

5章 雇用力評価ツールの活用方法

1. 活用目的

雇用力評価ツールは、企業における高齢者雇用を効果的に推進するために、65歳超雇用推進プランナー及び高年齢者雇用アドバイザー（以下、「プランナー等」という。）が事業主等に対して行う制度改善提案を含む相談・援助業務において、当該事業主の実情に即した支援を行うために活用する。

また、企業において本ツール活用の要望があれば、専門性を有したプランナー等が訪問し支援を行う。

2. プランナー等による相談・援助業務

プランナー等が行う相談・援助業務は、プランナー等が企業を訪問し、事業主又は人事労務担当者と面談し、定年年齢及び継続雇用年齢の延長や企業内における高齢者雇用の阻害要因の解決支援を行い、当該企業の中高齢従業員の安定的な雇用の場の確保と拡大を目的として活動している。これらの事業主支援を行うにあたっては、企業情報を正確かつ確実に把握する必要があり、そのためのツールの一つとして雇用力評価ツールを活用し、相談・援助活動を行うこととしている。

3. 活用場面と方法

プランナー等が行う相談・援助業務には、個別に企業訪問を行い比較的短時間で事業主等と面談を行う相談・助言活動、ある程度の時間をかけて具体的な課題解決のための方策の提案を行う企画立案サービス等があるが、ここでは最も多く本ツールの活用場面が見込まれる相談・助言活動を想定し、その流れに沿って雇用力評価ツールの活用場面と方法を以下の通り例示する。

- ① ツールの趣旨説明
- ② チェックリストによる実情の把握
- ③ 集計ツールへのチェックリスト回答情報の入力
- ④ レーダーチャートの生成と情報提供シートの作成
- ⑤ 出力結果の説明と補足ヒアリング及び助言等

① ツールの趣旨説明

相談・助言活動においては、プランナー等が訪問対象企業へ訪問のアポイントをとり、経営者又は人事労務担当者を対象者として、企業情報や高齢者雇用の取り組み等についてヒアリングを行い、実情の把握を行う。その際、企業の高齢者雇用に関する方針や取り組み等の情報を正確かつ確実に把握するために、チェックリスト（図表1）を活用する。チェックリスト活用の趣旨をしっかりと説明

することが必要である。

なお、チェックリストの内容は以下のとおりである。5つの領域それぞれに5つの設問（項目）で構成され、計25問のチェックリストとなっている。

- 1) 活用方針・活用戦略
- 2) 評価・処遇
- 3) 仕事内容・就労条件
- 4) 能力開発・キャリア開発
- 5) 推進体制・風土づくり

図表1 雇用力評価ツール チェックリスト

雇用力評価ツール チェックリスト

貴社の高齢者雇用をめぐる現状についてお尋ねします。以下の項目について、該当すると思われる箇所にそれぞれ1つ〇をつけてください。

領域	項目	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
活用方針・活用戦略	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
評価・処遇	⑥高齢者に対して、業務目標を設定している	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	⑧高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	4	3	2	1
	⑨賞与は、評価結果を反映している	4	3	2	1
	⑩昇給は、評価結果を反映している	4	3	2	1

<裏面へ続きます>

領域	項目	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
仕事内容・就労条件	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	⑮高齢者の健康施策に取り組んでいる	4	3	2	1
能力開発・キャリア開発	⑯高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している	4	3	2	1
	⑰能力向上に努めるように高齢者に働きかけている	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
推進体制・風土づくり	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	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	4	3	2	1
	㉔高齢者には会社行事やミーティングに参加するよう促している	4	3	2	1
	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	4	3	2	1

以上で終わりです。どうもありがとうございました。

② チェックリストによる実情の把握

その実施手法としては、質問者と回答者双方でチェックリストの内容を確認し、該当する項目を選択する応答方式による方法が効果的であると考えられる。必要に応じて、各設問の解説や用語等の説明を行うことにより、正確な回答を得ることができる。このやり取りを設問毎重ねて行うことにより、相互間の緊密さを生むこと（信頼感の醸成）の効果も期待できる。

ただし、チェックリストの全ての質問項目を応答方式で行う時間的余裕が無い場合も想定される。その場合には、チェックリストの趣旨概要等を説明したうえで、チェックリストに回答を記入し、後日返送をお願いすることで対応することも可能である。

また、ツール活用結果を提供する際に、他の企業グループとの比較を行うことから、どのカテゴリーの企業グループとの比較を行うか、事業主の関心事項と合わせて把握しておく必要がある。比較可能な対象データは、比較対象データ一覧（図表2）のとおりである。業種により比較を行う場合、調査結果のサンプル数が少ない業種を除外していることから、該当業種が無い企業については、類似の業種を選択していただきたい。

図表2 比較対象データ一覧

	比較項目	摘要
1	ベンチマークデータ	高齢者雇用に積極的な約10%企業
2	全体平均	全ての回答企業約6,000社
3	正社員数（100人以下）	
4	正社員数（101～300人）	
5	正社員数（301～1,000人）	
6	正社員数（1,001人以上）	
7	業種（建設業）	
8	業種（製造業）	
9	業種（情報通信業）	
10	業種（運輸業、郵便業）	
11	業種（卸売・小売業）	
12	業種（金融業、保険業）	
13	業種（不動産業、物品賃貸業）	
14	業種（学術サービス、専門技術サービス業）	
15	業種（宿泊業、飲食サービス業）	
16	業種（生活関連サービス業、娯楽業）	
17	業種（医療・福祉）	
18	業種（その他サービス業）	
19	エリア（都市）	東京都、大阪府、愛知県の企業
20	エリア（地方）	エリア（都市）以外の企業
21	定年制（65歳以上）	
22	定年制（定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上）	定年及び継続雇用制度
23	定年制（定年64歳以下、かつ継続雇用65歳以下）	
24	高齢者の働きぶりの評価（満足）	
25	高齢者の働きぶりの評価（やや満足）	自社高齢従業員の評価
26	高齢者の働きぶりの評価（やや不満＋不満）	

③ 集計ツールへのチェックリスト回答情報の入力

本ツールは、Microsoft Excel をベースとして構築し、チェックリストの回答情報を登録する入力フォーム、登録情報をもとにレーダーチャートを生成する6種類（総合評価及び5つの領域ごとの評価）の情報提供シートといった複数のワークシートで構成している。

なお、本ツールのプログラムは、プランナー等向けに設置した専用ホームページに登載し、ツール活用時に、プランナー等個人のPCにダウンロードして利用することとしている。

企業から得られたチェックリストの回答をもとに、ダウンロードしたファイルの入力フォームワークシート（図表3）に回答データを入力し、6種類のレーダーチャートを情報提供シートとして作成する。回答データを入力するにあたっては、全25問の設問の回答欄の列に設定しているプルダウンリストから該当項目を選択する。また、上部の比較対象データ選択欄のプルダウンリストからレーダーチャートに表示する「比較対象データ」を選択する。

図表3 入力フォームワークシートのイメージ

雇用力評価チェックリスト							
入力箇所				ベンチマーク			
領域	項目	回答	点数	平均	対象データ	平均	
戦略・活用戦略	要員見込	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	あてはまる	4	3.4	3.36	3.26
	戦力方針	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	ややあてはまる	3		3.65	
	特性配慮	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	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	3		3.40	
	均衡配慮	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	ややあてはまる	3		2.91	
	活用方針	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	あてはまる	4		2.97	
評価・処遇	業務目標	⑥高齢者に対して、業務目標を設定している	あまりあてはまらない	2	2.0	2.72	2.85
	人事評価	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	ややあてはまる	3		3.14	
	仕事賃金	⑧高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	あまりあてはまらない	2		3.24	
	反映賞与	⑨賞与は、評価結果を反映している	あまりあてはまらない	2		2.81	
	反映昇給	⑩昇給は、評価結果を反映している	あてはまらない	1		2.35	

④ レーダーチャートの生成と情報提供シートの作成

③の作業により、6つのワークシートの回答情報をもとに「貴社データ」として、自動的にレーダーチャートを生成する。領域の各設問の回答について、次の通り点数を設定している。この点数に基づき、5つの領域ごとの五角形のレーダーチャートを生成する。

- 1) あてはまる・・・・・・・・・・4点
- 2) ややあてはまる・・・・・・・・3点
- 3) あまりあてはまらない・・・・2点
- 4) あてはまらない・・・・・・・・1点

この領域の点数の平均値により、「5領域全体」の五角形のレーダーチャートを生成する。

同様に、③の入力フォームで選択した「比較対象データ」に基づき、「5領域全体」と合わせて6つのワークシートにレーダーチャートが生成される。事業主の関心に合わせた「比較対象データ」ごとのシートを生成することになるが、関心事項が複数であればその数だけすることとなる。なお、システムの構造上、一つのレーダーチャート上に、複数の「比較対象データ」を表示することはできない。

ワークシートごと、レーダーチャートから読み取れるポイントやあわせて行ったヒアリングで得られた当該企業の強み・弱みや特徴を、また課題や阻害要因が明らかになればその対応策等を「ポイントと解説」欄に入力し、プランナー等が情報提供シートを完成させ、出力する。

なお、情報提供シートは、A4縦判で印刷できるように標準設定している。

⑤ 出力結果の説明と追加ヒアリング及び助言等

作成した情報提供シートを使用し、具体的なアドバイスを行う。さらに、その出力結果の要因等について「ヒアリング補助シート（6章参照）」を活用して補足ヒアリングを行い、当該企業の高齢者雇用にかかる状況を確実に把握する。それらを組み合わせることにより、企業の実情を踏まえた的確な相談・助言活動、制度改善提案の実施に結び付けることができる。

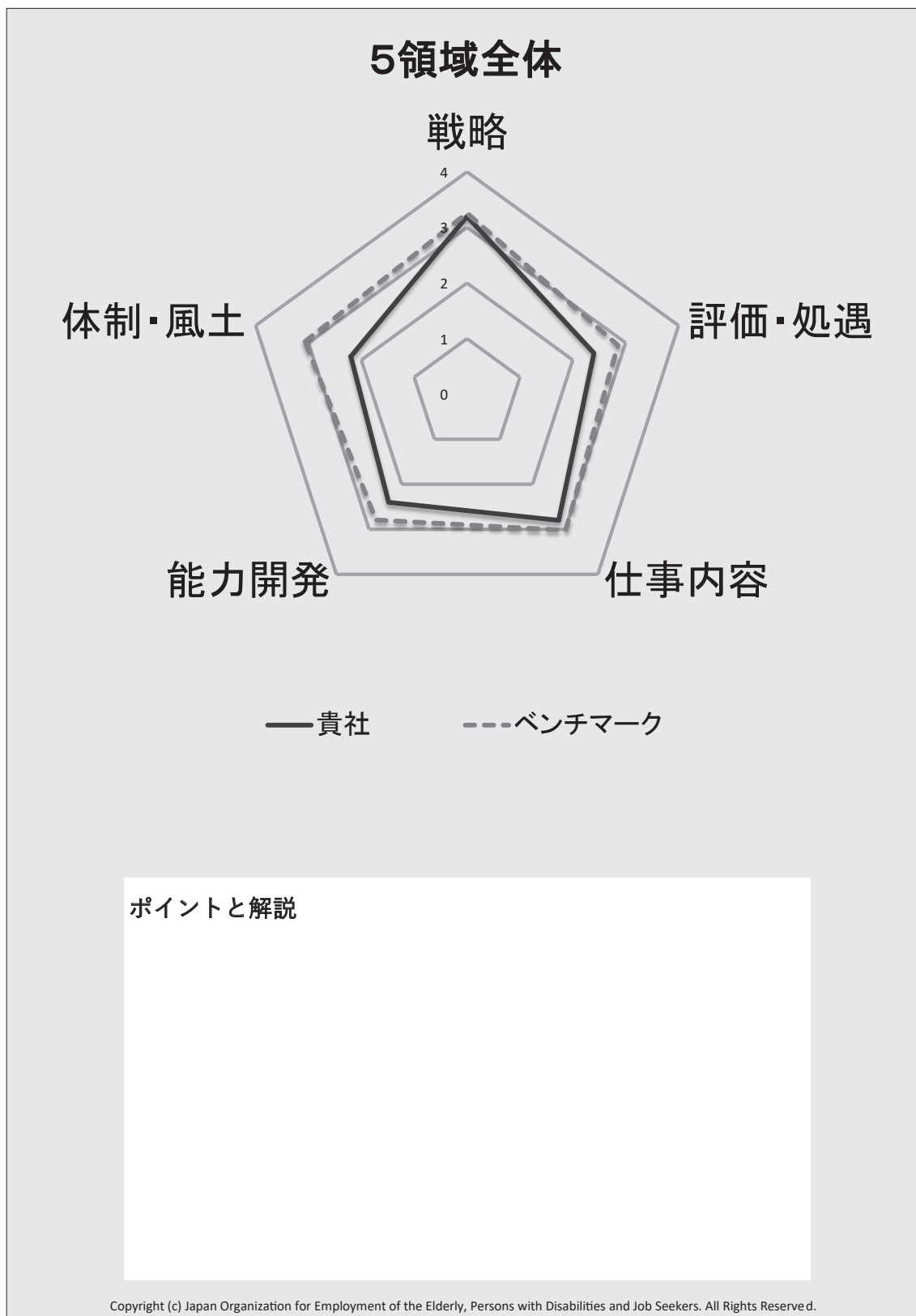
4. 情報提供シートの種類と概要

前にも触れたとおり、このツールは5つの領域による総合評価（5領域全体）とそれぞれの領域ごとに表示した項目別を合わせて、6枚の情報提供シートで構成される。ここでは、各シートを紹介する。なお、以下の各図表における比較対象データは「ベンチマーク」データを表示している。

(1) 5領域全体

5つの領域について、それぞれの平均値と比較対象データとの比較である。

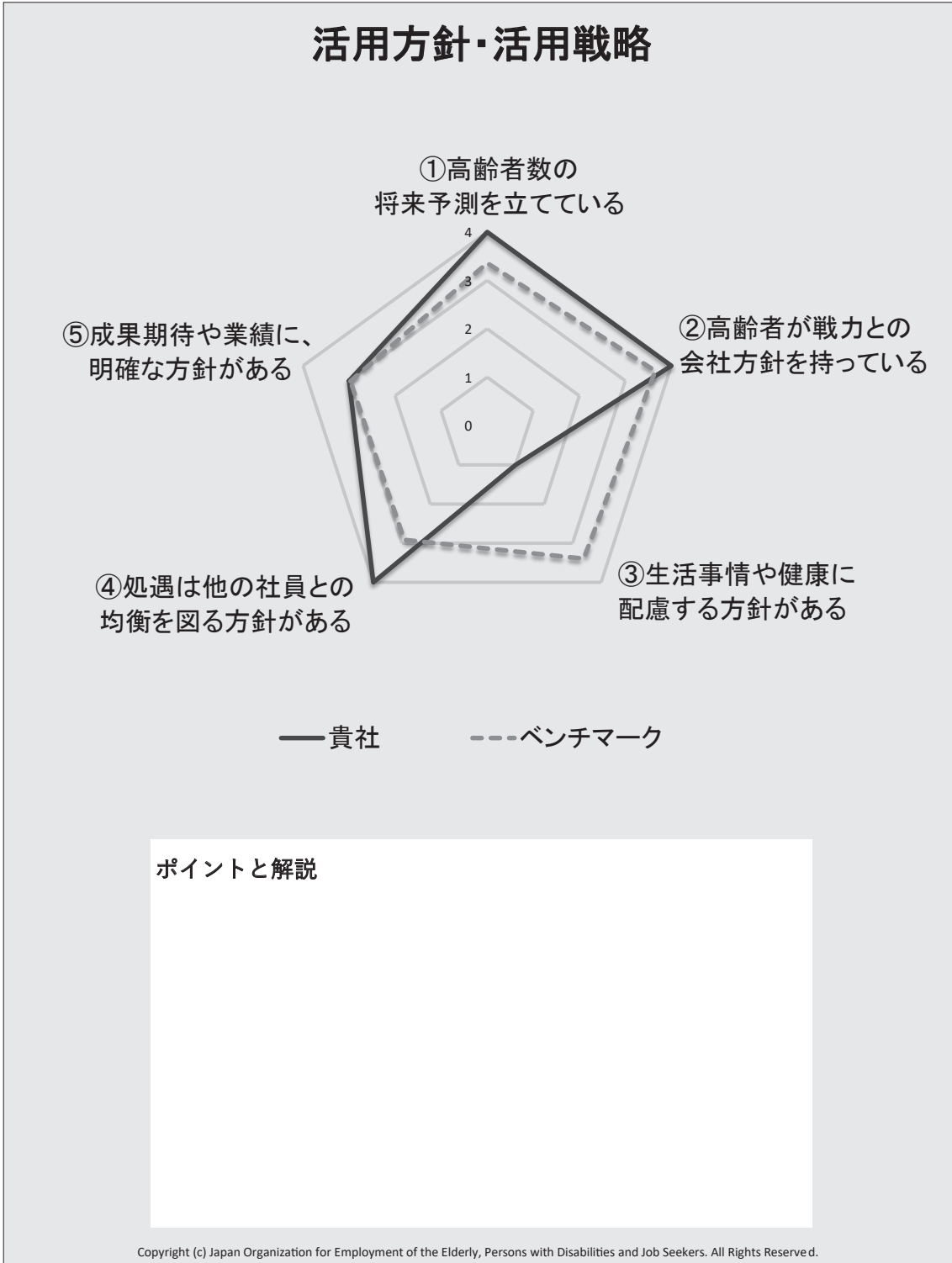
図表 4-1 5領域全体



(2) 活用方針・活用戦略

領域「活用方針・活用戦略」の5つの項目の回答状況と比較対象データとの比較である。

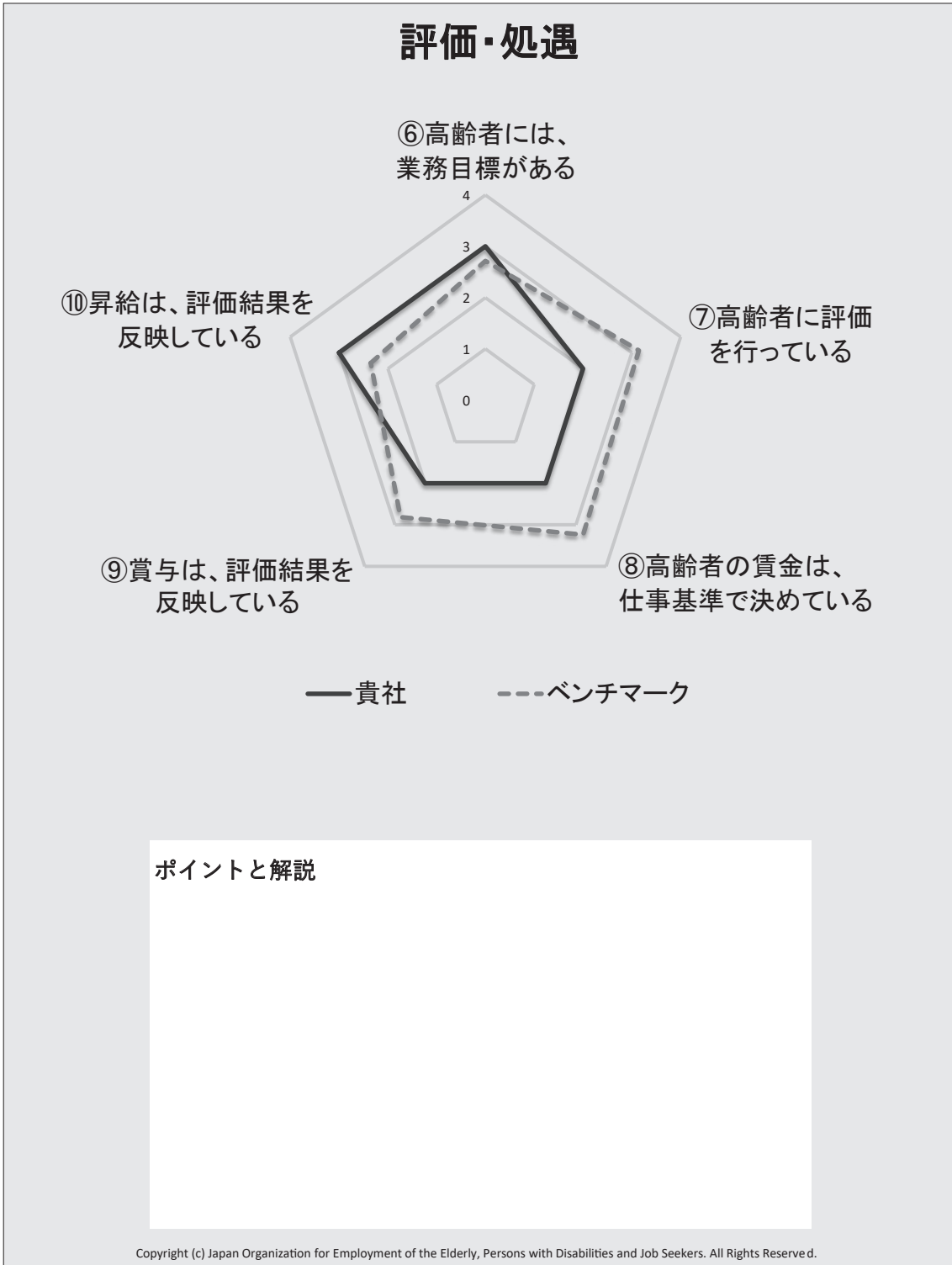
図表 4-2 活用方針・活用戦略



(3) 評価・処遇

領域「評価・処遇」の5つの項目の回答状況と比較対象データとの比較である。

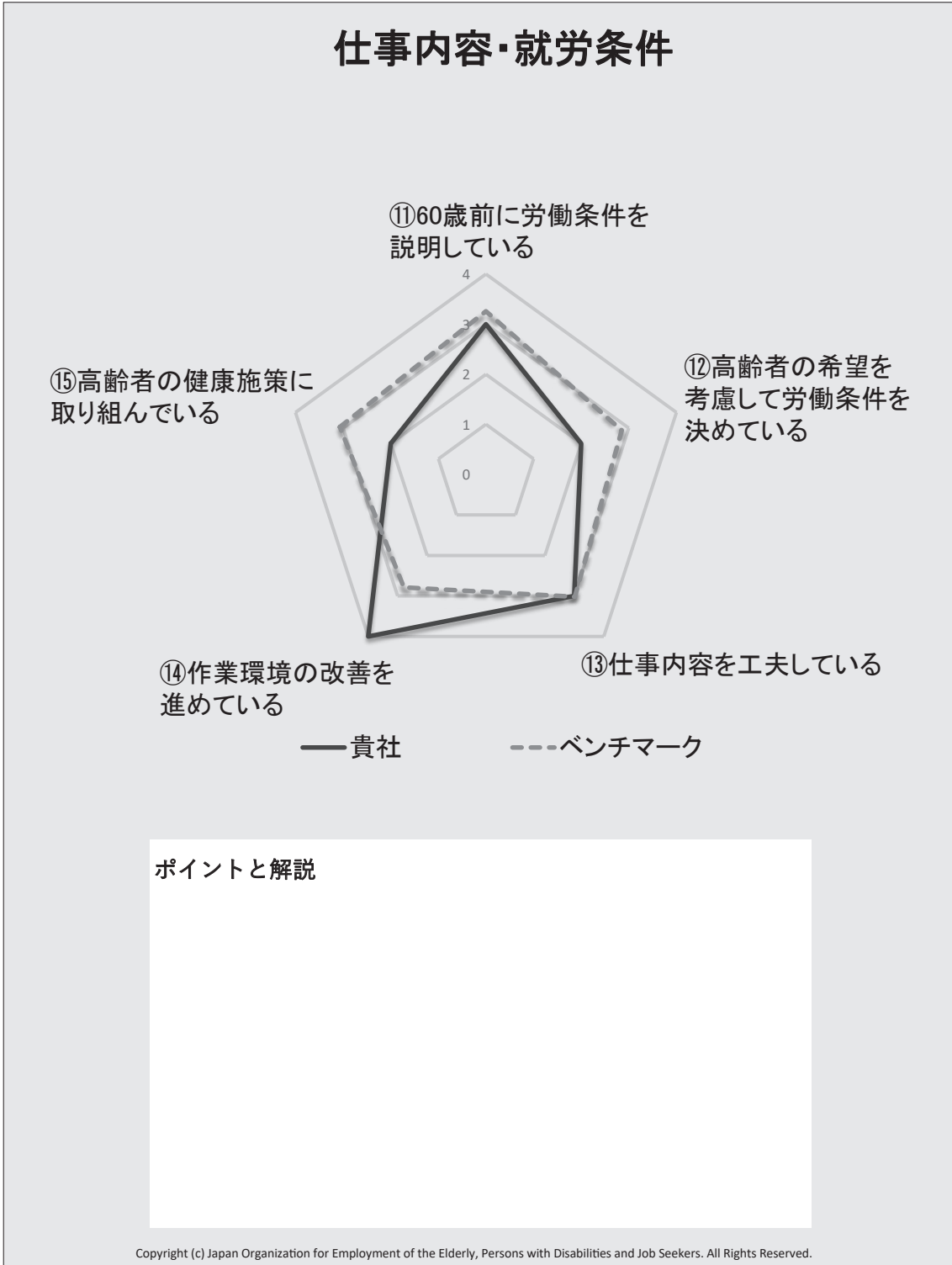
図表 4-3 評価・処遇



(4) 仕事内容・就労条件

領域「仕事内容・就労条件」の5つの項目の回答状況と比較対象データとの比較である。

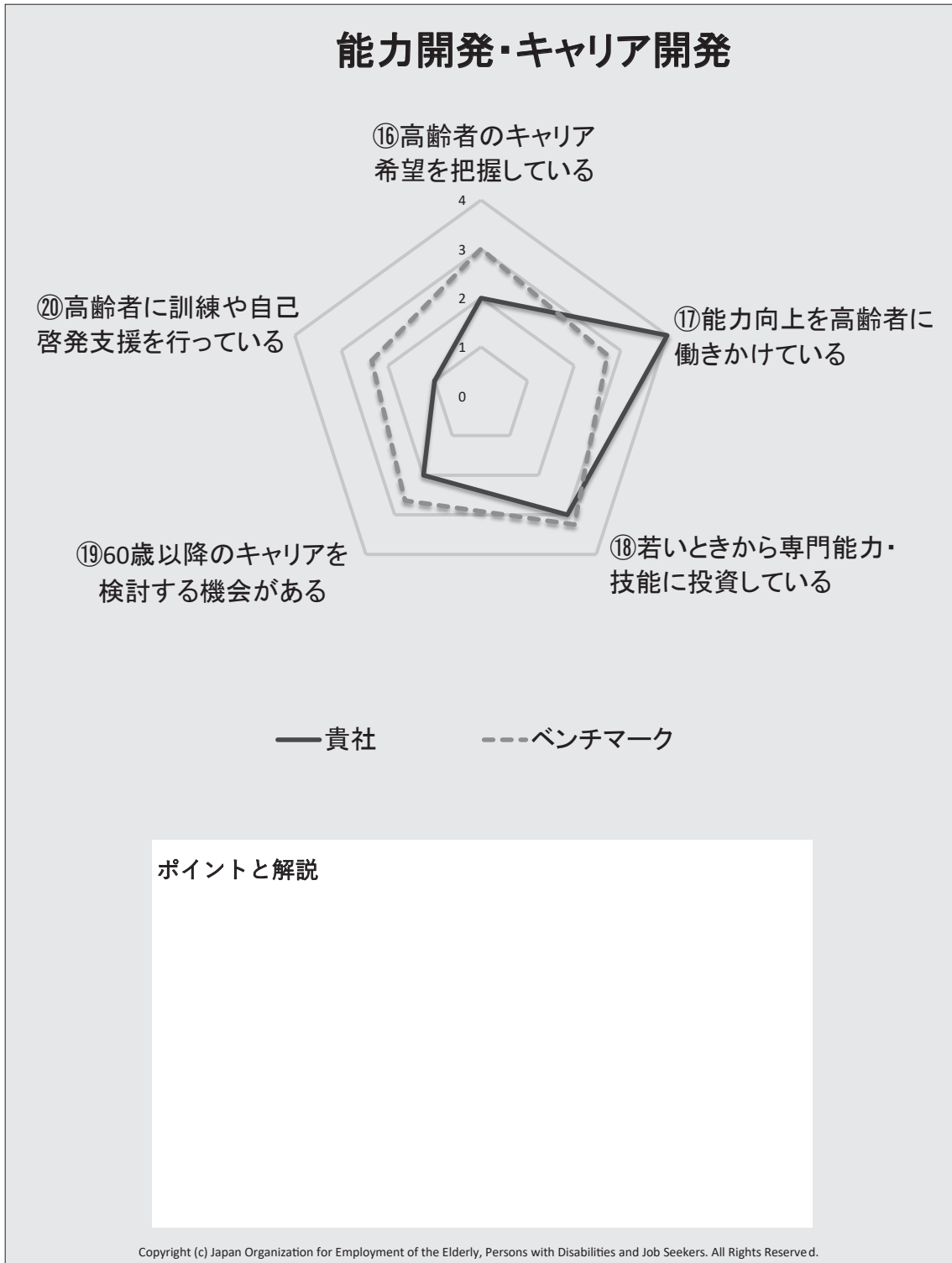
図表 4-4 仕事内容・就労条件



(5) 能力開発・キャリア開発

領域「能力開発・キャリア開発」の5つの項目の回答状況と比較対象データとの比較である。

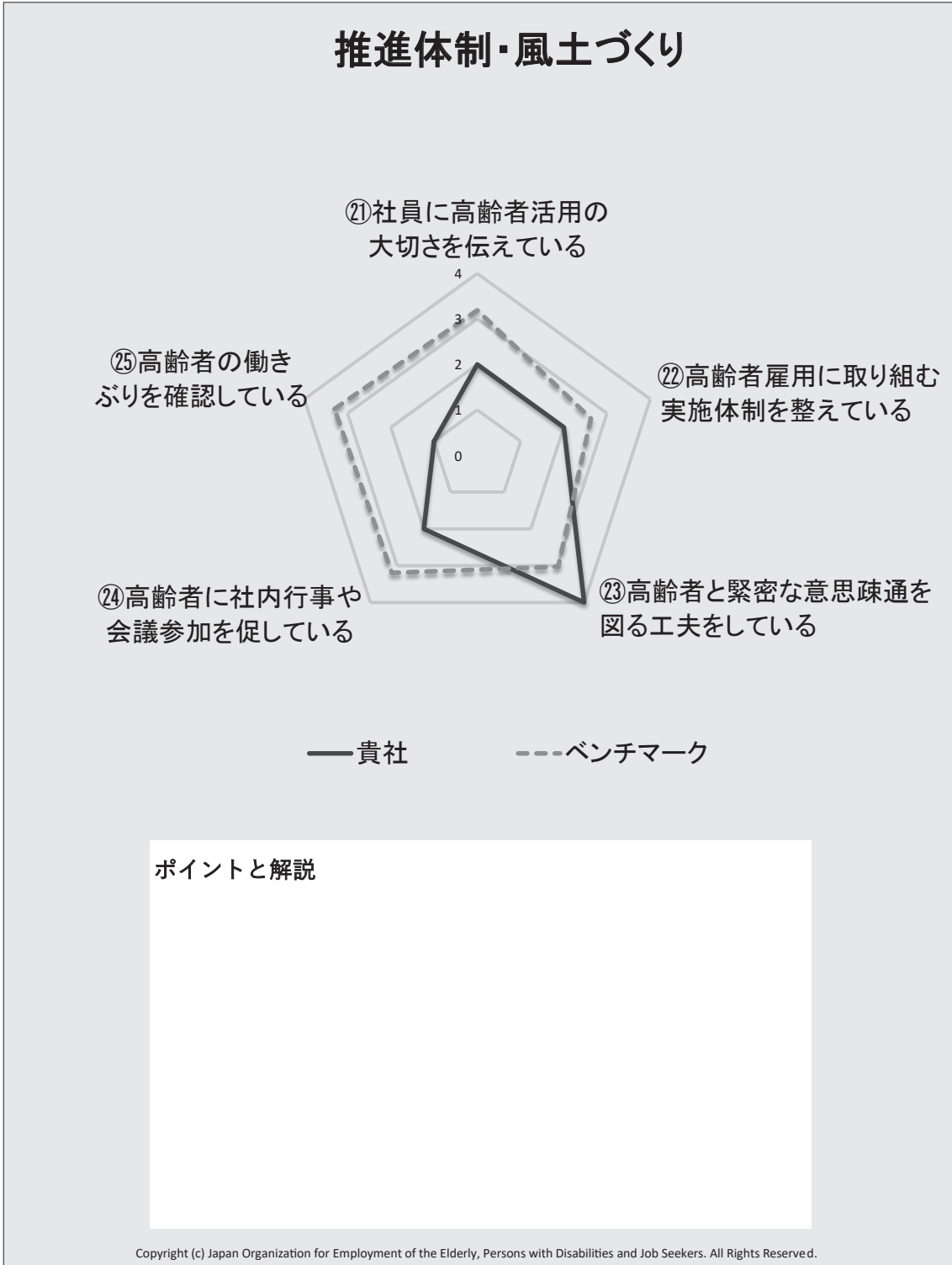
図表 4-5 能力開発・キャリア開発



(6) 推進体制・風土づくり

領域「推進体制・風土づくり」の5つの項目の回答状況と比較対象データとの比較である。

図表 4-6 推進体制・風土づくり



5. ある程度の期間をあけての再活用

本章3①～⑤の流れで活用を行った後、ある程度の期間をあけて再度活用することも想定できる。この期間中に、企業として雇用制度や方針の変更、環境変化等により、人事労務担当者も気がつかないところで当該企業の高齢者雇用力も変化していることも想定できる。このため新たな気づきを得るために、再度の活用も有効である。プランナー等も「前回との変化を確認してみましょう。」と比較的容易にアプローチもでき、結果についても、前回との比較を行うことも可能となり、その変化を踏まえたより有効な相談・助言も可能となる。

6. 情報提供シートのバリエーションと加工

ここまで触れてきた情報提供シートは、そのまま出力し、相談・助言に活用することを想定して作成しているため、便宜上 A4 判一枚のシートに大きくレーダーチャートを表示し、「ポイントと解説」欄も設定し、見やすさや分かりやすさを重視している。

ただし、企業担当者への説明の手法や企業担当者の要望等により、一枚に6つのレーダーチャートを表示したり（図表5）、詳細な企画提案レポートを作成しその図表として活用したりすることも、プランナー等自身がレーダーチャート部分をコピーアンドペーストすることにより、様々なレイアウト等の活用も可能である。提供を行う事業主のニーズと説明・解説の方法に合わせて、活用いただきたい。

（山田 祐之）

図表5 情報提供シート [集約版]

雇用力評価ツール分析結果

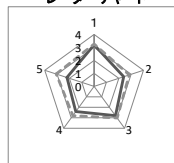
比較対象データ(黄線: 確線) : ベンチマークデータ
貴社データ(青: 実線)

【5領域の平均】

- 1 活用方針・活用戦略
- 2 評価・処遇
- 3 仕事内容・就労条件
- 4 能力開発・キャリア開発
- 5 推進体制・風土づくり

点数	対象データ
3.2	3.26
2.4	2.85
2.8	3.02
2.4	2.79
2.2	3.07

レーダーチャート



ポイントと解説

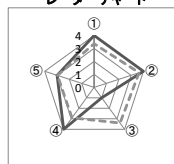


【活用方針・活用戦略】

- 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
- 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 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
- 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
- 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

点数	対象データ
4	3.36
4	3.65
1	3.40
4	2.91
3	2.97

レーダーチャート



ポイントと解説

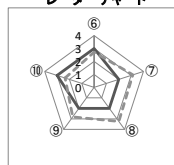


【評価・処遇】

- ⑥ 高齢者に対して、業務目標を設定している
- 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
- ⑧ 高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている
- ⑨ 賞与は、評価結果を反映している
- ⑩ 昇給は、評価結果を反映している

点数	対象データ
3	2.72
2	3.14
2	3.24
2	2.81
3	2.35

レーダーチャート



ポイントと解説

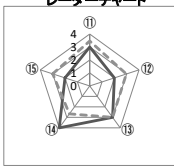


【仕事内容・就労条件】

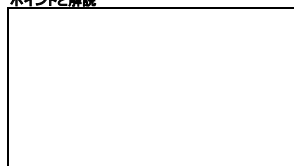
- ⑪ 高齢者には60歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している
- ⑫ 高齢者本人の希望に応じて、仕事内容や働く時間、働く場所を選べるようにしている
- ⑬ 高齢者の経験やスキルが活かせるように、仕事内容に工夫を加えている
- ⑭ 高齢者が働きやすいように作業環境の改善(軽作業化、自動化、照明の改善など)を進めている
- ⑮ 高齢者の健康施策に取り組んでいる

点数	対象データ
3	3.46
2	2.97
3	3.00
4	2.67
2	3.00

レーダーチャート



ポイントと解説

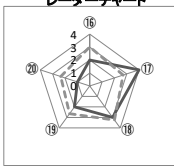


【能力開発・キャリア開発】

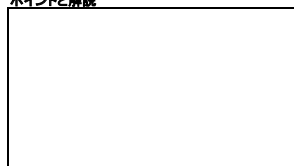
- ⑯ 高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している
- ⑰ 能力向上に努めるように高齢者に働きかけている
- ⑱ 社員には、長く働き続けられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている
- ⑲ 社員に対して61歳以降の高齢期も含めたキャリアを考える機会を提供している
- ⑳ 高齢者に対して、教育訓練(社外セミナー等)や自己啓発支援を行っている

点数	対象データ
2	3.01
4	2.71
3	3.25
2	2.64
1	2.35

レーダーチャート



ポイントと解説

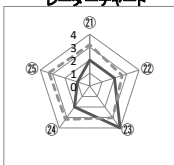


【推進体制・風土づくり】

- 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
- 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
- ㉓ 上司等の面談等によって、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
- ㉔ 高齢者には会社行事やミーティングに参加するよう促している
- ㉕ 会社として高齢者の働きぶりを確認するようになっている

点数	対象データ
2	3.19
2	2.63
4	3.03
2	3.19
1	3.3

レーダーチャート



ポイントと解説

