000人以下	100		13.0	11.0	75.0	1.0		
1,001人以上	90		11.1	6.7	82.2	0.0		
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	124	18.5	8.9	72.6	0.0	
		2超～5%	140	12.9	6.4	80.0	0.7	
		5超～10%	128	10.2	8.6	79.7	1.6	
		10%超以上	95	14.7	5.3	78.9	1.1	
	60歳前半層 満足度	満足している	108	23.1	8.3	67.6	0.9	
やや満足している		335	11.6	9.0	79.1	0.3		
満足していない		71	11.3	5.6	83.1	0.0		

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には、すべての業種で「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっているが、とくに、製造業及び金融・保険・不動産業で顕著に見られる。第二に規模別には、正社員規模と現役正社員用格付け制度の適用範囲との間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率と現役正社員用格付け制度の適用範囲との間に有意な関係は見られない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど「60歳前半非正社員独自型企業」が少なくなり、これに対して、「現役正社員用適用企業」が多くなる傾向にある。

6 . 格付け制度の等級基準

図表 2-4-5 に示した「一部の60歳前半社員に適用」と「60歳前半社員は異なる制度を適用」の場合には、60歳前半社員には60歳前半社員独自の格付け制度が適用されていることになる。それでは、そうした60歳前半社員の格付け制度を導入している会社で、格付け基準（等級基準）として何が用いられているのか。60歳代前半層活用の雇用形態別に図表 2-4-6 をみると、60歳前半正社員では、「仕事の重要度」(70.0%)が主要な基準であり、次いで、「能力」(50.0%)がこれに続いている。

図表 2-4-6 . 格付け制度の等級基準（複数回答）

（単位：％）

		件数	能力	意欲	仕事の重要度	勤続年数	労働時間の長さ	その他	無回答	
60歳前半正社員		10	50.0	10.0	70.0	10.0	0.0	10.0	0.0	
60歳前半非正社員		450	65.1	24.0	80.2	7.6	8.7	7.6	0.9	
経営特性	業種	建設業	28	71.4	21.4	78.6	0.0	10.7	7.1	0.0
		製造業	143	65.7	16.1	81.8	3.5	6.3	9.1	0.7
		運輸業	30	63.3	33.3	76.7	13.3	10.0	10.0	0.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	71	60.6	26.8	81.7	1.4	8.5	7.0	1.4
		金融・保険・不動産業	28	78.6	53.6	75.0	14.3	3.6	10.7	3.6
		医療・福祉	36	72.2	36.1	80.6	25.0	8.3	5.6	0.0
		サービス業	105	61.0	18.1	79.0	9.5	11.4	3.8	1.0
	その他	7	57.1	28.6	100.0	14.3	28.6	14.3	0.0	
	正社員規模	300人以下	156	62.8	28.8	80.8	8.3	9.6	6.4	0.6
		301～500人以下	128	71.1	21.9	78.9	4.7	11.7	7.8	0.8
501～1,000人以下		86	58.1	17.4	84.9	9.3	4.7	10.5	0.0	
1,001人以上		80	67.5	25.0	76.3	8.8	6.3	6.3	2.5	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2％	101	67.3	24.8	79.2	5.0	13.9	5.9	0.0
		2超～5％	121	71.9	26.4	81.0	9.1	9.1	9.1	0.8
		5超～10％	113	59.3	21.2	81.4	5.3	6.2	8.8	0.9
		10％超以上	80	58.8	22.5	80.0	8.8	7.5	6.3	1.3
	60歳前半層満足度	満足している	82	54.9	20.7	86.6	4.9	8.5	7.3	2.4
		やや満足している	295	65.1	25.1	81.4	7.5	8.5	8.8	0.3
	満足していない	63	77.8	23.8	69.8	11.1	11.1	3.2	0.0	

他方、60歳前半非正社員では、「仕事の重要度」が主要な基準であり、約8割（80.2％）の企業がそれをあげている。それに続く基準は「能力」（65.1％）と「意欲」（24.0％）であり、「労働時間の長さ」（8.7％）及び「勤続年数」（7.6％）をあげた企業は1割未満である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別にはすべての業種で「仕事の重要度」が多くなっているが、とくに製造業及び卸売・小売業・飲食店・宿泊業で顕著に見られる。また、金融・保険・不動産業で「能力」及び「意欲」を、指摘する企業が多くなっている。第二に規模別には、正社員規模と格付け制度の等級基準の間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、「仕事の重要度」については、比率に関わらず指摘率は変わらない。これに対して、「能力」及び「意欲」については、比率と格付け制度の等級基準の間に有意な関係は見られない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、「仕事の重要度」を指摘する企業が多くなり、これに対して「能力」を指摘する企業が少なくなる傾向にある。

第2節 仕事内容及び労働時間からみた働き方

1. 現役正社員と60歳前半層の仕事内容・役職の継続性

（1）役職の継続性

60歳前半層の仕事内容は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか。図表 2-4-7 は、それを「役職」と「仕事内容」の二つの面からみている。60歳前半正社員について、過

去3年間に60歳を過ぎても「役職」に就いている者のおよその割合をみる、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は29.8%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は38.5%である。60歳を過ぎた社員の役職就任状況に示した継続指数(計算方法は図表2-4-7の注を参照)をみると4.0点であるので、平均すると現役正社員と役職が継続している60歳前非正社員は「2割」程度ということになる。

図表2-4-7. 現役正社員と60歳前半層の役職の継続性

(単位: %)

		件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	1人もいない	無回答	継続指数	
60歳前半正社員		174	26.4	3.4	6.3	14.9	4.0	24.7	13.8	6.3	4.0	
60歳前半非正社員		2559	8.2	3.6	6.2	6.6	5.0	29.1	40.1	1.2	2.5	
経営特性	業種	建設業	112	17.9	6.3	12.5	10.7	8.0	28.6	16.1	0.0	3.7
		製造業	634	3.3	3.5	4.9	7.7	5.2	32.2	42.0	1.3	2.2
		運輸業	179	10.6	3.4	3.9	4.5	4.5	41.9	30.7	0.6	2.6
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	7.6	2.9	7.6	4.9	4.7	26.2	45.1	1.0	2.4
		金融・保険・不動産業	184	7.6	2.2	5.4	2.2	1.6	16.3	63.6	1.1	2.1
		医療・福祉	370	10.0	3.8	6.5	10.3	5.7	39.7	23.2	0.8	2.9
		サービス業	628	10.7	4.3	6.2	5.1	5.3	21.7	44.9	1.9	2.6
	その他	31	0.0	0.0	3.2	19.4	0.0	32.3	45.2	0.0	2.0	
	正社員規模	300人以下	1006	10.0	3.5	6.5	6.8	5.2	28.5	38.3	1.3	2.6
		301~500人以下	818	8.2	3.1	5.5	6.4	4.5	28.0	43.4	1.0	2.4
501~1,000人以下		443	7.0	5.2	7.2	7.0	4.5	28.2	39.7	1.1	2.6	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	1,001人以上	288	3.5	3.5	5.6	6.6	5.9	35.4	38.2	1.4	2.3
		0~2%	747	7.6	2.8	5.8	4.4	2.8	20.2	54.9	1.5	2.2
		2超~5%	706	5.4	3.3	7.9	6.5	4.0	30.0	41.9	1.0	2.4
	60歳前半層満足度	5超~10%	579	7.3	2.9	4.7	10.2	9.5	34.2	30.2	1.0	2.6
		10%超以上	340	15.9	6.8	7.4	7.1	5.0	34.4	22.9	0.6	3.3
		満足している	499	14.6	4.2	7.0	6.8	7.4	27.5	31.7	0.8	3.0
		やや満足している	1600	7.1	3.9	6.3	7.5	4.6	31.0	39.1	0.6	2.5
		満足していない	371	5.4	1.9	5.9	4.3	3.8	27.8	49.9	1.1	2.1

(注) 継続指数: 「ほぼ全員」×7点+「8割程度」×6点+・・・+「少数」×2点+「1人もいない」×1点を(件数-無回答の件数)で除した値。

他方、60歳前半非正社員について、過去3年間に60歳を過ぎても「役職」についている者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は11.8%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は69.2%である。継続指数をみると2.5点であるので、平均すると現役正社員と役職が継続している60歳前半非正社員は「1割」程度ということになる。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続の度合と経営特性との関連をみると、第一に業種別には建設業で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業及び製造業で継続の度合が低くなっている。第二に規模別には従業員規模501~1,000名を除けば、正社員規模が小規模企業になるほど継続の度合が高くなる。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に60歳代前半層の社員の働きぶりの満足度別には満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。

(2) 仕事内容の継続性

仕事内容についても同じようにみてみよう。60歳前半正社員について、過去3年間に60歳を過ぎても「仕事内容」が継続している者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)の企業は81.1%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は7.5%である。継続指数(計算方法は図表2-4-8の注を参照)をみると6.3点であるので、平均すると現役正社員と仕事内容が継続している60歳前半正社員は「8割」程度ということになる(図表2-4-8)。

図表2-4-8. 現役正社員と60歳前半層の仕事内容の継続性

(単位：%)

		件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	1人もいない	無回答	継続指数	
60歳前半正社員		174	71.3	9.8	5.2	1.7	0.0	2.9	4.6	4.6	6.3	
60歳前半非正社員		2559	56.3	17.8	8.9	1.5	1.2	8.1	5.2	1.0	5.8	
経営特性	業種	建設業	112	58.9	23.2	4.5	2.7	2.7	6.3	1.8	0.0	6.1
		製造業	634	54.4	21.8	11.4	1.4	0.9	6.0	3.0	1.1	6.0
		運輸業	179	67.0	15.6	8.9	0.6	1.1	4.5	1.1	1.1	6.3
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	50.7	19.9	9.8	1.5	1.5	11.5	4.7	0.5	5.6
		金融・保険・不動産業	184	38.6	23.4	12.0	3.3	1.1	9.8	10.9	1.1	5.2
		医療・福祉	370	70.3	11.9	6.2	1.1	0.8	7.6	1.9	0.3	6.2
		サービス業	628	56.7	13.5	7.2	1.4	1.1	8.8	9.6	1.8	5.6
	その他	31	38.7	19.4	12.9	0.0	3.2	16.1	9.7	0.0	5.0	
	正社員規模	300人以下	1006	59.8	14.9	7.4	1.8	1.0	8.0	6.2	1.0	5.8
		301～500人以下	818	55.7	18.3	8.9	1.3	1.1	8.8	4.9	0.9	5.8
501～1,000人以下		443	56.0	19.2	10.8	1.4	0.7	6.8	4.1	1.1	5.9	
1,001人以上		288	46.2	24.3	11.8	1.0	2.8	8.3	4.5	1.0	5.7	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	53.9	12.2	9.5	0.5	1.5	10.2	10.6	1.6	5.4
		2超～5%	706	54.0	23.2	9.6	1.8	1.3	6.7	3.0	0.4	6.0
		5超～10%	579	60.8	18.3	8.6	1.9	1.2	6.9	1.7	0.5	6.1
	60歳前半層満足度	10%超以上	340	63.8	17.9	8.5	1.8	0.3	5.9	1.5	0.3	6.2
		満足している	499	72.3	11.2	6.2	0.2	1.0	4.4	3.6	1.0	6.3
		やや満足している	1600	55.9	19.8	9.8	1.8	1.4	8.4	2.6	0.3	5.9
		満足していない	371	44.5	20.8	10.2	2.2	0.8	12.4	8.1	1.1	5.4

(注) 継続指数：「ほぼ全員」×7点+「8割程度」×6点+・・・+「少数」×2点+「1人もいない」×1点を(件数-無回答の件数)で除した値。

他方、60歳前半非正社員について、過去3年間に、60歳を過ぎても「仕事内容」が継続している者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は74.1%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は13.3%である。継続指数をみると5.8点であるので、平均すると現役正社員と仕事内容が継続している60歳前半非正社員は「8割」程度ということになる。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続の度合と経営特性との関連をみると、第一に業種別には運輸業で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業で継続の度合が低くなっている。第二に規模別には、正社員規模に関わらず継続の度合は変わらない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。

2. 現役正社員と60歳前半層の「労働時間管理」の継続性

(1) 所定内労働時間管理の継続性

60歳前半層の労働時間は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか。図表2-4-9は、それを「所定内労働時間」と「所定外労働時間(残業時間)」の二つの面からみている。60歳前半正社員について、60歳を過ぎても所定内労働時間が現役正社員と同等の(「現役正社員と同じ」)者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は89.6%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は3.4%である。継続指数(計算方法は図表2-4-9の注を参照)をみると6.7点であるので、平均すると現役正社員と所定内労働時間が継続している60歳前半正社員は「ほぼ全員」ということになる。

図表2-4-9. 現役正社員と60歳前半層の「所定内労働時間」の継続性

(単位：%)

		件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	のA1正社員もいないより短い(社員以下)	無回答	継続指数		
60歳前半正社員		174	83.9	5.7	1.7	0.6	0.0	1.1	2.3	4.6	6.7		
60歳前半非正社員		2559	65.8	13.4	6.4	1.5	0.8	4.1	7.0	1.0	6.0		
経営特性	業種	建設業	112	76.8	15.2	3.6	0.0	0.0	1.8	2.7	0.0	6.5	
		製造業	634	70.3	13.4	5.5	1.6	0.6	3.6	3.8	1.1	6.3	
		運輸業	179	67.6	13.4	8.9	2.8	1.7	2.8	2.2	0.6	6.3	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	61.5	14.5	7.4	1.2	1.0	4.9	8.8	0.7	5.8	
		金融・保険・不動産業	184	65.8	9.2	4.3	1.1	0.0	3.8	13.6	2.2	5.8	
		医療・福祉	370	63.0	18.4	5.7	1.4	1.1	5.1	4.6	0.8	6.1	
		サービス業	628	63.7	11.1	7.0	1.3	0.8	4.3	10.7	1.1	5.8	
		その他	31	64.5	6.5	9.7	9.7	0.0	3.2	6.5	0.0	5.9	
		正社員規模		300人以下	1006	67.2	11.3	6.2	0.9	1.0	4.2	1.1	6.0
		301～500人以下		818	68.0	13.0	5.5	1.3	0.2	4.4	6.7	0.9	6.1
501～1,000人以下		443	62.1	16.9	7.4	2.5	1.4	2.7	5.9	1.1	6.1		
1,001人以上		288	60.4	16.7	8.0	2.8	1.0	4.9	5.6	0.7	6.0		
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	64.0	10.7	5.9	1.1	0.5	4.1	12.4	1.2	5.8	
		2超～5%	706	65.4	15.6	6.2	1.8	0.7	4.7	4.4	1.1	6.1	
		5超～10%	579	67.5	13.1	7.4	1.9	1.2	3.8	4.5	0.5	6.2	
	10%超以上		340	70.3	15.6	6.2	1.5	0.9	2.6	2.9	0.0	6.3	
	60歳前半層満足度	満足している	499	74.1	9.4	6.4	0.8	0.4	3.4	4.8	0.6	6.3	
		やや満足している	1600	65.9	15.3	6.8	1.8	1.0	4.4	4.6	0.3	6.1	
満足していない		371	62.8	13.5	5.9	1.3	0.5	4.0	10.8	1.1	5.8		

(注) 継続指数：「ほぼ全員」×7点+「8割程度」×6点+・・・+「少数」×2点+「1人もいない」×1点を(件数-無回答の件数)で除した値。

他方、60歳前半非正社員について、60歳を過ぎても所定内労働時間が現役正社員と同等の(「現役正社員と同じ」)者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は79.2%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は11.1%である。継続指数をみると6.0点であるので、平均すると現役正社員と所定内労働時間が継続している60歳前半非正社員は「8割」程度ということになる。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に業種別には建設業で継続の度が高く、金融・保険・不動産業、卸売・小売業・飲食店・宿泊業及びサービス業で継続の度が低くなっている。第二に規模別には、正社員規模に関わら

ず継続の割合は変わらない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の割合が高くなる。

(2) 所定外労働時間管理の継続性

所定外労働時間(残業時間)についても同じようにみてみよう。60歳前半正社員について、所定外労働時間が現役正社員と同等の(「現役正社員と同じ」)者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は75.3%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は12.6%である。継続指数(計算方法は図表2-4-10の注を参照)をみると6.0点であるので、平均すると現役正社員と所定外労働時間が継続している60歳前半正社員は「8割」程度ということになる(図表2-4-10)。

図表2-4-10. 現役正社員と60歳前半層の「所定外労働時間」の継続性

(単位: %)

		件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	A1 の正社員が59歳(以下) の人もいない(社員)	無回答	継続指数	
60歳前半正社員		174	72.4	2.9	4.0	1.1	1.7	5.7	6.9	5.2	6.0	
60歳前半非正社員		2559	28.2	7.0	10.1	4.3	3.4	25.1	20.8	1.2	3.9	
経営特性	業種	建設業	112	25.9	5.4	15.2	6.3	6.3	25.0	15.2	0.9	4.0
		製造業	634	26.8	6.5	14.0	4.9	3.6	27.4	15.3	1.4	4.0
		運輸業	179	37.4	12.3	14.5	6.1	2.2	11.7	15.1	0.6	4.8
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	27.7	7.1	7.1	3.9	2.7	28.2	22.8	0.5	3.8
		金融・保険・不動産業	184	15.2	4.3	8.2	4.9	2.7	28.3	34.8	1.6	3.0
		医療・福祉	370	34.6	10.0	5.7	2.4	1.9	25.1	18.9	1.4	4.2
		サービス業	628	27.9	5.6	9.2	3.8	4.0	23.6	24.5	1.4	3.8
		その他	31	25.8	0.0	6.5	12.9	12.9	29.0	12.9	0.0	3.7
	正社員規模	300人以下	1006	31.7	6.7	10.4	3.0	3.4	20.8	23.0	1.1	4.1
		301~500人以下	818	29.6	7.6	9.4	4.9	2.4	25.4	19.8	0.9	4.0
501~1,000人以下		443	22.8	6.8	10.4	5.6	3.2	27.5	22.3	1.4	3.7	
1,001人以上		288	20.1	6.9	10.1	5.6	6.3	35.4	13.5	2.1	3.7	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0~2%	747	28.8	4.7	6.6	2.8	1.9	23.6	30.5	1.2	3.6
		2超~5%	706	24.1	8.4	10.6	4.5	5.2	27.1	18.7	1.4	3.8
		5超~10%	579	28.8	6.4	12.1	5.5	3.6	28.0	14.5	1.0	4.1
		10%超以上	340	36.2	11.5	12.9	5.0	2.6	20.3	11.5	0.0	4.7
	60歳前半層満足度	満足している	499	35.7	6.4	10.0	4.2	2.8	19.8	20.2	0.8	4.3
やや満足している	1600	27.7	7.8	10.7	4.6	3.3	27.9	17.4	0.6	4.0		
満足していない	371	23.5	5.4	9.7	4.6	4.9	23.5	27.8	0.8	3.6		

(注) 継続指数: 「ほぼ全員」×7点+「8割程度」×6点+・・・+「少数」×2点+「1人もいない」×1点を(件数-無回答の件数)で除した値。

他方、60歳前半非正社員について、所定外労働時間が現役正社員と同等の(「現役正社員と同じ」)者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は35.2%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は45.9%である。継続指数(計算方法は図表2-4-10の注を参照)をみると3.9点であるので、平均すると現役正社員と所定外労働時間が継続している60歳前半非正社員は「2割」程度ということになる。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に業種別には運輸業で継続の度が高く、金融・保険・不動産業で継続の度が低くなっている。第二に規模別には、おおむね正社員規模が小規模になるほど継続の度は高くなる。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の度が高くなる。

第3節 雇用管理

1. 配転換置・異動

(1) 転居を伴わない他事業所への配置転換

60歳前半正社員の配転・異動の有無についてみると(図表2-4-11)、「転居を伴わない他事業所への配置転換」については、「対象にしている」(「一部を対象にしている」14.4% + 「全員を対象にしている」23.0%)が37.4%、「対象にしていない」が39.1%である。また、「事業所は1箇所」が15.5%である。

図表2-4-11. 転居を伴わない他事業所への配置転換

(単位：%)

			件数	社員A 全員を 対象	社員A の一部を 対象	対象に してい ない	事業所 は1か 所	無 回 答
60歳前半正社員			174	23.0	14.4	39.1	15.5	8.0
60歳前半非正社員			2559	19.9	16.1	47.2	10.9	5.9
経営特性	業種	建設業	112	19.6	24.1	50.9	3.6	1.8
		製造業	634	14.7	14.7	55.5	11.8	3.3
		運輸業	179	12.8	14.5	57.0	10.1	5.6
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	27.7	21.6	40.7	3.4	6.6
		金融・保険・不動産業	184	42.4	12.0	30.4	4.3	10.9
		医療・福祉	370	12.2	13.0	41.4	25.9	7.6
		サービス業	628	19.3	15.8	48.6	9.9	6.5
		その他	31	45.2	22.6	29.0	0.0	3.2
	正社員規模	300人以下	1006	15.2	14.5	48.0	14.5	7.8
		301～500人以下	818	20.5	16.3	47.6	10.3	5.4
501～1,000人以下		443	23.0	15.1	48.3	8.6	5.0	
1,001人以上		288	29.9	22.2	42.7	3.1	2.1	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	20.1	10.8	51.5	9.6	7.9
		2超～5%	706	21.1	17.3	45.5	10.6	5.5
		5超～10%	579	21.1	19.2	45.9	10.7	3.1
		10%超以上	340	17.9	19.7	43.8	15.3	3.2
	60歳前半層 満足度	満足している	499	17.0	14.6	49.9	13.2	5.2
		やや満足している	1600	20.0	17.0	48.1	10.8	4.1
		満足していない	371	25.3	17.3	42.6	10.0	4.9

他方、60歳前半非正社員についてみると、「対象にしている」(「一部を対象にしている」16.1% + 「全員を対象にしている」19.9%)が36.0%、「対象にしていない」が47.2%である。また、「事業所は1箇所」が10.9%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には金融・保険・不動

産業で「転居を伴わない他事業所への配置転換」に積極的である反面、製造業及び運輸業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模が大規模になるほど転居を伴わない配転・異動政策に積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率に関わらず転居を伴わない配転・異動政策は変わらない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど転居を伴わない配転・異動政策に消極的である。

(2) 事業所内での配置転換

60歳前半正社員の「事業所内での配置転換」についてみると(図表2-4-12)「対象にしている」(「一部を対象にしている」19.0% + 「全員を対象にしている」31.0%)が50.0%、「対象にしていない」が36.8%である。

図表 2-4-12 . 事業所内での配置転換

(単位：%)

			件数	社員A 全員を 対象	社員A の一部を 対象	対象に してい ない	無 回 答
60歳前半正社員			174	31.0	19.0	36.8	13.2
60歳前半非正社員			2559	28.7	25.8	38.3	7.2
経営特性	業種	建設業	112	24.1	32.1	40.2	3.6
		製造業	634	28.4	30.6	37.1	3.9
		運輸業	179	16.8	28.5	46.9	7.8
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	32.1	26.0	35.3	6.6
		金融・保険・不動産業	184	50.5	16.8	22.8	9.8
		医療・福祉	370	19.7	25.4	43.2	11.6
		サービス業	628	29.8	21.5	40.6	8.1
		その他	31	38.7	32.3	29.0	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	22.9	25.2	41.3	10.6
		301～500人以下	818	29.1	25.4	39.2	6.2
501～1,000人以下		443	34.8	24.2	36.8	4.3	
1,001人以上		288	39.2	30.2	28.5	2.1	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	30.3	17.9	42.7	9.1
		2超～5%	706	27.9	29.6	37.7	4.8
		5超～10%	579	29.9	29.5	35.4	5.2
		10%超以上	340	29.7	27.4	35.3	7.6
	60歳前半層 満足度	満足している	499	25.1	23.6	43.7	7.6
		やや満足している	1600	30.0	27.3	37.7	5.1
		満足していない	371	31.8	25.6	36.1	6.5

他方、60歳前半非正社員についてみると、「対象にしている」(「一部を対象にしている」25.8% + 「全員を対象にしている」28.7%)が54.5%、「対象にしていない」が38.3%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には金融・保険・不動産業で事業所内の配置転換に積極的である反面、運輸業で消極的である。第二に規模別には、

正社員規模が大規模になるほど事業所内の配転・異動政策に積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率に関わらず事業所内の配転・異動政策は変わらない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど事業所内の配転・異動政策に消極的である。

2. 目標管理

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「業務目標を立てさせている（以下、目標管理）」企業は50.6%、「現役正社員のみ対象」が4.6%で、「60歳前半正社員及び現役正社員を対象にしていない」が38.5%を占めている（図表2-4-13）。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「目標管理を行っている」企業は42.6%、「現役正社員のみ対象」が31.2%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方を対象にしていない」が23.4%を占めている。

図表2-4-13. 目標管理

(単位：%)

			件数	み5対9歳以下正社員の	社5員9A歳の以下全正社員を対象と	一5部9の歳以下A正社員と	行っていない	無回答
60歳前半正社員			174	4.6	46.6	4.0	38.5	6.3
60歳前半非正社員			2559	31.2	30.8	11.8	23.4	2.8
経営特性	業種	建設業	112	28.6	38.4	17.9	13.4	1.8
		製造業	634	38.8	28.5	11.4	19.4	1.9
		運輸業	179	23.5	29.1	7.3	39.1	1.1
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	27.9	33.6	17.6	18.1	2.7
		金融・保険・不動産業	184	51.1	25.5	9.8	9.2	4.3
		医療・福祉	370	15.9	32.2	10.3	38.6	3.0
		サービス業	628	31.1	31.4	10.4	23.2	4.0
	その他	31	45.2	22.6	9.7	22.6	0.0	
	正社員規模	300人以下	1006	25.5	31.0	11.2	28.5	3.7
		301～500人以下	818	33.3	29.5	12.2	22.6	2.4
501～1,000人以下		443	34.1	33.6	10.8	19.4	2.0	
1,001人以上		288	40.6	29.2	14.6	13.9	1.7	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	34.8	31.5	8.7	19.5	5.5
		2超～5%	706	29.9	31.6	13.9	22.7	2.0
		5超～10%	579	34.5	27.5	13.0	23.8	1.2
		10%超以上	340	21.5	31.8	12.9	33.2	0.6
	60歳前半層満足度	満足している	499	26.1	36.1	10.0	26.7	1.2
		やや満足している	1600	32.3	31.3	12.8	22.6	1.1
	満足していない	371	34.8	26.4	11.1	25.3	2.4	

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉で目標管理を60歳前半非正社員に適用することについて積極的である反面、金融・保険・不動産業で消極的である。第二に規模別には、60歳前半非正社員への目標管理の適用に正社員規模の差は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率に関わらず

ず目標管理を60歳前半非正社員に適用することについては変わらない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど目標管理を60歳前半非正社員に適用することについて積極的である。

3. 自己申告

(1) 仕事の自己申告

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「希望する仕事を申告する仕組み(以下、仕事の自己申告)」がある企業は35.1%、「現役正社員のみ導入」が2.9%で、「60歳前半正社員及び現役正社員に導入していない」が54.6%を占めている(図表2-4-14)。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「仕事の自己申告を導入している」企業は29.9%、「現役正社員のみ対象」が23.6%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に導入していない」が43.5%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には金融・保険・不動産業で仕事の自己申告の導入に積極的である反面、製造業及び運輸業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模と仕事の自己申告の導入状況の間に有意な関係が見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、60歳前半比率別及び60歳前半層の満足度別には、比率及び社員の働きぶりの満足度に関わらず仕事の自己申告の導入状況は変わらない。

図表 2-4-14 . 仕事の自己申告

(単位：%)

			件数	み5対9歳以下正社員の	社5員9A歳の以下正社員を社員対象と	一5部9の歳社以下A正社員を社員対象と	行っていない	無回答
60歳前半正社員			174	2.9	29.9	5.2	54.6	7.5
60歳前半非正社員			2559	23.6	25.6	4.3	43.5	3.0
経営特性	業種	建設業	112	27.7	22.3	8.9	39.3	1.8
		製造業	634	28.5	20.7	3.2	45.9	1.7
		運輸業	179	17.9	17.3	5.0	58.1	1.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	24.3	22.3	5.1	45.3	2.9
		金融・保険・不動産業	184	32.6	46.7	0.5	15.8	4.3
		医療・福祉	370	9.2	26.2	6.5	54.6	3.5
		サービス業	628	23.9	29.0	3.8	39.0	4.3
		その他	31	41.9	29.0	3.2	25.8	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	17.5	23.7	4.6	50.2	4.1
		301～500人以下	818	24.3	24.4	4.6	43.6	2.9
501～1,000人以下		443	26.2	30.5	3.8	37.7	1.8	
1,001人以上		288	38.2	28.1	3.5	29.2	1.0	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	26.0	25.6	2.5	40.2	5.8
		2超～5%	706	24.1	26.3	5.1	42.4	2.1
		5超～10%	579	24.5	23.1	4.3	46.6	1.4
		10%超以上	340	16.2	26.8	5.9	50.6	0.6
	60歳前半層満足度	満足している	499	23.0	26.9	3.8	45.1	1.2
		やや満足している	1600	23.7	26.1	4.9	43.9	1.4
		満足していない	371	25.3	24.8	3.0	44.5	2.4

(2) 働き方の自己申告

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み(以下、働き方の自己申告)」がある企業は40.8%、「現役正社員のみ導入」が2.3%で、「60歳前半正社員及び現役正社員に導入していない」が49.4%を占めている(図表2-4-15)。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「仕事の自己申告を導入している」企業は36.7%、「現役正社員のみ対象」が17.0%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に導入していない」が43.3%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉及び金融・保険・不動産業で働き方の自己申告の導入に積極的である反面、製造業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模が大規模になるほど働き方の自己申告の導入が積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率が高まるほど、概ね働き方の自己申告の導入が積極的である。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度に関わらず働き方の自己申告の導入状況は変わらない。

図表2-4-15. 働き方の自己申告

(単位：%)

			件数	59歳以下正社員の対象	59歳以下の全正社員を対象と	59歳以下の正社員を対象と	行っていない	無回答
60歳前半正社員			174	2.3	36.8	4.0	49.4	7.5
60歳前半非正社員			2559	17.0	30.9	5.8	43.3	3.1
経営特性	業種	建設業	112	17.9	29.5	6.3	44.6	1.8
		製造業	634	18.5	24.3	5.7	49.8	1.7
		運輸業	179	11.2	26.3	6.7	53.6	2.2
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	18.6	27.9	6.1	44.1	3.2
		金融・保険・不動産業	184	26.1	41.3	3.8	24.5	4.3
		医療・福祉	370	7.6	37.8	7.6	43.8	3.2
		サービス業	628	18.0	33.4	4.8	39.2	4.6
		その他	31	32.3	45.2	3.2	19.4	0.0
		正社員規模	300人以下	1006	13.0	28.4	6.8	47.5
		301～500人以下	818	16.9	30.0	5.5	44.9	2.8
		501～1,000人以下	443	19.9	33.6	4.5	39.7	2.3
		1,001人以上	288	26.4	37.8	5.2	29.5	1.0
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	19.3	29.5	3.6	42.0	5.6
		2超～5%	706	17.3	32.4	6.4	41.6	2.3
		5超～10%	579	16.2	30.1	6.4	45.6	1.7
		10%超以上	340	12.6	31.2	8.5	46.8	0.9
	60歳前半層満足度	満足している	499	16.6	30.9	4.2	46.9	1.4
	やや満足している	1600	17.1	31.8	6.9	42.9	1.4	
	満足していない	371	17.5	31.0	4.3	44.5	2.7	

4. キャリア形成支援

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会(以下、キャリア形成支援)」がある企業は36.2%、「現役正社

員のみ導入」が 2.9%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員に導入していない」が 54.0%を占めている（図表 2-4-16）。

他方、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「キャリア形成支援を導入している」企業は 33.6%、「現役正社員のみ対象」が 11.3%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員の両方に導入していない」が 52.2%を占めている。

60 歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には金融・保険・不動産業、医療・福祉でキャリア形成支援の導入に積極的である反面、製造業及び建設業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模 300 人以下を除けば、従業員規模が小規模な企業ほどキャリア形成支援の導入に積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、60 歳前半比率及び 60 歳前半層の満足度別には、比率及び社員の働きぶりの満足度に関わらずキャリア形成支援の導入状況は変わらない。

図表 2-4-16 . キャリア形成支援

（単位：％）

			件数	み 5 対 9 象 以下 正 社員 の	社 5 員 9 A 歳 の以下 全下 員を 社員 と 対象と	一 5 部 9 の歳 以下 社員 A 正 を社員 と 対象と	行 つ て い な い	無 回 答
60歳前半正社員			174	2.9	32.2	4.0	54.0	6.9
60歳前半非正社員			2559	11.3	27.8	5.8	52.2	3.0
経営特性	業種	建設業	112	13.4	21.4	4.5	59.8	0.9
		製造業	634	13.7	23.2	5.5	55.7	1.9
		運輸業	179	7.3	30.2	6.1	54.7	1.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	13.0	27.2	6.4	50.2	3.2
		金融・保険・不動産業	184	10.9	39.7	5.4	39.7	4.3
		医療・福祉	370	6.2	35.1	6.5	49.2	3.0
		サービス業	628	11.6	25.8	5.1	53.2	4.3
	その他	31	16.1	25.8	12.9	45.2	0.0	
	正社員規模	300人以下	1006	8.9	27.3	6.1	53.6	4.1
		301～500人以下	818	10.9	29.1	5.9	51.5	2.7
501～1,000人以下		443	14.0	29.6	5.0	49.7	1.8	
1,001人以上		288	16.3	23.3	5.9	53.1	1.4	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	13.7	26.9	4.7	49.0	5.8
		2超～5%	706	10.8	28.3	6.1	52.8	2.0
		5超～10%	579	12.4	25.4	5.5	55.1	1.6
		10%超以上	340	7.1	30.6	7.1	55.0	0.3
	60歳前半層 満足度	満足している	499	11.8	33.5	5.6	47.7	1.4
		やや満足している	1600	11.6	27.3	6.3	53.7	1.3
		満足していない	371	11.1	25.6	5.4	55.8	2.2

5 . 人事評価

（1）人事評価の実施状況

60 歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「人事評価を実施している」企業は 69.5%、「実施していない」が 28.7%である（図表 2-4-17）。これに対して、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「人事評価を実施している」企業は 50.9%、「実施していない」が

図表 2-4-1. 賃金テーブルの設定状況

(単位：%)

	件数	1つ設定している	設定している以上	「複数の企業に設定している」の割合	賃金2つのテーブル							無回答	設定していない	無回答	平均賃金テーブル数	
					3つ	4つ	5つ以上	無回答	テーブル数の平均値	有効数	平均値					
現役社員	2733	59.7	40.0	100.0	45.7	19.5	10.5	21.9	2.4	3.6	0.3	0.0	2724	2.0		
60歳前半正社員	174	68.4	25.3	100.0	38.6	25.0	9.1	24.9	0.4	3.7	5.7	0.6	163	1.7		
60歳前半非正社員	2559	34.2	25.1	100.0	48.5	29.5	9.2	12.4	2.3	3.1	40.6	0.0	1518	1.9		
	112	44.6	25.9	100.0	51.7	24.1	17.2	6.8	0.3	3.0	29.5	0.0	79	1.7		
建設業	634	31.1	27.8	100.0	45.5	32.4	8.0	14.2	0.0	3.2	41.2	0.0	373	2.0		
製造業	179	55.9	22.9	100.0	41.5	34.1	12.2	12.1	0.0	3.3	21.2	0.0	141	1.7		
運輸業	408	31.4	22.5	100.0	55.4	31.5	5.4	7.6	0.0	2.8	46.1	0.0	220	1.7		
卸売・小売業・飲食店・宿泊業	184	24.5	26.6	100.0	61.2	28.6	4.1	4.0	0.0	2.6	48.9	0.0	94	1.8		
金融・保険・不動産業	370	30.0	22.4	100.0	44.6	24.1	15.7	14.4	2.0	3.3	47.6	0.0	194	2.0		
医療・福祉	628	35.8	26.1	100.0	48.8	26.8	8.5	15.8	1.2	3.1	37.9	0.2	389	1.9		
サービス業	31	48.4	22.6	100.0	0.0	71.4	14.3	14.3	0.0	3.7	29.0	0.0	22	1.9		
その他	1006	28.7	21.9	100.0	46.4	33.6	10.0	9.1	0.0	2.9	49.3	0.1	509	1.8		
300人以下	818	32.6	22.6	100.0	49.7	30.8	9.7	9.7	0.9	2.9	44.7	0.0	452	1.8		
301～500人以下	443	39.3	30.2	100.0	54.5	24.6	8.2	12.5	0.0	3.1	30.5	0.0	308	1.9		
501～1,000人以下	288	49.7	35.8	100.0	42.7	25.2	7.8	24.2	0.0	3.6	14.6	0.0	246	2.1		
1,001人以上	747	18.7	20.7	100.0	56.8	24.5	9.0	9.6	0.0	2.9	60.5	0.0	295	2.0		
0～2%	706	27.9	25.4	100.0	48.0	27.4	9.5	14.6	0.0	3.1	46.7	0.0	376	2.0		
2超～5%	579	47.8	27.3	100.0	46.2	31.6	7.0	15.2	0.6	3.2	24.9	0.0	435	1.8		
5超～10%	340	61.5	31.8	100.0	35.2	39.8	11.1	13.0	0.0	3.2	6.8	0.0	317	1.7		
10%超以上	499	34.3	25.9	100.0	41.9	38.8	6.2	13.3	0.9	3.1	39.9	0.0	300	1.9		
満足している	1600	35.9	25.3	100.0	49.3	28.7	9.7	12.1	0.0	3.1	38.8	0.0	979	1.8		
やや満足している	371	29.9	27.0	100.0	54.0	21.0	10.0	14.0	0.2	3.0	42.9	0.3	211	1.9		
満足していない																
正社員規模																
301～500人以下																
501～1,000人以下																
1,001人以上																
60歳前半比率																
2超～5%																
5超～10%																
10%超以上																
満足している																
やや満足している																
満足していない																
60歳前半層満足度																

(注1) 平均賃金テーブル数は賃金テーブルを設定している企業のテーブル数の平均値。

(注2) 図表 2-4-1 から図表 2-4-43 までについては、情報通信業はサービス業を含む。

(2) 賃金テーブル数

つぎに、賃金テーブルを複数設定している企業について、複線化の程度(「賃金テーブル」の数)をみると、第一に現役正社員については「2つの賃金テーブル」が45.7%で最も多く、それに「3つ」を加えると7割弱に達する。さらに、ここで1つ賃金テーブルを設定している企業を加えて、全企業の平均賃金テーブル数(「社員区分の程度」)をみると、2.0テーブルになる(前掲図表2-4-1)。第二に60歳前半社員について、60歳代前半層の活用の雇用形態に分けてみると、60歳前半正社員については「2つの賃金テーブル」が38.6%で最も多く、それに「3つ」を加えると6割強に達する。さらに、ここで1つ賃金テーブルを設定している企業を加えて、全企業の平均賃金テーブル数(「社員区分の程度」)をみると、1.7テーブルになる。

他方、60歳前半非正社員についてみると、「2つの賃金テーブル」が48.5%で最も多く、それに「3つ」を加えると8割弱に達する。さらに、ここで1つ賃金テーブルを設定している企業を加えて、全企業の平均賃金テーブル数(「社員区分の程度」)をみると、1.9テーブルになる。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には製造業及び医療・福祉で平均賃金テーブル数も多くなっている。第二に規模別には正社員規模が大規模になるほど、おおむね平均賃金テーブル数も多くなっている。高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、「2つの賃金テーブル」を設定している企業が多くなっている。第二に60歳前半層の満足度別にみると、社員の働きぶりの満足度に関わらず平均賃金テーブル数は変わらない。

2. 現役正社員用社員区分制度の適用範囲

以上の60歳前半社員用の社員区分制度は現役正社員用の社員区分制度と異なるのか。図表2-4-2は現役正社員用の社員区分制度が60歳前半社員にどの程度適用されているのかを示している。60歳代前半層の活用の雇用形態別に分けてみると、現役正社員用が60歳前半正社員に適用されている企業(「現役正社員用適用企業」)は71.1%、60歳前半正社員には正社員と異なる制度が適用されている企業(「60歳前半正社員独自型企業」)が24.5%である。さらに前者の適用の程度をみると、現役正社員用が「全ての60歳前半正社員に適用」されている企業が69.3%、「一部の60歳前半正社員に適用」が1.8%である。

他方、現役正社員用が60歳前半非正社員に適用されている企業(「現役正社員用適用企業」)は9.9%、60歳前半非正社員には現役正社員と異なる制度が適用されている企業(「60歳前半非正社員独自型企業」)が77.4%である。さらに前者の適用の程度をみると、現役正社員用が「全ての60歳前半非正社員に適用」されている企業が6.8%、「一部の60歳前半非正社員に適用」が3.1%である。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、すべての業

種で、「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっているが、とくに、金融・保険・不動産業で顕著に見られる。第二に、規模別には従業員規模300名以下の企業を除けば、正社員規模が大規模になるほど、「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率5%超～10%を除けば、比率が低くなるほど「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっている。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど「60歳前半非正社員独自型企業」が少なくなり、これに対して、「現役正社員用適用企業」が多くなる傾向にある。

図表 2-4-2 . 現役正社員用社員区分制度の適用範囲

(単位：%)

			件数	用す し て い る 社 員 A に 適	し て 部 い る 社 員 A に 適 用	の 社 員 社 員 と 5 は 9 異 歳 な る 下	無 回 答
60歳前半正社員			163	69.3	1.8	24.5	4.3
60歳前半非正社員			1518	6.8	3.1	77.4	12.7
経営特性	業種	建設業	79	5.1	3.8	75.9	15.2
		製造業	373	4.0	1.1	81.8	13.1
		運輸業	141	8.5	2.1	73.8	15.6
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	220	7.3	3.6	81.4	7.7
		金融・保険・不動産業	94	3.2	0.0	84.0	12.8
		医療・福祉	194	11.9	6.2	64.4	17.5
		サービス業	389	7.5	4.4	77.4	10.8
		その他	22	0.0	0.0	90.9	9.1
		正社員規模	300人以下	509	7.7	4.7	76.4
		301～500人以下	452	9.1	2.4	72.8	15.7
		501～1,000人以下	308	3.9	2.3	78.9	14.9
		1,001人以上	246	4.1	2.0	86.2	7.7
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	295	8.8	3.1	84.1	4.1
		2超～5%	376	5.3	3.5	80.3	10.9
		5超～10%	435	6.7	2.5	69.2	21.6
		10%超以上	317	5.0	3.5	78.5	12.9
	60歳前半層 満足度	満足している	300	11.0	4.3	73.7	11.0
		やや満足している	979	5.7	3.1	78.1	13.1
		満足していない	211	6.2	1.9	78.7	13.3

(注) 社員Aとは、自社内で直接雇用する「60歳代前半層の従業員」の主な雇用形態(正社員か非正社員)を示す。例えば主な形態が正社員であれば社員Aは正社員となる。以下図表2-4-43まで同じ。

3 . 社員区分の設定基準

図表2-4-2に示した「一部の60歳前半社員に適用」と「60歳前半社員は異なる制度を適用」の場合には、60歳前半社員には60歳前半社員独自の社員区分が適用されていることになる。それでは、60歳前半社員の社員区分には、どのような区分基準(賃金テーブルの設定基準)を用いているのか。

60歳代前半層の活用の雇用形態別にみると(図表2-4-3)60歳前半正社員では、「60歳時点の職能資格や職位」(51.2%)が主要な基準であり、次いで「60歳以降の年齢」(32.6%)

及び「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」(23.3%)がこれに続いている。

他方、60歳前半非正社員では、「60歳時点の職能資格や職位」が主要な基準であり、約6割(64.8%)の企業がそれをあげている。それに続く基準は「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」(38.1%)と「労働時間の長さ」(25.0%)であり、「60歳以降の年齢」(14.5%)及び「年金や公的給付の受給状況」(10.9%)をあげた企業は1割台にとどまる。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別にはすべての業種で、「60歳時点の職能資格や職位」が多くなっているが、とくに建設業で顕著に見られる。また、金融・保険・不動産業で「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」を、製造業では「労働時間の長さ」を、医療・福祉では「60歳以降の年齢」を、指摘する企業が多くなっている。第二に規模別には、正社員規模が大規模になるほど「60歳時点の職能資格や職位」を、これに対して、正社員規模が小規模になるほど「60歳以降の年齢」を、指摘する企業が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、「60歳時点の職能資格や職位」を、これに対して比率が低くなるほど、「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」「労働時間の長さ」及び「年金や公的給付の受給状況」を、指摘する企業が多くなっている。第二に60歳代前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度と賃金テーブルの設定基準と(社員区分の設定基準)の間には有意な関係は見られない。

図表 2-4-3 . 社員区分の設定基準 (複数回答)

(単位：%)

		件数	の賃金テーブル	事務・技術系のおおまかな仕事	労働時間の長さ	60歳時点の職能資格や職位	年金や公的給付の受給状況	60歳以降の年齢	その他	無回答
60歳前半正社員		43	23.3	0.0	51.2	7.0	32.6	0.0	0.0	
60歳前半非正社員		1222	38.1	25.0	64.8	10.9	14.5	1.7	0.7	
経営特性	業種	建設業	63	30.2	15.9	71.4	9.5	17.5	6.3	0.0
		製造業	309	41.7	28.5	66.7	12.0	15.2	1.0	0.0
		運輸業	107	35.5	18.7	68.2	8.4	16.8	1.9	0.9
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	187	37.4	26.2	65.8	10.2	12.8	2.1	0.0
		金融・保険・不動産業	79	49.4	30.4	59.5	15.2	8.9	0.0	1.3
		医療・福祉	137	36.5	27.0	58.4	13.9	19.7	0.0	4.4
		サービス業	318	35.8	22.3	64.8	8.8	12.6	2.5	0.0
		その他	20	30.0	20.0	55.0	10.0	15.0	0.0	5.0
	正社員規模	300人以下	413	36.1	22.3	62.7	13.3	19.9	1.7	1.2
		301～500人以下	340	41.5	25.3	62.4	10.3	14.7	2.1	0.3
501～1,000人以下		250	42.0	30.4	64.4	11.6	10.8	1.2	1.2	
1,001人以上		217	32.3	23.5	72.8	6.0	8.3	1.8	0.0	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	257	41.2	33.1	56.8	16.0	15.6	3.1	0.8
		2超～5%	315	41.0	26.0	57.5	12.7	18.1	1.9	1.3
		5超～10%	312	37.8	23.4	68.6	9.6	10.6	1.3	0.3
		10%超以上	260	33.1	18.1	74.6	5.0	13.1	1.2	0.8
	60歳前半層満足度	満足している	234	42.3	26.1	65.0	11.1	15.8	1.3	0.4
		やや満足している 満足していない	795	36.0	24.8	66.3	10.3	13.6	2.0	0.5
		170	42.4	25.3	57.6	12.9	15.9	1.2	2.4	

4. 社員格付け制度の導入状況

(1) 導入の有無

現役正社員について賃金決定等を行うために、格付け制度（たとえば、職能資格制度等で正社員を複数の等級・ランクに分ける制度）を「導入している」企業は 99.2%、「導入していない」企業は 0.8%である（図表 2-4-4）。

つぎに、60歳前半社員について、60歳代前半層の活用の雇用形態に分けてみると、60歳前半正社員を対象に格付け制度を「導入している」企業は 35.6%、「導入していない」企業は 63.2%である。他方、60歳前半非正社員を対象に格付け制度を「導入している」企業は 20.6%、「導入していない」企業は 79.3%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には建設業及び製造業で「導入している」が多くなっている。第二に規模別には正社員規模 301名～500名以下を除けば、正社員規模が大規模になるほど「導入している」が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に 60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に 60歳代前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高まるほど、導入している企業が多くなっている。

図表 2-4-4. 社員格付け制度の導入状況

(単位：%)

			件数	行っている	件数	平均(ランク)	行っていない	無回答
現役社員			2733	99.2	2712	8.0	0.8	0.0
60歳前半正社員			174	35.6	62	6.0	63.2	1.1
60歳前半非正社員			2559	20.6	527	4.7	79.3	0.1
経営特性	業種	建設業	112	28.6	32	4.8	71.4	0.0
		製造業	634	25.1	159	4.4	74.6	0.3
		運輸業	179	18.4	33	4.4	81.6	0.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	21.3	87	5.0	78.7	0.0
		金融・保険・不動産業	184	16.8	31	4.8	83.2	0.0
		医療・福祉	370	13.2	49	4.7	86.8	0.0
		サービス業	628	20.1	126	4.9	79.8	0.2
		その他	31	25.8	8	5.6	74.2	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	19.1	192	4.8	80.8	0.1
		301～500人以下	818	17.7	145	4.6	82.2	0.1
501～1,000人以下		443	22.6	100	4.6	77.2	0.2	
1,001人以上		288	31.3	90	5.0	68.8	0.0	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	16.6	124	4.7	83.3	0.1
		2超～5%	706	19.8	140	4.8	80.2	0.0
		5超～10%	579	22.1	128	4.6	77.7	0.2
		10%超以上	340	27.9	95	4.8	72.1	0.0
	60歳前半層満足度	満足している	499	21.6	108	5.1	78.2	0.2
		やや満足している	1600	20.9	335	4.7	79.0	0.1
		満足していない	371	19.1	71	4.3	80.6	0.3

(2) 等級(ランク)数

つぎに、格付け制度を導入している企業について、設定されている等級数をみると、第一に現役正社員については、平均すると8.0等級になる(前掲図表2-4-4)。第二に、60歳前半社員について、60歳代前半層活用の雇用形態に分けてみると、60歳前半正社員は、平均すると6.0等級となる。他方、60歳前半非正社員は平均すると4.7等級になる。

60歳前半非正社員についてのみ、経営特性別にみると、第一に、業種別には、卸売・小売業・飲食店・宿泊業で平均等級数が多くなっている。第二に、規模別にみると、正社員規模と等級数との間に有意な関係は見られない。高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半層の比率別には、比率に関わらず、等級数は変わらない。第二に60歳前半層の満足度別にみると、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、等級数が多くなる傾向にある。

5. 現役正社員用格付け制度の適用範囲

以上の60歳前半社員用の格付け制度は現役正社員用の格付け制度と異なるのか。図表2-4-5は現役正社員用の格付け制度が60歳前半社員にどの程度適用されているのかを示している。現役正社員用が60歳前半正社員に適用されている企業(「現役正社員用適用企業」)は88.7%、60歳前半正社員には正社員と異なる制度が適用されている企業(「60歳前半社員独自型企業」)が11.3%である。さらに前者の適用の程度をみると、現役正社員用が「全ての60歳前半正社員に適用」されている企業が83.9%、「一部の60歳前半正社員に適用」が4.8%である。

他方、現役正社員用が60歳前半非正社員に適用されている企業(「現役正社員用適用企業」)は22.1%、60歳前半非正社員には現役正社員と異なる制度が適用されている企業(「60歳前半非正社員独自型企業」)が77.2%である。さらに前者の適用の程度をみると、現役正社員用が「全ての60歳前半非正社員に適用」されている企業が13.9%、「一部の60歳前半非正社員に適用」が8.2%である。

図表 2-4-5 . 現役正社員用格付け制度の適用範囲

(単位：%)

			件数	用す べて て い る 社 員 A に 適	し ー て 部 い る 社 員 A に 適 用	の社 正 社 員 と は 5 歳 異 な る 以 下	無 回 答	
60歳前半正社員			62	83.9	4.8	11.3	0.0	
60歳前半非正社員			527	13.9	8.2	77.2	0.8	
経営特性	業種	建設業	32	12.5	12.5	75.0	0.0	
		製造業	159	9.4	3.8	86.2	0.6	
		運輸業	33	6.1	9.1	81.8	3.0	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	87	18.4	5.7	75.9	0.0	
		金融・保険・不動産業	31	9.7	6.5	83.9	0.0	
		医療・福祉	49	24.5	26.5	46.9	2.0	
		サービス業	126	15.9	7.1	76.2	0.8	
		その他	8	12.5	12.5	75.0	0.0	
		正社員規模	300人以下	192	17.7	9.9	71.4	1.0
			301～500人以下	145	11.0	4.8	83.4	0.7
501～1,000人以下	100		13.0	11.0	75.0	1.0		
1,001人以上	90		11.1	6.7	82.2	0.0		
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	124	18.5	8.9	72.6	0.0	
		2超～5%	140	12.9	6.4	80.0	0.7	
		5超～10%	128	10.2	8.6	79.7	1.6	
		10%超以上	95	14.7	5.3	78.9	1.1	
	60歳前半層 満足度	満足している	108	23.1	8.3	67.6	0.9	
やや満足している		335	11.6	9.0	79.1	0.3		
満足していない		71	11.3	5.6	83.1	0.0		

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には、すべての業種で「60歳前半非正社員独自型企業」が多くなっているが、とくに、製造業及び金融・保険・不動産業で顕著に見られる。第二に規模別には、正社員規模と現役正社員用格付け制度の適用範囲との間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率と現役正社員用格付け制度の適用範囲との間に有意な関係は見られない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど「60歳前半非正社員独自型企業」が少なくなり、これに対して、「現役正社員用適用企業」が多くなる傾向にある。

6 . 格付け制度の等級基準

図表 2-4-5 に示した「一部の60歳前半社員に適用」と「60歳前半社員は異なる制度を適用」の場合には、60歳前半社員には60歳前半社員独自の格付け制度が適用されていることになる。それでは、そうした60歳前半社員の格付け制度を導入している会社で、格付け基準（等級基準）として何が用いられているのか。60歳代前半層活用の雇用形態別に図表 2-4-6 をみると、60歳前半正社員では、「仕事の重要度」(70.0%)が主要な基準であり、次いで、「能力」(50.0%)がこれに続いている。

図表 2-4-6 . 格付け制度の等級基準（複数回答）

（単位：％）

		件数	能力	意欲	仕事の重要度	勤続年数	労働時間の長さ	その他	無回答	
60歳前半正社員		10	50.0	10.0	70.0	10.0	0.0	10.0	0.0	
60歳前半非正社員		450	65.1	24.0	80.2	7.6	8.7	7.6	0.9	
経営特性	業種	建設業	28	71.4	21.4	78.6	0.0	10.7	7.1	0.0
		製造業	143	65.7	16.1	81.8	3.5	6.3	9.1	0.7
		運輸業	30	63.3	33.3	76.7	13.3	10.0	10.0	0.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	71	60.6	26.8	81.7	1.4	8.5	7.0	1.4
		金融・保険・不動産業	28	78.6	53.6	75.0	14.3	3.6	10.7	3.6
		医療・福祉	36	72.2	36.1	80.6	25.0	8.3	5.6	0.0
		サービス業	105	61.0	18.1	79.0	9.5	11.4	3.8	1.0
	その他	7	57.1	28.6	100.0	14.3	28.6	14.3	0.0	
	正社員規模	300人以下	156	62.8	28.8	80.8	8.3	9.6	6.4	0.6
		301～500人以下	128	71.1	21.9	78.9	4.7	11.7	7.8	0.8
501～1,000人以下		86	58.1	17.4	84.9	9.3	4.7	10.5	0.0	
1,001人以上		80	67.5	25.0	76.3	8.8	6.3	6.3	2.5	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2％	101	67.3	24.8	79.2	5.0	13.9	5.9	0.0
		2超～5％	121	71.9	26.4	81.0	9.1	9.1	9.1	0.8
		5超～10％	113	59.3	21.2	81.4	5.3	6.2	8.8	0.9
		10％超以上	80	58.8	22.5	80.0	8.8	7.5	6.3	1.3
	60歳前半層満足度	満足している	82	54.9	20.7	86.6	4.9	8.5	7.3	2.4
		やや満足している	295	65.1	25.1	81.4	7.5	8.5	8.8	0.3
	満足していない	63	77.8	23.8	69.8	11.1	11.1	3.2	0.0	

他方、60歳前半非正社員では、「仕事の重要度」が主要な基準であり、約8割（80.2％）の企業がそれをあげている。それに続く基準は「能力」（65.1％）と「意欲」（24.0％）であり、「労働時間の長さ」（8.7％）及び「勤続年数」（7.6％）をあげた企業は1割未満である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別にはすべての業種で「仕事の重要度」が多くなっているが、とくに製造業及び卸売・小売業・飲食店・宿泊業で顕著に見られる。また、金融・保険・不動産業で「能力」及び「意欲」を、指摘する企業が多くなっている。第二に規模別には、正社員規模と格付け制度の等級基準の間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、「仕事の重要度」については、比率に関わらず指摘率は変わらない。これに対して、「能力」及び「意欲」については、比率と格付け制度の等級基準の間に有意な関係は見られない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、「仕事の重要度」を指摘する企業が多くなり、これに対して「能力」を指摘する企業が少なくなる傾向にある。

第2節 仕事内容及び労働時間からみた働き方

1. 現役正社員と60歳前半層の仕事内容・役職の継続性

（1）役職の継続性

60歳前半層の仕事内容は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか。図表 2-4-7 は、それを「役職」と「仕事内容」の二つの面からみている。60歳前半正社員について、過

去3年間に60歳を過ぎても「役職」に就いている者のおよその割合をみる、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は29.8%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は38.5%である。60歳を過ぎた社員の役職就任状況に示した継続指数(計算方法は図表2-4-7の注を参照)をみると4.0点であるので、平均すると現役正社員と役職が継続している60歳前非正社員は「2割」程度ということになる。

図表2-4-7. 現役正社員と60歳前半層の役職の継続性

(単位: %)

		件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	1人もいない	無回答	継続指数	
60歳前半正社員		174	26.4	3.4	6.3	14.9	4.0	24.7	13.8	6.3	4.0	
60歳前半非正社員		2559	8.2	3.6	6.2	6.6	5.0	29.1	40.1	1.2	2.5	
経営特性	業種	建設業	112	17.9	6.3	12.5	10.7	8.0	28.6	16.1	0.0	3.7
		製造業	634	3.3	3.5	4.9	7.7	5.2	32.2	42.0	1.3	2.2
		運輸業	179	10.6	3.4	3.9	4.5	4.5	41.9	30.7	0.6	2.6
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	7.6	2.9	7.6	4.9	4.7	26.2	45.1	1.0	2.4
		金融・保険・不動産業	184	7.6	2.2	5.4	2.2	1.6	16.3	63.6	1.1	2.1
		医療・福祉	370	10.0	3.8	6.5	10.3	5.7	39.7	23.2	0.8	2.9
		サービス業	628	10.7	4.3	6.2	5.1	5.3	21.7	44.9	1.9	2.6
	その他	31	0.0	0.0	3.2	19.4	0.0	32.3	45.2	0.0	2.0	
	正社員規模	300人以下	1006	10.0	3.5	6.5	6.8	5.2	28.5	38.3	1.3	2.6
		301~500人以下	818	8.2	3.1	5.5	6.4	4.5	28.0	43.4	1.0	2.4
501~1,000人以下		443	7.0	5.2	7.2	7.0	4.5	28.2	39.7	1.1	2.6	
1,001人以上		288	3.5	3.5	5.6	6.6	5.9	35.4	38.2	1.4	2.3	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0~2%	747	7.6	2.8	5.8	4.4	2.8	20.2	54.9	1.5	2.2
		2超~5%	706	5.4	3.3	7.9	6.5	4.0	30.0	41.9	1.0	2.4
		5超~10%	579	7.3	2.9	4.7	10.2	9.5	34.2	30.2	1.0	2.6
	10%超以上		340	15.9	6.8	7.4	7.1	5.0	34.4	22.9	0.6	3.3
	60歳前半層満足度	満足している	499	14.6	4.2	7.0	6.8	7.4	27.5	31.7	0.8	3.0
		やや満足している	1600	7.1	3.9	6.3	7.5	4.6	31.0	39.1	0.6	2.5
満足していない		371	5.4	1.9	5.9	4.3	3.8	27.8	49.9	1.1	2.1	

(注) 継続指数: 「ほぼ全員」×7点+「8割程度」×6点+・・・+「少数」×2点+「1人もいない」×1点を(件数-無回答の件数)で除した値。

他方、60歳前半非正社員について、過去3年間に60歳を過ぎても「役職」についている者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は11.8%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は69.2%である。継続指数をみると2.5点であるので、平均すると現役正社員と役職が継続している60歳前半非正社員は「1割」程度ということになる。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続の度合と経営特性との関連をみると、第一に業種別には建設業で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業及び製造業で継続の度合が低くなっている。第二に規模別には従業員規模501~1,000名を除けば、正社員規模が小規模企業になるほど継続の度合が高くなる。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に60歳代前半層の社員の働きぶりの満足度別には満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。

(2) 仕事内容の継続性

仕事内容についても同じようにみてみよう。60歳前半正社員について、過去3年間に60歳を過ぎても「仕事内容」が継続している者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)の企業は81.1%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は7.5%である。継続指数(計算方法は図表2-4-8の注を参照)をみると6.3点であるので、平均すると現役正社員と仕事内容が継続している60歳前半正社員は「8割」程度ということになる(図表2-4-8)。

図表2-4-8. 現役正社員と60歳前半層の仕事内容の継続性

(単位：%)

		件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	1人もいない	無回答	継続指数	
60歳前半正社員		174	71.3	9.8	5.2	1.7	0.0	2.9	4.6	4.6	6.3	
60歳前半非正社員		2559	56.3	17.8	8.9	1.5	1.2	8.1	5.2	1.0	5.8	
経営特性	業種	建設業	112	58.9	23.2	4.5	2.7	2.7	6.3	1.8	0.0	6.1
		製造業	634	54.4	21.8	11.4	1.4	0.9	6.0	3.0	1.1	6.0
		運輸業	179	67.0	15.6	8.9	0.6	1.1	4.5	1.1	1.1	6.3
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	50.7	19.9	9.8	1.5	1.5	11.5	4.7	0.5	5.6
		金融・保険・不動産業	184	38.6	23.4	12.0	3.3	1.1	9.8	10.9	1.1	5.2
		医療・福祉	370	70.3	11.9	6.2	1.1	0.8	7.6	1.9	0.3	6.2
		サービス業	628	56.7	13.5	7.2	1.4	1.1	8.8	9.6	1.8	5.6
	その他	31	38.7	19.4	12.9	0.0	3.2	16.1	9.7	0.0	5.0	
	正社員規模	300人以下	1006	59.8	14.9	7.4	1.8	1.0	8.0	6.2	1.0	5.8
		301～500人以下	818	55.7	18.3	8.9	1.3	1.1	8.8	4.9	0.9	5.8
501～1,000人以下		443	56.0	19.2	10.8	1.4	0.7	6.8	4.1	1.1	5.9	
1,001人以上		288	46.2	24.3	11.8	1.0	2.8	8.3	4.5	1.0	5.7	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	53.9	12.2	9.5	0.5	1.5	10.2	10.6	1.6	5.4
		2超～5%	706	54.0	23.2	9.6	1.8	1.3	6.7	3.0	0.4	6.0
		5超～10%	579	60.8	18.3	8.6	1.9	1.2	6.9	1.7	0.5	6.1
	60歳前半層満足度	10%超以上	340	63.8	17.9	8.5	1.8	0.3	5.9	1.5	0.3	6.2
		満足している	499	72.3	11.2	6.2	0.2	1.0	4.4	3.6	1.0	6.3
		やや満足している	1600	55.9	19.8	9.8	1.8	1.4	8.4	2.6	0.3	5.9
		満足していない	371	44.5	20.8	10.2	2.2	0.8	12.4	8.1	1.1	5.4

(注) 継続指数：「ほぼ全員」×7点+「8割程度」×6点+・・・+「少数」×2点+「1人もいない」×1点を(件数-無回答の件数)で除した値。

他方、60歳前半非正社員について、過去3年間に、60歳を過ぎても「仕事内容」が継続している者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は74.1%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は13.3%である。継続指数をみると5.8点であるので、平均すると現役正社員と仕事内容が継続している60歳前半非正社員は「8割」程度ということになる。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続の度合と経営特性との関連をみると、第一に業種別には運輸業で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業で継続の度合が低くなっている。第二に規模別には、正社員規模に関わらず継続の度合は変わらない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の度合が高くなる。

2. 現役正社員と60歳前半層の「労働時間管理」の継続性

(1) 所定内労働時間管理の継続性

60歳前半層の労働時間は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか。図表2-4-9は、それを「所定内労働時間」と「所定外労働時間（残業時間）」の二つの面からみている。60歳前半正社員について、60歳を過ぎても所定内労働時間が現役正社員と同等の（「現役正社員と同じ」）者のおよその割合をみると、過半数以上（「ほぼ全員」+「8割程度」）を占めるとする企業は89.6%、少数以下（「少数」+「1人もいない」）にとどまるとする企業は3.4%である。継続指数（計算方法は図表2-4-9の注を参照）をみると6.7点であるので、平均すると現役正社員と所定内労働時間が継続している60歳前半正社員は「ほぼ全員」ということになる。

図表2-4-9. 現役正社員と60歳前半層の「所定内労働時間」の継続性

(単位：%)

		件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	のA1正社員もいないより短い（社員以下）	無回答	継続指数		
60歳前半正社員		174	83.9	5.7	1.7	0.6	0.0	1.1	2.3	4.6	6.7		
60歳前半非正社員		2559	65.8	13.4	6.4	1.5	0.8	4.1	7.0	1.0	6.0		
経営特性	業種	建設業	112	76.8	15.2	3.6	0.0	0.0	1.8	2.7	0.0	6.5	
		製造業	634	70.3	13.4	5.5	1.6	0.6	3.6	3.8	1.1	6.3	
		運輸業	179	67.6	13.4	8.9	2.8	1.7	2.8	2.2	0.6	6.3	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	61.5	14.5	7.4	1.2	1.0	4.9	8.8	0.7	5.8	
		金融・保険・不動産業	184	65.8	9.2	4.3	1.1	0.0	3.8	13.6	2.2	5.8	
		医療・福祉	370	63.0	18.4	5.7	1.4	1.1	5.1	4.6	0.8	6.1	
		サービス業	628	63.7	11.1	7.0	1.3	0.8	4.3	10.7	1.1	5.8	
		その他	31	64.5	6.5	9.7	9.7	0.0	3.2	6.5	0.0	5.9	
		正社員規模	300人以下	1006	67.2	11.3	6.2	0.9	1.0	4.2	8.2	1.1	6.0
			301～500人以下	818	68.0	13.0	5.5	1.3	0.2	4.4	6.7	0.9	6.1
501～1,000人以下	443		62.1	16.9	7.4	2.5	1.4	2.7	5.9	1.1	6.1		
1,001人以上	288		60.4	16.7	8.0	2.8	1.0	4.9	5.6	0.7	6.0		
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	64.0	10.7	5.9	1.1	0.5	4.1	12.4	1.2	5.8	
		2超～5%	706	65.4	15.6	6.2	1.8	0.7	4.7	4.4	1.1	6.1	
		5超～10%	579	67.5	13.1	7.4	1.9	1.2	3.8	4.5	0.5	6.2	
		10%超以上	340	70.3	15.6	6.2	1.5	0.9	2.6	2.9	0.0	6.3	
		60歳前半層満足度	満足している	499	74.1	9.4	6.4	0.8	0.4	3.4	4.8	0.6	6.3
やや満足している	1600		65.9	15.3	6.8	1.8	1.0	4.4	4.6	0.3	6.1		
満足していない	371		62.8	13.5	5.9	1.3	0.5	4.0	10.8	1.1	5.8		

(注) 継続指数：「ほぼ全員」×7点+「8割程度」×6点+・・・+「少数」×2点+「1人もいない」×1点を（件数-無回答の件数）で除した値。

他方、60歳前半非正社員について、60歳を過ぎても所定内労働時間が現役正社員と同等の（「現役正社員と同じ」）者のおよその割合をみると、過半数以上（「ほぼ全員」+「8割程度」）を占めるとする企業は79.2%、少数以下（「少数」+「1人もいない」）にとどまるとする企業は11.1%である。継続指数をみると6.0点であるので、平均すると現役正社員と所定内労働時間が継続している60歳前半非正社員は「8割」程度ということになる。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に業種別には建設業で継続の度が高く、金融・保険・不動産業、卸売・小売業・飲食店・宿泊業及びサービス業で継続の度が低くなっている。第二に規模別には、正社員規模に関わら

ず継続の割合は変わらない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の割合が高くなる。

(2) 所定外労働時間管理の継続性

所定外労働時間(残業時間)についても同じようにみてみよう。60歳前半正社員について、所定外労働時間が現役正社員と同等の(「現役正社員と同じ」)者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は75.3%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は12.6%である。継続指数(計算方法は図表2-4-10の注を参照)をみると6.0点であるので、平均すると現役正社員と所定外労働時間が継続している60歳前半正社員は「8割」程度ということになる(図表2-4-10)。

図表2-4-10. 現役正社員と60歳前半層の「所定外労働時間」の継続性

(単位: %)

		件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	のA1 正全人もいない 社員が59歳(以下) (社員)	無回答	継続指数	
60歳前半正社員		174	72.4	2.9	4.0	1.1	1.7	5.7	6.9	5.2	6.0	
60歳前半非正社員		2559	28.2	7.0	10.1	4.3	3.4	25.1	20.8	1.2	3.9	
経営特性	業種	建設業	112	25.9	5.4	15.2	6.3	6.3	25.0	15.2	0.9	4.0
		製造業	634	26.8	6.5	14.0	4.9	3.6	27.4	15.3	1.4	4.0
		運輸業	179	37.4	12.3	14.5	6.1	2.2	11.7	15.1	0.6	4.8
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	27.7	7.1	7.1	3.9	2.7	28.2	22.8	0.5	3.8
		金融・保険・不動産業	184	15.2	4.3	8.2	4.9	2.7	28.3	34.8	1.6	3.0
		医療・福祉	370	34.6	10.0	5.7	2.4	1.9	25.1	18.9	1.4	4.2
		サービス業	628	27.9	5.6	9.2	3.8	4.0	23.6	24.5	1.4	3.8
		その他	31	25.8	0.0	6.5	12.9	12.9	29.0	12.9	0.0	3.7
	正社員規模	300人以下	1006	31.7	6.7	10.4	3.0	3.4	20.8	23.0	1.1	4.1
		301~500人以下	818	29.6	7.6	9.4	4.9	2.4	25.4	19.8	0.9	4.0
501~1,000人以下		443	22.8	6.8	10.4	5.6	3.2	27.5	22.3	1.4	3.7	
1,001人以上		288	20.1	6.9	10.1	5.6	6.3	35.4	13.5	2.1	3.7	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0~2%	747	28.8	4.7	6.6	2.8	1.9	23.6	30.5	1.2	3.6
		2超~5%	706	24.1	8.4	10.6	4.5	5.2	27.1	18.7	1.4	3.8
		5超~10%	579	28.8	6.4	12.1	5.5	3.6	28.0	14.5	1.0	4.1
		10%超以上	340	36.2	11.5	12.9	5.0	2.6	20.3	11.5	0.0	4.7
	60歳前半層 満足度	満足している	499	35.7	6.4	10.0	4.2	2.8	19.8	20.2	0.8	4.3
やや満足している	1600	27.7	7.8	10.7	4.6	3.3	27.9	17.4	0.6	4.0		
満足していない	371	23.5	5.4	9.7	4.6	4.9	23.5	27.8	0.8	3.6		

(注) 継続指数: 「ほぼ全員」×7点+「8割程度」×6点+・・・+「少数」×2点+「1人もいない」×1点を(件数-無回答の件数)で除した値。

他方、60歳前半非正社員について、所定外労働時間が現役正社員と同等の(「現役正社員と同じ」)者のおよその割合をみると、過半数以上(「ほぼ全員」+「8割程度」)を占めるとする企業は35.2%、少数以下(「少数」+「1人もいない」)にとどまるとする企業は45.9%である。継続指数(計算方法は図表2-4-10の注を参照)をみると3.9点であるので、平均すると現役正社員と所定外労働時間が継続している60歳前半非正社員は「2割」程度ということになる。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に業種別には運輸業で継続の度が高く、金融・保険・不動産業で継続の度が低くなっている。第二に規模別には、おおむね正社員規模が小規模になるほど継続の度は高くなる。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、継続の度が高くなる。

第3節 雇用管理

1. 配転換置・異動

(1) 転居を伴わない他事業所への配置転換

60歳前半正社員の配転・異動の有無についてみると(図表2-4-11)、「転居を伴わない他事業所への配置転換」については、「対象にしている」(「一部を対象にしている」14.4% + 「全員を対象にしている」23.0%)が37.4%、「対象にしていない」が39.1%である。また、「事業所は1箇所」が15.5%である。

図表2-4-11. 転居を伴わない他事業所への配置転換

(単位：%)

			件数	社員A 全員を 対象	社員A の一部を 対象	対象に してい ない	事業所 は1か 所	無 回 答
60歳前半正社員			174	23.0	14.4	39.1	15.5	8.0
60歳前半非正社員			2559	19.9	16.1	47.2	10.9	5.9
経営特性	業種	建設業	112	19.6	24.1	50.9	3.6	1.8
		製造業	634	14.7	14.7	55.5	11.8	3.3
		運輸業	179	12.8	14.5	57.0	10.1	5.6
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	27.7	21.6	40.7	3.4	6.6
		金融・保険・不動産業	184	42.4	12.0	30.4	4.3	10.9
		医療・福祉	370	12.2	13.0	41.4	25.9	7.6
		サービス業	628	19.3	15.8	48.6	9.9	6.5
		その他	31	45.2	22.6	29.0	0.0	3.2
	正社員規模	300人以下	1006	15.2	14.5	48.0	14.5	7.8
		301～500人以下	818	20.5	16.3	47.6	10.3	5.4
501～1,000人以下		443	23.0	15.1	48.3	8.6	5.0	
1,001人以上		288	29.9	22.2	42.7	3.1	2.1	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	20.1	10.8	51.5	9.6	7.9
		2超～5%	706	21.1	17.3	45.5	10.6	5.5
		5超～10%	579	21.1	19.2	45.9	10.7	3.1
		10%超以上	340	17.9	19.7	43.8	15.3	3.2
	60歳前半層 満足度	満足している	499	17.0	14.6	49.9	13.2	5.2
		やや満足している	1600	20.0	17.0	48.1	10.8	4.1
		満足していない	371	25.3	17.3	42.6	10.0	4.9

他方、60歳前半非正社員についてみると、「対象にしている」(「一部を対象にしている」16.1% + 「全員を対象にしている」19.9%)が36.0%、「対象にしていない」が47.2%である。また、「事業所は1箇所」が10.9%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には金融・保険・不動

産業で「転居を伴わない他事業所への配置転換」に積極的である反面、製造業及び運輸業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模が大規模になるほど転居を伴わない配転・異動政策に積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率に関わらず転居を伴わない配転・異動政策は変わらない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど転居を伴わない配転・異動政策に消極的である。

(2) 事業所内での配置転換

60歳前半正社員の「事業所内での配置転換」についてみると(図表2-4-12)「対象にしている」(「一部を対象にしている」19.0% + 「全員を対象にしている」31.0%)が50.0%、「対象にしていない」が36.8%である。

図表 2-4-12 . 事業所内での配置転換

(単位：%)

			件数	社員A 全員を 対象	社員A の一部を 対象	対象に してい ない	無 回 答
60歳前半正社員			174	31.0	19.0	36.8	13.2
60歳前半非正社員			2559	28.7	25.8	38.3	7.2
経営特性	業種	建設業	112	24.1	32.1	40.2	3.6
		製造業	634	28.4	30.6	37.1	3.9
		運輸業	179	16.8	28.5	46.9	7.8
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	32.1	26.0	35.3	6.6
		金融・保険・不動産業	184	50.5	16.8	22.8	9.8
		医療・福祉	370	19.7	25.4	43.2	11.6
		サービス業	628	29.8	21.5	40.6	8.1
		その他	31	38.7	32.3	29.0	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	22.9	25.2	41.3	10.6
		301～500人以下	818	29.1	25.4	39.2	6.2
501～1,000人以下		443	34.8	24.2	36.8	4.3	
1,001人以上		288	39.2	30.2	28.5	2.1	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	30.3	17.9	42.7	9.1
		2超～5%	706	27.9	29.6	37.7	4.8
		5超～10%	579	29.9	29.5	35.4	5.2
		10%超以上	340	29.7	27.4	35.3	7.6
	60歳前半層 満足度	満足している	499	25.1	23.6	43.7	7.6
		やや満足している	1600	30.0	27.3	37.7	5.1
		満足していない	371	31.8	25.6	36.1	6.5

他方、60歳前半非正社員についてみると、「対象にしている」(「一部を対象にしている」25.8% + 「全員を対象にしている」28.7%)が54.5%、「対象にしていない」が38.3%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には金融・保険・不動産業で事業所内の配置転換に積極的である反面、運輸業で消極的である。第二に規模別には、

正社員規模が大規模になるほど事業所内の配転・異動政策に積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率に関わらず事業所内の配転・異動政策は変わらない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど事業所内の配転・異動政策に消極的である。

2. 目標管理

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「業務目標を立てさせている（以下、目標管理）」企業は50.6%、「現役正社員のみ対象」が4.6%で、「60歳前半正社員及び現役正社員を対象にしていない」が38.5%を占めている（図表2-4-13）。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「目標管理を行っている」企業は42.6%、「現役正社員のみ対象」が31.2%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方を対象にしていない」が23.4%を占めている。

図表2-4-13. 目標管理

(単位：%)

			件数	み5対9歳以下正社員の	社5員9A歳の以下全正社員を対象と	一5部9の歳以下A正社員と	行っていない	無回答
60歳前半正社員			174	4.6	46.6	4.0	38.5	6.3
60歳前半非正社員			2559	31.2	30.8	11.8	23.4	2.8
経営特性	業種	建設業	112	28.6	38.4	17.9	13.4	1.8
		製造業	634	38.8	28.5	11.4	19.4	1.9
		運輸業	179	23.5	29.1	7.3	39.1	1.1
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	27.9	33.6	17.6	18.1	2.7
		金融・保険・不動産業	184	51.1	25.5	9.8	9.2	4.3
		医療・福祉	370	15.9	32.2	10.3	38.6	3.0
		サービス業	628	31.1	31.4	10.4	23.2	4.0
	その他	31	45.2	22.6	9.7	22.6	0.0	
	正社員規模	300人以下	1006	25.5	31.0	11.2	28.5	3.7
		301～500人以下	818	33.3	29.5	12.2	22.6	2.4
501～1,000人以下		443	34.1	33.6	10.8	19.4	2.0	
1,001人以上		288	40.6	29.2	14.6	13.9	1.7	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	34.8	31.5	8.7	19.5	5.5
		2超～5%	706	29.9	31.6	13.9	22.7	2.0
		5超～10%	579	34.5	27.5	13.0	23.8	1.2
		10%超以上	340	21.5	31.8	12.9	33.2	0.6
	60歳前半層満足度	満足している	499	26.1	36.1	10.0	26.7	1.2
		やや満足している	1600	32.3	31.3	12.8	22.6	1.1
		満足していない	371	34.8	26.4	11.1	25.3	2.4

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉で目標管理を60歳前半非正社員に適用することについて積極的である反面、金融・保険・不動産業で消極的である。第二に規模別には、60歳前半非正社員への目標管理の適用に正社員規模の差は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率に関わら

ず目標管理を60歳前半非正社員に適用することについては変わらない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど目標管理を60歳前半非正社員に適用することについて積極的である。

3. 自己申告

(1) 仕事の自己申告

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「希望する仕事を申告する仕組み(以下、仕事の自己申告)」がある企業は35.1%、「現役正社員のみ導入」が2.9%で、「60歳前半正社員及び現役正社員に導入していない」が54.6%を占めている(図表2-4-14)。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「仕事の自己申告を導入している」企業は29.9%、「現役正社員のみ対象」が23.6%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に導入していない」が43.5%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には金融・保険・不動産業で仕事の自己申告の導入に積極的である反面、製造業及び運輸業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模と仕事の自己申告の導入状況の間に有意な関係が見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、60歳前半比率別及び60歳前半層の満足度別には、比率及び社員の働きぶりの満足度に関わらず仕事の自己申告の導入状況は変わらない。

図表 2-4-14 . 仕事の自己申告

(単位：%)

			件数	み5対9歳以下正社員の	社5員9A歳の以下正社員を社員対象と	一5部9の歳社以下A正社員を社員対象と	行っていない	無回答
60歳前半正社員			174	2.9	29.9	5.2	54.6	7.5
60歳前半非正社員			2559	23.6	25.6	4.3	43.5	3.0
経営特性	業種	建設業	112	27.7	22.3	8.9	39.3	1.8
		製造業	634	28.5	20.7	3.2	45.9	1.7
		運輸業	179	17.9	17.3	5.0	58.1	1.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	24.3	22.3	5.1	45.3	2.9
		金融・保険・不動産業	184	32.6	46.7	0.5	15.8	4.3
		医療・福祉	370	9.2	26.2	6.5	54.6	3.5
		サービス業	628	23.9	29.0	3.8	39.0	4.3
		その他	31	41.9	29.0	3.2	25.8	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	17.5	23.7	4.6	50.2	4.1
		301～500人以下	818	24.3	24.4	4.6	43.6	2.9
501～1,000人以下		443	26.2	30.5	3.8	37.7	1.8	
1,001人以上		288	38.2	28.1	3.5	29.2	1.0	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	26.0	25.6	2.5	40.2	5.8
		2超～5%	706	24.1	26.3	5.1	42.4	2.1
		5超～10%	579	24.5	23.1	4.3	46.6	1.4
		10%超以上	340	16.2	26.8	5.9	50.6	0.6
	60歳前半層満足度	満足している	499	23.0	26.9	3.8	45.1	1.2
		やや満足している	1600	23.7	26.1	4.9	43.9	1.4
		満足していない	371	25.3	24.8	3.0	44.5	2.4

(2) 働き方の自己申告

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み(以下、働き方の自己申告)」がある企業は40.8%、「現役正社員のみ導入」が2.3%で、「60歳前半正社員及び現役正社員に導入していない」が49.4%を占めている(図表2-4-15)。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「仕事の自己申告を導入している」企業は36.7%、「現役正社員のみ対象」が17.0%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に導入していない」が43.3%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉及び金融・保険・不動産業で働き方の自己申告の導入に積極的である反面、製造業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模が大規模になるほど働き方の自己申告の導入が積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率が高まるほど、概ね働き方の自己申告の導入が積極的である。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度に関わらず働き方の自己申告の導入状況は変わらない。

図表2-4-15. 働き方の自己申告

(単位：%)

		件数	59歳以下正社員の	59歳以下全正社員を対象と	59歳以下正社員を対象と	行っていない	無回答	
60歳前半正社員		174	2.3	36.8	4.0	49.4	7.5	
60歳前半非正社員		2559	17.0	30.9	5.8	43.3	3.1	
経営特性	業種	建設業	112	17.9	29.5	6.3	44.6	1.8
		製造業	634	18.5	24.3	5.7	49.8	1.7
		運輸業	179	11.2	26.3	6.7	53.6	2.2
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	18.6	27.9	6.1	44.1	3.2
		金融・保険・不動産業	184	26.1	41.3	3.8	24.5	4.3
		医療・福祉	370	7.6	37.8	7.6	43.8	3.2
		サービス業	628	18.0	33.4	4.8	39.2	4.6
		その他	31	32.3	45.2	3.2	19.4	0.0
		正社員規模	300人以下	1006	13.0	28.4	6.8	47.5
		301～500人以下	818	16.9	30.0	5.5	44.9	2.8
		501～1,000人以下	443	19.9	33.6	4.5	39.7	2.3
		1,001人以上	288	26.4	37.8	5.2	29.5	1.0
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	19.3	29.5	3.6	42.0	5.6
		2超～5%	706	17.3	32.4	6.4	41.6	2.3
		5超～10%	579	16.2	30.1	6.4	45.6	1.7
		10%超以上	340	12.6	31.2	8.5	46.8	0.9
	60歳前半層満足度	満足している	499	16.6	30.9	4.2	46.9	1.4
	やや満足している	1600	17.1	31.8	6.9	42.9	1.4	
	満足していない	371	17.5	31.0	4.3	44.5	2.7	

4. キャリア形成支援

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会(以下、キャリア形成支援)」がある企業は36.2%、「現役正社

員のみ導入」が 2.9%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員に導入していない」が 54.0%を占めている（図表 2-4-16）。

他方、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「キャリア形成支援を導入している」企業は 33.6%、「現役正社員のみ対象」が 11.3%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員の両方に導入していない」が 52.2%を占めている。

60 歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には金融・保険・不動産業、医療・福祉でキャリア形成支援の導入に積極的である反面、製造業及び建設業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模 300 人以下を除けば、従業員規模が小規模な企業ほどキャリア形成支援の導入に積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、60 歳前半比率及び 60 歳前半層の満足度別には、比率及び社員の働きぶりの満足度に関わらずキャリア形成支援の導入状況は変わらない。

図表 2-4-16 . キャリア形成支援

（単位：％）

			件数	み 5 対 9 象 以下 正 社 員 の	社 5 員 9 A 歳 の 以 下 全 員 を 対 象 と	一 5 部 9 の 歳 以 下 正 社 員 と 対 象 と	行 っ て い ない	無 回 答
60歳前半正社員			174	2.9	32.2	4.0	54.0	6.9
60歳前半非正社員			2559	11.3	27.8	5.8	52.2	3.0
経営特性	業種	建設業	112	13.4	21.4	4.5	59.8	0.9
		製造業	634	13.7	23.2	5.5	55.7	1.9
		運輸業	179	7.3	30.2	6.1	54.7	1.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	13.0	27.2	6.4	50.2	3.2
		金融・保険・不動産業	184	10.9	39.7	5.4	39.7	4.3
		医療・福祉	370	6.2	35.1	6.5	49.2	3.0
		サービス業	628	11.6	25.8	5.1	53.2	4.3
	その他	31	16.1	25.8	12.9	45.2	0.0	
	正社員規模	300人以下	1006	8.9	27.3	6.1	53.6	4.1
		301～500人以下	818	10.9	29.1	5.9	51.5	2.7
501～1,000人以下		443	14.0	29.6	5.0	49.7	1.8	
1,001人以上		288	16.3	23.3	5.9	53.1	1.4	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	13.7	26.9	4.7	49.0	5.8
		2超～5%	706	10.8	28.3	6.1	52.8	2.0
		5超～10%	579	12.4	25.4	5.5	55.1	1.6
		10%超以上	340	7.1	30.6	7.1	55.0	0.3
	60歳前半層 満足度	満足している	499	11.8	33.5	5.6	47.7	1.4
		やや満足している 満足していない	1600	11.6	27.3	6.3	53.7	1.3
		371	11.1	25.6	5.4	55.8	2.2	

5 . 人事評価

（1）人事評価の実施状況

60 歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「人事評価を実施している」企業は 69.5%、「実施していない」が 28.7%である（図表 2-4-17）。これに対して、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「人事評価を実施している」企業は 50.9%、「実施していない」が

48.2%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には建設業で人事評価を実施している企業が多い反面、運輸業で実施している企業が少ない。第二に規模別には、従業員1,001以上を除けば、規模に関わらず人事評価の実施状況は変わらない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率と人事評価の実施状況の間に有意な関係は見られない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど人事評価を実施している企業が多くなっている。

図表 2-4-17 . 人事評価の実施状況

(単位：%)

			件数	全員を対象としている	一部を対象としている	全員を対象としている	無回答
60歳前半正社員			174	60.9	8.6	28.7	1.7
60歳前半非正社員			2559	41.1	9.8	48.2	0.9
経営特性	業種	建設業	112	46.4	11.6	42.0	0.0
		製造業	634	41.8	9.8	47.8	0.6
		運輸業	179	35.2	14.0	50.8	0.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	44.6	7.4	47.8	0.2
		金融・保険・不動産業	184	39.7	8.2	52.2	0.0
		医療・福祉	370	39.5	9.5	48.6	2.4
		サービス業	628	40.3	10.5	47.9	1.3
		その他	31	54.8	6.5	38.7	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	40.9	9.1	49.6	0.4
		301～500人以下	818	39.0	10.5	49.3	1.2
501～1,000人以下		443	40.6	9.7	48.1	1.6	
1,001人以上		288	48.3	10.8	40.6	0.3	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	37.9	6.8	54.4	0.9
		2超～5%	706	42.9	10.5	46.2	0.4
		5超～10%	579	39.6	11.6	47.8	1.0
		10%超以上	340	48.8	10.9	39.7	0.6
	60歳前半層満足度	満足している	499	45.7	9.4	44.1	0.8
		やや満足している	1600	41.3	10.4	47.6	0.7
		満足していない	371	38.3	9.7	51.2	0.8

(2) 人事評価の仕組みにおける継続性の程度

人事評価の実施対象である60歳前半正社員と現役正社員の評価の仕組みを比較してみると(図表2-4-18)、現役正社員と「60歳正社員全員が同じ」が83.5%、「60歳正社員の一部が同じ」が6.5%であり、ほとんどの企業で現役正社員と60歳前半正社員の「人事評価の仕組み」は同じである。

他方、60歳前半非正社員と現役正社員の評価の仕組みを比較してみると、現役正社員と「60歳前半非正社員全員が同じ」が50.1%、「60歳前半非正社員の一部が同じ」が12.2%であり、6割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「人事評価の仕組み」は同じである。

48.2%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には建設業で人事評価を実施している企業が多い反面、運輸業で実施している企業が少ない。第二に規模別には、従業員1,001以上を除けば、規模に関わらず人事評価の実施状況は変わらない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率と人事評価の実施状況の間に有意な関係は見られない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど人事評価を実施している企業が多くなっている。

図表 2-4-17 . 人事評価の実施状況

(単位：%)

			件数	全員を対象としている	一部を対象としている	全員を対象としている	無回答
60歳前半正社員			174	60.9	8.6	28.7	1.7
60歳前半非正社員			2559	41.1	9.8	48.2	0.9
経営特性	業種	建設業	112	46.4	11.6	42.0	0.0
		製造業	634	41.8	9.8	47.8	0.6
		運輸業	179	35.2	14.0	50.8	0.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	44.6	7.4	47.8	0.2
		金融・保険・不動産業	184	39.7	8.2	52.2	0.0
		医療・福祉	370	39.5	9.5	48.6	2.4
		サービス業	628	40.3	10.5	47.9	1.3
		その他	31	54.8	6.5	38.7	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	40.9	9.1	49.6	0.4
		301～500人以下	818	39.0	10.5	49.3	1.2
501～1,000人以下		443	40.6	9.7	48.1	1.6	
1,001人以上		288	48.3	10.8	40.6	0.3	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	37.9	6.8	54.4	0.9
		2超～5%	706	42.9	10.5	46.2	0.4
		5超～10%	579	39.6	11.6	47.8	1.0
		10%超以上	340	48.8	10.9	39.7	0.6
	60歳前半層満足度	満足している	499	45.7	9.4	44.1	0.8
		やや満足している	1600	41.3	10.4	47.6	0.7
		満足していない	371	38.3	9.7	51.2	0.8

(2) 人事評価の仕組みにおける継続性の程度

人事評価の実施対象である60歳前半正社員と現役正社員の評価の仕組みを比較してみると(図表2-4-18)、現役正社員と「60歳正社員全員が同じ」が83.5%、「60歳正社員の一部が同じ」が6.5%であり、ほとんどの企業で現役正社員と60歳前半正社員の「人事評価の仕組み」は同じである。

他方、60歳前半非正社員と現役正社員の評価の仕組みを比較してみると、現役正社員と「60歳前半非正社員全員が同じ」が50.1%、「60歳前半非正社員の一部が同じ」が12.2%であり、6割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「人事評価の仕組み」は同じである。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に業種別には、運輸業及び医療・福祉で継続の割合が高く、製造業及び金融・保険・不動産業で継続の割合が低くなっている。第二に規模別には、正社員規模が小規模になるほど継続の割合は高くなる。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率に関わらず現役正社員と60歳前半非正社員の継続の割合は変わらない。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど継続の割合が高くなる。

図表 2-4-18 . 人事評価の仕組みにおける継続性の程度

(単位：%)

			件数	じす であ て る の 社 員 A が 同	で 一 部 の 社 員 A が 同 じ	の 社 員 社 員 と 5 は 9 歳 な る 下	無 回 答
60歳前半正社員			121	83.5	6.6	5.0	5.0
60歳前半非正社員			1304	50.1	12.2	36.4	1.3
経営特性	業種	建設業	65	47.7	15.4	36.9	0.0
		製造業	327	39.8	11.3	48.3	0.6
		運輸業	88	64.8	17.0	18.2	0.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	212	49.1	13.7	34.9	2.4
		金融・保険・不動産業	88	44.3	4.5	50.0	1.1
		医療・福祉	181	67.4	12.2	17.1	3.3
		サービス業	319	50.2	12.2	36.7	0.9
		その他	19	42.1	10.5	47.4	0.0
	正社員規模	300人以下	503	57.3	11.9	29.4	1.4
		301～500人以下	405	51.1	11.4	36.8	0.7
501～1,000人以下		223	43.5	14.8	39.0	2.7	
1,001人以上		170	34.7	11.8	52.9	0.6	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	334	52.1	10.5	35.9	1.5
		2超～5%	377	47.7	13.0	37.9	1.3
		5超～10%	296	46.3	13.5	38.9	1.4
		10%超以上	203	57.6	12.3	29.1	1.0
	60歳前半層 満足度	満足している	275	57.5	9.1	32.4	1.1
		やや満足している	828	49.4	12.9	36.6	1.1
		満足していない	178	43.3	14.6	40.4	1.7

(3) 人事評価の項目

図表 2-4-18 に示した「一部の60歳前半社員に適用」と「60歳前半社員は異なる制度を適用」の場合には、60歳前半社員には60歳前半社員独自の人事評価の項目があると考えられる。それでは、60歳前半社員の評価項目全体のなかで、「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合は現役正社員の管理職でない一般社員レベルと比べてどの程度であろうか(図表 2-4-19 を参照)。60歳前半正社員では、該当する項目がある57.2%の企業のうち、「多い」(「多い」0.0% + 「やや多い」14.3%)が14.3%、「変わらない」が35.7%、「少ない」(「やや少ない」0.0% + 「少ない」(7.1%))が7.1%である。増減指数(計算方法

は図表 2-4-19 の注を参照)をみると 3.0 点であるので、平均すると「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合は現役正社員の管理職でない一般社員レベルと比べて、「やや少ない」ということになる。

他方、60 歳前半非正社員では、該当する項目がある 71.3%の企業のうち「多い」(「多い」7.6% + 「やや多い」10.9%) が 18.5%、「変わらない」が 29.3%、「少ない」(「やや少ない」9.1% + 「少ない」(14.4%)) が 23.5%である。増減指数(計算方法は図表 2-4-19 の注を参照)をみると 2.8 点であるので、平均すると、「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合は現役正社員の管理職でない一般社員レベルと比べて、「やや少ない」ということになる。

60 歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には建設業で評価項目全体のなかで、「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合が高く、金融・保険・不動産業で低くなっている。第二に規模別には、正社員規模と「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合との間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に 60 歳前半比率別には、比率に関わらず「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合は変わらない。第二に 60 歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど「現役正社員に対する技術・技能・ノウハウの伝承と育成」の割合が高くなる傾向にある。

図表 2-4-19 . 人事評価の項目(現役正社員に対する技術・技能ノウハウの伝承と育成)

(単位：%)

			件数	多い	やや多い	変わらない	やや少ない	少ない	該当する項目はない	無回答	得点	
60歳前半正社員			14	0.0	14.3	35.7	0.0	7.1	35.7	7.1	3.0	
60歳前半非正社員			634	7.6	10.9	29.3	9.1	14.4	24.9	3.8	2.8	
経営特性	業種	建設業	34	11.8	11.8	38.2	11.8	8.8	14.7	2.9	3.1	
		製造業	195	10.8	11.3	28.2	6.2	16.9	24.1	2.6	2.9	
		運輸業	31	9.7	9.7	35.5	9.7	12.9	12.9	9.7	2.9	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	103	3.9	9.7	25.2	14.6	14.6	28.2	3.9	2.6	
		金融・保険・不動産業	48	2.1	4.2	20.8	8.3	20.8	39.6	4.2	2.3	
		医療・福祉	53	3.8	11.3	41.5	9.4	5.7	26.4	1.9	3.0	
		サービス業	156	8.3	12.8	30.1	7.1	12.8	23.7	5.1	3.0	
		その他	11	0.0	9.1	18.2	36.4	18.2	18.2	0.0	2.2	
		正社員規模	300人以下	208	7.2	10.6	30.8	10.1	14.4	23.1	3.8	2.8
			301～500人以下	195	7.7	9.7	24.1	12.3	15.9	26.7	3.6	2.7
501～1,000人以下	120		6.7	15.8	35.8	4.2	9.2	26.7	1.7	3.1		
1,001人以上	110		9.1	8.2	28.2	7.3	17.3	23.6	6.4	2.8		
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	155	9.7	11.0	22.6	9.0	14.8	29.0	3.9	2.9	
		2超～5%	192	7.3	7.8	37.0	8.3	14.6	21.9	3.1	2.8	
		5超～10%	155	8.4	14.2	26.5	8.4	11.0	29.0	2.6	3.0	
		10%超以上	84	4.8	14.3	26.2	13.1	13.1	22.6	6.0	2.8	
	60歳前半層満足度	満足している	114	10.5	10.5	36.8	7.0	9.6	21.9	3.5	3.1	
		やや満足している	410	6.8	11.5	29.8	9.5	13.2	25.9	3.4	2.8	
		満足していない	98	8.2	8.2	21.4	10.2	24.5	23.5	4.1	2.5	

(注) 得点: 「多い」×6点+「やや多い」×5点+・・・+「少ない」×2点
+「該当する項目はない」×1点を(件数-無回答の件数)で除した値。

6 . 教育訓練

(1) 仕事に直接関連する研修

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「仕事に直接関連する研修」を実施している企業は72.9%、「現役正社員のみ」が6.9%で、「60歳前半正社員及び現役正社員に実施していない」が13.2%を占めている（図表2-4-20）。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「仕事に直接関連する研修」を実施している企業は52.9%、「現役正社員のみ」が29.5%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に実施していない」が14.8%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉で仕事に直接関連する研修の実施に積極的である反面、卸売・小売業・飲食店・宿泊業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模が小規模になるほど仕事に直接関連する研修の実施に積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど仕事に直接関連する研修の実施に積極的である。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高いほど、60歳前半層の研修に積極的である。。

図表 2-4-20 . 仕事に直接関連する研修

(単位 : %)

			件数	み5対9歳以下正社員の対象	社5員9A歳の以下全正社員を社員対象と	一5部9の歳社員以下A正社員を社員対象と	行っていない	無回答
60歳前半正社員			174	6.9	62.6	10.3	13.2	6.9
60歳前半非正社員			2559	29.5	41.1	11.8	14.8	2.7
経営特性	業種	建設業	112	31.3	36.6	16.1	14.3	1.8
		製造業	634	37.7	35.3	10.9	14.4	1.7
		運輸業	179	26.8	46.4	8.9	16.8	1.1
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	36.3	26.2	11.8	23.5	2.2
		金融・保険・不動産業	184	37.0	41.3	9.8	7.1	4.9
		医療・福祉	370	11.4	61.6	14.3	9.5	3.2
	正社員規模	サービス業	628	26.3	43.8	11.3	15.0	3.7
		その他	31	16.1	51.6	22.6	6.5	3.2
		300人以下	1006	24.6	42.9	12.4	16.9	3.2
		301～500人以下	818	30.2	42.1	11.9	13.1	2.8
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	501～1,000人以下	443	33.0	40.4	9.9	14.7	2.0
		1,001人以上	288	39.9	33.7	12.5	12.2	1.7
		0～2%	747	33.2	34.5	8.6	18.3	5.4
		2超～5%	706	30.2	41.8	11.8	14.3	2.0
	60歳前半層満足度	5超～10%	579	29.5	43.2	14.2	12.1	1.0
		10%超以上	340	22.4	52.4	13.2	11.5	0.6
		満足している	499	26.7	46.9	10.6	14.8	1.0
		やや満足している	1600	29.3	42.6	13.1	14.2	0.9
	満足していない	371	36.4	32.9	9.7	18.6	2.4	

(2) 自己啓発への支援

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「自己啓発への支援」を実施している企業は58.6%、「現役正社員のみ」が3.4%で、「60歳前半正社員及び現役正社員に実施していない」が29.9%を占めている（図表2-4-21）。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「自己啓発への支援」を実施している企業は43.1%、「現役正社員のみ」が25.8%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に実施していない」が27.9%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉で自己啓発への支援に積極的である反面、卸売・小売業・飲食店・宿泊業、建設業及び製造業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模に関わらず、自己啓発の支援状況はほぼ同じである。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど自己啓発への支援に積極的である。

図表2-4-21. 自己啓発への支援

(単位：%)

		件数	み5対9歳以下正社員の	社5員9A歳の全下員正社員を社対象と	一5部9の歳社以下A正社員を社対象と	行っていない	無回答	
60歳前半正社員		174	3.4	52.3	6.3	29.9	8.0	
60歳前半非正社員		2559	25.8	35.8	7.3	27.9	3.2	
経営特性	業種	建設業	112	33.0	33.9	8.9	21.4	2.7
		製造業	634	33.0	33.9	6.3	24.8	2.1
		運輸業	179	27.9	32.4	4.5	33.5	1.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	20.1	29.4	7.6	40.4	2.5
		金融・保険・不動産業	184	34.2	45.1	3.3	12.0	5.4
		医療・福祉	370	13.5	45.4	9.7	27.3	4.1
		サービス業	628	25.3	35.5	8.0	27.2	4.0
		その他	31	25.8	25.8	16.1	29.0	3.2
		正社員規模	300人以下	1006	20.9	35.8	8.2	31.5
		301～500人以下	818	25.7	35.2	7.7	28.2	3.2
		501～1,000人以下	443	29.3	36.6	6.1	25.3	2.7
		1,001人以上	288	37.8	37.2	5.2	18.1	1.7
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	29.5	31.6	4.8	28.4	5.8
		2超～5%	706	25.2	37.1	8.1	27.2	2.4
		5超～10%	579	25.2	37.0	7.8	28.8	1.2
		10%超以上	340	23.2	39.4	8.8	27.1	1.5
	60歳前半層満足度	満足している	499	23.2	41.1	5.4	29.1	1.2
		やや満足している	1600	26.6	36.3	8.3	27.5	1.3
		満足していない	371	28.0	32.1	6.7	30.2	3.0

第4節 報酬管理

1. 基本給

(1) 基本給の決め方

60歳前半正社員を対象にした基本給の決め方が現役正社員と同じとする企業は7割強（「全員同じ」67.2%、「一部同じ」8.0%）を占めている（図表2-4-22）。これに対して、60歳前半非正社員を対象にした基本給の決め方が現役正社員と同じとする企業は3割（「全員同じ」21.4%、「一部同じ」8.0%）にも満たず、7割弱の企業は異なる決め方をしており、「60歳前半非正社員独自型企業」と呼ぶことができる。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別にはすべての業種で「60歳前半非正社員独自型企業」が多く、とくに、金融・保険・不動産業で顕著に見られる。第二に規模別には、正社員規模と基本給の決め方との間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率10%超以上を除けば比率に関わらず、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度に関わらず、基本給の決め方はほぼ同じである。

図表2-4-22. 基本給の決め方

（単位：％）

			件数	必ず である 社員 Aが 同	で一 部の 社員 Aが 同	の社 正員 社と 5は 9歳 異な る下	無 回 答	
60歳前半正社員			174	67.2	8.0	24.1	0.6	
60歳前半非正社員			2559	21.4	8.0	69.6	0.9	
経営特性	業種	建設業	112	19.6	7.1	73.2	0.0	
		製造業	634	17.7	8.5	73.2	0.6	
		運輸業	179	31.3	9.5	58.7	0.6	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	19.4	5.6	73.0	2.0	
		金融・保険・不動産業	184	15.8	6.5	77.2	0.5	
		医療・福祉	370	22.4	10.0	66.5	1.1	
		サービス業	628	25.5	8.3	65.4	0.8	
		その他	31	19.4	0.0	77.4	3.2	
		正社員規模	300人以下	1006	20.7	8.5	70.5	0.3
			301～500人以下	818	21.5	8.8	68.1	1.6
501～1,000人以下	443		24.4	6.8	67.5	1.4		
1,001人以上	288		19.4	5.9	74.0	0.7		
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	22.2	5.2	71.4	1.2	
		2超～5%	706	20.5	8.4	70.1	1.0	
		5超～10%	579	18.7	9.5	71.2	0.7	
		10%超以上	340	25.9	11.2	62.4	0.6	
	60歳前半層 満足度	満足している	499	25.7	5.8	67.9	0.6	
やや満足している		1600	20.4	9.2	69.6	0.8		
満足していない		371	22.9	7.5	68.5	1.1		

(2) 決め方の基準

図表 2-4-22 に示した「一部の 60 歳前半社員に適用」と「60 歳前半社員は異なる制度を適用」の場合には、60 歳前半社員には 60 歳前半社員独自の基本給の決め方があることになる。それでは、そうした 60 歳前半社員の基本給の決め方として何が用いられているのか。60 歳代前半層活用の雇用形態別に図表 2-4-23 をみると、60 歳前半正社員では「60 歳時点の基本給の一定比率」が 35.7% で最も多く、ついで「職種や仕事内容」(32.1%)、「60 歳時点の職能資格や職位」(23.2%) がこれに続いており、「定額の基本給を一律」(7.1%) をあげた企業は 1 割未満である。

他方、60 歳前半非正社員では、「職種や仕事内容」が 34.5% で最も多く、ついで「60 歳時点の基本給の一定比率」(27.9%)、「60 歳時点の職能資格や職位」(22.2%) がこれに続いており、「定額の基本給を一律」(11.0%) をあげた企業は 1 割程度に過ぎない。

60 歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には金融・保険・不動産業で「職種や仕事内容」を、医療・福祉で「60 歳時点の基本給の一定比率」を、建設業で「60 歳時点の職能資格や職位」を、指摘する企業が多くなっている。第二に規模別には「職種や仕事内容」については、正社員規模に関わらず指摘率は変わらない。これに対して「60 歳時点の職能資格や職位」については、正社員規模が大規模になるほど、指摘する企業が多くなっている。また、「60 歳時点の基本給の一定比率」については、規模と決め方の基準の間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に 60 歳前半比率別には「60 歳時点の職能資格や職位」については比率が高くなるほど、これに対して「60 歳時点の基本給の一定比率」については比率 0 ~ 2% を除けば比率が低くなるほど、指摘率が高くなる。また、「職種や仕事内容」については、比率に関わらず指摘率は変わらない。第二に 60 歳前半層の満足度別には、「60 歳時点の職能資格や職位」及び「60 歳時点の基本給の一定比率」については、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、これに対して「職種や仕事内容」及び「定額の基本給を一律」については満足度が低くなるほど、指摘率が高くなる。

図表 2-4-23 . 決め方の基準

(単位：%)

			件数	に定支額給し基本給を一律	支の60歳時給する基本給を給	し格60歳時給しな点の職に職能資	応職種や支仕給事内容に	その他	無回答
60歳前半正社員			56	7.1	35.7	23.2	32.1	1.8	0.0
60歳前半非正社員			1987	11.0	27.9	22.2	34.5	1.8	2.6
経営特性	業種	建設業	90	10.0	37.8	28.9	21.1	1.1	1.1
		製造業	518	12.5	32.2	24.3	28.6	1.4	1.0
		運輸業	122	9.8	28.7	19.7	40.2	0.8	0.8
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	321	13.7	25.2	23.1	33.3	1.6	3.1
		金融・保険・不動産業	154	14.3	7.8	18.2	50.6	3.9	5.2
		医療・福祉	283	5.7	39.2	17.0	34.6	0.7	2.8
		サービス業	463	10.4	22.5	22.2	38.2	2.8	3.9
		その他	24	8.3	16.7	33.3	41.7	0.0	0.0
	正社員規模	300人以下	795	10.9	27.0	21.0	35.0	2.0	4.0
		301～500人以下	629	10.5	31.2	21.5	32.9	1.9	2.1
		501～1,000人以下	329	10.6	27.1	22.5	36.5	2.1	1.2
		1,001人以上	230	13.5	22.6	27.8	35.2	0.0	0.9
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	572	8.9	26.9	19.8	36.2	2.6	5.6
		2超～5%	554	10.6	31.4	20.9	34.8	1.3	0.9
		5超～10%	467	12.6	27.0	23.1	34.3	1.7	1.3
	60歳前半層満足度	10%超以上	250	9.2	26.4	29.2	32.8	1.6	0.8
		満足している	368	9.5	32.3	23.4	31.8	1.4	1.6
		やや満足している	1261	11.3	27.8	22.8	35.1	2.1	0.7
		満足していない	282	12.1	27.0	19.9	39.0	1.1	1.1

(3) 支払い形態

現役正社員の基本給の主な支払い形態は、「月給制」が68.7%で最も多く、残りは、「日給月給制」が29.5%を占め、「年俸制」(1.0%)及び「時間給」(0.4%)はそれぞれ5%にも満たない(図表2-4-24)。

他方、60歳代前半層の雇用形態別にみると、第一に60歳前半正社員の基本給の主な支払い形態は、「月給制」が69.5%で最も多く、残りは「日給月給制」が21.3%を占め、「年俸制」(4.0%)及び「時間給」(2.3%)はそれぞれ5%にも満たない。

第二に60歳前半非正社員の基本給の主な支払い形態は、「月給制」が53.0%で最も多く、残りは「日給月給制」が25.2%を占め、これに「時間給」(12.9%)、「年俸制」(5.2%)が続いている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別にはすべての業種で「月給制」が多くなっているが、とくに建設業及び金融・保険・不動産業で多くなっている。また、運輸業では「日給月給制」が、製造業では「日給月給制」及び「時間給」が多くなっている。第二に規模別には「日給月給制」については、規模に関わらず指摘率は変わらない。また、「月給制」についても、規模と支払い形態の間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、「月給制」については、比率に関わらず指摘率は変わらない。また、「日給月給制」についても比率と支払い形態の間に有意な関係は見られない。第二に60歳前半層の満足度別には、「月給制」及び

「日給月給制」については社員の働きぶりの満足度に関わらず、指摘率は変わらない。

図表 2-4-24 . 支払い形態

(単位 : %)

			件数	月給制	日給月給制	時給制	年俸制	その他	無回答
現役社員			2733	68.7	29.5	0.4	1.0	0.4	0.0
60歳前半正社員			174	69.5	21.3	2.3	4.0	1.1	1.7
60歳前半非正社員			2559	53.0	25.2	12.9	5.2	1.6	2.1
経営特性	業種	建設業	112	73.2	14.3	1.8	9.8	0.0	0.9
		製造業	634	41.2	36.4	16.6	4.3	0.6	0.9
		運輸業	179	40.2	37.4	12.8	2.2	6.1	1.1
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	57.4	20.6	13.2	4.4	1.7	2.7
		金融・保険・不動産業	184	67.4	8.2	10.3	7.1	3.3	3.8
		医療・福祉	370	51.1	27.8	11.6	7.0	0.8	1.6
		サービス業	628	58.8	18.9	12.9	5.3	1.1	3.0
		その他	31	67.7	12.9	9.7	3.2	3.2	3.2
		正社員規模	300人以下	1006	50.4	25.3	13.7	5.7	2.0
	301～500人以下	818	57.7	24.0	11.1	4.5	1.2	1.5	
	501～1,000人以下	443	50.1	26.6	14.7	5.2	1.6	1.8	
	1,001人以上	288	52.8	26.0	12.8	5.9	1.0	1.4	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	54.2	21.4	12.3	5.6	1.5	5.0
		2超～5%	706	52.0	27.3	13.3	5.4	1.4	0.6
		5超～10%	579	52.8	26.6	13.6	4.8	1.0	1.0
		10%超以上	340	51.8	25.9	14.1	4.7	3.2	0.3
	60歳前半層満足度	満足している	499	56.1	24.4	9.8	8.2	1.0	0.4
		やや満足している	1600	53.2	25.6	14.1	4.9	1.6	0.6
満足していない		371	53.4	26.7	13.2	2.7	2.2	1.9	

2 . 賃金水準

60歳以降で最初に支給する60歳前半正社員の年金や公的給付を除いた賃金水準は、平均すると60歳直前の「91.0%」になる。その分布は「100%」が55.7%と最も多く、ついで「90%～100%未満」(10.9%)、「80%～90%未満」(8.0%)がこれに続いている(図表2-4-25)。

他方、60歳前半非正社員の年金や公的給付を除いた賃金水準は、平均すると60歳直前の「67.8%」になる。その分布は、「60%～70%」が30.1%と最も多く、ついで「70%～80%未満」(19.4%)、「50～60%未満」(18.8%)がこれに続いている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉で賃金水準が高く、これに対して金融・保険・不動産業及び製造業で低くなっている。第二に規模別には、正社員規模が小規模になるほど賃金水準が高くなる。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、賃金水準が高くなる。

図表 2-4-25 . 賃金水準

(単位 : %)

		件数	50%未満	60%未満	70%未満	80%未満	90%未満	100%	無回答	平均	標準偏差	
60歳前半正社員		174	2.9	6.3	6.9	8.0	10.9	55.7	9.2	91.0	14.3	
60歳前半非正社員		2559	18.8	30.1	19.4	12.0	3.8	6.1	9.9	67.8	13.8	
経営特性	業種	建設業	112	17.9	38.4	15.2	13.4	5.4	3.6	6.3	66.7	12.9
		製造業	634	23.0	37.1	21.3	9.9	0.9	1.3	6.5	63.9	10.6
		運輸業	179	8.9	29.1	20.1	10.6	8.4	13.4	9.5	73.4	15.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	18.1	34.6	17.6	9.6	4.2	4.7	11.3	66.8	13.2
		金融・保険・不動産業	184	28.3	35.3	15.2	5.4	1.1	2.7	12.0	62.8	11.2
		医療・福祉	370	6.8	20.0	23.2	24.6	7.6	9.7	8.1	74.7	13.6
		サービス業	628	21.0	23.7	17.8	10.5	3.8	9.2	13.9	68.7	15.4
	その他	31	32.3	32.3	19.4	6.5	0.0	3.2	6.5	62.5	11.6	
	正社員規模	300人以下	1006	15.0	27.9	19.9	13.1	4.6	8.3	11.2	69.8	14.5
		301～500人以下	818	18.8	31.1	20.3	13.3	3.5	4.5	8.4	67.2	13.1
501～1,000人以下		443	23.3	30.5	16.9	10.8	4.5	5.6	8.4	66.8	14.0	
1,001人以上		288	24.7	34.4	19.1	5.9	1.0	3.5	11.5	63.9	11.9	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	22.5	28.0	17.5	10.0	3.1	5.5	13.4	66.3	13.8
		2超～5%	706	18.8	32.2	21.2	13.7	3.7	3.7	6.7	67.1	12.7
		5超～10%	579	17.8	34.5	20.0	13.0	3.8	4.1	6.7	67.3	12.9
	10%超以上	340	13.5	23.8	19.4	12.4	7.1	14.4	9.4	73.1	16.1	
	60歳前半層満足度	満足している	499	17.0	26.9	19.4	12.8	4.8	7.8	11.2	69.2	14.6
やや満足している 満足していない		1600 371	18.6 23.7	31.1 34.2	20.5 18.3	12.8 9.2	4.1 2.2	6.1 4.9	6.9 7.5	67.9 65.5	13.7 13.1	

3 . 昇給

(1) 昇給の有無

60歳前半正社員を対象に「昇給がある(「全員にある」43.7% + 「一部にある」13.2%)」企業は56.9%、「ない」企業は42.5%である(図表2-4-26)。他方、60歳前半非正社員を対象に「昇給がある(「全員にある」9.8% + 「一部にある」13.1%)」企業は22.9%、「ない」企業は76.6%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別にはすべての業種で「昇給がない」企業が多くなっており、そのなかでも運輸業、製造業及び建設業で顕著に見られる。また、サービス業及び卸売・小売業・飲食店・宿泊業で、「昇給がある」企業が多くなっている。第二に規模別には、正社員規模が大規模になるほど「昇給がない」企業が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳代前半比率別には比率10%超以上を除けば、比率が高くなるほど「昇給がない」企業が多くなっている。これに対して、比率10%超以上の企業では、3割弱の企業が昇給がある。第二に60歳代前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高まるほど「昇給がある」企業が多くなっている。

図表 2-4-26 . 昇給の有無

(単位 : %)

		件数	全員にある	一部にある	全員にない	無回答		
60歳前半正社員		174	43.7	13.2	42.5	0.6		
60歳前半非正社員		2559	9.8	13.1	76.6	0.6		
経営特性	業種	建設業	112	9.8	8.9	81.3	0.0	
		製造業	634	7.3	9.9	82.2	0.6	
		運輸業	179	7.8	9.5	82.7	0.0	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	13.0	14.0	72.1	1.0	
		金融・保険・不動産業	184	8.2	15.2	76.6	0.0	
		医療・福祉	370	9.7	13.0	76.8	0.5	
		サービス業	628	11.5	17.0	70.9	0.6	
		その他	31	9.7	12.9	74.2	3.2	
		正社員規模	300人以下	1006	9.7	15.2	74.7	0.4
			301～500人以下	818	9.0	12.2	78.0	0.7
501～1,000人以下	443		10.2	11.5	77.4	0.9		
1,001人以上	288		11.5	10.4	77.8	0.3		
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	11.6	12.2	75.1	1.1	
		2超～5%	706	9.2	12.2	78.2	0.4	
		5超～10%	579	7.4	11.2	81.0	0.3	
		10%超以上	340	12.4	17.4	70.3	0.0	
	60歳前半層満足度	満足している	499	12.0	13.8	73.7	0.4	
		やや満足している	1600	9.8	13.2	76.7	0.4	
	満足していない	371	9.2	12.4	77.6	0.8		

(2) 昇給を決める際の評価項目

現役正社員のなかで管理職でない一般社員レベルの正社員の「昇給」を決める際の評価項目の構成比についてみると(図表 2-4-27)、「能力」が 24.6%で最も多く、ついで「個人の成果」(21.2%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(19.1%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(18.9%)、「仕事内容」(12.9%)がこれに続いている。

他方、60歳代前半層活用の雇用形態別にみると、第一に昇給がある60歳前半正社員の「昇給」を決める際の評価項目の構成比については、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(31.3%)で最も多く、ついで「能力」(19.9%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(15.3%)、「個人の成果」(14.7%)、「仕事内容」(13.5%)がこれに続いている。

第二に昇給がある60歳前半非正社員の「昇給」を決める際の評価項目の構成比については、「個人の成果」(26.0%)で最も多く、ついで「能力」(22.1%)、「仕事内容」(18.9%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(18.3%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(9.9%)がこれに続いている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には建設業で「個人の成果」を、卸売・小売業・飲食店・宿泊業で「能力」及び「仕事内容」を、医療・福祉で「属人的要素(年齢・勤続年数等)」及び「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」を、指

摘する企業が多くなっている。第二に規模別には「個人の成果」は従業員規模が大規模になるほど、これに対して「能力」は正社員規模が小規模になるほど、指摘率が高くなる。また、「仕事内容」については、正社員規模に関わらず指摘率は変わらない。さらに、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」及び「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」については、正社員規模と昇給を決める際の評価項目の間に有意な関係は見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には「個人の成果」及び「仕事内容」については、比率が低くなるほど、これに対して「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」については、比率10%超以上を除けば比率が高くなるほど、指摘率が高くなる。また、「能力」については比率に関わらず「属人的要素（年齢・勤続年数等）」は、比率10%超を除けば、比率に関わらず、指摘率は変わらない。さらに、「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」については、比率と昇給を決める際の評価項目の間に有意な関係は見られない。第二に60歳前半層の満足度別には、「仕事内容」、「属人的要素（年齢・勤続年数等）」及び「執務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」については、社員の働きぶりの満足度に関わらず比率は同じである。また、「能力」及び「個人の成果」については、働きぶりの満足度と昇給を決める際の評価項目の間に有意な関係は見られない。

図表 2-4-27 . 昇給を決める際の評価項目

(単位：%)

			件数	能力	仕事内容	個人の成果	(属人的要素 年齢・勤続年数)	執務態度	その他
現役社員			2733	24.6	12.9	21.2	18.9	19.1	3.2
60歳前半正社員			99	19.9	13.5	14.7	31.3	15.3	5.3
60歳前半非正社員			585	22.1	18.9	26.0	9.9	18.3	4.8
経営特性	業種	建設業	21	20.0	12.9	41.2	8.3	12.9	4.8
		製造業	109	23.5	19.0	28.4	6.0	19.8	3.3
		運輸業	31	22.9	19.1	21.6	15.2	16.5	4.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	110	25.6	22.3	30.1	2.7	14.7	4.5
		金融・保険・不動産業	43	19.9	16.7	26.7	15.2	16.9	4.6
		医療・福祉	84	17.8	16.3	13.3	17.4	23.2	12.1
		サービス業	179	22.3	18.6	26.4	11.6	18.4	2.8
		その他	7	9.3	33.6	27.9	4.3	25.0	0.0
	正社員規模	300人以下	251	24.0	19.3	23.6	9.1	18.0	6.0
		301～500人以下	174	23.6	18.2	25.8	12.1	16.9	3.5
501～1,000人以下		96	19.3	19.5	27.6	9.4	21.3	2.8	
1,001人以上		63	15.7	18.7	34.3	6.3	18.7	6.3	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	178	21.6	20.9	28.9	7.5	16.8	4.4
		2超～5%	151	21.8	17.9	29.2	7.4	19.7	4.0
		5超～10%	108	21.2	18.3	23.6	9.4	20.9	6.6
		10%超以上	101	24.4	16.3	18.5	18.9	17.7	4.1
	60歳前半層 満足度	満足している	129	25.9	19.4	21.8	9.3	18.5	5.1
		やや満足している	367	20.8	18.9	27.4	10.6	18.0	4.4
		満足していない	80	22.7	18.8	24.8	8.2	19.5	6.1

4. 昇格（昇進）

60歳前半正社員を対象に「昇格（昇進）がある」（「全員にある」33.3% + 「一部にある」32.2%）企業は65.5%、「ない」企業は31.6%である（図表2-4-28）。他方、60歳前半非正社員を対象に「昇給がある（「全員にある」3.5% + 「一部にある」11.0%）」企業は14.5%、「ない」企業は84.8%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別にはすべての業種で「昇格（昇進）がない」企業が多くなっており、そのなかでも、金融・保険・不動産業及び製造業で顕著に見られる。また、医療・福祉及びサービス業で「昇格（昇進）がある」企業が多くなっている。第二に規模別には、規模間で有意な差が見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別にみると、比率が低くなるほど「昇格（昇進）がない」企業が多くなっている。これに対して、比率10%超以上の企業では3割弱の企業で昇給がある。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高まるほど「昇格（昇進）給がある」企業が多くなっている。

図表2-4-28. 昇格（昇進）の実施状況

（単位：％）

			件数	全員にある	一部にある	全員にない	無回答
60歳前半正社員			174	33.3	32.2	31.6	2.9
60歳前半非正社員			2559	3.5	11.0	84.8	0.7
経営特性	業種	建設業	112	5.4	8.0	86.6	0.0
		製造業	634	1.9	7.3	89.9	0.9
		運輸業	179	2.2	11.7	85.5	0.6
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	4.7	10.0	84.8	0.5
		金融・保険・不動産業	184	1.1	6.0	91.8	1.1
		医療・福祉	370	3.2	15.9	80.5	0.3
		サービス業	628	5.3	14.0	79.6	1.1
		その他	31	3.2	12.9	83.9	0.0
		正社員規模	300人以下	1006	3.4	13.7	82.1
301～500人以下	818		3.2	9.0	86.9	0.9	
501～1,000人以下	443		3.4	10.8	84.9	0.9	
1,001人以上	288		4.9	7.3	87.8	0.0	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	4.0	6.8	88.2	0.9
		2超～5%	706	2.5	9.6	87.4	0.4
		5超～10%	579	2.6	10.4	86.7	0.3
		10%超以上	340	6.5	20.3	71.8	1.5
	60歳前半層満足度	満足している	499	4.6	15.4	79.6	0.4
やや満足している	1600	3.4	10.4	85.6	0.6		
満足していない	371	3.0	8.9	86.8	1.3		

5. 諸手当

（1）仕事に関連する諸手当の支給状況

ア．職位に基づく手当の支給状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「職位に基づく手当（管理職手当、リーダー手当等）」を支給している企業は74.1%、「現役正社員のみ対象」が8.6%で、「60歳前半正社員と現役正社員に支給していない」が12.1%を占めている（図表2-4-29）。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「職位に基づく手当」を支給している企業は33.2%、「現役正社員のみ対象」が52.2%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が12.1%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉で「職位に基づく手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である反面、金融・保険・不動産で消極的である。第二に規模別には、正社員規模301～500名以下を除けば、正社員規模が小規模になるほど、「職位に基づく手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、「職位に基づく手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

図表2-4-29．職位に基づく手当の支給状況

（単位：％）

		件数	み59歳以下正社員の支給	社59歳以下の全正社員に支給	一5部の歳以下A正社員に支給	社員Aのみ支給	い両方に支給していない	無回答	
60歳前半正社員		174	8.6	59.8	12.6	1.7	12.1	5.2	
60歳前半非正社員		2559	52.2	19.0	13.1	1.1	12.1	2.5	
経営特性	業種	建設業	112	43.8	20.5	16.1	1.8	15.2	2.7
		製造業	634	57.4	14.5	10.6	1.4	14.8	1.3
		運輸業	179	50.3	19.6	17.9	1.1	7.8	3.4
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	50.2	17.2	13.0	1.0	15.9	2.7
		金融・保険・不動産業	184	70.7	6.0	5.4	0.5	14.1	3.3
		医療・福祉	370	43.0	33.0	18.6	0.3	2.7	2.4
		サービス業	628	49.7	20.1	12.9	1.3	13.1	3.0
		その他	31	64.5	19.4	9.7	3.2	3.2	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	50.8	21.6	13.7	0.6	9.7	3.6
		301～500人以下	818	54.9	15.6	13.1	2.0	12.7	1.7
501～1,000人以下		443	49.4	20.5	12.9	1.1	14.0	2.0	
1,001人以上		288	54.9	17.0	11.5	0.3	15.3	1.0	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	55.0	13.5	8.3	1.2	17.5	4.4
		2超～5%	706	58.9	17.0	12.5	0.8	9.2	1.6
		5超～10%	579	50.3	19.9	16.8	1.0	10.7	1.4
	60歳前半層満足度	10%超以上	340	38.2	32.4	19.4	1.8	7.4	0.9
		満足している	499	46.7	25.3	14.4	1.2	11.4	1.0
		やや満足している	1600	53.3	18.8	13.4	1.1	12.4	1.1
	満足していない	371	59.3	13.2	12.7	1.1	12.4	1.3	

イ．職務に基づく手当の支給状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「職務に基づく手当（営業手当、技能継承に関わる手当等）」を支給している企業は51.2%、「現役正社員のみ対象」が4.6%で、「60歳

前半正社員と現役正社員に支給していない」が 37.9%を占めている（図表 2-4-30）。

他方、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「職務に基づく手当」を支給している企業は 29.3%、「現役正社員のみ対象」が 34.3%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が 33.5%を占めている。

60 歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉で「職務に基づく手当」を 60 歳前半非正社員に支給することについて積極的である反面、金融・保険・不動産業及び製造業で消極的である。第二に規模別には、正社員規模に関わらず「職務に基づく手当」を 60 歳前半非正社員に支給することについては変わらない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に 60 歳前半比率別には、比率が高くなるほど「職務に基づく手当」を 60 歳前半非正社員に支給することについて積極的である。第二に 60 歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度に関わらず「職務に基づく手当」を 60 歳前半非正社員に支給することについては変わらない。

図表 2-4-30 . 職務に基づく手当の支給状況

(単位：%)

			件数	み 5 支 9 給 歳 以下 正 社員 の	社 5 員 9 A 歳 の 以下 全 正 員 に 社 員 と 支 給 と	一 5 部 9 の 社 員 以下 正 社員 と 支 給 と	社 員 A の み 支 給	い 両 方 に 支 給 して いな	無 回 答
60歳前半正社員			174	4.6	46.0	4.6	0.6	37.9	6.3
60歳前半非正社員			2559	34.3	18.2	10.3	0.8	33.5	2.9
経営特性	業種	建設業	112	28.6	22.3	6.3	2.7	36.6	3.6
		製造業	634	39.4	11.8	8.7	0.6	37.9	1.6
		運輸業	179	31.8	20.1	12.8	0.6	30.7	3.9
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	36.5	18.6	13.0	0.2	28.2	3.4
		金融・保険・不動産業	184	48.9	12.5	7.1	1.1	26.6	3.8
		医療・福祉	370	31.6	30.0	10.5	1.4	23.8	2.7
		サービス業	628	26.8	17.7	10.4	0.6	41.4	3.2
		その他	31	25.8	22.6	22.6	3.2	25.8	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	32.7	19.1	10.7	0.7	32.8	4.0
301～500人以下		818	35.2	16.1	11.2	0.6	34.6	2.2	
501～1,000人以下		443	35.2	19.0	9.7	2.0	31.8	2.3	
1,001人以上		288	36.5	19.8	7.3	0.0	35.1	1.4	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	38.4	14.1	6.7	1.1	35.1	4.7
		2超～5%	706	38.7	18.3	11.0	0.4	30.0	1.6
		5超～10%	579	30.9	19.0	12.6	0.5	34.9	2.1
		10%超以上	340	21.2	22.9	13.8	2.1	38.8	1.2
	60歳前半層 満足度	満足している	499	31.1	20.4	9.4	0.8	36.3	2.0
		やや満足している	1600	36.3	18.6	10.8	0.9	32.3	1.2
		満足していない	371	33.4	15.4	12.1	0.8	36.1	2.2

(2) 精皆勤手当の支給状況

60 歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「精皆勤手当」を支給している企業は 22.4%、「現役正社員のみ対象」が 4.0%で、「60 歳前半正社員と現役正社員に支給していない」が 67.8%を占めている（図表 2-4-31）。

他方、60 歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「精皆勤手当」を支給している企業は 10.4%、「現役正社員のみ対象」が 8.9%で、「60 歳前半正社員及び現役正社員の両方に支

給していない」が77.1%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には運輸業及び医療・福祉で「精皆勤手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である反面、金融・保険・不動産で消極的である。第二に規模別には、概ね正社員規模が小規模になるほど、「精皆勤手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率2%超～5%を除けば比率が高くなるほど、第二に60歳代前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、「精皆勤手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

図表 2-4-31 . 精皆勤手当の支給状況

(単位：%)

		件数	み59歳以下正社員の支給	社59歳以下全正社員に支給	一59歳の社員Aに支給	社員Aのみ支給	い両方に支給していない	無回答	
60歳前半正社員		174	4.0	21.8	0.6	0.0	67.8	5.7	
60歳前半非正社員		2559	8.9	7.6	2.1	0.7	77.1	3.5	
経営特性	業種	建設業	112	5.4	6.3	3.6	0.9	79.5	4.5
		製造業	634	12.3	6.5	1.4	0.9	76.7	2.2
		運輸業	179	12.3	17.9	5.0	1.1	60.9	2.8
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	6.9	2.2	1.0	0.7	84.1	5.1
		金融・保険・不動産業	184	5.4	1.1	0.5	0.5	88.6	3.8
		医療・福祉	370	9.7	18.1	4.3	0.0	64.6	3.2
		サービス業	628	7.3	5.6	1.8	0.5	80.9	4.0
		その他	31	3.2	3.2	3.2	3.2	87.1	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	9.4	11.3	2.0	0.8	71.9	4.6
		301～500人以下	818	9.8	6.2	1.8	0.2	79.1	2.8
501～1,000人以下		443	8.4	4.7	3.6	1.4	79.0	2.9	
1,001人以上		288	5.6	3.1	1.4	0.3	87.2	2.4	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	8.7	4.4	0.7	0.7	79.7	5.9
		2超～5%	706	8.2	8.5	2.0	0.4	78.6	2.3
		5超～10%	579	11.1	7.3	2.8	0.2	76.3	2.4
		10%超以上	340	4.7	14.4	5.0	1.8	72.6	1.5
	60歳前半層満足度	満足している	499	9.0	9.2	2.4	1.0	75.6	2.8
		やや満足している	1600	9.3	7.8	2.4	0.6	78.1	1.8
	満足していない	371	7.8	5.9	1.3	0.5	81.7	2.7	

6 . 賞与・一時金

(1) 賞与・一時金の支給対象状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「賞与・一時金(年俸制における賞与・一時金を含む)を支給対象にしている」企業は92.5%、「支給対象にしていない」が6.3%である(図表2-4-32)。これに対して、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「賞与・一時金を支給対象にしている」企業は69.8%、「支給対象にしていない」が29.5%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には製造業及び運輸業で「賞与・一時金を支給対象にしている」企業が多い反面、金融・保険・不動産で支給対象にしている企業が少ない。第二に規模別には、正社員規模に関わらず賞与・一時金の支給対象状況は変わらない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に 60 歳前半比率別には概ね比率が高くなるほど、第二に 60 歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、賞与・一時金を支給対象にしている企業が多くなっている。

図表 2-4-32 . 賞与・一時金の支給対象状況

(単位：%)

			件数	る全員を対象としている	る一部を対象としている	ない全員を対象としている	無回答
60歳前半正社員			174	83.9	8.6	6.3	1.1
60歳前半非正社員			2559	54.0	15.8	29.5	0.7
経営特性	業種	建設業	112	59.8	10.7	28.6	0.9
		製造業	634	62.1	12.5	24.9	0.5
		運輸業	179	59.8	17.3	21.8	1.1
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	49.3	17.4	32.6	0.7
		金融・保険・不動産業	184	45.1	14.1	40.2	0.5
		医療・福祉	370	54.1	18.9	26.8	0.3
		サービス業	628	48.2	17.2	33.6	1.0
		その他	31	61.3	19.4	19.4	0.0
		正社員規模	300人以下	1006	53.7	15.2	30.7
	301～500人以下	818	54.0	16.3	29.1	0.6	
501～1,000人以下	443	51.7	17.2	29.6	1.6		
1,001人以上	288	58.7	14.2	26.7	0.3		
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	49.0	12.2	37.6	1.2
		2超～5%	706	54.7	16.9	27.9	0.6
		5超～10%	579	56.8	15.7	27.3	0.2
		10%超以上	340	62.6	19.1	17.4	0.9
	60歳前半層満足度	満足している	499	59.9	16.2	23.2	0.6
やや満足している	1600	54.5	16.1	28.9	0.4		
満足していない	371	51.2	15.9	32.9	0.0		

(2) 賞与・一時金の決め方における継続性の程度

賞与・一時金を支給対象にしている 60 歳前半正社員と現役正社員の賞与・一時金の決め方を比較してみると(図表 2-4-33) 現役正社員と「60 歳正社員全員が同じ」が 74.5%、「60 歳正社員の一部が同じ」が 4.3%であり、多くの企業で現役正社員と 60 歳前半正社員の「賞与・一時金の決め方」は同じである。

他方、60 歳前半非正社員と現役正社員の賞与・一時金の決め方を比較してみると、現役正社員と「60 歳前半非正社員全員が同じ」が 21.2%、「60 歳前半非正社員の一部が同じ」が 10.0%であり、3 割強の企業で現役正社員と 60 歳前半非正社員の「賞与・一時金の決め方」は同じである。

こうした現役正社員と 60 歳前半非正社員の継続性と経営特性との関連をみると、第一に業種別には医療・福祉で継続の度合が高く、金融・保険・不動産業で継続の度合が低くなっている。第二に規模別には、概ね正社員規模が小規模になるほど継続の度合は高くなる。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、比率が高くなるほど継続の度合は高くなる。第二に60歳代前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど継続の度合が高くなる。

図表 2-4-33 . 賞与・一時金の決め方における継続性

(単位：%)

			件数	じす で あ て る 社 員 A が 同	で 一 部 の 社 員 A が 同 じ	の 社 員 A と は 5 歳 異 な る 9 歳 以 下	無 回 答
60歳前半正社員			161	74.5	4.3	16.1	5.0
60歳前半非正社員			1786	21.2	10.0	67.5	1.3
経営特性	業種	建設業	79	29.1	13.9	57.0	0.0
		製造業	473	15.9	5.1	77.8	1.3
		運輸業	138	26.8	12.3	60.1	0.7
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	272	19.5	10.3	68.0	2.2
		金融・保険・不動産業	109	10.1	7.3	82.6	0.0
		医療・福祉	270	30.4	15.9	52.6	1.1
		サービス業	411	23.1	10.7	64.5	1.7
		その他	25	8.0	8.0	84.0	0.0
		正社員規模	300人以下	693	22.1	11.0	65.4
	301～500人以下		575	23.7	8.0	66.8	1.6
501～1,000人以下	305		20.0	12.1	66.9	1.0	
1,001人以上	210		12.4	8.6	78.6	0.5	
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	457	20.1	7.2	70.7	2.0
		2超～5%	505	17.0	11.3	70.5	1.2
		5超～10%	420	20.7	9.8	68.8	0.7
		10%超以上	278	29.5	13.3	55.4	1.8
	60歳前半層 満足度	満足している	380	25.8	10.3	62.4	1.6
		やや満足している	1130	20.4	9.7	68.3	1.6
		満足していない	249	17.3	10.8	71.9	0.0

(3) 賞与・一時金の支給水準

現役正社員を対象とした昨年度の賞与・一時金(年俸制における賞与・一時金を含む)の支給水準は平均すると基本給の3.45ヶ月分になる。分布をみると、最も多いのは「4.0～5.0ヶ月未満」(28.6%)以下、「2.0～3.0ヶ月未満」(15.4%)の順に続いている(図表2-4-34)。

他方、60歳代前半層活用の雇用形態別にみると、第一に賞与・一時金を支給対象にしている企業において、60歳前半正社員の昨年度の賞与・一時金の支給水準は、平均すると基本給の3.39ヶ月分になる。分布をみると、最も多いのは「5.0ヶ月以上」(24.8%)以下、「4.0～5.0ヶ月未満」(18.0%)、「2.0～3.0ヶ月未満」(17.4%)の順に続いている。第二に、60歳前半非正社員の昨年度の賞与・一時金の支給水準は平均すると基本給の2.30ヶ月分になる。分布をみると、最も多いのは「2.0～3.0ヶ月未満」(24.8%)以下、「1.0～2.0ヶ月未満」(18.8%)、「1.0ヶ月未満」(14.4%)の順に続いている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉で賞与・一時金の月数が多く、反面、金融・保険・不動産業及び卸売・小売業・飲食店・宿泊業

で月数が少なくなっている。第二に規模別には、正社員規模が大規模になるほど賞与・一時金の月数が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率10%以上超を除けば、比率が高くなるほど、第二に、60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、賞与・一時金の月数が多くなっている。

図表 2-4-34 . 賞与・一時金の支給水準

(単位：%)

		件数	1 ・ 0 ヶ 月 分 未 満	分1 未 満 0 ヶ 月	分2 未 満 0 ヶ 月	分3 未 満 0 ヶ 月	分4 未 満 0 ヶ 月	5 ・ 0 ヶ 月 分 以 上	無 回 答	平 均 (月 数)	標 準 偏 差	
現役社員		2733	6.0	10.2	15.4	19.4	28.6	15.3	5.0	3.45	1.55	
60歳前半正社員		161	11.8	10.6	17.4	4.3	18.0	24.8	13.0	3.39	2.06	
60歳前半非正社員		1786	14.4	18.8	24.8	11.5	11.4	5.4	13.8	2.30	1.53	
経営特性	業種	建設業	79	8.9	19.0	24.1	15.2	15.2	2.5	15.2	2.44	1.36
		製造業	473	14.4	20.7	22.4	8.7	12.9	6.1	14.8	2.31	1.59
		運輸業	138	18.1	21.7	21.7	8.0	6.5	4.3	19.6	2.00	1.41
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	272	19.2	23.9	24.3	12.1	7.4	2.2	11.0	1.92	1.37
		金融・保険・不動産業	109	18.3	24.8	25.7	9.2	5.5	2.8	13.8	1.92	1.33
		医療・福祉	270	7.4	11.9	30.4	20.4	17.4	4.4	8.1	2.71	1.31
	正社員規模	300人以下	693	16.6	20.1	24.1	11.1	10.1	4.8	13.3	2.19	1.49
		301～500人以下	575	15.2	19.8	23.3	12.5	11.1	5.6	12.5	2.27	1.53
		501～1,000人以下	305	12.8	16.4	29.5	11.8	11.1	7.2	11.1	2.43	1.57
		1,001人以上	210	7.1	15.2	23.8	9.5	16.7	4.8	22.9	2.62	1.52
高齢者活用の パフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	457	18.3	18.2	25.8	8.5	11.6	4.6	12.9	2.10	1.50
		2超～5%	505	13.0	21.4	25.7	12.5	11.1	3.6	12.7	2.24	1.41
		5超～10%	420	11.2	19.3	24.8	12.9	12.6	7.6	11.7	2.54	1.57
	60歳前半層 満足度	10%超以上	278	15.4	16.5	21.6	12.9	10.1	8.3	15.1	2.43	1.69
		満足している	380	12.6	14.5	21.8	13.7	15.0	6.6	15.8	2.55	1.61
		やや満足している	1130	13.2	19.6	26.2	11.1	11.2	5.0	13.6	2.29	1.46
	満足していない	249	21.7	22.1	23.3	11.2	7.2	5.6	8.8	2.05	1.62	

(4) 60歳前半層の社員への賞与・一時金の基本給支給月数比率

それでは、これまでみてきた60歳前半層の社員を対象とした賞与・一時金の基本給支給月数比率(60歳前半層の社員への賞与・一時金の支給月数を現役正社員のそれで割った割合)はどの程度になるのでしょうか。図表 2-4-35 に示したように、60歳前半正社員では平均すると94.6%になる。他方、60歳前半非正社員では平均すると71.2%になる。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には運輸業で60歳前半非社員を対象とした賞与・一時金の基本給支給月数比率が高い、反面、金融・保険・不動産業で低くなっている。第二に規模別には、正社員規模と基本給支給月数比率との間に有意な関係が見られない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率0～2%の企業を除けば比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の社員の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、60歳前半非社員を対象とした賞与・一時金の基本給支給月数比率が高くなっており、現役正社員との同等性が高くなる。

図表 2-4-35 . 60 歳前半層の社員への賞与・一時金の基本給支給月数比率

(単位：%)

経営特性	業種	件数	30%未満	30%~40%	40%~50%	50%~60%	60%~70%	70%~80%	80%~90%	90%~100%	100%未満	100%以上	無回答	平均	標準偏差	
			30%未満	40%~50%	50%~60%	60%~70%	70%~80%	80%~90%	90%~100%	100%未満	100%以上					
60歳前半社員		143	2.8	1.4	0.0	3.5	2.8	1.4	1.4	3.5	70.6	0.7	2.1	94.6	23.71	
	60歳前半非正社員	1650	9.3	5.8	8.5	11.3	6.5	5.5	5.9	3.8	25.8	0.7	2.5	71.2	33.03	
経営特性	建設業	74	2.7	6.8	12.2	5.4	12.2	2.7	8.1	1.4	25.7	1.4	2.7	74.1	28.31	
	製造業	437	8.9	6.2	7.8	10.5	5.7	6.6	6.6	4.3	22.2	1.6	3.7	73.0	35.18	
	運輸業	132	3.8	4.5	6.8	6.8	6.8	4.5	7.6	3.8	30.3	0.0	3.8	79.8	33.77	
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	246	15.0	5.3	6.5	13.4	7.3	6.1	5.3	3.7	24.0	0.8	2.0	66.9	32.57	
	金融・保険・不動産業	104	15.4	8.7	17.3	13.5	11.5	1.9	1.9	4.8	7.7	0.0	1.0	53.0	28.55	
	医療・福祉	258	6.6	3.5	10.5	13.2	4.7	6.2	4.7	5.4	36.4	0.0	0.4	74.1	28.42	
	サービス業	368	9.0	7.1	6.8	11.7	6.0	5.2	6.5	2.7	28.3	0.3	3.0	72.1	33.82	
	その他	23	13.0	4.3	8.7	13.0	4.3	4.3	8.7	0.0	17.4	4.3	0.0	21.7	66.5	28.63
	300人以下	632	7.1	5.5	8.7	10.9	6.3	6.8	6.6	4.3	27.5	0.9	2.1	73.6	32.44	
	301~500人以下	529	11.7	6.8	8.3	10.2	6.4	4.5	5.7	3.2	27.4	0.4	2.5	69.7	33.24	
	正社員規模	289	11.1	3.5	10.0	15.2	6.2	5.9	3.5	3.5	25.6	1.0	3.5	70.2	35.06	
	501~1,000人以下	197	7.1	7.6	6.6	9.6	7.6	3.6	8.1	4.6	16.2	0.5	2.5	69.0	30.48	
	1,001人以上	391	10.5	5.6	10.7	9.7	6.1	5.1	6.4	4.3	24.8	0.5	3.1	70.5	32.48	
60歳前半比率	479	11.7	6.1	9.0	12.1	7.1	6.9	6.3	3.5	21.5	0.2	2.1	67.2	32.66		
2超~5%	407	7.6	6.6	7.6	13.5	7.6	5.2	4.9	3.7	26.8	1.5	2.9	72.7	33.82		
5超~10%	258	5.8	5.8	8.1	9.3	5.0	4.3	6.6	4.7	33.3	0.4	2.3	76.7	33.37		
10%超以上	351	5.4	6.0	6.3	10.5	5.7	4.8	4.6	4.8	31.9	0.9	2.8	76.6	30.89		
60歳前半層満足度	1061	9.9	5.8	8.9	11.6	6.8	5.7	6.3	3.4	23.9	0.8	2.5	70.3	33.66		
やや満足している	219	13.2	5.5	11.0	11.4	6.8	5.0	6.4	4.6	26.0	0.0	1.8	67.7	32.85		
満足していない																

(5) 賞与・一時金の変動部分の有無と割合

ア. 賞与・一時金の変動部分の有無

賞与・一時金の支給額は人事考課や会社業績等の影響をどの程度受けるのだろうか。賞与・一時金に変動部分がある企業は、現役正社員では 83.5%に達するが、60 歳前半正社員では 62.7%、60 歳前半非正社員では 54.0%である（図表 2-4-36）。

60 歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には建設業で人事考課や会社業績等で変動する部分が「ある」企業が多く、反面、医療・福祉及び金融・保険・不動産業で「ある」企業が少なくなっている。第二に規模別には正社員規模 1,001 名を除けば、正社員規模が小規模になるほど賞与・一時金に変動部分がある企業が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に 60 歳代前半比率別には比率 10% 超以上を除けば比率に関わらず、第二に 60 歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度に関わらず、賞与・一時金に変動部分がある企業は変わらない。

図表 2-4-36 . 賞与・一時金の変動部分の有無

(単位：%)

		件数	ある	ない	無回答	
現役社員		2733	83.5	15.4	1.1	
60歳前半正社員		161	62.7	33.5	3.7	
60歳前半非正社員		1786	54.0	44.0	2.0	
経営特性	業種	建設業	79	65.8	34.2	0.0
		製造業	473	58.6	39.5	1.9
		運輸業	138	55.8	42.0	2.2
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	272	56.3	40.8	2.9
		金融・保険・不動産業	109	42.2	56.9	0.9
		医療・福祉	270	40.7	57.8	1.5
		サービス業	411	56.2	41.6	2.2
		その他	25	56.0	40.0	4.0
	正社員規模	300人以下	693	55.3	42.6	2.2
		301～500人以下	575	52.7	44.7	2.6
501～1,000人以下		305	48.9	49.5	1.6	
1,001人以上		210	61.0	38.6	0.5	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	457	54.7	44.2	1.1
		2超～5%	505	52.5	45.0	2.6
		5超～10%	420	51.2	46.7	2.1
		10%超以上	278	62.9	35.3	1.8
	60歳前半層満足度	満足している	380	53.7	44.2	2.1
		やや満足している	1130	53.5	44.8	1.7
		満足していない	249	54.6	42.2	3.2

イ. 賞与・一時金の変動割合

つぎに、賞与・一時金に変動部分が「ある」場合の変動割合（賞与・一時金全体を 100 としたときの変動部分の割合）は、現役正社員が 15.6%、60 歳前半正社員では 13.1%、60 歳

前半非正社員では14.6%である(図表2-4-37)。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には卸売・小売業・飲食店・宿泊業及び製造業で人事考課や会社業績等で変動する部分の割合が高い企業、反面、医療・福祉で変動する部分の割合が低い企業が多くなっている。第二に規模別には、正社員規模が小規模になるほど人事考課や会社業績等で変動する部分の割合が高い企業が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率が低くなるほど、人事考課や会社業績等で変動する部分の割合が高い企業が多くなっている。第二に60歳前半層の社員の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど変動する部分の割合が低い企業が多くなっている。

図表2-4-37. 賞与・一時金の変動割合

(単位：%)

		件数	5%未満	5% } 10%未満	10% } 15%未満	15% } 20%未満	20%以上	無回答	平均	標準偏差	
現役社員		2281	4.9	8.1	16.7	4.6	53.7	12.0	15.6	6.06	
60歳前半正社員		101	7.9	10.9	24.8	6.9	32.7	16.8	13.1	6.44	
60歳前半非正社員		964	4.1	7.2	25.7	3.8	41.9	17.2	14.6	6.00	
経営特性	業種	建設業	52	3.8	9.6	25.0	5.8	34.6	21.2	13.9	6.05
		製造業	277	2.2	4.7	26.0	4.3	46.6	16.2	15.4	5.60
		運輸業	77	6.5	10.4	27.3	5.2	39.0	11.7	13.7	6.29
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	153	2.0	5.2	27.5	2.6	51.0	11.8	15.5	5.53
		金融・保険・不動産業	46	4.3	10.9	21.7	2.2	34.8	26.1	13.8	6.41
		医療・福祉	110	8.2	11.8	26.4	0.9	30.0	22.7	12.6	6.53
		サービス業	231	4.8	6.9	25.1	4.3	40.3	18.6	14.4	6.02
		その他	14	7.1	7.1	21.4	14.3	35.7	14.3	14.1	5.85
	正社員規模	300人以下	383	3.1	6.3	25.1	3.1	45.4	17.0	15.1	5.82
		301～500人以下	303	6.6	5.0	25.7	5.3	42.2	15.2	14.4	6.14
501～1,000人以下		149	4.0	7.4	28.9	4.0	40.3	15.4	14.3	6.01	
1,001人以上		128	1.6	14.8	24.2	2.3	32.0	25.0	13.5	6.03	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	250	1.6	6.0	28.0	2.8	43.2	18.4	15.0	5.60
		2超～5%	265	5.3	7.2	23.8	4.2	43.4	16.2	14.7	6.12
		5超～10%	215	5.6	6.0	27.0	2.8	42.8	15.8	14.4	6.13
		10%超以上	175	5.7	9.7	27.4	5.1	38.9	13.1	13.8	6.18
	60歳前半層満足度	満足している	204	4.4	7.4	27.5	2.9	35.8	22.1	14.0	6.04
		やや満足している	605	4.1	7.4	26.0	4.6	42.0	15.9	14.5	5.99
		満足していない	136	2.9	5.9	22.1	1.5	54.4	13.2	15.8	5.72

(注) 図表中の値は変動が「ある」企業の件数を母数として算出。

7. 福利厚生

(1) 扶養手当の支給状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「扶養手当(家族手当、子女教育手当)」を支給している企業は59.2%、「現役正社員のみ対象」が11.5%で、「60歳前半正社員と現役正社員に支給していない」が24.1%を占めている(図表2-4-38)。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「扶養手当」を支給している企業は

20.6%、「現役正社員のみ対象」が57.4%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が19.5%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉で「扶養手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である反面、金融・保険・不動産業で消極的である。第二に規模別には、概ね正社員規模が小規模になるほど「扶養手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には、概ね比率が高くなるほど「扶養手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。第二に60歳代前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度に関わらず「扶養手当」を60歳前半非正社員に支給することについては変わらない。

図表 2-4-38 . 扶養手当の支給状況

(単位：%)

		件数	み59歳以下正社員の支給	社59歳以下の全正社員に支給	一59歳以下の社員に支給	社員Aのみ支給	い両方に支給していない	無回答	
60歳前半正社員		174	11.5	54.0	5.2	0.0	24.1	5.2	
60歳前半非正社員		2559	57.4	16.0	4.1	0.5	19.5	2.5	
経営特性	業種	建設業	112	58.9	16.1	4.5	0.9	17.9	1.8
		製造業	634	65.0	12.5	2.8	0.5	17.7	1.6
		運輸業	179	53.1	20.7	5.6	0.0	17.9	2.8
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	53.9	13.2	3.9	0.5	25.2	3.2
		金融・保険・不動産業	184	75.0	8.7	0.5	0.0	12.0	3.8
		医療・福祉	370	45.7	30.3	7.3	0.8	13.2	2.7
		サービス業	628	54.0	14.0	4.1	0.5	24.7	2.7
	その他	31	71.0	6.5	6.5	0.0	16.1	0.0	
	正社員規模	300人以下	1006	54.2	18.7	4.7	0.5	18.5	3.5
		301～500人以下	818	59.2	15.6	2.9	0.7	19.6	2.0
501～1,000人以下		443	57.8	13.3	5.6	0.0	21.2	2.0	
1,001人以上		288	63.5	11.5	3.1	0.3	20.1	1.4	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	54.5	14.6	3.3	0.5	22.2	4.8
		2超～5%	706	64.2	14.9	4.1	0.3	14.6	2.0
		5超～10%	579	57.7	17.6	4.7	0.3	18.7	1.0
		10%超以上	340	50.0	19.4	5.6	0.6	24.1	0.3
	60歳前半層満足度	満足している	499	54.7	18.4	4.0	0.4	21.0	1.4
		やや満足している	1600	59.3	15.4	4.4	0.6	19.4	0.9
満足していない		371	58.8	16.7	3.2	0.0	19.7	1.6	

(2) 住宅手当の支給状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「住宅手当」を支給している企業は49.4%、「現役正社員のみ対象」が6.9%で、「60歳前半正社員と現役正社員に支給していない」が37.9%を占めている(図表 2-4-39)。

他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「扶養手当」を支給している企業は17.0%、「現役正社員のみ対象」が38.5%で、「60歳前半正社員及び現役正社員の両方に支給していない」が41.5%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別には医療・福祉で「住宅手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である反面、金融・保険・不動産で消極的である。第二に、規模別には、概ね正社員規模が小規模になるほど「住宅手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に、60歳前半比率別には、比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、「住宅手当」を60歳前半非正社員に支給することについて積極的である。

図表 2-4-39 . 住宅手当の支給状況

(単位：%)

			件数	み59歳以下正社員の支給	社59歳以下の全員に社員と支給	一59歳以下の社員Aに社員と支給	社員Aのみ支給	い両方に支給していない	無回答
60歳前半正社員			174	6.9	45.4	3.4	0.6	37.9	5.7
60歳前半非正社員			2559	38.5	11.9	4.7	0.4	41.5	3.0
経営特性	業種	建設業	112	44.6	9.8	6.3	0.9	36.6	1.8
		製造業	634	44.0	12.1	4.1	0.6	37.4	1.7
		運輸業	179	26.8	7.3	5.0	0.0	57.0	3.9
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	31.4	8.3	3.7	0.5	52.0	4.2
		金融・保険・不動産業	184	39.1	6.0	0.5	0.0	50.0	4.3
		医療・福祉	370	36.5	23.5	8.4	0.3	28.6	2.7
		サービス業	628	40.4	11.1	4.8	0.5	40.0	3.2
		その他	31	45.2	0.0	6.5	0.0	48.4	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	35.1	13.0	4.9	0.2	42.5	4.3
		301～500人以下	818	40.5	12.2	4.0	0.7	40.3	2.2
501～1,000人以下		443	36.3	9.5	5.6	0.5	45.6	2.5	
1,001人以上		288	48.3	10.4	4.9	0.3	35.1	1.0	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	39.1	10.7	4.1	0.4	40.4	5.2
		2超～5%	706	40.2	11.6	4.2	0.1	41.6	2.1
		5超～10%	579	40.2	12.8	5.4	0.5	39.4	1.7
		10%超以上	340	31.5	14.1	6.5	0.9	46.2	0.9
	60歳前半層満足度	満足している	499	41.3	14.6	5.4	0.2	36.3	2.2
		やや満足している	1600	38.8	12.0	5.1	0.4	42.6	1.2
		満足していない	371	38.8	8.4	3.0	0.8	46.6	2.4

(3) 保養所・レクリエーション施設サービスの利用状況

60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に「保養所・レクリエーション施設サービス」を利用できる企業は63.8%、「利用できない」が0.6%で、「保養所・レクリエーション施設サービスがない」が33.9%を占めている(図表2-4-40)。他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「保養所・レクリエーション施設サービス」を利用できる企業は66.6%、「利用できない」が1.8%で、「保養所・レクリエーション施設サービスがない」が29.4%を占めている。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に、業種別には、建設業で、第二に、正社員規模別には、規模が大規模になるほど、保養所・レクリエーション施設サービスを60歳前半非正社員が利用できる企業が多くなる。同様に、高齢者活用のパフォーマンス

についてみると、第一に 60 歳前半比率別には、比率が低くなるほど、保養所・レクリエーション施設サービスを利用できる企業が多くなる。第二に 60 歳前半層の満足度別には、満足度に関わらず、利用状況は変わらない。

図表 2-4-40 . 保養所・レクリエーション施設サービスの利用状況

(単位：%)

			件数	全員が利用できる	一部が利用できる	全員が利用できない	保養所・レクリエーション施設はない	無回答
60歳前半正社員			174	63.2	0.6	0.6	33.9	1.7
60歳前半非正社員			2559	62.9	3.7	1.8	29.4	2.2
経営特性	業種	建設業	112	80.4	2.7	0.9	15.2	0.9
		製造業	634	68.5	2.8	2.4	25.4	0.9
		運輸業	179	53.1	5.0	0.6	40.2	1.1
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	64.0	4.2	1.7	27.9	2.2
		金融・保険・不動産業	184	63.6	2.7	2.2	27.7	3.8
		医療・福祉	370	53.8	3.8	1.6	39.2	1.6
		サービス業	628	61.9	4.3	1.6	28.3	3.8
		その他	31	54.8	6.5	0.0	38.7	0.0
		正社員規模	300人以下	1006	56.4	2.4	1.1	37.2
		301～500人以下	818	63.7	3.4	2.2	28.7	2.0
		501～1,000人以下	443	69.1	4.7	2.5	22.6	1.1
		1,001人以上	288	74.3	7.6	1.7	14.6	1.7
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	65.3	3.7	1.9	24.5	4.6
		2超～5%	706	63.6	3.5	2.0	29.7	1.1
		5超～10%	579	62.5	3.8	1.6	31.3	0.9
		10%超以上	340	55.9	3.2	1.8	37.9	1.2
	60歳前半層満足度	満足している	499	67.5	1.8	1.4	28.7	0.6
		やや満足している	1600	63.1	4.3	2.0	29.9	0.8
		満足していない	371	60.9	4.6	1.6	32.1	0.8

8 . 退職金

(1) 退職金・慰労金の精算状況

60歳前半正社員を対象とした退職金・慰労金を60歳時点で「精算している」企業は17.8%、「精算していない」企業は66.7%である(図表2-4-41)。他方、60歳前半非正社員を対象とした退職金・慰労金を60歳時点で「精算している」企業は89.8%、「精算していない」企業は6.3%に過ぎない。なお、精算とは退職金・慰労金の金額を確定することである。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別にはすべての業種で退職金・慰労金を精算している企業が多くなっているが、とくに金融・保険・不動産業で顕著に見られる。第二に、規模別には、概ね正社員規模が大規模になるほど退職金・慰労金を精算している企業が多くなっている。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率10%超以上を除けば比率に関わらず、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度に関わらず、退職金・慰労金の精算状況は変わらない。

図表 2-4-41 . 退職金・慰労金の精算状況

(単位：%)

			件数	精算している	精算していない	退職金・慰労金はな	無回答
60歳前半正社員			174	17.8	66.7	12.6	2.9
60歳前半非正社員			2559	89.8	6.3	3.3	0.5
経営特性	業種	建設業	112	93.8	4.5	0.9	0.9
		製造業	634	95.0	3.0	1.7	0.3
		運輸業	179	84.9	10.6	4.5	0.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	408	89.7	4.4	5.4	0.5
		金融・保険・不動産業	184	97.3	2.2	0.5	0.0
		医療・福祉	370	84.6	11.4	3.5	0.5
		サービス業	628	85.7	8.6	4.6	1.1
		その他	31	100.0	0.0	0.0	0.0
	正社員規模	300人以下	1006	87.8	8.0	3.7	0.6
		301～500人以下	818	91.2	5.4	2.9	0.5
501～1,000人以下		443	90.5	5.6	3.4	0.5	
1,001人以上		288	92.0	4.2	3.1	0.7	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	747	90.5	4.4	4.1	0.9
		2超～5%	706	92.2	5.1	2.1	0.6
		5超～10%	579	90.2	6.4	3.3	0.2
		10%超以上	340	83.5	12.6	3.8	0.0
	60歳前半層満足度	満足している	499	87.8	8.0	4.0	0.2
やや満足している		1600	90.8	6.0	2.9	0.3	
		満足していない	371	89.5	5.9	4.3	0.3

(2) 退職金・慰労金の新たな支給対象の状況

60歳時点で退職金・慰労金を精算している企業で、60歳前半正社員の全員あるいは一部を対象に、60歳以降、「新たに退職金・慰労金を支給対象にしている」企業は38.7%、「支給対象にしていない」が58.1%である(図表2-4-42)。他方、60歳前半非正社員の全員あるいは一部を対象に「賞与・一時金を支給対象にしている」企業は14.4%、「支給対象にしていない」が84.9%である。

60歳前半非正社員についてのみ経営特性別にみると、第一に業種別にはすべての業種で「新たに退職金・慰労金を支給対象にしていない」企業が多くなっているが、とくに、金融・保険・不動産業で顕著に見られる。これに対して、建設業及び運輸業で全員を支給対象にしている企業が多い。第二に規模別には、規模に関わらず退職金・慰労金の新たな支給対象の状況は変わらない。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には概ね比率が高くなるほど、第二に60歳前半層の満足度別には社員の働きぶりの満足度が高くなるほど、新たに退職金・慰労金を支給対象にしている企業が多くなっている。

図表 2-4-42 . 退職金・慰労金の新たな支給対象の状況

(単位：%)

			件数	全員を対象としている	一部を対象としている	全員を対象としていない	無回答
60歳前半正社員			31	22.6	16.1	58.1	3.2
60歳前半非正社員			2299	8.7	5.7	84.9	0.7
経営特性	業種	建設業	105	14.3	4.8	80.0	1.0
		製造業	602	10.0	4.7	84.9	0.5
		運輸業	152	13.2	6.6	80.3	0.0
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	366	6.8	5.7	86.1	1.4
		金融・保険・不動産業	179	5.6	4.5	89.4	0.6
		医療・福祉	313	6.7	6.4	85.9	1.0
		サービス業	538	8.7	6.9	84.0	0.4
		その他	31	3.2	3.2	93.5	0.0
	正社員規模	300人以下	883	8.6	5.4	85.8	0.1
		301～500人以下	746	9.2	5.9	83.8	1.1
501～1,000人以下		401	8.2	5.5	85.5	0.7	
1,001人以上		265	8.7	6.0	84.2	1.1	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	676	6.5	4.7	87.4	1.3
		2超～5%	651	5.7	4.1	89.6	0.6
		5超～10%	522	10.2	6.9	82.6	0.4
		10%超以上	284	15.1	9.5	75.4	0.0
	60歳前半層満足度	満足している	438	11.0	6.6	82.2	0.2
		やや満足している	1453	8.1	6.1	85.3	0.6
		満足していない	332	10.5	3.3	85.2	0.9

(3) 新たな退職金・慰労金の決め方における継続性

60歳以降、新たに退職金・慰労金を支給対象にしている60歳前半正社員と現役正社員の賞与・一時金の決め方を比較してみると(図表2-4-43)、現役正社員と「60歳正社員全員が同じ」が25.0%、「60歳正社員の一部が同じ」が8.3%であり、3割強の企業で現役正社員と60歳前半正社員の「新たな退職金・一時金の決め方」は同じである。他方、60歳前半非正社員と現役正社員の新たな退職金・一時金の決め方を比較してみると、現役正社員と「60歳前半非正社員全員が同じ」が28.1%、「60歳前半非正社員の一部が同じ」が6.0%であり、60歳前半正社員と同じように、3割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「新たな退職金・慰労金の決め方」は同じである。

こうした現役正社員と60歳前半非正社員の継続性について経営特性との関連をみると、第一に業種別には医療・福祉で継続の度合いが高く、金融・保険・不動産業で継続の度合いが低くなっている。第二に規模別には、正社員規模が小規模になるほど継続の度合いは高くなる。

高齢者活用のパフォーマンスについてみると、第一に60歳前半比率別には比率0～2%を除けば、比率に関わらず現役正社員と60歳前半非正社員の継続の度合いは同じである。第二に60歳前半層の満足度別には、社員の働きぶりの満足度が高くなるほど継続の度合いが高くなる。

図表 2-4-43 新たな退職金・慰労金の決め方における継続性

(単位：%)

			件数	じすべであるの社員Aが同	で一部の社員Aが同じ	の社員Aと59歳以下異なる	無回答	
60歳前半正社員			12	25.0	8.3	66.7	0.0	
60歳前半非正社員			331	28.1	6.0	65.6	0.3	
経営特性	業種	建設業	20	15.0	0.0	85.0	0.0	
		製造業	88	22.7	6.8	70.5	0.0	
		運輸業	30	23.3	0.0	76.7	0.0	
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	46	34.8	4.3	58.7	2.2	
		金融・保険・不動産業	18	0.0	5.6	94.4	0.0	
		医療・福祉	41	53.7	14.6	31.7	0.0	
		サービス業	84	29.8	6.0	64.3	0.0	
		その他	2	0.0	0.0	100.0	0.0	
		正社員規模	300人以下	124	32.3	10.5	57.3	0.0
			301～500人以下	113	30.1	4.4	64.6	0.9
501～1,000人以下	55		20.0	3.6	76.4	0.0		
1,001人以上	39		20.5	0.0	79.5	0.0		
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	76	28.9	9.2	60.5	1.3	
		2超～5%	64	25.0	4.7	70.3	0.0	
		5超～10%	89	25.8	4.5	69.7	0.0	
		10%超以上	70	27.1	4.3	68.6	0.0	
	60歳前半層満足度	満足している	77	36.4	5.2	58.4	0.0	
		やや満足している	205	24.9	7.3	67.3	0.5	
		満足していない	46	30.4	2.2	67.4	0.0	