

6章 60歳代前半層の活用の評価と課題

1節 評価

(1) 活用効果への評価

企業は、希望者全員を65歳まで継続雇用することが義務化されたが、自社で働く60歳代前半層に対してどのような評価をしているのか。60歳代前半層を活用したことによる効果についてみると（図表6-1）、最も効果があったとするのは、労務費の削減（「効果があった」＋「ある程度効果があった」が66.7%）であり、次に、職場の生産性の向上（同61.1%）である。以下、製品・サービスの品質の向上（同57.1%）、企業の社会的なイメージの向上（同56.2%）、他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上（同48.2%）となっている。したがって、これらを得点化すると、労務費の削減は2.8点（「ある程度効果があった」同指数3点をやや下回る水準）であり、職場の生産性の向上、製品・サービスの品質の向上はそれぞれ2.7点、企業の社会的なイメージの向上は2.6点、他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上は2.5点となる。

図表6-1 60歳代前半層の活用効果への評価

	件数	効果があった	ある程度効果があった	あまり効果がなかった	効果がなかった	無回答	得点
職場の生産性の向上	4203	9.2	51.9	30.2	3.2	5.4	2.7
製品・サービスの品質の向上	4203	7.5	49.6	33.5	3.4	5.9	2.7
労務費の削減	4203	13.4	53.3	23.9	4.0	5.4	2.8
他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上	4203	5.6	42.6	42.0	4.5	5.3	2.5
企業の社会的なイメージの向上	4203	6.7	49.5	33.5	4.8	5.5	2.6

注：表中の「得点」とは、「効果があった」の件数×4点＋「ある程度効果があった」の件数×3点＋「あまり効果がなかった」の件数×2点＋「効果がなかった」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ていくと（図表6-2）、業種別による違いはそれほど大きくないものの、総じて金融・保険・不動産業で得点が高い。具体的には、職場の生産性の向上、製品・サービスの品質の向上は建設業及び金融・保険・不動産業で、労務費の削減、他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上は金融・保険・不動産業で、企業の社会的なイメージの向上は建設業、金融・保険・不動産業及びサービス業で、それぞれ得点が高い。60歳以上比率別にみると、いずれの項目も、同比率が高い企業ほど、得点が高くなる。60歳代前半層の雇用形態別による違いは小さくなく、また規模との間にも有意な関係はみられない。

図表6-2 60歳代前半層の活用効果への評価（得点）

		件数	職場の生産性の向上	製品・サービスの品質の向上	労務費の削減	他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上	企業の社会的なイメージの向上
全体		4203	2.7	2.7	2.8	2.5	2.6
業種	建設業	274	2.9	2.8	2.8	2.6	2.7
	製造業	1301	2.7	2.7	2.9	2.5	2.6
	電気・ガス・熱供給・水道業	30	2.9	2.9	3.2	2.7	2.9
	情報通信業	230	2.6	2.6	2.7	2.4	2.6
	運輸業	539	2.7	2.6	2.8	2.6	2.6
	卸売・小売業、飲食店・宿泊業	900	2.6	2.5	2.8	2.5	2.6
	金融・保険業、不動産業	126	2.9	2.8	3.0	2.7	2.7
	サービス業	789	2.7	2.7	2.8	2.5	2.7
	その他	14	2.8	2.8	3.3	2.6	2.5
正社員数	100人以下	312	2.8	2.7	2.7	2.6	2.7
	101～300人	2524	2.7	2.6	2.8	2.5	2.6
	301～500人	697	2.7	2.6	2.8	2.5	2.6
	501人以上	628	2.7	2.7	2.8	2.5	2.6
60歳以上比率	～2%未満	1168	2.6	2.6	2.7	2.5	2.6
	2～5%未満	943	2.7	2.6	2.8	2.5	2.6
	5～10%未満	858	2.7	2.7	2.9	2.5	2.7
	10%以上	771	2.9	2.8	2.9	2.6	2.7
60歳代前半層雇用形態	正社員	1185	2.8	2.7	2.7	2.6	2.6
	非正社員	2895	2.7	2.6	2.8	2.5	2.6

注：表中の「得点」とは、図表6-1の注に同じ。

（2）活用に対する満足度

60歳代前半層の活用に対する満足度をみていく（図表6-3）。多くの企業が満足しているのは、専門能力（「満足している」＋「やや満足している」が86.5%）、定着度（同85.9%）であり、これに、仕事の成果（同72.9%）、管理能力・指導力（同68.4%）が続く。相対的に、若手・中堅社員への技能や技術の継承（同60.4%）、仕事や業務量の変化に対する柔軟性（同60.6%）、弾力的な賃金条件（同60.6%）、人材育成のコストの抑制・削減（同61.9%）に満足している企業は少なくなっている。最後に、全体を通じた満足度をみると、8割近くの企業が60歳代前半層の活用に対して肯定的に評価している（同75.3%）。

したがって、これらを得点化すると、専門能力及び定着度は3.2点（「やや満足している」をやや上回る水準）であり、仕事の成果及び管理能力・指導力は2.9点である。これに対して、若手・中堅社員への技能や技術の継承、仕事や業務量の変化に対する柔軟性、弾力的な賃金条件、人材育成のコストの抑制・削減は2.7点（「やや満足している」をやや下回る水準）である。最後に、全体を通じた満足度は2.9点となり、「やや満足している」とほぼ同程度の水準である。

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ていくと（図表6-4）、業種別による違いはそれほど大きくないものの、金融・保険・不動産業で得点が高い項目が多い。具体的には、管理能力・指導力及び、専門能力は建設業で、労働意欲等、若手・中堅社員への技能や技術の継承、仕事の成果、定着度、仕事や業務量の変化に対する柔軟性、弾力的な賃金条件及び、人材育成のコストの抑制・削減は金融・保険・不動産業で得点が高くなっ

ている。また、全体を通しての満足度も、金融・保険・不動産業で高い。

なお、企業規模別、60歳以上比率別、60歳代前半層の雇用形態別による違いは大きくない。

図表 6 - 3 60歳代前半層への満足度

	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	得点(点)
管理能力・指導力	4203	14.7	53.7	23.4	2.5	5.8	2.9
専門能力(専門知識・熟練技能等)	4203	27.9	58.6	7.4	0.9	5.2	3.2
労働意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり	4203	13.8	53.3	24.6	3.1	5.3	2.8
若手・中堅社員への技能や技術の継承	4203	11.0	49.4	31.1	3.1	5.3	2.7
仕事の成果	4203	13.1	59.8	20.7	1.2	5.2	2.9
定着度	4203	26.3	59.6	8.1	0.6	5.4	3.2
仕事や業務量の変化に対する柔軟性	4203	10.8	49.8	31.1	2.8	5.5	2.7
年金等を活かした弾力的な賃金条件	4203	9.8	50.8	28.4	4.5	6.5	2.7
人材育成のコストの抑制・削減	4203	10.2	51.7	28.7	3.3	6.1	2.7
全体を通して	4203	11.7	63.6	18.6	1.0	5.1	2.9

注：表中の「得点」とは、「満足している」の件数×4点+「やや満足している」の件数×3点+「あまり満足していない」の件数×2点+「満足していない」の件数×1点を、(全体-無回答)の件数で除した値である。

図表 6 - 4 60 歳代前半層への満足度 (得点)

業種	件数	管理能力・指導力	専門能力(専門知識・熟練技能等)	労働意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり	若手・中堅社員への技能や技術の継承	仕事の成果	定着度	仕事や業務量の変化に対する柔軟性	年令等を活かした弾力的な賃金条件	人材育成のコストの抑制・削減	全体を通して
全体	4203	2.9	3.2	2.8	2.7	2.9	3.2	2.7	2.7	2.7	2.9
建設業	274	3.1	3.4	2.9	2.8	3.0	3.3	2.8	2.7	2.7	3.0
製造業	1301	2.8	3.2	2.8	2.7	2.9	3.2	2.7	2.7	2.7	2.9
電気・ガス・熱供給・水道業	30	3.0	3.4	2.9	2.8	3.0	3.3	2.9	2.8	3.0	3.0
情報通信業	230	2.8	3.2	2.8	2.7	2.9	3.1	2.7	2.7	2.7	2.9
運輸業	539	2.9	3.2	2.9	2.8	2.9	3.2	2.7	2.7	2.8	2.9
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	900	2.8	3.1	2.8	2.6	2.8	3.1	2.7	2.7	2.7	2.8
金融・保険業、不動産業	126	3.0	3.3	3.0	2.8	3.0	3.3	2.9	2.8	2.9	3.1
サービス業	789	2.9	3.2	2.9	2.7	2.9	3.2	2.7	2.7	2.7	2.9
その他	14	3.0	3.4	2.9	2.9	2.9	3.4	2.8	3.0	3.1	2.9
100人以下	312	2.9	3.2	2.9	2.7	2.9	3.2	2.8	2.7	2.8	2.9
101～300人	2524	2.9	3.2	2.8	2.7	2.9	3.2	2.7	2.7	2.7	2.9
301～500人	697	2.8	3.2	2.8	2.7	2.9	3.2	2.7	2.7	2.7	2.9
501人以上	628	2.9	3.3	2.8	2.8	2.9	3.2	2.7	2.7	2.8	2.9
～2%未満	1168	2.9	3.2	2.9	2.7	2.9	3.1	2.7	2.7	2.7	2.9
2～5%未満	943	2.8	3.2	2.8	2.7	2.9	3.2	2.7	2.7	2.7	2.9
5～10%未満	858	2.9	3.2	2.8	2.7	2.9	3.2	2.7	2.7	2.7	2.9
10%以上	771	2.9	3.2	2.8	2.7	3.0	3.2	2.8	2.7	2.8	3.0
60歳代前半正社員	1185	2.9	3.2	2.8	2.8	2.9	3.2	2.8	2.7	2.7	2.9
60歳代前半非正社員	2895	2.8	3.2	2.8	2.7	2.9	3.2	2.7	2.7	2.7	2.9

注：表中の「得点」とは、図表 6 - 3 の注に同じ。

2 節 60 歳代前半層の活用時の課題

60 歳代前半層を活用する際、どのようなことを課題だと考えているのか（図表 6-5）。最も多くの企業が課題だと考えているのは、本人のモチベーションの維持・向上（65.6%）であり、次に、本人の健康（53.8%）、担当する仕事の確保（45.6%）である。以下、本人の能力の維持・向上（33.3%）、他の正社員との処遇上のバランスの取り方（31.5%）、職場の上司との人間関係（29.1%）と続き、特にないという企業は 4.0% である。

経営特性との関連について差の大きい項目（最大-最小の割合が 10% 以上）に着目すると、業種別では、仕事の確保及び、上司以外との人間関係は情報通信業で、勤務時間の柔軟性及び、若年・中堅層の活躍機会の減少は製造業で、上司との人間関係は卸売・小売・飲食店・宿泊業で、他の正社員との処遇上のバランスの取り方及び、本人のモチベーションの維持・向上は建設業で、本人の健康は運輸業で、それぞれ課題だと考える企業が多い。

企業規模との関連では、大規模企業ほど課題を抱えている企業が増加する傾向があり、具体的には、担当する仕事の確保、職場の上司との人間関係、職場の上司以外との人間関係、若年・中堅層の社内での活躍機会の減少、他の従業員のモチベーションの維持・向上及び、本人のモチベーションの維持・向上が増加する。これに対して、企業規模が小さくなるのに伴って、本人の健康及び、課題は特にないとする企業の割合は減少している。

60 歳以上比率との関連をみると、同比率が高まるのに伴い、仕事の確保及び、職場環境の整備を挙げる企業は減少し、特に前者でその傾向が著しい。これに対して、本人の能力の維持・向上及び、本人の健康を挙げる企業は増加し、特に後者でその傾向が顕著である。

雇用形態別には、非正社員でより課題を抱える企業が多く、特に、仕事の確保及び、他の正社員との処遇上のバランスの取り方で、その傾向が強い。

図表 6 - 5 60 歳代前半層の活用時の課題

業種	件数	担当する仕事の確保	職場環境の整備	勤務時間の柔軟性	職場の上昇と人間関係	職場の上昇と人間関係	職場の上昇と人間関係	他の正社員との処遇上のバランスの取り方	他の非正社員との処遇上のバランスの取り方	他の従業員とのモチベーションの維持・向上	本人のモチベーションの維持・向上	本人の能力の維持・向上	本人の健康	家族の健康	その他	とくにない	無回答
全体	4203	45.6	14.7	20.7	29.1	31.5	13.7	24.1	65.6	33.3	53.8	10.5	1.0	4.0	3.2		
種別業	274	35.4	11.7	17.2	27.7	11.3	38.7	11.3	76.3	30.7	55.8	9.5	1.5	3.3	-		
製造業	1301	49.2	16.2	22.1	30.5	16.3	32.3	13.4	26.5	32.3	52.2	9.1	1.2	2.9	2.2		
電気・ガス・熱供給・水道業	30	46.7	13.3	10.0	30.0	16.7	26.7	13.3	23.3	30.0	46.7	3.3	-	13.3	3.3		
情報通信業	230	73.0	15.7	21.7	33.0	20.4	32.6	14.3	21.7	32.6	40.0	11.7	0.9	2.9	7.8		
運輸業	539	33.2	11.9	19.5	19.1	19.8	23.0	19.8	19.8	39.0	71.2	12.8	0.4	4.6	1.9		
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	900	49.4	15.3	20.6	35.7	18.3	34.4	16.4	27.9	33.4	50.0	9.9	0.9	4.2	3.1		
金融・保険業、不動産業	126	46.0	11.1	12.7	25.4	15.1	34.9	15.1	17.5	29.4	46.0	7.9	0.8	4.8	7.1		
サービス業	789	38.9	15.0	21.9	26.1	15.8	29.3	14.6	21.2	32.3	53.7	12.9	1.3	4.7	5.2		
その他	14	50.0	7.1	14.3	28.6	21.4	28.6	14.3	42.9	57.1	64.3	-	7.1	7.1	7.1		
100人以下	312	32.7	16.0	19.6	19.6	13.1	13.8	28.8	20.8	31.4	56.4	14.1	0.3	7.1	6.7		
101~300人	2524	42.7	13.5	20.7	28.5	14.9	32.0	12.7	23.2	33.2	51.2	10.5	0.9	4.1	3.4		
301~500人	697	52.5	15.4	22.0	30.4	17.8	32.7	14.2	26.5	38.3	51.2	10.7	1.0	3.9	2.3		
501人以上	628	55.6	18.0	20.1	34.6	19.1	29.6	13.9	26.8	74.8	50.6	10.7	1.8	2.4	1.9		
60歳以上 比率	1168	55.9	18.2	19.8	29.1	14.7	30.7	13.6	21.1	60.0	44.9	7.8	1.0	4.1	8.6		
2~5%未満	943	32.2	14.8	21.7	33.7	18.1	32.1	14.0	26.9	69.6	55.0	10.5	1.1	2.9	0.7		
5~10%未満	858	40.7	14.9	21.8	29.4	16.3	33.2	12.8	26.3	33.3	56.8	9.9	1.7	4.1	0.9		
10%以上	771	27.4	12.3	20.2	23.9	14.8	29.8	11.0	24.3	66.0	66.4	14.5	0.3	4.7	0.9		
60歳代前半 正社員	1185	34.9	12.6	18.4	26.4	14.8	28.9	6.0	22.1	59.6	56.9	12.7	0.4	6.2	3.6		
60歳代前半 非正社員	2895	50.3	15.4	21.5	30.4	16.5	32.6	17.0	24.9	68.1	52.4	9.7	1.3	3.1	3.0		

(藤波美帆)