

第5章 60歳代前半層の社員における活用の評価と課題

第1節 活用の評価

1. 全体評価

60歳代前半層の社員の活用評価は、肯定的評価が約9割（88.7%：「うまくいっている」25.4%、「うまくいっている」63.3%）、否定的評価が約1割（8.7%：「うまくいっていない」1.4%、「あまりうまくいっていない」7.3%）という構成で、ほとんどの企業が肯定的な評価をしている（図表2-5-1）。

図表2-5-1. 60歳代前半層の従業員の活用評価

（単位：％）

		件数	うまくいっている	ある程度うまくいっている	あまりうまくいっていない	うまくいっていない	無回答	活用評価指数	
合計		2733	25.4	63.3	7.3	1.4	2.7	3.16	
経営特性	業種	建設業	120	25.0	68.3	5.8	0.0	0.8	3.19
		製造業	647	20.2	67.9	7.9	2.2	1.9	3.08
		情報通信業	101	15.8	55.4	10.9	4.0	13.9	2.97
		運輸業	201	34.3	60.7	3.5	0.5	1.0	3.30
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	21.2	63.2	11.9	1.4	2.1	3.07
		金融・保険・不動産業	184	16.3	66.8	13.6	0.0	3.3	3.03
		医療・福祉	399	33.3	63.9	1.5	0.3	1.0	3.32
		サービス業	617	30.5	57.5	6.3	1.6	4.1	3.22
	その他	31	12.9	77.4	6.5	3.2	0.0	3.00	
	正社員規模	300人以下	1089	29.7	59.4	6.1	1.5	3.4	3.21
301～500人以下		875	23.8	64.7	7.9	1.1	2.5	3.14	
501～1,000人以下		467	25.1	63.0	8.8	1.5	1.7	3.14	
1,001人以上		298	14.8	73.8	8.1	1.3	2.0	3.04	
高齢者活用の雇用形態		正社員	174	41.4	47.7	4.6	1.7	4.6	3.35
		非正社員	2559	24.3	64.3	7.5	1.3	2.6	3.14
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	19.9	61.5	8.9	3.0	6.6	3.05
		2超～5%	726	21.3	69.8	7.3	0.8	0.7	3.12
		5超～10%	615	26.8	65.7	6.7	0.5	0.3	3.19
		10%超以上	423	37.4	55.1	5.7	0.2	1.7	3.32
	60歳前半層の満足度	満足している	543	62.2	36.8	0.7	0.0	0.2	3.62
		やや満足している	1699	19.4	76.4	3.8	0.3	0.2	3.15
		満足していない	389	4.9	54.8	32.9	7.2	0.3	2.57
高齢者活用の今後の方針		改正高齢法の範囲	2237	22.5	66.1	8.6	1.6	1.2	3.11
		66歳以上の活用を希望	412	43.2	54.6	1.5	0.2	0.5	3.41

（注）活用評価指数：「うまくいっていない」を1点、「あまりうまくいっていない」を2点、「ある程度うまくいっている」を3点、「うまくいっている」を4点とし、その総和を「件数」- 「無回答」の回答数で除して算出。

こうした結果を指数化した「活用評価指数」（算出方法は同図表の注を参照のこと）を経営特性との関連で確認すると、第1に業種別には医療・福祉と運輸業で指数の値が大きいのに対し、情報通信業と金融・保険・不動産業は小さい。第2に正社員規模別には規模の大きさに比例して値が小さくなり、規模の小さい企業ほど活用の評価が高くなる。

つぎに高齢者活用との関連で確認すると、第1に60歳代前半層の雇用形態別には正社員雇

用型企业ほど、第2に60歳代前半比率別には比率の高い企業ほど、第3に60歳代前半層の満足度別には満足している企業ほど、第4に今後の活用方針別には66歳以降も活用を希望している企業ほど、指数の値がそれぞれ大きくなり、60歳代前半層の社員の活用がうまくいっていることがうかがえる。

2. 個別効果

ほとんどの企業が60歳代前半層の社員活用について肯定的な評価をしているが、具体的にどのような点で効果がみられているのだろうか。図表2-5-2の「効果があった」と「ある程度効果があった」の合計値に注目すると、「職場の生産性の向上」が6割強（同66.7%）で最も高く、「59歳以下正社員の定着率向上」（同46.2%）、「59歳以下正社員のモチベーション向上」（同46.2%）、「職場の人間関係の向上」（同48.0%）は4割台の水準にある。企業は60歳代前半層の社員活用によって「職場の生産性の向上」の効果が得られているのに対し、「59歳以下正社員の定着率向上」、「59歳以下正社員のモチベーション向上」、そして「職場の人間関係の向上」に関する効果については意見が分かれている状況にある。そこで、こうした結果を指数化した「活用効果指数」をもとに分析を進めることにする。

図表 2-5-2 . 60 歳代前半層の活用効果（全体）

（N=2733、単位：％）

	効果があった	たある程度効果があった	たあまり効果がなかった	効果がなかった	無回答	活用効果指数
(a) 職場の生産性の向上	9.7	57.0	21.9	6.3	5.2	2.74
(b) 59歳以下正社員の定着率向上	6.4	39.8	34.5	13.4	5.9	2.42
(c) 59歳以下正社員のモチベーション向上	4.7	41.5	36.0	12.1	5.7	2.41
(d) 職場の人間関係の向上	4.0	44.0	36.8	9.4	5.8	2.45

（注）活用評価指数：「効果がなかった」を1点、「あまり効果がなかった」を2点、「ある程度効果があった」を3点、「効果があった」を4点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

まず経営特性との関連で確認すると、第1に業種別には建設業で「職場の生産性の向上」の値が大きくなるのに対し、運輸業では「職場の生産性の向上」「59歳以下正社員の定着率の向上」「59歳以下正社員のモチベーションの向上」「職場の人間関係の向上」の値がそれぞれ大きい。第2に正社員規模別には規模の大きさとの間に有意な傾向がみられない。

つぎに高齢者活用との関連で確認すると、第1に60歳代前半層の雇用形態別には正社員雇用型企业ほど、第2に60歳代前半比率別には比率の高い企業ほど、第3に60歳代前半層の満足度別には満足している企業ほど、第4に今後の活用方針別には66歳以降も活用を希望し

ている企業ほど、各項目の値がおおむね大きくなり、60歳代前半層の社員の活用効果がみられている。

図表 2-5-3 . 60 歳代前半層の活用効果の指数

(単位：点)

		件数	職場の生産性の向上	59歳以下正社員の向上	59歳以下正社員の向上	職場の人間関係の向上	
合計		2733	2.74	2.42	2.41	2.45	
経営特性	業種	建設業	120	2.88	2.55	2.56	2.52
		製造業	647	2.79	2.37	2.39	2.44
		情報通信業	101	2.51	2.15	2.22	2.34
		運輸業	201	2.87	2.60	2.61	2.61
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	2.65	2.34	2.32	2.41
		金融・保険・不動産業	184	2.72	2.36	2.30	2.35
		医療・福祉	399	2.75	2.52	2.51	2.49
		サービス業	617	2.72	2.41	2.39	2.45
	その他	31	2.53	2.60	2.50	2.30	
	正社員規模	300人以下	1089	2.77	2.44	2.44	2.46
301～500人以下		875	2.71	2.41	2.38	2.45	
501～1,000人以下		467	2.71	2.43	2.42	2.46	
1,001人以上		298	2.75	2.34	2.39	2.43	
高齢者活用の雇用形態		正社員	174	2.87	2.69	2.62	2.61
		非正社員	2559	2.73	2.40	2.40	2.44
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	2.64	2.21	2.28	2.35
		2超～5%	726	2.72	2.42	2.40	2.41
		5超～10%	615	2.77	2.53	2.49	2.51
		10%超以上	423	2.88	2.63	2.53	2.59
	60歳前半層の満足度	満足している	543	3.18	2.72	2.77	2.83
		やや満足している	1699	2.77	2.43	2.43	2.47
		満足していない	389	2.01	1.94	1.84	1.87
高齢者活用の今後の方針		改正高齢法の範囲	2237	2.70	2.37	2.37	2.42
		66歳以上の活用を希望	412	2.97	2.66	2.62	2.64

第2節 働きぶりの評価

1. 全体評価

60歳代前半層社員の働きぶりについて企業はどのように評価しているのだろうか。図表 2-5-4 をみると、肯定的評価が約8割(82.1% : 「満足している」19.9%、「やや満足している」62.2%)、否定的評価が1割強(14.2% : 「満足していない」1.1%、「あまり満足していない」13.1%)で、ほとんどの企業が60歳代前半層社員の働きぶりに満足している。

こうした結果を指数化した「満足度指数」(算出方法は同図表の注を参照のこと)を経営特性との関連で確認すると、第1に業種別には医療・福祉と運輸業で指数の値が大きく、60歳代前半層社員の働きぶりに満足しているのに対し、金融・保険・不動産業は小さい。第2に正社員規模別には規模の大きさに比例した注目すべき傾向がみられない。

つぎに高齢者活用との関連で確認すると、第1に60歳代前半層の雇用形態別には正社員雇用型企業ほど、第2に60歳代前半比率別には比率の高い企業ほど、第3に今後の活用方針別

には 66 歳以降も活用を希望している企業ほど、指数の値がおおむね大きくなり、60 歳代前半層社員の働きぶりに満足していることがうかがえる。

図表 2-5-4 . 60 歳代前半層の働きぶりの評価

(単位 : %)

		件数	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	無回答	満足度指数	
合計		2733	19.9	62.2	13.1	1.1	3.7	3.05	
経営特性	業種	建設業	120	21.7	69.2	7.5	0.0	1.7	3.14
		製造業	647	17.6	64.8	13.9	0.8	2.9	3.02
		情報通信業	101	19.8	43.6	20.8	2.0	13.9	2.94
		運輸業	201	23.9	65.7	8.5	0.0	2.0	3.16
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	16.5	61.6	16.9	1.9	3.1	2.96
		金融・保険・不動産業	184	14.7	59.2	20.7	1.1	4.3	2.91
		医療・福祉	399	24.3	65.9	7.8	0.3	1.8	3.16
		サービス業	617	22.4	58.2	12.3	1.6	5.5	3.07
		その他	31	3.2	74.2	16.1	6.5	0.0	2.74
	正社員規模	300人以下	1089	21.2	60.0	13.1	1.1	4.6	3.06
301～500人以下		875	20.5	62.1	12.6	1.1	3.8	3.06	
501～1,000人以下		467	18.6	64.2	14.3	1.1	1.7	3.02	
1,001人以上		298	15.4	67.4	12.8	1.0	3.4	3.01	
高齢者活用の雇用形態	正社員	174	25.3	56.9	8.6	1.7	7.5	3.14	
	非正社員	2559	19.5	62.5	13.4	1.1	3.5	3.04	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	18.0	59.1	14.2	1.7	7.0	3.00
		2超～5%	726	17.6	65.0	14.3	1.0	2.1	3.01
		5超～10%	615	19.5	66.2	12.4	0.8	1.1	3.06
		10%超以上	423	24.3	61.2	10.6	0.5	3.3	3.13
高齢者活用の今後の方針	改正高齢法の範囲	2237	18.1	63.6	15.2	1.3	1.8	3.00	
	66歳以上の活用を希望	412	32.0	61.7	4.4	0.2	1.7	3.28	

(注) 満足度指数: 「満足していない」を1点、「あまり満足していない」を2点、「やや満足している」を3点、「満足している」を4点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

2 . 個別評価

ほとんどの企業が 60 歳代前半層社員の働きぶりに満足しているが、具体的にどのような点を評価しているのだろうか。図表 2-5-5 の「当てはまる」と「やや当てはまる」の合計値をみると、「勤務態度・仕事ぶりが真面目である」(合計値 80.9%)、「高い専門能力を持っている」(同 80.8%)、「能力の個人差が大きい」(同 78.4%) が約 8 割を占めて高く、「幅広い人脈を持っている」(同 68.7%)、「高い管理能力・指導力を持っている」(同 63.0%)、「労働意欲が高い」(同 61.7%) が 6 割強の水準にある。そこで、こうした結果を指数化した「個別評価指数」をもとに分析を進めることにする。

まず経営特性との関連で確認すると、第 1 に業種別には建設業で「高い管理能力・指導力を持っている」「高い専門能力を持っている」「幅広い人脈を持っている」の値が高くなるのに対し、金融・保険・不動産業では「勤務態度・仕事ぶりが真面目である」の値が、卸売・小売業・飲食店・宿泊業では「能力の個人差が大きい」の値がそれぞれ大きい(図表 2-5-6)。第 2 に正社員規模別には規模の大きさに比例して「高い管理能力・指導力を持っている」「高

用型企业ほど、第2に60歳代前半比率別には比率の高い企業ほど、第3に60歳代前半層の満足度別には満足している企業ほど、第4に今後の活用方針別には66歳以降も活用を希望している企業ほど、指数の値がそれぞれ大きくなり、60歳代前半層の社員の活用がうまくいっていることがうかがえる。

2. 個別効果

ほとんどの企業が60歳代前半層の社員活用について肯定的な評価をしているが、具体的にどのような点で効果がみられているのだろうか。図表2-5-2の「効果があった」と「ある程度効果があった」の合計値に注目すると、「職場の生産性の向上」が6割強（同66.7%）で最も高く、「59歳以下正社員の定着率向上」（同46.2%）、「59歳以下正社員のモチベーション向上」（同46.2%）、「職場の人間関係の向上」（同48.0%）は4割台の水準にある。企業は60歳代前半層の社員活用によって「職場の生産性の向上」の効果が得られているのに対し、「59歳以下正社員の定着率向上」、「59歳以下正社員のモチベーション向上」、そして「職場の人間関係の向上」に関する効果については意見が分かれている状況にある。そこで、こうした結果を指数化した「活用効果指数」をもとに分析を進めることにする。

図表 2-5-2 . 60 歳代前半層の活用効果（全体）

（N=2733、単位：％）

	効果があった	たある程度効果があった	たあまり効果がなかった	効果がなかった	無回答	活用効果指数
(a) 職場の生産性の向上	9.7	57.0	21.9	6.3	5.2	2.74
(b) 59歳以下正社員の定着率向上	6.4	39.8	34.5	13.4	5.9	2.42
(c) 59歳以下正社員のモチベーション向上	4.7	41.5	36.0	12.1	5.7	2.41
(d) 職場の人間関係の向上	4.0	44.0	36.8	9.4	5.8	2.45

（注）活用評価指数：「効果がなかった」を1点、「あまり効果がなかった」を2点、「ある程度効果があった」を3点、「効果があった」を4点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

まず経営特性との関連で確認すると、第1に業種別には建設業で「職場の生産性の向上」の値が大きくなるのに対し、運輸業では「職場の生産性の向上」「59歳以下正社員の定着率の向上」「59歳以下正社員のモチベーションの向上」「職場の人間関係の向上」の値がそれぞれ大きい。第2に正社員規模別には規模の大きさとの間に有意な傾向がみられない。

つぎに高齢者活用との関連で確認すると、第1に60歳代前半層の雇用形態別には正社員雇用型企业ほど、第2に60歳代前半比率別には比率の高い企業ほど、第3に60歳代前半層の満足度別には満足している企業ほど、第4に今後の活用方針別には66歳以降も活用を希望し

ている企業ほど、各項目の値がおおむね大きくなり、60歳代前半層の社員の活用効果がみられている。

図表 2-5-3 . 60 歳代前半層の活用効果の指数

(単位：点)

		件数	職場の生産性の向上	59歳以下正社員の向上	59歳以下正社員上の	職場の人間関係の向上	
合計		2733	2.74	2.42	2.41	2.45	
経営特性	業種	建設業	120	2.88	2.55	2.56	2.52
		製造業	647	2.79	2.37	2.39	2.44
		情報通信業	101	2.51	2.15	2.22	2.34
		運輸業	201	2.87	2.60	2.61	2.61
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	2.65	2.34	2.32	2.41
		金融・保険・不動産業	184	2.72	2.36	2.30	2.35
		医療・福祉	399	2.75	2.52	2.51	2.49
		サービス業	617	2.72	2.41	2.39	2.45
	その他	31	2.53	2.60	2.50	2.30	
	正社員規模	300人以下	1089	2.77	2.44	2.44	2.46
301～500人以下		875	2.71	2.41	2.38	2.45	
501～1,000人以下		467	2.71	2.43	2.42	2.46	
1,001人以上		298	2.75	2.34	2.39	2.43	
高齢者活用の雇用形態		正社員	174	2.87	2.69	2.62	2.61
		非正社員	2559	2.73	2.40	2.40	2.44
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	2.64	2.21	2.28	2.35
		2超～5%	726	2.72	2.42	2.40	2.41
		5超～10%	615	2.77	2.53	2.49	2.51
		10%超以上	423	2.88	2.63	2.53	2.59
	60歳前半層の満足度	満足している	543	3.18	2.72	2.77	2.83
		やや満足している	1699	2.77	2.43	2.43	2.47
		満足していない	389	2.01	1.94	1.84	1.87
高齢者活用の今後の方針		改正高齢法の範囲	2237	2.70	2.37	2.37	2.42
		66歳以上の活用を希望	412	2.97	2.66	2.62	2.64

第2節 働きぶりの評価

1. 全体評価

60歳代前半層社員の働きぶりについて企業はどのように評価しているのだろうか。図表 2-5-4 をみると、肯定的評価が約8割(82.1% : 「満足している」19.9%、「やや満足している」62.2%)、否定的評価が1割強(14.2% : 「満足していない」1.1%、「あまり満足していない」13.1%)で、ほとんどの企業が60歳代前半層社員の働きぶりに満足している。

こうした結果を指数化した「満足度指数」(算出方法は同図表の注を参照のこと)を経営特性との関連で確認すると、第1に業種別には医療・福祉と運輸業で指数の値が大きく、60歳代前半層社員の働きぶりに満足しているのに対し、金融・保険・不動産業は小さい。第2に正社員規模別には規模の大きさに比例した注目すべき傾向がみられない。

つぎに高齢者活用との関連で確認すると、第1に60歳代前半層の雇用形態別には正社員雇用型企業ほど、第2に60歳代前半比率別には比率の高い企業ほど、第3に今後の活用方針別

には 66 歳以降も活用を希望している企業ほど、指数の値がおおむね大きくなり、60 歳代前半層社員の働きぶりに満足していることがうかがえる。

図表 2-5-4 . 60 歳代前半層の働きぶりの評価

(単位：%)

		件数	満足している	やや満足している	あまり満足していない	満足していない	無回答	満足度指数	
合計		2733	19.9	62.2	13.1	1.1	3.7	3.05	
経営特性	業種	建設業	120	21.7	69.2	7.5	0.0	1.7	3.14
		製造業	647	17.6	64.8	13.9	0.8	2.9	3.02
		情報通信業	101	19.8	43.6	20.8	2.0	13.9	2.94
		運輸業	201	23.9	65.7	8.5	0.0	2.0	3.16
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	16.5	61.6	16.9	1.9	3.1	2.96
		金融・保険・不動産業	184	14.7	59.2	20.7	1.1	4.3	2.91
		医療・福祉	399	24.3	65.9	7.8	0.3	1.8	3.16
		サービス業	617	22.4	58.2	12.3	1.6	5.5	3.07
		その他	31	3.2	74.2	16.1	6.5	0.0	2.74
	正社員規模	300人以下	1089	21.2	60.0	13.1	1.1	4.6	3.06
301～500人以下		875	20.5	62.1	12.6	1.1	3.8	3.06	
501～1,000人以下		467	18.6	64.2	14.3	1.1	1.7	3.02	
1,001人以上		298	15.4	67.4	12.8	1.0	3.4	3.01	
高齢者活用の雇用形態	正社員	174	25.3	56.9	8.6	1.7	7.5	3.14	
	非正社員	2559	19.5	62.5	13.4	1.1	3.5	3.04	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	18.0	59.1	14.2	1.7	7.0	3.00
		2超～5%	726	17.6	65.0	14.3	1.0	2.1	3.01
		5超～10%	615	19.5	66.2	12.4	0.8	1.1	3.06
		10%超以上	423	24.3	61.2	10.6	0.5	3.3	3.13
高齢者活用の今後の方針	改正高齢法の範囲	2237	18.1	63.6	15.2	1.3	1.8	3.00	
	66歳以上の活用を希望	412	32.0	61.7	4.4	0.2	1.7	3.28	

(注) 満足度指数：「満足していない」を1点、「あまり満足していない」を2点、「やや満足している」を3点、「満足している」を4点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

2 . 個別評価

ほとんどの企業が 60 歳代前半層社員の働きぶりに満足しているが、具体的にどのような点を評価しているのだろうか。図表 2-5-5 の「当てはまる」と「やや当てはまる」の合計値をみると、「勤務態度・仕事ぶりが真面目である」(合計値 80.9%)、「高い専門能力を持っている」(同 80.8%)、「能力の個人差が大きい」(同 78.4%) が約 8 割を占めて高く、「幅広い人脈を持っている」(同 68.7%)、「高い管理能力・指導力を持っている」(同 63.0%)、「労働意欲が高い」(同 61.7%) が 6 割強の水準にある。そこで、こうした結果を指数化した「個別評価指数」をもとに分析を進めることにする。

まず経営特性との関連で確認すると、第 1 に業種別には建設業で「高い管理能力・指導力を持っている」「高い専門能力を持っている」「幅広い人脈を持っている」の値が高くなるのに対し、金融・保険・不動産業では「勤務態度・仕事ぶりが真面目である」の値が、卸売・小売業・飲食店・宿泊業では「能力の個人差が大きい」の値がそれぞれ大きい(図表 2-5-6)。第 2 に正社員規模別には規模の大きさに比例して「高い管理能力・指導力を持っている」「高

2. 今後の展望

最後に 60 歳代前半層社員の今後の活用について、企業は「改正高齢法（段階的に 65 歳まで）の範囲にとどめたい」とする考えが圧倒的で、8 割以上（81.9%）を占めており、「上限年齢なく活用したい」とする生涯現役の考えをはじめとして、66 歳以降に対する企業の意見は 1 割を下回っており、企業は公的年金支給開始年齢としているのが現状である（図表 2-5-8）。そこで、こうした結果を指数化した「今後の活用方針指数」をもとに分析を進めることにする。

まず経営特性との関連で確認すると、第 1 に業種別には運輸業と医療・福祉で指数の値が高いのに対し、金融・保険・不動産業、情報通信業、製造業の値は低い。第 2 に正社員規模別には規模の小さい企業ほど値が大きく、長く勤めてもらいたいと考えている。

つぎに高齢者活用との関連で確認すると、第 1 に 60 歳代前半層の雇用形態別に正社員で雇用している企業ほど、第 2 に 60 歳代前半比率別には比率の高い企業ほど、第 3 に 60 歳代前半層の満足度別には満足している企業ほど値が大きく、長く勤めてもらいたいと考えている。

図表 2-5-8 . 今後の 60 歳代前半層の活用方針

(単位：%)

		件数	改正高齢法（段階的に 65 歳まで）の範囲にとどめたい	66 歳～67 歳程度まで活用したい	68 歳～69 歳程度まで活用したい	70 歳以上まで活用したい	上限年齢なく活用したい	無回答	今後の活用方針指数	
合計		2733	81.9	3.5	4.8	2.1	4.6	3.1	1.39	
経営特性	業種	建設業	120	87.5	3.3	1.7	1.7	3.3	2.5	1.26
		製造業	647	90.7	1.9	2.8	0.9	2.5	1.2	1.20
		情報通信業	101	83.2	3.0	1.0	0.0	3.0	9.9	1.19
		運輸業	201	65.7	7.0	11.4	7.0	7.5	1.5	1.82
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	87.6	2.6	2.4	1.4	3.3	2.6	1.26
		金融・保険・不動産業	184	90.2	2.7	2.2	0.5	1.6	2.7	1.16
		医療・福祉	399	70.7	6.3	6.3	4.0	10.5	2.3	1.75
		サービス業	617	76.5	3.6	7.9	1.9	4.7	5.3	1.47
		その他	31	96.8	0.0	0.0	0.0	0.0	3.2	1.00
	正社員規模	300人以下	1089	77.8	4.3	6.7	2.6	5.3	3.3	1.48
		301～500人以下	875	81.7	3.9	3.7	2.1	5.0	3.7	1.39
		501～1,000人以下	467	86.1	2.4	4.5	1.5	3.2	2.4	1.29
		1,001人以上	298	90.6	1.3	2.0	1.3	3.4	1.3	1.23
高齢者活用の雇用形態										
正社員		174	58.0	6.9	13.8	5.7	9.2	6.3	1.94	
非正社員		2559	83.5	3.3	4.2	1.8	4.3	2.9	1.36	
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	86.2	1.4	1.7	1.0	3.7	6.0	1.24
		2超～5%	726	86.9	2.6	2.9	1.8	4.1	1.7	1.31
		5超～10%	615	82.1	5.4	4.9	1.3	5.4	1.0	1.41
		10%超以上	423	65.2	6.4	13.9	4.7	6.9	2.8	1.78
	60歳前半層の満足度	満足している	543	74.4	4.1	9.0	3.7	7.6	1.3	1.64
		やや満足している	1699	83.8	4.1	4.5	2.1	4.3	1.3	1.37
		満足していない	389	94.9	1.0	1.3	0.5	2.1	0.3	1.13

(注) 今後の活用方針指数：「改正高齢法の範囲にとどめたい」を 1 点、「66 歳～67 歳程度まで活用したい」を 2 点、「68 歳～69 歳程度まで活用したい」を 3 点、「70 歳以上まで活用したい」を 4 点とし、「上限年齢なく活用したい」を 5 点とし、その総和を（「件数」 - 「無回答」）の回答数で除して算出。

い専門能力を持っている」「幅広い人脈を持っている」「能力の個人差が大きい」の値がそれぞれ大きくなる。

図表 2-5-5 . 60 歳代前半層の個別評価 (全体)

(N=2733、単位：%)

	当てはまる	やや当てはまる	いあまり当てはまらない	当てはまらない	無回答	個別評価指数
(a) 高い管理能力・指導力を持っている	10.7	52.3	27.7	5.2	4.1	2.71
(b) 高い専門能力を持っている	21.4	59.4	12.7	2.9	3.7	3.03
(c) 勤務態度・仕事ぶりが真面目である	17.7	63.2	13.4	1.9	3.7	3.00
(d) 労働意欲が高い	12.7	49.0	31.3	3.2	3.8	2.74
(e) 幅広い人脈を持っている	16.5	52.2	22.9	4.2	4.2	2.84
(f) 能力の個人差が大きい	28.9	49.5	15.2	2.6	3.8	3.09

(注) 個別評価指数：「当てはまらない」を1点、「あまり当てはまらない」を2点、「やや当てはまる」を3点、「当てはまる」を4点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。

図表 2-5-6 . 60 歳代前半層の個別評価指数

		件数	力をい管理 持つ能力 ・指導	て高い いる専 門能力 を持つ	が勤務 態度・ 仕事 ぶり	労働 意欲 が高い	い幅 広い 人脈 を持つ て	い能力 の個人 差が 大き	
合計		2733	2.71	3.03	3.00	2.74	2.84	3.09	
経営特性	業種	建設業	120	2.95	3.23	3.02	2.71	3.09	3.17
		製造業	647	2.75	3.08	3.01	2.73	2.83	3.13
		情報通信業	101	2.61	2.94	3.00	2.69	2.75	3.00
		運輸業	201	2.70	3.01	2.97	2.73	2.74	3.01
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	2.65	3.00	3.00	2.72	2.92	3.21
		金融・保険・不動産業	184	2.70	3.02	3.05	2.64	2.88	3.19
		医療・福祉	399	2.68	2.96	3.02	2.83	2.69	2.98
		サービス業	617	2.73	3.03	3.00	2.76	2.89	3.03
	その他	31	2.60	3.03	2.80	2.53	2.93	3.10	
	正社員規模	300人以下	1089	2.69	2.98	3.00	2.75	2.78	3.06
301～500人以下		875	2.70	3.03	3.01	2.73	2.85	3.03	
501～1,000人以下		467	2.72	3.09	3.01	2.73	2.88	3.16	
1,001人以上		298	2.84	3.12	3.01	2.75	3.01	3.22	
高齢者活用の雇用形態									
		正社員	174	2.83	3.04	3.00	2.78	2.83	3.12
		非正社員	2559	2.71	3.03	3.01	2.74	2.85	3.09
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	2.60	2.94	3.00	2.76	2.79	3.01
		2超～5%	726	2.70	3.03	3.00	2.72	2.87	3.06
		5超～10%	615	2.78	3.10	3.01	2.73	2.88	3.19
		10%超以上	423	2.79	3.07	2.98	2.74	2.82	3.13
	60歳前半層の満足度	満足している	543	3.21	3.47	3.45	3.31	3.22	2.90
やや満足している		1699	2.70	3.02	2.99	2.72	2.82	3.11	
満足していない		389	2.11	2.50	2.45	2.05	2.44	3.29	
高齢者活用の今後の方針									
		改正高齢法の範囲	2237	2.70	3.02	2.98	2.70	2.84	3.11
		66歳以上の活用を希望	412	2.82	3.08	3.12	2.95	2.86	3.00

つぎに高齢者活用との関連で確認すると、第1に60歳代前半層の雇用形態別には注目すべき特徴がみられないものの、第2に60歳代前半比率別には比率の高い企業ほど、「高い管理能力・指導力を持っている」の値が大きくなる。第3に60歳代前半層の満足度別には満足している企業ほど、「高い管理能力・指導力を持っている」「高い専門能力を持っている」「勤務態度・仕事ぶりが真面目である」「労働意欲が高い」「幅広い人脈を持っている」の値がそれぞれ高く、多岐にわたって評価が高いのに対し、満足していない企業ほど「能力の個人差が大きい」の値が大きくなる。第4に今後の活用方針別には66歳以降も活用を希望している企業で「労働意欲が高い」の値が大きい。

第3節 活用の課題と今後の展望

1. 活用の課題

60歳代前半層の社員の活用を進める取り組みを行う際の課題について、ほとんどの企業（93.0%）が「課題あり」としており、その主要な課題は「本人のモチベーションの維持・向上」（68.6%）、「本人の健康」（57.7%）、「担当する仕事の確保」（50.3%）、「本人の能力の維持・向上」（38.8%）といった本人に関わる課題である（図表2-5-7。なお、課題の%値の算出方法は同図表の注を参照のこと）。この他には「社内の従業員の年齢構成のバランス」（35.7%）や「会社全体の人件費の増加」（32.3%）、「管理職と60歳代前半層の従業員との人間関係」（29.1%）等の企業や職場に関わる課題が挙げられている。

こうした課題を経営特性との関連で確認すると、第1に業種別には情報通信業で「担当する仕事の確保」「会社全体の人件費の増加」が多くなるのに対し、運輸業では「本人の健康」が、金融・保険・不動産業では「管理職と60歳代前半層の従業員との人間関係」「本人のモチベーションの維持・向上」がそれぞれ大きくなる。第2に正社員規模別には規模の大きい企業ほど多岐にわたる課題を挙げているのに対し、規模の小さい企業ほど「本人の能力の維持・向上」「本人の健康」が多くなる。

つぎに高齢者活用との関連で確認すると、第1に60歳代前半層の雇用形態別では非正社員で雇用する企業ほど「担当する仕事の確保」「管理職と60歳代前半層の従業員との人間関係」が多くなる。第2に60歳代前半比率別には比率の高い企業ほど、「社内の従業員の年齢構成のバランス」「本人の健康」「家族の健康」が多くなるのに対し、低い企業ほど「担当する仕事の確保」が多くなる。第3に60歳代前半層の満足度別には満足していない企業ほど多岐にわたる課題を挙げているのに対し、満足している企業ほど「本人の健康」「家族の健康」が多くなる。第4に今後の活用方針別には66歳以降も活用を希望している企業で「本人の健康」が多くなるのに対し、改正高齢法の範囲を考えている企業では「担当する仕事の確保」「会社全体の人件費の増加」「管理職と60歳代前半層の従業員との人間関係」が多くなる。

図表 2-5-7-7. 60 歳代前半層の従業員の活用推進の課題（複数回答）

(単位：%)

経営特性	業種	件数	課題あり	課題あり											とくになし	無回答
				担当する仕事の確保	構成内の従業員年齢	増加全体の人件費の	職場環境の整備	前半層の職従との代前	従業員との代前	本人の能力の維持・	本人の健康	家族の健康	その他			
	合計	2733	93.0	(50.3)	(35.7)	(32.3)	(11.6)	(29.1)	(17.1)	(68.6)	(38.8)	(57.7)	(7.5)	(1.1)	5.0	2.0
	建設業	120	95.0	(43.9)	(42.1)	(36.0)	(7.1)	(24.5)	(9.7)	(77.2)	(43.9)	(60.5)	(7.1)	(0.8)	5.0	0.0
	製造業	647	95.9	(52.0)	(38.8)	(31.7)	(16.9)	(29.6)	(15.7)	(73.2)	(37.0)	(58.0)	(7.9)	(2.0)	3.2	0.9
	情報通信業	101	85.2	(72.1)	(27.9)	(44.1)	(4.7)	(18.5)	(15.1)	(58.1)	(43.0)	(46.5)	(6.9)	(0.0)	5.9	8.9
	運輸業	201	92.5	(46.3)	(30.7)	(18.3)	(9.2)	(19.4)	(14.5)	(64.0)	(39.8)	(74.3)	(6.5)	(1.6)	6.5	1.0
	卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	93.6	(53.8)	(31.1)	(35.7)	(10.5)	(29.6)	(13.5)	(70.8)	(38.2)	(55.6)	(7.2)	(0.2)	4.3	2.1
	金融・保険・不動産業	184	94.6	(61.5)	(32.1)	(28.8)	(9.7)	(44.2)	(22.9)	(82.1)	(39.1)	(42.0)	(5.2)	(1.7)	2.7	2.7
	医療・福祉	399	91.2	(36.3)	(34.6)	(26.1)	(12.1)	(27.0)	(18.6)	(61.8)	(46.5)	(64.3)	(7.5)	(0.3)	7.3	1.5
	サービス業	617	91.4	(50.0)	(38.8)	(37.1)	(9.4)	(29.4)	(19.7)	(62.9)	(34.8)	(55.9)	(8.9)	(1.2)	5.8	2.8
	その他	31	100.0	(61.3)	(38.7)	(35.5)	(16.1)	(45.2)	(35.5)	(77.4)	(32.3)	(41.9)	(6.5)	(0.0)	0.0	0.0
	300人以下	1089	90.8	(46.4)	(34.0)	(30.1)	(11.0)	(26.9)	(16.3)	(66.1)	(41.2)	(59.8)	(8.1)	(0.7)	6.5	2.7
	301～500人以下	875	93.7	(49.2)	(36.1)	(31.6)	(9.5)	(29.3)	(16.4)	(70.3)	(37.7)	(57.4)	(7.5)	(1.8)	4.5	1.8
	501～1,000人以下	467	94.6	(53.9)	(34.7)	(34.1)	(14.1)	(28.3)	(15.6)	(67.7)	(37.3)	(56.6)	(6.1)	(1.0)	4.1	1.3
	1,001人以上	298	96.7	(61.1)	(41.3)	(38.5)	(15.9)	(37.4)	(24.0)	(74.3)	(36.8)	(53.5)	(7.2)	(1.0)	2.3	1.0
	正社員	174	85.1	(35.1)	(41.2)	(40.5)	(4.7)	(17.5)	(14.2)	(62.2)	(43.2)	(62.7)	(9.4)	(0.0)	10.3	4.6
	非正社員	2559	93.6	(51.2)	(35.4)	(31.7)	(12.1)	(29.8)	(17.2)	(69.0)	(38.6)	(57.4)	(7.4)	(1.2)	4.6	1.8
	0～2%	767	89.8	(62.5)	(26.3)	(33.6)	(10.5)	(29.6)	(14.8)	(63.5)	(36.3)	(52.4)	(5.8)	(1.1)	5.6	4.6
	2超～5%	726	95.4	(51.7)	(32.1)	(32.1)	(14.0)	(32.8)	(19.1)	(69.5)	(39.5)	(57.8)	(6.6)	(0.8)	4.0	0.6
	5超～10%	615	96.0	(45.9)	(43.3)	(31.9)	(11.9)	(27.8)	(18.6)	(73.0)	(39.3)	(62.2)	(8.3)	(1.4)	3.7	0.3
	10%超以上	423	91.7	(33.0)	(47.7)	(32.5)	(9.8)	(21.9)	(15.5)	(70.9)	(41.8)	(64.2)	(10.4)	(1.0)	6.6	1.7
	満足している	543	87.8	(42.8)	(34.4)	(27.1)	(11.2)	(18.5)	(10.0)	(59.3)	(35.1)	(61.8)	(10.7)	(1.3)	11.8	0.4
	やや満足している	1699	96.4	(49.9)	(35.6)	(31.6)	(11.9)	(29.8)	(16.9)	(69.7)	(38.7)	(59.4)	(7.4)	(1.1)	3.5	0.1
	満足していない	389	97.9	(60.4)	(38.3)	(42.0)	(10.5)	(40.4)	(27.3)	(77.9)	(43.6)	(45.1)	(4.5)	(1.0)	1.8	0.3
	改正高齢法の範囲	2237	95.3	(53.4)	(36.1)	(34.1)	(11.5)	(30.5)	(17.6)	(69.7)	(37.9)	(54.8)	(6.7)	(1.2)	4.3	0.4
	66歳以上の活用を希望	412	91.0	(33.3)	(33.6)	(21.1)	(11.4)	(20.8)	(14.4)	(64.1)	(43.2)	(73.8)	(12.0)	(0.5)	8.5	0.5

(注1) 課題あり：100-「とくになし」-「無回答」

(注2) () 内の値は「課題あり」の回答数を母数として算出した値。

2. 今後の展望

最後に 60 歳代前半層社員の今後の活用について、企業は「改正高齢法（段階的に 65 歳まで）の範囲にとどめたい」とする考えが圧倒的で、8 割以上（81.9%）を占めており、「上限年齢なく活用したい」とする生涯現役の考えをはじめとして、66 歳以降に対する企業の意見は 1 割を下回っており、企業は公的年金支給開始年齢としているのが現状である（図表 2-5-8）。そこで、こうした結果を指数化した「今後の活用方針指数」をもとに分析を進めることにする。

まず経営特性との関連で確認すると、第 1 に業種別には運輸業と医療・福祉で指数の値が高いのに対し、金融・保険・不動産業、情報通信業、製造業の値は低い。第 2 に正社員規模別には規模の小さい企業ほど値が大きく、長く勤めてもらいたいと考えている。

つぎに高齢者活用との関連で確認すると、第 1 に 60 歳代前半層の雇用形態別に正社員で雇用している企業ほど、第 2 に 60 歳代前半比率別には比率の高い企業ほど、第 3 に 60 歳代前半層の満足度別には満足している企業ほど値が大きく、長く勤めてもらいたいと考えている。

図表 2-5-8 . 今後の 60 歳代前半層の活用方針

(単位：%)

		件数	改正高齢法（段階的に 65 歳まで）の範囲にとどめたい	66 歳～67 歳程度まで活用したい	68 歳～69 歳程度まで活用したい	70 歳以上まで活用したい	上限年齢なく活用したい	無回答	今後の活用方針指数	
合計		2733	81.9	3.5	4.8	2.1	4.6	3.1	1.39	
経営特性	業種	建設業	120	87.5	3.3	1.7	1.7	3.3	2.5	1.26
		製造業	647	90.7	1.9	2.8	0.9	2.5	1.2	1.20
		情報通信業	101	83.2	3.0	1.0	0.0	3.0	9.9	1.19
		運輸業	201	65.7	7.0	11.4	7.0	7.5	1.5	1.82
		卸売・小売業・飲食店・宿泊業	419	87.6	2.6	2.4	1.4	3.3	2.6	1.26
		金融・保険・不動産業	184	90.2	2.7	2.2	0.5	1.6	2.7	1.16
		医療・福祉	399	70.7	6.3	6.3	4.0	10.5	2.3	1.75
		サービス業	617	76.5	3.6	7.9	1.9	4.7	5.3	1.47
		その他	31	96.8	0.0	0.0	0.0	0.0	3.2	1.00
		正社員規模	300人以下	1089	77.8	4.3	6.7	2.6	5.3	3.3
	301～500人以下		875	81.7	3.9	3.7	2.1	5.0	3.7	1.39
	501～1,000人以下		467	86.1	2.4	4.5	1.5	3.2	2.4	1.29
	1,001人以上		298	90.6	1.3	2.0	1.3	3.4	1.3	1.23
	高齢者活用の雇用形態									
		正社員	174	58.0	6.9	13.8	5.7	9.2	6.3	1.94
		非正社員	2559	83.5	3.3	4.2	1.8	4.3	2.9	1.36
高齢者活用のパフォーマンス	60歳前半比率	0～2%	767	86.2	1.4	1.7	1.0	3.7	6.0	1.24
		2超～5%	726	86.9	2.6	2.9	1.8	4.1	1.7	1.31
		5超～10%	615	82.1	5.4	4.9	1.3	5.4	1.0	1.41
		10%超以上	423	65.2	6.4	13.9	4.7	6.9	2.8	1.78
	60歳前半層の満足度	満足している	543	74.4	4.1	9.0	3.7	7.6	1.3	1.64
		やや満足している	1699	83.8	4.1	4.5	2.1	4.3	1.3	1.37
		満足していない	389	94.9	1.0	1.3	0.5	2.1	0.3	1.13

(注) 今後の活用方針指数：「改正高齢法の範囲にとどめたい」を 1 点、「66 歳～67 歳程度まで活用したい」を 2 点、「68 歳～69 歳程度まで活用したい」を 3 点、「70 歳以上まで活用したい」を 4 点とし、「上限年齢なく活用したい」を 5 点とし、その総和を（「件数」 - 「無回答」）の回答数で除して算出。