

3章 データ収集方法と調査結果

1. はじめに

2章では「新・雇用力」チェックリストの枠組みを紹介した。このチェック項目の反応を調べるために、企業の人事担当者向けに質問紙調査を実施した。本章では、第一に、調査手法（2節）と質問紙調査の結果（3節）を紹介する。また、「新・雇用力」チェックリストを用いた企業への相談・援助活動では、高齢社員の活用が進んでいる企業（「先進企業」）との比較によって、企業が抱える課題を抽出することも念頭においている。先進企業の定義が必要になるが、本章では、この定義を示し、それ以外の企業群と比較する（4節）。

2. 調査データの収集方法

(1) 質問紙調査の設計

質問紙調査は、5つの区分からなる。Ⅰ部は企業の概要、Ⅱ部は人材活用の状況、Ⅲ部は定年制の状況、Ⅳ部は高齢社員の人材活用の状況、Ⅴ部は高齢者雇用の評価である。質問紙調査の項目は、巻末の資料編に掲載してある。

(2) 調査対象と回収率

質問紙調査の対象地域は、日本国内全域とした。法人形態は、株式会社に限定した。業種は、第二次産業、または宗教や行政機関等を除いた第三次産業のいずれかとした。対象事業所は本社事業所とした。

質問紙調査は、大手信用調査会社が保有する企業データに基づいて配付した。企業規模が大きい順から25000社を抽出し、郵送法にて実施した。調査の実施時期は、2018年11月16日から2019年1月10日である。有効回収数は6114社、回収率は24.5%であった。

3. 調査結果概要

「新・雇用力」のチェックリストに掲げる施策の対象は60歳以上の社員（役員、派遣・請負は除く）とする。このため、本節では60歳以上の社員が在籍する回答企業（5804社）に限定して調査結果を紹介したい。

(1) 回答企業の属性

回答企業の属性の分布を見たのが、図表1である。「製造業」が最も多く（32.4%）、次いで「卸売業、小売業」（17.8%）、「その他サービス業」（11.8%）、「運輸業、郵便業」（11.8%）の順となっている。

回答企業の正社員数の分布を見たのが、図表2である。「101～300人」が最も多く（64.2%）、次いで、「301～500人」（13.4%）、「501～1000人」（8.3%）の順になっている。

回答企業の経営方針（拡大、縮小の意向）の分布を見たのが、図表3である。「現状維持」が

最も多く（39.1%）、次いで「やや、拡大する」（29.6%）の順になっている。拡大すると答えた割合（拡大する+やや、拡大する）は全体の56.6%を占めている。

図表1 回答企業の業種（N = 5804, 単一回答）

利採取業	鉱業、採石業、砂	建設業	製造業	給・水道業	電気・ガス・熱供給	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	貸業	不動産業、物品賃借業	技術サービス業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育・学習支援業	医療、福祉	複合サービス業	その他サービス業	その他
0.2%	7.3%	32.4%	0.6%	4.0%	11.8%	17.8%	1.1%	1.6%	2.0%	2.7%	1.6%	0.3%	2.1%	0.3%	11.8%	2.4%				

図表2 回答企業の正社員数（N = 5804, 単一回答）

30人以下	31~50人	51~100人	101~300人	301~500人	501~1000人	1001~5000人	5001人以上	無回答
1.3%	1.3%	6.3%	64.2%	13.4%	8.3%	4.2%	0.6%	0.4%

図表3 回答企業の経営方針（N = 5804, 単一回答）

拡大する	やや、拡大する	現状維持	やや、縮小する	縮小する	無回答
27.0%	29.6%	39.1%	2.4%	0.5%	1.3%

過去3年間における正社員数の変化を見たのが、図表4である。「増えた」（26.2%）と「やや、増えた」（26.2%）を合わせると、52.4%を占める。「変わらない」は24.5%となっている。回答企業の多くが、正社員数を増やしている。

図表4 直近3年間の正社員数の変化（N = 5804, 単一回答）

増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
26.2%	26.2%	24.5%	15.1%	7.6%	0.4%

社員の過不足状況を見たのが、図表5である。最も多いのが「やや不足している」（44.8%）、次いで「不足している」（30.9%）の順となる。社員が不足する企業は、全体の75.8%を占めている。

図表5 社員の過不足状況（N = 5804, 単一回答）

不足している	やや不足している	適正である	やや過剰である	過剰である	無回答
30.9%	44.8%	19.8%	3.0%	0.4%	0.9%

60歳以上社員の在籍状況を見たのが、図表6である。60歳～64歳社員が「いる」は96.4%、65歳以上社員が「いる」は76.9%となっている。各年齢階級で「いる」企業を母数とした人数の分布をみると、「60～64歳」の場合、「11～50人」が最も多く（47.9%）、次いで「6～10人」（20.4%）の順になっている。図中に記載していないが、60歳～64歳比率（N＝5446）は平均値が6.94%、中央値は5.27%である。「65歳以上」の場合、「5人以下」が最も多く（42.9%）、次いで、「11～50人」（26.0%）の順となっている。65歳以上比率（N＝5475）は4.59%、中央値は1.54%である。

図表6 60歳以上社員の在籍状況（N＝5804, 単一回答；上段60～64歳、下段：65歳以上）

60～64歳社員の在籍状況			「いる」場合の人数						
いる	いない	無回答	5人以下	6～10人	11～50人	51～100人	101～300人	301人以上	無回答
96.4%	0.6%	3.0%	17.4%	20.4%	47.9%	7.1%	4.1%	1.3%	1.9%
65歳以上社員の在籍状況			「いる」場合の人数						
いる	いない	無回答	5人以下	6～10人	11～50人	51～100人	101～300人	301人以上	無回答
76.9%	19.8%	3.3%	42.9%	18.7%	26.0%	5.6%	3.7%	1.4%	1.7%

60歳以上の社員（高齢者）のうち、最も多い職種の分布を見たのが、図表7である。「生産・運輸・建設等の現業職」が最も多く（36.0%）、次いで「専門・技術職」（29.2%）、「事務職」（12.9%）の順になっている。

図表7 60歳以上社員（高齢者）のうち、最も多い職種（N＝5804, 単一回答）

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	無回答
29.2%	12.9%	12.1%	7.8%	36.0%	1.2%	0.9%

(2) 定年制・継続雇用制度の状況

回答企業の定年制度の状況を見たのが、図表8である。「60歳の定年を定めている」企業は84.2%を占めている。次いで「65歳以上の定年年齢を定めている」（10.2%）となっている。

「定年なし」と「無回答」企業を除いた企業を対象に、継続雇用制度の導入状況と雇用上限年齢の分布を見たのが、図表9である。継続雇用制度が「ある」企業は96.7%を占める。そのうち、就業規則等で定める上限年齢は「65歳以下」が最も多く（78.1%）、次いで「上限なし」（9.3%）、「70～74歳」（5.8%）となっている。

図表 8 定年制の状況 (N = 5804, 単一回答)

定年なし	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	無回答
0.8%	84.2%	4.4%	10.2%	0.5%

図表 9 継続雇用制度の状況 (N = 5732, 単一回答)

継続雇用制度の有無			就業規則等で定める上限年齢 (N=5543)					
ある	ない	無回答	65歳以下	66～69歳	70～74歳	75歳以上	上限なし	無回答
96.7%	3.3%	0.0%	78.1%	4.7%	5.8%	1.4%	9.3%	0.6%

定年制の見直しの意向の分布を見たのが、図表 10 である。定年制の見直しを「考えていない」は、最も多い (72.4%)。「定年年齢の引き上げを考えている」(22.8%)と「定年制の廃止を考えている」(0.7%)、「定年制の廃止」と「定年年齢の引き上げ」以外で考えている」(3.5%)を含めて、何らかの見直しを考えている企業は 27.0%を占めている。

図表 10 定年制の見直しの意向 (N = 5732, 単一回答)

考えていない	定年制の廃止を考えている	定年年齢の引き上げを考えている	「定年制の廃止」「定年年齢の引き上げ」以外で考えている	無回答
72.4%	0.7%	22.8%	3.5%	0.7%

継続雇用制度の見直しの意向の分布を見たのが、図表 11 である。継続雇用制度の見直しを「考えていない」は、最も多い (70.9%)。「上限年齢の引き上げ・廃止」(17.2%)と「対象者の範囲の拡大」(4.1%)、「それ以外での見直し」(7.2%)を含めて、何らかの見直しを考えている企業は 28.5%を占めている。

図表 11 継続雇用制度の見直しの意向 (N = 5543, 単一回答)

考えていない	上限年齢の引き上げ・廃止	対象者の範囲の拡大	それ以外での見直し	無回答
70.9%	17.2%	4.1%	7.2%	1.5%

定年制と継続雇用制度の見直し意向企業における懸念事項の分布を見たのが、図表 12 である。定年制の見直し意向企業では、「高齢者の賃金の決め方」(66.6%) が最も高く、「高齢者の健康管理や安全衛生」(48.6%)、「高齢者に任せる仕事内容」(46.9%)、「高齢者間の個人差への対応」(35.1%) の順になっている。継続雇用制度の見直し意向企業では、「高齢者の賃金の決め方」(65.0%) が最も高く、「高齢者の健康管理や安全衛生」(52.3%)、「高齢者に任せる仕事内容」(51.7%)、「高齢者間の個人差への対応」(40.9%) の順になっている。定年制の見直し意向企業と継続雇用制度の見直し意向企業ともに、制度改定にかかる懸念事項に大きな差はない。ただし、定年制の見直し意向企業では、相対的に「退職金制度」(34.5%) と「改定前後の社員の不公平感」(31.9%) が高く、他方で継続雇用制度の見直し意向企業では、「高齢者間の個人差への対応」(40.9%)、「高齢者の引退時期」(34.9%) が高くなっている。

図表 12 定年制・継続雇用制度の見直し時の懸念事項（複数回答）

		方 高 齢 者 の 賃 金 の 決 め	退 職 金 制 度	内 容 高 齢 者 に 任 せ る 仕 事	高 齢 者 の 引 退 時 期	高 齢 者 の 健 康 管 理 や 安 全 衛 生	公 平 感	改 定 前 後 の 社 員 の 不 平 等 感	下 現 役 社 員 の 意 欲 の 低 下	組 織 の 若 返 り	高 齢 者 間 の 個 人 差 へ の 対 応	そ の 他	無 回 答
定年制の見直し意向企業	N=1543	66.6%	34.5%	46.9%	26.2%	48.6%	31.9%	15.6%	32.7%	35.1%	2.9%	1.4%	
継続雇用制度の見直し意向企業	N=1529	65.0%	13.7%	51.7%	34.9%	52.3%	25.8%	12.6%	28.6%	40.9%	2.9%	1.4%	

59 歳時点で在籍していた社員が 61 歳時点で「どの程度、在籍しているのか」、その分布を見たのが、図表 13 である。「90～100%」が最も高く(36.9%)、「100%」(21.3%)、「80～90%未満」(14.7%) の順となっている。60 歳の節目を越えても在籍する者が 8 割を超える企業は、全体の約 73% を占めている。

図表 13 59 歳時点を 100% とした場合の 61 歳時点の在籍率 (N = 5804, 単一回答)

0 %	10 %	0 超 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	無 回 答
1.6%	2.1%	0.7%	0.5%	1.3%	1.8%	3.3%	4.3%	8.4%	14.7%	36.9%	21.3%	3.1%	

(4) 高齢者の人事施策－チェックリストの項目

高齢者向けの人事施策の回答を紹介したい。質問紙調査において対象とする 60 歳以上の高齢者にも複数の雇用区分がある場合には、以下①と②を想定して回答を求めている。

- ① 59 歳以下は正社員として働き、60 歳以降も働き続ける人
- ② 59 歳以下は非正社員として働き、60 歳以降も働き続ける人

なお、①②の両者が該当する場合には、①を優先することを求めた。

ア. 高齢者の活用方針・活用戦略

図表 14 は、「活用方針・活用戦略」分野における回答の分布を捉えている。得点化した値をみると、「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」（3.28 点）と「会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、見込みを立てている」（3.21 点）が高くなっている。「高齢者に期待する成果・業績について、明確な方針を持っている」（2.64 点）は他と比べて低くなっている。社内の人員構成の予測を立て、高齢社員を戦力化する方針を持つ企業は多いものの、高齢社員に期待する成果・業績に関する会社方針を持つ企業は、3 割程度低くなっている。

図表 14 活用方針・活用戦略（N = 5804；右は得点化）

	あてはまる	はや、あてはまる	あまり、あてはまらない	ない、あてはまらない	無回答	得点化
①会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、見込みを立てている	38.4%	46.5%	11.9%	2.6%	0.6%	3.21
②会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている	38.8%	51.3%	8.7%	0.9%	0.4%	3.28
③高齢者の生活上の事情や健康に配慮することを会社の方針として持っている	27.4%	53.0%	17.2%	1.9%	0.6%	3.06
④高齢者の処遇を考えると、60歳前の正社員、パートタイマーや契約社員等の非正社員とのバランスを意識して決める方針を持っている	19.0%	45.6%	27.2%	7.7%	0.5%	2.76
⑤高齢者に期待する成果・業績について、明確な方針を持っている	12.7%	43.5%	37.9%	5.5%	0.4%	2.64

注：「得点化」は「あてはまる」を4点、「やや、あてはまる」3点、「あまり、あてはまらない」2点、「あてはまらない」1点に変換した値を回答数で乗じ、無回答を減じた有効回答数で除した値である。

イ. 高齢者の評価・処遇

図表 15 は、「評価・処遇」分野における回答の分布を捉えている。評価領域に限定すると、「高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている」（2.86 点）となり、目標設定を行う企業よりもやや高くなっている（「高齢者に対して、業務目標を設定している」：2.56 点）。処遇領域に限定すると、「高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている」（2.91 点）はやや高く、「賞与は、評価結果を反映している」（2.46 点）と「昇給は、評価結果を反映している」（2.05 点）の該当割合は低くなっている。今の働きに見合った賃金制度の改革は遅れていることが伺える。

図表 15 評価・処遇（N = 5804；右は得点化）

	あてはまる	はや、あてはまる	あまり、あてはまらない	ない、あてはまらない	無回答	得点化
①高齢者に対して、業務目標を設定している	18.1%	34.2%	32.2%	15.0%	0.4%	2.56
②高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている	27.9%	39.8%	21.8%	10.2%	0.4%	2.86
③高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	28.1%	44.3%	17.5%	9.6%	0.4%	2.91
④賞与は、評価結果を反映している	23.6%	28.4%	17.3%	29.9%	0.8%	2.46
⑤昇給は、評価結果を反映している	13.0%	21.0%	23.0%	42.2%	0.7%	2.05

注：「得点化」は「あてはまる」を4点、「やや、あてはまる」3点、「あまり、あてはまらない」2点、「あてはまらない」1点に変換した値を回答数で乗じ、無回答を減じた有効回答数で除した値である。

ウ. 高齢者の仕事内容・就労条件

図表 16 は、「仕事内容・就労条件」分野における回答の分布を捉えている。「高齢者には 60

歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している」の該当割合は高い（3.47点）ものの、説明が十分と感じていない企業も一定数存在する。他方で、高齢者向けの作業改善（「高齢者が働きやすいように作業環境の改善（軽作業化、自動化、照明の改善など）を進めている」）の該当企業は少なく、45.5%（「あてはまる」＋「やや、あてはまる」）に留まる。65歳以降の雇用を進める場合、作業改善に課題があるものと考えられる。

図表 16 仕事内容・就労条件（N = 5804；右は得点化）

	あてはまる	はや、あてはまる	あまり、あてはまらない	ないあてはまらない	無回答	得点化
① 高齢者には60歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している	63.9%	23.6%	7.5%	4.6%	0.4%	3.47
② 高齢者本人の希望に応じて、仕事内容や働く時間、働く場所を選べるようにしている	19.0%	45.3%	26.6%	8.8%	0.4%	2.75
③ 高齢者の経験やスキルが活かせるように、仕事内容に工夫を加えている	14.9%	52.3%	27.7%	4.5%	0.5%	2.78
④ 高齢者が働きやすいように作業環境の改善（軽作業化、自動化、照明の改善など）を進めている	7.7%	37.8%	44.6%	9.5%	0.4%	2.44
⑤ 高齢者の健康施策に取り組んでいる	13.9%	43.7%	35.5%	6.5%	0.4%	2.65

注：「得点化」は「あてはまる」を4点、「やや、あてはまる」3点、「あまり、あてはまらない」2点、「あてはまらない」1点に変換した値を回答数で乗じ、無回答を減じた有効回答数で除した値である。

エ. 高齢者の能力開発・キャリア開発

図表 17 は、「能力開発・キャリア開発」分野における回答の分布を捉えている。「社員には、長く働き続けられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている」（2.82点）が、他と比べて高くなり、かつ該当割合は7割弱を占めている。一方、能力開発への働きかけ（「能力向上に努めるように高齢者に働きかけている」：2.38点）と能力開発投資（「高齢者に対して、教育訓練（社外セミナー等）や自己啓発支援を行っている」：2.07点）を行う企業は少ない。また、60歳以降のキャリア検討機会も乏しい傾向にある（「社員に対して60歳以降の高齢期も含めたキャリアを考える機会を提供している」：2.38点）。総じて、60歳以降の期待役割の変化が想定される中でのキャリア支援や能力開発支援が、相対的に弱い傾向が見られる。

図表 17 能力開発・キャリア開発（N = 5804；右は得点化）

	あてはまる	はや、あてはまる	あまり、あてはまらない	ないあてはまらない	無回答	得点化
① 高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している	13.1%	46.7%	32.5%	7.3%	0.6%	2.66
② 能力向上に努めるように高齢者に働きかけている	6.7%	33.9%	49.3%	9.4%	0.6%	2.38
③ 社員には、長く働き続けられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	18.6%	49.8%	25.9%	5.1%	0.7%	2.82
④ 社員に対して60歳以降の高齢期も含めたキャリアを考える機会を提供している	10.5%	29.5%	46.3%	13.1%	0.6%	2.38
⑤ 高齢者に対して、教育訓練（社外セミナー等）や自己啓発支援を行っている	6.5%	18.9%	48.4%	25.5%	0.6%	2.07

注：「得点化」は「あてはまる」を4点、「やや、あてはまる」3点、「あまり、あてはまらない」2点、「あてはまらない」1点に変換した値を回答数で乗じ、無回答を減じた有効回答数で除した値である。

オ. 高齢者の推進体制・風土づくり

図表 18 は、「推進体制・風土づくり」分野における回答の分布を捉えている。経営層による現場への直接支援にかかる項目である「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」(2.72 点)、「上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図る工夫をしている」(2.72 点)、「高齢者には会社行事やミーティングに参加するように促している」(2.90 点)、「会社として高齢者の働きぶりを確認するようにしている」(2.96 点)は、相対的に該当割合は高くなっている。他方で、推進体制の整備状況の項目である「高齢者雇用に取り組むための体制（担当者の選任、表彰制度、相談窓口の設置等）を設けている」(2.30 点)の該当割合は低く、支援体制の整備は弱いことが分かる。

図表 18 推進体制・風土づくり (N = 5804 ; 右は得点化)

	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	得点化
①経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている	15.7%	46.6%	31.2%	6.0%	0.6%	2.72
②高齢者雇用に取り組むための体制（担当者の選任、表彰制度、相談窓口の設置等）を設けている	8.1%	30.5%	43.7%	17.0%	0.6%	2.30
③上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図る工夫をしている	13.7%	49.8%	30.1%	5.6%	0.7%	2.72
④高齢者には会社行事やミーティングに参加するように促している	24.2%	46.4%	22.9%	5.8%	0.6%	2.90
⑤会社として高齢者の働きぶりを確認するようにしている	20.5%	57.1%	18.6%	3.2%	0.6%	2.96

注：「得点化」は「あてはまる」を 4 点、「ややあてはまる」3 点、「あまりあてはまらない」2 点、「あてはまらない」1 点に変換した値を回答数で乗じ、無回答を減じた有効回答数で除した値である。

(5) 高齢者の仕事内容の変化と担当業務レベル

59 歳以前社員と比べた仕事内容の変化を見たのが、図表 19 である。「担当する仕事内容・範囲」、「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」、以上 5 項目について減少する傾向にある。特に変化が大きい項目は、「出張の頻度」(2.05 点)、「配置転換の頻度」(2.12 点)、「職責の重さ」(2.18 点)である。

図表 19 59 歳以前の社員と比べた仕事内容の変化 (N = 5804 ; 右は得点化)

	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	得点化
①担当する仕事の内容・範囲	0.3%	1.5%	55.7%	34.1%	7.5%	0.8%	2.53
②職責（仕事に対する責任）の重さ	0.2%	1.4%	35.7%	40.2%	21.7%	0.8%	2.18
③期待する仕事の成果	0.3%	1.9%	55.4%	35.0%	6.6%	0.8%	2.54
④配置転換の頻度	0.1%	1.2%	45.1%	17.2%	35.4%	1.1%	2.12
⑤出張の頻度	0.1%	0.4%	40.9%	20.1%	36.9%	1.6%	2.05

注：「得点化」は「増えている」を 5 点、「やや増えている」4 点、「変わらない」3 点、「やや減っている」2 点、「減っている」1 点に変換した値を回答数で乗じ、無回答を減じた有効回答数で除した値である。

高齢者の担当業務レベルの分布を見たのが、図表 20 である。回答企業に在籍する高齢者の中で最も高いレベル（59 歳以前の等級）の人が「部長相当」であるのは 26.5%と最も多い。管理職相当（課長相当、次長相当、部長相当）の割合は 54.7%となっている。他方、最も高いレベルの人が一般職相当と回答する企業（一般職Ⅴ～一般職Ⅰ）の割合も 2 割弱を占めている。次に、低い人の分布をみると、係長・主任相当の直前である「一般職Ⅰ」が 23.8%と最も高く、次いで「一般職Ⅱ」が 21.9%となっている。一般職相当と回答する企業は 78.9%を占めている。一方、最も低い高齢者が管理職相当以上とする企業もわずかに存在する（2.9%）。

図表 20 高齢者の担当業務レベル（N = 5804；単一回答）

	格付 （高卒初任） 一般職Ⅴ	格付 （短大卒初任） 一般職Ⅳ	格付 （大卒初任） 一般職Ⅲ	一般職Ⅱ	一般職Ⅰ	係長・主任相当Ⅱ	係長・主任相当Ⅰ	課長相当	次長相当	部長相当	無回答
高い人	1.7%	0.9%	1.6%	3.6%	11.7%	7.2%	12.6%	21.4%	6.8%	26.5%	6.1%
低い人	19.6%	5.9%	7.7%	21.9%	23.8%	6.8%	4.3%	2.5%	0.2%	0.2%	7.1%

(6) 高齢者の活用評価

高齢者の能力発揮状況を捉えたのが、図表 21 である。「専門能力」が最も高く（3.24 点）、次いで、「労働意欲・信頼性・勤勉さ」（3.02 点）となっている。「技能伝承への取り組み」（2.84 点）、「管理能力・指導力」（2.83 点）についても、肯定的な評価と否定的な評価の基準点となる 2.5 点を超えており、発揮できている割合が高くなっている。

図表 21 高齢者の能力発揮状況（N = 5804；単一回答）

	発揮できている	ある程度、発揮できている	発揮できない	あまり、発揮できない	無回答	得点化
①管理能力・指導力	14.5%	56.7%	24.7%	3.3%	0.8%	2.83
②専門能力	32.7%	58.3%	7.2%	0.9%	0.8%	3.24
③労働意欲・信頼性・勤勉さ	19.2%	63.7%	15.2%	1.2%	0.7%	3.02
④技能伝承への取り組み	15.2%	55.8%	25.5%	2.6%	0.9%	2.84

注：「得点化」は「発揮できている」を 4 点、「ある程度、発揮できている」3 点、「あまり、発揮できていない」2 点、「発揮できていない」1 点に変換した値を回答数で乗じ、無回答を減じた有効回答数で除した値である。

高齢者の働きぶりの評価を見たのが、図表 22 である。「満足している」は 29.2%、「やや満足している」59.5%となっており、肯定的な評価をする企業は 88.7%を占めている。

図表 22 高齢者の働きぶりの評価（N = 5804；単一回答）

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
29.2%	59.5%	10.0%	0.5%	0.9%

高齢者に期待する役割を「100」とした場合における、平均的な高齢者による期待の対応状況について見たのが、図表 23 である。数値データをカテゴリー化したのが左段である。71～80%が最も多い（35.0%）。右段の無回答数を除いた平均値をみると、78.4%である。

図表 23 高齢者による期待役割の発揮状況（左段：N = 5804；右段：N = 5714）

50%以下	51%～70%	71%～80%	81%～90%	91%～100%	無回答	平均	中央値
6.6%	24.5%	35.0%	21.2%	11.1%	1.6%	78.36	80.00

高齢者の活用評価の分布を見たのが、図表 24 である。「職場の生産性向上」が最も高く（2.73点）、次いで「製品・サービスの質の向上」（2.69点）の順となっている。一方、「59歳以下の正社員の意欲の向上」は、肯定的な評価はやや低くなっている（2.42点）。

図表 24 高齢者の活用評価（左段：N = 5804）

	効果があつた	ややあつた、効果があつた	あまりあつた、効果があつた	効果があつた	無回答	得点化
①製品・サービスの質の向上	9.2%	53.9%	30.7%	4.4%	1.7%	2.69
②職場の生産性の向上	10.1%	54.9%	29.6%	3.8%	1.6%	2.73
③管理職の管理業務（人事管理・業績管理等）の負担軽減	7.7%	42.6%	38.9%	9.2%	1.6%	2.50
④59歳以下の正社員の意欲の向上	5.2%	38.7%	46.2%	8.2%	1.7%	2.42

注：「得点化」は「効果があつた」を4点、「ややあつた、効果があつた」3点、「あまりあつた、効果があつた」2点、「効果があつた」1点に変換した値を回答数で乗じ、無回答を減じた有効回答数で除した値である。

高齢者の活用の今後の意向について見たのが、図表 25 である。「改正高齢法の範囲にとどめたい」とする企業は全体の 50.9%を占める。他方で、それ以上の雇用を進める意向を持つ企業は 43.8%を占めるまでになっている。

図表 25 高齢者の活用に関する今後の希望（左段：N = 5804）

改正高齢法の範囲にとどめたい	66～67歳程度まで活用したい	68～69歳程度まで活用したい	70歳以上まで活用したい	上限年齢なく活用したい	その他	無回答
50.9%	6.3%	15.7%	12.5%	9.3%	3.9%	1.3%

4. ベンチマークデータの設定方法とデータ特性

(1) 比較対象（ベンチマークデータ）企業の設定方法

企業が高齢者雇用に取り組む場合、まずは自社の状況を把握することが必要となる。他社と比べて、自社がどの程度の水準にあり、どこに課題があるのか、を把握できる指標があると望ましい。そこで本研究会では、高齢者を活用して成果を挙げている企業を、比較対象群とすることにした。

比較対象となる指標は、「質的評価」と「量的評価」の2つの軸を元に設定した。前者の「質的評価」は、企業が高齢者の強みを活かした活用を実践しているのかという点に着目した。高齢者の活用成果を捉えている。この評価は、高齢者が、①管理能力・指導力、②専門能力、③労働意欲・信頼性・勤勉さ、④技能伝承への取り組み、を發揮できているかを尋ねた設問を用いた。各項目で「發揮できている」を4点～「發揮出来ていない」を1点とした4点尺度を作成し、合計得点を算出した。この得点が13点以上の企業群を、質的先進企業とした。一方、後者の「量的評価」は全社員数に占める65歳以上社員の比率を算出し、4%を超える企業を量的先進企業とした。質的先進企業と量的先進企業の両者に該当する企業群は、有効回答のうち9.6%を占める。これを本研究では「ベンチマーク」データとした。

図表 26 ベンチマークデータと非ベンチマークデータ別、人事施策の平均値

	BM	非 BM	BM- 非 BM
「活用方針・活用戦略」分野	3.26	2.97	0.29
①会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、見込みを立てている	3.36	3.21	0.15
②会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている	3.65	3.25	0.41
③高齢者の生活上の事情や健康に配慮することを会社の方針として持っている	3.40	3.03	0.37
④高齢者の処遇を考えると、60歳前の正社員、パートタイマーや契約社員等の非正社員とのバランスを意識して決める方針を持っている	2.91	2.75	0.16
⑤高齢者に期待する成果・業績について、明確な方針を持っている	2.97	2.61	0.37
「評価・処遇」分野	2.85	2.54	0.31
①高齢者に対して、業務目標を設定している	2.72	2.54	0.17
②高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている	3.14	2.83	0.31
③高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	3.24	2.88	0.36
④賞与は、評価結果を反映している	2.81	2.43	0.39
⑤昇給は、評価結果を反映している	2.35	2.01	0.34
「仕事内容・就労条件」分野	3.02	2.80	0.22
①高齢者には60歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している	3.46	3.49	-0.02
②高齢者本人の希望に応じて、仕事内容や働く時間、働く場所を選べるようにしている	2.97	2.72	0.24
③高齢者の経験やスキルが活かせるように、仕事内容に工夫を加えている	3.00	2.76	0.25
④高齢者が働きやすいように作業環境の改善（軽作業化、自動化、照明の改善など）を進めている	2.67	2.42	0.25
⑤高齢者の健康施策に取り組んでいる	3.00	2.62	0.38
「能力開発・キャリア開発」分野	2.79	2.43	0.36
①高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している	3.01	2.63	0.38
②能力向上に努めるように高齢者に働きかけている	2.71	2.34	0.37
③社員には、長く働き続けられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	3.25	2.78	0.46
④社員に対して60歳以降の高齢期も含めたキャリアを考える機会を提供している	2.64	2.35	0.30
⑤高齢者に対して、教育訓練（社外セミナー等）や自己啓発支援を行っている	2.35	2.04	0.31
「推進体制・風土づくり」分野	3.07	2.69	0.38
①経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている	3.19	2.67	0.52
②高齢者雇用に取り組むための体制（担当者の選任、表彰制度、相談窓口の設置等）を設けている	2.63	2.27	0.36
③上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図る工夫をしている	3.03	2.69	0.33
④高齢者には会社行事やミーティングに参加するように促している	3.19	2.87	0.32
⑤会社として高齢者の働きぶりを確認するようにしている	3.30	2.92	0.38

注：「BM」とはベンチマークデータ、「非 BM」とはベンチマークデータ以外を示す。

(2) ベンチマークデータの特性

ベンチマークデータ（以下、「BM」と記述する）と非ベンチマークデータ（以下、「非BM」と記述する）別に、25項目の平均値を見たのが、図表26である。設問毎に「あてはまる」4点～「あてはまらない」1点とする4点尺度としている。BM企業と非BM企業別に平均値を算出している。

図表26をみると、「高齢者には60歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している」を除き、BM企業は非BM企業に比べ平均値は高くなっている。分野別にみると、BM企業は、「活用方針・活用戦略」分野（3.26点）と「推進体制・風土づくり」分野（3.07点）、「仕事内容・就労条件」分野（3.02点）が高くなっている。他方で、BM企業であっても、「評価・処遇」分野（2.85点）、「能力開発・キャリア開発」分野（2.79点）は「やや、あてはまる」の3点を下回っている。

個別施策に着目すると、BM企業であっても「昇給は、評価結果を反映している」（2.35点）、「高齢者に対して、教育訓練（社外セミナー等）や自己啓発支援を行っている」（2.35点）は2.5点を下回っており、該当しない企業も多くなっている。また、非BM企業であっても、「活用方針・活用戦略」分野の「会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、見込みを立てている」（3.21点）、「会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている」（3.25点）、「高齢者の生活上の事情や健康に配慮することを会社の方針として持っている」（3.03点）については、3点を超過しており該当する割合は高くなる。更に、図中右段をみると、BM企業と非BM企業の平均値の差が大きい施策は、「経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている」（0.52点）となっている。

5. おわりに

本章は、質問紙調査結果とBM企業における25項目の傾向を紹介した。4章と7章では、このデータを用いて分析を進めることにする。

（鹿生治行）