

1章 経営者・管理職調査結果

本章では、経営者や管理職（課長以上）を対象に実施した調査結果（以下、「管理職調査」と表記する）を紹介することにする。管理職調査は、高齢者の人事管理の実態把握を目的に実施した。

調査方法は、大手調査会社が保有するモニターを対象とし、インターネットを用いた回答を依頼している。調査の実施時期は、2015年1月30日～2月9日である。調査対象者は、①年齢は59歳以下、②就業形態は、経営者または課長相当職以上の正社員、③従業員51人以上の営利企業勤務者（第一次産業を除く）、すべての条件にあてはまるものとした。管理職調査では、1626件の回収を得た。

1節 管理職調査の対象者

図表1-1から、管理職調査の回答者の属性を紹介しよう。回答者の年齢構成は、「50～59歳」が最も多く（52.0%）、次いで「40～49歳」（41.1%）の順になっている。性別は、「男性」が95.8%、「女性」4.2%という構成になっている。

図表1-1 回答者の属性

年齢	20～29歳	0.1%	正社員規模	100人以下	18.7%
	30～39歳	6.9%		101～300人	20.8%
	40～49歳	41.1%		301～1000人	18.8%
	50～59歳	52.0%		1001～5000人	20.7%
性別	男性	95.8%	所属部門 (経営者は除く)	5001人以上	21.1%
	女性	4.2%		総務	21.1%
職位	経営者	3.9%	人事・教育	12.7%	
	役員	9.3%	経営企画	18.9%	
	部長相当	28.8%	広報・宣伝	0.8%	
	次長相当	11.9%	経理・財務	4.7%	
	課長相当	46.2%	営業・販売	16.8%	
業種	建設業	7.3%	サービス	3.5%	
	製造業	31.1%	貿易・国際	0.2%	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1.7%	研究開発	2.4%	
	情報通信業	9.0%	技術・設計	7.0%	
	運輸業・郵便業	7.1%	購買・資材	1.1%	
	卸売・小売業	10.9%	情報システム	2.6%	
	金融・保険業	9.5%	製造	2.9%	
	不動産業、物品賃貸業	2.2%	建設・採掘など現業	0.9%	
	飲食サービス業	2.7%	物流・運輸・輸送	2.2%	
	医療・福祉	2.3%	保安・警備	0.3%	
	教育・学習支援業	1.5%	その他	1.9%	
	サービス業	14.6%			
	その他	0.2%			

注1：「所属部門」以外は集計母数が1626件となる。所属部門は経営者を除く1563件が母数となっている。

回答者の職位は、「課長相当」が最も多く（46.2%）、次いで「部長相当」（28.8%）、「次長相当」（11.9%）の順になっている。業種は、「製造業」が最も多く（31.1%）、次いで、「サービス業」（14.6%）、「卸売・小売業」（10.9%）の順になっている。勤務する会社の正社員規模は、「5001人以上」が21.0%、「1001人～5000人」をあわせると、1001人以上が全体の41.7%を占めている。所属部門の構成をみると（経営者は除く）、「総務」が最も多く（21.1%）、次いで「経営企画」（18.9%）、「営業・販売」（16.8%）の順になっている。

2 節 定年制と高齢社員の活用状況～高齢社員の活用実態把握

本節では、回答者が所属する企業の定年制と高齢社員（以下、「59歳以前は正社員として雇用され、60歳以降も雇用されている社員」と定義する）の活用状況を捉えることにする。以下、クロス集計の軸は、①業種、②正社員規模、③高齢社員比率、④高齢者の活用希望とする。②正社員規模では、回答者が所属する会社の正社員数を5つに区分している。③高齢社員比率は、正社員に占める「高齢社員」比率を4つに区分している。管理職調査では「高齢社員」を、「同一企業で59歳以前から正社員として雇用され、60歳以降も継続して雇用されている60歳以上の従業員」と定義しており、いわゆる長期に勤続した60歳以上の従業員を示している。④高齢者の活用希望は、回答者の高齢社員の活用方針を尋ねた設問を用い、具体的には、定年に関わりなく働くことを希望する高齢社員を雇用する場合の方針を尋ねている。本章では、「戦力として」（活用する）、「どちらかといえば戦力として」（活用する）、「企業の社会的責任として」（活用する）の3つに区分している。

1. 定年制の現状

定年制の状況をみると（図表1-2）、定年年齢を60歳に定めている割合は77.6%、次いで、65歳以上の定年を定めている（11.1%）の順になっている。

業種別にみると、60歳の定年を定めているのは「製造業」（84.8%）で多く、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」で少なくなっている（64.9%）。正社員規模別にみると、小規模企業において60歳の定年を定めている割合が低くなっている（「～100人」：64.5%）。高齢社員比率別にみると、高齢社員比率が高い企業では、60歳の定年を定める割合が低い傾向にある（「10%以上」：65.6%）。高齢者の活用希望別にみると、定年制の定めには大きな差はない。

図表 1 - 2 定年制の状況

	件数	60歳の定年を定めている	61～64歳以下の定年を定めている	65歳以上の定年を定めている	定年は定めていない
合計	1626	77.6%	7.1%	11.1%	4.2%
業種					
鉱業、建設業	118	78.8%	10.2%	9.3%	1.7%
製造業	506	84.8%	7.1%	6.7%	1.4%
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	80.4%	6.1%	11.3%	2.2%
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	74.5%	7.7%	11.9%	5.9%
医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	64.9%	6.7%	18.1%	10.4%
正社員規模					
～100人	304	64.5%	7.6%	16.4%	11.5%
101～300人	338	75.1%	7.4%	12.7%	4.7%
301～1000人	305	79.7%	5.9%	11.1%	3.3%
1001～5000人	337	84.9%	7.1%	6.8%	1.2%
5001人以上	342	82.7%	7.6%	8.8%	0.9%
高齢社員比率					
0%超～2%未満	462	78.6%	8.9%	9.3%	3.2%
2～5%未満	556	83.1%	5.9%	9.0%	2.0%
5～10%未満	268	79.5%	6.7%	9.3%	4.5%
10%以上	151	65.6%	5.3%	23.8%	5.3%
高齢者の活用希望					
戦力として	591	77.7%	6.3%	11.2%	4.9%
どちらかといえば戦力として	758	76.9%	8.0%	11.5%	3.6%
企業の社会的責任として	277	79.4%	6.5%	9.7%	4.3%

注 1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数 1437 件）。

注 2：業種が不明の場合には集計表から省いている。以下すべての集計表は同じ。

定年を迎えた人を雇用する場合の 65 歳までの雇用形態をみたのが、図表 1 - 3 である。回答者全体をみると、雇用形態は非正社員が多く、全体の 61.2% を占めている。

業種別にみると、「鉱業、建設業」では「正社員」の割合が高く（53.3%）、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では「非正社員」の割合が高くなっている（69.2%）。正社員規模別にみると、「5001 人以上」では「正社員」の割合が多少高くなっている（45.3%）。高齢社員比率別をみると、「2～5% 未満」では「非正社員」の割合が多少高くなっている（64.8%）。高齢者の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する場合には「正社員」の割合が高く（43.8%）、企業の社会的責任としての活用を求める場合には「非正社員」の割合が高くなっている（67.2%）。

図表 1-3 定年を迎えた人を雇用する場合の雇用形態（65歳まで）

		件数	正社員	非正社員
合計		1378	38.8%	61.2%
業種	鉱業、建設業	105	53.3%	46.7%
	製造業	465	39.1%	40.9%
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	314	42.4%	57.6%
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	277	35.0%	65.0%
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	214	30.8%	69.2%
正社員規模	～100人	219	38.8%	61.2%
	101～300人	279	34.8%	65.2%
	301～1000人	261	36.4%	63.6%
	1001～5000人	310	38.1%	61.9%
	5001人以上	309	45.3%	54.7%
高齢社員比率	0%超～2%未満	404	40.3%	59.7%
	2～5%未満	495	35.2%	64.8%
	5～10%未満	231	42.4%	57.6%
	10%以上	107	42.1%	57.9%
高齢者の活用希望	戦力として	496	43.8%	56.3%
	どちらかといえば戦力として	644	37.3%	62.7%
	企業の社会的責任として	238	32.8%	67.2%

注1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数1237件）。

2. 高齢社員の在籍状況と人員構成の変化

回答者が勤務する企業における高齢社員の在籍状況及び正社員に占める高齢社員比率をみたのが、図表1-4である。全体をみると、高齢社員が在籍する割合は88.4%を占めている。また高齢社員比率をみると、「5%未満」が全体の7割強（70.9%）を占めている。

業種別にみると、特に「鉱業、建設業」（95.8%）で高くなっており、他方で相対的に「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」で低くなっている（82.6%）。高齢社員比率をみると、5%以上を占める企業の割合は「鉱業、建設業」（40.7%）と「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」（36.0%）で高くなっている。

正社員規模別にみると、高齢社員が在籍する割合は「～100人」では76.6%と相対的に低く、「5001人以上」では94.4%を占め、相対的に高くなっている。企業規模が大きくなるに伴い、高齢社員の在籍割合は高くなる。高齢社員比率をみると、5%以上を占める割合は「～100人」で相対的に高くなっている（39.9%）。高齢者の活用希望別にみると、高齢社員の在籍割合と高齢社員比率、共に大きな差は見られない。

図表 1 - 4 会社における高齢社員の在籍状況と高齢社員比率

	件数	いない	いる	〔いる〕の場合の内訳					
				0%超～ 2%未満	2～5% 未満	5～10% 未満	10%以上		
合計	1626	11.6%	88.4%	32.2%	38.7%	18.6%	10.5%		
業種	鉱業、建設業	118	4.2%	95.8%	18.6%	40.7%	26.5%	14.2%	
	製造業	506	7.3%	92.7%	32.2%	42.0%	18.8%	7.0%	
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	13.5%	86.5%	32.8%	38.2%	17.2%	11.8%	
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	13.6%	86.4%	37.1%	38.1%	15.5%	9.3%	
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	17.4%	82.6%	32.0%	32.0%	20.6%	15.4%	
正社員規模	～100人	304	23.4%	76.6%	29.6%	30.5%	23.6%	16.3%	
	101～300人	338	13.3%	86.7%	34.1%	44.4%	12.3%	9.2%	
	301～1000人	305	9.8%	90.2%	32.7%	40.4%	18.5%	8.4%	
	1001～5000人	337	7.1%	92.9%	31.9%	37.7%	21.4%	8.9%	
	5001人以上	342	5.6%	94.4%	31.9%	39.0%	18.3%	10.8%	
高齢社員比率	0%超～2%未満	462							
	2～5%未満	556							
	5～10%未満	268							
	10%以上	151							
高齢者の活用希望	戦力として	591	10.7%	89.3%	32.4%	35.2%	20.3%	12.1%	
	どちらかといえば戦力として	758	11.2%	88.8%	31.1%	42.9%	17.1%	8.9%	
	企業の社会的責任として	277	14.8%	85.2%	34.7%	34.3%	19.5%	11.4%	

注 1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数 1437 件）。

正社員数の変化をみたのが、図表 1 - 5 である。全体をみると、「かなり増加した」と「やや増加した」の合計は 39.4% を占めている。得点化した値をみると、3.10 点となっており、どちらかといえば正社員は増加基調にある。

業種別にみると、すべての業種で得点化した値が「3」を超えている。特に、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」においては 3.32 点となっており、正社員が増加した割合が高くなっている。正社員規模別にみると、「5001 人以上」では得点化した値が低く（2.89 点）、「101～300 人」では高くなっている（3.21 点）。

高齢社員比率別にみると、高齢社員比率が「0% 超～2% 未満」では得点が 3.15 点と相対的に高く、「10% 以上」では 2.81 点となり正社員数は減少基調にある。高齢社員比率が低いほど、正社員の増加率は高くなる。

高齢者の活用希望別にみると、高齢社員を戦力とした活用を希望する企業においては得点が相対的に高く（3.13 点）、企業の社会的責任として活用を希望する企業では相対的に低くなっている（3.02 点）。

図表 1 - 5 正社員数の変化（5年前との比較）

		件数	かなり増加した	やや増加した	変わらない	やや減少した	かなり減少した	わからない	得点化
合計		1626	8.8%	30.6%	28.0%	24.0%	7.4%	1.2%	3.10
業種	鉱業、建設業	118	3.4%	26.3%	43.2%	22.0%	3.4%	1.7%	3.04
	製造業	506	5.9%	31.8%	28.5%	22.9%	10.1%	0.8%	3.01
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	9.4%	30.6%	23.7%	27.3%	8.0%	1.1%	3.06
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	12.8%	23.7%	27.9%	28.5%	5.9%	1.2%	3.09
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	10.7%	37.8%	26.8%	17.4%	5.4%	2.0%	3.32
正社員規模	～100人	304	7.6%	27.0%	32.6%	23.7%	7.2%	2.0%	3.04
	101～300人	338	8.0%	36.7%	28.7%	19.8%	6.2%	0.6%	3.21
	301～1000人	305	10.5%	32.1%	25.9%	23.6%	6.2%	1.6%	3.17
	1001～5000人	337	11.6%	30.6%	27.9%	22.6%	7.1%	0.3%	3.17
	5001人以上	342	6.4%	26.3%	25.4%	30.1%	9.9%	1.8%	2.89
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	10.2%	32.3%	25.8%	23.6%	6.9%	1.3%	3.15
	2～5%未満	556	7.0%	31.3%	30.0%	25.0%	5.8%	1.1%	3.09
	5～10%未満	268	7.1%	31.3%	31.3%	23.5%	6.3%	0.4%	3.09
	10%以上	151	6.6%	23.2%	26.5%	27.2%	13.9%	2.6%	2.81
高齢者の活用希望	戦力として	591	10.2%	29.9%	27.7%	22.3%	7.8%	2.0%	3.13
	どちらかといえば戦力として	758	7.4%	32.7%	28.0%	24.4%	6.6%	0.9%	3.10
	企業の社会的責任として	277	9.7%	26.0%	28.9%	26.4%	8.7%	0.4%	3.02

注 1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数 1437 件）。

注 2：得点化は、「かなり増加した」を 5 点～「かなり減少した」を 1 点とし、「わからない」を集計母数から省いた平均値である。

高齢社員の今後 5 年間の増加見込みをみたのが、図表 1 - 6 である。全体をみると、「かなり増加する」と「やや増加する」の合計は 71.7% となっている。得点化した値をみると、3.81 点となり、高齢社員の増加を見込む回答者が多くを占めている。

業種別にみると、「電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業」において得点が高くなっている（3.97 点）。正社員規模別にみると、「～100人」では 3.61 点と相対的に低く、「5001人以上」では 3.94 点となり相対的に高くなっている。規模が大きくなると、今後高齢社員が増加すると考える回答者は多くなる。

高齢社員比率別にみると、「2～5%未満」の得点は相対的に高くなっている（3.91 点）。また高齢者の活用希望別にみると、戦力として活用する希望をもつ回答者の得点は相対的に高く（3.86 点）、企業の社会的責任として活用を希望する場合の得点は相対的に低くなっている（3.77 点）。

図表 1 - 6 今後 5 年間の高齢社員の増加見込み

		件数	かなり増加する	やや増加する	変わらない	やや減少する	かなり減少する	わからない	得点化
合計		1626	13.8%	57.9%	20.6%	4.0%	1.3%	2.4%	3.81
業種	鉱業、建設業	118	13.6%	55.9%	22.0%	5.1%	1.7%	1.7%	3.76
	製造業	506	14.0%	58.1%	19.8%	4.5%	1.8%	1.8%	3.79
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	18.7%	61.4%	14.0%	2.8%	0.8%	2.2%	3.97
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	13.9%	53.1%	24.6%	5.0%	0.3%	3.0%	3.78
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	7.4%	59.9%	24.7%	3.0%	1.7%	3.3%	3.71
正社員規模	～ 100 人	304	9.9%	48.4%	32.2%	4.6%	2.0%	3.0%	3.61
	101～300 人	338	9.8%	58.0%	25.7%	2.4%	1.5%	2.7%	3.74
	301～1000 人	305	12.1%	60.7%	21.3%	3.3%	1.3%	1.3%	3.80
	1001～5000 人	337	17.8%	61.1%	14.5%	4.7%	0.3%	1.5%	3.93
	5001 人以上	342	19.0%	60.5%	10.5%	5.0%	1.5%	3.5%	3.94
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	8.7%	61.5%	22.1%	4.1%	0.6%	3.0%	3.76
	2～5%未満	556	17.3%	61.5%	15.8%	3.2%	1.4%	0.7%	3.91
	5～10%未満	268	16.0%	60.4%	15.7%	6.3%	1.1%	0.4%	3.84
	10%以上	151	25.8%	47.0%	15.2%	7.3%	4.6%	0.0%	3.82
高齢者の活用希望	戦力として	591	16.6%	56.7%	20.1%	3.6%	1.2%	1.9%	3.86
	どちらかといえば戦力として	758	10.9%	61.1%	21.0%	4.0%	0.9%	2.1%	3.79
	企業の社会的責任として	277	15.9%	51.6%	20.6%	5.1%	2.5%	4.3%	3.77

注 1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数 1437 件）。

注 2：得点化は、「かなり増加する」を 5 点～「かなり減少する」を 1 点とし、「わからない」を集計母数から省いた平均値である。

5 年後に増加する「高齢社員」の職種をみたのが、図表 1 - 7 である。全体をみると、最も高いのが「専門・技術職」（38.8%）、次いで「事務職」（20.5%）となっている。

業種別にみると、「鉱業、建設業」では「専門・技術職」の割合が高く（59.3%）、「製造業」では、「専門・技術職」（43.1%）と「生産・運輸・建設等の現業職」（25.3%）の割合が高くなっている。「電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業」では「事務職」（31.4%）の割合が高く、「運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業」では、「営業・販売職」（25.2%）の割合が高くなっている。「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では、「サービス職」（18.7%）の割合が高くなる。

正社員規模別にみると、「～ 100 人」では「生産・運輸・建設等の現業職」（20.4%）の割合が高く、「301～1000 人」では、「営業・販売職」（21.3%）の割合が高くなっている。「1001～5000 人」では「専門・技術職」（45.4%）、「5001 人以上」では「事務職」（26.0%）の割合が高くなっている。規模が大きくなると、ホワイトカラー職種の高齢社員の増加を見込む傾向がある。

高齢社員比率別にみると、高齢社員比率が「10% 以上」の場合、「サービス職」（13.9%）と「生産・運輸・建設等の現業職」（19.9%）の割合が高くなっている。高齢者の活用希望別にみると、企業の社会的責任の活用を希望する場合に「事務職」（26.0%）の割合が高くなっている。

図表 1-7 5年後に増加する「高齢社員」の職種

		件数	専門・技術職	事務職	営業・販売職	サービス職	生産・運輸・建設等の現業職	その他	5年後は、高齢社員はいない
合計		1626	38.8%	20.5%	16.3%	7.6%	14.2%	0.4%	2.2%
業種	鉱業、建設	118	59.3%	11.9%	9.3%	0.0%	16.1%	0.8%	2.5%
	製造業	506	43.1%	14.8%	13.6%	1.6%	25.3%	0.6%	1.0%
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	363	38.8%	31.4%	17.4%	6.9%	3.6%	0.3%	1.7%
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	337	25.2%	20.8%	25.2%	10.1%	16.0%	0.3%	2.4%
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	299	38.8%	19.4%	12.4%	18.7%	5.7%	0.3%	4.7%
正社員規模	～100人	304	32.2%	14.1%	16.4%	11.5%	20.4%	0.7%	4.6%
	101～300人	338	37.9%	18.0%	16.0%	8.6%	17.8%	0.6%	1.2%
	301～1000人	305	37.7%	19.0%	21.3%	5.9%	13.4%	0.0%	2.6%
	1001～5000人	337	45.4%	24.3%	12.8%	5.9%	9.5%	0.3%	1.8%
	5001人以上	342	40.1%	26.0%	15.5%	6.1%	10.5%	0.6%	1.2%
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	40.3%	24.2%	16.9%	6.3%	11.5%	0.2%	0.6%
	2～5%未満	556	39.7%	20.3%	16.5%	5.8%	16.4%	0.7%	0.5%
	5～10%未満	268	42.9%	17.5%	16.0%	7.5%	14.6%	0.4%	1.1%
	10%以上	151	33.1%	13.9%	17.9%	13.9%	19.9%	0.0%	1.3%
高齢者の活用希望	戦力として	591	38.6%	18.3%	19.0%	7.6%	13.7%	0.8%	2.0%
	どちらかといえば戦力として	758	40.0%	20.2%	14.8%	7.7%	15.4%	0.3%	1.7%
	企業の社会的責任として	277	36.1%	26.0%	14.8%	7.2%	11.9%	0.0%	4.0%

注1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数1437件）。

3. 今後の高齢社員活用の考え方

回答者が就業希望者を雇用すべきと考える年齢をみたのが、図表1-8である。全体をみると、「65歳以下」が最も多く（46.9%）、次いで「66～70歳」（35.7%）、「年齢の上限は設けずに雇用すべき」（16.4%）の順となっている。

業種別にみると、「製造業」では「65歳以下」（54.0%）の割合が高くなっている。「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では「年齢の上限は設けずに雇用すべき」（21.4%）の割合が高くなる。正社員規模別にみると、「5001人以上」では「65歳以下」（52.3%）の割合が高くなっている。高齢社員比率別にみると、「10%以上」では「65歳以下」（34.4%）の割合が相対的に低くなっている。高齢社員の活用希望別にみると、企業の社会的責任の活用を希望する場合には「65歳以下」（53.1%）の割合は高くなっている。

図表 1 - 8 就業希望者を雇用すべきと考える年齢

		件数	65 歳以下	66 ～ 70 歳	71 歳以上	年齢の上限は設けずに雇用すべき
合計		1626	46.9%	35.7%	1.0%	16.4%
業種	鉱業、建設業	118	48.3%	38.1%	0.8%	12.7%
	製造業	506	54.0%	31.2%	0.6%	14.2%
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	46.3%	36.9%	0.6%	16.3%
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	44.8%	36.8%	1.5%	16.9%
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	37.1%	39.5%	2.0%	21.4%
正社員規模	～ 100 人	304	37.2%	39.8%	2.0%	21.1%
	101 ～ 300 人	338	43.5%	36.1%	1.5%	18.9%
	301 ～ 1000 人	305	48.9%	33.4%	1.3%	16.4%
	1001 ～ 5000 人	337	51.6%	37.4%	0.3%	10.7%
	5001 人以上	342	52.3%	31.9%	0.3%	15.5%
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	49.4%	34.8%	0.4%	15.4%
	2～5%未満	556	49.1%	36.7%	0.7%	13.5%
	5～10%未満	268	45.9%	35.1%	1.1%	17.9%
	10%以上	151	34.4%	40.4%	4.6%	20.5%
高齢者の活用希望	戦力として	591	48.9%	29.6%	1.5%	20.0%
	どちらかといえば戦力として	758	43.0%	42.0%	0.8%	14.2%
	企業の社会的責任として	277	53.1%	31.4%	0.7%	14.8%

注 1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数 1437 件）。

雇用すべきと考える年齢までの活用方針をみたのが、図表 1 - 9 である。全体をみると、「戦力として」と「どちらかといえば戦力として」の割合は 82.9% となっており、高齢社員を戦力として活用することを希望する割合が多くを占めている。

業種別にみると、「鉱業、建設業」では、戦力としての活用を希望する割合が高くなっている（88.9%）。一方、正社員規模別、高齢社員比率別にみても大きな差はない。

図表 1 - 9 雇用すべきと考える年齢までの活用方針

		件数	戦力として	どちらかといえば、戦力として	どちらかといえば、企業の社会的責任として	企業の社会的責任として
合計		1626	36.3%	46.6%	13.5%	3.6%
業種	鉱業、建設業	118	34.7%	54.2%	10.2%	0.8%
	製造業	506	35.8%	47.4%	13.0%	3.8%
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	38.3%	43.0%	15.4%	3.3%
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	38.6%	45.1%	13.1%	3.3%
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	32.4%	48.8%	13.7%	5.0%
正社員規模	～ 100 人	304	37.5%	45.7%	11.8%	4.9%
	101 ～ 300 人	338	34.9%	50.3%	13.0%	1.8%
	301 ～ 1000 人	305	30.5%	49.8%	15.7%	3.9%
	1001 ～ 5000 人	337	35.6%	46.9%	12.8%	4.7%
	5001 人以上	342	42.7%	40.6%	14.0%	2.6%
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	37.0%	45.2%	14.1%	3.7%
	2～5%未満	556	33.5%	52.0%	12.4%	2.2%
	5～10%未満	268	39.9%	42.9%	14.2%	3.0%
	10%以上	151	42.4%	39.7%	15.2%	2.6%
高齢者の活用希望	戦力として	591				
	どちらかといえば戦力として	758				
	企業の社会的責任として	277				

注 1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数 1437 件）。

3節 経営状況と経営戦略・人事戦略～高齢者の活用背景

本節では、高齢社員の活用背景にある、経営状況や経営戦略、人事戦略の集計結果を紹介することにする。

経営状況をみたのが、図表1－10である。経営状況は、「良い」と「やや良い」と回答する割合は65.4%を占めている。得点化した値をみると、全体では2.73点となり、やや良いに近い値となり、経営状況は良好な状況にある。

業種別にみると、すべての業種において得点化した値は2.5点を超えており、概ね経営状況は良好との認識を持っている。特に「鉱業、建設業」(2.90点)では得点が高くなっている。正社員規模別にみると、特に大きな差は見られない。高齢社員比率別にみると、他と比較して「10%以上」においては得点が低い傾向にある(2.63点)。高齢者の活用希望別にみると、「企業の社会的責任として」では相対的に低く(2.57点)、戦力としての活用を希望する場合に得点が高くなる傾向がある(「戦力として」:2.81点)。

図表1－10 経営状況

		件数	良い	やや良い	やや悪い	悪い	得点化
合計		1626	12.9%	52.5%	29.6%	5.0%	2.73
業種	鉱業、建設業	118	17.8%	57.6%	21.2%	3.4%	2.90
	製造業	506	10.7%	50.0%	34.0%	5.3%	2.66
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	9.1%	55.1%	30.6%	5.2%	2.68
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	16.0%	49.3%	28.5%	6.2%	2.75
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	15.1%	55.2%	26.1%	3.7%	2.82
正社員規模	～100人	304	13.5%	47.7%	33.2%	5.6%	2.69
	101～300人	338	10.7%	50.6%	32.8%	5.9%	2.66
	301～1000人	305	11.8%	57.7%	26.2%	4.3%	2.77
	1001～5000人	337	14.5%	54.9%	26.4%	4.2%	2.80
	5001人以上	342	13.7%	51.5%	29.5%	5.3%	2.74
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	12.8%	55.2%	27.5%	4.5%	2.76
	2～5%未満	556	12.2%	50.9%	32.2%	4.7%	2.71
	5～10%未満	268	11.6%	56.0%	30.2%	2.2%	2.77
	10%以上	151	11.9%	48.3%	30.5%	9.3%	2.63
高齢者の活用希望	戦力として	591	17.4%	50.8%	26.7%	5.1%	2.81
	どちらかといえば戦力として	758	10.4%	56.2%	29.6%	3.8%	2.73
	企業の社会的責任として	277	9.7%	45.8%	36.1%	8.3%	2.57

注1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている(母数1437件)。

注2：得点化は、「良い」を4点～「悪い」を1点とした平均値である。

経営戦略をみたのが、図表1－11である。「重視する」と「やや重視する」を合計した割合(「重視%」)をみると、「既存の主力製品・サービスの充実」が最も多く、89.4%を占めている(得点化:3.32点)。次いで、「財務体質の改善」(同79.9%、同3.10点)、「新製品や新サービス、新業態への積極展開」(同79.4%、同3.10点)、「販売網の充実、営業力の強化」(同

77.3%、同 3.06 点) の順になっている。他方で、「分社化・子会社化の展開」(同 31.9%、同 2.08 点)、「海外進出の積極化」(同 43.1%、同 2.23 点) が低い傾向にある。

業種別にみると、「鉱業、建設業」では、「新しい技術、設備、機械の積極導入」(同 71.2%、同 2.82 点) や「関連協力会社の育成・関係強化」(同 61.9%、同 2.72 点) を重視する割合が高くなっている。「製造業」では、「新製品や新サービス、新業態への積極展開」(同 87.4%、同 3.28 点) や「研究開発の充実」(同 79.0%、同 3.08 点)、「新しい技術、設備、機械の積極導入」(同 73.7%、同 2.92 点)、「海外進出の積極化」(同 62.3%、同 2.68 点) が高くなっている。「電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業」では、「販売網の充実、営業力の強化」(同 80.7%、同 3.20 点) や「組織の簡素化」(同 61.4%、同 2.73 点) が高くなっている。「運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業」では、「販売網の充実、営業力の強化」(同 83.3%、同 3.18 点) が高くなっている。

正社員規模別にみると、規模が大きくなるに伴い、「新製品や新サービス、新業態への積極展開」(「～100人」同 66.4%、同 2.81 点→「5001人以上」同 89.8%、同 3.35 点) や「研究開発の充実」(同 34.5%、同 2.16 点→同 74.8%、同 2.98 点)、「新しい技術、設備、機械の積極導入」(同 49.4%、同 2.40 点→71.9%、同 2.90 点)、「販売網の充実、営業力の強化」(同 75.0%、同 3.02 点→同 81.0%、同 3.17 点)、「関連協力会社の育成・関係強化」(同 46.7%、同 2.40 点→同 69.6%、同 2.86 点)、「分社化・子会社化の展開」(同 20.4%、同 1.74 点→同 48.0%、同 2.47 点)、「海外進出の積極化」(同 23.7%、同 1.66 点→同 72.5%、同 2.97 点) の戦略を重視する割合が高くなる傾向にある。また、「財務体質の改善」(「5001人以上」:同 88.0%、同 3.32 点) や「組織の簡素化」(同 67.5%、同 2.84 点) では、「5001人以上」の企業で高くなっている。

高齢社員比率別にみると、高齢社員比率が低くなるに伴い、「既存の主力製品・サービスの充実」(「10%超」同 84.8%、同 3.25 点→「0%超～2%未満」同 91.8%、同 3.38 点)、「新製品や新サービス、新業態への積極展開」(同 70.2%、同 2.91 点→同 83.3%、同 3.16 点)、「販売網の充実、営業力の強化」(同 74.9%、同 3.01 点→同 78.7%、同 3.09 点)、「組織の簡素化」(同 50.3%、同 2.60 点→同 56.0%、同 2.63 点)、「海外進出の積極化」(同 31.2%、同 1.98 点→同 48.7%、同 2.31 点) の戦略を重視する割合が高くなる傾向にある。また、高齢者比率が「10%以上」の企業では、「研究開発の充実」の割合が低くなっている(同 41.0%、同 2.30 点)。

高齢者の活用希望別にみると、高齢者を企業の社会的責任ではなく、戦力としての活用を希望する回答者が勤務する企業では、「新しい技術、設備、機械の導入」(「企業の社会的責任として」同 57.7%、同 2.60 点→「戦力として」同 66.9%、同 2.78 点) や「財務体質の改善」(同 75.1%、同 3.01 点→同 82.6%、同 3.20 点)、「組織の簡素化」(同 51.9%、同 2.56 点→同 56.4%、同 2.69 点)、「海外進出の積極化」(同 39.7%、同 2.19 点→同 47.6%、同 2.32 点) を重視する割合が高くなっている。

図表 1 - 11 経営戦略

	件数	既存の主力製品・サービスの充実		新製品や新サービス、新業態への積極展開		研究開発の充実		新しい技術、設備、機械の積極導入		財務体質の改善		
		重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	
合計	1626	89.4%	3.32	79.4%	3.10	55.6%	2.58	62.7%	2.68	79.9%	3.10	
業種												
	鉱業、建設業	118	80.5%	3.14	69.5%	2.92	51.7%	2.54	71.2%	2.82	74.6%	3.00
	製造業	506	91.1%	3.34	87.4%	3.28	79.0%	3.08	73.7%	2.92	82.0%	3.17
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	92.0%	3.35	81.6%	3.14	51.0%	2.50	61.5%	2.66	82.1%	3.18
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	89.0%	3.31	73.2%	2.96	37.1%	2.20	52.9%	2.48	78.6%	3.07
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	87.6%	3.31	74.2%	2.97	44.2%	2.30	53.9%	2.48	77.3%	2.96
正社員規模												
	～100人	304	88.2%	3.29	66.4%	2.81	34.5%	2.16	49.4%	2.40	75.3%	2.98
	101～300人	338	87.3%	3.28	74.5%	3.00	48.2%	2.42	57.4%	2.56	74.5%	2.97
	301～1000人	305	88.5%	3.27	80.0%	3.09	56.0%	2.56	63.9%	2.71	79.0%	3.05
	1001～5000人	337	89.9%	3.34	84.9%	3.21	62.0%	2.75	69.7%	2.81	81.9%	3.17
	5001人以上	342	92.9%	3.40	89.8%	3.35	74.8%	2.98	71.9%	2.90	88.0%	3.32
高齢社員比率												
	0%超～2%未満	462	91.8%	3.38	83.3%	3.16	58.4%	2.64	63.7%	2.68	80.7%	3.11
	2～5%未満	556	89.9%	3.32	79.8%	3.10	58.0%	2.63	64.2%	2.71	81.8%	3.13
	5～10%未満	268	89.9%	3.29	78.3%	3.08	58.4%	2.59	62.7%	2.67	77.3%	3.08
	10%以上	151	84.8%	3.25	70.2%	2.91	41.0%	2.30	58.3%	2.64	76.8%	3.04
高齢者の活用希望												
	戦力として	591	91.9%	3.45	83.4%	3.23	58.3%	2.69	66.9%	2.78	82.6%	3.20
	どちらかといえば戦力として	758	87.3%	3.23	76.2%	3.00	53.6%	2.52	61.3%	2.63	79.6%	3.06
	企業の社会的責任として	277	89.9%	3.29	79.4%	3.09	55.3%	2.55	57.7%	2.60	75.1%	3.01
		件数	販売網の充実、営業力の強化		組織の簡素化		関連協力会社の育成・関係強化		分社化・子会社化の展開		海外進出の積極化	
			重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化
合計		1626	77.3%	3.06	55.0%	2.62	57.2%	2.60	31.9%	2.08	43.1%	2.23
業種												
	鉱業、建設業	118	66.1%	2.87	44.9%	2.44	61.9%	2.72	33.1%	2.14	39.0%	2.14
	製造業	506	76.9%	3.03	54.0%	2.62	57.5%	2.64	33.4%	2.13	62.3%	2.68
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	80.7%	3.20	61.4%	2.73	59.5%	2.64	31.9%	2.12	39.4%	2.17
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	83.3%	3.18	58.8%	2.68	58.2%	2.59	33.5%	2.09	36.5%	2.04
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	71.3%	2.88	48.5%	2.49	50.9%	2.45	26.8%	1.93	24.8%	1.78
正社員規模												
	～100人	304	75.0%	3.02	50.7%	2.57	46.7%	2.40	20.4%	1.74	23.7%	1.66
	101～300人	338	75.4%	3.01	44.9%	2.43	47.0%	2.37	20.5%	1.82	27.5%	1.84
	301～1000人	305	76.7%	3.02	54.4%	2.58	58.7%	2.61	31.8%	2.08	35.4%	2.05
	1001～5000人	337	77.7%	3.08	56.7%	2.67	62.6%	2.74	37.7%	2.28	53.4%	2.52
	5001人以上	342	81.0%	3.17	67.5%	2.84	69.6%	2.86	48.0%	2.47	72.5%	2.97
高齢社員比率												
	0%超～2%未満	462	78.7%	3.09	56.0%	2.63	56.9%	2.59	33.8%	2.10	48.7%	2.31
	2～5%未満	556	77.3%	3.04	55.2%	2.58	58.6%	2.61	30.8%	2.07	45.1%	2.29
	5～10%未満	268	75.8%	3.03	54.1%	2.63	61.1%	2.72	33.9%	2.16	44.7%	2.26
	10%以上	151	74.9%	3.01	50.3%	2.60	55.0%	2.56	29.8%	2.07	31.2%	1.98
高齢者の活用希望												
	戦力として	591	83.8%	3.22	56.4%	2.69	61.4%	2.72	33.5%	2.13	47.6%	2.32
	どちらかといえば戦力として	758	72.6%	2.96	55.1%	2.59	54.9%	2.53	30.6%	2.04	40.9%	2.17
	企業の社会的責任として	277	76.2%	3.00	51.9%	2.56	53.8%	2.55	32.1%	2.10	39.7%	2.19

注 1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数 1437 件）。

注 2：重視%は、「重視する」と「やや重視する」を合計した値である。

注 3：得点化は、「重視する」を 4 点～「重視しない」を 1 点とした平均値である。

人事戦略で重視する項目をみたのが、図表 1 - 12 である。回答者全体をみると、重視する人事戦略（「重視 %」）で最も多いのが、「人材育成の強化」（「重視 %」：91.2%、得点：3.42 点）である。次いで、「経営戦略と人事戦略の連携」（同 87.8%、同 3.24 点）、「労使関係の安定」（同 75.2%、同 2.93 点）、「成果主義の徹底」（同 73.1%、同 2.90 点）、「幹部候補生の早期選抜・育成」（同 72.8%、同 2.91 点）の順となっている。

業種別にみると、「電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業」では「成果主義の徹底」（同 79.3%、同 3.00 点）や「仕事と生活の調和に配慮した働き方の推進」（同 78.5%、同 3.00 点）を重視する割合が相対的に高くなっている。

正社員規模別にみると、企業規模が大きくなるに伴い、「幹部候補生の早期選抜・育成」（～100 人：同 70.1%、同 2.87 点→5001 人以上：同 76.9%、同 3.00 点）や「仕事と生活の調和に配慮した働き方の推進」（同 62.8%、同 2.72 点→同 83.6%、同 3.11 点）の項目が高く

なっている。また、特に「5001人以上」では、「成果主義の徹底」（同79.3%、同3.05点）や「多様な人材の活用」（同73.1%、同2.98点）、「人事管理権限のライン部門への委譲」（同55.9%、同2.62点）、「労使関係の安定」（同83.6点、同3.11点）を重視する割合が高くなっている。

高齢社員比率別にみると、「10%以上」では「多様な人材の活用」（同70.2%、同2.83点）を重視する割合が高くなっている。高齢者の活用希望別にみると、高齢社員を戦力としての活用を希望する程度が強まると、その回答者が在籍する企業では「多様な人材の活用」（「企業の社会的責任として」同58.9%、同2.70点→「戦力として」同65.7%、同2.81点）を重視する割合が高くなっている。

図表1-12 人事戦略

	件数	経営戦略と人事戦略の連携		人材育成の強化		成果主義の徹底		幹部候補生の早期選抜・育成		多様な人材の活用		
		重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	
合計	1626	87.8%	3.24	91.2%	3.42	73.1%	2.90	72.8%	2.91	61.3%	2.71	
業種												
	鉱業、建設業	118	85.6%	3.15	87.3%	3.38	63.6%	2.73	73.7%	2.87	48.3%	2.42
	製造業	506	86.8%	3.21	89.5%	3.36	70.6%	2.87	72.1%	2.93	61.9%	2.74
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	91.4%	3.33	94.5%	3.50	79.3%	3.00	70.3%	2.87	60.6%	2.72
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	86.1%	3.23	92.6%	3.47	72.4%	2.90	76.2%	2.96	63.5%	2.73
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	87.9%	3.26	90.0%	3.41	74.2%	2.88	72.9%	2.91	64.5%	2.76
正社員規模												
	～100人	304	83.9%	3.18	89.5%	3.39	70.1%	2.80	70.1%	2.87	56.2%	2.58
	101～300人	338	84.0%	3.16	88.2%	3.36	70.2%	2.83	70.1%	2.86	55.3%	2.62
	301～1000人	305	89.9%	3.25	88.8%	3.38	70.1%	2.83	71.8%	2.88	58.0%	2.61
	1001～5000人	337	88.1%	3.29	93.8%	3.49	75.3%	2.96	74.7%	2.95	63.2%	2.76
	5001人以上	342	92.7%	3.34	95.3%	3.49	79.3%	3.05	76.9%	3.00	73.1%	2.98
高齢社員比率												
	0%超～2%未満	462	87.5%	3.25	91.3%	3.44	76.6%	2.94	72.5%	2.92	60.6%	2.71
	2～5%未満	556	87.2%	3.20	90.6%	3.42	71.6%	2.87	72.4%	2.91	59.1%	2.69
	5～10%未満	268	88.4%	3.28	93.6%	3.45	70.1%	2.86	76.9%	2.95	64.9%	2.76
	10%以上	151	89.4%	3.25	88.7%	3.36	75.5%	2.95	68.8%	2.83	70.2%	2.83
高齢者の活用希望												
	戦力として	591	89.3%	3.34	93.0%	3.52	74.8%	2.96	73.3%	2.97	65.7%	2.81
	どちらかといえば戦力として	758	86.8%	3.18	90.9%	3.39	71.3%	2.83	72.2%	2.87	59.0%	2.65
	企業の社会的責任として	277	87.0%	3.21	88.1%	3.30	74.7%	2.95	73.7%	2.91	58.9%	2.70
		件数	組織への帰属意識や忠誠心を高めること		人事管理権限のライン部門への委譲		仕事と生活の調和に配慮した働き方の推進		労使関係の安定			
			重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化		
合計	1626	68.7%	2.83	46.8%	2.46	71.1%	2.88	75.2%	2.93			
業種												
	鉱業、建設業	118	68.6%	2.82	47.5%	2.48	71.2%	2.91	72.9%	2.89		
	製造業	506	66.6%	2.80	47.3%	2.49	70.7%	2.87	74.7%	2.90		
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	68.6%	2.87	49.0%	2.47	78.5%	3.00	79.8%	3.02		
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	69.4%	2.80	44.8%	2.44	66.4%	2.82	73.0%	2.91		
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	71.9%	2.88	45.1%	2.42	68.3%	2.82	73.5%	2.93		
正社員規模												
	～100人	304	68.5%	2.85	36.2%	2.29	62.8%	2.72	70.8%	2.88		
	101～300人	338	66.9%	2.76	46.8%	2.42	65.4%	2.73	69.8%	2.81		
	301～1000人	305	67.2%	2.79	44.6%	2.43	67.8%	2.84	73.5%	2.87		
	1001～5000人	337	68.5%	2.82	49.3%	2.52	74.8%	2.98	77.4%	2.99		
	5001人以上	342	72.2%	2.92	55.9%	2.62	83.6%	3.11	83.6%	3.11		
高齢社員比率												
	0%超～2%未満	462	67.7%	2.81	49.8%	2.51	71.2%	2.88	72.1%	2.87		
	2～5%未満	556	70.5%	2.86	45.0%	2.43	71.4%	2.88	77.3%	2.97		
	5～10%未満	268	69.0%	2.82	47.8%	2.47	71.3%	2.88	77.2%	2.97		
	10%以上	151	66.9%	2.81	41.7%	2.40	66.9%	2.81	79.4%	3.05		
高齢者の活用希望												
	戦力として	591	71.2%	2.90	50.2%	2.52	73.4%	2.96	79.4%	3.08		
	どちらかといえば戦力として	758	66.3%	2.77	43.4%	2.40	67.7%	2.81	72.5%	2.85		
	企業の社会的責任として	277	69.7%	2.83	48.8%	2.49	73.2%	2.91	73.3%	2.84		

注1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数1437件）。

注2：重視%は、「重視する」と「やや重視する」を合計した値である。

注3：得点化は、「重視する」を4点～「重視しない」を1点とした平均値である。

4節 高齢社員の人事管理の考え～高齢者の活用工夫と今後の展望

本節では、回答者の視点から、高齢社員を対象とする人事管理の考え方を紹介することにした。

1. 人事管理の基本戦略への考え

現役社員と異なる人事管理を高齢社員向けに実施する必要性を尋ねたのが、図表1-13である。回答者全体をみると、「必要である」と「やや必要である」の合計は81.8%を占めている。また得点化した値をみると「3.03点」となっており、現役社員と異なる人事管理の実施の必要性を感じる割合は高くなっている。一方、業種、正社員規模、高齢社員比率、高齢者の活用希望別には、大きな差は見られない。

図表1-13 高齢社員向けに現役社員と異なる人事管理を実施する必要性

		件数	必要である	やや必要である	あまり必要でない	必要でない	得点化
合計		1626	25.0%	56.8%	14.6%	3.5%	3.03
業種	鉱業、建設業	118	18.6%	58.5%	20.3%	2.5%	2.93
	製造業	506	25.1%	56.7%	14.2%	4.0%	3.03
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	28.4%	56.7%	12.4%	2.5%	3.11
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	23.7%	56.4%	16.6%	3.3%	3.01
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	24.7%	57.2%	13.4%	4.7%	3.02
正社員規模	～100人	304	24.0%	57.6%	15.5%	3.0%	3.03
	101～300人	338	22.2%	57.7%	14.8%	5.3%	2.97
	301～1000人	305	24.6%	58.0%	14.4%	3.0%	3.04
	1001～5000人	337	29.4%	53.1%	14.5%	3.0%	3.09
	5001人以上	342	24.9%	57.9%	14.0%	3.2%	3.04
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	25.3%	57.4%	14.1%	3.2%	3.05
	2～5%未満	556	23.0%	57.9%	15.1%	4.0%	3.00
	5～10%未満	268	29.1%	54.9%	14.2%	1.9%	3.11
	10%以上	151	27.8%	53.6%	16.6%	2.0%	3.07
高齢者の活用希望	戦力として	591	30.6%	47.4%	16.1%	5.9%	3.03
	どちらかといえば戦力として	758	18.6%	65.6%	14.4%	1.5%	3.01
	企業の社会的責任として	277	30.7%	53.1%	12.3%	4.0%	3.10

注1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数1437件）。

注2：得点化は、「必要である」を4点～「必要でない」を1点とした平均値である。

現役社員の人事管理の見直しの必要性をみたのが、図表1-14である。回答者全体をみると、「大幅に見直す」と「やや見直す」の合計は74.1%を占めている。得点化した値をみると、2.80点となっており、現役社員の人事管理を見直す必要があると回答する割合が高くなっている。正社員規模別にみると、「5001人以上」では見直す必要があると回答する割合が高くなっている（「大幅に見直す」と「やや見直す」の合計81.0%、得点：2.91点）。他方で、業種、高齢社員比率、高齢者の活用希望別に大きな差は見られない。

図表 1 - 14 現役社員の人事管理の見直しの必要性

		件数	大幅に見直す	やや見直す	あまり見直さない	見直さない	得点化
合計		1626	10.1%	64.0%	21.5%	4.3%	2.80
業種	鉱業、建設業	118	11.0%	56.8%	31.4%	0.8%	2.78
	製造業	506	9.1%	64.4%	21.3%	5.1%	2.77
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	11.3%	68.9%	16.5%	3.3%	2.88
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	9.5%	62.0%	23.7%	4.7%	2.76
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	11.0%	62.5%	21.4%	5.0%	2.80
正社員規模	～100人	304	7.9%	54.9%	30.6%	6.6%	2.64
	101～300人	338	9.2%	63.0%	22.2%	5.6%	2.76
	301～1000人	305	9.2%	67.9%	19.7%	3.3%	2.83
	1001～5000人	337	11.9%	65.0%	19.3%	3.9%	2.85
	5001人以上	342	12.3%	68.7%	16.7%	2.3%	2.91
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	10.6%	64.1%	21.2%	4.1%	2.81
	2～5%未満	556	10.4%	64.4%	21.2%	4.0%	2.81
	5～10%未満	268	7.8%	67.5%	22.0%	2.6%	2.81
	10%以上	151	13.2%	62.3%	20.5%	4.0%	2.85
高齢者の活用希望	戦力として	591	14.2%	58.9%	21.0%	5.9%	2.81
	どちらかといえば戦力として	758	7.1%	67.7%	23.2%	2.0%	2.80
	企業の社会的責任として	277	9.7%	65.0%	18.1%	7.2%	2.77

注1：高齢社員比率は、高齢社員が在籍する企業の勤務者のみの集計となっている（母数 1437 件）。

注2：得点化は、「大幅に見直す」を4点～「見直さない」を1点とした平均値である。

前掲図表 1 - 14 において、現役社員の人事管理の見直しが「大幅に見直す」と「やや見直す」、「あまり見直さない」と回答した人のうち、見直しが必要な分野の回答をみたのが、図表 1 - 15 である。回答者の全体をみると、見直す割合（「大幅に見直す」と「やや見直す」の合計）が最も多い分野は、「年齢、勤続年数、能力、仕事、役割などで等級（ランク）にわけて管理する仕組み」（以下、「格付け」と記述、「見直す %」：69.7%、得点：2.80 点）である。次いで、「賃金」（同 69.1%、同 2.81 点）、「人事評価」（同 64.3%、同 2.74 点）の順となっている。

正社員規模別にみると、「配置・異動」（～100人：「見直す %」50.7%、得点 2.51 点 → 5001人以上：同 68.0%、同 2.81 点）や「その他福利厚生」（同 39.1%、同 2.26 点 → 同 52.1%、同 2.56 点）では規模が大きくなるに伴い、見直しが必要であると回答する割合が高くなっている。また、「昇進管理」（同 48.9%、同 2.46 点 → 同 62.0%、同 2.73 点）や「退職金」（同 48.6%、同 2.43 点 → 同 59.3%、同 2.67 点）においては、「1001～5000人」と「5001人以上」を比べると前者の割合が若干高くなるものの、規模が大きくなるに伴って、見直しが必要であると回答する割合が高くなる傾向にある。更に「1001～5000人」では、特に「賃金」が他と比べて高くなっている（同 74.4%、同 2.89 点）。なお、業種、高齢社員比率、高齢社員の活用希望別には、平均よりも高い値を示す項目はない。

図表 1 - 15 現役社員の人事管理の見直しが必要な分野

	件数	年齢、勤続年数、能力、仕事、役割などで等級（ランク）にわけて管理する仕組み		採用		配置・異動		教育訓練		昇進管理		
		見直す%	得点化	見直す%	得点化	見直す%	得点化	見直す%	得点化	見直す%	得点化	
合計	1556	69.7%	2.80	53.3%	2.54	60.6%	2.68	56.4%	2.61	58.4%	2.63	
業種												
	鉱業、建設業	117	70.1%	2.80	46.1%	2.44	50.4%	2.56	56.4%	2.57	52.2%	2.56
	製造業	480	71.1%	2.80	53.9%	2.56	61.0%	2.69	54.2%	2.59	57.5%	2.63
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	351	70.1%	2.84	51.9%	2.50	62.7%	2.70	57.3%	2.61	61.5%	2.66
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	321	64.4%	2.74	54.9%	2.57	58.9%	2.68	55.1%	2.60	56.7%	2.61
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	284	72.9%	2.84	55.3%	2.57	63.4%	2.68	60.9%	2.64	59.9%	2.66
正社員規模												
	～100人	284	64.4%	2.72	51.5%	2.49	50.7%	2.51	54.6%	2.55	48.9%	2.46
	101～300人	319	70.2%	2.79	50.5%	2.48	53.9%	2.61	53.3%	2.55	57.7%	2.62
	301～1000人	295	69.5%	2.80	52.9%	2.56	61.7%	2.66	55.6%	2.60	58.6%	2.66
	1001～5000人	324	74.4%	2.89	56.5%	2.58	67.3%	2.78	59.9%	2.65	63.3%	2.68
	5001人以上	334	69.2%	2.82	55.1%	2.60	68.0%	2.81	58.7%	2.68	62.0%	2.73
高齢社員比率												
	0%超～2%未満	443	73.4%	2.85	53.8%	2.56	58.0%	2.65	54.7%	2.56	59.2%	2.62
	2～5%未満	534	66.1%	2.74	50.0%	2.51	62.8%	2.71	55.6%	2.61	55.8%	2.62
	5～10%未満	261	69.7%	2.77	57.5%	2.55	60.5%	2.67	61.3%	2.62	61.3%	2.65
	10%以上	145	73.1%	2.92	58.6%	2.62	62.1%	2.66	56.6%	2.66	59.3%	2.69
高齢者の活用希望												
	戦力として	556	69.2%	2.83	53.9%	2.59	60.1%	2.69	59.7%	2.69	59.4%	2.69
	どちらかといえば戦力として	743	70.6%	2.79	53.0%	2.52	60.7%	2.67	54.6%	2.55	57.6%	2.60
	企業の社会的責任として	257	68.0%	2.80	52.9%	2.50	61.5%	2.68	54.9%	2.59	58.4%	2.61
		件数	人事評価		賃金		退職金		その他福利厚生			
			見直す%	得点化	見直す%	得点化	見直す%	得点化	見直す%	得点化		
合計	1556	64.3%	2.74	69.1%	2.81	55.9%	2.59	45.2%	2.40			
業種												
	鉱業、建設業	117	59.0%	2.68	67.5%	2.82	58.1%	2.59	48.7%	2.46		
	製造業	480	64.6%	2.74	70.0%	2.81	54.4%	2.58	45.0%	2.39		
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	351	66.9%	2.79	69.8%	2.83	57.5%	2.61	44.2%	2.41		
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	321	60.8%	2.71	66.0%	2.79	54.2%	2.57	45.8%	2.40		
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	284	66.2%	2.76	70.4%	2.79	57.0%	2.80	45.1%	2.38		
正社員規模												
	～100人	284	60.2%	2.65	66.5%	2.73	48.6%	2.43	39.1%	2.26		
	101～300人	319	62.4%	2.72	68.0%	2.80	52.9%	2.56	41.7%	2.36		
	301～1000人	295	64.1%	2.74	65.1%	2.75	57.7%	2.61	46.1%	2.41		
	1001～5000人	324	68.5%	2.79	74.4%	2.89	59.8%	2.65	46.3%	2.39		
	5001人以上	334	65.6%	2.81	70.7%	2.85	59.3%	2.67	52.1%	2.56		
高齢社員比率												
	0%超～2%未満	443	67.8%	2.80	71.1%	2.84	60.7%	2.66	49.7%	2.49		
	2～5%未満	534	61.0%	2.72	69.5%	2.82	55.6%	2.60	44.2%	2.38		
	5～10%未満	261	63.6%	2.69	67.1%	2.74	52.1%	2.51	41.0%	2.31		
	10%以上	145	64.8%	2.77	73.1%	2.88	56.5%	2.59	50.4%	2.50		
高齢者の活用希望												
	戦力として	556	65.8%	2.82	69.6%	2.85	56.3%	2.62	44.6%	2.40		
	どちらかといえば戦力として	743	63.3%	2.70	68.4%	2.77	54.6%	2.56	44.7%	2.39		
	企業の社会的責任として	257	63.8%	2.72	70.1%	2.82	58.4%	2.61	48.3%	2.43		

注1：見直す%は、「大幅に見直す」と「やや見直す」を合計した値である。

注2：得点化は、「大幅に見直す」を4点～「見直さない」を1点とした平均値である。

2. 個別対策への考え

役職定年制の見直しの必要性と、部長相当職における役職定年の希望年齢（平均値）をみたのが、図表 1 - 16 である。回答者全体をみると、「必要である」と「やや必要である」を合計した割合は 74.4% を占めている。得点化した値をみると、2.94 点となっており、役職定年が必要であると回答する割合は高くなっている。その希望年齢の平均値をみると、60.7 歳となっている。

正社員規模別に得点化した値をみると、「～100人」は 2.80 点、「5001人以上」は 3.02 点となっている。企業規模が大きくなるに伴い、役職定年制の導入が必要であるという認識が高まっている。また、部長相当職の役職定年の希望年齢をみると、「～100人」では平均 61.86 歳、「5001人以上」では 59.58 歳となっている。規模が大きくなるに伴い、役職定年の年齢を低くすることを希望する傾向にある。

高齢者の活用希望別に得点化した値をみると、「戦力として」は 2.91 点、「企業の社会的

責任として」は 3.00 点となっている。また、部長相当職の役職定年の希望年齢をみると、「戦力として」は平均 60.84 歳、「企業の社会的責任として」は平均 60.21 歳となっている。企業の社会的責任として高齢者を活用するという希望を持つ回答者ほど、役職定年制が必要であると考え、その年齢もやや低めに設定することを希望している。一方、業種、高齢社員比率では大きな差は見られない。

図表 1 - 16 役職定年制の必要性と部長相当職における役職定年年齢

	件数	役職定年制の必要性					得点化	部長相当職の希望年齢	
		必要である	やや必要である	あまり必要でない	必要でない	平均値(歳)		中央値(歳)	
合計	1626	24.4%	50.0%	20.5%	5.2%	2.94	60.70	60.0	
業種	鉱業、建設業	118	21.2%	53.4%	22.0%	3.4%	2.92	61.61	60.0
	製造業	506	24.7%	50.0%	19.8%	5.5%	2.94	60.23	60.0
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	27.5%	49.9%	18.2%	4.4%	3.01	59.48	60.0
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	20.2%	51.0%	23.4%	5.3%	2.86	61.87	60.0
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	25.8%	48.2%	20.1%	6.0%	2.94	61.31	60.0
正社員規模	～100人	304	20.7%	45.4%	27.3%	6.6%	2.80	61.86	60.0
	101～300人	338	22.5%	48.8%	24.3%	4.4%	2.89	61.12	60.0
	301～1000人	305	23.3%	55.7%	15.7%	5.2%	2.97	60.89	60.0
	1001～5000人	337	27.0%	49.9%	17.5%	5.6%	2.98	60.23	60.0
	5001人以上	342	27.8%	50.3%	17.8%	4.1%	3.02	59.58	60.0
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	24.7%	48.3%	22.1%	5.0%	2.93	60.64	60.0
	2～5%未満	556	25.4%	49.5%	20.5%	4.7%	2.96	60.63	60.0
	5～10%未満	268	24.6%	52.2%	19.4%	3.7%	2.98	60.71	60.0
	10%以上	151	19.9%	58.3%	17.2%	4.6%	2.93	61.49	60.0
高齢者の活用希望	戦力として	591	27.2%	43.7%	22.2%	6.9%	2.91	60.84	60.0
	どちらかといえば戦力として	758	20.3%	56.1%	20.1%	3.6%	2.93	60.77	60.0
	企業の社会的責任として	277	29.2%	46.9%	18.1%	5.8%	3.00	60.21	60.0

注1：得点化は、「必要である」を4点～「必要でない」を1点とした平均値である。

高齢社員に人事評価をおこなう必要があるかどうかと、評価が必要であると考えている場合に評価を現役社員と同じにすべきかどうかをみたのが、図表 1 - 17 である。回答者全体をみると、人事評価を実施することが必要であると考えている割合は 84.4% である。また実施する場合において、現役社員と同じにするかどうかを得点化した値（「現役同異度」）をみると、2.66 点となっている。得点は 2.5 点を超え、どちらかといえば同じであるという回答に近くなっており、現役社員に近づけることを希望する傾向がみられる。

高齢社員の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する場合、高齢社員への人事評価の実施希望は 89.2%、企業の社会的責任としての活用を希望する場合は、78.3% となっている。また、現役同異度をみると、前者が 2.90 点、後者が 2.41 点となっている。戦力としての活用を希望する場合には、人事評価を実施し、かつその評価方法は現役社員に近づけることを希望する傾向にある。他方で、業種、規模、高齢社員比率別には、大きな差はない。

図表 1 - 17 高齢社員への人事評価の必要性

		件数	実施必要性		現役同異度
			行う	行わない	得点
合計		1626	84.4%	15.6%	2.66
業種	鉱業、建設業	118	80.5%	19.5%	2.54
	製造業	506	85.6%	14.4%	2.68
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	86.5%	13.5%	2.58
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	81.9%	18.1%	2.75
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	84.3%	15.7%	2.65
正社員規模	～ 100人	304	85.5%	14.5%	2.72
	101 ～ 300人	338	83.1%	16.9%	2.74
	301 ～ 1000人	305	83.0%	16.7%	2.59
	1001 ～ 5000人	337	82.2%	17.8%	2.52
	5001人以上	342	88.0%	12.0%	2.71
高齢社員比率	0%超～ 2%未満	462	87.0%	13.0%	2.58
	2 ～ 5%未満	556	83.5%	16.5%	2.68
	5 ～ 10%未満	268	82.1%	17.9%	2.65
	10%以上	151	86.1%	13.9%	2.73
高齢者の活用希望	戦力として	591	89.2%	10.8%	2.90
	どちらかといえば戦力として	758	83.0%	17.0%	2.55
	企業の社会的責任として	277	78.3%	21.7%	2.41

注 1：現役同異度は、「同じ」を 4 点～「異なるようにする」を 1 点とした平均値である。

高齢社員の労働時間や仕事内容を、59 歳以前の「現役社員」と変化させることを希望する割合をみたのが、図表 1 - 18 である。現役社員よりも減らさない割合（「増やす」＋「やや増やす」＋「同じままにする」の合計）は、「勤務日数」（同 60.6%、得点：2.59 点）と「期待する仕事の成果」（同 60.6%、同 2.65 点）が最も高くなっている。次いで、「所定内労働時間」（同 57.0%、同 2.57 点）、「仕事内容・範囲」（同 54.3%、同 2.53 点）となっている。

業種別にみると、「鉱業、建設業」では、「勤務日数」（同 67.7%、同 2.65 点）、「期待する仕事の成果」（同 68.6%、同 2.75 点）において、現役社員よりも減少しないことを希望する割合が高くなっている。また、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では「仕事内容・範囲」（同 62.2%、同 2.64 点）や「職責の重さ」（同 53.5%、同 2.54 点）、「配置転換の頻度」（同 47.8%、同 2.28 点）の割合が高くなっている。

正社員規模別にみると、「～ 100 人」では「職責の重さ」（同 53.6%、同 2.48 点）、「期待する仕事の成果」（同 65.8%、同 2.70 点）、「配置転換の頻度」（同 53.9%、同 2.31 点）において、現役社員よりも減少しないことを希望する割合が高くなっている。また、「101 ～ 300 人」においては「所定内労働時間」（同 62.1%、同 2.62 点）、「5001 人以上」では「出張の頻度」（同 46.8%、同 2.26 点）の割合が高くなっている。

高齢社員比率別にみると、「所定内労働時間」（0% 超～ 2% 未満：54.1%、同 2.53 点 → 10% 以上：同 64.3%、同 2.70 点）や「勤務日数」（同 57.8%、同 2.53 点 → 同 66.2%、同 2.72 点）において、高齢社員比率が高くなるに伴って、現役社員よりも減少しないことを希望する割合が高くなっている。また、高齢社員比率が「10% 以上」では「仕事内容・範囲」（同

64.3%、同 2.67 点) や「職責の重さ」(同 62.9%、同 2.70 点)、「期待する仕事の成果」(同 67.5%、同 2.86 点)、「配置転換の頻度」(同 48.9%、同 2.36 点) の割合が高くなっている。

高齢者の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する程度が高くなると、「所定内労働時間」(企業の社会的責任として:同 50.2%、同 2.46 点→戦力として:同 63.5%、同 2.64 点) や「勤務日数」(同 57.1%、同 2.51 点→同 66.0%、同 2.65 点)、「残業時間」(同 36.1%、同 2.04 点→同 46.9%、同 2.28 点)、「仕事内容・範囲」(同 43.3%、同 2.35 点→同 62.4%、同 2.64 点)、「職責の重さ」(同 41.9%、同 2.25 点→同 56.0%、同 2.57 点)、「期待する仕事の成果」(同 46.5%、同 2.44 点→同 69.6%、同 2.80 点)、「出張の頻度」(同 31.4%、同 1.92 点→同 46.7%、同 2.27 点) の割合が高くなる。

図表 1 - 18 高齢社員の労働時間と仕事内容への考え方

	件数	所定内労働時間		勤務日数		残業時間		仕事内容・範囲	
		増やす+やや増やす+同じままにする%	得点化	増やす+やや増やす+同じままにする%	得点化	増やす+やや増やす+同じままにする%	得点化	増やす+やや増やす+同じままにする%	得点化
合計	1626	57.0%	2.57	60.6%	2.59	40.2%	2.18	54.3%	2.53
業種									
鉱業、建設業	118	58.5%	2.62	67.7%	2.65	44.9%	2.29	58.4%	2.56
製造業	506	57.5%	2.59	62.9%	2.61	40.6%	2.17	51.2%	2.47
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	55.1%	2.53	59.6%	2.58	40.0%	2.20	51.2%	2.50
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	55.8%	2.55	54.6%	2.53	36.5%	2.10	53.4%	2.52
医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	59.5%	2.58	57.9%	2.59	42.2%	2.20	62.2%	2.64
正社員規模									
～100人	304	59.9%	2.59	59.2%	2.56	40.7%	2.19	53.8%	2.57
101～300人	338	62.1%	2.62	63.7%	2.63	40.9%	2.20	56.0%	2.55
301～1000人	305	57.7%	2.58	62.2%	2.62	42.7%	2.19	55.1%	2.53
1001～5000人	337	51.6%	2.50	57.6%	2.54	34.5%	2.09	47.1%	2.44
5001人以上	342	54.4%	2.55	58.9%	2.59	42.7%	2.23	55.6%	2.55
高齢社員比率									
0%超～2%未満	462	54.1%	2.53	57.8%	2.53	38.7%	2.13	52.1%	2.49
2～5%未満	556	56.7%	2.56	60.8%	2.59	38.3%	2.13	50.9%	2.49
5～10%未満	268	59.6%	2.63	64.9%	2.68	43.7%	2.24	54.9%	2.56
10%以上	151	64.3%	2.70	66.2%	2.72	43.1%	2.36	64.3%	2.67
高齢者の活用希望									
戦力として	591	63.5%	2.64	66.0%	2.65	46.9%	2.28	62.4%	2.64
どちらかといえば戦力として	758	54.6%	2.55	57.5%	2.56	36.6%	2.15	51.9%	2.51
企業の社会的責任として	277	50.2%	2.46	57.1%	2.51	36.1%	2.04	43.3%	2.35
			職責の重さ		期待する仕事の成果		配置転換の頻度		出張の頻度
	件数	増やす+やや増やす+同じままにする%	得点化	増やす+やや増やす+同じままにする%	得点化	増やす+やや増やす+同じままにする%	得点化	増やす+やや増やす+同じままにする%	得点化
合計	1626	47.1%	2.41	60.6%	2.65	41.6%	2.17	39.1%	2.11
業種									
鉱業、建設業	118	48.3%	2.45	68.6%	2.75	36.4%	2.08	41.5%	2.12
製造業	506	43.9%	2.36	58.3%	2.62	38.9%	2.12	41.6%	2.19
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	43.2%	2.35	55.3%	2.60	39.9%	2.14	38.3%	2.12
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	49.8%	2.44	64.1%	2.69	43.7%	2.18	36.8%	1.99
医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	53.5%	2.54	62.9%	2.71	47.8%	2.28	37.8%	2.08
正社員規模									
～100人	304	53.6%	2.48	65.8%	2.70	53.9%	2.31	39.5%	2.07
101～300人	338	48.2%	2.43	63.0%	2.68	42.9%	2.17	38.2%	2.06
301～1000人	305	45.0%	2.41	56.1%	2.59	42.9%	2.19	37.7%	2.10
1001～5000人	337	39.5%	2.30	55.5%	2.58	30.5%	2.03	33.3%	2.04
5001人以上	342	50.0%	2.46	62.3%	2.71	41.5%	2.15	46.8%	2.26
高齢社員比率									
0%超～2%未満	462	45.2%	2.38	61.1%	2.64	39.1%	2.11	36.3%	2.05
2～5%未満	556	42.3%	2.33	57.3%	2.61	38.7%	2.11	39.4%	2.10
5～10%未満	268	46.2%	2.45	62.3%	2.68	41.8%	2.18	40.7%	2.15
10%以上	151	62.9%	2.70	67.5%	2.86	48.9%	2.36	38.5%	2.14
高齢者の活用希望									
戦力として	591	56.0%	2.57	69.6%	2.80	46.4%	2.25	46.7%	2.27
どちらかといえば戦力として	758	42.2%	2.35	58.4%	2.62	37.9%	2.12	40.0%	2.05
企業の社会的責任として	277	41.9%	2.25	46.5%	2.44	41.5%	2.10	31.4%	1.92

注 1：増やす+やや増やす+同じままにする%は、各項目について「増やす」と「やや増やす」と「同じままにする」の割合を合計したものである。

注 2：得点化は、「増やす」を 5 点～「減らす」を 1 点とした平均値である。

高齢社員を活用する場合に重視すべき項目をみたのが、図表1-19である。回答者全体の「重視する」と「やや重視する」の合計（「重視%」）をみると、「本人のモチベーションの維持・向上」（「重視%」：84.0%、得点：3.02点）と最も高く、次いで「適材適所の人材配置」（同83.9%、同3.03点）、「本人や家族の健康」（同83.6%、同3.09点）、「本人の能力の維持・向上」（同79.7%、同2.95点）、「職場の上司との人間関係」（同78.7%、同2.94点）の順になっている。業種、規模、高齢社員比率別に大きな差はない。

高齢者の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する場合に「人事部門の現場に対する支援体制の整備」（企業の社会的責任として：同56.0%、同2.56点→戦力として：67.1%、同2.76点）、「職場の上司との人間関係」（同73.3%、同2.87点→同80.2%、同3.01点）、「忙しい人がますます忙しくなる傾向」（同59.9%、同2.65点→同67.7%、同2.79点）、「本人のモチベーションの維持・向上」（同77.6%、同2.90点→同87.4%、同3.13点）、「本人の能力の維持・向上」（同73.7%、同2.83点→同83.8%、同3.06点）、「本人や家族の健康」（同77.9%、同2.97点→同86.0%、同3.16点）の項目が高くなっている。

図表1-19 高齢社員活用時に重視すべき事項

	件数	人事部門の現場に対する支援体制		適材適所の人材配置		職場の上司との人間関係		忙しい人がますます忙しくなる傾向		
		重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	重視%	得点化	
合計	1626	65.1%	2.71	83.9%	3.03	78.7%	2.94	64.8%	2.74	
業種	鉱業、建設業	118	59.4%	2.65	80.5%	3.01	70.4%	2.81	69.5%	2.79
	製造業	506	64.8%	2.70	84.4%	3.04	80.1%	2.97	66.8%	2.78
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	69.1%	2.78	86.7%	3.06	81.0%	2.96	62.8%	2.74
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	64.7%	2.71	82.2%	3.00	77.7%	2.92	64.7%	2.70
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	63.9%	2.67	83.6%	3.01	78.6%	2.94	62.2%	2.69
正社員規模	～100人	304	62.5%	2.65	82.5%	3.00	79.3%	2.95	66.5%	2.75
	101～300人	338	64.8%	2.71	81.1%	2.99	76.1%	2.90	61.8%	2.65
	301～1000人	305	66.6%	2.71	86.5%	3.05	79.0%	2.95	67.5%	2.80
	1001～5000人	337	68.9%	2.78	85.8%	3.04	82.2%	2.97	66.2%	2.77
	5001人以上	342	62.8%	2.69	83.9%	3.04	77.2%	2.93	62.6%	2.71
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	66.4%	2.73	83.6%	3.02	76.8%	2.92	64.9%	2.74
	2～5%未満	556	65.1%	2.71	84.9%	3.04	80.2%	2.95	66.0%	2.76
	5～10%未満	268	65.3%	2.69	87.0%	3.07	81.0%	2.96	63.8%	2.69
	10%以上	151	59.0%	2.61	79.4%	2.93	74.8%	2.89	58.2%	2.66
高齢者の活用希望	戦力として	591	67.1%	2.76	84.6%	3.10	80.2%	3.01	67.7%	2.79
	どちらかといえば戦力として	758	66.9%	2.73	85.1%	3.02	79.6%	2.91	64.4%	2.73
	企業の社会的責任として	277	56.0%	2.56	79.5%	2.90	73.3%	2.87	59.9%	2.65
	件数	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		本人や家族の健康				
合計	1626	84.0%	3.02	79.7%	2.95	83.6%	3.09			
業種	鉱業、建設業	118	83.1%	2.98	77.1%	2.91	79.7%	2.97		
	製造業	506	84.8%	3.04	80.2%	2.96	85.8%	3.13		
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	85.7%	3.06	81.0%	2.97	84.9%	3.11		
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	83.4%	3.00	81.3%	2.96	82.8%	3.07		
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	81.6%	2.99	76.6%	2.92	81.2%	3.06		
正社員規模	～100人	304	85.5%	3.06	81.9%	3.03	83.9%	3.10		
	101～300人	338	82.8%	2.99	80.8%	2.93	83.4%	3.03		
	301～1000人	305	82.0%	2.99	79.1%	2.92	84.3%	3.08		
	1001～5000人	337	85.2%	3.06	81.0%	3.00	84.6%	3.13		
	5001人以上	342	84.5%	3.02	76.3%	2.89	82.2%	3.11		
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	82.2%	2.98	78.1%	2.93	79.9%	3.02		
	2～5%未満	556	85.8%	3.05	80.4%	2.94	85.8%	3.14		
	5～10%未満	268	87.3%	3.07	82.1%	2.99	88.1%	3.13		
	10%以上	151	77.5%	2.93	73.5%	2.87	76.2%	2.98		
高齢者の活用希望	戦力として	591	87.4%	3.13	83.8%	3.06	86.0%	3.16		
	どちらかといえば戦力として	758	83.7%	2.99	78.9%	2.91	83.9%	3.08		
	企業の社会的責任として	277	77.6%	2.90	73.7%	2.83	77.9%	2.97		

注1：重視%は、「重視する」と「やや重視する」を合計した値である。

注2：得点化は、「重視する」を4点～「重視しない」を1点とした平均値である。

5節 高齢社員の賃金管理の状況と今後と展望

本節では、人事管理領域のうち賃金管理に焦点を絞って、調査結果を紹介することにした。

1. 現状の賃金カーブと決め方

現役社員の賃金カーブの形状とカーブ屈折点の平均値（年齢）をみたのが、図表1-20である。カーブの形状は「ある時点から横ばい」の割合が最も高く48.5%を占めている。その場合の屈折点の平均値は50.03歳となっている。次いで多いのは、「上昇」(28.2%)となっている。

業種別にみると、「電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業」では「ある時点から下降」(35.5%)の割合が高くなっている。また、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では「上昇」(37.8%)の割合が高くなっている。

正社員規模別にみると、「～100人」では「上昇」(39.1%)の割合が高くなっている。また、企業規模が大きくなるに伴って、「ある時点から下降する」形状が選択される割合が高くなる傾向がある（～100人：13.2%→5001人以上：33.6%）。

高齢社員比率別にみると、「10%以上」では「上昇」(33.8%)が選択される割合が高くなっている。また、高齢者の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する場合に現役社員の賃金カーブが「上昇」（企業の社会的責任として：26.4%→戦力として：29.4%）が選択される傾向がある。また賃金カーブが、「ある時点から横ばい」または「下降」する場合においても、屈折する年齢の平均値は、戦力として活用する場合において高くなっている（ある時点から横ばいの屈折点：平均50.14歳、ある時点から下降の屈折点：53.88歳）。

高齢社員の賃金カーブの形状をみたのが、図表1-21である。回答者全体をみると、「大幅に減少し、その後は横ばい」が最も多く(38.8%)、次いで、「横ばい」(25.4%)、「下降」(21.6%)の順となっている。

業種別にみると、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」において、「横ばい」の形状が選択される傾向にある(35.6%)。また、正社員規模別にみると、「301～1000人」では「横ばい」(30.5%)が選択される割合が高くなっている。

高齢社員比率別にみると、高齢社員比率が低くなるに伴って、高齢社員の賃金カーブは「下降」(10%以上：19.2%→0%超～2%未満：23.8%)や「大幅に減少し、その後は下降」(同6.0%→同11.0%)が選択される割合が高くなっている。高齢者の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する場合は、「上昇」(企業の社会的責任として：0.8%→戦力として：2.8%)や「大幅に減少し、その後は上昇」(同1.3%→同4.4%)が選択されている傾向が見られる。他方で、企業の社会的責任としての活用を希望する場合は、「横ばい」(戦力として：25.2%→企業の社会的責任として：25.8%)や「下降」(同：19.9%→同：22.9%)、「大

幅に減少し、その後は下降」(同：7.8% →同 10.6%) が選択される傾向にある。

図表 1 - 20 現役社員の賃金カーブの形状と屈折点の年齢

	件数	カーブの形状			屈折点		
		上昇	ある時点から横ばい	ある時点から下降	ある時点から横ばいの年齢(歳)	ある時点から下降の年齢(歳)	
合計	1626	28.2%	48.5%	23.2%	50.03	53.55	
業種	鉱業、建設業	118	32.2%	46.6%	21.2%	50.69	54.44
	製造業	506	24.3%	53.0%	22.7%	50.08	53.73
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	20.4%	44.1%	35.5%	50.89	54.05
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	32.6%	49.6%	17.8%	50.10	52.78
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	37.8%	45.8%	16.4%	48.56	52.27
正社員規模	～100人	304	39.1%	47.7%	13.2%	49.62	52.73
	101～300人	338	30.2%	50.3%	19.5%	50.21	52.91
	301～1000人	305	31.5%	47.9%	20.7%	49.77	52.94
	1001～5000人	337	23.7%	48.4%	27.9%	49.29	54.24
	5001人以上	342	18.1%	48.2%	33.6%	51.14	53.97
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	28.4%	46.8%	24.9%	49.92	53.04
	2～5%未満	556	25.7%	49.3%	25.0%	50.56	53.84
	5～10%未満	268	27.6%	49.6%	22.8%	50.47	54.92
	10%以上	151	33.8%	45.7%	20.5%	49.28	52.71
高齢者の活用希望	戦力として	591	29.4%	47.9%	22.7%	50.14	53.88
	どちらかといえば戦力として	758	28.0%	50.1%	21.9%	50.06	53.70
	企業の社会的責任として	277	26.4%	45.5%	28.2%	49.66	52.65

注1：屈折点は、「ある時点から横ばい」と「ある時点から下降」の「ある時点」の年齢を示したものである。

図表 1 - 21 高齢社員の賃金カーブの形状

	件数	カーブの形状						
		上昇	横ばい	下降	大幅に減少し、その後は上昇	大幅に減少し、その後は横ばい	大幅に減少し、その後は下降	
合計	1437	1.7%	25.4%	21.6%	3.7%	38.8%	8.7%	
業種	鉱業、建設業	113	0.9%	29.2%	21.2%	3.5%	32.7%	12.4%
	製造業	469	2.3%	21.5%	22.0%	4.9%	40.9%	8.3%
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	314	0.3%	23.2%	23.9%	1.9%	40.8%	9.9%
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	291	1.7%	24.1%	21.3%	3.8%	40.2%	8.9%
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	247	2.4%	35.6%	18.6%	3.6%	33.6%	6.1%
正社員規模	～100人	233	3.4%	29.6%	19.7%	3.4%	38.6%	5.2%
	101～300人	293	1.7%	25.9%	22.9%	3.4%	37.9%	8.2%
	301～1000人	275	2.9%	30.5%	20.4%	3.6%	33.1%	9.5%
	1001～5000人	313	1.0%	20.4%	21.7%	4.8%	41.2%	10.9%
	5001人以上	323	0.3%	22.3%	22.9%	3.1%	42.4%	9.0%
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	1.1%	26.2%	23.8%	3.0%	34.8%	11.0%
	2～5%未満	556	2.0%	22.5%	21.2%	4.5%	41.7%	8.1%
	5～10%未満	268	1.5%	23.9%	20.1%	3.4%	43.7%	7.5%
	10%以上	151	3.3%	36.4%	19.2%	3.3%	31.8%	6.0%
高齢者の活用希望	戦力として	528	2.8%	25.2%	19.9%	4.4%	40.0%	7.8%
	どちらかといえば戦力として	673	1.2%	25.4%	22.6%	4.0%	38.0%	8.0%
	企業の社会的責任として	236	0.8%	25.8%	22.9%	1.3%	38.6%	10.6%

注1：集計は、高齢社員が在籍する回答者を集計母数としている。

現役社員（課長クラス）の基本給決定時の重視項目をみたのが、図表 1－22 である。回答者全体をみると、重視する割合（「重視する＋やや重視する %」）は「仕事の成果」（同 89.2%、得点 3.34 点）が最も高く、次いで「職務・仕事内容」（同 88.2%、同 3.29 点）、「能力」（同 84.4%、同 3.17 点）の順になっている。

業種別にみると、「鉱業、建設業」では「年功的な要素」（同 36.4%、同 2.19 点）を重視する割合が高くなっている。また、正社員規模別にみると、「年功的な要素」を重視する割合は「～100 人」では 20.7%（得点 1.95 点）、「5001 人以上」では 28.7%（同 2.02 点）を占めている。企業規模が大きくなるに伴い、現役社員の基本給決定において年功的要素を重視する割合が高くなっている。

高齢社員比率別にみると、「仕事の成果」を重視する割合は「10%以上」では 86.1%（得点 3.28 点）、「0%超～2%未満」では 91.8%（同 3.37 点）を占めている。高齢者比率が低くなるに伴って、「仕事の成果」を重視する割合が高くなっている。

高齢者の活用希望別にみると、戦力として高齢社員の活用を希望するほど、「職務・仕事内容」を重視する割合は高くなる傾向にある（企業の社会的責任として：同 87.0%、得点 3.26 点→戦力として：同 89.7%、同 3.40 点）。また、企業の社会的責任として高齢社員を活用する希望をもつ回答者が勤務する企業の場合、現役社員の基本給の決定において「年功的な要素」（同 31.1%、同 2.14 点）を重視する割合が高くなる。

図表 1－22 現役社員（課長クラス）の基本給決定時の重視項目

	件数	職務・仕事内容		仕事の成果		能力		年功的な要素		
		重視する ＋やや重 視する%	得点化	重視する ＋やや重 視する%	得点化	重視する ＋やや重 視する%	得点化	重視する ＋やや重 視する%	得点化	
合計	1626	88.2%	3.29	89.2%	3.34	84.4%	3.17	26.0%	2.01	
業種										
	鉱業、建設業	118	86.4%	3.22	85.6%	3.21	87.3%	3.14	36.4%	2.19
	製造業	506	89.0%	3.30	90.3%	3.38	83.2%	3.14	25.7%	2.02
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	89.0%	3.31	92.8%	3.42	88.1%	3.25	24.5%	1.96
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	89.3%	3.28	88.4%	3.32	84.6%	3.18	25.8%	1.98
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	86.3%	3.29	85.6%	3.24	80.9%	3.12	24.4%	2.00
正社員規模										
	～100 人	304	87.5%	3.29	87.2%	3.28	85.8%	3.20	20.7%	1.95
	101～300 人	338	88.4%	3.27	89.4%	3.30	85.8%	3.19	25.4%	1.97
	301～1000 人	305	87.8%	3.29	88.5%	3.32	82.6%	3.13	27.2%	2.06
	1001～5000 人	337	89.9%	3.35	90.5%	3.39	85.5%	3.18	27.3%	2.03
	5001 人以上	342	87.4%	3.26	90.3%	3.40	82.5%	3.13	28.7%	2.02
高齢社員比率										
	0%超～2%未満	462	89.0%	3.27	91.8%	3.37	88.5%	3.23	26.8%	1.98
	2～5%未満	556	88.3%	3.27	89.0%	3.31	81.4%	3.10	23.6%	1.95
	5～10%未満	268	90.3%	3.32	87.7%	3.34	86.2%	3.18	30.2%	2.14
	10%以上	151	84.8%	3.30	86.1%	3.28	84.1%	3.19	29.8%	2.09
高齢者の活用希望										
	戦力として	591	89.7%	3.40	89.9%	3.43	84.6%	3.27	25.7%	1.99
	どちらかといえば戦力として	758	87.6%	3.22	88.7%	3.29	85.1%	3.11	24.2%	1.97
	企業の社会的責任として	277	87.0%	3.26	89.1%	3.29	82.3%	3.12	31.1%	2.14

注 1：得点化は、「重視する」を 4 点～「重視しない」を 1 点とした平均値である。

高齢社員の基本給決定時の重視項目をみたのが、図表 1－23 である。回答者全体をみると、重視する割合（「重視する＋やや重視する %」）は「職務・仕事内容」（同 73.7%、得点 2.97 点）

が最も高く、次いで「能力」（同 67.5%、同 2.84 点）、「仕事の成果」（同 66.7%、同 2.85 点）、の順になっている。

高齢者の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する場合には、高齢社員の基本給決定において、「職務・仕事内容」（企業の社会的責任として：同 69.5%、得点 2.84 点→戦力として：同 77.8%、同 3.12 点）、「仕事の成果」（同 56.0%、同 2.62 点→同 72.0%、同 3.03 点）を重視する割合が高くなっている。また、業種や正社員規模、高齢社員比率では大きな差はみられない。

図表 1 - 23 高齢社員の基本給決定時の重視項目

	件数	職務・仕事内容		仕事の成果		能力		年功的な要素		
		重視する +やや重 視する%	得点化	重視する +やや重 視する%	得点化	重視する +やや重 視する%	得点化	重視する +やや重 視する%	得点化	
合計	1437	73.7%	2.97	66.7%	2.85	67.5%	2.84	19.6%	1.81	
業種										
	鉱業、建設業	113	72.6%	2.91	66.4%	2.91	67.2%	2.81	20.3%	1.81
	製造業	469	74.0%	2.97	67.0%	2.86	67.0%	2.81	18.7%	1.80
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	314	72.6%	2.96	67.8%	2.89	65.3%	2.81	17.2%	1.77
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	291	75.3%	2.99	67.0%	2.87	69.1%	2.90	20.6%	1.82
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	247	73.3%	2.98	64.8%	2.81	69.6%	2.89	22.7%	1.89
正社員規模										
	～100人	233	74.2%	2.95	68.2%	2.85	71.7%	2.93	18.0%	1.79
	101～300人	293	76.4%	2.97	68.3%	2.87	67.2%	2.82	21.5%	1.84
	301～1000人	275	69.1%	2.93	66.9%	2.82	69.5%	2.89	20.3%	1.84
	1001～5000人	313	74.4%	3.00	66.4%	2.88	65.5%	2.80	18.9%	1.78
	5001人以上	323	74.0%	2.98	64.4%	2.85	65.1%	2.78	19.2%	1.81
高齢社員比率										
	0%超～2%未満	462	74.4%	2.99	68.2%	2.90	68.1%	2.86	19.5%	1.83
	2～5%未満	556	71.8%	2.92	63.1%	2.79	66.1%	2.80	19.4%	1.79
	5～10%未満	268	75.4%	2.99	70.9%	2.88	69.0%	2.87	20.9%	1.83
	10%以上	151	75.5%	3.03	68.2%	2.91	67.5%	2.85	18.5%	1.80
高齢者の活用希望										
	戦力として	528	77.8%	3.12	72.0%	3.03	71.0%	2.96	19.5%	1.79
	どちらかといえば戦力として	673	71.9%	2.89	66.4%	2.80	65.3%	2.77	18.8%	1.83
	企業の社会的責任として	236	69.5%	2.84	56.0%	2.62	66.1%	2.75	22.4%	1.84

注 1：得点化は、「重視する」を 4 点～「重視しない」を 1 点とした平均値である。

注 2：集計は、高齢社員が在籍する回答者を集計母数としている。

2. 今後の希望

今後の現役社員（課長クラス）の賃金カーブとカーブ屈折点の年齢に関する回答者の希望をみたのが、図表 1 - 24 である。回答者全体をみると、「ある時点から横ばい」（44.4%）が最も多く、次いで「上昇」（43.0%）となっている。「上昇」について現状のカーブと今後の希望の差をみると、今後の希望は 14.8% 高くなっている。また、今後のカーブにおいて「ある時点から横ばい」あるいは「ある時点から下降」を選択したもののうち、その時点の平均年齢をみると、前者は 51.69 歳、後者は 52.96 歳となっている。「ある時点から横ばい」の屈折点の年齢は現状と比べて今後の希望は約 1.66 歳高くなっている。

業種別にみると、「運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業」や「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では「上昇」を希望する割合が高くなっている（各 48.1%、50.2%）。正社員規模別にみると、「～100人」では「上昇」（50.7%）を希望する割合が高く、他方で、

「5001人以上」では「ある時点から横ばい」（51.8%）を希望する割合が高くなっている。

高齢者の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する場合に「上昇」を希望する割合が高くなっている（企業の社会的責任として：39.4% →戦力として：45.0%）。また、現状のカーブに比べて今後「上昇」を希望する割合がより増加する傾向にある（同 13.0% →同 15.6%）。なお、高齢社員比率別に大きな差は見られない。

図表 1 - 24 今後の現役社員（課長クラス）の賃金カーブと屈折点の希望

	件数	カーブの形状				屈折点				
		上昇	ある時点から横ばい	ある時点から下降	「上昇」の増加割合	ある時点から横ばいの年齢（歳）	年齢変化	ある時点から下降の年齢（歳）	年齢変化	
合計	1626	43.0%	44.4%	12.6%	14.8%	51.69	1.66	52.96	-0.59	
業種										
	鉱業、建設業	118	46.6%	39.0%	14.4%	14.4%	51.63	0.94	53.76	-0.68
	製造業	506	39.7%	48.8%	11.5%	15.4%	51.69	1.61	53.50	-0.23
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	35.8%	47.9%	16.3%	15.4%	52.55	1.66	53.47	-0.58
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	48.1%	40.9%	11.0%	15.5%	51.51	1.41	52.70	-0.08
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	50.2%	38.5%	11.4%	12.4%	50.57	2.01	51.00	-1.27
正社員規模										
	～100人	304	50.7%	39.8%	9.5%	11.6%	51.96	2.34	52.76	0.03
	101～300人	338	45.0%	42.3%	12.7%	14.8%	51.37	1.16	52.42	-0.49
	301～1000人	305	46.9%	41.6%	11.5%	15.4%	51.38	1.61	52.94	0.00
	1001～5000人	337	40.9%	45.7%	13.4%	17.2%	51.56	2.27	53.84	-0.40
	5001人以上	342	32.7%	51.8%	15.5%	14.6%	52.10	0.96	52.75	-1.22
高齢社員比率										
	0%超～2%未満	462	46.1%	38.1%	15.8%	17.7%	51.98	2.06	51.42	-1.62
	2～5%未満	556	39.7%	48.6%	11.7%	14.0%	51.62	1.06	53.80	-0.04
	5～10%未満	268	42.9%	44.8%	12.3%	15.3%	52.14	1.67	54.73	-0.19
	10%以上	151	47.0%	44.4%	8.6%	13.2%	51.94	2.66	55.23	2.52
高齢者の活用希望										
	戦力として	591	45.0%	41.6%	13.4%	15.6%	51.57	1.43	53.27	-0.61
	どちらかといえば戦力として	758	42.7%	47.0%	10.3%	14.7%	51.74	1.68	53.28	-0.42
	企業の社会的責任として	277	39.4%	43.3%	17.3%	13.0%	51.77	2.11	51.92	-0.73

注 1：「上昇」の増加割合は、今後の希望で「上昇」の回答割合から現状で「上昇」の回答割合を引いた値。

注 2：屈折点は、「ある時点から横ばい」と「ある時点から下降」の「ある時点」の年齢を示したものである。

注 3：年齢変化は、今後の希望における屈折点の年齢から現状の屈折点の年齢を引いた値である。

今後の高齢社員の賃金カーブの希望をみたのが、図表 1 - 25 である。回答者全体をみると「横ばい」が最も多く（33.2%）、次いで、「大幅に減少し、その後は横ばい」（27.3%）、「下降」（19.2%）の順になっている。なお、現状と今後の差をみると、「横ばい」の割合が高くなり（7.8% 増）、他方で、「大幅に減少し、その後は横ばい」の割合が低くなっている（11.5% 減）。

業種別にみると、「鉱業、建設業」や「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では「横ばい」の割合が高くなっている（各 39.0%、39.1%）。高齢社員比率別にみると、「5～10%未満」では「大幅に減少し、その後は横ばい」（32.5%）の割合が高く、「10%以上」では「横ばい」（43.0%）の割合が高くなっている。

高齢者の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する場合には、「上昇」を希望する割合と現状からの増加割合（企業の社会的責任として：1.8%（1.0% 増）→戦力として：5.6%（2.8% 増））や「横ばい」（同 29.6%（3.8% 増）→同 35.7%（10.5% 増））が高く、また「大幅に減少し、その後は上昇」を希望する割合が高くなっている（同 6.1% →同 11.0%）。一方、企業の社会的責任としての活用を希望する場合には、「下降」（戦力として：17.3%（2.6% 減）

→企業の社会的責任として：21.3%（1.6%減）や「大幅に減少し、その後は横ばい」（同23.4%（16.6%減）→同30.0%（8.6%減）、「大幅に減少し、その後は下降」（同7.1%（0.7%減）→同11.2%（0.6%増））では希望する割合が高くなり、他方で現状と今後の希望割合との差は低くなる傾向にある。

図表 1 - 25 今後の高齢社員の賃金カーブの希望

	件数	カーブの形状					カーブの形状増加割合						
		上昇	横ばい	下降	大幅に減少し、その後は上昇	大幅に減少し、その後は横ばい	大幅に減少し、その後は下降	上昇	横ばい	下降	大幅に減少し、その後は上昇	大幅に減少し、その後は横ばい	大幅に減少し、その後は下降
合計	1626	3.5%	33.2%	19.2%	8.8%	27.3%	7.9%	1.8%	7.8%	-2.4%	5.1%	-11.5%	-0.8%
業種													
鉱業、建設業	118	2.5%	39.0%	23.7%	7.6%	22.9%	4.2%	1.6%	9.8%	2.5%	4.1%	-9.8%	-8.2%
製造業	506	3.8%	29.4%	18.2%	10.3%	29.8%	8.5%	1.5%	7.9%	-3.8%	5.4%	-11.1%	0.2%
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	3.0%	31.1%	19.3%	8.8%	29.5%	8.3%	2.7%	7.9%	-4.6%	6.9%	-11.3%	-1.6%
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	3.0%	34.1%	18.1%	8.0%	27.3%	9.5%	1.3%	10.0%	-3.2%	4.2%	-12.9%	0.6%
医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	4.3%	39.1%	20.4%	7.7%	22.1%	6.4%	1.9%	3.5%	1.8%	4.1%	-11.5%	0.3%
正社員規模													
～100人	304	5.6%	32.9%	20.1%	6.6%	26.0%	8.9%	2.2%	3.3%	0.4%	3.2%	-12.6%	3.7%
101～300人	338	3.0%	37.6%	18.3%	8.6%	25.4%	7.1%	1.3%	11.7%	-4.6%	5.2%	-12.5%	-1.1%
301～1000人	305	3.6%	34.1%	17.0%	8.5%	27.9%	8.9%	0.7%	3.6%	-3.4%	4.9%	-5.2%	-0.6%
1001～5000人	337	3.0%	30.3%	20.8%	9.8%	27.0%	9.2%	2.0%	9.9%	-0.9%	5.0%	-14.2%	-1.7%
5001人以上	342	2.6%	31.3%	19.9%	10.2%	30.1%	5.8%	2.3%	9.0%	-3.0%	7.1%	-12.3%	-3.2%
高齢社員比率													
0%超～2%未満	462	2.4%	35.1%	18.4%	6.9%	27.7%	9.5%	1.3%	8.9%	-5.4%	3.9%	-7.1%	-1.5%
2～5%未満	556	3.2%	32.6%	19.2%	11.3%	28.1%	5.6%	1.2%	10.1%	-2.0%	6.8%	-13.6%	-2.5%
5～10%未満	268	4.5%	24.6%	19.0%	11.2%	32.5%	8.2%	3.0%	0.7%	-1.1%	7.8%	-11.2%	0.7%
10%以上	151	7.3%	43.0%	11.9%	7.3%	22.5%	7.9%	4.0%	6.6%	-7.3%	4.0%	-9.3%	1.9%
高齢者の活用希望	591	5.6%	35.7%	17.3%	11.0%	23.4%	7.1%	2.8%	10.5%	-2.6%	6.6%	-16.6%	-0.7%
どちらかといえば職力として	758	2.5%	32.6%	20.1%	8.0%	29.4%	7.4%	1.3%	7.2%	-2.5%	4.0%	-8.6%	-0.6%
企業の社会的責任として	277	1.8%	29.6%	21.3%	6.1%	30.0%	11.2%	1.0%	3.8%	-1.6%	4.8%	-8.6%	0.6%

注 1：カーブの形状増加割合とは、今後の希望割合から現状の割合を引いた値である。

今後の現役社員（課長クラス）の基本給決定時に重視すべきであるとする項目をみたのが、図表1-26である。回答者全体が重視する割合（「重視する+やや重視する%」）において、最も多いのが「仕事の成果」（同90.3%、得点3.25点）であり、次いで「職務・仕事内容」（同88.4%、同3.33点）、「能力」（同85.0%、同3.25点）の順になっている。

高齢者の活用希望別にみると、企業の社会的責任としての活用を求める場合には「年功的な要素」を重視する傾向にある（戦力として：同21.2%、得点1.81点→企業の社会的責任として：同28.6%、同1.96点）。一方、業種、正社員規模、高齢社員比率では大きな差は見られない。

図表1-26 今後、現役社員（課長クラス）の基本給決定時に重視すべきと考える項目

	件数	職務・仕事内容		仕事の成果		能力		年功的な要素	
		重視する+やや重視する%	得点化	重視する+やや重視する%	得点化	重視する+やや重視する%	得点化	重視する+やや重視する%	得点化
合計	1626	88.4%	3.33	90.3%	3.25	85.0%	3.25	23.0%	1.87
業種									
鉱業、建設業	118	90.6%	3.29	93.2%	3.24	88.1%	3.24	26.2%	1.97
製造業	506	86.4%	3.29	90.0%	3.22	84.0%	3.22	20.7%	1.85
電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	89.3%	3.38	92.0%	3.28	85.4%	3.28	20.4%	1.77
運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	90.5%	3.32	89.9%	3.26	86.6%	3.26	25.8%	1.92
医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	87.6%	3.39	88.3%	3.25	82.9%	3.25	25.5%	1.95
正社員規模									
～100人	304	87.9%	3.33	89.4%	3.25	85.5%	3.25	20.7%	1.84
101～300人	338	88.8%	3.31	89.8%	3.30	87.9%	3.30	26.9%	1.94
301～1000人	305	87.8%	3.37	89.5%	3.27	85.3%	3.27	21.9%	1.90
1001～5000人	337	89.7%	3.36	92.0%	3.23	85.1%	3.23	22.8%	1.88
5001人以上	342	87.7%	3.30	88.3%	3.19	81.0%	3.19	22.3%	1.81
高齢社員比率									
0%超～2%未満	462	89.1%	3.35	93.7%	3.31	86.6%	3.31	23.2%	1.88
2～5%未満	556	90.3%	3.34	90.3%	3.20	84.9%	3.20	22.8%	1.84
5～10%未満	268	83.6%	3.26	85.8%	3.24	83.9%	3.24	22.4%	1.90
10%以上	151	91.4%	3.42	91.4%	3.30	81.7%	3.30	25.8%	1.95
高齢者の活用希望									
戦力として	591	88.7%	3.41	90.2%	3.31	84.8%	3.31	21.2%	1.81
どちらかといえば戦力として	758	89.0%	3.30	91.2%	3.22	86.3%	3.22	22.4%	1.89
企業の社会的責任として	277	85.9%	3.26	88.1%	3.19	81.6%	3.19	28.6%	1.96

注1：得点化は、「重視する」を4点～「重視しない」を1点とした平均値である。

今後の高齢社員の基本給決定時に重視すべきであるとする項目をみたのが、図表1-27である。回答者全体が重視する割合（「重視する+やや重視する%」）が最も多いのは「職務・仕事内容」（同79.2%、得点3.12点）であり、次いで「仕事の成果」（同76.9%、同3.06点）、「能力」（同72.2%、同2.96点）の順になっている。

業種別にみると、「鉱業、建設業」では「仕事の成果」（同83.1%、同3.06点）を重視する割合が高くなっている。また正社員規模別にみると、「～100人」を除いて企業規模が大きくなるに伴って「能力」を重視する割合が高くなる（5001人以上：同66.7%、得点2.85点→101～300人：同76.0%、同3.00点）。

高齢社員の活用希望別にみると、戦力としての活用希望を持つ場合には、高齢社員の基本給決定において「職務・仕事内容」（企業の社会的責任として：74.0%、得点2.97点→戦力として：84.4%、3.28点）や「仕事の成果」（同68.2%、同2.83点→同82.6%、同3.24点）、「能力」（同64.6%、同2.80点→同75.4%、同3.09点）を重視する割合が高くなる傾向にある。

図表 1 - 27 今後、高齢社員の基本給決定時に重視すべきと考える項目

	件数	職務・仕事内容		仕事の成果		能力		年功的な要素	
		重視する +やや重 視する%	得点化	重視する +やや重 視する%	得点化	重視する +やや重 視する%	得点化	重視する +やや重 視する%	得点化
合計	1626	79.2%	3.12	76.9%	3.06	72.2%	2.96	16.5%	1.70
業種	118	78.8%	3.03	83.1%	3.06	73.7%	2.95	18.6%	1.69
	506	77.3%	3.08	76.7%	3.04	70.2%	2.91	15.6%	1.69
	363	83.7%	3.23	77.7%	3.11	71.9%	2.97	15.1%	1.66
	337	78.6%	3.10	73.9%	3.00	73.6%	3.01	14.6%	1.70
	299	78.0%	3.11	77.2%	3.08	73.5%	2.99	21.1%	1.79
正社員規模	304	75.6%	3.06	74.0%	3.01	75.0%	3.03	15.1%	1.68
	338	81.4%	3.13	79.0%	3.09	76.0%	3.00	20.7%	1.80
	305	78.3%	3.12	76.4%	3.03	73.2%	3.01	16.0%	1.72
	337	81.9%	3.18	78.0%	3.09	70.4%	2.93	15.1%	1.68
	342	78.4%	3.09	76.6%	3.05	66.7%	2.85	15.5%	1.63
高齢社員比率	462	79.6%	3.13	79.6%	3.11	73.4%	2.99	16.2%	1.71
	556	80.1%	3.11	74.6%	3.01	69.8%	2.90	16.4%	1.68
	268	75.0%	3.02	76.2%	3.01	71.6%	2.94	15.3%	1.68
	151	82.8%	3.20	80.8%	3.10	76.8%	3.07	20.6%	1.79
高齢者の活用希望	591	84.4%	3.28	82.6%	3.24	75.4%	3.09	16.1%	1.64
	758	77.1%	3.04	75.6%	2.99	72.3%	2.92	15.2%	1.71
	277	74.0%	2.97	68.2%	2.83	64.6%	2.80	21.3%	1.80

注 1：得点化は、「重視する」を 4 点～「重視しない」を 1 点とした平均値である。

6 節 高齢者の活用満足度と高齢者活用推進に伴う課題

本節では、最後に高齢社員の活用満足度と課題について紹介することにした。

高齢社員の活用評価をみたのが、図表 1 - 28 である。回答者全体の項目別の満足度（「満足 %」）をみると、「定着度」は最も高く（68.0%）、次いで「能力・技能・経験」（61.7%）となっている。現役社員との満足度の差をみると、高齢社員においては「能力・技能・経験」（+ 6.7%）の割合が高くなっている。全体満足度（「全体を通して」）では、満足している割合は 58.3% を占めている。高齢社員と現役社員との満足度には、差が見られない。

業種別にみると、項目別に満足している割合に大きな差はない。他方で、高齢社員と現役社員との満足度の差をみると、「仕事に対するモチベーション」に対する満足度は高齢社員の方が低くなる（- 3.1%）が、「運輸・郵便・卸売・小売、飲食サービス業」や「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では相対的に高齢社員で高くなる傾向にある（各 +3.1%、+4.9%）。「仕事や業務量の変化に対する柔軟性」の満足度は高齢社員の方がやや低くなるが（- 5.7%）、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では満足度に差は見られない。また、「医療・福祉、教育学習支援、サービス業」では、現役社員と比べて高齢社員の満足度は「定着度」（+9.4%）、「仕事の成果」（+4.1%）、「全体を通して」（+9.4%）が高くなっている。

正社員規模別にみると、「～ 100 人」では「能力・技能・経験」（「満足 %」：68.2%）や「仕事の成果」（同 62.7%）、「全体を通して」（同 67.0%）の満足度が高くなっている。また「仕事に対するモチベーション」は企業規模が小さくなるに伴って満足度が高くなる（5001 人以上：同 42.7% → ～ 100 人：同 54.5%）。また、高齢社員と現役社員との満足度の差をみる

と、企業規模が小さくなるに伴い、「能力・技能・経験」（5001人以上：－4.6% → ～100人：＋14.1%）や「仕事に対するモチベーション」（同－14.9% → ＋12.0%）、「仕事や業務量の変化に対する柔軟性」（同－13.6% → 同＋5.2%）、「仕事の成果」（同－15.2% → 9.1%）において高齢社員の満足度が高くなっている。また、「定着度」においてもおおむね企業規模が小さくなるに伴い、現役社員よりも高齢者の満足度が高くなっている（同－10.2% → ＋7.3%）。

図表1－28 高齢社員の活用評価

	件数	能力・技能・経験			仕事に対するモチベーション			仕事や業務量の変化に対する柔軟性			
		満足%	得点化	満足%差 (高齢社員－現役社員)	満足%	得点化	満足%差 (高齢社員－現役社員)	満足%	得点化	満足%差 (高齢社員－現役社員)	
合計	1437	61.7%	2.63	6.7%	47.3%	2.43	-3.1%	42.6%	2.35	-5.7%	
業種	鉱業、建設業	113	61.9%	2.64	3.4%	44.3%	2.42	-9.7%	44.2%	2.39	-7.1%
	製造業	469	65.7%	2.71	8.3%	49.1%	2.48	-5.7%	41.6%	2.38	-8.5%
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	314	55.4%	2.54	-2.2%	44.3%	2.33	-8.9%	41.1%	2.29	-8.3%
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	291	62.9%	2.62	10.0%	49.8%	2.47	3.1%	42.0%	2.34	-2.7%
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	247	58.7%	2.60	10.1%	46.6%	2.43	4.9%	46.2%	2.40	0.1%
正社員規模	～100人	233	68.2%	2.71	14.1%	54.5%	2.55	12.0%	48.9%	2.44	5.2%
	101～300人	293	60.8%	2.68	11.3%	49.8%	2.48	4.4%	46.7%	2.43	3.7%
	301～1000人	275	59.2%	2.59	6.1%	46.1%	2.37	-4.8%	36.7%	2.26	-9.8%
	1001～5000人	313	61.7%	2.62	6.1%	45.7%	2.41	-7.4%	41.9%	2.33	-10.5%
	5001人以上	323	57.0%	2.58	-4.6%	42.7%	2.38	-14.9%	40.0%	2.32	-13.6%
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	58.5%	2.58	4.4%	45.6%	2.41	-6.6%	42.4%	2.35	-7.9%
	2～5%未満	556	64.8%	2.69	8.9%	49.5%	2.47	-1.5%	42.6%	2.36	-5.8%
	5～10%未満	268	61.2%	2.62	2.9%	48.1%	2.44	-1.9%	44.5%	2.37	-4.0%
	10%以上	151	60.9%	2.62	12.5%	43.7%	2.38	0.7%	39.0%	2.29	-2.0%
高齢者の活用希望	戦力として	528	65.3%	2.71	6.6%	52.7%	2.52	-2.8%	48.1%	2.44	-3.2%
	どちらかといえば戦力として	673	62.8%	2.64	11.0%	46.9%	2.44	-1.0%	40.9%	2.35	-5.3%
	企業の社会的責任として	236	50.0%	2.43	-5.5%	36.9%	2.23	-9.3%	35.2%	2.19	-11.8%
			定着度			仕事の成果			全体を通して		
		件数	満足%	得点化	満足%差 (高齢社員－現役社員)	満足%	得点化	満足%差 (高齢社員－現役社員)	満足%	得点化	満足%差 (高齢社員－現役社員)
合計		1437	68.0%	2.74	-1.6%	53.7%	2.51	-2.6%	58.3%	2.57	0.4%
業種	鉱業、建設業	113	69.1%	2.75	-7.0%	50.4%	2.50	-9.8%	62.8%	2.65	-0.1%
	製造業	469	68.7%	2.77	-6.5%	56.7%	2.56	-0.7%	60.4%	2.60	1.1%
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	314	64.7%	2.68	-4.7%	50.0%	2.45	-10.2%	52.3%	2.47	-8.9%
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	291	70.1%	2.74	3.1%	52.3%	2.48	-0.9%	59.5%	2.58	2.1%
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	247	68.1%	2.77	9.4%	55.5%	2.55	4.1%	58.8%	2.58	9.4%
正社員規模	～100人	233	77.2%	2.91	7.3%	62.7%	2.65	9.1%	67.0%	2.72	11.6%
	101～300人	293	70.3%	2.80	4.5%	54.2%	2.54	2.3%	59.1%	2.60	8.3%
	301～1000人	275	62.9%	2.64	-3.3%	53.1%	2.48	-1.1%	56.3%	2.53	-0.8%
	1001～5000人	313	67.4%	2.70	-3.2%	53.1%	2.49	-4.4%	59.4%	2.56	1.3%
	5001人以上	323	64.4%	2.70	-10.2%	47.7%	2.45	-15.2%	52.4%	2.49	-14.2%
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	63.2%	2.66	-5.2%	49.7%	2.46	-7.9%	55.0%	2.52	-2.1%
	2～5%未満	556	70.4%	2.79	-1.9%	55.0%	2.54	-1.1%	61.4%	2.62	1.7%
	5～10%未満	268	72.3%	2.79	0.7%	60.1%	2.58	1.1%	61.5%	2.60	0.3%
	10%以上	151	66.9%	2.73	7.3%	49.0%	2.48	0.6%	52.3%	2.50	4.6%
高齢者の活用希望	戦力として	528	73.1%	2.84	1.9%	59.7%	2.60	0.2%	63.5%	2.64	1.2%
	どちらかといえば戦力として	673	67.4%	2.72	-1.7%	54.1%	2.53	-1.1%	59.0%	2.59	3.0%
	企業の社会的責任として	236	58.5%	2.57	-8.9%	38.9%	2.28	-13.2%	45.3%	2.37	-8.1%

注1：満足%は、「満足している」と「やや満足している」を合計した値である。

注2：得点化は、「満足している」を4点～「満足していない」を1点とした平均値である。

注3：満足%差（高齢社員－現役社員）は、高齢社員が在籍する条件のもとで、上記の高齢社員の満足%から現役社員の満足%を引いた値である。

注4：集計は、高齢社員が在籍する回答者を集計母数としている。

高齢社員比率別にみると、「5～10%未満」では「仕事の成果」に対する満足度が高くなっている(60.1%)。高齢社員と現役社員との満足度の差をみると、高齢社員比率が低い場合に、「仕事や業務量の変化に対する柔軟性」(10%以上：-2.0%→0%超～2%未満：-7.9%)や「定着度」(同+7.3%→同-5.2%)、「仕事の成果」(同+0.6%→同-7.9%)において高齢社員の満足度が現役社員と比べて低くなっている。

高齢者の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する場合に「能力・技能・経験」(企業の社会的責任として：50.0%→戦力として：65.3%)や「仕事に対するモチベーション」(同36.9%→同52.7%)、「仕事や業務量の変化に対する柔軟性」(同35.2%→同48.1%)、「定着度」(同58.5%→同73.1%)、「仕事の成果」(同38.9%→同59.7%)、「全体を通して」(同45.3%→同63.5%)に満足する割合が高くなっている。また、高齢社員と現役社員の満足度の差をみると、企業の社会的責任としての活用を希望する場合に、「仕事や業務量の変化に対する柔軟性」(戦力として：-3.2%→企業の社会的責任として：-11.8%)や「定着度」(同+1.9%→同-8.9%)、「仕事の成果」(同+0.2%→同-13.2%)、「全体を通して」(同+1.2%→同-8.1%)において、現役社員と比べて高齢社員の満足度が低くなっている。

60歳を越えた雇用の延長が「40歳以降の社員」に与える影響をみたのが、図表1-29である。回答者全体をみると、項目別に高まる割合(「高まる%」:「高まる」と「やや高まる」の合計)は、「健康を維持・向上しようとする意欲」が最も高く(「高まる%」52.3%、得点3.57点)、次いで、「職業人生・キャリアを自分で考える意識」(同50.6%、同3.47点)、「家族の健康・介護に関する知識・情報を得ようとする意欲」(同47.7%、同3.50点)、「「高齢社員」を積極的に活用しようとする意識」(同47.6%、同3.45点)の順になっている。

正社員規模別にみると、企業規模が大きくなるに伴い、「「高齢社員」を積極的に活用しようとする意識」が高まる傾向にある(～100人：同42.4%、得点3.45点→5001人以上：同52.9%、同3.50点)。また高齢社員比率別にみると、比率の減少に伴い、「職業人生・キャリアを自分で考える意識」(10%以上：同45.7%、得点3.36点→0%超～2%未満：51.3%、同3.46点)や「昇進意欲」(同29.1%、同3.09点→同32.9%、同3.24点)、「会社への帰属意識」(同27.1%、同3.12点→同37.4%、同3.29点)の割合が増加する傾向にある。

高齢社員の活用希望別にみると、戦力としての活用を希望する場合に「能力開発に対する意欲」(企業の社会的責任として：同33.2%、得点3.19点→戦力として：同48.2%、同3.47点)や「職業人生・キャリアを自分で考える意識」(同38.3%、同3.26点→同55.0%、同3.57点)、「管理職志向」(同30.4%、同3.12点→同35.0%、同3.31点)、「専門職志向」(同34.3%、同3.21点→同41.0%、同3.43点)、「会社への帰属意識」(同32.4%、同3.16点→同38.5%、同3.35点)、「「高齢社員」を積極的に活用しようとする意識」(同35.0%、同3.19点→同54.5%、同3.59点)、「40歳以降の社員」のモチベーション」(同31.4%、同3.13点→同40.7%、同3.37点)、「家族の健康・介護に関する知識・情報を得ようとする意欲」(同41.8%、同3.37点→同49.7%、同3.57点)の割合が高くなっている。なお、業種別には大きな差は見られない。

図表 1 - 29 雇用延長に伴う、現役社員への影響

		件数	能力開発に対する意欲		職業人生・キャリアを自分で考える意識		管理職志向		専門職志向		昇進意欲	
			高まる%	得点化	高まる%	得点化	高まる%	得点化	高まる%	得点化	高まる%	得点化
合計		1626	43.2%	3.38	50.6%	3.47	33.5%	3.25	39.4%	3.36	32.4%	3.23
業種	鉱業、建設業	118	40.7%	3.33	44.1%	3.40	28.0%	3.20	32.2%	3.32	27.1%	3.14
	製造業	506	46.2%	3.43	55.1%	3.52	30.2%	3.24	40.5%	3.40	31.2%	3.23
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	46.0%	3.41	54.6%	3.49	35.3%	3.26	42.1%	3.38	32.3%	3.24
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	40.1%	3.32	46.6%	3.44	37.1%	3.27	37.7%	3.30	33.9%	3.20
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	38.8%	3.34	45.5%	3.44	35.1%	3.27	38.8%	3.37	35.1%	3.28
正社員規模	～100人	304	43.2%	3.42	51.0%	3.51	33.6%	3.31	40.5%	3.40	35.5%	3.30
	101～300人	338	45.1%	3.38	50.0%	3.44	33.1%	3.24	36.4%	3.32	31.6%	3.21
	301～1000人	305	43.9%	3.39	45.3%	3.42	36.4%	3.30	40.4%	3.38	34.7%	3.25
	1001～5000人	337	40.6%	3.36	51.6%	3.48	32.1%	3.22	38.5%	3.36	31.1%	3.25
	5001人以上	342	43.6%	3.35	54.7%	3.51	32.4%	3.21	41.2%	3.36	29.5%	3.16
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	43.5%	3.35	51.3%	3.46	33.7%	3.26	38.7%	3.34	32.9%	3.24
	2～5%未満	556	42.5%	3.40	51.1%	3.50	31.7%	3.24	40.1%	3.39	32.0%	3.24
	5～10%未満	268	44.0%	3.39	51.1%	3.46	33.6%	3.24	37.7%	3.32	30.3%	3.21
	10%以上	151	35.8%	3.23	45.7%	3.36	30.4%	3.13	35.1%	3.27	29.1%	3.09
高齢者の活用希望	戦力として	591	48.2%	3.47	55.0%	3.57	35.0%	3.31	41.0%	3.43	32.3%	3.25
	どちらかといえば戦力として	758	42.9%	3.38	51.7%	3.48	33.4%	3.26	40.0%	3.37	33.0%	3.25
	企業の社会的責任として	277	33.2%	3.19	38.3%	3.26	30.4%	3.12	34.3%	3.21	31.1%	3.13
		件数	会社への帰属意識		「高齢社員」を積極的に活用しようとする意識		「40歳以降の社員」のモチベーション		健康を維持・向上しようとする意欲		家族の健康・介護に関する知識・情報を得ようとする意欲	
			高まる%	得点化	高まる%	得点化	高まる%	得点化	高まる%	得点化	高まる%	得点化
合計		1626	36.5%	3.30	47.6%	3.45	38.5%	3.31	52.3%	3.57	47.7%	3.50
業種	鉱業、建設業	118	26.3%	3.16	42.3%	3.41	33.9%	3.30	43.2%	3.48	44.9%	3.49
	製造業	506	38.5%	3.31	51.4%	3.52	39.9%	3.30	53.6%	3.58	49.4%	3.50
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業	363	37.5%	3.32	49.0%	3.44	38.6%	3.29	53.1%	3.56	51.8%	3.54
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業	337	34.8%	3.26	44.5%	3.42	36.5%	3.30	50.1%	3.54	43.9%	3.47
	医療・福祉、教育学習支援、サービス業	299	38.4%	3.32	45.2%	3.41	40.4%	3.35	55.1%	3.62	45.2%	3.48
正社員規模	～100人	304	37.2%	3.34	42.4%	3.45	38.2%	3.37	51.3%	3.60	47.1%	3.53
	101～300人	338	40.2%	3.32	44.4%	3.38	37.9%	3.31	50.0%	3.50	43.5%	3.44
	301～1000人	305	36.0%	3.29	47.9%	3.47	42.3%	3.33	52.8%	3.58	47.2%	3.51
	1001～5000人	337	33.9%	3.27	49.8%	3.47	37.9%	3.30	52.5%	3.57	49.5%	3.51
	5001人以上	342	35.4%	3.26	52.9%	3.50	36.5%	3.24	54.6%	3.58	50.9%	3.51
高齢社員比率	0%超～2%未満	462	37.4%	3.29	46.5%	3.41	37.2%	3.29	50.2%	3.52	45.4%	3.46
	2～5%未満	556	35.8%	3.31	49.6%	3.51	38.7%	3.34	51.8%	3.59	46.6%	3.50
	5～10%未満	268	33.6%	3.24	49.2%	3.45	37.7%	3.27	53.0%	3.56	51.1%	3.53
	10%以上	151	27.1%	3.12	42.4%	3.32	35.7%	3.15	52.4%	3.48	47.0%	3.41
高齢者の活用希望	戦力として	591	38.5%	3.35	54.5%	3.59	40.7%	3.37	53.3%	3.63	49.7%	3.57
	どちらかといえば戦力として	758	36.4%	3.30	46.9%	3.44	39.4%	3.33	53.6%	3.57	48.2%	3.49
	企業の社会的責任として	277	32.4%	3.16	35.0%	3.19	31.4%	3.13	46.6%	3.42	41.8%	3.37

注1：高まる%は、「高まる」と「やや高まる」を合計した値である。

注2：得点化は、「高まる」を5点～「低くなる」を1点とした平均値である。