

3章 65歳を越えて働く人たち

1節 はじめに

60歳以上の労働力率は、ここ数年、上昇してきている。その背景には高年齢者雇用確保措置の浸透もあるが、その直接的な影響が及ばない65歳以上の年齢層の労働力率も高まってきている。例えば、2008年と2013年を比較すると、60～64歳は59.8%から61.4%、65～69歳は37.4%から39.8%となっている（総務省「労働力調査」）。このように微かではあるが65歳以上の労働力率が高まりつつあることは、今後の少子高齢化の進展を考えれば朗報である。社会全体で支えていく必要がある高齢者が自らより多く働くことは、社会全体の負担を軽減させるからである。しかし、65歳以上の労働力参加を今後進めていくためには何が必要なのかは良くわかっていない。というのは、その年齢層の労働力参加や就業の実情を調べた調査研究は、皆無ではないが、決して多くないからである。今後、この年齢層の就業を本格的に検討することが求められると思われるが、そのためには、まずその実情を把握することが必要である。

そこで本章では、本報告書第I部で紹介・分析した当機構のアンケート（質問紙）調査（「60歳以降の人事管理と人材活用に関するアンケート調査」2013年10月実施：以下では、「本調査」と呼ぶ）のデータを用いて、65歳以上の雇用就業者の実情を分析する。その際、どのような人が、どのような企業に65歳を越えて雇われているのか、なぜそれらの人は雇われているのか、雇われることによる成果はどのようなものなのか、成果が大きくなるのはどのような場合なのかなどを、主要な論点とする。

2節 既存統計・調査から見た65歳以上就業者

（1）「労働力調査」では

65歳以上の就業がこの章の関心であるが、その特徴を見るために、少し年齢層を広げて既存の統計データを見よう。また、性別により就業状態は異なることも知られている。そこで、男女別に55歳以上を5歳刻みの年齢層に分け、就業に関するいくつかの割合を示したものが、図表3-1である。

図表の上側の2行からわかるように、「就業率」と「非農林業雇用者率」のいずれに関しても、年齢が高くなるとその割合は低下する。しかし、「65～69歳」でも、男性では約半数が就業していて、1/3（三分の一）が非農林業の組織（企業等）に、雇用就業者として勤務している。女性も、男性と比べるとその割合は低いものの、約20%の人は企業等に勤務している。いずれも、決して少なくない割合である。

図表 3 - 1 高齢層の就業状態

単位: %

	男 性					女 性				
	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上
就業率	89.1	72.2	48.8	30.9	13.3	64.7	46.0	29.3	16.7	5.1
非農林業雇用者率	76.2	56.6	33.8	17.1	4.7	56.0	36.3	19.5	8.5	1.7
非農林業雇用者の 従業者規模別構成比	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1～29人	25.9	33.9	45.0	55.0	64.3	30.6	37.0	49.4	58.8	75.0
30～99人	14.3	17.3	19.3	16.7	14.3	16.9	18.2	18.4	17.6	12.5
100～499人	17.3	18.5	16.4	15.0	10.7	18.3	17.7	14.9	11.8	6.3
500～999人	6.5	5.5	4.3	3.3	3.6	5.5	5.0	3.4	2.9	0.0
1000人以上	22.4	16.2	8.6	5.0	3.6	16.9	14.4	9.2	5.9	6.3
官公	12.9	8.1	5.0	3.3	3.6	11.0	6.1	3.4	2.9	0.0
従業者規模不詳	0.7	0.7	0.7	1.7	0.0	1.4	1.7	2.3	0.0	0.0

注 「就業率」と「非農林業雇用者率」は、共に当該年齢層の人口に対する割合である。

資料出所：総務省「労働力調査」2013年をもとに作成。

その「非農林業雇用者」が勤務する企業等の規模別構成比も、この図表には示してある。男性は、多くの企業の定年前の年齢層である「55～59歳」では、「1,000人以上」の大企業が22.4%を占めているが、「65～69歳」ではこの割合は10%以下となり、逆に「1～29人」の規模の構成比が高くなっている。高齢になるに従い、とりわけ65歳以上になると、小規模企業に雇用の中心が移動している。とは言え、その年齢層でも大企業や中堅規模の企業に勤務する人が一定数いる。女性に関しても同様である。

つまり、65歳以上になると、就業者、とりわけ雇用就業者は減少するものの、依然としてかなりの人が雇用就業者となっていることと、その際の勤務先企業の規模は小規模企業が中心になるが、大企業で就業している人も少なからずいるということが確認できる。

(2) これまでの研究では

このような65歳以上の高齢層の就業に関しては、どのようなことが明らかになっているだろうか。

当機構が2008年2月に実施した「『高齢従業員を対象とした継続雇用制度』に関するアンケート調査」では、調査対象企業に雇用している70歳以上の人を1人選定してもらい、その人の雇用について、その企業に尋ねている。そのデータを分析した永野（2009）は、70歳以上の人の仕事内容には大別すると「経営の仕事」と「非経営の仕事」があることを示した。ここで、前者の具体的な仕事は専門的、事務的など多くの分野に広がっていた。そして、それらの人を企業が雇用しているのは、「優秀な人だから」や「余人をもって代えがたいから」など、その人ならではの知識や経験を評価していたからであった。他方、企業が「非経営の仕事」の人を雇用している背景には、「若年者が採用できない」などの事情で「人手不足」となっていることがあり、その上で「勤務態度が良い」というその人ならではの良さがある場合であった。なお、非経営の仕事では、現業職や生産職の人が多くなっていた。しかしこの研究では、これらの人の雇用を企業がどう評価しているかまでは、明らかにしていない。

他方、当機構の2009年10月の「『高業績・活動的高齢者の活用実態と職務経歴』に関する

るアンケート調査（従業員用）」は、65歳以上の従業員に直接、回答を求めた調査である。そのデータを分析した永野（2010）は、生きいきとした仕事生活を送るための条件を探索した。その結果、生きいきとした仕事生活は職場でのいくつかの職務行動によって促されるが、その職務行動はさらにこれまでの職業生活で培われた仕事観が作用するという構造にあることを示した。しかし、仕事内容と、職務行動や仕事観との適切な組合せがどのようなものかまでは、明らかにしていない。

これらの結果を見る限り、65歳以上の就業に関しては不明なことも多く、今後、知見を積み重ねることが必要と言えるだろう。

3節 本調査の65歳以上就業者を雇用している企業の特徴

本調査では、企業に「3年以上勤務している65歳以上従業員のうち、役員（執行役員を含む）ではない人」がいるかどうかを尋ねた後、そのうち1人選んでもらい、その人（Aさん）の経歴や仕事について、その企業に回答することを求めている。以下では、その結果を分析することにより、65歳以上就業者の実情に迫ることとする。

（1）業種と規模

まず、Aさんが「いる」企業はどのような企業かを見よう。その結果が図表3-2である。「いる」と答えた企業は、全体（4,203件）の47.1%（1,981件）で、ほぼ半数である。この図表には、この回答結果別の、Aさん所属企業の業種構成も示してある。Aさんが「いる」企業は「製造業」が26.4%と最も多いが、本調査全体の業種構成と比較するとその数値はやや小さい。むしろ、次に多い「サービス業」19.3%や「運輸業」17.5%が、全体の構成よりやや多くなっていて、相対的には多いと言える。また、「卸売・小売業」も17.0%と構成比が高く、これら4業種が、Aさんの多い業種である。

また、「いる」企業と「いない」企業の従業員規模の平均値を示したものが、図表3-3である。「正社員数」は該当する範囲値を選ぶ形式の設問であるので、ここでの正社員数の算出にあたっては、範囲値の中央値を代入している。そのようにして求めた「正社員数」を見ると、「いる」企業も「いない」企業も、400人を少し上回る規模であまり違いはない。それに対し、非正社員も含んだ「総従業員数」では、むしろ「いる」企業の方が規模が大きいが、業種別には、「いる」企業は、非正社員が多い「サービス業」の構成比が相対的に多くなっていたが、そのことが関係しているのだろう。既述したように高齢層の雇用は小規模な企業が中心になっていることから見ると、やや意外な結果ではある。

図表 3-2 対象者（Aさん）の有無

	単位：%			
	いる	いない	無回答	合計
対象者の有無 (件数)	47.1 (1,981)	47.6 (2,000)	5.3 (222)	100.0 (4,203)
企業の業種： 鉱業	0.2	0.2	—	0.1
建設業	8.2	5.2	3.6	6.5
製造業	26.4	35.4	32.4	31.0
電気・ガス・熱供給・水道業	0.9	0.7	—	0.7
情報通信業	2.4	7.7	13.1	5.5
運輸業	17.5	9.0	5.9	12.8
卸売・小売業	17.0	20.9	20.3	19.0
金融・保険業	1.5	2.0	3.6	1.8
不動産業	1.2	1.1	2.3	1.2
飲食店・宿泊業	3.1	1.7	2.3	2.4
医療・福祉	1.8	0.8	0.9	1.3
教育・学習支援業	0.4	0.8	0.5	0.6
サービス業	19.3	14.8	14.9	16.9
その他	0.3	0.1	0.5	0.2
計 (件数)	100.0 (1,981)	100.0 (2,000)	100.0 (222)	100.0 (4,203)

図表 3-3 対象者（Aさん）の有無別企業規模

	単位：人		
	いる	いない	合計 ²
正社員数 ¹ 平均値 (件数 標準偏差)	409.8 (1,965 610.5)	419.0 (1,978 604.4)	420.5 (4,161 628.6)
総従業員数 平均値 (件数 標準偏差)	659.8 (1,980 1479.1)	574.7 (1,997 1309.0)	634.7 (4,199 1584.9)

注 1. 「正社員数」は、範囲値の中央値を代入して算出している。

2. 「合計」には、対象者の有無を無回答のサンプルも含めている。

(2) 65歳以上就業者の有無の多変量解析

このような「65歳以上の回答対象者（Aさん）」が「いる」企業を1、「いない」企業を0として、どのような企業がAさんのいる企業なのかを、同時に多くの要因を考慮できる多変量解析の手法を用いて分析した結果が、図表3-4である。

3つの計測結果のうち左端の結果では、上述の規模と業種以外に、その企業の「中高年（45～59歳）割合」と「経営状況」の変数を投入している。雇用確保措置の対象外の高齢者を雇用する企業は、中高年割合が低く若年層を中心に企業運営を行っている企業ではなく、また経営状況が悪くない企業であろうと想定したからである。結果は、企業規模が大きい企業で、また「製造業」や「情報通信業」「卸売・小売業」ではなく「運輸業」で、そして想定

どおり「中高年割合」が低くなく、「経営状況」が良い企業で、65歳以上の雇用が行われる確率が高いことを示した。

図表3-4 対象者（Aさん）の有無のロジスティック回帰分析

従属変数（1=いる 0=いない）	65歳以上対象者		65歳以上対象者		参考:65歳以上社員	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
総従業員数	6.234E-05 *	1.000	5.455E-05 *	1.000	2.767E-05	1.000
[企業業種ダミー(Ref: 下記業種以外)]						
建設業	.103	1.108	.106	1.112	.182	1.200
製造業	-.581 **	.560	-.547 **	.579	-.544 **	.580
情報通信業	-1.434 **	.238	-1.150 **	.316	-1.394 **	.248
運輸業	.297 *	1.346	.258 *	1.294	.665 **	1.944
卸売・小売業	-.474 **	.622	-.405 **	.667	-.412 **	.662
[中高年割合ダミー(Ref: 10%~30%未満)]						
10%未満	-.939 **	.391	-.847 **	.429	-.874 **	.417
30%~50%未満	-.095	.910	-.096	.908	.103	1.109
50%以上	.166	1.180	.139	1.149	.183	1.200
[経営状況ダミー(Ref: やや悪い)]						
悪い	-.086	.918	-.065	.937	-.071	.932
やや良い	.089	1.093	.112	1.118	.072	1.075
良い	.303 *	1.354	.311 *	1.365	.254 †	1.289
[65歳以上雇用の課題]						
仕事の確保ダミー	—	—	-.974 **	.378	-1.083 **	.338
本人のモチベーションダミー	—	—	-.047	.954	-.114	.892
本人の健康ダミー	—	—	.291 **	1.337	.269 **	1.308
(定数)	.250 **	1.284	.482 **	1.619	1.002 **	2.724
-2対数尤度	4,942.130		4,729.878		4,605.372	
χ^2	213.654 **		425.654 **		555.606 **	
Cox & Snell R^2	.056		.108		.135	
n	3,719		3,719		3,834	

注1. **, *, † は、それぞれ 1%,5%,10% 水準で有意なことを示す。

中央の列の結果は、これらの変数を企業の属性の違いを一定にするためのコントロール変数とした上で、「65歳以上雇用の課題」として企業が考えている要因を、実際のその年齢層の雇用との関連を見るために、投入したものである。「65歳以上雇用の課題」は、本報告書第I部7章で分析されている設問であるが、14項目を挙げ、課題としてあてはまるもの全てを回答（複数回答）することを求めたものである。ここでは、その14項目のうち、回答の多かった上位3項目、すなわち、「(担当する) 仕事の確保」、「本人のモチベーション（の維持・向上）」、そして「本人の健康」についての回答の有無を変数として投入している。結果は、「仕事の確保」という課題がない企業で雇用が実現する一方、「本人の健康」という課題があるという企業でも雇用が実現していることを示した。後者は、健康問題があると雇用が進むというわけではなく、健康を雇用の課題として認識している企業で雇用が進むことを示してい

ると言えるだろう。言い換えれば、健康問題を認識しないと雇用は進まないとなる。

なお、右端の列は参考として、本調査の別の箇所で見つけた「65歳以上の高齢者雇用の有無」を従属変数として分析した結果を示している。企業規模の変数は有意でなくなったが、それ以外は、中央の列と同じ結果である。上記の2つの推計結果の説明は、高齢者雇用の有無そのものに関しても、あてはまる内容である。

4節 65歳以上就業者（Aさん）のタイプとその内容

Aさんの性別は87.6%と、男性が多くなっていた。そのAさんに関しては、現在の雇用状況と共に、50歳代に調査回答企業に在籍していたか否かを尋ねている。ここでは、それらを用いて、65歳以上就業者を50歳代以降のキャリアをもとにしたいくつかのタイプ（以下、「50歳代キャリアタイプ」と呼ぶ）に分け、それぞれのタイプの就業上の特徴を分析する。同じ年齢層の就業者とはいえ、そのキャリアにより、期待される役割や仕事内容、あるいは処遇条件などが異なると想定されるからである。

(1) 50歳代キャリアタイプ

Aさんの50歳代の在籍先を企業に問うと、自社に「在籍していた」が72.0%、「在籍していなかった」が26.7%であった。在籍していた人が3/4と多い。他方、Aさんの現在の職位は、「部長相当」が11.9%、「次・課長相当」が10.3%、「係長・主任相当」が5.7%、そして「一般」が71.2%であった。「一般」が多いが、ここではむしろ、「部長相当」や「次・課長相当」が共に10%を上回っていることが注目される。一般的には定年や再雇用の期間を過ぎた人が多い年齢層であるにもかかわらず、役職に就いている人が少なからずいるからである。

この現在の職位を50歳代の在籍の有無別に見たものが、図表3-5である。役職に就いている人の割合は、「在籍していなかった人」、つまり50歳代以降に採用された人の方が高い。50歳代以降に外部から採用され、採用時あるいは採用後に、役職に登用された人が少ない。

図表 3-5 現在の役職（50歳代在籍の有無別）

	部長相当	次・課長相当	係長・主任相当	一般	無回答	単位:% 計(件数)
在籍していた	10.0	10.2	5.9	73.7	0.4	100.0(1,427)
在籍していなかった	16.8	11.2	5.3	66.4	0.4	100.0(529)
合計	11.9	10.3	5.7	71.2	0.9	100.0(1,961)

ところで、50歳代に「在籍していた人」に対しては、本調査では50歳代の最高職位を尋ねている。この50歳代の最高職位別に、現在の職位を見たものが、図表3-6である。50

歳代の職位がいずれであっても、最も多い現在の職位は「一般」である。しかし、2番目に多い職位は、50歳代の職位に応じて変化している。すなわち、「社長・役員相当」と「部長相当」であった人は「部長相当」、「次・課長相当」であった人は「次・課長相当」、そして「係長・主任相当」であった人は「係長・主任相当」と、それぞれ50歳代の職位を継続している人が2番目に多くなっている（ここでは、「社長・役員相当」は現在の職位に関する設問の選択肢にはないので、現在の最高職位である「部長相当」を同一職位と見なしている）。

図表3-6 現在の役職（50歳代最高職位別）

現在の役職 → (50歳代の最高職位)	単位：%					計(件数)
	部長相当	次・課長相当	係長・主任相当	一般	無回答	
社長・役員相当	46.4	3.6	1.8	48.2	—	100.0(56)
部長相当	38.2	12.5	2.5	46.8	—	100.0(280)
次・課長相当	1.1	28.6	3.3	66.5	0.5	100.0(364)
係長・主任相当	—	—	26.4	73.6	—	100.0(235)
一般	—	0.2	0.2	99.4	0.2	100.0(465)
合計	10.0	10.2	5.9	73.7	0.4	100.0(1,427)

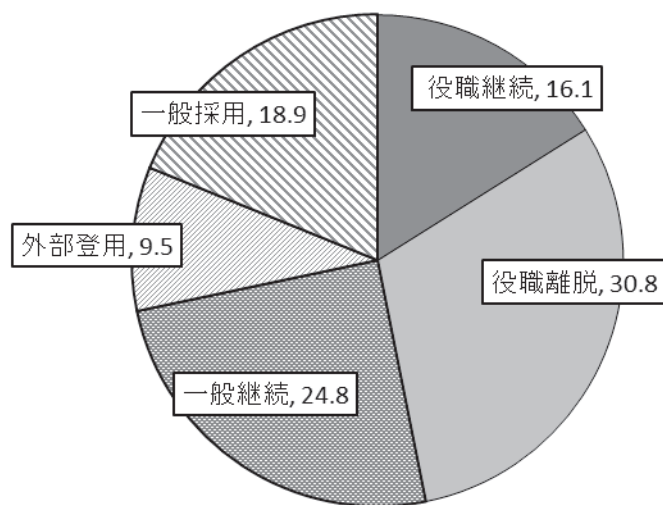
この図表から、50歳代から現在の企業に在籍し続けている人の中には、大別すると、役職を継続している人、役職を離脱して「一般」になった人、そして、「一般」を継続している人の3種類のキャリアの人がいることがわかる。他方、前出の図表3-5からは、50歳代以降に採用された人には、現在、役職に登用されている人と役職に就いていない人がいることがわかる。

そこで、図表3-7と図表3-8に示すような5つのタイプを抽出した。そのうち、50歳代に自社に在籍した人は、「役職継続（16.1%）」、「役職離脱（30.8%）」、および「一般継続（24.8%）」の3タイプで、50歳代以降採用された人は、「外部登用（9.5%）」と「一般採用（18.9%）」の2タイプである。なお、この5タイプ合計の件数は1,861件である。

図表3-7 50歳代キャリアタイプ

名称	内容	件数	構成比:%
役職継続	50歳代の役職を現在も継続している人	299	16.1
役職離脱	50歳代の役職を離脱し現在は一般の人	573	30.8
一般継続	50歳代は一般で、現在も一般の人	462	24.8
外部登用	50歳代以降に採用された役職の人	176	9.5
一般採用	50歳代以降に採用された一般の人	351	18.9
	計	1,861	100.0

図表 3 - 8 50 歳代キャリアタイプの構成



(2) 現在の所属企業

図表 3 - 9 A さん所属企業 (50 歳代キャリアタイプ別)

	役職継続	役職離脱	一般継続	外部登用	一般採用	合計
単位: %						
企業規模 正社員数 ¹ : 人	468.5	495.6	340.2	315.6	337.5	405.7
総従業員数: 人	768.6	765.4	545.0	482.7	552.8	644.3
企業の経営状況スコア ² : 点	2.62	2.68	2.59	2.62	2.76	2.66
役職定年制導入割合	26.8	38.0	34.6	26.7	31.1	33.0
企業の業種						
鉱業	—	0.3	—	—	—	0.1
建設業	13.0	8.9	3.5	10.8	7.7	8.2
製造業	24.1	34.6	23.8	25.0	19.7	26.5
電気・ガス・熱供給・水道業	1.3	0.5	0.6	0.6	1.7	0.9
情報通信業	3.3	2.6	0.9	2.8	3.4	2.5
運輸業	13.0	11.9	33.8	9.7	15.1	17.9
卸売・小売業	17.1	22.5	12.6	11.4	17.1	17.1
金融・保険業	1.3	1.6	0.9	2.3	2.0	1.5
不動産業	0.7	0.9	0.4	1.1	2.3	1.0
飲食店・宿泊業	4.7	1.7	3.2	3.4	3.1	3.0
医療・福祉	0.7	0.7	1.9	1.7	4.3	1.8
教育・学習支援業	—	0.2	0.4	0.6	0.6	0.3
サービス業	20.7	13.3	17.3	30.7	23.1	19.0
その他	—	0.3	0.6	—	—	0.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)	(299)	(573)	(462)	(176)	(351)	(1,861)

注 1. 「正社員数」は、範囲値の中央値を代入して算出している。

2. 「企業の経営状況スコア」は、経営状況が良いほど数値が大きくなる 1～4 点をあてはめ、算出している。

A さん所属企業の属性を、50 歳以降キャリアタイプ別に示したものが、図表 3 - 9 である。正社員数、総従業員数どちらに関しても、「役職継続」と「役職離脱」の 2 タイプの企業規

模が大きくなっていて、この2つのタイプの間での差は少ない。なお、「役職定年制の導入割合」は、「役職離脱」の企業で高くなっている。このタイプでは、定年前のある年齢時（例えば55歳時）に役職を離脱した後、ずっと現在まで、「一般」として勤務している人が多いことを示している。

また、この図表にはタイプ別の業種別構成比も示してある。「役職離脱」タイプでは、「製造業」と「卸売・小売業」の割合が高く、「一般継続」タイプでは「運輸業」の割合が高くなっている。運輸業の一般継続で想起されるのは、運転手のような公的な資格が必要な仕事に50歳代には就いていて、その仕事を現在まで継続しているケースである。

なお本調査では、50歳代以降に採用された人に関しては、その採用ルートを問うている。それに該当する2つのタイプ、「外部登用」と「一般採用」について、その採用ルートの構成比を示したものが図表3-10である。「合計」で多いのは、「公共職業安定所・人材銀行」19.2%、「親会社・関連会社」17.5%、そして「取引先企業の紹介」14.4%である。しかし「外部登用」では、このうち「親会社・関連会社」と「取引先企業の紹介」という、企業を通じた採用ルートが多くなっている。「出向・転籍」も類似のケースと考えると、外部から採用して役職に登用する場合には、企業を通じた採用がかなり多いことになる。役職者は大きな権限と責任を担うことになるので、登用に当たってはその人の考え方や行動特性などの「人材の質」に関する幅広い情報を獲得することが不可欠である。企業を通じた採用ルートは、そのような情報が入手しやすいので、より活用されていると思える。

図表3-10 50歳代非在籍のAさんの採用ルート

	単位:%		
	外部登用	一般採用	合計
出向・転籍	10.2	4.8	6.6
公共職業安定所・人材銀行	10.2	23.6	19.2
民間の職業紹介機関	1.1	2.3	1.9
新聞や求人誌・雑誌・広告・ネット	1.1	6.6	4.7
取引先企業の紹介	19.9	11.7	14.4
親会社・関連会社	22.2	15.1	17.5
知人の紹介	9.1	8.8	8.9
社長や社員のおつて	13.6	7.7	9.7
わからない	4.5	10.8	8.7
その他	7.4	6.0	6.5
無回答	0.6	2.6	1.9
計	100.0	100.0	100.0
(件数)	(176)	(351)	(527)

他方、「一般採用」では公的なあっせん機関である、「公共職業安定所・人材銀行」のウェイトが高くなっている。採用後の仕事の責任や権限がそれほど大きくないので、あっせん機関としての信頼度が高く特別の費用も不要なこの採用ルートが、選択されていると思われる。

(3) 仕事の内容

Aさんの雇用形態を、図表3-11の上側の行に示してある。「役職継続」と「外部登用」という、現在、役職に就いているタイプは、共に約30%が正社員である。この年齢層では「嘱託」などの非正社員となることが多いが、役職に就いている場合には正社員が比較的多い。ただし、比較的多いとは言え、過半数は非正社員である。むしろ、「非正社員の役職者」が、この年齢層では例外的ではないと言える。

図表3-11 雇用形態と職種 (Aさん)

		単位: %					合計
		役職継続	役職離脱	一般継続	外部登用	一般採用	
雇用形態	正社員	29.8	8.9	13.4	31.8	11.7	16.1
	非正社員	69.2	90.1	85.7	67.6	86.9	82.9
	無回答	1.0	1.0	0.9	0.6	1.4	1.0
職種	専門・技術職	43.5	36.5	15.2	44.3	36.8	33.1
	事務職	21.1	17.3	9.5	29.5	11.7	16.1
	営業・販売職	21.4	17.8	5.8	17.0	7.4	13.4
	サービス職	5.0	5.6	12.3	5.1	11.4	8.2
	生産・運輸・建設などの現業職	8.0	21.8	55.8	4.0	31.3	28.2
	その他	1.0	0.7	1.3	—	1.1	0.9
	無回答	—	0.3	—	—	0.3	0.2
計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)		(299)	(573)	(462)	(176)	(351)	(1,861)

この図表の下半分には、職種の構成比を示してある。「合計」では「専門・技術職」と「生産・運輸・建設などの現業職」が多いが、前者は「役職継続」と「外部登用」で、共に約44%と特に多くなっている。この2つのタイプでは、「事務職」と「営業・販売職」というホワイトカラー系職種の構成比も多く、既述した永野(2009)の「経営の仕事」と共通性がある。なお、これらと逆の傾向を示しているのは「一般継続」で、ホワイトカラー系の職種は少なく、「生産・運輸・建設などの現業職」が過半数を占めている。既述した運輸業の運転手のようなケースを含め、現業職がこのタイプの中心である。

図表3-12 職場での役割 (Aさん)

		単位: %					合計
		役職継続	役職離脱	一般継続	外部登用	一般採用	
部下マネジメント等の管理業務		27.1	2.8	0.2	23.9	0.9	7.7
所属部署の主要な業務		46.2	43.8	46.8	43.8	43.6	44.9
社員の補助・応援		3.7	21.8	20.3	4.5	21.1	16.8
経営層・上司の相談・助言		8.7	2.4	0.2	11.4	2.8	3.8
後輩社員への教育・指導		12.7	20.8	7.4	15.9	10.0	13.6
その他		—	7.2	23.4	—	19.7	11.7
無回答		1.7	1.2	1.7	0.6	2.0	1.5
計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)		(299)	(573)	(462)	(176)	(351)	(1,861)

図表3-12は、Aさんの職場での主な役割を示したものである。「合計」でも、各タイプ別の結果でも、最も多いのは「所属部署の主要な業務」である。また、「役職継続」と「外部登用」では、共に2番目に多いのは「部下マネジメント等の管理業務」となっている。いずれも、企業内の立場からすれば、当然の回答である。そのような中で興味深いのは、「役職離脱」では「社員の補助・応援」と「後輩社員への教育・指導」の割合が共に20%を越えていることである。このタイプは、所属部署の主要な業務以外に、社員の教育やサポートという役割も担っている。

(4) 労働時間と年収

このようなAさんの、1週間の実際の労働時間と年収を示したものが、図表3-13である。ただし調査では、それぞれに関して範囲値を選ぶように求めているので、平均値に関しては、範囲値の中央値を代入して算出している。

図表3-13 雇用形態と職種 (Aさん)

	役職継続	役職離脱	一般継続	外部登用	一般採用	合計
	単位:%					
[週の労働時間]						
1~10時間未満	2.0	3.8	3.7	2.3	3.4	3.3
10~20時間未満	1.0	5.4	5.6	5.7	7.1	5.1
20~30時間未満	5.0	21.5	15.8	15.3	22.8	17.1
30~40時間未満	51.2	45.9	48.9	44.9	45.3	47.3
40~50時間未満	36.8	21.5	23.2	28.4	18.2	24.4
50時間以上	3.0	0.9	1.9	2.3	1.1	1.7
無回答	1.0	1.0	0.9	1.1	2.0	1.2
計	100	100	100	100	100	100
(件数)	(299)	(573)	(462)	(176)	(351)	(1,861)
週の労働時間:時間	38.2	33.0	34.0	35.1	32.3	34.1
(件数 標準偏差)	(296 8.59)	(567 10.09)	(458 10.34)	(178 10.14)	(344 10.14)	(1,839 10.12)
年収:万円	453.5	281.7	239.8	434.3	248.7	306.9
(件数 標準偏差)	(289 193.84)	(560 127.94)	(450 120.25)	(172 216.53)	(343 138.41)	(1,814 171.91)

注 1. 平均値の算出では、範囲値の中央値を代入している。

労働時間の平均値は、「合計」が34.1時間で、通常より少し短くなっている。範囲値のうち30時間未満の割合を見ると、「役職離脱」と「一般採用」では30%以上を占めている。この2つのタイプでは、労働時間が短い人がかなりいる。他方、「役職継続」は、平均38.2時間で、30時間未満の短時間勤務者は少なく、40時間以上の人も約40%となっている。このタイプでは、多くの人フルタイム勤務である。

年収の平均値は、「合計」では307万円である。その中では、「役職継続」と「外部登用」という現在役職についている人の平均値は、前者が453万円、後者が434万円と高くなっている。

5節 65歳以上就業者（Aさん）の雇用理由とその成果

このような状況にあるAさんを、企業が雇用する理由は何だろうか。また、その雇用によってどのような成果が生まれているのだろうか。ここでは、それらがタイプ別にどう異なっているのかを明らかにすると共に、どのタイプの成果が高いのか、そうなる要因は何なのかという問題に接近する。

(1) Aさんを雇用する理由

企業がAさんを雇用する理由について、11項目を示し、複数回答を求めた結果が図表3-14である。「合計」では、「任せた仕事はきちんとこなしてくれるから」65.3%、「専門能力・人脈を生かしたいから」40.4%、そして「代わりに任せられる人が他にいないから」34.6%の3つが、回答が多い項目である。このうち、「任せた仕事はきちんとこなしてくれるから」は「一般継続」では特に多くなっている。またこのタイプでは、「Aさんが強く希望したから」も多い。役職に就かず、50歳代以前から継続して雇用されているこのタイプの人には、きちんと仕事をしてくれるという信頼感があり、また本人が就業を望んでいるという事情があると見て良い。

図表3-14 Aさんを雇用する理由

	M.A.単位：%					
	役職継続	役職離脱	一般継続	外部登用	一般採用	合計
任せた仕事はきちんとこなしてくれるから	56.9	64.6	73.6	66.5	62.4	65.3
代わりに任せられる人が他にいないから	54.8	33.9	19.9	48.9	30.5	34.6
能力よりも安い賃金で雇えるから	7.0	13.8	10.2	14.2	9.1	11.0
専門能力・人脈を生かしたいから	53.5	47.6	20.1	58.0	35.0	40.4
他社にAさんの能力や人脈を活用されたくない	2.0	2.8	0.4	2.8	1.4	1.8
いざというとき、他の仕事も任せられるから	12.4	16.6	10.8	13.6	8.8	12.7
他の人を雇うと、一時的に生産量や品質が低下するから	7.4	8.7	6.7	3.4	6.8	7.1
詳細な業務指示や業務指導の手間が省けるから	15.7	22.2	19.0	17.6	13.7	18.3
Aさんが強く希望したから	8.4	15.4	25.8	5.7	12.0	15.3
これまでの貢献に報いるため	19.1	22.2	20.1	9.7	8.8	17.5
Aさんの雇用の決定に関知していない	3.3	2.3	5.0	1.7	5.7	3.7
その他	4.3	1.9	5.8	3.4	6.6	4.3
無回答	1.0	1.0	1.1	1.1	1.4	1.1
計 (件数)	100.0 (299)	100.0 (573)	100.0 (462)	100.0 (176)	100.0 (351)	100.0 (1,861)

他方、「専門能力・人脈を生かしたいから」は、「外部登用」と「役職継続」という現在役職についている2つのタイプに加えて、「役職離脱」という、共に50歳代に役職に就いていたタイプで、多く指摘されている。責任や権限がある仕事を担当してきた人の専門能力や人脈は、仮に役職を離れても、依然として企業にとっては活用したいものであるようだ。なお、「役職継続」と「外部登用」では、これに加えて「代わりに任せられる人が他にいないから」という項目の回答も多くなっている。

(2) Aさんの貢献

このようなAさんは、企業には、どのような点で貢献していると評価されているだろうか。9項目に対する複数回答の結果が、図表3-15である。最も指摘が多い項目は「的確な業務処理」で、これはいずれのタイプでも過半数の企業が認める項目である。

図表3-15 Aさんの貢献

	M.A.単位:%					
	役職継続	役職離脱	一般継続	外部登用	一般採用	合計
新規事業・新規業務の企画・提案・設置運営	13.0	3.3	0.6	18.2	4.6	5.9
業務改善(品質・コスト・納期)	19.7	10.1	3.7	23.9	6.0	10.6
突発的な業務量増加時の対応	17.1	18.0	15.4	11.4	8.8	14.8
突発的な事態の発見やその対応	19.7	14.8	6.3	29.5	10.5	14.1
的確な業務処理	57.2	59.5	57.8	53.4	53.3	57.0
異なる部門との調整・協力関係構築	24.4	12.7	1.9	30.7	8.3	12.8
新人・若手社員の知的刺激・気づき	26.8	31.2	14.5	24.4	15.7	22.8
中堅・ベテラン社員への知的刺激・気づき	31.1	32.3	10.0	33.0	14.0	23.2
社員間の信頼関係の形成・強化	21.7	14.3	11.7	25.6	8.5	14.8
いずれもあてはまらない	9.7	13.4	24.0	8.5	25.1	17.2
無回答	2.3	1.4	1.1	1.7	2.0	1.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
(件数)	(299)	(573)	(462)	(176)	(351)	(1,861)

「合計」の結果と比べて、多くの回答があった項目(図表上の網掛け部分)を見ると、「役職継続」と「外部登用」は、共に同じ項目がそれに該当し、かつ他のタイプより、その該当項目数が多くなっている。この2つのタイプは、他のタイプより、より貢献していると評価されていると見て良い。ただし、共に現在の役職者であるので、これらの項目の貢献が評価されるのは当然かもしれない。そうだとすると、注目すべきはむしろ「役職離脱」で、ここでは「新人・若手社員の知的刺激・気づき」と「中堅・ベテラン社員の知的刺激・気づき」が、共に30%を上回り、相対的に貢献が大きいとされている。50歳代に就いていた役職からは離脱して現在は役職に就いていない人は、従業員教育という機能を、役職者と同程度、あるいはそれ以上に果たしているようである。

(3) Aさんに対する活用度とその満足度

このようにAさんを雇用している企業は、Aさんの能力をどの程度、活用していると考えているだろうか。またその活用に、どの程度満足しているだろうか。本調査では、これらの程度を共に5段階で問うているので、スコアが大きくなる程、それぞれの程度が高くなるような1~5点に点数化し、集計した結果が図表3-16である。「能力活用度」と「活用満足度」がそれだが、共にスコアが高く、特に「活用満足度」は4.25と高く、違いがわかりにくい。そこで、この2つの指標を合計したものを「活用・満足指数」として作成した。この指数が大きいほど、雇用による成果が高いと見なせる。

図表 3 - 16 Aさんの貢献

	役職継続	役職離脱	一般継続	外部登用	一般採用	合計
能力活用度 (a)	3.99	3.81	3.66	4.05	3.79	3.82
活用満足度 (b)	4.28	4.25	4.18	4.41	4.23	4.25
活用・満足指数 (a+b)	8.27	8.07	7.84	8.47	8.01	8.07
(件数)	(299)	(573)	(462)	(176)	(351)	(1,861)

注 1.(a)の活用度、(b)の満足度は、それぞれ数値が大きくなるほどそれが高くなる1～5点をあてはめ、算出している。

指数の結果は、この図表に示すように、「役職継続」と「外部登用」で高くなっている。この2つのタイプが、雇用による成果が高いと言えそうである。

(4) 活用・満足指数の決定要因

では、本当にこの2つのタイプで「活用・満足指数」が高いのだろうか。これを見るために、「活用・満足度指数」を従属変数とする重回帰分析を行う。その結果を示したものが、図表3-17である。

図表 3 - 17 重回帰分析の結果

	従属変数:活用・満足指数			
	結果1		結果2	
	B	t値	B	t値
(定数)	7.998 **	94.591	7.802 **	72.486
総従業員数	7.934E-06	.355	-4.004E-06	-.170
[企業業種ダミー(Ref: 下記業種以外)]				
建設業	.380 **	2.839	.340 *	2.455
製造業	.142	1.555	.119	1.248
情報通信業	.424 †	1.854	.399 †	1.726
運輸業	-.174 †	-1.672	-.125	-1.154
卸売・小売業	-.183 †	-1.786	-.199 *	-1.871
[経営状況ダミー(Ref: やや悪い)]				
悪い	-.173	-1.153	-.141	-.919
やや良い	.065	.848	.090	1.155
良い	.316 *	2.467	.336 *	2.550
[50歳代キャリアタイプダミー(Ref: 一般継続)]				
役職継続	—	—	.377 **	3.319
役職離脱	—	—	.188 †	1.954
外部登用	—	—	.554 **	4.153
一般採用	—	—	.122	1.140
F	4.181 **		4.699 **	
自由度調整済みR ²	.015		.026	
n	1,875		1,769	

注: **, *, † は、それぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意なことを示す。

結果1は、総従業員数、業種、そして経営状況という、コントロール変数のみを投入した結果である。建設業・情報通信業で「活用・満足指数」が高く、運輸業、卸売・小売業ではそれが低く、また経営状況が「良い」企業でそれが高いことを示す結果となっている。これらの変数が正（+）や負（-）となった理由を議論するためには、別のコントロール変数を投入し分析する必要があるので、ここでは結果を示すのみとする。

結果2は、規模、業種、そして経営状況をコントロール変数とした上で、50歳代キャリアタイプを説明変数として投入した結果である。ここからは、確かに「役職継続」と「外部登用」でこの指数が高くなることがわかる。しかし、少し信頼度は低下するものの、「役職離脱」でも雇用の成果が高いと言える。

「役職離脱」の評価が意外と高いのは、このタイプは、既述したように社員の教育やサポートという役割も担っていたからのように思える。これらの役割は、本来は中間管理職が担うべき役割のはずであるが、近年は中間管理職が減ったり、あるいはプレーイングマネージャー化により、人材育成機能が低下してきていると指摘されている。その弊害を補う役割を、役職を離れた高齢者が担っていて、それが評価されていると考えられる。

6節 まとめ

本調査では、調査回答企業に、そこに勤務している65歳以上の人1人（Aさん）を選んでもらい、そのAさんについて尋ねている。本章ではそのデータを用い、Aさんの仕事内容等を明らかにした後、どのようなAさんに対する評価が高いのかを考察した。その際、Aさんを50歳代のキャリアによって5つのタイプに分けて分析した。5つのタイプとは、「役職継続」、「役職離脱」、「一般継続」、「外部登用」、そして「一般採用」で、このうち最初の3つが50歳代以前から現在の企業に勤務している人で、他の2つがそれ以降に採用された人である。そして、「役職継続」と「外部登用」が、現在、役職に就いている人である。5つのタイプの構成比は、「役職離脱」と「一般継続」がやや多くなっていた。

分析の結果、「役職継続」と「外部登用」は専門・技術職や事務職の割合が高く、「一般継続」は現業職の割合が高くなっていた。またいずれのタイプも、「的確な業務処理」で企業に貢献していたが、「役職継続」と「外部登用」は、役職に就いているためか広範な領域でも貢献していた。また「役職離脱」は、役職には就いていないが、若手社員を始めとした従業員の教育訓練での貢献度が高くなっていた。そして、これらの人の能力の活用度やそれに対する企業の満足度を分析すると、「役職継続」と「外部登用」が高くなっているが、同時に「役職離脱」も高くなっていた。なお、「一般継続」と「一般採用」の評価はそれほど高くなかったが、それはあくまでも他のタイプに比べてという相対的な評価であることに留意する必要がある。というのは、いずれのタイプも「的確な業務処理」による貢献が評価されていたからである。

ともあれここで、注目すべきは「役職離脱」の評価が高かったことである。その背景には、このタイプの人に従業員教育の役割を担っていることがあると思われる。この役割は、長い職業経験のある高齢者、とりわけ役職も経験している高齢者ならではの強みを活用したものである。そのような強みをどれだけ見出せるか、それが今後の高齢者の雇用、とりわけ65歳以上の雇用が拡大するか否かの鍵を握っているように思える。

なお、Aさん自身が自らの就業をどう評価しているかは、本章の分析ではわからない。残された課題である。

(永野 仁)