

## 4章 雇用力評価チェックリストと質的パフォーマンス

### 1. はじめに

本章の目的は、雇用力評価チェックリストに挙げる 25 項目と企業における高齢社員の活用評価との関係を捉えることにある。雇用力評価チェックリストの設計背景と項目の抽出方法は、既に 2 章で説明した。このリストは、端的に言えば平成 20 年度に開発した雇用力評価チェックリストに時季に沿ったテーマを加えて、修正したものである。項目改定にあたり、実践的・理論的な観点から見直しを行った。そこで本章は、雇用力評価チェックリストと高齢社員の活用評価との関係を紹介し、企業が高齢社員の戦力化を実現するうえで、これらの項目が非常に参考となることを示したい。

何をもって、活用評価とするのか。一般的に HR 施策と成果との関係を捉える場合、この成果は 3 つの局面に区分できる。第一は人事施策の対象者への効果、第二は対象者が所属する職場全体の成果、第三は財務的成果などの会社全体の業績である。後者になるほど、HR 施策との関係性が希薄になる。本章では、人事施策の効果を直接的に捉えるため、人事施策の対象者への効果を成果指標とした。この場合の評価項目は、高齢社員の労働意欲、組織コミットメント、知識資本の獲得、組織市民行動、退職希望等、多岐に亘る。企業は高齢期の社員に、特性・強みを活かし、保有する能力を発揮することを期待する。そこで本章では評価項目を「高齢者の能力発揮状況」とし、雇用力評価チェックリストの項目との相関関係を捉えることにした。具体的には、高齢者の能力発揮状況を捉えた設問である「管理能力・指導力」、「専門能力」、「労働意欲・信頼性・勤勉さ」、「技能伝承への取り組み」の計 4 つの項目を用いた。質問紙調査では、各 4 つの指標毎に「発揮できている」、「ある程度、発揮できている」、「あまり、発揮できていない」、「発揮できていない」の 4 点尺度から合計得点を算出している。最小値は 4 点、最大値は 16 点となる。この尺度を以下、「質的パフォーマンス」と呼ぶことにする。

分析結果を紹介する前に、あらかじめ章構成を述べておきたい。2 節から 6 節までは、チェックリストの領域別に質的パフォーマンスの得点を紹介する。7 節では、5 領域の概要を整理して結びとする。

### 2. 活用方針・活用戦略

最初に、「活用方針・活用戦略」分野と質的パフォーマンスとの関係を紹介したい。両者の関係を示したのが、図表 1 である。「活用方針・活用戦略」分野にある 5 項目別に、質的パフォーマンスの平均値を見たのが、図表 1 左段である。表側の項目に該当する程度別（あてはまらない～あてはまる）に、質的パフォーマンスの平均値を算出している。5 項目すべてにおいて、否定的な回答（あてはまらない）では質的パフォーマンスが低く、肯定的な回答（あてはまる）では高くなっている。両者の平均値の差が大きいのは、「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」であり、当該項目と質的パフォーマンスとの関係は強くなっている。

図表 1 右段は、設問別に相関係数を示している。表側の項目について「あてはまる」の回答を

4点～「あてはまらない」を1点に得点化し、質的パフォーマンスとの相関関係を捉えている。「活用方針・活用戦略」全体の相関係数は0.379( $p < 0.01$ )とやや強い関係にある。項目別にみると、「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」( $r=0.352, p < 0.01$ )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」( $r=0.313, p < 0.01$ )は質的パフォーマンスと、やや強い関係にある。「活用方針・活用戦略」分野では、特に、企業による期待役割の明示と戦力化の方針設定の実施状況が、質的パフォーマンスと高い正の関係にある。

図表1 「活用方針・活用戦略」分野と質的パフォーマンスの平均値

	あてはまらない	あまり、あてはまらない	やや、あてはまる	あてはまる	相関係数
活用方針・活用戦略	-	-	-	-	0.379
(N)	-	-	-	-	(5745)
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	11.0	11.4	11.8	12.4	0.176
S.D (N)	2.41(149)	2.22(686)	1.96(2678)	2.14(2220)	(5733)
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	10.2	10.6	11.6	12.7	0.313
S.D (N)	3.16(51)	2.22(500)	1.90(2953)	2.04(2238)	(5742)
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	10.9	11.1	11.8	12.8	0.284
S.D (N)	2.40(109)	2.02(991)	1.94(3055)	2.13(1577)	(5732)
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	11.7	11.5	11.8	12.9	0.185
S.D (N)	2.55(437)	2.07(1568)	1.95(2633)	2.05(1098)	(5736)
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	10.7	11.2	12.3	13.4	0.352
S.D (N)	2.40(312)	1.97(2184)	1.88(2507)	2.06(735)	(5738)

注1：相関係数はいずれも  $p < 0.01$  である。

注2：S.D は標準偏差、N は当該セルの集計母数である。

### 3. 評価・処遇

次に、「評価・処遇」分野の項目と質的パフォーマンスとの関係について紹介したい。両者の関係を捉えたのが、図表2である。分析結果の表示方法は、図表1と同様である。5項目のすべてにおいて、表側の項目について否定的な回答（あてはまらない）の場合には質的パフォーマンスの平均値は低く、肯定的な回答（あてはまる）では高くなる関係にある。特に平均値の差が大きいのは、「高齢者に対して、業務目標を設定している」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」、「高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている」である。

図表2右段は、相関関係を捉えている。図表1と同様に、表側の設問の該当状況を4点尺度に得点化し、質的パフォーマンスとの関係を見ている。「評価・処遇」分野全体は、質的パフォーマンスとの相関関係はやや高くなっている( $r=0.335, p < 0.01$ )。項目別に見ると、「高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている」( $r=0.278, p < 0.01$ )、「高齢者に対して、業務目標を設定している」( $r=0.265, p < 0.01$ )、「高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている」( $r=0.261, p < 0.01$ )では、質的パフォーマンスとやや弱い正の相関がある。「評価・処遇」分野では、特に期待役割を「知らせる仕組み」、能力・意欲を「知る仕組み」、仕事基準の賃金制度、の実施状況が質的パフォーマンスと高い正の関係がある。

図表 2 「評価・処遇」分野と質的パフォーマンスの平均値

		あてはまらない	あまり、あてはまらない	やや、あてはまる	あてはまる	相関係数
評価・処遇	(N)	-	-	-	-	0.335 (5745)
6 高齢者に対して、業務目標を設定している	S.D (N)	11.3 2.33(865)	11.4 1.96(1853)	12.1 1.93(1973)	13.0 2.05(1050)	0.265 (5741)
7 高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている	S.D (N)	11.1 2.34(582)	11.3 1.99(1257)	11.9 1.91(2294)	12.8 2.07(1611)	0.278 (5744)
8 高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	S.D (N)	11.2 2.42(555)	11.3 1.93(1015)	11.8 1.89(2554)	12.8 2.14(1619)	0.261 (5743)
9 賞与は、評価結果を反映している	S.D (N)	11.4 2.21(1723)	11.6 1.23(999)	12.0 1.89(1636)	12.8 2.09(1364)	0.233 (5722)
10 昇給は、評価結果を反映している	S.D (N)	11.6 2.17(2434)	11.8 1.90(1332)	12.1 1.96(1207)	12.9 2.14(753)	0.193 (5726)

注 1：相関係数はいずれも  $p < 0.01$  である。

注 2：S.D は標準偏差、N は当該セルの集計母数である。

#### 4. 仕事内容・就労条件

第三に、「仕事内容・就労条件」分野の項目と質的パフォーマンスとの関係を紹介したい。両者の関係を示したのが、図表 3 左段である。表記方法は、図表 1 と同じである。5 項目のすべてにおいて、表側の項目について否定的な回答（あてはまらない）では質的パフォーマンスの平均値は低く、肯定的な回答（あてはまる）では高くなる関係にある。特に平均値の差が大きいのは、「高齢者の経験やスキルが活きるように、仕事内容に工夫を加えている」となる。

図表 3 「仕事内容・就労条件」分野と質的パフォーマンスの平均値

		あてはまらない	あまり、あてはまらない	やや、あてはまる	あてはまる	相関係数
仕事内容・就労条件	(N)	-	-	-	-	0.339 (5745)
11 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	S.D (N)	11.7 2.65(263)	11.4 2.04(434)	11.3 1.86(1355)	12.2 2.10(3692)	0.146 (5744)
12 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	S.D (N)	11.3 2.55(503)	11.5 1.98(1538)	11.9 1.98(2612)	12.8 2.09(1091)	0.207 (5744)
13 高齢者の経験やスキルが活きるように、仕事内容に工夫を加えている	S.D (N)	10.9 2.63(258)	11.2 2.00(1602)	12.0 1.89(3020)	13.3 2.10(862)	0.318 (5742)
14 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	S.D (N)	11.3 2.45(542)	11.6 1.98(2578)	12.2 1.95(2182)	13.4 2.17(442)	0.247 (5744)
15 高齢者の健康施策に取り組んでいる	S.D (N)	11.0 2.56(371)	11.5 1.94(2044)	12.0 1.98(2523)	13.2 2.14(804)	0.259 (5742)

注 1：相関係数はいずれも  $p < 0.01$  である。

注 2：S.D は標準偏差、N は当該セルの集計母数である。

図表 3 右段は、相関関係を捉えている。図表 1 と同様に、表側の設問の該当状況を 4 点尺度に得点化し、質的パフォーマンスとの関係を見ている。「仕事内容・就労条件」分野全体は、質的パフォーマンスとの相関関係はやや高くなっている ( $r=0.339$ ,  $p < 0.01$ )。項目別に見ると、「高齢

者の経験やスキルが活きるように、仕事内容に工夫を加えている」(r=0.318, p < 0.01) はやや強い相関があり、「高齢者の健康施策に取り組んでいる」(r=0.259, p < 0.01)、「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」(r=0.247, p < 0.01) では、質的パフォーマンスとやや弱い正の相関がある。「仕事内容・就労条件」分野では、特に、職務再設計(高齢社員向けの職務デザイン・作業改善)と健康支援の実施状況が質的パフォーマンスと高い正の関係がある。

## 5. 能力開発・キャリア開発

第四に、「能力開発・キャリア開発」分野と質的パフォーマンスとの関係を紹介したい。両者の関係を示したのが、図表4左段である。表記方法は、図表1と同じである。5項目のすべてにおいて、表側の項目について否定的な回答(あてはまらない)では質的パフォーマンスの平均値は低く、肯定的な回答(あてはまる)では高くなる関係にある。特に平均値の差が大きいのは、「能力向上に努めるように高齢者に働きかけている」と「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」、「高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している」となる。

図表4右段は、相関関係を捉えている。図表1と同様に、表側の設問の該当状況を4点尺度に得点化し、質的パフォーマンスとの関係を見ている。「能力開発・キャリア開発」分野全体は、質的パフォーマンスとの相関関係は高くなっている(r=0.441, p < 0.01)。項目別に見ると、「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」(r=0.376, p < 0.01)と「高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している」(r=0.356, p < 0.01)、「能力向上に努めるように高齢者に働きかけている」(r=0.340, p < 0.01)と質的パフォーマンスとはやや高い正の相関関係にある。「能力開発・キャリア開発」分野では、特に現役社員への能力開発投資、高齢社員のキャリア希望を知る仕組みと能力向上への働きかけの実施状況が質的パフォーマンスと高い正の関係がある。

図表4 「能力開発・キャリア開発」分野と質的パフォーマンスの平均値

	あてはまらない	あまり、あてはまらない	やや、あてはまる	あてはまる	相関係数
能力開発・キャリア開発	-	-	-	-	0.441
(N)	-	-	-	-	(5744)
16 高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している	10.6	11.3	12.1	13.4	0.356
S.D (N)	2.57(414)	1.91(1879)	1.87(2694)	2.06(756)	(5743)
17 能力向上に努めるように高齢者に働きかけている	10.8	11.5	12.5	13.8	0.340
S.D (N)	2.39(544)	1.91(2854)	1.94(1954)	2.01(387)	(5739)
18 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	10.4	11.1	12.0	13.3	0.376
S.D (N)	2.57(289)	1.93(1498)	1.85(2876)	2.05(1074)	(5737)
19 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	11.0	11.6	12.3	13.3	0.292
S.D (N)	2.39(754)	1.95(2677)	1.89(1700)	2.13(609)	(5740)
20 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	11.3	11.8	12.6	13.4	0.263
S.D (N)	2.28(1466)	1.91(2802)	1.94(1091)	2.13(379)	(5738)

注1：相関係数はいずれも p < 0.01 である。

注2：S.Dは標準偏差、Nは当該セルの集計母数である。

## 6. 推進体制・風土づくり

最後に、「推進体制・風土づくり」分野と質的パフォーマンスとの関係を紹介したい。両者の関係を示したのが、図表5左段である。表記方法は、図表1と同じである。5項目のすべてにおいて、表側の項目について否定的な回答（あてはまらない）では質的パフォーマンスの平均値は低く、肯定的な回答（あてはまる）では高くなる関係にある。特に平均値の差が大きいのは、「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」と「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」となる。

図表5右段は、相関関係を捉えている。図表1と同様に、表側の設問の該当状況を4点尺度に得点化し、質的パフォーマンスとの関係を見ている。「推進体制・風土づくり」分野全体は、質的パフォーマンスとの相関関係は高くなっている（ $r=0.436$ ,  $p < 0.01$ ）。項目別に見ると、「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」（ $r=0.370$ ,  $p < 0.01$ ）と「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」（ $r=0.352$ ,  $p < 0.01$ ）、「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」（ $r=0.349$ ,  $p < 0.01$ ）と質的パフォーマンスとはやや高い正の相関関係にある。「推進体制・風土づくり」分野では、特に経営層・人事部による活用状況の把握と介入支援、現役社員への働きかけを通じた風土づくり、上司との関係構築支援の実施状況が質的パフォーマンスと高い正の関係がある。

図表5 「推進体制・風土づくり」分野と質的パフォーマンスの平均値

	あてはまらない	あまり、あてはまらない	やや、あてはまる	あてはまる	相関係数
推進体制・風土づくり (N)	-	-	-	-	0.436 (5744)
21 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 S.D (N)	10.6 2.54(341)	11.3 1.92(1801)	12.1 1.88(2695)	13.3 2.08(904)	0.352 (5741)
22 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 S.D (N)	11.3 2.34(977)	11.6 1.95(2530)	12.3 1.93(1760)	13.4 2.17(471)	0.256 (5738)
23 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 S.D (N)	10.7 2.61(322)	11.2 1.95(1739)	12.1 1.86(2883)	13.5 2.09(794)	0.349 (5738)
24 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 S.D (N)	10.6 2.53(333)	11.3 1.96(1323)	11.9 1.87(2684)	13.0 2.12(1399)	0.311 (5739)
25 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 S.D (N)	10.9 2.81(181)	11.0 1.92(1075)	11.8 1.86(3298)	13.3 2.07(1185)	0.370 (5739)

注1：相関係数はいずれも  $p < 0.01$  である。

注2：S.Dは標準偏差、Nは当該セルの集計母数である。

## 7. 最後に

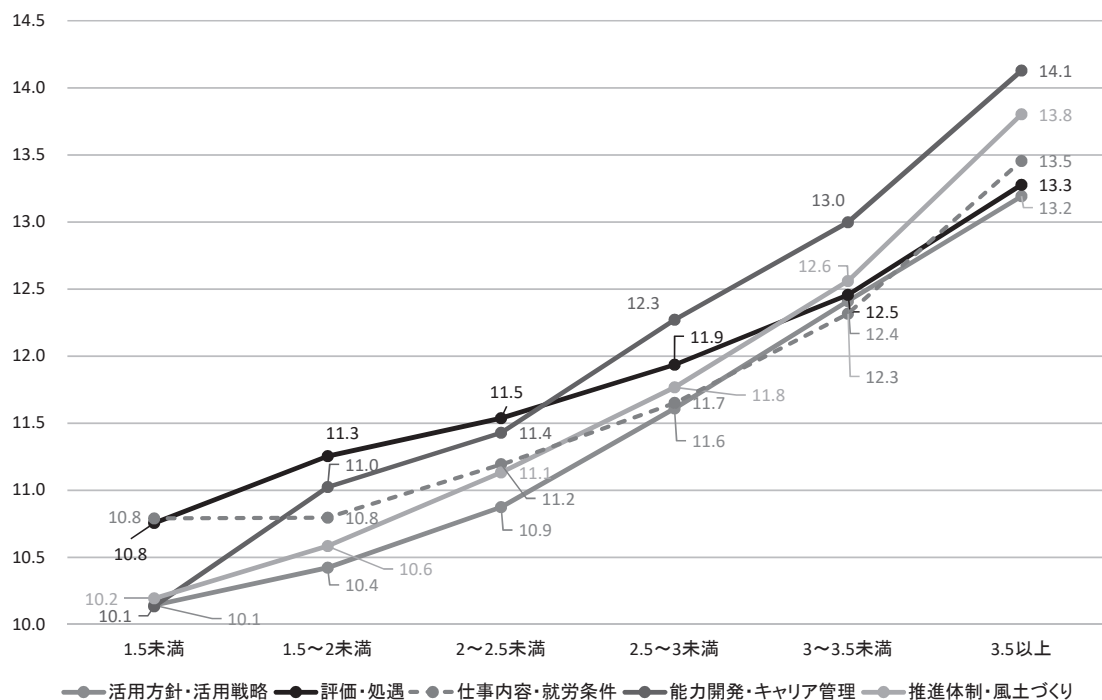
本章の小論では、5領域別に質的パフォーマンスとの関係を捉えてきた。補足になるが、5領域の得点別に質的パフォーマンスの平均値を図示したのが図表6である。5領域のいずれにおいても該当割合が高くなると、質的パフォーマンスも高くなっている。5領域のうち、特に「能力開発・キャリア開発」分野の傾きが大きいことがわかる。



総じて、雇用力評価チェックリストと質的パフォーマンスには正の相関があった。特に正の相関が高いのは、「能力開発・キャリア開発」分野（ $r=0.441$ ）と「推進体制・風土づくり」分野（ $r=0.436$ ）であった。項目別にみると、「活用方針・活用戦略」分野では「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」（ $r=0.352$ ）、「能力開発・キャリア開発」分野では「高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している」（ $r=0.356$ ）、「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」（ $r=0.376$ ）、「推進体制・風土づくり」分野では「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」（ $r=0.352$ ）と「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」（ $r=0.370$ ）が質的パフォーマンスとやや強い正の相関があった。チェックリストの項目では、社員への活用方針の伝達、キャリアを知る仕組み、若年層からの能力開発投資、現役社員への働きかけを通じた風土づくり、経営層と人事部による高齢社員の活用状況の把握と現場への介入支援、以上が特に質的パフォーマンスを高めることに寄与することがわかる。

雇用力評価チェックリストは、高齢社員の質的パフォーマンスが高い企業の特徴を捉えることに成功した。企業の人事担当者と企業への情報・介入支援を担う専門家は、このリストを用いて自社または支援対象企業の状況を確認し、課題に挙げた分野と該当項目の人事施策を設計・実施することにより、高齢社員の強みを生かした活用が可能となる。

図表 6 5 領域得点別の質的パフォーマンス  
（縦軸：質的パフォーマンス、横軸：5 領域の得点範囲）



（藤波美帆・鹿生治行・大木栄一）