

4章 60歳代前半層を活用するための基本方針と活用施策

1節 活用方針と風土作り

企業が60歳代前半層¹の活用についてどのような基本方針をもっているのかを、活用方針と風土作りの点からみると（図表4-1）、最も多いのは、「経営者らが社会や時代の要請であると認識している」（「あてはまる」＋「ややあてはまる」が89.7%）からである。次いで、「会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力である」（同80.8%）、「経営者らは59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている」（同60.6%）となる。したがって、これらを得点化すると、「経営者らが社会や時代の要請であると認識している」（3.5点。「あてはまる」と「ややあてはまる」の中間程度の水準）、次いで、「会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力である」（3.1点。「あてはまる」と同程度の水準）、「経営者らは59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている」（2.7点。「ややあてはまる」を下回る程度の水準）となり、企業は60歳代前半層の活用について、時代や社会的な要請であることを認識し、企業にとって戦力として活用することを重視しているものの、実際に従業員に対しての働きかけという点ではまだ十分に行われているとは言い難い。

図表4-1 「60歳代前半層」の活用方針

	件数	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	得点(点)
経営者や管理者は、60歳代前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	4203	58.4	31.3	6.4	2.1	1.9	3.5
会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	4203	34.5	46.3	14.7	2.7	1.8	3.1
経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている	4203	18.3	42.3	30.8	6.5	2.0	2.7

注：表中の「得点」とは、「あてはまる」の件数×4点＋「ややあてはまる」の件数×3点＋「あまりあてはまらない」の件数×2点＋「あてはまらない」の件数×1点を、（全体－無回答）の件数で除した値である。

それぞれの項目について得点化したものを用いて、経営特性との関連をみると、「会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている」は建設業、運輸業及び金融・保険・不動産業で（3.3点。「ややあてはまる」を上回る程度の水準）、「経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている」

¹ 60歳代前半層とは、企業に59歳まで正社員として雇用され、60歳以降も同じ企業に引き続き雇用されている社員のうち64歳以下の者を表している。

は運輸業及び金融・保険・不動産業（2.9点。「ややあてはまる」と同程度の水準）で高い。

規模別では、大規模企業ほど、「経営者や管理者は、60歳代前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している」で得点が高くなる。これに対して、「会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている」及び「経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている」では得点はおおむね低下している。つまり、大規模企業ほど、60歳代前半層の活用について、時代や社会的な要請であることを認識しているものの、企業にとって戦力として活用することや、実際に従業員に対しての働きかけを行うという点については、そこまで及んでいないことがわかる。

60歳以上比率別にみると、同比率が高い企業ほど、いずれの理由とも得点が高い。従業員に占める高齢者の割合が大きい企業ほど、高齢者の活用方針として、時代や社会的な要請であることを認識し、企業にとって戦力として活用する方針を固め、実際に従業員に対しての働きかけを行っているといえよう。なお、60歳代前半層の雇用形態別には有意な傾向はみられない。

図表4-2 「60歳代前半層」の活用方針（得点）

		件数	経営者や管理者は、60歳代前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している	会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている	経営者や管理者は、59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている
全体		4203	3.5	3.1	2.7
業種	建設業	274	3.6	3.3	2.8
	製造業	1301	3.5	3.1	2.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	30	3.6	3.2	2.8
	情報通信業	230	3.6	2.9	2.5
	運輸業	539	3.5	3.3	2.9
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	900	3.4	3.0	2.6
	金融・保険業、不動産業	126	3.6	3.3	2.9
	サービス業	789	3.5	3.2	2.8
	その他	14	3.7	3.5	2.9
	正社員数	100人以下	312	3.3	3.2
101～300人		2524	3.5	3.1	2.7
301～500人		697	3.5	3.1	2.7
501人以上		628	3.6	3.1	2.7
60歳以上比率	～2%未満	1168	3.4	2.9	2.5
	2～5%未満	943	3.5	3.1	2.7
	5～10%未満	858	3.5	3.2	2.8
	10%以上	771	3.6	3.5	3.0
60歳代前半層雇用形態	正社員	1185	3.5	3.2	2.8
	非正社員	2895	3.5	3.1	2.7

注：表中の「得点」とは、図表4-1の注に同じ。

2節 活用施策

1. 働き方

60歳代前半層の具体的な活用施策について、①どのような働き方で、②どのような仕事を担当させ、③成果責任を求めているのか、という3つの観点から、59歳前後と比較して整理する。

初めに、働き方について、労働時間の柔軟性に関する項目を用いてみていく（図表4-3）。1日あたりの勤務時間と1か月あたりの勤務日数は、59歳前後と「変わらない」（それぞれ78.4%、79.3%）が、1か月あたりの残業時間は減っている（「やや減っている」＋「減っている」が53.5%）。したがって、これらを得点化すると、1日あたりの勤務時間と1か月あたりの勤務日数はそれぞれ2.8点（「変わらない」をやや下回る程度の水準）、1か月あたりの残業時間は2.2点（「やや減っている」をやや上回る程度の水準）となる。

図表4-3 59歳以前と比較した「60歳代前半層」の活用施策 ①働き方について

	件数	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	得点(点)
1日あたりの勤務時間(所定労働時間)	4203	0.0	0.2	78.4	12.5	5.8	3.1	2.8
1ヶ月あたりの勤務日数	4203	0.0	0.1	79.3	12.8	4.6	3.2	2.8
1ヶ月あたりの残業時間	4203	0.0	0.2	42.9	25.1	28.4	3.3	2.2

注：表中の「得点」とは、「増えている」の件数×5点＋「やや増えている」の件数×4点＋「変わらない」の件数×3点＋「やや減っている」の件数×2点＋「減っている」の件数×1点を、(全体－無回答)の件数で除した値である。

引き続き、それぞれの項目について得点化した結果を用いてみる。業種別では、1ヶ月あたりの残業時間が運輸業で2.4点（「変わらない」と「やや減っている」の中間程度の水準）と高く、情報通信業で1.9点（「やや減っている」と同程度の水準）と低い。規模別にみると、大規模企業ほど、1か月あたりの残業時間の得点が「100人以下」の2.5点から「501人以上」の2.0点へと小さくなっており、大規模企業ほど残業時間は減る傾向がみられる。

60歳以上比率別にみると、1ヶ月あたりの残業時間では、「10%以上」の企業ほど2.4点と得点が高い傾向にある。60歳代前半層の雇用形態別には、1ヶ月あたりの残業時間では、正社員の企業で2.4点と得点が高い傾向にある。

図表4-4 59歳以前と比較した「60歳代前半層」の活用施策（得点）①働き方について

		件数	1日あたりの勤務時間(所定労働時間)	1ヶ月あたりの勤務日数	1ヶ月あたりの残業時間
全体		4203	2.8	2.8	2.2
業種	建設業	274	2.8	2.8	2.2
	製造業	1301	2.8	2.8	2.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	30	2.8	2.8	2.0
	情報通信業	230	2.6	2.7	1.9
	運輸業	539	2.8	2.8	2.4
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	900	2.7	2.8	2.1
	金融・保険業、不動産業	126	2.8	2.8	2.2
	サービス業	789	2.8	2.7	2.3
	その他	14	3.0	2.6	2.5
正社員数	100人以下	312	2.8	2.8	2.5
	101～300人	2524	2.8	2.8	2.2
	301～500人	697	2.7	2.7	2.1
	501人以上	628	2.8	2.8	2.0
60歳以上比率	～2%未満	1168	2.8	2.8	2.1
	2～5%未満	943	2.7	2.8	2.1
	5～10%未満	858	2.8	2.8	2.1
	10%以上	771	2.8	2.8	2.4
60歳代前半層雇用形態	正社員	1185	2.8	2.8	2.4
	非正社員	2895	2.7	2.8	2.1

注：表中の「得点」とは、図表4-3の注に同じ。

2. 担当する仕事

次に、担当する仕事について、仕事内容や職責でみると（図表4-5）、「変わらない」が最も多いのは、担当する仕事の内容・範囲(56.0%)であり、以下、期待する仕事の成果(51.7%)、配置転換の頻度(47.9%)、出張の頻度(44.3%)と続き、職責の重さは59歳前後と比べて減っている（「やや減っている」+「減っている」が61.7%）企業が多い。したがって、これらを得点化すると、担当する仕事の内容・範囲と期待する仕事の成果はそれぞれ2.5点（「変わらない」と「やや減っている」の中間程度の水準）であり、配置転換の頻度は2.2点、職責の重さと出張の頻度はそれぞれ2.1点（いずれも「やや減っている」をやや上回る程度の水準）となる。

図表4-5 59歳以前と比較した「60歳代前半層」の活用施策 ②担当する仕事

	件数	増えている	やや増えている	変わらない	やや減っている	減っている	無回答	得点(点)
担当する仕事の内容・範囲	4203	0.1	0.5	56.0	30.6	9.4	3.4	2.5
職責(仕事に対する責任)の重さ	4203	0.2	0.7	34.0	36.2	25.5	3.4	2.1
期待する仕事の成果	4203	0.2	1.1	51.7	34.0	9.6	3.5	2.5
配置転換の頻度	4203	0.0	0.7	47.9	13.5	34.1	3.9	2.2
出張の頻度	4203	-	0.2	44.3	15.4	35.7	4.4	2.1

注：表中の「得点」とは、図表4-3の注に同じ。

引き続き、それぞれの項目について得点化した結果を用いてみていく。業種別では、総じて運輸業で同得点が高く、情報通信業で低い傾向がみられる。規模別では、大規模企業ほど、いずれの項目も同得点が下がっており、特に「配置転換の頻度」でその傾向が強い。

60歳以上比率別にみると、同比率が高い企業ほどいずれの項目も得点が高く、特に同比率が10%以上の企業でその傾向が強い。60歳代前半層の雇用形態別には、非正社員でいずれの項目も得点が低く、特に職責、配置転換と出張の頻度は、59歳以前と比べて「やや減っている」と同程度の水準である。

図表4-6 59歳以前と比較した「60歳代前半層」の活用施策（得点）②担当する仕事

		件数	担当する仕事の内容・範囲	職責(仕事に対する責任)の重さ	期待する仕事の成果	配置転換の頻度	出張の頻度
全体		4203	2.5	2.1	2.5	2.2	2.1
業種	建設業	274	2.6	2.2	2.6	2.1	2.1
	製造業	1301	2.5	2.0	2.4	2.2	2.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	30	2.3	2.0	2.3	2.1	1.9
	情報通信業	230	2.2	1.8	2.2	1.9	1.9
	運輸業	539	2.7	2.5	2.6	2.4	2.4
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	900	2.4	2.0	2.4	2.0	1.9
	金融・保険業、不動産業	126	2.5	2.2	2.5	2.1	2.2
	サービス業	789	2.6	2.3	2.6	2.3	2.3
	その他	14	2.5	2.1	2.5	2.1	2.1
正社員数	100人以下	312	2.7	2.4	2.7	2.5	2.4
	101～300人	2524	2.5	2.1	2.5	2.2	2.1
	301～500人	697	2.5	2.0	2.4	2.0	2.0
	501人以上	628	2.4	2.0	2.4	1.9	2.0
60歳以上比率	～2%未満	1168	2.4	2.0	2.4	2.1	2.0
	2～5%未満	943	2.4	2.0	2.4	2.1	2.0
	5～10%未満	858	2.6	2.1	2.5	2.2	2.1
	10%以上	771	2.7	2.4	2.7	2.4	2.4
60歳代前半層雇用形態	正社員	1185	2.7	2.4	2.6	2.4	2.4
	非正社員	2895	2.4	2.0	2.4	2.1	2.0

注：表中の「得点」とは、図表4-3の注に同じ。

3. 成果責任の傾向

最後に、成果責任の傾向について、企業が60歳代前半層に対してどのような人事評価を行っているかをみると（図表4-7）、実施企業は57.3%であり、未実施企業（39.9%）を上回る。これを業種別にみると、建設業（65.0%）及び金融・保険・不動産業（64.3%）で実施している企業が多い反面、運輸業（49.0%）で少ない。規模別にみると、従業員規模が大きい企業ほど、人事評価を実施している企業が多くなっており、特に「501人以上」でその傾向が強い。

さらに、60歳以上比率別にみると、同比率が高まるほど、実施企業の割合も増加している。60歳代前半層の雇用形態別にみると、正社員（59.4%）の方がやや実施している企業の割合が高い。

図表 4 - 7 「60 歳代前半層」に対する人事評価

		件数	行っている	行っていない	無回答
全 体		4203	57.3	39.9	2.8
業 種	建設業	274	65.0	34.7	0.4
	製造業	1301	59.3	39.0	1.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	30	56.7	43.3	-
	情報通信業	230	55.2	37.4	7.4
	運輸業	539	49.0	49.2	1.9
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	900	57.1	40.4	2.4
	金融・保険業、不動産業	126	64.3	31.7	4.0
	サービス業	789	56.7	38.4	4.9
	その他	14	78.6	21.4	-
	正社員数	100人以下	312	53.5	41.0
101～300人		2524	54.8	42.2	3.0
301～500人		697	59.4	38.5	2.2
501人以上		628	67.5	31.1	1.4
60歳以上 比率	～2%未満	1168	50.9	41.1	8.0
	2～5%未満	943	58.7	41.0	0.2
	5～10%未満	858	60.4	39.4	0.2
	10%以上	771	61.1	38.4	0.5
60歳代前半 層雇用形態	正社員	1185	59.4	38.1	2.4
	非正社員	2895	56.7	40.4	2.9

つづいて、実施企業が行う評価方法が59歳以前の正社員（以下、「現役社員」とする）とどの程度同じであるのかをみると（図表4-8）、59歳以前の正社員と同じである（「同じ」＋「どちらかといえば同じ」が65.1%）場合が、異なる（「異なる」＋「どちらかといえば異なる」が34.6%）よりも多い。したがって、これを得点化すると2.9点（「同じ」（3点）と同程度の水準）となる。

引き続き、得点化した結果を用いて経営特性との関連をみると、業種別では、運輸業（3.2点）で高く、情報通信業（2.5点）で低い。これを規模別にみると、大規模企業ほど、同得点が低くなり、特に「501人以上」（2.5点）では、「同じ」と「どちらかといえば同じ」の中間程度の水準である。60歳代前半層の雇用形態別にみると、正社員（3.3点）で同得点が高い。なお、60歳以上比率との間には有意な関係が見られない。

図表4-8 「60歳代前半層」に対する人事評価方法

		件数	同じ	どちらかといえ ば同じ	どちらかといえ ば異なる	異なる	無回答	得点(点)
全体		2410	42.0	23.1	14.2	20.4	0.4	2.9
業種	建設業	178	37.1	23.6	15.2	23.0	1.1	2.8
	製造業	771	35.3	24.9	16.2	23.3	0.3	2.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	17	23.5	23.5	35.3	17.6	-	2.5
	情報通信業	127	28.3	23.6	18.1	29.9	-	2.5
	運輸業	264	56.1	20.5	10.6	11.4	1.5	3.2
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	514	45.5	20.0	13.0	21.2	0.2	2.9
	金融・保険業、不動産業	81	37.0	27.2	14.8	21.0	-	2.8
	サービス業	447	48.3	23.7	11.6	16.1	0.2	3.0
	その他	11	45.5	27.3	18.2	9.1	-	3.1
正社員数	100人以下	167	46.7	24.6	13.8	15.0	-	3.0
	101～300人	1383	45.4	23.7	13.2	17.0	0.7	3.0
	301～500人	414	40.8	22.0	13.5	23.7	-	2.8
	501人以上	424	30.0	21.0	17.9	30.9	0.2	2.5
60歳以上 比率	～2%未満	595	40.2	23.4	13.1	23.2	0.2	2.8
	2～5%未満	554	39.9	23.5	15.7	20.6	0.4	2.8
	5～10%未満	518	39.8	23.4	15.1	21.4	0.4	2.8
	10%以上	471	50.1	20.0	12.5	16.8	0.6	3.0
60歳代前半 層雇用形態	正社員	704	58.8	19.7	11.1	10.1	0.3	3.3
	非正社員	1641	34.2	24.4	15.7	25.2	0.4	2.7

注：表中の「得点」とは、「同じ」の件数×4点+「どちらかといえば同じ」の件数×3点+「どちらかといえ
ば異なる」の件数×2点+「異なる」の件数×1点を、(全体-無回答)の件数で除した値である。

(藤波美帆)